

# 国际粮商发展对河南省 提升粮食供应链韧性的经验启示

李丽菲

**摘要：**美国 ADM、美国邦吉、美国嘉吉、法国路易达孚四大粮食巨头凭借对粮食供应链上下游的强大控制力影响着全球的粮食价格，这对于河南省提升粮食供应链韧性具有重要的经验启示。因此，要建立全产业链经营网络，实现多元化经营和全球化经营，构建核心比较优势等途径提高粮食供应链韧性。对于河南而言，要扛稳粮食生产安全重任，不断强链补链，营造粮食安全的良好生态，以粮食供应链韧性的提高确保粮食安全。

**关键词：**四大粮商 供应链韧性 启示

河南是粮食生产大省，粮食总产量占全国的 1/10，小麦产量占全国的 1/4，在全国粮食生产格局中发挥着举足轻重的作用。新时代，面对世界粮食发展与安全格局的新变化，河南省要在服务构建新发展格局、推进高质量发展上有更大作为，必须首先扛稳粮食安全这个重任，以提升粮食供应链韧性为目标，补齐供应链中最薄弱环节的抗压能力，当粮食供应链受到外部环境冲击后，能够以新技术、新产品对发展路径进行优化革新，推动粮食供应体系向更有韧性的方向转型，这是复杂形势下有效防范和应对各种突发事件可能导致的粮食危机的基础保障。美国 ADM、美国邦吉、美国嘉吉、法国路易达孚四大粮食巨头控制着全世界 80% 的粮食交易量，凭借对粮食供应链上下游的强大控制力影响着全球的粮食价格。因

此，本文选取四大粮商作为研究对象，对其提升供应链韧性的相关做法和经验进行梳理分析，总结经验启示，这对于河南省提升粮食供应链韧性具有重要的理论和现实意义。

## 一、先进做法

### （一）贯彻全产业链战略

美国 ADM 公司是全产业链战略的先行者，其业务覆盖从田间到餐桌的各个环节，以农产品为核心，围绕农业服务、油籽加工、玉米加工、营养品业务等主营业务，构建了完善的“农场—储存—运输—加工—分配—销售”等环环相扣、有效支撑的全产业链，其终端产品甚至超出了传统的“粮食范围”，涉及“食品+饲料+生物燃料+工业品+全球粮食贸易体系+全球涉农咨询”等更多环

节。美国嘉吉是全球最大的粮食贸易和仓储商、全球最大的肉禽养殖商和美国最大的玉米饲料生产商，其以全产业链拓展为发展方向，以粮食业务为基础，不断向产业链上下游扩展，特别是涉及农业深加工相关的高附加值业务，包括种子种植、技术研发、新型食品、生物能源等，业务范围覆盖农业、动物营养、食品、工业和金融等领域。法国路易达孚的发展模式更是以全产业链发展为核心，依托农产品贸易，不断上下延伸产业链，覆盖了从产业上游种植、中游研发到下游销售发展的整个产业链，推动粮食产业整合，打造核心竞争力。

### （二）注重供应链安全

邦吉的成功得益于其“农资+农场+终端”一体化的供应链，凭借完善的供应链网络

**基金项目：**本文系河南省社会科学院基本科研费项目，编号 23E22；河南省哲学社会科学规划项目：“双安全”目标下河南粮食产业链供应链风险监测预警与防范机制研究(2023BJJ053)。

为世界各国提供综合性的粮食安全解决方案。嘉吉高度重视供应链安全，在世界 60 个场所布有全球连线（GPS）的通信卫星，通过强大的信息收集能力和风险管理能力，不断优化供应链，完善大宗农产品的生产、交易、加工和分销体系，为供应链上下游提供运输、仓储和存货管理等相关信息以及风险管理解决方案，以产品和服务创新来确保供应链上下游之间协同机制畅通安全，以供应链安全确保产品的新鲜、减少损耗、提高产品和交货的可靠性，极大地增加了供应链韧性。路易达孚十分重视供应链风控管理，早在 100 年前就以农产品贸易为基础，不断拓展生产贸易品种的多样性，在 100 多个国家和地区建立了 60 余个生产基地，拥有自己独特的运输物流线，建立一套有效的风险管理制度和流程，畅通了销售渠道保证商品的正常供应。

### （三）强大的核心竞争力

四大粮商对于供应链的控制还依赖于资本、信息技术、物流等力量，他们通过控制资源、获取信息、掌握价格，已基本完成对上中下游的绝对控制权，不断增加其核心竞争力。ADM 通过“金融+农业”的发展模式搭建了涉及银行、信托、期货、投资咨询的金融发展体系，弥补了农业前期投入较大、利润率低、投资回报率低等不足，为农业产业化经营提供了重要的资本

