

# 任志强 的地产人生

《任人评说》全新修订版

他是中国房地产最清醒的  
观察者

他是中国房地产最严谨的

研究者

关于房价、关于政策，

他10年之前就已有定论

10年前的观点，如今哪些得到了印证？

任志强◎著



中信出版社 CHINACITICPRESS

# 任志强的地产人生

任志强◎著  
《任人评说》全新修订版

中信出版社  
北京

**图书在版编目 (CIP) 数据**

任志强的地产人生 (《任人评说》全新修订版) / 任志强著. —北京: 中信出版社, 2011.11  
ISBN 978-7-5086-3104-2

I. 任… II. 任… III. 房地产业—研究—中国 IV. F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 213405 号

**任志强的地产人生**

RENZHIQIANG DE DICHAN RENSHENG

---

**著 者:** 任志强

**策划推广:** 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

**出版发行:** 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)  
(CITIC Publishing Group)

**承印者:** 北京京师印务有限公司

**开 本:** 787mm × 1092mm 1/16      **印 张:** 17.5      **字 数:** 313 千字

**版 次:** 2011 年 11 月第 1 版      **印 次:** 2011 年 11 月第 1 次印刷

**书 号:** ISBN 978-7-5086-3104-2/F · 2499

**定 价:** 45.00 元

---

**版权所有 · 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010-84849555

投稿邮箱: [author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务传真: 010-84849000



代前言

## 我所认识的任志强

1984年我在北京市西城区工作时认识了任志强同志，他当时在华远经济开发公司工作。华远经济开发公司是由西城区政府1983年10月创建的，属于预算外全民企业，当时仅有十几个人、几间陋室和20万元借款。一晃18年过去了，华远集团在区委、区政府的支持帮助下，得益于国家改革开放政策，全体员工团结努力，艰苦奋斗，多年来一直努力提高国有资产经营效率，优化资源配置，探寻了一条国有资本运营的有效途径。今天，华远集团已经发展成为涵盖金融、城市建设、高科技、国际贸易、国际旅游、商业餐饮等行业，具有一定实力和知名度的企业集团。其中华远集团的房地产业，也从小到大，实力增加。房地产业开复工面积达到了100多万平方米，年竣工面积达30万平方米，年销售额最高达30多亿元。


任志强在1993年后担任了华远集团总裁和公司总经理。平时他爱学习、善思考，对工作中遇到的一些情况，尤其是涉及房地产业方面的政策、市场、管理等方面的问题，直率地提出了自己的看法，并写下了一篇文章。积少成多，今天《任人评说》一书的出版，真是“思则得之”。对志强的一些观点和言语用词，我并不能完全苟同，我认为有些问题需要从全局和长远的角度上看，再实践和检验。对于房地产业我是

外行，故我不能为此书作序。但是，我十分赞同在繁忙工作中不忽视零碎实践，善于在实践中学习和思索的人。我赞同为推进事业和工作，不断进行总结的做法。这种认真的精神是可贵的。

阅读《任人评说》这本书，我想，对关心和涉及房地产业的人士会有一定的裨益，所以我写了这一篇短文，作为不是序的前言。

何鲁丽

2002年9月



## 推荐序

大约是在1998年中国房地产协会的年会上，一个人的发言引起了我的注意。他激烈抨击了国家刚刚公布的经济适用房政策。我作为这项政策的建议人之一，当然不同意他的意见。但他坦诚的直言，充满哲理的论述，给我留下了深刻的印象。会后，我对有关同志讲，你们不要对他——任志强的发言反感，要认真研究其中合理的地方。

现在我翻着手边这本厚厚的文稿，出身于行伍又拼搏于改革的任志强的样子又浮现了出来。文集洋洋数十万言，其中不少是我以前看过的，其中一些观点我并不同意或不完全同意，有时我甚至认为他站在房地产商的立场上，带有某些偏见。

但他从房地产第一线数十亿资产经营实践中提出的论据是值得重视的。文中关于中国城镇住房制度改革思路、新房地产政策过渡性的十大理由、对国土资源部11号令的看法等已关注到了政策法规的高度；关于中国历代土地制度与税赋、房地产销售物权界定与划分、物权分配与管理费用的计算等已深入到了专业理论的层次。他的很多研究和实践引起了专家的重视，也有一些建议和提案被政府部门采纳。他对政策研究的痴迷和对房地产经营的娴熟，使我和建设部<sup>①</sup>的一些领导曾一度想聘

