

## 图书在版编目 (CIP) 数据

城市经营的规划与策划/王廉编著. —广州:暨南大学出版社,  
2005. 12

ISBN 7 - 81079 - 383 - 7

I. 城... II. 王... III. 城市商业—经济发展—研究—中国  
IV. F723. 81

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 137036 号

出版发行:暨南大学出版社

---

地 址:中国广州暨南大学

电 话:总编室 (8620) 85221601 85226581

营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)

传 真:(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编:510630

网 址:<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

---

排 版:暨南大学出版社照排中心

印 刷:

---

开 本:890mm×1240mm 1/32

印 张:11.5

字 数:320 千

版 次:2005 年 12 月第 1 版

印 次:2005 年 12 月第 1 次

印 数:1—3000 册

---

定 价:22.00 元

---

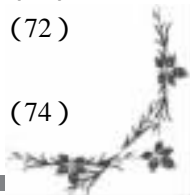
(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社总编室联系调换)



目 录

CONTENTS

自序 .....	(1)
第一章 城市经营中的商业模式设计理论 .....	(1)
一、引言 .....	(1)
二、城市经营中的商业模式设计理论 .....	(6)
三、城市经营规划中商业模式的形成与动力 .....	(10)
四、城市经营规划中的商业模式理论 .....	(13)
五、城市经营的成本 .....	(28)
六、21 世纪初城市经济竞争力的基本模式 .....	(29)
第二章 泛珠模式与城市转型策划 .....	(45)
一、泛珠经济合作的模式与走势 .....	(45)
二、泛珠三角经济区合作机制研究 .....	(49)
三、珠江三角洲经济版图的持续改写 .....	(70)
四、西江流域规划启动 .....	(72)
五、参与全球 20 大都市圈与中国 3 大 20 小都市圈规划 .....	(74)





六、全球化视野下的珠三角大都市圈 ..... (75)

七、中国七大城市的汽车产业 ..... (77)

第三章 国际都市划分指标与模式 ..... (82)

一、国际与区域城市分类及特色 ..... (82)

二、世界三个国际大都市的实力 ..... (85)

三、中国人的大都市梦想 ..... (87)

四、国际大都市的指标与实力 ..... (92)

五、以香港为例的国际大都市指标 ..... (94)

第四章 大城市战略模式如何设计 ..... (112)

一、拥有千万人口的东莞是如何设计商业模式的..... (112)

二、广州大都市的商业模式变革..... (130)

三、广州的亚运兴城商业模式..... (152)

四、珠海的阶段策略模式..... (152)

五、京沪港澳局部战略模式设计分析..... (154)

第五章 建立城市竞争力滚动模式 ..... (158)

一、珠海的体育产业设计..... (159)

二、亚运：广州城市竞争的精彩一笔..... (164)

三、澳门：动感之都模式与赛事..... (172)

四、申遗：澳门打造赌业以外的文化新品牌模式..... (203)

第六章 一个直辖市区完美规（策）划与合作模式 ..... (208)

一、天津与东丽区的认识和完美合作..... (209)

二、领导专家的评价意见..... (210)

三、三大千亿项目规（策）划文本要点 ..... (214)

四、产业集群与项目规（策）划要点 ..... (224)

五、城市营销策划划文本要点..... (236)



六、营商环境评估.....	(244)
第七章 县域商业模式设计实例 .....	(247)
一、始兴：一个山区县可持续成长设计.....	(247)
二、中国第一生物县——新丰的策划运营.....	(272)
第八章 中国5个大镇商业模式设计 .....	(282)
一、樟木头镇的策划与规划.....	(282)
二、中国第一工业大镇——容桂的战略商业模式.....	(283)
三、中国综合实力第一镇——虎门的商业模式.....	(288)
四、中国毛织第一镇——大朗的商业项目主题模式.....	(297)
五、深圳平湖打造“中国第一原料采购中心” .....	(298)
第九章 专业市场为主的商业专项模式设计 .....	(300)
一、万国个案要目.....	(300)
二、虎门富民市场.....	(304)
三、广州专业市场案例.....	(306)
第十章 媒体评说城市经营与城市商业模式 .....	(325)
一、中国城市经营的南北派与三个人物.....	(325)
二、谁是首席城市运营专家.....	(329)
三、四个证明文件.....	(340)
四、改变商业城市的力量.....	(353)
参考文献 .....	(358)





