

**华为投资控股有限公司**  
2013年年度报告



## 目录

CEO致辞	2
轮值CEO致辞	7
2013年业务进展	10
5年财务概要	11
董事长致辞	12
核心价值观	14
管理层讨论与分析	15
行业趋势	37
独立审计师报告	41
合并财务报表摘要及附注	42
风险要素	88
公司治理报告	90
可持续发展	106
英文缩略语、财务术语与汇率	116

## CEO 致辞

### 用乌龟精神，追上龙飞船



古时候有个寓言，兔子和乌龟赛跑，兔子因为有先天优势，跑得快，不时在中间喝个下午茶，在草地上小憩一会啊！结果让乌龟超过去了。华为就是一只大乌龟，二十五年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这二十多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬……一抬头看见前面矗立着“龙飞船”，跑着“特斯拉”那种神一样的乌龟，我们还在笨拙地爬呀爬，能追过他们吗？

#### **一、大公司不是会必然死亡，不一定会情急保守的。否则不需要努力成为大公司。**

宝马追不追得上特斯拉，一段时间是我们公司内部争辩的一个问题。多数人都认为特斯拉这种颠覆式创新会超越宝马，我支持宝马不断地改进自己、开放自己，宝马也能学习特斯拉的。汽车有几个要素：驱动、智能驾驶（如电子地图、自动换档、自

动防撞、直至无人驾驶……）、机械磨损、安全舒适。后两项宝马居优势，前两项只要宝马不封闭保守，是可以追上来的。当然，特斯拉也可以从市场买来后两项，我也没说宝马必须自创前两项呀，宝马需要的是成功，而不是自主创新的狭隘自豪。

华为也就是一个“宝马”（大公司代名词），在瞬息万变，不断涌现颠覆性创新的信息社会中，华为能不能继续生存下来？不管你怎么想，这是一个摆在你面前的问题。我们用了二十五年的时间建立起一个优质的平台，拥有一定的资源，这些优质资源是多少高级干部及专家浪费了多少钱，才积累起来的，是宝贵的财富。过去所有失败的项目、淘汰的产品，其实就是浪费（当然浪费的钱也是大家挣来的），但没有浪费，就没有大家今天坐到这儿。我们珍惜这些失败积累起来的成功，若不固步自封，敢于打破自己既得的坛坛罐罐，敢于去拥抱新事物，华为不一定会落后。当发现一个战略机会

点，我们可以千军万马压上去，后发式追赶，你们要敢于用投资的方式，而不仅仅是以人力的方式，把资源堆上去，这就是和小公司创新不一样的地方。人是最宝贵因素，不保守，勇于打破目前既得优势，开放式追赶时代潮流的华为人，是我们最宝贵的基础，我们就有可能追上“特斯拉”。

1、聚焦。我们是一个能力有限的公司，只能在有限的宽度赶超美国公司。不收窄作用面，压强就不会大，就不可以有所突破。我估计战略发展委员会对未来几年的盈利能力有信心，想在战略上多投入一点，就提出潇洒走一回，超越美国的主张。但我们只可能在针尖大的领域里领先美国公司，如果扩展到火柴头或小木棒这么大，就绝不可能实现这种超越。

我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量。非主航道的业务，还是要认真向成功的公司学习，坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系。要防止盲目创新，四面八方都喊响创新，就是我们的葬歌。

大数据流量时代应该是很恐怖的，因为我们都不知道什么叫大数据。流量之大也令人不可想象。我说的大数据与业界说的也不一样，业界说的大数据，不是大，而是搜索，如邬贺铨院士说的，数据的挖掘、分析、归纳、使用，使数据创造出价值。我说的大数据是指数据流的波涛汹涌，指不知道有多么大的数据要传输与储存。当然我们希望传输的是净水，但我们也阻挡不了垃圾信息的来回被传输与储存，使得大数据更大。不要为互联网的成功所冲动，我们也是互联网公司，是为互联网传递数据流量的管道做铁皮。能做太平洋这么粗的管道铁皮的公司以后会越来越少；做信息传送管道的公司还会有千百家；做信息管理的公司可能有千万家。别光羡慕别人的风光，别那么互联网冲动。有互联网冲动的员工，应该踏踏实实地用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行。我们现在的年度结算单据流

量已超过两万五千亿(人民币)，供应点也超过五万个。年度结算单据的发展速度很快会超过五万亿的流量。深刻地分析合同场景，提高合同准确性，降低损耗，这也是贡献，为什么不做好内“互联网”呢。我们要数十年的坚持聚焦在信息管道的能力提升上，别把我们的巨轮拖出主航道。

网络可能会把一切约束精神给松散掉，若没有约束精神，我们还会不会是一个主洪流滚滚向前进？大家唱《中国男儿》，别人很震惊，这个时代还有这么多人来唱这种歌？在我们公司，眼前还有几千个核心骨干的团结，从而团结带领了十五万员工。所以我们必然胜利。

2、我们要持续不懈的努力奋斗。乌龟精神被寓言赋予了持续努力的精神，华为的这种乌龟精神不能变，我也借用这种精神来说明华为人奋斗的理性。我们不需要热血沸腾，因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作，一切要以创造价值为基础。

我们要正视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上创新、挤压、井喷。硅谷那盏不灭的灯，仍然在光芒四射，美国并没落后，它仍然是我们学习的榜样，特斯拉不就是例子吗？我们追赶的艰难，决不像喊口号那么容易。口号连篇，就是管理的浪费。徐直军说的潇洒走一回是指不怕失败，不怕牺牲，努力为发展而奋斗。任何工作，我们都要从创造价值来考核评价。

超宽带时代会不会是电子设备制造业的最后一场战争？我不知道别人怎么看，对我来说应该是。如果我们在超宽带时代失败，也就没有机会了。这次我在莫斯科给兄弟们讲，莫斯科城市是一个环一个环组成，最核心、最有钱的就是大环里，我们十几年来都没有打进莫斯科大环，那我们的超宽带单独在

西伯利亚能振兴吗？如果我们不能在高价值区域抢占大数据流机会点，也许这个代表处最终会萎缩、边缘化。这个时代在重新构建分配原则，只有努力占领数据流的高价值区，才有生存点。我们已经打进东京、伦敦……，相信最终也会打进莫斯科大环……。

3、自我批判是拯救公司最重要的行为。从“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑里爬出的是圣人”，我们就开始了自我批判。正是这种自我纠正的行动，使公司这些年健康成长。

满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索，以这两个车轮子，来推动着公司的进步。华为要通过自我否定、使用自我批判的工具，勇敢地去拥抱颠覆性创新，在充分发挥存量资产作用的基础上，也不要怕颠覆性创新砸了金饭碗。

我们的2012实验室，就是使用批判的武器，对自己、对今天、对明天批判，以及对批判的批判。他们不仅在研究适应颠覆性技术创新的道路，也在研究把今天技术延续性创新迎接明天的实现形式。在大数据流量上，我们要敢于抢占制高点。我们要创造出适应客户需求的高端产品；在中、低端产品上，硬件要达到德国、日本消费品那样永不维修的水平，软件版本要通过网络升级。高端产品，我们还达不到绝对的稳定，一定要加强服务来弥补。

这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就会注定会从历史上被抹掉。正因为 we 长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。今年，董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇的发表都是我亲自修改的；大家也可以在心声社区上发表批评，总会有部门会把存在的问题解决，公司会不断优化自己的。

## **二、价值观是组织的核心与灵魂。未来组织的结构一定要适应信息社会的发展，组织的目的是实现灵活机动的战略战术。**

我们用了二十五年时间，在西方顾问的帮助下，经数千人力资源的职业经理与各级干部、专家的努力，我们基本建立了如胡厚崑所描述的金字塔式的人力资源模型，并推动公司成功达到400亿美金的销售规模。建立金字塔模型的数千优秀干部、专家是伟大的，应授予他们“人力资源英雄”的荣誉，没有他们的努力与成功，就不可能进行今天的金字塔改造。金字塔管理是适应过去机械化战争的，那时的火力配置射程较近，以及信息联络落后，所以必须千军万马上战场，贴身厮杀。塔顶的将军一挥手，塔底的坦克手将数千辆坦克开入战场，数万兵士冲锋去贴身厮杀，才能形成足够的火力。而现代战争，远程火力配置强大，是通过卫星、宽带、大数据，与导弹群组、飞机群、航母集群……来实现。战争是发生在电磁波中，呼唤这些炮火的不一定再是塔顶的将军，而是贴近前线的铁三角。千里之外的炮火支援，胜过千军万马的贴身厮杀。我们公司现在的铁三角，就是通过公司的平台，及时准确、有效地完成了一系列调节，调动了力量。今天我们的销售、交付、服务、财务，不都是这样远程支援的吗？前线铁三角，从概算、投标、交付、财务……，不是孤立一人在作战，而是后方数百人在网络平台上给予支持。这就是胡厚崑所说的“班长的战争”。铁三角的领导，不光是有攻山头的勇气，而应胸怀全局、胸有战略，因此，才有少将连长的提法。为什么不叫少校？这只是一种形容词，故意夸大，让大家更注意这个问题，并不是真正的少将。谁能给你授少将军衔，除非你自己去买颗纽扣缝到衣领上，缝一颗算少将，缝两颗就是中将了。

1、要按价值贡献，拉升人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多。践行价

价值观一定要有一群带头人。人才不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神。目前人力资源大方向政策已确定，下一步要允许对不同场景、不同环境、不同地区有不同的人力资源政策适当差异化。

我把“热力学第二定理”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动十五万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

2、我们将试点“少将连长”，按员工面对项目的价值与难度，以及已产生的价值与贡献，合理配置管理团队及专家团队。传统金字塔的最底层，过去级别最低，他们恰恰是我们面对CEO团队、面对复杂项目、面对极端困难突破的着力点……。过去的配置恰恰是最软点着力。

我们是要让具有少将能力的人去作连长。支持少将连长存在的基础，是你那儿必须有盈利。我不知道在座各位是否有人愿意做雷锋少将，我是不支持的，雷锋是一种精神，但不能作为一种机制。我们要从有效益，能养高级别专家、干部的代表处开始改革，“优质资源向优质客户倾斜”。只有从优质客户赚到更多的钱，才能提高优质队伍的级别配置，否则哪来的钱呢？

3、内部人才市场、战略预备队的建设，是公司转换能力的一个重要方式。是以真战实备的方式，来建立后备队伍的。

内部人才市场，是寻找加西亚与奋斗者的地方，而不是落后者的摇篮。内部人才市场促进的流动，不仅让员工寻找自己最适合发挥能量的岗位，也是促进各部门主管改进管理的措施，流动就焕发出生命力。

公司要逐步通过重装旅、重大项目部、项目管理资源池这些战略预备队，来促进在项目运行中进行组织、人才、技术、管理方法及经验……的循环流动。从项目的实现中寻找更多的优秀干部、专家，来带领公司的循环进步。

要让人人明白希望在自己手里，努力终会有结果，是金子终会发光的。不埋怨，不怀念，努力前行。那些“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的人，虽然记功碑写不上他什么，写得出成绩的是将军，写不出成绩的可能是未来的统帅，统帅是组织好千军万马。谁搞得清统帅内心的世界怎么成长的，无私就是博大。

### **三、灵活机动的战略战术，来源于严格、有序、简单的认真管理。**

数据流量越来越大，公司也可能会越来越大。公司可以越来越大，管理决不允许越来越复杂。

公司管控目标要逐步从中央集权式，转向让听得见炮声的人来呼唤炮火，让前方组织有责、有权；后方组织赋能及监管。这种组织模式，必须建立在一个有效的管理平台上，包括流程、数据、信息、权力……。历经二十多年来的努力，在西方顾问的帮助下，华为已经构建了一个相对统一平台，对前方作战提供了指导和帮助。在此基础，再用五至十年的时间，逐步实现决策前移及行权支撑。

郭平说：我们的增长方式要从优先追求规模成长，转向效率、效益驱动。项目经营管理是我们的的重要手段，也是各级管理者的基本技能。绩效管理是公司干部管理优化、业务变革的实现形式与支撑保障，对责任结果与绩效的理解，要从更宽泛、更长远来看问题。现在我们的考核指标已经改革，未来还会不断减少过程考核的指标，结果比过程更重要。我们要紧紧地把握财经管理变革的正确方向。

财经管理对准的是价值创造，而不是价值分配。我们要继续坚持做厚客户及供应商界面，简化内部的核算和考核。

华为的管理进步，正如郭平说的，要立足在项目管理进步的基础上，要好好培养及选拔项目管理的八大员，建立起成熟的程序、庞大的优质管理队伍。我们要以战略预备队的方式，建立起项目管理的干部、专家资源池，要通过人员循环流动任职的方式，把先进的方法、高效的能力，传递到代表处去。要善于发现金种子，并让他们到各地去开花。这些变革都是各级组织发挥价值创造的机会，也是培养干部、识别干部的实践基地。

这这些年在管理变革中，涌现出大批优秀人才，我们从选拔“蓝血十杰”开始，对他们实施表彰，以鼓励那些默默无闻作出贡献的人。郭平说要寻找“蓝血十杰”，我认为一定要找到并授予他们光荣，而且逐级的评选鼓舞那些做出贡献的人。我们不仅要选拔未来优秀人才，也不要忘记历史功臣，才能让未来迈进的步伐更加坚定。新生力量取代我们，是历史规律，但过去为公司发展牺牲了青春、健康、生命的人，永远都要记住他们曾经为华为公司可持续发展奠定了基础。

我们一定要站在全局的高度来看待整体管理构架的进步，系统地、建设性地、简单地，建筑一个有机连接的管理体系，要端到端地打通流程，避免孤立改革带来的壁垒。我们要坚持实事求是，坚持账实相符，不准说假话。我们要努力使内部作业数据在必要的职责分离约束下，尽可能地减少一跳，提高运营效率。

不单单是技术、市场上……要进步，我们要使管理严格、有序、简单，内部交易逐步电子化、信息化，基于透明的数据共同作业。我们要实现计划预算核算的闭环管理，以保障业务可持续发展，规避风险和敢于投资要平衡发展。

各级干部要互相知晓，财务干部要懂些业务，业务干部应知晓财务管理。有序开展财经和业务的干部互换及通融，财务要懂业务，业务也要懂财务，混凝土结构的作战组织，才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极进攻中实现稳健经营的目标，使公司推行的LTC、IFS能真正发挥作用。通过闭环管理来完善干部的考核与选拔。

2002年开干部大会是在IT泡沫破灭，华为濒于破产、信心低下的时候召开的，董事会强调在冬天里面改变格局，而且选择了鸡肋战略，在别人削减投资的领域，加大了投资，从后十几位追上来。那时世界处在困难时期，而华为处在困难的困难时期，没有那时的勇于转变，就没有今天。今天华为的转变是在条件好的情况下产生的，我们号召的是发展，以有效的发展为目标。我们应更有信心超越，超越一切艰难险阻，更重要的是超越自己。

从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南，从玻利维亚高原到死海的谷地，从无边无际的热带雨林到赤日炎炎的沙漠……，离开家乡，远离亲人，为了让网络覆盖全球，数万中、外员工，奋斗在世界的每一个角落，只要有人的地方就有华为人的艰苦奋斗，我们肩负着为近三十亿人的通信服务，责任激励着我们，鼓舞着我们。

我们的道路多么宽广，我们的前程无比辉煌，我们献身这壮丽的事业，无比幸福，无上荣光。



任正非  
公司首席执行官(CEO)

## 轮值 CEO 致辞



“过去20多年，我们携手客户，让全世界稳定可靠地联接在一起。面向未来，我们将继续抱有远大追求、持续奋斗，致力成为ICT基础设施领域的行业领导者，为客户创造更大的价值，让这个联接的世界更加开放美好，激发无限机遇与可能。”

### 成为推动世界进步的力量

#### 与世界紧密联接

今天，联接已经成为一种常态，我们已很难想象没有网络、信息不流通的日子，就像二十多年前，难以想象信息浪潮竟如此迅速而深刻地改变着我们今天的工作和生活。

作为这一历史进程的重要贡献者之一，华为从来没有像今天这样，与世界联接得如此紧密。这不仅在于，我们已经运用信息与通信技术，覆盖170多个国家和地区、帮助近30亿人加入了世界的联接，让人们随时随地实现自由沟通，对信息与数据的获取、分享唾手可得；这还意味着，今天这个联接的世界，正以超乎想象的速度与力量，对人类社会的政治经济、商业文明、生产方式等进行全面的重塑。

华为专注二十多年的信息与通信技术，也正由过去以提高效率为特征的基础支撑系统，向驱动价值创造的生产系统转变，无论是个人、企业还是机构组织，将越来越依赖于今天我们看到的这种打破边界、协同创新、共担分享的新商业、新秩序、新格局。

#### 肩负联接的使命

过去二十多年，我们顺应并把握行业发展趋势，不断缩小追赶的差距，终于实现任总20年前提出的“三分天下有其一”的梦想，成就了华为的今天，成就了我们自己，也为人类社会和人类文明的进步做出了历史性的贡献。

从窄带到宽带、从固定到移动、从语音到视频，从终端到云端，我们敏锐地把握住每一轮技术发展先机，协同行业发展到新高度；从海拔最高的珠穆朗玛峰到地球最远的北极圈，从广袤的农村山区到密集的大都市，从新兴发展中的亚非拉到发达的欧

洲，我们构建无处不在的宽带，所到之处，打破疆域，消弭隔阂；从每分钟数十万笔交易的网络购物到每秒钟50万亿次对撞数据的上帝粒子，从高速运转的智慧交通到规模庞大的在线教育，从金融数据平台到远程医疗会诊，我们驯服海量大数据，以云计算驱动创新；从极致体验的旗舰终端到人人可负担得起的智能手机，从家庭娱乐中心到可穿戴设备，我们推动普及智能终端，让更多人拥抱移动浪潮，享用科技之便。

### 构建更美好的全联接世界

未来将是一个人人共享，更加美好的全联接世界。我们希望与客户、合作伙伴一道，全力打造全球最高效、整合的数字物流系统，让人与人、人与物、物与物全面互联，促进全面自由地沟通分享与思想交流，不断为梦想注入动力，激发创新的火花，推动科技、产业及人类互动方式持续演进，创造更美好的全联接世界。

我们希望支撑全球最海量的数字内容，支撑千万级的个人应用和百万级的企业应用，让人们真正工作在云端、生活在云端、学习在云端；我们希望构筑在网络领域的绝对领先地位，为客户建设像太平洋一样宽广的网络。届时，甚至普通消费者都可以用上10G的网络带宽（支持全息沟通），相当于目前4G网络速度的100倍，人们随时随地欣赏高清视频成为现实。我们希望提供体验好、价格适宜的丰富智能信息终端，把全球千万级的企业、亿万级的个人用户和家庭联接在一起。

### 2013，持续创新，促进有效增长

2013财年，受益于整体向好的全球宏观经济环境和行业环境，及公司战略的有效执行，华为实现销售收入2,390.25亿元人民币，同比增长8.5%，净利润210.03亿元人民币。经营性现金流和资产负债率均保持稳定，运营效率持续提升。

在过去的一年，面向未来的发展趋势，我们发布了SoftCOM网络架构，在云计算和存储等新领域取得了长足进步，致力为客户提供有竞争力的IT基础设施解决方案；在企业和数据中心网络领域，发布了创新的敏捷网络架构、全球首款敏捷交换机、全球最大容量(64T)的数据中心交换机，引领了全球企业网络发展方向；支持NFV的解决方案得到了产业界和领先运营商的认可，在网络架构转型的起点就构筑了竞争优势。在传统优势领域，公司在全球LTE建设中进一步构筑了领导地位；400G路由器商用方案得到49个客户的认可并规模商用；率先发布了骨干路由器1T路由线卡、40T超大容量的波分样机和全光交换网络AOSN新架构；在智能手机为代表的终端市场极大地提升了产品品质和品牌竞争力，赢得了消费者的喜爱和认可。

### 2014，向价值目标迈进

展望2014年，宏观经济会继续复苏；超宽带、移动宽带特别是LTE的普及和发展，为电信业迎来新的发展机遇；智能终端将成为人的感官系统的延伸，成为“数字元人”不可或缺的一部分；IT转型和全社会面对信息时代的数字化重构，IT系统正在成为企业的生产系统和核心竞争力。这些有利的因素，都预示着2014年将是一个新的起点，这个起点不仅仅是华为的，更是行业的起点。今年，我们将继续在聚焦战略，简化管理的同时，力促有效增长，构筑公司面向下一个十年新一轮发展的基石。

### 聚焦战略领域

为把握良好的战略机遇，2014年我们将更多地精力和资源投向未来，在聚焦的战略领域、核心技术和战略客户、战略市场格局上敢于进行战略投入，为公司未来发展奠定良好的基础。在产品与技术领域，我们将围绕SoftCOM网络架构进行投资，构筑面向未来的领先和竞争力，为客户创造长期价值。

## 快速适应变化

历史证明，华为有能力通过自我架构调整来应对多变的市場变化。我们顺应ICT行业技术融合的大趋势，进一步推进组织变革、简化管理、下移管理重心，实现客户、产品和区域三个维度组织共同为客户创造价值，对公司的有效增长、市场竞争力的提升和客户满意度负责；不断适应复杂多变的业务环境，增加一线作战组织灵活性，加强对一线的授权，加快对客户价值需求的响应速度，提高组织运作效率，进一步释放公司潜能，更好地服务客户。

## 全球本地化经营

我们所处的商业世界风云变幻，我们正面临各种贸易保护和网络安全等方面的挑战和风险。在任何时候，我们都把保障客户网络的稳定和安全运营作为公司对客户最有力的承诺和核心战略之一，与所有相关方密切合作共同应对网络安全的挑战。

2014年，我们将继续推进全球化建设：整合全球最佳资源，提升公司的效率和能力；促进本地经营团队能够承担起本地经营责任，不论国籍都能获得相应的授权；优化海外子公司运营管理机制，保证合规运营；构建和谐的商业生态环境，让华为成为对当地社会卓有贡献的企业公民。

## 团结一切可以团结的力量

我们要团结一切可以团结的力量，让全球优秀的员工，不论年龄、国籍、性别、文化背景，在华在这个平台上获得充分施展才华和成长的机会，与公司相互成就。我们要提升管理的人性化，尊重员工，信任员工，鼓励员工和华为共同成长；进一步增强整体薪酬的市场竞争力，并使长期激励覆盖到全球更多华为优秀员工。我们希望焕发出全体管理者和员工的活力，使我们的组织生龙活虎，更好地为客户创造价值。

## 实现超越，潇洒走一回

我们能活到今天，靠的就是乌龟精神，既要有专注的定力和坚韧的耐力，又要有强大的适应环境变化的能力，在陆能爬、遇水能游，寒热不侵，几口海藻就吃个小饱，亿万年长跑下来不断进化，超越了恐龙等大小伙伴，也超越了自己。

我们又处在一个充满机遇、挑战和风险的时代，面对复杂的内外部环境和市场本身巨大的不确定性，没有谁能准确地预测和把握未来，华为也不能例外，唯一能做的就是坚守我们的核心价值观，聚焦管道战略，专心致志，找准自己的节奏不断进化和发展。

今天，华为依然是一个年轻的公司，ICT仍然是蓬勃发展的行业，联接的世界已然释放出了最富想象力的机遇，我们十五万员工充满奋斗的激情，要敢于领先、敢于超越、敢于驾驭这个时代，人生能有几回搏，不管是成功还是失败，何不潇洒走一回！

华为的成长离不开客户和合作伙伴的信任与支持，希望我们共同携手、紧密协作，为创造一个更美好的全联接世界而持续努力！



徐直军

公司轮值CEO

## 2013 年业务进展

### 持续整合全球资源

全球财务风险控制中心在英国伦敦成立，监管华为全球财务运营风险，确保财经业务规范、高效、低风险地运行；欧洲物流中心在匈牙利正式投入运营，辐射欧洲、中亚、中东非洲国家。

### 引领5G研究创新

作为欧盟5G项目主要推动者、英国5G创新中心(5GIC)的发起者，发布5G白皮书，积极构建5G全球生态圈，并与全球20多所大学开展紧密的联合研究；华为对构建无线未来技术发展、行业标准和产业链积极贡献力量。

### 400G路由器规模商用

400G路由器商用方案得到49个客户的认可并规模投入商用；此外，华为还率先发布了骨干路由器1T路由线卡，以及40T超大容量的波分样机和全光交换网络AOSN新架构。

### LTE保持全球领先优势

持续领跑全球LTE商用部署，华为LTE已经进入了全球100多个首都城市，覆盖九大金融中心。

### 敏捷网络改变未来

发布全球首个以业务和用户体验为中心的敏捷网络架构及全球首款敏捷交换机S12700，满足云计算、BYOD、SDN、物联网、多业务以及大数据等新应用的需求。

### 智能终端增强品牌竞争力

以消费者为中心，以行践言(Make it Possible)持续聚焦精品战略，其中旗舰机型华为Ascend P6实现了品牌利润双赢，智能手机业务获得历史性突破，进入全球TOP3，华为手机品牌知名度全球同比增长110%。

### 构筑服务价值

华为在ICT领域持续构筑服务竞争力，全球的产业化、规范化、本地化服务平台和体系日臻完善。HUAWEI SmartCare® CEM持续引领电信客户体验管理发展，在全球实现规模交付，为客户带来可验证的商业价值，并与TMF合作发布指标体系，成为行业标准主要制定者；管理服务业务有效增长，成为业界领先的管理服务供应商；咨询与系统集成服务稳步发展，端到端网络规划与演进能力持续提升。

