



王志纲
战略思想库

城

变

王志纲 著
工作室

一个中国传统城市的
 细胞再造

人 民 出 版 社



王志纲
战略思想库

26

城

变

王志纲 著
工作室

一个中国传统城市的
细胞再造

人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

城变——一个中国传统城市的细胞再造/王志纲工作室 著.

—北京: 人民出版社, 2007. 3

(王志纲战略思想库 王志纲 主编)

ISBN 978 - 7 - 01 - 006064 - 4

I. 城... II. 王... III. 城市经济—经济发展—研究—中国 IV. F299. 277. 11

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 013006 号

书 名: 城变——一个中国传统城市的细胞再造

作 者: 王志纲工作室

特约编辑: 李 宁

责任编辑: 刘一冰

书 号: ISBN 978 - 7 - 01 - 006064 - 4

出版发行: 人民出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: [http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 14. 75

字 数: 220 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版

印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 32. 00 元

版权所有, 翻版必究

总 序

2006年岁末，当我结束了大三峡旅游战略的考察之旅，风尘仆仆抵京城的时候，这套《王志纲战略思想库》的初稿已放到我的案头，十本书，二十年。

这套文库，不仅从特殊的视角记载了我们国家天翻地覆的二十年风云史，也是我个人脱胎换骨，从一个人到一个团队，知行合一、与时俱进的精神结晶；同时也是解读时代，研究转型之中的中国最鲜活的读本。

回首这二十多年的社会变迁，知识分子下海，可以说是这段风起云涌、潮涨潮落的岁月中情节最为精彩、最富有戏剧性、也最耐人寻味的时代乐章。市场经济在彻底改变了中国文人几千年宿命的同时，却又提出了巨大的时代悖论。当无数昨天还坚守着自己精神家园的知识分子们受时代的感召，义无反顾地扎进市场经济大潮中时，首先要面对的就是生存问题，要生存首先要学会与“狼”共舞，既在市场中兑现知识、智慧的价值，而又不被“狼”群所同化。这是一个巨大的挑战。

那么，知识分子到底有没有可能走出一条既财智双赢而又不扭曲自身人格的道路呢？

这套文库真实地记录了我作为其中的一员，在时代洗礼和市场历练中的苦苦追寻和长久探索。从下海的第一天起，我就试图探寻和破解知识分子的市场化生存之道，在几乎无时无刻不与市场的力量博弈、与商人过招、与政府官员对话之时，我始终在思考和求证着这个命题。

尽管当时这看起来似乎有点堂吉珂德式的自不量力，但我们坚持了，而且走出来了。总结这二十年来极富传奇色彩的历程，我越来越感觉到，这条路不仅有，而且有着广阔的空间。

这套文库正是从不同侧面完整地反映了我和我的团队作为一个中国本土战略策划机构的成长经历，生动展示出全球化竞争浪潮中东方智慧的运用之道。透过改革开放二十多年来，人们对于智力行业在认识上所经历的一次次洗礼，显现出中国顾问咨询业的发展脉络。

创建有中国特色的战略思想库，一直是我们始终不渝的追求。自1996年以来的十年间，我们已有十几本著作出版，把每一阶段的收获和心得无偿地奉献给社会。也许正是这种“只问耕耘，不问收获”的精神，也许正是对于团队“既是公司，也不是公司”的独特定位，才使我们一不小心蹚出了一条具有中国特色的战略咨询新路，找到了更符合中国国情、更经得起实践考验的东方策划和东方哲学的奥妙与神韵。可喜的是，这种奥妙和神韵不但已被许多企业家所接受，使他们获得了巨大的物质财富，而且我们也得到了社会和市场的高度认可。无论是从冰天雪地的黑河到四季如夏的三亚，还是从巫山云雨的三峡到十里洋场的上海，都有热心的企业老板和政府官员拿出工作室的著作让我签名。最令我惊喜的还是，许多人的命运因此而改变，地方经济的发展思路因此而得到提升。同时，无数的读者也强烈地渴望我们能尽早出版一套完整的文库，把我和工作室这二十年来的探索进行一次系统的梳理和总结。

