



王志纲工作室
(智纲智库)

编著

玩出来的产业

(修订版)



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 (修订版)

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 (C I P) 数据

玩出来的产业 / 王志纲工作室 (智纲智库) 编著. —
修订版. — 厦门: 鹭江出版社, 2015.7

(智库是怎么炼成的: 王志纲工作室战略文集)

ISBN 978-7-5459-0910-4

I. ①玩… II. ①王… III. ①旅游业发展—中国—文集 IV. ①F592.3-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第047929号

WAN CHULAI DE CHANYE (XIUDINGBAN)

玩出来的产业 (修订版)

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: 8.75

字 数: 150 千字

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

书 号: ISBN 978-7-5459-0910-4

定 价: 60.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

前言 | 玩法

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。传统文化与原住民文化，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，捡到篮里都是菜，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，甚至原住民的暴富冲动，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，最大限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、原住民与游客这三方，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级会所系列。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

“卖猪崽”的生意。

一个新时代的开始，中国旅游产业的“玩法”，最终回归本位。

今天的中国，正处在一个至关重要的转折点。三个根本性的转变，正推动中国发生影响深远的变化。一是执政理念上，真正开始了以和谐、可持续发展为导向的国家治理模式；二是发展模式上，全行业、大规模的过剩，迫使政府和企业不得不深度思考和探索精细化运营、创新驱动与可持续发展等模式转型问题；三是互联网革命从技术、渠道深化到思维与模式层面，推动了社会组织与市场组织的深刻变革。这三点落实到旅游产业上，导致从地方政府到企业，从经营者到消费者一连串根本性的变化。

一个最为明显的变局已经出现了——由于人们对远郊甚至远程物业的置业投资欲望大大降低，使无数以房地产为赢利基础的旅游项目，一夜之间面临崩盘的危局。失去房地产销售回报的支撑，意味着未来旅游项目必须以独特性、精细化和可持续作为投资可行的三个基础条件。其实，这才是旅游产业的本性！

回顾近二十年来我们参与旅游策划的历程，我感到十分庆幸：面对今天的变局，我们的客户基本上没有出现以远郊或是远程地产

销售作为营利依托，导致运营无以为继的窘境。根本原因在于，我们一直为客户提供的，是符合旅游产业本性和规律的“玩法”。

在此，我们要深深感谢当今这个时代，是它开拓了长袖善舞的空间，使我们这家有幸植根于中国本土的战略咨询机构既成了旅游的旁观者，又成了旅游的介入者。旁观赋予了我们超脱而独立的战略眼光，在五彩纷呈的时空体验中，滋养我们对旅游的领悟；而对诸多实战项目的直接介入，使得我们有机会进入各种旅游细胞，去了解它们的构造，破译它们的DNA密码。由此我们深知，旅游业的精妙之处在于虚实之间，它必须有恰当的战略，有具体的行动方案，有完美的资源整合艺术和技巧，仅仅有一厢情愿的热情是玩不动旅游的。

本书的撰写，算是对过去不同阶段各种“玩法”的总结与梳理。开篇写下这段文字，试图在“玩”的千奇百变中，寻求不二法门。

因为我一向深信，世道多变，总有一些“玩法”，是以不变应万变！

目 录

前言·玩法 //001

第1讲 **吃饱了撑的时代**

做任何事情，首先要了解它正处在一个什么样的时代，只有认识了这个时代正在发生什么样的变化，整个社会经济发展到了什么样的阶段，才有可能抢占制高点，反过来引领这个时代。

从“吃饱”到“吃饱了撑的” //003

为什么是旅游 //007

旅游的三重境界 //012

第2讲 **玩出来的产业**

当一个人、一个民族连饭都吃不饱的时候，哪里谈得上旅游和文化产业。而到了吃饱了撑的时代，不管是从宏观的经济发展模式，还是从微观的消费产品上，旅游和文化产业都会有所体现。

静悄悄的变革 //021

法兰西的启示 //024

新西兰的极限运动 //030

走进玩家时代 //035

从“平台为王”到“内容为王” //039

第3讲 **观光没有目的地**

一个巨大的消费需求正在呼唤一个巨大的产业，但是这个巨大的产业在今天的中国还是很大的一片空白。以休闲的名义，未来的金矿就在旅游休闲业中。

大休闲带动大消费 //047

三峡的难题 //051

观光时代的终结 //056

让三峡休闲起来 //061

第4讲 **为什么是体验**

越来越多的人会去拓展生命的宽度，用有限的生命去体验无限的生活，所以要旅游，要当生活家，每天的太阳都是新的。这也是旅游，特别

是体验旅游，能够生生不息而且能量无穷的奥秘所在。

体验经济与体验旅游 //069

峨眉山怎么办 //074

黄山旅游的升级 //079

旅游的三个阶段 //085

第5讲 **跳出旅游做旅游**

中国的旅游不过是小荷才露尖尖角，谁能够把握住不同阶段的历史机遇，抢先一步打造相应的产品或平台来承接巨大的市场能量，抢先一步做出样板，谁就能获得丰厚的回报。

新“四划”法则 //091

做杠杆：昆明世博会的故事 //094

做平台：丽江新城的诞生 //099

做枢纽：西双版纳的新名片 //105

第6讲 **“找魂”与落地**

所谓“找魂”，就是要一枝独秀。一个地方要发展，关键是要将自己的最大价值挖掘出来，

在全球化的时代，特点越明显，越独特，越能吸引人。

差异化：成都的故事 //115

我是谁：西部之心 //120

找到长板：皇城复兴计划 //125

项目为体，战略为魂 //130

第7讲 文化如何产业

文化如何产业？两句话：为旅游插上文化的翅膀，为传播嵌入创意的芯片。谁能够做到这两条，谁就是最大的文化产业。

茶垢和老汤 //137

文化产业的前提 //142

最适合的商业模式 //147

人的因素 //152

景德镇的故事 //158

第8讲 跨界与整合

市场不是等来的，也不是找出来的，而是做

出来的。改革开放以来，中国经历了等市场、找市场和创造市场的过程，在这个过程中，谁先创造市场，谁先主动，谁就先得利。

万达与长白山的故事 //169

大投入，大产出 //173

地产还是旅游 //178

海南现象的反思 //182

第9讲 “三老” 满意

要想让一个地方实现持久的繁荣，政府、企业、民众的力量，一个也不能少。任何一个带有全局性的战略型项目，只有做到“三老”满意，才会取得实际意义。

何谓“三老”满意 //193

美国高尔夫的启示 //199

三位一体：五朵金花的故事 //206

第10讲 新时代的开始

进入吃饱了撑的时代以后，人们将不只关心

财富的多寡，财富只是前提，但不能代表一切。
当人们普遍开始思考何为人、何为生活、何为幸福的时候，旅游的全新时代也就到来了。

新“上山下乡”运动 //213

两个回流和一个对流 //219

人人都是徐霞客 //226

守住“最后的5分钟” //231

重归“诗酒田园” //237

后 记 //245