

一部改革大潮国企变革的激情史诗
一曲精英治企再造魂魄的英雄赞歌

壮志热血 新国企

■ 回眸中航工业黎明公司的世纪变革 ■

贾东晨 著

中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

壮志热血酬国企

作为中国航空工业集团的主要子公司之一，沈阳黎明航空发动机（集团）有限公司肩负着为共和国提供航空动力的重要使命。本书作者贾东晨先生以自己的亲身经历，记述了林左鸣与黎明广大员工共同努力、不辱使命，从窘迫求生到扭亏脱困直至发展腾飞的变革历程，值得每一位关心中国大型国有企业改革进程和我国航空工业历史与未来的读者们研读。

——长江商学院副院长 教授 齐大庆

国企改革与崛起是新世纪最具影响力的事件之一。作为航空工业资深老国企的黎明公司，在林左鸣的领导下，历经艰难的扭亏脱困、成功实施改革再造，焕发出新的活力，颇具代表性，至为经典。“壮志热血酬国企，赤胆忠心兴中华！”是林左鸣为首的精英团队肩负国家责任和振兴国企决心的真实写照。《壮志热血酬国企》作者贾东晨以亲历者饱含激情的笔调，再现了那个激动人心的奋斗历程。

——中航工业沈阳所首席专家 沈阳航空航天大学校长 中国工程院院士 杨凤田

黎明公司是我国航空发动机的“摇篮”，长期以来备受瞩目。当年在黎明的运营滑落到低谷、几临绝境、险象环生的时候，林左鸣临危受命，誓与黎明共荣辱，他激情进取，改革创新，唤醒了黎明，使企业脱困腾飞，迎来了发展的曙光。贾东晨以个人亲历所见所闻，记录了黎明人在困难中的艰辛，变革中的奋起，发展中的神奇。纵观国企改革，同黎明一样都走过了跌宕起伏、撼人心魄的变革历程，《壮志热血酬国企》正是这段历史的缩影。

——中航工业科技委副主任 中国工程院院士 刘大响

我经历和参与黎明公司的世纪变革，直接感受了全过程的创造性和示范性。是林左鸣率领黎明员工以三项制度改革重锤砸碎了桎梏黎明发展的锈锁，创造了企业崛起的奇迹，体现了探索者的胆识、企业家的壮志和文化变革的力量。《壮志热血酬国企》作者贾东晨以亲历者的视角回望历史、还原真实，讲述黎明华丽转身背后的生动故事。黎明人的这些深情记忆，为研究和思考黎明腾飞的成因，提供了一个全新的方位和可能。

——中航工业黎明原党委书记 副董事长 宋光成

贾东晨《壮志热血酬国企》纪实长篇，让思绪和记忆又回到了世纪之交，林左鸣带领我们激情变革的岁月里。当年的那些激动人心的种种往事，我也曾亲身感受，历历在目，终身难忘！黎明公司通过改革再造发生了翻天覆地的深刻变化，常人难以想象。从中体现了企业家的政治智慧、商业精神和无私无畏的士大夫风范。黎明公司的成功变革对行业内外的影响，对国企集群的示范作用无可估量，黎明既是国企的标本，也是标杆！

——中航国际监事会主席 中航工业黎明原董事长 总经理 姜伟

中航工业黎明的世纪变革，实现了企业重生和企业再造。这是林左鸣带领黎明人创造的奇迹，其中格外引人入胜的是在改革过程中，那些凝聚人心的举措，转变观念的做法和企业文化的培育，以及管理改革的具体实施等等，成为国有企业脱困、改革、发展的最为经典之作。贾东晨的《壮志热血酬国企》一书，再现了世纪变革的种种神奇，把我们带回到那个激情变革的岁月。这本书也必将成为我们国有企业今后在改革、发展、壮大过程中一本很好的教科书。

——中航工业黎明原董事长 总经理 中航工业发动机总经理 庞为

十年前，林左鸣总经理带领黎明航空人的激情变革及其成果，对整个国企的影响力和指导意义一直延续至今，成为国企改革经典案例！组织的信任和历史的机缘让我加盟黎明，并接过黎明改革发展的重任，传承当年的改革思想和创新理念，在继承中持续创新。贾东晨同志以亲历者的身份写就《壮志热血酬国企》，记录了那个世纪变革的全过程，展示了国企改革的历史场面。值得我们国企管理者认真深入研读！

