

# 厦门钨业股份有限公司

## 2025 年董事会工作报告

### 一、报告期内公司总体经营情况

报告期，地缘政治博弈加剧，全球经济复苏乏力，国内经济运行稳中有进，战略金属资源产业获国家政策强力加持。钨钼、稀土因实施出口管制政策，战略价值凸显，原材料价格上行。能源新材料行业技术迭代提速，市场规模扩容，应用场景多元发展。面对复杂多变的内外部经济形势，公司管理层在董事会的带领下，围绕年度经营目标，加快打造国内国际产业循环的新格局，夯实管理根基，强化产业链协同，坚持技术创新引领发展，培育新质生产力，取得较好的经营业绩。

#### （一）报告期内公司主营业务所处行业的运行情况

报告期内，国际环境更趋严峻复杂，国内经济整体呈现复苏态势。公司钨钼、稀土、能源新材料三大核心产业所处行业情况如下：

##### 1. 钨产业所处行业发展情况

报告期内，钨价格呈现大幅上涨态势，在供给收缩、需求向好、战略价值重估等因素驱动下，钨价快速上升。根据安泰科数据，2025 年国内黑钨精矿（65% WO<sub>3</sub>）均价为 21.74 万元/吨，较 2024 年上涨 59.30%；APT 均价为 31.89 万元/吨，较 2024 年上涨 57.85%。

**供给方面**，为保护和合理开发优势矿产资源，按照保护性开采特定矿种管理相关规定，2025 年国家继续对钨矿实行开采总量控制。根据自然资源部公布的数据，2025 年度第一批钨矿（三氧化钨含量 65%，下同）开采总量控制指标 58000 吨，较 2024 年第一批指标下降 4000 吨。2025 年下半年的钨矿总量控制指标未公开发布。根据中国有色金属工业协会数据，2025 年中国钨精矿产量为 13.36 万吨（三氧化钨含量 65%），同比下降 1.92%。

**需求方面**，2025 年国内经济保持稳健增长，制造业高端化提速，出口韧性突出、结构持续优化。硬质合金需求持续增长，光伏钨丝渗透率快速提升，带动了 2025 年钨需求增长。根据安泰科数据，2025 年我国钨消费合计为 7.57 万吨，同比增长 5.0%，其中，原钨消费为 6.37 万吨，同比增长 4.3%。受中国出口管制政策以及关税扰动的影响，2025 年累计出口钨产品 13,149 吨，同比下降 27.51%。

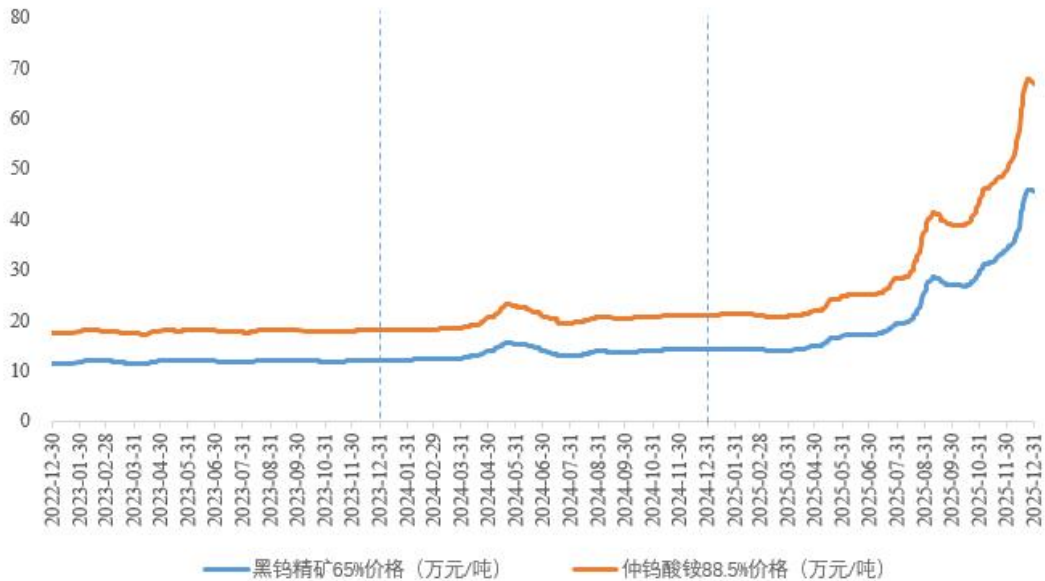
钨下游消费主要分布在基建、机床工具、汽车、3C 电子、光伏等领域，具体来看：基建领域，根据中国工程机械工业协会对挖掘机主要制造企业统计，2025 年共销售挖掘机 235,257 台，同比增长 17.0%；其中，国内销量 118,518 台，同比增长 17.9%；出口销量 116,739 台，同比增长 16.1%。机床工具领域，根据中国机床工具工业协会数据统计，进出口方面，2025 年进口机床工具商品金额 103.0 亿美元，同比增长 1.4%，其中进口切削刀具 12.7 亿美元，同比增长 3.25%；出口机床工具商品金额 231.8 亿美元，同比增长 6.7%，其中出口切削刀具 40.7 亿美元，同比增长 2.26%。汽车领域，据中国汽车工业协会数据，2025 年国内汽车产销量分别完成 3,453.1 万辆和 3,440 万辆，同比分别增长 10.4%和 9.4%，产销量再创历史新高，连续 17 年稳居全球第一；根据乘联会数据，2025 年全球汽车销量为 9,647.00 万辆，同比增长 5.12%。3C 电子领域，根据国际数据公司（IDC）数据，2025 年全球智能手机出货量 12.6 亿部，同比增长 1.9%；全球 PC 出货量 2.85 亿台，同比增长 8.1%。钨丝应用的光伏领域，根据中国光伏行业协会 CPIA 统计，2025 年我国硅片产量 680GW，同比下降 9.69%；光伏组件产量 620GW，同比增长 5.44%。

**2023 年-2025 年国内钨消费情况**  
(数据来源：安泰科)

领域	2023 年 (金属吨)	2024 年 (金属吨)	2025 年 (金属吨)	同比变化
硬质合金	40,164	42,679	45,667	7.0%
钨特钢	10,543	10,648	10,712	0.6%
钨材	15,000	16,000	16,480	3.0%
钨化工	2,658	2,711	2,793	3.0%
<b>消费合计</b>	<b>68,365</b>	<b>72,039</b>	<b>75,652</b>	<b>5.0%</b>
废钨	11,000	11,000	12,000	9.1%
原钨消费	57,365	61,039	63,652	4.3%

## 2023 年-2025 年国内钨精矿、APT 价格走势

(单位：万元/吨；数据来源：安泰科)



### 2. 钼产业所处行业发展情况

报告期内，钼市场宽幅震荡，整体表现为冲高回落。前三季度钼市场在供应紧张局面叠加战略属性突出的提振下，价格持续攀升，随后在海外进口钼原料冲击及需求淡季显现的制约下高位回落。根据安泰科数据，2025 年国内 45%-50%钼精矿均价 3,837.52 元/吨度，同比上涨 6.62%；氧化钼均价 3,942.52 元/吨度，同比上涨 6.43%；钼粉均价 44.33 万元/吨，同比上涨 2.90%。

**供给方面**，根据亿览网数据，2025 年，全国钼精矿累计产量 31.79 万吨（折算 45%标矿，下同），同比增长 0.6%。2021-2023 年间供给增速均保持 10%以上，2024 年降至 7.9%，国内钼精矿供给增速持续走低。2025 年全球钼精矿产量约为 68.58 万吨，同比增长约 5.2%。

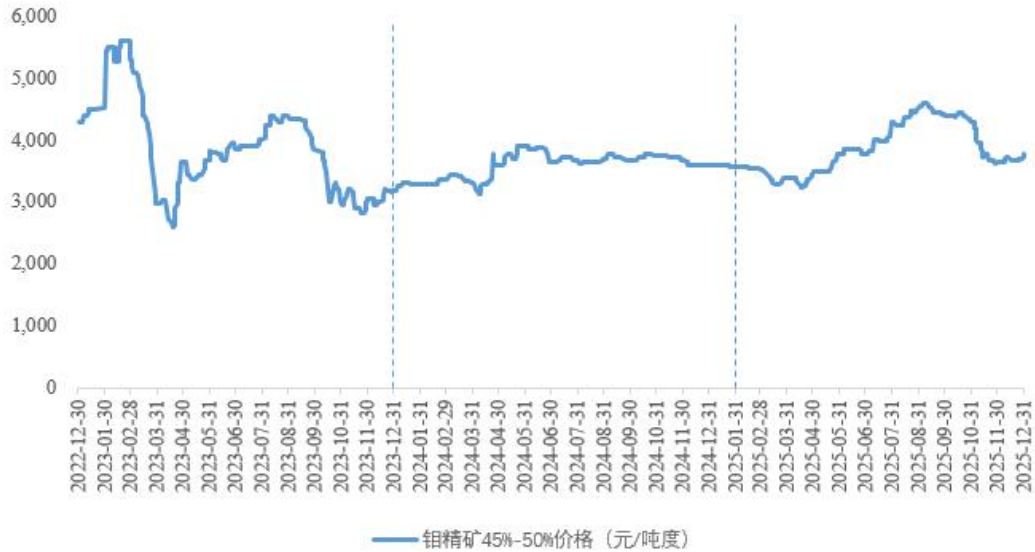
**需求方面**，受石油化工、汽车、航天航空等行业转型升级，叠加抢出口及全球新一轮军备扩张等因素驱动，含钼合金钢需求量增长，需求中枢持续上移。钢铁领域，根据中国钢铁工业协会数据，2025 年，我国钢材产量 144,612 万吨，同比增长 3.1%；中国不锈钢粗钢产量 4,086.81 万吨，同比增加 142.70 万吨，增长 3.62%。根据亿览网数据，按行业测算，2025 年风电用钢对应钼需求量已达

1.2 万吨，较 2022 年增长超 60%。石油化工领域，根据国家统计局数据，2025 年 1—12 月份，规上工业原油产量 21,605 万吨，同比增长 1.5%。

### 2023 年-2025 年国内钼精矿价格走势

(45%-50%钼精矿，单位：元/吨度)

(数据来源：安泰科)



报告期内，商务部海关总署公告 2025 年第 10 号公布对钨、碲、铋、钼、铟相关物项实施出口管制的决定，对钼粉等钼相关物项实施出口管制，钼粉和高比重合金作为两用物项受到出口管制。2025 年 3 月，河南省发布的《钼工业污染物排放标准（征求意见稿）》，将颗粒物排放限值从 50mg/m<sup>3</sup> 降至 10mg/m<sup>3</sup>，促进企业技术改造以及增加环保投入，但也因此推高钼铁生产成本，进一步挤压钼深加工环节的经营利润。

