

管理视点 | GuanliShidian

编者:孟山都的创新无处不在。孟山都的创新不仅仅是技术创新,创新是一种文化,是在他的骨子里的。它简直就是一架创新的机器,这导致它的投资、科研、育种、营销、客户管理、战略等无不堪称完美。

创新无处不在:孟山都们的“绝密武器”

“孟山都就是名声不好,强势、霸道、兴风作浪。”坐在对面的先生用细长的手指打着手势,语速平缓、温文尔雅,中西文化的融合在他身上留下印记,美国留学后,他曾经在孟山都做过七八年。

“但是孟山都的创新无处不在。”他的语调中充满了对前老板的无限景仰,“孟山都的创新不仅仅是技术创新,创新是一种文化,是在他的骨子里的。它简直就是一架创新的机器,这导致它的投资、科研、育种、营销、客户管理、战略等无不堪称完美。”

孟山都、杜邦先锋、先正达等国际种子巨头巨大的身影在中国市场上晃动多年,中国种业危局的声音也此起彼伏。但是他却觉得没那么可怕,他说农业部成立种子局出台了一些行业指导性的政策,比较切中时弊。

他还肯定中国在种子行业的对外开放战略是正确的,“让外商赚点钱是应该的,最终受益者是中国农民和农业、中国的种子产业”。

大鳄是这样炼成的

勾画国际种业巨头战略态势,点评世界种业发展趋势,他只用了以下两句话。第一句话是:生物技术方面孟山都是当仁不让的世界第一,杜邦先锋则在优势产品和市场中稳坐第一把交椅,而先正达公司则不论在哪个方面都只是第三;第二句话是:世界种业发展趋势是迅速集中,技术资源彻底垄断。

而让他最醉心的是孟山都在技术研发领域的豪赌,这场豪赌体现的是孟山都掌门人深邃的洞察力和宏大的战略思维。

传统的孟山都是一个综合业务公

司,其业务包括化工、医药、食品添加剂、农化、农达(草甘膦)等。孟山都经过16年的技术研发后,将传统技术上市,当时的主要贡献是玉米、大豆、棉花和蔬菜等品种。1980年,孟山都开始了重大的战略转型,其中包括以下三个阶段:1980年豪赌生物技术,1996年推出抗除草剂转基因大豆,1997年开始大肆并购种子公司。

“到我这里,给10亿美元来做我的首席科学家,什么都你说了算。”20世纪80年代,当时的孟山都CEO找到一家生物技术研究院院长,见面第一句话就是这样说的。此后在这个研究院的基础上,孟山都公司用了一年半左右的时间,建立了研发中心、温室、三套用电系统,每年仅电费就要支出500万美元,密苏里州专门给这个中心配备有电缆。

孟山都公司对科研人才的尊重,主要体现在尊重其科研自由上,而且在新酬水平上也是出手极为阔绰。孟山都曾经用10亿美金收购了一家玉米种业公司,其中500万美金给总工程师发奖金,而这个公司从外观上看也就是一个三层小楼。

“战略,这就是战略。孟山都就是名声不好,唉。”他很惋惜。

亨利·华莱士是先锋种业公司的创始人。“他对产业的理解,远远高于孟山都。”先锋公司的一位员工这样告诉记者,他们在农户关系、精细化操作方面均为同行所远远不及,其中玉米销售占先锋公司70%的总销售。先锋公司专注的主要作物是玉米、大豆、油菜和苜蓿。

绝密武器

2008年6月,孟山都公司承诺到



2030年,玉米、棉花和大豆等主要农作物的产量在2000年基础上翻番,同时将作物单位产量所需的资源投入(如水、能源和肥料)减少1/3。孟山都还将通过给种植孟山都种子的农民和至2020年新增的500万资源匮乏地区的农民提供先进的作物生产科技,帮助他们改善生活。

实现以上美丽的梦想,孟山都凭什么?这位孟山都公司的前员工告诉记者,先进的育种、生物技术、改善农艺实践,是孟山都农业研发的核心和公司发展的依托,而这三大支柱相结合才能使全球农作物产量保持持续增长,并控制整个种子产业链的上下游。

