

# 野心 优雅

任志强回忆录

任志强 著



江苏文艺出版社  
JIANGSU LITERATURE AND ART  
PUBLISHING HOUSE

# 野心优雅

任志强回忆录

任志强 著



江苏文艺出版社  
JIANGSU LITERATURE AND ART  
PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

野心优雅：任志强回忆录/任志强著. —南京：  
江苏文艺出版社，2013.9  
ISBN 978-7-5399-6581-9

I. ①野… II. ①任… III. ①任志强—回忆录 IV.  
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第221621号

书 名 野心优雅：任志强回忆录

---

著 者 任志强

责任编辑 郝 鹏 孙金荣

策划编辑 汪毓楠

特约编辑 李正湫

文字校对 陈晓丹

封面设计 门乃婷工作室

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司  
江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号，邮编：210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 三河金元印装有限公司

开 本 700毫米×1000毫米 1/16

印 张 36.5

字 数 586千字

版 次 2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-6581-9

定 价 78.00元

---



(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

赶在女儿十八岁生日之际，赶在华远集团公司三十周年之际，我谨以此书献上一份心意，并以此感谢生我育我的父母、感谢与我共同生长的兄弟姐妹、感谢陪伴我走过半生的妻子。

感谢与我共同成长了三十年的企业平台，没有你们就没有这本书中记录的生活，就没有我的今天。

也以此感谢与我共同走过这段旅途的老师、同学、同事、战友和朋友们，感谢你们的帮助！

---

## 序言

— BEAUTIFUL AMBITION —

### 是什么让任志强站到了河的对岸？

宁高宁（中粮集团前董事长）

像任志强这样的人，不太识时务，也不知道顾全大局，而且有时候不知趣，还老是自以为是，他在中国的社会习俗下，想谋生混碗饭吃都不易，能混出个样来就更难了。可任志强这几年好像火了，越混越好，越混粉丝越多，不仅名气大了，而且时常还被认为代表着真理了。有人说微博时代造就了任志强，也有人说房地产经济的时代造就了任志强，还有人说中国进入了一个言论容忍度高的时代，给了任志强放炮的空间从而造就了他。如果说今天任志强是个人物，是个现象，这可能真是一个时代产物。不过到底是时势造人物还是人物造时势，这件事在历史上就没有说清楚过。

任志强当然生活在了一个五彩缤纷、思想交融的时代，他的身上带着明显的时代痕迹，但任志强与我们大部分人比起来还是有他自身的明显不同特点的。我觉得任志强可能90%与我们大家是一样的，有10%的大脑构造是与大部分人不一样的。比如说他的较劲，较真，打破砂锅问到底，爱钻研还特自信，老是先天下之忧而忧的态度。比如说他的我行我素，无惧真言，任人评说，不怕挨板砖，不怕扔臭鞋的勇气。

态度和勇气好像让任志强站到了河的对岸，一直不停地向河的另一边的众人大大

喊。今天任志强又要写回忆录了，虽然我觉得任志强现在干这事早了点，但这就是任志强啊，他不管别人怎么说，想干就干，而且我也相信许多人想看任志强的回忆录，因为这个世界上有态度的人不少，但没有勇气，有勇气的人也不少，但没有态度，既有勇气又有态度才造就了任志强的今天。

任志强可算应了一句话，性格决定命运。所以任志强的回忆录你不能当成故事书看，因为大部分的回忆录都是说年轻时多艰苦，奋斗多不易，自己如何坚持到了成功，任志强的回忆录恐怕也逃不出这样的俗套，但这不是任志强的真正价值。同时，你也别想从任志强回忆录里得到做生意赚钱的真经，因为任志强严格来讲并不是一个好的商人，他之所以做生意好像是为了争取他不断说话的权利，买地卖楼好像对他没有那么重要。所以，任志强回忆录的价值一定是在他真诚性格中所表现出来的态度和勇气，以及由此而生的许多观点和行为。

