

协鑫能源科技股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

第一部分 2023 年工作回顾

一、总体经营情况

（一）报告期内公司所从事的主要业务、经营模式及市场地位

报告期内，为响应国家建设新型能源体系的号召，公司在立足于成熟稳健增长的清洁能源投资、开发、运营的基础上，在能源结构、业务模式及能源应用三方面进行优化转型，并将最终成为新型电力系统综合服务商。具体包括：

（1）优化资产结构：发力分布式光伏和投资开发储能电站，快速提升可再生能源业务占比。2023 年 10 月 12 日，公司公告收购协鑫新能源(00451.HK)583.87MW光伏发电项目，同时转让多个化石能源发电项目，使可再生能源装机占比从2022年末的24.9%提高到2023年末的43.4%；同时，公司开展分布式光伏业务，进一步突破公司可再生能源装机量。随着新能源占比的不断提高，公司顺势开拓电网侧和工商业储能市场，为创建稳定、安全、高效的电力系统保驾护航。

（2）拓展能源应用：丰富C端商业应用场景，打造“光储充”一体化补能业务。公司为新能源汽车用户提供充换电服务，补能业务面向C端用户，打造“开鑫充电”的品牌形象。采用协鑫“光储充”一体化解决方案，结合各种应用场景的特点，加速投入全液冷超充、直流快充、交流慢充等高质量充换电产品，打通绿色出行“最后一公里”，为车主提供极致的补能体验。

（3）提升核心能力：打通源侧到应用侧的业务链条，提升综合能源服务的盈利能力。随着全国新能源装机量的不断提升，“源网荷储”一体化势在必行。公司加速布局充换电基础设施等应用端，并不断注入能源算力竞争力，扩大碳资产管理与绿电绿证交易规模，持续创新业务模式，打造综合能源服务，持续巩固和增强公司的盈利能力。

（二）报告期内主要经营情况

截至2023年12月31日，公司资产总额3,189,310.19万元，较上年度末减少

1.45%；归属于上市公司股东的所有者权益1,097,513.27万元，较上年度末增长1.18%。2023年度，公司实现营业收入1,014,369.36万元，较上年同期下降7.37%；归属于上市公司股东的净利润90,899.37万元，较上年同期增长32.87%。

2023年度，公司利润增长的主要驱动因素是：（1）报告期内，公司持续优化资产结构，取得有关股权处置收益和债权清偿收益。（2）报告期内天然气和煤炭等燃料价格同比下降，燃机和燃煤电厂业绩同比显著提升。（3）积极响应国家双碳战略，加强风电等可再生项目的开发与运营，公司风电收入及利润在报告期内同比大幅提升。（4）在国家绿色低碳金融政策的支持下，公司在调整融资结构和渠道、降低融资成本等方面取得显著效果，报告期内财务费用同比有所下降，业绩提升。

1、优化资产结构：发力分布式光伏和投资开发储能电站，快速提升可再生能源业务占比。

截至2023年12月31日，公司并网运营总装机容量为3,595.06MW，其中：燃机热电联产1,777.14MW，风电743.9MW，光伏发电668.02MW，垃圾发电149MW，燃煤热电联产257MW。报告期内，公司完成结算汽量1,289.06万吨，同比减少12.65%；完成结算电量94.60亿kWh，同比减少7.11%；完成垃圾处置量223.26万吨，同比增加8.30%。

公司重点提升可再生能源装机规模，化石能源比重进一步下降。一方面，报告期内，公司转让无锡、南京、濮院、北京华润等多个化石能源发电项目股权，转让总规模约800MW。相较于2022年末，公司燃煤燃机装机比例从75%下降至57%。另一方面，2023年10月12日公司公告，以人民币100,440.11万元的对价，收购协鑫新能源控股有限公司持有的583.87MW光伏发电项目，截至2023年末，已并表装机容量325.41MW。同时，2023年下半年，公司正式推出“鑫阳光”户用光伏业务，同时强化原有工商业分布式开发。通过搭建“电商+运营”的数字化平台，实施全标准化的设计、工期和品控管理，以创新的产品模式和金融服务，快速进入分布式光伏市场。截至2023年12月31日，“鑫阳光”业务已并网用户达1,609户，已发货用户达7,203户。工商业分布式光伏业务完成开发量为905MW，建设量为428MW，使公司新能源装机占比从2022年末的24.9%提高到2023年末的43.4%。

在储能业务上，2023年度，公司共完成独立储能备案项目4.5GW/9GWh，完成工商业储能备案项目31MW/62MWh，运行15.5MW/31MWh。截至本报告披露日，公司纳入省级电力规划的新型储能项目已超过1GW/2GWh，项目主要分布在江苏、重庆、宁夏和内蒙古等地，预计将在2024年建成并网，并择机进行资产及股权的结构优化，为公司创造新的利润增长点。

