

种业新政下的市场机遇与应对措施

——“2011年(第二届)中国蔬菜种业发展研讨会”发言摘编

《中国蔬菜》编辑部

背景介绍

2011年4月18日,《国务院关于加快推进现代农作物种业发展的意见》发布(国发〔2011〕8号)。这是一个具有里程碑意义的文件,它首次明确了种业的地位,首次明确了企业的主体地位,首次明确了种业的科研分工。与此同时,农业部组织起草的《农作物种子生产经营许可管理办法》也实施在即。新政实施后,将提高种子经营门槛,促使种业企业整合,新一轮种业洗牌大幕即将开启。

在此背景下,2011年9月17~18日,由中国农业科学院蔬菜花卉研究所主办,《中国蔬菜》编辑部、北京中蔬园艺良种研究开发中心、北京华夏风行广告有限公司联合承办,中国种子协会蔬菜种子分会及北京东方艾格农业咨询有限公司支持的“2011年(第二届)中国蔬菜种业发展研讨会”在京召开。

本届研讨会以“种业新政下的市场机遇与应对措施”为主题,邀请了政府领导、专家学者、企业代表等100余人参会。与会者共同探讨了政策影响、转企经验、市场趋势、投融资技巧等多个议题,全方位、多角度地分析了新政下中国种业的发展趋势,为企业决策提供指导建议。

种业新政背景与产业影响

马淑萍(农业部种子管理局副局长)《国务院关于加快推进现代农作物种业发展的意见》是一个具有里程碑意义的文件。1962年,中共中央国务院出台了关于加快种子工作的决定,提出“种子第一,不可侵犯”。当时的背景是三年自然灾害,大家吃不饱,把种子都吃掉了,危及农业生产。今年国务院意见的背景,是我国实现了从种子到种业的转变,同时又面临传统种业向现代种业的转变。

新的转变刚刚起步,新的发展任重道远。

先看我们的种业发展水平。中国农业走到今天,应该说大家都吃得饱,穿得暖。我们的粮食在连续七年增产的基础上,有望迎来第八个丰收年,主要农产品尤其是蔬菜、棉花等,也是不断增产。我们这样一个大国,主要农产品能够满足国内需求,确实是一个了不起的成绩。但是我们的人口还在增加,我们的耕

地却逐年减少。有限的耕地怎样满足不断增长的需求?扩大面积,已经没有空间,只有提高产量。提高产量靠什么,主要就是靠品种。我们的农作物品种水平,总体上确实取得了很大成就,但是近些年没有大的突破性的品种,主要粮食作物的单产水平还不高。2009年,我们国家主要粮食作物一千万亩以上的品种只有8个。没有突破性的品种,就无法支撑现代农业的发展。

再看我们的企业发展水平。多、小、散、弱,竞争力很差,是我国种子企业的总体现状。8000多家企业,有研发能力的不到1%,排名前几位的市场份额也就30%多,面对跨国公司的挑战,我们企业的竞争力非常弱。此外,种业市场上违法案件经常发生,我们的监管能力也还不到位。

以上这些,就是国务院文件出台的背景。

这是一个有亮点的、有突破的文件。具体来说,表现在三个方面。

第一,首次明确了种业作为国家基础性、战略性核心产业的地位。我们国家真正基础性、战略性核心产业没有几个,能够把种业放在这个地位,可见种业的重要性。从基础性来讲,农业是基础,粮食是基础,种子是基础的基础。从战略性来讲,种业涉及到国家粮食安全,进而涉及到国家的经济安全,甚至是国家安全。

第二,首次明确了企业的主体地位。2000年种子法实施,我们提出了企业是主体,但当时政企并没有分开。直到2006年,国务院办公厅的40号文件明确提出政企分开,2008年已基本实现。只有实现了政企分开,企业才能完全走向市场,才能成为主体。这个文件首次提出,企业是产业的主体,也是商业化育种的主体。

第三,首次明确了种业的科研分工,分为基础性的、公益性的、商业化的育种。

这也是一个指导种业发展的纲领性文件。它提出了种业发展的指导思想、目标任务和基本原则。指导思想就是要构建以产业为主导,企业为主体,基地为依托的一体化的现代种业体系。基本原则就是坚持自主创新,坚持企业的主体地位,坚持产学研结合,坚持扶优扶强。目标任务就是一个创新、四个一批:创新种业科研的机制,培育一批具有自主知识产权的新品种,建立一批规模化的、标准化的、机械化的基地,打造一批具有竞争力的种业集团,建立一支训练有素、素质比较高的、手段比较强的监管队伍,这是我们未来十年种业发展的目标。

