

安徽

民营企业企业家口述史

把时间押在“一粒麦种”上

口述人 丁凯

人物简介

丁凯，安徽新世纪农业有限公司董事长。三十余年来，他扎根小麦育种一线，坚持“育繁推一体化”。企业累计投入科研资金6000多万元，育成具有自主知识产权小麦新品种25个。



扫码观看视频

我可能就适合于这件『慢事』

很多人问我，你是怎么走到今天的？我常说，这条路是“被需要推着走”的。1991年我开始做农业相关工作，最早就是卖些蔬菜种子、化肥、农药、农膜之类的农资零售。那时候说白了就是一个小门店，忙的时候一整天脚不沾地；闲的时候，我就去田里转，跟老百姓聊：今年苗情怎么样、虫害多不多、什么时候该追肥、哪些种子更稳当？周边农民的需求越来越多，我自己的想法也越来越清晰：靠零售很难真正把农业“做深”。

2002年，我们成立了安徽新世纪农业有限公司。我把方向定得很死：聚焦小麦种业，从育种、繁殖、加工、销售，到技术培训服务，一条线做到底。现在大家都说“农业芯片”，其实我们那时就认准了——种业企业的核心竞争力就是品种，没有一流品种，企业再努力也走不远。

这条路并不是从一开始就顺风顺水。我也遇见过几次“岔路口”，机会看起来诱人。1998年前后，房地产刚抬头，朋友同学拉着我说：丁凯，别在地里晒了，搞房子开发，来钱快。我听着也心动，但转念一想：第一我不懂，第二没本钱，第三我干农业干了这么多年，一改行就等于从头再来，成不成都未知数。我知道自己性格更适合在田里，在基地，在实验数据里打滚。再后来，房地产又热过一阵，朋友笑我：打电话给你要么在地里，要么在去地里的路上。我也笑：我这辈子可能就适合于这件“慢事”。

现在回头看，我庆幸自己没改行。农业这行，干得好不好，最终都能在地里看到。你喜欢不喜欢它，能不能坚持住，它都会给你答案。对我来说，“热爱”和“坚持”不是口号，是每天一早出门、晚上回家把鞋底泥巴拍干净的日常。



很多人以为育种就是“在地里试一试”，其实远比想象中复杂。小麦育种从杂交开始，到稳定遗传大概要5年到6年；再到参加省级或国家的区试、生产试验，一轮轮筛选、对比、淘汰，最后拿到审定证书，差不多要12年。这个过程像什么？像养孩子：先上“幼儿园”，再上“小学”“中学”，层层过关，最后才有可能“考上大学”，拿到那张“毕业证”。

正因为周期长、投入大、不确定性多，很多企业不愿意做长期投入，更愿意“买成果”。你要100万元、200万元、500万元，我买一个现成的品种，拿来就用——看起来更省事。但我总觉得，别人不愿意干的事，恰恰是中小企业的机会。我们从2002年开始就把科研作为企业的核心工程，早投入、早布局，才有今天的底气。

近十年，我们科研投入平均每年不低于300万元，有的年份达到400万元。作为育种行业的民营企业，说出去很多人不信，但同行都明白：科研团队要养，和高校院所合作要投，分子育种、基因编辑、南繁基地都要真金白银。更难的是，有些年份我们年底一算账，利润微乎其微，福利和奖金都谈不上；别人单位年底旅游、发奖，我们这边“钱都砸进地里了”。那时候团队不是没想法，只是大家看我这个创始人、法人代表、科研带头人还在咬牙坚持，他们也就跟着一起熬。

我常对团队说一句话：科研不能断档。农业科研有连续性，你一断，前面投的可能就“打折报废”。所以再困难，我也得把该投的投下去。因为我对流程、对路线、对团队有信心——我不是坐在办公室里拍板的人，我是跟大家一起下地、一起看数据、一起扛风险的人。

当然，科研最终要落到成果上。我们育成的小麦品种里，有的通过审定，有的成为主推品种；也有的走到一半，最后没能达到预期。但整体上看，投入与产出是成正比的：当品种和市场对上了，企业就有了“滚雪球”的可能。

