

顺发恒能股份公司

2024 年度董事会工作报告

2024年度，公司董事会严格按照《中华人民共和国公司法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规、规范性文件及《公司章程》《董事会议事规则》等公司制度文件的要求，紧紧围绕公司发展战略和经营方针，勤勉尽责地开展各项工作。公司全体董事本着对股东负责的态度，认真履行《公司章程》赋予的职责，深入贯彻落实股东大会各项决议，积极推动董事会决议的实施，不断推动公司持续、健康、稳定发展。现将董事会2024年度工作情况汇报如下：

一、2024年度董事会会议召开情况

2024年度，公司董事会共召开会议11次。会议的召集召开符合有关法律、行政法规、部门规章、规范性文件、深圳证券交易所业务规则和《公司章程》的规定，会议的决议合法有效。具体情况如下：

序号	会议名称	会议召开时间及方式	会议出席情况	会议决议
1	第九届董事会第二十三次会议	2024年2月1日 (现场+通讯表决)	应出席9人， 实际出席9人	审议通过： 1、《关于公司<2024年员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》 2、《关于公司<2024年员工持股计划管理办法>的议案》 3、《关于提请股东大会授权董事会办理员工持股计划有关事项的议案》 4、《关于召开2024年度第一次临时股东大会的议案》
2	第九届董事会第二十四次会议	2024年4月19日 (现场+通讯表决)	应出席9人， 实际出席9人	审议通过： 1、《2023年年度报告全文和摘要》 2、《2023年度董事会工作报告》 3、《2023年度财务报告》 4、《2024年度经营方针与经营计划》 5、《2024年度投资计划》 6、《2024年度财务预算报告》 7、《2023年度利润分配预案》 8、《关于与万向财务有限公司签订<金融服务框架协议>的议案》 9、《关于万向财务有限公司风险评估的议案》 10、《关于在万向财务有限公司开展存贷款金融业务的风险处置预案》 11、《内部控制自我评价报告》 12、《董事会关于独立董事独立性自查情况的专项报告》 13、《关于修订<公司章程>部分条款的议案》 14、《关于修订<董事会议事规则>部分条款的议案》 15、《关于修订<股东大会议事规则>部分条款的议案》 16、《关于修订<关联方资金往来及对外担保管理制度>部分条款的议案》 17、《关于修订<关联交易管理制度>部分条款的议案》 18、《关于修订<证券投资内控制度>部分条款的议案》 19、《关于修订<董事、监事和高级管理人员持股管理办法>部分条款的议案》 20、《关于制订<会计师事务所选聘制度>的议案》

