

2021 年度董事会工作报告

2021 年度，广东韶能集团股份有限公司（下称“公司”）董事会全体董事本着认真负责态度，自觉遵守国家法律、法规和公司章程的规定，勤勉尽责，充分发挥了董事会在公司中应有的作用，现就 2021 年度工作情况报告如下。

第一部分 2021 年公司情况

一、2021 年主要经营指标完成情况及财务基本情况

（一）2021 年主要经营指标完成情况

销售电量 44.85 亿千瓦时，同比下降 7.81%。

实现营业收入 39.66 亿元，同比下降 20.03%。

实现归属于上市公司股东的净利润 0.28 亿元，同比下降 87.08%。

（二）财务基本情况

截至 2021 年 12 月 31 日，公司总资产 129.66 亿元，负债总额 79.40 亿元，资产负债率 61.23%；归属于上市公司股东的所有者权益 50.26 亿元。

以截至 2021 年 12 月 31 日总股本 1,080,551,669 股为基数，2021 年度公司每股收益 0.03 元，归属于上市公司股东的每股净资产为 4.32 元。

二、2021 年公司主要业务经营情况

（一）2021 年公司业绩同比大幅下降的影响因素

2021 年，受疫情反复、国际物流（海运）紧张、大宗商品价格高企、生物质能发电可再生能源电价补贴未能及时到位，以及来水量减少、水力发电业务发挥不理想等因素影响，公司经营业务受到重大影响，业绩同比大幅度下降，主要影响因素如下：

1、疫情因素

（1）生态纸餐具业务

2021 年受国外疫情持续反复的影响，国外生态纸餐具市场需求同比大幅减少，加上海运订舱“一柜难求”、运价升幅近几倍的状况无根本好转，影响了公司纸餐具在手订单的正常出货及出口业务，致使产能无法充分发挥，消耗及吨产品付现成本高，且固定费用仍需支付；同时出口海运费同比大幅提升，大幅增加了生态纸餐具销售成本。

此外，国内市场方面，2021 年 1 月 1 日起海南省全面实施禁塑，但禁塑政策执行效果不理想。

综上，公司生态纸餐具销量未达预期，2021 年出现较大亏损。

（2）生物质能发电业务

2021 年疫情反复，国内日常活动受到较大影响，生物质能原材料供应量同比大幅减少，导致公司生物质能原材料收集来源欠充足，发电机组无法持续满负荷运行；加上煤炭等大宗商品价格快速提升且高企，煤炭价格与生物质价格倒挂，形成生物质能原材料替代需求增加，影响了生物质能电厂燃料收购量，提升了生物质能原材料收集价格，增加了生产成本。上述两方面因素导致公司生物质能发电业务 2021 年经营成果不理想。

2、可再生能源电价补贴未能及时到位因素

截至 2021 年 12 月 31 日公司应收生物质能源电价补贴余额 13.49 亿元（为财政欠款），导致年末计提信用减值损失同比增加；为保障业务稳定运行，公司短期内负债运营生物质能发电业务，导致财务费用同比大幅增加，影响了 2021 年利润。

3、水力发电业务发挥不理想因素

2021 年，公司水电站所在地区来水情况不理想，总入库水量同比减少 11.84%，加上湖南省部分水电站上网电价下调等因素，影响了经营业绩的有效发挥。

2021 年公司总体经营成果不理想，面对当前阶段性的严峻形势和挑战，基于宏观环境、自身基础经营条件和经营结构现状，公司积极在危机中寻找发展机会，培植新的发展商机，持续全力推进“开源节流”工作，努力抓好制造经营，促进高质量发展。

（二）2021 年公司主营行业或产品生产经营情况分析

1、清洁可再生能源（新能源）

（1）电力行业经营情况

2021 年，我国全社会用电量 83,128 亿千瓦时，同比增长 10.3%。（来源：国家能源局）

2021 年，广东省全社会用电量 7,866.63 亿千瓦时，同比增长 13.58%。（来源：广东电网）

2021 年，湖南省全社会用电量为 2,154.54 亿千瓦时，同比增长 11.7%。（来源：湖南省统计局网站）

（2）公司电力业务经营情况

① 水电

2021年，公司水电站所在地区来水情况不理想，面对这种情况，公司在水电业务方面重点做好以下工作：一是推行精细化管理，加强与上游水电站等单位的沟通，强化流域水情调度，最大限度提高水能利用率。通过加强水情的科学合理调度，抓好生产经营等工作；二、推进完成部分生态电站项目的建设，确保安全、稳定、高效运营；三是抓住当前新能源产业发展机遇，在部分水电站取得绿色小水电的基础上，全面推进绿色小水电站申报工作，为后续生态环保产品溯源使用绿色能源，保障及提升水电业务核心竞争力夯实基础；三是落实各项“修旧利废”措施，严控各项费用开支。

