

广东韶能集团股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

广东韶能集团股份有限公司全体股东：

2023 年度，广东韶能集团股份有限公司（下称“公司”）董事会全体董事本着认真负责态度，自觉遵守国家法律、法规和公司章程的规定，勤勉尽责，充分发挥了董事会在公司中应有的作用，现就 2023 年度工作情况报告如下。

第一部分 2023 年公司情况

一、2023 年主要经营指标完成情况及财务基本情况

（一）2023 年主要经营指标完成情况

销售电量 35.09 亿千瓦时，同比下降 11.16%。

实现营业收入 41.07 亿元，同比上升 6.71%。

实现归属于上市公司股东的净利润-2.66 亿元，同比下降 258.25%。

（二）财务基本情况

截至 2023 年 12 月 31 日，公司总资产 130.74 亿元，负债总额 84.62 亿元，资产负债率 64.72%；归属于上市公司股东的所有者权益 42.82 亿元。

以截至 2023 年 12 月 31 日总股本 1,080,551,669 股为基数，2023 年度公司每股收益-0.2462 元，归属于上市公司股东的每股净资产为 3.96 元。

二、2023 年公司主要业务经营情况

（一）2023 年公司业绩同比大幅下降的影响因素

报告期内，受公司水电站所在地区降雨量同比大幅下降等因素影响，公司经营业绩受到重大影响，同比大幅度下降。

面对挑战，报告期内公司积极主动应对，采取多项有效措施，促使部分业务经营成果同比大幅改善或保持良好发展趋势，具体详见后述。

（二）2023 年公司主营行业或产品生产经营情况分析

1、清洁可在生能源（新能源）

（1）电力行业经营情况

2023 年我国全社会用电量 92,241 亿千瓦时，同比增长 6.7%。

（来源：国家能源局）

2023 年广东全社会用电量达到 8,502 亿千瓦时，同比增长 8.0%（来源：广东省能源局电力处）

（2）公司电力业务经营情况

① 水电

报告期内，公司水电站所在地区来水不均衡，降雨量与来水量同比均大幅下降且存在降雨时空分布不均匀的情况。面对这种情况，公司在水电业务方面重点做好以下工作：一是继续推行精细化管理及流域水库联合调度运行管理，在来水量偏少时，保持水库高水位运行，降低发电机组运行度电水耗，确保发电设备高效运行；二是密切关注天气变化，抢抓有利时机多发电，最大限度提高水能利用率；三是严控成本费用开支。

报告期内，公司水电企业共实现售电收入 726,073,262.41

元，同比减少 19.84%。

② 生物质能发电

截至 2023 年 12 月 31 日公司生物质能应收补贴余额 18.49 亿元，为保障业务稳定运行，公司短期内负债运营生物质能发电业务，财务费用高。

面对挑战，报告期内，公司在生物质能业务方面重点推动以下工作：

一是持续推动热电联产业务，通过提升供汽收入占比，优化业务结构，保障可持续发展。2023 年公司三家生物质能企业进一步拓展供汽业务，公司生物质能供汽业务收入占发电与供汽业务总收入的 14.53%，占比不断提高；二是加大拓展燃料新品种和渠道，提前布局清山柴、绿化料市场，增加三级料的收购量，推动燃料收购上量，增加开机台数，2023 年燃料收购量同比增长 26%；三是改革燃料收购管理模式，稳定燃料供应链；四是跟进做好生物质能发电业务应收账款回款工作。

报告期内，公司生物质能发电企业共实现售电营业收入 638,407,180.39 元；实现热力（供汽）营业收入 108,488,930.55 元。

③ 光伏和储能业务

近年来我国新能源业务蓬勃发展，在现有可再生能源业务基础上，为延伸拓展新能源业务，目前公司大力拓展光伏、储能业务。

光伏发电业务方面，公司目前优先选择在旗下子公司的厂区屋顶实施光伏发电项目。报告期内，精锻科技公司、绿洲（新丰）

公司、绿洲（南雄）公司屋顶分布式光伏发电项目已完成建设并投产发电。目前，公司正在推进宏大公司、韶能本色分公司等屋顶分布式光伏发电项目的建设。这些项目投产后有利于降低公司子公司的用电成本，减少成本费用支出。外部光伏业务也正在大力推进中。

