

证券代码：601686

证券简称：友发集团

公告编号：2026-038

转债代码：113058

转债简称：友发转债

## 天津友发钢管集团股份有限公司

### 2025 年度“提质增效重回报”专项行动方案评估报告

### 暨 2026 年度“提质增效重回报”专项行动方案

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

#### 第一部分 2025 年度“提质增效重回报”专项行动方案执行情况评估

2025 年，天津友发钢管集团股份有限公司（以下简称“友发集团”或“公司”）深入贯彻落实国务院《关于进一步提高上市公司质量的意见》的相关要求，根据上海证券交易所《关于开展沪市公司“提质增效重回报”专项行动的倡议》，围绕提升经营质量、加快发展新质生产力、完善公司治理、强化“关键少数”责任、提升投资者回报、加强投资者沟通六大维度，扎实推进专项行动方案各项举措落地见效。现将 2025 年度执行情况评估如下：

##### 一、经营业绩稳步增长，保障企业健康发展

公司作为国内最大的焊接钢管研发、生产、销售企业，已连续 20 年焊接钢管产销量位居全国第一，连续 20 年位列中国企业 500 强、中国制造业企业 500 强，是焊接钢管国家级“制造业单项冠军示范企业”。2025 年，公司坚定不移地落实“由千万吨迈向千亿元，做全球管业第一雄狮”的十年发展战略及“三年行动”方案，克服了行业需求连续两年下滑的严峻挑战，实现了经营质量的逆势提升。工序产量为 2,012.51 万吨，比上年增加 3.03 万吨，增幅 0.15%；累计销量为 1,345.52 万吨，比上年减少 1.82 万吨，降幅 0.13%；年度净利润 7.42 亿元，比上年增加 2.60 亿元，增幅为 53.93%；年度归属于上市公司股东的净利润 6.80 亿元，比上年增加 2.55 亿元，增幅为 60.03%。

##### （一）核心经营指标逆势增长，龙头地位持续巩固

2025 年，焊管全行业需求与产量持续承压。据国家统计局及中国钢铁工业协会数据，全国粗钢产量 9.61 亿吨，同比下降 4.4%；焊接钢管产量 6,014.3 万吨，同比下降 0.8%；表观消费量 5,405.05 万吨，同比下降 2.22%。行业呈现出“存量竞争持续、创新驱动凸显、绿色智能升级、整合协同加

快”的发展特征。

面对严峻形势，公司凭借清晰的战略布局与高效的执行力，持续优化产能布局与产品结构，不断提升经营管理水平，多措并举不断提高公司核心竞争力、盈利能力和全面风险管理能力，实现了产销量及净利润的逆势增长，进一步巩固了行业龙头企业的领航优势。

公司管理团队拥有近 30 年焊接钢管制造领域的深厚经验，能够精准把握行业趋势。通过精细化运营与数字化管控，从原料采购、产品规格、销售达成、人均产量、产能利用率、成本分析、库存水平等数十个维度开展日常动态经营分析，推动各分子公司对标找差、提质增效降本。同时，严格执行产品质量标准，“好钢管，友发造”的品牌形象持续深化。此外，公司自上市以来不断完善激励机制，对管理团队和核心骨干实施了限制性股票、员工持股计划、股票期权、项目跟投等多层次股权激励，有效激活核心人员干事创业积极性。

公司积极进行模式创新，有序推进多元化探索，与业内知名供应链企业合作，试点库存前移与商务电子化，提升营销效率。各生产企业逐步从单纯钢管制造厂向产品延伸、配套服务的工业园区转型，积极培育极具成长潜力的新服务模式。

## **（二）产能布局加速落地，提升市场竞争优势**

2025 年公司启动实施“三年行动”方案，以“靠近原料产地、贴近市场需求”为原则，通过“产能合作+收购兼并+征地新建”多种模式，持续优化和完善全国产能布局，市场占有率持续提升，行业龙头地位进一步夯实。

1、收购吉林华明管业有限公司，强化东北区域市场主导地位，依托本地供应链资源大幅降低北方物流成本，成功填补东北地区管材产能空白，让友发在东北市场的竞争力再上新台阶；

