

华为投资控股有限公司 2025 年年度报告



构建万物互联的
智能世界



华为是谁？

华为创立于1987年，是全球领先的ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商。华为目前有21.3万员工，业务遍及170多个国家和地区，服务全球30多亿人口。我们致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

时不我待，开启智能世界新征程

构筑数智底座，跃升行业智能化

2025年，我们见证了全球人工智能应用的加速落地。人工智能技术的蓬勃发展正在给个人、家庭、企业注入源源不断的活力。从联接跃迁到“智联”，人工智能融入通信网络，为各行各业走向全面智能化提供保障。华为将人工智能、联接、云和计算等技术融合，扎根行业，推动从单点效率提升到核心业务的系统性价值重构，构建坚实的数智底座，使能千行百业智能化转型，以行业灯塔，照亮数智世界。

加强技术创新，坚持开放合作

智能化变革浪潮奔涌，技术创新将面临新的战略机遇。华为扎根研究与创新，秉承开放合作原则，与产业界、学术界协同推动技术进步和产业升级。过去三年，华为每年将公司销售收入的20%以上投入研究与开发，以保持产品与解决方案的竞争力。我们还深入客户场景，贴近最终用户，发挥系统工程优势，构筑更开放易用的平台，使能百模千态，努力为产业持续创造价值。

坚定以质取胜，坚守安全可信

华为坚信“质量为企业的生命”，坚持“以质取胜”，致力于建设高质量体系和能力，不断提升产品质量、服务质量、交易质量、经营质量等端到端质量，持久支持高质量发展。2025年，华为进一步把“以质取胜”落实到各项管理制度和业务活动中，坚持质量目标牵引，不断提升质量竞争力。



目录

网络安全和隐私保护是数字化、智能化世界发展的基石。作为安全可信有能力、开放合作负责任的ICT基础设施和智能终端提供商，华为坚持将对网络和业务安全性保障的责任置于公司的商业利益之上。为此，华为持续构建完善的网络安全治理体系，在端到端的业务流程中嵌入网络安全要求，协同伙伴提供安全可信的产品、解决方案和服务，支持客户增强网络韧性。同时，我们积极为网络安全标准贡献力量，与利益相关方一同，合作共建安全可信的网络空间。

共建繁荣生态，共赢产业未来

繁荣开放的生态，为技术与应用的创新注入源头活水。华为坚持创新引领、开源开放，持续与生态伙伴、开发者、高校、开源社区紧密协同、携手共进，激发产业生态活力，共创智能世界生态新选择。

围绕鸿蒙、鲲鹏、昇腾、华为云，华为加速开放平台能力，持续提供好用易用的工具和产品，优化开发者体验，提升开发效率，为开源社区贡献力量。同时，我们在全球各地多个社区提供基本数字技能培训，举办各类赛事和创新实践活动，为ICT产业持续培养优秀人才。

践行科技普惠，共促可持续发展

华为相信，科技创新是推动可持续发展的主要力量。我们通过创新的ICT技术，将绿色环保的理念融入到产品和解决方案中，联合上下游合作伙伴推进节能减排、加大可再生能源使用、促进循环经济，持续释放数字技术在绿色发展中的驱动力。

同时，我们努力回馈社会，以数字技术为基石，推动公平优质教育、保护自然环境、促进健康福祉、推进均衡发展，致力于构建一个平等、可持续的智能世界。

02	轮值董事长致辞
04	2025年关键业务进展
05	五年财务概要
06	董事长致辞

09	行业趋势
12	管理层讨论与分析
66	独立审计师报告
67	合并财务报表摘要
106	风险要素

108	公司治理报告
121	可持续发展
143	英文缩略语、财务术语与汇率

轮值董事长致辞



关山初度尘未洗，策马扬鞭再奋蹄。

2025年，华为全体员工锚定目标，持续攻坚，全年实现销售收入8,809亿人民币。

联接产业克服产业投资周期影响；计算产业抓住人工智能机会；终端攻坚克难，鸿蒙生态跨越了体验临界点；数字能源坚持质量优先；华为云聚焦核心业务构建竞争力；智能汽车解决方案快速发展。

感谢客户的信任，感谢消费者的选择，你们的认可和批评，都是我们前进的动力；感谢全球供应商、合作伙伴、开发者的协同，让我们在并肩同行中，看到了生态繁荣的未来；感谢每一位员工的付出，你们用坚韧克服困难，用专业创造价值，用热爱激励彼此；感谢每一位家属的支持，你们的默默守护是华为员工最暖的后盾、最硬的支撑。

纵有千重浪，心有不灭光。

春华秋实几度寒，星火聚光终燎原。

一、坚持战略聚焦，做强核心竞争力

人工智能可能是人类历史上最后一场技术变革，注定跌宕起伏，也必然波澜壮阔。我们坚信，这将是未来十年、甚至更长周期里最大的发展机会，也是最确定性的战略机遇。过去30多年，我们的不懈求索和坚实积累，就是为了抓住这场人类历史上最大的技术变革。

宏观环境依然严峻，不确定性还在加大。在迷雾中航行，比前行速度更重要的是罗盘的精准。在抓住确定性机遇的同时，更要战略聚焦。我们要保持战略定力，稳扎稳打，坚持以硬件为主要盈利模式，克制发展边界，做强核心竞争力，筑牢“硅基黑土地”。

技术的发展是线性的，需求是非线性的。我们要摒弃“线性思维”，做好战略取舍，巩固优势领域。

联接产业，将AI和安全嵌入每一个产品和网络，打造核心竞争力。落实“水战略”，通过“天水计划”“地水计划”打开更多“水龙头”，围绕流量和需求，持续引领网络架构的重构和升级。

计算产业，围绕算力规模、算力利用率、系统可靠性，强化我们在“集群+超节点”规模算力的优势，持续摸高“训练和中心推理”大算力；开放主板与模组，使能合作伙伴，加速“企业边缘小算力”的系列化，努力实现鲲鹏昇腾无处不在。

终端产业，聚焦精品做强竞争力，构建领先的AI全场景体验，通过海量鸿蒙设备，拉动中国电子工业崛起。

我们将持续打造小艺智能体、智能驾驶智能体；通过华为云上的行业智能体使能平台，支持合作伙伴使能千行百业开发自己的智能体。

我们将沿着“数理逻辑”中轴线，加强研究与创新的投入，缩短战略投射距离，聚焦主航道创新，增强核心竞争力。

逆势以巩固谋发展，顺势以发展求巩固，我们要敢于战略舍弃，与时代先锋共成长。做好减法，是为了更好地做乘法；此刻收拳，是为了未来更有力地出击。

二、加强战略到战场的转换，积小胜成大胜

战略思想，依赖战场实践去落地；战略蓝图，要在战场中接受检验。

在消费者行业，“AI入端”正带来一场深刻的技术革命，终端厂家和大模型厂家正在围绕着硬件生态、智能体生态、全场景生态展开新一轮的入口争夺。我们始终坚持以消费者为中心，追求鸿蒙操作系统和小艺智能体的体验领先。

互联网客户是算力基础设施投资的主力，也是先进需求的代表，我们将适配互联网客户的需求，快速迭代产品，调整组织和运作方式。

在泛政企行业，数智化正从“提升企业效率的工具”成为“承载企业核心战略的生存要件”。我们的技术专家和行业专家将一起深入行业场景，发挥华为“大杂烩”优势，以多产业联合创新的方式解决客户的实际问题，沿着ToB数字化、智能化的方向突围。

未来几年，全球运营商市场资本性支出和投资基本保持稳定，我们将客观应对产业周期，持续优化价值格局，助力客户商业成功。

风禾尽起，皆因日积寸长。从战略到战场的转换，就是把过去几十年储备的技术、能力、“大杂烩”优势等投射到行业战场上，努力获取一个又一个小的胜利，由点及面，积小胜为大胜。

三、坚持开源开放，繁荣产业生态

生态的繁荣是产业发展的基础。鸿蒙、鲲鹏、昇腾和华为云生态正在茁壮成长。截至2025年底，鸿蒙开发者超过1,000万，鸿蒙生态跨越了生死线，鸿蒙5.0以上终端设备超过3,600万；鲲鹏已发展6,800多家合作伙伴、380万开发者；昇腾已发展3,000多家合作伙伴、400万开发者；1,000多万华为云开发者与我们并肩同行，降低智能技术的应用门槛、用AI解行业难题。

我们始终坚持以开源开放、合作共赢的理念，持续加大生态建设上的战略投入。我们深知，生态的起点和终点都是开发者，只有开发者和伙伴先成功，华为才能在繁荣的生态中获得生存和发展的机会。为开发者提供更有用、更易用、更爱用的开发平台和工具，是我们战略投入的方向，也是我们持续努力的目标。

长安何处在，只在马蹄下。

2026年，华为将持续做强根生态。

鸿蒙生态，我们坚持以消费者为中心，深耕开发者生态，加大开发者工具投入，做强开发者服务平台，建立开发者服务体系，携手广大开发者和合作伙伴发挥出“鸿蒙优势”，共同推动鸿蒙生态体验加速从“好用”迈

向“爱用”，为消费者带来更好的选择、更多的可能性、更极致的全场景协同体验。

计算生态，昇腾坚持开源开放、共建共生，持续提升性能与易用性，使能伙伴与开发者更好地开展人工智能应用创新；鲲鹏坚持伙伴优先、开放共赢，提供完备迁移工具链与专业性能调优套件，助力伙伴实现规模化商业落地。

华为云将持续打磨ModelArts、AgentArts、DataArts和CodeArts等云服务的开发者使用体验，引入更多的第三方模型和应用，携手千万开发者共建“行业AI梦工厂”。

涓流虽寡，浸成江河；燧火虽微，卒能燎原。培育产业生态，繁荣产业生态，我们将与生态伙伴携手，以创新为犁，深耕厚植、同生共长，共筑交相辉映的生态图景。

四、坚持“以质取胜”

高质量是华为公司生存发展基石，我们坚持以质取胜，提高产品质量、制造质量、服务质量、网络质量、经营质量等，端到端走全面高质量发展路线。

持续抓好产品和系统设计的质量源头，构建质量竞争力，在实验室完成高质量设计；

持续将质量的管理能力向前延伸到产业链，将高质量要求贯穿到制造全过程，严守出厂高质量；

持续提供“高质+高效+高稳”服务，确保服务质量和网络稳定运行；

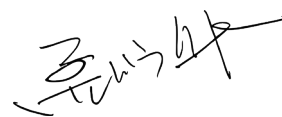
持续通过经营规则牵引业务单元追求“有利润的收入、有现金流的利润”。

根深则木高，基固则行远。高质量发展的根脉，唯有向深处沉扎根，才能催生出生生不息的生命力。

我们正确定无疑地走向充满不确定的明天。我们将保持战略定力，坚持战略聚焦，加强战略到战场转换，深耕开发者生态，走高质量发展路线。

山河遥阔，不惧路远；长风万里，阔步而行。不论前方是迷雾笼罩还是坦途铺展，我们都将步履不停，深耕不辍。

胜利不会向我们走来，我们唯有努力走向胜利。



孟晚舟
公司轮值董事长

2025年关键业务进展

助力无处不在的联接

- 携手全球运营商和合作伙伴，加速 5G-A 商业发展。截至 2025 年底，全球 5G-A 用户突破 6,000 万，华为交付的 5G-A 网络体验持续领先。面向千行百业，5G-A 助力行业数智化转型，深度应用于钢铁、电网、矿山、制造等核心生产流程，显著提升生产效率与安全水平。
- 助力运营商打造 AI-Centric 承载网，以极致带宽、超低时延、电信级可靠与安全，全面升级骨干和城域网，支撑运营商业务高质量发展；围绕家庭宽带业务创新升级，支持 50 多家运营商发布 FTTR 套餐，全面赋能家庭智能化，截至 2025 年底，全球千兆用户已突破 4.5 亿。
- 通过 Rural 系列农网方案解决偏远地区网络覆盖难题，助力尼日利亚、加纳等偏远农村地区低成本、高效率地完成移动网络部署，加速联接未联接，进一步缩小数字鸿沟，为数字普惠进程注入关键动力。

使能无所不及的智能

- 2025 年，华为持续深化全面智能化（All Intelligence）战略，以“跃升行业智能化”为目标，坚持创新领先，全面开源开放，携手客户、伙伴和开发者打造坚实的算力底座，为世界构建新的选择。昇腾 384 超节点规模服务于互联网、金融、运营商、电力等行业，筑牢算力根基。鲲鹏、昇腾生态稳步发展，已有 380 万鲲鹏开发者和 400 万昇腾开发者，与超过 9,800 家伙伴共同孵化 26,000 多个行业解决方案；鲲鹏应用使能套件 BoostKit、昇腾 CANN 和 Mind 系列软件全面开源开放，支持用户深度挖潜鲲鹏和昇腾算力，加速创新。
- 华为云已助力政务、钢铁、制造、铁路、金融、气象等 30 多个行业、500 多个场景实现智能化升级，释放数智生产力，使能千行百业创新。
- 在智能汽车解决方案领域，AI 助力汽车增量部件智能化能力持续提升。乾崮智驾、鸿蒙座舱与乾崮车控为消费者带来优异的驾乘体验；乾崮车载光和乾崮车云快速发展。智能部件年发货量超过 3,800 万件，携手 600 多家产业链伙伴，共同助力汽车智能化产业高质量发展。
- 拥抱 AI 时代，推出全场景光储解决方案，以构网技术加速风光储成为主力电源，并通过 AI 让风光储电站实现“自动驾驶”；联合伙伴打造安全可靠、弹性敏捷、绿色低碳的 AI 数据中心，让每一瓦特产出更多 Token。

促进个性化体验

- 华为终端业务坚持以技术创新与用户体验协同发力，深入推进智能手机以及“鸿蒙办公、运动健康、鸿蒙智家、鸿蒙智行、影音娱乐”五大核心场景布局，为用户带来简洁、流畅、连续、安全可靠的全场景交互体验。
- 手机领域，HUAWEI Pura X 阔折叠和 HUAWEI Mate 80 系列以创新设计和极致体验获得市场与用户的高度认可；PC 领域，首款鸿蒙折叠电脑 HUAWEI MateBook Fold 树立了超高端笔记本的新标杆；平板领域，HUAWEI MatePad Mini 以轻薄便携与智慧体验为用户提供更多选择；穿戴领域，丰富的产品矩阵提供精准全面的运动与健康管理体验。
- 鸿蒙生态正在成为定义创新体验的沃土。截至 2025 年底，搭载 HarmonyOS 5 和 HarmonyOS 6 的终端设备数突破 3,600 万台；鸿蒙生态注册开发者超 1,000 万名；应用市场可获取应用和服务突破 35 万款。
- 零售与服务协同提升用户体验。截至 2025 年底，全球旗舰店已达 16 家，大型智能生活馆已达 480 家。覆盖 70 个国家和地区、3,100 多家授权服务中心的全球服务网络全年累计服务超 1 亿人次，确保服务能力触手可及。

打造数字平台

- 华为云坚定打造算力“黑土地”，加速 AI 解行业难题。截至 2025 年底，华为云通过全球 34 个地理区域、101 个可用区，为 170 多个国家和地区的客户提供优质的云服务。
- 华为云构建高利用率、开放易用、高可用的 CloudMatrix AI Infra，智算云服务全面上线，提供云端海量算力资源池。截至 2025 年底，使用华为云智算云服务的全球客户数量已增长到超过 1,800 家。
- 秉承共创、共享、共赢的生态理念，华为云加快聚合千行百业应用，使能全球开发者与合作伙伴。截至 2025 年底，华为云已携手全球超过 1,000 万开发者、59,000 多家合作伙伴，共同构筑开放共赢的全球生态。

五年财务概要

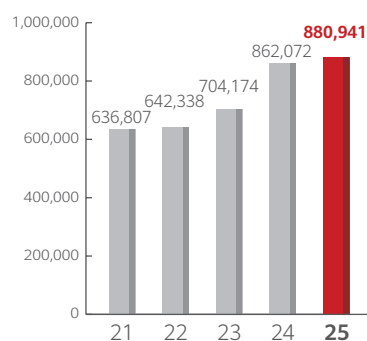
	2025		2024	2023	2022	2021
	(美元百万元)	(人民币百万元)	(人民币百万元)			
销售收入	126,018	880,941	862,072	704,174	642,338	636,807
营业利润	13,867	96,937	79,361	104,401	42,216	121,412
营业利润率	11.0%	11.0%	9.2%	14.8%	6.6%	19.1%
净利润	9,732	68,036	62,574	86,950	35,562	113,718
经营活动现金流	18,222	127,384	88,417	69,807	17,797	59,670
现金与短期投资	51,702	361,426	372,232	475,317	373,452	416,334
运营资本	43,523	304,252	319,178	421,662	344,938	376,923
总资产	190,961	1,334,930	1,290,149	1,263,597	1,063,804	982,971
总借款	34,229	239,284	264,871	308,414	197,144	175,100
所有者权益	85,847	600,120	544,619	507,568	437,076	414,652
资产负债率	55.0%	55.0%	57.8%	59.8%	58.9%	57.8%

注：财务数据摘自本集团按照国际财务报告准则编制的合并财务报表。美元金额折算采用2025年期末汇率，即1美元兑6.9906元人民币。

销售收入

CAGR: 8%

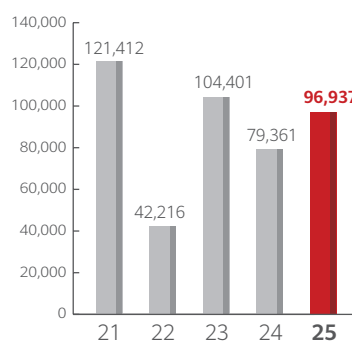
人民币百万元



营业利润

CAGR: (5)%

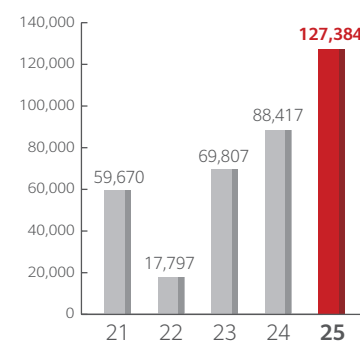
人民币百万元



经营活动现金流

CAGR: 21%

人民币百万元



董事长致辞



开放创新，共建AI生态，共赢数智未来

2025年是充满挑战的一年，华为全体员工积极奋进，持续攻坚，整体经营达到预期，实现业务发展目标，为公司持续发展筑牢根基。在此，要特别感谢全球客户、合作伙伴、广大消费者以及社会各界一直以来的信任和支持。

过去一年来，公司持续做强核心竞争力，战略聚焦；坚持走高质量发展道路，以质取胜；努力为全球客户提供有竞争力的产品和服务。联接产业稳健经营，构建战略纵深；计算产业抓住人工智能机遇，保持快速增长；终端产业符合预期，鸿蒙生态跨越体验临界点；华为云聚焦核心业务，做厚算力“黑土地”；数字能源坚持质量优先，打造核心产品；智能汽车解决方案业务快速发展，持续提升驾驶安全与用户体验。同时，我们积极践行数字普惠，推动绿色可持续发展。

面向未来，公司将围绕联接、计算、云、终端、智能驾驶以及人工智能等战略高地，持续加大研发投入，将AI及安全嵌入每一个产品和网络，做强核心竞争力，构筑合作共赢的昇腾、鲲鹏、鸿蒙产业生态。开放创新，质胜致远，为客户、伙伴和社会持续创造价值，实现经营稳定健康发展。

持续夯实数智基础设施底座，铸就人工智能产业持久发展的基石

当前，我们正处在一个技术深刻变革的时代，人工智能的飞速发展，将加速实现数字世界与物理世界的深度融合，重塑现有的开发范式、生产方式和服务模式，改变人机交互方式，并催生更多新应用。与前几次工业革命“单点技术突破”不同，AI技术、基础设施与场景应用三要素相互赋能、协同演进，AI技术是引擎，场景应用是驱动，而基础设施则是承载一切创新的基石。

华为持续强化网络产品与解决方案竞争力，提供不同场景的差异化体验保障能力，满足“联人、联家、联车、联物、联行业”等多样化的联接及体验需求。5G、5G-A

规模商用部署，支持多模态端云数据交互、实时协同与智能决策等移动AI应用需求，千兆及万兆光纤接入全面赋能家庭智能化、园区智能化，大容量、高体验和低时延的通信网络正在成为智能世界的坚实基座。同时，新一代算力网络，实现跨数据中心算力高效协同，提供毫秒入算的确定性体验，使能企业高效按需获取与调配算力，为千行百业注入智能动力。

华为坚持根技术与系统架构创新，开创面向超节点的灵衢互联协议，通过集群、超节点、一体机、模组和标卡等系列化产品和解决方案，覆盖AI训练与推理的多元化场景，持续满足快速增长的算力需求。同时，通过硬件开放、软件开源、使能合作伙伴，把算力转化为数字生产力，助力各行各业的数字化、智能化转型。

华为云战略聚焦，压强投入AI和算力产业，为全球客户提供领先的AI服务，满足客户、伙伴、开发者的多样化需求，以安全稳定高质量的云服务，为客户和伙伴创造更多价值。

创新引领，开源开放，打造合作共赢的产业生态

华为坚持“创新引领，开源开放”，联合产业界伙伴、开发者共建鸿蒙、欧拉、昇腾、鲲鹏等开放生态，持续夯实数字底座，激发创新活力，共创数智未来。

昇腾鲲鹏全面开源开放，生态稳步发展。昇腾CANN分层解耦，支持业界开源社区和开源项目，加速自主创新，不断提升易用性。目前，昇腾开发者超过400万，已有43个业界主流大模型基于昇腾预训练，400多个开源模型适配昇腾生态，350多伙伴发布基于昇腾的大模型应用一体机，推动6,700多个解决方案落地应用。鲲鹏基础软件不断演进，openEuler操作系统累计装机量超过1,600万套，数据库开源项目openGauss下载次数超550万，孵化行业解决方案2万余个，在金融、运营商、互联网等关键行业得到广泛应用。

鸿蒙生态跨越体验临界点，从可用走向好用。截至2025年底，搭载HarmonyOS 5和HarmonyOS 6的终端设备数

突破3,600万，鸿蒙生态注册开发者超1,000万人，可获得的应用和服务超过35万个。开源鸿蒙已成为千行百业的数字底座，衍生出1,300多款软硬件产品，在金融、电力、能源、交通、通信等行业得到广泛应用。

华为始终坚持高强度研发投入，聚焦基础研究、关键技术攻关和产品创新，不断增强核心竞争力。我们坚信有生命力的生态是开放的价值共创：以技术生态赋能产业生态，以产业生态牵引技术进步，在合作中创造价值、分享价值，打造合作共赢的产业生态。

技术创新与应用发展双向赋能，加速释放人工智能产业价值

华为全面拥抱AI，打造坚实的AI算力底座；持续投入基础大模型、小艺终端智能体和智能驾驶智能体；聚焦重点行业和关键场景，打造行业智能体使能平台，通过技术创新和场景创新，支持伙伴使能千行百业智能化；同时在公司内全面推进智能化，提升各业务的竞争力。

华为携手全球运营商与伙伴，打造5G-A、F5G-A目标网，通过AI加速业务创新、网络升级和运营运维提效，增强网络韧性和价值变现能力。在中东，华为助力运营商打造AI新通话服务，支持阿拉伯语与英语同声传译，为用户带来智能的服务体验。在亚太，华为携手运营商落地故障管理解决方案，故障管理智能体实现根因分钟级定位，诊断自动化率从约60%提升到约90%。

基于与全球客户共同探索的经验，华为提出可复制的行业智能化转型路径，联合客户、合作伙伴发布全球行业数智化转型样板点，覆盖电力、制造与零售、金融、交通等行业，为加速行业智能化转型提供最佳实践参考。在中国，华为助力客户在露天矿落地全球首个5G-A百台无人驾驶纯电矿车集群，单车综合运输效能达到人工的120%，可在零下40℃极寒环境中连续作业，用科技将安全生产推上新高度。

在智能汽车解决方案领域，AI助力汽车增量部件智能化能力持续提升，华为依托“技术赋能+生态共建”的创新合作模式，携手600多家产业链伙伴，共同推动汽车智能化

产业高质量发展。华为持续加大在智能驾驶领域的研发投入，通过多传感器融合感知、高性能计算平台及全栈自研算法，提升驾驶安全与用户体验。截至2025年底，搭载乾崮智驾的车辆累计辅助驾驶里程超70亿公里，辅助泊车次数累计4.4亿次，车位到车位功能使用超3,000万次。

科技创新，促进数智化和绿色化协同发展

AI应用深入千行百业，算力需求爆发式增长，数据中心电力消耗快速攀升，绿色发展成为全行业的确定性趋势。华为通过不断创新，持续提升产品和解决方案的能效，打造安全可靠、弹性敏捷、绿色低碳的AI数据中心，发展清洁能源与能源数字化，使能各行各业绿色节能，推动数字化智能化和绿色化低碳化协同发展。华为云芜湖数据中心，液冷年均PUE(能源利用效率)低至1.1，每百万台服务器年省电近10亿度。中东运营商采用站点叠光替代柴油发电，成功打造沙漠里的“零碳站点”。

持续推进数字普惠，助力可持续发展

无处不在的泛在联接与普惠联接是数字经济可持续发展的基础。国际电信联盟(ITU)最新统计显示，2025年全球约有四分之一的人口无法使用互联网，而农村人口的互联网普及率仅为58%。华为致力于联接未联接，为身处信息孤岛的人们带去联接外部世界的希望。截至2025年底，华为携手运营商，在80多个国家和地区，帮助偏远及农村地区超过1.7亿人接入数字世界。在尼日利亚偏远村庄，得益于华为最新的RuralCow解决方案，村民们有机会享受普惠金融及远程教育服务。在牙买加飓风灾害中，华为协助运营商全力恢复站点，有力保障灾区救援与民众通信畅通，守护救灾通信生命线。

华为坚持数字包容倡议，让人人享受数字生活便利。鸿蒙操作系统“小艺看世界”，借助AI大模型的多模态识别能力，将手机摄像头转化为“眼睛”，为视障人士提供物品识别、出行导航、阅读学习等日常生活便利。华为终端“手语视频服务”，已累计服务听障用户超6.2万人次。

完善公司治理，坚持合规经营，更好服务全球客户

良好的公司治理是公司稳健发展的重要基石。过去一年，持股员工代表会举行了1次会议，审议通过了董事会年度工作报告、监事会对董事会年度履职情况的评议报告、监事会年度工作报告、年度利润分配方案、年度增资方案等。董事会共举行了13次现场会议，就公司中长期战略规划、年度商业计划、审计报告、利润分配、增资等事项进行了审议和决策。

华为坚持合规经营，恪守商业道德。遵守适用的法律法规是华为秉持的核心理念，公司长期致力于贸易合规、金融合规、反商业贿赂、知识产权与商业秘密保护、网络安全与隐私保护等多领域的合规管理体系建设，合规遵从已融入到公司政策、制度与业务流程中，保障公司长期可持续发展。我们重视并持续营造诚信文化，要求每一位员工遵守商业行为准则。

全球国际环境风起云涌，智能化变革纵深推进，机遇与挑战并存。我们要战略聚焦，做强核心竞争力，把握数字化、智能化、低碳化的发展趋势，为全球客户带来更好的产品与服务，把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。



梁华
公司董事长

行业趋势

全面智能化时代加速到来

宏观环境依然严峻，地缘政治冲突、逆全球化、经济下行……不确定性还在加大。但是，在诸多不确定性中，人工智能是未来十年、甚至更长周期里最具确定性的战略机遇，越来越多的国家/地区积极布局关键数智基础设施，越来越多的企业大力发展AI、加速数智化转型。

人工智能正成为驱动新一轮生产力跃迁和产业变革的关键引擎。从大模型训练走向推理普及，从单次调用走向长程执行与多轮协作，从内容生成走向复杂任务自主执行，从提升编码效率走向重构研发模式，从数字智能走向物理世界落地，智能体正深度融入个人、家庭和行业场景，持续催生新的业务形态和商业机会。面向个人，

智能体已深入移动应用，多模态交互、实时并发与多智能体协同等新体验不断涌现，推动AI手机、平板和穿戴的全场景智慧体验升级，推动网络向超低时延、高可靠、高安全和上下行超大带宽持续演进；面向家庭，智能体加速入端，推动数字生活迈向跨终端、跨空间自然流转，促进全光联接加快进入千家万户；面向行业，智能体加速嵌入研发、供应链、制造、营销、客服等核心作业流程，对高质量联接和弹性算力提出更高要求，牵引数智基础设施持续升级。智能体加快走进千行百业和规模化应用，Tokens需求呈指数级增长，全面智能化时代加速到来。

数智基础设施与终端加速走向智能原生



联接产业：网络基础设施融智创新，加速迈向万智互联

人类社会正迈入智能体互联网时代，个人智能体覆盖日常生活场景，智慧家庭走入千家万户；AI与行业场景深度融合，释放智能红利。移动网络、固定网络与以数据中心为核心的算力网络持续演进，通过网络智能体技术创新，提升网络性能、网络安全和运维运营效率，让AI真正实现无处不在、触手可及。

5G-A与AI深度融合，释放联接潜能。5G-A规模商用，运营商打造连续覆盖网络，推动全业务、全终端、全频段向5G-A演进，未来将叠加U6G新频谱并引入AI技术，进一步提升频谱效率与空口性能。运营商积极探索5G-A体验经营，加快新通话、云手机等AI业务创新，持续提升用户体验。

家庭和园区网络正从千兆迈入万兆时代。家庭宽带万兆体验，有力支持AI看家等智慧家庭应用创新，驱动家庭宽带产业升级；高品质万兆智慧园区充分满足园区AI办公体验、生产业务和全域安全要求。

以数据中心为中心的网络架构加速演进。算力需求快速增长带来网络流量结构改变，通过多平面组网、以太网交换机带宽提升等，打造高速、无损、安全、高可靠的数据中心网络，实现算力与网络高效协同。跨数据中心的算力资源协同调用更加频繁，数据中心互联与数据中心接入持续演进，1-5-20ms算力时延圈加快建设。

自智网络（AN）从单域自治走向跨域协同，产业共识加速形成。更多运营商发布AN L4战略，以Agentic AI赋能自智网络，围绕价值场景实现单域自治，通过网络智能体协同实现跨域故障处理及业务闭环，有效提升运维运营效率与用户体验，推动自智网络加快商业化进程。



算力基础设施：构建坚实的AI算力底座，加速行业智能化

AI服务正加速走向普惠，推理调用进入高频常态，智能体协作推动算力需求持续攀升：中心侧训练与推理处于核心地位，推动算力从“中心集中”走向“中心-边缘-终端”分布式协同。算力基础设施需同时满足中心规模供给与边缘就近服务，通过统一架构与协同调度，支撑AI应用在更多场景、更大规模稳定落地。

第一，超节点和集群加速创新，释放算力潜能。超节点成为AI基础设施建设的新常态。行业领先企业围绕超节点总线架构创新，推动基础器件、协议算法、光电融合等核心能力不断突破，加强算、网、存的系统级整合与全栈优化，助力集群组网规模从百卡、千卡向超万卡快速演进。超节点和集群通过更高算力利用率、更丰富数据格式适配以及更低通信时延，支撑万亿参数大模型训练、百万级Tokens长上下文推理等高阶场景。

第二，高效建设智算中心(AIDC)满足超节点和集群发展要求。随着算力设备功率密度持续攀升，超节点和集群

对数据中心供电、散热和能效提出更高要求，液冷散热方案成为标配。围绕材料技术、核心器件、制造工艺等关键环节，行业领先企业持续创新突破，攻克供电、散热与互联的硬件工程瓶颈，并提前规划和建设具备弹性供电、弹性散热、弹性部署能力的智算中心基础设施。

第三，行业智能化持续升级，一体机需求快速增长。行业智能化加速走向商业落地，行业智能体广泛应用，推动推理算力需求快速增长。系列化大小算力一体机产品，通过硬件、软件、模型与应用的深度预集成，具备开箱即用、私有部署、数据安全等核心优势，已成为行业智能化落地的关键载体。

第四，共建繁荣的算力生态，是推动行业智能化落地的关键。以AI基础软硬件平台为锚点，依托系列化的硬件模组、丰富的工具链、加速库与开发套件，持续提升性能、易用性和开发效率，支持生态伙伴和开发者打通AI落地的“最后一公里”，加速行业智能化转型。



云：走向以Agent为中心的新阶段，敏捷创新重塑千行百业

AI正在加速产业创新。云计算从“以大模型为中心”演进到“以Agent为中心”的新阶段，牵引AI Infra、大模型、Agent开发平台、行业Agent等全栈能力快速演进。Tokens流量经济雏形初现，为AI产业的商业闭环提供更多最佳实践，激发更多创新探索。

第一，Agent工具开始规模进入企业高频工作场景。编码Agent整合企业全域研发知识库，融入IDE，极大提升编码效率。办公Agent通过开箱即用的Skills资产、跨部门协同记忆知识库和中心化管理能力，全面提升办公效能。

第二，行业Agent正在进入大爆发的前夜。云上Agent开发平台通过高低码混合开发、企业级运营运维能力和统一的Agent资产库，降低开发门槛，提升开发者体验；通过全异步强化学习，实现行业模型的高效训练。云厂商与客户共建行业Agent使能框架与工具、开发者环境，成为加速行业智能化的关键路径。

第三，Tokens服务已成为企业使用大模型的主要方式。大模型产业持续高强度的竞争，推动技术不断突破、应用场景持续拓展、使用成本快速下降，正加速从技术探索走向普及应用。企业面向真实业务问题开发行业Agent时，可根据场景需求灵活调用多种大模型能力。云厂商通过自研大模型、开放拥抱SOTA模型、强化场景化后训练、以及软硬协同优化，为企业提供更差异化高性价比的Tokens服务。

第四，高效的AI Infra服务已成为AI产业持续发展的基石。资源层面，多代算力池化和灵活组合提升管理效率；调度层面，通过智算、通算、存储、网络一体化和智能化调度，释放算力极致性能；引擎层面，原生多模态引擎和EPD分离优化负载均衡，支持海量Tokens高并发生成。



智能终端：新形态涌现，统一智能体升级全场景体验

AI时代，消费者的智能终端形态持续丰富：面向全天候服务的AI可穿戴与家居设备加速涌现，探索更自然的交互方式与更连续的服务体验；面向家庭与个人的具身智能陪伴与服务型终端也在加速探索落地，提升陪伴与日

常服务能力；新形态终端与手机、座舱、平板、PC等设备形成互补与协同，推动多设备联动从“功能互通”走向“体验连续”，为用户提供更灵活的选择与更一致的使用体验。

随着智能体加速演进，端侧AI服务交互模式和用户使用行为正发生显著变化。AI服务从被动响应到主动服务，用户使用从偶尔调用走向高频依赖，智能体正在成为用户新入口，并承担服务编排角色。效率类应用的价值将更多体现在被智能体编排与调用的能力上，围绕任务理解与规划、流程衔接与服务交付形成新的协作关系；而视频、音乐、游戏等体验类应用更强调沉浸与内容消费，将与智能体长期共存并相互增强，终端应用生态格局因此持续演进。

跨设备协同成为常态，统一智能体成为智慧全场景体验升级的关键。在用户授权、隐私保护与安全可信前提下，统一智能体将与终端设备深度融合，记忆并理解用户，实现跨设备的连续、主动服务。基于全场景感知、多模态交互与端云协同，在运动、办公、出行、家居、娱乐等场景间主动衔接任务与服务，推动更智能、更便捷、更安全的全场景体验持续升级。



智能汽车解决方案：从电动化加速迈向高阶智能化

当前，汽车产业正经历从电动化向高阶智能化的深层演进，智能化技术迭代速度显著加快，辅助驾驶加速迈向自动驾驶，“AI+汽车”大幅提升了驾乘安全上限和用户体验，并推动汽车产业链与价值链重构。

智能化在感知决策、多模交互、协同控制等方面，正重塑汽车功能边界与商业模式。在驾驶辅助领域，基于先进算法模型，辅助驾驶开始具备深度感知与复杂决策的自我进化能力，实现了人驾更安全、辅助驾驶更舒心、泊车更省心的体验闭环，与此同时，软件订阅的商业模

式已成为行业趋势；在座舱领域，多模态大模型的规模化应用正在重塑人机交互范式，推动系统从指令触发的被动响应转向基于意图理解的主动服务，座舱正加速演变为万物互联的移动智能空间；在车控领域，计算与通信架构日渐成熟，软硬件解耦、跨域协同，软件定义汽车在加速落地。

在智能化进程中，安全与质量始终是汽车产品不可逾越的底线，也是赢得用户信任、推动高阶智能化规模落地的前提。



数字能源：三新能源基础设施加速升级，夯实智能时代能源根基

以高质量、高安全、高可靠为特征的三新能源基础设施加速升级：新型电力能源基础设施不断完善，推动电力系统低碳、安全、稳定；新型交通能源基础设施普及率不断提高，推动出行电气化、绿色化；新型数字产业能源基础设施让单位比特能耗不断下降，推动智能时代高效、绿色和可持续。

在构网型技术加持下，“发-输-配-用”全场景的光风储协同稳定出力，推动新能源成为发电主力电源。发电侧，构网型储能通过虚拟惯量支撑、短路电流支撑和宽频振荡抑制，增强并网强度与送出稳定；输配电侧，构网型储能更快调频响应与宽工况适应，支撑电网安全稳定；用电侧，构网型储能黑启动和并网灵活切换，提升电网安全韧性和新能源消纳。

交通能源基础设施加快覆盖建设，高压超快充与新能源车动力系统智能化共同加速交通电动化。超快充产业链加速成熟落地，新能源乘用车“一秒一公里”、电动重卡“充电五分钟，行驶百公里”，提升车主充电体验、最大化运营时间。同时，智驾与动力域协同控制、AI决策优化与分布式架构等技术演进，增强安全与续航。光储充融合与车桩网协同，让新能源车用新能源电，加速汽车电动化、绿色化。

人工智能进入规模化部署期，充足可靠、安全稳定、经济绿色电力成为算力核心诉求。电网到芯片全链路新型供电解决方案、新型散热架构、源网荷储一体化、绿电直连、储能技术等解决AI数据中心“电力获取、高密供电、高密散热、用电绿色”等难题。

开放共赢，协同创新，共建更加美好的智能世界

以开放拥抱变革，深入每一次数智化跃迁的进程；以协同汇聚创新，让技术突破不断拓展未来的可能。未来的智能世界，是万智互联的共生体：需要客户以场景需求定义价值，在实践中验证应用、跑通闭环；需要伙伴将

行业经验、工程能力和生态资源转化为可复制、可落地的解决方案；需要开发者将智能体能力带入真实场景，在共创中沉淀 workflows 和技能……让我们以开放为舟，以协作为桨，共建繁荣生态，共同迎接更加美好的智能世界。

管理层讨论与分析

- 13 愿景、使命与战略
- 15 2025年业务回顾
- 16 ICT基础设施业务
 - 16 运营商市场
 - 22 政府和企业市场
 - 28 数智化服务与软件
 - 30 联接产业
 - 32 计算产业
- 33 云计算业务
- 35 数字能源业务
- 40 终端业务
- 46 智能汽车解决方案业务
- 48 研究与创新
- 50 公司管理体系建设
- 55 网络安全与隐私保护
- 59 开放、合作、共赢
- 62 经营结果
- 64 财务风险管理



愿景、使命与战略

华为致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界：让无处不在的连接，成为人人平等的权利，成为智能世界的前提和基础；为世界提供多样性算力，让云无处不在，让智能无所不及；通过AI重新定义体验，让消费者在家居、出行、办公、影音娱乐、运动健康等全场景获得极致的个性化智慧体验；所有的行业和组织，因强大的数字平台而变得敏捷、高效、生机勃勃。

无处不在的连接

连接是每个人的基本权利，是人类进步和经济增长的基石。网络连接将成为无处不在的自然存在，网络主动感知变化和请求，智能、按需、无缝、安全地连接人与人、物与物、人与物。随着5G-A到来，新的连接版图正在打开。

个性化体验

企业基于AI、云、大数据，深刻洞察客户需求、敏捷创新，提供更加个性化的产品和服务，产业通过整合协同推动规模化创新。

随着移动设备和智能终端的不断发展，多场景应用无缝体验成为智慧生活的基石。

无所不及的智能

在数字经济新时代，算力将成为新生产力，数据将变成新生产资料，而云和AI成为新生产工具，AI算力将占据未来计算中心的80%以上，是支撑人工智能走向应用的发动机。世界需要多样性算力，让云无处不在，让智能无所不及。

数字平台

人类正在经历新一轮的数字化浪潮。政府、企业将因数字化、智能化而变得敏捷、高效、生机勃勃。开放、灵活、易用、安全的数字平台，将成为实现整个社会数字化的基石和土壤，激发行业创新和产业升级。



无处不在的连接

从连接到连接物，从生活场景的连接到生产场景的连接，连接是智能世界的前提和基础。面向个人和家庭，华为与运营商一道为用户提供全场景超宽带连接体验；面向政企，华为与合作伙伴一道为客户提供泛在超宽、确定性体验和智能的连接解决方案，使能行业数字化转型。连接领域持续创新，华为先后推出5G-A x AI全场景创新解决方案、智能核心网、星河AI网络、F5G-A全光网等领先的产品与解决方案，并积极与产业界共同定义连接产业的发

展方向，持续助力产业发展。同时，引入智能技术实现网络的自动化运维、绿色节能以及体验保障。

此外，绿色发展已经成为全行业的确定性趋势。数字化与低碳化将相互驱动、相互促进，共同推动人类迈向绿色发展新时代。华为持续携手客户与伙伴，通过不断创新，打造新一代数字基础设施和能源基础设施，实现绿色ICT使能绿色发展，让无处不在的连接更绿色。

无所不及的智能

智能世界，数据成为生产资料，算力成为生产力。万物智能带来数据爆炸性增长，智能化、海量存储将成为各行各业的基础需求，而算力的普惠和充裕将决定数字经济的发展。

华为通过在数据存储、计算和云服务的持续创新，实现无所不及的智能，使能千行百业数字化转型、智能化升级，推动智能世界的构建。在数据存储领域，华为致力于构建先进数据存力，深化AI行业化落地，为客户打造高效、绿色、可信的数据基础设施。在计算领域，华为推出灵衢互联协议、通算超节点、智算超节点等，坚持根技术和系统架构创新，坚持开源开放，携手产业界共建坚实的算力底座，为世界构建新的选择。在云计算领域，华为云坚定打造算力“黑土地”，聚焦用AI解行业难

个性化体验

物理世界与数字世界加速深度融合，规模复制的工业化生产，正在迈向规模定制的个性化体验，不断催生企业创新，推动生态协同，打造更丰富的个人体验。

以人为中心的智慧互联时代，场景和体验正在被重构，产品及服务的边界已被打破，家居、出行、办公、影音娱乐、运动健康等各种场景更趋于融合，内容与服务在全场景随人而动、无缝协同；软件服务和智能设备智能协同，带来全场景智慧生活体验。

数字平台

千行百业正在加速进入智能世界，数据规模迎来爆炸式增长，前沿技术、创新模型、智能算法不断涌现，企业数智化应用场景日益丰富，创新的“矢量效应”正在凸显。视频数据、工业数据、个人和消费数据等越来越多源、多形式，并相对孤立，需要一个强大的数字平台来拉通、整合。同时，伴随联接、云、AI、计算和行业应用等新技术深度融合，人、物、信息实现全方位多层次的智慧联接，不断地拓宽行业的传统边界，加速企业智能升级。企业需要在战略、组织、流程、营销、服务、产品生产、研发等方面进行调整以适应变化。以云为基础，以AI为核心，通过云网边端协同，构建一个开放、立体感知、全域协同、精确判断和持续进化的强大的数字平台，沉淀行业知识，加速主业务流程创新，快速迭代，应对新的变化。

题，同时联合开发者，在“黑土地”上共同打造“行业AI梦工厂”，赋能千行百业打开AI大门。

在智能汽车解决方案领域，华为坚持增量部件提供商的战略定位，在乾崮智驾、鸿蒙座舱、乾崮车控、智能电驱、液冷超充领域持续迭代，为客户提供优异的驾乘和充电体验；携手产业链伙伴，为车企交付高质量、高品质的智能汽车部件产品，将智能带入每一辆车。

数智技术赋能能源系统智能化，让新能源更安全稳定、智能高效。华为持续创新，打造新型电力系统能源基础设施、新型电动出行能源基础设施、新型数字产业能源基础设施，助力低碳化、电气化、数字化、智能化能源变革，携手共建绿色美好未来。

华为致力于与全行业的软件、服务及硬件生态合作伙伴一起，围绕消费者进行系统的整合与创新。依托鸿蒙操作系统统一底座，持续推进智能手机及“鸿蒙办公、运动健康、鸿蒙智家、鸿蒙智行、影音娱乐”五大核心场景布局，加速构建全场景智慧生活生态，持续推动相关能力在实际场景中的落地与应用。企业能够基于AI、云等新技术，深刻洞察客户需求、敏捷创新，提供更加客户化的体验；产业通过整合协同推动规模化创新。

数字平台是数智化转型成功的核心引擎。通过新的信息技术使组织实现对办公楼、厂房、生产线、水电设施等物理平台的高效智慧化管理，提高组织运营的效率。同时，联接、云、AI、计算等先进数字技术，改变了组织的运营方式，创建了新的业务模式，这一过程即数智化转型。这些IT系统及相应的运营方法构成了组织的数字平台。

华为联合生态伙伴，提供领先创新的数字平台解决方案，以及构建数字平台的技术和产品，帮助客户打造开放、灵活、易用、安全的数字平台，使能客户打造自己的智能方案，使能千行百业数字化转型、智能化升级，为数字经济注入新动能。

2025年业务回顾

2025年，华为坚持战略聚焦，持续做强核心竞争力，坚持走高质量发展路线，以质取胜，持续优化产业组合，增强发展韧性，与伙伴携手繁荣产业生态，努力为全球客户提供有竞争力的产品和解决方案。全年实现销售收入人民币880,941百万元，同比增长2.2%，公司整体经营稳健。

产业视角

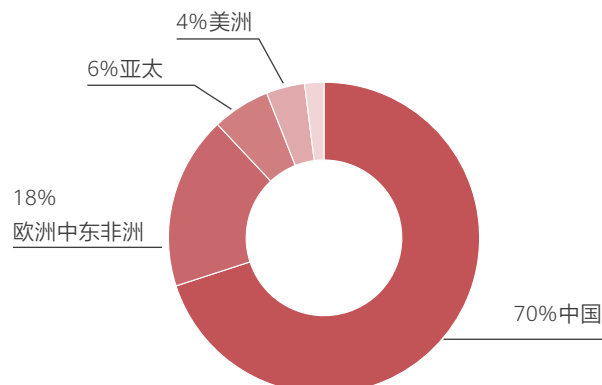
(人民币百万元)	2025年	2024年	同比变动
ICT基础设施业务	375,014	365,424	2.6%
终端业务	344,473	339,006	1.6%
云计算业务	32,161	33,325	(3.5)%
数字能源业务	77,312	68,607	12.7%
智能汽车解决方案业务	45,018	26,158	72.1%
其他业务	6,963	29,552	(76.4)%
合计	880,941	862,072	2.2%

注：于2025年，云计算业务包含跨分部交易的收入金额为人民币72,075百万元。

区域视角

(人民币百万元)	2025年	2024年	同比变动
中国	616,249	615,264	0.2%
欧洲中东非洲	161,356	148,355	8.8%
亚太	50,113	43,306	15.7%
美洲	37,184	36,301	2.4%
其他	16,039	18,846	(14.9)%
合计	880,941	862,072	2.2%

- 中国市场：受益于中国人工智能产业的快速发展和行业数智化转型升级加速，华为充分发挥计算、存储、网络、能源、终端、智能汽车解决方案等领域的综合优势，以一体机、集群、超节点等系列化产品和解决方案满足快速增长的算力需求，构建以昇腾为核心的AI开放生态，加强鸿蒙生态建设，各产业经营均符合预期，总体实现销售收入人民币616,249百万元。
- 欧洲中东非洲地区：受益于数字化、智能化、低碳化的快速发展，ICT基础设施业务和终端业务有效增长，云计算业务经营符合预期，数字能源业务快速增长，总体实现销售收入人民币161,356百万元。
- 亚太地区：受益于5G建设加速及行业数字化、智能化和低碳化转型升级深入，ICT基础设施业务、云计算业务有效增长，数字能源业务保持良好增长势头，终端业务价值产品快速增长，总体实现销售收入人民币50,113百万元。
- 美洲地区：受益于5G、数据通信建设加速及行业数字化、智能化和低碳化进程提速，ICT基础设施业务、数字能源业务保持稳健，云计算业务快速增长，终端业务持续聚焦、有效增长，总体实现销售收入人民币37,184百万元。



ICT基础设施业务

随着智能时代的加速到来，大模型、AI智能体、具身智能、空间智能等技术高速发展，人工智能深入到人类生活与生产场景的方方面面，千行百业的智能化转型从AI辅助办公逐渐升级并渗透到核心生产系统，迸发智能生产力。2025年，我们持续推进全面智能化(All Intelligence)战略，以“跃升行业智能化”为目标，坚持创新领先，全面开源开放，携手客户、伙伴和开发者打造坚实的算力底座，同时，推动人、家、车、物及行业从广泛联接走向深度智联。

2025年，我们正式发布智能世界2035系列报告，包括《智能世界2035》和《全球数智化指数2025》，展望了未来十年的关键技术趋势以及这些技术对教育、医疗、金融、制造、电力等行业带来的改变和影响，并帮助全球各国量化数智化发展进程。

- **高质量服务运营商、政府和企业市场，为客户创造增量价值。**华为助力全球运营商打造泛在万兆网络，探索新的经营模式，实现收入增长；面向政府和企业市场，发展数智人才，培育生态沃土，华为与全球伙伴一起筑牢新型基础设施根基，深入行业场景推进数智化进程；围绕网络规划、建设、运维、优化、运营和培训全业务流程，支撑运营商和政企客户的运维运营数智化转型。
- **持续投入ICT产业，引领产业发展和技术创新。**2025年，华为积极与产业界共同推进联接产业发展，助力运营商实现5G-A商业成功、以超千兆及万兆接入能力全面赋能家庭智能化；坚持打造开源开放的计算产业生态，深耕通算、智算基础软硬件，携手产业界共建坚实的算力底座，为世界构建新的选择。

