



传承 创新 超越 腾飞

——访中国一航党组书记、总经理林左鸣

本刊记者 晓立 晋娆



林左鸣：
中国一航党组书记、总经理

2006年,我国自主研发的ARJ21飞机的研制生产取得突破性进展;“枭龙”战机首次公开亮相珠海航展;我国实现了空空导弹从第三代向第四代的跨越……

2006年,国家将“大型飞机”纳入了未来5年航空航天发展计划。

2006年,中国一航完成新老领导班子的交替。

2006年是中国航空工业成立的55周年,55年来,我国航空工业从只能简单地修理飞机发展到今天能自行研制生产歼击机、歼击轰炸机、强击机、轰炸机、侦察机、教练机、直升机、空中加油机、通用飞机、无人驾驶机和空空导弹、空地导弹、岸舰导弹、舰舰导弹以及多型号、成系列的航空发动机、机载设备等军用航空器,取得了令人瞩目的成就。

……

2006年,航空业成为人们关注的

焦点。作为航空业的重要媒体,《航空制造技术》更关注航空制造业的发展,关注中国航空工业的未来,关注新一届领导班子的管理新思路和新举措。在2007年即将来临之际,回顾过去,展望未来,为更好地促进航空制造业的发展,本刊记者近日就就业共同关心的问题采访了中国一航新任党组书记、总经理林左鸣。

M: 今年是航空工业成立55周年,又是“十一五”开局之年,业内外人士都很关心我们航空工业,请您回顾一下航空工业的发展历程,特别是最近几年来集团公司所取得的成绩。

林左鸣:感谢大家对我们集团工作的关心和支持。

今年,集团公司面临新老班子交替的特殊事件,集团自成立以来,在以刘高倬同志为总经理的上一届党组的领导下,走过了我国航空工业发展史上一个非常难忘的历史阶段。因

为,航空工业当时正处在一个非常困难的时期,出现了一批困难企业,军品任务比较少,曾经在第一次军转民高潮中做过贡献、露过锋芒的军工企业,后来由于体制、机制的落伍,在竞争中失利,特别是外资企业和民营企业的崛起使传统的国有企业面临很大的挑战和竞争。在1999年集团公司成立的前夕,航空企业正处在这种非常困难的时期,为了走出困境,中央下决心把原来的航空工业总公司和另外5个军工总公司各自一分为二,以形成适度的竞争,目的在于推动企业化,走向市场。另一个重要的机遇是,1999年的科索沃战争使我们更清楚地认识到,落后就要挨打,不加快发展现代化的武器装备是不行的。在这种情况下,中央下决心开始了某重点工程的研发,该工程的开展对军工的发展是一个非常重要的转折点。当时,航空企业面临着严峻的挑战,特别是对于中国一航来说,面临着双重任务:第一,国企脱困攻关尚未结束;第二,面临大量的重点型号任务要完成。而当时军工企业的现状是:长期以来,在军转民的条件下,大部分航空企业条件差,职工队伍流失严重,效益低下。在这种情况下,面临突发的很多任务要完成,刘总带领集团20多万员工有效地渡过了这个难关,取得了非常大的成功。

自1999年实施重点工程以来,中国航空工业进入了跨越发展的新阶段,突破了一大批具有自主知识产权的核心技术、关键技术和前沿技术,实现了我国军机从第二代向第三代,军用航空发动机从第二代向第三代,空空导弹从第三代向第四代的跨越,实现了机载设备和系统的升级换代,进入批量生产并开始交付具有自主知识产权、与发达国家在役主力战机水平相当的航空武器装备,大大缩短了与国外的差距。同时,民机产业、燃机产业、非航空产品发展都取得了重大进展。中国航空工业已跻身于能够

同时自主研发生产具有国际水平的战斗机、轰炸机、空中加油机、无人机、直升机、新型空间飞行器特种飞机和发动机、空空导弹等多种航空装备的少数几个国家之列。

7年来,刘总带领航空工业所取得的成绩有目共睹,这为航空队伍的发展、士气的提升起到了很大的推动作用,也使我们今天能有一个新的姿态来迎接新的挑战、实现新的发展奠定了坚实的基础。应该说,我们的这个团队无论是精神面貌,还是经济基础都发生了翻天覆地的变化,刘总有句话很形象,说与国际同行相比,过去我们只能是“望尘莫及”,现在可以“望其项背”。

M:中国一航站在一个新的历史起点上也肩负着新的历史使命,面对这个新的发展机遇期,中国一航面临的巨大挑战是什么?