2、收购河北海乾威钢管有限公司，标志着集团正式进军 JCOE 油气管道领域，迈出产品结构向高端化、特种化转型的关键步伐，填补了此前在高端油气管道市场的布局空白；

3、增资控股广西友发昆大管道科技有限公司并在广东开展业务合作，实现优势互补、资源共享，快速开拓华南市场，稳步迈向“华南地区最具竞争力的管道系统专业企业”目标。

通过以上三项收购，公司快速获取成熟产能、新品类与市场渠道，实现“收购一家、激活一家、带动一片”的战略效果，为集团营收增长注入新动力。

4、围绕“全球化发展”目标，稳步推进海外布局。公司先后成立“天津友发国际管业有限公司”“新加坡友发国际管业有限公司”，搭建海外投资架构。发挥印尼项目合作的试点作用，探索“先市场后建厂”的本土化发展模式，重点开拓东南亚和中东地区，加快海外布局步伐。充分利用友发品牌影响力、海南自贸港政策等优势，积极开展油气管等各类产品出口业务，从市场布局、资源整合、渠道拓展等多维度为全球化战略的稳步推进提供支撑。

### **（三）绿色转型纵深推进，环保标杆效应凸显**

公司坚信“绿水青山就是金山银山”理念，将绿色低碳发展贯穿生产经营全过程，持续加大环保设施投入与技术改造，环保管理能力持续提升。2021年投资建设的“友发钢管创意园”获批国家级AAA旅游景区，成为行业环保标杆，到目前公司已拥有5个国家级“绿色工厂”、4项国家级“绿色设计产品”、3个省级“绿色工厂”，持续提升环保标准，推动环保工作向更高水平迈进，实现经济效益与环境效益协同发展，切实履行社会责任。

### **（四）面向终端深化营销革命，构建渠道共生生态**

公司作为国内产销规模最大的钢管企业，主动发起营销模式转型，深入推进“营销革命”，成立水利管道、建筑钢管、结构钢管三大产业应用“军团”，组建近百人专业团队深耕细分行业市场，全年终端销量实现重大突破，产品经销与直销业务相辅相成。通过“联合生意计划”试点，对经销商实施“一客一策”个性化业务辅导支持，帮助其在行业转型期稳定盈利，友发集团营销体系生态圈的稳定性与抗风险能力显著增强。

## **二、加快发展新质生产力，打造科技创新新动能**

2025年，公司将“传统产业的高质量发展”作为核心命题，坚持以科技创新驱动产业转型升级，加快形成焊接钢管领域的新质生产力。

### **（一）高强度研发投入，引领产品高端化升级**

公司坚持“创新驱动发展”，保持行业较高水平研发投入强度。全年新增专利申请40项，发明专利占比超过60%，累计拥有专利技术280项；累计参与制修订国家及行业标准67项，拥有8家高新技术企业、7个国家认可的CNAS实验室，技术积累持续夯实深厚。全年推出28项新产品，其中“承插式柔性接口防腐钢管”通过国家水利部专家组鉴定，被评价为“国际先进水平”，积极构建输水管道领域技术新格局。同时，通过海乾威项目掌握JCOE高端油气输送管制造技术，实现高温高压用合金钢焊接钢管等产品的国产化替代；加速推进锌铝镁管、双金属复合管、输氢用直缝埋弧焊管等前沿产品研发，满足新能源及复杂环境下的市场需求，推动公司产品结构向高端化、功能化升级。

### **（二）加快信息化系统建设，推进数字化转型**

公司加快推进信息化系统建设，在生产信息化系统、综合业务管理系统、CRM客户关系管理系统等方面取得新进展，为开展数字化转型尝试奠定坚实基础。同时持续加大自动化、智能化设备投资，推进生产系统技术创新与数字化升级，淘汰高耗能机电设备，优化生产流程，提升设备利用率和生产效率，推动生产过程智能化管控，减少人工干预，降低生产成本，提升产品质量稳定性。

