

论我国种业企业归核化战略及其实施

靳雅楠 侯军岐

(北京信息科技大学经管学院,北京 100192)

摘要:多元化战略是种业企业经常采取的一种发展战略,但若企业不顾环境变化、不考虑自身资源状况、企业管理者特点等要素,盲目、过度实施多元化战略,会导致企业经营失败。对种业企业实行归核化战略是针对我国很多种业企业盲目、过度实施多元化战略而言的。本文在分析我国种业企业发展现状、存在问题的基础上,梳理了归核化战略理论以及种业归核化战略特点,提出我国种业的收缩归核、扩张归核以及先收缩后扩张归核的3种种业归核化战略实施方式。

关键词:种业企业;多元化;归核化;战略;种业价值链

新中国成立以来,中国种业得到了长足发展。我国种业发展大致经历了以下4个阶段:“家家种田,户户留种”阶段(1949–1957年)、“四自一辅”阶段(1958–1977年)、“四化一供”阶段(1978–1994年)、“种子工程”阶段(1995年以后)。目前我国种业的发展已经进入市场化阶段,种业产业素质有了很大的提高,种业管理体制基本完善,种质资源整合速度加快。我国种业企业数量减少,核心竞争力增强,尤其在种子新品种的培育方面,育种方法的快速发展极大促进了种业的技术进步,特别是系统选育、杂交育种、诱变育种、倍性育种、转基因育种等现代生物育种方法的研究和应用,加速了品种选育由表型选择向基因型选择、由形态选择向生理指标选择转变^[1]。种业优良品种选育、更新的速度加快,并进行了大面积的推广种植,优质种业资源覆盖率较高,在农业科技中的贡献率能够达到43%。但是也伴随着一系列问题的产生,我国的科研成果转化困难,生产育种与科研育种相脱节,虽然种子的品种有很多,但是具有潜在价值的品种很少,不能够推广种植。

在这期间,涌现出一大批种业企业,如隆平高科、登海种业、敦煌种业、德农种业等。随着种业的发展,龙头种业企业的实力得到增强,较多种业企业采取了多元化发展战略,例如,丰乐种业在以种业发展为主导的同时,农化、香料产业的发展齐头并进;敦煌种业在做大做强种子、棉花产业的基础上,还涉

及食品、证券投资等领域。在这些种业企业中,大多数实行多元化战略,甚至过度多元化,使企业资源分配过于分散,并没有增强种业企业的核心竞争力以及盈利能力,甚至出现了亏损现象。因此,在种业的发展中有必要依据企业的资源分配实行归核化战略。

1 归核化战略及种业归核化特点

1.1 归核化战略的来源 20世纪80年代后,许多发达国家的企业掀起了“反多元化”浪潮,通过剥离回归核心业务。C.C.Markides^[2]称之为归核化,他认为归核化是使过度多元化的企业重新回到最佳多元化限制,以改进公司效率的过程^[3]。R.Comment等^[4]将归核化定义为多元化水平的降低。S.N.Kaplan等^[5]、K.John等^[6]研究发现归核化是剥离的主要动机。祁顺生^[7]认为归核化战略不仅包括“回归主业”这一主要形式,还包括对主业的重构;付彦等^[8]认为收缩性资产重组是实现归核化战略的主要手段,包括剥离、分立、股权剥离和定向股票等方法。

1.2 归核化战略运行机理 归核化(Refocusing)这一概念最早是由英国学者马凯兹(C.C.Markides)在其1990年的博士论文《多元化、归核化与经济绩效》中提出来的,意为:重新聚焦或再聚焦^[9]。“归核化”可以从两种词性解释说明,从名词角度讲,它可以是企业在经营中的战略选择;从动词角度讲,它可以是企业在生产经营过程中的发展方向甚至变化过程。因此,归核化战略是企业在生产经营过程中的战略选择,企业在不适当多元化的状态下,识别自身的核心能力,以实现最大的价值为最终的目标,重新选择核心业务范围、调整企业内部的经营结构。实施归

基金项目:北京长城学者项目(CIT&TC20150319)

通信作者:侯军岐

核化战略最终能够为企业带来持续的成长力,企业的持续竞争优势形成了企业的持续成长力,企业的核心能力形成了企业的持续竞争优势,而企业核心能力又是由企业的核心业务决定的,它们之间的关系如图1所示。