## 自序

这本书是我们从事 15 年城市经营规划的实例与体会。由于职业特点，书中特别强调一个城市的发展，要特别注重不同阶段的运营模式，并认为运营模式（统称商业模式）是城市发展的第一生产力。如果从国家层面讲，制度是第一生产力；就社会进步而言，科技是第一生产力；具体到一个城市或企业，创新的商业模式则是第一生产力。书中我们列举了大量案例来说明这个问题。

为什么说商业模式是城市发展的第一生产力？

第一，这是一个核心资源抢夺的时代，城市要从行政权力抢夺变成对商业权力的抢夺，就必须符合商业模式的成长规律。

第二，城市最大的财富是商业机制和思想，它的输出也是如此。

第三，从工艺产业链向价值产业链转变是目前中国城市经济的特点。2003 年中国统计年鉴表明中国三产比例为 15:53:32，美国为 2:18:80；我分析了 2003 年价值经济与实物经济的比值，中国为 1:0.68，美国为 1:0.2，即美国实现价值经济的能力是中国的 3.3 倍。2004 年，有统计认为，中国生产了全球至少 1/5 的制造业产品，但制成品产值仅占全球的 4%。这个矛盾的根源在于价值链，价值链要求经济发展（服务）向保、咨、信、证等发展，并形成链条。以广东为例，如果整个经济向服务转型达到 65% 以上，广东 GDP 在现有制造业水平上仍可翻 2~3 倍，甚至达到 5 万亿人民币。

第四，价值经济是知识的经济和人力资本的经济。人是创造财





富的主体，现代化社会的一个显著特征就是以知识质量和人力资本质量来设计商业模式。比如伦敦金融区 30 平方千米，金融城 1 平方千米，每天 60 万人上班，每天交易额为 2 500 亿美元以上，0.2% 交易服务费即达 5 亿美元，伦敦各种交易所数量居全球第一，是实实在在的金融之都。又如纽约证券交易每天超过 3 000 亿美元，其交易费也相当可观，可这是以美国 12% 最优秀的人才加入到金融行业为前提的，其商业模式就是这么构建的。

第五，信息社会不是行政领导型的层级社会，而是职业人才主导的服务型经济社会，它决定了每种经济行为，都是按职业人的特点、能力来设计和预期的，不是领导想做什么就可以做什么，因而，用一种领导（目标）模式来约束、激励都会失败。何况商业模式本身就是分层、分时点和受众的，其“性价比”正在于此。一句话，商业模式决定着城市的战略、速度与预期，也体现着一个地区领导人的水平与开放度。

值得一提的是第十章，报刊对笔者的评价太高，在这个行业，许多人比我强，功底比我深，如倪鹏飞、王志纲等，读者千万不要误会，附在书末，只想说明中国城市经营的路还很长，要研究的东西太多，个人算不了什么，我相信许多后来者会很快做出卓越的贡献。评论者对我的过誉之词，只说明这门理论的研究还很薄弱——实际上，我也是在干中学，许多东西还不懂，只是先走了一步而已。

这本书肯定挂一漏万，错误的地方，请读者批评指正，我的邮箱是 WLK8@163.com。

作者

2005 年 10 月





# 第一章 城市经营中的商业模式设计理论

城市经营理论是一门实践性很强的科学，虽然至今仍有争议，但40年前蒂伯特提出这一概念，已有不短的时间。本书许多观点虽不成熟，但作为一个实践者的经历，希望能起到抛砖引玉的作用。

## 一、引言

一个城市的成长，用波特在《国家竞争力》中的话讲，就是要把握各个阶段并制定相应政策。但要把握各个阶段就要做到：快速学习，创新求变。那么，这个变是什么呢？就是不断地调整和创新商业模式——一个城市决定性的因素。

### （一）城市商业模式的内涵及其特点

城市商业模式是指城市发展中所采取的战略对策、策略手段以及运行方法。也就是说，一个城市的发展有不同的阶段，正如波特所讲的“因素阶段—投资阶段—创新阶段—富裕（赢利）阶段”，每个阶段都需要不同的模式。在一个多元价值观、文化冲突异常激



