国外农产品供应链管理成功案例之研究

欧阳斌　(西京学院管理科学系,陕西西安 710123)

摘要　通过国外综合农产品供应链管理和单一农产品供应链管理案例的研究,并且与国内企业供应链管理的经营现状的比较,得出结论:供应链管理理论及应用并不复杂,难点在于如何整合社会资源,形成供应链的一体化;国家对于"三农"问题的惠民政策,普通农民未享受到,反而使得企业从中牟利;供应链上游的分散式生产经营模式,和下游并不发达的销售渠道,导致供应链管理的断链现象无法避免;产前较低的生产资料投入导致产后销售的低回报率;没有信息化管理操作平台就不能称之为供应链管理。

关键词　综合农产品供应链管理;单一农产品供应链管理;供应链管理信息化平台;企业运营模式
中图分类号　F326.5　　**文献标识码**　A　　**文章编号**　0517 - 6611(2009)02 - 00853 - 03

在英国留学期间,笔者曾经在英国最大的肉类生产加工企业集团(Grampian Country Foods Group Ltd.)打工,因此对于国外农业企业的供应链管理水平有着切身的体会。作为鸡肉产品供应链成员包括:原料鸡生产基地农场(畜牧场)、长途运输公司、鸡肉屠宰加工厂(屠宰场)、配送公司、英国各地连锁超市(Asda,Safeways,Co-op,Iceland and Sainsburys.)。商流、物流、资金流、信息流同处于一个和谐、完善的公共供应链管理信息平台之下,作为供应链节点中流通各方,秩序井然合理,各负其责,上行下达,贯通一气,笔者身处其间,竟然未发现一点不和谐之处。要知道供应链各方并不隶属同一企业,包括劳动力的合理调配,生产设备的合理使用,生产计划按照日计划、周计划精确排列,一切都显得那么协调;先进的供应链管理信息平台运用了大量的高科技现代化物流技术、信息技术(比如RF条码技术,GPS定位系统,ERP系统等),通过连锁超市库存安全报警系统,你可以在盟主或核心加工型企业供应链管理信息平台上,第一时间获得各种鸡肉产品的准确订单,按照订单,核心加工型企业可以根据订单数,通知人才中介机构每天需要多少临时生产加工流水线工人,需要在确定时间段从鸡场确定运送多少只原料鸡,需要多少确定时间生产加工出确定鸡肉产品,需要多少部配送车辆,按时配送确定的鸡肉产品至确定的连锁超市,至此,和谐完美的鸡肉供应链管理过程圆满结束,最终消费者在24 h内可以将新鲜的鸡肉食品端上自己的餐桌[1]。

反观中国农业企业供应链管理水平之低下,令人印象非常深刻。好像大多归咎于国家农业政策支持力度不够、农业经济大环境不行、农村地区交通欠发达、物流技术设备缺乏、农民素质低下等,我看未必。

1　澳大利亚艾德士集团综合农产品供应链管理研究

1.1　澳大利亚艾德士集团综合农产品供应链管理的运营模式　作为澳大利亚最大的农业集团,其最为值得称道的是,为农户提供一站式服务,为客户提供全面解决方案,这点尤其值得中国农业企业学习借鉴。其运营模式见图1。

图1　艾德士集团运营模式示意

通过客户经理,艾德士搭建了与供应链上下游企业、组织、个人相联系的供应链管理业务操作平台,并在农村基层建设标准化、一体化、多功能的艾德士农业服务站,凡是艾德士客户群,只要进入艾德士服务站,任何问题都会得到解决。包括:农资配套服务、农业技术服务、农业土地承包、农业融资服务、农业保险服务、农产品订单服务等。这些服务完全得益于艾德士集团客户至上的经营理念,遍布全国的农业经营网点,客户经理管理团队,企业强大的融资造血功能,全面涉足农业产业链的企业长期经营战略,卓越的海外市场开拓能力等。经过160多年的艰苦创业,艾德士已由最初的农家小店发展成为世界500强企业,作为澳洲最大的涉农企业,它无愧于百年老店的称号。其主要业务范围包括:

(1)遍布全澳洲的400多个分公司和代理机构组成了艾德士特有的、完善的商务网络。通过这个网络,艾德士与11万家澳洲农业生产者保持着最直接的业务往来。

(2)160多年的农产品服务经验,使艾德士深得澳洲农业生产者的信任。而资深员工队伍与客户之间的直线联系使艾德士能够监督各类农产品的生产周期,确保向客户提供最优质的产品。

