

我国种子企业使命选择的策略分析

郑安俭¹ 钱旭梅² 张红生²

(¹江苏农科种业研究院有限公司,南京 210000; ²南京农业大学农学院,南京 210095)

摘要:随着我国农业现代化和种业经济全球化的不断加快,我国种子企业面临使命选择和转型升级的诸多挑战。根据我国农业生产和种子产业特点,大(中)型种子企业可以继续选择主要农作物种子为对象,立志与国际大型种业公司竞争,为我国粮食安全和农业发展提供支撑;中小型种子企业可以开展杂粮、杂豆、薯类和特色经济作物以及适合农业观光、具有饮食保健功能的作物专用品种的种子(苗)业务,满足农产品多元化市场需求;有些种子企业可以转型,从事作物育种、种质资源发掘和开发、种子生产、种子加工仓储、售后技术服务等,走专业化发展道路。构建中国特色的种业体系,促进种业健康发展,提升其国际竞争力。

关键词:现代农业;种子产业;企业使命;种业体系;策略分析

种业担负着为农业生产提供优良品种和优质种子、确保粮食安全和农村发展、农民致富的重任^[1]。随着农村改革和农业现代化建设的发展,我国农业生产规模和方式正发生前所未有的变化。经济的快速发展和人民生活水平的提高,对农产品的总量和质量提出了更高要求。随着我国改革开放的深入,种业经济全球化步伐也在加快,国际种业巨头以不同方式加快进入中国市场,其充足的资金、先进的技术和管理理念对我国种子企业(以下简称种业)发展形成巨大压力。2004年以来每年中央一号文件的惠农政策中都会涉及到种业发展,2011年4月《关于加快推进现代农作物种业发展的意见》(国发[2011]8号)的出台,更是把现代种业提升到国家战略高度、基础性核心产业的高度。2012年12月国务院出台《全国现代农作物种业发展规划(2012-2020年)》,明确提出到2020年形成育种新机制,并培育一批“育繁推一体化”现代农作物种业集团。同时,我国种业生存和发展的内部环境也在发生重大变化,《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《中华人民共和国种子法》(修订版)推进了种子市场化的深入和法制化的健全,国内种子企业之间的竞争将日趋激烈。为了应对这些竞争和挑战,根据我国种子企业的发展现状,结合企业管理理论,试图探讨我国种子企业使命的选择策略,促进我国种业健康发展,为我国粮食安全和国民经济可持续发展服务。

1 种子企业使命选择的必要性

企业管理学将企业使命定义为企业的任务、目标和企业的性质,以及在产业经济发展中所应承担的角色和责任^[2]。企业使命既是企业生存发展的目标定位,也是企业生产经营的形象定位,需要承担某项不可或缺的社会责任,提供某种产品或者服务,确定经营观念,满足市场需求。企业使命必须与企业所处的环境相协调,应引起企业内外公众、各相关利益者的高度理解与认同,所以应该灵活多样,富于变化^[3]。种子企业的经营对象主要为农作物种子,为农业生产服务,确保国家粮食安全、社会稳定和经济的可持续发展,通过分析种子企业的外部环境,评估自身的内部条件,明确企业的优势和劣势以及发展机会和挑战,找到企业内部资源与外部环境最优匹配的任务和目标,对于种子企业的持续、健康发展具有重要意义。

1.1 指引种子企业长期发展 种子企业使命与其经营目标是紧密相关的,是种子企业自身得以生存和发展的基础。在分析企业发展方向、核心业务以及在种子产业链中的地位 and 独特作用后,可以确定一个相对稳定的业务主题,保证整个企业在战略决策和生产、经营、管理、服务运作等能统一思想,发挥出各方面力量的协同作用,提高企业整体的运行效率。通过分析企业的内外环境和自身资源、能力,制定相应的战略、组织机构,确立发展方向和领域,可以使企业在发展过程中避免盲目扩张、盲目模仿,面

对困境时才能很快发现问题的实质。现代种子企业使命的选择过程是种子企业制定战略目标的前提,是种子企业分配资源的基础,可以指引种子企业长期发展。当企业发展到一定规模的时候,要能够承担更多的社会责任,企业家在不断审视使命的同时更加深刻地理解企业以及企业存在的真正含义。