运营商市场

2025年，华为助力运营商加速业务创新，网络升级和运维运营提效，实现商业跃迁。5G-A网络已实现规模商用部署，体验经营走深向实，激发商业增长；运营商主营业务正在融合AI技术，扩展商业价值；AI正在重构运维运营，实现降本提效。

截至2025年底，华为携手40多家运营商发展体验经营新模式，获取“联接×智能”的红利，全球5G-A用户突破6,000万；华为支撑全球230多家运营商建设和升级光纤宽带网络，全球千兆用户已突破4.5亿，50多家运营商发布FTTR套餐，超过50家运营商升级承载网，更好地赋能数智业务；面向SME，华为助力运营商客户推出一站式标品套餐和场景化方案，满足企业专线、组网、云服务需求；华为联合运营商在全球十多个国家打造了20多个智能化运维运营的实践样板，树立行业标杆；支撑全球130多张电信网络商用部署华为自动驾驶网络(ADN)L4解决方案，实现从单场景自动化到单域网络自治。

2026年，智能体互联网时代正加速到来，为全球通信产业开启了前所未有的发展机遇，华为将持续以客户为中心，携手全球客户探索以AI重塑产品与服务，深化移动网络、固定网络和AI的融合创新，共同打造价值驱动的领先网络与智算底座，助力全球运营商紧抓智能体互联网时代商业新机遇，实现新增长。

网络能力多维变现，助力客户商业成功

2025年，华为助力运营商通过网络升级和网络能力产品化，扩展商业机会。在消费者领域，运营商已兑现流量红利，正积极探索体验经营，并用AI重塑通话和云盘等产品和服务；在家宽领域，家庭组网和智家业务成为新的增长点；在企业数智化领域，为企业提供高可靠低时延的上云连接、智算中心连接，既是企业的重要需求，也是运营商的新增长机会。

5G-A × AI，体验经营兑现商业新价值

2025年，华为与全球领先运营商积极推进5G-A × AI规模商用，探索体验经营商业新模式，依托5G-A优势成功打造面向消费者的千万用户级AI新业务助力运营商实现品牌焕新和商业增长。

- **5G-A体验经营：**全球5G-A规模商用，围绕用户需求，运营商积极探索和拥抱体验经营，加速5G-A体验经营的商业闭环。在中国，华为助力运营商在270城实现5G-A连续覆盖，并在30多个省份发布5G-A体验经营套餐，为5G-A用户提供基于场景和业务的分层分级保障：在350多个场馆，5G-A技术为直播用户提供2K/4K无卡顿的体验；在2,500多公里高铁上，5G-A技术实现商务出行时高清视频会议流畅，并可对游戏、直播等常用APP提供动态加速服务。华为携手运营商持续创新，通过“智能黄金管道”和“体验交互式入口”，端到端保障VIP用户倍速级速率提升的确定性体验，在关键时刻快人一步，并尊享体验服务入口一键直达；通过媒体中继方案，促进用户1080p高清视频体验提升，时延优化40%以上，卡顿率减少超32%。在欧洲、亚太地区，超过14家领先运营商实现1Gbps以上速率套餐的发放或升级，30多家运营商落地场景化体验加速包，持续提升品牌和用户体验。在中东，华为支持领先运营商发布5G-A套餐，全年发展超百万5G-A用户，实现品牌焕新和增收。
- **面向个人AI应用：**华为助力中国、中东、亚太等国家或区域的领先运营商打造差异化智能体服务，持续推动用户体验向智能化、个性化升级。在中国，华为充分发挥AI新通话在语音交互领域的优势，支撑运营商以通话为关键入口整合生态资源，助力其推出多项个人数智化产品，如AI健康管家等，提升用户的服务体验。截至2025年底，华为支持中国运营商发展AI新通话用户已达8,000万；在中东，华为支持多家运营商通过AI新通话服务，提供阿拉伯语与英语的同声传译、通话屏幕营销等个性化服务，为用户带来更便捷、更智能的通信与生活服务体验。

升级5G代际体验，加速网络能力变现

全球5G发展从规模部署迈向价值创造。截至2025年底，华为在全球已累计部署超过180张5G网络，服务5G用户

规模超过15亿。随着技术成熟、商业模式创新及AI应用驱动，5G独立组网(5G SA)部署进入加速期，全球移动供应商协会(GSA)最新报告显示，截至2026年2月初，全球已有94家运营商推出或试运营5G SA网络。华为助力运营商实现网络性能跃升和业务体验升级，加速兑现5G代际红利。

- 在欧洲，华为支持运营商加速全频段向5G演进，全面推进5G SA高效建网，通过在博物馆、咖啡厅、交通枢纽等典型场景的深度覆盖，实现室内外一致性体验和上行体验升级。同时，华为支持运营商发布融合AI能力的5G SA创新套餐，实现高价值用户向5G SA新套餐的规模迁转，通过体验溢价促进5G业务可持续增长。
- 在拉美，华为助力运营商通过规模部署MetaAAU解决方案，实现室内外连续5G代际体验，帮助其提升用户上行速率约30%。体验升级带动预付费用户向后付费用户升级，用户DoU提升约50%，并释放直播、云存储等数字业务需求，推动上行流量增长约40%。

释放MBB联接价值，实现数字普惠

移动宽带(MBB)为新兴市场提供便捷的普惠性数字连接，截至2025年底，4G网络覆盖全球超90%的人口。华为联合终端伙伴，提供创新解决方案，助力运营商快速提升网络体验，联接未联接，加速4G用户迁移和流量增长。

- 在城区热点区域，华为支撑非洲多家运营商商用部署FDD三频Massive MIMO，最大化Sub-3GHz频谱价值，实现下行容量提升3~4倍，释放被压抑的4G流量，以满足不断增长的数字业务需求。通过引入多维精准识别能力，华为支撑某非洲运营商针对2G/3G用户定向营销4G入门终端，提升4G用户迁移效率；并助力其针对配送骑手等高价值用户推出差异化套餐权益升级方案，用户DoU提升约50%。
- 在农村及偏远区域，农网全场景解决方案已部署于全球80多个国家，为超1.7亿人口提供普惠移动宽带服务。在非洲，华为助力运营商商用“RuralCow”绿色极简农网解决方案，通过敏捷建站与绿色能源降低运营成本，有效解决少于1,500人的村庄的无电无网难题，并使能数字新农村，提供远程教育、数字医疗与移动支付等服务，弥合城乡数字鸿沟。

光宽解决方案升级，支撑多场景商业变现

据第三方报告，2025年全球光纤宽带联接数超过11.8亿，近170家运营商发布超千兆套餐。

- **智家新业务开拓增长新空间。**在中国，华为携手运营商打造算力主机、AI智慧盒等新终端，和合作伙伴一起孵化AI健身、3D光感康养等新应用，发展170多万智家用户，ARPU值提升约15%，为用户带来更智能、高效的家庭体验。
- **差异化组网方案提升家庭Wi-Fi体验。**在亚太、中东和欧洲，华为通过系列化Wi-Fi设备和FTTR极简安装方案解决用户Wi-Fi流量压抑问题，支持运营商提供差异化竞争力，ARPU值提升约10%。
- **光纤宽带新方案助力快速建网。**在拉美，华为助力有线电视运营商充分利旧现有资源，打造端到端挂缆OLT、ODN新方案，投资节省约20%，上市时间缩短约30%；在非洲，华为通过架空QuickODN，光虹膜等新解决方案和标准化交付方案，支持运营商降低建网成本约50%，营销效率提升约3倍，交付效率提升约5倍。

AI-Centric承载网，重构算力网络全域升级

2025年，华为助力运营商打造AI-Centric承载网，以极致带宽、超低时延、电信级可靠与安全，全面升级骨干和城域网络，支撑运营业务高质量发展。

- **数据中心互联新平面。**在中东，华为通过800G、立体骨干等方案支持运营商构建确定性超低时延、超高可靠的DC互联新平面，承接海缆、OTT等大流量业务，保障业务平稳运营。利用同缆检测、光电协同ASON等技术助力超过30家运营商建立新的高可靠性目标网，为企业提供高可靠的专线服务。在中国，华为通过全光OXC Mesh组网实现业务从用户节点直达核心节点，100Gbps大带宽到综合业务接入节点，将确定性体验由DC向用户侧延伸，助力运营商打造毫秒入算的全光城域网，扩大确定性低时延服务的覆盖半径，让更多用户享受到稳定可靠的低时延体验，也使算力部署更加灵活，有效降低部署成本。

- **数据中心智能化升级。**在中国，华为已交付了超过50个智算中心液冷集群项目。基于L1(物理基础设施层)和L2(IT基础设施层)深度协同，结合弹性机房、供电及制冷预制化、模块化产品，和综合布线、液冷、能源利用效率(PUE)三类仿真技术，大幅缩短了交付周期，持续节省能耗达10~12%。在亚太，华为通过自动化数据中心解决方案，支持运营商加速数据中心云化改造升级，通过“三级可靠”(网络级、设备级、链路级)和自动化运维等技术，保障大数据分析等数字化业务平稳发展，助力运营商加速数智化转型。
- **企业算力专线服务创新。**在中国，华为助力运营商突破传统网络性能瓶颈，面向汽车制造、海运、医疗等行业孵化算网服务解决方案，推出智算专线服务，助力运营商及其企业客户更高效、便捷地利用算力资源。

XtoB，打造第二增长曲线

根据第三方报告，在运营商B2B业务中，中小企业收入增量占比约55%、增速约8%，是运营商B2B第一增长源。华为提供面向中小企业的“五融四易”标品方案及场景化方案，助力运营商面向中小企业加速数智化转型。

- 在中东，基于专线业务叠加组网Wi-Fi、网络安全、IdeaHub办公协作、云服务等融合方案，华为助力运营商发布小店、办公等场景的一站式标品；以“易营、易销、易装、易维”工具帮助运营商实现组网方案快速部署，并扩展到更多中小企业场景，助力运营商在中小企业市场的新增份额提升到约90%，收入提升约20%，帮助中小企业降低获取ICT解决方案难度，提升运营和办公效率。
- 在中国广东省，华为联合伙伴助力运营商在教育、医疗等行业，基于运营商云网资源禀赋，叠加伙伴AI应用如AI影像辅助诊疗、中小学AI通识课等，打造算+网+应用的标准化场景方案，使能运营商通过产品组合提高项目赢率约30%，通过SaaS服务增强客户粘性，ARPU值提升约50%，赋能K12学校和基层医院单位提升AI应用渗透率，提升效率，支撑普惠教育和普惠医疗。

构建客户数智化底座，拓展商业新空间

2025年，华为以通算、智算、OceanStor数据存储为核心，构建一体化能力体系，助力运营商打造数智化算力底座，拓展运营商数智化转型的收入增长新空间。

为世界提供开放、可靠的算力新选择

2025年，华为以通算、智算助力运营商业务升级和智能化转型，有效提升业务效率并赋能行业智能化发展，联合近万伙伴完成2.6万余项方案认证。

- 华为通过软硬件协同支撑运营商核心应用升级，为关键业务提供稳定、高效、安全的通用算力方案。华为支持某运营商完成B域系统改造后，大数据平台性能提升约17%，显著优于原有服务器集群；借助开发套件(DevKit)实现应用快速迁移，结合应用使能套件(BoostKit)让应用性能提升约20%~40%。截至2025年底，华为已联合66家伙伴完成全新通算服务器158款软件适配，运营商核心业务的生态覆盖率超过70%。
- 华为助力运营商加速智能化转型，提升运营效率和客户体验，并进一步将AI能力拓展至垂直行业，加速行业智能化。华为支持某运营商在“装维质检场景”中，实现语音质检效率提升约40倍，日检覆盖率从约2.5%提升至约100%全检；营销助手场景运用大语言模型(LLM)与多智能体系统(Agent)技术重塑流程，实现营销方案设计效率提升约80%，营销转化率提高约33%；在智能语音客服场景中，语音识别准确率从约70%提升至约90%，推理时延降低约54%，有效缩短客户等待时间、提升客户满意度。同时，运营商联合华为智算生态伙伴，将AI能力延伸至教育、医疗、交通、制造等多行业，提供智能办公、营销、客服、运维等智慧服务。

全面智能化运维运营激发新增长

华为助力运营商加速迈向全面智能化运维运营，面向智能决策加速业务变现、智能运维提升业务价值和资源效率、智能优化实现个性化用户体验这三大价值场景，升级运维运营模式，激发新增长。同时，华为携手运营商打造绿色韧性的智能网络基础设施，加速迈向绿色目标网络；并不断探索构建自动驾驶网络解决方案，提升运维效率和网络质量。

智能运营使能业务新价值

在数智业务领域，通过移动金融一站式业务平台和辅助化运营平台，华为助力运营商从通信服务提供商转型为本地生活服务的生态聚合者，快速构建本地金融生态，开辟多元化的收入增长渠道。在北非，运营商依托华为

AI数据基础设施，加速数据资产变现

在数据存储领域，华为支持运营商打造领先的AI数据基础设施，提供极致性能、极致可靠和极致体验，助力运营商释放海量数据价值，加速AI战略落地。

- 新一代融合全闪存支持创新的数控分离架构、跨代平滑演进能力。在欧洲，华为助力运营商核心业务系统存储平滑演进，客户关系管理(CRM)业务受理时间降低约50%。
- 6层防勒索方案守护客户核心数据安全。在亚太，为运营商客户打造从生产区、备份区到隔离区的全流程防勒索能力，勒索攻击识别率达99.99%。
- AI存储解决方案以AI原生架构和全栈协同能力为核心，构建从数据汇聚到价值释放的闭环流程。在中国，华为通过创新的推理记忆数据管理技术，支持运营商客户构建经济的大规模训推中心，为最终用户提供更优的AI推理体验，推理成本降低约50%，推理吞吐提升约2倍。在中东，与客户共同完善AI数据治理架构蓝皮书，以存助算，AI应用开发上线效率提升约50%。在拉美，支持运营商客户激活历史归档数据价值，构建支持多协议对接、海量存储的AI语料库，满足AI语音大模型训练每秒达TB级数据加载需求。

移动金融解决方案的易集成和易扩展能力，迅速开展钱包、支付、金融的全方位运营，构建了40多个支付场景生态，成功发展超过10万代理和商户，不仅为本地人提供普惠金融服务，也显著提升了运营商收入。

在运营支撑领域，华为基于智能体打造从套餐设计、配置发布到精准营销的端到端智能化变现方案，将产商品从创意到上市的实现周期从月级缩短到天级。在非洲，运营商依托该方案，新产品上市时间缩短超过90%，营销转化率提升一倍以上，改善用户套餐的业务体验。

在营销支撑领域，依托融合数据与AI技术，华为通过智慧决策引擎将用户的“心动时刻”转化为可落地的营销机会，支持运营商提升了网络变现能力和效率。在南非，通过深入洞察家庭潜在需求，运营商在一年内发展超过50万家庭宽带用户；在中国，通过高端用户权益运营，运营商发展超过200万5G-A套餐用户。

智能运维使能业务价值和资源效率双提升

在智能运维领域，华为通过主动识别和风险处置，并针对个人、家庭及政企等不同业务开展综合价值分析，结合网络、业务与资源等多维度进行智能调度，支撑运营商构建高效、智能的新型运维模式。在亚太，运营商基于主动隐患预防和业务保活机制，减少流量损失超15%；在中东，运营商通过优先保障高价值业务的机制，业务收益提升超10%；在非洲，借助智能化手段实现运维人员、任务和资源的高效协同，推动运营商运维效率提升超30%。

在智能客服领域，华为依托AI能力，将客服从成本中心转型为价值中心。基于用户洞察，实现快速理解用户需求和前瞻性响应；借助坐席与多智能体的协同，构建更懂客户的智能服务新模式，实现客户满意度和营销触达率双增长。在亚太，基于华为智能客服的高可靠性，一个核心节点每日处理超过40万单客服业务；在拉美，结合本地化运营，华为智能客服支持运营商外呼触达率提升超40%。

智能优化打造差异化用户体验

在体验管理领域，依托融合数据底座，华为助力运营商打造了基于商业和网络协同的微网格精品网，从全网粗放运营走向精细化运营。在拉美，运营商通过将优化专家与体验管理智能体协同，实现了通信套餐和用户网络体验的精准匹配，高价值用户数增长超10%；在亚太，从投诉驱动走向主动体验闭环，华为支撑运营商网络净推荐值提升超过7分。

在家宽建设与运营领域，运营商通过华为价值规划与数智化交付，提升了网络建设效率与质量，实现网络快速

覆盖，业务上线时间缩短约20%。在非洲，运营商通过华为的数智化交付方案，在光分配网络部署过程中，实现效率翻倍，同时构建数字孪生网络，将哑资源识别准确率提升至99%，为后续的数智化运维运营提供了数据底座。同时，华为依托敏捷数字化运营平台ADO，构建以用户体验为中心的主动保障体系，实现故障早发现、问题快响应。在中国，运营商借助大模型智能体实现分钟级故障定界与前瞻性优化，问题处理效率提升超过80%，有效提升用户满意与忠诚度。

智能绿色基础设施释放增长新动能

在电信基础设施领域，华为携手运营商，打造绿色极简站点和绿色韧性机房，构建面向未来的绿色目标网。在拉美，针对租金高、耗电高的老旧站点，华为通过业务和网络的智能协同规划，制定最优方案并快速部署，实现天面空间降低约50%，网络容量提升约40%，网络覆盖提升约20%，支撑未来3~5年的业务发展。在非洲，面对设备老旧、网络韧性不足的机房，华为通过AI综合业务规划，精准识别需改造机房，通过一体化、端到端改造，业务上线时长缩短约50%，支撑运营商实现业务领先、降本增效与绿色可持续发展。

在算力服务领域，华为向运营商提供“建好、维好、用好”算力服务，在中国14天完成首个超节点项目的高质量交付。面向智算运维，基于MindOps统一运维平台，训练任务“高长稳”达21天，推理业务“高可用”达99.9%，并有效减少因算力节点慢带来的算力损失。面向智算应用，华为通过AI计算使能和AI计算优化，助力客户模型快速上线。

自动驾驶网络，全面使能提质增效、业务增收

截至2025年底，全球已有十多家运营商发布AN L4蓝图。作为运营商在该领域的重要合作伙伴，华为自动驾驶网络(ADN)L4—阶段单场景自动化解决方案，助力运营商实现运维效率、网络质量与商业变现能力提升。此外，华为联合领先运营商，打造L4二阶段单域网络自治解决方案，探索差异化体验变现路径。

- 在中国及亚太，华为携手运营商落地故障管理解决方案，通过引入故障管理智能体，实现故障根因分钟级定位，故障诊断自动化率从约60%提升到约90%，并荣获GSMA GLOMO“最佳网络软件突破奖”和“CTO之选：杰出移动技术奖”。

- 在欧洲，为解决跨域故障处理复杂度高的问题，华为联合运营商开展多智能体协同方案创新，探索跨层多智能体协同架构以及智能体间交互协议，在解决跨域告警相关性分析方面取得阶段性成果。荣获TM Forum年度Best Moonshot Catalyst奖。
- 在非洲，为解决流量压抑等问题，运营商部署华为IP网络优化解决方案，实现IP网络7x24小时实时自动调优，无线流量激发超15%；获得TM Forum定义的IP网络优化场景AN L4等级认证。
- 在中东，为解决家庭宽带用户沉默离网等问题，华为助力运营商开展用户体验指标(CEI)量化评估、质差主动诊治。通过家宽体验保障解决方案，远程识别用户质差，主动派单上门整改，帮助运营商实现用户投诉率降低约30%。

以客户为中心，为运营商提供高质量、有温度、有深度的服务

依托AI技术，融合运营商领域的深度知识积累，构建领域模型，实现交付与服务模式创新，进一步夯实专家、伙伴、平台、流程融合的高质量服务体系，面向运营商打造“最佳、最稳”网络，助力客户商业成功。

- 在网络部署领域，持续构建复杂场景下的交付与服务能力，华为累计交付100余万个通信站点，促进普惠联接。在非洲，携手运营商推出软件、数通、数据中心多产品协同跨域方案，部署可靠性达到99.999%的移动金融基础设施，让4亿多民众都能享受安全和便捷的移动金融服务。
- 在网络保障领域，与运营商携手保障全球1,500余张网络稳定运行，提供可靠保障服务，让用户畅享网络通信。在地震、洪水等特大灾害面前，华为累计投入千余名工程师，帮助客户快速恢复网络，搭建生命通道。
- 在网络体验领域，夯实业务质量定界定位能力，打造网络性能综合解决方案，提升用户体验。华为助力运营商建设5G-A网络，为无线用户提供极速网络联接体验，在中东，打造区域首个5G-A网络，网络性能和用户体验显著提升，在第三方权威机构测评中全面领先。
- 在运营转型领域，持续深化体验提升，营销提质和差异化体验经营等价值流场景方案，拉升运营效益。创新打造电信净推荐值解决方案，在中国和亚太，支撑运营商预测用户对通信服务的期望和满意度，以超过80%的准确率，实现了运营模式转型。



政府和企业市场

华为致力于将数智化基础设施深度融入行业场景，携手伙伴，为客户创造价值，推动行业迈向全面智能化。我们基于与全球客户、伙伴的共同实践，总结出可复制的行业智能化落地路径，对准高价值场景，结合企业垂域数据打造行业模型，使能企业AI人才培养，业技融合，加速企业AI应用的开发和运营。

面向智慧城市、金融、交通、能源、教育、医疗、制造、ISP等行业，华为持续加强行业垂直布局，纵深扎根，并联合客户、伙伴发布全球行业数智化转型样板点，点亮灯塔，照亮行业。面向广大的中小企业市场，华为推出“4+10+N”一站式场景化方案，全面助力中小企业跃升智能化。

通过构建紧密的“华为+伙伴”合作体系，华为已汇聚超过59,000家合作伙伴，加速行业数智化转型。

丰富的行业数智化转型实践经验

智慧城市和智慧政务

华为联合客户及伙伴，推动全球100多个国家和地区，700多座城市实现数智化转型。

聚焦“大民生、大安全、大服务”，释放公共部门新质生产力；依托行业智算中心解决方案，落地“AI+行业”模式。在中国陕西，打造博观文旅大模型，通过智能讲解景区、生成个性化视频等方式，创作效率提升近十倍，提升游客体验；在中国广东，助力建设数智人才发展创新基地，发布30多项新职业标准，预计到2030年前培养超20万高质量数智人才，全方位服务产业升级需求。

通过云网协同方案，弥合数字鸿沟，促进国家数智化发展。在非洲某国，建设800Gbps国家政务网，部署超过1.3万个公共Wi-Fi热点，联接超200万个家庭；在中亚某国，建设政务云底座，上线300多个应用，服务超3,000万民众，让政务服务更便捷、更高效。

以“政务与城市智能体”理念和开放的技术架构为基础，联合伙伴提供政务和城市数智化解决方案，大幅提升公共服务的数智化水平。在政务服务领域，从“最多跑一次”到“边聊智办”；在城市治理领域，从“民意能办”到“民意速办”。在中国湖北，构建超大型城市运行管理智能体，通过智能预警与跨部门协同指挥，燃气安全事故率下降约60%，交通拥堵指数降低约15%，市民政务服务满意度提升至98%。在中国广东，AI政务服务助手通过“边聊边办”、智能辅助申报、智能问答等功能，累计提供智能问答服务超400万次，应答率超97%，一次解答精准率超94%。

金融领域

华为助力全球金融机构打造智简韧性数字基础设施，以开放生态格局与系统化工程能力，推动AI技术深度融入金融核心业务价值场景，体系化构筑全球“融海伙伴”生态，携手兼具行业积淀、优质产品与创新需求的能力型伙伴，全方位赋能银行、保险、证券行业数智化转型进阶，成为全球金融机构值得信赖的数智化转型同行者与战略伙伴。截至2025年底，华为已深度服务80余个国家和地区的5,600多家金融客户。

- 构筑基础设施韧性：以韧性架构打造纵深安全、灾备防护、智能运维三大方案，助力金融机构实现攻击阻断秒级响应、数据零丢失恢复，业务恢复时效从小时级到分钟级。
- 加速应用现代化：依托存算网云技术创新，升级金融分布式新核心解决方案，实现银行峰值交易性能提升超过五倍、日终批处理效率提升超50%、业务办理效率提升约35%，完成应用、数据、技术架构全维度创新。
- 跃升决策数智化：升级金融大数据解决方案，支撑金融全域数据高质量入湖、治理与可信流通，推动零售实时营销推理升级，客户转化率提升约13%；打造金融知识引擎，实现数据到知识的高效转化与价值跃升。
- 加速AI赋能金融场景创新：发布金融智能体加速器，助力金融机构全场景智能体快速开发落地，实现交易欺诈涉案金额环比去年同期下降约10%、信用卡进件审核20秒办结，保险智能理赔准确率超98%。

华为金融伙伴“融海计划”已携手40多家融海伙伴在20多个国家实现联合方案落地，助力全球金融客户的基础设施韧性增强、数字核心建设、数据平台升级和AI创新。围绕AI场景化应用启动“融海计划-AI睿领行动”，从全域场景创新、全栈能力聚合、全面资源协同三方面加速升级，以更精准的AI创新方案，切实提升金融客户服务质量、优化客户体验、强化风险管控，为金融客户创造可持续的业务价值。

交通领域

全球交通运输行业数智化转型加速，从枢纽节点到路网通道，从客流服务到物流运营，华为携手客户和伙伴，围绕“点-线-面-体”，共同构建大交通大物流数智底座，使能供应链、产业链安全高效运转，实现“人悦其行、物优其流、数智其赢”。

华为服务全球100多个港口、210多家机场航空管、300多条城市轨道、超18万公里铁路、超20万公里公路网络、70多座城市的道路交通、200多个物流与仓储企业。

- 在港口领域，通过数智化技术，持续向智慧港口3.0演进，发布智能水平运输2.0和港口AI智能体，推动港口与AI、5G/F5G等技术深度融合，提升运营效率与安全管控水平，为港口数智化转型提供可落地、可复制的实践范式。通过“全要素调度智能体”，泊位计划制定时长从小时级降低到分钟级，“港口经营与生产协同方案”助力中国某客户生产效率提升约15%，能耗降低约8%，维护成本下降约15%，设备故障率降低约40%。
- 在航空领域，联合客户发布航司大模型，以AI赋能客流预测、航线网络规划、旅客服务等核心业务场景，助力航司实现客流预测准确率提升10%以上，旅客服务回复准确率超90%，语音客服处置时长降低约15%；在机场运营场景，持续落地智能运行中心方案，在多地实现航班进程精准预测和放行智能排序，减少地面作业等待时间5分钟/架次，积压时间段提升放行正常率10%以上；在中东某国，落地航班保障节点方案，通过华为AI解决方案实现智能自动识别，准确率超98%。
- 在轨道领域，联合伙伴打造基于下一代铁路移动通信系统的新型移动闭塞，助力非洲某铁路运能提升约60%；在非洲某国，联合客户构建铁路数智平台，助力运营提效；在中国多地，AI使能铁路客户全路货车

检修，将列车故障分析效率提升约50%，严重故障零漏报，并推广到动车、客车、机车等领域。

- 在高速公路领域，稳步推动AI落地行业应用，在中国联合云南和河北客户打造公路大模型，能提前15分钟预测拥堵，准确率超过80%，60分钟交通态势预测准确率超过90%，全面提升道路通行能力；在城市交通领域，发布城市交通秩序管理和拥堵治理解决方案，以及道路交通AI创新成果，助力中国某地交通运行效率提升约15%；在中东某国落地标杆样板城市，运行效果获国际道路联合会IRF 2025 Awards道路安全奖。
- 在物流与仓储领域，联合客户与伙伴发布智慧物流与仓储SMART解决方案，并携手客户打造智慧物流样板点，推动物流与仓储行业加速数智化转型；联合中国某航运物流企业打造物流智能单证解决方案，助力单证识别准确率超95%、制单效率提升约60%；打造智能计划与调度引擎，提升预测精度，优化物流路径，助力物流与供应链企业持续降本提效。在中国多地，助力物流行业人工智能中试基地规划与建设，为多式联运、船货匹配、城乡物流和应急保障等行业核心场景构建坚实算力底座。

能源、化工、冶炼领域

随着AI时代的到来，全球AI用电需求呈指数级增长，数智化技术已全面渗透电力各环节生产系统。华为以人工智能技术为核心引擎，深度融合ICT技术、电力数字平台与行业实践，构建“技术-标准-生态-实践”一体化能力矩阵，赋能新型电力系统全链路数智化转型，已服务全球近200家电力企业。

- 在技术赋能层面，华为以高速电力线载波通信（HPLC）、边缘计算单元（ECU）、数字孪生及fgOTN等技术为支撑，打造“物理电网+数字孪生”双驱体系，高可靠、低时延主网通信体系，实现AI技术从电力生产源头到用户的全链路无死角覆盖；其中，通过智能巡检系统，将巡检周期从平均每站两人五小时改进至35分钟内，效率提升95%以上；与某客户联合研发的“基于AI大模型的新能源气象功率预测解决方案”在联创场站预测合格率提升约8%，斩获国际电信联盟（ITU）“AI for Good”奖项。未来，华为将持续深化算力网络与电力系统的深度融合，推动AI算力与电力生产、调度、运维全环节的协同优化，为全球能源绿色转型注入强劲动力。

- 在标准与生态共建方面，华为秉持开放协同理念，联合中国电力行业龙头企业深化产学研用合作，引领行业标准体系完善与生态边界拓宽。联合中国电力行业龙头企业，发布《面向新型电力系统通信目标网白皮书》并明确“主网智强、中压融合、低压透明、高速安全、天地一体”，深度参与IEEE P2413.2配电物联网架构标准制定，构建配电物联网评价指标体系，同时发布电力行业首个全球数智化指数(GDII)，填补行业数智化发展量化评估空白，为行业转型提供精准量化指引。

- 在标杆实践层面，华为依托技术与生态优势，打造了多个可复制、可推广的商用电力数智化转型案例，为全球电力行业提供宝贵借鉴。在中国，与广东某大型电力客户合作创新推出鸿蒙+AI+下一代电力线载波通信(PLC)一体化解决方案，深度融合鸿蒙系统的分布式能力、AI的智能决策能力与PLC的稳定通信能力，实现电力终端设备的互联互通与智能管控，为电力行业迈向人工智能时代提供了极具参考价值的转型路径。在海外，联合领先电力客户和合作伙伴，打造“云管边管端”智能配电参考架构，助力改善供电可靠性和降低用户线损，满足高密度用电场景的需求，树立全球电力标杆，为行业提供了可落地的实践范本。

同时，华为基于“AI+联接”技术，携手客户与伙伴，深耕油气、矿山、钢铁、有色、化工、建材等行业的核心场景，致力于实现绿色低碳、本质安全的转型，重塑传统工业的生产力范式与价值链。

- 在油气行业，华为赋能客户引入AI技术提升勘探效率，推动地震全波形反演(FWI)耗时从数月缩短至数小时，加速勘探软件“AI换核”；打造统一算力中心，通过云上勘探显著提升油藏探明率；利用大模型，油田特殊作业隐患识别精度提升至94%，效率提升超25%。在拉美、东南亚等地区，华为支持海上石油平台升级光纤骨干网络，连接速率达200Gbps；建设450MHz工业5G专网，为海量传感器提供大上行速率，构建数智化信息高速的“血脉”。

- 在矿山行业，华为通过“云网车充”协同方案，助力客户在露天矿落地全球首个5G-A百台无人驾驶纯电矿车集群，综合运输效率较人工驾驶提升20%以上，每百台车年均节约燃油成本约1亿元人民币。在井工

矿场景，华为联合伙伴，将矿山大模型应用拓展至约200类场景，涵盖178类视觉场景和十余类预测场景；打造井下最深至900米“一网承载”本质安全切片信息高速公路，相关技术纳入中国国家能源局标准。

- 在钢铁有色行业，华为联合行业龙头深化AI全流程应用。在钢铁领域，利用大模型破解高炉“黑箱”难题，核心指标预测准确率达90%，单座高炉年综合效益提升约1,000万元人民币，钢铁质检效率提升约60%，不合格检出率达到99.5%。在有色金属领域，大模型助力氧化铝生产过程的取样及化验时间从两小时缩短到三分钟；百万吨级电解铝产线降本8,500余万元人民币/年；铝加工环节准时交付率提升至98%以上。

- 在化工建材行业，华为支撑客户利用AI降本增效。在化工领域，优化常减压装置运行，单套装置实现年化效益超800万元；利用AI加速合成橡胶新品研发，变革研发范式，并打造全自动AI检测方案，将质检准确率从70%提升至95%。在建材领域，联合打造首个磷化工智能工厂，让数据使用成本下降约50%，使用效率提升约20%；借助大模型，使水泥熟料强度(± 1 兆帕)预测准确率提升至85%以上，单条产线年减排二氧化碳约4,500吨，凭上述成果，华为与客户共同荣获联合国工业发展组织颁发的“2025全球包容性数字经济解决方案奖”。

教育领域

华为致力于将ICT技术深度融入到教育全要素、全过程，推动教育行业向更智能、更高效和更公平的未来跃迁，已服务全球超过7,800个教育行业客户和科研机构。

在高等教育行业，围绕“教育+AI”，华为联合高校推出人工智能实践实验室解决方案，让AI实践实验室成为像物理实验室、化学实验室一样的标配，助力培养“AI+X”复合型人才。40多所世界Top100大学选择华为作为数智化转型伙伴，加速教学、科研与管理智能化。

在基础教育行业，聚焦中小学人工智能通识教育、智慧教室等场景化解决方案，助力各国实现普惠教育并提升教育数智化水平。在中东，通过E-School助力168所中小学建成6,000间智慧教室，实现互联互通和智慧教学。在中国浙江，联合伙伴为500多所中小学提供人工智能通识教育平台。

医疗领域

华为将ICT技术与医疗行业场景深度结合，携手伙伴，支持全球110多个国家与地区的6,200多家医疗卫生机构推进数智化转型，助力提升诊疗质量，让优质医疗触手可及。

在中国，积极践行“AI+医疗”行动，释放AI生产力，使能医疗科研创新和行业场景大模型研发，助力精准诊疗迈向智能化。联合上海某医院发布病理大模型，应用于全流程临床病理辅助诊断，已覆盖占据中国每年全癌种发病人数约90%的19个常见癌种，推动AI病理实现普惠发展。

在拉美，与合作伙伴联合打造AI医疗助手解决方案，助力提升基层医生病情分析效率和诊断质量，改善患者就医体验，加速国家医疗普惠。

制造领域

华为秉承“深耕制造，让智造生根”的理念，聚焦工业AI落地与价值创造。围绕“研-产-供-销-服-营”发布6大AI智能助手，联合权威机构发布《工业与AI融合应用指南》，为企业提供AI落地方法论。华为已经服务全球超过8,000家制造企业，包括超过40家汽车主机厂和超过2,000家电子企业。

- 在汽车制造领域，发布智慧工厂“端-网-云-数”全新架构，获评“2025世界智能制造十大科技进展”。在中国安徽某车厂，超过12,000个设备全联接和超过1,600个检测点构建的数字孪生工厂，实现了全域质量追溯和万种选配的柔性制造。在中国广西某车厂，以领先的Wi-Fi技术与无损漫游能力助力智能岛制造体系构建，让整车交付周期缩短约30%。
- 在电子制造领域，发布全新工业AI质检解决方案，高泛化低门槛真正实现产线AI普惠。在中国广东某工厂，产线仅需百张图片即可适配六大场景，质检准确率达99.9%，工人可无代码小时级上线质检应用。
- 在制药领域，发布医药智能化方案，激活企业创新。在中国天津某药企，NLP大模型助力医学文档分析，效率提升约70%，问答准确率98.65%。在中国广东某药企，药物分子大模型加速药物研发，生产参数决策效率提升约90%，批次合格率提升约22%。在中国广西某药企，天筹求解器加速药物流通，仓内拣货效率提升约18%，药物配送效率提升约15%。

零售、建筑建造与农牧养殖领域

- 在零售领域，发布智慧零售门店、零售分支互联、零售云三大解决方案。在欧洲，智慧零售网络帮助某客户加速多连锁门店开通，零配置开局，成本降低约40%。在中国，端云赋能助力零售全渠道运营，数智融合让门店销售额提升约30%，经营数据15分钟可查看。
- 在建筑建造领域，华为基于“IP+光”的技术融合优势，联合设计院等伙伴，为客户打造场景化高品质标杆网络。在欧洲，全光网络部署“零”墙体破坏，让百年老建筑接入高速光网络，设备能耗降低约30%。在亚太某企业，高品质Wi-Fi 7提供全旅程畅联服务，铸就度假区智慧体验新高度。
- 在农牧养殖领域，华为智慧养殖方案凭借高可靠养殖生产网与边缘AI算力，以数智化底座打通并整合养殖全流程数据，高效落地智慧环控、智能巡检等核心应用，助力人均饲养量突破4,000头。

ISP算力与网络基础设施

华为已为170多个国家和地区的15,000多个ISP算力与网络基础设施客户提供领先的产品、解决方案和服务，构筑智能韧性的ICT基础设施。

- 在ISP领域，发布建网RAMS (ROI、Availability、Maintenance、Security) 架构，围绕家庭宽带投资回报率 (ROI) 创新、高品质建网、智能运维提供解决方案，引领业务创新增长。在拉美某国，建设稳定、敏捷的高品质网络，实现千兆带宽体验，高ARPU值家庭宽带用户数增长近七倍。
- 在托管服务领域，通过网络托管、数据托管等方案，打造ROI优先、智能驱动、安全合规的托管服务平台，帮助托管服务提供商 (MSP) 降本增效，实现商业价值最大化。
- 在传播领域，依托云化、IP化、智能化技术，打造覆盖“采、传、存、制、发”全链路的数智化底座，赋能客户提质增效，开源增收。在上海，通过IP化制播、超高清存储技术，实现制播效率提升约八倍，编辑效率提升超40%，转播时延降至毫秒级，让超高清影像走进千家万户。

华为坤灵，助力中小企业数智化转型

华为坤灵面向中小企业提供产品与方案，目前已在全球110多个国家和地区开展业务。2025年，华为坤灵将过去的产品分销模式升级为一站式场景化方案的分销模式，围绕场景打造方案，基于场景定义产品，助力中小企业打通迈向智能世界的“最后一公里”。

通过“4+10+N”，即聚焦智能办公、智能商业、智能教育、智能医疗等四大核心场景，发布十大一站式场景化方案，打造N个有竞争力的产品。坚持“把复杂留给自己，把简单留给伙伴”，在方案开发、销售赋能、交付服务上进行全面升级，赋能伙伴，普惠中小企业客户。

对分销金牌伙伴开放全产品授权，促进从单产品销售转向场景化销售，使伙伴可基于华为多产品组合优势拓展分销业务。通过场景化方案与一站式配单、下单、运输、售后全链路支持，有效助力中国广东某精英工程商实现盈利提升约100%，交付成本降低约20%，实现业务规模扩大与收益增长。

繁荣共生的伙伴体系和全球服务能力

伙伴策略

华为企业业务长期坚持“被集成”战略不动摇，执行公平、公正、阳光、透明、简单的合作伙伴政策，构建“以利益为纽带，以诚信为基础，以规则为保障”的健康共赢的伙伴体系，与伙伴合作共建以客户为中心的文化与机制，营造健康的商业环境，助力客户实现商业成功。截至2025年底，企业市场合作伙伴数量超过59,000家。

华为携手伙伴，致力于打造全球领先的行业数智化解决方案，在咨询规划、解决方案开发、集成验证、市场拓展与交付等方面进行资源整合和伙伴赋能，加速行业数智化转型。华为在全球已部署15个OpenLab，打造200多个场景化解决方案。

华为持续满足客户在AI时代的需求，并通过开放平台积极支持伙伴的业务应用，与伙伴深度协同，为客户打造端到端的场景化解决方案，全球累计服务超过数十万商业客户。华为加大对伙伴体系的资源投入，以激励促进

合作、以培训提升能力、以工具与方案支持业务落地；携手伙伴助力海量商业客户把握智能时代的机遇，共同开创未来。

企业服务

华为始终坚持以客户为中心，联合6,600多家服务伙伴，构建面向客户、商业市场和分销业务的服务体系，为全球56,000多家客户提供优质服务。持续提升O3伙伴服务平台数智化水平，助力伙伴简单、直接、高效作业，为客户提供高品质一致性服务。

AI技术与行业场景深度融合对服务提出更高要求，华为持续加大对行业场景化服务能力的开发投入，打造有竞争力的数智服务解决方案及工具平台，协同伙伴为客户提供高可靠的数智ICT基础设施建设、高稳定的行业智能运维运营转型、高效益的数智业务创新及高质量的行业人才培养服务，使能行业数智化跃升。

适配企业场景，简化管理提升效率，打造好用易用的产品组合方案

通过深入理解客户需求和持续技术创新，华为推出领先的产品组合方案，更好地服务不同客户的数智化转型需求。

智慧园区领域

华为面向园区场景实现ICT技术预集成，使能行业数智化，携手伙伴服务制造、教育、医疗、地产等行业超1,500家客户，建设万兆、数智、绿色的AI园区。

- 华为与伙伴联合助力制造园区客户数智化升级，基于园区数字平台将多个园区的数据流与业务流高效融合，助力实现生产精密化、物流高效化、能效精益化。

- 华为联合伙伴共建智慧办公园区，以提升员工体验、园区管理和运营水平为出发点，提供端到端的园区产品组合方案，助力客户打造智慧办公园区，实现园区管理效率提升约30%，办公效率提升约20%，员工体验满意度提升约30%。

- 华为与伙伴共创智慧教室解决方案，基于园区数字平台将课前备课、课中互动、课后教研及校园管理

全场景数据流打通，助力实现教学方式精准化、教育资源均衡化、学生成长个性化，以数字化能力真正赋能“教、学、管、评”全流程。

数据中心领域

面向智算数据中心，华为融合计算、网络、存储与云服务等多技术优势，推出面向中心训推场景的算力平台解决方案，实现大规模智算集群高效建设与敏捷算力资源池高效利用，全面赋能金融、政务、制造等行业的智能化转型。某金融客户基于该方案实现算力资源利用率提升超100%、推理吞吐提升约三倍，加速AI应用落地。

面向通算数据中心，华为基于GaussDB数据库、TaiShan服务器和CE系列交换机，推出HDBS数据库资源池解决方案，构建存算分离、软硬协同的新一代数据库基础设施，助力金融、政务等行业打造高性能高可靠的核心业务系统。同时，华为通过网络与存储深度协同，推出MRP多层联动勒索防护方案，已为全球100多家客户提供更具韧性的数据中心基础设施，并联合行业客户发布《韧性DC白皮书》，为数据中心的韧性建设与持续发展提供实践参考。

数字站点领域

华为聚焦融合感知、便捷物联、边缘智能和智简部署等客户需求，打造周界防护站、数字场站、雷视感知杆站和智慧共享杆站等产品组合方案，服务交通、能源、政府等200多个客户，引领外场基础设施数智化。

- 面向油气、电力、矿山、铁路等行业场景，华为推出周界防护站产品组合方案，通过AI提升光纤传感准确率，构筑低漏报、低误报、低时延的安全防线，有效识别各种入侵，相比传统方案误报率降低约90%，该

方案已助力中东某管网公司减少约70%现场巡查工作量，实现全时智能监测。

- 面向变电站、新能源场站等行业场景，推出数字场站产品组合方案，提升场站故障定位准确率到98%以上，简化例行巡检，强化现场安全，优化班组体验，该方案成功应用在泰国某变电站，助力客户实现从“事后响应”到“主动预警”的工作模式转变，全时监测，构筑全天候数字安全防线。
- 面向智慧高速、车路云一体化、公路等行业场景，推出雷视感知杆站产品组合方案，准全天候车道级高精度定位、轨迹连续拟合与跟踪，在中国广东省某市智能交通场景中，通过部署该方案助力客户构建路侧感知底座，交通流量识别准确率超95%，排队长度识别准确率超80%，全息感知交通变化，有效提升城市出行效率约30%，助力交通运行安全高效，提升出行体验。

广域网络领域

华为推出“广域智能一张网”系列方案，助力超千家客户打造“集约化、服务化、智能化”的数智化运力底座。

- 面向智慧城市，推出可信数据流通网和区域算力直连网等方案，通过可信路径规划、长距无损等创新特性，实现数据的可信高效传输、零丢包；
- 面向制造行业，推出大型企业智能一张网方案，通过网络数字地图和智能体，实现六层资源可视、约80%典型网络故障自闭环；
- 面向ISP行业，推出ISP智能一张网方案，通过极简架构、极致体验和极智运维三大策略帮助客户实现网络资源变现。



数智化服务与软件

以“持续领先，成为最可信赖的服务伙伴，打造极致体验的智能世界”为愿景，围绕ICT基础设施规划、建设、运维、优化、运营和培训全生命周期，快速引入和应用AI、大模型、数字孪生等新技术，携手客户与伙伴持续创新探索，为客户构建绿色韧性、安全稳健、极致性能和体验、敏捷高效的ICT基础设施，为用户提供创新数字业务与极致体验，使能业务新增长，加速行业智能化进程。

智联集成，加速迈向绿色韧性目标网

绿色、韧性的ICT基础设施是智能世界的基石。华为通过构建业务、接入、传输、光缆、站点机房五层协同规划仿真方案，助力运营商加速推进站点与机房现代化改造，打造“Connectivity ready for AI”的目标网络，使能客户构建AI时代新优势。

在欧洲，华为携手某客户2025年完成378个传统机房改造，年节约约3,000万度、OPEX节省约8,000万欧元。依托多图层数据治理实现价值区域识别准确率约90%，可帮客户将目标改造范围扩大约30%，纤芯级数据治理与自动割接技术让改造效率提升超20%。

在中国，华为助力某客户落地“一站一方案”的AI节能策略，通过绿色站点改造实现单站节能超30%，年省电费约1,500万元、租金约4,300万元，具备更高性能的站点支撑区域流量增长约20%；华为通过公网和专网一体化方案助力某地铁公司建成全球最大5G公网，日均服务超千万人次；华为通过金融韧性一张网方案联合头部客户打造稳健连接底座，使故障修复时间缩短约60%，关键业务SLA升至99.99%。

智算集成，建设多样化计算中心，用好算力

AI的发展离不开强劲算力底座的快速建设与长稳运行，华为算力平台集成服务提供“集成-使能与优化-辅助运营”端到端专业服务解决方案，使能互联网、运营商、金融等多行业客户高效推进数据中心与AI集群建设，实现算力资源的精准匹配与高效利用。2025年华为累计成功交付600多个项目。

华为通过提供基础设施深度协同、液冷一体化POD等创新方案，助力某运营商将液冷改造周期从60天加速至30天，实现效率翻倍；通过数据中心数字孪生、线缆路由自动生成与仿真交付等创新方案，实现384卡超节点14天极速交付上线，加速算力集群投产周期。

结合AI计算使能与优化、辅助运营服务，华为提供覆盖应用、模型、框架、算子、NPU、网络、DCF的七层全系统可观测及AI模型性能调优，2025年已支撑400多家客户高效用好算力，携手客户获得IDC、W.Media、华彩杯等多项行业奖项，服务价值获得行业认可。

智稳网络，保障ICT基础设施稳健运行，夯实智能时代计算与联接基石

依托全球技术服务中心和6,000多名专家，华为携手伙伴，保障全球2,500多张运营商和企业网络持续稳定运行。无论是面对地震、台风、洪水等自然灾害，还是应对重大节假日等专项保障，华为始终与客户在一起，为客户提供有温度、有深度的专业服务，2025年共完成300多次重大事件保障。华为通过Copilot辅助工程师智能生成配置脚本，结合配置高危拦截2.0，辅助客户规避人因误操作；通过AI大模型加持的智能维护助手，华为助力一线工程师高质量守护客户网络持续平稳运行。

智能运维，引领面向业务的智能化运维转型，资源效率及业务价值最大化

华为基于AUTIN平台深化电信领域模型与多智能体应用，构建人机协同运维新模式，实现分钟级网络孪生可视和故障定位，超50%工单免人工干预自闭环；联合运营商斩获GSMA GLOMO等16个行业奖项，位列GlobalData领导者象限第一名。

华为基于MindOps打造算网协同的智能化行业运维解决方案，实现分钟级故障定位与抢修方案智荐，打造面向业务的智能运维转型；新方案在金融、互联网等行业开启规模部署，2025年联合客户获得IDC等6个行业奖项。

智优体验，打造极致性能与差异化体验，释放网络体验新价值

通过“商网联动运营新范式”，华为助力运营商将网络能力与数据资产转化为新生产要素，创造新商业价值。

- 践行“华为产品+华为服务=最佳网络”理念，支撑客户网络性能持续领先，持续夯实精品网络品牌；
- 通过提升网络NPS，助力运营商大幅降低网络投诉，差异化体验保障方案助力运营商短视频体验满足度超过99.69%，新方案荣获2025年TM Forum“Business Impact”催化剂奖；
- 基于数据智能驱动，帮助运营商实现客户差异化体验诉求，提升5G向5G-A的套餐升级速度，该方案荣获2025年TM Forum“AI & Automation”催化剂奖。

数智业务，打造移动数智生活新入口，使能业务运营敏捷和新增长

华为通过创新的Agentic BSS、Mobile Money和AICC解决方案，深度融合AI等新技术构筑差异化用户体验，使能客户业务运营流程更敏捷、更高效，助力客户敏捷运营，加速商业变现，为客户打造更多新的商业增长引擎。

- Agentic BSS依托数字产品经理综合智能体，开展用户群细分与消费行为建模，精准预判潜在消费需求，协同Offer Agent、产商品Agent及市场预测Agent，实现新套餐从设计、成效评估到上市的全流程小时级闭环。

