

一部系统论述种业发展与企业成长的企业管理学专著
一部受到众多大中型种业企业 CEO 深度推荐的书籍

赢胜种业

Ying Sheng Zhong Ye

张亚兵 著

安徽科学技术出版社

赢 胜 种 业

张亚兵 著



安徽科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢胜种业/张亚兵著. —合肥:安徽科学技术出版社,
2008.5

ISBN 978-7-5337-4077-1

I. 赢… II. 张… III. 种子-产业-研究-中国
IV. F326.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 059997 号

赢胜种业

张亚兵 著

出版人:朱智润

责任编辑:李 春

封面设计:冯 劲

出版发行:安徽科学技术出版社(合肥市政务文化新区圣泉路 1118 号
出版传媒广场,邮编:230071)

电 话:(0551)3533330

网 址:www.ahstp.net

E-mail:yougoubu@sina.com

经 销:新华书店

排 版:安徽事达科技贸易有限公司

印 刷:合肥中德印刷培训中心印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:9.75

字 数:150 千

版 次:2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

(本书如有印装质量问题,影响阅读,请向本社市场营销部调换)

内 容 简 介

本书从企业管理咨询视角深入剖析了中国种业行业发展现状以及未来发展趋势特征,并针对国内众多的大中型种业企业陷入新一轮的阶段性发展困境,以及中小型种业企业又遇到自身难以突破的发展瓶颈这一行业现状,凭借作者丰富的企业管理理论和企业管理实战经验,融入大量鲜活的种业现实案例,系统详尽地论述了种业企业未来适应成长的管理路径和思路,提出做好“赢胜种业”的管理理念和管理行为。

本书堪称为中国种业企业实战管理的第一书。它适合于国内各类种业企业的经理人阅读,对于提升企业经营理念、理清自身发展思路和提高企业管理能力等方面都有着重大的现实指导意义。此外,本书还适合于农业主管部门、农业高等院校和农业科研院所等农业工作者阅读。

四年前,为了证明自我,在经历了几番挫折之后,我再一次踏上了艰辛的创业之路,和同伴共同创办了合肥联隆企业管理咨询有限公司。这一路上,可谓饱含辛酸,并时常承受着莫大的心灵困境。所幸的是,生命并没有辜负这份艰辛,换来的是个人的成长和对种业未来发展深层次的思考。

像所有初创企业一样,在历经前三年的艰难危险期后,伴随着合肥联隆咨询管理团队的打拼提升和持续的内功修炼,在种业行业内,种业企业由早先的不甚知晓,转变为主动和我们合作,我想,这也是市场对合肥联隆咨询核心竞争力充分认可的最好证明。

在创业的征途中,特别是近年来,我时常隐约感到有一种声音在不断地告诫、提醒着自己,那就是要承担起更多促进并推动中国种业行业发展和企业成长的社会责任。这种声音的隐现,主要还是源自于种业市场强烈的呼唤和呐喊:“中国种业发展的大旗究竟由谁来扛?是持续繁荣、管理能力亟待提升的民族种业,还是虎视眈眈的国外跨国种业?民族种业的发展又将何去何从?”

从合肥到西安、从武汉到南京、从郑州到济南、从北京到深圳,从重庆到石家庄,从广州到太原……在2007年里,我应种业行业各大峰会和种业相关组织以及部分种业企业的邀请,在全国做了数十场关于种业发展和企业成长的演讲培训。通过和国内众多种业经理人的互动沟通,我

深刻认识到,尽快推出能深刻论述关于中国种业发展与企业成长管理方面书籍的必要性和重要性。

一方面,种业市场在焦灼中等待,期待着本书的诞生;另一方面,与日俱增的强烈社会责任感也在驱使着我尽快完成此书的撰写并辅以录制相关的音像资料。我想,此书的出版,不仅是个人自我价值的一种体现,更是合肥联隆咨询团队承担起社会责任的一份奉献。

真的不敢奢望它能成为一盏明灯,但我相信,或许有它,种业的发展和企业的成长会少些茫然和无助。

谨以此书献给曾经帮助过我的人,是你们给予我莫大的信心和支持。感谢你们!