<sup>①</sup> 2008年3月，改为住房和城乡建设部，简称住建部。——编者注

请他做政策研究工作。但我怀疑他能否在政策研究工作中放下企业家的嗜好，正如他能否在企业中放下他的学者情结一样。


我国第一家房地产开发公司成立于1980年，但严格意义上的房地产市场是在1992年小平同志南方谈话之后才开始全面发展的，从那之后我国才开始市场意义上的房地产买卖。我国第一次土地有偿使用始于1987年，市场逐步形成从土地到建筑、从发展到管理、从分配到商品的转化。任志强的企业实践和学术探索正好成为这一时期的一个案例。

现在看来，当时未让他做政策研究工作可能是一件幸事。脱离了企业实践，特别是脱离了大规模房地产经营实践的学术研究是难以鲜活的，而他不善协调的固执个性也会被机关文化所磨损。可能正因为如此，这本书中的观点才更有价值。其中，他在房地产业大起大落浪潮中的企业体验和人生感悟或许也是值得同龄人回味的。

现在我已经离开了建设部，房地产政策中许多诱人的，有时又是令人困惑的政策研讨，对我来说已被另外一些或许更具挑战的课题所代替。但我认为，鼓励和支持任志强的这种研究精神，在任何领域都是不可缺少的。

俞正声

2002年10月1日



## 再版自序

有许多人只是在最近才关注到媒体中对我的一些评论，并不知道 10 多年前我都说了些什么，做了些什么；也有些人是从微博上知道我曾出过《任人评说》这本书，但却无法从网上和书店中购买；还有些人很关心住房制度改革之初的情况，却苦于无从查起。于是，再版这本《任人评说》就有了特殊的意义。

本书第一次出版是在我与华润集团“分手”之后，那时市场更关心的是“廉颇老矣，尚能饭否”，怀疑华远地产（华远地产股份有限公司，以下简称华远地产）再次重返市场的能力。而今再次进入资本市场，已证明了华远地产的能力，虽然天不逢时，遇到了连续的调控和无法从资本市场再融资的环境，但并不影响华远地产前进的步伐。

此次本书的再版，时逢我从华远集团的国有资产公司的岗位上退下来。社会仍在议论：失去了大股东管理权之后的任志强和华远地产尚能如何？再版，恰恰是用历史的发展历程来证明我对市场改革进程的认识，而这些研究与认识恰恰也是企业在这个市场中之所以能历经波折却始终不断增长的基础。

在网上的评论中，我常常可以看到许多人在后悔，错误地判断了经济发展的形势而错过了购房的好时机。一些经济学家们也在遗憾地感慨为什么这么多年的理论



功底却辩不过一个地产商，为什么一个全国人民都“喊打”的人却每次总能准确地预测明天，为什么那些不中听的“魔咒”都变成了现实。

其实我在出版这本《任人评说》时，尚未建立完整的研究机构，完全凭借个人对中国历史的研究和实践在探讨中国的房地产。而2003年以来，由于深感个人能力的不足，我开始筹建专业研究的工作团队，系统地对中国房地产市场进行了总结、梳理与分析，更充分地把握了中国房地产市场发展的脉络。但无疑，早期的研究和认识奠定了我此后多次敢于在市场中对政策提出批评的基础，这些恰恰可以从这本书中找到依据。

图书再版的最大难题在于：时间的飞逝之中，实践对预测的检验。10多年前的评说，是对是错，都必须放到历史的进程之中对照，无法用文字再去修改，不再是由自己评价，而是任由经历过这一发展过程中的每个人鉴定。而敢于“任人评说”，正是因为我坚信曾经的认识是正确的，也才敢于用再版的方式让更多的人了解，尤其是当媒体更关注于如何吸引眼球，而不是如何揭示真相时，尤其是当媒体更喜欢用自我的理解断章取义地表达他人的想法时，尤其是当媒体报道会省略说话时的语境，常常会将一个父亲对孩子说的话，变成一个孩子对父亲的不敬时。

我更喜欢生活在真实的世界里。从小父母就告诉我做人要诚实，有些真话也许永远不能说，但要说就一定要说真话。尽管真话就像治病要打针、开刀、吃药一样，会在短期间让人痛苦并难以接受，但没有这种痛苦过程中的治疗，又怎么治病救人呢？

