

## 碧桂园，三大变革破瓶颈

**VIEW：**房企业绩增长到一定规模时，往往会遭遇发展瓶颈，在调控影响下，这种情况尤为明显。2011年，碧桂园销售收入延续2010年的跨越式增长，同比涨幅31%，达432亿元，而在2012年，企业业绩增长受到压制，全年增幅回落至10%。在这样的压力下，企业有极强的动力去调整布局，通过多方面改革，加快业绩增长。

2013年，碧桂园高调设定全年620亿元的销售目标，业绩增长幅度达30%。回首碧桂园的过往业绩，企业已连续两年徘徊在450亿元左右，业绩增长进入瓶颈期，制定620亿元销售目标显示出其寻求业绩突破的强大动力。

从外部环境看，房地产政策在一段时间内都不会松绑，大型企业按照过往模式，业绩难有爆发性增长，在这样的背景下，碧桂园从**全民营销、企业经营多元化、公司拿地权下放**等方面入手，力争完成全年销售目标，突破发展瓶颈。

回顾2011年的龙湖、2012年的世茂房地产，我们有理由期待2013年的碧桂园经过内部变革，迎来业绩的大幅增长。

### 营销变革：多方向拓展渠道，进入“全民营销”时代

早在2012年2月下旬，碧桂园便动员公司员工全部参与项目销售。在这个时期，社会销售力量还未被考虑进来，碧桂园主要依靠自身力量，而现在碧桂园所倡导的“全员营销”模式，与绿城“全民营销”相类似。

从碧桂园针对参与营销的人员划分来看，“全员营销”的具体细则分为四类：

#### 第一类，本职部门寻突破，营销部所有员工全线上阵。

一开始，碧桂园从自身人脉资源考虑，将员工有效利用起来，以项目营销方案制定等方面为主体的营销部成为企业拓展销售渠道的首选。碧桂园将营销部单独划分出来，成为其“全民营销”中的一大类，是看中了该部门在销售过程中发挥举足轻重的作用。

首先，营销部是营销方案的制定者，他们对项目所面向的客群以及应该采取怎样的营销策略有清醒的认识。由此，将营销部的员工全部投入销售一线，通过他们对项目的了解，结合营销方式的运用，达到事半功倍的效果不是难事。

其次，除管理营销方案外，营销部还承担着对营销成本的把控，从降低销售成本考虑，

营销部全线进入销售体系，可以节省不少在媒体、广告等方面的开支。

### 第二类，集团层面全员出击，横向部门协力销售。

碧桂园针对营销体系进行改革，打破了传统销售依靠营销团队或代理公司的模式，将销售的权力传递给公司员工。

据碧桂园内部人士透露，公司内部有一份鼓励全员销售的通知，该通知提到，“凡在碧桂园的员工，无论是在碧桂园地产项目，还是在旗下酒店、仓库、物流公司工作，只要为本区域所有的碧桂园项目完成销售任务都会给予一定比例的提成奖励”，而这份提成比例在千分之三到千分之四之间。这样一来，员工在碧桂园工作，除获取自己薪资之外，还可以顺带增加收入，即使没有销售业绩，也不会有什么损失，有力地推动普通员工参与进来。

