

论我国种业战略联盟模式及实施

韩 圣 侯军岐

(北京信息科技大学经管学院,北京 100192)

摘要:当今,种业的竞争是技术和资源的竞争,归根结底是自主创新力的竞争,谁拥有了新的先进技术,培育了新的品种,谁就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。种业要想抢占市场先机,赢得迅速发展的机会,同时又不被吞并、兼并,仅靠单打独斗已经很难满足这样的目标。因此种业需要结合自身的优势,同时利用外部的资源为自己搭建一个新的平台,战略联盟为企业联合发展提供了良好的平台,也是企业寻求发展的迫切需求。

关键词:种业;战略联盟;实施模式

随着我国种子产业竞争的不断加剧,整个种子行业涌现出新的趋势和浪潮。首先,我国种业市场规模不断扩大,农作物种子行业市场规模从2007年的300亿元增加到2015年的780亿元,8年中增长了480亿元^[1],整个种业市场规模呈稳步增长趋势。随着我国种业规模的扩大,一些国外种业看好我国巨大的市场开发空间,纷纷向我国种业市场进军,他们的进入既给国内的种业带来了竞争和活力,同时也带来巨大的压力。其次,我国种子企业数量不断减少,从2011年的8700多家减少到2016年的3951家^[1]。5年间,我国种子企业数量减少了3951家,整个种业数量大幅下降,种业生存压力巨大,生存空间狭小。此外,我国种业以中小规模为主,种业注册资金在1亿元以上的仅有298家,3653家种子公司注册资金都在1亿元以下,且集中在500万~3000万元^[1],可以看出我国种业以中小规模为主,弱小企种业居多。尤其是基层的县级种子企业,既无育种基地、无产权、无技术、无资金、无品牌,竞争力又相当薄弱,处于种业价值链的末端,当外界环境变化时,该企业必然要在“物竞天择”的市场竞争中淘汰。

1 我国种业现状与问题

1.1 种业市场集中度低,规模小 据2012年统计,种业前50强销售总额达100多亿元,占比不足1/3,前10强占比约10%(相比之下,全球前十大种子企业销售额占比2/3,孟山都、杜邦先锋、先正达三大

公司营业额占比过半)。国内种业年销售额2000万元以上的不到100个,5000万元以上的约20个,1亿元以上的不到10个。其中,水稻、玉米种子市场集中度相对较高,几大行业龙头种业合计占比约为1/3。行业集中度低将导致种业市场小公司构架、小规模生产、小区域经营、无序竞争等问题^[1]。

1.2 种业与市场接轨困难 由于我国确定市场经济体制的时间较晚,受体制、运行机制以及相关法律的影响,我国种业的市场化程度低。由于我国种业体制改革滞后,原有体制对种业影响较大,导致多数种子企业很难脱离原有体制,与现行的市场机制进行接轨,竞争力弱,尤其是国有种业,过度依赖政府,缺乏市场活力。

1.3 种业技术创新不足 由于我国种业的研发主要集中于农业科研院所和农业院校,而这些研发单位和企业、市场脱节,产学研未充分结合,导致种业的研发能力薄弱,技术创新力不足,也造成一些资源的浪费。

1.4 种业研发的资金投入力度不够 科研院所和高校的经费主要来源于政府,因此会受到政府财政能力的限制,而种子企业由于自身资金的限制,研发能力更是不足,这些都会影响品种的研发和培育。

1.5 种业产权和品牌意识薄弱 由于受传统观念的影响,多数种子的开发者、生产者、经营者对作物种子认识不足,对新品种的产权和品牌意识更是匮乏。虽然我国颁布了《中华人民共和国种子法》和《中华人民共和国植物新品种保护条例》,对种子的产权和品牌的保护上升至法律高度,但是多数种子

基金项目:北京长城学者项目(CIT&TC20150319)

通信作者:侯军岐

企业还是需要—个适应和转变观念的过程。

2 国内外学者对战略联盟研究综述

不同专家学者从不同的视角对战略联盟进行了分析和研究,以下分别介绍国内外一些已有研究内容。

波特从企业战略的视角指出,战略联盟是介于企业间完全独立发展与合并发展之间的一种状态,是可以在技术方面、销售方面或资金方面等进行某—层面的联盟,从而达到联合发展却又相互不予干涉的局面^[2]。蒂斯从资源整合的视角指出,战略联盟是企业间共享资源、实现优势互补的一种合作形式,具体可以通过合作育种、合作生产、合作营销等途径实现战略联盟^[2]。

