



三一重工股份有限公司

2025 年年度股东会会议议案

三一重工股份有限公司

二〇二六年六月

目录

2025 年年度股东会会议须知	1
议案一、2025 年度董事会工作报告	4
议案二、2025 年年度报告及报告摘要	5
议案三、2025 年度财务决算报告	6
议案四、2025 年年度利润分配预案	8
议案五、关于 2025 年度董事薪酬考核的议案	9
议案六、关于向银行申请授信额度的议案	10
议案七、关于聘请 2026 年度会计师事务所的议案	11
议案八、关于开展金融衍生品业务的议案	12
议案九、关于使用自有闲置资金购买理财产品的议案	14
议案十、2025 年度独立董事述职报告	16
议案十一、未来三年股东回报规划（2026 年-2028 年）	17
议案十二、关于控股子公司三一融资租赁有限公司设立并申请发行资产支持证券（ABS）暨关联交易的议案	20
议案十三、关于修订《董事和高级管理人员薪酬管理制度》的议案	22
附件一	23

三一重工股份有限公司

2025 年年度股东会会议须知

为了维护全体股东的合法权益，确保股东会的正常秩序和议事效率，保证会议的顺利进行，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司股东会规则》以及《三一重工股份有限公司章程》《三一重工股份有限公司股东会议事规则》等相关规定，特制定 2025 年年度股东会会议须知。

一、为保证本次会议的严肃性和正常秩序，切实维护与会股东（或股东代理人）的合法权益，除出席会议的股东（或股东代理人）、公司董事、高级管理人员、见证律师及董事会邀请的人员外，公司有权依法拒绝其他无关人员进入会场。

二、出席会议的股东及股东代理人须在会议召开前半小时到会议现场办理签到手续，并按规定出示身份证明文件或营业执照复印件（加盖公章）、授权委托书等，上述登记材料均需提供复印件一份，个人登记材料复印件须个人签字，法定代表人证明文件复印件须加盖公司公章，经验证后领取会议资料，方可出席会议。

会议开始后，由会议主持人宣布现场出席会议的股东人数及其所持有表决权的股份总数，在此之后进场的股东无权参与现场投票表决。

三、会议按照会议通知上所列顺序审议、表决议案。

四、股东及股东代理人依法享有发言权、质询权、表决权等权利。股东及股东代理人参加股东会应认真履行其法定义务，不得侵犯公司和其他股东及股东代理人的合法权益，不得扰乱股东会的正常秩序。

五、要求发言的股东及股东代理人，应当按照会议的议程，经会议主持人许可方可发言。有多名股东及股东代理人同时要求发言时，先举手者发言；不能确定先后时，由主持人指定发言者。发言时需说明股东名称及所持股份总数。股东及股东代理人发言或提问应围绕本次股东会的议题进行，简明扼要，时间不超过 5 分钟。

六、股东及股东代理人要求发言时，不得打断会议报告人的报告或其他股东及股东代理人的发言，在股东会进行表决时，股东及股东代理人不再进行发言。股东及股东代理人违反上述规定，会议主持人有权予以拒绝或制止。

七、主持人可安排公司董事、高级管理人员回答股东所提问题，对于可能泄露公司商业秘密及/或内部信息，损害公司、股东共同利益的提问，主持人或其指定的有关人员有权拒绝回答。

八、出席股东会的股东及股东代理人，应当对提交表决的非累积投票议案发表如下意见之一：同意、反对或弃权，对提交表决的累积投票议案填写投票数量。出席现场会议的股东及股东代表务必在表决票上签署股东名称或姓名。未填、错填、字迹无法辨认的表决票、未投的表决票均视投票人放弃表决权利，其所持股份的表决结果计为“弃权”。

九、本次股东会采取现场投票和网络投票相结合的方式表决，公司将结合现场投票和网络投票的表决结果发布股东会决议公告。

十、本次股东会现场会议推举计票、监票人选，负责表决情况的统计和监督，并在议案表决结果上签字。

十一、本次股东会由公司聘请的律师事务所执业律师现场见证并出具法律意见书。

十二、开会期间参会人员应注意维护会场秩序，不得随意走动，手机调整为静音状态，谢绝个人录音、录像及拍照，对干扰会议正常秩序或侵犯其他股东合法权益的行为，会议工作人员有权予以制止，并报告有关部门处理。

十三、本次股东会登记方法及表决方式的具体内容，请参见公司于 2026 年 5 月 12 日披露于上海证券交易所网站的《三一重工股份有限公司关于召开 2025 年年度股东会的通知》（公告编号：2026-019）。

议案一：

三一重工股份有限公司 2025 年度董事会工作报告

各位股东及股东代表：

2025 年度，公司全体董事恪尽职守、勤勉尽责，以科学、严谨、审慎、客观的工作态度，积极参与公司各项重大事项的决策过程，努力维护公司和全体股东的合法权益，有力保障了公司全年各项工作目标的实现。

