

在商业领域里
企业启发企业将是未来的主流

图解绿城

高端上品



风格多样化+户型人性化+装修生活化
坚持“以人为本”的建筑理念，营造高品质社区生活

中国房产信息集团 克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

微观层面解析

图解详细说明

附带管理工具



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图解绿城

中国房产信息集团
克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

图解绿城/中国房产信息集团, 克而瑞 (中国) 信息技术有限公司编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0164 - 1

I. ①图 … II. ①中…②克… III. ①房地产业—企业管理—经验—杭州市—图解 IV. ①F299.275.51 - 64
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 177044 号

责任编辑 张 卉

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 中国房产信息集团

克而瑞 (中国) 信息技术有限公司

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 190mm × 250mm 1/16

印 张 17

字 数 315 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0164 - 1/F · 8492

定 价 68.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

编委会

编著单位：中国房产信息集团 克而瑞（中国）信息技术有限公司

总 编：周 忻 张永岳

编 委：丁祖昱 罗 军 张 燕 金仲敏 喻颖正 陈小平 彭加亮 龙胜平

刘文超 于丹丹 黄子宁 吴 洋 章伟杰 陈啸天 王 路 肖 鹏

张兆娟 王 永 陈倍麟 胡晓莺 叶 玮 李敏珠 郭 杰 汪 波

杨 莹 叶 婷 付 东 刘丽娟

主 编：丁祖昱

执行主编：樊 娟

美术编辑：杨春烨 谢小玲 潘永彬 李中石 王晓丽 何 胜

特约校审：仲文佳 李白玉 顾芳恒 李石养 李燕婷 罗克娜

专业支持： E-house China 易居中国研发机构
R&D INSTITUTE

 地产观察

 易居培训
E-HOUSE TRAINING

网站支持： sina 新浪乐居

 DiChan.com
中国地产网

 中国房商网
Winfang.com

 房地产建筑·联盟
E-HOUSE BUILDING ALLIANCE

绿城十六年上下求索之路

十六年前，有着“理想主义”情怀的绿城诞生。建筑的本意是让人从广袤自然中定义出私有空间，让人安定下来。这么多年来，绿城始终秉持着对理想人居的探求，始终在实践中不断升级产品和服务。

一、绿城精耕细作创造城市的美丽

十六年用心耕耘，十六年风雨磨砺，绿城致力于为城市创造美丽，以不变的理想主义理念铸就一个又一个人居经典，花开城市、香溢中国，在见证城市发展的同时丰满羽翼。十六年间，绿城精耕细作，为城市创造美丽，在各个板块树立起标杆之作。从最初的丹桂、金桂花园到九溪玫瑰园、桃花源东西区别墅，再到桃花源南区和上海玫瑰园，绿城的别墅产品实现了三次升级。

而在公寓产品营造中，绿城亦紧随时代之步伐，从桂花系列的新江南风格到现代风格和地中海风格，从一代高层公寓的春江花月，到如今二代高层的典范之作西溪诚园、明月江南，绿城不断自我升级。绿城甚至有前瞻性地独创了园区服务体系，为业主提供精致完美之生活。

二、绿城实践着企业与城市的价值互动

一个企业可以因为一座城市的进步而辉煌，一座城市也可以因为一个企业的存在而愈加魅力四射。企业与城市价值的互动，在海尔与青岛、微软与西雅图都有着动人的言说。杭州，这

座城市千年流传着精致典雅气质，孕育了绿城“精致、完美”的精神内核，构成了绿城与这座美丽城市联动的契合点，同时，绿城从这座城市出发，把“为城市创造美丽”的美好理想带到了全国。

也许，正是这样的理想主义信念和实践，使得绿城成为国内房地产企业中少有的以“产品主义”立身的企业，绿城的产品在消费者心中也已经基本成为“品质”的代名词。

三、绿城将房地产行业与企业生命价值联系在一起

绿城将房地产行业和生命的价值联系在一起，是其与众不同的经营方式。绿城，中国高端物业营造专家，专注于高品质物业的开发。在绿城的管理理念和产品营造哲学中，“品质”构成了绿城产品最重要的符号和标记。在绿城产品里，品质体现于细节中，而“精致的细节”也成为绿城的产品和服务的最鲜明特征。