## 5年财务概要

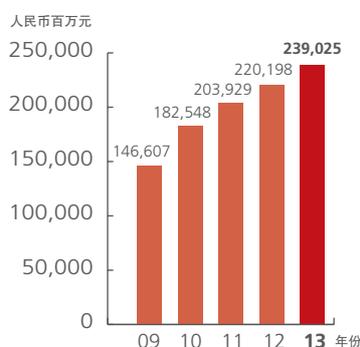
人民币百万元	2013年 (美元百万元)**	2013年	2012年*	2011年*	2010年*	2009年*
销售收入	39,463	239,025	220,198	203,929	182,548	146,607
营业利润	4,809	29,128	20,658	18,796	31,806	22,773
营业利润率	12.2%	12.2%	9.4%	9.2%	17.4%	15.5%
净利润	3,468	21,003	15,624	11,655	25,630	19,430
经营活动现金流	3,724	22,554	24,969	17,826	31,555	24,188
现金与短期投资	13,529	81,944	71,649	62,342	55,458	38,214
运营资本	12,412	75,180	63,837	56,996	60,899	43,286
总资产	38,226	231,532	210,006	193,849	178,984	148,968
总借款	3,803	23,033	20,754	20,327	12,959	16,115
所有者权益	14,243	86,266	75,024	66,228	69,400	52,741
资产负债率	62.7%	62.7%	64.3%	65.8%	61.2%	64.6%

\* 由于采用了新订及修改的国际财务报告准则，且为了与本年度列示方式一致，部分比较数字已作重述

\*\* 美元金额折算采用2013年12月31日汇率，即1美元兑6.0569元人民币

## 销售收入

CAGR: 13%



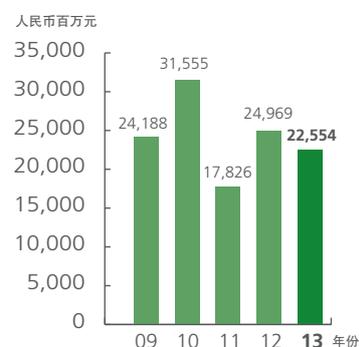
## 营业利润

CAGR: 6%



## 经营活动现金流

CAGR: -2%



## 董事长致辞



我们生存的世界，因为水的流通带来了万物的生息繁衍，而信息的流通则客观实现了知识、思想和智慧的传播共享，伴随着信息流通成本不断下降和效能不断跃升，人类文明滚滚向前，这是了不起的进步。

今天，信息化向人类的社会经济和日常生活全面渗透，我们正迎来一个大数据流量汹涌的时代。以移动宽带、云计算、大数据分析、物联网、社交网络为代表的ICT新浪潮，进一步加速驱动数字世界和物理世界深度融合。数十亿的人手持智能终端，几百亿的物搭上通信模块，通过移动、固定以及企业网络等无处不在的宽带接入，分秒间产生海量信息数据，如何传送、处理、存储和呈现如此磅礴的大数据流量，这成为华为构建高效能、全联接的“数字物流”系统的价值所在。

### 创新联接每个人

信息浪潮之下，我们的工作和生活空间飞速改变，地球缩小，世界变平。移动网络迈入LTE时代，企业和组织借力云技术更富效率与创新力，人们通过丰富多样的智能终端接入网络，娱乐、购物、学

习、找到工作，信息与通信技术成为引领和驱动全社会创新发展的引擎。

我们希望创新科技能够更快地惠及普罗大众，2013年，华为把LTE带到全球100多个国家，让人们轻松接入高速的无线网络；我们还促进行业新增500MHz全球频段，有力推动移动宽带产业向前发展，实现覆盖更广阔的人群；我们发布5G技术白皮书，提出5G发展和部署的愿景以及关键技术目标，加速5G的实现，以期给ICT行业和我们生活质量带来根本性的提升。我们还将加大基础科学技术和基础工程技术的创新投入和研究，坚持以持续领先的核心技术推动行业进步。

今天，华为的信息通信产品及服务，帮助世界近一半的人口以可负担的成本，便捷地享用信息网络。我们深信，沟通互联并非少数人的特权，创新科技理应覆盖全球，使人人受惠。

### 全球本地化运营

在全球化背景下，我们认为开放、合作、自由的贸易政策是提升ICT产业竞争力、促进数字经济发展的保障。我们以全球化的视野，实现比较优势下的最佳资源整合及全球一致性管理，以互惠共赢的理念构建全球产业链，为行业的长期发展构建良好的商业生态环境，并在每一个本地市场都成为对当地社会卓有贡献的企业公民。

今天，我们已充分利用全球不同区域在财经、服务、咨询、HR等能力和成本上的优势，建立起40多个能力中心、30多个共享中心。2013年，我们在英国伦敦成立全球财务风险控制中心，监管华为全球财务运营风险，确保财经业务规范、高效、低风险地运行；此外，我们在匈牙利的物流中心正式投入运营，辐射欧洲、中亚、中东、非洲国家，实现区域资源的高效运转。我们通过本地化经营及与全球伙伴的广泛合作，提升了华为的综合能力；同时，华为的全球价值链将当地的能力带到世界各

地，使其发挥了更大的价值，在这个过程中，为当地创造了大量的就业机会，促进了产业发展。截至目前，我们在海外的人才本地化率超过70%。

### 构筑健壮网络

众所周知，全球供应链是ICT行业的共同特征。任何一个智能手机、平板电脑、个人计算机、电视机、甚至是消费者白色家电背后，都有一个铺展在全球的供应网络，这使追溯安全隐患威胁源的难度加大。社会对网络的依赖度越来越高，网络的规模和复杂度呈几何级数上升，这都带来了更多的安全隐患。

华为作为行业中的一员，对内，将“安全”嵌入内部流程，建立起可审计、可持续、可信赖的安全保障体系。对外，华为通过持续创新，开放合作，参与IEEE、IETF、OMA、UPnP Forum及WiFi-Alliance等国际标准工作，持续保障网络的健壮性和安全性。

2013年，我们继续支撑着170多个国家和地区的网络稳定运行，对HAJJ麦加朝觐、雅安地震、菲律宾海燕台风等重大事件、自然灾害、特殊事件进行重点保障，保证了各类紧急状态下通信网络不可或缺的稳定安全运行。

### 焕发组织生机

随着华为业务规模不断扩大、全球化程度不断加深，华为需要一个人员构成更加广泛、管理视野更加开阔的董事会，以便在激烈的市场竞争中及时作出正确决策，确保持续有效发展。为此，2013年12月27日，董事会成员从13人增加到17人，由持股员工代表投票选举增加4名董事，他们在华为工作都超过十年，在市场、技术、管理领域拥有丰富的工作及管理经验，未来将为公司的发展发挥更大的作用。

2014年，公司将逐步对业务组织架构进行调整，以建立在ICT融合时代创新和技术领先的优势，提供能够充分满足不同客户需求的解决方案，创造更好的用户体验；在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系，帮助客户实现商业成功的同时，进一步实现华为自身健康、可持续的有效增长。

### 播撒信息火种

2013年，我们将TD-LTE解决方案带到非洲，大幅提高了当地无线宽带接入速度和普及率，降低非洲无线宽带接入成本，使更多的非洲人民能够接入高速宽带。

我们还积极促进各国当地社区信息与通信专业人才的培育，实现知识的传递，增强人们实现数字化社会的能力。截至2013年底，华为的播种通信未来种子项目，已经扩展到20多个国家的70多所大学，超过10,000名学生从中受益。

我们坚信，每个人都拥有平等的数字发展机会，对于构建一个更加公平的现实世界至关重要。今天我们习以为常的信息网络消费，对于很多尚未联网的人而言，将是改变生活的起点。通过与全世界的联接，他们将获得更多的知识、更好的教育、更广阔的发展机遇。

最后，感谢奋斗在全球各地的华为人和家属们，并向全球客户、合作伙伴和行业组织致以诚挚谢意。面向未来，让我们共同携手，为创造一个人人共享的全联接世界而持续努力。



孙亚芳  
公司董事长

## 核心价值观



### 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 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

### 我们的价值主张

为适应信息行业正在发生的革命性变化，华为围绕客户需求和领先技术持续创新，与业界伙伴开放合作，聚焦构筑面向未来的信息管道，持续为客户和全社会创造价值。基于这些价值主张，华为致力于丰富人们的沟通和生活，提升工作效率。与此同时，我们力争成为电信运营商和企业客户的第一选择和最佳合作伙伴，成为深受消费者喜爱的品牌。



### 无处不在的宽带

互联网使得信息的传播和获取更加便捷，人们将越来越渴望能在任意时间、任意地点使用任何设备连接到网络，尽情体验快速增长的内容和应用，享受移动办公带来的便利。企业IT向数据中心和云服务的迁移，将对网络提出更高的要求。面对即将到来的数字洪水，网络需要变得更宽、覆盖更广、更高效，让更多的人享受到网络带来的好处。

由于人类对网络连接、带宽、可靠性和安全性的需求还远远没有得到满足，因此华为致力于帮助运营商提升网络容量、优化网络管理，实现互联网化运营；在新架构(SoftCOM)、Single平台和新技术等方面持续创新，向客户提供技术领先、平滑演进的产品和解决方案，帮助客户建设高效的基础网络，提供面向用户On-Demand的服务，使人们更加自由地享受到无处不在的宽带。

### 敏捷创新

展望未来，ICT仍处于快速发展阶段，移动性、云计算、大数据和社区化等新趋势正在引领行业开创新的格局；世界正在发生深刻的数字化变革，互联网正在促进传统产业的升级和重构。

各行各业需要快速洞察商机，并借助IT不断提升组织协同，更快更好地将新产品、新业务推向市场。IT正在从支撑系统转变为生产系统，成为企业的核心竞争力。

华为提供基于云计算的数据中心基础设施解决方案，帮助客户提升存储、计算资源的使用效率，实现业务系统的快速部署、精简运维和高效管理；提供移动办公等解决方案，帮助客户提升工作效率；提供基于大数据的智能数据分析系统，帮助客户洞察商机、实现敏捷的商业创新。

未来30年是企业逐渐拆除自有数据中心、向公有云迁移的30年。华为将协助运营商建设公共云，抓住企业ICT云服务的巨大机会。

### 极致体验

好的用户体验是商业成功的基础。除了产品自身的体验，以云为基础的服务体验也越来越重要。未来智能终端的体验将不断丰富和加强人类情感的识别以及对外部环境的感知，其中穿戴式智能设备正成为大家关注的重点。

华为的目标是提供业界领先的终端产品，通过关键技术创新（如：情景智能、语音交互、新型材料等）、工业设计创新和云服务创新，全方位提升用户体验。

2013年业务回顾



2013年，华为构筑的全球化均衡布局使公司在运营商网络、企业业务和消费者领域均获得了稳定健康的发展，全年实现销售收入人民币239,025百万元，同比增长8.5%。

中国市场实现销售收入人民币84,017百万元，同比增长14.2%，其中，运营商网络业务仍保持了小幅增长，企业和消费者业务获得快速增长，且增长均超过35%。欧洲中东非洲片区(EMEA)，受益于基础网络、专业服务以及智能手机的增长，实现销售收入人民币84,655百万元，同比增长9.4%；亚太地区受益于东南亚新兴市场的发展，保持了良好的增长势头，实现销售收入人民币38,925百万元，同比增长4.2%；在美洲，拉美国家基础网络增长强劲，消费者业务持续增长，但受北美市场下滑的影响，实现销售收入人民币31,428百万元，同比下滑1.3%。

未来3-5年，公司销售收入年复合增长率预计为10%左右。

人民币百万元	2013年	2012年	同比变动
中国	84,017	73,579	14.2%
美洲	31,428	31,846	(1.3%)
亚太	38,925	37,359	4.2%
欧洲中东非洲	84,655	77,414	9.4%
合计	239,025	220,198	8.5%

人民币百万元	2013年	2012年	同比变动
运营商网络业务	166,512	160,093	4.0%
企业业务	15,263	11,530	32.4%
消费者业务	56,986	48,376	17.8%
其他	264	199	32.5%
合计	239,025	220,198	8.5%

239,025

全年实现销售收入人民币 239,025 百万元，同比增长 8.5%

## 运营商网络业务

回顾过去20年，移动化、数字化的社会已初步形成，这正深刻地改变着人们的工作与生活；展望未来20年，数字世界和现实世界将进一步深度融合，通过无处不在的互联网络，这种融合将会创造无限的可能，各种创新的技术及应用也将层出不穷。

在这个融合过程中，消费者的需求从基本连接转向内容和应用，ICT行业的价值也逐步向内容与应用开始转移。如何让消费者更快捷地获取需要的内容及应用，将成为运营商竞争的焦点，而运营商的竞争力将构建在以下关键要素之上：

- 无处不在的网络及最佳网络体验
- 整合丰富的内容和应用
- 敏捷高效的商业运营

2013年，在整体战略上，华为持续聚焦在信息的传送、处理、存储和呈现上，为运营商提供综合的产品、服务和商业解决方案，帮助运营商打造最佳体验网络。

持续的技术和架构创新是最佳体验网络的关键。华为积极投资SoftCOM战略，推动SDN及NFV的发展，帮助运营商构建以数据中心为基础的网络架构；持续投入5G研究，不断提升无线网络能力，促进产业发展；通过多维度协同实现更高带宽和更佳体验，促进LTE持续演进；继续坚持铜线挖潜和光纤接入并行战略，促进固定宽带产业健康发展；构建IP和波分太平洋管道，支撑流量增长。

在内容和应用的整合上，华为构建企业云服务平台，与运营商共同探索和发展云机会；打造以视频

为核心的多媒体服务平台，帮助运营商发展家庭业务；与运营商一起共同面向消费者、家庭和企业提供服务，将其运营支撑系统变革为基于互联网架构的商业使能系统。

在敏捷高效的商业运营上，华为打造移动互联网业务平台，帮助运营商实现个人消费业务转型；并通过HUAWEI SmartCare® CEM服务解决方案，帮助运营商实现以用户体验为中心的运维转型。

得益于聚焦战略及以客户为中心的产品、商业及服务解决方案策略，华为正成为运营商最可信赖的商业战略合作伙伴。2013年，华为运营商网络业务实现销售收入人民币166,512百万元，同比增长4%；而稳健的财务表现，也使得我们能够继续加大在技术、产品、商业及服务解决方案方面的创新，为运营商转型及发展提供持续的战略支撑。

## 无线网络

2013年，华为无线网络设备实现销售收入人民币52,503百万元。

十年磨一剑，华为在移动通信领域持续创新，从分布式基站广泛部署、SingleRAN成为行业标准，端到端MBB解决方案引领产业发展方向，华为实现了从做产品到引领产业的跨越。

移动宽带正在改变世界，同时也带来巨大的机遇和无限的增长潜力。华为端到端MBB解决方案致力于为运营商开启移动宽带时代的成功之路：无处不在的超宽带网络为终端用户带来极致体验；网络构架的优化和端到端资源协同为运营商提供高效快速的网络建设和业务部署能力；网络能力的增强和开放将持续促进运营商的商业创新和收入增长。

至2013年底，华为在全球部署超过500个无线网络，服务超过20亿终端用户。伴随着全球移动产业的蓬勃发展，LTE在全球开启规模部署，尤其是中国4G牌照的发放为全球移动产业增添了新的动力。华为持续领跑全球LTE商用部署，已经进入了全球100多个首都城市，覆盖九大金融中心；在中国，华为已成为三大运营商移动宽带时代最重要的合作伙伴。同时，华为在UMTS/HSPA+市场上保持持续领先，已在全球部署了297个UMTS商用网络，其中97个已升级到42Mb/s双载波HSPA+技术。此外，华为凭借领先的多频、超宽频电调天线解决方案，领跑全球LTE天线市场，规模服务于全球155个国家360多个网络。

3GPP数据显示，2010年以来，华为贡献了最多富有“含金量”的LTE/LTE-A标准专利——466件核心标准通过提案，占全球总数的25%，位居全球第一，展示了强大的标准和概念领导能力。截至目前，华为已在3GPP、ETSI、IEEE、ITU-T等超过百家标准组织中担任主席、副主席、董事、工作组组长、报告人等核心职务。

移动宽带正在成为一种生活方式，在不知不觉中嵌入人们的日常生活。展望未来，华为无线网络将加大对未来关键技术和标准的投入。在2018年前，华为将至少投资6亿美元，用于5G技术的研究与创新。华为预测，到2020年，数以千亿的“物”，包括汽车、计量表、医疗设备和家电等都连入5G网络。不仅通信业，医疗、零售、交通、银行、媒体、教育和制造业等行业也将面临无限机遇，人们的移动数字生活也将更美好。

## 固定网络

2013年，固定网络设备销售收入达到人民币45,085百万元。

以云计算和大数据为代表的第四次信息革命，以高清/超高清视频为代表的海量智能终端，OTT(Over the Top)机顶盒的普及正引领超宽带产业进入新时期。

为提升超宽带产业的社会价值和经济价值，华为提出BOOST超宽带商业战略，从带宽经营、产业合作、固定和移动网络协同、按需建网四个核心理念出发，帮助运营商从容应对泛在超宽带时代的新挑战。华为倡导运营商通过内容填充和带宽经营，提升用户体验，实现差异化运营，解决“提速不提价”的难题；同时，加强与OTT服务商的产业合作，将传统的OTT演变为VTT(Via the Telecom)合作模式，实现内容与宽带协同发展，促进共赢。此外，为提升运营商整体投资回报，固定宽带可与移动宽带协同建设，为用户提供随时随地的融合宽带接入和统一业务套餐，提升运营商网络建设效率；最后一公里可按需建网，充分利用现有铜线、同轴电缆、电力线和光纤等媒介，将光纤部署到最经济的位置，满足用户渐进的带宽需求，降低大规模部署光纤的投资及回报压力。

在构建高速超宽带网络中，华为持续聚焦客户需求，引领固定网络行业的发展。IP领域，华为厚积薄发，在核心路由器领域位于业界领先水平，领先的

行业一年率先发布400G/1T核心路由器，并实现规模商用；同时，1T路由线卡获得2013年宽带世界论坛InfoVision大奖。在光传送领域，华为首家发布全光交换网络AOSN架构，成为光网络技术发展的重要里程碑；其40T超大容量波分设备可支持1千万人同时点播高清视频，为构建太平洋一样宽阔的高速传送网络奠定了坚实的基础。在接入领域，华为发布了业界最大容量Vectoring系统，同时支持768个用户实现百兆带宽接入；全球首创光纤到门FTTD解决方案，充分利用现有线缆资源助力运营商快速开通业务，按需实现超宽带提速。

2013年，凭借创新的产品和解决方案以及优良的服务，华为固定网络产品及解决方案赢得了全球更多客户的认可，承建49个400G核心路由器商用网络，成为全球400G核心路由器商用最多的供应商；帮助俄罗斯MegaFon承建全球最长的横跨欧亚大陆的100G波分网络，累计完成200多个100G波分商用网络，总长超过20万公里，可绕地球5圈多；引领泛在超宽带接入光铜并进，Vectoring解决方案全球出货量第一，在爱尔兰电信、意大利电信、瑞士电信、英国电信、马来西亚电信等20多个运营商获得规模应用；作为IP微波的领先供应商，为全球客户部署40多个第二代E-band微波网络，成为该领域最大的供应商。

展望未来，固定宽带网络面临诸多机遇与挑战。SDN/NFV带来的管理简化、部署灵活、能力开放等价值，将逐步在运营商网络上应用。随着4K视频产业链的逐步成熟，对网络带宽提出了更高的要求，将引领固定宽带迈向新时代。在CT、IT、互联网相互渗透和融合的FMC2.0时代，固定、移动

和内容的全业务运营将成为提升客户体验的关键举措。面对产业发展的机会和挑战，华为持续开放创新，给产业发展提供更加有竞争力的方案，成为全球客户可以问计的战略合作伙伴。

#### 全球服务

2013年，华为全球服务销售收入达到人民币52,047百万元。

网络技术与业务应用的快速演进导致频谱和带宽资源日趋紧张，运营商为追求投资收益最大化，对精细规划、协同设计、平滑演进、网络效率提出更高要求；而商业环境、业务应用和用户行为的巨大改变，正推动运营商在客户体验管理(CEM)领域重点投资，并持续追求CEM商业价值的实现；运营商网络外包需求仍然强烈，范围和深度不断扩展；而与此同时，SDN/NFV和云数据中心等新技术和网络架构的快速演进，对整网规划设计和运维运营带来深度挑战。

为解决运营商面临的挑战，华为始终将服务产业作为公司的战略投资重点，2013年，华为继续加大对服务解决方案和平台工具的投资建设，已经在全球构建起完善的产业化、本地化服务交付组织和平台；同时，致力于为运营商创造更大价值，我们通过和运营商进行战略协同，加大了与运营商联合创新的投入以及能力中心的建设，包括印尼雅加达业务运营中心(SOC)、爱尔兰都柏林大数据能力中心、中国北京全球网络演进和体验中心(GNEEC)，中国深圳客户体验转型创新中心(CETC)等。

在客户体验管理领域，HUAWEI SmartCare® CEM服务方案持续保持行业领先，在引领标准制定方面，华为与TMF联合制定了客户体验管理生命周期指标指导书，其中包含超过420项针对客户体验的KQI指标，成为行业标准主要制定者。华为持续加强在客户体验咨询、业务建模、客户体验管理指标体系的能力构筑，在业界实现100G探针规模商用，SEQ Analyst具备成熟的大数据存储与分析能力；在网络与业务优化领域持续创新，面向终端用户的业务运营中心方案(SOC)趋于成熟，并在业界首先实现与网络运维中心(NOC)的协同闭环管理，助力运营商真正实现面向终端用户的运营转型。2013年，HUAWEI SmartCare® CEM服务方案在中东、欧洲、亚太实现规模应用，通过成功的项目交付，在VIP客户关怀、品牌提升、业务发展、终端用户保留等领域为运营商带来可验证的商业价值。

在管理服务领域，华为持续构筑面向TVO(Total Value Of Ownership)提升的下一代管理服务方案。通过创新的战略协同和运维转型模型、支撑ICT和FMC融合运维的MSUP(Managed Services Unified Platform)业务平台和E-iNOC工具，提升网络运维管理效率的同时，提升网络和业务质量，帮助运营商实现价值运维。2013年，管理服务服务于全球超过75个国家120个运营商，从市场份额和匹配客户商业战略方面成为业界领先的管理服务供应商。

在咨询与系统集成领域，华为致力于为运营商提升投资效益、实现业务与网络的平滑演进。在精准站点规划、多制式/多厂商/多场景协同规划设计、集成验证和仿真、动态Refarming等领域取得较大突破；在绿色云数据中心集成、多厂商OSS集成服务等方面持续投资和创新，同时将地理化、大数据分析的业界先进技术固化到网络规划、优化工具中，将竞争优势构筑在信息与数据分析的基础上。2013年业务保持稳健增长，为全球超过500家运营商提供网络规划设计服务，为30家运营商提供端到端整网演进服务、部署LTE网络110张、室内分布系统26,000个热点，Refarming持续保持行业技术和市场领先。截至2013年底为全球运营商提供330个数据中心集成服务，其中包括70个云数据中心。

在网络建设和维护交付方面，2013年，我们成功实施超过950个网络现代化、国家宽带等重大项目，成功保障包括世界一级方程式赛车、APEC峰会等178个重大事件，整体客户满意度持续保持行业领先。

展望未来，新技术的不断涌现、IT/CT加速融合、以及不断增加的成本，会给电信运营运维带来持续的新挑战，华为将持续加强对服务解决方案及相应工具平台的投资，并实现全球服务人才的技能提升和有效工作；同时加强与客户的联合创新，为运营商提供更有价值和竞争力的服务解决方案，帮助客户实现投资效率最大化，助力运营商实现面向价值创造的运营运维转型。

## 电信软件与核心网

2013年，华为电信软件与核心网销售收入达到人民币16,877百万元。

电信业正在快速步入数字化时代，运营商正在逐步从提供基础连接服务和规模性电信业务过渡到多样化数字化生态系统的构建；未来，运营商的业务将会发展为从人到机器，从单一话音到多样化的数字业务，从封闭价值链到开放生态系统，从单边商业模式到多边商业模式；与之相对应，运营商的经营重心也将逐步从以网络资产经营为核心转向客户资产经营与网络资产经营并重。

面对数字化浪潮的来临，华为电信软件与核心网围绕电信运营商客户资产经营，聚焦数字业务、运营支撑、核心网、IT基础设施四大领域，通过开放电信能力聚合海量数字内容和应用，运营流程和系统数字化、互联网化，网络控制能力面向未来演进，提供云化的IT基础设施，并支撑电信运营商客户实现数字化转型。

在数字业务领域，华为将继续打造下一代先进的统一电信能力开放平台，构建数字业务生态圈，利用电信能力开放和海量数字内容的聚合，帮助运营商延展客户群，挖掘客户资产价值，实现数字业务战略转型。2013年基于SDP的数字业务转型的合营模式收入规模增长67%，SDP市场份额领跑全球；数字家庭以视频为核心，通过加强多屏体验满足市场需求，成功突破欧美高端市场；数字企业2013年IPCC BPO实现100%增长。

在BSS领域，华为致力于构建数字化运营战略转型能力和下一代数字化运营使能平台。利用电信运营能力的开放和数据资产的货币化，扩展运营生态链；扩大客户群，提供全在线的客户体验。同时，华为BSS解决方案在全球市场份额稳步提升，新一代融合计费解决方案在全球成功商用，进一步巩固

