

势在人为

绿地廿年进入世界五百强

屈波 郭建龙◎著

因势而行
从2000万到2000亿，二十年国资增值超千倍。
以人为本
从城市绿化到超高层，以绿地速度成就中国高度。



中国中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

势在人为

绿地廿年进入世界五百强

屈波 郭建龙 著

图书在版编目 (CIP) 数据

势在人为：绿地廿年进入世界五百强/屈波，郭建龙著. —北京：中信出版社，2012.8

ISBN 978-7-5086-3462-3

I. 势… II. ①屈… ②郭… III. 房地产企业-企业集团-企业管理-经验-中国 IV. F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 176071 号

势在人为——绿地廿年进入世界五百强

著 者：屈 波 郭建龙

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

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)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京画中画印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：18 字 数：210 千字

版 次：2012 年 8 月第 1 版

印 次：2012 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3462-3 / F · 2693

定 价：48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

輝煌廿年使命在肩
百年綠地任重道遠

為綠地集團20周年題

吳印圃

二〇一三年六月於北京



序

绿地对国企改革发展的启示

改革开放以来我国社会主义现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就，创造了世界经济增长的奇迹。中国企业在中国特色的社会主义的伟大实践中走过了不平凡的发展道路，它们自强不息、不断探索创新，以其辉煌的业绩和对国民经济的贡献，谱写了中国改革开放的崭新篇章，为我国经济社会发展建立了不朽功勋。

外部环境不断变化，每个企业都面临一个如何顺应时势、把握机遇、发展自己的问题。绿地集团在改革开放的大潮中应运而生，“大胆借鉴、解放思想，敢闯敢试”的精神无不渗透在绿地的成长历程中。更为难得的是，以张玉良董事长为首的绿地管理团队懂得如何在时代浪潮中战略取势，在变化多端的环境中牢牢把握住了每一次发展机遇，成就了自身顺势而为、发展壮大的不凡业绩。

在阅读《势在人为》这部著作的过程中，你会体会到绿地成功的精髓，很大一方面是在国有控股的体制下，坚持实施了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。同时，绿地唯才是用的用人观也是促成成功的关键因素，充分发挥“背影效应”、身先士卒的绿地领导文化在实践中愈加深入人心，使绿地经营团队与干部员工始终保持强烈的发展意

识。“永不满足、思变图强；永不止步、争创一流”，在这样的企业理念与团队文化的促进下，绿地始终蓄势待发。

《势在人为》真实记录了绿地集团作为国有企业，如何在市场竞争的激流中发展壮大，成为中国企业中的佼佼者，它充分证明我国改革开放是完全正确的，也充分说明中国的企业经过努力完全能够成为具有国际竞争力的世界级企业。其中探讨的企业发展战略、管理智慧、机制创新、人才培养、企业文化等重要话题，恰恰是当今中国企业发展中普遍遇到的一些关键性问题，有许多成功经验和方法值得学习及借鉴，相信这部著作会使你在品味绿地管理思想的过程中启智获益。

发展创辉煌，责任促和谐。适逢小平同志南方谈话 20 周年，希望更多如绿地集团一般具有蓬勃发展力与生命力的企业，站在新的历史起点上，坚持解放思想、改革创新，在提高发展质量、促进国有企业做大做强做优的征程上，继往开来、再创佳绩，力争实现新的突破与跨越，为我国社会主义现代化建设作出新的更大贡献！

王忠禹

第十届全国政协副主席、党组书记

原国务委员兼国务院秘书长

中国企业联合会、中国企业家协会会长

谈到房地产企业，很多人评论，它们身上很少流着“道德的血液”。

谈到上海，不少人焦虑，“上海为何不出马云”？这个提问的含义是，上海的不少领域，国有痕迹还比较重，管制色彩还比较浓，加上“高级打工者”意识流行，所以缺乏在全国响当当的企业家。

读完《势在人为》，相信你会对这两个问题有新的认识，那就是，房地产出身的企业同样具有社会责任感，而上海也有非常优秀的企业家。

谈到经济，人们都知道企业家精神的重要性，知道创新是企业家的特质。笔者在此希望强调的是，企业家创新是一种“有目的、有组织的系统创新”，而不仅仅是办个企业，做点项目，有些创意和招数。