林左鸣:我们面临的外部形势与任务变化主要体现在2个方面。

(1) 全球经济的快速发展,中国经济的高速增长,加速了世界500强门槛值的提升。中国经济的发展强有力地拉动了世界经济的发展,分析世界经济,上世纪90年代,世界500强

门槛值以年均2%左右的速度增长;进入新世纪第一个5年,世界500强门槛值以年均6%的速度迅猛增长;按保守预测,到2010年,世界500强门槛值将达到180亿美元,这对我们进入世界500强是强有力的挑战。

(2) 中国一航业务领域和市场前景在发生变化。作为集团目前最大业务——防务产品的增量进一步减少,发展空间受到限制。据此,集团提出了突出航空主业、相关多元发展,实现“三个大体相当”,即军机和民机2类业务、国内和国外2个市场、产品和服务2个领域的销售收入大体相当的中国一航业务发展战略。

中国一航乃至整个中国的航空工业还面临着一个历史性的挑战和机遇,这就是要做出大飞机来,并取得商业成功。国家“十一五”规划纲要已经明确提出要发展大型飞机。温总

理对大飞机的定位很高,在国家的16个项目中,他把大飞机定位为“建立创新型国家的标志性工程”,并对大飞机做了一个很重要的定义,认为大飞机不是指仅仅把大飞机做出来,还要形成一个巨大的民机产业,可见国家已下了很大决心要发展民机产业。



一航新支线 ARJ21 机头试制

我认为民机领域的角逐应该是全方位的，不仅仅是技术，更是包括经营、资本运作等在内的管理策略这样一个全方位的角逐。实际上也是国家产业政策、国家政府行为的一种博弈。前不久在讲大飞机的时候，有位领导同志找我谈，说搞大飞机第一个是认识问题，第二个是资金问题，第三个是人才问题。前两者不成问题，关键是人才问题。可以看出，我们在考虑大项目发展的时候，领导考虑的问题已不是硬实力的问题，而是软实力的问题，考虑人才是不是具备，有没有这样的领军人物。我们一航肯定要争取来承担这个历史使命，当然，我们也会和二航以及其他有实力的单位一起合作，中国一航会勇于迎接这个巨大的挑战，义无反顾地站在最前列，承担起历史的使命。

M:谈到创新，您说过技术创新和管理创新就像两个轮子，您怎样看

待技术创新？集团在保证创新机制上有何举措？

林左鸣：在最近的管理创新会议上，我强调搞创新首先要从线性思维转变到非线性思维。谈到技术创新，我觉得这是让中国人感到非常羡慕又很难企及的一个目标，这实际上也跟我们的思维方式有关。举个例子，儒勒·凡尔纳科幻小说中的预言超过90%都成为现实，而科学家通过推理得到的预言成为现实还不到10%，我觉得，创新离不开思维方式的转变。创新思维是对模仿思维的超越，是对定式思维的超越，是对有限思维的超越。我们要不断创新思维，开拓工作思路，真正将科技发展转到自主创新的轨道上来。要组织力量突破现有的想像力，让思想走远；要搞一些打破框框的创新小组，让行动走远。

其次，必须以突出商业成功为目标，对整个创新模式进行系统思考。

要打破不计成本的创新，提升创新效率，要进行开放式的创新，重构创新体系。国家提出要建立创新型社会，我们有义务去建立一个有利于创新的机制，要让创新成为全体员工的事业。同时，我们还要重视创新的商业价值，我们不能仅仅停留在进行了多少创新，拥有多少专利上，还必须将专利技术融入到产品中。我们既要懂得把钱变成技术，更要懂得把技术变成更多的钱；既要有能力把钱快速变成技术，更要有本领将技术快速变成更多的钱。为此，要搞好集团发展的战略谋划，在全力争取和用好国家资源的同时，还要建立符合扩张战略的自主研发投入机制，让集团公司快步进入良性发展的健康轨道。

另外，我觉得，创新还需要一种精神层面的激励，一种社会的、民族的精神激励。

M:作为中国一航的新任党组书记

记、总经理,请您谈谈新一届集团党组在未来一段时间的新举措。

林左鸣:今年,集团经历了领导班子的新老交替,作为第二任总经理,我目前考虑得最多的是如何接过前任总经理的接力棒继续跑下去,最好是跑得更好更快,至少不能让速度慢下来。

新一届集团党组在未来一段时间的首要任务是推动体制和机制的改革。

我出任总经理以后,与集团党组领导对集团面临的形势进行了深入研究,一致认为,中央提出本世纪前20年是一个重要的发展机遇期,集团公司一定要抓住这个阶段。2006年我们的国民生产总值将超过20万亿,近5年来几乎翻了一番;2006年的财政收入将达到3.9万亿,比上一年净增7000多亿;外汇储备将突破10000个亿;2006年的外汇顺差将超过1500亿,有大幅增长。我有一个很强烈的感觉,正如中央所分析判断的那样,我国整体经济的发展速度非常快,这20年是一个非常重要的发展机遇期,如何把握这个机遇期,我觉得作为航空人,我们的思想准备是不足的,特别是面对国民经济的高速发展这个情况。

