

东旭蓝天新能源股份有限公司

公司 2021 年度董事会工作报告

一、2021 年度经营管理回顾

2021 年在宏观经济形势、新冠肺炎疫情反复影响等诸多不确定性因素下，公司保持战略定力，聚焦主业，在新一届董事会及管理层的带领下，对外强力开拓市场、强化资金回笼，对内增强管理效能、降本提质增效，持续推动组织体系再造，积极谋划部署各项新项目合作，改善公司经营困境。

报告期内，新能源发电业务收入持续保持稳定，满发稳供，提供持续现金流。2021 年全年累计电费收入约 7.6 亿元，截至 2021 年末应收新能源发电补贴款 15 亿元，年度内已收到新能源补贴 1.5 亿元。生态环保业务等资金驱动型业务较去年同期下降，全年营业收入 1.84 亿元。

公司全年实现营业收入 38.77 亿元，同比增长 11.68%，实现归母净利润-5.90 亿元，亏损较去年同期减少。报告期末，公司总资产为 261.53 亿元，归母净资产为 115.85 亿元。

（一）坚定新能源主业，挖潜提质增效

电站资产“压舱石”的战略定位不断夯实，公司运维业务技术、生产经营与营销管理领先业内，随着生产标准化体系逐步落地，发电量实现稳定增长。报告期末，公司自持光伏电站 57 座，覆盖全国 20 个省市自治区，并网装机量约 1GW，全年累计发电量 11.5 亿度，上网电量 11.41 亿度，等效利用小时数 1249 小时。

公司集中优势力量推动与央企国企深度合作，优势互补。报告期内新增新能源工程订单 12.77 亿元。此外公司新增收购光伏项目 2 个，共 38MW。报告期内，公司的运维团队走向业务前端，通过专业优质的服务为公司带来新增代运维订单 304.97MW，将客户电站发电效率平均提升 2%，通过精细化管理，提升运维效益。

（二）生态环保业务稳字当先，生态农业打响名片

生态环保业务是资金驱动型行业，多数新项目需要先垫资投入再回笼，受融资环境整体偏紧等因素影响，公司及时调整生态环保业务战略，重新梳理业务及人员体系，做好现有项目的收尾及回款工作，强化风险管理。

为进一步开拓新的利润增长点，结合公司生态环保大布局及全资质，公司积

极推进农业农村绿色发展，协助实施一批美丽乡村建设、生态保护修复、复苏河湖生态环境工程项目，参照大别山“龙头企业+基地+合作社+农户”茶油互联互通创新发展模式，培育优势特色油茶集群。目前拥有 5000 余亩的油茶种植基地和 200 余亩的油茶良种育苗基地，具备 5 万吨年油茶籽加工产能，是安徽省林业和农业产业化双龙头企业，国家高新技术企业，也是中国同行业中规模最大的油茶籽专业生产企业之一。

（三）锚定“碳中和、乡村振兴”战略，借势再发力

报告期内，公司进一步调整完善业务布局，成立碳中和、乡村振兴两大产业事业部，统筹管理新能源投资、开发、运营管理、高端光伏组件生产制造、生态环保、农业基地等业务领域。

在安徽金寨，公司对国家扶贫政策及乡村振兴战略作出积极响应，结合当地特色，成立光伏组件制造企业安徽东旭康图太阳能科技有限公司（以下简称：东旭康图），目前该公司已发展成为可年产光伏组件 1GW 的高端光伏组件制造企业，成为公司光伏业务的重要组成部分。截至 2021 年，东旭康图的产品已远销全球 25 个“一带一路”国家和地区。东旭康图不仅为金寨提供再就业岗位 100 多个，也带动周边数十家配套企业并肩成长，成为当地光伏扶贫工程及乡村振兴项目典范。

（四）压降债务规模，清收盘活资产

报告期内，公司清收盘活部门积极与各债权方协商债务化解方案，努力消除或减少控股股东债务违约带来的不利因素。2021 年度累计达成展期协议的贷款共计 42.41 亿元，截至报告期末公司有息负债合计 91.38 亿元。同时，公司持续深化各类资产盘活及债权清收工作，收回部分抵偿资产。

（五）履行社会责任，践行绿色发展

报告期间全国多地出现疫情反弹及局部灾害，公司积极响应国家号召，践行社会责任，以实际行动支持新冠肺炎疫情防控工作，向安徽、浙江、江西等各地累计捐赠食用油、医用酒精等物资；向江西省分宜县政府提供场所设施用于疫情防控集中隔离点。2021 年 7 月河南遭受特大暴雨侵袭导致洪灾泛滥，公司迅速驰援助力抢险抗灾，向河南电池研究院、新乡牧野区政府捐赠了 2500 余件灾区急需的食品物资，累计价值约 10 万元，为防汛抢险全面胜利贡献出绵薄力量。

（六）变革管理组织，服务战略业务

公司持续推动业务和组织架构的优化，提升管理效率与运营效率，公司依据战略，从目标、组织、考核、激励、管理五个方面进行重构。为贯彻落实管理体系改革目标，公司持续推进组织变革与人员优化，积极组建高效管理团队，培养经营技术销售等骨干团队、强化骨干员工的主人翁意识，推动制度体系建设等重点专项工作，有效提升公司凝聚力及人均效能。