——中航工业黎明 董事长 总经理 孟军

ISBN 978-7-5035-4859-8



D · 2474 定价：55.00元

一部改革大潮国企变革的激情史诗
一曲精英治企再造魂魄的英雄赞歌

壮志热血

新国企

■ 回眸中航工业黎明公司的世纪变革 ■

贾东晨 著



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

壮志热血酬国企/贾东晨著. —北京: 中共中央党校出版社, 2012. 12

ISBN 978-7-5035-4859-8

I. 壮… II. 贾… III. 纪实文学—中国—当代 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 286200 号

壮志热血酬国企

责任编辑 王 君

版式设计 李 灵

责任校对 高 鹏

责任印制 宋二顺

出版发行 中共中央党校出版社

(北京市海淀区大有庄 100 号)

邮 编 100091

网 址 www.dxcbs.net

电 话 (010) 62805800 (办公室) (010) 62805824 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 三河市华润印刷有限公司

字 数 354 千字

版 次 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 25.75

定 价 55.00 元

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系

序

贾东晨同志的力作《壮志热血酬国企》充满了时代气息。所有经历过那“激情燃烧岁月”的人们读了都会产生强烈的共鸣。感谢东晨同志有心“记录下那些年，那些事，那些人的点点滴滴”。

改革开放以来，我国在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，国企经历了由共和国的骄子到市场经济的弃儿，再重新学习，适应市场，走向发展的艰难、曲折且痛苦的征程。而作为军工企业，更是在渡过了20年“要忍耐”与“想干事”的纠结、挣扎与奋斗之后，终于迎来了难得的发展机遇与空前严峻的挑战。这两大转变在世纪之交集中地展现了出来，这是一个既痛苦又令人兴奋不已的过程。贾东晨和他的战友们在黎明公司这个舞台上亲历了这两个转变，并为之付出了极大的汗水和心血，奉献着忠诚、热爱、智慧、才华乃至生命。共和国不会也不应忘记这些普普通通的人们。

林左鸣同志曾受命先后在两个非常困难的大型国企担任主要领导。他高举改革的旗帜，率领广大干部职工以“背水一战、绝地反击”的气概、“壮志热血酬国企，赤胆忠心兴中华”的豪情，从转变观念入手，大刀阔斧推进体制机制的改革和创新，不等不靠，向市场要效益，向管理要效率，终于创造了奇迹，使濒临破产的企业获得了新生，也为祖国的国防事业做出了重大贡献。在这个过程中，他们还创造了许多管理改革的新鲜经验，例如，黎明公司践行的“6S”管理就被集团在推进“一流环境建设”时作为典型经

验予以推广。这本书详细记录了左鸣同志在黎明公司工作的四年多时间里与干部职工一起奋斗的日日夜夜和点点滴滴，他强力推进改革的勇气和智慧跃然纸上，很值得我们认真学习和借鉴。

今天，我国的国民经济发展已经跨上了一个新的台阶，成为全球第二大经济体。国有企业无论是规模、效益，还是对整个国民经济的贡献都与当年不可同日而语。但是，我们也必须清醒地认识到，在新形势下，我国经济要持续快速健康发展，国企要继续发挥主力军作用，将要面对许多新的、深层次的问题和矛盾，必须继续深化改革，通过改革解决问题与矛盾，求得发展。同志们任重而道远。我们现在重温世纪之交那段尚未远去的历史，希望能进一步激发人们深化改革的激情和创新超越的勇气与智慧，把我们的各项工作做得更好。

刘高倬

2012年10月19日

林左鸣：1995年3月—1998年11月曾任成都发动机集团公司董事长、总经理；1998年11月—2002年12月曾任沈阳黎明发动机集团公司董事长、总经理；2002年7月后任中国航空第一集团公司副总经理、党组成员、总经理、党组书记；2008年4月后任中国航空工业集团公司董事长、党组书记、总经理。党的十六大、十七大中央候补委员，党的十八大中央委员。现任中国航空工业集团公司董事长、党组书记。

