

农业科研单位所办种业公司“去”与“留”

——以中国农业科学院棉花研究所为例

黄殿成

(中国农业科学院棉花研究所,河南安阳 455000)

摘要: 1985 年我国科技体制进行改革,农业科研单位开始成立种业公司。经过多年发展,总体而言,种业公司可以复制的成功经验并不多。以中国农业科学院棉花研究所为例,指出农业科研单位所办种业公司存在优秀经营人才匮乏,事企管理界限模糊,产权不清、权责不明,激励机制失衡,职称晋升困难等问题,探讨国家政策对于中央级农业科研单位的功能定位,提出中央级农业科研单位对所办种业公司实行完全剥离的建议。

关键词: 科研单位;种业公司;历史进程;问题;定位;建议;展望

Should Seed Companies Established by Agricultural Research Institutions be Continued or Divested : With CCRI as an Example

HUANG Diancheng

(Institute of Cotton Research, Chinese Academy of Agricultural Sciences, Anyang 455000, Henan)

20 世纪 80 年代中期,我国拉开科技体制改革的大幕。科研单位纷纷开办企业,进入经济建设主战场,农业科研单位也不例外。起初,农业科研单位所办种业公司曾被寄予厚望。经过多年的摸爬滚打,所办种业公司的发展整体上似乎距离最初的期望值有不小距离,可以复制的成功经验并不多,有的教训却非常深刻。目前,农业科研单位科技体制改革逐步进入深水区。所办企业何去何从? 结合多年的工作实践,探索中央级农业科研单位所办种业公司的内在发展规律,以期对所办种业公司的归宿提供决策参考。

1 农业科研单位成立种业公司的历史进程及贡献

1.1 农业科研单位成立种业公司的历史背景 1985 年 7 月中共中央国务院发布《关于加速科技体制改革的决定》,揭开了中国农业科技体制改革的序幕。农业科研院所兴办科研型企业是体制改革的重要内容

之一。1986 年 9 月原国家农牧渔业部出台《关于农业科技体制改革的若干意见》,要求农业科研院所调整研究方向、任务及专业结构,促使科研与市场结合,鼓励科研人员进入经济主战场,在市场寻找课题,加快实现科技成果市场化、商品化、产业化^[1]。2000 年 7 月《中华人民共和国种子法》颁布后,县级种子公司垄断县域市场的地位被打破,种子市场得以全面放开,农业科研单位开办种业公司如雨后春笋般涌现出来。

1.2 中国农业科学院棉花研究所成立种业公司的历史进程 1985 年中国农业科学院棉花研究所(以下简称中棉所)响应国家号召,成立科技开发处,以事企一体的方式进入经济建设主战场,开展对自育棉花品种的经营推广工作,开发创收主要用于为职工谋取福利,弥补科研创新经费的不足。1993 年中棉所成立科技贸易公司,正式拉开通过“公司制”组织形式推广棉花品种的序幕。1998 年前后,中棉所在全国范围内,分别与 5 家地方种业公司合作,共同出资,强强联合,成立 5 家合资公司。合资公司依托中

棉所技术优势、品种优势,地方种业公司生产优势、市场优势,在当地推广中棉所系列品种,服务当地广大棉农。2006年中棉所对科技贸易公司进行股份制改制,改变单一投资结构,实现产权多元化,成立中棉种业科技股份有限公司(以下简称中棉种业)。截至2023年10月,中棉所拥有30余家所办企业。

1.3 所办种业公司的历史贡献 农业科研单位所办种业公司,在特定历史条件下,为促进科技成果转化、农业科研单位的发展作出了贡献。主要体现在以下4个方面:一是增加科研单位职工收入,二是弥补科研单位经费的不足,三是提高科研单位在市场上的影响力,四是助推科研单位申报成果奖。另外,在促进农民增产增收、创造社会效益方面,所办种业公司的贡献同样可圈可点。

例如,中棉所科技贸易公司作为中棉所最早成立的种业公司,据不完全统计,在1994—2006年的十多年间,母子公司累计创收5000万元以上。公司经营期间,种子销售额的4%~6%作为课题组的品种使用费,反哺科研,用于进一步开展研究工作;上交所里的创收,用于在职职工发放奖金和退休职工发放共享奖。期间,中棉所29、中棉所41等公司主推品种,因为其领先的科技含量、过硬的种子质量、优良的售后服务,棉农植棉产量得到显著提高,收入大幅度增加,受到棉农广泛好评,市场份额不断扩大。中棉所41于2009年获得国家科技进步二等奖。

