



中國聯合網絡通信（香港）股份有限公司

2026 年中期業績問答記錄

1.7 月公司中國聯通發佈深化機構改革方案，公司改革的核心目標是什麼？管理層如何衡量改革成效？

中國聯通全面落實國務院關於進一步深化國資國企改革的部署，深化機構改革，完善體制機制，核心目標是打造「精管理 強運營」的組織體系，提高效率，增強核心功能、提升核心競爭力，促進公司高質量發展行穩致遠。

中國聯通機構改革五個重點方面，突出產品創新和品牌建設，貼身解決客戶全場景全鏈條問題，把算網發展作為加快科技創新的關鍵，聚焦創新成果轉化運用，更加注重生態合作和資本賦能，各項工作正在平穩有序推進。

主要從三個方面衡量改革成效：一是**企業發展規模價值維度**，以**高質量發展質效為衡量標準**。主要從營收結構變化、盈利能力提升、自由現金流、要素投入產出效率改善等方面，衡量改革對發展的促進作用。二是**產品競爭力維度**，以**提升產品的價值經營能力為衡量標準**。主要從產品研發能力、價值創造和用戶體驗等方面進行評價，衡量改革對產品創新和優質產品供給能力的牽引作用。三是**運營效率維度**，以**工作效率提升為衡量標準**。主要從客戶一站式一體化營銷服務、產品開發運營迭代、技術研發、新型基礎設施建設運營、供應鏈運營等流程效率的變化，衡量以改革來驅動公司管理運營服務水平的提升。

下一步，中國聯通將以實實在在的改革成效回報廣大投資者。

2. 公司上半年利潤出現負增長，是什麼原因，會採取哪些措施應對？

整體來看，公司上半年業績保持平穩態勢。盈利階段性波動源於多重因素，預計全年利潤降幅明顯收窄。

今年以來，公司聚焦主責主業，在資源精準配置和精益管理上持續深耕，提質增效工作全面深化。具體主要運營成本來講：網運成本同比增長 4.9%，但該增長具備業務成長屬性，主要是算力業務發展帶來的能耗成本和業務結算費用增加，相應的上半年算力收入同比增長了 12.6%。同時，銷售費用持續壓降，降本成效持續顯現。銷售費用同比下降 0.6%，佔收比降低 0.1 個百分點。綜合上述情況，公司整體資源使用效能保持穩步改善。

下一階段，將繼續堅持「守正創新、行穩致遠」發展主基調，以「有效益的投入、有利潤的收入、有現金流的利潤」為著力點，持續深化價值經營，在資源精準投放、收入高質量增長、邊際效益提升、經營創現能力改善等方面持續發力，公司將保持穩健的盈利水平。

3. 上半年公司經營現金流顯著改善，主要是什麼原因？下半年還會採取哪些舉措，全年現金流趨勢如何？

上半年，公司經營現金流延續了上年度改善態勢，經營現金流入、淨流入規模實現雙提升，應收賬款增幅、增量實現雙下降。

近年來，公司持續加強應收賬款管理，保障了經營現金流有效改善。一是**清單式管理**。建立分客戶、分年度、分業務的應收賬款清單，全面摸清應收賬款結構，為精準施策奠定基礎。二是**全流程管控**。前置政企客戶信控要求，從源頭把控應收賬款質量；對重點客戶逐戶建立台賬，「一戶一策」制定清收方案，明確清收責任，實現管理閉環。三是**穿透式督辦**。壓實各級單位應收賬款確權工作，對逾期及存在風險項目實施提級管理，分級聯動加快應收賬款回籠。

下半年，公司將繼續抓實現金流源頭管控，持續攻堅存量應收賬款回收，進一步提升資金全鏈條效能，全力保障公司現金流平穩。

4. 請問公司有哪些重點經營舉措？

公司堅持「守正創新、行穩致遠」的戰略引領，堅持產品創新、堅持算力引領、堅持價值經營，聚焦個人、家庭、政企、車聯網四大賽道持續發力，上半年經營發展呈現穩中有進、結構向優的良好態勢。重點經營舉措主要體現在三個方面：

