

E-House

碧桂园以人为本的增长战略





碧桂园以人为本的增长战略

2017年，中国房地产开发投资额达到11万亿人民币（约合1.7万亿美元），年同比增长7%。¹ 这笔资金的很大一部分流向了近几十年来人口高速增长的二、三线城市，以及紧随其后发展的四线城市。在此背景下，中国最大地产开发企业之一碧桂园通过满足这些地区新建住房的需求而实现了强劲的增长。为了确保增长，该公司将其快速快销的模式与员工和公司“风险共担、利润共享”的机制相结合，成为中国发展最快的地产企业之一。然而，在如今中国经济放缓和信贷紧缩的情况下，碧桂园的商业模式是否能够持续却值得怀疑。

背景：中国的城市等级与房产政策

中国的房地产市场一般包括一、二、三、四线城市。一线城市是中国最大和最知名的城市如北京，上海，广州，和深圳。其他等级城市的

区分在于其经济发展水平，人口规模，人口增长以及行政级别。²

尽管有这样的划分，中国各级城市的房价已普遍上涨。2016年至2018年，一线城市的房价增长了23.5%，二线城市则增长了14%，引发

1 Xinhua. China's Real Estate Investment up 7% in 2017, Accessed March 14, 2019, http://english.gov.cn/archive/statistics/2018/01/18/content_281476018133681.htm.

2 Lili Wu, "Applied Economics Letters," Taylor and Francis Online, December 1, 2017, Accessed March 14, 2019, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13504851.2017.1412069?needAccess=true>.

了关于房地产泡沫形成的担忧。³ 一个常用于衡量住房市场稳定性的指标是房价租金比。如果这一指标高于30则表示潜在的房产泡沫正在形成。在深圳，房价租金比已上升到 66.7。而在厦门等城市，这一指标已高达 100。⁴

这一情况引起了中国政府的警觉，为了控制导致房价暴涨的投机行为，政府推出了抑制房地产投机的各项措施。例如，北京市政府将二套房首付的比例从房价的50%提高到了60%。其他的政策包括禁止个人以其公司名义购买房产。⁵ 另一个家喻户晓的口号，“房子是用来住的、不是用来炒的”也体现了对待房地产投资的新态度。⁶

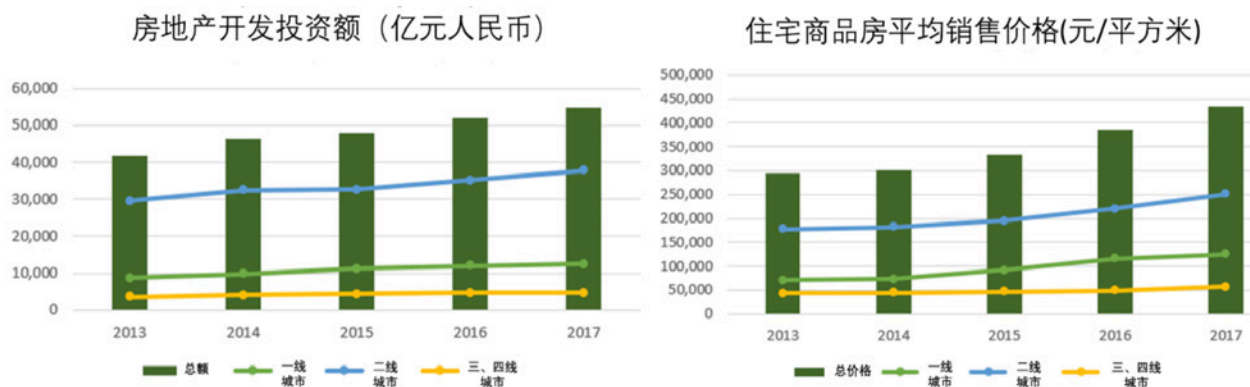
不出所料，收紧的政策和上涨的房价抑制了

一、二线城市的房屋需求。然而在三、四线城市情况却并非如此。从2013年到2017年，三、四线城市的房地产开发投资增加了6%，而与此同时商品房的平均售价也上升了5%（图表1）。⁷ 2017年之后，年增长率稳定在6%左右，而这对于碧桂园十分有利。⁸

