

安徽

## 民营企业企业家口述史

## 改革路上“走得稳”

■ 口述人 吴长庚

让机制和体制协同发力

人物简介

吴长庚，高级经济师、高级职业经理人。现任美亚高新材料股份有限公司党委书记、董事长、总裁，安徽省百名优秀民营企业家，淮南市企业家联合会执行会长。长期参与并推动企业改制与治理转型，带领老国企走向市场化运营。美亚高新始建于1974年，2004年股份制改造，2024年晋级新三板创新层，系国家专精特新“小巨人”企业、国家高新技术企业。



扫码观看视频



吴长庚

美亚高新材料股份有限公司党委书记、董事长

很多人只看到我现在的身份：董事长、优秀企业家……但我自己更愿意从“国企改制”这条线讲起。因为我亲身经历过，也参与推动过这家企业从“央企体系里的工厂”，一路走到今天成为民营企业的全过程。

我常说，我们这家企业的“出身”很特别——往上推是央企背景原煤炭部下属企业，后来是省国资委管理的国企，再到国有控股、国有参股，最后才走到今天“民营企业”的形态。企业1974年建厂，2004年改制成股份公司，国有股占31%，职工持股69%；2016年更名为美亚高新材料股份有限公司；2019年，我们收购了淮南矿业16%的股份，通过一致行动人协议，实际控制人变成管理团队；到2025年，国有股进一步退出。

说实话，2004年改制以后，“国企的烙印”并没有马上消失。员工的思想观念、行为方式、管理习惯里，都带着很深的国企痕迹。我自己也觉得那时候的改制“不彻底，甚至有点半生不熟”。

企业性质真正发生根本变化，在2019年。那一年淮南矿业要做整体上市，我们作为新三板挂牌的参股企业，在信息披露、财务合并等方面会产生一定问题，淮南矿业要么降低持股比例，要么收回。我们被推到了风口浪尖。咨询中介机构后，班子研究最终拍板，顶压前行，努力搏一把，几经权衡，买回来16%的股份，形成一致行动人，让企业“自己当家做主，自己说了算”。

话说得轻巧，钱从哪来？何况国有股评估溢价比较高，16%股权要3600多万元。我们底子薄，实力够不上，但我这个董事长“贵无旁贷”，带头持大股，掏了一大堆，可真到真刀真枪付款的时候，有个高管临时改主意——家里不同意，钱也借不到。

事非经过不知难，“一分钱难倒英雄汉”。那是我人生第一次的至暗时刻，非常无奈无助，差点“功亏一篑”。我当时就急了：这等大事，岂是儿戏？一致行

动你甩手不干了，谁来接？最后只能再咬牙去借。300万元、200万元、100万元这样一笔笔凑。压力大到什么程度？连我家人都反对，爱人签字那一关过不了；她觉得日子也还行，何必背这么大债，心理压力巨大。可我心里明白：在这样一个大集团中的小公司，不把体制机制理顺，企业发展总要受掣肘。那一次我印象太深了——改革拼的，不只是能力，还要拼“认知、魄力、胆识、信用”，更要拼关键时刻“扛得住、扛得起的定力”。

这件事做成以后，我们的决策链条更短了，战略落地更快了，面对市场更灵活了，工作效率也更高了。那种感觉，就是从“被动适应”变成“主动选择”，机制一变天地宽，一切都是自己的事，别无选择。改制不是简单的股权操作，而是让机制和体制能够协同发力，让决策更接近市场、更快落地落实。

国企改制难，还难在“人心”。我参与了整个改制过程，也操盘了关键环节，我的体会可以概括成三个关键词——

第一，渐进式。不能一阵风，不能休克式，只能“小步慢走”，把风险压到最低；

第二，规范性。严格按照程序走，资产评估、审计公证、个人承诺，产权交易中心审核，国资委审批等等，一个都不能少，一点也不能马虎；

第三，法治性。以法律法规为依托，比如公司法、国家八部委的主辅分离辅业改制政策，法务、审计、券商等中介机构的介入等，经得起历史的考验，不遗留问题。

为了让这场改制改得动、改得稳、改得好，我们当时充分发挥国企的政治优势，把“宣传引导”当作前提。政策要先吃透，再编成宣传小册子，把每一条政策、每一个重点做详细解读；成立改制办、宣传小组，收集民情民意，把职工关心的“就业、收入、补偿、发展”等疑虑，一条条解读，释疑解惑。

