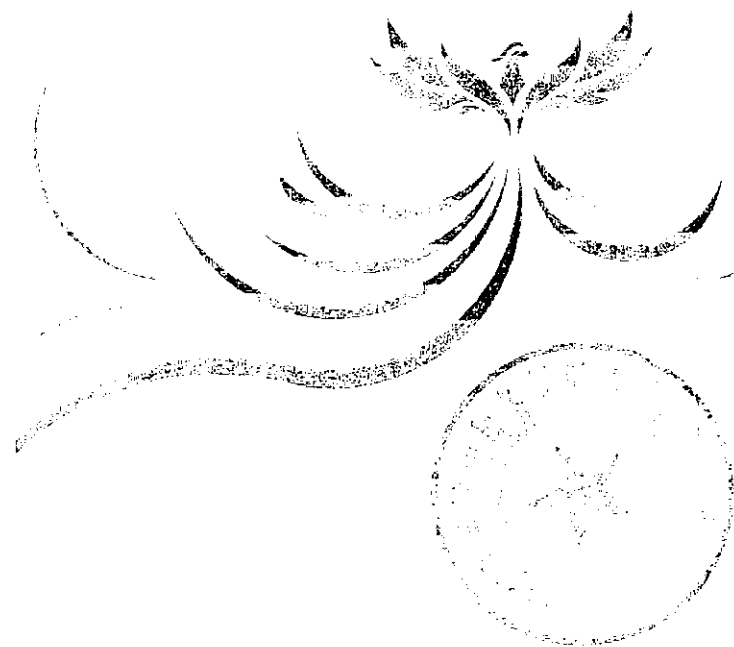


我在碧桂园的 1000 天

内部使用

以财务之眼看
杨国强和他的地产王国

吴建斌 著



图书在版编目 (CIP) 数据

我在碧桂园的 1000 天：以财务之眼看杨国强和他的
地产王国 / 吴建斌著. — 北京：中信出版社，2017.11
ISBN 978-7-5086-8109-2

I. ①我… II. ①吴… III. ①房地产企业—企业管理
—财务管理—研究—中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 211828 号

在做生意方面，财务要记住，
在不违法的前提下，
永远不要让公司受到任何约束，
有的做就狠狠地做，没的做就耐心地等待。

——碧桂园掌门人 杨国强

我在碧桂园的 1000 天——以财务之眼看杨国强和他的地产王国

著 者：吴建斌
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）
承 印 者：北京盛通印刷股份有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张 17 字 数 350 千字
版 次：2017 年 11 月第 1 版 印 次：2017 年 11 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 978-7-5086-8109-2
定 价 59.00 元

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题，本公司负责调换。
服务热线：400-600-8099
投稿邮箱：author@citicpub.com

目 录

推荐序一 向梦想致敬	V
推荐序二 他山之石，可以攻玉	VII
自 序 写作过程回顾	XIII
引 文 碧桂园的传奇简史	XV

第一章 初来乍到，一切新鲜

机缘巧合	003
初入碧桂园	010
杨主席给“核心班子”开会	021
“数字化”代码管理法	026
“首秀”及重要财务观点	035
杨主席的用心——华东行	043
对话“成就共享”制度	051
开启“未来领袖”学员培养计划	058

第二章 凤凰涅槃，浴火重生

架构调整作为财务改革第一步	071
密集培训旨在突破发展瓶颈	081
参加投策中心的买地研讨会	091
“一号工程”之“十里银滩”	098

II 我在碧桂园的1000天

补课倾读《富甲美国》一书	105
正式提交了两份改革建议书	111
一次非常重要的对话	116
《我梦想中的碧桂园》诞生记	125

第三章 财务勇做价值创造

资本运作作为急先锋	137
首次银团贷款难产记	144
酒店资产盘活功亏一篑	151
做好教育产业这篇大文章	160
资本运作多头火苗被点燃	173
多项安排齐头并进	183
变革财务运行机制	193
在变化中找感觉再寻突破口	204

第四章 公司治理的现代化

感受两位副总裁的脉搏	215
“成就共享”进化论	227
访谈梁大师和文杰兄	239
“同心共享”机制出台过程	248
坚定不移走职业经理人管理之路	261
“同心共享”机制磨合期	268

杨主席的管理逻辑	275
公司治理剖析和展望	285

第五章 没有销售，一切为零

突然“冬天”来了	299
穆迪降级及“小舢板”的思考	304
决定实施“三鹰计划”	310
马上变阵	316
半年运营会的观感	322
一年之计在于元旦	330
再给自己一次机会	339
销售的节节胜利和感人的画面	348

第六章 战略思维的虚和实

极为重要的一份运营模拟报告	361
预算管理和发展战略初步融合	368
副主席积极领导新业务研究	377
杨主席罕见的沉默	386
引入平安及财经媒体大猜想	399
借用外脑启动大战略规划	407
为战略定位做出必要努力	417
境外业务及战略推进	428

第七章 永远走在圆梦路上

被误解的品牌定位及产品差异化	441
灵活的单项激励办法有特色	453
战略覆盖一二线城市的决定	458
始终如一的坚持：对人好，对社会好！	469
公司心目中的优秀人才和工匠精神	478
碧桂园之梦及杨家人初心	487
结 语 迈向成功的战法及终极法则	499
跋 下着一盘大棋	513

推荐序一

向梦想致敬

建斌总这部大作《我在碧桂园的1000天》，从初稿到终稿，我仔细读了三遍。从最后定稿看，这部书稿最大限度地保留了对读者的诚意。很多鲜活的细节、动人心弦的现场以及引人入胜的刻画，不但填补了财经图书出版市场一直觊觎的“碧桂园空白”，而且也树立了一个专业博士、资深融资专家和大型上市公司核心高管亲自动笔撰写企业传记的标杆。

对我来说，建斌总令人佩服和尊敬的一点，是他能够在年过五十的时候离开香港湾仔太古广场那间位于11层的50平方米大办公室，离开国企高管的位置来到一家民企寻找自身新的价值。同时，在波澜壮阔的3年合同届满之时急流勇退，不恋栈，不居功，再次遵循内心的召唤开启新的人生。

人品决定文品。在我看来，正因为建斌总是一位具有中国传统士大夫气质的首席财务官，他的文字才格外值得我们用心细读。

我印象很深的一个细节，是书稿中很多次写到碧桂园董事会主席杨国强先生的时候，都会提到杨主席“不高兴”“很生气”。那么大一个老板，他在日常生活中却并不能随心所欲，反而比普通人碰到的烦

恼更多，这是很多人不容易想到的。

但恰恰如此，这就是真实的世界，是真实的杨主席。一个人的财富越多，地位越高，他的责任也就越重，他的内心也就更加不容易真正轻松。

记得有一次我带一位朋友去见杨主席，这位朋友第一句话就是：你是碧桂园帝国的国王。杨主席回答说：不，我不是国王，我只是一个奴隶。这段对话我印象很深。我想，杨主席说得没错，碧桂园与其说赋予了他财富，不如说赋予了他使命。他是碧桂园的缔造者，但也是自己一个又一个梦想的“奴隶”。

对杨主席来说，做一个富家翁并不是他的目标。他对那些世俗的名利也保持着足够的警惕。但他是一个惧怕平庸的人。他不怕生气，不怕不高兴，就怕自己的梦想不能成为现实，甚至惧怕自己已经无梦可做，失去了目标。我经常想，与其说他永不止步，不如说他不甘平庸。

记得10年前杨主席曾经对我说，等他“真正成功”后会找一个地方，好好地和我聊聊他的故事。但我现在越来越觉得，其实杨主席对于成功本身也许并没有太大的兴趣。他真正的乐趣在于做一个梦，然后实现它。在一盏阿拉丁神灯和充满荆棘的探险之路面前，他会毫不犹豫地选择后者。

因为，对于追梦者来说，他们从永不停息的奋斗当中获得的幸福，要远远大于因此而来的那些焦虑和烦恼。这种追求不是令他们更加痛苦，而是让他们的生命更有意义。

聂晓阳

2017年春

于日内瓦罗纳河畔闻斋

推荐序二

他山之石，可以攻玉

火红的八月，上海延续着百年未遇的酷热。

月初，我收到了建斌的微信，他期待我能为他的新书《我在碧桂园的1000天》写序。

我虽然离开工作岗位七年有多，但和一些老同事的联系依然密切，早已知悉建斌在为碧桂园著书立说。他被邀请加盟碧桂园时，碧桂园的有关领导曾经向我做过他的背调，确实，从中国海外集团的领导岗位上“跳槽”，下此决心不易。“中国海外”人才济济，建斌能从中脱颖而出，我想，他具有财务战略思维，善于思考，善于总结，善于创新求变，是一个不安于现状的人，这是其中一条十分重要的原因。

不久，建斌把书稿交给了我，我十分快速地浏览了一遍。

书稿的文笔流畅，细节真实，内容感人，一个活生生的大老板——杨国强先生，以及他的碧桂园在过往三年之谋略和足迹，充分呈现在大家眼前，如盛宴一般，有滋有味，真是难能可贵啊！

尽管我离开房地产市场有一段日子了，但一直关注着行业的发展和变迁。这些年来，这个行业风起云涌，群雄逐鹿，上演了中国改革开放波澜壮阔大戏中重要的一幕。人总是难忘那举步维艰而又激情燃

烧的岁月。我的体会：我国的改革开放，其中很大的成功，一是将固有的国有土地推向市场，从而变成充分流动的自由货币，使社会发展充满动力；二是将土地上的项目和楼宇，变成企业或个人的固定资产，在市场获得既有的价值，使社会发展充满活力。“中国海外”的发展壮大，正是借此东风而青云直上。1981年9月我到中国香港履职，1985年挂帅，当年就创立了“中海地产”。1992年，“中国海外”的房地产业务在香港上市，其时，建斌就在财务部任副总。后来，“中海地产”一直是我国房地产业的一支劲旅，至今，赢利能力和品牌价值仍居于榜首，我感到无比的骄傲和自豪。

“三人行，必有我师焉。”早在21世纪初，我在“中海地产”广州公司杨小平总经理的陪同下，专程去碧桂园拜访杨国强先生，感慨万千。其中一条，中国的市场经济，真是魔法无边，催生了多少英雄，更重要的是，英雄不问出处！

2010年5月，我从“中国建筑”的领导岗位上下来，个人的自由度就大得多了。其后不久，我的爱将莫斌加盟碧桂园，任行政总裁。很快，杨国强先生施展了比王石先生的“海盗计划”更有魅力的行动，几百名原“中国建筑”和“中国海外”的员工，奔赴其麾下。由此，我和杨先生也结下了“不解之缘”，曾数次到碧桂园总部和他的项目上，包括远行马来西亚体验“森林城市”。每次和杨国强先生会面，都进行了深入的交流。

杨国强先生和我都认同一些发展理念，譬如：

首先，一家优秀的房地产企业必须要有规模，有规模才有市场地位，亦为品牌和效益打下了坚实的基础。

其次，在中国异常激烈的市场竞争中，企业必须要有发展速度，速度第一，完美第二；效果第一，方法第二。

最后，要打造百年基业长青的企业，必须花大力气控制项目和企业的发展品质。其中，在财务方面，要以现金流管理为核心来推动各方面的工作；在人才方面，则要不拘一格降人才，敢于起用和重用各类优秀的人才，等等。

自2013年以来，碧桂园犹如中国房地产业的一匹黑马，横空出世，势如破竹，风头无两。2016年，碧桂园销售额达到3000亿元，一举迈进我国房地产行业前三甲；2017年上半年，其销售额超过2800亿元，稳居行业榜首。由于莫斌、朱荣斌、吴建斌等一大批我的原同事在碧桂园服务，我就对碧桂园的发展壮大格外有兴趣，看到碧桂园目前的成就，就惯性地思考，杨国强先生成功的秘籍到底是什么？2017年是碧桂园成立二十五周年，也是在香港上市十周年，陆续看到媒体挖掘有关碧桂园成功经验的文章非常多，我自以为很了解杨国强先生，但读了建斌的书稿之后，顿觉对杨国强先生和碧桂园的认识更加全面了。

这本书的可贵之处，是建斌以财务视角展开去叙述。

财务人员往往比较稳健，比较客观，加上他有很深的文学功底，曾写过数部长篇小说和专业书籍，而这本书的选材正好发挥了他的综合优势，他用讲故事的方式，把看似十分平常的琐事细腻地记录下来，读起来很轻松，没有居高临下或说教他人的感觉，但慢慢品味时，则回味无穷。

这本书的升华之处，是作者在结束篇中的总结。他总结出杨国强

先生领导碧桂园独有的且时常运用的12条战法。在此基础上，进一步总结出两条核心法则：“第一条，在用人方面，要拒绝平庸之辈；第二条，在做事方面，要突破常规思维。”最后，还总结出终极法则：“凡事要挑剔，尽可能做到极致。”此视角极为罕见，不管这一总结是否精确，但可以清楚地说明，建斌在总结时非常用心，具有独创性。就这一点，就非常有价值了。如果在中国市场竞争的广阔天地中，有心的企业家能结合自身情况，学到一二，领悟于心，必将创造出一片新辉煌。

当然，碧桂园还在发展壮大之中，离伟大的企业，还有极其漫长的一段征程。世界上唯一不变的法则是变化，中国在变化，中国的房地产市场亦在变化。书中所展示出来的碧桂园的诸多做法，也许很快被杨国强先生自己否定了。相信他会这么做，是因为他不仅富有创新求变这个基因，而且对铸成卓越企业充满自信。

我感受得到，杨国强先生是碧桂园的灵魂，他非常优秀，有过人之处，其他不说，能容下几百名原央企员工，在中国独一无二。他心怀远大理想，并脚踏实地费一生之精力和钱财，锲而不舍地去追求。他风清气正地处理好政商关系，常年如一日地热衷于慈善事业和教育事业。他朴实低调，谢绝自大，总是以“农夫”自居，而正是这种背朝青天面朝土、风雨兼程忙躬耕的勤劳和节俭，才造就了千千万万个“五星级”的家。相信在杨国强先生的统领之下，碧桂园集团一定能从优秀走向卓越，成为中国房地产行业的典范。

在当下房地产行业的多事之秋，作者这本书生正逢时，不仅满足了市场如饥似渴的盼望，还必将为行业进步提供正能量。

他山之石，可以攻玉。学人之长，补己之短。祝愿中国企业茁壮成长，健康发展，永远傲立在国际竞争大风大浪之鳌头！

预祝出版成功！

孙文杰

2017年8月16日

于上海家中

自序

写作过程回顾

(1)

我在碧桂园工作了整整三年。如今我喝着浓茶，听着田园音乐，闭上眼睛回味这短暂岁月，像是经历了一场战火洗礼又如履薄冰的考验，远比我过去 30 年在老东家的经历对人性感悟要深刻。

任何事情的发展总是有起因，有过程，有结果。

当记录停留在这，其间发生的大小事件，逐渐凝固成若干个难以忘却的画面，这些画面如一面面小镜子，连接成巨镜，既照亮自己，也照亮别人，更昭示着未来。

(2)

我在写作过程中，引用的绝大部分资料为公开资料，这包括了媒体报道、碧桂园公众号及公开刊物。同时，尊重部分当事人意见，我用职务或者化名取代了真名，如书中提到的“联席总裁”实际是指朱荣斌。这样做其实蛮遗憾的，但必须强调说明，书中的每个人都是极其优秀的个体。

碧桂园每天都在变，而且主席要求变。这本书所展现出来的操作内容也许很快都变了。如果想学，只能学他们的做事方法及思维逻辑。

身为碧桂园前首席财务官，我想呈现给读者一个具象的有血有肉的丰满的碧桂园，或许触摸到的只是皮毛，但我尽力了。

(3)

最后，不管本书观点是否正确，看法是否全面，我都认为这是一部带着厚爱、诚实、充满感情又坚持独立思考的倾力之作。

出版之际，非常感谢杨国强主席等家族成员请我加盟碧桂园并委以重任；非常感谢一起工作过的碧桂园各位同僚；非常感谢周文婷秘书为我成书做出的真诚付出；同时，非常感谢名记者聂晓阳先生、明源云地产微学院院长钟钦焕先生；非常感谢谷文先生和柳莉涛女士。他们二位花了整整三个月帮我把这本书进行了全面的结构梳理、内容删减及文字打磨；非常感谢夫人刘女士的支持和理解；非常感谢吴剑锋先生的修改和中肯提醒；最后，非常感谢中信出版社的同仁。总之，衷心感谢每一位朋友们的鼎力支持和厚爱。

2017年6月

引文

碧桂园的传奇简史

1992年，邓小平先生南方谈话，无疑为当时处在十字路口且停滞不前的中国经济烧了一把火。数个沿海开放城市出现了一股房地产投资和开发的狂潮。那时，有商业头脑的企业家们嗅到了地产业商机的到来，翻开这段历史，日后活跃在地产行业的大亨们，如创建了万科的王石、创建了北京万通的潘石屹、担任北京华远总经理的任志强、任中房公司总经理的孟晓苏、在香港创建了合生创展的朱孟依、带领万通进军北京的冯仑等等，就是从那个时候开始踏足地产业，为日后创造辉煌奠定了基础。后来有人研究说，1992年可能是中国现代经济人物风云际会时代的开始。

翻开碧桂园发展史，会发现杨主席踏足地产是不经意中的经意。

1992年3月，顺德县撤县建市。这一年5月，刚刚挂牌才两个月的中共顺德市委市政府发现市属企业普遍存在“产权不明、责权不清、政企不分、管理不善”的问题，就上报广东省委、省政府，提出了10项具体改革设想，请求进行综合改革试验。早春的一天，北滘镇党委书记对杨主席说：“上面有精神，要把集体公司转制卖给私人，你有没有信心？”杨主席当即表态说：“尽管自己没有钱，但有信心。”就这

样,1993年6月,北滘镇政府隆重召开了大会,和杨主席等人签署当地第一份转制协议。根据协议,杨主席协同四个副总经理花3395万元将“北滘建筑”买了下来,成为其日后地产旗下建筑业务的平台。

1994年3月,“三和物业”旗下的顺德碧桂园地产项目销售很不理想,加上香港方认为房地产前景十分暗淡,决定退出;紧接着,银行方也因央行有新规定,决定退出。三个合作方退出两个,对北滘镇政府来说无疑是个沉重的打击。北滘镇政府成为碧桂园项目的唯一股东,还要清还上亿元的退股资金,“烫手的山芋”落在了北滘镇政府手里。又在这一困难时刻,镇政府找到杨主席,希望杨主席带头把三和物业买下来。这可是一个大决策,杨国强和家人以及北滘建筑的班子成员研究了很久还是心中没底。稳妥起见,他带领大家到房地产发展得比较早的深圳、广州、东莞等地参观考察,发现了不少成功例子。勤于思考的他,不断问自己:“别人不行,难道我杨国强也不行吗?”1994年秋天,杨主席艰难地说服了自己,也说服了北滘建筑的四个合伙人,大家决定出资8000万元把三和物业的全部股份接过来。就这样,顺德碧桂园地产项目就落在了杨主席及其四个同乡控制之下,地产平台由此开启。

其实,杨主席高中毕业,创业初期一无所有,白手起家,他领导的碧桂园从无到有、从小变大的发展过程富有强烈的传奇色彩,也一路披着神秘面纱,让世人难以捉摸。

初创的前几年经营很吃力。20世纪90年代初,杨主席凭借超人胆识,缔造了中国第一套学区房概念。

他曾经在1995年借2000万元,全用于广告,当年赚了5000万

元。第二年又把5000万元全做广告,赚了1亿元。

1997年受亚洲金融危机的影响,广东许多地产商急于撤回在香港的推盘,杨主席反其道而行之,用狂轰滥炸式的广告巩固了香港市场基本盘,顺德多个项目销售出现满堂红。

由此,碧桂园“给您一个五星级的家!”的广告语深入人心,同时为碧桂园战法找到了一个强大支点——销售至上。

2001年,广州凤凰城项目开启,70栋楼同时施工,几百台塔吊同时运转,卖楼如“卖白菜”一样,连续8个月销售额稳居同期全国房地产开发项目收入第二,这不仅让市场诧异,也创造了业内销售神话。

2005年,高明、五邑、华南碧桂园六期和南沙四盘同年发售,位居当年中国房地产企业500强经营收入第一位,被国家统计局认定为中国房地产企业综合实力排名第二。

2007年,碧桂园在香港联交所一举上市,创造了诸多第一的神话,一时风头无两。虽然上市给碧桂园带来了超高知名度和150亿港元的巨额资本,使碧桂园如虎添翼,可2008年金融海啸对世界经济发展造成了重创,对碧桂园打击也可谓沉重,各地工程大面积停工缓建,股价跌了九成,之后几年极其艰难。硬汉老板哭了,靠唱国歌和《国际歌》煎熬着。经过这次打击,杨国强元气大伤,很久以后才恢复过来。

2012年,新管理班子推出了“成就共享计划”激励制度,形成了公司与管理层利益分享机制,在行业起到表率作用。

2013年,一个新开盘项目销售额若在10亿元以下都不好意思在内部宣传,因为销售超出预期的项目接二连三地跳出来,碧桂园全年共实现销售额达1060亿元,销售面积约1593万平方米,分别增长

123%及109%，在中国排名第六和第二。若比增速，稳排第一。

跨入2014年，和2013年相比，房地产行业的形势冰火两重天。

“一个人要有梦想，但不能总发梦，一定要脚踏实地去实现。”面对2014年销售逆境，杨主席有感而发，给总裁和联席总裁各写了一幅字：“执着追求梦想，脚踏实地奋斗！”

杨主席在《碧桂园是什么？》一文中写道：“碧桂园是中国城镇化进程的身体力行者，是全球绿色生态智慧城市的建造者，它不仅为近300个城镇带来现代化的城市面貌，提升了当地人民的居住条件和生活品质，还在新加坡旁以当今世界先进的城市设计理念首建立体分层现代化城市——森林城市。”

杨主席不止一次说过，碧桂园没有国企的优势，在经济上没有便宜的钱可用，今日的成就真是来之不易。2007年，媒体向杨主席请教他成功原因时，他说：“我成功的道理并不复杂，只是坚信中国改革开放的政策不会变，坚信只要是好的地产物业总会有人买，于是也就踏踏实实地做，在‘用心’二字上下功夫。要讲有那么一点儿特别，就是在别人都不看好的时候，不跟风，不气馁，冷静地进行市场分析，小心求证，大胆部署。”

碧桂园有着伟大梦想：努力去做，争做行业的世界第一。

如果把一百年平均分成五个阶段，那么当下碧桂园还很年轻，正处在热血沸腾的岁月，激情四射是可以理解的。

筑梦，圆梦；再筑梦，再圆梦。

当梦想照进现实，每个追梦者都会明白一个道理，那就是圆梦路上总是布满荆棘，甚至是地雷阵，只有踩过了才能尽情绽放。

到2016年底，碧桂园总资产约5000亿元，总员工接近9.2万人，以房地产业务为主，配套产业涵盖多个专业领域。不管碧桂园未来会怎样发展，当下碧桂园在中国民企、中国房地产行业占据了重要地位，受到了许许多多人的关注，这是不争的事实。



《藏龙卧虎之地》 摄于2015年8月顺德北滘镇

第一章 初来乍到，一切新鲜

几乎所有人都明白：当下是鲜活的。

2014年4月1日，我作为集团执行董事、首席财务官走进碧桂园。从这一天开始，我就有这样的感觉。这种感觉迫使我积极探究、学习和适应。起初，我在多个场合发表看法时十分小心，怕踩上地雷被炸得粉身碎骨，避免给人留下新任首席财务官做事肤浅的印象。但记录历史是我惯用的沉淀生命的做法，我习惯于把感兴趣的人和事记录下来，手勤、脑勤是我做事的特点及前进的不二技法，虽然辛苦了点，但对提升自我颇有益。

机缘巧合

杨主席话不多，但找准时机引导我看墙壁上悬挂的短文《我梦想中的碧桂园》。他特意挑了两条给我讲解，其中一条就是“这里是诚实守信、合法合规经营的公司”。

2014年3月下旬的一天上午，我和碧桂园签约了。

对我而言，这是一个非常非常重要的决定。在此之前，我在中建集团及属下中海集团前后工作了近30年。签约这一天我极度平静，心情风和日丽，夫人陪着我。不过，心细的她一直为我担心，担心起码来自两个方面，一是我一把年纪了，从体制内走到体制外将来能适应吗？二是会有来自各方的阻力，我如何应对？

加入碧桂园，我的人生日程表上原本是没有这么一项安排的。也许上天冥冥之中会有一些推动，只是小小的自己不知道罢了。在此之前我与碧桂园没有任何深度交流，倒是2005年在老东家的半年经济活动分析会上我曾建议高层学习一下碧桂园管理中的一些做法，可在当

时几乎没人觉得碧桂园有什么学的价值，也就作罢了。

3月4日，碧桂园联席总裁突然给我打来电话，说是一定要见我。自他从广州到上海再到富力地产，其间辗转五年之久，我们既没有见过面，也没有联系过，多少有些遗憾。他来电我很高兴，说明老部下还记得我这个曾经的上司。早听说他在富力、碧桂园干得不错——被行业誉为“都想得到的人”，趁机我也可讨教一下他的成功经验，就欣然答应了。学无止境，我的心态就是这样的。

老同事相约，3月12日，我们如期在深圳见面了。联席总裁带着一个年轻男助理，饭桌上大家聊得十分愉快。虽然我总觉得他有话要说，可一个多小时过去了，仍不见他说出来，我很是奇怪。他和我探讨资本运作、财务管理、信息化管理，还传递出一些敏感信息。最后在分别之际，他试探性地问我想不想和杨主席见见面，并反复强调碧桂园企业用人很国际化。鉴于此，我便答应了下来，毕竟多认识一个名人总是好事。

其实，当时我的回答有点似是而非。原因很简单，我此时在工作上走到了十字路口。在国企工作数十年，我逐渐厌倦了复杂的人事生态，有时会觉得是在荒废年华，因为搞人事关系本就是我的弱项，何必徒增烦恼。

和联席总裁见面之后，相信他回到碧桂园第一时间向杨主席汇报了情况。据他说，杨主席十分重视此事，并再一次根据网上的公开资料研究我，盛赞我“惊为天人”。从那天开始，联席总裁连续给我打了多个电话，说无论我在哪里——香港、深圳、北京、上海，杨主席都要见我。我那时正在这几个地方出差，行程排得很满，但感觉杨主席有如此诚意，于是答应从上海飞回深圳途中绕道广州与其会晤。

我还记得那是3月18日上午的航班，落地广州后，杨主席率家人以及部分管理团队迎接我，场面空前。初次见面，这家人给我的感觉很好，不仅朴实，更是真诚。朴实和真诚向来是我做人做事的基点，也许是他们这两点感动了我。

在这次简短的会晤中，他们给我介绍了公司的诸多情况。譬如老板是如何爱人才，从国内外名校请来了100多名博士，作为“未来领袖”成员，起薪数十万元；在当年经济还不宽裕的情况下，投资两亿多元修建了国华中学，面向全国家庭困难但成绩优秀的高中生。10年来，已有2000名学生从这儿毕业，其中有上清华、北大的，有留学国外的；碧桂园19年前还很小，接收了一个亏损项目，现在销售额已过千亿，成为中国第一指日可待……

我对这位学历不高的企业家的成功经历肃然起敬。

这次见面的碧桂园高管里除了联席总裁，还有总裁。见面期间，他对杨主席的高度评价和赞美，给我留下了很好的印象。他经历过两种体制，比较后认为碧桂园不仅平台大，还可以创造性地开展工作。他说自己如今工作和生活如鱼得水，很是满意。知道我还有不少兴趣爱好——写作和摄影，他主动说，加入碧桂园后可继续做这些事情，不会有任何影响。我姑且相信了他的话。另外，还有许多人对杨主席高度认可，这也是我后来下决心加入碧桂园的关键因素之一。

突然到来的深思

本来，以我的资历和年龄，按部就班待在老东家，是很有荣耀、

舒服、受人尊重的一份工作和职务。我的工作地点就在香港湾仔太古广场一栋楼的11层，办公室面积足有50平方米，把着一个窗角，可以远眺金钟廊一带及维多利亚海湾，这在寸土寸金的香港，是相当奢华的办公环境。很多人一辈子求之不得。可是，碧桂园杨主席的召唤，让我一向平静如水的心情突如汹涌波涛一样翻腾起来。

能不翻腾吗？不翻腾就怪了！！我在这家公司工作了近30年，所有的一切都是在这家公司收获的。单从情感角度讲，就非常舍不得。人是有感情的，我又是一个知恩图报的人，每每想到也许要和这家公司告别，心里就像有无数根针扎一样。

我很少失眠，却为了这次“去或不去”的选择失眠了。

都说经历是笔宝贵财富，是激情不断燃烧的爆点。

认识我的人都知道我喜欢著书立说，但书里大多是央企经历和观点，若能换个工作环境，也许能写出一本传世作品。这种想法在多年前萌芽，逐渐成熟了，也许就差一个刺激的机会。

那么，机会到底是什么？

此时此刻我想到，碧桂园也许就是那个机会。

人有时就这样，当有想法、有诱惑、有选择时，心就不那么平静，步伐就不那么沉稳，意志也就不那么坚定了。

我陷入从来没有过的沉思中。

一切靠的都是直觉

3月中旬，碧桂园财务总监以身体不适为由辞职，引发碧桂园股

价大幅波动，当天下跌12%。

联席总裁告诉我，杨主席很着急，想尽快见我，只要我加入，什么条件都可以谈。

3月18日，我们见了面，而且谈了很多。

离开碧桂园回到家中，我向夫人讲述碧桂园、杨主席及其家族情况，因为来得很突然，她感到莫名其妙。我试探着说：他们想请我加入。夫人反应快，问了我多个问题：“前财务总监为什么辞职？会不会因为公司有问题才辞职的？会不会因为不规范或者有违法的事才辞职的？”

冷静下来仔细再想，的确，我对碧桂园的认识非常有限，哪里回答得了呢？

3月23日，我携夫人来到碧桂园，目的是让她感受一下公司的整体氛围。长期以来，夫人的直觉都比我好，她机敏、谨慎、洞察入微。她认可的事，就万无一失，或者说多了若干层保险。夫人对碧桂园的了解多了一些，也逐渐放开了当初担心的一些事情。经过一夜商议，夫人说了一句：“你自己看吧。”把决定权交给了我。言外之意是，你认为正确的事，就去做吧。

就这样，我表面平静地告别了工作近30年的央企，像一个喝了烈酒依然勇猛的战士，半醉半醒，半分期许半分赌博，半分依恋半分潇洒，独自闯进碧桂园。

碧桂园到底是一家什么样的企业？能给我带来什么？我又能给他们带来什么？我是否能适应？在这一刻，完全未知。

一般而言，要进入一家企业都会事先做一些研究，可我没有，这是实话，没有丝毫夸张，我靠的是直觉。

重复“三不”是有效的

时间倒回到3月18日，和杨主席初次见面时，总裁在场。

总裁于2010年加盟碧桂园，对碧桂园的企业文化颇有感触，他还有意在话中强调过几次：“在我加入碧桂园时杨主席告诉我，到了碧桂园要做到‘三不’：不做违法的事，不做行贿的事，不会强行喝酒。我真的做到了！”

此“三不”也许给总裁过往的工作造成过极大的困扰，到碧桂园后，他再没为此烦恼过。他说自己三年来酒少喝了很多，只在杨主席生日那天多喝了一些，如今身体越来越好。的确，他看上去红光满面，就是皮肤黑一些。

下午，我和杨主席、副主席、总裁、女董事围坐在杨主席办公室的办公桌旁。办公桌上堆满了图纸。我们先是一起看了马来西亚“森林城市”项目的规划设计介绍，随后谈我加入碧桂园的事。我把自己的情况简单做了介绍，说自己没有任何思想准备。

这位女董事很谦虚，是家族重要成员之一。据介绍，她掌管企业财务。她说自己正在恶补财务知识。她拿着列了若干问题的小本子，时不时向我提问。我心里明白，她说是向我请教，其实是在考我。副主席——也是家族重要成员，也问了不少问题。总裁不断说老板是如何如何的好人，又一次重复了“三不”。

杨主席话不多，但找准时机引导我看墙壁上悬挂的短文《我梦想中的碧桂园》。他特意挑了两条给我讲解，其中一条就是“这里是诚实守信、合法合规经营的公司”。还请我放心，碧桂园宁可不做某单生

意，也不做违法违规的事。看得出，这是他引以为豪的，也是他明晰的职业经理人最担心的痛点。

市场传言，民营企业运作不规范几乎是通病，甚至是请人的死结。

呈交辞职信后

呈交辞职信后，因为组织上还没批，我如常到内地出差。

我把辞职的消息第一时间告知了杨氏家族分管财务的这位女董事，她很快回复了我，欢迎我尽快加盟，还对个别人做了介绍。

看到她的短信，我想马上回，却因没想好迟迟没有回复。

车子行走在机场高速线上，我斟酌许久才发出去回信。我给自己列了起码十几条理由，其中一条就是认同碧桂园选择做一家合法合规的企业。这条，我的确十分看重。以我了解的企业运行法则，能坚持做到这一条的企业，才能有机会成功地走下去。

管理手记

1. 对于上市公司而言，首席财务官是极其重要的位置，任何人事变动都会令市场产生诸多臆测和联想，因此，引起股价波动也是正常的。
2. 高层次人才加盟，除了足以吸引他的薪水，给予其展示能力的平台也很重要。
3. 聘请高层次人才加盟，若能做到以情动人，必能打动加盟者。
4. 一个企业的企业文化体现在所有细节中。

初入碧桂园

杨主席每次讲到自己的过去，语气是平静的，目光是坚毅的，“在我看来，我们做中国的第一不难。做世界第一也不难”。

后来我逐渐明白，如果不是因为碧桂园急需一名有影响力的财务总监，如果不是因为联席总裁极力推荐，如果不是因为我本来就有换工作之意，三者缺一，我都可能无缘与杨主席相识。

我和杨主席认识的这一年，他 59 岁，我 52 岁。

2014 年 3 月 18 日，在顺德碧桂园酒店吃过午饭后，联席总裁陪我首先参观了碧桂园建造的钻石别墅，随后参观了国华中学、集团图书馆、办公楼、设计院。大约三点钟，在杨主席的办公室我见到了鼎鼎大名的杨主席。

一群人领我走进杨主席办公室。

这是我第一次享受这样的待遇，很温暖。

杨主席正在和几个人谈事，见我来了，从沙发上慢慢起身，走过来

和我握手。总裁也起身和我握手。杨主席把其他人支开，联席总裁说他马上要见某市领导便走了，然后，杨主席、副主席、总裁、女董事和我围着办公桌就聊上了。其实，杨主席的话不多，在其他人和我聊天或介绍情况时，他默默地在一张纸上写着什么，偶尔插上几句。

谈话中，杨主席时不时地看我一眼。他的目光平和、温柔，没有杀伤力，但很深邃。我也时不时地把目光移到杨主席脸上，期待从他表情中看出点什么。他给我的印象，如一位慈祥的父亲，一位平静的老者，又像一位大儒。他的额头很高——像伟大导师的头型。但有一点可以肯定，他长了一副大富翁的面相。

总裁、副主席、女董事和我聊得热烈，杨主席说话了：

“请吴总看看我们马来西亚‘森林城市’的片子吧。”

秘书们忙了一会，视频打开了。

片子长约 10 分钟。观看期间，杨主席解释说：“这是我们未来在马来西亚的一个大项目，名字叫‘森林城市’。你看这绿化，全新的设计概念。别人都没有，只有碧桂园才有。别人想不到的，只有我杨国强能想到。”

是的，植物长在楼体上，我是头一次见。

杨主席本来讲流利的顺德粤语，他以为我听不懂，跟我一直讲平声的普通话。因为没有太多音节的高低起伏，给人的感受像是潮水一样的平静。他的普通话不够标准，但仔细听还是能听明白。

从那天起，一直到 4 月 1 日，杨主席不仅给我还给他的同事们一直重复着他的所思所想，如果总结成两个字，就是“梦想”。换言之，就是“有机会要做中国第一，世界第一”。按我的理解，这些就是他的“战略”思考。

“我是一无所有的农民出身，小时候很穷很苦。18岁前，没穿过新衣服、袜子和鞋。家里也没地方住，我从小就挤在哥哥工作的宿舍里。23岁时，穿的还是香港的亲戚穿旧了寄过来的衣服，即使是这样，我也非常珍惜，都穿到最后补丁完全掩盖了衣服原有的颜色。高中毕业参加工作，每天的工钱就5毛钱，一年才能挣200元。为了多挣钱，我什么活都拼命接，搭茅房、修猪圈，从没犹豫过。20岁当包工头，刮风下雨也从不休息，为了赶工期，甚至有四五年春节都是在工地上过。那时候，除了睡觉、吃饭、去洗手间，全部时间都在工作。30岁做建筑公司总经理，40岁才做房地产。2007年公司在香港上市，那时公司还很小。自从2013年销售额突破千亿元之后我信心十足。我们的商业模式日趋成熟，而且已被市场证明。”杨主席每次讲到自己的过去，语气是平静的，目光是坚毅的，“在我看来，我们做中国的第一不难。做世界第一也不难”。

“我们的商业模式很独特，别人想学也学不来。”杨主席说，“我们低成本拿地，快速开发，配套到位，低价开盘，精装修交房；我们专注三四线城市。拿净地，面积要大，付款要分期；拿地的同时，设计基本完成，三个月内必须开工；第四、第五个月可回收资金；后续开发，要视市场销售进度而定。这样的速度别人做不到，这样的把控别人做不到，我杨国强能做到。”

自2012年8月实施“成就共享计划”激励制度以来，权力逐步下放到区域层面。2013年，有区域总裁可以拿到百万元以上的收入，因此，22个区的负责人和100多个项目经理像打了鸡血一样亢奋。杨主席得意于这一自认独创的计划的实施，还不忘送一个顺水人情：“这都是总裁搞的。”

我只知道“成就共享计划”是一项激励机制，但不明白它的具体内涵，就默默地记了下来，有待以后学习和研究。

4月1日，我赶上了碧桂园首次业务交流会。

我看了一下会场，全公司中层以上的人员达数百人，包括“未来领袖”成员。他们大都年轻，有朝气。他们的眼神中有强烈的渴望。坐在这数百人中，我多少有些压力。

碧桂园从2013年开始实施“未来领袖”培养计划，当年向全球招聘了22名博士。2014年此计划继续，要招聘100名博士，面向清华、北大，乃至全球。当时已经面试了150人，初定53人。

杨主席要求，这些博士进入碧桂园后将实施导师制度。每个有经验的领导都要当导师，两三年后若能培养出十个八个优秀的区域负责人，碧桂园的事业就不愁了。

“未来领袖”计划又是什么，我一时没完全明白。

私下里，杨主席补充说：“我给这些新入职的博士生的年薪高出同业一倍。钱不是问题。如果他们中的部分人日后像成博士^①一样，能给企业赚大钱，这是多么有意义的计划。”那么，“成博士”又是何方神圣呢？

依照制度处罚

这次会上，我亲眼见到集团为山东一项目开出的罚单。

事情的缘起是，山东项目因进度环节及交楼预查验阶段多次预警，

^① 参见第四章“感受两位副总裁的脉搏”一节相关记述。

均未能落实有效纠偏措施，致使项目西地块首批别墅出现逾期交楼的重大问题，这是杨主席最不能容忍的。这种问题会因为媒体的报道给公司造成极坏的负面影响。

客户关系管理中心通报了情况。

最后集团宣布，依照内部管理制度规定，进行如下处理：（1）项目总经理撤职；（2）团队的“成就共享”奖金为零；（3）为体现总裁年度报告中提出的“过程精品、完美交楼”的精神，从严管理交楼环节，公司分管领导被罚款100万元，公司总裁被罚款10万元，客户关系管理中心主管被罚款10万元。

此处理结果公布后，会场气氛并没有因此而冷却。公司分管领导、公司总裁、客户关系管理中心主管分别就处罚一事做了公开检讨，真诚地分析了原因，提出了改进的举措。让我很惊讶的是，大家没有相互埋怨，反而很真诚地谈问题讲措施。

最后，杨主席做了点评。

会后，我调阅了《合同交楼风险预控与管理专项制度》。

制度共有六章，于2013年9月下旬颁布。制度中明确规定：交楼风险的处理分为黄色预警、红色预警、黑色预警。黑色级别最高，处罚最严重。为了清楚界定事件的严重程度，第五章列举了若干案例，便于执行时进行对照。

这件事对我的刺激非常大，也长了不少见识。谁都知道企业的成长需要制度，制度须先行，而且制度面前人人平等。碧桂园用行动证明：制度不是摆设，是为企业发展保驾护航的。

突出的人才观

一天上午，我忙得不亦乐乎。

11点钟，我走出办公室想透透气，正巧遇到杨主席。他和联席总裁从办公室向外走，见我过来，马上把我叫住。

一行三人来到他的办公室。

杨主席问：“他们给你汇报‘1234’^①了吗？”

我说：“汇报了。”我淡淡地笑了笑，强调了一个可笑的几乎荒诞的数字，“白丽莱汇报说，2015年可实现1.5万亿元销售……”

杨主席说：“这是白丽莱按照我的‘1234’假设推算的，太大了。如果能实现三成，我就很高兴了。”

从初次见面到现在，杨主席说得最多的一句话就是：“2013年实现了上千亿元规模。我们的商业模式全中国都没有，事实证明很特别，别人学不来的。对吧，关键是人才！”

联席总裁又汇报了下投资战线遇到的困难，之前应该是汇报过，现在当着我的面又说了一遍——简明扼要。

杨主席听完立即强调说：“关键是人才。你们投资口就是要努力买到能满足‘成就共享’的土地。买不到好地，不仅影响开发进度，还影响资金回笼。”

我猜联席总裁一定遇到了买地的困难，他再次解释说：“自从买地权下放到区域，下面积极性很高，也出现了许多问题。主要是买地人

^① 参见第六章“‘极为重要’的一份运营模拟报告”。

太年轻，没有经验，见了领导话都说不清。”

“很简单，”杨主席说，“那就全下岗！你手中有这个权力，就得用好。要让有能力的人上来。”

我有点震动，但还不能判明这是真话还是一时的气话。

联席总裁有点急，说道：“这样不行吧？”

杨主席说：“就这么定。按我的意见执行。”

联席总裁分管买地的业务，继续解释。杨主席反复强调人才的重要性，一定要用最有能力、最优秀的人，让一些不能做事的人下岗。还说，不是把他们炒掉，而是希望给大家一些教训，让大家努力学习。

杨主席秘书告诉我，杨主席昨天去一个省出差，见过一位副省长，回来一直不高兴。这个省碧桂园一个项目都没有，问题出在投资战线买地人员之间打乱仗。

对我来说，则是初步认识到杨主席对人才要求颇高，他十分重视做事理念以及如何运用机制铸造一批精英。

参加投资论证会

一天下午，我应邀参加了集团投资分析会。

会议由联席总裁主持，参加人员包括相关高管、部门负责人和区域团队。

我刚入职，本来还没有资格参加这样的会议。为了让我了解更多信息，联席总裁硬是把我拉了进来。

杨主席也在现场，身后有三个秘书帮他打理着方方面面的事。秘

书们都神情严肃，动作敏捷，有人记录，有人传话，有人送上常备的食物等。

很快，浙江有一个项目通过了。

“下一个，是海南三亚的项目，”联席总裁宣布，“请区域孙总汇报。”

孙总用了大约40分钟把上会的项目介绍了一遍。他的语速很慢，也许平时说话就这样。我的理解是，他可能希望评审委员和部门都能听清楚。

其间，联席总裁时不时就一些关键点做一些关键补充，目的是希望杨主席加深理解。

当听到三亚房价每平方米能卖13000~18000元时，杨主席立刻调整了一下坐姿，但面色依然严肃，问负责海南区域的孙总道：

“孙总，你说房价1平方米能卖18000元，做过调研吗？”

孙总回答说：“做过了。”

杨主席又问：“按18000元预测，能卖出多少？”

孙总说：“一成吧。”

杨主席接着问道：“每平方米售价按13000元测算，有数据支持吗？”

孙总回答道：“有。”

杨主席不高兴了。此时，秘书递给他一叠资料。他拿着资料说：“我请营销部到三亚私下调研过。结果现在在我手中。那儿附近有一个项目，积累客户两年，按13000元销售，销售算是可以的。依我看，你们提交的项目马上摘地，今年8月就销售。在没有客户积累的情况下，按11000元能卖出去都很危险。我说得对吗？”

过了一会儿，没人敢接话。

杨主席冷冷地扫视了一圈，问：“有谁能回答？”

还是没人回答。

杨主席说：“请方总说说你的看法。”

运营中心的方总说话了。他先是做了长段分析，结论是：“我们做了测算，如果把各种费用全加上，每平方米的成本应在10000元以上，而不是你们说的5000多元。”

杨主席生气地说：“照这种情况计算，如果售价是11000，还赚什么钱？我们任何时候都不能偷工减料，否则砸的是自己的牌子，不能这样做事。”稍顿片刻，“请三亚项目的成员全部站起来”。

话音一落，相关人哗地站起来，面向主席。我数了一下，一共9个人，都很年轻。其中两名是女性。

“三亚项目我们现在每平方米的成本是多少？”杨主席问道。

没人回答。9个人都低着头，有人在发抖。

“有没有人知道？”杨主席声音提高，“有谁知道，举手，马上提拔。”

突然，我身后一个小伙子不知何故坐了下来。

杨主席神色凝重，看着这位小伙子问：“你为什么要坐下？请站起来。”并责备说，“没礼貌！”

小伙子又一次勉强站了起来。我看他脸色苍白，也许身体不舒服吧。

杨主席指示：“说说你坐下来的原因吧。”

小伙子嘴角动了一下，也许是解释，没敢大声说出来。见杨主席盯着他，小伙子不得不说：“对不起，我工作没有做好。”

“请问大家有没有读过李明博的书《经营未来》？”杨主席岔开

话题，把目光转向大多数人，“有谁读过？李明博是怎样当上韩国总统的？”

没人回答。会场陷入沉寂。

“秘书，我不是说发给大家吗？”杨主席问，“发了吗？”

“发了。”一个秘书说。

杨主席见没人回答，就把这本书里他用来教育大家的故事说了出来：李明博小时候很穷，从一个清理垃圾卖苦力的工读学生到敢于迎接挑战的学生会主席，到作为现代建设的最高经营者带领现代集团成长为韩国最优秀企业，后来成为首尔市长，再到韩国总统，创造了“工薪族神话”。在他做出纳的时候，发现公司经营有问题，本来不关他的事，但他仍去调研，事实证明他是对的。他无论做任何事都会竭尽全力。

我此时突然想到，到碧桂园顺德总部上班后，公司很快给我腾出来一间宽敞的办公室。办公室几乎是空的，只有书架上摆放着两本书，一本是《富甲美国》，另一本是《经营未来》。我大概翻了下《经营未来》，书不厚，印刷及装订也极其普通。我还以为是之前用这间办公室的人留下来的。现在我才明白，可能这是杨主席特意安排人力资源放的。

此时，会场鸦雀无声。每个人的呼吸声几乎都能听见。

杨主席接着说道：“我之所以这样，就是告诉你们做事该怎么做。要学习的东西很多。你们今天的汇报，我一开始就不高兴。测算的售价都不对，这怎么行呢？”

孙总的脸涨得通红。

过了一会儿杨主席起身走向会议室外，三个秘书马上跟了上去，临走留下来一句话：“联席总裁，我的态度你应该清楚了。你们继续讨论吧。”

不久，这位区域总裁被免职了。

到了5月中旬，联席总裁告诉我，根据杨主席要求，投资系统从上到下一共调整了37个人的职务，其中离职17人、调岗17人、轮岗1人、观察使用2人。调整力度很大，希望工作成效有所改变。

加入碧桂园短短一个月，我就感到杨主席和他领导下的碧桂园与央企截然不同。带着疑问，我开始了探索和实践的旅程。

管理手记

1. 准确了解一位企业最高领导者，不仅要听他说了什么，还要留心他做了什么。实际上，做什么比说什么重要。
2. 《经营未来》《富甲美国》两本书到底怎样，只有读过、领会了，才能知道其中的精髓。
3. 深刻了解一家企业的一把手，没什么捷径，最笨的办法就是一起共事。
4. 企业就像一支乐队一样，是立体的，而不是平面的。

杨主席给“核心班子”开会

我很快知道，他是一个很有梦想的人。也许此时他已经看到自己伟大的梦想正在由一帮“有能力”的管理人实现着。

4月中旬的一天，也许是个极为重要的日子。

之所以这么说，是因为杨主席很重视，我也很重视。主席办的秘书提前多日就跟我说要开这么一个会议。当天，总裁、联席总裁、有家族背景的杨董事和我四个人早早就到了，不久，杨主席和副主席也到了。

副主席是杨主席的二女儿。父辈人亲切地叫她豆豆，也有人叫她二小姐。

2000年秋，她从碧桂园国际学校毕业后，前往美国俄亥俄州立大学读书。5年后，获得市场与物流专业学位回国。2005年初加入碧桂园担任采购部经理。2006年12月，任公司执行董事。2012年3月27日，获委任为副主席。

我们四个人——起码我自己是在等待着杨主席的指示。

杨主席打开一个本子，本子上有一些字句，他慢慢地说：“我平时讲话想到哪里就讲到哪里，不预先写好稿子，但今天我很重视，写了一个提纲。我照提纲先说一说。”开场白后，他说：“从今天开始，你们四个就是碧桂园核心中的核心。原来是三个人，吴总加入后就是四个人。你们其中三个人名字中都有个‘斌’字，媒体称为‘三斌’。我今天啰唆一些，把想法说给你们听。今后，集团内部管理及经营上的事以总裁为中心，你们四个人定期商议定期决定就可以了。”

杨主席不间断地说着，我们五个人记录着。

杨主席谈了公司经营的三个大方面。他说得十分详细，具体到怎么做，怎么想，怎么配人。我觉得很有意思，很有嚼头。

另外，杨主席又一次说到未来的目标。他说：“之前，财务按照我提出的‘1234’四点假设做了一个推算，结果显示收益很可观。我认为这绝不是什么天方夜谭，实现快速增长是有可能的。我反复强调的发展方向以及经营模式、理念，过往的实践证明是正确的，现在就是要脚踏实地去干。2014年6月30日的中报十分重要。好的中报，才能对资本市场和资本运作有帮助。吴总提出的希望规模增长和利润总额增长有一个合理比例，公布给市场，因此我认为，每年结算收入增长不低于50%，净利润总额增长不低于30%，是可以的。”

杨主席又说了很多，有一句话是这么说的：

“实际上，我最关心的还是规模成长，希望碧桂园尽快步入世界500强的行列。”

杨主席一边看着本子上的几个重要观点，一边说。他讲话不快不

慢，所传递出的信息是完整的、缜密的，把责任、权利和近期做事的重点都讲得很清楚。

杨主席讲完后，示意下面由总裁主持。

在杨主席讲话的过程中，总裁一句话都没有插，而是认认真真地做着记录。我发现，他的记录密密麻麻的。这不仅是一种工作态度，更是对老板的尊重。

总裁接到指示后，看着我说：“建斌总你先说吧。”

我明白，这种场合下必须清晰表态，同时说出分管业务方面当前的工作重点，一定要表现得有思想、有独立见解，让人知道自己已经开始有意识融入公司。我稍微理了理头绪，说：

“来公司10多天了，我觉得碧桂园是家与众不同的企业。过去很成功，受到同业尊重。结合我了解的财务管理情况，当前有三项改革需尽快推进，一是进行组织架构调整，重点打造金融部和投资者关系部，做好资本运作。我想，这是主席请我来的首要工作。二是降低负债率，目前公司负债率较高，先通过商业物业评估提高净资产，降低负债率，再扩大融资空间。三是深入了解公司财务状况，做好日后融资的各项安排，保证生产经营活动的运行。”

说完，我用眼睛的余光看了看大家：杨主席在点头，副主席在点头，总裁也在点头。

接着杨董事发言，围绕营销工作说了几点看法；联席总裁也表态，主要围绕投资和买地的话题。

杨主席什么也没有说，还是认真地听。

最后，总裁总结说：

“主席刚才的要求很有远见，我们四个人一定要理解主席的要求。我强调以下几点：第一，今后，我们四人每半个月开一次会，就一些主要情况进行沟通；第二，我们的所有工作都要合法合规；第三，我们要牢记主席的要求，追求销售规模及利润总额持续增长；第四，关于持续发展问题，建斌总提出可否对外公布每年销售合约额 50% 增长、净利润 30% 增长，我原则上同意，但还要仔细推敲后再定……”

总裁一口气总结出六点，包括了未来三年利润实现的目标及财务在资产盘活方面要加大力度，条理清晰。每一点既是奋斗目标又是发展动力，似自我加压一般。

我觉得很新鲜，迅速记录下来。

杨主席的身体向后一仰，双腿顺势盘坐在椅子上，如同在家坐在床上一样惬意。他露出了满意的笑容。我很快知道，他是一个很有梦想的人。也许此时他已经看到自己伟大的梦想正在由一帮“有能力”的管理人实现着。

副主席看了一下父亲，脸上露出了灿烂的笑容。但是，她并没有笑出声，美丽又含蓄。她一定最理解父亲，知道父亲此时的身体语言流露出很多信息。当然，也许是有些不敢相信总裁对目标的总结，兴奋之余她仅仅说了一句意味深长的话：

“一帮疯子！”

我理解她这句话有两层含义：一层是说，总裁等四位核心成员是一帮为目标奋斗且充满激情的人；另一层是说，制定的目标太高，大大出乎她的预料。

“核心班子”就这么成立了，而且第一时间接受了杨主席的首次教

导，每个人都表了态。既没有举行什么隆重仪式，也没有在内部发什么文件。这事如果在央企，想必会郑重发文，为了和一般董事有区分，可能会叫常务董事之类的头衔，以彰显地位和权力。

就我本人而言，既然主席这么器重自己，暗暗决心表现一番也是情理之中。我对“核心班子”深信不疑，相信这是杨主席重视职业经理人的重要之举。

我开始留意副主席。上网一查，网上没有她的近照，在她名下的照片只有一张是她本人，其他都是张冠李戴。足见当时这位中国女首富是多么的低调又神秘。

管理手记

1. 从“核心班子”成员可知道，营销管理、投资管理、财务管理及综合管理是企业运营管理中的重中之重。
2. 企业所处的发展阶段不同，把规模增长看得很重是可以理解的，这也是很多企业一开始必然的战略选择。
3. 为管理层制定一个未来三年具有挑战性的经营目标非常有意义！这不仅对股东是个交代，同时对激励团队可以起到巨大促进作用。
4. 一帮充满激情的人走在一起，为了实现共同目标而奋斗，有“一帮疯子”的精神很重要。

“数字化”代码管理法

“成就共享”中的“567”法，是这个阶段集团强调特别多的一种管理方式。几乎每天都能听到有领导强调这一方式。

进入碧桂园，与杨主席和管理层谈业务时，接连不断出现的管理中常见的代码，搞得我云里雾里，我觉得自己很落伍，为此，不得不碰见一个代码就问清含义，然后记到笔记本上，回去后再背下来。我一直认为，能把管理方法固化成数字或代码，操作层面易记易学易掌握，那一定是高人一等的企业集团。初步感受，碧桂园也是这个层级的“高大上”企业了。

为了日后能和主席、总裁们沟通顺畅，我和周秘书花数月时间把常见的数字代码整理了出来。

下面列举了一些我在碧桂园工作期间接触到的常见代码及含义，亦供企业管理者借鉴。

“1+3”管理大法

管理目标：一个目标——确保项目利益最大化，从而实现公司利益最大化。

管理重心：三个中心——职能部门以服务项目为中心，项目工作以保证营销为中心，营销策划以项目利润和现金流为中心。

管理举措：三项抓手——抓工程质量，抓总部服务，抓绩效考核。

管理主线：三级管控——总部精干高效，区域做实做强，项目责任到人。

“三级”管控法

总部是重大决策的平台、服务支撑的后台、过程检查的中心；

区域是总部职能的延伸、创造市场的中心、对接政府的平台；

区域总裁作为区域的管理中心，负责区域内所有项目资源的配置协调与整合；

项目是完成任务的中心、人才培养的主体和企业形象的窗口。

项目管理部作为项目实施主体，负责项目现场进度、质量、成本、安全的管理。其核心目的就是要强化区域层面的管控。让区域从买地开始，主动对接市场，与总部部门做好衔接，努力实现资金快速回笼，实现卓越的个人和团队的利益回报。

“123”管理法

运营中心每1个月要对区域计划执行情况进行考核；

工程管理中心每2个月要对项目质量情况进行考核；

财务资金中心每3个月要对目标成本进行考核，成本中心每3个月要对设计变更签证进行考核。

区域“1212”管理法

每1个月，需进行资金预算管理检查；

每2周，需进行进度计划管理检查。

每1个月，需进行工程质量检查；

每2个月，需进行成本管理检查。

注：由集团财务资金中心、运营中心、工程管理中心及成本管理中心联合进行督促、指导和检查。

“成就共享”中的“567”法

买地之后，该地块必须做到：

5个月开盘销售；

6个月现金回笼；

7个月达到资金收支平衡。

项目实施“4568”法

4个月卖楼，5个月回款，6个月现金流为正，8个月再投资。

开盘销售“789”法

新入市项目，开盘一周内去化不低于70%；

买地后，首期开工须销售80%的货量；

新入市项目，开盘当月去化率要达90%。

“四位一体”的项目管理法

区域和项目全责主导，集团总部的投资拓展、设计研发、营销中心同步配合，努力实现“567”和“789”的要求。

“三前三后”项目节点管理法

开工前、开盘前、装修前，开盘后、收楼后、结算后，均要开会汇报和研究，以取得最佳的解决方案。

“143”投资策略要点

1个中心目标：实现“成就共享”，使公司稳健发展；

4项基本原则：去化有保证，土地价格低，快开发，快预售；

3项重要举措：寻找优质土地，争取更好条件，加强内部管理。

“10项”纪律规定

第一，严格执行重大活动报批制度；

第二，杜绝铺张浪费；

第三，严管内外部接待；

第四，杜绝各单位之间人情往来；

第五，严控会议、会风；

第六，不要人浮于事；

第七，严格控制内部期刊泛滥；

第八，严格预算管理；

第九，严格防范职务犯罪；

第十，遵守国家、集团廉洁的各项规定。

像这样的数字代码还有不少。且不说代码的内涵和外延，单是管理者本人逐字逐句推敲内容，以代码的形式来推广，就足以看到碧桂园的高管是区别于其他企业的管理者的。随着管理环境和管理思维变化，碧桂园还不断提炼出新代码。我们的确进入到数字化管理时代。如今，不仅有小数据，还有大数据；不仅有手工记录，还有IT（信息技术）帮助；不仅有办公编码，还有许多私人密码……数字管理让我们眼花缭乱，但万变不离的是由人来管理。

举例：“成就共享”中的“567”法

“成就共享”中的“567”法，是这个阶段集团强调特别多的一种管理方式。几乎每天都能听到有领导强调这一方式。

不知为什么，也许总裁担心很多项目总经理听不懂，运用不自如，把握不到位，才这么反反复复地强调。这让我觉得此法犹如灵丹妙药，只要用了，就对团队获得丰厚奖金及促进企业持续发展帮助巨大。

我这个新人对于领导这么苦口婆心的强调真是十分感动！

接触下来，感觉杨主席和总裁十分在意此法的推行效果，他们的思路很清楚，只要大家能多拿“成就共享”奖金，公司又能从中获得利益，那就皆大欢喜了。如果大家少拿了“成就共享”奖金，领导反而会不高兴，会追溯少拿的原因。

“成就共享”这个名称不算什么独创，但在碧桂园内部如此高调频繁使用极不寻常。因此，我开始默默研究这个办法，不断收集和感悟“成就共享”制度的真正内涵和外延，以填补自己对知识的饥渴和空白。

一次，杨主席和我谈工作，我记得非常清楚，他谈起“成就共享”的现实效果时眉飞色舞，自信满满，喜悦之情溢于言表。我仿佛看到他真的找到了一把打开金矿的万能钥匙，可以给公司带来取之不尽的财富。他说，自从集团推行这项激励措施一年来，碧桂园业绩一举突破了千亿销售大关。安排2014年销售目标时，公司把下面上报的数字进行了简单汇总，总额突破2000亿元，而向市场公布的目标仅为1280亿元。由此看来，“成就共享”制度的实施，在这个阶段，不仅是正确的策略选择，更是行业内独有的做法。他预测，即使行业内也

有人想出此法，实际操作起来还是很难的。

在“567”法基础上，有人又进一步提出了实施八步法：

第一步：责任人必须做好前期策划，落实每一个细节；

第二步：聚焦售楼展示区，交工能提前一天是一天；

第三步：集中货量供应，实现开盘歼灭战；

第四步：提高去化率，依照“567”法要求，一年内努力实现现金流转正；

第五步：控制开发成本，保证首期目标利润的实现。此为兑现奖金第一步；

第六步：打造过程精品，确保完美交楼，不给物业管理留下后患。此为兑现奖金第二步；

第七步：准确及快速结算，实现“成就共享”目标。此为兑现奖金第三步；

第八步：落实复盘报告，持续“成就共享”才能最终成功。

由此可知，在高水平的管理团队带领下，“数字化”代码管理法日新月异。到2017年，过去提炼出来的很多数字管理代码的内涵和外延、广度与深度均有了新变化。

任何制度都有漏洞

我很快就拿到“成就共享”制度及实施细则原本，如饥似渴地研读起来。

该制度于2012年8月公布，适用于公布之日后购入的全部土地项目。截至2014年3月底，参与“成就共享”计划的项目共117个，其中满一年期的项目有49个，未满一年期项目有68个。在已满一年期的49个项目中已达到“成就共享”奖励条件的项目为36个，占比73.5%。据说，此比例在预判之中。

经过多个部门认真评审，主席和总裁最终裁定，第一批发放“成就共享”奖励的项目一共有6个，总奖金达近亿元。

执行结果传达出来的信号是：一年来，公司销售规模挤进了中国房地产发展商前十，同时跨入了销售“千亿俱乐部”，这与“成就共享”制度的及时实施有很大关系，说明该制度发挥了积极作用。可2014年初，内地不少媒体评论认为，碧桂园2013年跨入“千亿俱乐部”是爆冷，是匹“黑马”，而冷静的碧桂园决策者们不这么认为，反而认为自己是“骏马”“千里马”，每年完成上千亿元销售额将成为今后的常态。

我调来了“成就共享”项目档案，开始仅仅是想熟悉情况，却意外发现此激励机制实施后出现了一些逻辑漏洞，也许是制度设计者初期设计时没意料到的。

譬如，总部财务资金中心对区域财务如何进行有效管控？再譬如，区域返回总部的资金包含了区域融资来的资金，这不是一般意义上的现金流概念。再譬如，随着存货逐年增加，又如何与“成就共享”奖励举措挂钩呢？买到好土地，项目做成功了，大家日后有奖金分；如果土地买错了，项目失败了，最多把项目总经理炒鱿鱼，想办法如何止损等。这些问题都要在今后合适的时机进一步完善。

静思之余，我还是比较担心，因为决策层对“成就共享”这一制度太过倚重。我的经验是：很多制度在初期是有效的，但很快就会失去“法力”，反而会带来新矛盾，出现一些难以把控的新情况。

“成就共享”制度能否把碧桂园最终推到世界一流企业，至少还要观察三年，再做结论，幸运的是制度仍走在不断完善与试错的路上。

管理手记

1. 在这个复杂多变的时代，将管理做法用一连串数字代码来命名，不仅便于归类、便于记忆，也便于推广。
2. 任何管理都需要方法，唯有不断创新才能激发团队的工作热情。
3. 在商业社会，要想激发团队“像打了鸡血一样”的工作热情，只有制定出鼓舞人心的激励办法。
4. 一般而言，领导关注什么，就考核什么。

“首秀”及重要财务观点

杨主席在电话里给我明确指示，成本高一点可以接受，尽可能用尽融资空间，把多余的钱投入到生产经营活动中。

我在碧桂园工作初期，下面两句话牢记于心：

第一句，是杨主席在家里对我说的，“请你来，你可以大胆工作。我根据自己的经验会时不时提出一些看法，但最后决定是你的事”。

第二句，是总裁在他的办公室里对我说的，“你工作一段时间就知道了。这里是你实现梦想最佳的地方。你可以尽情地发挥”。

我相信他们二位讲的是真心对我的期待。

从加入碧桂园开始，我就全力开展一个财务管理人员应该进行的工作了。面对初步了解到的诸多不尽如人意的情况，我告诫自己切莫急躁，但也不能拖得很久而没有行动。我需要果敢一点把“三板斧”砍下去，不仅建立自己的“江湖地位”，让大家认识我，还要为公司管理和运营带来一些正向变化。

于是我向杨主席汇报工作时说，我要先做三件事，分别是组织架构调整、想办法降低负债率及发行一笔高息债融资。

杨主席表示同意。

发行美元债的工作于2014年4月下旬全面启动。

但由于发债受制于国际资本市场的表现，不好控制，很多人都拭目以待。

评级先行

市场一致认为，这次发行美元债是我的首秀。这是我进入碧桂园后对外的第一件大事，颇有指标性意义。面对资本市场一片低迷及不看好中国房地产市场等因素的影响，我知道不仅市场在看，同僚和诸多同事也都在关注我的一举一动。

我对自己说：只能成功，不能失败。

其实，这次发债是我还没有进入碧桂园之前就已经确定下的任务，从我加入后，女董事就一直在耐心地等待我的决定。4月15日，我启动决策，和高盛银行、摩根大通召开了简单的发债启动会。本来召开启动会还应包括汇丰银行和中银国际，但碧桂园当时正在和这两家银行洽谈一揽子合作计划，因策略需要，就暂时做出了调整。

启动会召开后，按我的要求，两家投行承销团和公司团队立即投入到提高信用评级和编制路演材料的工作中。

只有提高公司和债务的信用评级，才能降低融资成本。这个道理大家都明白。但如何快速提高评级结果，并在路演前公布，才是当务

之急。这方面，承销团和公司团队都做了具体安排和推进。我们首先约见了惠誉、穆迪和标准普尔，一方面沟通公司最新情况，另一方面和同业进行优劣势比较。应该说，我坚定地把老东家财务管理的理念带入到碧桂园业绩推演中，让评级公司多了不少期盼，也放心不少。后来事实反复证明，这一因素自始至终都发挥着重要作用。

编制路演材料并不难，难的是如何给企业定位，让买债人能理解且给予支持，通俗地讲，就是要把公司的故事讲好。这在一定程度上是在考验财务主管的功力。我们常说的讲好故事，我的理解是，故事不仅要动听，更要有血有肉，做出必要承诺，突显与众不同的优势，以增强吸引力，发挥神奇的化学效应。为此，金融部、投资者关系部以及两家投资银行都费尽心思开始了艰难的撰写。路演材料初稿出来后，我并没有马上修改，而是静思一天，又花了一天时间在重大结构上修改了两部分：一部分是进一步诠释和丰富商业模式，另一部分为财务政策的梳理和定调。

到4月27日，三家评级公司的评级结果都出来了：惠誉率先提高公司和债务评级为BB+，稳定；穆迪给的评级为Ba2，展望和稳定；标准普尔给的评级为BB。这一结果，在当时已经很不错了。

全球路演

4月29日，全球路演开始。

第一站在中国香港，第二站到新加坡，第三站到伦敦，第四站到纽约，第五站到波士顿。前后一周时间，绕了地球一圈。多亏我身体

还行，一路带着夫人提前煎好的中药，否则这么马不停蹄地倒时差，一定吃不消的。

我们每到一个城市都会安排6~8场路演。应该说，债券投资者对碧桂园不算陌生。他们预先做了充足准备，一见面就从问答环节开始。每场一小时，面对面，有问有答。对投资者提出的问题如何应答，能让他们颇感兴趣且表示认可，这是一门需要长期修炼的语言艺术。

投资银行最后给了我一份资料，说我们一共见了65家国际级的债券投资人，他们对我们新管理层，主要是我的加盟，不仅有了了解，而且充满期待。

我对路演有两点感触：一是，亚洲和欧美投资者问的问题虽大同小异，但对中国房地产市场、对公司、对我的上任的关注点不尽相同，兴趣点也不同，离中国越远的投资者问的问题越宏观；二是，和亚洲投资者沟通大都可以用普通话，而到欧美则全是英文。亚洲多年来变化很大，从事投资研究的人员多数吸纳了中国内地的专才。

路演过程中，高盛和摩根大通派出的团队表现出十足的专业能力，安排周密，后勤保障（如交通、食宿）到位，可用一丝不苟来形容，让我由衷感激。

路演观点的定位

路演过程中，我手里一直拿着一份路演材料。

其实，从第一天开始，我就能把主要观点背下来了。无论是从哪个角度问的问题，在回答时，我都会把对国家房地产政策的解读、公

司商业模式的再认识以及公司新的财务政策设定等重要内容详尽地介绍给投资者。

完整传递信息很重要。这是我多年路演形成的风格和技巧。很明显，投资者是喜欢听的。但我十分清楚，自己现在说的每一句话，其实都是一份沉甸甸的严肃承诺，譬如负债率控制在什么水平、未来增长速度、境外投资占比等。时间过得很快，这些承诺投资者很快就会和公司表现做对照检查。如果不能很好兑现，或让投资者感觉我不诚实，是在说大话，那在资本市场上就会名声扫地。基于此，我说的每一句话都缜密思考过，而且得到了杨主席的初步许可。

曲折的交易

路演顺利结束，5月7日凌晨5点我回到香港。

当天上午10点，公司召开了一个重要的电话决策会议。总裁参加，也通知了女董事。会前，杨主席在电话里明确指示，成本高一点可以接受，尽可能用尽融资空间，把多余的钱投入到生产经营活动中。

电话会上，高盛、摩根大通、汇丰、中银四家投资银行分析了当前形势，总体认为市场形势极差，若要求把成本控制在8%以下且完成本次交易是不可行的。会议结论是，多观察一天再定价。

当天下午，又与投资银行开会。内地房地产的形势急剧转差，有恐慌性远离的势头，事因惠州一家地产公司出现资金断流而且传闻要清盘。同一天，碧桂园股价下跌4.2%。此时，一家投资银行还猛踩了地产股一脚，把定位在三四线城市开发房地产的碧桂园、雅居乐、富

力等公司全部降级为卖出。基于此，碧桂园发债成本骤然上升到 8.7% 或更高。说心里话，此成本我是无法接受的。

我的时间表，艰难地走到了 5 月 8 日。

上午 9 点 45 分，又一次召开电话会议。投资银行分析认为，美国市场算是稳定，而国内地产公司股价（下称：内房股）仍然疲软，碧桂园若想发债成功，其成本应在 8.75% 以上才有把握。

上午 11 点 30 分又一次电话会议。

下午 3 点 30 分又一次电话会议。

这一天，团队在极度紧张中度过。杨主席当时在马来西亚出差，打来电话询问情况，听得出，主席也开始紧张了。因为碧桂园上市以来只试过一次发债还没有成功，如果这次不成功，对士气打击较大，遑论发生在新任财务总监我的身上。我过去的资本运作史很辉煌，从没有失手过，没有打过一次无准备之仗。

送走 5 月 8 日，迎来 5 月 9 日。送和迎都是那么的紧张。外面的世界真的不可控，而且凶相毕露。团队都说我淡定——那是装出来的，心中的翻江倒海，只有我自己清楚。的确，任何情况下，主帅不可以乱、慌、没主意。我对自己说：我是主帅，要稳如磐石。

当天，有媒体开始乱写。有人打来电话询问发债进展，我统一了口径，对外宣称：“订单足够，只是成本高出预期。”

迫于各方压力，我决定先把私募的 2.5 亿美元用非公开交易的方式完成。此安排不仅解决了部分资金需求，让杨主席稍感放心，还对市场产生了一定的正面引导效应。此方案一出，高盛和摩根大通不同意，理由是会影响公司在投资者心中的形象。我足足思考了两个多小时，

又一次开电话会，说了我的理由和坚持。关键时刻，还是客户说了算，就这么定了。

我心里有一个时间表，此时此刻离理论上的最后限期——5 月 23 日定价日还有一段时间，只要这之前市场有窗口，就可以完成交易。但我和团队一直在问，万一这一阶段没有窗口怎么办？这个问题没人能回答。大家唯有沉默，都在等待我的决断。

我没敢守株待兔，开始主动创造有利于我们的窗口引爆点：

5 月 12 日上午，我们顺势公布了 1~4 月份实现销售签约额 418 亿元人民币的消息，此业绩比同业稍微优秀一些；5 月 12 日下午，我们在香港举行了一场大型路演。我正式和投资分析员见面，此举不仅及时而且十分正面，赢得了不少赞誉；5 月 14 日，我们抓紧完成了私募债 2.5 亿美元的合约签署，于次日上午 8 点对外公布。一连制造的好消息叠加，终于让市场聚焦到碧桂园，促使碧桂园已发的债券价格明显下降到了合理范围内。

5 月 15 日上午 9 点，公开发债的指导价定在 8.25%。接着，振奋人心的订单陆续到来。那一整天，团队都处在兴奋之中。到了傍晚，认购额达到了 30 亿美元，定价时，将成本压低到 8.125%，同时，融资额临时加了 5000 万美元，达 5.5 亿美元。

总而言之，自 4 月 28 日路演开始，经过 17 天紧张工作，8 亿美元融资终于敲定，其中公开市场募集的 5.5 亿美元于 5 月 27 日到了公司账上，非公开市场募集的 2.5 亿美元于 6 月 5 日到账；从融资成本角度看，两笔综合融资成本为 7.929%，比公司 2013 年平均融资成本下降了 6.7%，比未来需要归还的 5.5 亿美元债券成本低 29.52%。以此

推算，每年可省融资成本 3000 万美元。

就这样，发债“首秀”可以算是有惊无险地完成了。

管理手记

1. 谋事在人，成事在天。做好所有准备，只要机会来临，就闪电式地抓住，成功的概率会很高。
2. 资本市场瞬息万变，稍纵即逝，摸清脾性、顺势而为为上策。
3. 财务报表的适当粉饰是必要的，也是常见的做法，但决策者一定要明白真实的家底。
4. 融资成本降低固然重要，但相比发债成功获得巨额资金，经营者多数更看重的是后者。

杨主席的用心——华东行

杨主席对“成就共享”制度看得很重，像是走出当前困难及迈向伟大企业的法宝一样。

杨主席说过很多次，希望带我到下面区域走一走，以加深对碧桂园的了解，知道碧桂园在做什么，是怎么做的。他还说，起码带我走上一个星期，让我深刻了解他，他的所思、所想及做事风格。我理解，这是杨主席在润物无声地告诉我有关他和他的碧桂园的所有。

调整时间表

5月13日下午，周秘书说杨主席要我跟他14日去华东一趟。我说自己14日的工作排得满满的，可于15日成行。其实，15日的工作也排满了。连续三周的全球飞行路演，我感觉很累，16、17日是周末，本打算休息一下，喘口气。

5月14日，我从香港回到顺德，密密麻麻的工作在周秘书的安排下逐一展开。到了下午，杨主席的秘书又一次打来电话，要求我当天晚上必须到华东。主席一定生气了，那就订票吧。当天晚上，我到南京后接着去句容项目，已是凌晨两点。听主席秘书说主席留了话，见我来得太晚，早上8点半一起吃早餐。

5月15日早上7点，服务员敲开门，说主席6点已起床，现在在小区看园林绿化，还说8点一起吃早餐。

我为什么如此啰唆地讲这个过程和细节，是因为我觉得杨主席是一个对工作极度投入的人，是我学习的榜样。

这次华东之行，正好是在5月一次业务交流会^①之后做出的安排。在接下来的三天里，他每天排得都很满，有时看项目，有时见官员，有时会媒体，有时与老朋友聊天，有时和区域管理班子研究工作、商讨销售策略，有时告诫我们做人、做事的方法，但他对吃饭要求很简单。一般来说，一顿饭只需一碗米饭拌几筷子菜就可以了。他很在意为吃饭花的时间，最好能在10分钟之内结束，否则有人会挨批的。据他秘书说，主席最不愿意把时间浪费在吃饭应酬上。

追求高品质和好绿化

我们一起去了句容碧桂园、丹阳碧桂园和滁州碧桂园，还参观了同业几个项目。

句容碧桂园位于南京和句容之间的黄梅镇，经过几年开发，已经

打造成一处高档生活居所，有一站式城市级的完善配套，包括五星级酒店、教育机构、交通系统和大型综合商业体，为居住者打造了一方独一无二的乐土。

丹阳碧桂园项目临近沪宁城际高铁站，地处丹阳华南纯熟生活区，紧邻丹阳最大的生活超市欧尚。项目总面积达239亩，总规划建筑面积约46万平方米，主要打造了85~327平方米的电梯花园洋房，配有星级健身会所、无边际泳池、商业街、幼儿园等。

滁州碧桂园项目位于南京浦口近郊的滁州市南谿，紧邻乌衣镇。项目起名为欧洲城。欧洲城已经打造成新江北高品质社区，在规模、景观、产品和配套等各方面都成为区域的标杆。

参观三个项目时，杨主席充满朝气，足下生风。他十分熟悉每个项目，包括规划、设计及品质等，甚至不需要项目负责人介绍，他对每一个细节都很清楚。他一路给我讲得最多的可以归纳为两个方面：品质和绿化。

“吴总啊，你看，你看我们的品质，一流的！”杨主席说。

的确，这几个项目的设计、施工、用料及精装修都为上乘。对客户而言，都是性价比最好的楼盘。资料显示，2013年7月，丹阳项目首次亮相，创造了单日销售20亿元的佳绩，堪称中国县级市单日销售的神话。目前，句容、丹阳和滁州的碧桂园，在当地都已成为知名项目，口碑一个比一个好。

“吴总啊，你再看看，我们的绿化，全中国都没有。”这是杨主席讲得第二多的话。

这方面我没做过全国性的比较，经杨主席反复提醒，我的目光也

^① 参见第五章“突然‘冬天’来了”一节。

聚焦到了绿化上。杨主席说，碧桂园做的园林绿化很棒。每个项目都不是简单的花草树木的堆放，而是一团一簇高高低低的，有前有后，很有立体感。绿化用的不是名贵树木，而是用常见的灌木和树种。我记得踏入碧桂园那天，联席总裁也讲到了这点。当时，我并没有在意这句话。现在看来，这是上下一致的看法。

走在三个项目里就像在逛城市公园。如果不去特意看建造的房子，身在湖边、绿地和广场上，真可以放慢脚步，放飞心情，感受项目营造出来的自然环境是多么宁静和舒适。

杨主席说，品质和绿化是碧桂园 10 多年来创造销售奇迹的关键点之一，是碧桂园立得住、站得稳、持续发展的基石。

杨主席的关注点

(1)

杨主席绝对是一个商务高人。

这一点，我感受到了。他的诸多老部下也早就感受到了。

在和官员们一起谈合作时，杨主席极为内敛、低调，思维十分缜密。他说的每一句话都不可能是废话，即使开始你觉得是废话，那也是为后面的重要商业条款做必要的软性铺垫。

杨主席最喜欢说的一句话：“我是个农民，书读得少，很多事情听不懂，人笨。我没有背景，违法违规的事绝对不干。”

这句话，每次见官员，杨主席都会借机谦卑地讲出来。这句话，官员们都很受用。所以，面对双方利益的谈判，由于政府来人多自以

为高高在上，也许没有把杨主席当成平等对手，彼此谈得就透彻、直白、深入、不矫揉造作，反而效果好。

(2)

杨主席绝对是一个营销高人。

我写过不少书，对场景设计及故事发展基本有一定的预判能力。

在当今中国，白手起家，只用 20 多年时间，把生意做得这么大，这么轰轰烈烈，在欠发达城市赢得如此口碑，在我的人生经验中，不夸张地说，唯杨主席是也。

在参观完丹阳碧桂园二期项目结束时，杨主席和大家一起开了一次座谈会，听了大家的汇报。当知道旁边某发展商某种户型好卖时，他现场做了决定，要求项目班子在两个月内建成一个同样户型的样板间，要快，抢占市场；还要求在已经建好的楼体上重新竖起广告牌：“碧桂园，给您一个五星级的家。”

营销人解释说：“这几个字已经有了。”

“太小，要大。”杨主席坚定地说，“要能吸引公路上来往车辆的目光。”

(3)

杨主席绝对是一个注重细节的高人。

一般而言，很多人注重了细节会顾不上全局，顾了全局又会忽略细节，但同事们都说杨主席不同，他能两者兼顾，还能把控有度。

一天下午，开会开了好一阵子，大都在听区域华总裁的工作汇报。

随后，杨主席不时地提问题，区域总裁和他的团队进行回答、解释。

突然，杨主席说：“请物管经理来一下。”

我不知道发生了什么事。

区域总裁也不知道，就立即起身找人去了。

很快，来了位中年男人。他战战兢兢，局促地问道：“主席，您找我吗？”

杨主席问：“之前外面发生了什么事，那么吵？！”

中年男人说：“一个业主问点事，没等我们解释就吵开了。”

杨主席问：“解决好了吗？”

中年男人说：“好了。”

此时，杨主席平和地请物管经理坐下。

杨主席说：“我们一定要服务好每一位买我们房子的业主。人家买了我们的房子，不仅买的是我们的产品，还有服务。多年前，我炒过一个人，那也是我唯一炒过的人，就是因为他和小业主吵架。真是不应该。”

中年男人马上明白杨主席的深意，连连说：“我们会注意的。”

从成本控制到“成就共享”

关于成本控制和营销，杨主席和区域华总裁有一段对话。

杨主席先是讲了一大段话：

“现在成本控制不了，问题到底出在哪里？项目成本控制包括费用控制，那么，你们营销体系费用如何控制？还有，你们发展一个项目有

几十栋高楼，应首先预估多少人来买，是先卖第6栋还是第9栋。相比之下，我们土地成本便宜，压的资金不多，而建安成本占比巨大，能不施工则不施工。公司现在制定了标准，要求两房的只先卖一栋，三房的也只有一栋在卖，始终这样。这样一来，不就节约资金了吗？就这样简单。想想，一般楼盘我相信不会超过四种户型，就是说，始终只有四栋楼在卖。你们项目上觉得哪个户型好卖就先动哪一栋。千万不要卖散。如果这样安排，项目上永远不会有库存。事实证明，最要命的是把房子卖散了，土建又停不了工，如果又借不来钱，你说该怎么办呢？到那时要我说，只能用最便宜的价格卖楼救命。本来，如果按照我的要求去做，我们一点问题都没有，就因为库存增加造成了资金链压力。”

