

协鑫能源科技股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

第一部分 2024 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，公司锚定双碳战略目标，围绕助力建设新型电力系统的主题，通过“能源资产”与“能源服务”双轮驱动，加快业务转型升级，以适应电力市场化发展需要。在能源资产方面，公司以电力、热力销售为业务根基，稳固整体收益底盘。在能源服务方面，公司不断深化能源服务领域布局，聚焦节能服务及交易服务两大方向，大力开发分布式光伏等节能服务业务，以及持续提升虚拟电厂、售电、储能、绿电、绿证、碳资产等能源交易服务业务。

1、巩固能源资产收益：夯实核心热电联产、新能源资产，稳固公司收益底盘

公司以热电联产、风电等能源资产为收益“压舱石”，持续夯实收益基本盘。一方面，公司持续深耕热电联产，进一步发展热负荷用户，扩大供热范围，并通过新增和对现有机组改造/异地重建，提质降本增效，保持成本领先优势，夯实发展基础。另一方面，公司通过持续优化资产结构，依托专业化新能源开发平台，不断加大风光等新能源资产的开发力度，加快新旧动能转换，提升可再生能源占比，助力新型电力系统的建设。

2、发力能源节能服务：围绕分布式能源，扩大节能服务业务规模

公司聚焦长三角、大湾区等经济发达地区，打造高度敏捷的分布式项目开发能力。在工商业分布式领域，锁定高耗能优质客户群，聚焦工商业场景进行定制化开发，创新“分布式+绿电+智慧运维”等商业模式。在户用光伏领域，打造“鑫阳光”户用品牌，构建户用光伏资产标准化开发体系，不断拓展项目合作渠道，打造合作共建、项目公司租赁等多样化业务模式，并开发建设智能运营管理平台，实现户用资产的全生命周期管理，不断提升节能服务业务规模。

3、提升能源交易服务：丰富电力市场交易品种，提升能源交易服务能力

公司以电力市场改革深化为契机，构建“中长期及现货交易打底、辅助服务交易扩盈”的多元交易体系，全面升级能源交易服务能力。公司基于优质的清洁能源供热园区和碳中和园区客户，持续开发多种应用场景的负荷资源，将分布式能源、电动汽车充电站、用户侧储能和工业负荷等纳入虚拟电厂运营平台，提供多种应用场景的解决方案；同时，基于售电、绿电、绿证等产品优势，为客户提供综合化的能源解决方案，保持客户粘性，深度挖掘客户可调负荷，进一步提升虚拟电厂聚合规模。此外，在电力市场化改革的背景下，公司积极落实电力保供的有关要求，抢抓新型储能电站建设，充分发挥新型储能对保障电网安全稳定运行、增强电力系统调节灵活性和提高其效率等方面的重要作用。

（二）报告期内主要经营情况

截至2024年12月31日，公司资产总额4,045,890.95万元，较上年度末增加19.12%；归属于上市公司股东的所有者权益1,173,901.21万元，较上年度末下降1.00%。2024年度，公司实现营业收入979,641.04万元，较上年同期下降5.42%；归属于上市公司股东的净利润48,904.45万元，较上年同期下降46.92%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润29,394.01万元，较上年同期上升190.83%。

公司2024年度业绩变动的主要原因是：

（1）公司积极响应国家双碳战略，持续推进分布式光伏电站、储能电站等项目的开发、投建及运营，相关项目收入及利润同比大幅提升；同时，由于煤炭和天然气等燃料价格同比下降，燃煤和燃机电厂业绩同比有所提升。本报告期，公司经营性利润同比大幅提升。

（2）公司动态优化调整资产结构。本报告期，公司严格控制风险，审慎推进换电等新项目开发，并对部分运营情况不佳的换电等项目相应计提资产减值损失；上年公司转让部分燃煤、燃机电厂，取得较大金额的股权处置收益，另取得部分债权清偿收益，本报告期内此类非经常性收益大幅减少。

（三）报告期内公司主营业务完成情况

1、在能源资产业务方面，夯实核心热电联产、新能源资产收益底盘，持续优化资产结构

2024年，公司持续拓展热电联产、新能源资产等业务，通过新增项目以及对现有设备的改造或异地重建，热电联产、新能源资产的装机容量进一步提升。截

至2024年12月31日，公司并网运营总装机容量为5,871.01MW，其中：燃机热电联产2,017.14MW，燃煤热电联产203MW，光伏发电（含集中式和分布式）2,022.27MW，风电817.85MW，垃圾发电149MW，储能661.75MW。公司可再生能源装机占发电总装机的比例为57.38%。