主要管理战略

2017年，碧桂园报告了5500亿元人民币（800亿美元）的销售收入，成为当年中国房企销售冠军。⁹ 这些成绩的背后是使其获得竞争优势的管理战略：碧桂园积极采取了一系列保留顶尖人才的激励措施，包括财务及其他激励手段，此外也为人才提供上升通道。业绩最佳的员工

图表1：房地产开发和销售价格趋势



来源：中国国家统计局，国家数据，2019年3月14日浏览，<http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=E0105>。

注：一线城市：北京、上海、广州、深圳

二线城市：天津、石家庄、太原、沈阳、大连、长春、哈尔滨、南京、杭州、宁波、合肥、福州、厦门、南昌、青岛、郑州、武汉、长沙、南宁、重庆、成都、昆明、西安

三线城市：呼和浩特、海口、贵阳、兰州、西宁、银川、乌鲁木齐、济南

3 Jie Zhang, "Shanghai Announces New Policies to Curb Real Estate Speculation," Chinadaily.com.cn, Accessed March 14, 2019, <http://www.chinadaily.com.cn/a/201807/03/WS5b3b186ca3103349141e06a8.html>.

4 Yangpeng Zheng, "Are China's Property Bubbles at Bursting Point?" South China Morning Post, July 20, 2018, Accessed March 14, 2019, <https://www.scmp.com/business/china-business/article/2103116/plunging-chinese-rental-yields-point-property-bubbles-major>.

5 Jie Zhang, "Shanghai Announces New Policies to Curb Real Estate Speculation," Chinadaily.com.cn, Accessed March 14, 2019, <http://www.chinadaily.com.cn/a/201807/03/WS5b3b186ca3103349141e06a8.html>.

6 Dominic Chiu, "Housing Bubble, Politics and Trouble: Problems and Policies for China's Real Estate Market," China Business Review, November 04, 2016, Accessed March 14, 2019, <https://www.chinabusinessreview.com/housing-bubble-politics-and-trouble-problems-and-policies-for-chinas-real-estate-market/>.

7 National Bureau of Statistics of China. National Data. Accessed March 14, 2019. <http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=E0105>.

8 Sheng Songcheng, "6 Keys to Understanding China's Rising Real Estate Prices," CEIBS, August 21, 2018, Accessed March 14, 2019, <http://www.ceibs.edu/new-papers-columns/6-keys-understanding-china-s-rising-real-estate-prices>.

9 21st Century Business Herald, "Lu'an Country Garden Site Collapsed and Caused 6 Deaths and 3 Injuries. High Turnover Mode Should Reflect on This." Lu'an Country Garden Site Collapsed to 6 Deaths and 3 Injuries High Turnover Mode to Reflect on This. Accessed March 14, 2019, <http://westdollar.com/sbdm/finance/news/1355.20180727914824169.html>.

可以直接受益于其“风险共担、利益共享”的机制。因此，碧桂园惊人的增长速度不仅仅归功于其低成本和快速开发的商业模式。

以下我们来比较一下碧桂园及其主要竞争对手万科。万科2018年报告的营收次于碧桂园，位列中国房企的第二位。然而万科在留住员工方面的成绩却不尽如人意，尤其是高管级别的员工。¹⁰ 为了提高员工的忠诚度，2014年万科推出了两个层面的“事业合伙人”计划。其中万科的管理层被要求必须投资于公司的项目而普通员工可以有权选择是否跟投。跟投股份不超过项目的10%。此举是希望是通过培养员工的主人翁意识，从而支持具有成本效益的项目开发。

万科留住人才的第二个方案是在公司层面。万科将所有员工通过利润共享获得的奖金集中到同一个投资账户并用于在公开市场购买万科自己的股票。这一方案的本意是为了给员工提供与公司合伙创业的机会，而非离开公司进行个人创业。然而，即便采用了这一方案，万科的高层员工还是纷纷离职创办自己的公司或跳槽到其他公司。¹¹ 自2010年以来，每年都有一位副总裁从万科离开。¹² 这在很大程度上是由于其被认为“不公平”的奖励制度。万科的高管和董事会成员能够获得丰厚的回报，而区域公司努力工作的员工却声称他们拿不到奖金。¹³ 碧桂园已在尽力避免这一难题。

