

上海纳尔实业股份有限公司

2025 年度总经理工作报告

各位股东、董事、高管：

2025 年是纳尔股份发展历程中极具里程碑意义的一年。公司全体员工凝心聚力、苦练内功，在主营业务营收、产品结构优化、生产制造升级、创新研发投入、投资业务布局等方面均取得了重要进展。全体干部团队也投入精力深刻复盘公司 20 余年的发展历程，在专业咨询公司的指导下，系统化梳理战略发展路径及未来三年具体的实施方案。现将公司 2025 年度经营管理工作及 2026 年工作计划报告如下，请予审议。

一、2025 年度经营总体情况回顾

	2025 年	2024 年	本年比上年增减
营业收入（元）	1,980,972,250.8	1,899,959,881.9	4.26%
归属于上市公司股东的净利润（元）	140,934,345.15	126,333,558.91	11.56%
基本每股收益（元/股）	0.42	0.38	10.53%

注：以上数据出自天健会计师事务所审计的 2025 年上海纳尔实业股份有限公司合并财务报表。

2025 年公司实现营业收入 19.8 亿元，完成年度预算的 84.19%；整体毛利率 19.73%，保持稳定；归属于上市公司股东的净利润 1.41 亿元，完成预算的 77.90%；经营现金流与总现金流保持为正；在投资策略上坚持“寒冬播种”，为后续增长进行技术储备与产能规划。

整体经营稳中有压、进中提质。收入与利润未达预算，主要受市场需求不及预期、部分业务产能释放不足、质量损失与费用管控压力影响；但业务结构持续优化、高毛利产品占比提升、质量改善与精益生产见效、新业务与新产能逐步落地，为 2026 年-2028 年三年增长目标达成奠定坚实基础。

二、2025 年度重点工作开展情况

（一）业务结构优化

1、聚焦核心赛道，调整产品结构。数码材料发力超透、可移、地板膜等重点产品，汽车功能膜聚焦车衣、窗膜的核心品类占比提升，离型材料实现在白硅纸、双

淋纸、格拉辛硅纸等细分市场规模化销售，磁性材料缩减低毛利背胶，保证磁材类与墙纸类材料业务发展增速显著。

2、内外贸协同，深耕重点市场。内贸巩固基地市场，推进经销商赋能与渠道下沉；外贸聚焦头部国家市场，优化大客户服务，汽车功能膜开拓重点市场，新增优质客户与市场，新客户带来的销售收入逐步增长。

3、品牌与渠道同步升级。汽车功能膜自有品牌门店 2025 年新增 202 家，累计达 1000 家以上；数码材料推进“黑冠”“蓝钻”等中高端品牌，聚焦公交、地铁等场景应用；海外逐步打造自主品牌，OEM 业务分层管理，重点服务强品牌客户实施差异化产品策略，初步形成了在技术研发、客户服务及品牌影响力方面的国际化竞争优势。

（二）技术研发落地

新品开发与技改成效显著，全年完成创新及技改产品 55 项。工艺标准化与质量攻关，推进质量前置管控。研发体系规范化。推行 IPD 集成产品研发流程，完善新产品立项、评审、转化机制；搭建性能数据库，推进新材料导入与技术储备，研发与市场需求联动更加紧密。

（三）产能协同与生产运营提效

1、数码板块四地工厂协同优化。上海、南通、丰城、泰国工厂分工明确，南通、丰城承接产能转移，泰国工厂聚焦海外交付；背胶、上硅、分切产能稳步释放，全年自产品产值完成预算 92.7%。

2、精益生产与降本增效。推进损耗、能耗精细化管理，四地工厂总损耗率同比下降 0.2 个百分点。年度内各生产单位累计提交 170 余项改善提案项目，覆盖了成本降低、效率提升、质量改进、安全保障、环境优化等多个维度，为各工厂创造了显著的经济效益与运营价值，充分体现了全员持续改善的文化。

3、设备技改与自动化升级。完成老线改造、新线调试、自动包装、立体库、AGV 等项目投入，提升物流与生产自动化水平；丰城、南通工厂设备有效工时利用率保持 90%以上，关键工序提速增效。

（四）质量管控与客户服务升级

1、质量体系重塑。启动“质量必胜战役”，聚焦核心痛点，成立跨部门攻关组；完善 APQP 先期策划、供应商 SQE 管理、变更管理，质量管控从事后转向事前。

2、客诉与质量成本改善。全年客诉率、退货率稳步下降，客户满意度逐步回升。

3、交付效率提升。打通计划、采购、生产、物流协同，优化 APS 排产与 MES 系统应用；整单完工率、订单交付率改善，外购料异常与制程异常压降，重点客户交付保障能力增强。

（五）供应链与财务管理夯实

1、供应链韧性增强。完善供应商准入、评价与分级管理，推进核心物料国产化替代与降本，原膜、胶水、辅料等多品类原材料实现成本压缩；物流招标引入直采平台，国内运杂费率与厂间调拨成本优化。

2、财务管控与预算管理。统一费用核算规则，推行月末关账 Checklist，报表效率提升；严控三费支出，总费用率可控；加强应收与库存管理，数码、汽车膜应收周转与库存周转保持稳健，光学膜、磁性材料强化应收帐款催收与库存消化。

3、现金流与投资管理。坚持稳健现金流策略，经营现金流为正；合理安排设备与厂房投资，重点投向数码、汽车膜、磁性材料核心产能，兼顾短期效益与长期布局。

（六）人才团队管理建设

1、轮值委机制高效运转。轮值团队统筹营销、质量、研发、供应链、制造、战略等专项工作，推进高端产品建设、质量数字化、IPD 体系、交付流程优化、工厂盈利模型等重点项目，打破部门壁垒，提升协同效率。