文件的第四部分,提到了种业发展的九大任务,我归纳为四大任务:提高科技创新能力,提高企业竞争能力,提高供种保障能力,加强市场监管能力。

这里,我想讲讲保障和监管。为提高供种保障能力,我们将建立一批基地,建立国家和省一级、两级的垂直体系。种业完全市场化以后,靠市场的一只手是不行的,国家要有风险调控。在供种保障方面,一要加强自主基地的建设,提高生产能力;二要加强国家的宏观调控,国家出什么,省里出什么,要有一个明确的分工。

为加强市场监管,农业部成立了种子管理局。这体现了党中央、国务院对种业的重视,对各地也有一个示范效应。怎么样加强队伍建设把市场管

好,这是当前种业发展的一个非常迫切的任务,也是一个非常重要的任务。因为现在市场上企业是多、小、散、弱,品种又很多,对市场监管都提出了更高要求。

此外,文件还提出了政策措施,一共七条,我归纳为这几个方面:一是要制定全国现代农作物的发展规划。这方面农业部已经开始着手酝酿,并多次征求专家和有关省市的意见。二是要修改种子法及其配套规章。种子法是十年前制定的,如今中国种业发展形势发生了很大变化。为了适应新的种业发展形势,法律的一些条款要进行修改。三是要加强市场监管。这两年对种子的执法力度还是比较大的,坚决退出了一些品种,坚决监管了一些企业,坚决处罚了一些案件,逐步净化了种子市场。四是要促进新机制的建立。文件当中提出了两个分离,科研院所要和企业分离,科研院所要逐步退出商业化育种。

为了落实国务院文件精神,农业部也要制定、修改一些相应的规章。农业部刚刚颁布的种子生产经营许可管理办法,实际上就是落实国务院文件的具体措施。管理办法在现有种子法的框架下提高了市场准入门坎,对种业发展有好处,对农民负责任,也对企业提出了更高要求。下一步,在配合全国人大修改种子法的同时,我们也要进一步修改部门规章,包括品种审定办法、品种区试办法、品种命名办法等。

希望中国的种业市场能有一个好的发展变化,有一个更加好的环境,让大家在宽松有序的环境中发展。

杜永臣(中国农业科学院蔬菜花卉研究所所长):今年4月份国务院发布了《国务院关于加快推进现代农作物种业发展的意见》,这个文件很重要,通过学习,我觉得要正确认识三个问题。

首先,要正确认识我国农作物种业面临国外种子公司的冲击与挑战问题。这个问题要一分为二看待,国外种业的进入使我国的农民能够尽快享受世界上最新的科研成果,同时国外种子公司的进入也给农作物种业带来了崭新的管理理念,给国内种业科研带来了压力,有利于促进我国的农作物科研水平的提高。但是,正如文件所指出的,我国是农业生产大国和用种大国,农作物种业是国家战略性、基础性核心产业,是促进农业长期稳定发展、保证国家粮

食安全的根本,从这个意义上来讲,我们国家必须牢牢掌握农作物种业种植的主动权。

第二,应该正确认识企业是商业育种主体这个问题。这个文件首次以国家政府文件的形式明确提出企业是商业育种的主体,我觉得是非常对的,符合种子产业的发展方向。但要正确认识现在商业育种中企业的作用和科研院所、高等院校的作用。从种业发展历史看,企业的发展壮大离不开科研院所育成的品种,而科研院所育成的品种离不开企业的推广应用,大家是一个利益的共同体。虽然今天还不能够说企业已经成为商业育种的主体,但今后必然要成为商业育种的主体,在这个过程中企业跟科研院所必须紧密合作,共同努力把中国农作物种业的这篇大文章做好。

第三,要正确认识农作物育种的市场性和公益性。文件中明确提出加强政策引导,加大对优势科研院所和高等院校基础性、公益性研究的投入,这就肯定了作物育种的公益性的一面。作物育种的周期很长,从前期投入到最后品种产出和推广都需要花很长的时间,完全由企业承担,企业可能负担太重,所以国务院文件提出来作物育种上中游的工作,即资源的搜集、保存、开发、挖掘由科研院所和大学来承担,科研单位以后慢慢退出商业育种。我们觉得这个分工方向是对的,但是科研单位怎么退出,公益性的研究如何能够持续下去,其成果如何共享,如何通过企业转化,我们现在还不太清楚。这是一个复杂的问题,是一个系统工程,也不是一个部门能够解决得了的问题,涉及到科研管理体制、科研投入体制、科研评价机制、成果转化机制等方面。

总之,我们要以积极的态度来学习落实这个文件的精神,通过我们科研院所、大专院校和种业企业家的共同努力,把中国的农作物种业推向一个新的阶段。

佟屏亚(中国农业科学院作物科学研究所研究员):《国务院关于加快推进现代农作物种业发展的意见》(以下简称《意见》)发布已经5个多月了,还有很多后续文件也将出台。我最近在基层跑了一下,根据个人的调研和我对这个《意见》的学习感受,谈几点意见和看法,完全是个人意见,不当之处供讨论。

