

公司代码：600057

公司简称：厦门象屿

**厦门象屿股份有限公司**  
**2025年年度报告摘要**

## 第一节 重要提示

一、本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到 [www.sse.com.cn](http://www.sse.com.cn) 网站仔细阅读年度报告全文。

二、公司董事会及董事、高级管理人员保证年度报告内容的真实性、准确性、完整性，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

### 三、未出席董事情况

未出席董事职务	未出席董事姓名	未出席董事的原因说明	被委托人姓名
董事	林俊杰	公事	吴捷

四、容诚会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。

### 五、董事会决议通过的本报告期利润分配预案或公积金转增股本预案

经容诚会计师事务所（特殊普通合伙）审计，2025年度本公司实现归属于母公司股东的净利润12.93亿元。鉴于公司于2025年11月25日实施2025年度中期分红，每10股派发现金红利1元（含税）。综合考虑公司经营现金需求、2025年度的中期分红实施情况以及本公司业务可持续发展等因素，公司2025年度利润分配方案如下：

#### 1.本次利润分配方案（不含2025年度中期分红）

公司本次拟向全体股东每10股派发现金红利1.2元（含税）。截至2026年3月31日，公司总股本2,840,589,339股，以此计算合计拟派发现金红利340,870,720.68元（含税）。

#### 2.2025年度利润分配方案（包含2025年度中期分红）

2025年度公司的现金分红（包括2025年中期已分配的现金红利）总方案为每10股派发现金红利2.2元（含税），现金红利总额为624,929,654.58元，剩余未分配利润结转至2026年度。本公司2025年度不进行资本公积金转增及送股。

如在预案披露之日起至实施权益分派股权登记日期间公司总股本发生变动，公司维持每股分配金额不变，相应调整分配总额，剩余未分配利润结转至下一年度。

### 六、截至报告期末，母公司存在未弥补亏损的相关情况及其对公司分红等事项的影响

适用 不适用

## 第二节 公司基本情况

### 一、公司简介

公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	厦门象屿	600057	象屿股份

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	廖杰	吴银萍、李梅格
联系地址	厦门市湖里区自由贸易试验区厦门片区象屿路 85 号象屿集团大厦 B 栋 10 楼	厦门市湖里区自由贸易试验区厦门片区象屿路 85 号象屿集团大厦 B 栋 10 楼
电话	0592-6516003	0592-6516003
传真	0592-5051631	0592-5051631
电子信箱	stock@xiangyu.cn	stock@xiangyu.cn

### 二、公司主要会计数据和财务指标

#### (一) 近 3 年的主要会计数据和财务指标

单位：万元 币种：人民币

	2025年	2024年	本年比上年 增减(%)	2023年
总资产	12,869,705.04	12,387,266.45	3.89	12,970,518.67
归属于上市公司股东的净资产	3,165,338.38	2,382,181.13	32.88	2,084,130.97
营业收入	41,029,122.28	36,667,061.15	11.90	45,903,545.38
利润总额	227,043.10	227,827.15	-0.34	245,011.31
归属于上市公司股东的净利润	129,299.41	141,882.19	-8.87	157,393.91
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	178,508.65	40,650.24	339.13	50,729.73
经营活动产生的现金流量净额	1,009,734.37	560,444.37	80.17	558,654.86
加权平均净资产收益率(%)	5.01	7.15	减少2.14个百分点	9.29
基本每股收益(元/股)	0.30	0.48	-37.50	0.63
稀释每股收益(元/股)	0.30	0.48	-37.50	0.63

报告期末公司前三年主要会计数据和财务指标的说明：

上表中本报告期归属于上市公司股东的净利润包含本报告期归属于永续债持有人的利息 5.07 亿元，扣除后本报告期归属于上市公司股东的净利润为 7.86 亿元，计算基本每股收益、稀释每股收益、扣除非经常性损益后的基本每股收益、加权平均净资产收益率、扣除非经常性损益后的加权

平均净资产收益率等上述主要财务指标时均扣除了永续债及利息。

**(二) 报告期分季度的主要会计数据**

单位：万元 币种：人民币

	第一季度 (1-3 月份)	第二季度 (4-6 月份)	第三季度 (7-9 月份)	第四季度 (10-12 月份)
营业收入	9,713,479.76	10,681,345.67	11,291,646.18	9,342,650.67
归属于上市公司股东的净利润	50,906.39	52,305.14	60,125.22	-34,037.34
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	13,510.55	19,563.92	81,810.55	63,623.63
经营活动产生的现金流量净额	-919,310.06	620,730.78	1,010,939.12	297,374.53

注：第四季度归属于上市公司股东的净利润为负，主要系期货套保对应的期货端亏损已记入当期报表，现货端待按合同陆续完成销售交付，相关利润暂未在报表中确认。

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

适用 不适用

**三、 股东情况**

**(一) 报告期末及年报披露前一个月末的普通股股东总数、表决权恢复的优先股股东总数和持有特别表决权股份的股东总数及前 10 名股东情况**

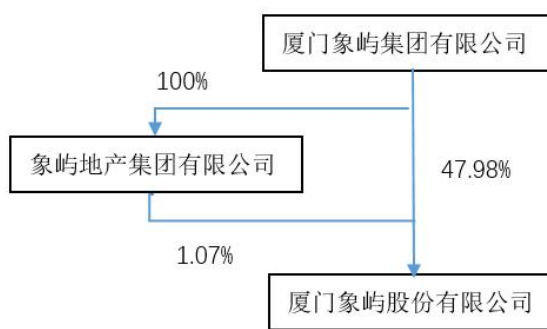
单位：股

截至报告期末普通股股东总数（户）							39,429
年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数（户）							37,495
截至报告期末表决权恢复的优先股股东总数（户）							0
年度报告披露日前上一月末表决权恢复的优先股股东总数（户）							0
前十名股东持股情况（不含通过转融通出借股份）							
股东名称 （全称）	报告期内增 减	期末持股数量	比例 （%）	持有有限售 条件的股份 数量	质押、标 记或冻结 情况		股东 性质
					股份 状态	数 量	
厦门象屿集团有限公司	217,425,988	1,362,930,780	47.98	217,425,988	无	0	国有法人
招商局集团有限公司	178,253,119	178,253,119	6.28	178,253,119	无	0	国有法人
山东省港口集团有限公司	178,253,119	178,253,119	6.28	178,253,119	无	0	国有法人
香港中央结算有限公司	25,153,100	66,180,402	2.33	0	无	0	境外法人
全国社保基金一一四组合	7,132,270	63,895,430	2.25	0	无	0	其他
厦门海翼集团有限公司	0	50,226,994	1.77	0	无	0	国有法人
中国农垦产业发展基金（有限合伙）	-4,499,950	38,649,050	1.36	0	无	0	其他
象屿地产集团有限公司	0	30,388,100	1.07	0	无	0	国有法人

全国社保基金五零三组合	20,000,000	20,000,000	0.7	0	无	0	其他
中泰证券股份有限公司—华夏国证自由现金流交易型开放式指数证券投资基金	15,231,600	15,231,600	0.54	0	无	0	其他
上述股东关联关系或一致行动的说明	象屿地产集团有限公司是厦门象屿集团有限公司的全资子公司。公司未知上述其他各股东之间是否存在关联关系或属于《上市公司收购管理办法》规定的一致行动人。						
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明	不适用						