序号	会议名称	会议召开时间及方式	会议出席情况	会议决议
				21、《关于制订<独立董事专门会议工作细则>的议案》 22、《关于公司及控股子公司向金融机构申请授信的议案》 23、《关于召开 2023 年年度股东大会的议案》
3	第九届董事会第二十五次会议	2024 年 4 月 24 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过：《2024 年第一季度报告》
4	第九届董事会第二十六次会议	2024 年 6 月 14 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过： 1、《关于拟变更公司名称及修订<公司章程>部分条款的议案》 2、《关于续聘财务及内控审计机构并支付其报酬的议案》 3、《关于召开 2024 年度第二次临时股东大会的议案》
5	第九届董事会第二十七次会议	2024 年 7 月 17 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过： 1、《关于投资建设创新聚能城能源中心项目的议案》 2、《关于 2024 年度日常关联交易预计的议案》
6	第九届董事会第二十八次会议	2024 年 8 月 23 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过： 1、《2024 年半年度报告全文及摘要》 2、《关于万向财务有限公司的风险评估报告》
7	第九届董事会第二十九次会议	2024 年 9 月 23 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过： 1、《关于提名第十届董事会非独立董事候选人的议案》 (1) 提名陈利军为第十届董事会非独立董事候选人 (2) 提名李爽为第十届董事会非独立董事候选人 (3) 提名凌感为第十届董事会非独立董事候选人 (4) 提名崔立国为第十届董事会非独立董事候选人 (5) 提名袁亦文为第十届董事会非独立董事候选人 (6) 提名赵子瑜为第十届董事会非独立董事候选人 2、《关于提名第十届董事会独立董事候选人的议案》 (1) 提名李历兵为第十届董事会独立董事候选人 (2) 提名邵劭为第十届董事会独立董事候选人 (3) 提名郑刚为第十届董事会独立董事候选人 3、《关于支付独立董事津贴的议案》 4、《关于召开 2024 年度第三次临时股东大会的议案》
8	第十届董事会第一次会议	2024 年 10 月 14 日 (现场+通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过： 1、《关于选举公司董事长的议案》 2、《关于选举公司第十届董事会专门委员会成员的议案》 3、《关于聘任公司总经理的议案》 4、《关于聘任公司董事会秘书的议案》 5、《关于聘任公司财务负责人的议案》
9	第十届董事会第二次会议	2024 年 10 月 29 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过： 1、《2024 年第三季度报告》 2、《关于参与对万向财务有限公司增资暨关联交易的议案》 3、《关于召开 2024 年度第四次临时股东大会的议案》
10	第十届董事会第三次会议	2024 年 12 月 6 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过：《关于为全资子公司申请贷款提供担保的议案》
11	第十届董事会第四次会议	2024 年 12 月 30 日 (通讯表决)	应出席 9 人， 实际出席 9 人	审议通过： 1、《关于全资子公司顺发能城取消收购浙江普星德能燃气发电有限公司 30% 股权的议案》 2、《关于收购浙江普星德能燃气发电有限公司 51% 股权暨关联交易的议案》 3、《关于因收购浙江普星德能燃气发电有限公司控股权可能形成接受关联方担保的议案》

二、2024年度董事会召集召开股东大会及执行股东大会决议的情况

2024年度，公司董事会召集召开股东大会5次。会议的召集召开符合有关

法律、行政法规、部门规章、规范性文件、深圳证券交易所业务规则和《公司章程》的规定，会议的决议合法有效。具体情况如下：

序号	会议名称	召开时间及表决方式	投资者参与比例	会议决议
1	2024 年度第一次临时股东大会	2024年2月19日 (现场表决与网络投票相结合)	4.79%	审议通过： 1、《关于公司<2024 年员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》 2、《关于公司<2024 年员工持股计划管理办法>的议案》 3、《关于提请股东大会授权董事会办理员工持股计划有关事项的议案》
2	2023 年年度股东大会	2024年5月14日 (现场表决与网络投票相结合)	67.84%	审议通过： 1、《2023 年年度报告全文和摘要》 2、《2023 年度董事会工作报告》 3、《2023 年度监事会工作报告》 4、《2023 年度财务报告》 5、《2024 年度经营方针与经营计划》 6、《2024 年度投资计划》 7、《2024 年度财务预算报告》 8、《2023 年度利润分配预案》 9、《关于与万向财务有限公司签订〈金融服务框架协议〉的议案》 10、《关于修订<公司章程>部分条款的议案》 11、《关于修订<董事会议事规则>部分条款的议案》 12、《关于修订<股东大会议事规则>部分条款的议案》 13、《关于修订<关联方资金往来及对外担保管理制度>部分条款的议案》 14、《关于修订<关联交易管理制度>部分条款的议案》 公司独立董事在本次股东大会上进行了述职
3	2024 年度第二次临时股东大会	2024年7月3日 (现场表决与网络投票相结合)	67.90%	审议通过： 1、《关于拟变更公司名称及修订<公司章程>部分条款的议案》 2、《关于续聘财务及内控审计机构并支付其报酬的议案》
4	2024 年度第三次临时股东大会	2024年10月14日 (现场表决与网络投票相结合)	68.15%	审议通过： 1、《关于支付独立董事津贴的议案》 2、《关于换届选举第十届董事会非独立董事的议案》 2.1 选举陈利军为第十届董事会非独立董事 2.2 选举李爽为第十届董事会非独立董事 2.3 选举凌感为第十届董事会非独立董事 2.4 选举崔立国为第十届董事会非独立董事 2.5 选举袁亦文为第十届董事会非独立董事 2.6 选举赵子瑜为第十届董事会非独立董事 3、《关于换届选举第十届董事会独立董事的议案》 3.1 选举李历兵为第十届董事会独立董事 3.2 选举邵劭为第十届董事会独立董事 3.3 选举郑刚为第十届董事会独立董事 4、《关于换届选举第十届监事会非职工监事的议案》 4.1 选举沈李泓为第十届监事会非职工监事 4.2 选举王群为第十届监事会非职工监事 上述选举产生的非职工监事和公司职工代表大会选举产生的职工监事王飞超共同组成公司第十届监事会
5	2024 年度第四次临时股东大会	2024年11月15日 (现场表决与网络投票相结合)	4.62%	审议通过：《关于参与对万向财务有限公司增资暨关联交易的议案》