刘高倬：1999年7月—2006年7月曾任中国第一航空工业集团公司总经理、党组书记；现任中国航空工业集团公司科技委主任，中国航空学会理事长，中国煤炭科工集团公司董事长。

目 录

一、国企啊，国企！

敢问路在何方？

——电视剧《西游记》的主题歌词

在新世纪即将来临之际，中华大地上的经济改革正以波澜壮阔的气势汹涌向前，人们常常感慨经济变革中的峰回路转和否极泰来。改革从来不是按照人们预想的路线和规则一路前行的，它不断挑战着人们的智力和承受力，每一位身临其境的人都对改革时代的日新月异有着深刻的体验。

国企的窘境 / 3

工人“度假”村 / 4

从“官办”到国企 / 6

军转民的不归路 / 8

国企“上甘岭” / 10

打响脱困突围的发令枪 / 12

◎ 黎明往事

自揽民品的兴起和终结

——公司穷、分厂富、车间花钱没有数 / 14

◎ 黎明人的回忆

卖西瓜的故事 / 17

二、这里的黎明静悄悄

“工资在途!”

——公司劳资科黑板上的记事

黎明公司运营已濒临绝境，各种表象显露颓势，可谓险象环生。黎明人坚守信念，艰难支撑危局。这也仿佛是黎明的艰苦长征，有很多人离开了，有更多的人在苦苦坚守，坚持到底的都是黎明中坚。

厂房里的“大冰川” / 25

工资“在途” / 26

女同志留守 大学生外流 / 27

国企烙印 / 28

希望与现实 / 30

巧妇难为无米之炊 / 31

民品线的坚守 / 32

上级领导的关切 / 33

◎ 黎明往事

我的车间主任情结 / 35

◎ 黎明人的回忆

十年回味（节选） / 38

三、小白楼的灯光，点燃了黎明的希望

从今日起，我与黎明荣辱与共，不改变黎明面貌，我绝不离开！

——林左鸣的就职演说

黎明人的坚韧守望，迎来了希冀的曙光。从小白楼灯光里，黎明人看到了新的思想天地和美好的企业未来。



- 黎明前的寒意 / 45
新经理林左鸣 / 46
老同学相见言欢 / 48
惊奇连连 / 49
“十日谈” / 51
小白楼的谈话 / 53
“三盏灯”——思路纲要 / 55
“思路纲要”续篇 / 58

◎ 黎明往事

小白楼的沿革 / 59

◎ 黎明人的回忆：

国企改革的艰难（节选）

——林左鸣到拘留所“解救”厂长 / 61

四、改变命运的五十天决战

黎明的干部、职工队伍是不可战胜的。

——林左鸣

黎明公司面临危局，主帅易位。林左鸣上任伊始，以背水一战、绝地反击的精神，发誓“死也要死得悲壮”，率众奋起“50天决战”，以是役之决胜启改革再造之开端。上任这第一把火，唤醒了黎明。

决战时刻，靠前指挥 / 67

鼓士气也鼓官气 / 69

突击大干战犹酣 / 70

大干协奏曲 / 71

一块脏抹布引发“6S”管理 / 73

三本书和三张表 / 75

◎ 黎明往事

不夜的厂区 / 78

小事三件皆令我感动

——来自大千现场的报道 / 79

◎ 黎明人的回忆

难忘的一次现场慰问 / 80

有望喽，黎明 / 82

五、在观念碰撞中把心连在一起

一个成功的管理者，首先是一个成功的教育者。

——林左鸣

林左鸣初到黎明，所要面对的不仅仅是企业的生产困难和经营亏损，还有企业内外一些干部职工和离退休老同志的几十年来形成的国企老观念和守旧意识。在林左鸣开始推行企业改革和发展思路的时候，并不是一呼百应、一帆风顺的。林左鸣谈改革，有些人的反应是不停地眨巴眼睛，听不明白；也有一些人不以为然，冷眼旁观。这让林左鸣感到疑惑和不解。在此状况下，改革谈何容易！