市场领先者地位，NGBSS解决方案继续深入运营转型，协助运营商实现BSS网改商业成功。

在核心网领域，华为通过最佳实时通信体验增强运营商核心业务，基于CaaS(Communication as a Service)和DAaaS(Data Analysis as a Service)协助运营商实现网络能力货币化和数据资产价值化，拓宽运营商管道业务。华为在VoLTE市场确立领先地位，成为德国电信、中国移动、PCCW等领先运营商的战略合作伙伴；华为IMS荣获“中国国家科学技术进步奖”；SingleSDB服务全球30亿用户，创造6年零事故的记录；SmartPCC继续引领业界方向，销售规模同比增长超过40%；作为行业领导者，华为在网络功能虚拟化的发展中发挥重要作用，率先与德国电信、中国移动等成功开展了基于NFV理念与技术的核心网云化验证测试。

在IT基础设施领域，华为基于互联网创新理念和技术，打造云操作系统FusionSphere，重构ICT融合基础设施，支撑运营商向数字业务转型。2013年，IT基础设施实现规模增长116%。高端存储突破中国三大运营商，在中国移动集采中高端存储测试排名第一，UDS云存储在Vodafone欧洲子网商用；IT管理服务进入Telefonica哥伦比亚、墨西哥、委内瑞拉三大子网以及南非MTN；电信公有云在全球超过20个局点商用部署。

2013年，电信软件与核心网充分发挥数字业务、运营支撑、核心网、IT基础设施四个领域与管道的协同优势，围绕客户资产经营构建端到端解决方案。价值增长解决方案(MBB VGS)继续牵引移动宽带流量经营热潮，在西欧、南太和拉美北实现重大突破，获得客户高度肯定。同时，在业界其它热点包括大数据(Big data)，物联网(M2M)等方面与运营商客户一起进行了有效的探索和实践。华为成为国际事物处理性能委员会TPC大数据基准工作组核心成员。华为大数据平台在全球10余个局点正式商用。

展望未来，电信软件与核心网将持续围绕运营商的“客户资产经营”和“网络资产经营”，聚焦软件平台化战略，打造开放、合作、共生的数字生态系统和互联网化的数字运营系统，致力于帮助客户增加收入，转变运营模式，提升运营效率，成为运营商数字化转型的最佳商业合作伙伴。

#### 网络能源

华为网络能源产品线聚焦于LTE、数据中心、节能减排的大发展机会，供电方案主动融入主设备解决方案，围绕“高效、安全可靠、匹配演进”的核心理念，通过提供通信能源、数据中心能源两大领域解决方案，全面满足ICT供电场景应用需求。

LTE网络在全球快速部署，通信站点的建设和维护复杂度与日俱增，运营商需要更加高效节能、安全可靠、智能化的通信能源来应对未来的网络演进。华为全球首发最高效率98%的电源，并提供业界唯一全系列高效电源产品与解决方案，全面服务全球领先运营商客户。与中国移动、Vodafone、英国电信、KPN等领先运营商展开全方位节能合作，助其实现节能减排战略。同时，在广大发展中国家，因电力短缺造成运营商OPEX居高不下与二氧化碳大量排放，华为推出新能源混合供电解决方案，大幅减少油耗从而降低OPEX，帮助客户盈利。目前华为新能源混合供电系统已经帮助Airtel、Telefonica、Mobilink、Safaricom等运营商大幅降低运维支出和二氧化碳的排放。

随着社会数字化进程的不断推进，基于大数据处理、云计算等应用的数据中心得到迅猛发展，需要以创新的数据中心能源方案保障业务的连续性和客户投资的安全性。华为集装箱数据中心解决方案与微模块数据中心解决方案中，先进的模块化设计理念已为业界认可。华为万人桌面云集装箱数据中心获得UPTIME颁发的Tier III设计认证；华为携手黑

龙江移动建成移动仓储式模块化数据中心，并荣获有行业奥斯卡之称的“DCD绿色数据中心奖”。同时，华为全系列高效UPS满足客户对各种大、中、小容量不间断供电的需求。目前，华为UPS已经实现中国三大运营商、沙特电信、Telenor、世纪互联等全球重大运营商及高端行业突破，足迹遍布欧洲、非洲、亚太等地区，为各行各业提供永不间断的供电服务。

#### 企业业务

2013年，秉承“聚焦”和“被集成”战略，华为企业业务驶入了发展的快车道，销售收入达人民币15,263百万元，同比增长约32%，在产品竞争力和市场上都取得了重大突破。在全球经济复苏和挑战并存的大环境下，华为为企业业务抓住机遇，实现中国区销售收入的快速增长，同时在海外市场的发达区域（如西欧等）和新兴市场（如俄罗斯、东南亚、拉美等）通过资源的进一步聚焦，也取得了较快的增长，实现了行业客户和渠道的规模销售。

随着云计算、大数据、移动化、社交化等ICT创新技术的影响力持续加强，在物联网、移动互联网飞速发展的今天，物理世界与数字世界正在不断深度融合。同时企业面对信息化时代的数字重构，使得ICT成为了企业的生产系统和核心竞争力。华为坚持开放合作和持续创新，聚焦ICT基础设施解决方案，与广大合作伙伴一起，为企业客户提供创新、差异化和领先的产品和解决方案。

在企业网络领域，华为发布了全球首个“敏捷网络”解决方案，包括全球首款基于全可编程以太网处理器ENP芯片的敏捷交换机S12700，通过以业务、用户和体验为中心的敏捷网络架构，第一次实现了业务随行、全网安全协防、IP质量感知、有线无线深度融合和SDN平滑演进五大创新功能，让网络更敏捷地为业务服务，让网络从单点尽力而

为演进到全网尽在掌控；也发布了具备业界最大交换容量64T和最强虚拟化能力1:16的数据中心交换机CloudEngine 12816；业界领先的下一代防火墙产品USG6000可识别多达6,000种应用，领先业界水平20%以上，能帮助客户实现最精细的策略管控；首款面向物联网的新一代工业级路由交换一体机AR530集路由、交换、安全、无线和工业总线于一体。目前，企业网络产品和解决方案已经在中国国家电子政务网、中国农业银行、国家电网、阿里巴巴骨干网、三峡工程ASON网络、德国多特蒙德球场、百度数据中心和亚太卫星数据中心等项目中成功应用。2013年数据通信产品收入增长44%。华为企业路由器市场份额连续四年被Gartner列为全球第二。华为交换机和WLAN产品在Gartner魔力象限<Wired and Wireless Infrastructure Magic Quadrant>处于挑战者象限。华为连续两年被TBR评为全球数据中心网络市场增长最快的公司。华为安全领域FW/UTM/IPS全系列产品出现在Gartner魔力象限之中，根据IDC 2013年统计，华为在中国防火墙和UTM的融合市场中份额排名第一。

在IT产业领域，华为坚持“精简IT，敏捷商道”的理念，持续推出创新的IT产品和解决方案，包括业界首创分布式云数据中心解决方案、首款支持超过1,000公里异地容灾的FusionInsight企业级大数据分析平台、SAP HANA®一体机等。通过不断的差异化创新，华为服务器连续105次刷新SPEC性能测试纪录，存储产品连续突破SPEC 500万OPS和SPC-1 100万IOPS性能测试，赢得产品性能全球领先优势。企业级高端存储OceanStor 18000系列产品荣获Frost & Sullivan授予的“全球高端存储产品创新奖”与在工业设计界享有美誉的德国“红点奖产品设计大奖”，并成为唯一获得该设计奖项的存储产品。华为在全球为客户建设了330多个数据

中心，存储解决方案和服务器产品服务于100多个国家，成为Vodafone集团、美国UCSC大学、瑞士CSS保险、中国工商银行、中国建设银行和中国农业银行的存储合作伙伴，与招商银行联合创新金融大数据平台，并助力淘宝再创“双十一”在线交易奇迹。

在统一通信与协作领域，华为与产业链伙伴通力合作，提供从基础平台到体验应用的统一通信与协作解决方案。2013年先后完成96系列视讯MCU、TE系列视讯终端、视频监控IVS2.0、联络中心CC2.0等主力产品的发布。主力产品服务于全球众多行业客户，包括沙特石油、乌兹别克斯坦教育部、香港永隆银行等。Gartner 2013魔力四象限报告显示，华为统一通信UC和联络中心CC等产品继续位居“挑战者”象限，联络中心稳居该象限第一名。2013发布的IDC UC&C MarketScape报告中，华为UC跃升至“主要玩家”位置。

在企业无线领域，eLTE宽带集群解决方案广泛应用于政府、交通和能源行业，如委内瑞拉平安城市、郑州地铁一号线、天津政务网、南京政务网、加纳政务网、西班牙ib-red、波兰Ozarowice等多个项目，当前已获得全球41个eLTE商用合同。其中，郑州地铁一号线是全球首条应用LTE 4G技术的城市轨道交通线路，华为eLTE解决方案为客户提供PIS(旅客信息系统)和车载视频监控业务，有效解决当前车地无线系统分散建设、易受干扰、业务不连续等问题。GSM-R解决方案持续创新，可平滑演进到LTE，在高可靠、高性能方面领先业界水平，覆盖铁路里程达14,000公里，被俄罗斯、南非、土耳其、摩洛哥、塞尔维亚等客户广泛采用。GSM-R解决方案助力世界首条高寒高铁—哈大客运专线顺利运营。

BYOD移动办公已经被企业广泛接受，华为携手合作伙伴打造具有丰富应用的移动平台，共同推广高安全的一站式BYOD移动办公解决方案，全面突破大企业、金融和教育等领域，如海尔集团、民生银行和南非教育局等。

在垂直行业领域，华为坚持“被集成”战略，将华为主力产品集成到合作伙伴的解决方案中，共同为客户创造价值，实现“1+1>2”。2013年，在政府与公共事业领域，华为智慧城市、电子政务、应急指挥、教育、医疗等解决方案与200多家合作伙伴完成“被集成”，共支撑全球64个重大项目。例如智慧城市解决方案服务沙特Mobily，为沙特构建高效安全的城市；公共安全解决方案服务于老挝构建现场可视、指挥可达的高效应急指挥系统。在能源领域，华为数字矿山通信解决方案为神东煤炭集团打造行业领先井下信息高速公路，助力安全高效生产；输变电通信ALL-IP解决方案为南非最大的电力公司Eskom建设高速可靠的电力数据网。在交通领域，GSM-R解决方案成功服务连通索契和周边重要城市的高铁线路，为索契冬奥会的成功举行做出了贡献；智能交通解决方案帮助摩尔多瓦有效缓解城市交通拥堵。在金融领域，票据影像数据管理解决方案帮助中国农业银行高效管理10PB海量票据影像数据，管理成本降低20%；金融桌面安全解决方案助力深圳证券交易所以及兴业银行打造安全可控的业务及办公平台。

华为企业渠道业务稳步发展，渠道政策、流程及IT支撑系统更趋成熟。截至2013年底，华为企业业务在全球的渠道伙伴数量超过5,000家。华为为伙伴提供了更多的培训认证、市场发展基金、财务等方面的支持，积极与伙伴共同开展营销活动。伙伴数量和质量均得到大幅提升，并开始逐步建立起健康、开放的合作伙伴生态系统。

华为为企业客户提供了融合的ICT服务解决方案，涵盖技术咨询、网络规划、网络设计、部署、技术支持、网络优化、培训与认证服务，并致力于构建一个强大的全球渠道服务生态体系，为渠道伙伴提供服务认证授权、赋能、激励和全方位服务支持，与渠道伙伴发挥各自优势共同服务客户。截至2013年底，华为拥有超过800个认证和授权服务合作伙伴，2013年华为与渠道合作伙伴共同交付5,000多个项目。目前华为企业业务已经在全球形成了完整的ICT培训认证体系，包括自有培训中心，授权培训中心，以及与30多个高校教育合作的项目，为全球输送ICT技术人才，全球累计渠道赋能人数超过1.6万人，认证工程师超过3,000人。

展望未来，信息社会不可阻挡。顺应行业大势，借助先进ICT技术和解决方案，实现数字化重构，借趋势建立优势，是每一个企业和行业赢得未来的必然选择。2014年，华为企业业务将持续投入，聚焦资源，把构建营销和渠道两大核心能力和队伍作为首要任务，以营促销，营销并重，并打造创新、差异化、领先、易被集成的ICT产品和解决方案，同时根据不同的产品大力发展专业渠道合作伙伴。华为在企业市场将继续勇于自我超越，致力于成为企业客户ICT基础设施领域的最佳创新合作伙伴，积极面对信息化时代的机遇与挑战，把握技术趋势，以客户为中心，持续为客户商业成功创造价值。

#### 消费者业务

伴随着4G LTE在全球的迅速发展，特别是中国市场将在未来几年引领全球LTE的高速增长，这为华为智能终端的快速发展带来前所未有的历史机遇。凭借在4G LTE端到端的核心领先优势，华为手机将以消费者体验为核心，持续推出精品，通过“硬件+应

用+服务”的整合体验不断提升消费者满意度，致力成为全球领先的智能终端品牌。

2013年，消费者业务持续有效增长，销售收入达人民币56,986百万元，同比增长约18%，全年整体发货量1.28亿台。其中智能手机业务实现历史性突破，进入全球TOP3；持续聚焦精品战略，推出了华为Ascend P6、Ascend Mate等精品旗舰机型，其中Ascend P6在全球超过100多个国家上市，实现了品牌利润双赢。此外Emotion UI用户体验提升，花粉运营初见成效，移动宽带LTE份额进一步提升，车载领域取得格局性突破，家庭接入市场份额进一步扩大，平板销售增长超过200%。

过去一年，华为智能手机发货量达到5,200万台，同比增长超过60%，同时智能手机在华为手机中的整体比例超过87%；渠道收入方面，在夯实运营商渠道的基础上，进一步拓展了非运营商渠道，公开实体渠道收入占比45%，电商渠道占比5%。同时1,500元以上的中高档机型发货量占比大幅提升至12%，精品化战略初见成效。

移动宽带终端2013年全球发货4,450万台，持续六年保持全球市场份额领先。持续优化整体产品格局。LTE产品全球发货量近800万台，同比增长103%；积极实践渠道多元化战略，2013年MBB产品公开渠道发货超过400万台，并培育了沙特、印度、德国、菲律宾等海外渠道规模市场，同时通过在中国区电商市场的互联网营销尝试取得成效。车载领域取得突破性进展，前装模块与多家国际顶级汽车制造商展开紧密合作，并与多个自主汽车品牌建立战略合作伙伴关系。

家庭终端利润稳步增长。固定接入份额由14%增长至21%，固定台市场份额继续占据全球领先地位；STB市场上与众多TOP级电信运营商和MSO达成合作；平板电脑形成高中低端的产品布局，并实现超过200%销量增长。

华为专注打造的情感化用户界面Emotion UI的用户体验大幅提升，云服务用户数突破千万，活跃用户数超过百万。在用户经营方面，通过“明日合伙人”等一系列创新营销模式，取得一定效果，超过600万花粉注册。

2013年，华为消费者业务发布了“Make it Possible(以行践言)”的品牌主张，并以消费者体验为中心，在全球进行了一系列品牌推广活动，包括赞助西班牙足球甲级联赛、意大利AC米兰足球队、德国多特蒙德足球队、英国阿森纳球队等一系列足球赞助活动，极大提升了华为手机的知名度。根据益普索调研报告，2013年华为手机品牌全球知名度达到52%，同比增长110%；中国区知名度达到68%，同比增长113%。与此同时，欧洲、南美及东南非地区，华为手机的品牌知名度提升显著，其中德国、意大利、英国、西班牙品牌知名度较上年分别增长230%、213%、200%、140%。

华为消费者业务将传播的目标受众定义为理想行动派，即具有愿景的挑战者，积极进取，有梦想有追求，坚信梦想能够通过努力而实现的一群人。华为消费者业务的目标是将最新的科技带给消费者，希望新技术人人可以享用。在产品方面，华为消费者业务将坚持精品战略，重视最终消费者体验，以差异化创新，勇敢打破看似不可能的各项技术极限，

让世界各地更多的人享受到技术进步的喜悦，与全球消费者一起以行践言，实现梦想。具体落实在手机Ascend产品系列上即是D系列的极致科技、P系列的极致时尚、G系列的极致性价比以及Y系列的极致可获得。未来，华为消费者业务充分利用其4G LTE智能技术优势，让不可能变可能，为消费者提供无处不在的高速连接，更好地享受极致科技带来的价值和喜悦。

2013年，华为在渠道建设方面取得突破，公开渠道收入同比增长98%。在中国、俄罗斯、意大利、英国、沙特、菲律宾、南非等零售集中度比较高的公开市场，华为智能手机增长80%以上。与此同时，华为与中国、西欧、中东、东南亚等各地市场的TOP分销商、零售商建立战略合作，并取得规模销售效应。在电商渠道建设方面，2013年电商销售取

得初步成效，先后推出华为Ascend Mate、荣耀3 Outdoor、华为秘盒、荣耀3C和荣耀3X等产品并在线上持续热销，其中荣耀3C用户预约超千万，创华为手机销售成绩的历史纪录。

展望全球，4G LTE的大潮正席卷全球，“无边界网络”正在成为现实，利用不同的4G LTE产品和华为面向未来的创新技术，消费者可以实现超宽带、零等待、随时随地的连接，无论是在办公室、在路上或是在家里的每一刻，消费者都可以抓住更多的机会，而智能终端将成为消费者最重要的随身装备。作为智能终端后来者的我们，协同华为在4G LTE网络上的优势和技术专利的领先优势，4G LTE将是我们在全球范围弯道超车的战略机遇，我们将凭借深厚的通信经验积累，在这历史性机会面前，为全球消费者带来智能终端的极致体验，创造更多惊喜。

## 经营成果

	2013年	2012年	同比变动
<b>人民币百万元</b>		<b>重述</b>	
销售收入	<b>239,025</b>	220,198	8.5%
销售毛利	<b>98,020</b>	87,686	11.8%
– 销售毛利率	<b>41.0%</b>	39.8%	1.2%
期间费用	<b>68,892</b>	67,028	2.8%
– 期间费用率	<b>28.8%</b>	30.4%	(1.6%)
营业利润	<b>29,128</b>	20,658	41.0%
– 营业利润率	<b>12.2%</b>	9.4%	2.8%
净财务费用	<b>3,942</b>	2,039	93.3%
所得税费用	<b>4,159</b>	2,758	50.8%
净利润	<b>21,003</b>	15,624	34.4%

2013年公司实现销售收入人民币239,025百万元，同比增长8.5%。净利润为人民币21,003百万元，同比增长34.4%。盈利的提升主要来自内部持续管理变革、降低运作成本。受益于企业业务规模占比上升和终端业务的盈利改善，销售毛利率提升了1.2个百分点。

## 期间费用

	2013年	2012年	同比变动
人民币百万元		重述	
研发费用	30,672	29,747	3.1%
– 研发费用率	12.8%	13.5%	(0.7%)
销售和管理费用	38,943	38,667	0.7%
– 销售和管理费用率	16.3%	17.6%	(1.3%)
其他业务收支	(723)	(1,386)	(47.8%)
– 其他业务收支占收入比	(0.3%)	(0.6%)	0.3%
期间费用合计	68,892	67,028	2.8%
– 期间费用率	28.8%	30.4%	(1.6%)

2013年公司持续加强内部运营效率提升，总期间费用率下降1.6个百分点，其中销售和管理费用率下降1.3个百分点，研发费用率下降0.7个百分点，其他业务收支影响期间费用率上升0.3个百分点。

## 净财务费用

	2013年	2012年	同比变动
人民币百万元		重述	
净汇兑损失	3,686	1,085	239.7%
其他净财务费用	256	954	(73.2%)
净财务费用合计	3,942	2,039	93.3%

2013年净财务费用为人民币3,942百万元，相对2012年增加人民币1,903百万元，其中净汇兑损失较2012年增加人民币2,601百万元，其他净财务费用较2012年减少人民币698百万元。

### 财务状况

人民币百万元	2013年12月31日	2012年12月31日	同比变动
非流动资产	44,688	40,538	10.2%
流动资产	186,844	169,468	10.3%
资产合计	231,532	210,006	10.3%
其中：现金与短期投资	81,944	71,649	14.4%
应收账款	59,880	55,101	8.7%
存货	24,929	22,237	12.1%
非流动负债	33,602	29,351	14.5%
其中：长期借款	19,990	16,077	24.3%
流动负债	111,664	105,631	5.7%
其中：短期借款	3,043	4,677	(34.9%)
应付账款	31,290	33,536	(6.7%)
所有者权益	86,266	75,024	15.0%
负债与所有者权益合计	231,532	210,006	10.3%

2013年底，集团现金与短期投资余额达到人民币81,944百万元，同比增长14.4%。

2013年应收账款周转天数(DSO)为90天，和2012年的90天持平。

存货余额同比增加12.1%，存货周转天数(ITO)在2012年60天的基础上增加4天到64天。

应付账款余额同比下降6.7%，2013年应付账款周转天数(DPO)为80天，比2012年的91天下降11天。

截至2013年底，长短期借款合计人民币23,033百万元，2012年为20,754百万元，同比增长了11.0%。

### 经营活动现金流

人民币百万元	2013年	2012年 重述	同比变动
净利润	21,003	15,624	34.4%
折旧、摊销、非经营损益	5,550	3,164	75.4%
设定受益计划负债精算损失	(618)	(244)	153.3%
运营资产变动前经营活动现金流	25,935	18,544	39.9%
运营资产变动	(3,381)	6,425	(152.6%)
经营活动现金流	22,554	24,969	(9.7%)

2013年经营活动现金流人民币22,554百万元，同比下降9.7%，其中：

- 净利润同比增加34.4%，主要受益于消费者和企业业务的快速增长，以及内部管理运作成本的降低；
- 折旧、摊销以及非经营损益对经营活动现金流的贡献为人民币5,550百万元，比2012年增加人民币2,386百万元；
- 2013年运营资产变动占用经营性现金流人民币3,381百万元。

### 财务风险管理

2013年公司持续修订和完善财务风险管理政策及流程，进一步提升抵御财务风险的能力，支撑公司业务发展。

#### 流动性风险

公司持续优化现金流规划、预算和预测体系，用于评估公司中长期及短期的资金缺口；同时采取多种稳健的财务措施满足公司整体流动性需求，包括资金集中管理、保持合理的资金存量、获取充分且有承诺的信贷额度等。2013年，公司在伦敦成立财务风险控制中心并组建全球流动性风险监控团队，进一步提升流动性风险的监控和管理的能力。

2013年底公司现金与短期投资合计人民币81,944百万，较2012年增长14.4%，充裕的资金储备和稳定的经营性现金流为公司规避流动性风险和偿债风险提供了重要的保障。

## 流动性趋势

人民币百万元	2013年	2012年	同比变动
经营活动现金流	22,554	24,969	(9.7%)
现金与短期投资	81,944	71,649	14.4%
长短期借款	23,033	20,754	11.0%

在保障流动性的同时，进一步优化债务到期结构，使其更趋于合理：

人民币百万元	1年以内	1年以上
借款金额	3,043	19,990

## 汇率风险

本集团合并报表的列报货币是人民币，本集团有由于销售、采购和融资业务所产生的列报货币以外的外币敞口，主要是美元和欧元敞口。依据一贯沿袭的外汇风险管理政策，本集团在综合考虑市场流动性及管理成本前提下管理了主要外汇敞口。本集团通过组合风险价值(VaR)模型\*量化风险敞口，并建立了一整套外汇管理政策、流程、操作指导等管理机制，包括：

- 自然对冲：匹配销售、采购的货币，以实现本币平衡，尽量减低外汇敞口；
- 财务对冲：当自然对冲无法完全消除外汇敞口时，采用外币贷款（含长债和短债）管理。

在其他条件不变情况下，若汇率变动，对本集团净利润影响如下：

	对净利润的影响 人民币百万元
<b>2013年</b>	
人民币对美元升值5%	(1,454)
人民币对欧元升值5%	(173)
<b>2012年</b>	
人民币对美元升值5%	(1,009)
人民币对欧元升值3%	(140)

\* 组合风险价值(VaR)模型是一个统计工具。华为通过该模型，根据本集团外币净资产、历史汇率波动率及各货币汇率之间相关性，测算未来一段时间一定置信度水平下的外汇风险量化值。

## 利率风险

公司利率风险主要来源于长期借款及长期应收款，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。

本集团于12月31日持有的长期计息金融工具如下：

	2013年		2012年	
	实际利率	金额	实际利率	金额
	人民币百万元		人民币百万元	
<b>固定利率长期金融工具</b>				
- 长期应收款	-	-	1.98%	(70)
- 长期借款	4.59%	3,722	4.60%	3,788
合计		3,722		3,718
<b>浮动利率长期金融工具</b>				
- 长期应收款	-	-	4.20%	(337)
- 长期借款	2.41%	16,268	2.24%	12,289
合计		16,268		11,952

于2013年12月31日，在其他变量不变的情况下，假定利率变动50个基点将会导致本集团净利润及所有者权益增加(减少)人民币81百万元(2012年：人民币65百万元)。对于报告期末持有的、使本集团面临公允价值利率风险的金融工具，上述敏感性分析中净利润及所有者权益的影响是假设在报告期末利率发生变动，按照新利率对上述金融工具进行重新计量后的影响。对于报告期末持有的、使本集团面临现金流量利率风险的浮动利率非衍生金融工具，上述敏感性分析中的净利润及所有者权益的影响是上述利率变动对按年度估算的利息费用或收入的影响。上一年度的分析基于同样的假设和方法。

