



开辟新蓝海：碧桂园的企业 战略生物学



受宏观周期、政策调控等因素影响，中国的房地产行业注定从 Day1 起就面临各种变化，正如杨国强创业之初那间裸砖搭起、可以随时移动的办公室一样，从诞生之日起就具备适应变化的灵活性与韧性，已经写进了碧桂园控股有限公司（HK.02007）的 DNA。

作为多年稳居中国房地产市场龙头的房企，碧桂园的发展符合适者生存的生物学定律，谋变求生是它的天性，不仅能适应环境，也在塑造和改变周遭环境。



不断攀升的《财富》世界 500 强排名、异常低调的创始人、持续的组织调整和越来越庞大的产业布局.....外界对碧桂园有各种解读和猜测。但从管理视角看，成功的企业都有相似之处，能从 0 到 1 在长期上形成规模的

企业尤其如此。

这又要说到碧桂园的第一间移动办公室，尽管它随时组装成不同形态，但搭建的每一块墙砖是不变的，它们才是碧桂园能穿越不同周期，行稳致远的内核。这些“墙砖”是企业的价值观，组织的文化，选拔人才的标准，还是其他在运营、效率、创新上的最佳实践？碧桂园到底有哪些变与不变？

开辟蓝海新市场的多元战略

在《繁荣的悖论》一书中，颠覆式创新之父克里斯坦森提出了持续、效率和开辟三种创新。前两者大多是改进现有市场已经存在的产品或服务，虽然也能给企业创造更多利润，但难免会受限于零和游戏或存量市场。开辟式创新（market-creating innovation）更可持续、更关注社会目标、更能让发展中市场摆脱贫困的恶性循环，走向繁荣。纵观碧桂园的发展之路，恰是一条开辟式创新之路。

根据克里斯坦森的定义，开辟式创新是指企业能够察觉到市场潜在的甚至连用户都不自知的需求，通过一种新型商业模式，为用户提供能够负担得起的产品或服务，进而开辟出一个前所未有、前景广阔的庞大市场。

可能有人已听说过杨国强如何投身房地产的故事：当时作为承建商的杨国强拿不到工程款，只能收下地处偏僻的别墅抵现。情急之下，杨国强抓住了国家开始重视中小学教育这一民生需求的契机，灵活运用资源将全国第一所景山分校办到了顺德碧桂园，改变了顺德碧桂园项目的市场定位，

率先在中国开辟了“学区房”这一蓝海市场。

而今天，无论是在大力研发的建筑机器人，已经成果初现的北大荒全球首个超万亩全流程无人化作业和运营农场，还是计划中在全国范围全面铺开的机器人自动化餐饮公司，碧桂园都精准地把脉到了市场的痛点——国内双循环背景下，未来人工劳动力缺口、世界粮食安全、国内食品安全基础建设等问题，针对其进行开辟式创新：为当地市场服务、推动经济规模扩大和质量提升。

碧桂园构建的多元化业务版图并非没有逻辑可循，而以房地产上下游的产业链和其掌握的高黏性客户巨大价值为指引做布局。和互联网等新兴行业通过扫码等方式迅速获得的高流动客户不同，房地产的客户住在小区里，和物业公司天天打交道，相对其他行业更易产生高黏性。

碧桂园的业务拓展可梳理为两个方向，一是在生产端或供给端，从设计院、监理公司、总承包单位，材料、软装、家具公司保持全产业链的品质和前瞻性；二是延伸至客户端为顾客创造附加值，如提供从 K12 到出国留学，甚至到未来海归就业的一条龙服务；还有打通从山里田间有机菜种植，门店销售到业主配送全链条的新零售——规模效应和全产业链在最大程度上降低成本，让碧桂园的服务或商品价格在市场上极富优势。

除了大家都耳熟能详，以多元化和注重内部人才培养著称的通用电气，另一家《财富》世界 500 强企业，服务和设备管理公司索迪斯 (Sodexo) 也成功延续了多元化战略，包括忠实于原有商业模式，主导自己的生意和