诚如他所言，这是真的把自己从企业管理者，换位到教育者的角色上，不厌其烦、耐心细致地利用各种方式引导干部职工改变观念，并最终获得成功。

从“论权威”到树权威 / 85

质量最大的敌人是我们自己 / 87

设“双百”专家津贴引发的震撼 / 91

客户就在你的身边 / 93

◎ 黎明往事

“光荣与梦想工程”的遗憾 / 95

◎ 黎明人的回忆

分配改革引起的家庭论战 / 99

六、产业重组与再造

要解决“干不干”、“干什么”、“怎么干”的问题，“要由吃饭机制转变为发展机制”。

——林左鸣

黎明公司的产业发展经历了多次大起大落，既有计划经济时代的辉煌成就，也有市场经济时期的艰难曲折，深切地感受到了市场丛林法则。林左鸣审时度势，要带领干部职工实施产业重组与再造，要在主营业务和民品、三产等领域奋力一搏，力挽狂澜，寻求产业重生之路。

航空主业的确立 / 105

燃机产业的重生 / 106

进军服务业 / 111

拯救铝窗产业 / 113

黎明干校 / 117

◎ 黎明往事

黎明国际酒店创业历程 / 121

◎ 黎明人的回忆

黎明第一座五星级酒店 / 126

七、拓展海外市场

转包生产本身就是对我们现行管理的一种挑战。

——林左鸣

正在从困境中挣脱而出的黎明公司，在林左鸣的指挥和指导下，把发展的目光投向国际市场，这的确是企业发展战略上不同凡响的跨越。林左鸣果敢决策、超常运作，他内择良将、外聘精英，在开拓市场和产业中演绎着招贤纳士谋发展的精彩大戏。结果证明：黎明在国际合作中的收益不仅仅是产品和产业，其管理和技术接轨的收获远远超过了业务本身，它对企业的管理改革和机制再造有直接的借鉴意义。

世界如此靠近 / 131

从“三来加工”到国际合作 / 132

汇聚英才谋大业 / 134

迎宾也是生产力 / 136

新老经理戮力同心 / 139

决策的魄力 / 139

重大事件激励我们奋起 / 141

◎ 黎明往事

黎明公司的国际合作历程 / 144

与德国 MTU 公司的合作洽谈 / 146

八、转包生产的创业会战

要建立一个能与任何所有制形式相竞争的机制！

——林左鸣《1999 年度黎明公司重点工作基本思路纲要》

在国际业务的商务运作一路顺风的时候，林左鸣所考虑的不仅是项目本

身的成功，他要借此业务平台创建现代企业的管理和机制，进而在全公司以点带面，实施全面的改革创新和机制再造。黎明公司围绕此目标展开了一系列的工作。

1999年初，姜伟厂长就在发动机厂的班子会上提醒大家：林总要把国际合作转包业务的发展作为重点，为加强这方面的工作，工厂决定由贾东晨副厂长主管转包生产，请各位要高度重视并给予支持。会后，我找到赵世宏（时任公司副总工程师，主管国际业务）了解转包业务情况，并在厂里专门召开转包生产任务协调会，全面掌握转包批生产和新件研发的详细进展情况。

NPI小组 / 149

面授机宜、重任在肩 / 149

搭建班子、筹划工作 / 152

老经理的兴奋点 / 153

为取真经奔西南 / 154

得真经胸有成竹 / 156

首创招聘之先 / 157

别样的培训、新奇的军训 / 159

首件研制攻坚 / 163

首件胜利交付 / 168

技改建线出奇制胜 / 169

◎ 黎明人的回忆

经风雨 见彩虹

——周年随想 / 171

三十三军的故事 / 173

九、改革先锋“直挂云帆济沧海”

这个研制过程体现了我们黎明公司一种崭新的精神；一种敢于迎接

挑战、敢于拼搏的崭新精神。让“安装边”的精神在今后的市场开发中发扬光大。这种精神的发扬光大，我们黎明就一定有希望。

——林左鸣在安装边庆功会上的讲话

安装边项目成功完成了研发和交付，极大地鼓舞了黎明人，更增强了参与国际合作和全球竞争的自信心。林左鸣总经理的目标是要把国际业务做大，把企业的管理改革做实，把航空主业做强。他亲自推动了全过程。