“孟山都不断推出新技术,几乎每年都有新技术推出。”这位孟山都公司前员工说,“孟山都公司在不断地改变和创新,一旦他们进入新的领域,进入的领域中他都成为第一”。“孟山都每年接近12亿美元的科研经费,97%在种子和技术领域。这需要过人的前瞻性和风险管理能力。20世纪80年代领导层决定研究生物技术,这是一个

非常伟大的决定”。

育种在孟山都种业产业链的控制中也占有优先地位,他们将50%的科研经费用于常规育种方面。

农业生物技术产品的研发,周期长,投资巨大。全世界农业生物技术的90%以上来源于孟山都。生物技术相当于穿上盔甲,比如抗旱等,而育种技术则大幅提高产量。育种布局现在不是在一个国家或地区,而是为了让种子性状更加丰富,其育种基地遍及全球。

经过长期的研发实践,孟山都已经形成了完整的产品研发线,这条线从种质与性状的选择到基因组研究,从分子标记到种质资源,从信息平台搭建到商业化性状整合,直到最后投放市场。

孟山都育种研发流程也具有一定的独特性:首先是寻找与发现基因,大概需要2~4年,其概率是5%;然后概念论证需要1~2年,概率是20%;早期研发需要1~2年,概率是50%;高级研发需要1~2年,概率是75%;上

市前需要1~3年,概率是50%。“孟山都的前期研究一般都和大量的科研院所或者其他公司合作,一般要8~9年的周期。”这位孟山都的前员工这样表示。

保证这条技术研发流程成功的基础是孟山都常年摸索出来的一个以项目为核心的矩阵式组织架构。孟山都的研发队伍分为作物团队、育种团队、生物技术团队、生产财务团队还有法规团队,每个部门的利益并不同。整个研发过程是做减法的过程,什么时候听科学家的,什么时候不能听,都必须有选择。有条块管理需要沟通,每个人、每个团队有不同的策略和优先顺序,每个项目的评价和甄选的主要标准就是能赚多少钱。“商业价值是否保留,是否推进,看的是成功的几率,市场上能否认可。创新要允许失败,这也是孟山都的制胜法宝。”他说。

而杜邦先锋公司的巨大优势则主要是其手里掌握着60多个种子资源,拥有全球最大的玉米种质资源库,其研发投入占销售额的10%。

中国战略

“虽然在合资公司中,中国股东这边有51%的股份,但其实中国人不论在管理、战略和研发育种等领域都没有话语权。”孟山都的这位前员工说。

先锋公司在中国成功引进玉米良种,堪称经典,并入选哈佛大学商业案例。其最大突破是实现“1穴1粒”播种,同时满足芽率、芽势、纯度3项指标。先锋公司的模式是先在铁岭先锋种子子公司进行育种,然后再由登海先锋和敦煌先锋制种销售,敦煌先锋负责东北、内蒙古等地春玉米带,而登海先锋负责淮淮海地区的夏玉米带。



先锋公司在直销网络的建设上,采用了类似“麦当劳”加盟连锁店的方式。先锋公司在销售技术服务上,注重对农民进行销售技术服务,特别是在售前、售中和售后服务上,专门派出技术人员下乡指导种植,同时通过电视台举办培训班,印发资料等多种宣传形式,让农户掌握栽培技术。

“一定要理解农民,设身处地为他们服务。农民要的是增收,所以一定要对他们进行全方位服务,这样他们才能对你的产品产生依赖,仅仅依靠种子质量,那是不行的。”先锋公司的这位员工说。先锋公司做市场拼的是长期战略,比如通过补贴单粒播种机等方式返富于农民,为企业长远发展打基础。

面对强大的国际巨头,中国的种业公司应有何作为?他认为中国的种业公司首先要有短期、中期和长期战略,科研方面要有耐心,要允许失败,可以与种业巨头合作进行种子资源的交换,购买就是一个不错的方法。

(林石)





真龙游天

真龙彩印



广西真龙彩印有限公司