张亚兵

2008年2月

前 言

自从 2000 年《种子法》出台以来,中国种业已发生了“沧海桑田”式的变化。种业企业的发展更是前赴后继、你追我赶,各家企业似乎都不甘示弱,拼命地拥挤在通往理想“种子乐园”的狭长地带。其中,有的企业在苦苦支撑,有的企业已黯然逝去;有的企业着手修炼内功,有的企业则仍然在投机取巧;有的企业曾几近死亡并又重返业界,有的企业虽一帆风顺却又潜伏着重重危机。总之,整个中国种业正上演着一场动人且残酷的戏剧场面,不同的角色都以不同的方式登场:有的携带着资本,有的携带着智慧和能力,有的携带着科研种质资源,有的携带着一定的人脉关系……但至今尚未发现有哪家种业企业已携带着强大的核心竞争力。行业的领跑企业并没有真正地诞生。

在这一场诸侯纷争、问鼎种业的大“比拼”中,更多的种业企业已感到疲惫至极,却又看不到前行的胜利曙光,“哀叹声”此起彼伏。无数种业企业似乎在茫然中努力地寻找着自身的生存发展之路,并于内心中反复地询问着自己:下一步究竟该怎么发展自我呢?

带着种业企业成长的心灵呐喊,笔者这些年也在潜心思考、跟踪研究这样一个复杂的管理问题,并将其作为一项重大的种业管理课题来剖析和研究。

确实,今天的种业,无论是所处的环境,还是市场竞争的要求,都已大大不同于十年前的中国种业了。可以说,种业全方位管理升级的竞争时代已经来临,这其中,不仅表现在成长精神和管理理念上,更体现在管理思路和管理行为上;不仅表现在产品经营上,更体现在品牌经营上;不仅表现在战术管理层面上,更体现在战略管理层面上。

这就需要种业企业全力、全程和全方位地做好企业管理的各个层面,不仅注重企业资源和能力的提升,更应注重企业人脉关系网的编织。

种业企业成长发展,就像硕果累累的禾苗一样,这样的丰收景象需要具备三个方面的条件,即好种子、好器官(根、茎、叶)和好管理。在种业企业管

理中,这三个方面相当于企业成长精神、内功能力修炼和赢得外部支持。笔者认为,这就是种业企业成长发展的管理路径,种业企业需要的是进一步确立适应自身成长的经营理念和方法,并将它转化为企业经营管理的有效行为。唯此,种业企业在自身的发展过程中,才能找到自身的管理坐标,同时还能找到实现通往管理坐标的方法。

以上即是笔者撰写本书的总体思路。在写作过程中,笔者本着一个原则,就是将种业行业研究与现代企业管理理论和管理经验有机地结合起来,以便于读者在阅读本书时,能更好地贴近自身的发展状况,从本书中寻觅到适合自身成长发展的路径。

就本书的核心内容来说,主要是基于对以下内容的深刻把握:

第一部分内容,从宏观角度,通过分析 21 世纪的三大特征(变化、竞争和客户化)给种业所带来的影响,提出种业企业有效应对的总体策略,即开展适应管理、速度管理和危机的创新管理。

第二部分内容,分析了当今中国种业行业发展的管理现状,以及中国种业行业未来发展的四种驱动力量——领跑企业诞生、资本、知识产权保护和农业工业化道路。同时,指出了这四种驱动力量整合效应的发挥将决定中国种业整体发展的进程。

第三部分内容,从企业管理视角进一步深入分析中国种业未来发展的趋势特征。在内容结构上又分为两部分,行业总体发展特征和种业营销管理发展特征。通过本部分内容分析,使得每一个种业企业都清楚自身处于一个什么管理层级以及下一步该向何处发展。