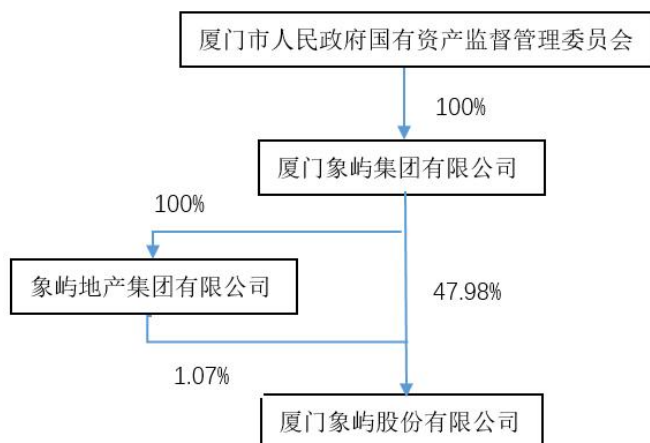
(二) 公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



(三) 公司与实际控制人之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



(四) 报告期末公司优先股股东总数及前 10 名股东情况

适用 不适用

四、公司债券情况

适用 不适用

(一) 公司所有在年度报告批准报出日存续的债券情况

单位:亿元 币种:人民币

债券名称	简称	代码	到期日	债券余额	利率(%)
厦门象屿股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行永续期公司债券(一带一路)	23象屿Y2	240429	本期债券基础期限为3年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公司有权行使续期选择权,每次续期的期限不超过基础期限,在公司不行使续期选择权全额兑付时到期	8	4.45
厦门象屿股份有限公司2024年面向专业投资者公开发行永续期公司债券(一带一路)	24象屿Y1	240722	本期债券基础期限为3年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公司有权行使续期选择权,每次续期的期限不超过基础期限,在公司不行使续期选择权全额兑付时到期	7	3.05
厦门象屿股份有限公司2025年面向专业投资者公开发行“一带一路”永续期公司债券(第一期)	25象屿Y1	242565	本期债券基础期限为3年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公司有权行使续期选择权,每次续期的期限不超过基础期限,在公司不行使续期选择权全额兑付时到期	5	2.45
厦门象屿股份有限公司2025年面向专业投资者公开发行永续期公司债券(第二期)(品种一)	25象屿Y2	242747	本期债券基础期限为2年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公司有权行使续期选择权,每次续期的期限不超过基础期限,在公司不行使续期选择权全额兑付时到期	5	2.40
厦门象屿股份有限公司2025年面向专业投资者公开发行永续期公司债券(第二期)(品种二)	25象屿Y3	242748	本期债券基础期限为3年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公司有权行使续期选择权,每次续期的期限不超过基础期限,在公司不行使续期选择权全额兑付时到期	15	2.62
厦门象屿股份有限公司2025年面向专业投资者公开发行永续期公司债券(第三期)(品种一)	25象屿Y4	244130	本期债券基础期限为2年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公司有权行使续期选择权,每次续期的期限不超过基础期限,在公司不行使续期选择权全额兑付时到期	4	2.24
厦门象屿股份有限公司2025年面向专业投资者公开发行永续期公司债券(第三期)(品种二)	25象屿Y5	244131	本期债券基础期限为3年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公司有权行使续期选择权,每次续期的期限不超过基础期限,在公司不行使续期选择权全额兑付时到期	16	2.62
厦门象屿股份有限公司2026年面向专业	26象屿Y1	244650	本期债券基础期限为3年,在约定的基础期限末及每个续期的周期末,公	5	2.72

债券名称	简称	代码	到期日	债券余额	利率 (%)
投资者公开发行永续期公司债券(第一期)			司有权行使续期选择权，每次续期的期限不超过基础期限，在公司不行使续期选择权全额兑付时到期		
厦门象屿股份有限公司 2025 年度第一期中期票据	25 象屿股份 MTN001	102581130.IB	见表下说明	15	3.03
厦门象屿股份有限公司 2025 年度第二期中期票据（品种一）	25 象屿股份 MTN002A	102583113.IB	见表下说明	2	2.3
厦门象屿股份有限公司 2025 年度第二期中期票据（品种二）	25 象屿股份 MTN002B	102583114.IB	见表下说明	18	2.65
厦门象屿股份有限公司 2026 年度第一期中期票据	26 象屿股份 MTN001	102680208.IB	见表下说明	10	2.80
厦门象屿股份有限公司 2026 年度第二期超短期融资券	26 象屿股份 SCP002	012680588.IB	2026-05-08	10	1.67
厦门象屿股份有限公司 2026 年度第二期中期票据(品种二)	26 象屿股份 MTN002B	102681142.IB	见表下说明	20	2.64
厦门象屿股份有限公司 2026 年度第三期超短期融资券	26 象屿股份 SCP003	012680911.IB	2026-07-09	15	1.55
厦门象屿股份有限公司 2026 年度第四期超短期融资券	26 象屿股份 SCP004	012680948.IB	2026-07-23	10	1.54

注：上表中 25 象屿股份 MTN001、25 象屿股份 MTN002A、25 象屿股份 MTN002B、26 象屿股份 MTN001、26 象屿股份 MTN002B 的到期日：本期债券于发行人依照发行条款的约定赎回之前长期存续，并在发行人依据发行条款的约定赎回时到期。

**（二）报告期内债券的付息兑付情况**

债券名称	付息兑付情况的说明
厦门象屿股份有限公司 2023 年面向专业投资者公开发行永续期公司债券（第一期）	公司于 2025 年 6 月 29 日支付了自 2024 年 6 月 29 日至 2025 年 6 月 28 日期间的利息，并兑付了本金。
厦门象屿股份有限公司 2023 年面向专业投资者公开发行永续期公司债券（一带一路）	公司于 2025 年 12 月 22 日支付了自 2024 年 12 月 22 日至 2025 年 12 月 21 日期间的利息。
厦门象屿股份有限公司 2024 年面向专业投	公司于 2025 年 3 月 25 日支付了自 2024 年 3 月 25

债券名称	付息兑付情况的说明
资者公开发行永续期公司债券（一带一路）	日至 2025 年 3 月 24 日期间的利息。

**（三）报告期内信用评级机构对公司或债券作出的信用评级结果调整情况**

适用 不适用

**（四）公司近 2 年的主要会计数据和财务指标**

适用 不适用

单位：万元 币种：人民币

主要指标	2025 年	2024 年	本期比上年同期增减（%）
资产负债率（%）	70.43	71.96	减少 1.53 个百分点
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	178,508.65	40,650.24	339.13
EBITDA 全部债务比	0.07	0.08	-12.50
利息保障倍数	3.86	2.90	33.10

### 第三节 管理层讨论与分析

#### 一、报告期内公司所处行业情况

##### （一）行业运行情况

2025年，面对多年少有的外部冲击挑战和国内两难多难问题交织叠加的复杂严峻形势，我国经济顶压前行、展现强大韧性。随着政府实施更加积极有为的宏观政策，扩大国内需求，加快形成新质生产力，推动工业企业效益回升向好，全国统一大市场建设持续推进，跨区域资源配置效率进一步提升，大宗供应链行业有望迎来需求及利润的边际改善。同时，在地缘政治博弈加剧与技术竞争升级的背景下，产业链正由高度全球化分工向区域化、多中心化加速转变，新兴市场崛起与大宗商品贸易格局重构，为我国大宗供应链企业拓展海外布局、挖掘国际市场增量提供了重要机遇。

