

中航工业黎明的变革 贡献世界发展的动力

■ 贾东晨

世纪之交，是一个变革的年代，在市场经济的大潮中，国企经历了困境、迷惘和改革崛起。抓大放小、关停

并转、主辅分离、改组改制、下岗分流、减员增效、再就业、三改一加强，不少国有企业在改革中凤凰涅槃，获得新生。

中航工业黎明公司作为我国航空

工业的骨干企业，也曾经历了连续数年亏损。1998年末，林左鸣奉命出任黎明公司总经理，以振兴国企为己任，从观念改革入手，以用人、用工和分配“三项制度”改革为依托，对黎明公司

进行了一系列大刀阔斧的改革，实现了“一年打基础、两年见成效、三年上台阶”的战略目标，建立了一个能与任何所有制企业相竞争的机制，黎明公司从此走上了改革发展快车道。

一、这里的黎明静悄悄

“工资在途！”

——黎明公司劳资科办公室的黑板上

1997年，第三次全国工业普查结果出炉，各项数据表明，整个国有企业集团已处在资不抵债的境地。黎明公司面临着同样的境地，在市场经济大潮中随波起伏。

改革开放以后国家宏观政策

调整，军工企业开始转向民品市场。黎明公司掀起了群众运动式的市场开发。到上世纪90年代初期，黎明民品初步建立稳定的产品体系。

可是，这样的大好局面也仅是昙花一现。到90年代中期，日益激烈的市场竞争，加上经营思想落后，使得民品的先入优势逐步弱化，不得不先后退出市场，造成黎明公司的

经营形势急转直下，随即进入亏损状态。

时至1998年，黎明公司运营已濒临绝境，累计亏损高达3.9亿元，账面备用金不足六位数，无法支撑运营。“工资在途”、“材料在途”，人才流失、设备停工，喧闹的厂房安静了，坚守的人们困惑了，这里的黎明静悄悄。

1997年7月22日，时任副总理

的朱镕基亲赴辽宁省，重点解决三角债和国企改革扭亏脱困的问题。朱镕基深刻阐述了国有企业“下岗分流、减员增效、再就业”以及“三改一加强”的重要意义，提出了国务院三年搞好国有大中型企业的决定。他专程到黎明公司考察，布置了有关“核呆指标”及条件等政策准备工作，解决国企脱困扭亏问题。国企打响脱困突围的发令枪。

二、小白楼的灯光，点燃了黎明希望

从今日起，我与黎明荣辱与共，
不改变黎明面貌，我决不离开！

——林左鸣的就职演说

1998年11月5日，林左鸣奉命出任黎明公司总经理。新经理的就职演说，让大家心里一亮，“从今日起，我与黎明荣辱与共，不改变黎明面貌，我决不离开黎明！”接着发布了施政纲领：“理出一条好思路，建设一个好班

子，带出一支好队伍，开发一批好产品。”话语中表现的坚毅，给该公司的干部们留下了深刻的第一印象。

“新官上任三把火”，林左鸣旋风般推出多项新举措。在林左鸣倡议下，公司班子签署了《廉政声明》。向全体干部职工郑重做出廉政承诺，坚决抵制“下奖上”和经济往来中化公为私等不正之风。

面对生产任务还有近2/3没完成

的严峻现实，林左鸣发起了改变命运的50天决战，2400多名干部职工在一天内把行李搬进车间，驻厂大干。大干初期，林左鸣想方设法积极协调筹措资金，补发以前拖欠职工的工资和奖金，偿还配套单位的欠款。

林左鸣在黎明公司工作4年零1个月，小白楼201号房间的灯光常常亮到凌晨。正是在小白楼的灯光下，林左鸣为黎明改革的道路点亮了

“三盏明灯”——他亲笔撰写的1999—2001年3年3个《黎明公司重点工作基本思路纲要》，“三盏明灯”解决了黎明公司“干不干”、“干什么”、“怎么干”的问题，确立了“一年打基础、两年见成效、三年上台阶”的发展战略。

那一年，在林左鸣的《思路纲要》指引下，黎明公司开始了扭亏脱困、改革发展的历程。

三、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，还有人们的国企老观念和守旧意识。

为此，林左鸣从转变观念入手，在本公司范围内先后开展了四次主题大讨论，来一次观念革命，为后续的管理改革奠定思想基础。

从“论权威”到“树权威”

