

不忘初心、聚焦主业，推进企业转型升级

——中国航发成发60周年回顾

AECC CE's 60th Anniversary Review

■ 杨育武/中国航发成发

中国航发成都发动机有限公司（中国航发成发，420厂），创建于1958年10月18日，是国家“一五”期间156个重点工程项目之一，是中国航空发动机集团有限公司（中国航发）直属单位、骨干企业，是以航空发动机及其衍生产品研发生产为主的大型国有企业，是航空发动机零部件世界级优秀供应商。

成立60年来，中国航发成发从无到有，跨越了开创辉煌、改革脱困、分兵突围的发展历程，迎来了转型升级、再创辉煌的光明前景。



1958年420厂建厂初期的劳动场面

开创辉煌

1958年10月，420厂在边基建、边试制、边生产的“三边”方针思想指导下，全面开始基本建设。广大干部职工发挥独立自主、自力更生的精神，昼夜奋战，努力在祖国西南重镇成都建设航空发动机生产基地。到1959年年底，仅用1年时间，7个主要厂房竣工，基本具备航空发动机生产能力。

1962年12月25日，经国务院国防工办批准，420厂正式开始试制涡喷6发动机。1964年国庆前夕，涡喷6发动机试制成功；1964年10月，涡喷6发动机通过定型鉴定随即转入批生产，并在当年完成了151台发动机的交付；1965—1966年的两年时间，生产整机753台；此后年产量逐年上



涡喷6发动机

升，1971年创历史最高，达到年产发动机1605台。1964—2006年，累计向部队交付涡喷6发动机13000多台。420厂生产的涡喷6发动机配装歼6飞机参加了建国35周年阅兵，受到国务院、中央军委的通令嘉奖。涡喷6发动机是迄今为止我国生产数量最多的军用航空发动机型号，为我国歼6等航空武器装备建设做出了巨大贡献。

1970—1986年，420厂先后还开展了涡扇8、涡喷13发动机的研制，

均按国家产业结构调整的要求，转给其他企业生产。期间，420厂还参与了某型号发动机的研制，全面完成了所承担的验证机零部件的研制任务。

在那个激情燃烧的年代，成发创造了中国航空发动机历史上的奇迹，留下了辉煌的印迹。

改革脱困

1984年，420厂被确定为军民结合

型企业，为了贯彻“军民结合、平战结合、以军为主、以民养军”的十六字方针，深入推进军转民工作，开创保军转民新局面。

电冰箱在当时属于市场短缺商品，420厂于1985年建成单门电冰箱生产线，并在当年生产电冰箱18367台；1987年突破10万台，仍供不应求；1988年产销量达到17.5万台，进入鼎盛时期。自1989年开始，电冰箱市场竞争趋于白热化，又由于市场经验不足，产品更新换代慢，营销策略欠灵活，再加上电冰箱出现严重的质量问题，致使产品滞销，造成积压，货款回收困难，电冰箱的生产随即从巅峰跌入谷底。由于涡喷6发动机已经停止生产，没有了拳头产品，工厂发展陷入了困境。

为摆脱困境，工厂实施了一系列改革脱困措施。经历了“债转股、资产重组、政策性破产、整体搬迁”的改革脱困“四部曲”。

“债转股”，即1999年在企业极端困难的情况下，利用国家政策，冲销呆死账，核销潜亏，使工厂资产负债率下降到58.35%，改善了工

厂产权、债权结构。

“资产重组”，即重组优良资产，1999年12月28日正式成立四川成发航空科技股份有限公司并于2001年12月12日上市。

“政策性破产”，即利用国家企业改革政策，于2004年开始，相继对下属东川、双燕、新星等子公司实施政策性破产，核销了上亿元的债务，实现了数千名职工工龄买断和身份转换。

“整体搬迁”，即2001年10月，根据成都市“东调战略”，启动实施了“腾笼换鸟”工程，通过土地变现获得的资金进行企业搬迁和技术改造。同时，大力开展下岗分流再就业工作，对企业办社会的幼儿园、小学、中学、职工大学、医院等职能进行全面剥离，实行社会化管理。

通过实施改革脱困“四部曲”工作，甩掉了历史包袱，企业主体更加精干，企业职工从1990年的2.3万人骤减至2006年的3800人。

分兵突围

“军转民”以来的困难与艰辛，使

420厂深深地认识到：作为一个航空企业，只有坚持“航空为本、军品第一”，才能保证企业可持续发展。如果没有航空、没有军品，企业就失去了发展的根基和军工企业存在的价值。