公司董事会编制了《2025 年度董事会工作报告》，具体内容请详见附件。

本议案已经公司第九届董事会第八次会议审议通过。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

附件一：《2025 年度董事会工作报告》

议案二：**三一重工股份有限公司
2025 年年度报告及报告摘要****各位股东及股东代表：**

公司《2025 年年度报告及报告摘要》已于 2026 年 3 月 31 日披露在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn），请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案三：

三一重工股份有限公司 2025 年度财务决算报告

各位股东及股东代表：

2025 年，公司全体员工紧紧围绕董事会确定的经营目标，忠实勤勉执行公司年度经营战略，较好地完成了全年生产经营任务。主要财务指标完成情况如下：

单位：千元

主要财务指标	2025 年	2024 年	增长率 (%)
营业收入	89,231,023	77,773,391	14.73%
营业成本	64,660,293	57,216,959	13.01%
销售费用	6,414,677	5,464,214	17.39%
管理费用	2,589,074	2,996,449	-13.60%
研发费用	5,032,789	5,380,621	-6.46%
财务费用	-312,183	201,776	-254.72%
信用减值损失（损失以“-”号填列）	-1,180,124	-896,934	31.57%
资产减值损失（损失以“-”号填列）	-138,432	-201,356	-31.25%
公允价值变动收益（损失以“-”号填列）	-358,401	109,558	-427.13%
投资收益	427,156	643,008	-33.57%
资产处置收益（损失以“-”号填列）	-138,432	-201,356	-31.25%

其他收益	682,344	866,180	-21.22%
营业外收入	145,366	120,027	21.11%
营业外支出	173,863	207,021	-16.02%
利润总额	9,907,171	6,907,770	43.42%
税后净利润	8,487,650	6,092,538	39.31%
归属于母公司净利润	8,408,057	5,955,567	41.18%
资产总额	173,299,138	152,145,077	13.90%
负债总额	83,867,741	79,143,478	5.97%
股东权益总额	89,431,397	73,001,599	22.51%
经营活动现金流量净额	19,975,261	14,814,278	34.84%
基本每股收益(元/股)	0.9834	0.7038	39.73%
加权平均净资产收益率(%)	11.18	8.52	2.66
资产负债率(%)	48.39	52.02	-3.63
流动比率	1.73	1.59	8.81%

以上财务数据已经安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)审计，并出具了标准无保留意见的审计报告。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案四：

三一重工股份有限公司 2025 年年度利润分配预案

各位股东及股东代表：

经安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）审计，公司合并报表 2025 年度实现归属于上市公司股东的净利润 84.08 亿元。

本次利润分配预案为：以公司 2025 年年度利润分配股权登记日的总股本，在扣除回购专用账户中的回购股份数后为基数，向全体股东每 10 股派发现金红利 1.8 元（含税）。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案五：

三一重工股份有限公司 关于 2025 年度董事薪酬考核的议案

各位股东及股东代表：

按照公司《董事和高级管理人员薪酬管理制度》《2025 年度绩效合约》等规定，经公司人力资源总部、董事会薪酬委员会考核，公司董事 2025 年度薪酬考核结果如下：

姓名	职务	薪酬合计（万元）
向文波	董事长	139.32
俞宏福	副董事长、总裁	816.46
梁稳根	董事	27.28
唐修国	董事（已离任）	0
梁在中	董事	0
刘道君	职工代表董事	278.24

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案六：

三一重工股份有限公司 关于向银行申请授信额度的议案

各位股东及股东代表：

为满足公司生产经营需要，结合资金预算情况，公司及控股子公司拟向合作银行申请总规模不超过2000亿元的综合授信额度，业务品种包括但不限于流动资金贷款、贸易融资业务、银行承兑汇票、按揭业务、各类保函等相关银行业务，业务期限为自公司2025年年度股东会审议通过之日起至公司2026年年度股东会召开之日。

授权董事长向文波先生代表董事会，在授信额度总规模范围内签署向有关银行申请授信额度及在额度范围内用信的相关文件。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案七：

三一重工股份有限公司 关于聘请 2026 年度会计师事务所的议案

各位股东及股东代表：

公司境内审计机构安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）（以下简称“安永华明”）、境外核数师安永会计师事务所（以下简称“安永香港”）在 2025 年度执业过程中切实履行了审计机构的职责，为公司 2025 年财务报告以及内部控制审计报告均出具了标准无保留意见的审计报告，从专业角度维护了公司的整体利益及股东的合法权益。