报告期内，2024年1月，重庆石柱七曜山玉龙73.95MW风电项目全容量并网，该项目为公司在西南地区布局的首个风力发电项目。2024年9月，肇庆燃机热电联产项目240MW全面投产运营，该项目是公司在粤港澳大湾区的又一重要布局，将对区域能源结构转型，能源高效利用作出积极贡献。2024年12月，东台燃煤热电联产项目24MW全面投产运营，该项目为异地重建项目，项目采用高温超高压背压式热电联产机组，热效率超81%，相较此前中温中压抽凝机组，热效率有显著提升，供电标煤耗大幅降低。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，已获得浙江省发展和改革委员会核准，该项目正在按照建设节点稳步推进中。

2、在能源服务业务方面，持续深化能源服务领域布局，聚焦节能服务业务及交易服务业务

（1）重点开发分布式能源资产，扩大节能服务业务规模

在节能服务领域，公司大力开发分布式光伏，加强对分布式光伏项目的投资、建设和运营管理，打造“鑫零碳”工商业分布式品牌、“鑫阳光”户用分布式品牌，不断拓展项目合作渠道，创新发展模式和商业模式，分布式能源资产并网规模快速增长。截至2024年12月31日，公司分布式光伏项目并网装机容量1,557.93MW。

报告期内，分布式光伏累计新增并网1,719.98MW，转让548.62MW；其中，工商业分布式光伏新增并网463.80MW，转让114.29MW；户用光伏新增并网1,256.18MW，转让434.33MW。

（2）丰富电力市场交易品种，提升能源交易服务能力

2024年，为应对电力市场化交易的行业变革期，公司着重在虚拟电厂、售电以及新型储能业务领域加大布局力度。

虚拟电厂在提高需求侧响应灵活性、增强电力系统可靠性、降低电力成本等

方面具有很大的潜力，是荷源协同运营的重要途径。公司通过数字化技术赋能，提升公司虚拟电厂运营管理平台的智能化水平，在电力失衡或突发情况下可以发挥快速响应、移峰填谷、负荷调控等作用，保障电力供应的稳定，降低能源消耗。截至2024年12月31日，公司在江苏省虚拟电厂可调负荷规模约300MW，占江苏省内实际可调负荷规模比例约20%，公司需求响应规模约500MW。随着省内最高用电负荷的逐步提高，公司开发力度的加大，未来公司在省内的虚拟电厂运营占比有望进一步提高。同时，公司在其它区域市场也持续开拓虚拟电厂，加强智能化软件和硬件创新合作，优化虚拟电厂数字化平台，从开展示范项目进行技术创新和运营经验积累，不断提高负荷聚合规模，推动虚拟电厂运营走深走实。

公司在江苏、浙江、广东、山东、蒙西、川渝等电力负荷集中区域，以公司优势的清洁能源供热园区和碳中和园区客户为基础，持续拓展售电业务，壮大客户群体，扩大业务规模。此外，公司结合客户用能特点、负荷特性和区域新能源消纳需求以及资源禀赋，为客户提供定制化的服务和解决方案，从单一售电服务延伸拓展至多元化综合能源服务。报告期内，公司参与市场化交易服务电量270.57亿kWh；同时，公司全面开展绿电、绿证交易、碳资产管理、碳中和认证等能源交易服务，绿电交易4.42亿kWh，国内国际绿证对应电量合计12.24亿kWh。公司拥有国家“需求侧管理服务机构”一级资质，新增一个“需求侧管理服务机构”二级资质，用户侧管理容量超1,600万kVA。

