

甘肃金刚光伏股份有限公司

重整计划（草案）之经营方案

一、总体战略规划

金刚光伏秉承“使光电更高效”的发展理念，从事高效率异质结（HJT）电池片及组件业务，现已发展成为一家集异质结（HJT）高效电池片、高效太阳能组件的研发、制造、销售为一体的新能源企业。未来，欧昊集团将继续支持金刚光伏专注于 HJT 技术路线，巩固先发优势，以领先的规模化能力使金刚光伏具备优先获得市场、获得客户的竞争优势；同时欧昊集团将携手产业合作伙伴为金刚光伏导入算力业务，致力于成为一家具有绿色能源优势的算力基础设施运营商。未来，金刚光伏仍将深耕酒泉，充分发挥酒泉绿色能源政策优势，在已有绿色光伏业务基础上，发展算力 AI 大数据服务。通过能源及算力的结合，打造光伏制造、光伏发电、算力服务、绿电直连的算电一体化商业模式。

二、充分发挥地区和重整投资人优势，拓展“能源+算力”的综合商业模式

（一）光伏：集中产能，扎根酒泉，融入酒泉光伏产业链

酒泉市委、市政府高度重视工业发展，先后制定印发了《酒泉市“十四五”工业发展规划》《酒泉市“十四五”能源发展规划》《酒泉市“十四五”开发区发展规划》，以及《酒泉市产业链招商“作战图”实施方案》《酒泉市激励工业和信息产业创新发展的若干政策》《酒泉经济技术开发区招商引资及产业发展扶持奖励办法》等规划、方案和产业链招商政策。

目前，酒泉市经济技术开发区已成功引入了金刚光伏、浙江正泰、特变电工、明阳智能等国内光伏行业大型企业，初步构建以晶硅类为主导的光伏装备制造产业链，已建成和在建的硅料提纯、晶硅拉棒、切片、电池片、光伏组件等项目 12 个，即将动工建设和已签约项目 8 个，全部项目建成投产后，酒泉地区在光伏制造领域将实现上下游全产业链贯通。

重整后三年内，欧昊集团将支持并协助公司将全部产能集中至酒泉地区，拥抱和融入酒泉光伏产业链，充分发挥地区产业集聚优势，提升产业链效率，在更

好地参与市场竞争的同时回馈地区支持。

（二）算力：基于绿电优势，培育算力第二增长曲线

为成功构筑“能源+算力”综合发展的战略新格局，金刚光伏在算力业务上的发展策略将立足于其独特的产业基础，以成为“绿色算力解决方案的引领者”为战略定位，致力于将自身在新能源电力领域的优势转化为算力业务的核心竞争力。发展目标是通过与产业投资人及产业合作伙伴的深度协同，在甘肃省这一“东数西算”国家枢纽节点，快速建立起具备低碳、成本优势的算力基础设施集群，并拓展“能源+算力”的综合商业模式，形成稳定且具差异化的第二增长曲线。

金刚光伏已拥有坚实的起步基础：金刚光伏孙公司北京金刚数海智算科技有限公司已与某客户签订了价值 3.99 亿元的算力服务合同；控股股东兼产业投资人欧昊集团在甘肃的新能源电力投入为算力业务提供了稳定的绿色能源保障；产业合作伙伴在甘肃当地的算力业务积累与广泛的产业投资生态为金刚光伏提供了宝贵的市场入口与技术支持。

后续，金刚光伏将多维并举地推进切实可行的实施路径。在管理方面，金刚光伏将依托并逐步内化产业合作伙伴的专业能力，构建一支精通算力与能源融合业务的运营团队；在市场拓展方面，金刚光伏将优先服务对绿色算力、低成本及国产化有强烈需求的客户，并借助股东生态网络切入高增长赛道；在此基础上，金刚光伏将深化与产业投资人的资本合作，为业务扩张提供强劲的资本动能；强化“绿色算力”的品牌定位，将金刚光伏在新能源领域的先天优势转化为独特的品牌价值，塑造在目标市场的差异化认知与领导地位。

三、以降本为中心，进行系列经营举措优化调整

重整完成后，金刚光伏将以降本为中心，采取技术研发、产能布局、财务管控等系列降本举措。

（一）以技术研发和引入新技术推动降本增效

技术创新是公司发展的内生驱动力。金刚光伏将继续加大研发投入，推动产品技术创新。金刚光伏将继续深入创新，提高自主创新、研发能力，加强知识产权保护，增强企业发展后劲，进一步提升企业盈利能力。此外，金刚光伏将紧密

跟进行业技术动态，及时引入新降本技术工艺。

光伏业务方面，金刚光伏已制定清晰的技术研发规划，围绕硅材料成本和非硅成本，利用硅片薄片化、银包铜、狗骨靶材、OBB 和窄线宽等技术以实现电池效率不断提升，从在厂区建设分布式屋顶电站以满足部分电力需求等角度持续推动产品降本。算力业务方面，金刚光伏将持续关注并引入液冷、高效供电等先进节能技术，落地绿电交易、绿电直连等降低能耗成本，并积极探索与国内算力头部需求客户的深度合作融合，最终实现算力业务从稳健起步到引领创新的跨越式发展。