为保持审计工作的连续性，经公司董事会审计委员会提议，公司拟续聘安永华明及安永香港担任 2026 年度审计机构，开展审计工作包括财务报告审计和内部控制审计等，聘期一年，并提请股东会授权公司董事会根据实际审计工作量酌定审计费用。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案八：

三一重工股份有限公司 关于开展金融衍生品业务的议案

各位股东及股东代表：

2026 年，公司拟继续开展以套期保值为目的金融衍生品交易业务，具体情况如下：

一、交易目的

由于公司经营中的外币收付汇、外币存贷款金额均较大，且汇率波动对公司经营成果的影响日益凸显，为减少汇率波动带来的风险，公司及香港平台全资子公司操作普通远期外汇交易、利率掉期及货币互换、外汇期权等业务，从而规避汇率波动的风险。

公司操作的上述外汇产品以及所涉及的币种，均匹配公司的国际业务，充分利用外汇衍生交易的套期保值功能，对冲国际业务中的汇率风险，降低汇率及利率波动对公司的影响。

二、交易金额

公司开展的金融衍生品交易业务根据金融机构要求缴纳一定比例的保证金，方式为占用金融机构综合授信额度或直接缴纳，到期采用本金交割或差额交割等方式。

拟开展的金融衍生品交易业务在手合约的最高合约价值在任意时点不超过公司最近一个年度经审计的营业收入的100%，预计动用的交易保证金和权利金额最高不超过公司最近一个年度经审计的净资产的5%。授权期限自公司2025年年度股东会审议通过之日起至公司2026年年度股东会召开之日有效。授权期限内任一时点的交易金额（含前述交易的收益进行再交易的相关金额）不超过已审议额度，在上述额度内，资金可以滚动使用。

三、资金来源

用于以上衍生金融产品的交易金额，均为对冲业务风险，不超过公司国际业务量。公司所操作衍生金融产品交易资金来源于银行授信额度及公司自有资金（不含公司H股募集资金）。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案九：

三一重工股份有限公司

关于使用自有闲置资金购买理财产品的议案

各位股东及股东代表：

为提高资金使用效益，合理利用闲置资金，在确保公司日常运营、资金安全、风险可控的前提下，公司拟使用闲置自有资金购买低风险理财产品，具体如下：

一、基本情况**1、投资额度**

公司拟使用额度不超过390亿元的闲置自有资金购买低风险理财产品，在任一时点总额度不超过390亿元人民币，在该额度内，资金可滚动使用。

2、投资品种

公司将按照相关规定严格控制风险，对理财产品进行严格评估，选择保本型或低风险、流动性较好、投资回报相对较好的理财产品。

公司进行低风险投资理财，主要包括债券投资、货币市场基金投资、委托理财（含金融机构理财产品、信托产品、资产管理计划）等，交易对手为银行、信托、券商、基金、保险等金融机构，不涉及关联关系。

3、投资期限

自公司2025年年度股东会审议通过之日起12个月内有效。

4、资金来源

公司用于低风险理财产品投资的资金为公司闲置的自有资金（不含公司H股募集资金）。

二、对公司的影响

公司运用闲置自有资金进行短期低风险理财产品投资，是在确保公司日常运营和资金安全的前提下实施的，不影响公司日常资金正常周转需要，不会影响公司主营业务的正常开展。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案十：**三一重工股份有限公司
2025 年度独立董事述职报告****各位股东及股东代表：**

2025年度，公司独立董事严格按照《公司法》《上市公司治理准则》《上市公司独立董事管理办法》《上海证券交易所上市公司自律监管指引第1号——规范运作》等法律法规以及《公司章程》等有关规定履行职责，充分发表独立意见，依法进行表决，有效促进了公司的规范运作，并分别形成了《2025年度独立董事述职报告》，报告内容包括独立董事基本情况、年度履职概况、年度履职重点关注事项、总体评价建议四部分。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案十一：

三一重工股份有限公司 未来三年股东回报规划（2026 年-2028 年）

各位股东及股东代表：

公司在致力于自身发展的同时，高度重视对股东的投资回报及其稳定性和连续性。为进一步优化分红决策和监督机制，积极回报投资者，引导投资者树立长期投资和理性投资理念，公司根据《上市公司监管指引第 3 号——上市公司现金分红》《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——规范运作》等有关规定，特制定公司未来三年股东回报规划（2026-2028 年），具体如下：

一、未来三年（2026-2028年）分红回报具体计划

（一）利润分配的原则

公司的利润分配应重视对社会公众股东的合理投资回报，以可持续发展和维护股东权益为宗旨，公司应保持利润分配政策的连续性与稳定性。

（二）利润分配的形式

公司采取现金、股票或者现金与股票相结合的方式进行的利润分配，在具备现金分红条件时，优先采取现金方式进行利润分配。

（三）利润分配的间隔

公司根据《公司法》等有关法律、法规及《公司章程》的规定，公司原则上按年度进行利润分配，也可根据公司实际盈利情况和资金需求状况进行中期利润分配。除非经董事会论证同意，两次现金分红间隔时间原则上不少于六个月。