国务院发布这个《意见》,主要还是建立商业化育种体系试点企业的“育繁推一体化”。有15个部委参加这个《意见》的制定,说明国家对加快和推进现代种业的决心,这是很少有的。《意见》为种业发展展示了美好前景,提出了九项任务,我理解重点是两个方面,一个是打开科研种业的大门,另一个就是建立商业化育种体系。第一个任务就是强化农作物种业的基础性、公益性地位,支持科研教学单位的育种研发人员向企业流动,培育一批品种、一批企业等等。第二是建立商业化育种体系,把企业作为创新科技的主体,鼓励种子企业整合现有的力量和资源,充分利用公益性研究成果建立一批现代化种业,出一批品种,兼并重组等等。《意见》指出了我国农作物面临的挑战:种业发展处于初级阶段,商业化科研的体制、机制尚未建立,技术和模式落后,种子企业研发能力弱,育种资源和人才不足,竞争力不强,严重影响了种业的健康发展和农业的可持续发展。

总的来讲,我对这个《意见》的评价是:对发展现代种业叙述全面,评价准确,方向清楚,切实具体,是一个很好的文件。

《意见》出台引起了种业界的普遍关注,全国种业的格局将发生重大的调整。与此同时,方方面面都做出了不同的反应。一是央企老板忙兼并,二是上市公司抢品种,三是育繁企业重定位,四是中小公司忙联合,五是建立技术创新联盟。

我国农作物育种研究,现阶段有三个特点:90%以上的种子资源和育种人员集中在科研和教学单位;90%以上的育种经费投入到应用技术研究及商业化育种研究;90%的农作物品种是由科研教学单位选育的。三个90%都在科研单位,所以科研单位不提改革看来是有问题的。

农业科研体制改革是一个躲不开又必须迈过去的坎。从源头上看,商业化育种必须以市场为导向。如果种子资源不能从科研单位剥离出去,种子企业就不能建成科技创新的主体,完全依靠购买品种就永远只是一个种子批发点,发展现代种业也只能是一句空话。现在大家都在提要搞中国的种业航空母舰,如果解决不了科研的体制问题,做不了航空母舰。

最后,为落实《国务院关于加快推进现代农作物种业发展的意见》提出几点建议。

第一, 坚定地把应用型常规育种及种子资源从科研机构中分离出去, 做到基础科研院所办, 常规育种企业办。科研院所逐步实现事企分离, 应用型育种科研单位整体进入企业, 保留若干国家规定的职称、奖励、福利、税收政策, 鼓励科研人员自由进入企业, 政府要配套给予政策、资金、法规等方面的扶持。以上各种改革方式要有一个过渡期, 要下大决心对科研体制采取“伤筋动骨”的重组措施, 推进科研体制进步。这几条做起来不太容易, 要制定一个时间表, 要提出一年、两年、五年分期的实施和检查目标。

第二, 《意见》明确规定, 按照资格认证、定期复审、优胜劣汰的原则, 择优支持一批“育繁推一体化”种子企业。重新配置资源可由政府引导, 更重要的是, 根据社会需求和市场规律, 在确定被扶持的“育繁推一体化”种子企业时, 不以资金或资产规模划界

线, 而以企业的育种实力、种子资源进行评价。对具有种子优势但规模比较小的科研型企业或专业性研究所, 应给予特别的关注和扶持。种业兼并整合是市场行为, 要实现资源共享、优势互补、互惠共赢、一起发展。

第三, 创建公益性种子资源共享机制和利用平台。一是政府应协调和优化资源配置, 建立种子资源、育种信息和材料评价的共享机制, 建立数据标准化、规模化和工厂化流程。二是政府集中投入资金, 如种子工程项目, 建设公益性制种基地。

此外, 还要提一个意见, 发展现代种业离不开基层科研院所, 国务院意见当中没有提基层农业科研院所在发展现代种业中的地位和作用。全国有地市级基层农业研究所 621 家, 其中涉及种植业的 368 家, 作物育种人员数千人, 是常规育种一支有贡献的力量, 希望引起有关方面的重视。

市场机遇与应对措施

孙德岭(天津市农业科学院副院长): 科润公司是国家级农业产业化国家重点龙头企业, 前身是天津市黄瓜研究所和天津市蔬菜研究所, 由市农科院将两个具有法人地位的事业单位转企, 2001 年成立天津科润农业科技股份有限公司, 至今正好十年。

十年间, 科润公司还是取得了不小的业绩: 研发实力得到增强, 共获得国家和省部级奖 32 项; 育成新品种 143 个, 有 17 个品种被天津市授予名牌产品; 年销售额 7 000 万元以上, 累计开发创收 7 个亿。