- Mobile Money聚合生态伙伴，以SuperAPP打造数智生活超级入口，通过智能运营辅助与精准营销方案，提升用户活跃度，驱动客户收入增长。
- AICC打通多领域数据链路，构建客户360度视图，结合外呼智能体实现精准触达营销，全面提升服务效率、营销转化率。

2025年，华为携手客户获得GLOMO“最佳金融科技创新奖”、GLOTEL BSS/OSS现代化卓越奖，跻身Omdia与IDC“领导者”象限、成功入选知名分析师机构多领域代表供应商。

智赋人才，培养AI时代新型数智人才，快速推进智能化转型

人才是智能化转型的关键驱动力。2025年华为发布AI人才能力图谱、AI人才培养与认证方案，过去两年累计培养80,000多名AI人才，其中50,000多人获得华为AI认证，覆盖运营商、金融、电力等行业，为智能化转型提供坚实人才底座。

截至2025年底，华为31家培训中心的1,300多名优秀讲师，为1,000多家运营商、行业、院校培养了超过370万名数智人才，其中110多万人才获得华为认证。



联接产业

ICT基础设施的建设需要考虑前瞻性业务需求。未来，随着AI终端、AI智能体、具身智能技术的普及并走向全场景部署，90%以上企业及个人应用将被AI重构，人-机-物的联接将呈现指数级增长，交互时延将下降超过90%。围绕人工智能相关业务对联接产业提出的更高要求，华为持续创新，助力企业和个人从万物互联走向万智互联。

无线领域

5G-A全速推进，共赢移动AI时代。

- 5G-A商用规模持续扩大。截至2025年底，华为助力运营商建设50张5G-A网络，覆盖超过300个城市，为超过6,000万用户提供极速网络联接体验。
- 移动AI时代加速到来。截至2025年底，全球日均Token消耗量在过去两年增长近300倍，移动AI应用月活用户近13亿，移动网络不仅承载传统的数据比特，更要支撑AI推理Token爆发的需求。华为提出通过多样化终端、泛在超宽网络和云端业务的深度协同，满足无处不在的智能应用发展。
- 全面释放5G-A潜能。通过“大上行、高可靠、高并发、高时长”的网络能力升级，满足多样化体验需求。华为联合运营商构建大上行能力，使能智能业务精准识别；提供端到端超低时延，支撑全场景实时交互；保障高可靠的数据传输，实现智能业务全天候主动服务。我们致力于通过网络能力的持续演进，夯实新质生产力的数智底座，助力运营商在移动AI时代把握新机遇。

华为推出5G-A x AI创新解决方案，打造移动AI时代联接底座，提升网络多维价值。

华为持续创新，致力于提升网络的频谱效率、能源效率与运维效率。2025年，华为携手运营商、伙伴荣获GLOMO“最佳移动网络基础设施奖”及GTI“5G-A x AI融合创新奖”等多个奖项。

- 创新多天线技术，提升频谱效率：华为通过多频MetaAAU、Sub-3GHz三频和Sub-1GHz三频Massive MIMO等多天线技术创新，进一步提升频谱效率，体验领先业界约30%，满足业务多维能力需求。
- 推进全场景极简，提升网络能效：针对从室外到室内的全场景，华为提供EcoMatrix、EasyAAU及LampSite等极简灵活部署方案，并应用“0 Bit 0 Watt 0 Loss”技术实现绿色建网。同时，推广Rural系列农网方案解决偏远地区网络覆盖难题，有效改善网络投资回报。
- 应用智能化技术，提升运维效率：华为通过智能天线、智能微波、智能电源的协同，基于无线网络智能体，联合运营商实现维护效率提升约30%，平均故障处理时长缩短约30%，每月每站能耗降低超过300度，率先获取TM Forum多项AN L4认证。

云核心网领域

随着终端和业务的AI化，5G核心网将迈向Agentic核心网，助力运营商打造“端网业”协同的智能体网络，使能万智互联。Agentic核心网将通过三个层面的智能能力助力运营商商业成功。

- 业务智能通过业务+AI打造跨场景业务入口，实现业务体验跃升。语音业务+AI让通话界面升级为智能服务入口，在通话中即可完成信息共享与业务闭环，AI Calling解决方案已服务全球超8,000万用户；数据业务+AI助力运营商从“流量经营”迈向“体验经营”，IPE解决方案已惠及4,500多万用户；家庭/宽带业务+AI重塑智家服务入口，实现运营商家庭业务交互体验升级。
- 网络智能通过运维智能体驱动，推动核心网从场景自治迈向单域自治。当前，ICNMaster智能运维解决方案已在中东实现大模型海外首商用，实现了告警和投诉自动处理，帮助客户提升运维效率，保障网络高稳，已在十多个局点试商用。
- 网元智能通过网元赋智实现网络能力跃升，帮助运营商重塑基础设施。语音核心网通过自适应降噪算法降低环境噪音、提升通话清晰度；分组核心网通过QoE

精准感知和最优策略动态生成，实现实时的业务体验保障，使能用户级、业务级差异化体验服务；智算网存一体化的超融合架构基于极简组网、极致性能，支撑高效推理与敏捷创新，助力运营商向智能化平台平

滑演进，持续优化电信云基础设施。网络能力跃升获得产业共识，荣获多项GLOMO奖项、TM Forum卓越奖、中国通信学会科技进步奖、GTI×GSMA 新通话×AI挑战赛等奖项。

光领域

光产业迈入F5G-A规模化商用阶段，截至2025年底，华为F5G-A全光网助力运营商发展超7,000万FTTR家庭用户，建成240多张400G/800G商用网络，打造15,000余个全光企业园区；面向AI时代，基于ITU-T定义的ION-2030光产业愿景，华为全面布局“光智共融”战略，推动光网络向新代际演进，助力AI的广泛应用，帮助客户提升运营效率。

- 光传送领域，下一代OTN解决方案基于小型化OXC、通量一体等方案，构建超宽弹性、超低时延、安全可靠的高品质运力，使能算间高效协同，为“人工智能+”的快速发展提供高质量算力联接；通过AI算法全面提升网络“规建优维”智能化水平，实现隐患主动识别、故障快速修复。

华为携手中国运营商打造46个“1ms城市算网”标杆，助力四川某制造龙头企业实现AI质检毫秒级响应，准确率达99%，加速AI在行业落地。

- 光接入领域，下一代FAN解决方案通过AI算法实现业务的自动识别与主动保障，提升AI应用体验；打造首个家庭网络智能体，让最终用户跨越技术鸿沟，实现家庭网络的意图驱动管理；创新的ONT解决方案提升Wi-Fi抗干扰、自动调优等能力，依托运维大模型，

帮助运营商实现家宽质量问题的主动预防与高效处置，提升用户满意度。

华为助力中国运营商构建50G PON万兆网络，在中国24个省份发布超千兆/万兆套餐，正式步入万兆家宽时代。

- 政企光领域，F5G-A万兆全光园区方案助力广东某医院将AI病理诊断时间由2分钟缩短到10秒，大幅提升服务效率与用户体验；fgOTN成为下一代行业生产网标准，支撑海量数据安全可靠入算；周界防护光感知方案通过高效数据采集将智能巡检精度提升约10倍，助力非洲某客户降低约80%资产损失；全光无损数据中心互联方案有效提升跨百公里智算拉远训练效率，实现异地算力高效协同。

数据通信领域

华为数据通信致力于打造无处不在的智能IP联接，基于AI for Networks和Networks for AI理念，持续升级星河AI网络解决方案，并携手上下游产业组织、伙伴及客户，驱动数据通信网络向Net5.5G R2新代际演进。

- 星河AI园区网络：华为基于全场景Wi-Fi 7与多速率交换机等产品，践行以体验为中心的建网理念，持续升级高品质万兆园区网络，助力企业打造最佳体验园区。通过引入Pre Wi-Fi 8多AP协同、应用体验保障及网络智能体等创新技术，全面升级无线、应用与运维体验；通过资产智能聚类、Wi-Fi密盾、融合感知CSI及防偷拍等创新能力，覆盖园区“资产安全-连接安全-空间安全-隐私安全”等全场景，打造全域安全园区解决方案。
- 星河AI数据中心网络：华为通过星环AI加速器、星翼数字地图、磐石高可靠架构、高密400/800GE交换机以及星联光模块等技术和产品，帮助客户实现从单数据中心到多数据中心，全场景安全可靠；从训练到训

推一体，全场景算效提速；从非生产网到生产网，全场景AI使能。

- 星河AI广域网络：在运营商领域，全球运营商积极实践IP网络引入AI，加速价值经营、效率提升和业务创新。华为AI WAN以多维感知、安全韧性、网络自治重塑IP承载网，助力十多个运营商创新实践，加速新增长。在企业业务领域，星河AI广域网络升级了融合、感知、安全、运维四大体验能力，助力客户构建精准感知、安全可靠、智能化广域网络。
- 星河AI网络安全：华为通过AI赋能安全访问服务边缘(SASE)，以AI来对抗AI，提升检测、处置、溯源三大能力，构筑端到端网络安全。

计算产业

算力是数智化持续发展的基础。华为将秉承开源、开放、合作、共赢原则，围绕算、存、网深度融合创新，打造坚实的算力底座，与全球合作伙伴一起，构建繁荣的计算生态，为世界构建新的选择。

全面开源开放，加速开发者创新

华为坚持根技术与系统架构创新，发布面向超节点的灵衢互联协议，打造“集群+超节点”算力解决方案，持续满足算力需求。华为已经开放灵衢互联协议2.0，支持产业界研发相关产品和部件。鲲鹏、昇腾坚持全面开源开放，携手客户、伙伴和开发者共筑坚实的算力底座，为世界构建新的选择。

- 鲲鹏推出全球首个通算超节点TaiShan 950 SuperPoD，开放新一代主板，支持伙伴打造100多款服务器新品，覆盖数据中心、工业控制、工作站等算力场景。鲲鹏基础软件不断演进，openEuler系操作系统累计部署已超过1,600万套，引领超节点操作系统的创新。openGauss发布业界首个开源多写数据库oGRAC，社区版本下载量突破550万次。鲲鹏开发套件DevKit智能化升级，代码智能调优，迁移任务自动执行，开发效率倍增。鲲鹏应用使能套件BoostKit走向全面开源，软硬协同极致优化，大幅提升业务性能。截至2025年底，鲲鹏已发展超过380万开发者，1,200多伙伴基于鲲鹏原生开发2,900多个应用，6,800多伙伴的2万多个解决方案完成兼容性测试，广泛应用于互联网、金融、运营商、电力、教育等行业。
- 昇腾推出Atlas 950 SuperPoD、Atlas 850、Atlas 350等超节点集群、服务器、标卡，满足大型数据中心、企业级数据中心、边缘计算与一体机等场景的算力需求。

求。昇腾384超节点自上市以来，已规模服务于互联网、金融、运营商、电力、制造等行业。昇腾CANN全面开源开放，分层解耦，支持Triton、TileLang、PyPTO等多种编程语言，支持用户自主敏捷开发，用好昇腾，已有60多家客户和伙伴基于CANN自主打造420多个高性能算子。MindSpore社区核心贡献者超过5.2万，版本下载量超过1,300万，覆盖全球156个国家和地区。截至2025年底，昇腾已发展超过400万开发者，350多伙伴发布基于昇腾的大模型应用一体机，3,000多伙伴孵化6,700多个行业解决方案，加速AI应用落地。

- 华为扎实推进产学研融合，已完成首批鲲鹏昇腾科教创新卓越中心和孵化中心建设，联合15所高校开展200多个创新研究项目，与120多所高校持续深化“智能基座”等产教融合项目，升级实践课程，建设40多个大学生研究训练项目，为计算产业培养源源不断的高质量人才。

构建先进数据存力，深化AI行业化落地

华为致力于构建先进数据存力，截至2025年底，已在全球150多个国家和地区服务超过30,000家客户，为客户打造高效、绿色、可信的数据基础设施。

- AI时代，华为持续技术创新，支撑客户应对多样化业务挑战。在生产场景，发布全新一代OceanStor Dorado融合全闪存存储，性能较上一代提升100%，可靠性提升到99.99999%；在海量数据场景，发布OceanStor Pacific高密全闪分布式存储新款型，同等容量TCO节省逾30%；在AI场景，发布AI数据湖方案，满足海量数据归集和高质量语料准备需要，发布AI数据平台实现“以存助算”，提升训推效率逾20%；AI驱动数据资产化，应对高价值数据快速增长，推出OceanProtect E8000备份归档融合存储，相同容量下节省机房空间逾80%。
- 发布防勒索方案2.0，持续强化数据基础设施韧性。通过优化AI算法，将勒索病毒侦测准确率提升至99.99%；引入“安全空间”技术，利用AI沙箱对疑似

病毒进行主动诱导执行与智能隔离，确保数据不可篡改，在物理失效或黑客攻击等情况下始终保留可用副本，实现快速业务恢复；同时，发挥ICT产品组合优势，实现网络安全与存储安全协同联动，对勒索病毒主动查杀与协同防护，构建端到端的主动侦测与拦截体系。

- 积极推动模型到应用“最后一公里”的贯通，深化AI行业化落地。发布ModelEngine AI工具链、UCM推理记忆数据管理器、Flex.ai容器软件等，帮助客户解决AI落地过程中的效率与性能瓶颈问题。同时，提供AI落地的行业化最佳实践参考，如：联合上海某医院研发病理大模型，将单张病理切片诊断时间缩短至秒级；支撑某国家实验室研发“未来农业智能枢纽”，构建国家育种平台。

云计算业务

AI正在持续实现技术突破，重塑物理世界和千行百业。在这场智能化浪潮中，华为云聚焦用AI解行业难题，坚定打造行业智能化“黑土地”，赋能千行百业打开AI大门。

加速全球客户数字化和智能化

华为云持续投入“全球一张网”建设，为全球客户提供一致体验的高质量云服务。截至2025年12月底，华为云已覆盖全球34个地理区域、101个可用区，为170多个国家和地区的客户提供服务，加速全球客户的数智化转型。

在中国市场，华为云深耕行业市场，已服务超过10万家工业企业；服务中国六大银行、12家股份制商业银行、Top5保险机构等；已有95%的中国Top30车企、超过90%的Top50中国互联网企业、85%的零售企业选择华为云。

在亚太地区，华为云充分发挥本地云基础设施、本地支付、本地运维等独特优势，广泛服务运营商、金融及互联网客户。印度尼西亚运营商Telkomsel基于华为云构建高性能数据湖，通过先进的数据分析释放数据价值，数据处理效率提升约12倍，实现秒级扩容，并大幅降低运营成本。

在欧洲地区，华为云通过土耳其、爱尔兰等本地节点为欧洲客户提供超低时延、极致安全的云服务。欧洲领先的数字广告集团Azerion Group与华为云联合构建互联网行业专属模型集市，实现广告效能跨越式提升。

在拉美地区，华为云正成为企业多云及混合云首选，是拉美地区本地节点数量最多、业务增长最快的云厂商。巴西政务IT公司Serpro携手华为云构建国家政务云，利用AI和大数据加速公共服务创新，显著提升数字政府服务平台的弹性与效率，在保障核心数据安全的同时，为数字巴西的智慧转型与经济发展提供了核心引擎。

在中东中亚地区，华为云已广泛服务中东中亚21国的政府、金融、油气矿山、运营商、媒体与泛娱乐、电商与零售等多行业客户。沙特Rajhi Bank Group全资子公司Atmaal基于华为云AI和数据产品，开发了信用卡申请文档AI辅助审核平台，显著缩短信用卡审核办理时间，办理效率提升约55%。

在撒哈拉以南非洲地区，华为云是首个提供超大规模云服务的国际主流云服务商。Absa银行选择华为云部署创新的金融私有云方案，构建高性能、灵活且安全的数字化底座；并通过引入RDS云原生数据库架构，迁移5,000多例数据库上云，实现数据库平台运维自动化，运维效率提升约20%，支撑更快捷、更个性化的金融服务。

在北部非洲地区，华为云已成为该区域政企数字化转型的最佳伙伴之一。埃塞电信Ethio Telecom基于华为云的本地部署能力，构建非洲最大的运营商国家主权云，服务政府、银行及互联网等90多家政企客户。

以行业智能体为中心，做企业级AI创新的“黑土地”

华为云持续打造安全可靠、值得信赖、持续创新的云服务。聚焦用AI解行业难题，为客户、伙伴和开发者提供AI基础设施、Agentic大模型、行业智能体使能平台，共同打造“行业AI梦工厂”，做企业级AI创新的“黑土地”。

基于智能体应用重塑AI基础设施

华为云基于智能体应用重塑AI基础设施，打造在资源、调度、数据、训练及推理方面更加高效、更加开放，具有一致体验、安全稳定的AI算力底座。华为云通过智算云

服务提供云端海量算力资源池，同时提供AI DataLake多模态数据湖及ModelArts模型训推平台，充分释放智算算力潜能。2025年，基于CloudMatrix AI Infra的华为云AI Token服务已全面上线。截至2025年底，使用华为云智算云服务的全球客户数量已增长到超过1,800家。

坚持自研模型开源、开放拥抱SOTA模型、强化后训练构建差异化

坚持自研盘古大模型的全面开源，提供从718B到1B等不同尺寸的版本，让用户可灵活选择；全面开放，已支持160多个SOTA模型的开箱即用，让开发者可第一时间获取前沿的工具；在基础模型上强化后训练，灌注行业知识、鸿蒙编码能力并进行昇腾算子优化，构建差异化、可落地的AI核心竞争力。

持续推出丰富的行业智能体，重塑企业AI工程能力

华为云推出代码智能体，集代码大模型、IDE、自主开发模式为一体，应用代码生成、研发知识问答、单元测试用例生成、专家技能Skills、Codebase代码库索引、规范驱动开发等AI Coding技术，同时接入业界领先的开源模型及华为自研模型，并提供鸿蒙的专属模型，提供极致的智能化编码体验，提高研发效率。公测一周后，华为云代码智能体用户数增长两倍，日活用户增长三倍。

华为云还推出一站式企业级智能体使能平台，覆盖智能体“开发、运行、运维运营”全流程，帮助企业快速构建从简单助手到复杂业务流各类AI应用，同时保障了智能体在复杂业务场景下的高可靠与高性能，让企业能够聚焦业务创新。其长程任务成功率高达约80%，拥有超过300个Agent资产，SLA达到99.95%以上，故障定位仅需分钟级，评估准确率高达约70%。目前已广泛应用于金融、煤矿、交通、制造、电力等行业。

打造“行业AI梦工厂”，赋能行业打开AI大门

2025年，华为云宣布打造“行业AI梦工厂”，即打造一个面向垂直行业场景的创新与赋能平台，为行业客户、开发者、ISV伙伴、初创企业提供行业基础模型、高价值数据集、AI开发工具链等资源，降低开发者门槛，节省创新成本。“行业AI梦工厂”首个专区——智慧医疗专区已正式推出，构建“场景-模型-平台-社区”端到端医疗AI支撑体系。

携手伙伴与开发者，共建云上繁荣创新生态

华为云秉承共创、共享、共赢的生态理念，加快聚合千行百业应用，使能全球开发者与合作伙伴。截至2025年12月底，华为云全球开发者已超过1,000万，合作伙伴超59,000家，云商店年交易次数已突破100万。

开发者空间赋能根技术生态创新

华为云打造统一开发者平台，构建以云为底座，围绕昇腾、鸿蒙、鲲鹏等根技术的开发者生态体系。通过华为开发者空间，为开发者带来更多AI开发工具和免费权益。2025年，已有超过150万开发者领取了开发者空间。

在初创生态方面，华为云通过“初创计划”“加速器”及“AI创业赋能计划”，开放技术与商业生态资源，已投入数亿元赋能全球超7,000家初创企业。

华为云云商店不断强化平台能力，截至2025年底，已有超8,000家伙伴入驻云商店，上架超1.2万款商品，累计服务全球超70万用户。

携手伙伴构建更有竞争力的解决方案，共筑AI新生态

2025年，华为云升级“合作伙伴能力计划”，推出伙伴“能力标签2.0”，发布华为云2026年伙伴政策，将在认证、考核、激励和权益方面进行优化，支持伙伴的能力和市場同时实现跃升。

数字能源业务

在全球迈向碳中和的背景下，发电低碳化、交通电气化、全面智能化是新能源产业的三大确定性趋势。华为数字能源聚焦数字技术、电力电子技术、热管理、储能管理等4T技术，深入清洁发电、交通电动化、绿色ICT能源基础设施等场景，携手客户和伙伴推动产业高质量发展。截至2025年底，华为数字能源助力客户累计生产绿电超2万亿度，节约用电超1,500亿度，减少二氧化碳排放约10.6亿吨，相当于种植14.5亿棵树。

穿越产品全生命周期的高质量是产业可持续发展的基石。华为数字能源把质量作为发展的第一要素，构建覆盖研发、设计、制造、采购、销售、交付与运维等环节的端到端强电安全与质量保障体系，通过技术创新、架构优化、质量工程来打造核心竞争力，为客户提供高可靠、高安全、有韧性的产品和解决方案，助力客户持续商业成功。

发电低碳化，加速向新型电力系统转型

新能源产业正从“规模增长期”迈向“价值深耕期”。围绕新型电力系统转型，华为数字能源聚焦构网技术、AI技术，推动“源网荷储”协同与多能互补跨界融合，打造面向未来的新型电力系统能源基础设施，加速新能源成为发电主力电源。2025年，华为逆变设备全球发货量约为185吉瓦。

- 发布行业首个基于460千瓦大功率逆变器的全新一代 FusionSolar 9.0智能光伏解决方案，首创千伏交流光伏系统，围绕更优投资、增强电网、智能营维、安全可靠四大核心价值，为光风储大基地在新阶段的高质量发展提供更优解。
- 构网型储能从技术实证到规模商用，解决新能源对电网冲击的世界性难题，显著提升高比例新能源接入下的电网稳定性和新能源消纳水平。在无市电区域，通过光伏与储能深度协同，以清洁稳定电力替代部分传统油机，弥合无电地区的用电鸿沟，为矿场、海岛等偏远区域提供安全可靠、经济高效的绿电保障。



内蒙古乌兰布和沙漠东北部新能源基地先导工程100万千瓦光伏发电项目是沙漠新能源开发与绿色建造深度融合的标杆项目，选用高效智能逆变器，发电效率显著提升；创新应用智能运维平台等数字化技术，运维效率提升了40%。项目建成后，每年可发电约15亿千瓦时，相当于节约标准煤45万吨，减少二氧化碳排放120万吨，环保效益突出；并构建了“光伏+生态”的良性循环体系，项目区域植被覆盖率从建设前的不足5%提升至当前的30%以上，成功打造了“沙漠变绿洲”的生态奇迹。



菲律宾MTerra Solar光储构网项目是全球规模领先的光储融合一体化基础设施项目，由马尼拉电力公司发电公司（MGEN）旗下子公司菲律宾Terra Solar公司（MTerra Solar）打造。该项目包含3.5吉瓦光伏和4.5吉瓦时构网型储能，可实现13小时吉瓦级光储协同功率输出，并支持大小扰动下电网稳定和整站黑启动。项目全面投运后，将为约240万户家庭输送绿色电力，每年可减少二氧化碳排放超过430万吨；同时创造逾1.1万个就业岗位，带动产业链发展与民生改善。



在蒙古，华为数字能源携手客户打造了百兆瓦级矿山微网构网型项目。通过独创的柴储联合构网技术，实现4:2:1的高光储柴比，显著提升系统经济性。同时，采用高采样精度的储能宽SOC构网，较传统光储微网方案，使系统LCOS降低10%以上。项目经过严苛设计验证，可在零下40度极端环境下稳定供电，保障系统可靠性。在离网场景下，微网可在20毫秒内快速响应，建立稳定的频率和电压，确保球磨机关键设备停电不停机，支撑矿区生产连续性和供电韧性。



泰国科技KOL ExtremeIT在住宅及内容创作公司部署了华为户用智能光储和全屋备电系统，连续稳定运行五年有余。在高负荷用电场景下实现安全可靠供电，电费节省约90%，获得业主高度认可，并计划进一步扩容升级。

交通电气化，驱动交通与能源协同发展

华为数字能源通过车上车下高质量协同发展，推出超融合的运动域全场景解决方案和全液冷超充解决方案，提供安全、舒适的驾乘体验和“加油般”的充电体验，加速交通电气化进程。

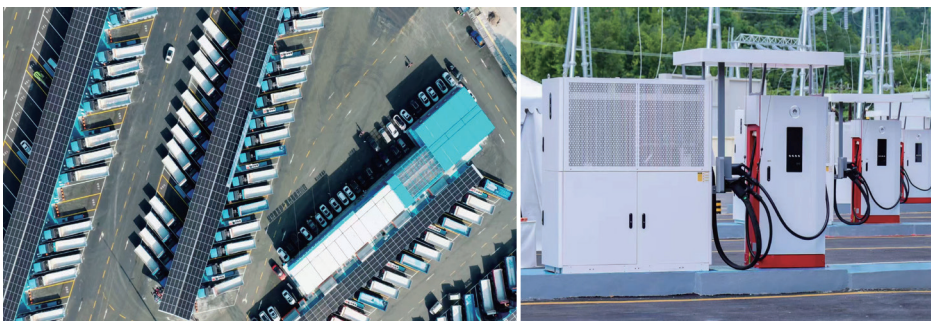
智能充电网络

华为坚持技术创新，提供面向乘用车和商用车重卡的高质量、高体验、高收益的液冷超快充解决方案，引领充电产业高质量发展。

- 乘用车：华为超充以“一秒一公里^{注1}”为用户带来便捷充电体验，让超充车型充分发挥更优充电能力，助力充电运营伙伴节流增收，走向稳健经营。
- 商用车重卡：华为兆瓦超充实现“5分钟百公里^{注2}”，达成业界首个全液冷兆瓦级2,400安持续稳定输出解决方案，为电动重卡提供“15分钟级”补能效率，助力重卡电动化从封闭场景走向开放场景。

华为联合产业上下游伙伴共建超充联盟，持续构建超充生态圈。2025年4月，“超充联盟2.0”正式发布，将超充产业生态从乘用车扩展至商用车领域。截至2025年底，共有超十家商用车头部车企、多家运营商加入，重卡生态伙伴已交付59款兆瓦超充车型，推动重卡迈向全面电动化与超充化，共启全电物流新时代。

截至2025年底，华为已携手客户与伙伴在全国32个省级行政区、200多个城市、60多条高速沿线、20余条超充物流干线以及海外40多个国家和地区部署高质量超充网络。面向未来，华为将持续坚持质量优先，聚焦城市、城际、物流与园区等场景，通过“车桩网”一体化协同，打造电网友好、车主喜爱、运营高效的智能充电网络，让有路的地方就有高质量充电。



四川绵阳北川的元启星光重卡兆瓦超充站，占地面积70亩，设计电力容量达100兆瓦，规划184个充电车位，日均可服务700辆电动重卡。采用“光储充”一体化解决方案，日均生产绿电约3,000度，重卡电动化之后，每年将进一步减少碳排放约2.7万吨，为矿山的绿色低碳转型树立新标杆。

注1、注2 充电功率为实验室特定环境测试所得，以实际使用情况为准。



深圳在全球率先实现超充站数量超过加油站，并于2025年全面启动“超充之城2.0”建设，为新能源汽车产业的发展注入新的动力。顺顺充深圳宝石路超充站是目前广东最大的采用华为液冷超快充解决方案的场站，204个超快充车位可满足108台乘用车与24台大巴车同时充电，快至“一秒一公里”的充电速度在提升车主充电体验的同时，也为深圳超充之城建设高效助力。

智能电动

华为智能电动聚焦纯电、增程式混动两大场景，为车企提供稳定可靠、性能卓越的电驱动系统等产品 and 解决方案。2025年，华为智能电动持续引领行业技术发展，超高效高压碳化硅动力总成实现全面高压化，推动行业多合一电驱覆盖率达到90%以上。在同轴和分布式驱动方案上，进一步引领技术创新，将扭矩响应速度提升约40%，并通过车辆的前后、左右、上下融合控制、互为备份的控制系统等多项技术构建“人驾+智能辅助驾驶”运动控制统一模型，给与用户多重安全防护。同时，在续航方面，业界首款Demo车实现一度电行驶约12公里^{注1}，有效提升电能利用效率、缓解用户的充电焦虑。

华为DriveONE获得了产业伙伴的广泛认可。截至2025年底，华为DriveONE累计与十余家车企展开合作，共同为消费者提供50多款新能源车型，动力总成累计发货量超过240万套。

新能源汽车运动安全意义重大，华为智能电动坚持贯彻部件与整车统一质量安全标准的理念，聚焦设计、制造到测试等各个环节建设端到端的全链条产业能力。华为智能电动已连续三年获得由车质网与凯睿赛驰咨询联合发布的“新能源乘用车中高端车型动力总成供应商质量表现第一名”，并将持续与行业伙伴共同为消费者打造更加安全、绿色的出行体验。



左图：尊界S800搭载华为DriveONE高压碳化硅动力总成，从10%的电量充至80%只需约10.5分钟、增程版综合续航约1,333公里、零百加速时间约4.3秒，以动力强劲、长效续航、安全舒适等特性，为用户带来科技、豪华的驾乘体验。

右图：小鹏X9超级增程搭载华为DriveONE全栈高集成高压油冷发电机，支持1,602公里综合续航，缸体精准悬停技术大幅降低增程器介入噪音，实现续航无忧、无感启停，为出行带来更静谧、舒适的体验。

^{注1} 度电续航为联合多家车企A级车测试所得，以实际使用情况为准。

全面智能化，构建智能世界的坚实底座

在AI时代，华为数字能源提供绿色、智能、可靠的数据中心能源、站点能源等绿色ICT能源基础设施，让单位比特、Token的能耗和碳排放持续下降，助力提供更多绿色算力和联接。

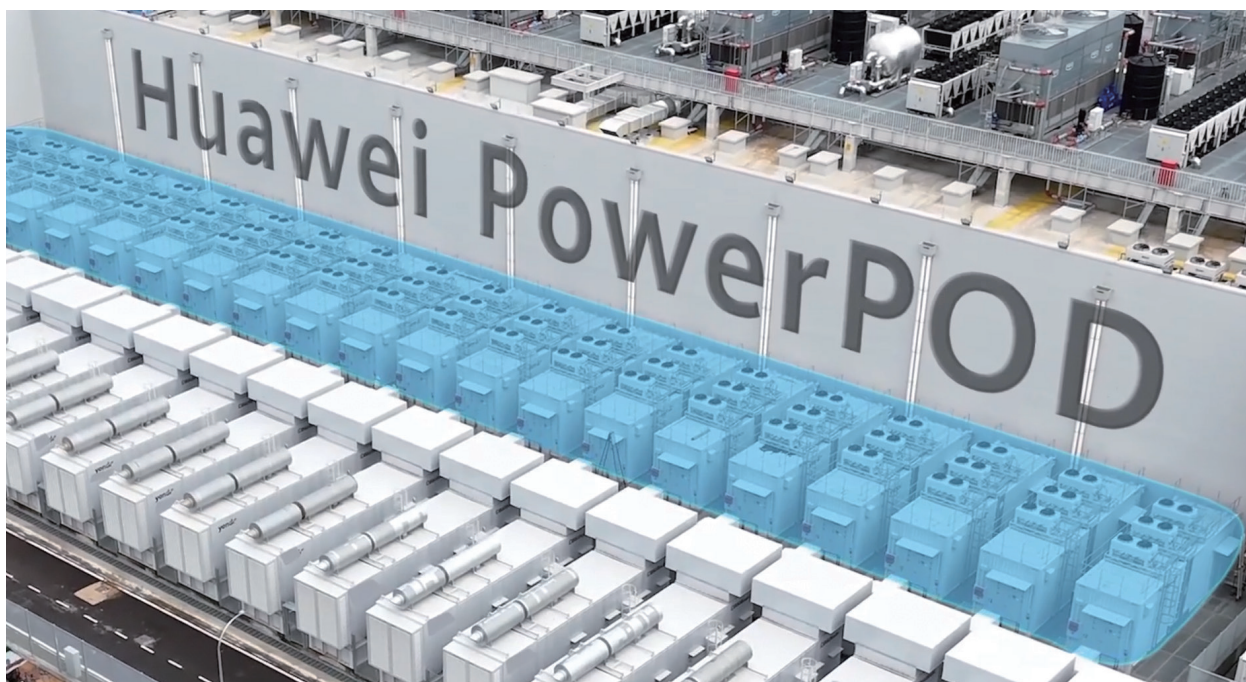
数据中心能源及关键供电

智算时代加速到来，AI应用深入千行百业，算力需求爆发式增长，数据中心加速从互联网数据中心向AI数据中心跃迁。华为围绕全链供电、全链热管理及全生命周期智能运营，打造安全可靠、弹性敏捷、绿色低碳AI数据中心，让每一瓦特产出更多Token，让AI世界坚定运行。

■ 大型AI数据中心：通过“源网荷储”一体化和构网型储能，推动绿色电力的高效引入。电力模块FusionPower系列，通过重塑供配电架构和全链深度

融合，预制化、模块化建设，实现高质量快速交付，为智算中心提供绿色高可靠动力。液冷热管理控制器TMU，突破传统液冷分配单元功能局限，实现从“执行部件”到“液冷系统中枢”的技术跃迁，助力智算中心高效、高可靠散热。借助AI技术赋能数据中心，实现预测性维护，保障AI数据中心全生命周期绿色、可靠运行。

■ 边缘推理数据中心：智能微模块FusionModule2000，可实现一模块一数据中心，单柜功率最高支持50千瓦，一周完成部署，助力AI业务快速上线。



亚太是全球智算高地，针对单柜功率密度超过120千瓦高密场景，马来西亚AI数据中心采用华为室外电力模块FusionPower9000，高度集成UPS、锂电，实现一体化快速部署，上线时间缩短至10个月，占地节省12.5%，为全球智算中心高密供电提供新范式。



华为云芜湖数据中心，是目前中国华东区域规模最大的AI数据中心之一，规划部署300万台服务器。该数据中心采用电力模块、液冷热管理控制器TMU、智能锂电等创新产品，通过性能优化数据中心（POD）产品化设计，三个月完成供配电、温控系统交付。同时有效降低能源利用效率（PUE），液冷年均PUE低至1.1，每百万台服务器年省电近10亿度。

站点能源

华为秉持“助力运营商从能源消费者走向能源产消者”的理念，融合光储，协同无线，携手运营商打造绿色低碳能源目标网。

- **断电不断网：**以整网电源可用性（PAV）100%为目标，首创无线协同解决方案，通过自适应备电，停电时通信服务时长提升两倍；首创iGrid电网协同方案，通过弱电网自适应功能，实现“0”宕站。在北部非洲某国，市电不稳，停电频发，华为助力运营商将通信备电时长从4小时延长至约10.5小时，PAV从70%提升至约99.9%。

面向数字能源产业融合发展带来的新机遇，华为数字能源始终坚持“质量优先”和“开放合作”的理念，持续技术创新和赋能伙伴，共创行业高价值，共赢低碳新时代。

- **0 Bit 0 Watt：**以碳中和为目标，通过“部件→站点→网络”全链路高效方案，端到端能效从60%提升至约97%；创新研发全场景光储油智能协同方案（iSolar），实现“一年一箱油”，OPEX降低约70%。在南部非洲，华为助力运营商油机站点改造，实现节约油约75%，单站每年节省超1万美元，单站每年减少碳排放约18吨。
- **从省钱到赚钱：**华为首创通信站点虚拟电厂（VPP）解决方案，实现储能从备电到增收，最大化盘活运营商海量储能资产。该创新方案获行业认可，已被ITU采纳并发布为国际标准。在欧洲，华为助力运营商部署站点VPP解决方案，参与电力市场交易，每站年新增收益可达2,000欧元。

终端业务

2025年，华为终端业务在复杂市场环境中稳健发展，凭借手机、平板、笔记本电脑（下称PC）、智能穿戴、鸿蒙智行等多元产品与服务，持续推进全场景智慧生活战略。依托鸿蒙操作系统统一底座，华为加速跨设备连接与协同，提升用户粘性与生命周期价值。鸿蒙生态实现从“可用”到“好用”的阶段性跃升，通过生态协同优化设备间的协作体验，为终端业务构建差异化且可持续的竞争基础，并为AI技术在多终端、多场景中的应用提供更广阔空间，推动跨终端互动向更加智能与个性化演进。品牌高端化持续推进，全球市场中的品牌影响力稳步提升，“此刻由你”品牌主张在面向新一代消费者的沟通中逐步落地。

2025年是华为终端产品创新成果集中释放的一年。在手机领域，HUAWEI Pura X阔折叠“新物种”、搭载多项创新黑科技的HUAWEI Mate 80系列，以及全新折叠旗舰HUAWEI Mate X7，均获得市场与用户的高度认可。在平板领域，HUAWEI MatePad Mini推动高端平板规模持续增长，华为平板连续两年位居中国市场第一。在PC领域，HUAWEI MateBook Fold作为首款鸿蒙折叠电脑，树立了超高端笔记本的新标杆。在穿戴领域，华为持续完善覆盖多层次、多场景的产品系列，在中国市场及二十多个国家和地区保持稳健向好的发展态势。HUAWEI WATCH Ultimate 2在通信与深潜能力上实现突破，HUAWEI WATCH GT 6 Pro荣获《时代周刊》年度最佳发

明。音频产品稳固中国市场第一，HUAWEI FreeClip 2耳夹耳机受到年轻消费者青睐。鸿蒙智行“五界”聚势，智能体验持续突破，销量与收入保持快速增长，尊界S800成为百万级豪华车市场的新标杆。一系列创新成果的持续落地，稳固了终端业务基本盘，推动终端业务在战略执行与经营质量上持续改善。

面向未来，华为终端业务将坚持长期主义，以消费者为中心，聚焦真实需求与体验提升，持续推进智能体在多设备间的连续服务与协同体验，构筑鸿蒙全场景智慧生活体验，并携手开发者、产业链与渠道伙伴，推动智能终端行业向高质量、智能化、绿色化方向发展。



HUAWEI Pura X
X.MAGE

2025年3月华为推出全球首款阔折叠形态的HUAWEI Pura X。

以场景驱动的全场景智慧终端体系持续深化

2025年，华为终端业务坚持以技术创新与用户体验协同发力，持续推进智能手机及“鸿蒙办公、运动健康、鸿蒙智家、鸿蒙智行、影音娱乐”五大核心场景布局，加速构建全场景智慧生活生态，持续推动相关能力在实际场景中的落地与应用。

智能手机：以持续创新构建用户价值体系

智能手机是华为终端业务最核心、用户感知最直接的产品形态，承担着系统能力规模化落地与整体体验引领的重要角色。围绕影像创作、效率办公及多设备协同等高频使用场景，华为持续提升手机在系统体验连续性与复杂场景适应性方面的表现，进一步巩固其在全场景终端体系中的基础性与枢纽作用。

在产品与技术创新层面，华为通过多款明星产品体现创新技术与领先体验。2025年，华为推出全球首款阔折叠形态的HUAWEI Pura X，通过更接近内容原生比例的显示形态（16:10比例阔型屏设计），强化阅读、影音与多窗口使用体验，探索“为内容体验而生”的创新方向，成为年度具有代表性的创新形态产品。HUAWEI Mate 80系列作为年度高端旗舰手机，围绕影像系统、显示体验与整机稳定性进行系统级优化，在复杂光照环境、长时间使用及多任务切换等场景中展现出成熟可靠的综合体验，强化高端市场的品牌价值与用户认可。HUAWEI Mate X7通过对折叠能力与多任务体验优化，在大屏与便携性之间实现更优平衡，其首发的小艺A2A智能体，支持协同金融、娱乐、生活、出行等领域的应用智能体，为消费者提供更丰富、更个性的智能体服务。

华为持续强化XMAGE品牌影响力，依托技术创新与应用体验升级，打造差异化核心竞争力。2025年，华为影像大赛吸引了来自78个国家和地区的74.3万件作品投稿，联动全球知名摄影展巴黎国际摄影展举办年度影像展，与全球用户共同见证影像力量。

华为终端持续推出具备创新技术与体验的明星产品，不仅增强了用户对华为智能手机技术路线的信心，也进一步巩固了品牌在高端市场与创新领域的竞争地位，为终端业务的长期稳健发展提供了可持续的市场预期。

鸿蒙办公场景：多终端协同下的生产力升级

2025年，鸿蒙办公场景聚焦多终端协同，推动手机、平板与PC从单一工具向连续高效的工作组合转变。通过多设备间自然衔接，使多终端真正服务于统一工作流程，逐步形成面向个人与行业的跨设备办公体验，鸿蒙办公场景成为华为全场景终端体系的重要生产力场景。

华为持续完善覆盖不同尺寸与形态的平板产品矩阵，满足移动办公、内容创作、学习和娱乐需求。首款鸿蒙二合一平板电脑HUAWEI MatePad Edge通过鸿蒙双模式，实现平板与电脑灵活切换，在形态创新、性能释放及生态交互上实现突破，拓展移动生产力边界；小尺寸平板HUAWEI MatePad Mini以轻薄便携与智慧体验为用户提供更多选择。自研应用华为笔记和天生会画实现软硬



2025华为影像XMAGE颁奖盛典暨年度影像展在巴黎大皇宫举办。

件深度协同，支持灵感记录与专业创作，华为笔记用户超1,100万名，累计笔记超一亿篇；天生会画汇聚全球超550万用户，联合20余所艺术院校，构建开放数字创作生态，提升年轻用户参与度与品牌黏性。

鸿蒙办公能力持续向PC端延展，首款搭载鸿蒙操作系统的个人电脑正式发布，标志鸿蒙在PC领域实现体系化突破；HUAWEI MateBook Fold折叠形态探索高端生产力新方向；商用办公电脑擎云HM740及鸿蒙电脑专业版操作系统加速生态向商用领域扩展，助力企业数字化转型。鸿蒙电脑应用超1.5万个，涵盖办公、教育、金融、游戏等领域。1,600多款鼠标、键盘、U盘等外接设备完成适配，700多款特色设备获兼容证书，彰显鸿蒙电脑在专业办公及创作设备兼容性上的快速提升。



鸿蒙二合一平板电脑：以创新形态和越级性能，带来超强体验。

运动健康场景：以系统能力支撑长期运动及健康管理

华为以智能穿戴设备为核心，构建覆盖运动记录、健康监测与长期管理的系统化健康服务，深度融入用户日常生活场景。依托传感器、算法和平台优势，持续提升健康数据采集的连续性与精准度，实现运动健康从单一功能向全生命周期管理的演进。系统能力覆盖从走、跑、骑、游等基础运动，到潜水、户外探险等专业场景，提供端到端解决方案，助力用户养成科学、持续的健康生活方式。

在产品层面，HUAWEI WATCH GT 6系列首发骑行模拟功率功能，结合精准心率监测，为骑行用户提供更专业的进阶指导；HUAWEI WATCH Ultimate 2支持150米防水，内置海豚通信，实现水下信息交互和一键SOS呼救，为高风险户外探险提供安全保障。生态方面，运动健康平台开放支持70余种数据类型，联合170多家研究机构推动前沿成果转化，赋能智能穿戴功能。丰富的产品矩阵满足从基础指标监测到血压管理的多层次健康需求，提供精准、全面且可信赖的健康管理体验。

华为积极推动运动健康与社区生活融合，构建活跃用户社群与持续互动机制。伴随着悦动三环的品牌升级焕新，华为将“无论大动小动，为身心健康快乐而动”的品牌主张带到全球各地。截至2025年底，悦动三环品牌活动已覆盖24个国家和地区，举办1,600多场、吸引200多万名用户参与，通过线上线下互动，激励用户关注健康、享受运动，构建更有温度和活力的健康生活方式。



HUAWEI WATCH GT 6系列首发骑行模拟功率功能。

鸿蒙智家场景：以统一平台加速家庭智能场景规模化落地

在万物互联加速落地的智慧人居背景下，华为鸿蒙智家持续深耕房地产与家装场景，已与200余家头部房地产商建立稳定、深入的协同合作关系，推动全屋智能在住宅项目中的系统化部署与规模化应用。在全屋智能解决方案层面，鸿蒙智家依托统一的技术架构和生态整合能力，形成覆盖连接、交互与场景协同的完整能力体系，逐步成为房地产行业由“居住空间”向“智慧空间”升级的重要支撑。

针对智慧家装在设计、交付和用户体验环节长期存在的落地难题，华为进一步向设计端延伸，通过华为设计师大赛等开放平台，连接全球设计资源，累计覆盖超过20万名设计师群体，打通技术能力与真实居住场景之间的应用链路。鸿蒙智家的全场景能力不再局限于功能层面的展示，而是逐步转化为可被设计、可实施、可交付的空间智能解决方案，推动智慧生活体验在更多家庭中的实际落地。

鸿蒙智家以规模化合作为基础、以生态协同为路径，不仅拓展了终端业务在家庭空间中的应用边界，也进一步强化了鸿蒙操作系统在空间智能领域的价值，为全屋智能产业的长期发展提供了可复制、可持续的实践模式。

鸿蒙智行场景：连接移动生活，驱动真实出行场景的智能生态

“鸿蒙智行”作为华为全场景智慧生活五大场景之一，聚焦极致智慧出行体验。“五界”车型构建了完善的中高端产品矩阵，销量和销售均价均实现了行业领先。其中，问界M9连续20个月蝉联50万级市场销冠，尊界S800成为百万级豪华车市场的现象级车型。2025年，鸿蒙智行交付新车58.91万辆，同比增长32%，43个月累计交付突破百万辆，创中国新势力品牌最快纪录。

鸿蒙智行以智能技术引领出行新体验。华为乾崮智驾ADS带来更类人的驾驶辅助体验，2025年用户累计辅助驾驶里程43.6亿公里，避免潜在碰撞165.6万次，98%活跃用户高频使用，覆盖全场景全天候出行需求。鸿蒙座舱支持多屏流转，智慧助手小艺让行车更便捷。动力续航上，800V碳化硅高压平台兼顾强动力与高能效，华为巨鲸电池兼顾快充与长续航，搭配雪鸮智能增程系统，实现可油可电、静谧启停。途灵平台通过全维路况感知与3D车身姿态控制，保障全路况行驶的稳定、舒适与安全。安全是最大的豪华，分布式车载卫星通信、强悍车身与全向防碰撞设计、鸿蒙ALPS健康座舱等领先能力，全方位筑牢驾乘安全防线。服务体系持续完善，在中国市场已布局858家用户中心，24小时服务热线全年接听超142万次，提供超39万次免费检测，星夜服务惠及超过13.5万名车主。

生态协同是鸿蒙智行持续进化的基石，华为携手赛力斯集团股份有限公司、奇瑞汽车股份有限公司、北京汽车集团有限公司、江淮汽车集团股份有限公司、上海汽车集团股份有限公司等伙伴共建智慧工厂，在设计制造、品质品控、智能体验及用户服务等领域深度协作、共同构建产业生态，引领中国汽车产业高质量发展。



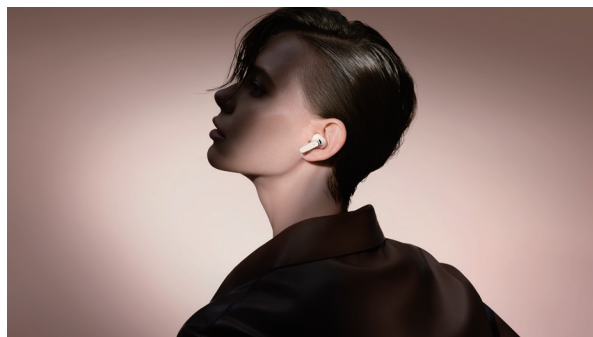
2025年，鸿蒙智行用高标准的产品和服务，陪伴超百万个家庭的日夜旅程。

影音娱乐场景：以系统声学能力打造沉浸式视听体验

华为持续推进悦彰技术体系建设，对“好声音”进行结构化拆解，兼顾声学技术迭代与主观审美研究，不仅在拾音、编解码、传输与放音的全链路声学技术上持续投入，还结合人因研究与数据分析，联合中央音乐学院等专业机构探索极致审美享受。同时，依托鸿蒙生态全场景协同，华为悦彰已全面覆盖智选车、耳机、平板、PC、智慧屏、音箱等全场景终端，确保用户在个人聆听、家庭观影及出行娱乐等场景中获得真实、沉浸、澎湃的声音体验。

在个人音频领域，HUAWEI FreeBuds Pro 5悦彰耳机作为业界首款支持星闪音频技术的无线耳机，其在高速率、低时延与抗干扰等方面实现重大升级，搭配新一代双路独立驱动声学系统，母带级无损音质精准还原人声与乐器细节。华为还与中央音乐学院合作推出多种悦彰音效风格，针对不同音乐内容精准调校，满足多样化听音需求。家庭影音方面，Mate家族首款智慧屏Mate TV在性能、交互及智慧能力上全面升级，成为家庭娱乐核心。悦彰家庭影院作为高端音箱系统组合，与智慧屏画质深度融合，将客厅升级为沉浸式观影空间。平板空间音频、PC多扬声器系统及智选车多单元音响自然衔接，实现家庭、办公与出行等多场景的高品质影音体验。

随着悦彰技术体系和鸿蒙生态不断完善，影音娱乐场景正由单设备体验向系统化协同迈进，成为华为全场景智慧生活中不可或缺的核心高频体验场景。



2025年11月，华为推出全球首款星闪音频耳机HUAWEI FreeBuds Pro 5悦彰耳机。

鸿蒙生态快步迈向好用，正在成为定义创新体验的沃土

经过一年多的努力，鸿蒙生态已完成规模化突破，快步迈向好用。截至2025年底，搭载HarmonyOS 5和HarmonyOS 6的终端设备数突破3,600万台，鸿蒙生态注册开发者超1,000万名，用户通过应用市场可获取的应用和服务突破35万款，覆盖18个垂直领域，构建起全场景智能操作系统新生态。鸿蒙生态正成为定义创新体验的沃土，开发者在其中寻找新的表达空间和成功机会，行业在其中探索数字化转型的安全路径，用户通过使用和反馈，参与体验的提升和创新。