此外，公司控股持有浙江建德协鑫抽水蓄能有限公司，装机规模2,400MW，建德抽水蓄能电站项目被列入国家《抽水蓄能中长期发展规划（2021-2035年）》重点实施项目，同时也被列入浙江省能源发展“十四五”规划，2022年9月6日获得浙江省发展和改革委员会核准，年内项目筹备工程已开工建设，项目建成后，将成为目前华东区域第一大抽水蓄能电站。通过以上举措，公司资产结构得到进一步优化，综合实力显著提升。

2、拓展能源应用：丰富C端商业应用场景，打造“光储充”一体化补能业务。

公司以补能业务向能源应用端进行延伸，致力于打造新能源汽车综合能源服务站的开发建设、运营和其他增值服务。在充电业务上，2023年6月29日，公司与华为数字能源签署合作协议，双方就液冷超充网络建设达成全方位合作。2023年9月13日，协鑫光储超充一体化综合能源站样板点启动，该样板点位于苏州工业园区，配备全液冷超充设备，并融合公司全场景智能光储解决方案。同时，苏州阳澄电竞馆超充站于2023年底开工建设，截至本报告披露日，该超充站已正式投运。该光储超充示范站总装机容量2,152kW，超充充电桩采用全液冷超充技术，场站共配置47个充电终端，能同时满足47台电动汽车同时充电的需求。后续公司将会有更多超充示范站陆续投入运营。在换电业务上，截至2023年12月31日，公司在运营换电场站共69个，其中包括53个乘用车站及16个商用车站。公司将聚焦在以矿山、港口、码头的重卡封闭场景、固定线路或区域的开发，以重卡等商用车为主要切入点。

3、提升核心能力：打通源侧到应用侧的业务链条，提升综合能源服务的盈利能力。

报告期内，公司依托于公司控股子公司江苏协鑫售电有限公司取得的三标一体化管理体系认证证书和新疆协鑫智慧能源获得的国家级高新技术企业资质，在综合能源业务上继续保持快速的增长。市场化交易服务售电量247.84亿kWh，增长24.98%，远超公司结算电量。公司配电项目累计管理容量2,804MVA，新增配

电管理容量693MVA。公司拥有国家“需求侧管理服务机构”一级资质，用户侧管理容量超1,427万kVA。参与江苏电力可调辅助服务市场，累计填谷量达14GWh，累计投运储能、分布式能源、微网、碳中和能源站等综合能源项目超45家。公司虚拟电厂可调节负荷达300MW，全年响应负荷占江苏省全省23%以上。公司深入开展碳资产创新业务，碳金融规模超2,500万元，累计绿电绿证交易量超2.5亿kWh。同时公司完成包括协鑫能源中心、常熟北部医院、协鑫广场、希捷国际科技（无锡）在内的4个项目的碳中和认证。算力方面，截至2023年12月31日，苏州与上海的智算中心相继投运，通过“能源+算力”的融合发展，助力国家构建新型电力系统，发展新质生产力，推进电力高质量发展。

二、董事会对股东大会的执行情况

报告期内，公司董事会严格执行公司股东大会决议，具体情况如下：

1、报告期内，董事会执行 2022 年年度股东大会决议事项，实施 2022 年度利润分配方案：以本预案公布前的最新股本总额 1,623,324,614 股扣除回购专户上已回购股份 8,683,666 股后的股本 1,614,640,948 股为基数，向全体股东每 10 股派发现金红利人民币 1.9 元（含税），预计派发现金红利 306,781,780.12 元。不送红股，不以资本公积金转增股本，剩余未分配利润结转至下一年度。

2022 年度利润分配方案于 2023 年 6 月 26 日实施完毕。

2、报告期内，董事会执行2022年第四次临时股东大会决议、2023年第三次临时股东大会决议、2023年第七次临时股东大会决议事项，落实公司向不特定对象发行可转换公司债券相关事宜。

3、报告期内，董事会执行2023年第四次临时股东大会决议事项，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司章程指引》的有关规定，并结合公司经营发展需要和实际情况，变更了公司注册地址，并修订了《公司章程》，完成了注册地址工商变更及《公司章程》的工商备案。

4、报告期内，董事会执行2023年第七次临时股东大会决议和2023年第八次临时股东大会决议事项，落实关于收购协鑫新能源控股有限公司子公司股权暨关联交易事项和关于收购浙江建德协鑫抽水蓄能有限公司34%股权暨关联交易事项资产交割等相关事项。