## 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，全球范围拓展多元化的融资资源，搭建金融机构与客户沟通合作桥梁，为客户提供专业的融资解决方案，帮助其取得持续的商业成功。此外，公司销售融资业务致力于风险转移，所提供的出口信贷、租赁、保理等业务主要由第三方金融机构承担风险和收益。公司制订了系统的融资业务政策和项目审批流程，严格控制融资风险敞口，仅针对部分项目与相关金融机构进行了风险分担，并计提了相应的风险准备，确保业务风险可控。

## 研究与开发

华为在德国、瑞典、美国、印度、俄罗斯、日本、加拿大、土耳其、中国等地设立了16个研究所，进行产品与解决方案的研究开发人员约70,000名（占公司总人数45%）。我们聚焦在ICT领域的关键技术、架构、标准等方向持续投入，致力于提供更宽、更智能、更高效的服务管道，为用户创造

更好的体验。我们在未来5G通信，网络架构，计算和存储上持续创新，取得重要的创新成果，同时和来自工业界、学术界、研究机构的伙伴紧密合作，引领未来网络从研究到创新实施。我们还与领先运营商成立28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。

截至2013年12月31日，华为累计申请中国专利44,168件，外国专利申请累计18,791件，国际PCT专利申请累计14,555件。累计共获得专利授权36,511件。

华为将主流国际标准与产业紧密结合，与全球主流运营商密切合作，为做大ICT产业做出贡献。华为推动WRC-15为IMT新增至少500MHz全球频段，发布5G技术Vision白皮书；在SAE/PCC领域推动网络能力开放、Service Chaining等重要议题；领跑NFV标准，推动ICT融合标准生态环境；促进Carrier SDN产业孵化；推动更易互联互通、适当增强的IP/Internet领域安全原则；引领Flex-OTN标准，是100GE/400GE以太网标准的主要贡献者；在IEEE 802.11启动和引领下一代WiFi标准的研究。截至2013年底，华为加入全球170多个行业标准组织和开源组织，包括3GPP、IETF、IEEE、ITU、BBF、ETSI、TMF、WFA、CCSA、GSMA、OMA、ONF、INCITS、OpenStack和Open Daylight等，在任185个职位，其中在ETSI、CCSA、OMA、OASIS和WFA等组织担任董事会成员。2013年，华为向各标准组织提交提案累计超过5,000件。

2013年，华为研发费用支出为人民币30,672百万元，占收入的12.8%。近十年投入的研发费用超过人民币151,000百万元。

## 网络安全

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。网络安全是一个全球性挑战，只有通过供应商、客户和政策与法律制定者之间的全球合作，才能在应对全球网络安全挑战方面取得显著成绩。我们必须共享知识和经验，务实合作，共同努力，减少技术被滥用所导致的不可预期风险。

2013年，华为全球网络安全官John Suffolk先生撰写了第二版网络安全白皮书《网络安全透视：构筑公司的网络安全基因——一套综合流程、政策与标准》，该白皮书探讨了如何构筑公司的网络安全基因，倡议制定并实施统一的网络安全国际标准。我们乐意和大家分享华为在网络安全上的理解和实践，也希望借此可以引发更广泛的、更开放合作的、以理性信息为基础的公共和私有部门之间建设性的对话，以实现共同的网络安全目标。

2013年，我们继续坚定不移地强化华为的各个部分以应对网络安全挑战，在端到端的公司政策和业务流程中融入网络安全要求，包括战略与治理、流程与标准、法律法规、人员管理、研发、验证、第三方供应商管理、制造、交付、问题响应、可追溯、审计等12个方面。每天，华为员工都在持续实施改进活动，为客户提供更安全的产品、解决方案和服务。

- 过去一年，我们对华为全体员工组织了持续的网络安全意识普及与教育活动，营造全公司范围内的网络安全意识教育氛围和文化氛围，确保每位员工网络安全意识的提升并规范自我行为。
- 我们在新产品开发流程（IPD）中融入了安全活动，网络安全融入到每个人的日常操作中、每

个产品中和每项服务中——安全成为每个人的工作。我们持续提升如何从思想上安全地进行产品设计、开发和交付的方法，工作的每个步骤都可以检查、升级、自动化并独立验证。

- 我们极大程度地强化和改进了网络安全技术能力中心，在设计中构筑安全，提升产品健壮性，增强隐私保护。
- 我们建立了一个多层次的网络安全评估流程，通过不同团队对我们的产品独立测试和评估，包括：华为内部网络安全实验室、英国安全认证中心（CSEC），客户评估和第三方审计与评估，持续向客户提供最好的安全保障。
- 我们强化了全面的供应商管理体系，持续监控、定期评估合格供应商的安全交付绩效，为了客户的利益我们选择那些愿意对华为所采购的产品和服务的质量和和安全做出贡献的供应商。
- 我们卓越的制造能力越来越强，我们持续改善该领域的安全能力，通过基于标准的端到端制造供应链体系，更加高效地、高质量地、安全地解决制造安全风险，确保硬件和软件的完整性。
- 我们把关键的网络安全管理要求融入到所有服务交付活动中，并对可以接入客户网络的员工进行严格管理，从而确保交付的产品和服务的安全性。
- 当事情出现差错或者客户和研究者们鉴别出可能的安全问题时，我们的PSIRT流程与研发核心流程紧密结合，确保对漏洞的及时有效的响应。此外条码系统和电子制造系统使得我们可以在很短时间内正向或逆向地追踪和回溯98%的所使用的部件。

- 在任何业务中，审计都扮演着关键角色以确保一家公司或一个部门所讲的是真实的、有效的。因此，我们通过内部审计团队确保网络安全政策、流程和标准得到执行，进一步监管网络安全的有效性和全面性。

我们积极主张开放透明，我们鼓励与客户、行业、政府和媒体等利益相关方保持全面的、频繁的沟通，这样才能在网络安全上增进理解，寻求观点，提升互信。

在华为，我们不仅仅只考虑解决昨天和今天的网络安全问题，同样也重视为将来打基础。面向未来，我们将会坚守承诺，继续与所有利益相关方合作，提高在设计、开发和部署等方面的安全能力。我们将始终把保障网络安全作为公司的核心战略之一，继续在运营中坚持开放透明的方针和负责任的立场，保证明日网络世界的安全。

### 关键会计估计

本管理层讨论与分析所依据的合并财务报表遵循国际财务报告准则(IFRSs)。具体说明见合并财务报表摘要附注1(a)。

国际财务报告准则(IFRSs)的运用要求本公司作出会直接影响其财务状况和经营成果报告判断、估计和假设。以下所讨论的会计估计和假设是管理层所认为的对本公司合并财务报表影响最为关键的一些事项。

#### 收入确认

收入计量和确认会计准则的运用，要求本公司作出重大判断和估计。即使是针对同一个产品，本公司

一般会通过分析合同条款来判断采用何种会计处理方式。如果在产品销售过程中涉及安装、培训等服务收入，则本公司判断交付件是否可作为独立核算单元来确认收入。当与同一客户之间存在多项交易时，我们根据合同条款判断是否应当将各项合同视为一个整体来确认收入。如客户分阶段验收需要安装的设备，本公司需要根据已完成项目是否能为客户所用、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。

收入确认还会受其他因素的影响，包括客户信用状况。本公司定期评估对这些因素的估计，以确保估计的恰当性。如果估计出现变化，将引起收入的波动。

对于建造合同，本公司采用完工百分比法确认收入，按照实际已经发生的合同成本占合同预计总成本的比例计量收入。当估计信息表明按完工百分比法确认收入的合同将发生亏损时，本公司会对合同剩余部分计提亏损准备。

#### 应收账款减值

于2013年12月31日和2012年12月31日，本公司的应收账款原值分别为人民币64,220百万元和人民币58,588百万元。于2013年12月31日，本公司的坏账准备余额为人民币4,340百万元，占应收账款原值的6.8%。于2012年12月31日，本公司的坏账准备余额为人民币3,487百万元，占应收账款原值的6.0%。本公司通过评估客户应收账款的可回收性来计提坏账准备，并根据历史经验数据、客户资信状况、应收账款余额账龄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进行定期评审。

于2013年和2012年公司坏账准备对损益的影响金额分别为人民币1,075百万元和人民币3,479百万元。如果公司关键客户的信用状况恶化，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

于2013年12月31日和2012年12月31日，本公司的存货余额分别为人民币24,929百万元和人民币22,237百万元。存货根据成本和可变现净值孰低来计量，对于成本高于可变现净值部分计提存货减值准备。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。确认可变现净值时，本公司考虑以下因素：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、以及对存货产生重大影响的期后事项。本公司定期评审存货减值准备以确保其准确性和合理性。

于2013年和2012年，本公司存货减值准备对损益的影响金额分别为人民币1,231百万元和人民币17百万元。

#### 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。于2013年12月31日和2012年12月31日，本公司的产品质量保证准备分别为人民币2,963百万元和人

民币2,407百万元。本公司的产品保修期一般为12个月。本公司根据过去相关物料成本、技术支持人员成本以及其他相关成本，计提产品质量保证准备，作为销售成本的一部分。

于2013年和2012年，本公司计提的产品质量保证准备分别为人民币3,491百万元和人民币2,844百万元。

如果保修需求量增加或者未来保修服务成本上升，实际发生的维保费用将超过已计提的产品质量保证准备，本公司的销售毛利会下降。

#### 所得税

本公司在中国和许多海外管辖区内均需要交纳所得税。在确定所得税的准备时，需要做出重大判断。

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。本公司是基于未来应付的额外税金的估计来确认所得税负债。基于对经验数据和税法解释等诸多因素的评估，公司在所有会计年度均充分预提了所得税负债。递延所得税资产的确认则以未来可取得的可用来抵扣相关税务利益的应纳税所得额为限。

由于税务评估依赖于估计和假设并可能涉及一系列针对未来事件的复杂判断，因此，如果这些未来事件的最终税务结果与初始记录金额存在差异，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和递延所得税准备。

## 行业趋势

### 用趋势赢未来，数字化重构新商业

人类社会和人类文明发展的历史也是一部科学技术发展的历史。半个多世纪以来，精彩纷呈的ICT技术，汇聚成了波澜壮阔的互联网，突破了时间和空间的限制，把人类社会和人类文明带入到前所未有的高度。今天，人类社会已经步入网络时代和信息时代，但，这仅仅是一个起点，我们正在迎来信息社会的下一波浪潮。信息社会不可阻挡。

#### “Internet+”驱动数字世界和物理世界的融合，引领下一波信息化浪潮

今天，我们已经处在无处不在的网络连接中，也处于各种各样的信息的包围中，但，数字世界与物理世界基本上还是平行的，或者说耦合的还不够紧密。信息时代，对任何产业和任何企业，“Internet+”都会成为传统企业的创新焦点，或者说传统企业和传统产业要借助Internet来实现重构，驱动数字世界和物理世界的深度融合，呈现出新的发展趋势。

- 互联网不仅仅是基础设施，更是全新的思维模式。

互联网的核心是“突破时间和空间的连接”，成为电力一样的基础设施，极大地提高了效率和降低了成本。但是，互联网的价值远不止于此，更大的变革和深远影响来自思维方式的改变和变革，是一种全新的思维模式，其核心是以“全连接和零距离”来重构我们的思维模式，人和人之间、企业和客户之间、商业伙伴之间，都是全连接和零距离的。

因此，企业思维模式、商业模式、营销模式、研发模式、运营模式、服务模式等，都必须以互联网的时代特征为出发点进行重构，不是仅仅把互联网作

为工具叠加在传统模式之上，其中，思维模式的重构是第一位的，因为思维模式是行动的指南。

- 从价值传递环节向价值创造环节渗透，互联网将深度改造传统产业。

商业过程纷繁复杂，概括起来就包括价值创造和价值传递两大环节。在价值传递环节，主要是我们常说的信息流、资金流、物流，电子商务的蓬勃发展，已经打通了物流、信息流和资金流，互联网已经全面渗透并改造了价值传递环节，实现了数字世界和物理世界的融合，减少甚至消灭中间环节，重构商业链条。

当前，互联网开始向价值创造环节进行渗透，特别是向产品研发和制造等领域渗透。而且这种渗透是全方位的，包括技术的渗透，如特斯拉用信息技术和互联网重新定义汽车；也包括研发模式的改变，如用户参与的研发、众包模式的研发等等。制造领域也在发生同样的事情，继蒸汽机、电力、IT技术之后，互联网技术和先进制造技术结合，互联网正在引领工业4.0的发展，实现大规模制造的高效率和手工作坊的个性化的融合，这将是又一次工业革命。互联网和ICT技术向价值创造领域的渗透，就是数字世界和物理世界的深度融合，信息技术改造传统产业才刚刚开始。

- 信息和数据经营成为核心竞争力，互联网将形成更高层次的信息垄断和不对称。

互联网使得信息的传播和获取非常便捷，打破了传统企业垄断知识和信息的局面，靠垄断信息获得高价值的企业和产业，将难以为继。但，这只是硬币的一面，硬币的另一面是又在更高层次上形成了新

的垄断和不对称，互联网巨头通过汇集海量的用户信息和交易信息，借助大数据分析等技术，充分发掘用户的行为信息，又形成了新的信息垄断，对其他的企业和服务商形成新的不对称，从而形成了新的、更高层次的垄断。信息社会，信息成为比基础设施更为重要的基础设施，信息和数据的经营已经成为并将继续成为更加强大的核心竞争力。

- **权力向用户转移，用户的全流程参与，汇集用户的智慧构建新的制高点。**

互联网打破信息不对称，使得信息更加透明化，用户获得更大的话语权。在新的形势下，要求企业在更高层面上来实现“以客户为中心”，不是简单的听取客户需求、解决客户的问题，更重要的是让客户参与到商业链条的每一个环节，从需求收集、产品构思到产品设计、研发、测试、生产、营销和服务等，汇集用户的智慧，企业才能和用户共同赢得未来。

可以毫不夸张地说互联网思维的核心就是用户思维，产品设计、极致用户体验和口碑传播等，都离不开用户的参与，而用户参与并不是简单的建设社区和论坛，而是需要整个企业的管理模式、研发模式、技术架构等都要适应这种新的模式。

- **借助ICT技术实现创新，重新定义市场，ICT成为企业的核心竞争力。**

在信息时代，企业ICT系统已经不仅仅是提升效率和降低成本的支撑系统，更是面向客户的业务系统、生产系统，从“管理数字化、IT资产化”向“产品数字化、数据资产化”的方向发展。借助ICT系统实现创新，从而重新定义市场，ICT正在成为

企业业务发展的引擎和核心竞争力。这样的例子很多，大到汽车制造，小到路边快餐店，都可以借助ICT技术和互联网重新定义市场。未来的企业，无论从事的什么行业，也无论企业的规模大小，首先是一个“高科技企业”，不能充分利用信息技术实现业务升华和改造的企业，在信息时代是没有生存空间的，如同今天用马车和高铁来竞争一样。

数字社会将迎来新一波发展浪潮，这个浪潮的标志是互联网从商业的价值传递环节向价值创造环节渗透，数字社会和物理社会走向更加深入的融合，“Internet+”成为传统行业创新的焦点，也是传统产业数字化重构的起点。

### **数字化重构，用趋势建立优势，赢得信息时代的未来**

面对不可阻挡的信息社会，顺应行业的大势，以互联网思维，借助先进的ICT技术，“Internet + 传统产业”进行数字化重构，用未来的趋势建立现在和未来的竞争优势，成为适应信息时代的必然选择。而且，这种重构是全面的、深刻的变革，并不是简单地把互联网作为工具使用。

- **思维重构：以互联网时代的全连接、零距离等作为出发点，建立新的商业思维。**

当互联网随处可得时，互联网化就成为了最根本的商业思维。因此，互联网必须是一种内生的商业思维，以互联网的全连接和零距离的基本特征为起点，首先重构商业模式、营销模式、服务模式等外在形态，并以此驱动管理模式、研发模式、运作模式等内在形态的重构，从而重构整个企业的观念、组织和流程。

思维模式的转变，对于处在新旧时代转换过程中的行业和企业管理者是极其痛苦的，但恐怕别无选择，因为当新时代来临时，生存状况与生存质量往往不取决于是否转变，而是取决于转变得有多快。

- **业务重构：**产品数字化和云服务是企业与信息时代的基本经营模式，云服务的本质是用户及用户数据的经营；借助云计算商业模式的变革，抓住ICT走向云服务的战略机遇，再造一个电信业。

如同前面的论述，数字世界和物理世界的深度融合，其核心的体现是产品数字化，每一个工业行业都要思考产品如何数字化。而云服务首先是一种商业模式和商业思维，不同的企业的业务范围不同，云服务的表现形式，有的是提供产品销售，有的提供售后服务，有的是提供在线的信息服务，有的是提供在线游戏，有的提供电子商务和网络银行……；但是，云服务的根本是超越产品经营本身，在更高层面上经营用户以及经营用户的数据，这是云服务的本质。没有云服务，就失去了经营用户的基础，无论是什么企业、生产什么产品，云服务都是未来的基础，耐克的例子已经充分说明了这一点。

这样的趋势，给电信业带来了巨大战略机遇，因为企业云服务所需要的ICT基础设施，也自然就成为了最基础的云服务。回顾100年前，1900-1930年是企业拆除自己发电机、购买电厂的电力的30年，同时，企业开始建立打孔机和制表机等IT系统的前身；我们判断，未来的30年，是企业拆除自己数据中心、购买ICT云服务的30年，历史总是惊

人地相似。借助云计算的商业模式变革，企业ICT走向公有云，给电信业带来了数以万亿美元的战略机遇，是再造一个电信业的基础。

- **运营重构：**互联网化运营，实现All Online，On-Demand的自动化和智能化，从内部管控模式转变成外部用户服务的模式。

互联网的全连接和零距离，打破时间和空间的限制，打破了信息不对称，权力向用户转移，这是不可逆转的趋势。企业的运营必须要适应时代的要求，实现互联网化的运营。首先是给用户以自由，让用户基于On-Demand的方式获得服务，自由是客户最高也是最基本的需求；其次，支撑用户On-Demand的基础是企业走向Online模式，但是，Online不仅仅只是客户界面的Online，更重要的是以面向客户的Online牵引企业内部运作的所有环节走向All Online，以及建立在All Online基础上的智能化和自动化。

因此，面向互联网时代的运营重构，并不是简单的提供一个在线客服和在线销售，而是面向用户On-Demand需求的整个流程再造，其根本的变革是从内部管控的流程模式转变成外部用户服务的流程模式。

- **ICT基础设施重构：**建立以数据中心为中心的ICT基础架构，适应信息时代的发展要求，发掘“数字石油”的价值。

无论是企业还是运营商，ICT基础设施都是支撑业务转型和数字化重构的基础。在信息时代，信息和

数据的经营成为企业核心竞争力之一，数据分析能力成为关键，为企业带来新的智能和智慧，基于大数据分析，做到深入的洞察客户、精确的产品研发、精准的市场营销、精确的企业管理、科学的管理决策、节能环保等等，企业数据成为新时期的石油，即数字石油，数据挖掘和数据治理成为企业的核心竞争力。

企业的所有商业活动都将数字化，而信息的存储、处理和交换，业务的处理和商业的交易等都是发生在数据中心内，数据中心成为ICT基础设施的核心，数据中心成为“数字时代的电话交换机”，构建以数据中心为中心的网络架构和ICT基础架构，是信息时代的基本要求。

- **技术重构，软件定义和Scale Out计算模式，重新定义IT和网络的架构，引领下一波技术变革的潮流。**

风光无限的商业创新的背后是技术创新的默默奉献，商业和技术的双轮驱动成就了互联网。图灵奖获得者Jim Gray提出新摩尔定理：网络环境下每18个月产生的数据量等于有史以来数据量之和。面对海量的信息和流量，并且流量的突发性和不可预测性越来越强，更为敏捷和可扩展性是ICT基础的基本需求。传统以硬件为主导的产品架构、基于

预先规划的建设模式，已经难以适应未来业务发展的要求，敏捷和可扩展成为基本特征和基本需求，需要新的技术理念来支撑新的业务模式。

软件定义和Scale Out计算模式成为主要的趋势，在硬件可编程的基础上，通过软件实现更加灵活的产品架构，软件定义不仅仅表现在IT领域，如软件定义存储，软件定义数据中心等等，也进一步扩展到网络领域，如软件定义网络、网络功能虚拟化等等；Scale Out计算模式更是渗透到每一个领域，克服Scale Up模式的材料和工艺的制约，成为构建超大容量和超低成本系统的基础，从最底层的众核的芯片设计到分布式存储、并行计算、全分布式的网络架构，都是在Scale Out设计理念指导下的实践。软件定义和Scale Out计算模式重新定义IT和网络的架构，引领新的技术变革的潮流。

信息社会不可阻挡。顺应行业大势，以互联网思维、借助先进ICT技术和解决方案，实现数字化重构，用趋势建立优势，是每一个企业和行业赢得未来的必然选择。未来不仅属于建立在虚拟原则上的网络公司，更属于深深植根于现实世界的产业。华为聚焦以ICT基础设施为核心的管道战略，制定融汇最新理念和技术的SoftCOM网络架构发展战略，开放合作，与业界共同努力，支撑传统产业完成数字化重构，推动信息社会上升到新高度！

## 独立审计师报告



### 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。我们已审计了按国际财务报告准则编制的贵集团截至2013年12月31日止年度的合并财务报表(以下简称“已审计合并财务报表”),并于2014年3月10日对贵集团截至2013年12月31日止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42页至第87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,其中包括于2013年12月31日的合并财务状况表与截至该日止年度的合并损益表和合并现金流量表以及主要会计政策概要和其他附注解释。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按国际财务报告准则要求所做的披露信息。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

我们的责任是在按照《国际审计准则810号 – 财务报表摘要报告业务》的规定执行了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,相应地我们也不对合并财务报表摘要发表审计意见。

#### 意见

我们认为,贵集团按照附注1(a)所述的基础从截至2013年12月31日止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与已审计合并财务报表一致。

毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)

执业会计师

深南东路5001号

华润大厦9楼

518001中国深圳

2014年3月28日

## 合并财务报表摘要及附注

### 合并损益表

	附注	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元 重述 (附注2)
收入	3	239,025	220,198
销售成本		141,005	132,512
<b>销售毛利</b>		<b>98,020</b>	87,686
研发费用		30,672	29,747
销售和管理费用		38,943	38,667
其他业务收支	4	(723)	(1,386)
<b>营业利润</b>		<b>29,128</b>	20,658
净财务费用	6	3,942	2,039
应占联营公司业绩	13	(4)	1
应占合营公司业绩	14	28	236
<b>税前利润</b>		<b>25,162</b>	18,382
所得税	7	4,159	2,758
<b>本年利润</b>		<b>21,003</b>	15,624
<b>归属于：</b>			
本公司所有者		20,919	15,609
非控制权益		84	15
<b>本年利润</b>		<b>21,003</b>	15,624

第45页至第87页所载的附注为本合并财务报表摘要的组成部分。

## 合并财务状况表

	附注	2013年 12月31日 人民币百万元	2012年 12月31日 人民币百万元
<b>资产</b>			
物业、厂房及设备	9	22,209	20,366
长期租赁预付款	10	2,761	2,361
无形资产	11	2,410	1,689
商誉	12	3,343	3,389
于联营公司权益	13	270	243
于合营公司权益	14	211	250
其他投资	15	584	549
递延所得税资产	16	11,577	9,805
应收账款	18	335	497
其他应收款	19	14	407
其他非流动资产		974	982
<b>非流动资产合计</b>		<b>44,688</b>	40,538
其他投资	15	8,545	4,469
存货	17	24,929	22,237
应收账款及应收票据	18	65,534	59,829
其他应收款	19	14,437	15,407
现金及现金等价物	20	73,399	67,180
持有待售资产	21	-	346
<b>流动资产合计</b>		<b>186,844</b>	169,468
<b>资产总计</b>		<b>231,532</b>	210,006
<b>权益</b>			
本公司所有者应占权益		86,207	75,048
非控制权益		59	(24)
<b>权益合计</b>		<b>86,266</b>	75,024
<b>负债</b>			
借款	22	19,990	16,077
设定受益计划负债		9,608	9,686
递延政府补助		2,746	2,218
递延所得税负债	16	476	784
准备	26(a)	782	586
<b>非流动负债合计</b>		<b>33,602</b>	29,351
借款	22	3,043	4,677
应付所得税		4,034	1,653
应付账款及应付票据	23	31,980	40,273
其他应付款	24	67,889	55,379
准备	26(a)	4,718	3,649
<b>流动负债合计</b>		<b>111,664</b>	105,631
<b>负债合计</b>		<b>145,266</b>	134,982
<b>权益及负债总计</b>		<b>231,532</b>	210,006

第45页至第87页所载的附注为本合并财务报表摘要的组成部分。

## 合并现金流量表

	附注	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
<b>经营活动产生的现金流量</b>			
从客户处收到的现金		293,317	258,332
支付给供应商和雇员的现金		(269,598)	(230,991)
其他经营活动现金流		(1,165)	(2,372)
<b>经营活动产生的现金流量净额</b>		<b>22,554</b>	24,969
<b>投资活动使用的现金流量净额</b>		<b>(8,037)</b>	(5,426)
<b>筹资活动使用的现金流量净额</b>		<b>(7,126)</b>	(9,180)
<b>现金及现金等价物净增加额</b>		<b>7,391</b>	10,363
现金及现金等价物年初余额	20	67,180	57,192
汇率变动的的影响		(1,172)	(375)
<b>现金及现金等价物年末余额</b>	20	<b>73,399</b>	67,180