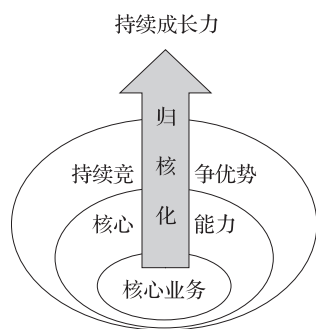


图1 企业持续成长力结构层次图

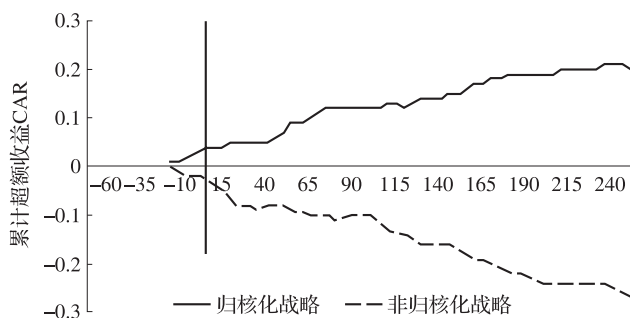
21世纪,企业之间的竞争是供应链环节上的竞争,在此背景下,实施归核化战略集中优势发展自己的核心业务,外包非核心业务,实现供应链的价值最大化,主要是从资源理论、价值链理论两方面考虑。

1.2.1 资源理论 资源理论要求企业充分利用内部的不同资源,企业所具有的独特性资源是企业区别于其他企业的优势,同时也是其他企业所难以模仿的。归核化战略的实施,需要充分利用企业内外部的资源,发挥不同企业的资源技术优势,引进先进的管理理念,弥补资源劣势,形成强有力的竞争优势,为企业带来更大的利益。这种竞争优势就来源于实施归核化战略之后资源配置效率的提高。

1.2.2 价值链理论 价值链的概念曾由战略专家迈克尔·波特提出,“上游环节”和“下游环节”构成了企业的价值链活动环节,产品是上游环节的核心,顾客是下游环节的核心。所有的企业在全部价值链环节上拥有优势是不现实的,在一部分价值链环节上具备优势是能够实现的。因此,若想实现整个价值链上利益的最大化,必须将种业价值链上的所有优势环节有机结合到一起,达到实施归核化战略的最终目的。

归核化战略是企业从“量”的发展到“质”的提升的过程,通过资源的重新整合,提高企业的核心竞争力,实现更好的盈利。归核化战略的价值所在体现在以下4个方面:增强企业核心竞争力;促使企业

资源优化配置;有利于产业结构升级;对企业战略的选择具有指导意义。因此,在种业中实施归核化战略具有重要意义。归核化战略与非归核化战略的累计超额收益值随着交易日的变化如图2所示。从图2可以看出,归核化战略的市场价值效应为正,累计超额收益CAR值随着交易日的推移呈正相关趋势,非归核化战略正好相反,它的市场价值效应为负,累计超额收益CAR值随着交易日的推移呈负相关趋势。因此,可以得出结论:归核化战略的市场价值较非归核化战略更好,企业可以获得更多的超额利润。



纵轴表示宣告日前第20个交易日至时间 t 的累计超额收益率的均值;横轴表示以宣告日为原点的交易日^[8]

图2 归核化战略与非归核化战略的市场价值效应趋势

1.3 种业归核化战略的特点

1.3.1 优化种业产业链结构 我国种业全产业链主要构造如图3所示。种业全产业链包括品种选育、种子生产、种子加工、售后服务4个环节。根据归核化理论,一从纵向种业产业链而言,要加大技术研发关键产业链力度,对产业链补链;二从横向种业产业链而言,要做大做强种业产业链的优势环节,如品种选育、销售服务;三从种业产业链之间的协作而言,要使产业链上的各环节紧密结合。通过构造信息系统,获取农作物相关的信息数据深入分析,提出解决方案并开展追踪服务,在信息化的建设平台中,利用大数据构建精准农业。

1.3.2 增强种业核心竞争力 一般来讲,一个新品种从品种选育阶段到市场成长推广阶段需要的时间很长,期间也需要较大的投入力度。通过归核化经营战略的实施,把种业企业的资源以及能力集中到新品种的研发环节上,加大研发力度,缩短研发周期,培育优良新品种,实现资源的效用最大化,提升种业企业的核心竞争力。