华为应用市场已成为用户寻找新科技、新创意、新潮玩的理想去处。越来越多头部应用，正在把鸿蒙操作系统当做新体验的首发阵地，已有超过23,000款应用参与到70多项系统级创新体验的联合打造中。在中国，已有超过900款政务民生应用完成鸿蒙化，超过4,000个政企内部系统在日常运行中与鸿蒙深度融合，应用场景覆盖金融、能源、交通、医疗等30余个关键行业。在鸿蒙生态中，用户成为生态系统进化过程的重要力量，仅在2025年，超过1,000万条用户建议被收集、评估和采纳，用户反馈的闭环率超过96%。大多数用户的期望，以各种形

式在生态产品的体验中实现。鸿蒙生态正在激励越来越多的AI创新，海量AI应用、元服务、意图框架、智能体不断涌现，带来更高阶的AI全场景体验。

鸿蒙生态是基于开源鸿蒙共建共享的生态，其意义已远超消费电子领域。在开放原子开源基金会支持下，华为携手伙伴持续共建，开源鸿蒙已成为千行百业的数字底座，汇聚10,100多名社区贡献者，代码量超过1.3亿行，衍生出1,300多款软硬件产品。在这场生态共建的征程中，华为以技术为土壤，以协作灌溉，与万千伙伴，共建共享鸿蒙新世界。

零售与服务协同升级，夯实长期用户关系与信任基础

2025年，华为终端坚持以消费者为核心，围绕用户全生命周期和多元触点，推动零售与服务的深度协同发展，实现从单点交易与售后支持向系统性用户关系管理转变。零售与服务协同并行，构建覆盖体验与服务的长期用户关系基础，为终端业务稳健发展提供坚实支撑。

华为持续升级全球核心城市旗舰店和智能生活馆，立足“城市客厅”定位，为广大消费者提供舒适、愉悦的购物环境，店内提供人、车、家互联的鸿蒙全场景生态和产品体验，让消费者感受到鸿蒙系统为日常工作、生活带来的高效和便利。截至2025年底，全球旗舰店已达16家，大型智能生活馆480家，零售空间逐步转型为品牌体验和用户互动的重要载体。华为始终坚持为用户创造价

值，升级更有亲和力的优质服务。华为学堂依托精品课程打造优质的知识分享平台，与消费者交流产品知识、人文艺术与科技发展。升级一杯咖啡和糕点服务，增强互动乐趣，全年累计服务消费者超百万人次。同时，推出品质礼品包装、以旧换新升级和充电服务等，部分门店提供闪送、自提等服务，让消费者高效、便捷购买产品，持续打造热情、专业、有亲和力的服务体验。



华为旗舰店立足“城市客厅”定位，提供咖啡与糕点，打造舒适、愉悦的购物体验。

华为始终致力于提升服务的高效性、专业性与亲和力，秉持“让每一刻，都有温度”的理念，持续为全球用户提供高品质服务体验。目前，华为已构建覆盖70个国家及地区、超3,100家授权服务中心的全球服务网络，配备23个线上服务站点与超8,000名多语种客服坐席，年度服务超1亿人次。通过标准化流程、超3.1万名认证工程师及专属维修工具，确保服务的专业度与可靠性。在服务亲和力方面，华为面向全球推出一系列关怀举措，持续传递品牌温度。2025年，华为率先在行业内推出“五大基础服务免费”政策；年终“感恩回馈季”活动覆盖40个国家及地区，吸引近7万用户参与，满意度达96.43%。

华为以社会责任驱动服务创新，在包容性与可持续发展领域取得实质性进展，作为首家推出“手语视频服务”的手机品牌，已累计服务听障用户超6.2万人次；通过官方渠道回收旧机超200万台，完成翻新认证超30万台，并持续研发环保材料与节能技术，构建绿色循环生态。

零售与服务协同提升用户体验，强化品牌韧性与用户粘性。线上线下紧密配合，满足多场景需求，构筑覆盖全生命周期的用户关系生态。未来，华为终端将继续深化零售与服务协同，以高效、专业、亲和以及责任为核心，推动用户关系由功能满足向深度情感连接转变，助力终端业务实现全球可持续发展。



华为是首家推出“手语视频服务”的手机品牌。

智能汽车解决方案业务

2025年，汽车智能化技术迭代速度显著加快，辅助驾驶从“能用”变得“好用”，并加速向自动驾驶演进。“AI+汽车”正大幅提升驾乘安全上限和用户体验，智能化重塑汽车产业链和价值链，应用场景也正从乘用车向自动驾驶出租车、商专车等载运工具延伸；技术与产品的市场竞争格局正演变成智能生态的博弈，产业出海也从“整车出口”逐步走向“全产业链出海”模式。

2025年1月，华为成立的引望智能技术有限公司开始运营，将智能汽车解决方案业务相关资产整体注入，成为华为在智能汽车领域实现商业化的战略载体。智能汽车解决方案业务将继续坚持智能网联汽车增量部件供应商的战略定位，以“把智能带入每一辆车，让出行更安全，生活更美好”为愿景，致力于为车企、用户提供全球领先的智能汽车解决方案，携手生态伙伴，共同推动汽车智能化产业高质量发展。

乾崑智驾业务

我们持续加大在智能驾驶领域的研发投入，通过多传感器融合感知、高性能计算平台及全栈自研算法，提升驾驶安全与用户体验。

2025年，我们正式发布了乾崑智驾ADS 4，是业界首个面向高速L3商用解决方案，该系统采用了WEWA（云端世界引擎，车端世界行为模型）创新架构，通过云端与车端的深度协同，进一步提升了系统对复杂环境的理解与决策能力。同时，升级了“车位到车位”全场景辅助驾

驶功能，真正做到“一键”抵达，让都市通勤更轻松。在主动安全领域，我们发布了全维防碰撞系统CAS 4.0，通过对全时速、全方向、全目标、全天候及全场景的覆盖，进一步强化了车辆的主动防碰撞能力。

截至2025年底，乾崑智驾已与35款合作车型实现联合上市，累计为140余万辆乘用车提供智驾解决方案；在中国35万元以上豪华车型中，乾崑智驾市占率排名第一，成为消费者信赖的智能化品牌。



2025年，华为发布了基于WEWA架构的乾崑智驾ADS 4，乾崑智驾安全与体验持续领先。

鸿蒙座舱业务

鸿蒙座舱构建了从车机模组、鸿蒙操作系统到上层应用的全栈技术架构，通过软硬件深度协同实现流畅稳定的用户体验。2025年，鸿蒙座舱推出行业领先的MoLA混合大模型Agent，并首次提出智能座舱L1-L5五级分级标准。鸿蒙座舱凭借智慧助手实现跨场景无缝流转的主动服务，率先迈入L3级智能座舱时代。基于华为在光领域30年的深厚技术积累，将激光光源、光学系统、显示算法等关键技术应用于汽车，打造智能车载光解决方案，提供AR HUD和智能车灯模组产品，让驾驶更安全、交互更便捷、驾乘更舒适。

乾崮车控业务

车控智能化是实现车载软件变革，支撑极致驾驶、舒适乘坐体验的基石。乾崮车控通过智能汽车数字平台（iDVP）的分层解耦与服务化架构，提供南北向标准化API接口，实现多车型软件复用和快速迭代开发。基于iDVP平台的乾崮数字底盘引擎XMotion Control，通过对整车XYZ方向运动的协同控制，实现安全、舒适、节能的驾乘体验。

生态建设

2025年，智能汽车解决方案业务正式推出“华为乾崮APP”，通过整合用户看车、购车、用车及车主交流等全周期服务，构建开放生态体系，打造“十分钟乾崮智驾生活圈”，与中国头部停车场、充电站以及保险公司等建立合作关系，为用户带来一站式智慧出行体验，驾驶更轻松，用车更便捷。

智能汽车解决方案业务与车企推出更加多元的商业合作模式，与广州汽车集团股份有限公司、东风汽车集团有限公司等车企联合打造新品牌，深化与阿维塔科技有限公司的战略合作。携手600多家产业链伙伴，依托“技术赋能+生态共建”的创新合作模式，共同推动汽车智能化产业高质量发展。

质量、安全与用户信任

质量与安全是车规产品的生命线，以质取胜始终是我们坚定不移的核心战略。智能汽车解决方案业务一贯践行“Safety First”与“质量优先、追求零缺陷”的理念，持续完善质量保障体系，构建覆盖车规功能安全、预期功能安全、交互安全、AI安全及网络安全的全方位安全工程能力，确保产品符合汽车工业高等级安全标准。通过战略供应商发展项目，强化供应商质量管理，构建产业链端到端的高质量安全能力。持续加大研发投入，围绕质量与安全风险，通过软-硬-芯-云的垂直整合，发展“WEWA架构”“本能安全网络”等先进技术，确保质量与安全与类人体验的行业领先。

华为乾崮智驾凭借高安全性和智能化体验赢得了广泛的用户信任。到2025年底，搭载乾崮智驾的车辆累计辅助驾驶里程超70亿公里，辅助泊车次数累计达4.4亿次，车位到车位功能使用超3,000万次，这些卓越表现源于乾崮智驾在真实场景中积累的安全运营记录，以及对用户痛点的精准解决，从而奠定了坚实的市场口碑。



鸿蒙座舱为出行、观影、听歌、游戏、亲子等打造的全场景智能体验，成为个性化的“第三生活空间”。

研究与创新

面向智能时代，我们将全面拥抱AI。坚持以商业价值和市场需求为导向，通过为客户创造价值实现自身商业成功；聚焦主航道创新，加强基础理论应用的突破，构筑智能时代产品和解决方案的核心竞争力，持续服务好客户。

聚焦主航道创新，加强基础理论应用的突破

- 在AI算法及应用领域，针对扩散范式中迭代采样的复杂度难题，提出基于强化学习指导生成的采样寻优算法，有效解决多模态扩散大模型中高清视频和图像的生成效率与精度平衡难题，实现视频和图像生成速度提升5倍以上，精度损失小于1%。面对端侧大模型推理加速的挑战，创新提出强化学习辅助的蒸馏技术，通过树形搜索和松弛验证的一体化投机推理架构，实现“小艺帮接”性能提升超1倍，精度无损失。面对长尾场景时样本稀疏与数据采集效率低下，以及感知-动作高维空间端到端生成建模挑战，提出云端世界引擎和车端世界行为模型，实现华为ADS 4智驾能力显著提升，助力ADS搭载量突破百万辆。
- 在通信技术及应用领域，针对Massive MIMO的算力需求挑战，提出前后向交替迭代的设计思想，寻找高精度矩阵在极低精度空间的表征，实现收发机矩阵计算复杂度降低约50%；提出基于置信度的近似算子设计理论，实现功率放大器预失真补偿网络计算复杂度降低约20%。面对50G PON系统中Wi-Fi信号干扰和芯片功耗挑战，创新提出多级自适应干扰抵消架构和自适应动态比特翻转算法，实现在无电磁屏蔽罩的状态下系统功耗降低约10%。

对准市场需求和商业价值，做强核心竞争力，为客户创造价值

- 在计算领域，算力是人工智能发展的关键，华为努力打造“超节点+集群”算力解决方案，来满足持续增长的算力需求。面向未来，发布了超节点产品Atlas 950 SuperPoD和Atlas 960 SuperPoD路标，分别支持8,192张及15,488张昇腾卡，在节点规模、总算力、内存容量、互联带宽等关键指标上全面领先。为解决长距离且高可靠、大带宽且低时延等问题，引入了高可靠机制，提出对等架构和统一协议，基于内存语义的灵衢1.0互联协议，实现了内存统一编址、百纳秒级的超低时延、TB级的超大带宽，让大规模超节点成为了可能。2025年9月，发布面向超节点的互联协议“灵衢2.0”，并对外开放技术规范，以促进互联技术发展和产业进步。
- 在无线通信领域，面向Mobile AI新时代，技术融合驱动变革，打造坚实的网络底座。厘米波T-MIMO打破高维信道导频阻塞的瓶颈，利用空域准平稳传播特性及场景感知精细测量，提升频谱效率约8倍。毫米波T-Cell采用一体集成无源前端射频模块，首次实现子带频分多址技术，使能基站对多用户的大流量并发。创新提出整网全频段同步关断零能耗时隙和多级能耗配置精细化调度，端到端节能近50%。持续推进基于多AI代理技术的生成式AI核心网，结合厘米波通感一体能力，在提升无线连接体验的同时，为终端AI和具身智能按需定制网络。
- 在光技术领域，围绕光源机理、光纤信道及算法，突破光链路损伤定界和损伤抑制补偿，创新FEC (Forward Error Correction) 动态译码架构，助力实现数据中心高可靠、低功耗光互连；突破空间激光通信系统、衍射极限光天线、高精度ATP (Acquisition, Tracking, Pointing) 等关键技术，实现星间快速、高精度的跟瞄与捕获，支持稳定空间激光通信。
- 在网络领域，持续提升集群超节点规模通信性能。面向大规模集群训推高吞吐需求，首创基于路径组信息的拥塞控制算法MCC (Message-level signaling Congestion Control)，解决多路径且逐包拥塞难题，通信吞吐性能提升25%~50%。面对超节点MoE (Mixture of Experts) 推理低时延需求，首创数据与控制信令双平面并行通信架构，降低同步与保序开销，集合通信完成时间降低10%~30%。

- 在终端领域，从材料到架构、从地网到天网、从光影到色彩、从智能到智慧，持续引领创新科技与极致体验。创新提出“一镜双目”光学架构，实现超大底双长焦合一，达成3.7倍和9.4倍双光学焦段。三段式榫卯水滴铰链和辅助开合凸轮实现极致开合体验。3.5毫米超薄双风扇、铜钢复合3D逆重力VC，造就7.3毫米机身下的高效散热性能。地网上行峰值突破1Gbps，天网基于卫星与蜂窝一体化芯片架构，实现星地一体无缝连接，无网环境下提供应急的创新通信技术，实现“地网+天网+无网”的网络通信体验。突破多光谱局部白平衡红枫影像技术，实现主摄、广角和长焦摄像头在混合光源场景的颜色真实还原，构建本色如初的色彩体验。AI加持计算美学与图形计算，构建个性色卡、图库一键成片、沉浸光感视效、3DGS渲染加速等智慧媒体体验。AI能力再升级，端侧模型实现降噪通话、通话摘要、小艺简报、文档摘要、AI本地搜等智能体验，支撑小艺更聪明能干。通过软硬芯的深度垂直整合，鸿蒙内核、毕昇编译器、OS视窗支撑Mate80系列手机性能提升超35%。
- 在基础软件领域，坚定拥抱AI，为新一代异构算力基础设施提供关键的基础软件能力，助力华为AI算力底座成为世界第二选择；通过微架构亲和编译，毕昇编译器提升昇腾关键算子性能20%以上；UMDK (Unified Memory Development Kit) 通信加速，支撑昇腾大规模专家并行推理性能进入领先阵营；突破智能感知调度、众核容器、应用感知编译加速等技术，欧拉操作系统和毕昇编译器支撑鲲鹏关键场景性能领先；突破池化多写技术，GaussDB结合TaiShan 950超节点具备金融核心系统大型机、小型机平滑替换能力。
- 在研发工程领域，不断夯实高效可信的工程能力。针对超大规模集群模型训练存在不收敛、难收敛的风险，突破浮点计算全息校验引擎技术，实现NPU超90%静默异常检测。针对大模型驱动的智能体任务执行结果不确定性的问题，突破基于规划领域定义语言(PDDL)的任务风险确定性识别与自适应拦截技术，实现TOP高危操作拦截成功率99.9%。重塑软件工程，实现AI辅助在需求分配、代码生成、代码检视、单元测试、系统测试及开源漏洞修复等能力突破和规模应用。



华为是全球最大的专利持有企业之一

通过多年持续在基础领域的创新，目前华为是全球最大的专利持有企业之一，在全球共持有有效授权专利约**16.5万件**。



华为所持有的专利价值得到行业充分认可

华为在蜂窝通信、短距通信、音视频编解码等多个主流标准专利领域居于领先地位，已经有数百家企业通过双边协议或专利池付费获得了华为的专利许可。

截至2025年底，累计签署许可协议数量超**260份**。



华为坚持每年将10%以上的销售收入投入研究与开发

2025年，研发费用支出为人民币**1,923亿元**，约占全年收入的**21.8%**。

近十年累计投入的研发费用超过人民币**13,820亿元**。

截至2025年12月31日，研发员工约**11.4万名**，占总员工数量的**53.7%**。

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：

- 坚持以质取胜，实现高质量发展。
- 以客户为中心，基于客户需求和技术创新持续为客户创造价值，构建共赢生态。
- 坚持合规运营，有效管理风险，保证业务连续。
- 承担企业社会责任，促进社会可持续发展。

以质取胜

华为把高质量作为公司战略，坚持以质取胜，建设高质量体系和能力，不断提高产品质量、制造质量、服务质量、网络质量、经营质量等端到端质量，走高质量发展路线。

- 发挥各级主管质量领导力，持续建设和强化高质量文化。坚持质量目标的挑战性，强化“质量反追溯”，开展质量正向激励，通过质量政策、质量大会、管理者质量认证、质量赋能等多种举措，持续提升各级主管的质量领导力和全员质量意识，将高质量文化融入每个人的内心，落实到日常业务活动中，让高质量成为每个人的习惯。
- 持续建设和实施ISO 9000全面质量管理体系，做强核心竞争力。沉淀过去三十多年在质量管理上的成功经验与能力，并与时俱进，将质量要求构筑在各业务流程中，打通产品全生命周期的质量管理，从预研、产品研发、产品制造到服务全循环起来，确保产品和系统设计质量，加强来料和出厂质量管理，提升产品生命周期的服务质量。同时将质量要求和质量管理延伸到供应商、渠道及合作伙伴，协同产业链共同为客户提供高质量产品和服务，持续赢得客户的选择和信赖。
- 发展系统质量工程方法，提升质量组织能力，解决业务问题。依托质量工程领域专家委员会，打造专业精深的质量队伍，充分应用海纳、TRIZ、FMEA等系统质量工程方法解决业务问题，加强知识管理及项目复盘，共同交付、巩固和提升产品质量和用户体验。例如，通过TRIZ创新重卡兆瓦超充解决方案，充电时长缩短为原来的三分之一；应用FMEA等质量工程方法解决屏幕弯折可靠性问题，打造高质量折叠鸿蒙PC。
- 持续有效提升客户满意度与伙伴体系健康度。建设和优化客户满意度、伙伴体系健康管理体系，围绕日常声音处理及改进、满意度/健康度评估改进“两个关键闭环”，悉心聆听客户和伙伴的痛点、需求与建议，深入分析并改进，持续为客户创造价值，增进与伙伴的合作共赢。



华为基于客户对智算产品高质量的需求，构建超节点和集群质量管理体系能力，识别关键质量难题改进攻关，通过全面的架构创新，推出昇腾384超节点，在算力、互联带宽、内存带宽等方面实现全面领先。图为华为帮助中国电信在粤港澳大湾区建成首个昇腾384超节点集群算力枢纽，高质量支撑了客户的智能算力供给。



华为践行全面质量管理，紧密协同公司各部门及外部产业链的力量，共同打造高质量产品，持续提升终端产品用户体验，实现以质取胜。图为HUAWEI Mate 80 Pro Max手机，采用第二代昆仑玻璃和玄武机身，整机耐摔能力和抗弯折能力均提升20倍。

- 华为的管理体系通过了业界权威机构的全方位认证，赢得了客户充分、广泛的认可，范围覆盖财务稳健性、质量管理、风险管理、人力资源管理、交付与服务、供应链管理、知识管理、项目管理、可信与软件工程、网络安全和隐私保护、信息安全、功能安全、EHS、企业社会责任、可持续发展、业务连续性等方面。华为通过的第三方认证/评估包括：ISO 9001、TL 9000、IATF 16949、ISO 13485、ISO17025、

ISO 10012、ISO 14001、ISO 14064-1、ISO 45001、IECQ QC 080000、ISO 50001、ISO 22301、SA 8000、ISO 30415、ISO 28000、ISO/IEC 20000-1、ISO/IEC 27001、ISO/IEC 27017、ISO/IEC 27034、ISO/IEC 27018、ISO/IEC 27701、ISO/IEC 29151、CSA STAR、PCI DSS、PCI 3DS、SOC 1/2/3、ISO 27799、ISO 26262、ISO 21448、ISO/SAE 21434、BS 10012、ASPICE、TISAX、NIST CSF、ISO 37001等。

合规遵从

坚持诚信经营、恪守商业道德、遵守适用的法律法规是华为秉持的核心理念；华为长期致力于通过资源的持续投入建立符合业界最佳实践的合规管理体系，并坚持将合规管理端到落地落实到业务活动及流程中；华为重视并持续营造诚信文化，要求每一位员工遵守商业行为准则。

- 首席合规官统筹公司合规管理工作；各业务部门、全球各子公司成立合规组织，负责本领域的合规管理。
- 根据适用的法律法规，结合业务场景识别与评估风险，并制定相应管控措施，在业务活动及流程中落实；同时，通过回溯与改进实现管理体系的持续优化。
- 重视并持续提升管理者及员工的合规意识，通过宣传、培训、考试、问责等方式，使全体员工充分了解和个人的义务。
- 与客户、合作伙伴及各国政府监管机构等利益相关方展开积极、开放的交流与合作，持续增强彼此的理解与互信；公平参与市场竞争，落实相关企业合规责任，维护和谐健康的商业环境。

公司成立了跨集团职能部门、贯穿区域业务的综合贸易合规管理组织，并在全球配置专业团队，跟踪外部法律法规变化，制订和完善贸易合规政策、制度和流程，并推动相关要求在适用业务领域的落实与执行。

公司持续提升员工的贸易合规意识，提供各种形式的培训，并定期进行贸易合规遵从体系的评估与审计。华为为员工每年必须签署《华为员工商业行为准则》，其中包括承诺遵守相关出口管制法律法规，使员工充分了解和公司在出口管制上的义务和责任。

金融合规

遵守适用的经济制裁、反洗钱及反恐怖主义融资法律法规是华为一直秉持的核心理念，华为通过持续的资源投入，建立并不断完善金融合规管理体系。华为基于地域、交易对象、产品与服务等要素评估金融合规风险，通过在业务流程中设置控制点和应用IT工具等管理金融合规风险，开展金融合规检查，并持续进行金融合规培训，培育合规文化。

华为要求所有员工不得从事违反适用的经济制裁、反洗钱及反恐怖主义融资法律法规的活动，公司为此设立激励和问责机制。不遵守适用法律法规的员工将依法承担法律责任。

华为通过契约要求合作伙伴，包括但不限于客户、供应商等，遵守适用的经济制裁、反洗钱及反恐怖主义融资法律法规。

多领域的合规建设

华为长期致力于贸易合规、金融合规、反商业贿赂、知识产权与商业秘密保护、网络安全与隐私保护等多领域的合规管理体系建设，合规遵从已融入到公司政策、制度与业务流程中。

贸易合规

华为的一项核心理念是遵从适用的出口管制法律法规，履行出口管制责任和义务。经过多年的持续投入和建设，华为已经具备了一套成熟、可持续并符合业界实践的贸易合规内部遵从体系。

反商业贿赂合规

华为对贿赂和腐败行为持“零容忍”态度，持续强化反商业贿赂合规管理，动态识别和监测风险，优化合规责任体系；合规组织在流程中管控风险，并通过合规检查与评估审视管控有效性。

华为重视员工行为管理，通过加强员工培训，提升员工合规意识，防范贿赂和腐败行为，并对违规行为严肃问责。

华为重视第三方的管理，通过协议条款及相应合法的监督和管控程序要求其遵从华为的反腐败政策，并对其行为进行约束。

知识产权与商业秘密保护

尊重和保护知识产权：华为坚持长期投入研究与开发，不断丰富自身知识产权积累，是目前全球最大的专利持有企业之一。华为坚信尊重和保护知识产权是创新的必由之路。作为创新者以及知识产权规则的遵循者、实践者和贡献者，华为注重自有知识产权的保护，也尊重他人知识产权。华为与全世界主要ICT企业达成了专利交叉许可，并积极通过自身实践致力于行业和创新和知识产权环境的完善。

尊重和保护他人商业秘密：华为注重自有知识产权和商业秘密的保护，也尊重他人知识产权和商业秘密，禁止员工不当获取、不当披露、不当使用及不当处置他人商业秘密。

华为采取以下关键措施保护他人商业秘密：

- 颁布《关于尊重与保护他人商业秘密的管理规定》，对员工在商业活动中尊重与保护他人商业秘密提出明确要求，确保员工合法、合约地开展各项业务活动。
- 将商业秘密保护的管理要求融入到研发、销售、采购、人力资源等业务流程中，定期审视并结合业务运作中发现的问题和案例持续进行管理改进。

- 向全员开展商业秘密保护宣传、培训、考试，使员工充分知悉商业秘密合规遵从的义务及责任。
- 通过检查、审计等方式对保护他人商业秘密工作进行监督，确保政策、制度及流程有效落地。
- 建立问责机制，发布《关于侵犯他人商业秘密违规的问责制度》《信息安全违规问责定级标准》等文件，对违规行为进行问责。

区域的合规管理

华为在全球开展业务的国家和地区均任命了合规官，对各子公司的合规运营进行管理，并采取以下关键措施，以保障业务合规经营：

- 在公司合规基调的指引下，各子公司持续做好外规内化，基于当地所适用的法律要求制定子公司合规管理政策，在130多个国家和地区发布子公司合规白皮书，指导业务和员工履职活动。
- 在地缘政治、经济周期的不确定性，以及技术制裁、贸易壁垒的持续影响下，各子公司充分识别在销售、服务、供应、研发等各类业务活动中的合规风险，并将合规管理责任落实到各业务部门，贯彻实施相关制度流程，开展检查与评估，确保关键管控措施有效闭环。
- 广泛开展面向员工的合规培训：2025年全球各国家和地区完成合规培训24.65万人次、合规知识考试18.8万人次，持续营造诚实守信、合法合规的企业文化，使员工充分知悉公司及个人的合规义务及责任。

管理优化

华为三十多年形成的管理体系要保持稳定，坚持“萧规曹随”，对准“简单、高效、安全”，基于流程持续优化。

- 全面推进合同在代表处审结综合变革，代表处拥有相对完整的“人、财、事”权力，权力、责任、利益规则清晰。代表处强化了当责意识，激发了主观能动性：
 - 简化内部管理，缩短决策链条，提升对客户需求的响应速度。
 - 客户界面统一接口，打破业务边界，发挥ICT整体优势，助力客户商业成功。
 - 代表处主动补充资源、提升能力，保证客户服务质量。
- 提升数据质量，落实源头数据清洁，支撑公司建立起基于数据的作战、经营、决策体系。
- 不断加强数字化迭代建设与运营，进一步通过数字化手段服务好客户及伙伴：
 - 运营业务持续系统化地开展企业架构建设和流程治理，促进业务流程简单、高效、安全运作，快速构建智算流程体系，支撑客户商业成功。不断加强数字化的迭代建设和运营，智能化感知客户声音，驱动客户诉求的及时响应和闭环，提升客户满意度。持续深化与运营商客户的交易数字化耦合，通过构建高效智能化的交易方式，实现与客户的交易、交付关键业务数字化协同，作业自动化率达到80%以上，让客户与华为做生意持续高效简单。
 - 企业业务围绕“华为+伙伴”持续打造e+数字化装备，与伙伴共享数字化能力，用AI辅助伙伴作业，建立伙伴首席数字官机制，让伙伴具备自主业务开展能力，全年服务超231万伙伴及用户，支持伙伴自主营销办会1.1万次，新增注册工程师伙伴1.6万，持续提升伙伴能力和伙伴体系健康度。
- 终端业务依托灵活、可组合可持续迭代发展的架构，为鸿蒙生态、鸿蒙智行等新业务提供了兼具柔性韧性、快速部署的平台能力，高效支撑新产业发展；持续构建“1+8”新场景服务能力，提升消费者体验和伙伴作业效率。鸿蒙生态围绕面向消费者和面向开发者的业务痛点，快速构建生态业务发展、开发者服务、面向开发者的解决方案等能力，截至2025年底HarmonyOS 5以上终端设备数量突破3,600万、鸿蒙注册开发者数量突破1,000万；鸿蒙智行在“1+8”平台架构基础上快速构建体系化能力，为消费者提供一站式购车交车体验，2025年试驾、销售、交付净满意度均超95%，支撑了鸿蒙智行产业发展；构建服务移动助手平台，提升服务亲和力及门店作业效率；构建零售门店即时零售能力，提升消费者线上线下购买体验。
- 数字能源业务坚持质量优先，将质量作为发展的第一要素，坚持战略聚焦，持续夯实强电质量安全体系及商业体系建设，坚持数字化服务，打造数智化平台及工具，不断提升伙伴、一线业务拓展与运营效率及体验，全年服务1.6万多家伙伴公司及安装商公司、3.6万多个用户。
- 云计算业务围绕云服务体验、云基础设施和资源效率、开发生态，持续构建数字化体系，为客户、伙伴和开发者提供数智化能力。将AI应用全面融入到感知、购买、使用、反馈全流程，为客户和开发者提供产品咨询、交易履行、云服务管理、服务支持等领域的智能化体验，将华为云打造成为坚实的云底座和“黑土地”。
- 制定《AI业务意图和治理原则》牵引公司业务发展：AI带来技术变革、效率和生产提升、生活质量和福祉改善的同时，也带来了技术伦理和治理方面的挑战。公司对此做了长时间的前瞻性研究，制定并发布了AI业务意图和六条AI治理原则，牵引公司各相关业务领域的研究、规划布局和落地实践，在专业工作组的支持下，确保对AI技术的合理设计、开发、部署和使用，保障负责任和可持续的AI业务创新与发展。

组织活力

面对内外部环境的变化，坚持公司文化和核心价值观不动摇；基于业务敏捷汇聚资源，支撑多业务、多区域组织建设；有序推进组织与人才的各项管理优化，提升人才浓度，提升组织能力和组织效率。面对不确定和业务挑战，员工充满信心，组织充满活力。

坚持业务决定组织，精简机关，做强代表处，实现大平台+精兵队伍的组织阵型。面向ICT基础设施、终端、数字能源、云计算、智能汽车解决方案等多业务发展的格局，持续优化组织，夯实运作。按照节奏全面铺开“合同在代表处审结”，使代表处具备“自主经营、自主决策、自主履行、独立担责”的能力。行销、军团垂直穿插作战，和代表处一起合成作战，赋能和解决行业客户问题，点亮灯塔，照亮世界。在技术和产品的战略关键点上开展系统会战，打破组织边界，加强系统工程和跨部门的紧密协同，发挥“大杂烩”优势。作战权力前移的同时，推进控制与监督体系组织建设。

坚持对准业务战略，打造一支有责任感、使命感，持续引领公司前进的干部队伍。坚持选拔制，坚持责任结果贡献，贯彻履历表制，强调基层成功实践经验，让更多有贡献的干部和专家不断涌现。坚持任期制，合理循环和流动，激活干部队伍。夯实总结复盘建模机制，坚持自我批判，不断提升干部专业化能力，持续引领业务成功。

坚持岗位适配的就是优秀人才，充分激发内部人才潜力，积极获取全球优秀专家人才，提升人才浓度，激活队伍。不拘一格广纳世界英才，坚持高精尖人才的全球获取，持续联合竞赛组织、高校、产业伙伴共同培养人才，做大做强后备人才并发现苗子。强化人才计委运作，牵引内部专家有序流动，优化IT和CT人才训战机制，使能员工技能升级与转换，人尽其才。做好人才差异化管理，专家岗位贡献制、职员岗位责任制。系统化建设和稳定本地人才队伍，提升本地领导力与专家专业技能，促进本地人才发展和价值发挥，打造本地运营的铁打营盘。绩效和能力两手抓两手硬，强化任职资格管理，夯实专业委员会和能力委员会运作，加强专业能力建设，发挥专家价值。

坚持“责任结果导向”的获取分享制，建立差异化激励机制。适配不同业务、不同发展阶段、不同人群，建立差异化激励机制，层层夯实经营责任，驱动组织和员工进行更大、更好的价值创造。激励资源优先向一线倾斜，鼓励优秀员工多做贡献，鼓励员工到业务最需要、工作最挑战的岗位上去，更好地为客户创造价值。

坚持“以客户为中心、以奋斗者为本”的核心价值观，坚持“自我批判”的纠偏机制。华为始终践行以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗、坚持自我批判。在此基础上，适应业务与人群多元化构建奋斗进取、充满活力的组织氛围。持续关心关爱员工，把员工关怀落到实处。不断改善工作生活环境，开展多样性活动保障员工身心健康。

网络安全与隐私保护

挑战与机遇

随着人工智能、大数据、云计算等技术应用日益深化，各行各业的数智化转型正在以前所未有的速度加速前行，提升经济效能、驱动经济发展，给人类带来巨大福祉与无限可能；而与此同时，从越来越多的隐私数据泄露事件，到以人工智能赋能的网络攻击、电信欺诈、高级持续性威胁攻击，数智世界的网络安全挑战愈演愈烈，网络安全与隐私保护工作面临更为严峻的挑战。

过去三十多年，华为支持运营商建设了1,500多张网络，助力数以百万计的企业进行数字化转型，交付智能汽车部件超千万件，支撑鸿蒙生态设备超10亿台，累计支撑生产绿电超2万亿度，从联接到终端，我们一直保持着良好的安全记录。华为坚信，在数字化、智能化时代，网络安全与隐私保护是数智世界发展的基石。华为持续通过管理优化、技术创新、开放合作拥抱技术变革的挑战和机遇，打造产品和解决方案的安全竞争力，与客户、伙伴、供应商等共建网络安全和隐私保护能力，为数智世界保驾护航。

优化管理打造产品内生安全，网络韧性助力客户消减风险

- 华为持续优化端到端的网络安全保障体系，建立完善的AI治理体系，确保网络安全与隐私保护工作与时俱进：

构建负责任的AI治理体系。华为高度重视AI治理，AI业务遵循ISO 42001人工智能管理体系标准。公司制定了AI业务意图和治理原则，以及AI治理框架，以增强人类、社会和环境的福祉为目标，确定了包括安全与鲁棒性、透明、可追溯等在内的六项治理原则，并将原则融入到公司的管理体系与业务流程。华为在工程与技术中融入AI治理要求，开发了IT支撑工具链，打造了AI工程与技术能力，构建了端到端的AI安全解决方案，使能AI业务安全。

构建数据安全治理体系和能力，保障数据安全与合规使用。华为按照数据安全治理框架构建治理体系和能力，对各领域数据进行安全分类分级，对高价值、高风险数据进行重点保护；还把数据安全要求融入公司数据治理体系，支撑各领域数据安全。华为建设了AI数据安全能力及工具链，支撑AI产品和应用快速、合规上市；并发布了《华为数据安全治理实践》，与行业分享数据安全成熟经验、解决方案与工具。



完善个人信息保护治理体系，保护个人信息权益。华为建设符合业界最佳实践的个人信息保护治理体系，致力于遵守所有适用的个人信息保护法律法规，规范个人信息在全生命周期内的处理活动，确保各项业务守法合规、安全运营。华为持续投入个人信息保护合规平台的建设和运营，对内支撑业务治理成熟度提升，对外向客户积极分享平台能力和建设经验。华为还常态化开展移动互联网应用程序治理，扎实做好用户权益保护工作。华为已通过ISO/IEC 27701等国际认证，确保治理体系处于持续有效运作中。

增强开源软件可信管理，提升使用合规、安全，并向产业贡献经验。基于开源管理委员会与开源Owner的共建共享机制，和以开源中心仓为基础的自动化作业平台，华为实现对公司各领域100%开源软件全生命周期的可信、高效治理。在此基础上，华为联合产业与高校共建OSS Compass开源软件健康度评估体系，构筑实时、精准的开源漏洞代码特征库，高效识别安全的、有竞争力的开源软件，并积极参与230多个外部开源项目的安全加固和漏洞修复，有效保障公司产品和社区的安全。

持续将安全可信融入交付与服务业务。华为将内外要求融入交付业务流程和IT系统，用治理架构的确定性来应对业务和风险的不确定性。针对全球年度超125万次的变更作业，构建“NetCare管动网、DataGuard管授权、IOC管运营”的IT管控能力，年度百万作业缺陷率持续下降。华为建立了数据生命周期合规管控机制，有效保护服务过程中的网络数据安全；华为参与中国《关基供应链组织安全评估标准》制定，并开放安全能力和工具使能伙伴，提升伙伴服务一致性。此外，华为还联合客户和伙伴开展620场“网络平安日”活动，共建网络安全文化，共筑网络韧性，支撑客户业务发展。

华为遵循国际标准，夯实供应链安全管理，保障采购、生产及流通安全。终端、ICT、数字能源、智能汽车解决方案、云计算等产业的34个关键供应节点通过ISO 28000:2022国际标准认证。华为在设计、制造和流通过程中加强产品的完整性保护与可追溯能力构建，防止产品被篡改、植入或伪造，保障产品的完整性、真实性和可追溯性。华为执行严格的供应商网络安全准入标准，2025年对180多家供应商的新引入物料进行安全准入测试。华为对全球超过4,000家涉及网络安全和隐私保护的供应商进行风险评估和管理；将自身网络安全经验和能力延伸到供应商，25门

网络安全课程覆盖核心供应商的2,000多名管理者和工程师，将安全规范、测试用例、工具等向供应商开放，助力安全工程能力提升。

持续建设专业精深的网络安全与隐私保护队伍，不断深化全员网络安全与隐私保护意识。对专业队伍，华为坚定不移地实施持证上岗制度，要求员工获取岗位对应的任职资格，并通过安全隐私角色认知和治理训练营，系统化提升员工专业能力。华为构建高质量的组织级安全隐私知识资产，打造了60余门精品课程，上线了AI知识助手，加快了知识传播与分享。此外，华为创立了“铸盾十年”“循环作战”等精神激励，激发安全人员在本领域深耕的荣誉感与使命感。对全员，华为持续进行网络安全与隐私保护培训，开展网络安全活动月等专项活动，提升全员意识与行为规范。

在第三方独立验证上加大投入。华为持续与业界权威认证机构开展合作，基于标准验证华为产品的安全能力，为客户提供安全保障。截至2025年底，华为已累计获得890余张安全与隐私领域的证书。2025年获得300张证书，其中220余张欧盟CE RED证书，确保产品符合欧盟针对无线电设备的网络安全新规要求；数通ATN系列路由器获得EUCC证书；无线MAE获得基于新标准的CC:2022 EAL4+证书；多款昇腾处理器芯片获得中国商用密码产品认证证书；海思安全芯片获得中国IT产品信息安全认证EAL6+证书；华为欧拉操作系统密码模块获得ISO 19790二级证书；智慧助手小艺首批获得中国信通院AIGC个人信息和用户权益保护卓越级证书；鸿蒙桌面操作系统获得中国安全可靠测评唯一的最高等级（II级）认证。

■ **华为构建产品和解决方案的安全能力，帮助客户构筑网络韧性，消减网络风险，应对数智时代的安全挑战：**

创新应对新技术风险。AI领域，针对智能体被恶意攻击的风险，华为通过高风险语料检测、审慎安全对齐、提示注入检测和任务规划异常判定等技术构建安全防御体系，保障智慧助手小艺、自动驾驶网络的安全上市。华为实现了低交互双向匿名认证协议及隐私保护增强的E2E加密算法的创新，实现端侧模型推理请求不被跟踪，支撑华为个人智能计算HPIC安全。应对日益增长的电诈APP威胁，构建APP变脸欺诈检测方案，识别欺诈场景并告警与阻断，提升用户反诈能力。华为积极贡献全球首个媒体内容溯源国际标准ISO 21617-1。华为设计与开发后量子Polar-LAC算法并在路由器商用，构建了中国首个具备抗量子攻击能力的路由器。

ICT基础设施业务以客户需求为核心构建安全能力，助力客户打造韧性网络。华为坚持将安全能力深度融入产品基因，通过“内生安全能力+场景化安全方案”，构建适配多场景的立体化安全防御体系。在根技术层面，我们通过产品内生的安全能力构建网络韧性：计算领域融合可信计算与机密计算技术，构建端到端安全体系，实现数据与模型资产全生命周期保护；传输领域创新性融合OTN加密、Xsec加密技术与量子加密技术，构建面向未来的量子安全传输能力。在精准防护层面，我们通过场景化的安全方案实现立体防御：针对勒索攻击防护场景，升级多层联动防勒索解决方案，通过云上云下协同防御机制、AI驱动的勒索病毒检测技术，结合专业防勒索演练服务，助力客户有效应对勒索攻击；针对企业多分支安全场景，升级星河AI融合SASE解决方案，基于云网边端一体化架构，以AI对抗AI技术为核心，通过AI算力和算法双重升级，将未知威胁检测率提升至95%，助力客户构建智能化安全防御体系。

终端业务通过AI技术持续构建鸿蒙操作系统星盾安全架构，打造智能化隐私安全竞争力。鸿蒙操作系统基于软、硬、芯、云持续夯实星盾安全架构，构建智能化安全风险识别和防御能力，其中AI风险识别能力首个获得中国信通院“卓越级”安全认证。华为终端打造纯净应用市场，对海量应用进行安全扫描，月均恶意应用拦截量高达1,600万次，守护鸿蒙应用生态安全纯净。终端推出AI反诈、AI防窥等隐私安全新特性，获得用户好评。鸿蒙智行秉持“隐私是至上的尊贵”的核心理念，构建了全方位的隐私安全防护体系，如打造“主驾隐私模式”等特性；依托芯片安全技术，实现了软件安装全程防护、核心部件专属身份、全链路通信安全等。

持续构建安全的云平台，打造云原生可信的AI环境，使能AI“训得安全、用得放心”。华为云安全稳定运行超900天无重大事故，刷新业界记录。2025年，华为云防御数千亿次网络攻击，在全球获得170多项权

威安全隐私认证；推出大模型安全解决方案，保障模型从训练、部署到应用的全流程安全合规，支撑“百模千态”可靠运行。某知名人工智能公司的AI大模型连续遭遇超2,000轮高强度、复杂、隐蔽的网络攻击，依托华为云大模型安全方案，该公司构筑起智能协同防御体系，实现安全策略全网一键生效，快速压制多维度、高复杂性的大规模攻击，成功保障了AI大模型的稳定运行。华为云发布了安全智能体，构建智能统一运营方案，显著提升安全运营效率，实现全场景极简纳管。某大型智能家电企业面临海量安全威胁应对难、多云与云下纳管难的双重挑战，依托华为云智能统一安全运营方案，该企业搭建起统一安全运营平台，借助AI智能辅助，其威胁研判效率与威胁自动化处置率均提升90%，成功实现多云及云下全场景的可视化统一运营。

数字能源业务通过与客户合作，持续提升光伏安全能力。华为数字能源业务凭借丰富的网络安全攻防实践及防护能力，支撑头部电力集团圆满完成中国首次分布式光伏攻防演练，为行业网络安全能力的提升积累宝贵的实战经验。华为与头部能源集团在漏洞管理领域开展联合创新，实现了厂商到客户的漏洞自动化推送管理，支撑客户提升全网版本漏洞分析、修复等能力。华为参与中国电子技术标准化研究院牵头编制的国家标准《光伏逆变器信息处理保护技术要求》，积极贡献实践经验。

智能汽车解决方案业务重视安全隐私竞争力打造。华为举办“第三届车联网安全大会”，携手多家战略合作伙伴和权威测评机构联合发布了《华为乾崮智能汽车解决方案网络安全白皮书》，分享车联网安全理念与实践。华为帮助合作车企获得《中国智能网联汽车技术规程》隐私保护最高级五星评价。华为打造“超级隐私模式”“一键除痕”等业界领先的安全隐私方案并在合作车型搭载，赢得用户好评。乾崮车云服务体系业界首个通过中国商用密码三级应用安全性评估，车机获得汽车行业首个欧盟RED DA网络安全证书。

能力共建、合作共赢

数智世界已经到来，技术先声夺人，而秩序却尚在建立中，安全威胁与隐私保护挑战愈发严峻。华为认为各利益相关方需要各尽其责，共担责任，共建能力，真诚合作，才能够守护美好的数智世界。华为秉承正直可信、有能力、负责任、开放透明的网络安全价值观，愿意与各方加强沟通与合作，探索转型过程中的风险、挑战与应对之策。

2025年，我们在外部合作方面所取得的关键进展包括：

■ 在标准领域的进展：

在联接领域，过去三年我们累计向3GPP、GSMA贡献了880多个提案，持续保持业界领先。在计算领域，

我们向ISO/IEC、ETSI、IETF、TC260等贡献了人工智能加速芯片安全要求、人工智能计算平台安全框架、机密计算参考架构等提案，与产业伙伴共同推动计算安全技术发展与应用。面对新兴技术威胁，2025年，我们积极参与ISO/IEC、ITU-T、ETSI和TC260等标准

组织的AI安全标准开发，围绕AI安全基础技术方案和最佳实践，提交提案、反馈意见100多项，促进AI安全。我们积极向ISO/IEC、IETF等国际标准组织提交20多个提案，推动了后量子加密算法多样性共识的达成，解决了密码敏捷性以及算法混合等技术难题。

■ 持续与客户进行联合创新：

华为与中国电信深化AI安全领域战略合作，支撑中国电信发挥云网资源优势，打造安全可靠的智算云业务。中国电信推出算网协同、边云协同创新性安全方案，使用业界领先的可信计算技术及大模型动态混淆技术，保障大模型微调与推理过程的全链路数据安全。该方案已在多家标杆企业中成功应用，为中国深入实施“人工智能+”行动提供了安全可信的基础设施保障。

华为联合中国移动、中国电信、中国联通，在IP网络安全领域开展联合创新，并在北京、广东、湖南、湖北、河南、河北、重庆等多省市完成现网实践，构建了IP网络创新性防御体系，实现了对未知威胁、高级威胁的全面检测与防御，大幅提升网络安全韧性。该体系通过将安全能力深度融入网络基础设施的整体架构，从网关单点防护向管理面、控制面、转发面全覆盖的立体防护演进，为运营商关键信息基础设施探索出立体化分布式防御架构的新思路。

华为与泰国领先的通信和智能数字技术提供商AIS开展安全合作。双方协同开展安全配置管理、漏洞管理、软件完整性保护及生命周期管理等工作，助力AIS强化安全管理、安全部署与安全运营能力，从而

提升整网安全水平。在此基础上，双方进一步在通信网络关键环节探索安全方案，构建了分布式威胁检测与防御体系，并率先完成业务软件领域的方案验证。

华为与江淮汽车在信息安全管理建设上持续合作。依托华为数智化安全经验，双方联合构建基于ISO27001/TISAX标准、匹配车联网架构的信息安全管理体系。华为助力江淮汽车规划与部署车辆安全运营中心平台，实现安全威胁分钟级响应，高危漏洞修复周期大幅缩减，提升了安全韧性。

华为与中国工商银行阿根廷子行一起探索金融领域的安全实践。依托华为的网络安全解决方案和全球化网络安全专业服务能力，阿根廷子行开展网络隔离优化、安全合规运营等关键活动，在满足监管合规要求的同时，保障子行业务安全稳定运行。

■ 积极与政府组织开展合作，分享知识与经验，为当地人才培养贡献力量：

- 在泰国，华为通过知识分享、数字技能提升，尤其是“泰国网络顶尖人才计划”，助力泰国提高网络安全水平，连续四年获得“泰国网络安全总理奖”。
- 在突尼斯，阿拉伯信息通信技术组织为华为颁发“行业发展贡献”奖，表彰华为对阿拉伯区域网络安全能力提升所做的贡献。
- 在尼日利亚，华为积极贡献数据安全治理经验与方案，并培养本地专业人才，助力数据本地存储与数据主权实现，获得“最佳战略合作奖”。



在印度尼西亚，华为通过合作、创新和行业参与，长期致力于增强印尼网络安全生态系统，在2025年国家网络安全大会上荣获“公私合作伙伴关系奖”。



在阿联酋，华为获得“最具价值合作伙伴”奖，表彰华为在本地网络安全人才培养、专业能力提升和网络安全生态建设方面的长期投入与贡献。

华为持续提升网络安全、隐私保护治理能力，采用内生安全理念构建产品安全基因，利用AI等新兴技术打造安全产品与解决方案，与客户肩并肩，共同应对数智世界的安全挑战。我们尊重数字主权，尊重个人隐私；我们致力于遵从适用的网络安全和隐私保护法律法规。我们真诚地希望与各方在安全标准、技术创新、安全治理、测试验证等方面加强沟通合作，共建能力，共享价值，共同守护数智世界的繁荣。

开放、合作、共赢

智能世界加速到来，人工智能正以前所未有的深度与广度，重新定义人类社会的未来形态，它不是简单的效率提升，而是对行业底层逻辑、服务模式与价值链的全面变革。这场变革规模之大、程度之深，已非单一企业所能胜任，唯有通过产业协同，才能有效应对挑战，真正释放人工智能的巨大价值。

华为期待与合作伙伴一起，加强开放和联合创新。通过发展AI的多种智能和面向智能体的开放系统，构建新计算、新终端、新媒体、新联接、新架构、新部件，并从系统工程的角度来提升千行百业的智能化、绿色化水平。

华为将持续与“产、学、研、用”等各领域的产业组织和生态伙伴开放合作，持续向产业界贡献标准提案、产业理解、技术难题等，推动产业发展和技术进步；服务的群体从行业客户和消费者，进一步扩展到了开发者群体，通过产业协同，持续增强数字底座能力，使能开发者差异化创新，构建开放合作和可持续发展的生态体系。

关键进展和产业贡献

华为与全球产业组织积极合作，在近800个学术、标准、联盟、开源等产业组织中担任超过450个关键职位，促进产业组织间深度协作、标准互认，切实解决产业难点、断点和堵点。

