

农业走出去模式研究

□ 杨易 陈瑞剑

当前农业走出去方式总结

利用援外项目带动走出去。最初的农业走出去，大多是在政府援外项目的带动下发展和延伸出来的。从1953年开始向一些发展中国家提供农业援助至今，中国政府为120多个发展中国家和地区援建了大量的农业项目。企业通过承担政府援外农业项目，为企业走出去搭建了桥梁，营造了环境，赢得了信任，为企业开展市场化投资开发创造了非常有利的基础条件。

政府支持农业走出去。有意愿或有一定合作基础的企业，通过积极响应政府走出去号召，主动对接国家农业对外合作战略，利用农业对外合作的多双边交流平台（如会议、论坛、展览等），在政府首脑或部门领导的见证下，将自身对外合作诉求纳入到中国—东盟、中非、上海合作组织、金砖五国、中拉、中国—中东欧等多边合作机制和一批双边合作机制确定的合作项目库

中，为境外合作项目的快速发展争取到了外交保障、政策保障和资金保障，同时也扩大了国内国际影响。

企业自发走出去。企业拥有走出去的内生动力，方式大致分为四种类型。其一自己闯。部分农产品贸易企业迫于生存发展压力，依托多年开展国际贸易的经验积累，以及对境外资源和市场的了解，逐渐开始了在境外的投资合作探索。其二熟人推。在走出去较早的生意伙伴的介绍和引领下，企业嗅到了国际市场的商机，启动了“跟随式”的走出去步伐。其三能人靠。企业在国际市场考察或非农境外合作项目实施的过程中，与一些境外的合作伙伴或政府官员达成了合作意向。在这些“能人”的撮合下，企业逐渐涉足境外农业合作项目。其四实力强。还有一些大型农业企业在国内已经发展得很好，出于商业版图扩张的需要，开启了境外投资的步伐，比如中粮集团等。

目标国招商引资拉动我国企业

走出去。安哥拉、苏丹、尼日利亚等一些实力略强的合作国家，在示范项目中了解了中国技术、中国投资项目后，主动拿出土地和资金，开展招商引资，委托中资企业合作开发。

企业开展对外农业合作的主要原则

企业是主体。企业要深刻理解自身在实施农业走出去中的主体作用，响应国家号召、对接国家战略要量力而行，避免为了跟上政府节奏，选择不符合自身实力和比较优势的发展模式，从而增加经营风险。

市场是靶向。企业在参与和执行国家战略的同时，除了对外援助和技术合作以外的农业对外合作都需要让市场发挥决定性作用。因此，企业应避免对国家政策的“等靠要”思想。以配额政策为例，并非境外种了粮国家就应当给予配额支持，中央的配额分配和使用是根据国内粮食供求关系以及总体外交等多种

因素权衡的结果。

产业是载体。围绕市场靶向和自身比较优势,科学确定产业定位和产业链环节定位非常关键。比如,政府部门倡导全产业链发展,并不意味着每个企业都要追求全产业链,集中自身优势在某一个产业链环节发挥作用,可能更符合企业实际和核心竞争力。企业间成立的各种组织、联盟,要努力围绕主导产业发出集群效应,把产业链真正对接起来,提升效率,降低交易成本。

双赢是关键。虽然针对我国农业走出去的负面国际舆论一定程度上是西方媒体的别有用心,但必须认识到,我们自己的企业也要避免过分看重短期利益或依赖上层路线,在境外真正在经济上和当地形成“利益共同体”,结合当地发展需要,带动当地产业发展、技术进步和就业,积极履行社会责任,注重生态环境保护,提升我国对外农业合作的整体形象。

合作模式的思考

(一) 园区基地建设型。这种模式的突出特点是立足对境外土地资源的直接开发,逐步聚集产业资源,强化抱团优势。比如各地的农垦企业充分发挥其规模化垦荒、粮食大生产、技术集成方面的经验,在境外土地资源丰富、连片生产的地区,高效开展土地开发和粮食生产,形成了一批较大规模的农产品种植基地,有望成为保障国内和当地粮食安全的有益补充。进而通过扩展建设产业园区,降低单个企业的运营成本,在应对风险和争取政策方面统筹整体力量。一是加强横向连接,提升产业规模。二是加强纵向产业链对接,实现产业协同。目前比较

