

国际粮商的农业供应链管理 及其对我国的启示

——以美国嘉吉公司为例

◎ 王英姿 黎震

在我国人多地少的基本国情下，特别是目前正处于工业化、城镇化的快速发展阶段，我国的农产品供求将在较长时期内处于紧平衡状态。要从根本上保证国家的粮食安全，应促进我国的传统农业加快向现代农业转型，加快农业产业化进程，提高生产效率和经济效益。其中，提升农业龙头企业的管理水平和竞争能力，对提高农业的综合生产能力、保障粮食安全有着重要作用。当前，大型国际粮食企业凭借其先进的经营理念、管理经验和生产技术在激烈的国际竞争中处于领先地位。例如，国际四大粮商 ABCD（ADM、邦吉、嘉吉、路易达孚）对全球粮食和食用植物油的国际贸易份额高达 70% 以上。国际粮商进行农业产业化经营有什么独到之处？中国农业企业在经营模式转型过程中在哪些方面可以向国际粮商学习？本文将嘉吉公司为例，对其农业供应链管理进行分析，并提出发展我国农业供应链的建议。

农业供应链管理的概念与特点

从宏观上看，农产品的生产、加工、流通涵盖了第一、二、三产业，构成了一个完整的产业链条，实现了农工商的联动发展，一般被称为农业“产业链”。而对于微观企业而言，在其经营环节的上游——中游——下游的链接通常被称为“供应链”。美国产品和库存控制协会将“供应链”定义为通过企业的买卖链接，从原材料到产成品终端

消费的全过程。供应链包括一个企业内外部使得产品增值和提供顾客服务的所有功能。如果把农业生产经营的组织过程看成一个整体时，农业产业化就是一个完整的农产品供应链过程：农资（种子、饲料、农业机械等）供应者→农产品生产者（农民、农场或生产企业）→农产品加工者（分级、包装、储藏等）→农产品经销商（市场营销服务者）→农产品消费者。

供应链管理（Supply Chain Management, 简称 SCM），就是围绕核心企业，通过对物流、资金流、信息流的控制，将供应者、生产者、分销者、零售者直到最终客户连成一个整体的功能链结构。通过核心企业对供应链系统功能的整合，利用专业化的社会分工，对各个节点进行技术交流与协作、非核心业务外包等，降低库存总量，缩短流通时间，降低流通成本，加快对客户需求的反应速度，从而形成供应链整体的竞争优势。

现代意义的供应链管理开始于 20 世纪 80 年代世界级企业巨头寻求成本最小化的全球性业务外包，但其后来的快速发展却与信息技术的高速发展密不可分。供应链管理的一个重要特点，就是在于引入高效的信息系统，实施对供应链物流、资金流、信息流的全程监控。供应链管理对于农业产业化和现代农业的发展具有重要意义。在农产品市场不断由区域性向全国性甚至国际性发展的过程中，农业竞争已不单纯是某个

生产组织、企业或具体产品的竞争，更表现为产业链条和运作体系的整体竞争。农业供应链管理的运用，可以优化农业资源的有效配置，提高企业的经营效率和经济效益，形成新的竞争优势。

嘉吉公司的农业供应链管理

美国嘉吉公司（Cargill）是由威廉·华莱士·嘉吉（William Wallace Cargill）于 1865 年创立的。经过 148 年的持续经营与发展，目前已经成为一家从事生产和经营食品、农业、金融和工业产品及服务的多元化跨国企业集团，业务遍及 65 个国家，员工超过 14 万名。2012 年，嘉吉公司的总营业收入达到 1339 亿美元，是全美最大的私人公司及世界最大的农业产业集团。嘉吉公司在 1970 年初进入中国，至今已在中国拥有 7000 多名员工，52 家运营点。其在中国的业务主要包括动物饲料生产、谷物与油籽加工和贸易、白糖和棉花的贸易，以及甜味剂、淀粉衍生物和增稠稳定等食品配料的开发生产。嘉吉公司 140 多年在农业领域长盛不衰，积累了全球先进的农业技术、市场管理和运营经验。尤其近二十多年来发展更为迅速，这主要得益于公司对于供应链管理理念、文化、战略及策略的运用。当前嘉吉已经被广泛看作是供应链方面的专家，成为全球企业供应链管理的标杆。

嘉吉公司从粮食贸易起家，在贸易流通领域一直走在实业界的前列。随

着经济、贸易、科技等外部环境以及农业产业自身的发展，嘉吉已把供应链管理作为公司经营的整体战略来考虑，并把供应链管理作为自身的核心竞争力来培养。嘉吉公司把自身定位已由原来单纯原料的供应商、食品制造商上升为供应链提供商。

