

中国航空工业 改革开放三十年

ZHONGGUO HANGKONG GONGYE
GAIGE KAIFANG SANSHINIAN

中国航空工业集团公司经理部 编
中 国 航 空 报 社

航空工业出版社

中国航空工业 改革开放三十年

中国航空工业集团公司经理部 编
中国航空报社

航空工业出版社

北京

内 容 提 要

本书选择了航空工业的典型事例,强调时代背景,突出发展变化,从体制创新、民用飞机、科技创新三个方面回顾了中国航空工业改革开放30年的历程。改革开放30年来,中国航空工业不断转变观念,积极探索体制改革,适时调整战略,努力开拓市场,推进资本运作,取得了令人瞩目的成就。随着集团公司的重新整合,实施“两融、三新、五化、万亿”战略,中国航空工业必将在新一轮市场经济大潮中蓬勃发展。本书既可给航空工业从业人员以启迪与借鉴,也能为航空工业相关产业及对航空工业感兴趣的社会读者提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国航空工业改革开放三十年/中国航空工业集团公司经理部,中国航空报社编. —北京:航空工业出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 80243 - 232 - 1

I. 中… II. ①中…②中… III. 航空工业—改革开放—成就—中国 IV. F426.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第207397号

中国航空工业改革开放三十年
Zhongguo Hangkong Gongye Gaige Kaifang Sanshinian

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话: 010 - 64815615 010 - 64978486

北京地质印刷厂印刷

2008年12月第1版

开本: 787 × 960 1/16

印数: 1—3000

全国各地新华书店经售

2008年12月第1次印刷

印张: 12

字数: 193千字

定价: 32.00元

前 言

胡锦涛总书记 2008 年 12 月 18 日在纪念党的十一届三中全会召开 30 周年大会上的讲话中指出：党的十一届三中全会实现了新中国成立以来我们党历史上具有深远意义的伟大转折，开启了我国改革开放历史新时期。从此，党领导全国各族人民在新的历史条件下开始了新的伟大革命。

航空工业由以公有制为主体的国有企业组成，在构建社会主义市场经济体制过程中发挥着主导作用，是共和国的支柱产业。航空工业是高科技产业，在国民经济发展进程中承担着提高自主创新能力和培育核心竞争力的重任。航空工业是国民经济建设中的重要方面军，承担着工业现代化、科技现代化、国防现代化的重任，面对着发展民用飞机的重大课题。航空工业又是国防科技工业的重要支柱之一，承担着航空武器装备研制、生产任务，向空军、海军航空兵、陆军航空兵提供航空武器装备，肩负着提高我国武器装备作战能力的重任。

如今，回顾走过的历程，改革开放 30 年是中国航空工业发展最快、质量最高、效益最好的时期。在从计划经济体制向社会主义市场经济体制变革过程中，航空工业紧跟党中央和国务院部署，适时调整战略，努力开拓市场，推进资本运作，取得了令人瞩目的成就，焕发出了勃勃生机与活力。

在新的一年到来之际，中国航空工业集团公司经理部、中国航空报社将《中国航空报》刊登的回顾航空工业改革开放 30 年专题系列文章汇集成本书，将改革过程中的变化、体会与经验奉献给广大读者，帮助读者了解航空工业“两融、三新、五化、万亿”战略，确立再造航空工业魂与魄的信心和决心。

本书在采写过程中得到了中国航空工业集团公司和各企事业单位的大力支持，在此一并表示衷心的感谢！

编者

2008 年 12 月 18 日

目 录

再造中国航空工业的魂与魄

- 访中国航空工业集团公司党组书记、总经理林左鸣 2

体制创新

挺起国企的脊梁

- 从黎明公司三年改革脱困说起 14

抓住市场经济那只“看不见的手”