1.2 形成企业核心竞争力 种子企业核心竞争力就是指在激烈变化的市场环境中,种子企业面向市场和顾客,通过有效配置或利用企业内外部资源,以建立在占有市场、创造价值和维持发展等方面高于行业一般能力的优势能力,包括产品、文化和组织等三方面要素。企业应根据自身现有的资源优势,并运用要素资源,合理地开展经营活动领域,选择适当的、差异化的、相对稳定的经营主题,形成远远超越于竞争对手的、使对手在短期内难以替代的竞争优势,促成企业各项资源往企业的经营主线上集中,避免走入某些严重偏离企业发展方向的领域,培育出不同于其他企业的核心竞争力。目前我国种子企业的总数近 4300 多家,注册资本超过亿元的有 140 多家,上市企业 55 家,外资企业 28 家。由于历史、文化和体制的原因,目前,大多数外企的核心竞争力高于我国的种子企业^[4]。

1.3 满足种子消费者需要 种子企业的目标是通过满足种子消费者的需求,获得经济利益,实现自身发展。种子消费者的需求逐渐呈现出多样化和个性化的倾向,为了更好地识别和满足消费者需求,在选择方向和服务范围的时候,要以种子使用者的需要为导向,正确体现用户的预期,确认用户在农业生产中的需求,有针对性地提供产品和服务,而不是首先生产产品,然后再为它寻找市场。种子企业在满足不同利益相关者时,发现股东最关心投资回报,企业能否长期盈利;员工最关心的是自己在企业的工作回报、发展机会、学习培训机会;当地政府主要关心的是企业的社会效益和经济效益,包括税收等;行业协会关心的是种子市场的公平竞争、种子产品的质量、种子产业的发展壮大;种子消费者最关心的是企业的业务范围,其种子产品或技术服务是否是自己所需。在社会经济、农业生产和农业经济不断发展过程中,实现企业社会责任的使命。

1.4 增强企业凝聚力 种子企业战略目标和使命反映企业对社会问题的关心程度和承担社会责任的

勇气,具有强烈的社会号召力,能引起广泛的社会共鸣,从而极大提升企业形象,增加员工的自豪感。种子企业使命能为企业资源分配提供基础与准则,从而对企业组织内部各种相互冲突起到协调作用。种子企业使命可以促进企业各层次的员工形成共享的价值观,并随着时间推移不断得到加强,最终为企业外部环境中的个人与组织所认同和接纳,从而为企业带来良好的社会形象。种子企业使命指明了超越个人、局部和暂时需求,是持久的发展方向,比规章制度这种硬性规定有着更强、更持久的控制力,更能促使企业目标自动地转化为个体成员的自觉行动,达到个人目标与企业目标在较高层次上的统一,变被动适应为主动适应,促使员工个人的价值观融入企业目标,激发员工的工作热情和积极性,创造强大的协同作用,形成强大的凝聚力,而这种凝聚力推动着企业向目标迈进。

2 种子企业使命选择的影响因素

种子是资金密集型和技术密集型产品,种子产业的产业链长,基础投入大,生产要素具有很强的专门性,若企业发展方向、投资决策失误,损失将是巨大的,且难以挽回。种子企业的使命集合了企业全体成员的意志,体现了社会对企业的期望和需求,经得起时间的考验。因此,选择种子企业的使命,要从种子市场需求、企业的资源条件、种子产业发展和企业文化建设等方面考虑。

2.1 种子市场的需求 根据我国作物类型和种植面积,可以分为主要农作物和小作物。水稻、小麦、玉米、大豆、棉花、油菜、蔬菜(总称)等称为 7 大作物,高粱、大麦、黍、薯、薏仁、蚕豆、绿豆等经常被称为小作物,或者杂粮、杂豆和特色作物等。根据功能可以分为粮食作物、油料作物、蔬菜作物、果树作物、药用植物和各种牧草等。要创建一个种子企业或者对企业的原有使命做重大调整时,都应调查分析目标市场的需求和竞争状况,根据竞争的激烈程度和自己的实力,决定选择是避开对手所选择的,还是拓宽目标市场的选择,或者是选择那些对手无暇顾及的、又有很大市场潜力的领域,作为自己的目标市场。企业选择创造市场时,一定要选择那些不仅当前需求量大,而且潜在的需求量也应十分可观的市场,只有这样,才能使企业获得稳定的、持久的发展。种子企业要想长期发展,就要用市场导向观念

来确定企业经营领域,即企业的市场定义比企业的产品定义更重要。企业经营必须被看成是一个顾客满足的过程,而不是一个产品生产的过程,因为产品是短暂的,而农民对良种的需求、农民作为顾客群则是永恒的。

