

王志纲◎著

玩

出来的产业

王志纲谈旅游

谁能首先转动旅游的魔方，谁就有可能
抢占一个新市场，开创一个新时代。——王志纲

 海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

玩

出来的产业

王志纲谈旅游

王志纲◎著



海峡出版发行集团

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社

LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2014年·厦门

图书在版编目 (C I P) 数据

玩出来的产业：王志纲谈旅游 / 王志纲著.
—厦门：鹭江出版社，2014.8
ISBN 978-7-5459-0784-1

I. ①玩… II. ①王… III. ①旅游业发展—研究—中国 IV. ①F592.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第157656号

WAN CHULAI DE CHANYE: WANGZHIGANG TAN LVYOU

玩出来的产业：王志纲谈旅游

王志纲 著

出版发行：海峡出版发行集团

鹭江出版社

地 址：厦门市湖明路22号

邮政编码：361004

印 刷：北京盛源印刷有限公司

地 址：北京市通州区漷县镇后地村北街300米工业园内

邮政编码：101109

开 本：880mm × 1230mm 1/32

插 页：4

印 张：8.5

字 数：150千字

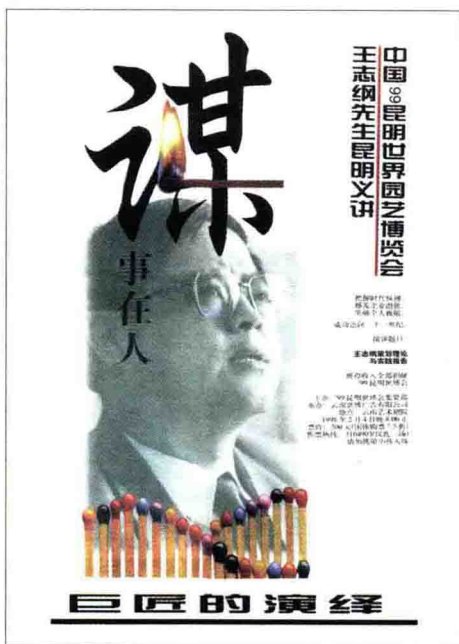
版 次：2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5459-0784-1

定 价：58.00元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换





1998年2月，王志纲的'99昆明世界园艺博览会会议讲海报。

1999年12月，武夷山申报自然和文化双世界遗产成功。王志纲为武夷山确定的推广理念“千载儒释道，万古山水茶”不仅浓缩了武夷山自然、文化双遗产的精华，日后还成为武夷山的标志。





1999年8月，杭州宋城项目，王志纲与黄巧灵。



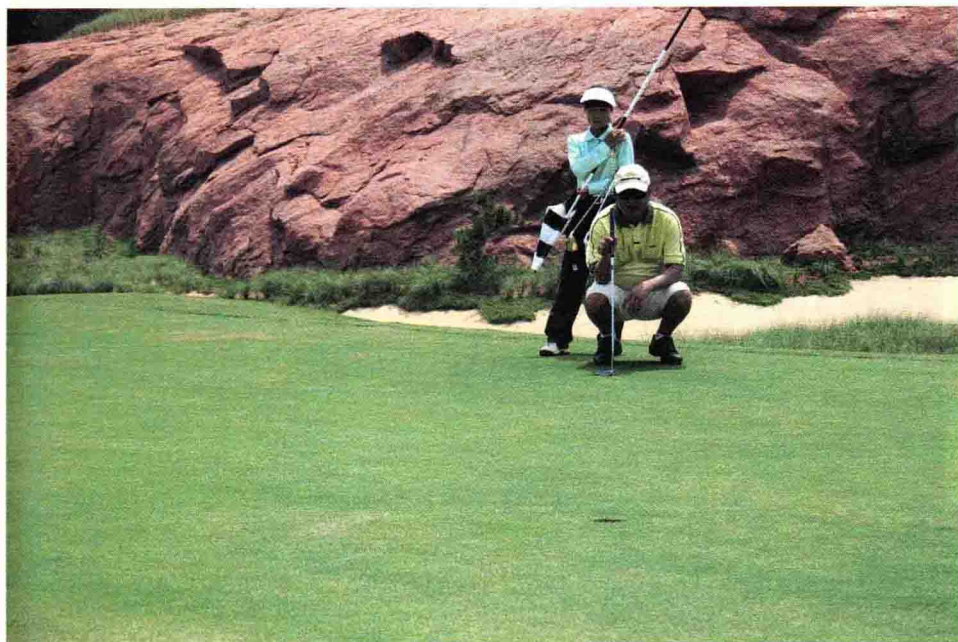
2002年，丽江，王志纲与宣科。



2007年4月17日，王志纲为重庆中高层干部作旅游开发总体战略策划报告的讲座。



2008年9月25日，长白山迎来了一批尊贵的客人，他们此行有一个共同的目的：唤醒沉睡了几千年的长白山。经过三个月的策划，以及与政府高层沟通，2009年1月，中国最大的单个旅游投资项目签约开工；三年后，“万达长白山国际旅游度假区”正式亮相。