德鲁克曾经指出，一个人开了一家餐馆，虽然他冒了一点风险，也不能算是企业家，因为他既没有创造出一种新的供应方式，也没有创造出新的消费诉求。麦当劳的创始人雷·克罗克则是杰出的企业家，他让汉堡包这一很普遍的产品通过连锁方式进行标准化生产，大大提高了资源的产出，增加了新的消费需求，影响了人们的生活。所以，企业家精神的真实含义是：大幅度提高资源的产出；创造出新颖而与众不同的东西，改变价值；开创新市场和新顾客群；视变化为常态，总是寻找变

化，对它作出反应，并将变化视为机遇加以利用。

在绿地的成长历程中，因应外部环境的变化，展开“有目的、有组织的系统创新”，这是一条清晰可见的轨迹。绿地的战略变化、产品变化、产业变化、区域变化、经营和管理模式变化的每一步，都是为了更好地配置和利用资源，创造出更高价值。

企业家对社会的意义在哪里？透过张玉良领导的绿地企业家集群的奋斗史，我们发现，企业家精神的充分涌流，能让经济的运行更有活力和效率，从而引领社会生活方式不断进步，让人活得更丰富，更美好。企业家的社会，才是欣欣向荣、永不枯竭的社会。

接下来谈谈政府。人们一般认为，政府是提供公共产品（public good）的组织，是社会的公仆（servant）。这是不错的，但也要看到，很多公共产品的供应（如基础设施建设、保障房等）也是一种经济行为，虽然其目的是“服务公共利益”，如果不借助市场化思维和机制，就无法保证“有效率的供给”，反而会给政府带来沉重而低效的负担。不少研究表明，如果政府在这些领域能“模拟自由市场”进行决策，顺应供求规律，并对市场发出的信号快速响应，则能够好心办出好事。

在中国由计划经济向市场经济的转型过程中，政府作为最重要的要素资源拥有者和政策制定者，是直接分配资源的“特殊市场主体”，而官员作为公共资源的微观使用者，存在着各种利益动机，包括政绩驱动、寻租驱动和责任驱动。政府需要企业家帮助他们实现招商引资、招工纳税的政绩，改变一方面貌，提升社会福祉，这是一种普遍的政绩观。中国式的“政商关系”在某种意义上是“政绩关系”，也就是说，政府非常在意企业的“经济行为”能不能变成政府的“政绩行为”。

反过来说，如果企业能够充分理解自己在与政府的“政绩关系”中的作用，重视从政府的发展战略中把握市场机会，就有可能实现超速发展。通

观绿地的发展，其“政商关系”的基础是“政绩关系”，而不是和某些官员私相授受的“设租—寻租关系”。绿地在发展中，是战略性地将政府作为重要的利益相关者，善加对待，急政府所急，善假于力，借政府之力，融入地方，服务地方。这样一种良性的政商互动模式，与那种进行机会主义“勾兑”、急功近利搞短期行为、透支地方未来的“官商勾结”是有本质区别的。

政府需要什么样的企业家？政府和企业之间是什么样的互动关系？绿地提供了一个好的样本。

最近二三十年来，管理学界越来越重视企业的社会责任，将“最大化股东价值”（doing well）的经济目标和“经营造益”、“对利益相关者负责”（doing good）的社会目标放在一个框架下思考。对所有利益相关者负责，这就是企业之善（good）的标准。但是，我们不无悲哀地看到，中国不少企业的“成功”并不是“Doing well by doing good”的结果，一些知名企业所出现的质量问题，还会让人有一种“作恶感”（doing evil）。如果这种局面一直延续而不回归正途，我们的社会可能会收获一堆“经济怪物”与“怪物经济”。

绿地是努力探索正道的，而绿地迄今的成就也表明，正道光明，青山遮不住，毕竟东流去。

尊重企业家、让企业家充分发挥作用的社会，尊重利益相关者、乐于承担社会责任的企业家群体，这两方面的结合，将使商业力量和社会之间和谐互动，共赢。

展望未来，中国社会和中国经济将发生深刻的、更加依赖创新、依赖内涵发展与效率提升的转型。政商关系仍将存在，但那种“政绩驱动型”的政商互利性也许将会削弱。政府将日渐回归“公共服务型”定位，企业将更为依靠“内生型增长”和“内源式发展”。然而，无论社会如何变迁，始终需要那种能够深入洞察社会进步的趋势与潮流、为社会创造价值的企业和企业

