

# 董事長報告書



王曉初  
董事長兼首席執行官

尊敬的各位股東：

2020年，面對複雜的內外部環境挑戰，公司積極助力疫情防控，堅定實施聚焦創新合作戰略，加快推進全面數字化轉型，努力推進行業生態優化，網絡共建共享成績斐然，經營發展態勢持續向好，混改效能進一步釋放，公司在高質量發展道路上繼續邁出堅實步伐。

## 整體業績

2020年，公司實現服務收入人民幣2,758億元，同比上升4.3%，高於行業平均的3.6%，發展速度繼續領先行業。盈利能力穩步提升，提質增效成果顯著。稅前利潤達到人民幣160億元，本公司權益持有者應佔盈利達到人民幣125億元，同比增長10.3%。EBITDA<sup>1</sup>達到人民幣941億元。

公司深入貫徹新發展理念，堅持合作共贏，全面落實5G網絡共建共享，成本效能進一步提升。全年資本開支為人民幣676億元，投資節奏得到有效控制。自由現金流<sup>2</sup>保持強勁，達到人民幣379億元，公司財務實力持續增強，財務狀況更加穩健。

公司高度重視股東回報。董事會在充分考慮公司盈利狀況、債務和現金流水平以及未來發展的資金需求等因素後，建議派發每股末期股息人民幣0.164元，而2019年度每股派息為人民幣0.148元。未來公司將繼續努力提升盈利能力和股東回報。

## 業務發展

年內，疫情反覆為公司經營帶來挑戰，但防疫需求催生數字經濟發展提速。公司緊抓發展窗口，轉危為機，實現疫情防控與生產經營雙保障。積極推動市場理性規範競爭，助力行業健康發展，基礎業務實現恢復性增長，創新業務創收能力持續增強，客戶感知和服務水平不斷提升，公司高質量發展已現初步成效。

**堅持價值經營不放鬆，移動業務發展質量再提升**  
公司積極推動行業生態建設，倡導理性競爭和可持續發展，從重點關注用戶數量轉變為關注用戶發展質量和價值。持續構建數字化營銷服務運營體系，強化大數據賦能，打造智能精準的場景營銷。加快公眾創新產品供給，聚焦醫療衛生、信息娛樂、運動健康等熱點領域提供豐富多元的終端體驗。完善服務支撐體系，提供簡化自助服務，針對客戶流動需求優化資源配置，推出「跨域融合」產品，客戶滿意度持續提升。

公司價值經營卓有成效，移動業務發展動力持續釋放，移動服務收入及用戶ARPU已連續三個季度雙雙環比上升。2020年，移動服務收入達到人民幣1,567億元，同比止負轉正；移動用戶ARPU達到人民幣42.1元，同比提升4.1%；手機上網總流量增長16.5%，手機用戶月戶均數據流量達到約9.7GB。營銷費用進一步下降，提質轉型步伐穩健，盈利能力持續改善。

## 搶抓發展窗口機遇，5G業務實現規模突破

2020年是5G大規模發展元年。公司緊抓時機，將價值經營和服務體驗貫穿始終，推動5G業務規模發展。公眾市場，利用大數據進行用戶切片、精準施策，實現線上線下一體化、多維度場景化5G精準營銷。深度推進產業合作，打造「終端+內容+應用」一體化的5G泛智能終端生態，賦能消費互聯網。堅持行業協同、生態共建，積極準備5G消息試商用，打造輕量級入口，提高產品競爭力。政企市場，聚焦工業互聯網、智慧城市、醫療健康等領域，成功打造多個5G燈塔項目，燈塔優質客戶超過250家，實現了5G 2B領域商業化落地。正式發佈三款5G專網產品，構建集約化5G專網/MEC自服務平台，5G創新產品應用再上新台階。公司依託5G領域和垂直行業的先發優勢，牽頭成立5G母基金，加快形成自主核心能力體系，5G應用創新聯盟成員超過1,000家，產業生態建設取得階段性進展。

年內，公司5G套餐用戶達到7,083萬戶，5G套餐用戶滲透率達到23%，高於行業平均的20%。隨着5G網絡覆蓋進一步完善，以VR/AR遊戲、高清4K/8K視頻為代表的應用場景不斷優化，終端滲透率持續提高，公司將努力推動5G用戶繼續快速提升，有效帶動移動業務持續健康發展。

## 因地制宜、分類施策，寬帶業務維持穩健增長

年內，公司積極應對新冠疫情給業務發展帶來的壓力，緊緊把握疫情期間遠程辦公、在線教育等需求爆發的寶貴機會，發揮寬帶質量和內容的差異化優勢，強化融合經營，固網寬帶業務實現穩健增長。北方突出寬帶質量、服務領先

