

甘肃省敦煌种业股份有限公司

发展战略及五年发展规划

(2017-2021)

“十三五”是我国经济社会发展极为重要的时期，也是中国农业与种业转型变革和加速发展的机遇期。公司位于一带一路核心区甘肃与新疆，区位优势及政策优势十分明显，国家及各部委出台一系列扶持西部、支援新疆的政策，使该区域具有较好的政策叠加优势和后发优势。中国经济经历三十多年快速发展，目前处于GDP中速增长阶段。政府加大推进调结构转方式、经济再平衡，由投资驱动型转向消费驱动型。

伴随国际国内政治局势、经济发展的深刻复杂变化，党中央国务院提出了“一带一路”核心战略思想。这是中国首倡、高层推动的“中国版”全球化战略，充分发挥中国基础设施能力优势布局陆路开放或向西开放、海路开放或向东开放，将有助于推动沿线各国的互联互通与贸易。

我国种子市场规模约为819亿元，其中玉米种子市场规模约为270亿元，规模相对有限。未来2-3年将是玉米种子行业寒冬期，种植面积缩减、临储政策取消、玉米价格走低与库存高企；国内玉米种子行业市场集中度低，国内玉米种子企业自主研发能力较弱，技术与营销是核心竞争力；时代呼唤新一代玉米品种的出现，未来行业成长将主要依靠种子价格提升；种子销售模式由卖种子向销售系统化种植解决方案转变；从国际种业巨头成长历程看，兼并收购是种子产业做大做强必然选择。

食品产业是近五万亿规模的市场，呈现高于GDP的增长趋势。未来十年，中国食品消费仍然将有近50%的增长，达到七万亿以上。食品各细分产业发展差异较大，仍有不少产

业处于发展初期，部分行业有待出现食品细分市场领袖。食品消费需求由多转优，特色食品、绿色有机食品、功能性食品具有更加广阔的发展前景；并购重组、轻资产运营、渠道变革是竞争关键；食品行业产业链一体化进入规模化整合、均衡性发展的新阶段

据社科院统计数据，自2014年起，我国“三农”金融缺口超过3万亿元。农业领域的供应链金融发展模式可分为三大类：农业龙头企业带动型、农村商品流通企业带动型、农产品专业市场带动型。基于产业背景的供应链金融正处于快速成长期，到2020年，市场规模将达15万亿；众多公司借助产业龙头地位开展供应链金融，并以此提升产业上下游地位；相比传统金融，供应链金融更贴近企业，服务效率更高，更有利于加速资金融通。

公司目前主要经营种子、食品、棉花三块业务，是农业产业化国家重点龙头企业、农业部育繁推一体化种子企业、中国种业信用骨干企业、甘肃省高新技术企业。公司发展至今积累了较多历史问题与管理问题，亟待解决。同时公司拥有上市融资平台，是地方龙头企业，拥有各大银行授信资源；深耕种子行业几十年来拥有深厚的种子行业经验与资源；食品行业经过近十年发展，在脱水蔬菜、番茄粉、啤酒花等领域也积累了深厚的行业资源；公司产业客户资源相对广泛，在酒泉乃至甘肃拥有绝对的地缘优势和产业优势。

公司根据外部环境分析、内部资源能力分析，结合公司目前实际，特拟定敦煌种业未来发展战略及五年发展规划。

一、公司总体战略

聚焦“一带一路”核心区甘肃与新疆，基于区位优势及政策优势深耕种子产业与特色食品产业，外延、内生，实现产融互动：做强做大种子产业、扶持发展食品产业、协同发展供应链金融。种子产业走机制市场化、经营专业化、品种多元化、营销服务化、种植合作化路子；食品产业基于区域内

资源优势，构建市场占领资源，做精单品扩充品类；协同银行等金融机构，达成战略合作，围绕种子产业、食品产业供应链及上下游企业，设计搭建以敦煌种业为核心的“共享供应链金融圈”，以供应链金融为纽带，加快推动从田间到餐桌的农业产业新格局；加速对棉花、油脂资产进行整体处置或盘活，回收现金，重新构建战略与财务管控型管理总部，简政放权，逐步实现对业务公司的分类、分层管理。将敦煌种业打造成为“一带一路”核心区农业产业化领袖企业。

二、发展战略目标

财务目标：到2021年，总公司实现总收入30亿元以上，净利润2.5亿元；其中种子产业实现收入15亿元，净利润1亿元；食品与贸易产业实现收入10亿元，净利润8000万元；供应链金融实现利息收入5亿元，净利润7000万元；市值突破百亿。

非财务目标：到2021年，力争五家子公司挂牌新三板；参控专业交易市场5家；引进优秀专业人才100名；自主研发或合作育种推出8-10个市场反应好的玉米杂交新品种；自主研发蔬菜种子10个市场反应好的品种；食品研发新增10个以上核心产品。