第45页至第87页所载的附注为本合并财务报表摘要的组成部分。

## 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主要会计政策

#### (a) 编制基础

华为投资控股有限公司(以下简称“本公司”)及其子公司(以下统称“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(此统称包括了所有适用的《国际财务报告准则》、《国际会计准则》和诠释)编制完整的截至2013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遵循披露性质重大的经营及财务信息原则,基于截至2013年12月31日止年度已审计合并财务报表编制与列报。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](mailto:information@huawei.com), 获取截至2013年12月31日止年度已审计合并财务报表。

#### (b) 记账本位币及列报货币

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。全部金额以百万元为单位。

#### (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内各公司的记账本位币。货币性外币资产及负债按报告期末现行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及负债按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

境外经营成果(恶性通货膨胀地区除外)接近于交易发生日的汇率折算为人民币,财务状况表项目按报告期末汇率折算为人民币,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异作为折算储备在权益下单独列示。对于非全资子公司,相关的折算差异按比例分摊至非控制权益。

恶性通货膨胀地区的境外经营成果按报告期末现行的汇率折算为人民币。在折算恶性通货膨胀地区的境外经营成果报表之前,其当年的财务报表根据当地货币实际购买力的变化进行重述,该重述基于报告期期末相应的价格指数。

如果处置部分或全部境外经营导致丧失控制、重大影响或共同控制,原计入折算储备的累计外币报表折算差异则转入当期损益,作为处置境外经营的损益的一部分。

如果本集团处置包含境外经营的子公司的部分权益但未丧失控制,对应的原计入权益的累计外币报表折算差异将重新分摊至非控制权益。如果本集团处置包含境外经营的联营或合营公司的部分权益但保留重大影响或共同控制时,对应的原计入权益的累计外币报表折算差异将重分类至当期损益。

#### (d) 企业合并与商誉

企业合并于购买日采用购买法进行会计处理，购买日为本集团获得控制权的日期（见附注1(e)）。并购中转移的对价及取得的被购买方可辨认净资产通常采用公允价值计量。交易成本在发生时计入费用。

转移的对价不包括为解决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。

或有对价按照其收购日的公允价值计量。被分类为权益的或有对价不进行重新计量，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。

企业合并中取得的商誉是指如下(i)超过(ii)的金额：

- (i) 支付对价的公允价值、被购买方非控制权益的金额和本集团此前持有的被购买方权益在购买日的公允价值的总和。
- (ii) 取得的被购买方可辨认资产及承担的负债在购买日的公允价值净额。

当(ii)大于(i)时，则将该差额作为议价收购收益即时计入当期损益。

商誉以成本减去累计减值损失列示（见附注1(l)）。商誉被分摊至各个现金产出单元或单元组合，这些单元或单元组合预期可从企业合并产生的协同效应中获益。商誉每年度进行减值测试（见附注1(l)）。

#### (e) 子公司及非控制权益

子公司指由本集团控制的企业。当本集团通过对该企业的参与，承担（或有权享有）非固定回报，并且本集团通过该企业的主导权有能力影响本集团获得的回报，则本集团控制该企业。在评估本集团是否拥有控制权时，仅考虑（本集团及其他方所持有的）实质性权利。

对子公司的投资从本集团对该子公司控制之日起合并至合并财务报表，至该控制结束之日止。集团内部往来余额、交易和现金流以及集团内部交易所产生的任何未实现利润在编制合并财务报表时全额抵销。集团内部交易所产生的未实现亏损的抵销方法与未实现利润相同，但抵销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，以致对本集团整体而言承担符合金融负债定义的合约义务。对于每项企业合并，本集团可选择以公允价值或以子公司可辨认净资产的相应份额计量非控制权益。

非控制权益列示在合并财务状况表中的权益中，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损益及其他综合收益表上按照将本年度总损益和综合收益总额在非控制权益和本公司所有者间分配的方式列示。

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性交易，通过调整合并权益中的控制和非控制权益来反映相应的权益变动，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丧失控制权的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（见附注1(o)）；如果剩余权益应分类为联营公司或合营公司投资，则将该金额作为初始确认的投资成本（见附注1(f)）。

#### (f) 联营公司与合营公司

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策，但并非控制或共同控制的企业。

合营公司是指本集团与其他各方通过合同约定对一项安排的控制，并对该安排的净资产享有权利的合营安排。

本集团对联营公司或合营公司的投资在合并财务报表中按权益法核算。根据权益法，初始计量时按成本入账，并根据本集团所占的被投资公司可辨认净资产在收购日的公允价值超出投资成本的差额（如有）进行调整。其后，根据收购后的本集团应占被投资公司净资产的变化及投资的减值损失（见附注1(l)）对投资进行调整。本集团应占被投资公司的

收购后税后经营成果，调整收购日公允价值超出成本的差额及确认的减值损失后在合并损益表确认，而本集团应占被投资公司的税后其他综合收益则在合并损益及其他综合收益表确认。

如果本集团应占亏损等于或超过在该联营公司或合营公司的权益，则本集团的权益将减至零，除非本集团已承担法定或推定义务或已经代该被投资单位付款，否则不再继续确认额外亏损。因此，本集团对联营公司与合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。

本集团与其联营公司及合营公司之间进行交易所产生的未实现利润和亏损，均按本集团在联营公司和合营公司所占的权益比例抵销；除已有证据表明已转让资产出现减值外，在该情况下，即时在当期损益中确认资产减值损失。

如果对联营公司的投资变成对合营公司的投资，不再重新计量剩余权益，继续应用权益法。反之亦然。

此外，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，视为处置了本集团在被投资公司所占的全部权益，并将由此产生的利得或亏损计入损益。原被投资公司所有剩余权益在失去重大影响或共同控制的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（见附注1(o)）。

**(g) 投资性房地产**

本集团将拥有的或以租赁形式(见附注1(k))持有的为赚取租金或/和资本增值,或两者兼有的土地或/和房屋划分为投资性房地产。

投资性房地产以成本扣除累计折旧(见附注1(h)(iii))及减值损失(见附注1(l))后的净值列示。投资性房地产折旧方法为原值扣除预计净残值后在预计可使用年限期间按直线法计提。投资性房地产的租金收入根据附注1(s)(iv)的会计政策核算。

**(h) 其他物业、厂房及设备****i) 确认与计量**

物业、厂房及设备以成本扣除累计折旧及减值损失(见附注1(l))后的净值列示。外购资产的成本包括与购置资产直接相关的支出。自建物业、厂房与设备的成本包括物料成本、直接人工成本、拆卸与搬运资产相关的成本以及资产所在场地还原修复费用的初步预估金额、按适当比例分摊的间接费用和借款费用(见附注1(t))。

在建工程达到预计可使用状态时转入其他物业、厂房及设备。

报废或处置物业、厂房及设备所产生的损益为处置所得款项净额与该物业、厂房及设备账面价值之间的差额,并于报废或处置日确认为损益。

**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、厂房及设备的原值扣除预计残值后在预计使用年限期间按直线法计提折旧。各类物业、厂房及设备的预计使用年限分别为:

	<b>预计 使用年限</b>
永久产权土地及 在建工程不折旧	
房屋建筑物	20年
机器设备、电子设备 及其他设备	3-10年
运输工具	5年
装修及租入资产改良	2-5年

如果物业、厂房及设备的各组成部分各自具有不同使用年限,则该资产的成本或者计价在各组成部分间合理分摊,且对各个部分分别进行折旧。本集团每年复核各项物业、厂房及设备的预计使用年限和残值(如有)。

**(i) 长期租赁预付款**

长期租赁预付款包括土地出让金,重新安置费及其他获得土地使用权的相关费用。长期租赁预付款以成本扣除累计摊销及减值损失(见附注1(l))后的净值列示。

摊销在土地使用权期间按照直线法计提,并计入合并损益表,通常不超过50年。

**(j) 无形资产****i) 研究及开发**

研究与开发成本包括所有可以直接归属于研发活动的成本以及可以合理分摊至研发活动的相关成本。由于本公司研究开发活动性质，资本化这些支出的条件通常只有当项目接近完成时才能满足，而此时后续支出的费用已不重大。因此，研究与开发成本一般都在发生当期作为费用计入损益。

**ii) 其他无形资产**

本集团取得的其他无形资产以成本扣除累计摊销(当使用年限可以确定)以及资产减值损失(见附注1(l))后的净值列示。

**iii) 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，各类无形资产的预计可使用年限如下：

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。本集团每年审视该类资产，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。

**(k) 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，这项安排被认定为或包含租赁。对于租赁的认定是根据相关安排的商业实质，而不是根据协议安排的法律形式。

**i) 租入资产的分类**

当本集团能从租赁中取得与租赁资产所有权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。租赁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各个会计期等额分期按直线法计入损益。租金返还作为应付净租赁款项总额的一部分计入损益。或有租金在实际发生时计入当期损益。

**(l) 资产减值**

**i) 债务工具和权益工具投资以及应收款项的减值**  
本集团在各报告期末对以成本、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工具以及其他流动和非流动应收款项进行审视，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
- 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，对债务人产生负面影响
- 权益工具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异计算，可收回金额的计算见附注1(l)(ii)。若可收回金额的估计（见附注1(l)(ii)）出现有利变动，减值损失将会转回。
- 对以成本计量的非上市权益工具，若折现的影响重大，减值损失按该金融资产的账面价值与预计未来现金流的现值之间的差异计算，折现率采用类似金融资产的现行市场回报率折现。权益工具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他应收款以及其他金融资产，若折现的影响重大，减值损失按资产的账面价值与预计未来现金流的现值之间的差异计算，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个别评估减值时，则以该组资产整体为单位进行减值评估。对于此类整体评估减值的金融资产，其现金流基于本集团其它具有类似信用风险资产的历史亏损经验进行评估。

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价值。

- 对于可供出售金融资产，将已确认为公允价值储备的累计损失重分类至损益。计入损益的累计损失金额等于购买价（扣除本金还款和摊销）与当前公允值的差额，减去已计入损益的资产减值损失。

对于可供出售的权益工具，已计入损益的减值损失将不通过当期损益转回。减值后相关资产公允价值如有增加，则直接在其他综合收益确认。

对于可供出售的债务工具，如在随后的会计期间公允价值增加且客观上与确认原减值损失后发生的事项有关的，则已计入损益的减值损失应当予以转回，计入当期损益。

除了应收账款及应收票据计提的减值损失外，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及应收票据中核销，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，以及后期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

本集团在报告期末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(商誉除外):

- 投资性房地产及其他物业、厂房及设备;
- 长期租赁预付款;
- 其他长期递延资产;
- 无形资产; 及
- 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。此外, 对于商誉, 尚未达到可使用状态的无形资产以及无法确定可使用年限的无形资产, 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资产组合(现金产出单元)予以确定。

### ■ 减值损失的确认

若资产或其所属现金产出单元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。将现金产出单元确认的减值损失进行分摊, 首先用于调减已分配至该现金产出单元(或单元组合)的任

何商誉的账面价值, 然后按比例调减该单元(或单元组合)内其他资产的账面价值, 但任何资产的账面价值都不得减少至低于其公允价值减去处置费用(如可计量)后所得金额或其使用价值(如可确定)。

### ■ 减值损失的转回

除商誉之外的资产, 如果可收回金额的预估值发生有利变动, 减值损失将会转回。商誉的减值损失不能转回。

减值损失的转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。减值损失的转回在其发生的当期计入损益。

## (m) 存货

存货按成本与可变现净值孰低计量。

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加权平均法相近的实际成本。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。产成品及在产品的成本包括按正常产量所需分摊的制造费用。

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

售出存货的账面价值在相关收入确认的期间确认为费用。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费用。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。

**(n) 建造合同**

建造合同是指为了建造一项或数项资产而与客户通过具体协商达成的合同。在建造合同下，客户明确设计方面的主要架构要素。建造合同收入确认的会计政策参见附注1(s)(ii)。在报告期末，若能可靠估计建造合同的结果，则根据合同完工进度将合同成本确认为费用。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。

在报告期末未完工的建造合同，按已发生净成本加上已确认收益减去已确认亏损和分期收款额，作为“应收第三方建造合同款”(资产)或“应付第三方建造合同款”(负债)列入合并财务状况表。客户尚未支付的分期收款在合并财务状况表“其他应收款”中列示。工程开始前收到的款项作为负债列示在财务状况表“其他应付款”中。

**(o) 非衍生金融工具**

本集团的非衍生金融资产包括以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产、贷款及应收款项、现金及现金等价物以及可供出售金融资产。

本集团的非衍生金融负债包括有息借款，以及其他金融负债。

**i) 确认与终止确认**

当本集团成为金融工具合同条款的一方时，在合并财务状况表上确认非衍生金融资产与金融负债。

当符合下述条件之一时，本集团终止确认一项金融资产：

- 1) 获取金融资产所产生现金流量的合同权利到期；或者
- 2) 转让了获取金融资产现金流量的合同权利，即转让了金融资产所有权相关的几乎所有的风险和报酬；或者
- 3) 既没有转让也没有保留金融资产所有权相关的几乎所有的风险和报酬且没有保留对转移资产的控制。

对于终止确认的金融资产，将产生或者保留的利益作为一项资产或负债进行确认。当合同中规定的义务解除、消除或到期时，本集团终止确认一项金融负债。

当且仅当本集团有权抵销金融资产和金融负债金额且准备以净额基础进行结算，或同时变现资产和清偿债务时，金融资产和金融负债互相抵销并在合并财务状况表上以净额列示。

**ii) 计量**

- 以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产

如果一项金融资产为交易而持有或在初始确认时即被认定成为交易而持有，则被归类为以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产。可直接归属的交易成本在发生时计入当期损益。在每个报告期末重新计量公允价值，相应的利得或损失计入当期损益。当期损益中确认的净利得或损失不包括任何从该投资中获得的股利或利息。股利和利息应根据附注1(t)中的政策予以确认。

#### ■ 贷款及应收款项

贷款及应收款项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(l)）列示。如应收款项为对关联方的无息贷款且无固定的偿还期限或折现影响不重大，应收款项按成本扣除坏账准备列示。

本集团不时将应收账款转让给银行或金融机构。若转让的款项无法收回产生损失，银行或金融机构须承担所有回款风险且无权再向本集团追索回款。本集团客户将直接向银行或金融机构支付相关应收款项。在此种情况下，应收账款转让后在合并财务状况表中核销。应收账款的账面价值高于从银行或金融机构收回的款项之间的差额，全部在转让当期在合并损益表“其他业务收支”中确认为费用。

#### ■ 现金及现金等价物

现金及现金等价物包括现金、银行存款、银行及其他金融机构的活期存款和满足如下条件的短期、高流动性投资：随时可转换为已知金额现金、价值波动的风险很小、购买时的到期日均在三个月以内。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。因此在编制合并现金流量表时，银行透支款作为现金及现金等价物列示。

#### ■ 可供出售金融资产

可供出售金融资产指未归为以上任何类别的非衍生金融资产。可供出售金融资产以公允价值加上可直接归属的交易成本进行初始计量。在每个报告期末重新计量公允

价值，相应的利得或损失计入其他综合收益并在权益中单独列为公允价值储备。但当在公开市场上与该可供出售金融资产相同的资产无标价，并且无法通过其他方法可靠计量的情况下，可供出售金融资产按成本扣除减值损失（见附注1(l)）列示于合并财务状况表。股利收入根据附注1(t)中的政策计入当期损益。当该项投资为有息，使用实际利率法计算的利息根据附注1(t)中的政策计入当期损益。

累积的利得或损失在终止确认或发生减值时（见附注1(l)）从权益重分类至当期损益。

#### ■ 有息借款

有息借款按公允价值减去可分配的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异以实际利率法在借款期限内与应付利息及其他费用一起计入合并损益表。

#### ■ 其他金融负债

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。

### (p) 雇员福利

#### i) 短期雇员福利和定额供款退休计划

薪金、年度奖金、带薪年假及对定额供款退休计划的供款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对货币时间价值构成重大影响，则这些金额会以现值计量。

## ii) 设定受益计划负债

本集团设定受益计划下的负债按计划分别计算，是员工未来应收到的预计福利，作为员工当期及前期提供服务的回报，相关的受益福利折成现值。本集团管理层采用精算的方法计算设定受益计划下的负债。

设定受益计划负债的服务费用和利息费用计入当期损益。当期服务成本根据功能分摊至“销售成本”、“研发费用”和“销售和管理费用”。当期的服务成本以雇员当期服务导致的设定受益计划负债的增加额计量。若本集团修改或缩减设定受益计划，使员工应收到与前期提供的服务相关的预计福利改变，或缩减造成损益，在以下日期的孰早者将过去服务成本确认为一项费用：

- 1) 计划修改或缩减时；
- 2) 确认相关重组费用或辞退福利时。

本期设定受益计划负债产生的利息费用根据计算报告期初设定受益计划负债使用的折现率确定。该折现率是与本集团设定受益计划有相近期限的高质量企业债券的收益率。

对设定受益计划的重新计量计入其他综合收益且在后续会计期间不再重分类至损益。但计入其他综合收益的重新计量金额可在权益范围内转移。重新计量包括设定受益计划负债的精算损益。

## (q) 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。本集团对保修义务可能产生的成本进行预估，并在确认收入时按预估成本进行计提。保修服务成

本通常包括零部件更换、人力和服务中心支持。计提产品质量保证准备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) 亏损合同准备

当合同的预计收益低于履行合同义务所需的不可避免成本时，则本集团确认该亏损合同的准备。准备金额按终止该合同的预计成本及继续执行该合同的预计净成本的现值孰低来进行计量。计提准备金前，本集团确认该合同相关资产的减值损失。

### iii) 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准备。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极小时不作披露。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极小时不作披露。

## (r) 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，但与确认于其他综合收益或与直接确认为权益项目相关的有关税项的金额，则相应确认为其他综合收益或直接确认于权益。

当期所得税是按本年度应税利润根据已执行或在报告期末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价值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。

除某些有限的例外情形之外，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未利用税收优惠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年期间内转回。

在如下有限的情形下产生的暂时性差异，递延所得税资产和负债不予确认，包括：商誉（不可税前抵扣）的初始确认、资产和负债的初始确认既不影响会计利润也不影响应纳税所得额（若非企业合并产生）以及与子公司投资相关的暂时性差异，该暂时性差异转回的

时间能够控制并且该暂时性差异在可预见的未来很可能不会转回。

递延所得税按已执行或在报告期末实质上已执行的税率为基础，按照该资产和负债账面价值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。

本集团会在每个报告期末审核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。

**(s) 收入确认**

收入按已收或应收对价的公允价值计量。如果经济利益能够流入本集团，且收入和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**

如果能可靠预估建造合同的结果，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。

如果不能可靠预估建造合同的结果，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财务状况表内予以初步确认：本集团确实能够收到该款项；本集团能够满足政府补助所附条件。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其他收入计入损益；如果政府补助用于补偿本集团购置资产的成本，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**

经营性租赁应收租金在租赁期间内按直线法计入损益，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。租金返还作为应收净租赁款项总额的一部分计入损益。或有租金在获取的相应会计期内确认为收入。

**(t) 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）、可供出售金融资产及交易性金融资产处置收益以及交易性金融资产公允价值变动产生的收益。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、准备金的折现额的当期影响以及可供出售金融资产减值损失。对于可直接归属于某资产构建或生产的借款费用且该资产需要较长时间才能投入使用或销售，将该费用进行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。

#### (u) 持有待售非流动资产

如果一项非流动资产(或处置组)的账面价值更可能通过销售交易而非持续使用来收回,且该资产(或处置组)可按当前状态来出售,则将其归类为持有待售。处置组是指单个交易中作为一个组合来处置的一组资产以及该交易中将被转让的与这些资产直接相关的负债。

将资产归类为持有待售非流动资产前,按归类前的会计政策更新该非流动资产(以及处置组的所有单项资产和负债)的计量数据。在初次归类未处置的持有待售非流动资产时,非流动资产(除如下说明的资产外)或处置组按账面价值和公允价值减销售成本孰低确认。该计量政策不适用于本集团合并财务报表的部分主要包括:递延所得税资产、雇员福利形成的资产、金融资产(除对联营公司与合营公司投资)和投资性房地产。这些资产即使持有待售,仍将按照附注1中其他相关政策计量。

持有待售资产在初次归类及后续计量的减值损失计入当期损益。一旦非流动资产归类为持有待售或纳入持有待售处置组,则该非流动资产不进行折旧或摊销。

#### (v) 分部报告

经营分部及其在财务报表中所列报的各分部项目的金额源于定期向本集团最高行政管理层提供以就本集团多项业务及多个地理区域进行资源分配及表现评估的财务资料。

在财务报告中,个别重大的经营分部单独披露,除非该等分部具有相似经济特性,以及在产品及服务性质、生产过程的性质、产品或劳务的客户类型、销售商品或提供劳务的方式及监管环境的性质方面相似。符合上述大部分有关条件的个别非重大经营分部可以在财务报表中合并列报。

## 2. 会计政策变更

国际会计准则理事会颁布了多项于本年度会计期间首次生效的新订及修订的国际财务报告准则。与本集团合并财务报表摘要相关的新订及修订的国际财务报告准则汇总如下：

- 《国际会计准则》第1号(修订), *财务报表列报 – 其他综合收益项目列报*
- 《国际财务报告准则》第10号, *合并财务报表*
- 《国际财务报告准则》第11号, *合营安排*
- 《国际财务报告准则》第12号, *于其他实体权益的披露*
- 《国际财务报告准则》第13号, *公允价值计量*
- 《国际会计准则》第19号(修订), *雇员福利*
- 《国际财务报告准则》第7号(修订)– *披露 – 金融资产和金融负债的抵销*

本集团并未采用尚未在本年度会计期间生效的新订会计准则和诠释。

本集团采用的新订及修订的国际财务报告准则的影响如下：

### 《国际会计准则》第1号(修订), *财务报表的列报 – 其他综合收益项目列报*

本集团于本合并财务报表摘要中采用了该准则提出的报表名称“损益表”。

### 《国际财务报告准则》第10号, *合并财务报表*

《国际财务报告准则》第10号取代了《国际会计准则》第27号, *合并财务报表及单独财务报表中关于合并报表的编制要求*及《解释公告》第12号 – *合并：特殊目的主体*。该准则引入了单一控制模型来决定被投资方是否应纳入合并范围, 该模型以投资方是否拥有对被投资方的主导权, 是否通过参与被投资方的相关活动而享有非固定回报, 并且有能力运用对被投资方的主导权影响其获得的回报来判断是否对被投资方存有控制权。

本集团已采用《国际财务报告准则》第10号, 变更了判断本集团是否对被投资方存有控制权的会计政策。该准则的应用不会改变本集团于2013年1月1日做出的对其他实体是否存在控制权的结论。

### 《国际财务报告准则》第11号，合营安排

《国际财务报告准则》第11号取代了《国际会计准则》第31号，合营中的权益，将合营安排分为两大类：共同经营和合营公司。企业应根据组织结构，法定形式，合同条款，其他影响合营安排的权利和义务的事实及情况，判断合营安排的种类。在《国际财务报告准则》第11号下，被分类为共同经营的合营安排，共同经营者应将其在共同经营中的利益逐项确认。其他根据《国际财务报告准则》第11号分类为合营公司的合营安排，在合并财务报表中采用权益法核算，同时取消对合营公司使用比例合并法进行核算的选择。

本集团已采用《国际财务报告准则》第11号，变更了本集团对合营安排的会计政策，并重新评估了本集团的合营安排。本集团已将共同控制的被投资方重分类为合营公司。本集团继续对合营公司的投资在合并财务报表中按权益法核算，因此，该重分类不会对本集团的财务状况及经营成果造成重大影响。

### 《国际财务报告准则》第12号，于其他实体权益的披露

《国际财务报告准则》第12号包括在其他实体的所有形式的权益的披露规定，包括子公司、合营安排、联营公司和其他未合并的公司。《国际财务报告准则》第12号要求披露的内容比之前颁布的准则广泛。本集团按照《国际财务报告准则》第12号的规定，在附注13及附注14作了相关披露。

### 《国际财务报告准则》第13号，公允价值计量

《国际财务报告准则》第13号取代了现有各国际财务报告准则中关于公允价值计量的指引，而提供了公允价值计量的唯一指引。《国际财务报告准则》第13号还包括有关金融工具和非金融工具公允价值计量的披露要求，其中一些披露要求与本集团相关，本集团于附注9中进行了相关披露。采用《国际财务报告准则》第13号不会对本集团资产与负债的公允价值计量产生重大影响。

### 《国际会计准则》第19号(修订), 雇员福利

《国际会计准则》第19号(修订)对设定受益计划作出多项修订, 其中要求所有精算损益立即计入其他综合收益。

本集团已采用《国际会计准则》第19号(修订), 变更了本集团对设定受益计划的会计政策。变更会计政策前, 本集团将精算损益计入合并损益表。本集团追溯应用该变更的会计政策, 重述了2012年度的比较数字如下:

	重述前 人民币百万元	采用《国际会计准则》第19号 (修订)的影响 人民币百万元	重述后 人民币百万元
截至2012年12月31日止年度合并损益表:			
设定受益计划费用	2,240	(291)	1,949
所得税	2,711	47	2,758
本年利润	15,380	244	15,624

