



王志纲工作室  
(智纲智库)

编著

# 新城市中国



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

鹭江出版社  
LUJIANG PUBLISHING HOUSE



新  
城市 中国

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

新城市中国 / 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 978-7-5459-0902-9

I. ①新… II. ①王… III. ①城市化—中国—文集  
IV. ① F299.21-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 041673 号

XIN CHENGSHI ZHONGGUO

## 新城市中国

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: 13.25

字 数: 310 千字

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

书 号: ISBN 978-7-5459-0902-9

定 价: 88.00 元

---

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

## 再版说明

为了纪念王志纲工作室成立二十周年，工作室组织编辑团队，历时两年，将出版过的荟萃工作室多年实践成果和经典案例的文集作了修订。今天，《智库是怎样炼成的——王志纲工作室战略文集》终于和大家见面了。

《智库是怎样炼成的》不仅呈现了工作室二十年的经典案例，更记载了一家民间智库二十年的发展历程。其中，《城市中国》初版于2003年，《第三种生存》初版于2005年，《找魂》初版于2006年，《财智论语》《谋事在人》初版于2007年，《玩出来的产业》初版于2014年，《战略之道——王志纲演讲录》《走向泛地产》则是首次与读者见面。

本着“尊重历史、尊重原著”的原则，在修订过程中，我们保留了文章原有的时态和叙事风格，尽量把原汁原味的内容呈现给读者，以此纪念那段激情燃烧的岁月。

文章千古事，得失寸心知。文集的修订是一个繁琐的过程，编辑团队根据各方修改意见，删繁就简，几易其稿，每个人都付出了辛勤的劳动。由始至终，文集的修订工作都得到了王志纲老师和林兰老师的

指导。同时，各策划中心在繁忙的工作之余，按照不同的业务特征和写作要求，分别承担了相应的编写任务。其中，杨一飞、胡靖波及原整合中心云亮总经理先后参与，共同完成了《走向泛地产》的撰写，北京中心任国刚总经理及吴鹏、吴特、吴启霞完成了《新城市中国》的修订，上海中心柏波、王加俊、林超利完成了《第三种生存》的修订，深圳中心段明总经理及其团队完成了《玩出来的产业》的修订，广州中心金凌冰总经理及陈志鸿完成了《战略之道——王志纲演讲录》的撰写，成都中心许艳玲、杨峻、高文山、郭允剑完成了《谋事在人》的修订，运营整合中心杨镇宇总经理及唐申硕、李方军、侯剑锋完成了《财智论语》《找魂》的修订及文库最后的审订工作。

再次感谢所有付出心血的同仁！

2015年3月下旬，由工作室组织的“2015草根春天大会”即将在广东佛山召开。在这样一个时间节点，文集的付梓可谓承前启后、继往开来。作为工作室一项浩大的文化工程，我们秉承对历史高度负责的态度，力求使文集无愧于时代、无愧于读者。谢谢！

王志纲工作室战略文集编委会

2015年3月19日



王志纲先生及其核心管理团队（左起，深圳中心总经理段明、上海中心总经理路虎、战略研究院院长云亮、王志纲先生、广州中心总经理金凌冰、运营整合中心总经理杨镇宇、北京中心总经理任国刚、成都中心总经理张志宇）

## 总序 | 智库是怎样炼成的？

这是失落与迷茫的年代——三十年来一路高歌猛进的中国经济增速开始下滑，习惯了规模和速度的政府官员与老板们，从来没有像今天这样茫然失措。

这是躁动与喧嚣的年代——网络新经济如狂飙巨浪席卷大地，无数创业者从未像今天这样为一夜暴富的狂想而迷醉。

这也是困顿与困惑的年代——多少日进斗金的传统生意人，面对“互联网思维”颠覆式的袭击，几无还手之力，不知自己错在哪里。

这更是希望与梦想的年代——本届政府声势夺人，吹响了反腐的号角，从官场到商场，风气为之一新。国人从未像今天这样，憧憬着大国的崛起，感受到中国梦的召唤。

2014年发生的许多事，注定因其不凡而载入史册，尽管我们还不能参透其意义，但我深信这一切对中国未来影响深远——传统低端产业掠夺、粗放和规模化增长的方式玩不下去了；经历十多年高速增长，以圈地、圈钱、高周转为核心的房地产玩不下去了；以大投资、大建