家。对绿地来说，创业 20 年后将面临新的考验和跨越，而这种跨越和升华有可能帮助它成为一家巍然立于世界经济之林的卓越公司。

秦朔

《第一财经日报》总编辑

在2012年的《财富》世界500强名单上，又增加了12张中国新面孔，来自上海的绿地集团是其中之一。如果翻开近三年《财富》世界500强的名单会轻易发现：中国公司的崛起已是不争的事实，今天的全球观察家几乎在用最统一的语言描述“中国经济总量超过日本之后，500强企业也首次超越日本，从而成为真正的全球第二位”——从1989年第一家中国公司上榜以来，每年的中国军团都在扩容，而很多在1996年前后将“进军世界500强”定义为公司梦想的企业，今天可谓圆梦了。

中国公司的集体崛起是中国经济不断攀升的必然体现。过去两年，在我赴各地演讲时经常会有一些企业家朋友提这样的问题：你觉得我们公司有可能进世界500强吗？而在更早的时候，这个问题往往是：中国会诞生世界级的公司吗？以今天的现实来看，这样的问题都是过去时了。

因为13亿人口的市场足够庞大，即使只存在于单一的中国市场里，依然有可能产生世界级规模的公司，前提是你恰巧处在一个垄断的或是“黄金时代”的好行业里。翻开2012年的《财富》世界500强榜单会发现，依靠市场垄断政策保护或技术垄断的国有企业是绝对的主旋律，包括中石化、中石油、国家电网在

内的三巨头位列 500 强的第 5、6、7 名就是最好的证明，中国工商银行也历史性地闯到了 54 位的新高度。榜单上纯市场化的民营企业身影寥寥，而在充分市场竞争领域里的国有企业也是少数，上海绿地是唯一的以房地产起家的有地产性质的内地公司，以近 2 000 亿的规模成为 500 强俱乐部成员，这是难能可贵的。因此在本书里你能看到这样的自豪描述：“依靠 2 000 万起步的绿地在 2012 年完成了 7 年前许下的宏愿——跻身世界企业 500 强……”

像绿地这样的公司入围世界 500 强还能回答另外两个问题：一是不依靠政策垄断的国有企业是否能真正做大？这也是当下中国企业在学术领域里的一个重大命题。20 世纪，日本的国有企业也经历了痛苦的改革期，但在今天的世界 500 强名单里，我们依然可以看到市场化的日本企业依然是榜单的常客。如果中国的国有垄断型企业在未来也不得不面临改革的话，如何能始终保持竞争力呢？绿地提供了一种模式。

另外一个问题是：一个好行业里的企业成长多少年，才有可能进入世界 500 强？回答是：至少 20 年。这样的答案多少令人有些气馁，中国为何不会快速崛起像苹果、谷歌那样的神奇公司呢？这个问题或许是未来 20 年中国必须要回答的另一个命题。

事实上，到今天，社会对于企业的要求与标准已然改变。如同 1996 年前后众多中国企业集体提出“进军世界 500 强”的梦想一样，今天中国企业又集体提出了“再出发”的新口号，但跟 20 多年前不同的是，当时所有的企业有着统一而清晰的目标，而今天的“再出发”似乎只是明确了方向，要到达什么地方却出现了明显的不统一。是“世界 200 强”或“100 强”？还是成为一家真正国际性的中国公司，或是成为一家受人尊敬的公司？

这样的答案不一而足，但包括绿地在内的所有 500 强中国企业都回避不开以下几个课题：

1. 社会组织与赚钱机器之间的平衡

今天，企业作为纯粹赚钱机器的时代已经结束了，而更多是德鲁克所谓的“社会组织”的角色。在一个不以利润为终极目标的使命之下，企业又必须保持不断发展，如何平衡这两方面的诉求成为每一家中国 500 强级公司的新课题。在这一方面，以城市绿化为使命起家的绿地有着温和的品牌形象，但它的能源和金融版块又身处遭受诟病最多的领域，如何始终作为一家受人尊敬、价值观正向的公众型企业，亦是摆在绿地面前的难题。破题绝不仅仅是进行一些简单的慈善捐款就能解决的，它甚至需要重塑价值观和企业文化，以及不断提高公司透明度等的颠覆性变革。今天的绿地正走在这样的道路上。