(四) 现金分红的条件

- 1、公司年度报告期内盈利且累计未分配利润为正。
- 2、审计机构对公司年度财务报告出具标准无保留意见审计报告。
- 3、公司每年按当年实现的公司合并报表中归属母公司所有者的可供分配利润一定比例向股东分配股利，以现金方式分配的利润不少于当年实现的公司合并报表中归属母公司所有者的可供分配利润的百分之五。最近三年以现金方式累计分配的利润不少于最近三年实现的年均可分配利润的百分之三十。公司利润分配不得超过累计可分配利润的范围，不得损害公司持续经营能力。

(五) 股票分红的条件

- 1、公司年度报告期内盈利且累计未分配利润为正。
- 2、审计机构对公司年度财务报告出具标准无保留意见审计报告。
- 3、董事会认为公司股票价格与公司股本规模不匹配，公司具有成长性、每股净资产的摊薄等真实合理因素，并已在公开披露文件中对相关因素的合理性进行必要分析或说明，且发放股票股利有利于公司全体股东整体利益时，可以在满足上述现金分红的条件下，提出股票股利分配预案，实现股本扩张与业绩增长保持同步。

二、分红回报规划制定周期及相关决策机制

公司董事会应根据股东会制定的利润分配政策至少每三年审阅一次分红回报规划，根据股东（特别是公众投资者）及独立董事的意见确定该时段分红回报规划，并确保分红回报规划不违反利润分配政策的相关规定。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案十二：

三一重工股份有限公司
关于控股子公司三一融资租赁有限公司设立并申请
发行资产支持证券（ABS）暨关联交易的议案

各位股东及股东代表：

公司下属控股子公司三一租赁拟将在经营过程中形成的融资租赁债权及其附属担保权益作为基础资产，设立资产支持专项计划，专项计划储架规模为不超过90亿元，可一次或多次分期发行，拟发行的资产支持证券分为优先级资产支持证券和次级资产支持证券，可采取接续发行或非接续发行的发行模式，上述具体情况以实际设立的专项计划为准。

本次专项计划主要条件如下：

- （1）原始权益人/资产服务机构：三一融资租赁有限公司
- （2）流动性差额支付承诺人：三一重工股份有限公司
- （3）基础资产：三一租赁作为原始权益人在专项计划设立日转让给专项计划的、符合合格标准的、原始权益人在经营过程中形成并享有的融资租赁合同项下的租金请求权和其他权利及其附属担保权益。
- （4）发行规模：预计储架申报额度不超过90亿元（其中可续发

型资产支持证券申报额度10亿元), 两年内分期发行; 次级比例不低于5%。

(5) 发行利率: 具体票面利率水平根据发行时的指导价格及市场情况来确定。

(6) 增信措施: 公司就专项计划账户资金不足以支付专项计划的应付相关税金和相关费用、优先级资产支持证券预期收益和应付本金的差额部分承担补足义务。

(7) 发行模式: 根据各期专项计划对应的优先级资产支持证券存续期限的不同, 各期专项计划发行时可能采取资产支持证券端接续发行、资产支持证券端非接续发行的模式。

关联股东三一集团有限公司及其一致行动人回避表决。

以上议案, 请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

议案十三：

三一重工股份有限公司 关于修订《董事和高级管理人员薪酬管理制度》的 议案

各位股东及股东代表：

为进一步完善公司治理结构，提升公司管理水平，根据《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》等有关法律法规、规范性文件要求，公司对相关治理制度进行了梳理，并结合公司实际情况，拟制定《董事和高级管理人员薪酬管理制度》具体内容详见公司于2026年4月30日披露在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）的《三一重工股份有限公司董事和高级管理人员薪酬管理制度》。

以上议案，请审议。

三一重工股份有限公司董事会

2026年6月2日

附件一

三一重工股份有限公司 2025年度董事会工作报告

2025年，中国经济在高质量发展的基调下稳步前行，宏观增量政策效能持续释放。国内方面，随着高标准农田建设与水利工程的持续扩容、新能源设备替换需求迎来商业化拐点，工程机械市场从“周期筑底”正式迈入“结构性复苏”的新阶段。海外市场方面持续高景气，非洲、东南亚等新兴市场矿业与基建投资加速，设备出海保持强劲增长。

报告期内，公司实现营业总收入897亿元，同比增长14.4%；归属于上市公司股东的净利润84.1亿元，同比大幅上升41.2%，展现出极强的利润弹性；经营活动净现金流199.8亿元，同比上升34.8%，风险控制和经营质量持续保持高水平。公司核心产品市场份额稳固，挖掘机械、混凝土机械等主导产品国内市场份额稳居第一，全球份额稳步提升。新能源产品方面，电动搅拌车、电动自卸车等产品迎来爆发式增长，全年新能源产品销售额达86.4亿元，同比增长115%。