设、大项目拉动城市扩张的土地财政玩不下去了；官商勾结、权力寻租的游戏玩不下去了……尽管旧模式的路径依赖与思维惯性依然羁绊着很多人，但不管怎样，变化已经开始。2014，是中国社会经济发展的转折之年，我们可以称之为“新常态元年”。

这一年，正好是工作室创建二十周年。

作为对二十周年的纪念，我们将出版过的十几本专著作了修订，整合成八本，以《王志纲工作室战略文集》的名称再版。这是对岁月的纪念，也是走向未来的起点。对旧著删繁就简、去芜存菁的过程，也是一次回顾与反思。其间，我内心最强烈的感受是两个字：“庆幸！”

我由衷地庆幸——我们生在这个传奇时代。中国正在经历“千年未遇之变局”——市场化、国际化、产业化和城市化这四个相互交织的浪潮，让我们在短短的二十年里经历了翻天覆地的巨变。如果没有这个时代的嬗变，我们的人生不可能拥有这样丰富的体验，我们的探索不可能面对如此众多全新的战略性课题；如果没有这个时代如此多元、复杂的矛盾，我们的研究不可能有寻根于史、求证于世、问道于哲的追求。时代赋予我们作为中国市场经济守望人与问道者的使命，我们诚挚以对。在无数实战案例中，我们为政府和企业客户寻求解决方案的同时，也为荟萃东方智慧的中国式智库寻求自己独特的成长路径。今天，还没到评价我们究竟走了多远的时候，但这套文集展示出来的累累硕果，让我们至少可以无愧于心：我们没有辜负这个时代！

我非常庆幸——我们拒绝了很多诱惑，也避开了许多陷阱。在无数知识分子下海的队列中，我们没有止步于想点子、玩创意和卖文为生；在地产大热之际，我们没有顺势应邀进入地产投资这个暴利行业，更没有走做广告、做设计、做代理这些赚大钱、赚快钱的“专业路线”；面对忙不过来的业务，我们没有把工作室做成一家以经验、技



术和执行为核心，靠输出模块收钱的机构……尽管这些对于我们来说易如反掌。二十年来，我们对策划这份“下地狱的活儿”，始终甘之如饴。我们甚至拒绝按常规公司那样做经营计划、做绩效考核、做防贼式管理……让很多人百思不得其解的是：王志纲工作室为什么拒绝给回扣？一点行规都不懂！在回扣盛行的地产界，我们为此损失了大部分房地产业务。然而我真的很庆幸：二十年来同流不合污，让自己保持了一家公信力机构的清白。还有人向我建议：你们为那么多地方政府策划，书记、市长奉你们为上宾，只要搞好关系，做多大的生意都有可能。对此我笑而不答，庆幸不已：在反腐的新政下，多少“大老虎”应声而倒，又牵扯出多少说不清的瓜葛；而我们多年来为上百个城市策划的过程中，没蹉过一趟浑水，如今一身轻松。我们既没有“跟大佬”——依附政府，成为“圈养动物”，也没有“傍大款”——追随财团，成为附庸和帮办，更没有自命清高，成为所谓的“学术机构”。拒绝上岸，是因为享受大海；执着耕耘，只为不改创业初心；固守“第三种生存”，唯愿保有一份自由的精神和独立的人格。

我最为庆幸的是，我们走出了一条独特的道路。十多年前，我们的核心团队也曾困惑于是走专业咨询路线去搞所谓的“务实”还是做战略去“务虚”。几经争论，我拍案而起：“中国十亿人都务实吧？就我们一个务虚行不行？！务虚也是一种专业！”今天，当八本专著沉甸甸地放在我面前，我知道这条路我们算是走出来了。因为它们背后，是我们探索中国社会经济过程中积累下的成千个案例；是一支身经百战，能够“打通官产学，纵横学术道”的团队；是一套可以应对中国社会百变谜局的方法；是一种有所为有所不为有所必为的文化。

