

新疆机械研究院股份有限公司 重整计划（草案）之经营方案

一、农机业务

新疆机械研究院股份有限公司（以下简称“新研股份”或“公司”或“债务人”）是我国农机整机制造领域的领军企业，重整后，依托新研股份自身的经营基础以及产业投资人的协同资源，预计农机业务收入规模以及利润规模有望进一步增长。

（一）降低成本

新研股份可以通过共享新疆商贸物流（集团）有限公司（以下简称“商贸物流集团”）的集中采购平台，通过规模化采购新研股份生产所需的钢材、发动机等核心零部件，降低成本。同时，新研股份可以利用商贸物流集团在全疆的物流枢纽地位，提升库存周转率。此外，鉴于商贸物流集团系作为新疆特色产业集群中现代物流产业的链主企业，聚焦陆港、口岸、陆路商贸物流产业，形成并完善以供应链集成服务、大宗商贸货物集散、物流中心枢纽建设、物流服务业态为核心的先进高效现代物流体系，旗下有乌鲁木齐国际陆港、三塘湖煤炭等核心资产，在国内外拥有上百个可用仓储设施，还拥有海关监管库、保税仓、期货交割库等稀缺资产，新研股份可以利用商贸物流集团现有资产、业务资源提升申请出口商品补贴及通关效率，缩短出口周期。

（二）拓展农机业务产业链

新研股份农机业务在农牧机械研发制造基础上，依托产业投资人商贸物流集团覆盖新疆的农业供应链网络，参与新疆辣椒、玉米等粮食农作物和特色经济作物的规模化种植产业链，形成“农业生产资料供给-农机作业-农产品流通”产业链条。从单纯的农机制造商转型为农业综合服务商。并且公司持续开展关键技术攻关，特别是在大型智能牧草收获、打捆、大喂入量谷物联合收获等装备上实现国产化替代。

(三) 推动农机电动化转型

重整合后新研股份将根据情况决定是否成立农机新能源及智能控制领域研发团队，开展电动农机核心部件研发、整车集成设计等工作。新能源农机的研发应用对实现农业创新发展、转型发展、绿色发展具有重要意义，能够减少传统燃油农业机械带来的污染排放，降低能源消耗，改善环境质量。新研股份的新能源农机研发不仅响应了国家政策导向，也将提升产品技术含量与市场竞争力，为企业在未来的农机市场竞争中占据有利位置。建立智能农机装备电液综合实验室，可实现对新研发的农机装备及升级换代产品的机电液控制系统的匹配性测试及耐久性试验，提高农机装备在电气液压控制技术方面的总体水平，打破新研发农机产品田间试验验证受季节性限制的难题，提高产品的可靠性和稳定性，缩短研发周期，提高产品核心竞争力。

(四) 拓展农机国内外市场

市场拓展：深耕本地与开拓国际并重。

目前，商贸物流集团积极开拓中亚、欧洲、非洲等国家

贸易市场，深化“一带一路”国家互联互通，优化新疆现代物流空间布局，不断整合国内外仓储设施。

在国内市场，新研股份将充分利用商贸物流集团的资源优势，加强与当地政府、兵团、经销商等合作。通过完善的农业社会化服务网络，加大市场推广力度，进一步提高牧神农机在新疆地区的市场占有率。同时加强与华北、华中、南方丘陵地区经销商的合作，利用本地资源快速打开市场。针对南方丘陵山区，推广已研发的 4YZLB-3/4 系列自走履带式玉米收获机、4YZB-4M 自走式玉米收获机等适配机型。目标在未来 3 年内，将南方市场收入占比提升至 15%-20%。

国际市场方面，中亚及俄罗斯市场潜力巨大。依托商贸物流集团在中亚及欧洲的物流通道与贸易资源，特别是阿拉山口和霍尔果斯两大口岸的优势，新研股份有望在中亚五国和东欧市场取得突破。

（五）加强农机相关金融服务支持

新研股份依托商贸物流集团旗下融资租赁业务，将在生产端和客户端同时发力。生产端可盘活存量生产设备，补充流动资金；客户端则推出农机购置供应链金融方案，为经销商及终端农户提供分期付款服务，带动农机销量。

二、航空航天业务

航空航天装备产业作为国家重点扶持的战略性新兴产业，产品质量的高稳定性、高可靠性和高安全性是其独特属性，在制造能力及资质准入方面均有较高的行业壁垒。新研股份在航空航天板块是我国民营企业家中参与国防列装型号

研发和批产最多的企业之一，并成功入选中央军民融合办重点关注的 300 家军民融合发展民营企业名单。虽然受到行业政策和产业周期性调整等外部不利因素影响导致近年经营亏损，但新研股份航空航天业务仍然在员工队伍规模、业务发展可持续性方面具有良好基础，且业务团队在过去几年的经营困难中从未放弃，逐步开拓了可控核聚变、商业航天、低空经济等新的市场。新研股份仍在国防装备制造领域具有重要的战略作用。重整之后，通过降低财务费用及固定成本，注入流动资金，同时依托产业投资人的优势资源，预计航空航天业务也将逐步恢复，最终实现盈利。