- 从“力源液压”上市说起 25

开创走向名牌之路

- 从微车助推直升机走出困境说起 32

把企业命运牢牢掌握在自己手中

- 从贵航集团“阵地前移”、“军民结合点上移”说起 42

打开通向世界的大门

- 从中航技成立说起 50

在国际市场上占有一席之地

- 从 K8、“枭龙”飞机生产线出口说起 59

民用飞机

不屈不挠地走向市场

- 从运 7 飞机说起 70

科技创新

升级换代 重大跨越

- 我国第三代重型战斗机发展记 84

“昆仑”巍峨 “太行” 苍茫

- 我国航空发动机发展之路 93

“霹雳” 扬眉 “宝剑” 出鞘

- 航空工业空空导弹追踪世界前沿技术 101

生命之舟 情系蓝天

- 航空工业飞机生命保障系统的技术创新 109

长空舒袖 直8起舞

- 直升机工业赶超世界先进水平 118

同心协力 直9振翅

- 哈飞公司、东安公司的发展回顾 126

运筹智慧 谋者制胜

- 航空工业机载电子设备升级换代纪实 135

“三维” 设计 “飞豹” 升空

- 开创航空工业飞机全机数字化设计制造先河 145

迎头赶上 控制先行

- 航空发动机控制系统技术创新 154

“猎鹰” 亮翅 “山鹰” 翱翔

- 洪都公司、贵航集团自主创新引导市场 164

前赴后继 航空报国

- 航空工业打造世界一流试飞机构 173

- 参考文献 183



2008年12月15日上午，中国航空工业集团公司在北京召开纪念改革开放30周年座谈会。中航工业党组书记、总经理林左鸣出席座谈会，并以《再造中国航空工业的魂与魄》为题发表讲话。

林左鸣回顾了航空工业解放思想、勇于改革取得的成就，分析了改革开放以来中国经济发展的特点，指出航空工业抓住第一轮经济发展浪潮，在“军转民”浪潮中进军民用产品领域，有力地推动了机电产品、家电产品大发展，军工行业也顺利度过了军品任务陡降的严冬。在第二轮涉及千家万户、拉动经济发展的浪潮中，建筑、汽车、计算机等行业成为拉动内需的热点。航空工业虽然涉足汽车行业，但也只是打了“擦边球”，没有进入核心地带。现在面对即将到来的新一轮经济发展，航空工业要认真思考产业发展，分析判断在新兴的生物遗传工程、新能源、人工智能机器人、新型材料等可能拉动社会经济发展的热点领域寻找突破口，以解放思想带动发展，为中国和世界发展做出贡献。

林左鸣在讲话中着重阐述了制定和实施集团公司“两融、三新、五化、万亿”发展战略的必要性和历史必然性。要求全集团上下同心协力，统一集团形象，强化航空品牌，重塑集团文化，再造中国航空工业的魂与魄。

中航工业党组成员、副总经理高建设主持座谈会并指出，改革开放30年是中国航空工业发展最快、质量最高、效益最好的时期。他说，今天我们在这里共话改革，共体感悟，总结经验，架构未来，具有十分重要的意义。

中国工程院院士、北京航空材料研究院超高强度钢专家赵振业，中国航空技术进出口总公司监事会主席王心阔，党的十七大代表、中国航空工业勘察设计研究院生产经营处马艳红，中航工业企业文化部部长刘洪德及来自中航工业总部有关部门、在京部分直属单位的领导专家共同畅谈了改革开放30年来中国航空工业发生的巨大变化。

再造中国航空工业的魂与魄

——访中国航空工业集团公司党组书记、 总经理林左鸣

《中国航空报》记者 李雨农 刘文波 特约记者 付明耀

2008年11月6日，重组整合后的中国航空工业集团公司完成工商注册正式成立，这标志着中国航空工业以全新的企业形象站在了世人面前，标志着中国航空工业踏上了注入现代企业制度基因、实施再造的全新征程。此次不同寻常的大力度整合，引起了世人的广泛关注，这是否意味着中国航空工业对行业发展基本规律的大觉醒？是否意味着再造自我的大涅槃？世人在看它是否真的能够新生，并期待着它的示范意义。在我国迎来改革开放30周年之际，《中国航空报》记者对中国航空工业集团公司党组书记、总经理林左鸣进行了独家专访，请他就集团公司的整合方略、未来的发展方向、集团公司面临的经济形势等进行了分析。

静不安定经济状态，速度为王

记者：中国航空工业集团公司新的发展战略被概括为“两融、三新、五化、万亿”，请问，新战略、尤其是挑战“万亿”目标提出的依据是什么？

林左鸣：这个问题说来话长。提出挑战“万亿”的目标，基于几点考虑，一是国家宏观经济政策，二是国内外的经济形势，还有就是集团自身发展的需要。

作为一个企业的经营管理者，能否对自己所处的宏观经济形势和企业经营环境做出准确的判断是至关重要的。如果判断准确了，基于这个判断所做的一切决策以及相应企业管理措施就能够很好地发挥作用；但如果判断错了，就有可能给企业带来灾难性的影响。应该说我们所提出的航空工业下一步发展的目标设想，还是冒了一定风险的，比如说我们提出挑战“万亿”的奋斗目标，本身就极具挑战性。但我觉得做企业就像打桥牌，要精确叫牌。面临看好的机遇，