2 农业科研单位所办种业公司存在的问题

2.1 优秀经营人才匮乏 人才是第一资源。经理在种业企业发展中具有举足轻重的作用。农业科研单位可谓人才济济,但是,市场经营对从业者的素质要求与对从事科学技术研究的要求大相径庭。谙熟政策法规、通晓种子技术、市场意识敏锐、开拓能力较强、沟通能力良好、心理承压能力较强是对种业经营性人才的基本素质要求。农业科研单位所办种业公司的经营管理者,大都来自农业科研单位内部,国内众多农业科研单位多年的实践表明,尽管优秀的经营人才确实存在,但总体而言,真正胜任经营岗位职责的仍然不多。如中棉所某所办种业公司,在2013—2023年的十多年来,经理职位频繁易人,这一现象背后固然交织着复杂的因素,但无疑也凸显了要想寻觅并留住一位卓越的经营管理人才是何等的不易与宝贵。优秀经营人才匮乏,是农业科研单位

所办种业公司面临的普遍问题,是所办种业公司在市场竞争中难以取得竞争优势的重要原因之一。

2.2 事企管理界限模糊 农业科研单位与其所办种业公司属于两种不同类型的社会组织,其组织体制、运行机制差异很大。目前,尽管所办种业公司成立了股东会、董事会、监事会,但主办单位往往仍将其视为一个附属的职能部门来对待。这种管理模式的根源在于,农业科研单位作为种业公司的主要股东,且所办种业企业的经理往往来自农业科研单位内部,在其职称和职务晋升等事项方面会受体制束缚。另外,农业科研单位的领导层,虽然在各自的专业领域内造诣深厚,但在面对种业公司的市场战略与经营管理决策时,会因市场经验与实践知识的缺乏,而难以做出完全契合市场规律的判断。

2013年9月中棉种业增资扩股,中棉种业10名股东与苏州金稼九鼎创业投资中心(有限合伙)(以下简称金稼九鼎)及烟台昭宣元盛九鼎创业投资中心(有限合伙)(以下简称元盛九鼎)签署了《中棉种业之增资扩股及股权转让协议》和《中棉种业之增资扩股及股权转让协议的补充协议》(以下简称《补充协议》),该《补充协议》中约定,若中棉种业未达到协议中相关业绩及经营指标的要求,金稼九鼎及元盛九鼎有权要求上述10位中棉种业股东,回购其持有的中棉种业的全部或部分股份。但是,由于行业竞争加剧以及其他原因,中棉种业2017年和2018年的利润都不理想^[2]。2018年4月一场涉及中棉种业10名股东与金稼九鼎及元盛九鼎之间的高额诉讼正式拉开帷幕,诉讼标的额高达6000万元以上。在企业经营过程中,遭遇法律诉讼虽属常态,但此案的特殊性在于其波及范围扩展至中棉所,核心原因之一便是中棉种业的非有限责任公司身份。尽管历经数年法律博弈,该案最终在2022年12月以中棉种业10名股东的终审胜利告终,然而,这一事件为中棉所敲响了警钟,揭示了潜在的巨大风险隐患,其教训之深刻,不容忽视。

2.3 产权不清、权责不明 农业科研单位与所办种业公司分别属于事业法人和企业法人,本应作为两个独立的法律实体,各自拥有并清晰界定其财产权和知识产权。然而,在实际操作中,无偿或低价占有、使用对方财产权和知识产权的现象屡见不鲜。以农业科研单位为例,为支持所办种业公司的发展,有时

会出台相关政策,规定自育品种只能由所办种业公司生产经营。这一初衷虽好,却在实际执行中引发了新的问题。在品种使用权转让合同的签订过程中,种业公司可能会故意压低转让价格,而在合同履行阶段,又可能以类似理由推诿责任,不完全履行承诺。对于品种培育人而言,往往因顾及人情关系导致植物新品种权的低价转让,进而损害了育种家的切身利益,挫伤了他们继续从事新品种研发的积极性。产权不清、权责不明,导致经营者没有真正的经营权,相应带来经营者对亏损不负责,或者仅仅负盈不负亏,甚至亏盈都不负责的情况出现。

