

# Dreaming · 志



 **隽明顾问**  
DREAMING CONSULTANT

2013 · 4月刊  
(往期月刊可于官网在线阅读)



## 卷首语

张爱玲曾说，“于千万人中遇见你所要遇见的人，于千万年之中，时间的无涯的荒野里，没有早一步，也没有晚一步，刚巧赶上了，那也没有别的话可说，唯有轻轻问一句：哦，你也在这里么？”

3月，是招聘旺季。近日来一直忙于公司业务，甚至于睡梦中都是金戈铁马，生活难免生涩，于是趁着午间闲暇，组织观影活动。选了一本《北京遇上西雅图》，在悲喜中，将爱情、婚姻、亲情、责任、甚至于社会伦理娓娓道来，没有激情澎湃，却总能激起涟漪。在“俗套”与经典之间，将家庭与事业、爱情与面包、自我与道德自圆其说。从这个意义上说，它满足一本好电影的标准：在现实中看见理想。在微博上写道：所谓成功，不关乎事业大小，在对的时间，做对的事情；所谓幸福，无关乎拥有多少，在对的时间，遇见对的人。

细细想来，企业运营又何尝不是如此。在对的时间，于对的地点，做对的事情，遇见对的人。

在对的时间，需要等待。正如张爱玲所说，在时间的无涯里，于那千万年之中，只为那一句原来你也在这里。在现在的社会竞争里，快是一种能力，而慢却是一种心境。当然，这种等待，不是无所事事的时间消磨，而是厚积薄发的隐忍。

于对的地点，需要决断。如果说“对的时间”是指对企业各生命周期战略重点的选择，则“对的地点”则是对战略本身的选择。向左走，向右走，如若方向本身便是相反，那也就不存在转角遇见。

做对的事情，需要坚持。商场如战场，在生死边缘，靠的不仅仅是理性，更是野性。所以，冯仑说，野蛮生长。在某种阶段，是野蛮得生长，是一种生长方式；在另一种阶段，是野蛮所以生长，是一种生长的逻辑。我们也许无法要求别人如何选择，但我们可以选择，并坚持我们的选择。

遇见对的人，需要珍惜。这种珍惜，不仅是指那个“对的人”，也指那些个“曾经”陪伴着你的人。没有他们，便没有现在的你，于是，便没有那个Mr.Right。

包晓坚

2013.3

因隽明才识有限，若文章观点有偏颇之处，欢迎各位批评指正。部分摘自网络及援引自他处的文章，期刊中会注明出处，旨在学习分享，不周之处，原创作者可与隽明联系。我们期待各位对期刊内容与形式提出宝贵建议，以让《Dreaming·志》走得更远，更久。交流邮箱：[john@dreaming.cc](mailto:john@dreaming.cc)

# 目录

## 资讯前沿

- 1、政策
- 2、市场
- 3、企业
- 4、人事
- 5、谋变
- 6、观点

## 管理论道

- 1、组织管理的体系设计原则
- 2、房地产公司组织管理模式探析
- 3、标杆企业----绿地集团

## 职场修炼

- 1、企业最重视新人的哪五个方面
- 2、智慧，而不是辛劳地工作

## 职业机会

隽明四月重点岗位



- 1、《国民旅游休闲纲要》颁布在业内产生热烈反响
- 2、国务院：扩大个人住房房产税改革试点范围
- 3、新《老年法》即将出炉 养老地产发展将有法可依
- 4、自2014年起要全面执行绿色建筑标准
- 5、国务院公布房地产调控“国五条”实施细则
- 6、广东省“国五条”实施细则：严格执行20%个税
- 7、国务院：广泛征求意见 抓紧制定城镇化中长期发展规划
- 8、我国将建立不动产统一登记
- 9、广东加速城镇化：允许农民出让宅基地和土地获益
- 10、住建部：40城住房信息已联网 今年将扩至500城





- 1、28份地方预算显现三降趋势 土地出让收入下降
- 2、2012年中国一线城市空置率升至8.4% 今年开业量增2.9倍
- 3、"抢地潮"难再现 "国五条"细则逼迫房企"转型"
- 4、房地产信托发行规模五年来首降 今年依然是兑付高峰
- 5、主城土地迎出让高峰 7宗地85万方体量将面市
- 6、统计局:前两月全国商品房销售额增长近八成
- 7、徐绍史：今年房地产土地供应16万公顷
- 8、标杆房企纷纷亮出商业地产路线图
- 9、信心恢复 全球地产投资总额今年将超1万亿美元
- 10、下沙基础配套工程升级 多个商业综合体将亮相
- 11、城镇化未来10年新增购房需求约20亿平方米



## 资讯前沿-企业

- 1、[龙湖地产全新战略布局杭州 10.9亿拿地造新地王](#)
- 2、[龙湖7.8亿元再获杭州丁桥宅地 楼面价8143元/平米](#)
- 3、[龙湖地产今年拟投1亿于“金苹果”计划](#)
- 4、[金地：2013调控产品线 47亿二线城市补地](#)
- 5、[金地前2月销售41亿 新增五住宅项目](#)
- 6、[金地、保利前两月签约金额大增](#)
- 7、[金地集团规划三大商业地产产品线 借力金融打造商业](#)
- 8、[保利等十大标杆房企年内拿地支出480亿 绿地斥80亿居首](#)
- 9、[万科首获国际信用评级 信用等级刷新境内房企纪录](#)
- 10、[万科发力新城社区商业 商业地产理想图逐渐浮出水面](#)
- 11、[万科并购数量创新高 平均每13天收购一家地产公司](#)
- 12、[外来大鳄富力再出手已成未来科技城宅地最大持有者](#)
- 13、[富力全年纯利升13.6% 今年目标420亿](#)
- 14、[大连万达14.3亿入杭 7宗地单日吸金74.9亿元](#)
- 15、[万达商业升级换代 下半年动工第四代综合体](#)
- 16、[东方园林挖“万达军团” 高速布局地产资金链遭质疑](#)
- 17、[大鳄范的拿地 且看天阳如何上演“蛇年style”](#)
- 18、[绿地等10家企业投资浙江长兴县100亿 打造经济开发区](#)
- 19、[融创入股世茂子公司杭州项目 房企掀抢地潮](#)
- 20、[高德置地形成两大商业地产品牌 三大零售品牌](#)
- 21、[复地集团卷土重来加速布局上海 望回归“第一阵营”](#)
- 22、[联合9557元/m<sup>2</sup>布局田园 保利5.06亿再进拱墅](#)





- 1、[黄红云辞任金科股份总裁 喻林强辞执行总裁](#)
- 2、[副总裁梁上燕三别星河湾 营销神话难再续](#)
- 3、[长沙万达文华酒店高层变动 挖来新餐饮与销售总监](#)
- 4、[东方城置业人才布局初步完成 原万达、恒大高管加盟](#)
- 5、[金科股份陈文献因个人原因辞任副总裁职务](#)
- 6、[远洋地产王晓光因个人原因辞任执行总裁](#)
- 7、[凯德置地深圳来福士项目总经理李程离职 副总罗淑琴接任](#)
- 8、[业绩十年徘徊不前 项斌辞任合生创展执行董事](#)
- 9、[绿城集团内部大调整 曹舟南悄然辞任绿城建设总经理](#)
- 10、[马云继任者陆兆禧 5月将接任阿里CEO](#)



