

资本助力 改革牵引 航空工业发展如虎添翼

——中国航空工业市场化改革之路

(上接一版)

股份制改造和上市的探索之路

20世纪90年代初，我国建立资本市场，自此开始，航空工业借资本之力，不断探索股份制改造和上市融资，从无到有，从民到军，实现了从封闭军工到公众公司的成功转型。

第一阶段：探索起步——股份制从非航空产品开始

手表的发明起源于航空，中国航空工业的第一只股票也结缘于手表。1993年6月，中国航空工业总公司成立，与此同时，航空工业第一只股票深圳飞亚达（股票代码SZ000026）在深圳证券交易所首次公开发行上市。飞亚达的上市，使长期封闭于计划经济体制内的航空工业干部职工对市场化改革有了初步认识。从此，中国航空工业借助股份制快速发展的步伐就不曾停止：

- 1994年9月，深南光（现中航善达，SZ000043）上市；
- 1995年3月，深天马（SZ000050）上市；
- 1996年11月，力源液压（现中航重机，SH600765）上市；
- 1997年6月，南方摩托（现航发控制，SZ000738）上市；
- 1997年6月，西飞国际（现中航飞机，SZ000768）上市；
- 1997年9月，中航实业（现中航国际控股，HK161）上市；
- 1998年10月，东安动力（SH600178）上市。

这一时期虽然有7家航空企业上市，但从主营业务看，多数集中在非航空产品，仅力源液压和西飞国际涉及一点航空零部件，但都不涉及军品业务。

第二阶段：分兵突围——股份制向航空产品领域拓展

1999年7月，按照国务院批复的改革方案，中国航空工业总公司分立为航空工业一、二集团。这一时期航空工业集中力量改革脱困和完成重点工程，当时不知是巧合还是必然，航空工业一、二集团“轮流发力”股份制改造，航空工业又多了11家上市公司：

- 2000年12月，洪都航空（SH600316）上市；
- 2000年12月，哈飞股份（现中航直股份，SH600038）上市；
- 2001年7月，昌河股份（现中航电子，SH600372）上市；
- 2001年12月，成发科技（现航发科技，SH600391）上市；
- 2003年10月，中航科工（HK2357）上市；
- 2004年7月，中航精机（现中航机电，SZ002013）上市；
- 2007年8月，中航三鑫（SZ002163）上市；
- 2007年11月，中航光电（SZ002179）上市；
- 2007年12月，成飞集成（SZ002190）上市；
- 2008年11月，航空动力（现航发动力，SH600893）借壳上市；
- 2010年7月，中航黑豹（现中航沈飞，SH600760）借壳上市。

这一时期航空工业的资本运作主要有三个显著的特点：一是以洪都航空、航空动力等航空主机厂上市为标志的股份制改造开始向航空产品、军品禁区延伸拓展；二是以中航科工“捆绑”哈飞、昌河、洪都、东安等公司赴香港上市为标志的“捆绑上市”终实现；三是中航光电成为了不留存续企业的第一支整体上市的军工股票。

第三阶段：整合突破——核心军品产业的整体上市

2008年11月，经国务院批准，中国航空工业第一集团公司和中国航空工业第二集团公司合并为中国航空工业集团公司。合并后的航空工业根据实际情况，按照专业化对所属单位进行调整，形成10多个业务板块。

随后，航空工业多个、合理利用现有上市公司平台进行专业化整合，发挥现有上市公司融资、整合功能，推动航空运营工作，由最开始“摸着石头过河”的探索逐渐提速，进入了“大刀阔斧改革”的快车道。特别是2012年以后，航空工业逐步发力，启动了堪比“接力赛”的密集的资产重组与业务整合工作，最终实现了核心军品产业的整体上市：

- 2009年7月、2011年6月，以ST昌河（现中航电子）为平台分两次对航空电子业务进行资产重组，实现了航空电子业务的整体上市；
- 2012年8月，中航资本成功借壳S*ST北亚上市，中航资本成为国内第一家直接上市的金融控股公司，标志着航空工业产融结合战略进入了新阶段；