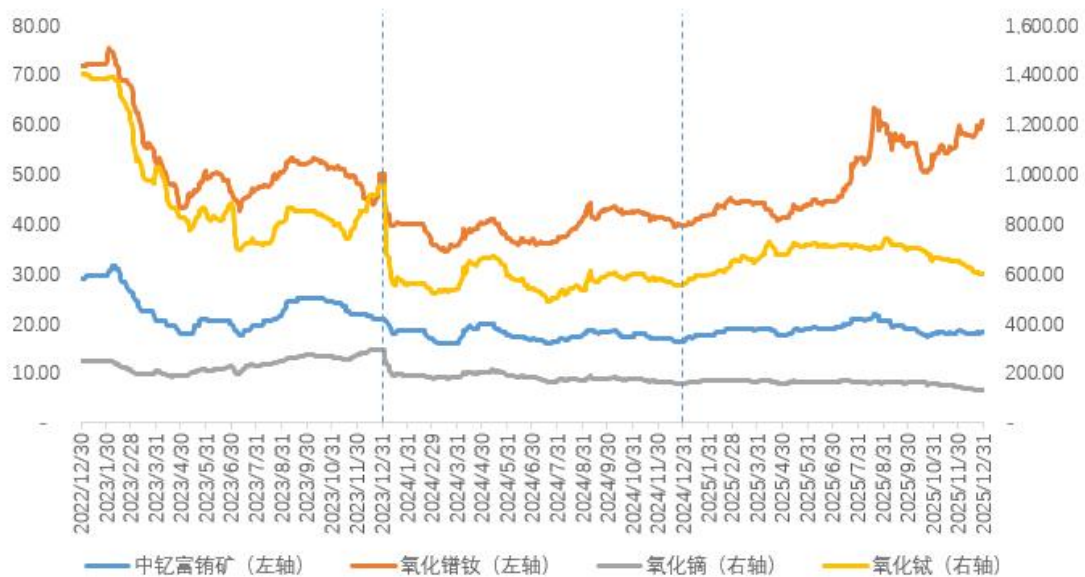
### 3. 稀土产业所处行业发展情况

报告期内，稀土市场整体价格经历先行走高、随后回调、年末企稳回升的运行过程。不同稀土品种价格走势分化明显，其中轻稀土中的镨钕产品价格涨幅较为显著，而中重稀土中的铽、镝产品价格则出现阶段性下行。根据百川资讯数据，2025 年国内市场镨钕氧化物均价 48.92 万元/吨，同比增长 24.42%；氧化镝平均价格 161.59 万元/吨，同比下降 12.04%；氧化铽平均价格 672.82 万元/吨，同比增长 16.79%。

**供给方面**，2025 年，稀土矿产品和冶炼分离产品生产指标未再公开发布。为了加强对稀土生产的总量控制管理，工信部、发改委、自然资源部联合发布了《稀土开采和稀土冶炼分离总量调控管理暂行办法》，进一步加强了约束，明确规定稀土开采和冶炼分离的资质原则上仅授予国家组建的大型稀土集团。根据百川资讯数据，2025 年国内氧化镨钕产量 10.06 万吨，同比增长 3.73%；氧化镝产量 3,165.1 吨，同比下降 12.11%；氧化铽产量 564.38 吨，同比下降 9.55%。根据海关总署数据，2025 年我国进口稀土总量 10.11 万吨，同比减少 23.98%。

**需求方面**，稀土产品是清洁能源和节能环保领域不可或缺的核心材料，符合国家大力倡导的节能环保理念，下游应用领域非常广阔，在风电、家电、新能源汽车、工业电机、机器人等领域需求坚挺。报告期内，我国新兴领域快速发展，带动了稀土需求的持续增长，尤其是新能源汽车和机器人相关领域。风电领域，Wind 数据显示，2025 年我国风力发电新增装机容量 12,047.7 万千瓦，同比增长 50.9%；家电领域，根据国家统计局数据，2025 年我国空调产量 2.67 亿台，同比增长 0.7%；新能源汽车领域，根据中国汽车工业协会数据，2025 年新能源汽车产量 1,662.6 万辆，同比增长 29.0%；工业机器人领域，根据国家统计局数据，2025 年我国工业机器人产量 77.31 万台，同比增长 28.0%。但也有部分领域出现了小幅回落，如电梯、自动扶梯及升降机产量同比下降 1.8%。

**2023 年-2025 年主要稀土产品价格走势图**  
(数据来源：百川资讯 单位：万元/吨)



报告期内，工信部先后发布了《稀土开采和稀土冶炼分离总量调控管理办法（暂行）（公开征求意见稿）》、《稀土产品信息追溯管理办法（暂行）（公开征求意见稿）》及《稀土开采和稀土冶炼分离总量调控管理暂行办法》，明确国家对稀土开采和冶炼分离实行总量控制，由工信部会同有关部门拟定年度指标并报国务院批准。稀土开采企业和稀土冶炼分离企业须在指标内生产，并履行执行情况报送和产品追溯责任。2025年4月4日起，中国对钐、钐、钷、镝、镱、铽、铈等7类中重稀土相关物项实施出口管制。长期来看，出口管制强化了中国在全球稀土功能材料领域的地位，有利于形成国内外两套价格体系，且相关稀土资源供给有望受到高度管控与保障。

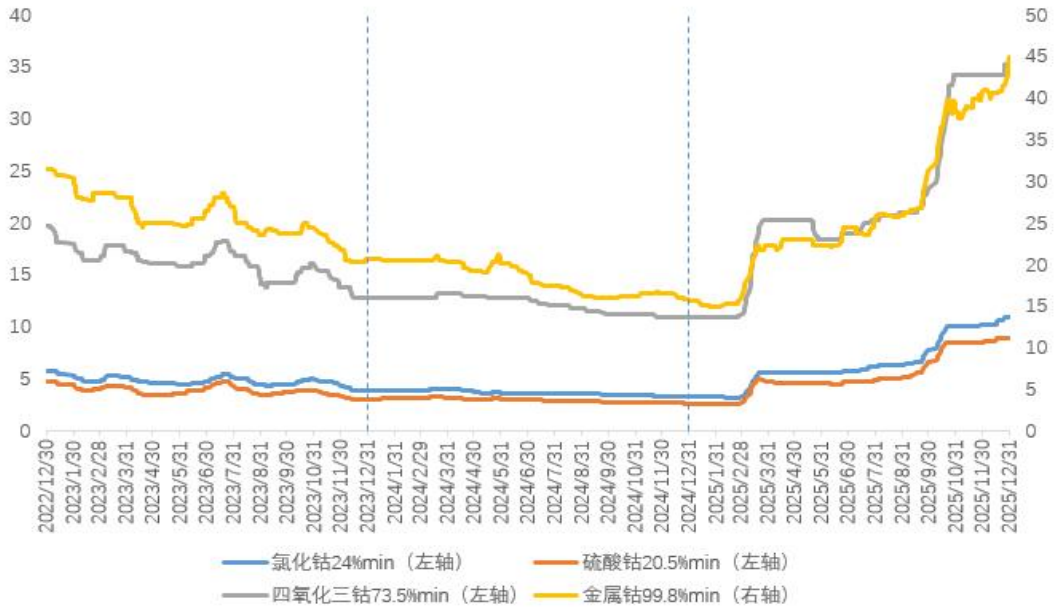
#### 4. 能源新材料产业所处行业发展情况

锂离子电池正极材料是新能源电池最为核心的关键材料，其性能直接决定了新能源电池容量、安全性等各项性能指标。锂离子电池正极材料是《战略性新兴产业分类（2018）》目录中的重要产品之一，广泛应用于新能源汽车、3C电子产品、储能电池等领域。目前市场上主流的锂电池正极材料有三元材料（NCM、NCA）、磷酸铁锂、钴酸锂以及锰酸锂，四种材料因各自的特性差异应用于不同领域。经过十多年的发展，我国已经成为全球锂电池正极材料主要的制造国之一，其中，我国在钴酸锂及锰酸锂材料方面目前已成为世界最大出口国，磷酸铁锂及三元正极材料成为世界最大生产国及使用国。伴随全球电动汽车市场从政策向消费驱动转变，以及全球应对气候变化的决心持续加强，新能源汽车飞速发展。同时，在全球能源转型与政策支持背景下，叠加成本优势与技术进步，产业链协同以及AI算力与数据中心快速发展，储能将迎来爆发期，有望成为锂电行业的第二增长极。正极材料的技术趋势正朝着高压化、高镍化、高倍率、单晶化发展，磷酸铁锂电池受益于技术、成本、安全等因素，在新能源汽车领域渗透率加速提升，在储能领域应用快速提升。随着行业由政策驱动转向市场化增长、产业链盈利持续修复，锂离子电池正极材料市场景气度也在逐步提升。

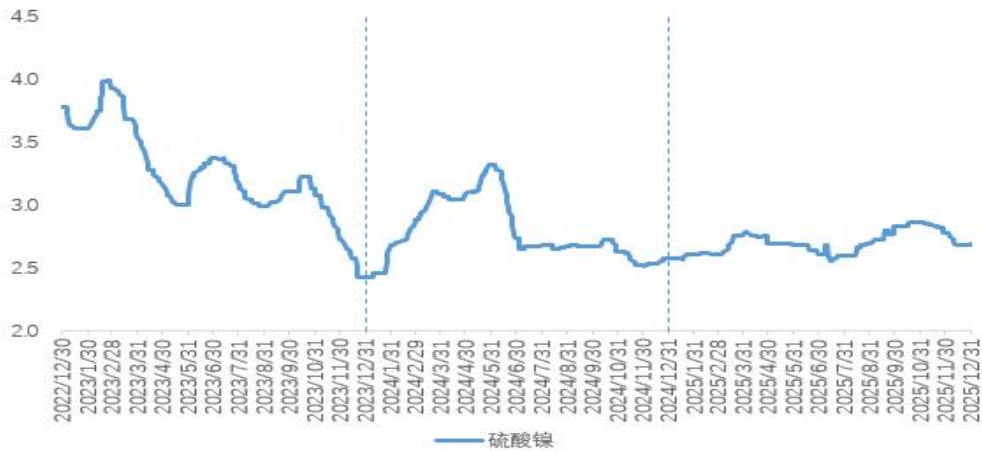
报告期内，新能源汽车延续高增态势，储能市场迎来爆发增长，3C消费电子稳步温和复苏；原料供给约束加剧，受刚果（金）钴出口管制、印尼镍矿开采配额缩减及国内大型锂矿因矿权到期阶段性停产等多重因素影响，钴原料价格上行，正极材料环节备货节奏加快、需求前置释放。根据亚洲金属网数据，2025年

金属钴(99.8%min)均价约为 26.35 万元/吨,同比增长 43.61%;硫酸镍(22%min)均价约为 2.70 万元/吨,同比下降 3.01%;碳酸锂(99.5%min)均价约为 7.54 万元/吨,同比下降 16.42%。2025 年,三元材料(NCM523)均价约为 11.82 万元/吨,同比增长 8.74%;钴酸锂均价约为 24.21 万元/吨,同比增长 54.72%。

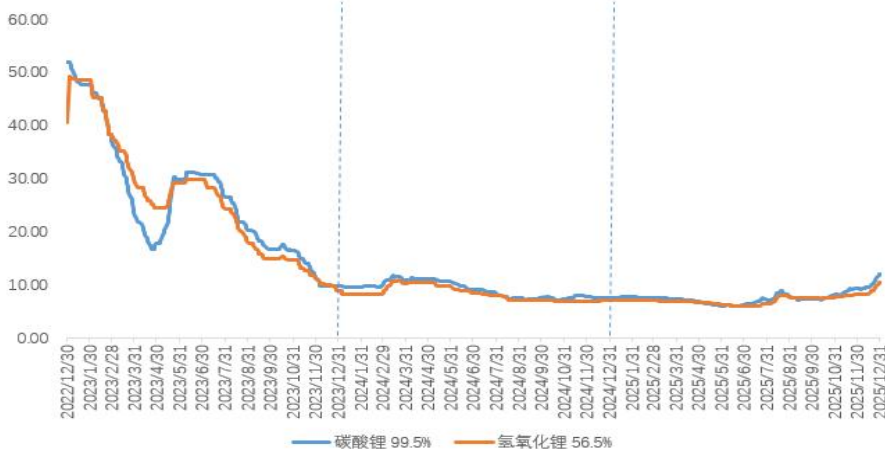
**2023 年-2025 年钴价格走势**  
(数据来源: 亚洲金属网 单位: 万元/吨)