当国内众多的出版社纷纷找上门来时，我选择了与国内最权威的人民出版社合作。在北京的一次工作场合，人民出版社的黄书元社长曾当面向我表达了对这套文库的重视。我也不无调侃地回应道：一个既非政要，也非显贵的草根之人，竟也能获此殊荣，这真是“萧瑟秋风今又是，换了人间”。而这一切的背后正是思想的力量在起作用。

文章千古事，得失寸心知。文库的出版作为一项浩大的文化工程，要无愧于时代和读者的厚望。因此我们秉承对历史高度负责的态度，从过去的十几本著作中精心挑选了最具代表性的七本，经过重新编辑再次奉献给读者，另加入最近撰写的三部新作，共合成十本，取功德圆满之意。我们的宗旨就是要使这套文库既尊重历史的原貌，又富有时代的气息。不但使读者能完整地看到王志纲从一个媒体人到一个策划人的人生轨迹和心路历程，重温那段激情燃烧的岁月与那个金戈铁马的时代；而且还能全面了解一个中国本土战略策划机构的理论探索、哲学思考和在实践中所展现出来的东方智慧。

《谋事在人》作为第一本浓缩我个人人生经历和策划实录的著作，1996年刚一问世就不胫而走，成为当年最火爆的畅销书之一，以至于我在美国看到只要有华文书店的地方就有《谋事在人》。甚至直到今天，我在各地做项目的时候，还能遇到好多人把珍藏已久的这本书拿出来请我签名。这次的再版除了是应广大读者的强烈要求外，我还要谨以此书献给作者谭启泰先生，以告慰他英年早逝的在天之灵。

谭启泰先生是复旦大学新闻系的高才生，是当年在上海滩与余秋雨先生齐名的大才子。作为名噪一时的《南风窗》杂志的主要创办人，谭先生同我因约稿而相识，因切磋而相知，因相知而萌生了写作《谋事在人》一书的冲动和激情。后来的事实证明，《谋事在人》作为启泰先生生命的绝响，不愧为大师手笔。

《谋事在人》的社会影响力远远超过了同时期写明星的任何一本畅销书。它的风行不仅将我推到了“中国策划家”的地位，更给中国的策划市场大大添了一把火。面对市场的巨大需求以及各地、各界大众的渴望和盛情邀请，终于有了我在1997年岁末的中国巡回演讲之行，随之也就有了《策划旋风》的诞生。

《策划旋风》全景式地记录了我在1997年岁末短短半月中在广州、南京、天津、上海、杭州等几大城市进行的旋风般巡回演讲的实况。其价值和意义就在于，对当时我所开创的对话式演讲风格进行了实录性的展示。演讲中最具特色、大胆且具轰动效应的部分是现场的有问必答。坚持真实性第一，《策划旋风》还是保持了原貌。这次再版又加入了最

近一年来我在全国各地一些重大场合的演讲内容，使之更加富有时代气息，也更加具有启发意义。

树有根、水有源，人的所作所为是有渊源的。《行成于思》是我在新华社当记者的十年间所撰写的重大文章的一次结集。那十年，正赶上邓小平改革开放的时代，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。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，不仅可以重温那个风起云涌的时代，还可以清晰地看出我的思想轨迹和观察思维方式，希望对读者有所裨益。

知易行难。中国知识分子最大的弱点就是在形而上时是巨人，在形而下时却是侏儒。工作室在广东华南板块之战中成功地解决了这个问题，这一战例和反思结集于《大盘时代》一书，今天一并纳入文库推出。

这场后来被载入中国房地产教科书的经典大会战，不仅吹响了中国地产走向大盘时代的号角，其对中国房地产发展走势、乃至对于中国城市化进程的影响和意义，已经远远超越出了广州、广东而波及全国。同时，也使沉闷多年的广州地产再一次成为全国瞩目的焦点，预示着中国地产开发从此走进了战略时代。