截至报告期末，公司总资产1,733亿元，归属于上市公司股东的净资产883.3亿元。

经营情况讨论与分析

（一）核心产品市场份额稳中有升

报告期内，公司产品竞争力持续增强，市场份额持续提升。

挖掘机械：销售收入345.4亿元，国内市场连续15年蝉联销量冠军；

混凝土机械：销售收入157.4亿元，连续15年蝉联全球第一品牌；

起重机械：销售收入155.6亿元，全球市占率稳步上升；

路面机械：销售收入37.6亿元，海外增速超过30%；

桩工机械：销售收入28.2亿元，旋挖钻机国内市场份额稳居第一。

（二）盈利能力显著改善，经营质量持续优化

报告期内，公司坚持贯彻高质量发展经营原则，经营质量、业务规模、盈利能力实现同步提升。

现金流水平创历史新高：2025年，公司经营活动产生的现金流量净额199.8亿元，同比增长34.8%，达历史最高水平，为公司的长期稳健经营提供坚实保障。

盈利能力大幅提升：得益于市场需求的持续回暖以及公司降本增效措施的有效推进，公司报告期内实现归属母公司净利润84.1亿元，同比大幅增长41.2%，销售净利率达9.5%，同比提升1.7个百分点。

经营效率持续改善：公司持续优化存货及货款管理水平，存货、在外货款的规模、质量、周转天数持续改善。

（三）全球化战略扎实推进

公司坚定不移地将全球化作为第一大战略，加速由“产品出口”向“产业出海”的全面运营升级。报告期内，公司实现国际主营业务收入558.6亿元，同比增长15.1%；国际主营业务收入占比64%。

1、总体战略：“集团主导、本土经营、服务先行”

“集团主导”：集团制定整体的海外经营战略并积极推广公司特有渠道模式，大力发展海外自营渠道。截至目前，公司已建立覆盖400多家海外子公司、合资公司及优秀经销商的海外市场渠道体系。

“本土经营”：经营团队本土化是本土经营的基石。公司将持续推进经营团队、产品、文化、流程与制度的本土化。

“服务先行”：加强服务能力建设，加快服务人员、服务车辆、服务网点等资源部署，完善海外各区域配件中心，提升海外配件供应能力，打造服务第一品牌。公司在全球129个国家和地区上线统一客户互动界面MySANY，实现客户一键沟通、线上可视、服务网点实时查看等便捷功能，大幅提升服务效率，改善客户体验。

2、全球组织架构持续升级

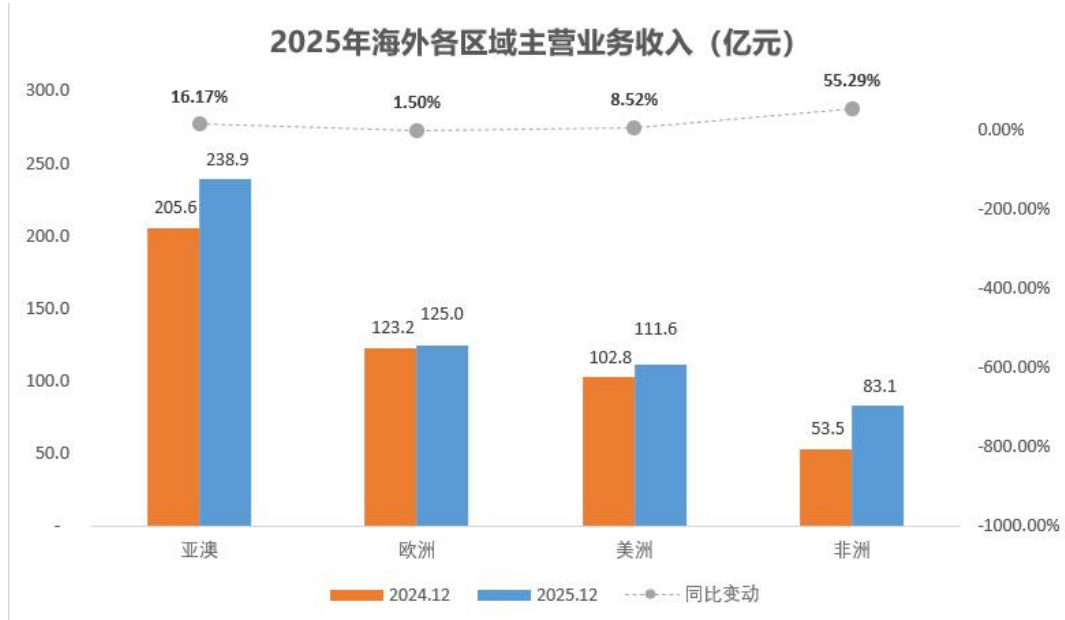
为匹配国际业务向高质量、深层次发展的新阶段，公司正式成立全球大客户总部，全面升级面向全球核心客户的战略营销与服务体系。聚焦全球头部矿业企业、跨国基建承包商、租赁商，有效打破了区域营销壁垒。依托该战略统筹平台，公司能够精准调度全球研发、制造与供应链资源，为战略级大客户提供从前期工况方案设计、全场景成套化设备交付，到后期驻点运维的全生命周期综合解决方案，显著提升了公司的全球竞争力与运营效率。

