

改革方法论

海南农垦改革风云录

赵义
何丹◎著

吴晓波◎序



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

改革方法论

海南农垦改革风云录

赵义
何丹◎著

吴晓波◎序



图书在版编目（CIP）数据

改革方法论：海南农垦改革风云录 / 赵义，何丹著. —北京：中信出版社，2012.12

ISBN 978-7-5086-3716-7

I. 改… II. ①赵… ②何… III. 农垦—经济体制改革—研究—海南省 IV. ①F324.1 ②F327.66

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第287205号

改革方法论：海南农垦改革风云录

著 者：赵义，何丹

策划推广：中信出版社（China CITIC Press） 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

（CITIC Publishing Group）

承印者：北京画中画印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：6.25 字 数：103千字

版 次：2012年12月第1版

印 次：2012年12月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-3716-7 / F·2797

定 价：39.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

“中国百家标杆企业”

出版总序

30多年的中国变革，造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”。在它们身上，积淀着最具中国特色的商业管理智慧，这也是中国经济成长中最重要的思想成果。出于对商业历史的专业研究精神及时代的责任感，中信出版社与蓝狮子财经出版中心联合启动“中国百家标杆企业”的学术研究和出版工程。

“中国百家标杆企业”工程将聚集国内知名的商学院教授、财经媒体总编及著名财经作家作为研究团队，对当今中国最具标杆意义的企业进行专题研究和创作，最终为中国管理思想和企业经营思想的诞生提供研究素材和教学题材。

我们的目标是：完成对100家中国标杆企业的研究。所有成果将以图书出版物、商学院企业案例库等多种形式出现，并通过学术交流的方式，将中国优秀企业的成长经验传播到国际商业研究界。

在某种意义上，30多年来的中国公司演进，并不是什么必然

的产物。它们走在一条十分独特的市场化道路上，其渐进的路径和速度至今仍然充满多变性。很多中国公司的变革至今没有结论，它们的形成过程以及运动走向很难以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。而这正是中国公司最具有魅力的地方。

也许在并不遥远的将来，在世界商业史上，中国企业将与美国公司日本公司一样，成为某一企业模型的特定概念。这是我们的梦想，也是“中国百家标杆企业”工程努力和探索的方向。

“中国百家标杆企业”学术委员会

中信出版社

蓝狮子财经出版中心

“中国百家标杆企业”学术委员会

(排名不分先后)

厉以宁

柳传志

王方华

赵曙明

白长虹

李新春

陆雄文

项 兵

何志毅

王 斌

吴晓波

秦 朔

潘 岳

实践证明，国务院关于海南农垦管理体制改革的决定是完全正确的。

温家宝

2011年3月

改革方法论

——从海南农垦经验看改革的“顶层设计”与技巧

吴晓波

（著名财经作家、“蓝狮子”财经图书出版人）

汽车在广袤的海南岛上颠簸前行，穿过一片又一片耸立入天的橡胶林，绿色的植物如时光一样没有尽头，宁静的胶农宿舍区、味道难闻的加工厂、早已被废弃的苏联专家楼……

在我所做过的企业案例研究中，海南农垦（以下简称海垦）也许是最特殊、最复杂的一个。

它曾经是一个庞大的“政府—企业综合体”。60年前，当它创建的时候，承担的是一个光荣而沉重的国家任务——在“冷战”年代，以集约化的生产突破超级大国对我国橡胶资源的战略封锁。一度，它拥有海南岛1/4的土地和1/8的人口，它有自己的

农场、学校、医院乃至武装，几乎是一个功能齐全的独立社会。在某种意义上，它是指令型计划经济的宁馨儿。在那个特殊的年代，数以万计的海垦人以他们的责任心和专业力完成了这项“国家任务”。

进入改革开放时期之后，随着“冷战”的结束和国家发展战略的转变，这个“政府—企业综合体”面临了严峻的生存挑战，它的盛极而衰似乎是一个无法逃脱的无奈命运。一直到2007年，如何拯救它——或者说它值得不值得拯救，已然是一个摆在国家和海南省领导层面前的令人颇为犹豫和困扰的难题，以至于成为一个罕见的、由国务院直接领导的国家级企业管理体制改造工程。在中国的企业改革史上，这似乎也是一个少见的案例。

接下来发生的变化，让人惊奇。

仅仅用了5年，海垦就实现了脱胎换骨般的新生。到2011年，它的核心企业海南天然橡胶产业集团股份有限公司（以下简称海南橡胶）在资本市场上市，一跃成为中国最大的农业股。海垦完成了一次令人惊艳的蝶变。

很显然，与那些亮丽的数据相比，发生在海垦内部的是一场内涵更为深刻、操作更为精密、与众不同的企业变革。在某种意义上，它涉及社会变革的很多内容。就在我和蓝狮子的同人们展开海垦的专题调研时，改革的号角在中国重新吹响，面向未来的经济改革“顶层设计”成为一个炙手可热的课题。在今日中国，似乎人人都谈改革、都懂改革、都愿意改革，然而，改革的效率

