

中国民营农业企业“走出去”的路径选择

——基于新希望集团调研的思考与启示

张秀青

摘要：自改革开放以来，中国逐步融入世界经济体系，民营农业企业不断发展壮大，并成为农业“走出去”的主力军。但是，民营农业企业在国际市场上的产业布局、业务层次、风险防范等方面仍显薄弱。新希望集团是中国最大的民营农牧企业，也是最早走出国门的民营企业之一，在“走出去”过程中积累了丰富的实践经验。本文在回顾与总结民营农业企业成长历程、发展现状及存在问题的基础上，详细介绍了新希望集团的国际化路径，以期推动中国民营农业企业在新形势下的跨国经营健康发展。

关键词：民营农业企业 走出去 新希望集团 路径选择

作者简介：张秀青，中国国际经济交流中心产业规划部“三农”处高级经济师。

2018 年是我国改革开放 40 周年。40 年来，中国从封闭到开放，从“引进来”到“走出去”，逐步融入世界体系，顺应了经济全球化趋势和潮流。作为社会主义市场经济的重要组成部分，中国民营企业伴随改革开放的春风发展壮大，并成为农业“走出去”的主力军，对统筹利用国际国内两个市场、两种资源，变农产品被动进口为主动进口，带动国内农业提质增效起到良好成效。但是，民营农业企业在国际市场上的产业布局、业务层次、风险防范等方面仍显薄弱。新希望集团始创于 1982 年，迄今已发展成为中国最大的民营农牧企业，也是最早走出国门的民营企业之一，在国际市场成功搭建起农牧产业网络，取得了良好的经济和社会效益。在庆祝改革开放 40 周年之际，研究总结新希望集

团的国际化经验，推动中国民营农业企业跨国发展，是中国农业转向高质量发展和扩大对外开放的时代要求，也是乡村振兴战略顺利实施的重要保障。

一、中国民营农业企业“走出去”的历程与现状

（一）发展历程

国际上，发达国家对外直接投资始于19世纪中期，发展中国家对外直接投资兴起于20世纪60年代。^①中国对外直接投资是在改革开放之后缓慢起步的，而中国民营农业企业首先需要恢复发展，对外直接投资、“走出去”跨国发展则相对更晚，整体看可分为三个阶段。

第一阶段（1978—1991年），民营企业恢复发展，但尚未参与对外直接投资活动。1978年12月，中共十一届三中全会召开，将工作重点从阶级斗争转移到经济建设上来，作出改革开放的重大决策。此时，民营企业在中国已消失20余年。1978年之后，中国民营企业在政府“既不禁止，也不宣传”的态度下快速发展。1988年6月，《中华人民共和国私营企业暂行条例》的颁布让民营企业取得合法地位。中国的对外直接投资也在改革开放之后缓慢起步。在1982年之前，中国企业境外投资项目一律须报请国务院审批；自1983年开始，审批和管理权限下放到原外经贸部。1985年7月，国务院授权原外经贸部制定并颁布了《关于在国外开设非贸易性合资企业的审批程序和管理办法》，一定程度上放松了对企业海外投资的管制，扩大了投资主体范围，简化了审批程序，中国的对外直接投资明显增加。在这个时期，投资主体都是大型国有企业，民营企业羽翼未丰，尚未参与对外投资活动。

第二阶段（1992—1998年），民营农业企业蓄力发展，部分企业开始对外直接投资。1992年3月，邓小平同志南巡讲话以及同年秋天召开的中共十四大明确提出，“国家要为各种所有制经济平等参与市场竞争创造条件，对各类企业一视同仁”“鼓励能够发挥我国比较优势的对外投资”，为民营企业创造了良好的发展环境，使其发展驶入快车道。^②这时期，中国对外直接投资也有较大提升，一些民营企业逐步开始参与其中，到主销国建分支机构、经销点等。但整体看，对外投资主体仍以大型国有企业集团为主，它们的优势在于具有一定的国际经营经验、专业技术基础与较高管理水平。截至1998年6月，中国企业已经在世界百余个国家和地区设立非贸易性企业累计达2280家，对外直接投资流