转企以来, 我们形成了一套较为完善的市场营销体系, 加大了市场营销力度, 进行了市场机制的改革和队伍的创新; 形成了一套以市场为核心的科研创新体系, 每个课题和项目必须面向市场搞科研, 提高转化率; 形成了一套以市场为核心的管理机制, 转企后从领导到员工经济压力大, 思想压力大, 你不挣钱就没有人发工资, 所以不得不加快工作节奏, 提高效率, 形成了互相依赖的生存集体, 转企后国家不给钱了, 所有的钱都要由企业想办法, 在企业就形成了生存关系, 就是生存集体, 所以生存意识更强了; 形成了一套体现多劳多得、自由灵活的薪酬分配机制, 激发了部门科技人员的科技创新积极性、管理积极

性和服务积极性, 通过转企, 职工的抗压能力增强。

十年转企, 也有不足。转企过程中, 没有充分处理好职工情绪、职工身份、职工利益问题; 思想观念转变没有跟进, 企业性质变了, 人员身份变了, 思想观念没有及时转变, 科研条件比较差, 公司是利益最大化的, 每年采取分干吃净, 索取多, 返回少, 企业经营管理上, 对主业投入少, 盲目对外投资借贷, 造成资金面紧张, 影响长远发展; 股东、经营者和职工三者矛盾没有得到妥善处理; 人才流失, 十年间人才流失 35 个人。

下面我讲讲对研究所改制的一点思考。

第一, 研究所要有一个很好的定位, 如果是公益性和服务性的, 我认为在事业单位的体制下比较好; 如果定位在搞产业, 那么应该在企业的模式下运行。定位很重要。

第二, 关于改制的几点启示。研究所改制, 必须在自愿的情况下进行, 不要强行; 必须解决好技术人员的后顾之忧, 保护其身份和经济利益, 首先要设计好科技、管理、核心骨干的待遇地位; 国家应该对科研改制企业给予政策支持, 科润公司这几年主要因为是国家的龙头企业享受了免税政策, 所以才有了进一步的发展; 转制企业自身要有建成百年种业企

业的目标,要有清晰的规划,要有稳健的实践步骤,要有先做强再做大的理想,要保持科研投入,要有培养人留住人的办法和机制,要有不受或少受外界干扰的独立决策权。

科润公司走到现在整整十年了,这在省级的研究所中是唯一的。过去有好多研究所也都转企,转得快,跑得也快,现在就剩下我们一家了。我相信科润公司还是要不断地在改革中发展的。

马德华(天津德润特种业有限公司总经理):中国的蔬菜种业分为几个供应者——国际公司、国家以及省市级的研究所、一些民营企业,还有一些小的个体企业。这几类供应者的功能、特点都是完全不一样的。

过去几年里,国际公司在中国的市场份额是不断增加的。外国公司的中国战略是什么,他们首先要搜集我们的品种资源,把中国的资源变成他自己的,然后要改变方式,占领中国市场,提高种子价格。外国公司的种子价格,一开始可能不贵,一旦占领市场以后种子价格是非常昂贵的。所以我感觉,外国公司对中国的压力非常大。怎么办?

作为一个很小的企业,我们呼吁,国家加大对生物技术的投入,加大对基础研究的投入。比如品种资源,我们希望中国农科院这样的单位能够承担起这样的责任,把这些品种资源搜集齐、研究透,生物技术才能够突破。

另外我建议,应该重视特色品种的研究。如果我们和国外的大公司去比,它的生物技术我们可能比不过,但是比常规育种就不一定了。我们在具体的某一个作物上是很有可能和他们争一争、比一比的。比如上海有一个3966的黄瓜卖得非常好,已经成为中国水果型黄瓜的一个标杆。我希望更多的企业能出来这样的品种,这是让外国的企业越不过去的标杆。

另外我在这里呼吁我们的同行加强合作,尤其是科研院所和企业加强合作。不管怎么说,在种业领域,搞研究也好,搞产业也好,目标都是服务农民,而优势又能互补,合作前景广阔。科研院所很专业,做事情很深入,而我们做公司的,愿意把粗活做细。比如种子生产、推广,给农民讲课,农民地里发现问题了,我们要及时地搜集信息解决问题。

我们建立了自己的育种系统,建立了一个推广

体系。我们搜集了中国以及世界各地的黄瓜资源,为了选育新品种,我们每年配制15 000个黄瓜的新组合。我们在全中国7个地方建立了试验站,经过一级、二级、三级测试,把这些组合中好的东西选出来。我们在全中国建立了7个办事处,主要任务就是进行第二轮、第三轮的筛选,给当地的农民进行培训,实现销售。

我们希望和正规的单位开展正规的合作,我们愿意和大家一起把中国的黄瓜做得更好,同时我们也愿意和大家一起来开发其他的作物。

张孟玉(先锋中国公司事务经理) 2008年,我们对国际蔬菜种业做过一次调研,一共取了123个样本,包括跨国企业以及各大洲的从业人员、中小组织,以及企业代表,对生产消费的展望和种子的前景、蔬菜种子增长的动力、带来危险的因素等三个方面进行了分析。