2. 除了利润与业绩，还能贡献什么？

依托于庞大的人口基数和城市化的进程，中国企业会越来越多地现身于世界 500 强之列。但除了庞大的规模和冰冷的数字之外，我们还能向世界贡献什么？在 20 世纪 80 年代，随着日本和亚洲的崛起，全球企业的版图有过一次重写：在 1970 年名列世界 500 强的企业到 1981 年消失了 1/3，而中国企业的这一次崛起又改变了版图，但再过 20 年呢？属于今天的中国辉煌究竟能留存几许？

尽管现在我们在经济总量和 500 强数量上都将邻国日本挤到了第三位的位置，但日本企业的强盛到今天依然可畏，尤其是像丰田这样始终处于风口浪尖的公司——在 2012 年的排行榜上，丰田是唯一进入前 10 位的汽车公司——在被能源与垄断型公司包围的 10 强阵营中，丰田与沃尔玛的存在显得异常突兀，但却因此而格外应受到尊重——为什么丰田和沃尔玛能取得这样的成绩，并且能长时间处于这样的辉煌中？

答案是：它们不仅向世界输出了石油与美元，更重要的是输出了“艺术级的管理思想”——即使过去了20年，“丰田生产方式”依然是顶级的工业管理思想，而沃尔玛的连锁理念，也改变了全球的商业模态。

在这一方面，绿地提供的是中国国有企业发展的一种模式，却与“艺术级的管理思想”还有不小的距离，甚至于中国企业领域里还是一个空白，但这却可能会是一个长远的使命。

3. 企业家精神如何延续？

30年是一代企业家的时间。在过去几年里，很多中国企业都纷纷开始了交接的进程。作为企业持续经营中的一部分，如何让企业家精神延续和让企业稳健经营是一个避不开的难题。绿地20年的发展，是以张玉良为代表的一批绿地人企业家精神释放的结果，随着新高度的到达，以及新使命的来临，这种奋力进取的企业家精神如何延续呢？另一方面，体制的束缚和优势依然存在，对绿地的未来发展而言，如何扬长避短，如何战略性地选择发展路径是更大的考验，而这些问题也摆在每一家中国企业面前。

30年以降，当世界500强的发布已成为新闻海洋中的一朵浪花时，“再出发”的绿地和中国企业将迎来一个全新的时代。这里的惊险多于机会，但不断前进也是企业永远不变的使命，我们可以从《势在人为》这样一本书中，读到中国企业的信心。

吴晓波

著名财经作家、蓝狮子财经出版人

夏日的傍晚时分，微风习习，喧嚣了一个白天的都市透出几分凉意。我们一行人缓缓漫步在上海沪闵路的林荫道里，耳畔不时传来人们的欢声笑语，这段长达 10 公里的绿化带早已融入了附近居民的生活之中。

一位市民在网络论坛上曾带有几分抒情色彩地感怀道：“记得读大学时曾与同学骑车到过锦江乐园一带，那时机动车道与人行道之间有一条隔离带，是由冬青与间隔种植的大树组成的，路的边缘延伸出去是田野，田野与人行道之间没太多的修饰。几年后行进在沪闵路上，便发生了很大的变化，田野变成了新式公房，其间还夹杂了不少高层建筑。冬青与大树组成的隔离带没有了，但路两旁的绿化带很显然是经过精心规划过的，由近及远、错落有致地种植着草皮、低矮灌木及大树，各种季节的开花植物像桃花、梅花、梨花、樱花、变色木芙蓉等，或散落其间或聚集成片，尤其到了三四月份，真是一片春花烂漫的景象……”

但此刻在我们的脑海里，浮现出的却是另一番景象：20 年前，曾经有一支队伍日夜奋战在这片土地上，他们为使命而战，同时也为自己的未来而战。谁也没有想到的是，20 年后，如同上海这座城市的变迁一样，当年承建这条绿化带的企业经过一次次裂变，竟然跻身于世界 500 强。