2021年，公司水电企业共实现售电收入780,955,415.22元，同比下降11.53%。

② 生物质能发电

2021年，受相关因素影响，公司生物质能发电业务经营成果不理想。为减少不利影响，促进可持续稳定健康发展，提高自身“造血”能力，公司在生物质能业务方面重点推动以下工作：

一是明确重点，持续推动电热联产业务。2021年，公司全资子公司日昇生物质电厂作为供热企业，已纳入《韶关市区供热规划2020-2035年》，按计划继续推进供热工作；全资子公司旭能生物质电厂在为公司全资子公司绿洲（新丰）公司供热的基础上，马头工业园区集中供汽项目南线、北线供汽管路已全部建设完成，实现了对部分园区企业的正常供汽；公司控股子公司致能生物质电厂亦正开展为周边客户供热工作。

二是持续推动技术进步、管理创新，在降低消耗方面成效明

显。2021 年，公司生物质能发电企业平均厂用电率、标准热耗分别同比下降了 0.53 个百分点、2.21 个百分点，内部消耗指标均低于年度预算目标 and 设计值。

三是抓住机遇，跟踪全国碳排放权市场建设情况，做好进入全国碳交易市场等前期工作。

四是积极跟踪生物质能发电可再生能源电价补贴到位等工作。

2021 年，公司生物质能发电企业共实现售电收入 1,349,707,715.95 元，同比增长 19.81%。

③ 售电业务情况

公司于 2017 年 9 月成立售电公司，统筹开展公司市场化电力的营销业务，以购售电为核心业务，同时积极拓展电力增值服务，包括电力需求侧管理、综合节能及用能电咨询服务、电力工程、新能源开发和应用服务等。

2021 年，面对全国统一电力市场化进程加快的行业发展趋势，售电公司重点实施了以下工作：一是密切关注电力市场政策及交易规则变化，不断积累并提高售电经验；二是努力拓展市场、挖掘潜在客户资源；三是与相关发电企业提前签订年度合同，锁定成本。

2021 年，公司售电业务共代理用户购电量 7.2 亿千瓦时，实现销售收入约 882.60 万元、利润总额 668.12 万元，同比分别增长 17.47%、14.52%。

(2) 制造业

① 生态纸餐具

2021 年，受国外疫情持续反复影响，市场需求不振，同时

海运订舱“一柜难求”、运价升幅近几倍的状况无根本好转、海运费高企，影响了产品出货，公司生态纸餐具业务产能未能发挥；2021年第四季度，拉闸限电政策进一步降低了产能利用率，生产成本大幅上升。

为减少亏损，积极应对外部经营环境变化，重点推进以下工作：一是努力进一步拓展市场、挖掘潜在客户资源；二是积极主动，实施订舱激励的机制，多方寻找货代资源，全力推动订舱促出货工作；三是完成无氟防油剂在生产工艺中使用的研发工作，为无氟防油剂产品的量产奠定基础；四是持续推动防油剂减量专项技改、优化浆配比等各项技术进步，并通过加强模具管控、控制模具资金投入、优化品种结构、减少品种数量，努力降低成本；五是推动人员优化等工作，努力降低人力成本，提高生产效率。

2021年，公司从事生态纸餐具业务的企业实现销售收入412,176,265.83元，同比增长3.04%。

② 制浆、工业用纸、原纸（抄纸）业务

2021年，受原材料、能源价格高企，“拉闸限电”政策等因素影响，产能发挥受限，公司制浆、原纸（抄纸）业务经营成果不够理想。面对困难，公司重点推动以下工作：一是基于对产业政策及市场的预判，前瞻性地在2020年谋划、开展浆板的战略性库存工作。随着2020年底浆板市场需求的大幅提高，报告期内阶段性地提高浆纸售价，以此提升经营效益；二是积极采取各项节能降耗措施，节约电费和水费等费用；三是积极调整产品结构，开发推广毛利率较高的工业用纸，减少毛利率较低其他产品的生产；四是积极同当地政府、供电部门协调，尽快恢复生产，