第四部分内容,从禾苗成长原理出发,解析种业企业成长发展的管理路径和管理思路,那就是企业需要具备成长精神、开展内功能力修炼和赢得外部支持来发展自我。

第五部分内容,作为本书的总结,提出了种业企业需要培养适应成长的理念,并做好企业适应管理的七项内容。

同时,为便于读者在阅读本书过程中更易把握每一章节的内容要点,笔者做了若干图式化的图形文件,以利于把握核心内容。

目 录

第一章 种业企业如何应对 21 世纪的三大特征 /1

- 一、21 世纪的第一大特征——变化 /3
- 二、21 世纪的第二大特征——速度 /6
- 三、21 世纪的第三大特征——危机 /8

第二章 中国种业行业现状管理分析 /15

- 一、中国种业发展现状——繁荣、困境和瓶颈 /17
- 二、种业出现严重现金流危机 /21
- 三、中国种业行业发展急需管理升级 /24
- 四、中国种业行业未来发展驱动因素分析 /27

第三章 中国种业行业发展趋势特征管理分析 /35

- 一、中国种业 3C 时代已经来临 /38
- 二、中国种业行业发展总体特征 /43
- 三、中国种业营销管理发展趋势 /57
- 四、中国种业行业发展管理分析小结 /67

第四章 种业企业成长发展管理路径分析 /69

- 一、种业企业成长发展管理路径分析 /71
- 二、成长精神是种业企业成长发展的管理内核 /76
- 三、夯实企业管理基石 /78
- 四、赢得外部支持 稳健快速发展 /116

第五章 适应成长是种业企业生存发展之本 /137

一、确立适应成长的经营理念 /139

二、做好适应成长的管理升级 /141

结束语 /145

第一章

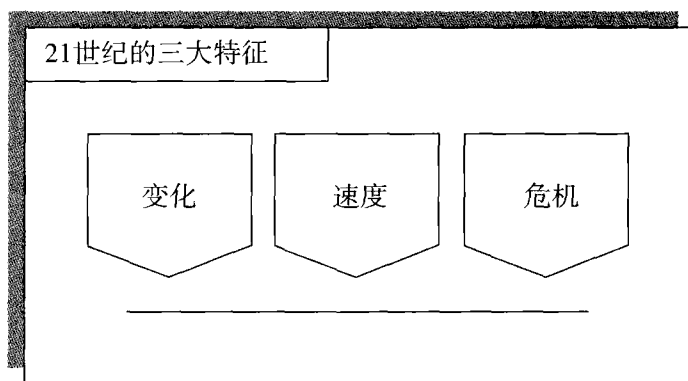
种业企业如何应对 21 世纪的三大特征

中国已随着全球化经济的发展潮流匆匆地走过了 21 世纪的前 7 个年头。在过去的 7 年里,世界经济在发展,中国的经济更是昂首阔步,加大马力,努力地朝着既定的战略目标持续迈进。

中国有句古语“民以食为天,食以种为先”,作为中国农业种植业的源头——种业,它对农业所起的引领作用自然不言而喻。在 21 世纪,中国种业和其他行业一样,也正面临着世界经济一体化所带来的冲击,特别是跨国种业正觊觎着中国市场。中国种业的大门已经对外打开了一半,完全开放是历史的必然,深层的冲击所带来的影响将是深远的。我们需要的不仅仅是认清自我,充满自信,更重要的是还需要有抗击的方法。每一个中国种业企业都应从现在开始努力地将自身放到世界的舞台上和历史的长河里来审视自我、展示自我、规划未来。

今天,不论你是准备好了,还是尚未准备好;不论你是已经上路,还是即将准备上路,我们说,我们都不得不面对这样的事实——我们已经身处 21 世纪了。在 21 世纪,我们的一切所思和所为,都将受到 21 世纪三大特征(即变化,速度和危机)的持久影响。

那么,21 世纪的三大特征,即变化、速度和危机,是如何影响我们种业企业未来发展的呢? 种业企业又该如何应对 21 世纪的三大特征呢?