但值得注意的是，中国大宗供应链企业经营仍存在诸多挑战：一是大宗商品价格波动率加大，期现价差扩大，对产业链企业的库存管理、风险控制与经营稳定性带来一定挑战；二是国内经济深刻转型，部分行业面临结构性调整压力；三是国际经贸环境急剧变化，单边主义、保护主义陡然升级，市场预期受到频繁扰动，对外贸易明显承压。

面对多重外部不确定性，大宗龙头供应链企业把握市场结构性升级机遇，以体系化升级、全链条深耕、全球化布局、结构性适配、创新力驱动为核心方向破局前行，有望在行业集中化趋势中加速提升市场占有率。

##### （二）行业发展趋势

###### 1. 客户需求演变，供应链龙头企业以体系能力保持竞争优势，提升市占率

在地缘政治格局面临高度不确定性的背景下，大宗商品期现货价格波动性加剧，大宗供应链企业经营难度上升，新格局下制造业客户对供应链服务的安全、成本及效率提出更高需求。海外头部供应链企业的发展经验表明，随着行业逐步成熟与行情变化，中小供应链企业因资源整合能力不足、风控体系不完善、资金实力薄弱，难以适应高波动市场环境及精细化运营需求，逐步被市场淘汰或整合。大宗供应链头部企业持续向高效率、高附加值与全球化方向升级，增强系统性抗风险能力，在全球博弈和市场调整中抢占先机，构建可持续高质量发展的护城河。根据货量口

径测算，中国大宗供应链 CR5<sup>1</sup>市场占有率<sup>2</sup>从 2021 年的 4.81%提高至 2025 年的 6.20%<sup>3</sup>，尽管行业整体仍较为分散，头部企业集中度上升已成为趋势。

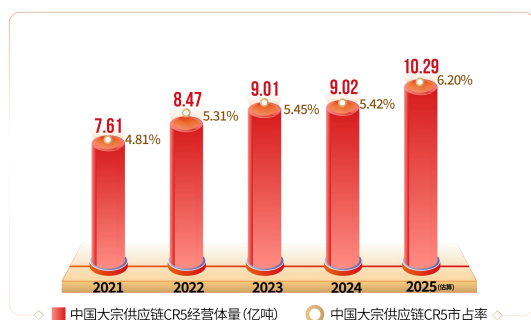


图 1：中国大宗供应链 CR5 经营体量及市占率

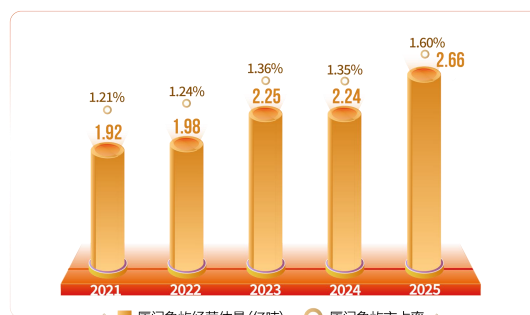


图 2：公司经营体量及市占率

## 2.大宗供应链龙头深耕产业链运营，沿产业链纵深发展强化竞争优势

面对复杂的市场环境，大宗商品供应链行业的竞争逻辑正在发生变化。一方面，制造业需求仍具韧性，工业品流通规模保持稳定；另一方面，随着“反内卷”等政策导向逐步强化，低价无序竞争逐渐减少，行业竞争由规模扩张与价格竞争，逐步转向以资源获取能力与产业组织能力为核心的综合竞争。在此背景下，供应链头部企业由传统贸易商加速向产业链资源运营者转型，在强化资源控制与配置能力，夯实多式联运体系的同时，不断延伸服务边界，逐步向产业链上下游延伸布局，推动盈利模式由单一价差驱动向多元收益结构转变。具备资源整合能力与全链条服务能力的头部企业，有望在行业重构过程中进一步巩固竞争优势。

## 3.锚定全球资源，筑牢供应链安全，中资企业积极出海

全球地缘政治格局剧变，供应链安全已上升为国家战略，锚定关键矿产资源、构建自主可控的全球供应网络，成为大宗商品供应链企业服务国家大局、实现高质量发展的必然选择。伴随“一带一路”走深走实与 RCEP 红利释放，东南亚、非洲、中东等成为资源供应关键节点。中资企业加快海外资源和市场开发，迫切需要专业供应链服务承接沿线项目配套需求，具备资源整合能力的龙头企业迎来战略机遇期。龙头企业通过自建、合作布局海外物流平台，打通关键物流节点，实现从资源地到消费市场的全程自主可控。同时，龙头企业加速推进属地化运营，设立本土机构、组建外籍团队，深度融入当地商业生态，解决产业客户“走出去”面临的供应链韧性、物流成本等核心痛点。

1 具体指：物产中大、建发股份、厦门国贸、厦门象屿、浙商中拓

2 CR5 市场占有率=CR5 业务规模/中国大宗供应链市场规模；其中，CR5 业务规模为其供应链板块经营（或销售）货量之和，中国大宗供应链市场规模为主要大宗商品产量与进口量之和

3 CR5 中未公布年度经营/销售货量的，采用其半年度货量数据\*2 估算

#### 4.新质生产力向新向优，驱动大宗商品需求结构升级

在国家大力发展新质生产力的导向下，人工智能（AI）、具身智能、商业航天等战略性新兴产业的规模化发展，持续拉动大宗商品需求结构性升级，如AI数据中心领域高密度布线与大功率算电协同推动铜、铝等有色金属需求提升。在此背景下，大宗商品供应链龙头企业凭借全球化布局、全产业链服务能力与完善的风控体系，可通过提前锁定上游高端产能、拓展下游新兴产业客户、聚焦高附加值品种布局，把握新质生产力驱动下的长期发展机遇。

#### 5.新技术、新理念驱动供应链创新发展及价值延伸

数智化与绿色化不仅是发展趋势，更是重塑行业竞争格局、开辟新价值空间的关键因素之一。数智化方面，AI、大数据、物联网等技术正加速向供应链全链条渗透，行业头部企业正积极探索AI垂类大模型在业务场景中的融合应用，以数据流驱动商流、物流、资金流的高效协同，正成为大宗商品供应链实现精准匹配、动态优化与价值跃迁的关键路径。可持续发展方面，全球绿色低碳转型加速推进，碳交易和绿色电力交易、绿色供应链、绿色物流等创新产业发展动能持续增强，正深刻重塑产业链、供应链与价值链格局。供应链龙头企业在利用其产业链上的综合优势服务、赋能创新产业，与创新产业共同成长，持续打造新的成长曲线。

## 二、报告期内公司从事的业务情况

公司主要从事大宗供应链服务，以制造业企业为核心客户，为其提供大宗原辅材料采购供应、产成品分销、物流配送、供应链金融、信息咨询等的一体化供应链服务。为支撑大宗供应链服务主业，公司在业内率先构建以“公、铁、水、仓”为基础，综合物流和产业物流加速协同的全球化物流服务体系，并在行业周期中切入制造领域，延伸布局环节，扩张运营边界，现已形成造船、选矿和油脂加工三大制造业板块，并与控股股东在不锈钢、铝、玉米产业链制造板块形成深度协同，放大公司供应链服务优势。

### （一）商品板块

从客户需求和自身经营理念出发，公司选择经营大宗商品的标准是：①流通性强，易变现；②标准化程度高，易存储；③需求量大，产业链条长，能够提供多环节综合服务。

基于多要素协同策略，公司将对业务组合进行系统性优化，构建更具韧性和层次的发展格局。聚焦金属、农产、新能源、能化四大核心产业，构建涵盖“黑色金属、铝、不锈钢、新能源、煤炭、油品、谷物原粮”七大核心品类的商品组合，通过产业、环节、地域多元组合对冲周期风险，挖掘全链条价值。

