

在商业领域里
企业启发企业将是未来的主流

图解绿地

多元之王



地严、能源、金融三足鼎立
多元模式牵引企业冲刺世界500强

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

图解绿地

中国房地产信息集团
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

图解绿地/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. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0163 - 4

I. ①图… II. ①中… III. ①房地产业—企业管理—经验—中国—图解 IV. ①F299. 233 - 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 177391 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 14.5

字 数 265 千字

版 次 2011 年 3 月第 1 版

印 次 2011 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0163 - 4/F · 8491

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 张兆娟 肖 鹏

王 永 陈倍麟 李敏珠 汪 波 叶 婷 孟 音 刘丽娟

主 编：丁祖昱

执行主编：李石养

美术编辑：潘永彬 谢小玲 杨春烨 王晓丽 李中石 何 胜

特约校审：顾芳恒 仲文佳 李白玉 罗克娜 李燕婷 樊 娟 李 斌

专业支持：  

网站支持：   

前言

PREFACE

“红顶地产商”样板——绿地

说绿地是“红顶地产商”，是因为绿地的领导人张玉良是政府官员出身，但特殊的身份并不是绿地成功的关键。绿地的成功源自良好的制度管控、深厚的文化底蕴和优秀的团队。绿地是这样一家企业：

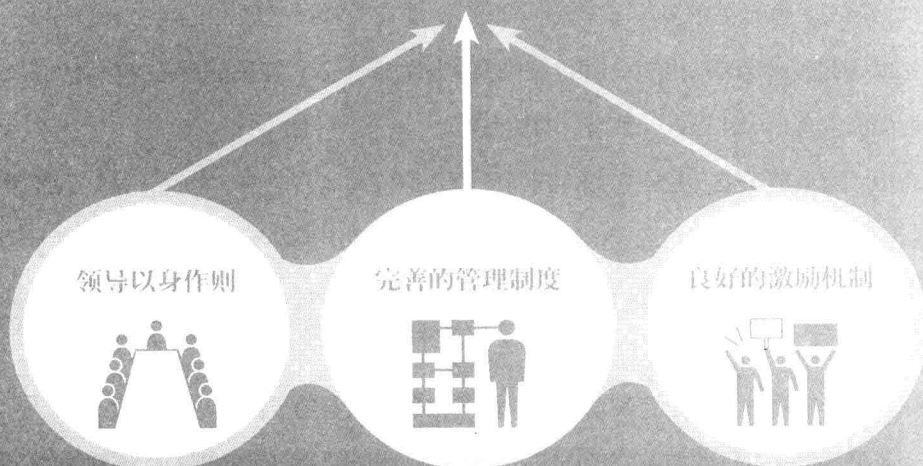
其一，绿地是国有控股的大型综合性房地产企业，房地产只是其核心业务之一。其业务已经遍布房地产、能源和金融等多个领域，并且都颇有建树，其志在于冲刺世界500强。其二，绿地的领导薪酬普遍比其他的地产商要低，但骨干员工的薪酬却不低，这与众多的地产商的薪酬状况不一样。其三，绿地去很多城市作房地产开发，都有一种被请进去的感觉，对于很多城市来说，引进绿地是一种荣耀。其四，绿地是隐身式的发展扩张，在挑战万科并冲刺世界500强之际，绿地仍旧没有上市，它是一艘潜行的核潜艇。

绿地是有很大野心的企业，它没有因为自身的特殊地位而沾沾自喜，相反，其一直在努力扩张自己的版图。从走出上海到布局全国，从深耕房地产到涉足能源和金融，从销售额十几亿到数百亿，每走一步，都是跨越式的。绿地似乎根本不按常理出牌，当万科在做减法的时候，绿地却是做乘法的。

