



中国联合网络通信（香港）股份有限公司

2026 年中期业绩问答记录

1. 7 月公司中国联通发布深化机构改革方案，公司改革的核心目标是什么？管理层如何衡量改革成效？

中国联通全面落实国务院关于进一步深化国资国企改革的部署，深化机构改革，完善体制机制，核心目标是打造“精管理 强运营”的组织体系，提高效率，增强核心功能、提升核心竞争力，促进公司高质量发展行稳致远。

中国联通机构改革五个重点方面，突出产品创新和品牌建设，贴身解决客户全场景全链条问题，把算网发展作为加快科技创新的关键，聚焦创新成果转化运用，更加注重生态合作和资本赋能，各项工作正在平稳有序推进。

主要从三个方面衡量改革成效：**一是企业发展规模价值维度，以高质量发展质效为衡量标准。**主要从营收结构变化、盈利能力提升、自由现金流、要素投入产出效率改善等方面，衡量改革对发展的促进作用。**二是产品竞争力维度，以提升产品的价值经营能力为衡量标准。**主要从产品研发能力、价值创造和用户体验等方面进行评价，衡量改革对产品创新和优质产品供给能力的牵引作用。**三是运营效率维度，以工作效率提升为衡量标准。**主要从客户一站式一体化营销服务、产品开发运营迭代、技术研发、新型基础设施建设运营、供应链运营等流程效率的变化，衡量以改革来驱动公司管理运营服务水平的提升。

下一步，中国联通将以实实在在的改革成效回报广大投资者。

2. 公司上半年利润出现负增长，是什么原因，会采取哪些措施应对？

整体来看，公司上半年业绩保持平稳态势。盈利阶段性波动源于多重因素，预计全年利润降幅明显收窄。

今年以来，公司聚焦主责主业，在资源精准配置和精益管理上持续深耕，提质增效工作全面深化。具体主要运营成本来讲：网运成本同比增长 4.9%，但该增长具备业务成长属性，主要是算力业务发展带来的能耗成本和业务结算费用增加，相应的上半年算力收入同比增长了 12.6%。同时，销售费用持续压降，降本成效持续显现。销售费用同比下降 0.6%，占收比降低 0.1 个百分点。综合上述情况，公司整体资源使用效能保持稳步改善。

下一阶段，将继续坚持“守正创新、行稳致远”发展主基调，以“有效益的投入、有利润的收入、有现金流的利润”为着力点，持续深化价值经营，在资源精准投放、收入高质量增长、边际效益提升、经营创现能力改善等方面持续发力，公司将保持稳健的盈利水平。

3. 上半年公司经营现金流显著改善，是什么原因？下半年还会采取哪些举措，全年现金流趋势如何？

上半年，公司经营现金流延续了上年度改善态势，经营现金流入、净流入规模实现双提升，应收账款增幅、增量实现双下降。

近年来，公司持续加强应收账款管理，保障了经营现金流有效改善。一是**清单式管理**。建立分客户、分年度、分业务的应收账款清单，全面摸清应收账款结构，为精准施策奠定基础。二是**全流程管控**。前置政企客户信控要求，从源头把控应收账款质量；对重点客户逐户建立台账，“一户一策”制定清收方案，明确清收责任，实现管理闭环。三是**穿透式督办**。压实各级单位应收账款确权工作，对逾期及存在风险项目实施提级管理，分级联动加快应收账款回笼。

下半年，公司将继续抓实现金流源头管控，持续攻坚存量应收账款回收，进一步提升资金全链条效能，全力保障公司现金流平稳。

4. 请问公司有哪些重点经营举措？

公司坚持“守正创新、行稳致远”的战略引领，坚持产品创新、坚持算力引领、坚持价值经营，聚焦个人、家庭、政企、车联网四大赛道持续发力，上半年经营发展呈现稳中有进、结构向优的良好态势。重点经营举措主要体现在三个方面：