^①李霞：《中国对外投资的环境风险综述与对策建议》，《中国人口·资源与环境》2015年第7期。

^②张志民：《中国民营经济产业结构演进研究》，厦门大学博士学位论文，2009年。

量达 27 亿美元。^①

第三阶段（1999 年至今），民营农业企业快速壮大并大步“走出去”跨国发展。1999 年 2 月，国务院办公厅转发了原外经贸部、原国家经贸委、财政部《关于鼓励企业开展境外带料加工装配业务的意见》，提出为应对亚洲金融危机影响，鼓励和支持中国企业以现有技术、设备投资为主到境外开展加工贸易。这份文件首次提到了“走出去”。2000 年 10 月，中共第十五届五中全会召开，会议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》明确提出实施“走出去”战略，将“走出去”上升为国家战略，发挥比较优势，支持有竞争力的企业跨国经营，到境外开展加工贸易或开发资源，并在信贷、保险等方面给予帮助。此后，许多在 20 世纪 90 年代初期和中期进行海外投资的企业进入大规模扩展的阶段，民营、私有等非公所有制企业更为积极地参与海外直接投资活动。

以国家“走出去”战略为导向，农业领域也积极推动参与“走出去”。2001 年，中共中央、国务院发布的《关于做好 2001 年农业和农村工作的意见》中提出了要积极实施“走出去”战略，发展农产品加工贸易，合作开发土地、林业以及渔业等资源。2005 年 2 月，国务院颁布了《关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》（业内广泛称之为“非公经济 36 条”），鼓励和支持非公有制企业扩大出口和“走出去”，到境外投资兴业，在对外投资、进出口信贷、出口信用保险等方面与其他企业享受同等待遇，为民营企业对外发展创造了良好的外部发展环境。2006 年 6 月，商务部、农业部、财政部联合下发《关于加快实施农业“走出去”战略的若干意见》，首次提出“实施农业‘走出去’战略”。自此，中国民营农业企业“走出去”跨国经营进入较快发展阶段。

（二）发展现状

2003 年以来，农业企业对外直接投资流量和存量一直趋于增长态势，流量占比已经接近 2%，存量占比保持在 1% 左右。^② 2016 年，中国对外农业投资流量为 32.9 亿美元，同比增长 28.0%，2003 年至 2016 年年均增长 29.7%；截至 2016 年末，对外农业投资存量为 148.9 亿美元，同比增长 29.7%，2003 年至 2016 年年均增长 31.2%（见图 1）。

2003 年以来，中国农业企业境内投资主体和境外设立企业数不断增长，境内投资主

^①孙伍琴、王玉钊：《民营企业对外直接投资研究》，经济科学出版社 2008 年版。

^②为了科学、客观地反映中国对外直接投资的实际情况，2002 年 12 月原外经贸部、国家统计局共同制定了《对外直接投资统计制度》。因此，中国对外直接投资的连续统计数据开始于 2003 年。另外，本文中关于农业企业的统计数据实际包括农林牧渔，其中农业占比最高。

体占比和境外设立企业数占比分别为 3%~4% 和 4%~5%。2016 年，中国农业境内投资主体 985 家，占境内投资主体的 4.0%；在境外设立农业企业 1737 家，占境外设立企业数的 4.7%（见图 2）；投资范围覆盖六大洲（除南极洲）的 107 个国家和地区，其中亚洲和欧洲是中国对外农业投资的重点区域。

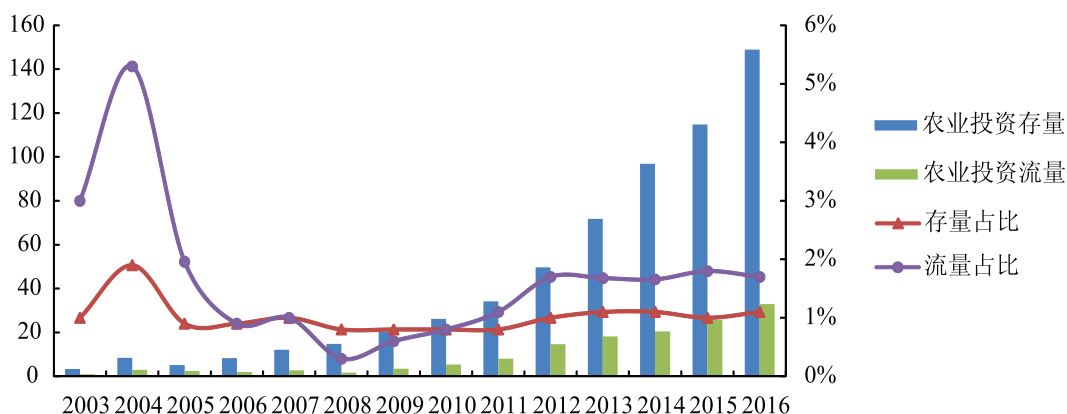


图 1 2003—2016 年中国农业企业对外直接投资的存量、流量及占比情况 (亿美元)

