

天马轴承集团股份有限公司重整计划草案 之经营方案

天马轴承集团股份有限公司（以下简称“公司”、“上市公司”或“天马股份”）重整通过招募有实力的重整投资人以解决公司的流动性危机。经过公开招募与遴选，最终确定衢州智造祈爵企业管理合伙企业（有限合伙）和博厚明久（衢州）企业管理咨询合伙企业（有限合伙）组成的联合体为重整投资人。

公司引入的重整投资人为财务投资人，其承诺在成为天马股份股东后，将持续为天马股份赋能，并从业务资源对接、产业并购、提升融资能力等方面为天马股份提供支持。同时，为维护天马股份控股权稳定，其承诺于天马股份的股票登记至乙方名下之日起 36 个月内，自愿放弃对天马股份董事会的董事提名权，且不会以谋求天马股份实际控制权为目的直接或间接增持天马股份的股份，不会谋求天马股份的实际控制权。

本次重整完成后，公司的控股股东将不会发生变化，公司现任管理团队将继续以公司目前的高端制造装备板块为核心，结合重整投资人对公司提供的业务资源对接、产业并购、提升融资能力等方面的支持，做强做大装备制造业务，促进公司进一步发展。公司全面彻底解决债务危机后，后续将全面加强对高端装备制造板块的投入，提高硬实力和软实力的投入，发展自主可控的高端装备制造业务，大力推进国产替代，解决卡脖子问题，力争在高端装备制造的核心环节做到自

主可控，并努力提升自主可控比例，切实维护和保障国家经济和产业安全。同时，上市公司还将充分利用好资本市场平台，协同重整投资人的相关资源，尝试以股权投资、并购重组等方式对业务发展进行赋能，实现更高质量、更快速度发展，为投资者创造更大价值，实现上市公司跨越式发展。

一、业务经营规划目标

1. 发展规划目标: 强化夯实机床主业, 全面提高核心环节高端化、智能化及自主可控比例, 利用资本赋能, 打造“工业母机”龙头

首先，聚焦高端机床制造，继续加大产品研发力度，提升产品智能化程度，围绕关键环节，解决卡脖子问题，强化自主可控，特别是围绕精密机床上使用的芯片、数控操作系统领域的研究及适配，公司将继续提供管理和资金及资源支持。同时通过加大技术创新力度，采用新型材料，提升产品质量，进一步实现在品质、技术和品牌上的升级，提升综合竞争优势，实现在产品、研发、市场等方面核心竞争力的全面提升，依靠创新把产业链拉长、做强。

其次，公司将充分利用上市公司资本市场平台优势，围绕以“工业母机”为核心的高端装备制造产业链，依托市场化的专业投资团队，努力挖掘优质资产，实现资本对核心主业的全面赋能，打造有特色的“工业母机”龙头。

2. 产品规划目标: 不断加大自身研发投入, 同时大力引进高端人才和技术, 持续提升产品技术含量

上市公司坚持以技术创新、智能转型、绿色发展为驱动，加快产业转型升级，以技术创新为驱动，改变传统制造业模式，调整产品结构，立足重型立式机床在市场中的地位，通过加大研发投入、引入高

端人才和技术的方式，不断扩大产品品种，向中小型立、卧式车床、车铣、车磨复合加工中心和多轴加工中心方向发展，使产品不断向高附加值、超精密化、高端化、智能化、复合化、绿色化的方向发展，实现从销售中低端机床到卖中高端产品、卖技术、卖服务、卖品质的全面转型、全面升级。

3. 市场规划目标:深耕“国产替代”，在服务好现有客户基础上，重点拓展以风电为核心的新能源行业客户，以及军工航天、石化矿山等通用机械领域客户，并实现国内和海外市场并举

根据相关数据,2018 年低档、中档数控机床国产化率分别为 82%、65%，而高端数控机床国产化率仅 6%，高端数控机床严重依赖进口，国产替代市场广阔。

中国目前已经是全球最大的风电装机市场，中国的风电装备产业也是全球最大，未来随着风机尺寸大型化、海上风电和风电海外出口等增长因素带动下，高端数控机床市场空间巨大。上市公司将重点拓展以风电为核心的新能源领域客户，同时加大矿山、石油化工、军工航天、机械加工、泵阀等通用机械领域的拓展。此外，同步拓展一带一路及欧美发达国家海外市场，实现多方向拓展。

