



王志纲策划文库

王志纲 著

要敢于最精彩之处是方法论，是将线性思维转变为复合思维，
将封闭性思维转变为发散性思维，
将孤立性、静态的思维转变为辩证的、动态的思维，
将“量入为出”的思维转变为“量出为入”的思维。

行成于思

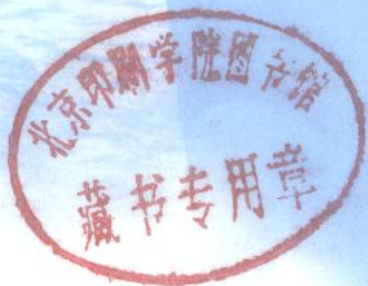
王志纲中国走势思考录

● 广东经济出版社

广东经济出版社

1140895

F272
95-110



行成于思

王志纲中国走势思考录

王志纲 著



印院 S1026925

责任编辑：徐雨苍
特约编辑：秦 朔 唐建福
责任技编：梁碧华
装帧设计：郭 炜
封面题字：曾海生
摄 影：孙鑫海

行 成 于 思
王志纲中国走势思考录
王志纲 著

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼）
经销	新华书店
印刷	中山市新华印刷厂（中山市沙溪宝珠路第四工业区）
开本	850×1168 1/32
印张	16.5 2 插页
字数	380 千字
版次	1998 年 4 月第 1 版
印次	1998 年 4 月第 1 次
印数	1—15,000 册
书号	ISBN 7—80632—195—0/F·90
定价	29.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。



王志纲在书房接受记者采访。

行成于思

XINGCHENGYUST



1986年9月奉调南下广东前，于大兴安岭顶峰阿尔山天池。



1993年夏，在山东烟台主持大型电视片《北方的躁动》——胶东纪事的拍摄。

行成于思

XINGCHENGYUSI



1992年夏,为撰写《中国走势再访录》采访时任上海市市长黄菊。



1993年底为摄制大型电视片——《跨世纪的冲刺》，采访珠海市委书记梁广大。

行成于思

XINGCHENGYUSI



1994年夏,率《南方的河》摄制组在新疆采访。这是作者告别新闻界前主持的最后一部大型电视片。



演讲中的王志纲。

答编者问（代序）

编者（秦朔《南风窗》杂志社总编辑，以下简称编）：有幸担任这部文集的编辑很高兴。

你这部文集定名为“行成于思”很有意思，与前一本介绍你的书《谋事在人》一样颇有些哲理。用这样一个书名是基于什么考虑呢？

王志纲（以下简称王）：“行成于思”出自唐·韩愈的《进学解》，曰：“业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随。”讲要想做成事必须善于思考。经常有人问我为什么做什么都比较成功，我认为恐怕与我爱想问题的毛病有关。

当记者那十来年，正碰上邓小平改革开放的年代，社会巨变，面临诸多新问题，迫使我去思考，而且是超强度的思考，从而强化了我的思维能力，为我日后从事头脑产业奠定了基础。从这些文章中不难看出我的思想轨迹，希望对读者有所裨益。

编：通读了这部书稿，我觉得各种文体的文章几乎涵盖了邓小平改革开放时代主要的热点问题，透过这些文章，不仅从中看到了“王志纲眼里的中国”，更看到王志纲式的观察思维方式，因此我想就有关这些文章的台前幕后，及你本人的思想

历程提一些问题，我想这也许是读者想了解的。

古人说：“风声雨声读书声，声声入耳；家事国事天下事，事事关心。”这代表了一种知识分子的状况。在大家的印象中，你是一个关心国事天下事的记者，曾驰骋南北纵论天下。但自从前年有关写你的策划生涯的书《谋事在人》风行中国后，在许多人心目中，你现在可能是只问家事，不问国事，只顾策划赚钱而很少写文章了。那么，为什么你在策划业已经一帆风顺，忙得不亦乐乎的时候，推掉很多业务，花不少时间和精力出这样一本书呢？