体制转换对我个人冲击也很大。从国企到民企，会有一种“失落感”，你只能靠自己。

把「学习」和「制度」变成硬功夫

如果说改制解决的是“一大二公”和“企业到底谁说了算”，那管理解决的就是发展战略、企业愿景，靠什么持续成长。

我得先交代一句：我不是干化工出身，我是学文科的。很多人对我的跨界很惊讶：你怎么管一家合成材料制造企业？

我的答案其实很朴素：靠学习，靠思考，再把思考变成制度、变成体系，实践—认识—再实践—再认识，不断升维，砥砺前行。

文科生管企业，到底优势在哪？我想：哲学社会科学讲究方法论，方法对了头，一步一层楼。隔行不隔理，文理也相通。安徽老乡，美的董事长方洪波为我们做了榜样。做企业也一样，先定战略，做什么、不做什么，中心思想突出，论点鲜明，论据充分，环环相扣。战略确定以后，就必须回答三个问题：谁来做？怎么做？做成什么样？所以我把我们的管理模式概括成四句话：目标引领、问题导向、过程推动、结果考核。还有人说“外行优势”，视野开阔，没有思维定式，因为能跳出既有框架看问题。

我也常讲，董事长不一定要技术出身，技术有人干就行，关键是把方向、机制、队伍、执行抓住。在治

理结构上，我更强调用权有界、尽责无边。首先是各司其职，其次是无缝对接。党委不干预经营具体事务，但要把方向、管大局、保落实；对干部的要求就是八个字：履职尽责、授权问责。老板不是事事处处都要体现“老板意志”，真正要体现的是制度与考核，层级清楚，职责分明。

组织文化上，我对团队反复强调“四个一”：一个目标、一条心、一家人、一致行动。把心拢在一起，制度才立得住；制度立得住，执行才跑得快。

我认为企业家精神的灵魂核心是创新。创新里就有冒险、就有试错，敢闯敢试，敢做第一个吃螃蟹的人。但光有胆量不够，拍脑袋、拍胸脯不行，还要有强烈的事业心和高度的责任感——对企业负责，造福职工；对社会负责，稳定一方。企业是社会一个单元，做大了不是个人的，是社会的，要从“小我”走向“大我”才是真正的企业家，否则仅仅就是一个商人、生意人。

这份责任感，我们用行动做注脚：新冠疫情冲击的几年，我们明确“三不”：不下岗、不降薪、不裁员，保障职工的工作稳定、收入稳定、生活稳定；履行社会责任、吸收就业、按章纳税，在脱贫攻坚阶段，我们向周边农村捐资修路，尽企业的一份力量。

根在质量，重在标准，赢在品牌

企业最终要靠产品和市场说话。我的底层判断一直没变：核心竞争力归根到底是“技术、质量、品牌”。

这些年我们靠技术进步和产学研合作，持续做迭代创新：设备从国外引进到国产化再到自主知识产权；产品从单一到系列化，再叠加技术服务形成闭环。市场打法上，我常讲“市场如战场”，要想在竞争中杀出血路：一是加大研发力度走差异化路线，抢占中高端市场。二是坚定出海信心，沿着“一带一路”走出去、走进去、走上去。蒙古矿山市场不管谁中标都使用我们的产品，不可替代。这些都让我更坚信：无论国内还是国际市场，靠的是硬实力，只要你有技术、质量，就不愁没有销路。

但越跑市场，我越明白：走得远不远，最终还是回到“质量”上。我们做的是矿用材料、安全产品，质量不是“差一点也能用”，而是“差一点就可能出事，这是事关矿工生命安全的大事”。所以我要求必须守牢产品质量的底线：一是坚守“两个一律”的原则，即不合格原材料一律不准进厂，不合格的产品一律不准出厂；二是遵循“三不”原则，不弄虚作假、不克斤扣两、不投机取巧，做老实人、办老实事，做有良心的企业；三是实行重奖重罚，产品就是人品，要把公司做成市场信得过、立得住的，口碑相传、名副其实的牌企业。

我一直把产品“质量”和企业“信用”当成最硬最高的门槛：宁可慢一点，也不能松一丝；宁可少接单，也不能拿底线换订单。底线立得住，企业才有资格谈技术升级、谈市场开拓、谈走出国门。

谈未来，我习惯把发展规划压缩成可执行的“几句话”。面向“十五五”，我概括为“1234”，坚持专精特新这“一条路”；追求效率效益“两效”；提升工作质量、产品质量、成长质量“三量”；处理好党建与经营、国内与国外市场、实体经济与资本运作、股东利益与职工利益“四种关系”。尽管我是大股东，但我更愿意优先保护职工利益，因为职工是企业改革发展的参与者和财富的创造者。皮之不存，毛将焉附！

回头看，美亚从“因煤而建、缘煤而生”到“以高新材料立命”，从央企体系一路改制到民营企业，50年风雨历程，并不是靠某一次幸运，而是靠一代又一代人把每一个关键节点做稳、做实、做成。改制是磨炼，管理是长跑，市场是硬仗。我始终相信：只要方向对、组织稳、产品硬，企业就一定能够走向新的50年，实现百年产业、百年基业。

（记录整理：本报记者 卞潘峰 石大龙 窦振鑫）