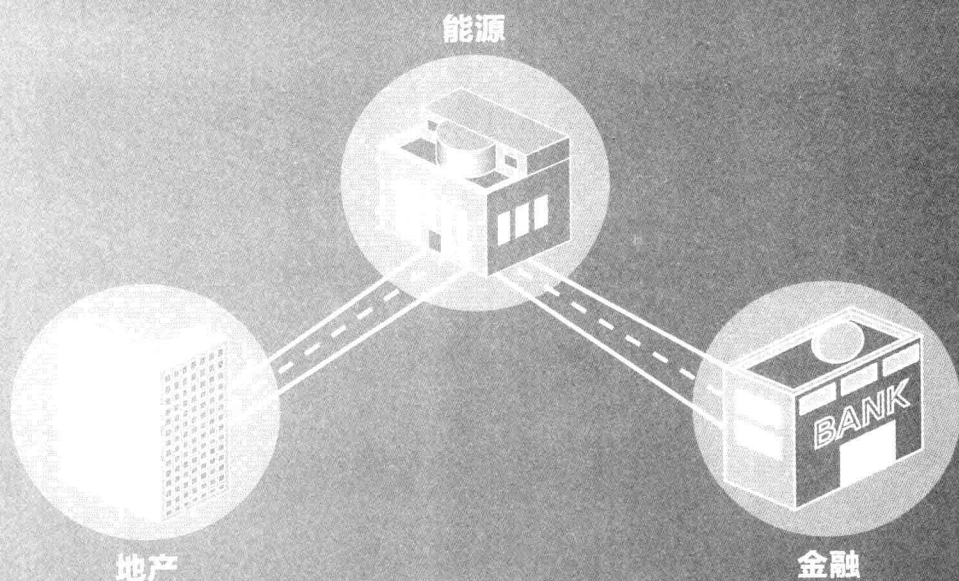
为什么绿地敢于做乘法？这是有其道的。绿地非常清楚地看到了做乘法的风险，但是，有自己的风险控制逻辑——只要控制好了自己的团队，一切风险都是可控制的。绿地认为，宏观调控对自己是一种莫大的机会。

绿地喜欢逆市而动，似乎早有预谋，沉稳之间，尽显大将风范。

绿地的管理有其独特之处，
绿地是用“想做事的人，
能做事的人，
能做好事的人”。



绿地的产业布局是庞大的，
横跨地产、能源和金融。
是一家走多元化道路的特
殊地产商。



绿地的地产产品有
非常清晰的产品线规划，
而且拥有相当多的
地产品牌资源，
海派风格特色明显。



目录

CONTENTS



第一节 良好的管理和融资渠道增强发展后劲

一、高效的组织结构和更理性的激励机制 / 5

1. 组织结构系统而有序 / 5
2. 激励机制设置理性而有特色 / 7

二、优良的资产状况有利于企业融资 / 8

1. 资产状况良好 / 8
2. 融资渠道多样化 / 9

管理看点 / 12

第二节 修炼内功，冲刺世界500强

一、企业发展快速并具有均衡性 / 14

1. 销售收入快速增长 / 15
2. 战略稳健，发展脉络清晰 / 15

二、企业优良成长的基因分析 / 18

1. 初创之时即打下扎实根基 / 18
2. 工程建设方面开始获得“重点工程”等荣誉 / 19
3. 楼盘开发进入品牌化阶段并取得诸多荣誉 / 19
4. 进入全面扩张期并获得“驰名商标”等荣誉 / 20