报告期内，公司董事会根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》等有关法律、法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会决议和

授权，认真执行并完成股东大会各项决议。

三、董事会关于2024年度经营情况的讨论与分析

（一）经营情况概述

报告期内，公司始终紧紧围绕发展战略，积极开展各项工作。主要包括：

1、有序推进创新聚能城能源中心项目尽早落地，该项目致力于创新聚能城企业提供可靠的电力与热力供应，满足各企业的高效低碳能源供应需求。

2、启动收购普星德能燃气发电有限公司 51%股权。强化资源整合能力，既契合电力行业低碳化转型趋势，又直接提升业绩规模，显示出公司在传统能源结构优化中的战略执行力。

3、“茶光互补”集中式光伏项目。公司在探索生态友好与新能源共富的创新开发模式方面取得突破，临安“茶光互补”集中式光伏发电项目于 2024 年 12 月并网发电，该项目总装机容量 10.25 兆瓦，占地 300 余亩，是杭州首个大面积山地“茶光互补”项目，标志着杭州在“碳”索光伏共富模式、打造绿色能源利用和生态农业融合发展的道路上迈出了重要一步。

4、桐庐 50MW/100MWh 网侧储能项目。公司启动开发桐庐 50MW/100MWh 网侧储能项目，该项目已入规浙江省“十四五”新型储能发展规划，投运后将充分利用当地峰谷价差，参与电网辅助调度服务，响应电网峰谷负荷需求；同时，公司在珠三角、长三角地区积极拓展优质综合能源服务项目，达成一定规模后，将推进研探虚拟电厂业态。

5、持续维护自持物业的招商和稳健运营，探索新商业区域运营模式，增强自身竞争力。

6、坚守物业服务品质，加快物业服务转型升级，拓展多业态服务，赋能智慧管理，深耕增值服务领域，争优创优、提升品牌价值和形象。

7、将股东利益、公司利益和员工利益紧密结合，公司完成首期员工持股计划实施，为公司长远发展提供强有力的组织保障。

8、继续加大能源人才引进与培养，优化人才素质结构，不断加强人才队伍建设。

9、持续加强资金监管、统筹管理和成本控制，不断降低财务风险。

报告期内，公司实现营业收入 31,321.65 万元，利润总额 12,300.21 万元，归属于母公司所有者的净利润 8,489.24 万元，分别较上年同期减少 86.00%、72.63% 和 74.38%。

（二）公司主营业务所在市场分析

1、清洁能源电力市场分析

长三角是我国经济发展最活跃、开放程度最高、创新能力最强的区域之一，同时是我国重要的电力负荷中心。在国家发展改革委、国家能源局的指导下，华东能源监管局、国家电网公司华东分部和各省市政府有关部门、发电企业协同推进长三角电力市场建设，构建“电力互济、错峰互补、容量互备、供需互动”的省市间电力互济市场化机制。