面对整个集团下一步的发展,新一届党组感



觉到压力很大。感觉到虽然我们过去做了很多工作,特别是型号项目很成

功,取得了很大的成绩,但是,要面向未来,我们必须很快调整思路,来适应新形势的发展。我们感觉到最大的压力是,与自身相比我们发展很快,但是我们跟兄弟单位比,发展较慢。2004年在全国大型企业500强中我们的排名是第37位,2005年我们掉到了第38位,这个悄然的变化引起了我们集团党组的高度重视。我们觉得,这是一个信号,说明纵向比,我们发展很快;横向比,我们的速度慢了,跟不上形势发展的需要。对于一个企业来讲,一个产品从研制到进入市场需要一个过程。现代企业要想快速发展,很大程度上取决于战略层面的资源怎样进行优化组合,这种优化组合需要一个平台,这个平台就是资本市场。通过综合调研,我们适时地提出了一个重要观点,就是坚持社会主义市场取向的改革,实现“专业化整合、资本化运作和产业化发展”。

所谓的专业化整合,就是以实现大集团战略为目标,把集团分散的资源整合起来,形成竞争优势,参与国际竞争。在具体操作上更多的采用以资本为纽带,以发展为动力的整合方式,最终形成善于专业经营、良性发

展的事业部/子公司结构。资本化运作,就是要改造利用好一批现有资本

平台,打造一批新的资本平台,逐步实现集团各业务板块上市,更好地为现有业务发展与整合服务,更好地为新领域实施收购、兼并、扩张服务。时机成熟时通过股权置换、回购等方式最终实现中国一航整体上市。产业化发展,就是将集团的科技优势、人才优势、能力优势与资本化市场运



作、体制机制创新更好地结合起来,形成相关多元的业务发展板块,形成中国一航完整的良性产业化发展链条。我认为至少在“十一五”到“十二五”期间应该很好地贯彻这个思路,按照现代企业制度来勾画我们集团的发展蓝图,使集团公司经过2个五年规划左右的时间成为相对稳固的现代化企业。

在走访航空企业的过程中,我也感觉到,我们航空人不缺精神,我们的团队、我们的员工很优秀,吃苦耐劳、顽强拼搏、百折不挠,但航空人从改革开放以后特别是发展民品以来,我们的思想观念不能及时转变,工作思路不能很好地适应客观形势的发展。这就意味着我们必须创造一个能够转变思想观念的有效平台,也就是要考虑我们的机制改革。要实现集团公司的宏伟目标,参与国际竞争,必须进行体制机制的创新,建立一个良好的现代企业运行机制,我们必须在以下几方面有所创新:(1)在分配机制上,实现劳动技术、管理、资本等多种要素参与分配;(2)在用人机制上,要敢于突破现有的传统用人机制,大胆吸收国际一流人才,建立适

应集团公司业务领域并与市场接轨的用人机制；(3)在企业风险决策机制上，要建立经营者个人利益与企业利益连为一体的委托代理机制，从而提高企业经营者进行风险决策的动力，促进其不断地进行创新，而创新是企业能够保持基业常青的灵魂。

说到机制，这些年搞企业，我个人总结了这3个很重要的机制：用人机制、分配机制和风险决策机制。前两者做到位后，再往上走就很困难，如果不是产权多元化、不按现代企业制度来构造企业，风险决策机制就很

期权，指定行权时间，比如5年或10年后才能行权，以杜绝短期效应。

在这样的体制机制下，我们提出要“专业化整合、资本化运作和产业化发展”，其核心是资本化运作，这不但是进行专业化整合、形成企业合力、形成规模化效应的需要，同时也是进一步深化国有企业体制机制改革、建立有效机制的需要，这些都是内在需要。

第二个工作重点，就是集团党组要下大决心，强化内部管理，进一步推动内部管理。

其是我们下一步提出年销售收入要达到1500亿，要发展非航空民品，就需要进行专业化整合和并购，如果没有很强的管理能力，不能把自己的文化和管理输出到所并购的企业肯定行不通。因此，必须要不断加强管理，不但要解决自己的经营问题、企业发展问题，而且还要有输出能力，才能实现并购。当然，并购还有人才的问题、领军人物的培养问题。

在强化内部管理的问题上，一方面，我们要把过去已经开展的管理深入持久地开展下去，同时还要开展一些新的管理。比如最近我们提出要强化推进平衡计分卡的管理方法，因为这种管理方法与我们的战略、与员工的绩效评定和考核结合得很紧。

