

福建傲农生物科技集团股份有限公司

重整计划之经营方案

漳州中院裁定批准傲农生物重整计划后，傲农生物将把握重整契机，形成以饲料加工为基本盘，以养殖和食品为辅助的产业格局，坚持稳健经营、稳步推动产业纵向一体化，通过重整投资人各方面的支持和赋能，实现傲农生物经营优化和升级，进一步提升傲农生物的综合竞争力及持续经营能力，具体经营方案如下：

一、重整投资人相关情况

1. 重整投资人招募及遴选

2024年5月27日，临时管理人发布《福建傲农生物科技集团股份有限公司临时管理人关于公开招募和遴选重整投资人的公告》（以下简称招募公告），正式启动傲农生物重整投资人招募程序。

2024年6月5日（公告报名截止日），共有9组意向投资人提交报名材料，其中7组按要求缴纳5,000万元报名保证金。

因招募公告中对意向投资人资质做出明确要求（包括仅接受产业投资人牵头报名等），2024年6月11日，傲农生物临时债权人委员会完成表决，确认3组意向投资人通过重整投资人招募初步审查。

为公平、公正、公开地遴选傲农生物重整投资人，临时管理人会同傲农生物、中介机构组成反向尽职调查工作小组，对 3 组意向投资人的牵头投资人开展反向尽职调查，就牵头投资人主体资质、资信状况及产业背景等情况进行核查。同时，为确保最终重整投资方案符合债权人预期，临时管理人在时间安排上要求意向投资人将一次报价（即重整投资方案初稿）前置，并通过召开多次债权人沟通会及遴选评审沟通会充分听取债权人诉求，尽最大努力维持竞争格局，为最终遴选出最优方案创设条件。

2024 年 8 月 30 日，遴选评审委员会表决通过《傲农集团重整投资人遴选评审规则及评分细则》。

2024 年 9 月 13 日，遴选评审委员会依法评审表决，经福建省漳州市公证处现场公证，确认泉发外贸联合体为中选投资人，联合体牵头投资人为泉州发展集团。

2. 牵头产业投资人基本情况

（1）泉州发展集团

泉州发展集团前身为泉州市兴泉金融控股有限公司，系经泉州市人民政府泉政函[2017]17 号《泉州市人民政府关于同意泉州兴泉金融控股集团有限公司组建方案的批复》批准，在 2017 年 4 月 18 日设立的有限责任公司（国有独资），设立时注册资本为 100 亿元。

截至 2023 年底，泉州发展集团资产总额超过 600 亿元、年营收超过 300 亿元，主体信用评级 AAA，连续三年获评福建省综合百强企业（2023 年为第 53 名）、登榜中国服务业

企业 500 强（第 281 名）、入列全国金控集团排行榜 50 强。以“创新驱动、金融赋能、助力产城发展”为战略定位，业务布局横跨“投资与资本管理、综合金融服务、建筑施工与房地产、城乡运营服务、软件和信息技术”五大板块。

（2）湖北粮食

湖北粮食成立于 1990 年，注册资本 2 亿元，资产 12.84 亿元，是一家集粮食、油脂油料、饲料原料购销、对外投资为一体的大型贸易型国有企业，是湖北省粮油集团有限公司的全资子公司。湖北粮食常年与央企、地方国企、上市企业及优秀民企开展贸易业务，并利用期现结合等现代工具，在饲料原料、油脂油料、粮食、棉花等农副产品销售取得了优异的成绩，年营业额超过 50 亿元，在湖北省内粮油及饲料原料贸易上保持行业领导地位，2022 年被武汉市政府认定为“武汉市农业产业化重点龙头企业”。湖北粮食年度操作谷物粮油等大宗农产品超过 150 万吨，常年在东北开展玉米贸易业务超过 30 万吨，在河南操作小麦、玉米等谷物原粮超过 90 万吨，在湖北操作稻谷等农作物超过 10 万吨，在华东及华中操作油脂油料超过 20 万吨。湖北粮食常年与粮油加工行业及饲料加工行业头部企业合作，业务渠道辐射北方产区及重要物流港口，客户遍布华南及西南等。

