

# 江苏省大华种业的成长与发展

江玉明

(江苏省大华种业集团有限公司,南京 210000)

25年前,一颗种子播在了富饶的江苏大地,同年,党的十四届三中全会召开,作出了建立社会主义市场经济体制的伟大决策;25年来,改革开放春风化雨,市场经济苦寒来香,这颗种子萌芽、生长,茁壮成长为一颗参天大树,它就是江苏省大华种业集团有限公司。1993年,大华种业从一家名不见经传的甜菜子公司起步,几经风雨洗礼,如今已发展为全国生产经营量最大的种子企业,成为农业产业化国家重点龙头企业、中国种业信用明星企业。

大华种业诞生于改革开放前沿高地,与社会主义市场经济相伴成长,在新世纪种业产业化、市场化进程中迅速壮大,在新《种子法》指引下敏锐转型,

成长的每一个阶段都与我国种业改革开放事业紧密相连,从改革开放的进程中收获了巨大的发展红利,汲取了无限的智慧和力量。

## 1 整合优势资源,锻造企业核心竞争力

大华种业脱胎于江苏农垦农场种子公司,最初以保障农场用种为己任,缺乏市场竞争意识。进入新世纪以来,随着种业市场化、产业化进程的开启和公司体制改革的推进,原有观念和措施不再符合发展要求,公司顺应时代潮流,打破“铁饭碗”的意识,主动投身市场,整合优势资源,锻造良种保障、品种创新两大核心竞争力。

良种保障能力 常规作物用种量大,品种适宜

**3.5 加快水稻种质资源收集、保存、评价、利用和优异种质创新,数据库平台建设及种子信息共享机制** 种质资源是育种创新的基础,加大现有种质资源的研究,对我国丰富的水稻种质资源进行广泛研究,发掘水稻重要农艺性状的新基因,创制优异种质材料,进行基因克隆,建立数据平台,广泛应用于育种。

**3.6 加快适宜机械化制种、直播制种的杂交水稻亲本选育,降低种子成本** 传统的制种模式生产成本高,严重制约杂交水稻产业发展,选育适宜机械化、直播制种的杂交稻父母本,加快研发抗倒、全程机械化制种、直播、混播等制种技术,是降低生产成本的有效途径。

**3.7 水稻现代育种新技术、新方法创新** 围绕水稻育种面临的突出问题,以高效育种技术创新为主要目标,重点开展现代高效水稻分子育种技术研究,解决育种技术瓶颈,为高产、优质、多抗水稻品种选育提供技术支持。

**3.8 鼓励育种科技人员到种子企业开展技术服务与咨询** 育种科技人员具有利用种质资源、新品种

创制、良法推广、良种繁育等技术优势,应鼓励科技人员到企业开展服务,产学研融合。

**3.9 与企业合作,加快水稻核心种质原原种提纯、繁殖、制种,提高种子质量安全** 种子企业具有生产、经营种子的平台优势。科研单位应加强与企业合作,对水稻核心种质资源进行提纯、繁殖、制种,确保种子安全。

**3.10 联合开展技术培训,加快新品种、新技术推广** 科研单位与种子企业应联合开展各类技术培训,对种粮大户、制种大户、合作社成员等不定期开展技术培训、技术指导和技术咨询活动,加快新品种、新技术的推广。

## 参考文献

- [1] 张卫清,谢特立.福建省种业发展40年回顾与发展.中国种业,2019(2):19-23
- [2] 庄淑芳.福建省杂交水稻种子生产基地质量监管现状与展望.中国种业,2018(5):42-44
- [3] 程式华,胡培松.中国水稻科技发展战略.中国水稻科学,2008,22(3):223-226

(收稿日期:2019-03-11)

