

北京种业差异化战略

杨思雨 侯军岐 靳雅楠

(北京信息科技大学经管学院,北京 100192)

摘要:北京种业产业发展整体呈“小、杂、散”的布局态势。多数企业管理理念落后,品牌缺乏竞争优势,尤其是与国际种业标准接轨时暴露出诸多问题。因而,在国内粮食需求日益严峻、农业产业态势高压下,如何保证北京种业作为“种业之都”的地位将显得尤为重要。从企业战略角度出发,本文介绍了种业企业差异化战略如何形成,从品种差异化、种业市场差异化、种业服务差异化和种企形象差异化四个方面来论述了北京种业差异化战略,并客观探究了种业企业差异化战略成功实施的企业路径。

关键词:种业企业;核心竞争力;差异化战略

种子产业是国家社会结构和产业发展的一项基础保障,同时也是国计民生的安全根基,有效保证种子产业的稳定运行,对国家粮食安全、民生工程将产生深刻的影响。我国改革开放 30 余年来,社会的进步,产业的转型无一不是建立在种业科学发展的基础之上的。现代化种业发展必须以科技为依托、创新为手段,进而得以满足农业规模生产的基本现实需求。科技兴国,粮食问题予国家来说永远是重中之重。不过庆幸的是,在刚刚进入“十三五”计划时,国内种业发展已经取得瞩目实效。目前,国内种业已经基本实现自主创新模式,并不断致力于良种的科研攻关项目,以高蛋白大豆品种为例的研究成果正式登上农业种植舞台。

基金项目:北京“长城学者”项目(CIT&TC20150319)

通信作者:侯军岐

参考文献

- [1] 吴晓玲.《种子法》三个配套规章解读[J].中国种业,2016(12): 1-4
- [2] 高云才.种业科研和应用要成为一张皮[N].人民日报,2016-12-11(10)
- [3] 邵长勇,王德成,张保友,等.种业企业“新三板”上市的利弊分析[J].中国种业,2017(2): 1-4
- [4] 君 WuXi.有的翻了不止一倍,有的却跌惨了! 20家新三板种企谁忧谁笑? [EB/OL]. (2017-05-09) [2017-05-09]. https://baijiahao.baidu.com/po/feed/share?context=%7B%22nid%3A%22news_3883814013324636104%2C%22sourceFrom%3A%22bjh%22%7D&wfr=null&fr=news_relate
- [5] 聂皖生.股票期权计划理论方案与实务[M].上海:上海交通大学出版社,2007

1 引言

北京作为全国种业创新中心、示范区,贯彻实施新《中华人民共和国种子法》(以下简称《种子法》)全面铺开,面对激烈竞争的行业环境,北京种业企业一直以科技创新为驱动,不断加强农业科技成果转化与推广应用,助力保障国家粮食安全、实现农业可持续发展、增加农民收入;从众多的种子企业中脱颖而出,担负起抗衡国际种业巨头的重任,实现企业兼并和创新步伐提速,综合实力进一步提升。

在未来市场开发中,北京种业发展实施差异化策略的现实条件表现为:(1)依据北京种业现实环境的结果。从当前市场形态来看,种业产业未建立统一规范标准,入门门槛低、产品同质化严重,其广大消费者用户未树立品牌观念,进而造成北京种业

- [6] 郭加凤.非上市股份制公司股权激励及管理层行权绩效考核研究[D].南京:东南大学,2015
- [7] 陈吉.关于非上市或挂牌种业企业股权激励策略的研究[J].中国总会计师,2012(5): 88-89
- [8] 李西根.非上市民营公司的股权激励模式设计研究[D].南京:南京理工大学,2011
- [9] 朱晶晶.我国上市公司股权激励模式效应研究[D].成都:西南财经大学,2009
- [10] 王爱学.公共产品政府供给绩效评估理论与实证分析[D].北京:中国科学技术大学,2008
- [11] 牛雪,张玉明.委托代理视角下的管理层股权激励实证研究[J].统计与决策,2013(8): 160-163

(收稿日期:2017-06-03)

在长期的国际化发展策略下未建立其竞争优势、市场地位^[1]。因此,实施差异化经营策略是经营发展和品牌树立的必经之路。(2)依据种子市场的需求变化。受到国内农业产业发展历史影响,在种业产品开发和培育期间,高产成为衡量其质量和效益的唯一标准。以玉米品种郑单 958 为例,由于其具备超强稳产、高产优势,一时席卷了全国大部分的玉米种植区域,全国已累计推广接近 5 亿亩。随着市场产业结构的变革,农产品市场基本需求特征也在发生本质转型。农民种植农产品已不再单纯的依靠高产来获得利益,进而逐步转向高产、高值的经营思路。因此,差异化经营策略不仅满足了当下农产品种植的基本需求,同时也是北京种业在长期战略谋划和未来发展的必经之路。