### 《国际财务报告准则》第7号(修订) – 披露 – 金融资产和金融负债的抵销

该修订对被抵销的金融资产及金融负债规定了新的披露要求。该修订要求披露: 根据《国际会计准则》第32号, 金融工具: 列报进行了抵销的金融工具, 以及无论是否根据《国际会计准则》第32号进行了抵销, 但具有总互抵协议或类似协议安排的金融工具及交易的量化信息。

### 3. 收入

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
销售设备和提供劳务	238,948	220,084
租金收入	77	114
	239,025	220,198

#### 4. 其他业务收支

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
保理费用	550	762
政府补助	(465)	(750)
处置物业、厂房及设备 and 无形资产的净收益	(985)	(719)
其他	177	(679)
	<b>(723)</b>	(1,386)

#### 政府补助

于截至2013年12月31日止年度，本集团收到因在中华人民共和国（以下简称“中国”）境内发展创新与研究的无条件政府补助人民币307百万元（2012年：人民币588百万元）。这些补助直接计入其他收入。

于截至2013年12月31日止年度，本集团收到以完成特定研发项目为条件的政府补助人民币686百万元（2012年：人民币523百万元）。这些补助作为递延收入初始确认在合并财务状况表内，在相关研发费用发生的期间内，以系统的方法摊销入合并损益表。于截至2013年12月31日止年度，本集团在合并损益表中确认附条件的政府补助共计人民币158百万元（2012年：人民币162百万元）。

#### 5. 雇员费用

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元 重述 (附注2)
设定受益计划费用	1,338	1,539
定额供款退休计划费用	6,497	5,865
离职后福利合计	7,835	7,404
工资、薪金及其他福利	44,615	39,979
	<b>52,450</b>	47,383

**6. 净财务费用**

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元 重述 (附注2)
利息收入	(839)	(844)
处置可供出售银行理财产品净收益	(1,056)	(785)
利息费用	1,358	1,758
净汇兑损失	3,686	1,085
设定受益计划负债利息费用	469	410
其他	324	415
	<b>3,942</b>	<b>2,039</b>

**7. 所得税**

合并损益表中列示的所得税费用：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元 重述 (附注2)
<b>当年所得税费用</b>		
本年度所得税计提	6,384	3,262
以前年度(多)/少计的所得税	(78)	108
	<b>6,306</b>	<b>3,370</b>
<b>递延所得税费用</b>		
暂时性差异的产生及转回	(2,147)	(612)
	<b>4,159</b>	<b>2,758</b>

## 8. 分部报告

本集团按照销售产品或提供服务类型将业务划分为如下三个业务分部：

### ■ 运营商网络业务

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

向政府及公共事业、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。

业务分部根据内部组织机构、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，因此需要进行单独的管理。本集团最高行政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。

### 业务分部的收入信息

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
运营商网络业务	166,512	160,093
企业业务	15,263	11,530
消费者业务	56,986	48,376
其他	264	199
合计	239,025	220,198

### 区域分部的收入信息

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
中国	84,017	73,579
欧洲中东非洲	84,655	77,414
亚太	38,925	37,359
美洲	31,428	31,846
合计	239,025	220,198

## 9. 物业、厂房及设备

	永久产权 土地	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	人民币 百万元
<b>成本：</b>								
于2012年1月1日	50	7,357	14,412	484	5,304	567	4,272	32,446
汇率调整	(1)	(2)	(14)	(3)	(17)	-	(8)	(45)
本年增加	-	3	2,693	92	2,730	-	810	6,328
在建工程转入	-	1,969	1,131	-	(4,253)	-	1,153	-
本年处置/重分类转出	-	(634)	(588)	(33)	-	(133)	(515)	(1,903)
于2012年12月31日	49	8,693	17,634	540	3,764	434	5,712	36,826
于2013年1月1日	49	8,693	17,634	540	3,764	434	5,712	36,826
汇率调整	(1)	(12)	(341)	(22)	(70)	-	(65)	(511)
本年增加	58	13	2,530	83	3,179	-	239	6,102
在建工程转入	-	758	544	-	(1,963)	-	661	-
本年处置	-	(24)	(866)	(57)	-	-	(45)	(992)
于2013年12月31日	106	9,428	19,501	544	4,910	434	6,502	41,425
<b>累计折旧：</b>								
于2012年1月1日	-	1,845	8,568	303	-	289	2,810	13,815
汇率调整	-	(1)	(25)	(1)	-	-	(5)	(32)
本年增加	-	442	2,131	79	-	23	1,131	3,806
本年处置/重分类转出	-	(120)	(517)	(28)	-	(27)	(437)	(1,129)
于2012年12月31日	-	2,166	10,157	353	-	285	3,499	16,460
于2013年1月1日	-	2,166	10,157	353	-	285	3,499	16,460
汇率调整	-	(2)	(176)	(11)	-	-	(42)	(231)
本年增加	-	408	2,403	68	-	22	856	3,757
本年处置	-	(18)	(667)	(49)	-	-	(36)	(770)
于2013年12月31日	-	2,554	11,717	361	-	307	4,277	19,216
<b>账面价值：</b>								
于2012年12月31日	49	6,527	7,477	187	3,764	149	2,213	20,366
于2013年12月31日	106	6,874	7,784	183	4,910	127	2,225	22,209

## 投资性房地产

本集团将一些房屋建筑物出租给第三方，这些房屋建筑物被分类为投资性房地产。

于2013年12月31日，本集团投资性房地产的账面价值为人民币127百万元（2012年：人民币149百万元）。管理层估计于2013年12月31日该等投资性房地产的公允价值为人民币252百万元（2012年：人民币273百万元）。

上述投资性房地产的公允价值是本集团内部根据市场环境及折现现金流的预测金额决定的。本集团预测投资性房地产的未来现金流量时考虑了现有的以正常商业关系签定的租赁协议的条款。根据《国际财务报告准则》第13号，公允价值计量对公允价值三个层级的定义，本集团对投资性房地产公允价值的计量为第三层级。

### 10. 长期租赁预付款\*

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
于1月1日	2,361	2,223
本年增加	462	198
本年摊销	(62)	(60)
于12月31日	2,761	2,361

\* 更多内容请参见2013年年度报告附录 – 土地使用权与房屋建筑物。

## 11. 无形资产

	软件 人民币百万元	专利权 人民币百万元	商标使用权 人民币百万元	合计 人民币百万元
<b>成本：</b>				
于2012年1月1日	1,409	976	77	2,462
本年增加	309	707	5	1,021
本年处置	(31)	(8)	-	(39)
于2012年12月31日	1,687	1,675	82	3,444
于2013年1月1日	1,687	1,675	82	3,444
汇率调整	(26)	(2)	1	(27)
本年增加	615	606	4	1,225
本年处置	(27)	(99)	(1)	(127)
于2013年12月31日	2,249	2,180	86	4,515
<b>累计摊销和减值损失：</b>				
于2012年1月1日	807	468	24	1,299
汇率调整	1	-	-	1
本年增加	238	167	7	412
本年处置	(17)	(1)	-	(18)
减值损失	52	-	9	61
于2012年12月31日	1,081	634	40	1,755
于2013年1月1日	1,081	634	40	1,755
汇率调整	(14)	(1)	-	(15)
本年增加	264	192	7	463
本年处置	(19)	(78)	(1)	(98)
于2013年12月31日	1,312	747	46	2,105
<b>账面价值：</b>				
于2012年12月31日	606	1,041	42	1,689
于2013年12月31日	937	1,433	40	2,410

软件、专利权和商标使用权的摊销计入合并损益表的“销售成本”、“研发费用”、“销售和管理费用”，减值损失计入合并损益表的“其他业务收支”。

## 12. 商誉

	附注	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
<b>成本：</b>			
于1月1日		3,609	218
汇率调整		(87)	(28)
本年增加	29(c)	44	3,419
于12月31日		3,566	3,609
<b>累计减值损失：</b>			
于1月1日		220	-
汇率调整		3	4
减值损失		-	216
于12月31日		223	220
<b>账面价值：</b>			
于12月31日		3,343	3,389

## 针对商誉所归属的现金产出单元的减值测试

为进行减值测试，将商誉金额分摊至本集团的现金产出单元或现金产出单元组合。这些现金产出单元或现金产出单元组合可能是运营分部，也可能是运营分部下的组别，如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
企业业务分部下业务单元	3,139	3,229
International Turnkey Systems Technologies W.L.L. (“ITS巴林”)	-	-
北京华为朗新科技有限责任公司(“北京华为朗新”)	154	154
其他	50	6
	3,343	3,389

本集团依据相关现金产出单元能够从企业合并的协同效应中的受益情况分摊商誉账面价值。在进行商誉年度减值测试时，现金产出单元可收回金额以使用价值为基础确定。使用价值的估算采用了现金流量折现法。现金流预估结果基于管理层分别按企业业务分部下业务单元、ITS巴林和北京华为朗新审批的五年、八年和五年财务预算。计算使用价值的

关键假设包括使用的折现率和增长率。使用的折现率按税前金额计算，体现了对应现金产出单元或现金产出单元组合的特定风险。按预估增长率推算上述财务预算期间以外的现金流。增长率不超过各现金产出单元或现金产出单元组合运营业务的长期平均增长率。使用价值估算采用的折现率和增长率如下：

	于12月31日	
	2013年 %	2012年 %
<b>企业业务分部下业务单元</b>		
– 折现率	17.0	14.5
– 永续增长率	5.0	10.0
<b>ITS巴林</b>		
– 折现率	不适用	36.4
– 永续增长率	不适用	4.0
<b>北京华为朗新</b>		
– 折现率	17.9	19.1
– 永续增长率	3.0	3.0

于截至2012年12月31日止年度，ITS巴林确认的商誉减值损失为人民币216百万元，相关商誉的账面价值减至为人民币0元。

### 13. 于联营公司权益

本集团在主要联营公司的权益详情如下：

联营公司名称	组织形式	注册和经营地	本集团持有的权益比例		主要业务
			2013年	2012年	
TD Tech Holding Limited (“TD Tech”)	公司	中国香港	49%	49%	研究、开发、生产及销售TD-SCDMA电信产品
天闻数媒科技(北京)有限公司 (“天闻数媒”)	公司	中国北京	49%	49%	开发、发行及经营数字媒体服务

本集团采用权益法对联营公司进行核算。

主要联营公司的财务信息概要(调节至本集团于这些联营公司权益的账面价值)如下：

	TD Tech		天闻数媒	
	2013年	2012年	2013年	2012年
	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元
联营公司总额				
流动资产	369	1,194	302	257
非流动资产	56	76	8	8
流动负债	(429)	(1,189)	(60)	(15)
非流动负债	(87)	(3)	(2)	(3)
权益	(91)	78	248	247
收入	3,972	2,801	139	10
(亏损)/利润	(170)	78	1	(58)
调节至本集团于联营公司权益				
联营公司净资产总额	(91)	78	248	247
本集团实际权益	49%	49%	49%	49%
本集团所占联营公司净资产份额	(45)	38	122	121
商誉	-	-	5	5
不归属于本集团的净亏损	45	-	-	-
账面价值	-	38	127	126

其他联营公司的信息汇总如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
于其他联营公司权益的账面价值总额	143	79
本集团所占这些联营公司的利润/(亏损)总额	42	(10)

#### 14. 于合营公司权益

本集团在主要合营公司的权益详情如下：

合营公司名称	组织形式	注册和 经营地	本集团 持有的权益比例		主要业务
			2013年	2012年	
华为海洋网络(香港)有限公司 (“华为海洋”)	公司	中国香港	51%	51%	海底光缆铺设和运营
成都市华为投资有限公司 (“成都投资”)	公司	中国成都	49%	49%	投资、物业和设备租赁、 高科技产品开发及提供相 关服务、销售通信设备及 电子产品

本集团采用权益法对合营公司进行核算。

主要合营公司的财务信息概要 (调节至本集团于这些合营公司权益的账面价值) 如下:

	华为海洋		成都投资	
	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
合营公司总额				
流动资产	439	447	173	49
非流动资产	20	28	1,422	1,612
流动负债	(322)	(333)	(239)	(313)
非流动负债	(13)	(17)	(1,137)	(1,054)
权益	124	125	219	294
包含在上述资产及负债:				
现金及现金等价物	98	74	4	3
非流动金融负债 (不包括应付 账款、其他应付款及准备)	-	-	(1,137)	(1,054)
收入	498	583	241	60
利润/(亏损)	20	(34)	(75)	(67)
包含在上述利润/(亏损):				
折旧和摊销	11	10	190	46
利息收入	-	-	-	-
利息费用	-	-	72	22
所得税费用	1	1	1	-
调节至本集团于合营公司权益				
合营公司净资产总额	124	125	219	294
本集团实际权益	51%	51%	49%	49%
账面价值	63	64	107	144

其他合营公司的信息汇总如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
于其他合营公司权益的账面价值总额	41	42
本集团所占这些合营公司亏损的总额	(1)	(186)

### 15. 其他投资

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
可供出售金融资产：		
- 非上市公司权益证券，按成本列示	477	502
- 上市公司权益证券，按公允价值列示	118	76
- 债券	5	7
- 银行理财产品 (i)	8,545	4,456
交易性权益证券	-	13
	9,145	5,054
减：减值损失 (ii)	(16)	(36)
	9,129	5,018
非流动部分	584	549
流动部分	8,545	4,469
	9,129	5,018

(i) 本集团向商业银行买入期限为一年以内的非保本保收益理财产品。银行理财产品依据附注1(o)分类为可供出售金融资产。

(ii) 本集团于2013年12月31日和2012年12月31日分别对可供出售的权益性证券与债券进行个别减值认定。由于所在的行业不景气，这些权益及债券工具的公允价值大幅下跌至低于其账面价值使本集团的初始投资成本预计无法收回。计提的减值损失依据附注1(l)确认。

**16. 递延所得税资产和负债**

(a) 合并财务状况表中确认的递延所得税资产/(负债)的组成项目如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
预提费用和准备	5,740	4,745
物业、厂房及设备折旧	269	321
减值准备	971	1,088
未实现利润	3,131	2,487
可抵扣税务亏损	107	236
子公司未分配利润	(159)	(468)
企业合并公允价值调整	(75)	(92)
其他	1,117	704
合计	11,101	9,021

调节至合并财务状况表：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
合并财务状况表中确认的递延所得税资产净额	11,577	9,805
合并财务状况表中确认的递延所得税负债净额	(476)	(784)
	11,101	9,021

## (b) 未确认的递延所得税资产

于12月31日，本集团并未就若干未利用的可抵扣税务亏损及其他可抵扣暂时性差异确认递延所得税资产。未确认的未利用的可抵扣税务亏损和可抵扣暂时性差异的影响分析如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
可抵扣暂时性差异	1,008	574
可抵扣税务亏损	1,463	1,396
	<b>2,471</b>	1,970

本集团预计部分减值准备及其他准备不是很可能获得主管税务机关的批准以作税前抵扣，因此未确认相关的递延所得税资产。

本集团预计在该些可抵扣税务亏损过期前，部分亏损子公司不大可能产生足够的未来应税利润以利用该些可抵扣税务亏损，因此未确认相关的递延所得税资产。

## 17. 存货

## (a) 合并财务状况表中的存货包含：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
原材料	5,990	6,313
在产品	4,150	2,462
产成品	6,077	5,734
已发货未完成安装的产成品	8,712	7,728
	<b>24,929</b>	22,237

## (b) 确认为费用并计入损益的存货金额分析如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
已销售存货的账面价值	99,694	96,551
计提的存货减值准备	1,231	17
	<b>100,925</b>	96,568

## 18. 应收账款及应收票据

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
<b>应收账款</b>		
应收关联方	691	525
应收第三方	59,189	54,576
	<b>59,880</b>	55,101
<b>应收票据</b>		
银行承兑汇票	2,224	2,078
商业承兑汇票	2,967	2,106
应收信用证	798	1,041
	<b>5,989</b>	5,225
	<b>65,869</b>	60,326
非流动部分	335	497
流动部分	65,534	59,829
	<b>65,869</b>	60,326

## (a) 账龄分析

于报告期期末的应收第三方账款账龄分析如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
未到期	43,903	37,430
逾期90天内	10,698	11,960
逾期90天至1年	7,575	6,983
逾期1年以上	1,353	1,690
	<b>63,529</b>	58,063
减：坏账准备	(4,340)	(3,487)
合计	<b>59,189</b>	54,576

## (b) 应收第三方账款坏账准备

应收第三方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(l)）。本年度应收第三方账款坏账准备的变动如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
年初余额	3,487	3,548
汇率调整	(520)	(63)
本年确认的减值损失	1,075	3,479
本年收回以前年度核销的坏账	411	-
坏账核销	(113)	(3,477)
年末余额	4,340	3,487

## 19. 其他应收款

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
预付账款	1,605	2,388
待抵扣/预缴税费	4,620	4,797
应收银行保证金	1,805	1,832
应收第三方建造合同款	228	1,340
其他	6,193	5,457
	14,451	15,814
非流动部分	14	407
流动部分	14,437	15,407
	14,451	15,814

## 20. 现金及现金等价物

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
现金	5	15
银行及其他金融机构的存款	61,794	67,165
高流动性短期投资	11,600	-
合并财务状况表与合并现金流量表中的现金及现金等价物	<b>73,399</b>	67,180

于2013年12月31日，本集团持有从商业银行购入的期限短于三个月的短期投资。该短期投资是高流动性、易于转换为已知金额现金、价值变动风险很小的投资。该短期投资已于2014年1月到期及结算。

## 21. 持有待售资产

根据本公司与第三方达成的协议，本集团承诺在2013年3月底前出售其部分物业、厂房和设备，对价总额为人民币2,800百万元。因此，相关物业、厂房和设备被归类为持有待售资产。本集团已于2012年下半年及2013年上半年分两批出售相关物业、厂房和设备，分别确认人民币761百万元及人民币986百万元净收益。

## 22. 借款

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
短期借款：		
- 集团内公司担保	2,022	2,266
- 无担保	25	1,991
	<b>2,047</b>	4,257
长期借款：		
- 集团内公司担保	18,351	14,464
- 无担保	1,644	1,048
- 公司债券	991	985
	<b>20,986</b>	16,497
	<b>23,033</b>	20,754
非流动部分	19,990	16,077
流动部分	3,043	4,677
	<b>23,033</b>	20,754

## 条款和到期分析

未偿还借款的条款和到期分析如下：

	合计	1年以内	1至5年	5年以上
	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元
<b>集团内公司担保银行借款：</b>				
人民币 – 浮动年利率5.9%	577	157	420	-
欧元 – 浮动年利率1.41% ~ 1.92%	3,571	577	2,994	-
日元 – 浮动年利率0.97% ~ 1.28%	809	809	-	-
印度卢比 – 浮动年利率9.9% ~ 11.75%	1,213	1,213	-	-
美元 – 固定年利率4.33%	2,726	-	2,726	-
美元 – 浮动年利率1.68% ~ 2.71%	11,472	-	11,472	-
衣索比亚比尔 – 固定年利率9.5%	5	-	5	-
	20,373	2,756	17,617	-
<b>无担保银行借款：</b>				
孟加拉塔卡 – 浮动年利率14.5%	24	24	-	-
人民币 – 浮动年利率5.9% ~ 6.55%	1,644	262	858	524
新加坡元 – 固定年利率2.5%	1	1	-	-
	1,669	287	858	524
<b>公司债券：</b>				
人民币 – 固定年利率5.30%	991	-	991	-
	23,033	3,043	19,466	524

上述借款的账面价值与其公允价值相近。

根据本集团与银行签订的若干借款协议条款，借款人应该满足既定的财务状况表比率。如果本集团违反协议的相关条款，银行有权要求立即偿还借款。本集团定期监控这些条款的遵从情况。于2013年12月31日，本集团没有违反相关借款协议的任何条款（2012年：无）。

## 公司债券

2012年5月11日，本集团之子公司Proven Honour Capital Limited发行总额为人民币1,000百万元的公司债券。该债券期限为3年，票面固定年利率为5.30%。本公司作为担保人为上述债券发行提供全额不可撤销的连带责任保证担保。

**23. 应付账款及应付票据**

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
<b>应付账款</b>		
应付关联方	761	840
应付第三方	30,529	32,696
	<b>31,290</b>	33,536
<b>应付票据</b>		
银行承兑汇票	378	1,794
应付信用证	312	4,943
	<b>690</b>	6,737
	<b>31,980</b>	40,273

**24. 其他应付款**

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
应付利息	634	1,174
预收账款	12,694	8,661
预提费用		
- 雇员相关	17,820	14,414
- 供应相关	11,777	9,797
其他应交税费	7,824	5,640
物业、厂房及设备购建款	2,053	1,759
应付第三方建造合同款	416	2,331
其他	14,671	11,603
	<b>67,889</b>	55,379

**25. 建造合同**

于2013年12月31日，本集团计入应收/应付第三方建造合同款的累计成本加已确认收益减已确认亏损的金额共计人民币8,067百万元（2012年：人民币26,723百万元）。

## 26. 准备与或有事项

### (a) 准备

		2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
产品质量保证准备	(i)	2,963	2,407
其他准备	(ii)	2,537	1,828
		<b>5,500</b>	4,235
非流动部分		782	586
流动部分		4,718	3,649
		<b>5,500</b>	4,235

本年度确认的准备变动如下：

	产品 质量保证准备 人民币百万元	其他准备 人民币百万元	合计 人民币百万元
于2012年1月1日	1,962	1,842	3,804
本年计提	2,844	1,384	4,228
本年使用	(2,399)	(1,398)	(3,797)
于2012年12月31日及2013年1月1日	2,407	1,828	4,235
本年计提	3,491	1,332	4,823
本年使用	(2,935)	(623)	(3,558)
于2013年12月31日	2,963	2,537	5,500

(i) 产品质量保证准备主要针对本年售出的设备。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。

(ii) 其他准备主要为合同亏损准备及法律诉讼准备。

**(b) 或有事项**

i) 2011年7月, InterDigital Corporation(以下简称“IDC”)向美国国际贸易委员会(“United States International Trade Commission”,以下简称“USITC”)及特拉华联邦地区法院对本集团的两家子公司华为技术有限公司(以下简称“华为技术”)及Futurewei Technologies Inc.(以下简称“Futurewei”)提起诉讼,称其在美销售的3G无线设备侵犯了IDC的多项3G无线通信专利权,要求对被诉设备颁发排除令和禁售令。

华为技术于2011年12月在中国深圳对IDC提起诉讼,起诉其违反基本专利许可中的公平、合理、非歧视(以下简称“FRAND”)的原则和中国反垄断法(“第一次诉求”)。2012年6月,华为技术向欧盟委员会提出申请,要求欧盟对IDC展开调查,认为IDC要求的专利费是剥削性的和歧视性的,违反了FRAND的原则以及欧盟的反垄断规定。

2013年1月2日, IDC向USITC及特拉华联邦地区法院对本集团的三家子公司华为技术、Futurewei及Huawei Device USA Inc.(以下简称“美国终端”)提起一项轮新的诉讼,称其在美国销售的3G及4G无线设备侵犯了IDC的另外三项专利。

2013年2月4日,深圳中级人民法院判定IDC违反中国反垄断法,判令IDC赔偿本集团因此造成的损失人民币2,000万元,同时判定IDC许可给本集团其中国的无线通信基本专利的费率不得超过华为技术无线设备实际销售价格的0.019%。

2013年3月11日, IDC对深圳中级人民法院一审判决向广东省高级人民法院提起上诉。2013年10月25日,广东省高级人民法院作出了终审判决,维持深圳市中级人民法院在反垄断诉讼和FRAND费率案裁定的一审判决。

2013年6月28日和12月19日,美国国际贸易委员会分别在初审裁定和终审裁定中针对IDC的第一次诉求作出有利于华为技术、Futurewei及美国终端的裁决。

2013年12月23日,华为技术、Futurewei、美国终端和IDC达成了一项和解协议,双方将各自撤回或取消所有针对对方的法律行动。按照和解协议,双方将通过仲裁解决争议。

现阶段本集团管理层认为并不能根据案件的现状合理预测案件结果及可能造成的损失。

ii) 2012年5月23日, Flashpoint Technology Inc.(以下简称“Flashpoint”)向美国国际贸易委员会以侵犯专利权的名义提出申请,要求对包括华为技术在内的4家公司生产的相关消费类电子产品进行基于1930年美国关税法第337章的调查,要求对被诉设备颁发排除令和禁售令。2012年8月2日,美国国际贸易委员会法官同意以本集团的两家子公司华为终端有限公司(以下简称“华为终端”)和美国终端替换华为技术作为本案被告。此外,Flashpoint还以相同理据在美国特拉华州联邦法院向华为终端和美国终端提起专利侵权诉讼,该诉讼目前被法庭中止审理。

2013年9月30日，美国国际贸易委员会法官颁发初步裁决，判定本集团并未侵犯Flashpoint专利权。现阶段本集团管理层认为并不能根据案件的现状合理预测案件结果及可能造成的损失。

iii) 2012年7月24日，Technology Properties Limited(以下简称“TPL”)向美国国际贸易委员会以侵犯专利权的名义提出申请，要求对包括本集团的子公司华为技术在内的13家公司及其关联公司生产的相关消费类电子产品进行基

于1930年美国关税法第337章的调查(以下简称“337调查”)，要求对被诉设备颁发排除令和禁售令。2012年8月21日，美国国际贸易委员会正式决定立案，对相关产品启动337调查。此外，TPL还以同样的理据在美国加州北区联邦法院对华为技术提起专利侵权诉讼。2013年9月6日，美国国际贸易委员会法官作出初步裁决，确认判定本集团并未侵犯TPL的专利权。2014年2月19日，美国国际贸易委员会颁发最终裁决，确认判定本集团并未侵犯TPL的专利权。