许多人曾对我说，也许你说的道理是对的，但你说话的方式则会让大多数人认为你是错的。或许是不善于运用中国博大精深的语言文字艺术，无法将需要直接表达的意思隐藏在华丽的辞藻之中，军队的生活告诉我要用最直接简洁的语言描述战场的情况，任何的废话都可能影响领导的决策甚至贻误战机。

根本的问题在于人们不愿意接受最痛苦的现实和结果，而习惯于用温柔的情调先预热感情，人们更习惯于选择性地接受对自己最有利的判断，而任何对自己不利的语言都会被当做是一种侮辱或者是一种谣言。这种惧怕接受失败的心理恰恰最终会更深地伤害到那些本就弱勢的群体，而谣言则常常会在名义上扶助弱勢群体的伪装之下迅速流传，试图成为社会的主导。而这恰恰是我最不愿看到的，也是我力争揭示事实的内在原因。

一个人的力量是有限的，只有唤醒民众，让更多的人了解事情的真相，才能共同寻找合理解决问题的路径。

我曾经有可能参与中国房地产业发展政策的研究，一步之差让我失去了官方的平台，但这个关系到国家命运、人民生活水平提高的话题，却永远不会消失，并始终会伴随着经济的发展和人民日益提高的物质消费需求而存在。

再版时为了更集中地体现我对房地产市场的见解，编辑们下了很大的工夫，对章节的编排进行了调整，对文章进行了增删，以有助于系统化地理解政策。

每当回头看历史时，人们总有许多的感慨，未曾留意的不经心，常常让许多机会在唾手可得的身边，悄悄溜走了，并且不给人们留下任何可以重来的余地，后悔就成了人生最苦的一味药剂。人们不愿意迎面对真实的痛苦，就不得不在后悔中品味当初。

还好这个世界是美好的，未来仍保留着许许多多的机会，当人们能从失败的阴影中走出来时，就会发现未来是无限光明的。也许了解别人走过的人生，恰恰可以成为自己少走弯路的捷径。

尽管我已到花甲之年，退出了国有企业的管理岗位，但几乎浸泡了半生的房地产事业，仍然让我无限留恋，但愿这些汗水能浇灌出更美丽的花朵，用我有生之年的余热，再添一分光彩。

再一次感谢让这本书能再版的所有朋友，也希望更多的人能喜欢。



引子 1

自白

**当** 1999年12月的辞职事件终于还是难以避免地被媒体炒成大新闻时，我不得不以它为题，说几句心里话。

首先，我还是我，依旧是华远集团的总裁、总经理，华远房地产公司的董事长。在我众多的职务中，我准备辞去的仅仅是华远房地产公司的总经理职务。

## 做个男人

家庭中的女人对丈夫的最大期望就是要他担当起支撑家庭门户的责任，公司中的员工则要求他们的总经理能够实实在在，勇于创新、勇于担当。能够忍辱负重的男人是有魅力的，正是因为他们不需要任何解释与理由。

华润北京置地公司的董事会和华远房地产公司的董事会也许都没有想到：本来只想进行一个简单而合理的内部机制调整，却会在整个北京地产界产生如此大的影响。现在不论我们说些什么，大家都会保留许多疑问，甚至总想揭示辞职事件背后的秘密。是的，我们不可能将董事会讨论的有关公司今后发展的大局问题的所有内容、细节都向公众公开，或者在不适当的时机公开，尽管这中间其实根本就没有什

么秘密。

凭借历年的业绩，华远集团已被公认为地产界的龙头企业。这些大大小小的成绩已幻化成耀眼的光环，套在我们的头上。或许我们都有这样的体验，太亮的光环出现在视野中，既会吸引大众的目光也会引起灼目的刺痛。把我形容为地产界的“大腕人物”——无形中周围就充满了太多的溢美，因此，抛开光环，心平气和地走出来，淡定从容地谈得失也算是种勇气吧。

1998年，华远房地产公司没有完成董事会制订的计划目标；1999年年初我就向全体职工表示，如果再不能完成董事会制订的利润计划，我将辞去总经理的职务。

没完成任务指标有各种各样的原因，尽管华远集团仍在不断地发展，但责任却必须有人来承担。既然这个制度是由我们自愿选择的，那么就应首先从自己做起，辞职也是我自然的选择。