杨主席讲话期间，我联想到2014年过去的4个月，整个房地产市场表现极差，碧桂园的销售也一般，导致一方面库存增加，另一方面资金吃紧，相信杨主席此时此刻是在这个背景下谈他关心的问题。

“华总，”杨主席说，“如果按照我这个思路去做，你们绝对能拿到‘成就共享计划’奖金，”他又加重语气说，“百分之百。是吧？”

华总说：“是的。”

杨主席问：“现在算下来，你们一共能拿多少‘成就共享计划’奖金？”

华总答：“6000多万，将近7000万元。”

杨主席说：“到项目结束，你感觉会拿到多少？”

华总说：“去年8月，我们的现金流已经转正，能算到刚才说的这个数。”

我插话问：“是扣除了项目融资还是包括项目融资？”

华总说：“我们融资很少，只贷了几亿元。”

关于华总说的现金流已经转正，我理解的是包括了项目融资。我接着问：“这笔奖金包括了你管的全部项目吗？”

“不包括。”华说，“只是丹阳一个项目，200亩土地。”

杨主席听了区域华总裁的回答，很有感触地说：“我们2008年时很惨，项目全停工，损失了十几亿元补偿费。现在不同，我们先搞好卖场——三个月就能完成，花不了多少钱。然后就卖楼。楼卖好了，‘成就共享计划’就能实现。我真心希望我们每一个项目都能实现‘成就共享’，这样，公司就能获得更大的收益。”

我们聊了很久，听到“成就共享计划”激励制度实施有这么好的效果，我很受震动。

杨主席对“成就共享”制度看得很重，像是走出当前困难及迈向伟大企业的法宝一样。此制度为何被认定有如此威力，我半信半疑，已经列在我要尽快学习并深刻领会的议事日程上。

管理手记

1. 企业一把手不仅是企业最高决策者，其实还是最好的导师。导师传授理念不仅靠说教，更多要靠鲜活的事实。
2. 过去的失败不可怕，可怕的是失败之后不深刻反思，未吸取教训，还在犯过去曾经犯过的错误。
3. 一项激励机制实行后，如果团队持续像打了鸡血一样亢奋，不用问，这项制度的设计一定是成功的。
4. 20多年专注于做一件事——发展房地产，不成功是不可能的。

对话“成就共享”制度

杨主席无时无刻不在给我灌输和强调他的经营理念：“我要求快速周转、加快销售，如果能做到，‘成就共享’奖金就一定能拿到。一定！”

2014年5月下旬的一天清晨，身在顺德的我，在微信里收到碧桂园华东区域华总裁发来的一段话。不久前我们刚见过面。此时，他身在项目一线有如此感慨，可见是他的心声：

从2003年做小部门的经理开始，我带团队已经十多年了，见了各种同事和部下的浮躁或沉稳，想说几句：做任何一种工作，别只惦记能否赚钱，要先学着让自己值钱。没有哪个行业的钱是好赚的。赚到钱前，可以赚知识，赚经历，赚阅历。以上都赚到了，慢慢就能赚到钱。先改变自己的态度，才能改变人生的高度。不要让本该拼搏的年纪，却想得太多，做得太少……

华总裁是碧桂园目前国内22区中一个区的总裁，管理10个项目，

其中旧项目4个，分别在句容、来安、滁州与和县，列入“成就共享”的项目有6个，在丹阳、高淳、宝应、仪征和溧阳等地。仅丹阳一个项目，就可为他带来巨额奖金。加上每年的工资和奖金，即使他现在辞职，今生也不用再打工了。当然，人生在世不能因为金钱充裕而不思进取，起码在他身上看不到任何怠慢生命之举。和华总裁聊“成就共享”不仅长知识，从他的侃侃而谈中还能更好地认识这位激情似火很有想法的年轻人。

5月14日参观项目，尽管我们忙了一整天，深夜，杨主席还是把华总裁和我等人叫到他房间，继续探讨“成就共享”机制执行的情况。

我问：“‘成就共享’你怎么看？”

华总裁答：“主席自愿拿出税后利润的20%给下面，我一开始真的不敢相信，以为只是说说而已。一年实践下来，我发现这个计划真能激发人的潜能。我们每个人每天几乎都在加班，在工作中每件事都敢于计较，特别是能把成本控制放在心中。因为主席说了，如果多花1元钱，其中有两毛钱是你们自己的。因此，我们计算每一笔支出，做任何决定都很小心。如今，下面每个负责人都是算账高手，这一良好风气也正面影响了施工单位和材料供应商。在任何时候问负责人，他们都能清楚告诉你还有多少房子没有卖，分别是哪种户型。”

我知道华东区域6个项目开发节奏和效果不尽相同，就问道：“目前6个进展项目中只有一个项目预计能获得‘成就共享’奖金，其他项目团队的积极性是如何照顾的？”

华总裁答道：“我会从这个项目拿出部分奖金分给他们。但是，项目经理没有。一个项目干得好不好，项目经理要负主要责任。”

因为有这一安排，我稍微放心一些。

我加入碧桂园近两个月，有关“成就共享”举措实施的过程及结果众说纷纭。公司上下，几乎无人不在议论，财务人员议论得更多，因为它并没有收到提升财务状况的效果。说白了，“成就共享”是面向区域总裁和项目总经理的一项激励机制。既然华总裁有切身体会又有实操体验，我就顺理成章地问了下去：

这天晚上，杨主席是主持，我是提问者，而华总裁是回答者。一起参与对话的还有集团一位副总裁以及主席的三个秘书。

这次对话十分坦诚，我感觉是杨主席特意安排的。

我说：“想来想去，实现‘成就共享’的关键是销售。万一建造的房子滞销了，卖不出去怎么办？”

华总裁没有直接回答：“从买地开始，包括项目经理、区投资部门都参与其中，大家都十分重视。如果地买错了，大家都是有责任的。主席曾经说过，买到好地，就成功了70%。因此，我们宁可少买一块地，也不能买错了。”

华总裁说的也许是真的，但对他的回答我还不放心。我查看过这6块地的现状——已经累计占用集团数十亿元资金，也过了“成就共享”要求的自摘牌日起12个月内须还本及支付30%利息的时间段。同时我也担心，目前6个项目中只有1个项目达到目标，他会不会为了争取这个项目利润最大化，给团队争取最大利益而转移成本呢？

我问：“项目之间的资金和成本是不是可以转移？”

杨主席马上插话：“这绝对不允许。每个项目只能和集团进行单向

亩大小的土地。土地要小，不应过大。这次请吴总来，就是让吴总深刻了解情况，不仅研究‘成就共享’运行的情况，同时还要建立弹性成本。要我说，有些项目没有实现‘成就共享’的原因有三点：一是区域总裁和项目经理笨，很笨；二是如何做到倾销，他们没有关注到；三是市场判断出错。”

杨主席有事要外出，站了起来。

我抓紧问华总裁：“‘成就共享’政策有哪些不完备之处，以你的经验，能否告诉我？”

华总裁想了一会儿，说：“交楼。把确认收入的日期延后。这极为关键。我的看法是，交楼时一定要打阵地战。只有完美交楼，才能最终实现‘成就共享’。”

杨主席这时还没有走，插话说道：“完美交楼是应该的。人家业主买了我们的楼，我们就有责任做好。整个集团从上到下要不断加深理解。还有，每个人和团队都要加强学习，以应对各种复杂的问题。”

杨主席走了之后，我和华总裁还探讨了很久，一直聊到深夜12点。

我是带着任务来的，必须尽快找出答案，以完善修补“成就共享”举措，使“成就共享”发挥积极、有效的作用。

任何一项管理措施的推出都将影响深远！很多时候，一两年内是看不出一项举措的利弊的，需要过若干年才能有结论。管理充满着艺术，正是其魅力所在。当人们向未来进发时，大部分人是盲目的，而只有大智慧的人才会有预见，能把握时局。

这次对话只能算是开了个头，远不能消除我的疑虑。为什么？因为在财务内部会议上，有人曾把这个制度批得体无完肤。他们的观点

早已在我心中占据了重要位置。我觉得有必要尽快把事情了解清楚。而了解本身就是一个很好的学习过程。没有调查就没有发言权。

管理手记

1. 绩效管理的方法层出不穷，常见的有MBO（目标管理）、KPI（关键绩效指标）、平衡计分卡法等，选择更适合你的公司的方法。
2. 一项绩效管理办法是否长期有效，关键看执行。执行的关键看团队的反应。老板有美好愿景，但未必能有满意结果。因为影响结果的因素实在太多了。
3. 是否愿意把一定比例的经营成果拿出来分配给团队，很大程度上取决于老板的胸怀。只有胸怀宽广的老板，才能凝聚最优秀的人才。
4. 多位管理大师都认为：创造力=能力×热情×思维方式。

开启“未来领袖”学员培养计划

在杨主席脑海中，找到优秀人才支持企业发展比守着一堆钱更重要，因此在人才选拔、聘用和资助等方面可以不惜代价。

2014年5月27日，对碧桂园来说也许是个值得高兴的日子。

这一天上午8点30分，杨主席率领众多高管，隆重欢迎首批“未来领袖”学员加入碧桂园。仪式是在现代化漂亮又宽敞的凤凰大剧院举行的，主题是：“未来领袖”与高管交流会。

我和杨主席初次见面的那天，他自豪地告诉过我这个计划的构思过程、进展状况及他的期许。当时我就觉得杨主席是个“敢为天下先”的弄潮儿。这一天，数百名学员露面，场面果然异常震撼。

一个伟大的人才储备计划

资料显示，2014年及以前从学校毕业的学员，会在5月到12月

期间陆续来碧桂园报到。而2014年以后毕业的学员，将由公司安排实习，以提前融入公司。据统计，其中160名博士来自全球53所高校，其中境外25所、境内28所。细分下来，有41名博士毕业于全球排名前50的高校，譬如麻省理工学院、伦敦帝国理工学院、斯坦福大学、普林斯顿大学、清华大学等。

本次参加高管交流会的共133名学员，其中博士126名，硕士7名。这批学员按毕业院校分布划分，境外46人，占37%，境内80人，占63%。

此计划正式启动于2014年初，而动议源于2013年下半年。

熟知情况的人对我说，杨主席看到碧桂园未来发展的动力十分强，现在碧桂园什么都不缺，有完善的商业模式，有品质，有技术，有资金，唯一缺的就是人才。如果有更多的优秀人才加入，碧桂园甚至有可能成为全世界最大的公司。他的人才观就是领袖式的精英人才观。为此，公司启动了全球招聘“未来领袖”学员计划。该计划针对的是国内外地产相关专业的博士研究生，如土木、建筑、结构、房地产、工程管理等专业。进入碧桂园后，由集团高管一对一做导师进行调教，力争5年内将他们培养成为高层管理人员，能够独立管理一块业务。

此计划的实施，如同之前推出的“成就共享”激励制度一样，仿佛在地产业圈内又丢了一枚核弹，外界又一次哗然。

何谓“未来领袖”？

碧桂园向全球发布的招聘说明中写道：

本次招募计划是为碧桂园未来3~5年发展储备高端管理人才，其职位包括区域总裁、区域副总裁、项目总经理及各专业领域的负责人，以提升企业组织未来的竞争力，不仅面向境内市场，还面向境外市场。

人力资源管理中心负责人对塑造“未来领袖”的流程是这么解释的：

第一，为签约学员在实习期内提供经理级的待遇；安排在集团总裁、副总裁，甚至董事局主席身边学习；提供丰富的学习资源，使他们在最短时间内成长为集团高端管理人才。

第二，对学员的专业要求是，具有建筑、土木工程（或土木水利）、城市规划或房地产相关专业背景；在读硕士、博士，包括博士一年级学生；学习成绩排在学校前20%。

第三，对学员的素质要求是，卓越的组织、协调、沟通能力，担任过学生组织负责人更好；希望学员曾经成功参与过导师的项目，或者有相关的社会工作经验；有过硬的心理素质，较高的抗压能力，和在未来接受极大挑战的能力。

我的理解是，既然公司推行的是一项培养“未来领袖”的计划，强调的是使每一位学员都成为企业的“未来领袖”，那么，企业领袖有什么共同点呢？

我猜想，杨主席和总裁心目中的“未来领袖”：首先，3~5年后要能做好他们起步管理的项目，帮助公司实现极大赢利。如果是管理

某一项综合业务，则要在专业方面成为专家。其次，如果他们管理的是区域公司——意味着管理多个项目，能像一些优秀的项目经理一样，把每个项目都做好；也许再过几年，其中的一些人甚至会晋升为集团副总裁、董事、总裁，成为公司的决策者，领导公司不断走向成功。

2007年，碧桂园在香港成功上市。成博士就是这一年大学毕业加入碧桂园的。现在，他已是主管粤东区的集团副总裁。目前，公司多个重要岗位都是由2007年进入碧桂园的这批大学生担任的。因此，杨主席更加期待2013、2014年招来的这两批“未来领袖”学员在下一个5~7年及以后发挥主导作用。

当一盘生意来做

很多人，包括同业人员在内，对于杨主席实施“未来领袖”计划都十分不理解，也很担心。毕竟这开支不菲，会对在职人员造成巨大冲击，也会给只有硕士、学士学位的员工带来巨大压力。万一有的学员不适应，后来离开碧桂园，公司的付出就白费了；也可能有的学员会后悔，这都是不可预知的因素。不确定的问题太多，以致有人认为这是一项非常冒险的计划。

但每次提及此事，杨主席都显得信心十足。

这天，在与学员的培训见面会上，杨主席既不掩饰也不回避，又一次谈了他对本次举措的看法。

他算了一笔账，也使我茅塞顿开：

刚开始几年，假设每个博士一年薪金40万元，那么100个博士一年开支4000万元。虽然这笔开支很大，但对于现在的碧桂园来说是能承受的。

如果两年后100人中成才1人，此人一年薪金200万元。公司给他1亿元，他如果能给公司赚回两亿元，就像成博士一样，那全部开支就赚回来了；如果成才的不止1人，而是10人、20人，给公司带来的回报就十分可观了。

在杨主席看来，找到优秀人才支持企业发展比守着一堆钱更重要，因此在人才选拔、聘用和资助等方面可以不惜代价。正在加速从家族管理型到现代企业管理型转变的碧桂园，对优秀人才的期待是现实和未来的需要，杨主席一点都不含糊。他认为，“好苗子”到了公司，公司高管有责任有义务把自己的经验和学识传递给他们，把他们带出来，这也是一大业绩。

在杨主席眼里，我是金融“优秀人才”，也有着相同的责任和义务。他曾经请我把女董事和财务管理团队带出来。我爽快地答应了，这本来就是我的职责。

我做了数名学员的导师

我手里拿着“未来领袖”参观总部行的名单，密密麻麻数页纸，上面有全部“未来领袖”学员的名字及简介。

首先，我想尽快和我挑选的学员见面。他们分别是章高寒、崔广

洁^①等5人，其中3人博士，两人为硕士；其次，我仔细看了一下全部学员的专业背景，大都是工程技术类的。一个房地产企业若想来一番脱胎换骨的创新发 展，往往工程人员发挥着巨大作用。因此，重点招募工程类学员是可以理解的。

但意外的是，我选择的学员一个都没来。后来我请周秘书询问人力资源部这5个学员没有来的原因，原来是我决定得有点晚，等发出录取通知书请他们回来时已经来不及了。

但不管怎样，我觉得这一天的交流非常有意义。

上午，宋董事分享了他在碧桂园的经历，成博士分享了他是如何在短时间内走上区域总裁岗位的^②，杨主席有意畅谈了一个人如何才算成功。

听着他们的演讲，我和每一个学员一样都要从头学习，而且要尽快了解并融入碧桂园。

和“未来领袖”学员交流

在集团大型季度培训会上，总裁安排我讲解“如何合理使用财务杠杆？”的课题。这天下午两点半，按照会议日程，我讲了足足一小时。听讲的不仅有高管，还有博士学员。这是我进入碧桂园之后第一次当着这么多高管和学员的面正式亮相。这次讲解十分成功，许多“未来领袖”的学员也因此认识了我。当天，有几个土木工程专业背景

^① 章高寒，男，毕业于美国布兰迪斯大学经济及金融专业，硕士；崔广洁，女，毕业于得州理工大学会计学专业，博士。

^② 可参考第四章“感受两位副总裁的脉搏”一节内容。

的学员很想让我做他们的导师，我也因此抽空多见了3个学员。

我主要讲了三方面的内容：

既然冬天来了，去杠杆化就是度过冬天最有效也是唯一的工具；碧桂园和同业优秀企业相比，有若干差距，需要我们去面对；树立资本运作和生产经营同样重要的理念。我强调，资本市场是一片汪洋大海，里面资源很丰富，为己所用将有力推动生产经营活动。

据说从这三方面切入，过去从没有领导说过，即使有人有这样的看法，也没有机会对着这么多人去诠释和传播。这个机会给了我，让我成功地展示了一回，相信影响将是深远的。我早说过，每个人只要有重大亮相机会——如同摄影师遇到自然界的美丽瞬间一样——就得好好抓住，要给听者留下深刻印象，为推动工作打开良好局面。

杨主席寄语

杨主席在高管交流会上富有感情地给“未来领袖”学员上了一课，其中讲到了他的创业经历，分享了他的人生追求以及对学员的殷切期待。对我而言，最有感化意义的就是他的诚意及深入浅出的推演，以及他做人做事的辩证观。

怎样才能成为一个成功的人？

各位博士：

你们要思考一个问题：怎样才能成为成功的人？具备什么素质才能成功？

我认为，你们不能碰到一点困难就半途而废，不能看到一些不好的东西就觉得世界全是黑暗的。其实，很多人因为没有坚定的信仰，没有大局观，对什么问题都只是站在个人角度看，而没有站在对方、社会、公司和更广的角度去看，知识面也不够宽。这可能就是问题的症结。

说到知识面，知识面很重要。如果你的知识够充足，对事情的判断会完全不同。昨天，我跟部分“未来领袖”学员说：就算公司签了招聘合同，合同内容也是对的，你也要密切跟进这次筹备工作。我经常说，什么是正义？什么是共赢？什么是讲道理？在某些时候，社会不会给你答案。我们很希望社会公平正义，可问题是社会不是这样的，那你怎么去应对呢？在我这里，我希望不要通过做违法的事使公司的利益最大化。就只有这句话，你们要思考，怎么才能做到呢？

你们想象一下，如果公司不成功，我们不就更糟了吗？

一家公司怎样才算成功呢？其实，就是要把每个项目都做好，同时不做违法违规的事。就这样简单。我跟你们说很多，是因为我觉得每个人都会想自己的利益，这是天经地义的，是生物进化的必然。追求成功的人，他就分得出什么是自己人生的终极目标：

人一生要有最终追求的目标。只有这样你才有机会，但能升华到那个地步是不容易的。因为大部分人想拥有更多的东西，包括家庭、钱、荣耀等。问题是你要想，活到100岁时你的人生是怎么一回事，要想到最后一天你应该达到什么地步，而不是只想着眼前的利益。如果只想着眼前利益，你就不会有更美好的明天。

作为一个人，可以想象一下，能活在这个世上，是一件很奇妙的事。

你们的家庭支持你们读到博士、硕士毕业，这很好，问题是，你怎么才能不辜负你的这一生。怎样才能做到呢？为什么有些人成功了而你没有呢？现在，你们大家来到这里，都在同一条起跑线上。这个^①是我梦想中的碧桂园，我们一起朝这个方向去努力，切莫辜负你的一生。因为既然你来到这个世上，又有机会读到博士、硕士，为什么不去想怎样做一个成功的人，而是将注意力分散到其他地方呢？

作为一个人，怎样度过一生，为什么很多人成功也有很多人失败，我觉得关键要有解决问题的能力。如果解决不了，这是你才能的问题。我经常批评我的一些同事笨，所以他们做不好。你们“未来领袖”智商高，肯定不笨吧？

如果你从出生到学会走路永远都踩在红地毯上，有鲜花相伴；太阳太大天有雨时有人替你打伞，还有汽车代步……你觉得有什么意思吗？如果每天都有好东西自己送到你面前，这样的人生的意义何在？人生就像爬山，风吹日晒，一路辛苦，当你爬到山顶看到有棵松树，坐在那里吹凉风休息时，才会有幸福感，而不是刚才说的有一些人平淡无奇地走了一生。人就应该不负此生。

你们读了博士，这是多了不起的事！应该有一番成就才是。

碧桂园有机会、有平台，现在是你们自己考虑怎么去把握机会，怎么在这里成长的时候了。这些问题值得你们认真思考！

杨主席很欣赏那些像他一样出身贫寒，历经磨难，然后通过自身努力实现人生价值的人。我知道他欣赏韩国前总统李明博，我们的多次交谈中他都提到这位韩国前总统的成功经历。他欣赏靠卖血买了一部相机、靠努力找名人推荐上了大学、靠勤奋一步一步成为大导演的张艺谋。在“未来领袖”高管交流会上，他拿出央视采访那时刚出道，在《老井》中担当男一号的张艺谋挑担子的片段播给大家看。他提到《富甲美国》《经营未来》两本书时说了一段话：“少年的贫寒不是人生的绊脚石，而是伴随一生的财富；当你觉得已经不可能的时候，再努力一下，或许就成了。”

曾经有一位年轻人向大哲学家苏格拉底请教成功的秘密，他和年轻人玩了一个游戏——把年轻人按在水里。年轻人为了活命，拼命浮出水面呼吸空气，然后苏格拉底说：“这就是秘密。你必须对成功有着强烈的欲望，就像你有着强烈的求生欲望一样。”

管理手记

1. 一个组织如果仅能维持今天的成就而忽视明天，那它必将丧失适应能力，逐渐在变化的明天丧失生存能力。
2. 人力资源是第一资源。企业竞争虽然是产品质量、技术、服务的竞争，但归根结底是人才的竞争。
3. 谁拥有了优秀人才，谁就拥有了未来。
4. 每一个有理想的人都要树立做成功人士的志向。

^① 指着身后大屏幕《我梦想中的碧桂园》一文。

夢想
是真實的

这里是社会精英云
这里是人才施展才
这里是学习进步的
这里是和谐的大本
这里是精英的聚集
这里是拼搏的战场
这里是公平的竞争
这里是实力的较量
这里是团队合作的
这里是全力以赴的
这里是争创一流的
这里是为人服务的



碧桂园

《我梦想中的碧桂园》 摄于2014年6月碧桂园凤凰大讲堂

第二章 凤凰涅槃，浴火重生

凤凰涅槃，浴火重生。

碧桂园企业标识选用了凤凰，很显然是一种精神力量的承载。

在我眼里，主席很忙，副主席很忙，总裁很忙，没有人不忙。很忙成为常态了。

在碧桂园上班仅一个月，那些浮光掠影、梦幻一般的新鲜感已经淡化，从激动趋向平静是再正常不过的心情变化。而面对眼前来势凶猛的危情，该从哪里入手，我已经有了一些应对办法，征得杨主席同意，就须付诸实施。因为企业处在危机中，以财务管理为中心的管理比风光岁月更加重要。

作为凤凰人，人人都在呐喊及行动着。

架构调整作为财务改革第一步

我相信这次组织架构变化只是第一步，在运作中不断协调，在协调中解决出现的矛盾。一个组织如果没有经过多年的有效磨合，是很难达到预定目标的。

财务资金中心是碧桂园 12 大管理职能中心之一。

顾名思义，该中心负责集团的资金管理、会计记账、成本核算、税务筹划、报表编制、公司秘书、合规管理、投资者关系、境内外融资等事项，就像《财务智慧》^①一书中描写的“大财务”^②概念。

^① 《财务智慧》，吴建斌著，2009 年 7 月 1 日由上海文艺出版社出版。

^② 所谓大财务，区别于日常资金管理和会计核算的一般意义上的财务内涵：它紧紧围绕公司战略的需求，抓关键因素，着重开展有效的资金筹措、使用、法人治理结构、法律秘书等工作，强调树立“重管理、善控制和精核算”的财务意识。这个概念的提出，是笔者多年工作经验的总结。将会计、财务和法律三者结合在一起，构成三位一体的体制，集中在财务总监或者分管财务的副总经理下面，避免了部门之间的矛盾，提高了工作效率，节约了费用。

我就这样“先入为主”地开始全面了解内部运作。

进入碧桂园仅半个月时，我的确掌握了很多信息，但了解越深我越感到不安和紧迫。中间，杨主席、总裁及其他高管在和我正式或非正式谈话时都对财务工作提出了一些看法和要求，我感到大家对财务管理现状批评多肯定少。这个阶段，正遇到公司销售压力大，我只有像海绵一样不断地吸，但到底怎么吐、吐什么、何时吐尚不清楚。数十年的财务经验告诉我，任何一家公司的财务工作做到让所有人称赞都是不可能的，即使某个阶段得到肯定，也会随着时间逐渐成为经营活动的矛盾新焦点。

我期待碧桂园能打破自己的思维惯性。

把脉财务运行现状

作为财务工作第一负责人，我带着任务，很快收集到了大量信息。

归纳而言，起码有6方面和我心目中的财务工作目标有所不同。当然，不同不代表有问题。出于对公司整体发展向好的考虑，我认为自己有必要搞清楚这些“不同”的出处和缘由，以及公司财务部门的“短板”和值得肯定的地方。

第一，财务部门内部机构设置过于烦琐。中心之下设立了平行的4个部门4个组，分别是财务管理部（下设成本组、预算组）、资金部、资金运营组、税务核算部（下设税务组、会计核算组）、配套产业组、行政人事组、境外财务部（下设投资者关系部、境外资金部、合规办）、境外财务组。

第二，财务内部审批流程不健全。譬如拟进行的发债融资一事，内部审批仅仅靠一次讨论会就基本定了下来，既没有会议纪要，也没有完善的审批流程。这不是严谨的财务工作。在我坚持要求下，后来才补办了审批表。

第三，下设某财务分部职责不清。既没有工作目标，也没有检查机制，加上原财务总监、公司秘书等人相继辞职，该财务部门运作几近瘫痪。据我了解，有人说，这个财务分部长期独立，我行我素，和总部财务资金中心关系疏远，甚至没有往来。如此状态下，推行资本运作和维持投资者关系就很难得到专业化保障。

第四，原财务总监职能不清。上一任财务总监管理范围过窄，只负责某分部的对外关系、路演及境外融资等工作，根本没有参与到公司经营决策和财务资源配置等重要事项中。长期以来，碧桂园的优势是什么，目前正在做什么，战略方向是什么，原财务总监并不了解，集团高层负面评价也就比较多。

第五，因为集团正在推行“百花齐放”^①的发展举措，导致财务系统的三级管控体制没法跟上碧桂园发展的现实需要，缺乏和银行维持关系的动力。我曾问过一个区域财务负责人：“你的办公地点在哪里？”他说：“在顺德。”“那你如何管理下面跨多个省的财务工作？”“靠电话和电邮。”我当即十分诧异，心想：“不到项目上，能适应运营管控需要吗？”

^① 百花齐放是一种拓展业务的方式。2012年，碧桂园提出了“三步走”发展战略，即“百花齐放”“群雄并起”“锄弱扶强”。所谓百花齐放，就是允许集团领导、区域总裁和项目总经理在全国范围内找土地，不管土地在哪里，谁找到了就由谁管理。

第六，集团预算和资金管理体系亟待建立和完善。之前的预算由运营管理中心负责，财务资金中心只是一个大出纳——只管资金的进出，因此地位十分被动。直白点，财务只充当了一个比账房先生略好一点的角色，这怎么行呢？

以上是我初步了解的情况。再仔细推敲，摆在眼前的财务管理问题都与经营扩张较快有直接关系。但改变从哪里开始？发现问题难，解决问题更难。

摸着石头过河

我不断提醒自己，作为一个刚加入的新人，不能妄议财务工作的优缺点。我必须尽力找到问题的症结和解决办法。

经验告诉我，一个组织要达成共识，相互信任，处理问题必须和气，只有这样，才能做成事。碧桂园财务管理之所以会这样，一定有它深层次的原因，也许来自内部，也许来自外部。但是，公司请我领导财务工作是要做事的，如果不能很快见效是不行的。这是我的使命。

经过和碧鲟、白丽莱^①等同事商议，得到他们同意后，我决定先进行组织架构调整，之后伺机再造流程。

完善组织架构改革必将涉及人事安排。

我在老东家时，一涉及人事关系改革就变得诡异、复杂、不可预

测。有时候，改革的核心就是怎么用人及调兵遣将。人安排妥当了，建立了公平、科学的运行机制，保证能者上劣者下，这样的组织架构改革才有意义。

碧鲟很给力，很快拿出了组织架构调整方案。

尽管方案很明晰，我还是小心翼翼地推敲着。我告诫自己，心中再急也不能行动上操之过急。急是会出问题的。我期待把每一步都走好。于是，我进一步听取了女董事的看法，又听取了人力资源中心负责人的意见。在认为方案已成熟的情况下，向总裁做了汇报。

总裁很支持，他心中真的非常期待我能带来新气象。

原计划4月底公布组织架构改革方案，于5月1日起实施，但因涉及集团若干现行规定需做出内部调整而向后拖了一个月。

6月上旬，集团正式发布了相关通知，决定财务资金中心下设6个部门，分别是金融部、投资者关系及信息集成内控部、资金部、成本管理部、会计核算及税务部、配套产业部。

通知发布后，组织架构迅速到位，我为之高兴。

虽然多了一些沟通时间，但我觉得这是必要的，这样不仅减少了诸多矛盾和不实猜想，还逐步传递了财务改革的明确信息。

最大亮点

在财务组织架构调整中，金融部的设立为最大亮点。

一家企业发展到集团规模，都需要常设资本运作部门。该部门不管叫什么名字，从事的都是系统性的资本运作方面的工作。我在老东

^① 白丽莱，女，成都人。2007年毕业于清华大学土木系。既有项目工作经验，也有在财务资金中心、运营管理中心工作的经验。2014年初又回到财务资金中心。2014年11月，获香港科技大学工商管理硕士学位。

家时，在集团层面设立过跨多家上市公司资本运作的金融部，负责与投资银行来往，负责发债、资本融资、评级、价值管理、股票管理及路演。此架构是我一手创建的，为老东家发展及壮大发挥了重要作用，我也因此在这方面积累了丰富经验。

为了尽快开展工作，碧桂园设立的金融部基本上全面复制了我在老东家设立的组织架构，在职能定位方面有样学样。我预计，通过几年实战锻炼这支队伍，对碧桂园长期发展有百利而无一害。

金融部编制9人，其中总经理1人，副总经理1人，负责和投资银行具体对接3人，负责和商业银行对接1人，负责专项分析和基础资料整理3人。

我对编入金融部人员的素质提出明确要求，譬如，拥有经济类、投资类、财务类、会计类和金融类的海归硕士、博士优先。正好，按照公司“未来领袖”计划要求，我要为公司带5名学员，其中4人将逐渐编入这个部门。富元春^①担任第一任总经理。

经过一系列安排，这块工作算是起步了。我要求金融部抓紧拟定未来半年的资本运作方向，在下半年须有一单重大突破。我相信思路决定高度，理念影响未来；我相信没有办不成的事，只有想不到的事。正如杨主席所说：“有梦才有明天。”

^① 富元春，男。最高学历为牛津大学计算机科学硕士。2014年3月加入碧桂园，之前7年任渣打银行大中华区房地产部经理。再之前，在一家民企工作，从事营销工作两年。

初定规则

事不预则不立。在与各位同事商议后，我们初步制定了财务资金中心内部部门的工作规则。

第一，建立内部例会机制。

没有例会不代表有问题，但起码信息是不畅通的，也可能存在信息传播的偏差。于是，我请周秘书帮我梳理一下什么会该开，什么会不该开。梳理之后，发现会议的确很多，但无论如何都要启动每两周开一次内部例会的制度。此提议得到了碧蜡认可。在召开第一次例会时我说过，以后等各项工作基本走上正轨，我对财务运作各方面基本掌控了，例会召开可能不会这么频繁，也许会改成每月一次，甚至每两个月一次。

到了6月9日，例会开了两次，效果很好。

召开例会不仅为了开会而开会，实际上，我们在会上解决了许多具体问题。我认为，当前公司面临巨大的销售压力，经营将出现较大的不可预见的风险，财务必须要做出适当调整，以配合业务发展的需要。

第二，强化公司秘书组工作。

金融部下设了公司秘书组，但运作不畅。原因是前秘书经理离职，导致多人一起离开。虽然集团后来提拔了助手单女士做主管，但给她请的两个工作人员均不到一周就辞职了。问原因，都说公司资料太乱，像一团麻，还不如一家没有上市的公司。有鉴于此，加强公司秘书组工作，稳定团队，紧急处理过去遗留下来的问题，已是迫在眉睫的事了。

第三，投资者关系及信息集成内控部也是这次改革和强化的重点。

原本请示设成两个部门，人力资源部门坚决不同意，就合并了。这个部门的名称够长，工作跨香港和顺德两地，其中投资者关系在香港开展的时间较多，而报表汇编、内控、信息化工作在内地进行为主。白丽莱兼任这个部门的总经理。投资者关系方面，过去两个月做得有声有色，起码初步正常化、规范化了，和投资者、投资银行建立了初步的良好关系，也开始用正式报告不断反映投资者对公司关注的看法。

第四，成立了资金部。

重点负责集团整体资金预算、现金流及融资政策的制定，同时在内地融资方法上提出需要不断创新的诉求。

第五，保留了成本管理部。

负责成本管理和财务预算管理。6月份，2014年的年度经营预算和费用控制预算还没有下发，很多区域十分着急，原因是制度建设不完善。为此，在我提议下，拟成立集团预算管理委员会，将预算管理纳入重要管理措施中，使公司管理更加科学。

第六，保留配套产业部。

碧桂园商业模式之所以不同于其他地产公司，除了地产业务外，还有诸多对经营产生较大影响的配套产业，如酒店、建筑、绿化、设计、石材、装修、预制件、商业、物业管理、学校等。这些配套产业的财务管理要做的事情很多，也需要这么一个部门协调和推动。

第七，组建了会计核算和税务部。

该部门是由两个部门合并而成。我曾向集团请示境外财务部要单列，可人力资源部门不同意，于是将境外财务部归并到金融部管理。

我相信这次组织架构变化只是第一步，在运作中不断协调，在协

调中解决出现的矛盾。一个组织如果没有经过多年有效磨合，是很难达到预定目标的。急是急不了的。

启动流程再造

在我的要求下，6大部门立即行动起来，共同梳理相关流程。

碧鲟最熟悉财务及公司情况，就由她挂帅落实每一个节点。面对公司管控体制的现实，很多方面我都接受了碧鲟的意见。

经过多位领导、同事共同努力，内部流程调整了7大类15个子项；涉及集团跨部门层面的，一共调整了6大类53个子项。

当然，在整个过程中，我始终把握一个度。这个度就是尽量避免让同事们觉得我来之后是为了控制权而另搞一套。事实上，很多人或多或少都会犯这样的错误，但我坚决杜绝。我始终坚持只有调动大家的积极性，和气生财，这个团队的工作才能做好的理念。

实际上，这次流程再造凸显了三大特点：

第一，每个流程上的每个节点根据新部门架构做了重新安排和设置。职责清楚了，效率会大幅度提高。

第二，每个流程需要审批的内容和把握的要点清楚了，也就是说，有了统一的尺度——规矩和界限，避免带着人情处理业务。

第三，我和碧鲟的分工和协作界定清楚了。其中哪些是她终审，哪些是我终审，哪些是由她和我同审之后报总裁和主席终审，彼此建立了信任和合作的关系。

而在同一时间，总裁将原属于他的终审权责也进一步分解，将财

务相关的多个职能下放，其中9项划给我，2项划归碧鯨。

一切的一切都在悄然变化中，而变化的内容糅在流程中。

从结果看，有些变化也许不足挂齿，但这些变化就是因为我的加入而有了新意义和新开始。不管怎样，我正向着碧桂园这艘航母前行的方向努力扮演自己的角色。

管理手记

1. 对管理者来说，应当在何种情况下维护组织的稳定和促进组织的变革，这是一个非常重要的问题。
2. 组织变革的根本原因是，外界环境变化使得组织无法实现其预定目标，或者实现目标变得很难。
3. 财务部门的职能范围，取决于最高决策人的认知、信任和授权。
4. 迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮认为：“业务流程再造是对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而获得可以用成本、质量、服务和速度等方面的业绩来衡量的戏剧性的成就。”

密集培训旨在突破发展瓶颈

每次业务交流会的内容极为丰富，主要包括主席、总裁讲话，职能部门上月工作总结和通报，以及分享成功经验、进行感兴趣课题的讲解。

用“密集”一词形容碧桂园内部培训不为过。

这里的培训场次之频、层级之多、覆盖面之大，不仅令人大开眼界，而且令人折服。

无论何时从办公室的走廊经过，你都能发现会议室被占满，里面正在进行培训。后来我再了解，才知道讲师大多来自集团内部，围绕业务和人生、兴趣等课题，有的是授课，有的是交流，形式多样。

这正是杨主席喜闻乐见的。

杨主席喜爱读书，也得益于读书。他要求无论级别有多高，无论新人还是老人，都要坚持学习。他本人就是个好榜样，两个女儿也是书不离手。他在《我梦想中的碧桂园》一文中的第3条就谈到学习，说：“这里是学习进步的好学校。”他时常强调一定要把企业办成一个

学习型企业。因为只有不断学习，每个人才能适应公司发展。

2017年4月16日，“凤鸣桂圆”公众号介绍了杨主席的藏书、书架及读书习惯，还特意介绍了他的至爱及推荐书单：

- 1.《经营未来》，作者：李明博
- 2.《我如何成为世界首富》，作者：保罗·盖帝
- 3.《忏悔录》，作者：让·雅克·卢梭
- 4.《假如给我三天光明》，作者：海伦·凯勒
- 5.《基督山伯爵》，作者：大仲马
- 6.《富甲天下》，作者：山姆·沃尔顿

作为新人，公司给我安排了一周的培训计划，但因为我实在太忙，诸多事务等待处理，经特批，我才免了。

我后来才知道，财务资金中心每一名新员工都要进行为期一周的培训，培训课程包括公司历史、制度、流程、注意事项、项目参观、经验分享、听主席和总裁讲话等。结束之后，每个人都要参加考试。试卷由人力资源中心统一审阅，进行排名并公布。

这次启动的“未来领袖”培训，前后持续了一星期。我和几位年轻博士聊过，他们觉得对碧桂园的认识加深了，也初步增强了工作信心。

内部培训会

在碧桂园，每月固定会召开一次大型的业务交流会。

参加人员包括公司各职能部门负责人及区域总裁级别以上的人员。粗略统计，约有300人。加上“未来领袖”成员，约有500人。

每次业务交流会的内容都极为丰富，主要包括杨主席、总裁讲话，职能中心上月工作总结和通报，分享成功经验，及进行感兴趣课题的讲解。

2014年5月底的业务交流会为例。

第一天的会议内容：

杨主席做重要讲话；

营销中心两位负责人分别讲授《如何策划一个有灵魂的项目》
《如何用好代理公司》；

内控中心负责人讲授《万科社区商业运营启示》；

集团运营中心负责人讲授《关于集团供、销、存规定》；

集团工程管理中心负责人讲授《质量是企业生命》；

区域总裁讲授《集团质量管控优化方案》；

区域总裁讲授《碧桂园强制自行监理实施方案（试行版）》；

区域总裁讲授《做好招标策划，实现效益最大化——兰州大桥招标案例分享》；

品牌管理部负责人讲授《如何搭建重大新闻危机的快速处理通道》；

首席财务官讲授《如何合理利用财务杠杆》。

第二天的会议内容：

投策中心负责人讲解《新项目投资后评估与偏差原因解释》；

联席总裁讲解《对投资后评估的几点思考》；

设计中心多位负责人分别讲解《成本在设计阶段的控制》
《2014年产品研发一、二季度最新产品案例解析》《大良苏岗项目
与森林城市项目设计介绍》《装修设计院如何做好项目服务》《碧
桂园基于拓展拿地的前期规划设计及管理》；

运营中心讲解《项目后评估之共性问题总结》；

人力资源负责人讲解《近期人力资源管理重点工作说明》；

区域总裁讲解《“十里银滩”成本节约案例分享》；

区域总裁讲解《三明、丰顺项目开盘工作经验分享》；

区域总裁讲解《快好结合，“成就共享”——南通项目实践
567经验分享》；

总裁作本次培训总结。

从上面罗列的内容可以清楚看到，会议以培训为主，涵盖了集团运行的各个领域，这两天里，我热情饱满，专心听，专心记，仔细思考，囫圇吞枣地吸收大量信息，回去后再慢慢消化。通过这些培训，我足以感受到碧桂园人有多么爱这家企业，多么善于总结，多么勤于学习。

有人这样形容，这种集中式的培训，正是造就碧桂园铁军般战斗力的根本保证。

我主动要求授课

一天，总裁和我谈工作，我突然有个想法，请求给区域总裁和项目总经理做一次财务知识培训。总裁当场同意了。很快，人力资源中心接到总裁指示，草拟了一份培训计划和讲解内容给我审阅。

2014年6月20日和21日，两天培训课开始了。

区域总裁来了9人，项目总经理来了34人，区域副总裁来了26人，区域总裁助理来了21人，项目第一负责人来了5人，项目副总经理来了12人，总监来了2人，加上财务负责人和人力资源工作人员10人，听课的一共有119人。

会议室坐得满满的。我很高兴。我比较喜欢这样的气氛。

第一天的培训内容：

碧踺讲授《“三级管控”财务职责及角色》；

公司秘书经理讲授《公司秘书的合规管理对高管要求》；

会计核算和税务部负责人讲授《税收知识分享——土地增值税》；

金融部负责人讲授《金融部的资本运作思路及职责》；

资金部负责人讲授《从资产负债率讲起》；

配套产业部负责人讲授《总经理的财务管理基本知识》。

第二天的培训内容：

投策中心负责人讲授《投资过程中需要关注的财务资金指标
计算口径》；

资金部负责人讲授《按揭与金融管理》；

成本管理部负责人讲授《透过“成就共享”说财务管理》；

区域总裁讲授《南通项目如何实现七个月经营性资金为正》；

区域总裁讲授《区域、项目“供、销、存”与项目资金管理》。

培训结束时，我做了总结性发言，讲了自己的研究成果《“成就共享”，我的研究》。这部分内容是我三个月来思考的成果。我以杨主席反复强调的“给区总裁投资1元，总裁认为12月后可回款1.5元，我只要求1.3元”为命题，因为受众主要是区域总裁及相关人员，所以就剥洋葱的方式就“成就共享”到底是个什么样的激励机制做了深刻剖析，形成结论如下：一，对区域总裁而言，在工资不少、奖金不少又无须拿钱出来的前提下，做得好，可分享税后利润，是个一本万利的生意；二，此举措实施后，区域总裁买地的干劲冲天，激情似火，如打了鸡血一样，为集团跨入销售“千亿俱乐部”起到了决定性作用，但遗留了不少问题，期待日后买地更加理性。

正因公司前6个月销售业绩表现欠佳，“成就共享”制度的缺陷才凸显出来，成为大家关注的焦点。我的发言，与听者激起强烈共鸣，甚至有人拍手称快。

这次培训圆满结束，为接下来改良“成就共享”制度埋下了伏笔。

积极塑造学习型组织

知识改变命运。这句话很多人讲过，也为之付出了行动。

杨主席在内部很关注碧桂园组织的学习状况。

人力资源中心设有培训部，有一组人专职做此事。他们按照杨主席的要求，努力把企业办成一个学习型组织。他们颁布了内部培训规定，要求每年各个层级都要有培训计划，监督和检查，在业务交流会上通报培训结果，若有单位达不到培训要求就予以通报批评，甚至扣发奖金。

有资料统计，所有成功企业都十分重视管理、业务及技术学习。所谓学习型企业，是以共同愿景为基础，以团队学习为特征，以人为本，以企业和个人的全面发展为中心，以增强企业学习力、提高人的综合素质为目标所架构的学习求知的目标管理体系，建立起能够不断实现知识转化的运行机制。

因此，学习型组织与传统组织以效率和控制为着眼点的做法有着本质区别：传统组织通常通过其财务能力、营销能力、技术能力等来体现其竞争力；而学习型组织的竞争力主要表现为学习的能力，进而通过学习将其财务能力、营销能力、技术能力等提高到一个新水平。

学习型组织有一些共同特点：有一个共同愿景；解决问题和工作实践中，摒弃旧的思维方式和常规程序；所有成员既是组织的有机组成部分，也是一个个相互独立的作战主体；成员之间沟通真诚坦率，共享信息和知识；成员之间大多放弃个人利益，为实现组织共同愿景协同工作。

学习型组织文化具有特定的内涵：它倡导的企业文化不但具有传统企业文化的基本特征，而且特色鲜明，给企业以学习创新的昭示，洋溢着时代进步的气息。它的学习既不同于在校学习，不同于以学习

知识为主的传统意义上的学习，也不同于学习型组织一般意义上的“学”与“习”。

对比之下，碧桂园算得上是个学习型组织。

实施“涅槃计划”

杨主席不止一次问我对公司有什么建议，我说，对于房地产公司来说，必须要有一批优秀的项目经理团队。即使前期土地买错了，一个优秀团队都会在实施过程中加以改善。杨主席说，他也是这么认为的。

碧桂园的“涅槃计划”正是为选拔和培育优秀项目总经理而设立的一种机制。我有幸见证了2014年“涅槃计划”选拔的全过程。

选拔是面向全体员工进行的。

选拔须过六关：第一，组织推荐，通过360度评估，定出入选名单；第二，人力资源中心进行评估，再次筛选出名单；第三，进行领导力测评及专业笔试；第四，由评估委员会进行“三堂会审”；第五，由主席和总裁面谈；第六，进行内部培训，考试须过关。

每一关的通过都不易，许多人很快出局了。

记得笔试这关由集团运营、营销、人力资源、投策和财务资金等五大中心出题，财务方面的命题由我操刀。按照要求，我要出两道简答题，各占20分；两道论述题，各占30分。第一次命题完成后交给人力资源中心，他们向总裁做了汇报，总裁认为命题过于简单，需要重新命题。

8月5日，我的命题交了出去。

8月7日晚上，79名应考者参加了笔试。

8月8日一早，集团人力资源负责人将应考者的试卷交给我，由我阅卷。

阅卷结束后，我做了4类统计。得分低于40分的有16人，41~60分有20人，61~80分有22人，81分以上有21人。也就是说，超过60分的人有42人，占比53%。其中有人只得10分，还有三人得了满分。

得满分的三个人的答案都重点突出，叙述清楚，甚至比我命题时给出的标准答案更加精确和全面。

8月11日，应考者的笔试得分全部统计出炉。

8月19~22日，杨主席和总裁主持，三位主考官对于得分及格的55人进行“三堂会审”面试，最后选出了26人进入培训阶段。这批学员来自区域、项目和职能中心。待培训结束再考试，再淘汰，留下的人可出任项目总经理一职。

讲述这一冗长细节，我无非想说明碧桂园是个重视个人增值的公司。诸如此类的培训还很多。培训在碧桂园内部如一道长久不衰的风景区，雷打不动，而且越来越专业化、系统化。如果个人增值了，得益的除了个人还有公司。

管理手记

1. 强化员工培训是提升竞争力的有效途径。
2. 培训方法有很多种，譬如讲授法、视听技术法、讨论法、案例研讨法、自学法、互动法、线上交流法等，到底哪种方法适合企业，需要企业认真对待。
3. 一个有知识的人能改变自己的命运，一群有知识的人能改变一个组织的命运。
4. 学习型组织的“学习”，不是为了形式上的学习而学习，而是强调发现性学习、探索性学习、创新性学习，为创造佳绩而学习。

参加投策中心的买地研讨会

出乎意料的是，他认为“现在是买地的春天”。这和之前他认为房地产进入冬天的看法似乎有些相悖。一般而言，地产市场形势较差的时候买地会减少，但主席的看法正好相反。

联席总裁计划召开投策中心的买地研讨会，在一次后评估会议前，邀请总裁在会上发言，总裁答应了。我当时正坐在总裁旁边，他也提议我参加发言。副主席听到总裁的邀请，也许见我没有表态，就笑着对我说：“吴总你一定要讲，之前你的讲话掌声最响，持续时间最长，多么受欢迎啊。”

此刻也不容我再说什么了。

杨主席的要求

6月27日，联席总裁精心安排的投资买地研讨会正式举行。

会议开始，杨主席先花了较长时间就买地一事讲了他的看法和要求。出乎意料的是，他认为“现在是买地的春天”。这和之前他认为房地产进入冬天的看法似乎有些相悖。一般而言，地产市场形势较差的时候买地会减少，但主席的看法正好相反。

现在，不仅碧桂园处在冬天，整个行业都处在冬天。所有地产商都把钱袋子看得很紧很紧，希望节约每一块钱渡过难关。这是对的。但是，由于房地产行业是存在的，这个时候政府有求于我们，会开出很好的条件吸引我们，譬如分期付款，那我们一定要去。过去有些地的位置很好，成本却太高，如果现在成本能降下来，没理由不去。

我们永远不做违法的事，在资金能保障安全的情况下，把多余的钱用于买地。房地产公司没地是不行的，地是企业走向成功的核心竞争力。

吴总跟我说，要我们宁可少买一块地，不可错买一块地。这是对的。我们每天要支付近两千万元的资金成本，如果买错了地，岂不雪上加霜了吗？但这句话的意思绝不是不让大家买地，而且希望大家继续买地，要买好地、有价值的地，买可满足“成就共享”需要的好地。

投策中心要努力找地，排队等审批，一旦审批通过，就马上进入开发阶段。我们唯一追求的就是资金的时间价值——周转要快。学习沃尔玛，少赚一点，只要周转快就可以了。昨天我得知的一个项目，利润很低，年化率还可以。他们日后如果不麻烦公

司再投入，那就很好了。如果能逐步给公司贡献资金，那就成功了。就这么简单。

我要求所有人做事都要敢于付出，付出120%的精力去做事，很可能得到的回报是1200%。这道数学题并不难。

关于资金来源和运用，杨主席有他一向坚持不变的看法。这个看法是他从多年创业及实战中得来，凝聚了无数汗水和泪水。在内部，他最喜欢举这个例子：

我曾经借过高利贷。

早年，在北京某银行借了5000万，利息高达30%。在借款的那一刻，银行实际只给了3500万，预付利息1500万银行提前扣了。即便这样，我需要钱也得借。那一年我赚了6000万，把银行借款的5000万全还了，还净赚1000万。所以，一个企业要想成功，一要用心，二要有胆识。

我对买地的看法

我作了题为“财务考量和买地策略”的简短发言，发言安排在杨主席讲话之后。主席已经讲了很多，提了很多要求，我的发言从简，只从财务角度谈了一些观点。

第一个观点：建议制定具有一定强制性的土地储备政策，并处理好八方面关系。其一，正确处理一、二、三线城市土地储备之间的关系；其二，正确处理一般性开发和战略性土地储备之间的关系；

其三，正确处理小地块和大地块之间的关系；其四，正确处理成熟省份和新进省份土地储备之间的关系；其五，正确处理广东省内和省外土地储备之间的关系；其六，正确处理境内和境外土地储备之间的关系；其七，正确处理存货和新增土地储备之间的关系；其八，正确处理年度投资额度和货币资金结余之间的关系。基于此，我建议一定要坚持“宁可少买一块地，不可买错一块地”的原则。在买地时要谨慎，不可冲动或感情用事。不是不让大家买地，而是要买好地。为此，有必要研究调整买地时的激励政策。

第二个观点：我建议买地时，具体把握五个条件。其一，新购入土地绝不能再出现闲置、积压和库存；其二，要买分期付款的土地，减少资金占用；其三，多在现有管理能够有效覆盖的地域买地，反对跨省跨域买地的做法；其四，从现在起，要紧盯市场变化，一旦有良好的买地机会出现，要敢于买大地块，为持续增长奠定基础；其五，要坚持定案前，所测算的财务指标可满足预定的年化资金回报率，同时保证最低利润率要求。如果有一个条件满足不了，建议定案会不予通过。

我发言完毕，有意看了一下大家的反应，并没有我期待的那么热烈和认同。

联席总裁的总结

联席总裁结合主席、总裁等与会人士的讲话和发言精神，做了总结发言。他的总结能力很强，口才超好。由于他是这方面的最高负责

人，讲话内容掷地有声，引起了不少共鸣。

会议开了整整两天。每个人都很活跃，有人对市场十分悲观，有人对未来充满信心；有人认为现行的买地激励很到位，有人认为不到位；有人认为买地评估模型有欠缺之处，有人认为这些不重要，重要的是得到老板的认同。大家都在努力理解杨主席的要求，期待成就未来。

在我看来，这是一场生动的买地反思会。

不断反思和修正，正是碧桂园企业文化里的优秀基因。

投策中心全权负责集团买地的艰巨任务，时不时召开这样的会议十分必要。据了解，他们坚持每季度召开一次。通过定期会议，一方面梳理过往买地的得失和业绩，另一方面制定未来买地的目标和策略。

从事房地产业务的人都知道，土地是房地产公司的核心竞争力，在哪里买地，买什么样的地，土地成本是多少，开发节奏怎么控制等等，都集中表现在买地策略上。由于每个阶段选择的策略不同，数年后的效果也不同，有些企业快速成长了起来，有些企业却每况愈下。

碧桂园起于乡村，对于城镇化发展有着独特见解。它坚持在三四线城市及城乡接合部拿地——面积要大、地价要低、没有拆迁、没有竞争者，坚持以建老百姓买得起的性价比高的好房子为理念，也成就了独霸一方的碧桂园特质。统计资料显示，到2013年底，碧桂园90%的土地都处在这些地区，同时，所有管理机制，包括设计、成本控制、绿化、装修、营销、物业管理等环节都是为了适应这一层级的土地和市场而建立的。曾经有企业想学碧桂园的玩法，挖了碧桂园的人，学了数年，亏得一塌糊涂，才知道这条路不易走，只好壮士断腕。

中国房地产走到当下，面对新困难和新挑战，碧桂园人该怎么选择呢？杨主席虽有明确指示，但具体如何拿捏呢？

作为投策中心，一定要落实好杨主席买地的策略。这是不容置疑的。

总结时，联席总裁是这么说的：要正确分析市场形势，挨过行业的冬天，备战买地的春天，把买地投资策略修订为“143”法。

所谓“1”，是指一个中心目标，即努力实现“成就共享”，公司获得稳健发展。

所谓“4”，即坚持四项原则，买地时，需要逐一考量。一，去货速度有保证，要求以销定投不积存，找到有需求的市场，区位选择慎之又慎。二，土地价格要低，要求地价足够低，不惧市场下行、不惧降价，综合地价成本低、总价低，争取一开盘能回笼自有资金投入，避免一次性获取过大面积的土地。三，快开发、快预售。要求能提前预售，不打桩卖楼；净地获取，快速开工；提前介入，要求设计策划前置，快速开盘；北方项目注意避开冬歇期。四，自有资金效益好。要求重视自有资金的年化回报率；若为合作项目，需对方先出地款，我司缓投入；分期支付地价款，合理延后支付地价款。

所谓“3”，即内部管理有三方面要加强。一，积极寻找优质土地。要求投资团队深入市场调研，下苦功挖掘金矿项目。二，争取更好的付款条件。没定案的项目，要求重新洽谈条件；之前已经定案的项目，要按目前市场状况重新评价，重新谈判。三，

加强内部综合管理能力。要求更加审慎地评审每一个项目；注意项目聚焦，切忌蜻蜓点水式的考察；对于前期为一级土地开发的项目要逐项审理；严格履行合约。

从此，联席总裁总结出来的“143”法就在公司范围内广为推广和应用，成为当时的买地指南。

我由衷钦佩联席总裁这位“少将”。

管理手记

1. 面对竞争加剧的房地产行业，只要市场还存在，房产公司买地就是一个必须进行的任务。买不到好地，发展也无从谈起。
2. 土地是房地产公司的核心竞争力。拥有了优质土地就成功了一半。
3. 拥有优质土地往往需要艰难选择，一看眼光，二考胆量，三要自问口袋里有多少。
4. 没有不变的市场，最怕不变的选择。

“一号工程”之“十里银滩”

此项目需要大胆识，而非一般胆识就能下决心。理解杨主席的人都知道，他除了胆识，在规划的细节方面也十分投入。

2014年6月初一天，总裁在临时会议上重申：

除了所有项目需要照常关注外，马来西亚的“森林城市”“金海湾”，山东的“十里金滩”、海南的“金沙滩”及惠州的“十里银滩”，是主席最新确定的最重要项目，简称“四金一银”，希望引起全公司高度关注和支持。

找到重点项目，把突破重点项目作为一段时间内的重要管理目标，是管理过程中常见的有效做法，正是“二八定律”的具体应用。

由于我对项目情况了解不多，一时有些发愣。

会上，总裁就五个项目为什么被列为“一号工程”做了少许说明，当然是从正面论述，我听懂了。原因可归纳为四点：一是这些项目规模大，二是预期投资大，三是预期销售额大，四是当前遇到了巨大困难。

会后，我问碧鲟这是怎么回事，她简单跟我说了一些情况。

我也问了几个老员工：“以前有这样的情况吗？”

有人答说：“有的。”

我一下子释然了。想必总裁和杨主席这一阵子十分关注这五个项目，需集集团各方去解决问题。

马上了解“十里银滩”

“十里银滩”位于广东惠州惠东，是个超级大盘，在华南乃至全国都很出名。出名不仅因为广告在深港两地做得响，还因为规模够大，具有独特性，在同行一片不看好的情况下，楼盘仍能卖得红红火火。

项目占地面积144万平方米，总建筑面积160万平方米。原规划建设4万个单位，经过两年努力，已出售了1.7万个单位。如果一间房住3口人，理论上，将来会有12万人居住在这里。

2014年6月底，我和十多个香港朋友在“十里银滩”过了一个周末，过得很愉快，对项目的认识也加深了，不再担心未来的巨额销售目标。

感受魅力

“十里银滩”这个名字起得很棒，能让人马上联想到迷人的阳光、十里长的沙滩、夕阳下的浪漫和忙碌之后的休闲。到了这里，也的确有这样的感觉，像是到了美国夏威夷或澳大利亚的黄金海岸。

在酒店，我翻阅了精美的项目介绍资料。项目在规划理念、景观、定位以及绿化方面，都凸显了它的特别之处，该项目的精华在于旅游。也许，这正是它火爆的重要原因。

项目位于深圳东亚婆角海滨旅游区，拥有中国最优质、最原始的滨海资源，是广东省东部数百公里海岸线上最干净的海湾之一。项目拥有这个区域最珍贵的5公里长的白沙滩，有众多亿万年礁岩共同形成的优美自然景观，周边的礁石公园、红树公园等旅游资源与项目穿行而过。项目背依港深大都会圈，距深圳约40分钟车程。深汕高速、广惠高速延长线、东部沿海高速为其创造了1.5小时的繁盛生活圈。

规划理念：打造深港都市人享受全新度假生活的滨海物业。项目凭借海陆空完善的交通体系，打破度假生活时间与空间的界限。香港、深圳四周也都有海景物业，但这里不仅海景开阔，植物茂盛，而且物业的性价比高，正是让为钱奔波的都市人动心之处。

滨海景观：景观由天华建筑和美国Peridian景观设计公司担纲设计，旨在规划建造出超五星级度假酒店、风情商业走廊、休闲养老、社区医疗、国际幼儿园、游艇码头等设施。绝佳的自然景观，结合齐备的配套设施，打造出无限精彩的滨海度假生活。

银滩前景：这里沙带够宽够长，沙子细腻透亮，加上云集了诸多大牌公司，共同开创了东部湾滨海度假地产新时代，未来无论是从海滩资源、配套设施，还是从品牌效应来看，“十里银滩”都将成为该区域的标杆项目，具有非常大的升值潜力。

项目规划：以别墅、洋房及公寓为主。利用丰富地形，形成背山面海、山环水抱之势。其中又分割成多个功能小区，分区设计和管理，

构成一个完善高尚的大社区。

园林设计：整个社区整体规划采用“一心、二轴、多组团”框架，形成立体的绿化系统，保证整个景观有重点，并照顾到景观的均好性。绿化程度高，项目内还规划了游泳池、木栈道、亲水长廊、按摩池等，并为每一栋建筑设计了绿化组团，让社区绿化与建筑、山景海景融合。社区景观营造的是东南亚风格的园林，由内而外，多层环形重叠规划，社区内形成了夕阳酒店、碧浪银沙会所、海望角公寓三大园林景观组团。在植物选择上，选择了有热带风情的高大的棕榈树，配以热带乔木椰子树、铁树、橡皮树、鱼尾葵、波罗蜜等。

白天，我们参观已经建好的楼盘，晚上入住五星级酒店；凌晨，我们早起看日出，然后坐上游艇出海，品味粤菜鲜美的味道。

通过介绍和现场感受，这样的大盘令人热血沸腾，恨不得马上拥有一套。

销售数据

6月28日，区域总裁和财务经理接待了我们。

三年前，如果碧桂园不开发这里，这里和临近的其他海湾应该没什么太大区别——多座丘陵下，一条高速路穿过，大海在南；游客人数不多，偶尔能见到的无非是当地渔民和形影不离的狗；傍晚，海浪声震天，令路人生怯。可是三年来，这里发生了翻天覆地的变化，变成全国关注的热点，成为一颗冉冉升起的明星，足以证明碧桂园的神来之手，也足以再次印证杨主席的眼光和魄力。

此项目在2010年决定上马后，立即分期启动各项前期工作。

2011年开售，实现销售36亿元；2012年实现销售35亿元；2013年实现销售29亿元。累计销售17000套房，实现销售额100亿元。靓丽的销售成绩令公司上下为之喝彩和振奋。

2014年，集团下达的销售目标定为60亿元。1—6月，实现销售额22亿元，比上一年同期表现更佳，但仅完成全年计划的37%。此销售成绩在当时应算不俗，但现场销售人员仍感压力巨大，纷纷表示，希望集团在销售售价折让或首付方面给予灵活的政策支持。

我表示会把情况反映给公司相关领导。

据了解，此大盘沿海景一排除酒店外，其余房子全部销售一空。特别是公寓式酒店，在上一年销售时，买房人山人海，像不要钱一样疯抢。如今正在销售远离海边、靠近山边的二期和三期。

上一年销售情况不错，而眼下和全国房地产形势一样，这里突然冷了，冷得不可思议，冷得销售团队有些慌。项目销售团队介绍了他们的工作，我觉得他们十分卖力，分析形势之后做出了选择，把进一步扩大销售的目标瞄准了香港人。

香港离这里不算远，两小时车程可抵达。相比之下，最大的吸引力是便宜，香港中环几平方米的房价就可以在这里买一套70平方米以上的房子。因为这里每平方米均价不过6000元，而香港中环每平方米平均售价在15万元以上。

碧桂园在香港的办公场所有两处，一处九龙，一处中环，在香港可以时常看到“十里银滩”的广告，报纸上、大巴上、电视上，广告之多令人炫目。有一个数字，从开盘至今，香港人累计买了近

3000套房，占销售总量的10%。又有消息称，营销团队和香港特区政府对口部门正在深度磋商，如果能把香港老人吸引到这里过退休生活，对此盘后期的销售帮助将十分大。

我们在对话

6月的天气，暴热又潮湿，区域总裁不辞劳苦带领我们参观项目每一个闪耀的地方。站在会所二楼及三楼朝南海方向看去，碧桂园式的水池盆景之外是碧海蓝天，有一些风帆在移动，货轮西行，美得如一幅画。

项目向东数里之内正在填海，现场十分壮观。

参观过程中，我反复思考一个问题，这时终于问了出来：“像这么偏僻的地方，如果不是碧桂园来，还会有别的开发商敢来吗？”

区域总裁说：“也不是只有碧桂园一家，周边也有几个开发商。有成功的，也有失败的，更多是失败的。但他们的确都是因为碧桂园卖得很火之后才来的。”

“当时你们有没有想过，如果一期销售不成功，盘死了，该怎么办呢？”

“这不会发生的。我们有开发大盘的经验。这个项目成功之处在于规模大，配套完备，价格又便宜，离深圳和香港也近。”

“需要过人的胆识，”我又肯定又怀疑地问，“是吗？”

“的确是。”

胆识是企业成功的重要素养。没有胆识，一事无成。此项目需

要的是大胆识。了解杨主席的人都知道，他除了胆识，在规划的细节方面也十分投入。碧桂园有自己的专用班底，如规划设计、园林建造、施工团队、装修队伍……在这个项目上，这些团队发挥了集团军打歼灭战的战法，不仅有迅雷不及掩耳之势，而且有成本控制的绝对优势，给这个项目提供了强大的竞争力。

我管公司的“柴米油盐”，脑子里的问题和区域总裁不同，就问道：“眼前是房地产行业的冬天，冬天该怎么过呢？”

“没事的。要是碧桂园倒了，全国房地产公司也都不好过。”区域总裁自信地说。

管理手记

1. 行业走向成熟或下行，意味着竞争在加剧。要活得好，一定要具备优于同行的独特优势。
2. 在产能过剩的当今，只有差异化强及性价比高的产品才能打动消费者。
3. 销售遇阻时，渡过困境最好的办法是，站在客户的立场想问题、解决问题，千万不能闭门造车。
4. 大盘时代没有过去，只是客户对大盘的要求比过去更高。价格是一个因素，品质、服务、科技含量等也是吸引客户的重要支点。

补课倾读《富甲美国》一书

杨主席所开创的事业——房地产业——本来和零售业无关，可他偏偏要学沃尔玛。20 年下来，学得有模有样。也因此，构成了他开创事业的重要灵感的来源。

2014 年 6 月的一次会议中，杨主席又一次提到《富甲美国》这本书，书里讲的是有关沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的故事。我在前文中提到过，当时办公室书架上的两本书，其中一本就是《富甲美国》。我又一次明白了杨主席的用心。

沃尔玛对杨主席影响极大

《富甲美国》是世界 500 强排名第一的沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的自传，由山姆·沃尔顿和约翰·休伊合著。

美国《财富》杂志写道，山姆·沃尔顿一手缔造了沃尔玛帝国。

它超过了石油、银行、汽车制造等领域的企业，以一家非生产制造商的身份占据长期由制造业垄断的财富排行榜首位，着实令人称奇。

美国前总统老布什说，山姆·沃尔顿展现了创业精神，是美国梦的缩影……美国向这位商业领袖致敬！

从评价就知道，杨主席欣赏的这位商业巨子是多么的了不起。山姆是所有零售业企业及消费类企业学习的榜样。

杨主席所开创的事业——房地产业——本来和零售业无关，可他偏偏要学沃尔玛。20年下来，学得有模有样，沃尔玛因此成为他开创事业重要的灵感来源。他是这么说的，碧桂园在标准化方面学习麦当劳，在薄利多销方面学习沃尔玛，也因此形成了系统的企业经营理念和价值观。

杨主席举例时说，大家都知道沃尔玛有个口号是“天天平价，始终如一”。这不是对一种或若干种低价商品进行低价销售，而是所有商品都以最低价去销售；不仅是在一段时间内进行低价销售，而是常年都以最低价销售；不仅是在一地或一些地区进行低价销售，而是所有沃尔玛覆盖的地区都以最低价销售，分店开到全世界都是这么定价的。沃尔玛每周五上午召开经理人员会议，一起研究商品价格情况，如果有报告说某一商品在其他商场的标价低于沃尔玛，会议可决定降价，一定要保证同种商品在沃尔玛价格最低。沃尔玛经典的“女裤理论”的低价战略，使得它驰骋全球零售业沙场，此营销策略就是沃尔玛成功经营的核心法宝，同时也是沃尔玛作为一个跨国公司的长期定价战略。

沃尔玛所说的“女裤理论”是对薄利多销策略的最好解释。即女裤的进价8美元，售价12美元，每条毛利4美元，一天卖10条，毛

利为40美元。如果售价降到10美元，每条毛利2美元，但却能卖出3倍的货，毛利润就为60美元，利润增加了1/3。

像这样的例子，杨主席信手拈来。

为此，杨主席时常说，每平方米的房子若能赚到100元他都愿意干。依照此说法进行推理，结论就是土地的位置变得不那么重要了。面对内部要不要守住三四线城市继续开发下去的质疑，有一次他打比方说，如果喜马拉雅山有机会，我们都可以去。

基于此，我不得不把《富甲美国》拿回家在周末倾读。这是恶补，是用最短时间了解杨主席商业运作的捷径。读名人传记是一种精神享受，如困惑时读佛学一样，给人宁静致远、积极向上的力量。过去，我也喜爱读成功商人类的书籍。在读这本书时，我一边读一边想，杨主席曾经说过，他的梦想不仅仅是成为中国最大的房地产商，还要把业务做到全世界，成为全球最具竞争力的企业，也许是受了沃尔玛的启发。是的，沃尔玛之所以成功——成为世界500强第一名，关键点就是它的商业模式在全世界具有可复制性。那么，碧桂园的商业模式能复制吗？走出国门还有生命力吗？全产业链还有优势吗？一堆问题都需要有人研究后做出诚实回答。

《富甲美国》读后感

因为读了《富甲美国》，我就想谈一些自己的感受。

总体而言，这本传记用平实的语言，详细叙述了沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自童年起逐渐养成良好的理财习惯和勤奋的工作态度，立

志投身于零售行业，从经营一家小杂货店到打造出零售业航母的传奇经历。其中，不但有山姆·沃尔顿对自己一生的回顾和总结，还有他商业模式的提炼和展现。书的前言是这么定位的，“这是关于创业精神、冒险精神和辛勤劳动，以及知道你的奋斗目标并且愿意为达到目标而行动的故事”。

书中提炼出企业成功经营的10大法则：（1）敬业；（2）与所有同事分享利润，把他们视为合伙人；（3）激励你的合伙人；（4）交流沟通；（5）感激你的同事为公司所做的每一件事；（6）成功要大肆庆祝，失败则不必耿耿于怀，不要对自己过于严肃，尽量放松，这样你周围的人也会放松，充满乐趣，经营显示激情；（7）倾听公司中每一位员工的意见，并要想方设法广开言路；（8）要做得比顾客所期望的更好；（9）比对手更好地控制费用；（10）逆流而上，另辟蹊径，藐视传统的观念。

书的内容主要是讲故事，生动又轻松。在仔细阅读这10条法则时，我脑子里无时不在对照我看到的杨主席的一言一行。杨主席从一个名不见经传的小包工头开始创业，仅过了30年，碧桂园就步入中国房地产企业前十，一定有他成功的哲理和过人之处。我发现，杨主席的诸多经营理念和这10条十分相似，我甚至大胆猜想杨主席是直接借鉴了山姆·沃尔顿的经营理念。

《富甲美国》写于2002年。从那时算起，时间又过了十多年。这些年来，世界发生了巨变，沃尔玛依然屹立不倒。在出版这本书的时候，译者序中有这么一段话，“沃尔玛公司为何能成功？一个重要因素是利用创新，牢牢把握生产率优势。早在1987年，沃尔玛的生产率就比竞争对手高出了40%。沃尔玛的许多创新如条形码、无线扫描枪、

计算机跟踪存货等，不论大小，如今均已成为行业标准。沃尔玛创造了大量销售和每日低价的模式，建立了与供应商之间的电子数据交换，并实施围绕分销中心扩张的战略。这些都使沃尔玛大幅提高资本和劳动生产率，而公司则将节约下来的成本回馈给顾客”。这些做法，在现在看来没什么了不起，可在20世纪80年代是不得了的创新。先人一步就会占尽商机。杨主席反复强调碧桂园的商业模式是“高周转、高品质、低成本”，而且用最大化刺激人性的激励机制来保障，使碧桂园过往多年一直保持50%以上的成长率。

由于爱上了沃尔玛，我接着又读了沃尔玛前全球副董事长揭秘的《沃尔玛不败之谜》。此书告诉大家，沃尔玛之所以长盛不衰，是因为有12个法则，分别是：（1）梦想无极限；（2）远见——见别人所不能见；（3）打造文化凝聚力；（4）员工创造成功；（5）顾客就是老板；（6）卓越是一种习惯；（7）打造第一执行力；（8）运用“变革催化剂”——技术；（9）重塑供应链；（10）理顺供应商关系；（11）成长无止境；（12）当社区的好邻居。此书写于2009年，比《富甲美国》晚了7年。这本书更加符合当下管理趋势，对掌握沃尔玛成功要诀帮助很大。

我知道杨主席、总裁和众多高管都看过这本书，他们领会并借用了此书关于管理的精髓。

杨主席是企业的灵魂，他的一举一动影响着企业方方面面，这是毋庸置疑的。他是碧桂园的山姆·沃尔顿，也是毋庸置疑的。

沃尔玛的经营理念和企业精神已经伴随着杨主席的实践、选择、坚持和推广，嵌入碧桂园的方方面面，正在推动着企业以饱满的激情向前行进。可问题来了，碧桂园真的能学沃尔玛的商业模式吗？

关于这个问题，不仅我在问，很多人都在问：

一个主战场在中国，一个主战场在美国；

一个经营房地产，单体价值大又不可移动；一个经营大众消费品，价值低，可跨地配送；

一个要从买地、建造到售后服务进行全过程管理；一个只提供一个日用品买卖平台，由商家和买家直接交易；

一个是在容易饱和的消费市场求发展；一个是在永久存在的消费市场有做不完的生意；

.....