2.4 激励机制失衡 在改革初期因为从事产业开发的人员收入相对较高,所以对科研人员尚有较强的吸引力。2016年11月为加快实施创新驱动发展战略,激发科研人员创新创业积极性,在全社会营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的氛围,中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于实行以增加知识价值为导向分配政策的若干意见》。该文件的贯彻落实,使得农业科研单位对著作权、专利权、植物新品种权等科研成果的奖励力度大幅度提高,科研人员的收入显著提高。当前,愿意转行从事产业开发的科研人员寥寥无几,尤其是年轻的科研人员。2023年中棉所制定文件,鼓励科研人员从事产业开发,响应者寥寥无几,最后仅有1人报名,而且在随后的1年内,报名者又重新申请返回到科研岗位。目前,产业开发岗位对科研人员而言,已经时过境迁,失去吸引力。

2.5 职称晋升困难 受国家或单位各种评价机制的影响,种业公司经营人员在职称晋升等方面缺乏竞争力。

3 中央级农业科研院所的定位

3.1 政策对中央级农业科研院所的定位 2011年3月23日制定出台的《中共中央国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见》指出,从事公益服务的事业单位,保留事业单位序列,并强化其公益属性。农业部发布的《关于促进企业开展农业科技创新的意见》对农业科研院所和企业在创新方面承担的职责作出进一步明确,即中央级农业科研院所、高等院校着重加强基础研究和战略性、前沿性、公益性研究;地方农业科研院所、高等院校着重解决本区域农业产业技术需求,开展应用研究;企业着重开展应用技术研发。这些文件表明,在建设国家创新体系

和事业单位分类改革中,农业科研单位要逐步以科技创新为主,助推企业成为技术创新主体^[3]。

3.2 农业科研单位研发体制概况 相关体制机制在农业科技创新发展过程中面临挑战。当前,公共研发机构的基础研究与应用研究职能混杂,研发体制错位影响了企业成为科技创新主体^[4]。具体来说,农业科研单位的基础研究、应用基础研究、应用研究、技术研发等职能相互混杂,几乎包揽了农业领域所有的研究方向。研发体制错位不仅影响了科研机构的公益性这一根本属性的发挥,而且影响了企业成为技术创新主体的形成与发展。

4 种业公司的“去”“留”建议

农业科研单位开办种业公司已经多年。所办种业公司在为职工谋取福利、为科研单位缓解创新经费不足、推广自育品种、促进科技成果转化方面作出了贡献。但是,总体来说,迄今为止,农业科研单位开办种业公司成功的典范以及可供广泛借鉴的经验并不多见。相反,所办种业公司为科研单位带来巨大风险甚至较大损失的例子却很常见。多年的实践表明,农业科研单位对于开办种业公司存在的固有问题,依靠自身难以解决。

目前,科技体制改革真正进入深水区^[5]。中央级农业科研单位按照国家政策要求,应回归公益属性,以打造国家战略科技力量为目标,聚焦“四个面向”,从事基础研究和战略性、前沿性、公益性研究,把品种培育、转化和推广等应用技术研发职能剥离出来。品种培育功能一时还不能剥离的单位,对于培育的植物新品种,应当对社会公开有偿转让品种使用权。对于所办的种业公司,应通过股权转让、工商注销等途径,与农业科研单位实现人、财、物等彻底脱钩。对于剥离的产业人员,根据专业技能和特长,应进行合理安置,人尽其才,重新上岗。

剥离非主责主业后的农业科研单位,应加强协同创新,通过契约关系,助推种业公司成为品种培育、繁殖、推广的主体。在种质资源研究方面,科研单位应重视重要性状研究、优异基因挖掘、特异种质资源创制等方面的工作,树立种质资源研究为品种培育服务的科研理念,从根本上解决种质资源研究与品种培育两张皮的突出问题。在人才培养方面,进一步加强顶层设计,支持企业人员到科研单位

(下转第48页)