新型储能是以新能源为主体的新型电力系统的重要支撑，也是发展新质生产力的重要动能，对保障电网安全稳定运行、增强电力系统调节灵活性和提高其效率等方面具有重要作用。在政策和市场的双重驱动下，2024年，公司重点在江苏、浙江、广东等区域布局新型储能项目，业务快速发展。截至2024年12月31日，公司电网侧储能总规模650MW/1300MWh，用户侧储能总规模11.75MW/31.96MWh。报告期内，在电网侧储能方面，公司在江苏（苏州、无锡、南京、徐州、南通）及重庆等城市投运合计12座电网侧储能电站，总规模700MW/1400MWh，转让50MW/100MWh；在用户侧储能方面，公司在江苏（苏州、扬州）、浙江金华、广东肇庆等城市投运合计6座用户侧储能电站，总规模7.5MW/15.47MWh，其中，公司投运了江苏省内首个钠离子用户侧储能系统，以光储一体化项目方式（光伏+钠离子电池），助力客户实现电力生产与负荷用电的动态平衡，并降低了客户的电费支出。

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2023年年度股东大会决议事项，实施2023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41,874,066股后的股本1,581,450,548股为基数，向全体股东每10股派发现金红利人民币1.3元（含税），预计派发现金红利205,588,571.24元（含税）。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。

2023年度利润分配方案于2024年6月11日实施完毕。

2、报告期内，董事会执行2024年第三次临时股东大会决议事项，落实公司变更部分募集资金用途投入新项目及永久补充流动资金相关事宜。

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

截至2024年12月31日，公司对募集资金项目累计投入219,663.97万元，其中：公司于募集资金到位之前利用自有资金先期投入募集资金项目2,924.74万元。于2022年2月21日起至2022年12月31日止使用募集资金141,134.94万元；于2023年度使用募集资金13,902.58万元；于2024年度使用募集资金64,626.45万元。

截至2024年12月31日，尚未使用的募集资金金额154,087.45万元（包含募集资金专户利息收入扣除手续费支出后的净额1,469.77万元）。其中，募集资金专户余额为14,092.45万元，暂时补充流动资金139,995.00万元。

（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

2024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2024年度12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
生育新	董事、副总裁兼财务总监	离任	2024 年 07 月 05 日	工作调动
刘斐	副总裁	离任	2024 年 07 月 05 日	退休
李玉军	副总裁	离任	2024 年 07 月 05 日	工作调动
费智	联席总裁	任免	2024 年 07 月 05 日	工作调动
李明辉	独立董事	离任	2025 年 01 月 24 日	个人原因
朱战军	董事	被选举	2024 年 07 月 22 日	股东大会补选董事
费智	总裁	任免	2024 年 07 月 05 日	董事会聘任
彭毅	副总裁兼财务总监	聘任	2024 年 07 月 05 日	董事会聘任
牛曙斌	副总裁	聘任	2024 年 07 月 05 日	董事会聘任
向远超	副总裁	聘任	2024 年 07 月 05 日	董事会聘任
罗正英	独立董事	被选举	2025 年 01 月 24 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12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
第八届董事会第二十五次会议	2024 年 04 月 12 日	2024 年 04 月 13 日	1、审议通过了《关于修订<募集资金管理制度>的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 2、审议通过了《关于变更部分募集资金用途投入新项目及永久补充流动资金的议案》，本议案尚需提交公司股东大会

