

做政府所想 为市场所需 成功探索国资国企改革新路

绿地集团20年跻身世界500强 国资增值超千倍

2012年7月，绿地控股集团携“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。

以2000万注册资金起步，20年后资产规模、年业务经营收入双双突破2000亿，实现资产近万倍增长，国有资产增值超千倍，年均复合增长率超40%；房地产业务遍及中国享誉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”摩天高楼争相拔地而起，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产业链日臻完善，煤矿资源总储量近6亿吨，年产量超1500万吨；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，而其背后，走出的是一条富有时代烙印和自身特色的发展路径。

赢在战略：转型和创新是企业持续发展的动力引擎

“战略就是下雨打伞”。顺势而为、逆势奋进，绿地始终追求在顺应契合国家战略大背景、大前提下的跨越式发展，始终在不断变化的新形势下探索战略制胜之道，凭借先人一步的转型和创新，赢得先机。

“全国化战略”实现多方共赢。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”，充分利用这些地区城市建设的后发机遇，大力投身新城建设，获得了巨大的发展空间和优异的市场口碑。此后，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，开发规模、市场占有率不断大幅提升。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。“目前我们已成为投资服务全国投资规模最大的上海企业，绿地房地产销售额中约70%来自外省市市场，远远超过上海本地收入。对本地的依赖度小，这是作为全国化企业竞争力、品牌影响力的体现。”张玉良董事长表示。

产业“适度多元化战略”打造绿地航母。2005年，绿地商业集团、绿地建设集团、绿地能源集团以及绿地汽车服务集团四大综合产业集团成立，成为绿地优化产业布局、着力做大做强做久做活的有益尝试与探索。进入2008年后，能源产业资源整合、现代服务业蓬勃兴起等战略机遇，促使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。

近年来，绿地煤炭板块上游在内蒙古、山西、贵州等地获得多个战略性煤矿项目，在丹东等地投资复制深加工生产线，中下游则加快网络及供应链布局，建设煤炭集运中心及配送基地，着力以投资生产和深加工业务带动贸易物流，产业链的整体竞争力不断提升。石油板块则依托油库码头等基础设施和下游大客户资源优势做大油品贸易，并探索进入生产加工环节。

金融产业则以打造金融全产业链为目标。从早期投资入股上海农村商业银行、东方证券等金融机构的单纯财务性投资，到近年来先后发起成立中国注册资本最大的小额贷款公司、入股锦州银行、成为盘锦商业银行大股东、成立融资担保公司及典当公司，并正式组建绿地金融投资控股集团，绿地金融正在以控股银行为龙头加快金融板块整合，提升专业市场竞争能力。

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。

“超高层战略”提升主业核心竞争力。从2005年南京绿地紫峰大厦的开工，到如今15栋“绿地中心”在全国版图争相矗立，从浦江之滨的绿地滨江CBD到海外韩国济州健康医疗城项目，绿地以超高层为代表的一系列大型高端城市综合体的出现，不仅意味着产品能级、技术管理水平的提升，其背后探索出的商业模式是企业更具价值的竞争能力、更为可贵的财富。绿地在行业内超前一步大举进入商业地产领域的先发效应及优势日益显现，商办类产品在房地产销售金额中占比不断攀升，2011年达到近40%，有力支撑了整体业绩的稳定增长。持有型商业规模逐步扩大，自有商业物业已超过300万平方米，在建面积超过1000万平方米。目前，绿地已探索形成了较为成熟的自有商业地产品牌，并于2012年正式发布自主高端酒店品牌——奢华品牌“铂瑞 Primus”和商务品牌“铂骊 Qube”。

“混血”机制：大企业步履轻盈、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，其经营决策效率之高、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，“离干预远了、离市场近了、共赢的多了。”