一是坚持以产品创新破解同质化竞争困局。面对传统通信市场同质化竞争加剧的挑战，公司把产品创新作为破局的关键抓手，加快推动从“卖资源”向“卖能力、卖价值”转变。在个人市场，创新推出“联通魔方”产品，以“拖拉拽”自助式设计颠覆传统资费竞争模式，让用户自定义套餐，重塑资费设计逻辑；在家庭市场，主推“五福”融合套餐，通过要素持续升级，以更高速率、更智能应用、更丰富终端和权益，持续提升产品竞争力；在机构产业市场，云犀产品迭代升级 AI 三大能力，用户规模持续扩大，收入实现快速增长，政企市场增长动能不断积蓄。

二是坚持以算力引领收入结构转型。顺应人工智能发展浪潮，公司加快构建“连接+算力+应用”一体化能力底座，算力业务已成为拉动大盘增长的第一引擎，占服务收入比重接近四分之一；万象、星罗、万悟、云犀四大平台 Token 日调用量超 400 亿次，数智应用、云智应用快速增长，收入结构正从以连接为主，加快转向四大赛道协同驱动，高质量发展的收入根基更加坚实。

三是坚持以价值经营作为提升效益的有效手段。公司统筹当期效益与长期价值，持续强化资费管理，新发展流量单价、新增宽带活跃率提升明显；推进低效产品清理整合，推动资源投入向高效领域聚焦，实现发展质量与经营效益的双提

升。

5. 传统通信市场已进入存量竞争阶段，稳固和提升用户价值是增收增利的关键。

请问公司在深化价值经营方面有哪些具体举措？

传统通信市场进入存量竞争阶段后，稳固和提升用户价值已成为增收增利的关键。公司始终坚持高质量发展，以融合发展为主线，持续深化价值经营，重点从以下三个方面着力：

第一，坚决贯彻落实工信部“新风行动”要求，让资费更透明、让选择更省心。公司全面收敛在售套餐数量，持续开展资费精简专项工作，市场秩序更加规范，价值回归良性轨道。下一步，将持续巩固资费精简成果，以更清晰的资费体系、更透明的消费规则，切实维护用户权益，营造清朗有序的通信消费环境。

第二，坚持以客户为中心，全面提升客户体验与感知。公司始终把客户满意作为经营工作的出发点和落脚点，从网络、业务、服务、沟通四个层面系统发力：网络层面，加快 5G-A、千兆光网等精品网络建设，让客户“连得上、用得好、体验优”；业务层面，围绕客户需求优化产品设计，让资费更简单、权益更实在；服务层面，健全线上线下协同的服务体系，推行首问负责、限时办结，让问题解决更高效；沟通层面，坚持以诚相待、充分告知，坚决杜绝诱导消费、误导宣传，充分尊重客户、真诚服务客户。与此同时，公司加快从过去“以号码为经营核心”向“以客户为中心”的经营模式转型，以客户 ID 为核心，贯通客户识别、触达、运营、服务全链条，对客户实行全生命周期服务，推动存量经营从“被动保有”转向“主动经营”，考核导向从关注“当月 ARPU”转向关注“用户全生命周期价值”，持续提升客户的获得感与忠诚度。

第三，突出高质量产品供给，以融合化、智能化、“拖拉拽”三大理念引领产品升级。融合化方面，深化“五福”融合套餐等融合产品供给，推动移动、宽

带、终端、权益等要素融合升级，上半年千兆宽带连接规模持续增长，融合 ARPU 稳定保持在百元以上，家庭用户价值贡献持续提升；智能化方面，加快 AI 与产品深度融合，迭代升级云犀等产品 AI 能力，推动数智应用、云智应用快速增长，让智能服务深度融入客户通信与生活场景，以算力与智能引领产品价值升级；“拖拉拽”方面，以“联通魔方”产品为标杆，把“用户自定义”嵌入产品设计基因，让客户像在超市自选商品一样，对流量、权益、终端等元素自由组合，真正做到“我的套餐我做主”，该产品上市三个多月销量已突破 150 万户，新增用户价值显著高于存量用户均值，初步验证了差异化竞争路径的有效性。下半年，公司还将加快产品顶层规划，在 2C、2H、2B、2V 四大市场各聚焦打造 1 款规模领先产品，以更高质量的产品供给夯实价值经营根基。