## 27. 经营性租赁

### (a) 作为承租方

于12月31日，不可撤销经营租赁下的未来最低租金应付总额如下：

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
一年以内	618	472
一年至五年	878	577
五年以上	65	58
	<b>1,561</b>	1,107

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。

于截至2013年12月13日止年度，本集团于合并损益表中确认的经营性租赁费用为人民币2,392百万元(2012年：人民币2,334百万元)。

## (b) 作为出租方

本集团以经营性租赁的方式租出某些物业(见附注3和附注9)。于12月31日,不可撤销经营性租赁下的未来最低租金应收总额如下:

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
一年以内	23	100
一年至五年	1	9
	24	109

于截至2013年12月31日止年度,本集团于合并损益表中确认的租金收入为人民币77百万元(2012年:人民币114百万元)。

**28. 资本承担**

## (a) 与购建房产相关的资本承担

于12月31日,本集团购建房产的资本承担列示如下:

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
已签订合同	3,378	2,094
已批准但未签订合同	2,945	4,376
	6,323	6,470

## (b) 其他资本承担

于12月31日,本集团其他已签订合同的资本承担列示如下:

	2013年 人民币百万元	2012年 人民币百万元
设立联营公司	-	25

## 29. 集团企业

### (a) 最终控制方

本集团的最终控制方为华为投资控股有限公司工会委员会。

### (b) 主要子公司

子公司名称	注册地和经营地	所有权益比例		主要业务
		2013年	2012年	
华为技术有限公司	中国	100%	100%	开发、生产、销售通讯产品及其配套产品的安装技术服务及维修服务
华为软件技术有限公司 (以下简称“南京软件”)	中国	100%	100%	从事移动通信领域软件及新产品的研发、制造、销售、服务
上海华为技术有限公司	中国	100%	100%	通信设备的研制和销售及相关项目的咨询服务、售后服务等
北京华为数字技术有限公司	中国	100%	100%	通信产品的研发、销售及技术服务、货物进出口, 代理进出口和技术进出口
深圳市华为技术软件有限公司	中国	100%	100%	通信领域软件及相关产品的研发、制造销售及服务
华为技术服务有限公司	中国	100%	100%	通讯产品及其配套产品的安装、技术服务及维修服务
华为机器有限公司	中国	100%	100%	通信产品的研发、制造、销售及技术服务
深圳市海思半导体有限公司	中国	100%	100%	设计、开发及销售半导体产品
华为技术投资有限公司 (以下简称“香港华为”)	香港	100%	100%	进口物料买卖、海外终端销售(美国除外), 海外设备销售
华为终端有限公司	中国	100%	100%	研发、生产和销售移动通信产品及电子产品
华为国际有限公司	新加坡	100%	100%	通信设备的购销
华为技术有限责任公司	荷兰	100%	100%	海外子公司投资主体
PT华为技术投资有限公司	印度尼西亚	100%	100%	通信设备的购销
华为技术日本株式会社	日本	100%	100%	设计、开发、生产及销售通信产品及信息产品, 提供配套产品及服务
华为终端(香港)有限公司	香港	100%	100%	电子产品及通讯产品销售及售后服务

### (c) 收购子公司

- i) 2013年8月6日，本公司之全资子公司香港华为以支付现金7百万欧元(折合人民币56百万元)作为合并成本向第三方购买了Caliopa NV(以下简称“Caliopa”)100%的权益。

Caliopa位于比利时，主要从事硅光子技术开发。2013年，Caliopa的所有服务均为向本集团内公司提供。

- ii) 2013年12月10日，本公司之全资子公司 Huawei Technologies (Australia) PTY Ltd.以支付现金19百万美元(折合人民币117百万元)作为合并成本向第三方购买了Fastwire PTY Limited(以下简称“Fastwire”)100%的权益。

Fastwire位于澳大利亚悉尼，主要从事运营支撑系统研发。

自购买日起至2013年12月31日，Fastwire为本集团贡献的收入为人民币1百万元，亏损为人民币3百万元。若本次收购发生于2013年1月1日，管理层估计本集团全年的合并收入将增加人民币30百万元，合并本年利润将减少人民币9百万元。为确定该金额，管理层假设若收购发生于2013年1月1日，于收购日产生的公允价值调整与目前一致。

- iii) 2012年3月30日，本公司之全资子公司香港华为以支付现金530百万美元(折合人民币3,337百万元)作为合并成本向Symantec Hardware Holding LLC(以下简称“赛门铁克硬件”)购买了其对华为数字技术(香港)有限公司(原名“华为赛门铁克技术有限公司”，以下简称“香港数字技术”)剩余49%的权益。至此，本集团对香港数字技术的权益从51%上升到100%，

香港数字技术成为香港华为全资子公司，进而成为本公司的全资子公司。

香港数字技术是香港华为与赛门铁克硬件于2008年在香港成立的合营公司，主要从事研发、生产和销售网络存储及安全产品。

自购买日起至2012年12月31日，香港数字技术为本集团贡献的收入为人民币3,225百万元，亏损为人民币69百万元。若本次收购发生于2012年1月1日，管理层估计本集团2012年度的合并收入将增加人民币4,289百万元，合并利润将减少人民币375百万元。为确定该金额，管理层假设若收购发生于2012年1月1日，于收购日产生的公允价值调整与目前一致。

- iv) 2012年3月31日，本公司之全资子公司南京软件以支付现金人民币116百万元作为合并成本向朗新信息科技有限公司(以下简称“朗新科技”)购买了其北京华为朗新剩余48%的权益。至此，本集团对北京华为朗新的权益从52%上升到100%，北京华为朗新成为本公司的全资子公司。

北京华为朗新是于1996年在中国成立的公司，主要从事生产和销售网络通讯产品，计算机软硬件及相关业务。

自购买日起至2012年12月31日，北京华为朗新为本集团贡献的收入为人民币130百万元，利润为人民币13百万元。若本次收购发生于2012年1月1日，管理层估计本集团2012年度的合并收入将增加人民币130百万元，合并利润将减少人民币9百万元。为确定该金额，管理层假设若收购发生于2012年1月1日，于收购日产生的公允价值调整与目前一致。

如上收购在购买日对本集团资产与负债的影响如下：

	并购确认值			
	2013年		2012年	
	Caliopa 人民币百万元 附注29(c)(i)	Fastwire 人民币百万元 附注29(c)(ii)	香港数字技术 人民币百万元 附注29(c)(iii)	北京华为朗新 人民币百万元 附注29(c)(iv)
物业、厂房及设备	2	1	88	2
可供出售金融资产	-	-	26	-
无形资产	26	116	375	92
应收账款及其他应收款	5	7	509	62
存货	-	-	543	16
现金及现金等价物	3	1	1,025	33
应付账款及其他应付款	(15)	(15)	(1,629)	(24)
借款	-	(1)	(170)	(63)
设定受益计划负债	-	-	(313)	-
递延所得税负债	(1)	-	(61)	(14)
可辨认净资产合计	20	109	393	104
收购相关成本	1	3	28	-
现金对价	56	117	3,337	116
收购的净现金流出分析如下：				
支付的对价	53	117	3,337	116
收到的现金及现金等价物	(3)	(1)	(1,025)	(33)
净现金流出	50	116	2,312	83

## 商誉

因收购产生的商誉如下：

	并购确认值			
	2013年		2012年	
	Caliopa 人民币百万元 附注29(c)(i)	Fastwire 人民币百万元 附注29(c)(ii)	香港数字技术 人民币百万元 附注29(c)(iii)	北京华为朗新 人民币百万元 附注29(c)(iv)
对价总额	56	117	3,337	116
原持有股权公允价值	-	-	315	142
可辨认净资产公允价值	(20)	(109)	(393)	(104)
	36	8	3,259	154

### Caliopa

商誉主要归因于Caliopa的技术及技术人才。以上商誉均不能税前扣除。

### Fastwire

商誉主要归因于Fastwire的技术、技术人才以及将Fastwire与本集团现有的业务整合所期望获得的协同效应。以上商誉均不能税前扣除。

## 30. 上年比较数字

由于采用了新订及修改的国际财务报告准则，且为了与本年度列示方式一致，部分上年比较数字已做调整，就2013年首次披露的项目提供比较数据。详情请参见附注2。

## 风险要素

所有在本年报中尤其是下文中所提及的风险要素是指对公司实现其经营目标带来不确定性的关键因素。这些因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指在18个月展望期内会对整个公司的竞争格局、声誉、财务状况、经营成果和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。

### 华为风险管理体系

华为基于COSO模型，参考ISO31000风险管理标准，结合自身组织架构和运作模式设计建立了企业风险管理体系，发布了企业风险管理政策及管理流程，完善了企业风险管理组织和运作机制。该体系有三个主要角色：

- 财经委员会是公司风险管理的日常决策机构；
- 各业务主管是对应业务领域的风险管理第一责任人；
- 企业风险管理部协助财经委员会，组织协调各业务主管管理各类重大风险。

华为在战略规划和业务计划的制定流程中嵌入风险管理要素——通过战略规划，各领域系统化地识别、评估了各自风险；在年度业务计划中各领域均制定了风险应对方案，并以管理重点工作的方式实现日常运营中的风险监控和报告。在战略决策与规划中明确了重大风险要素、在业务计划与执行中积极地控制风险，为华为的持续经营提供了有效保障。

### 战略风险

激烈竞争：华为所处所在的市场环境在产品价格和功能、服务质量、新产品上市时机等方面都面临着激烈的竞争。科技在迅速发展，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，我们将坚持不懈地深入理解、挖掘并满足多样化的客户需求，向市场推出更加优质的产品和服务，同时帮助客户不断降低综合成本，以保持和扩大我们的竞争优势，从而不断提升企业的经营业绩。

## 外部风险

**经济环境**：世界经济在未来仍将面临较大不确定性和下行风险，网络运营商为改善其财务状况可能会延缓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，从而影响华为的经营业绩。

**特定国家风险**：华为目前在世界上170多个国家和地区开展业务，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、实行外汇管制，主权债务危机、经营权监管、劳工问题等，要求华为具有较高的风险管理能力。

**法律风险**：在一些业务所在地区，由于法律环境的复杂性，虽然我们力求遵守所有当地法规且无意违反，但仍可能存在各种不利的影晌。

**贸易壁垒**：当前国际经济及金融形势纷繁复杂，华为的业务已遍布全球，由于行业竞争的日益激烈，在有的国家可能会面对各种形式的贸易壁垒事件。贸易壁垒措施日益复杂，贸易调查、征收高额反倾销与反补贴关税、设立特殊的产品质量与技术标准等一系列措施可能影响华为产品的自由贸易。虽然我们积极应对力求规避，但这仍可能会影响华为的经营业绩。

**自然灾害**：地震、水灾等自然灾害可能影响华为供应链中某一业务环节的正常运作，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

**供应连续性**：虽然华为力求避免单一来源供应商的采购方案，但由于客观因素这并不总是可以实现的，因为寻找替代供应商或重新设计产品可能需要大量的时间和成本。任何单一供应商的供应中断或者产品质量问题都可能会对我们的产品供应和交付造成严重影响。为此公司定期进行供应商审核和评估，提前启动器件替代或重新进行方案设计以降低风险。

**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提升效率的努力，可能会影响产品的盈利能力。

**信息安全及知识产权**：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30页至第33页财务管理部分。

## 公司治理报告

### 公司治理架构

公司坚持以客户为中心、以奋斗者为本的核心价值观，持续改善公司治理架构、组织、流程和考核，使公司获得长期有效增长。



2014年，公司将逐步对业务组织架构进行调整，以期建立在ICT融合时代创新和技术领先的优势，提供能够充分满足不同客户需求的解决方案，创造更好的用户体验；在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系、帮助客户实现商业成功的同时，进一步实现华为自身健康、可持续的有效增长。

### 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。股东为华为投资控股有限公司工会委员会（下称“工会”）和任正非。

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84,187人（截至2013年12月31日），参与人均为公司员工。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。

任正非作为公司个人股东持有公司股份，同时，任正非也参与了员工持股计划。截至2013年12月31日，任正非的总出资相当于公司总股本的比例约1.4%。

### 股东会和持股员工代表会

股东会是公司最高权力机构，由工会和任正非两名股东组成。

工会作为公司股东参与决策的公司重大事项，由持股员工代表会审议并决策。持股员工代表会由全体持股员工代表组成，代表全体持股员工行使有关权利。2013年，持股员工代表会举行了3次会议，听取了2012年度公司经营情况、公司合并财务情况、监事会工作情况等报告，审议通过了利润分配、增资、公司董事监事补选办法等议案，并投票补选了公司董事。

持股员工代表51人和候补持股员工代表9人由在任持股员工选举产生，任期五年。持股员工代表缺位时，由候补持股员工代表依次递补。本届持股员工代表会于2010年12月选举产生，目前成员包括孙亚芳、郭平、徐直军、胡厚崑、任正非、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、陈黎芳、万飏、张平安、余承东、梁华、彭智平、任树录、田峰、邓飏、周代琪、蔡立群、江西生、尹绪全、姚福海、查钧、李英涛、纪平、陶景文、张顺茂、丁少华、李今歌、王胜利、王克祥、吕克、杨凯军、蒋亚非、何庭波、孙铭、吴昆红、赵勇、颜伟敏、唐晓明、王家定、魏承敏、熊乐宁、李山林、徐赤、杨蜀、宋柳平、周红、陈军、惠椿。

### 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、组织与流程，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。

2013年，董事会共举行了12次现场会议，就中长期发展规划、年度业务计划与预算、公司章程修改、各专业委员会运作情况、组织建设与问责及其它人力资源、财经重要政策与活动等进行了审议和决策；组织了1次董事培训，董事与外部专家就培训主题进行了深入研讨。

2013年12月27日，由持股员工代表投票选举增加4名董事，公司董事会成员从13人增至17人。目前，董事会成员为董事长孙亚芳，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、李英涛、李今歌、何庭波、王胜利。

2013年，各董事出席董事会会议情况如下：

董 事	出席次数
孙亚芳	12
郭 平	12
徐直军	12
胡厚崑	12
任正非	12
徐文伟	12
李 杰	12
丁 耘	12
孟晚舟	12
陈黎芳	11
万 飏	7
张平安	12
余承东	11

注：

- 李英涛、李今歌、何庭波、王胜利自2013年12月27日起任公司董事，本年度未出席董事会会议。

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。董事会常务委员会成员包括：郭平、徐直军、胡厚崑、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟。

2013年，董事会常务委员会共举行了21次会议。

## 人力资源委员会

人力资源委员会是华为组织、人才、激励和文化等组织核心管理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和重大变革的制定、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，又充分适应公司各类各级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。2013年，人力资源委员会共举行了12次会议，根据公司多业务、全球化业务发展和多元人员结构的管理需求以及董事会相关要求，持续进行人

力资源管理的战略规划工作；围绕基于人才金字塔和解决方案的架构，开展管理岗位及专业岗位管理体系建设；针对激励管理的实际问题和需求，优化了薪酬激励结构并落实执行；适应业务发展，优化和调整了相关组织，持续夯实与业务相关联的人力预算弹性管控机制；继续开展员工纪律遵从规范管理等工作；在人力资源管理要素的框架建设、政策制定、重大决策和政策执行监管方面取得了预期的进展。为促进各层级主管对公司近年来人力资源重大政策的理解，组织召开2013年度公司干部工作会议，就公司发展愿景、人才管理、激励管理方面的重大导向和政策进行深入研讨，达成重要共识，有力地促使了后续政策在公司各级组织中的有效落实。

人力资源委员会成员共15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、李英涛、万飏、何庭波、张平安、查钧、田峰、彭博、李山林。

### 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。2013年，财经委员会共举行了13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15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、易翔、方惟一、邹志磊、CT Johnson、谯能东、姚福海、熊乐宁。

### 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、建议者和执行的推动者，通过洞察行业、技术及客户需求的变化趋势，寻找公司的发展机会和路径；通过对产业投资、技术、商业模式和变革的宏观管理，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)、关键举措和年度重要目标的管理；
- 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、质量政策等的管理；
- 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2013年共举行了12次例行会议，并于9月份召开了为期4天的公司战略研讨会，围绕业务方向、定位的明确和投资聚焦形成了28个决议。在董事会确定的定位和职责指导下，战略与发展委员会聚焦公司战略制定和方向牵引，基于管道战略和产业发展趋势，指引各业务单元继续沿着“聚焦、创新、差异化、领先”的发展道路面向未来构筑核心竞争力，并管理业务布局和产业投资组合的聚焦。在此基础上，进一步完善和固化战略管理的流程和方法论，系统分析ICT产业未来发展诸多不确定性的情景，持续推进全球化、SoftCOM、5G等关键战略专题，支撑公司面向未来的长期可持续发展。

战略与发展委员会成员共15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、余承东、李英涛、梁华、张平安、查钧、邓飏、王盛青、张顺茂。

#### 审计委员会

审计委员会在董事会授权范围内履行内部控制的监督职责，包括对内控体系、内外部审计、公司流程以及法律法规和商业行为准则遵从的监督。

审计委员会主要职责包括：

- 审批本年度内部审计计划，审视审计范围和审计活动执行所需的资源以及执行结果；
- 审批内控管理的相关政策、内控体系建设方案及关键里程碑，定期评估公司整体内控状况；
- 审视诚信与遵从职能的有效性、法律法规及公司制度的遵从性；
- 审批外部审计师的选择，对外部审计师发生变更的需向董事会报告，并批准相关费用预算，评估外部审计工作的有效性；
- 监督公司财务报告的真实、完整和法律遵从，审视会计政策遵从、应用和财务信息的披露；
- 审计委员会每年年初批准内控评估的考核目标，有权要求相关全球流程责任人、业务管理者进行内控述职。

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。2013年审计委员会共举行5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、全球流程内控建设年度规划，听取了内控成熟度趋势、半年度控制评估、全球流程责任人内控改进、内控框架与责任体系评估等专题报告，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，审计委员会主任单独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8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、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，对董事、高级管理人员执行职务的行为和董事会运作规范性进行监督。监事列席董事会会议。

2013年，监事会共举行了4次会议，审议通过了监事会运作相关规定，并制定了未来三年工作规划，从董事和高管履职监督、公司财务监督、监事会自身建设等三个方面进一步加强监事会运作；审视和评估公司财务状况，并听取了公司相关监督平台部门的汇报。监事会成员列席了12次董事会会议，对公司财务状况、董事高管履职情况、董事会运作规范性进行监督。自2013年起，监事会开始对董事进行年度履职评价。

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。

### 轮值CEO

公司实行董事会领导下的轮值CEO制度，轮值CEO在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。

轮值CEO负责召集和主持董事会常务委员会会议。在日常管理决策过程中，对履行职责的情况及时向董事会成员、监事会成员通报。

轮值CEO由三名副董事长轮流担任，轮值期为6个月，依次循环。2013年，每位轮值CEO轮值期如下：

- 郭平：2012年10月1日~2013年3月31日
- 胡厚崑：2013年4月1日~2013年9月30日
- 徐直军：2013年10月1日~2014年3月31日

### 公司董事会、监事会和各专业委员会成员简历



#### 董事会成员

前排左起：李今歌、郭平、孟晚舟、徐直军、任正非、胡厚崑、何庭波、李杰

后排左起：陈黎芳、万飏、张平安、孙亚芳、徐文伟、余承东、丁耘、李英涛、王胜利

## 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、公司副董事长、轮值CEO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、公司副董事长、轮值CEO及战略与发展委员会主任等。

### 胡厚崑先生

出生于1968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、公司副董事长、轮值CEO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、公司战略Marketing总裁等。

### 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部长等，现任公司CFO。

**陈黎芳女士**

出生于1971年，毕业于中国西北大学，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CEO、俄罗斯地区部总裁等。

**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、企业业务BG首席运营官等，现任电信软件与核心网业务部总裁。

**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、终端公司董事长及消费者BG CEO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Marketing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。

**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、亚太片区总裁。

**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，历任芯片业务总工程师、海思研发管理部部长、海思总裁、2012实验室副总裁、人力资源委员会成员等。

**王胜利先生**

出生于1963年，毕业于武汉大学，硕士。1997年加入华为，历任地区部副总裁、地区部总裁、亚太片区总裁、欧洲片区总裁、片区联席会议管理团队常务成员、海外子公司董事会董事资源局主任、华为技术有限责任公司(荷兰)董事长等。



#### 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、运作与交付体系总裁、供应链管理服务部总裁、首席供应官等。

##### 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、人力资源管理部副总裁（主持工作）、华为大学常务副校长、华为大学教育学院院长、人力资源委员会纪律与监察分委会主任、片区联席会议管理团队常务成员等。

##### 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、流程与IT管理部总裁等。

## 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)

### 王盛青先生

出生于1972年，毕业于华中理工大学，硕士。1997年加入华为，历任国内移动产品行销部副总监、亚太片区产品行销部副部长(主持工作)、印度尼西亚代表处副代表、Telefonica系统部部长、Marketing与解决方案部总裁等。

### 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。

### 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。

### 邹志磊先生

出生于1971年，毕业于合肥工业大学，本科。1998年加入华为，历任华为西安代表处代表、广州代表处代表、北非地区部总裁、企业业务BG全球销售部总裁、企业业务BG全球销售与服务部总裁等，现任运营商BG常务副总裁、财经委员会成员。

### CT Johnson先生，CPA

出生于1968年，毕业于德克萨斯大学达拉斯分校，获得金融MBA、会计学硕士学位。1993年任安永会计师事务所美国和俄罗斯子公司审计师。1998年起任英博集团俄罗斯子公司财务总监，并于2000年升任英博集团美国、德国子公司首席财务官，助力公司扭转颓势。2006年加入爱立信，先后担任北美地区部财务主管、托管服务业务主管、商务管理业务主管。2012年加入华为，任集团财经Corporate Controller，现任合同商务及履行管理部部长、财经委员会成员。

### 张顺茂先生

出生于1966年，毕业于复旦大学，硕士。1992年加入华为，历任中央研究部交换机业务部总监、技术支持部副总裁、公司高级副总裁、营销工程部常务副总裁、固网产品线总裁、无线产品线总裁、拉美片区常务副总裁、拉美北地区部总裁、企业业务BG Marketing与解决方案部总裁等。

### 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、中东非洲片区总裁等，现任区域财经管理部总裁、公司副CFO、财经委员会成员。

**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、产品解决方案部部长等，现任首席道德遵从官、道德遵从委员会主任、审计委员会成员。

**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、固定网络业务部总裁、人力资源委员会成员、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、战略合作部副总裁、全球产品行销部副总裁、全球技术服务部总裁等，现任采购认证管理部总裁、集团采购管理委员会主任、财经委员会成员。

**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、Vodafone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、内控与企业风险管理部副部长等，现任首席风险回溯官、审计委员会成员。

**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。

**谯能东先生**

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等，现任行政采购认证部部长、财经委员会成员。

**熊乐宁先生**

出生于1969年，毕业于浙江大学，本科。1993年加入华为，历任中试部副总监、成都代表处代表、北京分部部长、中国移动系统部部长、中国区副总裁、俄罗斯地区部常务副总裁(主持工作)等，现任供应链管理部部长、财经委员会成员。

### 独立审计师

审计师负责审计年度财务报表，根据会计准则和审计程序，评估财务报表是否真实和公允，对财务报表发表审计意见。

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，华为聘用毕马威作为独立审计师。

### 业务构架

公司划分为三大运营中心(BG)进行运作。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。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。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。

2014年，公司将逐步对组织结构进行调整。

### 公司管理体系建设

华为建立了全球管理体系，确保企业文化的传承和业务的有效管理，以实现：

- 以客户为中心，成就客户
- 风险可控，保证业务连续性
- 承担企业社会责任，促进社会可持续发展

华为基于ISO 9001(质量管理体系国际标准)和TL 9000(电信业质量管理体系国际标准)构建管理体系，并以此为基础，不断演进，使得公司能够不断进行自我评估和改进，持续满足客户和利益相关方的需求和期望。

在公司战略指引下，华为在公司范围内推行并有效落实管理体系要求，不断强化以客户为中心、基于业务流程集成的管理体系建设，有效支撑业务的发展和持续改进；同时，基于各业务的优秀实践，华为构建了包括运营流程、使能流程和支撑流程在内的完整流程体系，通过流程确保质量、内控、环境、健康、员工安全、网络安全、企业社会责任等要求融入到市场、研发、供应链、采购、交付和服务等各领域业务中，并实现全流程端到端贯通；推行六西格玛，提升全员改进能力，通过质量度量、审核评估，参照行业最佳实践，推动持续改进。

华为的管理体系通过了一系列独立的第三方认证，确保为客户提供有效的、可靠的产品和服务。公司目前获得了ISO 9001/TL 9000(质量)认证，ISO 14001(环境)认证，OHSAS 18001(健康与安全)认证，ISO 27001(信息安全)认证，并在终端领域获得了SA 8000(企业社会责任)认证。

华为成功地通过全球Top50运营商中的33家以及企业、行业客户的全面认证和持续的例行评估、审核，范围覆盖了如财务稳定性、质量管理、交付、供应链管理、知识管理、项目管理、信息安全和网络安全、风险管理、环境健康安全(EHS)、企业社会责任、业务连续性管理等方面。华为在这些核心领域均赢得客户广泛充分的认可，并被客户视为战略合作伙伴。