在公司经济形势下滑的情况下，有些单位只顾自己的“小饭碗”，对公司决定的事情，拖拉不办、磨洋工现象时有发生；尤其是军品车间本末倒置、主次不分；加上国企老厂，亲朋关系盘根错节，人情网络错综复杂，严重影响了领导者的权威，直接导致了企业的组织管理松散、命令执行不畅。

林左鸣要求将恩格斯的著作《论权威》发给干部人手一册，并在《黎明报》上开辟专栏，组织学习讨论。这是一场深刻的大讨论，恩格斯在《论权威》中的词句，至今让黎明人记忆犹新：“消灭大工业中的权威，就等于想消灭工业本身。”

在黎明生死存亡的改革关头，为

了遏制住“有令不行、有禁不止”的风气，林左鸣提出了“领导永远是正确的”等看似有些极端的论点，这些言论鲜明地体现了林左鸣的治企方针：“治厂如治军，没有权威就等于没有管理；宁可失之于严，不可失之于宽。”他要求大家深刻理解《论权威》的现实意义，要认识组织管理权威对于管理黎明公司这样国家大型工业企业的极端重要性。

林左鸣用观念、政策和行政管理三管齐下，以转变观念为思想武器，以政策倾斜为导向，以行政命令为手段，全面树立管理权威。坚决实施财务变革，提出“现金为王”崭新理念，以财务垂直管理的集权模式，彻底解决了资金管理混乱现象，并成功建立了公司财务资金运作新体系，坚决遏制了公司生产经营中跑、冒、滴、漏等现象。

从“心”开始整顿质量

1998年底到1999年初，质量问题频频发生。先是外场发生故障、等级事故，公司内也出现低级错误和管理等问题，甚至海外客户也把超差零件毫不客气地退了回来。一时间黎明的干部职工们普遍感到了压力。

林左鸣清醒地认识到质量整顿要从思想观念开始，他及时地开展了

质量管理整顿大讨论，提出“要打一场围绕质量问题和质量隐患、夯实管理基础的‘人民战争’”。一场前所未有的大讨论开始了，其目的在于“提高认识、夯实基础、有序工作、无情管理”。全公司上下都在查找自己工作中的可能影响产品和工作质量的问题，特别是下班后以“天天读”的形式，学习各类管理文件，开展各种有特色的讨论学习活动。

大讨论中，林左鸣提出领导干部要做脸黑、身正的孤臣，要放下人情抓管理，告诫全公司：“企业质量问题归根到底是这个企业员工的基本素质问题。”并认为质量观念的建立和遵守，靠暴风骤雨式的运动是不能持久的，实现一种常态的管理，需要全员的素养素质和平常心态下的平凡工作。

由林左鸣亲自发起的质量整顿，正负激励并行、重奖重罚并举，黎明人更新了观念，接受了质量意识的提升和洗礼，建立了严格有效的质量管理体系。

设“双百”专家津贴引发震撼

1998年末，在林左鸣的倡议和推动下，黎明公司率先推出了“双百”工程，给百名技术能手和百名技术专家发放专家津贴。当时大家还没能从平

均主义、大锅饭的观念中摆脱出来，此事一经宣布，立即在黎明公司引起了轩然大波。有的技术人员直接给林左鸣总经理写信鸣不平。林左鸣亲笔回信，在《黎明报》上全文刊登。

“双百”专家津贴引发的大讨论，为分配制度改革打下了坚实的思想和政策基础，彻底打破了固有的国企大锅饭和平均主义的旧观念。

客户就在你的身边

长期的计划经济体制，干部员工普遍存在工厂的生产与市场无关的模糊认识，林左鸣要做的，就是要为全民建立新的客户观。

林左鸣撰写了《发动机厂是谁的客户》专题文章，通过广泛讨论，全厂上下取得了共识：客户就在自己的身边，就是接受我的产品和服务的人。这一基本概念的界定，把市场与客户延伸到每个人的工作之中，客户不再遥远，每个人的工作与客户都紧密相连。这种独具创意的思维和论点，得到了黎明人的积极回应，收到极好的效果。