所以，我们欣喜地看到，短短十六年时间，绿城地产从一个地方企业成长为全国房地产企业龙头，跻身全国房地产开发企业十强，并在香港成功上市，树立了中国地产企业进军资本市场的里程碑。

曲高而和众，一个带有强烈理想色彩的企业将给城市带来什么？一个注重精品意识的企业，给买家打磨的是可以传世的艺术品，给城市留下的却是一个时代的烙印，一个可供赏阅的城市名片。作为土地价值与人居需求的成功解码者，绿城的精品策略给整个行业很多启示。坚持以产品品质提升土地价值，敬畏土地，给城市留下风景，不做历史的罪人，不给城市留下遗憾，是作为这个时代的房地产开发者要严肃对待的命题。

绿城持之以恒 致力于第一品质

绿城通过产品设计和营造的标准化，使其在品质、规模、效率等方面得到综合提升。



绿城产品设计和营造的标准

标准一

绿城集团成熟产品系列
复制标准

标准二

绿城集团精品工程
评定标准

“拥有一套可以满足各种居住理想的房子，是人们买房的最终目的。所以，即使
在市场行情很严峻的时候，绿城也不能降低楼盘的品质。”

——宋卫平

绿城首开先河 创建“绿城园区生活 服务体系”

绿城于2007年提出创建“绿城园区生活服务体系”，这一体系含健康服务、文化教育服务及生活服务三大系统，从传统的对“物”的维护和管理转移到对“人”的需求的关怀上。

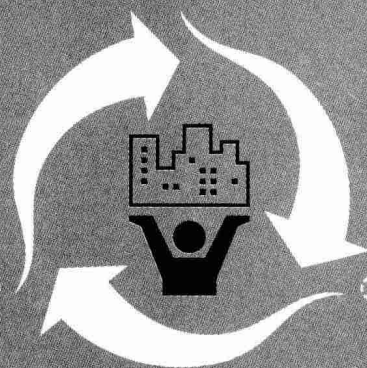
“绿城园区生活服务体系”所获重要荣誉

该体系作为唯一企业案例，获得
“中国城市管理进步奖”

2007年

2010年
《园区生活服务体系研究》
正式通过验收

2008年
获国家住建部课题立项，专家
学者赴绿城集团进行专题研讨



“绿城将努力成为针对人们居住生活提供园区服务的发展商，绿城从事城市生活园区服务这项事业，就像绿城从事教育和体育事业一样，可以不赚钱，甚至要贴钱，即使以后赚到钱，也要全部回到这个系统里去。”