一、21 世纪的第一大特征——变化

自中国种业步入 21 世纪以来,特别是伴随着 2000 年《种子法》出台,国

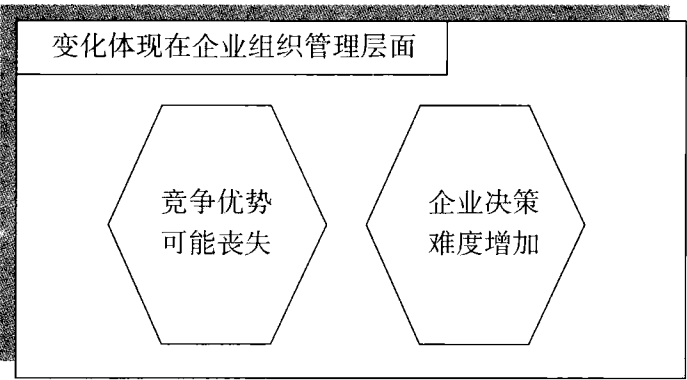
内种业市场的大门打开后,中国种业已经发生了深刻的“革命”,行业每天都在“洗牌”。种业的变化更是表现得淋漓尽致,市场处处都可看到变化给种业所留下的深深印迹。

可以说,变化无处不在,变化无时不在,市场唯一不变的就是变化了。变化给种业企业带来的盛衰影响,人们似乎都早已司空见惯。

兵无常势,水无常形。
——摘自《孙子兵法》

在变化中,企业往往不知道变化是如何影响行业发展和企业成长的,也无法找出有效的方法来应对。那么在种业行业里,变化究竟给中国种业未来发展和企业成长带来什么样的影响呢?基于这样的变化,种业企业又该如何采取有效措施来应对呢?

就变化而言,从中长期来看,它对种业行业发展和企业成长带来的影响主要表现为两个方面:



1. 变化使得企业竞争优势逐渐丧失

变化使得众多的种业企业多年来苦心经营而形成的市场竞争优势正在逐渐丧失,企业似乎正越来越难以把握自己了。而就在这期间,更多的时

至于无法给自己充足的时间做应对准备。

当然,变化也会给有准备的种业企业带来新的发展机遇,前提是企业要能识别出环境的利己变化。

2. 变化意味着市场发展的不确定因素变得越来越多

这种不确定因素越来越多,导致种业企业对自身未来发展做出正确决策增大了难度,使得种业企业在发展过程中,常常出现企业战略和战术的管理偏差。

面对企业组织层面发生的这些变化,种业企业该怎么办呢?

面对变化,企业无法逃避。市场并不因为企业的逃避而改变变化的方向和内容。种业企业应努力地调整自我,做到对环境变化的积极响应,开展企业的各项适应管理。

要做好种业企业的各项适应管理,一方面,需要种业企业敏锐地洞察环境的细微变化;另一方面,需要种业企业果断地做出科学的决策,并适时调整企业的战略目标和战术行动方案,最大限度地减少环境变化给企业带来的不利影响。

当然,环境变化有时也意味着企业商机的降临。要把握好商机,同样需要种业企业快速嗅出环境变化的方向和内容,懂得如何组织资源和提升能力来抓住这来之不易的商机,进而发展壮大自己,培育自身的核心竞争优势。

总之,面对环境的变化,种业企业需要做好自身的适应管理。

企业要适应市场,个人要适应企业。

——企业管理实践

这是市场经济下企业生存的第一法则。

企业要适应市场:即企业做到适应市场的变化,需要种业企业不断地进行组织管理变革。

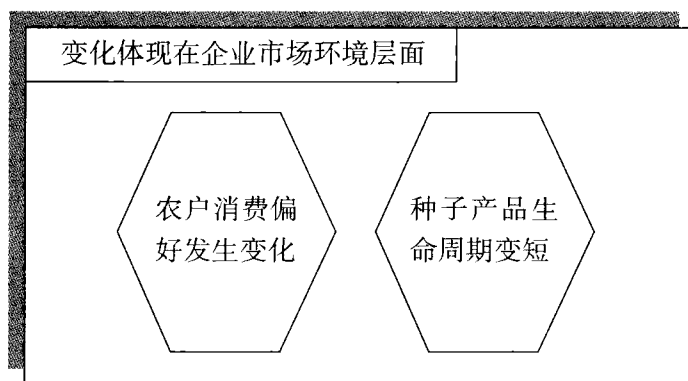
个人要适应企业:即个人做到适应企业的变革,需要个人进行不断地转变和提升。

只有做到了企业组织和个人的适应成长,种业企业才能够找到生存的要领,进而谋求未来更长远的发展。

二、21 世纪的第二大特征——速度

上文谈了 21 世纪的第一大特征——变化,主要是对企业的组织管理层面表现而言。事实上,变化不仅表现为种业企业的组织管理层面,还表现在种业企业赖以生存的市场竞争环境。