一是堅持以產品創新破解同質化競爭困局。面對傳統通信市場同質化競爭加劇的挑戰，公司把產品創新作為破局的關鍵抓手，加快推動從「賣資源」向「賣能力、賣價值」轉變。在個人市場，創新推出「聯通魔方」產品，以「拖拉拽」自助式設計顛覆傳統資費競爭模式，讓用戶自主定義套餐，重塑資費設計邏輯；在家庭市場，主推「五福」融合套餐，通過要素持續升級，以更高速率、更智能應用、更豐富終端和權益，持續提升產品競爭力；在機構產業市場，雲犀產品迭代升級 AI 三大能力，用戶規模持續擴大，收入實現快速增長，政企市場增長動能不斷積蓄。

二是堅持以算力引領收入結構轉型。順應人工智能發展浪潮，公司加快構建「連接+算力+應用」一體化能力底座，算力業務已成為拉動大盤增長的第一引擎，佔服務收入比重接近四分之一；萬象、星羅、萬悟、雲犀四大平台 Token 日調用量超 400 億次，數智應用、雲智應用快速增長，收入結構正從以連接為主，加快轉向四大賽道協同驅動，高質量發展的收入根基更加堅實。

三是堅持以價值經營作為提升效益的有效手段。公司統籌當期效益與長期價值，持續強化資費管理，新發展流量單價、新增寬帶活躍率提升明顯；推進低效產品清理整合，推動資源投入向高效領域聚焦，實現發展質量與經營效益的雙提

升。

5. 傳統通信市場已進入存量競爭階段，穩固和提升用戶價值是增收增利的關鍵。

請問公司在深化價值經營方面有哪些具體舉措？

傳統通信市場進入存量競爭階段後，穩固和提升用戶價值已成為增收增利的關鍵。公司始終堅持高質量發展，以融合發展為主線，持續深化價值經營，重點從以下三個方面著力：

第一，堅決貫徹落實工信部「新風行動」要求，讓資費更透明、讓選擇更省心。公司全面收斂在售套餐數量，持續開展資費精簡專項工作，市場秩序更加規範，價值回歸良性軌道。下一步，將持續鞏固資費精簡成果，以更清晰的資費體系、更透明的消費規則，切實維護用戶權益，營造清朗有序的通信消費環境。

第二，堅持以客戶為中心，全面提升客戶體驗與感知。公司始終把客戶滿意作為經營工作的出發點和落腳點，從網絡、業務、服務、溝通四個層面系統發力：網絡層面，加快 5G-A、千兆光網等精品網絡建設，讓客戶「連得上、用得好、體驗優」；業務層面，圍繞客戶需求優化產品設計，讓資費更簡單、權益更實在；服務層面，健全線上線下協同的服務體系，推行首問負責、限時辦結，讓問題解決更高效；溝通層面，堅持以誠相待、充分告知，堅決杜絕誘導消費、誤導宣傳，充分尊重客戶、真誠服務客戶。與此同時，公司加快從過去「以號碼為經營核心」向「以客戶為中心」的經營模式轉型，以客戶 ID 為核心，貫通客戶識別、觸達、運營、服務全鏈條，對客戶實行全生命週期服務，推動存量經營從「被動保有」轉向「主動經營」，考核導向從關注「當月 ARPU」轉向關注「用戶全生命週期價值」，持續提升客戶的獲得感與忠誠度。

第三，突出高質量產品供給，以融合化、智能化、「拖拉拽」三大理念引領產品升級。融合化方面，深化「五福」融合套餐等融合產品供給，推動移動、寬

帶、終端、權益等要素融合升級，上半年千兆寬帶連接規模持續增長，融合 ARPU 穩定保持在百元以上，家庭用戶價值貢獻持續提升；智能化方面，加快 AI 與產品深度融合，迭代升級雲犀等產品 AI 能力，推動數智應用、雲智應用快速增長，讓智能服務深度融入客戶通信與生活場景，以算力與智能引領產品價值升級；「拖拉拽」方面，以「聯通魔方」產品為標杆，把「用戶自主定義」嵌入產品設計基因，讓客戶像在超市自選商品一樣，對流量、權益、終端等元素自由組合，真正做到「我的套餐我做主」，該產品上市三個多月銷量已突破 150 萬戶，新增用戶價值顯著高於存量用戶均值，初步驗證了差異化競爭路徑的有效性。下半年，公司還將加快產品頂層規劃，在 2C、2H、2B、2V 四大市場各聚焦打造 1 款規模領先產品，以更高質量的產品供給夯實價值經營根基。