2 差异化战略及其必要性

美国著名战略管理专家迈克尔·波特于 1985 年在《竞争优势》一书中提出,拥有差异,才能拥有市场,为应对竞争日益激烈、高速发展的市场,企业唯有实施差异化方可立于不败之地。企业通过获得竞争优势的三大基本战略中的差异化战略形成了独特的压倒性优势,实现长远发展、持续效益^[2]。

差异化战略,又称标新立异战略,是指企业向顾客提供的产品或服务在产业范围内独树一帜,有一种或多种特质,可以给产品带来额外的加价,并获得用户和市场。如果一个企业所提供的产品或服务不仅是成本领先,而且有其他竞争企业所不具备的特性时,该企业就可以领先于行业,差异化使得该企业获得超额报酬。企业通过产品和服务改制获得的利益增涨幅度超过其付出成本,企业将获得更大的竞争优势和利润空间,差异化经营策略效益显而易见。

一旦企业差异化经营的策略被认可,它将成为促进企业利益增涨的有效方式。其主要功效表现在对 5 种竞争力量的对抗和消耗,尽管防御的方式和成本领先策略存在本质的区别。著名的经济学家波特曾提出,企业在实施差异化战略的同时必然还要接受其本质的排他性,由此最终可能以企业市场份额的降低来作为代价。企业在实施差异化经营期间可能要付出更多的额外成本消耗,甚至整个市场内所有消费者都对企业产品特征有所认知和了解,但也不一定愿意支付相应的费用来购买其高价位的

产品^[3]。

差异化经营策略的经营特征表现如下:(1)通过其产品或服务具有的优质特性,使顾客对其产生依赖,当它的价格发生变化时,由于顾客的价格弹性较低,差异化经营策略的实施相当于产业领域内的一个“保护带”,使得企业依靠产品优势长期获得超额利润^[3]。(2)消费者在长期实践中对市场产品的品牌有了认知和肯定,使得行业细分市场进入有了一定的障碍。一旦有新的企业或品牌加入其中,其首要任务就要想方设法打破品牌产品在消费者心目中形成的固有认知和独特影响,由此必然要付出更多的代价和成本。(3)差异化经营策略有利于边际收益的提升,从而使得企业在和供应商谈判合作时具备讨价优势。(4)购买者由于没有可做比较的同类产品,使得他们必须付出高价消费支付企业产品。(5)差异化经营将会产生相应的递延效应,一旦消费者重新选择产品服务,将要付出更多的代价和成本。

差异化经营的劣势和不足之处有:(1)可能丧失部分客户。假如企业在市场竞争中遇到依靠成本和价格优势争夺市场对手,诸多原有的消费者可能会倾向于后者,去购买更为廉价和低效益的产品。(2)消费者获得的产品差异化程度锐减。当用户越来越精明时,会选择性放弃产品的差异化,使企业为差异化付出的成本难以收回。(3)同业竞争者对差异化的仿冒,大量的山寨、模仿使得产品间的差异大大缩小,企业的收益受到冲击。

3 北京种业差异化战略内容

所谓差异化,即产品在市场地位中无法被完全替代。北京种业差异化战略实施可以从 4 个方面入手,即市场、品种、服务和企业形象。

3.1 品种差异化 品种差异的方式是企业依靠自身技术或设备效应,生产出在质量和性能上明显高于同行业的不同企业产品,亦或者企业能够发现并满足其他商家忽视的消费诉求,从而形成了各自的细分市场,使产品的利润空间获得增大。以登海种业选育的登海 618 玉米种子为例,该品种夏播生育期比传奇种子郑单 958 至少早 5 天,同时还具备超高的产率、抗倒伏和高品质特征,且便于机械大面积收割作业。经过专家测产验收,10 亩夏播高产田平均产量更是达到 1105.10kg/667m²,刷新了中

国玉米高产纪录。基于此,登海 618 玉米种子的产品品质远高于其他同类产品,通过实现差异化,从而吸引了众多的农民购买,推动了公司业绩的大幅增长。

若想使产品实现差异化,就要不断大力研发新产品。新产品开发是决定一家企业的市场竞争能力和市场适应能力最关键的条件。想用产品来吸引客户,那么就一定要提高自己的科研与发展创新能力,重视研发的投入,考虑到竞争企业的优势与劣势和新技术的发展动向,依据市场的变化趋势和需求来开发新产品。