管理看点 / 24

第一节 独特的商业模式是绿地实现竞争优势的关键

一、差异化形成低成本竞争优势 / 29

1. 商业模式与政府需求形成良性互动 / 29

2. 差异化竞争收效显著 / 32

二、双核基础上实行“两轮驱动”的模式 / 33

1. 地产、能源和金融“三产鼎立” / 33

2. “两轮驱动”稳定性更强 / 33

三、独特的运营模式形成了独特的企业特征 / 33

1. 充分重视人的作用 / 33

2. 追求快速的企业扩张 / 36

3. 依托优势产业，培育支柱产业 / 37

4. 宏观调控对于绿地来说是一种机会 / 38

5. 只要有好的项目，钱不是问题 / 38

6. 风险关键在于可控 / 39

7. 重视企业社会责任 / 39

管理看点 / 41

第二节 房地产和能源是绿地商业模式的两大核心产业

一、房地产业：第一核心产业 / 43

1. 房地产业支柱地位相当突出 / 43

2. 隐性“地产冠军”当之无愧 / 44

3. 以住宅开发为主同时经营商业地产 / 45



目录

CONTENTS



4. 房地产业务已经布局全国 / 47

5. 具备庞大的土地储备 / 48

6. 实施“新城战略”模式 / 50

7. 收购整合土地资源 / 57

二、能源：第二核心产业 / 58

1. 做上海政府想做的事情 / 58

2. 能源战略转型，新增资本运作 / 59

管理看点 / 61

第三节 绿地多元化商业模式下的产融结合思想

一、从创办小额贷款公司开始进军金融业 / 64

1. 绿地创办小额贷款公司 / 64

2. 绿地小额贷款公司的运营模式 / 66

3. 绿地小额贷款公司的发展方向 / 66

二、积极发展与房地产相关的多元业务 / 70

1. 积极发展园林工程业务 / 70

2. 拓展商业项目管理业务 / 71

3. 发展汽车服务业务 / 72

4. 发展专业的物业管理业务 / 78

管理看点 / 79

第一节 高品质产品线突显品牌特征

一、多手段严格控制产品品质 / 85

二、产品线与产品结构特征 / 87

管理看点 / 89

第二节 五大类品牌体系搭建住宅类产品格局

一、海派风味的老街坊品牌体系 / 91

1. 品牌起源 / 91

2. 品牌理念 / 94

3. 老街坊生活 / 95

4. 代表楼盘 / 96

二、中产阶层专属的新里品牌体系 / 98

1. 品牌起源 / 98

2. 品牌理念 / 99

3. 品牌生活 / 99

4. 代表楼盘 / 100

三、具有现代品位的世纪城品牌体系 / 103

四、突显文化特质的品牌体系 / 108

1. 文化理念 / 108

2. 代表楼盘 / 108

五、高端品位的都市豪宅品牌体系 / 112

1. 别墅都市豪宅品牌 / 112

2. 洋房都市豪宅品牌 / 113

管理看点 / 114

第三节 建立现代服务类地产品牌体系

一、梅陇镇新都会 / 118

二、绿地家世界 / 118

三、吉盛伟邦国际家具村 / 119

四、绿地科技岛 / 120

五、曹杨路创意产业园 / 120

管理看点 / 122



目录

CONTENTS

第一节 地面下工程施工控制细节

一、桩基工程标准化施工管理 / 127

1. 桩基工程施工前的控制 / 128
2. 桩基工程施工过程中的控制 / 130
3. 桩基工程施工完成后的控制 / 131

二、基坑围护工程施工管理 / 132

1. 基坑围护工程施工前的控制 / 132
2. 基坑围护工程施工过程中的控制 / 134
3. 基坑围护工程施工完成后的控制 / 134

三、基础工程施工管理 / 135

1. 基础工程施工前的控制 / 136
2. 基础工程施工过程中的控制 / 136
3. 基础工程施工完成后的控制 / 137

四、地下室工程施工管理 / 137

1. 地下室工程施工前的控制 / 138