（二）集中产能，降低管理和用电成本

目前金刚光伏的生产基地分布在江苏吴江（1.2GW 电池片和组件产能）和甘肃酒泉（规划 4.8GW 电池片产能，投产 1.8GW）。重整后三年内，金刚光伏将现有光伏电池产能全部集中在酒泉基地。此举措可集中产能，发挥协同效应，节约管理费用。此外，酒泉地区电费优势突出，预计可大幅降低整体能耗成本。

（三）做好资金规划与管控，缩减成本降本增效

金刚光伏在 2025 年完成重整后，将极大程度化解债务，有效降低资产负债率，同时重整过程中将引入一定规模的财务投资，确保债务偿付、经营性资金需求，重整完成后财务费用大幅降低、资金面缓解，有效降低财务成本，提升整体盈利能力。财务投资人信达投资有限公司，作为参与上市公司纾困及支持实体经济的专业投资机构，在上市公司完成重整后，就上市公司其他资金业务有长期合作的意向。

未来，金刚光伏将开源节流，制定合理的预算方案，做好预算决算。具体包括：一是优化融资结构，积极寻求便捷、低成本的资金来源，以保证业务开展资金需求，降低财务费用；二是重视应收账款催收工作，加强应收账款分析，强化应收账款管理，加快资产周转率，避免形成坏账造成资产损失；三是加强内部控制，完善内部会计稽核制度，保障内部控制质量，把好审批流程。

四、拓展营销，提升市场竞争能力

金刚光伏自转型光伏业务以来，直面光伏行业 P-N 技术迭代局面，始终坚持

N 型 HJT 技术路线。以“五大六小”为首的电力集团 HJT 标段招采量总额逐年攀升，HJT 产品受益于电站实证端发电量数据优异表现，市场渗透率明显提升。

金刚光伏于 2021 年落地了行业内首条 GW 级 HJT 量产生产线，并率先完成了对新加坡某战略客户千万片级别的产品持续交付，历经三年在国内外市场积累了下游电池组件客户、电站终端客户、海内外组件贸易渠道客户。此外，控股股东及产业投资人欧昊集团也为金刚光伏提供了下游订单需求。目前欧昊集团除了通过控股金刚光伏在光伏组件领域发展外，还在其他光伏上下游领域广泛布局，如充分利用甘肃太阳能资源优势建设金塔昊明 300MW 集中式光伏项目、瓜州昊华 200MW 集中式太阳能电站、待建设风电站等，未来欧昊集团将持续与央国企等合作开发新能源发电项目。欧昊集团考虑未来在严格履行关联交易审议程序并且市场条件允许的情况下通过采购合作、业务联动、共同开展市场拓展、资产注入等多种方式与金刚光伏形成协同和合力，助力上市公司发展。

金刚光伏未来将持续加强国内外营销团队建设，目前已经搭建国内营销中心及海外事业部，在中国香港、英国、德国、荷兰等地设立了组织并成立本地直销团队。截至目前，金刚光伏已经搭建完成 40+人员的专业光伏行业营销队伍，未来将进一步加大客户开发力度，拓展行业客户群，以确保未来新增产能的迅速推广。在此基础上，金刚光伏还将着力提升客户服务水平，加强销售渠道对客户需求和市场的信息收集、分析、管理的能力，准确把握客户的现实需求和潜在需求，实现客户数量和满意度的同步提升。

五、完善公司治理体系和管理制度，优化提升管理水平和经营效率

（一）持续完善公司治理体系

本次重整完成后，金刚光伏将依据相关法律法规要求，建立健全法人治理结构，持续优化内控管理体系，切实改善公司的治理体系。金刚光伏管理层还将定期或不定期开展经济和金融政策、上市公司相关规章制度、信息披露规范和要求、企业内部管理规定等法律法规知识的学习，通过自查自纠、审计监督等多种手段，规范企业运营和信息披露管理，切实保障利益相关方的合法权益。

（二）提升管理水平和经营效率，降低运营成本

本次重整完成后，金刚光伏将进一步完善各项管理制度及其实施流程，加强经营费用、运营成本管理，降低运营成本，提升整体管理水平和经营效率。一是压缩管理层级，提升运营效率，缩减不必要的成本开支，降低管理成本；二是持续优化生产流程，包括消除非必要的等待时间、优化物料流动、简化操作流程等，提高生产效率；三是提高质量控制水平，通过实施质量控制措施、引入自动化技术和标准化操作，减少生产过程中的错误和缺陷，提高产品质量和一致性。通过多项减负措施，将有效降低上市公司的运营成本，提升上市公司的盈利水平。

甘肃金刚光伏股份有限公司

二〇二五年九月三十日