### **（三）模式创新与人才激励，主动提升效率效能**

在模式创新上，公司打破传统单一卖产品模式，深耕终端行业，向“产品+技术+服务”一体化的

综合管道系统解决方案提供商转型，针对水利、建筑、钢结构等终端应用场景，积极提升产业链配套服务能级。在人才激励上，完善分层培训体系，全年参训 13,595 人次；研究策划适应当前市场环境的股权激励方式，并连续上调一线员工薪酬，以“共富”机制激发全员创新活力。同时，聘请外部技术专家顾问，组建近百人专业研发团队，搭建形成充满活力的创新体系，鼓励全员参与创新，为科技创新人才提供坚实的后勤保障，形成“产学研用”协同创新格局，提升公司运营效能。

### **三、坚持规范运作，完善公司治理**

2025 年，公司根据新《公司法》及证监会、交易所最新监管要求，对公司《章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》等进行了全面适应性修订，核心调整包括优化组织机构设置、取消监事会（监事）并明确审计委员会对应职权，以及增设职工董事席位；修订《独立董事工作制度》，为独立董事履职信息支撑提供制度依据。进一步优化可持续发展报告披露框架，提高报告的专业性和可读性，发布了第 2 份可持续发展报告。

### **四、强化履职担当，压实“关键少数”责任**

2025 年公司修订《董事及高级管理人员薪酬管理制度》，优化管理层激励和约束机制，让高管薪酬变动与公司经营业绩相匹配，促进管理层与股东利益的深度融合。

切实强化公司控股股东、实际控制人、董监高人员作为“关键少数”的责任意识和规范意识。积极组织董监高参加上市公司协会、上海证券交易所举办的董事监事高管培训课程，年内参加的培训包括“市值管理与再融资专题培训”、“政策法规、公司治理与风险防范专题培训”、“独立董事后续培训”、“投资者关系管理及舆情管理主题培训”、“财务造假综合惩防及定期报告披露、上市公司治理准则专题培训”等。

### **五、重视投资者利益，提升投资者回报**

公司自成立以来始终高度重视投资者回报，秉持兼顾全体股东共同利益和公司长期可持续发展的原则，适时制定并披露中长期分红规划，合理提高分红率和股息率，提高分红的稳定性、及时性和可预期性，避免资金长期闲置。通过春节前分红、多次分红等方式，增强投资者获得感。公司对 2025 年前三季度经营业绩，按照每股 0.3 元（含税）派发现金分红，共计派发现金分红约 4.28 亿元；上市 6 年以来，累计实现归母净利润 37.29 亿元，累计分红 23.33 亿元，累计使用自有资金回购股票 4.58 亿元。

### **六、加强与投资者沟通，提升公司透明度**

2025 年，公司持续加强投资者关系管理与服务工作，通过多元化、高频率的沟通互动，有效传递公司价值，增强市场认同。

高质量开展业绩推介与路演交流。公司开展多场投资者调研活动；同时通过上证路演中心组织

2024 年度暨 2025 年第一季度及 2025 年中期与第三季度业绩说明会，董事长、总经理、财务总监、董事会秘书及独立董事等“关键少数”全程参与，与投资者深入交流，切实回应市场关切。参加天津辖区上市公司投资者网上集体接待日活动，展示公司预期、传递希望，积极正面回应资本市场关切。

主动参与媒体宣传与机构交流。成功举办“我是股东”走进沪市上市公司友发集团活动，吸引 20 余名投资者热情参与；接受《上海证券报》“直面掌门人”栏目专题访谈，深入阐述公司发展战略和经营情况。

扎实做好日常接待与信息服务工作。全年完成接待投资者及分析师线上、线下调研、说明会与路演活动共计 22 场次、163 家机构、188 人次，接听投资者热线数百次，回复 e 互动平台提问 55 条；同时持续优化官网和投资者关系公众号内容，及时转发公司公告与重要动态，有效维护公司公开、透明的资本市场形象，丰富与投资者交流互动的渠道。

## 第二部分 2026 年度“提质增效重回报”专项行动方案

2026 年是“十五五”规划的开局之年，是公司深耕“高质量发展”开启之年，也是“三年行动”方案承上启下的关键阶段，公司将继续深化改革、推动高质量发展以及落实“提质增效重回报”专项行动。公司将围绕“提质增效、科技创新、规范治理、回报投资者”核心主线，立足行业龙头定位，以培育新质生产力为驱动，以实现高质量发展为目标，在巩固 2025 年专项行动成果的基础上，对照专项行动倡议及工作要求，结合行业发展趋势和公司战略目标，围绕以下六大方面制定 2026 年度“提质增效重回报”专项行动方案。

