

IAED

国家农业政策分析与决策支持系统开放实验室
中国农业科学院农业经济与发展研究所

Institute
of Agricultural Economics and Development
Chinese Academy of Agricultural Sciences

研究简报

2013 年第 12 期（总第 266 期）

2013 年 9 月 30 日

畜牧养殖龙头企业兼并重组中面临的 突出问题及政策建议*

——基于广东温氏集团的调研

蒋和平 蒋辉

我国已经进入“四化”同步协调发展的关键时期，在“四化”发展中农业的现代化呈现出了显著的“短板”劣势，而通过农业产业化来推动我国农业经营方式和体制机制的创新，从而带动农业朝着专业化、标准化、规模化、集约化和市场化发展已成为必然之举。在这一过程中农业产业化龙头企业承担了非常重要的作用，支持龙头企业发展，对于提高农业组织化程度、加快农业发展方式转型升级、带动农民增收致富意义显著。虽然我国出台了扶持农业产业化龙头企业的各种优惠政策，但由于上述政策多为原则性的宏观导向，现实中企业在涉及到兼

*工业与信息化部重大产业政策研究课题“促进农业产业化龙头企业兼并重组政策研究”（2012040011）资助项目。

并重组具体事务时往往面临诸多政策性障碍，如果不尽快解决这些问题，龙头企业兼并重组的进程将受到极大制约。为此，我们对在养殖业颇负盛名、农业产业化成效显著的广东温氏食品集团有限公司进行了深入调研，旨在发现在兼并重组过程中某些具有普遍性的政策障碍。

一、温氏集团农业产业化基本情况概述

广东温氏食品集团有限公司成立于 1983 年，公司位于广东省云浮市新兴县，始创之初由温北英等 8 人出资 8000 元创办了勒竹畜牧联营公司。经过 30 年的发展，该公司历经探索发展、扩张发展和跨越发展三个阶段，现已发展成一家以养鸡业、养猪业为主导、兼营食品加工的多元化、跨行业、跨地区发展的现代大型畜牧企业集团，集团以“公司+农户+客户”为基本经营模式的产业链一体化经营战略，建立了“以养鸡、养猪为主业，以养牛养鸭为辅，以育种、饲料、食品加工、农牧设备、粮食贸易、有机肥为配套”的产业链条。温氏集团在推进农业产业化经营、发展现代农业、带动农户共同发展方面进行了积极地探索和实践，逐渐形成了“全员股份合作”产权制度、以现代科技和信息化为手段，产业链全程管理的现代经营方式、建立农户和公司紧密利益共同体、注重一体化产业带动、构建完善的农业产业体系等一系列成功经验，这些有效经验被外界誉为“温氏模式”。目前已在全国 23 个省（市、自治区）建成近 160 家一体化公司。2012 年，集团全年上市肉鸡 8.65 亿只，

肉猪 813.9 万头，肉鸭 1437 万只，生产饲料 739.5 万吨，集团销售收入 335 亿元，公司现为全国农业产业化重点龙头企业，并雄踞广东省农业龙头企业之首。

表一 温氏集团产业化经营基本情况简表

年份	分公司数 (家)	上市 肉鸡 (亿 只)	上市 肉猪 (万 头)	上市肉 鸭(万 只)	饲料 产量 (万 吨)	食品加 工销售 收入(亿 元)	销售收 入(亿 元)	合作的 农户数 (万 个)	合作农 户获利 额(亿 元)	上交税 金(亿 元)
2008	97	6.28	250.71	1080.63	367.42	8.23	156.47	4.06	13.38	1.68
2009	110	6.77	345.45	1219.12	443.07	7.69	167.23	4.43	14.79	1.27
2010	119	7.24	505.06	1143.95	513.46	8.55	219.42	4.75	20.40	1.19
2011	122	7.77	663.56	1190.89	607.58	10.30	309.93	5.21	30.58	2.10
2012	160	8.65	813.89	1437.22	739.52	10.53	335.07	5.59	36.56	3.74

