

任人评说

任志强笔下的地产人生

RENRENPINGSHUO
RENZHIQIANGBIXIADE
DICHANRENSHENG

任志强◎著

地 产 英 雄 天 下 无 双

笑谈锋今古事
傲学海圣贤书
江上舞剑投壶
湖边驻马看花

——一个“年薪700万”老总的十载春秋

中华工商联合出版社



RENRENPINGSHUO

RENZHIQIANGBIXIADEDICHANRENSHENG

战争中的一方是资本，而另一方则是职业经理。战争的方式不是用枪用炮，而是在制度所形成的契约关系上为争夺各自的权力和为保护各自的利益而杀个你死我活。战争结果最终将形成的是被双方共同认同的游戏规则。一个有效的制度一定是制度所约束的各方在各自权利平等（地位不一定平等）的基础上讨价还价而形成的结果。这种制度或说游戏规则就是资本与职业经理之间的关系。

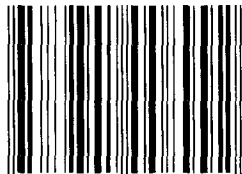
资本在借用经理人的智慧和才能获取收益的同时，经理人也借助资本转换成就了自己管理的事业和实现了个人的价值。

—— 任志强

责任编辑 王 静

平面设计 康笑宇工作室

ISBN 7-80100-899-5



9 787801 008992 >

ISBN 7-80100-899-5/F·357

定价：36.00元

岁 月

诗情

我这十年

许多人称华远是房地产界的“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。但仔细思量方知我这十年却仅仅只划了一个圆。

小平同志南巡讲话之后，华远于1992年开始重新策划实现曾在1989年就提出的三化即“股份化、集团化、国际化”的目标，以建立华远集团的核心竞争力。十年中我们迅速而顺利地完成了自己的预定目标。但没想到十年后，华远又在重新开始再划一次圆。

1993年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年境外借桥上市，开创了中国境内地产公司境外直接融资的先河。

1997年全球可换股债券的发行再一次显示了企业资本国际化的优势。

1998年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，债券的回购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，我辞去了总经理职务。

2000至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年初,华远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。

十年的过程中,华远地产以一个全民所有制的国企身份,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,划了一个从起点到终点的全过程的圆。

在这一过程中,华远没有“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,我们运用现代企业制度的建立,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益,也从中获取了股东应得的利润与丰厚的回报。

这十年中也许最值得的创举并不是我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做出了探索,而在于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;并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。也许这正是企业管理者的最大心愿。

当重新开始时我们已不再是原来的起点了。十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。也许用十年的时间划完这个圆有些太长久了。同行们已在这十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,让我可以重新再做一次选择,我仍然希望能重复同样的旅行,但会努力划一个更加完美的圆!

(2002年5月)

自白

当辞职事件^①终于还是难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，为一度沸沸扬扬的辞职风波而定音。

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。在我众多的职务中仅仅准备辞去的是华远房地产公司的总经理职务。

一、做个男人

在家庭中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，正在于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：本来只想做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。

凭历年的业绩，华远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

^①1999年12月，作者辞去华远房地产股份有限公司总经理一职，仅保留董事长职务。

成耀眼的光环，套在我们的头上。或许我们都有这样的经验，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，淡然从容地谈得失也算是种勇气吧。

1998年，公司没有完成董事会制定的计划目标；1999年初我就向全体职工表示，如果再不能完成董事会制定的利润计划，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。

二、迎风而立

西风、古道、残墙，大风吹倒了擎天之柱；

黄沙、喋血、断碑，落叶掩埋了英雄之躯。

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“英雄就义”，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相一致的，“1+1”总该是大于“1”的。辞职是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的“逃窜”。

也许是因为个人收入的问题，才会有人认为是一种重大牺牲和不可理解，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，但不是每个中国的企业家都只认识钱。华远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，正在于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、高素质的管理队伍。大家都能充分地理解没有任何股东会用高薪去养“庸人”的。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：华远能从我开始，真正地按市场规律运作，自我完善我们尚不成熟的现代企业制度，是在新的世纪中再创辉煌的希望。

三、共享温馨

当人们脚步匆匆地往来于刺骨的寒风中时，对温暖的家有无数的渴望，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跨入了西城区的土地时，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：让华远的明天会更好。

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，每一次都使华远更上一个台阶，每一次都为我们的家增添了无数的光彩。这次局部调整也将让华远更深刻地被全社会所认识，必将给华远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、房地产的发债和上市、高科技的深入推广、新的楼盘的连续推出等等，重新布置我们的“家”的计划都将在明年实施，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。

四、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待这件事，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最该做的事，总在等待着明天、明天，把精力过多地浪费在已经过去的事情上，总在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回到原始的时代。

