

# 方正科技集团股份有限公司重整计划（草案） 之经营方案

## 一、总体发展思路

本次重整完成后，重整投资者将最大程度保持方正科技集团股份有限公司（以下简称“方正科技”或“公司”）及下属 PCB 业务的员工稳定，并利用自身及合作伙伴在经营、产业、资金、资本运作、政府资源等方面的优势，努力提升方正科技的经营管理水平。通过资金投入、提供授信等方式解决公司发展面临的资金需求，扩大方正科技自有产能规模；借助重整投资者在投资并购领域的丰富经验协助方正科技开展资本运作实现外延扩张，最终实现业务升级、经营提效、资产增值。

## 二、发展战略方针和持续经营规划

重整之后的方正科技将主要聚焦于 PCB 业务，目前全球 PCB 行业每年市场规模达 600 亿美元，其中中国大陆市场规模占全球市场份额超过 50%，而方正 PCB 近年来受低效资产拖累等影响，发展较为缓慢，每年产值规模在 30 亿元左右，与行业头部企业有较大差距。未来方正 PCB 在重整投资者的支持下将紧跟行业趋势，采取内生增长加外延收购双轮发展战略，快速实现业务规模扩张及经营效益提升。为实现这一目标，将采取的持续经营规划包括：

### （一）加大研发投入，持续实现技术与品质行业领先

为实现技术持续领先，公司未来将：一是持续加大研发投入，坚持走创新之路是方正 PCB 取得成功的关键，研发投入是企业发展的源泉，未来将保证公司持续的研发投入从而保持在新技术新产品新领域的竞争力。二是在研发中以方正 PCB 研究院为载体，统筹扩大发明专利。方正 PCB 通过与香港理工大学、电子科技大学、北大方正集团有限公司合作成立了方正 PCB 研究院，作为中国 PCB 行业唯一一家致立于 PCB 研发的研究院，已建有广东省技术中心、广东省工程中心、电子科技大学博士后创新实践基地等，已获授权发明专利 244 件，先后三次获中国专利优秀奖；未来将继续加强 PCB 研究院的建设，使其成为方正 PCB 技术大咖云集地，技术人才培养的摇篮。三是深化产学研合作，实现有效价值转化：方正

PCB 与多所高校及科研院所签订了产学研合作协议，并建有产学研基地，如与电子科技大学建有博士后创新实践基地、研究生创新实践基地等，产学研合作开启了与行业上下游联盟进行协同创新的技术研发模式，从而在人才培养、技术研发等方面推动了公司的技术进步及发展。四是专耕产品线产品开发，紧密协作战略客户：经过十年来的快速发展，方正 PCB 已逐步迈向行业先进水平，并形成了十大产品线。通讯设备 PCB 聚焦 5G PCB 新材料新工艺开发，消费终端 PCB，具备成熟的高阶及任意层 HDI 技术能力，为国内龙头企业客户提供中高端智能手机主板 PCB。专业的销售团队、研发团队和工厂产品经理行成强有力的铁三角，未来公司将专深于产品线技术行业的研究探索，整合资源，紧密绑定现有战略大客户，并开拓新客户。

## **(二) 强化方正 PCB 自身优势并结合重整投资者的实业资源，多措并举扩大公司销售**

1. 紧抓重点客户如华为等，强化合作关系：华为作为公司的第一大客户，且华为在通讯领域及消费电子领域的技术布局全球领先。从业务保障及技术布局而言，方正 PCB 将持续的将研发资源投入与华为的技术开发中，一是可以提前介入华为下一代的产品布局，二是通过与华为的技术开发，也可以在通讯及消费电子领域保持技领先性，从而争取其他终端客户的订单需求。

2. 重点发力高密 HDI 及高多层产品，抢占现有客户高端产品线。PCB 硬板技术持续向高密 HDI 及高多层发展，方正 PCB 将结合现有的技术优势，在后续产能规划中重点布局高多层及高密产品线，紧跟行业发展。并且，在现有客户中积极争取其高端产品线的订单，如配合思科在 18 层以上 high tech 产品的布局等，在高密及高多层产品上持续发力。

3. 集合重整投资者自身实业投资布局的资源渠道：重整投资者在汽车电子、消费电子、碳中和、医疗产业的多方面布局已形成一批对方正 PCB 有潜在订单需求的投资标的及行业资源，如在消费电子领域，投资魅族科技等下游终端，也与富士康等 ODM 大厂有深度合作；在汽车电子领域，投资广汽埃安终端品牌，与北汽、上汽等均具备良好的合作历史；在通讯领域，重整投资者是哈勃投资的 LP，与华为智慧城市业务在珠海深度合作，具备一定的通讯领域资源；上述潜在客户客源未来均可以帮助 PCB 公司进行对接，扩大公司的客户渠道。

### **（三）加大对方正 PCB 新工厂建设投入，快速扩大公司产能规模**

近年来 PCB 行业头部企业纷纷扩充自身产能，方正 PCB 在 2019 年时就制定出公司未来的产能规划建设，但由于资金不足，目前已投产的工厂只有 F3、F5、F6 工厂及 F7 一期，产能规模在 42 亿元左右，未来在重整投资者的支持下，将加快新工厂的建设，包括但不限于 F7 二期、珠海 F8 和重庆 F9 工厂建设等。