基于这些特性，碧桂园能学沃尔玛吗？很明显，简单效仿是行不通的，但却可以学他们经营企业的理念。在这方面，杨主席有几句经典名言众人皆知，而且在低迷市场具有强大的杀伤力，它们是：“建老百姓能买得起的好房子。”“碧桂园，给您一个五星级的家！”“希望社会因我们的存在而变得更加美好！”

管理手记

1. 选对了商业模式，把生意做大只是时间问题。
2. 沃尔玛的成功经验影响了一个时代，已固化为经典，所有企业都要从中领悟其已经揭示及尚未揭示的成功密码。
3. 好书，精读一本就够了。
4. 创新是企业发展的源泉。创新的一个目的就是提高效率。有时比别人快半步，就能赢得竞争的主动乃至全局的胜利。

正式提交了两份改革建议书

其实，无论什么性质的企业，当业绩不理想，对前景充满担忧时，压力是一样大的。压力最大的人必定是老板，是股东。

进入碧桂园三个月，因为我一直以来的研究和关注，又在不同场合发表过自己的观点，已经引起最高层极大关注。一天，副主席请我就“成就共享”、实体子公司管理提出解决方案，我欣然答应了。之前，我研究的目的是全面了解情况及解决问题。我知道自己只是一家之言，至于杨主席、总裁及其他董事如何看待，如何把握，相信他们都有各自的想法，但我相信我的研究成果具有广泛基础，建议会达成共识。

2014年7月10日，我把两份自认为比较成熟的建议书——《完善现行“成就共享”机制的建议》《关于配套子公司改革的建议》——交给了副主席。后来得知，副主席又及时转交给了杨主席及总裁。

关于“成就共享”制度在前文及第四章的“‘成就共享’进化论”

中均有提及，不在此赘述。

但我为什么会对配套子公司提出改革建议呢？

众所周知，碧桂园是一家全产业链的房企，这是许多同行惊叹不如的重要因素。全产业链起码有三大突出优势：其一，可保证施工进度；其二，可保证施工质量；其三，可控制建安成本。可以说，此设计及运作有其合理性，在一段时间内发挥着积极作用。

这些配套子公司因碧桂园房地产业务的出现而出现，而且又有做不完的工程量，得以继续存在和发展。这是一种依附关系。过往多年，房地产市场是过不完的好日子，彼此相安无事，相得益彰。2014年房地产市场突变，内部房地产板块对现金支出看得紧了，流进钱袋子的钱就不像以前那样痛快支付给子公司，导致子公司像断了奶一样。面对这种情况，子公司没有办法，因为它们全部的业务只做内部，外面的生意一单也没有，陷入被动。我加入后，为了整体应对这次“冬天”的寒冷，推出了“三收三支”（即以收定支、先收后支、收大于支）措施，没想到，却令子公司运行雪上加霜。

这一阵子，公司上下无不关心子公司的改革。副主席主抓此事。为此，我和多家子公司负责人谈话，一方面为了熟悉情况听取他们的汇报，另一方面研究问题产生的根源在哪里。很快，我得出了两个结论：一，子公司缺失竞争力的主要原因是其从未参与过真正意义上的市场竞争，导致服务质量一般，成本竞争力一般。说得难听点，它们有点像八九十年代部分国企那样躺在体制内过日子。二，决策层的定位出了问题。决策层把配套子公司定位为内部配套，像职能部门一样，

他们只听上面的指示，为了保证进度和速度，可以不计成本和代价，同样，对于内部结算也就不怎么关心了。

归根结底，主要是这两个症结。

这好比一只狼，在人类建造的舒适的动物园被圈养久了，很自然就变成了一只性格温顺、不思进取的猪。

7月11日，我接到周秘书电话，说主席5天之后要专题听取我所提交的两份建议书的汇报。我很高兴。为了获得良好效果，我抓紧把建议书做成了幻灯片。

7月16日上午，汇报时间到了。

我一看，参加会议的人都是重量级人物，杨主席、副主席、总裁、联席总裁、宋董事、王副总、成博士、碧鲟和我。

重点议题转了

会议一开始，没有听我有关两项改革的汇报，而是先听销售负责人成博士汇报。

成博士汇报完毕，几乎所有人情绪都很低落。

也许因为销售及资金压力巨大，大家心情欠佳，本来通知研究我的两份建议的会议主题被冲淡。快要结束时，杨主席草草地说了几句看法。很明显，每个人都心不在焉。

总裁安慰似的说：待年底再议这些改革吧。

年底再议

计划赶不上变化，在碧桂园更显突出。当然，换个角度看，这正是机制灵活及乱中取胜的具体体现。

同时，我也觉得总裁的决定是有道理的。就像抗战时，当外敌入侵，全民族就得团结起来一致对外，至于发展经济以及调整国家治理结构只能以后再说。对碧桂园而言，此时的房产销售就是最高任务，一刻都不能缓，所有事情都要为完成销售目标让路。

至于杨主席的决定，此时并没有明说出来。他也许正在考虑和平衡诸多因素。他是最高决策者，决策时需要深思熟虑。我相信他会认真思考销售业绩较差的原因到底是什么。固然，市场转差是主因，难道这是唯一原因吗？

其实，无论什么性质的企业，当业绩不理想，对前景充满担忧时，压力是一样大的。压力最大的人必定是老板，是股东。压力大时，方能考验领导者的眼光、魄力、胆识、忍受度和解决问题的能力……碧桂园的领导者们正在积极应对当前难以预知的困难，采取策略，期待有好的效果。主动迎接困难肯定比被动挨打效果好。

从杨主席平静的脸上看得出来，他对解决问题充满自信。中国改革开放30多年来，比这次风浪大得多的阶段，他都有惊无险地度过了，这一次又何惧呢？

管理手记

1. 管好财务是财务负责人的天职，除此之外，财务负责人还要积极配合公司业务发展的需要，就公司战略、内部管理、激励机制等方面提出自己的看法。
2. 能给决策者提出建议并被重视，说明你有存在的价值。
3. 只有深入了解公司历史和现状，才能找到关键问题。关键问题找到了，解决了，企业才会有明显进步。
4. 领导者在决策时，最难的是要做出轻重缓急的选择。什么事先做，什么事缓行，是门高超的决策艺术。

一次非常重要的对话

“很难的，吴总。”杨主席把文字报告推向一边，直截了当地说出他的完整观点，“每个人分配多少股，大家很快就会知道，反而会造成内部新的不公平和矛盾”。

2014年8月6日上午，本来我是要向杨主席汇报将要召开的董事会议程和审议内容，没料到变成了一次不是对话的对话。这次对话让我对杨主席内心深处的人性管理有了深入了解。

和我一起汇报的还有白丽莱和富元春。

和杨主席认识了4个月，也就是说，和杨主席共事也有120多天了。4个月是长还是短不要紧，重要的是这些日子我是否适应，是否有所进步。这4个月我过得很充实，有做不完的事，感觉百业待举。当然，我是一个既埋头拉车也抬头看路的人。

每个人在日常生活中，其实扮演着多个角色，像对演员的要求一样，每个角色都要演好。如果演不好，只能说明这人悟性差，也就不

是一个出色的人。我时刻要求自己在不同的角色中做什么像什么。

杨主席明确反对平均主义

这天的汇报，临时借用了总裁办公室。

汇报开始前，杨主席已经拿到了一份文字稿。为了强化效果，视频同时也打开了，上面出现了我们要汇报的内容。

“主席，关于员工实施认股权证一事，2007年公司上市时，在《招股书》中已经有安排。2011年，人力资源部请外面公司拿过一个实施方案，”我汇报时语速很慢，期待杨主席能听明白也好理解，“您当时没有同意。关于此事，我认为是一个国际上常用的长期激励员工的办法，很多上市公司都这么做。同业有很多公司也采用了这个办法。”为了避免被误会为越级汇报，我继续说：“在跟您汇报前，我已经跟副主席、总裁汇报过。他们没意见。总裁让我向您直接汇报，由您定。”

杨主席拿着我们给的文字稿，很快翻了几遍，若有所思地说：“要是没有‘成就共享’激励办法，这个可以实行……可以实行。”

“主席，”我把话接了过来，“公司独立董事对公司实施的‘成就共享’办法一直有意见。”近期我比较关注“成就共享”，一直想说出自己的看法却苦于没有合适的机会。趁着汇报工作这个机会，我说：“上星期一，我和香港的三位独立董事吃过饭。他们说，一直不赞同这样做。因为‘成就共享’增加了公司运营成本，让部分人受益。这样做，有些不公平。”

“我知道他们的想法，”杨主席面无表情，把目光投向一边，不冷

不热地说，“如果没有实施‘成就共享’，可以按你说的这个计划去做。是这样的。”

见杨主席这么一说，我有点不知趣，又解释说：“我老东家推行了多批认股权证激励计划，在公司最困难的时候留住了一批优秀人才。此计划一般10年为一期，每年行权比例由主席定。”我想着资本结构的调整，“挺好的一个计划，公司无须付成本。如果发10亿股，每股3.5元，可给公司带来35亿元股本金。将来股价涨了，员工增加了收入，其成本是市场给的。”

“如果涨了10倍，将来再行权，还是用现在的价格行权，”杨主席敏锐地反问道，“现有股东不是亏了吗？公司未能及时补充资本金，不也亏了吗？”

“那主席可以要求在一定时间内全部行权。”我自以为聪明，解释说。

“不好。不好。”杨主席肯定地说。

白丽莱和富元春分别补充了少许意见，都说认股权证计划是上市公司常见的有效激励员工的办法。

“如果实行，是面向全部员工吗？”杨主席问。

我以为杨主席的看法有改变，急忙说：“此计划只面向中高层管理人员。已经享用‘成就共享’计划的人员，可以不进来。”

“股份如何分配？”杨主席看着我给的文字稿。

“主席您来定。”我说。

“很难的，吴总。”杨主席把文字报告推向一边，直截了当地说出他的完整观点，“每个人分配多少股，大家很快就会知道，反而会造成内部新的不公平和矛盾。”

“董事是要公开的，”我肯定地说，“其他人无须公开。”

“不直接！”杨主席看着白丽莱说，“我一直这么认为。我问你，白丽莱，让你老公选，你老公会选哪一种方式。两个里面挑，你挑哪一个？”

白丽莱看了我一眼，没说什么，笑了笑。

“今年如果形势好，你老公的‘成就共享’会拿到几千万。”杨主席看着白丽莱，期待她给出一个明确答案。

可白丽莱没选，她当时在想什么我不知道。

杨主席找来一张背面是“森林城市”设计图的A3纸，秘书把笔递给他。他在上面写字，边写边说：“我的激励对象是精英分子。你老公司的做法是平均主义的做法。激励不直接，也许适合国企，但不适合民企。”

公司的决策权在杨主席，我可以提意见，但决策由杨主席来做。这一点，我不会含糊的。

杨主席放下笔，白纸上出现了“自私”两个字，用圆圈圈住。

杨主席解释说：“我们必须了解人性。人性是自私的。这是关键点。我们在选择管理方法时就是要直穿人性的弱点，不能搞平均主义，不能‘做善事’。设计‘成就共享’就是这样的出发点。我们鼓励大家努力工作，谁能给公司创造巨大收益，我就按承诺的比例分成。”他看着我，有教导之意，“这多么的直接！干得不好的，拿不到‘成就共享’。没话可说，也不用抱怨任何人。严重点，公司会做更加严厉的处理。”

杨主席阐明内心看法，我基本赞同他的观点。记得管理心理学上

是这么说的，人是利己倾向和利他倾向的统一体，利己倾向超过利他倾向的人约占96%~98%，而利他倾向超过利己倾向的人约占2%~4%。人类总有填不满的欲望，特别是近代经历苦难之后的中国人，总会为追求欲望而奋不顾身。商业社会里，管理者必须认清人性及人性的弱点。人有七情六欲，其中贪婪、自私、权力欲是每个人不可更改的属性，与生俱来。

“吴总，你觉得我说得对吗？”杨主席问我。

“说得对，激励机制是要直接。”我的确认同，补充说，“要刀刀见血。”

“1945年，日本人投降之后，共产党用了4年时间把国民党打败了，”杨主席又一次重复他得出的结论，“靠的是什么？靠的就是‘打土豪，分田地’的策略。土地是世代老百姓的命根子，全国人民之所以奋勇杀敌，就是为了获得土地。因此，是对路的政策打败了国民党。此政策满足了人性的基本需求。我们实施的‘成就共享’政策就是这样的出发点。”

此时，我算是彻底明白也由衷佩服杨主席对自己采取措施的合理性、前瞻性的解释。该解释不是泛泛而谈，而是上升到人性的层面。

“总部没有实行‘成就共享’，这我知道。其实，也有一个提成办法。包括吴总你和其他领导，我会很好安排的。”杨主席也许担心我有什么顾虑，解释说，“所以，如果‘成就共享’制度有欠妥之处，我们在此基础上研究并加以完善就是了。原来也是试行版。”

杨主席再一次拿起笔，在纸张的空隙处写道：

要有足够多的优秀人才，在全世界范围找利润最大化的项目，等着资金可用时即用，使得每个项目都能“成就共享”，正是我所期待的。

写完后，杨主席情不自禁地说：“‘未来领袖’100人，两年后每人花公司200万，也就2个亿。如果里面多几个成博士，我们就发达了。优秀人才，优秀人才……”

杨主席推行“成就共享”的决心，已经很明显了。

整个汇报结束后，我脑子里一直萦绕着人性的弱点是自私这句话。作为管理者，懂得如何顺应人性推进公司业务发展，的确十分重要。也许碧桂园这么多年快速发展，根本得益于主席对人性弱点的把握、承认和适应。也许，这就是碧桂园不断进步的根本秘密。

我又一次回到大会议室，总裁问：“和老板谈得怎么样？”

“老板还是不同意推进认股权证激励计划。”我分析说，“估计和企业发展目前所处的阶段不同有关吧。”

管理要直穿“人性的弱点是自私”的课题将会持续研究下去，这是我们未来要长期思考和应对的课题。

如何看透人性

既然激励机制设计时要和人性相融，或者紧扣人性，那么，什么是人性？为此，我翻阅了一些研究资料，发现对于“什么是人性”这个问题没有固定答案。学者们看法极不统一，但在人性具有自然和社

会两个属性上是有共识的。

这里引用一种说法，仅供参考：

人性是一切人生而固有、永恒不变的普遍属性，因而不能独立存在，而只能存在和表现于人们那些变化和特殊的属性之中：前者是人性的“体”，是人性的内容；后者则是人性的“用”，是人性的表现形式。

人性是不变与变化的统一体，这是人性研究的意义之所在：一方面，如果知道人性的哪些因素是必然的、不可改变的，便不会要求人们改变这些不可改变的人性，便不会制定违背人性的恶劣道德，而能够制定符合人性的优良道德；另一方面，如果知道哪些人性因素是偶然的、可以改变的，便可以减少、禁止其与道德相违者，而增进、发扬其与道德相合者，从而使优良道德规范得到实现。

作为企业——以赢利为目的的经营者——是要研究人性的，即要研究企业员工的人性。通常来说，企业员工首先应该定义为“经济人”。

经济学中的“经济人”是这么假设的，认为人具有“完全理性”的一面，可以做出让自己利益最大化的选择。1978年的诺贝尔经济学奖得主西蒙修正了这一假设，提出了“有限理性”概念，认为人是处于完全理性与非理性之间的“有限理性”状态。如今所说的“经济人”，假设人的行为动机就是满足自己的私利，工作就是为了得到经济报酬。

因此不难理解，企业员工把经济报酬看得很重，一定会把它放在首要位置。企业一旦满足了这一要求，不仅能激发员工的主观能动性，还能留住一批优秀人才。换言之，企业如果满足不了这一要求，其后果可想而知。毋庸置疑，所有企业管理者都说人才是企业发展的关键，谁拥有了优秀人才谁就能战胜竞争对手，此话说出来容易，但为什么做不到？问题到底出在哪里，需要反思再反思。

企业人性的另外一些方面还包括企业员工对社会地位的追求、对发展平台的向往、对人格尊严的维护、对自身价值的推演等等，面对这些诉求，作为企业管理者都要认真研究，然后给予合理分类处理。

以我的经验判断，企业内部如果将员工分成三类——高管层、中层和操作层，面对激励时，他们的诉求有明显的差别。对于高管层而言，他们看重的是股权激励的方式和比例；对于操作层而言，他们看重的是基本工资每年能上涨一些，起码不要低于通胀率；对于中层而言，由于介乎高管层和操作层之间，他们既看重股权激励，也看重基本工资上涨的因素。

人性有时是变化的，激励政策也要及时做出一些调整。即使在日常，人性的表象也是多样、复杂的。如何透过现象看到人的本质，在制定激励政策时又能加以区分和照顾，让更多人受益和拥护，考验着每一位成功管理者的技能和智慧。

管理手记

1. 都说要认识一个人必须经历几件事。我认为，最好是经历利益相关的事。
2. 我们有时把管理说得很复杂，其实要我说很简单。管理的关键是管人。在管人的过程中，最敏感的是对待人的态度以及所采取的行动。
3. 在互联网及多元时代，如何认识人性、把握人性，真的要下功夫。功到自然成。功不到则不成。
4. 任何激励机制的实施，就像穿鞋一样，适不适合，自己最清楚。如果不适合，要及时修正，不然会出大问题。

《我梦想中的碧桂园》诞生记

如果再努力一把，成为中国第一，不是不可能！他觉得有必要让数十个、上百个像自己一样的人才脱颖而出，然后围绕着共同目标而奋斗。

加入碧桂园有一段时间了，我越来越感到《我梦想中的碧桂园》一文十分重要。它的重要性不亚于一个伟大组织的行动纲领。我特别想知道它是在什么背景下诞生的，具有何等重要意义，对可预见的未来有什么指导意义。

2014年8月4日清晨跑步时遇见了主席顾问张勇平。

她穿了一身运动服，也在锻炼身体。我们好久没有见面了。她在中建总公司工作时任办公室主任，我就一直叫她张主任。2010年10月她退休后受总裁邀请加入了碧桂园，分管企业文化及品牌建设，搞得有声有色。

我很早就想找张主任帮忙，想着她一定有我需要的资料。

因为彼此很熟，我就直接向她开口：“主任，我想做点研究，能否

帮我一下？”

她一点都没有犹豫，极为爽快地说：“能，你说吧，怎么帮你？”

我把我的想法和要求简单说了一遍。

她很早就认识我。著名作家梁晓声就是她引荐我认识的。那是2004年3月，我的《海之龙》小说写完后，她帮我把小说交给了梁晓声。不久，梁晓声为那本书写了2000字的评论，后变成序。后来，上海文艺出版社将我的《海之龙》三部曲结集出版，在书的封面上还引用了梁晓声的推荐词。因此，我衷心感激这位大姐。

她也写过小说。她说：“曾经有几个作家想写杨主席，写了一半停下了。”又说：“你可以写。我猜你会写的。”

我直言不讳：“这是我加入碧桂园的一个想法。”

性格直爽的她答应了：“我帮你找一些资料，然后我会安排主席身边的小王秘书和你对接。”

我谢了她。

王秘书6日早上一上班，就带着三份资料来到我办公室。资料很有分量，还有一份是杨主席手写文件的复印件。

王秘书是一位温文尔雅的博士，据说做事谨慎又稳重，人很醒目，笔头子了得，深得领导赏识。他加入碧桂园也就一年，都说他人缘好，就我观察，也许就是因为他十分谦卑。

我和王秘书交流了一下意见，王秘书把《我梦想中的碧桂园》一文诞生的来龙去脉说得很清楚，我进一步理清了若干思路，也更懂得其中的深层含义。

主席看到了更伟大的未来

时间回到2013年的碧桂园。

这一年10月，内部销售佳绩捷报频传。据一位执行董事回忆说，那时一个楼盘开盘销售少于10亿元，都不好意思拿出来。因此，可以清楚地预见，2013年全年销售过千亿元已经没有任何悬念了，大大超出年初制定的400亿元的目标。从下到上，说碧桂园人集体表现得“癫狂”绝不夸张。

的确，这是碧桂园历史的新突破。当时，能跨入“千亿俱乐部”的企业没有几家，而以纯民企的身份跨入这个门槛的也就碧桂园一家。

碧桂园犹如一座火山，沉寂及受压了数亿年，突然一天迸发，其威力之势、壮观之景可谓惊天动地。

杨主席身边的工作人员回忆说：“杨主席当时肯定地认为，碧桂园今天的成功不是偶然的，而是找到了一条适合碧桂园发展壮大的商业模式。此商业模式就是用最快速度建房子，卖房子。这是竞争对手根本做不到的，只有碧桂园能做到，只有杨主席能做到。”

杨主席追捧沃尔玛、麦当劳的其中一个原因，是它们形成了独有的在内部可复制的商业模式。如今，碧桂园也找到了。这样，碧桂园成为世界级的公司还会远吗？他认为不远了，而且不是天方夜谭。

一天，杨主席在家中读到了《读者文摘》里的一篇散文，有一句话很应景，于是摘录了下来：

少年时，站在波光粼粼的小溪旁，梦想着梦想。这很棒，但更棒的是，奋斗一生，在生命的尽头说一句，梦想是真实的。

我设计了一下场景：

读到这段文字时，杨主席一定觉得很美，富有诗意，像是作者写给他的。他一人在家中广阔的草坪上漫步，走走停停，表情和以往没什么区别，但躊躇满志，激荡的内心逐渐被调动起来。副主席和女董事带着子女欢快地走向他。他们说着笑着。一家人其乐融融。身为爷爷的他停住脚步，等待满堂儿孙们跑过来来个拥抱。阳光之下，他拥抱着儿孙就像拥抱着未来。

“人这一生，只有短短的几十年……”

经济上早已世代无忧的他，已不是为了家族生活美好而活着，而是想着为社会进步做点事。他再一次重复：“希望社会因我们的存在而变得更加美好！”

正因为这样，杨主席蕴藏在灵魂深处的潜能如火山一样迸发出来：浑身是力，可上天揽月；浑身是胆，可入海捉鳖；浑身是梦，可一直追梦。回想杨主席30多年的创业经历——高中毕业后，从包工头做起，成为当地最大包工头。30岁时，镇领导觉得他有领导才能，就交给他一个印章，组建北滘镇建筑队，任总经理。经过几年运作，打败了市属“二建”建筑队，创造了连续10年每年不低于30%净利润增长的纪录。40岁时，正好赶上企业改制，就把这家建筑公司买下来，同同乡收购了顺德碧桂园项目公司，用教育概念开创房地产销售先河，创造了连续5年净利率每年翻一番的纪录。53岁完成了香港主板上市，创造了诸多第一的神话；58岁，集团房产销售跨入“千亿俱乐部”。他从草根变成了亿万富翁，从没书读的穷小子变成了有名的教育家，从普通人家的孩子变成了大慈善家，从包工头变成了大企业家……如果再努力一把，成为中国

第一，不是不可能！他觉得有必要让数十个、上百个像自己一样的人才脱颖而出，围绕着共同目标而奋斗。他越想越激动。如何以最快速度找到这些“杨主席”呢？他的第一反应就是把碧桂园运行的真经写出来，然后在内部推广，并广纳天下英才。这么做，伟大的未来就在眼前。

经过数日锤炼，就有了这份腹稿：

我梦想的碧桂园

1. 这里是社会精英云集的公司。
2. 这里是人才施展才华的好地方。
3. 这里是学习进步的好学校。
4. 这里是和谐的大家庭。
5. 这里是讲道理的地方。
6. 这里是欣欣向荣、不断总结好经验并付诸实践的好公司。
7. 这里是为人类社会进步而不懈努力的公司。

杨主席一口气写了7条。

那些天，他脑子里全是这篇文章。文章可以写长，写成一本书。但这不符合他的做事风格。他的风格是，能一句话说清楚的事绝不用几句话；能一个词表达清楚的绝不废话连篇。他对此十分期待。他读过很多书，本可以借用名言警句，但最后，还是决定用自己的语言。

于是，他在笔记本上又加了3条：

8. 这里是社会效益、公司效益、员工效益三丰收的好地方。
9. 这里是社会高度认可及赞誉的好公司。
10. 为全世界建造又好又便宜的房子！

到此，杨主席总算松了一小口气，想要表达的思想都表达出来了。可以看到，他的语言直白朴实，意思表达清楚。因为每个字都有来处，凝聚着岁月，也传达出力量，规划出了未来。我认为字字值千金！

喜事叠加产生化学效应

我继续挖掘这篇文章的深意。

王秘书回忆说，据他观察，这篇文章诞生时还有两件喜事叠加在一起：第一，总部新办公大楼完工，办公环境今非昔比；第二，杨主席去了一次马来西亚，“金海湾”项目大卖“百亿”，比“金海湾”大数十倍的“森林城市”项目的规划已近尾声，3D效果图非常棒，达到了主席心目中的未来城市规划面貌。因此，杨主席喜出望外。

总部办公大楼的设计和建设，杨主席十分关心。

2012年10月，碧桂园以5.16亿元的底价竞得这块地——地处北滘广珠西线以东1号，占地9.69万平方米。摘地仅仅过了一个多月，他就领导设计人员完成规划，每一个细节都经他仔细推敲过。这块地可建筑面积为15.76万平方米，设计风格选择了一套垂直绿化生态方案，将绿色生态系统与建筑物进行了完美组合，阳台错落有致、植被茂密，并预置了防风、防蚊虫等措施。总部大楼建设速度再现了“碧桂园速度”，仅过了10个月，即到2013年8月，大楼的部分建筑物就可以交付启用了。

2013年11月，杨主席在去马来西亚的途中，把《我梦想的碧桂园》（当时的名字）一文拿出来读给随行人员听。大家都是第一次听到，都觉得很好。那天恰好是主席59岁生日。他说，想着再过一年就60岁，

公司成立也20年，该让新人和职业经理人去干了，自己该享受一下奋斗之后成功的喜悦了。

是的，如果杨主席此时真选择退休，对自己、家庭、社会都是一个极棒的交代。精彩人生，可谓完美！但事实上，他是不会退休的，因为他给自己定下了更加伟大的目标，这个目标还在激励他去奋斗。

从马来西亚回来，杨主席把文章稍作修改，题目增加了一个“中”字。他把《我梦想中的碧桂园》一文兴奋地拿给总裁等领导看，请他们再提提意见，意思是，他就要定稿了，算是对自己过去的一个交代。如果定稿，公司就有一个多维框架设计下要求大家共同遵守和努力的方向。

多位领导看后总体觉得挺好，经过仔细推敲，建议增加两条：

11. 这里是诚实守信、合法合规经营的公司。

12. 这是讲道理、勇于自我修正的公司。

杨主席接受了提议，就补充进来了。然后，他将审议后的《我梦想中的碧桂园》交给秘书。杨主席身边一般有三个秘书，都是博士毕业，非常有才华。秘书们依据主席的意见再逐行逐条推敲、诠释，成为现在的文章。

12条梦想的深层内涵

我第一次去杨主席办公室，杨主席就让我看《我梦想中的碧桂园》一文。后来我发现，几乎在碧桂园的任何地方，包括网页、书签、食堂、厕所、酒店等地都能读到这篇文章。我深刻意识到，此文章倾注

了杨主席的心血，总结了碧桂园过去的发展经验和失败教训，每一个碧桂园人不仅要领悟还要将其作为行动的指南。我一直很关注《我梦想中的碧桂园》一文，越想越觉得这篇文章非常有意义。如果把碧桂园比作一个巨人，那么，这12句话则构成了巨人的骨架，倡导的价值观则构成巨人的血肉，而展现出来的灵魂则构成了巨人的行动指南。

文章长约250个字。分开去看，前四句讲的是企业平台，是吸引社会精英搭建的平台，有筑巢引凤之意。事实也是这样，譬如我的加入和“未来领袖”计划的实施。中间四句讲的是企业文化。坚持做合法合规的事，本该如此，可现实层面执行起来很困难。杨主席常说，宁可不做这单生意，也不能做违法乱纪的事。2016年4月的一次会议，因为广西一项目在办理预售证时出了一点问题引起媒体关注，给公司造成不良影响，杨主席再一次强调不做违法违规的事的意义，他坚信：“守法也能做好生意。只有守法，才能做成大企业，才能做一个百年企业。”后四句讲的是企业目标。坚持建老百姓能买得起的好房子，坚持相关利益者要利益分享，坚持履行社会责任，还要为人类进步不懈努力。因此，这篇文章涵盖了三大方面内容，其中总结了碧桂园的发展历史、企业文化、企业价值观、企业精神，凝聚了昔日的汗水、血泪、欢乐、煎熬、失败及成功，期待碧桂园人对自己、对家庭、对团队乃至对社会都做出应有贡献。

我曾读过一本书《做人当有大格局》，说一个人的发展往往受到局限，其实“局限”就是格局太小，为其所限。谋大事者，必须要布大局，对于人生这盘棋，我们不仅要掌握技巧，更要做好布局。大格局，即大视角切入人生，力求站得更高、看得更远、做得更大。大格局决

定着事情发展的方向。拥有大格局者，有开阔的心胸，不会因为环境的不利而妄自菲薄，更不会因为能力的不足而自暴自弃。掌控了大格局，也就掌控了局势。都说格局大的人，才能干出大事来。

从杨主席撰写的《我梦想中的碧桂园》及展现企业价值观的两句文字“希望社会因我们的存在而变得更加美好”及“我们要做有良心、有社会责任感的阳光企业”可以判断，现实情况下，无论碧桂园是否能百分之百做到这些，它的起点都充满了大格局、大视野、大胸怀。事实上，碧桂园很多方面已经做到了，而往后要做的是框架下的升级版。如果每一个企业领导者都能做到杨主席的大格局，这个社会会多么的了不起，人类会多么富有正能量啊。

管理手记

1. 人生路说长亦长，说短亦短。每走一段路就让自己静下来做总结，非常有必要。
2. 一般来说，企业文化是公司全体员工的，但一般由老板开始。老板的主张极为重要，份量也极重。
3. 先有梦想，后有未来。
4. 当好事接二连三出现，最高决策人就会更加自信。自信是成功者的首要特质，只有自信满满的人才能干出一番大事业。



《我曾经的香港战队》 摄于2014年11月碧桂园香港中环办公室

第三章 财务勇做价值创造

身为首席财务官，我以为价值创造观体现在三个层面：

一是运营层面，有责任也有权力通过财务管理，为企业运营提供财务上的专业支持；二是资本运作层面，主推资产盘活、企业上市或进行投融资管理，长袖善舞，顺势而为；三是提升企业竞争力层面，要从幕后走向台前，敢于直接面对媒体，面对投资人，树立“个人魅力”，提升企业整体价值。

我的加盟，正好点燃了决策层对股价上升的希望，于是我们高调组建团队，勇往直前，期待用业绩证明资本运作的重要性。到2015年末，尽管我们做了大量工作，股价仍无起色，实际上，这个阶段绝大多数公司的股价都差强人意。

而与此同时，多项资本运作、融资、财务理念重塑及财务运行变革工作齐头并进，过程中虽困难较多，好在可以边试边行。

资本运作作为急先锋

和杨主席的多次交流，让我对从事这块工作增强了信心。我深知，资本运作是大事，只有得到多位领导的共同理解和支持，才能为成大事打下一定的基础。

我在国际资本市场浸淫数十年，三次市场高潮和低潮都经历过，对资本市场的认识自然是深刻的。碧桂园在香港挂牌上市，也就决定了资本运作需首先从国际资本市场入手。

理论上，资本运作是价值创造的三个重要手段之一，是最能展现魔力的正道。我们常说的资本运作又称资本运营，包括发行股票、发行债券、配股、增发新股、转让股权、派送红股、转增股本、股权回购等，还包括企业合并、托管、收购、兼并、分立以及风险投资等，以及资产重组，即对企业资产进行剥离、置换、出售、转让，或对企业进行合并、托管、收购、兼并、分立，以实现资本结构或债务结构的合理改善，为实现资本增值而做出的努力。简而言之，就是积极利

用资本市场通行的各种金融工具，通过成功操作，为股东创造非生产经营能实现的价值的过程。

在我的指挥下，10人组成的金融部担负起了资本运作工作，从一开始，业务层面就压力巨大。

通过分析资产负债表找问题

互联网隐形大帝、日本企业家孙正义说：“我是一个数字化的人，数字从不会说谎。只有数字才能将纷繁复杂的事务简化到本来的面目。”

我很认同这句话。当一些定性问题难以度量时，试着改用数字来表达，立马就有拨开云雾见晴天的感觉。

用数字解释诸多现象，我觉得似乎更真实更准确。

下面是2014年我就任时，碧桂园网上公开的资料：

总资产过去两年涨了一倍。2011年末，总资产为1060亿元，2012年为1350亿元，2013年为2042亿元，其中房地产板块总资产达1860亿元，占比最大，占2013年总资产的91%；建筑安装总资产41亿元，占2%；物业管理总资产12亿元，占0.6%；酒店板块资产128亿元，占6%。

资产负债率算是合理，但有进一步上升的压力。其中总资产负债率2011年为72%，2012年71.5%，2013年77.7%；净借贷比率2011年为63.3%，2012年53.9%，2013年67.3%。

看完这些干巴巴的数字，我首先觉得酒店资产值得关注，其次认定企业负债水平有点高。再深入研究这些细致的财务数据构成时，我

吃惊地发现，碧桂园其实是一个产业链全覆盖的公司，其中设计、绿化、施工、石材、酒店、商业物业、物业管理、学校都做得很大。有些业务归属于上市公司，有些业务则属于战略联盟。在完整产业链上，它们各自独立，各自运营，又相互支持。如果站在上市监管角度看，关联交易颇多，时常要小心处理。除此之外，碧桂园过去的融资方式极为简单，在内地多用项目抵押的“开发贷”融资，在境外多发高息债融资。这么一来，融资成本居高不下的原因似乎就很清楚了；若带着挖掘心态继续探秘，还会发现碧桂园在资本运作方面不是特别重视，导致有人觉得这些部门没有存在的必要。毕竟碧桂园是一家专注于地产业务20多年的企业，有人这么理解也属正常。

得到主要领导支持

话虽如此，但每一家公司都要重视资本运作工作，公司变成公众公司后更应如此。当今社会，如果哪一家企业不重视此项工作，就等于跑车少了一个车胎。我一直认为，企业在持续发展过程中，不仅要重视生产经营，也要重视资本运营，两者相辅相成，互为支持，相互作用，形成合力，才能有力推动企业持续健康快速发展。

我加入碧桂园不久，就提出要强化资本运作力度，得到杨主席、副主席、总裁的首肯。此项工作一直紧密地推进着。

对碧桂园了解越多，反而让我觉得资本运作方面要做的工作很多，首先要让决策者明白这项工作的重要性，得到他们支持。据我初步了解，决策者们在生产经营方面思路开阔，办法多，关注度大，但资本

运作方面则相对空白。由于不了解资本运作，他们表现出来许多固化的错误观点。其次，要搭建相关的推进团队。团队不是搭建完就万事大吉了，而是要在过程中锤炼。好团队是在优秀战绩累加的基础上成长的。最后，要主动研究公司生产经营和经营布局的现状，找出当前可行实例作为突破口，进而带动资本运作业务的整体气氛。我相信，随着资本运作工作的业绩逐渐显现，未来一定会得到各方面的高度重视和高度依赖。

“所有融资活动，除了拿到钱，必须强调成本最低。这是融资活动的根本原则。”我在内部常说。

发挥现有资产最大效益，让融资成本降到最低，有力促进公司转型，这是资本运作的根本任务，因此，一定要常抓不懈。

和杨主席的多次交流，增强了我对从事这块工作的信心。只有得到多位领导的共同理解和支持，才能为成大事打下一定的基础。

主动寻找突破口

经过两个月研究，我对碧桂园近期的资本运作形成了完整想法。这项工作牵一发而动全身，需得到决策层认同，为此，我抓紧约杨主席、副主席、总裁做汇报。

2014年6月初的一天上午，我首先向副主席汇报。

本来约好这天下午先向总裁汇报，但因他有要事，提前告知我取消，不得已，我才把汇报顺序调整了一下。我做事很讲流程，一般而言，先向直管领导汇报，尽可能不越级。但在这种情况下，我只好给

总裁留了一份文字稿，希望他能关注。后来，周秘书告诉我，总裁将于20日听取我的汇报。

我分别向两位汇报了当前和未来一段时间开展资本运作的思路，建议可在9个方面尝试。后经讨论，3个方面被删除，留下的6个方面，分别是供股计划、盘活酒店资产、教育产业上市、境外资产打包分拆上市、商业资产评估入账、年度分红政策调整。这些项目对碧桂园而言是全新的，过去没有尝试过，做起来一定是有难度的。

我记得汇报时，副主席听得很认真，不时记录，并提出问题和看法。最后，她表示会抓紧向杨主席汇报。

总裁听了我的汇报很激动，希望抓紧推进和落实。

给杨主席汇报时，主席讲起了曾经的一段经历，言语之间表达了对资本市场的失望。听完之后，我觉得这个经历虽然是一次误伤，但触及了杨主席心底的痛处。时隔5年，只要提起这段记忆他就有骂人的冲动。

2008年2月，碧桂园发行了5亿美元的可换股债券，但条件颇为苛刻。根据与美林协定的掉期协议，不管市场股价今后如何变动，这些掉期股份未来交易价锁定在6.85港元。也就是说，若股价在掉期届满低于该值，投资者以该值套现，差价由碧桂园支付。换个说法，这是一份对赌协议。

为什么要对赌？

我采访过一位当事人。他说：公司上市后，集资回来的百亿元很快就花完了，于是想到境外融资，规模定在10亿美元。2007年下半年启动了发债计划，由摩根士丹利承办，结果没有发行成功。此时，

美林顺着碧桂园领导之意设计了一个对赌方案，由于领导对公司未来股价很有信心，也就同意了这一安排。

这一年的8月13日公布了上半年业绩，碧桂园净利润大幅下滑29%至人民币10.16亿元，遭到包括摩根士丹利、麦格理证券、法国巴黎银行等国际大行的一致看空，股价继续下挫，导致因股份掉期录得公允价值损失达4.43亿元人民币。

到期后结算，一共损失了十多亿元。

显然，在与国际投资银行对赌中，碧桂园尝到了自己一手制造的苦果，输得很惨。此事教训极深，让主席觉得资本市场到处是陷阱，只有远离它才能保护公司。

事情虽然过去好多年，对决策者来说犹如一朝被蛇咬，一直不敢再碰资本市场。

我很快了解了杨主席的顾虑。为此，我一定要在工作推进中趋利避害，帮主席免去这些顾虑。当然我的工作经验让我在企业资本运作上有一定的信心。

上面6项计划若能在近期内完成一单或数单，在未来两到三年全部实现，相信可助力集团发生一场革命性的改变。

这是我的美好愿望。

金融部承担了这些工作的推进和落实。由于金融部人手少又全是新人，他们之前大都没有这方面的工作经验和积累，尽管每个人都很努力，但明显感到力不从心。队伍需要锤炼，我深切知道他们需要在实战中成长，急不得，急也没用。

没过多久，碧桂园和多家投资银行就恢复了正常关系。

事实上，当我离开老东家加入碧桂园的消息在市场上公开后，投资银行的朋友们很快就找上门来约我。和他们见面，犹如老友相见。他们不仅给我面子，也给我力量。

具体事务性工作开始了。

四月底五月初的成功发债，是我加盟碧桂园的“首秀”，给市场留下了极好印象，我也在碧桂园内部展示了一下风采。

谋事在人，成事在天——一条颠扑不破的真理。

以前在老东家时，我在这方面很卖力，而现在我仍以饱满的激情投入到新的工作岗位。我对很多人说过，加入碧桂园使我的工作状态重新被激发，回到忙碌的巅峰。我喜欢忙碌。如果一切顺利，实现目标也是必然结果。

如果说做事需要必要的谋划，这一段时间就是我的谋划篇，为未来资本运作及价值创造初步找到了路径。

管理手记

1. 拥有一个优秀的工作平台是第一步，如何开展财务工作，要有自己的思路和方法。
2. 首席财务官的想法不可能来自虚无缥缈的空中楼阁，一定是脚踏实地研究公司，然后结合资本运作的特征总结出来的。
3. 过往的经历告诉我，资本运作所带来的变化往往是常规生产经营所无法比拟的，具有革命性的意义。
4. 任何改变必然具有一定的逻辑性。

首次银团贷款难产记

因为这个必要，必须在乎。融资条件是融资工作最为关键的内容，不计较就是不负责。

2014年5月初，我们尝试开启境外首次银团贷款的融资工作。

碧桂园虽说已有20多年发展史，上市也有8年，但从来没有境外银团贷款的记录。

我问过一位同事：“为什么过去没有进行过银团贷款呢？”

她坚定地回答说：“太难了。太费劲了。再说，主席并不在乎融资成本高还是低的问题。关键能借到钱就可以了。”

我愣了很久。

难，也要进行！

我心中一直坚持一个基本原则：融资时，一定要关注融资成本是

多少。如果融资成本高过投资回报率，这样的钱不能用。

起初，我把碧桂园进行银团贷款融资想得很简单。

我在老东家时，差不多每年都要给不同平台进行银团贷款，动辄几亿或数十亿美元，目标不仅能顺利实现，成本较发债低很多，还和商业银行维护了长期稳定关系。因此，对于我这个具有丰富经验的人来说，为碧桂园进行银团贷款，不应算是挑战。

一家企业在运行过程中向银行融资是必需的。其中，银团贷款是所有融资工具中最常见的工具之一。本来很平常，但对碧桂园来说却不那么平常。

谁都知道，商业银行很挑客户，融资条件比发债苛刻得多。银行大部分喜欢锦上添花，很少雪中送炭。但是，如果银行愿意给企业贷款，就说明这家企业还是不错的。

“不管行还是不行，我们必须试。只有试了，才知道我们的问题在哪里。”5月的一次内部会议上，我严肃地说，“银团贷款的融资成本低，不管遇到多大困难，都要尝试。”

从那时开始，我们拜访了香港所有能想到的商业银行，其中有中资银行、外资银行，有商业银行、投资银行，有大银行、小银行。拜访之后，我感到极不舒服，因为他们对中国民企背景的房产公司的认知是非常负面的，不仅担心多，还要价高。相比之下，我由衷感慨过去在央企美好的融资时光。究其原因，也许一方面是因为内地是一个行政领导下国企主导的市场环境，而另一方面是部分民企经营不善和不规范而造成的因果循环。

那时，我已经开始深入研读碧桂园，一定要找到碧桂园的独特优势。

讲好故事，捆绑利益

在拜访商业银行的过程中，我发觉他们根本不了解碧桂园。

他们总喜欢把碧桂园和恒大、雅居乐、富力、佳兆业等公司做类比。比是应该的，也并不是说这些公司不好。为了改变这一固有观念，从战略和业务差异化出发，我们做足功夫，列举了诸多不同。说真的，他们的看法太难改变了。尽管如此，我还是鼓励大家锲而不舍地努力路演，直到他们接受碧桂园。

我在香港市场有很多人脉，尽管约他们见面并不费劲，但他们仍坚持公事公办。

数月沟通下来，一点进展都没有，大大出乎我的意料。

当然，我也分析过原因，一方面是许多银行还记得碧桂园2008年在香港市场留下的足迹，另一方面是整个市场看淡所有内地房地产公司，特别是民营企业。

有银行回忆2008年1—10月碧桂园的经历：

2月，碧桂园在香港发行了5亿美元的可换股债券，当时为了融资成功，贸然接受对赌条件，是当时融资市场的一个负面例子。

3月，碧桂园集团旗下的创源投资与辽宁沈阳、内蒙古通辽及云南昭通等三个地方政府签约并分期动工。三个项目初期投产规模并不大，但市场预测，日后投入金额绝对不菲，粗略估计，耗资最少要达130亿元；若要达到远期量产目标，资金投入更将

高达千亿元。当时，被媒体渲染一时，让市场觉得碧桂园投资极不慎重。

4月21日，被誉为“穿一条裤子长大”的同村兄弟老杨董事——公司第二大股东，以每股6港元的价格减持5000万股，计划套现3亿港元。市场哗然！不得已，杨主席家族迅速出手，将5000万股抛单全部接下。据称，此后杨主席一再在公司内部协调、解析，才使股东抛售潮暂时缓解。

5月，多家境外媒体报道，碧桂园将筹集百亿元以上的资金收购邵氏公司控股的TVB。邵氏兄弟所持26%的TVB股权，市值约58亿港元，邵逸夫卖盘却一直要价百亿港元以上，这个报价赶跑了默多克、李泽楷等人。其实，也有说法是碧桂园看上了邵氏TVB占有的土地。因为种种原因，尽管洽购没有成功，但媒体认定这是碧桂园开展多元化业务的前兆。

8月13日，碧桂园公布了上半年业绩，净利润大幅下滑29%，遭到包括摩根士丹利、麦格理证券、法国巴黎银行等国际大行的一致看空。看空理由认为，尽管碧桂园拥有大量土地储备，但大都处在三四线城市，面对金融海啸的变现能力差。一时间，市场出现羊群效应，不约而同狠踩股价，使碧桂园股价在短短的8个月内直线下跌达90%左右。

这些虽已成历史，但留下的痕迹仍依稀可见。

尽管我们反复证明现在的碧桂园和2008年前后的碧桂园不可同日而语，但他们仍心有余悸。我的加盟，为修正碧桂园过去的不佳印象

加分不少，但他们仍然怀疑我的想法根本没法实现及持续下去。

白丽莱在我的指导下，把路演资料做了大幅修改。修改后，我们也觉得亮点多了，故事也感人了。随后，金融部、投资者关系部的同事们和我一起重新有序地拜访有可能贷款给我们的银行。当然，拜访逐渐有了重点和目标。我们还改变了一个做法，即要求计划参与供股的每家投资银行必须答应提供银团贷款1亿美元，否则，供股一事将不予安排。我知道投资银行十分为难，但为了获得供股及以后的生意，它们也就口头答应了。

选定牵头银行

谈起商业银行，汇丰银行一定是行业的龙头老大。

我非常了解这一点。8月，我邀请了老东家的林苑女士^①加盟，协助我筹组银团贷款。她做了金融部常务副总经理。

林苑的加入，很快打开了局面。汇丰银行、恒生银行愿意做这次银团贷款的总牵头行。如果不是想到节约费用，所有细致工作均由两家银行来协调都可以。为了给公司省钱，我们才推出了俱乐部方式，琐碎的事全由金融部的同事们通力合作来完成。

在筹组这次银团贷款的过程中，团队的每个人都表现出色，同时，

^① 林苑，女，中国香港人。1984年加入中海集团。1987年我被派驻中海集团。我们在中海集团共事长达27年，不仅见证了中海集团发展壮大，还建立了良好的同事关系。后来我做了她的领导。她一直负责商业银行融资，和商业银行建立了良好关系，是我的得力帮手。

总部派来了高级经理李先生。他给我的印象极佳，年轻、敬业，会计工作扎实，是老碧桂园人，比我了解情况。

我一直告诉我的同事，这件事必须亲自做，才能领略其中的奥妙——流程、条件及关键点。掌握了奥妙，才能掌握其中的精髓。

话说回来，金融部本来就整日忙得手忙脚乱，这次又选择了俱乐部方式，也就是说，我们自己把自己逼上了绝路。

此情此景，我由衷高兴。长期的管理经验告诉我，胜仗是打出来的，团队是通过实操走出来的。照这样的情况下去，不出一两年，这支团队一定能成为优秀团队。

谈判最大的难点

和银行洽谈融资条件的整个过程令我心存感激。富元春、林苑能为公司利益寸土必争，他们始终保持着旺盛的斗志，这是职业团队必备的品质和荣誉感。

为什么要寸土必争呢？

因为这个必要，必须在乎。融资条件是融资工作最为关键的内容，不计较，就是不负责任。可是，当时的碧桂园处于劣势，在市场上还有不少负面报道，我们团队需要有耐心有紧迫感。我们和银行的沟通，时常陷入僵局。每一次僵局是躲不开的，走出僵局更难。

时间一天又一天过去，不仅市场期待我们融资方式有所突破，内部多项外资投资项目也等待着有外汇资金可使用。9月开始，供股融资进入到实质推进阶段。只待供股完成后，金融部才能立即全情投入

到银团贷款工作中。

功夫不负有心人。不管遇到什么样的困难，只要坚持，坚持，再坚持，就能逐步得到解决。11月底，重大条款、融资额度及参与的银行基本敲定，但距正式签约尚有一段距离。

在商务条款谈判结束后，所有约定都要写入贷款文件中。为此，双方律师又一次交锋，彼此坚守阵地，逐字推敲，恨不得要把预测发生的一切可能性都写入协议里。贷款协议越写越厚，超过了5厘米。

离年底结点还有三周时间，如果协议签不下来，钱拿不到手，多项投资活动将十分被动。我急了，放了狠话。尽管如此，律师还是在按照他们的节奏和程序办事。

又艰难熬了两周，终于在12月18日正式签字了。

这一成果虽然来得晚了一点，但内外给予了一片好评。

年底前拿到了45亿港元，我终于松了一口气。

管理手记

1. 实现目标，往往是个漫长的过程。其间不仅充满为之付出的辛苦，还展示出来了智慧。
2. 解决问题需要智慧，智慧来自有智慧的人。用对了人，可事半功倍。
3. 再难的事，只要用心就能找到解决的办法。困难往往是人制造的，破解的办法也是人想出来的。
4. 每个人都要清楚，要想领导一个团队，就要有超凡的业绩。没有业绩的领导，地位是立不起来的。在民营企业中，没有一天能混的日子。

酒店资产盘活功亏一篑

不管怎样，随着社区进一步成熟，外围经营环境改善，碧桂园酒店的资本运营一定能获得巨大成功。至于用什么形式完成，则取决于当时的市场环境。

综合研究，我兴奋地发现，碧桂园住宅产业的发展，不经意间催生酒店产业群。发债路演时，我将酒店产业列为碧桂园的第二核心主业。为什么？我以为酒店业态就像写字楼业态一样具有稳定收益的功能，正是债券评级及投资人喜欢的业态。

酒店产业群的现状和出路

到2014年3月底，碧桂园旗下一共拥有且开业的酒店有45家，其中自营42家，由知名酒店管理公司管理的3家，总客房13355间，分布在广东省19家、安徽省8家、湖北省5家、辽宁省3家、湖南省

2家、江苏省2家、海南省2家、内蒙古2家、天津市1家、重庆市1家；尚在建设中的酒店有12家，在未来几年会陆续落成并投入运营；一共有7900多名员工，其中管理人员89人。

酒店管理层预测，到2015年底，自有酒店将达到65家，总资产为147.2亿元，资产净值为136.2亿元。碧桂园铸造了“碧桂园凤凰”和“碧桂园假日”两大品牌，与本土酒店品牌相比有其独特性，已经跻身本土酒店十大品牌之列。

杨主席希望我就酒店资产盘活一事想想办法。

为什么要盘活？因为酒店产业回报率远低于住宅产业。这对于一个坚持“高周转”商业模式的企业来说，是不可以接受的。

2014年6月14日下午，总裁和我听取了酒店管理层的汇报。

于是，我和金融部同事们开始工作，一口气约见了6家投资银行专谈酒店盘活的事情。他们听了我们的介绍之后都表示有兴趣，说自己有酒店分拆经验，手中有很好的酒店投资者可马上联系。

就在我们开始关注酒店产业资产盘活之际，6月15日，方兴地产以信托形式分拆酒店业务的路演开始了。

方兴地产分拆金茂投资

金茂投资旗下拥有7间酒店及金茂大厦，包括金茂深圳万豪酒店、金茂三亚希尔顿酒店及三亚丽思卡尔顿酒店，另有北京金茂万丽酒店及丽江金茂君悦酒店仍在开发中。

我们团队得知方兴地产公布分拆酒店业务上市的消息，第一时间

找到了他们选用的中介机构。基于保密原因，中介机构只把整个操作流程、架构设计以及关键点清楚告诉了我们。他们在业务重组和税务安排方面走了七大步：第一步，剥离了若干不相干的业务；第二步，收购北京金茂万丽酒店；第三步，注册成立托管人；第四步，公司迁册至开曼群岛；第五步，收购崇明金茂凯悦酒店；第六步，向方兴宣派首次公开发售前股息；第七步，成立金茂投资。

金茂投资团队为了分拆成功，紧锣密鼓工作近一年时间。到2014年7月2日，金茂投资完成了新股占总发行股本30%的发行，集资港币30亿元，开始在香港联交所挂牌交易。

分拆酒店上市是他们既定的战略安排。公司从2013年启动这项工作以来，经过与投资人、分析师等各方面的接触和分析，认为当时是一个相对较好的上市时机，于是做出了这一决定。金茂投资控股主席及非执行董事何先生在6月18日召开的新闻发布会上指出，方兴地产既有开发型物业，又有持有型物业，还有物业租赁，这几块业务混在一起，公司价值并没有得到充分体现。分拆上市也并非迫于资金压力。酒店分拆成功后，将作为一个专业管理和运营平台，必定促使金茂投资得到更好发展，同时对方兴地产来讲，则有利于另外两大业务板块——物业开发和物业租赁——的价值充分释放和实现。因此，分拆金茂投资是一个正确的重要的战略决定。

金茂投资就是一个专注于中国酒店行业的固定单一投资信托，此次上市的初始资产涵盖集上海金茂君悦大酒店、办公室、零售与观光区于一体的金茂大厦，除此之外，金茂北京威斯汀大饭店、金茂深圳JW万豪酒店、金茂三亚丽思卡尔顿酒店、金茂三亚希尔顿大酒店、崇

明金茂凯悦酒店等已竣工酒店，以及北京金茂万丽酒店和丽江金茂君悦酒店等开发中酒店，随着在建酒店的落成，还将评估之后购入。

方兴地产为了保证上市后金茂投资与方兴地产两者业务有明确划分，排除同业竞争干扰，双方签订了酒店安排契约，即方兴地产做出不竞争承诺，双方商定若干方兴地产项目目前及将来在酒店中享有权益的安排。与此同时，方兴地产同意提供第一年的派息保证及补充款项。上市之后，双方将继续进行若干交易，例如金茂投资向方兴地产提供酒店物业管理服务，方兴地产向金茂投资提供商用物业管理服务以及于金茂大厦租用办公区。

8月8日，我和富元春在深圳参加了新加坡银行主办的交流会。金茂投资的一位高管介绍了整个分拆过程。这一次，我算是彻底把诸多疑问和环节搞清楚了。站在方兴地产的角度去看，这一动作很成功，不仅把酒店业务打包独立出来，他们仍控股66.53%，还挖掘了酒店价值并套现75.8亿港元。其中，以商业信托方式出售33.47%，获得资金35.8亿港元，在上市前做了一笔分配特别股息40亿港元。很明显，实现了通过分拆酒店达到盘活存量资产的目的，为方兴地产的住宅开发储备“弹药”，不失为一个值得学习的做法。

与金茂投资对标找出优劣势

方兴地产分拆酒店的战略目标得以实现，碧桂园就有了可以直接对标和学习的榜样。

第一，比较过去三年的经营业绩，我们发现榜样公司的情况远好

于碧桂园酒店业务。金茂投资上市招股书披露，2011年收入为26.86亿港元，2012年收入为26.49亿港元，2013年收入为26.34亿港元。而碧桂园酒店的经营业绩差强人意，2011年收入为11.06亿港元，2012年收入为14.85亿港元，2013年收入为15.09亿港元。

第二，比较酒店位置，我们发现榜样公司的酒店均集中在大城市最好的位置，而碧桂园的酒店除了三家外资酒店管理公司管理的酒店在大城市外，其余酒店的位置都比较偏。酒店的位置十分重要，如果比较偏，住客少，房价也上不去。事实正是如此。碧桂园的酒店绝大部分处于三线城市，和住宅楼盘混在一起。当然，碧桂园酒店的成本较低，平均一座酒店的造价不过3亿元，这也是优势。

第三，榜样公司的酒店运营全部是请国际著名的酒店管理公司管理，知名度较高，可吸引国际高端的客人居住。而碧桂园以自己组建的管理团队为主，只有三家酒店请了国际酒店品牌公司管理。经营的事实说明，自己团队管理的效益佳，而外聘的效果差。因此，选择外聘酒店管理公司是好还是坏，也难以界定。

第四，方兴地产为了分拆酒店业务，将相关资产过户到金茂投资旗下时需要花费巨额税负，本来是回避不了的事实，但最后他们缴税很少。他们采取的方式是将酒店资产和其他资产巧妙分立，并用增资扩股方式达到目的。对于碧桂园而言，如果要推进此事，也需要对酒店资产进行分立。这方面要提前一年去做，一年后就可从上市公司分拆了。

《21世纪经济报道》记者引述碧桂园一位知情人的话，“碧桂园的星级酒店品牌效果明显，对于郊区大盘品牌塑造具有特殊的意义。星

级酒店作为会所的升级，对内服务于社区居民，同时对外可以广纳客源，接待商务客户。酒店可作为集团内部接待、培训等用途，节省费用开支。自建酒店还可向金融担保机构抵押贷款，成为开发商的临时资金‘蓄水池’”。

酒店重分类

碧桂园酒店管理团队告诉我们，其实酒店可以细分，对已经开业的酒店可分为粮仓型、培育型、潜力型、特困型四类。若能把粮仓型的酒店先行盘活，可能是个好思路。

“事在人为！”总裁强调说。

基于这一指示，我们把盘活目标马上集中在17间粮仓型酒店上，又一次和多家投资银行见面。

新思路新行动

面对酒店资产盘活的任务，我们四处找潜在的投资人，正好在一家名叫PL的酒店集团找到了投资策划中心。

该集团创立于1963年，是新加坡最大的房地产和酒店业投资发展商，也是世界性的企业集团，在美国、英国和新加坡等地上市，在全球18个国家拥有和经营管理的酒店超过120家，总客房达36000间。

12月18日，双方工作团队初次见面，交换了意见。对方希望我们打包把酒店全部卖给他们。开出的初步条件是：一，资产买断，一

次性付款，付款可在内地也可在香港；二，资产按照市场评估价作价，但需碧桂园在前6年内每年保证给予一定回报补贴。

我们觉得PL酒店集团很有诚意，于是向杨主席做了汇报。

在随后的4~5个月期间，负责谈判的我和PL酒店集团的王主席等人频繁来往。应他们要求，我们团队提供了大量资料。随着对酒店产权关系、价值评估的不断认识，交易方式也逐渐清晰。所有这些工作，都是为2015年6月底前签署买卖框架协议做准备。

应该说，杨主席要求6月底前签署框架协议一事压力巨大。压力来自两个方面：第一，该项目涉及众多酒店，有些产权在境外，有些产权在境内；有些已经运营，有些还在建；有些赢利，有些亏损，单把产权关系调整到位就是一项艰巨任务；第二，预估交易金额在25亿美元以上，但最后作价将是一场斗智斗勇且漫长的商业谈判过程。

为尽力推动此项交易的完成，PL酒店集团表现出非凡的工作能力和态度，据说在这段时间里，他们把别的工作都停了下来专注于这一件事。对方的王主席不止一次说过他们集团说话是算数的。我也相信。

2016年6月2日和3日在新加坡，我带着两位同事两次见到王主席。王主席精心安排他们集团的董事长和他自己的侄子等人来见我。这次谈得更直接，设计了多个交易模式，交易一事在努力向前走。

6月5日，我回到顺德，和几位业务负责人开会，把工作要求进一步布置下去。尽管大家觉得时间紧、任务重，但都表示会努力完成。

功亏一篑的交易结果

6月24日上午10点，我和王主席进行了一次长达两小时的电话会议。为了开好这次会议，我预先发了谈判要点，分三方面：一是交易范围和时间安排，二是价值估算方式，三是商务要点。这次电话会，等于双方都亮了商务底牌，唇枪舌剑，为各自利益最大化据理相争。很多时候都认为没有希望时，又峰回路转，看到了无限希望。后来我对助理说：“谈判有时就是这样，探底，虚实，利益达致平衡。”

6月最后的一个周末，即27、28日，双方人员都没闲着，都在努力测试各自的数据，并寻求向各自董事会汇报。说到底，能否最后成交，取决于交易条件是否能达成一致。

29日，我们内部从早上上班到深夜10点一直都在推算数据，当天下午5点才给杨主席做简短汇报。得到杨主席原则上的同意后，我们又一次把基调定下来。尽管双方很努力，核心的商务条件仍难以达到要求，导致在30日这天，没能签署正式的买卖协议，向杨主席报告后同意谈判顺延。

我开始感到凶多吉少了。

我们工作小组又一次反复测算，只要有一些成果就马上发给对方。对方也很努力，不断压价。直到7月6日，我决定拖一拖对方，不再提供资料，等待对方的变化。相信对方一定很纠结，又想投资，又想低价捡便宜获得酒店。

我开始流露出不耐烦情绪，甚至怀疑对方的诚意，两个多月拉锯式的洽谈就此告一段落。

总结而言，酒店资产未能和PL酒店集团达成买卖协议，原因是多方面的，而最能拿到台面的原因只有一个，就是这块资产投资大，回报偏低，我们还期待能卖个好价钱；而买家从开始接触，就有捡便宜的期待。可这世上哪有便宜可捡呢？

若想厚积薄发，需从做好基础管理和运营开始。

酒店资本运营是资本运作七大目标的一部分，我们投入了巨大精力却没能成功，这也给我们每个人上了一课。教训是多方面的，需要公司反思再反思。不管怎样，随着社区进一步成熟，外围经营环境改善，碧桂园酒店^①的资本运营一定能获得巨大成功。至于用什么形式完成，则取决于那时的市场环境。

管理手记

1. 如果花费了巨大努力却没能实现目标，静心想想，一定是有原因的。
2. 做任何生意，都要树立“现金为王”的理念。长期没有净现金流贡献的生意，风险是巨大的，也违背了股东投资的初衷。
3. 有些事的出发点和愿望是好的。一盘生意好不好，撇开感情，市场反应才最具说服力。
4. 事实反复证明，一项资本运作能否成功，不单取决于财务技巧，更取决于业务基本面的表现。

^① 美国酒店权威杂志《HOTELS》2017年8月公布，到2016年底，碧桂园酒店集团凭借运营的58家酒店、18000间客房规模，位列全球325强的第78名，在中国酒店业排第16位。

做好教育产业这篇大文章

期望教育产业三年后的价值达上千亿元。在如此宏大目标推动下，我感觉碧桂园教育产业的伟大变革算是刚刚拉开序幕。

2014年4月20日，一次谈财务工作时，我向配套产业财务负责人了解了碧桂园主业之外的其他业务情况，他向我郑重提到了教育产业。教育产业不在上市范畴，但对主业支持很大。

5月18日，应我要求，教育产业财务负责人把教育产业的综合资产、负债、损益和现金流状况给我做了详细的系统介绍。介绍很全面，让我从财务角度对教育产业有了比较清晰的认识，也产生了不少兴趣和想象。

5月底的一天，副主席突然把我叫到一旁，正式请我研究教育产业能否上市及如何上市一事。她期待从资本市场拿回来一些钱，更好地推动产业发展。我理解她的想法，因为杨家和多位股东20多年来一直投资教育产业，已经花了数十亿元，但从没有收取经济回报，如今

资本市场兴旺，若能从资本市场获得一笔资金，会对碧桂园教育产业扩张及持续发展起到更好的促进作用。

积极行动起来

收到副主席指令后，有关研究立马启动。

在香港，我和金融部很快见了至少5家投资银行，提到学校打包上市的初步想法。投资银行的效率极高，迅速拿出各自的建议书。趁此机会，我也对新东方在美国上市的框架及情况有了详尽的了解。

2014年7月2日上午，我约见了碧桂园学校两位资深校监。初次见面，彼此谈得算是深入，也明白了他们的想法和基本要求。谈话期间，我由衷感到他们对杨主席、副主席倾心倾力支持办学事业十分感激。

广东碧桂园学校为碧桂园创办的第一所学校，创办于1994年7月11日。随后，于2002年创办广州市番禺区华南碧桂园学校。接下来，碧桂园加快了办学步伐，2003年办校5所，分别是增城市凤凰城中英文学校、增城市凤凰城中英文幼儿园、广州市番禺区华南碧桂园中英文幼儿园、佛山市顺德区碧桂花城学校、佛山市顺德区碧桂花城幼儿园；2004—2011年共建校12所，其中2007年，碧桂园学校首次走出广东，在湖南长沙创办了长沙碧桂园威尼斯中英文学校。2013年，碧桂园学校迎来了再一次大发展，当年共成立学校7所。2014年成立学校2所。

学校主要集中在广东省，共计23所，其中顺德5所、广州13所、

东莞1所、江门3所及茂名1所；省外共计6所，湖南长沙3所、湖北武汉2所及江苏镇江1所。

截至2014年7月，除国华纪念中学及国良职业技术培训学校为两所慈善学校外，碧桂园运营中的学校共29所，筹建中的学校1所（清远职业学院，该学校提供大学教育）。所有在办学校中，幼儿园共有18所，其余为提供中小学教育的学校，且仅有广东碧桂园学校设有高中部。拥有省级学校3所，市级学校5所，区级学校5所，其他学校未评级。全部学校在校学生共计19789人，拥有教职员工共计约4115人。其中，广东碧桂园学校为所有学校中人数最多的，学生达到4289人，占有碧桂园学校学生总数的22%；教职员工1260人，占教职员工总数的31%。

上市规划有了初稿

8月4日，我们将教育产业未来资产整合报告报给副主席，同时，富元春带着报告和学校校监做了汇报和沟通。当天下午，富元春见到我十分兴奋，很有成就感地说：“校监对我们的方案十分满意，也很振奋。他们从来就没有想过要上市，原来只想着多搞一个培训机构而已。”

8月6日上午，我们趁热打铁，向杨主席汇报了教育产业资本运作的规划。汇报之后，杨主席在我们呈报的材料上重重地批了一个字“好！”并签字。

报告要点是：

经过和多家投资银行认真研究，我们认为这是一块值得挖掘的有丰富价值的资产。继2006年新东方通过VIE结构上市后，双威教育、正保远程教育、弘成教育、安博教育等多家教育培训机构先后在美上市。基于中国法律规定的限制，VIE结构成为中国教育培训机构境外（美国、中国香港等地）上市的主要形式。前期的研究表明，VIE结构是碧桂园学校分拆上市的一种较为可行的方式，但需要在股权架构方面进行全面调整。

所谓VIE结构，即可变利益实体（Variable Interest Entities, VIE）的英文首字母缩写，也称为“协议控制”，是指境外上市实体与境内运营实体相分离。境外上市实体通过协议的方式控制境内运营实体，使该运营实体成为上市实体的可变利益实体。这种安排，可以通过控制协议将境内运营实体的利益转移至境外上市实体，使境外上市实体的股东（即境外投资人）实际享有境内运营实体经营所产生的利益。此利益实体指合法经营的公司、企业或投资。

多方拜访寻求最佳方案

（1）

2014年8月15日下午，里昂证券Helena拜访，谈教育产业怎样合作推进的情况。随同三人。他们搞了一个“大连枫叶”教育机构，计划10月中旬在香港上市。听完介绍，我觉得之前我们研究出来的方案相当不错，但要实现教育产业真正飞越还有两个要素要考虑：其一，

当下，碧桂园学校缺少一个具有国际视野和丰富经验的管理团队；其二，若能和国际知名的教育品牌合作，会产生如虎添翼的效果。这两点极为重要。但如何解决，需仔细思量。里昂证券答应，会在短期内根据碧桂园情况完成一份建议报告，然后一起研究。为了推进这份事业，我是有所期待的。

(2)

10月13日我原计划去北京，见巴德学院在教育管理方面很有成就的负责人，但因总部临时有要事要办就没去成。

富元春和我的新任助理章高寒代表我去了北京。两人回来后，就双方合作办学的可行性写了一份报告。

巴德学院成立于1860年，是美国一所历史悠久的小型私立文理学院，以人文与艺术科系的大学教育为主。全校约有2000名学生，200多位教师。巴德学院在美国权威杂志U.S. News 2015年全美最佳文理学院中排名第45位。该学院一直走在美国教育创新的前沿。它率先在美国提出了少年班大学（Early College）的理念，认为那些优秀的并有学习动力的高中生在高中阶段便可以接触大学课程，无须等到高中毕业。巴德在过去几十年中不断实践这一创新理念，并依托巴德学院这一母品牌，形成了独具特色的办学模式。

通过会谈，金融部认为未来合作可能包含两个方面：其一，打造全新的9至12级精英中学教育；其二，可安排有关冬令营、夏令营、游学、交换生等活动。但是，到境外资本市场上市，巴德不仅满足不了我们的需要，也没这方面的兴趣，这正是和巴德合作的难点。

(3)

11月3日，工作小组研究了昂立教育科研公司。

昂立教育作为国内知名的教育品牌，一直致力于打造终身教育产业链。该公司2014年6月由新南洋反向并购，完成了昂立借壳上市。申银万国认为，昂立注入新南洋之后，成为A股唯一真正的教育资产，专注K12（从幼儿园到12年级的教育）教育培训，具有稀缺性。我们分析认为，若将其2014、2015、2016年每股盈余定为0.29元、0.46元、0.7元，对应的市盈率分别为75倍、48倍、31倍。此次通过新南洋借壳上市，将借力资本市场并购实现外延扩张。长远而言，有望通过内部业务聚焦，在K12教育培训、国际教育、在线教育等方面实现中长期的稳定高速增长。

研究此案例，对推动碧桂园教育产业借壳上市具有一定的借鉴意义。

(4)

紧锣密鼓的外部调研和内部梳理工作同时进行。

2014年11月14日，内部召开了一次专题研究教育产业推进情况的会议。会议多方面派人参加，共12人。一方面听取各方面工作进展现状，另一方面经过分析，梳理，做出了下一步安排：

1. 短期内，在有经验的三家投资银行中选择合适的保荐人承担整个上市安排。可能选一家，也可能选择两家，视情况再审定。

2. 11月底前，向副主席汇报，在众多的知名教育品牌候选人中选

择一个合适的教育合作伙伴。该合作伙伴一定要有管理教育产业的能力和丰富经验。

3. 年底前,要根据投资银行建议,在境内和境外设立可行的VIE公司架构并开始运行。至于哪些人进入该架构,以什么方式进入,都要做出规划。

4. 抓紧和律师研究,需要起草和建立若干VIE结构下的合约关系。初步想到的包括租金、收费、相互提供服务等合约。完全按照独立性要求运行。

这次会议后,我脑海中未来碧桂园教育产业的上市路线图及发展雏形呼之欲出。

(5)

2014年11月28日,我在香港见了香港爱德教育机构Helen一行。

Helen是我认识多年的老朋友。她一直从事国际教育,管理着大约5所学校,分布在重庆等地。10月9日,我在顺德接待了她和她的团队,介绍了碧桂园教育产业现状,提出合作的意向。当然,如果要合作,他们需要提交一份合作建议书。为了完成这份建议书,他们花了一个半月去调研和撰写,去过江门、顺德、塔城、陈庄、长沙和句容的碧桂园学校,获得了一手资料。

这一天,就是汇报他们的成果来的。

他们的汇报分了四部分。第一部分是目前国内教育产业的现状。据报告说,自2006年新东方上市以来,在美国上市的国内学校一共有13所,但很可惜,其中5所退了市。境外上市的股价,大约市盈率在

17~70倍。相比国外上市公司价值,普遍被低估,原因是投资者担心国内教育机构不诚实。第二部分,翔实介绍他们所认识的碧桂园教育产业。听了这部分汇报,我认为他们比我们自己更了解我们,因为他们是专业人士,具有专业人士的慧眼。同时,他们让我了解了碧桂园选择IB课程的优缺点及今后发展的要求。第三部分,为碧桂园教育产业提出四点改进意见:一,要尽快打造标准化商业模式,即标准管理、标准建设及标准流程;二,教学产品线需要统一,一改目前乱象;三,教学产品需要深度开发,如培训、线上授课等;四,建议从战略角度审视碧桂园教育产业的定位和方向,这是至关重要的。

我们双方进行了深入探讨,并期待12月底前再次见面沟通。

(6)

11月28日,我们之前接触过的“大连枫叶”教育集团在香港实现了挂牌上市的目标。

据获得的资料称,该学校创办于1996年。截至2014年6月30日,该集团共拥有高中7所,初中10所,小学9所,幼儿园12所,以及2所外籍人员子女学校。学校分布于全国9个城市,并有1所学校落户韩国。学校使用率约为60.1%。另有在建学校5所,分别位于天津、平顶山、平湖、义乌及西安。学生人数共计约1.3万,教师共计约1272人。除此以外,集团还提供冬令营、夏令营等服务,提供升学服务中心及精英项目服务中心。

细致研究该学校的全面情况,给了我四点启发:

第一,他们为了能在香港上市,采用的VIE架构是可行的。

第二,为满足中国法律监管要求,他们建立了一系列控制性协议。这些协议,不仅香港证监会需要仔细查阅,还要实实在在地存在且符合内地法规。

第三,他们所筹资金的主要用途:扩展学校网络,特别是在中国主要城市中自行发展新校;用于保养、翻新及改进现有学校;用于在中国主要城市内收购除外籍人员子女学校及幼儿园外的学校;用于偿还银行贷款;用于日常营运资金。

第四,若故事讲得好,可获取高额市盈率,并获得高额认购倍数。该学校挂牌当天的收市价 2.89 元,市盈率 56 倍,市净率 2.78 倍。第二交易日收市 2.95 元,市盈率 58 倍,市净率 2.8 倍。第三个交易日收市 2.92 元,市盈率 57 倍,市净率 2.8 倍。

带着问题和法巴银行研讨

2014 年 12 月 2 日上午,我们把负责大连枫叶上市的另外一家投资银行 BNP 团队请到公司。他们来了 4 人。这次交流非常成功,我心里算是彻底有底了。

问题 1: VIE 结构性在香港上市走得通吗?

BNP 答:没问题。之前,我们也十分担心。香港联交所起初问了我们很多问题,我们一一作了回答,他们后来就接受了。关键点有两个:一,一定和现有学校把各种收费合约签好;二,现有教学机构本身要赚钱,以证明有能力支付各项费用。

问题 2: VIE 结构放在碧桂园控股下利大还是弊大?

BNP 答:不建议放在碧桂园控股下,因为将来会产生众多的关联交易,还会从管理层级上拖长,建议仍为自然人控股。

问题 3: 在股东层面,上市前,引进一家战略投资者有意义吗?

BNP 答:这要看引进的目的。如果为了补充流动资金,我们觉得没必要,因为教育产业是一个轻资产产业;如果为了品牌宣传,意义也不大,因为碧桂园学校的品牌知名度是可以的;如果为了提升教学、优化课程,似乎有这个必要,但稍微有点晚,可考虑上市之后引入。

问题 4: 过往三年的财务数据符合上市要求吗?

BNP 答:单从目前提供的数据看,碧桂园教育产业这块是不符合要求的。原来大连枫叶也是这样的。你们需要聘请会计师做一些规划,然后选择有意义的会计政策来安排。譬如,会计年限可调到当年 7 月到次年 7 月。等数据出来之后,再说是否符合上市要求。如果仍不能符合要求,可根据 VIE 结构的要求推迟上市的时间表。

问题 5: 教育产业上市的市盈率大约是多少倍?

BNP 答:目前大约 20 倍以上。当然,也有 70 倍的。关键是故事。故事感人了,吸引人了,投资者会给较高市盈率。以碧桂园学校的情况来看,可以预料,故事能打动人。

问题 6: 当前,哪些问题是最关键的问题?

BNP 答:很明显,需要聘请一家有丰富经验的投资银行做进一步的策划;需要聘请一位具有管理教育产业运营经验的人做行政总裁;需要找一位合适的财务总监开始对财务数据进行梳理等等。这几方面,至关重要。

实际上，我们还和BNP对话过不少问题，都获得了有意义的答案。

这次会谈十分有意义，对我推动此事影响深远。

忧虑的背后

有时我深感困惑，真不明白杨主席在想什么。很多时候我们有想法，有方法，但如何落地却找不到抓手。我们向杨主席多次汇报过具体想法，仍不见他最后决策和行动。起码有三个不确定因素让我不知所措：一，我们的想法和杨主席想的真一样吗？尽管杨主席同意我们推进，但真推进了，会不会因为与杨主席的想法有很大出入而突然叫停呢？二，需要引进一家教育机构，目前教育机构很多，五花八门，各种理念都有，到底引进哪一类呢？三，学校管理团队要整合，需要多一点商业意识的人加入到行政管理层，什么时候开始呢？

这三点只是问题的一部分。我们不是学校管理成员，后期怎么协调呢？教育产业这么多年走过来成果还不错，万一改革不好，责任重大，谁来负责？！

时间在等待和忧虑中无情地流逝。

教育产业上市一事又搁了数月，似有人关心又似无人关心。

突然一天，副主席开心地跟我说：“终于说服了爸爸。”

2015年5月15日上午，副主席主持了会议，把内部分工做了最新安排。这次会议我由于正在出差，没能参加，但很快了解了内容。

为了更好地落实副主席指示，5月28日上午，我召集了除副主席

之外其他人员参加的推进会。责任到人，又有时间表。

6月5日上午，在我提议下，副主席和我听取了关于教育产业上市方案的最后决策。资产管理公司和金融部团队分别进行了详细阐述，然后讨论，最后做出了决定，那就是：一，由于受到内地相关法律限制，上市地点只能选在香港；二，上市采用VIE结构，同时把幼儿园教学预留出来，如有机会，可上新三板；三，为了有效推动此事，在6月底前，完成行政管理架构的安排。

副主席梦想着教育产业能在2015年底前完成上市。待有了强大资本后，通过强化和收购等方式把碧桂园教育产业做到中国最大。她清晰且谦虚地说：“这是父亲的最新指示。”

为此，我们罗列了数十个关键问题，展开分析、细化，寻求解决方案。各种安排全面展开。

教育产业在资本市场具有较强想象力，犹如互联网概念的企业被市场看高一筹一样。若能抓住机会，必将为碧桂园教育产业未来发展创造巨大资本动力；若能成功，也将对碧桂园房产主业起到巨大协同推动作用。

但是，几个关键问题推动起来还是十分缓慢。

后来我逐渐明白，杨主席和副主席之所以迟迟没有用力推动上市一事，是因为他们没有找到合适的行政总裁。找行政总裁一事一直在进行中。杨主席很明确：“要找就找中国最优秀的人。”9月份，公司安排我见过两位行政总裁候选人，感觉都很好。10月上旬，具有教育产业投资背景的何总上任了。

何总加盟任行政总裁后也确实想了很多办法，采取了诸多改革措

施，思路越来越清晰。按照 2016 年 11 月三家投资银行提交的在美国上市建议书描述，目前，碧桂园教育产业已发展成为中国最大的 K12 教育集团，与地产主业形成了强有力的联动，又有强大的扩充能力和学生来源，而且财务增长和赚钱能力优于同行，几年之后，有机会成为全世界最大的教育产业集团。为此，教育产业的愿景进一步明确为：“打造国际教育的奢侈品，成为中国规模最大、最优秀的国际教育提供商。”

杨主席指示何总要大干一场，期望教育产业三年后的价值达上千亿元。在如此宏大目标推动下，我感觉碧桂园教育产业^①的伟大变革算是刚刚拉开序幕。

管理手记

1. 很多想法只有实地研究了，才能搞清楚问题，才能找到适当的解决办法。
正所谓对症下药。
2. 一个优秀企业最高决策人的视角往往是独到的，他所想到的、看到的和一般人不同。因为不同，才凸显了他的可贵。
3. 请人就要请行业里最优秀的人。
4. 教育产业将是中国未来又一个具有巨大潜力的产业。这是不容置疑的。

^① 碧桂园教育产业：2017 年 1 月，更名为“博实乐”（Bright Scholar）并启用新品牌形象。据报道，于 2017 年 5 月 18 日，博实乐在美国成功上市，市值达 13 亿美元。

资本运作多头火苗被点燃

时钟敲响了 2015 年的大门，境内资本市场突然火了，火得炽热，全球投资人看得目瞪口呆。看不懂是您的事，正凸显中国资本市场诡异的最大特点。

资本运作不可能孤立存在，它是伴随着业务发展而生。为此，清晰了解公司业务现状及走向就显得尤为重要。

一支能战斗的优秀团队初步形成

我一再提醒这支新组建的团队，期待大家千万不要把资本运作当成一个深不可测的“高富帅”来看待。现实中，只要有一个常设机构，机构有几个懂行成员，然后不断地关注、研究、跟踪，就会知道何时发力、何时铆钉，直到达到目标。当然，有了这样一个机构后，领导一定要不断地提出要求给予指导，机构才能步步为营地朝正确方向迈进。

2014年6月，我们正式组建了金融部和投资者关系部。两部门承担着资本运作这一艰巨任务。在接下来的4个月，两部门在实战中成长，在成长中锤炼。尽管有些方面还比较粗糙，亟待改进，但总体是流畅的、有成效的，几项重大资本运作明显从被动走向主动，从不可控到可控，可谓迈出一小步，飞跃了一大步。

寻找关键问题

我脑子里一直不忘杨主席、总裁对我的期待。

都说我是资本运作高手，是真是假姑且不论，不过名声的确在外，但如何才能在碧桂园展现出高手风范，我其实蛮焦虑的。在繁杂事务中，我尽最大努力找出影响全局的关键问题——牛鼻子，只有找到这些问题才能把控好资本运作。

时间过得真快，转眼间，我在碧桂园工作已经超过了半年，工作之忙前所未有的，而更多是在不断梳理内部结构，在“找”字上下功夫。这个阶段，我把自己比作一名渴望获得知识的婴儿和心急火燎的救火队队长。我尽最大努力顺应，而顺应的目的则是伺机推动和改变。

不言而喻，碧桂园当前最主要的任务是把销售搞上去。

公司早已经向资本市场宣布全年要实现销售额1280亿元，可在这个时点上，距离实现目标相差甚远。我看到激励办法如雪花般从上到下飘落下来，下面有人说早已麻木了，几乎每一个经营单位都被逼疯，他们不断排序，只能把“杀头”目标排在最前面。可想而知，老板和职业经理人都不易。

管企业的人都知道，销售不佳，会直接导致现金回流达不到预期目标，进而导致银行借贷总额增加，我们管控的净借贷水平将会超过红线。该怎么办呢？此问题可能只有我一人最为烦恼，因为70%的红线是我划的。

狠抓现金回流

在这个阶段，我像孤家寡人，在不同场合呼吁自己的诉求，有点像鲁迅笔下的祥林嫂，令人同情又可怜。

当然，杨主席和总裁很理解我这个所谓“财务当家人”的难处，在集团每月召开的业务交流会上，都帮我发声。随后，把财务负责人留下召开述职会，目的只有一个，期待财务负责人在资金回笼方面发挥巨大作用。

碧鲧担任督战官，快把区域财务负责人压疯了。

股价令人失望的倒逼

很多人都认为，资本运作就是股价管理。

我分管资本运作，在外人看来，衡量业绩表现最直观的指标就是股价的升跌。股价升了，未必是你的成绩；但股价跌了，一定是你的责任。这一点，我是知道的。

受诸多因素影响，碧桂园股价走入了熊市。趋势预示，依然有下行压力。我心急如焚。也许我多心，只能倒逼自己了。

白丽莱领导下的资本市场信息部——之前叫投资者关系部，和我铆足劲，尽可能多见投资者或分析员，恨不得把历史缺失一夜之间补回来。我们把碧桂园的故事重新做了改写，用提问方式解释股价为什么处在价值洼地，期待投资者热捧。这确实起到了少许作用，有部分分析员接受我们的看法，但有三家——花旗银行、德国银行、里昂证券——坚持卖出。这三家在市场上具有较大影响力，根本不认同碧桂园三四线房地产占比巨大的商业模式。我们据理相争，虽然心里很生气，但还得谦卑赔笑，装出君子风度。

说一千道一万，财务数据最有说服力。

2014年10月开始，我们预测全年业绩，计划提前和资本市场沟通。可结果告诉我，反映赚钱能力的毛利率还在缓缓下降。分析员最看重这个指标，可碧桂园并不看重。

此路不通，只能再找出路了。

内外夹击下，我启动了最为大胆的计划，就是借用我分管的预算管理委员会平台，从推动集团重视战略规划入手，尝试促使固有思维模式改变。

财务战略研究

不能说碧桂园没有战略管理，但至少可以说，之前战略管理没有得到足够的重视。这是不争的事实。虽然几年前碧桂园内部设有战略管理中心的组织架构，但很少有人专注研究战略诸多议题，并形成权威性结论供决策参考。

为什么会这样？

答案是，可能与碧桂园的创业历程和过去所积累的经验有关。

过去20年，公司没有战略管理不是发展得挺好的吗？所以，不重视战略管理，在杨主席心目中并不重要。因为，研究了半天也只是纸上谈兵，还不如多买几块地来得扎实。地看得见，摸得着，值钱不值钱一目了然。

我们这些本本主义者死也认为，没有清晰的公司战略就不可能有清晰的公司财务战略。事实上，碧桂园自认为公司战略是清晰的，可问题的焦点是资本市场并不太认同。

该怎么办呢？

我每天都在和资本市场打交道，开始有些迷茫。

资本市场的信息反馈到最高决策层，决策者们不以为然。

白丽莱领导的资本市场信息部依照我的指示，从事此类有机研究，压力蛮大的。我们一起商议再商议，逐步把研究方向及框架定了出来。此项工作很富有挑战性，年轻人反而开心。数月之后，丰富成果逐渐拿了出来。

我们把碧桂园未来发展的标杆企业定为李嘉诚的长江实业，团队认真梳理了此标杆企业的成功路径、方法和理念。随着研究深入，我们对碧桂园未来发展的建议也逐渐清晰。

到了2014年底，我们诸多主张像春雨一样滋润着人们的心田，也许心田上的种子会在不久发芽、开花、结果。

我们像是找到了打开智慧之门的钥匙，有些雀跃。

可有人私下跟我说，你想改变杨主席的固有看法，难如上蜀道。

我们知道难，难也要尝试一下。没试过哪里知道，万一我们的观点被杨主席全面接受了呢？

有了“染红”的臆想

在我们的众多主张中，有一个观点是出人意料的。既然民企背景的房地产公司受到市场歧视，那我们就应该想方设法改变一下颜色。

为什么这么说呢？起码有两个原因：第一，如果企业素质相当，一个是国企，一个是民企，民企的融资成本大大高于国企；第二，同样都是地产公司，市场给国企的市盈率远高于给民企的。

究其原因，一般而言，市场普遍比较担心民企，担心的方面颇多，譬如担心民企突然倒闭，借了钱耍赖；担心民企数据不真实，引致信息失真；担心民企不规范，做违法乱纪的事；担心民企决策冲动，有忽冷忽热投资的情况发生。

这些担心本来是商业环境下常见的心态，可放在民企身上就会被无限地放大。

也不巧，在我们研究期间，有的民企出现了这样那样的问题。譬如，一家广东省民企大老板突然被叫去问话，接着失踪，市场关注了好一阵子。尽管后来说没事，人回来了，可市场仍不信，传言及不利消息满天飞；好不容易平息一段日子，2015年1月初中信银行深圳分行向法院申请财产保全，查封了佳兆业资产。这个事件如雪球一样越滚越大，看空的炒家借势火上浇油。一时间，民企背景的企业如长了急性毒瘤一样四处扩散。“城门失火，殃及池鱼”，这两件事把内地房

地产企业全部拖入了泥坑。

碧桂园股价很倒霉，躺着中枪，流血不止。

为了摆脱这一困局，我们大胆提出了“染红”的想法。

而此时，摩根士丹利也有这样的建议。随后，金融部根据我的要求，完成了一份“染红”报告。

寻找战略投资者之旅

所谓“染红”是个俗称，泛指一家民企背景的上市公司邀请一家国企背景公司进行财务投资的行动。

我的看法是，引进来的投资者须中长期持有碧桂园股票，须在业务方面发挥协同效应。为此，高层讨论了很久。最后，杨主席说，那就在保险业或银行业里面找吧。

我觉得，杨主席这个决定很勉强，估计没有强烈需要，试试也行。万一试成功了，不是挺好吗？

不久，多家投资银行收到我们的需求后都表现得十分积极，毕竟一旦找到碧桂园合适的“结婚”对象，可名利双收。当近10家“高大上”候选企业的名字摆在面前时，我们为之一振。

我在内部会议上要求：“我们必须精挑细选。”

2015年1月中旬，在联席总裁统筹下，杨主席带队我们在上海约见了平安集团马明哲董事长及他的团队。马董事长十分重视这次会见，提前做了很多安排。见面后，马董事长说他和中国很多房产企业的领袖们早已熟络，偏偏之前和杨主席没见过面，但彼此熟知对方“弄潮

儿”的事迹。二人一开口，习惯性地用广东话聊了起来，聊得眉飞色舞。后来，二人意识到现场有人听不懂广东话，才转回普通话交流。马董事长谦虚请教了杨主席关于房地产多个问题，有些问题杨主席直接进行了回答，有些问题杨主席请副主席作答。这次会见，副主席表现得十分出彩，她代表父亲阐述了碧桂园诸多发展理念及对未来的展望，让与会人员对这位“80后”刮目相看。彼此交流十分到位，我记得马董事长跟自己团队说：“你们看看杨主席的面相……和杨主席合作一定没有错。放心，诚信绝对没有问题。可以大胆谈合作。”那时，双方只谈了一般性合作事宜，包括金融网点、不动产、OTO、保险业务等。关于股权合作一事，我个人虽然有想法，但因时机尚未成熟并没有提起。生意场上就是这样，要在合适的时间说合适的话，做合适的事，才能获得你想要的结果。

同年3月初，在摩根士丹利安排下，副主席带队，我们一行3人在新加坡见了一家主权基金负责人。本来计划谈一小时，结果谈了两小时。临别时，达成了若干基本约定。随后，对方派了两位副总裁一连4天抽查了碧桂园12个项目，完成了价值分析。

我负责推进“染红”一事。我坚信，股东结构变化，会给碧桂园带来意想不到的动力。

境内资本运作的归口管理部门组建完成

时也势也！

时钟敲响了2015年的大门，境内资本市场突然火了，火得炽热，

全球投资人看得目瞪口呆。看不懂是您的事，正凸显中国资本市场诡异的最大特点。

3月中旬全国“两会”召开后，敏感的市场已经嗅出国家政策走向的变化，及可能对经济和资本市场产生的影响。

内地券商的一份研究报告预示资本市场可能有六大可能：

第一，货币政策从定向宽松转向全面宽松。自2014年11月21日第一次降息以来，已经两次降息一次降准，预示着未来将用全面宽松工具替代2014年的定向宽松工具。

第二，财政政策从温和积极转向加力增效。随着经济下行压力加大、增速接近中长期底部，财政政策正从温和积极转向加力增效。“两会”后，财政政策加码宽松，以应对稳增长和通缩。

第三，监管层赞同积极发展股市服务实体经济。2015年政府工作报告中强调实施股票发行注册制改革，提高直接融资。时任证监会主席肖钢赞同此轮牛市是改革牛，央行周小川行长认为股市通过融资支持了实体经济发展，不认为进入股市的资金是脱实向虚。

第四，启动万亿存量地方债务置换，开启中国版的大规模的货币增发计划。

第五，证监会力推注册制改革。2015年将推出注册制，是证监会的头等大事，预计注册制10月前后推出。预计最终推出的注册制，一方面在审核、定价和监管上有新的改变和突破，另一方面将有适当的节奏控制。

第六，国企改革将使大象起舞。2015年国企改革顶层设计方案出台将成为资本市场的重大风口，新一轮国企改革将有六大亮点，进而增强企业活力、提高效率，提升A股国企上市平台估值水平，央

企“大象”也能起舞。

以上六方面都预示资本市场将有重大利好的变化。

这个阶段，无论是我，还是杨主席、副主席、总裁，都看到了这一可喜的趋势。在我建议之下，经副主席审议，决定成立内地金融创新业务部。

因为种种原因，金融创新业务不久划归了资金部。

资金部一方面立即招兵买马，一方面建立相关规则。相关变更到7月底完成。从8月开始，资金部履行起内地资本运作职责，马上启动了第二批公司债80亿元的发行。

这将是一次不是考验的考验。

资本运作多头火苗被点燃，到底哪个火苗会有收获我也不知道。只能走着看着，看着走着，走走看看。

管理手记

1. 既然公司信任你，你就要不断寻找助力公司发展的关键问题。关键问题找到了，解决了，企业很自然会上一个大台阶。
2. 资本运作不是万能的，但一定是企业快速发展的助推器、放大器。用得好，像魔法一样，会带来强大作用。
3. 在传统视角中，大部分内地民企被看成不规范、高负债、盲目扩张。如何让投资人感受到你的不同，需要正本清源。
4. 有效的资本运作需要一支优秀团队。如何建造这支团队见仁见智，但我以为，必须在实战中成长。

多项安排齐头并进

次日，集团宋董事给我发来微信：“您是碧桂园的功臣！您带给碧桂园的改变是根本性的！作为一个老碧桂园人真心感谢您佩服您！发自内心！老板英明请您！”

2015年上半年，中国资本市场一开始就被全社会热捧成“牛市”的到来。人们对这一天的到来，无不欢天喜地，仿似久旱逢甘雨。

远看近看的确都很美：

国家发展到了需要建立强大资本市场以扩大直接融资比例；需要抢回国际金融市场话语权；过去多年熊市未能反映经济层面的丰硕成果；民众经历了2008年以来的大熊市，无论资金还是情绪都已经缓和多了；中国企业管理能力和效益已经有了重大改善；中国已经是一个巨大的资本输出国；国家政策层面已经明确给予支持和护航；这次上证综指能见5000点不是问题……

有心的媒体大肆渲染：股市每天的开户人数节节攀升。中小板市

盈率已经上了百倍。买股票不再看传统上衡量企业价值的市净率、市盈率指标，而是看市梦率、市疯率。

发财的机会诱惑、刺激着赌性十足的全国股民。

身处狂热气氛中，碧桂园的决策层不热是不可能的，基于新产业拓展及内地资本市场狂热的刺激，碧桂园在2015年5月前后相继组建了资产管理公司和投资公司。组建时，我是坚决同意的，期待这两家公司日后在完善碧桂园提出的“打造全生命周期产业链”上有所作为。其实，在年初制定2015年年度财务预算时我已经把资产总额的1%预留出来，作为支持新产业培育的资金。说心里话，我也觉得中国股市应该有一波好行情的表现。股市热火朝天进入7月，大幅异动，起落惊人，尽管如此，都没有动摇我们组成两家公司独立从事新领域投资的决心。

各类资本运作的大幕徐徐拉开，关是关不上了。

特别是心门打开，可以容纳全世界了。

我每周看着手中的重要工作推进表——如一张作战图，然后调动兵力和财力，排兵布阵，很有责任感、使命感。

内地搭建控股平台迈出了变革的一步

说到底，碧桂园是一家境外企业。由于内地法律的限制，过往在内地的所有投资活动均为外资项目公司。到2014年底，这些项目公司一共有500多家。它们绝大部分没有直接股权关系，面对内地融资、税务及形象形不成合力。

从2014年9月，在我的强烈提议下发起了相关研究。到了年底，

关于碧桂园搭建内地多个控股平台的论证基本结束。安排2015年重点工作时，此项工作被列为财务资金中心四大重要工作之一。

具体落实和实施均由碧鲟统筹。

由于涉及面广，又要协调地方税务、工商等部门，工作难度之大可想而知。应该说，大半年来，在部门负责人领导下，团队不负众望，攻克了类似几乎顽疾的问题，应予嘉奖。

内地三家控股平台的搭建完成，意味着拓宽内地融资工作水到渠成。我以为，这是一件碧桂园史上股权整合的重大举措，必将产生四大效果：第一，日后内地项目若要融资，可不再动用境外碧桂园控股开出担保，而由控股平台开出，既简化工作，又可为碧桂园控股提高信用评级创造良好条件；第二，可与内地银行洽谈“总对总”融资安排，将会大大节省融资成本；第三，可在内地公开市场发行公司债，也可在私募市场发债；第四，可为进一步强化管理，分拆上市或借壳上市创造有利条件。

2015年下半年以来，这些内地控股平台在融资方面发挥了重大作用，可为印证。

内地首次成功发行了公募债60亿元

2015年春节过后，国家金融政策有所调整，原则上同意红筹公司回内地发行中期票据、短期融资券及公司债。

我敏锐地感觉到这将是千载难逢的机会。资金部和金融部马上依据我的指示抓紧研究。

此时,搭建内地控股平台的工作还在紧张地进行之中,当大家为找不到较大发债平台感到烦恼时,有人在众多项目公司中发现了一家项目公司的价值所在。该公司总资产 626 亿元,净资产 170 亿元。经过分析,能符合发行公募债要求。为此,我们兴奋了一阵。

发债启动后,我们马上组成了一个团队。

首先经过我们解释,大公评级机构给了公司 2A 评级,债项评级为 3A;其次,我们和券商一起与中国证监会沟通,于 7 月 15 日获得批文,同意发行公司债 60 亿元,分两期完成。

第一期公司债 30 亿元于 7 月 16 日启动,7 月 31 日截标。结果是:45 家公司参与,认购总额高达 64.6 亿元,超额 2.15 倍。债期 3 年,融资成本仅 4.2%。

第二期公司债 30 亿元于 8 月 5 日启动,为了确保成功,我们去了北京、上海、深圳等地路演。8 月 11 日截标。一共 34 家公司参与,认购金额为 49.4 亿元,超额 1.64 倍。债期 3 年,融资成本为 4.2%。

连续两期公司债的成功发行,是碧桂园融资史上一次重大突破,不仅及时补充了一笔巨额低息流动资金,还拓展了融资渠道新。比同期发行公司债的恒大 6.98%、奥园 5.8%、新城控股 8.9%、时代地产 6.75%、万科地产 4.7% 和中粮地产 4.4% 均低,创造了多项纪录,赢来一片赞誉!

