

一线调研看变化

厚植湖湘文化 县域科创的湖南启示——楚天科技的发展样本

◎记者 罗茂林 夏子航

“要么第一，要么唯一。”这是楚天科技董事长唐岳的“偏执”。二十年前在牛棚里白手起家之时，这句话就被刷在了斑驳的墙上。

如今，他带领的楚天科技，拥有一支3000余人的研发大军。围绕打造生物医药与生命科学产业链，已形成一张横跨数个细分领域、落地十余个产业链项目的科创大网。他豪言：“让世界制药工业插上智慧的翅膀。”

“吃得苦，霸得蛮，耐得烦”，唐岳笑称自己是最地道的湖南人，团队中许多湖南籍的科研带头人也称：“敢闯敢拼是流淌在湖南人血液里的基因。”

“为有牺牲多壮志，敢教日月换新天”。一部近代史，半部湖南书。

如今，当构建新发展格局成为时代命题，当中部崛起成为时代图景，这片有着八百里洞庭浩浩汤汤、千年岳麓山高水长的热土上，关于奋斗的故事仍在延续。

小城里的南腔北调

宁乡，距离长沙市区五十多公里，沿着宁乡市里宽阔的柏油马路走到底，车辆转过一扇大门进入厂区。“万里长江横渡，极目楚天舒”，毛主席诗句的大幅集字映入眼帘，这里是位于湖南宁乡的楚天科技总部工业园区。

每天早上8点，松井景明会按时走下公寓，前往步行5分钟的科研大楼。作为一名来自日本的材料学家，他来到宁乡的楚天科技工作已经两年多了。

“对湖南菜还适应吗？”面对提问，他不假思索地答道：“挺适应的，就是太辣的菜不能吃。”对于采访，几位外籍专家显示出“理工男”腼腆的一面。一位来自美国的专家为了能够让自己镇定下来，一口气喝了一大瓶红酒才敢面对镜头。

在楚天科技的园区里，外国面孔并不少见，这从招待的餐桌上就能侧面反映出来。在楚天科技全球客户培训中心的餐厅里，从日本生鱼片，到德式酸菜时子，再到法式炖菜，“五湖四海”汇聚一堂。

这里呈现出一片与这座宁静小城不相符的热闹。

“每天都有来自全球的客户，他们为了跟进项目，大都需要住一段时间。”楚天科技后勤负责人说，为了能让客户宾至如归，“我们整个接待中心的服务团队都是从五星级酒店挖过来的。”

“集团有很多的专家来自海外，甚至很多团队都是海外来的。”楚天科技人力与行政总裁刘水说，对客户还是团队，日常中的分歧总是有的。

“楚天的文化是多元的，所以作为支持团队，我们会花大量的时间去做好团队间的沟通。”刘水说，“不过原则是，我们在科研上绝对尊重科学家们的意见。”

“我觉得，这里就好比似英国剑桥等欧美创新创业小镇一样。”楚天派特总经理章锐回忆第一次来宁乡的感受，“我很吃惊，在一个中部省份，距离大城市几十公里的地方，会有一片这样宁静且适合做科研的小天地。”

无丝竹之乱耳，无案牍之劳形。恰似万里之外剑桥康河的柔波，宁乡沔水的碧波荡漾，也让许多全球顶尖人才最终留在了这里。

“这里虽然远离喧嚣，但拥有一切我们科研及产业化所需要的东西。”楚天思为康总经理胡璧梁同样认同“宁乡如同剑桥”这样的比喻。专注于CART细胞疗法及细胞药物自动化制备系统研发的胡璧梁说，“你知道，实验室的研究和工业化产出是两码事，后者是个工程问题了”。

但在楚天科技，他惊讶地发现，只需要下楼，穿过马路，走到对面的办公楼，他就能找到他想要的工程师团队，将实验室中的理论无缝对接过去。“这个感觉对科研工作者来说，太流畅了。”他说。

如何协调好这么多来自全球各地的“千里马”？唐岳常用曾国藩的一句话自勉——合众人之私，成一人之公。

“对各行各业领军企业来说，跨越内卷与低质量竞争，迈向高质量发展与新一轮腾飞，创新是核心途径之一，甚至可以说是必选项。”章锐说，在楚天科技独特的文化下，企业内正逐渐产生奇妙的化学反应。

