

种业“平台型公司”战略研究

王纪元 侯军岐 张雪娇

(北京信息科技大学,北京 100192)

摘要:阐述了种业“平台型公司”的内涵,论述了构建种业“平台型公司”的必要性,基于种业价值链,提出了种业“平台型公司”战略的内容,为种业企业的发展提出了一些建议,希望对我国种业企业的发展有所裨益。

关键词:种业企业;平台型公司;发展战略

种业是国家战略性、基础性核心产业,是促进农业长期稳定发展、保障国家粮食安全的根本。随着《国务院于加快推进现代农作物种业发展的意见》(国发[2011]8号)、《国务院办公厅关于深化种业体制改革提高创新能力的意见》(国办发[2013]109号)以及《种子法》的修订与实施,中国种业的发展迎来了新的机遇与挑战。在经济新常态下,经济结构不断优化升级,“互联网+”及大数据的盛行,种业公司传统的经营模式很难适应当前市场的需求。新形势下,种业企业如何做大做强,构建具有中国优势的种业“平台型公司”甚为关键。

目前,对于“平台型公司”已有一些学者做出了相关研究。周翔等^[1]认为平台型企业的平台战略,是从单一产品拓展成为平台的过程,并分析了平台战略的竞争优势。韩卓然等^[2]结合平台的分类,从平台模式的构建与选择、平台生态系统的构建和平台的战略实施方面阐述了平台企业的发展方向。郭露桑^[3]提出了传统企业平台化战略实施的具体步骤,为传统企业的平台化转型提供了方法借鉴。王娜^[4]系统地分析了平台与平台企业内涵,结合商业模式创新相关概念和理论,着重分析了当前平台企业商业模式创新路径、特征及关键成功要素。

1 种业“平台型公司”的内涵

“平台型公司”简单地说就是聚集价值链企业、合作伙伴和用户,为价值链企业、合作伙伴和用户双方提供沟通渠道或交易平台的企业^[5]。也就是“平

台型公司”可以提供一个平台,供广大的参与主体参与其中,通过不断聚集和优化资源,更好地发展和壮大自身企业。“平台型公司”通过聚集价值链企业,整合各方面的优质资源,从而为用户提供丰富的产品服务,进而不断吸引客户,并且价值链企业和合作伙伴都能从中获取可观的收益,这样就形成了一个多方共赢且稳定的生态系统。平台化的实质就是以某种核心产品为起点,在上面嫁接丰富的服务,以满足用户一站式的需求。所以,成功的“平台型公司”同单一的产品型企业相比,拥有更强大的发展潜力。

通过对“平台型公司”的理解,可以认为:种业“平台型公司”就是指具有研发育种能力、生产加工能力、推广营销能力,同时利用互联网、大数据,为农户提供一系列配套服务的大型种业公司。

杜邦先锋就是种业“平台型公司”的成功典范,基于种业产业链,杜邦先锋将育、繁、推和价值服务体系等环节组成一个有机整体,依靠强大的种业研发能力和价值营销成为国际种业巨头。纵观杜邦先锋的发展史,公司通过不断收购中小型种子企业,获取种质资源,从而抢占市场;另一方面公司不断加大研发投入,坚持“以科研支持商业活动、以产品支持销售”的经营方针,专注于种子研发和生产,在以玉米种子业务为核心业务的同时,稳步推进种子产品多元化经营。另外,杜邦先锋以“种子+服务”的营销理念,为农户提供精细化和精准化的全程服务,构建了以“先锋—信息系统网络—经销商及零售商—普通农户”工作网络为核心的“农户管理信息化服务平台”,该平台可以及时了解农户需求,并进行大

基金项目:北京长城学者项目(CIT&TC20150319)