### **（四）实施外延收购战略，快速进入与 PCB 相关的其他业务领域，补齐公司业务短板**

PCB 目前市场集中度较低，未来行业集中度提高是行业的必然趋势。由于部分外资/合资企业遇到自身经营难题或者希望集中资源经营其他主营业务，近年外资/合资企业逐步有意分拆出售其在中国大陆的 PCB 业务，如 TTM 的移动业务板块（被安捷利并购）、超毅（被东山精密并购）、住友电工中国软板业务（内资并购，其中骏亚科技参股）等。

目前方正 PCB 业务主要集中在通信、消费电子等领域，而未进入汽车电子、医疗等新兴领域，因此未来方正科技将结合方正 PCB 管理层的经营能力和重整投资者的资本运作能力，通过并购方式为方正科技提供跨越式发展的机会。未来重整投资者计划从两方面协助公司开展资本运作，一是沿着现有业务并购与公司业务具有互补效应的汽车电子业务相关国内硬板厂，二是进入到与 PCB 相关的其他新业务领域，包括收购软板厂及其 SMT 业务等，实现在产业内横向和纵向扩张。重整投资者计划支持公司在 5 年左右时间实现 1-2 起行业并购，使得方正 PCB 在自身发展的基础上实现外延式增长。

### **（五）人才队伍建设**

**内培外引，积极吸引优质人才加入：**方正体系内部积极提拔优质企业管理人员，积极推进透明合理的人选遴选制度，打通上升渠道，给予基层员工更多的成长空间。

**加大考核力度，实现精益化管理：**对于管理层引入合理的奖惩制度，将业绩及客户评价作为重点考核指标，实现合理化的薪酬改革，充分调动管理层的积极性。结合股权激励计划，保证绑定管理层利益。

**加强研发团队建设：**研发部分是公司的创新之源及核心竞争力，方正 PCB 将持续加强研发队伍的建设，来源不限于各大高校、上游供应商及下游客户等；对

于研发成果实行量化的绩效考核，充分调动研发人员的积极性，鼓励新技术突破，平衡基础研究及产业化的合理结合。

### **三、拟采取的经营措施**

#### **（一）资金支持**

重整完成后，方正科技的银行信用将得到恢复，在一定程度上解决了公司的资金需要，同时重整完成以后，重整投资者将把方正科技纳入到重整投资者的统一银行授信中，进一步解决公司发展面临的资金问题，同时公司作为大型国企的控股子公司，融资成本也将显著降低。

#### **（二）资源支持**

##### **1. 珠海本地资源支持**

方正 PCB 主要经营团队及主要工厂均位于珠海，而重整投资者所属集团是珠海最大的综合型国有企业集团和全国知名的领先企业，年收入超 1400 亿元，利税总额超 220 亿元，是珠海第一纳税大户，资产、营收、利润总额等主要经营指标位列广东省国资体系前 5 位。业务涉及城市运营、房地产开发、金融产业、实业投资四大核心业务及商贸服务、现代服务两大配套业务。在城市运营方面，成功打造城市片区综合开发、产业园区开发、城市更新改造、重点项目建设运营、工程建设、安居住房、智慧城市等七大业务单元，构建起覆盖城市建设发展的全领域业务体系，2017 年起连续五年名列“中国产业新城运营商 10 强”。在房地产开发方面，在北上广深等全国近 50 座重点城市进行业务布局。在金融产业方面，是中国地级市中牌照最齐全的综合型运营平台。旗下业务涵盖银行、证券、保险、期货、投资、财务公司、资产管理、金融租赁、供应链金融、商业保理、交易平台等多个领域。在实体产业方面，已构建起财务性投资、战略性投资、实体产业发展载体平台运营“三驾马车”协同联动的业务格局。

重整投资者自身在珠海有丰富的地方资源，可以为企业提供土地开发、厂房建设、金融服务、后勤保障等一系列服务，同时重整投资者与珠海市政府有很好的关系，可以为企业争取相关的税收、补贴、奖励等政策支持，最终为企业发展创造一个良好的外部环境。

##### **2. 增量产业支持**

重整投资者大量的半导体、电子信息、汽车等领域的被投资企业，及广泛的投资圈合作伙伴资源可以为方正 PCB 带来订单、技术等方面的增量资源。

#### **四、过渡期安排**

自法院裁定批准重整计划之日起至重整投资者及其指定主体依据重整计划规定被登记为重整后方正科技股东之日止的期间为过渡期。过渡期内，方正科技的日常经营管理事项由方正科技自行负责，重整投资者有权指派人员列席方正科技的董事会和总裁办公会，方正科技的资产处置、人事任免、合同签署、借款或对外担保等经营性事项应当事先书面通报重整投资者，重整投资者对此有权提出意见。

过渡期内，方正科技在资产（包括但不限于债权类、现金类等资产）、财务、经营方面所产生的任何损益和变化，均由重整投资者承担。方正科技日常经营所需资金由方正科技自身财产（重整投资款除外）承担。

上述经营方案不构成重整投资者业绩承诺。未来方正科技可根据法律法规及监管政策的规定，结合重整后经营的实际情况，依法合规规划方正科技及其下属各个板块企业的经营战略。

方正科技集团股份有限公司管理人

2022 年 10 月 30 日