不久，黎明公司出台了《黎明人的客户观》。

这四次大讨论，在干部职工中引起了强烈反响，收到了统一思想、转变观念的效果，为今后的管理改革和企业再造奠定了扎实的思想基础。

四、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大起大落的发展过程，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。林左鸣带领干部职工实施产业重组与再造，进行生产线专业化分工，整合技术中心，在主营业务和民品、三产等领域力推产业重生。

航空主业的确立

黎明公司在航空动力的研发和生产上，曾创造过历史上的多项第一，在共和国的航空发展史上功勋卓著，成为航空动力行业最具影响力的老龙头企业。

但是，随着经济改革的日益深入

和愈演愈烈的市场竞争，该公司在军转民中开拓的各条民品产业相继失守。全公司都在反思陷入困境的原因，最具代表性的论调是把矛头直接对准了主营业务。

对此，林左鸣认为：黎明担负的重点型号任务是重中之重，航空主业要成为绝对的、不可动摇的战略主攻方向，要把透平机械制造技术作为黎明公司的核心专长。这是自改革开放以来，黎明公司首次明确产品产业发展的主攻方向。

林左鸣对产品开发实施定向定位发展战略，果断停止了一些亏损额较大、技术相关不紧密的产品营销，他要求把生产技术的优良资源投入到主营业务之中，全公司集智集力主攻航空主业，一系列项目和任务接踵而至，并陆续完成，迅速扭转了科研

生产的被动局面。航空主业的质量状态、管理水平和交付能力得以较大幅度的提升，逐步形成了新的经济增长点和规模效益，黎明公司进入了企业发展的历史机遇期。

燃机产业的重生

经过对市场的分析研究，对照黎明公司的优势，林左鸣选定了燃气轮机的产品产业。他明确指出：“开发燃机，既要坚持自力更生，又不放弃与外部合作，这要作为我们的根本方针。”

在林左鸣直接指挥和策划下，公司制定了燃机发展规划和型谱系列，其中涵盖微型燃机、轻型燃机、重型燃机等，并积极开展了国内外技术合作，全面启动了联合设计研发各型燃机的工作。

2000年11月，首台具有完全自

主知识产权的轻型燃机OD128在珠海航展亮相，引起轰动。李鹏总理闻讯来到黎明展厅参观样机。与此同时，洽谈合作和订购意向等商务活动异常活跃。在燃机市场的开发中，黎明公司打响了第一炮。地面燃机系列快速发展的同时，林左鸣等公司领导层又组织研发了船用燃机系列，把目光投向重型燃机领域。不久，重型燃机也得以立项，黎明全面启动了重型燃机的自主研发。

从此，发展燃机系列研发成为黎明公司的重要产业战略。

林左鸣还针对黎明所处的区位优势提出发展第三产业，主张建设五星级“黎明国际酒店”，专业化管理和服务业业绩显著，成为黎明公司形象的标志。

五、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

在林左鸣指挥下的黎明公司，把发展的目光投向国际市场，大力推进转包生产。

林左鸣亲自策划，以积极地商务运作拉开了黎明公司国际合作的序幕。他把国际合作的范围划定在航空制造技术项目和能源动力技术业务上，统称为透平核心技术的内容，这既是争取市场份额的竞争机遇，又是学习国际上先进技术的极好机会。

在多方协调下，1999年3月，外方全球采购副总裁坎比率领高级商务代表团正式访问黎明公司。当天，双方签署了未来三年价值826万美元的合作协议。

林左鸣亲自布置国际业务项目建线工作，并拿出全新的实施方案：一是按项目建设全新的生产专线；二是组建专门的生产单位和全新的员工队伍；三是建立全新的管理机制；四是谋求在技术、管理和机制通过与外方的项目合作实现国际接轨；五是以此项目的生产专线、管理机制和员工队伍建设，为公司的企业改革、机制建立和管理变革树立标杆和样板，切实起到以点带面的作用。

林左鸣指定贾东晨为该项目研发及建线负责人，他强调，就从眼前的这个安装边项目做起，要以成败论英雄，要坚决打赢黎明公司进军国际市场的第一场战役。经过了难以想象的艰苦鏖战，首件研制攻关取得成功，首批安装边零件按节点胜利交付！