后盾。同时 ADM 将信息技术作为发展的重要支撑，将信息技术转化为重要的工具服务于供应链的上中下游的各个环节。面对国际大宗农业商品贸易的各种风险，路易达孚以金融工具作为风险防范的保护伞，依托期货交易机制积极参与国际大宗商品期货交易，通过套期保值，预防大宗商品价格波动，平衡风险。邦吉采取的是“农资+农场+终端”互利共赢模式，将农场经营与金融服务相结合，又利用自有物流系统运送农资和原料，掌握着丰富的农业资源，提高了自身在竞争中的优势地位。

## 二、经验启示

纵观四大粮商的典型做法，河南省可以通过建立全产业链经营网络，实现多元化经营和全球化经营，构建核心比较优势等提高粮食供应链韧性。

### （一）建立全产业链经营网络

从供应链内部而言，供应链韧性体现在供应链能否贯通原料供应、生产制造、销售服务等整个链条，主要受粮食供应链内部组织结构的影响，如链条完整度、产业基础能力、资源配置能力等因素。四大粮商非常注重从农场到终端的产业链完整度，从种植到加工、运输、出口的所有环节都掌握在手中，通过向上延伸，成就了其农产品全球贸易商

的地位，向下延伸，可以准确掌握市场信息，及时调整和安排生产。因此，河南省应以实现粮食供应链高效协同为目标，以粮食生产环节为核心，延伸粮食供应链，激励核心企业与供应链上下游参与主体通过资源整合和流程再造，形成以“产购储加销”一体化为基础的循环链条，实现各环节分散经营向一体化发展转变，从而提升粮食供应链韧性。

### （二）实现多元化经营和全球化经营

粮食供应链系统是一个综合的、复合的动态系统，种植多样性、产业集群化、贸易伙伴多元化有助于提高风险抵御能力，从而确保粮食等重要农产品供给保障能力的巩固提升，实现粮食供应链韧性的提高。四大粮商的业务遍布全球，已经在全球形成对粮食产业上游原料、期货，中游生产加工、品牌和下游市场渠道与供应的控制权。同时，四大粮商实现了经营模式多元化。ADM 的主营业务涉及农业服务、油籽加工、玉米加工、营养品业务等。邦吉的主营业务涵盖化肥、农业、食品业、糖业和生物能源等。嘉吉的主营业务涉及食品、农业和风险管理产品和服务等。路易达孚的主营业务涉及咖啡、棉花、海运、全球市场、果汁、大米、糖、谷物油籽等，都形成了从农场到餐桌一体化的产业链运营模式。因此，河南省应以实现粮食供应链多元可控为目标，发挥核心企业的引领和带动

作用，全面整合资源，通过资源整合的规模效应、群体效应及协同作用提高粮食供应链在地理和时间上适应各种外部风险的能力，确保能够在市场竞争中掌握主动性。

### （三）构建核心比较优势

由于粮食供应链涉及多个环节，与其他产业链供应链之间存在着密切的经济活动，特别是与物流、金融、信息等相关行业深度融合，可以实现互促互进、互惠共赢。四大粮商在粮食业务的基础上，与金融业、科技信息产业、物流业等都产生密切合作，可以利用期货市场的价格发现风险和分散功能，将期货活水引入粮食生产、收购、加工、仓储、流通等各环节。利用信息技术在粮食产业中的应用，做好粮食安全的源头预防性控制。利用现代物流技术与管理理念降低粮食流通环节成本，提高流通效率。因此，河南省要以实现粮食供应链转型升级为目标，通过与相关产业、行业、领域及部门的拓展整合和优化，发展形成具有多功能的粮食供应链网络，谋求粮食供应链与其他供应链之间的“经济生态圈”建设，以自身转型升级提高抵御外部风险的能力。侧向拓展优化机制突破粮食供应链本身，与多条链条主体建立合作关系，形成利益共同体，可以保证粮食供应链横向整合和纵向整合的稳定性和持久性，提高整个供应链的可控性。



## 三、对策建议

对于河南省而言，要将提升粮食供应链韧性作为一项长期战略来实施，主动扛稳粮食生产安全重任，不断强链补链，营造粮食安全的良好生态，形成更加抗压、更能抵御冲击、更快实现恢复、更易重新调整的粮食供应链，为粮食安全保障提供长效支撑。

（一）扛稳粮食生产安全重任  
着力解决好“谁来种地、种在哪里、怎么种地”三大关键问题，确保“藏粮于民、藏粮于地、藏粮于技”三大战略落实。第一，发挥农民主体作用，藏粮于民。要加快新型职业农民培育，进一步提高种粮主体的素质和能力，提升农业的地位、农业科技人员的职业地位，让农民种粮有效益，有保障；要完善针对