(3)通过个性化的服务、定期地收集客户的反馈意见,艾德士使澳大利亚农业生产者的产品走出农场,参与供应市场的推广、发展。如此,其供应商更能准确地了解客户的需求。

(4)艾德士在许多国家设立了常驻代表机构,包括:中国、日本、韩国、印度尼西亚、菲律宾、法国、德国和意大利。他们聘用了一批专业的员工队伍,除了致力于各类产品的市场推广之外,还协助各出口产品从澳大利亚的农场到客户仓库的整套流程;同时为客户提供相关的产品资料及信息,为客户的业务带来增值效益[2]。

1.2　澳大利亚艾德士集团综合农产品供应链管理　澳大利亚艾德士集团综合农业产品供应链管理见图2。其主要功能模块有,①农业供应:确保稳定的供应,利用全国性的购买力,提供市场反馈等。②农场生产:为供应商分销产品,提供本地化的生产意见,安排土地与水资源的转让,为生产提供资金等。③农场产出:为农产品开发市场,并提供市场建议,联系加工厂家,为较大的合同汇总农产品,管理付款等。④加工:策略性的与加工商联合,为加工商联系农场等。⑤零售分销:最终分销给消费者,消费者主导着生产链[3]。

1.3　中国农业企业与澳大利亚艾德士集团供应链管理的差距　澳大利亚艾德士集团其主要经验是:①农工商一体化经

作者简介　欧阳斌(1963 -),男,湖南衡阳人,硕士,讲师,从事企业物流、供应链管理研究。
收稿日期　2008-11-03

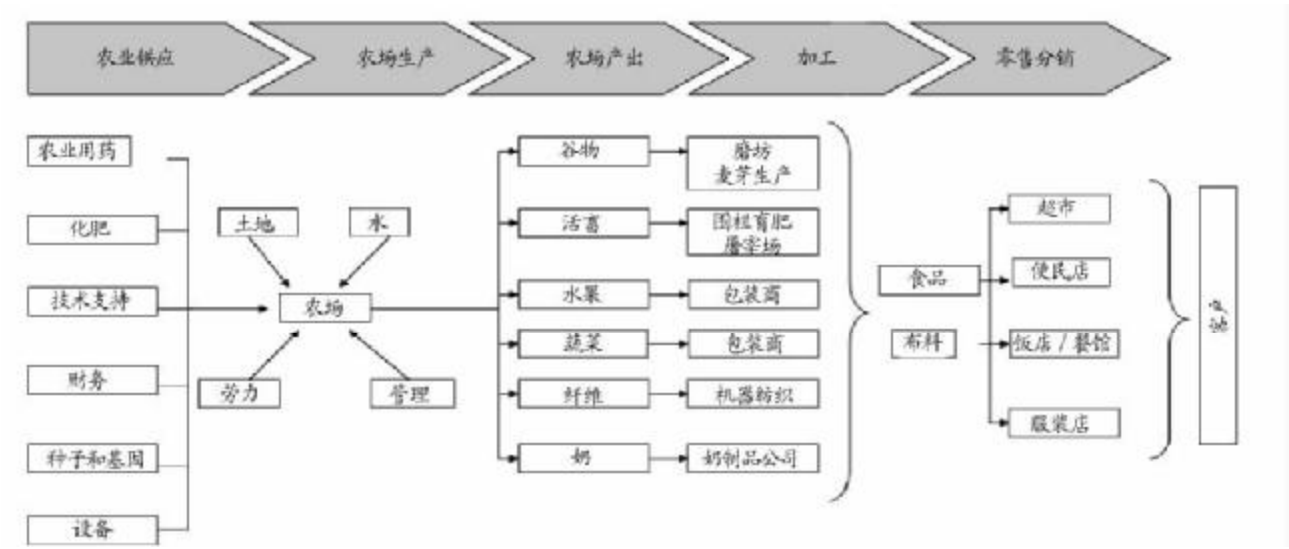

图 2 艾德士集团供应链管理示意

营与完备的社会化服务体系，将农场生产与农业前部门和后部门有机地结合在一起，降低了市场风险，提高经营效益，提高专业化生产的稳定性和适应性。②农户往往就是农场主或农业企业家，作为独立运作的农业企业，不存在受欺负、被剥削的问题。③由于农场生产的产品量大，商品率很高，大量物流企业、代理商、加工商等进入到农产品供应链中，承担了农产品的加工、包装、运输、保管、装卸搬运、信息传递、销售等业务，同一条供应链中的成员大多采用“订单交易原则”，建立了较为稳固的关系。④将原先由独立企业从事的专业化生产的增值环节进行“内部化”，专门建立大型加工及配送中心，对农产品进行清洗、分类、深度加工、包装和配送等增值业务，同时通过在大型加工中心实施 HACCP 和 GMP 加工质量和卫生安全认证，来保证农产品的品质安全[4]。