- **标准化：**坚决维护全球标准统一，引领先进标准持续创新，携手产业推动全球标准开放、共建、共享，迎接全球智能化浪潮。2025年，华为向全球标准组织贡献7,000多个标准提案，积极推动3GPP、ITU、IEC、ISO等组织中全球标准共识的达成，促成联接、媒体、终端、计算等产业技术有序升级。
- **产业发展：**AI加速产业数智化全面发展，推动新联接、新计算、新终端、新媒体、新能源等领域快速创新，华为在这些领域中持续贡献力量，促进产业可持续和绿色低碳化发展，深化产业国际合作。向近20家国际组织积极贡献行业白皮书、测试床、标准等，联合伙伴全新打造智慧城市、金融、交通、制造、电力、矿山、油气等行业智能化解决方案，助力行业数智化转型。发布《智能世界2035》，展望未来十年的关键技术趋势以及这些技术对教育、医疗、金融、制造、电力等行业带来的改变和影响；与中国信息通信研究院、清华大学人工智能研究院和罗兰贝格咨询公司联合编撰《工业与AI融合应用指南》，分析工业与AI的融合模式和落地挑战，深入汽车、机械、制药、石化、钢铁等七大工业行业，梳理案例和高价值场景，为企业决策者提供指引。
- **生态发展：**繁荣的生态不仅是驱动产业前行的核心引擎，也是激发未来无限创新活力的源泉。“创新引领，开源开放，共创智能世界生态新选择”，华为将发展生态提升至前所未有的战略高度。“坚定开源开放、坚定发展人才、坚定全球合作、坚定战略投入”，通过创新与开放，更好地践行发展生态核心战略，持续为产业创造新价值。

标准组织

携手客户及伙伴，坚定维护全球标准统一，引领先进标准持续创新，推动标准开放、共建、共享，持续促成联接、媒体、终端、计算等产业技术升级，支撑可持续发展目标，拥抱全球智能化浪潮：

- 在3GPP中，积极推进移动通信全球统一标准，持续推动技术创新，迎接Mobile AI新时代。
- 在ITU中，以联合国倡导的人类共同愿景为行动准则，联手产业积极贡献AI for Good，支撑智能化时代包容、可信、绿色的高质量未来网络的构建；在ITU-T中，推动发布ION-2030代际愿景，促进AI时代网络架构、数据互操作与数字基础设施安全标准；在ITU-R中，坚持探索IMT全球频谱高效利用，助力全球无线连接的可持续发展。
- 在IEC中，积极贡献MSB市场战略方向、SMB行业标准、CAB认证认可等，促进行业数字化演进。

- 在ISO/IEC JTC 1中，积极在音视频、AI、网络安全等领域贡献，推动形成音视频下一代编解码需求和标准节奏、AI生态系统、后量子密码、AI安全治理等重要标准共识，促进全产业智能化升级。
- 在IETF中，推进IPv6+协议技术成熟，贡献互联网新联接、智能体协议、PQC迁移等，共筑AI新联接产业共识，支撑Net5.5G有序演进。
- 在IEEE中，联合启动毫米波Wi-Fi 8 11bq标准，全力支持万兆速率网络演进。
- 在CCSA中，协同推动与TM Forum签署ADN标准协同CA协议，促成CCSA标准国际化关键里程碑。

产业联盟

积极在全球主流产业联盟中贡献力量，促进产业可持续发展，助力行业数智化升级：

- 深化产业国际合作，助力行业数智化升级：深化与GSMA、WBBA、GeSI、AI Assurance Club、IDSA、OPC Foundation、ZVEI等国际组织合作，积极贡献行业白皮书、测试床、标准等，推动通信、电子、制造、电力、钢铁、煤炭、油气、港口等行业数字化、智能化创新与应用，助力行业数智化升级。
- 提升产业竞争力，促进产业可持续发展：作为重要贡献者，积极参与GCC、UWA、WAA、iSLA、GIIC、NIDA等产业组织的产业活动，协同产业链伙伴，共同推进产业共识、制定产业标准、开展测试认证、培养专业人才，促进多样性计算、音视频、短距通信、智慧物联网、固定网络等产业链健康可持续发展。

学术组织

拥抱开放多元的学术文化，积极融入全球学术社区，共同定义和探索未来的研究方向，培养科技人才，携手促进学术繁荣，构筑经济发展的原创动能。

- 促进思想的交流和分享，探索科学的无尽前沿：积极在计算、人工智能和基础软件领域的国际学术会议上分享对未来的思考，与全球学者共同描绘面向智能世界的科技蓝图；深化与中国计算机学会等组织的合作，开放80多个研究课题，促进计算机科学的发展；持续支持人工智能领域的学术研究，发表多篇顶会论文，推动人工智能在科学领域的应用。
- 积极在学术组织贡献华为的思想力量：在ACM、IEEE等高影响因子期刊、会议，发表1,200多篇论文。
- 参与顶级竞赛，共同培养科技人才：参与国际大学程序设计大赛ICPC等科技竞赛，贡献产业视角出发的赛题，激励青年学生和学者追求卓越。

生态发展

奉行长期主义，以开发者为中心、体验优先，与生态共成长。拥抱开源、贡献开源，开放共建、技术共享，培养新型人才，持续战略投入，推动全球技术创新与生态发展。

- 践行开源，构建多元化可持续生态
 - 积极参与主流开源产业组织和项目。华为目前是Linux基金会、Apache软件基金会、Eclipse基金会、开放原子开源基金会、CNCF基金会、PyTorch基金会、OpenWallet基金会等20多个国际开源基金会的成员。华为开发者为全球300多个开源社区贡献力量。
 - 聚焦基础软件领域，发起十多个重量级开源项目。华为先后开源了KubeEdge、MindSpore、Volcano、openEuler、openGauss、OpenHarmony、openPangu、openJiuwen等开源项目。面向AI时代，昇腾应用使能软件Mind系列、异构计算架构CANN、AI训推全流程工具链ModelEngine全面开源开放，陆续被全球开发者广泛接受。2025年，华为开发者荣获多项PyTorch社区杰出贡献者奖项。

- 携手产业伙伴，积极参与基础软件生态的共治共建。华为持续贡献开放原子开源基金会旗下核心项目OpenHarmony和openEuler。OpenHarmony社区已有10,000多位共建者，523家生态伙伴，累计贡献1.3亿多行代码。openEuler社区在2,100多家成员单位和25,000多名开发者的共同努力下，累计全球下载量超过580万次，累计装机量突破1,600万套。2025年，openEuler、OpenHarmony成为开放原子开源基金会首批毕业项目。
- 长期致力于共建可信、可持续发展的开源生态。华为深度参与OpenChain、OpenSSF社区，携手伙伴共建安全可靠的开源软件供应链体系。同时，联合OSS Compass等社区打造开源生态度量评价体系，持续推动开源社区健康发展。
- **深度开放，与开发者共建繁荣生态。**以开发者体验牵引产品端到端设计和实现，构建生态亲和的系统架构，开放能力共建，创新技术共享，使能开发者差异化创新。
 - 鲲鹏应用使能套件BoostKit持续演进，提供100多个基础加速库，大数据Omni系列套件等，助力开发者灵活自主的应用创新。
 - 昇腾架构升级，组件全面开放，覆盖资源部署、训推加速、模型参考、应用开发的全流程，同时升级昇腾社区，增强场景化的知识检索、样例示范和开发流水线，为开发者提供更完备的知识和体验，让开发者用好昇腾硬件。
- 鸿蒙已成为千行百业的数字底座，当前已有1,300多款软硬件产品通过兼容性测试，并在金融、交通、能源、航天等众多行业落地。聚焦全场景体验，HarmonyOS实现智能操作系统再进化，基于全新互联架构、安全架构、智能体框架，开放系统创新能力，全面赋能应用智能化升级，开发者已开发出70多种创新体验并在23,000多个应用中落地。
- 华为云全面升级开发者空间，带来更多免费的使用时长、函数调用和Tokens，让开发者“每人一台云主机”，本地开发直连云端鲲鹏/昇腾算力，远程开发体验全面提升。
- **发展人才，打造产业发展基石。**与全球高校紧密合作，将华为的产业技术能力融入高校人才培养体系；与产业加强协同，理论与实践相结合，加速产业人才的成长。从教材、师资培训、布道师、开班开课到学科竞赛；从创新赛事、实训、认证到人才双选，打造完整的人才发展机制。截至2025年底，与高校共同开发3,000多门课程，共建3,000多所ICT学院，发展1,300多名布道师/高校老师，为产业积累了1,800多万名开发者，人才认证人数超110万。

华为矢志不渝助力生态发展，加大战略投入与支持，持续通过“耀星”“沃土云创”“AI百校”“鲲鹏展翅”“昇腾万里”等计划加大对生态的支持，与高校、开发者、生态伙伴、开源社区紧密协同、携手共进。

产业政策

推动ICT产业释放商业价值与社会价值，促进普惠发展。

- 分享“数字经济发展故事”，促进技术普惠。华为与IDC合作，提出“数字优先经济”理念，并分享各国数字经济发展的优秀实践与经验，呼吁政策制定者在建设数字基础设施、发展数字经济生态与人才方面给予更好的政策配套和支持，以践行数字技术普惠，释放数字技术的商业价值和社会价值，促进可持续发展。同时，还通过世界经济论坛、ITU等国际组织和公开论坛，分享华为实践，如行业数字化、智能化转型升级、数字包容等。
- 华为坚持全球化发展路线，积极响应所在国的政策法规和标准规范的公开咨询及公开讨论，有针对性地提出数字基础设施云化与智能化发展、数字人才的培养、孵化数字化新商业模式的政策建议，积极参与所在国的数字化建设，推动更普惠、更均衡的数字化进程；发布全球数智化指数(GDII)2025，构建涵盖数据规模与应用水平、网络联接广度与质量、算力和存力规模与质效、ICT技能与创新态等关键指标的综合评估模型，为所在国数字经济发展和政策制定提供量化参考。

经营结果

经营业绩

(人民币百万元)	2025年	2024年	同比变动
销售收入	880,941	862,072	2.2%
销售毛利	408,298	382,571	6.7%
– 销售毛利率	46.3%	44.4%	1.9%
期间费用	(334,088)	(311,532)	7.2%
– 期间费用率	37.9%	36.1%	1.8%
其他净收支	22,727	8,322	173.1%
营业利润	96,937	79,361	22.1%
– 营业利润率	11.0%	9.2%	1.8%
净财务费用	(15,821)	(8,255)	91.7%
所得税	(13,365)	(8,295)	61.1%
净利润	68,036	62,574	8.7%

借助行业数字化、智能化、低碳化发展趋势以及产品竞争力提升，产业组合增强韧性，2025年实现销售收入人民币880,941百万元，同比增长2.2%。净利润为人民币68,036百万元。

期间费用

(人民币百万元)	2025年	2024年	同比变动
研发费用	192,310	179,687	7.0%
– 研发费用率	21.8%	20.8%	1.0%
销售和管理费用	141,778	131,845	7.5%
– 销售和管理费用率	16.1%	15.3%	0.8%
期间费用合计	334,088	311,532	7.2%
– 期间费用率	37.9%	36.1%	1.8%

坚持对AI、通信技术、智能终端、智能汽车解决方案等领域面向未来的基础研究与创新投入，研发费用率同比上升。

坚持对生态建设、新业务领域发展等的投入，销售和管理费用率同比上升。

净财务费用

(人民币百万元)	2025年	2024年	同比变动
净汇兑损失	1,268	133	853.4%
其他净财务损益	14,553	8,122	79.2%
净财务费用合计	15,821	8,255	91.7%

2025年，净财务费用为人民币15,821百万元，主要受其他净财务损益变动的影响。

财务状况

(人民币百万元)	2025年12月31日	2024年12月31日	同比变动
非流动资产	528,071	475,693	11.0%
流动资产	806,859	814,456	(0.9)%
资产合计	1,334,930	1,290,149	3.5%
其中：现金与短期投资	361,426	372,232	(2.9)%
应收账款	113,568	109,558	3.7%
合同资产	58,820	60,640	(3.0)%
存货及其他合同成本	195,046	179,139	8.9%
非流动负债	232,203	250,252	(7.2)%
其中：长期借款	219,861	237,508	(7.4)%
流动负债	502,607	495,278	1.5%
其中：短期借款	19,423	27,363	(29.0)%
应付账款	113,885	104,908	8.6%
合同负债	116,816	97,461	19.9%
所有者权益	600,120	544,619	10.2%
负债与所有者权益合计	1,334,930	1,290,149	3.5%

截至2025年底，总资产余额达到人民币1,334,930百万元，同比增加3.5%，其中流动资产余额占总资产余额的60.4%。

通过优化债务结构，偿还部分债务，2025年底长短期借款余额较年初减少人民币25,587百万元。

经营活动现金流

(人民币百万元)	2025年	2024年	同比变动
净利润	68,036	62,574	8.7%
折旧、摊销、减值、净汇兑损失和非经营性损益	45,162	52,242	(13.6)%
运营资产及负债变动前经营活动现金流	113,198	114,816	(1.4)%
运营资产及负债变动	14,186	(26,399)	153.7%
经营活动现金流	127,384	88,417	44.1%

2025年全年经营活动现金流为人民币127,384百万元，较2024年增长44.1%。

财务风险管理

2025年，我们紧密跟踪外部环境的变化，并基于多年来建立的财务风险管理体系积极评估风险影响。同时，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

我们持续优化资本架构和短期流动性规划及预算和预测体系，用于评估公司中长期资金需求及短期资金缺口。同时采取多种稳健的财务措施保障公司业务发展的资金需求，包括保持稳健的资本架构和财务弹性、持有合理的资金存量、获取充分且有承诺的信贷额度、进行有效的资金计划和资金的集中管理等。2025年底，现金与短期投资余额合计人民币361,426百万元，有效管理了流动性风险。

(人民币百万元)	2025年	2024年	同比变动
经营活动现金流	127,384	88,417	44.1%
现金与短期投资	361,426	372,232	(2.9)%
长短期借款	239,284	264,871	(9.7)%

汇率风险

合并报表的列报货币是人民币，但我们有由于销售、采购和融资业务所产生的列报货币以外的外币敞口。公司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，并建立了系统化的外汇管理政策、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，尽量降低外汇敞口，同时通过汇率保护机制、加速回款并及时汇出等方案降低风险；
- 财务对冲：当自然对冲无法完全消除外汇敞口时，主要采用外汇远期工具进行管理。

在其它条件不变的情况下，若汇率变动，对公司净利润的影响如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
美元贬值5%	(28)	445
欧元贬值5%	(462)	(216)
港币贬值5%	(1,191)	(1,493)

利率风险

公司利率风险主要来源于长期借款，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融资来降低利率风险。

1.截至2025年12月31日持有的主要长期计息金融工具如下：

	2025年		2024年	
	年利率(%)	人民币百万元	年利率(%)	人民币百万元
固定利率长期金融工具：长期借款	3.48	19,472	3.74	38,186
浮动利率长期金融工具：长期借款	2.29	200,389	2.32	199,322
合计		219,861		237,508

2.敏感性分析

于2025年12月31日，在其他变量不变的情况下，假定利率上升50个基点将会导致公司净利润和所有者权益减少人民币852百万元(2024年：减少人民币847百万元)。

赊销风险

公司制定和实施了全球统一的赊销管理政策制度、流程和IT系统，构建面向多产业的赊销风险管理能力，并在各个区域和业务单元建立了专门的赊销管理组织。同时，公司利用风险量化模型，开展客户风险分类管理，结合客户的交易价值，制定差异化交易策略，并对合同设计和履行过程中的关键环节设置风险管控点，构建风险监控与闭环管理机制。公司赊销管理部门定期审视全球赊销风险敞口，并开发相应IT工具协助一线监控风险状态及预测可能损失，协助计提相应的坏账准备，对于已经出险或者可能出险的客户及时启动风险应对机制。

销售融资

公司已建立起覆盖全球的销售融资团队，贴近客户理解融资需求，全球范围拓展多元化的融资资源，搭建金融机构与客户的沟通合作桥梁，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。公司销售融资业务致力于构建合作共赢的金融生态，所安排的出口信贷、租赁、保理等业务主要由第三方金融机构承担风险并获取收益。公司制定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，并计量和确认了相应的风险敞口，确保业务风险可控。

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

意见

载于第67页至第105页的华为投资控股有限公司及其子公司(以下简称“贵集团”)的合并财务报表摘要,包括2025年12月31日的概要合并财务状况表,截至该日止年度的概要合并利润及其他综合收益表和概要合并现金流量表以及相关附注,是从贵集团截至2025年12月31日止年度经审计的合并财务报表中摘录的。

我们认为,后附合并财务报表摘要按照合并财务报表摘要附注2中描述的基础编制,在所有重大方面与贵集团经审计的合并财务报表保持一致。

合并财务报表摘要

合并财务报表摘要没有包含国际会计准则理事会发布的国际财务报告准则要求的所有披露。因此,阅读合并财务报表摘要及其报告不能作为阅读贵集团经审计的合并财务报表及其审计报告的替代。

经审计的合并财务报表及其审计报告

我们在2026年3月27日出具的审计报告中对经审计的截至2025年12月31日止年度合并财务报表发表了无保留意见。

管理层对合并财务报表摘要的责任

管理层的责任是按照合并财务报表摘要附注2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(修订)——对财务报表摘要出具报告的业务》的规定执行相关程序的基础上,对合并财务报表摘要是否在所有重大方面与贵集团经审计的合并财务报表保持一致发表意见。

毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)

执业会计师

南山区科苑南路2666号

中国华润大厦15楼

518052 中国深圳

2026年3月27日

合并财务报表摘要

概要合并利润及其他综合收益表	68
概要合并财务状况表	69
概要合并现金流量表	70
附注	
1 报告主体	71
2 合并财务报表摘要的编制基础	71
3 主要会计政策	71
4 会计判断及估计	82
5 会计政策变更	84
6 截至2025年12月31日止年度已发布未生效的新准则及修订	84
7 分部信息	84
8 收入	85
9 其他净收支	86
10 雇员费用	86
11 财务收入及财务费用	87
12 所得税	87
13 其他综合收益	88
14 物业、厂房及设备	89
15 商誉及无形资产	90
16 于联合营公司权益	91
17 其他投资及衍生工具	92
18 递延所得税资产及负债	93
19 存货及其他合同成本	93
20 合同资产	93
21 应收账款及应收票据	94
22 其他资产	95
23 现金及现金等价物	96
24 借款	96
25 应付账款及应付票据	99
26 合同负债	100
27 其他负债	100
28 准备	101
29 租赁	101
30 资本承担	103
31 关联方	103
32 集团企业	104
33 部分处置子公司股权	105
34 或有事项	105

概要合并利润及其他综合收益表

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
收入	8	880,941	862,072
销售成本		(472,643)	(479,501)
销售毛利		408,298	382,571
研发费用		(192,310)	(179,687)
销售和管理费用		(141,778)	(131,845)
其他净收支	9	22,727	8,322
营业利润		96,937	79,361
财务收入及财务费用	11	(15,821)	(8,255)
应占联合营公司业绩		285	(237)
税前利润		81,401	70,869
所得税	12	(13,365)	(8,295)
净利润		68,036	62,574
其他综合收益 (税后及重分类调整后金额)	13		
不能重分类进损益:			
重新计量设定受益计划负债		(135)	(294)
以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的 (FVOCI)		1,020	(303)
权益投资公允价值变动			
应占联合营公司其他综合收益		1	-
		886	(597)
能够重分类进损益:			
FVOCI非权益金融资产公允价值变动及减值损失		4	88
外币财务报表折算差额		(167)	(184)
应占联合营公司其他综合收益		(1)	1
		(164)	(95)
其他综合收益		722	(692)
综合收益总额		68,758	61,882
净利润归属于:			
本公司所有者		67,104	62,491
非控制性权益		932	83
		68,036	62,574
综合收益总额归属于:			
本公司所有者		67,811	61,798
非控制性权益		947	84
		68,758	61,882

第71页至第105页所载的附注为本合并财务报表摘要的组成部分。

概要合并财务状况表

(人民币百万元)	附注	2025年 12月31日	2024年 12月31日
资产			
物业、厂房及设备	14	189,578	176,565
商誉及无形资产	15	9,341	8,562
使用权资产	29	25,861	24,914
于联合营公司权益	16	8,357	8,366
其他投资及衍生工具	17	251,877	213,991
递延所得税资产	18	16,446	15,562
合同资产	20	2,641	2,347
应收账款及应收票据	21	3,959	4,664
其他资产	22	20,011	20,722
非流动资产合计		528,071	475,693
存货及其他合同成本	19	195,046	179,139
合同资产	20	56,179	58,293
应收账款及应收票据	21	126,794	119,954
其他资产	22	66,734	84,519
其他投资及衍生工具	17	211,742	226,286
现金及现金等价物	23	150,364	146,265
流动资产合计		806,859	814,456
资产总计		1,334,930	1,290,149
权益			
本公司所有者应占权益		597,034	544,416
非控制性权益		3,086	203
权益合计		600,120	544,619
负债			
借款	24	219,861	237,508
递延所得税负债	18	2,800	2,417
租赁负债		7,954	7,974
其他负债	27	1,588	2,353
非流动负债合计		232,203	250,252
借款	24	19,423	27,363
应付雇员福利		108,783	108,225
应付所得税		7,603	6,268
应付账款及应付票据	25	113,886	105,077
合同负债	26	116,816	97,461
租赁负债		3,730	3,481
其他负债	27	106,419	123,782
准备	28	25,947	23,621
流动负债合计		502,607	495,278
负债合计		734,810	745,530
权益及负债总计		1,334,930	1,290,149

第71页至第105页所载的附注为本合并财务报表摘要的组成部分。

概要合并现金流量表

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
销售商品及提供服务收到的现金		1,012,482	931,642
支付给供应商及雇员的现金		(935,630)	(896,730)
其他经营活动净现金流量		50,532	53,505
经营活动产生的现金流量净额		127,384	88,417
投资活动使用的现金流量净额		(74,794)	(49,757)
筹资活动使用的现金流量净额		(49,235)	(83,917)
现金及现金等价物			
净增加/(减少) 额		3,355	(45,257)
年初余额		146,265	192,903
汇率变动的影响		744	(1,381)
年末余额	23	150,364	146,265

第71页至第105页所载的附注为本合并财务报表摘要的组成部分。

附注

1 报告主体

华为投资控股有限公司(以下简称“本公司”)是在中华人民共和国(以下简称“中国”)深圳市成立的有限责任公司,总部位于中国深圳市龙岗区坂田华为基地B区1号楼。本公司的最终控制方为华为投资控股有限公司工会委员会(以下简称“工会”)。

本公司及子公司(以下简称“本集团”)作为信息与通信技术(以下简称“ICT”)基础设施和智能终端提供商,主要在通信网络、IT、智能终端、云服务、数字能源、智能汽车解决方案等领域为客户提供产品、服务和解决方案。本公司主要子公司的业务范围及其他信息载于附注32(b)。

2 合并财务报表摘要的编制基础

本集团按照国际财务报告准则编制了截至2025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基于截至2025年12月31日止年度经审计的合并财务报表编制与列报,以披露与本集团业务经营相关的重大财务信息。

3 主要会计政策

(a) 编制基础

除部分金融工具以公允价值为基础(见附注3(e))外,合并财务报表以历史成本为基础编制。

管理层在按照国际财务报告准则编制合并财务报表时需要作出判断、估计和假设,这些判断、估计和假设会对会计政策的应用以及资产、负债、收入及费用的金额产生影响。估计及相关的假设基于在现行情况下被认为是合理的历史经验及多项其他因素作出。实际情况可能与这些估计不同。

管理层定期复核估计及相关的假设,必要时对其进行变更。若会计估计变更仅影响变更当期,其影响在变更当期予以确认。若会计估计变更影响变更当期和未来期间,则其影响在变更当期和未来期间予以确认。

管理层应用国际财务报告准则作出的对合并财务报表有重大影响的判断,以及估计不确定性的主要因素于附注4披露。

(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本公司的记账本位币人民币列报,以百万元为单位。

(c) 合并

(i) 企业合并

当企业合并中取得的一组集合的活动或资产符合业务定义且控制已转移至本集团时,本集团应用购买法进行会计处理。取得的组合应当至少同时具有一项投入和一项实质性加工处理过程,且二者相结合对产出能力有显著贡献,该组合才构成业务。

如果取得的总资产的公允价值几乎相当于其中某一单独可辨认资产或一组类似可辨认资产的公允价值,本集团可判断取得的该组集合的活动和资产不构成业务。

本集团按公允价值计量企业合并中支付的对价以及所取得的可辨认资产、负债。企业合并中取得的商誉每年进行减值测试(见附注3(k)(ii))。折价购买的任何收益即时计入损益。交易成本于发生时确认为费用。

(ii) 子公司

本财务报表合并所有由本集团控制的子公司的经营成果、资产、负债以及现金流量。

子公司由控制开始日起至控制结束日止被纳入合并范围。合并时所有集团内部余额、交易、现金流量及未实现内部交易收益均已抵销。未实现损失按同样方法进行抵销,但前提是没有证据表明资产出现减值。

本集团通过对一个企业的参与、分享或有权享有可变回报,且有能力运用对该企业的权力影响其回报时,本集团控制该企业。在评估本集团是否拥有控制权时,仅考虑实质性权利。

(iii) 非控制性权益

非控制性权益按子公司归属于少数股东的净资产账面价值列示，按照非控制性权益占子公司可辨认净资产的份额计量。本集团在不丧失控制权的情况下所发生的于子公司权益的变动，按照权益交易进行会计处理，调整合并权益内的控制性与非控制性权益金额，以反映于子公司相对权益的变动，但不调整商誉也不确认损益。

(iv) 丧失控制权

本集团失去对子公司控制权时，视同处置应占该公司的全部权益，由此产生的利得或损失计入当期损益。于丧失控制权日，本集团所占该原子公司的剩余权益，按公允价值确认，或视情况确认为对联营公司或合营公司的初始投资成本（见附注3(d)）。

(d) 联合营公司

联营公司是指本集团能够对其财务及经营政策施加重大影响，但并非控制或共同控制的企业。

合营公司指本集团与其他各方通过合同约定共同控制、对其净资产享有权利的一项安排。

本集团采用权益法核算合并报表中对联营公司或合营公司的投资，直至不再施加重大影响或形成共同控制。本集团按成本初始确认对联营公司或合营公司的投资。后续计量时，本集团按照应享有或应分担的被投资公司的净损益和其他综合收益的份额确认至合并财务报表。

本集团与联营公司及合营公司之间进行交易产生的未实现损益，均按本集团在其所占的权益比例抵销。如有证据表明已转让资产出现减值的，相关的资产减值损失计入当期损益。

(e) 金融工具

(i) 确认及终止确认

金融工具包括金融资产和金融负债。当本集团成为一项金融工具合同的一方时，本集团在合并财务状况表内确认该金融工具。

当符合下述条件之一时，本集团终止确认一项金融资产：获取金融资产所产生的现金流量的合同权利到期；或转让了获取金融资产现金流量的合同权利，且转让了金融资产所有权相关的几乎所有的风险和报酬；或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已转让资产的控制。如果本集团仍保留对已转让资产的控制，则按其继续涉入程度确认该金融资产。当金融资产被核销时，本集团也对其终止确认。本集团对于无法合理预期进一步回收的金融资产予以核销（即使本集团对该金融资产可能仍在采取回收措施）。

当合同义务解除、取消或到期时，本集团终止确认一项金融负债。

当且仅当本集团当前具有可执行的法定权利抵销已确认金融资产和负债金额，且计划以净额结算或同时变现资产和清偿负债时，金融资产和金融负债互相抵销，在合并财务状况表上以净额列示。

(ii) 分类及计量

在初始确认时，除不存在重大融资成分的应收账款外，金融资产及金融负债均以公允价值计量。不存在重大融资成分的应收账款根据本集团收入会计政策（见附注3(q)）以交易价格进行计量。初始确认后，金融资产及金融负债按如下分类进行后续计量：

■ 以公允价值计量且其变动计入当期损益的（FVPL）金融资产

当非权益金融资产的合同现金流量不仅仅来源于本金和利息的支付时，或者该非权益金融资产在通过出售产生现金流量的业务模式下持有，则该金融资产以公允价值计量且其变动计入当期损益，于每个报告期末按公允价值重新计量。交易成本及重新计量形成的利得或损失计入当期损益。

权益投资通常分类为以公允价值计量且其变动计入当期损益，除非该权益投资在初始确认时被指定为以公允价值计量且其变动计入其他综合收益（见下文）。无论权益投资是以公允价值计量且其变动计入当期损益，还是以公允价值计量且其变动计入其他综合收益，其股利均在当期损益中计入财务收入。

■ FVOCI金融资产

当非权益金融资产的合同现金流量仅来源于本金和利息的支付，且在既收取到期合同现金流又出售的业务模式下持有，则应分类为FVOCI金融资产，其初始确认金额为公允价值加上可直接归属的交易成本。如果该金融资产是应收账款，则初始确认金额为交易价格。

于每个报告期末，FVOCI金融资产按公允价值重新计量。累计利得或损失与摊余成本的差额应通过其他综合收益确认为公允价值变动储备。预期信用损失、采用实际利率法计算所得的利息收入以及汇兑损益则计入当期损益。

FVOCI金融资产终止确认时，原已计入权益的累计利得或损失重分类至当期损益。

本集团指定因战略目的所持有的权益投资为FVOCI金融资产。指定为这类权益投资的金融资产从发行人角度来看，必须符合权益的定义，并逐项对金融工具进行指定。处置该权益投资时，相关累计公允价值变动储备直接计入留存收益。这些权益投资不适用减值。

■ 以摊余成本计量的金融资产

当金融资产的合同现金流量仅来源于本金和利息的支付，且在主要为了收取合同现金流的业务模式下持有，该金融资产以摊余成本计量。

对于非购买时或源生已发生信用减值且以摊余成本计量的金融资产，按照实际利率法计算其摊余成本。对于购买时或源生已发生信用减值的金融资产，本集团自初始确认后采用经信用调整的实际利率进行计量。上述金融资产均适用减值（见附注3(k)(i)）。利息收入基于金融资产的账面总额进行计算，除非该金融资产已发生信用减值。对于已发生信用减值的金融资产，按照摊余成本（即账面总额减去减值准备金额）计算利息收入。利息收入计入财务收入。

■ 金融负债

本集团将金融负债分类为以摊余成本计量的金融负债或FVPL金融负债。对属于衍生金融工具、或有对价或在初始确认时被指定为FVPL金融负债，分类为FVPL金融负债。其他金融负债均采用实际利率法按摊余成本计量。除资本化计入资产（见附注3(t)）外，其他利息计入财务费用。

■ 衍生金融工具

衍生金融工具按照公允价值确认，并在每个报告期末重新计量其公允价值。当其公允价值为正数，衍生金融工具分类为资产，否则分类为负债。除指定为境外经营净投资套期工具形成的损益中属于套期有效的部分（见附注3(f)）外，衍生金融工具的公允价值变动损益计入当期损益。

(f) 套期会计

本集团指定衍生金融工具作为套期工具，对冲部分境外经营净投资的外汇风险。

在指定套期关系时，本集团记录了风险管理目标、开展套期交易的策略，以及被套期项目和套期工具的经济关系，包括被套期项目和套期工具的价值变动预计是否可相互抵销。

本集团在套期开始日及之后的每个资产负债表日持续评估套期有效性。同时满足下列条件时，本集团认定套期关系符合套期有效性要求：

- (i) 被套期项目和套期工具之间存在经济关系；
- (ii) 被套期项目和套期工具经济关系产生的价值变动中，信用风险的影响不占主导地位；
- (iii) 套期关系的套期比率，应当等于实际套期的被套期项目数量与对其进行套期的套期工具实际数量之比。

在套期关系有效的情况下，衍生金融工具的公允价值变动计入其他综合收益，在权益中列示。套期无效的部分计入当期损益。不再适用套期会计的套期关系的余额仍保留在折算储备中。处置全部或部分相关境外经营时，原已在其他综合收益中确认的累计金额相应重分类至当期损益。

(g) 投资性房地产

投资性房地产指本集团拥有或以租赁形式(见附注3(j))持有的,为赚取租金或资本增值、或两者兼有的土地及房屋。

投资性房地产按成本扣除累计折旧(见附注3(h)(ii))及减值损失(见附注3(k)(ii))列示。投资性房地产租金收入的确认见附注3(q)(ii)。

(h) 其他物业、厂房及设备

(i) 成本

物业、厂房及设备按成本扣除累计折旧及减值损失(见附注3(k)(ii))列示。成本包括可直接归属于为取得该项资产所发生的支出,包括自建资产的物料成本、直接人工、拆卸与搬运资产以及还原修复资产所在场地的相关初始预估成本(如有)、以及按适当比例分摊的制造费用及借款费用。

在建工程于达到预定可使用状态时转入其他物业、厂房及设备。

报废或处置物业、厂房及设备项目所产生的损益为处置所得款项净额与项目账面金额之间的差额,并于报废或处置日确认至当期损益。

(ii) 折旧

投资性房地产和其他物业、厂房及设备在如下预计可使用年限内按直线法计提折旧,以抵减成本扣除预计净残值(如有)后的余额:

■ 房屋建筑物	30年
■ 机器设备	2至10年
■ 运输工具	5至15年
■ 电子设备及其他设备	2至5年
■ 装修及租入资产改良	2至15年

如果投资性房地产和其他物业、厂房及设备的各组成部分各自具有不同使用年限,本集团将该资产的成本在各组成部分间合理分摊,且对各个部分分别计提折旧。本集团每年复核各项投资性房地产和其他物业、厂房及设备的预计可使用年限、残值及折旧方法,并适当进行调整。

永久产权土地及在建工程不折旧。

(i) 商誉及无形资产

(i) 商誉

商誉按如下(i)超过(ii)的金额,扣除减值损失(见附注3(k)(ii))列示:

- (i) 购买子公司支付对价的公允价值;
- (ii) 取得被购买方可辨认资产扣除承担的负债(包括或有负债)于购买日的公允价值净额。

(ii) 其他无形资产

其他无形资产以成本扣除累计摊销以及减值损失(见附注3(k)(ii))列示。

(iii) 摊销

商誉不摊销。本集团每年度对商誉进行减值测试(见附注3(k)(ii))。

使用年限确定的无形资产成本自其可使用之日起,根据预计可使用年限按直线法进行摊销并计入当期损益。各类使用年限确定的无形资产预计可使用年限如下:

■ 软件	2至10年
■ 专利权及特许权使用费	2至10年
■ 商标使用权及其他	2至20年

本集团每年复核无形资产预计可使用年限和摊销方法,并适当进行调整。

(iv) 研究与开发

研究与开发支出包括所有可以直接归属于研发活动以及可以合理分摊至研发活动的成本。根据本集团研究开发活动的性质，这些支出通常只有在项目开发阶段后期才满足资本化条件，此时剩余开发成本并不重大。因此，研究与开发支出通常于发生时确认为费用。

(j) 租赁

在合同开始日，合同中一方让渡了在一定期间内（租赁期）控制已识别资产使用的权利以换取对价，该合同为租赁或包含租赁。

租赁期是指不可撤销的租赁期间加上本集团能够合理确定将行使的可执行续租选择权涵盖的期间，或本集团能够合理确定不会行使的终止租赁选择权涵盖的期间。当环境发生重大变化时，本集团重新评估租赁期。

(i) 作为承租人

如果一项合同包含租赁，在合同开始或变更时点，本集团根据各租赁部分的相对单独价格把对价分摊至各租赁部分。

于租赁期开始日，本集团确认使用权资产及租赁负债。使用权资产按成本进行初始计量，包括：租赁负债的初始计量金额、在租赁期开始日及之前支付的租赁付款额、承租人发生的初始直接费用以及承租人为拆卸及移除租赁资产、复原租赁资产或其所在场地预计将发生的成本，并扣除已收取的租赁激励。

使用权资产自租赁期开始日起至租赁期结束日按直线法摊销。如果一项租赁在租赁期结束日转移租赁资产所有权至本集团，或本集团预期行使购买选择权，使用权资产将在租赁资产的可使用年限期间进行摊销。使用权资产的可使用年限按照与本集团其他物业、厂房及设备相同的基础决定。

使用权资产的账面价值扣减减值（如有），并基于租赁负债特定的重新计量进行调整。

租赁负债按照租赁期开始日尚未支付的租赁付款额的现值进行初始计量。折现率为租赁内含利率（如能够

确定），或大多数情况下，为本集团于租赁期开始日以类似租赁条款的情况下借入借款的增量借款利率的估计。

本集团通过获取多个外部融资来源的利率并对其作出调整后对增量借款利率进行估计，以反映租赁条款以及租入资产类型。

包含在租赁负债计量中的租赁付款额由以下项目组成：

- 固定付款额，包括实质固定付款额；
- 取决于指数或比率的可变租赁付款额，该款项在初始计量时根据租赁期开始日的指数或比率确定；
- 根据所提供的担保余值预计应支付的款项；
- 本集团合理确定将行使购买选择权前提下的行权价格，本集团合理确定将行使续租选择权前提下的续租期间的租赁付款额，以及提前终止租赁需支付的罚款（本集团合理确定不会提前终止的除外）。

租赁负债采用实际利率法以摊余成本计量。本集团在以下几种情况下，对租赁负债进行重新计量：

- 由于指数或比率变动引起未来租赁付款额变动时；
- 本集团根据所提供的担保余值预计应支付的款项发生变化时；
- 本集团对其是否行使购买、续租或终止选择权的评估发生变化时；或
- 实质固定租赁付款额发生变更时。

当租赁负债按上述方式重新计量时，使用权资产的账面价值也相应予以调整，或当使用权资产的账面价值减记至零时，相关调整计入当期损益。

短期租赁和低价值资产租赁

《国际财务报告准则第16号—租赁》允许本集团就短期租赁和低价值资产租赁不确认使用权资产和租赁负债。这些租赁下的相关付款额在租赁期内按直线法确认为费用。

(ii) 作为出租人

当本集团作为出租人时，本集团于租赁期开始日确定各项租赁为融资租赁还是经营租赁。

为分类各项租赁，本集团对租赁是否实质上转移了与租赁资产所有权相关的风险与报酬进行整体评估。如转移了与租赁资产所有权相关的风险与报酬，租赁为融资租赁，否则为经营租赁。

本集团把经营租赁下收到的款项按直线法在租赁期内确认为收入（见附注3(q)(ii)）。

(k) 资产减值

(i) 金融资产、合同资产和租赁应收款的减值

本集团基于预期信用损失，对以公允价值计量且其变动计入其他综合收益及以摊余成本计量的非权益金融资产、合同资产和租赁应收款确认减值准备。减值准备的增减计入当期损益。预期信用损失是合同现金流量（或交易价格）与预期收取的现金流量现值之间的差额。本集团基于以往损失经验以及于报告期末对客户未来信用状况的合理预期估算预期信用损失。

对于应收账款、合同资产和租赁应收款，本集团根据客户在资产整个存续期内违约的可能性及违约所造成的损失（整个存续期预期损失），单项或者按照准备矩阵计提减值。如客户自到期日起超过90天未付款，本集团视其为违约。

对于其他非购买时或源生已发生信用减值的金融资产，本集团最初根据未来12个月客户或交易对手违约的可能性来确认减值。当信用质量出现重大恶化，或金融资产已发生信用减值时，减值准备将增加至整个存续期预期信用损失。

当出现以下一项或多项事件时，资产已发生信用减值：

- 债务人或发行人处于严重的财务困境中；
- 债务人违反合同，如发生违约或逾期事件；
- 本集团在贷款或预付款重组上给予平时不愿做出的让步；

- 借款人很可能破产或进行其他财务重组；
- 由于发行人财务困境，致使该项金融资产的活跃市场消失。

对于购买时或源生已发生信用减值的金融资产，本集团仅就初始确认后整个存续期预期信用损失的累计变动确认减值准备。

(ii) 其他非金融资产的减值

本集团在报告期末根据内部及外部相关信息评估其他非金融资产是否可能已经减值，包括物业、厂房及设备、使用权资产、无形资产以及其他长期资产。

本集团至少每年对商誉进行减值测试。为进行减值测试，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受益。对现金产出单元或单元组合进行减值测试时，如果该现金产出单元或单元组合的可收回金额低于其账面价值，本集团就其差额确认减值损失，计入当期损益。减值损失金额首先抵减分摊至该现金产出单元或单元组合中商誉的账面价值。

其他资产的可收回金额低于其账面价值时，本集团确认相关的减值损失，并计入当期损益。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。商誉的减值损失不予转回。

资产或一组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。使用价值为资产（当一项资产不产生独立于其他资产的现金流量时，为一组资产）的预估未来现金流量的折现值，所使用的折现率为税前折现率，以反映当前市场对货币时间价值和该资产或该组资产特定相关的风险的评估。

(l) 存货

存货是在日常经营过程中持有待销售的、为销售而在生产过程中持有的、或在生产过程中或为提供服务而消耗的以原材料形式持有的资产。

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。存货的成本包括购买存货发生的支出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。

可变现净值根据日常经营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所必需的预计成本确定。

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。

(m) 现金及现金等价物

现金及现金等价物包括库存现金、银行存款、银行及其他金融机构的活期存款、第三方机构的活期存款和随时可转换为已知金额现金、价值波动的风险很小的短期（自取得日起三个月内到期）、高流动性投资。银行透支款作为按要求随时偿还的款项，是本集团资金管理的组成部分，在编制合并现金流量表时作为现金及现金等价物列示。

(n) 雇员福利

(i) 短期雇员福利、定额供款退休计划及其他长期雇员福利

薪金、利润分享、奖金、带薪年假、对定额供款退休计划的供款及非货币性福利在本集团雇员提供相关服务的年度内确认为负债，并计入当期损益或相关资产的成本。如果款项预期在报告期末12个月以后支付，这些金额以折现后的现值计量。

(ii) 设定受益计划负债

本集团设定受益计划下的负债按各项计划分别计算，为员工作为当期及前期提供服务的回报在未来应收预计福利总额的现值。管理层采用预期累计福利单位法计算设定受益计划负债。

设定受益计划负债的服务成本、利息费用以及削减损益计入当期损益。因未来受益金额相关精算假设发生

变化引起的对设定受益计划的重新计量在发生时计入其他综合收益且在后续会计期间不再重分类至损益。但是，本集团可能会在权益项目间转移已确认的该项其他综合收益金额。

(o) 所得税

所得税费用包括当期所得税及递延所得税。除因企业合并和在其他综合收益中确认或直接权益中确认的所得税外，本集团将当期所得税和递延所得税计入当期损益。

当期所得税包括按本年度应纳税所得额或亏损的预期应付或应收所得税，以及对以前年度应付或应收所得税的调整。当期所得税金额是本集团对反应了不确定性（如有）的应付或应收所得税金额的最佳估计，采用资产负债表日已执行或实质上已执行的税率计算。当期所得税还包括股利产生的税款。

递延所得税根据资产和负债在合并财务报表上的账面价值与其计税基础形成的暂时性差异确认。递延所得税资产也可以由未利用的可抵扣亏损和未使用税务抵免产生。以下场景不确认递延所得税：

- 具有以下特征的交易中资产或负债的初始确认时的暂时性差异：
 - 不是企业合并；并且
 - 交易时既不影响会计利润也不影响应纳税所得额，也不导致产生等额的应纳税暂时性差异和可抵扣暂时性差异；
- 与子公司、联营公司、合营公司投资相关的暂时性差异，同时满足下列条件的：
 - 本集团能够控制该暂时性差异转回的时间；并且
 - 该暂时性差异在可预见的未来很可能不会转回；
- 由商誉的初始确认产生的应纳税暂时性差异；以及
- 为执行经济合作与发展组织发布的《支柱二立法模板》而颁布或实质上颁布的税法产生的相关所得税。

递延所得税资产的确认以很可能取得用来抵扣可抵扣暂时性差异的未来应纳税所得额为限。未来应纳税所得额根据相关应纳税暂时性差异的转回情况确定。如果应纳税暂时性差异的金额不足以全额确认递延所得税资产，则根据本集团内各子公司的业务计划考虑未来的应纳税所得额，并对暂时性差异的转回进行相应调整。本集团在每个资产负债表日复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纳税所得额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；在很可能获得足够的应纳税所得额时，减记的金额予以转回。

递延所得税按资产负债表日已执行或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计量。递延所得税资产和负债均不折现。

当一些事项相关的税务决定不确定但很可能导致未来资金流出至税务机关时，本集团确认一项准备。该准备按照预计应付金额的最佳估计进行计量。

当期所得税和递延所得税余额及其变动额分开列示，不予抵销。只有在本集团有法定行使权以当期所得税资产抵销当期所得税负债，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销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；或
- 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。

(p) 准备及或有负债

如果本集团需要对过去已发生事项承担法定或者推定义务，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，本集团对这些时间及金额不确定的负债计提准备。如果折现影响重大，

本集团按未来应支付金额的现值计提准备。

当未来经济利益并不很可能流出本集团或者流出金额不能可靠估计，本集团将此项义务披露为或有负债，除非未来经济利益流出的可能性极小而不作披露。如果潜在义务的履行依赖于未来某一个或多个事项的发生与否，本集团亦将此项义务披露为或有负债，除非未来经济利益流出的可能性极小而不作披露。

主要准备类型如下：

- **产品质量保证准备：**本集团为其标准产品提供保证性质的质量保修服务。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确认一项负债。保修服务成本通常包括零部件更换、人力和服务中心支持成本。计提产品质量保证准备时考虑的因素包括已销售设备的金额、保修服务发生费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金额，必要时进行调整。
- **亏损合同准备：**当合同的预计经济收益低于履行合同义务所需的预估成本时，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与继续履行该合同的预计净成本的现值孰低计量。后者按履行合同产生的增量成本及分摊的直接相关费用确认。计提准备金前，本集团应当确认该合同相关资产的减值损失。

(q) 收入

收入是指在本集团日常经营活动过程中，因销售商品、提供服务或出租房产而产生的收益。

(i) 客户合同收入

收入基于本集团预期有权从客户合同获得的对价进行计量，但不包括代第三方收取的金额。当商品或服务（或一揽子商品和服务）的控制权转移给客户时，本集团确认收入。

i. 合同合并和修订

如果多个合同符合以下标准，本集团将对这些合同予以合并处理：（1）与同一客户（或其关联方）在同一时间或相近时间签订；（2）这些合同是在单一商业目

的下作为一揽子合同议定；及(3)合同包含重大定价上的依赖；或者这些合同所承诺的商品或服务为单一履约义务。

合同修订通常作为一项新的单独合同或对原合同的调整进行处理。当新增或剩余商品和服务与合同修订日前已转移部分不可明确区分，这些合同修订则作为对收入的累计追加调整进行处理。

ii. 产品质量保证

如果本集团所售商品附带的质量保证在标准的保证类质保之外提供了一项单独服务，本集团将其作为单项履约义务，对分摊的交易价格在质量保证期内按直线法确认为收入。否则，本集团提供的质量保证是标准的保证类质保，在商品销售时点被确认为产品质量保证准备(见附注3(p))。

iii. 收入确认时点

本集团在合同成立时确定是否在一段时间内或在某一时点将履约义务下的商品或服务(或一揽子商品和服务)的控制权转移至客户。如果符合以下标准之一，则表示履约义务在一段时间内履行且相关收入在一段时间内按照履约进度确认：

- 客户在本集团履约的同时取得及消耗本集团履约所提供的利益；
- 本集团的履约创造或改良了客户在资产被创造或改良时就控制的资产；或
- 本集团的履约并未创造一项可被本集团用于替代用途的资产，且本集团具有就迄今为止已完成的履约部分获得客户付款的可执行权利。

如果履约义务的履行及相关商品或服务的控制的转移未满足上述标准之一，则该履约义务的收入在控制权转移时点确认。

iv. 可变对价

本集团基于已收或应收对价的公允价值计量收入，并在合同成立时点根据罚款、价格折让、退货、折扣、达量返利及其他销售激励(如优惠券)调整对价金额，前提是这些预计退货、达量返利及其他销售激励

能够被可靠地估计，且仅限于已确认的累计收入金额很可能不会发生重大转回的情况下。在估计可变对价金额时，本集团考虑包括合同承诺、商业惯例、历史经验、客户兑换率和预计采购量等多项因素。

v. 重大融资成分

当履约和预计收款时点之间的间隔超过一年，本集团在确定交易价格时，对销售合同对价金额的重大融资成分进行调整。

当款项收取在履约义务完成超过一年以后，本集团视同向客户提供现金借款，确认利息收入。该利息收入列示为财务收入。

本集团采取了《国际财务报告准则第15号—客户合同/收入》(以下简称“IFRS 15”)下便于实务操作的方法，在合同成立时如果预计向客户转移商品或服务控制的时点与预计客户付款时点间隔期间在一年以内，则不对重大融资成分进行会计处理。

vi. 单独售价

客户合同交易价格应按照单独售价的比例分摊至所有履约义务。

本集团使用可直接观察的单独售价或估计的单独售价分摊商品交易价格。估计的单独售价主要根据产品类别采用平均价格法确认，其中产品的平均价格参考历史的单独产品交易售价计算，产品类别参照产品族和区域确定。

服务通常单独销售，且大部分服务是定制化的、基于具体项目进行定价，因此其交易价格反映了单独售价。当服务的可观察交易价格无法获取时(如部分一揽子商品和服务销售)，本集团采用成本加成法来确定其单独售价，并考虑包括但不限于劳动力成本、竞争情况及公司业务战略等多项因素。

如果能表明所授予的重大折扣仅与一个或多个履约义务相关，该折扣按照能够反映惯常销售模式的方式被分摊至对应的特定履约义务。在其它情况下，折扣在整个合同进行分摊。

vii. 合同资产和合同负债

当本集团在获得对价的无条件权利前已确认收入时，本集团确认一项合同资产。当获得对价的无条件权利时，本集团将合同资产重分类至应收账款。

在相关收入确认前收到对价（或获得对价的无条件权利），本集团确认一项合同负债。

对于单一的客户合同，本集团按净合同资产或净合同负债进行列报。对于多个合同，不相关合同的合同资产和负债不按净额列报。

当获得收入合同对价的无条件权利时，不论是否已到开票日，本集团均确认应收账款。

viii. 退款负债

如果本集团预计将向客户返还部分或全部合同对价，本集团确认一项退款负债（如应计客户返利、其他销售激励和预计退货）。退款负债列示在合并财务状况表的其他负债下。

ix. 合同成本

本集团对部分增量的合同获取成本（为获取合同所支付的成本，如佣金）和履行成本（向客户交付服务所发生的成本）初始确认时，按预期可收回程度资本化，并后续在预计受益期间（通常为相关收入合同期间）确认为费用。