王：这有几个原因，一是《谋事在人》这本书出来以后影响很大，除了正版发行的几十万，加上盗版书恐怕有上百万，而每一位买了书的读者又不仅自己看，还推荐给别人。其中很多读者不止看一遍，我遇到的一些读者甚至能整段地背诵，并随时带在身上翻阅。更有些读者把这本书作为生日礼物送给自己朋友。同时我收到了大量的读者来信，他们不满足于一本粗线条的书，非常想了解我这十多年的思想轨迹，具体说就是想读到我过去写的书，可惜已出的五本书现在手里都没有了，很难满足这些读者的要求。所以最初的出发点就是应读者之邀，出版一个集子。

还有，《谋事在人》这本书之所以那样畅销，首先得感谢谭启泰先生。没有他那传神的文字和洞烛入微的剖析，是很难有一本描写普通人经历的书得到读者如此欢迎的。遗憾的是启泰先生已不幸英年早逝，而我前些年不少文章最早是经他编辑发表的，现在出版这部书，也是我对启泰先生无尽哀思的一种寄托吧！

另一方面，我认为我所做的一切只是个实践的过程，但作为知识分子我更看重的是把一种精神财富献给社会。有一种

“穷则独善其身，达则兼济天下”的心理。那么文章和书是一种最直接的精神产物，不可独享、独藏，而应变成大众共享的东西，才能对社会有所作用，同时使自己的生命得到释放。所以，作为我生命的主旋律，我想应该保证每年都有一本书，现在既然社会需求甚殷，不妨趁此时，从我当记者十来年和这两年搞策划的200万文字中，精选出自己不觉脸红的30万字，奉献给读者。

希望读者能从这本书的字里行间，从另外的角度，去评、去分析、去探讨、去研究一个真诚的中国知识分子，他的心灵轨迹和一个所谓的策划家，经历的从偶然到必然的转变和发展过程。同时，从另一种视野，了解我们中国人是如何从改革开放的邓小平时代，这个时空隧道走过来的。

至于，有关我禁不住金钱的诱惑，一门心思下海捞钱的说法，可能解释起来会越描越黑。有时连我自己也感到奇怪，从骨子里我一直认为自己是一个当记者的最好材料。当初从事新闻有一个简单的追求，就是像西方的一些名记者那样，当专栏作家。用自己独立的观察和思想来影响并推动历史。但走了一段后，好像走不通了。于是命运开了一个大玩笑，40岁的时候我正式离开了新闻界，走上了一条所谓策划之路。另一种靠思想吃饭之路。

中国有句古话，叫做殊途同归。走上策划这条路，相对于记者舞文弄墨，似乎是一条新路，其实都是靠思想攀登，只是表现方式不同而已。亦是说，在人生道路上，原来我是从南坡往上攀，现在改成攀北坡，原来走陆路，现在改为走水路。作为一种文化的追求，就是读万卷书行万里路，这个目标根本没变。

中国的文化人，中国的知识分子，历来就强调一种自尊、

自立、自强。君不见唐代“李白斗酒诗百篇，长安市上酒家眠，天子呼来不上船，自称臣是酒中仙”成了千古佳话，被很多文化人借以表达文化人的一种高大、自傲和鄙视一切的心态。但恰恰相反，当时李白的心态是屡仕不中，最后，好不容易经别人举荐，被唐玄宗所欣赏，却发现自己只是一个玩物，是别人用来粉饰太平、装饰生活的，抱负和愿望根本不可能实现，只能是“斗酒诗百篇”。一直到安史之乱，又投到永王李璘的幕下，也是心存幻想，要实现自己的抱负，最后反而被流放夜郎，行至半路，突然皇帝新的赦令下来，遇赦还乡途中才大彻大悟。“朝辞白帝彩云间，千里江陵一日还，两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山。”那种解脱后的轻松心境，被这首诗表现得淋漓尽致。在历史上，知识分子往往只能依附于其他阶层，因而没有自主性。