抓了一手好牌，叫不到位也是失败。做企业，叫牌有两种方法，一种是危机叫牌法，一种是愿景叫牌法，提出挑战“万亿”的目标，对集团公司来讲是愿景叫牌，而对很多企事业单位来说，就需要认真衡量一下自己与战略目标的差距，那就是危机叫牌。

“万亿”目标在中国一航的时候就提出来了，那是在党的十七大刚开过后不久。紧接着召开的中央经济工作会议提出“要实施稳健的财政政策和从紧的货币政策”，针对这一现实调控政策，一般企业可能会选择“收缩”战略，而我们却提出挑战“万亿”目标，并没有“收缩”。当时有人不是很理解。现在为了应对经济危机，中央提出要扩大内需，防止经济下滑，有人认为我们是“歪打正着”。实际上我们始终认为，航空工业作为高科技产业，在党的十七大报告中明确了是要重点发展的，因此我们当时提出挑战“万亿”的目标，即便是在中央提出从紧的货币政策这样的宏观调控下，也仍然是正确的。因为党中央还提出要调整结构，因为我国经济存在严重结构性的矛盾，高科技、高附加值产业的产值与规模所占比例还太小，而粗放的、非集约产业的产值所占比例很大，这种经济结构是需要调整的。航空工业属于高科技产业，属于“保”的范围，需要大力发展。我们正是从这个角度来理解中央的精神，提出挑战“万亿”目标。

长期以来对经济学的思考使我明白，当全球经济从过去的实体经济、物本经济转向广义虚拟经济和人本经济的时候，用航空工业的语言来描述，整个经济状态就从“静安定”走向了“静不安定”，这其中很重要的特点就是：速度变得很重要。第二代飞机是按“静安定”状态设计的，即所有翼面的升力汇集点和飞机的几何重心是一致的；到了第三代飞机，发展成“放宽静安定”，也就是“静不安定”，所有翼面的升力矢量合成作用点和飞机的几何重心并不一致，因此必须通过电传技术，敏捷地控制各个翼面，实现正常飞行。

我认为，中国的经济正是处在一种“静不安定”状态，必须维持一定的发展速度。这就好比一辆负重的独轮车，必须一路小跑往前推，太慢了就会倒下去；又好像一只转动的陀螺，必须不断给它新的动力，才能正常运转，所以静不安定经济状态，速度为王。集团公司提出挑战“万亿”的目标，就是基于对宏观经济状况的认识和判断。我们这样的企业成本是刚性的，甚至呈棘轮效应，只增不减，没有速度，形不成规模，往往就维持不了健康的发展。而提出挑战

“万亿”，当时确实有点“赌”的性质，现在越来越觉得，我们这把没“赌”错。企业管理者做出重大战略决策，一定要了解宏观经济，对宏观经济走向要有较为准确的把握，因此只研究管理是远远不够的，还必须研究经济。

企业的发展需要树立远大的理想。我认为企业家有七种精神特质，其中有一种是进取精神。如果我们不提“万亿”目标，很多人就不知不觉进入了“三十亩地一头牛，老婆娃娃热炕头”的所谓“小康”境界，就会不思进取。市场经济的游戏规则就是“丛林法则”，优胜劣汰，不进则退、慢进则退，如果我们航空工业的主力军不能发展壮大起来，就会有很多竞争者冒出来争夺航空工业市场，反客为主。其实，在今天的经济发展中，经济永远不会过热，如果有问题，那不过是产业结构失衡的问题，而绝不可能是速度太快的問題。我们今天在忧患汽车产业太分散，全国的轿车产量加在一起赶不上西方1~2家汽车公司的产量，造成这个原因应该是原有的汽车企业发展太慢了，结果引来了国内外纷涌而至的竞争对手，对此汽车行业已经有了深刻教训，如果航空工业固守现有的体制机制，不出10年就会重蹈汽车行业的覆辙。我们应该引以为戒，要有忧患意识。我们必须下决心进行重大战略转移，否则，我们航空工业的前景就很危险。

