

汉马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

重整完成后，汉马科技集团股份有限公司（以下简称“汉马科技”）将继续聚焦新能源商用车主业，利用新能源领域的技术储备和先发优势，继续以醇氢、电动等多能源技术创新为途径，致力于构建最具价值的绿色智能重卡生态圈。以重整投资人提供的增量资源为依托，全面实施“醇氢+电动”技术发展路线，促进上市公司业务规模扩大、业务收入和利润提升，全面改善上市公司的持续经营能力和盈利能力，提高上市公司质量，发展新质生产力。

二、发展战略方针和持续经营规划

（一）全面推进“醇氢+电动”技术发展路线，继续推进转型升级

浙江吉利远程新能源商用车集团有限公司（以下简称“吉利商用车集团”）自2020年收购汉马科技以来，为应对宏观经济的变化、行业竞争的加剧，带领汉马科技前瞻性地推行战略转型升级，确定了“醇氢+电动”技术发展路线，由传统能源重卡向醇氢及电动能源重卡转型，并从产品、技术、销售、商业生态和资金等多方面予以赋能。

当前全球已进入多能源竞争格局，“纯电”是目前国内重卡市场相对明确、有希望的赛道。目前国内重卡短倒运输场景占国内重卡总需求量的50%-60%，包括城市内短途运输、环卫、配送等场景；2023年国内搅拌车市场电动化比例已达25%，可见，目前重卡领域部分细分市场电动化效果已取得了较大的突破。汉马科技针对自重重、拉货

少、低速工况启停频繁、电耗高等用户痛点自主设计开发了适合全场景应用需求的新能源系列重卡，综合能耗比竞品低 5%-10%，整车重量较竞品轻 300-500kg，动力比竞品高 13%；具备经济性优、可靠性高、动力性强的优势。

甲醇燃料系吉利多年研究并努力推行的清洁能源，相比氢、氨、天然气等其他燃料具有明显的优势，是液态的“氢”、液体的“电”，是氢、电最好的载体。围绕甲醇燃料，吉利商用车集团协同汉马科技已实现发动机直驱、醇电一体化等多动力解决方案，汉马科技生产的醇氢动力重卡拥有传统柴油的加注效率，燃料成本降低 39%；与电动重卡拥有相同的度电成本，购置成本远低于电动重卡，并轻松突破 500 公里运距限制，形成了行业独有的 500 至 1500 公里新能源综合解决方案。

重整完成后，汉马科技将在产业投资人的赋能支持下，继续推进“醇氢+电动”战略路线的深化升级，以正向开发的新能源重卡架构为基础，以醇氢、电动等新能源技术创新为途径，健全研发体系、提升营销业务运营体系、优化供应链保障体系和自主质量保障体系；打造绿色低碳、智能网联的新能源重卡产品。

（二）丰富整车产品结构，形成高中低端产品平台，服务全市场全客户

经过三年的新能源转型升级，汉马科技已初步形成以 X7、星瀚 G、星瀚 H 等中高端三大平台为主的新能源整车系列，并将“醇氢+电动”两条动力技术路线落实到三大平台产品中。其中 X7 是原来工程类及倒短牵引车的 1.5 代产品，融合纯电和醇氢两大技术路线，从三电系统稳定性、产品场景适应性、驾乘舒适性三个方面进行升级，可满足低端用户的新能源化需求。星瀚 G 是 2.0 代全新底盘架构正向开发的产品，专为醇氢动力和大电量电动重卡打造的干线物流重卡，

运营实测平均能耗为每公里 1.2 度以下，续航超过 1500km，是 500-1500km 中长途运输场景新能源的最佳解决方案。星瀚 H 是对标国际竞品开发的全球领先的 3.0 代产品，汇聚家具设计布局、高阶智能驾驶、未来智慧座舱三大核心亮点；每台车全生命周期可为用户增加收益 18%-39%，是干线运输领域全价值链新能源终端解决方案。目前，三款平台产品均已完成研发，并已陆续投放市场，实现批量销售。