数据来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局联合发布的相关年份《中国对外直接投资统计公报》。

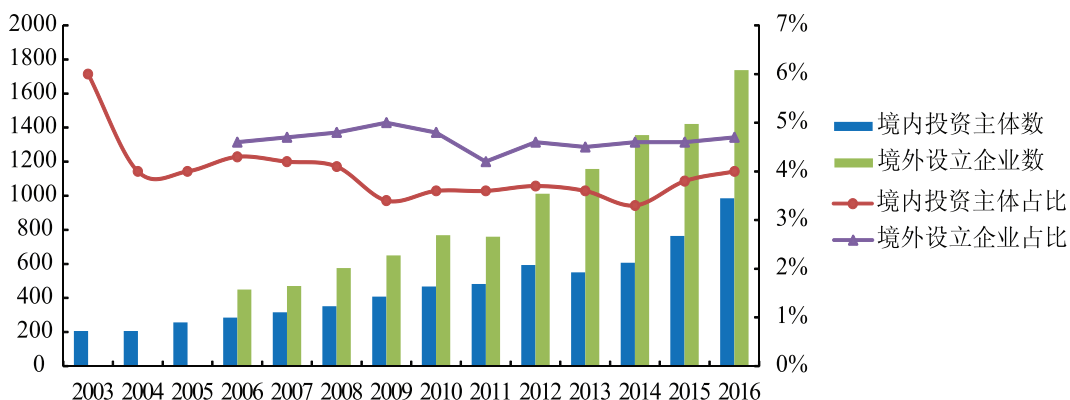


图 2 2003—2016 年我国在境外设立的农业企业数及占比情况

数据来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局联合发布的相关年份《中国对外直接投资统计公报》。

注：因 2006 年、2007 年的“境内投资者”数据缺失，笔者根据年均增长率估算得出；“境外设立企业数”的统计数据从 2006 年开始。

在中国对外直接投资中，民营企业的流量和存量占比不断提高，已经成为“走出去”的主力军。在农业对外直接投资中，民营企业的比重更高。民营企业的类型较多，广义

来看，民营企业应包括除国有和国有控股经济以外的所有主体类型。^① 据统计，截至 2016 年末，民营农业企业有 889 家，占境内农业投资主体的 90.3%。其中，有限责任公司 551 家，占比 55.9%；股份有限公司 190 家，占比 19.3%；私营企业 102 家，占比 10.4%；外商投资企业 13 家，占比 1.3%；股份合作企业 7 家，占比 0.7%；其他企业 27 家，占比 2.7%。相比之下，国有企业 96 家，占比 9.7%（见图 3）。民营企业的优势在于海外投资受限较少，投资方式、经营方式和经营规模都较为灵活，具有企业家精神，弥补了国有企业对外农业投资的薄弱领域。