以降低拉闸限电政策的影响。通过上述措施，最大程度地减少亏损。同时为抓好新项目建设投运工作，下半年，为应对煤价上涨，积极采取相关措施，最大程度保障耒阳抄纸自备电厂的煤炭供应，进而保障蒸汽供应，促进抄纸项目 1 至 8 号机组在 2021 年末前进入生产调试。

2021 年，公司从事原纸（抄纸）业务的企业实现销售收入 298,414,916.61 元，同比下降 16.86%。

③ 精密（智能）制造

2021 年，公司从事精密（智能）制造业务的企业抓住新能源汽车产业蓬勃发展的机遇，重点推动以下工作：一是将 2021 年作为“突破年”，全面围绕“突破”这个课题开展各项工作，进一步整合与优化组织架构，完善机构设置；二是进一步全面对标学习，持续推动业务流程、客户及产品结构优化等工作，提高管理效率；三是聚焦行业重点，积极拓展新能源汽车变速箱等业务。在 2020 年无此业务的基础上，2021 年不断提升销量，销量逐月提升。2021 年上半年、下半年销量分别达约 900、4,600 台，整体趋势向好。

2021 年，公司从事精密（智能）制造业务的企业实现销售收入 479,524,005.67 元，同比增长 31.99%。

三、可能面临的风险和对策

（一）清洁可再生能源（新能源）

1、风险

（1）市场风险

目前公司水电和生物质能发电在运行总装机 104 万千瓦，其

中广东省内营收占比 75.17%，湖南省内营收占比 24.83%。按照现行政策规定，位于湖南省的两家从事水电业务的子公司（合计装机 22.5 万千瓦）现进入市场交易化，位于广东省内的水电站及在湖南省内装机规模在 2.5 万千瓦以下的水电站未进入市场化交易。

公司水电业务在市场交易化方面有部分电量需让利，对经营效益可能造成影响。

（2）补贴风险

截至 2021 年末，公司应收生物质能源电价补贴余额 13.49 亿元（为财政欠款），导致年末计提信用减值损失同比增加，该电价补贴何时全额收到存在不确定性。

2、对策：

（1）水电业务方面

① 公司成立了售电公司，在多年运营过程中积累了丰富经验，通过不断开拓业务，一定程度上弥补了交易电量的让利部分。

② 推行精细化管理，提高水能利用率。

③ 有效、高效解决生产、经营过程“跑、冒、滴、漏”问题，降本增效。

④ 严控非生产性费用支出。

⑤ 优化人力资源组合，提升劳动生产率。

（2）生物质能发电业务

① 财政部于 2022 年 3 月发布《2022 年预算草案的报告》，明确提出推动解决可再生能源发电补贴资金缺口。3 月 25 日，财政部发布《2022 年中央本级政府性基金支出预算表》，其中中

中央政府性基金同比增加 4,048 亿元。同时 2022 年发布的《关于开展可再生能源发电补贴自查工作的通知》，要求发电企业对旗下生物质能发电项目的规模、电量、电价、补贴资金等方面进行自查工作。公司将抓住政策机遇，做好自查、电价补贴跟进工作，有望在 2022 年内一次性获得一定数额的补贴。

② 公司生物质能业务将以发电业务为基础，积极拓展电热联产业务，通过壮大电热联产规模、提高热电比，预计公司 2022 年供热业务同比将大幅提升，有利于增加经营活动现金流及优先取得电价补贴。

③ 现行可再生能源发展基金征收标准为每度电 1.9 分。近年来社会用电量不断增长，预计我国可再生能源补贴资金总额将不断增加，有利于公司获得生物质能发电电价补贴。

另外，根据《关于 2021 年新能源上网电价政策有关事项的通知》规定，2021 年起对新备案集中式光伏电站、工商业分布式光伏项目和新核准陆上风电项目，中央财政不再补贴，实行平价上网。《关于促进非水可再生能源发电健康发展的若干意见》规定，2022 年起，未按规定完成全部机组并网的存量海上风电项目国家补贴将全面退出。基于上述政策，预计我国申请补贴的可再生能源项目数量将逐年下降，在申请补贴的可再生能源项目中，生物质能发电占比将不断提高，亦有利于公司获得生物质能发电电价补贴。

（二）生态纸餐具

1、风险：国外疫情可能存在持续反复的状况，对此，公司生态纸餐具业务在产品出口方面可能受到一定影响，可能将影响

2022 年经营效益的发挥。国内市场方面，以海南省禁塑令的执行为起点，预计全国纸餐具市场将迎来发展机遇，对此资本、竞争对手可能短期大量涌入，对公司纸餐具业务应对市场，国内市场的快速有效拓展提出了更高要求。

