

# 中小种业企业高质量发展路径探讨

石云翔 王树刚 孙晋斌 宋建社 赵方彬

(山东顺鑫京科种业有限公司, 济南 250100)

**摘要:**以山东顺鑫京科种业有限公司发展为例,从企业文化、运营规划、品种研发、渠道建设、资源聚焦、营销活动、差异化运营以及消费者服务等8个方面进行具体的阐述,重点论述了中小种业企业如何在这8个方面进行差异化创新,实现从活下去、活得久到活得好、活得美的阶段跨越,为中小种业企业的生存和发展提供参考。

**关键词:**企业文化;运营规划;品牌建设;科企合作;渠道建设;差异化

2021年中央经济工作会议首次将种子和耕地作为年度重点工作任务单独列出,体现了国家对种业战略地位的重视,“打好种业翻身仗”等支持政策不断出台,种业发展又将步入一个快速发展新时期。在2018年,国内约有5600多家种子企业,其中规模在3000万以下的小企业占比接近65%<sup>[1]</sup>。中小种业企业品牌影响力小、品种资源少、运营模式单一落后,在种业新常态激烈竞争环境下不进则退,唯有进行差异化创新,把握时代机遇才能实现高质量发展。以山东顺鑫京科种业有限公司为例,论述了中小种业企业差异化创新发展的八大因素,可为当前种业形势下中小种业企业高质量发展提供很好的借鉴。

## 1 文化引领,铸造企业发展之魂

**1.1 培育文化核心,树立企业精神** “思想统一,上下同欲”说明了企业文化的重要性,企业文化是一定条件下企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态。企业文化并不是企业发展大了才需要,一个企业从创立时就应该有基本的企业文化雏形。缺少企业文化是目前种业公司的普遍现象,尤其在中小种业企业中更是如此。中小种业企业根据创企初心、发展方向、制度文化、行业特点等创立符合时代发展和企业自身定位的企业文化体系,明确企业愿景、使命、精神和价值观等,用文化引领,打造企业发展之魂,通过系统的培训宣讲把企业文化打造为员工的做事规范和行为准则,树立公司良好的品牌形象。

**1.2 科学企业定位,规划发展愿景** 中小种业企业要清晰自己的定位才能找到适合自身的发展之

路,“一个小公司,一颗大心脏,一个小目标,一个大未来”是山东顺鑫京科种业有限公司立足当下、着眼未来的企业发展定位。“一个小公司”是要充分认识自身的条件、能力和竞争力;“一颗大心脏”是要敢于创新、敢为人先、敢于差异化的决心和毅力;“一个小目标”是企业发展的阶段任务,要坚定走好脚下的路;“一个大未来”是企业要有远大理想、愿景和抱负,在坚定使命的道路上要有始终前行的勇气和豪情。作为中小种业企业要清晰地认识到自身的优势,发挥中小种业企业的长处,做好长期规划与当下任务的有机结合,会有利于企业健康长远发展。

**1.3 认清4个阶段,解决当下困难** 中小种业企业要充分认识当下所处的种业环境的变化,“活下去、活得久、活得好、活得美”是中小种业企业发展必经的4个阶段。从中国种业企业整体运营情况来看,目前盈利水平整体偏低,大部分种业公司也是在微利甚至亏损状态下运营,对于中小种业企业来讲,“活下去”和“活得久”是当务之急,要针对“活下去”考虑如何开源节流、降本增效,不可盲目求大求全,唯有守正创新、多管齐下,才能够尽量在较短时间内摆脱盈利水平低下的低水平运营模式,走向能够持续盈利“活得久”阶段。提高产品竞争力、提升品牌影响力、打造科学的盈利模式,才能“活得好”和“活得美”,保障企业能够长久发展。

**1.4 注册企业商标,丰富寓意内涵** 很多中小种业企业成立多年都没有形成自己的商标文化体系,甚至没有自己的注册商标,从而影响了品牌建设的效率。山东顺鑫京科种业有限公司成立之初就设计并

注册通过了公司的图形商标、文字商标。图形商标的寓意与公司企业文化相匹配,确保商标文化与企业文化形成完整的体系。

**1.5 加强精细管理,提高工作效能** “天下大事,必作于细”,同质化竞争下中小种业企业更要注重细节和精细化管理,山东顺鑫京科种业有限公司在发展中形成了精细化的管理,并成为企业文化的一部分。即“一个中心”:建精细化机制,促高质量发展;“二个抓手”:作业流程标准化、任务执行精细化;“五个理念”:安排部署精确化、任务分解精细化、责权划分精益化、措施落实精心化、结果考核精准化;“六个要点”:抠细节、抓标准、重安全、控质量、督过程、促效益。中小种业企业要通过持续不断的精细化运营管理,降低成本增加收益,保障企业在发展运行中规范运营、良性发展。