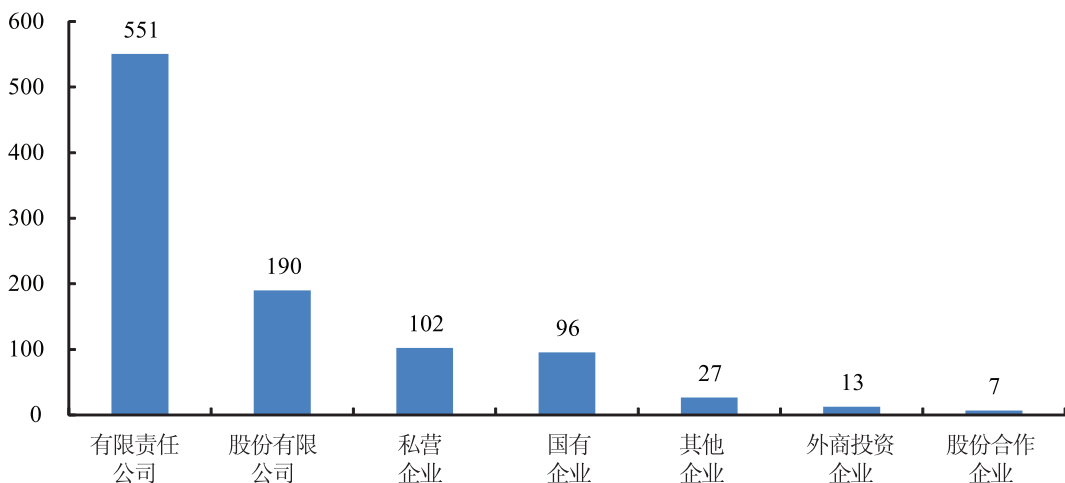


图 3 2016 年末中国农业企业境内投资主体类型分布情况

数据来源：笔者根据商务部和农业农村部发布数据计算得出。

二、当前中国民营农业企业“走出去”存在的问题

经过多年发展，民营农业企业在“走出去”对外投资方面积累了丰富的经验，取得了良好的成效，但是依旧面临诸多瓶颈和障碍。

（一）资金实力普遍不足

资金短缺是农业企业发展面临的主要问题。与国有企业相比，民营农业企业的资金实力更为弱势。农业农村部数据显示，2016 年民营企业平均对外投资额仅为 1270 万美元，远低于国有企业平均 1.74 亿美元的水平。其主要原因在于民营企业融资渠道有限，对外投资多依靠自有资金。

^①王劲松、史晋川、李应春：《中国民营经济的产业结构演进——兼论民营经济与国有经济、外资经济的竞争关系》，《管理世界》2005 年第 10 期。

（二）产业链整合程度较低

一旦谈及农业“走出去”，有些企业就想到去欧洲购买葡萄酒庄，去新西兰购买牧场，缺乏布局全产业链的意识或者能力。农业农村部数据显示，2016年，在“走出去”的115家农业龙头企业中，全产业链企业仅有16家。民营企业多数是非农业龙头企业，从事全产业链建设的企业比例就更低，而且多数企业处于种植、初加工等产业链中低端环节。

（三）风险意识和抗风险能力较弱

农业项目一般投入资金大、回收周期长。许多中小民营企业缺乏风险意识，对投资目的国调查不充分，一些项目启动后因盈利差或资金链断裂而处于暂停经营状态。此外，农业投资还面临气候、市场、国际政治变化等多方面风险。一些企业因缺乏应对手段而蒙受严重损失。农业农村部数据显示，在有效填写企业当前状态的855家农业企业中，有54家企业受东道国限制、政治经济风险、文化差异等因素影响暂停经营，占比6.3%。

（四）国际型人才匮乏

跨国农业投资需要掌握农业知识、第二外语沟通、国际经营管理、文化整合等综合能力的高素质人才。国际型人才严重不足成为民营企业海外投资的障碍之一。

三、新希望集团“走出去”的发展概况与模式经验

新希望集团是伴随着改革开放成长起来的国家名片式企业，是中国民营农业企业“走出去”拓展国际市场的典型代表。目前，新希望集团已经成为中国最大的民营农牧企业，2017年销售额达1400多亿元，其饲料产量居全国第一、世界第二，禽屠宰量居世界第一。在全国工商联发布的2018年中国民营企业500强中，新希望集团排名第72位，在入围的24家农业及食品企业中排名第一位。新希望集团的国际化探索始于20世纪90年代中期，先于大多数民营企业“走出去”跨国经营，克服了众多困难，借鉴国际跨国农业企业的先进经验，用20多年的时间走出了自己特色的国际化之路。

（一）新希望集团“走出去”的概况

1. 在越南迈出国际化第一步

1996年开始，新希望对多个国家进行实地考察，在综合考量市场、政局、人文等因素后，最先瞄准了越南市场。接下来的三年里，新希望多次派人到越南调研，对越南的经济改革形势、资源禀赋、饲料市场需求、法律体系、办事程序等做了“拉网式调查”。

1998 年的东南亚金融危机也为中国企业带来了参与危机后经济重建的机会，越南政府欢迎外国投资并在租地、税费等方面给予了较大优惠。海外创业条件基本成熟，新希望于 1999 年在越南胡志明市投资建设了第一家境外企业——胡志明市新希望饲料公司。2000 年 4 月，新希望以相同的模式在越南北部的河内市又建了一家饲料工厂。当时，中国产品质量通常与“价廉、低质”联系在一起，市场拓展困难重重。在这样的背景下，新希望的两家工厂采取先赊后付的方式，让越南养殖户逐步确立信任，以此打开销路，在连续亏损三年多之后，2003 年终于实现全面赢利。2008 年，新希望在越南已经跻身饲料行业前三名，成为当地知名的饲料品牌。