浙江省属于资源小省，用能大省，三分之一的用电量需要依靠省外输入。在“双碳”目标背景下，浙江省持续增强电力供给能力，加快能源绿色低碳转型，风电、光伏等新能源的快速发展成为主要贡献力量。2024 年，浙江新增新能源发电装机容量 1411 万千瓦，同比增长 29.4%。截至 2024 年底，浙江累计新能源发电装机容量达 5682 万千瓦，其中光伏发电装机容量 4727.5 万千瓦，风电装机容量 649 万千瓦。

（1）风电

在风电布局上，公司积极响应国家政策，围绕重点区域开展风电项目。一方面加快推进存量风电项目的升级改造，另一方面，积极探索分散式风电项目建设。同时，公司积极开展全国范围内优质风电资源的收并购工作，加快扩大风电装机规模。政策方面，2024 年 3 月，浙江省发布《关于开展 2024-2025 年度陆上风电项目改造升级和退役申报工作的通知》，提出改造升级的项目应满足全容量并网运行超过 15 年或单台机组容量小于 1.5 兆瓦要求。2024 年 4 月，浙江省人民政府关于印发浙江省推动大规模设备更新和消费品以旧换新若干举措的通知，指出到 2027 年，完成风电装机升级改造 7 万千瓦以上。浙江省目前可充分利用沿海沿江滩涂、工业园区、火电厂区空地、抽水蓄能上水库附近等区域，因地制宜加快发展分散式风电项目，同时试点推进分布式发电市场化交易，研究点对点电源直供模式。重点开展单机容量小于 1.5 兆瓦的风电机组技改升级，促进风电产业提质增效和循环发展。对分散式风电实施“能接尽接、就近接入”原则，确保项目并网消纳。浙江省海上风电规划建设属“十四五”期间风电领域主要拓展方向。

2024 年 3 月，浙江省发改委发布《浙江省扩大有效投资“千项万亿”工程 2024 年重大建设项目实施计划项目表》包含 8 个海上风电项目，海上风电项目总装机容量达 2893MW。截至 2024 年底，浙江累计风电装机容量 649 万千瓦，同比增长 11.13%，其中海风占比超过 70%。浙江省地形以低山丘陵为主，海上风电资源丰富，而陆上风电资源相对匮乏。

（2）光伏

浙江省作为分布式光伏大省，在政策和产业方面持续发力。2024 年 2 月，浙江发改委发布《2024 年浙江省扩大有效投资政策的通知》，提出实施各类“光伏+”行动，鼓励各地结合实际，利用存量农业设施大棚、即可恢复用地等，实施“共富光伏农业提升工程”。2024 年 9 月，浙江省绿色低碳转型促进条例提出，推进集中式和分布式光伏开发利用，支持光伏项目与农业、林业、渔业、工业、建筑、交通等多领域融合发展。2025 年 2 月，浙江省人民政府办公厅发布《浙江省推动碳排放双控工作若干举措的通知》，明确到 2025 年底，新增风电、光伏装机 600 万千瓦；到 2030 年底，全省风电光伏装机达到 8000 万千瓦。产业方面，浙江省的光伏产业不断完善升级，智能光伏作为浙江“415X”先进制造业集群中的重要组成部分，基本形成以嘉兴、金华为引领，杭州、宁波、湖州、衢州等地协同发展的格局。公司在光伏布局上坚持“新建+并购”并举、“集中式+分布式”并举，围绕重点区域，积极探索“光伏+”项目，探索通过“农光互补”“渔光互补”“茶光互补”等创新模式，将光伏发电与农业、渔业、林业等产业深度结合，提高土地利用效率，实现生态保护与经济效益的双赢。同时，公司将积极推进优质光伏资源的收并购，加速光伏规模扩张，提升清洁能源装机量。