二、重整投资人产业发展协同性

根据傲农生物实际业务的需要，泉州发展集团一级子公司泉州市乡村振兴集团有限公司可凭借自身强大的资本和资源实力，与傲农生物在饲料采购、生猪养殖、肉类食

品等上下游业务方面进行产业协同，向上可以拓展猪苗、饲料、猪药等环节，向下可以拓展加工屠宰销售等环节。

泉州发展集团拟布局“种猪繁育-饲料加工-生猪养殖-屠宰食品-批发交易”的生猪全产业链体系，实施“育种-扩繁育肥-饲料加工-屠宰食品-终端销售”的闭环式集成发展模式从源头掌控生猪、饲料安全供应，保障生产过程的可追溯、猪肉产品质量的健康安全。一方面有利于泉州市集中采购供应稳定、品质安全的生猪产品，另一方面能够聚焦对接福建省生猪市场需求，强化生猪、饲料的产品推广，打造“福建猪”“福建饲料”特色区域品牌，示范带动生猪行业企业向智能化、标准化、集约化、品牌化发展，为消费者提供优质安全的放心猪肉，在助推乡村振兴战略全面实施过程中展示国资新担当，实现国资新作为。

三、经营计划

1. 整体经营思路

傲农生物根据自身的业务模式和经营情况，通过重整程序引入能为傲农生物提供产业上下游协同和流动性支持的综合实力领先的重整投资人，充实公司资金实力，改善公司的流动性，提升公司原料采购及生产经营能力，降低采购成本，提升持续盈利能力。

(1) 夯实资产基础，优化资产结构，为傲农生物的长远稳健高质量发展奠定坚实的基础

为最大限度地保护债权人的合法权益和奠定傲农生物长远稳健高质量发展的基础，傲农生物将对现有的资产进行

全面评估，综合考虑业务发展要求、盈利能力、管理的跨度和效率、风险的可控性等因素，对公司旗下存在持续亏损、效率低下、非核心区域等情况的资产，通过合法的途径，进行转让或拍卖，提升企业经营效率，改善资产结构，提升傲农生物的资产质地和盈利能力。

饲料加工业务方面，重点在于使用重整资金恢复供应链管理，降低采购成本，提升利润率水平。同时深挖福建、江西区域的优势，提高产能利用率及整体能效，优化代工模式，推动饲料业务“量、利齐升”。

生猪养殖业务方面，重整中将处置低效无效猪场，退出北方市场，深耕福建、江西等市场，由“自繁自养”重资产模式向重资产与“公司+农户”轻资产模式相结合转变。同时，根据市场情况，动态调整仔猪和育肥业务比例，形成有弹性的业务模式，提高抗风险能力。

食品加工业务方面，作为未来重点发展业务，将最大化利用福建区域稀缺屠宰牌照优势，充分利用生产线产能，同时加深屠宰食品板块与集团内部生猪养殖的联动，将产业链纵向一体化的优势体现出来，增加盈利能力。食品业务将借助投资人强大的销售渠道资源拓展规模。

(2) 完善公司治理，提升决策水平，建立激励和约束机制

傲农生物通过重整，引入在企业管理和决策水平上比较优秀的企业，在各项法律和法规的指引下，通过董事会、监事会、管理层的科学运行，完善公司治理，强化董事会的功

能和独立董事的作用，建立科学的决策流程和制度，实行决策的民主集中制，提升决策水平，最大限度规避决策风险。

在重整投资人的支持下，将建立以利润为核心的激励机制，基本做到人人头上有指标，奖罚分明提升员工积极性，同时以监察审计为抓手，通过例行巡视，专项检查等手段，建立严肃科学的约束机制，对一些关键环节“反复抓，抓反复”。