这次调研显示,多数受访者认为,蔬菜种业的前景光明,市场销售将实现增长;传统的零售和直销方式,是未来的主要渠道;种子质量的提高,是亚洲蔬菜生产的驱动力;提高种子市场价值最重要的因素,是从常规种子到杂交种子的变化;90%的受访者认为,对蔬菜种业最重要的威胁,就是病虫害。

对于种业新政的影响,我的理解是,洗牌是必然的趋势,重组是大的趋势。市场环境肯定会有所改善,不能说完全像欧美企业那样,但肯定有一定的改善。中国的市场价值肯定会有一个很大的提升空间,随着我们规范经营运作,企业竞争不再是一个低价的原始的竞争。国际合作将向更深方向发展,不再是一个简单的进出口,可能要从跨国企业引进它的资源、技术管理等等。

现在中国种业的水平,相当于一个中量级的拳击手,只有达到同一个平台的时候,才能和泰森竞争。我觉得,对蔬菜来说机会最多,蔬菜没有什么大作物小作物,任何一个作物,只要做精了,一样发展得非常好,谁都有生存的空间。

中国的蔬菜种业,不能指望一艘航空母舰建起来,控制整个市场,必须要有巡航舰,陆海空相配合,才是一个完善的航空母舰的体系。我不相信仅一百家企业就能控制整个中国市场,中国市场跟美国是不一样的,我觉得未来发展还是有很大的空间的。这好比行走在沙漠中的骆驼,它所担心的不是长途跋

涉,而是心中没有绿洲。只要它心中有一片绿洲,就一定能走向成功的彼岸。

付海朋(天津科润黄瓜研究所副所长):种业新政实施后,蔬菜种业市场准入门坎会提高,一些企业尤其是小型的企业,可能被挡在门外,不再进行种子生产。此外,新政的实施能够促进建立商业化育种体系,推进种子企业兼并重组,推动规模大、实力强、成长性强的企业做大做强。

随着商业化育种体系的建立,规模大、实力大的企业将出现,而这些企业将来肯定会市场和科研两手抓,成为有竞争力的现代型企业。另外,由生产型企业转化为代理商之后,生产型企业减少,代理销售商增多,市场竞争肯定会加剧,我们面临的市场考验

会更大。

种业新政必然打破一些老秩序,建立一个新秩序,我们都要思考,怎么样才能在这种更替中找到自己的位置。

刘伟(北京中蔬园艺良种研究开发中心总经理):改革开放30多年来,我国种业人才状态有了很大的改善,但与其他行业相比仍处于缺乏状态,从业人员多为遗传育种、栽培等方面的专业人员,在种子产业化领域的研发水平相对比较弱,管理和营销水平也有待提高。

种子是国际化的大产业,我国种业要做大做强离不开高素质的种业人才。让我们一起来发现人才,培养人才,用好人才。

企业重组与资本市场

张正河(中国农业大学经济管理学院教授):气候对我们每个人来讲都是非常重要的,对我们国家也是。

先来看看三个方面的气候。一是国际环境的大气候。到现在为止,我们中国在国际上的大气候,就是所谓的中国威胁,就是中国经济的发展水平。我们简要地看一下,1978年,中国经济非常落后,2000年以后,中国经济进入世界前七位,原来中国人说话有的外国人根本不听,但是2000年以后中国人讲话的时候有些人开始记了,因为中国对他有影响了;2005年,中国经济总量居世界第四位,2008年,我们超过德国,仅次于美国和日本,到去年,我们超过了日本,在世界上排名第二,仅次于美国。世界上很多国家,包括美国、欧美和日本,原来是鼓励中国改革,赞成中国改革,表扬中国改革,后来开始变成羡慕中国的改革成就,现在严格来讲是嫉妒。于是他们提出中国威胁论,认为中国的粮食安全、食品安全、电子产品对很多国家产生巨大影响。这是一个重大的气候,如果不重视的话,对今后中国种业的定位就不准。

二是国家层面的中气候。我们国家搞的是市场经济,市场经济和政府推进的作用是交替强化的,我想种业肯定会走在这一轨迹里面去。大家一定要知道中国的这个中气候。

下面看小气候,就是每家企业的核心竞争力到底是什么,你是一个什么样的基因。你本身就是小草,给你再好的环境也发展不起来,或者你是一棵参天大树,一有适宜的环境就会成长。此外,还要看你的财务水平,我的一个原则是,企业是生是死,最终取决于你的财务水平。再有就是企业的核心竞争力。我们上市种业公司的平均规模是6.15亿,跟国外大公司相比,是麻雀和老鹰的差距。我们要把麻雀组合起来,团结起来。当然,简单地加在一起仍然是麻雀,只不过是一大群麻雀,依然没有办法竞争。我希望在座的各位在准备进行产业重组的时候,要注意这个基本的判断。

