



金鑫珠宝 JinXin Jewellery

郑州晚报 金版

龙腾金版 报藏黄金



7月17日,绿地集团携“中国首家以房地产为主业的《财富》世界500强企业”之荣耀,隆重庆祝成立20周年“绿动中国二十年”发布会在上海举行。在发布会上,绿地集团发布全新企业公益品牌“绿地心计划”,绿地集团2012年社会责任报告及反映绿地集团20年发展历程的专著《势在人先》同时发布。

以2000万元资金起步,20年后资产规模、年业务经营收入双双突破2000亿元,实现国有资产增值超千倍;房地产业务遍及中国24省64市,并走出海外即将落子韩国、泰国、澳大利亚、德国、西班牙;15栋“绿地中心”摩天大楼拔地而起,其中3幢位列世界排名前十;第二支柱能源产业迅速崛起,煤炭产运销与石油储运销产业链日臻完善;金融产业控股城商行,发起成立中国最大小贷公司,旨在打造金融全产业链;商业、酒店、建筑、汽车服务等产业齐头并进……在改革开放大潮中应运而生、搏击成长的绿地,以20年超常规式的发展,回报给时代舞台一个奇迹。 记者 王磊



# 二十年后再出发

## 寻找企业可持续发展之道

### 做政府所想 为市场所需 成功探索国资国企改革新路 跻身世界500强 绿地集团20年国资增值超千倍

# 新五年规划,绿地目标直指世界200强

#### 绿地哲学 做政府所想,为市场所需

1992年7月18日,绿地集团的前身上海绿地总公司由上海市农委和建委共同出资2000万元组建成立,旨在通过市场化经营积累资金并投入改善城市绿化。承担着这份“绿色使命”诞生的绿地,从一开始就同时肩负“发展”和“责任”双重目标。

“把政府导向和企业发展紧密结合,才会有大发展。”这是张玉良董事长从一开始就坚定的发展理念。在绿地的战略词典中,“做政府所想,为市场所需”从绿地初创的基因,逐步演绎成发展哲学,并贯穿、推动了企业整个跨越式发展。

1992~1997年,绿地以提升城市绿化为己任,抓住上海重大市政工程建设带来的动迁房建设机遇,成功探索出“以房养绿、以绿促房”的城市公共绿化建设新模式。

1997~2001年,绿地完成改制,房地产业以保民生、促旧改为己任,大力参与上海“365危棚简屋改造”,并以此为契机一跃成为上海市房地产行业龙头企业。

2001~2007年,伴随城市化浪潮的迅猛推进,绿地以“服务全国”为己任,从落子中西部开始布局全国。

2007~2011年,响应“转方式、调结构”的政策导向,顺应城市功能升级的市场需要,绿地大力投建大型高端城市综合体。与此同时,确立能源为第二支柱产业并以煤炭产业整合为契机迅速做大做强,金融产业链以控股城商行为龙头初具雏形。

2011~2012年,绿地积极贯彻上海市关于企业加快实施“走出去”战略的要求,加快自身国际化进程。首个独资海外项目落子韩国济州,充分拓展国内、国际两个市场。



#### 赢在战略 转型与创新是企业发展引擎

“战略就是下雨打伞”,顺势而为、逆势奋进,绿地在顺应国家战略背景下发展,始终在变化的新形势下探索制胜之道,凭借先人一步转型和创新,赢得先机。

“全国化战略”实现多方共赢。城镇化进程加速的战略机遇、“服务全国”的发展导向、分散区域市场波动风险的需要等种种因素的叠加,促使绿地启动“全国化战略”,成为其房地产主业爆发式增长的决胜因素。

全国化初期,绿地顺应中央“西部大开发”、“中部地区崛起”和“振兴东北老工业基地”战略,将中西部地区和东北地区作为拓展“重镇”。此后,按照“以省会城市为中心,向潜力热点城市辐射”的发展思路,绿地择机进驻战略中心城市,并逐步向经济前景广、市场空间大、需求支撑强

