

# 中小型种业企业重组发展的思考

刘玉金

(江苏润扬种业股份有限公司, 仪征 211401)

**摘要:** 中小型种业企业是我国种业发展中的一个重要阶层, 通过中小型种业企业兼并重组后的优势分析, 构建了企业重组的原则性方案, 并预测了重组后可能出现的问题及解决方法, 为中小型种业企业之间的重组发展提供思路。

**关键词:** 中小型种业企业; 兼并重组; 思路

随着国务院种业新政的出台, 特别是中央提出重点解决种业发展问题后, 给种业企业下一步的发展提出了新要求, 通俗来讲就是如何进一步提高我国种业企业科技创新能力和市场竞争力。而目前我国注册的种业企业绝大多数是家庭型、经营型、单一型中小型企业(主要是县级区域内的种业企业)。如果这些企业仍然各自为政, 只关心自己的一亩三分地, 无论是市场还是效益都会受行业内规模企业的冲击, 失去发展的动力与机遇。而我国种业的发展, 中小型种业企业又是不可或缺的组成部分, 是良种推广的最后一公里的核心阶层, 在大型种业企业布局全国甚至全球大市场的形势下, 中小型种业企业如何通过自身的改变探索出一条全新的发展道路是目前急需解决的问题。

## 1 我国种业企业现状及存在问题

我国种业企业分为3种类型, 第1类是大型种业企业, 主要是上市种业企业, 这些企业具有资金、人才、技术、市场等优势, 目前正在以作物为单元布局全国市场甚至全球市场, 如隆平高科的杂交水稻、登海种业的杂交玉米等; 第2类是其他行业中的大型企业为全产业链发展而介入种业的企业, 也是大型企业, 如中化集团、北大荒、苏垦股份等; 除此以外就是区域性的中小型种业企业, 这类企业数量多、规模小, 无论从职工人数、技术力量、设备条件, 还是资本实力、市场占有率上均表现为弱势<sup>[1]</sup>。

2016年新《种子法》出台后, 品种审定制度作了重大调整, 审定品种数量呈几何级数增加, 中小型种业企业获得品种的机会增加。但由于管理跟不上、法制意识不强、监督机制缺失等原因, 造成品种跨区

域经营、种子质量参差不齐、夸大宣传, 更有套牌侵权等事件时有发生。种子市场的恶性竞争、价格战, 致使整个种业行业处于低效益无序的运行状态, 中小型种业企业生存压力进一步加大。因此, 这一问题若不解决必然会影响我国种业健康快速发展。

种业整合是一个系统工程, 是推进农业供给侧结构性改革的重要举措之一, 有利于种业企业做大做强<sup>[2]</sup>。但目前在企业重组整合方面出现一个现象, 即大型种业企业之间的重组整合工作开展得如火如荼, 而中小型种业企业却无人问津, 究其原因, 主要由于中小型种业企业在并购过程中, 受利益决定的诱惑效应, 会尽力隐藏对自己不利的信息, 产生误导行为<sup>[3]</sup>, 使得大型种业企业不想也不愿意并购中小型种业企业。而中小型种业企业发展问题又是我国种业必须要面对解决的, 为此提出如下关于中小型种业企业重组发展的思路和操作办法。

## 2 中小型种业企业重组后的优势

重组的对象主要是产权明晰、具有较强的种子生产和区域销售能力, 同时又对种业发展有信心、有决心的中小型种业企业。

**2.1 政策优势** 尽管种业新政已经出台, 大的原则非常明确, 就是通过企业兼并重组, 做大做强; 但具体如何进行兼并重组, 并没有成熟的经验。特别是以国有资产为主的大型种业企业, 资产重组的复杂性可想而知, 很难在短期内完成重组过程。同时一些以科研单位为依托的种业企业也正在进行所企分开、人员分流和性质变更的重大改革, 必将会影响这些企业的正常运行和稳定发展。民营种业企业如果能够抓住这一有限的时间, 进行联合重组, 探索一条快速做大做强的新路子, 将一定会得到国家、省、市、

