

# 專訪 林左鳴：中航工業借港出海 市場基因重鑄魂魄

## 專訪 中航工業董事長

它以修理飛機「零基礎」起步，如今卻製造出世界先進水平大型運輸機、殲-15艦載機；它從前只靠政府訂單艱難生存，如今卻擁有全產業鏈，更連續6年入圍《財富》世界500強特大型央企。中國航空工業集團公司（簡稱中航工業）董事長林左鳴日前在北京接受本報專訪時表示，集團未來將義無反顧地推進以市場化、國際化為導向的改革，用市場化的基因重鑄魂魄，並將更好地利用香港這一平台走向國際化，展開資本運作、國際併購等事宜。

■文：香港文匯報記者 秦占國、劉凝哲 北京報道

■圖：本報北京傳真

航空工業，被譽為「工業之花」，是製造業中科技含量最高、技術溢出效應最大的產業。中航工業作為中央管理的國有特大型企業，是國家授權投資的機構，於2008年由原中國一航、中航二集團重組整合成立。

出生於金融危機肆虐全球之年，轉型於深化改革號角響起之際，中航工業最終「破繭成蝶」，如今該集團設有航空裝備、運輸機、發動機、直升機、機載設備與系統、通用飛機、航空研究、飛行試驗、貿易物流、資產管理、工程規劃建設、汽車等產業板塊，下轄200餘家成員單位、29家上市公司，員工50餘萬人。

「中國航空工業從仿製起步，也在改革開放後經歷過為西方國家代工階段，經過這兩輪衝擊，加上國際上如南斯拉夫炸館事件等因素影響，激發起中國航空人奮發圖強、超越世界先進水平的決心。」林左鳴說。

### 深度軍民融合 發展非航空業務

市場化，是中航工業最重要的改革。「沒有參與市場競爭，僅是按照國家指令完成訂單的企業，只是一個『大車間』，」林左鳴說，雖然軍工企業與政府之間的關係極其特殊，但在民用產品以及航空技術溢出的非航空高科技產業方面，中航工業完全按照市場取向決定企業行為。2013年，非航空產業銷售收入已達到總收入的約80%，包括電子產品、醫療設備、汽車零部件等產業發展態勢良好。

林左鳴並說，中國雖然沒有如美國那樣龐大的盟國市場，但優勢在於深度軍民融合，可以通過非航空業務反哺航空業務。

### 整合航空工業 打造全產業鏈

在波音、空客等國際巨頭遭受世界經濟衰退影響之際，中航工業謀劃新局，收購多家海外知名企業，使它們成為中國航空產業中的一環，並帶領它們扭虧為盈。「航空工業必須靠全球市場支撐，但中國不像美國一樣，擁有北約、盟國等巨大市場，所以中國必須走一條與美國



■中航工業董事長林左鳴在北京接受本報專訪。 記者 劉凝哲 攝

不同的發展模式」，林左鳴說，中國航空工業必須「一竿子插到底」，進行垂直整合，形成航空工業全產業鏈，圍繞航空主業發展新的業態。

### 推專業化整合 資產利潤翻番

在林左鳴大刀闊斧的改革下，中航工業對所屬二百多家企業單位實施專業化整合，組建了19家專業化的子公司，建立母子公司組織架構，同時消除了內耗式競爭。5年多以來，其資產、利潤總額翻番達到6,760億元（人民幣，下同）、140億元。下轄的上市公司更從22家增至29家，資產證券化率從15%上升到近55%。

作為一家渴望在世界航空舞台上大展拳腳的企業，中航工業尤其看重香港資本市場。早在2003年，中航工業的投資控股子公司中航科工就已在香港上市。「香港對我們非常重要」，林左鳴說，中航科工可以在香港扮演很好的角色，是中航工業在境外的資本平台，對於進一步國際化發展，尤其有利境外併購。中航工業未來將更多地考慮在國際上的併購事宜，並注重新業態的投入和發展。

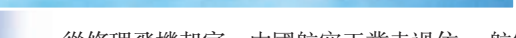
■殲-15艦載機在遼寧艦上起飛。



■中航工業生產的民用飛機新舟600。



■2013年1月26日，大型運輸機運-20首飛。



■中航工業位於北京國貿的總部大樓。

從修理飛機起家，中國航空工業走過仿製、代工的時代，再到自主研發和自主創新，林左鳴形容為「從望塵莫及到望其項背，從望其項背到同台競技」，將來，則要發展到並駕齊驅，「下一步就是發揮科技人員聰明才智，尤其在重大基礎創新上有所突破，也就是你幹什麼我也在幹什麼，你有新產品出來我也同時出來。」

近年來，中國航空武器裝備呈現「井噴式」發展，中國已躋身世界少數幾個能系列化、多譜系自主研製具有國際先進水平

航空武器裝備的國家之列。航空武器裝備實現了從跟蹤發展到自主創新的歷史性跨越，加快了國防力量由單純防禦型向攻防兼備型轉變，助力中國國防力量開始逐步實現以空固土、以空強海的華麗轉身。

### 殲-15晉世界先進水平

以大運為代表的系列運輸機，標誌着中國成為繼美國、俄羅斯和歐盟之後第4個能夠自主研製大型運輸機的國家。以殲-15戰機在航母上完美起降及完成系列任務為

## 客機海外銷情佳 助力大飛機翱翔

民用航空產業是中航工業近年來發展的重點。其旗下的新舟系列飛機累計確認和意向訂單超過270架，分佈在全球17個國家的27家用戶，已交付的近百架新舟飛機運往在非洲、拉美、東南亞、獨聯體與南太平洋等區域的260餘條航線上，飛行起降和飛行小時數雙雙超過27萬，具備一定的品牌形象和市場影響力。中航工業全力支持C919國產大型客機的研製。

