

林左鸣 军工企业家的商道

十八大代表、55岁的林左鸣，今年年初被任命为中国航空工业集团公司(下称“中航工业”)董事长，掌舵共有22家上市公司的庞大航空产业集团。

在此之前，林左鸣在中航工业总经理的任上已经3年。3年中，他大力推动中航工业的重组，推进现代企业制度建设，积极开展国内外并购，也初步形成了航空产业在珠三角、长三角、环渤海湾等经济发展重点区域的战略布局。中航工业也由此初步实现了从传统国企向现代公司的跨越转变。

2012年11月12日，林左鸣接受媒体采访，讲述中国航空工业所面临的困难、机遇和质疑。

国产大飞机 正进行最后试飞

记者：我国自主研发的、拥有自主知识产权的航空发动机被称为“中国心”，它承载了太多期望，同时也是制约航空产业发展的最大软肋，您怎么看待这方面的不足？

林左鸣：航空发动机指的是涡轮喷气发动机和涡轮风扇发动机，涡轮风扇发动机在二战后才广泛使用，不到100年，发动机本身还在探索和实践过程中。首先要投入大量资金进行基础性研究，研究探索后逐步形成工业化，航空发动机的性能不断提高，它的设计指标也在不断变化。其次，发动机的特点是，设计出来，经过试验以后，只能获得推理性能，可靠性要靠多次试验校核。这个过程叫迭代，航空发动机迭代更多耐心。

记者：有具体的计划或时间表吗？

林左鸣：过去中国的航空发动机大部分靠引进技术，很少去做基础性工程研究工作，导致发展水平滞后，发动机成为制约整个航空技术发展的瓶颈，影响飞机设计，我们希望通过“十二五”规划能够有根本的改变，希望发动机的科研、制造，包括商业化能力，能够达到世界先进水平。

记者：您提到研发航空发动机需要投入大量资金，在筹集资金方面，有哪些渠道和办法？

林左鸣：筹集资金涉及到企业的整个经营资金，我们的很多企业已经上市了，希望资本市场能够追捧这个项目进行投资，根据资金状况量入为出，除此以外，我们也希望将来国家能够给予政策支持，比如，税收方面。

记者：我们什么时候能看到大飞机的首飞？

林左鸣：目前，大飞机进展还是比较顺利的，主要是在进行最后的取证和试飞，应该承认的是，我们在利用国际上的试航认证平台进行取证，我们是第一次做，经验不是很丰富，所以时间会拖一些，但我们提供的很多零部件都能合格，稍有推迟主要是不太适应国际认证的做法，有一个边学习边做的过程。

记者：您很有信心？

林左鸣：实际上我们在给波音、空客做大量的零部件，他们整个飞机都是我们在做，所以应该不会有什么问题。

记者：有国外媒体说，中国第四代战机歼-20和歼-31是抄袭美国的战机技术，您怎么看待这种质疑？

林左鸣：我们到哪儿去抄袭呢？不可能的事。说实在的，航空技术就是拿来给你抄也不见得抄得会，我们曾经从前苏联引进过技术，那都很困难，何况是信息完全屏蔽的情况下，更是不可能的事。讲这个话的一定不是航空专家，内行人都知道那是不可能的事。

军工企业国际化

记者：这两年，中航工业在国际上有一些兼并收购的大动作，现在已经带来效益了吗？

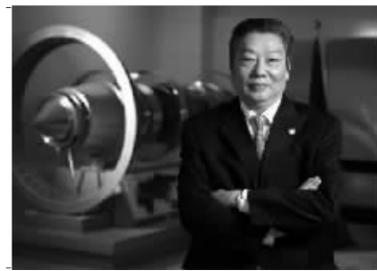
林左鸣：中航工业收购了两家美国的发动机和飞机制造商，一家是美国大陆航空活塞发动机公司，另一家是全球第二大通用航空企业美国西锐飞机公司，这两家公司在金融危机后冲击下运营困难，我们在收购时也做了很多权衡，知道短期内它们不可能恢复那么好，所以我们尽可能扩大中国的需求，我们采购了一部分飞机，推进中国低空空运开放改革，希望开放后通过美国的产品占领市场。我们还在奥地利并购FACC公司，这是奥地利最大的一家做复合材料飞机的航空企业，并购后给对方带来了非常好的订单，亏损企业很快就变成了盈利的企业，1000多人的公司增加了50%的员工，这是中国市场提供的。