烈的环境下，单靠一种模式是不可能取胜的，必须多元对多元，多元价值观对多元价值观，这就要设计出以人为本、个性化的商业模式。

比如，全球货币交易每天 2 万亿美元，其中英国伦敦占 13%，美国、日本大致占 37%，其他发达国家仅占 25% 左右，发展中国家占 25%，这是金融交易模式。具体到一个城市，如伦敦金融区 30 平方千米，是城市红利区，其赢利能力占伦敦的 60% 以上。又如洛杉矶的电影城是高科技模式。据分析，全球城市类别有 8 大类模式，每大类又分 3~5 类。也就是说，世界上城市模式种类在 30 大类左右，若分成小类、中类，可达 1 000 种以上；具体到城市经营上，如果一个城市按 50 类专业划分，其城市经营模式大中小类有 300~500 种，全球则达上万种，这就是城市商业模式的特点。因此，任何城市，都必须从战略、策略、运营几个方面，从专业化的几十个方面进行模式设计。

## （二）城市间的竞争是商业模式的竞争

当然，商业模式的设计在许多城市里还没有形成自己的政策机制，但实际上这种工作已经在开展，如北京奥运模式、上海世博模式和广州亚运模式，都是拉动城市和提升城市管理水平的“愿景性战略模式”。也可以说，中国的国际化都市，在今后 5 年的发展中，将形成 4 大格局：香港成为国际资本高地，最开放城市；广州成为商都；上海成为新兴金融、服务经济城市；北京成为高科技信息之都。

具体到一个小城镇也如此，如这些年来，一批新兴城镇茁壮成长：义乌以小商品兴市；樟木头以房地产兴镇；容桂以工业立镇成为中国工业第一镇；虎门以专业市场居中国城镇第一把交椅，成为中国千强镇综合实力之首。

再看美国温泉、朱诺等，这些城镇虽只有几万人口，每年财富创造能力却都在 10 亿美元以上，因为它们都有自己的特色，都有



自己独特的模式。

商业模式竞争，实际上是由专家、领导决策者、市民组成的团队快速学习的竞争。如果一个城市，决策者不能引导该城市快速学习，这个城市是缺乏创新的。

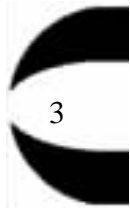
### （三）如何设计城市的商业模式

商业模式分为如下三个方面：

（1）战略性商业模式。包括学习、愿景、规划、发展模式等，它是一个城市首先要搞清楚的，是方向，是统一市民认识、共同创造的动力机制。

（2）策略性商业模式。这是需要创新的。经营一个城市如同经营一个企业，只有不断创新观念、产品、服务，才是正确的。以广州为例，如果广州经济从工艺链转到价值链，根据美国的标准，实物与价值经济是 0.2:1，中国为 0.7:1，高了三倍多，即广州现有制造业水平达到美国经济形态水平，2004 年 GDP 应该是 1 万亿~1.2 万亿人民币。又如广州科技模式是大学城模式，太单一，不符合广州的人才结构与文化，必须改变。

（3）运营性商业模式。这是执行力问题，如广州在扶持研究所、咨询业方面应下大工夫，可以加快转向价值链服务经济。比如公共财政，要分成私营公共产品、准公共产品、公共产品给予资助和建立经营机制。又如城市决策顾问团，为何没有市民代表、咨询公司代表等参加？不是成了“少数精英团”吗？这都是模式设计不对称的表现。