另一方面，我们非常注重加强思想教育和企业文化建设。

我们将按照“以人为本”的思想，进一步深入调动广大员工的积极性。特别是结合十六届六中全会提出的“构建和谐社会”的要求，我们提出了要构建和谐集团，研究“怎样构建和谐集团”、“它的标准是什么”、“要形成一个什么氛围才能构建和谐集团”；我提出我们员工要树立“阳光的心态、魅力的人格、责任的人生”的理念，这只是一种描述，实际上还应该有更具体的规定，使得我们团队的每个员工都能够最大限度地发挥自己的主观能动性和积极性，为企业的发展做出贡献。我一直在试图探讨一个问题：怎样让每个员工发挥自己的潜能，为企业的发展做出贡献。我在成发公司时有个座右铭“没有无用之才，只有无尽其才”，特别是到总部来，我们的每个员工都很优秀，我们考虑在集团总部实施“双轨制”：除了行政职务，还有一个非行政职务的领导系列，基本上每个员工只要按照要求好好干，自己的职业生涯一定会有一个很好的发展空间，最高的可以达到总经理助理。比如，处级员工每2年必须换岗，经过2次换岗，可以



难办到。我在黎明公司时说过，要建立一个可以与任何所有制经济相竞争的企业，除了用应该用的人、按贡献给报酬外，对于企业的高管层，仅仅靠发扬民族精神、靠党性来支撑还不够，我们必须要有机制，让经营者、管理者有风险决策意识，让他的业绩与企业发展和个人效益相联系，风险与收益是同等的。这样的机制很重要，就是期权激励，十六大也提出，要考虑到人力资本的问题，而不仅仅是人力资源，除了劳动，还有管理和技术参与分配问题，期权是很重要的实现形式。比如，一个企业新产品研发的技术专家和技术骨干，就可以享受

我们最近开了2个会议，一个是关于技术创新的，一个是关于管理创新的。我们一直把技术创新和管理创新作为两个轮子，这两个轮子必须能够同时启动。自集团公司成立以来，刘总就非常重视管理创新，并做出了卓越贡献。最近，我们把刘总7年来的管理经验、重要讲话进行了整理，出版了文集，旨在推动我们整个集团形成一个正确的思想认识。我们搞体制机制的改革、搞资本化运作，不能削弱或放松内部的管理，只有不断地加强内部管理、提升内部管理，才能更有效地推动体制机制的转换，才能更有效地推动我们的资本化运作。尤

竞争专务(副部级),专务再到总经理助理。这是因为,一方面,在不同的岗位可以得到不同的锻炼,经过不同的锻炼,可以丰富自己的才干,具有全面的能力;另一方面,在一个团队里,智商固然重要,情商也很重要,不能说在这个部门、跟着这个领导干得很好,换了部门、换了领导就不行。一个真正优秀的人才在哪个团队都受欢迎,都干得好。这就意味着,上级和下级都是相对流动的,这有利于形成一个非常好的气氛,有利于我们培养、选拔后备干部。这项工作还没有形成一个像资本化运作和加强内部管理工作那样非常清晰的轮廓,但我们正在做。

集团党组新的领导班子成立后,主要沿着这3个方面在做,当然还要抓紧当前的生产经营任务,其中一个很重要的、我们花了很大精力抓的就是ARJ21支线飞机的发展,ARJ21的进程不错,但要实现商业成功,还有非常艰苦的路要走,还有很多工作需要我们要继续努力去做。

M:最后,请您展望一下中国航空工业的未来。

林左鸣:国家“十一五”规划纲要已经明确,要推进航空工业,坚持



—航贵航研制的山鹰高级教练机

远近结合、军民结合、自主开发与国际合作结合,发展新支线飞机、大型飞机和先进发动机、机载设备,扩大转包生产,推进产业化。站在新的发展起点,在传承与突破的基础上,中国一航新一届党组作出了以科学发展观为统领,深入实施大集团战略,加快全面发展的重大决定。我们要紧密团结在以胡锦涛同志为总书记的党中央周围,认真学习贯彻中央领导同志对航空工业发展制定的新的重要指示精神,树立强烈的使命感、责任感和紧迫感,全面落实科学发展观,以航空报国为第一要务,坚持“突出航空主业,相关多元发展,实现三个大体相当”的战略方针。我们提出了“到2010年力争实现总收入1500亿元,跻身于世界500强,努力向航空强国奋进”的

宏伟目标;我们明确了大力推进坚持社会主义市场经济取向的改革,实行专业化整合、资本化运作、产业化发展的战略转型,大力构建和谐集团,形成一个有强大的自主创新能力、有宏大的产业规模、有知名品牌形象支撑的发展模式;我们提出要大力发展军机产业、民机产业、发动机产业、导弹产业、机载产业、科技创新、高端非航空民品、非银行金融产业、具有优势的服务业、外贸出口、航空科技园和产业基地、航空维修服务业等12个领域,以谋求集团公司价值最大化,谱写中国一航快速健康发展的新篇章,加速跨越式发展,为把中国建设成为航空强国,跻身世界航空工业强者之林做出更大贡献。

(责编 依然)