2、组织与绩效优化。推进事业部制高效运行，明确各业务单元责任权利；完善绩效考核与激励机制，将销售、毛利、质量、损耗等指标与绩效挂钩，激发团队动力。

3、人才培养与文化落地。开展班组长精益与技能培训，覆盖多工厂一线管理人员；推进企业文化宣贯，强化诚信、奋斗、创新导向，打造稳定高效的管理与一线团队。

（七）2025 年度存在的问题与不足

1. 经营指标(整体收入、利润完成率)未达高目标预算。
2. 质量问题仍存短板，盈利受侵蚀，部分工厂客诉与不良品仍偏高。
3. 产能与效率未充分释放，部分产线产能利用率偏低。
4. 费用管控与运营效率仍有提升空间。
5. 新业务与新产能爬坡偏慢。

三、2026 年度重点工作计划

2026 年实施事业部管理机制，责任目标明确，职能部门赋能。坚持“稳增长、提质量、降成本、优结构、强执行”核心思路，以战略必胜战役为抓手，聚焦数码、汽车膜两大核心业务提速，推动光学膜、离型材料、磁性材料的提质与快速上量；深化质量改善、精益生产、供应链降本；强化组织协同与数字化赋能，确保预算目标全面达成，为三年战略规划落地筑牢根基。

（一）业务增长：扩市场、提份额、强产品

1. 数码材料国内发力 PP、超透、地板膜，推进经销商赋能；海外聚焦主要国家与市场，新增千万级客户，推广 INJET、彩绘膜、磁性贴，提升盈利能力；重点产品销售额突破。
2. 汽车功能膜品牌板块三年收入翻倍，推进生产线改造，提升产能与交付能力，确保业务战略目标的完成。
3. 离型材料、光学膜事业部在保障原有产品满产的同时，拓展新的渠道和产品赛道。磁性材料聚焦磁性类核心增长，尝试布局微电机磁条研发，墙纸类稳定增长，内外销协同，拓展东南亚、北美、欧洲市场。

（二）质量必胜：全流程管控，根治顽疾

1. 固化 APQP、SQE、变更管理体系，实现质量风险前置管控。
2. 聚焦质量痛点，客诉率、质量成本实现大幅下降。
3. 推行 QMS 数字化、QCC 活动，全员质量改善，杜绝重大质量事故。

（三）运营提效：精益升级、推进数字化 2.0

1. 优化排产与设备利用率，MES 系统、自动化包装设备正式上线运行，实现机器换人与生产数字化的深度融合。
2. 推进涂布产品、超透、高端压延膜自产。
3. 建立常态化招标体系，规范供应链采购流程，降低采购成本。完善供应商管理与风险管控，原材料异常率下降一个台阶。

（四）产品研发：实施高端产品路线，突破内卷困境

1. 强化 IPD（集成产品开发）流程执行，完成产品立项评审机制，加大研发投入。
2. 攻克数码柔性环保产品批量进入市场，高性能胶水和光学级基材三大核心技术瓶颈，彻底解决胶性问题。
3. 汽车膜事业部 CNAS 实验室完成认证，全面提升公司检测能力和技术公信力。

4. 完成车衣硬化膜量产交付，开发高硬度保护膜、AR 保护膜、防涂鸦保护膜等差异化新品。

（五）组织与人才：完善架构，强协同、激活力

1. 进一步明确五大事业部职责边界，强化职能部门协同，推动组织效率提升。战略目标分解到人、考核到人。
2. 完善干部梯队培养体系，引进研发、管理、数字化等关键岗位缺口人才，补全精益、质量、SQE 专业人才。
3. 强化廉洁从业意识，建立风险管控机制，维护企业良好形象。
4. 深入推进纳尔企业文化「诚信、利他、创新、奋斗」的宣贯与落地，完善激励机制，激发全员奋斗动力。

（六）战略落地：三年必胜战役攻坚

2026 年是公司新三年战略（2026-2028）的开局之年，目标是集团营收实现较大幅度增长，各事业板块进入新增长周期。公司经营团队将坚守“诚信、利他、创新、奋斗”的核心价值观，以战略落地为牵引、以经营提质为核心、以管理增效为支撑，统筹推进业务拓展、产品升级、产能优化、质量改善、数字化转型等重点工作，在复杂环境中稳住经营基本盘，夯实长期发展基础，力争在新三年周期内实现集团综合实力的全面跃升。

1. 企业文化：文化全员宣贯纳尔，秉承奋斗者精神，提升领导力与团队梯队；
2. 品牌战略：实施品牌矩阵战略，打造爆品，推进渠道下沉，扩大优质经销商覆盖；
3. 以客户为中心：构建质量体系，回归“ROE”财务价值创造；
4. 高端产品路线：IPD 流程落地，加大研发投入，攻克关键原材料技术瓶颈；
5. 投资业务加速：种子业务孵化，2028 年新业务营收占比超 20%；
6. 精益与数字化：学习标杆企业，推进精益生产和数字化 2.0 升级；
7. ESG：建立能源管理指标，持续推进节能减排，履行社会责任。

四、结语

2025 年是付出与收获并存的一年。全体纳尔人以坚韧的战略定力，应对了多重外部挑战，守住了增长底线，为公司持续健康发展打下了坚实基础。站在 2026 年的新起点，面临的机遇与挑战同样深刻。大环境动荡，宏观环境的持续低迷、行业竞争的激烈、客户需求的多变，要求我们以更高的效率、更强的创新力和更坚定的

信心迎接挑战。让我们秉承「立足科技赋能，创造美好生活」的使命，脚踏实地，共同迎接纳尔更加辉煌的未来！

上海纳尔实业股份有限公司

总经理：游爱国

2026年4月17日