从任志强的回忆录中你一定能看到社会的进步，经历过这段时期的人，回头看时都会心潮难平、眼睛湿润。我还记得与任志强合资时股东会差点没通过，也记得发股票路演时任志强在巴黎市政厅给瞪大眼睛的法国人讲他如何改造北京明朝留下来的下水道，在纽约世贸中心给美国人讲北京的拆迁政策。我还记得任志强在北京接待上百位国际投资者，向他们解释为什么中国未来也会有住房贷款，想让他们相信中国的住宅市场会有很大发展。那时的北京房价是现在房价的大约不到5%，那时还没有人知道可以从银行借钱买房子。

回想起来，还有许多事今天都历历在目，让人浮想联翩。记得在与任志强合资的后期，大家出现了一些争议，任志强想辞职、分家。用他的话说，就是他不玩了。但就这样他也不服软，他说：“算了，我辞职吧，前几天俄罗斯的叶利钦总统也辞职了，我也辞职吧！”我当时觉得他辞职还找了个这样的借口，是口出狂言。多年后我听说任志强在演讲时被别人扔鞋，他镇定自若地说：“你是给了我总统待遇啊！”他这次好像是与美国前总统小布什比的。看来任志强的心气一直是总统的心气，这是他骨子里的东西。

现在看来虽然任志强不是总统，但还会在某个阶段某个方面的历史上留下一点点印记。过了60岁的任志强就像树上的一只果子，这时熟了，熟得丰富多彩、韵味无穷了。

## “真人”任志强

冯仑（万通控股董事长）

一眨眼，老任告诉我都写完《回忆录》了，去年他才说退休，刚一年就写完了，这恐怕是从退休到写完《回忆录》时间最短的牛人。一般老人家退休之后会先琢磨琢磨，反复掂量几年才开始着手，直到临终前才把《回忆录》写完，比如许多老干部，即便乔布斯也是在临终前才把这事儿办了。

老任还在旺盛的年纪、最猛的时候，退休一年就把《回忆录》写了，我觉得这个《回忆录》恐怕只是一个上册，最终在有生之年，我估计以老任的速度，70、80岁的时候还会有个中册，100岁的时候可能还会有个下册。

所以这个《回忆录》且得看了，而且越看越好看，不断地演，不断地在做事，不断地把当下当回忆，把回忆变成当下。老任的《回忆录》最大的特点是当下，不是在过去。

这部《回忆录》，活脱脱展现了任志强这个特别典型的大时代中的奋斗者，他始终是一个时代前沿的符号。老任的经历有足够大的时代背景，出身红色家庭，随父母战争、建设、辗转各地，家里兄弟姊妹好几个，上共产党进城后办的最好的子弟学校，做了共产党子弟最应该做的革命的事——听党的话，参加“文革”、红卫兵、插队、当兵、改革开放，然后被周围环境错怪，受委屈被拘押坐牢，又平反，再出来创办国有民营企业——西城区的华远，从拉板车吆喝到开餐馆，再到做房地产、做金融，整个一路过来，每个时代都在他身上刻了一道印，但是由于当时他还不够伟大、不够牛逼，他没有给时代刻上印。到了临退休这几年，的确，任志强定义了一个时代，定义了他所在的一个大时代。

在任志强身上我们集中看到一个大时代最典型的人物面貌：第一个特点是使命大、责任大，年轻的时候叫“革命”，现在叫“改革”——没事找事，把别人的事当自己的事，自己的事不当事；第二个特点是口气大，说的都是大词，操着总理的心，满口大话语、大概念、大理论、大道理，批评的都是大人物；第三个特点是大气怀、大气魄、大哥大，老任胸怀大，能装下天下很多男人和妇女的谩骂，这胸怀

非等闲之辈可比，大气魄也体现在他回敬这些谩骂的时候语言之直率、目光之犀利、口才之善辩、立场之坚定。这个大时代已经过去，给我们留下了大年纪。大时代的人都有这么几个特点：大使命、大责任、大口气、大话语、大词汇、大气魄、大年纪。在这个大时代里有很多人像任志强一样，也有很多人不一样，但任志强表现得最有个性、最与众不同的特点就是一个字——“真”，“真实”的“真”，真心、真话、真实、真性情、真好玩。这个“真”也表现在对朋友、对社会、对政府、对自己，总之每个方面都表现出他特别的“真”。