中国种业有500亿的市场容量,但是有8700家竞争,企业洗牌不可避免。洗牌有两种方式,一个是市场,一个是政府。经过激烈的市场竞争,会死掉一大批,会活一小批,会形成极少数的寡头,像电视、汽车那样。但这个时间会比较长,路比较长,中国等不及。因为农产品很重要,国际化的大公司要进入中国,于是我们还要通过政府。有人说中国缺少航母,缺乏资金,缺乏人才,我认为更缺少的是发挥科研人员创造力的体制和机制。

结合上面的大气候、中气候、小气候,种业公司要找准定位。每一个人分类的,公司也是分类的,你是归到国家队还是归到民营企业,你是整合别人

还是将被别人整合,希望大家分析一下。

找准定位之后,就是策略设计。企业兼并这个东西理论性比较强,但也是在市场经济条件下经常发生的。在企业兼并的过程中不是你有多少钱买别人的公司,而是这里面的策略,可以通过MBO(管理层收购)等各种方式实现。

中国的种业行业正处于整合年代,肯定会有一个寡头结构,这是不可避免的。所以要想不被挤下去,肯定要练好内功,两手都要硬。你要想发展,不被挤下去,或者发展得非常好,需要在市场上有一个非常好的空地,你必须要跟政府有很好的关系。

内功修炼包括企业的战略、战术、团队建设等等。外功就是刚才说的找政府,不仅在中国、美国、欧盟都对这些企业采取政府的管理,所以和政府的管理永远隔不断。

最后我想说,战略非常重要,但是战略策划成功并不等于成功,还需要后面真正去执行。国家的政策制定好了,但是谁去执行是需要大家多方面的努力的。每一个企业都想成长得非常好,不被别人吃掉。今天祝愿在座的企业家把握好现在的大气候、中气候、小气候,然后调整自己的内外行为,在此基础上,追求兼并发展。

谢韬(华奥物种集团总裁):“小的就是美的”,我知道提到这个词有点不合时宜,两个地方不合时宜,第一跟宏观政策,政策上我们是要扶持大的,第二是从蔬菜企业跟投资家的关系上来讲,投资家特别是现在中国的基金是想抓大的,是想抓成长快的,能够很快上市的。既然不合时宜,但是为什么要谈呢,我有我的理由。

我们的种子企业分为三段,第一段是做研发的,第二段是做种子生产的,第三段是做种子批发的。蔬菜种业的根本是研发,因为它是一个农业技术行业,无论销售技巧多么高超,没有好种子是不行的。蔬菜种类多,单一产品的规模小,地域的局限性很强,变化很快。这些特点,要求研发团队和营销团队有非常快的应变市场的能力,而且应变正确。在这样的情况下,外国公司在中国市场很难做,在国外也有大的收购兼并蔬菜行业最后都不成功的。另外我们再看看中国,中国的蔬菜种子行业里,个体育种家的作用要远远大于大作物的种子。其实蔬菜种子行业,我们没有真正意义上的大企业,一家都没有。

那么,是不是大了就不好?在这里其实我想引用一个哲学家的一句话,他说成长是生命的基本现象之一,真正的重点对成长来讲是对成长本身赋予质量的定义,我们说进步也是一个生命的基本现象之一,但真正的重点是要决定有哪些因素构成的进步。

蔬菜企业要长大,一定是需要基金资本家的投入的。怎样说服基金投资者投蔬菜企业,这是关键。在这里我讲几点,第一点,大家知道,蔬菜种子行业是利润率非常高的行业。我曾经跟国外大公司交流,他们在中国的蔬菜种子的利润率远远高于LV等这些奢侈品。而中国很多小的蔬菜公司利润率也高,不是生产成本多少,或者存货量多少,而是它的稀缺性。你如果拿这个东西来对基金讲,首先要向它展示稀缺性,以及对稀缺性保护的满意程度,你的东西为什么能赚这么多,你跟投资者讲的时候营业额也不重要了。你如果有这么高的利润,你只要说明你怎么样维持这么高的利润就行了。

第二点,成长。中国人吃蔬菜大概是世界上的五成到七成,随便讲一个,西红柿占蔬菜的10%,那是多大的市场。你要讲的是怎么细分市场。在蔬菜这样一个细分的市场里面,外国的公司很难有成本去推出一个品种。他推出了一个就要卖五年、十年,因为他推出一个品种的成本比你高上千倍、上万倍。你自己要清楚你到底想在哪个市场干,因为没有综合性的蔬菜种子公司。

第三点,育种家在蔬菜行业里起的作用非常大,外国公司很难在中国培养蔬菜的专门人才。

最后一点,从蔬菜种子行业再稍微跳出来一点看,关键的问题在什么?融资和被融资的问题。你需要向投资家真正说清楚,你在做什么样的业务模式。蔬菜种子只是这么一个分类,而在这个行业里面,最大的资本成本或资源价值不是人通常说的成本,最大的资本是自然界给的,而不是人类提供的。自然界成长的奥秘是自然界懂得什么时候停止成本,自己调节,这是所谓自然界资本最宝贵的东西。所以对投资家来说,或者你接受投资家的投资来讲,你怎么样把你这个东西说清楚。这是对你的整个价值体现得最好的一个说明。