三、公司投资情况

(一) 报告期内，公司募集资金投资使用情况。

1、实际募集资金金额、资金到位时间

经中国证券监督管理委员会出具的《关于核准协鑫能源科技股份有限公司非公开发行股票批复》（证监许可[2021]3732号），核准公司非公开发行不超过405,738,393股新股。公司以每股人民币13.90元的价格向14名特定投资者非公开发行人民币普通股（A股）270,863,302股。公司本次非公开发行募集资金总额为人民币3,764,999,897.80元，扣除与发行有关的费用人民币44,295,181.96元（不含税），实际募集资金净额为人民币3,720,704,715.84元，前述募集资金已于2022年2月21日到账。

大华会计师事务所（特殊普通合伙）于2022年2月22日对本次募集资金到位情况进行了审验，并出具了《协鑫能源科技股份有限公司非公开发行人民币普通股（A股）实收股本的验资报告》（大华验字[2022]000091号）。

2、募集资金使用金额及当前余额

(1) 公司以前年度已使用金额

截至2022年12月31日，公司对募集资金项目累计投入1,411,349,424.32元。均为2022年度使用募集资金。

(2) 本年度（2023年度）使用金额及当前余额

2023年度以募集资金投入募投项目139,025,817.08元，使用闲置募集资金暂时补充流动资金1,800,000,000.00元。

截至2023年12月31日，公司对募集资金项目累计投入1,550,375,241.40元；尚未使用的募集资金及累计收到的银行存款利息、理财产品收益，扣除银行手续费等的净额合计为2,184,368,605.15元，其中募集资金银行专户余额384,368,605.15元（含累计收到的银行存款利息、理财产品收益，扣除银行手续费等的净额11,922,948.75元），暂时补充流动资金1,800,000,000.00元。

(二) 报告期内，公司不存在非募集资金投资的重大项目情况。

四、重大事项的决策程序情况

2023年度，公司全体董事按照有关法律、法规、《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事工作制度》的规定勤勉地履行职责，以认真负责的态度出席2023

年度16次董事会，审议相关议案，发表独立意见。董事会按照规定履行了通知、登记、召开、记录及信息披露等义务。

五、报告期内，董事、监事、高级管理人员变动情况

姓名	担任的职务	类型	日期	原因
孙玮	非独立董事	离任	2023年02月16日	因本人工作调整原因辞职
刘斐	非独立董事	离任	2023年02月16日	因本人工作调整原因辞职
胡晓艳	非独立董事	被选举	2023年03月06日	股东大会补选董事
宋超	非独立董事	被选举	2023年03月06日	股东大会补选董事
沈强	副总裁兼董事会秘书	离任	2023年05月31日	因个人原因辞职
费智	董事会秘书（代行）	聘任	2023年05月31日	董事会指定代行
王振辉	联席总裁兼首席执行官（CEO）	离任	2023年07月28日	因工作岗位调整原因辞职
王述华	副总裁兼财务总监	离任	2023年08月23日	因个人原因辞职
生育新	副总裁兼财务总监	聘任	2023年08月23日	董事会聘任
杨而立	董事会秘书	聘任	2023年09月01日	董事会聘任
杨敏	非独立董事	离任	2023年10月09日	因工作调整原因辞职
胡晓艳	非独立董事	离任	2023年10月11日	因工作调整原因辞职
顾增才	非独立董事	被选举	2023年10月30日	股东大会补选董事
生育新	非独立董事	被选举	2023年10月30日	股东大会补选董事

六、公司董事会日常工作情况

（一）报告期内董事会的会议情况及决议内容

报告期内董事会认真履行工作职责，审慎行使《公司章程》和股东大会赋予的职权，结合公司经营需要，共召开了16次董事会会议，会议的召集程序、召开程序、出席会议人员资格及表决程序均符合《公司法》等法律法规和《公司章程》的规定。

会议的主要情况如下：

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
八届九次董事会	2023年02月17日	2023年02月18日	1、审议通过了《关于补选第八届董事会董事的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 1.01 非独立董事候选人胡晓艳 1.02 非独立董事候选人宋超 2、审议通过了《关于提请召开2023年第二次临时股东大会的议案》。
八届十次董事会	2023年02月24日	2023年02月25日	1、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券的论证分析报告的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 2、审议通过了《关于提请召开2023年第三次临时股东大会的议案》。
八届十一次董事会	2023年03月31日	2023年04月01日	1、审议通过了《关于出售濮院热电等5家控参股项目公司部分股权的议案》； 2、审议通过了《关于出售下属子公司部分股权后被动形成对外提供财务资助的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 3、审议通过了《关于出售下属子公司部分股权后被动形成对外担保的议