和效果却始终不尽如人意，这不能不引人深思。

在调研接近尾声的时候，我突然意识到，过去几年发生在海垦的改革思考和路径探索，及其领导者在改革方法论上的创新，也许可以在更大的范畴内为中国改革提供一个具体而微的启迪。

改革启动期的三个“老法宝”

变动与稳定，从来都是改革的一体两面。法国思想家托克维尔曾警告人们：“在一个恶劣的环境之下，过于激进的改革措施可能导致整个社会的崩溃。”

当海垦的改革艰难启动之际，可以说是矛盾重重、遍地“雷区”，几乎所有的海垦人都对现状不满，都认为自己是现状的受害者，而一些恶性的冲突事件更是让矛盾变得日益激化。在这样的恶劣环境之下，如何凝聚人心、推动体系的良性发展，是变革者必须认真思考的问题。在改革的市场化目标被确立之后，海垦的改革操作者在路径及突破口的选择上作出了颇为老练的决策。

其一，决策者在改革启动之前，进行的第一项工作是落实民生工程，解决用水、用电、道路及住房等滞拖多年的遗留问题。用他们的话说是：“民生工程是改革的基石。先从民生入手，把民心先稳定下来，只有民心稳定了，改革的大环境才可能生成。”事实证明，这是一个充满智慧的做法，民生工程的实行消解了员工的不满情绪，让他们产生了心理及实际的稳定感。

其二，在启动时期的改革项目设计中，海垦决策者的做法是“做加法，做增量，不做减法”。这也成为改革得以实现突破的重要保证。所谓的做加法与做增量，就是在改革的初期，暂时先绕开错综复杂的既得利益群体，把变革的重心放到体制之外，通过新的生产能力和效益中心的建设，造成对体制内的巨大压迫，由外而内，形成改革的势能。

其三，对于干部队伍，从解放思想入手，通过分阶段、有步骤的培训，逐渐形成改革的共识。改革初期，海垦的800多位场处级干部中没有多少科班出身的大学生，他们视野不开阔，思路不敏锐。通过“关起门培训”和“走出去考察”两种办法，他们意识到变革的必要性和紧迫性，渐渐成为改革的同行者。

海垦在改革启动期的这三种策略，既可以被看作决策者的智慧，也是本轮中国改革开放的思想贡献。我们若回想一下就会发现，在中国改革的前20年，即从1978年到1998年，解决民生、增量改革和思想解放，正是改革在非常艰难的情况之下得以启动的三大“老法宝”。其中，尤其是增量式改革，造成了体制外的力量崛起，构成了经济成长的新动力。这也是发展最快、利益冲突较少的一个时期。

改革推进期的三个“快字诀”

海垦的面貌改变之快、之大，超出了人们的想象，这与决策

层在推进期所采取的“快”战略有关。这可以被看成海垦经验的核心价值所在。“快”当然不是莽干，而是建立在成熟的战略规划的基础之上。

快字诀之一：借力大环境，全力快速穿越“沼泽地”。

任何一项改革，都是环境呼唤的结果，同时，任何改革都有“时间窗口”。海垦改革的提出，是因为它完全跌入低谷，已到了非改革不得以求生的地步。正是在这样的背景下，从国务院到海南省，形成了坚决改革的高层共识，这对于具体的执行者来说，无疑是最大的政治支持。从省政府政策研究室“空降”到海垦的王一新清醒地意识到了这一点。在他看来，“改革的战略机遇稍纵即逝，所以必须借力大环境，从上到下，由外而内，营造改革的合力”。在改革推进期，他多次借助政府力量，现场办公，特事特办，为海垦争取了很多的政策性支持，为改革的快速推进，创造了优越的公共环境。

快字诀之二：“方向是刚的，方法是柔的”。

王一新将这句话视为自己的“工作信条”，这是一位理性改革者的“夫子自道”，也是确保复杂改革能够较为顺利地推进的最佳方法。在访谈中，他多次提及“改革需要情商，大改革需要大情商”，“打大仗，不能算小账”。在海垦的变革历程中，我们一再看到这样的景象：当一项改革措施无法直线前行的时候，决策者就明智地采取“蛇形”策略，在妥协中寻找平衡点，在曲折中发现前行的路径。

快字诀之三：诱导式前行与“快刀斩”。

王一新曾把海垦改革比喻为“爬山记”——“爬山是一个漫长而充满变数的过程，在某些时刻，爬山者会产生犹豫和畏惧感，这时候就需要领导者有清晰的战略意识，把整个爬山过程切分为几个阶段性的目标，以诱导的方式鼓励集体前行。而到一些关键的冲锋时刻，则应该一鼓作气，以快刀斩的手段，把改革推进到位。”在海垦改革中，政企分开、公司重组、高层干部新陈代谢等，都是一些让人生畏、容易产生团队动荡的重大工程。王一新的“爬山策略”为这些改革最终的顺利实现起到了保证的作用，这也可以被看成海垦经验中最为宝贵和值得称道的部分。