李再扬等^[3]认为我国战略联盟的数量在不断增长,虽然很多战略联盟持续时间不长,最终以失败告终,但战略联盟的形式依然是企业间合作发展的一种主流,各企业高层仍然愿意采用战略联盟的形式进行合作发展。曾楚宏等^[4]从博弈论、中间组织理论、竞争战略理论和资源基础理论4个层面对战略联盟进行了研究,同时指出,战略联盟是一种合作竞争关系,只有当合作利益大于竞争利益时,企业才能长久进行战略联盟。张永安等^[5]认为战略联盟实际上是一个复杂的系统,里面包含多个子系统,即价值链不同环节的联盟,因此,实现战略联盟的过程就是多个系统有机结合并达到“1+1>2”的联合效应。此外,他们认为目前的战略联盟不仅局限于企业间的联盟,也开始扩展到行业间的联盟,逐渐消除

了各种边界和束缚,联盟范围更加广泛和开放。张延锋等^[6]认为网络信息技术的发展,尤其我国倡导“互联网+”模式,改变并突破了以往战略联盟的形式和范围,企业间可以在更大的范围实现战略联盟,而不受时空的限制。此外,由于外部环境的变化和复杂性,战略联盟的过程必然是动态的管理过程而不是一成不变的,因此这些问题也会增加管理的难度和复杂性。

3 战略联盟及其种业战略联盟特点

3.1 战略联盟

3.1.1 战略联盟内涵 战略联盟是2个或2个以上的经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系(合并或兼并意味着战略联盟的结束)^[7]。战略联盟可以发生在合作企业的各个活动领域,也可以局限于某一具体的活动领域,例如种业的战略联盟,可以在新品种研发、繁育、生产、营销、推广等各个环节进行联盟,各方的要素投入可以重新组合,使企业资源运筹的范围从企业内部扩大到企业外部,通过资源的互补和共享提高资源的综合利用率。

3.1.2 战略联盟目的和动机 发展战略联盟的目的是为了进行市场渗透、地区准入;开发新产品、进入新领域;分摊开发费用;分散风险,降低经营的不稳定性;达到规模经济,降低成本,小规模公司联合起来与大公司竞争;分享成员在科研、管理等方面的优势;形成暂时的市场瓜分,缓和竞争。不同的行业或企业在进行联盟时有不同的动机,见图1。



图1 不同行业/企业的战略联盟动机

3.1.3 战略联盟优势与不足 一个好的联盟战略应具有以下特点:是一条贯彻始终的企业发展战略;能够用发展的眼光对待战略联盟的管理及发展;能够

协调各企业联盟之间的关系;能够建设一套好的联盟内部管理机制,以获得最大的联盟收益。

组建战略联盟具有很大的优势。通过战略联

盟可以实现规模经济,一些小企业通过联盟扩大了规模,可以借着规模的优势降低成本,产生协同效应,实现“1+1>2”的效应;可以实现优势互补,当各企业存在分散的优势,而不能发挥最大效用,通过联盟可以把零散的优势进行组合形成联盟下的综合优势,发挥最大效用;可以降低进入新市场、新领域的壁垒,通过组建联盟来增强各自实力,扩大市场份额,能够更容易进入新市场,共同克服市场壁垒;可以迅速获取新技术,在联盟过程中,各企业可以交互分享彼此技术优势,突破原有技术限制,形成新的技术优势;可以降低风险,多方联盟可以实现“把鸡蛋放在多个篮子里”,分散了不可预期的各种风险,提高了联盟的可靠性。

组建战略联盟也有一定弊端。实现联盟后,企业规模扩大,效益提高,但这块蛋糕如何分配才会公平是个棘手的问题。很多时候企业会认为付出多,回报少,分配不公。此外就是规模的扩大导致管理的复杂化,很难协调联盟企业,有时原企业员工并不愿服从新的管理者;而且在共享技术优势时,企业可能会“留一手”,并未真正拿出自己的核心技术,尽管这样做不无道理,因为联盟比较松散,一旦解体,企业就会处于不利地位,但如果企业未诚心联盟,势必导致联盟只是表面形式,而非共同创收;最后一个弊端是稳定性问题,由于各种原因,如领导风格、文化意识、战略目标等不同,使联盟很容易解体,联盟的稳定性堪忧。