6. 在當前 AI 大模型和智能體應用爆發的產業背景下，能否詳細闡述一下公司 Token 的經營策略、落地進展以及未來的發展目標？

Token 經營本質是面向客戶提供「算力+模型+智能應用」一體化服務，向客戶提供 AI 功能價值。

Token 經營是中國聯通加快創新轉型，培育新動能的重要方向。公司推進 Token 經營具備良好基礎，擁有完善的基礎設施、規模化的用戶基礎、長期積累的行業應用及服務能力，堅持差異化發展策略，構建 Token「創造、轉運、清洗、存放、應用」經營模式。

一是持續強化 Token 全流程運營能力。建設全集團一張算力大網，在東數西算樞紐節點集約化建設 Token 算力集群，通過綠電直連、源網荷儲等方式降低綜合能耗成本，攻關算模融合技術提升算效比，高效率、低成本的創造 Token。打通算力節點大流量互聯網絡，佈局智能體互聯網，打造高速、低時延、精準可控的 Token 轉運通路；持續提升元景 Token 分發平台智能路由、推理增強能力，分級、

分層清洗、存放 Token。二是全力推進內部智能應用提升公司運營質效。公司將內部豐富業務場景作為 Token 運營的重要實踐，目前，已在辦公、客服、研發等領域落地百餘款智能體應用，例如：10010 熱線智能服務佔比超 85%，年節約運營成本超億元。在此基礎上，完成驗證後再產品化、對外商業輸出，實現二次變現。三是面向市場以差異化應用產品提升 Token 應用價值。面向個人和家庭市場，依託聯通 APP、智家通通等用戶入口，將通話降噪、語音轉寫等智能能力納入 Token 服務體系，推動通信服務向「服務更懂用戶」升級。面向物聯網市場，依託超過 7 億的连接規模，圍繞家庭、工業、城市治理等場景，拓展「終端+Token+智能服務」的端側智能新模式，形成持續性服務收入。面向機構和產業市場，聚焦公司長期深耕的工業、醫療、教育等行業，培育能解決真實場景、真實問題的高價值智能體應用，在生產經營流程中持續釋放 Token 價值。

未來，公司有信心走出穩健、高質量的 Token 發展路徑，將持續夯實 Token 全流程經營能力，豐富智能應用產品矩陣，加快開拓收入增長新空間，持續為全體股東創造長期價值。

7. 公司在「六張網」建設功能的定位如何？給公司帶來了怎樣的機遇？

今年國家提出「六張網」戰略構想，這是「十五五」時期國家為穩投資、惠民生、謀長遠而佈局的重大基礎設施體系。其中新一代通信網和算力網是支撐數字經濟和人工智能產業發展的兩大核心支柱。目前，公司在兩張網建設取得一定成效，**新一代通信網**方面，與電信合作建設最大 5G 共建共享網絡，**寬帶網**構建寬帶核心網（BNC）創新架構支撐新業務拓展，**政企業務網**形成「一剛一柔」協同優勢，靈活滿足大客戶多樣化需求。**算力網**方面，數據中心佈局持續優化，智算規模超 45EFLOPS，新「八縱八橫」骨幹光纜網加快重塑升級，與**國際海陸纜**一體化貫通，400G 高速骨幹傳輸網雙平面架構初步建成，構築算力智聯網全光底座。

下一步，面向六張網建設方面主要工作包括：

一是貫徹落實國家六張網部署。面向「十五五」，牢牢把握「守正創新、行穩致遠」發展主基調，在建好新一代通信網和算力網的同時，深入研究與六張網協同機制和賦能路徑，強化資源與能力佈局聯動。

二是做好兩張網協同發展。當前 AI 已成為新的價值錨點，正重塑新型基礎設施建設運營的產業邏輯和商業模式。深入研究服務對象和業務需求，構建面向 Token 高效供給、具備運營商基因的 AI 算力分發網絡（AIDN），統籌好新一代通信網和算力網資源和能力發展，構建網絡運營新模式。

- 完 -

注

會議上可能討論聯通 A 股公司的財務數據。該等數據可能與本公司之財務數據存在差異，如欲參考本公司的財務數據，請以本公司的推介材料和公告為準。

預測性陳述

本記錄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、僱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

我們努力保持本記錄內容的準確性，但有關記錄可能會與實際表述內容有所差別。