（3）强化“不忘初心，艰苦奋斗”的企业文化

傲农生物将发挥创业型企业文化，重整后的傲农生物将通过树立标杆和典型、制度指引、培训学习、反思改善、氛围感染等手段，坚守傲农生物“以农为傲，惠及民生”的使命和创建世界一流的农牧食品企业的愿景，坚守“为客户创造价值，为员工提供发展，为社会做出贡献”的核心价值观，强化“不忘初心，鼎新务实，艰苦奋斗，止于至善”作风，让企业文化融在员工的思想里，沉淀在工作的流程中，落实到具体的岗位上，体现在日常的行动中，做到“内化于心，外化于行，固化于行”，达到“练一人如数人，练数人如一人”的目的，在重整后依靠傲农生物企业文化的凝聚力，感召力，指引全体员工不忘初心，艰苦奋斗，再出发，战胜周期。

（4）继续深化数字化、流程化管理，全方面降低采购成本，全力以赴提升公司的核心竞争力和盈利水平

傲农生物将结合现有数字化平台和未来业务管理的需要，在技术研发、价值采购、产品制造、市场营销、财务审

计、文化人力、技术服务、证券法务、党建行政九大模块进行业务流程优化，既要做到科学管控，又要强化价值创造和能力迭代，赋能业务，真正做到提升公司管理效率和持续为客户创造价值；缩短管理层级，建立总部主决策、合规及片区（事业部）主协调、分子公司主经营的管理架构，推动岗位合并，减少纯管理人员的比例，提高管理的沟通效率，降低经营管理成本。

重整后随着流动资金的注入，傲农生物将积极与供应商沟通，建立价值型低成本采购模式，建立合理的应付款期限，通过集团采购、线上比价采购、源头采购、期现结合等手段，全方面降低采购物流成本，提升采购水平和控制采购成本。

（5）持续强化技术研发以及研究的成果市场化

傲农生物将秉承过去的研发优势，依托傲农生物合作的多家国家级的研究机构，围绕饲料、种猪、食品三大领域，饲料领域在低蛋白日粮、地缘性饲料的开发和预处理（发酵）、新原料的开发、原料数据库、重点动物品种的营养标准数据库、合成生物等项目，养猪在基因和分子育种、抗病基因猪、高产基因、智能化养猪、新型动物保健品等项目，食品在预制食品的开发上持续进行不间断的研发投入，并在饲料产品、种猪、预制食品上进行成果市场化，不断地为客户创造价值，为傲农生物的竞争力持续赋能。

（6）全面改善公司经营，实现高质量发展

重整后的傲农生物将根据核心业务、核心团队、核心资产的保留状况，结合投资人的资源和资金优势以及行业的未

来发展趋势，公司将确定“以饲料为主体，以养猪和食品为两翼”的一体两翼的产业格局和“深耕饲料，优化养猪，发展食品”的经营思路，以高质量稳健发展为指引，短期内快速恢复傲农生物现金流、实现扭亏为盈，中期内成为全国性的饲料行业头部企业、福建和江西区域的龙头养猪企业、福建区域的猪肉生鲜和深加工强势品牌。在实现短中期目标后，在稳健经营的前提下，傲农生物应围绕纵向产业一体化和横向产业扩张等方面进行多元化探索，寻找新的增长曲线。

2. 各产业的经营发展方案

（1）深耕饲料

饲料产业是傲农生物的优势产业，经过 13 年的积累，通过两个阶段的发展（第一阶段聚焦仔猪前期料突破猪料，第二阶段全国性布局和猪料、禽料、水产料、反刍料等多品类发展），已具备国内大型饲料集团的规模和猪前期营养领先者的行业地位，完成全国性、多业务的布局。

重整完成后，傲农生物将借助重整投资人资源继续深耕饲料加工业务，以高效恢复业务运营、快速改善上市公司盈利能力作为经营重点，预计重整完成后经营实现重大改善。主要措施包括：

A. 优化供应链管理、降低采购成本

经历了过去三年猪周期下行的影响，傲农生物产业经营资金受养猪产业影响，造成饲料端采购成本偏高，影响饲料产品竞争力和毛利率。

傲农生物重整后，在产业投资方的支持与协同下，逐步

建立价值型低成本采购模式，建立合理的应付款期限，通过集团采购、线上比价采购、源头采购、期现结合等手段，全方面降低采购物流成本，在全球内寻找原料和建立全球供应链，缩短采购渠道，降低采购人员个人因素的影响，提升采购水平和控制采购成本。