			审议； 3、审议通过了《关于公司变更部分募集资金用途投入新项目及永久补充流动资金的可行性分析报告的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 4、审议通过了《关于提请召开 2024 年第三次临时股东大会的议案》。
第八届董事会第二十六次会议	2024 年 04 月 24 日	2024 年 04 月 26 日	1、审议通过了《公司 2023 年度联席总裁工作报告》； 2、审议通过了《公司 2023 年度董事会工作报告》，本议案尚需提交公司 2023 年年度股东大会审议； 3、审议通过了《公司 2023 年度财务决算报告》，本议案尚需提交公司 2023 年年度股东大会审议； 4、审议通过了《公司 2023 年度利润分配预案》，本议案尚需提交公司 2023 年年度股东大会审议； 5、审议通过了《公司 2023 年年度报告及摘要》，本议案尚需提交公司 2023 年年度股东大会审议； 6、审议通过了《公司 2023 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 2023 年度内部控制自我评价报告》； 8、审议通过了《关于 2024 年度对外担保额度预计的议案》，本议案尚需提交公司 2023 年年度股东大会审议； 9、审议通过了《关于 2024 年度委托理财计划的议案》，本议案尚需提交公司 2023 年年度股东大会审议； 10、审议通过了《关于续聘 2024 年度审计机构的议案》，本议案尚需提交公司 2023 年年度股东大会审议； 11、审议通过了《公司 2023 年度环境、社会和公司治理报告》； 12、审议通过了《关于增加 2024 年度公司向各金融机构申请综合授信额度预计的议案》； 13、审议通过了《公司 2024 年第一季度报告》； 14、审议通过了《关于提请召开 2023 年年度股东大会的议案》。
第八届董事会第二十七次会议	2024 年 05 月 22 日	2024 年 05 月 23 日	1、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》； 2、审议通过了《关于变更募集资金专户并授权签订募集资金专户监管协议的议案》。
第八届董事会第二十八次会议	2024 年 06 月 25 日	2024 年 06 月 26 日	1、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》； 2、审议通过了《关于使用部分募集资金对子公司提供借款以实施募投项目的议案》。
第八届董事会第二十九次会议	2024 年 07 月 05 日	2024 年 07 月 06 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； 2、审议通过了《关于聘任公司总裁的议案》； 3、审议通过了《关于聘任公司副总裁的议案》； 4、审议通过了《关于聘任公司财务总监的议案》； 5、审议通过了《关于提请召开 2024 年第四次临时股东大会的议案》。
第八届董事会第三十次会议	2024 年 08 月 16 日	2024 年 08 月 17 日	1、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》。
第八届董事会第三十一次会议	2024 年 08 月 27 日	2024 年 08 月 29 日	1、审议通过了《公司 2024 年半年度报告及摘要》； 2、审议通过了《公司 2024 年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》。
第八届董事会第三十二次会议	2024 年 09 月 13 日	2024 年 09 月 14 日	1、审议通过了《关于签署股权预收购协议暨关联交易的议案》。

第八届董 事会第三 十三次会 议	2024 年 10 月 24 日	2024 年 10 月 26 日	1、审议通过了《公司 2024 年第三季度报告》； 2、审议通过了《关于增加 2024 年度对参股公司担保额度预 计的议案》，本议案尚需提交公司股东大会审议； 3、审议通过了《关于提请召开 2024 年第五次临时股东大会 的议案》。
第八届董 事会第三 十四次会 议	2024 年 11 月 20 日	2024 年 11 月 21 日	1、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》； 2、审议通过了《关于部分募投项目延期的议案》。
第八届董 事会第三 十五次会 议	2024 年 11 月 29 日	2024 年 11 月 30 日	1、审议通过了《关于与关联方共同投资设立合伙企业暨关 联交易的议案》。
第八 届董 事会第三 十六次会 议	2024 年 12 月 06 日	2024 年 12 月 07 日	1、审议通过了《关于续聘 2024 年度审计机构的议案》，本 议案尚需提交公司股东大会审议； 2、审议通过了《关于 2025 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； 3、审议通过了《关于公司实际控制人及其关联方避免同业 竞争承诺期限延期的议案》，本议案尚需提交公司股东大会 审议； 4、审议通过了《关于提请召开 2024 年第六次临时股东大 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	12	12	0	0	0	否	7
朱共山	12	12	0	0	0	否	5
费智	12	12	0	0	0	否	6
朱战军	7	7	0	0	0	否	2
顾增才	12	12	0	0	0	否	7
宋超	12	12	0	0	0	否	7
曾鸣	12	0	12	0	0	否	0
王震坡	12	0	12	0	0	否	1
生育新	4	4	0	0	0	否	4
李明辉	12	1	11	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：

2024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2023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2023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。

2025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。

（五）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，审计委员会召开了九次会议，讨论审议了公司内审部提交的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，对公司内审部工作进行指导。

在2023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2024年度审计机构、聘请财务总监相关事项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两次会议，对公司董事、监事、高级管理人员2023年度薪酬方案及董事长薪酬调整事项进行审核并发表明确意见。

3、提名委员会的履职情况

报告期内，提名委员会共召开了一次会议，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，2023年年度报告中公司未来发展战略规划、公司变更部分募集资金用途投入新项目及永久补充流动资金的事项进行审核并发表明确意见。

第二部分 2025 年的工作展望

一、公司未来发展战略

在电力市场化改革全面落地、新型电力系统加速建设的背景下，公司将围绕“能源资产+能源服务”双轮驱动战略，深化清洁能源资产布局与市场化服务能力，打造“低碳化、数字化、平台化”的能源生态系统，助力国家“双碳”目标实现。