(一) 稳定当前业务，着力改善盈利能力

新研股份航空航天业务板块，保持经营、业务稳定性，确保关键技术不外流。压降财务费用及固定成本。

过去两年中，新研航空航天板块盈利能力快速下降的核心原因包括几个方面：第一，处罚事件及资金流紧张导致的客户信心下降，进而大幅影响传统军品订单量，同时新领域需要预研、市场培育、能力建设短期暂未发力，最终导致产能利用率偏低，每年 8000 多万的折旧对盈利能力影响巨大；第二，资产负债率高企，每年承担财务费用超 1.3 亿元，财务费用占比极高，且占用本就快速下降的经营现金流，进而导致新研在承接业务时大幅受限，形成恶性循环；第三，历史投资的低效资产虽已出清，但处置带来的亏损亦有较大影响。基于上述分析可见，本次重整完成后，财务费用将大幅下降，同时伴随业务恢复，折旧摊销占比将大幅下降，现金

流明显改善解绑业务承接，形成正向循环。同时，低效资产处置工作也早已完成，最终实现公司盈利能力的全方面改善。

提升产能利用率。2022 年新研股份航空航天板块收入超 8 亿元，后因上市公司历史处罚事件及现金流紧张导致客户担心影响军品交付进度，进而订单量受到较大影响。本次重整完毕后，新研股份财务情况全面改善，控股股东实力增强，将显著提升下游客户的信心。订单量提升后，将快速提升设备利用率，进而降低设备折旧摊销在成本中的占比，进而恢复盈利水平。

（二）着力新兴业务布局

从行业趋势来看，伴随国防预算中装备采购占比持续提升、军工装备升级带动核心零部件需求，航空航天业务行业处于快速增长期。从自身实力来看，新研股份作为国内较早参与航空航天零部件制造配套的主要民营企业之一，在技术、研发、设备能力、资质、客户资源等方面拥有较为深厚的积累，解决历史债务包袱后，仍具备业务发展基础及自身造血能力。同时，经过多年的技术沉淀、产品预研和市场开拓，公司已向商业航天、可控核聚变、国产大飞机等领域横向扩展和向低空经济全产业链纵向拓展。伴随几个国家“十五五”重点领域高速发展，公司航空航天板块有望再创辉煌。

1. 核聚变领域

公司作为国家重大核聚变工程的核心系统供应商之一，过去三年持续投入研发，并配套建设洁净装配间、酸洗、热处理等特种工艺设施。2024 年下半年已获得首批系统订单，

2025 年陆续制造、交付。可控核聚变重大项目将持续建设至 2030 年，公司凭借全工序竞争力和交付经验，有望在该领域实现持续增长。

2. 商业航天领域

近期，商业航天领域头部企业的液体火箭产品将陆续试车、发射。液体商业火箭的成功发射，预示着中国的商业航天产业链盈利模式完成闭环，制造量、发射量即将井喷，预计 2027 年进入商业发射爆发期。伴随国家星网公司“GW 星链”与上海源信“千帆星链”计划的推进，中国商业航天发射供不应求。新研股份已将以往为长征火箭和战略导弹配套的技术能力延伸至商业火箭研发，目前已与多家头部商业火箭公司开展合作。2024 年以来，公司已获得千万级制造订单，覆盖一系列头部企业的火箭型号。随着卫星迭代及发射频次提升，该业务将成为新的增长点。

3. 国产大飞机领域

商飞 C919 累计订单已达 1500 架，公司作为其机翼、长桁等关键部件的主力供应商，已设立专人专线以响应产能爬坡需求，目前交付能力可满足年产 50 架机型的配套需要。商飞 C919 在供应链产能瓶颈逐步打开，公司布局将伴随需求上升进一步放量。重整完毕后公司将投入资源陆续完善公司表面处理、热处理等特种工艺生产线，并在股东赋能推动下取得 Nadcap 等国际认可特种工艺认证，将配套商飞的制造工艺链条拉长，延伸至市场稀缺的表面处理、热处理、特种检测，形成与其他商飞供应商的差异化竞争能力。

4. 低空经济领域

新研股份凭借全工序交付能力，已成为部分低空经济领域龙头企业的合格供应商，自 2024 年起陆续承接首批组件订单，累计金额近千万元，并参与适航标准起草工作。重整完成后新研股份可考虑建设部段整体装配能力及整机制造能力，预计在 2028 年左右行业模式成熟时，成为低空经济产业链中的重要一环。低空物流是商贸物流集团的重要发展方向，目前新研正计划参与多家客户的大型载货无人机的研制。在此背景下，商贸物流集团可为新研股份赋能，并利用新研股份的制造技术和产能，大力推动自治区低空物流产业的高速发展，进而帮助新研股份实现低空领域的长期战略。