2. 国际化发展步伐加快

在成功开拓越南市场之后，新希望的国际化并没有急于快速推进，而是不断慎重地观察和探索，仅在 2011 年与华奥控股联合收购新西兰农业服务公司 PGG Wrightson。直到 2013 年，新希望将“国际化”正式确立为集团发展的重要战略之一，在此之后其国际化显著提速。先是新希望产业基金收购澳大利亚 Kilcoy 畜牧业公司和美国芝加哥 Ruprecht 食品公司，接着新希望联合中澳 30 余家知名企业发起“中澳农业及食品安全百年合作计划”（ASA100），旨在进一步促进两国在农业基础设施建设、农产品贸易、食品安全、农业产业链合作等方面的互利互补。特别是 2015 年，新希望通过合资新设、收购、订立协议等形式与澳大利亚、新西兰、美国、法国等国的企业建立 5 项合作，在国际化方面迈出了一大步。2016 年 10 月，新希望又在悉尼成立澳大利亚及新西兰区域总部，以提高该地区优质资源的整合效率。



图 4 新希望集团国外农业产业布局

资料来源：新希望集团官网。

作为最早走出国门的民营企业，经过 20 余年的努力，新希望目前已经建立起了以亚洲和非洲为中心，遍及欧洲、北美洲、大洋洲的产业布局，在海外 30 多个国家和地区进行投产、筹建、投资的公司已经超过 50 家，拥有分、子公司超过 600 家，总投资超过 100 亿元，全球员工 7 万余人（见图 4）。

（二）新希望集团“走出去”的模式

1. 通过“三化”搭建国际产业链网络

纵观国际上具有百年历史的跨国农业企业，它们整合资源稳健运营的核心可概括为“三化”，即纵向一体化、横向一体化和运营金融化。^①

第一，纵向一体化。即前向后向延伸产业链，以降低交易成本和增加经营利润。经过 30 多年的发展，通过纵向一体化，新希望集团在国内早已搭建起了相对完整的农牧业全产业链，包括饲料、养殖、屠宰、加工、零售和物流配送等环节。走出国门，新希望以饲料业务为核心率先在东南亚地区布局，再向北非、南非延伸，目前海外饲料产量已达 500 多万吨，业务范围已从饲料延伸到了种禽、养殖。为迎合国内消费升级和高质量发展的要求，新希望全力打造了澳大利亚和新加坡地区的高端动物蛋白产业链条。2015 年，新希望乳业与 Moxey 家族牧场、Perich 集团及澳大利亚自由食品集团合资成立了“澳大利亚鲜奶控股有限公司”，旗下牧场多为 A2 奶牛，含有 A2-酪蛋白，目标市场是难以消化乳制品的特殊人群；同年，新希望推出新西兰全进口婴幼儿配方奶粉 Akara，并与新西兰皇家农科院签署战略合作协议。2016 年，新希望旗下草根知本全资收购澳大利亚保健品品牌 Australian Natural Care (ANC)。2017 年，联合收购澳洲本土第一大宠物食品企业“真诚爱宠”。目前，新希望在澳新市场的投资已经超过 30 亿元人民币，未来 2~3 年内将进一步投资 40 亿~50 亿元人民币开拓该市场，打造囊括奶源供应、乳制品加工及零售的完整产业链。

第二，横向一体化。即处于价值链同一环节竞争对手之间的合并，通过“强强联合”以获得规模经济和协同效应。例如，路易·达孚与 ADM 在 1993 年的合资项目，邦吉与嘉吉在 1995 年的交换合作，路易·达孚与嘉吉在 2001 年的合资项目等等，都是强强联合的成功案例。新希望也卓有成效地与“竞争对手”建立合作。如 2013 年，新希望的产业基金以 5 亿元收购了澳大利亚第四大牛肉加工商昆士兰 Kilcoy 畜牧业公司，以利用其先进原材料和技术开发高端肉类产品。目前，中国从澳大利亚进口的牛肉中，1/6 来自新希望的澳大利亚公司。此外，新希望还与国际知名企业进行广泛合作，在原材料贸易领域