自 2006 年开始，浙江省企业纷纷投身于光伏产业，目前已经形成了以拉硅棒和切硅片为主的嘉善、衢州集聚区；以晶硅炉为主的绍兴集聚区；以光伏系统和配件为主的杭州、临安集聚区。全省光伏企业数量发展到近 200 家。浙江省太阳能资源属 3 类地区，适宜开展多场景分布式光伏发电应用。按照“宜建尽建”原则，推动省级开发区（园区）、物流园区、特色小镇工商业屋顶光伏发电大规模、高比例、高质量发展，支持有条件的市县实施新建工业厂房屋顶光伏发电安装“全覆盖”，开展高效智能光伏建筑一体化（BIPV）试点，发展“光储直柔”新型建筑电力系统。此外，可因地制宜建设集中式光伏电站，创新渔光、农光、林光互补复合开发模式，合理合规发展复合光伏电站，加强光伏电站规划布局，并鼓励有

条件地区利用既有电网设施按多能互补方式，有序建设多类型光伏电站，配套建设独立储能电站。截至 2024 年底，浙江累计光伏装机容量 4727.5 万千瓦，同比增长 40.84%。其中集中式光伏累计装机容量 833.9 万千瓦，分布式光伏累计装机容量 3893.6 万千瓦，同比分别增长 25%和 44.77%。

2、综合智慧能源服务市场分析

(1) 新型储能

随着风电、光伏等新能源装机不断提升，电力供需匹配性问题日益突出，储能作为新型电力系统的灵活调节器，在政策支持下迎来快速发展。2025 年 2 月，国家发改委、国家能源局发布《关于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》，明确不得将配置储能作为新建能源项目核准、并网的前置条件，标志着储能将逐步从政策驱动转向市场驱动。

浙江省政府在 2024 年出台多项政策，推动新型储能的高质量发展。对于电网侧储能，既可以通过接受统调获取相应服务收益，也可以通过容量租赁获取租金收益。2024 年 4 月，浙江省发展改革委、能源局印发《新型储能容量补偿资金分配方案》，提出由各市列入新型储能项目建设计划，且在 6 月 30 日前对完成并网试验的电网侧新型储能项目进行补偿，总规模不超过 130 万千瓦。2024 年 6 月，杭州市发改委发布《杭州市新能源配储指导意见》，推广租赁、共建、自建等配储方式，要求通知印发后并网项目配储容量低于 5 万千瓦/10 万度的，不再单独配储，通过租赁配储。2024 年，全国用户侧储能装机规模大幅增长，浙江、广东、江苏依旧贡献主要增量。政策扶持以及峰谷价差的扩大，提升了用户侧储能的经济性。未来，随着需求侧响应、电力辅助服务等商业模式的多元化发展，用户侧储能的收益渠道将进一步拓宽。在储能布局上，公司积极推进现有网侧储能项目加速落地，加速探索共享储能模式，提升项目盈利能力。同时，大力拓展电网侧、用户侧储能资源，加快提升储能装机规模，并积极探索多元化的商业模式，提升市场竞争力。

(2) 综合智慧能源服务

综合智慧能源供应市场具有广阔的市场前景和巨大的潜力。预计到 2025 年，国内智慧能源市场规模将接近 300 亿美元。广东和浙江作为全国经济发展水平领先省份，在智慧能源供应市场方面具有较大的发展潜力，两个地区电费峰谷值较大，回本周期快。珠三角是改革开放的前沿，经济较活跃，企业规模

相对较大、较稳定，在高耗能企业用电平衡的政策调节能力较强，各市响应较快，政策、补贴推动力度较大；浙江地区新型储能产业快速发展，截至 2024 年 6 月底，全省新型储能累计装机超过 540 万千瓦（含电源侧、电网侧、用户侧）。

3、房地产市场分析

2024 年，杭州房地产市场在机遇与挑战并存的环境中，呈现出多维度的发展特征与格局演变。政策方面，杭州响应中央调控基调，楼市宽松政策力度持续加码，全年出台 20 余条新政，包括全面取消限购、限价、限售，增值税“5 改 2”等，创下史上最宽松购房环境，提升了购房者市场预期，促进需求积极入市。

