

# 中江种业之路——明道、借势、创新

蒋红云

(江苏中江种业股份有限公司,南京 211500)

当下之中国,各行各业都处在残酷的市场淘汰过程当中,说白了就是要减少库存,淘汰落后产能,达到供需平衡乃至产品升级。面对减少产能、低价冲击、跨界对手来袭,未来数年江苏中江种业的应对策略如下。

## 1 虎距龙盘,明大道者方可图谋天下

在中国经济改革这波大潮中,种业还算是幸运的,多年来仍在持续发展。但新《种子法》的出台,种子企业将不可避免地要发生大量破产、倒闭、兼并现象,全国种子企业总数量已从2010年的8700家下降到2016年的4316家。因此,所有种企都要做好应对之策。目前,我国的农业正处于农产品相对过剩阶段,倒奶、抛荒等现象早已出现,美国农业发展的过程就是中国农业的一面镜子。

这次农业去产能是政治任务,目的就是要干出效果来,彻底击溃产能过剩和萧条的预期,再重新返回扩张周期,然后才能重新上产能。所以,种业这波危机是在政策与市场的双重挤压下爆发的,调整幅度之大,阵痛之深远,恐怕会超出很多人的想象。

国家供给侧结构性改革的意图就是先用市场衡量一下各地种业的产业竞争实力,然后根据市场份额分配补贴,扶持优势产业集群发展,满足农业的需求。看看世界范围内的石油、石化、煤炭、钢铁都快跌成了白菜价,农业包括种业也都一样,只不过是开跌时间的先后而已。但是“危机”一词,亦一语三关。强者,看见的必然是机会;弱者,看见的会是危险;庸者,看见的定是死亡。

我们搞种业的要清楚地意识到这波农业政策调整与市场出清,国家已经给了企业足够多的预警时间,但是大多数种业仍沉浸在过去的惯性思维当中,对产业链条上的重大变化充耳不闻。比如玉米临储取消,2015年初国家财政部部长在清华大学的演讲中已经略有涉及,随后国家发改委、粮食总局、国务院农业农村发展研究中心,都多多少少在不同的场合透漏了此意,尤其是李克强总理在2016年两会期间答记者问的时候就已经差不多明确了这层意思,2017年中央1号文件也有多处涉及。但是大家都习惯了原有的路径思维,固执地认为粮食安全是

外建设销售网络,为当地农民提供全程社会化服务,把中国的优良品种、优质服务、先进种植方案与世界农民共享。

## 参考文献

- [1] 刘石. 种子产业的价值空间[J]. 种子世界,2012(5): 54
- [2] 韩长赋. 以新的发展理念引领现代农业发展[J]. 农民科技培训, 2016(2): 4-6
- [3] 白晓磊. 江苏种业市场现状与结构优化研究[D]. 南京:南京农业大学,2016
- [4] 张占耕. 新时代中国特色农业现代化道路[J]. 区域经济评论,2018(2): 102-111
- [5] 韩长赋. 改革释放种业活力[J]. 农家参谋:种业大观,2014(5): 4
- [6] 杨直民. 我国种子科技发展历程述略[J]. 古今农业,2001(1): 50-55

- [7] 刘艳军,戴君惕. 毛泽东和农业“八字宪法”[J]. 毛泽东思想研究, 2000(1): 52-55
- [8] 姜春云. 创建种子工程 推动农业上新台阶:在全国农业种子工作会议上的讲话[J]. 农村工作通讯,1995(10): 4-7
- [9] 农业农村部办公厅. 余欣荣副部长在全国现代种业发展推进会议上的讲话(摘要)[J]. 农业情况交流,2018(1): 3-4
- [10] 农业农村部种子管理局. 中国种业发展报告[M]. 北京:中国农业出版社,2018: 16-18
- [11] 农业农村部种子管理局. 2017年中国种业发展报告[M]. 北京:中国农业出版社,2018: 91
- [12] 姜淑荣,陈丽娟. 我国农作物种质资源保护与利用成效显著[J]. 中国种业,2017(4): 41
- [13] 农兴. 加大创新弥补种业短板[N]. 经济日报,2018-04-24(013)
- [14] 刘石. 种业的大并购浪潮[J]. 农经,2017(9): 76-79

(收稿日期:2018-05-14)

国之重器,生死之道,国家必定会全力保之。须知,中国这次的供给侧改革是效率革命,第一个要革的就是传统农业的命,而种业作为传统农业最前端的行业,必定首当其冲。玉米之后,水稻、小麦也不会独善其身。

