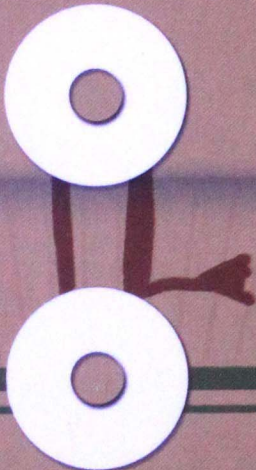


★★★从军人到地产“狂人”，任志强是如何实现华丽转身的？★★★  
★★★言语犀利，楼市中的“地产大炮”缘何惊人语录连绵不断？★★★  
★★★一个令部下既敬畏又佩服的老板，如何打造正能量团队？★★★

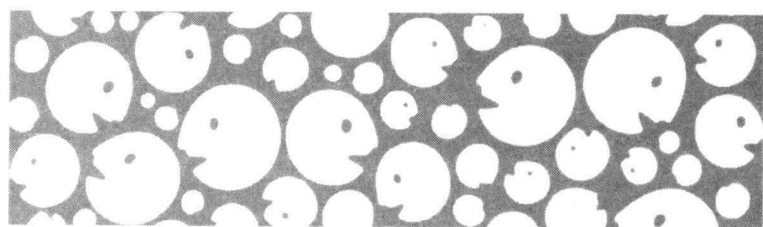


# 任志强 内部讲话

关键时，毕传福 王丽芳 著

## 任志强说了什么

地产“狂人”任志强用什么来书写令人惊叹的财富传奇  
霹雳金刚“任大炮”的远见卓识及管理智慧源自哪里



# 任志强内部讲话

关键时  
任志强说了什么

毕传福 王丽芳◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

任志强内部讲话：关键时，任志强说了什么 / 毕传福，王丽芳著.  
—北京：新世界出版社，2013.10  
ISBN 978-7-5104-4636-8

I. ①任… II. ①毕…②王… III. ①房地产企业—企业管理—  
经验—北京市 IV. ①F299.271

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第247471号

## 任志强内部讲话：关键时，任志强说了什么

---

作者：毕传福 王丽芳

责任编辑：周 珊 谭 慧

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：[frank@nwp.com.cn](mailto:frank@nwp.com.cn)

印刷：北京画中画印刷有限公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：14

版次：2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4636-8

定价：39.80元

---

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

任志强，中国当代知名地产商，北京市华远房地产股份有限公司董事长兼总经理，创建“华远”品牌。

任志强有11年军龄，先后做过排长、参谋，却放弃大好前途进了一家小企业，靠着卖包子、油条挣到第一桶金，之后任北京市华远经济建设开发总公司建设部经理，1993~2000年任北京市华远集团总裁兼北京市华远房地产股份有限公司董事长、总经理。2001年岁末，任志强一句“我不玩了”，就离开了华远集团。这次离职让任志强元气大伤，可时隔不久，任志强便率领新华远“绿色军团”重出江湖。2003年1月13日，任志强旗下华远新时代正式更名为华远房地产。之后，一路高歌猛进，最终成就了一个强势的华远。

这就是任志强，一个敢拼敢打的领导者。在中国当代知名企业家中，任志强算得上是个性最张扬的一个，也是最敢于说真话的一个。任志强不像有的企业家，说话支支吾吾、吞吞吐吐，对待记者提问或避而不答，或答非所问。他不仅有问必答，而且锋芒毕露。正是因为他敢说真话，并且语不惊人死不休，任志强被网友称为“任大炮”。

面对房价的不断上涨，消费者的埋怨愈演愈烈，而任志强说：“工资在涨，GDP在涨，房价不涨就不对。”

面对国家对房地产市场进行的宏观调控，任志强说：“宏观

调控不是为了让房价下跌，是为了稳涨。”

面对公众关于房地产是暴利行业的质疑，任志强说：“房地产就应该是暴利行。”“房子就是盖给富人的。”

.....

对于任志强这些直白的话语，公众骂声不断。然而，任志强还是那个率真、敢于说真话的任志强。SOHO中国有限公司董事长潘石屹这样评价任志强：“一个最敢说话的地产商，他声称只为富人盖房，却又说他才是真正为穷人说话的人，任志强到底为谁说话？任志强常把他们那一代称为‘血色浪漫的一代’，从那个年代走过来的任志强身上一直保留着爱憎分明、敢于直言的优秀品德，他的敢于直言让很多人恨他，也让一些人怕他。”

作为房地产业界最具争议的人物，任志强的每一番言论都能在业内掀起不小的波澜。在谈及企业管理应该是民主还是独裁的时候，任志强说：“企业的管理者都是独裁者。”