^①张秀青：《国际四大粮商运作模式研究》，《国际经济合作》2014 年第 9 期。

与日本三井集团合作，在粮油加工领域与美国嘉吉合作，在种畜饲养领域与加拿大海波尔种猪公司合作，在零售与饲料领域与日本丸红株式会社合作。这些合作提升了新希望的运营效率、技术水平以及抵御风险的能力。

第三，运营金融化。企业对外扩张与发展离不开雄厚的资本。在 30 多年的发展中，新希望的业务经营与金融要素越来越多地结合在一起，金融化趋势显著。特别是 2016 年，新希望将金融业确立为集团未来发展的主要方向之一，坚持走产融结合的特色发展之路。目前，新希望的金融业务主要有三个层面：一是规范金融。新希望是民生银行的主要发起人和民生保险的主要发起股东。二是产业金融。新希望注册成立新希望财务有限公司、普惠农牧融资担保有限公司、新希望（天津）商业保理有限公司、新希望慧农（天津）科技有限公司等金融企业，联通农牧供应链上中下游资金渠道，为企业及农户提供低成本、高效率的金融解决方案。三是创新金融。新希望联合小米科技共同发起创立中国第一家、中西部第一家互联网银行——新网银行，并创办互联网试点券商——华创证券。此外，新希望旗下还有多支基金辅助其拓展国内外产业链条。例如，新希望于 2010 年设立产业基金 I 期以及厚生新兴产业投资基金（人民币基金），并于 2011 年底再设立产业基金 II 期（美元基金），都专注于大农业、大消费领域的投资；2016 年，新希望与浙江省政府、嘉实基金三方共同投资 30 亿元创立海外农业发展基金、四川旅游产业创新发展股权投资基金、海外农业发展基金、川商返乡兴业投资基金；与此同时，还成立了以打造“健康快消”生态链为战略的产业投资平台——草根知本集团等。

2. 产业链网络建设中的新希望特色

第一，深耕农牧大产业。国际上，跨国农业巨头一边延伸产业链，一边深耕自己的优势领域。如，ADM 注重研发、生物燃料，嘉吉的物流体系发达，邦吉注重以南美洲为基地进行产业链布局，而路易·达孚注重风险管理等。新希望集团虽然成功涉足化工、房地产、金融等领域，但是“老本行”始终是业务核心，饲料、养殖等农牧产业链产值占集团总产值的 79%，乳业产值占比 6%。新希望集团通过“三带动”深耕国内农牧产业，并将国内经验应用于国际市场拓展和产业链延伸上。首先，带动农业增效。新希望通过整合资金、品牌、信息、关键技术、营销网络等要素，将传统农业做大做强。一是通过全产业链增效。新希望通过构建良种繁育、饲料生产、畜禽养殖、屠宰加工、终端销售的闭环全产业链，实现了每只禽利润增加 4.8 元。二是通过品牌战略增效。新希望拥有“美好”“滋生活”“千喜鹤”等家喻户晓的品牌。以“美好”食品为例，目前在西南地区的市场综合占有率超过 50%，并远销全国及港澳地区。三是通过多元化增效。新希望除农牧产业外，还涉足房地产（8%）、化工（1%）、金融（1%）等领域。适度多元化使集团财

务状况更加安全，助力企业跻身中国 800 余家 3A 级企业之一。其次，带动农民增收。自创业以来，新希望集团已累计带动 500 多万名农民脱贫致富。一是规模养殖带动。新希望六和通过合同、担保贷款、代养、租赁经营等方式仅在山东就带动农户约 3.5 万户，每户可得净收入 5.7 万~15.3 万元。二是精准扶贫带动。自 1994 年以来，新希望在贵州省、甘肃省等 14 省份的贫困地区建设 150 余家“光彩事业”扶贫工厂，带动当地 6 万多人就业。党的十八大以来，新希望于 2016 年先后探索出“喜德模式”“昭觉模式”等，带动贫困户养猪脱贫，每户每年可得分红收入达 4000 元以上。三是新农民培训带动。2017 年 11 月，新希望集团提出并实施培训 10 万名新型职业农民的“绿领计划”。截至 2018 年 6 月，新希望集团以畜牧及农村电商为重点内容，先后在山东省、四川省等 19 个省市，组织开展了 400 余场次、约 12000 人的培训。再次，带动农村环保。新希望一直重视畜禽养殖的绿色发展。其畜禽养殖模式多是全产业链一体化，包括 9 个肉鸡“一体化”公司、16 个肉鸭“一体化”公司和 68 个畜禽“聚落”（包括多个“一体化”）公司。这些“一体化”公司通过发展生物环保型饲料从源头减少禽畜粪污中的有害元素，并通过发展种养结合模式，购置现代化棚舍设备，促进畜禽粪污处理及有机肥再利用。其中，德州夏津牧场是种养结合的典范。该牧场建于 2012 年，占地 2890 亩，分为 11 个园区，牧场周边通过“公司+家庭农场”的模式与 100 余个年出栏 2000 头生猪以上的家庭农场合作进行规范化代养，牧场配套种猪场、育肥场、饲料厂、屠宰厂等组成闭合式产业大聚落，是目前中国最大的绿色、循环、聚落式牧场。夏津牧场将粪污加工成有机肥，用于种植有机农作物或培育千亩林地，基本实现零污染、零排放。

