

深圳广田集团股份有限公司重整计划（草案）之 经营方案

深圳广田集团股份有限公司（下称“广田集团”或“公司”）业务基础扎实、品牌效应良好，是我国最早一批从事建筑装饰工程业务的企业之一，也是全国领先的综合建筑装饰工程承建商，是全国建筑装饰行业中拥有最齐全专业资质的企业之一。自 2019 年以来，国内建筑装饰行业受其下游房地产行业影响，经营出现下行趋势，加之广田集团主要客户之一恒大集团经营受阻，公司出现资金回流困难并由此引发债务危机。本次重整后，公司将彻底化解债务危机，并通过引入优质产业投资人，在原有业务基础之上，采取重塑体系架构及推动装配化科技发展等措施，降低公司运营风险，对接优质资源，抢占行业高地，在公司主营业务领域持续创新发展。

一、产业投资人介绍

1. 基本信息

公司名称	深圳市特区建工集团有限公司
统一信用代码	91440300MA5G0XRG33
注册地址	深圳市福田区莲花街道紫荆社区红荔路 7019 号天健商务大厦 19 楼
公司类型	有限责任公司（国有独资）
法定代表人	郑晓生
注册资本	500000 万元人民币
成立时间	2019-12-25
经营范围	一般经营项目是：市政公用工程、建筑工程的规划咨询；建筑工程设备、新型材料、构件的研发、销售；地下空间投资开发和建设；物业管理；投资兴办实业（具体项目另行申报）。许可经营项目是：市政公用工程、建筑工程的设计、投资、施工、运维；建筑工程设备、新型材料、构件的生产经营；城市道路、桥梁、隧道管养；园林、绿化设施管养；棚户区改造；城市更新；土地开发；产业园区综合开发；建筑产业人才培养；新型建筑业投资经营管理；城市基础设施投资建设。

2. 基本情况

特区建工集团是深圳市国资委为深化区域性国资国企综合改革，推动深圳建筑业高质量发展，于2019年12月成立的深圳市国有全资大型建工产业集团，承担全市国资建工资源整合、建工产业投资与经营、产业空间服务保障等平台功能。业务涵盖建筑设计、建筑施工、建筑工业化、城市服务、综合开发、建筑科技。

特区建工集团现有天健集团、建安集团、路桥集团、建设集团、综交院、科工集团、产业空间发展公司、固废资源化公司、园林生态集团、虎匠科技等10家二级企业。是广东首家5A级设施维修养护单位和深圳市国资系统唯一具有城市基础设施全链条服务能力的企业，拥有市政、建筑施工总承包“双特级”等建筑业资质150余项，承担了深圳全市超65%道路、桥梁、隧道管养任务。

二、业务规划

1. 聚焦主营业务，布局全产业链

(1) 聚焦建筑装饰全链条布局，提升核心业务首位度和集中度。未来，广田集团将聚焦主营业务，做强做优建筑装饰业务全链条，加快调整和构建适应新形势下建筑装饰行业发展趋势的业务布局，坚持集团层面和子公司战略协调统一，推动各类资源向建筑装饰主业领域集中。广田集团将保留主营业务相关的优质资产，将现有土建、工程金融服务等业务剥离，进一步提升建筑装饰板块专业化、集约化、规模化水平，强化大型建筑装饰工程承接能力。

(2) 发挥广田集团行业领先优势，与重整投资人优势协同。依托广田集团在建筑装饰领域雄厚业务基础、成熟商业模式和全国营销网络，快速做大集团建筑装饰业务规模，大幅提升集团建筑装饰行业

市场影响力、竞争力。构建适应行业革新所需要的管理机制和资源导入机制，对接全球高端人才，导入创新要素资源，形成轻重结合、具有鲜明特色的发展“广田模式”。

(3) 推广广田集团科技创新成果，协同重整投资人推进深圳建筑工业化智能化低碳化转型。特区建工集团在建筑科技与建筑工业化领域的布局能为公司赋能并形成协同效应，进一步发挥公司创新能力优势。未来可围绕市属国资“科技+”战略，充分发挥广田集团研发能力和技术优势，联合特区建工集团共同推进深圳建筑工程业务工业化、智能化、低碳化转型。探索构建基于 BIM、大数据和物联网技术的智能设计系统，推动建工产业全过程、全要素的数字化。积极推动装配式建筑、智能家居、光伏幕墙在公共基础设施、保障性住房等领域推广应用，加快打造模块化、量产型建筑工业产品，积极参与新型建筑材料、技术、工艺行业标准制定，抢占行业转型发展先机。