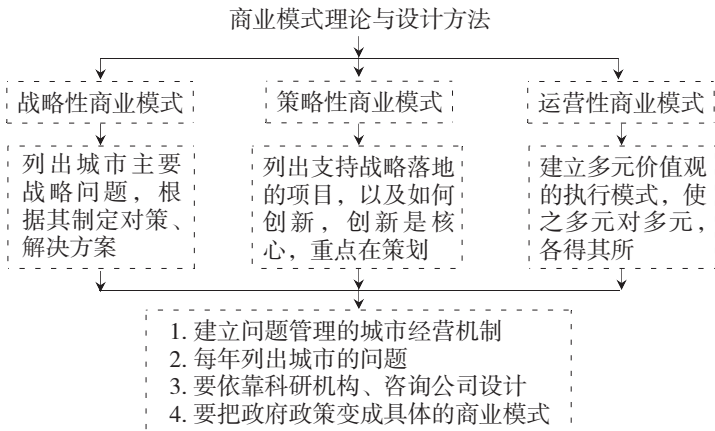


图 1 - 1 城市商业模式设计一览

#### （四）商业模式与城市经营

根据现代城市理论的观点，城市的市长、副市长、职能部门管理人员，其角色一如企业的总裁、副总裁和职业经理人员，即经营一个城市与经营一个企业是大致相当的，只是经营的产品有所不同罢了。

也就是说，城市管理者，首先应具备经营的素质。

商业模式设计就是要体现城市经营的理念。目前有一种不太正确的观点，认为城市经营就是买卖土地，这是极其错误的。

##### 1. 城市经营就是将城市所有资源产品化

要使城市实现跨越式发展，必须要做好一件事，即把城市的道路、林木、水、土地、空间、资本、知识、学校、科研院所、网络、人才等产品，根据市场规律和城市文化特色，打造价值链，形成价值链经济。



## 2. 产品化经营要以商业模式设计来运营

如何进行产品化经营？那就是要根据城市产品的特点，设计不同的商业模式。以虎门为例，这个镇有3 000家私企和外企，3万家个体户。专业市场以服装交易著名，而且在南派服装中以女装为主，与广州白马市场不相上下。目前，虎门物流已发展到较高阶段，可以将物流产品分为20多种，从主模式到一般模式，从低端到高端进行设计。又如德国在广州争取地铁项目的模式，德国经济部长3次来穗却把设备商藏起来，当时谈判人员没注意到他们的模式是为设备商争利，犯了一些错误。

## 3. 搞清楚城市经营中的方法、路径

广州，我们曾戏称为朱镕基先生所说的“县城”，上海市、北京都、广州县、石家庄村，这是指现状。广州为改变现状，用体育作为提升城市的品牌和形象。因此，城市经营的模式要注意用什么方法、理论，才能决定走什么路径。目前在城市化过程中尤其重要，中国已经形成了一批这类机构与专家，可以为城市设计更好的各种经营模式。

### （五）中国设计城市商业模式的机构

目前，中国设计城市商业模式主要有两类：一类是规划部门，如中国规划设计院及地方各类规划设计机构，他们的主要任务是进行城市的详细规划，也叫硬规划，是目前最普遍的，据估计全国每年有十个亿的规划费用。

另一类商业模式设计为经济战略规划，他们的主要任务是对城市的发展愿景、重要项目、发展思路、发展路径、政策方法等进行规划和策划。





## 二、城市经营中的商业模式设计理论

有些人把“经营”等同于卖地，其实，公共产品从财税上应分为私人公共产品、城市公共产品、社会准公共产品，因而制定政策就应当按此考虑。考虑到商业模式设计中的难度，这里对公共产品不作单独探讨。但有一点是肯定的：在市场经济的今天，在城市往企业家型发展的今天，中国城市必须注意到自己的商业模式，并从中检讨和找到动力源，这不应当有任何怀疑。

