

绿地集团掌门人张玉良:稳健拓展海外市场



500强名片

绿地集团(第359位)

绿地集团是世界 500 强企业 and 上海市国有控股特大型企业集团,创立于 1992 年 7 月 18 日。至今二十余年来,始终坚持“绿地,让生活更美好”的企业宗旨,做政府所想、为市场所需,通过产业经营与资本经营并举发展,已形成目前“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,在 2012 年跻身《财富》全球企业 500

强,成为中国首家以房地产为主业的世界 500 强企业,在 2013 全球企业 500 强中排位飙升至 359 位,发展增速全球第三、中国第一。在中国企业 500 强中位列第 73 位,在以房地产为主业的综合性企业集团中排名第 1 位。2012 年绿地集团实现业务经营收入超过 2450 亿元,利税总额 240 亿元,总资产超过 2350 亿元。



个人观点 力争成为全球化经营领跑者

当前是房地产海外投资的窗口期,机遇难得,绿地的海外拓展将在稳健中全速推进,力争成为全国房地产行业的全球化经营领跑者。

大型企业应该向平台型企业转型,“平台型”经营模式是如今最具活力、最有发展

前景的商业模式,平台型企业也将成为市场经济中的王者。

目前正处于调整转型期,大企业立足大行业,通过准确把握政策机遇,率先转型升级、持续创新盈利模式、多元产业互补发展等,更容易把握机遇、获取资源。

“走出去”升级版:市场向海外延伸

——绿地集团董事长、总裁张玉良访谈录

本报记者 鞠敏



与掌门人面对面

今年在世界 500 强排名大幅晋升,证明了绿地集团是一家敢于梦想、有能力实现梦想的企业。如今,绿地已开启“二十年后出发”新征程,并将今年经营目标定为 3000 亿。为此,记者专访了绿地集团董事长、总裁张玉良。

记者:房地产是绿地的主业,你们是如何持续发展夯实这一基础的?

张玉良:房地产开发经营作为绿地集团的核心主导产业,开发规模、产品类型、品质品牌均处于全国领先地位,特别在超高层、大型城市综合体、高铁站商务区及产业园开发领域遥遥领先。我们策略是国内外市场拓展齐头并进,目前建成和在建超高层城市地标建筑达 17 幢,其中 4 幢高度位列世界排名前十。2012 年,随着绿地韩国旅游健康城开工建设,绿地集团正式开启海外投资发展新征程;同时,通过资本运作打造绿地香港控股有限公司,实现绿地集团海外发展、资源整合的战略新布局。

记者:绿地发起成立了中国注册资本规模最大的小额贷款公司,请介绍一下。

张玉良:在确保房地产行业领先地位的同时,我们积极发展能源、金融等次支柱产业。其中,能源产业作为第二支柱产业,已形成涵盖煤炭生产、加工、储运、分销及石油仓储、运输、销售等在内的完整产业链,目前更在内蒙古、山西拥有多座煤矿。资源总储量近 7 亿吨,年产量超过 1350 万吨,配送超 5500 万吨。同时,绿地集团积极打造金融全产业链,组建绿地金融投资控股集团,入股辽宁盘锦银行、锦州银行、上海农村商业银行等,并发起成立了中国注册资本规模最大的小额贷款公司,以及融资担保公司、典当公司等。此外,绿地集团在商业、酒店、建筑、汽车服务等产业也具有较大规模和较强实力。

记者:绿地如何理解和把握“新型城镇化”?

张玉良:新型城镇化不简单等同于房地产化,而有其独特内涵与特征。第一,新型城镇化新在“以人为本”,核心是“市民化”,其推进将带来人口的集聚和城镇人口的不断增加,特别是在大城市,这一过程将表现得尤为显著;第二,新型城镇化注重“产城融合”,在推进城市建设时更加强调城市产业功能与生活功能同步发展,这将对住宅之外的产业地产及商业、办公、生产、生活等现代服务业综合体带来庞大的需求。能够紧贴上述需求来寻求发展的企业,将在新型城镇化建设中真正把握先机。

记者:你们如何更好地发挥自身优势参与“新型城镇化”的建设进程?

