

管理層對財務狀況和經營成果的討論與分析

概要

二零二五年，本集團踐行「價值引領、穩中求進、高質量發展」總路線，立足「新一代綜合智慧服務商」定位，發揮「數智諮詢先行者」、「數智基建領航者」、「數智維營主導者」、「數智產品提供者」優勢，積極融入前沿科技，提升綜合服務能力，因地制宜發展新質生產力，實現「質的有效提升和量的合理增長」，經營收入穩步增長，效益指標企穩向好。全年經營收入達到人民幣150,093百萬元，較二零二四年增長0.1%。本公司股東應佔利潤為人民幣3,610百萬元，較二零二四年增長0.1%。每股基本盈利為人民幣0.521元。自由現金流為人民幣795百萬元。

經營收入

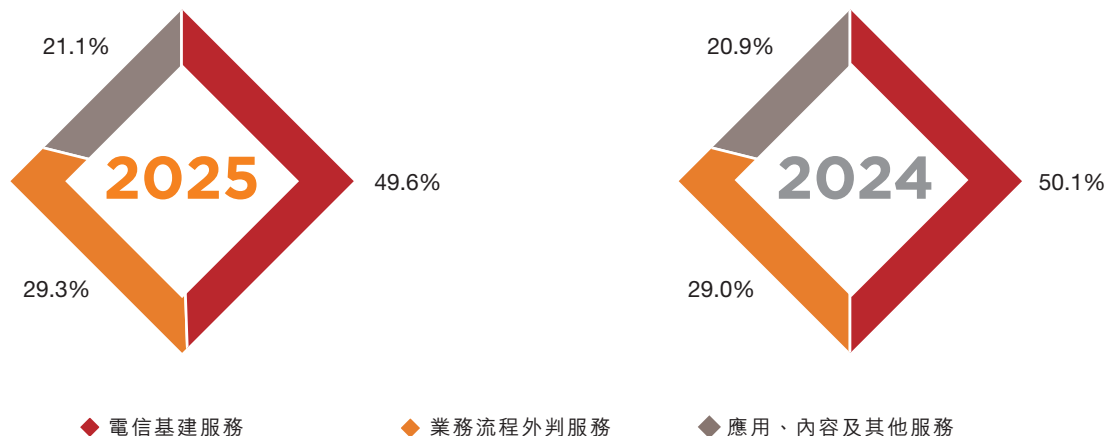
二零二五年，本集團經營收入為人民幣150,093百萬元，較二零二四年增長0.1%。從業務維度看，來自電信基建服務的收入為人民幣74,391百萬元，同比下降1.0%；來自業務流程外判服務的收入為人民幣44,062百萬元，同比增長1.4%；來自應用、內容及其他服務的收入為人民幣31,640百萬元，同比增長0.9%。本集團電信基建服務收入同比有所下降主要受到客戶整體投資情況，以及本集團主動壓控低價值項目的影響。隨著數字中國戰略的深入實施，數字信息基礎設施建設步伐加速，驅動數字建設領域競爭向更高層次、更精細化方向演進。本集團提升綜合一體化智慧服務能力，努力克服客戶投資下降及結構調整影響，使得電信基建服務收入保持基本穩定。本集團進一步整合資源，推進專業化運營，使得具備客戶黏性強、資金週轉快等屬性的業務流程外判服務收入保持平穩增長。與此同時，本集團充分發揮數字技術生產力，發揮一體化服務優勢和系統集成、軟件開發能力，有效滿足客戶數字化需求，帶動了系統集成和軟件開發業務的發展，應用、內容及其他服務收入保持穩健增長。