除了企业内部员工加入销售大军，在碧桂园横向部门中，五星级酒店、物业管理体系、建筑公司及仓库管理公司等都可以为项目销售发挥作用（如图 1）。

图 1：碧桂园横向部门协力销售



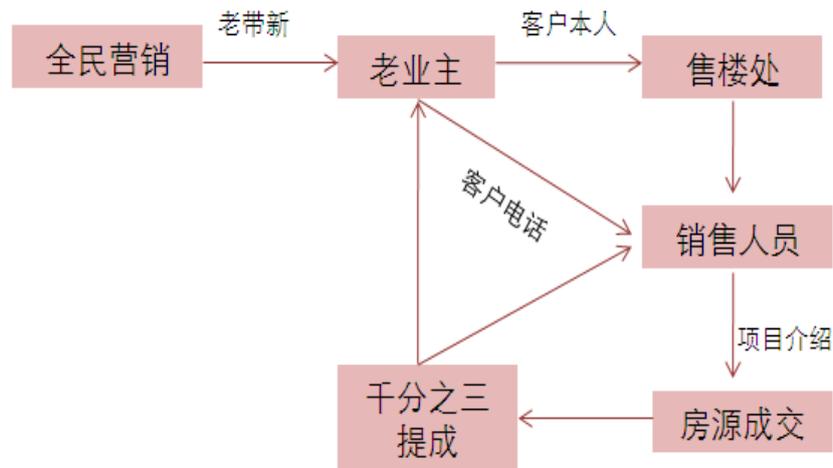
### 第三类，业主纳入营销体系，买卖双方搭建联动平台。

碧桂园打出业主营销牌，主要是以“老带新”为出发点。不过，与以往“老带新”活动中减免物业费用、现金奖励来提高业主热情有所不同，碧桂园推出的“全民营销”，将成果与佣金挂钩，即老业主推荐客户成功购房便可享总房款提成奖励（如图 2）。

2012年3月9日，碧桂园·山河城在惠阳碧桂园凤凰城酒店发起惠州首个“全民卖房”营销活动，推介人只需把客户带到售楼处或者把客户电话给售楼员，在销售现场有专门的销售员来负责讲解、接待。成交之后，推介人和销售员都会得到总房款千分之三的提成。因为对项目有比较深入的了解，碧桂园的业主，特别是已经有居住体验的老业主，是该类型活动

的中坚力量。

图 2：碧桂园业主层面营销流程



#### 第四类，外拓圈层人士，口碑效应锁定意向客户。

外拓圈层人士的营销方式，即是将职业属性或收入待遇等方面差不多的社会人士汇集到一起，展开针对性营销。一般来说，这部分人士不是碧桂园的主力客群，营销的目的在于力求最大化蓄客。

碧桂园在各地打造的碧桂园学校，就是实现圈层营销的有力武器。如位于南京东碧桂园·凤凰城的句容碧桂园学校，是从幼儿园到大学预科 15 年一贯的全日制国际学校，能够进入这所学校上学的学生在家庭背景上相近，只要坚持留学想法，学校保证可以进入国外学校。有意向将孩子送到国外留学的家长，便是项目可以争取到的客户。

此外，举办一些专业属性的讲座、特定人士参加的活动等等，都是碧桂园圈层营销的表现（如表 1）。在活动过程中，碧桂园的品牌形象一直贯穿始终，而对于处于同一个圈的客户来说，只要有一个客户被企业品牌所感染，了解碧桂园旗下项目后有购房意向，就可能带动其周围原本没有兴趣的客户加入看房的热潮，这便是圈层营销所能实现的效果。

表 1：碧桂园圈层营销活动列表

项目名称	具体时间	城市	内容
碧桂园·新亚山湖城	2012-5-24	清远	北江豪华游艇上举办了“璀璨北江”游艇尊属酒会，数十名清远市各行业名流出席，更有众多名媛佳丽参与。
碧桂园·椰城	2012-7-21	文昌	碧桂园·椰城迎来了北大 EMBA 总裁班的全体学员，他们此行的主要目的是参加在碧桂园·椰城举行的度假生活品鉴会，体验碧桂园·椰城的东南亚风情美墅。
碧桂园·莲山首府	2013-12-29	广州	邀请著名风水大师苏敬先生金牌弟子林涛与渣打银行 VIP 客户一起探讨 2013 年人生发展、投资的趋势。
台山碧桂园	2013-3-16	台山	由台山碧桂园、保时捷俱乐部携同著名经济学家但斌先生举办讲座，讲授春季养生之道。届时将吸引多名珠三角社会知名人士参与。
碧桂园城市花园	2013-3-23	广州	举办“海陆空奢华生活展”活动，私人游艇、房车、飞机将空降现场，斯巴鲁跑车试驾、名流鸡尾酒会、竖琴演奏等系列活动。

资料来源：CRIC

### 碧桂园外拓渠道，但营销成本控制在企业额定范围内。

关于碧桂园营销变革，在看到其优势的一面，也需要注意到其局限性，之于企业，虽然营销的本质是为提升业绩服务，但对营销成本进行合理管控是每家企业稳健运营的重要环节，碧桂园针对营销成本有比较严格的制定。