（一）公司致力于夯实能源资产收益底座，打造专业化运营团队，持续稳定资产收益

针对清洁能源热电联产资产，公司将通过精细化成本控制、深挖热用户扩大规模、现有机组改造/异地重建、建立健全技术保障体系等手段，提质增效，保证清洁能源资产的收益稳定性。

针对新能源资产，在电力全面市场化、传统固定收益式微的行业变革期，公司致力于重塑资产运营价值，加速从单一的设备运维向全周期的资产运营转型。公司将持续深化电力市场研判能力与动态风险管控体系建设，着力培育兼具能源技术底蕴与市场化交易思维的专业化运营团队，通过构建“电力现货交易策略优化-虚拟电厂资源聚合-绿电碳资产协同开发”的全链条运营能力，实现风光储资产与电力市场规则的高效适配。

面对新型电力系统对灵活资源调度的核心诉求，公司将依托多能互补的资产组合优势，探索负荷预测、价差套利、容量租赁等增值运营场景，逐步形成“物理资产运行保底收益+市场化服务弹性收益”的双重收益结构，为资产收益稳定性构筑长效护城河。

（二）公司致力于持续深化能源服务创新，构建全场景能源服务产品矩阵

公司将持续深化能源服务创新，构建全场景能源服务产品矩阵。针对工商业

客户的负荷资源池，公司将提供“能效优化+分布式能源托管+需求响应”的综合解决方案，实现用户侧资源与电力市场的动态适配；基于数字化平台，公司将聚合客户及自持的分布式光伏、储能、可调负荷等资源，形成灵活可调度的“云上电厂”，参与电力现货交易、调频辅助服务及需求侧响应。在能源交易方面，公司将根据各地政策要求，搭建“中长期合约+现货套利+容量租赁”的组合交易模型，实现能源资产多维价值发现。碳中和业务上，公司将以碳足迹追踪、碳资产开发为核心，为企业定制从碳核算、减排路径规划到绿证核销的一站式脱碳解决方案。通过全场景的能源服务产品矩阵，满足电网、工商业客户等各类客户的多样化能源服务需求。

（三）公司致力于全面拓展能源服务业务版图，打造公司业务高速发展的第二增长极

在新能源电力市场改革的行业浪潮中，公司将把握市场化机遇，以能源服务业务为核心战略方向，全面构建“资源聚合-市场交易-碳能联动-用户运营”四位一体的服务价值链。依托虚拟电厂实现分布式能源与负荷资源的智能调度，通过绿电交易、碳资产开发打通电碳市场价值通道，创新能源聚合服务激活工商业用户侧资源潜力。未来五年，公司将重点打造以能源服务为核心的业务协同生态，通过跨区域服务网络布局、数字化平台能力建设及标准化产品体系输出，推动能源服务收入占比突破 50%，使其成为驱动公司规模增长、利润提升及估值重构的战略支柱，在新型能源体系变革中确立差异化竞争优势。

二、2025 年度经营工作计划

展望 2025，围绕公司战略定位与业务转型目标，公司确立了“客户价值深耕、平台能力筑基、动态市场适配”的工作方针，公司的主要工作计划如下：

（一）以能源资产为基础，助力能源服务，提质增效保收益

公司将立足核心能源资产，在稳固收益基本盘的同时，加快推进能源服务业务规模的增长。在热电联产领域，公司将秉持精细化管控、增收节支的运营理念，在成本端，通过“长协+市场结合”、“自用+代输结合”等方式，全面控制燃料成本；在收入端，公司将以热电资产为枢纽，构建区域性的工商业客户辐射网络，在扩大热力用户规模的同时，同步挖掘客户能效优化、绿电绿证等衍生服务需求，以扩大能源服务客户规模。在分布式能源领域，公司将依托敏捷高效的开发团队，

聚焦经济发达区域，瞄准优质客户，以“高耗能、稳定用能、强支付能力”为核心筛选标准，严控项目收益率，在保证新能源项目收益稳定的前提下，深度挖掘客户的其他能源服务需求，为能源服务生态延展奠定高价值客户基座，在能源资产的发展道路上走出能源服务的第二增长曲线。