而今这个时代，正处于一个重大的转型期，给我们提供了一个非常广阔的天地和尝试的机会。前面一条路走不通，总不能停下来自暴自弃。有没有第二条路呢？我认为有的，能不能通过我自身的实践为知识分子走出一条路来。在命运的推拥下，我走上了策划之路，新闻界把我这种选择称为第三条路，即不走红道也不走黄道，一条不亚于权力、金钱的第三条路。如果这条路走得通，对很多知识分子意义都是非同一般的。

我把知识分子下海分为三个阶段，第一个阶段是下浅海，80年代初当计划经济开始松动的时候，在计划经济边缘出现了一些裂痕，开始有水进来，比如说市场经济。这时候下海的多是一些本来就是体制外的人，大多是无业人员、农民甚至劳改释放犯，也混杂了一些被排斥在主流社会边缘的知识分子。他们由于生存所迫，也成为个体户，练摊做小生意，倒买卖。这是一种很尴尬的事。讲吃苦他们比不上进城农民，讲打架他

们干不过劳改释放犯。有的搞得狼狈不堪，连自信心都没有了。

第二个阶段从80年代中到80年代末，这时候商品的大潮已经涨到肚脐眼儿了。这时候一些好冲动的知识分子跳入海中，由于水还是不够深，一个猛子扎下去头碰到海底，碰了几个包，啃了一嘴泥，鱼没捞到，只捞到了一些小虾，有些人呛了几口水就开始往岸上爬。

一直到邓小平南巡，商品经济的大潮终于形成了一种撼天之势。党的十四大已经决定中国走上市场经济的不归路，不仅体制外的市场之海要漫延，要越过一切，就连体制内也由陆地变成海。所以必须转向，必须主动对接，由陆上行车改为水中行船。这是一个大的客观环境和背景，也不可避免地影响了我，一个实事求是的人应该顺应潮流。在这种情况下，我不知不觉进入了商海，但严格地说我当时的目的是不明确的。在1992年以前我一直是一个虔诚的无冕之王，当时我只知道埋头写稿，连做梦都想不到有一天我会下海。但这次因为种种原因我也一个猛子扎到海里，并不是为了成为亿万富翁，当时只不过是为了寻找一种松绑的机制。下到海里“可上九天揽月，可下五洋捉鳖”，当时我给自己的定位是三个独立：独立制片人、独立策划人、独立撰稿人。本想，爬格子是我的老本行，走出体制，可以更自由地写文章，但是光舞文弄墨、咬文嚼字养活不了家小，家里有一对双胞胎，要吃饭。怎么办？就必须当策划人，通过策划挣点钱来维持生存。除此之外，还有剩余的潜力和兴趣，那就再搞搞电视。没想到两三年走下来之后，被命运所推拥，不知不觉地做了专业策划人，而且坐在策划公司老板这个位子上。这是不以人的意志为转移的。客观上，处于巨大转变的中国，呼唤这样一种产业的诞生，但传统

体制不能满足这种需求，我们的社科院、我们的研究所和大学中经济学家的东西企业接受不了，这种情况就好像是，“一边捆着草，一边饿着牛”，时代呼唤这样一种利器，但是这种利器在哪里？于是，命运对我开了一个玩笑：床底下抓出个黎元洪。武昌起义突然宣布革命成功了，回头一看全是当兵的出身，没有一个能撑起台面，总得请个有头有脸的人出面。突然发现床底下有个人在发抖，正是督统黎元洪，他原以为是革命的对象，吓得钻进床底，像鸵鸟似的，没想到大家跑来说：革命成功了，请你来做大总统，他一下子成了领头羊。我和他一样，从企业的谋士，成了策划业的领头羊。我扮演这个角色是由于很多因素造成的。第一是天时，整个中国处于市场经济的大转型，呼唤策划这种产业，但是没有这种产业怎么办？只能在这个过渡时期中，寻找具有这种亮点、有号召力、有说服力的人，命运之神发现了一个王志纲。除此之外，还有地利、人和。广东由于转型比较快，对市场经济提出的许多问题最有发言权。长期生活在广东这块中国市场经济的热土上，作为一个前线冲杀的记者不可避免地要扮演和客串一种传道、授业、解惑的角色。在这个过程中，我无意中发现和开发了这种特异功能。加上自己不甘寂寞的性格及比较丰富的阅历和活跃的、发散型的思维方式，从而在这个过程中客串了许多成功的案例，通过这些策划更确立了自己的自信。我深信通过策划不仅能养活家小，还能闯出一条自立、自强的道路。可我没想到，当我一走出来，就被往前推，不以你的意志为转移，既然你挂出牌子来，市场就向你集中，忙不过来就逼得你把个人行为变为团体行为、企业行为，从个人追求变为群体的追求，从而产生一种使命感，创建一种策划产业。