## 2 规划先行,明确企业发展方向

**2.1 全面评定企业发展战略** 很多中小种业企业一般缺少科学全面的企业发展战略规划,更多是取决于企业老板的意志和发展意愿。因此部分企业在发展中忘记了自己的初心,出现了唯利是图、铤而走险的经营手段,尤其是近年来侵犯知识产权的现象屡有发生。中小种业企业一定要审时度势,对行业发展进行科学研判,系统制定3年、5年和10年的近期、中期和远期发展规划,并进行全面地评估、评定。明确企业发展方向,坚定企业初心和使命,在实际发展中无论遇到多大的困难,都要坚守规划道路,向着一个正确的方向努力。在正确的发展道路上前行,终会实现企业追求的理想和愿景。

**2.2 科学制定产品运营规划** 很多中小种业企业在产品推广运营时更多的是通过研讨总结会的方式确定近一两个月的工作,很少有完整系统的产品推广运营规划,导致产品推广中无论是宣传品设计、促销品类、渠道帮扶、管控措施以及商务活动等出现不同区域、不同业务人员、不同渠道之间的较大偏差,缺乏统一的运作规划指引,很难形成品牌合力<sup>[2]</sup>。中小种业企业更要有详细且具体的1年、3年、5年产品推广规划,从产品试验定位、立体示范、渠道选择、包装规格、价格体系,乃至市场管控、商务活动、费用预算等进行统一的规划,并定期组织相关人员做好培训和宣讲,保障市场动作整齐划一,确保在产品适宜区域内运营推广活动的计划性、一致性与

可复制性,有利于品种快速推广。

**2.3 系统制定品牌建设规划** 品牌建设是一个庞大复杂且持续的系统工作。很多中小种业企业忽略了品牌建设,一味地认为只要能卖货就可以解千愁,殊不知这将为未来竞争埋下重大隐患。中小种业企业一定要有明确的品牌建设规划,包括文化传播、宣传投入、市场影响、渠道维护、发展政策以及包装设计、技术服务、市场运营模式等,都要有详细的具体规划和阶段发展目标,这样才有利于品牌建设稳步推进和产品推广。

## 3 品种开路,塑造企业发展之根

### 3.1 借鸡生蛋,做营销平台,推广代理品种打基础

种子是农业的“芯片”,种质资源就是种业的“芯片”,一般中小种业企业都面临着品种资源困难,做大区域品种代理或者买断品种经营权开发是必要的手段。山东顺鑫京科种业有限公司成立之时面对品种匮乏现状,选择与北京顺鑫农科种业科技有限公司合作开发代理品种,通过“借鸡生蛋”,在山东市场建立了县级销售渠道100多个,形成了一定的市场销量和品牌基础。中小种业企业通过代理品种和买断经营开发过程进行渠道建设,对市场行情和行业发展有了崭新的认识,完成了一定的资本积累,解决了企业当下生存发展问题,从而完成了企业从“活下去”到“活得久”阶段的关键跨越。

### 3.2 借蛋生鸡,促成果转化,买断品种组合谋发展

企业的发展将更加细分和专业化,种业企业发展亦是如此,例如以基地代繁为主的生产加工平台、以科研院所为主的品种研发平台、以推广运营为主的营销平台。但现阶段一些种业营销平台面临的尴尬是无法获得较优势的产品,为此中小种业企业采取购买优势品种的品种权是做好当下推广营销工作的有效手段。山东顺鑫京科种业有限公司与主要股东单位山东京科种业有限公司合作,2018年买断了京农玉658和京农玉997的品种权并进行参试,2021年通过山东省审定,并进入国家黄淮海试验,成为公司未来发展的发动机。因此中小种业企业要善于“借蛋生鸡”,从而完成企业从0到1质的突破,为企业从一到百、破千上万打下坚实的基础。

### 3.3 资源整合,重品种研发,加强科企合作塑未来

中小种业企业在完成一定的品种资源储备后要探索联合研发的路径,保障企业长久持续发展,最简单有

效的方法就是加强校企合作,进行协作研发育种,促进种质资源交流,保障产品线及时更新。山东顺鑫京科种业有限公司与北京市农林科学院、北京顺鑫种业研究院等科研院所加强产品合作开发,通过合作选育出一系列优秀的后备品种,从而为企业快速发展源源不断地增添动力。

