

CITY
STRATEGIST

城市战略家

李晓鹏◎编著

城市为何兴盛？ 城市为何衰落？

要回答这样的问题，就必须要有战略家的眼光和魄力



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

CITY STRATEGIST 城市战略家

李晓鹏◎编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

城市战略家 / 李晓鹏编著. — 北京: 中国发展出版社, 2014. 9
ISBN 978-7-5177-0231-3

I. ①城… II. ①李… III. ①城市经济-经济发展战略-研究-中国
IV. ①F299.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第199582号



书 名: *城市战略家*
著作责任者: 李晓鹏
出版发行: 中国发展出版社
(北京市西城区德胜门内大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0231-3

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市东方印刷有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 14.75

字 数: 193千字

版 次: 2014年9月第1版

印 次: 2014年9月第1次印刷

定 价: 39.80元

联系电话: (010) 68990646 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: cheerfulreading@sina.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

城市为何兴盛？城市为何衰落？

要回答这样的问题，就必须要有战略家的眼光和魄力。

《三国演义》第六十回，四川的军阀刘璋邀请刘备率军入川，去帮他抵挡张鲁。刘备此前一直带着关羽、张飞等人到处流浪，就像一支游击队一样，没有根据地。他手下的谋士庞统等人劝他，不如趁机把刘璋灭了，占据四川作为根据地。但是刘备不同意，他说：“今与吾水火相敌者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠；每与操相反，事乃可成。若以小利而失信义于天下，吾不忍也。”

短短的几句话，道出了刘备给自己的“战略定位”。这个定位是什么呢？就是曹操的挑战者。

曹操最大的政治优势是“挟天子以令诸侯”，但最大的劣势也就在于这个“挟”字上。他做得过于霸道，有很多还拥护汉王朝正统的、渴望乱世明主的人不愿意投靠曹操。所以刘备就要竖起“兴复汉室”这面大旗来对抗曹操的“挟持汉室”。要达到这个目标，他就一定要在仁义道德上占据上风，树立自己仁慈宽厚、光明正大的政治形象。这是刘备的大战略。

有了这个大战略，即使他屡战屡败、流离失所，还是不断会有英雄人物

来投靠他，有政治势力来支持他。不然他就会像吕布、袁绍这些人一样，一旦在战场上被击败，就永无翻身之日。

作为一个政治军事集团的领袖，刘备不擅长打仗，也不需要负责日常政务，但他必须让自己成为一个战略家，为集团的发展做出最关键的战略决策。

在战略定位明确以后，刘备的眼光就放得很远。有些眼前的利益，如果必须要偏离战略去获得，那么就坚决不要。也就是他自己说的：“以小利而失信义于天下，吾不忍也。”

攻占四川作为根据地，利益极大，刘备不会不想要。但是他不能接受庞统等人提出的，赤裸裸的武装夺取。他没有趁和刘璋碰面的时候就杀掉刘璋，而是真的北上去打张鲁去了。他耐心地等到刘璋起了疑心，在背后断他的粮草，杀掉他的亲信之后，这才掉头来取成都。为的是什么呢？就是为了保住自己“汉室后裔，仁慈之主”的战略定位。

刘备家里很穷，曾经靠编草席卖来谋生，书读得不太多，武艺也不怎么样。所谓汉室后裔，也是他自称的，真的假的谁也没法去考证。但正是由于长期坚持这个正确的战略定位，关羽、张飞、赵云、诸葛亮、庞统这些人中豪杰才会团结在他的旗帜之下。他走到哪里，哪里的百姓就会欢迎他、支持他，把他当成结束战乱、恢复汉王朝社会秩序的救星。和这些战略利益相比，少占领几座城池、少杀掉几个对手，算得了什么呢？

所以，刘备是一个伟大的战略家。正是由于他正确地制定并坚决执行了自己的战略，他才能从一个出身贫寒，武艺、文章、谋略都不怎么出色的人，成为在乱世中快速崛起、雄踞一方的霸主，成就了一番帝王之业。这就是战略的威力。

时过境迁，古代英雄们战场逐鹿的时代已经过去。但是在和平年代，同样需要伟大的战略家。中国现在的政治经济格局中，很重要的一点，就是众多

的区域和城市在经济发展方面的竞争。这一点，和《三国演义》颇为相似。这种竞争不像战争那么残酷，但同样激烈。

城市和区域的战略家们，仍然需要回答当年刘备面对的问题：当前我们最主要的优势是什么，劣势是什么？最主要的手和来自哪里？基于这样的认识，如何确定城市的发展方向和定位？在这样的方向和定位锁定以后，如何正确地执行？如果有一些眼前的利益和长远的战略目标相违背，该如何取舍？