### 新舟系列多用途發展

目前，新舟60系列飛機初步形成了客運型、貨運型、公務型、海監型，多型並舉、多用途發展的新格

局，新舟600完成適航取證並交付用戶，新舟600F民用貨機已取得中國民航總局頒發的TC證；新一代渦槳支線飛機新舟700已開始項目研製。

### AC直升機創升限紀錄

在直升機領域，中航工業AC系列直升機初步形成產品研製、市場開發、客戶服務和運營全價值鏈發展，形成從1噸級到13噸級相對完整的全系列產品譜系。值得一提的是，亞洲最大噸位大型高原直升機AC313成功飛越青藏高原海拔8,000米，創造中國直升機升限新紀錄，結束了國產直升機不能上高原的歷

### 林左鳴簡歷

林左鳴，1957年出生，福建人，南京航空航天大學學士、長江學院EMBA碩士、北京航空航天大學管理學博士。現任中國航空工業集團公司董事長、黨組書記，中共十六、十七屆中央候補委員，中共第十八屆中央委員。曾先後在中國西南和東北兩個大型國有企業任總經理、董事長；歷任中國航空工業第一集團公司副總經

理、總經理；中國航空工業集團公司總經理。兼任北京航空航天大學等高校博士生導師。在廣義虛擬經濟方面，出版《廣義虛擬經濟》等著作多部。2010年獲國家科技進步特等獎，2012年榮獲「2012中國製造業10大創新人物」，2013年被授予巴基斯坦「卓越之星」國家榮譽獎章，榮獲「首屆人本中國領袖人物」，「第14屆中國經濟年度人物」。是享受政府特殊津貼的專家。

## 為戰機而生 盼中華復興

作為國內知名的學者型央企老總，外界對林左鳴的印象多是具備先進的商業理念和扎實的經濟管理理論。然而，當他談起防務事業特別是心愛的戰機時，一種軍工巨頭的霸氣油然而生，「我們一定要掌握世界先進水平的主戰飛機，這就是我們的使命，我們這輩子就是奔着這個目標來的」。

### 唸發動機 心繫疆土

航空發動機專業出身的林左鳴，有着詩人情懷。殲-15艦載機在遼寧艦上升空，他說「天際浪拍相叩問，何處『飛鯊』（殲-15）蹤跡？渤海之間，縱橫來去，振浩然英氣。」大型運輸機首飛，他欣然寫下，「大國鯤鵬（大運）」，「鑄長空重器、挺大國脊梁」。軍工人的血性始終貫穿於中航工業這一擁有50多萬員工的龐大企業。可以說，中航工業成立近6年以來，比大幅增長的營業額、利潤更加搶眼的，是那些達到世界先進水平的航空拳

頭產品。無論是正從遼寧艦上起飛的殲-15、進展喜人的大運，還是飛向國際舞台的「梟龍」戰機、「翼龍」無人機，奮戰在中國內陸、海疆的殲-10、殲-11、空警2000、空警-200、新「飛豹」、直-10、直-19，都成為守衛中國國家安全的利器。

### 銘記國仇 寫詩明志

林左鳴說，此生為先進的主戰飛機而來，中航工業在防務上誓要走到世界前列，「這是沒法動搖的，是永遠競爭衝刺的目標」。與那些真正的強者一樣，林左鳴並不願在媒體面前說太多豪言壯語。然而，在親眼目睹殲-15戰機在遼寧艦上首次着艦起飛後，一向冷靜的他欣喜萬分，激動寫下：「難忘甲午風波，劉公島恨，切齒盧溝祭！抗戰八年擊日寇，歎未越洋收地。昔有琉球，稱臣進貢，尊大中國帝。待今雄艦，復興重獲華壁！」這首詩作似乎能夠顯示出他的內心，澎湃、激昂。

## 軍工自主創新 實現以空強海

標誌，中航工業陸續提供和研製的航空裝備正推動中國進入以空強海的新時代。

直-10、直-19武裝直升機的成功研製和批量裝備，標誌着中國直升機研製進入世界先進水平。以殲-10、殲-11飛機大批量裝備部隊和系列發展為代表，推動中國軍機正在由以二代裝備為主向以三代裝備為主的跨越。而空警-200、空警-2000預警機等特種飛機，則實現了中國航空特種裝備從無到有，加速了中國航空裝備由機械化向信息化的轉變。

### 梟龍國際軍貿成績優異

在國際軍貿上，中國航空武器日益搶眼，梟龍戰機、獵鷹高級教練機、翼龍無人機等先進機型在海外市場表現優異。戰鬥機高低配置滿足不同的細分市場，教練機形成了初、中、高完整的搭配體系，無人機形成了偵查、系統、環控系統、照明系統、防火系統、內飾等11個主要子系統項目上，中航工業與GE、賽峰、霍尼韋爾等世界著名企業開展對等合作，研發世界先進的產品為C919配套，填補了民機領域的國內空白。同時，中航工業還組建商用發動機公司，承擔大型客機國產發動機研製的主體責任，CJ-1000A商用發動機研製已取得重要進展。

史，使中國和歐美俄一樣具備自主研製大型直升機的能力。

### 全力支持研製C919

此外，中航工業還全力支持C919國產大型客機的研製。承擔了C919大型客機7大部段、23分系統的研製。在C919飛機航電系統、飛控系統、電源系統、燃油系統、液壓系統、輔助動力系統、環控系統、照明系統、防火系統、內飾等11個主要子系統項目上，中航工業與GE、賽峰、霍尼韋爾等世界著名企業開展對等合作，研發世界先進的產品為C919配套，填補了民機領域的國內空白。同時，中航工業還組建商用發動機公司，承擔大型客機國產發動機研製的主體責任，CJ-1000A商用發動機研製已取得重要進展。