## 迎风而立

西风、古道、残墙，大风歌吹倒了擎天之柱，  
黄沙、喋血、断碑，梧桐叶掩埋了英雄之躯。  
曾有人这样形容我。

好一幅凄惨的画面，好一片悲壮的山河，就像我已“英勇就义”，又来了一场“六月雪”，又吹了一曲“满江红”。

根本就不是这么一回事，更不要“咒”我早早归去。

境外的投资者首先看重的是公司的董事长，其次才是总经理这个操盘者。两个人的能力应该比一个人更强是理论上能够成立的，尤其是在董事会领导的总经理负责制的企业制度保证之下，股东和经营者的利益应是一致的，“1+1”总该是大于“1”的。辞职是我为了公司更具有增长性发展所做出的一种自我约束下的“进军”行为，而并非丢失阵地的被动“逃窜”。

也许是因为涉及个人收入的问题，才会有人认为这是一种重大牺牲，是不可理解的。是的，古人云：“高薪礼下，无君不取。”但亦应取之有道。

社会中尽管还到处滋生着腐败，但并不是每个中国的企业家都只认识钱。华

远集团曾经历过每个月只有 6 元钱奖金的一个较长的创业期，我们之所以能在短短的十几年时间中取得飞速的发展，正是因为我们建立了一套既有对称的激励机制又能实施管理层自我约束的现代企业制度，培养了一批能够自觉遵守市场经济条件下的游戏规则、高素质的管理人才。大家都能充分地理解没有任何股东会用高薪去养“庸人”。一个高层的管理者最基本的素质要求就是能从企业发展的需要来调整工作的位置，而非按个人的利益和得失去决定自己的任职。我作为华远集团的最高管理者，必然身先士卒地坚持按国际惯例的市场操作模式选择最有利于企业发展的决策。辞职不是一种失败！也许我们所有的职工都应因此而感到欣慰：华远集团能从我开始，真正按市场运作的方式自我完善我们尚不成熟的现代企业制度，这是华远集团在新的世纪中再创辉煌的希望。

## 共享温馨

当人们脚步匆匆地往来于刺骨的寒风中时，对温暖的家有无限的渴望，那里有你熟悉的生存环境，更有最理解你的亲人。

当我复员回京之后再次踏上西城区的土地时，“华远”就成了我的“家”，尽管我曾在“家”中受过“父母”不公正的责骂，但我却热恋着这栋孕育我长大的小屋。十几年的辛辛苦苦、流血流汗，我们用自己的双手将一块块砖瓦垒成了高楼大厦。这里供养着我们的“父母”，也哺育着我们的“下一代”，我们共同生活在这个大家庭中。

不是周围的每一个人都能体会出我对“华远”的情感，但大家对“华远”的关怀与期待都表现出了对这个大家庭的爱，大家和我一样有一个共同的愿望：让华远的明天更美好。

完成西城区政府对华远集团所要求的国有资产的增值保值仍是我的责任，加速华远房地产公司进一步向市场化转型的进程仍是我的任务。我们经历过无数次的地震和变革，每一次都使华远集团更上一个台阶，每一次都为我们的“家”增添无数的光彩。这次的局部调整也将让华远集团更深刻地被全社会所认识，必将给华远集团的长远发展打下坚实的制度基础。

西单文化广场的全面开业、西西工程的大规模改造、西单购物中心的继续改制、房地产公司的发债和上市、高科技的深入推广、新的楼盘的连续推出等，重新布置我们的“家”的计划都将在2000年实施，不管董事会是否批准我的辞职，都不会影响我们共享这个“家”的温馨。

## 拥抱未来

将时间比喻为流水，除了说明其流动无形之外，还描摹着它的纯净。水的清澈能荡涤一切污渍，时间的透明也同样能净化思想和灵魂。

人的一生之中常常会遇到许许多多永远也无法说清楚的事情，不如让时间去说清楚。

当我辞职的消息在报纸上公开之后，除了关心的问候之外，我还收到了另谋高就的邀请，每个人都在用不同的心态去看这件事，但我却选择沉思。

外部的压力不能催生一个人对事业的无限忠诚与奉献，而时间却能最终检验这个人的品格和责任感。每当人们感叹时间的流逝时，常常是因为他们错过了最好的时间去做最该做的事，总在等待着明天，把精力过多地浪费在已经过去的事情上，总想拼命地表白自己的过去和解释曾经的种种。即使是最伟大的考古学家，也是为了用历史去探索未来，而不是为了让现在的人再退回到原始的时代。

