

2013年是绿地集团迅猛发展的一年。据悉，绿地集团全年业务经营收入将确保突破3200亿元。在海外市场上已成功进驻四大洲六个国家九座城市，投资总规模已将近百亿美元，并不断刷新着中国房地产企业海外投资的各种记录。资本化市场进行加速，继成功登陆香港资本市场后，又积极推进整体A股上市。

在山东，60亿年销售额，千亩土地开发，万亩土地储备，多盘联动，记录了绿地深耕山东四年的辉煌历程。辉煌成就铺就前进之路，绿地山东未来的城市版图更是备受业内关注。今天让我们一起走近绿地山东，走近山东房地产市场的战略实施者金成发，去了解绿地最新、最前沿的发展动向。



## 想的更远 做的更好

——绿地集团山东事业部总经理金成发专访

### 精耕济南 细作青岛 稳扎稳打拓展全省

2009年，绿地集团进入山东，确定了以济南为中心的省会都市圈和以青岛为中心的半岛城市圈，双轮驱动、双核发展的模式。如今4年已过，绿地在山东的发展成果显著，2013年销售额已达60亿，如果加上绿地泉景股份公司，绿地房地产在全省销售额有望超过100亿。

2013年属于绿地。在济南销售市场，其旗下住宅项目绿地国际花都、绿地爱丽舍公馆一直引领西部市场，曾一度出现供不应求、无房可卖的局面；超高层项目绿地中心首次开盘即热销十亿，引发世界500强企业纷纷入驻，改写了济南写字楼市场格局。

虽然经过历次调控影响，但是绿地集团依然保持高速增长和强劲的发展势头。在济南土地市场，绿地更是成为今年的大赢家。10月28日，13亿摘得二环南路5宗地之后，30日绿地再入手西客站8宗地，三天内共拿下济南13宗地，总斥资超43亿元。其中西客站土地入手，让绿地在西城的版图再次扩大，“三年后，走出西客站，你会发现东、南、西、北方向都是绿地的项目。在青岛，绿地将继续加大投资力度，除绿地欢乐滨海城项目外，再启动2-3个项目。省内其他城市也正在积极拓展，近期重点考察了烟台市一个体量比较大的项目”金成发说到。

“明年根据集团的战略步伐，在山东我们要做到销售120亿以上”金成发告诉记者。在其它全国一线房企积极拓展，深入布局山东之时，绿地却坚持继续精耕细作济南、青岛。在金成发看来，这与绿地稳扎稳打的作风有关。他表示，绿地对于进入城市的选择是严格筛选的，在规模扩张的前提下，绿地更讲求运行质量，精

耕细作，注重规模与品质的同步提升。

### 搭建房地产综合性开发平台 探索产业地产新模式

绿地集团的迅速发展与扩张并不是盲目进行的，而是有着自己的“原则”。首先在战略上分层、分级、分类推进，投资一二线城市及重点省会城市，分析城市人口导入、导出趋势。再就是注重走综合性开发这条道路，坚持综合体、超高层、商业、写字楼、住宅同步。在超高层方面，绿地已经成为典型代表，目前在全国已经做了23个超高层，其中4个超高层在全世界排名中位列前十。“综合性地产开发，特别是产业地产的快速转型，应该是绿地走上迅速扩张之路的最大功点。”金成发说到。

除了超高层，高铁站前广场、大型城市综合体及产城一体化都是绿地集团快速发展的成功因素。据金成发介绍，绿地在今年按照新城镇化的理念，推行产城一体化项目，成果丰硕。目前绿地在全国土地储备量达到了5000万平方米，10个产城一体化项目落地，包括西安、兰州、哈尔滨、南昌、呼和浩特、银川、昆明、郑州、海口等城市。“这也是践行绿地‘为政府所想，做市场所需’发展理念的直接体现。搭建房地产综合开发‘平台’是在政府推进城市化建设中，我们在全国找到的率先发展的产业地产模式。”金成发告诉记者。