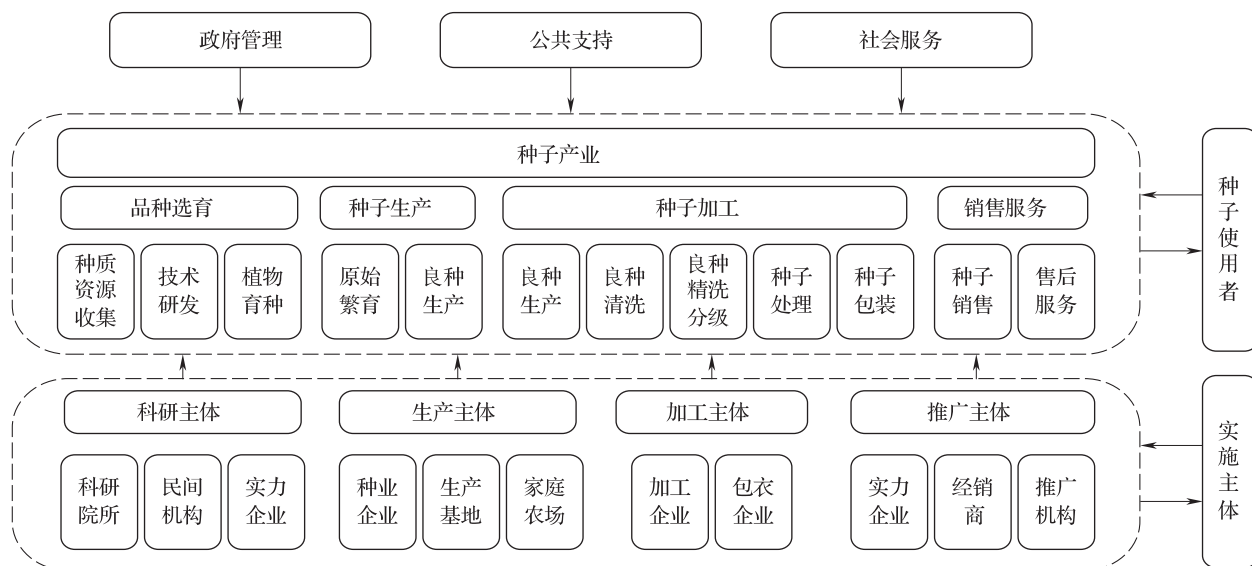


图3 种业全产业链示意图

1.3.3 降低种业经营风险 种业归核化战略的经营,可以降低种业经营的风险,加大企业之间的协同效应,实现“1+1>2”,分离不利于企业价值成长的业务,促使企业管理效率的提升,实现企业的最终目标:价值最大化。归核化战略的实施不仅可以降低企业经营的风险,还能提高企业经营管理绩效,加强职能创新,改善激励机制,推动企业管理水平以及绩效的不断提高。

2 我国种业归核化战略实施路径

不适当多元化的种业企业为了生存与发展,开始实施归核化战略,对经营业务以及资源整合,通过对归核化战略的分析,得出如下“归核化”战略实施流程图,如图4所示。

2.1 评估种业企业当前的战略、政策及业绩 评估种业企业当前的政策、业绩和战略,判断企业的赢利能力与负债情况如何,是否处于不适当多元化状态,

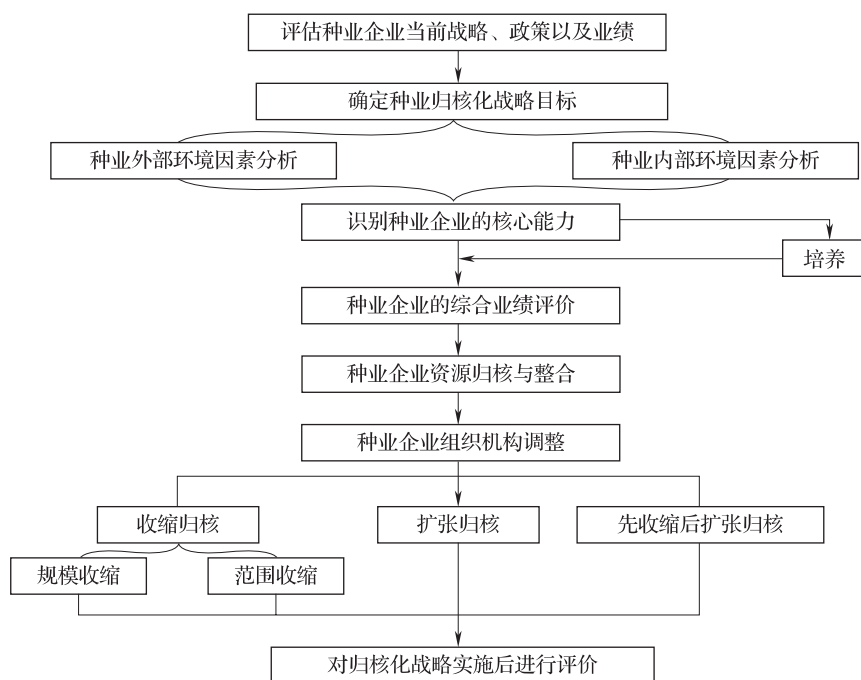


图4 归核化战略实施流程图

是否需要调整核心业务。若企业处于以下两种状态时:一是企业价值随着企业业务范围的扩大下降;二是即使企业收缩业务范围,企业价值仍然下降,企业的主营业务缺乏核心竞争力。则说明企业当前的战略、政策是不可取的,应当实施归核化战略。