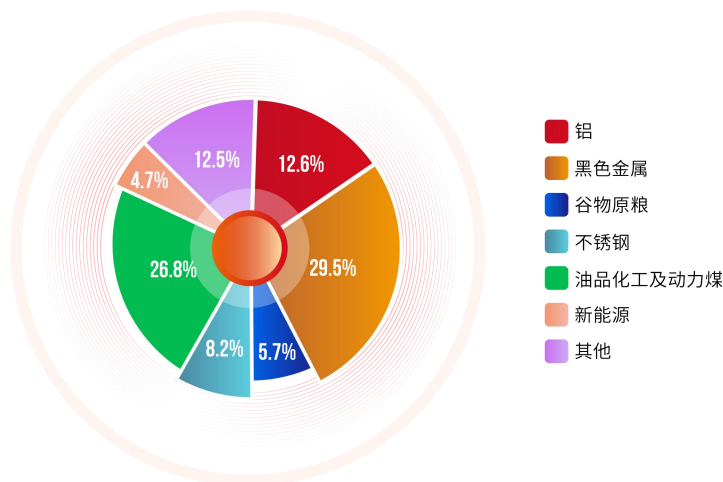


图 3：公司 2025 年大宗商品分品类营收占比

客商结构方面，2025 年公司制造业客户服务量占比超 60%；其中，新能源、黑色金属、不锈钢供应链超 70%，铝、煤炭、谷物原粮供应链 60%以上，油品化工供应链 50%以上。

## （二）业务模式

公司始终以客户为核心，沿产业链上扩资源、下展渠道，提供的服务内容从单一环节服务，升级为原材料采购、产成品分销、库存管理、仓储物流、供应链金融等具有厦门象屿特色的“全产业链服务模式”。在全产业链形成服务优势后，切入有赋能价值的生产制造环节，形成“供应链服务+生产制造”的产业链运营模式，提高综合收益水平，缓冲产业周期性波动的影响。



图 4：公司业务模式

### （三）盈利结构

公司以服务收益和规模集拼收益为核心，辅以价差收益，并以资产管理思维进一步丰富盈利模式，盈利构成及释义详见下表：

表 1：公司盈利结构及释义

盈利类型		释义
服务收益		依托平台化优势，规模化运作，为客户提供采购、加工、物流配送、供应链金融、信息咨询等全产业链综合服务，赚取服务费。
交易收益	规模集拼收益	依托庞大的业务体量，通过集中采购及专业化运营获得成本优势，降低各环节运营成本，赚取交易收益。
	价差收益	依托产研能力，通过分析商品价格变动趋势（时间维度）和区域价格差异（空间维度）进行交易从而获取收益。

### 三、经营情况讨论与分析

过去五年（2021—2025 年），公司持续巩固国内大宗供应链企业龙头地位，保持市占率逆势增长，累计实现经营货量超 11 亿吨，在复杂严峻的经济环境中稳住业务基本盘。在承受外部冲击和经历成长曲折的过程中，公司始终保持战略警醒，坚持“平台化、国际化、数智化”发展方向，提升一体化供应链服务能力，强化全球化多式联运物流服务体系优势，深化物贸联动和投研支撑，

拓展国际化业务覆盖范围，构建数字化服务矩阵，探索向全产业链综合运营商转型，向着新征程不断迈进。

### （一）2025年度主要经营成果

#### 1.2025年度主要经营成果

面对复杂严峻的行业形势与市场环境，公司砥砺前行，在保持市场份额领先的同时，初步形成“资、贸、物、服、工、投”<sup>4</sup>全产业链运营体系框架，差异化竞争能力持续增强，发展态势稳健向好，为下个五年开局奠定良好基础。报告期内，公司实现营业收入 4,103 亿元，同比增长 11.90%；归母净利润 12.93 亿元，同比下降 8.87%；净利润 19.67 亿元，同比增长 4.04%；运营周转效率显著提升，可持续发展基本盘更加巩固。

一是资源优势与行业份额稳步提升。报告期内，实现经营货量 2.66 亿吨，同比增长 18.50%，行业地位和资源渠道优势进一步巩固；其中，铝、新能源、蒙煤等细分品类保持市占率领先，油品、动力煤、镍矿等细分品类加速扩张。黑色金属产业链整合取得阶段性成效，专业化运营能力增强，铁矿业务量利齐升；铝供应链深耕资源属地化运营，深化与优质矿企、产业客户全方位合作，主营产品规模稳固，并有序拓展其他有色金属品类；农产品供应链优化经营策略和业务结构，盈利水平大幅回升；煤炭供应链拓展进口及转口业务，在市场波动中提升市场份额；油品供应链经营规模和利润连年提升。

二是产业物流与专业物流加速融合。铝产业物流统筹产业链需求与物流资源，打造“中国—西非”重去重回运营模式；新能源产业物流提升“中国—东南亚”“中国—非洲”两大航线优势，关键矿产进口物流、工程项目全链物流、光储电站出海等实现稳步增长；钢铁产业国际海运项目航线覆盖印尼、欧洲、中东等地区，全球产业物流服务体系逐渐形成；象道物流深耕煤炭、铝等核心品类，加强业务联动和拓展，显著提升经营质效，实现净利大幅减亏。

三是工贸一体与供应链集成服务创新发展。推动屿链通和智运服务规模大幅提升；优化“贸易+加工+物流”工贸一体化模式，加大加工中心网络布局力度和经营质量提升；探索形成新能源电站从获取、设计、建设、运营到退出的全生命周期运营模式；有序推广含权业务模式，探索碳交易和碳管理新业态，面向产业型客户打造综合解决方案，深化模式创新，驱动经营增效。

四是投资加速国际化布局拓界提质。铝、油品、不锈钢、新能源等供应链深耕海外矿产资源，通过设立属地化子公司、参股投资、签订长协等方式，拓宽海外资源渠道。2025年，新设南非、

<sup>4</sup> 资（资源）指强化矿产、粮源等关键资源布局；贸（贸易）指做大做强核心品种贸易流通；物（物流）指整合构建高效、协同的多式联运物流网络与智慧供应链平台；服（服务）指发展高附加值的供应链集成服务与生产性服务解决方案；工（工贸一体）指适度介入关键加工制造环节；投（投资）指围绕产业链进行战略性投资孵化

巴西、几内亚、尼日利亚、马来西亚等 11 家境外公司，夯实属地化运营基础；投资南山铝业国际 IPO 项目，提升与产业龙头客户战略合作粘性，在取得投资收益的同时，拓展业务增量空间。

五是制造板块再创佳绩。造船板块全年交付各型船舶 28 艘，净利率稳居行业前列，并迅速完成启东船厂改造升级，实现全面复工复产。油脂加工板块以产能集中化、规模化建立成本优势，平均开机率 90%，产能达产率 94%。

## 2.2025 年度主要管理成效

站在新一个五年（2026—2030 年）的起点，公司管理层带领全体员工围绕“提质量、促创新、控风险”总体工作基调，在战略迭代、组织变革、投研深化、风控夯实、资本运作、数智赋能等方面取得显著成效。

一是战略迭代锚定航向。通过近百场战略研讨会，系统复盘既往得失、共商未来发展目标，顺利完成下一个五年战略规划编制和解码，构建“战略规划—预算目标—经营评价”闭环管理体系，推动顶层设计向实际经营成果稳步转化。