财智时代，是我对知识经济在中国的独特解读。通过阅读《财智时代》这本书，读者能在对昨天的回顾和对明天的展望中，透视历史发展的脉络，从而对财智时代的理解会更为深刻。

《城市中国》是我们对中国城市化的感悟和总结。

一个成功的实践胜过一千打纲领。今天，当城市经营还是一个理论问题，甚至还是一个争论不休的时尚话题的时候，长期潜行于市场经济深海之中的工作室，已经在这个几乎是包罗万象的领域奋力耕耘了5年的时间。《城市中国》就是工作室这5年来实践的一次毫无保留的总结和告白。

独立之人格，自由之思想。我作为一个知识分子尽管已走出体制外，但我却始终保持着相对超然和独立的立场。这种既不属于甲方也不同于乙方的立场和观点，使我具备了与“狼”共舞、同流而不合污的

观察便利，由此便产生了《丙方的观点》一书。

读者将会在《丙方的观点》中看到我对企业家、商帮、文人等诸多社会群体和社会现象的解剖与针砭、观察与思考。

《找魂》作为工作室的第一本战略性著作，融会了我们这个团队十年的理论探索和实践经历。但也绝不只是一部中国本土战略策划机构的创业史，更重要的还是想告诉国人，当我们在海纳百川的时候，千万不能丢了自己的本，不能把中国博大精深的哲学、智慧和文化丢在脑后，只有根植在中国的大地上，只有对整个东方文化的神韵、哲学有相当的理解和体验，并辅之以西方的经验和理论，我们才能有取之不尽、用之不竭的力量，才能更有效地解决社会经济发展中的诸多疑难杂症。

三年前，工作室曾有幸参与了大成都城市战略的制定，后来的岁月中又介入了成都所属的十几个区县发展模式的探索，得以亲身参与并目睹了大成都如何破蛹化蝶的每一个细节。《城变》这一崭新的著作，就是对这个过程详尽而全景式的展现。它所和盘托出的，是中国一个传统城市在经历了惊世之变后所揭示出的社会经济学意义。

图像可以到达语言无法到达的地方，思想可以到达时空无法到达的地方。这套文库还有一个十分值得推荐的观点，就是《财智论语》这本新作。它以图文并茂的形式，浓缩了我二十年来的思想精华。无论是格言妙语、轶闻趣事，还是地域解读、人生感悟，都短小精悍、喜闻乐见。它正如一碗由无数黄豆磨成的豆浆，经过一番去粗取精、去伪存真的加工过程，细细品来一定别有一番滋味。

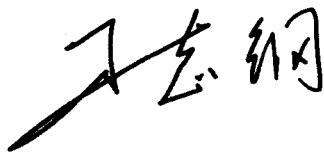
二十年的积淀，终于迎来了这套文库的付梓。当我把这些思想成果结集成这十本书，毫无保留地奉献给社会时，心里感到了一种莫大的欣慰。

很久以来，我就把工作室定位为创立具有中国特色的战略思想库。所以我们更注重在理论、思想和文化上的积累，常常去做一些别人不愿意做或是没有先例可循的事业。因此，我们总是要求自己做一个“自选动作”的创造者，当这个“自选动作”创造出来以后，就会把它毫无保留地传递给社会，去“唤起工农千百万”。看起来这似乎是一种很矛盾的选择，这不是犯了“教会徒弟，饿死师傅”的大忌了吗？我的

解释是，这叫做“教会徒弟，饿瘪师傅”。只有肚子随时处于饥饿状态，才会去觅食，才会去努力，才会去奋斗。天道酬勤，因此我们常常有幸能沉淀下一些东西，能够不断地有精神产品和精神成果奉献给社会。

我一直强调“我们既是公司，也不是公司”，我们之所以敢于去实现创立具有中国特色的战略思想库这样一个梦想，也是基于对身处的这个时代的感悟和认识。当这个伟大的时代相对平静下来的时候，真正的价值还是体现在文化上，将会有大量的东西供后人消化和整理。尽管我们正处于一个喧嚣的时代，但喧嚣过后的三五十年内，我预感到，中国很可能真正出现一批巨匠和大师。他们为什么能成为巨匠和大师呢？正是因为有我们这样一批探索者，留下了很多素材、气氛和环境，使他们有取之不尽、用之不竭的资源。所以从这点讲，可能我们只是一批探路者、一批过渡性的人，但我们充分燃烧了自己，实现了自己的人生价值。

