



王志纲工作室
(智纲智库)

编著

王志纲



找魂



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

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE



找魂

王志纲工作室
(智纲智库)
编著



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

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2015年·厦门

图书在版编目 (CIP) 数据

找魂 / 王志纲工作室 (智纲智库) 编著. — 厦门: 鹭江出版社, 2015.7
(智库是怎样炼成的: 王志纲工作室战略文集)

ISBN 978-7-5459-0907-4

I. ①找… II. ①王… III. ①企业战略—战略管理—
咨询—中国—文集 IV. ① F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 047932 号

ZHAO HUN

找魂

王志纲工作室 (智纲智库) 编著

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: 北京华联印刷有限公司

地 址: 北京经济技术开发区东环北路 3 号

邮政编码: 100176

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

插 页: 4

印 张: 12.25

字 数: 300 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5459-0907-4

定 价: 78.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

序

我是谁？我从哪里来？明天将向哪里去？

这一哈姆雷特式的命题，从没见过能像今天这样，以如此大的魔力困惑着国人。放眼今日之神州，大至一个区域和城市，中至一个行业和企业，小至芸芸众生，不论你是否情愿，是否理解，是否承认，只要你想少走弯路，你都必须科学、准确地对此做出回答。按照西方的说法，即所谓的战略定位，而我称之为“找魂”。

“找魂”，这本是一个十分中国的概念，没想到竟然在西方的英文中找到了精准的对应词——soul capture。东西方在文化、哲学上的差异是如此之大，但竟能在同一命题上点中同一个“穴位”，真是“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。可见大道至简，人类对根本问题的认识最终都会殊途同归。

感谢历史给了我们这样一个机会。十年来，我和我的团队几乎每天都在为企业和政府“找魂”。面对一个个前所未有的、错综复杂的时代命题，我亦深深感到，在今天这样一个信息爆炸、机会频生而又扑朔迷离的时代，人们的认识往往会陷入迷途。正如一位西方哲人所说的：今天，人们在越来越小的问题上知道得越来越多，而在越来越大的问

题上却知道得越来越少。如何在大和小之间搭建平台和桥梁，搭建“变压器”，就是我所理解的“找魂”。

早在八年前，我曾打过这样一个比方：今天的中国就像一条穿越时空隧道的巨龙，龙头已经开始和全球一体化与信息时代的最前沿对接，龙身正在工业化的浪潮中翻腾，而龙尾还深深地扎在农业文明的泥土之中。巨龙翻身，三种文明同时交织转换，不知将给我们带来多少这个时代所特有的哥德巴赫猜想。

时至今日，我更感觉到这句话的意义和价值，更感觉到一个新的时代正在呼唤东方智慧和中国式战略的复兴。

为什么叫中国式战略？西方人看中国常常会犯盲人摸象的错误。当他们来到沿海中国时，会惊异于中国为什么还是发展中国家；当他们到西部中国时，又会为那里的贫瘠和荒凉而感到震惊。而那些言必称希腊的学者，当他们用西方的理论处理一些已经成型的领域时，的确能发挥作用，但如果是面对一个混沌不堪的局面和难题，那把来自西方的外科手术刀就难免弄巧成拙了。但这些难题总要有人去解决。既然西方没有现成的答案，现有的理论家们也解答不清楚，而社会又在急剧变化，成千上万的人急需寻找坐标、确定方位，于是乎，就成全了我们这支既无来头，也无标签，更无背景，却无时无刻不战斗在时代风口浪尖上的民间战略小分队。

有意思的是，十多年来，人们对本土咨询业的认识也经历了一个否定之否定的过程。忆往昔，当中国本土的咨询行业应运而生的时候，当社会和经济突然面临各种各样的困惑和迷茫，却又在传统的学科领域和行业分工里找不到解决之道的时候，人们自然会把目光投向民间，如同正规医院总是治不好各种新的病症，于是所谓的气功大师和江湖术士就会大行其道一般。但另一方面，又不排除民间确实存在着善于

