

“走出去”发展海外农业，感受最深的就是必须树立科学的海外农业发展观，坚持“实事求是、严细认真、因地制宜、逐步发展”的原则。

中国农垦集团的非洲牧歌

◎ 本刊记者 成明

最近，中国政府为鼓励中国企业在海外大力发展农业，帮助我国保障粮食安全。国家农业部起草的一项提议，鼓励中国农业企业“走出去”垦荒种地。

中国农垦集团公司是我国最大的农垦企业，也是第一批“走出去”、赴海外进行农业投资的中国企业。从上个世纪九十年代初起，他们开始在非洲大陆深耕细作，不但取得了良好的经济和社会效益，也深深感动了当地的非洲人民。他们在发展海外农业上的经验和教训，值得中国“走出去”的农业企业思考和研究。

深耕非洲结硕果

中国农垦集团先后在非洲投资兴建独资、合资、控股农业项目共7个，主要分布在东南部非洲和西部非洲。其中东南部非洲4个，西部非洲3个。拥有土地面积14200多公顷，总投资2.9亿元人民币。

中国农垦集团在东南部非洲项目为中国政府支持下的企业投资性质，按照市场化运作，实行自负盈亏。其在赞比亚投资兴建的中赞友谊农场和中肯产业公司（也称“中肯农场”）已



▲ 中国农垦集团总经理李小平（右）慰问外籍员工。

经实现盈利10年和12年，净资产收益率最高分别达到10%以上。

到目前为止，中国农垦集团连续为当地提供了大量的粮食、肉蛋及牛奶等农产品。其中小麦达4万吨，玉米3万吨，生猪2万头，牛奶1000万升，鸡蛋2亿多枚。

值得一提的是中国农垦集团中肯产业公司经过十多年的发展，从当初的200只种鸡到拥有总资产四千余万元人民币，销售收入二、三千万元人民币，年种植面积达到一千多公顷的中国驻非洲最大且效益最好的农场。农场的蛋鸡存栏达12万之多，占赞比亚蛋鸡市场总量的10%，并连续保持12年盈利11%以上，其发展的潜力十分巨大。

这一切都极大地促进了中国与所在国经济技术合作，对提高当地经济发展、社会稳定及改善当地人民生活发挥了很大作用，为加强中非传统的政治经济友好关系做出了贡献，也为中国企业在国际上尤其在非洲树立了良好形象。

一个感动非洲的中国人

在远赴海外“种地”的中国农垦大军中，中垦

产业公司负责人李莉是极特殊的一位。这位外表纤弱、内心刚强的女子，让赞比亚这片草原，一次次响起中国赞歌。

1988年中国农垦在赞比亚开始兴建的中垦产业公司。1992年，李莉随当时负责中垦产业公司的丈夫王池前往赞比亚。刚开始，中垦产业公司所属农场的资产除他们从中国带去的200只种鸡外，一无所有。没有水、没有电，也没有路，而且资金严重缺乏。在多方努力下，他们申请到赞比亚商务部的一笔200万美元的优惠贷款。有了这笔贷款，李莉夫妇和当地工人克服无数困难，日夜操劳。终于把这个农场建设成以饲养肉鸡、蛋鸡、猪、肉牛、奶牛为主的农场，农场经济效

益和名声也越来越好。

就在这个时候，由于一次偶然的车祸，王驰不幸去世。面对丈夫突然离去的痛苦，为了使走上正轨的农场免遭不必要的损失，李莉自告奋勇地担当了这个农场的场长。她和当地工人一起劳动、一起学习，耐心地向内行人请教。16年一直没有回国，多少年过去了，她俨然成了一个农业专家。

2005年，经过多次的论证和专家建议，李莉先将一部分条件成熟的农场建设成圆形灌溉区，灌溉面积达300多公顷，产量达6—7吨/公顷。这给农场的发展提供了广阔的空间，不仅如此，农场除正常的积累与发展外，还按时还完赞比亚商务部的200万美元贷款。

李莉在经营管理方面最大的特点就是属地化管理。除李莉等少数从中国来的人员外，整个农场的管理和工人都是当地人，常年固定的就有300人，临时工人1000人以上。他们同吃同住，充分尊重并依靠当地人，给当地工人提供比他们自己条件还好的福利。护士出身的李莉极为重视甚至苛求清洁、免疫等工作，这使得整个农场16年从来没有发生过一例疫病。