我认为，城市经营是一个战略问题，管理是一个策略问题。

### （一）设计理论的研究程序、功用与模式

#### 1. 理论研究的程序

普列汉诺夫认为，对任何研究的事物都有一个下定义的问题，但很多研究对象又难以下定义，这就要考虑先下一个临时定义，然后不断修改。

因此，程序应为：探索性研究—描述性研究—因果性研究—预测性研究 4 个阶段。

#### 2. 理论研究的功用与模式

（1）功能：解释功能—预测功能—指导功能。

（2）特征：系统性（逻辑性）—可验证性。

（3）5 种模式：分类模式—组合模式—连附模式（结合点、交叉点）—相关模式（直线模式，如 X 轴、Y 轴，其交叉点不止一个）—曲线模式（也可以说是网状相关）。

（4）4 个评价标准：系统性—功用性—相关性—可检验性。



## （二）城市商业模式的类别

城市商业模式设计有 3 个序列必须清楚：

### 1. 传统序列

宏观—中观—微观，今天我们称之为“战略—策略—运营模式”序列。即战略模式是讲城市经营，策略模式是从管理着手，运营模式是从项目入手，推进战略发展。

比如一个城市的战略目标是什么？要达到这一目标，有多少项目可支撑？从执行力来说，如何建立管理机制才能保证前两者的实现呢？

### 2. 时间序列

即什么样的模式在什么时间段设计？就一个城市而言，战略目标以 3 年左右调整一次为宜，即每一个 5 年计划，至少调整 2 次。

策略模式的设计，要每年进行修改，以保证战略模式的顺利推行。

运营模式则不同，除了每年要修改外，每个季度至少要检讨一次，有的具体项目甚至每个月要进行一次。

### 3. 组合序列

谁来设计城市商业模式，科学的做法是由咨询公司、大专院校、职能部门担纲设计战略与策略模式，运营模式由咨询机构作为常年顾问跟踪，与职能部门合作共同完成。因此，城市应当在设计商业模式上以社会、研究咨询机构为主。

## （三）城市商业模式设计基础理论

城市的开放与竞争力，是一种位序变化的反映。然而制约城市





发展的因素很多，但区位、流量、人才、GDP、虚拟经济等都至关重要。影响城市商业模式的形成，应包括内源模式和外源模式。

### 1. 城市商业模式的要素理论

内源经济模式要素：人口、资本、区位、知识、制度。前三者是存量，后两者为增量。一些城市特别重视前三者，忽视后两者，导致该城市缺乏创新、增长乏力。一个城市不在增量上创新下功夫，那么这个城市的内源经济模式在政策制度上就有缺陷。比如有一个海滨城市，在引进外力上，这些领导只看到国家部委、院校专家，在引进中介代理上从未纳入考虑，只重视大家，不重视中小企业和民营企业，这些都是政策制度的缺陷。

外源经济模式要素：政策、文化、市场、资源、环境。前三者属社会要素，后两者属自然要素。这个位序的阶段演化，形成逆进机制，构成边界相对清晰的系统（如图1-2所示）。

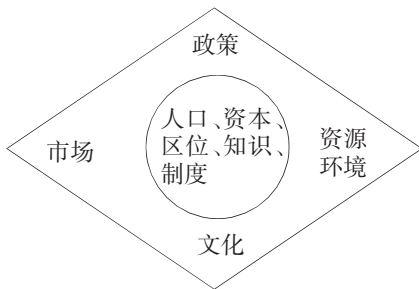


图 1 - 2 城市商业模式要素结构图

### 2. 位序演进原理

根据位序原理，中国城市商业模式演进机制经历了三个阶段：



在农业社会的商品交易模式、工业社会的商品经济生产模式和现代社会的“服务经济模式”。

相应地，城市的发展也演进为城镇、小城市、中等城市、大城市、区域性特大城市、国际性都市、国际大都市、世界大都市 8 个层次，形成一个城市链。如 3 个世界大都市东京、纽约、伦敦，占有世界 50% 的金融资本，掌握着世界的经济命脉。

### 3. 创新评价

根据位序理论和城市的实际情况，城市经营中的商业模式演变应遵循如下原则：在内源模式上，要以增量元素的模式演进设计，每个要素要有一个位序；同时，外源模式也一样，只有搞清楚了政策空间、时间和政策文化、政策性格，才能做出精确的判断。

比如有一个内地城市，认为是内源模式中的存量制约了发展，不在增量上创新，结果越走越远。还有就是东莞与中山的路子，东莞走的是增量推动存量，中山过去一直沾沾自喜其存量，近年来大有改变。顺德、南海的模式也存在这类毛病，至于像肇庆、江门这些城市可能也有这方面的深刻认识。

总的来说，城市经营中的商业模式存在的根本问题有 3 个：一是粗放型的空间放大经营，缺乏产业支撑。二是有产业支撑，但缺乏核心产业在城市产品中的主导地位，造成随着时间推移，产业升级转型不力而流失商业资源，如一个城市中，在每 100 平方千米中，有无 1/10 或 1/20 的“红利区”——最赚钱的空间，形成产业高地、核心商业资源。三是时点经营：即每个年度或 3~5 年滚动发展中，城市从创业、规模化、产业集聚到城市商业主导的模式设计，都必须清清楚楚。也就是说，从战略上讲，城市商业模式的创新应是每年、每个阶段都有自己的特色，才可能“与时俱进”。