多年来，上海市委市政府及市国资委等委办始终鼓励绿地探索，虽是国资控股，但不是一股独大，而是由多家国企分散持股，形成鼎立之势，以减少干预。而绿地则用实践证明，在国有控股的体制下，坚持并创新灵活高效的市场化运营机制，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，能够为企业不断做大做强提供异常广阔的空间和平台。

绿地多年来形成了一整套包括企业核心价值观、企业理念和道德准则等在内的企业文化体系。这些理念经绿地各个发展时期积淀而成，伴随并作用于企业不同的发展阶段。在绿地内部，始终强调企业文化的务实、主流、有效，必须围绕企业发展来“落地”，并通过各种方式推动文化内化于干部员工的思想中，作用于团队建设和企业经营。“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，特别是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，“管理方式、业务策略根据不同地域的特点灵活调整，但企业的核心价值观必须对各单位形成统一要求，深入人心，确保企业上下保持一致的愿景、形成发展合力。”

责任与愿景：永续发展的源泉与动力

“绿地，让生活更美好”，这是绿地集团的企业宗旨，是一种责任，也是一份愿景。张玉良董事长说，“做发展要问目的。”对绿地而言，这个目的，在创立之初即是“责任”二字，二十年后，初衷不改。

成立20年来，绿地慈善公益事业伴随其企业发展，成果斐然。出资2亿元设立上海规模最大的企业专项慈善基金，无偿投资4亿多元建设上海城市标志性公共绿地，出资2亿元支持上海世博会举办，大力参与抗震救灾、灾后重建及援疆建设等。绿地20年来在慈善、公益、拥军、世博等方面累计赞助、捐赠达9亿元，先后获得了全国五一劳动奖状、全国文明单位、中华慈善奖等荣誉称号。

而作为中国综合性地产领军企业，绿地更加善用企业自身资源与能力回报社会。特别是在近年来全国新一轮保障房建设中，绿地不仅大规模投入参与，更通过创新的规划设计，提升质量、优化房型、完善配套，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，从理念到规划都达到甚至超越了当前商品房的建造水平，赢得社会各界的高度认同和赞赏。目前，绿地集团在各地投资建设了约500万平方米保障房，其中上海地区约200万平方米。“我们认为国有企业有专业能力有社会责任来推动保障房建设，提供更高质量、更高性价比的产品。让百姓满意、让政府放心，这是我们的责任，应该不遗余力去做。”

推动企业永续发展的原动力，除了责任，还有梦想。

早在2005年，绿地在年营业收入还不到100亿的情况下，就明确制定了6年后冲刺世界企业500强的目标。这个当时被私下称之为“疯狂”的梦想，奇迹般地如期实现。如今，一个更为强大的绿地，制定了新的五年发展规划，目标直指世界企业200强。

显然，后500强时代的绿地，已经放眼世界版图。2011年以来，绿地集团正式启动海外发展战略，并提出利用中国市场资源实施全球化战略的发展思路。年底，绿地与韩国JDC就开发济州健康医疗城项目签署合作备忘录，标志着绿地成功实现“走出去”海外发展战略，并成为我国地产开发企业走向韩国的第一例。目前，该项目获得韩国政府的大力支持，并计划在三季度开工建设。与此同时，绿地还就进入泰国、澳大利亚等国家投资发展展开了前期调研与筹备，力争早日取得实质性进展。

“在经济全球化和一体化的大背景下，中国企业必须学会在全球发展的坐标系中来思考和安排自身的发展。绿地落子韩国济州，是积极利用国内、国际两种资源，充分拓展国内、国际两个市场，在加快推进国际化战略的进程中不断获取先发优势，从而获得更高的发展质量、更大的发展空间和更快的发展速度。”绿地实施国际化战略的路径日渐明晰。

“永不满足、思变图强，永不止步、争创一流”，绿地人对这16个字的丰富内涵有着深刻的理解和体会。绿地用第一个10年，从上海一隅成功迈向全国，用第二个10年，从行业百强跃入世界500强，如此飞跃，的确堪称奇迹。



济南绿地中心鸟瞰图