



革故鼎新 再造中航工业魂魄

——访中国航空工业集团公司总经理林左鸣

Reforge the Spirit of AVIC Through Reform and Innovation


本刊记者 晓 立



林左鸣
中国航空工业集团公司总经理。

航空工业作为国家的战略性产业,中航工业作为中国航空工业的主力军,我们肩负着重大的国家责任。我们将在党中央、国务院的正确领导下,秉承“航空报国,强军富民”的宗旨,弘扬“诚信敬业,创新卓越”的理念,积极推进“两融、三新、五化、万亿”的发展战略,加快改革开放步伐,快速做大做强,义无反顾地承担起战略性产业的国家责任,创造出无愧于伟大祖国、无愧于伟大时代的辉煌业绩。

2009年11月6日,中国航空工业集团公司(中航工业)迎来了一周年生日,本刊记者有幸参与了媒体日活动,再次亲身感受着中航工业一年来点点滴滴汇就的辉煌,并对中航工业未来的发展充满了期待。2010年即将到来,过去的一年对中航工业意味着什么?未来中航工业又将采取哪些重大举措?带着这些问题,本刊记者采访了中国航空工业集团公司总经理林左鸣。

: 中航工业成立一年来取得了令世人瞩目的成绩,您认为,这一年对中航工业来说意味着什么?

林左鸣:2009年是中航工业组建后的开局之年。这一年,也是中航工业全体同仁不断解放思想、积极向社会各界诠释中航工业宏伟战略的一年。

2009年是明晰发展战略、推进科学发展的一年。集团公司成立之后,如何贯彻落实党中央、国务院关

2009年10月1日,在国庆60周年大典上,最激动人心,也最令国人自豪的,无疑是由中国人自己研制的12种阅兵飞机飞过天安门上空。这辉煌的背后是日益强大的中国航空工业和40万航空人的激情拼搏。

于实施航空工业管理体制改革的战略部署,明晰发展战略,确立战略途径,推进科学发展,更好地发挥国家战略性新兴产业的重要作用,切实肩负起“富国强军”的神圣使命,这是我们面临的首要问题。我们以科学发展观为指导,经过集体的深思熟虑、反复酝酿,审时度势,中航工业以纵横四海的气概,以问鼎世界的雄心,提出了“两融、三新、五化、万亿”的发展战略,即融入世界航空产业链,融入区域经济发展圈,努力实现集团公司核心竞争力要素从资本、技术、管理的老“三位一体”,向品牌价值塑造、商业模式创新、集成网络构建的新“三位一体”转型升级,大力推进“市场化改革、专业化整合、资本化运作、国际化开拓、产业化发展”,到2017年左右,挑战经济规模一万亿的目标,跻身世界航空工业强者之林。目前,这一发展战略已经深入人心,极大地鼓舞了斗志、振奋了人心,成为40万航空人的行动纲领和奋斗目标。与此同时,我们制订了落实这一发展战略的党组文件,并组织编写中航工业“十二五”规划和2020年中长期规划纲要、《2030年航空科技发展战略》,制订有力措施,配置重组资源,全力推进发展,助推中华民族伟大复兴。

2009年是中航工业牢记使命、加快推进航空装备研制的一年。面对许多项目研制时间紧、任务重、技术跨度大、管理难度高等诸多困难,正在经历改革调整剧变的中航工业,始终把国家利益视为最高利益,迎难而上,攻坚克难,竭尽全力推进航空装备研制生产。对重点研制任务,集团公司领导靠前指挥,现场督战,解决问题;对重大工作部署,通过总经理令和行政总指挥令的形式强力推进,强化执行;对重点技术难关,组织跨单位、跨行业的“国家队”,集智攻坚,志在突破。大力加强项目管理、工程研制和管理信息化,有效提升管

理效率和水平。经过全集团的努力,我们较好地完成了科研生产任务,一些重点型号取得了重大阶段性成果,受到了上级机关的表扬。


2009年是集团公司应对金融危机、保持企业稳定持续发展的一年。面对百年一遇的全球金融危机,集团公司按照党和国家关于扩内需、调结构、保增长的要求,坚定必胜信心,采取有效措施,保持了稳定发展的良好势头,成功跻身世界企业500强,位列世界航空航天与防务板块第11位,成为我国军工企业集团首批进入世界500强的企业。在开拓国际市场方面,我们出口了12架K8飞机;签订了42架“枭龙”飞机出口合同,价值高达10亿美元,创我国单笔军贸合同最大金额记录。民机MA系列再获43架订单,累计订货183架。