借这套文库即将付梓之际，写下这些话，愿与广大读者共勉。



二〇〇七年元月

序 言

21 世纪，是城市的世纪，是城市大变革的世纪。

人类正处在一个急剧变革的时代。进入 21 世纪，随着全球城市化进程的加速，城市日益成为人类经济和社会生活的主体，城市的功能和形态正在发生着重大变化——全球化背景下的“城变”已成为城市发展的主旋律。有些城市由于率先实现理念创新和战略变革，主动融入全球化，正在逐步发展成为富有竞争力的区域性或全球性的国际城市；而那些后知后觉、故步自封的城市，不管曾经多么辉煌，都难免在全球化浪潮中被边缘化，甚至出现发展停滞和衰落之相。这种城市格局大洗牌，正在演绎着 21 世纪最为激动人心的“城变”。

即使有天才的想象力，又有谁能想象，当中国城市化的天幕轰然拉开，在这数千年一遇的历史变迁中，神州大地将上演多少沧海桑田、风云际会的翻腾与震荡？又有谁能想象，当中国要用几十年的时间走完西方上百年的城市化进程时，将会有多少风险与挑战、多少世纪之谜等待着世人去破解？

中国的城市化发展十分迅猛，城市的变革正在加速，不同的城市各有各的发展模式和变革之道，可谓“八仙过海，各显其能”，“乱花渐

欲迷人眼”。当然，我们也必须清醒地看到，在中国通往城市化国家的道路上，与其说是洒满了鲜花和阳光，毋宁说是面临着无数的难题与陷阱。比如城市同质化的问题，城市定位不当的问题，仅仅满足于城市形象的包装而缺乏产业动力的问题，片面强调工业化、追求 GDP 的问题，政府主观意志的盲目性的问题，开发与保护水火不容的问题等，将继续困扰着在生存与发展中处于两难境地的人们。

中国作为世界上人口最多的发展中国家，正在经历着人类历史上前所未有的城市化浪潮。中国的城市化既会遵循发达国家城市化的一般规律，也会体现出鲜明的中国特色。由于时代不同、国情不同，中国的城市化不可能完全照搬发达国家的发展模式，必须走出一条有中国特色的城市化之路，我们或可称之为“中国方式”。这不仅仅需要国际化的视野，更需要来自本土的原创精神和切实行动。中国的大国崛起之路，就是中国的城市逐步融入全球化并最终深刻影响全球的伟大历史过程。

由于中国幅员辽阔，不同地区之间的经济社会发展水平相差悬殊。改革开放近三十年来，东部沿海地区的城市凭借对外开放区位之便利与区域倾斜政策之优势，经济率先起飞，已经取得了超常规和跨越式的发展。从“珠三角”到“长三角”，再到环渤海，这种外资驱动型、投资拉动型和工业园区主导型的外源式经济发展模式，主导了近三十年的中国经济发展，创造了闻名世界的“中国奇迹”。

然而，进入 21 世纪的中国，正面临前所未有的巨大挑战。内忧外患迫使中国经济和社会发展必须实现战略转型。落实科学发展观，构建和谐社会，已成为中国发展之要务。这就意味着，在中国广大的中西部地区，尤其在最为落后的西部地区，必须面对现实，探索符合自身实际的“西部方式”，而不是盲目照搬东部地区城市昨天的发展模式。

正是在这样的历史背景之下，我们无惊喜地发现：成都正在探索的城市发展模式“很中国、很西部、很成都”。

几年来，成都最令人惊叹的变化不仅是传统意义上的 598 平方公里的中心城区的新貌，也不仅是各种城市竞争力排行榜上座次的提升，而是大成都九区、四市、六县 1.24 万平方公里的整体崛起。自成都 2003 年提出“打造西部综合实力最强、人居环境最优、创业环境最佳的特

大型现代化中心城市”的奋斗目标以来，各级区县政府也随之全体总动员，纷纷从战略上开始重新思考自身的发展定位和核心竞争力，到处是一派奋发向上的气息和景象。

“一个成功的实践胜过一千打纲领”。进入新世纪，特别是2003年以来，成都所推行的城市发展战略，已经取得了令人瞩目的“城变”，成都正在成为中国式城市化的最佳解读方式和最佳实验田。从此种意义上来说，成都所探索的城市变革之路，我们或可称之为“成都方式”。