### 一、现状分析

公司在 2020 年上市时确定“由千万吨迈向千亿元，做全球管道系统专家”的新十年战略发展目标，目前在国内已拥有 10 个生产基地，并有 3 个生产基地在建，正在通过“三年行动”方案加快完善全国产能布局，积极推进海外产业布局。公司作为焊接钢管的国家级制造业“单项冠军示范企业”，已连续 20 年保持焊接钢管产销规模全国第一，2025 年钢管总体工序产量 2,012.51 万吨，销量 1,345.52 万吨，实现营业收入 506.71 亿元，年度净利润 7.42 亿元，同比增长 53.93%，年度归属于上市公司股东的净利润 6.80 亿元，同比增长 60.03%。公司以促进自身和行业高质量发展为方向，积极寻求在产能布局、产品类型、技术研发、模式创新、绿色低碳、产业共生等维度实现新突破，持续推动公司经营质量、盈利能力、创新能力、治理水平、回报能力的全面跃升，切实承担上市公司主体责任。

## 二、行动目标

通过 2026 年度专项行动的实施，有效提升公司经营质量，力争 2026 年度经营业绩指标持续向好。在焊接钢管行业总量下降的市场背景下，努力实现全年产销量、营业收入、净利润等经营指标稳步增长；依靠科技创新、管理优化、市场拓展，提升产能利用率、劳动生产率、产品毛利率，实现开源节流、降本增效；持续加大新产品、新技术、新工艺研发投入，适时推出高附加值钢管新产品，推动产品结构优化升级，发展新质生产力；信息化、数字化系统逐步覆盖公司核心业务，面向未来持续提升企业整体运营能力水平；优化开展适应公司发展的激励措施，提升核心团队干事创业的积极性、主动性；继续夯实公司治理，以良好的信息披露、规范的经营运作、稳定的分红回报、有效的投资者沟通，持续塑造公司良好的资本市场形象，积极回报投资者。

## 三、执行期限

本次专项行动方案的执行期限为董事会审议批准之日起 12 个月内，公司董事会每半年对方案的执行情况进行评价；公司 2026 年年度董事会对 2026 年度专项行动方案的整体执行情况进行评估。

## 四、具体举措

### （一）持续提升经营质量，夯实高质量发展基础

2026 年，公司将继续聚焦焊接钢管主业，在焊接钢管行业总量下降的市场背景下，以“稳增长、优结构、提效能、强根基”为核心，立足行业龙头优势，直面市场挑战，聚焦经营短板，细化举措、强化落实，推动经营质量实现系统性提升，为公司高质量发展提供坚实支撑。

#### 1、优化经营指标管控，强化盈利能力提升

建立“目标分解、动态跟踪、考核倒逼”的业绩管控体系，将产销规模、收入利润等核心经营目标分解至各分子公司、各业务板块，明确责任主体；完善经营分析机制，升级每日、每周、每旬、每月多维分析体系，及时发现经营短板、优化调整策略。深化降本增效专项行动，聚焦原料采购、生产加工、物流运输、库存管理四大环节，建立成本标杆体系，推动各分子公司对标行业最优水平，提高产能利用率；优化产品定价机制，结合市场供需、原料波动、产品附加值等因素，实行差异化定价，提升高附加值产品占比，推动毛利率稳步提升。强化现金流管理，优化应收账款回收机制，缩短回款周期，降低坏账风险，确保经营性现金流持续健康，为经营发展提供资金保障。

#### 2、加快完善产能布局，巩固行业龙头地位

持续落实十年发展战略和“三年行动”方案，坚持“靠近原料、贴近市场”原则，确保成都友发、云南友发方圆新厂区、广东友发、广西友发昆大等重点项目年内投产达产，基本完成全国生产基地布局，全面提升对国内市场的产品供应优势。聚焦高端领域，依托国内外油气输送管市场的强

劲发展态势，加大河北海乾威高端油气输送管产能投入，完善生产工艺，提升产品质量，扩大高端产品市场份额，推动产能结构向高端化转型。同时，稳步推进海外布局，加快首个海外生产基地选址、建设进度，优先布局东南亚等新兴市场，依托友发国际贸易和友发国际管业、新加坡友发、印尼奎鑫钢材贸易公司的渠道优势，搭建海外营销网络，推动全球化发展取得新进展。