2009年8月下旬，王志纲体验自己设计的“月球”主题高尔夫球场。



2011年7月，非洲，背后的这辆“飞的”是王志纲考察马赛马拉大草原期间主要的代步工具。



2012年7月，景德镇项目期间，王志纲考察当地陶瓷制作工艺。



2012年7月，景德镇考察期间，王志纲与多年未谋面的老友、工艺美术大师刘远长交谈。



2012年6月，受内蒙古自治区党委宣传部邀请，王志纲工作室自东而西走遍内蒙古，耗时半个月，穿越12盟市，行程近两万公里，考察共计144个项目及企业，为内蒙古文化产业改革与发展寻求战略突破之道。



2013年10月初，王志纲与智纲会会员在法国农庄考察。

17年前，我们接受云南省政府邀请，为1999年举办的世界园艺博览会提供整体策划。当我们把一套全新的、颠覆性的思路摆在云南省领导面前时，看着他们眼前一亮的兴奋和认同，我心里有个强烈的感受：世道变了，玩法不同了！

那是我们第一次接触旅游性质的案例，也是我们作为一个民间智库，第一次接受政府的委托。也许是一种巧合，在本书成稿之际，2019年世界园艺博览会的举办地北京市，又一次向我们发出战略策划的邀请。时隔20年，中国需要全新的玩法，向世界展示自己的精彩。

17年来我们所做的，无非是为那些目光远大、雄心勃勃、渴望跨越、期待突破的政府和企业客户们，提供因时、因地、因人的“玩法”。

旅游，是一个“玩”出来的产业。所谓“玩法”，有三个层面的

意思。

第一个层面，玩是内容，要解决“玩什么”的问题，其核心在于“找魂”。

温饱时代，人们饥渴于观光；小康阶段，人们迷恋于休闲。先富起来的，向往着度假；富而思进的，则陶醉于体验。不同阶段的需求变化，推动着区域与项目资源、产品、服务以及经营方式的不断提升，同时也使区域旅游资源与旅游产业，体现出不同的价值。

如果我们套用西方的发展模式与发展阶段理论，自然就会像许多专业机构一样，用一种简单化的思维方式，按照 GDP 水平划分旅游人群，按不同类型的资源特征划分产品，再加以组合，轻易给出一套看似规范合理的规划方案。

然而事情远非那么简单——中国旅游产业的发展，20 年来一直呈现出三个方面的复杂性：一是需求的复杂性。这是由于中国区域与社会发展呈现出不均衡、多样化形态，使不同阶段、不同层次的需求，同时搅在一起，哪一种不是“刚需”？二是文化冲突。传统文化与原著民文化，正在迅速分化成长的各种圈层文化，冠以“普世价值”桂冠的各种外来文化……在互联网的疯长中，种种躁动与

喧嚣被瞬间放大，乱花渐欲迷人眼，拣到篮里都是菜，用时尚的话说，这叫“混搭”。第三是多元角色的短期逐利风暴。地方政府的发展冲动、地产商的短期暴利冲动、经营机构的“宰客”冲动，甚至原著民的暴富冲动，被民众强大的需求与快速增长的购买力所诱导与激发。这一切，与中国稀缺的旅游环境资源、脆弱的文化传统、敏感的社会秩序，形成了强烈而复杂的冲突。

正是为了解决这一系列复杂的问题，我们提出了为区域、为项目、为企业“找魂”的核心理念。我们深信，只有依靠东方式智慧，才能在乱麻中拎出主线，在大海里把握罗盘，在变局中找到坚守的价值与应变的策略。2005年，工作室《找魂》一书的出版，使得“找魂”这一充满着东方文化色彩的词语，在中华大地上不胫而走。时至今日，许多政府和企业仍纷纷寻找我们，要求为其本身或为其项目“找魂”。越是陌生的领域，越是纷繁的乱象，越是风云突变的转机，越具挑战性的战略，对“找魂”的需求就越是迫切。