储能业务方面，公司成立了工作专班，目前正在大力开发储能业务，重点挖掘电源侧、用户侧储能项目。

2、制造业

（1）生态纸餐具

报告期内，公司在生态纸餐具业务方面重点推进以下工作：

一是狠抓制造成本的降低。A、推动实施浆板直采，降低采购成本；B、进一步规范业务外包，降低外包费用；C、持续推动餐具制造企业提高单机产能、一次合格率和降低电耗、蒸汽消耗的工作，其中绿洲（新丰）公司无氟产品单机产能已超过设计产能 5%，含氟产品单机产能超过设计产能 13%；绿洲（南雄）公司的产品单机产能已超过设计产能；推动节能改造，改造后平均电耗降幅 24.66%；D、加快绿洲（新丰）公司产品库存周转，减少仓储费用；E、实现模具自主设计及加工制造，降低模具费用。通过实施上述措施，促使公司纸餐具企业平均付现成本下降 11.70%。

二是重点抓餐具销售增量。A、加强线上营销工作。超额完成获客询盘数量目标，为收集、分析客户需求信息，后续有效推广奠定基础；开发体量较大客户，优化客户结构。通过落实有效措施，促使线上平台营收同比增长 207.50%；B、持续推广无氟

产品，采取价格策略等方式促进销售上量；C、加大国内业务的开发。

三是推动改革创新。A、进一步完善激励考核机制；B、调整交易方式，为客户解决订舱难问题；C、引入竞争机制，降低货代费用；D、与相关单位共同加强集装箱物流运输服务的合作，降低运输成本。

通过采取上述各项措施，报告期内公司纸餐具企业实现销售收入 667,157,640.63 元，同比增长 5.19%，实现的利润总额同比减亏 7,773.18 万元，朝着良性方向发展。

（2）制浆、工业用纸、原纸（抄纸）业务

报告期内，公司从事制浆、工业用纸、原纸（抄纸）、生活用纸业务的企业面对市场竞争激烈的环境，积极主动、采取各项措施应对挑战，其中在原纸（抄纸）业务方面重点推动以下工作：一是采取“产业+金融”模式，在价格低位大批量采购浆板，大幅降低浆板采购成本；二是持续做好降本增效工作，努力降低综合生产成本；三是完善营销模式，增加直营客户，促进销售上量。

经努力，报告期内公司从事原纸（抄纸）业务的企业实现的营业收入 1,266,606,387.84 元，同比增加 76.13%。

（3）精密（智能）制造

目前公司从事精密（智能）制造业务的核心企业为宏大公司、精锻科技公司。

报告期内，宏大公司抓住新能源汽车产业蓬勃发展的机遇，重点推动以下工作：一是进一步加强与国内新能源整车头部企业的合作，投资建设年产 36 万套 X3T 新能源汽车齿轮技术改造项

目；二是进一步聚焦行业重点，拓展新能源业务，新能源产品中的新能源乘用车电机轴、叉车后桥总成、广汽乘用车零部件的销售量同比分别增长 60.50%、78.18%、99.24%，截至报告期末新能源业务营收占比提升至 35.82%，同比增加了 8.89 个百分点；三是持续推进各项降本增效工作，严控各项费用开支。

目前精锻行业市场竞争激烈，为应对挑战，报告期内精锻科技公司重点抓降低钢材消耗及吨位费等降本增效工作，以及市场拓展工作，努力改善经营业绩。

报告期内，公司从事精密（智能）制造业务的企业实现销售收入 549,881,800.69 元，同比增长 10.93%。

三、董事会运作情况

公司董事会致力于不断提高运作质效，提升公司治理水平。2023 年来公司组织召开了董事会会议 9 次、4 次股东大会。董事会下属 4 个专门委员会共召开 5 次会议，就专业事项进行研讨，充分发挥各专门委员会的应有作用。董事会、专门委员会及股东大会历次会议的召集召开符合《公司法》和公司《章程》等规定。