2.2 确定种业归核化战略目标 在激烈的市场竞争环境下,归核化战略的基本目标是企业的生存与可持续发展。如要实现这个基本目标,企业必须实现价值增值、创造利润;识别核心竞争力;调整组织结构,重整企业资源。根据种业企业的主营业务收入、主营业务收入增长率、主营业务利润、主营业务利润增长率判断种业企业是否实现了可持续性发展的战略目标。

2.3 种业的环境分析 根据种业市场近几年的发展状况,判断哪些种子业务具有良好的市场发展前景以及政府种业政策和法律的实施。同时,企业应当在当前的竞争环境下明确自身的优势与劣势,识别种业企业在哪些种子业务中掌握了核心技术与优势,哪些种子市场竞争力较弱。

2.4 识别种业企业的核心能力 实施归核化战略的基础和前提是企业所具备的核心能力。企业的核心能力是企业处于长期经营的过程中在产品开发、技术创新以及经营管理等方面所具备的能力。对于种业企业,首先明确核心种业是什么,如:水稻、玉米、棉花等;其次分析生产该种子的核心能力是什么:研发技术人员、种质资源还是资金优势?再次判断种业企业是否具备这种核心能力。

2.5 种业企业的综合业绩评价 一是企业的经营绩效,可以用企业财务指标评判,如资产负债率、净资产收益率以及流动比率等;也可以通过企业的财务报表反映,如利润表、现金流量表等。二是企业的管理运作,判断哪些业务或者部门的存在影响企业的绩效,进而判断企业是否处于过度多元化状态。三是企业的风险把握,由于市场的不确定性,对于多业务经营的企业就具有一定的风险,预见市场对于各项业务发展的影响程度就越困难,企业对于市场变化的把握是判断是否过度多元化的关键。

2.6 种业企业资源“归核”与整合 根据评价之后的企业综合绩效,重新选择企业经营业务的范围,选择那些能为企业带来有利价值的业务,对于非核心业务与核心业务重新分配。在核心业务中,聚焦种

业优质资源,兼并具有相同核心业务的优良种业企业,弥补资源短缺,形成价值链优势互补,在种业核心业务中更多地投入资金、人力、研发技术成本等。

2.7 种业企业组织机构调整 种业企业组织机构的调整方式有3种:收缩归核、扩张归核、先收缩后扩张归核。收缩归核 主要是指企业规模收缩和经营范围收缩^[10]。规模收缩可以改变种业经营结构,根据不同种子的发展程度,有针对性地缩小不同种子的生产规模,逐渐突出主营种子业务。缩小范围是过度多元化企业从业务领域上进行的缩减活动,指通过退出处于多元化过度状态的部分或全部业务单元,改变企业的业务领域构成,加强企业的核心业务,提高企业的经营绩效^[11]。种业企业可以缩短种业经营范围,将非核心种子业务通过出售、分立、外包的方式分离出去,并将原先用于非核心业务的资源以及能力用于种业核心业务领域的发展。

扩张归核 扩张归核不是简单的指企业通过并购来实现外延的业务扩张,而是基于企业进行资源归核的基础上,对核心业务进行加大投入,扩大其生产规模,以及采取重整、改造、更新等方式强化核心业务的扩张^[10]。种业企业应加大核心种子业务的投入,把更多的资产放到核心种业中,最终使种业企业在研发、生产、销售、管理以及人力资源方面达到资源的合理配置,提高种业企业的长期赢利能力。

先收缩后扩张归核 是指加大核心业务投入并且将非核心业务分离出去的过程。通过紧缩企业规模,明确企业的核心业务领域,改变种业经营结构,加大具有核心竞争力的价值环节的投入。比如种业企业应将业务领域收缩到具有优势的环节,如种子的研发环节、生产销售环节以及售后服务环节,加大优势环节的投入力度,只有通过优势环节的相互合作,才能实现整个价值链的利益最大化,才能做大做强种业。