2、对策：

一是强力推进技术进步、技术攻关，提升单机产能，降低消耗，最终实现生产成本的有效降低，形成成本与质量的比较优势；二是持续推动科技创新、加大无氟防油剂等产品的研发，提升核心竞争力；三是继续加大力度拓展受疫情影响较小的国家及一带一路沿线国家新兴市场等；四是加快推动餐具业务国内市场的拓展工作。

四、董事会运作情况

一年来公司董事会组织召开了董事会会议 13 次，召集并组织召开了 5 次股东大会。

（一）做好决策的相关工作，确保公司稳定健康发展

董事会是公司法人治理结构的灵魂和核心，肩负着公司重大经营决策和发展重任。一年来，公司董事会全体成员依照相关法律法规、规范性文件和《公司章程》规定，按照稳健的原则，做好了投资决策的相关工作，维护了广大股东的权益。

（二）执行股东大会决议，在规定时间内完成了 2020 年利润分配

2020 年度股东大会审议通过了公司 2020 年度利润分配方案。公司董事会依照相关规定于 2021 年 8 月完成了利润分配的相关工作。

（三）严格履行信息披露职责,做好信息披露工作

经过不断完善,目前公司已建立了较为完善的信息披露管理制度。2021 年公司规范运作,自觉、及时履行信息披露义务,未发生重大差错、遗漏的内容。

今后公司将继续严格履行信息披露职责,确保真实、准确、完整、及时地披露信息,杜绝重大差错的发生。

（四）不断健全规章制度,提升公司治理水平

2021 年,公司继续不断健全内部各项规章制度,努力提升治理水平,确保公司治理规范。目前,公司各项治理制度基本健全、经营运作规范。

（五）严格执行内幕信息管理制度,未发生内幕交易

公司严格控制内幕信息知情人范围,及时登记和报备知悉内幕信息的人员名单和个人信息。2021 年公司未发生内幕交易,维护了广大投资者特别是中小投资者的合法权益。

第二部分 2022 年公司工作安排

一、对公司未来发展的展望

（一）行业竞争格局与发展趋势

公司主业为清洁可再生能源（新能源）、生态植物纤维制品及精密（智能）制造的投资、开发与经营,下属企业分布在广东省、湖南省等地区。

1、清洁可再生能源（新能源）

（1）主要产业政策

能源属于国民经济和社会发展的重要基础产业，关系着国民经济命脉和国计民生。水电和生物质能发电均为清洁能源，属于国家鼓励发展的产业。为促进广东省内小水电健康发展，广东省发展和改革委员会出台了《关于调整小水电上网电价最低保护价标准的通知》。为完善电力市场交易、促进售电业务发展，广东省发展改革委出台了《关于进一步深化我省电价改革有关问题的通知》。为促进生物质能发电产业的发展，明确推动解决可再生能源发电补贴资金缺口，国家相关部门出台了《关于促进非水可再生能源发电健康发展的若干意见》、《2021 年生物质发电项目建设工作方案》等政策。在当前新能源产业蓬勃发展的新时代下，为推动我国经济结构绿色低碳转型，中央政府提出要有序推进碳达峰碳中和工作、落实碳达峰行动方案，启动全国碳排放权交易市场。这些政策的出台，为清洁能源产业发展带来了新的历史机遇。

（2）行业竞争格局

2022 年，国家发展改革委、国家能源局出台《关于加快建设全国统一电力市场体系的指导意见》，提出遵循电力运行规律和市场经济规律，适应碳达峰碳中和目标的新要求，健全多层次统一电力市场体系，推进适应能源结构转型的电力市场机制建设，加快形成统一开放、竞争有序、安全高效、治理完善的电力市场体系。

目前湖南省装机规模在 2.5 万千瓦以上的水电进入公平规范化的市场交易，广东省电力市场庞大，辖区内水电未实行市场交易。公司生物质能企业全部在广东省内，发电业务目前未强制

进入市场交易。

公司生物质能将朝着国家双碳政策鼓励并大力提倡的电热联产方向发展，旗下生物质能企业正与生态植物纤维制品业务结合，通过采用电热联产模式运营，有利于发挥产业协同效应，同时还可为周边工业园区用热企业供热。