科技创新连线成面

对楚天科技这家市值规模不大的制药装备企业，资本市场可谓感情复杂。

大家都说，公司是好公司。今年4月在一场全国数十家知名投资机构对楚天科技的调研中，几乎所有投资者对公司价值都给出肯定意见。“但短期来看，公司持续投建项目，投入创新需要支出，自然会影响当期利润。”一位投资者委婉地说。

然而，若是从产业的角度来看，楚天科技的这些投资与创新则颇有些“时不我待”的紧迫感。

2018年，瑞典科研团队宣布开发出口服类CART药物——一种治疗白血病的特效疗法，这让在宾夕法尼亚大学从事科研的胡璧梁敏锐



楚天科技生产车间

地意识到，一场巨大的变革将要袭来。

他在给导师——全球“CART之父”卡尔·朱恩教授的邮件里写下了这句心声：“再不回去就晚了，我不想当祖国发展的看客。”

同样看到机遇的，还有唐岳。当年，身为全国人大代表的唐岳就建议关注这类新药物的设备研发。

一粒澎湃的种子飘扬万里，最终落在湖南长沙，在宁乡这片火辣的热土上生根发芽。

要么第一，要么唯一。胡璧梁和唐岳两人一拍即合。“我从组建团队那天起就明确，我们不做模仿，而是要从源头创新打造一套属于我们的自动化制备系统。”胡璧梁说，只有这样，CART药物的价格才能成倍下降，“老百姓才能真正用得起”。

在楚天科技，像胡璧梁这样有豪情壮志的科研带头人总能找到属于自己的位置。

曾在美国深耕多肽设备领域多年的章锐说，当时，楚天科技一位董事的话深深打动了他说：“他说楚天不争全国第一，而要在世界为中国制药装备争第一。”在此之前，高端多肽设备长年被国外垄断。

“我今年五十多岁，之前几十年的打拼，我该有的都有了，这大概是我人生最后一次创业。”楚天科技首席专家谢丹动情地说。和他一样的，还有曾长期在通用电气公司工作的王济源，他曾在生物制药分离纯化领域工作多年，他说：“我觉得创业团队需要激情，在楚天，我们团队重新燃起了这把火。”

在整个调研中，唐岳总是很忙，几乎没有一段完整的时间，交谈只能穿插在工作间隙。工作人员总是抱歉地解释，新落地的项目很多，每天都有新进度需要推进，“每分每秒，楚天在往前赶”。

就是在这个过程中，由点成线，由线成面，一幅属于楚天科技的生物医药与生命科学产业图景被徐徐描绘出来。

“来楚天调研后我感触很深，我们国家的制造业要想做起来，资本市场不能只盯着眼下的收益，这对我们投资的启示很大。”一位机构投资者在调研后感慨道。

“未来我国的资本市场，应该更多地关注我国的装备制造业，因为那是我们国家未来发展潜力的动力之源。”卓越金控董事长陆豪说。

沔水畔的“华为学徒”

唐岳曾在多个场合，毫不掩饰地表达了自己对华为任正非的崇敬之情。

他曾在2019年一次楚天科技内部大会上直言：“可能外界不理解，不认同；但是就是在遥远的宁乡沔水边，有一群这样的‘笨蛋’，他们笃信华为，甘愿去做华为的学徒。”

如何理解这份认同？对于唐岳而言，既有同为那个时代创业者一路风雨的心有戚戚焉，同样也有某种对“家国情怀”根深蒂固的执念。

千禧年之际，广东如火如荼的改革开放之风吹向中部各省，唐岳放弃编制，揣着全部身家20万元，带领几名下岗职工，在长沙的一间废弃牛棚里开始了创业之路。

创业之初人才难得，为了吸引人才，2003年，唐岳从银行贷款120万元，买了豪宅、豪车相赠，只为了请一名技术人员来到初创的楚天，彼时他自己的工资才每月800元。

为了拓展客户，唐岳吃尽苦头，受尽白眼，“客户不见我，我就一趟又一趟地跑。”但是只要能够敲开客户的那扇门，一切都是值得的。

谈及过往，许多楚天科技老员工都忍不住感慨，老唐这一路走来不易，所谓“正人万人圈子里，一山放过一山拦”，楚天科技发展至少经历了6次磨难，“但凡意志薄弱点的人，早就被击垮了”。

“我经历的事就印证了那句话，‘吃得苦，霸得蛮，耐得烦’。”唐岳笑道，湖南人骨子里的倔强儿展露无遗。

或许是因为一路走来的拼搏，对于奋斗者文化，唐岳是高度认同的，只不过如今对于“奋斗者”，唐岳有了更深刻的认知。

“我是相信奋斗者文化的，但我一直认为，要弄明白究竟为什么奋斗。”在唐岳看来，为了个人，为了家庭，为了企业，当然也为了社会与国家，“有了这些使命，我们的奋斗才会有意义。”