县各级领导的关心和支持,由此还会得到资金、税收和项目的支持。

**2.2 竞争优势** 作为中小型种业企业,目前就种子生产经营来讲,受品种权实施单位控制,由于害怕自身市场被他人占领,在品种权运作过程中往往与品种权实施单位处于不平等交易之中,一切都以品种权实施单位说了算,受制于人。特别是近年来有一种新的倾向,品种权实施单位在县级已开始尝试建立自身的网络,这对中小型种业企业来说将会是一个巨大的冲击。但如果中小型种业企业联合起来,对品种权实施单位将会形成以市场选择品种的新格局,由以一个县级市场与品种权实施单位交易的现状改变为以一个较大范围的区域市场与品种权实施单位交易的新局面,这种交易一定会更公平,其竞争优势显而易见。

**2.3 新品种推广优势** 新品种推广是种业企业发展的基础,也是种业企业做大做强的条件。目前新品种推广主要依赖品种权实施单位的宣传,各县进行的品种鉴定往往受区域的限制,很难发现品种的潜在缺点与不足,造成品种表现在年度间、区域间存在较大差异。如果联合起来,可以在一个较大区域内对品种的丰产性、适应性和抗逆性进行鉴定,鉴定结果更加准确可靠,品种推广会少走很多弯路。在新品种宣传上,联合后如果同时在一个较大区域内进行宣传,其社会影响力会更大,新品种推广速度会更快。

**2.4 种子生产优势** 种子生产是种业企业重要的工作内容,也是种业企业利润的重要来源。根据重组企业的种子生产条件,有计划地进行区域化、规模化的种子生产,就可以充分挖掘重组企业的生产潜力。一方面能满足本地市场需求;另一方面为其他区域提供了优良种子,形成多渠道、多层次的种子生产体系,减少种子生产风险。

**2.5 市场优势** 联合重组并不是包含所有县级种业企业,而是根据县级种业企业所在的位置和地位,有条件的联合。一旦联合成功,将会跳出由品种权实施单位许可的区域销售格局,给联合单位赋予更大的销售范围,有更大的发展空间。

**2.6 科技创新的优势** 种业企业竞争的核心是种子产品,而种子产品的推出主要依赖企业的科研能力<sup>[4]</sup>。为此,许多中小型种业企业已经开展自主育

种工作,但由于受资源、资金、人才等条件的限制,大多数企业育种处于低水平改良状态,很难取得品种创新上的突破。企业重组后,由于具有规模、市场、推广上的优势,一定会受到科研单位重视与关注,可以采取合作育种、早期投入、人才培养、引进人才等多种形式从早从快地开展育种工作,将有限的资金和人才整合起来,建立起有一定高度的企业自主创新平台,避免低水平重复劳动。在品种购买上,联合企业的影响力和成功率必然高于单个企业。

### 3 重组的原则性方案

总体原则是在各合作方充分协商一致的前提下,以现有资产为基础,以现有市场不变为条件,以市场占有率提升为核心,建立区域市场上较大型的种业企业(突破行政区划,以下简称重组企业)。

**3.1 注册资本金** 以原有企业的优质固定资产和流动资产(以流动资产为主)作为重组企业的总注册资本,根据出资额的数量确定原有企业在重组企业中的股份份额。重组企业再将原有企业投资的固定资产和部分流动资产通过注资成立子公司的形式交由原有企业股东自行管理,保证资产的保值与增值。

**3.2 股东会和监事会** 由各投资人根据出资额所占比例确定董事和监事的具体人数,重组企业主要工作议程是:制订中长期发展规划、品种权运作、育种、对外合作以及对投资人的生产经营行为监督等。

**3.3 生产经营** 各投资人以各自现有的种子市场为基础从事种子生产经营活动,并对各自生产经营活动行为负责。同时根据投资人所在地区市场的特点在现有市场的基础上对相邻市场进行细分,利用合作、拓展网络等形式提高市场覆盖面和占有率。投资人在各自市场上的生产经营所得,以子公司的形式实行独立核算。

**3.4 投资与收益** 重组公司未来的主要投资项目是育种、购买品种和人才引进等,资金来源主要来自投资人,按各投资人所占股份的比例同比例投资。无论是育成品种、还是购买品种均由重组公司进行品种权运作,品种权运作的效益按一定比例留存重组公司,绝大部分效益根据各投资人所负责的子公司的销售业绩及投资比例进行分配。