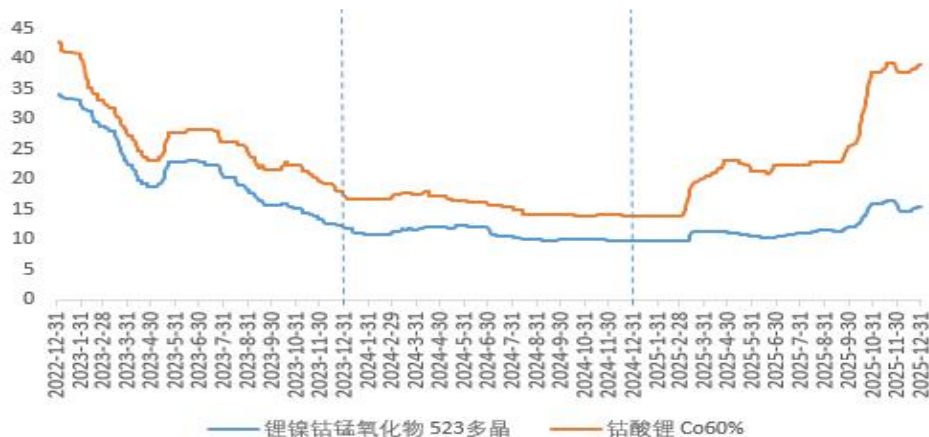
**2023-2025 年硫酸镍价格走势**  
(数据来源: 亚洲金属网 单位: 万元/吨)



**2023 年-2025 年锂盐价格走势**  
(数据来源: 亚洲金属网 单位: 万元/吨)



**2023-2025 年三元材料及钴酸锂价格走势**  
(数据来源: 亚洲金属网 单位: 万元/吨)



动力电池正极材料方面, 根据鑫椽资讯数据, 2025 年国内三元材料总产量为 76.9 万吨, 同比增长 25.4%; 全球范围内三元材料总产量为 103.3 万吨, 同比增长 7.4%, 中国企业的全球份额从 2024 年的 63.8% 提升至 2025 年的 74.4%。根据 ICC 鑫椽资讯统计, 2025 年磷酸铁锂产量为 391.5 万吨, 同比增长 61.5%。2025 年, 在政策利好、供给丰富和基础设施持续改善等多重因素共同作用下新能源汽车持续增长, 根据中国汽车工业协会数据, 2025 年国内新能源汽车产销分别完成 1662.6 万辆和 1649 万辆, 同比分别增长 29% 和 28.2%, 占汽车国内销量比例从 2024 年 45.3% 提升至 50.8%。其中, 纯电动汽车销量 1062.2 万辆, 同比增长 37.6%; 插电式混动汽车销量 586.1 万辆, 同比增长 14.0%。

钴酸锂方面，根据鑫椏资讯数据，2025 年国内钴酸锂总产量为 12.1 万吨，同比增加 28.5%，中国钴酸锂行业 CR5 市占率为 87.2%。2025 年 3C 电子消费类市场需求整体呈现增长态势。根据国际数据公司（IDC）数据，2025 年全球智能手机出货量 12.6 亿部，同比增长 1.9%；2025 年全球 PC 市场表现强劲，全年出货量达到 2.85 亿台，同比增长 8.1%。根据市场调研机构 Omdia 数据，2025 年全球笔记本电脑总体出货量 2.204 亿部，同比增长 8%；全球平板电脑出货量 1.62 亿台，同比增长 9.8%。

国内三元材料产量（吨，%，数据来源：鑫椏资讯）



国内钴酸锂产量（吨，%，数据来源：鑫椏资讯）



报告期内，国家加力扩围实施“两新”政策，即大规模设备更新和消费品以旧换新，其中包括将设备更新支持范围扩大至电子信息、安全生产、设施农业等领域。实施手机等数码产品购新补贴，对个人消费者购买手机、平板、智能手表

手环等三类数码产品给予补贴。受益于国补政策及换机周期，3C 市场温和复苏，钴酸锂市场呈现增长的态势。

## （二）报告期内公司主要经营管理举措

报告期，公司围绕年度经营目标，加快打造国内国际产业循环的新格局，夯实管理根基，强化产业链协同，坚持技术创新引领发展，培育新质生产力，较好地完成了年度目标任务。

1、打造国内国际产业双循环发展格局。公司持续推进重点项目建设，提升资源保障能力和深加工产业链核心竞争力，加快国际化步伐。一是保障国内资源供应及深加工产能建设。资源方面，重点推进广西博白巨典钨矿建设，广西博白巨典钨矿建设按年度建设计划有序推进；实施在产矿山重点技改项目和技术创新项目，实施数字化建模和扩帮深部勘探工作，积极推进行洛坑钨矿深部资源储量勘察核实及备案工作。深加工方面，硬质合金工业园、鼎盛氧化钨基地、稀土二次资源回收、包头磁材基地及厦钨新能五个生产基地、切削工具扩产项目和钨丝扩产项目等项目建设均有序推进。其中，鼎盛氧化钨基地实现投产；包头 2 万吨高性能钕铁硼磁性材料项目一期于 2025 年 6 月实现投产；稀土资源回收项目一期试生产；新能源雅安基地一期实现量产。二是加快海外生产基地建设以及推进海外潜在资源的前期调研。资源方面，积极开展全球钨钼、稀土及钴镍锂资源调研，开展全球资源图谱数据收集和市场调研，考察海外资源项目。海外生产基地建设方面，韩国废钨基地的钨酸钠产线达产，泰国硬质合金基地和切削工具扩产项目按计划推进施工建设；新能源法国基地完成环评，正在推进产线可行性研究。

2、坚持创新驱动，夯实研发管理。全面推行集成产品开发（IPD）2.0，建立产品全生命周期管理经营机制，强化产品线经营。提升知识产权管理能力，试点公司厦门虹鹭顺利通过 ISO56005 创新与知识产权管理国际标准体系认证。公司围绕核心业务和新兴产业领域开展多项技术攻关，全年新增授权专利 577 项，11 项技术获得省级和市级科技进步奖，其中“复杂再生钨资源绿色高效提取关键技术及应用”开创了钨资源再生清洁高效新方法，对发展钨再生产业链具有重要的战略意义；“光伏晶硅切割用高强钨合金微丝的开发与应用”为光伏切割带来技术突破；“难加工耐热合金材料高效切削工具研发及应用”实现高端刀具的

技术和专利的新突破；“钕铁硼和 OLED 行业用高端稀土靶材制备关键技术”为稀土产业向高端化、精细化迈进提供重要的技术支撑。

3、持续夯实管理体系建设。一是深化先进制造管理，加快产线数字化转型。夯实国际先进制造（IAM）管理体系，持续推进年度制造降本改善举措和项目，取得良好的降本效果。建立数字化发展规划，试点建设数字化产线，引入高级计划与排程（APS）算法模型、生产制造管理系统（MES）、物联网技术（IOT）、车间无纸化作业，并在能源管理、安全管理、员工行为等生产保障领域布局自动化预警系统，减少安全生产风险，提升能效利用。二是完善营销管理体系，推动营销模式升级。根据权属公司的营销管理水平和目标，制定有针对性的专项改善计划，逐步推广和完善各公司的营销管理机制，已有 8 家权属公司完成客户关系管理系统（CRM）上线，营销管理模式升级初见成效。三是升级主材运营效率，推进采购降本。优化大宗原材料采购决策流程体系，优化钨材料需求端和供应端量化数据分析，提升主材整体运营效率，细化分品类库存周转管控，并通过分类采购、框架集采、竞标采购、谈判议价、引入优质新供应商等方式实现年度采购降本目标。四是全面深化战略管理、全面预算管理、全面绩效管理和人才队伍建设。

4、提升安全生产与环保低碳管理。推进安全生产治本攻坚，建立厦钨矿山安全生产标准化指南，组建矿山安全专业委员会，开展安全检查。全面提升环保与低碳发展，优化节能与降碳管理，持续开展 ISO14064 碳盘查及核查，集团内所有已运营生产型权属企业均取得 ISO14064 碳核查声明书，2025 年新增 15 款产品取得 ISO14067 碳足迹核查声明书。

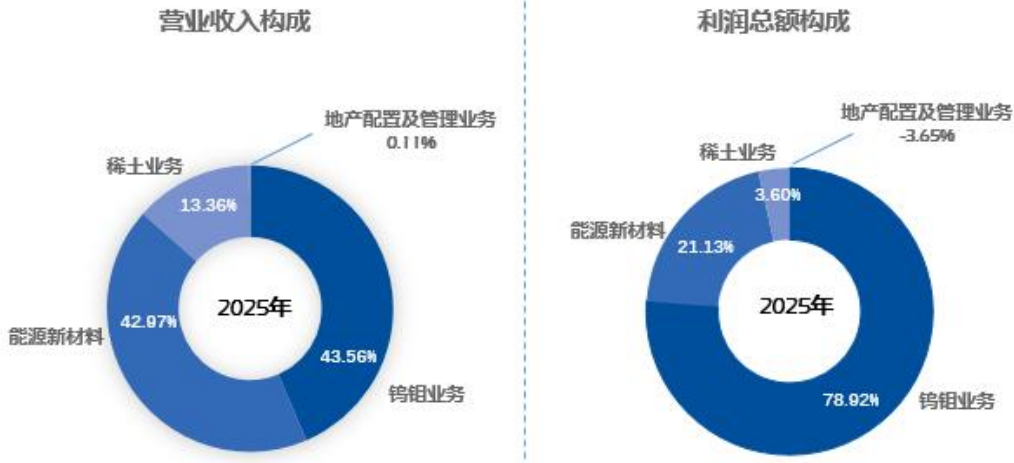
5、剥离房地产业务。积极开展漳州区域地产项目和海峡国际社区项目的资产处置工作。

### （三）公司主营业务经营情况

2025 年，公司实现合并营业收入 462.65 亿元，同比增长 30.79%；合并营业成本 379.84 亿元，同比增加 31.07%；实现归属于母公司股东的净利润 23.09 亿元，同比增长 34.89%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 21.90 亿元，同比增长 44.16%。公司钨钼、能源新材料和稀土业务营业收入和利润均实现良好增长，公司主要优势产品如钨粉末、细钨丝、硬质合金棒材、钼酸铵、钽