碧桂园模式

2018年碧桂园的销售收入增长了62%。¹⁴ 如此快速的扩张要归功于其独特的组织结构，利润共享制度和高周转的运营模式。具体来说，碧桂园采用了所谓的“456”项目发展模式，这意味着从拿地之后4个月开盘、5个月从买家收回房款、6个月全部投资资金回笼。¹⁵ 截至2018年3月，碧桂园从拿地到开盘的平均时间为5.2个月，远高于行业标准并继续保持其中国房地产行业最高效公司之一的地位。¹⁶

随着房地产利润率持续收窄，高周转率已成为确保高回报的唯一途径。¹⁷ 为了继续坚持其“456”模式，碧桂园采取了正向和反向的员工激励措施。例如，如果一个项目能够在拿地3个月内开盘，其项目经理将获得20,000元人民币（2,840美元）的奖金。相反，如果在计划日期之后开盘，每延迟一日其项目经理就会被扣除10,000元人民币（1,420美元）的奖金。¹⁸

2017年，碧桂园雇佣了约124,000名全职员工（比2016年增长了32.17%）。¹⁹ 其中包括600名来自中国和国际顶尖大学的博士生。²⁰ 这当中许多人是被公司的薪酬待遇、合伙人机制以及对于工作文化和员工的投入所吸引。除了工资、奖金和现金补贴，碧桂园还按照当地政府规定为每个员工支付社会保险金或养老金（图表2）。

10 易居，碧桂园集团：超规模房企多快好省的高周转经营模式，中国房地产十大顶尖案例(2018-2019)，上海：易居 2018。

11 Langi Chiang, “Vanke Builds Loyalty with Partnership Scheme,” South China Morning Post, July 15, 2016, Accessed March 14, 2019, <https://www.scmp.com/property/hong-kong-china/article/1531479/vanke-builds-loyalty-partnership-scheme>.

12 “万科又走一员大将！钱少了？还是心里委屈了？”凤凰财经，2018年3月3日。网页：https://finance.ifeng.com/a/20180303/16007869_0.shtml。2019年3月14日浏览。

13 同上。

14 史额黎，“碧桂园‘强推’高周转：设计院通宵出图，3个月内开盘奖20万”，搜狐网，2018年4月12日。网页：https://www.sohu.com/a/228088526_100001551。2019年3月14日浏览。

15 “碧桂园急令强推高周转 40天不开工撤项目总”财新网，2018年4月13日。网页：<http://companies.caixin.com/2018-04-13/101234053.html>。2018年12月11日浏览。

16 史额黎，“碧桂园‘强推’高周转：设计院通宵出图，3个月内开盘奖20万”，搜狐网，2018年4月12日。网页：https://www.sohu.com/a/228088526_100001551。2019年3月14日浏览。

17 易居，碧桂园集团：超规模房企多快好省的高周转经营模式，中国房地产十大顶尖案例(2018-2019)，上海：易居 2018。

18 史额黎，“碧桂园‘强推’高周转：设计院通宵出图，3个月内开盘奖20万”，搜狐网，2018年4月12日。网页：https://www.sohu.com/a/228088526_100001551。2019年3月14日浏览。

19 碧桂园“2017年度报告”，网页：<http://www.bgy.com.cn/UploadFiles/cnn/Files/2017/4/20170405180826.pdf>。2018年12月10日浏览。

20 李颐晖，“在碧桂园工作是一种怎样的体验？”，36氪，2017年8月25日。网页：<https://36kr.com/p/5089830.html>。2019年3月14日浏览。

图表2: 碧桂园职工开支

	2017	2016
	人民币千元	人民币千元
工资及薪酬	15,220,964	10,115,129
退休计划供款	106,191	69,928
员工福利	242,730	159,842
医疗福利	212,387	139,861
股份支付费用	265,268	82,834
其他津贴及福利	60,679	39,959
	16,108,219	10,607,553
减: 计入在建物业部分	(6,624,506)	(4,143,353)
	9,483,713	6,464,200

来源: 碧桂园“2017年度报告”, 2018年12月10日浏览, <http://www.bgy.com.cn/UploadFiles/Cnn/Files/2017/4/20170405180826.pdf>.

