



中國聯合網絡通信（香港）股份有限公司  
2025 年度業績公佈  
推介材料演講辭

主講：董昕先生，董事長兼首席執行官

幻燈片 1

尊敬的女士們、先生們，下午好。今天，我非常榮幸能邀請各位參加中國聯通的業績發佈會。在此，我見到了許多老朋友和新朋友。與老朋友重逢令人倍感親切與溫暖；新朋友的加入為我們帶來了信心，這預示著在中國聯通大家的支持下，公司將發展得越來越好。本次發佈會至關重要，它既是對過去一年工作的總結，也是向各位彙報我們未來「十五五」時期的整體經營規劃。中國聯通始終堅持「守正創新，行穩致遠」的主基調，聚焦於連接、算力、服務和安全四大核心領域。在各位的支持下，我們邁出了堅實的步伐。在「十五五」期間，我們的步伐必將更加堅定。

幻燈片 2：在「守正」中「行穩」

我們在守正中行穩。截至 2025 年，公司營業收入已增長至 3922 億元人民幣，利潤總額達到 255 億元，淨資產收益率為 5.7%，自由現金流為 360 億元，較上年同比增長 28.5%。

幻燈片 3：在「創新」中「致遠」：結構向優

我們致力於在創新中謀求長遠發展，積極抓住新一輪科技革命和產業變革的機遇，深入實施「人工智能+」行動。目前，公司戰略性新興產業收入佔比已超過 86%，顯示出強大的成長潛力。算力業務收入佔比超過 15%，人工智能收入同比增長超過 140%，國際業務收入同比增長超過 9%（對於這個數字我們並不滿足，期望未

來能實現兩位數增長)。

#### **幻燈片 4：在「創新」中「致遠」：效能向高**

公司 2025 年的資本支出為 542 億元。總體來看，此數額在支撐公司未來發展方面並不算高。我們主要通過深化共建共享、構建極簡網絡來提升投資效率，確保有限的投資能全面滿足公司發展需求。對於 2026 年，我們有更進一步的規劃，預計將資本支出控制在約 500 億元，其中算力投資佔比在總量控制的基礎上要超過 35%，且未來這一比例預計還將進一步提升。除非是那些具有重大盈利潛力或必須夯實的補強基礎的項目，我們將嚴格執行投資控制。

#### **幻燈片 5：錨定四大賽道**

公司能取得上述良好業績，離不開廣大客戶與股東的長期支持與信任，也離不開媒體朋友及社會各界的有力幫助。接下來，我簡要彙報公司四個戰略方向的具體情況。

#### **幻燈片 6：讓連接更廣更密：增強網絡能力**

首先是「連接」方面。我們一直在此領域精耕細作，積累了豐富經驗。我們深知，連接是運營商存在的基石，也是中國聯通發展的先決條件。未來，我們將進一步鞏固和加強連接能力，使其成為公司發展的「穩定器」。我們將致力於完善網絡覆蓋、提升網絡質量、優化連接形態，推動業務從傳統的移動網、寬帶網向物聯網、車聯網等新興領域拓展。我們的長遠目標是實現向低空智聯網和衛星互聯網的演進，最終滿足用戶對高速泛在、智能高效、穩定可靠連接的需求。這是公司未來的核心基礎，是用戶的期待，也是我們創造價值的根本。

具體而言，我們將提升網絡能力，實施信號升格與寬帶升級，同時推進網絡的共建共享和共維共優。我們認為，網絡覆蓋的目標不僅是移動網絡，更是要滿足用戶全方位的連接需求，力爭達到 99% 的覆蓋率，並確保重點場景下的網絡感知獲得用戶認可。當前行業在探討 6G，我們從網絡平滑演進和效率最大化角度出發，著力推進 5G-A (5G-Advanced) 的部署。目前，我們已在 330 個城市部署了相關

網絡，推動千兆擴容與萬兆升級，接近九成的區域已具備千兆接入能力。同時，萬兆光網已在百餘個城市開展試點，效果顯著。我們有信心在未來實現資本支出（Capex）的下降。至於 6G 和量子通信，目前它們尚處於技術論證和前沿探索階段。

### **幻燈片 7：讓連接更廣更密：拓展連接場景**

中國聯通自成立以來，始終採取穩健策略，立足當下並敏銳關注未來趨勢。在與行業相關的新技術領域，我們力求保持領先，因此進行了多項嘗試。連接場景經歷了從固定電話、移動電話、小靈通、BB 機，到近年的車聯網、物聯網的演變，未來必將更加廣闊。結合用戶需求與人工智能等新技術的發展，我們做出了前瞻性佈局。目前，我們的用戶總量已超過 12 億戶，未來可能迎來指數級增長。就當前網絡狀況與用戶需求而言，我們的業務重點仍是融合套餐，堅持寬帶與移動網絡融合發展，並強化業務協同。目前，融合套餐 ARPU 已超過 100 元，5G 專網收入同比增長已超過 50%。