酸锂等的市场份额保持前列，硬质合金、切削工具、细钨丝、磁性材料、钴酸锂等重点产品盈利进一步提升。

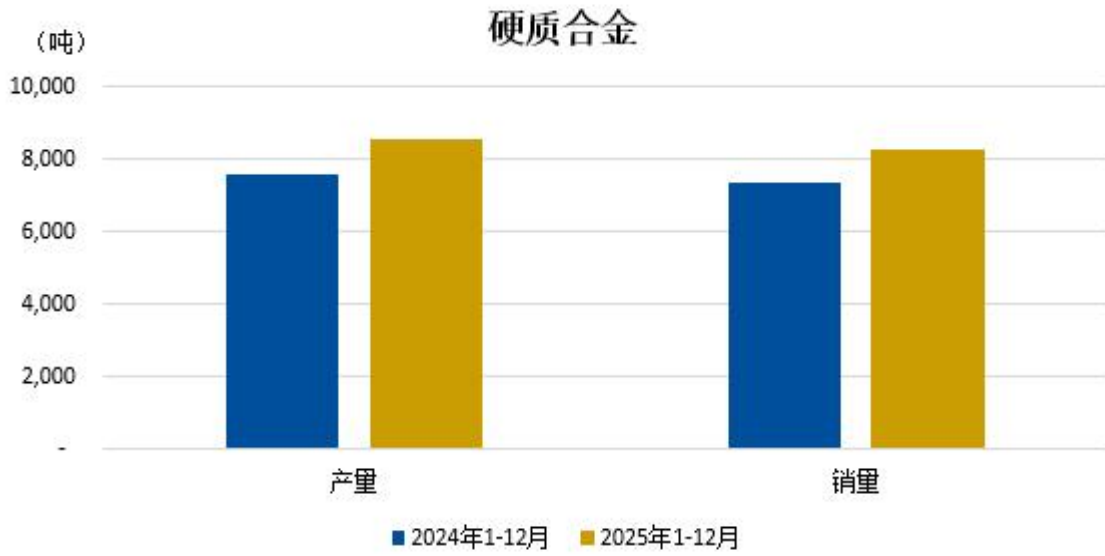
2025年公司营业收入及利润构成情况



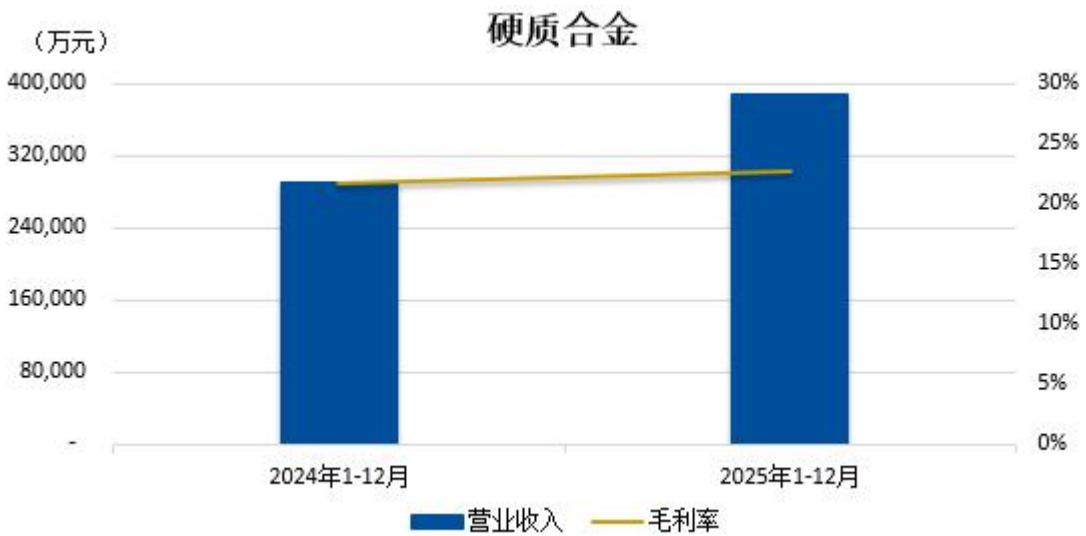
1、钨钼产业方面，2025 年公司钨钼业务整体向好，在原材料价格快速大幅上涨的背景下，主要深加工产品保持增长态势，钨钼业务实现营业收入 201.52 亿元，同比增长 18.14%；实现利润总额 32.05 亿元，同比增长 27.36%。

钨矿山因钨精矿价格上涨及金属回收率提升，利润同比增长。受出口管制影响，钨冶炼产品销量同比减少，但出口份额保持国内领先水平。钨粉末产品虽受出口管制影响，销量同比减少，但公司有效应对原料涨价，优化客户结构与产品结构，拓展芯片、微钻等高端粉末市场实现增量，利润同比增长，市场份额保持行业领先水平。硬质合金产品对国内外细分市场进行精细化分类管理与差异化经营，有效拓展市场，销量同比增长 13%，同时积极应对原料价格上涨，加强售价联动机制，盈利能力同比提升。切削工具产品聚焦拳头产品和重点终端项目，开发头部客户，加大方案开发推广，有效拓展全球市场渠道，在 3C、通用机械、航空航天及军工、汽车等领域取得较好增量，总体销量同比增长 16%，营收同比增长 21%，利润进一步提升。钨钼丝材产品方面，细钨丝 2025 年销量 1292 亿米（其中光伏用钨丝销量 1023 亿米），公司敏捷应对行业技术迭代与市场需求变化，快速调整产品结构，增加光伏用细钨丝冷拉用原丝的销售，持续提升细钨丝在光伏行业应用的渗透率；同时公司在产品关键性能方面保持行业领先，不断提升成品率与生产效率，并根据原料价格动态调整产品售价，产品保持较好的盈利能力。钼冶炼和粉末业务保持稳健经营，综合钼酸铵、钼粉等产品市场份额稳居全球前列。