第二，不断升级产业链。新希望专注产品、技术和质量提升，不断升级产业链。在终端肉制品、乳品方面，不断推出差异化高端产品，如借鉴欧美日等发达国家（地区）的经验，在乳业上实施“鲜战略”，以低温鲜奶、低温酸奶产品为主导，现已占领全国 60% 的低温奶制品市场；在技术方面，新希望不断“引进来”，如从法国科普利信引入先进食品加工技术和优质猪肉原料，从日本引入环保型塑料包装材料等；在质量方面，实现了饲料、养殖、屠宰、肉制品深加工、冷链运输、销售的闭环式信息可追溯，保障质量安全。同时，新希望在海外收购保健品、宠物食品、高端婴幼儿奶粉等品牌和企业，布局未来市场。

第三，强化抗风险能力。新希望通过三个方面强化自身抗风险能力。一是充分调研，精准投资。通过调研，新希望将自己主营业务的海外投资聚焦在人口密集度高，5 年国内生产总值（GDP）复合增长为 3%~5%，人均收入水平在 5000 美元以下，劳工问题较为容易解决的国家 and 地区。二是培训和善待当地员工。这不仅为新希望储备人才，也是抗

风险的有效方式。在 2014 年的“越南五月事件”中，越南的 460 家外资企业受到冲击，而新希望的 6 家工厂全部安然无恙，本地员工还掩护中方人员到安全区。三是通过利率掉期、外汇远期、商品期货等衍生品工具，规避汇率、利率、产品原料价格波动等市场风险。比如，2017 年，新希望衍生品期初投资金额 541 万元，期末投资金额 344 万元，报告期实际盈利 626 万元。

四、中国民营农业企业“走出去”的路径选择与建议

（一）民营农业企业“走出去”的路径选择

1. 民营农业企业发展应充分利用国际国内两种资源

从规模上看，民营农业企业已经成为农业“走出去”的主力军。虽然，一些民营企业因“走出去”战略失误而一蹶不振，但是挫折不应成为“走出去”的障碍，应从中吸取经验教训，抓住扩大开放带来的机遇。国际农业市场离不开中国巨大的市场需求，同时又为中国农业发展调剂余缺、节约资源、提高效率。以新希望集团为例，在当前国内经济增速放缓、农牧业产能过剩的大背景下，新希望通过拓展国际市场，在海外市场找到新的增长点，多年来国外业务毛利率均在 8% 以上并保持上升趋势，2017 年达到 11.07%，而国内业务毛利率保持在 5%~7%，实现了海外业务增速连续多年高于国内业务（见表 1）。因此，实现农业现代化需通过农业企业开拓国际市场充分调动国内外资源。

表 1 2013—2017 年新希望六和股份有限公司国内外营业收入及毛利率

	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
国外营业收入（亿元）	27.2	31.9	43.4	50.9	67.8
国外毛利率（%）	8.96	8.68	9.13	10.99	11.07
国内营业收入（亿元）	665.2	788.5	670.5	669.2	756.2
国内毛利率（%）	5.67	5.02	5.75	6.52	5.84

资料来源：新希望六和股份有限公司 2013—2017 年年报。

2. 国际农业产业布局应满足国内高质量发展要求

当前，中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。高质量发展需要把有限的资源配置在最需要的地方。中国农业大而不强、多而不优的现实与高质量发展的要求难以匹配，亟待转型升级。中国民营农业企业“走出去”不能再仅仅满足于参与生产、初加工等低端产业链环节，而应将国际优质产业资源、技术资源、金融资源与中国因产业升级、消费升级而产生的巨大需求相结合，涉足精深加工、储运、育种等附加值高、科