可能有人认为我是捞钱去了，我觉得“捞钱”是没有什么

罪恶可言的，但对于我来说它只能是一种手段，而不是目的。因而我给工作室的定位，既是公司又不是公司。为什么呢？因为必须是公司才能获取经济效益、才能维持工作室运转，保证事业向前进。但又不能完全是公司，纯粹的公司就要唯利是图，什么赚钱干什么，如果这样我就不需要搞策划了，也许做生意搞房地产更赚钱。公司必须受利益机制的驱使，但这又违背了我的使命感，同时我还要考虑社会效益和个人的兴趣爱好。所以我讲，我这一辈子是发不了大财，但又不缺钱花。一心发财我就走偏了，不缺钱花，是因为我对自己充满了自信，市场经济完全可以给知识分子落实政策。

当时有些人认为我离开新华社这块牌子就会完蛋了，没想到居然两年时间就迅速站立起来，树起了自己的品牌。于是有些人回过头来问我是否出来时就做好了准备，我说恰恰错了。宏观上、大趋势上我充满自信，但微观上我心里一点数都没有，我只是想，作为知识分子中优秀的一员，如果连我下海都会被淹死，都养活不了自己，那就没救了，中国的知识分子也就没救了；知识分子没救了，中国也就没救了；中国都没救了，我王志纲被淹死还有什么关系。基于这种反推理，我才义无反顾，而不是缩头缩尾。在社会上的推拥下，经过我自身的努力，走到今天这种状态。

总之，今日出书，是出于一种交待，不仅是对社会的一种交待，也是对自己生命历程的一种交待。因为，作为一个骨子里仍是文化人的人，出书，永远是一件非常崇高而又神圣的事！

编：从你的文章中看出你对市场经济的问题提得比较早，旗帜比较鲜明，较早地总结出，广东经济的发展是摆脱计划经济束缚，发展市场经济。你对这一问题很敏感，反复作这个文

章。写出的一些东西越往后看越对头。你怎么会有这种预见呢？

王：在几年前出版的一本书中，我曾这样写道：“历史，常常是在悲剧和喜剧交替出现中前进的。中国这个最早发明了（货殖）（即经商）的国度，竟因商品经济的不发达而长期陷于贫困落后。经过一位走过长征路，又谙于现代世界政治经济的老人指点，市场经济大张旗鼓地搞了起来。”

其实早在70年代末，80年代初，中国确立了改革开放方针时，在这位老人的心中也许已朦胧地意识到，中国迟早要走市场经济之路。整个80年代，改革开放先行一步的广东人，已率先体验到了隆隆滚来的商涛市潮，以及那令人手足无措的、撼天动地的啸声和冲击力，同时，享受到了提早赶海的收获和喜悦。出于一个记者的敏感，我开始捕捉记录人们当时的活动和心态。同时，也得益于我的经济理论和知识。当我把纷繁的感性认识提升为理性认识时，我越来越明显地感到市场经济的无穷威力。因此，在这一段时间我的报道和文章一直以这个观点为主线，并在当时推出一本对话集《走向市场经济的中国》。这不仅是预见，更要有一种勇气。

如同我前边已说过的，我这个人，做人行文不喜奉迎。有道是无私才能无畏，无畏则用不着奉迎。不奉迎者若又能有一套较为科学的观察问题的方法，那他离真理的距离就会近得多。要说我有什么经验之谈，我想诀窍就是这个，说白了，老话一句：做事先做人。