3、加快全球化产品研发

公司全面加强全球化研发能力，推动全球研发中心建设，加快全球产品开发。2025年，公司全球市场推广产品60款。

4、全球主要市场实现高速增长

截至2025年底，海外产品销售已覆盖150多个国家与地区。各区域主营业务收入情况如下：



亚澳区域238.9亿元，增长16.17%；欧洲区域125亿元，增长1.5%；美洲区域111.6亿元，增长8.52%；非洲区域83.1亿元，增长55.29%。

5、海外市场盈利稳步提升

受益于海外销售规模增大、产品结构改善、降本增效举措的持续推进，公司国际业务毛利率稳步提升。报告期内，公司国际业务毛利率31.7%，上升2个百分点。

6、主导产品市场地位稳固

根据海关统计数据，公司挖掘机械、混凝土机械产品海外出口量均保持行业第一，市场地位稳固。

（四）积极推进数智化转型

公司紧抓新时代发展机遇，将数智化建设融入制造、产品、服务、运营等场景，积极推进数智化转型。

1、智能制造

灯塔工厂：截至报告期末，公司已有37座灯塔工厂建成达产。公司是唯一一家获得世界经济论坛“灯塔工厂”认证的重工行业企业，三一重工“北京桩机工厂”和“长沙18号工厂”2座工厂获得“灯塔工厂”认证，为全球制造业企业提供可借鉴的数智化发展方向。

2025年，公司以打造新一代“灯塔工厂”为目标，深度融合自主研发的工业软件，构建覆盖生产全流程的数字化管理体系。长沙18号工厂引入工业大模型，实现生产调度、质量检测、设备维修等环节的智能自主决策，持续推动制造精度、效率与质量优化。

硬件技术突破：通过自主研发的57项高精尖技术集群（制造工艺数字化决策方案、3D打印辅助铸造、超高强钢成型、机器人激光复合焊等），开创“人机协同4.0”新范式。

软件技术突破：推动计划协同、生产执行、物料管理、质量缺陷、设备维保等5大战场关键业务在线、透明，打通MES、APS、WMS、EQP等制造系统，实现基于看板的生产调度管理，打造工艺、物料、质检自动防错防呆标准，实现工位级自动准入准出管理。

2、智能产品

公司坚持以客户需求为导向，推动工程机械智能化从“单机突破”向“机群协同”与“成套智慧施工”的全面跨越。2025年，公司的路面无人摊压施工方案已在国内23个省份实现规模化应用。该方案在最大作业宽度、最大机群规模及最长连续作业时长等核心指标上持续保持行业纪录，并由公司主导完成了3项相关行业标准的制定，进一步

巩固了在无人化施工作业领域的领跑地位。

3、智能运营

公司持续推动全量全要素数据采集，挖掘数据价值，提升精细化运营效率，进一步为客户创造价值。

公司的工业互联网平台IOT广泛连接各类设备与系统，集成采集、汇聚、分析海量数据，以建模实现数字孪生，推动企业提质、降本、增效。公司实现1.8万台设备、3.3万台仪表以及6.1万个摄像头的实时在线接入，通过数据分析与算法模型，系统优化降低成本及能耗。2025年，公司在作业过程中开展的节能降耗项目累计节约能源费用超过0.72亿元。

（五）引领行业低碳化

低碳化是工程机械行业发展的重大机遇，公司致力于打造高品质、低能耗、高体验的新能源产品，引领行业低碳化转型。

公司重视培育与引进专业电动化人才，众多领军人才加入公司，覆盖电芯、电控、电驱、电子电气、控制算法和热管理等领域。

1、主机产品开发。公司聚焦纯电、混动和氢燃料三大技术路线，全面推进工程车辆、挖掘机械、装载机械、起重机械等产品的新能源化。

2、核心零部件与技术研究。公司电动化技术逐步向高集成、高效率、低成本方向发展，为产品进一步向智能化转型提供良好基础。通过自主开发、对外战略合作等方式对电芯、电驱桥技术、VCU集控平台、充换电站、控制技术等进行布局，重点突破集成电驱桥、