“园区光员工公寓就有6栋，住在其中的几千员工全部是免房租的，我们园区早餐一元钱，

中餐、晚餐各两元钱，三菜一汤带水果，夜宵免费。”刘水说完又补充道，“而且部分家属同员工一样享受同等待遇。”

在楚天科技的研发大楼里，每层都有一片装修考究的休息区，里面配备了市面上顶级的咖啡机。唐岳路过时笑称，自己“老土”喝不惯咖啡，但是团队里有很多海归人才。“我们的科研工作者就要享受最好的，除了创新的苦，其他生活上的苦，就不应该再吃了。”唐岳笑道。

如今的唐岳有个执念，那就是楚天科技主抓的那些被卡脖子的项目。“很多东西现在可能不被重视，但你不能等到需要的那天才开始着手研发。”唐岳说。

“功成不必在我，功成必定有我”。就像是小说中长久隐藏在黑暗中的守夜人，他坐在冷板凳上日复一日，但若是有一天号角响起，他愿意随时一跃而起。

其时已至的中部崛起

走在楚天科技宽敞明亮、现代化的中央车间，随处可见这家企业对创新对技术的极致追求，“让世界制药工业插上智慧的翅膀”这一标语分外醒目。

如今，从宁乡到长沙，从湖南到世界，楚天科技这一宏伟愿望正在变成现实。

“借着长沙打造全球研发中心的东风，楚天科技这些年加大了人才引进力度、人才培养力度。”在唐岳看来，楚天科技的腾飞，无疑是中部崛起宏伟蓝图的一个缩影。

事实上，仅以楚天科技所在的宁乡为例，这块蓬勃发展的县域经济，让一块湖南科创产业高地已现雏形。

作为全国县域经济百强县，如今宁乡共有12个省级科技创新领军人才及团队，23名长沙市级科技创新领军人才，在本地工作的外国高端人才17人、博士300余人、硕士3000余人、研发人员14151人、各类技能人才近3.5万人。

在宁乡，一家龙头企业恰如一个个新质生产力“着力点”，连点成线，由线成网。如今宁乡已形成先进储能材料产业链、智能家电和智能硬件产业链、工程机械产业链、食品及农产品加工产业集群、生命科学产业集群。

依托“三链两群”产业结构，科技创新的成果在这片不大的小城里遍地开花。

若将视野进一步放大就会发现，众多如宁乡这样因地制宜、蓬勃生长的县域经济，正让一场以湖南为代表的中部六省崛起之景，其时已至，其势已成。

构建新发展格局，中部无疑是这根至关重要的“脊梁”。

中部6省以约占全国十分之一的国土面积，承载了约四分之一的人口数量，创造着约五分之一的经济总量。而湖南先进制造业基础扎实，拥有3个万亿级、14个千亿级产业集群和4个国家先进制造业集群。

于大势中谋划，在全局中落子，方能认清角色定位，发挥特色所长，抓住机遇发展。中部地区制造业门类齐全，是我国重要的现代装备制造和高技术产业基地，这是推动中部地区崛起的硬实力。

数据显示，在实施中部崛起战略的五年来，湖南大力推进制造强省建设，制造业占全省经济总量的比重提升至28.2%，四个先进制造业集群进入“国家队”“三高四新”的蓝图初见成效。



楚天科技董事长唐岳：

不在中国争地位 要为中国争地位



◎记者 夏子航 罗茂林

对于一位成熟的企业家而言，经营能力和管理能力哪个更重要？“当然是管理能力。”楚天科技董事长唐岳不假思索的回答背后，是他二十年来“经商之道”的思辨与沉淀。从白手起家到行业龙头，楚天科技发展的二十年极具典型意义。

“惟楚有材，于斯为盛”，充满活力的湖湘大地孕育了独特的气质，也让这种气质根植于生长期中的企业，映射出独特的楚天文化。在唐岳看来，管理千头万绪，唯文化可当“执牛耳者”，文化是管理的纲绳，纲举则目张。

日前，上海证券报记者专访了楚天科技董事长唐岳，以下为采访实录。

上证报：对企业家来说，经营能力和管理能力哪个更重要？

唐岳：在我看来，管理能力更重要，管理能力涵盖企业家组织团队这一综合能力。企业家的经营能力，是其个人经营思想、经营理念、经营方法对企业的一种牵引力。相比之下，对企业家来说，组织、管理一个团队来做好一件事、办好一家企业永远更重要。