从对朋友来看，我和他认识有二十多年，交往也二十多年，有很多事情在一起度过，我觉得他的“真”表现在他跟朋友相处的标准，按古人讲是“畏友”。所谓畏友就是道义相砥，真正把和朋友的关系建立在道义的基础上，不是蝇营狗苟、酒肉朋友、猥琐、低俗，不是建立在这样一种非道义的、纯利益基础上的朋友。在这种基础上就特别符合我们中国传统讲的好朋友的标准“友直，友谅，友多闻”，即直率、宽容，从交往中受益。

万通的第一个项目万通新世界广场是我从老总手上买过来的项目，当时他只留了百分之五的股份，然后我们一起开董事会，当时我是第一次知道开董事会，而且是跟别人一起开，结果在那个董事会上我和小潘（潘石屹），经常头疼就是任志强瞪着眼睛挑我们毛病，我们那会儿也真不懂，而当时老任已经做房地产很多年，他非常懂，他就拿着我们的会议文件，一边拍打着这些纸，一边指着鼻子教训我们，我们当时想这个百分之五的股东可真厉害，这就是他“友直”的一面。回过头我想他说得还挺对，后来就发现从他身上可以学到很多东西，这叫“友谅，友多闻”。

他的直率一直没有改变过。万科王石和老任也是相交了有将近二十年的朋友，但是大家最近看到任志强在公开场合直接批评万科做地王，这个作为同行、作为朋友、作为哥们的确是非常之出位，而且非常之个性鲜明，这就是老任的“真”，真是建立在道义基础上，所以这种朋友都是值得交的朋友，而且是长久的朋友。

第二个就是对政府的“真”。大家都看到老任经常对政府的政策指手画脚，操着总理的心，对一些政策该批评就批评，同时该表扬也表扬。其实老任他不光是批评，他表扬也很多，只不过大家记着的都是批评，但是即使是这样的批评，他也表现出了真诚的一面，他是基于希望政府好，给予建设性的批评，希望能够通过改革、改进政策、改进方法，让政府的工作更有效率，更符合市场的规律，更能够平衡稳



定市场的言论，也同时使房地产市场健康持续发展，意图非常鲜明。

正因如此他才不遗余力地去批评、表扬、建议，不仅如此他还积数十年之功力组织社会上最优秀的人对这些政策进行研究，所以老任的表扬、批评和建议是有一个特别扎实的研究作为背景，这个研究团队叫 REICO 工作室，每年由各方面商会、中城联盟还有企业，给 REICO 工作室提供数百万元的研究经费。

据我了解这是迄今为止国内包括中央政府部门在内，数量最多、时间最持久、方向最集中、人员最精干、水平最高的一个研究团队和研究经费。中央政府在过去十四年里，出过几十份关于房地产政策的文件，而这些文件事先做研究花的钱加起来，远远没有任志强用于研究上花的钱多，所以可见我们的这些政策出台是比较低成本的，正因为成本低所以也比较轻率，以至于把大家都逼“离婚”了。如果我们在政策出台之前愿意花个几千万元、花时间来研究，相信绝不会出一个让大家不得不“离婚”来应对的政策。

当然任志强对政府政策，特别是房地产政策的一种“真”，有时候并不能得到理解，也招致很多批评，也包括来自于政府方面的批评。比如有一次我们两个人在一起开会，讨论 REICO 报告，正说着他给我看手机短信，就是有一个部长级的干部给他发的一个短信，直接针对他的一些言论给他的批评——“没了张屠夫，得吃带黑毛猪了吗？”意思说，没你中国这事还不办了吗？老任一笑，但我知道接着下来有关部门就查华远的一个项目，所以为了坚持他所认为的“真”，结果不仅招致直接的斥责而且公司被查、被修理，但即使是被查、被修理，任志强仍然坚持了他的“真”，他不动摇。因为他的“真”还表现在他对公司和对自己的“真”，也就是说公司是规范、专业、透明、诚信、没毛病的，这就叫“真”，他能够在社会上说真话，包括批评一些政府政策，主要的基点和硬气的地方是自己企业的规范、合规。