本集团对增量合同获取成本确认的资产摊销期限不超过一年的，在发生时直接确认为费用。

当未摊销合同成本的账面余额超过预计剩余对价与提供该合同下商品和服务的相关合同成本之间的差额时，本集团计提合同成本减值。

本集团将其业务划分为以下五个经营分部：ICT基础设施业务、终端业务、云计算业务、数字能源业务和智能汽车解决方案业务。各分部的主要经营活动参见附注7。本集团根据合同特征和经营分部的商业惯例，应用的与主要活动相关的具体收入会计政策描述如下：

ICT基础设施业务

ICT基础设施业务的客户包括电信运营商和政企客户，其合同通常包含设备、软件和多种服务等多项承诺。除解决方案类合同外，其他销售合同中的设备、软件和服务通常属于单独的履约义务。当本集团交付的为数据中心和交钥匙工程等定制化端到端的解决方案时，如果包含的商品或服务不可明确区分，该解决方案类合同仅包含一项履约义务。除部分产品附带标准的保证类质保外，本集团向ICT基础设施业务客户提供的质量保证通常为服务类质保。

ICT基础设施业务的销售模式分为直接面向最终客户的直销模式以及通过渠道商销售的渠道销售模式。本集团对电信运营商客户的销售一般采用直销模式，按照合同约定的付款里程碑（可能在履约义务完成之前或之后）收款，通常包括预收款、进度款和完工款。商品控制权通常在商品发至客户指定地点或安装完成后转移给客户。本集团对政企客户的销售一般采用渠道销售模式。如果渠道商是责任人，通常在商品发至渠道商指定地点时控制权转移；如果渠道商是代理人，在商品发至满足责任人条件的下一级渠道商或最终客户指定地点时控制权转移。

ICT基础设施业务的服务以及整体认定为一项履约义务的解决方案在大多数情况下都能满足一段时间内控制权转移的条件，本集团在履约期间内按照履约进度确认相应收入。一般情况下，本集团采用产出法确定履约进度。对于与硬件相关的安装、网络集成、网络优化、网络规划等服务，本集团根据合同约定的交付义务，将整个服务分为若干交付里程碑来确定履约进度。对于客户支持、管理服务、培训等服务，本集团一般采用直线法确认收入。

终端业务

终端业务主要是向客户提供可单独销售的手机、平板等终端设备及服务。本集团终端业务在销售自有产品时通常采用渠道销售模式，此外也会通过自有线上平台及直营门店直接向消费者进行销售，一般预收全款。大多数情况下，商品在发至渠道商或消费者时控制权转移。终端设备和配件附带的质量保证通常是标准的保证类质保。

对于通过自有线上平台和渠道销售的第三方应用程序、商品及服务，如果本集团在向客户转让商品或服务前拥

有对该商品或服务的控制权，则本集团为主要责任人，否则为代理人。

云计算业务

云计算业务主要面向客户提供弹性计算、存储、网络、安全和数据库等云服务。云服务合同主要分为按周期收费及按实际用量收费两种模式，均属于在一段时间内履行的履约义务，本集团在相关合同期间内采用直线法或根据实际用量以及约定费率确认收入。

数字能源业务

数字能源业务主要销售智能光伏、数据中心能源、智能电动(包括新能源汽车的三电系统)和智能充电网络等产品 and 解决方案，通常包含设备销售、运维服务及其他专业服务履约义务。除智能电动产品为直接销售给车企客户外，本集团销售其他数字能源业务产品一般采用渠道销售模式。通常情况下，商品发至渠道商时控制权转移。数字能源业务商品附带的质量保证通常是标准的保证类质保。

智能汽车解决方案业务

智能汽车解决方案业务主要面向车企客户提供智能汽车零部件及配件、智能驾驶软件和相关服务等，一般采用直销模式。商品控制权通常在商品发至客户指定地点时转移给客户，软件控制权在软件相关的功能交付给客户时转移给客户，服务在满足一段时间内履行履约义务的条件时，按照产出法确定履约进度在履约期间确认收入，否则在完成交付时确认收入。智能汽车解决方案业务商品附带的质量保证通常是标准的保证类质保。

(ii) 经营租赁租金收入

经营租赁应收租金在租赁期间内按直线法每期等额确认为收入，但有其他确认方式能更合理反映租赁资产使用所产生的收益模式除外。租赁激励作为应收净租赁款项总额的一部分计入损益。不取决于指数或比率的可变租金付款额在收取的相应会计期内确认为收入。

(r) 政府补助

政府补助在本集团合理确认能够收到且本集团将会满足所附带的条件时，按公允价值予以确认。

如果政府补助用于补偿本集团购置资产的成本，本集团则将其初始确认为递延收益，然后以系统合理的方法在相关资产的可使用年限内计入损益。

如果政府补助用于补偿未来发生的费用，本集团将其初始确认为递延收益，并在相关费用发生的期间计入损益。其他情况下，政府补助直接计入损益。

(s) 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的汇率折算为记账本位币。除指定为境外经营净投资套期工具形成的损益中属于套期有效的部分外(见附注3(f))，相应的汇兑收益和损失计入当期损益。

以历史成本计量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

境外经营的收入和费用(恶性通货膨胀地区的境外经营除外)按近似于交易发生日的汇率折算为本集团的列报币种(即人民币)，资产和负债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，累计的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性权益。

恶性通货膨胀地区的境外经营结果及财务状况表项目按报告期末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财务报表之前，先将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折算差异则转入当期损益，作为处置境外经营损益的一部分。

(t) 借款费用

对于可直接归属于购建或生产一项资产的借款费用，且该资产需要较长时间才能投入使用或销售，本集团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费用。

4 会计判断及估计

主要的会计估计金额的不确定因素及会计判断如下：

(a) 收入确认

当对商品或服务的控制权转移至客户时，本集团确认收入。如果收入在一段时间内确认，本集团主要使用产出法来衡量进度；在使用产出法时运用的判断包括：评估进度和里程碑，确定其是否能反映已交付给客户的商品和/或服务的价值。如果收入在某一时间点确认，本集团根据合同条款和相关安排（包括考虑过去商业惯例）评估控制是否转移。这些因素包括：获得收取款项的法定权利、所有权已转移、客户获得所有权相关风险和报酬、客户使用相关资产为其创造价值。

本集团在确定交易价格及将交易价格分摊至履约义务时，基于对合同对价的性质和合同条款的分析，并考虑历史信息、当前信息和预测信息，按照预期价值或最可能的金额确定可变对价的最佳估计数。在合同开始日，本集团评估客户在到期时支付合同对价的能力和意愿，以估计是否很可能会收到合同对价。如相关事实和情况发生重大变化，本集团将重新评估合同对价的可回收性。

对于渠道销售，本集团也运用了判断和估计，以确定商品的控制权转移给渠道商的时点和收入确认的金额，包括判断渠道商在一项交易中是责任人还是代理人，以及渠道商的销售是否构成整体交易安排的一部分。本集团综合考虑产品特性、历史经验、市场需求和外部竞争等因素，根据渠道存货的正常周转期和 sales 预测来监控渠道商的库存水平。收入仅在商品控制权转移时确认，且确认的交易金额限于在相关不确定性消除时累计已确认收入极可能不会发生重大转回的金额。

当合同的范围因新增的可明确区分的已承诺商品或服务而扩大，且合同价格提高，增加的对价金额反映已

承诺商品或服务的单独售价加上适当的调整，本集团将合同修订判断为一项新的单独合同。对于其他合同修订，当剩余商品和服务可明确区分于合同修订日前已转移的商品或服务时，该合同修订按对原合同的调整进行处理；当新增或剩余商品和服务不可明确区分于合同修订日前已转移的商品或服务时，该合同修订按对收入的累计追加调整进行处理。

估计均与收入确认内在相关，一旦管理层的估计有所变化或者不准确或发生意外事件，收入可能会发生重大变化。

(b) 应收账款和合同资产减值

本集团定期评估客户的信用风险，重点关注客户的付款能力和意愿，并体现在本集团针对应收账款和合同资产预期信用损失准备所作的估计中。本集团根据历史付款记录评估客户违约所造成的损失（作为资产的一部分，收取的抵押品或信用风险缓释措施预期将带来现金流入，按照该预期的现金流入对损失进行调整），并考虑客户经营所在国家和经济环境因素及客户特定信息评估违约的可能性，以此估计预期信用损失。该估计还包括前瞻性信息。

本集团对满足预先设定标准（如客户面临财务困境、合同包含风险缓释安排等）的应收账款和合同资产减值进行单项评估。对于剩余的应收账款和合同资产，本集团根据客户的信用风险评级以及其余额账龄分析，按照管理层制定的准备矩阵估计减值准备。本集团基于客户群体的风险特征，制定相应的准备矩阵。

如果客户的财务状况继续恶化，或有所改善，或未来实际经营状况与本集团的估计不同，本集团可能需要在未来期间进一步确认或转回减值准备。

(c) 存货的可变现净值

存货的可变现净值指在日常经营中存货的预计售价、扣除预计完工所需成本及销售所需费用后的金额，并考虑陈旧和冗余存货的损失。这些估计基于现行市场情况、本集团产品的经济寿命和所需物料的可获得性以及存货损失的历史经验，且随着行业技术升级、竞争对手采取的行动、如附注4(j)所述事件的发展或市场环境发生其他变化可能会发生重大变化。管理层于各个报告期末重新评估上述估计。

(d) 其他非金融资产减值

本集团定期复核包括物业、厂房及设备、使用权资产、商誉及无形资产、其他长期资产在内的其他非金融资产账面价值，以评估其可收回金额是否下跌至其账面价值以下。在确定可收回金额时，本集团运用假设并建立预期，这些假设及预期均要求本集团作出重大判断。本集团运用所有能够获取的信息确定一个合理、近似的可收回金额，这些信息包括基于合理且有依据的假设作出的估计，以及对产量、销售价格、经营成本、折现率及增长率的预测等。

(e) 所得税及递延所得税资产

本集团根据不同管辖区的要求缴纳所得税。在确定所得税准备时，本集团需要作出重大判断。在日常经营中，部分交易及计算的最终税务结果是不确定的。本集团在相关会计期间基于未来应付额外税金的可能性估计来确定所得税负债。如果未来事件的最终税务结果与初始确认金额存在差异，这些差异将会影响当期和递延所得税负债，以及当年所得税费用。

在根据未利用的可抵扣税务亏损、未使用税务抵免和可抵扣暂时性差异确认递延所得税资产时，也会存在估计的不确定性。递延所得税资产以未来很可能取得足够的应纳税所得额为限进行确认。确认递延所得税资产时，主要涉及对集团各子公司未来财务业绩的判断，并考虑应纳税暂时性差异的转回及使用可抵扣税务亏损的期间。未来经营环境的不利变化或本集团组织结构的变化可能会导致对已确认的递延所得税资产进行减记。

(f) 产品质量保证准备

如附注28(a)所述，本集团会根据近期的产品保修经验及预计未来的产品保修支出变化，对产品计提产品质量保证准备。由于本集团持续更新产品设计并发布新产品，近期的保修经验可能无法反映将来有关已售相关商品未来的保修情况。

(g) 其他准备

本集团根据项目预算、合同条款、现有知识、法律咨询意见及历史经验，就亏损合同及法律诉讼等计提相应准备。在过去事项已经形成一项现时法定或推

定义务，履行该现时义务很可能会导致经济利益流出本集团，且金额能够可靠计量的情况下，本集团确认准备。

当采购需求发生变化时，对于不可撤销的采购协议，本集团综合考虑合同条款、终止协议对供应商造成的损失以及相关物料无法用于继续生产的程度，对无法继续履行的已承诺采购订单或无法使用的相关物料确认相关准备。在估计因冗余产生的预期损失时，本集团将在库物料和不可撤销采购订单作为一个整体进行评估。本集团在作出上述估计时需要运用判断，实际结果可能与估计不同。本集团定期更新生产计划和采购需求，评估很可能发生的损失，调整相关准备金额。

(h) 折旧和摊销

本集团对物业、厂房及设备和使用权资产在考虑其残值后，在预计可使用年限内按直线法计提折旧。本集团对使用年限确定的无形资产在其使用年限内按直线法计提摊销。本集团每年复核计提折旧与摊销的预计可使用年限、残值及方法。如果经营效率或技术等发生重大变化，本集团会在未来期间对折旧和摊销费用进行调整。

(i) 金融工具的公允价值

本集团的部分金融工具以公允价值计量。在估计相关金融工具的公允价值时，本集团在可获得的范围内使用市场可观察数据。当不存在可直接观察的市场数据时，本集团使用估值技术和不可观察输入值来估计此类型金融工具的公允价值。本集团定期复核重要的不可观察输入值以及估值结果。

(j) 实体清单事件的财务影响

2019年5月16日及2019年8月19日（如下均为美国当地时间），美国商务部工业与安全局（以下简称“BIS”）先后将华为技术有限公司及其部分非美国关联实体列入实体清单。2020年8月17日，BIS修改了外国直接产品规则，扩大对外国产品的出口管制范围，并将部分华为非美国关联实体加入实体清单。基于此，所有受美国出口管制法规管控的物项（包括硬件、软件、技术等）向被列入实体清单的相关公司出口、再出口或境内转移等，均须向BIS申请许可（以下合称“该事件”）。

因此，本集团相关物项的供应和部分产品的销售受到了负面影响。本集团已采取积极应对措施，以降低该事件的影响。管理层运用了重大的判断以估计该事项的影响，计提相关的减值准备以及拨备，并持续根据事件的进展做相应调整。

5 会计政策变更

本集团采用了如下国际会计准则理事会发布的自2025年1月1日起生效的国际财务报告准则的修订：

- 对《国际会计准则第21号—汇率变动的的影响》的修订：*货币缺乏可兑换性*

本集团采用上述修订的累积影响已计入2025年1月1日的权益。因此，比较数据未重述。采用上述修订并未对本集团合并财务报表产生重大影响。

本集团本年度未提前采用任何尚未生效的新准则或解释。

6 截至2025年12月31日止年度已发布未生效的新准则及修订

国际会计准则理事会发布了如下系列新准则及修订，这些新准则及修订于本年度尚未生效，在编制本年度合并财务报表时尚未采用，与本集团相关的主要包括：

- 对《国际财务报告准则第9号—金融工具》和《国际财务报告准则第7号—金融工具：披露》的修订：*对金融工具的分类与计量的修订*
- 《国际财务报告准则第18号—财务报表列报和披露》

本集团正在评估这些变化对本集团合并财务报表产生的影响。

7 分部信息

本集团根据客户、产品及提供服务的类型，以及内部组织结构、管理要求及内部报告制度确定经营分部。本集团管理层会定期审阅不同分部的财务信息以决定向其配置资源及评价业绩。

本集团将其业务划分为如下五个业务分部：

- **ICT基础设施业务**：围绕信息的分发、交互、传送、处理和存储，聚焦“联接+计算”产业，构建良好的产业生态环境，打造共赢、健康的产业链，为全球电信运营商客户和政企客户提供创新领先的ICT产品、解决方案和服务，包括无线网络、云核心网、数据通信、光、计算、数据存储、服务与软件等。
- **终端业务**：以消费者为中心，围绕鸿蒙办公、运动健康、鸿蒙智家、鸿蒙智行、影音娱乐五大核心场景，构建覆盖智能手机、平板电脑、鸿蒙电脑、可穿戴设备、家庭终端及智选车在内的多品类智能终端产品体系，并形成与之协同发展的应用与服务生态。依托终端云服务的核心支撑能力，面向个人消费者与商业机构，打造一体化的全场景智慧生活体验。
- **云计算业务**：坚定打造算力“黑土地”，将本集团在ICT领域的技术积累和产品解决方案以云服务的方式开放，为各行业的客户、伙伴和开发者提供智能计算、通用计算、存储、AI应用平台、数据库、安全等创新技术与服务。
- **数字能源业务**：把质量作为发展的第一要素，融合数字技术与电力电子技术，聚焦清洁发电、交通电动化、绿色ICT能源基础设施等领域，提供智能光伏和构网型储能、智能充电网络、智能电动(包括新能源汽车的三电系统)、数据中心能源、站点能源等绿色智能的产品和解决方案，持续推动产业高质量发展。
- **智能汽车解决方案业务**：聚焦智能网联汽车增量部件，助力汽车产业智能化技术的迭代升级，为车企和用户 提供全球领先的乾崮智驾、乾崮车控、乾崮车载光、乾崮车云及鸿蒙座舱智能汽车解决方案。

于2025年，本集团重分类了部分产品的经营分部，并修改了集团内资源结算和配置的规则。比较数据已基于相同的编制基础进行调整。

分部收入是对外部客户的收入。其他业务的收入主要为租金收入和其他未划分至分部的收入。

(a) 业务分部的收入信息

(人民币百万元)	2025年	2024年
ICT基础设施业务	375,014	365,424
终端业务	344,473	339,006
云计算业务(i)	32,161	33,325
数字能源业务	77,312	68,607
智能汽车解决方案业务	45,018	26,158
其他业务	6,963	29,552
合计	880,941	862,072

(i) 于2025年，云计算业务包含跨分部交易的收入金额为人民币72,075百万元。

(b) 按区域披露的收入信息

(人民币百万元)	2025年	2024年
中国	616,249	615,264
欧洲中东非洲	161,356	148,355
亚太	50,113	43,306
美洲	37,184	36,301
其他	16,039	18,846
合计	880,941	862,072

8 收入

(人民币百万元)	2025年	2024年
客户合同收入	880,320	861,335
租金收入	621	737
	880,941	862,072

客户合同收入按照收入确认时点分析如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
在某一时点确认	747,532	717,351
在一段时间内确认	132,788	143,984
	880,320	861,335

有关业务分部和按区域披露的收入细分信息见附注7。

本集团确认的源自以前年度全部或部分履约的收入主要由于本年以实际计量结果为基础对可变对价的结算及调整。

分摊至剩余履约义务的交易价格

于2025年12月31日，本集团现有的客户合同中分摊至剩余履约义务的交易价格总额为人民币116,757百万元（2024年：人民币91,764百万元），主要源自ICT基础设施业务合同的未履约义务。本集团将在未来满足附注3(q)所述的收入确认条件（即相关服务或产品的控制已转移至客户）时确认收入，其中77%预计在未来一年内确认为收入（2024年：79%），剩余部分预计在之后的年度确认为收入。上述金额均未包含不满足限制条件的可变对价。

IFRS 15允许本集团不披露期限为一年以内的剩余履约义务的相关信息。

当一项履约义务按照附注3(q)所述的条件完成时，本集团对相关收入予以确认。与该收入确认相关的款项按照客户付款时间确认为合同资产、应收账款或合同负债，未收到款项时确认为合同资产或应收账款，提前收到款项时确认为合同负债。

合同资产和合同负债分别见附注20和26。

9 其他净收支

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
政府补助	(i)	3,900	5,717
代扣个人所得税手续费返还		750	692
处置子公司及业务形成的金融工具的公允价值变动	(ii)	16,888	-
处置联合营公司的收益		977	290
处置物业、厂房及设备、无形资产和使用权资产的净(损失)/收益	(iii)	(180)	2,018
保理费用		(616)	(1,046)
物业、厂房及设备、无形资产、商誉、使用权资产和联合营公司投资减值损失		(2,009)	(730)
捐赠		(108)	(155)
其他		3,125	1,536
		22,727	8,322

(i) 计入其他净收支的政府补助主要为附条件的政府补助(通常与研发项目相关)。

(ii) 于2025年,本集团处置子公司及业务形成的金融工具的公允价值变动为以前年度出售部分服务器业务相关子公司形成的金融工具的公允价值变动。于2025年,本集团与服务器业务收购方签订补充协议,本集团与该项交易相关的合同权利和义务已基本行使或履行完毕。于2024年12月31日,以前年度出售服务器业务相关子公司形成的金融工具列示在其他负债。

(iii) 于2024年,本集团处置物业、厂房及设备、无形资产和使用权资产的净收益主要为向第三方转让AITO和问界系列商标及相关整车外观设计专利的收益,该交易对价合计人民币2,500百万元。

10 雇员费用

(人民币百万元)	2025年	2024年
工资、奖金及津贴	171,623	167,804
设定受益计划	7,057	6,530
定额供款计划及其他	21,548	19,810
	200,228	194,144

定额供款计划

本集团为符合条件的员工参加了定额供款退休计划。这些计划由雇用员工所在国家的政府组织或独立的基金管理。退休计划的供款金额遵循相关法律法规的方法计算。

11 财务收入及财务费用

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
摊余成本类金融资产的利息收入			
– 银行存款		2,470	5,726
– 其他金融资产		612	632
FVOCI金融资产的利息收入		172	235
股利收入及其他	(i)	968	1,875
财务收入		4,222	8,468
借款利息费用		(6,972)	(10,487)
减：资本化利息	(ii)	91	370
雇员福利负债利息费用		(357)	(650)
租赁负债的利息费用	29(a)(ii)	(534)	(509)
其他利息费用		(191)	(175)
FVPL金融工具的净损失	(iii)	(10,801)	(5,082)
FVOCI金融资产的处置净损失	13(b)	-	(35)
净汇兑损失	(iv)	(1,268)	(133)
减值损失		(3)	(18)
银行手续费		(8)	(4)
财务费用		(20,043)	(16,723)
净财务费用		(15,821)	(8,255)

(i) 股利收入及其他主要为基金投资和权益投资的股利。

(ii) 资本化利息系用于基建工程的专项借款利息成本。

(iii) FVPL金融工具的净损失主要包括分类为FVPL的权益投资及受益权、混合金融工具和基金投资（见附注17）的公允价值变动。

(iv) 于2025年，净汇兑损失包括未运用套期会计的外汇衍生工具的公允价值变动净收益人民币109百万元（2024年：公允价值变动净损失人民币1,095百万元）。

12 所得税

当年所得税费用：

(人民币百万元)	2025年	2024年
当期所得税	13,727	12,045
递延所得税	(362)	(3,750)
	13,365	8,295

13 其他综合收益

(a) 其他综合收益的组成及所得税影响

(人民币百万元)	2025年			2024年		
	税前金额	所得税收益 / (费用)	税后净额	税前金额	所得税收益 / (费用)	税后净额
重新计量设定受益计划负债						
- 本集团	(145)	10	(135)	(305)	11	(294)
FVOCI金融资产公允价值 变动及减值损失						
权益投资公允价值变动						
- 本集团	1,275	(255)	1,020	(474)	171	(303)
- 应占联合营公司	1	-	1	-	-	-
非权益金融资产公允价值 变动及减值损失						
- 本集团	1	3	4	99	(11)	88
	1,277	(252)	1,025	(375)	160	(215)
外币财务报表折算差额						
- 本集团	(170)	3	(167)	(182)	(2)	(184)
- 应占联合营公司	(1)	-	(1)	1	-	1
	(171)	3	(168)	(181)	(2)	(183)
	961	(239)	722	(861)	169	(692)

(b) 包括重分类调整的其他综合收益组成

(人民币百万元)	2025年	2024年
FVOCI金融资产公允价值变动及减值损失		
当年确认的公允价值变动	1,283	(410)
结转至损益的重分类调整金额		
- 终止确认损失 (附注11)	-	35
减值转回	(6)	-
确认到其他综合收益的递延税	(252)	160
当年公允价值变动储备净变动	1,025	(215)
外币财务报表折算差额		
当年确认		
- 折算差额	(150)	(193)
- 运用套期会计的衍生工具公允价值变动的有效部分	(21)	12
确认到其他综合收益的递延税	3	(2)
当年外币财务报表折算储备净变动	(168)	(183)

14 物业、厂房及设备

(人民币百万元)	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
成本:									
于2024年1月1日	488	43,910	65,834	110,909	643	41,424	1,130	36,967	301,305
汇率调整	(16)	(104)	(64)	(611)	(34)	(108)	5	(250)	(1,182)
本年增加	-	1,258	2,207	5,767	362	41,996	18	868	52,476
投资性房地产转入	-	427	76	-	-	-	(608)	31	(74)
在建工程转入	-	18,466	20,191	11,939	5	(61,868)	-	11,267	-
转入在建工程	-	(100)	-	-	-	15	-	-	(85)
转入存货	-	(3,028)	(761)	(3)	-	-	-	(1,769)	(5,561)
本年处置	-	(205)	(1,676)	(5,862)	(65)	(167)	-	(844)	(8,819)
重分类至持有待售资产	-	-	(3)	(33)	-	-	-	-	(36)
恶性通货膨胀调整	-	-	3	275	23	-	-	81	382
于2024年12月31日	472	60,624	85,807	122,381	934	21,292	545	46,351	338,406
于2025年1月1日	472	60,624	85,807	122,381	934	21,292	545	46,351	338,406
汇率调整	22	72	-	430	(9)	236	14	127	892
本年增加	-	1,069	2,459	4,815	39	37,093	12	899	46,386
投资性房地产转入	-	16	-	-	-	-	(16)	-	-
在建工程转入	-	8,905	12,557	18,522	22	(47,230)	-	7,224	-
转入在建工程	-	(342)	-	-	-	182	-	-	(160)
转入存货	-	(305)	(72)	-	-	-	-	(167)	(544)
本年处置	-	(452)	(2,027)	(4,807)	(75)	(67)	-	(2,265)	(9,693)
恶性通货膨胀调整	-	-	1	133	4	-	-	37	175
于2025年12月31日	494	69,587	98,725	141,474	915	11,506	555	52,206	375,462
累计折旧及减值:									
于2024年1月1日	-	8,895	30,875	80,122	453	84	249	24,132	144,810
汇率调整	-	(10)	(19)	(395)	(18)	1	1	(156)	(596)
本年计提折旧	-	1,641	7,465	13,082	65	-	46	3,565	25,864
投资性房地产转入	-	129	38	-	-	-	(189)	12	(10)
在建工程转入	-	-	-	1	-	(1)	-	-	-
转入在建工程	-	(85)	-	-	-	-	-	-	(85)
转入存货	-	(376)	(274)	(2)	-	-	-	(1,168)	(1,820)
减值	-	137	201	17	-	34	-	19	408
本年处置	-	(174)	(1,057)	(4,897)	(61)	-	-	(830)	(7,019)
重分类至持有待售资产	-	-	(4)	(32)	-	-	-	-	(36)
恶性通货膨胀调整	-	-	2	242	21	-	-	60	325
于2024年12月31日	-	10,157	37,227	88,138	460	118	107	25,634	161,841
于2025年1月1日	-	10,157	37,227	88,138	460	118	107	25,634	161,841
汇率调整	-	11	1	248	(7)	2	2	81	338
本年计提折旧	-	2,050	9,455	14,373	78	-	26	4,609	30,591
投资性房地产转入	-	4	-	-	-	-	(4)	-	-
在建工程转入	-	-	34	1	-	(35)	-	-	-
转入在建工程	-	(160)	-	-	-	-	-	-	(160)
转入存货	-	(40)	(31)	-	-	-	-	(116)	(187)
减值	20	814	611	93	-	13	-	284	1,835
本年处置	-	(367)	(1,551)	(4,321)	(68)	(1)	-	(2,235)	(8,543)
恶性通货膨胀调整	-	-	2	126	4	-	-	37	169
于2025年12月31日	20	12,469	45,748	98,658	467	97	131	28,294	185,884
账面价值:									
于2025年12月31日	474	57,118	52,977	42,816	448	11,409	424	23,912	189,578
于2024年12月31日	472	50,467	48,580	34,243	474	21,174	438	20,717	176,565

基于相关资产的用途，本年计提的折旧分摊至概要合并利润及其他综合收益表的销售成本、研发费用及销售和管理费用。减值损失主要来源于因业务规划变化而闲置的固定资产，计入销售成本和其他净收支。

于2025年及2024年12月31日，本集团无用于为负债或或有负债担保的物业、厂房及设备。

15 商誉及无形资产

(人民币百万元)	商誉	软件	专利权及 特许权 使用费 (附注(a))	商标使用权 及其他	合计
成本：					
于2024年1月1日	4,496	2,626	14,524	2,438	24,084
汇率调整	112	(3)	3	6	118
本年增加	-	387	1,179	293	1,859
本年终止确认	(4,236)	(297)	(1,033)	(234)	(5,800)
于2024年12月31日	372	2,713	14,673	2,503	20,261
于2025年1月1日	372	2,713	14,673	2,503	20,261
汇率调整	25	2	-	(8)	19
本年增加	-	202	1,920	283	2,405
重分类至持有待售资产	-	-	(21)	-	(21)
本年终止确认	(115)	(182)	(222)	(143)	(662)
于2025年12月31日	282	2,735	16,350	2,635	22,002
累计摊销及减值：					
于2024年1月1日	4,176	1,844	8,658	869	15,547
汇率调整	121	(3)	3	4	125
本年摊销	-	384	784	432	1,600
本年减值	159	-	-	-	159
本年终止确认	(4,236)	(285)	(1,007)	(204)	(5,732)
于2024年12月31日	220	1,940	8,438	1,101	11,699
于2025年1月1日	220	1,940	8,438	1,101	11,699
汇率调整	12	1	(3)	(2)	8
本年摊销	-	405	830	342	1,577
重分类至持有待售资产	-	-	(4)	-	(4)
本年终止确认	(115)	(180)	(183)	(141)	(619)
于2025年12月31日	117	2,166	9,078	1,300	12,661
账面价值：					
于2025年12月31日	165	569	7,272	1,335	9,341
于2024年12月31日	152	773	6,235	1,402	8,562

(a) 于12月31日，专利权及特许权使用费账面价值分析如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
专利权	6,353	5,665
特许权使用费	919	570
	7,272	6,235

(b) 基于相关资产的用途，本年计提的摊销分摊至概要合并利润及其他综合收益表的销售成本、研发费用及销售和管理费用。减值损失计入销售成本和其他净收支。

(c) 于2025年及2024年12月31日，所有商誉的账面价值分别分摊至多个现金产出单元，分摊至每个单元的金额均不重大。

(d) 于2025年及2024年12月31日，本集团无用于为负债担保的无形资产。

16 于联合营公司权益

(人民币百万元)	2025年	2024年
联营公司	7,925	7,786
合营公司	432	580
	8,357	8,366

本集团对联营公司采用权益法核算。本集团对联营公司的投资均不重大。

联合营公司的账面价值总额及汇总财务信息如下：

(人民币百万元)	联营公司		合营公司	
	2025年	2024年	2025年	2024年
账面价值总额	7,925	7,786	432	580
本集团所占这些联合营公司的份额总额				
当年利润/(亏损)	145	(134)	140	(103)
其他综合收益	(1)	1	1	-
综合收益总额	144	(133)	141	(103)

17 其他投资及衍生工具

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
以摊余成本计量的金融资产			
– 定期存款		27,277	48,631
– 债权投资	(i)	29	3,073
		27,306	51,704
减值准备		(29)	(25)
		27,277	51,679
FVPL金融资产			
– 基金投资	(ii)	182,053	174,199
– 权益投资及受益权	(iii)	240,929	197,856
– 混合金融工具	(iv)	1,473	2,338
– 衍生工具	(v)	680	319
		425,135	374,712
FVOCI金融资产			
– 债权投资	(i)	5,061	6,472
– 权益投资	(iii)	6,146	7,414
		11,207	13,886
		463,619	440,277
非流动部分		251,877	213,991
流动部分		211,742	226,286
		463,619	440,277

(i) 债权投资包括固定利率债券、浮动利率票据、存款证及商业票据等。对于持有的以收取合同现金流为目的的债权投资，本集团分类为以摊余成本计量的金融资产。对于本集团持有的以同时收取合同现金流及出售为目的，且其产生的现金流仅为本金及利息的支付的其他债权投资，分类为FVOCI金融资产。于2025年12月31日，FVOCI债权投资的减值准备为人民币2百万元（2024年：人民币2百万元）。

(ii) 基金投资包括结构性存款、债券型基金、货币市场基金和净值型理财产品等。基金投资产生的现金流不仅仅来自本金及利息的支付，或本集团拟出售这些产品，因此分类为FVPL金融资产。

(iii) 权益投资及受益权包括权益投资和股权投资安排中的权益。本集团指定出于战略目的持有的且从发行人角度满足权益定义的权益投资分类为FVOCI金融资产，否则分类为FVPL金融资产。于2025年，本集团收到FVOCI权益投资相关的股利收入为人民币8百万元（2024年：人民币69百万元），其中与FVOCI权益投资终止确认相关的金额为人民币2百万元（2024年：人民币2百万元）。

于2025年，本集团处置部分FVOCI权益投资，相关累计公允价值变动储备转入留存收益的金额为人民币1,521百万元（2024年：人民币1,445百万元）。

(iv) 本集团持有的混合金融工具主要包括分类为FVPL计量的可转换债券及其他附带赎回条款的权益工具。

(v) 衍生工具主要为外汇远期合约。于2025年12月31日，本集团无运用套期会计的衍生工具（2024年：金融资产人民币2百万元）。

(vi) 于2025年及2024年12月31日，本集团无用于为负债或或有负债担保的其他投资。

18 递延所得税资产及负债

(人民币百万元)	2025年	2024年
预提费用、设定受益计划负债、退款负债及未履约义务	5,685	5,839
金融工具公允价值变动	(781)	(1,115)
物业、厂房及设备折旧及减值	(5,751)	(4,868)
未实现利润	4,161	3,905
可抵扣税务亏损	9,695	8,650
子公司未分配利润	(1,493)	(1,176)
存货跌价准备	559	584
减值准备	407	444
其他	1,164	882
合计	13,646	13,145

调节至概要合并财务状况表:

(人民币百万元)	2025年	2024年
递延所得税资产净额	16,446	15,562
递延所得税负债净额	(2,800)	(2,417)
	13,646	13,145

按照附注3(o)所载的会计政策, 本集团尚未就部分可抵扣税务亏损、可抵扣暂时性差异及未使用税务抵免确认递延所得税资产。

19 存货及其他合同成本

(人民币百万元)	2025年	2024年
存货		
原材料	76,490	73,293
在产品	61,468	55,167
产成品及消耗品	36,867	33,343
发出商品	16,815	13,748
其他存货	3,194	3,410
	194,834	178,961
其他合同成本	212	178
	195,046	179,139

于2025年及2024年12月31日, 本集团无用于为负债或或有负债担保的存货。

(a) 确认为费用并计入损益的存货金额:

(人民币百万元)	2025年	2024年
已销售存货的账面价值	375,307	350,047
已计提存货跌价准备	7,392	11,586
	382,699	361,633

计提的存货跌价准备计入销售成本。

(b) 合同成本

本集团的合同成本系为客户提供服务而发生的合同履约成本, 将在相关合同履约义务完成时计入销售成本。

于2025年及2024年12月31日, 合同成本未计提减值准备。

20 合同资产

(人民币百万元)	2025年	2024年
原值	59,224	61,157
减值准备(附注21(b))	(404)	(517)
	58,820	60,640
非流动部分	2,641	2,347
流动部分	56,179	58,293
	58,820	60,640

合同资产主要为本集团执行ICT基础设施业务合同过程中, 已履约但尚未开票时取得的收取对价的权利。当本集团取得仅取决于时间流逝的无条件收取对价的权利时, 合同资产将转为应收账款。无条件收取对价的权利在本集团根据合同约定的开票里程碑向客户开具发票时取得, 通常为完成产品或服务验收测试时。

本年度合同资产原值的重大变动如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
于1月1日	61,157	54,189
本年新增	54,808	54,559
本年转入应收账款或转回	(56,559)	(46,886)
汇率调整	(182)	(705)
于12月31日	59,224	61,157

21 应收账款及应收票据

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
应收账款			
应收第三方	(i)	113,539	109,542
应收关联方	31	29	16
		113,568	109,558
应收票据			
银行承兑汇票		7,757	4,426
财务公司承兑汇票		933	1,925
商业承兑汇票		5,449	6,298
应收信用证		3,046	2,411
	(ii)	17,185	15,060
		130,753	124,618
非流动部分		3,959	4,664
流动部分		126,794	119,954
		130,753	124,618

(i) 于2025年12月31日，本集团部分应收账款在同时收取合同现金流量和出售的业务模式下持有，因此被划分为FVOCI金融资产，该部分应收账款金额为人民币5,192百万元（2024年：人民币5,319百万元）。

(ii) 本集团的应收票据均自开具日后十二个月内到期。

(a) 账龄分析

于报告期期末的应收账款账龄分析如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
未逾期	89,036	83,911
逾期90天内	19,976	19,878
逾期90天至1年	4,803	6,648
逾期1年以上	2,743	2,455
	116,558	112,892
减值准备	(2,990)	(3,334)
	113,568	109,558

除存在重大融资成分的应收账款外，应收账款一般在开票30天后到期。

(b) 应收账款及合同资产减值准备

应收账款及合同资产的减值准备计入减值准备账户。当本集团根据其合理预期，认为相关款项基本不可能收回时，应收款予以核销（见附注3(e)(i)）。

本年度应收账款及合同资产减值准备的变动如下：

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
于1月1日		3,885	3,987
本年(转回)/计提的减值准备		(221)	382
本年核销		(171)	(241)
本年收回以前年度核销的坏账		39	25
汇率调整		(110)	(268)
于12月31日		3,422	3,885
其中：			
- 应收账款		2,990	3,334
- 合同资产	20	404	517
- 计入其他综合收益的FVOCI应收账款		28	34
合计		3,422	3,885

应收账款及合同资产的减值准备列示在销售和管理费用中。

于2025年，本集团应收账款及合同资产的减值准备有所减少，主要源于北部非洲某些客户的应收账款收回导致的减值准备转回。

(c) 已转移但未整体终止确认的应收账款

截至2025年12月31日止，本集团将未到期的面值为人民币4百万元（2024年：人民币6百万元）的应收账款转让予银行并收到转让款人民币4百万元（2024年：人民币6百万元）。由于相关转让附带追索权，本集团实质上保留了该应收账款相关的所有风险和报酬，并继续确认相关的应收账款并将收到的转让款确认为借款（附注24）。

截至2025年12月31日止，本集团将人民币2,725百万元（2024年：人民币2,844百万元）的应收账款转让予银行。该等应收账款获第三方信用保险机构承保，保险的赔款权益亦转让给应收账款的受让人。在相关交易中，本集团需要承担保险未保障部分的风险，因此本集团既没有转移也没有保留应收账款所有权上几乎所有的风险和报酬。同时，由于未经本集团同意受让人没有实际能力出售该等应收账款，本集团未放弃对该等应收账款的控制。因此，于2025年12月31日，本集团按照继续涉入的程度，确认已转让的应收账款人民币514百万元（2024年：人民币532百万元）和相关负债人民币537百万元（2024年：人民币563百万元）。相关负债计入其他负债。于2025年12月31日，本集团对上述已转让的应收账款计提减值准备人民币437百万元（2024年：人民币441百万元）。

(d) 担保

于2025年及2024年12月31日，除上述附注21(c)披露外，本集团无其他用于为负债或或有负债担保的应收账款及应收票据。

22 其他资产

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
预付账款		19,554	35,663
预付购买长期资产款项		7,544	8,658
未开票已履约的税务资产	(i)	5,478	5,894
所得税税务资产		2,113	1,447
其他税务资产		26,640	23,123
银行保证金及受限存款		1,354	6,634
其他应收第三方款项		14,297	16,717
其他长期待摊费用		9,469	6,467
其他应收关联方款项	31	226	632
持有待售资产		70	6
		86,745	105,241
非流动部分		20,011	20,722
流动部分		66,734	84,519
		86,745	105,241

(i) 根据某些税法的规定，增值税及其他附加的纳税义务于商品交付和服务提供或增值税发票开具孰早的时点产生。该余额代表已履约但尚未开票的应收客户的增值税及相关附加，将于开票时重分类至应收账款。

23 现金及现金等价物

(人民币百万元)	2025年	2024年
现金	4	4
银行及其他金融机构的存款	143,330	138,898
高流动性短期投资	5,922	6,472
第三方机构存款	1,108	891
	150,364	146,265

本集团持有计入现金等价物的短期投资为高流动性、易于转换为已知金额现金、价值变动风险很小的投资。于2025年12月31日，短期投资包括货币市场基金人民币5,922百万元(2024年：人民币6,472百万元)。货币市场基金包含短期债权投资，其资产净值相对稳定或变动很小，以公允价值计量且其变动计入损益。

于2025年12月31日，本集团存放于有外汇管制或其他法规限制的国家的现金及现金等价物为人民币2,388百万元(2024年：人民币1,569百万元)。

于2025年12月31日，本集团通过多币种资金池协议所持有的现金等价物为人民币6,217百万元(2024年：人民币7,492百万元)。资金池用于满足本集团的日常资金需求。在保持资金池账户整体有结余的情况下，参与协议的子公司能在相应银行以任何可自由转换的货币存入或拆借资金。

于2025年及2024年12月31日，本集团无用于为负债或或有负债担保的现金及现金等价物。

24 借款

本集团的借款合同条款汇总如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
短期借款：		
– 集团内担保借款	-	72
– 信用借款	10	154
	10	226
长期借款：		
– 应收账款融资(附注21(c))	4	6
– 信用借款	201,186	200,072
– 公司债券	38,084	64,567
	239,274	264,645
	239,284	264,871
非流动部分	219,861	237,508
流动部分	19,423	27,363
	239,284	264,871

集团内担保借款是指借款人是集团内公司但是合同本金及利息的偿还由集团内其他公司担保的外部借款。

条款和到期分析

未偿还借款的主要条款和到期分析如下：

于2025年12月31日

(人民币百万元)	利率	年利率	合计	1年以内	1至5年	5年以上
应收账款融资：						
美元	浮动利率	7.89%	4	2	2	-
信用借款：						
人民币	浮动利率	2.10% ~ 2.75%	201,186	799	104,760	95,627
巴基斯坦卢比	固定利率	17.12%	10	10	-	-
			201,196	809	104,760	95,627
公司债券：						
人民币	固定利率	2.48% ~ 3.45%	20,477	4,495	14,984	998
美元	固定利率	4.00% ~ 4.13%	17,607	14,117	3,490	-
			38,084	18,612	18,474	998
			239,284	19,423	123,236	96,625

于2024年12月31日

(人民币百万元)	利率	年利率	合计	1年以内	1至5年	5年以上
集团内担保借款：						
玻利维亚诺	固定利率	5.00%	72	72	-	-
应收账款融资：						
美元	浮动利率	8.57%	6	2	4	-
信用借款：						
人民币	浮动利率	2.20% ~ 2.85%	200,072	754	4,814	194,504
尼日利亚奈拉	固定利率	29.00% ~ 29.25%	114	114	-	-
巴基斯坦卢比	固定利率	17.12%	20	20	-	-
沙特里亚尔	浮动利率	7.16% ~ 8.34%	20	20	-	-
			200,226	908	4,814	194,504
公司债券：						
人民币	固定利率	2.48% ~ 3.45%	38,878	18,909	18,971	998
美元	固定利率	4.00% ~ 4.13%	25,689	7,472	18,217	-
			64,567	26,381	37,188	998
			264,871	27,363	42,006	195,502

公司债券

本集团的人民币和美元公司债券分别由本公司及本公司的全资子公司发行。未偿还公司债券的主要条款如下：

公司债券	到期年度	面值/（百万元）	年利率
美元债	2026	2,000	4.125%
美元债	2027	500	4.000%
人民币中期票据	2026	4,000	3.050%
人民币中期票据	2027	3,000	3.260%
人民币中期票据	2028	12,000	2.980% ~ 3.450%
人民币中期票据	2034	1,000	2.480%

美元债券均由本公司提供全额不可撤销的连带责任保证担保。

筹资活动现金流与主要负债的调节表

截至2025年12月31日止年度

相关负债/（人民币百万元）	其他借款	公司债券	分期支付的 长期资产	租赁负债
于2025年1月1日	200,304	64,567	917	11,455
借入借款	55,550	-	-	-
发行债券	-	23,985	-	-
偿还借款	(53,896)	-	-	-
偿还债券	-	(49,275)	-	-
取得长期资产	-	-	703	-
支付分期付款额	-	-	(576)	-
新增租赁	-	-	-	4,709
支付租赁负债	-	-	-	(3,885)
本年计提利息	5,057	1,868	-	534
支付利息	(5,053)	(2,319)	-	(410)
资本化的利息和交易费用摊销	-	47	15	-
非现金交易（注）	(755)	-	-	-
租赁终止	-	-	-	(518)
汇率调整	(7)	(789)	33	(201)
于2025年12月31日	201,200	38,084	1,092	11,684

截至2024年12月31日止年度

相关负债/(人民币百万元)	其他借款	公司债券	分期支付的 长期资产	租赁负债
于2024年1月1日	237,412	71,002	1,304	10,835
借入借款	106,106	-	-	-
发行债券	-	13,990	-	-
偿还借款	(143,539)	-	-	-
偿还债券	-	(21,000)	-	-
取得长期资产	-	-	53	-
支付分期付款额	-	-	(466)	-
新增租赁	-	-	-	4,700
支付租赁负债	-	-	-	(3,693)
本年计提利息	7,460	2,399	-	509
支付利息	(7,652)	(2,642)	-	(349)
资本化的利息和交易费用摊销	390	59	23	-
非现金交易(注)	(514)	-	-	-
租赁终止	-	-	-	(72)
汇率调整	641	759	3	(475)
于2024年12月31日	200,304	64,567	917	11,455

注：在部分融资安排下，本集团在尚未取得某些客户合同对价的无条件收款权利时，将本集团客户合同的未来无条件收款权利不附追索权地转移给金融机构。本集团在取得相关客户合同对价的无条件收款权利时，终止确认相关融资安排下的借款。

25 应付账款及应付票据

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
应付账款			
应付第三方		112,306	103,767
应付关联方	31	1,579	1,141
		113,885	104,908
应付票据			
银行承兑汇票		1	169
		113,886	105,077

供应商融资安排

本集团参与了供应商融资安排。根据供应商需求，银行提前向其支付本集团应付的发票款项；本集团在约定日期向供应商支付款项后，银行从供应商处收回相关款项。与未参与该安排的供应商的常规付款期限相比，该安排并未大幅延长本集团的付款期限，且本集团不会就相关应付款项承担银行收取的利息。因此，本集团继续将与该安排有关的负债列报为应付账款，未进行单独记录。

26 合同负债

本年度合同负债的重大变动如下：

(人民币百万元)	2025年	2024年
于1月1日	97,461	95,101
年初合同负债本年已确认收入	(67,078)	(65,212)
已收款或已开票但尚未履约	86,482	68,850
汇率调整	(49)	(1,278)
于12月31日	116,816	97,461

合同负债为本集团已收或应收客户对价而应向客户转让商品或服务的义务，在单一合同下与合同资产抵销后按净额列示。本集团的合同负债主要包括ICT基础设施业务、终端业务和云计算业务中的递延服务类质保收入、优惠券和其他预收设备或服务款。

27 其他负债

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
预提费用		30,751	30,805
退款负债	(i)	24,197	21,690
其他应交税金		15,692	15,891
应付物业、厂房及设备 and 无形资产购建款		16,114	17,668
衍生工具	17(v)	260	341
其他		20,993	39,740
		108,007	126,135
非流动部分		1,588	2,353
流动部分		106,419	123,782
		108,007	126,135

(i) 退款负债主要包括返利和其他基于销售的对客户的激励。

28 准备

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
产品质量保证准备	(a)	14,276	10,992
客户亏损合同准备		1,015	2,051
供应商亏损合同准备	(b)	4,631	6,153
其他准备	(c)	6,368	4,944
		26,290	24,140
非流动部分		343	519
流动部分		25,947	23,621
		26,290	24,140

非流动部分的余额为长期客户亏损合同准备，列示在其他负债。

本年度的准备变动如下：

(人民币百万元)	产品质量 保证准备	客户亏损 合同准备	供应商亏损 合同准备	其他准备	合计
于2025年1月1日	10,992	2,051	6,153	4,944	24,140
本年计提/(转回)	10,736	(447)	(836)	1,431	10,884
本年使用	(7,606)	(584)	(686)	(367)	(9,243)
汇率调整	154	(5)	-	360	509
于2025年12月31日	14,276	1,015	4,631	6,368	26,290

(a) 产品质量保证准备

产品质量保证准备是根据类似产品的历史保修数据或预测保修数据、期末在保产品金额以及对对应剩余保修期间估计得出。

(b) 供应商亏损合同准备

本集团在正常生产经营中签订了一些不可撤销的采购协议。受附注4(j)所述事件及产品市场需求变化等因素的影响，部分采购的物料可能无法用于生产。因此，根据附注3(p)所述会计政策，本集团对继续执行、变更或取消相关采购协议预计发生的损失计提了准备，并计入销售成本。

(c) 其他准备

其他准备主要与未结索赔、案件及争议相关。

29 租赁

(a) 作为承租人

本集团在日常经营中租入办公场地、员工公寓、仓库、工厂设备以及运输工具，租赁期通常在一至十年之间。部分物业租赁在合同期之后带有续租选择权，少数租赁包含可变租赁付款额。本集团还持有中国境内的土地使用权，这些土地使用权在本集团获得相关权利之日被确认为使用权资产。