2012年11月，以中航精机（现中航机电）为平台进行资产重组，初步完成机电业务板块的专业化整合；

2012年12月，以西飞国际（现中航飞机）为平台进行资产重组，完成了中航飞机业务板块的专业化整合；

2013年11月，以哈飞股份（现中航直股份）为平台进行资产重组，实现了直升机生产制造业务的整体上市；

2014年6月，以航空动力（现航发动力）为平台进行资产重组，完成了发动机主机业务的整体上市；

2015年12月，以南通科技（现中航高科）为平台进行资产重组，实现了航空新材料业务的上市；

2017年12月，以中航黑豹（现中航沈飞）为平台，实现了军用战斗机整机产业的上市。这是航空工业落实党的十九大新国家安全观以及国家军民融合发展战略、混合所有制改革及振兴东北老工业基地战略部署的重要实践。重组上市后，中航沈飞一方面可以利用市场的刚性力量解决企业发展中暴露出的体制机制问题，提高生产效率效益，增强发展动力和活力。另一方面，中航沈飞也可以借助上市公司平台吸收社会资本，构建军民协同发展的战略体系，为中航沈飞进一步做强做优做大奠定了坚实的基础。本次重组完成后，航空工业所持中航沈飞股权价值由33亿元增至接近350亿元，国有资产增值1100%。

40年来，航空工业以上市公司为平台完成了超过23项专业化重组整合，向上市公司注入资产净值超过750亿元，打造了运输机、直升机、航空电子、航空机电、金融、汽车零部件、贸易物流等一批专业化公司，开创性实现了核心军品业务的整体上市，落实了国家军民融合战略和赋予航空工业发展主业的使命任务。

时至今日，航空工业拥有28家海内外上市公司，总市值4000多亿元，控股市值2000多亿元，资产证券化率达到66%，从过去神秘封闭的军工企业，成为了备受社会瞩目的公众公司，这是中国40年一以贯之改革开放发展的必然，也是创业者和改革者锐意进取艰苦探索的成果。但是，航空工业深刻懂得，上市不是目的，只是手段。未来几十年，中国航空工业将要打造产融结合的跨国产业集团，跻身世界航空产业第一方阵，与世界航空产业巨头竞争，这是发展目标的重大突破。但和波音、空客这些对标公司比较，目前航空工业无论是体量还是质量差距都很大，而通过资本为抓手，把航空工业做强做优做大，是改革发展的必然选择。

资本市场融资 助推航空主业发展

长期以来，航空工业主要依靠中央财政投入用于军品专项工程研发、生产、技术改造。企业缺乏根据市场需要研发产品的资金能力，技术基础薄弱。反观欧美发达国家的航空企业，通过整体上市或引入战略投资者，具有高投入、长周期等特点的航空企业就可以获得在政府补助投入外的长期稳定、多元及时的募集资金渠道，这种“商办官助”的模式有效地帮助其逐步做强做大。

有鉴于此，航空工业在保证核心控制力的前提下，充分利用各类社会资源，多方吸引投资。40年来，航空工业从资本市场筹集资金超过594亿元。从事航空主业上市公司融资超过294亿元，并将其中超过70%的资金投入到航空产品的研制开发和能力建设方面。航空工业利用市场融资极大提升了自主研发能力，先后开发了风靡迪拜航展的L-15“猎鹰”高级教练机、“新舟”600民用客机、直8、直9改进型、液晶显示器、新能源锂电池、风能发电机组、光电传输等一批产品，提升了国外航空零部件转包生产加工能力。同时还加强了一批核心产品的前期开发与基础研究，如大型运输机、直升机前期研发及现代航空电子的更新换代。

2014年3月，中航资本通过非公开发行股份的方式实现融资50亿元，用于增资租赁、信托、证券等下属子公司，解决了公司在发展中面临资金不足的瓶颈，有效拓展了业务发展空间，实现资本结构的优化，为进一步扶持搭建航空工业产融结合平台打下良好的基础。航空工业在产融结合方面的探索，为航空产品研制生产的主业发展壮大提供了有力的资金支持。

2015年8月，中航飞机实现融资30亿元，募集资金主要投入航空主业，进一步对中航飞机现有的航空生产制造业务的生产条件和产能结构进行优化，有效增强中航飞机航空制

造主业的竞争力，为其承担国家大型航空生产制造任务奠定基础。

2017年12月，航空工业沈飞借壳中航黑豹上市同时募集配套资金17亿元，用以投资沈飞新机型研制建设。本次募集资金有效解决了长期以来军机整机只能依靠国家投入的问题，拓宽了资金来源渠道，有力增强了主机厂研发制造能力，充分践行了国家军民融合战略。

40年来，集团公司航空主业得到了长足发展，以资本为羽翼，借资本助力，航空工业进入了快速发展时期。大运及舰载机等先进机型横空出世，成绩斐然，标志着我国航空装备的研制生产从跟踪发展到自主研制乃至达到世界先进水平的巨大跨越。