(4) 联合重整投资人及国资系统企业积极拓展业务布局。以重整投资人主体，依托广田集团业务基础，与天健集团、路桥集团、综交市政院在建筑设计、建筑施工等领域形成优势叠加，采用设计施工总承包(EPC)模式积极承揽具有行业影响力的标志性重大工程建设。加强与科工集团在装配式建筑领域合作，打造覆盖装配式建筑结构、部品部件、新型建筑材料、生产工艺全链条的建筑工业化体系。积极发挥股东优势，聚焦承接深港科技创新合作区、深圳湾超级总部基地、香蜜湖国际交流中心、海洋新城等重点片区以及保障性住房建设装饰工程项目。

2. 完善管理体系，防范经营风险

本次重整拟引入具有行业协同效应且极具区域优势的特区建工

集团作为重整投资人。公司原有业务经营中，单一客户占比过高，抗击风险能力有限。重整完成后，特区建工集团成为广田集团股东，双方将资源互补、优势配合，对接优质资源均衡发展各地业务，避免再次出现因客户集中度过高导致的风险事项。同时，公司将依据《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》等法律法规要求，持续健全法人治理结构，提升公司治理水平。

具体措施如下：

（1）优化公司法人治理

全面梳理广田集团公司章程、议事规则和配套制度，强化外部董事和专门委员会作用，切实提升董事会运作效能。

（2）完善组织运行机制

完善项目协调机制和落地机制，压缩管理链条、优化审批流程、引进专业人才，确保组织高效运转、快速响应。充分发挥企业主业优势和平台功能，挖掘企业资源潜力，实现在日常经营与业务开展过程中与特区建工集团实现相互衔接、紧密协同，形成可持续发展态势。

（3）加强风控体系建设

认真组织开展风险评估工作，根据国家宏观经济形势、国家政策及市场环境等因素，结合业务和经营管理工作，对影响经营目标的风险事项进行认真识别和评估，结合风险概率、影响程度等因素综合考虑后对集团面临的风险进行排序，确定集团年度重大风险，并根据风险评估制定相应的风险应对措施。推动预算、资金、法律管理实现专业归口、分级负责、全面覆盖，构建核心关键经营指标风险预警与应急处置机制，有效防范化解金融、资金、汇率、法律等重大风险。

（4）强化内控制度建设

在梳理已有制度的基础上，结合业务发展需要，持续优化内控机制，查找制度空缺，堵塞管理漏洞。同时加大制度宣贯力度，推广合规文化建设，加强制度执行力建设，强化制度监督检查，切实将风险管理与日常管理融为一体、贯穿始终。

（5）完善上市公司战略管控

坚持以“管资本”方式对广田集团实施战略管控，重整投资人作为股东履行出资人职责、行使股东权利。强化基于出资关系的监管，重点管好企业资本投向、运作、回报和安全，努力形成决策科学高效、责任边界清晰、监督精准到位、发展富有活力的管控模式。在确保国资有效监管前提下，充分尊重建筑装饰行业特征和商业模式，提供股东战略优势，保留并继续发挥广田集团具有丰富行业经验的经营管理团队，积极探索城市建设领域的国有资本与民营经济相结合的混改优势。

通过本次重整，一方面通过资本公积转增股票及非保留资产剥离清偿的方式，化解了沉重的债务负担，净资产将转为正，实现轻装上阵。另一方面，引入优质产业投资人，以存量业务为基础，结合产业投资人的产业协同效能，实现全面的产业重组，成为具有良好持续盈利能力的上市公司。

深圳广田集团股份有限公司

2023年11月10日