香港完成了第二次银团贷款

2014 年 12 月第一次银团贷款成功后,理论上讲,再进行第二次

银团贷款应该容易多了。岂不知,这一次遇到了新问题。

我们带着自信找到一家老牌银行,希望它成为银团贷款的牵头行,可事实上,它一边说很乐意行动上却一再拖延。2015 年春节过后,我们从内部打听到,由于受到佳兆业事件影响,它内部出了指引:日后,对内地地产公司融资需全面收紧;在融资条件方面,只考虑投资级的地产公司。事到如今,无论是真是假都需另想办法。正因如此,我们迫不得已去找中资背景的银行来牵头。

从 4 月开始,我们和有兴趣的银行经历了 100 多天的沟通,商谈,项目调研,起草法律文件及完成内部审批,终于在 7 月 31 日签署了 8 亿美元的银团贷款协议,后续追加到 9.75 亿美元,利息成本控制在 3.9% 之内。此笔贷款每年可省融资成本 4000 万美元,创下了集团融资规模最大、成本最低的新纪录。

签约当天,杨主席、总裁、我、女董事、碧皓等领导和中国银行(香港)副董事长总裁岳毅、副行长林景臻、公司部总经理林广明及 12 家银行代表出席了签字仪式。

仪式选在香格里拉酒店举行。

仪式结束后,杨主席回到内地给我打来电话,再次说:“这次很棒!银行界对你评价很高!”野村分析员罗小姐看到媒体消息,给我发来贺信:“您太强大了!您拯救了碧桂园,还可以考虑拯救……”

次日,集团宋董事给我发来微信:“您是碧桂园的功臣!您带给碧桂园的改变是根本性的!作为一个老碧桂园人真心感谢您佩服您!发自内心的!老板英明请您!”

看后,我多少有些激动,眼泪涌了出来。

说白了，人有时要求并不高，当你的付出得到同僚们简单的一句肯定或赞赏，就足够了。

分拆物业管理业务上市

资产管理公司和投资公司同期成立和运行，无疑是碧桂园内地金融创新业务中的不大不小的事件，标志着一种适应时代进步的新玩法起步了。接着，他们挖来了不少精英加入。

副主席为此投入了不少精力。

两公司很努力，逐渐在内地资本市场活跃起来。在此期间，他们搜罗了很多可能入股做财务性投资的项目，市场估值的市盈率大都在几十倍以上。我根据自己的经验发表过不少意见，他们不大愿意听取，我只好找了一个合适理由，退出了项目决策层。

一天，资产管理公司找来投资银行，把碧桂园相关产业扫了一遍，说要搞物业管理上市、学校上市、小区巴士公司上市等等。似乎什么都可以上市，都可以赚得钵满盆满。一时间，内部极为热闹，也就产生了不少分歧。

副主席的资本运作情绪被调动起来，这正好符合她关注的子公司改革需要，在她主持下，成立了若干工作推进小组。

物业管理业务分拆上市一事很快正式纳入全力以赴推进的范畴，并要求年内完成。如果说副主席是总导演，那我、谢董事和碧鲟则是领衔主演。

我始终记得自己加盟碧桂园的职责之一，即在几年内，尽最大努

力培养出一支优秀团队。基于此，推进物业管理上市的具体事宜交给了碧鲟。我相信，财务资金中心的未来一定由她领导，此事也应该由她负责。

分拆物业上市一事大家很努力、很认真、很积极，每周召开一次例会，有什么情况都会及时商量。随着各项工作齐头并进的推动，2016年10月中旬，预计年底上新三板已是十拿九稳之事了。

但11月发生的一段插曲，临时改变了上市推进日程。一家央企很期待和碧桂园的物业管理合并。彼此老板见面后谈得十分愉快，有点相识恨晚的感觉。由于合并一事插进来，物业上市一事就顺延了。

无论从哪个角度看，这次合并若成功，都具有里程碑式的意义，可以提升碧桂园物业管理的股东背景、管理面积、管理质量，诠释出来的故事都会优于同行，成为行业的领军企业。

这家央企在2015年12月将方案上报财政部，财政部没有批。很遗憾，也耽误了我们数月功夫，碧桂园内部只好沿着独立主板上市路子走下去。

收购保险公司并没做好思想准备

投资公司的首任总裁叫王玉红^①。

和她共事没多久，我就发现她做事风风火火，有相当的专业知识和商务技能，给我印象极佳。

^① 王玉红，女，清华大学MBA，加入碧桂园之前于2012年任职上海复星集团金融板块任董事总经理，2002~2012年任职太平人寿，1999~2002年任职中德安联保险。

相信在她的推动下，新兴投资业务能有所斩获和突破。

2015年，碧桂园为了打造集团全生命周期产业链，逐步实现新业务扩张与发展，按照内部新要求，投资公司初期将集中精力寻找并购一家保险公司，为此，他们追踪了国内多家保险公司，研究结果告诉我们，若想控股，几乎是不可能的。这不仅受制于诸多法律限制，还受制于巨额投资的资金来源。我们正在发愁时，7月初，投资公司获得一则重要消息，比利时背景的公司将出售在香港注册的富通保险公司^①100%的股权。此消息无不令正在寻找并购对象的投资公司团队感到异常兴奋。

从7月30日到8月7日，我把所有事务推到一边，集中精力处理并购富通保险事宜。7月30日下午，听取了王玉红汇报；8月3日上午，听取了德勤会计师事务所尽职调查、美林券商半天汇报；8月4日，金融部帮我研究了一天，我终于在当晚给出了自己结论和看法。我以为这是一次好机会，应积极完成。

8月5日上午，召开了一次非常重要的会议。会议前后开了4小时，最后结论是：可审慎参与。

经过多方紧张工作，8月8日第一次报价。

^① 富通保险前身为鹏利保险公司。2007年6月，富通集团全资子公司富通保险国际收购盈科保险公司，并在同年8月将其更名为富通保险（亚洲）有限公司。2011年，富通保险（亚洲）有限公司更名为富通保险（亚洲）有限公司。目前，惠誉给予的投资级别为A（亚太保险业最高评级），穆迪给予的投资级别为Baa1（中等级别）。2014年，保费总额同比增长7%至33亿港元，营业收入增长11%至50亿元，总资产增长15%至320亿港元，归属于股东净利润5.5亿港元，较上年度上升13%。以保费收入计，富通保险在香港人寿保险市场排名第11，市场占有率为2%。

5天之后接到卖方通知，约我们8月18日“一对一”面谈。

为此，8月17日下午，我们内部作了预演，足以证明我们对这次并购是非常认真的。

8月18日上午，我们作为买方，杨主席带队，去了现场多人；卖方也派了一只强大阵容。双方团队集合在香港西九龙ICC的摩根士丹利办公室。

外面的阳光充足，天色藏蓝，有大面积的棉花式的白云浮在空中。

双方都说得到董事局授权，可以进行决策。

从这天开始一直到8月31日，双方都进入到紧张的博弈状态。卖方一方面急于出售，一方面不断提出一些苛刻要求。到我们下决心的最后时刻，卖方用新杀入一家买家的报价压我们，令人不爽。我们甚至怀疑卖方缺失诚信，于是出了最后一口价。

一周后，卖方通知我们，他们最后选择了九鼎投资。

不久，九鼎投资发出公告，他们花了107亿港元购买了富通保险100%权益。公告同时说，这是九鼎投资的重要战略选择。

而对碧桂园来说，没有把握好最后机会多少有些遗憾，我在内部微信群上说：“功亏一篑，还需努力！”

是的，表面上我们输在比竞争方少7亿港元报价上，但从产业结构来说，也许输的是机会和未来。如果当时按我的意见稍微进取一点，一个新局面就此诞生了，那种正效应比多做几个地产项目来得漂亮。

透过此事我进一步明白了一个道理，就是在杨主席心目中，房地产业务的地位永远高于其他业务。除此之外，一切铺排和渲染都不过是为了成就更大地产业务而暂时同意的，这样在其他业务上杨主席并

不特别热衷就正常不过了。

当然，投资公司团队没有灰心，还在积极寻找着新标的。

2016年起，投资团队又花了5个月跟踪收购大新人寿保险一事，这次失败不是公司没有下决心，而是因为内地一家企业出价高出我们很多。随后，碧桂园沉思了很久，决定不再跟着市场疯狂起舞，在境内和境外分别申请了保险公司牌照，可能需要数年时间才能达到理想的规模，决策者认为这样比较好，值得等待。

管理手记

1. 资本运作的范围其实很广，相比分拆上市、并购而言，融资易于进行，也易于形成统一看法。
2. 我早说过，资本市场瞬息万变。2015年之前，内地房地产公司的资本性融资还是以境外美元为主，可跨入2015年以来这个世界一下子变了，其融资在中国内地如火如荼地进行着。
3. 方向定了，我们就不要拘泥于一种想法，要与时俱进地操作。以最大成功为导向，让脑洞大开。
4. 当心中目标一时未能实现，未必是坏事。也许吸取教训后，想清楚了，会赢得更大的成功。

变革财务运行机制

大凡谈变革都会冲击现有机制。存在运作惯性的组织，其实都不愿意谈变革。变革意味着重新适应，重新学习，职位做出必要变化。

我曾经读过一篇文章，记住了一个香港老板说过的一段话。他认为现代企业集团的首席财务官应是这样：“过去只需专注于公司财务数字就可以了，而现在，首席财务官不但是股东价值的守望者，还是公司业务战略顾问，是绩效官。”

我觉得这个描述比较符合我当前的想法，更符合我多年来的经验和教训积累。的确，传统财务负责人和现代财务负责人所负责的点和面，及所承担的责任早已不可同日而语了。把对财务管理的认识提高到这个层面或高度，才能尽快提升自己，顺势完善职能。

传统和现代首席财务官差异比较

2008年，我在写作《财务智慧》一书时曾对那个时段市场所认知的财务总监职责进行过梳理。

Chief Financial Officer，简称CFO，翻译成财务总监，或首席财务官。

CFO源自美国等一些西方国家的企业，最早出现于20世纪70年代。CFO是地位显赫的公司高级管理者，在公司治理中扮演着重要角色，他们同时进入董事决策层和经理执行层，以股东价值创造为基础，参与公司战略规划和管理。CFO一般同时管辖CIO（Chief Information Officer首席信息官）、主计长（Controller）和司库（Treasurer）等。CFO的重要职责就是通过信息、控制和资源配置等管理活动，实现企业的战略目标和长期发展。因此，CFO应该是公司战略的管理者之一，代表出资方实施企业外部资本控制，并向股东和董事会负责。

以上三种说法是存在的。三种说法产生在不同的背景之下，有着鲜明的时代烙印，发挥着不同的作用，也达到了不同的目的。在中国，如今面对着时代快速发展，各种形式的企业孕育而生，三种说法并存是可以理解的。但同时可以看到，在经济快速发展的区域如上海、深圳、香港，财务总监制度广为推广。有的企业的“财务总监”相当于国有企业对总经理负责的“总会计师”，有的“财务总监”则是指“财务部门负责人”，也有个别企业的“财

务总监”相当于CFO。“财务总监”有的对董事会负责，有的对总经理负责，还有的是对监事会负责。

时隔8年，财经界对“首席财务官”的定义和职责有了全新诠释。现在在美国、中国香港等发达经济体，很多企业的首席财务官和执行主席、董事会主席同等重要。很多西方国家的企业首席财务官既是管理者又是监督者。具体而言，首席财务官应有以下几个要素：

1. 参与或主导公司发展战略制定和管理工作，而且是普遍现象，是影响公司未来发展方向的关键人之一；
2. 主持年度全面预算编制，是该项工作的指导者、协调者，有必要帮助整个团队通过预算的过程，建立起互助互信的氛围；
3. 由于企业预算管理和绩效管理是一个完整体系，通常，CFO都会负责起绩效管理工作——绩效目标设定、过程监督检查及年底兑现管理；
4. 管理财务体系，包括组织建设、制度建设和队伍建设，使财务团队既能符合公司运营需要又能影响公司发展；
5. 除了负责日常管理会计核算、成本核算、银行支付工作外，还负责管理资本运作、税务筹划及资产并购等工作；
6. 如果公司是一家上市公司，通常还要分管法律及公司秘书工作，因此和董事会成员、监事会成员、股东、审计师、投资银行等，构成合作伙伴关系；
7. 通常负责企业价值管理，和投资者打交道，是投资者心目中最为人物重要的角色。

我相信以上定位并不是最终描述，因为时空在变，看法也在变。由于现代财务官角色及职能正发生着深刻变化，财务部门也要跟着相应改变。也因此，财务改革是一个不管你愿不愿意都必须自我革新的过程。这是倒逼出来的。

遇到了瓶颈

2013年碧桂园全年销售目标实现过千亿元，杨主席把眼光放得更远，他不仅规划2014、2015年继续保持适度增长，还把2016年目标大幅提高了。

目标有了，财务怎么办？

关于这个问题，从加入碧桂园第一天起，我就未曾停止告诉自己：公司对你寄予厚望，你不能说你既没想法也没办法。

到了2014年8月前后，碧桂园财务运作的基本状况我已经了解和掌握，和碧鲟研究后，正式提出财务变革三步走的想法：2014年为顺应年，2015年为推动年，2016年为变革年。

顺应年，主要是在原有运行基础上修修补补，重点尊重过去习惯做法，不仅在组织架构层面，制度建设、重点工作方面，都要先承接下来。这不仅保证原有机制稳定运行，还给我留出更多时间思考未来变革的路向。

推动年，定位是在承接原有做法基础上在大事项上突破。经过研究，2015年四项工作重点分别是夯实基础工作、进行股权架构重组、深化资本运作创新、把目标成本管理体系建立到位等。

进入2015年，尽管工作重点很明确，但在落地过程中我总觉得不得力，总觉得时不我待，还需只争朝夕地抓紧改革。为了适应集团提出的让区域总裁“当家做主”这一职能转变，财务资金中心最快把权力下放下去，但并不是撒手不管，而是扶上马还需送一程，同时，做职能中心该做该管的事情。

在这个过程，金融创新屡创佳绩。

尽管得到杨主席、总裁的大力肯定，但距离他们的要求还有差距，因为他们的要求无止境，有时不近情理，需再接再厉，励精图治。

但我明显感到财务运行遇到了瓶颈，但何时推动变革，以何种方式推动，变革到何种程度，心里一直纠结。任何变革都要事先做好准备，做好部署，当然风险是有的。我反复提醒自己是碧桂园的新人，深层次矛盾未必了解到位，万一变革失败该如何收场？

就在我纠结之时，普华永道 Belinda（柏琳达）约我。

我和她认识多年，曾在2008年为老东家财务改革完成过一份很重要的咨询报告。我对她的能力、视野、口才向来赞赏有加。

吃饭期间，我谈了我的纠结，她很快建议我像在老东家一样完成一份咨询报告，待报告出来后借势变革。

这是一个好建议，我同意了。

5月中旬，召开了项目启动会。我指派碧鲟、白丽莱和林苑负责。

从启动会开始到6月底，项目小组一共审阅文件64份，访谈数量37场次，访谈对象包括公司高管、总部各职能中心负责人或授权代表；业务板块领导及关键业务人员；总部、板块、子公司、境外区域财务负责人和关键财务人员；第三方合作代表。还找了8家优秀企业

作为标的公司。

据Belinda说,访谈总裁令她十分振奋。本来总裁只给她的访谈预留了20分钟,由于访谈内容及财务观念谈得投机,一不小心,两人单独谈了两小时。

总裁十分高兴,吸收理解得也快,几小时后,就把Belinda的观点整理成文放在财务资金中心的“天天向上”群里,提出了打造司库、价值创造等概念。这让我对财务率先变革增添了无穷信心。

Belinda团队形成的主要观点及总裁指示

7月23日,普华永道的Belinda带着团队向总裁汇报了他们研究的现状报告。报告很长,他们一口气汇报了一个半小时,深深刺痛了我们——总裁、我和碧鲟、白丽莱等人。

这里仅摘取了一些观点:

碧桂园过去的增长方式是“野蛮生长”。

从内部管理而言,如此大的集团,缺乏管理层报告。

财务战略管理及公司战略管理均不到位,预算管理不到位,价值管理更不到位。这是多么令人担忧的一个事实。

公司净利润率一路下滑,日后未必能达到10%,因此成本控制要进一步加强。

财务组织架构(包括项目财务在内)很不适应,需要先有规划,然后得到人力资源中心的支持。

学习对标公司,需要建立强大的优秀人才库,而这部分人主要从事增值服务。另外,可以研究财务集中核算的做法——建立共享服务中心,节约成本,提高效率。

既然业绩考核放在财务资金中心,有必要建立一套完整的绩效考核办法。

覆盖业务的信息化系统尚不完善,需要做好规划和建设,任重而道远。

我听着汇报。

这些缺失正是我要面对而且要变革的方向和内容。作为首席财务官,借助普华永道的咨询报告到底能做什么呢?听着听着,脑子抛锚,加之最近公司内部有关运营现状和发展事项的纷扰,我在笔记本上写下一段文字:

一言以蔽之,习惯决定体制,体制决定一切。

由于碧桂园选择了自己的玩法,呈现出来的就是自己的固有特色以及自我的固执或坚持。我现在觉得,我心目中的新碧桂园可能很难出现!

我本来不是一个多愁善感的人,可现实让我不得不多愁善感。我本来是个斗志昂扬的人,在碧桂园待久了,反而觉得解决问题时也不是那么有把握。

总裁把话接过来,大致指示说:感谢普华永道帮助我们做了系统性分析,对标公司的一些好做法我们一定要学。要求财务资金中心的

每一位领导都要通读这份报告，能熟记，还要考试。期待设置好路径，让好的做法落地。有些问题可能触及公司战略、职能中心，我来牵头解决。

我把总裁的指示记录在案。

尽管之前写的那段文字表露心迹，反映出当时我的伤感、揪心和困难，可总裁的指示，让我重新捡回信心。

我们开始行动了

随后，普华永道开始了后两段的任务。

在第二阶段，他们找到了比较适合碧桂园提升财务管理的对标公司，和这批公司进行了9个领域比较——战略规划、绩效指标、预算管理、管理层报告、成本管理、运营成本、融资管理、风险管理和内部控制及财务组织架构，总结出我们的优势，也找到了我们的差距和不足，进一步明确了改进方向。

在第三阶段，他们为碧桂园提升财务管理水平制定了目标和路线图。

为了让财务资金中心各部门负责人更早、更快、更容易了解这次提升的目标及任务，7月底，内部召开了一次会议。这次会议像是下了一场毛毛雨，定义为学习和务虚。会上，大家畅所欲言，但看法分散，焦点游离。

大凡谈变革都会冲击现有机制。存在运作惯性的组织，其实都不愿意谈变革。变革意味着重新适应，重新学习，职位做出必要变化。

8月12日，又一次开会。我把重要变革议题分解到每一位部门负责人，请大家分别拿出实施方案，然后再讨论定稿。

9月7日，安排普华永道Belinda向总裁做咨询成果专题汇报。会议在深圳普华永道办公室进行。最后，总裁做了四点指示：第一，期待变革越快越好，不要惧怕有一定的破坏性，涉及其他中心的事由他来协调；第二，本次变革要做到三不：不因人设置岗位，不能提拔过多当官，不能设计的层级过多、链条过长；第三，实施路线图要清楚，要符合“同心共享”激励机制；第四，对财务人员日后晋升分行政和技术线条的想法认同，鼓励优秀人才从两个渠道脱颖而出。

接下来的三个月里，我召集的相关会议不下10次。通过这些会议，提升财务管理的目标、任务、难点及路线图逐渐清晰了。11月26日，就最后形成的文件我向总裁及人力资源中心负责人汇报。他们提了一些修改建议，就这样，算是定稿了。

方向有了，只要坚持就能达到目标。

终于在12月初，新组织架构调整文件下发。财务资金中心仍设7大部门，它们分别是战略财务部、预算管理部、资本运作及筹资部、税务及并购部、投资者关系部、法务部及财务共享中心。此架构之下，前6大部门为增值服务部门，将占总人数的30%左右；财务共享中心计划3年之后公司化运行，负责全面基础工作，占总人数70%以上。

坚决推行财务共享服务中心

2016年1月起，为了让共享财务中心的运行更好落地，我们邀请

了包括普华永道在内的三家会计师行提交构建财务共享中心的报告。安永会计师行送来一份《技术变革驱动共享升级——2015 年安永财务共享服务调查报告》。此报告很有份量，有参考价值，也为我们做出选择多作了一层背书：

近 5 年，财务共享服务中心的建设呈现快速增长的趋势。

大型企业更倾向于或易于建立财务共享服务中心。

成本节约并不是财务共享服务中心的首要目标，“标准化、加强管控”才是财务共享服务中心建立的核心动机和价值体现。其中资金的自动划拨、资金凭证的自动生成、银企自动对账、未来的智能清分、依托票据管理的排款排票等功能的应用，对财务共享服务中心的资金业务具有重要的意义。

财务共享服务中心的管理者要说服自身接受云计算，必须要认识到云计算能够带来的价值。

经过比较，由于德勤完整地做过多家大型企业的财务共享中心咨询、构建和维护方面的工作，更具有实操性，我们最后选择了德勤作为服务支持商。

到了这一年 6 月，财务共享中心软件设计完成，开始在两个区域实行。从 7 月 1 日开始，在全部区域全面启用。

随着这一组织架构的落地，将完成一项革命性的改革，具有强大的前瞻性、扩充性、专业性及高效性的特点。

管理手记

1. 山雨欲来风满楼，黑云压城城欲摧。改革之路出现逆转时，不可视而不见，要想办法直面。
2. 首席财务官不仅是财务部门的最高首长，也是公司核心决策成员之一。站在战略高度看发展，规划事项，推动重要变革，是首席财务官义不容辞的责任。
3. 未来财务队伍一定要做好增值服务。
4. 也许将所有基础工作用共享服务理念方式解决，是提高效率、规范管理、降低成本的最佳选择。

在变化中找感觉再寻突破口

多年财务经验告诉我，千万不要在遇到重大财政危机时才采用这些解决问题的方法，因为一旦遭遇危机，银行会把钱看得异常紧，他们一分钱都不会给你的。

无论公开场合还是私底下，每当谈到集团万一遇到预想不到的资金周转困难时，杨主席总爱重复已经固化了的观点。他说就此事曾经请教过他的香港富豪好友，得到正面回复。

万一有一天出现资金周转上的困难，有几个措施可用：

第一，立即停止在建项目，开支就可减少；

第二，盘活有价值的资产，促使资金快速回笼；

第三，寻求银行融资，利息高点也可以；

第四，实在不行，可把股权质押或者出售进行融资。

当然，当危机突然降临，恐怕股票价格会下跌，出售股权也

没有人要。保持良好的资产变现能力和良好的经营现金流才是最好的保障。

开始我听这段话时并未太在意，听多了，不得不重视起来。

杨主席这个论述无疑是清晰的，传递出多层意思，譬如：高额负债运营不用惧怕，因为他找到了化解危机的办法；万一危机突然降临，他做好思想准备，可采取可能的所有非常手段；同时，保持良好资产变现能力和经营现金流能力，他会重视，但在不同时期有不同的考量。

多年财务经验告诉我，千万不要在遇到重大财政危机时才采用这些解决问题的方法，因为一旦遭遇危机，银行会把钱看得异常紧，他们一分钱都不会给你的；理论上可以变卖有价值资产，可事实上，资产价值严重打折，你需要割肉出卖，也卖不了多少钱；理论上工程施工可以停建或缓建，但留下的纠纷会让企业苦不堪言。

企业千万不要走到这一步！如果不幸走到这一步，一定会让企业伤筋动骨，大伤元气，甚至走向动荡不安的境地。

我时刻告诫自己，在碧桂园工作的日子里，绝不能发生这种情况。多家商业银行因为给我面子，才借款给碧桂园。若不巧发生了，那是严重失信。为此，从现在开始，我就要着手改变运营规则，想方设法协助杨主席把企业今后长远放在一个平稳及上升的通道上运行。

我来自中海集团，这是一张可以背书的王牌。

1997年10月，香港爆发了亚洲金融危机。在香港从事地产的中海地产经历着严峻考验。此前不久，公司急于扩张，买了三块贵地，置换了一个股权，让公司的负债率急剧上升。危机爆发后，不仅股价

大幅下跌九成，在手的资产也缩水九成，数月的时间，公司损失了百亿资产，濒临关门。那段日子，叫天天不应，叫地地不灵，苦不堪言。在这种情况下，公司一方面痛定思痛，制定了三年调整规划，制定了日后严格负债管理的政策，另一方面班师回到内地，凭借一定的品牌知名度，在内地找到银行融资，重新上路。

后来，中海地产在资本市场坚守稳健经营及保守运营形象，花了5年时间才逐渐恢复元气，这主要得益于制定了严格的财政纪律，即在任何情况下，净负债率水平不得高于40%，现金占比不低于10%，及确保年度要有正的经营现金流。

我是这次变革的亲历者，还是这一制度的设计者和推行者。让我此生引以为豪的是看着中海集团能够又一次从弱变强，从乱到治，保持良性运营，成为行业标杆，成为香港蓝筹公司。

2014年8月到9月，碧桂园房产销售压力巨大，货币资金回笼慢，加上外围经济形势欠佳，我认为正是调整运营策略的机会。我把想法汇报给杨主席和总裁，他们接受了我的想法，于是开启了管控负债水平的“新时代”。我以为有杨主席支持，又有王牌的实操功底的背书，因此对自己所作所为充满自信。于是，从三方面入手：一，控制净借贷水平不高于70%；二，积极塑造投资级别的蓝筹公司形象；三，在业务发展节奏上，号召学习长江实业的发展思路。

随后数月，似乎一切都在按照我拟定的剧本在演绎。

一年来成绩得到外部肯定

2015年10月28日，碧桂园荣获亚洲财经网（FinanceAsia）“2015年最佳非投资及企业借款人”奖项。此奖是本年度固定收益投票选举中最具专业性企业借款中唯一一家入选房地产企业，为过去一年集团在资本市场上的杰出成就所斩获的殊荣。

2014年4月以来：

5月，发行私募债2.5亿美元、公开债5.5亿美元；

10月，首次完成供股集资4亿美元；

12月，首次完成银团贷款45亿港币；

12月，年内两次获得国际顶级评级机构提升评级，惠誉给予评级为BB+，在所有民营住宅房地产开发商中的评级最高。

2015年以来：

3月，发行9亿美元公开债，获5倍超额认购；

4月，成功引入平安集团作为战略投资者，募得资金约63亿港元；

7月，联手12家银行在金融市场发行了一笔相当于8亿美元的港币及美元双币银团贷款，净利率为HIBOR（香港银行间同业拆借利率）/LIBOR（伦敦银行间同业拆借利率）+3.10%，为2015年上半年国际银团贷款市场民营内房企中金额最大、参与银行最多的一笔银行贷款；

7月，获穆迪调升评级至Ba1，成为国际信用评级最高的中国民营住宅开发商；

8月，集团在内地成功发行60亿元人民币公司债，票面利率4.2%。这是碧桂园在内地资本市场成功融资的第一次。

.....

由此证明，碧桂园财务近年来在我领导下，无论做事方法及获得的成就都得到资本市场的高度认可。我们的所有努力和付出，市场都认为方向是正确的，效果是良好的，是值得庆贺的。

发展受到竞争对手的挤压

是扩大买地还是控制负债率，在碧桂园内部一直有争议。

事实上，销售如果好，此争论就不存在了，争论也没有什么意义。但直到2015年2月，内部还是争论不休。

这是一个重要的十字路口，最高决策者杨主席一直在心里斗争。我知道，他几乎和所有高管探讨过这个问题。经过一段时间的权衡，他下决心选择了前者。

2015年3月，投策中心按照主席指示发出了明确要求，买地要决战“456”——4月、5月、6月。可是，时间走到6月底，买地仍不见有太大起色，杨主席心急如焚，和班子成员开会进一步统一思想，于是采取了非常手段，给各区域总裁下了“杀头”命令，必须在下半年买100个“劳斯莱斯”^①项目，指标分解到区域，如果有哪个区域总裁未能完成目标，将遭降级或辞退处理。

^① 劳斯莱斯：参见第七章第01节相关描述。

而与此同时，杨主席、总裁每天督促营销战线加大销售力度，督促财务战线进行大型资产盘活及尽早回笼资金。接着，一系列单项奖励机制又一次恢复了。从上到下，差不多每天都在谈销售和资金回流。仔细分析就会发现，制约销售不仅仅有市场因素，还有一个因素就是施工进度赶不上，没法获得预售证。

到了10月，集团大运营管理体制形成雏形。

到了11月，杨主席的指示越来越清楚，越来越坚定，他选择了超强进取型的做法，提出2016年上半年要买500亿元土地，下半年要回笼此500亿元资金并继续投下去。

“没有投入就没有产出！”杨主席反复教导大家，“没有大投入，就不会有大产出。”

到了2015年年终总结时，由于看到房地产市场升温很快，公司各方面准备工作已经到位，杨主席有“一万年太久，只争朝夕”的感觉，于是诗意大发，借用了李白一句“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”抒发豪迈，挥毫泼墨了一句“乘风破浪正此时！”送给了总裁，并解释说，“我改了原句两个字，以表达我此时此刻的心情。我们的伟大事业就在眼前，而且会实现的”。总裁将这幅字裱好，挂在办公室最显眼的地方，逢重要客人都会解释一番。

2016年1月的一天，杨主席和我谈起这幅书法，他问我：写得怎样？我说：写得很棒！他问：棒在哪里？我说：“乘”字写得简约飘逸。他说：我也认为最棒的是这个字，把“乘”写得像个人形，正好是我心情的写照。我父亲的书法写得极好，他告诉过我，最好的书法其实是心情的写照。

为什么要选择如此进取？

多番验证，杨主席是受到了比公司实力弱、负债率高的竞争对手的强烈刺激，内心喜欢争强好胜的他因此坐立不安。

杨主席一边强调说，我们不学他们，要走自己的路，而实际上，他无时不在关注竞争对手的一举一动、一招一式。为此，他还带着总裁星夜登门拜访取经。回来后，总裁原汁原味传授给我们。

实际上，决策者又想全面学又顾虑重重。

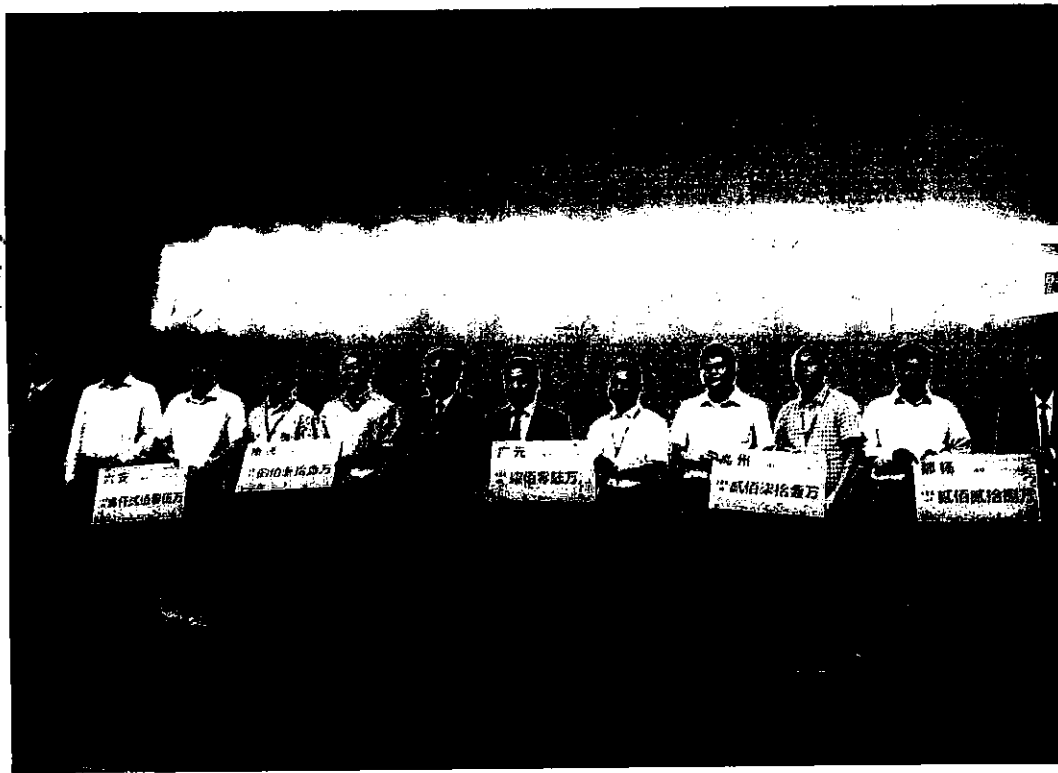
不过，学习的确开始了，而且学得有模有样。

尽管如此，主要决策者仍然有意无意传递出对财务的不满情绪。我们感受得到，并感到十分冤枉。我们虽然说了市场的一些看法，但当决策者们决定后，一直在努力找钱，而且尽力找最便宜的钱。

碧桂园资本运作的大门被市场全面激活，关是关不上了！但到底能打多开，尚需要时间来证明。同时，价值创造理念也逐步被接受，碧桂园成立了价值管理小组，发布了管理办法。

管理手记

1. 事实证明，了解一个人，不是在山花烂漫时；认识一件事，不是在风和日丽下。
2. 有时不要想得太多，所谓职业经理人，就是一个打工仔。老板需要你发表意见时你可以说出你的看法，不需要时把自己工作范围的事做到极致就行。
3. 做企业要有激情。激情源自老板伟大的梦想，源自老板看得比别人更远，源自个人价值的被肯定、被证明。
4. 经验有时是财富，有时是负累。两者需要转化。但如何转化，则要看这个人是不是够优秀。大凡优秀的人都能适者生存，而且转换成价值及正能量。



《为“成就共享”获奖者颁奖》摄于2014年5月碧桂园凤凰大讲堂

第四章 公司治理的现代化

前面三章，财务观点说得比较多，从这章开始，我将从公司治理、发展战略、企业文化、商业模式等方面继续切入，也许会有更多的启示。

自1932年美国学者贝利和米恩斯提出“公司治理”概念以来，众多学者从不同角度对公司治理理论进行了研究，其中有代表性的是超产权理论、两权分离理论、委托代理理论和利益相关者理论，它们构成了公司治理结构的主要理论基础，在实践中长期被跟踪研究。狭义上，公司治理主要是指公司的股东、董事会及经理层之间关系的设置；广义上，还包括了公司与利益相关者（如员工、客户、供应商、债权人、社会公众）之间关系的设置。

毋庸置疑，杨主席是碧桂园的执牛耳者，有着一锤定音的决定权。身为首席财务官，为公司治理机制进一步完善做了哪些努力和尝试，我每时每刻都在问自己。

感受两位副总裁的脉搏

最后，成博士引用乔布斯曾经的演讲词说，“Stay hungry, stay foolish！”我们永远要“求知若渴，虚心若愚”，向这位创造历史的人学习。

第一篇 请教成博士

“成博士”三个字在碧桂园内是响当当的时代音符。

事实就是如此。我加入碧桂园初期的一段时间里，杨主席只要谈起“成就共享”机制的建立，谈起引入“未来领袖”计划一事，都会提到成博士^①。

^① 成博士，男，毕业于清华大学土木工程系建筑结构与工程专业，获博士学位。他在清华大学连续读了9年。2007年9月加入碧桂园。6年来，经历了10多个工作岗位，直接参与或负责过5个项目；曾给9位领导做过秘书或助理；2014年起，管理广东东部及福建的16个地级市19个项目；2014年6月升任集团副总裁，分管营销。

成博士是位年轻博学的学者型领导，戴着一副高度近视宽框眼镜；在正式场合总是穿着笔挺的西服，系着领带；讲话从容不迫，有板有眼，有条有理。不仅如此，他内心有着强大的工作激情和做事方略。

其实，自从我得知成博士和我是老乡，就有那么几分亲切感。

成博士2007年加入碧桂园后管过几个项目，创造了不小的经济收益。他的成功让杨主席得出一个结论，那就是拥有博士学位的人比没有博士学位的人的能力会高出一大截。正因为如此，碧桂园2013年销售业绩骄人，杨主席判断碧桂园不久的将来有机会做得更好，譬如成为世界第一，如果达不到，就是因为缺少像成博士这样的人才，若能多几个成博士，成为世界第一不是没可能。于是，为了实现这一伟大目标，杨主席决定今后每年招募百名博士。此计划定下后，立即付诸实践。

面向“未来领袖”学员^①

2014年5月27日，成博士给“未来领袖”学员讲授了自己管理的几个项目，分享了自己严谨的逻辑推理方式以及一个项目的得与失思考。讲完之后，也许杨主席觉得不过瘾，便要求成博士再给学员们讲十多分钟他在碧桂园的成长感悟。在成博士准备的同时，杨主席对成博士给予了高度评价，给了成博士少许时间缓冲。

三个故事

根据杨主席要求，成博士稍微梳理了一下思路。我以为他会说很

多有哲理的话，但我错了。他没有把自己当成一位成功者，他没有告诉学员该怎么做，而是用很平静的语气，谦卑、睿智地讲了三个在碧桂园颇有逻辑性的故事。

故事一：大学毕业后，他从北京来到碧桂园。先是被分配到工地上。那时天热，几个人挤在临时居住点，加上办公环境十分简陋，就觉得很不舒服。但他说他没有在乎这些，因为来的目的是工作，是历练，是学习。由于关注点不同，反而过得还算愉快。

故事二：在他给领导当秘书当得挺好时，突然被通知到工程上做副经理。他去了没多久，经理和几个骨干就被抽调走了，只剩下他和一两个人。面对此情况，他只能招兵买马，抓紧组建队伍。那是一段十分困难的经历。来得实在，压力不小。好在他最终挺了过来，项目发展顺利。

故事三：某项目开盘时收到总筹量7323个，筹货比2.07:1，解筹量1740个，解筹率只有27%。如此结果，起初令人百思不解。事情过去一两个月后，成主席冷静下来进行总结，发现四方面存在严重缺陷：一，格局营造不到位。该项目因地理位置相对优越，拓客数据情况良好，未站在90亿元总销售大盘格局上进行思考，项目面世时无论示范区、样板房、会所、园林展示都显得很很小气。二，时机把握不到位。项目推盘时间适逢2014年“两会”召开，各种政策尚不明朗，市场观望气氛浓厚，市场行情在春节之后严重下行，大的市场环境恶劣，与春节前的牛市大相径庭。若能预测到出现这样的变化，尽早开盘，效果可能会好很多。三，市场判断不到位。定价高于客户预期，而周边竞品均为毛坯发售，客户自动忽略项目为装修房发售，在推广中未能强化装修价值。四，货量准备得太充足，产品类型过于丰富，

^① 可参考第一章《开启“未来领袖”学员培养计划》一节相关内容。

客户可选择性巨大，让客户产生了不急于购房的情绪。通过实操此项目，他感触很多，收获很大。

分享心灵的光芒

成博士在分享他在碧桂园工作上的得与失后，告诫大家，“成功不是必然的，需要不断地学习，不懈地努力，戒骄戒躁，时刻保持清醒，保持对市场的敬畏”。实际上，他不仅是告诫新加入的“未来领袖”学员，也是告诫所有人，包括他自己在内。

最后，成博士引用乔布斯曾经的演讲词说，“Stay hungry, stay foolish！”我们永远要“求知若渴，虚心若愚”，向这位创造历史的人学习。

这两段让我产生了共鸣，一个人要随时知道自己在做什么，该怎么去做。如果能在复杂环境中把握时局，那是最难能可贵的。处在有利情况下，要思考如何让优势进一步扩大；处在不利情况下，思考如何化不利为有利；一定要有创造条件实现成功的决心……我觉得成博士就是这么一位掌控力很好的人。

杨主席对成博士这一诠释感到十分兴奋，当着众人说：“我很欣赏这句话。英文的意思我不大懂。我也是这么走过来的。我对未来永远有像小孩做梦一样如痴如醉的渴望。”

两个话题

这天下午，我把成博士请到自己的办公室畅谈了很久，寒暄及恭维之外，主要探讨了两个技术话题。其实，我约成博士很久了，巧就巧在这天下午他也有时间。

第一，杨主席请我关注“弹性成本”，请成博士帮分析一下，主席所关注的“弹性成本”指的是什么。

我讲了我的理解。

成博士给了我明确结论，他认为杨主席关注的“弹性成本”与销售定价有关。

项目销售定价，是在预测成本基础上提出一个定价区间，然后和总部商议。总部不仅要看项目本身的成本，还要参考周边楼盘的售价。如果项目成本较高，周边楼盘售价有限，在这种情况下，定价的空间就很小，也很敏感。如果换个角度去想，将部分一次性投入，如售楼处、广告费、前期的融资成本做一些合理分摊，后面的开发期相应承担一些，那么定价就有了较大的选择空间。这一分摊做法，也许就是“弹性成本”的巧用。

第二，关于“成就共享”制度，我请成博士介绍一下这一举措的优点和不足有哪些。

成博士说：“关于优点，我认为它解决了管理层及决策层意志的表达问题。

“统计资料显示，没有实施这项举措前，项目开工到售楼平均需要12个月。而实施后，大都在6个月左右可以售楼。时间上，效率提高

了一倍。要我说，这是一个革命性的改变。从管理角度来说，这是决策层和操作层行为及意志高度一致的契合。就是说，这一设计和实施，加上2013年的市场配合，达到了完美状态。

“关于不足，自2014年房地产市场转差，问题就凸显出来了。

“不仅资金周转率达不到要求，多个问题变得突出，譬如利润率低下。‘成就共享’机制要求一年内把集团投入的资金及30%的利息交给集团，否则就没有‘成就共享’奖励，人们也就失去了动力，激情跌落，为此，项目就有可能选择为了完成而完成。如果还是完成不了集团要求，那么，有两个工具可选用，一是努力扩大银行融资，二是到期的应付款一拖再拖。前者要占用集团的融资额度，若集团不予批准，和集团财务部门的矛盾就会加剧；而后者，事实上已经发生，给公司整体形象造成一定的负面冲击。项目层面，前提是有了快速周转率，才有机会实现‘成就共享’，为此，为了实现快速周转率，有可能牺牲利润率。

“总而言之，‘成就共享’对环境因素特别敏感，这就是这一举措的最大弊端。环境好时，皆大欢喜；环境差时，问题就暴露出来。说白了，皆大欢喜是因为老板愿意拿出实现利润的20%分享给大家以示激励，是个让利的举措。我们可以进一步推演，当预测项目没有利润时，有可能出现管理上主动作假的现象，由此会出现人的欲望管理问题。据了解，区域总裁和项目经理对‘成就共享’是有很大欲望的，这个欲望来自2013年环境好，个别项目的确获得了巨额奖金，可是，2014年形势不好，大多数项目估计没机会获得巨额奖金，因此引发的对管理的伤害会很大。按照正常情况预测，会出现规模与毛利率的逆

向变动。如果还在追求规模快速成长，那么必然损失的是毛利率水平。如何保持规模和毛利润同步或者平衡，这很关键，也是决策层时常需要面对的难题。”

成博士的分析及推导，让我不仅学了知识，还加深了对“成就共享”制度的理解。

第二篇 学习宋董事^①

2014年5月27日，按照会议安排，宋董事首先给“未来领袖”学员分享了他在碧桂园的经历和管理项目的体会。听者，一定是心灵受到了震动，结束时，掌声雷动。杨主席对宋董事做了高度评价：

最早入职碧桂园的大学生

谈到所走过的路，宋董事深有感慨地说：“选对一个有前途的公司，跟好一个有爱心的老板，似乎可遇不可求，幸运的是我有机会同碧桂园一起成长。”

宋董事加入杨主席旗下时公司还很小，当时民企普遍不被看好，他的选择很需要勇气和胆略的支撑。他回忆说，从最初的建筑设计到后来的项目管理，公司给了他足够信任，为他提供了一个很好的发展

^① 宋董事，男，执行董事、副总裁，分管广东某区工作。1988年毕业于重庆大学建筑学专业。同年，被分配到湖南株洲设计院工作，随后很快去了湘西自治州建筑规划勘察设计院。1992年加入碧桂园，在博意建筑设计院公司负责建筑设计工作，从1997年开始，担任碧桂园的项目经理和项目监督。

环境，使他能轻松自如地掌控自己份内的所有事务，而且把每一件事情都做好。他说他对企业十分忠诚，一步一个脚印，不仅赢得了公司肯定，还最终走上了集团执行董事、副总裁的领导岗位。他欣慰地说，自己的努力得到了公司的加倍回报，内心自然充满感激和感恩。他说他最大的收获是公司教会了他坦荡做人，智慧处事，感恩回报。

宋董事很庆幸自己当初的选择。当初很多人问他，连家人也在问，为什么要加入一家民企？他说，完全出于偶然，就想出去闯一闯。回头再看，当时他冒了很大风险，幸运的是选对了。公司在发展，个人的价值也就逐渐得到了体现。

宋董事是这么看如今的碧桂园的：第一，拥有独特的企业文化。碧桂园是一个家族企业，但不排外，和外来人能很好融合，共同塑造了一个大家庭。因此，它有一种巨大的引力吸引越来越多的优秀人才。现在的碧桂园，职业经理人占据了众多位置，人才济济。第二，碧桂园创始人杨主席的人格魅力非一般企业领导能比。杨主席在你身边，只是一个长辈，一个平易近人又很幽默，充满人生智慧的长辈。杨主席把每个人当成自己孩子一样，大事小事什么都讲，该批评就批评，他让人觉得温暖又放松。

时间过得飞快，宋董事在碧桂园已经工作了22年，管理横跨7省25个项目。2013年市场好，销售没有压力。2014年市场转差，销售压力巨大，诸多矛盾也就显得突出，但他相信在主席领导下都会克服的。

宋董事分享感受

宋董事与“未来领袖”学员分享了他在碧桂园的经验：

“这是十分难得的喜悦。如果不是因为和‘未来领袖’学员互动，我是没有这个机会的。我因此有了耳福，也有了滋润心灵的甘露。”

宋董事给自己提出了若干问题，然后一一回答。

问题一：怎样的人可以在碧桂园成就事业？

回答：

1. 有梦想，有追求；
2. 能够始终跟着公司一起成长；
3. 对公司的前景始终看好；
4. 在公司不断的探索中能找到自己的位置；
5. 为了公司新的目标不断学习新东西；
6. 抗压能力强且有耐性；
7. 与公司同心同德，同舟共济，同甘共苦；
8. 不计较个人得失，顾全大局；
9. 雄心博大，德才兼备，有奉献精神。

问题二：碧桂园有什么优势？

回答：

1. 肯分享，譬如老板拿出利润的20%给大家；
2. 由职业经理人管理公司；
3. 努力工作，让每个人对未来充满期待；
4. 独特的企业文化，形成了简单、公平、高效、务实的特色；
5. 不遗余力打造优秀团队，老板、总裁和团队分工清楚，各负

其责；

6. 建造老百姓买得起的好房子，产品受众面巨大。

问题三：碧桂园最吸引人的地方在哪里？

回答：

1. 让最好最优秀的人在最短的时间内成长。
2. 大家都觉得不可想象企业5年后会怎样，10年后又会怎样。从历史来看，碧桂园一定是一个世界级的优秀房地产开发企业。

问题四：碧桂园是一个什么样的企业？

回答：

1. 这是一家最不像大公司的大公司。经过20年发展，公司规模翻了几番，拥有超乎想象的发展速度。
2. 这是一家机制成熟、最具竞争力的公司。如今公司不仅大而且越来越成熟，特别是总裁这三年来抓管控、抓制度、抓品质，对整体管理方式的改善，让碧桂园越来越符合一个大型集团的定位。
3. 这是一家最有活力、最清醒的公司，也是一个竞争力很强的公司。同业中，我认为是最有潜力、对市场判断最清醒的一个。

讨教

听了宋董事的演讲，我认识到他是陪伴碧桂园一起长大的关键人物，因此很期待和他有一次深入交谈。他是个大忙人，我请秘书约过他几次，都因时间问题无法坐在一起倾谈。终于，6月23日下午，我们见面了。本来我要去他办公室，可他说要来看我。他来到我办公室，

我希望他就财务管理方面给我一些建议。这是杨主席和总裁最期待我抓的工作之一。

宋董事想了想说：

“公司现在的规模太大，变化也太快，因此我总觉得管理模式乱，人又多，希望你能有所改变，可让财务人员和下面多沟通，可多轮岗；预计7月份项目开支可能巨大，财务应提前做好应对；建议公司对于一些较差的项目该停就停，要坚决，要止血，否则你们的资金压力会很大。”

谈到公司历史，宋董事感慨地说：“过去公司是投资和管理脱节，买地的专买地，运营的专负责运营。这个做法已经逐渐得到改善，但依然存在很多问题。比如山东某个项目是投资中心拿的地，老板叫我去管，那我就管了。这是一个旅游项目，销售不好，如今压力很大。”

谈到市场，宋董事说：“现在的市场环境十分严峻。近期集团推出了三个项目销售都不尽理想，老板也是空前的重视。这是对的。现在的市场不同于过去，甚至和一年前都大不相同。未来市场仍难以断定。在这样的市场环境下，企业到底该怎么走，需要认真对待。”

谈到“成就共享”，宋董事说：“目前我手里的12个项目是按照‘成就共享’制度要求买的地，而残酷的现实告诉我，只有两个项目能实现买地时的预期。其实这些项目买地时预期都很好，但一年下来，一方面成本上升，居高不下；另一方面市场变了，售价下降，这已经不是‘成就共享’分利的问题，甚至有可能危及公司运营安全。因此，‘成就共享’奖金我就不想了。我希望人力资源中心赶快下发奖金包的规定，这样就可以根据需要优化团队。现在用人太多，很多时候人浮于事。”

我和宋董事不仅聊管理、聊业务、聊财务，还聊历史、聊未来。他给我的印象是一个很严谨的工程师式的领导，很了解碧桂园。他很诚恳，说话不夸张也不回避，让人听了很放心。他对公司有很多期待，期望我的加入能让碧桂园财务管理和企业管理制度有所变革。

随着我加入碧桂园的时间久了，不同场合有人说起宋董事，都普遍认为：他是最了解杨主席做事方式的人。

管理手记

1. 一个能打胜仗的团队必须拥有一批有不同才能的大将。就像三国时，曹操麾下司马懿、曹仁、曹洪、曹彰、夏侯惇、夏侯渊、典韦、许褚、张辽、张郃、徐晃、于禁、李典、乐进、庞德等。
2. 具备领导才能的优秀人才，不只要看他的学历，更要看他的做人、做事及遇到困难时解决问题的能力。
3. 认同企业理念的人，才能和企业同甘共患难，走得更远。
4. 作家傅雷说：有了真诚，才会有虚心，有了虚心，才肯丢开自己去了解别人，也才能放下虚伪的自尊心去了解自己。建筑在了解自己、了解别人上面的爱，才不是盲目的爱。

“成就共享”进化论

我一边听着杨主席讲话，一边想着他的真实用意。主席的主要观点很清晰，他要什么不要什么都呼之而出。这说明主席真的想通了，想透了。

2014年6月21日培训会上，我将自己对“成就共享”机制的看法和研究成果正式公布，受众是区域总裁、区域副总裁及项目经理。会后，大家给我打了最高分，说我讲的内容切中要害，大家收获很大。讲稿提纲放在公司内网上被总裁发现，他要我在7月8日的业务交流会上再讲一次。我欣然答应了。

《成就共享，我的研究》

下面是我的主要观点：

加入碧桂园的这三个月，我不断与各职能中心负责人以及各区域负责人座谈，也吸收了部分副总裁的看法，认真从方方面面研究了集团的“成就共享”举措，现在说说我的感受和看法。

第一个观点：现行“成就共享”的做法是一本万利的投资！

我认为“成就共享”是碧桂园当前最大的举措，是杨主席愿意拿出自己的经营成果分享给员工的惊世之举。房产项目能够实现的利润额很大，只要区域总能找到一两个好项目，就能获取年薪千万的收入。这是其他任何一个行业、任何一家企业都无法给予的额外的丰厚奖励。

同时，“成就共享”制度也使碧桂园在房地产行业中率先走向“合伙制”。一般意义上的合伙制，就是股东按比例投入资金，分享并承担投资比例对应的利润及风险。按照当前规则的设置，“成就共享”较一般合伙制更进步更大方，很明显是个让利机制；因为作为“合伙人”的员工不需要投资一分钱，不需要缴纳任何风险抵押金，原有的工资不变，奖金不少，还有机会分成项目税后利润的20%。要我说，这是一本万利的好事！在这种零投入、零风险、高回报的利益驱动下，大家都像打了鸡血一样往前冲；极端一点看，如果干的10个项目里有一个项目成功了，就可获得丰厚的财富，数年无须打工、高枕无忧。

然而，这正是现有“成就共享”举措下最大的隐患。

第二个观点：“成就共享”的症结和派生的问题需要面对和解决。

1. 受“环境”影响极大。环境好，皆大欢喜；环境不好，如

果仍按照环境好时的计划来铺排工作，就会造成大面积实现不了“成就共享”的惨痛局面，存货增加，现金流紧张。这是十分可怕的未来。

2. 很多区域和项目负责人把项目融资看得很重，抓错了方向。集团融资额度是有上限的，我们应有策略、有对比地将额度分配到最优的融资方式上，原则上不鼓励、不支持项目融资，因为项目融资期限短、成本高。项目要做的，应该是把大部分精力投放在工程建设、销售及加快资金回笼这三大目标上。同时，由于制度上没有剔除融资的影响，财务资金中心建议对制度加以完善，当项目差一点就能跨入“成就共享”奖金门槛时，集团也可以帮忙加快推进融资，但必须要设置上限，而且要求在跨入门槛后3~6个月内必须马上归还借款。

3. 由于没有鼓励大家将富余资金尽快回笼到集团，造成项目上在回笼资金方面态度消极，行动不积极。关于“成就共享”，大家都明白前12个月最重要，只要在这期间内将集团借的钱以1.3倍还给集团就能实现“成就共享”。跨入门槛后，项目上似乎万事大吉了。基于此，我们鼓励项目将多余的钱交给集团，财务资金中心将按10%反计息。

4. 因为每当买地成功，每亩可奖励1万元；有了土地，才有机会冲刺“成就共享”。基于激励导向的刺激，使得各区域买地的积极性极高，全国跑，争资源。反正买错了，大不了实现不了“成就共享”。将来挣不挣钱对于投资拓展的人来说，轻者拿不到奖金，重者炒鱿鱼，难受的人是企业和老板。

5. 买地不慎时有发生。我参加过几次投资项目分析会，土地成本都没算清楚，合作方式都没设计好，就急于拿地。土地成本不仅要计量一块地的挂牌成本，还应计算附加的成本，比如为了达到最好的销售条件，需要配套的市政、设施成本等；在合作项目上，我认为合作方是不会随随便便拿出一块好地来跟人合作并分享利润的。凡是合作地块，大家要仔细研究，除了资金，是否还有其他问题存在。

6. 获得土地之后为了快而快，市场研究尚不到位，导致规划设计及产品定位有偏差，加上市场2014年突变，库存增加，日子都很难过。

第三个观点：项目当把握好三大法宝都能实现“成就共享”。

我认为有三大法宝建议大家一定要掌握。首先，要买到好地；其次，产品定位要准；最后，做到“三快”。

好地有4个条件，分别是地块要小，大约200~300亩；付款条件要好；土地成本要低；位置要稀缺，可参考“蓝海理论”做事。

产品定位要准，可从4方面去把握，即要有良好的规划、良好的绿化、良好的配套，以及适合周边需要的产品和价格，即性价比要高。

三快：是指动工要快，即在买地时，就基本完成规划及选定启动区；预售要快，尽快拿到预售证；回笼资金要快，要和银行提早做好沟通。

第四个观点：九九归一。建议从以下方面入手，方能成就最

大的“成就共享”。

1. 努力塑造一个强有力的项目运作团队。用“一拖三”的要求来构造。即项目的一把手由来自成熟公司的二把手担当，然后，集团派有经验的人力总监、项目管理总监和财务总监，形成核心领导团队，而其余人员均从当地去招聘。只有这样，这个团队才能打硬仗，打胜仗。

2. 用心买好每一块土地。地不在多，在于好。中国城市化道路走到今天，土地红利基本告终，我不建议现在做更多的土地储备。土地储备会积压大量的资金。碧桂园最成功的地方在于土地，低廉的土地成本是我们的优势，但大量低效甚至没效益的土地也恰恰是我们最揪心的地方。

3. 以市场为导向做好规划和产品定位。

4. 开发时坚持“三快”。快速动工、快速销售、快速回笼资金；别把精力放在融资上，应把精力放在业务拓展上。

5. 遇到销售失算时宁可停下来想清楚，也不能再冒进。如果是集团定的指标有问题，找出原因，往上申请调整；毕竟集团不可能了解每一个项目的具体情况。万不能一错再错。

6. 从内心要知道，不仅要重视每个项目的前12个月，还要重视项目的整个开发过程。12个月你有机会获得的是期票，而非支票，从期票到支票还有一个漫长的过程。

7. 对于买错地的项目以及库存积压的项目，甚至对前景不明的项目，要拿出具体盘活的办法，切莫冒进，也切莫守株待兔，或灰心丧气。公司的资源是有限的。用有限的钱发挥巨大作用，

那才是碧桂园精神!

归根到底,我们不应把“成就共享”所获奖金看得太重,而是要努力做好每一个项目,对得起公司对大家的信任;当每一个项目都做好了,“成就共享”就实现了!再次请大家记住,“成就共享”是锦上添花的安排,而非我们推进项目的全部,因此不要选错工作重点和方向。

这次演讲引起了多方重视。

我对“成就共享”机制的修改建议慎之又慎,因为这一激励机制从事实上已经激发了买地热情。热情似火,一时难冷却。但热情和理性的平衡,是一对现实矛盾。我真心期待公司在买地环节上积极、理性又科学,日后绝不要再错买一块地,哪怕是一块小地。

我明白,很多事情说得容易做起来难。

开启“合伙人制”新纪元

时间过了两个月,9月6日上午,我的手机微信响了一下。

此时是周末,中秋节的前夕。我打开一看,是总裁发来的一段语音。我预感,一定是最新指示:

建斌总,这两天,我和主席讨论过很多次,想学习其他公司,给集团高管实行股权激励。计划让高管拿出一些钱参与到项目上。你先考虑一下,在合法合规情况下拿出一个方案,到下周业务交流会之后先讨论一下。

当时我对留言有三点感觉:第一,这也许是对“成就共享”没能直接覆盖集团高管层面的做法予以完善;第二,这也许是杨主席想进一步顺应市场需要,刺激集团每一个层级的员工努力工作;第三,这也许是想把高管、区域总裁、项目总经理等精英和企业捆绑在一起,与企业共进退。基于此,我必须在最近几天静思冥想,拿出一个方案供商讨。

总裁留言的次日,即7日上午,杨主席给我打来电话,也是关于集团高管可否参与项目投资一事。我表示自己会抓紧和其他公司高管取得联系,看看别人到底是怎么做的。杨主席说他思考了两个月,和总裁研究过很多次,目的有两层意思:第一,觉得集团高管应直接参与项目投资,是顺应我之前的汇报,这样可以更大地激发集团高管的工作热情和强化责任心;第二,“成就共享”机制是否保留可继续探讨。从政策的稳定性出发,是可以再观察一段时间的。他继续解释,如此以来,每一个高管的收入就由三部分组成:(1)现有工资和奖金不变;(2)参与项目投资获取的投资收益;(3)“成就共享”获得的收益,即每年区域获得“成就共享”奖金总额的10%发给集团高管。

此时此刻,我敏感地意识到这将是一次重大的激励措施的变化。

关于高管跟投的考虑我写成文字,第一时间发给了总裁和杨主席。

关于某公司“高管跟投”的机制

为了调动一线及各利润中心负责人的积极性,由机制管人,特建立项目“高管跟投”机制:

1. 法定高管、董事会秘书、监事会主席等8人,是不能参与

这项安排的。这是基于法规的要求，避免触犯上市公司条例。

2. 除以上8人之外，其他被列入高管的人才可选择参加。

3. 参与跟投的比例不高。由于地产项目是资金密集型行业，投资额巨大，所以，跟投比例都很小，有的占项目总投资的1%，有的2%，最高不超过5%。

4. 将参与人的利益和项目收益、风险完全挂钩，实现真正的合伙人制。

5. 由于2013年下半年才实施这一合伙制办法，还没有一个项目完工，至于最终如何结算，要等项目分阶段完成后才知道。

随后，周秘书通知我，说杨主席初定10日晚上到他家开会，参加人员有王副总、彭副总和碧鲔等副总裁，一起研究这一跟投机制建立的细节。

就这样，真正意义上的“合伙人制”开启了。

“合伙人制”初步方案出笼始末

“成就共享”是杨主席一手创造出来的激励办法，他一直为此办法的推出十分得意，但令他始料未及的是此办法推行一年多，虽收到一定效果——在顺境下取得的千亿元销售收入，但2014年逆境下，不仅没有效果，暴露出的问题反而令人不安。为此，我相信杨主席开始带着痛惜寻求完善或替代方案了。而所有解决办法，他都会从人性角度去审视。这是他最厉害的一种思维方式。待他有了方案雏形，会立即和精英

们研讨。据了解，他至少和10个人讨论过，和总裁讨论不下5次。

9月9日，数百名高管聚集在凤凰讲堂。

首先，集团为实现“成就共享”的区域总裁、项目经理发放奖金。经过一年多的运行，区域总裁14人、项目总经理23人和相应团队，一共获得奖金近两亿元，其中有人一次性获得了过千万的收入。颁奖结束，现场响起了雷鸣般的掌声。

接着，宋董事谈了感想；白丽莱向大会汇报了年化资金回报率的成绩。所有这些，都是为当天的会议主题做铺垫。

铺垫结束，总裁宣布：“请杨主席做重要讲话！”

杨主席预先说要讲1小时，后来因为激动，讲了3个小时。

我只记录了一些自己认为十分重要的要点：

首先，祝贺获得“成就共享”的项目及同事。你们拿得越多我越高兴。还有许多项目没有拿到“成就共享”奖金，希望你们向获奖者学习。努力！

今天，我主要宣布一个决定。此决定是让大家成为公司股东的想法。

中国城镇化进程继续，正是我们的机会。我们碧桂园的市场巨大，一定要认识到这一点，有同业看不到这点，处在迷茫中，那是他们的问题。我认为，中国5000年的农耕社会的历史到此为止，中国城镇化发展大潮向我们涌来。农村要改造，城镇化在加速，农民要进城。因此，我们对从事的住宅产业做法不能有任何怀疑。

我和总裁及多位高管商议过，我们这次推行的是真正意义上的合伙人制度。大致是这样的：所有新项目，公司拿出10%，由大家参股。公司和大家同股同权，同责同利。我们会为每个级别的领导设置一个限额，只能少不能多。我建议，每个“未来领袖”每人拿出10万、20万元也可参与，让你们尝试一下做老板的滋味；区域总裁、项目总经理，就在你们区域的所有项目上投资，但有一个最低投资比例的要求；总部的人，在全公司的项目上参与投资，项目有好有坏，不可以挑选。

总而言之，大家都是股东了，你自己是股东，自己的公司自己管好。

我一边听着杨主席讲话，一边想着他的真实用意。主席的主要观点很清晰，他要什么不要什么都呼之而出。这说明主席真的想通了，想透了。我是知道整个过程的，似乎从中又悟到了一些更加深刻的东西。

当前集团内外形势较差，现金流管理的压力巨大，因此，强化管理中的激励机制是十分必要的；当集团高管、区域总裁和项目负责人参与新项目投资，从买地开始，一定会比过去任何时候都要重视每一块土地的获取及开发，以及效益的取得；待这一机制实施，集团整体管理难度自然可减轻，就不会再像盯贼一样盯住大家，集团发展模式反而会更上一层楼；从结果导向看，也许此办法正式实施之时则是“成就共享”激励机制寿终正寝之日。

经过三天思考和紧张工作，相关机制的初稿完成。在这里，我要

由衷感谢法务部副总经理谢洁虹律师。谢律师理解力强，做事细腻，看问题入木三分，能配合我动笔起草文字。此时，我想着初稿中的部分描述，结合主席要求，看来有些地方还可进一步推敲。

杨主席说他昨晚三点钟醒来，然后把今天的讲话内容写了出来。他讲他做生意的过去、经历、这次改革的重要性。他的确有导师、学者和长辈关心晚辈的风范，讲得深情，道理由浅入深。时间过了很久，我看副主席写了一个条子让服务员交给杨主席，杨主席看了一下，可能是提醒他讲得时间太长了吧。就这样，杨主席在言犹未尽的情况下立即结束了讲话。

总裁笑了笑。因为当天业务交流会内容还很多，只剩下半天时间了。尽管如此，他对杨主席的指示做了简明扼要的点评。

总裁讲话总是留有余地。他说“新项目尽可能采用”。他的意思很清楚，就是并非所有新项目全部采用。毕竟是个尝试，毕竟是大家要拿真金白银出来的。我也相信内部接受还需一个过程。

下午，业务交流会还在继续。我虽然身在业务交流会会场，可心在汇报方案上。也因此，后续高管汇报的内容听得不多。我认为建立“真正意义上的合伙人制”才是当前最为重要的事情。我一边在白纸上写稿，一边交给没有参会的周秘书打字。这是汇报框架。框架出来后，第一时间交给身边的副主席，她简单看了一遍，很快把她父亲的想法准确地写给我，还就部分文字的表达提出了诸多疑问和看法。

管理手记

1. 很多重大决策都是因为环境和条件的逆变而倒逼出来的。
2. 身为财务总监，一定要以公司利益最大化为终极目标，把看到的问题勇敢地说出来，否则就是不称职。
3. 企业最高决策者在决策影响全局事务的举措时如下棋一样，在落子那一刻应看到的不仅是眼前两三步，而应是全局的舞动。
4. 改革举措有了，宣传贯彻时也需要技巧。只有做好铺垫，尊重他人，这样的改革举措才能根深叶茂，具有更强的生命力。

访谈梁大师和文杰兄

如今，在园林绿化这个行业里，“梁大师”的名字如雷贯耳。想打他主意的人太多，可他没有丝毫动心之意。

两年前，凡购买树木直径超过12厘米的都要主席审批。杨主席对社区园林建设的要求一贯很清楚，既要少花钱，又要美观……

第一篇 感受梁大师^①

园林绿化公司是碧桂园完整产业链上极为重要的组成部分。

因为他们的产品是小区园林绿化，就像俊男靓女还需要出众衣衫

^① 梁大师，中山人。集团执行董事，副总裁。他说他读书不多，很早出来做事。刚开始做过乡镇的财务会计工作。在雅居乐打工期间，因为对绘画有天分，跟对了外国来的师傅，逐渐变成了高尔夫球场地设计的内行。2000年前后，碧桂园计划在清远项目建一个高尔夫球会，有人推荐了梁大师，于是杨主席找到他，把他请了进来，一千就是15年。园林在梁大师领导下，打造出一个又一个“高尔夫球山地绿化”产品，誉为“先生的高尔夫球式园林美学”。

搭配一样，可起到提升价值的作用。事实上，所有碧桂园已经开发及正在开发的小区，其中绿化部分都由园林团队设计、实施和维护。园林的存在，大家有口皆碑，都认为是“碧桂园的核武器”。

报道：杨主席参加会议

据内部新闻报道，8月13日下午，在园林公司2014年上半年大型培训会即将结束之时，集团董事局主席杨主席莅临培训现场，与在场的400余名园林员工进行了长达1个多小时的面对面交流，并就目前房地产开发形势做出重要指示。

我明白，这是杨主席的习惯和做事风格。有话要说时，他才不管什么流程不流程，主持人也会直接安排他插入。然后，他拿起话筒，看着笔记本上寥寥几个大字，和听者分享他的观点。他总是胸有成竹，总是能抠出细节问题进行引导性的点拨，让听者过瘾，同时感到幸福，感到压力，感到有动力，对前面的路该如何走更加清晰更加坚定。

新闻是这么说的：“杨主席首先对园林公司为集团做出的贡献表示充分肯定，认为园林在提升集团整体竞争力方面起到了非常积极的助推作用，并对园林设计、施工的园林景观效果表示高度赞扬。园林代表了同业园林景观的最高水平，他为此感到非常骄傲。园林有一位非常优秀的领头人，在集团执行董事、园林公司负责人梁大师先生的带领下，园林已成长为一支非常出色的团队。

“杨主席表示，目前房地产形势尚不明朗，集团各单位都在为实现降本增效而努力。园林公司也应紧随集团脚步。在景观设计、施工

的过程中，不能想当然，不能盲目选用昂贵的树种。首先应做好定位，其次要最大限度地控制成本。要选择当地最便宜的树种打造具有碧桂园特色的高低起伏地形及植物组团效果，并配以园林用心设计的小品、时花摆放，从而打造当地最好的园林景观。

“杨主席要求园林的设计师们多去成熟的小区，例如顺德碧桂园的豪园、广州凤凰城走一走，看一看，大自然的智慧赋予人类的一切成果，需要设计师用心体会并加以运用，要常用价格不高的树种，感悟‘万紫千红总是春’的意境。要多多思考，用怎样的材料，采用怎样的铺贴方法，才能在最大限度节约成本的前提下保持景观设计水平。

“杨主席指出，园林当下的重要工作之一，就是持续推进标准化进程，例如U型商业街的标准化，可以在现有园建的标准化方案中减少水景墙等园建，进而多提炼一个简化的版本。标准化并不是一成不变的，碧桂园永远都在求新思变，因此标准化要与时俱进，持续更新。

“此外，主席还与全体园林同事共同缅怀年轻时虽出身贫寒，但为梦想坚持拼搏奋斗的经历，勉励大家立足本职，用心努力，不断总结提升，集团一定会为大家提供更大的发展空间。主席表示：园林无愧于集团总裁先生给予的‘碧桂园的核武器’的赞誉，在梁总的带领下，碧桂园中心的梦想走廊打造得非常好，实现了杨主席的梦想。杨主席同时指出，园林的各项工作还可以用心做得更好，为整个世界变得更加美好做出更大贡献。”

新闻最后说：“杨主席寄语园林：谢谢你们替我实现了梦想！”

在碧桂园工作的4个半月里，我对碧桂园自己设计施工的绿化一事感触颇多。第一，杨主席、总裁、联席总裁三人介绍公司时经常会

赞赏公司绿化多么好，多么具有竞争力；第二，碧桂园呈现给社会的所有楼盘的绿化，不仅概念新，细节到位，成本还不高；第三，碧桂园总部大楼楼体上长满树木，过道体现出古树盘绕、枝叶茂盛的原始森林的效果，既清凉又有特点突出，确实不同凡响。这些绿化理念已经用在境外“森林城市”项目的概念设计中。

和梁大师聊天

9月9日业务交流会上，杨主席举例时说了一句话：“梁大师是我逼出来的大师。”就因为这句话，我把拜访梁大师的时间表向前挪动了好几位。

9月11日下午，周秘书把我们两人约在了一起。梁大师知道我们约定的时间就要到了，亲自走出他的办公区域等我。我见到梁大师，个头不高，平头短发，戴一副黑边眼镜，身着喜爱的粉红色短袖，精气神十足。

我来到梁大师办公室，坐下后就聊上了。

梁大师说，他本人的成长之路就是因为碧桂园这个平台，这里给了他无限创造奇迹的机会，加上杨主席不断指点和要求，自己的努力学习和实践，如今绿化可做到化平庸为神奇，不仅能给公司省成本，还能对销售有很大帮助，所谓的“大师之路”就这么顺利实现了。

如今，在园林绿化这个行业里，“梁大师”的名字如雷贯耳。想打他主意的人太多，可他没有丝毫动心之意。他是这么解释的，他感激杨主席，感恩碧桂园。

碧桂园的绿化部1995年成立。2003年，成立了环境设计院。

2005年，成立了园林公司。2012年，园林公司的人员达到1万多。随着业务流程进一步优化，目前有9000人。为了做好绿化，全国各地有18个农场种植树木。2013年，实现产值13亿元。

说起园林发展的每一步，梁大师很有感触。他说杨主席非常关心园林的发展，这是集团房地产业务发展的需要。两年前，凡是购买树木直径超过12厘米的都要主席审批。杨主席对社区园林建设的要求一贯很清楚，既要少花钱，又要美观，还要看上去富有立体感，基于这样的要求，园林才被迫一步一步地走出属于自己的特色，建立了自己的设计建造理念。

杨主席一次在大会上举例说：

园林的快速发展，与正确的激励机制不无关系。

早年梁总在推动绿化工作时遇到少许困境找到我，我对他说，你试着建立一个激励机制。凡是绿化做得好的人得100分，奖励20万元，依此类推。梁总照此做了，问题迎刃而解。这一措施，不仅激励了优秀人才把绿化搞好，还为公司节约了成本。

为什么总裁说园林是“碧桂园的核武器”？

和梁大师数小时聊天结束，我梳理了一下，起码有三个重要原因：第一，园林绿化塑造有品位，有特色，花钱少，效果好，同业无不赞赏；第二，为了配合销售，尽管不少项目施工期短需要赶工营造卖场，他们都会克服重重困难按时完成；第三，不论是南方楼盘还是北方楼盘，都会本着顺势而为、技术创新的精神做好每一次的绿化。

在碧桂园业务链条上，纵然有若干实体子公司肩负着不同职责，承担着应有角色，可口碑最好的要算园林公司。梁大师说：“我们永远

会摆正自己的位置，强化服务意识，做好服务。记得公司2013年开拓马来西亚市场，是为了圆主席的梦。本来这个项目的园林绿化请了当地一家公司做，结果他们不仅成本高、效果差，还配合不了售楼需要，在极其被动的情况下梁大师管理的园林公司去了，不仅改变了被动局面，还为销售‘金海湾’项目赢得了口碑。”

正因为梁大师的卓越表现，2013年他晋升为集团执行董事。

园林公司在梁大师领导下，可再造辉煌。

2013年，碧桂园战略管理中心采访梁大师时，他说：“希望将每一个碧桂园社区都打造成一座花园，让参观者觉得每一次进入楼盘都有变化，让所有的人都感觉进入社区就是生活在一个花园之中。”这正是他的追求，也是杨主席的梦想。

随着我在碧桂园待的时间越久，有机会看多一些社区和楼盘，譬如兰州、郑州、华东等地的项目，都能见到梁大师匠心独具、化平庸为神奇的作品，因此，“碧桂园的核武器”的美誉实至名归。

“梁大师”已经成为碧桂园的金字招牌，越擦越亮。

第二篇 感受文杰兄^①

2014年9月11日下午从梁大师办公室出来后，依照周秘书安排，

^① 文杰兄，姓杨。他告诉我，他年龄大杨主席3个月。1954年7月出生。从放牛娃开始，他就一直跟着杨主席。曾经一起读书，一起玩，一起干活，一起长大，一起创业。1984年，杨主席把他请到公司做事，对外讲，他是杨主席的助理。1994年，他身份自动转为碧桂园的员工，从财务总监做起。过去30多年来，他担任过不少职务，是一位资深高管。

我来到文杰兄位于4楼的办公室。

文杰兄正在忙，有三个人拿着一堆文件小心翼翼地等他签字。他见我进来，马上把他们支开。看上去，他有少许慌乱，毕竟名义上我是他的领导。我们两人面对面坐下，中间隔着一个茶几。

文杰兄的眼睛有点小毛病，不聚光，似乎受过伤；他脸色红黑，头发稀落，衣着装束朴素，不像是个很有阅历的高管。如果走在路上，我一定认为他是一位农民大哥。

杨主席对文杰兄十分信任，近年来，只要哪里需要法人代表就派他出任。因此，他的主要工作就是履行法人代表职责签字和审核。很多人怕他，除了因为他比较严肃外，主要是他细心、严格，对公司很了解，也就能发现问题。一旦发现某事有人出错，他会严厉批评，甚至要求炒鱿鱼。

“杨总，我初来乍到，有很多财务情况不了解，”我十分虔诚地说，“您可否告诉我，我应该高度注意哪些方面？”

文杰兄稍加思考后说：“资金调动。我每次都要看清楚，包括银行扫描件。我只认总裁和主席的签字。财务应该在这方面审查清楚。”

“杨总，您放心。我会要求财务每次付款都看清楚。”文杰兄说着顺德话，若注意力稍不集中就有些难懂。我回答之后又问道，“还有什么可以提醒我的？”

看得出，他在努力思考，也许正在整理思路。

我忽然想起来一事，问道：“杨总，你还管过财务是吗？”

文杰兄脸上露出十分满意的笑容，说：“是的。”

说话时，文杰兄转身从抽屉里快速拿出一叠资料，好像早准备好了似的。资料用夹子夹在一起，整整齐齐。他把夹子交给我。我接过

来仔细看了一遍，是他历次重大任职的证明材料，其中一张是2005年杨主席的手迹，我如获至宝。看完材料，我对这位年满60岁的老者——似乎得过面部神经麻痹病，一生陪伴着杨主席——有点肃然起敬。同时我也深感这几份资料对定位他一生的成就坐标是何等的重要，何等的有分量。说得直白点，一个人奋斗了一生，也许在乎的就是盖有印章和签字的这么几行字。