大量投入栽培内部员工。类似地，碧桂园并未涉足与其产业链无关的业务，正是其积累的资本优势、人才优势、客户资源，以及产业链平台决定了目前的多元化实力。

杨国强在碧桂园内部推崇的一本书是《福特自传》，福特经典的现代化工业生产管理方式和经营理念和碧桂园非常匹配。关于如何降低成本，碧桂园也有自己的独到做法。2008 年金融危机时，王石和郁亮曾来到碧桂园和杨国强交流：为什么同样的房子，碧桂园的售价比万科的成本还低，还能有利润？无论是建筑技术，还是目前在开发中的新事业或新产品，碧桂园都秉承保证品质同时，在最大程度上做到降本增效的原则，不仅让股东分享更多利润，客户也能享受便宜的价格。

信任互惠和柔性考核降低管理成本

如前所述，降本增效这四个字不仅深深印在碧桂园的多元化战略里，也贯穿在碧桂园的组织 and 人才管理中。“我比较认同的一个说法是，管理是由不信任产生的成本。如果真能做到对所有员工百分之百信任，就不需要管理了。”碧桂园集团副总裁兼人力资源管理中心总经理黎晓林在接受采访时说。

清华土木工程出身的他在碧桂园已经和杨国强并肩作战了 12 年，是在湖湘地区——碧桂园走出广东省的首个区域开疆拓土的老将，10 年间实现了销售额 5 亿元到 500 亿元的飞跃。这从侧面解释了，2020 年来碧桂园进行四次组织架构调整，从 47 个区域裂变到 104 个的底层逻辑——更

充分的赋权、更充分的信任和更精细的管理，能够在更大程度上降本增效。

杨国强的话更为直白：“蜻蜓点水等于竹篮打水，104 位区域负责人要用心带团队，成为‘四有’人才，每个项目都要精细深耕。”所谓的四有人才，就是有权力、有利益、有能力、有时间，前三点通俗来讲就是充分赋权给有能力的管理人才，让其做到责权利明确一体。

杨国强对认同公司文化和价值观的人授权很大，他说：“只要为了公司好，你做决定与我做决定一样。”这一质朴的表达和苹果创始人史蒂夫·乔布斯的理念近似：“管理企业的是好想法，而非层级。最优的想法必须胜出，否则留不下好员工”。

调动管理者积极性和创造力的最佳方法之一，莫过于让其利益与公司一体化，这也正是碧桂园推行“同心共享”和“成就共享”合伙人制度，让员工和高管都能按比例入股或跟投项目的原因。只有当各级管理者的自身利益和其负责业务联系在一起时，才能确保他们对责任的承担——责、权、利应当有效有机结合。明确了责权利的下放之后，各级管理者也必须有相匹配的能力和时间为保障责权利的实施。

房地产行业性质决定，随着碧桂园业务范围从一到六线城市不断下沉扩大，兼顾开发速度的同时想要保障项目品质，管理者亲力亲为下工地是刚需。因区域总数量有限，管辖范围太广，没有足够时间和精力达到理想的精细度。四有人才和组织变革战略正是为了应对这些挑战。

后疫情新常态下，中国房地产市场已告别剧烈波动的粗放时期，新市场格局正在成型。自提出“为全世界创造美好生活产品的高科技综合性企业”以来，碧桂园逐渐蜕变为多元综合商业生态系统，其人才管理和考核也随之变得更柔性和弹性。碧桂园人才考核的特点是“抓两头，促中间”，由于业务单位一把手各种指标和绩效挂钩，对区域总裁要求比普通员工更高。

碧桂园对管理者考核越来越强调内心驱动，避免各级管理者感觉自己被当作工具人。目前采取的 OLA 评估体系，会对 104 名区域总裁的领导力和团队组织力进行多维综合的评定，包括腰部人才有没有注重建设和加强。不会因为在销售指标等某单一维度不理想，就对管理者全盘否定。这种从个人到团队的考核机制转变方向十分重要。

谦逊务实的领导力和通识人才观

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32045