2012 年碧桂园的营销成本在 22 亿元左右，以碧桂园 2012 年 476 亿元业绩为准，仅占到 0.5% 的比例，是房企中比较少见的。所以，碧桂园式的“全民营销”保留了内部销售人员的主力地位，不管是企业业主，还是社会人士，所找到的意向客户均由销售人员安排后续工作，催进房源成交，减少了销售环节不必要的开支。

### 经营变革：多元化经营道路，海外及商业的拓展

自调控起，已有多家房企提出了多元化发展战略。其中海外地产是不少房企的共同选择，同时商业地产也成为房企投资趋势，碧桂园更是其中的先行者。

#### 首先，加速进军海外市场，最近准备成立海外事业部。

碧桂园看好海外市场由来已久，早在 2011 年就实行了“走出去战略”，大力拓展马来西亚，预计公司今年将有 3 个大马项目陆续推案，如果大马项目受到市场认可，公司将加

大拓展海外业务的力度，对公司未来收入增长起到助推作用。

在公司结构上，公司对海外的业务相当的重视，公司总裁莫斌表示近期公司要成立一个海外事业部，专门研究海外市场。除了马来西亚的市场外，可能还对东南亚市场甚至欧美市场进行研究，只要有合适的土地，碧桂园都会去尝试。

### 其次，已经成立了商管公司，正式踏入商业领域

碧桂园在 2013 年决定进军商业，公司刚刚成立了商管公司，正式踏入商业领域。在商业方面，碧桂园会根据自己的优势去发展（如图 3），目前而言，碧桂园依靠五星级酒店及国际学校为依托，发展住宅市场，其在酒店及学校等社区商业上已积累了一定的经验。社区商业配套将是碧桂园做商业地产的一个突破口。

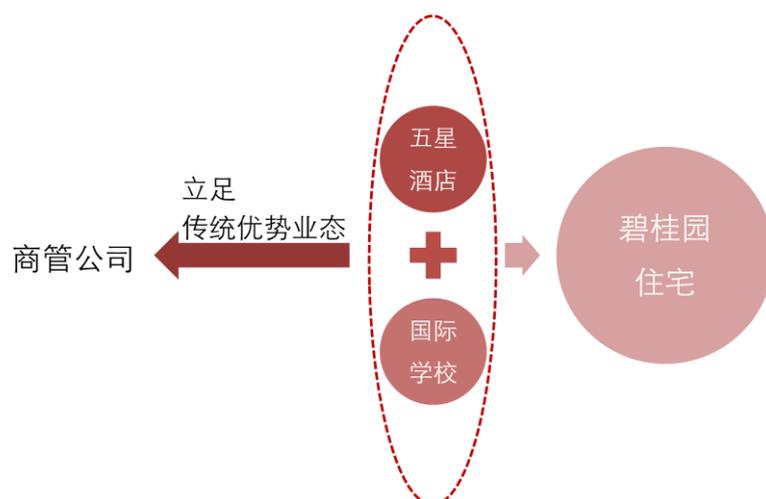
南京句容项目便有一个 16 万平方米的商业体——凤凰城，该项目是碧桂园在南京最先倾力打造的高档生活居所，是一个集居家置业、休闲娱乐、旅游度假、投资居住等于一体的复合式开发项目。

其中，句容碧桂园学校，是碧桂园投资 6 亿元人民币重点打造的高端区域教育配套，从幼儿园到大学预科 15 年一贯的全日制国际学校，引进国际文凭课程（International Baccalaureate，简称“IB”），传承升华广东碧桂园学校实施 IB 12 年的成功经验，学生以出国留学，考上国外理想大学为升学目标。

句容碧桂园凤凰城酒店，是当地首家五星级标准酒店，周边风景优美，紧邻国际温泉度假胜地——汤山镇，紧邻茅山、宝华山 2 个 4A 级国家旅游度假景区。约半小时还可以抵达九龙山风景区。除了良好的自然环境，该酒店设施齐全，是一个集会议、度假、餐饮、娱乐、商务休闲于一体的综合性高端酒店。