硬质合金产销量图：

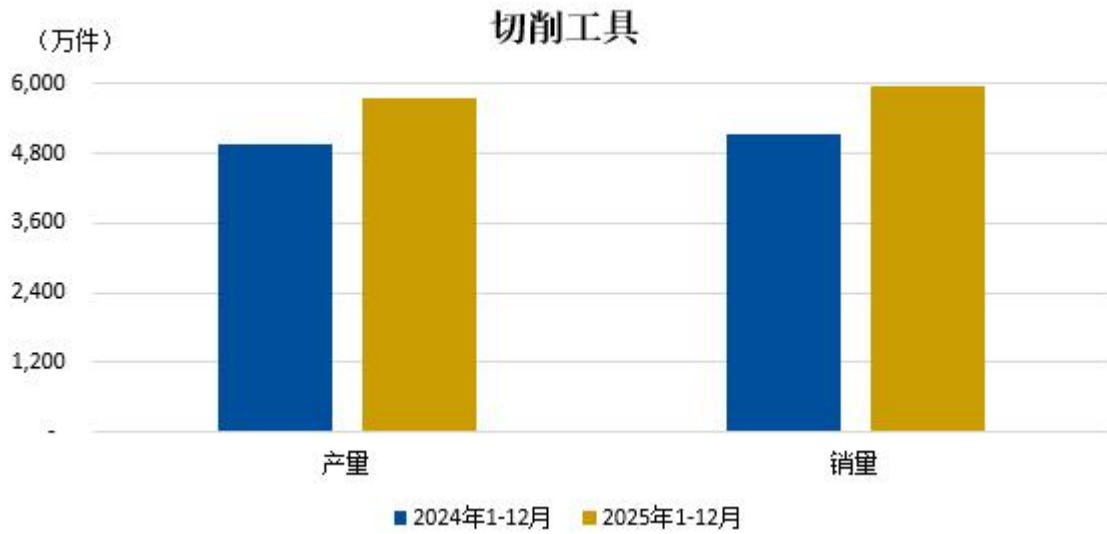


硬质合金营业收入及毛利率图：

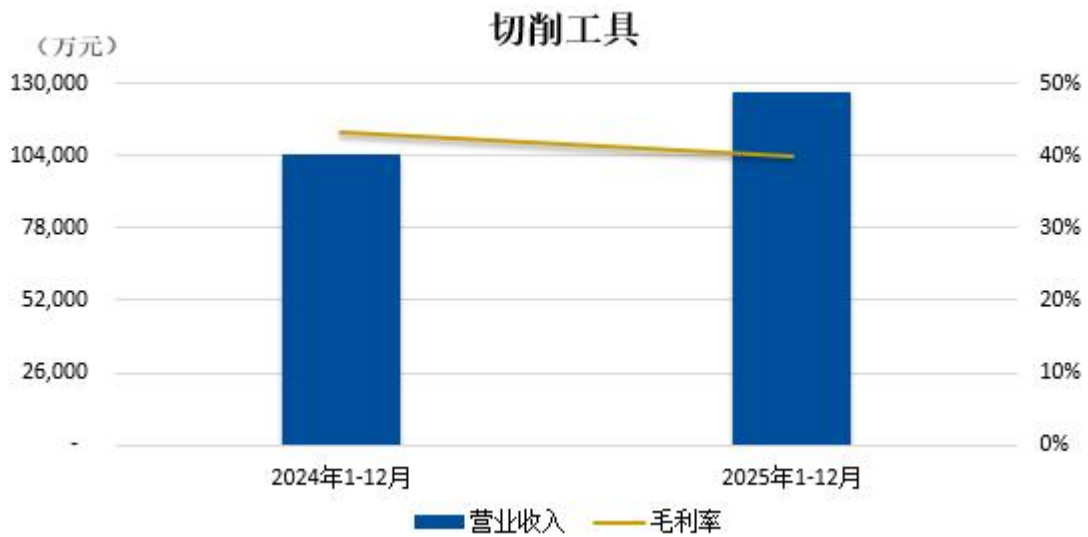


注：硬质合金包括合金棒材、矿用合金、盾构合金、顶锤、辊环、数控刀片基体（刀片毛坯）、耐磨零件和硬面材料等。

切削工具产销量图：

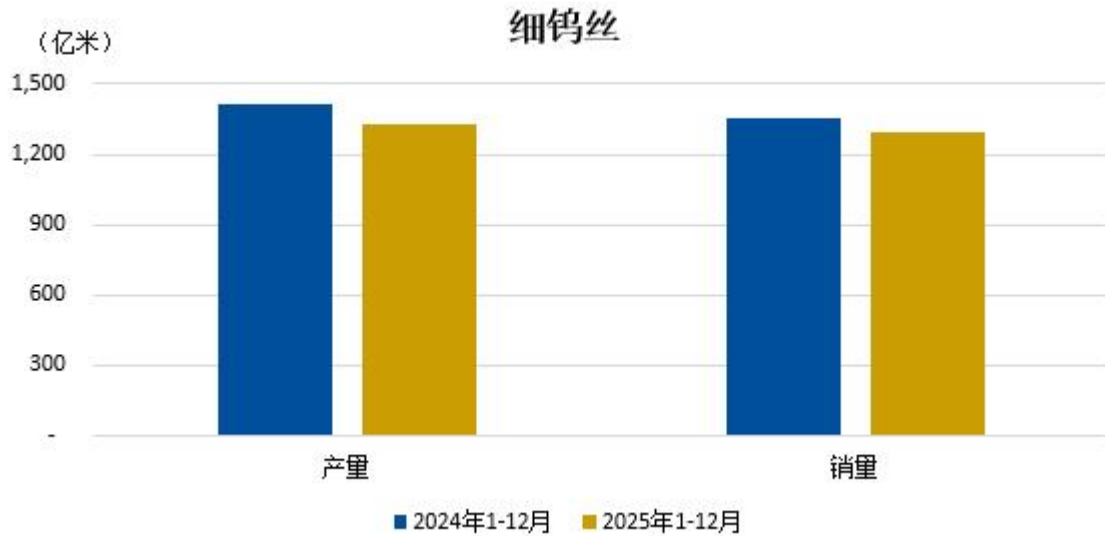


切削工具营业收入及毛利率图：

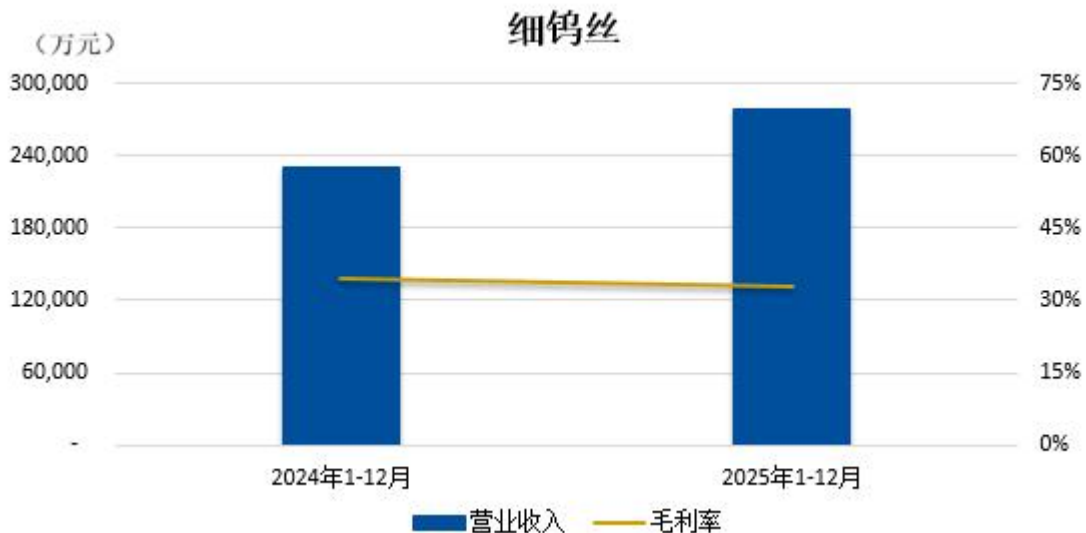


注：切削工具包含整体刀具、可转位刀片、超硬刀具等。

细钨丝产销量图：



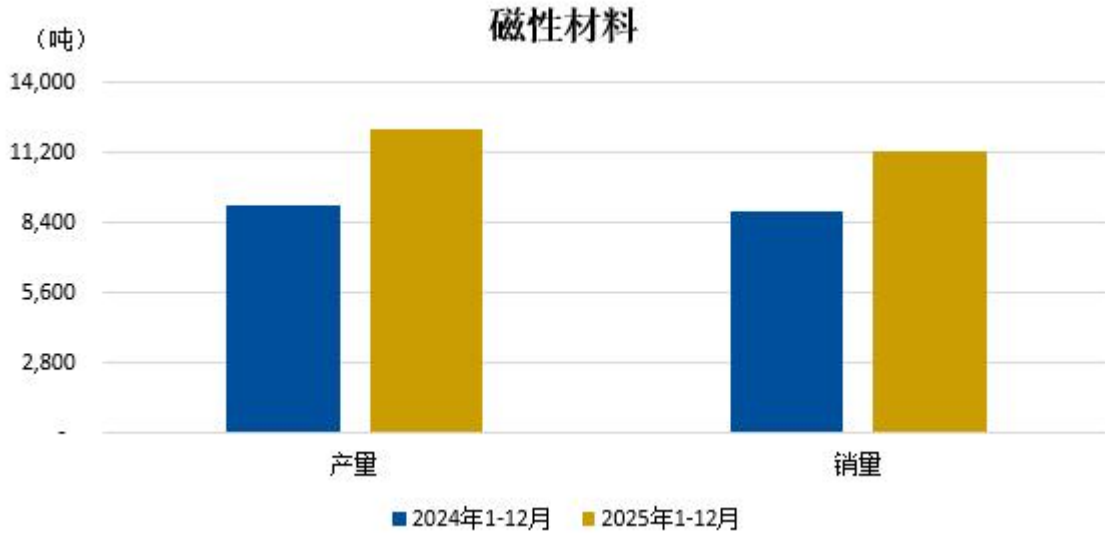
细钨丝营业收入及毛利率图：



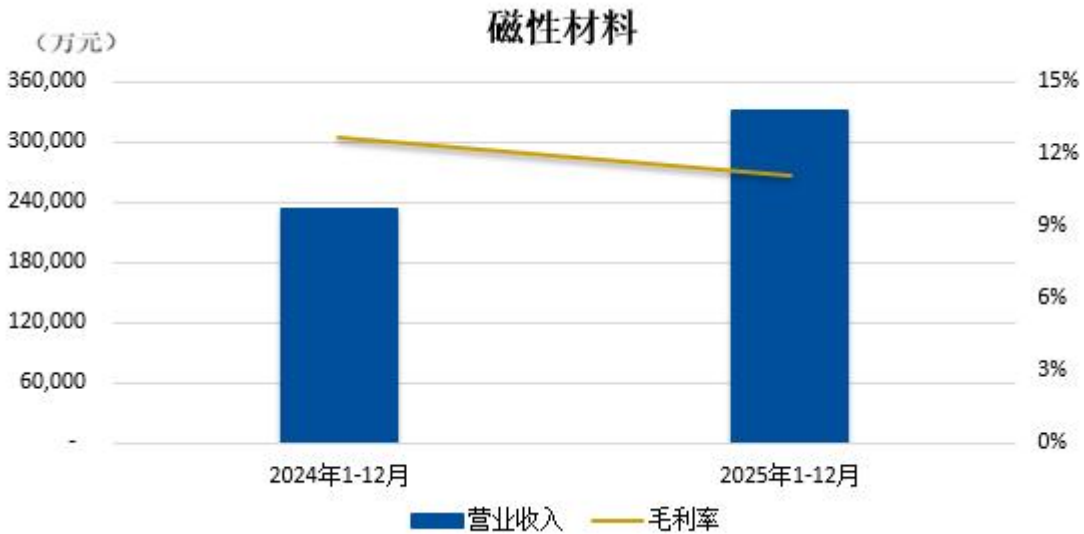
2、稀土业务方面，2025 年公司稀土业务实现营业收入 61.83 亿元，同比增长 31.16 %；实现利润总额 1.46 亿元，同比增长 4.78%。上年同期权属公司金龙稀土完成冶炼分离业务处置，确认投资收益 0.44 亿元，本期无该事项，剔除该事项影响，利润总额同比增长 52.91%。公司主要深加工产品磁性材料积极拓展海外市场，在新能源汽车、节能家电与工业电机等多个应用领域实现增量增利，全年实现销量 1.13 万吨，同比增长 27%，销售收入同比增长 41%。2025 年 11 月，公司完成对厦钨电机工业有限公司非同比例增资的交易，增资后公司持有厦钨电

机股权从 40%增加至 51%，将其纳入合并财务报表范围，电机业务纳入合并范围对公司 2025 年归母净利润影响较小。

磁性材料产销量图：



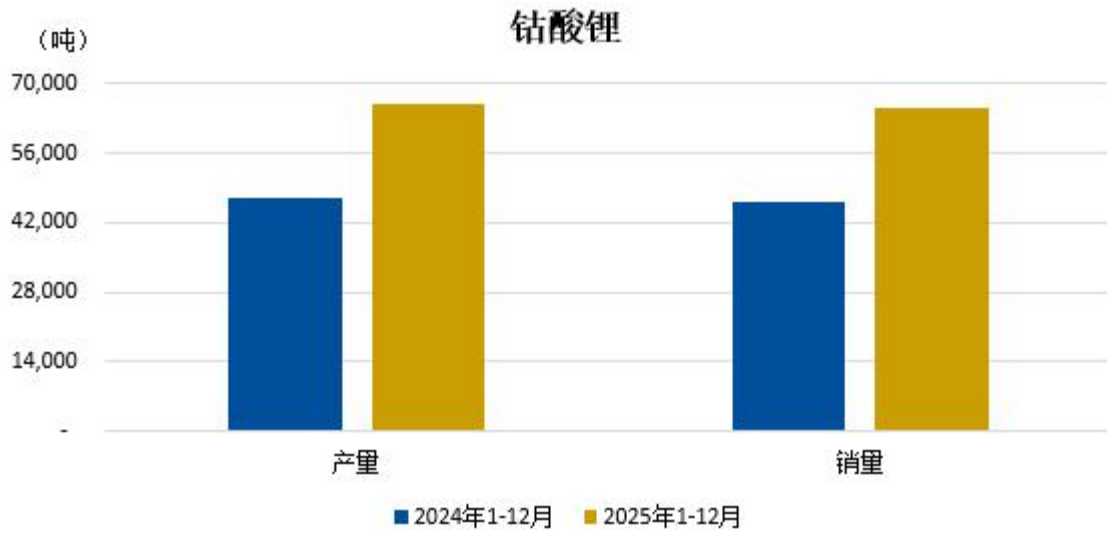
磁性材料营业收入及毛利率图：



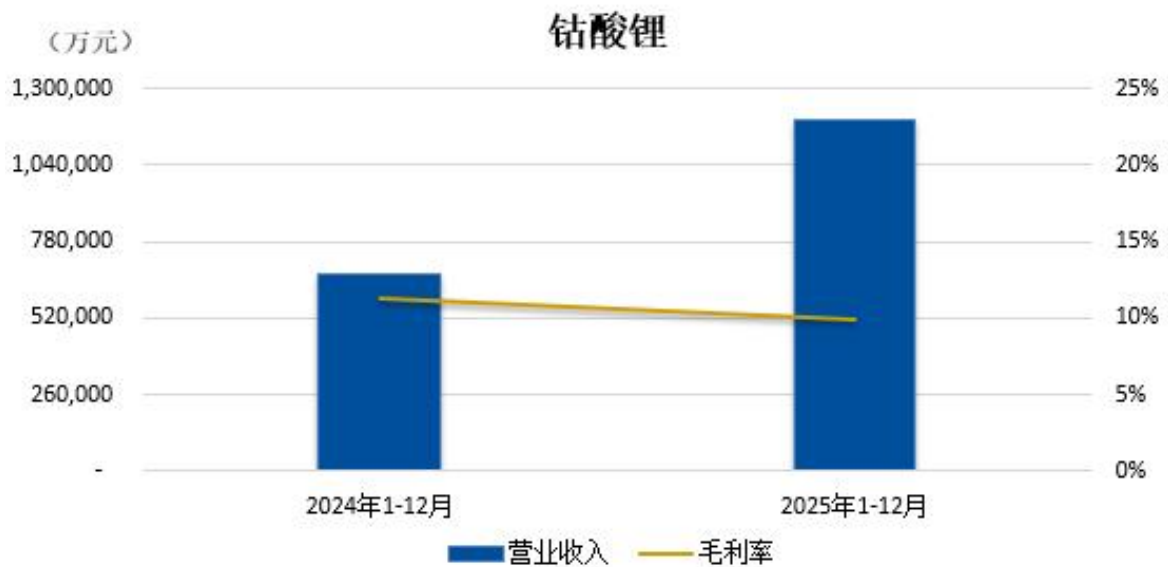
3、能源新材料业务方面，2025 年公司电池材料业务实现营业收入 198.80 亿元，同比增长 46.70%；实现利润总额 8.58 亿元，同比增长 55.81%。钴酸锂产品方面，公司紧抓国家换机补贴政策机遇，并顺应 3C 消费设备 AI 化带来的电池电量升级趋势，推出更高能量密度的市场领先产品，推动公司钴酸锂市场份额进一步提升，全年实现钴酸锂销量 6.53 万吨（其中 4.5V 以上高电压产品占比达 58%），同比增长 41.31%，市场份额稳居龙头地位。动力电池正极材料方面，公