二是组织变革释放活力。推动钢铁、农产、矿能板块整合，撤并低效业务部门，强化资源统筹能力，提升运营效能；着手组建物流产业集团、国际化事业部和资源事业部，促进资源共享与组织效能提升。

三是投研体系深化支撑。立项论证矿产、加工、物流等类别投资项目近 50 个，以资产管理思维逐步构建全产业链投资经营能力；打通研究与业务、职能的双向联动机制，形成以中长期框架指导短期操作的研究框架，深化经营支撑。

四是风险夯实护航发展。依据不同业务发展阶段与管理水平实施分级授权，完善动态授权评估机制；健全风险预警及处置机制，丰富风控数字化工具；系统梳理重要制度和重大风险的要命风险点，加强关键环节监督，强化业务团队总经理责任下的联防联控机制，提升风险抵御能力。

五是资本运作驱动发展。完成 32.2 亿元 A 股再融资，引入招商局和山东港口两大战略投资者，实现资本、资源双重赋能，进一步优化董事会构成，为公司高质量、可持续发展注入强劲动力。

六是数智赋能提质增效。推动新一代核心 ERP 等关键系统上线，构建智能化经营管理和数据治理支撑体系；依托海量业务数据与大宗商品业务场景，以 AI 技术深度赋能业务全流程，孵化 AI 智能助手“屿象同学”，统筹多式联运大模型场景规划，落地多场景 AI 应用，释放 AI 价值创造效能。

## （二）2025 年度主要业务数据

### 1.大宗商品经营

公司以大宗商品供应为载体，与客户签署一揽子协议，开展采购分销、物流、供应链金融、信息咨询、加工等在内的供应链综合业务，收入、盈利均体现在核心商品经营成果中，具体如下：

单位：亿元 币种：人民币

类别	经营货量		主营业务收入		期现毛利		期现毛利率	
	数量 (万吨)	同比 变动	金额	同比 变动	金额	同比 变动	数值	同比变动
大宗商品经营	26,601	18.50%	3,852	11.56%	41.42	-34.45%	1.08%	减少 0.75 个百分点
其中：金属矿产	14,939	6.83%	2,141	-0.37%	38.03	-16.19%	1.78%	减少 0.34 个百分点
能源化工	9,865	40.52%	1,031	28.74%	11.98	42.66%	1.16%	增加 0.11 个百分点
农产品	1,677	20.69%	472	17.30%	8.61	125.33%	1.83%	增加 0.88 个百分点
新能源	120	122.54%	181	95.93%	-18.03	不适用	-9.95%	不适用

注：1.为配套供应链综合业务现货经营，公司运用期货工具对冲大宗商品价格波动风险，相应产生公允价值变动损益及处置损益，期现毛利和期现毛利率为结合期货套保损益后的数据；2.报告期内，新能源供应链期货套保对应的期货端亏损已记入当期报表，现货端待按合同陆续完成销售交付，相关利润暂未在报表中确认，当期期现毛利为负

金属矿产方面，黑色金属供应链调整组织架构，优化资源配置和品种结构，深化工贸一体，铁矿经营货量同比增长 14%，钢材经营货量同比增长超 50%。铝供应链拓展海外资源和下游加工环节，经营体量稳居市场前列，期现毛利率同比提升。但受不锈钢供应链商品及业务结构调整，以及焦煤/焦炭下游终端需求不足的影响，金属矿产供应链期现毛利同比下降。

能源化工方面，煤炭供应链深化采销渠道建设和国际化发展，增加长协和海外销售，经营货量同比增长超 30%。油品供应链聚焦核心客户深度合作，拓展上游渠道与下游客户，实现经营货量和利润水平大幅提升。

农产品方面，加强流量经营、滚仓操作和国际化业务拓展，经营货量同比增长，盈利水平持续改善。其中，大豆国际经营量同比增长约 60%，服务型业务量同比增长 30%，粮链通、象心粮等创新模式贡献度提升。

新能源方面，深耕澳洲、南美、非洲三大主产区及赣、川、青区域，构建以海外矿山及选厂、正极材料厂、电池厂、大型国际商社为主的高度产业化的上下游客商结构，发挥矿端资源、冶炼加工及物流优势，整体经营货量同比增长超 120%。

### 2.大宗商品物流

公司物流体系在响应内部供应链业务需求的同时，还依托内部业务形成市场化服务能力，进一步反哺供应链业务，实现商品经营与物流服务的双向赋能。公司同步构建提供产业链综合物流

解决方案的产业物流能力，以及综合物流解决方案实施落地的专业物流能力，加速搭建产业链资源和物流服务能力相互成就的物流体系。公司市场化物流服务经营成果独立核算，具体如下：

单位：亿元 币种：人民币

类别	主营业务收入		毛利		毛利率	
	金额	同比变动	金额	同比变动	数值	同比变动
大宗商品物流	117	24.34%	9.80	17.13%	8.37%	减少 0.51 个百分点
其中：1.专业物流	87	10.40%	7.69	7.83%	8.83%	减少 0.21 个百分点
1.1 综合物流	54	8.05%	6.03	3.65%	11.06%	减少 0.47 个百分点
1.2 铁路物流	33	14.58%	1.66	26.23%	5.11%	增加 0.47 个百分点
2.产业物流	30	95.87%	2.11	70.72%	7.02%	减少 1.03 个百分点
2.1 新能源物流	13	16.24%	1.05	32.42%	8.00%	增加 0.98 个百分点
2.2 铝产业物流	11	606.42%	0.55	344.60%	5.00%	减少 2.95 个百分点
2.3 农产品物流	6	136.12%	0.51	59.10%	8.64%	减少 4.18 个百分点

注：1.铁路物流、新能源物流、铝产业物流、农产品物流分别指公司子公司象道物流、象屿新能源、铝联物流、象屿农产对外提供的市场化物流服务；2.综合物流指公司子公司象屿速传及其他物流子公司对外提供的市场化物流服务，主要包括国际航线、国际班列、内河水运、公路运输、海内外仓储等

综合物流方面，持续开拓产业型客户，巩固中国至东南亚、非洲、南美、欧洲、中亚等核心物流通道及节点优势，新增硅锰、硅铁、双胶纸等交割库资质，构建覆盖 19 类大宗商品的期货交割库体系，稳步提升业务量，推动收入和毛利同比增长。由于市场运输需求增量不足，竞争激烈，盈利空间收窄，毛利率有所下降。

铁路物流方面，深耕煤、铝等核心品种，“疆煤外运”业务量再创新高，同比增长近 30%。持续优化物流资源配置效能，盘活自有资源并外拓轻资产节点，强化精益管理与成本管控，经营质效显著提升。

新能源物流方面，深耕东南亚、非洲核心市场，利用国际多式联运海外服务竞争优势，为客商提供全程水陆联运物流服务实现较高毛利率；新增澳洲-印尼、越南-印尼、中国-印尼航线，获取利润增长点。

铝产业物流方面，开拓航运业务、优化客户资源，持续提升核心及精品线路竞争力，深耕属地化布局挖掘后端物流业务机会，业务量大幅增长。目前铝产业物流尚处于起步阶段，受业务结构与客户结构持续优化影响，毛利率存在一定波动。

农产品物流方面，深化多方合作并开拓新品种运输，“北粮南运”通道整体运输量稳步提升；同时，盘活闲置仓储库存，整体仓容利用率提升。因本期增量明显的农产品物流运输业务毛利率低于国储、省储等仓储存粮业务，农产品物流板块整体毛利率同比下降，但毛利水平同比大幅提升。