2.2 种子企业的资源 种业是科技型产业,其自身的科技创新能力、种子生产能力和销售能力、财务能力等状况会显著影响种子企业使命的选择。作为种业企业重要资源的种质资源则是实现其使命的物质基础,必须充分了解。我国是种质资源大国,栽培的作物种类约 600 多种,其中,粮食作物 30 多种,有 23.4 万份资源;经济作物约 90 种,8.6 万份资源;果树作物约 150 种,1.1 万份资源;蔬菜作物 120 多种,3.5 万份资源;绿肥作物约 20 种,牧草约 50 种,牧草绿肥有 0.4 万份资源^[5]。企业应根据自己掌握的种质资源和研究应用水平,选择一种作物或多种作物作为自己的经营领域。大田作物种子与蔬菜、花卉种子的技术差异很大,同样是水稻种子,常规水稻与杂交水稻种子的技术差异也很大。所以,企业应尽可能根据其自身特有的能力和竞争优势,充分利用内部原有的条件和资源,达到投入少、产出高的理想效益。经营领域确定后要在相当长时间内保持稳定,以便于种子企业得到稳定的发展壮大。

2.3 种子产业的发展特点 我国种子产业链可以分为新品种选育、种子生产、加工储藏、种子营销、技术服务等多个环节,进一步延伸扩展,还可以包括农产品产、加、销等。种子作为生产资料,种子市场可以向其他农业生产资料市场扩展,包括化肥、农药等。根据种子经营的市场范围,可以分为国际市场、国内市场、区域市场等。种子企业可以选择一个产业环节,也可以选择多个,甚至全产业链。在选择使命时,要分析种子产业的宏观环境因素,如政治和法律、经济、社会文化、关键的地理位置和行业分区等因素,还要分析与种子企业密切相关的微观环境因素,如顾客、竞争者、分销和代理商、产品供应商等。由于种子企业的使命与农业生产、粮食安全、农产品品质等关系重大,因此种子企业在定义其使命时要有长远的观点和发展的观点,充分认识所应承担的社会责任,才能为种子企业长期发展创造一个良好的外部环境,才能让种子企业走的更远。种子又是农业生产中不可替代的生产资料,当前农业生产急

需抗病虫和适应各种不良逆境的品种,品质优良且适合机械化耕作品种和有机专用品种等也有很好的市场潜力。育种工作无止境,种子行业发展无止境,持续选育和推广农业生产所需要的好品种是种子企业必须承担的社会责任。

2.4 种子企业的文化建设 中国的种子企业肩负着发扬并推动中国的种业文化进步的重任,所以在确定种子企业使命时要充分体现这一神圣职责,从而使种子企业的员工感到自己工作的高尚价值,同时也使企业的存在得到社会公众的认可和支 持。作为市场经济中的种子企业,要构建有利于企业进步的文化氛围,勇敢地致力于新文化的建设,使企业成为推动社会文化进步和产生中国新文化的坚实土壤;要树立为种子用户全方位服务的观念,帮助种植户选择适宜的品种、掌握配套的关键栽培技术和植保技术,以及种子、化肥、农药等农资的选用及采购、机械装备的配备,种业人除了懂种子外,还要懂农资、懂农机、懂管理、懂政策、懂商业。要评估种业所产生的社会、经济、生态影响,要以当地的农村和农业文化为基础,创造一个根植于当地市场基础的营销促销方式,努力使当地农户花费很少或不需要花费就能学习新品种及配套技术,种植新品种一季或一年之后,及时开展新品种经济效益研究,提高农业生产效益,以蓬勃发展的农业产业为种业发展提供经济支持。

3 种子企业使命选择的策略

相对于欧美发达国家的种子企业,我国种业发展的历史较短,种子企业数量多、规模小、实力不强;企业缺乏先进的种子经营理念,品牌意识、市场意识和 服务 意识淡薄。对绝大多数种子企业而言,企业使命的选择都必须认真对待,不同的企业有不同的优势和劣势,面临着不同的机会和威胁,可以选择部分经营领域甚至一个经营领域作为优先发展选择,等条件成熟的时候再全面发展。

3.1 大中型种子企业使命的选择 排名靠前的大型种子企业,或者具有核心竞争力的中型种子企业,应肩负起为国家粮食安全战略提供支撑的重任,要坚持以一种或者几种主要农作物种子为主,将市场定位于粮食主产区,通过提供高产、优质、多抗、广适的优质种子和高效的服务,满足生产企业和广大农户的需求,实现国家农业生产 力不断提升。