1996年11月28日，任碧桂园财务总监；

2005年12月1日，免财务总监，改任资金管理总监，协助审计部工作；

2005年12月19日，协助广州腾越预算管理部全面工作；

2007年1月17日，任集团审计部总经理；

2008年5月26日，兼任资金运作总监；

2014年8月21日，免去审计部总经理，全权处理公司法人事宜。

由此可见，文杰兄才是碧桂园财务管理的鼻祖。目前的一些习惯做法和他管理期间所形成的风格是分不开的。他不仅是碧桂园元老级人物，也为碧桂园发展立下了汗马功劳。

我们聊了很久，趁此机会，我向他请教了一堆问题。

我问：“杨总，您如何看待‘成就共享’机制？”

文杰兄答：“平心而论，对集团资金帮助不大，但对加强管理、促使公司规划最大化有好处。”

我又问：“如何开展好财务工作？”

他答：“动机很重要。只要每个人一心为公，努力工作，就能做好。”

我理解这算是文杰兄对我这位新任财务官的最低期待。

由于这一段时间我正在研究2008年时段的碧桂园，我请教道：“杨总，您怎么看2008年时的碧桂园？”

“公司上市后，把筹资款全花在购买地上，买了很多地，然后开工，施工处在高峰期。金融海啸突然来到，公司真是措手不及。当时国内外形势十分糟糕，加上媒体大肆渲染，似乎世界末日到来。公司资金陷入十分困难的地步，有些项目因为临时停建要赔偿几千万，众多项目累计赔偿10多亿元。”他十分惋惜，“2008年，年初公司股价上了14元，到年底跌得只剩下1元多。惨痛教训啊！”

我们聊了很多话题。他初步称赞我有独立观点，写过书，有理论，性格上又敢直言，一定能做好。我说我虽然阅历多，但对碧桂园还很不了解，既然老板请我来，我会做好一个职业经理人应该做的事。

管理手记

1. 不管出身如何，好老板值得你一辈子追随。追随的过程，你需要不断提升自己，也就成就了您的一生。
2. 核武器是迄今人类制造的杀伤力、破坏力最大的武器。能称得上企业核武器的必定是最具竞争力的那个点。
3. 强大的竞争力是日积月累逼出来的。
4. “谢谢您”一语有时说出来容易，有时说出来不易，关键是看什么事，什么场合，面对的是谁。

“同心共享”机制出台过程

我明白杨主席心意已决，要让每个高管都变成项目投资人，把每个项目的预期利益和责任捆绑在一起。捆绑上了，联系紧密了，投资及运营问题就会从根本上得到解决。

2014年9月10日上午，我专心致志地进一步修改有关“同心共享”机制的汇报方案。期待汇报方案简单明了，既合法合规，又能解决问题，可落地实施。

当天下午，四人小组碰了头。经过讨论，最终形成了汇报材料。

高管聚集在杨主席家里

晚上，副主席、总裁、我、女董事、宋董事、王副总、谢董事、彭副总、碧鲟、张副总、成博士及若干秘书聚集在杨主席家中。杨主席坐在上座的右边，左边是宋董事。我和总裁坐在一侧。副主席跪坐

在茶几旁不知在勾画着什么。其他人围在四周。联席总裁因在外地出差赶不回来，此时已在线上。

会议方式显然是轻松的，温馨的，家庭聚会式的。

大家喝着茶，吃着点心。先是闲聊天，等人齐了，我代表四人作了20分钟汇报。汇报标题是“关于实施“合伙人制”的建议方案”。我首先说了这次改革的由来、目的，其次是适合范围，譬如哪些人符合资格，哪些人属于关联人士要回避。结论是，从10月开始，区域总裁、项目总经理和项目团队可参股自己区域新投资的所有新项目；集团董事和副总裁按照上市条例规定，由于是关联人士，每个项目参股时都要小股东审批，大股东没有表决权，因此不建议参加项目投资，可结合集团当年业绩，用认股权证计划进行激励。

待我汇报结束，杨主席坐正，机敏地说：“希望总裁、联席总裁每个项目都投资；10%持股比例按照高管职务级别设置投资上限，强制执行。如果总裁、联席总裁每个项目参与投资时都要小股东表决，不是很烦琐嘛。吴总你想办法解决！”

杨主席又说：“不好！总裁、联席总裁和你，所有高管，都要投资。如果因为上市条例的限制，我可当面给小股东解释，争取一次性获得批准。你可安排股东会议。为了让小股东们放心，和我杨家有关的董事、副总裁、高管都不参与。这不就行了吗？”

我明白杨主席心意已决，要让每个高管都变成项目投资人，把每个项目的预期利益和责任捆绑在一起。捆绑上了，联系紧密了，投资及运营问题就会从根本上解决。通过和杨主席数月来往，我已基本了解只要他决定了的事，就一定会坚持到底。

有人担心地问：“恐怕区域总裁拿不出这么多钱，怎么办？”

“区域总裁的投资额不要太多，譬如50万、100万元不定。”杨主席继续说，“只要投资了，投多少都行。”想了一会他又补充说：“但是，要给区域总裁设一个投资底线，也设置一个投资上限。”

有人又问：“如果项目运行过程中有多余资金了，怎么办？”

杨主席说：“再滚投到下一个新项目上。像滚雪球一样，财富越滚越大。”

有人开始担心了：“万一项目亏了怎么办？”

很多事就是如此，如果顺着问下去有问不完的问题。其实，很多问题很难一下子说清楚，甚至解决的方案也未必是唯一的。当一件事把每个人的利益牵扯进去，背后的成因往往很复杂，所讲出的观点未必是真心话。杨主席是把大家的利益和公司利益最大限度地捆绑在一起，我是认同的，但并不是所有人能认同且愿意跟投。百人百性，各有不同。何况百人有百种需求，需求不同，结论也不同。

大家争论不休，会议一直开到晚上12点，还有若干问题未能形成一致结论，譬如：

1. 关联董事和高管都要参与投资每一个项目，但不能逐项召开股东会，怎么解决？

2. 除我所列高管之外，关键岗位的负责人——投资策划中心骨干员工、营销负责人、财务负责人、“未来领袖”学员等，他们怎么办，是强投还是可以选择不投？其他员工有没有机会参与投资呢？

3. 集团和区域层面设立的投资公司该如何成立？是什么性质的？日后由谁管理？运行规则是什么？它们和上市公司是什么关系？

4. 如何体现员工投资进出自由的权利？如何设定退出机制？

5. 日后如何对区域团队进行管理，现行的管理办法是否有效？

6. 总部参与每一个项目投资时是强制性的还是自愿的？

7. 高管之中有人既是董事又是区域总裁——双重身份，他们到底是参加总部还是参加区域，如何界定？

8. 项目公司变成合资公司后，总部管理费如何分摊，分摊的标准是什么？

……

会议一直开到深夜，大家还在热烈议论着。

此时，每一个人都觉得这是一次革命性的改变。杨主席想得很彻底，说得很直白，期待能确保每个高管与公司同呼吸共进退。项目好则大家好，项目差则人人有责。我直观感觉或用人性推论，如果这一改革真能落地，也许内部管理会变得简单很多，让人头疼的大企业病顽疾会一下子得到解决；会产生积极的化学效应，让碧桂园在竞争环境中走得更稳，更具有杀伤力。

杨主席一向最能关注人性的需要。表面上强调愿意让利，愿意和大家分享利益，而实际上要求每一块钱都是大家挣来的，而不是公司给的，然后公司得大头，你们得自己该得的那份，其乐融融，各得其所。

期待杨主席最后审议办法

9月22日，杨主席要求向他汇报整体方案。

其实，在杨主席出国10多天期间，总裁已经召集我们开过多次会议，统一了不少看法。杨主席一回来，就要听取我们起草的制度和方案，足见他对这件事的重视程度。当天参加会议的有杨主席、副主席、总裁、王副总、碧蜡，我在线上。法务部的谢律师代表我汇报。

杨主席刚从美国回来不久还在倒时差，仅听谢律师汇报了几分钟，就打断了汇报。我知道谢律师没有汇报完，马上接过话题做了四点概要补充：“第一，本办法征求了香港律师、独立董事及内地律师意见，他们的意见已经全面反映在制度中；第二，本办法的精神符合杨主席、总裁等领导的想法。我们坚持从一开始就要遵守中国法律、中国香港上市规则，同股同权同责。在分配股份时，董事等关联人士持有‘集团高管投资公司’及‘区域投资公司’股份不高于30%就可以了。第三，为了公正、独立，成立‘合伙人制管理委员会’，该委员会由主席、独立董事组成，在出现纠纷时，由该委员会裁决；第四，待此办法正式实施后，建议‘成就共享’规定在新项目上不再使用，否则，独立董事会有反对声音。”

我用最简短的语言说完后，杨主席和过去一样，再次强调他的想法和观点，说：“第一，不管制度怎么建立，要求两家投资公司的股东在每一个新项目投资时，持股比例做到动态平衡；第二，更多的员工要能参与项目投资，做好限额分配；第三，投资公司的资金周转要快，不能让资金停滞下来，因此，办法中提到预留6个月资金，我看没这个必要。”

我记录着杨主席的看法，从千变万化中发现，这三点和他过往做生意的理念是完全一致的。他的这个特点蛮有趣的，真是一个有清晰思路，既独特又执着的企业家。

原本计划杨主席这次审议后稍作修改就可下发实施方案，但事实上，他没有给出最后决定，借故身体不适再次重复自己的想法。由此可见，我们起草的办法并未达到杨主席所要的高度。

再次修改再次汇报再次审议

为了全面准确落实杨主席的原则要求，我们又开始工作了。

执笔者仍然是谢律师。

两天之后的9月24日，我在海南考察项目中午休息时接到周秘书发来短信，说主席要求我明天当面汇报“合伙人制”，并参加另外两项改革的审议。我也因此调整了行程，连夜赶回顺德。

在飞机上的1小时里，我手写了次日汇报要点。写文字是我的强项，我相信只有这样，汇报时才能把握良好的感觉。下了飞机，我回到顺德已是深夜11点半，尽管折腾了一天有点累，但我还是把手写稿变成了幻灯片。文件准备好后，却因酒店网络不畅发不出去而干着急，折腾到凌晨两点钟。闹钟6点30分叫醒我，我立即起身，再次发送，才得以成功地发给周秘书。

上午10点，我准时向杨主席和众多高管汇报终稿。这一次，杨主席不时地记录着要点。等我汇报结束，全场数十人等待他的指示。

杨主席先是谈了谈感受，接着说：“总之，资金要加快滚动，不应

设置滚动限制，不应把现金提前分给员工，直到退休；总部的每一位高管要跟投，随着人员变动，新项目增加，旧项目退出，要做好股权动态平衡；‘成就共享’制度是否取消一事，我和总裁研究过，可能还得保留……”

后面的发表意见环节，在场的每一位高管当着杨主席的面不敢放开谈看法，他们非常了解杨主席的个性。有些资深高管象征性地提了一些不疼不痒的问题。我能感觉得到，他们对办法有一些顾虑。我决定私下收集他们的意见，整理后呈主席参考。

会议讨论了两小时，仍没有最后结果。

总裁总结说：“请建斌总按照主席要求抓紧研究，不仅做出原则性的规定，还要落实操作细则。初定下周一二，即国庆节前再做一次汇报，再行决策。”

下午，总裁把我和谢律师叫到他办公室，再次聚焦上午杨主席的重要观点。他说：“我担心你们理解主席的意思有偏差，我是这么认为的：第一，要寻求高管参股投资的股权动态平衡公式；第二，区域总裁和项目总经理也要动态平衡，还要为他们设置一个最低限额的投资额；第三，希望公司尽可能多的人参与投资。”

为此，接下来我把问题聚焦在了“股权动态平衡”和私下收集高管的意见上。说心里话，我能理解杨主席要的是什么，可是根据我掌握的法律、财务、投资等知识，我认为这很难做到。我和碧鲟商议后，把“股权动态平衡”任务分派给一位税务专家来完成，访谈高管及收集高管意见一事交给谢律师去办。

办法总会有的

9月27日上午，这位税务专家发来电邮：

“吴总，根据主席要求的‘股份动态平衡’一事，我制作了一个简单模型，经测试，基本能达到主席要求。请审定。”

我喜出望外，打开模型看了数遍。太复杂了。由于涉及众多人不同点上的利益推算，多个变量在不同条件下变化，无论如何设计，都可能出现计算上的麻烦和不直观。我沉下心来又看了几遍，花了数小时，看得一头雾水还是不够明白。

其实，谢律师已经提交了一份访谈报告。个别高管不敢当着主席面说出要求，但的确有想法和看法。现在都原汁原味地呈现在我眼前。众多表达，终极还是希望对个人参与投资是否能得到最低回报，请公司给予保障。

周末，我在家里看着二位提交的报告，感到少许欣慰。因为我至少找到了杨主席想要的股份动态平衡模型。我把重量级高管的想法整理出来，报给杨主席，相信睿智的杨主席一定会找到他的需要和高管的祈求之间的平衡。

终稿与员工见面

9月29日，我在香港做中期业绩路演，又连续开了三场投资者分析会。会议期间，我和团队已经有意无意把我们在管理上将要试行的“合伙人制”告诉给他们。

大多数分析员第一反应问：“是不是和某公司的做法一样？”

我回答：“不一样。因为我们要拿钱，而且覆盖全部新项目。”

他们听完我的详细介绍后均表示：“这是件好事！也是市场期待的做法。期待成功！”

9月30日我回到顺德。上午10点半，众人一起来到22楼——杨主席的办公室，听我终稿汇报，等待《办法》最后审议。

这些人有副主席、总裁、王副总、碧鲳、谢律师等人。原本安排在办公桌前看投放出来的幻灯片，可杨主席临时改在沙发上交谈。

大家围在一起，心情还是很愉悦的。

我直接汇报了主席近来关心的几大问题：第一，股权动态平衡是否能做到？第二，更多员工是否能参与股权投资？第三，总部和区域的操作细节是怎么设计的？除此之外，我还汇报了访问高管以及高管关注的问题。另外，根据总裁要求，建议给此机制起名为“同心共享”机制，随后也定了。

我汇报一结束，杨主席马上逐项表态。他一边表态，我们众人一边讨论，一边修改，直到一致同意为止。最后，杨主席得出如下结论：

总体是可以的，可试行，具体一些细节再请总裁定。

原则上同意项目分红，由合伙人制管理委员会审议，可选择现金，也可选择续投；该委员会由杨主席、总裁等人组成；在办法中可以写明，高管和员工投资项目公司的比例可提高，但不超过15%；在项目退出机制上，坚持同股同权，项目结算不要设置

有3年回购一说，可改为：若项目尾货还有大约5%，公司可回购；为了区别“成就共享”的激励办法，此“合伙人制”可定义为“同心共享”；将来为了公平，可给每个项目公司设定同样的杠杆率融资。

回想20多天的艰苦努力，到了此时，经杨主席审议通过，算是修成正果，足见碧桂园的执行力和效率是一流的。“想好了就干”，在这中间表现得淋漓尽致，真可谓不拖泥带水，不议而不决。这是一份具有前瞻性及紧迫性的举措，也是一份水到渠成的游戏规则，足见杨主席的大智慧又一次被鲜活事实所证明。我是起草者，是亲历者，更是下一步实施宣贯者。次日就是国庆节，待国庆长假结束后，新定案项目将开始试行此办法。相信随着此办法的实施，将对集团现行的方方面面的制度和运行机制带来巨大冲击。这正是杨主席想要看到的化学反应^①。

10月13日，《办法》正式和广大高管见面了。

这一天是月度例行的业务交流会。杨主席特地请来“未来领袖”学员参加。凤凰剧院座无虚席，一共有400人参加。

我第一个发言，内容是《案例分析及“同心共享”实施办法宣讲》。刚刚讲了几分钟，杨主席觉得有话要说，就上台插了一段话。待我发言结束，依次有三位高管分享了他们对“同心共享”的认识。联席总裁谈

^① 一次，杨主席说：“中学时，老师做过一次化学实验，至今记忆犹新：老师拿来一杯水，一杯硫酸。表面看，它们是一样的。两个物体分别放在眼前还是一杯水，一杯硫酸。当把水加入硫酸中，立即受热沸腾，四处飞溅。这就是化学反应。”搞企业时常也要这样。

了他对“同心共享”的理解和态度。接着，杨主席全面阐述了他的做事理念。总裁在每个人发言结束后，都会画龙点睛点评一番。

这一细致周到的安排，让每一位高管不仅全面了解了“同心共享”的具体规则，也增强了大家拿钱出来做股东的信心。不仅让每个人知道自己未来的投资收益较高，还让大家知道身上的风险和责任在哪里。由此可见，公司未来将和每一个员工共乘一条船，同舟共济，风雨兼程，有难同当，有钱同赚。这次会议通过宣讲、点评、渲染，达到了杨主席所预期的效果。

这次业务交流会上，杨主席讲了很多富有感染力的内容，下面一些观点值得永远记忆，将成为碧桂园人未来奋斗的思变基石。

(1)

执着追求梦想，脚踏实地奋斗！

(2)

人生只有一次。如何过好这一生，值得每个“未来领袖”学员来思考。

我觉得人和人的差别，过去我也不断在说，是脑袋，就是没有智慧。而落实到行动上，其实就是机会。当机会来临了，你会不会选择。

参与“同心共享”是个机会，“未来领袖”学员应做出认真选择。

碧桂园发展到今天，跟打仗一样，需要每个人十八般武艺样样精通。“未来领袖”的你们，是在同一个起跑线上，关键是要像成博士一样，否则，你会很没面子。在碧桂园做事不仅仅是公司的事，更是你的事。

(3)

公司推行“同心共享”举措，不用怕。

我相信，“同心共享”实施后，会创意无限。希望区域和项目上的每个人，要敢于挑战以前的所有规矩。大家不要太迷信梁大师，也不要迷信我。我做错过很多事，这是真的，因此要求学习和总结。有一段时间，我做得太好，团队的能力反而弱化。因此，我有错，希望大家多指正，否则你们大家有责任。好的经验去推广，差的做法要纠正。我们今天做的，不一定全对。在碧桂园讲求能力，如果你没有能力，即使处于高位，那什么都不是。我也一样。

公司要有计划，但所有事都是你们下面的事，从此，不要再责怪公司总部和部门。现在不是我杨主席的年代，而是你们的年代。你们才是碧桂园的未来。

随后，集团印发了会议纪要，称这次会议将成为碧桂园史上的“十月革命”，期待成为公司下一个发展高峰的无限内在驱动力。

管理手记

1. 看清楚的事情要果断执行，毫不迟疑。
2. 无论管理方式怎么变化，但该坚持的原则是不变的，对人性的认知是一贯的，这也许就是企业家之间骨子里的差别。
3. 效率是企业家最为看重的要素。他们不希望你长篇大论浪费他的时间，而是真诚希望你能言之有物，句句直穿本质。
4. 不是所有改革都称得上革命。改革是保持原有事物性质不变的前提下对原有事物进行改良、修正，确保原有事物健康发展。革命是彻底改变原有事物性质，促进原有事物的死亡，催生新事物的诞生。

坚定不移走职业经理人管理之路

杨主席在一次大会上兴奋地说：“20 世纪 80 年代有人比喻我是一只老虎带了一群羊，打败了当时实力雄厚的市属‘二建’，如今我仍然还是一只老虎，却带了一群老虎，大家想想，是不是所向披靡，战无不胜了？！”

时也，势也；势也，时也。

2015 年 4 月杨主席写了一幅书法：“聚天下英才共事，集众人智慧而行。”落款：“与总裁共勉”，并盖了 3 个印章。此为真迹，即此时此刻内心世界的倾注。这幅作品被挂在总裁办公室。2015 年岁末的一天，总裁跟我说：“这幅字与你有关”。我笑了笑。

“合伙人制”可以说是碧桂园创立时的基因

1994 年秋天，杨主席与 4 个同乡——杨二珠、苏汝波、张耀垣、

区学铭，收购了“三和地产”在顺德北滘镇的项目公司，更名为“碧桂园物业发展有限公司”，从此，碧桂园很理所当然地产生了5个自然人股东，开启了合伙人制的运营方式。

初期，公司规模小，所有决策和运营事务均由他们5人分头把控，各负其责，各尽所能，同股同权。他们如同兄弟，手挽手，心连心，勇往直前。这种结构一直延续到碧桂园在香港上市之前。

2009年上市年报载明：

执行董事人员没有新变化。除杨主席、崔健波、副主席、杨二珠和杨董事各自分管集团的战略投资、行政及运营、采购招标以及销售等事务外，苏汝波、张耀垣、区学铭和杨志成都兼任区域总裁，各自管理着3到10个不等的项目。

除执行董事之外，还有10位区域总裁也分管数目不等的项目，而其中，仅三人晋升为副总裁，均属高管中高管团队。

显然，职业经理人在高管团队中没有成为主力。

内外交困下的人事变革

任何事情都会因为量变引起质变。

不可否认，碧桂园因为成功上市募集了巨额资金，后加大买地力度，导致项目数量急速增多，管理难度也随之加大。公司上市和不上市的差别很大。没上市前是私人公司，没有媒体监督，而上市之后则为公众公司，受到公众监督。因此，上市是有代价的。

很不巧，2008年碧桂园外围遇到金融危机，而内部由于工程质量

问题频繁发生，管理层焦头烂额。

碧桂园一直喊着以质量为本，质量出了如此多问题，高管们能无压力山大吗？

其实，杨主席一直很关注房子的质量问题，为此，他经常关起门来严厉责骂一帮管工程的人员。骂人时，杨主席一点情面都不留，时常有人因此而被炒鱿鱼。

公司出了这么多问题，杨主席最生气的是找不到责任人，骂了一通不知道在骂谁。这种情况，估计跟当时内部职责不清有关。据过来的员工回忆说，那时管工程的人不是崔健波，如果要追究责任，应追究分管工程的副总裁。

寻找合适的职业经理人之路开始了。

首批“新血”加盟

2010年初，具有丰富阅历的彭副总加盟，担任集团副总裁，分管人力资源中心。

同年7月，总裁加盟，接替崔健波总裁一职。这次人事变化可以说非常大，媒体为此骚动了好长一段时间。

在“粗放增长”的岁月——是房子都能卖出去，碧桂园产业链条上最核心的是拿地、卖房，建房则被忽略了。工程质量老是出现负面报道以及确实有问题的那段时间，杨主席想了很多，他意识到这么下去不仅影响发展动力，还伤害品牌，工程质量是企业生存的根基，如果根基动摇了，后果将十分可怕。

裁，分管媒体、品牌建设管理。

我相信，职业化的高管层还在充实和调整中。林先生的加入，促使战略管理办公室做了大幅度调整和充实，战略管理在碧桂园开始名副其实地正式运行，其职责范围、流程及重点关注点也得到明确。这正是我所期待的情况。

2016 年，豪华战队基本成型

到 2016 年 10 月底，碧桂园副总裁及以上高管战队基本成型。看结构和每个人的背景，已是精英云集，与之前相比，可谓十分豪华。

如此强大阵容，在地产行业实属罕见。

杨主席在一次大会上兴奋地说：“20 世纪 80 年代，有人比喻我是一只老虎带了一群羊，打败了当时实力雄厚的市属‘二建’，如今我仍然还是一只老虎，却带了一群老虎，大家想想，是不是所向披靡，战无不胜了？！”

公司房产销售规模上了千亿，时常进行人力资源补充和提升是千亿规模必须重视的一项重要工作。这一点，决策者杨主席、副主席、总裁都看到了，而且积极付诸行动。有人讲，当碧桂园到了此时，一方面拥有一批能征善战的优秀人才，一方面有真正意义上的合伙人机制保证，还有各层级的分工和协作，才算名副其实地走上了现代企业管理及大规模经营之路。

管理手记

1. 面对复杂的经营环境，公司治理结构其实没什么优劣之分。合适的就是优秀的，不合适的就是落后的。
2. 聚集精英难，管理精英更难。如何发挥精英们的主观能动性，很大程度上取决于配套激励机制的设计。
3. 中国环境下的家族控股企业，推行职业经理人管理机制很难，这不仅要求老板要有现代企业管理意识，更要有极强的自信和极大的胸襟。
4. 千亿规模企业的公司治理一定不同于百亿规模企业。作为最高决策者，在发展过程中可能要不断调整，做到未雨绸缪。

“同心共享”机制磨合期

这一经营结果告诉大家，自实施“同心共享”机制以来，新投资项目总体是好的，初步经营成果控制在预期目标之上，参与的高管资金到位，预期回报可观。

碧桂园实施的“同心共享”机制自颁发之日起，在内部掀起了一波又一波的涟漪，有人相信，可怀疑从没有停止。

面对新问题

杨主席坚定了信心之后，总裁为了让制度顺利落地，为当年业绩发挥正向激励作用，也为了证明老板的英明及大智慧，组织了多次培训。应该说，效果十分明显。

聪明的区域总裁们马上行动了。他们知道这关乎自己和团队的切身利益，全公司开始更大范围寻找满足“同心共享”要求的土地。投

策中心早已设置若干购买土地的条件供买地时参考，条件其实和之前差不多。但是，由于每个投资人要从自己口袋里掏钱出来，对风险控制立刻看得十分重，导致获取新土地的进展十分缓慢，新问题产生了。可我认为，这正是纠正碧桂园过去盲目买地的举措。再深一层讲，此机制出台也许恰逢其时，让公司日后走得更稳健更健康。由此，我暗中窃喜。

同时，据说杨主席和总裁却开始紧张了。因为买地进展明显慢了下来。如果买地总量上不去，有可能会造成来年销售业绩倒退。高策决策者怎么能接受这一事实呢？

为此，杨主席果断修改了一些做法，配套刺激拿地的新政迅速下发执行。而其中最为要命的说辞或撒手锏为“杀头”^①。一把买地之火被迫点燃，尽管有人还是不情愿，因为他们投钱了。

这件事，让我对杨主席的领导力感到钦佩。那就是认为对的就坚持，不对的就马上改，绝不拖泥带水。由此，“又好又快”的碧桂园发展韵律正式运行。

首期强投者

在集团层面，财务部门忙于成立员工共同享有的投资公司及用投资公司之名募集资金。按规定，总部高管首批需募集资金2.3亿元，分三批完成。仅一个月的时间，首批30%资金到位了。

^① 参见第三章之“发展受到竞争对手的挤压”。

区域层面，也成立了员工共同享有的投资公司及用投资公司之名募集资金。按规定，区域总裁对辖下的每个项目每次出资需不低于项目出资额的20%，或80万元。项目总经理对自身管理的项目，首次出资不低于项目出资额的30%，或50万元。区域总裁和项目总经理均为强投人员。过了一个月，30个区域募集首批资金也宣告到位。

资金到位后，所有新买入的土地均组成了合资公司。其中，碧桂园占比大约85%，集团高管占比5%，区域人员占比约10%。

相关机制就这么落地起步了。

实施9个月后的总结

截至2015年6月30日，实施“同心共享”机制已达9个月，累计申报项目45个，目前，总体还处于净投入状态。已开盘项目12个，未开盘项目33个。在开盘的12个项目中，已实现销售签约额30亿元，净利润约合3.5亿元。按集团高管平均投资5%、区域高管平均7.3%的占股比例推算，集团高管可分配利润1750万元，区域高管可分配利润2555万元。平均年化自有资金回报率为61%；而剩余的9个项目已开盘但暂未回本，集团高管累计投入5044万元，区域高管累计投入7435万元，预计在未来3个月内本金可陆续收回。整体判断，预计平均回本期为9个月。

这一经营结果告诉大家，自实施“同心共享”机制以来，新投资项目总体是好的，初步经营成果控制在预期目标之上，参与的高管资金到位，预期回报可观。一位曾经在一家地产公司工作过19年的老同

事说：“现在才知道，之前在地产公司工作只是谋求职业发展，而到了碧桂园才是谋求事业发展。因为这里有‘同心共享’机制。”

试运行一年的反思

任何一项制度试运行后都需要不断反思，然后及时修正和完善，才能更加切近实际情况，才会促进和更好实现初期的目标。

到2015年8月，“同心共享”机制运行了10个月，内部启动了进一步完善此制度的机制。应该说，对待此事大家很严肃，也很认真，是本着科学态度去解决问题的。

我负责收集问题及提出修订建议。

事实上，经历了实践，站在总部及区域投资人的角度去看，此机制起码有三方面的缺陷需要找到妥善的解决办法，否则，将影响其生命力：

第一，站在项目公司层面上，分权的决策机制如何建立？按照机制，“同心共享”下的项目公司一般由三方股东组成。正常的治理机制应该是要在项目公司层面上成立董事会，由委派的董事成员代表三方利益行使权力。可事实上，项目公司没有董事会，职业经理人组成的管理班子既代表公司，也代表高管，又是经营者，等同于多个角色时不时被上下混淆，为此在决策、人事安排乃至资金调动方面时常发生一些冲突。尽管由公司用行政手法出面调解，但不得不承认这留下了不少隐患。冲突最大的起因是区域管理团队要求总部多放权，譬如下放采购权、下放总包决定权、下放三项费用管理权等等。

第二，被列为强投者要强制跟投，导致强投者资金压力巨大。公司给高管们谋划了一个美好前景，把钱交给公司后，每个人都有机会当老板，利用公司品牌和杠杆优势，像滚雪球一样，数年后，强投人员会获得巨额财富。是的，在股市波动巨大的2015年8月之前，这个剧本规划得异常精彩，引致众多管理人不仅相信而且为之开心地掏腰包。实际上，2014年10月以来，公司为了找到优秀人才一起推动“同心共享”下的伟大事业，从社会上及内部提拔了众多优秀人才，而这些新加入者一般拿出数十万元跟投还可以，但要继续拿钱出来，就觉得压力巨大。一位新加盟的集团副总裁，按规则要投资500万元，只好抵押了北京房子来融资，为此引致家人的不满和担心。也因为这些情况的存在，到了8月底，没按规则投资欠账的金额高达4000多万元。这些人一拖再拖，对按时跟投的人来说很不公平。所以说，加入碧桂园并进入高管层，没有一定身家会是一件非常尴尬的事情。也因此，没有足够资金实力的高管如何解决资金来源就是一个实实在在的压力。

第三，个体跟投后，何时才能拿回本金是大部分人所期盼的事。但公司并不希望个体把投资款尽快拿走，尽管有机制保证项目公司有净现金流后可以拿回本金，但事实上是不可能的。因为从2015年下半年开始，公司进一步加大买地力度，如此状况下，即使某项目公司有净现金流可以分配，分配后又得投到下一个项目。当时又估计，从2016年起，公司为“同心共享”机制下的发展将制定更高的追求目标，所以说，个体跟投人想在短期拿回本金是不可能的。当然，公司并不是缺这笔钱，而是建立了与投资人共进退的责任体系。既然同为项目股东，就有责任按照发展节奏和投资比率投资。除非，你不想继

续玩这个游戏，要玩，就是这么一个规则。其间，的确有人因为种种原因要提前退出，退出时，公司给予高出贷款利息的最低回报，这也是比较合理的安排。而对于大部分跟投人来说，最关心的是投入本金何时能拿回的问题。

庆幸的是，这些缺陷的出现，最高决策者很早就发现了，趁机制运行满一周年之际，做了打补丁的完善。当然，对于公司而言，在让利情况下，肯定期待各级高管——跟投人，和公司利益紧紧地捆绑在一起。从塑造现代公司治理机制出发，这种做法可以调动人的能动性，实现企业的伟大飞越。但两者之间，如何不断平衡和取舍，可能是公司决策者要不断面对的课题。

实施15个月后的总结

截至2015年12月31日，“同心共享”机制已经实施了15个月，经过上下巨大努力，公司一共获得了168块土地，总投入157亿元；已实现签约总销售额322亿元，总现金收入163亿元，获得净利润39亿元，归属于碧桂园的净利润31亿元；实现销售净利润率12%，实现年化自有资金回报率为56%。

进一步分析可知，项目现金流回正时间不超过6个月的项目12个，贡献现金2.4亿元。现金流回正超过6个月的项目61个。平均现金流回正为8.2个月。

相比没有实施“同心共享”机制的项目，这一效果的取得已经说明了一切，更加坚定了杨主席的重大选择。

管理手记

1. 成功的领导者需要一种与常人不同的思维方式、志向和行为，唯有这样，才能带领团队向前，才能战胜一个又一个困难，迎接光辉的未来。
2. 实现目标的愿望总是好的。好愿望未必有好结果，但没有好愿望一定没有好结果。
3. 很多事说白了，取决于对“舍”和“得”的理解。舍得，舍得，舍在前，得在后。得不到钱，得到经验也是财富，也许是更大的财富。
4. 人性是复杂的。一项制度出台后，要让所有人拥护是不现实的。如果能得到大多数人拥护就算成功。因此，掌握制度性价比很重要。

杨主席的管理逻辑

北京区域负责人回到区域后做了一次内部培训，将培训现场图片发在公共微信平台上，然后注解说：碧桂园的管理要求八个字——“简单，务实，解决问题”。

谈到公司治理，内部管理也是绕不开的话题。

探究碧桂园管理及管理逻辑，一定会把目光聚焦到杨主席身上。

杨主席极善管理，并有自己独特的方法。这不仅得益于他读了很多书，而且得益于他经历过许许多多商业实战。这些实战有成功的经验也有失败的教训。有关管理话题，他最乐于分享，因为他期待更多优秀才能快速成长，只有这样，才能把碧桂园的事业推向全世界，进而受人仰慕，并为人类进步做出贡献。

简单务实，解决问题

2016年1月26日，碧桂园召开年度工作会议。

这天为会议第二天。实际上，第一天会议上，杨主席已经做了重要指示。而这天上午，我感觉他心情不错，起因是说，一位营销副总裁请他给区域负责人讲讲什么是管理，他马上答应了，很愉快，还即兴做了一个简单的幻灯片。

自问：怎样做管理工作？

自答：要真正解决问题。

前提：做好管理的前提条件是：

1. 不违法不违规；
2. 要恪守合同；
3. 做人信誉要好；
4. 公司利益最大化。

公司出现的现象（有人没有水平，没有及时将工作做好）表现在：

1. 不敢得罪人；
2. 没有正确分析公司效益最大化的能力，即没水平；
3. 不敢去不懈努力去争取；
4. 不够果断。每天在花钱，要计算解决问题的时间。结果不同，后果不同。

主席期待：期望每个人强大。经常要问，我们的房子为什么不能做到质量最好、价格最贵呢？

杨主席对他认为的当下管理逻辑做了全面诠释。大家会发现一个特点，就是他没有长篇大论，而是干货似的讲了一个直击核心的逻辑关系。我猜想，像他这么有故事的人，如果给他数日时间讲管理，都会言之有物；若变成文字，估计会是一部巨著，也不知道会影响多少创业者。可是，他没有这么做，面对激烈竞争的现实，他要求管理工作的终极目的就是“要真正解决问题”。也就是说，能解决问题的管理工作才有价值。

集团年会结束后，北京区域负责人回到区域后做了一次内部培训，将培训现场图片发在微信公共平台上，注解：碧桂园的管理要求八个字——“简单，务实，解决问题”。

用好每一分钟

杨主席向来把“资金快速周转”看得比任何经营要素都重要，同时我发现，他把“做事节约时间”看得也同样重要。他一向要求每位管理人要会用最短时间解决问题。他反复提醒大家，能一句话说清楚的问题就一句话，他很不喜欢汇报工作或请示事项时啰里啰唆。

下面举两个我经历过的例子。

举例 1：

2016年1月初的一天，我们一行10多人随同杨主席来到马来西亚新山机场。那时已是下午5点多钟，天近黄昏。负责前来接机的区域总裁早已经把当日活动安排妥当。由于负责人考虑杨主席飞行辛苦，

见到杨主席之后就准备接到酒店吃晚饭，然后休息。酒店订在“金海湾”旁边。此安排可说合情合理。

“走，去‘森林城市’项目。”杨主席下机后说。

负责人不敢有不同意见，马上告知司机。

杨主席、我和区域负责人三人坐在同一辆车上。车子马上启动了。

杨主席开始问：“为什么要去‘金海湾’那边？我们这次来这里是解决‘森林城市’的问题。”他对负责人说：“这你是知道的。‘金海湾’那边去到‘森林城市’需要半小时，而住在这边的酒店离‘森林城市’才15分钟。”

负责人没有回应，也许在反省。

“今天的安排也不对。”杨主席说：“从机场到‘森林城市’也只有半小时，为什么要回酒店呢？白白浪费时间。你想想，今天没看项目，今晚我能睡得好吗？我们现在抓紧去，天还没有黑，到现场看一遍，我们大家基本有了印象，今晚回来后可以反思，明天现场开会就能针对问题提解决的办法。”

负责人感到压力，解释了很多，譬如已经和主席的秘书沟通过，考虑到主席您老辛苦，等等。

杨主席没有多说，但我觉得，他是不会认同这些解释的。

在杨主席脑子里，时间一定要用尽，用到合理，万不可浪费，浪费是一个很严重的问题。

举例 2：

2016年1月，一天，金融部准备了一份汇报材料，有20页。

这是一份花了很长时间撰写的研究报告。随着2015年12月美元第一次加息后美元汇率确认走强，相比之下，与我们业务相关的人民币、马币均开始有了幅度不小的贬值。当时有专家预测，到2016年底，美元兑人民币汇率可能升到1:7.3，而眼下为1:6.5。若不锁定汇率，将直接损失汇差2.5亿美元。为此，内部启动了汇率对冲工具的研究。

锁定汇率是把双刃剑，一旦方向反了，将给实体业务带来巨大损失，影响当期业绩的表现。

当日，参会的领导还有副主席、总裁。

大家提早拿到了这份汇报材料，翻看着。还没等金融部负责人汇报，杨主席就问要汇报多久，我回复：“半小时。”

随后，负责人开始汇报。

杨主席没听多久就离开了，想必有急事要处理。

负责人汇报时尽量控制时间，汇报完后，我强调了一下重点。接着，大家讨论了一会。

总裁同意我们的建议：“同意锁定一半，即21亿美元；同意取中立路线，不走极端；同意只是为了降低损失，而非为了挣钱……”

总裁总结即将结束时，杨主席回来了。总结戛然而止，总裁立即把厚厚的材料浓缩为几句话，而且是杨主席能听得明白的语言，并说了自己的看法，就等待杨主席决定了。

杨主席说：“全做了吧。”

我确认地问：“是43亿美元吗？”

“对，”杨主席说，“就这样。”

实际上，了解杨主席的人都知道他每天通过很多渠道关心世界政经形势的变化。也因为这个原因，他做起决策来很有底气。

抛出直穿人心的口号

杨主席谈管理做管理时，有时会仿照毛泽东主席的做法。也许与他出生的年代有关，也许他从骨子里很佩服这位智慧伟人。

举例 1：

2015 年 1 月 25 日，杨主席又一次谈到企业人才重要性的问题。开场第一句话就是引用毛主席的原话：政治路线确定以后，干部就是决定因素。

那么，什么是碧桂园的“政治路线”呢？

他回答说：

“就目前来讲，就是我们明确的经营目标、战略意图、城镇化建设、‘成就共享’、‘同心共享’、专业化管理等。这就是当前最大的政治，每一位高管要牢牢铭记于心。

“为此，期待你们找到最优秀人才加盟碧桂园，期待‘未来领袖’的博士成员们快速成长。要记住‘得人才者得天下’的道理。”

举例 2：

为了强化“同心共享”制度的作用，又为了鼓励员工和他一道克服眼前困难，三年来，杨主席讲得最多的就是毛泽东主席 1947 年所采

取的解放全国的策略。

1945 年 8 月 29 日至 10 月 10 日，经过 43 天谈判，国共双方达成了一份《政府与中共代表会谈纪要》，即《双十协定》。重庆谈判及达成的《双十协定》给中国人民带来了和平、民主、团结的希望和曙光。但到了 1946 年末，国民党悍然撕毁《双十协定》。那时，共产党还不够强大，就因为毛泽东主席重提“打土豪，分田地”，以激励大家，由此调动了全国人民解放全国的热情。两年后的 1949 年，天安门城楼上升起了五星红旗，唱起了国歌。

他把自己的这个心得和员工不断分享。员工早已耳熟能详了。

我曾经看过《大道之行——中国共产党与中国社会主义》一书，书中有这样的观点：“国共两党有两个根本区别。第一，国民党在平民百姓中没有根，共产党植根于平民百姓。第二，国民党要扮上帝，给人民‘送慈善’，共产党则要人民自己当家做主，让人民组织起来自己解放自己。”

杨主席强调说：“我们现在实行的‘成就共享’、‘同心共享’——合称‘价值双享’机制，大家仔细想想，是不是和毛主席当年提出的‘打土豪，分田地’的做法如出一辙？你再想想，有了这两个法宝我们还怕什么？！有了这两条，我们做到全国第一就不是梦了！”

努力构建优秀团队

我后来发觉，每一次会议只要有会，杨主席必谈管理。

的确,企业内部每件事做得好还是坏都与管理有关。我们常说的管理,似乎司空见惯地被“管理大师”们的定义所左右。譬如:

1. 管理之父泰罗:确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。

2. 管理学家赫伯特·A·西蒙:管理就是决策。

3. 管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

4. 管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

5. 管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。

6. 给管理下一个广义而又切实可行的定义,可以把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。

7. 管理就是通过其他人来完成工作。

8. 管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

9. 现代管理大师德鲁克认为:管理者要做的是激励和释放人本身固有的潜能,创造价值,为他人谋福祉……因此,管理不是控制,而是释放。真正好的管理是释放人性中本来就有的善意,“凡是没有明确规定不准做的你都可以尝试!”

上述定义,可说从不同侧面、不同角度诠释了管理的精髓。

由于管理概念本身具有多义性,它不仅有广义和狭义区分,还因

时代、社会制度、市场自由度和专业的不同,产生了不同的解释和理解,这都是无可厚非的。正因为如此,直到目前为止,单就企业管理还没有一个统一定义。

和杨主席接触之后,我对现代管理有了一些新认知,譬如,管理其实是一种方法、理念、过程、工具、决策等。若从神韵方面来看,很像德鲁克所认为的。上面所定义的管理现象都是存在的。当我们沉静下来,剥去管理那些华丽包装和修饰,说到底,管理就是管人。

2016年1月的一天,杨主席讲了很多关于构建团队的问题,他是这么说的:

告诉每个区域总裁、项目总经理,大地在你们脚下。

“同心共享”制度实施后,未来你自己的资金在你自己的区里投资。项目管得好坏是你自己的事。如果管得不好,是你的水平不够高。

我建议,你们一定要尽快构建一支优秀团队。

如果你自己没有水平,可以学刘备,刘备文有诸葛亮,武有关云长、张飞、赵云;可以学刘邦,刘邦文有张良、萧何,武有韩信。刘备和刘邦二人本来无大能,但善用人,也因此成就了伟业。因此,给了你们这么多的权力、机制和平台,你还不能成功,是你笨蛋,是你自己淘汰你而不是我。

管理著作的读者大都懂得那些管理大师和教授们,通过案例分析和提炼,总是把管理说得有条有理,使理论有厚度、有深度、有广度,大凡读后都会受益匪浅,却难以仿效。

对于碧桂园这样的企业，管理进步扎根于广泛的业务中，管理认知来自数十年成败实践的总结，因此，呈现出来的或者积淀下来的管理智慧一定如金子、钻石一般贵重。

管理手记

1. 哲人们讲得好，实践出真知。如何才能做好管理工作，很大程度上取决于一帮管理者是否在实践中能接地气地摸爬滚打过。
 2. 说到底，管理就是管人。管理大师德鲁克认为管理不是控制，而是释放，是激发人的潜能。
 3. 不要时常纠结于管理的定义，而要用心找到解决问题的办法。
 4. 作为企业一把手，阶段性地凝练出提振士气的口号是十分必要的。口号要简单、直白、易记、朗朗上口，要是发自心灵深处的呼唤。
-

公司治理剖析和展望

套用理论会发现，碧桂园目前的公司治理结构正是两权分离理论、委托代理理论、利益相关者理论等理论的混合体。

把公司治理结构设计好，对于决策者来说，永远是一篇不能不面对的大文章。这对民营资本或者说家族企业极为重要。本章前面的部分列举了碧桂园的一些管理逻辑，本节致力于做出有关理论和结论的梳理。

碧桂园的“家天下”

2015年中，一次我和杨主席聊天聊到用人机制，他谈了他的用人原则，大意如下：

坚持聘请优秀人才加入，走职业化管理之路一丝都不能动摇。

我对家人也是这样要求的。

早年，我发现亲哥哥在公司管理上有些瑕疵，担心出现负面影响，就把哥哥请回家。回到家，他还是我大哥，他的所有费用一分不少全包在我身上。

在公司，还有我家族的一些成员，如果他们有能力就给机会，我举贤不避亲，但同时要按公司规定做事。我对家人、老婆家人及其他亲戚在公司工作的要求比外聘人员严，一旦发现家人不按规矩做事，有横行霸道之意，不问青红皂白，立即炒掉。

杨主席基本认同夫妻两人及家人可在公司内工作的事实。

这有别于很多国企和民企。据我观察，集团高管有不少夫妇及子女都在碧桂园工作。对杨主席来说，这没关系，关键是每个个体能否处理好一些尴尬或者利益冲突问题，若能处理好，就正常工作；若处理不好，就要自己想办法做出适当的安排。

杨主席对家人、对外聘员工的夫妻都是这样的态度，事实上，集团上下都看在眼里。所以，碧桂园内部风气基本良好，一团和气，堪称一个“大家庭”。因此，塑造“家”文化也是碧桂园企业文化的一大特色。

职业经理人如坐针毡

进入碧桂园高管层是一件幸事，也非一件幸事。

所谓幸事，是公司的认可，离决策中心更近一点，收入因此增加，

排名靠前，享受一些从前没有的待遇，个人价值提升，等等。

但为什么说也非一件幸事呢？

是因为压力骤增，管的人和事多了，公司的期望值高了，你需要创造性地工作，需要高效率，需要在管理的领域知道所有事，还要有解决问题的能力，同时做事要用心，不能有任何纰漏。为此，每月考核排名让职业经理人们胆战心惊，甚至可以说每天如坐针毡一样地工作着。

杨主席说过一段经典的话：“在内部，给你的职务说有用就有用，说没用就没有用。谁也不要把它看得很重。今天你在这个位子上，也许明天什么都不是。”我在任期间，亲眼目睹了多个案例。据我观察，一切皆由杨主席认为你能在哪个岗位创造最大利益而决定。

举例 1：

2015 年 11 月初，一天下午，杨主席约我谈话。

我们来到他办公室的小房间。里面光线较暗，私密性良好。

其间，杨主席问了我一件关于“同心共享”项目的最新执行情况，我一时没能答上。其实，月前的数据我是掌握的，只是没有掌握最新数据。我当时在想，如果把之前数据说出来被杨主席识破，这是诚信问题。于是，我选择说：“我马上落实。”

我给负责这方面的同事打了电话，期望他尽快给我数据。

放下电话，杨主席马上开始批评我了，节奏不急不慢，但一直没有停。主要意思是说：作为首席财务官，排位第 3 号管理人，连这个数据都没有掌握，怎么可以这样？没有数据，如何做预测？怎么建立

信心？另外，应该把“同心共享”机制实施前和实施后的项目分开看，不能混在一起。以前项目表现不好是事实，正在解决，而之后表现得好也是事实。只有分开看，才能对明年及未来扩大规模建立信心……

半小时后，数据通过微信收到了。我立即汇报给杨主席。

杨主席说：其实数据我早已经掌握，只是想借此考考你。做什么事都要用心。此事之前我给你布置过，你怎么可以没有放在心上？这是一个教训，今后不可以再犯。

杨主席批评我时神情极为严肃，有杀气，儒雅之风不再。

举例 2：

2016年2月，我出差去“森林城市”项目，因实地测试多项安排很成功，晚上多位高管聚餐。很开心，就多喝了几杯酒。

聚餐气氛非常轻松，大家无话不谈。

“这个项目老板太重视了，”一位高管笑谈，“反正我脸皮厚，老板总是不满意，他想批就批吧。批的时候我笑着，态度要好，批完之后力争改了就行。”

“老板就是这样的性格，做事极认真，认真得近乎挑剔，”另一位高管说，“为了某事，老板有时半夜三更打电话给我。一聊工作就很久。家人都怕老板半夜三更打电话过来。”他拿出手机让我们看，又说，“这是老板前几天发给我的短信，说：‘我最近身体不适就不去现场了，只能辛苦你了。’我7岁大的儿子看到了这个信息后就说：‘你给你老板回个短信，就说：我也很辛苦，我也不去了，就辛苦别人吧。我儿子都知道我有一个很麻烦的老板。我给儿子说：‘那哪敢？’他问：‘为什

么？’我说：‘因为他是我老板，给我发工资。’儿子不服气。”说到这里，大家哈哈大笑。

当晚现场有人分析说：“如果杨主席不批评你，一段时间不理你，估计你的位子就坐不稳了。只要杨主席还在批你，和你沟通，说明你还有一定的存在价值。”

“老板的脾气现在好多了。”一位资深高管说，“几年前，老板的脾气还很差，因为一点小事，骂人骂得很凶。”后又补充说：“事情过后细想，老板骂得有道理。因为被骂，以后做事会想很多，会更周全。”

很明显，每一位高管都经历过并不好过的日子，也许只有经历了“不好过”的打磨，才能锻炼出具有实战经验的狼性队伍。

杨主席欣赏张荣发的做法

我想到台湾长荣集团张荣发总裁口述的《铁意志与柔软心》一书中说到他有骂人的陋习，有时骂得员工很不好受，尽管这样，为了给企业建立一个自己认为好的做事习惯，若发现员工没有做好交办事项，或做得乱七八糟，他依然会很凶地骂人。有一段话是这么说的：“因此，我不得不说，企业起步初期绝对要有一个专业的经营者，以‘独裁’的方式，制定公司核心制度、发展方针，而且必须能铁血地彻底执行。如果你放松管理，员工就不会认真打拼，公司最终也站不起来。”

不谋而合，2016年5月的一天，杨主席也谈起这本书，说起张荣发骂人的哲理，他说他很认同。简而言之，所有职业经理人的压力来自老板的伟大目标，而伟大目标有时来自老板天马行空的梦想。

我认为，在碧桂园做高管真的不易，除了相互斗智斗勇外，想混日子是不可能的。这里每天都在战斗，身心受伤是十分平常的事，同样没有什么人情味。

碧桂园公司治理的六层级

第一，站在股东层面：

这是一家2007年在香港上市的公众公司。截至2016年12月31日，第一大股东为杨氏家族，持股比例58%；第二大股东为平安集团，持股比例10.4%；其余31.6%股份由小股东持有。当然，杨二珠、苏汝波、张耀垣和区学铭等四位老股东仍然持有一定数量的碧桂园股份。因此，从持股结构看，杨家是碧桂园绝对控制人。

第二，站在董事层面：

截至2016年12月31日，碧桂园一共有执行董事13人，其中杨氏家族4人，老股东占2人，外聘占7人；独立董事8人。董事合计21人。和所有上市公司比，这是一个阵容庞大的董事局。不过，2017年1月4日，执行董事辞任3人，独立董事辞任1人，董事组成还剩17人。此结构也是不得已的安排，既要保证决策的权威性，还要照顾老股东、外聘职业经理人的积极性。

第三，站在高管层面：

近年来，碧桂园已经选择了职业经理人作为执行层的管治模式。从总裁、联席总裁、首席财务官、营销负责人、人力资源负责人、大运营负责人、成本负责人、工程质量管理负责人、品牌建设负责人、

事业部负责人、投资负责人、规划设计负责人、绿化负责人、物管负责人……均是这样安排的。据我感受和判断，不仅每一块业务都由职业经理人分别负责，在涉及资金、投资等重大执行活动方面，内部还有一系列的控制流程，众多的节点都由各方面负责人负责。

第四，站在利润中心层面：

到2016年12月31日，碧桂园庞大的利润中心由三部分构成：一是30多个海内外房产运营区域，二是10多家配套子公司和战略伙伴，三是12大总部职能管理中心。这些层面的负责人绝大多数都是职业经理人。

杨主席为了平衡家族成员利益，举贤不避亲，会把最优秀的人放在上市公司，视能力大小分管或主管一块业务，并按照规定运行。这也是碧桂园能走到今天并得以壮大的一个重要基石。

第五，站在相关利益层面：

自从每一位管理人员变成公司合伙人后，理论上讲，大多数高管都是股东。同属股东，责任捆绑，利益分享，风险同担。除此之外，无论政府还是供应商、客户、员工等这些相关利益者，多年下来，都比较认可碧桂园能照顾利益的做法。杨主席很重视口碑的维护和传承。

第六，站在企业利益最大化层面：

说到底，碧桂园仍时不时显示出以商业利益最大化为特征的特征。这一点，亦属正常。

总体来说，碧桂园在杨主席强势领导下，20年来，公司治理结构发生过三阶段大变化：第一阶段，从1994年初创到2003年，以老股东为管理班底混合运行为特色；第二阶段，从2003年崔健波任总裁，

到2013年崔健波离任,职业经理人管理机制的雏形开始形成;第三阶段,从2012年总裁更换开始,杨主席进一步授权,形成了股东和职业经理人有机结合的运行模式,并在“价值双享”机制感召下,2013年、2014年、2015年、2016年掀起了职业经理人加盟新高潮。如今,碧桂园在中国民企中推行职业经理人机制堪称是走得最快、成效最大的一家,而同时我可以时刻感受到,这里东方家族式的管控方式还比较浓厚。

碧桂园的管理未来走势

研究公司治理的学者大都知道,自1932年美国学者贝利和米恩斯提出公司治理结构的概念以来,众多学者从不同角度对公司治理理论进行了研究,其中具代表性的是超产权理论、两权分离理论、委托代理理论和利益相关者理论,它们构成了公司治理结构的主要理论基础。

超产权理论:作为公司治理理论的新兴分支,它为公司治理提供了新的理论基础。它通过引入市场竞争概念,诠释了国际上部分国有企业特别是国有控股公司成功的经验。同时,也为健全和完善公司治理结构以新的启示:只有健全和完善市场体系,积极而主动地参与市场竞争,才能建立起有效的公司治理结构,确保多方利益得以有效实现。

两权分离理论:公司所有权与控制权分离理论,它是随着股份公司的产生而产生的。该理论的代表人物是贝利、米恩斯和钱德勒等。他们在1932年出版的《现代公司与私有产权》一书中对美国200家大公司进行了分析,发现这些大公司中相当比例的是由并未握有公司

股权的高级管理人员控制的。由此得出结论:现代公司已经发生了“所有与控制的分离”,公司实际已由职业经理组成的“控制者集团”所控制。股权分散的加剧和管理的专业化,使得拥有专门管理知识并垄断了专门经营信息的经理实际上掌握了对企业的控制权,导致“两权分离”。

委托代理理论:公司股东是公司的所有者,即委托代理理论中所指的委托人,经营者是代理人。代理人是自利的经济人,具有不同于公司所有者的利益诉求,具有机会主义的行为倾向。所以,公司治理结构的中心问题就是解决代理风险问题,即如何使代理人忠实履行代理义务,具体地说,就是如何建立起有效的激励约束机制,督促经营者为所有者(股东)的利益最大化服务。

利益相关者理论:这是20世纪末以来出现的有关公司治理新内涵的新概念。广义上指,凡是与公司产生利益关系,与公司发生双向影响的自然人或者法人机构,都是公司的利益相关者。如股东、债权人、员工、顾客、供应商、零售商、社区及政府等个人和团体。该理论认为,公司的目的不能局限于股东利润最大化,而应同时考虑其他利益相关者,包括员工、债权人、供应商、用户、所在社区及经营者的利益,企业各种利益相关者利益的共同最大化才应当是现代公司的经营目标,也才能充分体现公司作为一个经济组织存在的价值。因此,有效的公司治理结构应当能够向这些利益相关者提供与其利益关联程度相匹配的权利、责任和义务。

21世纪以来,随着中国民营企业日益壮大以及“改革开放”后的第一代创业者陆续退休,围绕着公司治理目标、结构安排以及机制改

革等一系列课题，法学家和经济学家提出了单边和多边治理理论，而且多边治理理论已经逐步占据了学术主流地位。套用理论会发现，碧桂园目前的公司治理结构正是两权分离理论、委托代理理论、利益相关者理论等理论的混合体。此机制适合当下的碧桂园，以后是否适合尚不清楚，站在持续发展和打造百年基业的角度去判断，随着集团业务逐渐壮大，挑战也随之放大，当下的公司治理机制也会随之进化，相信碧桂园的职业经理人机制会越来越规范化、制度化、市场化。

管理手记

1. 公司治理结构的设置本没有对错、优劣之分，但一定有内部匹配的问题。有利于企业发展，又能与时俱进，这样的治理结构必定是合适的。
2. 企业内部要定好规矩，在用人时，举贤不避亲，举亲不避嫌，唯才是用。
3. 认识一家企业的公司治理结构，不仅要看它文字上是怎么写的，还要看它内部是怎么运行的。许多事都在不言中。
4. 面对激烈的市场竞争，家族企业的每一次公司治理结构的选择都为“因”，随后表现则为“果”，有“因”才有“果”。“因果”相连，需要全面理解。



《亲临现场检查工作》 摄于2014年6月江苏某项目

郭佳

第五章 没有销售，一切为零

“没有销售，一切皆等于零。”

销售好，现金流就好；现金流好，企业就像滚雪球一样越滚越大。要想继续滚大，就要花更多钱买地。这是一个闭环，需环环紧扣。可诡异的市场时常难以预测，当多数发展商带着2013年销售出奇之好的狂情跨入2014年，销售却一落千丈。冰火两重天之下，闭环考验立马开启了。

良好销售业绩的获得要靠一个庞大的系统支撑。此系统上到主席，下到一般工作人员；横向从买地部门到设计、工程、园林、财务、物资采购、装修……最后到物业管理部门。至于产品如何定位，广告如何推出，时机如何把握等等，是很有学问的。

在销售的“冬天”，碧桂园是怎么走过来的，有哪些重大举措，本章有部分记录。

突然“冬天”来了

我在这里记述得很精炼，但当时杨主席足足讲了一小时，关于每个环节，每个部门，甚至每个人该怎么做，几乎面面俱到。

中国南方，每年进入5月，夏天的酷热就开始了。

2014年不仅如此，还多了不少雨水。下雨时，天稍微凉快一些，雨一停，空气马上就呈现出又湿又热的闷闷的感觉。我早已习惯这样的气候环境，因为我在香港生活了27年，也早就把南方当成了第二故乡。

5月10日上午，又一次业务交流会。

会前，高管们喋喋不休说着闲话，会场和往常一样。当杨主席带着严肃表情，健步如飞走进凤凰讲堂，所有人都安静下来。总裁宣布杨主席有重要讲话，会场照例响起了掌声。

杨主席走上讲台，身后的大屏幕上他事先准备好的讲话幻灯片展现在所有人面前。

会场犹如平地一声闷雷，所有人都明白将要发生什么。

“房地产行业正值冬天，”杨主席望着台下数百人，先是说了这句话，“我们该怎么办？”

两周前，我曾把年度经营情况及未来数月财务预测情况汇报给杨主席，那时他不以为然，认为财务偏悲观。两周以来，杨主席跟我谈得最多的并不是财务怎么做，而是公司未来发展、目标以及他雄心勃勃想成为世界最具竞争力公司的梦想。

我很诧异，也没有立刻反应过来，但我知道杨主席这个命题比较符合当下的客观现实。

杨主席提出问题后，接着给了解决问题的若干思路。

首先，抓紧实施开源节流。2008年金融海啸期间，一夜间全部工程停建，裁减了两到三成员工，赔偿了几十亿元。因此，公司要汲取教训，当前要把资金危机处理放在首要地位。每个人都要做高效的事，节约每一元钱。

其次，积极研判市场，建造能卖得出去的房子。当年，公司小的时候我是包工头，我能亲自控制公司的成本，现在靠大家了。你们要一起想办法把房子卖出去。如果卖不出去，就要控制发展节奏。

最后，总结经验和教训，买能实现“成就共享”的土地。还是要强调赚每平方米100元的道理。譬如，投资每平方米土地成本400元，半年能回款，年回报也有50%。追求自有资金年回报率较高是碧桂园投资的一贯做法。

现在刚刚进入到市场寒冬，要学会冬眠。为此，当前正是强化内部管理的好机会。

我们有些区域经理怀疑会计数字，那么会计是什么，会计就是把你做的事记录给你看。这没有错。当然这是过去的结果，现在还要动态地去看。因此，每一个项目都要精打细算。

我在这里记述得很精炼，但当时杨主席足足讲了一小时，关于每个环节，每个部门，甚至每个人该怎么做，几乎面面俱到。

会场极其安静。以前遇到这种情况是什么状态我不清楚，可眼下杨主席这么要求我是赞同的。起码说明杨主席不仅有梦想，而且有强烈危机感的一面。

我记录了一些要点。我认为这些要点就是决定，是近期工作的方向和方法。

杨主席最后总结时不忘激励大家。

不过，现在还不是世界末日。

社会总趋势是在进步，社会更加现代化了，更多的人要进城，都向往更好的房子。我们自己一定要适应社会变化。请大家记住，能打败我们的只有我们自己。我相信，能盖出又好又便宜又合适房子的公司，永远都受市场欢迎。相对于一些行业巨头而言，我们碧桂园就是一个小舢板，相比之下，反而好掉头。我们的历史我永远骄傲，但同时我又诚惶诚恐。也唯有这样，我们才能强大。再请大家细心理解，我们的商业模式一方面学麦当劳的标准化，另一方面学沃尔玛的薄利多销做法，所以在这个冬天里，我很高

兴我们的优势更强于其他对手。我们正在学习他们，我坚信我们能把生意做到全世界，只是时间问题，用不了多久！

杨主席讲话结束后，各个职能中心纷纷上台。

发言主要内容一方面是表态，另一方面还是围绕过去4个月运营情况找原因找差距。我代表财务资金中心就1~4月资金运行情况做了汇报，同时将要推行的现金流管理办法做了宣讲。

在冗长的会议结束之际，作为执行层第一责任人的总裁，结合杨主席讲话精神和各职能中心发言内容迅速做了13点安排。

譬如，强调忧患意识，强调区域总裁当家做主，强调“成就共享”制度的落实，强调成本控制及费用包干等等。

总裁的总结水平之高让我多少有些意外。他总结的内容既能就杨主席的讲话精神得以落实，放大强化，又能把将要推行的制度和做法一并传递给大家。其中，几个关键词非常突出，譬如开源节流、控制开发节奏、控制成本开支、区域总裁当家做主、三收三支、销售、资金回笼……信息量巨大，要协调和推动的工作很多，虽然每一条要求之间有一些衔接和融合，但强调最多的莫过于要面对当前严峻形势，要顶住压力做好各项工作。

因此，最理解、最顺着主席想法的人唯总裁莫属。

面对来临的“冬天”，不容分说，人人有责。

管理手记

1. 企业一把手永远要比企业其他人站得高，看得远，能把握时局变化。时局变了，策略就得变。变则通，通则灵。
2. 比尔·盖茨说，犹豫不决是商家的大敌。
3. 决策，犹如舵手手中的令旗。一个平庸决策，会导致企业失去市场先机；一个错误决策，会把一个企业推向万劫不复的境地；而一个高明决策，如同黑夜里的一盏明灯，会给企业带来光明的前景。
4. 职业经理人要不折不扣地执行最高决策者的决定。执行时要领悟决策的想法，效率要高，责任到位，奖罚分明，正是执行力的集中体现。

穆迪降级及“小舢板”的思考

至此，若再联想杨主席的“小舢板”比喻，想必是强调公司做事风格要永远保持“小舢板”的灵活性这一特征。

实际上，在前面提到的我加入碧桂园后的“首秀”中，和我一起战斗的主要成员有白丽莱、富元春等人。

这个团队是刚刚组建，彼此并不了解。但因为明确任务，大家边工作，边磨合，边制定内部运作规则。

出现这种情况是因为原有团队已在前首席财务官带领下全部辞职了，另外，负责投资者关系的部门虽仍有多人每日上班，其实他们也只是在熬法律上给予的最后工作期限。

我刚接手这个部门的，百废待兴。

前文已经详细介绍了“首秀”发债过程^①，在此不再赘述。

^① 参见第一章“‘首秀’及重要财务观点”。

当发债所有工作完成后，仅过了一天，即5月21日，我们就已经开始忙别的事务了。这天上午，富元春慌忙来到我办公室。

“吴总，多亏我们发债结束了!!”

“发生什么事了？”我已经知道资本市场只给了我们5月15日短暂一天的窗口机会。过了这些天，地产市场又一次转差，导致股价下跌，债券成本明显上升。此时，我明知故问。

“我刚发了一篇文章，到你邮箱了。”富元春有点神经兮兮地说，“穆迪把中国房地产业整体的评级下调了。”

我多少有点诧异，穆迪动作也太快太大了。

富元春只比我早两周加入碧桂园。加入碧桂园也是他的一次冒险选择。这单发债能否成功对他也有一定的影响。此刻，足见他有庆幸的感觉，笑咪咪的。

送走富元春，我打开了邮箱。

文章主要观点是说，5月21日，穆迪宣布将中国房地产业整体展望从稳定调为负面。其理由是，预计未来12个月中国住宅房地产销售增长将大幅放缓，库存水平进一步提高，流动性趋弱。

看完之后，我也感到少许的庆幸。

庆幸的是我的“首秀”艰难地完成了，而且融资成本控制在我们预算的8%范围之内。这算是一个开门红。的确，这阵子内房股的压力十分大，在此之前风传深圳某地产企业资金链断裂，在惠州的楼盘要延迟交楼。香港市场被内地房地产公司一个接一个哪怕十分小的坏消息所搅动，如惊弓之鸟。因此，哪怕有一点风吹草动，没事的内地房地产企业躺着也会中枪。在这个非常时期，有钱是王道，没钱就心慌。

在我看来，很多企业时常犯了大忌，总把企业发展目标定得特别高，总想超越所有人，为此，把财务杠杆用到了极限，失去了应有的弹性。这是很多中国企业长期以来的致命软肋。如何让一个企业健康发展，我在《财务智慧》一书中劝喻过，每个企业在杠杆使用上要十分慎重，必须建立红线管理的战略思维，而且要把去杠杆化纳入企业发展的长期策略之中。如果有可能，把净借贷率控制在50%之内为合适的上线。我知道碧桂园目前还达不到这个上线要求，但随着危机的此起彼伏的猛烈冲击，相信决策者会明白，也会不断改善。有鉴于此，我认真研究了碧桂园的历史财务数据，为了融资方便，画了一条净借贷率上限为70%的红线，征得主席原则同意后，计划通过3~5年的努力把负债率降下来。

我明知实现这个目标面临着巨大挑战，也要努力去试一试。

找到“小舢板”的意义

杨主席在2014年5月10日会上说过一句话：“我们碧桂园就是一个小舢板，相比之下，反而好掉头。”

会议结束了好久，但这句话却一直在我脑子里长久回荡。

穆迪突然调低内房股评级，从一个侧面说明中国房地产形势严峻，像是“冬天”真的来临了一样，也进一步印证了杨主席的判断是有道理的。

那么，什么是“小舢板”？

我翻查的结果是：这是一种小船。原意是用三块板制作成的，用

柴划的小木船。“三板”和“舢板”相通。在沿海或江河上常能见到，作渡客或救护之用。我相信生活在水边的人都熟悉“舢板”的特征。

可碧桂园今时今日的销售量、资产总额、员工数量以及资本市场的价值，应该算是中国地产行业6万家房企中的大公司之一。若照此推断，碧桂园应该算是一艘中大型的航空母舰。可杨主席为什么这么说呢，仅仅是想说它掉头容易吗？

周末，我特意去了香港岛南区的香港仔。

这里是传统的以渔业为生的渔民聚集地，多年来我常来这里拍照。还有两天，就到端午节了。这一带每年都要举办来自世界各地的龙舟赛事，影响力很大。端午节期间，一定是人潮汹涌，热闹非凡。

一到这里，“香港仔舢板公司”几个醒目的红色大字首先进入我的视野。这是一家船公司的招牌。

因为脑子里有杨主席说的“小舢板”一词，我也就对这个招牌的出现特别敏感。为此，我停下脚步朝海面来往的船只看了很久，寻找字典里所描述的“舢板”，找了好一阵，没有找到。

这一处的海水从东到西是通的，两头连通大海，把香港仔分割开来，一边和香港岛相连，一边孤立成岛。自古以来，这里因为是一个水深又能避风的良港，一直很繁荣。如今，两岸高楼林立，海面来往船只和停泊船只密密麻麻，像举行盛会一般。观察你会发现，这里有货船、游艇、出海捕鱼的渔船，也有来往两岸或出海到附近的小船。我想了很久，这里的小船也许就是现代版的“小舢板”。

我目测了一只红色小船，长大约5米，宽大约3米，能容纳10人左右。过去我带客人坐过。上面有一些常见的生活用品，譬如烧水用

具等。开船人要么是老男人，要么是老女人，肯定不会见到年轻人。小船不再是过去说的用木浆划动，而是用柴油发动机推动。此类船经过，往往冒起黑烟，空气中飞扬着难闻的油味。老人们每天开着小船穿梭在众多的船只中间做生意，运气好的情况下每天能收入上千元，运气不好的时候一个客人都拉不到。我曾经问过开船人的生意状况，老人肯定说还行吧，总比坐着挨饿好。

眼前的红色小船很灵活，载着游客，见缝插针，能深入到游客想去的任何地方。当大船经过时，大浪掀起，为了避免被撞上，掉头和躲避十分快捷。因为小船多行于内海，开船人对环境又十分熟悉，几乎没有任何危险。

来碧桂园上班将近两个月，我对碧桂园情况熟悉了一些。如果按照2012年以来的发展势头去预测，说不定再过3~5年，碧桂园有机会成为中国最大的内房公司。我有这样的感觉，其理据主要来自杨主席不断给我的信心。至此，若再联想杨主席的“小舢板”比喻，想必是强调公司做事风格要永远保持“小舢板”的灵活性这一特征。

踏入21世纪，随着全球经济一体化，资讯传递十分发达，使得市场变化更加剧烈。变是永恒的。尽管碧桂园规模很大，但杨主席想到要不断提醒企业不能因为大而得了大公司病，导致人浮于事、运作繁重、效率低下。这一定是他不想见到的现象。他比喻碧桂园是“小舢板”，一定是希望碧桂园从上到下洞悉时局，把握未来，做好当下，在求变中不断成长。

2008年尽管过去了6年之久，但在碧桂园人心中留下的深刻印记永远消除不了。此印记让很多老人记忆犹新，而且时刻起到警醒作用。

当时，来势凶猛的全球性金融海啸突然降临，一夜之间似乎掉入万劫不复的黑暗。可以想象，这是多么艰难的决定，又是多么具有破坏性的决定，可为了生存——活下来就有希望，不得不壮士断腕。这次的2014年有所不同，杨主席说出“冬天来了”，同时要求准备好过冬的棉衣。杨主席已经给自己和公司打了预防针，即提前采取了一些有针对性的能解决问题的实实在在的动作。尽管如此，杨主席仍高度警戒，确保不再重演2008年的处理方式。

周末我在香港仔拍照，对杨主席比喻的“小舢板”有了一些认识和思考，对日后工作的拿捏会有所启发，还知道了“舢板”的粤语读音为“sampan”。

真心期待穆迪对中国内房公司的信用评级不会继续下调。如果真的出现了下调，对内房公司将是一个沉重打击。但不管是否下降，作为企业而言，必须在真正的冬天来临前找到过冬棉衣，以防万一。

管理手记

1. 形势往往比人强。顺势而为为上策。
2. 企业不分大小，永远都要做好应对来自各方面的危机。
3. 小舢板遇到风浪掉头虽然比较容易，但也有被巨浪打翻的可能。保持适度风险控制，远比无畏牺牲更重要。
4. 穆迪作为全球三大信用评级公司之一，时常发出来的评级结果具有很大的市场指标性。作为当事者，信也得信，不信也得信。

决定实施“三鹰计划”

由营销精英们组成的7支“鹰队”成员以最快的速度奔赴到各自的“战场”。由营销学员派出的“鹰队”宣传及培训支持工作成员也已全部就位。

经过一番强势安排和推动，新管理思维算是清晰了，加强了，也运作了，而2014年的此时此刻——半年快要亮业绩的时段，最令高层彻夜难眠的仍然是销售未见任何起色，离全年对外公布的销售目标差距较大。如果和内部制定目标比，差距更大。

“没有销售，一切都等于零！”主席和总裁多次这么说。

这无疑是哲理，但问题不是喊就能解决的。总裁、杨主席和分管营销的领导不停开会，研究对策，调整战术。

这一阵子，有关营销的激励机制像雪花一样不断地从上飞下来，让人应接不暇；又像上发条一样，规定越来越多，几乎就要把发条拧到底。有负责人开始麻木。有区域团队声言，死猪不怕开水烫。

每一个营销政策变化都要财务给意见。

财务当然了解严峻的形势，会及时反馈及时配合。尽管财务很努力，但主席和总裁都不满意。要我说，所有今天的“果”，都来源于之前错判形势及打法粗糙种下的“因”。

过去，碧桂园的营销业绩在地产行业是有良好口碑的。实践证明，碧桂园过往的营销自有特色，有杀伤力，令同业闻风而遁。此时，还是过去的团队，还是过去的做法，可把法宝拿出来却失灵了。

说白了，时空不同了。

营销总操盘手是集团执行董事杨董事。

杨董事努力向前冲，看上去信心十足，但在巨大压力下，有时也难掩痛苦之色。

实际上，由于我加入碧桂园时间太短，很多人没有认全，也不了解杨董事。和他的接触仅限于曾和他一起随杨主席出差去过华东区域。看他面相威严、沉着，仅此而已。为了了解他，我从媒体报道中整理了一些有关他的报道。

杨董事的赫赫“战功”

杨董事：男。杨主席亲侄儿。

1996年，加入碧桂园销售团队，从事一线销售工作。

2002年，组建碧桂园“营销中心”，担任总负责人。

2007年碧桂园香港上市后，成为碧桂园执行董事，组建了全国营销团队，逐步将碧桂园从华南区域品牌发展成为全国性的地产品牌。

其主导的“全民营销”在地产界掀起不小的波澜，也因此被业界称为营销大师级的人物。

“三鹰计划”

碧桂园的政令非常畅通，说干就干，雷厉风行。

这种风气源于杨主席这位当家人创业和发展的一路激情，有需要时，他可以直接跃马挥鞭。他的决定如军令一样，没人敢反对。不容置疑，强调“速度第一”的理念早已融入每个人的血液中。因此，碧桂园多年的打拼和做法，令很多企业望尘莫及。这是地产同业经常感叹的事。

离2014年底还有6个多月时间，我终于见识了全员营销是如何进行的。

其中，实施了一项临时销售激励举措，命名为“三鹰计划”。

“三鹰计划”正是源于杨主席于5月10日及5月28日在两次高管大会上的讲话。杨主席断定房地产市场正式进入冬天，如何过冬，答案很简单，那就是要狠抓销售，促现金回笼。总裁和杨董事依照杨主席要求，为促进营销系统完成全年销售目标拟定了一个“背水一战”的激励计划。

该计划于6月12日正式出台，并当场宣布给了接受任务的7名领军人。7名领军人在同一场合以气吞山河之势向领导表了态。

我当时的感觉就像看国内战争片一样。大战之前，最高首长检阅部队，部队首长和战士喝上一碗酒；把碗砸在地上，碎片四溅；集体

行军礼，震天动地一声喊：“保证完成任务！”

这样的场面很感人，我不禁热泪盈眶。

接着，每个职能中心都发出震耳欲聋的表态。

我代表财务资金中心也表了态：“全力支持公司这一决定！”

责任到人

营销中心把销售货量1550亿元进行分解，由7个领军人分担。

这个方案一公布，7位领军人压力顿时全部写在脸上。当总裁和杨董事表态愿意陪着大家，愿意把自己年度奖金拿出来分给大家时，7位领军人绷得很紧的脸才稍微轻松了一点。

一场为荣誉而战，为收获而战的大战幕布拉开。

货量已经具备，在寒冷的冬天点燃了一把火，把营销团队烧起来，烧得越旺越好。期待他们不辱使命，在恶劣的外围环境下创造奇迹。但是，能否取得满意收获，在行动前是不可能知道的，但积极出击总比被动等待要好。过往业绩告诉我们，碧桂园的营销团队激情四射，是一支能打胜仗的队伍。

军事化的狼性队伍

总裁授权杨董事为“三鹰计划”的总统帅，随时可调遣1.6万名销售人员奔赴需要他们的楼盘，在遇到问题时可立即做决定。

不久，第一批“三鹰计划”快报发了出来。快报说：

飞鹰队队长带领的飞鹰队奔赴到邹城项目。

豪鹰队队长带领的队伍到达大丰项目。

天鹰队队长带领天鹰队与福鼎项目“狼队”核心管理人员会师。

猎鹰队队长带领猎鹰队与九江项目核心团队正式集结，组建了10支狼性团队进行比拼。双方共同制定了比拼规则、主力拓展方向、绩效目标等。

雄鹰队队长带领的雄鹰队队员已全部到达曲靖项目。

突鹰队队长带领的突鹰队已经集结完毕，通州项目成为热点。很快，开展了第一次集中式培训。队员们热情高涨，摩拳擦掌，迫不及待进行最后的冲刺。

群鹰队队长带领群鹰队已全部归位，清泉城项目立志销售创佳绩。

总而言之，自碧桂园营销突击行动集结号吹响后，由营销精英们组成的7支鹰队成员以最快的速度奔赴到各自的战场。由营销学员派出的鹰队宣传及培训支持工作成员也已全部就位。

“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。鹰队的出击，必将为项目销售注入新能量。短短两天里，各项工作都已经紧锣密鼓地有序开展，相信此次鹰队的积极行动，一定能打出碧桂园营销的霸气，展现出碧桂园营销人舍我其谁的气势！

“大战”就在当下，鹰队高喊不辱使命。

我对碧桂园过往营销做法的细节尚不了解，从过往优于同业业绩这一点，可推断这是一支充满激情和“狼”性的队伍，有打硬仗的本领，也有变通的智慧，因此我觉得碧桂园营销再创佳绩理所应当！

管理手记

1. 没有销售，一切都等于零。以营销为龙头，围绕营销开展各项工作是优秀企业的必然选择。
2. 在非常时期采用一些非常手法是克敌制胜的有效方式。
3. 营销总统帅不仅要有扎实的业务能力，还要有领军的霸气。
4. 朝着目标不懈努力，一定离目标越来越近。

马上变阵

很明显，面对恶劣的内外环境，碧桂园变阵了，而变阵的出发点和诉求点就是主动求变，在求变中再找机会。

2014年7月初，碧桂园又一次召开业务交流会。

这次会议有个鲜明主题，那就是“坚持·求变”。

据说会前，勤奋的杨主席给每一位副总裁以上人员打过电话，听听大家对公司眼下发展的建议。上次业务交流会上，他抛出“冬天论”，接着内部启动了“三鹰”等配套计划，所有这些，都是为了实现销售、回流现金及找到过冬的棉衣。电话上，他和我也聊了很久，期待财务能更好地配合当前销售任务的完成。有人说，杨主席已经多日没有好好休息了，一心扑在解决当前销售困局上。

当天，会议由总裁主持。

会议一开始，首先由杨主席发表重要的主题讲话。随后，多个副总裁和中心负责人发言，总裁做最后的总结和安排。

到了晚上，当合上眼静思当天会议内容和传递信息时，我把这一天的会议定性为一次“变阵”会，也许是杨主席商战的范例。

“求变”之下的四大调整

古代两军作战——文学作品都是这么描述的，兵对兵，将对将。对阵现场，双方排开阵势，扎住阵脚；双方领兵大将走到阵前，互通姓名之后开始厮杀。三五个回合后，一将战败，或杀或擒或逃，得胜一方的士兵趁势而上，一阵绞杀，失败一方溃退几十里。接着，双方军师退回各自大帐内研究，迅速制定出下一次对阵的策略。因此，必要的变阵是获得更大胜利机会的关键所在。

很明显，面对恶劣的内外环境，碧桂园变阵了，而变阵的出发点和诉求点就是主动求变，在求变中找机会。

第一个调整：主管营销的统帅换成成博士，他需要临时披甲上阵。

成博士被任命为集团副总裁兼营销中心总经理也很突然。那是两周前的事了。那时，他还是粤闽区的区域总裁。任命下来后，就不得不立即调整工作重心。上任短短两个星期，已经按照杨主席、总裁要求大刀阔斧推出了两项改革：其一，在内部运行机制上，将营销队伍下放到区域，让每一个营销人员贴近市场。营销第一责任人，由原来总部统一负责变为由区域总裁分别负责；其二，在外部，火速启动了全国性的营销代理工作，很快和全国2800家中介机构签订了销售代理协议。给代理公司的佣金比过去更有吸引力。

杨主席常常讲一个故事：在他创业初期，企业当时没钱，没有品

牌。第一年借了2000万元，全做了广告，当年赚了5000万元；第二年把5000万全做广告了，赚了1亿元。

所以，在广告投放和聘请销售代理方面，他从不吝啬，舍得花钱。

成博士迅速领导进行了两项重大调整，不仅具有战略性，也具有战术性，在内部顿时掀起了巨大轰动。一时间，营销团队不仅难以适应，还人心惶惶。

如此战略安排有人明白，有人不理解。但没有时间去说服所有人，一切变动按照预定目标推进。

过去数日，我每天都收到一些战报，譬如，又有多少销售人员被分派到某个区，某区的总裁已经开始布置工作了。又譬如，又和某家销售代理公司签约了，销售代理人员已达多少人。

我曾经参加与香港销售代理签约仪式。他们统计了一下，到签约那天为止，销售代理旗下20万人可为碧桂园卖房子了。

第二个调整：重申聚焦销售，是当前工作重中之重。

营销本来就排在所有工作之首，但从没有像今天这样更加强调它的重要性。杨主席的“冬天论”被事实证明是对的。为了实现年度销售目标，全公司如全民运动一样都动了起来。运营中心、财务资金中心、成本管理中心、人力资源中心等职能部门均拿出了强有力的支持营销的政策。

总裁在大会总结时重复了我对他说的一句话：

“建斌总对我说，如果营销工作做不好，即使其他工作做得再好，我们的业绩也等于零。我觉得是对的。否则，我们这些人就没有存在的必要了。”

