

O n T h e R o a d



永不止步

从“中国的绿地”到
“世界的绿地”

钱跃东 王新宇/著
蓝狮子/策划

顺	势	而	为
巨	象	起	舞
求	转	变	步
永	不	止	步
五	百	强	后
再	出	发	

中信出版集团



永不止步

从“中国的绿地”到
“世界的绿地”

钱跃云 王新宇/著
蓝狮子/策划

图书在版编目 (CIP) 数据

永不止步：从“中国的绿地”到“世界的绿地” /

钱跃东，王新宇著. -- 北京：中信出版社，2018.1 (2018.6 重印)

ISBN 978-7-5086-6151-3

I. ①永… II. ①钱… ②王… III. ①房地产企业 - 企业改革 - 研究 - 中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 261363 号

永不止步：从“中国的绿地”到“世界的绿地”

著 者：钱跃东 王新宇

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8

字 数：146 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 6 月第 3 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-6151-3

定 价：50.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com



推荐语

北京大学国家发展研究院教授 周其仁

改革不能光讲条文，还得通过成功案例把道理讲透。总结好绿地集团的成长经验，抓住窗口期，加速推进国企混合所有制改革，如果能再改出一批像绿地这样的公司，中国下一个十年的竞争力，会上去一大块。^①

^① 周其仁于2014年5月23日在绿地集团调研时如是说。

永不止步：

从“中国的绿地”到“世界的绿地”

复旦大学校长、中科院院士 许宁生

拜读了这部绿地集团的企业发展专著，很受益。绿地集团自成立以来持续创新经营模式，走在行业发展前列，它的成长是国有企业创新、开拓的榜样和楷模。目前，通过创新链、产业链、资本链三链联合驱动，绿地正与大学同频共振、同向而行，努力实现科技成果转化，这是对我国科技创新驱动发展非常有益的尝试。

知名财经作家 吴晓波

在过去5年中，绿地集团在中国宏观经济不断调整，特别是房地产市场大变局的环境下仍然保持了健康的发展。绿地的25年，也是中国经济不断发展，外延不断扩大，以及产业结构艰难调整的25年。从“势在人为”到“永不止步”，我们看到了这家企业不断突破自我、不断否定自我、不断迭代自我的能力。



推荐序 永不止步 迎难而上

张玉良董事长与我相识多年，既是我的好朋友，也是我敬佩的企业家。他以其国有体制的背景，领衔创建了上海绿地集团，并带领这家国有企业，在高度竞争的房地产行业奋力拼搏，克服重重困难，使企业脱颖而出，跻身世界 500 强，保持稳健发展，殊为难得，令人钦佩。

绿地集团给我印象最深刻的，是其 25 年从无到有、从小到大的发展历程所展现的企业精神：永不满足、思变图强；永不止步、争创一流。“永不止步”四个字最精彩，作为本书的主题恰如其分。

企业要发展，就要始终保持忧患意识，始终怀抱克难奋进的勇气和锐气，这样才能持续成长，不断增强发展的活力和竞

永不止步：

从“中国的绿地”到“世界的绿地”

争力。企业要常青，还要能根据自身所处的市场环境和发展阶段，做到因时而变、因地制宜，抓住机遇、经受挑战、扬长补短，不断迎难而上、超越极限。通过这本书，我们可以重温绿地集团艰辛的创业、转型历程，从中领会“永不止步、迎难而上”精神的魅力。

2012年，平安与绿地集团结缘，我们的合作是双赢互惠、卓有成效的。这5年来，国内外经济形势复杂多变，中国经济稳步进入“新常态”，特别是近几年，经济高速发展所依赖的人口、成本、快速城镇化等各类外部条件都发生了变化，加上现代互联网科技的迅猛发展，这些都给包括绿地集团在内的中国企业带来了巨大的机遇和挑战。在此，我祝福绿地集团永远保持创业的勇气、锐气和智慧，迎来更加辉煌的明天。