随着农场规模的不断扩大，农场以及李莉对当地社会所做的贡献也越来越多。16年来，农场源源不断地供应当地市场粮、肉、禽、蛋、奶等产品；李莉为当地人提供就业岗位和职业培训、交纳养老福利金等；解决当地职工安居和学龄儿童课本资料、上学交通工具；积极参与各种社会捐助。她自己却一直住十几平米的小屋。

此外，在日常生活中，护士出身的李莉还冒着有可能被传染疾病的危险，经常为当地居民提供免费药品和医疗护理服务，还多次为当地妇女接生。她这种仁慈博爱、乐于助人、不计个人得失的精神和行为为当地人所称

道，李莉因而备受当地人的爱戴和敬仰，为中国企业在当地立足、为中国企业树立良好形象发挥了重要作用。

16年的非洲生活体验凝结成特有的非洲情节，赋予了她不怕吃苦、能够克服一切困难的信心和勇气……凭着这一切，李莉，从白手起家协助丈夫，到突遭丧夫之痛、肩挑接管农场的重担，她用实际行动证明了自己，也为传播中非友谊做出了突出贡献。

李莉的行为受到当地人民的广泛敬仰，同时也为中国企业在非洲赢得了良好的商业信誉。2006年中非论坛时，她是“感动非洲的10个人”中得票最多的一个。

一个深刻的教训

“走出去”发展海外农业，感受最深的就是必须树立科学的海外农业发展观，坚持‘实事求是，严谨认真、因地制宜、逐步发展’的原则。中国农垦海外部负责人说。

当然，中国农肯集团在有些项目发展过程中，特别是在具体实施过程中也存在一些严重的失误，最典型的就是在赞比亚的中垦友谊农场。

中垦友谊农场是1998—1999年在赞比亚开始兴建的，农场总面积有2600公顷。这个农场有森林、小水库、小河、赞比西河，周围有该国第二、第三大城市和五个中等城市，还有赞比西铜矿，消费群体多，市场广阔，但就是这样一个得天独厚的农场却没有成功。

首先，刚开始时农场领导没有经

过科学论证就匆匆投入70—80万美元，这些钱主要用来开荒，后来2004年在中垦集团资金非常困难的情况下又追加了150万美元，这些好不容易筹集来的资金大部分用来开荒。这就使得有限的资金没有花在关键的地方。

“非洲可供耕种的土地很多，没有必要花大量的资金来开垦荒地。”中国农垦海外部负责人说。

为了加大开垦荒地的力度，该农场又花费巨资从国内匆匆买进不少垦荒设备运往赞比亚。问题是这些从国内进口来的农机设备不适应赞比亚环境，在使用过程中这些设备遇到当地含有腐蚀土壤就很快被腐蚀损坏，导致设备不能使用或使用效率很低，造成很大的浪费。

另一个关键的问题是：农业生产

的一个最大特点就是它的地域性特强，非洲本地的土壤成分更适合当地的一些农作物。中垦友谊农场花大力气和大资金开垦出来的土壤不适合水肥农业，致使农场的生产陷于困境。

中国农垦海外部的负责人说，这个项目之所以失败，

主要还是该农场主要领导人不尊重科学，把大部分宝贵资金用来开荒，违背自然规律；没有充分了解当地的法律和法规，尤其是没有对当地的农业生产的自然环境进行科学分析，盲目把开发农业的有限资金浪费在非主要项目上。这一切都值得我们“走出去”或即将“走出去”企业的深思和鉴戒。

“这主要是人的问题。”中国农垦集团总经理李小平强调说。

众所周知，农业开发项目投入大、回报周期长、风险高的特点，尤其是在海外开发农业存在各种问题和困难，仅仅依靠自身滚动发展和单打独斗，没有强大的资金作后盾，很难实现规模效应。



规模化之“喜”与“忧”

目前,在世界经济和中国经济相互影响的形势下继续扩大对非洲的农业投资,并产生良好的经济效益,其中一个重要的途径就是海外农业的规模化开发。

非洲是开发农业的沃土,这里最适合搞农业开发,也最需要农业开发。中国传统农业技术非常适合非洲的农业发展状况,而且在这里农业投资的回报率高于中国本土。以赞比亚为例,农场的投入产出比在20%左右。李小平认为,“中资农场要在非洲做大做强,必须走规模化、规范化之路”。