某种意义上，这是一个只有在中国才有可能发生的传奇。

这家企业的名字叫作绿地集团，它最早叫作上海市绿地总公司。本书所讲述的，正是这样一个关于梦想和生长——一家企业如何用20年时间从应运而生到走进世界500强的奋斗历程。

数据显示，2011年绿地集团业务经营收入1831亿元，财务结算收入1473亿元，利润总额99亿元；2012年上半年，绿地实现业务经营收入1126.42亿元，利润总额54.83亿元，同比分别增长34%和37%。同时，绿地正式跻身《财富》世界500强并位列483位。而20年前，它不过是上海一家做城市绿化的公司，启动资金只有2000万；20年后，绿地集团实现资产近万倍增长，国有资产增值超千倍，年均复合增长率超过40%。

毫不夸张地说，绿地集团的发展史几乎是一部企业版的中国革命史。

第一阶段：1992~1997年，以房养绿、以绿促房。绿地以提升城市绿化为己任，抓住上海重大市政工程建设带来的动迁房建设机遇，成功探索出“以房养绿、以绿促房”的城市公共绿化建设新模式——以房地产经营积累资金，无偿投资城市公共绿化；以公共绿化提升房产价值，同时获得政府的政策性支持，积极参与旧城改造与动迁房建设。

第二阶段：1997~2001年，在“旧改”中赢得市场。绿地按照现代企业制度要求成功完成改制，企业焕发生机活力，房地产业以保民生、促旧改为己任，大力参与上海“365危棚简屋改造”等大规模旧城改造工程，并以此为契机逐步投建商品房项目。

第三阶段：2001~2007年，在服务全国中拓展空间。伴随城市化浪潮的迅猛推进，绿地以“服务全国”为己任，从落子中西部开始布局全国，以“造城”之势投建了一大批规划设计领先、品质品位出众的大型综合社区。

第四阶段：2007~2011年，创新驱动、转型升级。响应“转方式、调结构”的政策导向，顺应城市功能升级的市场需要，绿地大力投建大型高端城市综合体，提升商业运营能力，为增强产业集聚、拉动商业消费搭建载体；

与此同时，确立能源为第二支柱产业并以煤炭产业整合为契机迅速做大做强，金融产业链则以控股城商行为龙头初具雏形。

第五阶段：2011年起，拓展海外新路。绿地积极响应国家关于企业加快实施“走出去”战略的要求，进一步加快自身国际化进程。首个独资海外项目成功落子韩国济州，积极利用国内、国际两种资源，充分拓展国内、国际两个市场。

20年，绿地集团从一家绿化公司发展成了一家不仅是在上海，而且在全国都颇具影响力、不容忽视的巨型企业。

但这并不是一场意外的成功，而是一场有组织、有规划、长达20年不知疲倦、永不满足的征途。早在2005年，绿地集团就明确制定了6年后冲刺世界500强的目标，当时其营业收入还不到100亿，当绿地集团掌门人张玉良提出进入世界500强的想法时，绝大多数高管都以为他“疯了”。但在统一思想之后，整个团队还是慢慢相信了这种“疯狂”，不顾一切地发动起来。

这种内生于组织内部的“相信”一直是绿地集团的经营传统。从创业开始，危机感所驱动的目标意识就已贯穿于它的血脉之中。以时间为变量，所有绿地人都知道，每个年度的目标必须不折不扣地去完成，在同一个目标和使命中，唯有“确保”才有企业地位（绿地集团开会有一条不成文的规矩：以成败论英雄，以业绩论座次。那些排名落后的公司有时候连进会场的资格都没有）。尽管经营目标常常高得离谱，但昨天的经验一次次表明，因为全力拼搏，目标从未落空过。

终于，按照自己制定的时间表，绿地集团20年走过了一条异常稳健而又颇具胆略的高速增长之路。

坦率地说，本书中让人真正感兴趣的，不是绿地集团的结果（对一家雄心勃勃的企业来说，结果永远是动态的），而是它成长背后所特有的经营理念和思维方式。我们认为，正是这些鲜为人知的观念、经营逻辑和企业文化才造就了今天的绿地集团。这家企业的成功并非偶然。