在山东济南，绿地也与济南市政府签署协议，在济南东部城区历城打造产业地产，将于明年一季度陆续落地。据悉，绿地此番东部大作将以唐冶新城为起点，经过郭店、空港到临港，沿机场路，打造“一线三城”。“一线”是指机场路沿线，“三城”中的第一城叫绿地·济南智慧生态城，是在唐冶新城北区规划基础上的细化，以“现代健康服务产业集聚”为核心打造约10平方公里的城市新中心；第二城叫绿地·齐鲁商贸物流城，覆盖约10平方公里，利用项

目临近机场、货运东站、高速路口、客运东站的优点，规划建设全国性综合专业批发市场、仓储物流配送、会议展览、综合商业等板块，计划2014年启动；第三城叫绿地·济南空港产业城，重点发展航空金融、航空物流、服务外包、电子商务、高端酒店等产业，准备做到3000-5000亩，在济南新航空城规划确定后实施。“东部的这三个项目将陆续推进，争取超过绿地在济南西部的影响。”金成发表示。

作为绿地在济南的重大产城一体化项目，未来东部的宏伟蓝图已然呈现。绿地的这一战略扩张与发展模式是否可被其它房企所效仿，金成发诙谐的说到，“只可模仿，不可复制。”

### 百亿美金海外投资 加速国际化

在“走出去”的规模和市场覆盖面等方面，绿地走在了国内房企的前列。“今年，绿地海外地产投资跨越亚洲、欧洲、美洲、澳洲四大洲六个国家十个城市，投资金额达100亿美元。”金成发告诉记者。他表示，绿地目前在美国、澳大利亚、英国、德国、西班牙、韩国、泰国等都有项目落地。近期，在旗下首个全资海外项目——绿地韩国旅游健康城项目首期保持热销之际，绿地集团乘胜追加投资60亿元人民币，打造济南最高双子塔绿地·济南梦想大厦项目。本月，位于澳大利亚悉尼的超高层公寓项目，在悉尼、香港、新加坡、上海等全球四个地方同时开盘，四百多套房子被一万多人抢购，市场反响强烈。这不仅体现绿地集团对海外市场的积极预期，更标志着绿地第一阶段海外投资取得成功。

为何绿地在海外发展如此迅速？金成发表示，绿地海外扩张走的是“国际一线城市”之路，选择好国家、城市非常重要。他解释说：“首先，选准国际经济复苏的时间点很重要，目前金融危机过后，全球大部分地区资产估值仍处于低位。利用此时最佳国际市场机遇，获得含金量高的

项目，取得事半功倍的效果。第二，顺应中国消费者投资需求国际化延伸的趋势。以韩国济州岛项目为例，95%都是中国人购买，在洛杉矶、伦敦、法兰克福，包括泰国的项目，国内消费者也十分看好。”

### 加快市场化 资本市场弄潮儿

绿地的发展远不止如此。今年8月，“绿地香港”在香港联交所挂牌上市，绿地集团正式登陆香港资本市场，标志着绿地拥有了国际化公众公司平台、海外业务发展平台、国内外资源整合平台和创新融资平台，为其开拓国际市场、提升全球竞争力奠定坚实基础；在海外扩张的同时，加快资本化市场运作，近期推动在A股上市，资产评估审计都已经完成。金成发表示，绿地上市后，将引进国际上重大战略投资伙伴，战略投资将更加市场化，绿地也会成为真正市场化、国际化的公司。

绿地的发展速度从世界500强名次的逐级跳跃也可以看的出来。2010年，绿地进入世界500强，排名483位，2012年排名359位，据悉，绿地集团今年以来继续保持稳健快速增长，房地产营收预计突破1600亿，绿地集团业务经营收入及总资产有望双双超过3200亿元。

“预测到年底进入到250-260的位置。明年总收入预计是4000亿，按照上海市委政府对绿地的希望，2015年冲进世界200强。”金成发说到。

(楼市记者 陈晓翠)

后记：从公务员到国有企业到民营企业再回归至国有企业，金成发多年从事房地产管理实践与研究，这位从中文专业出身的地产人在言语交谈中表现的那么聪明睿智而又温和可亲，把绿地未来的帝国版图精简勾勒，直到采访结束，记者仍沉浸在这一场思想盛宴中。