### 3、深化经营管理升级，提升核心竞争力

优化精细化管理体系，推动管理模式向“精细化、数字化”转型，引入先进管理工具，实现原料采购、生产制造、产品销售、仓储物流等关键流程数字化管控，全方位提升企业管理效能与运营效率。强化产品质量管控，完善质量标准体系，细化各环节质量管控要求，不断深化“好钢管，友发造”的品牌形象。优化考核激励措施，完善激励考核与业绩挂钩机制，充分调动全员积极性。深化营销模式改革，强化经销渠道建设，优化经销商布局，提升渠道覆盖率；持续推进终端营销革命，做强水利管道、建筑钢管、结构钢管三大“军团”，深入挖掘终端客户需求，提供定制化产品和综合服务，提升终端市场占有率和客户黏性。

### 4、推进业务模式创新，增强产业发展后劲

深化供应链合作与优化转型，扩大库存前移、商务电子化合作范围，提升营销效率和资金周转速度；推动各生产基地向“钢管制造+配套服务”的工业园区转型，拓展钢管深加工、物流配送、技术咨询等增值服务，培育新的利润增长点。加强产业链协同，深化与上游原料供应商、下游终端客户的合作，建立长期稳定的战略合作伙伴关系，优化供应链协同效率，降低供应链成本；探索产业链整合新模式，围绕核心业务，适度开展上下游并购重组，完善产业链布局。

### 5、实施“联合生意计划”，升级经销生态体系

与核心经销商签订“一客一策”的专属“联合生意计划”，明确双方协同市场目标、专属支持政策及盈利保障落地措施。从产品规格保障、品牌宣传、价格政策、终端服务等方面提供个性化支持，对经销商实施分级管理，培育辅导实力强、信誉好的合作伙伴，助力经销商在当地市场占有率和盈利能力稳步提升。加强内部审计与廉政建设，规范应收账款风险控制，与经销商签署《廉洁诚信合作承诺书》，构建清正廉洁的经销商业务合作与服务支持体系。

## （二）加快发展新质生产力，培育发展新动能

公司坚持以科技创新为第一驱动力，围绕高强度研发投入、新产品开发、数字化转型、绿色制造及人才激励，加速形成焊接钢管领域的新质生产力，推动公司从“规模领先”向“技术领先”跨越，实现“科技赋能、绿色低碳、智能高效”的发展目标，引领行业转型升级。

### 1、加大研发资源投入，强化创新体系建设

持续进行高强度研发投入，保持适度规模的研发经费支出增长水平，重点投向高端产品研发、

关键技术突破、绿色低碳技术应用、数字化智能化升级等领域。完善创新体系，优化研发组织架构，整合内部研发资源，加强与高校、科研院所的“产学研用”协同合作，聚焦焊管领域核心技术、前沿技术开展攻关，提升创新成果转化效率，引领行业技术迭代升级，巩固技术领先优势。

## 2、突破关键核心技术，推动产品高端化升级

聚焦高端产品研发，重点围绕长输油气管道、内衬不锈钢复合管、高温高压用合金钢焊接钢管、双金属冶金复合管、输氢用直缝埋弧焊管、超长螺旋管桩、大口径焊接方矩管、保温复合管、锌铝镁管等前沿产品研发，持续迭代推出新产品，推动产品结构向“高端化、功能化、多元化”深度转型，努力提升产品附加值和市场竞争力。

## 3、深化数字化智能化转型，积极打造“未来工厂”

加快推进信息化系统建设，实现关键生产过程自动化、无人化、智能化管控，降低劳动强度，提升产能利用率和生产效率、产品质量。推进数字化管控体系建设，整合生产、销售、库存、财务等全流程数据，搭建数字化管理平台，实现数据实时共享、精准分析，为经营决策提供数据支撑；加强工业互联网应用，推动生产设备、生产流程互联互通，提升生产协同效率。