管理層對財務狀況和經營成果的討論與分析

從市場維度看，來自國內電信運營商市場的經營收入為人民幣80,212百萬元，同比下降4.1%；來自國內非運營商集客市場的經營收入達到人民幣65,613百萬元，同比增長5.5%；來自海外市場的經營收入為人民幣4,268百萬元，同比增長1.0%。本集團努力克服國內電信運營商客戶CAPEX投資持續下滑等不利因素，推動新型基礎設施迭代升級、算力網絡建設、綠色基建改造、產業數智化賦能、運營維護等領域業務拓展，充分發揮差異化能力優勢，提供「綠色、智能、融合、高效」的綜合一體化解決方案，助力客戶實現戰略升級與改革創新，穩步提升市場份額。在國內非運營商集客市場，本集團把握人工智能帶動的智算和數據中心建設，以及城市更新和綠色轉型機遇，憑藉「顧問+僱員+管家」服務優勢和「平台+軟件+服務」能力優勢，打造融雲、融人工智能、融安全、融平台的全過程一體化服務，在數字基建、智能建造、綠色低碳、智慧運維、智慧體育、低空經濟等領域承接多項行業標桿項目，來自國內非運營商集客市場收入實現較快增長。本集團積極應對複雜多變的國際形勢，持續優化運營模式，圍繞「一帶一路」重點區域拓展高價值項目，在亞太、非洲、中東等地區成功承建國家級智慧樞紐、世界級光伏等標誌性工程，有效提升「中國製造」和「中國服務」的國際品牌影響力，實現來自海外市場的經營收入穩健增長。

管理層對財務狀況和經營成果的討論與分析

業務收入組合



下表列示二零二四年和二零二五年本集團各項經營收入的金額和變化率：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元	變化率
電信基建服務			
設計服務	8,939,972	9,917,391	(9.9%)
施工服務	61,014,658	60,673,388	0.6%
項目監理服務	4,436,630	4,581,458	(3.2%)
	74,391,260	75,172,237	(1.0%)
業務流程外判服務			
信息技術基礎設施管理(網絡維護)	19,118,078	18,754,785	1.9%
通用設施管理(物業管理)	8,306,956	8,122,502	2.3%
供應鏈	13,731,835	13,559,545	1.3%
業務流程外判核心服務小計	41,156,869	40,436,832	1.8%
商品分銷	2,904,552	3,022,186	(3.9%)
	44,061,421	43,459,018	1.4%
應用、內容及其他服務			
系統集成	19,398,374	19,594,996	(1.0%)
軟件開發及系統支撐	7,114,106	6,241,050	14.0%
增值服務	2,607,850	2,749,632	(5.2%)
其他	2,519,598	2,783,170	(9.5%)
	31,639,928	31,368,848	0.9%
總計	150,092,609	150,000,103	0.1%

電信基建服務

二零二五年，本集團來自電信基建服務的收入為人民幣74,391百萬元，較二零二四年的人民幣75,172百萬元下降1.0%。電信基建服務是本集團第一大業務收入來源，佔經營收入的49.6%，較二零二四年的50.1%下降0.5個百分點。從客戶維度看，本集團來自國內電信運營商客戶的電信基建服務收入為人民幣37,755百萬元，佔整體電信基建服務收入的50.8%，較二零二四年下降3.9個百分點；來自國內非運營商集客和海外客戶的電信基建服務合計收入達到人民幣36,636百萬元，佔整體電信基建服務收入的49.2%，較二零二四年上升3.9個百分點。

二零二五年，本集團來自國內電信運營商客戶的電信基建服務收入較二零二四年下降8.1%，本集團全力支持國內電信運營商客戶業務需求，依舊保持市場領先地位。隨著國內電信運營商持續加快數字化轉型，加大對算力中心等新型基礎設施建設的投資，加快轉型升級步伐，本集團將進一步融入運營商生態，提升產品和服務能力，滿足國內電信運營商綜合化、一體化及多元化數字服務需求，努力保持來自國內電信運營商業務穩健發展。本集團在國內非運營商集客和海外客戶的電信基建服務合計收入較二零二四年增長7.5%，其中來自國內非運營商集客的電信基建服務收入同比增長8.1%，來自海外客戶的電信基建服務收入同比增長0.8%。隨著數字中國戰略的深入實施，數字信息基礎設施建設步伐加速，產業數字化蓬勃發展，節能降碳及幹線光纜網絡建設需求加大，本集團在國內非運營商集客及海外市場也將迎來新的增長機遇。