（一）做好决策的相关工作，确保公司稳定健康发展

董事会是公司法人治理结构的灵魂和核心，肩负着公司重大经营决策和发展重任。一年来，公司董事会全体成员依照相关法律法规、规范性文件和《公司章程》规定，按照稳健的原则，做好了投资决策的相关工作，维护了广大股东的权益。

（二）严格履行信息披露职责，做好信息披露工作

经过不断完善，目前公司已建立了较为完善的信息披露管理制度。2023 年公司规范运作，自觉、及时履行信息披露义务，

未发生重大差错、遗漏的内容。今后公司将继续严格履行信息披露职责，确保真实、准确、完整、及时地披露信息，杜绝重大差错的发生。

（三）做好重大担保管理。

2023年，公司及控股子公司不存在为持股5%以上股东及其他关联方提供担保的情形，发生的担保事项均为公司向控股子公司，以及控股子公司（含孙公司）之间的担保，均为满足融资需要发生。所有担保已经履行了必要的审议和披露程序，符合有关法律法规和公司《章程》的规定，不会损害公司和广大投资者的利益。

（四）不断健全规章制度，提升公司治理水平

2023年，公司继续不断健全内部各项规章制度，努力提升治理水平，确保公司治理规范。目前，公司各项治理制度基本健全、经营运作规范。

（五）严格执行内幕信息管理制度，未发生内幕交易

公司严格控制内幕信息知情人范围，及时登记和报备知悉内幕信息的人员名单和个人信息。2023年公司未发生内幕交易，维护了广大投资者特别是中小投资者的合法权益。

第二部分 2024年工作安排

一、对公司未来发展的展望

（一）行业竞争格局与发展趋势

公司主业为清洁可再生能源（新能源）、生态植物纤维制品

及精密（智能）制造的投资、开发与经营，下属企业分布在广东省、湖南省等地区。

1、清洁可再生能源（新能源）

（1）行业竞争格局

2022 年，国家发展改革委、国家能源局出台《关于加快建设全国统一电力市场体系的指导意见》，提出遵循电力运行规律和市场经济规律，适应碳达峰碳中和目标的新要求，健全多层次统一电力市场体系，推进适应能源结构转型的电力市场机制建设，加快形成统一开放、竞争有序、安全高效、治理完善的电力市场体系。

目前湖南省装机规模在 2 万千瓦以上的水电进入公平规范化的市场交易，广东省电力市场庞大，辖区内水电暂未实行市场交易。

（2）行业发展趋势

现行产业政策支持鼓励发展清洁可再生能源产业，水电等清洁能源具有广阔的市场前景。“十四五”期间，随着“碳中和”政策的推进落实及新能源产业的发展，特别是太阳能、风能装机规模的逐渐增加，需要建设一定规模的抽水蓄能电站以平衡发展。

整体而言，预计我国能源体系将向更清洁、更安全的方向发展，构建更经济的能源结构。电力企业将以降低成本为抓手，朝着电力清洁化的方向发展。其中水电行业在应用场景中将朝着“无人值班、少人值守”的自动化、智能化方向发展，顺着产业链延伸发展抽水蓄能项目；生物质能行业在发电业务基础上，将不断深化热电联产、生物质能制气等业务模式，坚持宜气则气、

宜热则热、宜电则电，鼓励加快在非电领域应用，走多元化、非电和高附加值利用路线。在践行“碳中和”政策的过程中，从事清洁能源业务的企业将参与并拓展碳交易、绿证交易等市场。

2、生态植物纤维制品

(1) 行业竞争格局

近年来，随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，减少塑料包装用品、使用可降解的生态植物纤维制品已逐渐成为共识。国内外许多国家不断出台“禁塑”政策，鼓励使用一次性可降解纸餐具等生态植物纤维制品。