2009年是中航工业革故鼎新、扎实推进企业改革调整的关键一年。我们按照现代企业制度的要求,重新设计了组织架构,按照专业化整合的思路,重新划分了业务板块,构建母子公司(事业部)管理体制,形成了集团总部、直属单位、成员单位三级管理模式,实现管理体制重大创新。目前,中航工业拥有14个总部职能部门、17个直属单位、近200家成员单位。总部的功能定位为战略管控、资源配置、统筹协调、绩效监控;直属单位是通过专业化整合组建的子

公司、分公司、事业部等业务板块和直属机构;成员单位是全资企业和控股的企事业单位。在此基础上,出台一系列公司治理规章制度,对直属单位分别设立董事会、监事会及经理层,健全法人治理结构,促进规范化运作,集团总部对子公司的管理逐步由行政式管理转向股权管理加必要的行政管理转变。

2009年是中航工业再造魂魄、着力打造企业软实力的一年。我们以深入学习实践科学发展观、贯彻落实党的十七届四中全会精神为契机,不断加强党的建设、人才队伍建设和企业文化建设,不断提升企业软实力。我们聚焦公司发展战略,大力推进战略性人力资源开发管理,面向全球招聘子公司高管人才,推进用人的市场化、国际化;实施了“幼狮计划”,大力培养选拔年轻干部。实施品牌领先工程,形成了文化理念体系,统一了集团标识,有效提升了集团公司的品牌声誉。

总的来说,2009年是集团公司各项工作初见成效的一年,也是中航工业为实现战略目标打基础的一年。

: 集团公司提出“两融、三新、五化、万亿”发展战略,经过一段时间的发展,中航工业取得了哪些阶段性的成果?

林左鸣:2008年11月6日,根据党中央、国务院和中央军委的战略



中航工业研制生产的“枭龙”飞机

决策,中国航空工业实施了历史性的重组整合,组建了中国航空工业集团公司。中航工业成立以后,按照确立的发展目标和发展战略,我们做了大量的工作。这一年来,全集团上下,围绕发展战略和目标,全体行动、全面推进、全线突破,取得了令人瞩目的可喜成绩,这一年的成绩可以说是异彩缤纷,令人目不暇接。


具体说,比如“两融”,融入世界航空产业链,并不是简单地把航空产品卖到国际市场,而是要在产业发展的层面与国际一流的航空企业形成你中有我、我中有你的合作共赢的发展格局。因此,我们做了很多重要的产业发展战略部署,我们重组了中航国际子公司,引进战略投资者。国际合作方面,我们先后与空客、古德里奇、赛峰、GE等国际航空巨头合资合作,巩固和提升了在国际航空产业体系中的位置,以实际行动践行着“只有合作伙伴,没有竞争对手”的理念。在落实融入区域发展经济圈的发展战略方面,成效也非常显著。我们与北京、天津、上海、广东、陕西、贵州、河南、江西等省市签订战略合作协议,加快航空产业在热点经济区域的战略布局,累计获得承诺投资超过100亿元。同时,我们把握全球产业发展趋势,积极发展风电、特种车辆、新能源、环保产业、智能技术等具有广阔市场前景的产业,积极培育新的经济增长点,不少产业已经初具规模,迸发出新的生机与活力。

“三新”战略实施起来难度要大些,从原来的“技术、管理、资本”三要素所组成的核心竞争力升级为“品牌价值创造、商业模式创新和集成网络构建”新的三要素组成的核心竞争力,确实是一个很大的挑战,其成败的关键在于我们自身观念能否转变。

“五化”战略的亮点在资本化运作,标志性的事件就是2009年初,中航重机在股市低迷的大环境下融

资16亿元,虽然我们其他上市公司没有更多消息必须在媒体上作公开披露,但我们做了大量的基础性工作,这些工作,资本市场的投资者们是心明眼亮的。与过去11月份股市最低点相比,到今年11月中航工业的上市公司市值平均达到去年同期的300%。所以,媒体称中航工业是牛市的温床。的确,中航工业的市场化改革、专业化整合、国际化开拓、产业化发展等正以资本化运作为支点全部撬动了起来。

中航工业成立一年以来,总体上说情况不错。当然,尽管有很多亮点,但我认为,与我们的战略目标比起来,这还仅仅是奠定了一个基础。

未来一段时间集团公司将采取哪些措施继续推进“两融、三新、五化、万亿”的战略目标?