**3.5 风险防范机制** 种子生产经营是个高风险的产业,为尽可能降低各投资人的风险,在种子生产、加工和销售过程中对种子质量实行全程质量控制,重组公司将采取各投资人相互检查、相互监督的方式对各投资人的种子经营行为和种子质量控制进行监控。在重组公司战略决策上,集体决策可以有效地防止重大决策失误事件的发生。

#### 4 重组公司可能存在的新问题

**4.1 与大型种业企业的竞争将会更加激烈** 目前中小型种业企业主要是品种权公司的代理销售单位,对品种权单位生产经营不构成实质性的威胁。一旦成立区域性重组公司,由于双方谈判位置的改变,一定会对品种权单位产生一定的压力,以致于会有一些品种权单位对重组公司实行封锁和制裁,或者会加快建立销售网络,自主开拓市场,使目前的种子经营格局产生变化,有可能对企业经营带来一些负面影响。但考虑到大公司大部分都是国有性质,即使有这样的想法,等到实施还会有一个较长的时间,如果能利用这个空隙,加快发展的步伐,使重组公司所在区域的种子市场占有率迅速提高,就可以变被动为主动,最终形成分工协作、互利共赢、各取所需的利益共同体。

**4.2 合作过程中责、权、利的分配问题** 合作的基本原则是不影响现有公司市场及经济利益,但重组公司早期必然需要各投资人的持续投入,特别是育种和人才引进方面,所需投入更多,所以一开始对各投资人来说必然要增加一些成本,当然一旦重组公司通过品种权运作和对外合作工作的开展,降低品种权运作成本,实现各投资人经营业绩提升,这一问题就会迎刃而解。所以各投资人必须要站在将种业做大做强的高度进行合作,不能计较一城一池的得失,只要各投资人具备战略投资的眼光,就一定能够实现合作双方责、权、利的高度统一。

**4.3 资产界定问题** 合作企业总希望将现有资产全部投入,在重组公司中占有更高的位置,但为了未来新公司的健康发展,重组公司将会制订固定资产入股的原则,并对现有投资人的固定资产进行分类

评估,经所有投资人确认同意后方可作为重组公司的资产,使得未来公司资产状况优良,保证重组公司资产具有较强的流动性和竞争力。

**4.4 投资人效益不均衡问题** 由于各投资人现有市场占有率不一致,所得收益会有一定差异。成立重组公司,由于各投资人原有的生产经营机制及市场不会发生变化,也不会受其他投资人的影响,所以各投资人仍然以现有市场为基础必然会产生收益的不均衡性。重组公司主要是为投资人提供更大的种子生产经营平台,鼓励各投资企业在重组公司平台下通过竞标形式争取更大市场空间,同时通过互相学习、借鉴与交流,可以提升投资企业的管理水平和盈利能力,逐步解决投资人效益不均衡问题。

中小型种业企业如何发展壮大,是中国种业发展无法绕开的问题。与其让这些企业在市场竞争的洪流中无序死亡,造成重大的经济损失和社会矛盾,不如通过联合重组的形式,走出困境,走上健康的发展道路。目前从中央到地方都十分重视种业的发展,如何让中小型种业企业也能通过自身的努力享受到政策的红利,是中小型种业企业人必须思考的问题。兼并重组,成立区域性较大的种业企业,扩大经营规模,提高市场占有率,提升防范风险能力,是中小型种业企业抱团取暖自救的有效措施。当然,企业重组整合必然涉及到企业自身效益,实现  $1+1 \geq 2$  是重组成功的关键,许多细节还需在重组和运行过程中不断修正和完善。

#### 参考文献

- [1] 呼格吉乐图,肖晓,肖层林,吴升高. 关于中国种业现状及发展的思考. 湖南农业科学; 下半月, 2011 (6): 15-17
- [2] 黄美霞,侯军岐,王纪元. 北京种业企业并购整合战略的建议. 中国种业, 2017 (9): 11-15
- [3] 张禹寒. 企业并购的财务风险及其防范措施. 经营与管理, 2018 (12): 106-108
- [4] 高麟,李爽,徐岩. 中国种业企业发展状况分析. 市场研究, 2015 (12): 16-18

(收稿日期: 2021-06-24)