業務流程外判服務

二零二五年，本集團來自業務流程外判服務的收入為人民幣44,062百萬元，較二零二四年的人民幣43,459百萬元上升1.4%，業務流程外判服務收入佔經營收入的29.3%，較二零二四年的29.0%上升0.3個百分點。從客戶維度看，本集團來自國內電信運營商客戶的業務流程外判服務收入達到人民幣29,077百萬元，較二零二四年上升1.0%，佔整體業務流程外判服務收入的66.0%，較二零二四年下降0.2個百分點；來自國內非運營商集客和海外客戶的業務流程外判服務的合計收入為人民幣14,985百萬元，較二零二四年上升2.1%，佔整體業務流程外判服務收入的34.0%，較二零二四年上升0.2個百分點。

二零二五年，本集團業務流程外判服務的各项業務中，網絡維護業務實現收入人民幣19,118百萬元，較二零二四年上升1.9%。本集團進一步推進物業管理的業務優化整合，提升集約化運營能力，打造智慧服務能力，物業管理業務收入達到人民幣8,307百萬元，較二零二四年增長2.3%。供應鏈業務實現收入人民幣13,732百萬元，較二零二四年增長1.3%，本集團圍繞上下游客戶，充分發揮供應鏈全程全網集約化運營優勢，為國內電信運營商、政府和企業客戶提供供應鏈一體化全生命週期服務。此外，本集團的商品分銷業務收入為人民幣2,905百萬元，較二零二四年下降3.9%，主要是本集團堅持高質量發展，繼續主動控制經營效益偏低的商品分銷業務。

管理層對財務狀況和經營成果的討論與分析

應用、內容及其他服務

二零二五年，本集團來自應用、內容及其他服務的收入為人民幣31,640百萬元，較二零二四年的人民幣31,369百萬元增長0.9%。應用、內容及其他服務收入佔經營收入的21.1%，較二零二四年的20.9%提升0.2個百分點，連續多年保持提升。從客戶維度看，本集團來自國內電信運營商客戶的應用、內容及其他服務收入達到人民幣13,380百萬元，佔整體應用、內容及其他服務收入的42.3%，較二零二四年下降1.5個百分點；來自國內非運營商集客和海外客戶的應用、內容及其他服務的合計收入達到人民幣18,260百萬元，佔整體應用、內容及其他服務收入的57.7%，較二零二四年上升1.5個百分點。