土地供求方面，2024 年杭州供地规模显著缩量。据统计，杭州市区全年揽获宅地出让金 1169 亿元，同比下降 34.3%，创近五年新低。但在与全国其他重点城市的横向对比中，杭州出让金规模仍高居全国第三。同时，2024 年杭州政府高度控盘，精准把控供地板块和节奏，叠加新房限价放开的利好，土拍热度较高，16.1%的溢价率在重点城市中仅次于深圳，彰显出杭州土地市场的强劲吸引力。新房方面，2024 年杭州新房成交 6.3 万套，市区住宅销售金额约 2800 亿元，全国第三，次于上海和北京；二手房方面，2024 年成交 9.4 万套（成交量首超新房，成交规模同比增长超 3 成），全国第五；次新房成交占比 38%，全国第一。

4、物业服务市场分析

政策方面，本地合规指引强化行业监管，为促进物业服务行业规范健康持续发展，提升行业形象、净化行业生态，杭州市物业管理协会发布了《杭州市物业服务行业自律公约》，倡导物业服务企业、其他物业服务人和物业管理事务咨询服务企业及其从业人员共同遵守相关约定。2024 年 11 月发布《杭州市物业服务行业合规指引》（征求意见稿），进一步强化属地物业服务企业行业监管，进一步推动规范化服务。

市场方面，国资物企加速市场化外拓，第三方项目占比持续提升，推动原有市场格局调整。物业费正在逐年提高，其中杭州市改善住宅物业服务费已突破 6 元/㎡·月。一方面近几年新建商品房基本为精装修交付，运用的高能、高能耗设施设备增长，大大增加了维护成本；另一方面，人工成本的上涨也导致了

物业运营成本的增加；但同时部分交付年限已久的小区，物业费降价趋势渐显，部分项目收缴率下降 3%-5%。趋势方面，浙江省物业服务市场容量近 10 亿 m²，未来可挖掘空间大，预计后续仍将保持稳定增长。在服务品质上经历快速扩张后，行业已进入理性回归、高质发展阶段；在服务创新上新技术、新设备、新模式、新理念等围绕数字化应用开展的服务方式的引入也已屡见不鲜，未来需进一步平衡运营成本与服务质量，通过技术创新与模式迭代突破增长瓶颈。

四、公司未来发展的展望

（一）行业竞争格局和发展趋势

1、绿色低碳转型重构行业格局，清洁能源主导地位确立

电力及能源板块的核心逻辑已从“保供稳价”转向“低碳转型”，清洁能源装机规模加速扩张，沙漠、戈壁、荒漠大基地项目仍是发展重点。2024 年清洁能源发展进入“政策密集落地期”，国家通过多重措施推动装机量跃升。政策层面，2024 年 7 月，国家发改委发布《加快构建新型电力系统行动方案》，明确要求 2024 年新增风光装机不低于 1.6 亿千瓦；河北、山东等省份推出分布式光伏“免受限”政策，允许 10MW 以下项目直接并网；国家能源局启动第三批风光大基地申报，规划总规模超 1 亿千瓦。资金支持上，中央财政安排 200 亿元补贴风光项目，并推出专项再贷款工具支持清洁能源设备更新。

2、智能电网和虚拟电厂重塑电力运营体系

电力体制改革进入深水区，新能源消纳压力陡增。随着储能技术、氢能技术、智能电网等前沿领域不断成熟，将推动能源互联网与分布式能源的深度融合。2024 年 2 月，国家发展改革委、国家能源局发布《关于加强电网调峰储能和智能化调度能力建设的指导意见》，要求新能源市场化电量占比超 80%。2024 年 3 月，国家发改委、国家能源局发布《关于新形势下配电网高质量发展的指导意见》，明确了新形势下配电网高质量发展的总体目标与阶段性目标，围绕建设新型能源体系和新型电力系统的总目标，打造安全高效、清洁低碳、柔性灵活、智慧融合的新型配电系统，在增强保供能力的基础上，推动配电网在形态上从传统的“无源”单向辐射网络向“有源”双向交互系统转变，在功能上从单一供配电服务主体向源网荷储资源高效配置平台转变。

