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	12,869,706.04	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	568,654.86
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	52,306.14	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	620,730.76	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

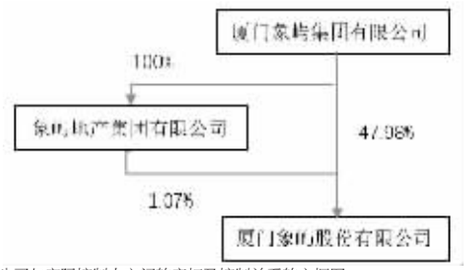
前十名股东持股情况（不含通过转融通出借股份）

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
全国社保基金五零二组合	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

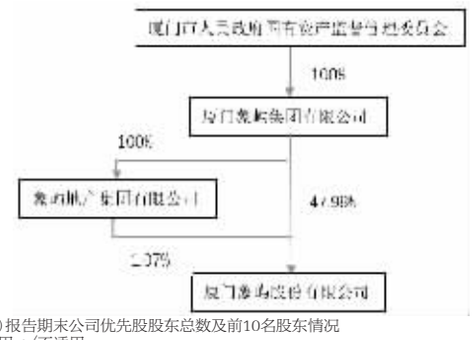
（二）公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

√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可续期公司债券（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可续期公司债券（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可续期公司债券（一带一路）可续期公司债券（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可续期公司债券（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可续期公司债券（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可续期公司债券（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可续期公司债券（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年面向专业投资者公开发行可续期公司债券（第一期）	26象屿Y1	244650	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	2.72
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	102581130.1B	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	102583113.1B	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	102583114.1B	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	102680200.1B	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	012680580.1B	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	102681142.1B	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	012680891.1B	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	012680941.1B	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可续期公司债券（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可续期公司债券（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年面向专业投资者公开发行可续期公司债券（一带一路）	公司于2025年3月25日支付了自2024年3月25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。

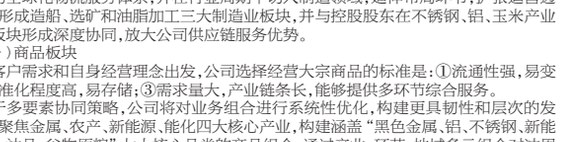
但值得注意的是，中国大宗供应链企业经营仍存在诸多挑战：一是大宗商品价格波动率加大，期现价格基差扩大，对产业链企业的库存管理、风险控制与经营稳定性带来一定挑战；二是国内经济深刻转型，部分行业面临结构性调整压力；三是国际经贸环境急剧变化，单边主义、保护主义陡然升级，市场预期受到频繁扰动，对外贸易明显承压。

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与精细化运营需求，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[1]市场占有率[2]从2021年的4.81%提高至2025年的6.20%[3]，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。



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。

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。

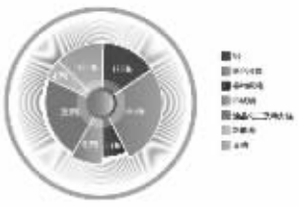
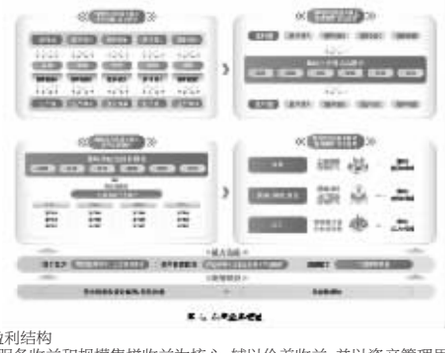


图3：公司2025年大宗商品分品类营收占比

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。



（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，为客户提供采销、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年度主要经营管理成果

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，公司砥砺奋进，在保持市场份额领先的同时，初步形成“资、贸、物、服、工、投”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；铝供应链深耕资源国属地化运营，深化与优质矿企、产业客户多方位合作，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“中国一西非”重去重回运营模式；新能源产业物流提升“中国一东南亚”“中国一非洲”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、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“战略规划一预算目标一经营评价”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0.7%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%	9.89	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	96.87%	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2.96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销、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