确保改革成功的三个“辩证法”

所有的改革，归根到底是建立在发展前提下的利益重新分配。没有发展，改革无从谈起；没有利益的均衡分配，改革将导致新的不公平。企业改革如是，国家改革亦如是。

客观而言，海垦改革的成功，建立在一个重要的前提之下：在过去的几年里，海垦所控制的两大资源——橡胶和土地——出现了巨大的增值。然而，必须指出的是，如果缺乏有效的利益均衡机制和改革推进战略，资源的增值也可能是一场新灾难的开始。让人欣慰的是，海垦的决策层以辩证法的思想，均调了改革中可能发生的利益冲突。

辩证法之一：主要矛盾与次要矛盾的辩证法。

因为具有“政府—企业综合体”的特征，所以，海垦改革是所有企业改革案例中最为复杂的一例。在整个改革过程中，王一新等人自始至终抓住了主要矛盾和矛盾的主要方面，这就是政企分开和海南橡胶上市。在他们看来，“改革存在可逆性，只有实现了政企分开和资源的市场化配置，才能让改革的成果稳固下来，再也退不回去了”。在过去的几年里，以这两项任务为改革的主目标，所有的利益调整都紧紧围绕于此。他们实施了分阶段、分步骤的变革执行，使整个改革在战略上非常坚定和流畅。

辩证法之二：企业职能与社会职能的辩证法。

海垦在历史上肩负国家战略产业——橡胶业——安全的使命，即便在新的商业时代下，这一任务仍然在肩。所以，其改革一方面需要将传统的办社会的职能进行剥离，用现代工业的理念全面改造传统种植业，同时，也仍然需要将橡胶业做大做强，承担一定的国家和社会责任。海垦的改革在这两者之间实现了兼顾。到2011年，海南橡胶通过股票上市、海内外并购及组建财务公司等手段，正在向世界最大橡胶公司的目标挺进。

辩证法之三：决策者个人利益与企业利益的辩证法。

作为一家资源庞大的国有企业集团，海垦的改革必须进行利益调整。作为一位“空降司令”，决策者如何处理个人利益与企业利益的关系便显得比较微妙。在整个改革过程中，王一新始终要求自己和其他决策者都成为一个“不粘锅”的领导者。他把自

已放在了利益圈之外，始终没有拿过上市公司的任何报酬，所有敏感的改革事宜都坚持透明、公开，让所有决策在阳光之下作出。在当前一切以利益为启动力的商业社会中，这是一种十分古典的做法，但同时确乎也是一种十分明智和有效的做法。在这个意义上，海垦的决策层是一个令人尊重的管理集体。

为改革寻找新标本

我在这篇序言中所总结的九点改革经验，是从实地调研中得出的，也是对本书核心事实叙述的提炼，很多生动的细节和具体的办法都有待读者在之后的阅读中去体验。在某种意义上，这算得上是一本改革的“操作手册”。

在本书初稿完成的2012年开春，我与王一新在北京有过一次深度的交谈。当时，身为全国人大代表的他正在北京参加“两会”。他兴奋地告诉我，在“两会”上，温家宝总理和李克强副总理多次提及继续推进改革的迫切性和重要性，“顶层设计”这一名词成为“两会”代表热议的话题。

如果把“海垦新生”放在中国改革的大环境下，我们可以清晰地看到，它既是延续30多年的国有大型企业改革的一部分，同时也是改革走向未来的一种新尝试。海垦决策人在改革实践过程中所探索的方法论和路径，可以在一个更大的范畴内为人们提供新的战略思考。

改革是一个生生不息的命题，是整整一代中国人与生俱来的使命。在写作这篇序言的时候，我的眼前常浮现出海垦变革者们在回顾改革历程时的热烈、冷静与骄傲的神情。正如他们所感慨的“改革者注定是孤独的”，同时，这又是“有情怀的孤独”。他们在生命最好的时间里做了一件有意义的事情，从而令社会改变，让人生放出光亮。

一场充满想象力的改革

2012年仲夏的一个中午，中共中央党校的荷花塘边，我们一行人站在树荫下沉思，为创作思路寻找出口。这时有个人冒了一句：“难得我们在党的最高学府讨论改革大计。”显然我们这帮人哪有能耐给改革抓方子，但我们能感觉到，这个案例，或许能给迷雾中的中国改革提供一个具有经验价值的样本，一灯如豆也能映射出一片光亮。

海垦有着海南岛1/4面积的土地，1/8的人口。之前落后的管理体制使其成为海南“落后生产力的代表”，“退场风暴”一度成为海南社会最大的不稳定因素，震惊中南海决策层。

面对体制转型中的各种复杂情况，海垦通过各项改革，快速穿越“沼泽地”。现在海垦实现了政企分开，橡胶产业登陆资本市场，开始崛起为海南经济新的增长极。

海垦4年来改革所带来的巨大变化，恰印证了最近李克强同