通信作者:侯军岐

数据分析,将以往以产品为导向的销售模式转变为以农户需求为导向的销售模式,进行有针对性的渠

道扩张,提高市场占有率。杜邦先锋信息化服务模式如图1所示。

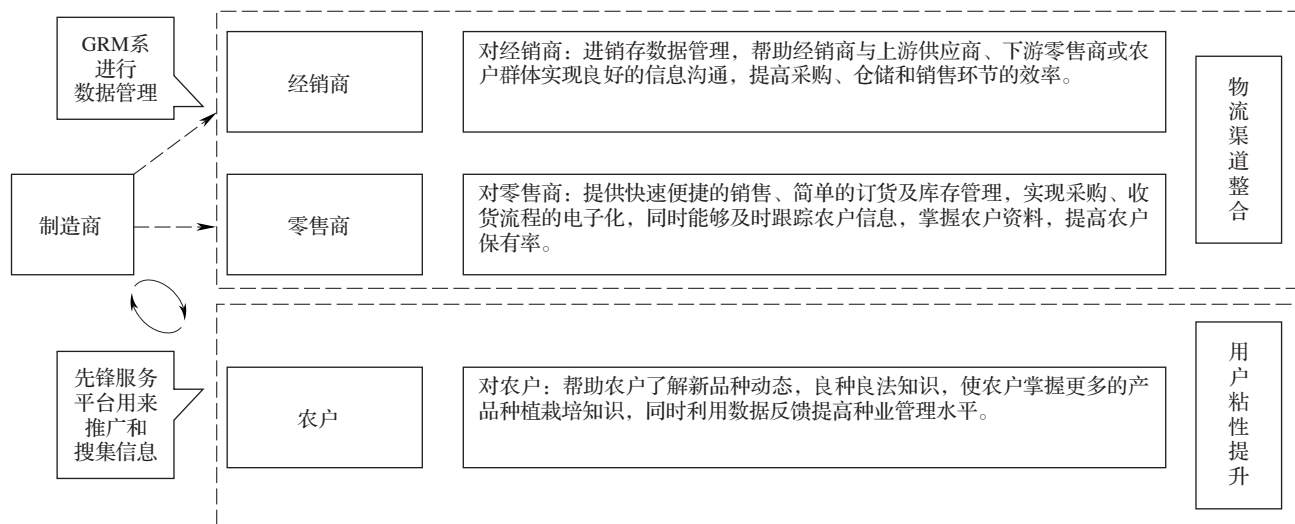


图1 杜邦先锋信息化服务模式

2 构建种业“平台型公司”的重要性

据农业部种子管理局统计,我国种业企业的总体数量逐年减少,由2011年的8700多家减少到2016年的3951家,减幅达54.6%。市场规模方面,2007年我国农作物种子市场规模约为300亿元,到2009年约为418亿元,2015年种子市场规模达到了约780亿元。可知,缺乏核心竞争力的种业企业将逐渐被淘汰。近年来,我国种业政策不断改革,大力支持种业企业兼并重组,整合优质资源。兼并重组是大型种业公司在短时间内获取种质资源、获得营销渠道、扩大市场份额的有效手段;另外,被兼并也是多数小型公司的最佳选择。所以我国种业企业呈现出从以前的“多、小、弱”到现在“少、大、强”的趋势。

另一方面,在过去的十几年中,中国的种业取得了突破式发展,从最初的育种靠院校、生产靠农民、销售靠政府的产业链分析状态,到目前已经形成相对完善的育、繁、推机制,市场环境比较成熟,不仅成长起一批“育、繁、推一体化”的大型种业企业,而且也逐渐形成了一批专业的种子研发、生产和经营的中小型种业企业。前者的“育、繁、推一体化”实现了种业产业链的整合,后者则是通过各自的分工协作来实现。但是由于国内种业市场化时间较短,我国现代种业发展还处于产业化低水平

时期,还没有形成具有国际竞争力的大型种业企业。从国际大型种子公司发展来看,无一例外都采取了纵向并购方式,实现了种子产业链的内部整合,所以,现代种业的竞争也越来越趋向于产业链的竞争。

同时,我国种业正面临着4个改变:(1)是新《种子法》的颁布与实施,建立了一个公平竞争的市场环境,市场监管更加规范;(2)是供求关系从企业主导转变为农户需求引导;(3)是互联网大数据的发展,将会使种业企业的营销和服务模式发生改变;(4)是种子品种从稀缺到饱和。这4种改变使得种子市场发展更加规范,问题种子责任主体明确;种业企业必须改变以往的经营理念,要根据市场需求调整产品结构,满足农户需求;种子营销服务体系将更加完善,利用互联网大数据,为农户提供精准的信息化服务;新品种推出周期更短,市场上的品种会越来越多,但精品种子仍然匮乏。基于以上情况,未来的种业市场,谁能够做到不断推出精品种子,并且根据市场需求,把合适的品种推广到适合的区域,辅之完善的配套服务,谁就能够抢占先机,牢牢把握市场,提高企业的竞争力。

最后,基于国际种业巨头杜邦先锋的成功,可以看出,要想将种业企业做大做强,就必须使自身成长为具有核心竞争力的种业“平台型公司”。

3 种业“平台型公司”战略的实施

3.1 基于育种科研的“平台型公司”战略 研发能力是种业企业的核心竞争力,也是企业能否持续发展立足于市场的关键,研发能力决定了品种的差异化和性价比,在品种长期过剩格局下,精品种子才是王道。创造精品种子依靠的是强大的研发平台。