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

我的 2000

香港华润北京置地 1996 年成功地在香港上市时，我并没有单纯沉浸在上市的喜悦之中，而是感到经过千辛万苦我终于解决了企业经营资本国际化的融资渠道问题，可以一展宏图、好好勾画进入 2000 年的梦想了。那时我幼稚地认为到 2000 年华远公司的资本扩张和生产规模扩张应成为中国名副其实的第一。

“辞去总经理职务是为了企业再发展的大业”

1997 年末，席卷亚洲各国的金融危机首先打破了我不断进行国际融资的第一个梦，并开始重新安排企业的发展计划。1998 年中国房改政策中取消福利分房制度的冲击，敲响了第二个警钟，严峻地向华远这个在北京依托于国家机关和大型企业团体购房为主要市场的企业提出了改变自己经营策略的难题，所以于当年公司第一次向市场推出了完全面向个人消费的精品佳作——华亭嘉园，并开始为面向个人市场服务建立了自己独立的销售公司和物业管理公司。但我们已远远地落后于一开始就将企业的产品推向个人消费市场的众多企业。

1999 年公司仍然在为完成 1998 年预售给团体单位的房屋努力，仍然还没有完成将全部精力转向个人消费市场的改制工作。1999 年初北京市政府“一刀切”地将实物拆迁补偿政策改为货币拆迁政策，再一次使公司从以传统的旧城区改造为主的业务发展中被动地爬出来。公司大量的拆迁房变得无用武之地，新的华清嘉园的拆迁同时要

重复地占用大量的现金，打乱了原已安排的全部计划。

1999 年公司为了配合向市场的转化完成 ISO9001 的认证及公司内部的一系列改革，但内外连续的非人力可预见和控制的变化，虽然并没有使公司陷入困境，但毕竟严重地影响了公司的正常发展和利润。

1999 年末为使公司能加速向市场化和个人消费的转型，我向董事会提出了辞去总经理的职务，招聘新的总经理与我共同完成企业再发展的大业。一时招来了整个地产界的关注，引起了买房客户、建筑商、材料供应商、政府、银行、朋友、亲属、战友、同行和竞争对手的询问，几乎成了重大新闻，而算命先生仅仅说谁让你本命年不系红腰带的，活该！

当前房地产行业的状况

1999 年 11 月，中国城市房地产协作网的会议中我对王石说 1997 年之后房地产开发业的全行业亏损问题，王石表示怀疑，还好杨慎会长替我做了证实。统计资料显示全国的开发企业 1987 年~1998 年的全部商品房销售额约为 10000 亿元，税后利润仅为 360 亿元。全国 2 万多家企业中只有 20% 多的企业是盈利的，合计有 3200 多亿的资本金平均每年只有 1% 的利润率。1998 年底建设部公布的空置房有 8700 多万平方米，约价值 6000 亿元。几个简单数字充分说明整个行业的情况。但为什么我们还要在这里积极地讨论房地产呢？我想这就是巨头所以称为巨头的作。

任何行业的发展中都有自己的龙头企业，龙头企业恰恰是带动整个行业的动力，而之所以在整个行业或多数企业亏损时，这些龙头企业仍然取得巨大的利润和发展，正在于企业自身的能力。房地产在中国尚是个新兴的行业，严格地说真正的市场化程度的衡量标准，应在于终止团体购买的取消实物分房政策之后，工资收入中的住房成分和市场化房屋出租的租金水平。如果这两个指标能达到私人购房和租房的社会化、市场化的真正统一，那么房地产市场才会壮大发展。

在不是没有市场需求的条件下，企业之间的竞争就是能力、财力、专业化程度和管理者水平了。

2000 年的几个愿望

2000 年也许是我应该向王石学习如何超脱地去爬山、滑雪和跳伞的好时候了，也许是我应该多打桥牌和高尔夫的时候了。辞去了总经理，应该能减少日常管理和实际操作的麻烦，更要向华润的谷永江董事长学学如何让“总经理干、董事长看。”但实际我比王石又差了一步，至今董事会尚未批准我的辞职和尚未选定新任的总经理。新的一年，公司仍面对着巨大的股东压力和市场压力，继续做好华远公司向市场化的组织和结构的调整，仍是我所面临的重大决策问题。现代企业制度下的高层管理者，



与小女儿在一起

越来越多地学会了如何培养自己的企业家职业道德和忠诚感。

记得在1998年初《万科周刊》的约稿中，我曾经预测北京的房地产市场将下降30%，尽管我不愿意看到这样的情况发生，结果还是被不幸言中了。关于2000年，我认为北京的房地产市场会回升，但上升的幅度受政策的影响，并在中国进入WTO后预计首先会在北京、上海等大城市的房地产市场中崭露头角，下个世纪的前十年将是中国的房地产开发业和住宅产业化的重要发展阶段。