本集团作为承租人的租赁信息披露如下：

(i) 使用权资产

(人民币百万元)	土地使用权	房屋建筑物	运输工具及其他	合计
成本：				
于2024年1月1日	17,090	17,063	1,701	35,854
汇率调整	(2)	(459)	(4)	(465)
本年增加	1,522	4,459	241	6,222
投资性房地产转入	74	-	-	74
转入存货	(2,547)	-	-	(2,547)
本年终止确认	(5)	(2,865)	(133)	(3,003)
恶性通货膨胀调整	-	158	5	163
于2024年12月31日	16,132	18,356	1,810	36,298
于2025年1月1日	16,132	18,356	1,810	36,298
汇率调整	(1)	286	5	290
本年增加	1,146	4,241	468	5,855
转入存货	(249)	-	-	(249)
本年终止确认	-	(3,076)	(342)	(3,418)
恶性通货膨胀调整	-	130	-	130
于2025年12月31日	17,028	19,937	1,941	38,906
累计折旧及减值：				
于2024年1月1日	2,021	7,869	562	10,452
汇率调整	-	(241)	-	(241)
本年计提折旧	331	3,401	420	4,152
投资性房地产转入	10	-	-	10
转入存货	(154)	-	-	(154)
本年终止确认	(3)	(2,794)	(131)	(2,928)
恶性通货膨胀调整	-	88	5	93
于2024年12月31日	2,205	8,323	856	11,384
于2025年1月1日	2,205	8,323	856	11,384
汇率调整	-	200	1	201
本年计提折旧	319	3,568	411	4,298
减值	-	2	-	2
转入存货	(18)	-	-	(18)
本年终止确认	-	(2,559)	(341)	(2,900)
恶性通货膨胀调整	-	78	-	78
于2025年12月31日	2,506	9,612	927	13,045
账面价值：				
于2025年12月31日	14,522	10,325	1,014	25,861
于2024年12月31日	13,927	10,033	954	24,914

于2025年及2024年12月31日止年度，本集团由于租赁取消或转租形成了融资租赁，终止确认了部分使用权资产。

(ii) 确认至当期损益的金额

(人民币百万元)	附注	2025年	2024年
租赁负债的利息费用	11	534	509
短期租赁费用		621	639
低价值租赁费用 (不包含短期租赁中的低价值租赁)		36	39
未包含在租赁负债计量的可变租赁付款额		79	54

(iii) 确认至概要合并现金流量表的金额

(人民币百万元)	2025年	2024年
租赁现金流出	6,470	6,243

(b) 作为出租人

本集团主要以经营租赁的方式租出某些物业(见附注8)。

于12月31日,资产负债表日后的未折现应收租赁款的到期日分析如下:

(人民币百万元)	2025年	2024年
1年以内	66	87
1至2年	51	73
2至3年	44	58
3至4年	35	47
4至5年	33	41
5年以上	156	180
	385	486

30 资本承担

(人民币百万元)	2025年	2024年
已签约的购建长期资产的资本承担	9,781	12,472
投资承担	374	449
	10,155	12,921

31 关联方

关联方为满足以下情况之一的个人或主体:对本集团形成控制、共同控制或施加重大影响;为关键管理人员;为本集团的成员,或为本集团的联营公司或合营公司。

本集团与关联方进行的交易遵循独立交易原则。关联方应收和应付类款项按照合同结算,不带息且无抵押。

本集团与关联方的重要交易详细信息如下:

与关联方的交易

(人民币百万元)	联合营公司	
	2025年	2024年
销售商品及服务	2,558	2,581
购买商品及服务	3,877	3,189

与关联方的交易余额

(人民币百万元)	联合营公司	
	2025年	2024年
应收账款	29	16
合同资产	14	6
其他资产	226	632
应付账款	1,579	1,141
合同负债	244	45
其他负债	300	210

32 集团企业

(a) 控制方及最终控制方

本公司的控制方及最终控制方为工会。

(b) 主要子公司

子公司名称	注册地	所占权益比例		主要业务
		2025年	2024年	
华为技术有限公司	中国内地	100%	100%	通讯产品及其配套产品的开发、生产、销售、安装、技术服务和维修服务
华为终端有限公司	中国内地	100%	100%	通信电子产品及配套产品的开发、生产和销售
华为机器有限公司	中国内地	100%	100%	通讯产品的制造
上海华为技术有限公司	中国内地	100%	100%	通讯产品的开发
北京华为数字技术有限公司	中国内地	100%	100%	通讯产品的开发
华为技术投资有限公司	中国香港	100%	100%	物料购销
香港华为国际有限公司	中国香港	100%	100%	通讯产品的购销
华为国际有限公司	新加坡	100%	100%	通讯产品的购销
华为技术日本株式会社	日本	100%	100%	通讯产品的开发、销售及相关服务
德国华为技术有限公司	德国	100%	100%	通讯产品的开发、销售及相关服务
华为终端（深圳）有限公司	中国内地	100%	100%	持股部分终端子公司
华为终端（香港）有限公司	中国香港	100%	100%	通信电子产品及配套产品的销售及相关服务
华为云计算技术有限公司	中国内地	100%	100%	云产品的开发及销售
华为技术服务有限公司	中国内地	100%	100%	通讯产品及配套产品的安装、技术服务及维修服务
华为软件技术有限公司	中国内地	100%	100%	云产品及服务的销售
深圳市海思半导体有限公司	中国内地	100%	100%	半导体产品的开发及销售
海思技术有限公司	中国内地	100%	100%	半导体产品的开发及销售
海思光电子有限公司	中国内地	100%	100%	信息技术领域光电子技术与产品的开发、制造及销售
华为技术有限责任公司	荷兰	100%	100%	海外子公司投资主体

33 部分处置子公司股权

本集团于2024年分别与两家第三方企业签订股权转让协议，向其各出售智能汽车解决方案业务相关子公司10%的股权，但未丧失对相关子公司的控制权。上述交易于2025年完成，收到的交易对价款项列示在合并现金流量表中的筹资活动。

34 或有事项

(a) 2014年9月2日（如下均为美国当地时间），T-Mobile USA, Inc.（“T-Mobile”）就本集团子公司Huawei Device USA Inc. 涉嫌不当使用手机测试设备相关的商业秘密，对Huawei Device USA Inc. 提起民事诉讼。双方于2017年11月8日达成和解。

2019年1月16日，美国司法部对Huawei Device USA Inc. 及华为终端有限公司提起刑事诉讼，涉及共10项罪名，包括涉嫌窃取T-Mobile上述设备相关的商业秘密、涉嫌远程操控诈骗及妨碍司法公正等。相关指控涉及的期间为2012到2014年。

(b) 2019年1月24日，美国司法部对华为技术有限公司、Huawei Device USA Inc. 以及其他人士及公司提起刑事诉讼，涉及共13项罪名，包括涉嫌从事银行欺诈、电信诈骗、与伊朗的交易违反美国《国际紧急经济权力法案》以及相关事项。

2020年2月13日，美国司法部针对上述诉讼提交了更新的诉状。更新的诉状在2019年1月24日指控的13项罪名的基础上，增加华为终端有限公司和Futurewei Technologies, Inc.作为被告，新增了涉嫌共谋有组织犯罪、共谋窃取商业秘密以及共谋电信诈骗3项罪名，并新增了相关被告涉嫌参与与朝鲜和伊朗相关交易等的指控。

本集团已就上述案件聘请了外部法律顾问。对于上述（a）项诉讼，鉴于起诉书所载指控的复杂性、其与上述（b）项诉讼所述2020年2月13日的更新诉状有所重叠、以及在新冠肺炎全球疫情期间各方当事人准备审讯存在困难，美国政府和相关被告分别于2019年9月5日、2020年3月17日、2021年2月23日、2022年2月18日、2023年1月18日、2024年1月9日、2024年10月23日及2025年7月17日提出动议，要求将审讯延期，法官同意了延期请求。根据法官于2025年7月18日作出的裁定，审讯

将延至2027年10月25日。对于上述（b）项诉讼，根据法官在2026年3月9日作出的裁定，原定2026年5月4日的庭审日期改为2026年6月15日。

由于该等诉讼尚处于庭审前阶段，截至本财务报表批准日，管理层认为其结案时间和结果均存在固有的不确定性，本集团无法可靠估计可能产生的负债金额（如有）。因此，该等诉讼构成了本集团的或有负债事项，本集团并未在财务报表中对其计提任何拨备，在现阶段也无法预计其未来可能对本集团财务报表产生的影响。

风险要素

风险要素是指在公司战略规划、业务运作、外部环境及财务系统中识别出来的，对公司实现其经营目标带来不确定性的关键因素。下文所提及的风险要素均指重大风险要素，即会对整个公司的生存、声誉、财务状况、经营结果和长远发展产生重大影响的风险要素。

华为风险管理体系

华为基于COSO模型，参考ISO 31000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，持续完善企业风险管理组织和运作机制，推进风险管理与应对。该体系有以下主要角色：

- 董事会负责批准事关公司的重大风险和重大危机的管理方案，并管理重大突发事件。
- 各业务主管是所负责业务领域风险管理的第一责任人，主动识别和管理风险，将风险控制在可接受范围内。

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，即通过战略规划，系统性识别和管理战略风险；在年度业务计划中制定风险应对方案，并通过绩效管理循环实现日常运营中的风险监控和报告。在战略决策与业务规划中明确重大风险要素、在运营和执行中控制风险，为华为的持续经营提供有效保障。

战略风险

全面智能化时代已然来临。数智技术正在重塑世界，我们力求让所有人从中受益，确保全面的数字包容。AI技术的持续进步正在推动各行各业智能化的不断深化，发展潜力巨大。AI带来技术变革、效率和生产力提升、生

活质量和社会福祉改善的同时，也带来了技术伦理和治理方面的挑战。外部环境持续动荡、更趋复杂，全球化秩序面临严峻挑战，我们将长期处于美国对先进技术持续打压的逆境中求生存、谋发展。

外部风险

宏观环境

2025年全球经济增长和预期相比保持韧性，2026年预计将保持平稳，人工智能投资保持强劲。随着通胀得到控制，利率有所下降，但仍处于较高水平，对投资和消费支出产生不利影响。主要国家增加财政开支将加剧政府

预算压力。地缘政治局势变动、局部冲突和保护主义将继续损害商业和消费信心。面对不确定的经营环境，华为将持续关注风险，及时调整策略。

法律风险

合规遵从是华为在全球生存、服务和贡献的基石，华为长期致力于遵守业务所在国适用的法律法规。经过持续的投入，华为已经建立覆盖全球所有业务、所有员工的包括贸易合规、金融合规、反商业贿赂、知识产权与商业秘密保护、网络安全与隐私保护等多领域在内的合规管理体系，从政策、组织、制度、流程等各环节进行系统性管理。尽管如此，在一些国家和地区，法律环境的复杂性如法律的明确及透明程度、司法和执法的尺度等，仍有可能对华为业务产生影响。华为将一如既往地对标行业最佳实践，主动管理风险，以法律遵从的确定性来应对外部环境的不确定性。

贸易风险

2025年全球经济与贸易在复杂博弈中承压前行。贸易保护主义与关税壁垒相互交织，深刻挑战着多边经贸机制的传统范式。受地缘政治冲突及贸易规则重构的叠加影响，国际航运网络和贸易流动波动加剧。

尽管外部环境严峻，全球贸易仍然机遇与挑战并存。2025年全球贸易在波动中保持增长势头，世界经济的韧性依然稳健。人工智能技术的蓬勃发展以及绿色低碳技术的加速应用，正在成为推动全球贸易发展的新动能，为世界经济注入活力。

华为始终支持开放健康的全球化市场和经贸合作，自觉遵从国际贸易规则。华为期望通过数智化技术创新和应用推广，助力全球经济向数字化、智能化、绿色化转型，为全球经贸做出努力与贡献。

运营风险

信息安全

华为持续构建完善的信息安全管理体系，并采取严格的信息安全措施全方位地保护知识产权，但不能完全防止华为的保密资产信息被不正当使用，尽管可以通过司法途径进行保护，但仍然可能会产生损失。

自然灾害

维护客户网络稳定运行是华为最重要的社会责任和使命。2025年3月缅甸北部曼德勒发生百年一遇的7.9级地震，并伴随50多次强烈余震，受灾地区通信基础设施遭受极大破坏。华为第一时间成立地震救灾应急保障项目组，快速调配资源，维护专家30分钟内迅速抵达客户机房；多名交付、采购、供应链专家连夜集结，24小时内赶赴现场。面对余震，我们坚守机房，与客户紧密协作，72小时内完成灾区约80%基站抢通，全力支撑恢复网络，成功保障了灾区通信快速恢复和平稳运行。另外，华为还成功应对了欧洲夏季极端高温、加勒比“梅丽莎”飓风、印尼台风和大洪水等灾害场景。地震、台风、暴雨等自然灾害的出现可能影响华为维护、供应的及时性，进而影响网络运行。华为已建立针对性的预案管理机制，持续提升应对自然灾害的能力，保障自身业务连续性，并有效支撑客户网络稳定运行。

当地国家风险

华为目前在全球170多个国家和地区开展业务，由于国际经济及政治形势纷繁复杂，在不同国家开展业务会涉及不同的风险，例如政治和经济不稳定、外汇市场波动、资本管制、主权债务违约风险等，都可能影响华为在当地的运营，对华为的业务发展造成不确定性影响。

虽然预计2026年美元利率呈下降趋势，但部分债务负担沉重的发展中国家仍难以进入全球资本市场获取资金，容易发生违约，并面临资本外流和货币贬值的风险。华为将密切关注包括汇率波动风险、经济基本面变化、局部冲突、大宗商品价格波动在内的环境变化，尽早采取应对措施，保障业务目标实现。

知识产权

华为长期持续坚持自主创新，尊重第三方知识产权，同时积极保护自身知识产权，持续构建完善的知识产权及风险管理体系。尽管如此，仍可能有权利人对华为发起知识产权主张，或仍有第三方侵犯公司知识产权。华为持续在全球范围内构建高价值知识产权组合和知识产权能力，积极按照国际规则和行业惯例解决争议，保障全球业务经营安全。

公司治理报告

- 109 股东与员工持股计划
- 109 股东会 and 持股员工代表会
- 110 董事会
- 115 监事会
- 118 独立审计师
- 119 业务架构
- 120 内部控制体系建设



公司存在的唯一理由是为客户服务。多产粮食，增加土壤肥力是为了更有能力为客户服务。“以客户为中心，为客户创造价值”是公司的共同价值。权力是为了实现共同价值的推进剂和润滑剂。反之，权力不受约束，会阻碍和破坏共同价值守护。公司拥有完善的内部治理架构，各治理机构权责清晰、责任聚焦，但又分权制衡，使权力在闭环中循环，在循环中科学更替。

公司在治理层实行集体领导，不把公司的命运系于个人身上，集体领导遵循共同价值、责任聚焦、民主集中、分权制衡、自我批判的原则。

公司坚持以客户为中心、以奋斗者为本，持续优化公司治理架构、组织、流程和考核机制，使公司长期保持有效增长。

股东与员工持股计划

华为投资控股有限公司是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（即虚拟受限股计划），员工持股计划参与人数为169,054人（截至2025年12月31日），参与人均为公司在职员工或离退保留人员。员工持股计划将公司的长远发展和员工的个人贡献及发展有机地结合在一起，形成了长远的共同奋斗、分享机制。

任正非作为自然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2025年12月31日，任正非的总出资相当于公司总股本的比例约0.59%。

股东会和持股员工代表会

股东会是公司权力机构，由工会和任正非两名股东组成。

工会履行股东职责、行使股东权利的机构是持股员工代表会。持股员工代表会由不超过161名持股员工代表组成，代表全体持股员工行使有关权利。

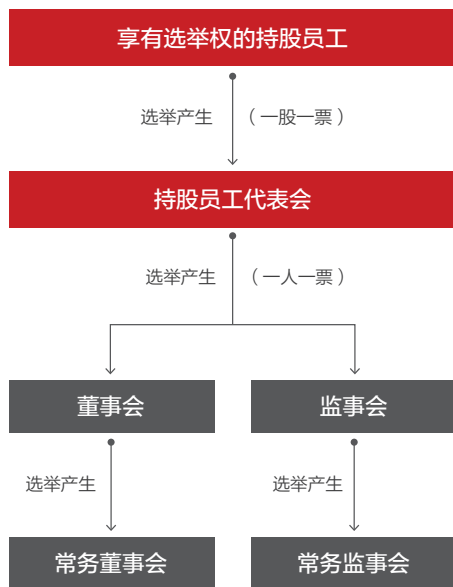
2025年，持股员工代表会举行了1次会议，审议通过了董事会年度工作报告、监事会对董事会年度履职情况的评议报告、监事会年度工作报告、年度利润分配方案、年度增资方案等议题。



2025年3月持股员工代表会会议。

持股员工代表和候补持股员工代表由享有选举权的持股员工选举产生，任期五年。持股员工代表出现空缺时，由候补持股员工代表依次递补。

享有选举权的持股员工一股一票选举产生持股员工代表会，持股员工代表会一人一票选举产生公司董事会、监事会。持股员工代表会及其选举产生的公司董事会、监事会对公司重大事项进行决策、管理和监督。



2025年2月，举行了第五届持股员工代表会选举，由127,909名享有选举权的持股员工进行选举投票，按一股一票进行计票，产生了161名持股员工代表和37名候补持股员工代表。

目前持股员工代表会成员包括：

梁华、郭平、徐直军、胡厚崑、孟晚舟、汪涛、张平安、余承东、郑良材、何庭波、李建国、陶景文、彭博、查钧、侯金龙、杨超斌、应为民、任正非、李杰、陈黎芳、姚福海、李大丰、马箐箐、宋柳平、任树录、田峰、彭中阳、史延丽、杨黎、吕克、李鹏、赵明路、曹既斌、吴辉、白利民、李坤、周建军、王建晖、肖振东、张东亚、张春雷、曹海晨、林柏枫、郑小虎、马建华、易翔、张东旭、周丹金、蔡孟波、鲁勇、覃斌、张振军、高翔、孟巍、何涛、侯巍、阎力大、徐钦松、李斌、吕鲁平、谢桂磊、叶锦华、常胜、赵芊、马悦、李俊风、吴伟涛、王银锋、李俊维、周红、刘少伟、陈海波、朱小勇、胡波、雷霆、孙全、周永杰、王洋、匡雄才、李小龙、龚体、郑平方、王永刚、曹明、孙锐、吕劲松、王雷、赵志鹏、吴局业、陈帮华、汪浩、张熙伟、周跃峰、陆海鸥、高治国、马海旭、刘康、陈浩、陈雷、史振钰、段科、荀速、游江涛、国大正、卢煜、杨友桂、何波、张宇昕、石冀琳、高江海、尚海峰、靳玉志、卞红林、高戟、朱勇刚、吴永能、何刚、朱平、焦健、陈金水、陶然、史琴、朱佳敏、李壮实、孙婷、雷润根、张国、王华南、田兴普、张伟、丁爱龙、王义翔、杨赛、黄冀、祝一帆、常栋、周智勇、秦刚、罗仲毅、朱克楚、汤启兵、李霞、冉卫东、吴正刚、孟平、骆文成、张健、杜延新、江西生、盖刚、吴钦明、王剑峰、白熠、蒋亚非、彭勇、胡克文、方向、赵永刚、沈惠丰、邵洋、曹冲。

董事会

董事会是公司战略、经营管理和客户满意度的最高责任机构，承担带领公司前进的使命，行使公司战略与经营管理决策权，确保客户与股东的利益得到维护。

董事会的主要职责为：

- 审议公司注册资本增加或减少方案、利润分配方案及弥补亏损方案；
- 审议公司股权激励计划、非股权的长期激励计划；
- 审议或批准公司进入或退出产业领域，批准公司战略规划；
- 批准重大的组织变革与调整、管理机制建设和业务变革；
- 批准重大的财经政策、财务规划与商业交易；
- 批准公司年度预算方案、年度经营报告及年度审计报告；
- 批准公司高级管理人员的任免；
- 批准公司层面的重大人力资源政策及规划；
- 批准事关公司的重大风险和重大危机的管理方案，管理重大突发事件；
- 批准公司风险、内控、合规、审计、纪律处分的顶层政策和框架；批准公司风险、内控、合规、审计的年度工作报告。
- 其他相关的职责。

2025年，董事会共举行了13次现场会议，就年度商业计划、审计报告、利润分配、增资等事项进行了审议和决策。

董事会成员共17名，由持股员工代表会选举产生并经股东会表决通过。2023年3月，公司进行了董事会换届选举，产生了新一届董事会成员和候补董事。董事会选举产生了副董事长和常务董事，确定了列席常务董事。2025年至2026年3月，董事会成员、候补董事进行了调整和变更。

目前董事会成员包括：

- 董事长：梁华
- 副董事长：徐直军、孟晚舟、汪涛
- 常务董事：张平安、余承东、郑良材、杨超斌
- 列席常务董事：何庭波
- 董事：胡厚崑、彭博、查钧、侯金龙、应为民、任正非、周跃峰、李鹏

候补董事包括：何刚、白熠、曹既斌、周红、卞红林、靳玉志、鲁勇、蒋亚非、胡克文、王华南。



梁华 先生
董事长

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、首席供应官、审计委员会主任、监事会主席等职务。现任公司董事长。



徐直军 先生
副董事长、轮值董事长

徐直军先生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、公司轮值CEO、战略与发展委员会主任等，现任公司副董事长、轮值董事长等职务。



孟晚舟 女士
副董事长、轮值董事长

孟晚舟毕业于华中理工大学，硕士。1993年加入华为。历任公司国际会计总监、华为香港公司首席财务官、账务管理部总裁。现任副董事长、轮值董事长、公司CFO。

2003年起，孟晚舟主导建立了全球统一的华为财经组织架构、流程、制度和IT平台。2007年至2014年，孟晚舟在华为全球推行IFS(集成财经服务)变革，使精细化管理成为华为公司持续成长的基因之一。

2014年，孟晚舟领导华为公司的数据变革，建立了完善的数据管理体系，实现“数出一孔”，使数据成为公司的战略资产。同一时期，她通过财报内控、账实一致、资金管理和税务管理等变革项目，使能财经组织成为业务的伙伴和价值整合者，支撑公司业务在全球实现高速和稳健的发展。

2019年至今，匹配公司的战略前瞻和长期发展规划，孟晚舟构建财经数字化整体蓝图。通过风险探针、风控模型的建设，实现无接触式风控；建立敏捷经营管理体系，基于数据和AI算法，实现经营管理及决策智能化；建立作战指挥一体化平台，基于数据透明和实时交互，实现关键财经作业场景的协同作战，立体指挥。

在她的带领下，华为财经已成为世界领先的数字化和智能化的财经组织，为华为公司打造了坚实可靠的经营底座，助力公司在新时代下的战略实现。



汪涛 先生
副董事长、轮值董事长

汪涛先生毕业于西安交通大学，硕士。1997年加入华为，历任欧洲片区产品行销总裁、华为意大利&瑞士子公司总经理、无线网络产品线总裁、网络产品线总裁、ICT战略与Marketing总裁、ICT产品与解决方案总裁、产品投资评审委员会主任、ICT基础设施业务管理委员会主任等职务。现任公司副董事长、轮值董事长等职务。



张平安 先生
常务董事

出生于1972年，毕业于浙江大学，硕士。1996年加入华为，曾历任公司产品线总裁、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、华为企业业务集团首席运营官、华为电信软件业务部总裁、华为消费者业务云服务总裁等。现任华为公司常务董事、华为云计算BU 董事长。



杨超斌 先生
常务董事

出生于1972年，毕业于中国科学技术大学，硕士。1998年加入华为公司至今，历任无线预研部部长、LTE产品线总裁、瑞典研究所所长、无线解决方案部部长、无线营销工程部部长、5G产品线总裁、无线网络产品线总裁、ICT产品与解决方案总裁、产品投资评审委员会主任，现任公司常务董事、ICT BG CEO。



余承东 先生
常务董事

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BG CEO、智能汽车解决方案BU董事长等。现任华为常务董事、产品投资评审委员会主任、终端BG董事长。



何庭波 女士
董事

何庭波女士出生于1969年，毕业于北京邮电大学，半导体物理和通信工程专业双学士、硕士。1996年加入华为，历任芯片业务岗位（开发、研究、架构、供应链）、研发部长、海思总裁、2012实验室总裁，现任科学家委员会主任、ITMT主任、半导体业务部总裁。



郑良材 先生
常务董事

出生于1975年，毕业于清华大学，本科。1999年加入华为，历任里约代表处代表、墨西哥代表处代表、拉美北地区部总裁、南美南地区部总裁、拉美大区总裁，ICT基础设施业务管理委员会、IRB产品投资评审委员会、HRC人力资源委员会、GSPC全球网络安全与用户隐私保护委员会、ESC变革指导委员会、纪律与监察委员会成员。现任公司常务董事，人力资源管理部总裁。



胡厚崑 先生
董事

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，历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、全球网络安全与用户隐私保护委员会主席、美国华为董事长、公司轮值CEO、人力资源委员会主任、公司副董事长、公司轮值董事长等职务，现任公司董事。



彭博 先生
董事

出生于1976年，毕业于哈尔滨工业大学，获工学学士学位。1999年加入华为公司至今，历任华为Vodafone系统部部长、欧洲片区副总裁及运营商BG全球销售部总裁、全球销售与客户群业务部总裁、华为西欧地区部总裁、公共及政府事务部副总裁及企业沟通部总裁。现任公司董事会成员、全球采购认证管理部总裁。



应为民 先生
董事

出生于1973年，毕业于中科院上海技术物理研究所，硕士。1998年加入华为，历任LTE产品线总裁、GSM&UMTS<E产品线总裁、无线网络研发管理部部长、全球采购认证管理部总裁等职务，现任公司董事、首席供应官、集团采购管理委员会主任。



查钧 先生
董事

出生于1971年。毕业于浙江大学，硕士。1997年加入华为，历任A8010开发经理、UMG SPDT经理、IMS产品族总监、路由器与网络安全产品线总裁、固定网络产品线总裁、中央研究院总裁等，现任2012实验室总裁。



任正非 先生
董事

出生于1944年，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。



侯金龙 先生
董事

出生于1970年，毕业于上海交通大学，本科。1996年加入华为，历任无线GSM研发产品总监、无线系统部总工程师、无线MSC6.0试点PDT经理、无线移动产品行销总监、无线营销工程部部长、鼎桥通信公司CEO、网络能源产品线总裁、IT产品线总裁、Cloud&AI产品与服务总裁、云与计算BG总裁等，现任数字能源BU总裁。



周跃峰 先生
董事

出生于1974年，毕业于爱丁堡大学，博士。2008年加入华为，历任无线研发经理、无线欧洲沃达丰移动创新中心主任、无线网络小蜂窝产品线总裁、无线营销工程部部长、数据存储产品线总裁等。现任华为公司董事、华为云CEO。



李鹏 先生
董事

出生于1977年，毕业于同济大学，本科。1999年加入华为，历任西安代表处代表、中国地区部总裁助理、东南非地区部总裁、南部非洲地区部总裁、西欧地区部总裁、运营商BG总裁、公司监事会成员等。现任公司董事、ICT销售与服务总裁、中国地区部总裁。

常务委员会

董事会设常务委员会，常务委员会是董事会的常设执行机构，受董事会委托对重大事项进行研究酝酿，就董事会授权的事项进行决策并监督执行。2025年，董事会常务委员会共举行了22次会议。

目前，董事会常务委员会成员包括：徐直军、孟晚舟、汪涛、张平安、余承东、郑良材、杨超斌。

轮值董事长

公司董事会及董事会常务委员会由轮值董事长主持。轮值董事长的轮值期为六个月。

审计委员会

审计委员会在董事会授权范围内履行对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；
- 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。

审计委员会每年至少召开四次会议，根据需要召开临时会议，并邀请相关业务主管和相关领域专家列席。

2025年，审计委员会共举行了7次会议，主要围绕公司反腐、内控、内部与外部审计、业务单元监管等相关主题。会议审议并批准了年度内控规划、内部审计计划和外部审计计划，定期审视其进展与执行结果，评估公司内控重大问题的改进情况，并要求部分内控改进不力的流程责任人和业务管理者进行了内控述职。

监事会

监事会是公司的最高监督机构，代表股东行使监督权。监事会的定位是对公司的生存发展和命运负责，其基本职权体现在领袖管理、业务审视和战略前瞻三个方面。监事会通过干部考察、后备干部培养等，推动公司接班人梯队建设，保障公司事业后继有人；通过建立规则化、制度化、系统化的监督框架，对董事与高管履职、公司经营和财务状况、合规与内控体系等进行全方位的监督，推动公司逐渐从基于经验的管理走向基于规则的管理，让业务在边界内自由运作。

2025年，监事会完善了监事会基本制度和组织建设，开展了干部考察工作和后备干部资源池管理，针对重点风险领域开展了巡视和检查，对公司的经营管理进行了监督，对子公司董事会的建设进行了指导和管理。2025年监事会共举行15次会议。监事会成员列席了全部董事会会议，对董事会履职进行了监督和评议，对董事高管履职开展了监督和评价。

监事会设常务委员会，常务委员会是监事会的常设执行机构，受监事会委托对重大事项进行研究酝酿，就监事会授权的事项进行决策并监督执行。2025年，监事会常务委员会共举行24次会议。

监事会成员共15名，由持股员工代表会选举产生并经股东会表决通过。2026年3月，公司进行了监事会换届选举，产生了新一届监事会成员和候补监事。监事会选举产生了监事会副主席和常务监事。

目前监事会成员包括：

- 监事会主席： 郭平
- 监事会副主席： 李建国、陶景文、马箐箐
- 常务监事： 陈黎芳、姚福海、任树录
- 监事： 孟平、田峰、李大丰、杨黎、徐钦松、彭中阳、陈浩、王剑峰

候补监事包括：易翔、汤启兵、陈雷、朱平、宋柳平。

监事会常务委员会成员包括：郭平、李建国、陶景文、马箐箐、陈黎芳、姚福海、任树录。



前排左起：任树录、姚福海、李建国、郭平、陶景文、马箐箐、杨黎
 后排左起：王剑峰、徐钦松、李大丰、孟平、陈黎芳、田峰、陈浩、彭中阳



郭平 先生
监事会主席

郭平先生出生于1966年，毕业于华中理工大学（现华中科技大学），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、公司轮值CEO、财经委员会主任、公司副董事长、轮值董事长等职务，现任公司监事会主席。



马箐箐 先生
监事会副主席

出生于1973年，毕业于西北工业大学，系统工程硕士。1997年加入华为，历任研发工程师、市场部高级产品经理、海外片区Marketing部部长、战略与Marketing人力资源部部长、终端BG人力资源部部长、公司常务监事等职务。现任公司监事会副主席、总干部部部长、终端BG副总裁、智能汽车解决方案BU副总裁。



李建国 先生
监事会副主席

出生于1964年，毕业于华中理工大学，工学硕士。1993年加入华为，历任产品开发工程师、中试部副经理、制造部经理、华为电气执行副总裁/常务副总裁、电装事业部总监、供应链管理部部长、中央研发部产品工艺部部长、中研PDT/TDT经理管理部部长、制造SBG总裁、公司常务监事、公司董事、公司常务董事等职务。现任公司监事会副主席、制造部总裁。



陈黎芳 女士
常务监事

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、公司董事会成员等职务。现任公司常务监事、子公司董事资源局主席。



陶景文 先生
监事会副主席

出生于1971年，毕业于北京邮电大学。1996年加入华为，历任产品开发工程师，市场技术处副总经理，国际营销部常务副部长，南部非洲地区部常务副总裁/总裁，全球行销/营销总裁，终端公司总裁，西欧地区部总裁，质量流程IT总裁等职务，现任公司监事会副主席、指导行业垂直作战。



姚福海 先生
常务监事

出生于1968年，毕业于电子科技大学，本科。1997年加入华为，历任公司定价中心主任、管理工程部副总裁、策略合作部副总裁、全球产品行销部副总裁、全球技术服务部总裁、全球采购认证管理部总裁、首席供应官、集团采购管理委员会主任、公司监事会成员、公司董事会成员、监事会下院主席等。现任公司常务监事、纪律与监察委员会主任。



任树录 先生
常务监事

毕业于云南大学，本科。1992年加入华为，历任办事处主任（兰州、广州、福州）、客户工程部部长、内部服务部总裁、基建部总裁等职务。现任公司常务监事、首席后勤官。



孟平 先生
监事

出生于1975年，毕业于新加坡国立大学，硕士。2006年加入华为，历任客户工程部部长、深圳慧通总经理等职务。现任公司监事、深圳慧通总裁、车厂智能化工程军团副CEO、国际运输委员会副主任、上海莫塞尔总经理、国际会议中心总经理、员工服务中心总经理。



田峰 先生
监事

出生于1969年，毕业于西安电子科技大学，本科。1995年加入华为，历任石家庄办事处主任、国内营销干部部部长、市场财经部部长、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、子公司董事资源局主任、中亚俄片区总裁、公司干部管理团队、审计委员会成员、ICT基础设施业务管理委员会成员、纪律与监察委员会主任、亚太片区总裁、内部审计部总裁、监事会监事等职务，现任公司监事、审计委员会主任、总审计师。



李大丰 先生
监事

出生于1966年，本科毕业于长春邮电学院无线电工程系，获得学士学位，研究生毕业于哈尔滨工业大学信号与信息处理专业，获得硕士学位。96年加入华为，历任北京办事处销售副主任、天津办事处主任、石家庄办事处主任，电信系统部部长；东南非地区部副总裁、MTN系统部部长、东南非地区部总裁；中东非洲片区总裁、区域财经管理部总裁、ICT基础设施业务管理委员会办公室主任、公司常务监事、首席合规官，现任公司监事。



杨黎 女士
监事

出生于1963年，毕业于华中理工大学，硕士。1998年加入华为，历任人力资源部总监办主任、销服干部部部长助理、独联体片区人力资源部副部长、人力资源管理部人才管理部部长、东北欧地区部人力资源部部长、人力资源委员会干部处主任等职务。现任公司监事、首席道德遵从官、道德遵从委员会主任、人力资源管理部副总裁（道德遵从）等职务。



徐钦松 先生
监事

出生于1972年，毕业于华中理工大学，硕士。1997年加入华为。历任东欧地区部总裁、西欧地区部副总裁，消费者BG Marketing与销售服务部部长。现任公司监事，中国终端业务部部长。



彭中阳 先生
监事

出生于1968年，毕业于华中理工大学，本科。1997年加入华为，历任华南片区用服工程师、俄罗斯代表处传输项目经理及拓展工程师、也门代表处代表、中东北非地区部总裁助理、北非地区部总裁、中国地区部总裁、公司总干部部部长、企业BG总裁、战略预备队总队长，现任公司监事、中国区常务副总裁。



陈浩 先生
监事

出生于1977年，毕业于浙江大学计算机科学与工程学系，本科。2000年加入华为。历任瑞典代表处代表、Vodafone系统部部长、中亚地区部总裁、东北欧地区部常务副总裁、日本代表处代表、运营商销售部总裁等职务。现任公司监事、首席合规官。



王剑峰 先生
监事

出生于1977年，毕业于浙江大学本科，华北电力大学硕士。2001年加入华为，历任研发工程师、移动产品经理、罗马尼亚代表处代表、东北欧地区销售副总裁、日本代表处代表、东京办公室首席代表等职务。现任公司监事、公共及政府事务部部长。

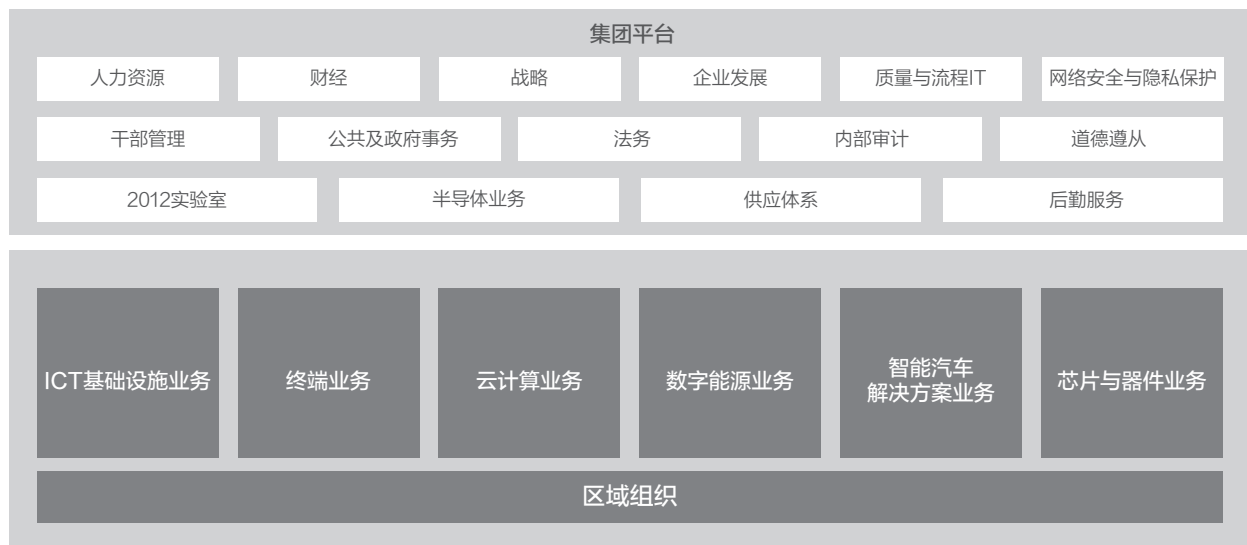
独立审计师

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，独立审计师还与审计委员会共同商讨审计中可能遇到的问题、困难以及管理层的支持情况。

自2000年起，华为聘用毕马威作为独立审计师。

业务架构



ICT基础设施业务是公司最核心的业务之一，包括运营商业务、企业业务、ICT基础设施产业。公司围绕信息的分发、交互、传送、处理和存储，通过创新领先的产品、解决方案和服务，使能客户构建面向信息技术和通信技术的基础设施。

- 面向运营商市场，公司持续与领先运营商联合创新，共同探索业务场景、验证关键技术，不断帮助运营商增强数字信息基础设施核心能力，使能运营商数字化、智能化转型。
- 面向企业市场，公司围绕“NA、商业和分销”三类市场构建“华为+伙伴”的开放合作体系，围绕行业价值场景，联合伙伴共同提供综合解决方案，加速千行百业的数字化转型、智能化升级，共创行业新价值。
- ICT基础设施产业包括联接产业、计算产业、数据存储产业和电信软件与服务产业。华为积极与产业界携手推进联接产业5G-A的发展，基于无线网络、全光网络、智能IP网络、云核心网等，打造创新领先的网络基础设施，持续为产业发展注入新活力。华为计算产业与全球伙伴、开发者一起，围绕鲲鹏、昇腾、及全面开源开放的欧拉、CANN等基础软件，共同构建数智基础设施生态，打造数智世界算力底座。数据存储产业面向海量高价值数据的多样化场景，积极拥抱全闪化升级、新型介质应用和AI数据湖，构建安全可靠、绿色高效的AI数据基础设施。电信软件与服务产业围绕ICT基础设施的规划、建设、运维、优化和运营全业务流程，协同伙伴一道为用户创造更好的业务体验，助力客户实现商业成功。

终端业务坚持以消费者为中心，深耕开发者生态，聚焦精品持续创新引领，实现鸿蒙和AI核心突破，构筑智慧全场景极致体验，成为消费者喜爱和信赖的有温度的品牌，与伙伴携手共建最强的供应链、渠道零售、鸿蒙生态共赢体系，消费者满意、伙伴成功、商业成功。

云计算业务持续打造安全可靠、值得信赖、持续创新的云服务。聚焦“用AI解行业难题”，为客户、伙伴和开发者提供AI基础设施、Agentic大模型，行业智能体使能平台，共同打造“行业AI梦工厂”，做企业级AI创新的“黑土地”。

数字能源业务面向企业/行业客户提供智能光伏、构网型储能、智能充电网络、数据中心能源、站点能源、智能电动等产品和解决方案，致力于将电力电子技术与数字技术相结合，为客户提供高质量、高效率、绿色、低碳的电力电子产品，使能客户商业成功。

智能汽车解决方案业务将公司的ICT技术优势延伸到智能汽车产业，提供智能网联汽车的增量部件。智能汽车解决方案业务的目标是聚焦ICT技术，帮助车企造好车。

芯片与器件业务定位于面向消费电子、家电、汽车电子等行业提供芯片、器件和模组，为IoT终端的数字化、网络化、智能化、低碳化提供联接、计算、显示、感知等端到端解决方案，赋能IoT终端向AIoT智能化演进，使能产业创新，助力客户商业成功。

为逐步打造公司支撑不同业务发展的共享服务平台，并有序形成公司统治实施的抓手，公司设平台协调委员会，以推动平台各部门的执行运作优化、跨领域运作简

化、协同强化，使平台组织成为“围绕生产、促进生产”的最佳服务组织。集团职能平台是聚焦业务的支撑、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。

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，发布的内控管理制度及内控框架适用于公司所有流程（包括业务和财务）、子公司以及业务单元。该内控体系基于COSO模型而设计，包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督五大部分，同时涵盖了财务报告内控体系，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（BCG），明确全体员工（包括高管）在公司商业行为中必须遵守的基本业务行为标准，并例行组织全员培训与签署，确保其阅读、了解并遵从BCG。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机制。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，以相互监控与制衡。内控COE负责内控管理的整体工作，并向公司例行汇报内控发现及建议。董事会及监事会负责评估控制组织与监督组织的内控效果，指导内控工作的改进。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，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、管理与监控，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，能够有效管理重大风险。

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；例行组织实施针对关键控制点的遵从性测试并发布测试报告，从而持续监督内控的有效性；围绕经营痛点、财务报告关键要求等进行流程和内控优化，提升运营效率和效益，支撑财报准确、可靠及合规经营，帮助业务目标达成；每年进行年度控制评估，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，回顾内控执行情况，跟进和落实内控问题整改计划。

监督

公司设立了内部投诉渠道、调查机制、防腐机制与问责制度，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。此外，华为建立了对各级流程责任人、区域管理者的内控考核、问责及弹劾机制，并例行运作。审计委员会和公司CFO定期审视公司内控状况，听取内控问题整改计划与执行进展的汇报，并有权要求内控状况不满意的流程责任人和业务管理者汇报原因及改进计划。

可持续发展

- 122 概述
- 126 数字包容
- 130 安全可信
- 131 绿色环保
- 135 和谐生态
- 142 尊重和保障人权



概述

可持续发展已成为人类的普遍共识。联合国呼吁各方采取行动，在促进经济繁荣的同时保护地球，为实现联合国可持续发展目标（UN SDGs）贡献力量。作为一家科技公司，华为一直怀揣科技致善的初心，致力于通过科技创新推动社会和环境的可持续发展。为此，我们提出了S.H.A.R.E.理念，持续围绕数字包容、安全可信、绿色环保、和谐生态四大战略采取行动，在商业活动中创造社会价值，分享可持续发展的数字未来。



华为可持续发展四大战略

华为可持续发展战略及进展概览



数字包容

技术普惠，接力致远：2019年，华为发起了数字包容倡议，围绕公平优质教育、保护脆弱环境、促进健康福祉、推进均衡发展四大领域与伙伴积极开展合作，利用数字技术助力世界更平等、可持续地发展。

70 万

科技助力教育公平，已让全球超过1,790所学校及逾700万名基础教育阶段的师生、待业青年、老年人和偏远社区居民受益

65 个

运用数字技术帮助全球65个自然保护区提升生物多样性和自然资源可持续管理及利用的效率

800 万

基于终端产品的实践，针对视障、听障人群开发了无障碍基础能力，每月惠及800多万用户

1.7 亿

ICT解决方案已在80多个国家和地区落地，帮助偏远及农村地区超过1.7亿人接入数字世界



安全可信

恪尽职守，夯实信任：华为将对网络和业务安全性保障的责任置于公司的商业利益之上，坚持投入，开放透明，坚持不懈地提升研发工程能力与实践，帮助客户提升网络韧性，打造可信的高质量产品及服务，保障网络稳定运行。

890 张

累计获得890余张安全与隐私领域的证书，为客户提供国际认可的安全保障

4,000 家

对全球超过4,000家涉及网络安全和隐私保护的供应商进行风险评估和管理

2,000 名

将自身网络安全经验和能力延伸到供应商，25门网络安全课程覆盖核心供应商2,000多名管理者和工程师

300 起

对全球300多起自然灾害及重大事件进行应急响应和支持，保障通信畅通



绿色环保

清洁高效，低碳循环：华为把环保法规遵从、能源资源效率、自然环境效益等要求作为标准融入研发、运营、采购、制造、供应链等各个环节，不断探索低碳、循环的“最优解”，以创新使能产业链绿色发展。

3.4 倍

主力产品平均能效提升为2019年(基准年)的3.4倍

2 万亿度

数字能源业务助力客户累计生产绿电超过2万亿度，促进可再生能源转型

1,500 吨

通过减塑去塑倡议，全年实现包装减塑1,500多吨

100%

Top100供应商100%完成碳减排目标设定，持续减少碳排放



和谐生态

同心共筑，为善至乐：华为坚持诚信合规经营理念，关注员工发展和价值实现，对全球供应链开展可持续发展尽责管理，积极为运营所在社区做出贡献，与产业链各方携手共建和谐健康的商业生态。

166 个

员工来自全球166个国家和地区，不拘一格广纳英才

209.9 亿

全球员工保障投入约209.9亿人民币

180 万

华为ICT学院覆盖全球110多个国家和地区，累计培养180多万名学生

1,000 次

全球开展1,000多次供应商CSR/EHS体系审核，并将审核结果用于供应商绩效评估

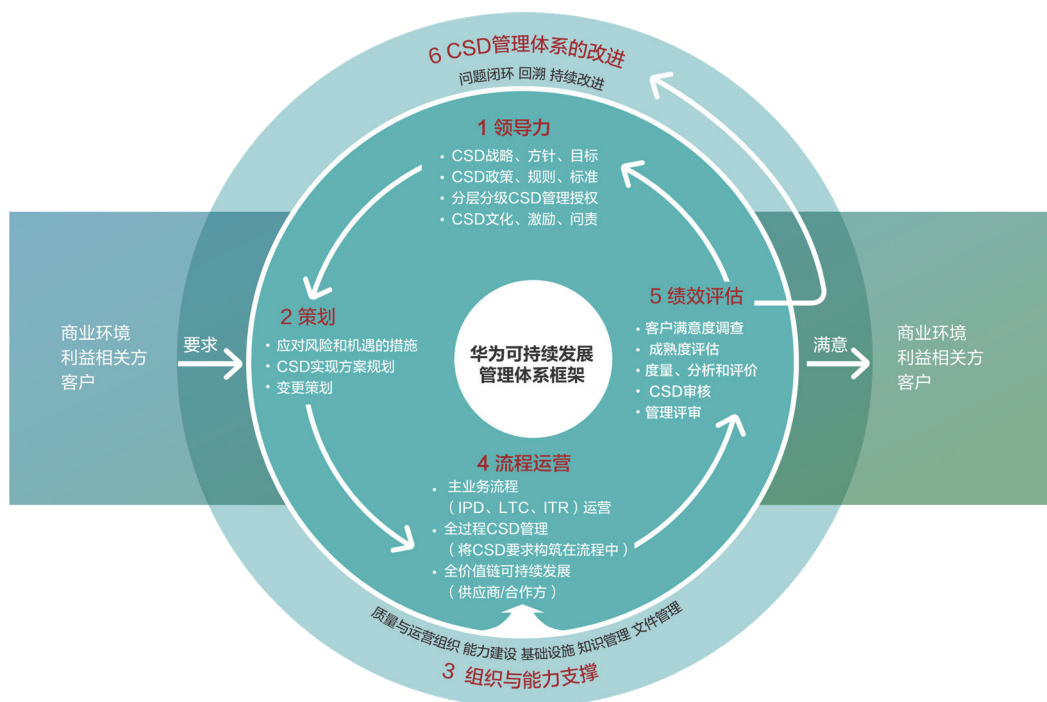
2025年可持续发展荣誉和奖项

荣誉/奖项名称	颁发机构
“AI辅助毛里求斯和福建东山岛珊瑚礁恢复”项目：海洋生态保护和修复“蓝色伙伴”优秀案例	2025联合国海洋大会
“海螺云工大模型”应用：2025全球包容性数字经济解决方案奖项	联合国工业发展组织 (UNIDO)
泰国网络安全总理奖	泰国网络安全局

荣誉/奖项名称	颁发机构
“私隐之友嘉许奖”卓越金奖	香港个人资料私隐专员公署 (PCPD)
基于AI大模型技术新能源气象功率预测解决方案: AI for Good优秀案例奖	国际电信联盟 (ITU)
《AI赋能无线网络精细化节能创新应用》案例: “绿色基站及通信机房”专项赛道一等奖及“新绿杯”全国总决赛一等奖	2025年中国国际信息通信展览会
绿色先锋企业	中环联合(北京)认证中心有限公司 (CEC)
欧洲、南非、拉美“杰出雇主”	杰出雇主协会
华为印尼: 亚洲最具爱心企业奖&技术赋能奖	HR Asia
华为马来西亚: 可持续工作场所奖&技术赋能奖	HR Asia
华为柬埔寨、华为泰国、华为越南: 技术赋能奖	HR Asia
华为新加坡: Singtel安全承包商认证银奖	Singtel
华为马来西亚: 职业安全与健康铂金奖	马来西亚职业安全与健康从业者协会 (MOSHPA)

华为可持续发展管理

华为基于ISO 26000国际标准和责任商业联盟 (RBA) 行为准则等, 参考业界优秀实践, 按照策划、实施、检查、行动 (PDCA) 循环构建了系统化的可持续发展管理体系。我们持续从领导力、策划、组织与能力支撑、流程运营、绩效评估以及改进六个方面实现可持续发展战略和目标的闭环管理, 及时识别与评估可持续发展影响、风险和机遇, 针对实质性议题制定管理方案, 并通过数字化运营驱动管理体系持续改进, 不断提升利益相关方满意度。