能不能够正确地回答这些问题，对于一个地区、一个城市的发展至关重要。我们城市战略家研究团队，长期参与诸多城市或区域的战略制定，在这方面的感悟很深。

一个好的战略，可以让城市焕发活力。因为它可以让决策者知道制约城市发展的主要障碍是什么，集中精力去解决，而不被细枝末节的问题所干扰；它可以政府的各个机构和全体工作人员找到奋斗的方向，在面对具体问题的的时候，不需要层层汇报就知道如何行动，不需要上级出面就可以知道如何彼此配合；可以让在这个城市生产和生活的所有人找到自己工作生活的定位，根据各自的情况回答自身的发展如何与城市的发展协调起来。总之，它可以整个城市或区域的人们自觉地行动起来，集中各自拥有的资源，朝着共同的目标奋斗。这种共同意志爆发出的力量是惊人的。

反之，坏的战略或者是混乱的战略，会让城市的发展迷失方向。各种资源被散乱地分配到各个方向，空间格局乱成一团；政府的各个部门各自为政，围着自己眼前那点利益打转，不能从长远的角度来配合城市的发展；部门之间会因为对工作重点的认识不统一而无法协同工作；潜在的投资者和企业家会因为这些问题而放弃投资或者离开。这个城市就会慢慢地没落。

至于战略的实施，则比战略的选择更加复杂。刘备的战略虽好，但在遇

到诸葛亮之前，一直都只有一支流浪军，一会儿投靠这个，一会儿投靠那个。用我们现在的的话来说，就是这个好的战略始终不能落地。直到三顾茅庐、隆中决策，诸葛亮给他定下了联吴抗曹、夺取西川的发展规划，这个问题才得到解决。

诸葛亮讲的这些，类似于今天城市规划中的空间战略，解决了朝什么方向发展、各种资源在空间上如何落位的问题，它是战略实施的一个重要方面。今天的城市发展面临的问题，比诸葛亮的时代复杂了许多，综合起来说，至少涉及五大方面的问题：政府效率、制度变革、空间再造、产业升级、人文和自然环境。

政府效率和制度变革是体制基础。中共十八大以来，中央严厉整顿“四风”（形式主义、官僚主义、享乐主义、奢靡之风），严厉打击腐败，这是在提高政府效率；而十八届三中全会的决议，包括混合所有制改革、土地流转制度改革等，则属于制度变革的范畴。前者是改革的保障，没有一个清廉高效的政府，任何好政策都会被执行得变了样；后者则是改革的具体内容。在本书后面的案例中我们可以看到，C城在统筹城乡战略实施之前，就有一轮规模浩大的干部作风整顿和审批体制改革运动；Q城经济的腾飞，则与它的严厉打击政府内部的腐败和黑社会保护伞密不可分。从地方到中央，战略性的变革始终离不开这两点。

有了政府效率和制度变革作为基础，接下来就是对城市进行空间再造和产业升级。原有的空间形态不能适应新的产业发展需求和新的人民生活的需要，就必须进行大规模的空间再造。从十八大后火热的城镇化战略到棚户区改造，从Z城转型时期的城中村改造到C城轰轰烈烈的“拆城运动”，经济社会的转型与空间形态的变革总是密不可分。至于产业发展的重要性，就更加的不言而喻了。能否把空间再造与产业发展有效地结合起来，是城市战略转型成败

的一大关键。

与前面四个方面相比，人文和自然环境的打造显得更“虚”一些。但只有营造好的人文与自然环境，人才才会在这里聚集，城市发展才会有深厚的根基。随着人民收入水平的不断提高，以前那种主要依靠投资拉动的经济发展模式很难持续了，其中很重要的一点，就是人才不再跟着投资走了。在没有好的生活条件的地方，即使有很好的就业机会、很高的收入，人才也不会愿意去那里聚集。比如河北曹妃甸这种承担首都功能转移的大规模产业开发区便因此而遭遇重挫，而C城这样的地方则因为其良好的人居环境成为高新技术产业发展的西部高地。中国现在已经从投资牵着人走的时代，逐步进入了人才牵着投资走的时代。人文与自然环境的打造在城市战略中的地位正变得越来越重要。

让更多的人解决“怎样正确制定城市发展战略”与“怎样正确地执行城市战略”的问题，我们从以往参与过的实际案例中，挑选了义乌、C城、S城、D城、L城、Q城、Z城等城市来详细加以分析说明。这些都是来自第一线的实战经验的总结，为了使它能够被更多的读者阅读，本书的文字分析倾向于通俗化的表达，但在实际操作中，专业的知识背景和分析方法仍然是必不可少的。对此，希望读者在阅读时加以注意。