例如，嘉吉公司董事长曾表示：公司通过多年的经验、全球化的实践、供应链专家的支撑、良好的客户关系管理、先进的硬件设施及信息化技术的运用等，使公司成为供应链运作及提供方面的专家。嘉吉公司为了更好地实施供应链管理，更好地为客户服务，成立了专门的供应链机构，帮助客户改善他们的供应链效率和管理快速的产品开发周期。再如嘉吉在一份甜料的宣传资料中提到，“嘉吉的供应链运作能力为客户节省了10%的开支，当一个客户建立一个新的工厂，嘉吉甜料事业部将提供供应链管理，范围涉及物流交通、包装设计、产品储存、存货管理等。由于嘉吉物流、交通系统、解决方案等方面的能力与客户工厂工程师的有效结合，一个具有效率的工厂就被设计和建立起来。这种有效的设计平均为甜料的供应链系统节约了10%的成本”。

综合来看，嘉吉公司的供应链管理主要包括以下特点：

1. 谋求上下游企业间可持续的有效合作

嘉吉公司认为合作对于企业供应链成功有着重要意义。在供应链的建立与运作过程中，嘉吉完成了把利益相关者从互相博弈到联盟共赢的转变。只有设身处地的为客户着想，为整个供应链的整体利益着想，才能保持了供应链运作的长久性与稳健性。

在合作伙伴关系的管理上，利益的分配是最敏感也最容易导致关系波动的因素，在这一点上，嘉吉的做法是开诚布公，利益共享。通过与嘉吉公司进

行合作，客户们得以结识拥有特殊知识和专长的嘉吉专家团队。嘉吉公司将其在流通、运输和物流、供应链管理、产品保证、市场营销和风险管理方面的专长与客户的特殊专长相结合，双方共同激发新见解，从而形成新解决方案。嘉吉公司通过这种合作共赢的企业文化支撑起整个供应链的运作，并把这种文化渗透到整个供应链中。

2. 分享农业供应链的风险管理技术

在农业领域，对风险的控制是企业能够长期稳定发展的关键。经过100多年的发展历程，嘉吉已将风险管理能力作为其核心竞争力，而这一能力决定了农产品贸易和加工公司的生死存亡。嘉吉公司中国前总裁葛诺仁曾说，一个农业加工商如果不能使自己避免受投入原料和产出产品价格波动的冲击，即便拥有世界顶级技术，也难逃赔钱的厄运。

嘉吉在总部层面开发出了一套公司风险管理系统，上千个风险控制团队每天24小时研究市场，研究的内容包括天气、供需、农民种植情况、石油价格、运输风险等等，及时提供研究结果和应对策略，并将自己业务单位的风险管理数据提交给公司总部的风险管理团队。

嘉吉乐于将自己的风险管理的经验和技术与供应链上的合作伙伴分享。针对农业市场风险高、波动大的特点，以及很多农业参与者对风险认识不深刻，应对风险知识比较薄弱的现实情况，嘉吉将在中国建立一个“风险管理和供应链管理创新中心”，与农户和合作伙伴分享风险管理和供应链管理知识和技术，帮助他们学习风险管理，提升他们正确对待市场风险的能力，洞悉市场变化，及时调整经营战略，从而形成稳定的经营收入和持续盈利的能力。

嘉吉公司给农民带来专业的农业

技术和全球市场信息，帮助农民分析市场需求，帮助他们学会种植正确的作物，在合适的时间将作物销售到合适的市场。通过建立类似简单、易于操作的风险管理技术，将风险管理的知识普及给更广大的农民群体，使农民能够把产品卖出一个好价钱，农民的收入能够持续提高，避免由于频繁、剧烈的价格波动，使农民遭受损失。

3. 摆正与农民的关系，建立供应链上的长期合作关系

农民是农业供应链的起点，而农民相对大型农业企业集团来说，往往处于弱势地位，如何处理好企业与农民之间的关系，保护农民的权益往往成为影响农业供应链持续成功运转的一个关键因素。嘉吉公司中国总裁安博泰曾经讲过：“在农业领域建立起一个长期合作关系的关键，在于你如何摆正自己与当地农民的关系。对我们来说，我们想做农民不可分割的合作伙伴，与农民分享从作物的种植、生长的技术、作物的市场信息到风险管理、物流直到共享利润等各个环节上。”

嘉吉在中国成立了15个农户培训中心，嘉吉动物营养专家们帮助养猪和养奶牛的农户学习如何依靠动物营养技术以及饲养和农场管理知识来提高产量和增加收入。以分享其在农牧和动物营养方面的先进技术和经验，接受这一培训的中国农民已经达到了200万人次。

2010年，嘉吉中国推出“金钥匙计划”：在2015年以前，将嘉吉在中国现有的农民培训中心增至50个，为50万农民提供现代养殖和种植技术培训，以推动农民能力建设；其次，嘉吉还将利用全球资源将全球领先的农业经验带给中国农民，逐步选送优秀养殖户到海外的大学和研究中心学习先进的养殖技术和农场管理方法。

嘉吉公司全球CEO彭国瑞先生介绍说：“我们希望为推动中国农村发

展,利用自己的经验和技能帮助中国农民做实实在在的有长期效用的事情。不仅仅是简单的农民增收,我们希望通过这样的方式提升中国农民的‘软实力’,从而推动整个农业行业的发展。”