种业不是『赚快钱』的生意



丁凯
安徽新世纪农业有限公司董事长

说到“苦”的部分，我印象最深的，一是人才，二是市场和气候的不确定。

先说人才。我们从安徽农业大学、南京农业大学，甚至外省高校引进本科、硕士，刚来时都挺有冲劲，可农业工作辛苦、待遇又不算高，一般干两三年就走了。更难的是情感：你把一个大学生从“没下过地”带到会做杂交、会套袋、会看田间性状，刚熟练、刚有默契，人却被挖走。招人、培养、流失，年年循环，最后连我自己都没信心。后来我慢慢明白：要留住人，除了待遇，更要让他们看到成长路径和事业价值。

再说市场和气候。品种育成了，不等于市场一定需要。气候一变，病虫害一变、农民需求一变，你辛辛苦苦育成的品种，可能突然就不适应了。疫情那几年，我们就吃过一次“肉疼”的亏：有些转商的新种子，一车大概七万斤，按商品粮卖只能卖十来万元；可它的成本，一斤20多元——算下来，一车货本来价值上百万元，最后只能按一块多钱一斤处理掉。我们把科研团队和生产负责人叫到一起，让大家站在那一车货前面算账：这是多年的汗水、是一次次筛选放大的结果，最后却只能当商品粮“甩卖”。那种滋味，真不是一句“可惜”能概括的。



这些年，我最自豪的一点，是我们终于育成了真正能“带动产业”的品种。比如近两年被推荐为主推的小麦品种，它高产、强筋、综合表现突出，给了我们很强的信心。更重要的是，它让我们看到了“规模化放量”的可能：订购会一开，订单很快就定出去了，甚至出现“订购量可能超过实际生产量”的情况。

但我不满足于“卖种子”。阜阳是产粮大市，却长期缺少大规模制品加工企业，农产品就地转化不足。站在企业和产业的角度，我更愿意做的是：以一个核心品种为抓手，把“种子生产加工、栽培技术

这件事给我的教训是：育种要尽量瞄准未来市场需要的品种，同时也要把抗性、适应性做得更强。可话又说回来，谁也不可能预见十年后的天气。近些年，旱涝、暖冬寒冬、低温冻害轮番来——比如有年份上半年干旱，几乎不下雨；有的年份收玉米时又连着下雨。你再有经验，也要承受大自然的“无常”。

所以我们近几年做了很大调整：一方面培育更好的亲本资源，导入更强的抗病、抗旱、抗冻基因；另一方面提升手段，用分子育种、南繁加代等方式加快迭代，让品种更“多抗”。我常说，科研人员干的就是“与天斗、与地斗”的活——一年365天，要么在地里，要么在去地里的路上，要么在室内做数据和方案。很多育种家，到了80岁还能下地，杂交时跪在地里做，一年年把腿跪烂还坚持。这是什么？是职业，也是信念。

坦白讲，干到这个年纪，我最对不起的其实是父母和孩子：孩子上学、父母生活，我陪得太少。可当你把企业和科研都扛在肩上时，就只能牺牲休息、牺牲团聚。也正因为牺牲过，才更懂得守住底线：品种的质量底线，科研的连续性底线，对团队和农民的责任底线！种业不是“赚快钱”的生意，它是国家粮食安全的基石。

研发培训、粮贸、面粉加工”拉成一条链，带动种粮大户“多种粮、种好粮、多赚钱”。我们已经把上游育种、粮贸企业、面粉加工企业请到阜阳坐在一起谈，大家积极性很高——因为这条链做起来，受益的不只是我一家企业，而是一座城市的农业结构和农民朋友。

面向“十五五”，我的想法其实很朴素：科研投入持续加大，生产经营规模更系统地扩张；在品种、技术、服务上形成更强的闭环，让强筋优质麦成为阜阳的特色产业，也让企业二十多年的投入变成产业长期回报。对企业内部，我也一直记着当年给员工的承诺——只要方向走对了，后面一定要把应得的福利和奖金补回来，让企业走上更良性的可持续发展之路。

回头看，我这一辈子其实就干了一件事：把时间押在一粒麦种上。对我来说，这就是企业家的分量：把个人的选择，放进国家需要里去，把一件难事耐住性子做成。

（记录整理：本报记者 下潘峰 田斌 石大龙 窦振鑫）

我想让『好麦』变成『好面』