新产品类型的开发具备高标准、高起点、高技术等优势,其次在新产品开发期间,企业还可以对其性能进行多样化技术开发,创新产品优势特征,具备差异化性能,做好人无我有,人有我新,真正依靠产品的性能优势获得市场竞争,实现特色经营和计划。另外,还需要特别注意到,新产品的开发既包含一种新技术的应用,同时也涵盖了对旧产品的重新利用和技术升级,进而创造出新用途、新用户。甚至还要将需求和产品开发进行紧密相连,制造出满足用户实际需求的市場性产品^[4]。

3.2 种业市场差异化 它是指企业要根据市场的现有环境和条件制定差异化的经营、经销计划。大致可分为两种实现途径,即分销方式和市场定价的差异化^[5]。价格差异化是要求企业根据产品的市场定位、产品性能和生命周期等要素来对其价格作出计划。分销渠道方式的差异化,则要求企业需要根据市场细分特征进行不同的渠道经营。分销渠道通畅有长、短、宽、窄之分,渠道长短即产品从企业到顾客手中所经历的层次数目;分销渠道的宽窄则表示同一层面上中间商的多少,直销或独销方式就是窄渠道的基本表现^[6]。

例如种业电商改变过去那种通过分销渠道层层向下销售种子的做法,减少了中间环节的加价,消除了种子资源分配的浪费,直接面向农民销售,使得农民的购买价格大大降低,种业企业和农民实现共赢。“互联网+”这种新的渠道意味着公司不用受制于分销商、零售商,也不用承担巨额的库存费用。实际上,它实现了最佳的效益循环。

低成本、高回报,进而保证了企业的盈利能力。产品差异化的一项基本手段就是价格的差异化。从

根本上讲,企业可以根据不同的条件,如产品质量等级、市场区域、细分市场、消费心理和季节特征等制定出高、中、低 3 个价格档次。通常而言,对于高品质、高效益的产品必须要实行高价位经营,从而满足高消费需求的顾客需求;对于大众化的产品品种和类型则需制定中、低的销售价格,从而迎合广大基层客户的市场需求。

精确、科学的价格定位策略,不仅需要企业经营者对市场波动、消费者心理进行准确的把控,同时还要进行适宜性微观调整,从而才能保证其在激烈的市场竞争中始终盈利。其次,拓展分销渠道也是产品差异化的一种典型代表。企业在进行分销渠道策略制定时通常要受到以下几种因素的影响,即企业自身状况、市场变化特征、产品性能和政府法规政策的限制等。对于同类产品,企业应立足产品自身特征采取有效、科学的分销渠道。对于一个特定的市场,直销或独销的力度越大,其渠道就越窄,市场细分也就更为微观化。而如果企业要将某块市场做大、做强,则必然需要各方面的通力协作,不断吸纳不同级别的代理商、经销商等,将分销渠道变宽拉长。

3.3 种企业形象差异化 企业社会形象的优劣是企业对社会责任认知履行的一种反映,优良的社会形象是企业软实力的表现。企业的生产经营活动涉及股东、上下游企业、员工、社会舆论界、政府等基本公众,每个企业在其特定的公众心中都会印有自己的形象,从而使其对该企业的产品发生偏好。

企业形象定位也充分反映了企业试图为自身树立一个积极、良好的形象,这对于企业的长足发展无疑是大有裨益的。诸如“我们是一个愿意承担责任的企业”、“我们是一个在技术上卓有成效、健康成长的企业”等,企业间竞争日益激烈,良好的企业形象已成为影响消费者购买的重要因素之一。

如,北京屯玉种业不断致力于技术升级、产品转型和品牌拓展的经营方针。在中化、中信等央企纷纷涉足种业企业的环境下,北京屯玉种业认识到种业全球化战略和保障粮食安全的发展趋势未来将由大型种业集团来引领。屯玉种业积极吸收各集团的战略投资,充分利用央企的战略引领和品牌、技术和资金优势,不断实施科技兴企、品牌优化策略,通过实施产供销重组、质量监控等方式,实施经营的标

准化、精细化、过程化控制,建立并完善了工艺信息化平台。全力建设更加科学的商业化育种体系,稳固增强核心竞争力,进一步推广品牌影响力,扩大市场份额,实现企业健康快速发展。