华为持续委托专业的第三方市场调研公司，在全球范围内实施客户满意度调查。根据客户反馈，梳理和识别TOP问题并进行改进，实现问题闭环管理，持续提高客户满意度。

### 战略到执行

华为建设了“开发战略到执行(DSTE)”的战略管理体系，以战略驱动业务计划预算和绩效考核，保证公司及各业务单元中长期战略目标在年度计划预算的落地，使各业务单元协调一致，实现公司投资的有效管理，支撑公司战略与业务目标的实现。

在公司年度业务计划与预算过程中，以平衡记分卡为组织绩效管理工具，通过战略解码，将公司战略目标转变为各层组织的组织绩效目标，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。

### 管理变革

2013年，华为致力于强化流程架构集成、保障主业务流畅通、加大一线流程授权、推动组织和流程匹配、完善流程绩效运营等方面的工作，并在流程管理体系中融入内控要素设计。通过一系列的变革项目落地，确保客户需求的快速响应和端到端闭环，不断降低内部运作成本，提高业务运作效率，有效支撑公司全球化战略目标和可持续发展。

- 深化落实客户关系管理(CRM)变革，构建以客户为中心的营销、销售及服务的流程化组织运作，确保华为聚焦客户期望与需求，提高效率，降低风险和成本，为客户创造最大价值，成就客户，从而成就华为；现已完成线索到回款(LTC)流程建设和IT系统建设，并根据区域实际情况进一步优化。管理客户关系(MCR)流程在全球14个地区部和10个大T实现客户关系管理和客户满意度管理的有效运营。

- 持续进行管理客户问题变革，问题到解决(ITR)流程体系的完整发布及使用，使得流程在覆盖原客户技术问题基础上，扩展到非技术、投诉等客户所有问题，确保按照契约及时、高效地解决问题，支撑客户设备和网络的业务连续性和网络安全，驱动公司产品和管理改进，提升客户满意度。
- 继续推行集成财经服务(IFS)变革，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；在已基本实现了交易层面财务与业务的流程和数据拉通的基础上，致力于开展面向经营、面向决策的财经综合能力建设。
- 持续优化集成产品开发(IPD)流程，部署 One Track开发模式，通过产品全生命周期管理(PLM)作业系统部署，实现流程集成、数据贯通，集成了从产品需求、设计、实现、验证、版本构建到发布的研发全流程作业系统和自动化的工业体系基本建成，提升了研发效率和产品质量，并在产品研发过程中构建起网络安全及产品合规要求。在流程架构上完善创新管理，在流程和管理体系中构筑华为创新的DNA，持续进行服务IPD和终端IPD建设，支撑新产业的发展。
- 持续开展项目管理和知识管理。推动建立以项目经营为基础的管理文化，继续对相关流程、组织、资源分配机制、考核机制等进行调整，使每个项目成为自主经营的个体，推行功能部门和项目间的资源“买卖机制”，提升组织效率；加大知识管理、文档管理和知识社区推行，加强知识和经验分享，提升员工效率。

## 组织能力

财经、人力资源、流程与IT、销售支持、服务交付、行政等职能部门已广泛应用共享服务模式来整合资源，支撑公司业务能力和运营效率提升。在全球16个国家设立40多个能力中心，侧重能力补齐与共享，通过整合全球专业人才，实现关键技术的突破和专业经验共享，提升业务能力。同时，在全球设立了30多个共享服务中心，其中财经、合同履行等成熟共享中心正从区域整合向全球整合演进，投标、IT、HR和供应链物流等共享中心已逐步建成并转向运营。能力中心和共享中心的运作，更好地为3个BG和区域组织提供优质、高效的支持服务，使他们更加聚焦于客户。

## 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，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。公司CFO负责全公司内控管理，业务控制部门向公司CFO汇报内控缺陷和改进情况，协助CFO建设内控环境。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

华为设立了专门的内控与风险管理部门，定期开展针对全球所有业务流程的风险评估，对公司面临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、评估与管理相关的业务风险并采取相应的内控措施。公司已建立内控与风险问题的改进机制，能有效管理重大风险。

### 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。全球流程责任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；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；围绕经营痛点，通过流程和内控优化，提升运营效率和效益，帮助业务目标达成。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，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，及时获取来自客户、供应商等的外部信息，并建立公司内部信息的正式传递渠道，同时在内部网站上建立了所有员工可以自由沟通的心声社区。公司管理层通过日常会议与各级部门定期沟通，以有效传递管理导向，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查。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、问责及弹劾机制，并实际运作。审计委员会和公司CFO定期审视公司内控状况，听取内控问题改进计划与执行进展的汇报。审计委员会和公司CFO有权要求内控状况不满意的全球流程责任人和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或弹劾动议。

## 可持续发展

2013年，是华为将可持续发展工作推向更加深入化管理的一年。华为通过将可持续发展要求融入业务等活动，将可持续发展落实到公司运营当中，使之真正成为每个华为人日常工作的一部分。华为持续聚焦消除数字鸿沟、保障网络稳定安全运行、推进绿色环保、实现共同发展四大可持续发展战略，促进经济、环境、社会和谐发展。

### 消除数字鸿沟

#### 人人有通信

##### 解决“高山王国”偏远地区800万人口通信难题

尼泊尔背靠喜马拉雅山，因境内分布着众多海拔六千米以上的高山而号称“高山王国”。仍在发展中的尼泊尔，山区交通条件普遍较差，主要靠人扛牛驮或使用直升机来运输。电力供应也是一大难题，每到冬季，部分地区每天停电长达16小时。当地运营商长时间苦于普通基站施工难度太大、工期长、建站成本高等问题，无法更好地在当地普及通讯。当地居民连电话都不能正常接通，更不用说与外界的信息沟通。



SingleSite为尼泊尔山区人们带来便捷的通信

华为在深入了解实际情况后，协助运营商在当地采用SingleSite一体化建站的方式，部署了一体化农村站的解决方案。通过小功率室外基站和太阳能供电的部署，大大降低了站点的建设成本，有效降低了基站对电力的依赖，快速帮助当地实现信号覆盖。截至2013年底，华为已经在尼泊尔西部三个偏远山区中西区、西部、远西区开通了2G信号，覆盖了当地800多万人口。便捷的通信服务，为尼泊尔人民带来了更加便捷的生活。

华为致力于使全球不同地区的人们均能便捷地接入最基本的语音通讯，为消除数字鸿沟做出贡献。我们的产品和解决方案，已经服务全球170多个国家和地区，其中包括很多欠发达国家和地区。

## 人人有宽带

### 让更多非洲人民接入高速便捷的宽带

根据ITU的分析，到2013年，仅有6.7%的非洲家庭拥有宽带接入，而这一数据在欧洲高达77%。然而非洲用户有着强烈的互联网接入需求，他们需要快速可靠且普通民众支付得起的宽带接入服务。

面对非洲宽带接入市场的刚性需求，以及固网相对匮乏的现实，无线宽带对于缩小当地数字鸿沟的作用显得非常重要。华为的TD-LTE解决方案因其超大下行带宽和成熟的产业链，有效提升了宽带接入在非洲大陆的普及率；同时也降低了无线宽带的接入成本，宽带接入从富人和企业才能享受的奢侈品变成普通民众也使用得起的基础ICT业务。无线宽带的飞速发展，对于减少非洲未联网人口数量，发挥着越来越重要的作用，越来越多的非洲人民能够接入高速宽带，享受信息社会的高效和便捷。



TD-LTE方案助力非洲宽带普及

华为促进人人享有宽带，使宽带处处可及，宽带无处不在。华为致力于参与不同区域宽带建设，消除全球宽带鸿沟；同时，我们积极推广面向未来的信息通信技术，帮助当地便捷地接入信息化社会，提高人民生活水平。

## ICT人才培养

### 播种通信未来种子

“播种通信未来种子”项目旨在为各国学生提供ICT实践培训、奖学金、工作体验和实习机会。

截至2013年底，华为的播种通信未来种子项目已经扩展到澳大利亚、法国、德国、加纳、印度尼西亚、肯尼亚、摩洛哥、挪威、西班牙等20多个国家的70多所大学，超过10,000名学生从中受益。



学生参加现场ICT培训

随着当前宽带接入问题逐步得到解决，具有数字技能的ICT人才培养变得越来越重要。截至2013年底，华为已建有45个全球培训中心，培育当地专业人才，实现知识的传递；此外，华为还与当地高等教育机构和其他组织紧密合作，为优秀学生提供奖学金和实习机会等，支持当地ICT教育发展和人才培养。

## ICT技术应用

### 为视力障碍学生保驾护航

视力障碍学生在使用不同电脑的时候非常困难，他们很难去分辨不同电脑和桌面之间的差别。华为的虚拟桌面将这些需求考虑进去，依照不同学生之间的差异化进行定制，解决了学生们在使用不同设备时的困难，可以让他们在任何设备上接入他们熟悉的界面。

2013年3月，华为成功完成了上海市盲童学校电脑教室80个端口设备的安装。学生通过桌面云系统可以快速、轻松地接入电脑设备，大大提高了他们的学习体验。高中部潘同学说：“桌面云系统可以让我们在不同教室轻松登陆桌面，并无缝连接平板电脑和手机，使我们的学习变得更简单。”



视力障碍学生通过桌面云学习

华为积极促进ICT技术在消费者、政府、公共、交通、能源等领域的应用。我们通过提供客户化的ICT解决方案，帮助不同区域、不同团体使用信息化技术提高经济水平、工作效率和竞争力。

### 为网络稳定安全运行提供保障支持

#### 网络稳定

#### 雅安地震网络稳定保障

2013年4月20日，一场7级地震袭击四川省雅安市，造成大范围破坏并带来4千多次余震。供电和供水中断，道路受阻，关键电信线路和无线基站受损，影响成千上万人。恶劣的天气条件、强烈的余震以及山体滑坡对通信的恢复造成了持续挑战。

地震发生后，华为立即启动应急机制，并在雅安建立应急指挥部来协调当地工作，与运营商、政府、分包商和救灾人员合作开展救援。



华为员工在雅安现场办公

华为员工冒着余震、塌方、泥石流等危险，第一时间进入宝兴、芦山等重灾区，义无反顾地投入紧张的工作中去，配合运营商抢通网络。华为投入超过400人深入一线全力进行设备抢修，至4月26日中午，所有华为通信设备均已恢复正常。通过我们的艰苦努力及与各方的协同合作，当地的通讯得以及时恢复，有效支撑了救援工作的开展。

2013年华为保障了全球近30亿人口的通信畅通，支持170多个国家和地区、600多个客户的1,500多张网络的稳定运行，包括对雅安地震、HAJJ麦加朝觐、菲律宾海燕台风等181个重大事件、自然灾害、特殊事件的网络保障。

## 网络安全

### 华为网络安全白皮书

2013年，华为发布了第二版网络安全白皮书《网络安全透视：构筑公司的网络安全基因——一套综合流程、政策与标准》，探讨了如何构筑公司的网络安全基因，倡议制定并实施统一的网络安全国际标准。

“我们确定，我们公司将会坚定不移地坚持我们的承诺，继续与所有利益相关方合作，提高我们在设计、开发和部署安全的技术方面的能力和效果。”

—— 华为全球网络安全委员会主席



华为网络安全白皮书

保障网络安全是华为公司的核心战略之一，也是我们一直关注的一个焦点。2013年，我们全面在公司政策和业务流程中融入网络安全要求，包括战略与治理、法律法规、人员管理、研发、验证等12个方面，构筑并全面实施端到端的全球网络安全保障体系。

## 推进绿色环保

### 绿色管道

#### 2万个靠大自然驱动的基站

普通基站采用传统的柴油发电机供电，这不仅产生二氧化碳以及其它有害物的排放，而且运营商还需要定期补给燃料，并进行熟练的维护工作，为此增添了额外的差旅及维护费用。

使用可再生能源的基站具有运行成本低、节能环保等特点，是非常理想的基站电力供应方案。

华为已经在全球部署近2万个绿色基站，依靠风能、光能补充供电，减少80%的燃油消耗，以帮助运营商在扩建网络时减少二氧化碳排放量，同时降低运营成本。



位于中国内蒙古的太阳能基站

华为坚持把绿色环保理念融入到产品的设计、研发、制造、交付和服务等各个环节中，通过持续的技术创新，不断提升产品的资源使用效率，向客户提供领先的节能环保产品和解决方案，帮助其降低运营成本，减少碳排放。

## 绿色运营

### 使用太阳能发电，减少碳足迹

华为近年来一直在积极研究使用新能源方案，降低自身碳足迹的同时，也减少企业运营成本。华为东莞基地太阳能电站2013年全年发电量达350万kWh，相当于减少二氧化碳排放3,228吨。

此外，华为规划在深圳、杭州、南京等地建立太阳能电站项目，投入使用后，将为公司运营提供更多电能，有效支撑公司的二氧化碳减排目标的实现，为低碳社会建设贡献更大力量。



华为东莞基地太阳能电站

华为一直是气候变化的积极响应者，并采取切实行动，提高能源使用效率，降低温室气体排放，将华为的运营打造为环境友好型的典范。2013年华为继续深化能源管理工作，通过管理节能和技术节能，2013年实现节电4,198万kWh，相当于减少二氧化碳排放38,000多吨。

## 绿色伙伴

### 华为绿色伙伴认证

华为绿色伙伴认证计划(HW GP)鼓励供应商实施系统的产品环保管理和生命周期管理，做到绿色设计，绿色生产，从源头上控制各种限制物质的使用，构建绿色供应链。

2013年，华为在绿色伙伴认证标准中加入环境管理体系、能源与温室气体管理等要求，将GP标准升级为GP2.0。2013年，共34家供应商通过华为绿色伙伴认证。



绿色伙伴认证供应商颁奖

华为持续保证产品的环保符合性与合作伙伴运营活动的环境合规性。我们在供应商认证、选择、绩效管理、物料选型等各个环节，明确对供应商和物料的环保要求，引导供应商节能减排，积极促进产业链低碳环保。

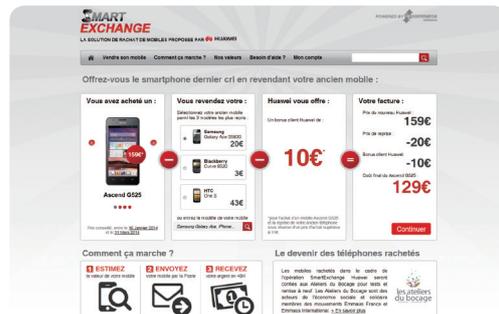
## 绿色世界

### 手机以旧换新项目，助力循环经济发展

手机以旧换新项目鼓励消费者用旧手机置换新的智能手机，并能享受一定折扣，而旧手机将被回收。该项目有助于减少电子废物，鼓励消费者的环保行为。

2013年华为在法国建立了手机回收平台，并试点收集了300部手机，确保手机零填埋，减少二氧化碳排放量13吨。

2014年，我们计划与合作伙伴继续扩大项目范围，让更多消费者了解该项目，从中得到实惠；同时该项目将更多的减少电子废弃物产生，更好地助力循环经济发展。



手机以旧换新平台

华为致力于不断推广绿色ICT的综合解决方案，促进各个行业的节能减排，积极推动能源节约、环境友好的低碳社会建设。

## 实现共同发展

### 关爱员工

#### 提升员工幸福感

华为倡导“高效工作、快乐生活”，我们为员工提供了广阔的个人发展平台，提升员工个人能力，提高工作业绩，我们也非常重视员工的幸福感，促进员工工作与生活平衡。

2013年，华为开展“家庭日”、“3+1”(结交一个朋友、参与一项运动、培养一种爱好、阅读一本好书)、“寻找健康达人”等多种活动，让员工感到来自华为大家庭的快乐，促进员工身心健康，丰富员工的生活。



丰富多彩的员工活动

员工是华为公司最宝贵的财产，是我们一直保持竞争力和持续领先的重要因素。华为一直重视员工的健康安全和福利保障，使奋斗者得到及时、合理的回报，为员工实现个人价值提供广阔的平台。

## 社会公益

### 2013年全球主要社会公益活动概览

#### 法国

- 开展“手机以旧换新”项目，提高旧手机回收率
- 通过与公务员协会Institute of Civil Service合作，为年轻人提供资助

#### 西班牙

- 开展“智能巴士”项目，促进ICT的合理使用

#### 英国

- 向王子基金会提供资助

#### 葡萄牙

- 开展“智能巴士”项目，促进ICT的合理使用

#### 美国

- 赞助非盈利组织K to College

#### 委内瑞拉

- 向优秀学生捐赠MediaPad

#### 肯尼亚

- 与SlumCode组织携手消除数字文盲问题
- 成为红十字会的救灾战略合作伙伴
- 赞助Lewa慈善组织的马拉松活动

#### 坦桑尼亚

- 推动学校的网络教育工作

#### 乌干达

- 支持慈善组织马拉松活动，保护环境

#### 尼日利亚

- 支持“千名女性ICT培训”计划
- 资助Nungtso慈善基金会

#### 南非

- 资助Khulisani基金会，促进ICT教育



开展“播种通讯未来种子”项目

**匈牙利**

- 通过华为明日创新领导者奖学金，为优秀ICT学生提供资助

**比利时**

- 开展InnoApps创新大赛，培养青年企业家

**土耳其**

- 与土耳其教育部、Turkcell和土耳其教育基金会 (TEV) 携手支持Van省的灾后救援工作

**中国**

- 保障雅安地震灾区通信稳定，为灾区捐赠3,000台手机
- 开展“梦想书架，走进大山”活动

**日本**

- 向慈善接力跑组织Charity Relay Run提供资助，支持日本东北部受灾地区的社区活动

**阿联酋**

- 支持慈善组织的马拉松比赛，提升公民教育意识

**印度**

- 通过“华为友好奖学金”向被中国大学录取的学生提供资助

**菲律宾**

- 台风海燕发生后，与沃达丰基金会共同在灾区部署应急网络

**新加坡**

- 设立GPON培训中心，作为“播种通信未来种子”项目的一部分

**澳大利亚**

- 支持儿童医院开展护士培训
- 支持Tour de Cure基金会抗击癌症的活动

华为聚焦消除数字鸿沟、通过教育创造机会、支持环保活动、回馈社区四个方面，开展社会公益活动，为经营所在社区的福利、教育、环保、健康以及赈灾等方面做出贡献，积极融入当地社区，为社区创造价值，促进社区繁荣及运营所在地的可持续发展。

## 合规经营

### 反腐败和反商业贿赂

华为公司恪守商业道德，坚持诚信经营；华为遵守业务所在国家的法律法规，对贿赂和腐败行为持“零容忍”的态度。2013年，华为持续建立管控机制防范和杜绝贿赂和腐败行为。华为要求全球员工遵守华为商业行为准则并持续进行相关培训；同时，华为要求所有合作伙伴、供应商签署反贿赂诚信廉洁协议。

华为始终恪守商业道德，遵守国际公约和各国相关法律，坚持诚信经营和合规运营；我们遵守华为商业行为准则，严格执行“阳光采购”和“阳光销售”，反对行贿受贿等任何腐败行为；我们倡导公平竞争，遵守各国关于反倾销、反垄断等方面的法律规定；我们保护自身的知识产权并尊重其他公司知识产权，遵守全球知识产权法规，营造和谐商业环境。

## 可持续发展风险管理

### 工程交付安全保障

华为设有专门的部门负责工程交付现场EHS管理，同时，华为也非常重视对分包商的EHS管理，与分包商协同合作以确保客户、法律法规等要求得到满足，保证交付过程人员健康安全，避免因工程交付工作对环境带来不良影响。华为建立了“践行EHS领导力，构筑EHS文化氛围”、“EHS管理落地分包商”、“落实EHS最低标准，遵从绝对规则”、“事故预警、通报和问责”四大交付项目EHS管理策略，并将“零事故、零伤害、零污染”作为项目交付的EHS目标。

针对项目交付过程中交通运输、高处作业和带电作业等高风险作业领域，我们制定了“交付项目EHS管理6项绝对规则”，作为交付项目EHS管理红线，交付全员都必须遵守的准则。

安全领导力建设是做好工程交付安全管理工作的关键。华为的高层也越来越关注安全管理工作，以身作则，参与施工现场安全管理工作。2013年，华为区域副总裁及以上主管到项目现场安全检查的次数达到77人次。



华为高层工程交付现场安全检查

### EHS管理绝对规则

#### 提醒



驾驶或乘坐时系好安全带



高空作业要有防护措施



严禁无证人员从事带电作业

#### 禁止



禁止在酒精或药物影响下工作



禁止超速驾驶



禁止驾驶时使用手持电话

华为关注自身经营活动和服务过程中的可持续发展风险管理：我们非常重视工程交付过程的EHS管理，不断加大在这方面的投入，并将EHS管理要求延伸到分包商；我们不遗余力地保障产品的安全性，为客户、消费者提供安全的产品……此外，华为建立了可持续发展管理体系，不断完善可持续发展风险管理，逐步成为行业以及全球可持续发展的领先者。

## 供应链管理

### 可持续发展合作模式，助力企业腾飞

华为第五届全球供应商可持续发展大会于2013年9月25日在深圳召开，大会主题为“可持续发展合作模式，助力企业腾飞”。来自英国电信、德国电信、法国电信、Vodafone等运营商客户、政府机构、NGO组织、可持续发展领域专家和170家供应商高层，共计341名代表出席了大会。

华为轮值CEO徐直军出席大会并致辞，强调了华为与全球供应商协同合作，实现共同发展。客户、NGO等机构分享了可持续发展趋势与要求，供应商代表分享了其在可持续发展领域的优秀实践。大会得到了与会代表的高度评价。



第五届全球供应商大会

2013年，华为继续深化在“客户导向的供应商CSR风险管理”的基础上向效率管理转型，将可持续发展要求融入供应商管理业务流程，持续加强供应商能力建设和意识提升，提升采购效率，引领产业链可持续发展趋势。

**更多内容请参阅华为2013年可持续发展报告**

## 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
AOSN	All Optical Switching Network	全光交换网络
ATM	Asynchronous Transfer Mode	异步传输模式
BG	Business Group	运营中心
BPO	Business Process Owner	业务流程责任人
BSS	Business Support System	业务支撑系统
BYOD	Bring Your Own Device	携带自己的设备办公
CAGR	Compound Annual Growth Rate	复合增长率
CEM	Customer Experience Management	客户体验管理
CETC	Customer Experience Transformation Center	客户体验转型中心
CRM	Customer Relationship Management	客户关系管理
CSR	Corporate Social Responsibility	企业社会责任
DSTE	Development Strategy to Execution	开发战略到执行(流程)
EHS	Environment, Health and Safety	环境、健康、安全
EMT	Executive Management Team	经营管理团队
ETSI	European Telecommunications Standards Institute	欧洲电信标准协会
FMC	Fixed Mobile Convergence	固定网络与移动网络融合
FTTD	Fiber To The Door	光纤到门场景
GNEEC	Global Network Evolution and Experience Center	全球网络演进和体验中心
GPON	Gigabit-capable Passive Optical Network	千兆比特无源光网络
GPS	Global Position System	全球定位系统
GSM	Global System for Mobile communications	全球移动通信系统
HSPA	High-Speed Packet Access	高速分组接入
IAS	International Accounting Standards	国际会计准则
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
IFRS	International Financial Reporting Standard	国际财务报告准则
IFS	Integrated Financial Services	集成财经服务
IMS	IP Multimedia Subsystem	IP多媒体子系统
IP	Internet Protocol	因特网协议
IPCC BPO	IP Call Center Business Process Outsourcing	呼叫中心商业流程外包
IPD	Integreted Product Development	集成产品开发
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
MSUP	Managed Services Unified Platform	管理服务统一运维平台
NFV	Network Functions Virtualization	网络功能虚拟化
NGBSS	Next Generation Business Support System	下一代运营支撑系统
NOC	Network Operation Center	网络操作中心
OMA	Open Mobile Alliance	开放移动联盟
OSS	Operations Support System	运营支撑系统

缩略语	英文全称	中文全称
OTN	Optical Transport Network	光传送网
PCC	Policy and Charging Control	策略和计费控制
PCT	Patent Cooperation Treaty	专利合作条约
POC	Percentage of Completion	完工率
RAN	Radio Access Network	无线接入网
SBG	Service Business Group	服务型BG
SDB	Service Database	业务数据库
SDN	Software Defined Networking	软件定义网络
SDP	Service Delivery Platforms	业务交付平台
SOC	Service Operation Center	业务运营中心
SP	Strategic Plan	战略计划
STB	Set Top Box	机顶盒
TD-SCDMA	Time Division-Synchronous Code Division Multiple Access	时分同步码分多址接入
TMF	TeleManagement Forum	电信管理论坛
TVO	Total Value of Ownership	总体拥有价值
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System	通用移动通讯系统
VGS	Value Growth Solution	价值增长方案

### 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，加上其他业务收支

#### 现金与短期投资

现金及现金等价物，加上短期投资

#### 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、处置物业、厂房及设备与无形资产的损失和其他非经营费用，减去未实现的汇兑收益、利息收入、投资收益、处置物业、厂房及设备与无形资产的收益和其他非经营收入

#### 汇率

以下是年度报告所使用的美元兑人民币汇率：

人民币/美元	2013年	2012年
平均汇率	6.1424	6.3049
期末汇率	6.0569	6.2285

版权所有 © 华为投资控股有限公司 2014。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。



本资料使用环保再生纸印刷。

原材料中含有可再生的用后废料，无氯漂染，不含酸性。

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  
[www.huawei.com](http://www.huawei.com)

下载年报应用：