（三）产业投资人赋能

商贸物流集团的国有企业身份，将为新研股份航空航天业务板块带来独特资源优势，助力突破民企在军工配套领域的信任壁垒与资质限制，加速准入恢复并提高获取订单的能力，亦便于争取政策及专项资金支持。

国有企业背景不仅有利于恢复客户信心，还能增强获取订单的能力，有助于争取政策及专项资金支持。在国防支出持续增加的背景下，新研股份依托商贸物流集团的国企身份，有望在军工配套市场取得更大份额，推动业务的快速复苏和增长。

此外，随着现金流状况改善，公司将恢复自购料组件业务能力。过去因资金压力，公司曾放弃包括大型离心机系统、燃气轮机批产、无人机等总值超过 5 亿元的相关订单。现金

流缓解后，公司将重新构建供应链能力，积极争取原有市场份额。

三、绿色物流产业

在原有业务稳定运营的前提下，新研股份计划择机开拓绿色物流充电站业务，为上市公司培育新的利润增长点。新研股份可以自有资金与当地运营公司成立合资公司直接投资绿色物流产业项目，或使用自有资金参与商贸物流集团设立的绿色物流专项基金，成立合资公司投资孵化绿色物流产业等方式发展绿色物流产业。待项目运营培育成熟，收益稳定后，最终以上市公司收购等方式实现资产注入。

(一)“疆煤外运”绿色物流项目——“疆煤外运”线路充电站

“疆煤外运”绿色物流项目是以淖毛湖到柳沟中转站，再由柳沟至烟墩，最后由淖烟公路返回淖毛湖煤炭集散地为公路循环体系，全长 1252 公里。目前，淖毛湖到玉门线路运煤年运量约 6500 万吨，每日运量约 18 万吨，以每车运量约 35 吨计算，日需求车次约为 5143 次，运输需求庞大。项目计划建立 20 座集充电、购物等功能于一体，为过往车辆提供一站式服务的充电站。其中，项目一期拟建设 16 座充电站，二期拟建设 4 座充电站，计划投资金额约 4.58 亿元。目前，商贸物流集团已与相关主体达成战略合作意向，并成立项目研究专项小组，开展电卡车需求尽职调查工作。预计短期内可完成路段电卡车电耗测试，并与电卡龙头公司拟定电卡采购计划；2026 年陆续确定投资方案、开展项目招投标及建设工作，

预计最终于 2026 年 9 月实现项目正式投运。

（二）“向南发展”绿色物流项目——环塔里木线路充电站

“向南发展”绿色物流项目是以阿克苏地区库车市为起点，环塔里木 1400 公里为循环线路的零碳绿色交通物流产业项目，在物流沿线根据续航里程新建一期 5 座、二期 23 座及后续补充站共 40 座集充电、购物等功能于一体，为过往车辆提供一站式服务的充电站。目前，库车、拜城、沙雅、新和现有传统运输卡车 10000 余辆，能源消耗大，环境污染重，根据相关政策，新能源卡车按 60% 置换，库拜沙新将有 6000 辆电动重卡逐步进行替换，充电站运营前景广阔。项目一期建设 5 座充电站，投资规模约 1.54 亿元；二期建设 23 座充电站，具体投资金额与项目规划以一期运营情况决定。

（三）经营目标

1. 短期目标（2026-2027 年：投产运营期）

“疆煤外运”项目：完成首批 16 座充电站试运营、100 台电卡车交付上牌。

“环塔里木”项目：一期 5 座充电站满负荷运营。

2. 中期目标（2028-2030 年：规模提升期）

“疆煤外运”项目：完成二期 4 座充电站建设，充电站利用率逐步提升至 40% 以上。

“环塔里木”项目：根据一期运营数据启动二期 23 座充电站建设，覆盖库车、拜城、沙雅等 10 个县域。

3. 长期目标（2031 年+：行业引领期）

市场渗透：“疆煤外运”线路电卡车替代率达 75%，“环塔里木”线路电卡车替代率达 90%以上，并将绿色物流体系覆盖面从阿克苏地区的库车市、拜城县、温宿县、阿克苏市、阿拉尔市、沙雅县、新和县循环线路延伸至覆盖南疆阿克苏地区、喀什地区、和田地区的南疆绿色循环体系。

上述经营方案以当前市场、政策环境而制定，不作为产业投资人的业绩承诺。

四、优化公司资产结构

为改善债务人重整后的资产结构，优化资产质量并提升持续经营能力，从而最大限度维护债权人合法权益，债务人将结合实际情况，对部分低效资产通过公开拍卖、协议转让或打包委托第三方处置等方式进行处置。

新疆机械研究院股份有限公司

2025 年 11 月 28 日