如果真的能轻松下来，我第一个想法就是到各地的兄弟公司去转转，从他们那里找点“空气”、“阳光”和“新的意念”，补充一些“精神食粮”，学学他们是如何逍遥地生活、洒脱地挣钱的。第二则是拿出更多的时间陪陪我的小女儿，享受一下真正的天伦之乐。

(2000年1月)



和员工一起庆祝 50 岁生日

半百人生

今天是我 50 岁的生日，一晃在这个世上我已度过了人生一多半的路途，或者说已跨越了人生最黄金的时代，将漫步在夕阳之中。

虽然我还有着光辉，有着权力，但这一切都只属于过去。未来永远属于有时间等待和追求的年轻人，这个自然天理是任何人都无法靠人为的力量而改变的。只有人的精神可以不受年龄的约束和限制，可以保持常青。

十几年的军旅生活使我有强壮的体魄和坚强的性格。也许所有的员工都只看到了我严厉的一面，而赞誉我为“铁汉子”。殊不知坚强的背后隐藏在心灵深处的另一面则是软弱。古语曰：“男儿有泪不轻弹，只缘未到伤心处”。前半句是对男儿外在表现的表述，后半句则未必如此。男人活着比女人辛苦，在于他们常常为了面子和形象而不敢在世人面前流泪。做为一个企业的领导，则在于他们无法在家人和下属面前流泪。而流泪也未必是因为伤心，除了辛酸之外，喜悦也同样会让人流泪，并且可能是带着红色的沸腾的泪。

从昨天开始就接到了一连串的祝福和邀请，有年迈的长辈，有同事和战友，有朋友和客户，也有家庭和子女，还有领导的关心。也许是由于我的生日恰恰与全世界的妇女节重逢于同一天，而被多数人容易记住；也许是我这个人暂时还是个“人物”，这种友情、亲情、客情与例行公事都集合于同一个时刻了。

然而最使我心中引起波澜而久久不平，并不由我不拿起笔来表达这血泪之情的并不是上面的这些邀请和问候，而是你们对我的信任。

昨晚 8 点多我回到办公室时巧遇了想让我第二天一上班就有一个惊喜的送花人。

她并不在乎让我知道她是谁，而只想默默地献上一份祝福。当时虽然我也心存感激，但却未以为然，只说了声“谢谢”，而此刻我突然理解了这无言之中的许许多多。

从今早的一上班开始，各种各样的生日祝福连续不断地涌入了办公室。窗台和地上摆满了鲜花，更有蛋糕、贺卡和小礼品。有的代表个人，有的代表集体，有的是公司的员工，有的曾经是公司的员工，也有的虽然是公司的员工但却从未相见。这是我一生中收到公司员工祝福最多的一刻。这里的每一束花，每一句祝福都有着深深的情、浓浓的血，也孕育着无限的希望和重托。

一种是真心的生日祝福。五十大寿总是人生一大要事、喜事，应该和值得祝贺。

一种是担心的生日祝福。希望我在工作的重重压力之下有一份喜悦和轻松。

一种是以我为企业化身的生日祝福。借我生日之机的祝福表达对企业前途的关注。

一种是怜悯和惋惜的生日祝福。好像明年就不再有这样的生日机会。

一种是换取支持的生日祝福。被祝福的是我，想得到的是自己的未来生活。

一种是向往追求的生日祝福。将感情注入到企业之中的职工对领导者的信任和依托，转化为命运共同体的祝福。

一种是纯个人感情和私人情谊的生日祝福。这一切都与他人无关，而只是两个人之间的秘密，一种只可意会不可言传的祝福。

一种是力量对生日的祝福。它不需要更多的语言表达，但当他们抬着沉重的花篮，用坚定的步伐踏入的一刻我可以深深地感受到这是一种集体的力量、团体的精神，这是一种支持和信任。

一种是心灵对生日的祝福。从那精心挑选和制作的卡片上，从那工整和认真的笔迹和短语中，我能从心底油然升起一份崇敬。这种相互的尊重是没有职务界限的。

对快乐有无数种的理解，对祝福我还能列举出无数的感觉。有人说我这只是二十五岁的生日，也有人说我是金太阳，更多的人在我的生日时祝愿华远的发展和腾飞。

我不是神，我也和大家一样是用血和肉组成的人，有着同样的感情、同样的心。这些生日的祝福告诉了我你们想说的许许多多的心里话，也有我们的心和魂。

人生之中会有许许多多的没想到，也会有许许多多的意料之中。如果有相互之间的信任，会减少物质传递之间的语言，但却会加深凝聚在我们之间的真挚的爱。

谢谢你们的祝福！谢谢你们的真情！谢谢你们为所做的一切！

仅用1975年在柳州时我送给友人的一首小诗回敬：

茂树苍葱非一日，
自有深根而年青；
夕烟倾射桔光泛，
莫敌云开雨后虹。

(2001年3月8日)