生态植物纤维制品属于低碳、环保、健康的“朝阳产业”。生态植物纤维制品包括纸餐具、本色纸等产品，其中本色纸上游为原纸（抄纸）。

目前，全国从事生态纸餐具业务的企业数量不多，且绝大多数企业产能规模较小，公司目前在运行产能位居国内领先。随着国内禁塑政策的趋严，近年来，众多资本主体不断进入该行业投资发展生态纸餐具业务，对此，占据领先地位的纸餐具企业将面临着一定的挑战，要“争分夺秒”，更加注重节支增效、技术研发、品牌建设、市场拓展等工作。随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，生态纸餐具的市场前景广阔，预计未来从事生态纸餐具业务企业的数量也会增加，产业规模将不断壮大，行业集中度将不断提升。

原纸（抄纸）是生活用纸的上游行业，目前市场竞争激烈，但作为重要的基础原材料产业，2024年该行业将在整体需求回暖的促进下迎来稳定的增长。

（2）行业发展趋势

随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，从产品层面来看，生态纸餐具将逐渐替代不可降解的塑料餐具；运营管理层面来看，从事生态纸餐具业务的企业将在坚持节支增效的基础上，持续推动技术进步、创新，向单机产能高、能耗低的方向发展。

随着“两碳”政策的实施，传统高耗能的造纸行业面临挑战，原纸（抄纸）行业将从产能高速增长朝着高质量发展转型。运营管理层面来看，从事原纸（抄纸）业务的企业将持续推动技术进步及创新，通过采用新技术、新工艺，持续降低能耗水平。

3、精密（智能）制造

（1）行业竞争格局

制造业是国民经济的主体，制造业强则实体经济强。我国传统制造业将面临挑战：一方面直面新兴产业的激烈竞争，另一方面是智能制造业与信息化、工业化的高度融合倒逼传统产业快速转型升级。对此，制造业务的企业要不断依靠技术进步、技术引领与管理创新，形成比较优势，构造核心竞争力，才能在激烈的市场竞争中立足、生存及持续发展壮大。

（2）行业发展趋势

在当前全球新一轮产业变革正在孕育兴起的背景下，自动化、集成化、信息化、绿色化已成为制造业发展的主流。预计未来我国智能制造装备业将朝着自动化、集成化、信息化、绿色化的方向发展，其中工程机械零部件将转型升级，从为传统汽车配套，转向为新能源汽车、高端智能装备制造业配套业务的方向发展，精锻业务将成为锻造业务的发展方向。

（二）公司发展战略、经营产业及发展趋势

1、公司发展战略

公司已逐渐形成了以清洁可再生能源（新能源）、生态植物纤维制品、精密（智能）制造的投资、开发经营的发展战略。

公司按照“稳质、提效、降耗、增效”八字方针，紧紧围绕三大板块有序拓展业务：清洁可再生能源（新能源）板块，包括清洁能源、可再生能源（新能源）；以控股子公司绿洲（新丰）公司、绿洲（南雄）公司、蔡伦纸品为核心企业，专司生态植物纤维制品的开发制造与经营，打造生态植物纤维制品综合制造服务商；以控股子公司宏大公司及精锻科技为核心企业，专司交通机械、工程机械零部件和总成的配套业务以及精密锻造零件的供应业务，打造华南地区精密（智能）锻造中心。

2、公司经营产业及发展趋势

（1）清洁可再生能源（新能源）

① 水电

公司水电业务在生产管理方面将通过建设集控中心，优化组织，依靠技术进步等措施，提升劳动生产率，推动水电运营朝着“无人值班、少人值守”的自动化、智能化方向发展，在拓展增量方面将择机开发抽水蓄能项目。

② 生物质能发电

公司在生物质能业务方面将以发电业务为基础，积极拓展热电联产业务，一是积极拓展供热客户，增加供热收入；二是与旗下生态植物纤维制品业务形成产业链，通过热电联产，发挥内部协同效应，通过扩大电热联产规模，不断提高设备年利用小时数；