第三个调整：倒逼区域管理平台提速整合。

我曾经在内部培训大会上，呼吁要尽快整合区域管理平台，总裁给我讲了他的考虑，他说他计划2015年开始——这是他改革计划的第三步。实际上，联席总裁分管的投资业务系统变相提前动手了；工程管理中心深受其苦，多次向总裁建议要加速整合，就等待整合的一声命令了；营销管理中心因形势紧迫，提前建立了区域营销团队……还有其他职能中心，大家都很急迫，要求区域整合的呼声此起彼伏。到此时，杨主席正式宣布区域整合提速，年底到位。

第四个调整：有关强化马来西亚项目管理的新安排。

这四个方面的变化，属战术层面的举措，但对实现发展战略具有重要意义。管理过企业的人都知道，只有一个战术运用得当，最后的战略目标才能实现。

“求变”中的坚持

李克强总理曾说，中国的每一次改革都是倒逼出来的。那么，碧桂园的战术调整也如此。今天的变阵，也是因为内外因素发生了重大变化，不得不应对。一个企业的良性发展，永远都在强调变化的重要性。适者生存，是不二法则。

但是，杨主席有他骨子里的“坚持”，大家看到变化的是方式和方法，表现出来的是战术。当前，在求变的同时，他用哲学语言告诫大家，起码下面5方面是不变的：

第一，在营销方面，虽然一改以往的“人海战术”销售方式，开

始引入分销商和代理商，并与一些互联网企业合作卖房，还开通了诸如“凤凰通”的自媒体，但保持营销原有的“狼性”是不能变的。事实上，碧桂园在三四线城市房地产市场有绝对的统治力，不少城市的市场占有率在一半以上。曾有评论略带夸张地说，碧桂园杀到的地方，中小开发商都要“死光了”。

第二，20年来，碧桂园的房价虽然便宜，但确保质量是碧桂园紧守的企业生命线，是不能变的。碧桂园除了内部有一支“铁军”和“一条龙”产业链上的御用军外，同时严控外包的施工质量。有外包商坦言，碧桂园的活“不好干”，因为碧桂园对质量有近乎苛刻的要求。

第三，在全面限购的情况下，碧桂园无疑要靠性价比决胜市场。旗下全国数百个楼盘销售均价在每平方米6000元上下浮动，是全国十大房地产商中价格最便宜的一家。“建老百姓买得起的好房子”“赚取合理的利润”的企业使命，是一种承诺，像杨主席说的一样，借鉴沃尔玛的“天天低价”原则也是不能变的。

第四，在公司治理上，碧桂园继续按照一家现代化企业要求推进管理，去家族化色彩的做法是不变的。现在在营运、营销、土地、工程、财务等重要环节已经由职业经理人掌管。上市7年来，碧桂园逐步从家族式企业向现代企业蜕变，形成了一套比较成熟的现代企业管理体制。

第五，在践行慈善过程中，坚持“授人以鱼不如授人以渔”的理念。对我来说，“职教梦”也是“中国梦”的一部分。他期待通过职业教育，国家的经济增长方式能够真正转到依靠创新驱动的轨道上，随之带来“中国制造”竞争力的提高，也是企业所追求的最大利益的驱

动。他认为，这个坚持也不能变。

杨主席在结尾说，“现在处在冬天，正是历练我们的时候，这是为了让我们今后走得更好，变得更加强大。现在，应努力找土地，找好地，否则我们明后两年的业绩增长在哪里？现在，我们要上下融合起来，紧密联系，齐心合力，实现销售突破，为下一步发展储备好弹药。”

管理手记

1. 李德伟博士在《领导是什么？》一书中说：“领导不是一个静止的位置和权势，而是一个过程、一种活动，是做出决策并带领被领导者实现决策的过程和活动。决策是领导过程的核心和灵魂。决策制定后，领导过程转入实施阶段。”
2. 企业价值观一旦形成，不可轻易改变，要改变的唯有实现目标的方法或策略。
3. “坚持”和“求变”看似矛盾，从哲学角度看，其实是有机的结合。至于哪些要坚持，哪些要求变，取决于决策人如何审视内外环境的变化。
4. 重大决策点一定要清晰、准确，不可含糊或模糊不清。

半年运营会的观感

他讲话充满辩证法，时常否定之否定，听上去是强迫大家接受，但仔细一琢磨，他是要求大家去悟。人杰在悟。

热火朝天的全面营销如同一场旷日持久的攻坚战。时间仅仅过了一个月，却感觉好似过了一年，从上到下群情激昂，每个人的情绪都紧绷着。

上月开的业务交流会好像昨天刚发生似的，足以说明要解决的问题和要干的事情很多，多如牛毛！很难，压力重于泰山！

我加入碧桂园仅仅三个月，脑子从来没有休息过，同样，身体也没有喘息的机会。这里的会议实在太多，而且很多会议是临时通知临时召开，会议的时间控制得不好，正因如此，我正常的工作节奏全被打乱，为了不积压工作，时常要把晚上的休息时间搭进去。

我因为同时推动的几项资本运作和半年报编制工作都到了收官阶段，请假不参加半年运营总结会，领导没有同意。

勤事的职业经理们

我之所以请假，还有另外一个原因，就是会期安排得太长。

会议从7月28日开始，每天早上8:30直到下午6:30结束，一直安排到8月7日。假设扣除周末两天休息日，连续要开10天，即100小时以上。如此长的会议，是要考验坐功的。我也因为年过半百，坐功下降，想起连续开这么长会议就神经紧张。

会议可以分好多种情况，并不是所有会议都需要集团领导参加。即使要参加，都会预先列明主题，提早送来材料，早做一些研究。会议应越少越好。要开，都是为决策事项而开。

8月5日上午开完会，中午在食堂我打趣地问全程参加会议又是主评的一位集团副总裁，他年龄与我相仿：“这么长的会议，您身体能适应吗？”

永远淡定地带着微笑的他说：“去年年底开全年总结会，一连开了17天。今年会短多了。再坚持两天吧，马上就结束了。”

然后，我好奇地打听：“那2012年年会开了多久？”

他说：“23天。”

我半信半疑。

这次会议，总裁是主持人。他一直在会场，要记录，要点评，还要发表指示，谈何容易？！当着他的面，我叫他铁人。如果不是铁人，哪里能扛得下来呢？其实，我只选择性地参加了三天，已是腰酸腿疼。只见总裁气定神闲，谈笑风生，思路敏捷，单就这些，就令很多人佩服得五体投地。

据说，这次运营会已经改变了以往开会的许多方式。

以往，所有职能中心在讲台上总结时，事无巨细地讲排名，讲成绩，讲不足，还会请部分区域分享项目管理经验、分析不足；要安排集团重量级的领导上台讲话，最后总裁和杨主席总结并做出指示。真是一场马拉松式的会议。

搞过企业的人都知道，企业里面千头万绪，有些暴露的是战略问题，有些是策略问题，有些是管理问题，也有些是人性问题……一旦处理不好都会使矛盾激化，影响运行，最后由决策层平衡得失取舍。平衡也许是暂时的，不平衡才是常态。稳定发展也许是暂时的，波动性发展才是常态。所以，搞企业难！

而这次会议，变成了请下面区域先讲，分管领导点评。还别说，我所参加的4个区域的幻灯片汇报文件做得水平超高，不仅对上半年运营得失总结到位，还对下半年工作安排细致到位。

制作幻灯片文件是一门学问，有的文件制作精良，一看就有良好的素养。对于这些进步，总裁很自豪，因为是他一手推动的结果。

当我们换个角度去看时，就会发现集团总结工作做得很扎实、很务实，能解决很多实际问题；正好有这样的机会一起开会，上下可进行透彻的业务交流，对进一步推动工作有很大帮助。另外，公司还安排了多场项目培训，项目总经理介绍他们的成功做法或失败的原因，各团队之间相互交流、取长补短。

据我观察，这里的职业经理人非一般地勤政。勤政，已经是这里最为朴实又扎实的行为。

杨主席做出指示

8月4日上午，业务交流会已经开了好一阵子，杨主席突然披着西装走进凤凰讲堂。他一边看着大屏幕，一边走向他的固定座位。坐好后，与总裁交换了一下意见。总裁马上站起来，宣布杨主席有话要讲。

杨主席走上讲台，拿起麦克风开讲。

一切来得如此自然、流畅，皆因所有人都已经习惯他如风如雨般的做事方式。

为什么要开今天的会议？为什么？

就是因为我們做得不好。做好了，就不需要开会。我刚刚去了华东句容项目，走进我们自己建造的正在销售的房子，一点儿感觉都没有。正好，我刚刚去过新加坡、中国香港，他们的房子就是做得好。句容项目的灯光不够亮，就这么一点儿小问题都解决不好，说明我们不用心。

我做了20多年地产，能感觉得到，在不同年代都会遇到不同的问题。如何解决这些问题？关键是人才。我们要集中一大批优秀人才，要坚毅，明天才会更好。眼前遇到的销售困难，没事，算不了什么。只要善于学习，善于修正，我们会成功，就会成为一家了不起的公司。

我对塑造碧桂园团队的出发点是满意的，我讲求和谐，因为我提倡讲道理，让每个人发挥作用。如果你们讲道理，就能做总裁，就能做主席。如果你不讲道理，那就什么都不是。这一点大

家一定要明白 你们每个负责人都要明白我的要求。

我再一次提醒大家，要读《经营未来》，是讲李明博的。他刚毕业的时候只是一名出纳……后来做了现代集团的总裁，做了韩国总统。真了不起。鼓励大家去看，如果没有看，就抓紧去看。

我时常在想，人和人为什么有差别，而且差别很大，有人可以住高尚的房子，开高级车，可有人为了过简单的生活还要发愁，这其中的原因就是脑袋不同。有人是用脑袋思考问题的，也就是有智慧，即思维方式和做事方式决定你的未来。因此，学习很重要。我在投资方面做错过很多事，回头来看以前成功的经验，实际害死人。我原来以为只要是房子，只要价格合理，都可以卖掉，其实不是这么回事，犯了经验主义的错误。10年前，顺碧项目销售就是这样。那是过去的经验，成本低，但现在不同了。

正因为这样，今后我们要调整经营策略，努力加速周转，要做一个项目成一个项目，让新开的项目一年内实现净现金流。这个要求一定要达到。只有这样，我们才能成功。

现在不是冬天，其实是我们的春天。对我们而言，正是静心总结的时候。总结很重要，通过总结，认识到我们的不足，这是总结的目的，改正了，我们就会更强大。共产党打败国民党，多么了不起，靠的是什么，就是学习，就是战略。在这一轮调整中，若能顺势而为，我们就能获得更大的成功。

杨主席一口气讲了40分钟，我速记了一些重点。

这些讲话内容似曾相识。是的，的确是这样。

杨主席就像一个导师一样，循循善诱，反反复复地讲自己的理念、做事方法和创业初期的经历。他讲话充满辩证法，时常否定之否定，听上去是强迫大家接受，但再仔细一琢磨，他是要求大家去悟。人杰在悟。

我相信杨主席这次讲话之前认真思考过。他是主席，思考的问题肯定比任何人都多。上半年业绩就要对媒体公布了，销售表现差强人意。除了市场因素之外，内部问题也是一个重要原因。杨主席发现问题，绝不是靠坐在办公室里听汇报，而是亲自到项目上去感受得来的。他对项目品质的高低很有洞察力，这是他的强项，或者说是他的明显优势。从30年前的包工头开始，他就在做项目，大小社区做过上千个，那种感觉很到位。他发现，很多问题出现是因为有人做事不用心，这是令他最为生气的爆点。为了解决不用心的问题，一方面他向员工反复灌输做事的基本原则，另一方面加大培训和帮扶力度。应该说，效果是有的，但离他老人家的要求还有巨大差距。

杨主席讲话过程中，我认真听认真记，最主要还是理解和融会贯通。他讲话里透出另外一些重要信息，那就是，他不会一味地批评大家做错了，为了让大家树立做事的信心，他甚至会当着大家的面检讨自己的过失，同时指出现阶段经营策略调整的方向。他是把握方向的，方向一定要正确，做到这一点，会事半功倍。

总裁的观点

我细心听了4个区域的汇报和各大中心的点评，不仅了解了许多

事实真相，还深受启发。这4个区域分别是东北区、海南区、湘渝川赣区和惠深区域。

总裁在总结时解释了2014年会议为什么要这么开的原因，他说：“……从心里讲，是要锻炼大家，考验大家。我要把区域总裁丢在大海中，让你们学会游泳。”

总裁说他很高兴，因为本次会议达到了四大目的：其一，下面知道了什么叫现金流，也知道现金流管理的重要性，明白“三收三支”怎么去做才最有效；其二，明白了每天开门的费用开支和资金成本到底有多大，重视起了开源节流；其三，在销售方面，明白了“新货不积存”“囤地不囤房”的道理，对四位一体（即区域总裁、设计、营销、投资）的管理要求理解更加深刻了；其四，在队伍建设方面，强化了末位淘汰机制，对人才实行动态管理及预警机制。

总裁还说，这次半年运营会的内容在总框架要求下是十分聚焦的，聚焦到三大要点：第一，区域总裁要当家做主，要在集团赋予的人、财、物、权基础上，强势管好区域和项目；所有项目总经理是项目的第一负责人，负责项目的方方面面，包括营销在内。第二，在当前房地产市场极其困难的情况下，不仅要“坚持”，更要“求变”，排除万难，实现区域全年的经营目标。第三，总部和区域做好协调，在大目标要求下，让管理变得更加顺畅。因此，方方面面不仅要有责任，有信心，更要注重行动的成效。

会议全部结束后，我没能激动起来，反而有些奇怪的感觉。我以为无论杨主席、总裁还是其他演讲者的发言，虽然有很多新提法、新安排，但又好像没什么。我认为很多管理的本质就应该这样，现在只

是回归到正常轨道上来而已。

企业发展到底什么才是最关键因素，不是很清晰吗？我在问。

无论如何，这次会议方式有创新，是新形势下的第一次，我深刻感受到碧桂园人是真诚的、可敬的，在困难面前表现出来的那股勇于改正错误的勇气及排除万难的气吞山河之势是谁也阻挡不了的。

管理手记

1. 每家上市公司每年要向投资人交两次业绩表。如果业绩达不到预期目标，那是很难受的一件事。
2. 没有调查就没有发言权，没有调查就没有决策权。
3. 勤事是职业经理人必备的基本素质。
4. 项目层面的管理者若不关心项目现金流表现，真是天大笑话。

一年之计在于元旦

市场已经给我们敲响了警钟，铁一般的事实证明市场已经变坏了，如果不创新，将难以走出重围。

按照7月8日杨主席指示，区域整合要提速，到2014年岁末，这项看似艰巨的任务顺利落下了帷幕，“锄弱扶强”举措提前一年结束了，调整后的30个区域架构全部到位，其中境内设了27个区，境外3个区。

这里没有像国企每次遇到内部整合时会发生的情况，提前很久议论纷纷，又是阴谋又是阳谋，又是多版本的猜测，搞得部分当事人心神不定，坐立不安。

这次区域整合坚持了四点原则：第一，尽可能以省为半径合并或切分；第二，尽可能找来经验丰富的人做区域总裁；第三，区域总裁不再是有名无实的职务，而是当家做主的主人；第四，集团有经验的副总裁分管几个区。

拓展业务一刻不能慢下来

“时间就是生命，时间就是效率。”

用这句话书写碧桂园对时间的重视也许恰如其分。

调整之后的新区域架构刚刚到位，运行基本顺畅，总裁就迫不及待地给全体区域总裁发了微信。他期待大家“一手抓发展，一手抓去货，两手都要硬”；期待全员积极与当地政府或潜在合作伙伴对接，寻找合适的地块，为集团投资拓展工作做出贡献；期待大家在春节前掀起一波拿地小高潮，为来年下半年销售准备充足的货值！

还是那句老话：“发展才是硬道理。”

对于房地产公司而言，土地是第一生产力，只有拥有足够多质量好的土地才会有未来。

联想到不久前，杨主席带领我们数位高管到北京见过小米的雷军主席。雷军这两年可说风头甚劲，时常会给市场丢下像核弹爆炸一样的威力。交谈之下，雷军和杨主席的很多理念是相同的，因而两人似乎有说不完的话。

“搞企业，规模很重要，”雷军如此说，“有规模自然有利润。规模越大，利润越大。”

“认同。”杨主席说。

杨主席考察回来后，有关雷军的“规模论”常被用来说事，也由此说明他十分重视企业规模的成长。

总裁微信发出后，据了解，多个新区域总裁坐不住了，他们手里没有面粉，哪里会有面包？也因此，各区域总裁屁股尚没有坐稳就开

始搏杀了。

此时此刻，使用“搏杀”一词一点都不为过。

抢机会要只争朝夕

假期后的第一个上班日，即2015年1月4日，在碧桂园凤凰讲堂举行部门负责人以上领导述职会。

所谓年度述职，大家都明白，一方面总结过去一年来的工作成绩和不足，另一方面围绕公司新的一年工作目标提出各单元的工作思路和重点。由于分数和年度奖金有一定的正比关系，我知道所有述职人此前都做了精心准备，都期待通过述职给打分的领导留下深刻印象，获得高分。

我和其他董事不需述职，但需给每一位述职人打分。

这样的会议杨主席是不用参加的。可是这一天，述职会刚开始，杨主席手里拿着几张纸，后面跟着几个秘书，一阵风似的走进来。

主席的到来，立即吸引了会场很多人的注意力。

没过几分钟，总裁宣布：“主席有重要指示。现在请主席讲话。”

一阵掌声后，述职暂时中断，杨主席上台开讲了。

我和过往一样，每逢杨主席讲话都会立即拿起笔，打起精神，记录他的讲话要点和举到的例子，这都为我写好这本书提供了源源不断的有益线索和佐证。

因为等不及，我坐不住了。

都说一年之计在于春，以碧桂园的现实情况来看，我觉得“一年之计在于元旦”。元旦节这几天，看着每天销售额数字很差，我没有休息好。有关布置我不得不提前了。

我们下一次业务交流会安排在2月2日，那是一个月之后的事。到那时才布置今年工作，太晚了！进入新年又过了3天，是一年365天的百分之一。年前的那几天，我们每天的销售签约额达10亿元以上，可新年刚过三天，每天销售额才1亿元，下滑得十分厉害。

这是不行的。为此，我强调几个决定：

买地方面：今后各区域有任何土地项目，一方面送联席总裁，一方面送我。同时送，同时看，同时批。刻不容缓！这是业绩增长的需要。

关于户型和销售：我带领大家设计了5个户型，很认真的。我们过去在这方面不重视。产品户型至关重要，这是打败对手的核心竞争力。因此，我们要改革。户型设计、用料、品位……要求大家赶快研究，给出意见。我建议所有区域，在20天内把板房建到位，在春节前再卖一波。

每个人要把螺丝拧紧，不可以松。各区要立即动员起来，不能停歇。我知道大家去年下半年辛苦了，想休整一下，但现实告诉大家不能松。

对于新图纸、设计、成本有意见就赶快提出来。我们今后不能再拼售价，而是要拼品质，在我们所处的区域要有定价权。

根据过去的经验，在U型商业街研发方面我们很有优势。在

它周围，建一些板房、洋房和大平层^①。要抢建的!! 以我们过去的速度来判断，半个月就可拿出来给市场展示。

我和联席总裁负责设计，所有设计变动都要经过我们两个批准。这方面，过去我犯过错误，不能再重复错误了。今后对于无用功能要取消，对于是否建车库、怎么建车库需要认真推敲，要努力多送面积，降造价，没什么不好!

请你们中午就去参观我们建造的样板房。其中有一套——248平方米，新设计、新材料，不仅面积够大，成本也够低。

总而言之，期待每个人做事要努力，要用心。期待春节前再卖一波!!

杨主席做了长时间指示，这里我仅记录了一些要点。他要求很细，细到连怎么做都会拿出来说清楚。再次证明，他总怕下面人不能深刻领会他的意思，担心即使领会了行动又跟不上，有点苦口婆心的无奈。

总裁根据主席讲话精神，迅速理出了几点要求落实。

我一边听着主席、总裁的指示，想到碧桂园的指挥总部长期根植在碧江和桂山一带具有其深层意义。这里以田园为舞台，以天空为梦想，以凤凰为精神，聚行业精英，正是这样接地气，才生根、开花、结果，从竞争丛林之中走了出来。

^① 大平层：参见第七章“被误解的品牌定位及产品差异化”一节。

全年重点工作只抓三件事

前一天杨主席刚刚提出“一年之计在于元旦”，为此，高管们集中讨论了半天，但杨主席可能觉得还不够深入，心放不下来，就要求再花一天接着讨论。他希望每一个人能从灵魂深处领悟他的要求，明白他想要做什么，然后把工作做到极致。

在此基础上，集中各方智慧，大家最后确定了新的一年及当下工作要紧扣的三个重点：

第一，在内部总动员，购买每亩100万元以下的土地，越多越好。一半以上任务要在上半年完成。

第二，去存货是关键。春节前，按照新推出的“大平层”的要求再推销一波，主要面向返乡过春节的人。

第三，要不断优化设计。

讨论期间，杨主席为了激励大家，期待大家坚定不移地按照他的三项决定开展工作，就和过往一样，强调：“希望每个人做事要用心，用脑。期待大家为自己美好的明天奋斗。”

会议结束后，内部方向和目标算是统一了。

可以看到，碧桂园人从上到下以排山倒海之势积极备战春节期间的销售。不久，春节假期来临。内地27个区的“大平层”户型同时推向市场，销售实现17亿元。

在这里，我想起阿里巴巴马云说过一句话：“做企业一定要专注。为企业制定战略目标，绝对不能超过三个。超过三个，你就记不住了，

员工也记不住了。每年定目标，确定三个最重要的，第四个就砍掉。”

对照之后发现，杨主席也是这样做的，在众多目标中最强调这三件事。毋庸置疑，碧桂园全年所有工作都要围绕这三件事来推进。

市场已经给我们敲响了警钟，铁一般的事实证明市场已经变坏了，如果不创新，将难以走出重围。

告别纪念：一起走过的日子

区域整合如暴风刮来，所有区域主动顺势而为。

对区域总裁来说，他们常年在前线带兵打仗，和团队铸成了血肉般的关系，突然要切断某些关联，没有感慨是不可能的。众多区域团队十分伤感，举行了不同方式的告别会，以表纪念之情。

我觉得碧桂园有很多有情怀的区域总裁，黎总裁应排第一位。

黎总裁任“湘渝川赣”总裁——湖南、重庆、四川和江西。

这个区域是跨省最多、拓展业务最多的一个区域。出于整合需要，除湖南之外的项目其他的他日后都不再管理，在告别旧区域时他很伤感，于是在2015年1月10日搞了一个视频，标题是《一起走过的日子》。

视频放在公众网上，我发现了。

虽然我不能亲历此时此刻他们团队的真实情感，但我能感受到他们真心一起打拼的时光以及结下的战友之情。我把视频看了很多遍，不由得向前线的将士们致敬。视频制作精美，配有图片、文字和音乐。我仿佛看了一部大制作电影。

视频一开始就告诉大家这是一个纪念版。画面中心放置了一个丰碑一样的标牌，上面写着“碧桂园湘渝川赣区域”，接着一张画面展示了一张四省地图，配了一段文字：“我们曾经被戏称为‘一串卤香干’，因为我们曾是集团管理半径最大的区域，也曾是集团第一个省外的一级区域。”

接着，视频推出一段文字：“是集团走出广东省，开始布局全国的第一步，也是碧桂园人不停探索的最佳实践；因为第一步，开始了一个地产公司的20年传奇，也开启了一个百亿区域的奇迹。”文字背景展示了12幅拥有良好口碑的黎总裁领导下的作品：威尼斯城、山水桃园、湘潭碧桂园、浏阳碧桂园、益阳碧桂园、张家界碧桂园、翡翠山、衡阳碧桂园、株洲碧桂园、岳阳碧桂园。然后，视频用总结性的语言说：“10年10城，10万业主，1个家，无论跨越多少年，碧桂园始终以湖南为骄傲！”我理解这里的意思是说：我们经历了10年，造了10座城，拥有了10万业主。这里是碧桂园离开广东省拓展省外项目的第一个落脚处，请大家记住，大家有一个共同的家，名叫湖南区域。我们成功了，值得永远骄傲！

黎总裁领导的这个区域所管理的项目，在2009年实现销售额10亿元，2010年15亿元，2011年24亿元，2012年43亿元，2013年93亿元，2014年118亿元。视频上总结说：“管理从1个项目到20个项目，从10亿元销售额到100亿元销售额，走过了一条调理、夯实、布局、起跳、腾飞，最终成功涅槃之路。”

视频进入第三部分。这部分追忆了过往一起许许多多感人至深的人和事：“那些人，我都记得；那些大事，我都参与；那些激动人心，

我历历在目……”当画面停留在杨主席2008年考察湖南项目时挽起裤腿、蹚水的照片时，视频点题似的说：“我知道，一切都是因为有你”，“一起走过的日子，我们都会记得”。我被感动了。

追忆往事结束后，视频到了结束环节，说：“未来的日子，我们还要一起走。希望‘同心同业，共创共享’，期待分手的员工们，无论身在何处，请记住：唯‘梦想’与‘家’不可辜负，愿‘湘渝川赣’铭记于心”。

视频约10分钟长度，陈述式地记录了“湘渝川赣”的成立、存在、价值和感动。和“湘渝川赣”发展轨迹相似的区域至少有10个，它们是碧桂园完成千亿销售和实现年利润过百亿元的基石。如今，因为区域聚焦和深耕运作策略需要，有些区域被拆散，有些区域被整合，他们都能理解，也很支持。在分开之际，因为情感要生生地分割，难舍难分，相互勉励，这是多么正向的能量。他们不忘走过的路，不忘感恩，还期待大家在不同区域继续实现梦想。这正是碧桂园的可敬和可畏之处！

管理手记

1. 爱惜每一分钟，就是为实现梦想多了一分钟的付出。
2. 时不我待，分秒必争。对于商海弄潮儿来说，善于捕捉每一个机会应是每天必备的作业。
3. 年度工作目标一旦确定，需让团队彻底领悟并付出努力。
4. 企业一把手心中要有一张大棋盘，每一项决策要做到松弛有度，心中有数。急的事先做，不急的慢做，可急可不急的视情况做。

再给自己一次机会

“再给自己一次机会吧。”杨主席说，“到明年7月我们坐下来好好讨论。行，就继续朝前走；不行，就再找他方。”

当杨主席看到外围形势朝有利方面发生微妙变化，但还不能肯定时，他还是用他常用的一招，就是和高管们不断分享他的看法。通过分享进行讨论，思辨，进而印证。这样的沟通方式可定义为“杨氏做法”。

杨主席不同寻常的思考

时间在流失。

我有时觉得快，有时觉得慢。一般来说，好日子觉得过得快，不好的日子就觉得过得慢。快慢均取决于内心那个时段的感受。

写下这段文字的时候，离2015年结束还有三个月，再难，过完90天就跨入2016年。杨主席这个阶段思考最多的是2016年及日后儿

年公司该怎么做的大问题。经历2014年、2015年前9个月地产市场的低潮及扑朔迷离，销售步履艰难，他越发觉得应在大家都困难的时候找到突破口。

杨主席是把握企业方向的人。事实上，处在迷雾之中的任何人（包括杨主席）都很难说清楚下一步该怎么走的问题。他此时应该想到偶像李嘉诚先生的一段话，“若世界上有‘成功秘方’，那其中最关键的必定是对成功的欲望远大于对失败的恐惧”。

逆水行舟，不进则退。

好在杨主席永远保持着积极乐观的一面。这一面来自他过往曲折经历及从无到有、从小到大的成功；这正是他实现精彩人生最为宝贵的财富。

据说，杨主席在家给两个女儿及女婿出了一道数学题：

在什么条件下，公司可实现500亿元利润？

四个孩子很努力，又是研究，又是求证。他们拿出的所有结果杨主席均不满意。他继续开导，给出一些假设，孩子们则继续完成答卷。按照他们的话来说，快要被逼疯了。

同时，杨主席把这道题指示给部分高管，我也在其中。

杨主席要求我以最短的时间完成他的问题并给出答案。我积极带领财务资金中心的人研究，起码5人参与其中。为了数据有支持力度，我还给区域财务发了通知，要求他们填报一些数据。好在这个时候，已经启动了2016年预算编制工作，有了一些基础数据。我们把收集到的数据放在模型之中让其跳动，可结果令人不安，一直不敢拿出来去见主席。

杨主席急于得到我的研究结果，可我迟迟拿不出来。

前面章节^①讲过，2015年11月4日，杨主席和我私谈了很久，到底发生过什么，这里还得继续记录当时的部分情景。

我们那天从编制预算开始谈起，我插话说了诸多情况，我以为我对杨主席负责，说了自认为必须说的对公司发展有益的真话，譬如控制负债率的重要性，强化预算管理的重要性等。杨主席这次谈话本来就不高兴，经我这么一说，也许没有顺他心，也许触及了他最为敏感的神经中枢，他更加不高兴了。

我有点丈二和尚摸不着头脑。

那时，杨主席面冷似冰。

我也是一个聪明人，立即闭嘴，洗耳恭听。也许我的诚意打动了杨主席，他脸色慢慢缓和了下来。他说了很多，主要还是他做生意的打法及理念，当然，让我印象最深的有两层意思：

第一层，如果我们现在不付出数倍的努力冲一把，明年、后年我们如何面对投资者？你见了投资者还有什么好说的呢？企业在遇到困难时，要记得两权相害取其轻。这个道理大家一定要明白；

第二层，预见企业未来，要把未实施“同心共享”之前项目和之后买的项目分开看待。对于新项目，他会把好关，要求很简单，即每年资金要周转两次，而且净利润率不低于10%。

杨主席说这么多话，除了进一步表露决心已下之外，其实是期待我能明确认同他的看法。说实在的，从当下发展企业及走出困境的角

^① 可参考第四章“公司治理的剖析和展望”一节相关内容。

度，我是认同的。

自2015年6月以来，为了配合发展企业的需要，财务系统加大了内地融资力度，前所未有，负债率水平早已经突破了我制定的内部控制上线；同时在境外，由于担心触犯违约条款，我们把美元债务约定的受限制条款通过努力取消了；因担心评级机构下调公司信用评级，与国际三大评级机构密集沟通过多次，取得初步谅解；为了获得商业银行继续支持，拜会了每一家商行，并做出了必要解释，为再次进行银团贷款埋下伏笔……

“配合主席要求，我们做了这么多事，”我反复在想，“是不是我们汇报得太少，还是说主席还有更高期待？”

“我们会不会还不够努力？”我进一步责问自己。

问题一直可以问下去。不过，真是有点可惜，本来离迈入投资级别的台阶只有一步之遥，如今只好暂且搁下了，前功尽弃，主推此事的我及团队遭到了重大打击，深感惋惜。

惋惜是没有任何价值的，也容不得我们沉迷其中。可能就像杨主席说的：“你们还没有站到和我一样的高度，从整体战略层面把握时局的发展。”

杨主席说完这句之后，停顿了很久，一脸凝重。他那深邃的眼神看似坚定又有飘忽。

“再给自己一次机会吧，”杨主席说，“到明年7月我们坐下来好好讨论。行，就继续朝前走；不行，就再找他方。”

给全公司开出治病药方

2015年11月17日上午，和杨主席、副主席见过一家外资银行后，杨主席把我留下，聊了很久，又是聊他的想法和看法。这次，主席的观点比半个月前与我谈话的观点更加清晰了。

11月18日，杨主席又给几位高管出了一道思考题。

与主席一起思考

如果2016年上半年投500亿到三、四、五线城市买地，做“劳斯莱斯”，下半年把卖楼回来的钱更多而又全投下去，我们将会有什么结果？

我们用“同心共享”之后20多个项目的平均表现去思考这500亿的效果，怎么样？

一、我们的钱怎样来？

1. 今年买的地，明年上半年回的款；
2. 我们的资产资金的回笼；
3. 贷款。

二、有没有足够的人手去管理？有没有这样的地足够我们买？我们应该怎样做？

1. 推行标准化；
2. 找到更多的区域总裁；

3. 收购、接管；

4. 让更多的人知道我们的制度而使更多优秀的人进来。

仔细研读这道思考题，虽然题里提了不少问题，如果换个角度看，会发现这道题同时给了解决方案和思路。这里，不仅提出了将拿多少钱买地，还提出了要求多长时间回收资金，回收后继续投下去；不仅对投资所需资金提出了三方面来源，还就负债率水平暂时不用太担心做出了安排；不仅对扩大投资后解决土地来源提出了明确要求，还就如何实施提出了三点具体跟进办法。而实现这一方案是需要相关领导去努力并逐一落实的。

从这段文字可以猜想到，杨主席对于这样的选择已是板上钉钉了，不容日后再讨论。如果要讨论，也是讨论怎么去实施的问题。

“森林城市”迎来大会战

杨主席是不会浪费任何时机的。

当然，对于时机的判断和把握，他有自己的感受和感觉。他知道什么时候该干什么，某个阶段的某件事孰轻孰重，这也许就是他与常人最大的不同之处，也成就了他在得失取舍时来去自如，无套话，无虚招。

跨入2016年，当他看到内地团队已经能很好地按照他的要求和意图推进内地房地产业务，他的运筹和指挥节奏做了新调整。

1月12日上午，开完一个并购决策会后，杨主席、总裁让我留

下，给我做了工作新安排：

计划把你调到主席身边，别的事暂时不要管了。境外销售十分重要，你要投入100%精力。知道这件事很难，要想尽办法把不可能变成可能。

无疑，这又是杨主席的一次重大调动。

“森林城市”是实现杨主席境外拓展宏伟梦想的试金石。该项目从2012年开始到2015年底，三年来，从里到外，需要协调的事非常多。2015年年中，项目施工进入正式实施阶段。这对于这个巨无霸项目而言仅仅开了个头，仿佛迈出两万五千里长征的第一步，眼前的困难十分大。

其实我早已知道，杨主席已经将自己三分之一的精力投入到这个项目上了。苏董事是全职。分管园林绿化的梁大师也是全职。另外，高管中负责营销的成博士、负责设计的黄总、负责广告和媒体的朱主任、负责战略及国际招商的林先生均要求全职。同时，要求总裁的一半时间也投到这个项目上。

内部还发出要求，各职能中心及子公司要全力支持此项目。要钱给钱，要人给人，只要“森林城市”项目上有需要，都要给予全力支持。

调兵遣将之后，一场翻转地球的“森林城市”大会战展开了。

这有点“敢教日月换新天”之气概，也有点大仗之前排兵布阵，筑成了“雷霆万钧”之势。

“只要杨主席想干的事，就能成功！”总裁这样评价说。

这便是令人敬畏的杨主席的做法！

毋庸置疑，相信全球不会有第二人。

为什么这么说，是因为“森林城市”项目极具挑战性：

这是一个中国民企在境外投资的大项目，计划投资 6000 亿元；

由于处在马来西亚及新加坡两国中间的马六甲海峡，需要协调两国关系；

这是一个要把房子卖给全世界的项目，靠什么能吸引近百万人来到这里买房、生活及投资；

这是一个城市运营项目，需要众多产业落地并协同运行，因此需要向全球招商；

这个项目占地面积达 20 平方公里，需要填海、造地、建设，施工难度大，技术要求高，成本还要控制好，还要在设计方面占据世界建筑史上的一页；

.....

一次内部会上，杨主席公开自嘲地说：

自己好像疯癫了！

即使疯了，也要干下去。不干，哪里会知道干不成呢？

干成了，公司将进入快车道。成为世界第一，不是不可能。

若干不成，就停下来等，反正是永久产权。

这次这个梦够大了，只许成功，不可失败。

为此，拜托各位了。

管理手记

1. 机会是争取来的。从来都不是机会在等你舒服地领回家。
2. 下大棋，谋大局，调兵遣将是最高决策人应有的气质。
3. 集中优势兵力打一次硬仗，在军事上是常见的做法。其实，干企业也是如此。商场如战场，战场上的做法和商场上的做法一脉相承。
4. 知道自己疯癫的人，说明他很理智。怕就怕那些总自以为是，还老是怪罪别人的人。

销售的节节胜利和感人的画面

史总一开始提到我，说吴总曾经问她有没有信心完成今年目标，她说她当时是这么回答的：“如果完成不了就主动辞职。现在完成了，保住了饭碗，更保住了不败的荣耀。”

有人说，2014年初，总裁向市场郑重宣布年度销售目标为1280亿元，相比2013年实现的1060亿元，计划多完成220亿元，上升21%。那时内部有人以为此目标躺下都能完成。

这是2014年初的传闻，那时我还没有加盟碧桂园。

2014，攻克成功，史总哭了

碧桂园首次实现千亿元收入，跨入“千亿俱乐部”是在2013年做到的。这一年，对于内房公司来说，无论政策环境还是人气都是最好的，几乎所有地产商都超额完成了全年目标。

记录显示，碧桂园2011年实现销售收入432亿元，2012年实现销售收入476亿元。在制定2013年销售目标时，仅内定了757亿元，而结果实现了1060亿元，是目标的1.4倍。

谁也未曾料到，转入2014年，前后几天，就出现了冰火两重天的景象。这一年，地产界哀鸿遍野，度日如年。不利消息和传言像雨点一样遍布祖国大地，如黑色乌云一样笼罩在地产业前进的路上。内房公司的股价均大幅下跌。整个行业被看低，平均市盈率只给了5倍左右。

自从5月10日杨主席发表“房地产行业正值冬天，我们该怎么办？”的讲话以来，各项安排都紧张有序地进行着：两周后的5月28日，杨主席再次通过业务交流会发起了内部动员，要求每个人加强做好自身工作以应对房地产冬天的到来；6月12日，推出了“三鹰计划”，分成7支营销突击队奔赴每一个楼盘；7月8日，杨主席发表了主题为《坚持·求变》的重要讲话，然后从四个方面变阵，可谓下了最大赌注，与此同时，大约上百万平方米的在建项目或缓建或停建。从此，营销工作更加凸显重中之重的地位，随之而来的各项激励政策不断出笼，不断自我否定，不断正向激励。

这正是碧桂园敢打硬仗的一个侧面。

正如滚滚洪流一样，势不可当。

有区域自发喊出“沧海横流，方显英雄本色！”的豪言壮语。

“为面子而战！”强悍的总裁强调，“既然向市场宣布了我们的目标，我们就要义无反顾地去实现。”

下半年，集团和营销的同事密集检讨、出招，以应对营销一时难

有起色的胶着战况。决策者们的确绷紧了弦，用分秒计算着时间的得失，一波又一波的刺激政策适时出台。

“我们已经拼了！”一个区域总裁在高管微信群中讲，“不达目标，誓不收兵！”

营销招数林林总总，也不知道哪一招好用，凡是能想到的招数，都可一试。总结而言，主要包括精准广告、全员营销、互联网销售、以老带新、委托代理、员工购房、施工单位抵工程款……当然，对于存货较久的待售物业在定价时劈价狠，力争一次到位也是一狠招。

10月底算总账时我们多少有点兴奋，因为10月当月销售相比9月有了一定起色。9月实现销售额85亿元，10月为108亿元。前10月累计实现销售目标的71.8%，尚差29%。

有媒体开始质疑，认为碧桂园难以实现全年目标。

气可鼓，不可泄！

进入11月，全公司从上到下步入了新的攻坚阶段。如果这个月销售没有明显突破，全年目标实现几乎就无望了。激战到月底，单月实现销售121亿元，累计实现1039亿元。也就是说，要完成全年目标，在12月必须完成销售额240亿元。面对此种情况，我都已经开始打退堂鼓了。而此时，媒体不断追问我们有没有信心完成全年目标，我说“有”，但说得有些硬气了，已经开始寻求下台阶的托词。很多分析员很快明白了我的意思。

公司领导连夜开会，又一次研究对策。其实，在11月上旬，集团就推出了“决战最后50天”的激励计划，相信重赏之下必有勇夫的定律。上面又是排名，又是训话，下面快要被逼疯了。这种阵仗，这种

刺刀见红的做法，我从没见过。碧桂园人真是好样的，顶住了重重压力，只见销售战报的数据日渐接近目标。到了最后一周，每天签约额稳定在10亿元以上。

12月26日，我清楚地记得一位营销负责人告诉我：“吴总，1280亿元完成了！！”多么振奋人心的重磅消息。那时，我正好在顺德总部，看到所有人都松了一口气，无比的自豪，我自己也感慨无限，终于相信了“世上无难事，只怕有心人”的至理名言，终于相信了碧桂园人是一支敢打硬仗的铁军。

激动之余，静心而言，我以为这次销售目标的完成算是经历了一场惨烈的战斗，付出的代价可谓不轻！

营销团队还在紧张地忙碌着，元旦期间，他们还要扩大销售战果。元旦后上班第一天，召开业务交流会。

轮到营销汇报年度营销成果时，部门总监史总站站在讲台上先是哭，一直哽咽，发不出声音。

我被感动了，眼泪不禁流了出来。

史总是那么的瘦弱，在公司服务了20多年，是最受公司认可的顶级劳模。她管理营销多年，什么风浪都见过，但从来没有像这次这么激动。后来她勉强能吞吞吐吐地讲述一年来的经历。一年来，销售任务艰巨，过程艰难，很多员工不理解，甚至冷嘲热讽，酸甜苦辣她说她都经历过了。

我相信她说的每一句话，我看到她的真情流露。

她一开始提到了我，说吴总曾经问她有没有信心完成今年目标，她说她当时是这么回答的：“如果完成不了就主动辞职。现在完成了，

保住了饭碗，更保住了不败的荣耀。”

史总正是碧桂园人的精神写照！

销售结构有了新气象

凡事都要从多个方面去看，当带着美好的心情去欣赏，就会产生美好的观感。2014年过得很激烈，年底总结和结算时，虽然暴露了很多不尽如人意的点和面，但还能找到不少亮点。

譬如，实现的销售额1288亿元经过细分，发现营销手段变化对营销业绩贡献颇大，今后这方面大可继续发扬光大。其中：

全民营销：仍然是销售的主要渠道，实现了585亿元，占比45%。其中业主以老带新545亿元，员工推介33亿元，编外经纪人8亿元；

合作方购房：实现52亿元，占比4%；

通过活动、会议、红酒会等形式，邀请特定人群的圈层营销，实现了108亿元，占比8%；

自主开发的手机平台“凤凰通”：共签订分销商逾5600家，分销实现32亿元，占比2.5%；

自行使用“凤凰通”：共注册11.08万人，推介38366人，成交2124套，实现销售22亿元，占比1.7%。

优惠员工：促使员工购房32亿元，占比2.5%；

大宗资产盘活：20亿元，占比1.6%。

这些结果公布后，市场给予了很高评价。伴随着碧桂园一路走来

的投资者为碧桂园人这么拼搏而喝彩。穆迪等评级公司不失时机地将公司的信用评级从“稳定”转为“正面”。

是啊，我作为价值管理负责人感到脸上有光，心中喜悦。

2015，销售乘胜追击

相比2014年，2015年的销售就好很多了。

2015年碧桂园乘胜追击，推出了多项政策，这些政策在环境变换下时不时地做出必要调整。2015年下半年一开始，决策者们枪头掉转，一方面极力鼓励买地，另一方面要求加大销售力度。年度结算，轻松完成了销售额1366亿元。但在内部，决策者们并不满意这个数字，一时间，内部为了鼓劲，期待在来年有更加精彩的表现，由杨主席亲自点燃了一把豪情之火——乘风破浪正此时，由总裁率领，全员做了动员宣誓，排山倒海之势已经形成。

2016，销售高歌猛进

2016年，碧桂园销售纪录一路高歌猛进。

其中“五一”假期3天一举销售了160亿元；5月单月销售过300亿元，不断刷新纪录。媒体为此高呼：“地球人再也无法阻挡碧桂园的发展势头了”。5月下旬的一天，杨主席亲耳听到某同行年度销售目标是3400亿，回来后也要求把销售目标从3000亿元提高到3400亿。内部都知道，本年实现3000亿已是非常困难，如今又要加码400亿，真

是不敢想象。连向来狂情勇猛的总裁都不敢接棒，事后，他只能屏住气，带领兄弟们努力向前冲，冲到哪里算哪里。到了6月8日晚，碧桂园激动地向全球公布了一个振奋人心的消息，2016年上半年累计已实现销售达1000亿元。明眼人马上做出分析，2013年实现千亿用了一年；2014年实现千亿用了11个月；2015年实现千亿用了10个月。这些进步是多么的了不起。碧桂园所有人豪迈地笑了。笑得最开心的莫过杨主席。

可是，开心的笑也是有时间限制的，后续的搏杀已在战场上。从主席到总裁，到投资策划中心、运营中心、营销中心、财务资金中心……每个部门都在绷紧神经，冲刺更高的目标。

毋庸置疑，只有销售好，一切才有可能好！

身在其中，无人不激动。

卓越战果皆因卓越的执行力

2016年6月8日，碧桂园向外公布了截至6月7日的销售数据，累计实现1000亿元。这是一个多么令人振奋的结果。时间还没到杨主席曾说的到2016年7月我们坐下来好好总结的日子^①，这已经证明他的选择是对的，棋高一筹，先人一步。

到2016年底，碧桂园宣布实现销售额3088亿元。此业绩排名中国房地产行业第三，是2015年的1.2倍。

^① 可参考第五章“杨主席不同寻常的思考”中的相关描述。

碧桂园官方微信就2016年获得如此辉煌的营销业绩作了全面总结，一连多日召开“营世界，赢未来”总结大会，嘉奖创造佳绩的营销工作者，并总结出9方面的成功秘籍：

第一，优化区域布局，深耕各类市场；

第二，实行售价底线管理，让定价贴近市场且富有弹性；

第三，实施全球营销，“森林城市”令万众瞩目；

第四，大区改革进一步到位，效果卓有成效；

第五，通过内外联动，合理整合营销；

第六，跨出国门，打造全球营销人才供应链；

第七，市场化改革不停步，激活各方面资源；

第八，升级营销标准化系统到3.0，提升项目执行力和作战力；

第九，“‘自销’+‘强矩阵管理’”继续创新，全民皆成经纪人，自建互联网——凤凰通——发挥重大作用。

凤凰通累计注册用户317万，推介102万人次，成交7.3万套。两年来，凤凰通销售683亿元，其中2016年销售355亿元。

管理手记

1. 说到底，销售是房地产公司生存的根本。只有把建造的房子顺利地卖出去，企业才有真正的生命力。
2. 销售表面上是销售人员的事，可实际上，从买地开始到设计，到建造、装修、配套、物业管理等环节都与销售相关。有一个环节不到位，都会影响销售目标的实现。
3. 全民营销估计是目前房地产销售中最为有效的方式。只要最高领导重视，营销团队努力，遇到困难不气馁，然后把整个团队逼上绝路，目标就有可能实现。
4. 房子在三四线城市销售时由于价格敏感度极高，合理定价至关重要。一般的房地产企业，在当前条件下，已经难以在这类城市生存。



《开启“未来领袖”计划》 摄于2014年5月碧桂园凤凰大讲堂

碧桂园

第六章 战略思维的虚和实

多年来，碧桂园的故事在媒体上时有曝光。因此，媒体对杨主席、碧桂园及一批高管并不陌生。这些故事有的是发展战略层面的，有的是企业文化层面的，有的是个人风采层面的。

遵循一般常识，企业发展离不开清晰的战略，那么碧桂园的战略是什么？我曾第一时间和战略管理部门交流过，但得出的结论并不令人振奋。碧桂园 20 多年的发展历史告诉我们，其实它走了一条不寻常之路。虽然很多人试图从战略角度给出一些带有现代韵味的结论，但事实上，没人能给得出。

在企业家隐秘的内心世界中，战略管理的虚和实一定占据重要位置。有的企业把发展战略写在纸上，而有的企业却藏于心中，落实在行动上。融入碧桂园后，我有了诸多发现。

极为重要的一份运营模拟报告

在我脑子里，时刻记着杨主席的话：“碧桂园是开放的，是大家的，你有任何想法都可以说，可以提，只要是对的，就去实施吧。”

前文不止一处提到白丽莱，相信大家也不陌生了。

2013 年第三季度，她依据杨主席定的“1234”假设，完成了一份未来三年发展目标的预测报告。

“1234”是杨主席在 2013 年底提出的 4 点要求，希望在 2014—2016 年可实现的目标。这 4 点要求是：1.所有的存货在 2014 年 6 月底前卖出 75%；2.在现存的土地上建造适销对路的房子，在未来两年内卖出 90%；3.及时将所有能买地的钱和能借到的买地钱用来买有“成就共享”的地，且真正实现“成就共享”；4.一年内将所有在新买的土地上建造的房子（包括地下室）全部卖掉。

我加入碧桂园仅仅一个多月时，也逐渐明白杨主席伟大梦想的量化数据很大程度上是来自这份测算报告，该报告也被杨主席确认为

“极为重要”的报告。碧桂园日后很多做法——人、财、物的配置和市场选择、组织架构调整等——都源于这份报告，所以我还是决定把相关资料展示出来，这样才能把碧桂园的战略方案、战略目标以及杨主席心目中的伟大梦想用数字勾勒出来。

白丽莱的两份报告

白丽莱在2014年4月8日上午向我介绍了她的测算依据模型和结果。她打开幻灯片，非常耐心地解释她的测算过程和所得结论。我当时对公司还没有一个完整概念，一边听她讲，一边记录、理解。

总体来说，她的测算模型分了两版：一个是战略版，一个是执行版。所谓战略版，有对未来期待最大化的成分；而执行版，则更多基于当前的可能性。听完汇报我茅塞顿开，明白了杨主席急于让我尽快了解这份报告内容的根本原因。清楚知道公司未来发展目标后，作为首席财务官的我，眼下的财务管理工作也就明确了方向和重点。

战略版的结论是，2014年，碧桂园有可能实现年末资产比上一年翻一番，销售合约额翻三番；2015年有可能实现年末资产比上一年翻三番，销售合约额比上一年也翻三番；2016年的成长更加不可思议。

经验和直觉告诉我，这是不可能的。

我记得我当时笑了，白丽莱也笑了。

我说：“还是看执行版吧。”

执行版的结论是，2014年有可能实现年末资产比上一年增长71%，

销售合约额翻一番；2015年有可能实现年末资产比上一年翻一番，销售合约额是上一年的1.36倍；2016年还会有一个巨大增长，年末资产应可达10564亿元，销售合约额达8074亿元。

听完白丽莱介绍后，我问了一句：“你对2017年是如何预测的？”

白丽莱问：“是战略版还是执行版？”

我说：“执行版。”

白丽莱说：“销售合约额在1万亿元左右。”

我屏住气，思考了好久。

联想到我在老东家任财务总监时，每年编制财务预算是多么痛苦的一段经历。2001年，我成为新组建的最高决策层成员之一，为了让资本市场对公司有一个长期的正面评价，鼓舞内部团队及给予团队充分压力，确定了三大核心指标——销售合约额、每股净利润、每股净资产值——每年均不低于20%成长的目标。开始几年，这些目标可以轻易实现，但2008年之后，由于经营规模巨大，每年编制预算保持10%的增长已十分困难。上下博弈的过程极为痛苦。原因很简单，一方面来自外部市场激烈变化，另一方面，最主要来源于新增部分人、财、物的资源配置及管理能力的覆盖能否覆盖不可预知的变化。

我心里想——但没有说出来，难道碧桂园有三头六臂？

那时，我对碧桂园仍不了解。我坚信我的直观判断，就说：“就算是执行版，也太乐观了。”

白丽莱说：“我也觉得。不过，我的模型建立在所有假设都能顺利实现的基础上。如果房地产形势能如2013年一样，我们扩张速度不减，融资能力不减，我当时给主席汇报时说了我的看法，记得主席说，

有可能实现，不会是天方夜谭。”

我初来乍到，此时此刻评论太多会引起人家的反感。基于这样的考虑，我没再说什么。白丽莱的汇报任务完成，愉快地走了。

从那天开始，我听得最多的，就是杨主席在很多场合不断重复提及他的“1234”假设和白丽莱的预测报告。当目标得到高层佐证而且量化出具体计划时，执行层必然高歌猛进。如果天时、地利、人和等因素都能很好配合，相信可创造人间奇迹。基于此，公司内部每个部门都在为这个伟大目标铺排、用心、努力奋斗。杨主席和总裁二人信心十足，高举前进的大旗，同时，每个总部职能中心都在招兵买马，扩充机构，生怕拖后腿，积极迎接这一目标的实现。

成立预算管理委员会

看到内部激情似火地往前冲，但销售业绩及现金流却没有同步改善，我脑子里不由得浮现出1997年、2008年香港金融危机的画面。

我的确担忧。

我之前写过的《财务智慧》一书中有一段话是这么说的：

1997年亚洲金融风暴冲击香港前的那一年，热钱不断涌入，银行求企业花钱，对于企业来说，银行给钱，那就借吧，那就尽情地花吧。可是风暴一来，立刻倒了一批企业。已经过去了10年，却好像是昨天发生的事情，让我记忆犹新。有人说银行喜欢做“锦上添花”的事，决不干“雪中送炭”的活，所以企业内部

在融资时要谋划清楚，要清清楚楚地回答融来的资金要做什么。这虽然取决于投资决策部门的判断，但财务部门也要参与意见。我的经验是，一要对宏观形势有一个基本判断，二要把内部财务状况动态地分析清楚。这两方面说起来容易，但受到诸多因素的影响，做起来十分困难。1997年7月香港回归之前，绝大部分人认为明天会更好。1998年到2003年，多数企业经历了5年的煎熬。2007年9月前，中国股市、楼市日日创新高，让很多企业的投资欲望亢奋，可2008年以来又是罕见的雪灾，又是破坏性极强的地震，又是打压通货膨胀，很多企业立即步入了严峻的冬天。为此，成熟企业要强化内部研究部门的强大功能，万不能人云亦云，而作为财务部门，要以动态管理现金流为根本出发点，在任何情况下，都要保持理性融资的态度，这才是负责任的行为。

在碧桂园工作的两个月里，我十分用心，不仅用心了解公司的发展历史和现状，也在用心推动一些急迫的事。

碧桂园对当时的我而言，仍是陌生的。我看到的只是表象。几乎遇到所有事、所有人，都要问一下身边的同事，好在有周秘书帮忙，否则会闹出很多很多笑话。

我脑子里，时刻记着杨主席的话：“碧桂园是开放的，是大家的，你有任何想法都可以说，可以提，只要是对的，就去实施吧。”

随着内部资金日趋紧张，内部会议一个接一个，我开始意识到碧桂园的预算管理工作十分薄弱，长此下去，不仅比较难做到财务的有效管理，甚至会影响公司的安全运行。事实上，到了6月份，2014年

度的相关费用预算、资金预算的控制指标还没有下发。大家也许是不重视，也许有难言之隐。分管预算的负责人找过我几次，我初来乍到，就找到了碧鲭。但她也没有什么好办法，只好放着再等。

基于我过去的经历，我一直很重视公司的发展战略和财务战略的设计，曾经在这方面写过不少文章，做过不少研究。许多企业的稳步发展都得益于重视战略管理和预算管理，而财务管理和预算管理之间的关系十分紧密。我想尽快向集团展示我对财务管理的改革方案，就主动和总裁畅谈了我的想法。

总裁很支持我的想法。出于慎重考虑，他说他要和老板商量一下。不久后，他告诉我，主席同意我的建议，希望我拿出一个完整的方案。

6月11日，财务资金中心召开了一次例会。与其他例会相似，会议一方面听取各部门前一段工作情况，另一方面安排后一阶段工作。借此机会，在会上我将成立预算管理委员会、预算组负责人及预算管理委员会的想法通报给大家。后来，此想法经过斟酌，变成了正式文件。

此委员会的成立和运行，标志着碧桂园开始认可建立预算管理体系的必要性，且在战略思维方面有一定的飞跃。如果预算管理一路做下去且成效显著，对集团战略管理无疑会起到较大的支持作用。为此，我应利用好这个平台，把碧桂园今后的管理体系逐渐纳入到一个科学规范的轨道上。

其实，一个企业集团就应该这样，在发展战略上有导向，在财务预算上有规划，在年度计划上有具体措施，长此以往，坚持不懈，这个企业一定会越来越理性，越来越强大，实现百年基业长青不是梦。

管理手记

1. 推行全面预算管理是现代企业管理的重要组成部分，若能制度化，再坚持下去，可以让企业运作更加顺畅。
2. 企业年度经营目标的设定十分敏感。合适的目标可以让企业又好又快的发展，而不合适的目标会让企业发展不平稳。
3. 任何管理都需要合适的组织架构来保障，同样，预算管理也如此。
4. 预算管理是企业战略实施的重要手段和途径。企业越重视，效果越好。

预算管理和发展战略初步融合

作为最高决策者的杨主席，担心悲观情绪过大影响当前高管的情绪，影响对现实的判断，才给大家吃了一颗定心丸。

经过半个月紧张筹备，2014年7月2日下午，碧桂园召开了有史以来第一次预算管理委员会会议。按照我的安排，会议定位为务虚，主要研判房地产市场。

投资策划中心、营销管理中心、运营管理中心及财务资金中心分别提交了一份分析报告，均从不同侧面就市场形势做了研判。

联席总裁代表投资策划中心做了发言。他对2014年房产市场非常悲观，觉得我们年初对形势估计得太多，而如今，供大于求的情况比想象的严重，销售市场比想象的要差，加上当前政策形势的不明朗，都加重了市场悲观情绪。因此，现在不是急于买地的最佳时机，我们手中的土地储备足可以供未来两三年使用。他发言稳重，看法清晰，句句掷地有声。他在房地产市场摸爬滚打数十年，在我眼中他在高人之列。

成博士分管营销中心，他的主要观点有两点：第一，下半年要努力补充有效货源到营销市场；第二，照目前形势下去，要完成全年内部下达的销售目标很难。

王副总代表运营管理中心发言，主要观点也有两点：第一，同意尽快调配一些适销对路的产品；第二，照目前运营形势预测，实现对外公布销售目标1280亿元很难。

白丽莱围绕半年业绩实现的结果及全年业绩预测情况展开分析，同时介绍了投资者的期待，建议高层要关注现金流、毛利率的表现。

轮到我汇报时我用词很谨慎，客观地揭示了一些问题及产生问题的成因，并提出期待建立底线管理机制。

按照我事先安排，四大职能中心发言及我的综述顺利结束。

很显然，从所有人的发言来看，对2014年的房地产形势都不乐观。无论怎样，上半年已经过去，当务之急是要面对下半年的艰难局面。此时，如何完成全年目标，尚未形成统一看法。

会议随即进入到讨论阶段。

人力资源中心、工程管理中心、采购管理中心、成本管理中心、商管中心等都发表了很好的意见。他们的部分意见非常有建设性。会议气氛非常好，因为会议务虚，有些头脑风暴的意思。

杨主席一直没有插话，他在笔记本上写着要点。待所有人讨论完，他把话接过去，认真地说：

搞企业不能为数据而数据，我期待大家要以更广的眼光看公司业务。

我们的商业模式是很棒的，这毋庸置疑。只是今年的形势突变，变化是谁都没法预测到的。当下，要努力去存货。房子是存货，土地也是存货。在这些存货中一共压了我们上千亿元的资金，若把这些存货变成现金就不得了了。你们要积极研究在手资产，要盘活它们。如此一来，所有困难都不是问题。在营销方面要有方法，方法很重要。在用人方面，不能用平庸的人。我们什么都不缺，缺的是优秀人才。

作为最高决策者的杨主席，担心悲观情绪过大影响当前高管的情绪，影响对现实的判断，才给大家吃了一颗定心丸。

杨主席的话果然立竿见影。讨论结束前，杨主席再次重复了之前的看法，顺势说：“请总裁总结吧。按总裁的意思办。”

总裁看着笔记本，梳理了一下思路，讲了以下主要观点：

希望这样形式的会议开下去。坚持多开。非常有意义。

吴总提出的底线管理很好。希望从底线管理逐渐变成指导性管理。

现在的很多问题出在项目管理层面上。为了做好项目管理，财务要主动参与，逐渐变成驱动力。

市场趋于悲观，是大家普遍的情绪。但我不这么看。关键是我们该怎么做。因此，我认为要保证具体落实到每一个项目的成功，如果做不到，我们该怎么办，该如何取舍，请运营中心拿出一些办法来。

要积极落实“1212”，每个月的现金流管理要跟上，要排名，

要奖罚；每两个月的成本管理要落实，要排名，要奖罚。让每一个项目清楚掌握自己的情况。

联席总裁和吴总提出的“宁可少买一块地，不能买错一块地”很好，全公司要沉下心来，不能再浮躁，买地方面才会理性。

主席提出的“高周转、高去货”是我们的方向。这也是碧桂园成功的经验，一定要坚持。为此，酒店、教育产业的盘活，财务要积极推动。呆滞的存量土地要积极研究处理办法。

最后关于房产市场，一定会有一个反弹期。回想去年，最后的三个月销售比例占了全年一半以上。相信今年也会这样。我们大批新盘都在下半年推出，货值是有的，只要市场有个小反弹，销售就会上去的。

本次会议原定位为务虚，通过务虚，就市场形势研判、内部管理以及关注的诸多问题，都达成了一定的共识。务虚和务实结合，不仅统一了每个领导的看法，更重要的是获得了杨主席和总裁的明确指示，便于在日后推动各项工作时有更明确的方向。

会后，很多领导告诉我，这样的会议很有必要。过去从来没有过，希望一直坚持下去，会对公司发展有很大帮助。

次日，正好是财务资金中心开例会的日子。会上，我就预算管理委员会的情况在内部做了宣贯。宣贯的目的也很清楚，期待每一个人都能动态地了解达成共识的观点，同时落实领导有关指示。

对我而言，能成功举办这次会议很开心，与此同时，也在计划着下一次会议何时召开，解决什么问题。

开始战略布局

2014年9月3日上午，副主席突然找我谈工作。

她和我谈了眼前几件具体工作和想法。她比较关注新兴产业及配套子公司改革，我们讨论了许多。

后来我说：“碧桂园也许可以好好学习李嘉诚先生，有一个很强的研究团队，认准某个产业后就去收购。连管理团队一起收购。”

她说：“我了解爸爸，爸爸认为专一点好。”

和副主席谈工作总是比较轻松。我觉得她有思想，继承了父亲的远见，从容、内敛，又能一心一意扑在工作上，知道自己要什么，也知道公司要什么。

也许我的个别建议触动了她，9月30日，我和副主席碰在楼道上，她高兴地告诉我：“吴总，我上午和总裁讨论了很久，决定要参与公司的资本运作。主席也同意。集团发展到今天，有必要参与基金、保险、证券等。到底哪种方案对碧桂园最好，你帮我研究研究。过节后我就会找你。你可以给我安排见一些投资者。”

我很乐意，马上答应说：“好。”

接下来，在主席办公室和主席谈到碧桂园未来发展战略时，总裁把副主席对我说的当着大家的面重复了一遍。显然他们一起研究过，内容是一致的。

杨主席沉思了一会儿，慎重地说：“大数据时代我们要跟上，说到底还是人才。当前，最关键要做好地产主业，你们都是人才。我看上了工业地产，但缺少这方面的人才。金融要搞好，还是需要人才。”

杨主席稍微停顿了一会儿，看了我一眼，也许是想听我的意见，说：“会不会收购保险公司更好一些？”

没等我回答，副主席抢先说：“股神巴菲特就是从保险业开始的。”

我举了AIA（友邦保险）的例子，也说明保险业是个好行业。

副主席显然早有了成熟想法，补充说：“我们的金融产业不仅服务于我们内部，还包括外部，对碧桂园是个有益的补充。”

会议结束时，杨主席意味深长地说：“先有人，再找事。我对彭副总说了，‘未来领袖’找人的面要宽，别仅限于建筑人才。”

由此可见，杨主席发展企业有他的既定方略，一点都不会乱。在听取建议的过程中，主线永远是清晰的。

拜会人寿负责人

自从副主席亲口告诉我她想参与资本市场的事情后，我很高兴。我在想，其实在这方面她了解得越多，对集团未来发展越有益。资本市场大如宇宙，机会浩瀚如星，在大数据年代，其中蕴藏着丰富资源。只有尽早置身其中，掌握内在精髓，才有机会获得丰富收益。

2014年10月上旬，我安排副主席到香港见了一家人寿负责人高总。高总正在落地一个大健康项目，寻找策略性投资人。

这一天，副主席提前出发，准时于10点半来到这家人寿总部办公室。副主席向来是一个很守时的人。

高总带来一位助手，是信息化管理部门的尹总。尹总给我们详细介绍了国家政策、商业模式及落地等关心的议题。他的介绍很全面，

很细致，让我们进一步知道保险、健康、地产业和互联网之间的联动是怎么回事。到高总介绍时，她的高度及深刻见地，让我们很快抓住了这项投资的根本。副主席很安静地听着，专心做笔记。到了提问环节，副主席请我先说。

想到副主席能抽出时间参加这样的会谈非常难得，我就直截了当地一连问了三个问题：“第一，你们的商业模式是怎样落地的？第二，现有投资者都是谁？第三，有没有一个财务测算，如果有，请告知计划投资额是多少？”

高总和尹总逐一做了回答，我仍有疑惑，因为他们的解答还不到位，但我没有接着问问题。

时间交给了副主席，她微笑着说：“谢谢高总、尹总的介绍。两年前，我就接触过这类投资。有银行正在做这个。我有一个不成熟的问题，你们和哪家医院已经达成了协议？”

高总想了一下说：“在深圳，和第一人民医院。在省里，和中山医院……要和我们签的医院很多。如果有需要，会很快和医院签约的。”

副主席又问：“你们人寿是这个项目的股东吗？”

高总说：“不是。是由几个自然人股东组成，我们人寿通过我们的平台卖保险就可以了。有我们人寿这个平台在，便于拓展相关渠道。”

我补充了一句：“前些年，全国搞互联网的有很多家，最后只有马云出类拔萃。由此可见，操作团队十分重要。”

副主席问：“高总，你觉得最大的风险是什么？”

高总想了很久说：“现在还看不到吧。”

诸如此类，我们聊的很多，也相对比较到位。这次约会要感谢林

苑的安排，是她联络到的。因为林苑和高总很熟，所以很多话就不用回避可以直接问。最后，我获得了两个重要信息：其一，副主席已经在清华大学上EMBA了，认识了一些非常高端的投资者；其二，杨主席同意斥资数十亿元投资新产业，包括工业地产、保险业以及新领域尝试。但要开启这些投资，必须找到合适团队，于是，我萌发了组建一支团队专门负责新业务投资的想法。

水到渠成

2014年10月中旬的一天下午，副主席突然来到我的办公室，说是有几个问题向我请教。我知道这是她客气。一见面，她就直截了当地问起了问题。

她问：“要搞工业地产，有没有合适的人介绍？”

我答：“让我想想。”

她又问：“我们要开展新业务，下来怎么搞，有什么建议？”

我答：“要抓紧组建团队。找一个有能力有人脉关系的人来负责。”

她似乎不太满意：“彭总正在找人。你有没有可以推荐的？”

其实，我有一个合适人选，但要私下落实后再说，于是我说：“我想想。”

她说：“公司战略目前没有人管，你把它管起来，好吗？”

我连想都没有想，爽快地说：“好的。”

几个问题问完，副主席记录在案，风一般的速度走了。她已经越来越重视自己的衣着及形象了，新生派的时尚风格让我眼前一亮。

后来我知道，为了推动工业地产业务，副主席到南京一带跑了一圈，积极招兵买马。听说，她私下见过多个商界朋友，在积极探讨碧桂园未来发展的方向以及产业规划。为此，负责人力资源的彭副总按照要求四处找人。之后不久，我发现这项产业地产业务已经启动了。

也正是这样，组建投资公司的想法水到渠成。

管理手记

1. 我一直相信，企业发展需要明确的发展战略。没有发展战略的企业，其实是机会主义者。机会主义者的成功是侥幸。
2. 企业发展战略需要滚动修订，而年度预算编制正是发展战略修订及落地的具体措施。
3. 我一直认为，培育新产业要趁早，而不是等到需要的时候才去安排。
4. 面对中国房地产业日趋成熟而导致利润率下行的压力，把住宅房地产业和保险业捆绑在一起，走出一个金融地产组合，也许是一个好选择。

副主席积极领导新业务研究

这次见面，让我进一步见识了副主席的风采。她讲一口流利的美式英语，懂得战略布局的重要性，还能完整地诠释自己的想法。

相比 2013 年，2014 年房地产行业经历了重大变迁。

尽管国家在下半年出了若干救市举措，可房地产市场依旧疲软，大部分房地产商步履维艰，未来脚下的路该如何走，众说纷纭。但有一点是肯定的，房地产市场已经碰到天花板，从过去的“黄金十年”正步入“白银时代”，这是不争的事实。

有学者说，“永远不要与趋势为敌”，我很认同。

在过去房地产市场呈上升的趋势下，你会发现，曾经很多年的首富及 500 强都是房地产老板；后来在煤矿、油、天然气吃香的岁月，首富和中产阶层转到煤老板、油老板；近些年来，首富转到互联网及金融老板。这就是大势！

很小就在父亲跟前历练做事、喝过多年洋墨水、成绩优秀，如今

又在清华读EMBA的副主席,之前提出见投资银行的要求,恰恰是她对趋势的高度敏感。

我帮她约定了与若干家投资银行高层的见面,她很开心。

从此之后,副主席逢人在不同场合便说:“吴总是我的老师。我是她的学生。”我知道她是出于谦虚,也就欣然接受了,毕竟我是长辈。

高盛银行会谈

2014年11月中旬的一天上午11点,我们三人来到高盛在长江实业大厦高层的会客室。会客室面积不算大,中式风格的味道很浓厚。透过明亮玻璃窗往外看,正好一览中环半山豪宅和金融中心一带的气势非凡的城市风光。

外面,艳阳高照,天色不错。

高盛来了三位高管。他们十分重视,预先做了充分准备。

Mark(马克)先生是高盛集团副董事长、亚太区董事长。

副主席直接用英语介绍了自己,接着介绍了我。她还说,投资银行都了解我。说我曾经在中海工作,担任要职,跳槽到碧桂园,一度成为香港金融圈的重要事件。

双方就碧桂园未来发展的方向发散性地谈了很久。高盛列举了诸多案例,最后逐渐收缩、聚焦到相关多元化产业定位上。

Mark很认同副主席提出的可尝试打造全生命周期产业链的观点,即从办幼儿园开始,建住宅,参与医院,到健康产业及养生养老社区服务等。这些产业均和住宅产业相关。只要规划好,长期不懈地逐步

推进,就可摆脱住宅地产面临的局限性。

Mark建议碧桂园可参与一些高科技产业。早期,可在非上市范畴培育,待成熟后,再由上市公司内部重组或收购。

高盛最后答应会提交一份比较完整的研究报告,上面有一些成功案例,期待为碧桂园未来发展起到借鉴作用。

这次见面,让我进一步见识了副主席的风采。她讲一口流利的美式英语,懂得战略布局的重要性,还能完整地诠释自己的想法;她像她的父亲一样有伟大抱负、伟大情怀,有国际视野、国际人脉网;她谈吐儒雅,有很好的教养。我觉得这是碧桂园之幸,杨氏家族之福。

摩根大通来访

2014年11月下旬的一天下午,摩根大通香港团队如约来到顺德与副主席见面,也是探讨碧桂园未来发展方向问题。他们事先也做了充分准备,提交了一份有意义的建议书。可是,这天下午副主席因有突发事件未能准时到来,她对此深感抱歉。晚上她赶回来主持了晚宴。

晚宴本该好好享用顺德美食,但由于下午会议缺席,晚宴焦点迅速转移到工作和研究报告上。

摩根大通研究报告的主要观点如下:

中国房地产行业整体增长正在放缓。这主要表现在整个行业的合同销售额增长放缓,仅有16.7%的增长;净利润率2010年还有24%,而2014年预计只有13.3%;资本市场的市盈率倍数2010年还有15倍,而2014年预计只有4.7倍。

针对碧桂园的市场分布趋势,研究认为,事实上,覆盖全球的住宅开发商比较少,而绝大部分发展商仅限于本国本地市场。

中国比较特殊,超过75%的上市房地产公司为住宅开发商。其住宅产品占比76%,零售占比20%,办公和其他占比3%;但在成熟市场,如美国,住宅行业的规模明显较小,只有总业务量的5%左右,信托占比12%,办公楼占比15%,零售占比24%,酒店占比13%,工业地产占比9%,其他占比22%。很显然,成熟市场的房地产资产类别更加多元化。

研究报告例举了美国房地产信托基金,还列举了加拿大Brookfield公司。它们市值都很大,但住宅业的占比较小,除此之外,还涉猎多个行业,如可再生能源、基础设施和私募股权等。

香港不少富豪的第一桶金是从房地产获得,之后才锐意拓展其他商业版图,数十年下来,进军了多个不同产业。如李嘉诚家族,60年代经营房地产,七八十年代增加了零售、公用事业和港口,八九十年代调整为房地产、酒店、基础设施和港口,2000年以来调整为电信、零售、公用事业和能源等。地域而言是全球性的市场。再如李兆基家族,60年代起步房地产,70年代增加了公用事业(燃气),90年代增加了基础设施、酒店,形成了四块核心业务。从地域而言,香港市场占比70%以上。

中国地房地产开发商在过去几年,也在积极推进业务的多元化。如绿地地产,2013年开始涉足酒店;万科地产,2014年开始涉足物流地产;中海地产,2000年以来开始涉足写字楼业务;万达地产,2012年收购了AMC影院;恒大地产,更是百花齐放。

万科地产股价一直比较稳定,自年初提出涉足物流地产及打造轻资产模式以来,股价逐步拾级而上;恒大地产的股价一直波动性较大,2014年进一步多元化以来,股价跌幅较大。

对于碧桂园来说,可有多种选择和多种组合。可选择继续做好酒店业,需要引进一些知名品牌。有品牌才有竞争力。可选择养老地产,这是一个高度专业化的资产类别;可选择医院,与医院运营企业成立合资公司;可选择物流地产,为现有物流企业提供土地建设设施,并以此作为股权投资;可选择专业化管理,譬如就某一块业务分拆上市,进行专业化管理;可选择房地产经纪、顾问、基金管理,通过收购股权来实现。

同时认为,在首席财务官吴总带领下,碧桂园已经在正确的轨道上向三家国际评级公司认定的投资级迈进。如果获得投资级别,相信融资成本将进一步下降,业务发展空间将更大。这是一个很好的选项。

摩根大通团队讲了不少客套话,我是知道的,也能理解。这是市场上常用的技巧,但同时他们也送了一些真知灼见的“干货”,对我们是有益的。

摩根士丹利的观点

2014年12月中旬的一天下午,摩根士丹利团队一行6人从各地来到顺德与副主席见面。这一次,副主席全程参加。回想2007年碧

桂园上市时，该投资银行是两个保荐人中的一个。那次上市十分成功，成为经典。他们和副主席很熟，一见面就聊起往事，这一叙旧，立即把感情拉得更近了。

很明显，摩根士丹利团队也做了精心准备，他们提交了一份相当有厚度的建议书。这是他们的例行功课，足以证明他们工作是认真的，专业是一流的，也表示对公司的高度重视和信任。

他们重要观点如下：

中国房地产行业整体利润率下降，资金回笼速度放慢，库存增加，部分城市出现了严重的供大于求现象，而且许多人已经拥有多套房子，加之国内反贪等因素影响，都要求企业求变，其中多元化投资是不可避免的选择。

建议可强化及拓展如下业务：

第一，碧桂园公司的酒店业务以“碧桂园凤凰”为核心品牌，全面经营管理了共56家酒店，是开发商行业内酒店业务较具规模的领导者，而且能预见规模增长达60%。作为碧桂园旗舰酒店管理公司，培育“碧桂园凤凰”及“碧桂园假日”品牌，该业务发展成为本土综合实力较强的高端星级酒店集团之一是有可能的。

第二，根据券商报告，随着国内消费增长，至2020年整体商业物业的市场需求将保持强劲增长。主要商业物业供应集中在一、二线城市，而在三、四线城市的现代化高质量物业供给仍然欠缺。当前国内零售物业的供应为人均建筑面积1.25平方米，未来预计能达到2.0平方米。券商预期部分区域市场零售物业可能在未来

面临供过于求的情况，须留意。

第三，相比于其他发达国家，中国仍然缺乏现代化的物流设施。中国物流设施人均面积只有美国的1/12，预计差距将会在2029年缩减至1/3；另外，中国物流设施市场非常分散。现代化的物流设施仅占市场上总供应的15%~20%。前五大物流地产供应商均为国际性的物流开发或运营商。他们一般通过与中国当地的机构（包括地产开发商、物流公司及金融机构）合作，进一步深耕中国市场增加市场占有率。尽管如此，目前物流地产市场仍然较为分散，前五大及前十大供应商的市场占有率仅分别为约11%及13%，表示成为市场领导者的门槛并不是太高。因此，市场有着显著的增长潜能。投资者、领先的业内公司正积极投资于中国物流领域，以满足市场对高现代化和高品质仓储和物流服务的需求。

第四，根据行业研究报告，中国养老正进入黄金发展期。因为人口高度老龄化，已经成为主要社会问题之一。在发达国家，健康产业已经成为带动整个国民经济增长的强大动力。健康产业增加值占GDP比重超过15%。而在中国，健康产业仅占中国国民生产总值的4%~5%，低于许多发展中国家。欧美发达国家经验表明，解决养老问题主要靠政策引导，扶持养老产业政策出台指日可待。目前宣布进军养老地产的知名地产商数量众多，其中不乏万科、保利、花样年、绿地、绿城、首创置业等。2009年以来，不动产投资大门向保险资金开启，养老养生项目被划入政策鼓励范围，迄今，泰康、国寿、合众、太平、平安、新华、华夏人寿

等险企也已开启一轮对养老地产的探索。然而，目前中国养老服务上下游资源缺失，长线运营的金融等保障性手段缺失。

第五，境外投资出现热潮。2014年，中国房企境外投资数额从2008年的6900万美元飙升到150亿美元。2014年上半年达120亿美元，全年可望超过200亿美元。以万达、万科、绿地、中海、碧桂园等为代表的大型开发商已在境外热点地区布点开发。境外的投资地域包括北美、欧洲、澳大利亚、马来西亚等地。

为了达到以上任何一种目标，可选择多个路径来实现：

一，在股东层面可引进战略投资者，持有比率在10%~20%。如果引进的是中国国企，可实现“染红”。当前情况下，民企“染红”是一个好选择；如果引进的是民企，可丰富产业链。

二，也可通过并购方式来实现。

三，也可通过分拆及强化管理来实现。

综合这三家投资银行建议，似乎为碧桂园未来发展定位找到了一些可以选择的共性的解决思路。事实上，所有未来的结果都在于今天的选择。选择对了，企业会走上新的快车道；若选择错了，企业也许在十字路口徘徊，停滞不前或倒退。

管理手记

1. “人无远虑，必有近忧。”这句话里充满了先人的智慧，告诫人们要未雨绸缪，不要老盯住眼前的事，忘却了人之所以积极奋斗的远景期待。
2. 投资银行就是一个资本市场的大数据，往往掌握着众多成败案例。必要时，借助于投资银行这一外脑，必将事半功倍。
3. 一个战略上高瞻远瞩的企业，必然是一个学习型的企业。
4. 企业永远不要与趋势为敌。所谓趋势，是指事物发展不可逆转的动向。

杨主席罕见的沉默

也许汇报时间太长，也许不认可其中的观点，我坐在杨主席附近，感受得到他的不安。他一会儿站起来，一会儿和总裁、副主席交谈。

对我而言，深层次推动财务管理理念的转化才是根本出路。

“企业管理以财务管理为中心，”我在很多场合是这么推销的，“财务管理以现金流管理为核心，而现金流管理是以全面预算管理为入口。”我的灌输是有一定的影响力的。

随着工作深入，我的倡导已经得到广泛的认可，但如何落地生根，开花结果，真正的考验才刚刚开始。关爱我管理方法的个别领导私下对我说，其实，集团所有改变最后都要看杨主席的态度，只要杨主席能够认可和支持，后续执行层面的事比较好办。

预算小组每天扫街

大家应该知道“扫街”的意思吧。

每个城市都有环卫工人，他们负责扫街。扫街时，要求不留死角。用这种方式 and 态度去摄影，就俗称为“扫街式”摄影。在摄影界，有一些摄影家选择常年游走在世界各地的街头，把有趣的景色、人物和社会变迁记录下来。布列松、森山等就是这样一类世界级的摄影家。

为了做好 2015 年预算，我们分了三组人，开始“扫街”。第一组，负责发展战略议题，成果为未来三年企业发展规划；第二组，负责年度财务预算编制，成果为 2015 年财务预算安排；第三组，负责现金流编制，成果为未来 12 个月的融资计划。三组人分头进行，始终贯穿全面预算的根本要求——全局观和前瞻性，不仅要收集集团内的全面数据，还要研究行业和目标公司的信息。

从效果看，和真正的“扫街”有异曲同工之妙。

第一次汇报会

按照安排，我们准时于 2014 年 12 月 10 日进行了第一次汇报。

这次汇报目的有两个，第一，检验我们搭建的预算管理框架是否被认可；第二，检验我们编制预算工作的方向是否和杨主席、总裁的想法一致。

副主席和总裁听了我们的汇报。

碧桂园过去运行这么些年，由于种种原因，当我们深入进行财务

预算梳理时,才知道相关工作严重滞后。为了完成汇报材料的制作,我主持过多次会议,从框架到表达到逻辑关系逐一推敲和修订。

我们的汇报分成三部分,分别由三小组负责人汇报:第一部分,介绍未来三年预算编制情况及形成的初步结论;第二部分,介绍2015年经营预算编制情况以及需要解决的问题;第三部分,介绍现金流及融资设想。汇报一共花了大约90分钟。

汇报一结束,我做了几分钟画龙点睛式的小结。自我感觉达到了预期汇报的目的,真是功夫不负有心人。

总裁听了汇报,结合我们的请求,明确给了五点具体指示,同时建议在下次汇报之前,要和运营中心、营销中心、投策中心等相关部门做好沟通,期待数据一致,看法趋同。

第二次汇报会

本来第二次汇报会安排在小范围进行,却因种种原因,总裁办通知了包括杨主席在内25人,参会范围远远超出了我的预判。

2014年12月23日这天上午9点,汇报正式开始。

白丽莱向会议做了未来三年发展规划的报告。用时60分钟。她全面汇报了我们的研究成果,首次提出了“打造以社区为核心的全生命周期产业链”的概念。她汇报的逻辑十分清晰,理据充足,获得了肯定。

预算部负责人向会议做了2015年预算编制结果的报告。他的汇报也很成功,不仅要点突出,叙述清楚,和白丽莱的汇报形成了无缝衔接。

资金部负责人就2015年资金预算及融资计划做了全面汇报。这份报告进一步强调了2015年资金来源通过哪种方式获得,将用到哪里去,而最终能否实现公司对外定下的净借贷水平控制的上限目标。