综合以上分析,如果企业间有共同的目标、相似的管理风格、趋同的企业文化和价值观,同时愿意诚心联盟,共享技术优势、渠道优势、服务优势等,想共同进入新领域或开发新市场,分担彼此未知的风险,就可以组建战略联盟,实现以上优势,达到双赢或多赢的目的。

3.2 种业战略联盟特点 在整个种子产业竞争激烈的环境下,种业进行战略联盟表现出前所未有的优势和特点(图2),这些特点有利于种业规避风险,同舟共济,实现整个种子产业的大发展。

3.2.1 提升种业的技术创新力 一个种子企业要实现战略联盟,或与其他种子企业联盟,或与科研院所和高校联盟^[8]。在与其他企业联盟过程中,可以进行资源互补、技术互补等,加强企业间的交流和合作,充分利用双方优势共同发展,提升种业间的技术创新力。

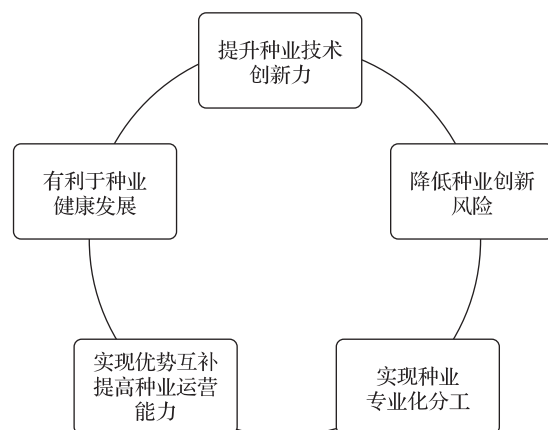


图2 种业战略联盟特点

而与科研院所和高校联盟,可以利用其育种材料、基本理论和前沿科学等一些基础性、关键性的研究和创新。这些机构承担国家重点的科研项目,有足够的资金支持和人才队伍,在对品种的研究和创新上发挥着重大作用,他们也会吸收国外先进的前沿理论与研究实践结合,研发更多的创新性技术,这对种业的技术创新有着重大意义。

3.2.2 降低创新风险 种业创新风险主要源于新品种的创新。新品种育种时间长、投入大、风险大,而最终品种的产量受自然条件的限制,季节上的时间与企业信息不对称,造成市场需求的不确定性。另外,新品种很有可能会存在一些隐性的劣质性状,但是不易被观测到,一经推广,不但会造成所投入的人力和物力的浪费,还可能会承担巨额赔偿费用。建立种业战略联盟可以利用其他企业的育种基地、种质资源、资金、技术等优势来弥补自身的不足,降低创新风险。

3.2.3 实现专业化分工 种业战略联盟可以促进种子企业间进行专业化分工,形成更强的市场优势。不同种子企业的战略联盟可以促进企业之间核心能力的融合,使种业形成新的竞争力。比如,一个企业拥有良好的育种技术,一个企业拥有很好的销售网络,另一个企业拥有规模生产的优势,如果他们形成战略联盟,将会打造分工明确的“联盟”价值链。

3.2.4 实现优势互补,提高运营能力 种业战略联盟可以实现种业间优势的互补,能够让产品率先进入市场,增强产品在新市场的竞争力,强化双方种子企业的竞争优势。还可以在此基础上加快新品种的研发,缩短投入市场的时间,提高种子销售量,扩大

市场占有率,从而提高种业的运营能力。

3.2.5 有利于种业健康发展 建立种业战略联盟可以整合、集聚联合种业的资源,形成产业技术创新资源,把种业做大,来提升种业的竞争力。种业通过战略联盟可以加快构建自身的创新机构和技术网络,全面提高种业的运营效率。种业战略联盟可以按照种业特点、区域优势和发展要求,统筹规划交易市场,引入新的交易机制,有利于种业的健康发展。

甘肃敦煌种业与杜邦先锋公司的合作证明了种业战略联盟的以上特点和优势。敦煌种业看中的是杜邦先锋优质的玉米品种、完善的质量管理体系、科学的管理经验和先进技术,而杜邦先锋公司看中的是敦煌种业多年的制种经验、育种基地以及管理团队^[9],双方的战略联盟提升了技术创新能力,降低了创新风险,实现了专业化分工和优势的互补,也提高了运营能力,有利于彼此的健康发展。