是为序。

中国平安集团董事长

马明哲

目 录

推荐语



推荐序 永不止步 迎难而上



第一篇 大象转身



第一章 世界 500 强之后 / 003

第二章 君子豹变 / 013

第二篇 主业长青



第三章 调速换挡后的“三个转变” / 027

第四章 大企业做大项目 / 038

第五章 重产业与重运营 / 050

第六章 向管理要效益 / 062

第三篇 金融为王



第七章 命运的召唤 / 073

第八章 绘制“大金融”蓝图 / 082

第九章 框架落地，业绩冲天 / 093

永不止步：

从“中国的绿地”到“世界的绿地”

第四篇 善借大势

第十章 因势而起的大基建 / 107

第十一章 决胜千里 / 117

第十二章 大消费，最好的风口 / 128

第五篇 全球布局

第十三章 从中国走向世界 / 143

第十四章 大航海时代的驭帆之道 / 153

第十五章 海外疾行 / 164

第十六章 国际化再升级 / 176

第六篇 资本狂飙

第十七章 拥抱资本市场 / 189

第十八章 A股上市的漫漫征程 / 200

第十九章 从标杆到塑造标杆 / 212

第二十章 资本引领绿地 / 223

尾 声 /

遇见张玉良，预见绿地 / 237

后 记 / 245

第一篇

大象转身



第一章 世界 500 强之后

明天总会到来，又总会与今天不同，如果不着眼于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。

——彼得·德鲁克

不可思议的世界 500 强

2012 年 7 月 18 日，上海绿地万豪酒店。

一块巨大的电子屏上，时钟有节奏地嘀嗒作响。岁月流逝的声音，拨动着观众的心弦，令他们沉浸其间，追忆往昔。骤然间，钟声啞然敲响，音乐旋即转向激昂，屏幕急剧变换，最

永不止步：

从“中国的绿地”到“世界的绿地”

后呈现出一行大字：绿动二十年。

这是一场庆生典礼，但这场典礼的主角并非寻常个体，而是一家企业，也是这家酒店的拥有者——绿地集团。在这一天，它迎来了自己的20岁生日。

绿地的当家人，时年56岁的张玉良在庆生致辞中说：“20年岁月如梭，20年春华秋实。这20年间，我们与风雨相伴，与成就同行。我们团结一致，拼搏进取，从2000万元起步，20年后年经营业绩、资产规模双双突破了2000亿元，实现了资产近万倍的增长，国有资产增值千倍以上，并成功跻身世界500强……我相信，绿地集团定将开启更璀璨的未来，谢谢大家！”

在雷鸣般的掌声中，张玉良面带笑容，深深地鞠躬致谢。此时，大家能感受到，他心中必定风云激荡，满怀豪情。正如他在致辞中所说，20年间，绿地从一家仅有2000万元注册资本的地方国有企业起步，在同时代许多地方国企“重病缠身”并最终湮没无闻的背景下异军突起，成长为全国性、综合性的大型企业集团，并成功挺进世界500强，与大型央企、顶尖民企并肩而立。这当然是一个值得骄傲的成绩。

只有少数人还记得8年前的故事。2004年，上汽集团作为上海第一家非金融类地方国有企业，成功登上了世界500强的榜单。深受鼓舞的张玉良在这一年宣布，绿地也要成为世界

500强。这个想法令房地产业界一片哗然，连绿地的员工也多持怀疑态度。差距是显而易见的，当年排在世界500强末位的企业是加拿大的多伦多道明银行，其年营业收入为108亿美元（按当时的汇率折算，约合人民币893亿元），而当时绿地的年营业收入仅为102亿元，不到世界500强门槛的1/8。