三份报告的汇报一气呵成,具有相当的合理性和可操作性,令人耳目一新。不仅如此,最重要是对公司家底、当前问题和要解决问题的方法了解得更加清晰了。

与会有人发言说,过去从来没有这么清楚地掌握公司的现在和未来,十分感谢财务团队。的确我的加盟,给碧桂园带来了新工具、新方法、新思维,我也由衷感到自豪。

随后,几个职能中心负责人就一些数据做了很好的补充。他们对我们提出的三年规划要积极“打造以社区为核心的全生命周期产业链”和2015年核心工作之一是“去存货,去存地,盘活资产,培育新产业”产生了共鸣。

但是,杨主席一直没有表态。

汇报过程中,杨主席时而站起来又坐下,时而走动又回原位,明显是在深思。这么长的会议,主席不说一句话,有违常态,让我心里产生了涟漪。当然换个角度看,由于汇报的内容具挑战性,与原有做法有一定出入,个别看法属高度敏感之类,若这么快给出意见,其实也蛮草率的。此时此刻,不表态胜过表态。

正式审议会的这一天

2015年1月5日上午9时,正式审议会开始了。

集团对审议会显得极为重视，更是我始料未及的。其一，本来我以为只是预算管理委员会委员参加，岂料正式参会和听会人员达227人。其中，预算管理委员会委员15人，其他高管人员116人，“未来领袖”和“涅槃计划”两部分人员87人，秘书队伍9人；第二，会议安排了三个半天，期待听取更广泛意见，并让方方面面领导能全面了解集团预算管理是怎么编制的，要求是什么。

我对公司如此重视感到惊讶，一问便知，这是总裁办统一安排。

和第二次汇报会一样，白丽莱第一个汇报，汇报花了整整60分钟。她口才了得，赢得了不少掌声和肯定，给听者留下了深刻印象。

她的主要观点如下：

自2007年碧桂园上市以来，股价一路下跌。这是事实。

尽管2010年来，经营业绩爆发性地增长，但股价却背道而驰，没法和中海、万科等公司相比。

经众多研究，建议积极学习李嘉诚先生发展长江集团的做法。他们敢于逆市扩张，重视资本运作，主营业务更能顺应市场，并主动地预见性地做出发展策略调整。

如今碧桂园有多项优势，譬如有50万户业主的强大客户基础，有极具竞争力的物业开发能力，有纵向产业链和配套产业互动式的发展，有广泛的销售渠道可进行交叉营销，有多元的融资渠道已经打开，有良好的投资者基础，也有强大的品牌影响力力度，为此，建议积极打造以社区为中心的全生命产业链资源整合平台。

结合愿景和现状，我们提出了未来三年发展目标的5项关键

维度及实现路径的规划，建议预算管理委员会给予批准：

第一，稳定或适当加大一二线周边大型旗舰项目的投资比例，在政策上予以适当支持；

第二，必须重视负债率水平和境外投资比例上限管理；

第三，从客户需求出发以“现金流管理为核心”，以“同心共享”机制为基础，打造全生命周期产业链资源整合平台，期待迈入蓝筹公司行列，获得资本市场的最终认可和信赖，给予公司高于同行的估值水平。

也许汇报时间太长，也许不认可其中的观点，我坐在杨主席附近，感受到他的不安。他一会儿站起来，一会儿和总裁、副主席交谈。中间他离开了一会儿，在人群中慢慢地走动，还时不时瞅一眼白丽莱汇报的幻灯片。我还是了解主席的，预感有事即将发生。

白丽莱汇报一结束，我抓住机会做重点观点强调。

杨主席终于坐了下来，一边听我汇报，一边在纸上写着字。我发言一结束，总裁立即宣布：“老板有话要说。”

杨主席脸色深沉，一副不高兴的样子，对着麦克风说了很多而且很久。主要观点很清楚。他说：

我刚才查了一下，富力、雅居乐上市比我们早，他们两家合计的市值比我们还小。大家绝不能怀疑我们的商业模式。

碧桂园和沃尔玛属同一类企业，薄利多销。他们做到世界最大，我们也可以的。大家不能怀疑我们的方向，但具体怎么做，可以细化。

我迅速明白了杨主席的意思。他不认同我们的研究成果和观点。
杨主席话锋一转，开始谈实体业务了。

前几天，我们每天销售签约额都在10亿元以上，可是，元旦一过，每天只有1亿元，落差很大，我十分着急。今年我们销售额还要有增长，现在每天只有1亿元销售，这是不行的。规划是规划，但当下怎么增长，是更加紧迫的问题。

昨天晚上，我和很多领导通过电话，请问，我设计的“大平层”板房你们到底有什么意见？今天就得表态。你们区域是用还是不用？

经杨主席这么一转调，全场风向立马转了。

我知道在当前严峻的形势下，杨主席几乎在一刻不停地研究和思考企业对策和路向。他是企业的舵手，是企业的灵魂。他和许多领导不断研究这是非常正常的事，也是倒逼出来的。

而作为财务资金中心，通过编制预算回答这些问题也是一个途径，也是负责任的做法，我期待杨主席在决策时多一个思考维度。

杨主席接着请两位角色持重的高管发表意见。他们顺着杨主席的想法表达了一些观点，于是，杨主席进一步借题发挥。就这样，上午会议的后半部分不再有人关注预算，而是把焦点放在讨论销售和“大平层”设计上了。

下午，本以为接着我们原来设定的每半天一个主题去审议，可会议一开始，总裁就宣布，下午继续研究“大平层”。他反复强调“大平层”设计是老板多日研究出来的成果，是心血，这是多么多么的重要，

希望区域总裁和项目总经理能全面领会、全面理解，而且最终全面落实。如果落实不到位，就会被撤职，绝不姑息。

我的逆反和调整

就在大家被迫热情探讨“大平层”这一主题的时候，我内心有些逆反。在我看来，我们提交审议的未来三年规划、2015年经营预算、2015年资金预算远比此时此刻研究“大平层”更重要更有意义。

前者为战略问题，而后者为战术问题。

我们需要集体反思，2014年为什么最终实现的经营结果和年初设定的经营目标有一倍以上的差距，说到底，就是因为大家缺乏现代企业的预算管理理念。

再说，表态“大平层”设计是区域总裁和项目总经理的事，和财务预算并没有直接关系，我心想，能否再找时间另行研究呢？我感到公司正在浪费我们的时间，不尊重我们的劳动。

整个下午，我闷闷不乐，一言不发，在笔记本上写满了牢骚话。

下午会议结束时，也许总裁看出我的低落情绪就开始打圆场了。一方面表示对我的歉意，一方面安慰我次日上午继续讨论。我没有心情理会，夹上本子悄然离去。在我回办公室的途中，总裁的秘书给我接连来了三个电话，我都没有接。我的确生气了。

周秘书知道我生气，敲门进来问：“总裁秘书找我了，怎么说？”

“就说我在生气！”

“这样不好吧？”

“没事的，直说吧。”

她哪敢这么回话。后来她善意扯谎：“吴总正在开会。”

随后，我把相关人员找来，开始研究下一步对策。就在此时，总裁的另一个秘书亲自找来，他看到我的确在开会，小心地说：“总裁请您过去。”

我平复了一下心情说：“好的。”

实际上，我还在生气。真是岂有此理！这哪像一个大企业集团？这哪像个上市公司？这哪像在召开严肃的审议会？

过了许久，我稍微平静下来，才去找了总裁。

总裁安抚说：“这已经好多了。我刚来的时候多难啊。我也接受不了。要理解，这就是主席的性格。主席最看重销售，看重增长，最看重把时间用在做事上。”

我趁机发了一通牢骚，难道我们不是在做事吗？

总裁和颜悦色，仍然好声好气地给我讲了一番道理。

“这样吧，建斌总，你准备一下，明天上午你汇报。浓缩一点。”

“好的。”

当天晚上，我和团队把三份汇报材料中预计3小时的发言内容一一压缩，同时把重点做了进一步提炼。

次日，充满激情的我，汇报花了50分钟，大有“飞流直下三千尺”的流畅。

会场鸦雀无声。

演讲算是我的长项，我知道哪里是重点需要强调，哪里是过渡性的需要快过。

汇报一结束，会场响起了长久的掌声。

“浓缩”后的汇报

我的汇报分成了三部分。

一开始，我就强调这次编制预算的逻辑：“战略思维、规划至上、指标落地、现金为王。”具体到“干货”时，我思辨了8大内在关系：

1. 以未来三年规划为依据，在编制年度预算时，充分考虑内部资源和外部环境，还建立了发展模型，因此此过程是认真的、严肃的、科学的；
2. 落实了“股东价值最大化”的理念，为此构建了三大核心指标体系，即每股净利润、每股净资产、每股市场价值。建议三大指标同时并重，并加以有效管理；
3. 提出了“规模与净利润需同步增长”的理念；
4. 为了控制无效支出，需落实“以销定产”的原则，提出了“新土地购入与货币资金回笼挂钩”的理念；
5. 针对现状，2015年需强调一手强去库存（包括存货、土地、固定资产），一手强推发展，两者都要重视的要求；
6. 为了全面降低融资成本，需尽最大努力提高公司的国际信用评级级别，逐步实现信用评级达到投资级别的目标；
7. 落实“三收三支”的精神，将现金流指标拆分到区域、中

心、子公司，努力实现现金流为正，这是各级负责人义不容辞的责任；

8. 境外投资计划暂没有结论，由主席、总裁尽快召开相关会议做出决定。

接着，我开始分析现状，切分指标。再接着，落实现金流，融资思路以及融资工具。最后，得出结论。此结论不仅要遵从三年规划的铺排，还为未来企业发展绘出了蓝图。

走心为上。

一切的一切，真心希望碧桂园不断强大。杨主席领导的碧桂园已经非常成功，但能否更成功，就像美国作家吉姆·柯林斯著作《从优秀到卓越》一书所总结的一样，这在乎苦练基本功，这在乎选择和适应。由于碧桂园是一个学习型企业，我的答案是肯定的。这样以来，不仅大股东开心，相关利益者一定皆大欢喜。

发言结束时，我说了一段充满感性的话：

昨夜思考一夜，早上出门时临时写了几句话，需要在此读出来。

碧桂园是一间香港上市公司，不仅有大股东还有小股东。小股东有成千上万个。他们投资碧桂园，借钱给碧桂园，因此，我们需要重视股价的表现。而股价上升又受制于多方面因素，其中基本面十分重要。如果企业基本面改善了，股价自然会上升。股价升了，起码有四方面的好处：

第一，碧桂园真的不一般了；

第二，为高价位资本运作打开了一扇大门；

第三，让大小股东都开心，为我们的正确决策而喝彩；

第四，前面三点如果都做到了，我们会拿到源源不断便宜的钱，这是多么美妙的事情。

总而言之，大家都说好，才是真好！

为此，碧桂园应积极探索我们提出的“以社区为核心的全生命周期产业链”的商业模式；努力打造和诠释一个中国蓝筹地产公司的形象；期待资本市场给予公司高出平均行业市盈率的价格，为进一步扩大融资及降低融资成本创造良好的外部环境！

我的发言一结束，会场惯例性的一片掌声。

当我回到主席身边就坐时，也许因为被感动，他起身和我握手，说：“这是我第一次听到这么全面、这么好的报告。谢谢了！”

之后，会场静默了一会，大家期待杨主席作最高指示。不过，他始终没有公开就战略、预算表态，又一次把话题转到“大平层”设计讨论上了。

辛苦了三天，会议在没有审议结果的情况下结束了。

会后，我总觉得情况有些不妙，在笔记本上写了一句话：“这里，路漫漫其修远兮！”算是提醒自己吧。

管理手记

1. 认知一旦形成，就如磐石一样置于心中不可动摇。
2. 有时我们很天真，说“改变”二字容易，但能做到就难了。
3. 最高决策者关注的事往往和下面人关注的事相差甚远，有时不是通过沟通就能消除落差的。
4. 现代企业集团都在推行全面预算管理的做法，可实践证明，这项工作要做好真的不易，其根本原因是一把手及业务领导他们的考核指标不在这上面。

引入平安及财经媒体大猜想

评级公司听了我们介绍，马上欣喜地表示，由于碧桂园股本增加，降低了负债水平，这是一项非常正面的举措。

2015年4月初，碧桂园宣布，成功引入平安集团成为第二大股东，持股比例为9.9%。此事发生在春暖花开之季，有很多寓意，顿时引爆市场，成为媒体的关注焦点，猜想和评价不绝于耳。

引入平安作为二股东，其中多位领导和同事参与深度研究，杨主席做决策，由于我是行动策划及具体操盘手，对我而言，最期待马上发生两个重大变化，第一，受到国际评级公司重视，调高公司的信用评级到投资级别，融资成本进一步降低；第二，在业务层面，趁着“染红”成功的东风，开启与平安集团全面、深度的合作。

部分愿望实现了

我们第一时间与国际三大评级公司分别进行了沟通。

评级公司听了我们介绍，马上欣喜地表示，由于碧桂园股本增加，降低了负债水平，这是一项非常正面的举措。此举措也传递出比较正面的信息，即当公司运行有需要时，公司可通过股本融资增强企业流动性。基于此，对提升评级有帮助。

我们满怀信心地等待着。

7月初，好消息传来，穆迪率先将公司信用评级由Ba2调升至Ba1。这是继年初惠誉调升碧桂园公司评级从展望至BB+（正面）之后的又一突破。事实上，自2014年我主管碧桂园财务以来，尽管中国房地产市场总体处于下行趋势没有明显改变，运营依然困难重重，众多中小房地产公司评级被下调，可碧桂园信用评级却不断提升，而且相当一段时间被市场热捧，还为公司节约了数亿美元的融资成本。我们比较过，此时按照穆迪的说法，碧桂园已经成为国际信用评级最高的中国民营住宅的开发商。

当然，我最期待公司马上获得投资级。为此，特向评级公司清楚表达了我的要求及推论，可那时，评级公司并不是对碧桂园有什么太负面的看法，而是把中国房地产行业看得较差，正因如此，将碧桂园的信用评级提升到投资级尚待时日。也许要等到中国内地房地产市场有了正面变化后，才是我们进一步升级的时日。

引用克而瑞地产研究的观点

我一直以为，经济研究的媒体圈子里大有“牛人”的存在。他们不仅拥有火眼金睛，还有深度解析企业的能力。

写这段文字是在2015年5月24日的清晨，深圳家中。

这天是周日，窗外一片灰色，下着大雨。大雨已经断断续续下了10多天，空气潮湿，气温降至25摄氏度左右。

因为不能出门，我就只好潜心读微信。

在众多微信中，我收到同事转发的一篇文章《深度|碧桂园四大战略调整解析》。这位同事是碧桂园的一位副总裁。他在转发文章时加了一句感言：“水无常形，兵无常法。”是啊，商场不是战场，但犹如战场，每个企业要在复杂环境中持续保持足够竞争力，就需要时不时调整策略，顺势而为。成大事者，必是顺势而为者。

这篇文章是克而瑞（CRIC）研究中心的朱一鸣、傅一辰和孙月纂写的。CRIC研究中心是易居中国旗下克而瑞信息集团的专业研发部门，10年来，一直致力于对中国房地产行业及企业课题的深入探索，在地产权威研究方面，占有一席之地。

《深度|碧桂园四大战略调整解析》观点如下：

战略调整一：项目小型化

支持的论点是：

1. 新增大体量项目减少，项目平均建筑面积下降；
2. 百万大盘首开去化速度快，但后期容易滞销；

3. 小体量项目周转期短,符合三、四线城市需求。

总而言之,我们认为,未来碧桂园在大多数的三、四线城市比较适合走小型项目开发的路线,而在一些市场需求旺盛的重点二线城市,比如沈阳,或是一些偏向旅游地产性质的项目,比如惠州·十里银滩,仍旧可以保持大体量的开发特色。

战略调整二:进军一、二线城市

支持的论点是:

1. 对进军一线城市的态度转变,在上海市内首次拿地;
2. 进军一线城市具象征意义,但非未来布局的重点;
3. 在非重点二线城市更有优势,但须协调政府关系;
4. 产品设计及定位调整,是布局成功的关键。

碧桂园已经进行了对新产品线的研发,并推出“精工系列”,涵盖了35~250平方米户型段,将打造别墅的成熟经验融入洋房产品中,即打造“别墅级体验”的独创洋房,除了满足实用、舒适、安全,更从健康、科技方面进行全面升级。

战略调整三:尝试新的开发模式和物业类型

支持的论点是:

1. 合作项目比例增加,多次进行项目并购;
2. 进驻华东句容,首次试水工业产业园;
3. 与政府合作开发商业综合体。

战略调整四:联手平安,进军社区与养老

支持的论点是:

1. 开发养老地产有先天优势,填补中低端空白;
2. 险资平安入股,提高竞争力,资源共享增加客户;
3. 长期发展的关键在于配套服务,营销手段应调整。

结语:碧桂园的模式及产品特点鲜明,品牌形象似乎也已根深蒂固——这就像是一把双刃剑,优势在于碧桂园对特定的客户群体“杀伤力”大,但另一方面,则是碧桂园在转型时将面临比普通房企更大的挑战。因此,碧桂园在转型时尤其需要掌握好原有模式和新领域间的平衡,发挥原有优势,用创新方式弥补原有的不足。

几点感受

《深度|碧桂园四大战略调整解析》一文长达万字。我读了三遍,不仅修补了部分原来视觉中的死角,还吸收了一些有益养分。在此引用时,我有三点感受:

其一,这份研究报告非常认真。由此可知,他们不仅了解碧桂园——我怀疑内部有人提供过资料,还了解当下中国房地产行业,包括每一个竞争者的特质。不管资料从哪里来,我比较欣赏他们这一难能可贵的态度。态度决定一切。以我的体会来看,他们形成的观点以及所附论据都是客观事实,能让碧桂园人以及市场清晰了解碧桂园当

前正在做什么,将要做什么,甚至他们之间的逻辑关系是怎样的。这说明他们拥有一批目光如炬的专业人员,他们有看问题入木三分的功底。此报告对波澜壮阔或认为迷茫的房地产市场有一定的引导效应。

其二,这份研究报告聚焦在战略的四个方面。我们知道,企业战略包含的内容既广泛又集中。从企业未来发展的角度看,战略表现为一种计划;从企业过去发展历程角度看,战略表现为一种模式;从产业层次看,战略表现为一种定位;从企业层次看,战略表现为一种观念。此外,战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋。对照来说,这份研究报告对这四个方面的剖析是深刻的。实际上,他们聚焦了市场、产品、模式、转型四个维度。有关市场,碧桂园已经开始尝试全覆盖的概念;有关产品,同属城镇化下的社区,但社区开发面积逐渐减小;有关模式,不仅接受快速开发,也尝试接受慢开发节奏;有关转型,把平安集团入股作为契机,伺机尝试新型业务。从这四个维度解读,算是抓住了核心。

其三,正如研究报告所说,碧桂园的确正在转型。经历2014年外部环境倒逼,碧桂园已经深切体会到外部市场发生了急剧变化,变化之趋势不可当。“坚持”和“求变”是碧桂园20年来成功的法宝。那么,到底该坚持什么?又该放弃什么?求变什么?一切都要由市场最终说了算。碧桂园是一家很务实的公司,只要有需要,一夜之间都会对过去——哪怕是成功的做法——做出否定。可是,当我们置身于市场洪流之中,往往被多如繁星的资讯压得喘不过气来,又往往被诸多诱惑所迷,做出正确选择殊为不易。选择有风险,不选择也有风险,碧桂园每天都处在一个又一个的选择路口上,而对选择压力最大的人

就是杨主席。由此可知,做小老板不易,做大老板也不易。

总裁常说:“我深知我们困难,殊不知处在当下的所有房企都困难。”如何转型,当为大是大非问题,所以,引进平安集团也许是个机会,眼下,让我们多了丰富的想象力和可以选择的空间。

深知决策者们的焦虑

克而瑞的报告在公司内部引起了不大不小的议论和关注。

洞悉市场的很多高层决策者们看到了这篇文章,而且在一定范围内传阅开来。有人认可文章的看法,有人不认可,认为比较皮毛。至于碧桂园未来到底要做出什么样的大变动,还要看决策者们最终将各种重大资源做出哪些实质性的分配。

一家运营良好的企业为什么要有大变动呢?

事因当下全国经济处于不稳定状态,有骚动表象。骚动之下,中国股市异常活跃。无论主板上市公司、创业板公司还是新三板公司的市盈率都比全球任何一个市场高,而且高出若干倍。这一阵子,新兴产业更是大放异彩,和相近的香港比,市盈率高出几十倍之多。

碧桂园经营的是传统地产产业,一年半以来,销售遇到了巨大挑战,决策者们能不焦虑吗?一时间,转型呼声极高。其实,公司内部很想借引进平安之机实现某些转型,可是,当理想回到现实才知道那么的骨感。

2015年度,碧桂园引入平安集团的股权融资获得了AI杂志(Acquisition International)颁发的中国房地产年度最佳交易奖。这个奖来之

不易，但并没有让我们长时间的雀跃。

我逐渐理解决策者们的焦虑，只有当股权合作与业务协作同步进行，相得益彰，才能证明合作是成功的。

管理手记

1. 平心而论，企业引入投资人时，投资人是财务投资还是战略投资，目的截然不同。
2. 我们不能小觑媒体。总有一家媒体有水平，分析透彻，可看透我们的五脏六腑。
3. 引进策略性投资者不仅仅为了获得资本金，而应尽可能地实现多个目标，譬如业务上协同、管理上进步等。
4. 短期内，别人怎么看一件事的成效并不重要，是否做对一件事，往往需要用较长时间来证明。

借用外脑启动大战略规划

杨主席平静地说了几句话：“总裁讲的，正是我要说的。过去，我们没有一个清晰的长远发展蓝图，而是努力把每天的事情做好，才有了今天的成绩……”

2015年2月的一天，副主席告诉我，她已经指示战略部与国际咨询公司合作完成一份有关集团未来发展战略规划的咨询报告，期待我给予支持。

我特别高兴，马上答应了。

为什么？

这说明集团高层终于重视碧桂园的战略规划了。说明包括我在内，过去一段时间的努力，已经有了一定的成效。另外，这也是客观现实的需要。这比做多几个地产项目重要多了。由于此事得到副主席关注，必会收到良好效果。

很快，我就收到多家咨询公司约谈的计划。

选了BCG及项目中期汇报

经过紧锣密鼓地筛选，最后BCG胜出。这是2015年4月的事情了。筛选过程，我也给了不少参考意见。

BCG是波士顿咨询公司的简称。该公司成立于1963年，目前在全球41个国家设有70家办公室，是一家国际著名的美国企业管理咨询公司，在战略管理咨询领域是公认的先驱。据介绍，该公司最大特色和优势在于已经拥有并还在不断创立高级管理咨询工具和理论。管理学界极为著名的“波士顿矩阵”就是由该公司在20世纪60年代创立的。该公司的四大业务职能包括了企业策略、信息技术、企业组织、营运效益。有人说，国际多家著名咨询公司的创始人均来自波士顿咨询公司。因此，足以说明该公司的实力所在。

BCG负责碧桂园项目的团队，前后和我至少谈过4次。我知道，他们和每一位高管都访谈过，也根据访谈找了多个对标公司。

经过紧张工作，于5月18日，BCG做了一次中期成果汇报。

这一天，杨主席因为有要事并没有参加完相关汇报会。到了晚上，杨主席和我通话谈工作时，我建议杨主席抽时间一定再听一听这份报告，会对企业发展有启发。

也许杨主席把我说的话听了进去，于次日上午，特意安排BCG人员花了一小时再次做了汇报。

BCG一边汇报，杨主席一边听着。和往常一样，秘书把笔记本送到主席跟前，他在上面记录着。他记录不像我那样——密密麻麻、一行一行的——而只记一些关键字、关键词。等BCG汇报一结束，杨主

席简单说了几句，还要了一份完整文字稿，说在出差路上再仔细看一看。总体而言，杨主席并不十分满意这份报告的推论和结论。

再次汇报遇到尴尬

杨主席不满意BCG咨询报告的初稿是意料中的事，毕竟他对碧桂园最了解、最有发言权。此时此刻，也许正等待着某些重要信号的出现而已。

随后，BCG团队根据杨主席要求，对多处进行重新研究，重新梳理，重新推论。

一个月后，报告修订完成，于6月16日上午向杨主席做终稿汇报。汇报还没开始，杨主席声明只给15分钟汇报时间，期待汇报直奔结论。

BCG负责人汇报要点如下：

第一，相比美国、日本，中国房地产业还有巨大发展潜力，因为GDP占比为12%，而美国占16%，日本占15%；目前，市场集中度不高，前10名中国房地产商占比20%，而美国占比30%，日本占比40%；地产行业的净利润率处于下降通道，目前平均净利润率为14%，但相比美国、日本还较高，美国为9%，日本为6%。

第二，资本市场对碧桂园的业务模式认可程度不高。此结论来自资本市场给的市盈率倍数。譬如，新鸿基地产的市盈率24.5

倍，华润地产 11.8 倍，中海地产 10.1 倍，龙湖 7.1 倍，碧桂园才 6.5 倍，建议可以适当顺应资本市场关注的因素做出适当调整。

第三，要实现重大突破，须在战略层面上做文章。因此，给三方面建议：第一，乘势。即在国内夯实三、四线根基，但要加强甄别能力，同时要紧扣人口流向，聚集五大城市核心群——珠三角、长三角、京津冀、成渝和长江中游；在境外，充分了解并积极管理风险，提高能力，审慎布局，从长计议；第二，称霸。目前，碧桂园各个市场占有率很低，排名不高，即在所在区域的市场占有率方面亟待提高，也就是聚焦、深耕的意思；第三，开源。即从产品源、客户源、业态源三个层面深挖收入潜力，实现即售型物业收入和收租型物业收入的平衡，增强抗周期能力。

第四，建议开展 9 类业务的战略调整。在远期，可逐步介入旧城改造、卫星城开发的项目；在产融结合方面，可介入私募基金、互联网金融；在战略布局方面，可完善社区商业、民办基础教育布局；在创新方面，可进入创意空间、大健康、大社区服务，构建一个丰富的产业链结构。同时建议，大社区服务、大健康和创业空间可作为短期的重点。

第五，将 2020 年销售目标定为 2600 亿元，其中收租物业占比 12%。从此实现稳健增长，结构优化，成本冠绝，估值倍增的战略目标。

第六，要实现这一战略目标，需要培养三大能力——低成本、优产品、名品牌，通过三大抓手——管控、组织和人才——落实战略规划。

我看了一下时间，汇报全程也就花了 15 分钟。可是，就在这短短的 15 分钟里，还发生了小小插曲：

汇报没多久，不知为什么，杨主席还是没有耐心听下去。他起身离开会议桌有 10 多米距离，背向大家。汇报人自觉异常尴尬，不知是继续汇报还是停下来等杨主席回来再接着汇报。总裁意识到了，马上说没事的，主席能听到你们的要点。

杨主席这一举动当时在我看来，只有一种可能，就是依然不认同 BCG 咨询报告的某些观点，譬如资本市场对碧桂园的看法。

汇报结束，杨主席回到会议桌前说：“吴总、总裁，你们先说说吧。”

此情此景下，我迅速整理了一下头绪，说：“第一，我觉得 BCG 的报告一次比一次有进步；第二，里面提出围绕中国 5 大城市群推进房地产业务，我觉得是很好的建议，对我们重塑组织架构很有启发；第三，报告中提出的业务组合也有启发，我们要打造百年常青基业，是需要像新鸿基、长江实业、万达一样逐步持有一些长线收租物业，但资金从哪里来是个大问题；第四，提出 2020 年实现销售收入 2600 亿元不是梦，BCG 提出苦练五个内功很关键，需要落实。”

总裁很能领会杨主席当时的心理变化，也许早有准备，就说：“这份报告总体不错，我觉得对我们未来发展会有帮助。除此之外，结合主席最近若干指示和想法，我认为应该补充几点：第一，报告缺乏人才战略的安排，建议做一些研究；第二，报告强调重视净利润率提高，这和我们关注的不太一致，我们最强调的是利润总额的提高；第三，报告缺乏资金战略的安排及解决方案；第四，报告缺乏品牌战略及品牌溢价的研究；第五，碧桂园的‘成就共享’和‘同心共享’是否需

要优化，也需要回答。”

总裁话音一落，杨主席把话接了过来。

杨主席平静地说了几句话：“总裁讲的，正是我要说的。过去，我们没有一个清晰的长远发展蓝图，而是努力把每天的事情做好，才有了今天的成绩……”

突然，杨主席戛然而止，像水龙头突然被关了一样，在场的众人翘首期待，数十秒钟里，大家都有些不知所措。

我以为发生了什么大事似的，有点担心。

BCG汇报人的神色开始飘忽。

过了许久，杨主席指示说：

“总裁，通知一下中心负责人以上人员，下午四点半开会。”

我马上明白，因为BCG是外人，估计涉及了企业重大商业话题或决定，杨主席的话到嘴边才顿然停了下来。

BCG的汇报就这样突然结束了。

杨主席的重大策略决定

杨主席一定是受BCG汇报启发才马上决定召开下午会议的。之前，有没有这个会议安排我不清楚，推想也许有，但可能不是这个时候召开。

下午四点半，杨主席办公室的会议桌围了几位高管——集团董事、副总裁及中心负责人，还有几人在线上。一共18人。

杨主席翻看着笔记本，说话语气和往常一样，神态和往常也一样，

平静之中闪烁着灵性和智慧。

过去，我们只想着把眼下的事情做好，而不想未来，但最近以来我想清楚了。这一方面是女儿（指副主席）和总裁让我出去看看，我也去了；另一方面是和平安合作，给我启发很大。未来我们到底怎么做，我想我必须回答了。

总而言之，我们不能用常规的做法，而必须有一些另类做法。

今天的碧桂园已经不是过去的碧桂园。我们有“成就共享”、“同心共享”机制，我们有强大的资金实力，还有伟大的构思……我们已经具备了腾飞的基本条件。现在，关键是落实。我觉得落实必须从三个方面入手：第一，人的问题；第二，钱的问题；第三，总结的问题。

关于人的问题：当年，我和谢董事到中建五局请来了新总裁，这是我做得最正确的一件事，很荣耀的一件事。在当前形势下，还是要请最优秀的人。我们决定拓展一线、二线城市，就在当地找最优秀的人。请不了，就挖。就像我挖总裁一样，拿来主义。刘备三顾茅庐请出了诸葛亮；在营销方面，重新组建营销团队，打破原有思维模式，用新的思维方式做事。充分利用好平安的73万销售保险团队。如果平安每人帮我们销售1套房，那就卖出73万套房。这是我和总裁的梦想；“未来领袖”是我们未来的希望，但远水解不了近渴，希望他们快速成长。当前，彭总要想尽办法请最优秀的人才；每一个项目不是由你们去干，而是由请来的优秀人才去干。当然，优秀人才有两个来源渠道，一个是内部，另

一个是外部。要尽快制定优秀人才的标准。要我说，只要是优秀人才，什么条件都可以答应。

……

总之，我们要成为全世界最具竞争力的房地产企业。

杨主席这次讲话简短、清晰，吹响了前进的号角，应该是他深思熟虑的结果。我是这么认为的。

总裁很理解主席的战略意图，很快把主席的决定变成了10个方面的落实举措。杨主席听后喜形于色。接着，在座的高管逐一谈了自己的看法。宋董事认为：“我是加入碧桂园的第一批大学生，相比当年，今天这个决定好像有二次创业的感觉……很振奋！”毋庸置疑，大家的基本看法是统一的。

讨论期间，总裁间接回答了优秀人才的标准。他说：“最优秀的人才未必是最勤奋的，但一定是很有个性的。”

杨主席后来一直站着，当总裁讲完自己对优秀人才看法后他补充了一句：“新聘请的区域总裁一定要带着项目来。加入时，要以‘合伙人制’吸引他们。”说完，转身盯着墙壁上的世界地图，就不再理会正在召开的会议了。

纵观全局，放眼世界，正是杨主席此时此刻的心情。

我清楚地知道，此时国外的马来西亚“森林城市”项目正在如火如荼按照杨主席制定的原则集中优势兵力打歼灭战。

同时，我也十分清楚在这种模式下，公司将需要更多的财务资源来支持，钱从哪里来，负债率如何控制，万一债务条款违约了怎么办……我想的更多的是如何保证快速发展又能确保安全运行的问题。

触动了敏感神经

2015年6月最后一个周末，先是杨主席，后是总裁明确要求我把价值管理统筹起来。所谓统筹，就是做总指挥。从媒体而言，我以前只负责境外投资者沟通与媒体管理，而境内是由张主任分管下的战略管理部负责。杨主席明确说，因张主任身体欠佳，请你一起管起来。我稍有顾虑——因为跨了部门，但还是答应了。

7月2日，我主持召开了跨部门价值管理协调会。

说白了，价值管理是个复杂系统，其目的是清楚的，就是通过不断提炼、塑造、维护和推广等方式提升公司形象，最终把公司股价搞上去。但如何做好价值管理，其实人人都知道要讲好公司故事，让投资者喜欢，并给出高于同行的价格。说来容易，但管好十分难。股价是否能按照管理者的期望值上升，有些因素是不可控的，如宏观走势、行业前景、当前资金充裕情况，而有些因素是可控的，如发展战略、经营规模、赚钱能力、负债率水平等。为此，我们设计了一张巨大关系图，大家就按我的要求各自做好各自的事情。

我把国际资本市场对碧桂园业务发展的看法梳理了一遍，又结合公司新布局新战略把故事写好，然后，接受香港多家权威报纸采访。我的声音代表公司，我的形象代表公司。

7月8日上午回到顺德总部，在主席办公室我向杨主席汇报了相关工作进展情况和安排。总裁在线。副主席等人在场。

而此时，内地股市还在强烈的震荡中。我在汇报时，突出强调负债率上限管理的重要性，建议不要轻易扩容。

杨主席听完我的汇报，有点生气，然后有感而发说道：

“我脚踏实地干了43年！真是一分耕耘，一分收获！今天看到的新三板、中小企业市盈率这么高，那是虚的。不可以学。还是要脚踏实地去干。我认为，还是把房地产业务做大。目前，房产形势很好，却困于我们财务资源有限，所以要大力发展金融创新业务。我是主席，就按我说的办。”

.....

接下来做了一些审批流程和事项的调整。

后来我反思为什么会这样，是因为杨主席认为当前房地产市场机会好，通过积极买地实现销售规模扩大是个好时机，这就是当前集团工作的重中之重。至于钱从哪里来，负债水平如何控制之类的事情，那是执行层的事情。

管理手记

1. 战略选择决定着前进方向，因此不同选择走着走着结果就不同了。
2. 当前进方向模糊不清时，借用外脑是一种常见的做法，不过，外脑说的建议未必全对，有选择性的吸收才是王道。
3. 平衡发展是一种上佳策略，但当你没法平衡时则需要做出必要的取舍。用心揣摩“两权相害取其轻”的道理吧。
4. 一定要明白，我们看到的财务数据往往是表面的，需要透过数据看本质，只有这样，才能找到影响数据的真实原因。

为战略定位做出必要努力

实际上，买地成为当前最为炽热的课题，杨主席吹响了号角，各职能中心高举大旗，要求年底前必须买若干块地，否则会有若干程度不同的处罚。

我的主要工作经历在央企。因为长期的教育和历练，我对职责一词有着强烈的责任感和认同感。记得2004年我主持修订《财务管理》制度时把若干红线管理纳入制度之中，从此开启了新形势下的制度化、管理，而且长期严格执行。老东家今天的财务规范运行及严格的财经纪律性的执行，为进入及保持香港蓝筹公司地位奠定了决定性基础。

为此，我决定再做一些尝试，希望公司重视我的观点。

我当时抱的心态是：可以不接受我的观点，但不能不听我的看法；可以怀疑我的视角，但不能怀疑我的真诚！

安排总裁会见分析员

2015年7月下旬，这天是周六。

下午，我约了总裁和一家国内知名券商的首席地产分析师侯先生见面。地点选在深圳洲际酒店。我也是刚刚认识此人。和此人初次交流之后，发现我们之间很多观点极为相似。

都说外来的和尚好念经。我试图让侯先生给总裁念念经，也许能协助总裁兼容并蓄。若能如此，也许就能完善主席的想法。

有时，我就是这么天真！

我和总裁早到，喝着茶。等侯先生一到，就聊了起来。

三人穿着休闲，无拘无束。也因为这样，说起话来就轻松，观点直接，即使看法碰撞也是情理中的事情。

总裁：“你怎么看房产这个行业？”

侯先生：“我从事房地产行业研究这么多年，感觉房产行业顶部已经摸到，机会越来越少，过去的高举高打、大规模拿地的玩法已经过去。以投资人角度来看，捧场房地产的投资人不多。目前，房地产步入“红海”，要么被别人干死，要么自己把自己干死，行业内部结构正在变化，像万科、中海等公司会进一步崛起，他们会分拆自己的物业管理、OTO等上市，他们根据自己企业内部需要以主业为主，不断孵化新产业；其次，不少房企坚定地剥离他们房产主业，手中留有大把现金，转投别的产业，进行大幅度转型。

“赛普咨询2015年8月报告说：为应对白银时代，超过50家的上市房企宣布转型，在转型方式上，各家房企也是‘脑洞大开’，瘦身、

分拆、跨界各显神通。转型方向可总结为两种，一种是体内转型深耕地产主业，另一种是跨界转型寻找机会。不管哪一种，对开发商来说都面临着进入新领域，需要付出探索、试错的成本。

“从资本市场变迁可以看到产业变迁。如20世纪50年代的美国，当时最好的股票是汽车、航空，那时叫成长股，市盈率100倍；60年代，资本市场热捧钢铁、地产；70年代是石油；80年代是房地产；90年代是计算机；2000年以来是互联网。未来产业变迁一定是资本市场根据喜好先变迁。这是规律。”

侯先生接着说：“如腾讯、阿里巴巴、苹果，它们的市盈率一开始给的高，是因为它们代表的是新经济产业；可香港现在只给房地产公司的市盈率5~6倍，最好的是中海地产，也就10倍；而内地中小企业，有前景有想象空间的企业，市盈率给了70~80倍，乃至上百倍。这就是差异。”

总裁未必接受侯先生的全部观点，他没有明说，而是绕开问题开始阐述自己对房地产行业的看法。他阐述了至少30分钟，主要观点是说：“首先，中国房地产规模现在10万亿元，相信这个市场还是存在的；其次，我们这代人非常相信政府和党组织，相信国家为保持经济增长会采取很多政策。中国是典型的政治经济学的管理方式，到2015年年底，国家一定会想尽办法保证国民经济增长，而且会做实。所以，我充满信心。”

侯先生：“目前，中国房地产行业的扩张模式很像中国经济，还是靠资产负债表的扩张来完成，但现金流报表表现不佳，因此在错配，导致既没有造血功能，股价上不去，资本市场也失去了融资能力。因

此，多数地产企业的发展高峰期已过，再也不能仅仅靠规模扩张来实现增长，应该认真积极地防范各类风险！”

侯先生说到这里，我看了一眼总裁。总裁听着，思考着。

侯先生：“我给碧桂园一个忠告，目前，股票投资者不愿意看到碧桂园还沿用原有模式大肆扩张，而是期待碧桂园有新的增长点出现。在上升行业里找到上升业务，该业务还要有丰富想象力。”

总裁没有打断侯先生的陈述。

侯先生为了强化自己的观点，并让观点落地，建议说：“总裁，建议您在中期业绩公布后参与一些国内反向路演，亲身感受一下国内投资人是如何看待中国房地产这个行业的。要相信大众投资者的选择和手中的投票。2007年，曾经给了地产股极高市盈率，表明当时资金就是喜欢房地产业；而现在，就是不喜欢。碧桂园规模和利润在增长，可资本市场价值却在降低，形成了背道而驰的结果，这就是现实。目前，房地产市场已经进入到‘存量时代’。这个行业虽不会消失，但活得会很辛苦！这是我的第一点看法。”

总裁点头认同侯先生的结论，说：“是的”。

侯先生：“第二，地产公司会在资本市场失去股权融资的功能；第三，地产公司在行业下行中不会因为规模扩大而使成本下降，反而有成本上升的压力；第四，到目前为止，中国房地产售价还没有真正做过下行调整，但调整是必然的，只是时间问题。如果出现调整，对库存量较大的企业来说是灭顶之灾。”

总裁点头，又一次说：“是的。”

侯先生继续说：“随着高铁四通八达，三、四线城市人口净流出，

空心化是不可逆转的趋势。中国经济在转型，加上市场调控占比越来越大，政府采取的政策虽很清晰，但是引导性的，而不是干预性的。我作为一个分析员，知道投资者有一些忠告，不希望碧桂园大规模扩张，而是希望碧桂园孵化出另外一些产业。现在，如果拿出1000亿元买地，风险会很大，若从中拿出200亿元从事教育产业和健康产业，也许是个很好选择。目前，教育产业和健康产业市场极缺，老百姓愿意花钱，是不会计较开支的，但房地产行业就不同了。”

此时我又插话了，因为认同侯先生的大部分观点，并想趁机提醒总裁。我说：“每一家房地产公司过去都在追求规模扩张，从现金流角度看，每年都是负现金流。为此，其缺口要么靠举债填补，要么靠股权融资填补。长此下去，必会弹尽粮绝，这很危险。”

侯先生：“财务理论上讲，这叫资产负债表和利润表错配。”

总裁不认同，说：“有利润没现金是个过程。最终是会变成现金的。”

侯先生：“不一定。”

我也说：“不一定。因为利润有可能变成了库存，表现形式如待售物业、待开发土地、车位、酒店、应收款……有些资产永远变不成现金的。”

总裁：“可否资产证券化？”

侯先生：“这倒是可以。关键是资产本身的收益情况。收益高，才有意义；收益不高，没有什么意义的。如果利润变成了一些卖不出的资产，企业没有了造血机制，那必然会越来越被动。”

侯先生的观点相当激烈，刺激着我的神经，但是否触动总裁，我不得而知。我借题发挥说：“我们老板说，万一遇到资金周转困难时，最

后一招是卖股权。理论上是成立的，但事实上，到了出现债务危机的那天，股权是不值钱的，期待质押股权或出售股权融资是融不到的。”

总裁不置可否，静静地听着。

侯先生进一步忠告说：“大企业一定不要沉浸在过去的成功之中。诺基亚就是因为沉浸在一时的辉煌，现在不就消失了吗？成功，其实是很害人的。”

侯先生的火力越来越猛。这不是我预先导演的剧情。我怕总裁过分反弹，于是把侯先生的话接过来，岔开话题，希望他给出一些建设性建议：“说到底，企业到底在追求什么，期待您能给个建议。”

侯先生反应快，也许这也是他一直在思考的问题之一，就说：“房地产企业先是防范风险，其次才是发展。风险意识一定要强。”

就这样，我们聊了估计两小时。

最后，也许总裁客气，由衷地说：“房地产市场是存在的，我本人还是要把精力集中在房产，但保持适度规模而不追求规模翻番是个中肯的选择。买每一块地，当成机会去做。有得做就努力做，没得做就不要勉强。”

杨主席似乎接受了BCG的终稿建议

2015年7月28日上午，BCG来了5人。

这是BCG又一次终稿汇报。上一次汇报是在6月16日。这天之后，他们的咨询任务就算完成了。至于碧桂园怎样使用这份报告，理论上讲，那是碧桂园的事了。

汇报这天，杨主席距离投影视频很近，斜坐着。

这一次，杨主席很认真听了全部汇报内容，历时60分钟，实属不易。过程中，他时不时记录、沉思，从神态可大体推测他在消化着报告的推论和结论。

这是多么珍贵多么重要的时刻，也是我多么期盼的状态。

BCG汇报时先将原有观点很快重复了一遍，接着，将汇报内容聚焦在杨主席关注的要点之上。

如果杨主席能认同我们现在提出的六大战略方向调整，那么到2020年，碧桂园有机会实现年度收入4000亿元。为此，在战略落地方面，要努力提升六大能力：

1. 资金方面：努力完善融资结构，开展多渠道融资工作；把融资成本降到5%~8%之内；除了利润留存外，优先打通资产盘活和项目融资两大渠道。项目融资还要开展机构投资、股权合作、众筹等方式。

2. 人才方面：既然碧桂园定位为全球最具竞争力企业，那么，就必须打造全球最具竞争力的人力资源能力；此能力包含了五个方面，都需要未来逐步提升；短期人才困局，也需要找到解决方案。

3. 管控方面：监控是全方位的。从集团运营管控往战略管控和财务管控转型；架构上，要以事业部制度进行管理；简化集团总部功能，集团总部应集中做好战略、财务、人才培养等核心职能，将运营职能下放到业务单元中。

4. 成本方面：通过价值工程规划和模块化设计，从源头上将成本分配更趋合理化；通过目标成本设计，确定房子配置重点和配置标准，把钱花在刀刃上；建立成本反馈闭环，确定以后类似项目的成本改进方向。

5. 产品方面：建立客户导向的设计体系，强化区域研发能力；尽快完善和落实下一代产品；做好基于客户细分的产品系列化，取得效率和效果的平衡。

6. 品牌方面：构造与业务战略相匹配的品牌架构；提升产品和服务体验，提高品牌美誉度；慎重考虑双品牌战略，建议以产品线品牌来区分不同系列产品，不建议搞出双品牌。

BCG汇报结束后，杨主席说：“吴总，你先说说吧。”

我觉得这又是个沟通机会，就说：“BCG这份报告我看过多次，也不断进行沟通。这次他们的汇报又进了一步，里面很多观点我是认同的。譬如战略目标、策略、品牌建设，提得很到位。说白了，他们有他们的建议，但摆在我们面前有很多个选择。接下来，关键是杨主席和董事局的选择。这很重要。选择之后，就要朝所选方向努力了。”

接着，杨主席问总裁意见。

总裁就说：“报告我很清楚，观点认同，我们等待老板的决定。”

面对BCG团队、总裁、我和战略发展部负责人，杨主席表述了他的意见。他说：“我们已经找到了自己一条特殊的发展之路。布好局了，有能力超常发展；当前有些公司不看好这个行业，而我认为有机会，还需要胆量……逆水行舟，不进则退；说来说去，发展的重要因

素是人才。人才是第一要素，钱是次之……我们有办法吸引优秀人才加入。”

杨主席每到关键时刻就欲言又止，想必又是因为有外人在场。

杨主席这段话似有玄机，既没有肯定也没有否认BCG报告观点，而是继续重复他近来的一些看法。很显然，现场气氛还是不错的。

杨主席因为有事，提前离开了会场。

敏锐的总裁把话接过来马上安排内部下一步深化战略咨询报告所提出的每一个观点，我观察到，目标已定，开始行动了。

坚定吹响大举买地的号角

2015年9月10日，业务交流会。

上午会议开始，首先是总裁做主题讲话。他精心制作了庞大的幻灯片文件。每页文件上只有少量字，字很大，很聚焦。为了推动当前工作，其中顺势反思了2013年的做法。当然，他的反思主要停留在经营层面，而非战略层面。

反思的同时，他做出了必要的策略调整。

这天的业务交流会就这么定调了。

实际上，买地成为当前最为炽热的课题，杨主席吹响了号角，各职能中心高举大旗，要求年底前必须买若干块地，否则会有若干程度不同的处罚。

10月的一天，杨主席见到我，也许怕我对他近期买地举动有意见而担心，就说：“吴总放心，其实很多土地我都没批。我会看得很紧，

如果达不到回报我不会批的。”

是的，我知道这个阶段主席要求新买土地的项目回报率已经大幅提高，即净利润率不能低于10%，否则不批。我当然心里非常开心，却不想外露，还是平淡地说：“我知道。”

用事实诠释生意经

时间跨入到2016年，果不然，内地地产市场开始迅速升温，特别是一线及周边的楼盘悄然活跃起来，一场火热场面上演了，公司上下无不振奋，再一次验证了杨主席具有超人的远见和魄力，及把握时局的能力。

豪情满怀的碧桂园人将走得更快、更坚实、更自信。

内部响起了一片对杨主席膜拜的声音。

良好的销售业绩及资金回笼，让杨主席扬眉吐气。

春夏交替这段日子，杨主席不止一次见到我跟我说，有点谆谆教导的意思：“多亏去年我的推动，你当时还反对，才买了这么多土地，才赶上了这一波。”还说，“在做生意方面，财务要记住，在不违法的前提下，永远不要让公司受到任何约束，有的做就狠狠地做，没的做就耐心地等待。”

经过这段日子的交流，我理解，这也许就是杨主席战无不胜的生意经的精髓。

管理手记

1. 市场就是市场，由于每个人所处环境或位置不同，给出的结论也不同。时常有人看好，有人看淡，是非曲直，最后都由市场说了算。
2. 外脑报告完成后需要重视，有用部分须借鉴。就像读一本书一样，哪怕其中有那么几句有用的话，记住了就是你的收获。
3. 成功的人大都固执，有偏执狂的特性。
4. 要承认人和人是有差距的，往往在关键问题的思考角度上表现得最为明显。正因为如此，有人成为响当当的成功人士，而有人永远还是为紧张的日子而奔波。

境外业务及战略推进

杨主席还说，一旦“森林城市”成功，就会把这个模式复制到全世界每个国家，先从东南亚国家开始，期待有一天，国外带来的收入和国内带来的收入达到一比一。

2012年，碧桂园响应国家“走出去”战略号召勇敢地跨出国门，首站落脚到马来西亚首都吉隆坡附近及柔佛州新山区，次站落脚到澳大利亚悉尼。2013年，马来西亚的首个项目——金海湾——面市，卖了个满堂红，名噪一时。也基于此，决策者们信心增强，一口气又签下了一个比“金海湾”要大数十倍的项目，命名为“森林城市”。

杨主席说他有个梦想，几乎每个碧桂园人都能背诵：“我有一个梦想，能有一座城市，那里的生活非常安全，没有车辆在地面穿行，建筑外墙都长满植物，到处都是公园，大家在那里可以晒太阳、跑步、游泳……”

杨主席还说，一旦“森林城市”成功，就会把这个模式复制到全世界每个国家，先从东南亚国家开始，期待有一日，国外带来的收入和国内带来的收入达到一比一。

“森林城市”项目规划

占地约3万亩，约合20平方公里；综合容积率为4，可开发建筑面积达8000万平方米；计划投资额约人民币6000亿元；若每平方米售价约2万元，可实现收入1.5万亿元；预计开发周期长达20~30年。

境外投资会上放了“一小炮”

2014年5月10日下午，我加入碧桂园第40天，参加了集团境外业务研讨会。

首先，加拿大团队介绍了他们过去一段时间跟得比较深的两个项目的进展情况；其次，美国团队介绍了他们跟踪的曼哈顿写字楼项目及旧金山市的一个住宅项目；最后，马来西亚团队介绍了“金海湾”及“森林城市”项目推进情况。

在讨论环节，每个与会者都发表了各自的看法。其实，大家的看法基本是一致的，对投资加拿大、美国的项目均持否定态度，既然马来西亚的项目已经投资了，就期待集中精力把这些项目做好。

“关于‘森林城市’项目，我们不仅要盯住当地市场，还要面向国际市场。我们要把房子卖到全世界。”杨主席的态度非常明确，“应

对发展计划做出调整，今年就卖楼。要求公司上下全力以赴支持这个项目。”

对于马来西亚这个国家我有所了解。这是一个石油收入占比较大的国家。近年因为石油价格不断下跌，导致汇率下跌，经济处于艰难期。在这么一个国家投资本来风险就比较大，还预想卖万亿元以上的销售额，简直是痴人说梦。我当时是这么想的。

总裁点名要我谈谈看法，我不得不说。

我婉转地谈了自己的粗浅看法：“关于境外投资战略可能要进一步弄清楚。投资者买公司股票，境外银行把钱借给我们，大家要明白，是因为我们的中国地产业务。如果境外业务投资占比大，他们会不高兴的。”我本想加重一句“他们若不高兴，会用脚投票”，但没敢说出口，怕刺激了大家的神经，则改成“如此，没法向投资者交代”。

过了好久，境外投资团队面色依然难堪。

杨主席本来站着，此时坐回椅子上，也许有安抚之意，淡淡地说：“吴总刚来，对公司情况还不了解。”

总裁：境外发展是战略需要

记得2014年4月底发债路演前，杨主席给我打过一个电话，是关于境外投资占比控制在10%之下的说法，他不大认同。他说，建议改成：“在一段时间内，控制在10%以下。”我问：“一段时间是多久？”杨主席说：“3~5年吧。”

5月12日下午，总裁和我在香港与分析员见面前，提前来到香港

办公室，特意给我解释了杨主席境外投资的战略思维是怎么形成的。

听完之后，我明白了。

在中国这块大地上，民企不同于国企，永远要记住。

松岛项目的启示

碧桂园在境外拓展已不遗余力，这是明眼人都能看出来的事实。出于经验和风险规避考虑，我给境外投资曾经划过一条投资上线。线虽划了，但高层决策者们心里并不认同，乃至在具体项目上不断越线。面对这种情况，我该发表的意见已经发表了，理论上来说，我的职责尽到了。不过，我还是放心不下，若放纵境外业务这么发展下去，肯定会对大家关心的股价表现造成打击。虽然在那时下这样的结论属于妄断，但我过不了自己这一关，就像一块石头压在心头。

2014年11月20日，我听了几位“未来领袖”学员关于韩国松岛新城项目的开发启示。这份报告不是为了一般性的研究，而是针对马来西亚“森林城市”项目做的对比性研究。听完报告，我喜出望外，因为研究成果正合我意，太有参考价值了。

如今，该项目是韩国的一张国际名片，但这一成果来之不易。

总结来说，有三个互动因素非常重要：

第一，韩国中央政府和仁川市政府长期不懈地主导和推动。该项目1994年提出，经历近10年之久，2003年才填海完成。填海造地花了100亿美元，地主是政府；

第二,从2001年开始,聘请了国际知名大师,又花了三年时间,才完成了发展规划,与此同时,经过申请,获得了中央政府给予若干招商的优惠政策;

第三,积极引入了当地最有实力的建筑公司、钢铁公司及投资银行(摩根士丹利),组成了管理和运营公司,完全按照商业原则运作。在行动上步步为营,稳扎稳打,需要多少土地就向政府购入多少土地,有效地控制了现金流。开发过程中,先行推出住宅销售,获得第一批10亿美元资金后然后发债,而多家公司实际投资的资金并不多。

接着,“未来领袖”成员们把研究报告再次汇报给杨主席和总裁。

杨主席听完后,对“森林城市”发展做了几点安排。意思是说,松岛建设的做法可参考。当务之急是赶快要找到国际知名的策划公司就“森林城市”项目做出规划,越快越好,最好赶在2015年7月卖楼之前。此决定一出,公司很多人长长松了口气,起码不用赶在2014年底前售楼了。

总裁第一时间把杨主席这个决定告诉了我,说要感谢我。因为有我坚决反对的态度,才有了今天的成果。

“森林城市”革命性变化开始了^①

关于“森林城市”推进一事,全公司无人不忧。

^① 参考第五章《再给自己一次机会》一节。

据说,和主席关系极好的几位高管也不时给主席建言。同时,也许我的强烈反对发挥了一定作用,给主席和公司提了醒,让决策者们沉下心来,认认真真践行“在商言商”的道理。

从2015年1月开始,杨主席把自己当成“森林城市”总指挥,披甲上阵,投入了一半以上精力,调动了内外全部财力、物力和人力,以攻克“头号项目”为己任,运筹帷幄。应该说,这是“森林城市”推进过程中最为革命性、颠覆性的一段日子,每件事都用超常规做法去面对,足以大书特书一笔:

春节一过,集团调整了领导班子,强化了统一领导职能。原来区域总裁被换下,由苏董事挂帅,直接向杨主席和总裁汇报,以便于快速决策和落实。

首先,与合作方的合作协议得以进一步协商、完善和落地。几年前的合作协议对实际运作造成了巨大不利。为此,通过利益再平衡的做法把运营权做了新调整,保障了现场运作简单、直接、明快。

其次,与国际知名的咨询顾问麦肯锡和SASAKI完成了城市规划和建筑规划设计,获得了马来西亚国家政府批准。世界第一高楼迪拜塔的设计机构ASGG负责人克里斯·德鲁(Chris Drew)认为:“森林城市”的生态建筑对目前全球面临的气候变化、粮食生产及社会福利等问题处理有很大的益处。美国当代知名建筑大师、比尔·盖茨豪宅“未来之屋”的总设计师詹姆斯·卡特勒(James Cutler)认为:“森林城市”有着一个历史性的机遇去树立一个城市的标准。

与此同时,集团与德勤会计师行合作,获得了多项税务优惠政策。譬如,“森林城市”成为免税区,使本地居民、企业和游客从工作、生

活、娱乐环境中受益。除此之外，还对旅游、会展、教育、医疗等企业给予企业所得税减免政策等等。

在工程方面，碧桂园发挥了总体协调、立体施工的超常运作优势。2015年2月27日恢复了填海作业，到12月31日一共填海面积达213万平方米。与此同时，5月还在勾画一期展示区草图，到12月20日已经完成了多项工程，而且对外正式开放。

具体形象进度方面，有以下亮点：

销售中心：设计建筑面积1.8万平方米。于2015年5月26日打桩，8月5日钢结构开始吊装，9月5日玻璃幕墙开始安装，9月20日钢结构封顶，11月8日玻璃幕墙屋面断水，11月11日装修进场，12月20日对外展示；

交通中心：设计面积2万平方米。2015年5月26日开始打桩，11月21日结构封顶，12月20日启用；

渔人码头：设计面积3.7万平方米。2015年7月6日开始打桩，11月19日结构封顶；

园林绿化：2015年10月19日开始绿化，10月21日泳池开始施工，11月12日室外铺贴开始，11月17日市政管线开始；

酒店方面：设计6.9万平方米。2015年8月25日开始打桩；

.....

时间跨入2016年，“森林城市”项目无论软体还是硬体都发生了巨大变化，几乎令所有人都不相信眼前的事实，由此创造了诸多“把不可能变成可能”的鲜活例子。亲历这场变化的所有人，包括马来西亚政府、合作伙伴、供应商、媒体、同行、员工等等，都为之折服。

我很幸运，因为参与其中！

马来西亚政府幸运，因为这个项目对提振当地低迷经济走出困境发挥了巨大作用！

杨主席的新视野

2016年元月5日，我和众多高管随杨主席来到“森林城市”现场。在展示厅，聆听了杨主席对“森林城市”项目推动的最新指示。

时不待我，只争朝夕！

既然我们已经想好了怎么干，那么今后我们就要速度第一，不可迟疑。

大家一定要明白，此项目销售将面向全世界客户——中国、新加坡、中东、印尼，而非仅仅是当地市场。当地购买力一般，我是知道的，但我们志不在此。

这是一个伟大工程、伟大项目、伟大创造。走到这一步，我很自豪。大家想想，如果成功了，销售收入可达1.5万亿元。如此体量，预期比碧桂园现在中国的资产还要大。当前面对中国房地产市场供大于求，毛利率下降等没得做的情况下，我们不是找到了一条光明大道了吗？

这次我一共随行杨主席三天，一路倾听主席的言传身教。

很开心的是，我有一个建议得到杨主席的立刻采纳，后来证实是可行的，对项目现金流改善起到了巨大促进作用。

这算是我对“森林城市”项目的一点重要贡献吧。

国际化步伐加快

随着“森林城市”初步成功，杨主席把视野再一次瞄准全球——上一次瞄准是在2012年前后。当时有媒体问：“杨国强主席——这位年逾60岁的老者，包工头出身的中国开发商，到底在境外下一盘什么棋呢？”

基于“森林城市”的教训和经验的总结，在碧桂园内部，凡是境外投资项目已经形成了巨大共识，就是“做一个成一个，成一个再做下一个”。2016年5月再次给“森林城市”定调：“‘森林城市’不仅仅是马来西亚的‘森林城市’，也不仅仅是新加坡、中国大陆的‘森林城市’，而应是全世界的‘森林城市’、国际化的‘森林城市’。”

“森林城市”的品牌享誉海内外。

2016年10月，印度尼西亚首都雅加达附近的“森林城市”项目、巴厘岛项目进入到实质性的开启阶段。同时，境外投资团队正加紧在印度、泰国、越南、缅甸等国实地考察，实地找项目、谈项目，由此可以预见，境外销售的占比将会随着投资预期加大而大幅提升。

管理手记

1. 世上没有办不成的事。如果某件事没办成，或许是对整体思路的把控不足所致。
2. 再厉害的老板也有疏漏的时候，但作为团队成员，看到了就要敢于说出来，这是为了整体利益着想。
3. 推进大项目，需有大视野大协调。往往这类项目，需要老板出面做总协调人，才能立竿见影。
4. 很多选择是倒逼出来的。人需要压力，企业同样需要压力。很多时候，个人和企业绝境中才能激发出巨大潜能和凝聚力。



《布局印度》 摄于2016年10月印度孟买使馆区河堤

第七章 永远走在圆梦路上

梦想其实就是一种让你坚持就感到幸福的东西！

没有梦想，难以成就未来；坚持梦想，才可享精彩人生。

我过去以为“梦想”一词空洞无物，可这里告诉我，梦想是实实在在的，触手可及的。

了解杨主席的人都知道，他是一个梦想不离口的人。他把实现梦想当成终身生意来经营，乐此不疲，常常表现得像孩童求知似的。受老人家的感召，碧桂园人似乎都在千方百计实现梦想的途中精心设计自己，伴随着公司的成功演绎自己的人生。

身处碧桂园当下，会时刻感到这支队伍如战场上的铁军一般，无论面对逆境还是顺境，他们斗志永远不减，激情永远不灭，圆梦永远不止。

本章再从另外一些点和面，分享我对碧桂园的了解。

被误解的品牌定位及产品差异化

杨主席对品牌当下的市场形象很不满意，反复强调碧桂园的产品是高档的，不是低价劣质的。之所以这样，是因为被市场误解，而误解在相当程度上是由碧桂园从上到下的每个人造成的。

广义来说，品牌是具有经济价值的无形资产，是用抽象化的、特有的、能识别的心智概念来表现其差异性，从而在人们的意识中占据一定位置的综合反映；狭义讲，品牌是一种拥有对内对外两面性的“标准”或“规则”，是通过对理念、行为、视觉三方面进行标准化、规则化，使之具备特有性、价值性、长期性、认知性的一种识别系统总称。这套系统称为CIS（Corporate Identity System，企业形象识别系统）。

随着时代进步，品牌承载的更多的是一部分人对其产品以及服务的认可，是一种品牌商与顾客购买行为间相互磨合衍生出的产物，或者说，是指消费者对产品及产品系列的认知程度。

不同的品牌定位有不同的消费者群体。群体的层级和喜好基本可决定产品的价值构成。具体而言,品牌是广大消费者对一个企业及其品牌过硬的产品质量、完善的售后服务、良好的产品想想、美好的文化价值、优秀的管理结果等所形成的一种评价和认知,是企业经营和管理投入巨大的人力、财力甚至几代人长期辛勤耕耘建立起来的与消费者之间的一种信任。

有研究认为,品牌的作用起码有六个方面:第一,是产品或企业核心价值的体现;第二,是识别商品的辨别器;第三,是质量和信誉的保证;第四,是企业的摇钱树;第五,是卖得更贵、卖得更多的保证;第六,是用来区别竞争对手及确立强势地位的识别码。

调查结果反差较大

2015年5月中旬,战略管理中心就碧桂园品牌知名度和内涵,委托新浪、搜狐、凤凰和腾讯四家网络媒体做了一次调研,得出的结果和我们内部认知有较大差异。

一共收回有效调查问卷 26591 份,结果分析如下:

1. 88%的人知道碧桂园是一家品牌开发商,73%的人会把碧桂园作为选择之一。

2. 47%的人认为碧桂园是中端品牌,28%的人认为是高端,15%的认为是中高端。

3. 63%的人认为碧桂园产品是本地的一般水平,34%的人认为是本地最好的。

4. 对于碧桂园产品的印象,依次是价格低、质量优、配套齐、服务好、环境美。

5. 对品牌印象的排序,“给您一个五星级的家”“别墅专家”各占19%，“擅长开发大盘”“千亿房企”“全国首富”各占14%、13%和11%。

6. 48%的人购买碧桂园房产时考虑“位置”,41%的人考虑“价格”,“品牌”和“配套”共占8%。

7. 45%的人通过广告宣传获知碧桂园,“媒体报道”和“他人告知”各占24%和22%。

2015年7月,BCG因为咨询报告内容的需要,对碧桂园品牌做了一次梳理,结果如下:

企业品牌方面存在三大问题:第一,品牌架构与未来业务板块战略不匹配;第二,主席和公司在社会公益事业方面投入大量资源做了很多事情,但需要明确的战略;第三,在对媒体公关团队中,媒体关系管理亟待提升。

业务品牌方面也存在三大问题:第一,品牌核心价值偏离价格,心理层面的价值没有挖掘到位;第二,品牌沟通一致性待改善,主要广告词语之间存在矛盾;第三,对产品满意度低,尤其是收楼客户。

在收楼满意度方面,进一步细化后是这样的:行业平均值为74%,而碧桂园是72%;行业总体满意度72%,碧桂园为67%;收楼客户签约均值59%,碧桂园为49%。其中在物料配套、材料

质量、招商配套、施工质量、返修时间等维度方面，碧桂园表现得更差一些。

还有，在公司员工和合作方打交道时，很多合作方错误认知碧桂园的产品定位是“社会主义新农村”式的，等等。这些结果都清楚告诉碧桂园的决策者们，品牌建设任重道远。

说得直白点，碧桂园品牌建设不仅靠品牌外部包装，还要靠一个又一个产品品质以及一个又一个生动故事，也许还要靠岁月的积淀，才能深入人心，让消费者给予和决策层相一致的认知和价值。

杨主席对品牌当下的市场形象很不满意，反复强调碧桂园的产品是高档的，不是低价劣质的。之所以这样，是被市场误解，而误解在相当程度上是由碧桂园从上到下的每个人造成的。一次会议上，他直接认为是一批不够格的营销人员为了销售私利而造成企业形象评价负面，下令把这批人全部换掉。

以我的观察，碧桂园品牌建设已经到了必须痛下决心的地步。这需要从市场定位、发展理念、产品品质、物业管理等环节入手，以高品质、高品位、高服务的要求顺应市场需要，还要和过往的“给您一个五星级的家”定位有机衔接。只有内嵌了这些要求，然后用事实来证明，市场才能给予高出同业的赞誉和溢价，体现在产品价值上。

产品差异化战略

2015年6月末，我们十几人围在主席的办公桌旁，杨主席自然坐

在端头中央。

杨主席对在座的每一位高管提出很高要求，并指出何为恰当的工作方法。中间我发现了两个关键词：一是执行力，二是差异化。

过去一段时间，杨主席说他走过若干个区域，发现他的一项指令在一半以上的地区没有得到认真落实，为此十分生气。此事是指春节前推出的“精工产品”系列。没有执行指令的人群中，竟然有公司一位副总裁。他当场骂了这位副总裁，甚至发了狠话。这说明执行力出了问题。对于碧桂园执行力某些方面较弱的问题我是有同感的。在场的总裁也说感到非常不理解 and 气愤。

杨主席又一次发了狠话：“如果政令不通，要问责，要炒人！”

我发现在座的高管都在认真记录着杨主席的指示。我也一样。

杨主席指示的第二层意思，就是再一次强调产品差异化的重要性。差异化不是在原有基础上小小改动，而是配合市场需求变化而做出改动，具有颠覆性的特质。这个观点我是强烈认同的。

我翻查过公司历史，产品差异化战略的确是碧桂园过往战无不胜及快速成长的法宝之一。1992年，从开发第一个项目——顺德碧桂园——开始，公司创造性地在社区引入高级会所等配套设施，同时创办了全国省一级标准广东碧桂园IB国际学校，打造出著名的华南大型高端生活社区的典范，使该项目销售非常火热，后来总结成“五星级会所+社区学校+五星级社区生活+住宅=五星级的家”的家园生活模式。随后多年，大盘模式在广东乃至全国各地推开，为碧桂园带来了巨额收益，与此同时，各类户型伴随着市场竞争格局及消费者喜好变化也在悄然发生着变化，不仅引领着市场，也成就了碧桂园。

别墅户型不断创新

譬如,在广受媒体好评的别墅户型上,碧桂园多年来不断推陈出新:

第一代:初期美墅产品。以独栋为主,面积段在300~500平方米。户型面积较大,卧室较多,满足了业主家族式居住要求。客厅与卧室方正实用,外立面以素色配备红色砖瓦为主,色彩鲜明,简练干净。

第二代:双拼与联排。户型选择多样,面积段在200~500平方米。精心安排功能分区,譬如划分了多功能房、书房、影音室等,客厅与餐厅界定明显,多采用落地窗大面积替代墙体,打造出“全明”概念。赠送大面积露台,扩大私属花园面积,外立面创新引进西班牙及欧式古典风格,奢华中不失舒适。让家不只是用来居住,更像一件精美艺术品。

第三代:玲珑别墅。面对白领阶层。面积段在150~250平方米。面积虽小、五脏俱全,独具匠心的户型布局,把家的每个角落都利用起来,并且价格低廉,打造“用买高层的价格买别墅”的理念。产品面世后,瞬间掀起居住时代变革,震撼了当时整个房地产市场,备受追捧。

第四代:钻石墅。设计师亲赴意大利观摩学习,取其精华而建造。面积段在500~1000平方米。采用干挂外立面,豪华又气派,通常高达四至五层,适合大家庭群居,尽享四世同堂,其乐融融。整个户型配比采用较开扬的尺度与欧式皇家园林的视线景观衍生融合,设计师在山景与园林的大尺度概念上肆意渲染,突出了“庄园城堡”的概念,仅一株绿植就高达十几万甚至几十万元。

第五代:凤凰别墅。如果说钻石墅是贵族阶层的荣耀,那么凤凰

别墅就是对奋斗多年成功人士最好的嘉奖。其内敛之极致,成功道路的稳重亦在灵魂建筑的选择上体现出来。第五代别墅敛去了钻石墅的无尽张扬,高性价比是其特色。室内增加电梯,设计更加人性化。忙碌多年之后,可以与妻子、父母、孩子轻松享受时光,都市与自然自由转换,温情与激情无限碰撞。第五代别墅重视幸福感,重视凤凰人生的每一秒。

上面五代别墅户型差不多平均每两年升级一次。十年来,适时的别墅产品问世,为碧桂园带来了丰厚收入和美誉度。

推出了“精工系列”

2014年下半年,由于国内反贪形势严峻,也由于面向公务员队伍的“八项规定”的严格实施,造成有的人即使有钱也不敢购买别墅,导致别墅销售受阻,此种情况下,碧桂园秉承“低成本、高品质”理念,专注于人性化细节,全面强化产品品质,而且涵盖了各个面积段,研究出“精工系列”产品。其中“太平层”的245平方米产品作为系列主打。245平方米产品的面积够大,定位为不是别墅的别墅。

郑州的一个碧桂园项目,于2015年4月26日正式动工,8月1日对外开放,8月29日推出“精工系列”产品,其中110平方米928套、130平方米255套、180平方米14套、245平方米13套,数千人疯抢,当天销售1138套,实现销售13.5亿元,创造了当地销售楼市新纪录。

此产品系列全面推出,对带动楼盘销售发挥了重要作用。

在三四线城市打造“劳斯莱斯”产品

2015 年仅过了不到半年时间,6月的一天,杨主席强调,当前情况下,三四线城市的房源一方面严重供大于求,另一方面同质化程度高,没有吸引人的特色。基于此,要想获得较好的销售业绩就必须设计出独特的户型。经过一番研究,公司推出了几个户型。据介绍,此户型已在几个区域试卖过,效果非常好。为此,公司提出一个震撼的产品名称叫“劳斯莱斯”。随后打正旗号,在内部掀起了一场在三四线城市打造“劳斯莱斯”产品新理念的旋风。

这是一次巨大创新。

碧桂园在三四线城市要大规模建造这样的产品,面向高净值人群,走高端路线,改变以往一时的“低价格、低品质”形象,无疑是个重大挑战。挑战起码来自两个方面,一是客户面大大收窄,二是售价要高于市场平均水平。此时此刻敢于做出这样的决策,可谓大胆,剑走偏锋。如果细细品味碧桂园的发展历史,时常会发现碧桂园很另类,就像流行的顺口溜——当别人想着进城我却出城,当别人想着吃肉我却选择吃素一样,大都逆向做事,人云己不云,就可以理解这个决定并不突然,不是一时心血来潮。

杨主席有关指令很快发了下去,明确要求区域一刀切地执行。

但过了数周,杨主席很生气,因为他发现有一半区域总裁并没有严格执行他的指令,导致近来无货供应的尴尬局面。他当着众多高管发了狠话,要求总裁跟进,凡是不听指挥的可就地免职。

总裁当即表了态,说会马上跟进。

同时,总裁对打造的“三四线城市的劳斯莱斯”是这么定义的:“项目必须在最优地段,做成当地最好、最被认可的产品,可进行自主定价,形成品牌效应。”次日一早,他在高管微信群中发出了强而有力的执行指令。

我认为,这一指令掷地有声,铿锵有力,是能落地的。

在微信群里,很快和过往一样,区域总裁和项目总经理们又是一轮积极回复:“收到,认真落实!”