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
			案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 4、审议通过了《关于变更公司注册地址并修订<公司章程>的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 5、审议通过了《关于调整第八届董事会审计委员会成员的议案》； 6、审议通过了《关于提请召开 2023 年第四次临时股东大会的议案》。
八届十二次董事会	2023 年 04 月 26 日	2023 年 04 月 28 日	1、审议通过了《公司 2022 年度联席总裁工作报告》； 2、审议通过了《公司 2022 年度董事会工作报告》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 3、审议通过了《公司 2022 年度财务决算报告》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 4、审议通过了《公司 2022 年度利润分配预案》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 5、审议通过了《公司 2022 年年度报告及摘要》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 6、审议通过了《公司 2022 年度募集资金存放与使用情况的专项报告》； 7、审议通过了《公司 2022 年度内部控制自我评价报告》； 8、审议通过了《公司内部控制规则落实自查表》； 9、审议通过了《关于 2023 年度对外担保额度预计的议案》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 10、审议通过了《关于 2023 年度委托理财计划的议案》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 11、审议通过了《关于续聘 2023 年度审计机构的议案》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 12、审议通过了《关于增加 2023 年度日常关联交易预计额度的议案》，本议案尚需提交公司 2022 年年度股东大会审议； 13、审议通过了《公司 2023 年第一季度报告》； 14、审议通过了《关于提请召开 2022 年年度股东大会的议案》。
八届十三次董事会	2023 年 06 月 06 日	2023 年 06 月 07 日	1、逐项审议通过了《关于调整公司向不特定对象发行可转换公司债券方案的议案》； 2、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券预案（二次修订稿）的议案》； 3、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券论证分析报告（修订稿）的议案》； 4、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券募集资金使用可行性分析报告（二次修订稿）的议案》； 5、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券摊薄即期回报及相关填补措施与相关主体承诺（修订稿）的议案》； 6、审议通过了《关于使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》； 7、审议通过了《关于增设子公司募集资金专户并授权签订募集资金专户监管协议的议案》； 8、审议通过了《关于增加 2023 年度日常关联交易预计额度的议案》。
八届十四次董事会	2023 年 06 月 19 日	2023 年 06 月 20 日	1、逐项审议通过了《关于调整公司向不特定对象发行可转换公司债券方案的议案》； 2、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券预案（三次修订稿）的议案》； 3、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券论证分析报告（二次修订稿）的议案》； 4、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券募集资金使用可行性分析报告（三次修订稿）的议案》； 5、审议通过了《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券摊薄即期回报及相关填补措施与相关主体承诺（二次修订稿）的议案》。
八届十五次董事会	2023 年 07 月 06 日	2023 年 07 月 07 日	1、审议通过了《关于公司前次募集资金使用情况专项报告（截至 2023 年 5 月 31 日）的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 2、审议通过了《关于提请召开 2023 年第五次临时股东大会的议案》。
八届十六次董事会	2023 年 08 月 23 日	2023 年 08 月 25 日	1、审议通过了《关于聘任公司副总裁兼财务总监的议案》； 2、审议通过了《公司 2023 年半年度报告及摘要》；

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
			3、审议通过了《公司2023年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》； 4、审议通过了《关于使用部分闲置募集资金进行现金管理及以协定存款方式存放募集资金的议案》。
八届十七次董事会	2023年09月01日	2023年09月02日	1、审议通过了《关于聘任公司董事会秘书的议案》。
八届十八次董事会	2023年10月12日	2023年10月13日	1、审议通过了《关于收购协鑫新能源控股有限公司子公司股权暨关联交易的议案》； 2、审议通过了《关于补选第八届董事会董事的议案》： 2.01 非独立董事候选人顾增才 2.02 非独立董事候选人生育新 3、审议通过了《关于提请召开2023年第六次临时股东大会的议案》。
八届十九次董事会	2023年10月25日	2023年10月27日	1、审议通过了《公司2023年第三季度报告》
八届二十次董事会	2023年11月15日	2023年11月16日	1、审议通过了《关于延长公司向不特定对象发行可转换公司债券股东大会决议有效期的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 2、审议通过了《关于提请股东大会延长授权董事会及其授权人士全权办理本次向不特定对象发行可转换公司债券具体事宜的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 3、审议通过了《关于补选董事会审计委员会委员的议案》； 4、审议通过了《关于提请召开2023年第七次临时股东大会的议案》。
八届二十一次董事会	2023年12月08日	2023年12月09日	1、审议通过了《关于出售下属子公司股权后被动形成对外担保的议案》； 2、审议通过了《关于收购浙江建德协鑫抽水蓄能有限公司34%股权暨关联交易的议案》； 3、审议通过了《关于提请召开2023年第八次临时股东大会的议案》。
八届二十二次董事会	2023年12月19日	2023年12月20日	1、审议通过了《关于终止向不特定对象发行可转换公司债券事项并撤回申请文件的议案》。
八届二十三次董事会	2023年12月25日	2023年12月26日	1、审议通过了《关于修订<公司章程>的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 2、审议通过了《关于修订<独立董事制度>等制度的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 3、审议通过了《关于修订<董事会审计委员会议事规则>等制度的议案》； 4、审议通过了《关于制定<会计师事务所选聘制度>的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 5、审议通过了《关于2024年度公司向各金融机构申请综合授信额度预计的议案》； 6、审议通过了《关于2024年度日常关联交易预计的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 7、审议通过了《关于部分募投项目延期的议案》； 8、审议《关于提请召开2024年第一次临时股东大会的议案》。
八届二十四次董事会	2023年12月29日	2023年12月30日	1、审议通过了《关于豁免履行2021年度非公开发行A股股票募集资金事项承诺的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 2、审议通过了《关于提请召开2024年第二次临时股东大会的议案》。