二、温氏集团近年来在兼并重组方面的具体尝试及成效

1、大力完善公司治理机制，积极稳妥地推进公司改制。在 2007 年底完成大华农公司资产重组的基础上，指导大华农公司形成了完整的产品链，建立了完整、独立的企业运营系统。理顺了大华农公司改制总体思路、股权设置原则，明确入股大华农公司的股东资格及条件、入股价格、入股方式等具体事宜。通过了公司规范化运行的基本管理制度，完成了大华农公司的工商注册登记。通过设立化药直销店模式，解决大华农公司的关联交易问题，促使大华农公司逐步符合上市公司的规定。大华农公司通过重组改制，完善了公司治理机构，也为温氏集团

的规范管理探索了一条新路。

2、整合公司业务，优化区域布局。合并郁南公司及广西分公司养猪业务，成立桂粤养猪公司，促进集团养猪业的专业化发展。调整饲料采购中心的内部管理架构，成立大连温氏粮食公司。积极推进原料购销模式创新，大力拓宽大宗原料采购渠道，降低采购成本。成立东北公司筹建办，重新布局东北原料采购基地。撤销华北公司的二级单位建制，退出原吉林公司、禹州公司的合作股权，优化了集团资产和区域布局。

3、建立区域协调管理机构，强化区域业务有序管理。养鸡业成立华南、华东、华中区域协调委员会，建立区域协调管理机制，定期召开专题会议，专项研究区域销售协调，进而延伸到品种定位与布局、种苗计划与外卖、品牌建设与推广等方面的协调，减少了不合理的跨区销售行为，缩小了跨区域以及区域内各公司的售价差距，实现了区域销售的有序管理，延长了产品的高价区间。

4、积极探索集团化购销平台与区域化购销平台相结合的机制。充分发挥饲料采购中心专业化团队采购的优势，积极实施紧密合作型战略采购，合理把握采购节奏，全面发挥大连港口采购与收储功能，采购价格较全年市场平均价格便宜 50 元/吨。探讨成立华东饲料原料分销中心、成立了江苏南通办事处，在华东地区推行大宗原料集中采购模式，促进了区域化、专业化采购，逐步推进集团化与区域化集中采购的有机结合；积极探

索建立华中区、西南区域原料分销中心，利用地产原料优势资源，继续推行大宗原料联合采购和区域配送机制。

5、根据业务发展需要积极推行公司分拆与合并战略，助推公司业务快速发展。分离出稔村分公司的养猪业务，成立开阳养猪分公司，推进养猪业务专业化发展。分离西南分公司云贵、川渝地区业务，成立了云贵分公司；合并江苏分公司、湖北分公司在京津地区的养殖业务，成立了京津分公司，推进集团在云贵、京津唐地区养殖业务的扩张；成立百合公司和投资公司，启动了房地产及投资管理业务，拓宽了集团业务范围；成立东北公司，推进集团在东北区域原料采购业务的开展。退出集团在广州的设备生产业务，调整、优化新兴设备公司组织架构，降低了企业管理成本，提高了产品的市场竞争力。

三、畜牧养殖龙头企业在兼并重组中面临的突出问题

1、企业分立重组时涉税成本太高，导致兼并重组成本较高。在农业企业重组时，一些税种本可按规定减免，但某些地方税务局并未执行或执行中预设一些苛刻的前置条件。在进行公司分拆分立时需要对相关资产进行分配，而按现行规定必须事先对土地等资产进行重新评估，在当前土地资源紧缺地价增值大背景下，评估会使该土地的价值远远超出当初公司购地时的价格，从而导致分立后的公司会上交更多的土地增值税。

2、环保标准逐渐严格，国家相应补贴较低，兼并重组过程中在环保投入方面的边际成本较高。随着可持续发展战略和生

态环保意识的不断深入，国家对于企业生产经营的环保要求逐渐严格，相关环保标准和规定不断提升，这对于农业企业尤其是以畜禽养殖为主的企业而言，用于环保方面的投入较多，而国家相应补贴往往杯水车薪。对于温氏集团而言，每新设或兼并一个企业都要进行大量的畜禽粪便处理等环保方面的建设，初步估计一个养牛分公司要投入的前期环保费用高达 500 万左右。

3、现有税制不利于畜牧养殖龙头企业向深加工领域发展。按照国家相关规定对于直接种养、销售农产品的可以享受税收免征优惠，对于初加工的农产品可以减免部分税收，但在深加工方面却很少有相关税收优惠政策。