當前，中國聯通已具備 5G 的特定功能與能力。在場景應用方面，我們仍有未充分挖掘的潛力，例如在網絡切片、邊緣計算、大容量提升效率等方面還有發展空間。此外，向大家報告，我們已經獲得了衛星移動通信業務的經營許可證，旨在推動手機與衛星直連技術的規模化應用。或許有人會問，衛星直連當前投資巨大，收益何在？我們可以做一個類比：無論在軍事還是高科技領域，戰略能力的儲備或先進技術的威懾都具有戰略價值，衛星及其他新技術的儲備亦是如此。未來，我們將持續夯實連接這一基礎，致力於成為推動經濟社會發展的「信息大動脈」和「神經元」。

### **幻燈片 8：讓算力更快更準：建設智算集群**

第二是「算力」賽道。算力代表未來，是創新的象徵。不同於以往對算力的狹義理解，中國聯通賦予了其新內涵，致力於提升算力的速度與精度，並將其視為推動收入增長的「推進器」。在算力體系中，首先需要構建堅實的「底座」，在此基礎上，我們將切實推進大數據、人工智能、雲網一體化等重要工作。

我們的首要任務是構建智算集群。近年來，國家「東數西算」工程廣為人知。通過深入實踐，我們優化了諸多方案，包括服務節點的選擇與綠色算力研發。相關試驗已在部分省份展開，標準機架規模已超過 110 萬架，並建成了 7 個百兆瓦級的 AIDC 園區。同時，我們加快了新一代「八縱八橫」骨幹光纜網建設。總體來看，算力規模持續擴大，單位投入不斷降低，這使得中國聯通的投入更加精準，能力更加強大。

### **幻燈片 9：讓算力更快更準：升級聯通雲**

「聯通雲」作為近年來與中國聯通共同成長的重要業務，我們正加速其向「AI 雲」轉型。目前，我們已構建了融合應用、模型與資源的新型經營模式，並在大陸各省及部分國際經營點實施了多項應用項目。我們已助力近 40 萬家企業客戶實現數字化轉型，成功樹立了「AI 智選聯通雲」的品牌形象。在「十五五」期間，我們的重點仍是產品與品牌的開發，並期待在各位的指導下做得更好。

### **幻燈片 10：讓算力更快更準：開放數智平台**

中國聯通能發展至今，一方面依靠自身努力，另一方面也離不開產業鏈夥伴，包括上游設備提供商與下游用戶的支持。因此，保持平台的開放性、經營的開放性，將是中國聯通永恆的主題。我們已推出「萬象」數據工程平台、「元景」MaaS 平台、「萬悟」智能體平台。

未來，算力將成為公司經營與發展的核心。我們將圍繞算力進行適度超前的基礎設施佈局。我和我的同事們已做好準備全力以赴。算力將塑造全球未來發展格局，但也伴隨著風險與挑戰，其未來收益存在高度不確定性，尤其在當前行業出現一些內卷式建設的背景下。對此，中國聯通將採用新的算法、技術與框架來構建算力底座，甘於先做苦活累活，為未來收穫果實奠定堅實基礎，並做好風險規避。我曾提出「讓算力像水和電一樣，即取即用」的理念。在服務過程中，中國聯通希望用戶與上游產業鏈能直接參與，共同創造更優質的算力能力。

### **幻燈片 11：讓服務更近更細：助力數字消費**

第三是關於「服務」賽道。服務的外延廣泛，包括前述的連接、算力以及後續將提及的安全服務等，均與其密切相關。服務是企業的立身之本，對於中國聯通這類屬第三產業的企業而言尤為重要。過去，我們的服務生產與用戶消費是同步進行的。未來，則需在生產與設計上超前準備，預先為用戶佈局資源與能力。當基礎連接網絡滿足需求，且效率達到足夠高度後，雲服務便應運而生。在此基礎上，有了天地一體的立體化網絡。我們計劃在數字消費領域採取一系列措施。目前，我們服務著超過三億用戶，並積極嘗試諸如 eSIM 等創新。智能化是未來服務的關鍵領域，無論是家庭用戶還是各類應用場景中的用戶，都是我們關注的重點。

### **幻燈片 12：讓服務更近更細：服務新型工業化**

另一個重點是工業化，即實現數字孿生與實體經濟的虛實結合。如何實現深度融合，是決定我們能否進一步發展壯大、提升盈利能力與服務能力的關鍵。目前，我們已拓展了一系列相關應用，包括「5G+工業互聯網」產品體系與平台體系。例如，我們服務的車輛已超過 9500 萬輛（該數字受限於當前提供的業務種類與功能）。未來，在車輛總數未必大幅增加的情況下，通過增加服務功能，預計收入也將隨之增長。