（二）董事出席董事会及股东大会的情况

董事出席董事会及股东大会的情况							
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东大会次数
朱钰峰	16	16	0	0	0	否	9
朱共山	16	16	0	0	0	否	1
费智	16	16	0	0	0	否	9

顾增才	5	5	0	0	0	否	2
生育新	5	5	0	0	0	否	2
宋超	14	14	0	0	0	否	4
曾鸣	16	0	16	0	0	否	0
李明辉	16	0	16	0	0	否	0
王震坡	16	0	16	0	0	否	0
胡晓艳	7	7	0	0	0	否	0
杨敏	9	0	9	0	0	否	0
孙玮	0	0	0	0	0	否	0
刘斐	0	0	0	0	0	否	1

连续两次未亲自出席董事会的说明

报告期内，不存在连续两次未亲自出席董事会的情况。

（三）董事对公司有关事项提出异议的情况

报告期内董事对公司有关事项未提出异议。

（四）董事履行职责的其他说明

独立董事对公司有关建议被采纳或未被采纳的说明

2023年度，独立董事在公司开展了实地现场工作，了解公司的生产经营情况和财务状况；并通过电话和邮件与公司其他董事、高管人员及相关工作人员保持密切联系，时刻关注外部环境及市场变化对公司的影响，关注传媒、网络有关公司的相关报道，及时获悉公司各重大事项的进展情况，掌握公司的运行动态。

报告期内，在公司2022年年报的编制和披露过程中，独立董事认真听取公司管理层对全年生产经营情况和重大事项进展情况的汇报，了解、掌握2022年年报审计工作安排及审计工作进展情况，到公司实地考察，仔细审阅相关资料，并与年审会计师见面，就审计过程中发现的问题进行有效沟通，以确保审计报告全面反映公司真实情况。

2023年度，独立董事持续对公司治理工作进行有效监督，关注公司治理工作情况和问题整改，保证各项工作落到实处。

（三）董事会下设专门委员会在报告期内履行职责情况

1、审计委员会的履职情况

报告期内，审计委员会召开了六次会议，讨论审议了公司内审部关于公司与下属子公司内部管理和财务状况，公司对外担保、对外投资、关联交易、购买及

出售资产、募集资金、内控制度执行等方面的内部审计报告，对公司内审工作进行指导。

在2022年年报审计工作中，审计委员会委员与审计机构协商确定年度财务报告审计工作时间安排，对公司财务报表进行审阅并形成书面意见；督促审计工作进展，保持与审计会计师的联系和沟通，就审计过程中发现的问题及时交换意见，确保审计的独立性和审计工作的如期完成。同时，对审计机构的年报审计工作进行总结和评价，形成决议提交董事会。

报告期内，审计委员会对公司聘任2023年度审计机构提出建议，对2022年度业绩快报进行审核并发表意见。

2、薪酬与考核委员会的履职情况

报告期内，薪酬与考核委员会共召开了一次会议，对公司董事、监事、高级管理人员2022年度薪酬方案进行审核并发表意见。

3、提名委员会的履职情况

报告期内，提名委员会共召开了四次会议，对公司第八届董事候选人进行任职资格审查并发表了审查意见，对公司第八届董事会聘任高管候选人进行任职资格审查并发表了审查意见。

4、战略委员会的履职情况

报告期内，战略委员会共召开了两次会议，对2022年度报告中公司未来发展战略规划进行审核并发表意见，对终止向不特定对象发行可转换公司债券事项进行审核并发表意见。

第二部分 2024 年的工作展望

一、公司未来发展战略

公司根据国家政策、行业发展趋势及市场需求变化，制定了未来几年战略发展规划。

党的二十大报告强调：“要积极稳妥推进碳达峰碳中和，深入推进能源革命，加快规划建设新型能源体系”。公司作为深耕电力行业的企业，积极响应国家建设新型电力系统的号召，持续以源网荷储+光储充协同发展的战略体系，充分参与电力市场化交易，推动能源行业的转型升级，实现公司收入第一曲线与第二曲