4 种业战略联盟模式及适应条件

战略联盟的形式多种多样,选择什么样的联盟模式,要根据种子企业的实际情况来确定。按照种子企业在行业中的地位,联盟模式可以是强强联合,也可以是强弱联合;按照产业链布局,联盟模式可以是横向的,也可以是纵向的,甚至是网状的。无论是哪种联盟模式,都是根据种子企业自身的发展目标而定,选择最佳的联盟模式,同时也要随着外部环境的变化进行动态调整。基于合作目的的不同,联盟种业可以选择在种子研发、种子生产、种子销售、资产和服务等各个价值链环节进行合作,具体模式见图3。

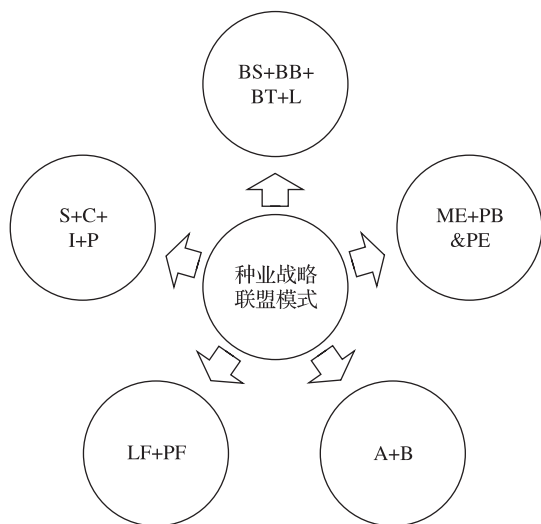


图3 种业战略联盟模式

4.1 研发联盟(BS+BB+BT+L) 研发联盟是指2个或2个以上的种子企业在研究开发新品种方面进行合作。这种合作仅限于研发领域,参与联盟的种子企业可以共享育种专家(Breeding specialist)、育种基地(Breeding base)、育种技术(Breeding technology)、实验室(Laboratory)等资源,降低开发新品种的风险,其他方面不涉及战略联盟。据统计,我国已经搜集的种质资源有39.2万份,但由于基础性研究缺失,经过研究能够成为骨干育种材料的只有5000多份^[10]。如果企业的育种创新建立在狭窄的遗传基础上,将很难培育出具有突破性优势的新品种,因此企业间应加强对有限种质资源的共享,尽量避免育成品种同质化,提高我国育种创新水平。

4.2 生产联盟(ME+PB和ME+PE) 种子经营企业与种子生产基地的联盟(seed management enterprise and seed production base)。拥有自主研发的新品种但没有种子生产基地的种子企业,可以与1个或多个种子生产基地进行联盟,这样可以免除自身建立种子生产基地的费用,也可以使种子生产基地避免基地闲置或生产的种子不佳造成的风险。

种子经营企业与种子加工企业的联盟(seed management enterprise and seed processing enterprise)。当种子需求量大时,种子经营企业可以和种子加工企业联盟,如果该种子适合就地生产,还可以减少运输、储藏等费用,从而增加收益。

4.3 销售联盟(A+B) 销售联盟也称交叉许可,这是一个比较传统的联盟模式,将不同企业的品种组合起来,可以降低交易成本,促进技术传播,增强双方市场的竞争力。种子企业可以在自己的销售领域来销售另一个种子企业的产品,可以是不同作物种子企业间的合作,也可以是相同作物种子企业间的合作。例如,A是经营水稻的种子企业,B是经营小麦的种子企业,2个企业通过联盟可以进行交叉销售,互相销售对方品种,满足经营中对不同品种的需要;再如,A是经营早熟小麦的种子企业,B是经营晚熟小麦的种子企业,通过联盟可以进行交叉销售,满足不同生长期的需要。

4.4 资产联盟(LF+PF) 资产联盟是指一个种子企业可以购买另一个种子企业的股权来实行联盟,这与普通的入股投资不同。一个种子企业在某个领域缺乏资金,就可以建立联盟,让另一种子企业来

购买自己的股权,获利后进行分红,比如经营水稻的企业A在育种、生产、推广等方面缺乏资金(Lack of funds),可以通过联盟让玉米企业B来购买股权,提供资金(Provide funds),之后对其进行分红,但这种购买股权,只享受分红,不干预该种业的经营和决策,这可以使大家共同获利。