新机制新管理 / 177

新厂房新形象 / 178

创建转包厂 / 180

直挂云帆济沧海 / 183

精兵良将 / 185

惊奇连惊喜 / 188

激励的动力 / 189

创建新线、拓展能力 / 191

精神的力量 / 192

新世纪新希望 / 196

向转包厂轻轻挥手 / 198

◎ 黎明往事

精神激励是永远的记忆 / 201

——“骁勇先锋”、“百折不挠”、“广厦鲁班”的故事

十、洋为中用

搞好转包，我们在企业管理和经营的各个方面都有机会和国际先进水平实现对接，对我们军品和民品生产都将具有极为深远的意义和影响。

——林左鸣

黎明的国际合作业务发展，其意义远远超过了转包业务本身。它贯穿于

企业改革、管理创新、黎明再造和技术研发等各个方面，几乎无处不有，无时不在。

他山之石 可以攻玉 / 209

创建项目管理 / 210

“6S” 管理 / 212

“6 σ ” 管理 / 214

制造技术提升 / 218

转包厂的管理创新 / 221

从诚信事件中受到深刻教育 / 224

◎ 黎明往事

客户代表致黎明公司领导的信件 / 225

关于安装边问题的批示 / 226

“诚信” 的思考 / 228

十一、重拳出击整顿质量

最大的敌人是我们自己！

——林左鸣

航空工业及其产品的特殊性，决定了其非同寻常的质量要求。它的意义远远超越了企业的兴衰存亡和未来发展，更重要的是航空企业对国防建设应有的责任和义务。质量作为市场竞争中“丛林法则”中的基本要素，在那个世纪之交的年代里，被黎明公司的实践反复地验证着。

质量阵地频频失守 / 233

“刺刀见红” 夺失地 / 234

整顿质量抓典型、抓干部 / 235

正负激励并行 重奖重罚并举 / 237

走访外场客户 / 240

供应链延伸管理 / 242

对服务“老兵”的敬意 / 243

◎ 黎明往事

黎明人的质量观 / 244

“红帽子”队的特殊待遇 / 244

十二、核心主业重归正位

企业明天的成长依靠今日核心专长的建立和发展，投资在核心专长，就是为明天的收获提供种子。

——林左鸣《2000年度黎明公司重点工作基本思路纲要》

企业核心主业与技术专长的确立，是发展战略中重要的方向性内容，这是决定未来命运的决策。与之相对应的一系列改组、调整和部署，为后来的发展奠定了坚实的基础。黎明再造工程从此拉开序幕。

定位核心专长和产品 / 249

生产线专业化分工与重组 / 252

整合技术中心 / 254

内部整合 脱胎换骨 / 256

招聘干部 搬掉铁交椅 / 259

名利双收 凝聚人气 / 261

◎ 黎明往事

“甩图板”工程 / 265

十三、企业文化是公司的力量之源

财气随人气旺而兴，人气随人心聚而旺。

——林左鸣

随着市场经济的发展，生产交易活动涵盖了人们在精神和物质两个方面的供求往来。而企业作为市场中最活跃的组织，愈加显现出极为特殊的“公司的力量”，它纵横商海、攻城略地、跨疆夺市，如入无人之境。此神奇力量源于何处？林左鸣总经理一语道出真谛：企业发展要素“三轮说”——技术、管理、企业文化。

- 企业文化的思考 / 271
- 把 CIS 引进黎明 / 272
- 全员参与企业文化建设 / 273
- “厂服与裘皮大衣” / 275
- 形象建设 / 277
- 外商的“三个没有想到” / 277
- 传统教育 / 279
- “企业三轮说” / 280
- 重铸黎明魂 / 281

◎ 黎明往事

- 从“灰姑娘”到“俊姑娘” / 283

十四、敢为天下先的“主辅分离、辅业改制”

在国有资产保值增值的前提下，积极稳妥地选择一些非主业单位进行改制，成立股份合作制企业。在这样的企业里，员工不仅以劳动者联合的整体形式，而且以出资者的身份直接成为企业的所有者，从而解决