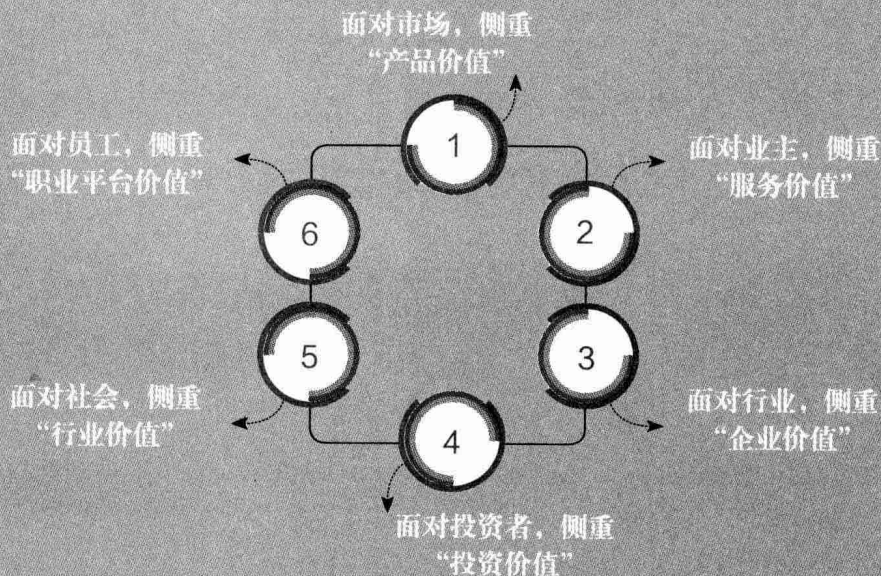
——宋卫平

绿城的王者基因

中国人文城市开发模式

从开发理念、设计风格、营造工艺和物业管理各个方面，绿城均试图努力实践其人文主义理想。在绿城人看来，人文住宅应该是真正以人为本的住宅，处处闪烁着人性光芒的住宅。

绿城价值内涵

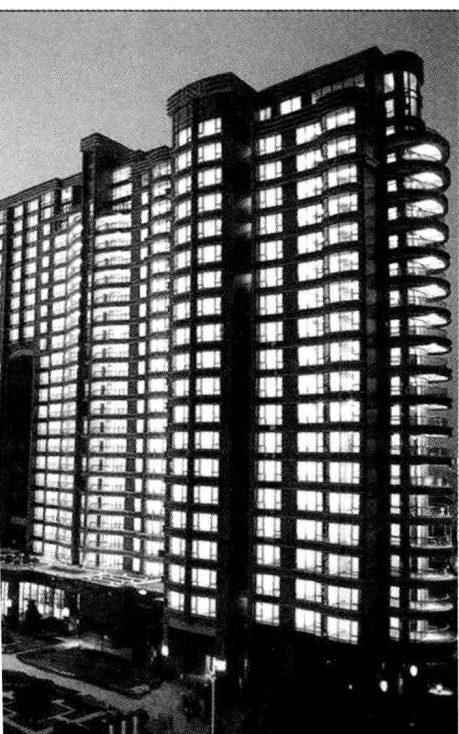


“房地产业发展的基本价值理念——人文主义是与现代文明、当代发达国家的成功经验相一致的。所以，凡是适合于现代人居住的房产品，必然体现着独特的人文精神和人性关怀，是人文理想在居住生活领域的具体体现。”

——宋卫平

目录

CONTENTS



前言 绿城十六年上下求索之路

第一节 速描绿城，全面掌握企业发展历程

- 一、绿城集团：中国领先的房地产企业之一 / 3
- 二、核心发展战略促成绿城实现从量变到质变的跨越 / 9
- 三、创新理念提升绿城管理高度 / 15
- 管理看点 / 22

第二节 全国化布局，绿城征战轨迹分析

- 一、区域发展战略：以精品战略多区域拓展 / 26
- 二、战略重点：保持区域市场优势 / 28
- 三、全国化扩张：南征北战全面布局 / 30
- 管理看点 / 34

第三节 白手起家，宋卫平在实战中总结管理智慧

- 一、形象：宋卫平是注重回报社会的理想主义者 / 35
- 二、实力：2008年资产大缩水，但宋卫平地位不可动摇 / 37
- 三、信心：宋卫平胸怀壮志应对市场萎缩期 / 38
- 四、野心：大规模扩张，力保2012年房源量总金额
突破1400亿元 / 38
- 管理看点 / 41

第一节 高端别墅项目展现绿城实力

一、小区规划结合优质景观资源形成相应的别墅组团 / 46

二、建筑单体风格多样化、户型人性化、装修生活化 / 53

三、景观设计满足私密性和开放性双重需求 / 61

管理看点 / 67

第二节 通过品牌管理和工程质量管理提升绿城品质

一、营造过程的有效管理 / 68

二、配套体系的有机嵌入 / 69

三、“品质路线”构建核心竞争力 / 70

管理看点 / 72

第三节 六大类产品服务细节展现绿城气质

一、规划设计注重细节布局 and 空间层次感 / 74

二、细致入微的配套设计 / 79

三、园林景观打造极致和谐人居环境 / 83

四、建筑风格凸显绿城的产品个性 / 88

五、采用绿色环保的健康住宅建材 / 91

六、体贴周到的客户服务细节 / 92

管理看点 / 94



目录

CONTENTS



第四节 案例解析——绿城·北京御园

- 一、北京御园是“精品战略”第一盘 / 95
- 二、经典产品打造产品标杆 / 96
- 三、区位规划具有鲜明的差异化个性 / 97
- 四、园林设计形成了玉泉山自然景观的延续 / 99
- 五、以新古典主义欧式建筑特色为主 / 101
- 六、装修依照精品项目的高标准 / 103
- 管理看点 / 105