创新的员工激励机制

碧桂园董事长杨国强(粤语名Yeung Kwok Keung)坚持“利益共享、风险共担”的理念,让员工参与到特定项目的风险和收益中。公司发现这样的做法有助于提高生产率和销售量。以下就是碧桂园最著名的两项员工激励措施:

“成就共享”计划

2012年,碧桂园开始根据该计划与员工分享利润。其中,当项目经理和区域总裁达到奖励条件后,公司会将项目净利润的20%作为奖励发给他们。但若项目出现净亏损,则项目总经理和区域总裁将承担20%的亏损,直到现金流回正。如果一个财年后还没有任何改善,则意味着该项目将失去所有利润共享的机会。²¹该计划在很大程度上获得了成功。实际上,在其实施的第一年,公司销售额就翻了一番以上。²²

“同心共享”计划

2014年,碧桂园从“成就共享”开始过渡到如今的“同心共享”计划。该计划要求一个

项目的高层管理者通过“项目公司”的形式投入自己的资金,“项目公司”包括项目的所有成员和集团高层管理者,即集团董事,副总裁,中心经理,区域总裁和项目经理等。

根据规定,碧桂园集团将至少持有一个项目85%的股份,而管理者可以持有另外15%的股份。由集团和第三方共同开发的项目,将以集团所占比例为基础计算。

为了确保问责制和利润率,碧桂园“同心共享”计划推出了以下规定:

1. 强制投资: 集团管理层需要对项目强制跟投并确保项目完成。
2. 限额投资: 集团管理层对于区域项目的投资占比不高于10%,其他员工的项目投资占比不高于5%。
3. 回报机制: 当项目获得利润后,可以进行现金分红,或将所得利润投资于下一个项目。若项目亏损,参与者不可退出。

碧桂园已经受益于该机制的实施。它将平均项目开盘周期显著缩短了2至4个月,也将现金回流周期缩短了1至2个月(图表3)。²³此外,该机制也积极促进了员工之间的关系。

图表3: 同心共享机制的影响

	机制实施前	机制实施后
项目开盘周期	9-11个月	6.9个月
净利润增长率	10%	12%
年化自有资金收益率	约30%	81%
现金流回正周期	10-12个月	9.1个月

来源: 易居, 碧桂园集团:超规模房企多快好省的高周转经营模式

21 易居, 碧桂园集团:超规模房企多快好省的高周转经营模式, 中国房地产十大顶尖案例(2018-2019), 上海: 易居 2018。

22 聚考拉, “你家公司与碧桂园之间,隔了一个亿的年终奖!” 百度文库。网页: <https://wenku.baidu.com/view/eb1bde51cd1755270722192e453610661fd95a69.html>。2019年3月14日浏览。

23 易居, 碧桂园集团:超规模房企多快好省的高周转经营模式, 中国房地产十大顶尖案例(2018-2019), 上海: 易居 2018。

碧桂园“同心共享” vs. 万科“事业合伙人”

碧桂园和万科的这两项计划有以下重要区别：参与者的资格划定，跟投机制，股息支出，以及员工能够参与股权共享的项目数量。例如，万科的董事、项目主管和高级经理不能加入公司的“事业合伙人”体系。而碧桂园的“同心共享”计划向所有人开放，从而使每位员工都有可能从中获利。

关于员工参与项目所需投入的资金额度，碧桂园严格遵守前文所述的跟投计划，但万科并未

指定统一的标准。此外，碧桂园员工只有在该项目的净利润为正时才能分享收益，而万科规定只要该项目的净现金流为正就可以奖励员工。²⁴

在实施“同心共享”的一年内，碧桂园的两位区域经理获得了超过1亿元人民币（1420万美元）的股票奖励。之后的2016年，获奖者数量增加到了6人，而公司销售额再次翻了一番。“同心共享”这一机制鼓励员工勤奋工作。此外，由于员工个人收入不再与其在公司中的职位等级直接挂钩，因此这一机制也深刻地影响了公司文化。²⁵

图表4：人才供应链



来源：“碧桂园2017年度可持续发展报告”，2018年5月14日。2018年12月12日浏览，<https://en.bgy.com.cn/upload/file/2018-05-14/e5a6683e-e727-42a1-8349-df2e95eef4f2.pdf>

24 孺子牛，“碧桂园猛推‘同心共享’激励计划”，个人图书馆。网页：http://www.360doc.com/content/18/0224/15/51240793_732101013.shtml。2019年3月14日浏览。