重整完成后，汉马科技将在产业投资人的赋能支持下，继续加大整车产品及技术的开发，围绕甲醇、纯电开发更多新的业务机会，实现全客户全场景的覆盖。

（三）提升发动机等核心零部件新能源化，开拓新的盈利增长点

除整车产品线外，汉马科技还围绕“醇氢+电动”的战略路线积极推进发动机、车桥等核心零部件的转型升级。汉马科技发动机公司已实现从传统燃油动力链全面升级为绿色醇氢动力和醇氢电动动力链，拥有国际顶级机械加工、装配等生产设备，可实现发动机产品全流程自动化、柔性化、信息化和智能化制造。汉马科技醇氢动力发动机除为自产重卡配套外，还可应用于船舶、工程机械、宽体矿卡、发电机组等外部用户及非道路领域。该种跨领域应用将进一步拓宽醇氢动力技术的市场空间。车桥业务亦围绕电动化整车需求开展专项研发，形成电动中央驱动底盘和电驱桥底盘等多种型式产品。

重整完成后，汉马科技将在产业投资人的赋能支持下，继续围绕“醇氢+电动”战略，进行发动机、车桥等核心零部件产品的转型升级、降本增效；同时积极开拓新的外部市场、外部合作伙伴，为汉马科技提供新的盈利增长点。

（四）全流程优化，持续推行降本增效目标

重整完成后，汉马科技将在产业投资人的赋能支持下，继续从治理机制、业务板块以及人员管理等各方面进行全流程优化，持续推行

降本增效目标。

治理机制方面，按照汉马科技未来发展战略推动组织架构变革，充分授权、强化监管，在“研发、生产、采购、管理、人力”各环节实现全员降本、提高产品成本竞争力与盈利能力。业务板块方面，精干主业，围绕“醇氢+电动”技术路线布局核心业务单元，逐步弱化或剥离非主业业务和附加值低的非核心业务，关停并转，实现止损盈利及深化业务转型，尤其是推进冗余资产的剥离处置，减轻历史包袱影响，增加资产变现，回流资金助力核心业务的发展。人员管理方面，围绕年度经营目标，科学规划人员编制，按照短、中、长期分别拟定激励策略，奖惩联动以确保激励效果。

三、产业协同及资源支持

吉利商用车集团作为产业投资人，将在重整后将继续向汉马科技提供研发、生态建设投入、生产经营及综合赋能的综合支持。

（一）研发技术协同

吉利商用车集团作为吉利集团旗下的商用车板块，建立了国内最大的新能源商用车研究院，专注于商用车新能源和智能化技术开发。吉利商用车集团收购汉马科技后，在研发资源、醇氢及电动技术方面、产品落地以及人员交流等方面进行了协同和赋能。醇氢及电动技术方面，吉利在甲醇技术方面已有累计 20 余年研发底蕴和技术积淀，掌握了 200 余项甲醇汽车核心专利技术，在电动化方面拥有涵盖电池技术、电机驱动、智能控制等多方面 1,000 余件关键专利技术；而汉马科技在传统能源发动机领域拥有独特的经验和技術优势，更擅长将先进技术转化为实际生产力。双方通过合作研发，成功推出了多款新能源商用车产品，包括纯电动、混合动力、醇氢动力等多种动力构型以及 X7、G2、G3 等多个平台系列产品的落地。依托吉利商用车集团的技术赋能和协同优势，汉马科技在甲醇和电动重卡领域均取得了重大

突破，分别形成了 20 余项甲醇和 157 项电动核心专利技术。产品落地方面，星瀚 H、星瀚 G 以及各项醇氢动力产品均系在吉利商用车集团技术赋能下、发挥汉马科技重卡生产基地优势、双方全面融合的落地成果。

重整完成后，吉利商用车集团将协同汉马科技一起继续优化研发资源配置、聚焦核心技术，未来三年预计将投入约 25 亿元用于相关车型的升级，以及多种动力形式醇氢发动机和电驱桥等产品的研发和落地，为汉马科技发展提供支持。

（二）商业生态协同

汉马科技的新能源战略路线起步较晚，生态配套尚不健全，相比传统能源需更多的生态链建设投入。

在电动路线方面，吉利商用车以万物友好、阳光铭岛等为主体，积极推进电动补能体系的布局。吉利商用车目前已累计建设充换电站 93 座，分布在陕西、广西、山东等 13 个省市，同时配合高功率充电桩，实现点线面全覆盖，形成了以大中心站+小行星站+星网补能桩的补能体系，2023 年充换电量超 1 亿度。