3.1.1 树立以科研为根本的宗旨意识 科研工作种业企业不断前进发展的动力,要继续加强对科研工作的重视。在竞争日益激烈的市场环境下,产品的市场周期不断缩短,市场占有率也在逐渐变小。科研育种不能一味地追求“短、平、快”,要从根本上调整科研工作的思路方向,加大科研资金投入,把培育优质品种作为目标,这样才能够在激烈的市场竞争中脱颖而出。

3.1.2 搭建科研平台,增强研发能力 打造种业“平台型公司”的高壁垒核心要素就是研发能力。种业企业在一系列竞争因素中,最为重要的就是品种,优质的品种是市场的入场券。要以市场为导向,牢牢抓住市场的需求。要坚持科研创新,在政府的支持下,打造以企业为主体、高校及科研院所相互配合的产、学、研协同一体化科研平台,发挥各自的优势,整合高校及科研院所的品种、技术和人才等,加快育种人才、育种技术、育种资源等育种要素向有实力的企业转系,形成强大的科研创新体系。

3.1.3 加强人才队伍建设 人才是科研的根本,是保证取得科研成果的关键,要树立人才第一的观念,使科研得到长足发展^[6]。种业人才对于种业的发展至关重要,要大力培养高端人才,优化人才队伍结构,建立健全的人才发展机制和管理体系,完善激励政策,充分调动科研人员的积极性与创造性。另外要加强科研人才的引进与自主培养,重视人才储备与梯队建设。持续开展对科研人员的知识培训,优化配置培训资源,不断改善科研人员知识结构,提升科研创新能力。

3.2 基于生产加工的“平台型公司”战略 在激烈的市场竞争中,农户从最初的追求产量到现在的更注重种子的质量,质量是创造优质品牌的基础,公司品牌的高知名度和高信誉都基于产品的高质量之上。因此,种子质量关乎企业的生存发展,种业

企业在种子生产加工过程中,必须要加强种子质量管理,这样才能不断扩大市场,使企业立于不败之地。

3.2.1 加强软硬件建设 种子生产加工的硬件建设主要是指种子生产基地建设。作为制种企业的“第一车间”,种子生产基地的建设与管理,对种子的质量起着至关重要的作用。要大力加强种子生产基地的基础设施建设,实现规模化、机械化、标准化、集约化的“四化”基地^[7]。种子生产加工的软件建设主要是指种子生产加工管理体系的建立。种子生产基地建设是一个系统性工程,不仅要有良好的现代化基础设施,还要建立健全的管理体系。要贯彻落实管理规章制度,强化企业执行力建设,吸取国外先进的管理技术经验,逐步与国际接轨。

3.2.2 加强种子质量监管 企业要把质量意识与质量管理,作为企业长期发展的战略方针,要建立贯穿于种子生产加工全过程的质量监管系统。在全过程的每一个环节都应该制定严格的质量标准,并把责任落实到人,形成全面的可追溯的质量管理体系。

3.3 基于全方位服务的“平台型公司”战略 在市场竞争日益激烈的今天,农户在注重种子质量的同时更加重视基于产品所提供的配套技术服务^[8]。现在,卖种子更卖服务已经成为众多企业的共识。种业企业全方位服务是一个系统工程,其核心是围绕种子流通的全过程进行全方位的服务。种业企业应给予高度重视,着力构筑全方位服务机制,以提高种子质量,促进农业发展,增加农民收入^[9]。

3.3.1 产前环节服务 由于部分农户缺乏市场观念,忽略价值规律和供求关系,看到别人种植某种作物挣钱时,也纷纷效仿种植该作物,结果市场饱和,供大于求,导致出现农产品价格大幅度下降甚至卖不出去的情况。为了更好地为农户服务,提供市场供求信息,种业企业要对市场进行深入调研和数据分析,根据调研和分析结果,为农户推荐合适的品种。这样种植的农产品就有市场,有效遏制盲目跟风造成的风险。

3.3.2 产中环节服务 由于种子是有生命的商品,只有在适宜的水分、温度等环境条件下,其内在优质的性状才能得到正常的显现。产中环节的服务主要是根据当地的土壤状况和气候环境来引导农户选购