的二、三线城市渗透。目前绿地房地产项目在全国已形成华东、华北、东北、西北、西南、华南及中部等七大板块格局,实现重点省会城市全覆盖,并在部分省市实现地级市全覆盖。实践证明,绿地实现了“上海受益、外地受益、企业受益”三方共赢的良好成效。

为规避行业波动风险、实现稳健可持续发展,绿地打造“适度多元”航母。进入2008年,承能源产业资源整合、现代服务业蓬勃兴起等战略机遇,绿地进一步明确能源、金融产业的次支柱产业地位。2012年初,绿地金融控股集团及绿地国际酒店管理集团正式揭牌成立。目前,综合产业的经营收入已占绿地整体业务收入的半壁江山,为保障企业整体持续稳健增长起到了至关重要的作用。

#### “混血”机制 步履轻盈、动力不竭的根本

作为国有控股企业,绿地在经营目标上始终自我加压,保持超过40%的年复合增长率,其经营决策效率高、应对市场变化调整之快,常令外界颇感不解。

“国有体制、市场机制,将两者优势充分结合,是保障绿地迅速发展壮大的核心因素之一。”张玉良董事长对此坦言。

多年来,绿地用实践证明,在国有控股的体制下,坚持并创新灵活高效的机制,实现管理模式、决策机制、用人机制、收入水平等方面的完全市场化,为企业不断做大做强提供异常广阔的空间和平台。一方面,企业经营决策的制定、调整与执行,能够做到灵活、及时、有效,使大型企业转身迅速、步伐轻盈;另一方面,“混血”机制帮助绿地确立了独特的内部动力机制。

“我们的内部动力机制很强,在绿地永远唯实绩论英雄,无级别、有类别,待遇、排位全透明。”张玉良说。绿地内部,在经营单位层面,不同类别的企业待遇拉开差距,每年一评,业绩不好的次年即被降级。经营者层面,经营班子非政府所配,而是由董事会任命。“能做成的就是好高管,没有业绩、不被市场和员工认可的,就会被淘汰。”在员工层面,绿地通过职工持股构建了职工与企业间的利益共享机制,鼓励员工自我加压、创造更佳绩效。

“文化是企业的软实力,是统领思想的核心,是企业的精神灵魂。”张玉良表示,在绿地实施全国化战略的过程中,文化的统领作用愈显重要,能确保企业上下保持一致的愿景、形成发展合力。

#### 责任与愿景 绿地永续发展的源泉与动力

在当天发布会上,绿地集团发布了企业公益品牌“绿地心计划”。这个公益品牌由“水滴行动”、“温暖行动”、“聚力行动”以及“希望行动”组成,此举标志着绿地集团对国际一流企业在社会责任履行方面的先进理念及经验,搭建起了符合时代要求与自身特点的企业社会责任管理体系。

成立20年来,绿地慈善公益事业成果斐然。出资2亿元设立上海最大的企业专项慈善基金,无偿投资4亿元建设上海标志性公共绿地,出资2亿元支持上海世博会,大力参与抗震救灾、重建及援疆建设等。20年来绿地在慈善、公益、拥军等方面累计出资达9亿元。在全国新一轮保障房建设中,绿地破解保障房“经济不适用”的难题和瓶颈,打造“绿地制造”的“升级版”保障房,赢得社会各界的认同和赞赏。目前,绿地集团在各地投资建设了约500万平方米保障房。

推动企业永续发展的原动力,除了责任,还有梦想。早在2005年,绿地就明确制定了6年后冲刺世界500强的目标。这个“疯狂”的梦想,奇迹般地如期实现。如今,强大的绿地,制定了新的五年规划,目标直指世界200强。

对此,张玉良董事长充满信心,他表示,绿地还将把主业竞争力特别是国际商务地产开发提升至世界水平,成为立足中国、面向世界、具有世界级规模、运营管理水平、品牌影响力和可持续发展力的特大型企业集团。