## 2 聚力前行,借势而起必成当世之业

不知宏观者无以谋微观,不知未来者无以谋当下,不知世界者无以谋中国。眼下,资本正在驱动中国种业形成一种向前向上的新经济循环周期,对冲旧经济、旧循环,将来注定会打开种业新一轮的上升空间。

据2014年的统计数据,全国种子企业销售收入794亿元,利润75亿元,居世界第2位。当时有分析认为,中国种业市场前景广阔,有望在2015年突破1000亿大关。但在这轮周期开始前,资本+大型企业就开始兼并与围猎一批种子企业于此役,然后重新洗牌,开启新一轮的种业景气周期与扩张周期。目前中小种业图存的唯一办法就是现金为王,减少负债和各种支出,避免贷款违约和同业贸易纠纷,以待时机;大型种企可以逆势抄底,进行低成本扩张和全国布局,但是盲目冒进的种企估计就悬了,前车之鉴太多。

展望未来市场,行业与行业之间越来越没有明显的界限,比如上游的大型化肥、农药企业会向最前端延伸,下游的大型粮食贸易企业、畜牧养殖企业、饲料加工企业也会向上游逐渐扩张。而我们种业现在最怕的就是跨界对手,因为他们不会按照我们种业原有的规则出牌,尤其是他们企业的体积和容量都是种子企业的倍数计,根本不是一个数量级,而且我们与他们在管理能力高低、战略定向上的谋划之差距并不是一时就可以追赶上的。

未来数年,种子企业最好的应对策略可能是产能收缩、库存清空、抱团取暖,等待市场出清,同时积蓄能量。目前形势下,这可能才是对“藏粮于地、藏粮于技”的正确理解。

一个种子企业崛起的关键是要建立自己的核心技术,那就是产品链。如果没有自己的产品链,不可能把企业做大做强。现在种子企业的差距就是体现在创新能力上。没有产品链,所谓的创新能力就是不可持续的;有了产品链,面对各种局面,我们都能进退自如。只有选择权掌握在自己手里,方可立

于不败之地。很多实例证明,多数情况下,出巧不胜。

长期以来,中国种业研发的核心是在科研院所而非企业。据悉,我国88%的品种出自科研单位,从江苏到全国的事实都表明,目前大面积推广的品种都是企业从科研院所购买、引进的。例如水稻品种深两优5814、Y两优1号、淮稻5号、南粳9108;小麦品种济麦22、鲁原502、山农20、西农979;玉米品种郑单958、京科968。《2016年中国种业发展报告》表明,无论是两杂种子,还是常规稻麦,或是油菜、棉花,推广面积列前10位的品种基本上都出自科研单位,只有玉米品种先玉335、德美亚1号是企业育成的,但那是外国企业。外企育种有近百年历史,而我们满打满算才17年。

品种创新的主体未来一定是种业企业,这是方向、趋势,但这需要政策引导,时间过渡。科研院所有着数十年的资源积累和人才传承,而且是系统传承,企业最多只有10多年的育种进程。一方面要加大研发投入,充分利用现代生物技术成果,在种质资源利用、育种技术方法、新品种培育、产业配套技术等方面实现创新,提高品种选育的速度和效率。按市场的需要培育品种,在育种手段上充分利用分子辅助育种基因编辑技术,从传统育种的偶然成功进步到必然成功。另一方面,要充分了解种子市场,以市场需求为导向,使企业向科研、生产、销售一体化的方向发展。通过战略布局,顶层设计,再加上市场调控,从决策落实到行动。

对于中江种业而言,考虑到我们所处的区域位置 and 市场需求,应按照“省内常规稻麦业务深耕,杂交水稻业务南下,杂交玉米业务北上”的“南下北上”发展战略,继续围绕育繁推一体化的发展目标,加大改革力度,加快拓展步伐,形成科研、生产、经营三大布局。

为此,中江种业2013年成立了江苏现代种业发展研究院,拥有省级企业院士工作站、江苏省杂交水稻种质改良与繁育工程技术研究中心和杂交水稻南方稻区企业区试平台,专职科研人员32人。目前拥有自主知识产权的国审、省审品种已达40多个,已取得植物新品种保护权的品种18个,2017年又有3个品种通过国审。为了弥补自身科研的不足和育种发展的需要,中江种业与谢华安院士团队围绕杂交