解决疑难杂症的老中医。由此出现了一个有趣的现象，即在相当长的一段时间里，中国本土的咨询业良莠不分、泥沙俱下、金石不辨，以至于人们常常把炼丹士和化学家视为同类，混为一谈。幸好，长达十年的时间终于说明了这一切。

市场经济就像一把筛子，米往哪里走，糠往哪里去，最终都会各归其位。十年来，无论世人用什么样的眼光来评判工作室，也无论工作室曾经遇到什么样的风浪和挑战，有一点不变的是，我们始终如一地深深扎根于脚下的这片土地，始终与中国社会经济的前进步伐同频合拍。如同我们所秉承的“引领市场潮流，享受冲浪乐趣”一样，在一个个纷繁庞杂的命题面前，我们有幸一次次扮演了领航员和破冰船的角色。此外，我们在改造客观世界的同时，也改造了自己的主观世界。

我相信，在今天中国企业平均寿命不过几年的时代里，一个机构能在乱云飞渡的市场经济中走过十年，并且越走天地越宽，肯定有其必然性，有其生存哲学，必然是符合了某种具有普遍意义的规律。

十年磨一剑。借助这本书的出版，我们终于有机会把自身十年来的感悟和探索奉献给更多的读者。当这本书出现的时候，我希望它不只是一部中国本土战略策划机构的成长史，也不是某一个人和团队的宣传和标榜。更重要的是想告诉国人，在我们海纳百川的时候，千万不能丢了我们的本，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。

在今天这样一个千古未遇的大变迁时代，中国的和平崛起必然伴

随着文化和哲学的复兴。

六十多年前，毛泽东在延安整风时期发表了《改造我们的学习》的讲话。在这篇著名的演讲中，毛泽东号召全党从实际出发，反复强调马克思主义的普遍真理和中国的革命实际相结合。到了今天，我们似乎有必要重温这篇讲话的精髓。当国人经历了对西方理论和经验的敬畏、崇拜之后，我们还是要强调，我们不排除西方的东西，但也不能囫囵吞枣，更不能盲从，将中国本土的智慧和哲学贬得一钱不值，而是要古为今用、洋为中用、推陈出新。

人们常说，西医虽然擅长解决专业的问题，但不一定能治疗中国特殊环境中的疑难杂症；而中医的方法虽然有效，但缺乏系统的数据和专业理论支撑。我相信，从某种意义上讲，并非“中医”本身不科学，而是我们的认知还达不到那个层面，还没有深入进去做系统的研究和提炼，是“行”走到了“知”的前面。这其中一定潜藏着巨大的能量等待着我们去挖掘。

当然，本书不是一部理论著作，但它贯穿了一个团队的理论思考、哲学思考和在实践中所展现出来的东方智慧。

如果你是一个学者，它将是解读中国、研究中国的鲜活读本，将为你的研究提供理论与实践相结合的第一手素材；如果你是一个企业家，它将告诉你如何在风云变幻的市场浪涛中当好船长，把握好方向；如果你是一个城市和地区的领导人，它将使你体会到思路决定出路，如何在面对全局性的战略问题时做到庖丁解牛、游刃有余；如果你是一个追求成功的人，它也将使你从中发现该如何掌握自己命运的风帆。

中国有句老话：知易行难。回首二十年前，适逢中国改革开放那段激情燃烧的岁月，作为一名新华社记者，当我纵论风云之际，颇有

几分“铁肩担道义，妙手著文章”的快意，而由此培养的宏观意识一直使我获益匪浅。但在经历了市场经济的洗礼之后，方感过去浮在面上的肤浅和局限。令人欣慰的是，经过十年知行合一的历练，我们不仅为一个个城市、企业和项目找到了“魂”，也为自己找到了“魂”，走出了一条纵横官、产、学，打通学、术、道的中国式战略之路。

今天，当我和我的团队把长达十年的探索和感受奉献给社会的时候，我深深感到我们的路走对了。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李志纲' (Li Zhen), written in a cursive style.