在被问及该用什么方式来管理企业的时候，任志强说：“管理高层管理者，要用道家的无为而治；管理中层管理者，要用儒家的人之初性本善；管理下层管理者，要用法家的人之初性本恶。”

在企业发展上，任志强还认为：“企业发展要看重市场占有率，不追求规模，不追求高利润，努力创造回报率。”

任志强是一个率直的企业管理者，也是一个睿智的企业管理者。11年的军旅生涯让任志强变得敢想敢干，不畏艰难，而“军营文化”也成为华远颇具特色的企业文化。在这样的文化背景下，任志强带领团队迈过一个又一个坎，成就了今天的华远。任志强在发展的关键时刻所说的每一句话都透着率直，又深藏哲理。他的管理模式独具特色，对很多企业管理者都有借鉴意义。

现在，市场竞争日益残酷。对于一个企业来说，直接决定其生死的是企业管理者。企业管理者应该学习的是如何让自己的管理与市场发展需求相契合，甚至是有所超越。从哪里学？自然是那些具有独到企业管理经验的企业家，任志强无疑是其中极具代表性的一位。任志强带领华远前行的路程并非一帆风顺，其间也经历过无数次折腾，然而，任志强是喜欢折腾的人，并且在折腾过后取得了胜利。

如今的中国企业界需要更多像任志强一样率直、敢想敢干的企业家，或许你就是能够带来惊喜的那一位。

第一篇

**关键时刻之雄关漫道：  
迂回探索，寻摸价值**

**第一章 趴下再站立，价值是勇敢寻摸的 / 2**

- 第一节 前进路上的挫折是一种历练 ..... 2
- 第二节 用最惹眼的方式让自己继续站立 ..... 4
- 第三节 勇敢一点，企业未来就光明一点 ..... 7

**第二章 实干与坚持是华远的根基 / 11**

- 第一节 艰苦奋斗才是最重要的 ..... 11
- 第二节 坚持以市场为导向的价值观 ..... 13

**第三章 坚持主流思想，华远走直线距离 / 17**

- 第一节 坚持大方向，不管怎么样也得干国企 ..... 17
- 第二节 国企的头脑，市场的肢体 ..... 20
- 第三节 企业的实践，启发政府优化政策 ..... 22

第二篇

关键时刻之“暴力”生存：

强者无畏，弱者不怜

第四章 呼唤强势，华远就是靠它增值的 / 34

- 第一节 企业最欢迎的就是富人 ..... 34
- 第二节 商品房就是盖给富人的 ..... 36
- 第三节 全力以赴，该是自己的就要夺到 ..... 40

第五章 活出真性情，捕获专属的荣誉 / 43

- 第一节 宁愿跟你决斗，也绝不会欺骗 ..... 43
- 第二节 不要为了标榜自己而去做慈善 ..... 45
- 第三节 记住，“倒”不一定是犯罪 ..... 48

第六章 把功劳永远放在苦劳之上 / 52

- 第一节 打破模仿，创造自己的神话 ..... 52
- 第二节 你的功劳决定你的幸福指数 ..... 56
- 第三节 绝不要为自己的贫穷而自豪 ..... 59

第七章 强者傲骨：有所为，有所不为 / 63

- 第一节 做好产品设计，不盲目占领市场 ..... 63



第二节	不追求投资规模，努力创造回报率 .....	66
第三节	利用好资本市场，不向社会募集资金 .....	69

### 第三篇

## 关键时刻之卓越发展： 非常思维，强韧组织

### 第八章 企业管理者决定企业发展 / 80

第一节	有能力的管理者才能带出优秀的企业 .....	80
第二节	谁承担责任谁就是独裁者 .....	83
第三节	管理者精神决定企业文化 .....	86

### 第九章 制度成熟，队伍就能管得住 / 90

第一节	放权是企业管理者必须做好的事情 .....	90
第二节	企业要靠企业文化来管理 .....	92
第三节	办事不能违反规章制度 .....	95

### 第十章 管理管理者，用“三家”来争鸣 / 99

第一节	高层管理者：道家，“无为而治” .....	99
第二节	中层管理者：儒家，“人之初性本善” .....	102
第三节	基层管理者：法家，“人之初性本恶” .....	105

## 第十一章 人才规范，员工得有“我”的样 / 109

- 第一节 规范的员工：关键时刻听我的 ..... 109
- 第二节 人才要打造自己的个人魅力 ..... 112
- 第三节 实施人本管理，用情感打动员工 ..... 115

### 第四篇

## 关键时刻之激情变革： 保留锋芒，增添能量

## 第十二章 看清宏观方向，让自己成为军师 / 128

- 第一节 从纷乱的现实迷雾中把握大趋势 ..... 128
- 第二节 根据政策和经济规律决定企业战略 ..... 131
- 第三节 预测是有依据的，要用数据说话 ..... 134