区域窄,要求繁种基地面积大、分布广、多生态区域。大华种业背靠江苏农垦百万亩种植基地,繁种保种优势明显,公司适时整合农场种业资源,在垦区设立了18家分公司,依托基地资源开展繁种、保种事业,将资源优势有效地转化为企业核心竞争力。一是保种量大。基地常年有4余万 $\text{hm}^2$ 土地用于繁种,种植技术先进,品种特性发挥充分,产量水平高,保种量占了江苏省供种总量的半壁江山,其中自主品种、代繁品种各占一半,成为了公司乃至全省主要种子企业保种的坚强后盾。二是适应性广。公司种子生产加工基地广泛分布在连云港、徐州、宿迁、淮安、盐城、南通等城市,遍及省内江淮和淮北所有农业生态区,凡适合江苏及周边地区的常规稻麦主要品种类型几乎都能繁育,广泛的生态区域保证了公司生产的种子产品能满足不同细分市场的需求。三是抗风险能力强。在广袤的苏北粮食主产区有20家分、子公司均衡分布,互相联通,形成统一布局、主副搭配、相互支持、相互补充的生产格局。公司常年保持一定强度的基础设施投入,均衡提高各分、子公司种子烘干、加工、仓储能力。企业特性赋予公司较强的抗风险能力。虽然近些年自然灾害频发,但对公司造成的损失往往仅限一隅,不及全盘,且损失程度轻于当地其他生产主体,公司通过余缺调剂,能及时弥补受灾损失。

**品种创新能力** 种业竞争,品种是根本。注重品种创新贯穿公司发展始终,为适应市场竞争需求,公司多管齐下,致力全面增强品种竞争力。一是自主创新。公司早在1996年便已开展常规稻麦品种选育,2001年开始杂交玉米、杂交水稻品种选育。公司整合各类育种资源,高起点建设大华育种研究院,形成“1院4所15站”格局,综合科研实力在全国种企中处于领先地位,自主创新进入快车道,选育出的华麦系列小麦品种、华粳系列水稻品种、苏玉和大华系列玉米品种正展现出强劲的市场竞争力。到目前为止,公司自主选育并审定的品种达47个。二是合作创新。商业化育种初始阶段,科研机构依然是种业创新的主体,是企业品种创新的重要支撑。江苏及周边地区科研机构多、实力强,科企合作创新条件优越。多年来,公司坚持以创新本土化、合作前置化为指导方针,面向省内外科研院所引进适宜的育种材料和育种团队到公司基地育种,共享材料、共

同育种、精准研发、共享成果。经过不懈努力,已与省内外20多家科研单位建立了长期稳固的合作关系,取得了显著成果,为公司今后发展提供了巨大动能。三是购买品种经营权。转化科研机构育种成果、购买品种经营权是企业最立竿见影的品种开发手段。近些年,公司通过购买郑麦9023、郑麦7698、镇麦168、镇麦10号、淮麦35等品种的经营权,迅速丰富了自身品种结构,增强了市场竞争力,为公司创造了很大的商业价值。现在,随着品种爆发时代的到来,转化经营的难度和风险也在增加,对企业“慧眼识材”的能力提出了新的挑战。为此,公司适时成立了专门工作机构,常态化、制度化跟踪考察省内外科研院所选育的新品种,依据供给侧结构性改革内在要求,按优质、高产、高抗、专用等标准筛选拟购买品种,为公司决策提供依据。

## 2 树立趋势导向,顺应市场和行业发展潮流

种业改革开放前,大华种业运营机制相对封闭,仅满足于保障生产,对发展趋势关注不够。《种子法》颁布后,种业进入产业化、市场化发展阶段,顺应发展趋势、围绕需求布局生产经营成为企业发展的主旋律。多年来,公司主营业务从甜菜种业主导转向常规稻麦种业主导,发展方式由扩量增效转向提质增效,正是敏锐把握市场发展趋势的现实体现。

**顺应种植结构调整趋势** 公司成立之初以经营甜菜种子为主,甜菜种经营量一度占到全国市场份额的50%以上,产品远销新疆、黑龙江等地,经济效益十分可观。当时,江苏还是产棉大省,在棉花种销售最高的年份,公司销量达到3500t,但随着国家产业结构调整,甜菜糖基本不再生产,棉花种植集中到新疆,红红火火的甜菜种、棉花种逐渐退出了公司经营范围。退出这两大作物种业之后,公司产品如何定位?市场该怎么做?在对自身研发能力、生产优势、江苏及周边省份的种植结构以及未来各类农作物发展趋势经过一番认真分析、研判之后,果断选择了常规稻麦种业作为公司发展方向。此后,经过多年努力,公司终于发展成为全国常规稻麦种子生产经营量最大的种子企业。