### 1、王石：万科要做“绿色保障房”以应政策变化

未来在保障房建设方面，万科将注重两点：一是高质量，二是推行绿色环保。“不能因为保障房成本低，时间快，就不做绿色建筑。”

绿色环保几乎是王石在亚布力会议上发言的主基调。他指出，美国在工业化过程中的发展速度，要远远超过中国现在的制造业速度，后来，美国转变了经济增长的方式，更注重对商业文化的打造，星巴克就是很好案例。

### 2、海外置业不断升温 国内房产巨头试水国际市场

在不到一年的时间里，包括万科、万达、绿地、碧桂园等在内的国内房企先后试水海外市场，涉足海外地产。海外开发潮的背后，折射出的乃是国内房地产在遭遇宏观调控之下的机会性投资。业内人士认为，尽管伴随着中国城市化进程的推进速度，房地产依然有着巨大的市场机会，但今天的市场竞争环境已然发生改变，向海外市场扩展则是必然的趋势。



### 3、银泰、苏宁、国美等纷纷更名 传统零售企业加速转型

近日，银泰、苏宁、国美等传统大型零售商最近纷纷更名。业内人士分析，传统零售行业的市场空间越来越受到电商的挤压，传统零售商改名的原因大多是为了拓展在线销售，扩展商业版图。



### 4、重庆女首富吴亚军吁建更科学的住房用地供应机制

吴亚军认为，长期的土地供应计划结合城市长期人口预测、产业发展规划即可完成。而中短期(1至3年)的土地供应机制宜更加富有灵活性，与更多的市场因素相挂钩。

为了优化中短期住房土地供应计划，确保其与需求更加匹配，她建议关注反映商品房中期需求的重要指标，做好1至3年的需求预测，以之为基础做好中期商品房用地供应计划。



- 1、赵晓：重新理解“人口红利消失”
- 2、王石预警：中国楼市存明显泡沫 或将失控导致破裂
- 3、张玉良回应王石楼市“泡沫论”：非中国整体情况
- 4、朱中一：房地产黄金十年逐渐远去 暴利时代已结束
- 5、中南集团陈锦石：城镇化为房地产带来30年发展希望
- 6、住建部副部长仇保兴：必须从现在开始追求质量型城镇化
- 7、许健康：未来房价不会下降
- 8、吴敬琏：政府从城镇化造城运动赚取土地差价30万亿

### 组织管理的体系设计原则

管理者由于精力有限，有效组织管理幅度要受到一定限制。

#### 一、组织管理幅度与管理层级适度原则

组织管理幅度（或称管理宽度、管理跨距、控制界限）指平均每位干部管理下属员工的数量配备。

管理层级指最高管理者到最基层员工之间设了几层机构。

组织管理幅度与管理层级是对应的关系，管理幅度越大，管理层级就越少；管理幅度越小，管理层级就越多。

管理者由于精力有限，有效管理幅度要受到一定限制。管理幅度过小，造成越级指挥、多头指挥、越权指挥；管理幅度越宽，对干部素质要求越高，虽可降低管理中间层次，但管理幅度超过一定范围，势必导致管理人员负担过重，无法对下属人员施加必要的监督和有效的指导，从而影响工作效率。

1、最适当的管理幅度设计并无一定的法则，一般是3~15人。

（1）高层次管理跨距约3~6人。



(2) 中阶层管理跨距约5~9人。

(3) 低阶层管理跨距约7~15人。

### 2、设定管理幅度要考虑的要素：

(1) 人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制。

(2) 沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，主管可加大控制。

(3) 职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面。

(4) 幕僚运用：利用幕僚机构作为沟通协调者，可扩大控制层面。

(5) 追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层。

(6) 组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。

(7) 所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。

## 二、因人设岗与因事设岗辩证使用的原则

从管理学的角度讲，因事设岗是正确的，而因人设岗是不科学的。但是，事实上中国的很多企业都是在采用因人设岗的原则。

更具有讽刺意义的是，在中国这片土地上，一些咨询公司为客户按照“因事设岗”原则设计的组织结构遭到了失败。而一些公司灵活运用“因人设岗”取得了成功。





那么如何辩证使用因人设岗与因事设岗原则呢？

1、对于高层岗位要采用因人设岗原则。因为高层管理人员，属于职业经理人阶层。可以说这个阶层在中国还没有真正地形成，属于稀缺资源，企业能够找到完全适合自己的人才是非常困难的。如果一个公司无法从人才市场上招聘到合适的管理者，咨询公司提供的科学规范的因事设岗方案就无法推行下去。

2、为了留住核心竞争力人才（一般是高级技术人员或高级专业人才），可以采用因人设岗原则。

3、一旦组织的高层人员老化，为了及时培养接班人可以采用因人设岗原则。

4、对于普通岗位来说，可选择的余地就大很多了，采取因事设岗位、或因岗位而择人，问题不大。

总之，不要片面地强调因事设岗，尤其是高层管理岗位，片面地强调了因事设岗位会脱离大多数中国企业的实际情况，在设岗位的时候，尤其是高层管理岗位的时候，不但需要考虑企



业的需求情况，还需要考虑人才市场的供给情况，这对于实力不强的中小公司更应如此。不要片面地理解理论，只有将理论与实际情况相结合，才能找到一条真正适合中国企业的发展之路。

### 三、执行和监督分设原则

监督要公正、客观，必须不直接参与执行，对执行的结果不承担责任。执行与监督合二为一，等同于自我监督，监督的功能消失。

具体表现在，董事会与监事会分离；稽核督察部门与经营部门分离；财务部门与审计部门分离；品管部门与生产部门分离等。

中国特色的辩证应用：可以将老板的亲戚适当安排到检查监督部门，而尽量少安排到执行部门。因为这些人虽然不会做事，找碴的功夫却可以。但一定要跟这些人强调检查监督部门没有指挥权。



# 房地产公司组织管理模式探析

根据北京大学的一项调研结果显示，房地产公司多项目开发往往会面临“成长的烦恼”：项目运作中的对口关系不明，权力纷争较多；总部的指令在实际执行中走样；与合作单位的关系趋向紧张；利润率与预期相差偏大等等。在快速扩张下，房地产企业的资金、人员、资源等往往会出现极限状态下的不适应性。

多项目同时运作开发，各项目在地点、物业类型、产品品质、客户定位、价格、营销策略等方面均有不同性，所以在投资管理上、人力资源管理上、产品设计上、销售上都会有所不同。虽说房地产企业的产品开发模式可以复制，企业管理模式不能沿袭，但业内优秀企业的成功组织管理经验、模式，对多项目运作的房地产企业还是有一定的借鉴意义。