25 聚考拉，“你家公司与碧桂园之间，隔了一个亿的年终奖！”百度文库。网页：<https://wenku.baidu.com/view/eb1bde51cd1755270722192e453610661fd95a69.html>。2019年3月14日浏览。

人才理念

房地产行业的一个趋势是，销售和开发项目越来越集中于顶尖地产企业。2017年，排名前30位的地产企业占了全国总销售额的38.1%，比2016年增长了9%。²⁶ 因此，对于顶尖企业而言，雇佣和留住优秀人才至关重要。为此，碧桂园采取了保留人才战略理念以促进其海内外人才的发展。

碧桂园的人才计划创建于2013年并持续改进以适应公司不断增长的需求。在碧桂园关键岗位任职的员工中，约70%来自其内部人才库。此外，碧桂园还利用各种学习平台来为员工提供合适的培训项目（图表4）。

招聘顶尖人才

早在2010年碧桂园就通过其“碧业生”未来领袖发展计划强调了人才招聘的重要性。该计划旨在招募优秀毕业生并投入5到6年的时间对他们进行培训，然后将其安排至重要的管理岗位。2017年，该公司推出了这一计划的新版本，称为“超级碧业生”计划。超过110,000名本科生在碧桂园2018年的校园招聘会上提交了简历。一经录用，新员工就可以参加培训计划，包括训练营、辅导课程、轮岗学习、一线操作、项目挂职以及在线模块使用等。²⁷ 2017年，这一计划中已有超过50人被提升至核心岗位，另有350人加入了管理团队。

碧桂园同时也着眼于吸引国际人才。例如，该公司启动了一个博士人才项目。来自中国和海

外顶尖大学的数千名博士生申请加入碧桂园团队（图表5）。由此，碧桂园拥有了来自哈佛，麻省理工学院，牛津等学校的优秀人才。²⁸ 建立这类人才库也使公司获得了有助于拓展其海外投资的全球视野和专业知识。

图表5：碧桂园招募博士的毕业院校列表

中国	海外
南洋理工大学	麻省理工学院(MIT)
香港大学	哈佛大学
清华大学	剑桥大学
同济大学	牛津大学
	帝国理工学院
	东京大学
	新加坡国立大学

来源：“碧桂园2017年度可持续发展报告”

企业文化：培养归属感

碧桂园打造了健康的企业文化。除了出色的人才库和竞争性的激励机制以外，它也培育了包容和关怀的企业文化。董事长将员工视为公司成功的基石。公司的使命是“希望社会因我们的存在而变得更加美好”。²⁹ 公司也通过慈善捐赠来展示其社会责任。碧桂园公司及其员工在2017年捐赠了7.92亿元人民币（1.15亿美元）。碧桂园已累计为9,664名贫困学生提供了资助，并为中国的扶贫行动做出了贡献。³⁰（图表6）

研究显示，提高企业的社会责任感可以促进员工的招聘和保留。将近三分之二的人只会选择在其自身价值观相符的公司工作。³¹ 因此，企业经常使用社会项目来激励员工。例如，德

26 易居, 碧桂园集团:超规模房企多快好省的高周转经营模式, 中国房地产十大顶尖案例(2018-2019), 上海: 易居 2018。

27 “碧桂园未来领袖计划 2018”, 网页: http://www.doctorateassociation.org/careers/18/career_sections. 2018年12月12日浏览。

28 “碧桂园2017年度可持续发展报告”, 2018年5月14日。网页: <https://en.bgy.com.cn/upload/file/2018-05-14/e5a6683e-e727-42a1-8349-df2e95eef4f2.pdf>. 2018年12月12日浏览。

29 同上

30 “碧桂园2017年度可持续发展报告”, 2018年5月14日。网页:

<https://en.bgy.com.cn/upload/file/2018-05-14/e5a6683e-e727-42a1-8349-df2e95eef4f2.pdf>. 2018年12月12日浏览。

31 Kimberly A. Whitler, “Introducing The ‘Corpsumer’: Why Companies Need To Care About This 33% of Americans,” Forbes. July 19, 2017, Accessed March 14, 2019. <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2017/07/15/introducing-the-corpsumer-why-companies-need-to-care-about-this-33-of-americans/#38662c2248e4>.