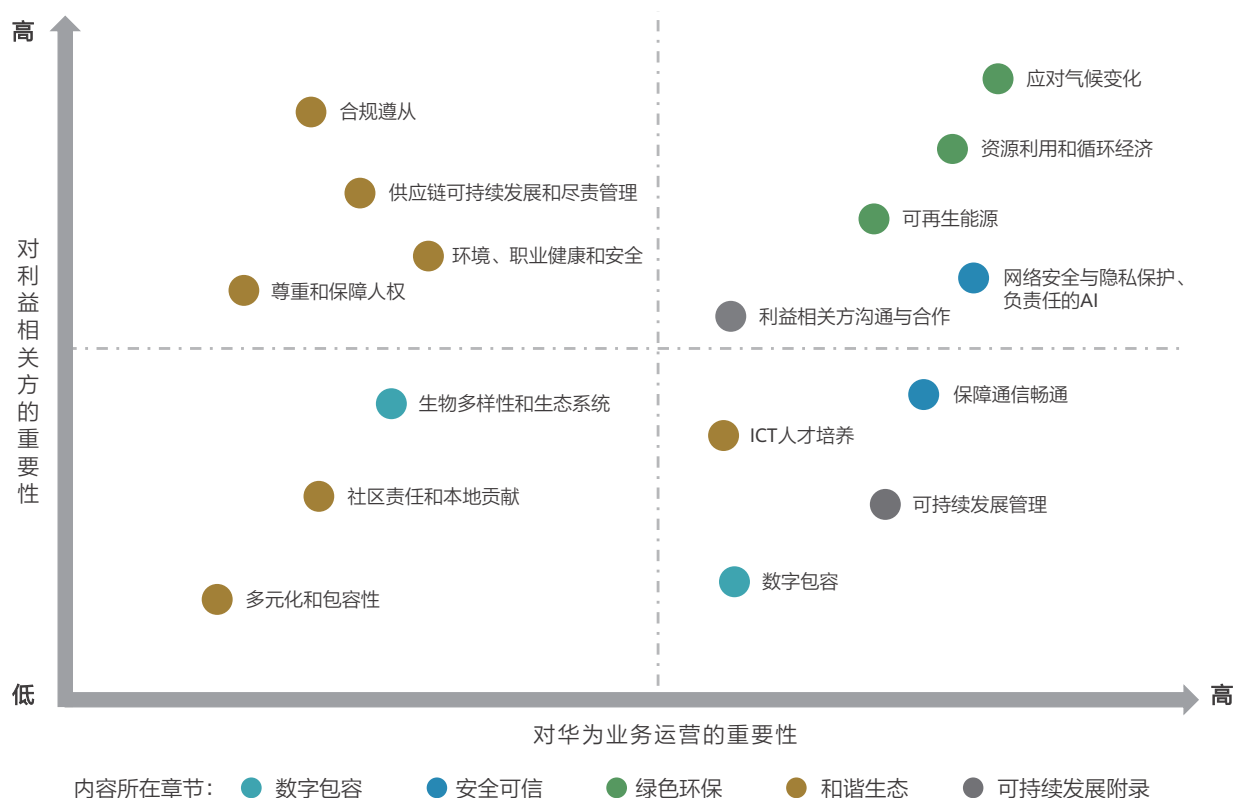
华为可持续发展管理体系框架

华为公司可持续发展(CSD)委员会在董事会的授权下,负责制定CSD战略,指导公司各职能领域、产业和区域CSD分委会设定CSD目标与方案,并监督执行情况,可持续发展相关目标已被纳入绩效考虑,确保CSD战略目标的实现。CSD委员会季度运作,并根据需要召开专题会议,对可持续发展相关议题进行集体讨论和决策,重大议题升级至董事会决策。2025年CSD委员会的主要议题有:CSD分委会年度规划与重点工作讨论、数字包容、绿色产品、碳数字化、企业可持续发展报告指令遵从、欧盟新包装法PPWR遵从、员工关爱、职业健康与安全等。

CSD委员会成员包括来自质量与流程IT、人力资源、供应、后勤等部门的公司高层,主任由质量与流程IT部总裁担任。为支撑CSD委员会高效运作,华为任命了CSD工作组,负责CSD日常工作的执行、协调和战略目标的跟踪落实,以及CSD相关报告的编写和指导。

华为2025年可持续发展实质性议题

实质性议题体现组织对经济、环境和人的最重大影响。华为基于适用的国际标准,立足自身所处行业和业务特点等情况,充分识别了可持续发展相关议题的实际和潜在影响,通过与利益相关方和专家沟通,确定了各个议题的优先级。我们提升了“利益相关方沟通与合作”议题的重要性,更好地满足对外披露的要求,进一步增强企业透明度;“网络安全与隐私保护”部分增加了“负责任的AI”,以应对人工智能快速发展带来的机遇和挑战。



华为2025年可持续发展实质性议题

数字包容

数字技术与智能化的加速演进，正以前所未有的方式重塑个体发展路径、社区治理模式和行业创新范式。这种变革不仅是效率提升，更是公平与可持续未来的关键赋能器。自2019年发起数字包容倡议以来，华为始终致力于通过数字技术与多方合作，不让任何人在数字世界中掉队。截至2025年底，华为与全球60余家合作伙伴共同探索数字包容项目实践，聚焦公平优质教育、保护脆弱环境、促进健康福祉、推进均衡发展四个领域，致力于缩小数字鸿沟，让数字世界更平等、可持续。

科技助力公平优质教育

技术的变革和人口结构的改变正重塑社会，联合国教科文组织(UNESCO)呼吁重新定义学习方式。华为持续通过数字技术打破地域、文化、经济等限制，努力帮助更多偏远地区和弱势群体获取公平优质的教育资源。截至2025年底，华为深化与UNESCO、各国教育部、非政府组织、电信运营商、教育机构等伙伴的合作，已让全球超过1,790所学校及逾70万名基础教育阶段的师生、待业青年、老年人和偏远社区居民受益。

技术使能的全民开放学校项目：助力基础教育数字化转型

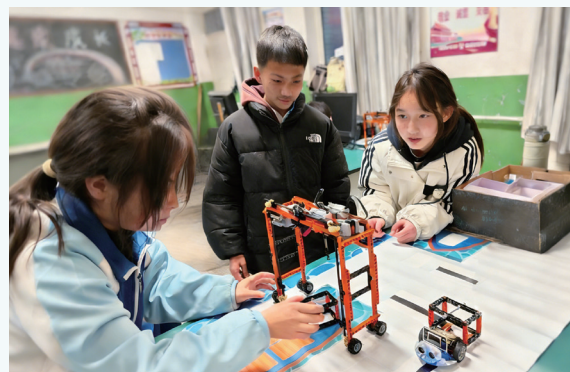
自2020年起，华为与UNESCO发起了技术使能的全民开放学校项目(Open Schools)，旨在将教育资源匮乏的学校转型为技术赋能的开放式学校，为更多学生提供公平的教育机会。该项目在埃及、埃塞俄比亚、加纳、巴西、泰国共五个国家实施，通过建设智慧学校、开发教师赋能数字平台和推动课程数字化，积极响应项目所在国家数字技术及AI教育指导框架要求，助力各国重新思考和构建基础教育数字化转型实践。截至2025年底，该项目已经建设44所智慧学校，逾20,000名偏远地区师生受益。



Open Schools项目为泰国的10所偏远学校打造智慧教室，为原本无网络的学校接通互联网、配备智慧教学大屏，助力师生在课堂上通过动画、视频及互动式课程开展数字化教学。

科技小学堂项目：持续提升乡村师生科技素养

2021年，华为在中国发起科技小学堂项目，结合STEAM^{注1}教育理念、教育部基础教育课程大纲要求及前沿的ICT创新实践，携手伙伴开发了系列化探究式的科技课程，包含智慧家庭、智慧农业、智慧港口等内容。截至2025年底，该项目已经在江西、宁夏、河北、甘肃、云南70多所乡村小学、初中落地，12,000多名师生参与项目，助力提升乡村教师的科技素养，也进一步激发了孩子们对科技的好奇心和探求欲。



在中国银川，初中生正学习科技小学堂项目课程，通过模拟远程操控龙门架模型，感受智慧港口的科技魅力。

^{注1} STEAM教育是一种结合科学(Science)、技术(Technology)、工程(Engineering)、艺术(Arts)和数学(Mathematics)的教学方法，指导学生探究、讨论和解决问题。

移动数字课堂项目：为教育资源或服务欠缺社区提供数字技能培训

2019年，华为发起移动数字课堂项目，将二手的集装箱或巴士改装成可移动的太阳能教室，车内配置智慧屏、电脑、无线网络等，并提供免费课程和教师资源，为教育资源或服务欠缺的社区提供数字技能培训。通过与政府、运营商、非政府组织等共创，六年时间内，该项目已在肯尼亚、津巴布韦、意大利、法国、沙特、秘鲁等21个国家落地，受益人数累计超过130,000名。



自2025年2月开始，津巴布韦数字卡车到访马尼卡兰省、南马塔贝莱省等十个省份，每个省份组织四场培训，邀请周边的中小學生参加ICT技能学习。截至2025年底，津巴布韦数字卡车已经行驶3,440多公里，让4,000多名中小學生受益。

科技守护自然

健康的生态系统是人类和经济可持续发展的基础，数字技术在生物多样性和生态系统保护中发挥关键的使能作用。自2019年以来，华为携手全球伙伴和客户，运用联接、云、AI和物联网等数字技术，保护森林、湿地、海洋、沙漠等典型的生态系统。截至2025年底，数字包容环境项目已覆盖全球65个自然保护地，提升了全球生物多样性保护和自然资源可持续管理及利用的效率。

科技守护自然项目：数字技术保护生物多样性

自2020年以来，华为与世界自然保护联盟（IUCN）联合发起了科技守护自然项目（Tech4Nature），旨在用数字技术和绿色名录标准提升自然保护的成效。Tech4Nature在中国、巴西、墨西哥、肯尼亚等11个国家落地，运用数字技术保护当地代表性的生态系统和旗舰物种，并推动全球上百个自然保护地获得IUCN绿色名录认证。



在巴西亚马逊河口的苏雷海洋资源保护区（Soure Marine Extractive Reserve），华为支持伙伴利用低成本的环境传感器，实时采集水温、盐度等信息，监测气候变化对红树林生态系统的影响，以保护当地的蟹类资源，守护当地社区1,600户居民的生计来源。

萨勒曼国王皇家自然保护区智慧保护项目：保护中东最大自然保护区

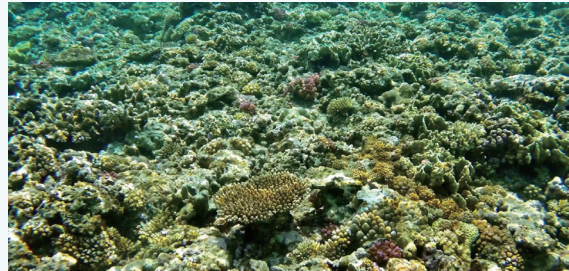
沙特萨勒曼国王皇家自然保护区是中东最大的自然保护区，其独特的多样化地貌孕育了包括阿拉伯大羚羊、阿拉伯瞪羚、努比亚獐羊等300多种珍稀物种。沙特电信集团响应沙特2030国家愿景，携手华为在萨勒曼国王皇家自然保护区开展了智慧保护项目。利用绿色极简的可移动通信基站、云和AI平台等端到端技术，该项目实时监测和分析保护区内野生动物的活动，实现了物种数据的实时采集，动物识别准确率达90%以上，显著提高了监测效果，推动了沙漠气候下生物多样性保护工作的智能化转型。



红外相机采集到的物种照片和视频，可实时回传。

AI守护中国珊瑚礁：助力海洋生态保护和科研

珊瑚礁是地球上生物多样性最富集的生态系统之一，气候变化引发的海水升温、环境污染等正持续威胁着珊瑚礁的健康。2025年，华为联合厦门大学、北京市企业家环保基金会开发了珊瑚及鱼类智能识别分析系统，实现了中国南部海域60种珊瑚、74种鱼类的AI识别，整体识别准确率达到83%，同时可对整条珊瑚样线的生态健康状态进行综合分析。该系统将珊瑚群落与鱼类的科研监测效率提升了近30倍，可对珊瑚礁生态系统进行更宏观、更高效的数据分析，为我国海洋生态保护与研究提供技术支撑。



珊瑚及鱼类智能识别分析系统可对珊瑚样线的健康状态进行综合分析，提升科研监测和海洋生态保护效率。

科技促进健康福祉

华为致力于弥合数字鸿沟，让更多人平等、便捷地共享科技进步成果。数字包容项目持续聚焦老年人、残障人士等群体的数字需求，通过提升数字技能及优化信息无障碍体验，帮助他们更顺畅地融入数字社会，减少其在信息获取与日常沟通中的不便。

小艺看世界：科技有AI，视界无障碍

鸿蒙操作系统“小艺看世界”功能借助AI大模型的多模态识别能力，将手机摄像头转化为视障人士的“眼睛”，视觉信息实时转化为语音描述。该功能专为视障人群设计，帮助他们在日常生活中识别环境物体、读取文字信息等。目前，华为每月为800多万障碍用户提供服务，让他们借助“小艺看世界”“小艺声音修复”等功能，轻松实现物品识别、出行导航、阅读学习，乃至享受旅行的乐趣。



盲人用户使用“小艺看世界”功能，通过视觉识别技术实时对话，获取衣服的样式、颜色等，以及着装穿搭建议。



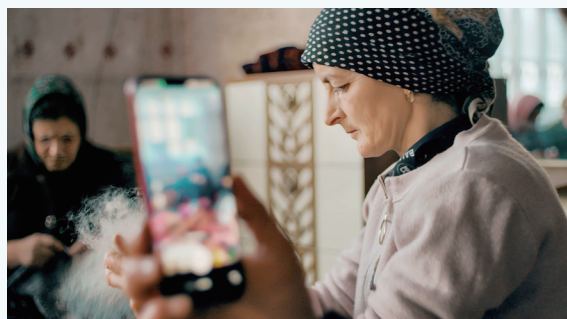
盲人钢琴调律师使用“小艺看世界”功能，通过手机实时获取实景描述，辅助其转动弦轴来拧紧或放松琴弦，调整音律。

科技推进均衡发展

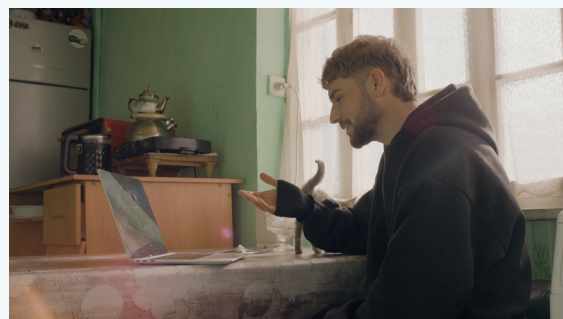
国际电信联盟（ITU）最新统计显示，2025年全球约有四分之一的人口无法使用互联网，而农村人口的互联网普及率仅为58%。华为致力于联接未联接，为身处信息孤岛的人们带去联接外部世界的希望。截至2025年底，华为ICT解决方案已在80多个国家和地区落地，帮助偏远及农村地区超过1.7亿人接入数字世界。

阿塞拜疆全国宽带联接项目：全光网络助力弥合高加索古村数字鸿沟

阿塞拜疆的希纳利格村位于高加索山脉的险峻地带，因其海拔高，该村长期处于信息孤岛。响应国家数字基础设施战略“在线阿塞拜疆”（Online Azerbaijan），运营商Aztelekom与华为合作，采用10G PON等创新技术将千兆光网接入村庄，实现了村民与世界的联接对话，不仅为当地民宿吸引了数字游民，支持了传统手工艺的在线直播与传承，还让孩子们通过网络课程同步访问首都的优质教育资源。截至2025年底，阿塞拜疆全国已实现了100%光纤覆盖，超240万家庭和企业均能享受高速光纤宽带服务。



当地手艺人通过网络直播，让更多人看见纺纱、梳羊毛等传统手工艺。



游客通过高速网络和朋友视频通话，实时分享旅游体验和希纳利格村独特文化。

安全可信

随着人工智能、大数据、云计算等技术应用日益深化，各行各业的数智化转型正在以前所未有的速度加速前行，提升经济效能、驱动经济发展，给人类带来巨大福祉与无限可能；而与此同时，从越来越多的隐私数据泄露事件，到以人工智能赋能的网络攻击、电信欺诈、高级持续性威胁攻击，数智世界的网络安全挑战愈演愈烈，网络安全与隐私保护工作面临更为严峻的挑战。此外，地震、台风、暴雨等自然灾害频发，维护网络稳定运行是华为最重要的社会责任和使命。

网络安全与隐私保护

过去三十多年，华为支持运营商建设了1,500多张网络，助力数以百万计的企业进行数字化转型，交付智能汽车部件超千万件，支撑鸿蒙生态设备超10亿台，累计支撑生产绿电超2万亿度，从联接到终端，我们一直保持着良好的安全记录。华为坚信，在数字化、智能化时代，网络安全与隐私保护是数智世界发展的基石。华为持续通过管理优化、技术创新、开放合作拥抱技术变革的挑战和机遇，打造产品和解决方案的安全竞争力，与客户、伙伴、供应商等共建网络安全和隐私保护能力，为数智世界保驾护航。

（更多内容请参见本报告第55至第58页“网络安全与隐私保护”小节）

开放透明

华为持续提升网络安全、隐私保护治理能力，采用内生安全理念构建产品安全基因，利用AI等新兴技术打造安全产品与解决方案，与客户肩并肩，共同应对数智世界的安全挑战。我们尊重数字主权，尊重个人隐私；我们致力于遵从适用的网络安全和隐私保护法律法规。我们真诚地希望与各方在安全标准、技术创新、安全治理、测试验证等方面加强沟通合作，共建能力，共享价值，共同守护数智世界的繁荣。

保障通信畅通

ICT网络作为社会数字化与智能化发展的基石，承载着国计民生和经济社会运行的重要使命，不仅为人们的沟通与生活提供便利，更在自然灾害救援、重大事件保障等关键时刻发挥着不可替代的作用。作为ICT基础设施提供商，华为始终将保障客户网络与业务的稳定、安全运行作为首要责任，全力守护每一条通信链路的畅通。

2025年，华为6,000多名专业工程师同客户、伙伴一起，构建全球7x24小时不间断的ICT网络保障体系，对300多起重大事件及突发灾害进行专项保障和应急响应，有效保障了关键通信基础设施的稳定运行。

缅甸地震应急保障，守护救灾通信生命线

2025年3月28日，缅甸北部曼德勒附近发生7.9级地震，并伴随50多次强烈余震，缅甸多个地区均有强烈震感，给当地人民生命财产造成巨大损失，受灾地区通信基础设施遭受极大破坏。

灾情发生后，华为第一时间成立应急保障项目组，迅速投入灾区通信抢通和保障工作，48小时内完成灾区主干业务恢复，72小时内完成灾区约80%基站抢通，96小时内主要业务指标恢复震前水平，有力保障了灾区救援与民众通信畅通。



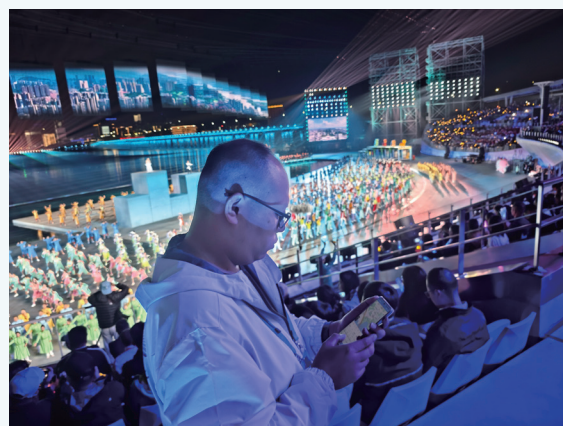
华为团队第一时间赶赴缅甸地震灾区，对通信业务进行应急恢复。

中国第十五届运动会通信保障，护航卓越赛会体验

中国第十五届运动会首次由广东、香港、澳门三地联合承办，涉及19市105个场馆。赛业务场景复杂，粤港澳专线和国际漫游用户多，赛事专网利旧工作量大，通信保障难度高。

2025年5月，华为成立专项保障项目组，历时六个月紧密协同，完成两轮全网巡检，开通超4,000个无线站点，优化400多个重点场景的网络，提前部署700余块备件，为赛事期间网络稳定运行打下坚实基础。

本次运动会保障，通信网络实现“零重大故障、无延时、无卡顿”，赛事专线、视频直播、数据、语音等业务体验优异，获得客户高度赞扬。



华为保障中国第十五届运动会通信网络畅通，确保高密度场景下用户网络连接稳定、体验流畅，让观赛、直播、分享时刻在线。

西班牙全国性电力中断应急保障，助力社会秩序快速恢复

2025年4月28日，西班牙遭遇前所未有的大规模停电。停电期间，无线网络通信中断，地铁和高铁列车停运，大量公共服务停摆，人们的日常生活受到严重影响。

面对突发公共事件，华为迅速启动应急保障机制，第一时间组建多专业协同的联合保障团队，7x24小时

连续作业，全力投入通信网络恢复工作。24小时内恢复92%站点业务，48小时内恢复99%站点业务，有效支撑政府应急指挥与民众通信联络，助力关键基础设施有序重启，为社会秩序恢复提供坚实保障。

绿色环保

联合国环境规划署(UNEP)报告指出，气候变化、生物多样性丧失、土地退化、荒漠化及污染和废弃物问题已对地球、人类与经济造成沉重打击。华为坚信，科学探索与技术创新是推动人类文明进步和社会发展的重要力量。作为全球领先的ICT基础设施和智能终端提供商，华为长期围绕“持续推进节能减排、加大可再生能源使用、促进循环经济”三大方向采取行动，通过科技创新应对环境挑战，促进人与自然的和谐发展。

2025年，我们对外发布了《华为环境政策》，阐述华为环境管理的总体原则及要求，包括环境管理体系、气候变化、循环经济、污染防治、生物多样性、利益相关方参与及合作等内容。

持续推进节能减排

不断从管理和技术层面，进行节能减排的创新和实践；努力联合上下游合作伙伴实现节能减排，全方位构建绿色供应链；利用创新ICT技术，助力千行百业减少碳排放，负责任地迈出减碳的每一步。

加大可再生能源使用

在能源消费侧，在自身运营中优先采用可再生能源和低碳能源；在能源供给侧，致力于融合数字技术和电力电子技术，发展清洁能源与能源数字化，提升客户可再生能源的生产和使用效率，助力能源转型，为智能世界提供绿色源动力。

促进循环经济

从源头出发，优选环境友好型材料，最大程度减少原材料和一次性塑料使用，提升产品耐用性、易拆解性，完善产品回收体系，以更少的资源，为人类谋取更多的福祉。

持续推进节能减排

华为努力减少产品全生命周期碳足迹，把绿色环保理念融入到产品的规划、设计、研发、制造、交付和服务等各个环节中，全面推进节能减排。通过持续的技术创新，不断提升产品和解决方案的能源使用效率，使能千行百业绿色节能。2025年，华为主力产品平均能效提升为2019年的3.4倍。

规模落地“0 Bit 0 Watt 0 Loss”绿色节能方案，助力运营商打造体验与节能双优的无线网络

华为通过在设备层、站点层和网络层的“0 Bit 0 Watt 0 Loss”系统性节能方案创新，在中国、亚太、中东、欧洲、拉美与非洲等国家和地区成功实践，为众多运营商成功建设高效网络。在中东，华为携手运营商深化节能技术创新，通过部署高效设备、极简化站点、可再生能源、数智化站点和智能

化网络解决方案，打造全场景绿色之城GreenPulse City，让沙漠之城焕发绿色生机。该运营商采用华为站点叠光解决方案，替代传统100%油机供电方案，引入太阳能和锂电池，通过削峰填谷为基站组合供电。单站平均每年可减少约50吨碳排放，成功打造沙漠里的“零碳站点”。

OXC技术助力运营商打造绿色光网，为AI时代构筑绿色运力基础设施

OXC通过全光交换技术实现光信号直接调度，避免了传统网络中的多次光电转换，显著减少了设备数量和能源损耗。在传输层面，OXC构建的网络架构能够优化路由效率，进一步降低整体功耗，可以为运营商光传送网络节省60%以上的能耗。

在中国，四川某运营商利用华为OXC设备打造的光传送网，不仅构建了面向AI时代的高品质运力网络，同时带来了可观的绿色节能收益：每年可节省50万度电，相当于减少二氧化碳排放约265吨。随着未来全光运力网络的全面铺开，预计每年可节省超过500万度电。

加大可再生能源使用

华为在自身运营上坚持“低消耗、低污染、高效率”的集约式发展方式，基于ISO 14001、ISO 14064、ISO 50001等管理体系要求与国际标准，把环境管理要求融入战略规划和业务流程，并持续优化改进。

在能源消费侧，我们优先采用清洁能源（含可再生能源），清洁能源电量占比约50%。我们还在中国东莞、杭州、西安、南京、南宁以及南非约翰内斯堡等园区自建光伏，年发电量近1,000万度。在能源供给侧，华为数字能源通过聚焦清洁发电、交通电动化、绿色ICT能源基础设施等领域，推动绿色转型和新能源产业高质量发展。截至2025年底，华为数字能源助力客户累计生产绿电超2万亿度，节约用电超1,500亿度，减少二氧化碳排放约10.6亿吨，相当于种植14.5亿棵树。

屋顶光伏结合电池储能系统，显著降低华为南非约翰内斯堡园区碳排放

南非电力结构长期依赖煤炭。为助力国家脱碳进程与企业绿色升级，华为于约翰内斯堡园区部署屋顶光伏发电系统，显著降低园区对传统燃煤电力的依赖，有效减少碳排放。此外，项目配套建设的电池储能系统，实现了对光伏多余电量的高效存储与按需释放，有效提升能源利用效率与供电稳定性。2025年，该园区屋顶光伏系统累计发电量突破60万度，相当于减少二氧化碳排放约595吨，为园区的绿色运营提供了坚实支撑，体现了华为在绿色技术创新与可持续运营方面的持续投入和坚定承诺。



中国山东“光伏海”，释放清洁能源与养殖双倍价值

在山东东营，华为助力国家能源集团打造了全球最大开放式海上光伏项目——国华投资山东分公司HG14海上光伏项目。该项目用海面积约1,223公顷，总装机容量达到100万千瓦，其年发电量可达17.8亿度，每年可节约标煤约50.38万吨，减少二氧化碳排放约134.47万吨。华为逆变器具备IP66、C5的防护等级，经受住了高温、高湿度、高盐雾的环境考验，保障项目高质量稳定运行。同时，通过渔业养殖与光伏发电的立体综合开发利用，形成“水上发电、水下养殖”的新模式，为全球海上光伏产业的规模化发展起到了引领和示范作用。



促进循环经济

在满足性能、质量、竞争力的前提下，华为优选循环经济模式，持续追求更环保的材料、更低碳的工艺、更绿色的包装、更耐用的产品、更少的废弃物，致力于提升资源利用率，减少对原生资源的依赖，保护生态系统。



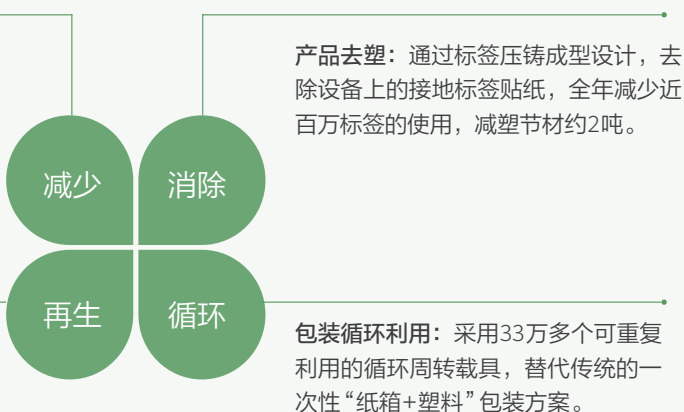
发起减塑去塑倡议，稳步推进塑料循环经济

为了应对全球塑料污染危机，2025年华为持续开展减塑去塑专项行动，围绕“减少、消除、循环、再生”的塑料循环经济原则，并嵌入欧盟新包装条例（PPWR）以及华为绿色包装设计要求，导入产品设计、采购、制造、物流和园区运营的各个流程。在满足可靠性、可供应性的前提下，华为把包装减塑去塑作为一项质量要求，联合伙伴共同构建包装全生命周期数据管理能力，以创新设计和生态协同，践行全球环保责任。2025年，我们持续通过材料科学、规格设计、包装仿真模拟、智能堆叠、履行模式优化等措施，共减少1,500多吨包装塑料的使用。

产品包装减塑：缠绕膜厚度从过去的0.018毫米降低到0.011毫米，全年减少约9.4吨原生塑料的使用，相当于减少约38吨碳排放。

物流包装减塑：通过“3D智能装箱系统”匹配订单和产品数据，将各类产品以最紧凑的方式装入包装箱，包装体积减少20%以上。

再生塑料包装：采用30%再生材质的打包带，全年减少约32吨原生塑料的使用，减少约126吨碳排放。



未来，华为将持续践行减塑去塑倡议，通过数字化工具进一步识别减塑去塑机会点，携手利益相关方共建绿色供应链，促进循环经济。

和谐生态

和谐的商业生态有助于企业在商业活动中创造社会价值，并在实现社会价值的过程中获取新的商业机会，形成良性循环。华为坚持以人为本，构建公司与人才同创共赢的人才管理机制，并持续改善办公环境，建立了完善的员工健康安全保障体系；恪守商业道德，营造诚信文化，要求每一位员工遵守商业行为准则；重视全球采购及供应链的社会和环境的影响，与客户和供应商密切合作，共同推动全球供应链可持续发展；积极承担社会责任，通过数字技术创新让越来越多的人享受到数字世界的便利，在全球运营所在地发挥积极影响。

员工关爱

华为奉行“安全第一，关爱员工”的方针，致力于为全体员工创建安全、健康、包容的工作环境。我们要求公司所有业务领域基于ISO 45001职业健康安全管理体系，实施科学管理，持续提升环境、职业健康和安全管理（EHS）管理体系运行绩效。华为还建立了供应商EHS发展管理机制，发布了供应商EHS准则，树立供应商标杆并分享优秀实践，牵引供应链共同承担起EHS社会责任。

在员工雇佣、多样性、反歧视、薪酬福利、隐私保护、学习与发展等方面，华为遵守《世界人权宣言》等相关规定，发布了《关爱员工政策》和《华为员工商业行为准则》，并将相关要求落入招聘、报酬、培训机会、升迁、解职或退休等重要环节及事项，充分保障员工权益。

倾听员工声音，提升组织活力

华为公司高度关注员工活力与职场体验，坚持开展覆盖全球员工的年度“组织氛围调查”，将其作为深度连接员工、驱动管理自省的核心工具。

组织氛围调查由华为公司统一按年度开展，依托“四季度深度调研、次年一季度分析改进”的常态化机制，部门管理团队基于调查报告深度复盘，将员工反馈的问

题转化为“管理改进清单”，切实将员工的建议落实到管理实践中。2025年，该调查覆盖全球160多个国家和地区，约14万员工参与了反馈。这种自下而上的反馈机制，不仅提升了组织活力，更让员工在参与过程中感受到被尊重与被看见的力量。

合规遵从

坚持诚信经营、恪守商业道德、遵守适用的法律法规是华为秉持的核心理念；华为长期致力于通过资源的持续投入建立符合业界最佳实践的合规管理体系，并坚持将合规管理端到落地落实到业务活动及流程中；华为重视并持续营造诚信文化，要求每一位员工遵守商业行为准则。

（更多内容请参见本报告第51至第52页“合规遵从”小节）

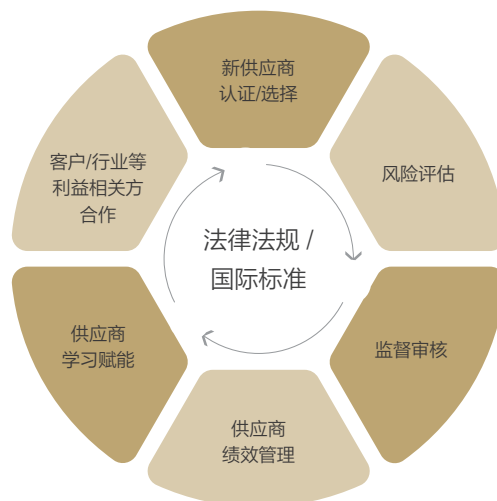
供应责任

华为高度重视全球采购及供应链的社会和环境的影响，认同《联合国工商企业与人权指导原则》（UNGPs）。我们与客户和供应商密切合作，共同推动全球供应链可持续发展。我们将企业社会责任（CSR）融入价值链活动和质量优先战略，通过“优质优价”牵引供应商提升CSR绩效。我们还将CSR要求落入全球采购业务全流程，包括物料认证、供应商的认证、选择、评估、绩效管理和业务履行全过程。

华为对照经济合作与发展组织(OECD)责任商业行为尽责管理指南和IPC-1401 企业社会责任管理体系标准等建立了采购CSR管理体系。我们要求供应商遵守所有适用的法律法规,牵引供应商采用国际公认的行业标准,并鼓励供应商多元化,持续提升CSR管理水平。

华为采用责任商业联盟(RBA)行为准则和全球电信企业社会责任联盟(JAC)可持续发展指引,制订了供应商社会责任行为准则和供应商CSR协议,要求所有供应商遵守,内容包括劳工标准、健康与安全、环境保护、商业道德以及管理体系。华为还要求供应商将相同的要求逐级传递到整个供应链。

我们将使用童工或强迫劳动等行为列为CSR红线,对CSR红线违规采取零容忍政策。2025年,华为供应商童工及强迫劳动红线违规事件为零。



采购CSR管理体系

开展供应商CSR培训赋能,牵引供应链可持续发展

2025年,华为组织了4期供应商CSR专项赋能培训,内容包含CSR标准要求、尽职调查管理、EHS与安全生产、环境保护、碳排放管理等,参加赋能的供应商人员超2,500人次。

我们还结合行业典型EHS事件,制定安全生产管理排查指引15条,包含主体责任、消防安全、粉尘防爆安全、施工安全、危险化学品安全等,组织400多家供应商进行安全警示与风险排查,警示教育覆盖供应链9万多人,自查自纠消除安全隐患2,000多处。

除了定期组织的供应商CSR培训与交流外,2025年,华为还上线了“供应商CSR管理赋能”线上学堂。供应商可随时登录,在线学习CSR相关知识及华为CSR管理要求。截至2025年底,供应商累计登录学习次数达2,700多次。



华为供应商CSR培训主题

参加CSR专项赋能培训的供应商人员超2,500人次。

EHS警示教育覆盖供应链9万多人, EHS自查自纠消除安全隐患2,000多处。

供应商累计登录“供应商CSR管理赋能”线上学堂学习次数达2,700多次。

社区责任

华为秉持“在当地，为当地”的理念，在每一个经营所在地主动履行企业社会责任，通过数字技术创新持续产生积极影响，让越来越多的人享受到数字世界的便利，推动当地数字化转型和可持续发展，回馈本地社区。

安哥拉：“点亮安哥拉”偏远地区覆盖项目

华为携手安哥拉政府推出促进国家数字经济多元化转型的“点亮安哥拉”项目，为比耶省政府卡塔博拉市散蒂村庄提供网络接入并保障日常电力供应。该项目惠及5,000多名本地村民，使身处偏远区域的安哥拉人民在稳定的电力保障下更自由地通信及享受数字技术的便利。



新加坡：科技激活“乐龄生活”，AI游戏助力社区健康

华为Tech4City青年创意大赛以“科技服务民生”为宗旨，持续激励本地青年运用人工智能应对社会挑战，已成功举办四届，吸引超过千名学生参赛。在2024年大赛中，来自新加坡国立大学的团队Golden Gamers凭借项目PrimePlay夺得冠军。该项目积极响应新加坡“活跃乐龄”社区战略，针对长者健身需求，开发出一套AI驱动游戏系统，为长者提供个性化、游戏化的健康促进方案。

2025年，华为联手获奖团队积极推进项目在新加坡多个社区“活跃乐龄”中心的试点。华为将继续通过大赛平台与孵化支持，助力青年创新方案落地社区，携手共建更包容、更健康的智慧老龄化社会。



捷克：女性科技人才培养计划

“女性科技人才培养计划”是由捷克商会创业与创新研究所（VUPI）和华为联合发起的一项教育项目。项目至今已连续开展五年，旨在通过职业培训、专家指导和平台机会支持等方式，帮助女性创业者实现商业梦想。



牙买加：飓风“梅丽莎”救灾援助

2025年10月，五级飓风“梅丽莎”袭击加勒比地区，是有记录以来登陆牙买加的最强飓风。据当地政府统计，该飓风登陆导致超过70%的人口断电断网，超过30个社区失联。

灾情发生后，华为专项保障团队立即启动应急机制，第一时间奔赴客户现场，开启全天候联合办公模式。我们迅速协调资源，将关键通信设备在最快3天内运抵牙买加；全力恢复站点，一周内，受损站点恢复率达25%；两周内，恢复率提升至56%；最终在一个月的抢修周期内，累计恢复站点超过450个，总恢复率达到90%。面对极端灾害，我们的快速响应为救援行动与民生恢复提供了关键的网络支撑，打通通信生命线。



ICT人才培养

数智化浪潮下人才需求日益多元，华为公司与高校、学术组织、科研机构等积极合作，通过校企合作、科技竞赛等多元形式，依托自身技术积淀与实战化培养体系，培育兼具跨领域创新力、全球视野的ICT人才。这既顺应产业发展需求，更赋能个人成长，为全球数智化未来注入持久活力。

华为ICT学院：开放、合作、共赢，构建可持续发展的人才生态

华为倡导开放、合作、共赢，构建可持续发展的人才生态，面向教师和学生、行业/产业从业者、以及终身学习者，培养高层次、跨领域的复合型数智人才，助力企业创新、促进产业建设，丰富本地ICT人才供给，抓住数智化发展机遇。

秉持这一理念，我们通过华为ICT学院项目与全球110多个国家和地区的3,500多所高校累计协同培养超过180万名学生。同时，我们还通过举办华为ICT大赛，为全球大学生提供国际化竞技与交流平台。华为ICT学院和华为ICT大赛已被联合国教科文组织Global Skills Academy纳入关键伙伴旗舰项目。

华为持续投入构建丰富的课程体系及平台，助力打造可持续发展的人才生态。面向全球华为ICT学院师生，我们从高校专业人才培养角度出发，围绕高校计算机科学与技术、人工智能、软件工程等专业，将产业最新技术融入高校课程，提供通识课、核心课和实践课，涵盖了最新的技术趋势和行业应用。

2025年，华为新增44门课程及数字教材，其中AI相关课程共计13门。截至2025年底，华为ICT学院共有120门课程，涵盖9个语种，所有课程均可在华为ICT学院在线平台获取。此外，我们在2025年启动了“基础软件千校行动”，覆盖全球20多个国家的2,000多所高校，目标培养一万名教师和100万新型软件人才。



| 第九届华为ICT大赛闭幕式暨颁奖典礼现场。

科技竞赛：助力年轻一代触达科技前沿课题创新探索，在实践中发展重要进阶能力

科技竞赛是企业、学校与社会共同培育未来数字人才的孵化器，也是年轻人接触产业难题和前沿科技的重要平台。华为持续赞助ICPC/IMC/IOI/IMO等基础学科竞赛，深化与竞赛组织合作，开放产业真实难题，聚焦前沿技术联合探索，开展春苗计划，助力青年科技人才培养。

2025年，依托ICPC挑战赛、Tech Arena系列赛、网络开放赛等赛事，华为面向全球科技爱好者开放了150多个软件算法、数学建模等领域的产业真实挑战及技术分享，吸引超10万名选手参与。2025年11月，ICPC&华为挑战赛冠军杯在上海华为练秋湖基地举办，汇聚30余个国家和地区的选手，通过AI大模型记忆管理主题论坛、赛题路演及算法实践，强化青年人才对底层算法创新的理解与实操能力。

同时，华为围绕AI、算力等关键领域，开展了40多场专题交流、50多次专项领域竞赛，吸引全球36个国家和地区的500余所学校的上万名选手挑战来自实际产业的难题，开展前瞻性探讨，培养面向智能时代的人才。



第49届ICPC全球总决赛在阿塞拜疆首都巴库举办，来自50多个国家的140支团队为顶尖难题展开激烈角逐。

开发者大赛：以赛聚智，激发技术创新活力

作为生态建设的核心载体，华为开发者大赛是面向全球高校、企业、个人等全领域开发者的旗舰赛事。自2017年创办以来，累计提交作品数突破百万，为广大开发者搭建起展示才华、交流技术、实现创新价值的优质平台。

2025年，大赛聚焦AI原生时代技术创新方向，在应用赛道甄选出375项优秀作品，覆盖具身智能、智慧医疗、城市精细化管理、农作物种质改良、低空经济实践、游戏与教育创新等多元AI应用场景。同时，大赛在亚太、北非、南非、拉美、欧洲五大海外区域设立分赛区，吸引超3,500名开发者、1,000支队伍报名参赛，累计收到超500项参赛作品。其中涌现出一批优秀成果：基于华为云服务打造的古埃及文AI识别应用Manetho、AI多智能体教育平台EvoClass Nexus、奶农IoT健康监测系统Geca等，为本地开发者打造特色应用提供有力支撑，赋能区域数字化生态发展。



华为开发者大赛北非赛区获奖作品古埃及文AI识别应用Manetho，实现象形文字多语种实时翻译与AR互动，已落地埃及文明国家博物馆、大埃及博物馆，解锁千年古埃及文物。

HarmonyOS 创新赛（鸿蒙开发者大赛）旨在鼓励开发者基于HarmonyOS最新技术探索创新，助力其高效掌握技术能力，开发全新体验的跨终端鸿蒙应用及元服务，为消费者提供更安全、流畅、智能的服务体验。赛事自2019年创办以来，累计报名人数超6.4万，其中2025年新增1.4万，产出超一万项创新成果，累计投入超4,400万元奖励资源。大赛为开发者搭建起集奖金激励、专业技术支持、产品推广赋能于一体的成长平台。2025年赛事特等奖“元星空”应用集成小艺智能体、全场景接续等6大创新特性，仅以20多兆的轻量化包体，就在手机端还原了930亿光年的可观测宇宙。该应用获奖后快速获得广泛社会关注，赛后一个月安装量实现百倍增长。此项赛事既为开发者的创新想法提供了落地舞台，也为消费者带来更丰富的智能服务体验，持续激发技术创新活力。



历时五个月，超万名开发者参加，涌现百余项创新成果，86个充满创新体验的应用、AI智能体、元服务在2025 HarmonyOS创新赛脱颖而出。

黄大年茶思屋科技网站：汇聚全球科研智慧，繁荣科技百花园

黄大年茶思屋科技网站是面向全球的学术与技术交流分享平台，致力于为科研人员、工程师、高校师生及ICT人才，打造思想交流、知识共享的数字平台。截至2025年底，平台全球用户突破370万，内容生态与服务能力持续完善：

- 累计汇聚高质量技术论文8.4万余篇，覆盖大模型、具身智能等前沿方向；免费开放1.9亿余条专利数据查询服务，助力科研人员精准把握前沿技术发展脉络。
- 发布650余道高价值技术难题，500余场科技竞赛与赛题活动，维护17个高质量开源项目，践行“人人可参与”的开放理念，引导用户聚焦解决实际技术问题。
- 组织700余场学术直播，累计超200万人次观看；推出200余节“茶思大师课”“茶思下午茶”系列课程，搭建阶梯式学习路径。
- 平台学术活动资源超1.2万项；联动诺贝尔奖、图灵奖得主与青年学者开展交流及论文解读活动；上线英文网站及多端APP，支持全球用户无缝接入交流。



2025年10月，黄大年茶思屋科技网站与哥白尼研究所联合策划华沙哥白尼论坛，将欧洲顶尖数学和编程竞赛师生汇聚一堂。

尊重和保障人权

华为认为通信是每个人的基本权利，我们希望通过技术创新建设更好的网络联接，为全球数十亿人带来便捷和可负担的信息通信服务。联接和宽带的普及可以创造新的工作机会、促进发展、减少贫困，改善人们生活质量，联接也有助于应对全球挑战、降低人对环境的影响，以及为抗灾救灾、挽救生命提供必需的通信保障。

华为致力于遵从所有适用的国际公约和国家法律、政策，尊重和维持联合国《世界人权宣言》所倡导的基本人权，开发符合国际标准和认证的产品和服务，避免使我们的商业活动造成或助长对人权的负面影响。2004年起华为成为“联合国全球契约(UNGC)”成员，2018年成为“责任商业联盟(RBA)”的成员。华为认同《联合国工商企业与人权指导原则》(UNGPs)和国际劳工组织发布的相关人权规范。

关键领域

公司可持续发展委员会负责管理、监督业务活动和供应链中可能的人权风险，持续加强可能对人权产生影响的领域管理：

- **确保技术用于增强人类福祉。**技术应当被用于增强人类、社会和环境的福祉，华为坚决反对对人权造成负面影响的技术滥用。作为设备提供商，华为提供符合业界标准的ICT通用产品。在产品的设计、开发和使用过程中，我们基于公认的行业标准，审慎评估新技术对社会带来的长期和潜在影响，尽可能确保产品和服务符合其商业预期用途。鉴于新技术被广泛应用可能带来的未知风险，华为拓展了现有流程和治理体系，我们致力于与供应商、合作伙伴、客户共同努力，管控技术发展带来的潜在负面影响。
- **保护隐私。**华为一直充分重视个人信息保护并郑重对待相应的责任，致力于遵守所有适用的隐私保护法律法规。华为在公司治理和个人数据处理生命周期的每个环节，嵌入了个人信息保护要求；根据“在设计中构建安全和隐私”和“默认保护”原则，华为在产品和服务发布前进行隐私影响评估。华为还将个人信息保护的要求拓展到对应的供应商。华为所有员工均要求参加隐私保护相关培训，以加强对这一领域的了解。
- **保障劳工权利。**华为尊重员工的权利，在招聘、录用和离职等各环节，都有详细的、公平的管理规范；华为致力于成为提供平等机会的雇主，在招聘、晋升、薪酬方面，不因种族、宗教、性别、性取向、国籍、年龄、残疾等原因歧视任何人；我们禁止强迫或变相强迫劳动、禁止使用童工。
- **维护负责的供应链。**华为对照联合国工商企业与人权指导原则以及OECD责任商业行为尽责管理指南建立采购CSR管理体系，采用责任商业联盟(RBA)行为准则、全球电信企业社会责任联盟(JAC)可持续发展指引和IPC-1401 CSR管理体系标准等国际公认的行业标准拟定采购CSR协议。我们与供应链上下游企业合作，遵从客户可持续发展要求并开展联合审核，要求供应商将同样的要求逐级向上游传递，尊重员工权利，遵守环境保护、健康与安全、隐私、反商业贿赂等相关的法律要求，共建负责的供应链。我们对新供应商开展全面的准入认证，基于风险对既有供应商每年进行审核，根据可持续发展表现、审核结果和改进情况进行考核。华为对强迫劳动采取零容忍政策，一经核实，将对相关供应商严肃处理，包括终止业务关系。到目前为止，未发现我们的供应商有使用强迫劳动的情况。

尊重和保障人权是华为长期关注和重视的领域，我们在致力于遵从适用的法律、法规和标准的基础上，积极与国际组织、政府、行业机构沟通，推进新技术应用中需要关注的人权标准和规范。同时，华为也会持续优化并完善相关管理机制，与供应商、合作伙伴、客户等共同努力，及时发现、管理和消减人权方面的风险和影响。

关于华为可持续发展更多内容，请访问：<https://www.huawei.com/cn/sustainability/sustainability-report>

或扫描二维码：



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
3GPP	3rd Generation Partnership Project	第三代合作伙伴计划
ADN	Autonomous Driving Network	自动驾驶网络
AI	Artificial Intelligence	人工智能
AN	Autonomous Network	自智网络
ARPU	Average Revenue Per User	平均每月用户收入
CAGR	Compound Annual Growth Rate	年均复合增长率
CFO	Chief Financial Officer	首席财务官
CSD	Corporate Sustainable Development	企业可持续发展
CSR	Corporate Social Responsibility	企业社会责任
DC	Data Center	数据中心
EHS	Environment, Occupational Health and Safety	环境、职业健康和安全
FTTR	Fiber to the Room	光纤到房间
FVOCI	Fair Value Through Other Comprehensive Income	以公允价值计量且其变动计入其他综合收益
FVPL	Fair Value Through Profit or Loss	以公允价值计量且其变动计入当期损益
GSMA	Global System for Mobile Communications Association	全球移动通信系统协会
ICPC	International Collegiate Programming Contest	国际大学生程序设计竞赛
ICT	Information and Communications Technology	信息与通信技术
IEC	International Electrotechnical Commission	国际电气工程委员会
IFRS	International Financial Reporting Standards	国际财务报告准则
IoT	Internet of Things	物联网
IP	Internet Protocol	互联网协议
IPD	Integrated Product Development	集成产品开发(流程)
ISO	International Organization for Standardization	国际标准化组织
ISP	Internet Service Provider	互联网服务提供商
ITR	Issue to Resolution	问题到解决(流程)
ITU	International Telecommunication Union	国际电信联盟
LTC	Lead to Cash	线索到回款(流程)
MBB	Mobile Broadband	移动宽带
MIMO	Multiple-Input Multiple-Output	多入多出技术
NE	Network Element	网元
NPU	Neural Processing Unit	神经处理单元
OPEX	Operating Expenditure	运营支出
OS	Operating System	操作系统
OXC	Optical Cross-Connect	光交叉连接

缩略语	英文全称	中文全称
PC	Personal Computer	个人电脑
PON	Passive Optical Network	无源光网络
ROI	Return on Investment	投资回报率
SASE	Secure Access Service Edge	安全访问服务边缘
SLA	Service Level Agreement	服务水平协议
WAN	Wide Area Network	广域网络
Wi-Fi	Wireless Fidelity	无线保真

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

运营资产变动前经营活动现金流

净利润加上折旧、摊销、减值、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，减去汇兑收益、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



人民币/美元	2025年	2024年
平均汇率	7.1715	7.1942
期末汇率	6.9906	7.2957

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

下载链接：



 HUAWEI, HUAWEI,  是华为技术有限公司商标或者注册商标，在本手册中以及本手册描述的产品中，出现的其它商标，产品名称，服务名称以及公司名称，由其各自的所有人拥有。

版权所有©2026华为投资控股有限公司。保留一切权利。

免责声明

本文档可能含有预测信息，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，本文档信息仅供参考，不构成任何要约或承诺，华为不对您在本文档基础上做出的任何行为承担责任。华为可能不经通知修改上述信息，恕不另行通知。

 本资料采用可回收环保纸印刷。