要实现“万亿”目标，显然不能照搬过去的思维来做。以前我们军工企业立足于打仗，地处三线，有国家的指令性计划，旱涝保收不需要我们到市场上去寻找商机，市场就是国家的采购计划，这是一种“静安定”状态。到了今天，情况变化了，我们当然必须到最能捕捉到商机的前沿阵地上去占据市场的桥头堡。

不做“减法”做“加法”，未雨绸缪

记者：2006年6月，您担任中国一航总经理后，提出来要推行“三化”，在2006年底2007年初又陆续提出“四化”“五化”，现在明确提出“五化”，其中“市场化改革”和“国际化开拓”是后来才加进去的，从“三化”到“五化”，这期间经历了怎么样的思考历程？

林左鸣：2006年提出“三化”的时候，有一个前缀：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、产业化发展。这不是我个人的意见，

而是集团公司领导班子集体的智慧。

当时也提到要推进国际化开拓，但融入世界航空产业链，什么时候是最恰当的时机？有没有能力融入？怎么融入？这些都是我们不得不考虑的重要问题。市场化改革也有一个认识不断深入的过程，比如说我们要面向社会公开招聘高管，就是要打破多年来政府机关沿革下来的等级工资制，采取谈判工资。推广年薪制以后，同样是“正局级”干部，由于市场表现和经营业绩不同，个人的收入差距非常大，这本身就是一种市场化改革。现在我们强调市场化改革，主要是针对我们内部再造，就是要把这种改革扩展到整个企业内部组织，对外我们早就是市场化运作了，签合同、卖产品、做服务，哪点不是遵循市场经济规律呢？市场化改革对于我们整个集团的战略调整来讲是一个很有力的“推手”，不推进市场化改革，“两融”、“三新”也将成为空谈，这与集团整个大的战略变革是紧密相关的，但真正做到市场化改革还需要一个过程。

接下来，我们还要推进 EVA 考核。如果没有市场化意识，EVA 考核也做不下去，一个经营者，按照 EVA 规则发放奖金，可以不封顶，但并不是马上给你，一年给你 20%，这实际上已经不是简单的干部制度和分配制度的改革，而是把经营者当做人力资本来考虑。2008 年是改革开放 30 周年，中央也明确提出要坚定不移地推进改革开放，这种有利的大环境，意味着我们提出市场化改革的战略时机成熟了。

记者：在贯彻“两融、三新、五化、万亿”的战略思路时，要注意些什么问题？

林左鸣：贯彻集团公司的战略目标，很重要的一点就是：既要大刀阔斧改革，又要保持稳定，宁肯多出成本。我们不能像当年国企脱困一样，采取下岗、买断工龄等“减法”，这在当时是正确的做法，现在就不合时宜。我们现在要做“加法”，要利用新的上市公司平台，来进行专业化整合，进行内部流程再造，以此来提高生产力水平，形成更大的规模、更高的 EVA 值。这个过程中，必然有一些资产会分离出来，我们将建立地区资产管理公司，使其融入非航空业务，比如地产、商贸、服务等行业。所有这一切，都必须用“加法”来做。短期内我们的成本可能会增加，效益不是很明显，但只要完成这一轮改革，厚积薄发，以后的发展将会势不可当。由于美国“金融海啸”的影响，全球经济出现了整

体不景气，这对我们做“加法”确实造成一些障碍，即使如此，我们还是要坚持做“加法”。

记者：您对集团公司未来的产业规划有什么设想？

林左鸣：2008年，冰冻、地震、全球经济危机，对我们非航空类民品的经营带来很大影响，这种影响，2009年一季度甚至上半年将表现得更加严峻。针对当前的经济危机，我们提出党政一把手要重视市场营销，要从订单、质量、服务、现金流等全方位关注，把目光投向未来发展上，做到未雨绸缪。

思考未来的产业发展规划，就不得不对目前的宏观经济做一个分析。为什么会产生这次经济危机？表面上是金融监管出现问题，在我看来，根本原因还在于IT泡沫出现以后，没有一个类似IT的新技术来引领世界经济的发展。值得重视的是，今后的经济发展对技术创新的要求越来越高，创新的周期缩短，过去我们说技术创新的长波理论，50年一个长波，其实，一个长波里面有很多短波，现在波长被压缩了，必须不断地推出新技术，而且新技术必须很大程度上寄托人们的心理需求。