线的共赢腾飞。

1、公司致力于成为新型电力系统建设的践行者，形成优质资产底仓

公司致力于进一步优化资产结构，显著提升可再生能源占比，通过对部分存量项目的出售和新项目的开发转售，实现长期稳定的现金流周转。公司将持续加大光伏和风电等新能源项目的开发力度，提高可再生能源发电装机容量占比，助力新型电力系统的建设。力争到 2025 年，实现装机容量在现有基础上翻一番，可再生能源占比达到 80% 的目标。

为积极响应国家乡村振兴的战略方向，公司积极开拓 ToC 端“鑫阳光”户用光伏业务，为用户提供安全、经济、低碳、智能的一站式户用绿色能源解决方案，降低用户用能成本，并满足其对高效便捷服务的需求。通过在全国各省份开展深入的市场摸排工作，对市场容量与投资回报进行评估，公司将筛选出具备良好开发条件和收益潜力的省份进行项目开发。同时公司将紧跟户用光伏产品向功能化、建筑一体化方向转变的趋势，因地制宜地设计好不同场景下的产品模式，如阳光棚、平改坡、大跨度庭院等，形成可规模化复制推广的标准化方案。

在工商业光伏的开发上，公司将聚焦资源丰富、经济发达的地区，进行大力开发。通过对当地政策的科学研判，筛选政策扶持力度较大的优质区域，并综合考虑项目开发的综合成本及经济性、电网接入条件、当地可用的工商业资源等一系列因素，并充分与金融机构进行合作，选择合适的金融产品，统筹开发、建设、融资等工作的一体化推进，确保项目有效落地并成功转化。

在储能开发上，公司聚焦电网侧储能和工商业储能的开发。随着锂电池成本的下降，储能电站效益进一步凸显，同时关注材料端的成本价格变化，提高储能项目的经济性。公司通过响应区域的能源系统的规划和电网的政策引导，优选区域，优选项目，公司发挥电网侧储能调峰调频和工商业储能峰谷价差的优势，全力打造具有竞争力的储能业务，推动源网荷储，推动可持续发展，共创绿色未来。

2、公司致力于成为能源多元应用场景的示范者，构建绿色低碳产品矩阵

公司将通过“搭平台、打品牌”的战略，构建绿色低碳产品矩阵。在平台建设上，公司将持续与生态内的合作伙伴紧密合作，融合各自的先进技术和产品研发能力，并辅以公司强大的资源整合能力，共同构建“光储充”一体化产品矩阵，通过光伏补能、储能供电、超充等综合能源站形式，推动充电设施向智能化、高效化的升级转型。公司致力于为电动汽车提供强劲、绿色的动力，助力绿色出行新

时代的到来。在品牌建设上，公司将持续加强“开鑫充电”在补能领域的影响力建设，通过高频高效的品牌曝光、公域私域结合的品牌运营策略以及广度与深度并重的品牌挖掘，不断提升 C 端用户对“开鑫充电”品牌的认知度和忠诚度。公司秉持车电协同、光电协同的理念，依托在绿电、储能、补能与电站运营管理等领域的深厚优势，创新打造以“光储充”为核心、可赋能多元化场景的灵活解决方案。公司充分利用在电力行业多年的经验和资源优势，构建差异化的核心竞争力，实现多场景的协同应用，从而打造面向未来的电动车快速补能技术平台。此外，公司将继续与整车生产、出行平台、电池制造、物流行业等头部企业深化合作，共同拓展特定场景下的电动汽车补能应用。在未来几年内，公司将聚焦长三角、大湾区等区域的核心城市，全面深入下沉至业务前线，迅速提高公司补能业务的市场占有率。

此外，公司将以绿色化的高标准建设算力中心，推动绿色低碳算力的发展，提高算力碳效水平和算力设施的绿电使用率，构建“算力+”绿色低碳生态体系，积极为降低碳排放总量贡献力量。

3、公司致力于成为综合能源服务的引领者，形成能源行业新的竞争力

公司通过打造综合能源产品矩阵，聚焦于售配电、微电网、碳资产管理以及虚拟电厂等核心综合能源服务。借助“碳-电”交易服务手段，着力打通由源侧能源资产运营到应用侧能源服务的业务链条，实现能源价值的最大化。在全国碳市场持续扩容和 CCER 全面重启的大趋势下，公司将进一步加强对绿电、绿证及碳资产的专业化运营和管理，以此实现额外收益。公司也将借鉴欧美国家在碳资产管理方面的先进经验，深度挖掘碳资产的金融属性，与各类金融机构紧密合作，共同开发绿电和碳资产等创新金融产品，打造新的利润增长点。同时公司还将通过虚拟电厂与储能、分布式光伏的协同运作，做大做强配电、售电等综合能源服务，为公司的持续发展注入新的动力。