3、电力市场化改革深化，推动企业能力升级

电力市场化有利于促进新能源消纳能力的提升。推动新能源企业通过绿电直供、虚拟电厂等方式提升消纳能力，进而提升项目收益率。目前，全国统一电力市场体系建设加快，23个省份启动现货试点，山西、广东率先转入正式运行。根据《电力市场运行基本规则》（2024年第20号令），现货市场交易频率提升至15分钟/次，电价峰谷差扩大至4:1以上（如广东试点），发电企业需应对实时供需变化带来的收益不确定性。需要企业构建市场分析与预测能力、数据与算法驱动的量化交易能力、跨部门协同与经营转型能力、技术支持与信息化建设能力等核心能力。

（二）公司发展战略

响应国家“碳达峰、碳中和”目标，以“让空气更清新”为使命，实践以能源科技为主体，以各类清洁能源发电、清洁能源零碳资产和技术的投资业务拓展为两翼的“一体两翼”发展格局，同时，依托前期积累成果和优势，深入研究零碳城市、智慧城市建设和运营，发展成为数字科技和能源科技赋能的、产融结合的智慧能源供应商及城市综合服务商。

（三）未来一年经营计划

2025年，公司继续坚持稳健发展、稳中求进，通过整合企业内外优质资源，持续加大清洁能源项目的开发力度，积极推进企业战略转型，目标在2025年新增项目规划装机1GW以上，投运400MW以上。公司将围绕下列重点展开工作：

1、加快清洁能源布局，构建优质资产底盘

（1）优化增量结构，严控存量质量

对现有项目，盯紧项目进度，聚焦高效投产，积极推进创新聚能城能源中心、桐庐网侧储能等现有项目加速落地；加快推动德迦风电“以大代小”项目核准并开工建设。在增量拓展方面，聚焦储能、光伏发电、天然气发电等领域，坚持“新建+并购”双轮驱动，加快优质资源整合，优选长三角、珠三角高价值区域，战略布局西部政策扶持区域，筑好优质资产底仓。积极布局新兴产业，持续深化智慧能源服务方案、源网荷储一体化、虚拟电厂等新兴领域的研究与应用，推动技术创新与商业模式多元化发展。

（2）强化项目管理，提升经营质效

推动项目全过程精细化管理，建立标准化、数字化的项目管控体系。围绕设备、技术、生产等核心环节，落实全流程成本控制、进度管理和投产成效，提升清洁能源项目的综合收益；持续优化气电机组运行效能，加强燃料管理，提升机组运行经济性；建立重大项目全生命周期监管与评估机制，确保项目高质量落地。

(3) 严格落实安全生产责任，提升安全生产水平

全面落实安全生产主体责任，明确年度安全管控指标。加强天然气发电机组的运行安全，完善风险预警、监测体系；强化新能源及新型储能涉网安全管理，提升涉网设备的安全性能；实施重大风险源头防范，分类建立项目安全标准体系与隐患排查机制；持续提升消防与应急响应能力，确保各生产单位安全生产，风险可控。

2、探索多元盈利模式，稳步拓展售电市场

积极开发绿证、碳资产等增值业务，延伸收益链条。同时，摸索总结电力市场进入现货交易时代后的新商业模式、考核细则及盈利机会，适度开展售电业务，积累经验。同时，加强与产业链上下游战略协同，为未来自营规模扩大做好准备。

3、提升物业管理能力，推进智慧服务升级

继续做好持有物业的招商和稳健运营，提升公司品牌形象。推动物业服务内功提升与外延扩张并举。加快服务转型升级，拓展多业态服务，赋能智慧管理，注入新型运营模式；争优创优、提升品牌价值。