说到最后还是很抱歉,我没有给“小的就是美的”定义,我希望大家在自己的业务实践中慢慢体会这句话。

“2011年(第二届)中国蔬菜种业发展研讨会”圆桌论坛

特邀嘉宾:

- 马淑萍 农业部种子管理局副局长
方智远 中国工程院院士
马德华 天津德瑞特种业有限公司总经理
刘伟 北京中蔬园艺良种研究开发中心总经理
张正河 中国农业大学经济管理学院教授
谢韬 华奥物种集团总裁
黄德钧 北京东方艾格农业咨询有限公司总经理

主持人:

- 孙日飞 中国农业科学院蔬菜花卉研究所书记
《中国蔬菜》主编
马德华 天津德瑞特种业有限公司总经理
张宝玺 中国农业科学院蔬菜花卉研究所副所长
张孟玉 先锋中国公司事务经理

会议代表:请问一下马副局长,新的管理办法有固定资产的规定,土地算固定资产吗?

马淑萍:固定资产主要是指房屋、设备、车辆等,土地不能算。前两天我们特地办了一个培训班,对新的管理办法进行解答,其中就有这个问题,大家可以上“中国农业信息网”查看。

会议代表:关于外资企业,咱们的态度是什么?现在外资企业在中国的发展速度非常快,我想知道政府是怎么考虑的?

马淑萍:中国的改革开放这个大政方针我们要坚持,外资进入中国种业也是必然的趋势。外资给我们带来了先进的理念,给我们带来了好的品种。我们对外资是一种欢迎的态度,但是要遵守中国法律,外商投资我国农作物必须中方控股。

会议代表:现在提出商业化育种,我感觉对咱们国家未来的蔬菜种业来说,是一个非常重要的里程碑。作为咱们蔬菜界的院士,方院士对中国蔬菜种业有什么希望和看法?

方智远:这个文件是一个方向,大家按照这个方向走下去就不会错,我很支持这个方向。希望大家合作好,和谐发展,把咱们国家的种业搞好一些,要合作,这是我的第一个希望。第二个希望,大家要循序渐进,不要走得太快,要慎重。第三个希望,大家定好

自己的位,大企业、小企业不一样,定好自己的位,有一些地方的科研单位要合并企业,但全部编进企业不太可能。第四个希望,大家把种业做成一个事业。人才资源、种子资源都要保护好。当领导的要注意,这是我们国家的财富,不要丢了。

会议代表:我是厦门的,企业要搞创新搞科研,可是私有企业怎么样才能获得人才?

方智远:科研单位和企业的合作有好几种方式,有的是合作开发,有的是全部买断。科研单位与国有企业或国内的私营企业合作,都是可以的。到底科研人员能不能到私人公司去?这个回去你们互相谈。

会议代表:我是华夏公司的,新政策提出建立商业化育种体系,这将对我国蔬菜种业的创新产生什么样的导向作用?

孙日飞:这是将来发展的方向,这一点很明确。具体应该怎么做,怎么去理顺,可能还有一个比较长的路要走,需要一些探讨,现在很难有一个非常明确或者准确的答案。如果没有相应的政策出台,可能做起来非常难。

方智远:这个商业体系建立之后,最大的好处就是我们要面向市场,面向差异需求,面向实际。有一些基础性工作比较基层的单位不一定去做,因为有些研究距离实际生产太远。

主持人:我想问的是马德华先生,从研究人员到外企,到老板,能不能通过你的这些经历,和大家分享一下你对新政策的一些体会?

马德华:中国蔬菜种业过去十年进步很大,这里面有政府的支持,为国内的企业,甚至包括外资企业都打下了基础。希望不管是事业单位、国营企业,还是民营企业,大家都能加强合作,在未来的五年或者十年,让中国蔬菜种业更上一层楼。我觉得我们这些人真的不比外国人差,比他们努力,应该能做成。

主持人:怎样增加企业的研发能力,科研怎样走向市场化?我想请教刘伟先生,你现在感受最深的是什么,最忧虑的是什么?

刘伟:最忧虑的就是我们企业怎么与科研所剥离。感受最深的有三点,一是要把营销工作做好,做得有水平;二是科研所的成果转换,要提高转换的比

例和水平 ;三是研究所要更好地跟市场结合 ,必须提高技术服务水平或者技术服务能力。

主持人 :下一个问题我特别想问一下张教授 ,中国蔬菜种业引入职业经营理念还有多远 ,引入职业经理人是不是一个发展方向 ?

