

有棵树科技股份有限公司

重整计划（草案）之经营方案

在重整计划获得长沙中院批准后，有棵树公司将以重整为契机，化解公司危机、消除公司债务负担、解决公司历史遗留问题，从根本上改善生产经营质量，力争将有棵树公司重新打造成为经营稳健、运营规范、业绩优良的上市公司。

（一）经营背景分析

1. 上市公司经营现状

上市公司原来的主营业务主要通过 Amazon、AliExpress、Shopee 等综合性电商平台上注册卖家账号、开设网店方式向境外消费者售卖商品，深耕 Amazon、AliExpress 等主流平台的同时，争取在 Shopee、Lazada 等新兴平台实现“传统平台+新兴平台”全覆盖。

上市公司目前面临的挑战如下：受债务困境和电商 B2C 行业竞争加剧的叠加影响，依靠自身难以扩张收入规模，2023 年收入与利润相对 2022 年呈现显著恶化。尽管上市公司正在积极发力 Shopee、Lazada 等以东南亚为核心市场的新兴平台，但新兴平台的扩展对于其在东南亚市场的运营经验及目标国家消费者需求洞察能力提出了较大挑战。

上市公司若能引入以行云集团这样的在东南亚等高潜力、高增长国家有充足本地化经验，具备差异化竞争优势管理团队，将有效消解目前的颓势，重回高速增长通道。

2. 行业发展前景

（1）东南亚迎来发展红利，跻身为中国出海高热度市场

东南亚庞大的人口基数下，市场未满足度高，存在较大的供给引入和升级机会。东南亚人口年轻化及高出生率带动需求升级、城镇化快速带动更多现代消费、GDP 及人均可支配收入高增速拉动消费，多项市场特征均呈现出极强发展潜力。以印度尼西亚、越南、泰国、马来西亚、菲律宾为代表的东南亚 5 国 30 岁以下

人口比例达 48%，私人消费占 GDP 比例达 60%，人均私人消费金额达 3,083 美元，并已诞生多家大型电商企业。

(2) 中国供应链在印度尼西亚市场面临较好市场机遇

印度尼西亚整体呈现年轻化及高出生率特点，消费人群/习惯迁移带来新市场新需求，同时年人均收入增长及城镇化率的提升，共同驱动印度尼西亚现代消费增长。

印度尼西亚经济及人均创收弱于中国，中国市场培育的品牌进入印尼市场可享较高包容度及更高的差异化定位。在法律法规及市场准入方面，印度尼西亚行业法规及标准较欧美日韩较宽松，对中国厂商较为友好。

得益于印度尼西亚需求的独特定位，中国具备供应链优势的高性价比消费电子及家居家具品类在印度尼西亚有望加速超越日、欧等国品牌。以可穿戴设备为例，中国产品以低价位、高性能的品质特点，快速切入市场，用户数量迅速增长，市场占有率逐年提高。

(二) 具体经营方案

1. 优化资产结构，提升经营能力

上市公司将保留跨境电商主业相关的优质资产，对现有资产中盈利能力和流动性较弱、资产和债务负担较重的部分资产将予以剥离，以聚焦跨境电商主业，改善上市公司资产结构，提高公司的盈利能力。

通过重整投资人提供的资本性投入获得的现金流，除部分用于偿付重整所需的费用及清偿债务外，剩余资金主要用于补充上市公司流动性经营资金，为后续产业发展提供有力支撑。通过重整债务清偿，上市公司资产负债率将大幅降低，资产负债结构将显著优化；后续上市公司将与商业银行等金融机构积极开展业务合作，谋求流动资金的注入；加强经营管理，恢复上市公司持续经营能力，实现经营资金正常流动；采取多元手段，及时回收应收预付资产，维护上市公司及全体股东的权益。

2. 引入业务资源，开拓新兴市场

有棵树公司将从不同业务端为引入优质业务资源，不断提升公司的营业收入和利润水平、扩充业务规模及网络渠道并开拓新兴市场。

产业投资人承诺在获得上市公司实控权后，将逐步向上市公司注入进口业务，并同时基于其出口业务资源提振上市公司现有出口业务，再择机实现资产置入，具体计划如下：

(1) 注入进口 B2B 业务：产业投资人积极将进口 B2B 业务所积累的丰富优质品牌资源注入上市公司，拟注入国际品牌资源包括但不限于：美素佳儿（国际知名婴幼儿奶粉品牌）、恒天然（全球乳业巨头）、LG（知名国际企业）、三得利（国际百年饮品品牌）、印尼 Wings（印尼知名日化及食品集团）、博士伦眼镜（全球最大隐形眼镜品牌商）、瑞典 Astaxin（全球首款商业化生产虾青素品牌）、法国百宝力（法国百年运动品牌）、加拿大韦博天然（北美明星保健品牌）。

(2) 提振出口业务：深圳天行云公司将海外业务数十万渠道资源与上市公司进行链接，基于上市公司已有供应链资源和深圳天行云公司出口业务沉淀资源，助力上市公司实现全球线下资源网络全面扩展。同时，深圳天行云公司拟将 SEAlink、阿里出海云、出海合规服务等业务在 2026 年前后向上市公司注入，实现上市公司出口业务多元全面发展，协助上市公司的出口业务从货源和运营为核心向智能化出海品牌一站式服务平台转型，助力上市公司业务稳定持续增长。

(3) 注入进口 B2B2C 业务等核心业务：深圳天行云公司初步预计在相关流程执行完备前提下，从 2026 年开始逐步将国内 B2B2C 业务对应主体及核心业务向上市公司进行注入，进一步提升上市公司盈利能力和资产质量。