不忘初心 深化国有企业改革

40年来，航空工业外以资本作为手段推动企业发展，内以深化改革为牵引创新体制机制，不断贯彻落实国家深化国有企业改革战略，改革重大举措陆续实施，改革成效不断显现。

顶层谋划，系统布局，不断推动改革方案落地。十八大以来，国家不断推进全面深化国企改革工作，强化顶层设计。2013年党的十八届三中全会发布了国家全面深化改革的纲领性文件——《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，标志着中国发展进入新阶段。2015年，《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》（以下简称《指导意见》）正式下发，伴随着相应的配套文件陆续发布，经过三年多的探索，逐步形成了以《指导意见》为中心，以其他政策文件为配套的“1+N”政策体系，新时期全面深化国有企业改革的主体制度初步确立。

航空工业按照党中央、国务院的决策部署，坚决贯彻国家关于深化国企改革总体要求，于2013年12月22日成立了以集团公司主要领导任组长的改革工作领导小组和领导小组办公室，对全集团深化国企改革工作进行顶层谋划和组织领导。经过深入探索研究，航空工业决定将军民融合确定为集团深化改革发展的关键，制定发布了《关于深入贯彻落实国家军民融合发展战略的决定》（以下简称《决定》），并将其作为集团公司深化改革发展的纲领性文件。至此，航空工业深化改革的顶层设计基本成型。

根据顶层设计，通过分析重点难点问题、研究发展改革举措，航空工业不断落实改革配套方案。2018年上半年，航空工业通过总结研究，制定下发了《航空工业全面深化改革军民融合实施“1+N”文件体系》和《航空工业全面深化改革军民融合发展“1+N”改革实施方案》，在集团层面基本形成了相互衔接的以《决定》为顶层纲领，以若干专项文件和实施方案为配套的全面深化改革军民融合发展的框架体系。该框架体系立足于集团改革发展实际，以国家国企改革决策部署和军民融合实施重大战略为核心，以集团党组关于当前及今后改革发展向全面纵深推进的工作部署的重要举措为出发点，确定了11个重点领域和重要环节的改革，为系统性推进集团全面深化改革工作，并保证改革措施落地见效奠定了坚实的基础，有效增强了改革的系统性、整体性和协同性。

改革中，航空工业牢记“航空报国”使命，紧紧围绕发展战略，立足“有进、有退、有所为、有所不为”的改革方针，以服务国家战略为核心，不断创新体制机制，着力解决产业布局结构不合理、资产经营效率低、管理链条过长等问题，系统推进了各项改革工作，取得了多项改革成果。

大力推进瘦身健体，着力聚焦航空主业。2016年以来，航空工业认真贯彻落实党中央、国务院关于深化国有企业改革和瘦身健体、提质增效的工作部署，在国务院国资委的领导和支持下，从实际出发，有进有退，集中有限资源发展主业，持续优化业务布局结构。航空工业制定下发了《关于深入推进瘦身健体、提质增效工作的命令》（总经理7号令），将工作任务逐项逐年分解到法人单位，明确时间节点，并将完成情况与经营者考评、薪酬挂钩。

截至2018年5月，航空工业完成37家僵尸及特困企业处置；亏损企业户数减少66.67%；“三供一业”累计已完成或签署分离移交协议474项。全集团累计减少法人单位643户，法人层级由11级压缩到6级，管理层级由8级压缩到6级，将收回资金投入航空主业，助推航空主业发展。在此基础上，航空工业启动了“清理整顿参股企业及控股未控企业”

专项工作。对不符合航空工业战略规划和主业方向的参股股权开展清理退出工作。2018年计划清理参股股权371项，确定62项参股股权待条件具备后进行清理。

同时，航空工业将持续推进“压层级、减户数”工作，将“瘦身健体、提质增效”作为企业长期运行理念，通过制度严格控制审批新设企业、严格限制非主业投资。同时加大对主业投资的力度，鼓励和支持在双创类和与主业相关的新兴产业等领域的投资。

下一步，航空工业将牢固树立“坚守航空工业制高点、支撑大国强军战略”的战略观，“主业强则航空强、航空强则产业兴”的业绩观，进一步强化主业管理，集中精力、集中资源做强做优做大航空主业。

混合所有制与贴身经营，为航空工业发展提供发展动力。通过20余年的资本运作，航空工业从传统封闭的军工企业，逐渐发展成为具有强大市场竞争力的国际化的跨国企业，接受了市场的洗礼。同时，借助资本力量，航空工业贯彻中央文件精神，以积极探索推进混合所有制改革试点为突破口，通过引入战略投资者、开展员工持股、推进改制上市等多种方式，促使资本所有者和劳动者形成利益共同体，增强企业内生动力和市场活力，促进企业健康持续发展。