小农户的扶持政策，鼓励小农户通过多种合作形式和利益分享机制参与规模化、产业化经营，稳定农民种粮意愿；要培育新型经营主体和服务主体，完善粮食生产社会化服务体系，促进小规模、分散经营向适度规模、主体多元转变。第二，坚守耕地红线，藏粮于地。要实行最严格的耕地保护制度，健全耕地数量和质量监测监管机制；要加强对耕地的综合管理，提高土地的综合生产能力；要统筹布局生态、农业、城镇等功能空间，在保护耕地的基础上提高对耕地资源的利用效率，进一步提升粮食安全的可持续能力。第三，强化技术创新，藏粮于技。要发挥现代农业科技在粮食生产中的支撑作用，加快推动小农户与现代农业有机衔接，走依靠科技、提高单



产的内涵式道路；要完善农业科技领域基础研究稳定支持机制，实施全产业链育种科技攻关，突破“卡脖子”的核心技术；要推进信息、生物、新材料等高新技术在粮食产业中的应用，以技术驱动粮食单产提高，推动粮食生产从“高产”向“优质、高产”并重转变。

### （二）积极推动强链补链

积极推动强链补链，突破关键核心技术和短板环节，在粮食断供风险较大的领域构建多元化供给方案，增强粮食产业链供应链弹性韧性。第一，加强种业创新能力。要加强基础性前沿性研究，启动重点种源关键核心技术攻关，逐步完善国内以育种环节为主的“健全、自主、可控”的种子产业链；要发挥我国在种质资源和育种技术应用上的已有技术优势，培育具有重大应用前景和自主知识产权的突破性自主品牌优良作物品种，让中国的种子装上“中国芯”，实现种业科技自立自强、种源自主可控，这是确保“中国人的饭碗要端在自己手中”的关键。第二，构建多元进口渠道。要实施农产品进口多元化战略，加强与主要粮食生产国特别是“一带一路”沿线国家的粮食安全合作，同粮食出口大国签订长期稳定的国家协定和贸易合约，建立高效稳定的国际粮源供应，重点解决我国粮食结构性短缺问题；规避粮食进口贸易风险，促进粮食进口贸易风险

防控关口前移，优化我国在粮食生产、贸易与流通等产业链供应链上的投资和布局，进一步提升粮食进口调控能力。第三，全面提升产业链的掌控力和话语权。要积极响应并参与涉粮国际组织的倡议和活动，在粮食安全公共储备、出口限制等议题上发出中国声音，谋求国际贸易规则制定调整的话语权和主导权，争取有利于我国粮食安全的国际环境；要保持足够的清醒认知和战略定力，在相互尊重的基础上加强对话、积极磋商、管控分歧，解决双边及多边贸易摩擦。

### （三）营造粮食安全的良好生态

树立大局观念和“一盘棋”思想，营造安全稳定发展环境，全力保障粮食安全。第一，积极践行节粮减损。减少粮食损耗是保障粮食安全的重要途径，要硬化实化细化粮食全产业链各环节节粮减损举措，坚持开源与节流并重、增产与减损并行，做到“产储运加消”全链条减损；开展粮食节约行动，通过主题活动、新媒体宣传、主题倡议等方式，广泛开展粮食安全宣传教育，营造全民节约粮食浓厚氛围，让厉行节约、反对浪费的良好习惯在全社会蔚然成风。第二，及时缓解舆论恐慌。粮食问题、“菜篮子”问题牵一发而动全身，关系经济社会全局和民生大局，也关乎公众的情绪、信心和心理预期，要加强对粮食安全

的舆情监测和分析研判，提升科学素养与独立判断能力，用权威的数据和理性的分析回应舆情，积极应对可能出现的夸大市场或煽动性言论干扰市场情绪，妥善处理焦点问题，对存在商业推手恶意炒作的，公权部门应及时介入调查。第三，加大政策支持力度。受俄乌冲突等因素影响，国际粮食市场波动加剧，我国仍需未雨绸缪，发挥国内粮食支持政策的积极性作用，实施补贴、奖励、金融等一揽子政策措施，调动农民扩大粮油生产积极性，以国内稳产增产增加供给，鼓励多元主体参与粮食收储，装满“米袋子”、充实“菜篮子”，提前应对可能出现的全球性粮食危机。■

### 参考文献：

- [1] 陈晓东, 刘洋, 周柯. 数字经济提升我国产业链韧性的路径研究[J]. 经济体制改革, 2022, (1).
- [2] 李丽菲. 新发展格局下保障粮食产业链供应链安全研究[J]. 现代食品, 2022, 28(14).
- [3] 李雪, 吕新业. 现阶段中国粮食安全形势的判断: 数量和质量并重[J]. 农业经济问题, 2021, (11):
- [4] 崔宁波. 构建国家粮食安全新发展格局[J]. 人民论坛, 2022, (1).
- [5] 周萍. 基于兼顾粮食安全的苏州市都市农业发展浅析[J]. 南方农业, 2022, 16(22).

（作者单位：河南省社会科学院经济研究所）

责任编辑：康伟