



中国联合网络通信（香港）股份有限公司
2025 年度业绩公布
推介材料演讲辞

主讲：董昕先生，董事长兼首席执行官

幻灯片 1

尊敬的女士们、先生们，下午好。今天，我非常荣幸能邀请各位参加中国联通的业绩发布会。在此，我见到了许多老朋友和新朋友。与老朋友重逢令人倍感亲切与温暖；新朋友的加入为我们带来了信心，这预示着在中国联通大家的支持下，公司将发展得越来越好。本次发布会至关重要，它既是对过去一年工作的总结，也是向各位汇报我们未来“十五五”时期的整体经营规划。中国联通始终坚持“守正创新，行稳致远”的主基调，聚焦于连接、算力、服务和安全四大核心领域。在各位的支持下，我们迈出了坚实的步伐。在“十五五”期间，我们的步伐必将更加坚定。

幻灯片 2：在“守正”中“行稳”

我们在守正中行稳。截至 2025 年，公司营业收入已增长至 3922 亿元人民币，利润总额达到 255 亿元，净资产收益率为 5.7%，自由现金流为 360 亿元，较上年同比增长 28.5%。

幻灯片 3：在“创新”中“致远”：结构向优

我们致力于在创新中谋求长远发展，积极抓住新一轮科技革命和产业变革的机遇，深入实施“人工智能+”行动。目前，公司战略性新兴产业收入占比已超过 86%，显示出强大的成长潜力。算力业务收入占比超过 15%，人工智能收入同比增长超过 140%，国际业务收入同比增长超过 9%（对于这个数字我们并不满足，期望未

来能实现两位数增长)。

幻灯片 4：在“创新”中“致远”：效能向高

公司 2025 年的资本支出为 542 亿元。总体来看，此数额在支撑公司未来发展方面并不算高。我们主要通过深化共建共享、构建极简网络来提升投资效率，确保有限的投资能全面满足公司发展需求。对于 2026 年，我们有更进一步的规划，预计将资本支出控制在约 500 亿元，其中算力投资占比在总量控制的基础上要超过 35%，且未来这一比例预计还将进一步提升。除非是那些具有重大盈利潜力或必须夯实的补强基础的项目，我们将严格执行投资控制。

幻灯片 5：锚定四大赛道

公司能取得上述良好业绩，离不开广大客户与股东的长期支持与信任，也离不开媒体朋友及社会各界的有力帮助。接下来，我简要汇报公司四个战略方向的具体情况。

幻灯片 6：让连接更广更密：增强网络能力

首先是“连接”方面。我们一直在此领域精耕细作，积累了丰富经验。我们深知，连接是运营商存在的基石，也是中国联通发展的先决条件。未来，我们将进一步巩固和加强连接能力，使其成为公司发展的“稳定器”。我们将致力于完善网络覆盖、提升网络质量、优化连接形态，推动业务从传统的移动网、宽带网向物联网、车联网等新兴领域拓展。我们的长远目标是实现向低空智联网和卫星互联网的演进，最终满足用户对高速泛在、智能高效、稳定可靠连接的需求。这是公司未来的核心基础，是用户的期待，也是我们创造价值的根本。

具体而言，我们将提升网络能力，实施信号升格与宽带升级，同时推进网络的共建共享和共维共优。我们认为，网络覆盖的目标不仅是移动网络，更是要满足用户全方位的连接需求，力争达到 99% 的覆盖率，并确保重点场景下的网络感知获得用户认可。当前行业在探讨 6G，我们从网络平滑演进和效率最大化角度出发，着力推进 5G-A（5G-Advanced）的部署。目前，我们已在 330 个城市部署了相关

网络，推动千兆扩容与万兆升级，接近九成的区域已具备千兆接入能力。同时，万兆光网已在百余个城市开展试点，效果显著。我们有信心在未来实现资本支出（Capex）的下降。至于 6G 和量子通信，目前它们尚处于技术论证和前沿探索阶段。

幻灯片 7：让连接更广更密：拓展连接场景

中国联通自成立以来，始终采取稳健策略，立足当下并敏锐关注未来趋势。在与行业相关的新技术领域，我们力求保持领先，因此进行了多项尝试。连接场景经历了从固定电话、移动电话、小灵通、BB 机，到近年的车联网、物联网的演变，未来必将更加广阔。结合用户需求与人工智能等新技术的发展，我们做出了前瞻性布局。目前，我们的用户总量已超过 12 亿户，未来可能迎来指数级增长。就当前网络状况与用户需求而言，我们的业务重点仍是融合套餐，坚持宽带与移动网络融合发展，并强化业务协同。目前，融合套餐 ARPU 已超过 100 元，5G 专网收入同比增长已超过 50%。