技含量的高端产业链环节。同时，通过专业过硬的产品质量赢得良好的口碑和市场。

3. 以农业为核心构建全球或区域性产业链网络

中国民营农业企业的主营业务应是农业，而其中一些企业因“赚快钱”、赶时髦而偏离农业，最终导致失败。新希望集团“走出去”一直坚守主业，在越南设立第一家饲料工厂后苦干5年才实现盈利，此后也没有急于扩大规模，而是坚持稳扎稳打。近几年来，新希望又以“一带一路”沿线国家为重点，面向全球，构建有区域重点的全球产业链网络，获得了良好经济和社会效益。民营农业企业拓展国际市场时，应优先选择政策限制少、经营风险低、运营成本低的国家和地区，先搭建区域性产业链网络，再以此为基础，通过“三化”逐步向全球拓展网络。

4. 民营农业企业国际化应切实提高风险管理能力

中国产业信息研究网数据显示，欧洲和日本的中小企业生命周期可达12年，美国8年，而中国仅为3年。造成这种差别的原因在于企业运行效率和抗风险能力不同。中国的民营农业企业多是中小企业，又因农业特性而面临更多的自然风险和市场风险，“走出去”企业还要面对政治、经济、文化等更多领域的不确定性。借鉴新希望经验，民营农业企业应切实提高风险管理能力，在前期调研、投资决策等方面下功夫，建立全球信息采集体系，实施人才本土化，提高利用金融衍生品避险的能力。

（二）政策建议

1. 设立民营农业企业引导基金和专门服务机构

因农业项目投资回报期长、经营风险大，社会资本投入缺乏动力。建议政府设立民营企业专项引导基金，鼓励企业进行长期稳定投资。鉴于海外经营的多重风险，政府可针对民营企业设立“走出去”投资服务对接部门，为海外中资企业提供指导意见，如通报国家政治风险，组织企业交流，设置预警机制及红线管控等，引导民营企业“抱团出海”，减少试错成本。

2. 加强对民营企业“走出去”的金融支持

鼓励和支持金融机构对重点民营企业给予贷款优惠和提供担保，增设中资银行海外服务网点或与当地银行的合作服务网点，以解决融资困难和提高效率；鼓励具备条件的民营企业在境外发行股票、债券，在国际资本市场直接融资；进一步完善期货及其他衍生品市场，尽快上市生猪、乳品等畜禽期货品种；鼓励相关金融机构推出更适合于农业发展的保险产品，提高农业的抗风险能力。

3. 加强与“一带一路”沿线国家的政策沟通

一方面，通过政策沟通，给予沿线国家的主要优势农产品（比如东南亚的大米、初级水产品、小宗农产品如绿豆之类）关税优惠，商请沿线国家给予中国民营企业相关审批手续简化或减免，降低融资成本，缓解中国企业在海外投资的压力和风险；另一方面，为减少汇差损失和当地央行美元外汇储备不足的困难，中国人民银行应推动与“一带一路”沿线国家签订人民币双边互换协议，使企业能以“人民币”形式直接交易或汇回国内。

4. 加大国际化人才培养力度

培养国际型人才不能一蹴而就，应在现有大学学历教育的基础上，将外语教育和跨文化能力放在同等重要的位置，将经济贸易、法律等专业课与中国文化类课程相结合。可设立政府和企业双重培养基金，每年选派后备人才到境外定期学习。

参考文献：

1. 王劲松、史晋川、李应春：《中国民营经济的产业结构演进——兼论民营经济与国有经济、外资经济的竞争关系》，《管理世界》2005 年第 10 期。
2. 孙伍琴、王玉钊：《民营企业对外直接投资研究》，经济科学出版社 2008 年版。
3. 张志民：《中国民营经济产业结构演进研究》，厦门大学博士学位论文，2009 年。
4. 张秀青：《国际四大粮商运作模式研究》，《国际经济合作》2014 年第 9 期。
5. 李霞：《中国对外投资的环境风险综述与对策建议》，《中国人口·资源与环境》2015 年第 7 期。
6. 农业农村部国际合作司、农业农村部对外经济合作中心：《中国对外农业投资合作分析报告（2017 年）》，中国农业出版社 2018 年版。

责任编辑：李 蕊