酒店与学校为碧桂园商业发展奠定基础，而对于商业体运营，碧桂园商管公司除了招商和运营管理以外，还有一个很重要的举措就是有可能进入直营做一些突破。

图 3：碧桂园目前商业业态模式及发展方向



### 管控变革：分公司土地权利下放，提升拿地效率

说到土地权利下放，其实是集团与区域公司、城市公司权利划分的问题，一般而言，城市公司上报区域公司，区域公司整合后，联合城市公司上报集团，这是房企的普遍做法。碧桂园在土地权利下放上，做的比较早，主要体现在两个方面。

#### 其一，拿地权限的继续下放，集团成立土地小组进行指导

一般而言，传统的房企拿地模式主要通过有实力的城市公司先在市场上进行第一轮的拓展，设计出第一轮方案后，上报区域公司，由区域公司协调设计、营销部门一起进行测算，当区域公司认可后，区域公司汇集城市公司，一起向集团进行申报，当集团通过后，对土地进行抉择。

相比于传统拿地流程，碧桂园的拿地流程相对灵活（如图 4、图 5）。集团有投资管理中心，作为一个独立的部门专门对土地进行审核和监督，然后提出对这块土地的建议。同时每周一晚上有两个小时的商会制度，委员会由杨主席当组长，莫斌和集团一个副总裁当副组长，相关的执行董事做组员的一个集体小组，对所有的土地进行商会讨论，然后再内部决策，这种机制也能够快速地对拿地进行决策。到目前为止推行得非常好，区域拿地的权限和集团的互动形成了一个良性循环。

图 4：传统拿地流程图

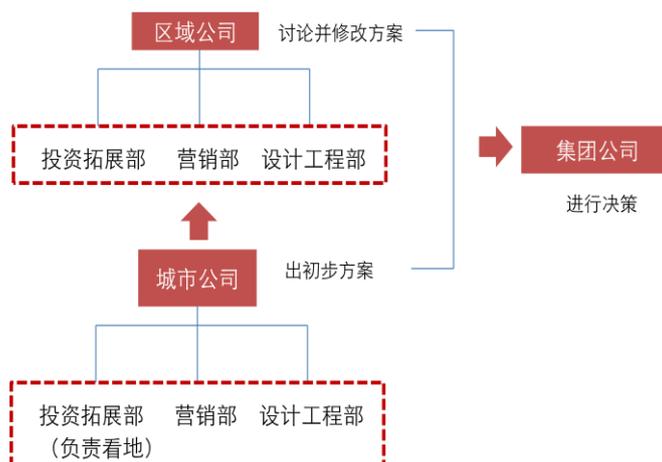


图 5：碧桂园创新的投资决策委员会



其二，地方公司拿地与集团管理中心的协调。土地权限的下放与否，需要调和的是城市公司、区域公司和集团之间的事权财权的重新分配。一般而言，目前除了保利等少数几家企业能够做到土地权完全下放，一般企业仍然将土地决策权收归于集团层面。而碧桂园成立了投资管理中心，作为一个独立的部门专门对土地进行审核和监督，然后提出对这块土地的建议，并直接和区域及城市公司沟通，协调了三者之间的平衡，很好的平衡了集团的统一管理与对市场快速反应之间的关系。

## 效果评价

实施三大变革，碧桂园为长期健康发展铺路，短期而言，“全民营销”策略已有成效，对项目销售的带动作用显而易见。2013 年 1-4 月份，碧桂园累积实现销售金额 230.5 亿元，占到全年 620 亿元销售目标近四成，与 2012 年同期相比，增幅达到 153%。我们看好碧桂园变革，不断拓宽的销售渠道为项目去化赢得有效客源，助推业绩不断提升，而多元化道路及拿地权力的下放则为企业经营层面持续壮大保驾护航。

## 全文概要

由碧桂园 2013 年变革，看企业寻求业绩突破之道

一、业绩遭遇瓶颈，企业寻求业绩突破

二、碧桂园的营销变革及多元化发展

1、营销变革：多方向拓展渠道，进入“全民营销”时代

2、经营变革：多元化经营道路，海外及商业的拓展

3、管控变革：分公司土地权利的下放，提升拿地效率

三、碧桂园模式调整的总结与借鉴

1、适度的多元化经营

2、扩大品牌影响力，促成全民营销，寻找合适的圈层营销

3、协调各级公司的权责，平衡公司内部框架与拿地效率