（3）行业发展趋势

结合现行产业政策，国家支持鼓励发展清洁能源产业，水电等清洁能源具有广阔的市场前景。“十四五”期间，随着“碳中和”政策的推进落实及新能源产业的发展，特别是太阳能、风能装机规模的逐渐增加，需要建设一定规模的抽水蓄能电站以平衡发展。

整体而言，预计我国能源体系将向更清洁、更安全的方向发展，构建更经济的能源结构。电力企业预计以降低成本为抓手，朝着电力清洁化的方向发展。其中水电行业将朝着抽水蓄能的产业方向发展，在具体应用场景中将朝着“无人值守”的自动化、智能化方向发展；生物质能行业在发电业务基础上，将不断深化电热联产、生物质能制气等业务模式，坚持宜气则气、宜热则热、宜电则电，鼓励加快在非电领域应用，走多元化、非电和高附加值利用路线。在践行“碳中和”政策的过程中，从事清洁能源业务的企业将参与并拓展碳交易、绿证交易等市场。

2、生态植物纤维制品

（1）主要产业政策

近年来，随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，减少塑料包装用品、使用可降解的生态植物纤维制品逐渐成为共识。

国内外许多国家不断出台“禁塑”政策，鼓励使用一次性可降解纸餐具等生态植物纤维制品，为促进发展生态植物纤维制品产业提供了有利的政策支持。

① 生态纸餐具

A、国内主要政策

为鼓励使用一次性可降解的生态纸餐具，近年来国家及地方相关部门出台了多项产业政策，如《关于进一步加强塑料污染治理的意见》、《关于扎实推进塑料污染治理工作的通知》、《海南省全面禁止生产、销售和使用一次性不可降解塑料制品实施方案》（下称《海南禁塑方案》）等。自《海南禁塑方案》发布后，我国大部分省份均出台了《塑料污染治理实施方案》等政策，明确表示将逐步禁止使用一次性不可降解塑料制品，例如：《民航行业塑料污染治理工作方案(2021-2025年)》明确从2022年起国内航班禁止使用一次性不可降解餐具。国管局等三部委联合印发的《关于做好公共机构生活垃圾分类近期重点工作的通知》明确带头停止使用不可降解一次性塑料制品。随着国内环保政策的趋严，对一次性可降解的生态纸餐具的需求将逐步提升。

B、国外主要政策

据人民日报、海南日报等媒体报导，自2018年起，美国、欧盟成员国、加拿大、澳大利亚等15个国家、地区纷纷出台“禁塑令”政策，其中在2018年10月，欧洲议会通过“禁塑”提案，规定从2021年起，欧盟将禁止生产和销售餐具、棉签、吸管等一次性塑料制品。为进一步推动治理塑料污染的全球进程，2022年3月3日第五届联合国环境大会续会召开，联合国各成员国达

成一致审议通过《终止塑料污染决议（草案）》，并将该份决议视为自 1989 年《蒙特利尔议定书》以来世界范围内最具雄心的环境行动之一。2022 年 2 月，瑞典政府公布最新的减塑政策：四年内将一次性塑料餐具减半。印度政府也于同月宣布：从 2022 年 7 月 1 日起全面禁止部分一次性塑料制品。

② 原纸（抄纸）

据前瞻产业研究院研究，目前瑞典、美国等发达国家人均年生活用纸在 20kg 以上，同处东亚的日本、韩国人均年生活用纸在 15kg 以上，我国人均年生活用纸仅为 6.2kg；此外，生活用纸为国家发展的生活必需品行业，原纸（抄纸）是生活用纸的上游行业，尽管原纸（抄纸）处于红海产业，但市场需求仍有较大提升空间。

与制浆行业不同，原纸（抄纸）生产工艺为通过物理方式将浆板加工成为原纸，不存在环境污染、环保压力小。

（2）行业竞争格局

A、生态植物纤维制品属于低碳、环保、健康的“朝阳产业”。

目前，全国从事生态纸餐具业务的企业数量不多，且绝大多数企业产能规模较小，公司目前在运行及试运行合计产能位居国内领先。随着国内禁塑政策的趋严，近年来，众多资本主体陆续发掘价值“洼地”，不断进入该行业投资发展生态纸餐具业务，对此，占据领先地位的纸餐具企业将面临着一定的挑战及机遇，要“争分夺秒”，更加注重技术研发、品牌建设、市场拓展等工作。随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，生态纸餐具的市场前景广阔，预计未来从事生态纸餐具业务企业的数量也会增