本书为“城市战略家”研究团队集体撰写完成，李晓鹏负责选题组织和最后的修订。本书中义乌和C城的案例主要由李晓鹏负责撰写，Q城案例主要由范梦雪负责撰写，D城案例主要由柯奇铭负责撰写，S城案例主要由张国彪撰写，Z城案例主要由李伟溪撰写，L城案例主要由张艳撰写。书中一些城市、人物皆用英文字母代称。有不妥之处，敬请各路方家指正。

李晓鹏

2014年7月9日

本书编委

李晓鹏 张国彪 李伟溪

范梦雪 张艳 珂奇铭

第一章 义乌：城市战略与草根经济结合的典范	/ 1
一、对“义乌奇迹”的三大误解	/ 4
二、义乌历史上的五次战略选择	/ 9
三、义乌战略的启示	/ 15
附录：一份写给×××副总理的报告是如何写成的	/ 25
第二章 C城：一座西部城市的战略奇迹	/ 33
一、C城的崛起	/ 35
二、“政通人和”	/ 37
三、绕不开的K书记	/ 39
四、服务型政府	/ 43
五、“拆城书记”	/ 49
六、对战略执行问题（子战略）的总结	/ 53
七、规划引领与全域C城	/ 59
八、实事求是：统筹城乡战略的提出	/ 60
九、系统推进：统筹城乡战略的实施	/ 63
十、C城经验的总结	/ 71
附录：C城战略执行中的一个负面案例	/ 75

第三章 Q城：“3+1”战略带动老工业城市的涅槃巨变 / 79

- 一、Q城的过去与现在 / 81
- 二、Q城的城市发展战略 / 83
- 三、Q城发展战略总结 / 102

第四章 D城：“风云市长”和一座资源枯竭城市的空间再造 / 105

- 一、D城的振兴 / 107
- 二、D城的城市发展战略 / 108
- 三、T市长的行动方案 / 117
- 四、D城的融资体系 / 130
- 五、D城城市发展战略总结 / 134

第五章 S城：从“工业立市”到现代服务业的战略转型 / 137

- 一、转型的背景 / 140
- 二、金融危机与政府的“转型牌” / 146
- 三、从S城制造到S城创造 / 149

第六章 Z城：打造永不衰竭的城市创新体系 / 153

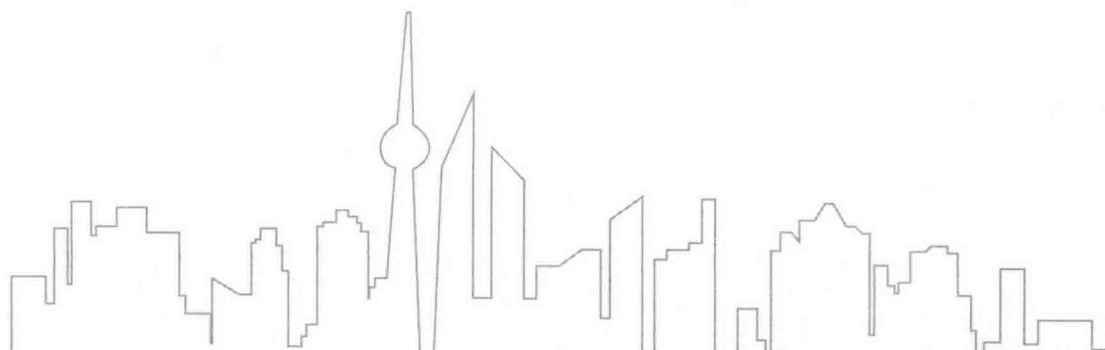
- 一、转型背景：从“Z城抛弃论”到四个“难以为继” / 155

二、战略的提出：抓住最核心问题——创新	/ 157
三、战略的实施：各项工作体现、服务、促进自主创新	/ 159
四、以创新为先导的自主创新战略	/ 164
五、以大胆的制度创新找回“特区”魄力	/ 172
第七章 L城：“诱敌深入”的商业化休闲旅游开发战略	/ 175
一、引子	/ 177
二、L城概况	/ 178
三、改善环境，营造良好的居民游客关系，让游客闲得下来，鼓励开设酒吧茶馆等休闲场所，让游客有处可闲	/ 182
四、开发形式多样化，消费模式高中低交叉搭配，满足不同层次游客的复杂需求	/ 189
五、高度重视游客体验，创新方法整顿旅游秩序，改善服务	/ 195
六、塑造中国第一休闲城市的旅游形象，开展有针对性的营销策略	/ 201
七、构建立体交通网络，整合周边旅游资源，打造大香格里拉旅游集散地	/ 207
附录：W镇模式与L城模式的比较	/ 210
后记	/ 219

