



■ 开方之研究

碧桂园未雨绸缪三原则



周帆
广州左右地产顾问机构总裁

伴随着碧桂园的快速扩张,创新乏力、高级人才匮乏、配套产业化不足等制约因素也开始初现端倪,甚至有人预言,5年后的碧桂园可能会面临巨大的危机。我在博文《碧桂园5年后可能走向两种极端》中曾阐述,碧桂园需要从三个方面未雨绸缪,为未来的可持续发展创造良好的条件。

第一,对碧桂园来说,应该制订出一套行之有效的房地产行业标准和相应的创新体系与模式,以引领行业的发展。纵观碧桂园这些年来的开发,其模式几乎没变,至今依然没有形成自己独特的开发体系,没有制订出一套行业开发标准。碧桂园的自主创新不足,一旦市场出现变局,将会带来重大问题。而像碧桂园这样的大企业,不能仅仅满足于盈利和片面的规模扩张,更应该将视角放在标准体系的制订方面。只有制订标准者,才是真正意义上的成功者,才能成为行业的领唱者。因此,制订一套有效的房地产开发体系与模式以及相配套的创新体系,对作为房地产行业领跑者的碧桂园十分必要。

第二,碧桂园要高度重视创新性人才的培养和引进,为经验型的管理团队注入创新性的因素,以实现可持续发展。人才是企业发展的核心资源,人才的层次、类型和结构将决定着企业的发展方向和发展规模。对碧桂园来说,它的内部严重缺乏制订标准、体系和模式的高端人才。现有的人才,只是一群有经验的身体力行者,创新性人才缺乏。而且,碧桂园绝大多数管理阶层的人都来自广东,管理人才来源的相对单一影响到了管理层面的视野的多元化程度,造成了简单重复、创新乏力的发展现状。碧桂园作为实力派开发商,完全有能力、有实力引进、培养创新性人才。现阶段碧桂园的最好方法,是走引进之路,引进一些创新性高端人才,由这批人负责碧桂园的创新体系构建及创新执行。碧桂园必须尽快扭转创新性人才匮乏这一现象,否则将会带来严重后果,会制约可持续发展。

第三,碧桂园应该思考产业链构建的核心问题,实现从单木模式向丛林模式的转化,从而实现品牌价值最大化。碧桂园的快速扩张,实现了其规模化发展的战略宏图。但碧桂园却忽视了企业的产业链构建的这一核心问题,以致其产业呈现单木结构模式,未能向丛林模式转化,这在一定程度上出现了严重的资源浪费。我们知道,碧桂园是以住宅业作为主导产业的。但在发展住宅业的同时,它必然会派生出相关的配套产业,比如,酒店、餐饮及上下游供应链的系列产业等。碧桂园当下的发展模式是线型模式,没有有效派生出“枝叶产业”。以酒店配套为例,碧桂园在每一个城市开发,都是规模开发,并且大都配套有高星级酒店,但是由于碧桂园高层忽视了配套产业化发展的战略思考,以致碧桂园酒店并没有形成具有影响力的酒店品牌。加强配套产业品牌的建设,将十分有利于碧桂园品牌价值的最大化。(李磊整理)

■ 开方之评说

- 要规避政策风险,充分开发利用自身土地资源。
- 应收缩战线,拓展融资渠道尽快解决资金问题。
- 要居安思危,不断进行产品创新,不做简单复制。
- 应在二三线城市城镇化建设中发挥自己作用。

开方碧桂园

□ 本报地产评论员 李磊



陈穗建
中体奥林匹克花园管理集团有限公司总裁



李光一
资深财经评论人士



薛建雄
上海佑威房产信息服务有限公司研究中心主任



顾建发
上海社科院房地产研究中心副研究员



杨红旭
上海易居研究院高级评论员

国家政策 必须时刻关注

陈穗建认为,碧桂园拥有大量的土地储备,毫无疑问,这是他竞争的最大优势。房地产行业是受国家宏观调控政策影响比较大的行业。虽然碧桂园所储备的土地大多都在二三线城市和郊区,但是这种影响还是很明显的。物业税、契税和第三套房子使用税等都可能影响到他对自身储备土地的消化,也可能抑制需求,影响成交成数。一旦碧桂园不得不调整房价,那么,他自身的价格优势就不复存在了。

因此,碧桂园要关注国家政策走势,使自身的市场顺应国家政策的调整,只有这样才能规避政策风险,充分地开发利用自身的土地资源。

李光一深以为然。他认为,宏观调控政策会影响到居民的消费指数,抑制消费需求,从而影响到资金的周转。碧桂园应该密切关注国家宏观调控政策的走势,适时做出调整,做好拿地、土地开发等一系列的工作,扬长避短,使手中掌握土地的价值能够得到最大限度的开发,而不至于成为一种负担。

杨红旭对此认为随着国家对土地监管的越来越严,大盘操作难度加大。比如,国家出台了四项打击屯地的措施,捂盘惜售存在很大的政策风险。再加上,二三线城市的招商的日趋理性,碧桂园从发展趋势上可能越走越窄,不是很光明。因此,对政策的关注不容懈怠。