加，产业规模将不断壮大，行业集中度将不断提升。

B、原纸（抄纸）是生活用纸的上游行业，目前市场竞争激烈，但市场需求仍有较大提升空间。

在 2021 年 5 月举办的我国第二十八届生活用纸国际科技博览会上，中国造纸协会生活用纸专业委员会统计，2020 年我国从事生活用纸原纸（抄纸）的企业约 240 多家，2020 年全国年产 100 万吨以上、年产 50 至 100 万吨、年产 10 至 50 万吨的生产企业有分别为 3 家、3 家、20 家，行业集中度不断提升。

公司规划年产 32 万吨生活用纸原纸（抄纸），产能规模位于国内龙头企业一线梯队，具有较大的规模优势，同时由公司旗下综合利用发电厂供应蒸汽，采用电热联产模式，具有成本优势。

（3）行业发展趋势

随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，从产品层面来看，生态纸餐具将逐渐替代不可降解的塑料餐具；运营管理层面来看，从事生态纸餐具业务的企业将推动技术进步、创新，向单机产能高、能耗低的方向发展。

随着“两碳”政策的实施，传统高耗能的造纸行业面临挑战，原纸（抄纸）行业将从产能高速增长朝着高质量发展转型。运营管理层面来看，从事原纸（抄纸）业务的企业将持续推动技术进步及创新，通过采用新技术、新工艺，持续降低能耗水平。

3、精密（智能）制造

（1）主要产业政策

为推动我国制造业智能转型升级发展，构建新型制造体系，打造制造业竞争新优势、建设制造强国奠定扎实的基础，近几年

国家和地方相关部门陆续出台了如《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》、《广东省智能制造发展规划(2015-2025 年)》等多项产业政策。2022 年国务院政府工作报告指出：加快发展先进制造业集群，实施战略性新兴产业集群工程。着力培育“专精特新”企业，在资金、人才、孵化平台搭建等方面给予大力支持。

在新能源汽车产业方面，近年来国家相关部门不断出台鼓励发展的产业政策，其中在换电细分领域方面于 2021 年出台了多项鼓励政策，如：《关于加快建立健全绿色低碳循环发展经济的指导意见》、《2021 年能源工作指导意见》、《关于进一步提升充换电基础设施服务保障能力的实施意见》等。

当前新能源汽车产业蓬勃发展，作为新能源汽车零部件细分市场中的新能源重卡变速箱及总成，已迎来蓬勃发展的市场机遇。

（2）行业竞争格局

制造业是国民经济的主体，制造业强则实体经济强。我国传统制造业将面临挑战：一方面直面新兴产业的激烈竞争，另一方面是智能制造业与信息化、工业化的高度融合倒逼传统产业快速转型升级。对此，制造业务的企业要不断依靠技术进步、技术引领与管理创新，形成比较优势，构造核心竞争力，才能在激烈的市场竞争中立足、生存及持续发展壮大。

（3）行业发展趋势

随着后疫情时代全球复工复产的来临以及我国制造业产业链转型升级的需求，在当前全球新一轮产业变革正在孕育兴起的

背景下，自动化、集成化、信息化、绿色化已成为制造业发展的主流。预计未来我国智能制造装备业将朝着自动化、集成化、信息化、绿色化的方向发展，其中工程机械零部件将朝着为新能源汽车、高端智能装备制造业配套业务的方向发展，精锻业务将成为锻造业务的发展方向。

（二）公司发展战略、经营产业及发展趋势

1、公司发展战略

公司已逐渐形成了以清洁可再生能源（新能源）、生态植物纤维制品、精密（智能）制造的投资、开发经营的发展战略。

公司按照“聚焦、创新、降耗、提效”八字方针，紧紧围绕三大板块有序拓展业务：清洁可再生能源（新能源）板块，包括清洁能源、可再生能源（新能源）；以控股子公司绿洲（南雄）公司、绿洲（新丰）公司为核心企业，专司生态植物纤维制品的开发制造与经营，打造生态植物纤维制品综合制造服务商；以控股子公司宏大公司及精锻科技为核心企业，专司交通机械、工程机械零部件和总成的配套业务以及精密锻造零件的供应业务，打造华南地区精密（智能）锻造中心。