张正河 :对于大的蔬菜种业公司来说 ,有可能引入职业经理人。现在来看 ,引进难度还是比较大。

马德华 :我想提一个问题 ,请教一下谢总。一些蔬菜企业上市以后 ,有了资本 ,就对蔬菜行业失去了兴趣 ,马上做房地产或者做其他的。为什么会这样 ?

谢韬 :谢谢马总 ,国内的股市现在实际上是给上市的人一次赚钱的机会 ,去掏大多数中小股民的钱。但是蔬菜企业要想明白 ,上市是为什么 ,你要钱干什么 ,你自己不能骗自己 ,这是一个很严肃的问题。

主持人 :谢总我再问一下 ,咱们知道华奥物种上市后跟中国的科研院所合作 ,从一个投资者的角度 ,如果你想要收购一家蔬菜种子企业 ,要怎么样说服你 ,你希望听到怎么样的说法 ?

谢韬 :其实我花钱一定是买未来 ,而买未来的话 ,你要问自己 ,未来价值到底是什么。

会议代表 :请问黄总 ,您所了解的科研院所下属的企业中 ,在现在的情况下有没有很好的运作模式 ?不跳出圈去 ,就在这个圈里面做有没有别的办法 ?

黄德钧 :我坦率地讲比较难 ,主要是体制方面的原因。我始终认为 ,在中国的种业方面 ,两张皮的现象是非常严重的。一方面 ,我们的研究人员是受雇于国家的 ,另一方面 ,特别是在蔬菜品种方面 ,不像对大型作物那么关注 ,这一块推广主要靠民营企业。还有就是激励机制方面 ,也受到很多约束 ,特别是分配的平均主义的思想还是要严重一点。

对于科研体制两张皮的思考 ,我认为将来还是会下放 ,科研体系中真正有水准的研究人员 ,他们会更多地跟企业挂钩。因为企业最懂市场 ,他们有一套推广的体系。在蔬菜领域 ,我认为政府关注和管制比较弱。我们知道 ,薄弱的地方 ,民营资本更优秀一些。所以说对于你刚才提的这个体制内的问题 ,确实确实上面领导对他是一种制约。因为他不是一个完全的市场选择 ,还带有政策方面的选择 ,带有别的方面的考量 ,这个企业我不能认为它完全是纯粹市场化的企业。

谢韬 :从形而上学的角度来讲 ,任何一个改革要

成功 ,一定不能做减法 ,一定不能剥夺科研院所现有的利益。从这一点上来讲 ,这个改革要做加法 ,要不然就进行不下去。所以不用担心 ,这是一个大道理。

主持人 :我想咱们回归到资本运作和投资这方面 ,我想追问黄总一个问题 ,我们知道目前国家政策鼓励企业兼并重组 ,可是蔬菜企业规模很小 ,有人说也不知道是真兼并还是假重组。您以前参加过很多投融资方面的论坛 ,在这方面很有经验 ,我是想问 ,作为一个投资者或者作为一个金融机构 ,如果投资我们蔬菜种业 ,他最关心的是什么 ?

黄德钧 :这个问题非常好 ,因为我在这个会之前 ,中农和农垦总公司也要做种业的发展战略 ,我参与过他们的工作 ,我当时主要的观点是 ,他们应该放弃蔬菜。也就是说 ,他们作为国有大公司 ,应该关注大的品种。我们经常说 ,70年代看小麦 ,80年代看水稻 ,90年代看棉花 ,新时代我们看什么 ,原来领先的转基因棉现在比印度还落后。那些小的品种 ,成千上万的蔬菜品种 ,我们民营企业可以做得很好。

现在回到你这个问题上 ,怎么样跟资本对接。我认为 ,你要找合作伙伴的话 ,这个合作伙伴不仅要有钱 ,还要带来其他的辅助能力 ,这也是变相回答刚才马总提的 ,我们现在有钱 ,我为什么要上市 ,我为什么要跟金融机构对接。

有四个方面的原因 :第一个方面的原因是体现在他这个品牌的拓展能力 ,第二个是向多品种的拓展能力 ,你这个公司需要其他资源或资本的介入 ;第三个是跟大型企业的联合研发 ,这个非常重要 ;第四个方面就是整合能力 ,我们要有全球视野 ,不要只看中国的市场 ,要看到别的资源的能力。作为一个蔬菜品种的企业 ,你做不大 ,又不符合工业化的大规模生产 ,但是以上四个方面我们的“钱”是可以花的 ,我这个钱是打引号的 ,不仅是金钱 ,还有资源整合。

主持人 :最后我想请嘉宾用一句话来表述一下对我们蔬菜种子企业的发展前景的一种期望。

黄德钧 :蔬菜种业是民营资本的乐园。

刘伟 :科研是蔬菜种业之本。

马德华 :好产品是硬道理。

谢韬 :你需要一些基金的钱。

张正河 :企业要求资本要大胆一点 ,用人要大度一点。