2. 地下室工程施工过程中的控制 / 139
3. 地下室工程施工完成后的控制 / 141

管理看点 / 142

第二节 地面上基础工程施工管理执行要点

一、钢筋工程施工管理 / 143

1. 钢筋工程施工前的控制 / 143

2. 钢筋工程施工过程中的控制 / 144

二、混凝土工程施工管理 / 145

1. 混凝土浇筑前的控制 / 146

2. 混凝土原材料计量 / 146

3. 混凝土搅拌过程中的控制 / 147

4. 混凝土的运输管理要点 / 147

5. 混凝土浇筑中的控制 / 147

6. 混凝土的养护管理 / 147

7. 混凝土在冬、雨季施工中的管理要点 / 148

8. 混凝土质量检查和评定 / 148

管理看点 / 149

第三节 楼体及屋面工程施工管理执行精要

一、抹灰工程施工管理 / 151

1. 抹灰工程施工前的控制 / 151

2. 抹灰工程施工过程中的控制 / 152

3. 抹灰工程施工完成后的控制 / 153

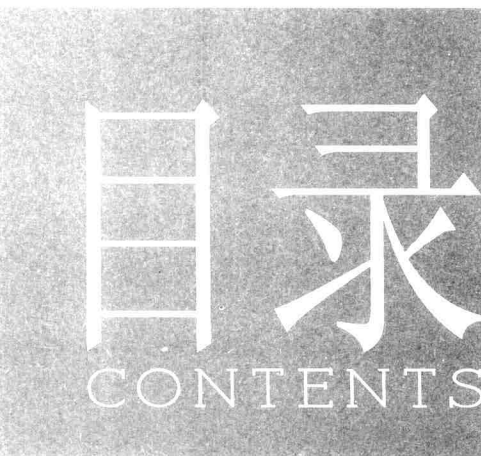
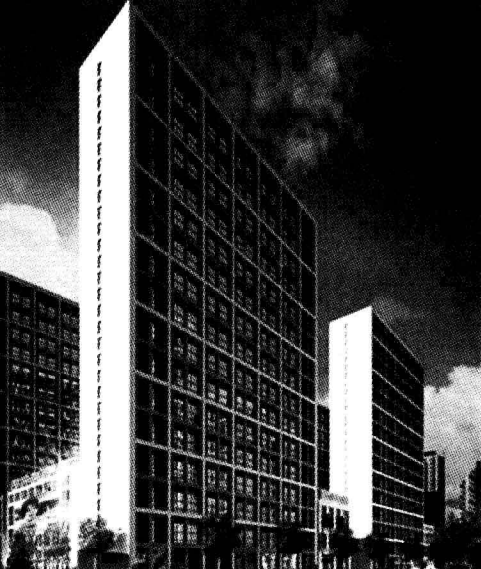
二、楼地面工程施工管理控制细节 / 154

1. 楼地面工程施工前的控制 / 155

2. 楼地面工程施工过程中的控制 / 157

3. 楼地面工程施工完成后的控制 / 158

三、英红瓦屋面施工管理 / 159



1. 英红瓦屋面工程施工前的控制 / 159

2. 英红瓦屋面工程施工过程中的控制 / 159

3. 英红瓦屋面工程施工完成后的控制 / 160

四、油毡瓦屋面施工管理 / 161

1. 油毡瓦屋面施工前的控制 / 161

2. 油毡瓦屋面施工过程中的控制 / 161

3. 油毡瓦屋面施工完成后的控制 / 162

五、平屋面施工管理 / 162

1. 平屋面施工前的控制 / 163

2. 平屋面施工过程中的控制 / 164

3. 平屋面施工完成后的控制 / 165

六、幕墙工程施工管理 / 166

1. 幕墙工程施工前的控制 / 167

2. 幕墙工程施工过程中的控制 / 167

3. 幕墙工程施工完成后的控制 / 169

管理看点 / 170

附录1 立项成本控制图表 / 172

附录2 规划环节成本控制图表 / 180

附录3 招投标成本控制图表 / 191

附录4 绿地集团房地产客户产品及服务信息反馈制度与调查问卷选（居住类） / 202

后记 行将诞生的庞大商业帝国 / 213

第一章

凭厚重的企业底盘 冲刺世界500强

绿地不是一家简单的地产商，有强烈的扩张野心，有冲刺世界500强的实力和决心。

绿地集团是中国综合性地产领军企业，在2010年初评的中国企业500强中位列第96位，在中国服务业企业500强中位列第36位。

绿地集团创立18年来，始终坚持“绿地，让生活更美好”的企业宗旨和“和谐绿地、共建共享”的发展理念，通过产业经营与资本经营并举发展，形成了目前“房地产主业突出，能源、金融等相关产业并举发展”的产业布局。房地产开发经营作为绿地集团的核心主导

产业，建设项目遍及上海、北京、天津、重庆、南京、济南、合肥、南昌、苏州、无锡、常州、扬州、徐州、连云港、芜湖、蚌埠、马鞍山、安庆、武汉、长沙、郑州、新乡、成都、贵阳、西安、银川、呼和浩特、太原、廊坊、沈阳、抚顺、长春、吉林、哈尔滨、牡丹江等全国22个省、41个城市；能源、金融、商业地产、建筑、汽车服务等产业也具有较大的规模和较强的实力。

绿地集团具有很强的社会责任感，发展的同时不忘回报社会。成立18年来，累计无偿投资4亿多元，在上海建成了一批城市标志性公共绿地，此外，在慈善、公益、拥军、世博等方面累计赞助、捐赠5亿多元。绿地集团先后获得了“全国五一劳动奖状”“中华慈善奖”“全国文明单位”等荣誉称号。“绿地”商标被国家工商行政管理总局认定为“中国驰名商标”。