4、地方政府出于“税源保护”而采取的种种限制措施不利于龙头企业构建完整的产业链条。由于中国现行的财税体制是“分税制”和转移支付制度相结合，在企业兼并重组中，常常出现税源的再次分配，部分地方担心被重组后的企业将不再为地方财政做出贡献。在实践中，地方税务部门的工作导向不是为推动农业企业产业化发展而是如何千方百计的扩大税源。当涉及到跨区域跨行业兼并重组时，上述问题更为突出。以温氏为例，饲料原料玉米的收购是公司一项大宗业务，为减少成本集团建立了原料采供中心并成立了原料采购子公司 B，如果 B 公司同时自己也有畜禽养殖业务，那么将采购的玉米等原料直接用于自己的养殖饲料用途是无需缴税的，但若 B 公司将采购

的玉米等原料出售给集团下辖的饲料加工企业 A 时，则会受到税务部分的核查。如果玉米的市场销售价格是 2300 元/吨，由 A 公司采购价格可能为 2250 元/吨，若由集团通过 B 公司统一采购则价格会更便宜，为 2220 元/吨，从节约成本的角度来看，最好的选择是由原料公司 B 采购后以稍微高于采购价格 2220 元/吨出售给集团内部饲料公司 A，但在现行的税收监管时，却不允许这样操作，而是给 B 公司核定一个利润，譬如核定每销售一吨原料给 A 公司可获得 100 元利润，这就使得 A 公司的成本上涨了 100 元/吨。温氏集团每年玉米采购量大约在 450 万吨左右，如此一来，公司每年该项交易额达到 4.5 亿，这让集团应纳增值税税额的基数大大增加，若按 1% 的增值税税率则要缴税 450 万元，这极大增加了企业的经营负担。

5、畜牧养殖企业产业化链条无法直接面向终端消费市场，产业化运行遭遇地方行政管制和市场保护的制约。以生猪销售为例，按照相关规定，生猪在终端消费市场是遵循消地定点屠宰规定，即 A 地养殖企业要想在 B 地市场销售鲜猪肉的话要么自己在 B 地建立一个生猪屠宰企业，要么委托 B 地某具备资质的屠宰企业进行屠宰，前一方式要耗费大量新建成本，后一种方式则在猪肉流通环节中增加了一道利润分成最终会使鲜猪肉成本上升。而且在部分地区鲜猪肉销售市场长期为某些实力雄厚的大型经销商或批发商把持，养殖企业一般很难直接进入终端市场面向消费者。

四、政策建议

1、建立健全政府引导和协调机制。强化政府的调控和服务职能，积极引导龙头企业延伸产业链条，努力为企业、合作社和农户之间搭建有效的合作平台，引导建立完善的企业为主导的多主体利益联结和共享机制，最大化的发挥农业产业化龙头企业作为龙头的示范、辐射、带动和引领作用。

2、制定并实施有利于农业产业化龙头企业兼并重组的税收优惠政策。应进一步完善现有的涉农财税优惠政策，坚决防止地方为扩大税源而出现的税收政策执行走样，积极探索有利于推进农业产业化龙头企业兼并重组的财税新政策。

3、加大对农业产业化龙头企业兼并重组的环保支持力度。继续坚持严格的农业环保标准，设立专项环保资金支持兼并重组企业进行环保设施建设和环保技术更新，加大对重点农业企业环保补贴力度，创新补贴形式，强化补贴效果。

4、地方政府应尽快转化观念，切实做到“有所为有所不为”。地方政府必须尽快放下传统的思维和狭隘的既得利益，鼓励兼并重组必须放弃本位主义，收起地方保护伞，尽快转变职能，把不该管的事情交给市场，加快转型升级的步伐。

(欢迎引用、摘编、全文刊载，请注明出处，尊重著作者知识产权。)

责任编辑：毛世平 黄丽江
联系电话：(010)82109793
传 真：(010)62187545
电子信箱：iae@caas.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村南大街 12 号
中国农业科学院农业经济与发展研究所
邮 编：100081
网 址：<http://www.iae.org.cn>