一家有竞争力的企业，它的核心力量来自组织与集体的力量，不会来自单—某个人，团队的力量才是无穷的。我们看到，18万人的华为与作为企业家的任正非，实现了有机结合，从而可以战无不胜，核心力量来自这18万人。放眼全球，任何一家企业都应该遵循这一规律，企业家很重要，但是企业核心竞争力来自团队，也就是说，组织与管理更重要。

上证报：您如何理解企业文化对于一家企业经营、管理的作用？

唐岳：企业文化对于企业的影响是根本性的。企业管理也好，企业经营也好，它无不表达着企业文化想要倡导的东西。企业文化实际上就是企业价值观，它会渗透在一家企业经营和管理的方方面面。

楚天科技的核心价值观可以概括为

“三尊”：做受尊敬的人，造受尊敬的产品，办受尊敬的企业。

关于做受尊敬的人，我们倡导——遵纪守法、热爱事业、热爱同事、热爱家庭、热爱社会、感恩时代、感恩国家、感恩党，这就是我们要做的受尊敬的人的一系列具象化的要求。

怎么理解受尊敬的产品呢？它必须做到技术是先进的、质量是上乘的、服务是优秀的、产品是受客户欢迎的。有一群受尊敬的人，来打造一批受尊敬的产品，我们最终才能够构建起一家受尊敬的企业。

这些构成了楚天科技的核心价值观。用这些核心价值观，来检视企业所有的经营、管理活动，所有的人和事，并把它持之以恒地推动下去，时间长了就会发现，企业的特质逐渐跟别的企业不一样了。

上证报：您曾说过，企业家不是培养出来的，而是从商场中筛选出来的。您如何理解奋斗精神对企业家的意义？

唐岳：做好一件事，办好一家企业，其中的奋斗精神是十分关键的。企业之间、个人之间之所以有差异，企业在不同的历史阶段的发展也有差异，核心就是奋斗精神发生了变化。商场如战场，企业是在商场里的战斗单元，要去竞争，拿出战斗精神、战斗力，并引入到商业领域，这就叫奋斗精神。没有强烈的奋斗精神，做商业肯定会是失败的。

上证报：楚天科技提出了“三区四好”的理念，如何服务于每一位员工、如何做到以奋斗者为本？

唐岳：“三区四好”理念是楚天科技文化价值体系的构成部分。奋斗者，是有情怀、有理想、有真才实学、创造价值的劳动者。楚天科技身处湖南，为吸引人才、留住人才、发挥人才，注重推行“三区四好”理念，即实现厂区、景区、社区“三区合一”，同时让人才吃得饱、住得好、收得好、干得好，帮助人才实现研发与创业理想。

员工是一个又一个充满活力的人。我们常说以人为本，以奋斗者为本，那就是要考虑这样一层逻辑关系——为谁去奋斗，为什么要奋斗。我们认为，奋斗是为了创造价值，为了幸福生活，为了行业的发展，为了国家，把自己的奋斗跟国家的需求结合在一起。家国情怀就是奋斗的原动力与追求之一。

上证报：如何看待湖湘文化、湘商精神？

唐岳：作为诞生在湖南长沙的企业，楚天科技肯定受着这片土壤的深刻影响，楚天科技的企业文化、精神，深受湖湘文化的影响。湖湘文化的特点包括：经世致用，吃得苦，霸得蛮，耐得烦，敢为天下先。这种湖湘文化的特质，孕育了湖南人，湖南人的这一种文化精神，一直延续到今天。

上证报：眼下，中部地区崛起正迎来新机遇。作为先进制造业的领军企业之一，楚天科技如何更好地助力区域发展？如何实现“不在中国争地位，要为中国争地位”这一目标？

唐岳：作为生根于湖南的企业，楚天科技将力争成为湖南经济建设的主力军。同时，作为我国医药装备行业的领军企业，楚天科技在全球医药装备领域里面也占有重要的地位。在技术创新、经营发展等各个方面，楚天科技要站在潮头去引领医药装备行业发展，为湖南在中部崛起里面担当重要角色去作出楚天的贡献。

科技无国界，但企业有国籍，楚天科技作为中国医药装备企业，要为国家增光添彩。我们认为，当把楚天科技打造成为全球医药装备行业领军企业，我们就真正实现了“不在中国争地位，要为中国争地位”这一豪言壮志。