2003年以来，我们作为一个民间战略咨询策划机构，有幸参与了成都的这场“城变”，不仅完成了“大成都发展战略策划”，也深度介入了成都市多个区县的战略策划和专项策划（旅游产业、文化产业、新城区开发、旧城片区改造等）。我们的足迹遍及成都的第一圈层、第二圈层和第三圈层，既有锦江区、青羊区等腾笼换鸟、日新月异的都市中心区，也有双流县、龙泉驿区等正在脱胎换骨、迅速发展的近郊区县，更有蒲江县、新津县等仍是一派田园风光但正在谋求突破的远郊农业大县。它们所折射出的，不仅是一个西部都市重振雄风的速写，也是一个典型的中国传统城市内部细胞再造的真实聚焦。

浓缩我们最近几年在成都所亲身经历的“城变”之感受，融合十多年来在全国各地为众多的城市提供战略咨询之心得，我们编著了此书。我们希望此书不是就成都论成都，而是通过成都的案例来启示和思辨新时期中国城市发展的新理念、新模式。我们相信，进入新的历史转型期的中国，诸如成都这样城市的“城变”，不仅是中西部地区城市发展的重要借鉴，对于那些同样需要转型的东部发达地区的城市来说，也有启发意义。我们认为，像成都这样的中国传统城市的细胞再造，是最能代表“中国方式”的。

开卷有益。透过此书，希望你能看到中国特色的城市运营之道；看到如何寻找城市的“魂”；看到如何梳理城市的各种产业要素，从而制定出富有远见的城市发展战略；看到如何通过高举高打的城市营销，拉动城市产业发展和城市建设的突破；看到如何打造软实力，彰显城市魅力，强化城市核心竞争力；看到如何以田园都市的理念建设新农村，推进城乡统筹和城乡一体化；看到如何腾笼换鸟、退二进三，推动产业园

区升级，保护老城开发新城等。作为一家之言，书中难免有不妥之处，但我们深信：带着泥土芬芳的真实案例具有一定的社会价值。

通过成都这样一个中国传统城市细胞再造之案例解析，我们应该思考的是：政府作为城市经营的主体，该如何牵住城市定位这个“牛鼻子”，制定出科学的城市发展战略，从而实现城市的超常规发展？学者在致力于城市理论研究时，该如何更贴近市场的现实，更好地结合实际，更富有创新意识？企业家该如何站在提升城市价值的社会高度，敏于发现变革中所蕴藏的巨大商机，在城市转型中寻找企业发展的航海图？而相关行业者，如规划设计、广告营销等机构，在城市大转折的机遇大潮中，该如何更有效地发挥专业所长，最大限度地为社会创造价值？

如果本书能在这些方面起到实际的影响作用，让更多的城市少走弯路，让更多的“城变”更加理性、更有远见，走出一条符合自身实际的可持续发展之路来，则是我们莫大的欣慰。

王志刚

二〇〇七年元月

目 录

总序

序言

引言 城市的远见

在中国广大的中西部地区，尤其是最为落后的西部地区，那些还做着“西部浦东”梦和“西部昆山”梦的城市，应当醒过来了。必须面对现实，脚踏实地，在“中国方式”中，探索符合自身实际的“西部模式”。正是在这样的历史背景之下，我们不无惊喜地发现：在中国，在西部地区，有一个雄心勃勃的城市，正在探索着一种“很中国，很西部”的城市发展模式，它，就是具有悠久历史与灿烂文化的传统城

市——成都。只要你是热爱生活的人，总会在某一瞬间一不小心被这座城市所俘虏。

千年未遇之变局 003

作为大国崛起的中国，最令人瞩目的，应当是其城市的崛起。中国的国家竞争力，尤其体现在城市的国际竞争力上。

在中国所发生的城市之巨变，同时也在改变着世界的文化格局。可以说，在人类的历史上，还没有哪一个国家曾经历过当今中国所经历的城市化大潮，这不仅是中国千年未遇之变局，也是人类城市发展史上千年未遇之变局。