林左鸣:我以“两融”、“三新”为例说说集团公司下一步的举措。

(1)先说“两融”。

中航工业要融入世界航空产业链,初步考虑分三步推进。第一步,立足国内已有资源,积极融入世界航空产业链,努力发展成为具有国际竞争力的国内公司。第二步,扩展国外资源,打造中航工业自己的国际产业链,逐步发展成为具有国际影响的跨国公司。第三步,整合全球资源,完善全球产业链,跻身国际一流航空制造企业。总体而言,融入世界航空产业链一般采取转包生产、合资、风险合作3种方式。目前,中航工业已经

初步形成具有国际竞争力的转包生产体系,先后与美国、英国、德国、法国、加拿大、意大利、瑞典等全球几十家航空企业开展了转包业务。在合资方面,中航工业和国外发达航空工业企业成立了一些合资公司,例如,哈飞空客复合材料制造中心有限公司、西安西罗航空部件有限公司等。随着能力的提升,中航工业也开始和国外同行进行风险合作,例如,联合研制EC120/HC120轻型直升机、对等合作研制Z15/EC175直升机等。在融入世界航空产业链过程中,共同投资,共同研制,共同营销,共担风险,共同受益的真正国际合作是中航工业追求的一种高层次的国际合作方式,也是加速中航工业提升能力的重要途径。

中航工业融入区域经济发展圈总的考虑是:立足东北、西北、西南,巩固传统军民机市场;加强中部,发展飞机配套和非航空产品;挺进东南部沿海经济圈,抢占战略制高点,谋取融入世界航空工业产业链的布局优势;东中西呼应,南北中联动,争取战略主动,不断扩大增长空间;借力区域人才、市场、物流特别是国际合作的的优势,整合设计研发和市场营销资源,争取快速发展,主动参与全球合作与竞争。

(2)“三新”是要逐步实现“品牌价值塑造、商业模式创新和集成网络构建”的转型升级。

品牌价值塑造决定了中航工业

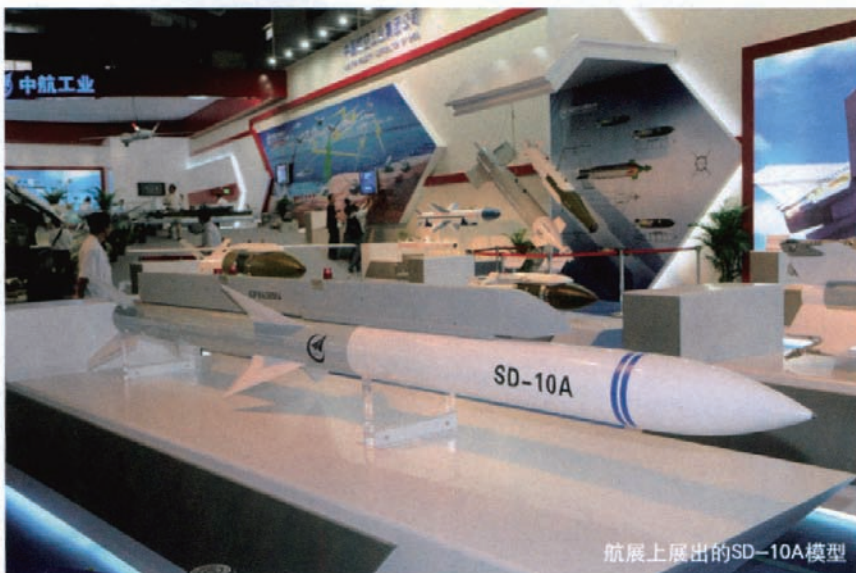


独一无二的价值创造能力。中航工业品牌价值塑造不是一个静止凝固的概念,而是一个动态发展的过程,因此,必须建立完善而规范的品牌管理体系。首先,要加快进行中航工业品牌调研分析工作,在战略指导下制定品牌的战略规划;其次,全面推进品牌建设工作,面向市场倾力打造卓越品牌和优良商誉,努力提高在全球竞争中的位势;再次,加强品牌管理的控制体系,适时对品牌价值进行评估,调整品牌推进的步伐和策略。

