

种业达人——刘石

继袁隆平和李登海之后，刘石是又一个在种子行业声名鹊起的标志性人物，和前两者研发出高产种子不同，刘石并非技术出身，他是以销售和管理见长的职业经理人，被称为中国种业达人，甚至还拥有一批自称“石粉”的粉丝。

刘石有着不同寻常的个人经历，他出身知识分子家庭，曾因目睹父亲被揪斗而落下口吃毛病，多年后才改掉。16岁时因为在天安门张贴诗抄而身陷囹圄7个多月，过早体会到世态炎凉，让他有了面对挫折的抗击打能力。

在先玉335之前，国内有很多优秀的种子被广为播种，但很少能转化为公司利润。然而刘石曾管理的先锋种业中国公司，其合资公司成为了两家上市公司的盈利支柱。外企18年，有哪些难忘经历？事业巅峰期，他又为何转投民营企业隆平高科(000998)并出任总裁，隆平高科这一年，他有何感悟？

证券时报记者 余胜良

你是历史的罪人，你推广先玉335。”当刘石已离开杜邦先锋8个月，一位阅读他博客的网友仍然如此留言。

刘石认为外资促进种业发展，转基因粮食是否有害还有待观察——这些言论被认为不爱国，有人留言不是批评，而是带有辱骂意味，但他没有删除。他是在骂我，观点和分析方法可能有问题，但也可以看到好的地方，至少很爱国。”

青年刘石

刘石年轻时也整天想着怎么爱国，不过他的方式更为激进，成本也更高。

1977年1月，为了纪念周恩来总理逝世一周年，16岁的高中生刘石跑到天安门广场，6天时间在人民英雄纪念碑上贴了9首诗，诗的内容除了悼念周总理，还有呼吁为“四五运动”平反、要求邓小平出来工作的结果。刘石被作为“现行反革命分子”关进了虎坊桥北京第一监狱。

幸运的是，7月22日中央电视台广播邓小平复出工作，当天下午，刘石的父亲接到通知到监狱领人。监狱负责人向刘父宣布，由于刘石攻击了中央政治局领导，定为敌我矛盾，因为尚未成年，以敌我矛盾按人民内部矛盾处理。

7个月的牢狱之灾并未结束，刘石回校后，被监督劳动并不准上课读书。刘父一趟趟地到国务院上访接待站、中央办公厅接待站、北京市委信访处等地四处投诉，但四处碰壁。后在名声显赫的政治人物访问下，刘石冤屈得以洗清。

事实上，文革开始，解放前就参加革命的刘石的父母就受到冲击。父亲被打成“海外关系”，母亲被打成“保皇派”，又有“恠资派”，这让“黑帮崽子”刘石在学校饱受排挤，班里面50个同学中只有两个没能入“红小兵”，刘石是其中之一。

现在听刘石侃侃而谈，很难想象他曾经口吃。刘石说他幼时目睹父亲被人侮辱，心灵深受创伤，落下口吃毛病，后来他随父亲到位于河南信阳潢川的五七干校，条件有所改善，小学四年级后才慢慢好转。

喜欢玩是孩子的天性，年幼的刘石喜欢组织小朋友一起玩，玩的时候，他发现



隆平高科未来将主推玉米种子

Phototex/供图

所谓的斗争不在了，小朋友也愿意接受他的指挥。这大概就是他组织管理才能的早期表现。

青少年时期经历了同龄人没有的这些磨难和痛苦，让刘石对于生活艰辛的弱势群体有了更多的理解和同情，也让他拥有了更强的抗压能力。

外企生涯

上高中时刘石的成绩很好，但是上了大学后，刘石的兴趣迅速分散，参加了篮球、排球、手球和田径四个校队。爱好广泛这一点很像他的父亲。”刘石说，他大学成绩一般，等到读研究生时成绩又好了起来。

刘石北师大毕业后，在人大附中教了两年书。当时有股出国热潮，大家都想出去看看，多数人的目标是美国，但刘石学的是文科，到美国上学学费高，而文科生很难申请到奖学金，刘石在德国留学的同学回来讲，到德国留学手续办起来容易，还不要学费。

1987年刘石坐上了闻名的“东方列车”号，取道莫斯科去德国留学，这是8天7夜的旅程，也成了刘石之后18年外企经历的起点。刘石怀揣着800元路费一路忐忑不安，这是刘石和家人的所有积蓄，出现意外连回程的路费都没有。刘石记得，当时“东方列车”上还很安静，做生意的很少，大家都一样穷，同车出行的中科院代表团，背了很多方便面。