具体讲，房地产业内公司采用的组织管理模式主要有三种。

### 职能管理模式

在职能管理模式下，项目运作的主要职能（比如资金运作、规划设计、营销、销售等）集中在公司本部，项目部只从事施工现场管理。这种模式的优点有：有利于节省人力；有利于充分利用公司已有的公共关系资源，降低重新公关的费用；有利于有效控制，便于统一协调，共同行动；通过公司职能部门的运作与培育，成为项目经理的“摇篮”。

## 管理论道

不利之处也很明显：职能部门权力集中，易产生权力“寻租”；职能人员责任大，对人员的素质要求非常高；职能人员多头管理、工作繁忙，易顾此失彼、亲疏有别，总部管理成本大幅上升；项目总经理权力过小，受多头管理，积极性不高；问题往往集中于总经理，使总经理成为不断开会和协调的“机器”。

### 项目公司模式

项目公司成为项目开发工作的全权负责主体，项目经理对所有涉及项目的工作负有主要责任。这种模式下的优点是：分工明确，责任明确，目标明确，项目公司内部人员对项目有很深的认识；项目公司总经理权力集中，便于指挥和决策；易实现本地化经营。

不利之处在于：机构庞大，管理的等级多，管理成本高；项目总经理权力集中，一旦离职或工作失误，会给项目造成重大的影响和损失；不利于公司现有内部资源和公共关系资源的利用，易造成重复浪费；项目之间各自为战，领导风格会决定项目风格；项目之间沟通较少，不便于统一协调，共同行动，不利于公司品牌的增值，统一性也会受一定影响。

没有进行战略转型之前的上实发展（上实集团旗下房地产上市公司）就是采用的这种管理方式。

### 矩阵管理模式

现实中，大多数房地产公司其实是采用两种模式的混合体，冀望采两者之所长，避两者之所短。





基本的模式就是：项目部成为项目执行的负责主体，职能部门成为资源提供、建议与监督主体。这种管理模式的优点在于：公司能对各项目实现及时、有效的服务和监控；充分利用公司既有的公共关系资源；充分利用、整合和配置公司内部的资金、人力等资源；充分调动项目部的主动性、积极性和创新能力，决策迅速、正确。

而在这种模式下面临的最大风险在于：项目部与职能部门之间的权责关系不清，容易造成相互之间的相互推诿、指责；员工介入双重职权之中，多头管理造成思想及行动上的混淆。

管理模式作为一种不可仿制的无形资源，要根据房地产企业不同的发展阶段、背景、战略目标、人力资源状况等，适时调整。比如，上实集团在将房地产业务进行整合之前，上实发展采用的是项目公司制管理模式，总部仅仅关注每个项目的主要财务指标及目标的实现情况，通过在各项目公司的董事会层面发挥影响力，而项目公司的总经理——一般是外聘的职业经理人——则全权处理与项目实际运营相关的事务。但根据上实控股的业务整合要求，上实发展并入上实集团后，配合业务战略转型，管理模式转换成了总部职能管控为主，将所有与项目运作有关的重要事务收归到上实集团层面，形成了上实集团总部层面无比强大的职能部门，深度参与每个项目从项目拓展、规划设计、营销企划、销售管理、物业管理等诸多方面，项目部职能仅仅定位为施工现场的管理。

形成一套适合各自业务特征的组织管理架构不是一个可以一蹴而就的工作，但无疑需要付出持续的努力。而业内优秀企业的经验正从某些视角提供了可资借鉴的样板。

### 标杆企业----绿地集团

#### 2012年绿地集团概况：

**业绩：**2012年绿地集团实现业务经营收入2445.75亿元，同比增长39%；财务结算收入2000.61亿元，同比增长35%；利润总额120.04亿元，同比增长26%。其中房地产主业销售总金额1078亿元，首次突破千亿，仅次于万科，位列全国第二（万科1418、绿地、保利1018），销售面积1180万平方米，位列全国第三位（恒大1536、万科1298.9、绿地）。

**更名：**2012年3月1日，绿地集团发布更名公告，原“上海绿地（集团）有限公司”正式更名为“绿地控股集团有限公司”。更名后，原公司名称“上海绿地（集团）有限公司”废止，法律主体不变。同时，以原“上海绿地（集团）有限公司”为核心企业组建的“上海绿地集团”更名为“绿地控股集团”，简称“绿地集团”。

**目标：**绿地集团已制定了五年发展规划，力争到2015年成为一家国际知名、实力雄厚、管理科学，跨国界、跨行业经营，具有世界级规模、运营管理水平、品牌影响力和可持续发展力的特大型企业集团，实现业务经营收入超过5000亿元，并跻身世界企业200强。



### 一、绿地集团简介：

绿地集团是上海市国有控股特大型企业集团，成立于1992年7月18日。创立20年来，绿地集团始终坚持“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美国《财富》世界企业500强中位列第483位，在2012中国企业500强中位列第73位，在以房地产为主业的综合企业集团中排名第1位。

房地产开发经营作为绿地集团的核心主导产业，房地产开发规模、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，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。

绿地集团房地产开发项目遍及上海、北京、天津、重庆、广州、南京、济南、合肥、南昌、苏州、武汉、长沙、郑州、成都、贵阳、西安、乌鲁木齐、银川、呼和浩特、太原、沈阳、长春、哈尔滨等全国25个省市自治区70座城市。



## 管理论道 - 标杆企业

2010年以来，绿地集团先后投资开发了高度达606米的世界第三、中国第二高楼武汉绿地中心及总建筑面积达300万平方米的武汉绿地国际金融城，高度达518米的世界第四、中国第三高楼大连绿地中心，高度达300米的中国最高双塔式建筑郑州高铁站绿地中央广场，高度达280米的“国门第一高楼”北京绿地中心，以及占地3600亩的生态宜居新城绿地延安新城等一批城市地标性项目，高度为450米的世界第七、江苏第一高楼南京绿地中心，中部五省第一高楼郑州绿地中心等正式落成并投入使用，这些项目均已成为当地品质标杆和技术领先的典范。

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，并即将赴澳大利亚、泰国等进行城市综合开发，绿地自主酒店品牌也已成功落户德国高端酒店。国内外市场拓展齐头并进，为绿地房地产主业的持续发展进一步夯实了基础。

在确保房地产行业领先地位的同时，绿地集团积极发展能源、金融等次支柱产业。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。





### 二、发展历程与特点：

#### 第一阶段（1992年—1997年）

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。

- 这是绿地集团的初创和积累阶段。在该阶段，绿地成功探索出“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，推动房地产更好地发展。1994年初，人民日报、中央电视台新闻联播对绿地通过市场化方式积累资金、无偿奉献城市绿化的创新做法作了详细报道。到1997年，绿地房地产业已积累了较为雄厚的资金和丰富的经验，同时树立了较好的品牌、信誉和社会形象。