6. 在当前 AI 大模型和智能体应用爆发的产业背景下，能否详细阐述一下公司 Token 的经营策略、落地进展以及未来的发展目标？

Token 经营本质是面向客户提供“算力+模型+智能应用”一体化服务，向客户提供 AI 功能价值。

Token 经营是中国联通加快创新转型，培育新动能的重要方向。公司推进 Token 经营具备良好基础，拥有完善的基础设施、规模化的用户基础、长期积累的行业应用及服务能力，坚持差异化发展策略，构建 Token “创造、转运、清洗、存放、应用”经营模式。

一是持续强化 Token 全流程运营能力。建设全集团一张算力大网，在东数西算枢纽节点集约化建设 Token 算力集群，通过绿电直连、源网荷储等方式降低综合能耗成本，攻关算模融合技术提升算效比，高效率、低成本的创造 Token。打通算力节点大流量互联网络，布局智能体互联网，打造高速、低时延、精准可控的 Token 转运通路；持续提升元景 Token 分发平台智能路由、推理增强能力，分级、

分层清洗、存放 Token。二是全力推进内部智能应用提升公司运营质效。公司将内部丰富业务场景作为 Token 运营的重要实践，目前，已在办公、客服、研发等领域落地百余款智能体应用，例如：10010 热线智能服务占比超 85%，年节约运营成本超亿元。在此基础上，完成验证后再产品化、对外商业输出，实现二次变现。

三是面向市场以差异化应用产品提升 Token 应用价值。面向个人和家庭市场，依托联通 APP、智家通通等用户入口，将通话降噪、语音转写等智能能力纳入 Token 服务体系，推动通信服务向“服务更懂用户”升级。面向物联网市场，依托超过 7 亿的连接规模，围绕家庭、工业、城市治理等场景，拓展“终端+Token+智能服务”的端侧智能新模式，形成持续性服务收入。面向机构和产业市场，聚焦公司长期深耕的工业、医疗、教育等行业，培育能解决真实场景、真实问题的高价值智能体应用，在生产经营流程中持续释放 Token 价值。

未来，公司有信心走出稳健、高质量的 Token 发展路径，将持续夯实 Token 全流程经营能力，丰富智能应用产品矩阵，加快开拓收入增长新空间，持续为全体股东创造长期价值。

7. 公司在“六张网”建设功能的定位如何？给公司带来了怎样的机遇？

今年国家提出“六张网”战略构想，这是“十五五”时期国家为稳投资、惠民生、谋长远而布局的重大基础设施体系。其中新一代通信网和算力网是支撑数字经济和人工智能产业发展的两大核心支柱。目前，公司在两张网建设取得一定成效，**新一代通信网**方面，与电信合作建设最大 5G 共建共享网络，**宽带网**构建宽带核心网（BNC）创新架构支撑新业务拓展，**政企业务网**形成“一刚一柔”协同优势，灵活满足大客户多样化需求。**算力网**方面，数据中心布局持续优化，智算规模超 45EFLOPS，**新“八纵八横”**骨干光缆网加快重塑升级，与**国际海陆缆**一体化贯通，400G 高速骨干传输网双平面架构初步建成，构筑算力智联网全光底座。

下一步，面向六张网建设方面主要工作包括：

一是贯彻落实国家六张网部署。面向“十五五”，牢牢把握“守正创新、行稳致远”发展主基调，在建好新一代通信网和算力网的同时，深入研究与六张网协同机制和赋能路径，强化资源与能力布局联动。

二是做好两张网协同发展。当前 AI 已成为新的价值锚点，正重塑新型基础设施建设运营的产业逻辑和商业模式。深入研究服务对象和业务需求，构建面向 Token 高效供给、具备运营商基因的 AI 算力分发网络（AIDN），统筹好新一代通信网和算力网资源和能力发展，构建网络运营新模式。

- 完 -

注

会议上可能讨论联通 A 股公司的财务数据。该等数据可能与本公司之财务数据存在差异，如欲参考本公司的财务数据，请以本公司的推介材料和公告为准。

预测性陈述

本记录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

我们努力保持本记录内容的准确性，但有关记录可能会与实际表述内容有所差别。