## 4 建渠通道,锻造企业发展之基

**4.1 田忌赛马定渠道** 有实力、规模大、网络全、能运作的大代理商是很多种业企业的首选渠道,现实中很多中小种业企业也是向着这个目标努力,到了一个新市场就不断通过多种途径打听或找人推荐等,但往往是理想很丰满、现实很骨感,容易出现店大欺客或对产品不够重视的现象。对于中小种业企业来讲,在渠道选择上不妨参考田忌赛马的做法,一流的产品找二流的代理商,二流的产品找入门代理商或者乡镇代理商,选定代理商后对渠道进行一流的深度帮扶,力争通过几年的努力将代理渠道商打造成区域市场一流的种子经营者,培植一批具有企业烙印的高黏性渠道代理商将会带动产品快速推广和企业高质量发展。

**4.2 合适为王择渠道** 渠道选择合适为王,必需将企业自身综合能力、产品优势、运作规划和发展目标等有机统一起来。例如京农玉 658 的运作规划更多的是针对大农户消费群体,渠道选择上主要找有大农户资源的直销渠道商或者建立零售联合体平台,这样既可以缩短渠道链长度,还能保证终端对接高黏性。同时还要考虑所选择的渠道是否有同类型的品种、是否在产品运营理念上一致。没有同类型的品种合作起来更有吸引力,产品运营理念一致的厂商推广品种会更快。

**4.3 唯才是举选渠道** 《种子法》实施后的第 1 批县级种子经销商大部分是种子公司人员、农业局人员、乡镇种子站以及农业站人员;2016 年后一批农资二代、厂商业务员创业以及其他行业的经营者涌入种子经销市场,这些人相对年轻且起步较晚,虽然综合实力弱、关系网较少,但是一般都有很好的经营理念和先进的思维思路,是渠道建设的潜力股。对于中小种业企业来讲这是非常受用的渠道商,经过几年的扶持培养这些新型代理商一般会爆发出惊人的能量,会伴随着企业共同发展,成为中小种业企业快速发展的核心高黏性渠道商。

## 5 资源聚焦,凝聚企业发展之力

很多中小种业企业希望市场全面开花,往往是面铺得挺大但市场深度不够,浪费了人、财、物和精力,结果销量上不去,费用超标得不偿失。中小种业企业应坚持走“重点品种突破打造技术型服务公司,重点市场突破打造钉子型营销公司”的发展之路,秉承“一米宽,一公里深”的营销战略,对市场进行科学定位分解,将品种、市场和渠道分成 A、B、C 3 级,采取不同的市场和渠道进行不同的管理方式和扶持政策,抓大放小促重点,保证有效的资源集中在 A 类品种、A 类市场和 A 级客户上使用,聚焦优势资源,深挖潜力市场,打造品牌专一种植村,营造小而美的爆品,力争做到区域之王。

市场不景气时很多企业会陷入成本怪圈、商品怪圈以及人员怪圈等死循环的经济怪圈中<sup>[3]</sup>,尤其是中小种业企业自身规模小、抗压力有限,谨小慎微、举步不前限制了自身的发展。中小种业企业要在发展中充分分析、科学预判,市场营销采取“大有可为,小处致胜”的推广原则,在市场宣传与渠道管理上做到大投入、大开会、大帮扶,做好细节把控,把优势做强把需求做大;产品运营采取“大宣传、小铺货”“大推广、小退货”的原则,适当保持市场缺口供应。加大市场挖掘力度,科学做到少铺货、小铺货,使后期市场货源紧缺,有利于降低退货率,在促进推广销售的同时减轻了渠道商压力,形成了良性运营模式,赢得了良好的市场口碑。

## 6 换道超车,开创企业发展之路

**6.1 扁平渠道建设,没有中间商赚差价** 商业的发展必然会逐步缩短渠道链条,种业发展步入新常态,盈利能力下降、利润空间过窄以及随着土地流转的加速,黄淮海市场传统的县级代理到乡镇零售商,甚至再到村级终端店的层级结构必然会发生变化。中小种业企业应充分认识到种业环境的变化,以品种为载体开展零售联合体平台销售模式和率先实施大农户直销模式,缩短中间环节,没有中间商赚差价,保障了代理商利润空间并让利消费者,从而绕开了和大的种业公司传统优势渠道的直接竞争,实现了差异化渠道运营,换道超车获得了良好的效果。

**6.2 创新引入消费商,让消费者影响消费者** 土地流转加速了大农户、合作社的形成,国家支持推进土地流转出台了很多利好政策,县级农业系统一般都



有完整的大农户群体资料和针对大农户以及合作社进行技术培训的公益会议。企业可以积极参与到大农户公益培训中,对接大农户和合作社直销,形成良好的口碑后,选择时机采取大农户转介绍的方式扩大消费群体,让大农户消费者“花本来就该花的钱,赚本来赚不到的钱”,针对大农户消费者采取“消费优惠+利润分享+二度人脉返利”,从而带来的是—种全新的利润分配规则,迅速扩大大农户消费群体,从而推动了产品快速推广和市场份额的提高。