4.在世界范围内,采取多样化的供应链战略

嘉吉提出了著名的“supplier diversity”多样化供应战略。多样化供应战略是指嘉吉在选择合作伙伴时并没有唯一的评价标准,只要能够为公司提供服务、满足公司供应链运作的要求,嘉吉都会与之合作。通过这一战略,嘉吉为很多小公司和少数民族提供了业务机会。另一方面嘉吉也为客户提供多样化的供应链服务,以帮助客户供应链的优化与提升。

多样化供应在嘉吉的供应链运作中占有重要的地位,也成为供应链运作上的一个经典案例。在全球范围内,嘉吉的供应链往往包含很多小型业务,既有本公司的也有客户的,并且在这种供应链的运作中,很多都是由当地少数民族或妇女来运作的。通过持续不断地满足不同背景的客户,为整个公司带来了利润的增长。多样化供应链战略满足了政府及各种客户的不同需求,也造就了嘉吉供应链的成功。

在危地马拉、洪都拉斯、尼加拉瓜和哥斯达黎加等国,有一些被称为“tiendas”的小商店,它们用于储存生鲜食品的冷藏设施十分有限,这就意味着店主们需要依靠频繁的进出货来维持低库存。在当地的供应链专家、全球定位系统和便携式电脑技术的帮助下,嘉吉公司的太阳谷中美洲公司优化了送货路线以便提高效率。通过把供应链与顾客的需求紧密地联系起来,店主们可以在不增加设备投资的前提下保证产品的新鲜、减少损耗、提高产品和交货的可靠性。

在墨西哥,嘉吉与近3000多户农民合作,农民在“信贷协会”的组织下联合起来,与嘉吉在耕作融资、粮食仓储以及仓储融资方面展开合作。与此同时,嘉吉向当地农民提供风险管理服务,帮助农民在销售作物之前就已经掌握了足够的信息,然后由嘉吉来帮助农民销售产品,之后在一个透明的方式下共同分享收益和风险。

在北美,嘉吉开展了“农业地平线”(Ag-Horizon)的项目,为农民提供全面的服务,包括提供市场信息、先进的风险管理技术,帮助农民增加收入。

发展我国农业供应链的分析与建议

农业供应链是一个从田间到餐桌的整体价值链。农业作为一种传统的基础产业,科技含量相对较低,整个供应链上的价值增值有限,最终产品与原材料之间的价值提升相对较小。嘉吉公司的案例给我们的启发是,通过农业供应链管理,在农产品的生产、加工、流通的链条上,分享生产技术、市场信息、风险管理、运输物流、产品保证、市场营销等管理技术,利用先进的软硬件设施和信息化技术,改善每个环节的效率,从而提升整个供应链的价值。

目前,我国农业产业化已经进入快速发展、创新提高阶段,农业企业由数量扩张向质量提升转变,由注重单一环节向拓展供应链上下游多环节转变。所以,农业产业实施供应链整合已经成为新的发展趋势。具体来看,发展我国农业供应链需注重以下三个方面的问题:

第一,龙头企业应在供应链管理中发挥核心作用。农业供应链的体系,涉及多种组织、多个环节,其产品价值在多个环节进行增值,是比较复杂的供应链体系。在这样的供应链体系中,实

力较强的龙头企业发挥着供应链管理的枢纽与核心作用,处于整合供应链的关键位置。我国的农业龙头企业应学习国际大型农业企业的先进做法,结合中国的国情和市场特点,将新的合作和管理理念引入供应链,为供应链上下游企业提供技术、信息、农资、培训等系列化服务,不断提高龙头企业的辐射带动和农业发展的软实力。同时,还应通过多种形式组建大型农业企业集团,逐步形成具有中国特色的农业供应链体系。

第二,完善利益联结机制,保证供应链的长期可持续发展。农业是一个需要长期投资的行业,从长期看能获得合理的回报,如果着眼于短期利益,则注定难以持续成功。所以,农业供应链的建立,需要供应链上的各个利益相关者要达成一种合作共赢的共识,特别是处于优势地位的龙头企业要把农民等利益相关者看作是一个不可分割的合作伙伴。完善“公司+农户”、股份合作等模式,以及保护价收购农产品、利润返还、按股份分红等途径,与农户建立紧密型利益联结关系,达到互利共赢,保证农业供应链长期、健康、可持续发展。

第三,加快农业经营体制创新,为供应链发展创造良好的外部条件。目前我国农户的经营规模普遍较小,合作社、行业协会等农业经济组织还不发达,这在某种程度上制约了农业供应链的整合,增加了相关成本,降低了运行效率。要推动农业供应链的发展,需要健全土地承包经营权流转市场,大力发展农业合作社和农业社会化服务体系,提升农业生产的规模化和组织化水平,为农业供应链的建立与整合提供相应的政策支持,创造良好的外部条件。

作者单位:中国农业大学经济管理学院/中国农业大学期货与金融衍生品研究中心