选修法律的刘石尚未毕业时得知德国MVG AG公司要往香港派一名中国业务代表。机会难得，刘石成为了一名外企白领，在珠三角寻找有出口配额的厂家下订单，工资跟国内相比高很多，不足之处是可以发挥的空间很小。于是，一年后刘石转到WUENCHE AG公司，它当时是德国最大的贸易公司。股东是兄弟俩，刘石到这里工作一年后，兄弟俩要分拆公司，哥哥喜欢做传统谷物贸易，弟弟喜欢电脑、金融信息。

刘石决定自寻出路，他在香港报纸上看到一则招聘，一家公司要找一位与农业相关的工作人员开拓大陆市场，当时刘石对这个叫“蓝山都”的公司并不了解，但因为父亲在农业部工作，对农

业多少了解一些，他想尝试一下。双方签了一年的试工期，这是因为对方要求懂专业外语，刘石在专业方面是个缺陷，而在其他方面公司满意，所以签了一个较长的试用期。

尽管只是商务经理，但由于孟山都在香港只有一个秘书，在内地只有一个临时技术员，因而刘石的权力很大，对应的责任也很大。孟山都在大陆市场相当于从头开始，刘石做的是农化产品，他组建了团队，建立了北京、上海和广州办事处，设立了保税库和分包装厂。四年下来孟山都的传统农药、除草剂业务在国内从八九名上升到了第三名。

由于孟山都转基因产品在美国上市成功，刘石从1996年-1997年正式被公司转到生物和种业部门开创新业务。国内后来广泛种植的可抗虫的转基因棉花，就是经刘石之手引进。

刘石组建的团队与河北和安徽的种子子公司成立了合资公司，即“冀岱”和“安岱”公司，推广从美国引进的转基因棉花，这种模式有利于市场开拓，但失误也不少，种子生产没有直接掌握在企业手中，而是委托生产，品种技术流失太快，正是由于技术迅速流失又没有得到保护，导致外方不愿意投入新品种，加上合资公司的成本控制和质量控制也不够好，最终抗虫棉在中国广泛种植，孟山都却不得不面临退出市场的窘境。

在为孟山都工作9年之后，2001年刘石跳槽到了先锋中国。

先锋8年

提到刘石，先玉335是个无法避免的话题。“正是先玉335成就了我，也是我成就了先玉335。”刘石说。

加入先锋种业，也是从头开始，当时先锋种业在北京只有三个技术员、一个前台、一个财务人员。先锋种业国际副总裁对刘石说：“我们在中国是有长期打算的，五年之内不需要你赚任何钱，把基础打好，让我们的产品、技术获得中国老百姓的认可。”说是不急着赚钱，其实是不知怎么赚钱，当时先锋种业中国公司的商业计划玉米种子还是论斤卖，而现在是按粒卖，到2005年、2006年才开始研制推广单粒播种技术。

为了保护种业安全，我国政府规定，外资在我国不能单独从事种子销售，在合资公司中也不能控股。刘石跑到莱州去找登海种业(002041)董事长李登海合作，喝得酩酊大醉，但之后的谈判过程却非常艰难。2002年刘石用了一年的时间和登海种业谈判，2003年成立了合资公司。

2004年冬天，先玉335开始销售，但市场尚处于摸索阶段，刘石对产品推广还缺少办法。市场没有给他太多时间，2005年，刘石迎来了一场大考。

2005年8月份台风“麦莎”来了，玉米刚好处于拔节期，先玉335在山东、河南、河北出现大面积倒伏，工作人员被当地农民扣着不让走，要求赔偿，公司内部一片愁云惨雾，刘石接到同事们的短信也很悲观，有一些同行认为，先锋种业在中国已经完了。

回忆合资公司创业艰难的种种不顺，刘石说，年轻时锻炼出来的抗打击能力此时帮了他。他观察到，尽管先玉335出现倒伏减产，但收成并不太差，刘石鼓励同事不要太悲观，他想让农户看到玉米产量，脱粒现场会就是在这种情况下启动的。即便是倒伏的地块，脱粒后先玉335的产量能排在当地主栽品种的中游，农民都很惊奇，倒了还能有这样的收成，如果不倒该怎么样？结果在2006年，先玉335爆发性增长了。

经过2005年的倒伏，刘石意识到了先玉335的弱点，开始重视玉米抗倒伏问题并总结出来一整套办法，比如指导农户控制种植密度，前期要蹲苗(催幼苗茎叶徒长、促进根系发育的技术措施)、施用钾肥等使玉米秸秆粗壮，玉米拔节时期施用植物生长调节剂等。