2006年1月

目 录

序 //001

引 子 **一个不明飞行物的差异化生存** //001

第一编 **激情年代（1994—1998年）**

碧桂园：战略就是生存 //025

 策划手记：一切从那个夏天开始 //035

 工作室方法：大势把握，理念创新，策略设计，要素整合，

 操作监理 //037

’99 昆明世博会：战略就是预见 //039

 策划手记：思路决定出路 //052

 工作室方法：预见力、创新力、整合力 //053

国酒“茅台”和武夷山：战略就是定位 //055

 策划手记：文化酒的突破与遗憾 //062

 工作室方法：文化底蕴法则 //063

成长档案：把握自己命运的风帆 //064

第二编 大浪淘沙（1999—2001年）

奥园旋风：战略就是差异 //082

策划手记：四个案例与一个旋律 //093

工作室方法：自选动作法则 //094

成长档案：非同寻常的一年 //096

华南板块：战略就是颠覆 //113

策划手记：人生能有几回搏 //150

工作室方法：市场是做出来的 //151

成长档案：八论工作室 //153

第三编 与时俱进（2002—2003年）

金蛋计划：战略就是理念 //167

策划手记：谋子不如谋势 //182

工作室方法：建立自己的理论框架 //184

天津造城记：战略就是航海图 //186

策划手记：一个理论的诞生 //200

工作室方法：哑铃理论 //202

西安“市”变：战略就是聚焦 //205

策划手记：定位、定格局、定策略 //216

工作室方法：新“木桶理论” //217

西部雄心：战略就是找魂 //218

策划手记：关于“找魂” //236

工作室方法：“顺瓜摸藤”法则 //238

走进丽江：战略就是竞合 //240

策划手记：策划就是生活 //255

工作室方法：“三老”模式 //256

成长档案：论工作室十大关系 //257

第四编 **百川归海（2004—2005年）**

见证厦门：战略就是超越 //279

策划手记：高度、广度、深度 //293

工作室方法：知识的五个层次 //294

法门寺：战略就是破局 //296

策划手记：确立“游戏规则” //306

工作室方法：因时、因地、因人 //307

广佛地铁：战略就是突破 //308

策划手记：一次国际性交流的启示 //317

工作室方法：跳出项目做项目 //318

浙商之变：战略就是转折 //320

策划手记：中国特色的企业战略咨询 //332

工作室方法：企业发展阶段论 //335

呼伦贝尔：走向国家战略 //338

策划手记：不谋全局者不足以谋一域 //348

工作室方法：定位、定性、定量 //349

成长档案：战略为王 //351



引子

一个不明飞行物的差异化生存



“我们不是乙方，是丙方。”在奉客户为衣食父母的顾问咨询行业，敢说这话的恐怕除了王志纲找不到第二个人。

很多人知道王志纲，是从1996年那本风靡一时的《谋事在人》开始的。正是那本不过几百页的书，让“策划”这两个神奇的字眼不胫而走，点燃了无数知识青年的创业激情，也让国人意识到了头脑产业和智慧的巨大价值，王志纲一夜之间成了中国策划业的代表性人物。但随之而来的策划业的大起大落，亦使“王志纲”这三个字不断地被人们贴着上各种标签，有奉之为大师者，有质疑和批判者，有不置可否者，自然也不乏暗枪和冷箭。

那么，在一段风云岁月过后，十年后的今天，我们又该用怎样的笔墨来讲述王志纲和他的团队呢？也许一切主观上的评价都为时过早。在这个充满喧嚣和浮躁的年代里，我们常常会看到这样一幅热闹的景象：有人一不小心奇迹般地崛起，转瞬间又泡沫般地消失；有人昨天还是媒体大肆追捧的精英和偶像，转眼又作为时代的悲剧性人物，成为大众指责和奚落的对象；有人在偶然中成功，却又在必然中归于沉寂……这样的故事常常在我们身边上演，而王志纲和他的团队却似乎是一个例外。