化、规模化、规范化种植,高质量发展湘西中药材产业,推动种质资源优势转化为特色产业优势。

3.6 加大政策扶持力度 根据中共中央国务院《关于促进中医药传承创新发展的意见》和湖南省《关于促进中医药传承创新发展的意见的实施意见》及《湖南省贯彻〈中医药发展战略规划纲要(2016—2030年)〉实施办法》等,结合湘西州野生中药材现状与产业发展实际,出台配套政策措施,构建产业发展支撑体系,强力推进中药材创新链、产业链、资金链、人才链、价值链协同发展。推动建立政府引导性中药材产业发展基金,重点用于培育壮大经营主体,加快推动对中药材种质创制创新与新品种培育培优、标准化种植技术集成与应用、中医药和生物医药的研究与产业化、技术改造升级、高层次人才引进与培养、科技创新服务体系建设的扶持。建立金融赋能产业发展机制,搭建银企合作平台,促进银企对接,形成政府引导、企业主体、社会多方投入的产业发展投融资体系。

3.7 重视民族医药保护与利用 湘西州是以土家族、苗族为主的少数民族地区。在长期的社会发展

过程中,逐步形成了以土家族医药、苗族医药为特色的民族药。土家族医药的医学“三元论”和药学“三元性”更是别具特色的新医学哲学思维模式^[2],据统计,土家族常用药物达1500余种,非常用药物420种^[3]。“千年苗医,万年苗药”“三千苗药,八百单方”,苗医药“常纲、五经、三十六症、七十二疾”的传承授业之术,基本涵盖了人类常见病症,常用的苗药有1000余种^[4]。独特的土家、苗医药体系是中华民族宝贵的遗产,是最具自主创新潜力的领域。利用好湘西州作为全国土家医药牵头单位的优势,全力打造民族医药特色品牌,加大民族医药的开发与推广,对具有显著疗效的民族医药单方验方、诊疗技术需要进一步挖掘整理、创新发展。

参考文献

- [1] 符晓鸣. 依托生态优势 壮大产业规模 提升产品品质 全力推动生物医药产业链高质量发展. 团结报, 2023-04-13 (001)
- [2] 朱国豪, 朱娜琳. 土家族医药的学术价值和开发研究概述. 湖北民族学院学报: 医学版, 2007, 24 (3): 8-11
- [3] 方志先, 赵晖, 赵敬华. 土家族药物志. 北京: 中国医药科技出版社, 2007

(收稿日期: 2024-07-11)

(上接第44页)

短期培训深造,培养不离企、不离业的科研人员;鼓励、支持、引导科研人员特别是应用基础研究人员轮流到企业兼职任职,充分发挥科研单位“传帮带”作用,促进育种基础理论、先进育种方法向企业流动,在企业兼职任职的科研人员,职称晋升时可以优先考虑。在国家重大应用型项目安排上,进一步加大力度,形成企业牵头、科研单位参与,产学研协同创新、共同发展的新格局。

5 未来展望

随着我国创新驱动发展理念的深入人心,知识产权保护力度的不断加大,与农业科研单位脱钩后的种业公司不断加大创新投入,完善创新部门设置,加强人才引进与培养,加大校企合作力度,着力培育高产、优质、广适等突破性品种。种业市场竞争更加激烈,企业并购重组加剧,市场主体数量减少、规模扩大。中小型种业企业可以集中有限资源,形成局部优势,走“专业化、精细化、特色化、新颖化”特征的路子,在市场竞争中占领一席之地。

中央级农业科研单位按照“四个面向”指示,轻

装上阵,立足自身定位,广纳天下贤才,充分发挥自身优势,创新能力不断增强,基因编辑技术、转基因技术、人工智能技术等一大批原始创新成果脱颖而出,国际竞争力显著提高,跻身世界一流科研院所。同时,产学研融合不断深入发展,公益性、应用基础等研究成果源源不断汇聚企业,帮助企业成为应用研究的创新中心。

参考文献

- [1] 佟屏亚. 农业科研院所办企业: 是进还是退. 农业科技管理, 2008 (2): 4-8
- [2] 吴春波. 九鼎系股东诉中棉种业被驳回, 业绩对赌致双方对簿公堂. 大河报, 2019-06-20
- [3] 王安宁, 方艳玲, 黄得林. 新形势下农业科研单位与所办企业关系的变革与创新. 农业科技管理, 2013 (5): 23-25
- [4] “中国农业发展战略研究 2050”项目综合组. 面向 2050 年我国农业发展战略研究. 中国工程科学, 2022 (1): 1-10
- [5] 唐华俊. 打造国家战略科技力量 强力支撑乡村全面振兴. 农业科技管理, 2021 (2): 1-3

(收稿日期: 2024-07-17)