(4) 产业植入并带动产业带聚集：深圳天行云公司将通过上市公司载体，通过在消费行业的深度资源，在上市公司主体下快速纳入优质行业标的和/或品牌业务，并将其上下游产销链条有序、有量、扎实的向长沙归拢，从供应链生产、就业、税收以及产业带聚集叠加增效几个方面，实现上市公司盈利能力快速增加、资产质量不断累积，社会责任充分尽责。

此外，深圳天行云公司将注入专为全球中小企业打造的在线交易平台

Polibeli，高效助力上市公司跨境电商业务在东南亚地区的扩展，协助其不断提升在东南亚地区的市场份额。

3.推动业务升级，实现产业落地

有棵树公司未来将在依法依规的前提下，不断升级业务，并不断探索人工智能、大数据等先进生产力在跨境电商行业的应用与升级，实现优质产业在长沙落地。

(1) 国内市场业务

国内市场业务主要涉及品牌全案服务、行云货仓-全球商品交易服务平台、LinkieBuy-跨境电商综合服务品牌、行云科技与供应链金融服务中心，具体情况如下：

品牌全案服务：全面助力海内外品牌开拓、深耕中国市场，多渠道布局提升品牌市场份额。六大业务板块：1) 市场调研：行业调研、细分市场定位、品牌策划、产品策略；2) 履约服务：保税仓/般贸仓、仓配一体服务、一仓发全网、供金监管仓、履约方案设计；3) 渠道分销：线上平台入驻、线下渠道入驻；4) 电商运营：TP 运营、DP 运营；5) 营销推广：本地化定制、渠道销售流量导入、平台/媒介策略与投放；6) 其他支持服务：本土售后服务、贸易融资支持、顾问咨询

行云货仓-全球商品交易服务平台：是专注于服务 B 端客户的一站式供应链平台，借助行云集团共享天猫京东等头部电商渠道超大规模跨境货源能力以及成熟的跨境交易服务能力（包括采购寻源、线上运营、海关清关、无痕物流、安心售后等全链路交易环节），已帮助超 15 万+中小 B 客户实现超低门槛的跨境进口商品电商经营诉求。

LinkieBuy-跨境电商综合服务品牌：LinkieBuy 提供给海外零售企业中国旅客和本地华人会员运营的线上线下解决方案，基于卓越的 SaaS 平台，为零售商家从本地华人、旅客行前-行中-行后的用户获取、订单锁定、多平台商城搭建、到店预约自提、全球仓储物流服务、小程序代运营、会员运营、多场景产品分销等全链路会员贸易服务，探究跨境电商线下零售场景的线上数字化转型，助力多

品类商家快速进入中国市场。

行云科技：承载“技术转化与市场领先”的使命，通过整合资源与技术优势，将沉淀的核心能力转化为具有市场竞争力的商业产品，致力于提供领先的技术服务和供应链、金融、营销、仓储物流等配套服务，帮助产业带、商家、品牌、出口企业利用新互联网技术的力量开拓全球业务，与客户互动，并以更高效的方式运营，帮助企业更简单、更高效的开拓全球市场。

供应链金融服务中心：行云集团自有供应链金融服务体系，实现多场景满足不同客户需求，为品牌方/供应商/分销商/物流方/第三方构提供针对性供应链金融方案。

(2) 海外市场业务

海外市场业务主要涉及 **SEALink**、阿里出海云（海外市场总代理）与出海合规服务，具体情况如下：

SEALink：包括三大核心服务，助力出海企业打造本地市场的组织能力。1) 签证服务，涵盖签证服务平台，全方位签证服务、主体注册平台、公司注册税务登记等；2) 招聘服务，涵盖本地人力资源服务咨询、猎头/招聘/校招等；3) 名义雇主，涵盖企业员工内部福利平台、雇主品牌服务、员工保险等。

阿里出海云（海外市场总代理）：助力出海企业新基建，高效沉淀数据，提升业务价值。行云携手阿里云构建出海解决方案，以六大优势服务中国企业出海：基础设施与网络覆盖全球、国际级合规资质与认证、国内外一致的产品体验、富有竞争力的数据方案、丰富的行业实践与案例、贴身的本地化服务响应。服务产业包括游戏、泛娱乐、金融科技、跨境电商、科技制造；数据能力涵盖数据同步、数据处理、数据分析、数据落地。

出海合规服务：基于全球化政府监管体系下，搭建了综合服务体系，为跨境电商卖家、产业带工厂、品牌出海企业、外贸转型企业等提供一站式合规服务，包括税务服务、知识产权服务、海外工商服务、产品合规认证服务以及财税合规服务。

4.完善治理结构，加强经营管理

有棵树公司将全面改善经营管理，从优化治理结构、调整组织架构、人才引进与培养等方面全面提高公司管理水平与运营效率，推动公司持续、健康、快速地向高质量发展和提升，具体包括：

（1）优化并构建科学治理结构，严格按照法律法规优化股东大会、董事会、监事会、经营层等能充分独立运行的组织机构并完善相应的议事规则，继续完善《公司章程》和内部控制制度，维护公司董事会及股东大会决策机制的正常有效运行；

（2）通过调整组织架构、鼓励创新、完善内控等方式提升公司的管理水平与运营效率，打造和发展专属企业文化，培养团队服务意识和创新意识，推动业务持续健康发展；

（3）完善落实人才培养、引进和激励机制，尊重员工创造力，以具有竞争力的薪资待遇、良好的工作环境与发展机遇、完善的培训机制吸引并留住人才，建立起能够适应公司未来发展需要的高水平、高素质的员工队伍。

有棵树科技股份有限公司

二〇二四年十一月