电子电气架构等核心技术，进一步提升产品核心竞争力。

3、新能源产品高速增长。2025年公司新能源产品销售额达86.4亿元人民币，同比提升115%。在当前可商业化落地的新能源工程设备领域，公司均取得行业领先地位。例如，公司电动搅拌车、电动挖掘机、电动起重机、电动泵车销售市占率均居行业第一。

（六）研发创新成果显著

研发创新是公司发展的第一推动力，公司认为投研发就是投未来。2025年，公司研发费用投入50.33亿元，主要投向全球化研发布局、数智化技术及低碳化产品。

1、专利发明：2025年专利申请619件，其中发明专利325件。

2、研发人才：通过完善的激励机制和多渠道合作吸引并留住人才，确保研发引领创新。截至2025年底，公司研发人员5720名，其中40.28%拥有研究生或以上学历。

3、试验试制：建成4大野外试验场，8大试制中心，实现90%试验场景覆盖，试验周期大幅缩短。

4、体系升级：公司积极推进IPD研发管理体系变革，推动研发模式由传统的“技术驱动”向“客户需求与商业价值驱动”深刻转型，重塑端到端的研发业务流。通过组建跨职能的产品开发团队，公司有效打破了研发、制造、供应链与营销之间的部门壁垒，实现目标成本与质量管控的前置。同时，公司大力夯实公共基础模块建设，提升核心技术平台的通用性与复用率。大幅缩短了公司新能源及高端数智化产品的上市周期，显著提升了研发资源的投入产出比与产品交付的一

次性成功率，使公司在面对全球市场复杂、高频的定制化需求时，具备了更强的敏捷响应能力与成本控制能力。

5、产品研发：公司坚定推进“高端化、大型化、低碳化”产品战略，依托强大的全球协同研发体系，持续巩固公司在高端成套装备领域的领先优势。标志性研发成果主要包括：

SAC2500E7PHEV全地面起重机：全球最大吨位混动全地面起重机，成功突破核心软件自研与自主匹配标定技术壁垒，攻克轴荷限制与可靠性等行业难题，树立全球混动起重机技术标杆。

电动412搅拌车：新一代电动搅拌车以iSee3电子电气架构、自主软件控制系统及329电动驾驶室为核心，精准直击复杂城建工况下的施工作业痛点。通过“大装载、低能耗、高可靠”的硬核竞争优势，该车型迅速赢得市场高度认可，市占率稳步攀升，成为拉动混凝土业务增长的核心爆款。

SY4000H矿用挖掘机：作为三一目前最大吨位矿用挖掘机，成功交付铜矿客户并投入实战，顺利通过极寒环境与恶劣矿山工况严苛考验，整机现场作业表现全面超越同吨位竞品，双动力液压交叉控制系统实机验证性能优异，综合油耗与作业效率双双领先行业。该产品标志着三一正式跻身矿挖产品核心制造商行列，为更大吨位矿用挖掘机研发与产业化筑牢关键技术路线与市场根基。

公司未来发展的讨论与分析

(一) 行业格局和趋势

1、工程机械行业格局

近年来，中国工程机械行业持续发展，行业总体呈现市场份额集中度不断提高的趋势。从产品来看，混凝土机械市场以三一重工为代表的国产品牌占主导地位，市场份额稳固且持续提升；挖掘机械市场呈现市场份额不断向龙头企业、国产品牌集中的趋势，具有品牌、规模、技术、服务及渠道优势的龙头企业将获得更大的竞争优势，三一重工连续15年蝉联中国市场销量冠军；起重机械市场由三大国产品牌主导。海外市场方面，中国企业全球竞争力持续提升，在全球工程机械市场份额逐步提升。

2、行业发展趋势

数智化、低碳化成为中国工程机械行业大趋势。

当前，第四次工业革命和第三次能源革命叠加，世界正处在一个超级技术窗口期，中国政府提出“2030年碳达峰、2060年碳中和”目标，数智化、低碳化成为行业大势所趋，中国工程机械迎来长期技术上升周期。

工程机械市场具有周期性，但近几年机械替代人工效应、全球竞争力提升、工程机械行业排放标准提升等因素成为驱动行业增长的重要动力，工程机械应用场景越来越广阔。

3、行业发展前景

工程机械具有长远广阔的市场前景。中国在轨道交通、公路、机场、港口航道、农田水利、旧城改造、环境保护等基础设施投资领域的需求巨大，为工程机械行业带来长期发展机遇。全球化、数智化、低碳化成为驱动行业发展的长期动力，为工程机械行业带来前所未有的