第一节 以员工为本的人才管理思维

- 一、用人理念：集合员工和管理者的共同智慧 / 109
- 二、用人策略：配合企业长远发展的人才战略 / 119
- 三、人才培养：体现人文主义关怀的培养体系 / 123
- 管理看点 / 133

第二节 强调企业和员工共同发展的人力资源 管理体系

- 一、高效专业的组织结构 / 135
- 二、各司其职的核心部门 / 142
- 管理看点 / 152

第一节 资本运营——绿城在资金压力下的多元化操作

一、令人瞩目的综合业绩使绿城从学习榜样到树立榜样 / 155

二、持续增长的销售业绩给绿城增加三年破千亿的底气 / 159

三、全力加强财务控制，支持业务运营及资金需要 / 163

管理看点 / 168

第二节 土地储备——绿城在快销背景下的战略性选择

一、土地储备规模满足三至五年的开发需求 / 169

二、土地储备拓展方式确保可持续发展及赢利成长性 / 173

管理看点 / 178

第三节 融资策略——绿城在迅速扩张战略下的多渠道拓展

一、股权融资：缓解高负债隐忧 / 179

二、银行贷款和授信：融资的主要渠道 / 182

三、债券融资：拓展了多渠道的融资空间 / 183

四、信托合作：危机后的策略调整 / 184

五、房地产基金：探索新的投融资平台 / 185

管理看点 / 188



工具一：人事管理类模板 / 190

工具二：工程项目类模板 / 196

工具三：财务管理类模板 / 212

工具四：营销策划类模板 / 228

工具五：售后服务类模板 / 245

后记 只管走自己的路，脚下的鲜花自会
为你开放 / 251

目录

CONTENTS

第一章

绿城原动力：16年 厚积薄发打造地产黑马

将房产品的建设作为实现生命价值和理想的一项事业，并专注地投入智慧、心血和生命，最终的建筑产品将自然而然地成为具有恒久价值的艺术作品。

绿城到今天，与其说取得了很大的发展，不如说绿城已经知道怎样做企业。

在中国的传统文化、人类的先进文化中，“与人为善”是一个基本的内

核。基于对这种文化的理解，绿城把企业的价值观念定位到这条轨道上。

“真诚、善意、精致、完美”是绿城的基本价值观念，是绿城的质量方针，也是绿城企业文化的核心

部分、精粹部分。这是绿城和很多企业不同的地方。

绿城走在正道上，这是绿城发展得好的非常重要的原因之一。



速描绿城，全面掌握 企业发展历程

ONE 第一节

—— 绿城集团：中国领先的房地产企业之一

绿城房地产集团有限公司（以下简称绿城），国内知名的房地产企业之一，专注开发系列城市优质房产品，具有国家一级开发资质，总部设在浙江省杭州市。绿城成立于1995年，2005年转制为外商独资企业，是香港上市公司——绿城中国控股有限公司（股票代码：3900）的全资子公司。

1. 发展历程

1994年，宋卫平从珠海返回杭州时，以15万元起家，于1995年1月创立绿城公司，开始了绿城的创业之路。

（1）扩张企业规模

历经16年的发展，绿城已辖有90多家成员企业，拥有员工3100余人，房产开发足迹遍及浙江省内的杭州、宁波、温州、湖州、绍兴、金华、舟山、台州、丽水、富阳、临安、桐庐、淳安、慈溪、象山、海宁、德清、长兴、诸暨、新昌、瑞安以及国内的北京、上海、天津、唐山、大连、南京、无锡、苏州、南通、合肥、济南、青岛、胶州、新泰、郑州、长沙、海南陵水、乌鲁木齐、宁德等40个城市。

本节观点

绿城16年，从造屋、造园到造园区，终于开始尝试“造城”。绿城认为“城市的理想”就是实现“理想的都市精神”。理想之城将单元与单元之间、人与人之间的社会性、自然性、人文性、复合性、国际性、多样性、互补性以及交通网络、市政功能、商业配套等持续共生的发展、促进作为规划脉络与原则，以理想主义精神规划人们生活的理想、城市的未来。