2016年末，秉承“以点带面，试点先行”的原则，合肥江航被列入国家混合所有制改革试点企业工作试点名单。合肥江航按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的改革思路，通过剥离非主业资产，以引入核心管理技术骨干和内外战略投资者入股的方式实现混合所有制改革，以期达到完善法人治理结构，建立市场化导向选人用人和激励约束机制、落实军民融合式发展等多个维度的战略目标。

除合肥江航外，航空工业还在内部选择从事航空主机制造的沈飞，以及从事航空精密铸造的安吉精铸等几家企业进行集团内混合所有制改革试点工作。几家试点企业分别从事航空主机、分系统及零配件生产，经营情况有好有坏，在各个层面具有一定的代表性。航空工业希望通过推动试点企业的工作，试出国有军工企业发展面临的突出矛盾和问题，从而有的放矢地寻求解决措施，形成可复制、可推广的改革经验。

同时，航空工业在符合法律法规的要求下，积极探索实施员工持股、股权激励等多种激励约束计划。例如航空工业所属中航沈飞、中航科工、耐世特、中航光电等上市公司，严格按照相关规章制度，通过授予高管及核心技术骨干限制性股票或股票期权的方式，有序推进股权激励相关工作。同时，航空工业也积极探索多种员工持股方式，例如中航资本、中航高科、中航机电在资本运营项目中，企业高管及相关技术骨干以自有资金出资参与认购上市公司新发股份，使高管及核心技术人才持有相关上市公司的股权，把员工利益与企业效益有机统一，创造员工与企业的利益共同体，实现抱团发展。

40年，弹指一挥间，航空工业借着改革开放的大潮，借助体制机制创新和资本化运作的力量，推动集团公司转型、改革、跨越发展。40年，航空工业从原来的国家部委转型为企业，从封闭的国有企业发展为具有市场活力和现代企业制度的跨国集团。未来，航空工业面临着更加广阔的发展前景和更加复杂的市场环境，航空工业将坚决贯彻落实党的十九大精神，继续发挥资本在企业发展中的促进作用，以资本为纽带，打破长期束缚发展的桎梏，同时练好内功、锐意进取、深化改革，坚定不移地继续探索市场化道路，以“2035年具备优秀的全球资源配置能力，基本形成军民融合深度发展格局，股权结构多元，股东行为规范，内部约束有效，运行高效灵活的经营机制；到本世纪中叶，实现军民深度融合，产融高度结合，治理体系和治理能力全面实现“市场化、国际化、现代化”，为全面建成新时代航空强国贡献力量。

(航空工业资本管理部供稿)

心语

奏响新时代航空强国新乐章

| 子豫

日前，全国宣传思想工作会议在京召开。此次宣传思想工作会议是一次面向新时代、开启新局面，进一步强化“四个意识”、提升政治自觉，激发奋进力量、激励担当作为的会议。宣传思想工作从正本清源进入守正创新阶段，新时代，新使命，新任务，新担当，成为我们当前和今后相当长一个时期做好宣传思想工作的主题、主旋律。

航空工业近日召开党组会，传达学习会议精神。集团公司党组书记、董事长谭瑞松同志指出，习近平总书记在全国宣传思想工作会议上发表的重要讲话既讲成绩也摆问题，既指方向也交任务，既提要求也教方法，是指引新形势下党的宣传思想工作的纲领性文件。

航空工业已经开启建设新时代航空强国新征程。要用习近平新时代中国特色社会主义思想作为理论武装，建设具有强大凝聚力和引领力的社会主义意识形态，从而不断开创航空工业宣传思想工作的新局面，为建设新时代航空强国提供坚强思想保证和强大精神力量。

新形势下的宣传思想工作，大政方针、目标任务已经明确，关键在于抓好落实。要用习近平新时代中国特色社会主义思想作为理论武装，教育人民、推动工作。落实好对宣传思想工作的全面领导，把意识形态工作领导权牢牢掌握在手中，不断巩固壮大主流思想舆论。努力营造昂扬向上、风清气正的改革发展环境。

聚民心，就是要牢牢把握正

确舆论导向，敢发声、多发声、巧发声，种好“责任田”，守好“主阵地”，发挥宣传思想工作“定音鼓”“风向标”“压舱石”作用。把全体航空人精神凝聚起来，把士气鼓舞起来、振奋起来，朝着新时代航空强国的理想精诚团结、拼搏进取、共同奋斗。