这意味着什么呢？这意味着，即使绿地每年保持30%以上的营收增长率，那么它也要八到九年后才能够到这个门槛。这中间有两个令人沮丧的事实：第一，在10年左右的中长期内，始终保持营业收入年增长30%是一件不太可能实现的事；第二，竞争对手们并不会待在原地等绿地追赶，随着时间的推移，世界500强的门槛还将不断地提高。这意味着，即使绿地的年营业收入能够在10年内保持30%这个有些“离谱”的增长速度，它可能依旧无法迈入世界500强的殿堂。这两点事实，让员工们的怀疑显得理所当然。

据说当时，为了打消员工们的疑惑，张玉良甚至抓住一个老部下之手郑重地表示：“不管你现在相不相信，你至少再陪我打拼几年，到时你会相信的。”

没有文字记录下这个员工的反应。但不管当时的他是否真的相信，仅仅8年后，绿地就交出了一份年营业收入1830亿元、8年增长17倍、年复合增长率43.5%、位列世界500强第483位的优异答卷。

永不止步：

从“中国的绿地”到“世界的绿地”

20年栉风沐雨，8年心怀梦想，所有的心血和汗水，终于浇灌出盛开的鲜花。



绿地集团 20 周年庆典现场

二十年后再出发

在世界 500 强荣耀的光辉中，张玉良脸上笑容未敛，即转身在集团内发出了“二十年后再出发”的号召。他说：“绿地要立足世界 500 强新起点，实现再启程、再提升、再跨越，要为 5 年内进入世界 200 强而奋斗。”他还号召员工要有“归零心态”，不要躺在功劳簿上睡大觉，必须踏踏实实，从头做起。

在常人看来，这实在有些“苛刻”。一代绿地人筚路蓝缕，

殚精竭虑，终于取得进入世界 500 强这样辉煌的成就，似乎理应隆重庆贺表彰，以资纪念，而不是立刻就将目标升级加码，“得陇而望蜀”。

老绿地人对此却早已习惯。历经更迭的绿地企业文化手册上，宗旨、战略目标已经随着时代的前进、绿地的发展而发生了变化，但企业精神却 20 年如一日，印在每一个版本的手册上，也烙在每一个绿地人的心里：永不满足、思变图强；永不止步、争创一流。这句话后来又被简称为“两个永不”。

“两个永不”实质上是“92 派企业家”精神的外显。泰康人寿董事长兼 CEO（首席执行官）陈东升最早提出“92 派企业家”的概念，将那些受邓小平 1992 年南方讲话的鼓舞，从政府机关、科研院所等当时的“主流”机构跳向商海的一大批企业家统称为“92 派企业家”。一方面，这些企业家往往极富眼光和谋略，他们在商业的荒漠里待得太久，对贫穷的恐惧使得他们对所有的机会都如饥似渴；而另一方面，他们又深受传统教育的影响，有强烈的集体意识、国家意识和民族意识，这使得他们当中的很多人并非唯利是图，而是具有为国兴业的价值取向。正如陈东升自己所说：“要有你不是来赚钱的，而是来做事业的这样的想法。只有做事业的人才能做百年老店。做企业就是做事业，而不是做生意，做生意与做事业的概念是不一样的。”

尽管与陈东升、潘石屹、冯仑等主动投身商海的人不同，

永不止步：

从“中国的绿地”到“世界的绿地”

张玉良 1992 年履职绿地是“被任命”的，但绿地在初创时即被丢向市场，并没有可以依赖的资源，这使得张玉良与其他卓越的“92 派企业家”一样，商业嗅觉灵敏，同时又志向远大，永远不会满足、止步于阶段性目标的完成。这或许可以解释他为什么如此急于树立新的目标。



时任上海市领导参观绿地 20 周年图片展

需要说明的是，张玉良并非单纯追求企业规模，更不是为了显示成绩，好大喜功。他后来说：“提出进入世界 200 强的目标，主要是想防止队伍因为荣誉加身而产生懈怠，至于目标本身的数字是 200 还是 300，其实并不是最重要的……任何一家企业，要做到一定的高度，才能证明自己在市场中的能力。我