**顺应提质增效趋势** 随着农产品消费升级、农业供给侧结构性改革的推进,提质增效成为农业产业链发展的鲜明主题。种业作为农业先导产业,肩负着为农业提质增效提供品种保障的重任,种业自

身提质增效也是农业全产业链提质增效的重要组成部分。大华种业多年立足生产优势,走扩量增效之路,2008年以来实现经营规模和效益“九连增”,但公司没有沉醉在连续增长中,始终保持清醒头脑,敏锐觉察到扩量增效潜能将尽,必须转变发展方式,培育新的发展动能,经过几年来大小数轮的理论研讨、趋势分析、统一思想,终于打破了路径依赖,及时向提质增效发展转型,确立了“一体两翼”发展模式,重点举措果断展开。一是围绕“优质、高效”调整品种开发方向。公司优质稻麦品种在品种结构中占比较小,但是多年来表现出经久不衰的市场生命力,每年为公司创造了丰厚的利润,在当前的“种业寒冬”中更是一枝独秀,启示我们品种开发贵优不贵多,坚定了我们通过自主创新、合作创新、品种引进等多种途径开发优质、高效品种的信心。二是开展多元化经营。公司以常规稻麦经营为主,经营结构较为单一,利润水平不高,随着种植结构调整的推进,常规稻麦种业经营瓶颈凸显,多元化经营势在必行。近年,公司依托成果转化和资本运作,主动介入、扩大杂交水稻种、杂交玉米种、大豆种、蔬菜种的经营,积聚品种、技术、人才、基地、渠道等资源,逐步培养多元经营自主能力,促进公司健康发展。

**顺应行业整合趋势** 2011年中央8号文出台后,种业进入兼并重组、资源整合的高峰期。几年来,种企数量从8700多家减至4000余家。大浪淘沙下,十强企业着力整合资源、优化布局、抢占高地,公司审时度势、通盘谋划、成立组织、整体推进,力争在优质小麦种业、杂交水稻种业、杂交玉米种业、蔬菜种业乃至马铃薯种业和果树苗木等领域整合优质企业资源,实现跨越发展,已取得并正在取得积极成果。

### 3 落实法治种业,培育企业品牌信誉

我国种业改革开放仅走过十几年历程,市场体制、法治环境尚在成熟之中,制售假劣种子、侵犯知识产权、白皮袋售种等违法违规行为一度较为普遍,各市场主体身陷囚徒困境,深受其害却欲罢不能。新《种子法》对各类违法行为惩处之严厉前所未有,执法力度之大前所未有,树立了更加鲜明的法治种

业导向。贯彻法治种业既是企业当前利益所在,更是树立品牌信誉、打造“百年老店”的长远大计。作为全国生产经营量最大的种子企业,大华种业的发展与市场法治环境息息相关,把依法治种落实在经营工作的各主要方面。

**完善质量管理体系** 产品质量是企业的生命线,是公司立业之基。一是建立全流程质量管理规范。从育种、引种、播种、田间管理、收获、运输、收购、烘干、仓储、加工、包装到销售各环节实现规范管理,2008年在江苏省种子企业中率先通过了ISO9001:2000版和ISO9001:2008版质量体系认证。二是建立实施质量追溯系统。现已在公司全部产品上实现应用,保证流入市场的每一包大华牌种子身份明确,都能追溯到全流程信息,建立、维持农户对大华种子的质量信心。三是建立统一良繁供种机制。前移质量管控关口,从源头提高种子生产质量。四是突出装备优势。建立了在全国种企中较为强大的保种装备体系,且常年保持一定强度的基础设施设备投入,维护、升级、更新保种装备,弥补薄弱环节,为保障产品加工质量提供了强大的物质后盾。

**尊重保护知识产权** 一是尊重保护代繁客户的品种权。为解决代繁客户后顾之忧,公司主动对其作出三点承诺:按协议及时足量提供种子;不私自销售代繁客户的种子;灾害年份优先保障代繁客户的种子。在三点承诺保证下,公司每年代繁业务稳步增长。二是遵纪守法。严禁各分、子公司销售白皮袋种子,如有销售,一经查实立即启动内部问责机制。三是严肃维权。运用法律手段遏制其他市场主体的侵权行为,维护自身合法权益。

党的十九大确立了新时代中国特色社会主义建设的总方略,包括种业在内的改革开放事业将会开辟出新境界,大华种业将在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下,深入贯彻种业发展的方针政策,围绕全面提升市场竞争力,全面加强科技创新、质量控制、市场营销、多元发展、产权保护等能力建设,为推进我国种业现代化建设作出更大的贡献。

(收稿日期:2019-03-13)