司持续巩固在高电压、高功率三元材料方面的技术实力，同时依托水热法磷酸铁锂的差异化优势，积极拓展市场，实现动力电池正极材料（包括三元材料、磷酸铁锂及其他）销量 7.74 万吨，同比增长 47.83%；其中，三元材料产品受磷酸铁锂替代加剧，行业内卷严重，公司持续优化产品客户结构，聚焦高端产品开发，销量同比增长 8%；磷酸铁锂产品独特的水热法工艺得到核心客户认可，实现稳定大批量供货，销量同比增长 2171%。

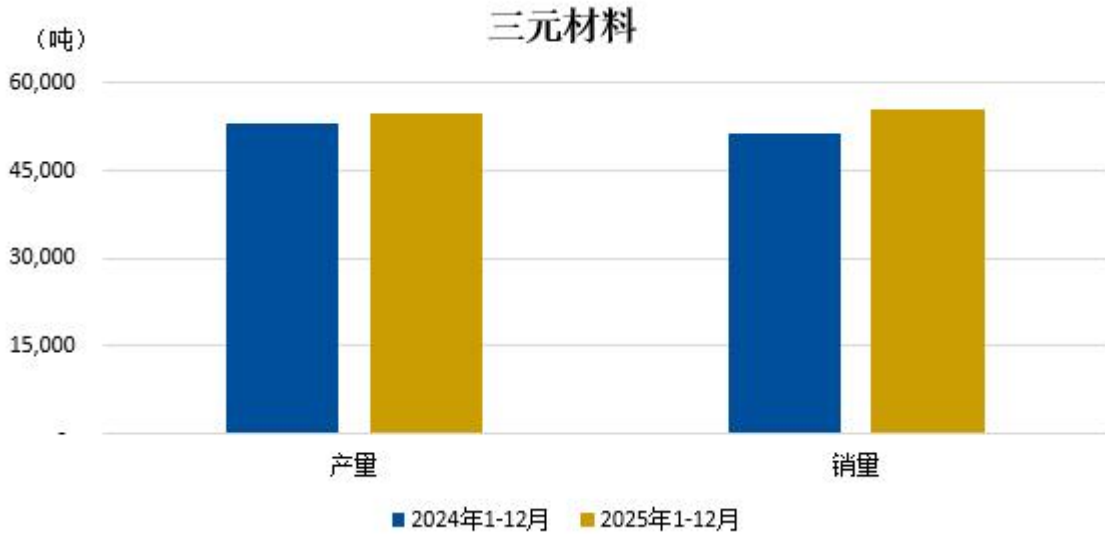
钴酸锂产销量图：



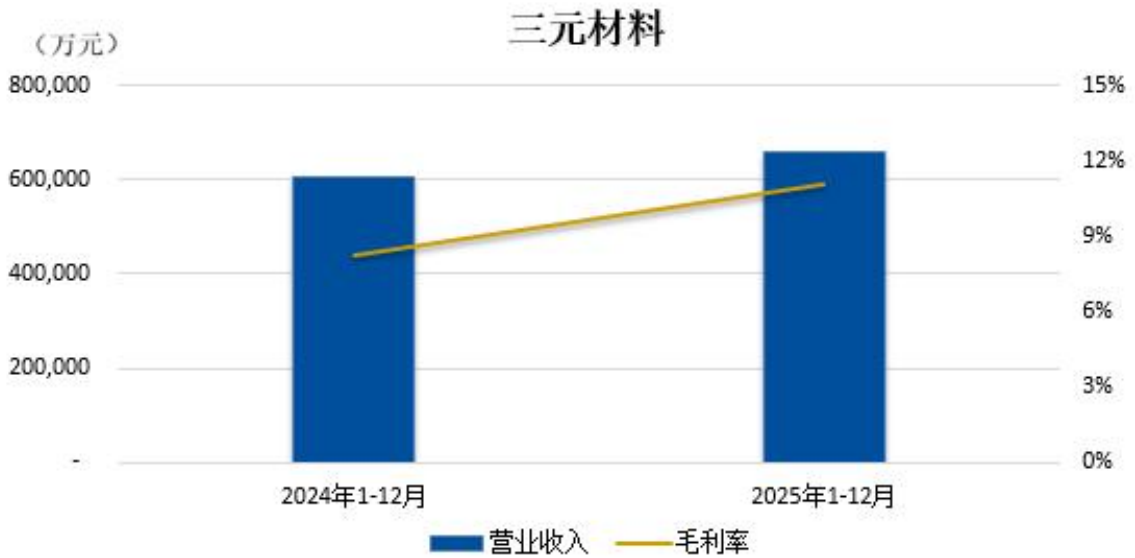
钴酸锂营业收入及毛利率图：



三元材料产销量图：



三元材料营业收入及毛利率图：



4、房地产业务方面，2025 年公司持续推进漳州海峡国际社区、东山海峡度假城项目等地产项目的处置工作，房地产业务实现营业收入 0.50 亿元，同比下降 1.38%；实现利润总额-1.48 亿元，同比减利 1.18 亿元。同比减利的主要原因

为上年同期完成处置成都滕王阁地产及成都滕王阁物业股权，确认投资收益 1.45 亿元，本期无该事项。

## 二、2025 年主要投资情况

### （一）对外股权投资情况

报告期内对外股权投资额（万元）	212,331.18
其中：合并范围内股权投资金额	197,631.18
合并范围外股权投资金额	14,700.00
上年同期投资额（万元）	243,037.67
对外股权投资额增减变动数（万元）	-30,706.49
投资额增减幅度（%）	-12.63

### （二）重点投资项目进展：

报告期内，公司持续推进各板块重点产能建设，保持行业领先地位。

#### 1、钨钼板块重点项目：

项目名称	产能规划	项目进展
宁化行洛坑钨矿建设项目	建设运输系统改造项目，有助于解决短期内运矿能力不足的问题。	目前处于项目施工阶段，预计 2026 年下半年项目建成。
	资源储量核实及深部勘查项目。	整体勘查工作计划于 2026 年底完成。
博白县油麻坡钨钼矿建设项目	建设年产钨精矿 3,200 吨（65%WO <sub>3</sub> ）项目。	目前正在进行矿山主体工程建设工作，各项工作按计划有序推进。
厦门金鹭硬质合金工业园项目	一期棒材生产线项目：搬迁现有年产 5,000 吨生产线，扩产年产 2,000 吨生产线。	搬迁已完成并复产；新增产线目前正在进行设备采购和安装工作，计划于 2023 年至 2026 年陆续投产。
	二期粉末及矿用合金生产线项目：搬迁现有年产 7,500 吨钨粉、6,000 吨 RTP 混合料、1,100 吨矿用合金生产线，扩产年产 4,500 吨钨粉、5,200 吨 RTP 混合料和 900 吨矿用合金生产线。	目前主体工程建设已完成，正在进行产线搬迁。
泰国金鹭硬质合金生产基地二期项目	建设年产 2,000 吨粉末生产线，1,500 吨 RTP 混合料生产线，搬迁现有 800 吨硬质合金棒材生产线并扩产至 1,300 吨硬质合金。	目前处于土建施工阶段，预计 2026 年内建成投产。
厦门金鹭硬质合金切削工具扩产项目	建设年产整体刀具产品 200 万件、可转位刀片 3,000 万件、超硬刀具 170 万件项目。	目前正在进行设备采购工作，土建安装工程等各项工作按计划有序推进。

项目名称	产能规划	项目进展
泰国金鹭新建年产 250 万件可转位刀具和 50 万件整体刀具项目	新建年产 250 万件可转位刀具和 50 万件整体刀具。	已建成投产。
厦门金鹭成都切削工具生产基地	建设年产 3000 万件可转位刀具、400 万件整体刀具和 200 万件超硬刀具项目。	目前完成子公司注册、概念性方案设计, 预计于 2030 年底建成投产。
厦门金鹭金属切削方案工程中心项目	建成年销售额 3.8 亿元的金属切削方案工程中心并配套精密陶瓷粉末销售 1,000 吨。	目前处于项目前期准备工作阶段。
广东友鹭年产 120 万件整体刀具项目	新建年产 120 万件整体刀具。	目前处于项目前期准备工作阶段, 预计于 2026 年底建成投产。
九江金鹭刀片毛坯项目	建设年产 2,000 万片刀片毛坯扩产项目。	已逐步投产。
	建设年产 2 亿片数控刀片基体厂房并新增年产 5500 万片数控刀片基体产能建设项目。	正在进行厂房建设, 各项工作按计划有序推进。
九江金鹭现有模具材料产线搬迁改造并新增年产 200 吨产能项目	现有模具材料产线搬迁改造并建设新增年产 200 吨产能项目。	已完成现有产线搬迁, 新增产能已逐步投产。
洛阳金鹭扩产硬面材料产线建设项目	建设年产 500 吨钛基热喷涂粉产线及年产 1,000 吨镍基喷涂粉产线。	已完成建设方案设计。
厦门虹鹭细钨丝产线建设项目	建设 1,000 亿米光伏用钨丝产线项目。	公司 2026 年 2 月 10 日召开的第十届董事会第二十四次会议和 2026 年 3 月 10 日召开的 2026 年第二次临时股东会审议通过了项目变更, 目前正在进行设备投资建设, 各项工作按变更后计划有序推进。
成都鼎泰新材料建设项目	新建年产 200 吨精磨钼片生产线项目。	部分产能已建成投产。
福泉鼎盛氧化钼生产线建设项目	建设年产 22,000 吨氧化钼(含 2,000 吨钼铁) 生产线项目。	已建成投产。
泰国虹波 5000 吨综合钼酸铵生产基地项目	建设年产 5,000 吨综合钼酸铵生产线, 达产后将形成年产 5,000 吨综合钼酸铵、3,900 吨三氧化钼、1,000 吨钼粉、500 吨钼条的产品产能。	正在进行施工建设, 预计 2027 年投产。

## 2、稀土板块重点项目：

项目名称	产能规划	项目进展
金龙稀土投资建设 1400 吨纳米级稀土氧化物产线项目	建设 1,400 吨纳米级稀土氧化物产线项目。	已逐步投产。
金龙稀土高性能稀土磁性材料项目	新增 5,000 吨节能电机用高性能稀土永磁材料扩产项目。	部分产能已建成投产。
包头金龙高性能钕铁硼磁性材料项目	建设 5,000 吨（首期）高性能钕铁硼磁性材料项目。	已逐步投产。
金龙稀土二次资源回收项目	建设年处理 15,000 吨稀土废料的稀土二次资源回收项目（一期）。	一期设备安装完成，已开展前处理工序试生产。
领晶光电稀土功能晶体生产线	建设年产 15 吨的锗酸铋（BGO）晶体生产线项目。	一期生产线已投产；二期生产线预计 2027 年开工建设完成。
厦钨电机产业园项目	购置电机产业园二期首批用地并建设产业园 A、B 区	已完成二期土地购置，预计于 2029 年建成。