要 建立自己的育种机构,在不同生态区设立育

种试验站,坚持自主创新,在确立新品种育种目标的基础上,加强种质资源的收集和开发研究,增强品种保护意识。在特定的阶段或者地区,为了弥补自己的市场空缺,可以采用购买品种使用权的方式取得品种的生产经营权,或者有选择地引进一些品种,确保品种结构的优化和市场的延续性,在竞争中形成足够的优势地位。要重视产业技术创新战略联盟的作用,在作物新品种研发、种子生产、营销和推广服务等领域开展合作。坚持实行差异化聚焦战略,应当在仔细研究购买者的需求和偏好之后进行差异化战略选择,以便确定将一种或多种差异化特征在一个能够体现特色的品种中进行结合的可能性^[6]。

大中型种子企业必须放眼全球,实行国际化战略,要注重引进国外先进技术和理念,要用自己的综合优势去寻找和培植能够发挥优势的国际市场,要立志于与国际大公司竞争,成为优势明显、特色鲜明的跨国大型种子企业。

3.2 中小型种子企业使命的选择 国内绝大多数中小型种子企业目前缺资金、缺人才、无品牌,没有专门的育种机构及自主产权品种,市场竞争力很低,面临重新洗牌的局面。当前我国农业生产和农村经济结构正在发生一系列的变化,如土地流转导致耕地不断集中,农场、农业合作社、农业生产型企业等逐渐成为主要种植主体;农业生产的方式也在发生变化,高科技农业、生态农业、特色农业和产业化农业等成为新的需求领域;普通农产品供大于求,名、特、优农产品越来越受市场青睐。有些中小型种子企业可以利用区位优势及时转型,从事杂粮、杂豆、薯类、特色经济作物等的种子种苗业务,独立开发或者合作开发有市场潜力的特色品种,包括加工专用、保健专用、粮饲兼用、有机种植专用、机械化栽培专用、观光农业专用等品种。可以发挥中小型种子企业在优化农业生产作物布局、区域布局、品种布局的作用,推动我国粮食、经济和特色作物均衡发展,发展地方特色产业和优势产业,满足现代农业生产多元化需求和农产品市场的多元化需求,也可以缓解农产品结构性矛盾,带动农业增效、农民增收。

3.3 专业性种子企业使命的选择 我国种子产业技术研发的主体一直以高等院校和科研机构等事业单位为主,种子企业的研发能力相对较弱。种子产业技术研发又以新品种选育为主,对种子生产、加工

仓储、营销和售后服务等种子产业链各个环节的技术创新能力不足。另外,我国农技推广体系的多元化,导致基层农技推广机构的公共服务功能不强,而多数种子企业限于自身能力难以大规模开展良种示范与推广,给优良品种和先进技术的扩散造成了障碍。

“互联网+智慧农业”的兴起,种子、肥料、农药、农业机械、农产品收储等关联产业开始被打通,有些中小型种子企业可以借此机会,实现转型升级,专门从事育种、种子生产、加工仓储、营销、技术服务等,可以根据自身现有的资源优势,选择适当的差异化特色题材,可以选择一个或多个产业环节,实现“互联网+”,甚至延伸到农产品生产销售或拓展到化肥、农药等生产资料销售。专业性种子企业坚信走专业化发展道路,才能强化在市场上的竞争能力,依靠技术创新、产品创新、模式创新提高获利能力和经济效益,形成企业自身特有的竞争优势。

在今后相当长的一段时间里,我国种子企业面临前所未有的多种机遇、挑战和压力,一方面要为我国18亿亩耕地和60亿亩草地生产提供高产、优质、多抗、高效的各种作物良种,满足我国粮食安全的战略需要和市场对不同农产品的需要;另一方面,又要在农村劳动力短缺、农业生产方式不断转变的条件下,为农业生产和广大农户提供更多具有广适性的新品种、新技术,确保我国农业生产的高效和可持续发展。另外,在我国种子企业相互竞争不断加强的情况下,还要与具有资金、技术和管理经验等诸多优势的国际种业巨头竞争。种业是我国基础性、战略性产业,种业也是我国的一个朝阳产业,针对我国农村改革、农业现代化发展、农业生产方式转变等特点,种子企业要结合自身的基础、优势和特色,科学、合理地选择企业使命,并积极参与国际国内的市场竞争,不断壮大企业力量和竞争力;同时,集合众多不同规模、不同类型、不同优势与特色的中国种子企业形成中国特色的种业体系,服务我国现代农业生产和经济建设,实现“中国梦”。