记者：由于国际经济形势紧张，因此外界对中国企业，尤其是国有企业走出去有很多质疑，您怎么看？

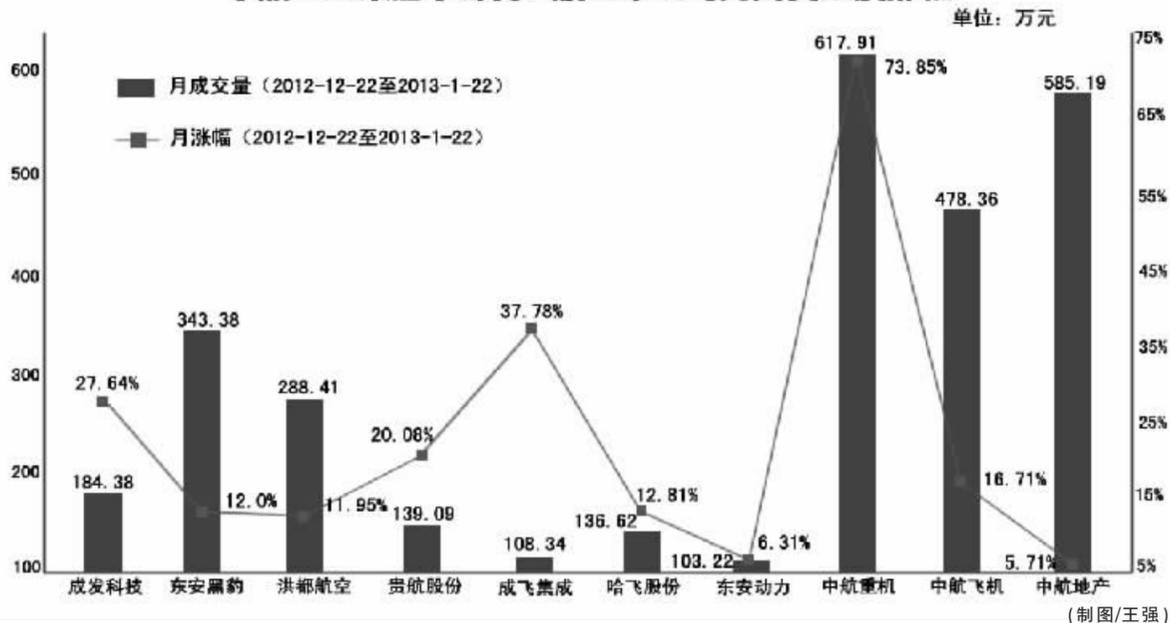
林左鸣：我们在美国收购企业，一定不

企业家小传

林左鸣，1957年5月生，福建漳州市诏安县人，1981年6月加入中国共产党，1976年6月参加工作，南京航空学院二系航空发动机设计专业毕业，大学学历，长江商学院EMBA，北京航空航天大学管理学博士，研究员级高级工程师。



中航工业集团下部分A股上市公司月成交量及涨幅



(制图/王强)

想裁员，不想给当地民生带来问题，希望能为美国经济复苏和发展作出力所能及的贡献。我们在美国航空领域新的投资者或者是新的扩张没有更多打算，因为我知道航空是很敏感的，美国政府的管制也很严格，而且会有很多别的想法，所以这个神经我们不会去触动它。

记者：您刚才说，低空空运开放改革将带来很大的市场和机会，这块蛋糕到底会有多大？

林左鸣：低空空运是我们都很关注的问题，中国将来通用飞机市场发展以后，它会跟美国一样有很多小企业，包括中国的很多民营企业都可能发展通用飞机，我们很愿意给予技术上的支持，但现在问题是，我们的空运开放了，环境没有做到位，如果做到位会出现井喷式的市场。中国航空走到今天，我们更希望和国外的航空企业共同来研究还在探索过程中的新技术，最近我们已经在跟欧洲的很多大学、企业共同在做这件事情，当然民机有一个特点，它还要通过市场评审的环境，但就技术本身来说，现有的技术我们都能掌握。

记者：中航工业旗下有22家上市公司，为什么不进行资产重组，让大集团上市呢？

林左鸣：中航工业的价值链很完全，跟波音不一样，跟EADS(欧洲宇航防务集团)也不一样，波音不做发动机，不做机载，也不做机电系统，EADS也一样，而我们是全部都做。我们是产业控股集团，把各个不同产业板块单独上市，比如，通用飞机、直升机、发动机、航空机电等。如果整合成一个，从整个产业链来说有点太大了，概念不清晰，上市就变成投资公司一样，但实际上我们希望在母公司基础上得到资本市场认可的一个筹资能力。

其实我们的机构很有意思，中航工业是一个没有上市的独资控股母公司，旁边生出中航科工，中航科工又持有一部分我们上市公司的A股股票，实际上我们做了一个权衡和变通，利用中航科工作为投资平台在发挥作用，所以下一步中航科工会持有越来越多的上市公司股权，增强它的地位作用。