2.8 对归核化战略实施后进行评价 市场预期种业企业实施归核化战略之后,将拥有的资源集中到核心业务,为市场带来优良品种和售后服务,加大种业企业的市场竞争优势。归核化战略若取得成功,企业核心业务在市场中的比重会扩大,种业企业的股票价值也会上升。

经营管理的绩效 种业企业归核化战略的实

内蒙古农业植物新品种保护的现状与对策

刘会宇 朱瑞欣 牛 磊 韩静然

(内蒙古自治区赤峰市喀喇沁旗农牧业局种子管理站,赤峰 024400)

摘要:对内蒙古自治区种子企业、科研院所、教学单位进行调研,搜集、整理了1999–2016年间的植物新品种保护数据,分析了内蒙古自治区植物新品种保护的现状和存在的问题,从加大宣传力度、强化行政执法、制定奖励政策等方面给出了相应的建议。

关键词:内蒙古;品种保护;建议

植物新品种保护是指育种单位或个人对其授权的品种依法享有排他使用权,同商标、专利、著作权一样,是知识产权保护的一种形式,是农业领域最重要的知识产权^[1]。我国于1997年3月20日颁布《植物新品种保护条例》,标志着我国开始实施植物新品种保护制度,并于1999年4月23日加入国际植物新品种保护公约,执行UPOV公约1978文本,成为国际植物新品种保护联盟第39个成员国,开始受理国内外植物新品种保护申请。截至2016年10月20日,农业部共受理品种申请量达16151件,授权量达7823件。据统计,2015年我国受理农业植物新品种保护申请量达2069件,授权量1413件,年申请量居UPOV成员国第2位,仅次于欧盟。

施,必将重构企业的组织结构,甚至带来管理方法的创新,从而使得企业经营管理绩效的提升。如果种业企业实施归核化战略之后,企业经营管理绩效没有提升,则归核化战略的实施没有达到预期的目标。

种业企业的价值 如果实施归核化的种业企业没有实现价值增值与可持续性发展的战略目标,则应当重新分析企业核心能力、企业内外部环境,找准战略目标,寻求更好的战略实施方式,实现归核化的战略目标。

目前,关于植物新品种保护研究报道较多,大多从发展现状、存在问题、建议对策等几个方面展开论述,普遍存在论据不充分、分析不够深入、对策较宏观、操作性不强等问题^[2],为此,笔者在搜集多年数据进行统计并分析和对侵权案件调查的基础上,全面分析内蒙古农业植物新品种保护的发展现状,有针对性地提出具体政策性改革建议,以提高内蒙古植物新品种保护与创新,促进区域现代种业与现代农业的发展。

1 内蒙古植物新品种保护现状

1.1 植物新品种保护在全国同行中所处的位置

1.1.1 农业植物品种权申请总量 根据农业部植物新品种保护办公室提供的数据(表1),截至2016

参考文献

- [1] 黄崎. 中国种子: 基于国家安全角度的思考 [M]. 北京: 国家行政学院出版社, 2012
- [2] Markides C C. Corporate refocusing and economic performance[D]. Cambridge: Harvard Business School, 1990
- [3] Markides C C. Consequences of corporate refocusing: ex Ante

- evidence[J]. Academy of Management Journal, 1992, 35 (2): 398–412
- [4] Comment R, Jarrell G A. Corporate focus and stock returns[J]. Journal of Financial Economics, 1995, 37 (1): 67–87
- [5] Kaplan S N, Weisbach M S. The success of acquisitions: evidence from divestitures[J]. The Journal of Finance, 1992, 47 (1): 107–138
- [6] John K, Ofek E. Asset sales and increase in focus[J]. Journal of Financial Economics, 1995, 37 (1): 105–126
- [7] 祁顺生. 归核化战略 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2002
- [8] 付彦, 徐二明, 彭诚. 企业归核化战略的市场价值效应和启示: 基于中国上市公司的实证分析 [J]. 经济与管理研究, 2015 (6): 121–127
- [9] 王海汀, 齐捧虎. 归核化战略: 企业获得持续成长力的路径选择 [J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2005, 26 (2): 40–43
- [10] 沈仰东, 宫长星. “归核化”战略的实施问题研究 [J]. 北方工业大学学报, 2004, 16 (4): 5–9
- [11] 魏光兴, 彭赞. 归核化战略及其实施方式和时机选择 [J]. 重庆交通大学学报(社会科学版), 2004, 4 (2): 46–48

(收稿日期: 2017-01-10)