有代表性的有黑龙江农垦、安徽农垦、湖北农垦等建设的生产基地,以及已通过商务部国家级境外经贸合作区确认考核的两个境外园区,分别是中俄(滨海边疆区)现代农业产业合作区和印尼聚龙油棕榈产业园。前者更偏重于横向联合,后者更倾向于纵向整合。

(二) 技术示范推广型。这种模式的突出特点是技术输出,主要集中在产业链前端,比较有代表性的是四川和湖南等省的种业(特别是水稻种子)走出去,主要通过境外试种、试验示范,建立良种繁育基地和销售网络,在孟山都、杜邦等国际种业巨头利用技术优势控制主要农业国生产命脉的浪潮中,立足优势作物种子参与国际竞争合作,逐步建立与跨国种业巨头同台竞争的能力。这种模式的战略目标是增强产业链前端的话语权和控制力。

(三) 紧缺资源保障型。这种模式的突出特点是“境外紧缺资源回运”。主要集中在国内紧缺的农产品领域,比如天然橡胶和棕榈油。这两类产业,与粮食等其他粮油产品不同点有三个方面。一是绝对紧缺。橡胶和棕榈油紧缺是由于我国可供种植的热带资源不足造成的。二是没有冲击国内市场担忧。由于国内天然橡胶和棕榈油产量很少,因此基本不存在回运冲击国内市场的问题。三是目前国内橡胶工业和棕榈油压榨的产能过剩问题突出。这种模式的发展方向是,打造“以我为主”的紧缺资源境外供应通道,提升国际产业链条主导权,改变我国“大买家没有话语权”的现状。代表性企业主要有广东农垦、天津聚龙、中非棉业等。

(四) 转移过剩产能型。这种模

式的突出特点是“产能转移”,主要集中在国内过剩的农业生产资料领域,如农药、农机等。这两类产业,虽然其生产分别属于化工和机械制造行业,但与农业产业链密切相关,也属于农业走出去的重要领域。从全球来看,两类产业都属于发展水平的中端,一方面在发展中国家有竞争优势,化解过剩产能具有广阔空间。另一方面在发达国家的并购和参股合作也有助于获取先进技术资源,反过来有助于提升国内农业生产的国际竞争力,对国内农业供给侧结构性改革和应对粮价倒挂问题具有促进作用。

(五) 海外资本并购型。这种模式的突出特点是充分依托企业实力,联合国际金融投资机构,通过并购获得优势企业资源,推动跨越式发展,提升产业链控制力。代表性项目是中粮集团在贸易流通环节的一些海外并购,最近中国化工对先正达的收购,以及光明集团在欧洲和大洋洲的系列并购。中粮集团前几年并购了智利和法国酒庄、泰国木薯加工企业、澳大利亚 Tully 糖业等,在海外并购方面小试牛刀。为在短期内建立对全球粮食资源的掌控能力,近三年联手厚朴基金、国际金融公司、淡马锡、渣打私募股权投资等财务投资人并购了一系列国际粮商。

农业走出去模式的运用

选准合作模式对于农业走出去的成败至关重要,模式选择需要因境内外农业特点、地理区位、投资环境和企业实力而各有侧重。下面结合笔者近年来的境内境外调研,提出合作模式参考建议。

(一) 不同区域走出去模式的差别

1. 发达国家和跨国粮商已深入渗透的发展中国家。北美、欧洲、澳大利亚、俄罗斯等国家,以及南美等跨国粮商深入渗透的区域仍然是当前全球粮食贸易的核心区域,贸易物流仓储投资等环节仍然是主流投资模式。虽然这个场地上跨国粮商云集,渠道已经基本布局完成,绿地投资等方式已经空间不大。但中粮等企业一系列成功跨国并购表明,这个区域并没有像部分研究所所述的大局已定。要想在5~10年的较短时期内提升话语权,必须在主通道上博得一席之地,集中力量扶持中粮等一批大型企业,通过并购参股等方式“切”出一块蛋糕。另外,对欧洲老牌种子农化企业的并购,对澳洲乳品、畜牧企业以及大型牧场的并购也充满潜力。

从政策上,也应该大力加强对海外并购模式的支持和服务,争取一个主动性的动作就可以对格局施加一些影响,才能体现出所谓的“战略”。短期内,在关注种植、加工环节的同时,加强对并购的主动引导,将有可能争取到更多战略机会。