## 第十三章 全力发挥我们的变色龙艺术 / 138

- 第一节 一切的利润都来自跑量 ..... 138
- 第二节 华远的房子坚决不降价 ..... 141

## 第十四章 最激情的创新：门已设而常开 / 144

- 第一节 要允许员工“胡思乱想” ..... 144
- 第二节 创新需要企业文化作支撑 ..... 146

第三节	管理者要具备一种创新精神 .....	149
-----	--------------------	-----

## 第十五章 知己知彼，途家模式需要吆喝 / 153

第一节	企业需要一批最优秀的管家 .....	153
第二节	见效最快的投资方式是经营房屋 .....	156
第三节	房产还可以通过途家方式经营增值 .....	158

## 第五篇

### 关键时刻之蓄势奋士： 激流勇进，船稳于行

## 第十六章 文化马力：披着绿军装，扛着冲锋枪 / 172

第一节	我们都是“军营文化”下的绿衫军 .....	172
第二节	新华远要努力成为一个“将帅营” .....	175
第三节	真刀真枪拼实力，努力争取胜利 .....	178

## 第十七章 成功来源于服务同行，社会与自我共同发展 / 181

第一节	股东利益不能被交换，要在分红上显示 .....	181
第二节	发展业权制度，明晰双方权益 .....	184
第三节	品质担保制度，提供优质的服务 .....	187
第四节	建立品牌，共同步入幸福生活的世界 .....	191

## 第十八章 面对公众，做高调不保守的华远人 / 195

- 第一节 借名人之势打造品牌 ..... 195
- 第二节 合理利用媒体这把双刃剑 ..... 198
- 第三节 担负起企业的社会责任 ..... 201

guan jian shi, ren zhi qiang shuo le shen me

Article **01**

第一篇

# 关键时刻之雄关漫道： 迂回探索，寻摸价值

---

第一章 趴下再站立，价值是勇敢寻摸的

第二章 实干与坚持是华远的根基

第三章 坚持主流思想，华远走直线距离

## 第一章

# 趴下再站立，价值是勇敢寻摸的

### 第一节 前进路上的挫折是一种历练

一个战士不会在跌倒时流泪，一个人也不会因为曾遭受挫折而退却。

我们必须懂得潮涨潮落、波谷波峰的道理。

面对已经拆为平地的西单，难道我们就要坐以待毙吗？面对无法投入项目导致的拆迁户的连锁反应，难道我们就该退缩逃避吗？

人生路上，挫折是难免的，低潮是必然的，失败与痛苦如影随形。总有不顺利的时候，总有遭到别人攻击和被误解的时候，这时候你必须保持冷静。只要你能够耐心等待，受得了挫折，一切都会证明，生活不会抛弃你，命运不会舍弃你。

——摘自《地产狂人任志强》

#### 背景分析

1983年，中国开始进行城市全面改革，全国上下掀起一片城市建设的热潮。

刚刚升任华远城市建设开发公司经理的任志强，还兼任华远经济建设总公司副经理。这时的任志强野心勃勃，干劲十足。

当时的华远处于发展的中前期，主要负责进行北京城内旧城拆迁改造和西单商业区改造。而在这之前，华远已经出色地完成了大兴、通州、丰

台、昌平的拆迁安置用房项目。

北京市西城区政府委托华远以企业运作的模式对西单进行改造，任志强二话没说便接受了任务。这样一来，华远公司的许多项目不再接受财政支持，而要进行全部商业化运作。也就是说，资金筹措要完全靠自己。豪情万丈的任志强十分愿意接受政府商业化运作拆迁房的措施，他甚至召开过西城区战略研讨会，声称作为国有企业的华远不会向国家要一分钱。

失去了政府的财政支持，本就已经给公司发展带来了难题，而拆迁旧城时和拆迁户的冲突，更加棘手。在任志强的沟通和协调下，冲突稍有缓和，项目尽可能按原计划向前推进。

然而，事情总是不遂人愿，还有更大的困难在等着他：国家叫停了所有大型项目的建设。这无疑给了任志强当头一棒。

政府叫停大型建设项目，导致被拆成平地的西单因为无法进行项目建设而闲置很久。本来拆迁房屋已经引起很多拆迁户的不满，面对被拆成平地的西单，拆迁户们更是起了许多连锁反应。压力瞬间都堆积在了任志强这里。华远公司的事业起步不久，刚刚做出一点可喜的成就就遇到如此大的挫折，前进的道路该何去何从？