## 4、推进绿色低碳转型，彰显社会责任担当

持续加大环保设施投入与技术改造，完善环保管理制度，将绿色低碳发展贯穿生产经营全过程，确保所有生产基地环保指标均达到行业领先水平，顺利通过各类环保检查验收。加强“友发钢管创意园”国家级 AAA 旅游景区的建设与运营，打造绿色环保示范基地，发挥行业标杆引领作用。推进节能降碳专项行动，优化生产工艺，推广清洁能源应用，降低单位产品能耗、水耗和碳排放。加强环保宣传和培训，提升全员环保意识，推动绿色生产、绿色办公、绿色发展理念深入人心，实现经济效益、环境效益和社会效益协同发展。

## 5、深化模式与人才创新，激活发展新动能

持续推进模式创新，打破传统单一产品销售模式，全面转型为“产品+技术+服务”的综合管道系统解决方案提供商，深化三大营销“军团”建设，深度绑定终端应用场景，提供定制化、一体化服务，提升客户黏性和产业链配套能力。优化人才激励多元机制，包括但不限于股票期权、员工持股计划和项目跟投等多种方式，同时持续提高一线员工薪酬待遇，激发全员创新创业热情与活力。聘请行业顶尖技术专家顾问，充实研发团队力量，完善人才培养体系，打造一支“高素质、专业化、年轻化”的人才队伍，为新质生产力培育提供坚实的人才保障。

### （三）完善公司治理，筑牢规范运作根基

根据新《上市公司治理准则》及监管要求，优化董事、高管薪酬管理制度、各专门委员会工作细则，确保治理制度与时俱进。

2026 年，公司将继续致力于提升规范运作能力，厚植合规文化，按照新《公司法》及监管要求及时修订完善《公司章程》及相关制度；切实发挥《公司章程》合规引领作用，持续优化法人治理结构，强化内控体系，为公司稳健发展和股东权益保护筑牢坚实基础。

#### **（四）强化“关键少数”责任，激发内生动力**

持续加强高管薪酬与经营业绩、管理质效挂钩，建立绩效薪酬追索扣回机制，强化约束与激励并重。组织“关键少数”及时参加资本市场政策法规培训，强化合规意识，提升履职能力，杜绝内幕交易、违规减持等情形发生。

#### **（五）提升投资者回报，增强股东获得感**

公司始终重视对投资者的回报，关注市场对公司价值的评价。2026 年公司将结合资金使用安排和经营发展需要，派发现金红利不少于 1 次，保持相对稳定的每股现金分红金额，适时制定并披露中长期分红规划，合理提高分红率和股息率，提高分红的稳定性、及时性和可预期性，避免资金长期闲置。通过春节前分红、多次分红等方式，增强投资者获得感。

#### **（六）加强与投资者沟通，提升公司透明度**

2026 年，公司将进一步强化信息披露，保证真实、准确、完整、及时地披露信息，公平对待全体投资者，为股东和可转债持有人提供准确的投资决策依据。召开业绩说明会不少于 3 次（年度暨一季度、半年度、三季度），董事长或总经理、财务总监、董秘、独立董事确保出席，同时积极尝试可视化定期报告、数字化业绩说明会演示、微信公众号互动等新模式。

同时，公司将持续强化与投资者的沟通与交流，通过“e 互动”平台、网上业绩说明会、接待投资者现场调研、投资者电话专线、公司网站与投关公众号等多种形式与投资者保持沟通，充分传递公司价值，分享经营成果，建立起公司与投资者之间长期、稳定、相互信赖的关系，增强投资者信心。

### **五、实施保障与定期评估**

公司将积极落实“提质增效重回报”行动方案并持续评估落实情况，按要求及时履行信息披露义务，公司每半年对行动方案执行情况进行评估，形成评估报告提交董事会审议并披露。如因外部环境或公司经营发生重大变化，需调整行动方案内容的，公司将及时履行内部决策程序并披露。公司将在业绩说明会上就行动方案实施情况听取投资者意见建议，持续改进提升。

### **六、其他说明**

本行动方案是基于公司目前经营实际和行业发展趋势制定的，其中涉及公司规划、发展战略、经营计划等前瞻性陈述，不构成对投资者的实质承诺。未来可能受宏观政策、行业竞争、市场环境等因素影响，存在一定不确定性，敬请广大投资者注意投资风险。

特此公告。

天津友发钢管集团股份有限公司董事会

2026 年 4 月 22 日