育新人，就是要培养能够担当建设新时代航空强国大任的时代新人。宣传思想工作做人的工作，担负着育人的神圣使命。要以坚定的理想信念筑牢精神之基，立根固本，挺起精神脊梁。要用真实可亲接地气的优秀航空人的典型事迹，以及有血有肉的航空故事，激发航空报国情怀，用饱含真善美的文化精品培育能够担当大任的新时代航空新人。

兴文化，就是要提升中国航空工业整体形象和品牌价值作为战略目标，振奋精神，肩负起建设新时代航空强国文化的的神圣使命。按照集团公司文化建设总体规划，贯彻“集团总部抓总、文化中心担纲、主机单位主责、全体单位参与”的文化宣传工作新机制，聚焦航空报国精神、航空强国战略、航空工业主业、主品牌持续发展。

展形象，就是要增强航空文化对内的引领力与对外的品牌影响力。把航空强国建设伟大征程中的最新成就，及时宣传到全集团、全社会，把航空工业的新发展作为全社会“四个自信”的重要来源全面展示，把航空报国精神作为社会主义核心价值观在全行业的生动体现大力弘扬。

对于新时代航空强国的愿景，我们念兹在兹，心向往之。航空工业的宣传思想工作者们，需不辱使命，铁肩担道义，妙手著文章，谱写航空工业发展的新旋律、新篇章。

聚民心，就是要牢牢把握正

航空工业多家单位入围第45届世界技能大赛中国集训基地

本报讯（通讯员 卢雪梅）近日，国家人力资源和社会保障部发布了第45届技能大赛中国集训基地名单，航空工业下属4家单位——航空工业洪都、导弹院、导弹院技工学校、西飞技师学院分别入围，成为各自负责项目的牵头集训基地。洪都入围飞机维修项目国家集训基地，导弹院入围制造团队挑战赛项目集训基地，导弹院技工学校、西飞技师学院分别是数控铣项目及制造团队挑战赛项目的集训基地。

为做好第45届世界技能大赛备战工作，经第45届世界技能大赛中国组委会研究，确定在洪都等156家单位设立205个第45届世界技能大赛中国集训基地。其中，各项目牵头集训基地履行集训工作主体责任，承担该项目集训主要组织实施工作，其他集训基地配合牵头集训基地做好相应集训工作。

航空工业各单位高度重视集训工作，为帮助各位选手尽快投入备战状态、适应紧凑的训练节奏，洪都、导弹院等集训基地统筹规划，在专家队伍、教练队伍、保障队伍建设、基地手段建设以及集训工作推进等方面积极开展工作，为全国选拔赛和集训顺利开展奠定坚实的基础。此外，航空工业各集训基地还将不断加强“硬件”和“软件”建设，推动基地建设发展与成果应用。

据悉，今年9月，各集训单位将启动第45届世界技能大赛集训工作，于12月底前完成选手的首次选拔考核，2019年3月底前完成参赛选手的最终选拔考核，全部集训工作将于2019年8月中旬前完成。2019年8月22~27日，选手将参加在俄罗斯喀山举办的第45届世界技能大赛。

首届直升机航电发展论坛成功举办

本报讯（通讯员 孟浩）近日，首届直升机航电发展论坛在航空工业直升机所成功举办。本次论坛以“直升机航电电子技术发展”为主题，邀请国内航电专业院所的专家，对直升机航电武器系统发展现状与未来规划开展了深入的交流讨论，并对机载雷达、任务系统、数据融合、综合导航、机载网络等航电相关前沿发展技术进行了专题报告。

会上，主办方直升机所介绍了国外航电系统发展脉络，对国内直升机航电系统在总体架构、综合化、开放式、

通用化、家族化、智能化等方面发展现状进行了深入剖析，对未来直升机航电技术的需求进行了详细说明。与会各航电院所专家与参会人员详细探讨了设计质量保证、MBSE本地化实践、IMA与DIMA架构应用、人机功效评估与设计、研发工具链建设等航电专业建设上的共性困扰及相关做法。在专题汇报环节，各航电院所专家分享了未来直升机机载雷达技术发展态势、直升机航电领域的最新前沿成果与未来发展方向。本次论坛将为直升机航电专业的发展提供有益借鉴。

中航国际物流有限公司
航空工业集中采购与集成服务平台

中航物流作为航空工业物资配套保障主渠道，承载着保军配套、集中采购、物资调剂、新器材试制和电子元器件管理等多项职能，始终致力于为航空工业科研生产单位提供设计、采购、运输、仓储、检验、加工、配送、信息、金融等一体化供应链集成服务。

中航物流愿携手旗下中国航空工业供销有限公司、中航物资装备有限公司等32家区域公司以增值增效服务，为客户创造价值。

公司网址：<http://www.avic-logistics.com.cn>