二、董事会 2021 年度会议情况

本年度董事会召开会议 11 次，其中现场会议 2 次，通讯表决会议 9 次；召开了 2020 年年度股东大会及 1 次临时股东大会，董事会对股东大会通过的各项决议均已执行落实。

三、2022 年公司的主要经营计划

（一）2022 年工作重点

1、新能源业务，确保运营稳定

公司现有光伏电站可有效保障公司运营资金稳定。公司在手光伏电站资产质量较优；新业务方面，将主动谋篇布局，加强平价竞价项目资源获取力度，首先积极争取内蒙、青海、甘肃、陕西等大型基地项目，在资源条件好、就地消纳能力强的区域开发建设新能源综合示范基地，加快实现规模化增量；其次，计划在资源丰富地区配合当地政府建设高效光伏组件智能制造基地项目和储能电池及材料等项目，完善新能源产业链，巩固公司在新能源领域的核心竞争力；同时，着力打造智能物联网代运维平台，推动新能源业务高质量、可持续发展。

2、生态环保业务，稳中求进

生态环保产业将一方面紧跟政策导向，积极投入污染防治攻坚战，多个细分领域协同发展，另一方面在融资趋紧的外部环境下，根据项目的融资进展合理的调整施工进度，控制投资节奏，积极谋求转型发展。在生态农业等乡村振兴业务方面，结合公司在生态环保方面的优势资源，参与建设一批美丽乡村建设项目、生态保护修复工程、河湖生态环境复苏等工程。公司参照大别山金寨“龙头企业+基地+合作社+农户”茶油互联互通创新发展模式，培育优势特色油茶集群，创建一批国家农村产业融合发展示范园或大型特色农业基地。

3、风险化解，政策窗口下积极推进债务风险化解工作

公司将利用国家碳中和产业政策优势，改善经营状况的同时，继续加大与各债权机构的沟通力度，力争通过与债权人谈判，推进公司债务展期以及通过债务重组、降息缓息等方式维持存量贷款稳定性，降低财务成本。另外，公司控股股东东旭集团光电显示产业在解决国家“缺芯少屏”、维护供应链安全中发挥了重要作用。自出现流动性危机以来，东旭集团得到了国家相关部门高度重视，并给予帮扶支持。东旭集团及其控股公司通过发挥自身产业及科技优势，企业运营活力得以恢复，风险化解有序推进。东旭集团承诺，公司在财务公司的存款将在其整体债务风险化解中得到优先保障。

4、内部管理方面，继续加强成本管理和清收催款力度

公司将进一步加强成本管理和费用预算控制，加强对子公司及各业务单元的财务及风险管控，全面优化经营管理措施，提升内部运营管理效率，降低各项运营费用。公司将持续优化现有流程，持续通过定期考核、复盘分析做好过程管理、激发组织活力，通过内部管理改进，效率提升等推动成本降低。与此同时，综合考虑当前市场环境、金融环境及企业自身现状，公司拟处置部分前期已布局但开发难度大、资金投入高、不符合公司目前战略定位的项目，收回部分预付及应收资金，改善公司资产结构。

（二）公司可能面临的风险及应对措施

1、政策风险

由于全球大部分国家及地区光伏发电成本已低于传统化石能源发电成本，光伏发电已成为大部分国家实现碳减排的主要能源形式，各国也相继出台有关鼓励政策推动光伏发电规模的持续增加。尽管光伏行业已进入无补贴时代，但国家若出台新的有关并网消纳、储能配置、非技术成本、市场化交易等方面的产业政策，将对国内光伏行业的转型升级和光伏企业的经营带来一定的不确定性。

应对措施：针对以上风险，公司将紧跟行业动态及政策导向，将行业及政策的发展趋势与研发、生产和销售结合起来，通过持续进行工艺改进、成本优化、效率提升等措施，实现降本、增效、提质，全面迎接“平价上网”时代。

2、资金风险

新能源及生态环保产业均属资金密集型产业，对企业营运资金要求较高。受国家宏观形势变化及降杠杆融资调控等政策影响，民营企业融资相对困难，信用

风险增加。受东旭集团流动性危机影响，公司在财务公司存款暂时受限，可自由支配的货币资金较为有限。同时，公司存量债务融资规模较大，财务费用居高不下，影响公司整体盈利能力。

应对措施：一方面，公司将围绕年度经营和投资计划开源节流，积极主张各类债权加速资金回流，同时严控各项成本费用支出。另一方面，公司将继续积极推进债务风险化解工作，加强与金融机构的沟通及合作，通过展期、降息、债务重组等方式缓解公司资金及财务压力。

3、人才流失风险

公司经过多年的业务积累，拥有一支高素质的业务及管理人才队伍，在技术、市场及管理等重要环节积累了丰富经验，是构成公司竞争优势的重要基础。随着新能源产业开启景气周期，国内外同行业头部企业优先启动人才竞争策略，可能会对公司人员稳定产生一定影响，存在人才流失风险。

应对措施：公司将继续坚持企业文化建设，把提高员工素质和引进高层次人才作为公司发展的重中之重，建立并完善业务人才和高级管理人才的引进和激励机制，以良好的工作环境与发展机遇吸引并留住人才。同时，通过有计划、有步骤的培训机制，做好公司人才储备及培养工作。

东旭蓝天新能源股份有限公司

董 事 会

二〇二二年四月二十七日