### 3.生产制造

公司在全产业链形成服务优势后，切入有赋能价值的生产制造环节，形成“供应链服务+生产制造”的产业链运营模式，提高综合收益水平，缓冲产业周期性波动的影响。本期生产制造经营成果如下：

单位：亿元 币种：人民币

类别	主营业务收入		毛利		毛利率	
	金额	同比变动	金额	同比变动	数值	同比变动
生产制造	127	14.17%	14.86	14.98%	11.68%	增加 0.08 个百分点
其中：造船	64	8.81%	11.13	3.90%	17.32%	减少 0.82 个百分点

注：1.生产制造板块包括造船、选矿和油脂加工，其中造船业务经营主体为公司子公司象屿海装；2.上表造船板块数据未考虑金融工具套期损益，综合考虑套期损益后的套保毛利率同比提升

造船板块显著提升全球中型散货船和特种化学品船市场上的品牌价值与市场影响力，2025 年承接新船订单 53 艘，交付 28 艘，船舶交付周期进一步缩短，利润率稳居行业前列。2025 年顺利完成启东船厂投产，有效提升产能，待后续满产后，预计将提升造船板块整体产能超 40%。截至报告期末，公司在手订单 114 艘，生产计划排产至 2029 年。

#### （三）黑色金属供应链运营实践案例

面对全球经济格局重构以及钢铁产业变革，公司自 2023 年起探索内部产业资源整合，寻求专业化、集约化发展的最优路径；2025 年整合黑色金属经营团队，组建象屿钢铁产业子集团，以“业务聚焦、管理扁平、反应敏捷”为核心，聚焦铁矿、煤焦、钢材等核心商品赛道，打造集战略决策、高效执行、持续创新于一体的集约化经营中枢。

基于“资、贸、物、服、工、投”多要素经营的发展思路，象屿钢铁坚持“能力驱动”，以“产业研究深化、专业化运营、产业链增值、服务模式创新”为支点，挖掘产业链条中产品溢价、技术溢价、服务溢价、管理溢价等深层盈利空间，培育差异化竞争优势。

资源端，深化与海外矿山的战略合作，建立跨区域资源调配机制，实现原材料供应的稳定性和灵活性，并将通过参股、合资等方式逐渐构建海内外铁矿、煤焦、镍铬等核心资源布局。2025 年铁矿经营货量超 5,000 万吨，同比增长 14%。

流通端，持续推动国际化全产业链条布局，以商品流通为载体，为产业链上下游客户提供采购、物流、价格管理等供应链一揽子服务，不断提升客户合作深度与粘性，筑牢产业链运营基础。

物流端，组建钢铁产业国际海运项目组，深化与关键港口的战略合作，提升国际海运能力，开拓东南亚、红海、地中海、西非等国际航线，为业务拓展打通物流通道。

服务端，围绕下游重点产业客户，提升响应速度与方案适配能力；加快智慧仓储、在线交易、数据分析等能力建设，推动向智慧供应链服务模式转型升级，不断提升客户黏性与服务附加值。

工贸一体端，通过轻重资产运营相结合的方式，加大钢材加工项目的拓展和复制，加快构建国内外加工基地网络，通过优化资源配置与生产效率，增强终端服务能力，拓展盈利空间。

投资端，围绕上游资源锁定、中游钢厂协同、下游加工延伸三大方向，系统推进产业链投资，强化关键节点布局，释放产业链各环节协调效能，增厚公司产业环节盈利点及抗周期能力，孵化新增长极，放大差异化优势。



图 5：黑色金属供应链国际化全产业链运营

#### 四、报告期内核心竞争力分析

##### (一) 全球化渠道和资源整合能力

公司主动契合全球供应链重构趋势，在金属矿产、农产品、能源化工、新能源等产业链积累了一批优质的头部企业客户资源，构建起成熟稳定的全球化业务渠道，通过整合丰富的产业、信息、物流、金融等多元资源，为客户输出一体化供应链解决方案。凭借多年深耕主业的行业积累和渠道资源优势，公司构建起“供应链引领、物流支撑、属地化运营、投资驱动”的全球化发展格局，沉淀了强大的全球化渠道和资源整合能力。2025 年，实现国际业务货量超 9,700 万吨；业务总额约 273 亿美元，同比增长 23%。



图 6：公司国际化业务布局

一是全球资源渠道健全。公司国际客户多元，资源端覆盖全球主要矿产资源和农产品产区的大型矿山、种植园及贸易企业；制造端服务海内外大型制造业企业原材料及机械设备采购；分销端建成覆盖欧洲、中东、东南亚等主要消费市场的分销网络，并积极拓展“一带一路”沿线中大型企业客户，优化全球客户布局。

二是区域生态体系完善。公司在东南亚围绕资源禀赋及产业政策所带来的产业转移、产业升级趋势，针对不锈钢、铝、钢铁、光伏等产业链构建全流程供应链服务体系；在非洲构建矿产资源供应链，稳定供应西非铝土矿、钛矿，尼日利亚选矿厂服务覆盖率超 90%，锂矿服务头部新能源企业；在拉丁美洲深化矿产品、农产品及能源经贸合作。

三是推进全球化能力建设。公司筹备设立国际化事业部，作为公司未来推进国际化发展的综合型业务主体，强化组织保障，构建并迭代国际化专业能力体系。2025 年，在香港、新加坡、印尼、越南等重点布局区域的基础上，公司落地南非、巴西、几内亚等 11 家境外公司，实现对主要贸易时区和关键市场的覆盖，为属地客户提供端到端一站式高价值服务。

未来，公司将以并购或参股形式围绕现有产业链上下游环节及未来拟布局产业，投资核心矿产、生产加工节点、关键物流资产等，扩大国际化版图，构建第二增长曲线。

## （二）网络化物流服务能力

作为国家 5A 级物流企业，公司依托“公、铁、水、仓”多式联运专业物流能力建设与资源整合优势，加速推进专业物流和产业物流有效协同。公司以物流资源为基，产品升级为脉，产业深耕为核，基于业务流量蓄水池进行数智创新，不断做大全域贯通的漏斗型物流生态体系，为全球客户提供高效稳定、韧性强劲的供应链物流解决方案。



图 7：公司漏斗型物流生态体系

一是点线融合，构筑全域物流资源网络。公司践行“卡点-连线-筑面-构网”战略路径，全域整合核心物流要素，于行业内率先构建以“公、铁、水、仓”为枢纽、贯通海内外市场的立体化物流资源网络，筑牢物流服务底层支撑能力。

二是资源聚合，构建多维物流产品生态。公司打造北粮南运、西煤东运、北煤南运、铝产品跨省流通等精品线路，布局期货交割库、保税库等仓储服务；构建中国至东南亚、非洲、南美、欧洲、中亚等核心物流通道，其中印尼苏拉威西至中国航线市场份额持续领先。公司与 200 余家国际优质物流供应商建立合作，海外仓储节点突破 150 个，并在越南、美国、荷兰等区域运营海外仓，为客户提供高效可靠的供应链服务保障。

三是产品组合，定制全链条产业服务方案。基于核心产业链深度解构，公司为客户定制高品质、全链条、场景化的产业物流解决方案，构建农产、能矿、铝、新能源、钢铁等垂直领域专业化服务能力。农产品供应链在巩固“北粮南运”通道基础上，组建大豆国际海运项目组，开辟大豆进口通道。能源矿产供应链布局矿能海运项目组、内贸煤炭直运项目组，畅通煤炭进口、西煤东运、北煤南运通道。铝供应链打造覆盖山东、河北、新疆地区的多条精品线路，市占率位居行业头部，构建“海外铝土矿—港口枢纽—中西部冶炼—东部加工”多式联运网络，强化资源国属地化物流服务能力，打通产销两端“重去重回”双向流通通道。钢铁供应链有效复用工程件杂海