企业家精神应成为主流

记者：你说过：“中国不能嫁接到西方文化传承的根上去，应该回归到自己的文化传承。”在面对大飞机这样的项目面前，我们将怎样回归我们的文化传承？

林左鸣：商业的成功是条条大路通罗马。中国的团队用西方的文化运作，也可以成功，比如说很多的外企，尽管全是华人，但他们就是典型的西方文化。但问题是大部分中国企业很难直接嫁接到西方文化的，还是土生土长的文化。现在可怕的就是中国传统的社会组织体系，没有回归到中国传统文化的根里，处在一种游离状态，游离于中国传统文化之外，但是又没有把西方文化精髓能够真正接纳过来。

记者：那你让属下立军令状算不算中国的传统文化？

林左鸣：那肯定是。实际上我觉得这里

边非常复杂，这件事情要完成，仅仅靠企业是不行的，我认为企业家精神应该成为中国社会文化的主流精神，这个说法很多人不是很赞同，但是后来我问了一句话：为什么中国几千年来，士大夫精神成为主流精神？这种士大夫的精神可以渗透到社会的各个层面，作为共同遵守的一种思想。士大夫精神一个很重要的问题，就是它没有很明显地提出要竞争，它的社会发展目标不强。

但是今天企业的发展有一个很强的目标。如何把士大夫精神和中国现在的需要很好地糅合在一起，变成社会的主流，我觉得这是非常重要的。所以中国最大的弊病在于企业家这个阶层不成熟，实际上并不是企业本身，而是整个社会文化氛围使然。

记者：你觉得中国企业家成熟的标志是什么？

林左鸣：我觉得中国企业家的成熟很重要的就是他的社会地位。比如说我们的企业家搞得好的，会给你一个政协委员之类的作为你的社会地位，而在美国，成功的企业家本身就是一个地位。

记者：作为军工企业的领导，很多人还是把你归于官员或者是军方领导人，而不觉得是单纯的企业家，你怎么看？

林左鸣：这个问题是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

林左鸣：这个硬伤是中国的硬伤。也就是说，要把2000多年的士大夫精神换成企业家精神才行。当你真正实现了用企业家精神取代士大夫精神以后，东方文化将会统领西方文化，东方文化以更博大精深，更宽阔，更包容。

体现。

记者：中航工业最近几年一直在积极推进产融结合，公司的资本运作对实业发展起到了哪些推动作用？

林左鸣：过去三年中，股市有力支持了中航工业的产业发展，特别是航空主业发展。借力资本市场的力量，我们深入推进了专业化整合，重组成立了19家专业化的直属产业单元。

可以说，美国军工行业背后站着华尔街，中国军工行业也需要本国“华尔街”的强力支撑。为此，中航工业也在积极推进非银行金融业务的发展，努力营造自己的“小华尔街”，并通过这一桥梁和国家大的金融体系对接，推动产融结合，保障航空主业发展。

记者：包括中航投资在内，最近几年，中航工业下属公司进行了多次借壳上市。监管部门近期表示，要健全完善新股发行制度和退市制度，强化投资者回报和权益保护。您对于ST股票的重组借壳和退市行为，有哪些见解？

林左鸣：中航工业历史上通过资产重组改头换面“摘帽”的公司共有4家，其中系统内借壳2家：*ST昌河(中航电子)、ST宇航(中航动控)，系统外2家：S吉生化(航空动力)、S*ST北亚(中航投资)。我们通过优质资产注入或资产置换等手段，使壳公司变更主业获得新生。上市公司蜕变之后实现了价值重估，给中小股东带来了高额回报。

再从其他指标来看，中航电子的每股收益由2008年重组前的一1.04元，提高到2011年的0.5元，较2010年同期增长78%，资产规模由重组前的22.49亿元，扩充至70.67亿元，全体股东都获得了良好的收益。最近两年，中航电子资产规模、资产质量以及盈利能力得到明显提升，持续盈利能力以及抗风险能力大幅增强。

记者：中航工业重组整合以来，您多次强调所属各单位要强化回报股东的意识，集团公司在强化“分红”考核和管理。您认为，能为股东创造效益的才是真正的职业经理人，否则就不允许在岗位上滥竽充数。您为何对企业回报股东如此重视？中航工业下属单位目前的回报股东情况如何？

林左鸣：分红是企业回报股东和增强投资者信心的重要手段，也是企业生存发展的天然使命之一。某种意义上，企业分红也是改善民生的重要途径。

在中航工业，我们一直要求所属各单位要强化回报股东、回馈社会的意识。集团公司正在强化“分红”考核和管理。我们认为，能为股东创造效益的才是真正的职业经理人，否则就不允许在岗位上滥竽充数。