4.5 服务联盟(S+C+I+P) 服务联盟是指各企业在服务领域进行合作联盟的方式,包括售前服务和售后服务。由于不同的企业具有不同的服务模式,导致客户在追求服务时总是感觉困惑,因为不同种子企业的服务标准不同,收费也不同,很怕受骗。因此种子企业间进行服务联盟应实现在服务领域的统一,包括标准统一(Standard unification)、费用统一(Cost unification)、形象统一(Image unification)、平台统一(Platform unification)等,完善整个种业价值链的下游环节。

5 种业战略联盟实施及注意问题

5.1 种业战略联盟产生的问题及原因 种业战略联盟是一种既合作又竞争的关系,从理性人的角度来看,每个种子企业都想从中获取最大的利益,从而导致战略联盟的瓦解和失败。如果在进行战略联盟过程中,每个企业都共享自己的资源、技术、育种基地等一系列优势,那么整个联盟就能获取最大效益。但实际情况是,企业只想共享别人的优势成果,而不想共享自己的优势条件,因为一旦联盟共享了自身的优势条件,当联盟解体后,该企业就失去了市场中竞争的优势。因此,在进行战略联盟时,很多时候会以失败而告终,具体的失败原因如下。

5.1.1 战略目标不一致 战略目标是一个企业根据内外部环境和企业自身的资源能力所设定的具有长远性和全局性的一个目标^[1]。如果联盟的种子企业战略目标不一致,如一个致力于发展育种技术,注重研发领域;另一个致力于拓展种子推广网络,注重销售领域,一个向东,一个往西,战略目标不同,发展的方向不一致,必定会导致双方战略联盟失败。

5.1.2 投入程度不平等 2个或多个种子企业间进行战略联盟,每个企业必然要拿出自己的优势资源或强项来进行投入,那么就会涉及到投入的多少问题,也可以说是公平问题。如果一个企业认为自己投入的人力、物力、财力等过多,而他人投入的过少,

就会感觉很不公平,就会撤出联盟,导致联盟解散。

5.1.3 企业文化冲突 企业文化是一个企业基于共同的价值观之上,全体职工共同遵守的目标、行为规范和思维方式的总称,也是影响企业发展的不可或缺的力量^[1]。2个或多个种子企业的联盟,在某种程度上就是多种文化的融合,如果产生文化冲突,比如企业间的愿景、价值观、宗旨等不一致,很难将彼此的文化互相融合,那必定会导致战略联盟失败。

5.1.4 缺乏信任 信任是进行任何合作的基础和先决条件。种业间进行联盟,就要对彼此充分信任,因为彼此之间是存在共同利益的,信任是实现共同利益的着手点,因此要本着真诚合作的态度进行战略联盟,但如果彼此间缺乏信任,那就产生了隔阂,失去了合作的基础,战略联盟自会解体。

5.2 成功组建战略联盟措施

5.2.1 做好评估,保持战略目标一致 在进行战略联盟前,各种子企业要仔细评估与其联盟的其他种子企业,如对方的经营范围、企业规模、企业文化、优势资源和条件等一些重要的指标,筛选与自身战略目标保持一致的企业,并与其进行战略联盟,只有目标一致,才能事半功倍,战略联盟才能成功。

5.2.2 平衡战略联盟者的投入 在战略联盟前,各种子企业根据自身的规模和实力以及优势资源和技术等来明确各自投入资源的数量、质量、时间等标准和要求,尽可能以协议或契约的形式确定下来,如以投入比例的多少决定最后产生的超额利润的比例,以免在以后的运作中,出现彼此投入不一致产生分歧的现象。

5.2.3 兼容并蓄,促进文化融合 在战略联盟前,各种子企业要充分了解彼此的企业文化,包括企业的愿景、使命、价值观、核心精神等,这些是一个企业的精髓和灵魂,只有充分熟知对方的文化,怀着包容的态度合作,才能促进彼此之间的交流,才能成功进行战略联盟。

5.2.4 预测风险,拟定对策 在战略联盟过程中,不乏会出现意想不到的风险。在遇到风险前,要事先做好风险评估,制定应对风险的对策,对遇到的风险进行规避;当风险来临时,要坚定对彼此的信任和合作,在此基础上,为了共同的利益及时化解风险,从而最大程度的控制风险,实现长期战略联盟。