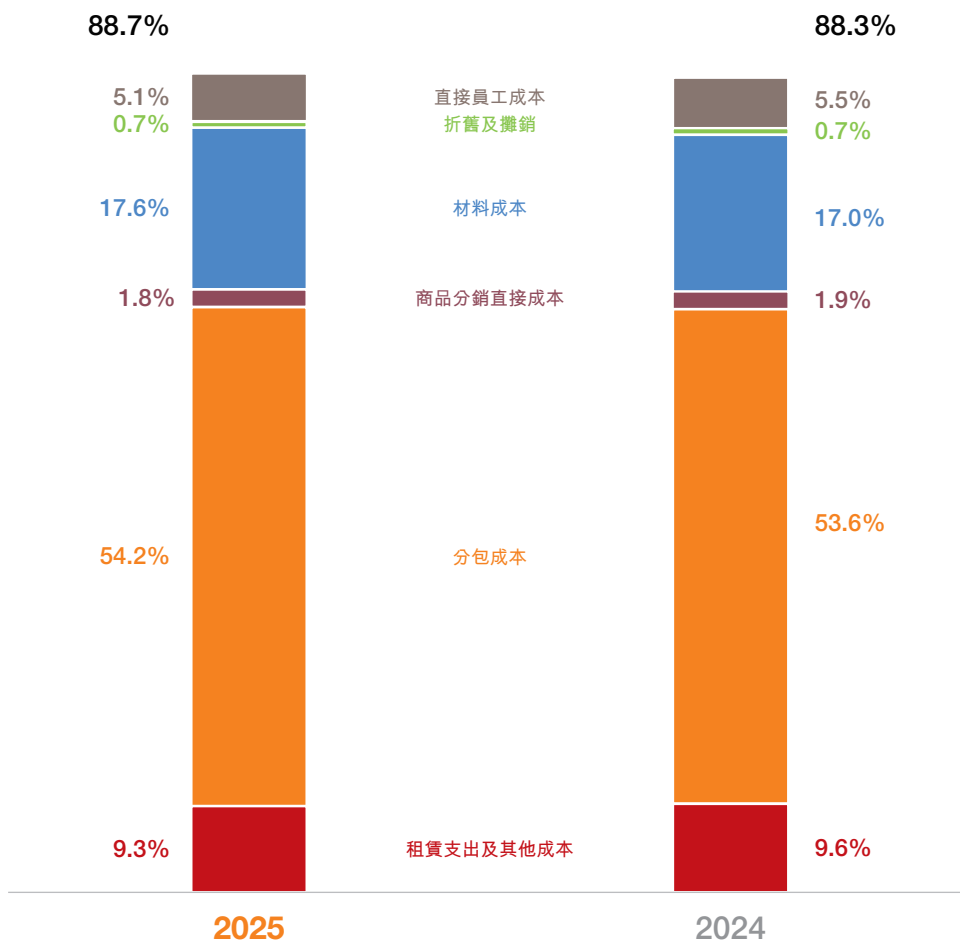
二零二五年，本集團堅持自主研發與創新，加快研發成果轉化，軟件開發及系統支撐收入達人民幣7,114百萬元，同比增長14.0%，為整體經營收入增量中的第一貢獻業務。本集團發揮一體化服務優勢和系統集成、軟件開發能力，緊抓國內新型基礎設施建設、數字化轉型等機遇，依託自主研發的核心平台和行業領先的智慧系列產品，大力拓展AI+、5G+、數據中心、智慧城市、綠色低碳、應急安全、低空經濟等市場，有效滿足客戶數字化轉型需求。

經營成本

本集團二零二五年經營成本為人民幣133,136百萬元，較二零二四年增長0.6%，佔經營收入的88.7%。下表列出了二零二四年和二零二五年本集團各項經營成本的金額和變化率：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元	變化率
直接員工成本	7,710,598	8,208,384	(6.1%)
折舊及攤銷	1,007,405	1,025,761	(1.8%)
材料成本	26,415,523	25,579,237	3.3%
商品分銷直接成本	2,748,968	2,815,082	(2.3%)
分包成本	81,316,294	80,405,717	1.1%
租賃支出及其他成本	13,937,187	14,369,701	(3.0%)
經營成本合計	133,135,975	132,403,882	0.6%

各項經營成本佔經營收入的比例



管理層對財務狀況和經營成果的討論與分析

直接員工成本

二零二五年，直接員工成本為人民幣7,711百萬元，較二零二四年的人民幣8,208百萬元下降6.1%。直接員工成本佔經營收入的5.1%，較二零二四年下降0.4個百分點。本集團始終合理控制用工總量，持續優化用工結構，穩步提高勞動生產率，人均人工成本增速2.1%，高於經營收入增速，員工共享企業發展成果。

折舊及攤銷

二零二五年，折舊及攤銷為人民幣1,007百萬元，較二零二四年的人民幣1,026百萬元下降1.8%。折舊及攤銷成本佔經營收入的0.7%。

材料成本

二零二五年，材料成本為人民幣26,416百萬元，較二零二四年的人民幣25,579百萬元增長3.3%。材料成本佔經營收入的17.6%，較二零二四年增加0.6個百分點。由於本集團優化商業模式，積極以總承包模式承接大項目，拉動了材料成本的上升。本集團將持續加強總承包項目管理，完善內部採購體系，利用AI數字化工具加快集採管理升級，提升採購效益，強化材料成本管控。