2、公司经营产业及发展趋势

（1）清洁可再生能源（新能源）

① 水电

公司水电业务在生产管理方面将通过优化组织，依靠技术进步，采取少人值守等措施，推动水电自动化改造，提高全员劳动生产率，在拓展增量方面将积极开发抽水蓄能项目。

② 生物质能发电

公司在生物质能业务方面将以发电业务为基础，积极拓展电热联产业务，一是积极拓展供热客户，增加供热收入；二是与旗下生态植物纤维制品业务形成产业链，通过电热联产，发挥内部协同效应，通过扩大电热联产规模，不断提高设备年利用小时数；同时，通过持续推进技术进步，降低消耗，提高综合能效；三是主动谋划布局开展碳交易、绿证交易等相关工作。

（2）生态植物纤维制品业

公司在生态纸餐具业务方面将推动技术进步、创新，向单机产能高、综合能耗低、整体效率高的方向发展，同时将拓宽业务范围，增加产品品种，从目前的生态纸餐具延伸拓展至冲压卡纸餐具、工业包装、食品包装纸、环保包装纸等全方位发展，打造生态植物纤维制品综合制造服务商。

（3）精密（智能）制造业

公司机械零部件业务在保持交通机械、工程机械零部件的基础上，将朝着新能源汽车动力总成、工程机械总成产品的方向发展；将以零部件为依托，构建高效产业链，朝着精密锻造的方向延伸发展。

（三）2022 年经营形势

2022 年是“十四五”深化之年，我国将迈入新的发展阶段。中央经济工作会议指出，2022 年要坚持稳中求进工作总基调。着力稳定宏观经济大盘，保持经济运行在合理区间，保持社会大局稳定。目前国内外宏观经济及地缘政治等环境仍复杂多变，公司的经营面临着挑战，但同时也存在机遇。2022 年，公司将围绕“聚焦、创新、降耗、提效”八字方针，积极应对各种变化及

挑战，抓住市场发展机遇，抓好生产经营管理，努力提升经营业绩。

二、公司 2022 年经营方针

适应大环境，转变更新观念，以改革求生存，以创新谋发展；整顿调整低效、无效业务，聚焦、优化经营实体制造业务，实现存量资产经营业绩的改善与提升；持续优化增量资产项目建设工作，有效降低实施过程中的工程造价，为后期有效经营创造条件；顺应国家产业政策，坚持实事求是、适度有序的原则，拓展与公司现有产业有协同效益、未来在行业有核心竞争力或比较优势的增量项目；以技术进步、管理创新为推手，以薪酬改革、经营激励、干部改革为举措，全方位、全过程推进综合经营管理工作，高质量完成年度预算目标。

三、2022 年重点工作安排

为全面完成年度各项工作任务，顺利实现年度经营目标，必须抓好以下工作：

（一）找准关键，推动业务聚焦和结构优化

1、生态纸餐具方面，一是采取“以价换量”的经营策略，大力拓展市场，通过订单增长提高纸餐具生产企业的机台开机率，进而大幅降低浆耗、电耗、防油剂使用量和人工成本等，在生产成本下降的同时促进订单增长，并以此形成良性循环；二是加大开发批量大的产品，增加年销售额 1,000 万元以上的优质品种数量，提升生产组织效率；三是持续推进技术进步，不断降低主要指标消耗，发挥机台产能，提高经营组织效率，提高产品核心竞争力；四是加大组织机构和人员优化工作，提升效率，降低

人力成本；五是加大督导力度，促进分阶段目标任务的落实。

2、精密（智能）制造业务方面，一是抓住与国内知名厂商合作的机遇，持续拓展新能源动力总成业务不断上量，并保持质量稳定，在 2021 年的基础上不断提升营收比重；二是继续优化客户结构与产品品种，开发 2 家以上有望在两年内产生 2000 万以上业务额的新客户，将年销售额低、小批量品种发外协作；三是持续推动现有锻造业务的资源整合，实现资源共享。

3、其他业务方面，一是整合或退出体量小且低效、无效的资产，将资源用于聚焦后的业务；二是围绕主业，稳妥扎实推进拟投资发展项目的前期各项工作。

（二）持之以恒抓好管理创新工作

按照“机构扁平化、资源集约化、运维一体化、检修专业化、管理精益化”的原则，创新性推动人才、技术、物资等资源的优化、整合与共享，最大程度发挥各项资源的价值与效用，缓解或避免单体企业资源缺乏的状况，适应新形势、新常态下的高质量发展需要。