从远古的罗马城邦时代，商业模式就已经存在。近年来一大批学者，如意大利工业研究院院长皮安奇、诺贝尔经济学奖得主索尔斯等人，对“商业模式”都认为“不值得怀疑”。新加坡原总统李





光耀，更是认为新加坡的商业模式经过这么多年，也在不断变化和成长。

商业是主宰社会的，商业模式自然主宰我们的思想。

据资料介绍，这些年来，研究商业模式已成为当今职业经理人和经营者的必修课。如我们的城市如何从行政型走向企业家型？什么时间、阶段、如何设计，都值得研究，这就是商业模式设计。

### 三、城市经营规划中商业模式的形成与动力

#### 1. 成因与动力

基于当今世界政治经济的权力形式——如军事、经济、技术、文化、观念等权力核心要素均处于扩散之中，从而成为挑战各国问题——尤其主导国家或城市利益，如环境疾病、资源抢夺、污染、城市衰落、贫穷、地区不稳。而某些权力要素价值却又更加凸显出来，如技术、制度要素和约瑟夫·奈首先提出的软权力要素。

因此，要研究商业模式对城市的主导作用，必须清楚约瑟夫·奈在 20 世纪 80 年代提出的软权力理论因素：文化形态、意识形态和国际机制，以及企业通过自己的方式干预政治，企业商业模式往往就是城市的商业模式。它通过网罗人才创办非政府组织，通过资本聚集资源，主导项目发展。因而，城市的发展模式，取决于这个城市的创新机制和合作能力。

第一，城市权力的转移。已从硬权力转向软权力主导，资本、技术、人才、制度、社会组织、企业家观念等，都是软权力的核心和城市发展——商业模式的主导力量与形成核心。以技术、经济模式转型为标志的经济革命，既包括经济制度的创新，也包括产业结构的更新和经济增长方式的转变。其主要特点是以信息产业为代表的高新技术产业成为新经济的主导产业，以高新技术装备起来的制



造业和服务业成为新经济的主体产业，行政主导模式让位于经济主导。

第二，范式分散集中化。行政权力即硬权力强调更多的是集中，而经济权力要求形成多个增长或赢利空间，这就是从“统一制度”模式走向以“商业模式”为主导的个性化时代。概言之，城市商业模式是制度经济学的一种延伸，也是民主化权力共享的一种标志，一个成熟的城市的标志就是要有这种见微知著的战略眼光。不懂得跟各界打交道和利用各界资源的行政首长，是不可能把该城市带向“商业模式”主导的“经济民主化”时代的。换言之，它对城市发展更多的是灾难促成者或城市衰落的催生者。

第三，城市集团化。集团化是从“二战”开始的，它既是权力转移的来源，又是结果。因此，城市市长经营城市应当把它当成一个集团公司来经营其各种产品，并遵循各种商业运作模式，从刚性权力管理推进柔性的制度和商业模式管理。

第四，权力重新分配与制约是商业模式主导的特征。别说一个城市，就是一个国家，冷战的结束不仅带来了国家关系的调整，还带来了国家、市场和市民社会之间的权力重新分配，有的国家不仅丧失了自主权，还要与企业、国际组织、非政府组织、名人等分享权力。越来越多的城市经常是政府仅表面上拥有制定规划的自由选择，事实上市场、企业、专家在推动和决定事实上的经济社会游戏规则。一个城市也是如此，各种因素包括人力资源、社会、团体、企业都要给予和抢夺生存空间，都在打造自己的商业模式。

## 2. 总部经济与主导技术

全球有1万多家跨国总部远离生产基地，但它们都主导着全球50%的贸易，70%的技术，成为城市和国家的软权力核心。城市是聚集人力资源的洼地，企业高级人才——首席执行官（CEO）、首席行政官（CAO）、首席财务官（CFO）、首席运营官（COO）、首席知识官（CKO）等企业高层管理人员所在城市的机构称为总部。