第二个层面，玩法就是方法，要解决“怎么玩”的问题，核心是创新与持续。

近二十年来，我们积累了近百个为政府和企业提供旅游策划的

实战案例。实践使我们深信，在专业、技术、管理与执行之上，必须有一套适应于中国特色的解决之道，这就是我们常说的“方法”。说一千道一万，我把这套方法归结为五句话。

“一枝独秀”的战略产品：无论政府还是企业，找到“魂”之后，都必须高度聚焦于“让魂附体”——打造体现自身战略定位的拳头产品。衡量一个战略产品成功与否有三个标准：一要让游客得到极致体验；二要形成强大的品牌和口碑；三要带动区域产业的发展，或成为企业高效复制扩张的模具。为此，政府和企业必须以战略标准，而不是项目标准，衡量战略产品投入与产出，必须聚集优势资源寻求突破，必须高举高打，取得一战定江山的效果。

“两场统筹”的战略运营：企业要把项目的棋子，放到政府的棋盘上，阳光化推动市场和官场的互动；主动挂挡区域旅游产业发展战略，最大程度地为区域旅游发展承担引擎、支撑、配套的角色。通过这样的努力，既获取政府让渡的巨大利益空间，更把区域发展的溢出效益收入囊中，最终获得投资价值的最大化。而政府要把企业视为区域发展的核心引擎之一，以综合环境的优化为企业成长营造可持续空间；以战略造势，引导优势企业的投资运营，以大手笔扶持和激励为其运营的战略项目助推加速。“在明确政府与市场行为边界”的同时，我们认为，强化政企之间战略协作关系同样重要。

“三方满意”的战略关系：致力于和谐共生、多元共荣的产业生态圈战略——让产业人群、原著民与游客这三方，在产城一体同步发展过程中，同时得到应有的收益，并建立可持续的、相互协调的共生机制。这一点，往往被高速发展的冲动所遗忘，而事实证明：三方之中任何一方的失落，都会导致失衡和断裂。一夜之间，风生水起，三五年后，败象尽显。这样的情况，在国内旅游大开发的浪潮中，比比皆是。

“四度协调”的战略策划：高度——抢占制高点、把控前瞻性；广度——扩大项目的辐射力和影响力；深度——围绕市场需求敏感点确立主题，深度挖掘，精细化开发；关联度——跨界整合多种产业、文化、环境、区位资源，形成自我中心化的价值体系。

“五出效益”的战略价值：无论政府还是企业，在投入旅游业的起步阶段，就应当坚持着眼于“出成果、出机制、出品牌、出人才、出网络”的利润增长、团队成长、模式成型、品牌提升、协作共生的综合效应，从而使旅游产业成为区域发展的支柱，使拳头项目成为企业发展的最佳基石。

模式与策略的具体问题，放在各章节里讨论。在这里，我想强调的是，离开了这五条的所谓玩法，只能是雕虫小技。

第三个层面，玩家制胜，要解决“谁来玩”的问题，核心是心态。

旅游产业投资大，回报周期长，尤其讲究老火煲靓汤，慢工出细活。许多年来，我们结交了许多真正对旅游精心雕琢、细心呵护、耐心培育、用心维护的客户和朋友。我抱着由衷的尊重和激赏，称他们为“玩家”。

宋城集团的老板黄巧灵，十多年来为“宋城千古情”这场大秀倾尽心血，孜孜不倦，把自己当年作为一个文艺青年的梦想和激情注入其中，最终靠一场大秀打遍天下，做成一个上市公司。黔香阁的老板李健中，把自己二十多年对古建筑的痴迷和收藏、对家乡美食的热爱与钻研倾注到产品上，每一个细节都是自己精心把握，专注到了极致，终于做出令天下玩家们赞叹不已的顶极会所系列。他们是“玩家”代表。其共同的特点，一是对自己的事业发自内心的热爱甚至痴迷；二是有完美主义精神；三是持续专注，持续改善的投入；四是有比肩专家的专业水平和经营能力。其中的根本，是他们的沉浸其中，以苦为乐的“玩家”心态。

我们不能指望从事旅游的人都像这些玩家一样执着；但是要把旅游做好，政府要有点玩家意识，老板要有点玩家心态，经理人要有点玩家水平。毕竟，旅游从本质上是“养姑娘”的事业，而不是