当前，中国联通已具备 5G 的特定功能与能力。在场景应用方面，我们仍有未充分挖掘的潜力，例如在网络切片、边缘计算、大容量提升效率等方面还有发展空间。此外，向大家报告，我们已经获得了卫星移动通信业务的经营许可证，旨在推动手机与卫星直连技术的规模化应用。或许有人会问，卫星直连当前投资巨大，收益何在？我们可以做一个类比：无论在军事还是高科技领域，战略能力的储备或先进技术的威慑都具有战略价值，卫星及其他新技术的储备亦是如此。未来，我们将持续夯实连接这一基础，致力于成为推动经济社会发展的“信息大动脉”和“神经元”。

幻灯片 8：让算力更快更准：建设智算集群

第二是“算力”赛道。算力代表未来，是创新的象征。不同于以往对算力的狭义理解，中国联通赋予了其新内涵，致力于提升算力的速度与精度，并将其视为推动收入增长的“推进器”。在算力体系中，首先需要构建坚实的“底座”，在此基础上，我们将切实推进大数据、人工智能、云网一体化等重要工作。

我们的首要任务是构建智算集群。近年来，国家“东数西算”工程广为人知。通过深入实践，我们优化了诸多方案，包括服务节点的选择与绿色算力研发。相关试验已在部分省份展开，标准机架规模已超过 110 万架，并建成了 7 个百兆瓦级的 AIDC 园区。同时，我们加快了新一代“八纵八横”骨干光缆网建设。总体来看，算力规模持续扩大，单位投入不断降低，这使得中国联通的投入更加精准，能力更加强大。

幻灯片 9：让算力更快更准：升级联通云

“联通云”作为近年来与中国联通共同成长的重要业务，我们正加速其向“AI 云”转型。目前，我们已构建了融合应用、模型与资源的新型经营模式，并在大陆各省及部分国际经营点实施了多项应用项目。我们已助力近 40 万家企业客户实现数字化转型，成功树立了“AI 智选联通云”的品牌形象。在“十五五”期间，我们的重点仍是产品与品牌的开发，并期待在各位的指导下做得更好。

幻灯片 10：让算力更快更准：开放数智平台

中国联通能发展至今，一方面依靠自身努力，另一方面也离不开产业链伙伴，包括上游设备提供商与下游用户的支持。因此，保持平台的开放性、经营的开放性，将是中国联通永恒的主题。我们已推出“万象”数据工程平台、“元景”MaaS 平台、“万悟”智能体平台。

未来，算力将成为公司经营与发展的核心。我们将围绕算力进行适度超前的基础设施布局。我和我的同事们已做好准备全力以赴。算力将塑造全球未来发展格局，但也伴随着风险与挑战，其未来收益存在高度不确定性，尤其在当前行业出现一些内卷式建设的背景下。对此，中国联通将采用新的算法、技术与框架来构建算力底座，甘于先做苦活累活，为未来收获果实奠定坚实基础，并做好风险规避。我曾提出“让算力像水和电一样，即取即用”的理念。在服务过程中，中国联通希望用户与上游产业链能直接参与，共同创造更优质的算力能力。

幻灯片 11：让服务更近更细：助力数字消费

第三是关于“服务”赛道。服务的外延广泛，包括前述的连接、算力以及后续将提及的安全服务等，均与其密切相关。服务是企业的立身之本，对于中国联通这类属于第三产业的企业而言尤为重要。过去，我们的服务生产与用户消费是同步进行的。未来，则需在生产与设计上超前准备，预先为用户布局资源与能力。当基础连接网络满足需求，且效率达到足够高度后，云服务便应运而生。在此基础上，有了天地一体的立体化网络。我们计划在数字消费领域采取一系列措施。目前，我们服务着超过三亿用户，并积极尝试诸如 eSIM 等创新。智能化是未来服务的关键领域，无论是家庭用户还是各类应用场景中的用户，都是我们关注的重点。

幻灯片 12：让服务更近更细：服务新型工业化

另一个重点是工业化，即实现数字孪生与实体经济的虚实结合。如何实现深度融合，是决定我们能否进一步发展壮大、提升盈利能力与服务能力的关键。目前，我们已拓展了一系列相关应用，包括“5G+工业互联网”产品体系与平台体系。例如，我们服务的车辆已超过 9500 万辆（该数字受限于当前提供的业务种类与功能）。未来，在车辆总数未必大幅增加的情况下，通过增加服务功能，预计收入也将随之增长。