大力开展专业化平台建设

公司坚定走专业化发展道路，利用企业搬迁土地置换资金，开展专业化整合与技改建设，重建了航空发动机专业化生产平台和大型发动机试车台，构建了机匣、叶片、钣金、装配试车四大专业化平台和技术、计量、热表等三大创新中心，形成了独特的核心技术和能力，在产业竞争和行业研制分工中具有一定影响力。其中，机匣平台可承担近200项航空发动机机匣研发制造；叶片平台具备年产100万片叶片的生产能力，并具备整体叶盘制造能力；钣金平台具备复杂钣金焊接组合件加工能力；装配试车平台达到国内先进水平。强化技术创新能力建设，公司拥有的国家企业技术中心、国家级理化检测中心、国防二级区域计量站、中国航发成都制造技术研究中心、四川省院士（专家）工作站，成为技术创新的核心平台，掌握了机匣、叶片、钣金等具有国内领先水平的核心关键制造技术，具备较强的航空发动机研制、生产、试验和试车能力。同时，公司以开放的姿态，致力于军民融合发展，广泛利用社会资源和民企产能，培育民口企业战略供应商，形成了核心层、紧密层、外围层相互补充、相互促进的“小核心、大协作”的航空发动机研制生产组织体系，初步形成了具有较强市场竞争力的军民融合发展格局。



2001年12月12日，成发科技股票隆重上市



叶片专业化生产平台

重返发动机主战场

自从“军转民”以后，公司被调出“保军单位”行列，自此长期游离于航空发动机行业边缘，失去了行业内航空发动机研制分工和国家技改投入的资格。特别是在电冰箱红火的几年间，涡喷6发动机生产线被拆除，使工厂陷入无产品可干的局面。自1990年起，420厂调整产品发展思路，聚焦军品，明确提出要发展以航空发动机和FT8燃气轮机为主的军贸航空产品。在总参、空军和航空部领导的大力支持下，恢复了停产4年的涡喷6发动机整机生产，使成发军品生产开始“起死回生”。此后，公司高度重视军品生产，积极拓展军品型号，争取军品研制分工，先后喊出了“坚决介入航空发动机领域”“在航空发动机领域占有一席之地”“重返航空发动机主战场”等口号。1991年，公司参与中推发动机研制；1999年开展涡喷11发动机研制；2003年涡喷6甲发动机从410厂转入420厂生产。进入21世纪，公司抓住某型发动机改装研

制的机会，自筹资金启动该型发动机的研制，这种动力强军的责任与担当，成为公司发展历程中的一个壮举。根据自身能力优势，公司还积极争取了20多个新型号研制分工，完全打开了军品科研生产新局面，重新回归航空发动机主战场。目前，公司成为我国以大推力涡扇发动机研制生产为主的中国航发骨干企业。

积极融入国际航空产业链

自改革开放初期，420厂就尝试拓展国际转包业务。经过30多年的艰辛探索，外贸转包生产逐步融入国际航空发动机产业链。

1980年10月，公司与美国普惠公司签订了首批23个小零件及环形锻件转包生产合同，总金额为26万美元，由此拉开了公司航空零部件外贸生产的序幕。至1989年双方共签订8批合同，总金额为2500万美元。此后，公司所承揽的外贸零件由小到大、由简单到复杂、由低级到高级，品种逐渐增多，包括航空发动机和燃气轮机的各类叶片、燃烧室部件（火焰筒、燃气收集器）、

各种机匣、结构件、环形件等。在此期间，公司还试图以市场换技术，主动寻求与外商高级别合作的机会，于1986年8月与美国联合技术公司合作生产FT8燃气轮机，并于1997年8月成立了中美合资成都艾特航空制造有限公司。

进入21世纪，随着公司技术能力和制造水平的提高，产品交付质量得到外商肯定，公司进一步加深了与GE、罗罗、霍尼韦尔等国际航空发动机巨头的合作，外贸订单逐步增加。2005—2008年外贸转包业务快速成长，2008年年销售额首次突破1亿美元，2014年外贸转包业务再上新台阶，年销售额突破2亿美元大关，进入良性发展轨道。

公司30多年外贸转包业务合作取得了历史性飞跃：从“三来”加工到转包生产，从分散加工和管理到专业化生产，从一般供应商到战略合作伙伴，从航空业务到向能源、石油机械领域扩展，走出了一条独特的国际化拓展之路。

聚焦主业 转型升级

走进新时代，我国的航空发动机事业迎来了发展的春天，公司的发展也迎来了千载难逢的机遇。公司要在集团党组的坚强领导下，深入贯彻落实党的十九大精神和习近平总书记重要指示精神和集团发展战略，以60年华诞作为新的起点，始终坚持“不忘初心”的执着、坚定“航空报国”的信仰，加快推进聚焦主业和企业转型升级，以更加开放的姿态增进广泛合作，为国防现代化建设和航空发动机事业再立新功！

航空动力

（杨育武，中国航发成发董事长、党委书记）