（三）练好内功，持续深入抓好降耗提效工作

在认真总结分析 2021 年技术进步与管理创新专项攻关课题推进情况的基础上，持续不断推动技术进步与管理创新工作，进一步降低内部各项消耗，提升行业竞争能力。一是热电企业要加强精细化管控，深入挖掘与有效管控影响厂用电率和标准煤耗的各项因素，加强对标准煤耗、厂用电率数据准确性的监管，在当前基础上争取更好成绩和更高目标。二是纸餐具企业要着重推动立竿见影和能获得较大改善或取得较好效益的课题；找准关键

点，提高产品一次性合格率，有效降低电耗、气耗等主要消耗指标。三是精密（智能）制造企业要向更高目标持续发力，不断提升钢材利用率、降低废品率。

（四）持续推动开源节流工作，增强抗风险能力

开源方面：一是大力拓展热电企业供热业务，提高一次能源利用效率，不断增加经营现金收入。按既定策略推动部分工业园供热项目的相关工作；二是公司将抓住政策机遇，做好自查、电价补贴跟进工作，有望在 2022 年内一次性获得一定数额的补贴；三是及时开发生物质发电企业国家核证自愿减排量（CCER）项目，及时审定备案交易；四是盘活存量资产，充分挖掘存量资产的潜能、发挥效能。

节流方面：一是制定目标和机制，提升综合治理水平，改善经营局面；二是进一步从严从紧管控好资金。自觉节约与严格控制经营性、非经营性、新项目和重大项目等的费用开支。

（五）全力以赴推动增量资产实现预期目标

一是高效统筹推进耒阳抄纸项目部分生产线的调试运行工作；二是统一思想认识、俯下身子，提升与保障工艺、设备、电气、流程的可靠性与稳定性为基础前提，争分夺秒、持续有效做好产能利用率提升、稳定质量和降耗提效工作，实现达产达标；三是与耒杨发电厂协同，策略性有效采购浆板、保证库存。力争将该项目打造为集团标杆企业、提升行业竞争能力。

（六）全力以赴抓好热电板块企业燃料的供应保障

生物质能发电企业按照目标，及时、全面、准确、了解掌握燃料市场情况，采取强有力的举措，完善与创新燃料的组织与供

应，进一步挖掘潜力、有效改善燃料供应量。综合利用发电企业继续做好煤炭的供应保障工作，确保向耒阳抄纸项目持续稳定供热。

（七）全力以赴推动生态纸餐具业务改善经营局面

一是重点推动餐具去库存工作，按照去库存目标，加速降低库存量，保持合理库存；二是做好销售与生产之间的紧密配合，实现 $1+1>2$ 。营销公司要通过多种渠道、措施订舱，抓紧订单出柜；加快线上线下渠道建设，有效拓展优质客户并做好服务，持续挖潜存量业务、增加增量业务，不断提升餐具销量；提升单机及系统产能，实现产销平衡，改善经营局面。

四、保障措施

实现年度经营管理目标，完成年度重点工作，需强有力的保证措施。

（一）增强危机意识和紧迫意识、强化责任心与自信心，群策群力推动化解困难，提升整体抗风险能力。

（二）及时、准确、全面关注每月（旬）经营指标与成果，深度分析、准确评估与研判，采取有效举措，不断提升目标完成率；加强经营前瞻性谋划与过程管控，综合治理、精准施策、创新优化方法，不断提升解决问题的水平与实效；对比自身历史最好水平、对标行业标杆水平，找出自身差距和努力方向，不断改进，提升行业竞争能力。

（三）强力、高效、持续推进《改善与提升经营业绩行动方案》及各专项配套方案实施，各基层企业要在已有工作成效的基础上，进一步深化行动方案，通过持之以恒的抓落实，实现聚焦

创新、降耗提效和综合管理水平质的飞跃。

（四）强化和压实各级责任、加大跟踪问责力度，有效推动年度重点、难点、督办工作落实。用好专项激励考核机制，让考核机制成为努力工作的动力。

（五）切实抓好特殊困难时期的资金监管工作。保持与金融机构融洽合作的关系，争取更多更优惠的融资政策，有效降低融资成本；有效应对银行对连续亏损企业实施的逐步退出政策。进一步强化对资金使用的监管，优化资金使用方案，提高资金使用效率，确保集团公司资金链稳固和畅顺。

2022 年，是挑战与发展机遇并存的一年。虽然可能面临更大的困难与挑战，但公司坚信：在股东的大力支持下，在董事会的正确领导下，在社会各界的关心支持下，通过公司全体员工的共同努力，2022 年经营目标任务一定能够完成，各项工作一定会更上新台阶。

广东韶能集团股份有限公司董事会

2022 年 4 月 29 日