我认为下一轮可能取代IT技术，成为新的经济增长引擎的无非三个方面：第一是生物工程，遗传基因技术；第二是新能源，包括太阳能、风能等；这两项都不太可能形成千家万户的老百姓大宗直接消费。第三是人工智能，机器人技术。回顾改革开放初期，随着国家的现代化进程，老百姓家庭也逐步富裕起来了，其标志就是20世纪80年代的摩托车、电视机、冰箱、洗衣机等新的几大件，取代了自行车、手表、收音机、缝纫机等老的几大件进入家庭，这是我国在改革开放中第一轮影响到千家万户的扩大内需。在这一轮扩大内需中，航空工业是建功立业、做出了贡献的，而且靠发展这些民品使我们度过了军品任务陡降的寒冬，进入90年代后期，我国掀起了第二轮涉及千家万户的扩大内需。在这次改变老百姓生活质量的扩大内需中，进入千家万户的标志性商品是住宅、轿车、个人电脑、通信等新一代几大件。遗憾的是在这新一轮几大件形成巨大产业时，我们没有抓住机遇，及时进入，从而赢得自己的最大发展，应该说，我们在这一轮发展中丢失了机遇，吃了一个亏。那么，下一步人工智能极有可能取代IT，并将IT技术放大和升华。后两项可能是我们的技术长项，我们特别要有超前意识，现在就应该把重点锁定在智能机器人上。汽车产业对GDP的拉

动作用大约为 1:7, 机器人对 GDP 的拉动作用估计会超过 1:10。我们要着眼于集团公司的长远发展, 及早为商业化机器人产业的发展做好准备, 以占领下一轮技术创新和新兴产业集群发展的制高点。“两融、三新、五化、万亿”是集团公司发展的战略思路, 最终要靠自主创新来落实, 我们要瞄准下一轮的引领产业, 不断开发新技术。

信息是第一资源, 要算大账

记者: 我们提出要“融入世界航空产业链, 融入区域发展经济圈”, 为此我们的商用航空发动机总部、通用飞机总部和直升机公司总部分别落户珠三角、长三角和环渤海地区。“两融”的好处是显而易见的, 为航空工业带来信息流、物流、人才流等, 可以促进我们更快地与世界航空先进技术接轨, 但问题也比较突出, 比如, 生产、生活成本成倍提高等。我们怎样在实施“两融”的情况下扬长避短?

林左鸣: 这里有一个问题, 我们计算企业成本的时候, 决不能仅仅计算物化的成本, 还要考虑信息的财富效应。必须清醒地认识到, 我们的资源到底是什么? 经济发展到今天, 企业分工日益细化, 在价值细分的情况下, 真正与物本经济相关的部分所产生的市场价值所占比例非常小, 而相当一部分价值并不一定与实体经济相关, 而是与信息紧密相关。所以我们提出一个很重要的观点: 当科技是第一生产力时, 信息就是第一资源。不掌握信息资源, 就无法站到整个产业的制高点, 无法主导整个产业的发展。

当长三角、珠三角、环渤海这几个沿海战略制高点没有航空企业出现的时候, 我们固守三线、靠瞄准国家的计划市场还能勉强度日。可问题是“狼”来了! 现在沿海出现了国有的、合资的甚至是民营的航空工业企业, 它们占据了信息资源, “威胁”到我们人才队伍的稳定。我们在三线多年培养的一批成熟人才已经不再是简单的劳动力, 而更多地承载了人力资本的内涵。这时候如果沿海有人才需求, 他们就极有可能跳槽, 那么, 我们在人力资源培养上多年的投资, 就会变成“沉没成本”, 这是非常可怕的。从这个意义上说, 我们到沿海发展, 表面上看由于工资的上涨, 人力资源的成本增加了, 实际上, 到沿海去, 信息资源的占用更加便捷, 不仅可以留住自己培养的人才, 还可以承接我们三

线企业向外转移的优秀人才，而且还便于聚集更多的优秀人才。从这个角度来算账，我们在沿海发展是经济的、合算的，其效益甚至是可以放大的。

我们在沿海做的是研发、商务、集成和总部。把直升机的总部放到天津去，景德镇的存量资源还可以盘活，天津只是最后的总装集成交付，大部件的装配还在景德镇，结果就变成了双赢。我们只要站在了沿海发达地区，控制了信息的战略制高点，就可以把蛋糕做大，回过头来拖动三线现有的物质条件最大限度地发挥作用。