合适的优良品种,并且根据农户的需求制定配套的田间管理计划。

3.3.3 产后环节服务 服务应贯穿于整个过程。即便是优良的品种,由于自然环境的影响,以及种植技术和田间管理的不当,也会出现歉收的情况。所以,种业企业不仅只是卖给农户种子,告诉农户施什么肥,用什么农药,怎么进行田间管理这么简单。除了种植指导之外,还要围绕整个过程,为农户提供全方位的服务,比如技术跟踪服务、气象服务、病虫害预防、粮食收储、农产品销售服务、金融服务等。农户只需要考虑怎么增产,完全不用担心产品卖不出,并且收益也会有保障。

4 促进种业“平台型公司”发展的政策建议

4.1 加强产业政策扶持 培育具有自主知识产权和核心竞争力的“育、繁、推一体化”种业企业。严格把关种业企业准入限制,提高种业企业准入门槛。支持有实力的大型种业企业加快兼并重组步伐,引导优质的资源向企业内部流动。同时也鼓励中小型种业企业研发、生产、销售三者进行分工协作。另外,建立以企业为主体的商业化育种机制,大力支持企业进行科研育种工作,为有实力的企业建立品种审定的绿色通道,提高企业商业化育种的积极性,激发企业科研创新能力。

4.2 鼓励人才的引进和培养 鼓励企业人才引进,打通科研人才流向企业的渠道。随着育种技术从传统方式向以生物技术为代表的高新技术的转变,种业发展急需一批拥有高素质、高水准的科研人才队伍。要建立健全的人才培养和流动机制,加强对科研人员的培训教育,不断提高人才队伍的质量,同时要支持企业同科研院所和高等院校之间的合作,构建产学研协同创新体系,鼓励公益性科研机构的人才向企业流动,并制定相关政策和激励方式,激发科研人员的创新能力。

4.3 加大政府资金支持力度 要持续扩大种业专项资金的投入,支持和引导种业企业的发展。一是对重点扶持的种业企业实行免税政策,免除企业所得税、增值税、房产税等税收,减轻企业负担。二是加大对种业企业的补贴力度,扶持种子研发和生产加工的设施设备建设,帮助有实力的企业建立自己的研发和生产加工机构。三是制定相应的激励政策,利用专项资金,对重大科研项目成果给予奖励性措

施。四是加强对种业企业的信贷支持,拓宽融资渠道,鼓励和引导金融机构参与投资。

4.4 规范市场秩序 优化种业发展环境,完善市场监管体系,严厉打击扰乱市场秩序的行为。(1)是要加强监管力度。强化种业管理队伍的建设,提高队伍的管理水平。(2)是提高执法强度,严厉打击侵权行为。同时,建立和完善有关知识产权保护的法律法规。一方面要加强政府对种业知识产权保护的政策支持和资金投入,建立全方位的知识产权保护机制,强化执法力度和处罚力度。另一方面要鼓励企业的自主创新能力的建设,降低品种权保护收费标准,支持和帮助有实力的企业申请自有知识产权,推进我国现代种业的发展。

参考文献

- [1] 周翔,罗顺均,苏郁锋.从产品到平台:企业的平台化之路:探索平台战略的多案例研究[J].中大管理研究,2016(3):102-127
- [2] 韩卓然,吴正刚.平台企业战略管理研究[J].经济研究导刊,2015(23):23-25
- [3] 郭露桑.传统企业的平台化发展战略及实施步骤[J].商,2015(50):12-13
- [4] 王娜.基于互联网的平台型企业商业模式创新研究述评[J].科技进步与对策,2016,33(22):156-160
- [5] 胡世良.移动互联网时代互联网公司平台型经营[J].通信管理与技术,2012(1):47-50
- [6] 安红卫,黄克虎,李婧.我国种业企业的科研现状及解决思路[A]//中国农学会.中国青年农业科学学术年报.北京:中国农业出版社,2004
- [7] 王纪元,侯军岐,杨思雨.我国种业生产基地建设与管理研究[J].中国种业,2016(9):17-19
- [8] 张贞旺,李朋,王树刚,等.“育繁推一体化”种子企业发展战略[J].中国农技推广,2013(S1):67-68,149
- [9] 李克安,徐云文.着力构筑种子企业全方位服务机制[J].农产品加工,2005(3):61-62

(收稿日期:2017-04-13)

书讯

中国种业编辑部现有2004年、2005年、2007年、2008年、2009年、2010年、2012年的精装合订本,每套50元(含邮费),有意者请通过邮局汇款至本刊编辑部订阅。

联系人:逯锐 电话:010-82105795

汇款地址:(100081)北京市海淀区中关村南大街12号

收款人:中国种业编辑部