十年来，王志纲和他的团队就像汪洋里的一条船，很多人以为王志纲的精彩已经成为过去，却又在不经意间发现这条船又一次浮出水面；当江湖盛传“王志纲已经销声匿迹”的时候，人们却又在风暴眼背后再一次看到他的身影。一次次地探底，一次次地冲上峰顶。也许更值得人们思索的是，为什么王志纲和他的团队每一次冲浪后，都拥

有一个更高层次的舞台？

王志纲早在下海之初就曾说过，他的生存压力并不大，金钱只是顺带的结果。究竟是什么力量赋予这个人和他的团队与众不同的生存能力？是因为幸运女神的一次次垂青才造就了所谓的王志纲现象，还是因为像某些人所说的那样，王志纲既善于策划别人，也善于策划自己？

或许有人更想知道，在民营企业的平均寿命不过两到三年的中国，为什么一个既没有任何官方背景，也没有任何特殊资源，甚至可以说是赤手空拳的知识分子和他的团队能够走到今天？

他们凭什么能够十年如一日地保持着卖方市场的江湖地位，乃至总是处于相对无竞争对手的状态？

这个人和他的团队到底是怎样的“丙方”呢？

丨激流后的拐弯丨

在一个人的一生中，真正决定其命运的不过是为数不多的几个瞬间而已，但真正能抓住这些瞬间的只有极少数人。企业的发展也是如此，当战略转折点来临时，只有少数先知先觉者能成为赢家。

2001年，王志纲工作室完成了惊险的一跳。此前，在大多数人的记忆中，王志纲工作室还是一家以地产策划见长的机构。

今年春天，一场轰动全国地产界的大盘之战在广州番禺的华南板块率先打响，在一块不过两万多亩的土地上，聚集了南中国最有实力的八大发展商，其竞争之激烈、竞争规模之大、竞争水平之高至今无出其右者。在各路地产豪杰中，王志纲工作室竟然同时担当两家发展商的总策划。当时的情况是，几乎所有的地产行家和专业人士都对华南板块的前景表示悲观和怀疑，更有人断言：“华南板块将是王志纲的

滑铁卢！”

然而，事实证明王志纲的预言是正确的。这场从某种意义上决定工作室发展命运的商战过后，王志纲和他的团队再一次成为引领中国地产发展潮流的风云机构。但就在工作室发展形势一片大好的情景下，王志纲做出了一个在很多人看来不可思议的选择：他开始淡出传统的地产策划领域。

一系列前所未有的课题蓦然摆在王志纲工作室的面前。作为一个团队的领头人，王志纲几乎第一时间预感到了一个新时代的到来。在工作室的一次内部会议上，王志纲决定抓大放小，他充满豪情地说：“战略时代终于到来了，我们为这一天已经整整等了十年。我们用了十年的时间告诉国人，规划之前是策划；我们还要用十年的时间告诉国人，做任何事情都需要战略。”

正当工作室准备在大盘时代的战场上乘胜追击、扩大战果之时，王志纲悄悄派一支队伍进军北京，工作室的业务领域开始迅速向城市经营转移。在接下来的一两年里，从大北京到大上海，从华东到西南，随着此起彼伏的城市化浪潮，越来越多的地方政府开始找到这家来自市场的地产策划机构。直到2003年夏天，当时的成都市领导人在与王志纲初次见面、沟通之后，立即决定委托工作室为大成都未来五年的发展提供战略咨询。这是工作室作为一个战略咨询机构的正式亮相。此时，距离王志纲当年告别新华社下海已整整十个年头。

近些年，王志纲工作室常常遇到各种极具挑战性的课题。让我们来看一组镜头：

——国内第一条城际地铁（广州至佛山）告急。这项工程的实施不仅直接关系到广佛一体化的进程，也牵动着广东省委实施“泛珠三角”战略的实质性推进。但是，由于巨大的投资和错综复杂的地方利