#### 第二阶段（1997年—2001年）

在“旧改”中赢得市场。

- 这是绿地集团实现较大发展并成为上海市房地产龙头企业的阶段。1997年3月，绿地集团按照现代企业制度要求成功完成改制，建立了产权清晰、权责明确、管理科学的现代企业制度。在该阶段，绿地集团各产业均得到较大发展，尤其是作为核心主导业务的房地产业发展更为迅速，并一跃成为上海市房地产行业龙头企业，房地产销售面积和销售金额一直稳居上海市前列。

#### 第三阶段（2001年——至今）

2001年起，绿地集团开始走向全国，大力实施全国化战略，进入持续快速发展的第三阶段。

- 在该阶段，绿地集团逐步成长为中国综合性地产领军企业和中国百强企业，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。“绿地”商标被评为中国驰名商标。能源、金融、建筑、汽车服务等产业也具有较大的规模和较强的实力。

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，将上海的先进开发理念、领先产品和专业人才输入各地，有力改善人居水平、拉动经济就业，企业自身也从中获得了广阔的发展空间。

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。在产业与产品转型升级中，企业规模、整体竞争能力、抗风险能力实现质的跨越和提升。

2011—2012年

拓展海外新路。

- 绿地积极贯彻上海市关于企业加快实施“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，在自身实现更好更快的发展的同时，为国企走向海外拓展一条新路。

### 三、领导简介：

绿地集团董事长、总裁——张玉良

1982年9月 - 1984年5月，任上海市嘉定区江桥镇党委委员、副书记；

1984年5月 - 1986年6月，在上海农学院农业经济系学习；

1986年6月 - 1992年5月，任上海市农委主任科员、住宅办副主任；

1992年5月起，任上海绿地集团党委书记、董事长、总裁。

### 四、领导语录：

#### 1、关于绿地2012年经营业绩：

张玉良表示，2012年绿地全年业务经营收入超过2430亿元，较上年增长近39%，利税总额约240亿元，超额完成年初制定的经营目标，连续第四年实现了大跨步发展。主要呈现几大亮点：

第一，房地产业务保持高速发展，跻身千亿行列。全年预销售金额超过1050亿元、预销售面积约1180万平方米，分别位列全国行业第二和第三。突出体现几方面优势：

一是增幅较大，预售金额、面积分别较上年增长38%和43%；



## 管理论道 - 标杆企业

二是商业地产比重高（占比约40%，且不包括近100万平方米转入经营的商业及酒店项目）、增长快，增强了后劲与竞争力；

三是较好抓住了政策机遇和市场机遇，区域结构调整迅速，及时转向一二线城市，高起点、大规模新进入杭州、宁波、青岛、昆明等一批高能级城市，其中仅下半年就确定了2000亿元投资规模的项目；四是商业模式创新，在现有大型综合体模式、超高层模式基础上，探索实施产城一体化模式，并通过代建、EPC工程总承包等方式，在开发模式上实现突破。

第二，海外经营进展迅速。韩国济州岛项目即将进入销售阶段。澳洲悉尼、墨尔本两个项目基本确定。酒店产业进入欧洲市场，首个绿地自主品牌酒店即将落户德国法兰克福。绿地已成为中国首家在海外大规模投资发展的房地产企业。

第三，其他各方面成长迅速。进入世界企业500强后，更加注重对标一流企业，加强内部管理改进提升，不断体现成效。



绿地集团



### 2、关于2013年发展计划：

2013年绿地整体业务结构、商业模式将保持稳健，重点突出几方面业务。第一，按照国家加强新型城镇化建设的导向与要求，重点发展房地产业务，力争全年经营规模增长达50%。计划从几方面予以突破：一是产品结构进一步转型，向商业地产、现代服务业、产业地产转型，占比将从40%增至50%；二是加大一二线城市投资比重；三是加强产品创新、优化配比；四是进一步扩大业务规模。第二，做强金融投资业务，扩大投资规模、提高盈利水平，目标年利润力争破15亿元（较上年翻番）。第三，进一步加快海外发展，海外板块销售收入计划达20-30亿元人民币。澳洲项目确保开工并力争实现销售，酒店业务计划新进入2-3个国家。到年末绿地经营业务将跨5-6个国家。

### 3、关于上市：

张玉良透露，绿地将加速有条件上市的业务板块的资本化进程，今年酒店、海外业务计划在香港上市，力争上半年、确保年内完成。





### 4、关于市场预期：

张玉良表示，绿地坚定看好中国未来十年经济社会大格局，经济社会发展基本面长期向好。全球经济正在发生结构性变化，发达国家经济占比持续下降，发展中经济体的地位愈加举足轻重，对世界经济的牵引力日益增强，中国作为刚刚迈入中等收入水平的经济体，未来高增长潜力毋庸置疑。特别是一二线城市，因其经济发达程度、商业密度以及由此产生的产业聚集和城市人口聚集效应，带来了包括住宅、商业地产的大量需求，潜力、机遇、空间更大，绿地将不遗余力果断加大投资。2013年绿地土地储备计划为800亿元左右。

### 5、关于风险控制：

伴随经营规模的迅速增长，绿地愈来愈注重风险控制。现有优势中，一是产业相对多元化，实践证明通过资源有效分配、加强产业间协同与互动，为企业整体稳定经营形成有力支撑；二是业务结构稳定，商业地产占比高，并将继续增加持有比例，稳定性强、潜力大。2013年在建商业地产将超2000万平方米。同时，绿地还注重负债规模控制，每年制定负债率指标并列入考核，近年来逐年下降。



### 五、文化理念：

#### 1、企业宗旨：营造美好生活

集团倡导“以人为本，和谐共存”的理念，致力于实现社会进步、客户满意、企业发展、员工成长的多赢。

通过创造更多财富、扩大品牌影响、捐助公益事业，回报社会各界对集团发展的关爱和支持，为百姓营造美好生活；

通过在各产业领域为客户提供超越期望的产品和服务，回报客户对企业的信任和追随，为客户营造美好生活；

通过企业的持续快速健康发展和企业文化建设、体制机制的持续完善，为员工提供理想的发展空间、工作环境和报酬收入，回报员工的忠诚和付出，为员工营造美好生活。



### 2、战略目标：身全球500强，培育绿地常青树

全面提升集团核心竞争力，力争成长为国际知名、管理科学、发展有序，跨地区、跨行业、跨国经营，具有一流价值创造力和可持续发展力，由多个在国内外相关行业中占领先地位的产业集团组成的大型企业集团。争取政府和社会各界的关心支持，激励全体员工坚持不懈努力，不断做强、做大、做响、做久。