中国农业企业其主要差距包括：①政府大力解决“三农”问题的优惠政策没有起到理想的作用。商务部发起的万村千乡工程其主旨是为补贴企业大力发展农村流通组织－农资配套连锁农家店，为了减轻农民负担国家对每家农家店补贴专项资金 6 000 元，但是企业的行为却是从中牟利。②企业服务职能单一，专业化背景较差，因此不能涉足整个产业链，也即不能提供“一体化、一站式”全套服务和系列产品。③农村经济欠发达，农户个体经营、独立生产、自负盈亏，因此企业没有形成良性的“造血机能”，资金压力太大。④物流技术、物流设施落后，因此企业物流运作成本偏高，物流效率低下。⑤企业没有重视搭建供应链管理信息化平台，因此造成供应链成员之间的信息不对称，加大了企业沟通成本和决策成本，无法实现现代企业 just in time 模式下的供应链管理。⑥产地没有形成良好的农产品交易市场平台。目前农产品批发市场上的销售方式是以“即时货银两讫”的现货交易为主，这是一种商流与物流不分的最原始的流通形式[5]。

2 苏格兰格兰扁乡村食品集团（Grampian Country Foods Group）供应链管理研究

2.1 苏格兰格兰扁乡村食品集团单一农产品供应链管理

畜牧养殖、生产加工和市场分销肉类制品包括几个阶段，从畜牧场开始，经过生产工厂加工，再到零售终端，每个环节都有一定的输入口，如果每个输入口都保持在一定的低成本状态下，最终零售终端就会提供低价格的肉类产品。在牲畜养殖阶段，当然是饲料的输入最为重要（就像草食动物牛、羊，通过获得蛋白质动物如猪、家禽、其他家养牲畜），劳动力和设备对于畜牧业同样重要。在屠宰场和生产加工阶段，劳动力和设备却是最为重要的因素。同样在配送分销阶段，也是非常依赖劳动力和设备。

伴随整个肉类供应链管理的是将肉制品送到消费者手中，关键输入环节是饲料、劳动力和资金（包括设备和金融资本）。整个供应链成本取决于饲养、生产、运输和存储这些肉制品的整个成本，因此畜牧场离屠宰场越近其运输成本也就越低，从而降低整个供应链成本[6]。

苏格兰格兰扁乡村食品集团（鸡肉、牛肉、猪肉或羊肉作为单一农产品）的供应链管理，如牛肉供应链、猪肉供应链、羊肉供应链和鸡肉供应链见图 3。

例如，苏格兰格兰扁乡村食品集团猪肉加工厂面对的就是一个富有挑战性的猪肉市场，其需求市场充满了变数，像烤肉型猪肉就具有高度的季节性，反而其他猪肉类食品的供应要稳定得多。同时，广告宣传也会大大地影响人们的消费需求，甚至引起 300% 增长需求。正是由于消费者需求的不确定性，通常在短短的 1 d 之内，通过供应链管理信息平台就能够准确地预测出全英国 12 个猪肉生产加工厂的周生产计划、日生产计划。最大的挑战来自于过于短暂的猪肉产品储运销售周期和可靠稳定的原料猪肉供应畜牧场之间的矛盾。

在英国，牛肉供应链处在激烈的竞争环境下，只有约 30% 的牛肉靠进口，而且对出口牛肉有着严格的限制政策，这就使得英国屠宰场的屠宰能力受到大大的限制。同时活畜大都通过拍卖市场进行交易，而且只占牛肉市场的 23%。多数牲畜被直接销往屠宰加工厂（价格取决于牲口的重量和质量）。同时零售市场（70% 国内市场）被若干零售商控制（>75% 销售额）。成熟的零售商追求有竞争力的牛肉价格，满足专门市场需求的牛肉产品质量，连续性的供给能力，有效的供应链管理，同时在控制成本的基础上进行创新[7]。