幻灯片 13：让服务更近更细：赋能数字政府

另一个重点是数字政务。我们将致力于升级迭代经济运行平台，以及智能热线 AICC、“基层通”智慧治理平台。以往这些可能是单一平台运作，未来将发展为支持全网智能连接与跨网智能分析的体系，从而快速提供多样化产品。近期，国内外互联网平台上的各类热点话题受到广泛讨论，中国联通对此也保持高度关注。

幻灯片 14：让服务更近更细：加快国际化发展

此外，我们还致力于国际化发展，持续提升亚太、亚美、亚欧等主干通道的能力。包括目前已形成较好收入体系的业务，以及配合国家“一带一路”倡议、满足相关国家业务需求的项目，中国联通的参与度正在逐渐增强。

幻灯片 15：让服务更近更细：重塑品牌体系

在品牌体系方面，围绕中国联通“Unicom”主品牌及其系列子品牌，我们于 2026 年初进行了深入研究。目前，品牌焕新工作已进入初形和草案制定阶段，预计最迟将于今年四月或五月正式发布。

幻灯片 16：让安全更牢更强

第四，我想再次强调“安全”的重要性。在安全领域，中国联通赋予了其丰富的内涵与外延，我们将这种安全服务称为“护航器”。这并非单指中国联通自身业务或经营的安全，而是我们要提出并提供优质的网络与产品，为经济发展保驾护航，为关心和支持中国联通的投资者保驾护航，为所有需要信息服务的公司及应用保驾护航。这是我们未来的重要使命。

我们认为，连接、算力、服务和安全这四大领域，足以支撑中国联通在当前行业中履行其社会责任与经济责任，包括实现对投资者的回报。未来的产业发展必定是联合协作的，没有任何一家公司能够独自成功。对中国联通而言，我们一方面将自主开发产品，另一方面也秉持“拿来主义”，愿与所有愿意共享产品、技术的公司合作，以进一步提升效率。

幻灯片 17：积极践行企业社会责任

公司积极履行行业社会责任，我们以 ESG 最佳实践向公众展示可持续发展情况，此举获得了广泛认可与重视。我们还荣获了“亚洲可持续性发展大奖”等权威奖项。此外，公司数据中心的能耗持续下降，公司治理也连续多年获得各方最高评价。

幻灯片 18：高度重视股东回报

关于股东回报，我们极为重视。企业不仅要致力于社会发展，也需对原始资本负责，这些资本正是由各位股东注入公司的。因此，我们连续多年通过降本增收来提升利润，以回馈股东。根据目前测算，预计 2025 年每股股息为人民币 0.417 元，较上年增长 3.1%，派息率提升至 61.3%。2025 年中期股息已分配每股 0.2841

元。据此计算，2025 年末期股息预计为每股 0.1329 元。董事会及管理层的初步意见认为，此方案相对合理。我们留存部分资金以持续支持中国联通的未来发展，希望通过有效投资实现资金增值，从而为股东带来更丰厚的回报。

幻灯片 19

在年初的中国联通工作会议上，我与同事们对公司的性质与未来发展进行了深入研究和总结。我们认为，一句中国古语可以恰当地概括中国联通，那就是“一阖一辟谓之变，往来不穷谓之通”。此言既蕴含“联通”之名，也体现了联通未来发展的决心与特点——开放、合作、共享。与产业界同仁携手，共同建设好我们所处的行业与赛道，是我们的主要目标。

2026 年是“十五五”高质量发展的开局之年。我们将不忘初心、牢记使命。初心便是运营好我们的通信服务，推动公司从传统运营商向高水平的综合智能信息服务提供商转型。我们将坚持“守正创新、行稳致远”的总基调，聚焦连接、算力、服务、安全四大核心赛道，走好差异化发展道路。中国联通有其自身特点，但并非包打天下。我们的目标是推动公司高质量发展取得新成效，为股东、客户和社会创造更大的价值。

- 完 -

预测性陈述

本推介材料中所包含的某些陈述可能被视为预测性陈述。这些预测性陈述涉及已知和未知的风险、不确定性及其他因素，可能导致本公司的实际表现、财务状况和经营业绩与预测性陈述中所暗示的将来表现、财务状况和经营业绩有重大出入。此外，我们将不会更新这些预测性陈述。本公司及其董事、雇员和代理均不会承担倘因任何预测性陈述不能实现或变得不正确而引致的任何责任。

免责声明

我们努力保持本演讲辞内容的准确性，但有关演讲辞可能会与实际演讲内容有所差别。