**6.3 坚持“早、转、前”原则** 中小种业企业在产品推广中要坚持尽早开展市场活动、转变思维方法和模式、提前进行市场销售的“早、转、前”原则。尤其是在结算返利、年度动员、观摩会议、产品预订以及宣传品制作发放、加工供应发货等方面力争最早行动,最先实施。在代理商非常重视的结算返款一事中,很多中小种业企业为了缓解资金压力以种顶款或多年不返,这是万万不可取的,一定要坚持“人不返我返,人返我早返”的原则,保证合作伙伴安全合作、放心推广,体现公司强大的资金实力和信誉,积累良好的品牌口碑,提升消费者和合作伙伴的合作信心。

## 7 项目拉动,打造全年闭环营销

**7.1 全年活动,闭环营销** 中小种业企业在商务活动中很容易犯力量分散、活动随意、宣传凭感觉的错误,导致针对性差、复制性低、影响力小。商务活动中应该以项目为载体,围绕项目进行开展。例如山东顺鑫京科种业有限公司推出“中国好产量”牛人争霸赛系列活动,通过单收单放就有赏、单放单打有大奖引导农民单收单打,体现产品高产优势和公司产品的信心。通过项目活动的开展,组织报名、单收单放、确定名单、开展初赛、组织复赛、总结颁奖等程序做到全年活动。从而达到以项目为纲,全年组织商务活动为面的闭环营销,加强了品种的宣传、展示了品种卖点、促进了产品销售,也带来了品牌影响力的提升。

**7.2 品种品牌化、品牌差异化** 一个优秀品种的获得是可遇不可求的,延长优秀品种的生命周期、加快成果转化、更快提高市场份额、创造良好的经济效益和社会效益是厂商共同面对的难题。山东顺鑫京科种业有限公司根据品种特性以及市场定位、渠道特点等诸多因素,提出品种品牌化、品牌差异化运营思

路,顺应了市场需求和行业发展特点,获得较好的推广效果。通过不同的品牌运作将品种分出档次和价位,针对不同的市场、不同的渠道、不同的消费者需求实施精准化营销。例如大户壹号品牌主要针对大农户合作社,机先锋品牌主要针对有机收籽粒需求的客户,而 TKX 型则重点投放锈病高发区,形成了有针对性精准推广,有利于满足不同消费者,从而达到增加销量、提升市场份额、延长产品生命周期的目的。

## 8 消费者至上,树牢企业发展之本

“消费者就是上帝”是商业圈的共识,种子作为商品俨然是消费者的投资品,需要投入产出最大化。中小种业企业要始终坚持消费者至上的服务理念,在企业运营发展中全面贯彻落实。一是组建技术服务部,开通技术服务热线,为消费者随时进行技术服务答疑解惑,定期到田间地头以及农户家里为农民朋友进行技术指导。二是针对部分区域特殊情况进行产品和技术帮扶,尤其是在主要市场中针对当地实际需要做一些公益活动、赈灾捐赠等,有利于品牌口碑的提升。三是组织种业研发基地开放日活动,有自有试验研发基地的中小种业企业可在农民丰收节时组织为期 3~7d 的研发基地开放日品种大阅兵活动,让渠道商和消费者进行自由参观,使其了解最新科研成果、品种方向以及前沿的栽培管理技术,便于在推广栽培中广泛应用,提高消费者的经济效益,增加黏性。四是开展农民技术大讲堂公益活动,针对大农户和合作社消费者,不定期邀请农业领域相关专家开展公益培训活动,在传播新知识、新技术、新成果的同时提升品牌形象和影响力。中小种业企业要在实际运营发展中牢牢树立消费者至上的服务理念,才能让企业优质的种子扎根中华大地,让优秀的品牌扎根于消费者心中,才能促进企业高质量快速发展,从而实现经济效益和社会效益双丰收。

## 参考文献

- [1] 研讯社. 重磅会议来临,农业“卡脖子”看什么? . (2021-02-20) [2021-07-19]. <https://www.55188.com/thread-9551469-1-1.html>
- [2] 石云翔. 如何制定种业新产品运营推广规划. 中国种业, 2020(9): 24-26
- [3] 石云翔, 吕延亮, 邢春景, 孙志友, 路明远, 崔明, 王智慧, 宋建设. 黄淮海种业市场现状分析与渠道应对发展策略. 中国种业, 2020(2): 19-21

(收稿日期: 2021-07-19)