第一图书网, tushu007.com

<<改革方法论>>

图书基本信息

书名：<<改革方法论>>

13位ISBN编号：9787508637167

10位ISBN编号：750863716X

出版时间：2013-1

出版时间：中信出版社

作者：赵义 何丹

页数：167

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

<<改革方法论>>

前言

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。
他把自己放在了利益圈之外，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。

第一图书网, tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

内容概要

这是一场涉及一百万人口、海南岛四分之一土地面积的宏大改革。

在中国经济改革已经进行了30年并取得了丰硕成果之际，海南农垦，新中国建设史上的贡献者，还在背负着沉重的社会负担和历史包袱蹒跚前进。

2007年，王一新临危受命，空降“危机四伏，濒临绝境”的海南农垦。

王一新和他的改革团队一手推动了海南农垦的改革，让一个封闭、落后的“小社会”在短短四年间脱胎换骨，成为下属多家现代企业，包括一家上市公司在内的现代农垦集团。
作者通过对王一新及海南农垦内外的多次调研采访，根据第一手资料勾勒出了海南农垦波澜壮阔的整个改革历程，系统总结了改革者的理念和方法，为我们研究中国改革刻画了一个生动的样本，也为下一步改革提示了某种参考路径。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

赵义
蓝狮子签约作者、《南风窗》杂志执行副主编
何丹
公司观察者、蓝狮子企业出版中心副主编

第一图书网, tushu007.com

<<改革方法论>>

书籍目录

序言：改革方法论（吴晓波）
前言：一场充满想象力的改革
第一章 激荡：橡胶风云
父辈的旗帜
橡胶的沉沦
1988 年：飞地?高地?洼地
地动山摇的大风暴
第二章 醒来：旧大陆，新变革
2007 年：改革的醒思
这一代人的使命
2008 年（上）：历史的弯道
2008 年（下）：向改革致敬
第三章 发轫：民生的冰与火
直面“风暴眼”
民生钱哪里来
改革的“政治经济学”
住房这面镜子
愚公移山：春风化雨的暖意
第四章 奔流：解放生产力
比小岗村迟了30 年
旧体制下的利益困局
一口气跑完26 年的路
新生的人树关系
改革保卫战之收储
产权改革：同志仍需努力
第五章 奇兵：攀登莫问高
“漏水的底板”
制度焊接漏洞
南丽湖的风
思想变奏曲
改革没有敌人
“四渡赤水”
跨越关键的河流
第六章 绽放：山高人为峰
最艰难的IPO
惊险的一跃
产业的山
人性的峰
第七章 海垦的海：改革之魅
改革还在路上
定价权：中国未来战略关键词
海垦：海南本土大型企业集团的崛起
最终指向：现代农业的排头兵
第八章八问王一新
后记

第一图书网, tushu007.com

参考文献
附录一关于中国农业现代化的几点思考（摘要）
附录二海南农垦历史大事记

章节摘录

版权页： 插图： 王一新担任总局局长之后，海垦暂时冻结了各个农场土地的流转，并且对土地进行了一次集中整顿清理，结果发现农场私下出让土地和贱卖土地的现象严重。
比如整个南新农场的土地面积才不到10万亩，清理出1999～2003年间不规范出让的土地就有3万多亩；在土地持续高温的三亚市，南滨农场也出现过把垦区土地低价转让给开发商的情况，涉及土地面积数千亩。
不过，事情的真相比冷冰冰数字的表面要复杂得多。
后来王一新回忆至此，皱着眉头，用手扶了扶眼镜，语气中有几丝无奈：“我保证自己不粘锅，要用这种硬气尽量去顶、去扛。
”会议室的灯光让王一新的眼角泛着光芒，一时间空气里凝结着沉重。
没日没夜地拽着这台大车往前赶，还需要有一个强大的内心来支撑疲倦不堪的身体。
是啊！
他们完全可以绕开这块硬骨头，一团和气不得罪人，那不正是许多人的为官之道嘛！
为什么还要这样做呢？
也许是使命感的召唤，让他们在阻力面前表现出如此大的勇气。
王一新总是回想回良玉对他们讲的话：“你们下点决心，长点志气！
”想想自己还是想干点实事的人，总理都这样说了，能不玩命吗！
他累，跟着一起干这份改革事业的人也很累。
心力交瘁的时候还得自我调整，面对与坚持是每天的心灵必修课。
也许是面对垦区群众期盼时的良心使然。
王一新们不是铁人，更多的时候是靠意志在支撑。
有位老海垦人写信给王一新：“我们虽然对你的一些决定有意见，但想想你也不是为了你自己。
”这份理解让王一新更加坚信，改变垦区百万人命运的机遇期就在这几年，现在不拼了命往前跑，未来能向谁交代？
在特殊的历练下，一群普通的官员和企业经营者，开始成长为以改革为己任的实践者。
历史遗留的情况很复杂，海垦只能寻求相对粗放与均衡的结果。
最初，王一新本来计划要强制收回那些违法、违规合同涉及的土地，这也是许多地方政府对常年不开发、占用土地的“开发商们”采取的措施。
曾在国土部门工作过的海南省农垦总局副局长文和提醒：这样做人家肯定会“告状”，海垦就会陷入数量庞大的官司和法律纠纷之中。
正是基于清醒的政治判断，最后大家一合计，采取了相对温和的办法：“尊重历史、面对现实、重新评估、补足差价、完善手续。
”这是个智慧的方案，要执行原有合同，就必须补签协议内容。
将协议双方置于尊重历史、兼顾现实的框架里，完善原本不完整、不规范的合同，重新评估土地价值，补交土地出让金。