二、未来经营方案及策略

1. 调整业务布局，扎根长三角，利用当地制造产业基础和当地市场，做大增量市场

上市公司调整业务布局，加快战略转型，需贴近市场，贴近产业链基地，贴近人才聚集地，在机床产业链较为发达的江浙地区设立生产基地和研发中心等，拓展七轴加工中心等新产品，以及利用当地资源发展国际贸易等新业务，进一步利用当地的产业链配套资源，贴近

国内最发达的江浙沪市场，强化自身的拳头产品，强化企业的竞争优势。

2. 加大对外合作力度，通过贸易代理建立与全球顶尖机床品牌的合作，积极拓展对外销售业务

上市公司充分利用公司的产业基础和国内的市场等优势，进一步加大对外合作力度，在引进来的同时，也积极走出去。公司积极探讨以贸易代理方式和全球顶尖机床品牌建立合作，学习对方的产品理念、工艺流程、技术研发、品质管理等，全面提升自己的综合能力，提升竞争优势。未来时机合适时，不排除和国外合作伙伴设立合资公司等方式，和境外优秀公司建立更深层次的股权直接联系。同时，上市公司也计划在江浙地区设立外贸部门，利用当地的外贸人才和市场体系，跟随下游头部客户对一带一路及欧美发达国家等开展对外销售业务，加大走出去力度。

3. 建立与国内顶尖科研机构长期合作机制，联合技术攻关，实现技术升级

在加大研发投入的基础上，上市公司积极寻求和国内顶尖的科研机构合作，借用对方在基础及前沿研究方面的优势和资源，为己所用，加快发展研发水平。目前公司正在研究与国内高校技术研究院开展深度合作的模式，就热平衡优化设计及误差补偿技术、大型直驱电机、智能加工系统的毛坯自动加工路径优化、自适应加工、工件精度在线检测等多项技术进行产学研合作，帮助齐重数控解决目前的技术难题、

实现产品攻关和升级同时，快速提升了齐重数控的整体技术水平，真正实现跨越式发展。

4. 实现机床最高端、最核心环节——“机床数控系统”的完全自主可控

数控系统是整个加工中心的核心控制中枢，数控系统通过一系列的电子元件以及遍布机床的电路发号施令，进而完成机床的各项加工工序，相当于人类的大脑，其重要性不言而喻。但数控系统技术壁垒非常高，国内数控系统基本都需要进口，严重影响了国内制造业的发展，特别是军工的发展，且有断供的风险。齐重数控联合国内数控系统开发公司共同发展雕刻机床数控系统，进一步夯实公司的核心竞争力，实现弯道超车，真正实现自主可控。

5. 通过股权投资、并购整合、内部孵化等手段，充分利用资本市场为主业赋能，努力实现跨越式发展

天马股份核心团队从事投资业务多年，积累了深厚的行业经验和资源，未来将协同重整投资人的相关资源，继续以投资、并购、业务合作等方式和行业企业开展更多形式的合作，切实提升公司综合实力及整体竞争力，实现跨越式发展。为日后经营发展需要，对于尚未足额履行出资义务的重要投资主体，天马股份将以企业经营活动产生的流动资金继续履行完成出资义务。

通过资本市场赋能，在全面扶持以齐重数控为代表的工业母机高端制造的同时，也将积极培育孵化更多高端制造业务，不排除各细分板块业务剥离或单独上市，未来上市公司将发展成为一个以高端工业

母机制造为核心，同时涵盖多个高端制造细分业务，在国际上有较大影响力的综合性高端制造集团。

6. 进一步提升管理水平，吸引优秀人才，提高经营效益

重整后，公司将继续改善生产经营，提高经营业绩。进一步完善公司各项管理制度及实施流程，加强运营成本及各项费用的管理，提高公司经营效益，提升整体管理水平和经营效率，增强核心竞争力，实现快速稳定发展。

公司将在保持现有管理团队稳定的基础上，不断完善、优化用人机制，特别是强化激励机制来吸引优秀经营管理人才、营销人才和技术人才，建立科学的人力资源管理体系，进一步增强公司重整后的持续发展能力和竞争优势。

天马轴承集团股份有限公司

二〇二二年十一月十一日