未来刚刚

开始

未来刚刚开始

先对得起小股东

华远房地产公司的全体职工：

现将北京置地股民给宁总的一封信和宁总的有关批示转给大家一阅（见附录）。

股民是支持华远发展的基础，如果公司失去了股民的信任，也就将永远地失去了国际市场直接融资的渠道。

由于金融危机和“广信”等红筹股公司事件以及中国政策的影响，对公司的股票带来了不利的因素，但更主要的原因是公司业绩的下降。任何股票都要依靠实体经济——公司利润的支撑，如果全体职工不能使华远重新在股民的心目中站起来，不能为股东创造应有的回报，则将等于关闭了自己再发展的大门，股东将不是用钱而是用“脚”来投票。

宁总已提出如何改善公司的问题，我想与其让别人来改变我们，不如我们自己首先来改变自己。如果大家能认识到华远公司不仅仅是股东的，同时也是我们自己的，如果大家不愿意自毁辛辛苦苦建设的家园，那就让我们共同努力为改善我们的形象、改变世人的看法、创造良好的生存环境，去奋斗！

我相信华远人是既能够创造过去，也能创造未来的。

我提议全体职工利用年内的有限时间做一个最好的冲刺，先圆满完成今年的任务，并积极为明年的发展打下一个良好的基础。借中国进入“世贸组织”的东风，再

创一个高速发展的奇迹，为华运人、为子孙后代、为北京、为股民、为中国人进入世界的前列再振雄风！

全体职工请为我们曾经付出过的心血再努一把力，再加一把劲！

预祝我们会成功，我们一定要成功！

我代表董事会先向全体职工说一声谢谢。

董事长：任志强

1999年11月18日

附录：

华润北京置地^①股民给宁总的一封信：

宁高宁^②先生：

本人一直系华润创业忠实支持者，持有有一定数量华润创业股份。自1996年11月华润创业分拆华润北京置地上市之后，我又在市场以3.2元购入北京置地。本人因深信华创是优质股之一，分拆上市的北置也有一定素质，可长线投资，故一直不离不弃。1997年金融风暴后其股价一直坚挺，令人感慰，对北置信心更足。故1998年4月北置以每股4.42元发售新股后，本人又在4元左右继续增购北置。但自此以来北置股价一落千丈，至今只剩下1.15元（1999年11月5日）。本人不明白何缘此股如今会如此低贱。更令人感到诧异的是，北置管理层置小股东利益于不顾，任由股价低落，亦束手无策、无动于衷。只被动等候上天恩赐，袖手旁观等国家经济好转而受惠，不以积极态度面对形势改变，根本无所作为，令人极为失望。我们强烈要求北置管理层彻底改变无所作为的作风和态度，振作精神，灵活应变，如参与科技项目投资，与北京中关村砾谷合作开发科技项目，或如一些国企趁低回购股份等，以对小股东有所交代。

北置股民

1999年10月6日

以下是宁总的批示：

Yellow^③，志强：

这些小股民终于开始忍不住了，如何改善公司，的确是迫在眉睫了。

宁 17/11

① 华远房地产股份有限公司外资控股股东，香港上市公司。

② 时任华润北京置地有限公司（HK1109）董事长。

③ 指时任华润北京置地有限公司执行董事黄铁鹰先生。

风雨中挨过长夜^①

1999年12月，是个满北京的“任志强”风云月。当我提出辞去总经理的职务时，几乎所有的媒体都做了各种的评论和报道。12月30日朱总理还专门将从网上下载的信息批转给刘淇市长和俞正声部长阅。此后，可口可乐的总裁辞职了，叶利钦也辞职了，也许辞职有时是改写历史的最佳选择。

辞去总经理之后对具体业务的实际操作工作管的少了，与大家的接触机会也相对少了，于是许多新员工我都叫不上名、对不上号，有些员工也不认识我。借此机会我向全体员工表示歉意。新的一年我将拿出更多的时间融入于你们之中。在华远这个大家庭中每个员工都是不可缺少的成员之一，华远这个企业的形象是靠每个员工的共同努力而塑造的。

《青年华远》这本内刊的作用是什么？宏观说是宣传一种企业文化，微观说是员工相互交流的阵地。企业文化的内容极其丰富，但最大作用却是相同的。不管用什么样的方式、形式来宣传和塑造企业的文化，其目的都为了让所有的员工统一对企业的认同感，培养整个群体的认同感和和解的必要性。厉以宁教授曾从中国历史的角度解释了是由于大汉民族的宽容而形成了由56个民族所组合的中华民族。同样一个企业之中也正在于这个群体中的员工通过企业文化使这个群体共同认可一个制度、一种和

^①本文系作者于2000年末为其公司内刊《青年华远》所做的新世纪序言。