商品分銷直接成本

二零二五年，商品分銷直接成本為人民幣2,749百萬元，同比二零二四年的人民幣2,815百萬元下降2.3%。商品分銷直接成本佔經營收入的1.8%，較二零二四年下降0.1個百分點。商品分銷直接成本下降主要由於本集團主動控制部分經營效益偏低的商品分銷業務。

分包成本

二零二五年，分包成本為人民幣81,316百萬元，較二零二四年的人民幣80,406百萬元增長1.1%。分包成本佔經營收入的54.2%，較二零二四年上升0.6個百分點。本集團將推廣應用AI數字化手段強化分包管理，對分包成本進行分類管控，精準施策，提升自主交付能力；進一步加強供應商集約管理，使分包成本的增長速度控制在相對合理的水平。

租賃支出及其他成本

二零二五年，租賃支出及其他成本為人民幣13,937百萬元，較二零二四年的人民幣14,370百萬元下降3.0%。租賃支出及其他成本佔經營收入的9.3%，較二零二四年下降0.3個百分點。

毛利潤

二零二五年，本集團實現毛利潤人民幣16,957百萬元，較二零二四年的人民幣17,596百萬元下降3.6%，本集團二零二五年毛利率為11.3%，較二零二四年的11.7%下降0.4個百分點。本集團在兼顧規模發展的同時，更加注重提升質量和效益，通過考核牽引本集團下屬公司甄選和拓展高毛利項目，提升高價值業務佔比。本集團不斷優化研發集約運營推廣機制和成果轉化機制，持續打造具有行業領先水平的拳頭產品，提升業務價值。同時，本集團持續利用AI數字化手段加強項目管理和成本管控。隨著本集團在數字經濟、新型基礎設施建設以及產業數字化領域佈局的逐步深入，著力推動毛利率中長期穩中向好。

銷售、一般及管理費用

二零二五年，本集團銷售、一般及管理費用為人民幣14,412百萬元，較二零二四年的人民幣15,054百萬元下降4.3%，銷售、一般及管理費用佔經營收入的9.6%，較二零二四年的10.0%下降0.4個百分點。其中，本集團的研究及開發成本為人民幣5,467百萬元，較二零二四年的人民幣5,568百萬元下降1.8%，佔經營收入比重為3.6%，較二零二四年略有下降。本集團積極管控銷售、一般及管理費用，嚴格執行各項提質增效舉措，同時精準投入研發資源，重點培育AI及數字基建等相關能力，確保研發出成效。

財務費用

二零二五年，本集團財務費用為人民幣87百萬元，較二零二四年的人民幣106百萬元下降17.7%。本集團借款中絕大部分為港幣、人民幣借款，財務費用下降主要因2025年港幣、人民幣借款利率下降，低於美元借款利率，年內將美元借款置換為融資成本較低的港幣、人民幣借款。

所得稅

二零二五年，本集團所得稅費用為人民幣371百萬元，實際稅率為9.0%，較二零二四年的8.7%上升0.3個百分點。本集團實際稅率與法定稅率間存在差距主要是由於本集團持續保持較大規模研發投入，根據國家有關稅收政策享受高新技術企業優惠稅率，以及研發費用可在所得稅前加計扣除的優惠政策的影響。二零二五年，本集團部分子企業屬於高新技術企業，可按15%優惠稅率繳納企業所得稅；部分西部子企業可以享受西部大開發稅收優惠政策；除此以外，本公司及本集團其他國內子企業主要按25%稅率繳納所得稅，本集團的海外子企業適用不同國家稅率。

管理層對財務狀況和經營成果的討論與分析

本公司股東應佔利潤和每股基本盈利

二零二五年，本公司股東應佔利潤為人民幣3,610百萬元，較二零二四年的人民幣3,607百萬元增長0.1%。本公司股東應佔利潤佔經營收入比重為2.4%，與二零二四年基本持平。本公司每股基本盈利為人民幣0.521元（二零二四年：人民幣0.521元）。