商业模式创新将使中航工业具备基业长青的基因。中航工业需要逐步摸索建立起商业模式创新的循环管理体系。首先,培养商业模式的创新意识。企业决策者除了要了解商业模式的组成部分、创新商业模式的途径等基本知识外,更重要的是培养一种创新商业模式的意识,时刻关注商业模式的创新机会。其次,按照企业的真实情况适时创新企业商业模式。对企业全部价值活动进行优化选择,并对某些核心价值活动进行创新,然后再重新排列、优化整合,形成新的商业模式。最后,建立实时监测和反馈机制。商业模式创新成功与否,关键是看它在企业价值最大化目标中的贡献和作用,亦即为企业创造价值的大小。进化而非延续才是基业长青的真谛,中航工业只有加快商业模式创新,才有可能实现由千亿级企业向万亿级企业的跨越。

集成网络构建能为中航工业业务发展提供强劲的驱动力。当前世界航空工业的竞争将不再是提供武器平台的竞争,而是提供价值的竞争。世界上一些重要的军工产品集成商已经转化为体系服务集成商。利用自动化生产线组装产品不再是核心竞争力,而以体系和系统集成能力为核心,以基于信息化基础和电子商务平台的“商业网络线”上组装价值成了重要的新核心竞争力。在此基础上,中航工业需要具备整合市场

网络的能力,继承与发展相关的社会资源和产业网络,不断向外拓展,驱动业务发展,带动一批民族企业、外资企业,甚至海外企业,建立内部有序的竞争机制和系统分层集成配套体制,实现协同,最大限度地把产业做大做强,形成整体核心竞争优势。



航展上展出的SD-10A模型

我认为,从老三位一体向新三位一体转型升级,其深刻内涵是从一维单向思维向多维辩证思维转变,从主要关注内部向内外兼顾转变,从墨守成规向创新超越转变,形成一个螺旋式上升的统一体。中航工业必须成功实现新三位一体的转型升级,才有可能打造具有长期优势的核心竞争力,才有可能在新的商业环境实现价值创造、业务发展、基业常青。同时,改革是当今时代精神的核心,中航工业提出市场化改革、专业化整合、资本化运作、国际化开拓、产业化发展正是从改革的角度入手,解放和发展生产力,正确指导实践,实现又好又快发展。

王: 说到改革,前不久您在接受《中国航空报》采访时,强调“中航工业改革到了最关键的时刻”,提出这一观点其深层次的原因是什么?我们将如何改革?

林左鸣: 改革是推动历史前进和社会发展的强大动力。中航工业

提出“市场化改革、专业化整合、资本化运作、国际化开拓、产业化发展”有其发展的历史必然性。2008年爆发的金融危机蔓延全球,重挫世界经济,因而必将对世界格局产生巨大影响。在危机的环境之下,只有勇于变革、大胆创新、拥有全新体制机

制的企业才能做到适者生存。我们必须对中航工业的文化、理念和价值观进行升级变革,要把握市场规律,放眼全球,通过整合优势资源,努力建设新航空、大航空、强航空。当前中航工业改革到了最关键的时刻,中航工业只有坚定不移地推进“五化”,迎接激烈市场竞争的挑战,才能从优秀迈向卓越,才能为挑战“万亿”目标打下坚实的基础。

(1) 市场化改革是中航工业在市场经济条件下发展的必然趋势。

中航工业要推进市场化改革,首先要改变传统思想。从“我们能做什么”转变为“我们会卖什么”,从“拥有多少资产”转变为“拥有多少资源”,从“我要什么权力”转变为“我要做成什么事情”,真正树立市场化意识。其次,要从制度上保证市场机制配置资源的基础作用。在全集团完善企业法人制度,引入科学的公司治理机制,形成产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制