张玉良:绿地注重围绕政策和市场需求做城镇化,注重以前沿的理念、人本的态度做城镇化。一方面,顺应新型城镇化导向的“产城一体化”开发及运营模式日趋成熟,已经成为绿地综合性地产开发的重要组成部分,形成绿地新一代“造城”模式。目前绿地已在哈尔滨、南昌、西安、呼和浩特、银川、郑州等地累计投建 10 多个大型产城一体化项目,单体项目占地面积均超过 5000 亩,产业与生活功能齐全(产业部分占比达 40%)。绿地内部则已成立产业地产发展中心,建立产业地产扶持基金,全面提升产业地产项目的规划建设及招商运营水平。另一方面,我们还响应“美丽中国”、“智慧城市”的新型城镇化建设导向,着力于产品力的提升,包括启动“绿色未来计划”、“美丽家园计划”和“智慧城市计划”等三项绿色行动。

记者:听说绿地海外拓展进展顺利,你们实施国际化战略的背景是什么?

张玉良:绿地创立以来秉持“绿地,让生活更美好”的发展宗旨,努力为员工、客户、合作伙伴及社会创造价值。此前这种价值实现主要集

中在国内市场。近年来,随着大量海外投资者、移民群体、境外游群体的涌现,中国消费者在海外市场的活跃度大幅提升,中国高收入人群在海外投资置业越来越多,国外房地产项目在国内的推广日趋频繁,加之金融危机导致国际经济持续低迷及海外资产价格缩水等因素,市场环境和趋势告诉我们,有条件可以走出去了。

记者:绿地国际化经营的思路和目标是什么?

张玉良:关于国际化经营思路,绿地自实施国际化战略之初即坚持一项原则,即要去自身有竞争优势的地方,由此,我们明确了当前所实施的商业模式,即利用中国市场资源实施全球化战略,“做国内市场的海外延伸”。优先选择中国投资者、移民群体较为青睐、中国游客及留学生较多的国家及城市参与投资开发,确保项目成功销售和稳健运营。我们认为这是一种既符合市场需求和趋势,又能够发挥企业优势,并且风险可控的商业模式。特别在国际化初期,借力现有优势资源,将大大降低对进入新兴市场的不确定性和风险。

记者:绿地能够在短短 20 年间迅速成长为千亿级企业,除了在产品、服务方面的努力以及持之以恒的创新外,始终以高度负责的态度经营企业,积极履行社会责任,恐怕也是绿地长足发展的重要原因吧。

张玉良:企业首先应该强调自身的运营与发展,唯有实现了自身的良性发展,才有能力去参与各类公益事业,为社会做出更多的贡献。而事实上,不同的企业,在不同的发展阶段,对于社会责任的理解深度都是不一样的,对绿地这样的大企业来说,我们始终视履行社会责任为企业的重要使命。

至少在我看来,履行社会责任与企业的发展前景一定是成正比的。我相信,凡是履行社会责任比较好的企业,一定是可持续发展的,因为它所获得的社会各界的支持会更多。



500强现在时

今年以来,绿地海外拓展步伐迅捷。

海外项目顺利推进

绿地韩国旅游健康城项目首批产品今年二季度启动销售,目前销售势头良好,年内销售收入有望超 15 亿元人民币,项目二期将于年内动工。澳大利亚悉尼“绿地中心”项目自今年 3 月签署正式交易合同以来,已通过澳大利亚外国投资委员会及国家发改委的审批,将于四季度启动改建,并于年内对外销售,年内销售收入有望超 10 亿元人民币。绿地法兰克福铂骊酒店顺利挂牌运营,上月又通过资产置换将西班牙巴塞罗那、马德里两家酒店收入囊中,本月则签约美国洛杉矶综合体项目,实现中国房企在美最大房地产收购案。同时,绿地在美、澳大利亚、泰国、英国等还有近十个项目在洽谈中,年内还计划将房地产开发项目落地至欧洲其他地区 and 泰国。预计绿地年内可确定的新增海外投资为 100 亿元人民币,累计海外项目投资近 200 亿元人民币。

从“盖房子”到“筑平台”

从“新城战略”“超高层战略”“产城一体化战略”到“智慧城镇”,从“造建筑”到“配功能”再到“筑平台”,绿地的开发模式在转型升级,酝酿着绿地向“平台型”企业进化的战略思路。

从绿地来看,产品开发模式的更新换代,也体现了资源整合能力的不断升级。从房地产开发初期对开发过程基础上下游资源的简单整合,到投建超高层项目过程中对国际顶级设计公司、专业建设团队的国际化整合,从打造高端商业综合体过程中对顶尖商业、酒店运营商及品牌的战略性整合,到如今构筑产业新镇、智慧城镇模式中对产业园区运营、信息技术服务商的平台化集成,绿地正不断把资源集成的平台做大、夯实、筑高。

特约通讯员 王晓东

绿地
海外
「走出去」
步伐起稳



■ 位于上海黄浦江畔的绿地总部鸟瞰