## 3、能源新材料板块重点项目

项目名称	产能规划	项目进展
厦钨新能海璟基地	年产 30,000 吨锂离子电池材料（9# 生产车间）项目。	项目基本完成，土建工程竣工验收备案已完成。
	年产 15,000 吨锂离子电池材料（综合生产车间）项目。	土建部分项目竣工验收备案完成，车间设备调试中。
厦钨新能宁德基地	年产 70,000 吨锂离子电池正极材料项目（C、D 车间）。	C、D 车间均已完成封顶，C 车间已逐步投产。
厦钨新能法国基地	年产 40,000 吨三元正极材料生产线	已获得环评及建筑许可，工厂建设各项工作正有序推进。
厦钨新能四川雅安磷酸铁锂项目	总体规划年产 100,000 吨磷酸铁锂生产线的首期和二期项目。	一期项目已实现量产，二期项目已逐步投产。
厦钨新能高端能源材料工程创新中心项目	新增年产 1,500 吨中试产线。	已完成厂房主体工程，正在推进装修施工等工作。
沧海新能源高性能电池材料项目	建设年产 50,000 吨高性能电池材料项目	已完成土地合同签订，预计于 2029 年底完成项目建设
福泉厦钨新能源	建设年产 40,000 吨前驱体生产线项目。	已完成总体前置手续办理，正在推进施工总承包招标及工艺的深化设计工作。
厦钨氢能公司氢能材料及功能材料项目	年产 5,000 吨氢能材料及 7,000 吨功能材料项目。	已完成土地合同签订，预计于 2028 年建成投产。

### 三、董事会会议召开情况

报告期内，公司董事会严格按照《公司章程》《董事会议事规则》的规定行使权利，对公司的相关事项作出决策，董事会各位董事勤勉尽责的履行职责和义务，涉及需回避表决事项时，关联董事均回避表决，决策程序合理合法、合规客观、公平公正。合计召开董事会会议 14 次，均由董事长召集、召开，审议的内容涵盖公司定期报告、利润分配预案、修订公司制度、对外投资、关联交易、募集资金管理等多方面。

### 四、董事会对股东（大）会决议执行情况

报告期内，公司共召开了 1 次年度股东大会和 3 次临时股东（大）会，董事会均严格按照《公司法》等法律法规和《公司章程》等管理制度的要求，严格按照公司股东（大）会的决议和授权，认真执行公司股东（大）会通过的各项决议。

### 五、董事会下设各专门委员会履职情况

公司董事会下设战略与可持续发展委员会、审计委员会、提名与薪酬考核委员会、独立董事专门会议。各专门委员会有效运作，从而完善公司治理结构，更好地适应公司经营发展的管理需求。报告期内，董事会下属各专门委员会累计召开会议 20 次。其中，战略与可持续发展委员会共召开 2 次会议，审计委员会共召开 9 次会议，提名与薪酬考核委员会共召开 3 次会议，独立董事专门会议召开 6 次会议。

### 六、独立董事履职情况

公司独立董事能够根据《公司法》《证券法》《公司章程》和《独立董事工作制度》等法律法规的规定，独立履行应尽的职责，按时参加股东（大）会、董事会、独立董事专门会议，参与公司重大事项的决策，严格审议各项议案并作出独立、客观、公正的判断，切实维护公司和中小股东的利益。报告期内，独立董事对董事会会议审议的议案及公司其它重大事项均未提出异议。

### 七、董事、高级管理人员绩效评价及其薪酬情况

报告期内，公司于 2025 年 4 月 24 日召开的第十届董事会第十三次会议审议通过了《关于董事、高级管理人员薪酬的议案》，公司于 2025 年 5 月 28 日召开的 2024 年年度股东大会审议通过了《关于董事薪酬的议案》。

2025 年，公司业绩再创历史新高，实现利润总额 40.62 亿元，同比增长 27.84%；实现归属于母公司净利润 23.09 亿元，同比增长 34.89%；归属于母公司净资产

172.02 亿元，同比增加 8.67%；较好的完成了年度经营目标。公司根据《公司法》《公司章程》等法律法规及公司规定，结合 2025 年度经营目标完成情况，对在公司领取薪酬的董事及高级管理人员进行了绩效考核。经考核，2025 年度在公司任职的董事、高级管理人员均勤勉尽责，较好完成了各项经营管理工作。公司董事、高级管理人员 2025 年度报酬情况，已在公司《2025 年年度报告》第四节“三、董事、高级管理人员的情况”中予以详细披露。

## 八、信息披露工作

公司严格按照《上海证券交易所股票上市规则》《公司信息披露管理制度》等有关规定，认真履行信息披露义务，保证信息披露的真实、准确、完整。报告期内，公司共披露定期报告 4 份，临时公告 128 份。

## 九、公司治理情况

报告期内，公司根据《公司法》《上市公司章程指引》的最新规定及国务院国资委关于深化国有企业监事会改革等有关工作部署，于 2025 年 9 月 16 日召开临时股东大会审议同意取消监事会，由董事会审计委员会承接法律法规规定的监事会职权。公司根据《公司法》《证券法》《上海证券交易所股票上市规则》《上市公司章程指引》等法律法规、规范性文件的规定并结合自身实际情况及发展需要组织修订了《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》《战略管理制度》《募集资金管理办法》等制度，制定了《市值管理制度》，进一步完善内控管理制度，促进公司规范运作，加强全面风险管理。公司股东会、董事会、董事会专门委员会及经理层，根据《公司章程》及公司内各项制度规定的权限、职责和义务，积极履行各自职责，切实维护公司及全体股东利益，促进公司长远健康发展。公司“三会一层”职责清晰，公司治理的实际情况符合中国证监会及上交所相关规定的要求。

## 十、投资者关系管理情况

公司通过年度业绩说明会、半年度业绩说明会、投资者集体接待日活动、投资者接待、投资者热线、发布投关记录表、邮箱及上证 E 互动等多种渠道，保持与投资者有效的沟通；公司认真接待投资者来访和来电咨询，保证了投资者对公司经营情况的知情权。

公司全面实施股东大会网络投票并对中小投资者单独计票情况进行披露。此外，在选举董事会、监事会成员的议案中，公司均采用了累积投票的方式。公司通过以上方式有效保障了全体股东、特别是中小股东的权益。

## 十一、利润分配情况

2025年5月28日，公司召开2024年年度股东大会审议通过2024年度利润分配方案。本次利润分配以股权登记日（2025年6月26日）公司总股本1,587,585,826股为基数，向全体股东每10股派发现金股利4.20元（含税），本次利润分配实施方案于2025年6月21日公告，并已于2025年6月27日实施完毕，共派发现金红利666,786,046.92元。

2025年5月28日，公司召开2024年年度股东大会审议通过《关于2025年中期分红安排的议案》，授权董事会在符合利润分配条件的情况下，制定具体的2025年中期分红方案；2025年8月20日召开的第十届董事会第十六次会议审议通过《2025年半年度利润分配方案》。本次利润分配以股权登记日（2025年9月25日）公司总股本1,587,585,826股为基数，向全体股东每10股派发现金股利1.84元（含税），本次利润分配实施方案于2025年9月19日公告，并已于2025年9月26日实施完毕，共派发现金红利292,115,790.31元。

## 十二、公司未来发展展望

### （一）行业竞争格局和发展趋势

1、我国钨资源战略优势明显，制造业高端化与新兴领域扩容持续提升钨产品需求。

我国钨资源凭借储量、产量全球绝对主导的战略优势，叠加新质生产力推动制造业高端化的需求红利，行业发展持续向好。行业呈现国内供应强约束、全球产能重构慢推进、需求高端化扩容、贸易格局阵营化的特征，供需偏紧格局长期延续。

国内钨矿实行保护性开采，供应偏紧格局延续。我国实行开采总量指标控制，以合理调控开采规模，严防过度开发，将伴生钨矿综合利用继续纳入开采总量指标管理。2025年度第一批钨矿（三氧化钨含量65%）开采总量控制指标为58000吨，较去年同期减少4000吨，降幅达6.45%。根据中国有色金属工业协会数据，2025年中国钨精矿产量为13.36万吨（三氧化钨含量65%），同比下降1.92%。

未来几年全球新增钨矿数量有限，且矿山建设年限较长。受指标限制、生产成本及安全环保等影响，预计 2026 年钨市场延续供应偏紧格局。根据安泰科数据，2025 年全球原钨供应量 9.01 万吨（金属量）；安泰科预计 2026 年全球原钨供应量 9.4 万吨（金属量），全球供应基本平稳。随着全球环保意识的提高，绿色发展成为未来趋势，推动绿色冶炼与制造，持续提升资源综合利用和环保水平是增强国际竞争力的必然途径。

全球钨消费长期前景向好，制造业升级释放核心需求。制造业的转型升级是我国经济高质量发展的关键路径，将持续释放对高质量、高性能钨产品的需求潜力。受进口替代、制造业转型升级带动，我国高端刀具的国产替代进程持续提升，刀具行业的整体需求将稳步增长。据中国机床工具工业协会预测，我国刀具市场规模有望在 2030 年达到 631 亿元，2020-2030 年复合增长率达 4.14%。与此同时，科技进步正在不断拓展钨在新能源、新材料、半导体、核聚变等新兴领域的应用。光伏行业装机量维持高位，钨丝在光伏领域的应用持续巩固拓展；半导体领域六氟化钨增量贡献显著；核聚变试验堆、高端靶材等领域也成为钨材消费的重要增量来源，钨产品应用场景持续多元化。根据安泰科数据，2025 年全球原钨消费 9.80 万吨；安泰科预计，2026 年全球原钨消费 10 万吨（金属量），2027 年增至 10.3 万吨。

在国内资源管控强化、地缘博弈加剧的背景下，钨的战略价值持续强化，行业从传统“工业牙齿”向高端制造与科技竞争的“战略核心”跃升，绿色化、高端化、自主化成为产业发展核心方向。

## 2、全球制造业升级以及能源结构转型，持续夯实中国钼产业的发展优势

钼作为支撑高端制造、钢铁升级的战略性稀缺金属，依托中国资源储量与产量的全球核心主导地位，行业呈现供应刚性约束、需求多点爆发、产业高端化提速的核心格局；在全球制造业升级、新能源产业扩张与各国资源管控政策加码的背景下，供需紧平衡将成为长期基调，产业向资源集约、技术高端、供应链自主化转型的趋势明确。

从行业格局来看，全球钼产业资源与供应高度集中，中国占据绝对核心地位。根据美国地质调查局数据，2025 年中国钼产量约占全球 37.31%；海外供应则集中于美国、智利、秘鲁等国，且 70%的钼来自铜钼伴生矿，产量受铜矿开采、环

保政策及地缘因素制约，增量相对有限。安泰科预计，2026 年全球钼供应量约为 30.53 万吨，同比增长 3.18%。

需求端呈现传统领域稳定、新兴领域爆发的分化特征。钢铁行业仍是钼消费核心，国内钢厂向优特钢、高端不锈钢升级推升吨钢钼耗，基建、机械制造为传统需求提供稳定支撑；而新能源、半导体、军工等新兴领域成为需求增长新引擎。安泰科预计，2026 年全球钼消费约为 30.70 万吨，同比增长 2.22%。