資本開支

本集團對資本開支實行嚴格預算管理，並根據市場變化做出相應調整。二零二五年，本集團資本開支為人民幣742百萬元，較二零二四年的人民幣1,082百萬元下降31.5%。二零二五年資本開支佔經營收入比重為0.5%，較二零二四年下降0.2個百分點。本集團的資本開支主要包括購買生產設備及工具、儀器儀錶、無形資產及其他經營資產。資本開支下降的主要原因是本集團加強投資規模和投資效益的管理，嚴控非生產經營投入。

現金流量

二零二五年，本集團淨現金為流出人民幣5,297百萬元，較二零二四年的人民幣淨流出3,286百萬元增加人民幣2,011百萬元。二零二五年末，本集團現金及現金等價物餘額為人民幣14,341百萬元，其中人民幣資金佔95.6%。

下表列示本集團二零二四年和二零二五年的現金流情況：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
經營活動所得的現金淨額	937,716	6,220,990
投資活動所用的現金淨額	(4,121,366)	(7,165,349)
融資活動所用的現金淨額	(2,113,776)	(2,341,786)
現金及現金等價物減少淨額	(5,297,426)	(3,286,145)

二零二五年，本集團經營活動所得的現金淨額為人民幣938百萬元，較二零二四年的人民幣6,221百萬元減少人民幣5,283百萬元。在積極落實應收賬款管理舉措，有效促進客戶回款的同時，本集團主動優化供應鏈結算方式，構建良性產業鏈生態圈，對外付款節奏與結算有所加快，導致經營活動所得現金減少。本集團後續將持續加強應收賬款清理與回收工作，同時加大應付賬款的管理力度，實現資金週轉良性循環。

二零二五年，本集團投資活動所用的現金淨額為人民幣4,121百萬元，較二零二四年的人民幣7,165百萬元減少人民幣3,044百萬元，主要是本集團出於對資金的統籌安排，年內減少了在資金管理投資上的配置。

二零二五年，本集團融資活動所用的現金淨額為人民幣2,114百萬元，較二零二四年的人民幣2,342百萬元減少人民幣228百萬元。

營運資金

二零二五年底，本集團的營運資金(即流動資產減去流動負債)為人民幣16,203百萬元，較二零二四年底的人民幣16,718百萬元減少人民幣515百萬元。營運資金減少主要是本集團加強資金管理，對資金進行統籌安排。

資產負債

本集團財務狀況繼續保持穩健。截至二零二五年底，本集團總資產為人民幣136,682百萬元，較二零二四年底的人民幣136,618百萬元增加人民幣64百萬元。總負債為人民幣87,594百萬元，較二零二四年底的人民幣90,004百萬元減少人民幣2,410百萬元。資產負債率為64.1%，較二零二四年底的65.9%下降1.8個百分點。

債務

二零二五年底，本集團總債務為人民幣699百萬元，較二零二四年底的人民幣706百萬元減少人民幣7百萬元。總債務中絕大部分為以港幣為單位的借款，其中人民幣借款佔14.0%，港幣借款佔81.5%；固定利率借款佔4.6%，浮動利率借款佔95.4%。

二零二五年底，本集團的債務資本比¹為1.4%，較二零二四年底下降0.1個百分點。

合約承諾

下表列出本集團於二零二五年十二月三十一日之合約承諾：

	總額	二零二六年	二零二七年	二零二八年	二零二九年	二零三零年 及以後
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
短期借款	699,358	699,358	—	—	—	—
租賃承諾	130,476	63,738	45,699	13,398	3,857	3,784
已訂約但未執行資本 承擔	12,906	12,906	—	—	—	—
合約承諾總額	842,740	776,002	45,699	13,398	3,857	3,784

匯率

本集團絕大部分經營收入及開支以人民幣計算。於二零二五年底，本集團外幣現金及現金等價物餘額佔本集團全部現金及現金等價物餘額的4.4%，其中美元和港幣分別佔本集團全部現金及現金等價物餘額的2.0%和0.6%。

¹ 債務資本比指年末付息債總額除以本公司股東應佔權益與付息債之和。