后来先锋中国又和敦煌种业(600354)成立合资公司，刘石表示这是出于战略上



隆平高科总裁刘石

资料图

考虑，不希望把鸡蛋放在一个篮子里，此外也是生产基地的建设需要，我国优质育种基地集中在张掖、酒泉。

2006年起，刘石摸准了市场脉搏。

隆平高科这一年

在不怎么赚钱的种子领域赚到钱，让刘石在被热烈追捧的同时，又被热烈地关注和期待。

以前，我基本上不看隆平高科，但自从刘石到了后，我们开始关注了。”一位券商分析师表示。在刘石去年4月份宣布出任隆平高科总裁后，公司股价接连上涨。业内认为，先玉335的成功，种子本身占40%，刘石的管理占了60%。

投资者自然盼望刘石能给隆平高科带来活力。至少从报表上看，刘石做得不错。去年隆平高科净利增长54%，今年一季度净利润同比又增长53.92%。

刘石在隆平高科的一年里，公司动作频频，业务上有加有减，砍掉房地产等不少非核心业务，并试图对山西屯玉进行并购。此外，还理顺与法国种子公司利马格兰的合作关系，由以前股东层面的间接合作，变成了业务上的直接合作。刘石表示，董事会一直有这方面的打算，他的加入只是加快了这一进程。

只是屯玉的终止以及同利马格兰合作方式的改变，都和刘石擅长的玉米种业有关，利马格兰在玉米种子方面是世界顶尖的公司，由此可见，隆平高科希望加强玉米种业方面的实力。刘石表示，收购山西屯玉没有成功，是由于双方理念有差距，而与利马格兰的新合作模式，则很像刘石熟悉的先锋种业与登海种业的合作模式。

从外资到内资，从单纯玉米到水稻、棉花、辣椒等多种业务，刘石面临很多挑战，以前所熟知的模式，可能并不适用。刘石认为，隆平高科上市前几年发展很快，后来有所停滞，但产品和技术还有优势和特色，问题在于调整战略、加强推广和服务。去年刘石经常向一线人员了解情况，决定集中力量做大品种，这有利于集中资源、明确主攻方向，提高市场占有率，过去偏向于做大，思路还不够明确。”

刘石认为，水稻种子行业到了变革前夜，未来可能有较大发展，而最能赚钱的还是玉米种子。不过在这方面，他要和自己树立的强大对手竞争。谈到如何和曾经的老东家竞争，刘石说，自己会有新想法，这些想法起点会更高一点。

先玉335品质优良，隆平高科目前还拿不出足以与之对抗的品种，不过刘石认为，“一个好品种可遇不可求，5-8年才出一个”，但一个好的职业经理人，仅仅将一个好品种做好，并不能完全体现价值。

隆平高科未来将主推的玉米品种来自利马格兰，品种比较适合高纬度地区，刘石表示，黑龙江和吉林将是目标市场。他认为，品种本身的表现和质量差别一般不是很大，但相关技术配套和服务产生的影响会很大。这就好比医院和药店，区别不是药片，而是治疗方案，是卖产品还是卖解决方案的区别。”

种子产业周期长，从进入先锋中国到有所起色，刘石用了四五年的时间，在隆平高科，刘石可能也需要很长时间去打磨，他表示，理念、措施到位还需要时间。

优良的种子应能适应不同的气候和环境，我自己也一定可以。”刘石表示。

独门秘籍：像卖可乐一样卖种子

证券时报记者 余胜良

刘石将自己定位为一位职业经理人，他的日常工作主要是企业战略、管理和营销，通过观察和学习，刘石不断将自己的想法注入到企业运营中。

进入种子行业前，刘石也是一个外行，不过正因如此，他没有受到行业固有思维模式的约束。他曾表示在种子行业没有师傅，首先学习的是国内同行的做法；其次是学习西方种业公司先进的理念和管理；再次是学习发展中国家针对中小农户一些技术推广和服务的独到的经验。但是所有这些都只能取代自身的创新。

而刘石最爱学的，还是快销品行业的一些做法，这个行业在营销上有成熟的模式，例如雀巢、可口可乐、宝洁公司等营销案例。快消品和种子在客户细分上有诸多不同，但是市场细分、产品定位等基本方法则可以借鉴。

因为品种表现好，产品质量高，一开始，刘石就将种子价格定得比较高。他说，大多数农户都很谨慎，但总有一部分人敢于尝试，有好奇心，他们想这是洋种子，卖得贵肯定有贵的道理，最初产品就是卖给这部分人。这就是针对细分人群的精准营销，这可将种子引导进入市场，而要想抓住示范带头作用，除了种子本身过硬之外，还要更多营销手法。