特色，穩定業務規模；南方繼續加大合作力度，盤活寬帶端口資源，完善運營體系。聚焦家庭市場，通過智慧家庭、視頻、權益等組合強化家庭用戶價值經營。通過大數據分析賦能精準營銷和存量經營，重點區域開展針對性營銷，運營效率持續提升。

2020年，公司固網寬帶接入收入同比增長2.4%，達到人民幣426億元。固網寬帶用戶淨增262萬戶，總數達到8,610萬戶。融合業務在固網寬帶用戶中的滲透率達到64%，同比提升5個百分點。

## 自主能力穩步提升，創新業務發展根基不斷夯實

公司搶抓數字產業化和產業數字化發展機遇，積極服務疫情防控，助力復工復產復學，創新雲上服務模式和數字防疫工作獲得廣泛認可。聚焦智慧城市、數字政府、工業互聯網等重點領域，推進「雲+智慧網絡+智慧應用」融合營銷模式，做深做透重點行業應用類產品。以雲網能力為基礎，構建「6+N+1」創新業務能力體系，重磅發佈新沃雲6.0，整

合雲、大、物、智、安、鏈能力，初步形成沃雲PaaS，在智慧城市、數字政府等重點領域規模化應用，自主產品研發、推廣、運營能力穩步提升。市場化方式吸納CTO、架構師等領軍和高端人才，自主研發實力儲備不斷增強。

年內，產業互聯網業務收入同比增長30.0%，達到人民幣427億元，佔整體服務收入比例提高至15.5%。其中ICT業務收入人民幣134億元，同比增長33.4%；IDC及雲計算業務收入達到人民幣234億元，同比增長26.1%；物聯網業務及大數據業務收入分別達到人民幣42億元和人民幣17億元，同比分別增長39.0%和39.8%。受創新業務和固網寬帶業務良好增長拉動，公司固網服務收入達到人民幣1,169億元，同比增長10.6%。未來，公司將加快補齊關鍵核心能力短板，推進自主科技創新，不斷推進深入合作，實現與合作夥伴共贏。

## 網絡建設

### 全面推進5G網絡共建共享，資源效能持續提升

公司踐行新發展理念，落實新基建要求，與中國電信建成全球首張規模最大的5G共建共享網絡，總體5G基站規模累計達到38萬，歷史上首次實現覆蓋規模與主導運營商基本相當。共建共享已累計為雙方公司節省網絡建設成本超過人民幣760億元，網絡運營成本大幅降低，並大大縮短了網絡建設周期。目前，公司已率先實現全球首批SA規模商用，5G核心網100% NFV化。年內，與中國電信4G網絡共建共享實現規模突破，新增4G共建共享基站17萬個，雙方共節省網絡投資人民幣90億元。公司積極推進光纜共建、纖芯共享及雲基礎設施共享，網絡資源利用效能顯著提升。

### 精準投資、提質增效，打造差異化網絡競爭優勢

公司堅持聚焦重點，精準配置，以效益為導向，實現投資彈性迭代安排，網絡質量明顯提升，網絡服務支撐能力持續增強。移動網方面，堅持聚焦戰略和共建共享，致力於實現4/5G網絡融合及語音IMS統一承載；固網寬帶方面，北方在覆蓋、速率、用戶體驗和服務繼續保持領先，南方聚焦補短板、提能力。持續完善政企精品網，深化雲基礎設施及DC佈局，提升網絡競爭能力。加大網絡數字轉型和創新力度，持續推進網絡雲化演進，雲網一體基礎架構不斷完善。順應網絡發展趨勢，系統性推進網絡線運營體系變革，網

絡運營效率效益持續提升。年內，移網NPS和固網寬帶NPS持續提升，網絡高質量發展成效顯著。

## 混合所有制改革

### 鞏固混改成果，發展紅利持續迸發

公司不斷探索完善公司混改新治理，緊扣自身資源稟賦，加快推進全面數字化轉型，將戰投合作夥伴的優勢資源注入公司發展之中，持續鞏固混改轉型發展的根基。年內，公司生態合作穩步推進，雲粒、雲景、雲鏑、雲盾、智慧足跡等合資公司持續推進產品研發迭代，助推市場拓展，公司在智慧城市、旅遊、工業互聯網、網絡安全、人口大數據等領域的產品能力和市場份額顯著提升。積極佈局新賽道，與百度、阿里、京東成立數個戰略合作中心及聯合實驗室，探索人工智能、邊緣計算、網絡切片等5G業務應用場景，借力混改股東資源打造差異化競爭優勢。