人生如白驹过隙，值得坚守的其实只有那么两三件事。工作室的每一次年会，我都会不厌其烦地与同事一起回顾，在打造中国最好的

战略思想库这个目标下，我们坚守了什么，我们放弃了什么，我们改变了什么。

二十年来，我们最重要的坚守，是“熟则不做，非新勿扰”，始终坚持专注于中国经济发展中最具前瞻性的战略课题。商品经济时代，我们做市场；地产勃兴时代，我们做大盘；城市扩张时代，我们做城市运营；产业转型时代，我们做企业战略突破……我们永远要求团队保持对陌生领域和新鲜课题的激情与渴望，因为太阳每天都是新的；我们始终要求员工随时准备好进入全新的探索和研究，因为中国的巨变总是不期而至；我们总是要求员工能够驾驭不同行业和领域，无论是城市区域还是行业市场，因为只有这样，才能游刃有余；我们一直要求员工适应每个战略型项目的全流程参与，无论是策划、设计研发、资源整合、投融资，还是生产、营销、管理、服务……因为战略不可能脱离关键环节的执行。这样的成长历程痛苦而漫长，需要我们用十年、二十年的积累来实现自己的蜕变。

二十年来，我们最宝贵的坚守，是团队的成长。工作室的每个员工，都经历过“出窍、开窍、归窍”的洗礼。没有打卡机，没有繁缛的管理条例，没有账房先生锱铢必较的考核——“无为而治治圣人”的文化，让员工成为“不用扬鞭自奋蹄”的长跑冠军。我们保持了从不惩罚员工的纪录，倡导享受冲浪的快乐，只是让不合适的人离开。多年前，我带领团队参与多个地方政府委托的国家沿边开放战略，几年间，从西双版纳热带雨林到额尔古纳河草原，从台湾海峡西岸到喀什大漠，走完了大半个中国。看着一个个后生小子可以独立地向省委书记汇报区域发展战略方案时，我知道，这个团队算是带出来了。今天的工作室，仍然是一个不过百人的“小而美”的团队，但真正可贵的是我们完成了从当初的一个人，到一群同行近二十年的“老红军”，

再到一伙志同道合的同路人的沉淀。

生命是一本账。算一年的账，你收获的是生意；算三年五年的账，你收获的是项目；算十年八年的账，你收获的是企业；算二十年三十年的账，你收获的是一份事业，是一种人生，是一个时代。

当今中国，有如数亿年前大陆板块缓慢移动碰撞挤压，酝酿着地心热力由量变而质变的井喷。这种从内部积累的变化绝非个人意志所能转移，也不因既得利益者的嚎啕而停滞，更不因围观者的诟病而徘徊。我们即将亲身经历的新一轮变局大幕已经拉开——民众的“刚需”正在发生深层次的变化，法治、市场、道德的秩序势必重建，生态崩溃的危机已经成为无法承受之轻，产业增长方式势将转变，新生代正在挟互联网之威重构我们的工作和生活，中国已经成为资本、产业与文化领域国际游戏中无法分割的一部分……在经历了以政治为导向的第一个三十年，以经济为导向的第二个三十年之后，中国正在进入以可持续发展为导向的第三个三十年。这一轮巨变所引发的震动，并不亚于三十年前中国从计划体制走向市场经济的那一场变革。很多过去在偶然中成功的人，因缺乏对变革的判断力，终将在必然中消失，而新兴力量则在这股变革的洪流中焕发出勃勃生机。

2014年春，工作室举办了第二届“草根春天大会”，即民营经济发展趋势研讨会。我对上千位企业家说：“正在发生的这一切告诉我们：又一个春天到来了！这个春天属于那些在市场中挣扎，在竞争中搏杀，习惯在红海中逆水行船的草根企业。关键在于我们有没有意识到：世道变了，玩法也要变！”对王志纲工作室而言，最重要的应变是给自己换芯片。两年来，我们已经开始尝试把原有的战略策划咨询与智纲商学院的咨询式培训、智纲资本的国际资本与技术并购、智纲