CITY
STRATEGIST
城市战略家

第一章

义乌：城市战略与草根经济 结合的典范



为什么要把义乌放在我们战略案例分析的第一章？

因为义乌是浙江的一个县级市，比较小，特色很鲜明，发展主线一直非常清晰，不像成都、深圳这样的大城市那么复杂。把义乌的问题说清楚，我们就能把“城市战略该如何选择、如何制定”这个事情的大框架搞清楚。然后再去研究更复杂的大城市，思路就不会乱了。我们的研究团队跟进义乌的城市战略已经有很长时间了，给他们做过城市发展战略和城镇化战略，所以也比较有发言权。

说起义乌，大家都知道它是个小商品城，这就是它的城市定位。从改革开放以来，一直到今天，都是如此。所以这个城市特色鲜明、定位明确。这里地处山区，没有海港，也不在主要的交通干道上，历史上一直是穷乡僻壤。但是现在却成了全中国也是全世界最大的小商品交易中心。它号称是全中国豪车密度最高的地区，满地都是亿万富翁。全国百强县竞争力排名，它长期高居榜首。它是做到这一点的？

一、对“义乌奇迹”的三大误解

外界对义乌的发展，往往存在三大误解。

第一个误解，义乌虽然地理条件不好，但是因为本地人商品经济意识觉醒得早，刚刚改革开放就开始做小商品贸易，因此占据了领先地位，市场做大了以后，像滚雪球一样越滚越大，聚集效应、先发优势太厉害，谁也追不上它了。

第二个误解，义乌就是靠小商品贸易发展起来的，它主要起一个贸易中间人的角色，买进卖出，赚取差价，主要竞争力就是小商品市场的聚集效应。

第三个误解，义乌就是靠小商小贩的市场经济意识发展起来的，是政府管得越少越好的典范。只要政府放开了市场，民营经济自己就会活跃起来，带动地区经济走向成功。

这三个误解，在某种程度上都可以说是对的，但是都不全面，只看到了问题的一个方面，犯了以偏概全的错误。

首先，义乌的小商品交易市场，从一开始就面临着来自其他地区的激烈竞争。想建设小商品交易中心的城市全国一大把，山东的临沂、武汉的汉正街、成都的荷花池，都发展得很好。从交通区位来说，这些地区都不比义乌差，名气也很大，但是义乌能够在竞争中始终保持领先，跟地方政府能够制定清晰、准确、与时俱进的发展战略密不可分。

中国改革开放至今已经30多年了，城市之间的经济竞争非常激烈。哪个城市发展得稍微好一点，其策略马上就会被其他城市模仿并且加以改进。没有任何城市能够仅仅依靠先发优势长期占据领先地位。从商品集散地到贸工联动，从对内贸易为主到全面开拓外贸市场，从零售到批发再到电子商务，义乌经历了多次战略转型，每一次转型如果出现失误，都可能被中国其他地区超越。

其次，义乌不仅是贸易中心，同时还是小商品生产制造中心。它的核心竞争力不仅是有这么一个集聚的大市场，而是“贸工联动”，商贸和制造结合起来了。我们的研究团队将其总结为“基于二、三产业联动的小微企业创新体系”。这才是义乌小商品城的核心竞争力所在。

义乌小商品市场生产的产品，有30%来自于义乌本地，30%来自于浙江省内，30%来自于中国其他地区，还有10%来自于国外。由于义乌的小商品很多都占据了世界该类商品出货量的一半以上，所以这个30%的量是相当大的。

山东的临沂、武汉的汉正街、成都的荷花池，这些地方的小商品交易都很发达，但是最终竞争不过义乌，这是一个很重要甚至可能是最重要的原因。因为这些市场没有义乌这种高度发达的小商品生产体系做支撑。

义乌一开始是只有小商品交易市场，而它的小商品制造产业体系，则是政府有意识地逐步培育起来的，也就是政府提出的“贸工联动”的发展战略。这也是义乌发展史上的一次大转型、大升级。

义乌规模以下工业企业有好几万家，这些小型制造业企业的人数也就七八个人。他们分工非常细致，每个企业就生产某一种很小的商品。比如有“世界吸管大王”之誉的楼仲平，他创业起家的时候就专门生产吸管，每根吸管的价钱只有几分钱，利润只有0.8分钱。公司员工只有两个——他和他老婆。但是生产的量很大，每天好几百斤，所以也很赚钱。后来才开始慢慢地招人，从家庭作坊变成有限公司，但是规模也不大。

这些小微企业的一个特点就是生产方式极为灵活，能够随时根据市场变化做出改变。像以前曾经有一段时间全国各地非常流行呼啦圈，于是一夜之间义乌就冒出来几百家专门生产呼啦圈的小企业。等这阵子风过去了，这些企业就纷纷转行或者关门。然后到了世界杯、奥运会这样的大会前夕，塑料小喇叭的需求量会特别大，于是马上又有几百家企业开始大批量生产喇叭。