拓宽融资 解决资金难题

上海社科院房地产研究中心副研究员顾建发认为,碧桂园的快速扩张,很容易带来资金周转不过来的问题,一旦资金链收缩,很可能危及企业的发展。顺驰就是一个前车之鉴,正是快速扩张带来的资金链问题拖垮了顺驰。虽然,碧桂园走的是快速开发的模式,但是超常发展不可能是常态,只是瞬间的一个状况,因此,碧桂园应该收缩战线,拓展融资渠道对于解决资金问题至关重要。

上海佑威房产信息服务有限公司研究中心主任薛建雄认为,碧桂园目前所采用的低成本土地、自己建设的低成本经营模式,正在发生改变。

随着不断地扩张,人力资源成本增加、土地成本增加,这就需要更大的资金支撑。从碧桂园上市不久就大规模发债来看,碧桂园已经有相当大的资金需求。但是目前碧桂园的融资渠道还相对单一,都是通过公开市场获得的融资。而公开市场在行情好的时候热烈,行情不好的时候会急速退出。对于资金密集型的碧桂园来说,一旦出现市场转冷带来的危机,没有战略伙伴的注资支持,企业将会是非常脆弱的。因此,碧桂园必须向城市转型,或向持有型的商业地产渗透,才可避免政策和资金渠道的风险,当然寻找资金战略合作伙伴也是一个比较理想的选择。

不断创新 实现持续发展

创新是推动企业实现企业可持续发展的动力和源泉。陈穗建认为,碧桂园虽然是上市公司,但是上市的时间不长。一直以来,碧桂园都是一家民营企业。碧桂园的管理带有很明显的自然经济时代的一些特征,比如对土地的青睐,走“农村包围城市”的市场路线等,但是最鲜明的还是碧桂园一条龙的服务模式。碧桂园所有的地产开发都是有自身设计、规划、开发、装饰,甚至连水泥、盖房子用的砖头都是自己生产的。这种大包大揽式的生产方式,确实可以节约成本。但是,其社会专业化分工这一块明显做得还远远不够。房地产企业是一个高度社会精细化分工的行业,一条龙的生产方式能够走多远很难说。

因此,这就要求碧桂园要居安思危,不断地对产品进行创新,不能够简单地重复自身,只有在不同城市提供不同类型、不同风格的产品才能够满足当地人的消费需求。同时,碧桂园需要进行管理创新,在人才布局上要广延各地人才,海纳百川,不断加强团队的本土化。碧桂园已经不再偏居广东一隅,将触觉伸向了重庆、安徽、内蒙古、湖南等,这就对他团队人才的本土化提出了更高的要求,人才本土化将十分有利于碧桂园获取当地的地面资源和人脉资源。当前,碧桂园的人才构成还是广东本地人,本土程度还有待提高。

承担责任 打造标杆企业

李光一说,碧桂园作为中国最富有的企业,是房地产企业的领头羊。碧桂园的知名度大,上市之后,市值大增,杨国强又把自己的女儿杨慧妍推上了财富排行榜上的风口浪尖。当前房价高涨,民众对房地产企业的评价普遍不高。虽然房价高涨并不能简单地归咎于以房地产企业,它是各方面因素综合作用的结果。但是,作为房地产企业的标杆企业,在改革开放中发展壮大,受惠于中国经济发展,碧桂园一定要把经济运作与社会责任结合起来。做好自身的产品的同时,一定要多回报社会、回报消费者,这样不仅能够获取公众的支持和认可,提升自身的品牌效应,也能够为房地产行业形象的树立起到一个标杆的作用,带领整个行业从而为社会的发展做出自己的贡献。

杨红旭认为,碧桂园走的是一条与众不同的扩张道路,他的项目大多在二三线城市甚至郊县,有些“农村包围城市”的策略在里面。碧桂园之所以能够快速成长,正是因为他选择的发展模式契合了中国城镇化发展的趋势。在碧桂园的成长过程中,参与到了广东很多地方的城镇化进程中去,比如凤凰城等。碧桂园应该进一步地承担起自身的社会责任,在它扩张的一些二三线城市的城镇化建设中发挥自己的作用。

■ 开方之评论员手记

碧桂园要具备以“万变”应“万变”的能力

并存,荣光与困境同在。作为房地产行业的领头羊,碧桂园如何才能够扬长避短,实现可持续发展?

带着这样的问题,我们采访了以上这些业内人士和专家学者。他们纷纷发表看法,从应对国家宏观调控政策的影响、实现资金融通、进行产品管理人才创新、承担社会责任等方面对症下药,提出了应对之策。

碧桂园的从无到有,从小到大,已经摸索出来一整套的房地产生存、发展经验。

他所选择的经营模式取得了众人瞩目的成就。

任何企业都有其发展、成长、成熟和衰退的过程,碧桂园已经成长为中国最大的房地产企业,逐渐走向成熟。

在这个过程中,资金问题、经

营模式问题、政策风险以及产品创新、管理创新和人才资源整合,诸多问题都逐渐付出水面。居安思危。碧桂园应该把其在广东成长过程中积累起来的经验和在全国扩张的各个城市的具体情况结合起来,到哪山唱哪歌,因地制宜,根据国家政策的变化不断地调整各种战略,以适应不断变化的新形势的需要。