我们必须用透视性的思维去考虑这个问题，这是我从航天工业得到的启示。航天工业做得很好，非常重要的一条就是它的核心研发力量都守在北京和上海，与它的戈壁滩上的基地形成很好的互动效应。航空工业在这个问题上恰恰不够，如果我们一开始就把研发基地放到“天（津）南（京）（上）海北（京）”，把生产基地放到三线，那就大不一样了。

今天的航空工业是一个高度竞争、高度市场化的产业，必须把战场前移，把核心精锐部队前移，贴近市场，贴近战场。这是我们提出“两融”很重要的指导思想。

“两融”还涉及到深层的体制问题。认识“两融”一定要结合对宏观经济形势的判断。改革开放以来，地方的积极性不可小视，但航空工业由于长期计划经济的“条条”管理，使我们失去了地方经济的支持，这是一个巨大的损失。多年来，我们都是伸手向国家要钱，从来没有考虑到利用地方经济来发展，从来没有考虑到利用资本平台来发展，这对我们来说是巨大的损失。如今，直升机公司总部设在天津，在融入了世界直升机产业链的同时，天津市政府也明确提出要投资，最近还有很多金融机构也准备参股，从体制上进行重组，使我们真正融入区域发展经济圈。应该说，不融入区域发展经济圈，这是航空工业的一个致命软肋、一个巨大的败笔，不解决是不行的。

记者：这么说来，“两融”思路，必然要促使战略发生巨大转变，但并不是把三线厂动迁到沿海，而是用现代的信息化手段，通过研发、市场开拓、技术集成的前移，推动整个产业的流程再造、结构升级，这是不是就涉及到“三新”的问题？

林左鸣：完全正确。从这里引申一下，就必然要提到“三新”的问题。“三

新”是对整个企业重新构造、再造魂魄的关键。可以从这几个方面来理解，第一，我们打造的是品牌价值，必须融入经济发展最活跃的地方来构造它；第二，必须创造一种新的商业模式，必须进一步推行专业化分工和价值细分，设计、制造、服务、营销等环节要分开。即便制造方面，也是专业化制造，而不是从毛料到最终产品的大包圆儿，这方面最典型的是发动机，EVA是最差的，工业增加值很高，而经济增加值很差，原因就是什么都做，聚集很多人、投入很多设备，但终端产品投入社会的极少，形不成规模效应，盈利能力很差。必须创新商业模式，形成集成网络能力，要通过在顶层的集成、研发、设计，不但把自己现有的能力进行专业化整合，还要突破我们现有的实体制造能力，带动一些民营企业、乡镇企业、外资企业，让它们来帮我们配套，形成一个产业链。

还应该看到，我们推行“三新”的发展战略，实现了核心竞争力的提升转型以后，必然推动我们专业化重组和价值细分，而这样新的商业模式必然推动我们大力发展生产性的现代服务业。应该认识到，现代服务业对国家经济发展会产生重要贡献，因为从经济学乘数效应看，现代服务业所产生的乘数效应会比传统制造业产生的乘数效应更不易收敛，因此它对国家保持经济增长和扩大就业都能做出积极贡献，作为以“航空报国”为理念的航空人，应该积极发展这样对国家有利的新商业模式。

全集团一个 LOGO，再造魂魄

记者：我们分析了一下五大军工行业，中国核工业、中国航天、中国兵器、中国船舶等，只有中国航空的品牌没有保留下来，说明这么多年我们没重视品牌的塑造。而我们下面的公司又有各自的品牌，集团将如何把大品牌和小品牌统一起来？

林左鸣：这个问题很重要，集团公司刚成立，有位老同志还专门向我建议，集团简称用“中国航工”，目的就是要保留“中国”字头，这个建议很有道理，只不过当时“中航工业”上报机关发文已经定了，已经不好改了。其实航空工业品牌不统一，这是一个文化问题。航空工业长期以来形成了一种“备战”文化，化整为零、分散经营，这种思想对我国航空工业的发展产生重大影响。航空工业的布局基本上都可以自成体系，每个企业会自发形成自己的文化，并且