在数字化转型的大背景下，公司将充分发挥算力在能源服务中的重要作用，以算力为切入点，深入电力交易及能源调度市场，加快电力系统的数字化转型步伐，通过电力和算力的有效协同，推动综合能源服务的快速发展。提升算力平台的运营能力和效力，优化数字能源的管理运营模型，实现算力赋能绿电行业。

二、2024 年度经营工作计划

展望 2024 年，围绕公司战略定位与业务转型目标，公司确立了“加快项目开发、提升金融配套、强化综合能源、加强风险防控、坚持创新思维”的工作方针，公司的主要工作计划如下：

1、聚焦重点战略区域，采用多种开发合作模式，加大项目开发力度

公司将从内部和外部多维度整合开发资源，致力于加强分布式光伏及新型储能的开发渠道建设及团队搭建，以提升招商工作的质量和效率。公司将吸纳成熟的代理合作伙伴，通过层层筛选和培育，优化团队结构，打造具备强大战斗力的业务团队。同时，公司将依托产业协同优势，抢抓机遇，在风光资源富足区域大力开发新能源大基地项目。加大分布式光伏和新型储能的开发力度。在此基础上，发挥各运营电厂的协同作用，加快推进新项目的开发进程。

根据公司整体的战略规划和业务发展需要，公司将综合考虑新能源汽车保有量及销量、配储经济性、城市常住人口及 GDP 等多个关键因素，筛选并聚焦于苏州、上海、东莞、广佛、杭甬五大核心区域作为重点发展对象，集中优势资源进行精准攻坚。在补能场站开发上，公司将实施区域化管理策略，建立开发、建设、运营、综合四维一体的管理体系，确保管理的高效、协同及有序，进而提升整体运营效率和市场竞争力。公司将采用自主开发、央国企合作开发、合伙人、加盟商等多种开发和合作模式，根据不同区域、城市和场景制定灵活的开发策略，提供最优的光储充一体化解决方案，以满足市场多元化需求。

2、聚力央国企、金融机构合作，提升多元化金融配套服务能力

公司将携手众多央国企和金融机构，共同在分布式光伏、新型储能、存量电站等领域开展深度合作，通过资产收购、合作运营、设备租赁等多元化金融配套方案，为用户提供全方位、定制化的金融产品服务，同时，公司通过与央国企及金融机构的合作，确保项目有序周转和循环滚动，实现持续健康的发展。

3、聚集公司多元化能源业态，构建协鑫特色能源体系

公司精心构建综合能源产品矩阵，倾力打造集光伏、风电、储能、售电、配电网和虚拟电厂于一体的能源超市，致力于提供一站式全方位能源管家服务，涵盖能源供给、能源工程、能源交易、能源数据以及能源托管等各个环节。同时，公司通过碳资产管理和能源资本合作，打造独具特色的能源银行服务，实现综合能源服务业务模式的创新发展。公司在长三角和大湾区等关键区域布局，组建“源网荷储”示范项目，促进公司“光储充”业务的深度融合，致力于构建虚拟电厂+实

体电厂相结合、“微电网+大电网”相结合的协鑫特色能源体系。

4、完善覆盖全生命周期的智慧数字管理平台，加强风险防控

在追求项目开发数量的同时，公司始终将经营风险防控置于重要位置，坚决强化项目评审制度，层层把关，确保项目质量与安全。针对当下新能源项目开发普遍装机小，量大点散，产业链环节众多的特点，公司将积极完善智慧数字管理和运营平台的建设，实现对全生命周期各关键环节的覆盖。通过将开发、建设、运维、供应链、仓储配送、支付结算全流程纳入平台管理，在前端有效控制了安装质量不达标、付款逾期、并网延误等风险，确保业务安全、健康的发展。

5、关注国家政策，紧扣行业趋势，坚持创新思维

公司将密切关注国家在能源行业发布的各项政策，深入把握行业发展趋势，并在业务、技术、模式、管理和制度等多个层面坚持创新思维，致力于构建学习型组织，培养学习型人才队伍，勇于打破思维惯性，以前瞻性和开拓性的眼光，积极推动公司及行业的持续发展。