股市也是民生

记者：传统观念通常认为，民生主要是衣、食、住、行、教育、医疗等与百姓生活密切相关的问题。您旗帜鲜明地提出“股市也是民生”，主要是基于哪些考虑？

林左鸣：事实上，股市已经成为我国广大民众主要的投资渠道以及主要的财产性收入来源之一，能够在实现民众资产保值

增值、维护社会和谐稳定中发挥不可替代的重要作用。有关数据显示，在我国居民金融资产配置的各种渠道中，近些年存款的比重呈逐年下降的趋势，股票的占比则稳步提升，寿险、年金与社保等资产近年来也在不断增加对股票的配置。

经过20余年的发展完善，我国股票市场参与人数之多、影响范围之大前所未有。据统计，截至2011年年末，沪深两市股票账户总数为16546.9万户，两市基金账户总数为3712.3万户，合计超过2亿户。如果一个账户对应一个家庭和“一家三口”的简单模式进行粗略估算，股票市场的走势事关全国6亿人口的幸福指数，它的价格涨跌关系着全国近半国民的利益得失。

如果再加上以私募基金、社保基金、信托投资等形式进入股市的个人和家庭资金，股市直接和间接牵动的民众数量将更为庞大。据统计，截至2011年年底，我国自然人持有A股流通市值占比达26.5%，整个市场自然人的交易量占85%以上。

股票市场作为广大人民群众最重要的投资理财渠道之一，这种全民皆可参与的大众属性，决定了股票市场的持续繁荣是改善民生、增进和谐的重要内容。这不但对中国的经济转型和产业结构优化有重要的现实意义，还对缩小贫富差距，完善收入分配制度，让普通百姓分享经济增长的成果，建设内需型和谐社会有着极为重要的价值。

强而不大是谬论

记者：我们注意到，从2009年1月到现在，每个月都有差不多一两家专业公司诞生。

林左鸣：这是我们的原则，采取母子公司机构，子公司先组织成立专业公司。不但成立专业公司，而且我们引入战略投资者，比如说是我们的直升机公司，天津市投了40亿，我们的发动机北京市也投了30亿左右，我们的通用飞机公司珠海市投了30亿。这些专业公司融入区域经济发展圈，或通过引进的战略投资者，将来都有可能上市，他们不会吃亏，但反过来也促使我们完成了专业板块按现代企业制度的规范化运作。

记者：内部整合达到你想要的状态，还需要多长时间？

林左鸣：不能等太久，我们提出一个观念：“再造魂魄三年时间”。所谓的“魂”就是在整个团队中树立起一种精神，而所谓的“魄”是我们想2010年是一个攻坚阶段，3年必须基本上把大局确定下来。

记者：中航工业第一年进入世界500强，你怎么看待这件事？

林左鸣：就是说我们迈进了国际企业俱乐部。尽管这500强是以规模来衡量的，但是我觉得规模很重要，我们这个大观点是错误的。你真的很强，你的产品和服务在市场上有很强的竞争力，那就不可能不大。

中国的词汇很有意思，“强大”一词，“强”和“大”是紧密相联的。该怎么看一个强的企业不大呢？一个很强的企业，技术上很领先的企业，市场占有率很小，这不是开玩笑吗？如果你市场细分做高端产品，必然在高端产品领域一定是几乎全覆盖，才称得上强，否则怎么叫强？所以说这个是很错误的观念。

我们现在中国有一些企业，用这个做幌子，来回避自己商业精神的不足、企业家精神的不足，我挺强、我有优势，结果我市场份额只占一点。所以我们觉得进入世界500强，是有意义的。它是用规模来衡量的，哪怕你是亏损，但是你有那么大的规模。作为一个很强的企业，技术上很有竞争力的企业，产品卖不出去，那叫强吗？所以说进入世界500强，重要的是要树立一个正确的观点。

我们军工确实有很多尖端技术，很多人满足于此，不计成本报出来，但是缺乏追求商业成功的精神，而追求商业成功，你必然要有市场占有率，所以说进入世界500强，很重要的对我们传统观念的冲击。

记者：外界对央企的整合颇有微辞，通常政府意志大于市场意志。

林左鸣：通过市场企业一个吃一个，我形容它为串联式整合。串联式整合，是一口一口吃，他的做法是随着企业核心竞争力形成，市场占有率提高，在竞争过程当中把同类对手逼到墙角去。

还有一种是价值链串联，就是我做东西做的很好，跟我配套是为了提高我整个产业的整体效益，我把它下一个延伸、串联，这两种串联，是市场机制的方法串联。

我们来不及，我们的做法是提取公因子，合并同类项。这个不是通过市场机制自然而然形成的，不像那种是顺其自然，水到渠成的并购。