度。再次,完善母子公司管理体制,着力抓好战略管控,对战略性资源进行配置,对航空主业进行布局,并且以“做实”分子公司为目标,确保公司规范运作、健康发展。最后,建立与市场和国际接轨的运行机制,以用人、分配和风险决策机制为突破口,按照市场取向的要求,用“市场”的办法来解决发展的问题,激发前进的活力和动力。

(2) 专业化整合是中航工业深化改革的重要举措。

就中航工业的实际情况而言,多元化和专业化处于共生状态,通过专业化整合来处理好多元化与专业化的关系是影响中航工业发展的关键。中航工业通过统筹多元化和专业化的关系,努力实现集团公司业务多元化,子公司业务专业化;非航空产业多元化,航空产业专业化;非成熟产业多元化,成熟产业专业化;投资主体多元化,经营团队专业化。中航工业进行专业化整合就是要推进内部组织结构、航空产业和价值链的整合,面向国内外开展并购重组,构建更加完整均衡的全集团航空产业链和价值链。中航工业将通过专业化整合构建专业化子公司,消除内耗式的竞争,实现资源的优化配置,形成足以问鼎世界的整体竞争力。

(3) 资本化运作是中航工业改革最有效的“推手”。

中航工业推行资本化运作,要把着力点放在不断提升企业价值,特别是要全面提高企业赢利能力上,切实

把上市公司打造成赢利的机器,从而提升上市公司的筹融资能力和持续发展能力,并形成良性互动的态势。中航工业将针对不同的业务领域,构建适应发展的资本结构,构建



有效的资产纽带,最大限度地利用资本市场,汇聚更多的社会资源来发展航空工业,并借助资本市场的刚性约束,强力推进转机建制,并以此推动我国军工行业投资体制的重大变革。

对中航工业而言,资本化运作要做到各子公司实现整体上市或主营业务上市,相互之间交叉持股,形成资本和产业结构上的呼应和联动,并且把中航工业持有的子公司股权发行上市,形成母子公司两级上市呼应的格局。

(4) 国际化开拓是中航工业拓宽发展空间的不二选择。

在全球视野下寻找增长机会,在

全球范围内整合资源,并创造性地寻找本土企业撬动世界主流市场的杠杆,这成为中航工业当前国际化开拓所面临的重要课题。国际化开拓将使中航工业面临更大的考验,对中航

工业的管理水平提出了更加严格的要求,但也意味着获得更大的生存空间。国际化开拓要求中航工业摆脱“从中国看世界,以我为主”的思路,建立全球视野,树立竞争意识;要求中航工业积极参与国际合作,学习先进的研制技术和优秀的管理经验;要求中航工业自主研发或合作开发具有国际竞争力的产品;要求中航工业积极进行海外生产和销售布局,建立海外研发中心,并依据东道国市场发展状况,在当地研发、制造并销售产品,完成全球生产布局和跨国投融资布局。中航工业要在世界大舞台上占得先机,必须面向全球市场,闯出一片新天地。中航工业将按照“全球视野、世界标准”的原则,与世界先进企业建立良好的合作关系,积极拓展海外市场,在更高更宽更广的国际舞台上,实现从优秀到卓越的跨越。

(5) 产业化发展是中航工业实现科学发展的必然结果。

产业化发展就是顺着价值链延伸,做大、做强、做优,形成规模产业。



“做大”是指实现规模效应,降低成本,提高能力,影响市场,获得超额收益和回报;“做强”是指增强核心竞争力,提高企业运行效率,保持良好的收益;“做优”是指进一步提升业绩,突出产业优势、技术优势和管理优势,与国际一流企业同台竞技。中航工业提出产业化发展就是要努力打造全价值链全产业链航空产业体系。中航工业要按照价值链相关原则,发挥航空产业优势,辐射和带动其他产业发展。