在策划和运作国际合作业务之初，林左鸣指出，搞好转包，我们在企业管理经营的各个方面都有机会和国际先进水平实现对接，对军品和民品生产都将具有极为深远的意义和影响。以国际业务项目为舞台，洋为我用，转包生产为黎明公司企业再造和管理变革提供了有益借鉴。

从此，公司建立了项目管理系统，形成了项目研发中的矩阵式管理架构，理顺了上通下达渠道，成为由国际合作实现管理接轨借鉴的典型案例；

从此，黎明公司6S管理拉开了序幕，实现了“人改变环境，环境塑造人”的良性循环，塑造了全新的工厂形象，实现了6S管理晋级达标、晋铜牌，直至晋银牌；

作为质量管理概念，在众多跨国企业的实践中证明卓有成效的6σ管理，从此在黎明公司轰轰烈烈地兴起，黎明的精益6σ管理在行业中率先垂范。

林左鸣率先提出了“甩图板工程”，实现了“加工用程序，走刀看参数”的先进制造工艺技术理念。通过国际合作项目，黎明公司获得了国外客户的工艺文件和数控程序，从此，在对先进数控加工技术和设备功能利用方面，取得了良好效果。

六、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。

——林左鸣

1998年林左鸣来公司时，国家给“核呆”有两个硬性指标，一是减人；二是打通大修线和完成全年任务。主辅分离、改制势在必行，但在黎明这样的老牌国企，操作起来谈何容易？下岗分流就意味着国企职工身份的终结。在当时的观念背景下，国企职工被砸了“铁饭碗”后，常常会有异常激烈的反应。

1998年冬季，黎明公司减人增效方案推出后，引发数百名即将下岗的职工把公司行政大楼围得水泄不通，要求与新上任的林总经理对话。一时间，观念与利益的对撞和矛盾呈白热化。

黎明公司承受着巨大的压力，企业如何兼顾改革与稳定，只有满足一个条件——就是分流人员分流后不离开企业。艰难中，“整体剥离、带资分流、员工持股、内需扶持”的主辅分离改制基本模式，在黎明公司诞生了。

从1999年到2006年，公司相继实施了三个子公司的政策性破产，分离了19个辅业单位，改制组建了16个公司，分流了5000多名职工，企业实现了轻装上阵。

黎明公司开展“主辅分离、辅业改制”的做法得到了国家发改委等部门的充分肯定，为国有大中型企业改革再造探索了一条可实现的途径。

七、力量之源——企业文化

“财气随人气旺而兴，人气随人心聚而旺。”

——林左鸣

林左鸣到黎明后指出：“黎明的现时生产力在国内并不落后，潜力极大，落后的只是观念，是机制，是企业文化。”他提出企业发展要素“三轮说”，将技术、管理、企业文化并称企业发展的三个轮子，而企业文化则是前导轮。

在林左鸣的倡导下，公司成立企业文化部，全面规划企业文化建设。公司启动了CIS工程、厂区环境改造工程、6S管理工程。

在林左鸣的策划下，征集厂歌、厂旗、厂标。同时，公司制定和颁发《黎明人的质量观》、《黎明人的客户观》和《黎明人的行为观》，以“三观”为公司的立业思想基础，规范企业行为、员工行为，认同“为世界发展贡献力量”的理念。

林左鸣十分重视传统教育，将其视为巨大的无形资产。为了让全体员工永远铭记光荣历史，他主张建立了“毛主席视察过的车间间”纪念碑、悬挂了“九〇官兵总署”标牌、在厂区显要位置树立起全国劳动模范阎德义、马德有的塑像。

林左鸣认为，企业要保持永恒不败，就要保证优秀的人力资源。在他的倡导下，组织多方面参与，以改革的精神整合公司教育资源。对公司技校、工学院和党校进行建设、改造、整合，以适应公司实施整体培训战略的需要。

林左鸣常说：“思想有多远，就能走多远。”这寓意着改革任重而道远，企业的改革发展永无止境。他亲笔题写的企业愿景：“为世界发展贡献力量！”已成为黎明人的工作目标和努力方向。

如今，黎明公司的产业规模已由当年的7亿元左右，跃升超过百亿元，并在继续快速增长。