勤 (Deloitte) 通过允许员工利用带薪时间给学生补习而提高了员工保留率。企业践行社会责任的努力能够增强员工的积极性和自信心。³² 随着员工对工作更为投入, 企业也有潜力获取更多的利润。而具有才能和进取心的员工是企业成功的重要因素。

风险：高周转模式与“同心共享”机制

拥有了一个可行的商业模式和一支积极进取的员工队伍, 碧桂园似乎可以高枕无忧了。然而, 来自政府的调控措施已成为给房地产市场增长“踩刹车”的外部压力, 这反映在上海等主要城市房价持平或回落的趋势上。尽管一些三、四级城市仍然保持强劲增长, 但与三年前相比, 这类城市的数量已经减少。³³ 这样的市场动荡给碧桂园带来了压力, 尤其是在融资方

面, 因为投资者对地产企业的前景信心下降。同时, 快速扩张导致碧桂园的总债务激增至 9,330亿元人民币 (1,326亿美元)。³⁴ 2017年碧桂园资产负债率飙升至89%。面对如此不确定的市场和监管状况, 碧桂园正在加快其房屋销售周期, 以最大程度地降低变化的情况所带来的风险。杨董事长就曾表示, 碧桂园的销售周转进度“太慢”。³⁵

然而事与愿违, 2018年碧桂园的一场工地事故造成6人死亡, 十几人受伤。随后, 公司中止了全国的在建项目并进行了安全排查。³⁶ 类似这样的事件很容易损害公司的品牌, 并严重影响消费者对公司声誉的信心。³⁷ 对于像碧桂园这样的大企业而言, 打造品牌形象尤为重要。这种负面消息可能会使消费者对其房产质量失去信心, 而转向其竞争对手。

此类事故很可能是由于碧桂园项目经理承受

图表6：碧桂园可持续发展理念体系



来源：“碧桂园2017年度可持续发展报告”

32 Geoffrey B. Sprinkle, and Lauren A. Maines, “The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility,” Business Horizons, June 15, 2010, Accessed March 14, 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681310000868>.

33 Sheng Songcheng, “6 Keys to Understanding China’s Rising Real Estate Prices,” CEIBS, August 21, 2018, Accessed March 14, 2019, <http://www.ceibs.edu/new-papers-columns/6-keys-understanding-china’s-rising-real-estate-prices>.

34 天下粤商, “靠‘高周转’称霸的碧桂园, 还能转多久?”, 搜狐网, 2018年7月18日。网页: https://www.sohu.com/a/241952810_716662。2019年3月14日浏览。

35 “China Developer Lights Fire Under Managers for ‘Slow’ Sales,” April 12, 2018, Accessed December 12, 2018, <https://www.bloombergquint.com/onweb/china-s-no-1-builder-urges-faster-sales-threatens-dismissals#gs.YB3VWu0>

36 “Country Garden Suspends Projects After Fatal Work-Site Accident,” July 28, 2018, Accessed December 12, 2018, <https://www.caixinglobal.com/2018-07-28/country-garden-suspends-projects-after-fatal-work-site-accident-101309537.html>.

37 Kimberly A. Whittler, “Introducing The ‘Corpsumer’: Why Companies Need To Care About This 33% of Americans.”

的巨大压力所致。³⁸ 随着公司加快运营并降低成本以缓解市场的阻力，其员工也被推到了极限。碧桂园的“同心共享”计划给雇员带来了相当大的压力。在房地产市场火爆、销售旺盛且人人动力十足的情况下，这样的压力可能是好事。但是在市场降温的情况下，销售萎缩，员工可能无法承受压力而选择退出。

展望未来

碧桂园的“456”模式使其在瞬息万变的房地产市场中表现亮眼。凭借其强大的人才库，该公司有望成为行业的领导者。它也为中国地产企业代表性的高周转商业模式树立了行业标杆。这种模式不但加剧了房地产行业的竞争，而且改变了市场结构。然而，碧桂园也看到了过快发展以及给员工施加过大压力所导致的下行风险。碧桂园正面临收紧的房地产调控政策以及公司自身的高负债率，未来因此充满了不确定性。如果该公司想继续高飞，就必须学会应对这些困难的逆风时刻。

38 “Country Garden Suspends Projects After Fatal Work-Site Accident,” July 28, 2018, Accessed December 12, 2018, <https://www.caixinglobal.com/2018-07-28/country-garden-suspends-projects-after-fatal-work-site-accident-101309537.html>.