对企业的“真”这很重要，只有自己企业踏实然后才能说话有底气，这在老任身上表现得非常鲜明。

老任还对社会最真诚，他面对购房者、面对投资者、面对当下的年轻人对于社会的一些疑虑还有众多的社会公共话题、公共问题，老任这两年利用微博表达了他自己很多真实的看法，这些看法在一个时期之内常常被误解，以至于他在全国人民最想揍的人员中排名前三位，然而，由于长期坚持对社会的真，现在老任拥有几千万的微博粉丝，大家对真性情的老任慢慢不仅理解而且开始喜爱，开始追捧，让

他来了个大转身，由最想揍的人变成了中年女性最想嫁的人，当然也还有很多小美眉想嫁。所以老任对社会的“真”使他自己毫无保留和全身心地交给了大家，大家每个人从他身上都找了一点喜欢的地方，于是大家跟着老任喜怒哀乐，在这个变幻莫测和丰富多彩的社会中，都找到了自己一点点慰藉，现在老任已成为大家生活中不可缺少的味道。如果我们失去老任，社会将会怎样？这是一个天大的问题。

其实，老任对自己更“真”。这个“真”就是想抽烟就抽烟，想说话就说话，想不喝酒就不喝酒，老任是坚决不喝酒，而且好像他从来不喝酒，滴酒不沾，但是抽烟，任何时候想抽就抽，这也很“真”。最“真”的是老任讲，在他最痛苦的时候，他也不委屈自己，当时被误抓进看守所和监狱所时，同监舍的几个人实在无聊，关在一起也找乐子，也不委屈自己，一定要活得像个真人一样有快乐。他们就想出了一个游戏，就是假定说今天有一个人病了，来一个护士，大家猜猜夏天的时候护士穿的底裤是什么颜色，大家就为这件事打赌，打赌以后居然就有人装肚子疼躺地下，然后赖在地下往上看，来验证这个看守女（护士）底裤的颜色，以此来娱乐自己，可见老任在任何时候都不委屈自己，都是要快乐的。

总之，我们看见在大时代下的一个真的人，这和小时代下的一个真的人表现得不同，小时代下的“真”都是对自己好，而大时代下的“真”是对别人好。

比如郭敬明的《小时代》，电影里我们看到《小时代》镜像中的人和个性，无非是欲望的宣泄和美好、快乐生活的自我满足，以及个性的张扬。小时代下的“真”不承担道义责任，不承担以天下为己任这样一些大的使命，也不用管社会道德走向，也不用考虑中国向何处去，房地产价多高多低，只要考虑自己有豪车宝马、锦衣玉食、美女和华服以及好的房子，以及快乐和自由自在的生活，这就是小时代下的“真”和大时代下的“真”的差异。

在老任的《回忆录》中让我们有机会近距离地窥视大时代镜像中的任志强的特殊的人生和特别的性格以及特别的业绩，这实在是我们一大幸事，也是可以用来和郭敬明《小时代》进行对照的一个很好的样板，通过这个《回忆录》我们能够真正知道社会真的变了，我们真的已经进入到小时代，我们今后到底还需不需要任志强式的大时代的思考模式、人生经历、语言风格和个性，这都是一个问题。

但无论怎样，我相信大时代和小时代都需要真诚，都需要真实地面对人生，真实地迎接变化和真实地改变我们现实中不合理的部分，也都需要我们真实地生活在

当下,真实地对别人表达美好祝福,关照自己生活的当下。这就是我想对任志强《回忆录》说的,我希望能够让自己透过这个《回忆录》想明白很多事情。这是一个开端,这件事还没停止,所以我还在期待《回忆录》的中册和下册能够继续下去,这样我们就对任志强有更多期待,对我们自己也有更多期待,同时对大家也充满了美好的期待。