### 3、企业精神：永不满足、思变图强；永不止步、争创一流

倡导树立危机意识、“慢进也是退”的理念，将变革创新、争做第一作为企业持续快速健康发展的原动力，在一个个更新更高的起点上不断进步。

### 4、市场理念：诚信经营，客户至上

倡导以市场需要、政府导向为核心的市场理念，擅于理解、把握并顺应大势的变化。诚信做人，用心做事，尊重并理解客户的需求，提供超越客户期望的产品和服务。

### 5、工作理念：睿智进取，激情坚韧；团结实干，忠诚奉献

倡导员工“做正确的事，正确地做事”，始终保持创业的激情和工作的快乐。勇于反省，坚韧不拔，不断实现自我完善和提升。忠于绿地事业，建立企业共同的情感、责任和追求。



### 七、经营战略：

#### 1、“全国化战略”实现多方共赢。

“打造全国化的企业，就必须坚持在服务全国中加快企业发展。”城镇化进程加速的战略机遇、“服务全国”的发展导向、分散区域市场波动风险的需要等种种因素的叠加，促使绿地启动“全国化战略”，并最终成为其房地产主业爆发式增长的决胜因素。

绿地集团在拓展全国市场时，在区域布局上并非以“我”为圆心、根据与上海总部的距离来确定拓展半径，而是把全国作为“一盘棋”，通盘进行投资决策。

在项目选择上，绿地并不局限于单个房地产项目，而是将房地产开发与推动当地旧城改造和新城建设相结合，全方位参与并重点投建当地急需的基础设施和现代服务业项目。

实践证明，绿地服务全国的做法实现了“上海受益、外地受益、企业受益”三方共赢的良好成效。

#### 2、产业“适度多元化战略”打造绿地航母。

规避行业波动风险、实现稳健可持续发展的需要，催生了绿地产业多元化。2005年，绿地商业集团、绿地建设集团、绿地能源集团以及绿地汽车服务集团四大综合产业集团成立，成为绿地优化产业布局、着力做大做强做久做活的有益尝试与探索。





进入2008年后，能源产业资源整合、现代服务业蓬勃兴起等战略机遇，促使绿地进一步明确能源、金融产业的次支柱产业地位，2012年初，绿地金融控股集团及绿地国际酒店管理集团正式揭牌成立。

目前，综合产业的经营收入已占绿地整体业务收入的半壁江山，为保障企业整体持续稳健增长起到了至关重要的作用。

### 3、“超高层战略”提升主业核心竞争力。

城市规模扩容、商务能级提升、公众消费力的升级，需要品质卓越、功能完备的商务综合体来承载，也随之催化了绿地产品线及商业模式的升级。从2005年南京绿地紫峰大厦的开建，到如今15栋“绿地中心”在全国版图争相矗立，从浦江之滨的绿地滨江CBD到海外韩国济州健康医疗城项目，绿地以超高层为代表的一系列大型高端城市综合体的出现，不仅意味着产品能级、技术管理水平质的提升，其背后探索出的商业模式是企业更具价值的竞争能力、更为可贵的财富。

从产品层面来看，绿地投建的大型高端城市综合体建设呈现出资源集成高层次、产业提升高能级、开发项目高品质的特点。





从商业模式来看，绿地在大型城市综合体开发运营过程中，已经探索出一套适应开发规律和自身实际的盈利模式，对不同产品的类型、业态、开发节奏、租售策略进行优化配比，做到中长期投资与短期投资结合，形成现金流平衡与良性循环，从而有效确保风险可控。

目前，绿地已探索形成了较为成熟的自有商业地产品牌，并于2012年正式发布自主高端酒店品牌——奢华品牌“铂瑞 Primus”和商务品牌“铂骊 Qube”。商业运营能力的提升，短期内为房地产主业获取项目、规划创新、营销造势等各环节形成了有力支持，中长期更将以批量落成的大中型综合体为载体，在提升品牌内涵、产品溢价、杠杆效应和提供稳定现金流等方面发挥强大作用，成为助推主业发展的强力引擎。

### 八、管控模式：

随着绿地集团全国化战略的推进，进入城市的不断增多，绿地集团在部分项目集中的区域建立了区域型事业部，实施“集团—区域事业部—城市公司”三级管理模式。

快速拿地、快速开工、快速回款以及放权，在绿地都可见到。“核心在可控”，责任明确，充分授权，让事业部总经理们能放手开拓。

### 九、产品类型：

新城综合开发、大型城市综合体、超高层产品模式、高铁站商务区及产业园开发。



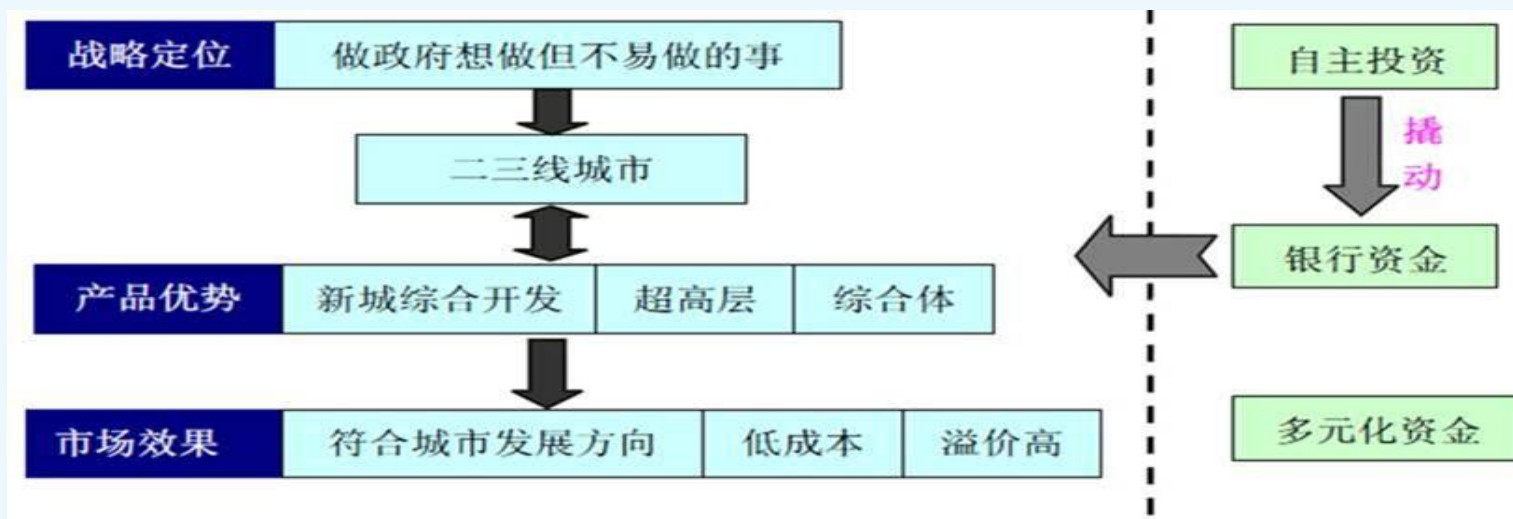
## “两绿”产品线对比

产品系列		绿城产品线代表项目	绿地产品线代表项目
别墅（低密度系列）		玫瑰园	香颂、90墅
公寓	多层	桂花、百合系列	老街坊系列
	高层	蓝色钱江	新里系列 海珀系列
	平层官邸	北京御园	
大型社区		杭州翡翠城	世纪城系列
城市综合体		温州鹿城广场	各地超高层综合体系列
商业物业	酒店	喜来登酒店	万豪、洲际等酒店
	写字楼	宁波研发园	科创、同创、和创等
	商业街		新都会、家世界
安置房		青岛理想之城	江桥基地、南翔基地等