书院的企业家社群，以及资源整合、战略推广、官场与市场的两场统筹融为一体，完成从战略策划咨询机构到战略孵化平台的转型。这个转型涉及从观念到机制的转变以及从业务到运营的更新。过去的成功同样会成为我们的掣肘，以往的惯性同样会制约我们的变革。一个小小的工作室尚且需要经历成长转型的一次次化蛹成蝶，可想而知，一个国家的变革将是多么巨大的挑战。

与此同时，移动互联带来的所谓的新经济浪潮，再一次诱惑和考验我们。一方面，以吹牛、豪赌、抢眼球为特征的暴富游戏成为新时尚，似乎只要抹上一层“互联网思维”的金粉，就能在一夜之间成就估值数亿的神话；另一方面，移动互联带来的资讯透明化、沟通即时性、连接持续性等变化，确实驱动了人性的释放、传统产业的解构、社会关系的重组与商业模式的更新。任何人漠视于斯，必将陷于被动甚至沦为鱼肉。如何拒绝诱惑，面对挑战，摆脱惯性，完成自我超越，对我们来说，亦是一次全新的洗礼。在这个人人都渴望成为“风口上的猪”的时候，我们只能回归常识——我相信有风口，也见过许多鼓风机和吹风筒，但我知道鹰击长空是常态，而猪“飞”起来，下场注定悲惨。同时，我愈发坚信，坚守与应变同样重要，因为时代总是青睐那些有准备的人。

一个时代有一个时代的鸟儿。工作室能否主动求变，继续承担从城市、产业到企业战略突破问道者的使命？能否同欧美国际智库比肩而立？这是我们最为沉重也最为激动人心的课题。我深知这条中国式智库的成长之路还很漫长。二十年前，我们怀着对新大陆地平线的憧憬启程，而今依然在乘风破浪的航程中前行。然而我深信：如果我们能够伴随中国进入第三次转型，完成从前三十年大破到后三十年大立的变革，并在这个历史性的转折中继续扮演一个时代推

手的角色，一个以东方智慧为特色、沉淀着对中国式增长逻辑的深刻体会的国际智库就必将呈现在世人面前。到那时，我们才能真正回答“智库是怎样炼成的？”这一课题。

在本套文集出版之际，我们将举办第三届“草根春天大会”，那些渴望突破和转型的企业家，将与我们一起分享和交流求变路上的珍贵体验。写下这些文字，也是为此次盛会发出一个开启新航程的信号。

是为序。

Handwritten signature in black ink, appearing to read '张震' (Zhang Zhen).

2015年1月15日

## 新版 | 序言

从乡土中国到城市中国，是过去几十年中国一段波澜壮阔的当代史。这段历史展现着工业化、城市化和现代化的进程，以前所未有的气魄改写了广袤的中华大地，影响着亿万人民的生活。时间比较短暂，来得却格外猛烈，我们常常用“西方三百年，中国三十年”来描述这段历史。

从新中国成立以来，我们大约经历了三次城市化浪潮。

第一次是“工业城市化”浪潮。20世纪50年代，在前苏联援建的156个工程带动下，开始中国工业化的步伐，建设了一批现代工业城市，吸引大量的农村年轻劳动力涌向城市，成为新中国第一代产业工人。

第二次是“乡村城市化”浪潮。20世纪80年代，在政府主导推动下，东部沿海地区涌现大量的乡镇企业，他们在村里的集体土地上建设工厂，由于产业层次低、技术水平差，环保意识弱，到处是“村村点火、户户冒烟”，一幅“城不像城、乡不像乡”的城市景象。

第三次是“园区城市化”。从1992年至今，随着深圳、珠海试验的开发区模式在全国推广，国家级、省级、市级的高新区、开发区、

工业园铺天盖地，国家实施货币分房和加入 WTO 两大利好事件，是中国工业化和城市化的战略引擎，推动产业向园区集聚，人口向城市集结，财富向大城市和中心城市集中，这个阶段是中国城市化增长最快的时间，从 1992 年的 27.63% 增长到 2014 年的 51.3%。