我国通过出口管制锁定高端钼制品核心技术与供应，推动产业从“原料出口”向“高附加值制品生产”转型，中小低效产能逐步出清，行业集中度进一步提升。欧盟、美国等经济体强化钼资源战略管控，推动本土供应链建设与产业链的重构。

### 3、稀土产业稳步发展，电机仍为稀土下游主要应用领域

我国拥有丰富的稀土资源和完整的稀土产业链，目前是全球最大的稀土材料生产、应用和出口国。稀土作为重要的战略资源，尤其是中重稀土，供应更为紧缺，需要重点保护与高效利用。近年来国家政策层面持续发力，通过实行生产总量控制、加强安全环保督察、建立企业公示制度等措施，促进了我国稀土行业及企业提升经营质量、优化结构调整和推进转型升级。

2025 年起，稀土的开采、冶炼分离指标不再对外公布。2025 年 8 月 22 日，工信部等三部门发布《稀土开采和稀土冶炼分离总量调控管理暂行办法》，此举旨在贯彻落实国务院 2024 年公布的《稀土管理条例》中相关要求，包含将进口稀土矿冶炼分离明确纳入总量调控管理，调整总量控制指标下达程序等。

根据安泰科数据，2025 年全球稀土冶炼分离产品产量估计约为 40 万吨，与上年持平，主要来自中国稀土生产企业、澳大利亚莱纳斯公司的马来西亚工厂、美国 MP Materials 以及爱沙尼亚的 Silmet 工厂。与此同时，全球稀土多元化供应格局正逐步形成，中国、美国、澳大利亚、缅甸四国已成为全球主要的稀土矿产国，合计约占全球总产量的 95%。目前，中国以外的满产矿山仅有美国 MP Materials 公司的芒廷帕斯矿和澳大利亚莱纳斯公司的维尔德山矿，且正在计划扩产。此外，澳大利亚黑斯廷斯公司的杨迪巴那矿、阿拉弗拉公司的诺兰矿等项目也在开发之中。与此同时，缅甸、老挝、马来西亚、越南等东南亚国家稀土矿储量丰富，正逐步启动稀土矿的开采，但仍有较大的不确定性。

稀土永磁材料仍为规模最大的稀土应用主体，其应用场景主要为永磁电机。永磁电机广泛用于新能源汽车、风电、节能家电、工业及机器人等领域。从下游

需求结构看，永磁电机市场正呈现出多元化、高端化的增长态势。新能源汽车渗透率持续攀升，已成为驱动电机需求增长的主要动力；风电领域受益于海内外需求提升，以及海上风电大兆瓦机组的加速部署，电机需求保持稳健增长；工业自动化进程加速，推动伺服电机向更高精度和更快响应速度持续升级；与此同时，机器人产业快速崛起，为电机行业打造出“第二增长曲线”，带动关节模组及配套电机成为行业布局新热点；低空飞行器等新兴领域对高功重比集成电机的需求逐步释放，推动该细分市场高速增长。此外，在传统工业领域，随着高耗能行业设备更新持续推进，老旧电机替换与能效提升改造需求稳定释放。

未来几年，在不断增长的需求推动下，全球稀土矿的供应会持续增长，但以中国矿供应为主的格局不会有太大改变。随着新能源汽车、智能制造、机器人、风电、家电、消费电子、无人机、节能环保等终端应用产业的快速发展，将带动稀土永磁电机产品需求量的增长。未来新能源行业的持续增长对稀土永磁电机的消费提供了强有力的支撑，机器人、低空经济等新型领域的产业化推进为稀土永磁电机产业注入新动力。

#### 4、锂电正极产销稳步增长，企业持续探索出海路线。

国务院办公厅《新能源汽车产业发展规划（2021—2035年）》提出：“到2025年，我国新能源汽车市场竞争力明显增强，动力电池、驱动电机、车用操作系统等关键技术取得重大突破，安全水平全面提升。力争经过15年的持续努力，我国新能源汽车核心技术达到国际先进水平，质量品牌具备较强国际竞争力。”

锂电正极产能扩张放缓，产销稳步增长。鑫椏锂电统计数据显示，2025年中国三元材料产量为76.9万吨，同比增长25.4%；全球三元材料产量为103.3万吨，同比增长7.4%，中国企业的全球份额从2024年的63.8%提升至2025年的74.4%，国内市场中镍型号需求强势，带动6系材料的渗透率再创新高；全球2025年磷酸铁锂产量合计391.5万吨，同比增长61.5%，行业产能依然过剩，整体呈现“主流工艺份额下滑、新兴工艺快速崛起”的态势；2025年中国钴酸锂产量为12.1万吨，同比增长28.5%，2025年产量的增加，一方面受中国市场的消费补贴换机潮以及个别机型销售火爆的拉动，而另一方面是因为今年刚果金对钴出口管控政策，导致下游电池厂恐慌性备货，需求前置导致。

锂电产业积极布局出海，深化本土化合作。在国内竞争加剧叠加《欧盟关键原材料法案》《欧盟新电池法》《美国通胀削减法案》以及关税政策的影响，国

内锂电企业海外产能布局持续加速，欧洲、东南亚成为核心区域，强化本地化运营能力，规避政策风险。

2025 年中国锂电正极材料行业进入调整-升级-全球化的新阶段，头部企业依托技术优势与海外产能落地，全球市场占有率持续提升，形成国内研发、海外制造、循环经济三位一体的竞争格局。未来，全球化产能布局将持续深化，产业链垂直整合，海外自循环体系逐步搭建；国内竞争持续加剧，行业进入“强者恒强”的深度整合期；同时，随着固态电池等技术路线分化带来的结构性机会，材料体系将更加多元化。

## **(二) 公司发展战略**

公司坚持“专注于钨钼、能源新材料和稀土三大核心业务”的战略定位，以“让员工实现自我价值，使用户得到满意的服务、为股东获取丰厚的回报、与社会共谋和谐发展”为使命。坚持稳中求进的基本方针，以“技术创新、管理创新、机制创新”为动力，通过切削工具和丝材把厦钨做强，通过能源新材料和稀土把厦钨做大，通过技术创新提高新产品销售收入和利润贡献比例把厦钨做优，通过体制机制的改革把厦钨做活，通过制度建设和企业文化把厦钨做稳，通过一次资源开发和二次资源再生提供发展保障，把厦钨建设成为“人才集聚的平台、技术创新的平台、产业发展的平台”，成为受人尊敬的世界一流企业。

公司将以文化引领，打造公司核心竞争力；坚持创新驱动，培育新质生产力，优化产业结构；强化产业链协同，打造国内产业循环和国际产业循环，以及国内国际产业高效衔接、相互促进的公司新发展格局，促进公司高质量发展；推动公司由内生发展向内生与外延相结合扩张的转变；努力实现公司数字化转型；持续开展节能降碳，实现绿色发展。

## **十三、2026 年经营计划**

年度总体工作思路：公司将全面贯彻党的二十届四中全会精神，以“十五五”规划为导向，开启“工业服务”和“数字化运营”的转型之路；实施国际化、数字化、产品服务化，内涵式增长和外延式扩张并举；推动组织变革与人才建设；强化产业链协同与全球化布局；围绕研、产、销、采、投全链条价值优化升级；强化职能管理效能与风险管控，夯实发展根基，确保转型任务落地见效。

年度总体目标：2026 年计划争取营业收入、利润总额同比实现增长。

为实现上述经营目标，公司将重点做好以下工作：

1、推进核心产业全面发展。钨产业重点强化资源保障，推动硬质合金、切削工具、凿岩工程工具向高端化、服务化转型，巩固光伏用钨丝等产品优势并孵化新品。钼产业重点提升冶炼产能与粉末品质，巩固线切割钼丝毛利率，扩大钼端帽组件、钼圆片市场份额。稀土产业重点拓展海外原料渠道，做大精细化工、发光材料、合金及磁性材料产业，加快新基地建设与海外布局；加大电机产品研发投入，拓展装备制造等高端市场领域。能源新材料产业强化供应链合作，扩产核心材料并推进前沿技术产业化，提速海外项目建设。

2、加强矿山资源保障。稳固国内矿山运营，在产矿山重点攻克品位下降、成本增加等难题；加快新矿山开发，推进大湖塘钨矿注入，有序推进广西博白钨矿基建。推动海外矿山项目，预研矿山规划，绘制厦钨产业涉及的有色金属全球地图，探索多模式获取资源的方式，研究介入其他战略金属的边界条件和规则。

3、全球布局强链补链。重点保障钨钼、稀土、能源新材料的深加工产能建设项目，加快海外产业布局，增强全球制造网络的覆盖能力。推进国内外并购项目，布局战略新兴产业链相关的功能部件和器件，并利用产业基金，围绕公司产品及未来产业上下游开展投资。推动权属公司资本运作、无效资产及股权处置等，提升资产运营效率。

4、试点“工业服务”和“数字化运营”转型。构建需求侧集成服务创新体系，推动工业制造向工业服务转型，选取试点公司建立有针对性的工业服务转型解决方案。夯实数据基础、打通系统数据、搭建 AI 算力池，打造数字孪生，重构业务流程，推动传统运营向数字化运营转型。

5、夯实价值链增值五大支柱。以研发、生产、营销、采购、并购为五大支柱，夯实价值链增值能力。深化技术创新与研发管理，建立集成产品服务创新管理机制，完善知识产权与商密管理，提升核心竞争力。深化先进制造管理体系，推进 IAM3.0 规划落地，开展降本提质项目。持续升级营销管理体系，推广目标节点控制法，试点订单履行周期管理，提高运营效率。提升供应保障能力，突破单一来源供应和海外供应依赖，提升钨再生资源的回收与利用水平，升级数智化采购。预研并购管理体系，绘制并购管理全景图，初步构建投后赋能体系。

6、深化安全生产与绿色制造体系。推动安全生产管理向主动预防、战略引领转型，深化实施高空作业、电气安全、有限空间等安全生产专项。构建全生命周期绿色制造体系，提升能源利用效率，强化碳排放精细化管理，推动绿色低碳、可持续发展转型迈上新台阶。

#### 7、年度职能提升保障措施

(1) 推动产业集团组织变革落地。确定产业集团组织架构与管理机制，推动公司各项内控管理制度全面适配新的组织架构，保障运营稳健。

(2) 推动战略规划、全面预算和绩效管理向深处扎根。强化战略执行与新业务价值创造，优化战略规划检视机制，完善新业务孵化标准，强化战略执行跟踪，启动 2027-2031 年战略规划预研。提升预算管理效能与业财融合，持续完善全面预算体系，以季度管理预算为抓手，促进业财融合生根。深耕全面绩效与工效联动管理，构建差异化、适应性的绩效体系。

(3) 强化资金管理。发挥低成本融资优势，拓展融资渠道，优化结构保障资金需求。搭建境外资金管理体系，完成“全球视通”系统与跨境资金池建设，保障境外资金安全可控、灵活调拨。做好资金风险管控，规范募集资金管理，提升资金效益与安全性。

(4) 建立合规管理体系。建立健全厦钨合规管理体系，试点运行合规管理机制，切实推进“管业务必须管合规”责任落实。持续优化内控管理体系，加强内控合规风险防控，推进境外企业内控体系建设和管理。

厦门钨业股份有限公司

董事会

2026 年 4 月 22 日