### 十、商业模式：

“最懂得政府的开发商”，作为一家具有国资背景、市场化运作的非上市公司，用绿地董事长张玉良的话来说，“绿地是做当地政府想做，而当地企业又做不了或者不容易做的事，在服务全国的过程中发展壮大自己。”

绿地的新城综合开发、综合体、超高层产品模式，与二三线城市当前新城区快速扩张、城市形象迫切提升之间，形成良好的互动，符合城市发展方向，以及政府政绩需求。

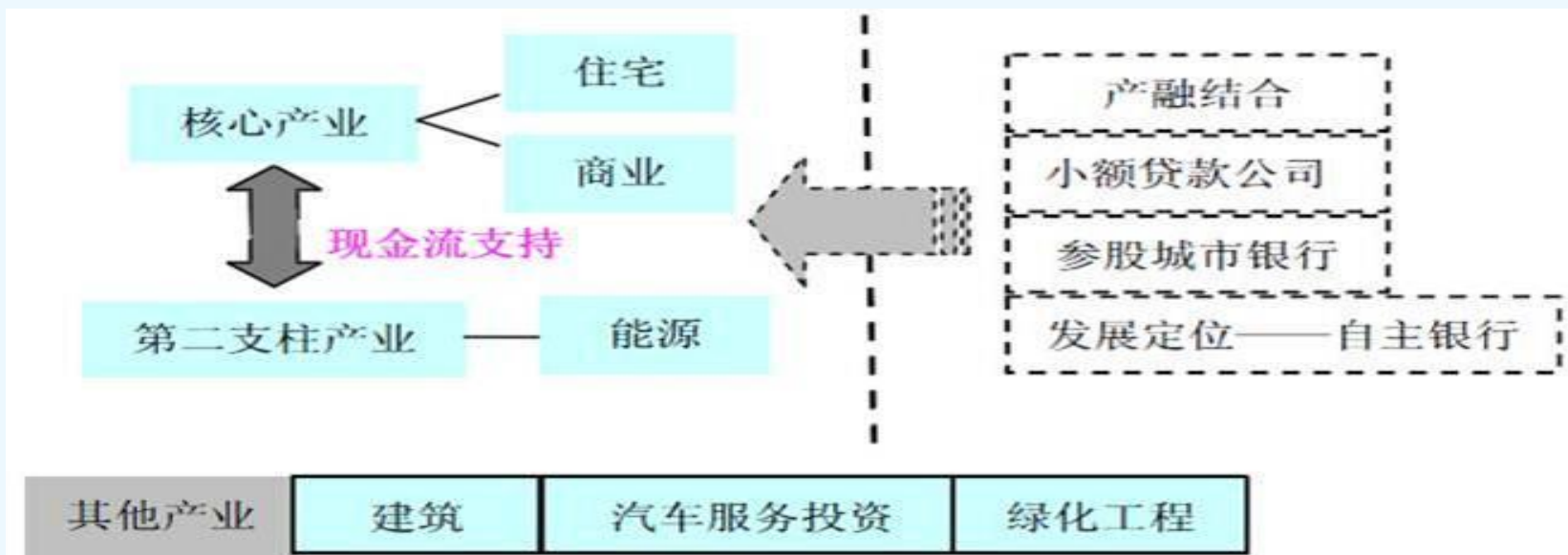


绿地商业模式（图一）

### 十一、多元发展模式：

多元化的发展方向——双核、多轮驱动：绿地的产业多元化模式表明了其做大做强的目标，同时，产业间互相支撑，提高了集团整体发展的稳定性，逐渐形成了地产、能源和金融“三产鼎力”的布局。

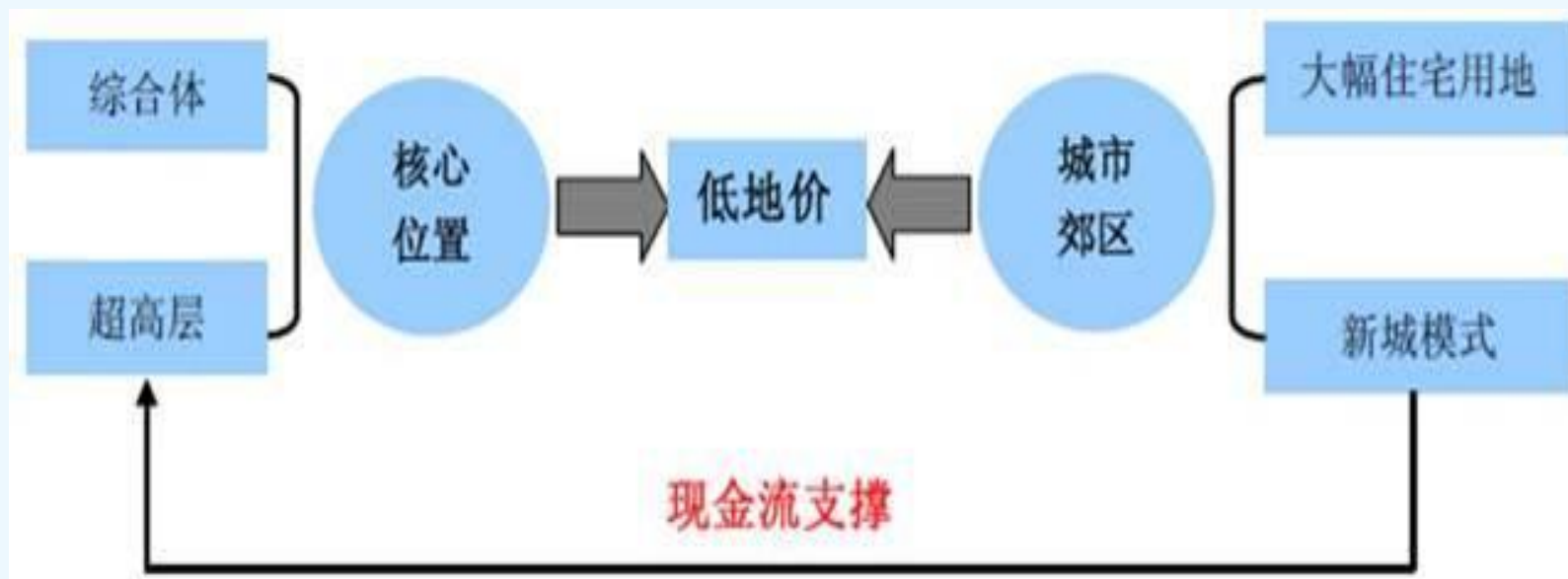
绿地集团着力于两个“加快”，一是加快成为公众化公司的进程，二是加快推进国际化战略。其中，将在发达国家积极寻求投资机会，同时在发展中国家实施“投资换资源”策略，通过在当地开展基础设施建设和房地产投资，从而换取煤炭、石油、矿产等资源。



