

中航工业与 GE 成立综合 航电合资企业

AVIC and GE Establish Commercial Avionics Systems JV

本刊记者 小颖 晓立

[编者按] 作为 2011 年 1 月胡锦涛主席访美时签署的系列协议中的重要内容之一,由中美两国政府领导见证,中航工业与美国通用电气(GE)公司于美国芝加哥当地时间 2011 年 1 月 21 日签署了共同组建航空电子合资公司合同;1 月 26 日,双方在上海紫竹科学园区举行了中航-通用电气民用航电系统有限责任公司揭牌仪式,中美两大航空集团“联姻”正式启动。为深入了解此次合作的意义,本刊记者采访了中航工业航电系统公司董事长总经理卢广山先生。

2011 年 1 月 21 日,中国航空工业集团公司与美国 GE 公司正式签署了建立合资公司合同,民用航电系统合资公司正式成立。该合资公司由 GE 和中航工业各持 50% 股份,致力于为未来的民用航空项目提供航空电子产品及服务。自 2008 年 GE 公司 CEO Jeffrey Immelt 先生拜访中航工业总经理林左鸣先生,至今历时将近 3 年,两家集团公司终于冲破重重困难和考验,开始了里程碑式的合作,在打造世界商用航空业最开放、最先进架构航空电子系统的道路上,迈出了最坚实的一步。对中航工业来说,这是融入世界航空产业链、把中国民机研制与世界标准对接的战略机遇;对 GE 来说,与中航工业这样正在成长的国有大型企业结盟,将提高公司的长期竞争力,为未来的持续增长提供动力。

开启战略性合作

在民用航空电子领域与国外供

应商寻求合作、积极参与 C919 项目,是中航工业的一个重要战略,也是中航工业的使命和责任。

谈及航空电子技术,就不能不联想到航空高科技的技术背景。在全球范围内,航空技术一直属于高端技术,可谓“工业之花”。航空工业的发展是一个国家工业基础和工业体系的集中体现,而航空电子技术作为飞机平台的神经系统,则更是航空技术中的高技术,也始终处于电子技术的最前沿。另外,航空电子技术本身是创新发展速度最快的技术,迭代更新也最快,但同时创造价值的空间也最大,因此在全球市场范围内也是竞争最为激烈、市场最为活跃、各大公司都想抢占的战略至高点。中航工业航电系统公司董事长总经理卢广山先生在接受记者采访时说:“在这种背景下,如果没有战略上的一致性,或者说没有双方战略上的推动,一般情况下这种合作的难度是很大的。也正是有了两家公司战略合作

的推动,从而在这样重要系统和关键技术领域能够与国外供应商合作、共同参与大客机研制的工作才掀开了新的一页。”

直面挑战,协同创新

在中国航空工业的历史上,如此大的高技术合作项目实属罕见。双方谈判历时 30 个月,其中的挑战不言而喻。卢总说,虽然中航工业和 GE 公司共同勾画了宏伟的战略蓝图,制定了美好的愿景,但是要想真正从战略走向现实、把战略转化成行动,是充满难度和挑战的。(1)首先两个集团有各自的战略目标,其合作又建立在合资公司的平台上,合资公司也有自身的战略目标。这 3 个目标怎样去平衡,本身就给谈判带来了客观挑战。当另外 2 个目标达到最大化时,合资公司的战略目标也许并不一定能实现最大化,反之亦然。3 个战略目标的协同实现使得合作的谈判变得极为复杂。(2)一个新业

务平台的创立,必然要对两个集团原有业务构架有所改变。比如两个集团对航空电子业务的定位,如何既能有效协调合资公司业务与母公司业务、同时又能保证双赢的架构,这本身就是一个难题。(3)业务和战略目标的调整自然带来商业模式的调整,合资公司要想取得成功就意味着必须进行商业模式、研发模式的创新和某些面向客户战略的改变。显然,这种改变是全局性、战略性、体系性,同时也是多变量的。怎样将战略、商业成功和两个母公司、合资公司的利益全面地平衡和优化设计,无疑是难点。(4)此次合作可谓开创了合作模式的先河。在合资公司未成立的情况下两家公司就要协同作战,到商飞公司去争取项目;双方在合资合同没有签订的情况下就要开展相应的合作,从技术到团队,再到项目;谈判的过程,实际上是一边谈判,一边争取项目,一边考虑合资公司的建设,三条线并行进行。

百尺竿头 全方位收获

“当然,在面对困难、从容迎接挑战的过程中,我们平和而坚定,在不断地学习、思考、摸索的过程中完成了这具有重大的阶段性意义的壮举,谈判的过程有不少值得回味和总结

之处。”卢总感慨到。(1)此次合作不仅支持了中国大客项目的研制,也改变了主承制商-供应商模式,同时吸引外方投资和技术,共同发展我国民机航空产业的发展。(2)

合资合作的方案和架构实际上是在中国上海构建一个两个集团的民用航空电子产业平台。该合作平台是把两个集团的产品、技术和全球市场进行全面整合的结果。(3)在合资合作期间,两家母公司也都有一些任务分工,共同为合资公司提供技术支持。

积极推进大客项目 面向全球航空市场

对于双方技术项目合作进展情况,卢总谈到:“目前双方合作最重要的一个项目就是大型客机 C919 项目。虽然合资公司没有成立,但是大客项目的研制工作正在全面地进行。我们前期完成了 RFP (建议书征询) 和合作意向书的签署,中航工业和 GE 公司承担大客项目的任务已经全面落实,任务里包括了 IMA、整个飞



中航-通用电气航空电子系统揭牌仪式

机座舱的显示系统、中央维护系统以及飞机记录系统等相关的产品。”

新的合资公司除了针对 C919 之外,针对全球的航空市场也将大有作为。实际上在合资公司成立的过程中,双方都已经开始了对全球市场的开发工作,包括老机的改进改型、新机项目的市场开发和客户跟踪。所以将来在合资公司成立的过程中,应该是这样一种状态:一方面加快和加强合资公司的能力建设,尽量缩短这个过程;另一方面是全力推动 C919 项目成功;与此同时,根据我们设定的愿景和战略,要全力推动全球市场的开发。

远见决定未来

此次合作的高度、深度、复杂度可谓是创造了中国航空工业国际合作史上的多个之最。合作双方领导层对战略和远景的设计及全球化的视野将成为合资公司成功的关键。

随着合作战略的推进以及业务和市场的扩大,对双方的资源如何整合,如何最大限度地利用双方的能力,如何把资源整合到利益、能力、创造价值的经济效益最大化,都必然会提到战略的高度上。

这次合作具有战略性、产业性、全球性的意义,它提升了中航工业在世界范围内的影响力,也提升了中国在国际合作中的话语权,对推动中航工业相关国际合作起到了积极作用,并有助于推动我国航空工业进入国际市场。(责编 小城 小颖)



中航工业与GE签约仪式现场