工作室成长恰恰在这最快的 20 年。前 10 年探索城市化的微观层面，即房地产策划；后 10 年探索城市化的中观层面，即城市与区域、新城与园区的发展战略。在探索的实践过程中，我们真实地体会到，推动中国“园区城市化”存在着五个重要的力量。

一是“城市经营”的理念。这是地方政府在没有充足资金的情况下，为了推动城市经济发展，以土地为核心经营资产的发展理念，这是中国“土地发展模式”得以成功的最关键的要素。

二是城市土地的资本化。在土地市场化改革的条件下，地方政府通过实施“行政垄断性低价征地，低价出让工业用地、高价出让住宅和商业用地”的策略，为吸引全球产业转移和集聚创造了条件，对加快我国城市建设起到积极的推进作用。这种“以土地谋发展”模式，初期行之有效，并有着非常积极的意义。

三是住宅和商业房地产的市场。在国家实施货币分房政策，催生了巨大的房地产消费市场和投资市场，使得“土地城市化”有了发展的土壤；国家“招拍挂”土地交易制度的改革，让“政企互动、联合做庄、提升土地价值”有了法律依据和制度保障。

四是土地金融的创新。在地方政府信用的前提下，国开行政策性融资支持，使得土地开发权可以作为政府的资本金和资产抵押物，带来巨大金融杠杆效应，全国范围内产生大量政府型投融资平台，形成大规模的土地开发能力；房地产银行按揭，提高消费者购买能力和投资者的信贷杠杆，从而迸发出巨量的房地产市场；各种各样的房地产

基金，在国家限贷政策强压下，保证房地产开发企业的资金来源，使得市场依然可以出现失控性暴涨。

五是政府型智库的助推。社会科学院、国务院发展中心、发改委研究院等国家智库，作为开发区、高新区、示范区、集聚区、试验区、新区等一系列发展功能区的始作俑者，为政府获取更多土地提供政策依据；不同级别的规划设计院按照地方政府的意图，超越《规划法》编制总体规划、土地利用规划、旅游区规划等，为政府获取土地提高法律支持。

工作室作为一家民间战略智库，在城市经营的大背景下，积极倡导“政府经营环境、企业经营市场和民众经营文化”理念，开创性的提出政企合作的“城市运营”模式，坚持老头子（政府）、老板（企业）和老百姓（社会）“三老满意”的原则，为政府提供科学性、市场性和可操性的全面解决方案，成为中国城市化进程中的幕后推手和探路先锋。

十年前，有感于城市化浪潮在神州大地上蔚然成势，更因为弄潮于城市运营而诸多心得，推出一本来自一线践行的案例读本《城市中国》，将正在发生中的成功经验形诸文字。目的是让政府可以学到如何为城市定位，让学者可以找到理论实证案例，让企业家掌握经营城市的现实样板。“试玉要烧三日满，辨材须待十年期”。当计划再版《城市中国》时，发现我们十余年参与和记录的许多中国城市的运营案例，是极为难得的珍贵史料，许多的探索和实践很有价值。为了让读者更真实、更深刻、更全面地了解工作室的探索，我们在这次修订版中新增了一些新章节和策划人手记。

2014年是中国新型城镇化元年，中国的城市化又将翻开新的一页。在未来的几十年中，中国将会经历从城市中国走向城乡中国。这



并非是一个简单的回归，而是一次否定之否定的轮回，只有完成了这样一次轮回，中国的工业化、城市化和现代化才算完成。站在新的历史起点上，中国城市化的重心已经不仅要推动经济发展，还要担当化解社会矛盾、整治生态环境等诸多内容。这是一个无比复杂的新命题，也是工作室城市化探索的新起点。

探路总是艰难的。在没有路的地方走出了一条被实践证明可行的道路，昨天不易、今天不易，明天更不易。如果我们这些历经时间洗礼的经验之谈，能够对明天投身这一事业的人们有一些启发和帮助，也就不枉费我们重新修编这本旧著的一番心血！

北京中心总经理任国刚

2014年8月10日