绿地多元化发展模式（图二）

### 十二、绿地土地策略：

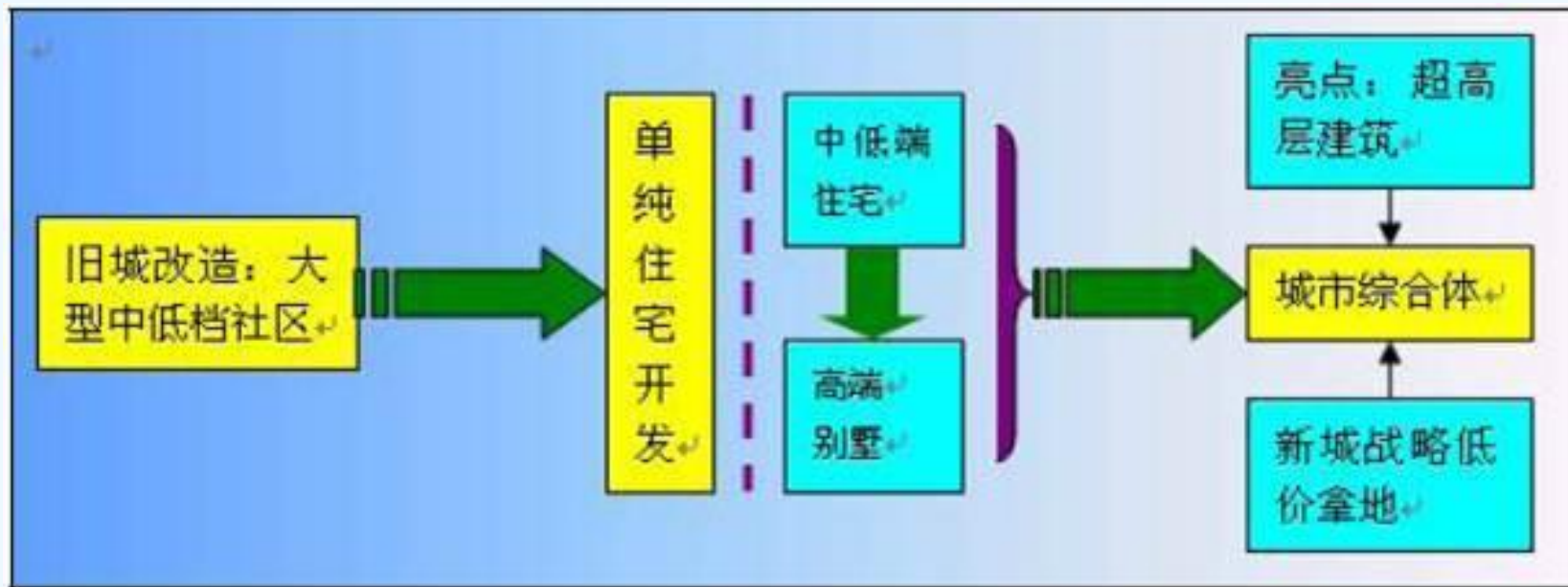
绿地的新城模式选址在城郊结合部，打造综合性物业，代表新区城市发展方向。绿地通过这种方式在二三线城市新区获取大批廉价土地储备。



绿地土地策略（图三）



十三、绿地产品发展脉络



绿地产品发展脉络（图四）

### 十四、结束语：

纵观历届的世界500强名单，中国品牌企业屈指可数，所占比例通常不会超过总数的5%，且集中表现在金融和资源性行业。然而，长期以来备受各界疑惑的是，我国内地始终没有一个以房地产开发为主业的品牌能够跻身世界500强之列，是中国房地产企业的开发水准、国际知名度、公众认知度等整体落后？或是新闻影响力、效益增长速度和活力、企业品牌价值等指标太弱？

绿地以中国房地产综合营运商身份跻身世界500强，既是绿地从“中国品牌”向“世界品牌”的飞跃，更是中国房地产领域的一次“惊雷”事件，打破了中国以房地产为主营的企业在世界500强企业“零”的突破。这是中国房地产界的殊荣，开创了中国内地房地产开发品牌锻造“世界品牌”的先河。当前备受各界瞩目的是，在中国房地产界品牌云集的今天，斩获此殊荣的企业为什么是绿地？除了上述绿地集团的发展过程以及公司战略导向因素，是否存在着更深层次的原因呢？这是一个值得中国房地产企业思考的问题。。。



### 企业最重视新人的哪五个方面？

现代职场竞争越来越激烈，如何在众多的求职者中脱颖而出，每个求职者都是想尽了办法，但是你真的了解企业想要什么样的人才吗？知道企业选择人才时看重的是你哪些能力吗？那就赶快来看一下企业希望新人所具备的五种素质吧！

#### 1、文化认同

目前越来越多的企业在笔试阶段引入性格测验或心理测验这一单元，凸显出企业对于毕业生性格和心理素质的重视，而这归根到底，都是企业衡量毕业生是否认同企业文化、能否顺利融入公司文化的标尺。企业所期待的员工，不仅要能力出众，更要认同企业文化。

#### 2、团队意识

如今优秀的企业都很注重团队协作精神，将之视为公司文化价值之一，希望员工能将个人努力与实现团队目标结合起来，成为可信任的团队成员。

许多刚走上职场的毕业生，往往满怀抱负，血气方刚，在团队中常常流露出个人英雄主义。在一些企业常常可以见到这样的员工：在市场上敢拼敢打，是一名虎将，而自恃学历层次高、工作能力强、销售业绩好，在同事和领导面前狂傲不羁，不愿遵守劳动纪律，还经常在公开场合反对领导的意见。而这样的员工业绩再出色，能力再强，最终也会被企业淘汰。



### 3、创新思想

企业需要那种具有创新能力的人。企业招聘人员在面试中常常会问：“在以前的工作中，你有没有做成功过一件其他同事从来没有做过或者根本没想过的事情？或者你是否对一些新鲜的事物感兴趣？”

李开复在给中国高校学生的一封信中也曾这样描述：“仅仅勤奋好学，在今天已经远远不够了。因为最好的企业需要的人才都是那些既掌握了丰富的知识，又具备独立思考和解决问题的能力，善于自学和自修，并可以将学到的知识灵活运用于生活和工作实践，时时不忘创新，以创新推动实践，以创新引导实践。只有这样，我们才能不断研发出卓越的产品。”