的战略机遇。

(二) 公司发展战略

第四次工业革命和第三次能源革命叠加，世界正处在一个超级技术窗口期。公司必须抓住机遇，坚定实施全球化、数智化、低碳化战略。

1、全球化战略

坚定不移地推进全球化战略，在“全力开拓、严控风险”的指导思想下，贯彻落实“集团主导、本土经营、服务先行”的总体战略，持续推进全球组织变革，加强海外营销渠道建设、完善海外服务配件体系、加快海外产品研发，建立可持续的全球经营能力。

2、数智化战略

公司将基于全球数据中台，通过数据挖掘与智能决策打造业务流程、智能平台、数据价值的价值飞轮。以“长期主义”的经营理念为准绳，持续投入提升“智能产品、智能制造、智能运营”三大领域创新能力。

3、低碳化战略

公司致力于打造高品质、低能耗、高体验的低碳化产品。积极布局纯电动、混合动力、氢燃料等领域的关键零部件和关键技术，加快新能源主机产品迭代升级。公司也将持续探索更高效、更环保的新能源产品解决方案，为客户创造更大价值，推动行业绿色转型。

(三) 公司经营计划

2026年，公司将坚持高质量发展经营原则，加快推进全球化、数

智化、低碳化转型，持续推动海外组织与研发管理变革。聚焦产品技术创新，全面提升工艺能力与产品质量，进一步增强盈利能力与综合竞争力。

1、坚持高质量发展

公司始终坚持“高质量发展”经营原则，通过进一步优化业务结构、强化风险管控，持续提升公司盈利能力。公司将集中优势资源聚焦大客户、大场景，加速高端成套装备的商业化落地，以更高附加值产品带动利润增长。运营端，公司将持续加强对应收账款、存货的管理，通过严格把控客户信用审核，规避高风险订单，确保公司在复杂多变的 market 环境下，保持高质量、可持续的发展态势。

2、推进全球化转型

公司将在“全力开拓、严控风险”的指导思想下，加大海外资源配置，全力开拓海外市场。坚定贯彻“集团主导、本土经营、服务先行”的总体战略，加强海外自有渠道建设，坚持本土团队经营，加快海外服务网络建设。

持续推动海外组织变革，升级面向全球核心客户的战略营销与服务体系。提升全球研发、制造与供应链资源的协同效率，切实提升公司在海外高端市场的综合竞争力。

3、推进数智化转型

数智化转型实施计划包括“智能产品、智能制造、智能运营”三大领域：智能产品方面，将面向业务场景进一步完善无人化、智能化的系统解决方案，利用AI技术赋能产品设计与开发，依托电动、液压、

数控、传动等技术积累与工业互联网能力，为客户打造极致方案与产品。智能制造方面，公司将推进灯塔工厂建设与制造平台变革，实现物料可视、机器决策及生产调度全程在线，实现质量、效率、成本管理、存货周转率的大幅提升。

4、推动低碳化转型

公司将围绕“低碳化”战略，持续强化研发能力与产品核心竞争力，为企业高质量发展提供不竭动力，助推行业转型升级。公司将致力于全方位推动绿色可持续发展模式，围绕能源绿色低碳转型发展，建设立足于源头降碳、过程降碳、终端降碳的全流程绿色生产链，为中国实现“碳达峰、碳中和”和全球清洁能源转型贡献力量。

5、加强研发创新

打造“技术预研”“平台储备”的创新模式，根据客户痛点、产品开发需求、技术发展趋势，通过“技术预研”制定技术规划，研究支撑下一代产品的创新技术。构建技术储备平台，将验证充分的技术方案纳入技术货架，建立爆款复制能力。同时，进一步加大试验能力建设和试验方法研究，确保技术充分验证。

6、加强产品质量管理

公司将坚定践行全面质量管理理念。依托全新迭代的质量数智化平台，公司将系统重构全价值链的质量评价体系：在研发端，深度导入先期质量策划等预防工具，夯实全场景试验验证底座；在供应链端，强化专业化评估与赋能，打造协同共赢且动态优化的优质供方生态；在制造端，彻底打通“设计-工艺-制造”端到端数据闭环，全面加强

核心工序的过程管控。持续压降产品全生命周期故障率，为公司的稳健发展提供质量保障。

7、加强人力资源建设

公司始终将优秀人才视为驱动企业高质量发展的核心资产。公司将持续完善以业绩为导向的价值评估与长效激励机制。通过匹配具有竞争力的薪酬回报与高标准的专业要求，充分激发组织潜能，致力于实现员工与企业的共同发展。同时，紧密围绕公司“全球化、数智化、低碳化”战略布局，系统性优化人才结构与盘点机制。公司将加大行业领军人才的定向引入力度，稳步推进高潜人才的海外实战历练；依托不断完善的分层分级培训体系，加速核心业务人才的内部培育与复制，持续提升“三化”复合型人才占比，为公司跨越行业周期提供坚实的人才保障。