益关系，该项目进展举步维艰，几成僵局。关键的时刻，广佛地铁集团想到了一个此前与地铁行业毫不相干的机构——王志纲工作室。有意思的是，当王志纲工作室这家长期征战于中国市场经济第一线的策划机构进场时，在中国的另一热点区域，久负盛名的麦肯锡也在紧锣密鼓地为上海地铁出谋划策。

——作为中国的文化大省，陕西一直以来都在酝酿重新打造位于宝鸡市的宗教圣地——法门寺风景区，希望以此超级引擎带动陕西省旅游业的快速发展。台湾的一家著名设计机构拿出规划方案，当地政府感到规划虽好但无法运作，一位省级领导情急之下决定在规划之前请王志纲工作室好好策划。为此，工作室的一支队伍穿梭于名山大川之间，遍访国内高僧，破解了一个令一般机构感到匪夷所思、无从下手的课题——宗教如何旅游？

——在大上海，一向习惯聘请国外知名咨询机构的当地政府把目光投向了王志纲工作室这家本土策划机构。面对上海市中心城区的最后一块大宗处女地，尽管有关方面此前已经找到数家国际大牌机构担纲规划设计，但由于缺乏统领全局的理念和定位，开发方总觉得少了点什么。一位当地领导在与工作室签约时发出了这样的感慨：“这是我们上海今年的001号工程，以前的政策研究室是迎合我，学院派是论证我，洋顾问是不懂我，找来找去还是要找你们，只有你们懂我。”

——哈尔滨如何借助振兴东北的东风再振雄风，后来居上？以往工作室的业务一般集中在“长三角”“珠三角”以及西部经济比较活跃的城市和地区，但自中央明确提出“振兴东北”的战略以来，虽有天时却不占地利、人和的哈尔滨为了打一场翻身仗，提出要举全省之力跨过松花江发展新城，倾力打造面积达三百多平方公里的松北新区。但是，究竟如何才能抓住机遇，开发好一个面积与百年哈尔滨相当的

新区？事关重大，哈尔滨市政府想到了王志纲工作室。

——中部崛起背景下的南昌城市化建设遇到了尴尬的难题。令政府始料未及的是，跨江发展打造的南昌的新CBD（中央商务区）成了一座卧城，除了房地产项目，没有任何带动新城发展的产业导入。于是，抢救CBD的课题又辗转摆在工作室的案头。另外，南昌市政府决定大张旗鼓地营销城市，但到底该如何营销？南昌市政府领导环顾全中国，除了王志纲工作室，似乎没有第二个机构可以担当此任。

——继2003年成都市政府委托工作室在30天内拿出城市发展战略，并将工作室的策划成果写入未来五年的政府工作报告之后，周边的几个县、区纷纷找到工作室，从老工业区的转型到探索县域经济城乡一体化的新课题，无所不有。2005年春，成都市政府再一次委托工作室进行文化产业发展战略的研究与策划，一场西部文化产业的大戏拉开了序幕。

——2005年春天，工作室历史上策划面积最大的区域——幅员25万平方公里的呼伦贝尔市找上门来。那里不仅有辽阔的大草原，有多民族的文化和风情，也有举世瞩目的能源储备，更与俄罗斯资源最富庶的西伯利亚地区有长达一千五百多公里的边境线。新任市长第一时间想到了王志纲和他的团队。于是，一个志在担当北疆开放龙头、打造和谐社会典范的战略构想很快付诸实施。随着中俄关系黄金期的到来，工作室以“中俄蒙高层论坛”为杠杆，一举揭开呼伦贝尔的面纱……

除了应接不暇的区域和城市发展战略，各种新兴行业和产业的升级换代也成了工作室施展能力的天地。

有一个共同点是，无论针对的是数千亩的地产大盘还是数十平方公里的一个片区，是一座城市还是一个面积几十平方公里的区域，是