B. 深化合伙人制度、充分释放团队积极性

将合伙人机制从总部层面深化到分子公司，让优秀的管理人员、骨干业务人员在分子公司持股，从职业经理人转变为创业合伙人，分子公司形成创业平台。权责同步下放，通过激发团队活力推动公司业务增长。

在深化合伙人制度的同时，要形成激励和约束机制，建立以利润为核心指标的激励机制，同时以监察审计、专项检查、例行巡视等手段建立科学严肃的约束机制。

C. 资源再匹配和聚焦

在重整完成后，做到资源的再匹配与聚焦，根据每个分子公司的资源情况和总部的资金情况，对关键资源再匹配、再赋能，打造大单厂和满产策略，形成局部优势品牌。

D. 强化重点产品的推广，形成优势区域、拳头产品

上阶段，傲农生物已完成前期营养产品的推广、全国性的布局以及猪、禽、水产、反刍等多业务培育，未来在整体饲料销量上规模的同时更加重视猪前期料和预混料、特种水产料、反刍料等高附加值的产品的推广。

E. 加强人力资源管理，优化组织架构，提升人均效率

重整后根据业务的现状和未来的目标，对现有人力资源

进行盘点、梳理；通过精员并岗、减少层级等手段提升人均效率。同时根据业务的实际情况优化组织架构和建立激励机制。

（2）优化养猪

傲农生物的养猪业务经过了五年的快速发展，受到极端猪周期波动的影响，形成了部分成本高、无产业配套、非核心区域的落后产能。在 2023 年已完成了部分低效无效资产的关停，在重整过程中，将继续剥离低效无效资产。在重整后，在资金充裕和风险可控的前提下，傲农生物的养殖板块将聚焦在核心区域的优秀产能，满负荷生产，精细化管理。傲农生物将吸取前期养猪业务扩张过快的教训，养猪板块将通过轻资产模式、动态调整仔猪与育肥比例、套期保值等手段控制猪周期大幅波动对应的风险。具体经营规划如下：

A. 优化区域布局、集中资源发展优势区域

通过 2023 年的陆续关停、2024 年重整过程中的处置，养猪板块将退出北方片区等非核心区域，将处置选址不合理、栏舍设备落后的产能，最终留下选址合理、设备先进、成本低的单场。在区域上，根据傲农生物目前的产业配套情况，聚焦在福建和江西区域，成为养猪行业区域龙头。当前主要片区包括闽北、漳州、龙岩、泰和、吉安、华富，在片区形成饲料加工厂、母猪场、育肥厂、放养基地、食品厂的一体化产业链。

特别地，泉州市每年生猪消费量约 400 万头，但该市生猪出栏量仅约 150 万头，63% 的生猪供应靠外市调入，泉州

发展集团拟协调泉州市生猪产业协会，锁定饲料、生猪订单，提高傲农生物产能利用率。

B. 持续强化育种的技术优势

国家级生猪核心育种场是中国农业农村部根据国家畜禽遗传改良计划进行遴选和核验的养殖场。目前全国共有100余家国家级核心育种场，傲农生物重整后将保留3家核心育种场、2个国家级实验室，可以同时提供单一批次5,000头种猪，满足行业大客户优质高产的双阴种猪和精液的需求。

傲农生物种猪培育成本控制较好，种猪板块具备毛利率较高的特点。傲农生物在本次重整后，核心种猪场将降低负债并获得充足资金，在未来，傲农生物将充分利用国家培育项目资金，与农业农村部、农业科研院所开展科研项目，加深公司科研优势，并不断探索科研成果市场化途径，成为国内育种头部企业。