我会心地笑了,碧桂园人在这方面练就的习惯真的感觉很好。

“劳斯莱斯”理念大学习

碧桂园内部掀起了一波又一波关注“劳斯莱斯”产品的大讨论大学习。这在碧桂园内部是再自然不过的事了。

有关讨论、学习集中在“碧桂园学习沙龙群”里。此群有500人,群里有公司领导、区域行政总裁、项目总经理、各级投资负责人及“未来领袖”成员。

8月3日这天晚上,总裁向各位区域总裁发布了一篇文章《如何获取劳斯莱斯产品的土地》,随即掀起了一场大讨论。

很快,部分职能中心发表了很多看法。接着,区域许多负责人结合区域实情给出了很好的建议。大家的看法实际上很一致,都领悟了主席和总裁的用心,都明白要走出一条项目及产品差异化的道路,也认识到当前关键问题是落实、落实、再落实。

惠深区域总裁说：“个人理解，‘劳斯莱斯’项目就是要有好的设计、好的材料、好的手工、好的服务、好的广告、好的口碑，最后重点是要卖好的价格，创造可观的利润。”

曾经分管投策中心的联席总裁说：“多数三四线城市已不缺房子，而是缺好房子。‘劳斯莱斯’的思维在于树标杆，促升级，创造市场，摆脱供大于求的局面。突破价格瓶颈是三四线‘突围’的战术措施，也是公司持续发展的战略选择。”

莞深区域总裁说：“‘劳斯莱斯’产品是主席及全集团智慧的结晶，也是我们公司立足三四线城市的一个优势，我们应该充分利用好集团给予的‘核武器’。”

到了8月4日晚上，湖北区域做东，又一次进行“劳斯莱斯”大讨论。他们准备很充分，起码组织发表了10篇长文。

经过一段时间的实践和热烈讨论，到了8月10日，集团召开了一次业务交流会，总裁把“劳斯莱斯”做法进一步用文件规范下来。

关于“劳斯莱斯”，各区域总裁必须做到以下四点：第一，筛选出管辖区域内可做“劳斯莱斯”的城市；第二，找到“劳斯莱斯”项目；第三，做好“劳斯莱斯”产品规划；第四，保证“劳斯莱斯”的产品品质。

“劳斯莱斯”有两个规定动作：分别是“5234”和“322”。

所谓“5234”，即5目标、2排查、3配套、4产品。要求年底前，有条件的区域须获得5块“劳斯莱斯”土地；排查当地是否有高品质楼盘，排查富人是否有高品质楼盘居住；楼盘内要配

套当地最好的小学，交通便利，区位被富人认可；产品方面，配备300~500平方米的超豪组团，标配140平方米，选配245平方米，调配115平方米，补配160平方米户型。

所谓“322”，即施工开始后，须3个月内开盘，确定每种户型做一栋，尽量做到提前预售；“22”，即每两个月推出适销对路的2种产品，用小步快跑的模式做到新货不积存。

可以看出，经过动员、讨论，到了此时，杨主席提出的“劳斯莱斯”产品的内涵、外延及打法得以全面聚焦，思想也得以高度统一，而形成的文字则是拿来就能用的“干货”。

从此，“劳斯莱斯”理念深入人心，在碧桂园所在的三四线城市及后来加上的五线城市的房地产开发落地生根。

2016年前5个月，集团销售首次过千亿，大都得益于众多区域大力经营“劳斯莱斯”项目而创造的神奇效果，公司内部的好经验、好做法得到成体系地总结、推广和分享。

湖南区域大多项目处在三、四、五线城市，就因为很好理解和运用了“劳斯莱斯”理念，摆脱了一时深陷困境的局面，总结出做“劳斯莱斯”产品五字诀：少（投入）、多（产出）、快（周转）、低（成本）和高（回报），顿时成为内部拓展三、四、五线城市的真经，或叫秘籍，并在内部掀起了一阵学习和效仿的高潮。

由此可知，“劳斯莱斯”理念为碧桂园2015年下半年及2016年全年销售突围且能站在全国地产销售排名前三位发挥了基石作用。

这就是真实的碧桂园战法。

不在其中，难以掌握其中的奥妙之处；而只有身在其中，方能感受其神韵的乾坤。

管理手记

1. 在商业社会里，一个企业的品牌形象很重要。只要积极塑造、完善内在和外在的品牌形象，就能获得客户的逐步认可。
2. 一个企业成功的因素很多，长期实施产品差异化战略一定是最为重要的一环。
3. 客户是上帝。千万不能闭门造车去生产自认为是的产品。很多时候，需要聆听客户看法，可事半功倍。
4. 做好产品，需从设计环节抓起。设计要实现的目标起码有三点，一是美观，二是功能强大，三是价格合理。为此，需要组建属于自己的强大的设计团队才能满足这一挑战。

灵活的单项激励办法有特色

在深度了解名目繁杂的激励办法后，我颇为感慨。真的，激励办法实在是太多了，这放在国企是不可能的。

加入碧桂园不久，我很快感觉到公司单项激励机制方面和我熟悉的模式不同，于是产生了需要详细了解的想法。至于了解后会有什么发现，我也不清楚。

这一敏感又艰巨的任务又一次交给了周秘书。

周秘书接到任务后，感觉难度十分大。她扛着我交的任务，不间断地花了近一个月，算是整出来了一份资料。我看看密密麻麻的激励规定，惊奇的同时也有点纳闷。我知道这些资料汇总的一定不全，就要求她继续查找下去。后来，在总裁办助理们的协助下，算是拿出来了一份比较完整的一手资料。

集团职能中心对区域管理平台的激励办法分成17大类:

(1) 对旧项目激励;(2)“成就共享”;(3)总部中心激励;(4)投资拓展业务激励;(5)新项目开盘节点激励;(6)项目专项奖;(7)“123”管理法落实奖;(8)确认收入奖罚办法;(9)“1212”管理法;(10)创优100奖;(11)监理资料检查;(12)专项尺寸排名奖罚办法;(13)质量三级样板工程;(14)区域资金运营管理考核;(15)降低预售款监控资金的奖励方案;(16)季度成本管理考核排名;(17)设计变更及现场签证考核。

我相信,碧桂园这艘航空母舰上数万人中只有我有心做这件事,包括人力资源中心一定也不想这么做。因为,碧桂园12大职能中心不仅独立运行而且权力分割清晰,在单元事务管理上,可自行设立奖励办法,整理过程极为烦琐且困难。

在深度了解名目繁杂的激励办法后,我颇为感慨。真的,激励办法实在是太多了,这放在国企是不可能的。原以为民企会把钱袋子看得很紧,每一分钱老板都会审批,可没想到并非如此。我原以为激励机制可刀刀见血,没想到招式太多,有时反而产生负向激励效果。

仔细阅读每个激励大类,你还会发现大类之下有若干子项。

举例一:“创优100奖”规定:

1. 预售节点创优奖励,占权重20%;
2. 竣工验收节点创优奖励,占权重20%;
3. 交楼节点奖励,占权重40%;

4. 保修节点奖励,占权重20%。

根据以上得分排名,排在前5名者给予奖励,而末尾5名给予罚款。

举例二:“投资拓展业务奖励”规定:

1. 对区域投资团队拓展并获取项目者:原则上,按照工程区域大小给予税前奖励。如属于合作开发项目,奖励标准按照碧桂园在合作公司的股权比例进行相应折算。所有项目后期用地获取后,区域可给予负责该后续用地获取的跟进团队每批次(注:不是以宗地数计算)奖励。直接招拍挂获取的项目,原则上每个项目给予奖励;对于重大或特殊项目采用“一事一议”方式,由主席、总裁决定其奖励额度;

2. 对独立投资团队的奖励;
3. 对总裁特别助理的奖励;
4. 对信息提供者的奖励。

举例三:“确认收入奖罚办法”规定:

1. 现楼项目:不奖不罚;
2. 期楼项目Ⅰ:已获得“成就共享”项目的奖罚金额与该项目的“成就共享”奖金在交楼阶段挂钩;
3. 期楼项目Ⅱ:没有获得“成就共享”项目及期楼Ⅲ(即旧项目):

- (1) 对于未获得“成就共享”及旧项目激励的货量奖惩;
- (2) 对于获得旧项目激励的货量奖惩。

举例四：“专项尺寸排名奖罚”规定：

1. 对排名后5名且得分少于80分的施工单位进行处罚；
2. 对相应的项目部进行处罚，对项目经理个人处罚，其余处罚金额由项目经理根据实际情况对相关人员进行处罚，并报区域总裁及工程管理中心备案；
3. 对相应的区域总裁将在次月的高管会上通报批评。

周秘书的这份资料仅仅是集团12大职能中心对区域管理平台的激励办法的汇总，很明显，没有包括集团董事会对12大职能中心的激励办法、区域管理平台对项目、集团对配套子公司的激励办法。

我拿着这份资料想了很久，该怎么办呢？

难道现行的这些做法决策者们不知道吗？为什么会这样，难道不采用如此繁多的排名及奖罚就没有别的办法推动工作吗？我断定决策者们应该知道。就这些激励做法，再仔细审视会发现，大多是冲区域总裁去的。我进一步了解后得知，不少区域总裁早已麻木，因为奖励办法太多，最后他们都不知道哪一个重要哪一个不重要，他们也很无奈。我问过一个区域总裁，他甚至告诉我，他根本没把这些办法当回事，是奖还是罚请便，反正每天很忙，一直在尽力做事。正因为如此，我思前想后足足两周，最后下决心向副主席和总裁谈自己的看法。反正我是新来的，就当我不懂规矩，不知者不为过嘛。

2014年6月12日，我给副主席做了汇报。她平静地说，她知道这事了。这件事足以证明，她是一个做事十分稳健又有定力的人。

因为没有约好时间，这天下午，我把一份文字资料交给了总裁，

不管他多么忙，至少希望能引起他的重视。

总裁于6月20日上午听了我的汇报。我认真地建议，一定要简化现行激励办法，让办法发挥正效应，同时建议推行股权激励机制，建立对团队采取国际上惯用的长效激励做法。听完汇报，他表面很兴奋，决定组织人力资源中心和财务资金中心负责人研究此事。正好，杨主席来到总裁办公室，总裁顺便做了汇报。主席初步表示我的建议很好。

功夫不负有心人。我又一次推动了一件自认为有意义的事。

时间跨入2015年，修订后单项激励机制运行了数月，上下大都感到不适，因为未能及时激励有贡献的团队。他们纷纷找到总裁，总裁和我们商量后，不得已，陆续又一次放开，差不多到了2015年年底，单项激励做法完全恢复了以前的模样，当然，在新形势之下又有一些新变化、新补充。

由此看来，那些即时的或者非即时的单项激励的确有存在的必要，对促进工作意义巨大。

管理手记

1. 善于闭门思过的人，才有修正错误的可能。
2. 爱一家企业就得为它用心做事，发现问题时大声说出来，并有解决问题的能力。
3. 实践出真知。当很多问题一时认识不清楚时，还不如马上实践。
4. 激励机制是一个复杂系统，需长短、快慢、虚实等方面有机结合。好的激励机制犹如刀刃上用钢一样，好钢用在刀刃上。

战略覆盖一二线城市的决定

如此布局 and 安排，再加上传统上占有的三四线城市，足以看到碧桂园下一步的覆盖面之广和雄心所在……到了此时，碧桂园雷霆万钧之势业已形成。

自3月以来，广东的雨水特别多，来往全国各地的飞机时常误点。

我身在顺德，觉得空气是湿的，房内是湿的，衣服长出了许多霉点，处处都散发出难闻的霉味。阴天，很多人的心情不好，我也一样。当然，还有别的原因。

2015年起，财务资金中心负责集团年度业绩考核，时间过去了近5个月，尽管各方面十分努力，可无论销售还是投资拓展的业绩都属一般。老板不开心，我们的日子能好过吗？另外，4月初，在我的努力下引进平安集团作为二股东引爆的话题颇多，有人以为碧桂园傍上有钱人——我也是这么认为的——怀着巨大幻象，但实际接触下来，业务对接进展不顺利，我开始有些压力了。

从高管角度看，老东家又一员大将——曾经的班子成员之一——在我不知晓的情况下加盟碧桂园。他的加入，对碧桂园来说意味着什么不得而知，但我可以肯定，领导分工将要出现新变化。

在一个暴雨雷鸣的夜晚，我因为要开会，回到了顺德碧桂园开发的豪园度假村。我在这里转眼住了快两年，看着窗外的暴雨，想必杨主席、总裁他们也正在为业绩增长而忧心操劳吧。

一项重要决定

2015年5月下旬的一天，我刚上班，就接到总裁秘书通知，说10点半要召开一个临时会议，杨主席有重要事项宣布。我马上打听了下，秘书说，有关几个领导的分工调整。

开会时间到了，副总裁以上的高管都集中在会议室，有人在线上，大家翘首等待杨主席的新决定。有关决定我已经打听到了，但还是期待从主席嘴里讲出来。

总裁手里拿着早已打印好的文件庄重宣布：联席总裁不再分管投资策划中心及协助主席分管规划设计中心，将变更为分管一线事业部工作……此决定即日起执行。

接着，杨主席讲话。

杨主席和以往一样，扫视了一下四周，拿起一张白纸。白纸上有那么几个大字。我坐在一旁，清楚地看到这些细节。他十分平静，不像要发生什么大事似的。

这次调动，之前做了充分沟通。

我相信，这是一个里程碑式的安排。吴总日后面对投资者也好解释了。过去我们没在一线城市做事，如今准备做一线了，但要有信心。联席总裁有中海地产和富力地产的一线城市开发和管理经验，自加入碧桂园几年来不止一次要求在一线城市买地。这次调动，也是应联席总裁要求做出的安排。

联席总裁要抓紧成立实体公司，积极拓展“北上广深”。

吴总要负责解决资金，要有充足的弹药。

彭副总裁要尽快拿出组织架构方案，便于运行。

再次强调，这是一个里程碑。

杨主席讲解了这次调动的意义和要求，花时不到20分钟，却多次强调“这是一个里程碑”。凭我的经验判断，这次调动安排的意义巨大，应该是杨主席考虑了很久才下定决心的。人事方面，大到地动山摇；业务层面，填补了多年不愿进入一线城市市中心的空白；也许还有一层更深的意义没有说出来，我以为有一箭双雕之意。

业务层面的突破很容易理解。

碧桂园过去20年几乎所有开发项目都在三四线城市，少量在一二线城市。多年以来，对于在一二线城市做房地产一事，杨主席几乎是持否定态度的，他常说的理由至少有三：第一，地价太贵。在这些城市买一块地动辄花上十几亿乃至几十亿元是很平常的事，而同样多的钱可在三四线城市买十几块地，三四线成功的机会大了很多；第二，资金周转慢。一二线城市规划批得慢，施工进度慢，预售证拿得慢，

资金回正期限拖得长，而在三四线城市就不存在这些问题，如果控制得好，从买地到资金回正只需半年就可周转一次；第三，面粉贵过面包，很难做。也就是说，一二线城市的土地成本太高，导致设计、施工的成本控制压力巨大，时常算不过来账，风险就比较大。

这三个因素就像一套固化的魔咒，每次提到在一二线城市买地都要艰难地解释。

久而久之，碧桂园则专注于开发三四线城市的房地产项目，成了公认的三四线开发之王。过去，碧桂园成就成在一直坚持三四线城市开发，而如今面临销售被动局面也因没有一二线城市的项目，在内部引起了热烈讨论。严酷的事实告诉决策者们，随着城镇化速度减慢，三四线城市早已出现人口净流出，而一二线城市保持着人口净流入的态势。房地产销售快慢及售价高低，绝对与人口流动方向是正向关系。这一点，是不争的事实。

尽管碧桂园三四线城市如今主打产品定义为雷打不动的“劳斯莱斯”，面向的是高净值人群，若在小城市大面积不断推出，效果是否能达到预期仍将成疑。另外，决策者们非常明白，每年销售还要保持一定比例的增长，单靠三四线城市是做不到的，这就决定一二线城市这个市场不能再等了。

杨主席之前20分钟的讲话还说了一些内容，传递出来的一些信息可能令联席总裁多少有点尴尬。大意是说，现在的投策中心需要裁人。过去分了那么多组，业绩一般，裁人时间可以宽限到7月22日。如果此日前，有些小组今年还没有买到一块地，就要全部裁掉，一个不留。大家想想，若一个三人小组一年买不到一块地，留着这个小组还有什

么意义呢？他还说，之前和联席总裁讨论过此事。

接到新任务的联席总裁还没有开始表态，眼眶有点红。至于是什么原因导致这样子，我不得而知。

联席总裁领导投策中心两年多，可说南征北战，建章立制，不仅十分辛苦，全情投入，而且有不少斩获。但过程中，和总裁、区域总裁有争执也有分歧，可贵之处在于都能以公司利益最大化为原则继续坚持主张。职业经理人就应该这样。如今，他突然不分管投策中心，伤感是再自然不过的事了。

联席总裁稍有哽咽，想必过往经历涌上心头，他说：“按照新分工，我会想办法，一定会做好的。一线城市的土地紧张，面粉贵过面包，投资大，资金回收期长，现在的市场环境今非昔比，困难大。尽管如此，我还是会努力的。第一，搭建团队，团队初期不会太大；第二，要有全新思路，促使经营局面尽快打开；第三，要把产品业态补充完整，提升品质。”

接着相关领导都表了态。

总裁最后做了总结：“为了在一线城市拓展能快速见效，要求：第一，成立一线实体公司，下一步，以联席总裁的意见为主，做实体经营；第二，与现有区域的权责应切分，各中心要下放权力，使联席总裁的权力最大化，空间最大化；第三，期待快速有新项目落地。今天的决定，‘这是一个里程碑’的决定，期待我们积极落实主席决定。”

我知道联席总裁肩上的担子会很重，在一线城市，碧桂园任何积累都没有——无论人、物及经验，都需要从零开始。我突然想到《论语》中的一句话：不成功便成仁。也许此时此刻挺应景的。此决定过

了一年多，我和联席总裁聊起这段经历，他跟我说，那天是因为感冒，喉咙痒痛，对于公司这项决定他是十分支持的，也愿意接受挑战。其实我那时想，分工原因已经不那么重要了。

雷厉风行，想好了就干

晚上8点刚过，我接到杨主席电话。

杨主席问：“对今天会议有何感想？是不是有时感到老板又讲道理又不讲道理？”

我对今天的人事安排是有点不明白，就说：“人事安排有点诧异！”

杨主席问：“为什么？”

“调动的动作有些大了，”我说了理由，“现在都在全力苦战‘456’买地，此时换帅……这可是一个不寻常的安排，是不是有别的意图？”

杨主席没有多作解释，只是说：“进军一线要万无一失。”

一周之后，内部发了一个进军一二线城市的指引文件。文中提到所谓一线城市，明确为4个：北京、上海、深圳、广州；所谓二线城市明确为36个，其中省会城市和直辖市有：重庆、天津、南京、杭州、济南、沈阳、福州、成都、合肥、郑州、武汉、石家庄、长沙、南昌、西安、哈尔滨、昆明、南宁、贵阳、呼和浩特、海口、长春、太原、兰州、银川、西宁；还有计划单列市：宁波、大连、厦门、青岛；经济强市：苏州、无锡、温州、三亚、佛山。

这些城市都是碧桂园下一步要进入——如果还没有进入——而且要深耕的城市。一线城市是联席总裁管理的一线事业部的活动范畴。

二线城市则由现有区域及计划新成立的城市运营公司去拓展。

同时,还明确由人力资源中心统一行动,统一指挥,统一标准,为这些城市寻找优秀区域总裁。当然,区域总裁主要有两个来源,一是内部竞岗,二是外部挖角。在挖角过程中,可不惜代价,不计成本。等这些区域总裁找到了,由他们组阁,给他们最大权力。

如此布局 and 安排,再加上传统所占有的三四线城市,足以看到碧桂园下一步的覆盖面之广和雄心所在。“哪里有机会,我们就去哪里。”这是杨主席常说的一句话。到了此时,碧桂园雷霆万钧之势业已形成。

进一步诠释当前想法和看法

2015年8月31日晚上,杨主席和我谈工作一直谈到深夜12点。

杨主席越谈越兴奋,他一点都不累,眼中一直闪闪发光。

杨主席主动谈到他写的319个字的短文及背景,还谈了他的设想、担心和展望。由此可见,他不仅是一个战略型老板,还是一个危机感极其强烈的老板、同事,一位以点带面、注重细节的工匠式人物。他的所有要求几乎无时无刻不在优化管理,彰显人性,鼓舞士气。他推出的每一项重要规定,一定是纵观全局后的选择。尽管选择了,在实施过程中还会随时做出必要修订。也许可以把碧桂园比喻成一艘巨轮,有最终的目的地,在航行中遇到风浪冲击,掌舵人必须在摇摆中做出合理的策略调整再前行。

这里只摘录了谈话内容中的极少部分。

我是一个最想做事的人。从年轻时开始就是这样。记得高中毕业后的一段时间没事做,生不如死。人活着,总得干点事,要敢于挑战自己。

对于碧桂园来说,当前有两个挑战:第一,我们决定去一线城市市中心拓展业务,这个决定不易,在实质推进过程中要小心,不可冒进拿地王;第二,我们决定在三四线城市做“劳斯莱斯”产品,但能否成功,有待市场检验。

我一直在想,当前房地产市场供大于求,如果不做这些创新,就等于等死;若做了,还有机会突围成功。想想,不做这些做什么呢?

我们设计的“同心共享”机制已经调动了公司所有人的积极性、主动性,很了不起,这是很多企业没法比的。我们把融资回来的钱给优秀的人用,给他们一个平台,同时体现了人的价值。等我们钱赚多了,可以让所有员工分享公司成果——连清洁工也一样,给上几万元参与机会。

我和总裁说了,其实每一个人都想做事,很多人经过努力发现水平不够,也没关系。因此,集团要不停地总结、推广、培训。最后实在不行,我们至少尽力了。

我相信碧桂园将成为一个伟大的企业。我很有信心。

再次明确聚焦主业

2015年9月14日下午,内地一家知名证券公司林董事长拜访杨

主席。杨主席叫了若干人一起参加，我在其中。

聊天中，林董事长对杨主席说：“想请教您一个问题。今年以来，很多房地产公司都在转型、多元化，我研究过贵公司，只有一些和地产相关配套业务在做，不知碧桂园今后有什么策略？”

“多元化……那只是时间和过程的问题。”杨主席想了一下坚定地说，“我们想好了。明年起，公司将有一个爆发，销售额可达2000亿元以上。商业模式已经明确，激励机制到位。我相信会的。其实，所有行业都能干好，关键是要投入时间。时间和效率很重要。”

“随着时空的变化，可能选择上要变。”也许林董事长不赞同杨主席的解释，“2010年，我和万科王石一起交谈过，他说万科人永远都做住宅产业，才过了几年，现在不在转型了吗？商业地产在搞，物流地产在搞，多元化。”

杨主席笑了一下，声音稍微有点高，说：“他和我们不一样。”

决心还在犹豫中

从2015年5月底做出新部署以来，三四线城市买地节奏高歌猛进，每日都有斩获，可一二线城市买地举步维艰。

究其原因，并不是一线团队不努力，也不是没有机会，而是因为主席和总裁给他们划了一条几乎难于逾越的红线，要我说，这有些近情理。这条红线是这么划的：一二线买地要找表外资金，不可以动用表内资金，另外，净利润率不能低于10%。

从这条红线内容是否可以联想很多呢？我说可以，起码有两点：第一，尽管成立一线事业部专攻一线市场，但在杨主席心中，其注意力仍在三四线城市。三四线城市他最熟悉，最游刃有余，最能把握和出业绩；第二，不准使用表内资金，意味着逼一线事业部用外面成本高的资金，如基金、联营、券商的钱，还要保证不低于10%净利润率，在一线面粉几乎贵过面包的当下，这等于让他们别折腾了；第三，总裁有总裁的整体考虑。到底如何对待这样的安排，他心里自有分寸，你只能自悟。

2015年终总结，我和一线事业部部分领导谈下一年度预算如何安排时，他们有些沮丧，因为他们找不到这些要求下的突破瓶颈的方法。如果突破不了，不仅脸上无光，也没法和团队交代。

据说一线事业部向主席、副主席和总裁多次汇报过遇到的困难，汇报归汇报，却没有让他们很快改变困境。

有些做法，是需要很长时间的发酵才能显现结果的。

凡变化莫测之事，方显辩证法。

企业方略之中，无处不在无硝烟的博弈。

跨入2016年，一线事业部似乎找到了破解困难的出路。实践证明，所有出路都是逼出来的。

管理手记

1. 许多重大决定有时是一时冲动，有时是谋定而动。至于如何评判，要看表象之后的动因及之后在做什么。
2. 中国房地产市场够大，为什么有些企业近年来在萎缩？有可能是眼光短及胆识小所致，也有可能是对中国经济缺乏信心吧。
3. 成功大都是倒逼出来的。为了成功，不付出超乎常人的辛苦那是不可能的。
4. 很多事情在看不清楚时就会忧虑。如果看清楚了还忧虑，那是性格缺陷，意味着你不适合做决断者。

始终如一的坚持：对人好，对社会好！

翻开碧桂园的所有宣传资料，“感恩”一词出现的频率最高。谈到“感恩”，碧桂园是真诚的、真心的、实打实的，没有任何花哨虚伪。

杨主席在发展企业的同时，值得人们永久称赞的是“对人好，对社会好！”的价值观。这不仅是企业发展策略的需要，更是他心灵深处融有东方文化的归宿。他说：“一个人对家人不好，家就不要你；对企业不好，企业不要你；同样，企业对社会不好，社会就不再需要这个企业了！我尽我所能，做个好人。”这一价值观伴随着碧桂园从诞生、成长到成熟整个过程，为企业文化植入了感恩报恩的基因。

不少管理大师都在不同层面上论述过“什么是企业文化”这一命题。这股热潮起于20世纪70年代美国学者研究日本企业所得来的成果。多年来，中国企业家因为悟出塑造企业文化极为重要的道理，也投入到热议行列中，此为一大幸事。

企业文化根植于传统

感恩，报恩，自古就是中华民族的传统美德。

传统感恩思想是以儒家思想为基础建立的。儒家思想所倡导的忠、孝、节、义都体现了一个“恩”字。孝为报亲恩，忠为报君恩，节为报夫恩，义为报友恩。杨主席一生做人做事深受儒家思想的影响，并能吸取精华加以善用。

2010年，碧桂园为了强化品牌建设的重要性，成立了专门部门负责企业文化管理和建设。曾聘请外部咨询公司，借助他们，梳理、建设和塑造一个优秀的企业文化理论框架并在内部宣贯。2013年正式印发了《碧桂园文化手册》，把碧桂园企业文化归纳成“感恩”“责任”和“幸福”三个内涵。

事实上，“感恩”、“责任”和“幸福”三个元素历经20多年发展和沉淀，早已经根植于企业内部，融入每一个碧桂园人的血液中。要想进一步探究碧桂园企业文化的起源，可以追溯到1983年或更早的年份。这些经历，也成为碧桂园企业文化形成的不可缺少的历史足迹。

一般而言，企业文化都来源于一把手的老板文化。杨主席1983年创办企业时就主张“对人好，对社会好”。这个主张很直白，就是中国传统文化中的行善积德、知恩图报的延续，显然没什么太高深难懂之意，却把企业定位得很清楚，也正是因为选择和坚持了这一主张，才为企业发展注入了强大的生命力。多少年下来，碧桂园在广东的口碑很好，这也是杨主席时常引以为豪的点之一。

诠释和践行感恩、责任

在碧桂园工作时，我曾经有这么一段经历。负责企业文化管理的部门汇总来自员工的看法，然后呈报给了杨主席。杨主席对那些框架性的、干巴巴的或苍白的内容没有任何兴趣，但他非常理解构建企业文化的目的、作用及意义，为此，就碧桂园的企业文化应该是什么样子，他谈了自己的观点：

有一段时间碧桂园员工经常讨论我们的企业文化。^①有人说我们的灵魂是“服务”，因为我们家喻户晓的的口号是“给您一个五星级的家”；有人说我们企业文化的核心是“物美价廉”，因为我们说自己是“平过自己起屋的住宅工厂”^②，是“地产沃尔玛”；也有人说，我们应该更加强调“创造城乡一体化的生活方式”，因为所谓的碧桂园模式，在于通过又好又快的城镇式的地产开发，建设田园般的城市和城市般的田园。

这些都有道理。不过，所有这些说法都忽略了我内心深处深深埋藏的一种情感，那就是“感恩”。

我经常想，如果没有北滘建筑施工队，我就没有起步的舞台。如果不是顺德率先进行产权改革，我就不会有更大的事业发展空间。更重要的，如果没有改革开放，没有中国尤其是珠三角波澜

^① 来自聂晓阳尚未公开发表的著作《杨主席：我的回忆，我的思考》。

^② “平过自己起屋的住宅工厂”，这是一句广东话，意思是：比自己建房还要便宜的住宅工厂。

壮阔的市场经济的发展，我的故事又该如何书写呢？

“感恩”并不是感谢某个人、某件事，而是回馈“社会”这一我们赖以生存和发展的土壤，牢记我们肩负着时代责任，“希望社会因我们的存在而变得更加美好”。

我曾经开玩笑说：林子大了，里面不都是乌鸦。我还说过，天下乌鸦一般黑，我这只偏与众不同。作为一个从泥土里走出来的人，作为一家与社会和国家同发展共命运的草根公司，我们时刻不忘自己的根和本，这就是“感恩”。

翻开碧桂园的所有宣传资料，“感恩”一词出现的频率最高。谈到“感恩”，碧桂园是真诚的、真心的、实打实的，没有任何花哨虚伪。

碧桂园在顺德赚得第一桶金后，杨主席就找到了广州《羊城晚报》社设立了仲明助学金（注：以其母亲名字命名），帮助广东省内的贫寒学子完成大学学业。1997—2005年，每年捐资100万；2006年以后增加为每年200万。一直到2007年碧桂园上市之前的10年时间内，外界甚至都不知道捐资者是谁。

2002年9月，为了纪念多年前因病去世的兄长杨国华，碧桂园出资创办了全国第一所至今也是全国唯一一所纯慈善、全免费的中学——国华纪念中学，并且对于学生的资助一直持续（包括本科、研究生等求学阶段的全部费用），直至其参加工作。

国华纪念中学总投资2.6亿元。占地9.9万平方米，建筑面积1.86万平方米，绿化面积6.6万平方米，绿化率66%。学校设计规模为12个教学班，可供600名学生在校学习。学校面向全国招生，对象是那

些思想品德良好、学习成绩优异、家庭生活贫困的初中毕业生。每年招收高一学生200名。据统计，过去的12年里，已经毕业了2500名学生，有的上了清华、北大，有的去国外留学，有的有一技之长创业去了，都有自己光明的未来。

2007年汶川大地震时，杨主席将汶川桑坪中学1500名师生接到广东江门五邑碧桂园学校异地复课一年，耗资逾亿元。2013年雅安地震，杨主席再次捐款1000万港币，同时碧桂园员工已募集善款超过120万元。

2012年1月10日，当时的广东省委书记汪洋召集民营企业家召开扶贫工作座谈会，杨主席承诺再次拿出10亿元做扶贫，一年1亿元。2月9号，汪洋书记专门把杨主席请到他的办公室，建议杨主席可以把10亿元拿一部分出来办一所职业技术学院。这也就有了2014年9月投入运行的位于清远的广东碧桂园职业学院。该学院规划建筑面积约16.8万平方米，计划招生规模约4000人，总投资4.5亿元，预计每年运营费用高达1.5亿元，全部由杨主席及其女儿副主席个人出资捐建。

有心人做过统计，杨主席家族和碧桂园到2015年底，花在公益慈善方面的资金至少21亿元。杨主席总是说自己出身贫寒，明白生活艰苦的孩子需要社会的帮助，同时鼓励学子要努力读书，做一个对社会有用的人。事实上，在初期窘迫时，他热心公益；在企业经历磨难时，他如常热心公益；在集团有钱之后，他更加热心公益。他说他今天的成就，不是因为能力比别人强多少，而是始终坚持“对人好，对社会好”的福报。所以，他一直要求碧桂园员工要有良心和责任去对待社

会，更不能做违法乱纪的事情。这是绝不允许的。他曾经在总结碧桂园为什么成功时说：“我相信对人好，别人才会对你好；对社会好，社会才会回报你。”这已经成为碧桂园的企业精神。

1997年到2015年10月，杨主席坚持“教育强则国强”和“授人以鱼不如授人以渔”的理念，和女儿以及碧桂园公司累计通过办学、助学、兴教等方式一共让41875名贫困人口受益。他持之以恒、不计名利的慷慨解囊，获得了社会上的高度赞许和肯定。2015年，杨主席荣获中国消除贫困奖创新奖，获习总书记接见。中国扶贫基金会副会长王行最说：“杨国强的教育扶贫很多做法属全国唯一，对教育扶贫事业很有借鉴意义。”

诠释和践行“对人好，对社会好”

“对人好，对社会好”，不仅成为碧桂园的宣传口号，更成为企业发展的利器。这里讲的“对人好”中的“人”，不仅是碧桂园的客户、员工、相关利益者，还包括有需要的人。这三个字说起来容易，做起来实属困难。它的难在于一直做下去，一辈子做下去；还在于不仅老板自己做、家人做，还要每一个碧桂园员工做。

和碧桂园合作过的建筑商、供应商以及合作伙伴，一直对碧桂园按时付款、做事公平的风格大为称赞。也因此，愿意和碧桂园合作的人很多。碧桂园最愿意强调的是合作共赢，而非自我利益最大化。有时，新加入碧桂园的人并不理解这一做法，杨主席和总裁都会给予及时纠正。

翻开2013年的资料，当时为了配合“碧桂园的中国梦”的主题，内部开展了丰富多彩的品牌建设和推广活动。一年下来，可以说是多姿多彩。其中，“对员工好”的活动全部落在实处，让员工受益，增强了员工的向心力和凝聚力。相比有些企业整天喊着“以人为本”，但实际上根本做不到，要我说，它们只是写在纸张上的标签罢了，本质是走到哪里都讲求官本位、职本位，人和人的情感是冰冷的，如陌生人一样。即使表面上有频繁往来，背后大都隐藏着利益诉求和交换。据了解，碧桂园每年围绕业务发展都会开展一些主题鲜明的“对员工好”的活动，让碧桂园团队的每一个人有血有肉有情感地站在团队丛林中，不仅保持着人的基本尊严，还枝繁叶茂。

2013年，他们举办的诸多活动可圈可点：

3月，在国内首创《碧桂园20周年社会责任报告》。

年中，推出了《碧桂园文化手册》。手册分为四章：图腾、历程、精神和故事。用春风细雨、润物无声的形式引导每一个员工认同碧桂园的企业文化。

10月，推出集团形象专辑片《希望》，同时推出了《碧桂园2012年度社会责任报告》。

……

2014年、2015年、2016年，举办的诸多活动，都可圈可点。

以上活动对塑造企业品牌，鼓舞各级员工，凝聚正能量发挥了重要作用。但作为碧桂园的企业文化建设和发展，这还是不够的。毕竟，碧桂园是一个以盈利为目的的组织，企业是要赚钱的，只有赚更多的钱才能更好地做好社会公益。在前面章节我曾提到，宋董事是这么看

碧桂园的企业文化的：“碧桂园是一个大家族，但不排外，和外来的人能很好地融合，共同塑造了一个越来越大的家庭。因此，碧桂园有一种巨大的磁场，能把越来越多的优秀人才吸引来。现在的碧桂园，职业经理人占据了众多的位置，人才济济。”我相信，这也只是碧桂园企业文化的一个侧面，最能全面概括的还是杨主席2013年11月完成的《我梦想中的碧桂园》一文。

优秀企业文化的界定

归纳来说，企业文化是企业在长期的生产经营活动中形成的并且被企业员工普遍认可和遵循的具有本企业特色的管理思想、管理方式、群体意识、价值观念和行为习惯的总称。企业文化既是企业成员共同的精神支柱，也是企业可持续发展的潜在生产力和内在驱动力，是企业保持永久竞争优势的源泉。文化因素，是维持生产力增长的最终动力，也是永远的动力来源。企业文化是企业最为重要的软实力，具有丰富的精神内涵。而一个企业的企业文化的形成和固化，又和企业领导人的喜好、经历、认知、成功和过失分不开。

优秀的企业文化不是喊出来的，不是抄袭来的，不是塑造出来的，而是基于个性、战略、最根本的商业准则及人性的本能而汇集、浇灌出来的，是不可复制的。碧桂园企业文化的形成就是这样的，因此，“感恩”、“责任”和“幸福”就是最综合的凝练。碧桂园的追求尽管和一般企业表面上没太大分别，譬如追求财富最大化、追求投资回报最大化，但是他们没有把这一目标锁定为唯一目标或者说骨子里的根本

目标，因为他们还有诸多定位，如“希望社会因我们的存在而变得更加美好”、“建老百姓买得起的好房子”、“给您一个五星级的家”、“我们做有良心、有社会责任感的阳光企业”、“积极与员工、业主、合作伙伴和社会各界分享幸福成果，共享中国梦”。若凝练成一句话，那就是“对人好，对社会好”。

人格伟大，比财富堆积如山而不善使用更加弥足珍贵。

拥有伟大人格的领导，才能带领团队所向披靡！

管理手记

1. 儒家文化经历千年发展和传承已根植于中国人的内心。中国企业家在中国土壤上做生意，尤其要懂得儒家文化的“感恩”情结。
2. “对人好、对社会好”不只是一句口号，而是要落实在行动上，并要时常去经营、宣贯、践行。
3. 无论企业文化的内涵和外延如何描述，融化在企业血液中的那些东西，才是企业的核心。
4. 一个人学会“感恩”，必将恩泽部分人；一个社会学会“感恩”，必将造福全人类。

公司心目中的优秀人才和工匠精神

为了提醒广大年轻人怎样做事，正好回答了这个问题。他说：“碧桂园需要真正有能力解决问题的人，即懂政治，会管理，善于与人沟通，精于计算效益。”

大家一定有很多感触，譬如，不断重复杨主席始终如一的说法：要成就碧桂园伟大梦想，就必须找到最优秀人才。可是，他心目中的优秀人才的标准是什么，前文并没有直接给出准确答案。

适合碧桂园的优秀人才是怎样的？

我一直在梳理、提炼，试图做出解答。

2014年4月，联席总裁汇报买地遇到困难时，杨主席说你们投资口就是要买能满足“成就共享”的土地。从这个角度看，谁能买到公司需要的土地，谁就是优秀人才。

杨主席一直很欣赏韩国前总统李明博先生。李明博出身寒门，做事尽心尽力，最后做了韩国总统。也就是说，他期待的优秀人才就是无论做什么事都要像李明博一样用心，竭尽全力。

杨主席让“未来领袖”学员高度学习成博士。集团曾经给了成博士1亿元，一年之后，一个项目实现销售10亿元，扣除各项支出，获得净现金流5亿元。由此知道，他所推崇的优秀人才就是具有强大赚钱能力的人。

杨主席在内部很认同宋董事。宋董事是杨主席身边最早入职的第一批大学生，20多年来，陪着杨主席走南闯北，见证了碧桂园的发展，很懂杨主席的心里时刻在想什么。此例告诉我们，杨主席需要懂他及愿意陪他一路前行的人。

杨主席也十分肯定梁大师。梁大师是他一手栽培、调教成长起来的。如今，梁大师的园林设计和建设不仅花钱少，施工速度快，而且效果好，成为公司的“核武器”。

2016年2月，投资公司汇报收购保险公司进展情况时，杨主席打断了汇报：“我不想听这些！”接着说了这么一段话，“投资好比两人打架，你打一拳，别人还你一拳，这没什么特别之处，这是平庸人干的事。”我理解杨主席的言外之意是要求做事不可平庸，不走寻常路；若想投资，就要创造出多于常规做法的数倍利润。因此，杨主席需要的是超越常规的人。

2015年过去了，在众多区域总裁中，莞深区域总裁领导的区域创造的业绩最为出众。为此，碧桂园内部的“梦想碧桂园”对此做了采访和报道，标题为“要做有灵魂的运营”。杨主席看到这篇文章之后有

感而发，做了如下批示：“此总裁从学校毕业进入公司，在学习中成长为一位有成就的区域总……公司的平台给有能力的人尽情发挥。你行不行，用成果来说话……”意思是说，唯有业绩才能证明你是不是优秀人才。

2016年1月，杨主席谈到怎样做管理工作时说每一个人都要有真正解决问题的能力。也就是说，只有具备了真正解决问题的能力，你才有机会成为优秀人才。

2016年7月一次会议上，杨主席又一次强调区域总裁何为最优秀时说：“你们要了解公司的打法，对买地、成本、销售、设计、管理等均有很好理解，表现为业绩卓越。若你自觉能力不行可学三国时的刘备，请到能行的人。”

关于定义优秀人才的说法，杨主席还有很多表述，不在此赘述。如要归纳，有这么一些关键点时常被使用或对照，具体而言，主要包括：

1. 是否竭尽全力、用心做事？
2. 是否了解公司和了解老板，而且艰苦创业过？
3. 是否做事拒绝平庸、不走寻常路？
4. 是否做事敢于创新，而且花钱少、效果好？
5. 如果身处投资部门，是否买到了公司认可的土地？
6. 如果身处其他部门，是否工作高效及具备创造价值能力？
7. 如果是区域总裁或项目总经理，同样条件下，是否业绩很突出？
8. 面对管理工作，是否具备真正解决问题的能力？

如果你能做到其中一项甚至多项，就是杨主席心目中的优秀人

才；如果一项都没有做到，你就不是优秀人才，需要调整工作岗位了。

事实上，杨主席于2016年中秋佳节给“未来领袖”学员写了《中秋寄语》，提醒广大年轻人怎样做事，正好回答了这个问题。他说：“碧桂园需要真正有能力解决问题的人，即懂政治，会管理，善于与人沟通，精于计算效益。”可以看出，他对管理人员的素质要求是十分高的，在他眼里，目前碧桂园还没有一位职业经理人能全面达到他的要求。

对“未来领袖”计划的期许

碧桂园开启了从零开始培养所需高端人才的宏大计划，其做法堪称前无古人，后无来者。

2014年加入碧桂园“未来领袖”计划的学员中博士有130人，硕士有24人。经过一年磨炼，已有5人晋升为项目总经理，另127人均在项目上担任副总经理一职。

2015年，全球招聘“未来领袖”学员有博士130人，硕士62人。统计分析，这192名学员来自中国内地大学背景110人，美国大学背景20人，新加坡大学背景14人，英国大学背景13人，中国香港大学背景12人，澳大利亚、日本大学背景各7人，法国、加拿大和意大利大学背景各2人，德国、俄罗斯和韩国大学背景各1人。

按照杨主席的安排，2016年还举行了多场全球招聘会，招聘了300多名博士。今后，每年都要继续聘请100名博士——当前多一些境外留学生。跨入2017年4月，有一个说法尚没能证实，说杨主席要

求到2020年一共要请1000名博士。这是一支不可低估的团队，是公司长期发展的保证！

为了让每一位“未来领袖”学员快速成长，在两年实习期间，公司给学员设计了各类课程，每月都有小培训，两年一个大周期，成熟一个推上岗位一个。期待他们在实战中学习、成长，成为优秀人才。

所谓实战，就是在选定的岗位上一边工作一边学习。每一位集团领导都有培养他们的责任。在我的战队之中又新增加了4名学员，分别是：彭青，男，27岁，厦门大学会计学博士；周子琳，女，23岁，剑桥大学硕士；李靖，女，30岁，清华大学博士；马世超，女，香港大学金融学博士。加上之前加入的崔广杰、章高寒，我旗下一共有6名“未来领袖”学员。也由于离开公司，我未能亲自带后来新选定的四名“未来领袖”成员，实属遗憾。相信这批成员再过几年，一定是碧桂园财务战线或其他战线上的重要力量。

杨主席曾说：“企业竞争其实重要的是人才竞争。人才排第一，钱次之。有了优秀人才，没钱也会变得有钱。”又说，“碧桂园实施这么超前而又伟大的人才战略，人才是战胜对手的法宝。”

这正是杨主席过人之处。他精于算大账，而非计较小账；着眼于未来，而非纠缠于过去；布局是布大局，而非眼前利益；下棋在下大棋，而非一两盘胜负。

对于加盟公司的“未来领袖”成员而言，杨主席要求高管们呵护他们的成长，要不断给他们灌输正确的观念，为此，他在一次讲话中带有批评“未来领袖”学员的语气说：“有的人认为自己学历高、能力强，是块很好的料子，一进公司就应该给他很好的待遇。想要公

司先给他利益，他才会为公司做贡献。很多人都只会盯着眼前的利益，考虑问题时总是先将自己的利益摆在前面，甚至还有一些人做事情的时候，首先想到的是干多了会不会吃亏，我觉得这是很愚蠢的想法。”

发掘一个优秀人才不易，同样成功培养一个优秀人才也不易。在培养过程中，除了教导“正确”观念之外，有时需要鼓励，有时需要鞭策，常说的“胡萝卜加大棒”的方式也许是种有效的做法。

工匠精神再强调

从2016年5月开始，杨主席在内部会议中不断提到“向华为学习”。这又是一个重要信号。他认为如今大变样的碧桂园为了乘胜追击，超越同行和自我，迎接更伟大的胜利，需要向华为学习。那么，到底向华为学习什么？他初步认为应该学习华为的科技创新能力和无中生有能力。

2016年5月30日，在全国科技创新大会上，任正非是这么说的：

预判未来二三十年人类社会将演变成智能社会，深度和广度还想象不到。

华为正在本行业逐步攻入无人区，处于无人领航、无既定规则、无人跟随的困境。打破这一困境，走出前途茫茫，他给出的药方是：坚持科技创新，追求重大创新。

过去10年，华为累计投入研发2400亿元。过去一年，华为投入的1000多亿元中有一半用于技术研发上。2015年，研发费用占销售额的15%。

到2020年，华为雄心勃勃的销售目标为：1万亿元人民币。

直观而言，碧桂园以身边的华为作为未来学习榜样应该是选对了。

对于华为创始人任正非来说，20年来孜孜以求的使命感没有变过，他就是要长期研究和实践“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”。一个知识密集型企业通常有以下特点：第一，企业中要有数量庞大、低成本和受过高等教育的知识员工；第二，具有快速有效的组织能力；第三，企业的产品或服务具有很高的附加值，使企业有足够的利润进一步扩张。

那么，碧桂园到底要学什么，经过内部多日大讨论后，杨主席从中汲取营养，明确了基调，写成文章，在内部广为贯彻。

碧桂园的工匠精神

作为一个销售超千亿元的企业，年内能实现增长一倍，这在世界企业中都不多见。问题在于，我们应该做得更好。公司应该有更美好的明天，我们应该走得更快、更远。是什么阻碍了碧桂园前进的脚步？一是思想上，还没有达到那样的高度；二是人才上，还不能满足公司发展需求。

我希望有一个经验总结的空间，把大家所犯的错误摆出来，大家从中学习、体会。期待公司上下，一生都在学习、体会。大到政治经济，小到一盒纸巾、一个水龙头，怎么回事？为什么是在这里？是不是有错？有没有更好的办法？能不能更省钱而品质更好？都要用心思考。设计时，反复推敲安全、适用、美观、经济，在这四个要素间找到平衡点。

工匠精神就是，所有的事情都应该很好推敲。

脚踏实地奋斗，伟大在于细节。靠运气，短时间了不起，但一生，靠的是智慧和勤奋。

董事局主席 杨国强

2016年6月

我再次感觉到杨主席这个智者，对做生意的感觉极好。

他真的懂得什么时候该做什么事。这一次他又做对了。公司销售规模上了新台阶后，马上抓发展质量问题。这是一个好开始，若能按照他的要求把每一件事做好，那么可以想象，股价成倍上市就是迟早的事了。

优秀人才的另外一面，就是要有工匠精神。这是杨主席的诠释。

管理手记

- 1.《人才管理大师》一书说，平凡的CEO只会通过财务和战略目标为公司谋划未来，而开明的CEO的首要目标是培养、利用能够助其达成目标的人才。
2. 马云说，我们判断一个优秀领导者，就是看眼光、胸怀和实力，另外就是要超越伯乐。
3. 在管理大师德鲁克眼里，“如果一个伟人的后继者只是庸庸碌碌的高级官僚或是奴颜婢膝者，之前的伟人不要也罢。一个本身有能力又能提拔后进的领导者，才是真正的‘伟人’与‘领导人’。”
4. 做人要尽责，做事要用心。世上怕就怕“认真”二字，唯有“认真”了，才有不熄的力量。

碧桂园之梦及杨家人初心

简而言之，追求利润是碧桂园发展企业及向股东负责的责任，但不是中心。中心是理想，理想就是为社会做点事。

美国化学家黑尔说：“最伟大的真理最简单。”

碧桂园走到今天，面对伟大又充满挑战的未来，有一股强大的磁场在运动着，表现出来的正是众多耐人寻味有嚼头的经典语录。这些经典语录不仅来自“执着追求梦想，脚踏实地奋斗”的过程，更来自杨主席超强的总结能力。仔细品味这些语录，会发现它们是多么的朴实，多么的接地气，多么的辩证，又多么碧桂园式的独白。它们已经成为碧桂园企业文化不可分割的重要组成部分，如宝贵的精神财富一样永生永存。

以下是杨主席曾经说过的“金句”：

(1)

每个人都有自己的追求，每个人都希望自己有美好的前程……但这一切都需要自己积极去争取，假如员工不懂得主动学习，努力提升自己，也许就会变成“今天工作不努力，明天努力找工作”。

(2)

我们首先要明确自己要做个什么样的人，学识、智慧怎么获取，时间该花在什么地方，我们的一言一行都是否需要负责、见得阳光，我们是否已经高标准要求自己，我们是否能像英国贵族那样有修养、有礼貌、有内涵。

(3)

如果明天我有事一定要去广州，那我一定会赶到。如果没有汽车，我就开摩托车去；如果没有摩托车，我就踩单车去；如果没有单车，我就走路去；如果前面有河流挡道，没有渡船，我就游过去，走得累趴下，我爬也要爬去。言出必行。

(4)

项目总经理一定要认真研究所管辖的项目，对项目每天的利息、费用、效益等了然于胸；懂得提前推进一天工作所增加的费用与产生的效益的对比，在守法前提下，力求效益最大化。区域总裁及项目所有管理人员也要谨记并实践。

(5)

15年前，看到城市中心的房子越来越贵，我就有一个梦想，希望找到这样一个地方：有高速路与城市连接，20分钟就可以到达市中心，风景优美，空气又好，建造一个配套齐全、自成体系的大社区，房价远低于市中心，让每个人都能在这里享受幸福生活。

(6)

我们要踏踏实实做品质，凭借自己的良心，做给自己的良心看。百分之九十九不能代表完美，只有百分之百才代表完美。

(7)

一个人对家人不好，家就不要你；对企业不好，企业不要你；同样，企业对社会不好，社会就不再需要这个企业了！

(8)

大海之所以成为大海，是因为它的海拔比所有的河流都低。企业不断发展，但常常告诫员工们说：“不要说自己的企业多了不起，其实在历史的长河中我们根本不算什么，我们是微不足道的。”

(9)

这个社会看起来似乎是不公平的，但这个社会的基本法则永远都是公平的。那就是，只要你努力了，永不放弃，永不言败，

就一定要有收获。比如，如果大多数人都付出50%的努力，你付出了100%，你就一定会比大多数人收获更多。如果你只付出30%的努力，也许你在某件事上占了便宜，但从人生的长度来看，你一定是吃亏的。

(10)

作为一家上市公司，我并不希望自己的家族凌驾于公司之上。但是在工作中，我却希望所有员工都能像一家人一样共事。我也期望公司能为自己的员工营造一个家的氛围，大家彼此像兄弟姐妹一样友爱。

(11)

碧桂园不但立志做一个好的企业，还要做一个伟大的企业。一个好的企业和一个伟大的企业有什么区别？我想，好的企业在赢利的同时服务顾客，而伟大的企业在服务社会的同时赢利。

(12)

在凤凰的各种象征意义中，我还非常看重“浴火重生”这一点。从来没有什么成功之路是一成不变的。从不满足于现状，从不畏难怕难，勇于以涅槃换取新生，追求卓越，这就是凤凰惊艳背后的基因。

(13)

总有人把“给您一个五星级的家”当作一种奢侈的标准。实际上，对于一个“家”或者“家园”来说，“五星级”代表的更多的是一种关爱，一种服务，是一种追求卓越、尽善尽美的企业精神。

(14)

没有人一生都不犯错误。哲人说，失败是成功之母。可见成功就是在不断犯错误和改正错误中获得的。在碧桂园的管理上，我可以容忍错误，但我不能容忍隐瞒错误。一些人自以为聪明，往往用另一个错误来掩饰本来的小错误，这样便犯了两个大错误。

(15)

碧桂园在与政府处理关系过程中，有一个最基本的原则，就是不行贿任何一个部门和任何一个公务员。不要为了所谓公司的利益，或者为了完成公司的任务去行贿。依法守规，这是公司的底线。

(16)

在和政府官员打交道的过程中，我们要求树立“言必信、行必果”的诚信形象，不要以为自己是总经理就什么事情都拍胸脯，因为公司不是你的，公司是上市公司，任何一个大的决策都应有完善的机制。当相关部门和官员都觉得你是一个守诚信、值得信

赖的人的时候，他们就会给予我们最大限度的信任和便利。

(17)

沃尔玛从创业之初就尽量避开在大城市的激烈竞争，走“小城镇的发展路线”。城乡接合部的地价要明显低于市中心，而且便于配送货物。在被大家忽视的“劣势”地块上，沃尔玛却创造出了比市中心繁华地带更具潜力的黄金机遇。

(18)

在不做违法的事和资金安全情况下：我们有足够多优秀的人，在全世界范围找到对我们利益最大的100块地，永远都有100块地排着队，最好效益的排第一，有1亿回来的钱就用1亿，有10亿用10亿，而能成就共享。

(19)

服务是碧桂园品牌文化中最核心的基因之一。从最初的教育地产、会所配套到后来的五星级物业管理，碧桂园正是通过不断提升服务水准来为品牌增值的。碧桂园本质上不是一个房地产企业，不是住宅供应商，而是社区建造者和服务者。

(20)

对于一些人来说，太阳永远只有一个，但是对创新者和超越者来说，太阳每天都是新的。有时候，忘掉昨天，才能创造更好

的明天。碧桂园这么多年所走过的路，实际上也是一条不断超越自我的过程。

(21)

世界上没有绝对一无所有的人。一旦学会感恩，我们就会发现自己拥有的东西实在不少。让我们接住爱的火炬，并将它传给更多的人，让它越烧越旺。

(22)

正常人都说按照常规去想事情，但我们要求打破常规，把不可能变为可能，最起码应该去争取。如果不这样努力，我们就会麻烦。

(23)

房地产跟高科技不同，高科技找对了方向，就会有风投，一旦成功就能一下子占领市场，赢得掌声。房地产不是飘在天上的，是落在地上的东西，跟千家万户老百姓的生活紧密相连，容不得一点马虎，要一步一个脚印，做好每一个细节。

(24)

努力改变自己。这个世界最美好的东西就是更平等更公正。一个社会也好一个公司也好，最美好的境界就是大家都有机会奉献自己的才能。我只求大家凭着自己的良心，为社会的进步尽自己的一份努力，过上相应的好生活。

(25)

希望社会因我们的存在而变得更加美好!

(26)

我们要做有良心、有社会责任感的阳光企业。

杨家人不忘初心

孔子说：聪明睿智，守之以愚，功被天下，守之以让，勇力振世，守之以怯。富有四海，守之以谦。此所谓损之又损之道也。

读这段话，我联想到杨主席及其家族其他成员都是这样的人。

2015年6月的一天，据说副主席来到父亲办公室哭着跟父亲说：“我们公司已经很大了，不能忘记我们办企业的初衷，我们要继续办好国华慈善学校。”这是杨主席、总裁有次跟我一起吃午饭时告诉我的。杨主席说：“我很感动。我答应了。”

一个人的格局高低，取决于他的视野、胸怀、胆识等心理要素的内在布局。杨主席不止一次说：“碧桂园是为全世界建造又好又便宜的房子的公司，将是被社会高度认可及赞誉的公司，将是为人类社会进步而不懈努力的公司。”还说，“我们要成为一个伟大的公司，我们要得到社会的尊重，要让我们员工的生活过得更好！”如今又有新规划，他以为企业做大固然很重要，但只要尽力了，能为社会进步哪怕做一点点事才对得起社会、家人和自己。简而言之，追求利润是碧桂园发

展企业及向股东负责的责任，但不是中心。中心是理想，理想就是为社会做点事。显然，这是杨家人和碧桂园始终如一的初心，贯穿了过去20多年，也必将走向未来的核心价值观。

我很欣赏这样的格局和高度，也很欣赏碧桂园始终不变初心的坚持。我相信一个能善待人生、善待财富、善待追求、善待社会的企业必将成为一个伟大企业。

伟大的梦想家

仔细观察发现，杨主席平时最喜欢抓五件大事：一是布局，二是买地，三是社区规划，四是户型研发及新材料应用，五是找到最优秀人才。在他眼里，只要抓好这五件事，楼盘的差异化就能凸显出来，房子就会比别人好卖。

2015年7月13日，碧桂园高层召开了一次半年总结会。

会议一开始，杨主席就做了重要指示。这一天，他说他身体有些不适，尽量少讲一些。尽管如此，因为太激动他还是讲了1小时。我认为这次讲话是最强、最清楚的指令，是老人家内心深处的真实期盼。

要点如下：

到明年，我们将有50个区域。如果每个区域每年实现100亿销售额，那么，我们的规模就可实现5000亿。这是有可能的。

为此，每个区域领导原则上不再调动。这样，每个区域就是一个稳定的小碧桂园。

期待每个区域自己努力做大。能不能做大，就看你们的能力了。“同心共享”下，你们在为自己的成功而奋斗！

如今，碧桂园具备了这样的能力——品牌优势、资金优势、人才优势、激励政策优势、信息化优势、经营理念优势，请大家一起为美好明天奋斗！

的确，在复杂多变的今天，所有老板都面临着来自内外的巨大挑战，都纷纷提出转型、收缩，可杨主席做了与众不同的选择。在外人看来，他所领导的碧桂园已经很成功了，但他谦卑地说还没有成功，还有很长的路要走。因为他看到竞争对手跑得很快，也看到眼花缭乱的创新日新月异，更感到互联网时代来临倒逼企业的商业模式变革，逼迫着他学习、变革，再学习、再变革。

随着“森林城市”项目实施和推进走上轨道，杨主席看到了更加美好的未来，于是带领团队在中国的一、二、三、四、五线城市及东南亚每个国家进行布局，这无疑是更大的挑战。2016年4月，他在内部的一次会议上说：“我已经找到了碧桂园发展壮大方法，看到了碧桂园伟大的未来！我知道自己在做什么，也知道该怎么做。伟大的明天在不久的将来一定能到来的。”同时又说，“我把我的一生当作爬珠穆朗玛峰，我尽我最大的努力为社会进步做贡献，我爬到哪里是哪里，不在乎喝彩和荣誉。”

2016年6月，一次业务交流会上，杨主席又花了两小时谈自己的要求。这次会议之后，公司对未来销售目标马上做出了重大修订和部署：2016年调整为2000亿，2017年初定为4000亿……

多么振奋人心的计划！

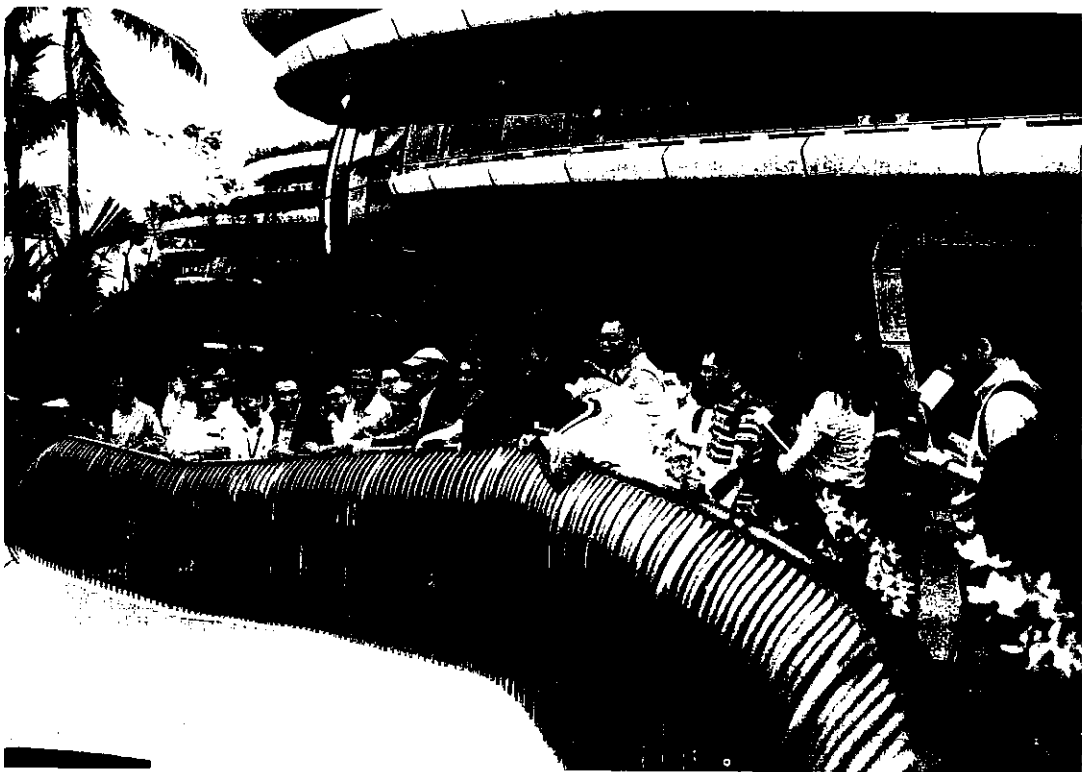
我想起了任正非和华为，我相信许多人跟我一样，热血沸腾，豪情万丈。

管理手记

1. 所有人都有初心，但每个人的初心是不同的。
2. 所有人都有梦想，但每个人的梦想是有差别的。
3. 人生如同登山，必须要有到达山顶的雄心壮志，否则始终无法登上山顶。
4. 世界钢铁大王卡耐基 15 岁时对他 9 岁的小弟弟汤姆说自己的志向和理想，卡耐基说他们长大后就成立一个卡耐基兄弟公司，赚很多的钱，为他们的父母买一辆马车。

结 语

迈向成功的战法及终极法则



《感受初战成功的喜悦》 摄于2016年5月马来西亚“森林城市”项目

事实上，到2016年底，碧桂园所谓的“核心班子”早已面目全非；所谓的“三斌”结构成为传说；国内住宅产业的规模已不可同日而语，而境外发展的方向越加清晰，步伐更加坚定；诸多新产业逐渐展开，等待着收获的季节到来；平安集团已成为第二大股东，正发挥着积极作用；教育产业和物业管理业务均启动了上市流程；“价值双享”机制已被广泛接受和应用，特别是“同心共享”跟投机制正在全面改变着这家企业的生态；诸多“未来领袖”学员已崭露头角……

财务组织架构调整已基本到位，价值创造及共享平台运行日渐完善，一支资本运作的优秀运作团队大显身手；境内、境外融资渠道全面打开，各种融资工具被充分使用，融资成本有望从5%继续下降；股价稳稳站上了4.34港元，比2014年3月底我加盟时的3.24港元上升34%。市值从619亿港元上升到937亿港元，上升51%，而同期恒生指数从22151点下降到22000点，轻微跌幅0.69%。

……

这些都说明碧桂园过去三年发生了巨变，变化还在继续。

我作为豪华战队的一员，发挥了洪荒之力，财务智慧的内涵进一

步得到印证和提高，为《财务智慧》升级版提供了非常有价值的一手材料。

在总结杨国强主席和他的地产王国时，我选中了“战法”一词，让“商场不是战场，但犹如战场”一类警句更加传神，更加紧扣语境，更加符合心境，得出了“12条战法”。

第1条：天赋喜欢对弈，永远着眼整盘棋局

碧桂园能走到今天，从无到有，从小变大，主要因为有杨主席。杨主席的性格很独特，他是一个表面上不喜欢总谈专业化下的战略管理的战略家，形式上一直淡化战略，而行动上总是站得高，看得远，总是用一盘棋的思维方式做事。具体而言，历来他都会轻描淡写地谈战略，但做任何决定时，既看政治环境又看经济形势，还看企业能力。一路走来，他领导碧桂园紧扣中国城镇化发展的方向，选择在城市边上大面积圈地造城，同时专注于住宅产业，高举“给老百姓建造买得起的好房子”“给您一个五星级的家”的旗子，常把社区配套、绿化和户型配比做到极致，因此赢得了上佳口碑和发展机遇。

碧桂园的战略发展规划尽在杨主席一人心中。他能洞察局势，运筹帷幄，在时局浑浊不清的环境下，时常用尝试的方式先试水，试水一旦成功，以最快速度大面积推开，迅速占领市场。也因此，他永远先知先觉。也就是说，他有全局观及缜密的逻辑思维，有时呈现出来的效果让人觉得恰到好处。

杨主席一盘棋的中心就是销售。一切为了销售。有利于销售的事

多做，否则不做，甚至从情感上都要排斥。

随着名实相符的战略管理体系建立，杨主席日后运筹帷幄更能如虎添翼。

第2条：秉性胆大妄为，凤凰标识志在千里

成功的企业家有一个共性，就是胆子要大，看准了机会，就不遗余力、不留后路地像饿狼一样扑上去搏杀一番。搏杀到了就好，如果运气欠佳没有搏杀到，休整之后再找出路。显然，碧桂园就是这样。他们一路对中国城镇化下发展住宅产业抱着极大的兴趣和期望，认为总是有机会的，有的做，就运动式地一波接一波大举买地，快速开发，按高周转要求快打快走。2007年上市前是这样，之后也是这样。当错估市场而市场出现逆转，譬如2008年一波买地太多，开工量巨大，导致资金周转面临压力时，可一夜之间全面停工，这被称为先止血，止血之后边疗伤边找突破口。

碧桂园选择了瑞鸟凤凰作为商标，这不是一般意义上的巧合，除了顺德本身别名叫凤城之外，有更深一层的含义，那就是激励企业时刻像凤凰一样牢记“浴火重生”的故事，志在千里，润泽天下。

当碧桂园在中国内地房地产做得风生水起之时，公司已经放眼国外——以东南亚国家为首选，并且在马来西亚及澳大利亚布棋落子，还提出要把企业打造成全世界最具竞争力的企业，要做行业中的世界级老大，像沃尔玛一样，足以证明碧桂园的抱负是多么的伟大。单有抱负是不够的，还必须有胆识，落实在行动上。“兰州碧桂园”、惠州“十里银

滩”、马来西亚“森林城市”项目都是这一法则下的成功案例。

第3条：梦想天马行空，身处云端脚踏实地

伟大的企业家都有伟大的梦想。杨主席也是这样。

少年时贫穷的杨主席就梦想着拥有财富，成为一个对自己、对家庭、对社会有贡献的人，同时很期待在有能力的情況下帮助有需要的人。如此梦想，推动着他一生勤奋、好学及永远像小孩一样对未知世界充满好奇和渴望的激情。也因为如此，至今他的一些想法有时让人觉得天马行空，有些不着边际。

可事实上，杨主席要求自己 and 碧桂园人做事要用心。要求用心做事，几乎是杨主席每天都要强调的重点。有时以为是随意聊天，某一句话或某一个词不符合他的心意，他就会给人（包括两个女儿）仔细纠正甚至指出错在哪里，然后会批评不够用心和严谨。事实证明，他做事十分严谨，发现企业运行中任何一个环节的缺失，他都会拿出来分析，然后一起来纠正。

长久以来，碧桂园人做事已经形成了用心、脚踏实地的品行，那些“假大空”的现象在碧桂园绝对没有存活的土壤。

第4条：无论何时何地，做人做事顾全大局

当下的碧桂园，已经是一家巨型企业集团，有一个庞大的董事局，有一个庞大的行政管理班子，有一个庞大的职能管理中心和区域运营团

队，还有一个全产业链上必不可少的各类子公司。在编人数达8万。

杨主席要求每一个运行单位的负责人都要有全局观。也就是说，在任何时候、任何地点、做任何决定都要牢记全局观的要求。各级负责人一定要洞悉和掌握。拔高点看，就是要求各级负责人做事时要讲内部政治。当小团体利益与全局利益冲突时，全局利益高于一切。这就是内部政治；那么，碧桂园最大的政治是什么？不言而喻，那就是房地产销售——一切为了销售。局部利益与销售冲突时都要给销售让路。有销售才有发展，才有未来；没销售，一切都等于零。这一共识在内部是高度统一，没有任何分歧。

总而言之，无论投策管理中心、人力资源管理中心、财务资金管理中心、运营管理中心，还是建筑公司、酒店运营公司、教育产业等，在开展自身工作的同时都要真心支持营销工作，为营销急而急。

第5条：面对同业竞争，坚定纠错辩证思维

面对竞争激烈的市场环境，碧桂园向来特立独行。

当同行集中在大城市里面竞争时，碧桂园就是不进城；当同行大都提出多元化时，碧桂园坚守阵地；当同行投资减少时，碧桂园大举投资买地；当同行还沉浸在中国城镇化红利时，碧桂园勇敢地走向国外；当同行们还在研究合伙人机制时，碧桂园就下了决心与团队建立同股同权同责同利的真合伙人机制；当同行纷纷提出境外下市、高调回归A股市场时，碧桂园决定绝不走人云亦云之路。

特立独行的做法成就了碧桂园，因此团队很自信。

碧桂园还有一点令人敬畏，就是它的纠错机制。纠错从不断学习不断反思开始，由杨主席带头。在很多场合，杨主席会不断检讨自己决策上的错误及成因，而同时，管理层也是这样。纠错虽然很痛苦，直穿心肺，但已成为习惯，为此大家不会彼此责怪、埋怨，而是知错就改，再接再厉。

与此同时，碧桂园人在遇到困难时没有畏缩，没有观望，没有等待，而是积极应对。2014—2015年，在地产行业遇到巨大下行压力时的表现则是一例。公司一方面主动推行开源节流举措，另一方面逆向思维寻找机会。而逆向思维的立足点则是认为中国房地产市场还是存在的，只要存在就是碧桂园的机会。经分析，每年全国有约10万亿元的成交量，碧桂园的占比还很小。当下，之所以建好的房子卖不出去，是因为没有建造出适合买家需要的房子。基于此，杨主席根据差异化要求想出了“劳斯莱斯”产品。经过内部讨论后，全面实施。如今，碧桂园在三、四、五线城市推行的“劳斯莱斯”产品的做法已经成为获取高额销售和回报的核心竞争力。

第6条：抉择险遇难题，两权相害取其轻

运营企业总是如此，几乎任何时段都会遇到许多新难题。

碧桂园破解难题的办法说来也十分清晰，也是杨主席一再倡导的，那就是坚持和领会“两权相害取其轻”的要义。意思是说，两种利益同时放在面前，当然是选择利益较大的那种；两种损害放眼下，当然是选择伤害较轻的那种。一言以蔽之，利弊权衡，自然选利害

轻的一方。

早在2012年，面对中国房地产业日渐成熟和毛利率下行压力，碧桂园就主动选择了到境外投资，落子马来西亚，争取较大的回报；2015年中，杨主席看到国内房地产市场将迎来一波上行机遇，尽管扩大投资买地将导致负债率上升，有可能导致信用评级下调，也会给企业带来资金周转压力，在权衡利弊之后，毅然选择了加大投资；在公司进军马来西亚柔佛州后，圈了一块巨大海域，几年来，累计前期投资已是不小的数目，面对当地房地产市场萧条局面，在内部大多数人不看好的情况下，杨主席选择了集中优势兵力和资源大干快上，把销售对象转向全世界，初期开售后，一改被动局面，赢得了令人难以置信的初步成功。

第7条：寻找优秀人才，敢花钱但物有所值

在碧桂园，杨主席强调最多而且最用心的就是要求方方面面招聘或内部挖掘，要找到最优秀人才。在他心目中，成就一番伟大事业，首先要找到最优秀人才，其次才是财务资源的解决方案。有了优秀人才，才有机会超常发展。这一观点，早已变成碧桂园企业文化及人力资源管理的重要组成部分。

为此，碧桂园内部时常举行培训及经验分享，而且从不间断，甚至还给每个业务单元制定了培训考勤目标；在向社会招聘精英人才方面更是不设上限。外部人才加盟后，首先会给你一个平台，是骡子是马遛了之后再说。

越到高层，碧桂园就越拒绝平庸的人。

公司期待每一位高管或者每一位专业人士都有过人之处，拥有十八般武艺，既要有发现问题的能力，更要有解决问题的办法。也基于此，走进高管团队并非进入了保险箱，坐上某个位子并非稳固的象征，为此，在碧桂园常常能见到高管有进有出，排位前后变化，分管业务时有调整等等，这些变化都属正常，无须诧异，因为谁都有变化的可能。

这里平台足够多，有些平台也足够大，唯一能衡量的就是你是不是够优秀，是不是能创造性地工作，是不是物有所值。唯有业绩才能证明你的一切。而业绩的评判由老板说了算，标准在他心里。

第8条：透析人性弱点，既迎合又握在股掌

杨主席是酷爱读书之人，读过很多种类的书，加上数十年经商，对人性有自己深刻的理解和把握。他相信每个人都是经济人，对财富获取是有需要的，对成功及人生成就是有追求的，甚至在某个阶段对这些需要变得很强烈，针对这些情况所建立的激励机制才是有现实意义的。基于此，他仿照“打土豪，分田地”口号为团队设计了一个愿景：期待每个人为改变命运、获得成功及实现美好明天而奋斗。

这是多么刺激又多么有诱惑力的效果。

在项目层面上，2012年实施了“成就共享”，公司拿出20%利润与团队分享，很多人像打了鸡血一样亢奋；2014年实施了“同心共享”，参与这一机制的每个人与公司利益捆绑在一起，使每个参与者实

现了做老板的梦想和体验。为了鼓励先进激励后进，公司在发放奖金时会大力宣传，还会请获奖者畅谈感言。如今，此“价值双享”已经调动了全体员工主观能动性，员工们“不用扬鞭自奋蹄”。

集团职能中心层面，时刻强调按贡献大小来分配收入，坚决反对期权激励的平均主义。在兑现奖励时，严格根据考核结果及主席、总裁的评定来确定每个人最终年度奖金。

在内部还有很多单项奖，富有特色。譬如，买土地可获土地成功奖，质量达标可获最佳质量奖，销售完成目标可获销售奖，融资降低成本可获降低成本奖，现金回笼达到目标可获实现目标奖等等，虽然增加了不少成本，但可有效直接刺激相关责任人和团队最大限度地努力工作。

第9条：做事勤奋用心，让经理人时常汗颜

杨主席一心一意做企业，他对时间的利用可以说到了极致。他不会为了吃顿大餐而浪费几个小时时间，不会为了陪关系户而进夜总会吃喝玩乐，也不会为了特意锻炼身体而在高尔夫球场走上一天。但为了工作上的一件事，他可以连续数日或数月夜以继日地找人谈话，直到把问题彻底解决。有时从外地出差回来，时差还没有倒过来，或者还有身体不适，他就投入到工作中。每次走进他的办公室，总是看到人头涌动在排队谈事。再重要的事情，也只给你至多半小时的汇报时间，你需要凝练语言，重点突出，直奔干货……

有这样的榜样在身边，经理人看在眼里，记在心上，学在行动上。

单勤奋还不够，让经理人时常感到汗颜的是用心做事的深度永远达不到主席要求。杨主席最喜欢用辩证思维方式提问题，虚中有实，当你一时回答不了时，他会一边帮你分析有几种可能，同时还不疼不痒地羞辱你，不管你是清华毕业、拥有博士学位、高智商还是富有经验的老者。而事实上，他讲的有一定道理，这一方面因为他是老板，见识的确广博，同时也因为他问的问题的确直奔核心。在他的字典里，没有办不成的事，只有想不到的办法。有时你可能想不到办法完美解决某件事，可在主席看来，有可能是因为你不够用心，或没有超常规思维，或者还不够优秀。我认为这有点挑剔的味道，挑剔得让你坐立不安，神经质多日。为此，每个经理人在向杨主席汇报工作时都会提前做出全面思考和深入研究，否则可能随时被杨主席批得或羞辱得体无完肤，恨不得挖个洞藏起来。

相比之下，碧桂园的每个经理人已经历练得又勤奋又用心，是一支充满激情充满智慧的团队。这是许多企业老板所期待却没法得到改善的状况。

第10条：智慧来自田园，常年超载身累心累

碧桂园的五个创始人股东不仅因为是同乡，还因为出身农村，对田园般的生活和认知极度留恋，为此，他们的发展定位以及后期成功的品位总是与乡村、田园及城乡结合的特性密不可分。

事情正是这样，当你在农村、低收入的三四线城市和大城市周边的城乡接合部获取成功的同时，也意味着你将失去一线、二线大城市

的发展机会和高附加值的“高大上”回报。

碧桂园这个选择还有多个原因，但不管怎样，碧桂园已经成功地摘取了三、四、五线城市的“地产王”的桂冠。每年经营结果总是这样：从销售面积看，会是前三大发展商之一；从利润率看，总是低于全国平均水平，排在百名发展商之后；从销售均价看，永远难入前十大发展商之列；从年度销售目标不断变动来看，所有人一年四季都是跳起来做事，双脚难以回到地面。诸多因素相比之下，碧桂园一定是所有开发商中最苦、最累、最脏的那个。有媒体比喻碧桂园是苦行僧般赚钱、工作，是的，他们就是这样，几乎工作就是生活，生活就是工作。可总裁说了：我们是快乐的累。

为此，碧桂园每年都在超负荷运行，老板最忙，总裁最忙，买地人最忙，设计人最忙，施工人最忙，营销人最忙，财务人最忙，招聘人最忙……在规模能做多大是多大的理念推动下，一个永远没有可能慢下来或者停下来的运营机体在周而复始地转动，不少人已筋疲力尽。

这么辛苦，国际资本市场并不完全认可。短视的投资人看得很简单——这是西方衡量企业价值的标准，只看财务结果，譬如，股东资金回报率、毛利润率、负债率等指标，如果你的财务数字比同行表现得更好，你的价值就会高于同行；如果你的财务数字差于同行，你的价值就很自然低于同行。如此清楚的道理，碧桂园的决策者们并不认同，长期以来形成了碧桂园独有的追求目标和标准，而且被固化并且强制推行，也许正应了碧桂园的那句话“造老百姓买得起的房子”。

这个选择还在继续，具有强大生命力。即使有人想改，事实证明也是不可能的。这条路坚持走下去，我以为资本市场迟早是会接受的，

会理解的，会给出较高估值的，因为它很接地气。但要走多久，我真的预测不了。

第11条：心装善念公益，不遗余力回报社会

杨主席及家族一直充满着大爱、仁爱之心。这一美德根植于碧桂园企业，已经枝叶茂盛。在这方面，碧桂园一点都不含糊，成立专门部门来管理，绝不是为了作秀而故意摆出骄人姿态。

从发展企业角度看，这也是必要的选择。许多管理大师早已总结过，如果一个企业想要打造百年老店且基业长青，就一定要在追求利益最大化的同时兼顾必要的社会责任及处理好利益相关者的关系。

事实上，碧桂园先知先觉，早已感悟到这个关系的重要性，并且长期实施，效果很好。如此一来，碧桂园不仅赢得了良好口碑，还为发展增添了诸多机会。相比很多企业，碧桂园并没有把追求企业利润最大化作为企业唯一目标，而是时刻提醒自己努力做，如果做好了，那自然就是第一了。另外，在碧桂园内部，还有一种“舍得”的价值观被广为应用，也得到广泛认可。

为了强化企业文化的内涵，碧桂园还特意将“对人好，对社会好”的价值观引入其中，并不断宣传和强力贯彻落实，让团队像一个和谐的大家庭一样聚集在一起，为了一个共同目标而奋斗。

这些相辅相成的做法，正好与中国传统文化和世界潮流相吻合，可谓一举两得，不失为上上策。

第12条：当初一无所有，岂怕财尽人散重来

首先，对于碧桂园来说，可以预见的将来不可能发生这样的情况。

这里描述的，是我感受到的碧桂园有一种气吞山河、破釜沉舟之气魄和面对困难而不畏惧的胆识，也凸显了团队具有狼性或者草莽英雄本色的血性。

杨主席很有战略思维，这是人人皆知的事实，多项重大投资决定都是在一片反对声浪中做出的，而几年后的结果告诉大家他是对的。由此可知，他是多么的自信及豪迈。像“森林城市”这样的投资项目，估计全世界没有第二个人会决定这么干；像内部推进买地一波又一波的倒逼做法，估计也没有人敢比试；像在营销上，敢于花费不菲的广告费硬是把香港市场砸开，也很难在同行中找到；施工方面，敢于近百座楼房同时开工，最快速度进入市场，令市场惊讶。

2015年中，当房地产市场乍暖还寒，公司流动性还有较大压力时，杨主席几乎费尽口舌说服所有人同意他的看法。他跟我说：“看到机会来临为什么不去搏一下，为什么不再给自己试一下的机会，即使错了，我们重来也可以的。我本来一无所有，有什么好怕的？！所以不用怕。”

这种“速度”和“胆识”的美好结合，也许正是梦想干大事及能干成大事人的特征。

从以上12法则可洞悉，碧桂园在灵魂人物杨主席带领下做出了一番前无古人且来者无法复制的壮举。如果把前面总结的12法则进一步凝练，可得出“两条最核心法则”。

第一条：在用人方面，要拒绝平庸之辈；

第二条：在做事方面，要突破常规思维。

杨主席自定义是有鲜明个性的人——从小就这样，遇到任何事总会反复问：为什么会这样？为什么不那样？怎样更好？怎样效率更高？怎样成本更低？怎样方法最优？……他时常举例说：都说非洲大部分人不穿鞋，那是不是意味着在非洲就不能卖鞋呢？显然不是这样的。简而言之，如果将前面总结的两句最重要法则再进一步凝练，则为“终极法则”：

凡事要挑剔，尽可能做到极致。

以超凡之思，用超凡之人，行超凡之路，时刻在挑剔，则凡事必可成。你想想，你不疯行吗？！

跋

下着一盘大棋

(1)

2014年11月的一天，杨主席来到我办公室，谈论工作期间，他不知从哪里得知我正在写一本关于碧桂园的书，离开时说：“你要出书时先给我看看。”我马上说：“一定的。”

2015年10月的一天，我们坐飞机一起从上海回广州。

我们谈了一路，涉及很多方面。由于兴奋，本来杨主席打算吃过饭后休息，可他没有。其间，我们谈起了人生。

实际上，在加入碧桂园以前我从不谈人生，只是想日复一日努力工作，走到哪算哪，然后稳妥退休。一生就这样了。可到了碧桂园后，由于杨主席喜谈人生，周围人似乎也很愿意分享人生真谛，我也开始关注我的人生了。这是一个自觉不自觉的大转变。

我赞美说：“主席，你的人生很成功！我们都很敬佩您。您是我们的楷模！”

杨主席笑了笑说：“做错了很多事，我也有很糗的时候！我们只能向前看。不过，我们已经找到了解决问题的办法，只要都做到，我们

一定会在2016年爆发，完成300个项目，让全世界诧异！到那时，世界就会对我们刮目相看了！”

我没有来得及接话。

杨主席问：“你的书写得怎么样了？”

我如实说：“年底前，我会把书的初稿送给主席审阅。大约40万字。到时，请主席为书写个序。”

杨主席没有接话，很显然在思考。

他的一位秘书问我：“有多厚？”

我比划了一下，约4公分。

杨主席说：“你可以采访一下和我一起打拼的员工。他们看着碧桂园长大，关于我们是怎么走过来的，他们会增加不少内容。”

我估计杨主席误会了，因为我不是写一本碧桂园传记，就说：“我的着笔点是在研究杨主席您的商业智慧，而非历史。”

杨主席稍加考虑，回答了我的关注点：“2014年，你给我建议要重视毛利率，我是不大赞同的，我最看重的是股东资金年化回报率；三四线城市土地便宜，即使买错了几块地仍有价值，也不会伤筋动骨。最近，我把一线几块地否了，我抓得很严；要给我定位的话，坦白讲，我是一个不按常规出牌的人，像个疯子；你想想，我能请400个博士——已经请了200个，估计全世界企业都没有这么干的；当前房产环境下，我能指示再买300块地，估计全国都没有；我决定实施的‘成就共享’‘同心共享’是别人想不到的；我在马来西亚搞的‘森林城市’也是任何人不敢想象……我是个疯子！偏执狂！”

我记录了杨主席自述的这段话，也感受着这位智者的内心世界。

他说自己是疯子、偏执狂，应该理解为一种任性的自嘲，其实他明明白白、清清楚楚知道自己在干什么。他有赌性，但绝不是乱赌、胡来；他也许不懂数学中的概率计算，但每次出手时的赢面有多大他是清楚的。

杨主席脸上露出了极度自信，说：“明年底你出这本书，一定会畅销！那时，我们销售额估计能实现2000亿元……”

(2)

2016年4月的一天，微信群里刷爆了一篇文章：《这家超市打败沃尔玛，6800家分店，为什么却坚持不上市》，讲的是德国零售商阿尔迪超市（ALDI）的经营故事，说它很神秘、低调、不做广告、不上市，为了打败对手沃尔玛，采用了“简单至上”运营体系，以机器人代替人的诸多以节约成本、提高效率为目的的做法。显然，杨主席看到了。他一直努力把沃尔玛当成榜样，学得很像，可榜样遇到了新问题，于是他在内部写了一段话，给大家提个醒，希望共同检讨公司内部效率问题。就这样，杨主席时常眼观六路、耳听八方、全情投入。

我相信种瓜得瓜、种豆得豆的道理。

每个人在碧桂园都要跳起来做事才可以。用心了，努力了，必会修成正果。

(3)

2016年4月30日，碧桂园全国多个楼盘集中推售，单日一举实现销售过百亿元，创了新纪录，公司为此发了贺信。信中写道：“碧桂

园成功有四大因素，分别是杨主席高瞻远瞩的战略智慧、不断总结经验及自我修正的强大平台、能征善战及吃苦耐劳的铁军团队、正在运行的内部合伙人机制。”

到了同年5月9日业务交流会上，总裁正式通过大会将2016年全年销售目标做出进一步提升，那就是必保目标2300亿元，力争尖叫目标3094亿元。与此同时，运营中心、投策中心、成本中心及营销中心做了全面布置。财务资金中心早已在年初表态，一定会为主席定下的目标保驾护航。

这次会上，杨主席自信又豪迈，如诗人一般说了这么一段话：

口号已响起

起飞吧！

天空中翱翔

奔向

我们伟大的目标！

同年5月16日上午，碧桂园在港丽酒店举行了一年一度的股东大会。预定的会议大厅早已座无虚席。这一天，杨主席带着总裁和我，以及多位独立董事出席了会议。会议第一阶段，按照程序完成了所有议程。到了小股东和管理层对话阶段，出于感激，杨主席主动请求投票的各位小股东回来，他说有几句和大家说一说。他在面前的白纸上写了一些关键点，字数不多，其中“稳健”和“勤力”两个关键词跃然纸上。

等众多小股东回来，杨主席说：

各位股东，你们好！

看到你们我很激动。你们大都是上了年纪的退休人员，把积蓄拿出来支持我，我很感谢。给你们赚钱是我的责任。

我和管理层都很勤力，我们家族从来都是增持公司股票，没卖过一股，证明对公司有信心；我做事很稳健，投资很小心，励精图治。期望再过一两年，我会给大家一个很棒的碧桂园，希望到时候给我们竖起大拇指吧。

谢谢大家了！

杨主席面带笑容，很自信，和小股东互动了一阵子。有股东当场抢麦克风称赞：杨主席人很好，很友善。

(4)

经过比较，我深切懂得碧桂园在政治环境上、经济环境上不如国有背景的企业，但在激励机制、商业模式上远优于国企。尽管杨主席是个天马行空的梦想家，鬼才一样的精明，但他能脚踏实地做事，能做到知行合一，让碧桂园得以由小变大！

杨主席对于资本运作不是不关心，而是关心的方式有所不同。他说，碧桂园将来会拥有银行、保险、互联网等业务，只是时间问题。他说他对资本市场有一些心得。2007年碧桂园上市前10天，他才了解上市定价是怎么回事。之前，具体工作由工作小组负责。在定价时，投行们跃跃欲试，大包大揽，想以便宜的价格卖给市场，他坚决不同意，最后他出手，获得了巨大成功。在他眼里，资本运作没什么，就

是一帮人为了做生意，通过包装卖个好价钱。

在资本比拼的年代，资本的力量很强大。谁拥有了便宜、巨额的资本，谁就独领风骚一时。做企业不是一时，也不仅仅是数年，长期资本布局及规划才是百年大计。相信在杨主席领导下，一个敢于跨界、勇于创新、稳健持续的新碧桂园形象正在资本市场逐步沉淀和亮相。

(5)

2016年12月12日，在业务交流会上，对刚刚宣布年度实现销售合约额3000亿元一事，杨主席十分高兴，勉励大家继续努力。他同时提出，当下碧桂园将从科技小镇、三四五线城市、一二线城市及境外投资四个方向全方位推动业务，期待大家从战争中学习战争，继续发扬工匠精神，迎接公司更大的发展。

(6)

纵观这三年，杨主席领导广大员工继续下着心目中的一盘大棋：

第一，棋盘上的落子点为全世界合适的城市，这不仅包括在中国内地县以上城市，还包括其他国家。国外布点期待平衡中国内地经济下行的风险；

第二，奉献给社会的产品不是单一的几栋住宅，而是一个个完美社区，乃至一个城市，其中除了大量住宅外，还提供了超出其他发展商的配套服务，如商业、酒店、学校、物业管理、OTO特供、健康、医疗、养老等；

第三，为了有效控制发展节奏，保证品质，降低成本，碧桂园建

立了完整的配套产业体系，如有自己的设计院、绿化公司、建安公司、装修公司等等，它们如血液一样贯穿到人体的每一个细胞中，而且这一体系还在不断完善和专业化之中；

第四，竭尽全力打造优秀的管理团队和精英团队，这包括通过内部培养和外部招聘来实现。不惜代价通过“未来领袖”培养计划，为未来5~10年以后的碧桂园增添动力；

第五，从人性出发，通过“价值双享”的强激励举措将管理扁平化，将大小股东的责、权、利强挂钩，以激发人的巨大潜能；

第六，在商业模式选择上，高举“高投入”“高产出”“高周转”大旗，追求规模效应，走多向扩张之路；

第七，以崇高梦想作为价值追求制高点，以做好社会公益树立良好口碑为左翼，以努力工作、接地气做法为右翼，推动事业发展；

第八，以“高举高打”“以快打快”的态势及排山倒海之战略力量占领住宅市场，扩大市场占有率，努力创造奇迹等等。

以上所有元素汇在一起，在大方向、大目标、大胸怀的大格局引领下，在“为自己美好明天奋斗”的口号刺激下，就像火山不断聚集着巨大能量，碧桂园期待着迸发的那一刻，成为中国乃至世界最具竞争力的企业，这一切都是为了向世人证明自己及让世界刮目相看。

奋斗百年的一张大棋盘早已徐徐铺开，排兵布阵基本完成，若得天时、地利及人和三因素很好协同，伟大梦想必定能实现。

2017年第一季度碧桂园销售排名位列第一，好评如潮，几家曾经不看好的投资银行一改过去看空的态度，还正面肯定碧桂园是一家善于改变房地产运行规则的公司，同时股价飞涨，但碧桂园依然低调、

深沉，有意保持着以往的神秘，所有人向外传递着一个统一说法：“碧桂园，永远在路上。”

我以为这正是中国儒家所倡导的内敛、低飞、远行的根本之道。

试想下，这是多么智慧的选择！