（二）以负荷客户为核心，扩大能源节能服务及交易服务业务规模

公司将构建“资产投资/代运营锚定客户入口、轻量服务实现价值裂变”的商业模式，以客户为核心，聚焦客户各类能源服务需求，为客户定制综合能源服务解决方案。公司将聚焦钢铁、化工等高耗能行业，以分布式能源资产投资为抓手，通过合同能源管理等模式与优质客户建立深度合作，形成稳定的业务入口。同时，基于资产合作场景，针对同一客户定制“1+N”的能源服务组合，以分布式能源为基础，叠加售电、虚拟电厂资源聚合及碳中和方案等衍生服务。

此外，针对电力市场化衍生的代运营需求，推出“分布式能源全托管服务”，为客户提供设备监控、交易策略优化、收益分成的标准化解决方案。通过此方式，公司无需重资产投入，可同时拓展电源端及业主端客户，边际成本递减效应显著。

公司将通过“资产纽带获客-服务交叉创收-代运营生态裂变”的价值传导，增加客户粘性，以客户为核心，通过客户规模扩大及单客户服务收入提升双轮驱动，发挥飞轮效应，持续拉动公司业绩增长。

（三）以能源科技为重点，聚焦科技平台能力建设，打造业务规模化拓展的核心引擎

电力全面市场化交易，对企业平台及科技能力提出了新的要求。公司将以能源数字化变革为牵引，聚焦打造新能源运营管理、功率预测、负荷预测、市场化交易、虚拟电厂调度等核心平台能力，支撑公司满足源网荷储协同优化、电力市场敏捷响应、分布式资源智能调度的业务扩展需求，为能源服务业务规模化拓展提供核心引擎，全面激活能源服务业务的边际扩张能力。

随着新一轮科技革命和产业变革深入发展，人工智能已成为驱动新质生产力的重要引擎，公司始终坚持科技引领、数字赋能、绿色发展，以 AI 技术融合进入新能源和电力交易应用，持续培育高科技新质生产力，瞄准产业关键环节与行业核心科技，在虚拟电厂+AI 大模型、大模型智能体和算法模型开发等层面进行科技创新，为将公司打造成为行业领先的虚拟电厂运营商奠定科技基础。

三、公司可能面对的风险

1、宏观经济及政策风险

（1）宏观经济风险

公司以电力、热力及能源服务为核心业务，与国民经济发展状况及工业发展需求息息相关。在当前宏观经济承压背景下，受房地产下行与出口疲软拖累，高耗能行业产能利用率持续走低，导致企业用能需求可能收缩，对公司的盈利带来一定负面影响。

（2）政策风险

2025 年 2 月，国家发展改革委、国家能源局联合印发《深化新能源上网电价市场化改革促进新能源高质量发展的通知》（发改价格[2025]136 号），明确推动电价全面由市场形成，促使行业进入阶段性调整期。电价和电量方面实施新老划断政策，2025 年 5 月 31 日后并网的电站，已不再实行固定电价，电力市场化改革不断深入。

（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。

2、经营风险

电力全面市场化交易行业背景下，公司将重点发力虚拟电厂、能源交易、能源聚合、碳中和等轻资产业务，此类业务对公司整体的运营能力提出了新的要求，如公司未能及时打造专业完善的人才体系，可能导致资产收益能力、电力交易能力未及预期，进而影响公司收益。此外，新赛道的开启往往伴随着激烈的低价竞争，为快速抢占市场份额，部分竞争对手可能采取激进的价格策略，通过短期让利换取规模扩张，导致行业整体盈利空间承压。激烈的竞争之下，公司市场开拓可能不及预期，整体利润收益可能亦将受到影响。

四、风险应对措施

公司将以国家电力体制改革为契机，实时关注各地政策动态，捕捉政策红利。同时，将牢牢把握市场化发展机遇，打造专业的运营人才体系，稳定传统能源资产收益，并重点发力虚拟电厂、能源聚合、能源交易、碳中和等战略性新兴产业领域。面对残酷的市场竞争，公司将致力于在规模扩张与盈利可持续性之间寻求平衡，短期内通过策略性让利锁定优质客户资源，保持稳固的优质客户粘性；长期将深度融合数字化技术与能源科技，打造精准的市场价格预测、灵活的资产运营策略等一系列差异化核心竞争力，推动公司从传统能源供应商向绿色能源服务商的转型升级，从单一的电力业务收益转向多元化价值挖掘。

协鑫能源科技股份有限公司董事会

2025 年 4 月 27 日