在醇氢路线方面，吉利商用车以醇氢科技为主体，布局从甲醇制备到加注全产业链的落地，围绕“醇”、“车”、“货”、“站”构建全链绿色甲醇生态。加注网络建设方面，与各能源公司开展深度合作，目前已建成甲醇加注站 351 座，分布在甘肃、贵州、山西等 27 个省市；并采用小型吨桶、迷你撬装、大撬装站、固定站四类灵活的合作和加注方式，确保车、站同时投入使用。服务方面，目前已布局服务站 897 家，分布在全国除港澳台以外全部 31 个省市，保持新能源车服务半径在 30-80km 内，醇氢动力车服务半径在 100-200km 内。醇源保障方面，吉利在河南安阳建设具有完全自主知识产权的绿色甲醇制备工厂，利用焦炉气中的副产氢气与工业尾气中捕集的二氧化碳合成绿色

低碳甲醇，每年可生产 11 万吨甲醇，可直接减排二氧化碳 16 万吨，相当于增加森林种植面积 16 万亩，具有良好的社会效益和经济效益。此外，吉利商用车集团还引入在线监测系统和飞行检查，推动甲醇纳入市场质量监督体系，保障绿色甲醇的推广应用。上述甲醇生态链的建设和推广，为汉马科技醇氢动力产品推向市场提供了路径，也带来了许多业务机会。

重整完成后，吉利商用车集团将继续落实国家双碳目标，在电能和醇氢生态链上加强投入，预计未来三年继续投入约 25 亿元，计划 2025-2027 年投建不低于 80 座充换电站，目标年度充换电超 3 亿度；在 2027 年累计建成 2,500 座甲醇加注站覆盖全国 28 个省市；在 2027 年保持服务网络 1000+家，实现全国地市级全覆盖，新能源车服务半径缩短至 30km，甲醇车服务半径缩短至 50km；与汉马科技共同推进新能源重卡投向市场，为全社会实现真正的节能降本做贡献。

（三）采购销售协同

吉利商用车集团一直以“创造智慧互联，引领绿色商用”为愿景，以发展新能源为核心产品定位。为支持重卡产品发展，集团整合体内重卡营销资源，与各地政府资源、合作伙伴资源积极对接，响应地方政府绿色发展号召，提供一站式服务帮助客户实现降本增收目标。在吉利商用车集团的赋能下，汉马科技在新能源领域的品牌影响力不断扩大，已成为安徽省新能源汽车产业集群七家“链主”企业中唯一一家商用车企业。同时，吉利商用车集团依托其在客车、轻卡等方面的新能源资源积累和影响力，成功协助汉马科技从客车、电网等行业导入供应商。

重整完成后，吉利商用车集团将继续为汉马科技赋能，协助汉马科技不断加大在新能源重卡领域的布局及市场渗透，创新产品和运营模式，打造行业领先的新能源重卡产品，为用户提供新能源重卡综合

解决方案，持续引领行业高质量发展；同时，继续协助汉马科技保持与各大供应商良好合作关系，实现与供应商的互惠互利，相辅相成。

（四）授信资源支持

过去三年，吉利商用车集团利用吉利在金融机构的整体信用资质，为上市公司增加了金融机构授信规模，并通过定向增发等方式直接为汉马科技提供的资金支持。相关资金支持为汉马科技的转型升级提供了有利的资金保障

重整完成后，吉利商用车集团作为产业投资人，还将继续给予上市公司资金支持，包括多种形式授信支持以及日常关联交易中贷款及时支付或给予账期等方式，金额不超过 30 亿元，支持保障汉马科技运营稳定。此外，结合未来上市公司的战略方向和经营情况，以及商用车板块其他资产的运营状态，吉利商用车集团将在合适的时机考虑向上市公司注入更多优质资产，以协助上市公司继续做大做强。

上述经营方案不构成重整投资人的业绩承诺。未来汉马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，规划自身及其下属各公司的经营战略。

汉马科技集团股份有限公司

2024 年 11 月 22 日