同时，通过持续推进技术进步，降低消耗，提高综合能效；三是主动谋划布局开展 CCER、绿证交易等相关工作。

（2）生态植物纤维制品业

① 生态纸餐具

公司在生态纸餐具业务方面将以精益成本控制为手段，持续推动技术进步、创新，向单机产能高、综合能耗低、整体效率高、管理水平提升的方向发展，同时将拓宽业务范围，增加产品品种，从目前的生态纸餐具延伸拓展至冲压卡纸餐具、工业包装、食品包装、环保包装等全方位发展，打造生态植物纤维制品综合制造服务商。

② 抄纸（原纸）

公司在抄纸（原纸）业务方面将采用“农户+产业”和“产业+金融”等措施，控制原材料成本，持续推动技术进步和工艺创新，向单机产能高、综合能耗低的方向发展。其中核心企业蔡伦抄纸拟以湖南区域为大本营，加大对周边尤其是大湾区客户的拓展，打造抄纸（原纸）产品综合制造服务商。

（3）精密（智能）制造业

公司机械零部件业务在保持交通机械、工程机械零部件的基础上，将朝着新能源汽车动力总成、工程机械总成产品的方向发展；将以零部件为依托，构建高效产业链，朝着精密锻造的方向延伸发展。

（三）2024 年经营形势

2024 年是我国实现“十四五”规划目标任务的关键一年。2024 年政府工作报告指出，坚持稳中求进工作总基调，完整、

准确、全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，着力推动高质量发展，加快发展新质生产力。2024 年公司面临的经济环境仍是机遇和风险挑战并存，但有利条件强于不利因素，国内经济回升向好、长期向好的基本趋势没改变，这为公司可持续健康发展提供了良好的外部条件。2024 年，公司将以“增长、增效”为经营指导思想和行动纲领，坚定信心和底气，积极应对各种变化及挑战，抓住市场发展机遇，抓好生产经营管理，努力改善经营局面并提升业绩。

二、公司 2024 年经营方针

认清新形势、适应新环境，统一思想、转变观念，以改革求生存，以创新谋发展；以“节支降耗降本”为经营主题、目标，并以技术创新、管理创新为推手，有效经营存量资产，实现“增长、增效”；盘活现有闲置资产，缓解现金流压力；根据资金情况统筹安排好新建、在建及技改项目的投入，并有效降低实施过程中的工程造价；顺应国家产业政策，坚持实事求是、适度有序的原则，聚焦新能源产业的发展；以组织变革、经营变革、人员变革为措施，全方位、全过程推进综合经营管理工作，为高质量完成年度预算目标保驾护航。

三、2024 年重点工作安排

为全面完成 2024 年度各项工作任务，顺利实现年度经营目标，公司应抓好以下工作：

（一）重点推动实施品牌建设、市场营销（重点国外市场）、国际化三大工程

2024 年，公司在持续抓好制造业务降本增效工作的基础上，

拟在生态植物纤维制品、精密（智能）制造等业务方面，重点推动实施“品牌建设、市场营销（重点国外市场）、国际化”三大工程，促进公司旗下生态纸餐具、本色纸、新能源汽车零部件等产品进一步拓展国外市场，增加企业营业收入及利润。对此，这些企业应完善营销和品牌体系建设，增强产品市场竞争力，全面提升客户服务意识，提高员工幸福度和满足感，不断为股东创造价值，实现长期稳定发展。

在落实上述三大工程的同时，公司生态植物纤维制品、精密（智能）制造业务的企业应重点抓好以下工作：

纸餐具销售方面：以“只争朝夕”的进取精神，加大行商力度，实现销售目标。一是做好品牌建设、海外渠道建设、制定推广策略等工作；二是加强对市场的调研分析，把握趋势，重点提升对市场和客户快速反应能力；三是稳定老客户存量订单并加快新客户的开发，了解市场具体需求，聚焦重点目标市场的开发；四是进一步提升国外及线上营销能力，做好差异化、精细化运营，精准定向开发，争取更好成绩；五是持续抓好改革创新工作。