先玉335要求单粒播种，而中国农户并没有单粒播种的习惯，这就像要卖给一直光脚的人鞋子一样，不但要改变农户观念，还要推广单粒播种机。先锋公司给每台播种机补贴1000元，相当于产品价格的三分之一，购买这种产品的农户，还可以帮人播种赚钱。

脱粒现场会是刘石对田间营销的另一项创新，他组织经销商在农闲时节将村上的人聚在一起，为一家农户免费脱粒，让围观的农户猜产量，谁猜得准就有奖品，由于农闲无聊，参与者甚众，场面往往甚为热烈，这很像

城市中快速消费品推广方法。而且，脱粒会可以做3个月时间，拉长了宣传时间。

为了锁定客户，农户购买种子，需要提前预定并交纳定金，否则买不到种子。而且，刘石还推广了针对农户的GRM，即农户关系管理系统，将农户变成客户，细分农户需求特征，这一点，也开了行业之先。

刘石认为，我国种子行业整体水平低，实际上是种子企业没有做到位。种子的优点发挥如何，受小气候、栽培习惯影响很大，要把影响降低，就要在栽培方法、时间、农药、化肥上进行改进，而这些不能要求农民去做，农民在整个产业链中其实很弱势，他们掌握的技术有限，这就需要种子企业、经销商提供解决方案，这也是赢得农户认同感的好办法。

为了赢得农户认同，刘石加强了对经销商和零售商的培训，农户有问题，零售商解决80%问题，剩余的18%经销商解决，经销商解决不了的2%会转到公司驻各省的工作人员手中，公司规定48小时内解决。

刘石改变了种子行业很多固有的做法。以前，种子行业的理念是靠低价做大市场，没有做强概念，行业整体水平比较低。“大批量生产，打价格战，无钱可赚就偷工减料。”业内普遍认为，种子价格高了卖不出去。但是刘石认为，决定种子竞争能力的核心不是价格，关键在于种子带给农户的投资回报率。好的种子、高价格的种子如果能给农民更大收益，回报更高，销售一定会更好，这就是价值营销。

刘石认为，比起技术，国内营销理念与国外的差距更大。虽然国内技术方面仍然落后，但一直在提高，而在营销方面却学偏了，盛行炒作和忽悠。在种子行业，大起大落是常见现象，这是因为不少企业靠一些虚假宣传和促销手段将销量提高了，但是产品表现和后续服务却无法跟上，最终只能是昙花一现。

记者手记 | Reporter's Note

生活内向工作外向的60后精英

证券时报记者 余胜良

刘石说，他性格内向，这遗传自母亲，工作结束就宅着看书。但他另一面则继承了父亲容易与人接近、兴趣爱好广泛的特征，所以，工作和生活中的刘石可以有截然不同的表现。生活中的安静，让刘石静下心来琢磨问题，当工作需要时，他又表现出活跃一面。

靠营销先玉335，刘石给市场上上了一课，他成为了中国种子市场的启蒙者，并成为行业内的研究对象，这与他的善于琢磨以及勤奋有关。2009年以前的法定假期，刘石大多是在田间地头和经销商、农民在一起。

刘石是60后精英的代表，年轻时关心政治，后来，当发展经济成为主旋律时，他在企业里也做得风生水起，但内心深处，依然会事事关心，除了种子行业，他对宏观经济问题、政治问题和社会问题也有很多自己的见解。而且，喜欢历史和地理的他很愿意将一件事放在更宽泛的历史和国际背景上来考察。商场的拼杀并未冲淡他忧国忧民之心态。

外企的工作经历，让他重

视效率，在北京出差，他喜欢乘坐出租车，甚至会在出租车上接受记者采访。对外他习惯开诚布公，愿意和媒体交流，向外界透露自己的想法。

他解释了前两次外企离职原因，却没有透露为何与先锋中国分手。面对行业内伸出的橄榄枝，刘石选择了隆平高科，他说一方面是因为隆平高科属于种子行业，知名度高，有比较好的平台，另一方面是大股东和原总裁颜卫彬先生的诚意打动了他。

隆平高科总裁一职带给他一些新困扰，面对亏损农户的指责，他这样回答：“认清方向、努力付出、创造价值、得到回报是我熟悉的安身立命的模式；我实在没有办法靠过人的智慧、深层次的关系、超好的运气赚生活。”

先玉335攻城略地之时，因为洋种子的身份，往往成为攻击靶心。尽管坚信对行业和农户都有利，但无论如何，看到攻击性的评论时，刘石还是会“有些纠结”。作为管理者，他必须想办法扩张、赚取利润，这是职责所在，但在另一面，公司业务做得越大，国内同行的日子就越难过。

在隆平高科，他则没有这样的顾虑。