是为序。

## 自序

— BEAUTIFUL AMBITION —

### 小家的命运与国家的命运

六十岁对大多数人来说是一道人生中的坎，到了退休的年龄时，大多数人同时也就退出了工作的岗位，大多数也同时退出了历史的舞台。

因此许多人都想将自己的经历留给下一代，让他们了解这个社会的同时也更多地了解自己的家庭和父辈的一生。不管他们留下什么，那都是一种思考、一种无奈、一种心情的陈述。

我与许多人不同的是六十岁退出了国企的工作岗位，但并没有彻底地退出在社会中的活动，也没有退休而尽享天伦之乐的机会。更不同的是我在社会上曾有过各种各样的争议，成了一个社会舆论的焦点，成了许多人爱与恨的靶子，各种各样的媒体报道将一个人像揉面团一样按媒体吸引眼球的需要塑造成了不同的形象。

有人会把这种被塑造的形象当成神话，有人将这种形象当成小鬼，也有人更想了解真实的面貌，而无论这个真实是否让自己失望。

历史的舞台就像演出的舞台一样，通常让人们看到的只是舞台的正面，而大幕之后的化妆之前的原貌却是大多数人无法观察到的真实。有话语权的媒体就像演出中的导演，会选择性地告诉演员们如何在舞台和灯光下告诉观众一些什么和不能告诉观众一些什么。他们只是在将自己想表达的意愿表现给社会，而不管这是否是真实的。

但网络时代让这个隔离前台与后台的大幕千疮百孔了，于是台前的人们常常可以透过这些孔发现许多背后的东西与幕前不同，继而就开始好奇、开始挖掘、开始怀疑，很想撕开这张大幕，看看后台发生了什么。

因此也开始有了各种各样的故事，甚至是各种各样的谣言，也因此更加吸引了人们的关注。与其让这种猜测长期存在，还不如干脆撕掉这个大幕，让世界恢复其本来面目。其实所有的人都同时站在社会这个大舞台上，只是有时你在扮演着观众的角色，有时你站在了台上，有时你在帮助演员们化妆、有时在导演、有时在指挥、有时在写剧本。

前几天受王潮歌邀请去看了《又见平遥》的演出，最让人震撼的恰恰是印象艺术原来是将大自然作为舞台和背景，让观众参与到大自然无边界的生活中去体验现实。而这次王潮歌则创造或说还原了生活，让所有的观众都融入舞台之中、融入故事的情节之中、融入剧情之中，成为其中的一个角色，用主人翁的眼睛和心灵共同观察和思考，以让观众身临其境而产生共鸣。

没有了大幕将演员与观众隔离，这种感觉改变了观众的位置，不再是局外人，这样才能让那个场景、音乐都恢复到平常的生活中，实实在在的感受冲击。

我写这部回忆录也恰恰是想撕开这张大幕，告诉大家那些并不被人知的故事，这不仅仅是我一个人的故事，也是这一代人的许多共同经历，尽管每个人走过的路各有不同，但思想的认识与变化、对社会的认识与探索中却有着许多的共同点。与其让社会充满着好奇，不如打开这扇窗、打开这道门，让人的心灵回归自然、回归脚踏实地、回归真实生活。

我力争还原自己真实的想法，让社会去重新判断。

这一代人经历了许多至今尚无法解密的事情，尽管我像是在自言自语地讲述自己的故事，但却可以用自己的事情让更多人知道社会变革的过程，知道今天是在昨天的基础上建立的，知道明天会跨越那个曾经的时代。

这个社会最需要的是责任感，是每个人都不再将自己当作旁观者，而共同投身于争取社会进步的潮流之中的时代。民主不是从天上掉下来的，财富也不是从天上掉下来的。要想有所收获必须努力地耕耘，从播下理想的种子开始，辛勤地浇水施肥，这个社会才会在共同的奋斗之中有所变化。