参考文献

- [1] 钱虎君,张红生. 种子产业的社会目标是不断提高新品种在农业生产中的贡献率[J]. 种子科技,2009,27(5): 6-7
- [2] 邓路. 从战略视角看企业使命陈述[J]. 管理科学文摘,2007(5): 65-66
- [3] 畅铁民,樊进科. 企业整体使命概念[J]. 生产力研究,2004(5):

申请植物新品种权时如何选择近似品种和陈述理由

陈 红

(农业部科技发展中心,北京 100122)

摘要:选择近似品种及其理由陈述是植物新品种权申请人在填报申请文件和审批机关开展审查时的重点内容,也是影响植物新品种权审批进程的关键环节。申请人难以选择合适的近似品种以及恰当地陈述理由是当前植物新品种权申请过程中普遍存在的问题。为避免近似品种选择不合适影响到品种权申请审批进程,本文从植物新品种和近似品种的定义和理解出发,对如何选择近似品种和恰当地进行理由陈述进行了阐述。

关键词:植物新品种保护;植物新品种权申请;近似品种选择

选择近似品种及其理由陈述是植物新品种权申请人在填报申请文件的重点内容,也是审批机关审查员重点关注和审查的要件。由于申请人更为熟悉申请品种的特征特性,审批机关要求申请人在撰写申请文件时提供一个合适的近似品种供审查员参考,还要详细地向审批机关陈述近似品种选择的理由。不少申请人由于不理解近似品种的含义,在实际操作中难以选择合适的近似品种和进行恰当地理由陈述,导致放弃品种权申请或因近似品种选择不合适贻误申请审批进程。本文从植物新品种和近似品种的定义和理解出发,对如何选择近似品种和恰当地进行理由陈述进行了阐述。

1 植物新品种的定义及理解

《植物新品种保护条例》(以下简称《条例》)第二条规定,“植物新品种是经过人工培育的或者对发现的野生植物加以开发,具有新颖性、特异性、一致性和稳定性并有适当命名的植物品种”^[1]。《条例》对植物新品种的定义,需要着重理解以下3点。

(1)定义包含了植物新品种的主要授权条件,即新颖性、特异性、一致性、稳定性和适当命名。植物品种权审批机关主要审查申请品种是否符合上述5个条件从而决定是否授权。当然植物新品种的授权条件还包括申请品种种类应在审批机关公布的植物新品种保护名录范围内,应当履行相关申请程序,

申请品种不应是有害生物等条件。

(2)不但要对人工培育的植物新品种进行保护,还可以对发现的野生植物加以开发所形成的植物品种进行保护。对于人工培育的品种加以保护,大家是不难理解的,这也是植物新品种产生的主要方式。如利用国外某优良品种与某地方品种杂交后选育出的品种符合授权条件就可以申请品种权。甚至直接利用他人授权品种实质性派生出的品种——实质性派生品种也可以申请品种权。如利用航天育种、辐射诱变、转基因、连续回交、系统选育等育种手段,在别人授权品种基础上简单改造但符合授权条件的品种株也可以获得品种权。

这里要强调的是,对于发现的野生植物加以开发所形成的品种可以申请品种权。仅仅是“发现”(Discover)是远远不够的,如在野外仅仅发现一株野生葡萄,未经“开发”(Development)是不能获得品种权的。在“发现”的前提下进一步加以“开发”,可以为人类所利用,这时候就可以申请品种权了。“开发”在《条例》中没有明确定义,但应当包括驯化、嫁接、对品种特征特性观察记载等行为。例如,“红阳”猕猴桃品种就是育种家在野生猕猴桃资源调查中发现的,后经过嫁接繁殖选育,并对其生长习性和特征特性等进行观察记载,探索了相关栽培技术等,能够被人类推广应用,对该野生资源赋予了一

22-24

2010(2): 179-181

[4] 新锐恒丰研究院,中国种子协会. 变革中的中国种业[J]. 农经,2017(7): 54-59

[6] 陈燕娟,邓岩. 种业企业战略发展路径分析与选择[J]. 中国种业,2006(5): 7-9

[5] 廖秀健. 我国作物遗传资源保护现状与对策分析[J]. 生态经济,

(收稿日期: 2017-10-18)