### **幻燈片 13：讓服務更近更細：賦能數字政府**

另一個重點是數字政務。我們將致力於升級迭代經濟運行平台，以及智能熱線 AICC、「基層通」智慧治理平台。以往這些可能是單一平台運作，未來將發展為支持全網智能連接與跨網智能分析的體系，從而快速提供多樣化產品。近期，國內外互聯網平台上的各類熱點話題受到廣泛討論，中國聯通對此也保持高度關注。

### **幻燈片 14：讓服務更近更細：加快國際化發展**

此外，我們還致力於國際化發展，持續提升亞太、亞美、亞歐等主幹通道的能力。包括目前已形成較好收入體系的業務，以及配合國家「一帶一路」倡議、滿足相關國家業務需求的項目，中國聯通的參與度正在逐漸增強。

### **幻燈片 15：讓服務更近更細：重塑品牌體系**

在品牌體系方面，圍繞中國聯通「Unicom」主品牌及其系列子品牌，我們於 2026 年初進行了深入研究。目前，品牌煥新工作已進入初形和草案制定階段，預計最遲將於今年四月或五月正式發佈。

### **幻燈片 16：讓安全更牢更強**

第四，我想再次強調「安全」的重要性。在安全領域，中國聯通賦予了其豐富的內涵與外延，我們將這種安全服務稱為「護航器」。這並非單指中國聯通自身業務或經營的安全，而是我們要提出並提供優質的網絡與產品，為經濟發展保駕護航，為關心和支持中國聯通的投資者保駕護航，為所有需要信息服務的公司及應用保駕護航。這是我們未來的重要使命。

我們認為，連接、算力、服務和安全這四大領域，足以支撐中國聯通在當前行業中履行其社會責任與經濟責任，包括實現對投資者的回報。未來的產業發展必定是聯合協作的，沒有任何一家公司能夠獨自成功。對中國聯通而言，我們一方面將自主開發產品，另一方面也秉持「拿來主義」，願與所有願意共享產品、技術的公司合作，以進一步提升效率。

### **幻燈片 17：積極踐行企業社會責任**

公司積極履行行業社會責任，我們以 ESG 最佳實踐向公眾展示可持續發展情況，此舉獲得了廣泛認可與重視。我們還榮獲了「亞洲可持續性發展大獎」等權威獎項。此外，公司數據中心的能耗持續下降，公司治理也連續多年獲得各方最高評價。

### **幻燈片 18：高度重視股東回報**

關於股東回報，我們極為重視。企業不僅要致力於社會發展，也需對原始資本負責，這些資本正是由各位股東注入公司的。因此，我們連續多年通過降本增收來

提升利潤，以回饋股東。根據目前測算，預計 2025 年每股股息為人民幣 0.417 元，較上年增長 3.1%，派息率提升至 61.3%。2025 年中期股息已分配每股 0.2841 元。據此計算，2025 年末期股息預計為每股 0.1329 元。董事會及管理層的初步意見認為，此方案相對合理。我們留存部分資金以持續支持中國聯通的未來發展，希望通過有效投資實現資金增值，從而為股東帶來更豐厚的回報。

## 幻燈片 19

在年初的中國聯通工作會議上，我與同事們對公司的性質與未來發展進行了深入研究和總結。我們認為，一句中國古語可以恰當地概括中國聯通，那就是「一闔一辟謂之變，往來不窮謂之通」。此言既蘊含「聯通」之名，也體現了聯通未來發展的決心與特點——開放、合作、共享。與產業界同仁攜手，共同建設好我們所處的行業與賽道，是我們的主要目標。

2026 年是「十五五」高質量發展的開局之年。我們將不忘初心、牢記使命。初心便是運營好我們的通信服務，推動公司從傳統運營商向高水平的綜合智能信息服務提供商轉型。我們將堅持「守正創新、行穩致遠」的總基調，聚焦連接、算力、服務、安全四大核心賽道，走好差異化發展道路。中國聯通有其自身特點，但並非包打天下。我們的目標是推動公司高質量發展取得新成效，為股東、客戶和社會創造更大的價值。

- 完 -

## 預測性陳述

本推介材料中所包含的某些陳述可能被視為預測性陳述。這些預測性陳述涉及已知和未知的風險、不確定性及其他因素，可能導致本公司的實際表現、財務狀況和經營業績與預測性陳述中所暗示的將來表現、財務狀況和經營業績有重大出入。此外，我們將不會更新這些預測性陳述。本公司及其董事、雇員和代理均不會承擔倘因任何預測性陳述不能實現或變得不正確而引致的任何責任。

## 免責聲明

我們努力保持本演講辭內容的準確性，但有關演講辭可能會與實際演講內容有所差別。