C. 灵活育肥、降低风险

傲农生物在养猪业务快速发展时期，进行了较多的“自繁自养”重资产模式投资，对公司形成了较大经营压力。目前优势区域的自繁自养育肥厂将进行保留，部分在建育肥场进行剥离，未来将主要开展“公司+农户”的轻资产育肥模式。“公司+农户”模式具有占用土地少、固定资产投资少等优点，适合未来傲农生物低风险养猪的规划，“公司+农户”模式未来占比将达到80%。

未来其他控制猪周期大幅波动风险的手段是动态调整仔猪与育肥猪的比例，仔猪与育肥的价格波动存在一定传导

周期，通过精细规划，动态调整仔猪与育肥猪的出售比例可以提高盈利空间。此外，重整投资人将帮助傲农生物逐步建立套期保值制度，根据育肥的进度与生猪期货的情况，进行套期保值，降低业绩波动。

D. 多措并举、强力降本

除上述提及优化区域布局、利用育种优势及灵活发展育肥以外，还将积极推动以下举措，从而有效降低生产成本。

一是提高产能利用率。重整完成后，将有序安排在产猪场满产运作，从而降低头均生产成本。

二是降低饲料成本。重整完成后，养猪产业将全面推行饲料市场化采购，同时充分利用傲农生物多年沉淀的技术优势，通过原料多样化、饲喂模式优化等措施，最终实现与头部猪企接近的饲料成本水平。

三是提高人效，降低人力成本。合理定编，通过调整组织架构、优化管理及生产流程、推动数字化信息化系统升级等措施，全面提升人员效率。实施科学的绩效方案，充分调动全体干部员工的积极性。

四是进一步提升生物安全及疫病防控水平。做好非洲猪瘟、蓝耳病及病毒性腹泻三大重点疾病的防控，确保全年母猪场特殊情况影响率小于 5%，有条件的母猪场逐步实现蓝耳病净化。

五是优化种群结构，淘汰低效母猪和高胎母猪。7 胎以上母猪比例控制在 8%以内；品系方面，PS 场母猪以加系二元为主、丹系二元为辅。

(3) 发展食品

屠宰与食品业务是傲农生物自 2020 年起开始探索的产业链延伸业务，重点围绕公司养殖主产区以及生猪重点消费区域有序配套布局屠宰产能，目前业务规模整体占比较小，但已积累相对成熟的生产运营经验，发展模式已基本确定。

根据屠宰厂布局，配套肉制品加工厂，逐步形成“冷鲜、热鲜屠宰+精细分割+肉制品加工”的产业发展模式。傲农生物食品板块在重整后将作为公司未来重点发展业务。根据《生猪屠宰管理条例》，屠宰场分为 A 类和 B 类，傲农生物子公司厦门银祥肉业有限公司具有 A 类屠宰资质，产品可以销往全国各地。作为较为稀缺的牌照，傲农生物未来要加大产能利用率，充分利用牌照优势。针对猪肉深加工、猪肉制品业务，未来的发展重点在于借助投资人的资源大力拓展销售渠道。具体措施如下：

A. 屠宰生产线满负荷运转、区域内形成产业一体化优势

目前傲农生物有两条屠宰生产线，掌握立体蒸汽烫毛系统、分割线冷链控制系统等技术。重整后，傲农生物资金较为充足，屠宰生产线可以做到满负荷运转。

傲农生物的屠宰产能主要集中在福建区域，与生猪养殖主产区重合，在未来发展中可以优先满足自宰业务，将产业纵向一体化的优势体现出来，增加盈利能力。针对代宰业务，需要考虑运输成本、提高效率。

B. 借助投资人的资源，大力开拓生鲜、肉制品销售渠道

傲农生物产业投资人与财务投资人均具备农业产业背

景，在国内农产品供销体系、商场超市、线上销售等方面均具有丰厚资源。

投资人泉州发展集团拟通过自有服务平台资源拓宽傲农生物肉类加工食品的销售渠道，提升品牌知名度。

重整后的傲农生物将吸取过去快速扩张的经验教训，坚持高质量稳健发展为指引，围绕一体两翼的产业格局，实施三大经营战略，持续为客户创造价值，为员工提供发展，为社会做出贡献，成长为行业高质量发展的上市公司。