籼稻抗稻瘟病育种展开全面交流、合作;与李家洋院士团队共建的分子功能基因育种平台全方位融合,在水稻的壮秆大穗理想株型育种上取得成功进展;参加了万建民院士主持的“长江流域杂交水稻协同创新中心”;与先玉335育成人柏大鹏博士团队成功牵手,在玉米主产区全面开展杂交玉米新品种合作选育和开发;在袁隆平院士的推动下,2013年其创建的安江水稻研究所整体加盟中江种业;2017年上半年中江种业与省农科院粮作所王才林博士团队签定了“优质食味粳稻新品种联合(攻关)育种及合作开发”战略合作。通过与院士及科学家团队的合作,技术支撑平台建设取得较好进展,有效提升了中江种业杂交水稻、杂交玉米的科研育种能力。

聚力前行,借势而起,就是为了进一步提升中江种业在水稻、小麦、玉米的商业化育种科研能力。这是一个以中江种业为主体来推动的商业化育种计划,聚合行业最优势的主体资源,在资金的扶持下,加速培育适应市场需要的水稻、小麦、玉米新品种,提升了中江种业的整体市场竞争力,保障了企业的可持续发展能力。我国前些年的高产,是以很多的劳动力、很多的化肥和很多的农药去支撑的。希望通过中江种业的商业化育种,我们未来的新品种必须安全、高效、轻简,适合机收,少用化肥、农药和水资源,资源集约、环境友好,争取5年之内有一个脱胎换骨的变化。

### 3 种铸基石,创新为本再塑行业尊严

种业是农业的源头,其发展、转型、升级可以推动整个农业产业的发展。产业化升级意味着组织化、机械化程度的提高,所带来的最直接变化就是土地集约、机械化种收、规模化储运、烘干,实现产业化目标等方面更高、更新的要求。在此背景下,中江种业需要尽快培育、推广满足产业化需求的新品种,实现品种升级换代,否则除自身丧失市场竞争力之外,还将制约农业产业化整体步伐。

为此,中江种业重新认识科技创新问题,一个是方向,明确企业到底要做什么,怎么做和谁来做;二要明确创新投入的方式与方法。不同企业会有不同的答案,有些是共同原理,有些是个性需求。尤其是随着基因编辑技术和生物育种技术的成熟与产业化趋近,将来品种的创新也会越来越多,如果我们的思维和意识还是停留在人云亦云的阶段,会发现自

己越来越看不懂这个世界。

另外,江苏中江种业应该早做准备,储备相关技术工具和中间产品,处于随时可用的状态。利用基因组编辑技术定点敲除不利基因,从而实现目标性状的精准改良,无疑会大大提高作物定向遗传改良效率。所以,一家有追求的种子企业首先要有过硬的育种技术储备,才能载着优良基因性状占领市场。将来,各个主要企业都会获得基因组编辑技术来源,互相竞争的焦点又会回到产品上。

种子企业除了自己的技术创新外,最重要的就是各种的风控能力。我们要把整个市场想象成海洋,这个海洋由红色和蓝色海洋组成,红海代表现今存在的所有产业,这是我们已知的市场空间;蓝海则代表当今还不存在的产业,这就是未知的市场空间。那么,蓝海战略其实就是企业超越传统产业竞争、开创全新市场的企业战略;红海是竞争极端激烈的市场,但蓝海也不是一个没有竞争的领域,而是一个通过差异化手段得到的崭新的市场领域,在这里,企业凭借其创新能力获得更快的增长和更高的利润。中国种业已经进入“后红海市场”的再造时期,而革新必然来自新进入者的“破坏式创新”,它们会打破固化的行业垄断格局与产品创新困局,构建完善的产品链,这是进行全方位创新的能力基础。

粮安天下,种铸基石。农业是国民经济的基础,种业又是农业的基础。但种子却是低价、微利的商品,再加上同行之间的互相压价,白皮袋泛滥,对知识产权的漠视,严重挫伤了行业的创新动力,使得整个行业价值越发显得卑微。高昂的品种权益费用,居高不下的运营成本,导致企业无暇顾及给员工一个有尊严的收入。这也是近年来国内种企人才大量涌入跨国企业及合资企业的重要原因。目前,整个行业职业素养缺失、诚信意识弱化,缺乏行业尊严,在市场竞争中处于最低端,这种局面必须打破。

未来,江苏中江种业能够走多远,取决于其创新的基因,这会是一个谁有更好技术谁赢的年代,靠技术才能真正实现边际成本递减和边际收益递增。

这道坎,跨不过去是苟且,跨过去了就是远方。

(修回日期:2018-05-15)