2. 东南亚、中亚及非洲等发展中国家区域。总体来看,东南亚、非洲等地,目前仍是全球农业开发合作的边缘地带。之所以没有被跨国粮商占据,是因为在合作环境、开发条件、投资效益方面有所欠缺,或者开发成本更高,或者市场条件和政商环境落后,因此在这些区域生产出来的粮食竞争力会受到影响,或者风险控制成本更大,即使有一些地区条件比较好,但从开发规模上也难以对全球农产品格局造成影响。如果我们把精力和资源用在这些边缘地区的一般性企业,而不是用在主通道上的大型企业,有限的

竞争力和支持能力将被进一步弱化,走到一条更加难走的路上。

但是不可否认的是,如果把眼光放到更长的未来10~20年,那么当前主通道因已开发成熟,进一步开发潜力将是有限的,或者说未来的增长点又必然是在非洲、东南亚、中亚等地区,因此又是决胜未来的要地。所以从战略和模式来看,应该“主通道上抢席位,潜力区域打基础”,两者不可偏废。从非洲、东南亚、中亚的具体合作模式上来看,因为种植的不经济,应该从技术要素的推广开始控制,搞示范,推种子(以及其他投入品和生产资料),卖服务(发达国家的企业也大多是这么做的),生产能力提升起来之后,再逐步控制产业链后端,渐渐成为未来主通道的奠基者。介入的企业应该以有自主核心竞争力的创新型中小企业为主。

投资具体模式上,应考虑新的“两种资源论”,也就是自然资源和企业的资源并重,自然资源的开发历来都不是控制产业链的有效方式(棕榈、橡胶等特种环境作物除外),大企业不愿做,小企业去建基础设施、开发拿地、生产管理已经是难以招架,在当地从头建销售渠道和品牌更是有心无力,而企业资源是已经组合好的资源配置单元,这方面的配置已经过多轮优化,加强对境外良性企业资产的商业化并购,将会令企业少走许多弯路,降低许多风险。

(二) 具体区域(国别)的参考合作模式

1. 亚洲

总体来看,亚洲绝大部分国家是与我国相似的小农经济。许多国家都在“一带一路”沿线,与我国

地理位置接壤或临近,贸易成本低,自然条件与沿海省份相似,合作基础好。多双边农业合作机制丰富,层次多。因此许多合作模式在亚洲国家都有发挥作用的潜力和空间。其中,在大部分亚洲国家开展技术示范推广,立足产业优势转移过剩产能,以及在东南亚国家开发热带农业资源,建立合作园区,都是较为适宜的合作模式。

在东南亚开展水稻、玉米的良种繁育和示范推广,在中亚开展小麦、牧草等农作物的技术合作,具有较大潜力。但合作模式需要进一步升级,从当前“境内研发——境外试种——出口”的模式,逐步借鉴欧美跨国公司模式,确立“建立境外试验繁育基地——当地生产销售——合资合作推广”的合作链条。亚洲国家劳动力成本低,但人力资本和素质相对非洲高,在亚洲一些国家建设农机、农药生产和推广基地,也具有广阔的发展空间。

东南亚在天然橡胶、棕榈油等热带农业资源方面有特殊优势,这些作物均为国内紧缺物资,从模式选择和路径上,应背靠国内市场培育企业,从供给侧发力,扶持国内大胶商、大油商向外转移产能,扩大境外生产加工基地,建设产业园区,促进产业链整合,塑造紧缺资源输入的主通道,推动全球橡胶和棕榈油产业向着“买方市场”迈进,逐步掌握国际市场定价的主导权。

2. 非洲

非洲国家农业特点是自然资源和劳动力资源丰富,农业对外援助项目和平台多,但基础设施、技术水平落后。同时,与我国距离遥远,部分国家投资环境不稳定,劳动力素质不高。围绕援外示范中心等平

台,开展技术示范推广和种子、农机、农药产能转移是较为适宜的合作模式,符合非洲需求特点,具有巨大潜力。此外,在非洲直接开发的土地大部分是生地或者经营不善的熟地,基础设施投入、产业链配套、经营管理方面都有许多困难。因此,建立企业向集群式“抱团出海”的方向发展和创新,建立产业园区,降低交易成本,提升经营效率和话语权。从市场定位来看,非洲距离遥远,产品回运是不经济的,因此产品应以解决当地和周边国家粮食安全为主。