对种业企业来说,市场竞争环境的变化,主要表现为以下两个方面:



1. 农户种植消费偏好或消费诉求发生变化

农户种植消费偏好是指农户在购买种子产品时,偏好选择种植什么类型的作物品种。如农户喜欢种植高产抗病型的玉米品种,则农户种植消费偏好是高产抗病类型玉米品种;如农户青睐种植中密度中小穗稳产型的玉米品种,则农户种植消费偏好是中密度中小穗稳产类型玉米品种等。

农户种植消费偏好,一般需要种业企业通过开展针对目标市场农户的广泛市场调研并经统计分析后得出的。农户种植消费偏好的变化,对种业企业现有产品销售和未来研发方向都将产生重大影响。

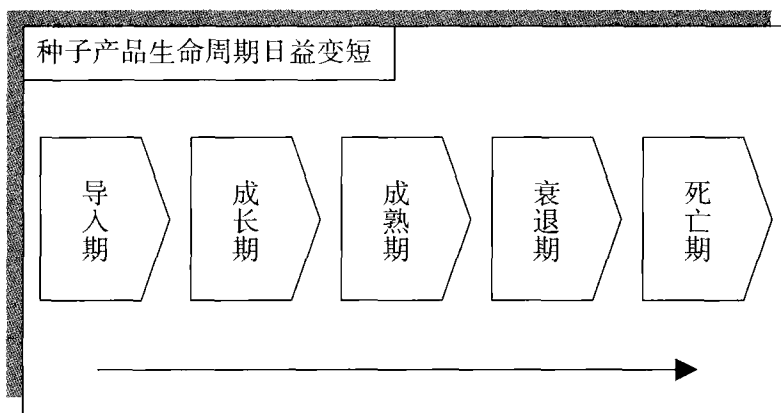
为说明这个问题,笔者举一个例子加以解释。

中国的黄淮海“玉米带”被列为中国四大“玉米带”之首。在该玉米种植区域里,广大农户主要种植的是夏播玉米作物。在 2003 年之前,该区域的农户种植消费偏好主要是“稀植大穗高产型”的玉米品种。特别是在河南省,

以“稀植大穗高产型”豫玉 22 为代表的玉米品种一度主导着该省绝大部分玉米种子市场。然而,农户种植消费偏好却在 2003 年发生了逆转。2003 年,该地区出现高温异常气候,受其影响,“稀植大穗高产型”玉米品种大幅减产,影响了众多农户的收成。而在这一年里,以郑单 958 为代表的“密植中小穗稳产型”玉米品种,因其产量性状表现优异,突出表现为稳产性好,其产量指标受高温异常气候影响较小。比较而言,种植郑单 958 的农户都获得了丰收。这一年的高温气候异常变化,使得黄淮海地区广大农户由偏好种植“稀植大穗高产型”玉米品种向“密植型中小穗稳产型”玉米品种进行转变。这种转变对坚持以“稀植大穗高产型”为主导的种业企业来说,影响颇深。

2. 种子产品生命周期正日益变短

就种子产品在市场中的存活力而言,不管是什么作物品种,它都是有产品生命周期。某种种子产品不可能长期存在于市场中,因为科技在进步,需求在变化,种子产品在经历了导入期、成长期和成熟期后,最终将进入衰退和死亡期。



随着近年来种业发展和行业进步,市场相应地呈现出种子产品生命周期日渐变短的发展趋势。表现为:

2000 年以前,农作物新品种的产品生命周期相对较长,一般可达 7~8 年时间。

2000 年以后,农作物新品种的产品生命周期开始日渐变短。特别是近些年来,市场运营较好的种业企业,其产品生命周期一般为 5~6 年的时间;