2.2 中国农业企业与苏格兰格兰扁乡村食品集团供应链管理的差距 苏格兰格兰扁乡村食品集团的经验是：供应链管理一体化非常完美，整个供应链管理处于同一个信息化平台

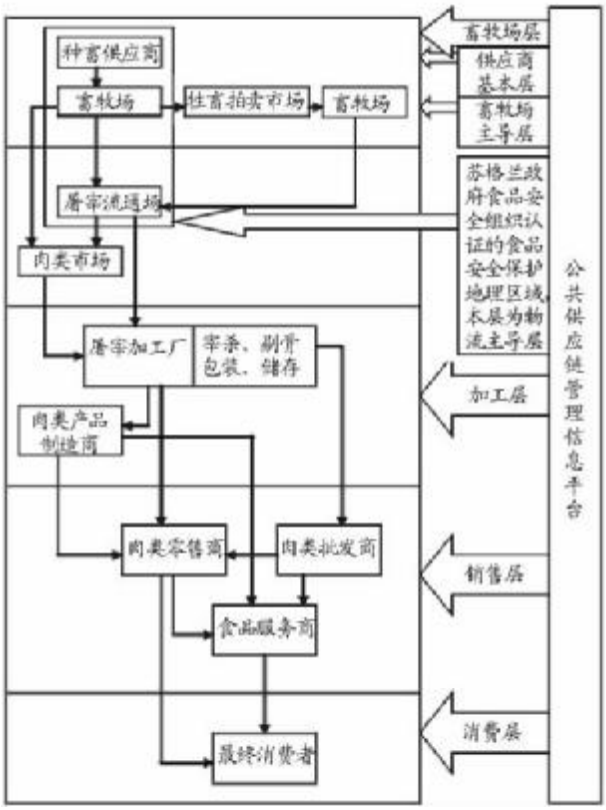

图 3　格兰扁乡村食品集团肉类供应链管理示意

之下，生产计划可以按照超市需求量达到精准的日计划、周计划，避免由于生鲜食品供应链运作周期短，从而造成的巨大损失；能够满足小批量多品种配送模式的要求；物流、商流、资金流、信息流、工作流的流程、流速、流量、流向得到合理的安排和控制；通过建立战略伙伴关系，供应链成员间经济利益得到了充分的体现；食品安全追溯体系得以全程贯彻；教科书般的供应链管理水平，最终为消费者提供了非常精美的生鲜食品的同时，极大地满足了顾客的需求，从而确保了优质服务水平。

中国农业企业农产品供应链管理的差距在：不重视供应链管理中极为关键的信息化平台的搭建，造成信息不对称，从而引起经营成本、管理成本、决策成本、采购成本、运输成本、包装成本、生产加工成本、市场成本无形中被加大；社会化资源整合能力的不足使得供应链参与各方处在断裂或较少关联的自流状态下，形不成供应链的一体化组织协同运作水平；资金严重匮乏，导致企业发展战略严重受阻；错觉造成的劳动力成本较低而偏爱人海战术，既增加了成本又造成供应链管理水平低下；对供应链管理的理论只停留在理解的层面，还远没有达到操作自如的境界，因此称不上严格意义的供应链管理。

3　结论

(1) 澳大利亚艾德士集团综合农产品供应链管理并不适合中国国情，因此不提倡企业尝试这种模式；对于苏格兰格兰扁乡村食品集团单一农产品供应链管理模式，笔者大力推荐中国农业企业加以研究利用，并最终被合理采纳到企业运作模式之中。

(2) 农民、农村、农业的需要就是中国农业企业的供应链管理发展战略，因此现在急需发展农业专业化合作组织，通过组织化建设实现小规模经营到大市场运作的过渡；通过整合供应链上游资源，从而实现社会资源整合的作用，为实现供应链管理的无缝对接起到关键核心作用。

(3) 建议政府在产地大力发展小额农业发展银行业务，从而解决困扰农民多年的再生产资金急缺的现实问题，帮助农民加大对产前生产资料的投资，并生产出优质农产品，从而带动整个供应链健康有序的发展。

(4) 完善农业保险公司对农村财产由于自然灾害及造成损失的财产理赔业务，解除农民加大生产投入的后顾之忧，利国利民。

(5) 大力提倡农业龙头企业在产地的供应链管理实践，借鉴国外先进的供应链管理理论和实践，从而探索出一条符合中国农村社会实践活动实情的农产品供应链管理模式。

(6) 通过整合供应链管理下游资源，巩固内需扩大外需，增加国外市场份额，获得国际订单，实现订单式农业的企业发展战略。

参考文献

[1] ANDERSON J C, NARUS A J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships[J]. Journal of Marketing, 1990, 54 (1): 42 – 58.

[2] DAPIRAN G P, HOGARTH-SCOTT S . Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK [J]. International Journal of Retail & Distribution Management, 2003, 31 (5): 256 – 267.

[3] SODANO V. Trust, economic performance and the food system: Can trust lead up to unwanted results[C]// Paradoxes in food chains and networks. 5th international conference on chain and network management in agribusiness and the food industry. Noorwijk: [s. n.], 2002: 104 – 115.

[4] 赵敏. 农产品物流[M]. 北京: 中国物资出版社, 2007: 76 – 77.

[5] 林坚, 陈志刚, 傅新红. 农产品供应链管理与农业产业化经营: 理论与实践[M]. 北京: 中国农业出版社, 2007: 140 – 141.

[6] FEARNE A. The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry [J]. Supply Chain Management: An International Journal, 1998, 3 (4): 214 – 231.

[7] SAC. Competitiveness of the UK cereal sector-final report to the cereals industry forum[R]. 2004.