中航工业推进产业化发展,首先要使航空主业产业化。中航工业要遵循科研先行、产业跟进的原则,按照“探索一代、预研一代、研制一代、生产一代”和原始型、基本型、发展型的技术路线,走出航空工业系列化、通用化、标准化的发展之路。其次,要开放式发展非航空民品产业。中航工业要放权、放行、放心地大力支持各子公司跨越式发展非航空产业,为非航空产业发展创造宽松的大环境。最后,要围绕主业发展三产服务业。中航工业要优先发展与制造业相关的航空运输服务业,着力发展财务公司、租赁、信托、证券、产业基金等服务于制造主业做大做强而非银行金融产业。中航工业要在大力发展航空主业的同时,走出自我封闭的小圈子,按照产品同源、技术同根的原则,把航空高科技推广应用到多个领域,推动产业化发展,进入国民经济主战场,实现军民良性互动。

☞: 既然中航工业的改革到了最关键的时刻,未来一段时间最重要的工作是什么? 面临的最大的困难是什么?

林左鸣: 对中航工业来说,最重要的工作就是改革,在改革中要努力推进资本化运作和专业化整合,核心就是通过资本化运作使专业化整合到位,这是再造魂魄的核心,这一步棋走到位,“魄”将形成雏形,“魂”也能初步萌生,这一步棋很重要。这方



面的工作抓好了,就会体现在我们科技创新、管理创新的能力大幅提升上;会体现在我们艰巨的重点型号任务的顺利完成上;会体现在企业效益不断增长,市场占有率不断提升上。

另外,3年实现再造魂魄是个决定性的使命,我们必须在这3年内做到“八九不离十”。否则,后面的路就很难走了。如果这3年完不成,随时都可能退回到老航空工业的格局。

对我个人来说,我的工作重点只有两个:一是保证重点型号按节点优质完成;二是再造魂魄,按照现代企业制度的要求,大踏步推进体制机制创新。而干好这两件事情的关键就是改革。在干这两件事的过程中,要重新塑造一支具有崭新精神风貌的航空工业人才队伍。

说到困难,我觉得最大的困难还是团队执行力有时不能到位。这就需要通过一个有效的办法去推动,比如,树立榜样;要有激励政策,做对了事情有正激励,做错了事情有负激励;明年我们还要推进管理规范标准,让我们的管理有章可循,我们要从行政走向管理,从管企业走向做企业。

☞: 最后,请您为我们描绘一下中航工业未来的蓝图。

林左鸣: 我提倡企业家精神,也愿意用数字来说话。中航工业提出用10年左右的时间挑战“万亿”收入的奋斗目标。过去百亿的起步,现在千亿的实现,未来万亿的梦想,是激情进取的奋斗目标引领着中航工

业前进的步伐。挑战“万亿”目标其深层次原因是提倡企业家精神,体现了中航工业不畏艰难、开拓进取的从业态度,体现了中航工业昂扬向上的挑战精神和奋斗激情,体现了中航工业不甘平淡、问鼎世界的超越勇气。

“万亿”目标不仅仅是一个经济指标,它更多体现的是一种从业态度,一种挑战精神,一种奋斗激情,一种超越勇气,是中航工业秉承“航空报国,强军富民”宗旨、践行“敬业诚信,超越创新”理念的郑重宣言。挑战“万亿”目标绝不是一件简单的任务,航空报国也不是一句绚丽的口号,要求我们须紧紧把握本世纪头20年战略机遇期,挑战自我,挑战极限,挑战“万亿”目标;要求我们进一步放飞思想,冲破旧观念、旧势力的束缚,再造航空工业魂魄,踏上中航工业跨越式发展的征程。

回顾过去,我们为中航工业一年来所取得的成绩感到自豪;展望未来,我们也深感使命光荣,任务艰巨,责任重大。航空工业作为国家的战略性新兴产业,中航工业作为中国航空工业的主力军,我们肩负着重大的国家责任。我们将在党中央、国务院的正确领导下,秉承“航空报国,强军富民”的宗旨,弘扬“诚信敬业,创新卓越”的理念,积极推进“两融、三新、五化、万亿”的发展战略,加快改革开放步伐,快速做大做强,义无反顾地承担起战略性新兴产业的国家责任,创造出无愧于伟大祖国、无愧于伟大时代的辉煌业绩。

(责编 金卯)