运物流服务能力，拓展钢铁产业国际海运业务，深化国内北材南运，围绕终端产业布局钢材“加工+仓储+配送”一体化服务中心。新能源供应链以物贸协同为支撑，构建国际化端到端全程物流服务体系，非洲新能源矿建物流和新能源战略金属接货量稳居市场前列。

四是流量沉淀，驱动服务方案及产品迭代。公司积淀超大规模业务流量池，为做大漏斗型物流生态服务体系提供可持续蓄水池；同时，依托业务场景积累的海量服务案例与数据资产，公司将持续迭代优化物流服务方案，精耕细作全球精品物流通道。



图 8：公司覆盖全国、连接海外的网络化物流服务体系

### （三）数智化供应链服务能力

公司致力于成为智慧供应链服务的引领者和产业互联网的领先实践者，依托海量业务数据与大宗商品业务场景，以 AI 技术深度赋能业务全流程，孵化落地智能助手“屿象同学”等 AI 产品矩阵，围绕核心平台矩阵推动技术与业务深度融合，全面提升业务决策、市场价值发现与全链路运营能力。

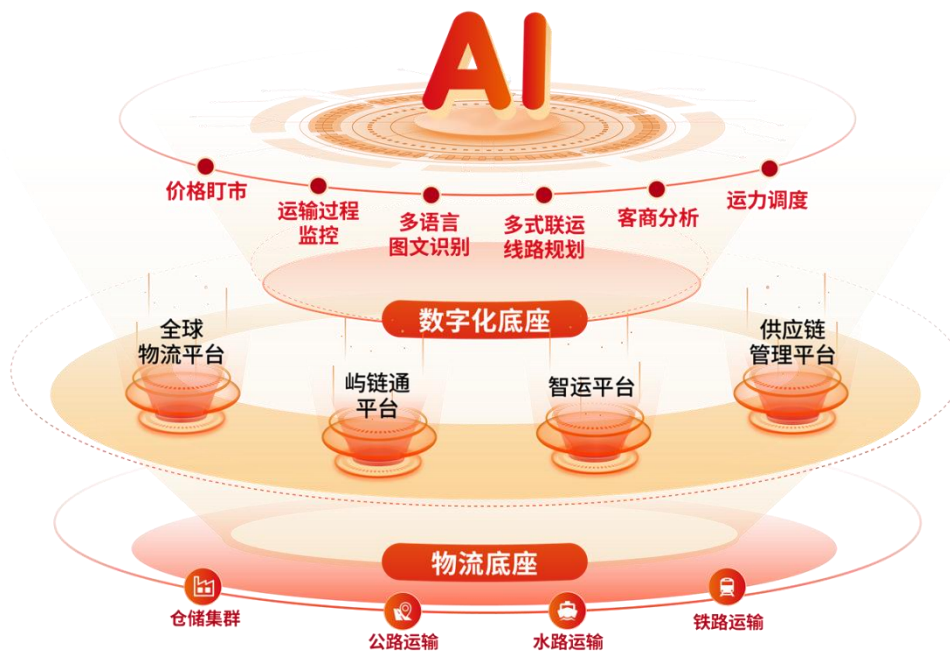


图 9：公司供应链与人工智能融合发展架构

公司持续强化创新引领与资源整合能力，纵深推进数智化战略，聚焦供应链垂直大模型建设，推进数据资产全链路管理与价值释放。其中，“屿链通”平台创新供应链金融产品，将数据资产转化为融资信用，释放数据要素协同价值，2025 年完成核心产品迭代并拓展屿数融，入选厦门数据管理局评选的“2025 年度数字厦门建设成果”，并获评国家高新技术企业；智运平台深化智能技术应用，落地在途异常预警、车货匹配大模型与智能调度等环节的智能化升级，斩获多项行业认定与知识产权成果。



图 10：“屿链通”数字供应链服务平台

#### （四）体系化风险管控能力

公司长期以来坚持“风险第一、利润第二、规模第三”的经营理念，构建起全方位、全周期、体系化的风险管控体系，将风险管控深度融入业务运营各环节，推动风控从人为管控向智能风控转型，有效抵御市场波动与外部环境变化带来的风险。

公司搭建一线业务团队、总部风控部门、总控稽核部门三道风险防线，建立事前的风险体系搭建、事中业务进程跟踪、事后总结复盘和体系再优化的全流程风控机制，秉持协同与专业化并重的理念，实现多部门的风险联防联控机制。

此外，公司始终将“流通性强、易变现、标准化程度高且易存储”的大宗商品作为主营产品，从价格管理、市场研究、客商管理等多维度入手，完善风险防控措施，优化客商结构与资产结构，夯实风险防控基础。

在当前国际贸易形势复杂多变、市场竞争不断升级的大背景下，公司持续健全国际市场的政策研究分析和风险识别预警机制，密切关注摸排国际市场的政策法律变化，结合业务情况制定针对性的应对方案。

#### （五）多维度产业投研能力

公司深化三级研究体系对业务实践的赋能作用，从宏观、中观、微观三个层面，深入研究市场周期变化、行业发展趋势及主营产品价格波动规律。研究团队兼具产业深耕经验与金融工具应用能力，围绕一线经营策略、业务模式创新、公司发展战略等多个维度输出研究成果。通过对内外部数据的沉淀与分析，形成更全面的市场洞察视角。

公司优化两级投资体系，实施分级分类的投资项目管理，保障战略型投资、产业链投资及经营性投资落地。基于产业链机会及战略新赛道研究，持续挖掘投资项目机会；结合行业市场及商品价格研究，赋能投资论证及决策，主动价值创造，覆盖全产业链周期，提升投资质量，将研究成果充分转化为投资和经营效益。

#### （六）专业化供应链服务团队

人才是公司发展的核心基石，公司高度重视人才培养与团队建设，组建起一支市场化、专业化、国际化的供应链服务团队，团队具备深厚的产业理解能力、专业的方案设计能力、高效的全球资源整合能力，能够精准把握客户需求，为不同行业、不同区域的客户定制个性化供应链解决方案。

公司持续完善国际化人力资源体系，坚持“外引内培”双轮驱动的人才策略，积极引进国内国际优质业务人才，同时搭建完善的内部培养体系与晋升通道，为价值创造者的成长畅通渠道、搭建平台，配套完善的激励机制与项目保障措施，加速人才融入与团队成长。

## 五、公司发展战略

### （一）战略定位与经营模式

在新的五年发展战略规划期（2026—2030年），公司将以“立足供应链、服务产业链、创造价值链”为责任，聚焦“三新一高”战略，坚持产业链新站位，构建资管新思维，发展多要素经营新模式，通过组织力重塑推动高质量发展，致力于成为“以供应链服务驱动产业链运营的全球领航者”。

产业新站位方面，公司将不仅提供供应链综合服务，还将介入更高附加值的上游资源及下游制造加工环节，成为产业链的共建者与组织者。资管新思维方面，公司将依托供应链产业洞察，适时布局产业链关键环节与高附加值项目，将产业链的每个环节当作一个资产来看，实现从贸易价差收益到产业链服务收益再到生产性服务与产业投资收益的多元盈利结构，在行业轮动中持续价值发现与获利。多要素经营新模式方面，公司将系统构建资管视角下的核心能力，捕捉市场收益，形成区别于传统服务商的核心竞争力，逐步向“资源、贸易、物流、服务、加工、投资”的产业链运营投资模式升级，贯通资源获取、加工流通、终端服务全环节。高质量发展方面，公司将打造专业化子集团，实现总部从运营管控向战略型管控的转型，在把方向、配资源、守底线、上价值四个维度持续发挥引领价值，实现企业高质量发展。