后记

2012年是海垦创建60周年，而即将迎来的2013年是中国改革开放35周年。
本书出版可视为对两者的一种纪念方式。
我们有幸创作这本案例图书，从中也学到了很多，感悟了很多。
我们通过本书，向为中国橡胶事业倾注了心血的先辈、劳动模范和改革者们，致以崇高的敬意。
本书集中描述的是2008年国务院确定海垦体制改革以来，海垦是如何抓住时机，迅速穿过旧体制的“沼泽地”，走向现代企业道路的。
其中，既有对于旧体制弊端与现实困境的客观分析，也有对改革者们具有中国特色改革智慧的理性概括。
对橡胶这个战略性产品的现代企业制度的探索，无论对于海南，还是整个国家，都具有重大意义。
未来的国际竞争首要的是企业竞争，未来的海南岛需要海南省农垦集团有限公司这样的大型实业企业。
本案例图书的出版恰逢党的十八大闭幕之际。
在改革重启成为最强音的当下，海垦改革这个中国改革事业的“后进生”提供了自己的经验。
中国任何一项改革所涉及的重要因素，比如如何保障普通劳动者群体的利益，如何协调政府部门之间的关系，如何为改革争取最大的政策空间，如何让既得利益和改革可以兼容等，在海垦改革身上也有同样体现。
对于海垦的改革方法论，我们首先做的并不是价值判断，而是力图实现准确客观的描述。
海垦改革的一些有利条件，是不可复制的。
海垦改革的一些有益的启迪，相信读者更有发言权。
海南橡胶成功上市后，海南省农垦集团有限公司产业“组合舰队”的未来，存续农场的未来，成为海垦下一步改革发展的重点。
我们衷心祝愿海垦不断走出新路。
可以说，长期从事报道与观察工作的我们，思想中那些关于中国改革的概念，在海垦改革那里找到了活生生的事例，这对我们个人思想的成长帮助很大。
因此，非常感谢中信证券的信任，给我们提供了一个好的企业案例选题；感谢海南省农垦集团有限公司董事长王一新，接受我们的采访，并能以开放、包容的姿态直面我们提出的所有问题，甚至是质疑。
感谢董敬军，是他的不懈努力才让我们有幸看到这个精彩案例的出版；还有孙乐明，这位老兄当初对海垦改革的持续报道，为我们留存了大量有价值的材料，并为我们提供了采访上的便利。
当然，也要感谢曾采访与报道过海垦改革的媒体朋友们，你们精彩的报道为我们的创作提供了许多养分。
此外，还要特别感谢蓝狮子创作总监郑作时、策划编辑康晓明、流程编辑赵晨毅及周敬怡，感谢中信出版社。

媒体关注与评论

一个屯垦戍边的领军者，左肩担着56年历史沉淀的责任，右肩担着百万民生，2008年，他重装上阵。扬资本之斧，破体制之冰！
——2008CCTV中国经济年度人物王一新获奖理由看起来，海南农垦是在借鉴已经成熟的工业化理念来改造一个封闭的农业社会，但事实上“老路新辙”，农垦改革在某种程度上比中海油这样的大型国企改制更加复杂，也更加艰难。
——《中国企业家》杂志

第一图书网, tushu007.com

名人推荐

它成为一个罕见的、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。
——吴晓波

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com