3.4 种业服务差异化 当今市场已逐步变为买方市场,产品的大量同质性,服务的数量和质量越来越成为企业获得成功的关键。区别服务的优劣标准主要有安装、用户培训、咨询、维护等,按照客户需求,产品服务实现差异化,并有望在后期更加全面。

随着当下国内农业基层消费需求的日益凸显,其消费服务的理念也在发生着本质变化,人们对种业产业的需求已经不再是单纯的质量性能,更多向服务方面转变。新形势下,北京种业企业应将产品服务趋于完善,坚持以市场需求为导向,服务广大受众农民,在保证农民收益的前提条件下,运用战略性、前瞻性的目光对种业发展重新定位。

由于种子产业的特殊性,气候、季节、人员等不同条件和因素都将会对其培育结果产生影响。因此企业必须根据种子的品质特征,充分考虑售前、售中和售后各个环节的标准操作。新兴种业电商阿哥汇、云农场等清晰地认识到在当今社会,单纯买卖环节的种业经营已不再适用。当下种业产业发展已经达到一个全新的历史高点,市场竞争比拼重心开始向服务的精确化、人性化和个性化方向倾斜。基于此种市场形态的日益深刻发展,越来越多的种业电商开始依靠不断革新自身服务标准、制定个性化服务方案、完善服务流程等措施来保障基层消费需求的实现。其次,还进行选派企业资质良好的育种专家、种业顾问,对每位农民进行品种种植的指导、技术咨询、农机服务、售后回访支持,让每一位农民不再因自身水平有限而无法高效种植良种。

4 种业差异化战略的实施模式

4.1 精细专业化战略 这是根据多数中小种业企业规模较小、资源较为有限等特点而实施的一种战略^[7]。所谓“精细”是指中小种业企业要依据市场进行细分,找到市场中的中空区域,甚至是空白市场;所谓“专业化”就是指中小种业企业要具有一定的专业技术储备,从而有效地为目标市场提供具有差异化细分产品。

中小种业企业由于自身能力和相关资源的限制,往往无法产出多种产品,实施多元化战略,对企业的自身资源实力优势进行归并,并通过发挥其作用来实施专业化经营策略,继而获取一定目标的竞争实力^[8]。

4.2 依附战略 依附战略是指企业在经营发展过程中,将自身管理和经营任务自主的并入某个规模较大的企业产业链内,从而获得市场竞争优势。众多大企业虽然拥有庞大的资金实力、多元的销售渠道和良好的市场形象,但是由于相关资源、成本、科技水平、递延时间效益的限制,难以自行发展种业相关产业,更加愿意以某种并购整合的方式,扩大本企业的营业范围。因此,一些种业企业就可以充分利用自身资源为其提供所需要的产品和服务。此外,也通过依附大企业的优质无形资产来包装自己、发展自己。目前,众多大企业意识到种子行业是立国之本,是一切命脉的经济基础,基础不搞好,哪里来的上层建筑呢?然而由于大企业自身十分庞杂,难以自行发展种业,因此采用投资一些具有一定科研能力的种业企业是其最好的选择。

参考文献

- [1] 侯军岐. 我国种业企业核心竞争力及其培育 [J]. 西北农林科技大学学报:社会科学版, 2016 (4): 116-122
- [2] 迈克尔·波特. 竞争优势 [M]. 陈小悦, 译. 北京: 华夏出版社, 2003: 10-15
- [3] 王宏. 企业实施差异化战略研究 [J]. 生产力研究, 2007 (1): 111-112, 125
- [4] 王剑. 隆平高科杂交水稻种业差异化战略研究 [D]. 长沙: 湖南大学, 2009
- [5] 杨加陆. 中小企业管理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005
- [6] 菲利普·科特勒. 营销管理: 分析、计划、执行和控制 (第十版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001: 43
- [7] 戴维·亨格. 战略管理精要 [M]. 王毅, 译. 北京: 电子工业出版社, 2005
- [8] 马燕翔. 企业如何有效实施差异化竞争战略 [J]. 技术经济, 2004 (5): 18-20
- [9] 张占东. 企业竞争中的产品差异化战略研究 [J]. 经济经纬, 2002 (3): 51-53
- [10] 于坤章. 论企业差异化战略 [J]. 财经理论与实践, 2001 (2): 18-20
- [11] 侯军岐, 王卫中, 牛军让. 产业整合理论与中国种业整合 [M]. 北京: 中国旅游出版社, 2011: 156

(收稿日期: 2017-05-26)