在新的五年发展战略规划期，伴随公司多要素经营模式的稳步推进，公司将构建“产业链运营收益+投资收益+交易收益”等多元盈利模式。

**表 2：公司未来五年（2026—2030年）盈利模式构建**

盈利类型	释义
产业链运营收益	提升“资、贸、物、服、工、投”产业链运营投资各环节的综合收益，介入更高附加值环节，以资产管理思维获取资源、生产性服务、产业投资、全球化价值发现等方面收益，进一步分散大宗行业波动风险，提升盈利水平及稳定性。
投资收益	通过投资产业链核心资产，增厚产业链运营收益，并获取投资收益；注重逆周期布局机会，实现产业周期轮动中的组合增值。
交易收益	依托产研能力及全球化资源渠道能力，通过分析产业周期变化趋势，在做好衍生品工具风险对冲和价格管理的基础上，进行跨时间、跨地区的交易从而获取收益。

### （二）关键战略举措与攻坚任务

为全面落地“三新一高”战略，公司将在过去平台化、数字化、国际化能力基础上重点攻坚基本盘夯实、增长极构建、能力深化、组织力重塑四大关键战略举措。

基本盘夯实方面，聚焦核心产业链，推进专业物流和产业物流有效协同，稳步提升经营货量与业务粘性。增长极构建方面，加速布局海外区域平台公司，深化属地化运营，加速国际化业务拓展；通过投资布局战略性矿产资源、产业链关键环节与高价值项目，培育新的利润增长点。能力深化方面，通过强化生产性服务集成能力及全球情报洞察与交易能力，构建时间、空间、产品维度的复合价值发现体系，拓展服务附加值与全球化盈利空间。组织力重塑方面，重构“总部-子集团-业务公司”三级管控架构，打造“6+1”产业子集团（钢铁、有色、能源、新材料、新能源、农产品和物流），新设资源事业部和国际化事业部，实施分类分级授权，激发各层级活力。

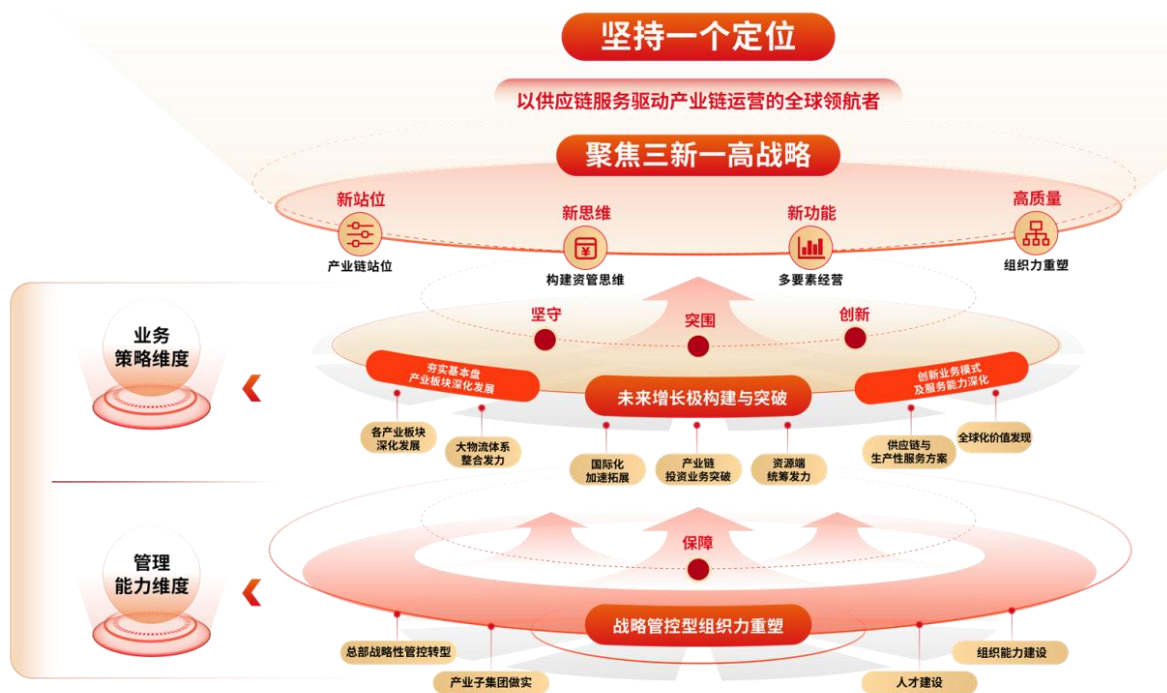


图 11：公司五年（2026—2030 年）战略规划

## 六、2026 年经营计划

2026 年，是公司下一个五年（2026—2030 年）战略扬帆启航的开局之年，公司将立足“产业链共建者与组织者”的站位，重点围绕战略落地、国际化发展、资源获取、经营提质、管理增效等方面做好以下重点工作，凝心聚力开好局，推动公司迈向更高质量、更可持续的新阶段。

战略落地方面，一是优化战略落地闭环管理机制，保持战略敏捷性与适应性；二是加速推动总部管控模式转型和产业子集团建设，构建适配新时期发展战略的组织体系。

国际化发展方面，一是成立国际化事业部，落实“一国一策”精准运营，建立覆盖国别政治、合规运营及资产组合的全面风险管理体系；二是发挥海外平台作用，立足重点区域市场，提升海外业务整体规模、效益与品牌影响力。

资源获取方面，设立资源事业部，建立资贸联动机制，健全上游资源研究、投资及投后管理体系，全面增强资源获取和经营管理能力。

物流体系方面，加快整合设立物流产业集团，聚焦核心产业链夯实综合物流解决方案能力，探索建立运力资源统筹机制、统一订单中心和多式联运大模型应用场景，系统构建象屿特色产业物流服务体系，深化物贸联动，提升产业链运营全球竞争力。

经营提质方面，一是进一步提升造船板块产能，在夯实 4~8 万吨散货船领先地位的基础上，重点突破化学品船等高附加值船型技术，全力推动支线集装箱船首单落地，通过产能提升与产品结构优化增强整体竞争力；二是以产业链思维优化供应链布局，综合运用点价、含权业务模式、屿链通等工具，为客户提供更多元、更具针对性的供应链解决方案，提升客户粘性和服务价值；三是储蓄创新动能，提升屿链通、智运平台市场竞争力，培育新能源电站投运、碳交易、碳管理等新业态。

管理增效方面，一是加强投研支撑，把握逆周期下的资源布局机遇；二是夯实风险管控，健全衍生品管理机制，结合多种风险对冲工具，完善价格风险管理体系建设；三是强化数智赋能，全面推广新一代核心 ERP，开展供应链人工智能规划，提升智能化运营管理水平。

#### 第四节 重要事项

一、公司应当根据重要性原则，披露报告期内公司经营情况的重大变化，以及报告期内发生的对公司经营情况有重大影响和预计未来会有重大影响的事项。

适用 不适用

二、公司年度报告披露后存在退市风险警示或终止上市情形的，应当披露导致退市风险警示或终止上市情形的原因。

适用 不适用