纸品销售方面：蔡伦纸品公司要重点抓好以下工作：一是抓好自备电厂的煤炭供应工作，为抄纸生产经营提供稳定供热保障；二是继续采取“直采+产业+金融”模式，降低浆板采购成本；三是加大差异化产品的研发，逐步培植自身有特色、质量好、成本低的比较优势，为扩大销售规模形成有效支撑；四是抓好市场拓展工作，为生产保驾护航，稳定直营终端大客户，与终端大客户建立深度合作关系。韶能本色分公司重点是通过调整产品结构实现增效，逐步增加工业用纸、生活用纸成品纸的销售，逐步减少

分盘纸（原纸）、浆板的对外销售。积极开发工业用纸新产品，降低品种单一风险；开发高克重生活用纸客户，尤其是直营客户，继续提升高克重产品的销售占比。

精密（智能）制造业务方面：一是充分发挥与国内外商用车、乘用车、工程机械领域知名龙头企业常年合作的优势，进一步打造自身品牌，积极宣传自身优质的新能源汽车零部件产品；二是持续促进新能源重卡变速箱、电机轴、叉车后桥总成、乘用车零部件、齿轮等新能源汽车零部件产品上量；三是进一步拓展国外市场，促进产品出海，增加营业收入与利润。

（二）坚持节支降耗降本理念，坚决抓好降低各项成本费用工作

公司各业务板块企业要树立精益成本控制的理念，将成本意识深入全员人心，营造“向管理要利润”的氛围，切实按照生产经营安排，逐项抓好各项费用的降低。重点应抓好以下几方面工作：一是大幅减少付现成本支出。合理有效利用资金，减轻资金成本压力。其中生物质发电企业重点是抓燃料直采与质量管控、节支增效、降低维修费用等工作；纸餐具制造企业重点是继续抓好直采和集采工作，降低浆板等的采购成本与外包业务等费用，以及落实生产经营专项改善课题；精密（智能）制造企业重点抓如提升自锻吨位、提高材料利用率等各项改善课题的落实；二是继续做好人员有效配置的工作，降低人力成本，提升人力资源水平；三是建设水电集控中心。通过在公司集团总部大楼建设集控中心，采用“集中调度、统一运营”的模式，提升公司水电业务的劳动生产率，促进水电运营朝着“无人值班、少人值守”的

自动化、智能化方向发展。

（三）加快投资项目落地，尽快形成新的增长点

2024年，公司在对外供热项目方面，重点抓好翁城翁源致城热力发电项目的管线建设等工作，确保早投运、早增效；在光伏业务方面，一是重点推进宏大公司、南雄二园区等第三批屋顶分布式光伏发电项目的建光伏发电项目；二是大力开发储能业务，重点挖掘电源侧、用户侧储能项目；关注电网调峰调频侧和共享式储能项目，待条件成熟时介入开发；三是利用公司水电站厂房、屋顶和闲置土地规划布局光伏项目。

（四）提前谋划，保障资金链安全畅顺

为确保集团公司资金链安全畅顺，要高度重视与做好资金筹措保障工作。一是时刻关注、积极跟进生物质能发电业务应收账款回款进展情况；二是提前谋划和加强与金融机构的合作，确保资金融通渠道畅顺；三是及时做好资金状况的预估分析，有效指导后续经营发展，保障资金流安全畅顺；四是做好资金流的风险管控，提高资金使用效率，确保资金平衡。

2024年，是挑战与发展机遇并存的一年。虽然可能面临更大的困难与挑战，但公司坚信：在股东的大力支持下，在董事会的正确领导下，在社会各界的关心支持下，通过公司全体员工的共同努力，圆满地完成2024年经营目标任务，促使各项工作更上新台阶。

广东韶能集团股份有限公司董事会

2024年4月26日