3. 欧洲、北美和大洋洲

欧洲、北美和大洋洲主要国家的农业生产技术先进,集约化程度高,从生产上我国企业并不具备优势。但该区域经济回暖速度缓慢,优质企业和资产多,市场化程度高,因此引导有实力的企业开展海外并购将是适宜的合作模式。在欧洲北美的并购领域应集中在农业产业的产业链前端的种子农化农机行业,以及后端的贸易仓储物流,提升对“微笑曲线两端”的掌控能力。在大洋洲的并购领域主要是其成熟的畜牧、乳品加工企业和农(牧)场,稳定国内的“奶源”和“肉源”。

4. 拉美

拉美地区农业特点是土地资源丰富,自然条件优越,成熟的大型农场多,是全球农产品贸易的主要来源地。但欧美国家大型企业涉足较深,已经建立了完善的仓储物流和社会化服务体系。从合作模式上来看,应该围绕巴西阿根廷等全球粮仓,加大境外农场、企业和仓储物流设施的并购力度,在全球主流农产品贸易渠道中占据一席之地。

(三) 企业走出去模式选择

落实战略规划,需要企业有层次、有协同地走出去。总体来看,央企应通过实施并购“强研发、控渠道”,农垦及大型民企通过组建联盟“建园区、搞开发”,中小民企发挥创新优势“做示范、搞推广”,非农企业综合资本优势、境外网络优势和技术劣势“搞跨界、重互补”。

1. 中央企业。中央企业实力雄厚,境外合作经验丰富,资源整合能力强,与金融资本合作多,应该更多采用高层级的投资合作模式,比如并购、参股、股权置换等。集中力量拿下一两个大型跨国农机、农化、种子巨头和跨国粮商,推动我国农业跨越式走出去,在产业链前端建立起有核心竞争力的研发体系,在后端增强贸易物流渠道控制力,提升核心环节的国际话语权、影响力和主导权。重点实施企业为中粮集团、中农发集团和中化集团等。

2. 农垦企业。农垦企业走出去应充分发挥其在规模化土地资源开发和高效集中连片种植方面的优势,在全球资源丰富的国家和地区建设境外垦区,立足市场化机制,为保障当地粮食安全做贡献。为防止投资和舆论风险,具体模式上,建议推广安徽农垦、湖北农垦和黑龙江农垦经验,搭建平台“抱团出海”。通过组建对外农业合作协会、产业联盟的方式,带动国内企业和农场集群式走出去,在劳务派遣抵押金、配额争取、检验检疫、农资供应等方面集中争取国内外政策支持,降低交易成本,促进产业链对接和良性有序竞争,打造了集中有力、管理有序的联合舰队。

3. 民营企业。民营企业数量多、范围广,探索出的微观模式也很多。总体来看,大型民营企业集团可参

考天津聚龙等企业模式,围绕自身主业搭建平台,建设境外园区,带动中小企业走出去。农机、农药、装备领域的进出口贸易企业,对外开放模式应从被动式的国际化向主动式的国际化转变,立足在进出口方面的经验和合作渠道,依托技术优势和工业生产优势,提升合作层次,在境外设厂建立生产加工基地,推动过剩产能向外转移,响应中央供给侧改革号召。具有一定科技创新能力的中小民营企业(如四川、重庆、湖南的种子企业)应从示范推广切入,逐步建立销售网络渠道后,向建基地、合资推广等国际化合作方式迈进。其他类型的中小民营企业,建议采用“借船出海”的方式,入驻大型企业所建设的合作园区,做好大型企业产业链的对接和补充。

4. 非农企业。越来越多的大型能源、矿产、建设类企业对境外农业投资愿望强烈。其在资本运作、境外投资经验和合作网络方面有农业企业无法比拟的优势。非农企业参与农业“走出去”有助于解决主体实力弱小、资金缺乏等问题,同时能优化其主业投资环境。但同时,非农企业对农业生产经营缺乏经验,农业技术资源、人才资源缺乏,单打独斗走出去风险较大。建议采用与有实力的农业企业联合投资的方式,从农业发展规划、农业生产经营经验、农业技术和农业人才等行业资源方面获得支撑和支持。

(杨易,农业部对外经济合作中心主任、研究员;陈瑞剑,农业部对外经济合作中心研究所副所长、副研究员)