农业电商平台的未来发展之路探索

——详解“互联网+农业”新贵爱种网

王伟文 孙 宁 阎 岩

(北京爱种网络科技有限公司,北京 100102)

摘要:“互联网+农业”绝不只是发展农村电商。互联网与农业的“联姻”,也远非开个农资网店那般简单。从长远发展来看,“互联网+农业”是要把互联网思维引入农业,让大数据在产业重塑中“活”起来,让农业开始变得“会思考”。此外,还要探索如何让一个农业电商平台做到中立第三方和具有公信力。爱种网通过打通农业传统行业内部农资企业、经销商和终端农户间的信息流,以一种不同于其他农资电商的商业模式和商业定位,立足于这个“互联网+农业”快速发展的时代中。更重要的是,爱种网以产业互联网发展规律和大数据平台理念,设计出紧密贴合行业需求并深度整合产业链的商业模式和系统架构,显著提高了种植业对“互联网+”的接受程度和前景预期。爱种网通过互联网的发展理念和创新模式,改变种植业的生产 and 组织形式,改变农村和农民的面貌。

关键词:中立第三方;大数据平台;打通信息流

随着“互联网+农业”、“互联网+种业”的不断发展,一些农业互联网电商平台如雨后春笋般应运而生,且不断壮大,并迅速崛起。种子企业、农商、渠道和农户也已开始慢慢尝试和习惯通过互联网在线上销售与购买种子、农资、保险和金融等产品。与此同时,众多企业也渐渐意识到,仅有线上的直销渠道还远远不够,还必须建立更加完善的线下流通服务网络,让互联网 O2O 完美结合。因此,农业电商平台的落地是关键,只有这样才能让“互联网+农业”、“互联网+种业”这一新理念新思路更加深入人心、发扬光大,让政府、农业互联网电商平台、种子农资保险金融企业、渠道和农户实现共赢!

截至 2015 年底,农村网民已达 1.95 亿,农村网民占比已达到 28.4%。且自 2012 年以来,农村网民增速超过了城镇网民,城乡网民规模差距不断缩小。但农业生产的特点依旧凸显,如市场空间大、产业落后、信息不对称较严重,大规模分散的用户,交易环节较长、交易成本高、交易可持续性不强。此前电脑和网络的低普及率限制了互联网在农村的应用,而随着手机和移动互联网的快速普及,“互联网+农业”的发展基础不断改善。农业类 APP 应用开始在移动互联网领域大量出现,互联网与农业融合,在 2015 年走上了快速发展之路^[1]。

依托于农业部种子管理局及中国种子协会的

参考文献

- [1] 中国产业信息网. 2016 年我国种子市场规模及结构分析 [EB/OL]. (2016-08-31) [2017-01-09]. <http://www.chyxx.com/industry/201608/443637.html>
- [2] 代楚艳. 战略联盟理论研究综述 [J]. 学理论, 2008 (16): 24-25
- [3] 李再扬, 杨少华. 企业战略联盟理论的新发展: 一个综述 [J]. 经济学家, 2003 (3): 99-103
- [4] 曾楚宏, 林丹明. 对企业建立战略联盟的理论解释 [J]. 科研管理, 2004, 25 (2): 93-97
- [5] 张永安, 王晓光. 略联盟理论及应用研究 [J]. 经济师, 2008 (2): 38-39
- [6] 张延锋, 刘益, 李垣. 国内外战略联盟理论研究评述 [J]. 南开管理评论, 2002 (2): 53-55
- [7] 刘超, 谢华峰. 从“囚徒困境”游戏谈种业的战略联盟 [J]. 种子科技, 2005 (1): 11-12
- [8] 焦庆清, 钱虎君, 张红生. 组建战略联盟是提高种业技术创新能力的有效途径 [J]. 江苏农业科学, 2009 (6): 467-469
- [9] 康玉凡. 种业价值链分析 [J]. 中国种业, 2008 (7): 5-7
- [10] 陈燕娟, 邓岩. 知识产权与种业战略联盟 [J]. 中国种业, 2012 (11): 16-18
- [11] 侯军岐, 白莹. 企业战略管理 [M]. 北京: 中国农业出版社, 2016

(收稿日期: 2017-01-09)