中垦产业公司负责人李莉算了一笔账,中垦农场小麦年产量约为每公顷6吨,按照目前每吨500美元的价格计算,小麦销售收入可达每公顷3000美元以上。相对而言,农场的直接投入每公顷不到1300美元,扣除税金等间接成本,利润率相当可观。同时,由于农场用地、农机具以及人员等方面的成本相对固定,因此规模越大,利润也就越高。

李莉说,他们成功的理念就是起点要高,规模要大,发展要规范。种植如此,养殖经营也离不开规模化、规范化的指导原则。2002年,中垦农场养鸡分厂正式投产。有隔热层、带育雏空间、具备自动冷却功能的先进鸡舍令中垦农场的肉鸡、蛋鸡生产如虎添翼。2007年,中垦农场蛋鸡存栏

12万只、产蛋215万枚,鸡蛋销量已占领了赞比亚10%的市场份额。

虽然如此,与西方人经营的大型农场相比,中垦产业公司仍显势单力孤。

这就需要我国政府在这些开发海外有良好基础的企业需要资金帮助时,提供优惠贷款和援外专项资金。帮助他们成规模、大批量地在非洲投资农业,建成具有现代化生产水平的大型农场。

众所周知,农业开发项目投入大、回报周期长、风险高的特点,尤其是在海外开发农业存在各种问题和困难,仅仅依靠自身滚动发展和单打独斗,没有强大的资金作后盾,很难实现规模效应。

面临的困难

农业问题不是单纯的经济问题,每个国家对土地和粮食生产都比较敏感。所以,对农业“走出去”项目的评判,也就变得复杂起来。

“对农业的评价,不能简单地成功或不成功。企业要利润,援外项目就要考虑社会效益,这是有区别的。”中国农垦海外部负责人说。

就拿“世纪高大”项目来说,这个由中国农垦集团在几内亚投资兴建的“世纪高大”项目是一个早期中国政府的援外项目。这是一个中国政府的援外项目,项目完工后,中国人一撤,这个农场就荒废了;90年代中期,中国政府对援外项目进行改革,摒弃过去全部由政府投入开发然后撒手不管的方式,把原来在非洲投资新建的农业项目实行企业运作。并决定重启“世纪高大”项目。1996年2月26日中国农垦集团与“世纪高大”项目正式签约,1997年开始运作。三个月后种水稻,

这是一个典型的“政府援外、企

业运作”的项目。“从经济角度看是成功的,从社会和政治角度讲也取得了良好的效果。”中国农垦海外部负责人这样认为。他们介绍说,就几内亚来说,当地一个好的技术工人的收入大概能买100斤大米,在当地属于中高收入。

让他们不安的是,随着全球的能量和各种产品的价格不断走高,农业再生产的成本也就水涨船高,利润空间非常有限,这无形制约了中国海外农业企业的发展后力。

他们介绍,当地政府为了保障所在国的经济稳定和民众生活,往往对农产品进行限价。作为中国的海外农业企业,一方面,在当地政府对农产品进行限价时,中国企业并没有得到当地政府的相关补贴。另一方面,中国的海外企业又没有享受中国政府对待国内农业企业的惠农政策,但海外企业的各种农业生产资料仍然是要从市场中获得。

现在,不仅“世纪高大”这样的纯援外项目存在资金困难,就是中国农垦集团在非洲效益最好的中肯产业公司也不例外。由于一直备受资金短缺的困扰,中肯产业公司许多好项目因为资金的缺乏而无法上马。他们认为,如不及时采取有力措施给企业输血充电,强筋壮骨,这些企业有可能错失做大作强、迈上新台阶的大好时机。

“像中国农垦集团这些进军海外的企业,担当着中国与非洲国家友好交往的农业援外项目就更应该得到我国政府的实质性的政策和资金支持。如项目的优惠政策、配套政策、社会效益、海外企业资金和劳动力问题。同时希望中国政府的一些援外项目上与援助国政府加强协调,解决中国农业‘走出去’企业在当地的一些实际困难。”李小平说。■