幼儿时的教育让我们只知道有国而不知道有家。“文革”与插队让我们真的失

去了家时，才知道家比国更重要。如果没有了家，又哪里会有国呢？国只有在对外抵抗侵略时才是第一位的。于是从国家到个人，形成了一种人性的回归。当有了个人、家的初步安定之后，又发现如果要争取到真正的自由、平等、民主的权利时，仅仅有个人和家的安定是不够的，还要从家中走出来融入到社会之中，推动整个社会制度的变革。这不是一个简单的轮回，而是这个小家的暂时安定却没有一个最终的权利保护，必须让整个国家的制度发生根本的改变。

前者小家的安定追求的也许更多是利益，而后者社会的进步更多追求的是权利。

原以为人民当家做主人的社会，我已经是主人了，后来发现当主人要有当主人的权利，要有说话的权利、有决定纳税的权利、决定委托管理国家的权利等等。更要有强大的法律来保护公民的这些权利，更加关注与国家的命运就成了一代又一代人的努力方向。

也许我们并未做出什么，但至少我们在这条向前的路上努力地留下了一些痕迹，因此要将这些记录下了，让更多的人都记录下过去的努力，就是一种努力。

**序言** 是什么让任志强站到了河的对岸？（宁高宁） / 001  
“真人”任志强（冯仑） / 003

**自序** 小家的命运与国家的命运 / 008

CHAPTER 01 股民致信宁高宁 / 003  
**辞职惊动总理** 与万科结梁子 / 006

北京的水啊比海深 / 011

密谋卖公司 / 022

华远、华润分手 / 032

CHAPTER 02 我曾是一个皮货商人 / 040  
**摸着石头过马路** 小商店的创始人 / 043

我和我的小伙伴们 / 048

“临时工”的我，就为华远赚了大钱 / 054

第一个租军用飞机的人 / 061

城市的机会为什么一次次丧失 / 067

那个年代的“有罪推定” / 076

无神论的我爱上天主教的你 / 096

CHAPTER 03  
**出没风波里**

- 在西单动土 / 104  
什么才是“不可抗力” / 109  
“九二派”下海 / 116  
要有野心，更要优雅 / 120

CHAPTER 04  
**杀机四伏**

- 只流通了一天的股票 / 128  
官与商 / 133  
相信自己，相信命——我哥哥的一次车祸 / 140  
国内第一家中外股份企业 / 148

CHAPTER 05  
**与华远的前世今生**

- 华远借桥上市 / 154  
激怒中国证监会 / 163  
王石想要的梦 / 167  
华润的不解之谜 / 169  
金融危机的第一批“房奴” / 171  
批评惹恼了高层 / 176  
“700万年薪”事件 / 181  
成了“不听话”的国企干部 / 186  
特殊的高层家宴 / 194

CHAPTER 06  
**十年争议**

- 我走后，王岐山市长把火撒给了潘石屹 / 198  
座谈会上与汪洋过招 / 200  
烟盒纸签下的几个亿合同 / 203  
绝不要与没有契约精神的人打交道 / 207  
“总理，您受骗了！” / 209  
拒绝为高级座谈会“梳妆打扮” / 213  
伟大是阳光下干出来的 / 216



部委规则 / 219  
被安排的“资本战争” / 223  
明知打不赢的官司 / 226  
去二、三线城市拿地! / 238

CHAPTER 07  
**上帝之手**

最难动的是“老臣” / 244  
政府管穷人，企业管赚钱 / 250  
哈佛讲课：“反倒是叛逆者成了奇才” / 254  
总理，总经理，谁说了算? / 261

CHAPTER 08  
**退与不退**

当“菜农”遇见“二道贩子” / 272  
曾享有的“总统待遇” / 280  
转眼六十秋 / 289  
与权威说“再见” / 302

CHAPTER 09  
**华远哲学概论**

好制度都由“罪人”制定 / 306  
福利分房的怕与爱 / 310  
不招清华毕业的 / 313  
道治、儒治、法治 / 315  
先富民还是先富企? / 317  
企业文化就是树立一个“神” / 322  
与俞正声“打”出来的交情 / 324  
给员工的孩子发红包 / 328

CHAPTER 10  
**我的“红二代”家庭**

庆幸有个好父亲 / 334  
父母读马列，我读巴尔扎克 / 340