也许还会有许多媒体在挖华远集团的新闻，不论人们会说些什么，最终时间会告诉大家，我们在想些什么、做些什么。

(1999年12月)



引子 2

## 画了一个美满的圆

——我的这 10 年

许多人称华远集团是房地产界的“大船”，也有人称我是房地产界的“大佬”。确实，华远地产曾为北京的城市建设出了不少力，流了不少汗，也留下了一些可称为“丰功伟绩”的建筑群。但仔细思量方知我的这 10 年却仅仅画了一个圆。

小平同志南方谈话之后，华远集团于 1992 年开始重新策划实现曾在 1989 年就提出的“三化”的目标，即“股份化、集团化、国际化”，以建立华远集团的核心竞争力。10 年中我们迅速而顺利地完成了自己的预定目标，但没想到 10 年后，我们又要重新开始再画一个圆。

1993 年华远地产完成了公司的股份制改造，走进了直接融资的资本市场，建立了产权明晰的现代企业制度。1994 年华远地产突破了股份制合资企业的审批防线，完成了与国际资本搭接的通道，使企业自有资本迅速扩张，经营业务快速发展。

1996 年华远地产境外借桥上市，开了中国境内地产公司境外直接融资的先河。

1997年华远地产全球可转换债券的发行再一次显示了企业资本国际化的优势。

1998年华远地产的增资扩股有效地防止了金融危机可能对公司造成的不利影响，债券回购的同时额外地增加了公司的利润。

1999年住房政策的全面调整和公司产品与经营结构的转型以及金融危机的余波使资本与经营之间产生了分歧，我辞去了公司的总经理职务。

2000~2001年，尽管公司经营业绩迅速上升，但最终未能挽救资本利益冲突中的分手。

2002年年初，华远地产结束了企业资本与社会资本相结合、境内资本与境外资本相结合的游戏。

10年的过程中，华远地产以一个全民所有制的国有企业身份，从进入社会和国际资本市场，进行企业机制的改造到在面对强大的国际资本利益冲突中抽身而退，经历了其中的风风雨雨，画了一个从起点到终点的全过程圆。

在这一过程中，华远地产没有“粉身碎骨”，相反，我们不但学会了如何在资本市场的狂风暴雨中规避风险、把握航向，也学会了面对强大的国际资本如何用市场经济的规范行为相互结合、相互合作，并在各种不同股东的资本利益冲突中保护自己。同时，我们建立了现代企业制度，创建了最优秀的管理团队，充分利用国际资本市场的融资渠道，扩大了市场占有率，并建立了企业的品牌效应，也从中获取了股东应得的利润与丰厚的回报。

这10年中我最得意的创举也许并不是成功地在与资本市场的融合中自由地进退，突破了许多政策与法律的限制性条件，为中国的企业改革和打入国际资本市场进行了探索。而是我让国际资本市场承认了中国企业家的市场价值，让国际资本市场承认了中国管理层的人才资本价值，并且让国内的资本市场不得不对中国的企业管理者另眼看待，给他们以合理的价值认可；允许在企业管理中加大奖励激励机制的作用，恢复劳动力“知本”价值的本来面目，最大限度地调动人才的劳动积极性，以提高生产力的水平和效率，让职工不是通过腐败，而是通过劳动的剩余所得成为百万富翁。也许这正是一个企业管理者的最大心愿。

当重新开始时我们已不再站在原来的起点了。10年使我们赢得了市场的尊重，赢得了资本的认可，赢得了丰富的经验，也将赢得明天！



长江之水日夜川流不息。江还是那条江，但水已不再是原来的水。当历史以螺旋的方式循环时，每次都会更上一层楼。也许用 10 年的时间画完这个圆有些太漫长了。同行们已在这 10 年中打下了坚实的基础，并用这些案例和经验创造着新的成就。更有后来者认为前浪不管多高也终将被后浪所淹没。然而我更愿意成为“前浪”，用心去品尝撞击礁石的乐趣和亲吻大地的甜蜜。

人的一生最难做到的是能给社会和历史留下些可以被记录的痕迹。如果时间可以倒转，让我可以重新再作一次选择，我仍然希望能重复同样的旅行，但会努力画一个更加完美的圆！

(2002 年 5 月)