### 4、应变能力

企业需要那种具有高度灵活应变能力的人。听得认真，写得明白，看得仔细，说得清楚，叙述准确将具有无可估量的价值。

反映在面试中，最大的可能性就是考官给你一个模拟的场景，让你作出一些判断和决策，以考查应聘者的灵活应变能力。西门子(中国)有限公司人力资源部招聘顾问邹加认为：考官有时也会故意用一些很诡异的问题来刁难应聘者，这个时候，最重要的就是保持一颗平常心，不要慌乱，停顿5到10秒钟整理一下思路，然后大胆地说出自己的观点。其实，答案是其次的，考官主要考查的还是应聘者的应变能力和逻辑思维能力。



### 5、敬业精神

优秀的企业，尤其是世界500强企业非常注重实效、注重结果，因此敬业精神是不可或缺的。有了敬业精神，其他素质就相对容易培养了。

毕业生要想适应当今的职场环境，就必须具备明确的工作目标和强烈的责任心，带着激情去工作，踏实、有效率地完成自己的本职工作。工作态度很大程度上能够决定一个人的工作成果，有良好的态度才有可能塑造一个值得信赖的形象，获得同事、上司及客户的信任。





### 智慧，而不是辛劳地工作

在你的身边，会不会有这样两类同事：一类看起来非常从容，经常喝着咖啡，聊着天，似乎不费力气，就把工作都干了，而且老板还挺赏识。另一类，辛勤如小蜜蜂，嗡嗡东一下西一下，一天到晚好像干了好多事，结果却什么重要的成就都没取得，也不着老板待见。

你呢，你属于哪一类？是胜似闲庭信步，还是晕如没头苍蝇。当城市的夜晚燃起万家灯火，你是否还困在忙碌的世界，依然孤独地转个不停？

如今职场的口号是：智慧，而不是辛劳地工作。辛辛苦苦，付出更多的时间和精力，未必会取得更好的结果。而且，每天的时间就24小时，工作这边占多了，生活就投入少了，工作和生活不平衡，人就不会幸福。

那如何才能智慧而不是辛劳地工作呢，建议如下：

**1、只干该干的。**别光低头拉车，更要抬头看路，忙——茫——盲，忙碌会导致茫然，茫然会导致盲目。找出工作最关键的内容，做高回报的活动，用80%的时间去做20%核心的工作，剩下的事儿，糊弄糊弄就行，不求完美，只求完成。



## 职场修炼

**2、专注。**专注是几乎所有成功人士共有的特质。手里在做某个项目，一定心无旁骛，在这段时间内其它事情统统放在一边。有人会质疑说，没有啊，我见过很多人，可以一边读书一边听音乐，一边工作一边上微博，两不耽误。心理学实验早就证明，这纯粹是鸡屁股拴绳儿——扯蛋，同时做两件事，次要的事一定会分散注意力，干扰重要事项的质量和进度。曾经结识卡耐基训练的亚洲区负责人赵卜成，他的女儿以优异的成绩就读于哈佛大学，同时在一个摇滚乐队玩电吉它，学的好，玩的疯。赵先生专事培训，一次和女儿聊天，问她怎么能同时学好玩好，姑娘说：太简单了，就是专注啊。上课我会特别专心，不懂的下课立刻跑到讲台上问老师。放学后直接去乐队练习，再也不想学习的事了。专注，会保证你工作的高效。

**3、注意存档。**第一次做好的任何东西，好好存档。未来再做同样的任务或类似的事，拿出原来的就可以直接用了。

**4、模仿他人。**智慧工作的有效方式，也是我经常采用的方式，就是去借鉴他人的成功经验，模仿他人，尽情的模仿。记得刚到上一家公司阿尔斯通时，老板要求我给全体员工培训公司核心价值观，我就一头扎进去开始设计培训教材。煎熬了一个来月，弄的东西也不让自己满意，一方面因为价值观这东西空洞乏味，不好设计出雅俗共赏的内容，另一方面我刚到公司，对四个核心价值观了解的浮皮潦草，自己就没吃透。焦头烂额之际，一天整理电脑文件，看到我前任留下的文件夹，那里已经有了他设计的价值观培训雏形！



## 职场修炼

唉呀，这帮了我大忙，稍做调整，我就拿这个去讲课了，结果员工挺喜欢这个培训的。这个世界上，你在做的事，前面已经不知道有多少人做过了，接到任务后，别急着埋头就干，问自己一个问题：这个事谁曾经做过，谁曾经用过某个方式做的很好。找到了优秀的榜样直接模仿，模仿之后再慢慢超越。优秀的榜样加上你的创新，就铸就了你的卓越。只有前人没做过的，你才需要自己劳心费神绞尽脑汁。而这样的事，在这个世界上，少之又少。

**5、寻求帮助。**勤学好问，是一个我很欣赏的成语。自己琢磨不明白的事，一定别再浪费时间了，谁是专家，就直接找谁请教。职场里的人，很多都不愿意向别人求助，一方面出于自卑怕显得技不如人，一方面怕给别人填麻烦。但实用心理学告诉我们：让别人喜欢自己的有效方式之一，就是让他帮你的忙。帮过你忙的人，会比以前更喜欢你。我觉得这可能出于人们与生俱来的救世主情节和自我价值肯定。寻求帮助，又能提高工作效率，又能让人喜欢，何乐而不为呢？

**6、不断学习和创新。**如果你总是用同样的方法，做和过去同样的事情，你得到的也总是和过去一样的结果。所以我们要开放心态，永远对新的软件、新的工具、新的流程保持好奇，只要它们能提高工作效率。智慧，“智”是日知，每天学习和了解一些知识；“慧”是两只手拿了一把扫帚在扫自己的心。

智慧，而不是辛劳地工作，是一种思维模式。你如果这样看待工作，你就会有意识地去寻找智慧的方式和途径，成为智慧工作的人。





## 职业机会

隽明四月重点岗位（更多职位信息请登录隽明官方网站[www.dreaming.cc](http://www.dreaming.cc)查阅）

- |               |          |   |
|---------------|----------|---|
| 01、国内前十名房地产集团 | 高级采购经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-528.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-528.html</a> |
| 02、国内知名上市房产集团 | 资深投资经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-526.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-526.html</a> |
| 03、国内知名上市房产集团 | 精装修工程经理  | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-525.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-525.html</a> |
| 04、国内前十名房地产集团 | 高级室内设计经理 | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-451.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-451.html</a> |
| 05、杭州实力型品牌开发商 | 运营总监     | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-450.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-450.html</a> |
| 06、国内知名上市房产集团 | 资深客服经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-430.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-430.html</a> |
| 07、国内知名上市房产集团 | 人事行政经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-407.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-407.html</a> |
| 08、国内知名上市房产集团 | 税务经理     | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-342.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-342.html</a> |
| 09、国内前十名房地产集团 | 高级投资经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-336.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-336.html</a> |
| 10、国内前十名房地产集团 | 市场研究经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-289.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-289.html</a> |

返回目录

SHUFAPARTY.COM

[www.dreaming.cc](http://www.dreaming.cc)



非学无以广才，非志无以成学

*Dreaming · 志*