很希望把自己用独特的文化表达出来，也就是用品牌表达出来，因此造成航空工业品牌林立。改革开放军转民的时候，这些品牌在当地都起到排头兵的作用，在地方影响力很大。这跟航天工业不一样，航天工业高度保密，内部只能用代号，对外只能共同用中国航天来体现，自然形成了自己的品牌，所谓大树下面无小草。

我反复考虑，我们要把航空工业的概念做大，要逐步把各公司的小品牌化掉。当然了，每一个品牌中，都凝固了这个单位几代人的很多心血和情感，一般很舍不得把它去掉。但是我知道，必须痛下决心把小品牌放弃掉，除非是已经形成有影响力的产品品牌，像金城、飞亚达这样的。

集团上下必须用一个 LOGO，统一形象，否则永远是一盘散沙。这是我们下一步要完成的一项艰巨的任务。文化建设最后的结果就是形成真正成熟的企业制度。这是我们下一步改革中非常重要的工作，这个工作不完成，集团的品牌价值就塑造不起来。再造工艺流程容易，再造一个新的魂魄就很困难！

记者：您认为，企业的文化建设、品牌建设与制度建设之间是一种什么关系呢？

林左鸣：文化建设的问题，说到底就是一个企业到底是人治还是法治的问题。文化建设做好了，对推动企业的制度化建设、推动企业按照现代企业制度的要求规范化运作意义重大。文化建设关联着企业规范的管理制度，制度建设也在塑造着企业文化。

所谓企业文化，无非就是人的行为习惯，进一步说就是企业管理层的工作习惯。企业文化的塑造与企业领导班子关系很大。谁都愿意守着自己的局域文化，而不愿意融入一个新文化，这是中国传统的小农经济文化在航空工业的体现。为了打破这种局域文化的割据，集团公司大力主张干部交流，下一步，干部在一个岗位上任职不能超过三届。超过三届必须调整，这也是全世界所有的大企业、大集团共同遵循的一条金科玉律。文化的重塑与干部的交流使用息息相关，当干部处于定期交换的流转状态，最后沉淀下来的只有制度。不解决这个问题，文化成熟不了。

记者：如何重新塑造中航工业的品牌？

林左鸣：品牌是一个企业的灵魂。丰田公司做过一个有趣的试验，他们用

同样的标准和工艺设计制造了两辆车，一辆贴丰田的商标，一辆贴奔驰的商标，然后请国际顶级的大师来评估，大师们围着贴丰田商标的车看了看说：做得真不错，这辆车价值1万美元。然后又围着贴奔驰商标的车看了又看，说：真是叹为观止啊！这辆车价值3万美元。这是一个真实的故事，意味着奔驰品牌的虚拟价值是丰田的3倍。还有一个故事，一辆劳斯莱斯行驶在高速公路上突然坏了，车主一个电话打到公司，劳斯莱斯派了一架直升机来救援，马上换一辆新车给他。奔驰也有很多类似劳斯莱斯的做法。品牌是什么？品牌就是靠这种无微不至的服务塑造起来的。

所谓品牌价值的塑造，实质上就是整个企业自身的再造。人的人品、素质，企业的制度、文化等因素的整体再造。我们企业几十万人，如果没有一套统一的行为规范，哪怕一个人有一点瑕疵，就足以对这个品牌造成致命的伤害。品牌建设实际上是整个企业团队从思想、作风、人品、工作态度、行为习惯，包括产品质量、服务质量等在一个高水平上整体重新定位和逐步落实的过程。

品牌建设可能会从最简单的事情做起，比如说一流的工作环境，统一着装，戴统一的徽标，我们不搞形式主义，但形式很重要，没有这些形式的东西，品牌建设、文化建设的内涵就没有载体。这是一项艰巨的工程，我们团队40万人都要愿意为此去努力，去献身。

舆情也是生产力，媒体在文化建设中发挥着重要的作用，要特别重视宣传一线人员的事迹；企业的高管要会做学问，发表有见地的文章。2009年我们就要在全行业大力推广品牌建设、管理制度创新、企业文化建设、员工素质修养提升等工作。要职工都来做圣人的人，成功的优秀企业，每一个员工的思想站位都和老板在一个水平上，老板反而是很无为的。这就是毛泽东主席讲的“六亿神州尽舜尧”的理想境界。