编：在你探索中国命运的过程中，广东是一个重要的出发点，同时也是你很常用的一个参照系，当谈论外部世界时广东往往成为你参照的一个坐标。你不断地走出广东又走入广东，在这里留下了你新闻生命中最多笔墨。现在你的事业已遍及全

国，你已走出广东，回眸昨天，广东对你有何意义？广东在中国这个坐标系中的位置是什么？

王：如果我是一艘船，广东就是我经常停泊的一个码头。正因为如此，我这艘船可以轻易地离它而去，又可以很容易地靠泊它。因为它是一个码头，所以我对广东没有归属感，只有登陆感、靠岸感。我同广东是一种若即若离的感觉，有时候是很难谈清楚的，但是我感激命运的安排。由于主观上，我总想搏击风口浪尖，有所作为，那么，就像筛米一样，在社会的筛选中，我这种米必然会靠向一边，走到风口浪尖上来。这个风口浪尖，80年代就是广东，改革开放的前沿。生活中常有人问我，如果你不到广东奥运会会不会改写？我说命运可能不同，但成就绝不会低于广东。在内蒙我也可能照样干出一番事业来。当时我曾排列一系列的任务。其中要写一本书，已跑了三个月，做了大量的准备，书名都想好了，就是《走上这高高的兴安岭》。写中华民族生成史的。百步之内必有芳草，只要是颗种子扔在哪里都会发芽。在内蒙我可能长成一棵松树，而在广东我可能成为一棵红棉。

总的来说广东的这十几年令我今生无悔。

第一，我可以立足广东写中国。虽然我坐在广东，但每年都全中国跑。通过了解中国，回过头来看广东，站在广东回过头再看中国。由此获得一种宏观的超常的观察问题的视野。由于当时广东所扮演的特殊角色，使我的这种判断方式和辨别方式有了一种客观的参照系，这是我的作品每年能搅起一两次全国性的风潮的重要原因。

第二，新华社提供的特殊背景，使我的理论根底发挥了作用，使我获得了一套指挥我打仗的方法和理论。比如，我们在采写《中国走势采访录》时，使用的三者采访法（分别采访记

者、学者、领导者)，和东西南北大抽样的调研方法。这种全国性的体裁写一本书都写不完，而我们仅以一万字就写出来了，这得益于一种特殊的方法。从空间上，东、西、南、北大抽样，因为此时的中国已形成了一种多元化的格局，仅记录哪一家都是不够的。用这种方法，别人认为是老虎吃天无从下口的问题，我们却能容易地找到切入点。在短时间内调查得比较全面和深入。

第三，在改造客观世界的同时改造自己的主观世界。广东一直是新思潮的登陆点和发源地，所以，我到广东经历了一个否定之否定的过程。刚从北方到广东时，作为年轻人，青春做赋、激扬文字，对新生活非常敏感和向往，我比一般人更看好广东，更赞美广东的这种新生命和新生活，能宽容地对待外界带给广东的一些污泥浊水。这体现了一种不保守的年轻人对未来的一种看法。但这时我对广东的概括，仍是把广东这种鲜活的东西放在旧框子里来概括的，没有逃离旧框子的痕迹。但经过短短的两三年后当我融入广东，理解了广东之后，我就站得更高了一层，对有些方面，我同流而不合污。我同广东交上了朋友，打成了一片。但我并没有因此屁股坐在广东，还是坐在中国，这是我引以为自豪的事情。我坐在广东，了解广东，但却是把广东放在全国的角度去看待。因此，方能挥洒自如，臧否从容。当觉得广东有问题时该说就说，该讲得讲。写广东的许多文章都是在这种大前提下写成的。而这些作为区域性的文章，能在全国引起震动和冲击，说明把握住了整个中国的神经点和脉搏。不是我的文章写得怎么好，而在于它同社会的发展同频合拍。我的写作过程是从对一种单纯的新鲜事物的看好，到冷静地、条分缕析的思考，最后，把它升华到中国未来命运的大趋势、大方向上来看广东。经过了这样一个否定之否定的