4、加强人才队伍建设，构建组织发展新动能

加大清洁能源领域人才引进与培养，优化人才素质结构。实施员工持股计划，将股东利益、公司利益和员工利益紧密结合，更好地引育、激励人才，加强业务投拓、经营建设等部门，为公司长远发展提供强有力的组织保障。

5、发挥预算引领，加强预算管理

保持财务稳健，确保项目拓展与经营发展持续、可控。加强资金统筹管理，在新项目拓展方面充分发挥财务预算引领作用；完善资金监管机制，严控项目建设成本与运维成本；积极争取信贷政策支持，有效降低财务风险。

(四) 可能面临的风险及对策

1、政策风险

国家宏观调控或产业政策的调整，对行业、产品的影响，容易给公司的经营造成不确定性风险。随着近年来国家逐步调整补贴政策，风电行业补贴取

消、按照市场化原则进行平价上网，将对公司拓展新业务造成一定冲击。

对策：面对错综复杂的市场及政策形势，公司将积极储备优质平价项目资源，在确保投资收益的基础上加大新项目开发力度，充分论证项目经济性，提高项目抗风险能力，扎实开展项目前期工作，努力抢抓优质资源，从平价上网政策、电力消纳、风资源、造价等方面，持续开展调研，实现风险控制，努力降低电价政策变化可能带来的影响。

2、管理风险

随着公司发展战略实施，公司业务范围发生调整，对人才储备、运营管理及公司治理提出更高要求。

对策：加速契合战略发展的专业人才储备，继续加强人才队伍建设，引进高水平、专业性人才，继续探索并试行具有市场竞争力的激励机制，进一步增强人才粘性。同时，建立健全规范的管理体系，加强内部控制制度建设，提升经营管理能力，保障企业有序发展。

3、市场竞争风险

目前清洁能源行业竞争主要体现在新项目开发。随着行业集中度的提升、产品的提质增效、抢占优势资源及扩大市场份额的诉求也将进一步加剧企业之间的竞争。

目前国内清洁能源行业竞争较为激烈，公司在项目开发、技术创新和资源获取方面面临较大挑战。随着行业集中度提升，优质项目资源有限，公司在市场开拓方面可能会不及预期，同时，清洁能源行业受政策导向、技术发展以及建设成本等因素影响较大，公司在实际投资建设过程中可能会面临投资计划变更或收益不达预期的风险。此外，随着国家电力体制改革的加速推进，新能源发电项目在电力市场中的参与度不断提高，各省电力交易规则逐步完善，将对企业的电力交易能力提出更高要求，对公司的售电量和交易电价可带来不确定性，进而影响项目的盈利能力。

对策：国家提出的“双碳”目标给公司提供了广阔发展空间，公司将乘势而为，加快资源整合，确保优质项目资源的获取和储备，加速扩大装机容量与资产规模，增强公司抗风险能力和自身“造血功能”，进一步提高在清洁能源行业的市场竞争力。同时，加强与外部技术合作伙伴的战略合作，在储能、智能微电网、智能运营等方面形成协同创新优势。此外，公司将进一步完善建风险管

理体系，加强政策分析与市场预判能力，及时调整投资策略和项目计划，以减少外部环境的不确定性对业务开展的影响。

4、自然条件风险

公司风电项目均分布在浙江沿海地区，易受台风等恶劣天气威胁。极端恶劣天气引发的自然灾害可能对设备、输电线路等造成损坏，进而影响项目发电能力，对风电场发电量和营收造成不利影响。

对策：公司将加强安全管理，落实企业安全生产主体责任，实施系统安全绩效考核；推进风机技改，加强技术监督，强化定检维护和消缺工作，不断提高运行检修质量和设备健康水平，增强突发事件应对和防灾抗灾能力。

本报告已经公司第十届董事会第八次会议审议通过，尚需获得公司2024年年度股东大会表决批准。

特此公告。

顺发恒能股份公司

董 事 会

2025 年 4 月 19 日