三、公司可能面对的风险

（一）宏观经济及政策风险

1、宏观经济风险

公司当前的营业收入主要是售电和蒸汽供应，其量与国民经济发展状况和工业发展需求相关，其价与国家电力体制改革与经济宏观调控相关，因此公司清洁能源业务盈利水平与经济周期有一定的相关性。当国民经济增速放缓，工业生产及居民生活对蒸汽及电力需求可能减少，发电机组利用小时数会略微下降，给公司的盈利能力带来一定的负面影响。

从国家能源局公布数据分析，2020年、2021年、2022年和2023全社会用电量分别为75,110亿千瓦时、83,128亿千瓦时、86,372亿千瓦时和92,241亿千瓦时，同比增长率分别为3.1%、10.3%、3.6%和6.7%，2023年，国民经济回升向好拉动电力消费增速同比提高，2024年国内外多家机构预测中国GDP增速在4.5%-5%左右，但当前全球经济持续疲软，外部形势依然复杂严峻，国内重点领域风险以及微观主体对经济信心不足对宏观经济发展带来诸多挑战，可能会对公司的生产经营产生一定程度的不利影响。

2、政策风险

2023年11月，国家发改委、能源局下发《关于建立煤电容量电价机制的通知》，明确用于计算容量电价的煤电机组固定成本实行全国统一标准，为每年每千瓦330元；通过容量电价回收的固定成本比例，综合考虑各地电力系统需要、煤电功能转型情况等因素确定，2024-2025年多数地方为30%左右，部分煤电功能转型较快的地方适当高一些，为50%左右。2026年起，将各地通过容量电价回收固定成本的比例提升至不低于50%。煤电容量电费的保底机制，影响上网电价的小幅下降，进而影响新能源、燃机等其他电源参与市场交易部分电量电价下行，市场化的电价竞价机制，一定程度上也会对公司自身运营产生影响。

2024年4月1日，《全额保障性收购可再生能源电量监管办法》正式实施，该文件的实施实际上弱化了全额保障性收购制度，体现了可再生能源电量收购价格，由全部政府定价转变为部分政府定价，其余部分通过市场化交易形成价格的重大机制转变。国家政策的调整，可能会对公司的经营情况产生一定程度的不利影响

3、政府审批风险

发电项目的设计、建设、并网发电和上网电价等各个环节都需不同政府部门的审批和许可。公司新项目开发需要获得地方政府投资主管部门的核准或备案，同时还需要获得项目所在地地方政府的其他各项批准和许可，其中包括项目建设用地的审批、环境评价等多项审批或许可。如果未来新发电项目的审批标准更加严格，或审批及核准所需时间延长，公司未来可能因为申请程序的拖延而失去项目开发的最佳时机，或者因为建设期延长而对项目的投资回收期产生不利影响。

（二）经营风险

公司新项目的开发易受国家及行业政策导向、相关技术发展情况、建造成本上涨等因素的影响，在实际投资建设过程中可能存在因政策、法规、市场等方面的变化导致实施计划延缓、投资计划变更及收益不达预期的风险。从公司内部来看，如果公司未能及时搭建完善的团队，可能导致项目的开发进度不及预期。从外部来看，优质的地区或点位对分布式光伏、储能及补能业务的开拓有着重要的战略意义。目前国内行业竞争较为激烈，行业内跑马圈地现象频发，优质地区或点位的竞争较为激烈，可能导致市场开拓不及预期，另一方面价格竞争在某些城市趋于白热化，也可能导致业务的开拓不及预期。

（三）财务风险

贷款利率波动将直接对本公司的盈利水平及项目建设成本造成影响，如果未来央行上调贷款基准利率，则会给本公司带来一定的财务风险，可能导致本公司财务费用增加，从而降低本公司的盈利水平。

四、风险应对措施

公司将顺应电力体制改革的浪潮，持续加快在分布式光伏业务、综合能源服务、储能业务、补能业务等新业务领域的拓展，降低对传统发电业务收入和利润的依赖性。同时公司将时刻关注经济形势的变化，跟踪市场需求，以国家政策为指导，以市场为导向，通过及时改变开发、运营策略及提升服务品质等手段降低公司的经营风险。公司将通过开展“源网荷储”联动，打造“光储充”一体化的补能业务，探索多种应用场景下的车电协同路径。公司将重点锁定电动汽车保有量高、峰谷价差较大的省份和地区加大“光储充”场景的开发力度，创建多方合作生态圈，持续创新生态共赢的商业模式、盈利模式，打造差异化的核心竞争力。

在财务管理方面，充分利用公司与各类金融机构、央国企的良好合作关系及上市公司地位，以定增、搭建基金、融资租赁、贸易融资等各种金融工具，促进资金运用的合理性，做好降本增效，保障公司开展业务所需的资金需求，并为客户提供配套的金融解决方案。

协鑫能源科技股份有限公司董事会

2024年4月24日