任志强苦苦思索着解决问题的办法。当时，对房地产还不甚了解的任志强精通店铺的经营，于是他将拆出来的空地改为小商品市场，这就是后来闻名全国的“百花市场”，也是全国第一个小商品市场。面对迎面而来的危机和前进路上的挫折，任志强没有恐慌、沮丧、退缩，他开动脑筋，敏锐地把握了环境的变化，把不利条件转化为有利条件，带领华远攻坚克难，走向成功。

## 拓展透析

在企业发展过程中，企业管理者应该看到挫折的两面性。挫折虽然会给企业带来苦难，但它同时可以锻炼管理者的品格，也可以激发管理者的勇气和潜力。当企业处于困境中，被逼得退无可退、无路可走时，管理者往往能够在最后的时刻想出办法来，带领企业走向辉煌。所以，我们应该

关键时，  
任志强说了什么

感谢困境和挫折，感谢其孕育的成功。

成功的企业家执着于自己的梦想，不怕挫折，不惧困难，在挫折和失败面前不气馁，不服输。他们可能会倒下1000次，但总能够1001次地爬起来，哪怕踉踉跄跄，也要带着企业继续前进。

当企业管理者想“完了，我输了，我被打败了”，并且再也没有勇气爬起来继续战斗的时候，他们才是真的输了。真正的失败并不是输在战场上，而是输在心理上。

成功和幸运只垂青于矢志不渝的强者。在成功和失败的决斗中，只要管理者紧紧握住毅力和信念的利剑，坚决不被挫折打败，那么胜利非你莫属。

把困难和挫折当作一种历练，将前进路上那些不愉快的时光都用在为自己增加筹码上，化腐朽为神奇，正是一个企业管理者遭遇挫折时应该做到的。面对挫折，企业管理者应该清醒地认识到近期目标与长远目标之间的关系，要对暂时的得失抱持一种超然的态度：胜不足喜，败不足悲。

管理者的管理生涯是一次次的蜕变过程。唯有经历各种各样的折磨，才能拓展管理者生命的宽度。通过一次又一次与各种折磨握手，管理者的经验和阅历在这个过程中日积月累，不断丰富。

企业管理者应该用积极心态去承受各种挫折和困难的考验，不灰心，不退缩，迎着困难上，并笑对困难。“霜冻知柳脆，雪寒觉松贞”。在遭遇挫折的时候，管理者应该训练自己从中发现成功的一面。

## 第二节 用最惹眼的方式让自己继续站立

至今我也不知道是谁在用这种手段试图破坏与陷害我，但我知道必须坦荡地面对人生。

1996年华远与华润合资之后，准备借桥于香港上市，经过周游世界各地的路演之后，创下了中国第一家地产公司在境外上市认购的最高倍数的



纪录，并准备于11月8日正式敲钟挂牌了。

但就在即将正式挂牌的前一天，香港的八大主要媒体和香港的联交所同时接到了一封匿名信。信中主要的内容就是我曾于1985年入狱，是一名罪犯。一是没有担任香港上市公司的执行董事和总经理的资格，二是我对股民隐瞒犯罪记录，失去了诚信。

原以为早已过去十多年的事情，突然从天再降，如一声霹雳成了影响“华润置地”在香港联交所上市的拦路虎。

公司的律师同时向所有香港报社和媒体发出了正式并口气强硬的律师函，不但告知匿名信所说的信息是错误的，并且提出如果哪个媒体报道这件错误的事件将对其提起法律诉讼。

香港联交所在接到检察机关的证明之后，当然毫无疑问地批准了第二天上市公司股票挂牌交易，除香港一家媒体报道了前一天曾接到过匿名信后经香港联交所证实为诬告之外，其他的媒体则只字未提此事。

——摘自《地产狂人任志强》

## · 背景分析

1992年，邓小平发表南方讲话，在全国范围内掀起改革大潮。当时的华远正处在高速发展之中，对资金有大量的需求。经过一系列研究分析论证，华远决定对公司进行改组，以便通过定向募集的方式为公司筹措资金。除此之外，华远还采取了分红送配股与定向募集相配合的方式筹集资金。到1993年4月17日，华远的股本扩大到375000万股。可即使如此，对于处在迅速成长期的华远来说这仍是九牛之一毛。

在筹措资金的多次实践中，任志强深刻地认识到，想要保证华远的迅速发展，必须更大规模地进行定向募集，构筑持续的融资渠道。经过深思熟虑，任志强认为华远必须借壳上市，需要找个实力强大的公司。有了点子，任志强马上开始行动了。

那段时间，为了找寻股东认购公司的股票，任志强曾频繁与十几家企业接触沟通，其中有光大国际、帕罗玛基金、新加坡国家投资公司等。经