发现成都 008

中国有句老话，叫做“天时不如地利，地利不如人和”，成都这几年的变化充分印证了这一朴素的道理。对于一个城市和区域来说，没有天时，不具备超常规发展的可能；没有地利，英雄无用武之处；但如果具备了天时、地利而没有人，也不会受到机会女神的青睐。

第一篇 战略决定成败

成都的故事充分说明，在 21 世纪城市中国整体崛起的大背景下，西部不是没有机会，反而是有着空前的机会，但只有看清时势的发展，才能找到全球化大背景下新的城市战略定位。成都这几年的巨变并不是空穴来风，一定是从某种意义上符合了时代发展规律，这种巨变预示着用全新的理念和思维方式打造城市竞争力的新时代的来临。

山雨欲来 016

经过慎重思考，成都市最终选择了一家从市场中走出来的策划机构。2003 年 6 月 20 日，成都市政府正式与王志纲工作室签订了《关于大成都城市发展与经营战略纲要》的委托协议，并且要求工作室在 30 天之内拿出研究成果。

千年古城 017

“中国第四城” 017

战略成都 023

中国经济“3+1”格局的战略平台，给了成都充分的信心和底气。成都在这个广阔的平台上对自身的城市发展模式进行了一次脱胎换骨式的再造。对于杭州、深圳这样的城市来说，无论它们如何发展，都只是所处城市群中的二线成员，而成都则很有可能执城市群之牛耳。于是，仿佛一夜之间，原本不起眼的西部二线城市成都被放到了一个国家的战略层面上。正是这种战略的高度，给成都未来的发展带来了巨大的张力。成都的历史使命不再是仅仅满足于作为西南区域的经济中心城市，成都应该最大限度地发挥自身的潜力与优势，真正成为中国东西部经济联动的主力二传手和主传动轴，成为中国西部的支点。

我是谁 023

成渝“双城记” 027

休闲：回避还是争锋 031

西部之心，魅力之都 035

成都之变 044

成都经过谋划——策划——规划——计划这样一系列连贯的战略制定和执行，发展的思路更加清晰，围绕着“西部之心，魅力成都”的战略核心，各项工作有条不紊。在短短三年时间内，成都发生了翻天覆地的变化，成为城市中国的一大亮点，成为中国新的城市发展模式的体现者，成为中国西部城市的领跑者，成为中国西部城市发展的一个奇迹，成为独一无二的魅力之城。

吸引力的提升 045

竞争力的提升 052

影响力的提升 055

第二篇 细胞再造之道

成都的蜕变有如细胞再造。它不仅有体现都市活力和繁荣的现代心脏，也有正在飞速发展和蜕变的县域空间；不仅有彰显城市力量的“钢筋铁骨”，也有一派原汁原味的古韵风情；不仅是正在脱胎换骨的老成都，更是城乡一体化下的新成都。

打造软实力 064

如果说硬实力是一国或一个城市对其内在存量资源的挖掘和利用的能力，那么软实力则首先体现为对外部世界的影响力，是以城市文化、生活环境、居民整体素质和休闲消费氛围为代表的城市软性竞争力的日益提升。因为，软实力是短期内难以复制的，而硬实力则相对容易复制，所以从某种意义上来说，软实力是比硬实力更为重要的核心竞争力。以文化力为核心体现的软实力将成为一个国家和一个城市参与国际竞争的恒久竞争力。成都是中国唯一一个两千年来从未改过名称的城市，而且也可能是中国历史文脉保存最完好的城市。传统文化对于成都来说，无疑是一座取之不尽、用之不竭的文化宝库，也是历史馈赠给成都打造软实力的绝佳优势资源。

什么是软实力 064

发现成都软实力 067

传承古蜀，演绎时尚 077

腾笼换鸟 091

中国有很多历史悠久的古城，北京的皇城根、西安的古城墙，都在静静地向世人诉说着每个城市曾经辉煌的历史。然而在现代元素充斥的城市里，传统与现代如何相融城市如何继承历史又演绎时尚，成为许多城市进行旧城改造时遇到的最大问题，也是古城升级中的焦点。