## 運營改革提質擴面，全面數字化轉型開啓新篇章

公司協同推進深化改革與全面數字化轉型協同推進，六大專業線運營體系變革全面落地，統籌重構優化流程，賦能數字化創新運營。年內，總部管理部門結構數量持續優化，省公司機構大幅精簡，組織架構更加扁平化、矩陣化。「五大中台」建設加快推進，歷史性完成cBSS系統100%遷轉，進一步擴大IT集約化行業領先優勢。公司供應鏈體系在央企中率先實現數字化轉型，互聯網化交易佔比突破80%，運營效率和發展效能顯著提升。分子公司市場化改革範圍進一步擴大，經營機制轉換不斷加速，企業內生動力活力持續釋放。

## 社會責任和公司治理

公司積極發揮信息通信對產業鏈和經濟社會發展的帶動拉動融通作用，在踐行經濟責任、環境責任和社會責任上作出積極表率。年內，面對突如其來的疫情，公司強力維護通信安全和網絡暢通，借助數字新技術優勢，助力精準防疫，賦能復工復產復學，聯通大數據公司榮獲「全國抗擊新冠肺炎疫情先進集體」榮譽稱號。充分發揮網絡和技術優勢，聚力精準扶貧攻堅，加快寬帶與4/5G等基礎設施建設，努力為貧困地區縮小數字鴻溝。堅持人與自然和諧共生，大力推廣綠色低碳技術，加強電磁輻射管理，建設綠色供應鏈，守護自然生態安全邊界。

公司持續完善公司治理機制，提升執行力，強化風險管理和內部控制，為企業持續健康發展提供堅實保障。2020年，公司榮獲多項嘉許，獲《金融亞洲》(FinanceAsia)評選為「亞洲最佳企業管治公司」，獲《機構投資者》(Institutional Investor)連續第五年評選為「亞洲最受尊崇電信企業」第一名，並於《福布斯全球上市公司2000強》中排名第286位。

美國前總統於2020年11月12日頒佈了一項行政命令13959(「該行政命令」)，其後美國財政部外國資產控制辦公室發佈了相關指引。該行政命令及相關指引禁止任何美國人士對有關中國公司(其中包括本公司)的公開交易證券(包括其衍生證券等)進行任何交易。美國紐約證券交易所(「紐交所」)監管人員表示，基於該行政命令和相關指引，其決定啓動本公司美國存托證券之下市程序，並自2021年1月11日起暫停本公司美國存托證券的買賣。自2000年在香港聯合交易所和紐交所上市以來，本公司一直嚴格遵守各項法律法規、市場規則及上市地的監管要求，依法合規運營。

本公司對該行政命令和紐交所的決定感到失望，這對本公司的普通股和美國存托證券的交易價格產生不利影響，損害了本公司及其股東的利益。為了保護本公司及其股東的權益，於2021年1月20日，本公司向紐交所提出書面要求，要求紐交所董事會的一個委員會覆議有關決定。詳情請見本公司日期為2021年1月21日之公告。本公司將繼續密切關注相關事項的進展，尋求專業意見並保留所有權利，以保護本公司的合法權益。

## 未來展望

如今，信息技術飛快發展，我們正進入一個快速更迭的信息時代。可以預見，在不遠的將來，無處不在的連接，智能化、數字化的快速變革，將深刻的影響社會經濟運行的形態，數字產業化和產業數字化將催生一個龐大的新興市場。與此同時，國內外宏觀經濟快速變化、行業競爭進入新格局、新舊動能轉換仍有不確定性，這些風險也給未來企業發展帶來了更大挑戰。

2021年，面對內外部發展環境的複雜變化，公司將緊緊把握5G規模發展的關鍵時機，繼續深入落實聚焦創新合作戰略，

加快全面數字化轉型，着力塑造高品質服務、高質量發展、高效能治理、高科技引擎、高活力運營「五高」發展新優勢。堅持合作共贏，積極引領創新，激發組織活力，不斷推動發展轉型升級，全面提升發展質量和運營效率，為股東、客戶和社會創造更大價值。

最後，本人謹代表董事會對全體股東、廣大客戶及社會各界對公司的支持表示誠摯感謝，也對全體員工一直以來的努力與貢獻致以誠摯謝意！



王曉初  
董事長兼首席執行官

香港，2021年3月11日

註1：EBITDA反映了在計算財務費用、利息收入、應佔聯營公司淨盈利、應佔合營公司淨盈利、淨其他收入、所得稅、折舊及攤銷前的年度盈利。由於電信業是資本密集型產業，資本開支和財務費用可能對具有類似經營成果的公司盈利產生重大影響。因此，本公司認為，對於與本公司類似的電信公司而言，EBITDA有助於對公司經營成果分析，但它並非公認會計原則財務指標，並無統一定義，故未必可與其他公司的類似指標作比較。

註2：自由現金流反映了扣除資本開支的經營現金流，但它並非公認會計原則財務指標，並無統一定義，故未必可與其他公司的類似指標作比較。