三、发展战略规划

公司战略规划由四大战略构成，种子产业战略、食品与贸易战略、供应链金融战略、职能战略。

1、种子产业战略

战略思路：种子产业走机制市场化、经营专业化、品种多元化、营销服务化、种植合作化的路子，重视研发、加强并购、内部重组整合；形成以玉米种子为核心，各品类蔬菜种子为补充的产品结构。

战略重点：以品种研发为本，着力重塑营销，推进外延并购，加速内部整合，探索全产业链合作。

2、 食品与贸易战略

战略思路:立足公司食品产业发展基础,依托一带一路核心区特色农产品优势及农产品物流大通道优势,重点发展多品类特色食品及功能性保健食品,采用“小市场+多品类+全链条”的模式,统一品牌,整合渠道,明确多品类特色食品及功能性保健食品发展策略,进一步扩展产业链并进入流通贸易环节,提升产业链上下游掌控力,参控产地专业交易市场,扩大生产经营规模与贸易规模。推进食品产业由初级原料加工向绿色、安全、营养、健康等有机化、特色化、功能化终端产品延伸,加快做大一带一路核心区及沿线国家的食品进出口贸易,做优做精食品产业。

战略重点:持续增加品类,参控产地专业交易市场,成立专业种植合作社,拓展进出口贸易,加强研发与供应链构建管理

3、 供应链金融战略

战略思路:甘肃与新疆拥有极其丰富的农产品资源,随着一带一路的加快建设,其农产品物流大通道必然会形成大市场、大交易、大物流,以及衍生金融服务。沿一带一路核心区农产品物流大通道,为种子、食品及其他农业细分产业共享供应链金融服务;主要围绕敦煌种业控股的农业与食品生产型企业、农产品交易与仓储物流企业、农产品贸易型企业、农产品电商企业等共享供应链金融服务。

战略重点:设计种子产业、食品产业供应链金融产品,开拓共享供应链金融衍生产品,搭建敦煌种业为核心的“共享供应链金融圈”

4、 职能战略

将并购重组能力打造为公司发展的核心能力之一,组建专业化团队,整合专家资源和项目资源,为公司寻找符合战略意图的优质标的。充分利用上市公司融资平台,加强资本运作,按照在一带一路核心区重点发展种子与食品全产业链,

协同发展供应链金融的思路，通过并购重组引入优质资产，提升经营质量，增强业绩支撑。

积极争取政府支持，将棉花油脂不良资产进行整体剥离；若无法实现剥离，要尽快处置或盘活，回收现金。创新资产处置与盘活，针对公司棉花、油脂等业务，成立事业部进行统一管理与处置，制定资产处置与盘活总体计划，明确“控制投入，创新机制，灵活处置，面向市场，择机退出”的总体原则，有效提高不良资产处置效率，确保不良资产回收价值最大化。

树立资本经营理念。重视市值管理与产融互动，加强4R管理，推动以“价值塑造、价值描述、价值传播、价值实现”为理论基础的市值管理工作。把握资本市场周期性规律，开展融资、并购、股权激励等运作，实现产融互动的良性循环。

建设战略与财务管控型管理总部，简政放权。并根据下属各企业战略定位、发展阶段、经营团队能力、业务规模、经营性质等特殊要素，制定差异化的管控模式，实现对业务公司的分类、分层管理。

四、十大核心战略举措

基于四大发展战略，按重要性、紧迫度、可行性分解为十大核心战略举措：

- 1、 重组整合种子板块；
- 2、 积极处置不良资产；
- 3、 扶持发展食品贸易；
- 4、 重塑营销变革渠道；
- 5、 优化总部简政放权；
- 6、 改革体制市场激励；
- 7、 引进人才建设梯队；
- 8、 参股银行新设保理；
- 9、 资本运作并购先行；
- 10、 专业市场电商交易。

五、战略组织实施

1、公司战略管理实行统一领导，分层管理。公司成立以董事长为组长的战略推进领导小组，负责公司发展战略总体推进、调整与监控。公司战略与发展委员会负责对公司发展战略和规划提供专业建议，并建立定期沟通机制。

2、按照战略实施的需要，成立以总经理为组长的战略实施领导小组，依据发展战略各项目标任务，制定落实战略目标的具体计划和措施，做好战略目标实施的动员、筹划、运作、控制、评估和督促落实工作。组建种子产业、食品产业和供应链金融三个实施小组，负责各产业发展目标和战略重点事项的推进落实。

3、公司指定专职部门为公司战略日常管理部门，受战略推进领导小组领导，负责组织编制、修订、监控等。

4、依据公司发展战略及五年发展规划，按照“前两年打基础、后三年见效益，梯度推进，分步实施”的安排，分年度确定具体的发展目标、工作任务和战略实施路径；制定年度工作计划，编制年度预算，将战略目标的实施落实以目标责任制的形式分解明确到各层级管理人员，加以考核落实。

5、加强对公司发展战略的学习、宣贯和引导，把发展战略传导到全体管理层和员工中去。