

曾比卖油条还卑微，如今他一个项目就大过 整个万科

12月18日，“万宝”大战的喧嚣下。

与深圳相距不到150公里的顺德，发生了一件在中国房地产业算得上是天大的事：一向躲避媒体的碧桂园老板杨国强，面对众多媒体发布了一个他的新构想：

碧桂园要在与新加坡毗邻的马来西亚第二大城市新山，总投资超过2500亿元，打造一个世界一流的都市区。



一个项目 2500 亿，超过万科最近多年的平均总市值。在这之前，碧桂园还已经一个项目，就干成马来西亚最大的房地产开发商。

而导演这一切的杨国强，其出身和成长履历比“卖油条”的宝能系姚振华，还要差出 N 条街。

25岁前穷得不可想象



杨国强，1955 年出生，广东顺德北滘镇人。

顺德如今是中国最具经济活力，也培育出最多大企业的小地方之一。美的、格兰仕、海信科龙，以及碧桂园等都是这里长出来的。

但在杨国强成长时，这里和全国一样穷得叮当响。杨国强从小受到的穷，说出来现在的年轻人会当成神话。

“我是一无所有的农民出身，25岁前的贫穷不可想象。18岁前没有穿过鞋、没有穿过袜子，23岁时衣服上打的补丁已经完全掩盖衣服原有的颜色。”这是他回忆起人生时的原话。而他的姐姐，3岁时在日本鬼子的侵略中，饿死了。

顺德的冬天也不太不冷，没鞋，没袜子，日子也可以过。但杨国强还面临一个好大的问题，家里没有房间给他住。幸亏有个哥哥在当老师，他才到哥哥的宿舍打挤，“在不知道明天会怎样的情况下，过完了青春期。”

18岁读完四年初中后，杨国强走上社会。每天挣5毛的工钱。他算了一下，一年才能挣到200块，50年才能成为万元户。对未来的忧心忡忡中，他问更有学问的哥哥，我要如何成家，如何盖房子，如何度过这一生？

哥哥也是过河的泥菩萨，只是淡淡地安慰他：

社会会变好的。



从抹灰工开始改变命运

改革开放后，杨国强在慢慢变好的社会努力改变命运。

没有什么擅长，深深知道房子对中国老百姓重要性的他，决定在这个领域学习和发展自己。从抹灰工一直干到包工头，在农村替慢慢富起来的老百姓盖房子。

为了多挣钱，刮风下雨他都努力干。搭偏房，修猪圈的工程，都拼命接。为了赶工期，有四五年他的春节都是在工地上过。“除了睡觉、吃饭、去洗手间，全部时间都是在做努力事情。”

吃得苦中苦，让他慢慢爬成人上人。到 1984 年，他光是存款的利息收入就比镇上党委书记一年的收入还多。

镇上觉得他有本事，希望他也帮政府挣点钱。于是，他带头组建了一个建筑企业，拿着政府给的唯一资产一个公章就开干。

自己已是“富人”了，对钱的追求不再那么强烈。但这个建筑企业，杨国强还是真心实意当成自己的来干。之前给自己干，他一个月挣四五千，现在同样的辛苦，一个月才只能拿两三百块。有人说他是傻瓜，他笑而不答。

后来，他这样回忆这段“傻瓜”岁月：

“舍得、舍得，舍在前，得在后。得不到钱，得到经验，也是财富，而且是更大的财富。我就是这个过程，锻炼了自己，慢慢能够做更高、更大的事情。”

学区房鼻祖



上世纪 90 年代初，国有企业改制风行，住房商品化趋势明朗。杨国强从中看到做更大事情的机会。他一番运作，将建筑公司私营化，还在顺德一个荒郊野外买下大片土地，以“碧桂园”为名开始了房地产开发。

之所以叫碧桂园，是因为杨国强干的这个项目地处顺德碧江及桂山之间，于是他各取一个字，寓意为：碧江及桂山的家园。

杨国强买荒地来盖房子，很大一个原因，是因为荒地成本低，可以用相同的资金投入来做更大的项目，而且地好拿。起初，这给他带来一个大麻烦。后来，这让他摸索出一个低成本、大规模，一个项目就是一座城的地产开发好模式。

碧桂园的第一个项目一共盖了 4000 套别墅或者说洋房，但因一面市就遭遇楼市低迷，项目又在郊外，卖出两三套之后就再也卖不动了。危情之下，杨国强找来记者出身的策划人王志刚，希望给楼盘鼓吹鼓吹。

王志刚没有满足于只是挣点饭票钱。考察完项目后，他给杨国强提出一个大主意：陆续富起来的乡亲已开始重视教育，王志刚建议碧桂园在自己的项目里建一所好学校弥补项目在郊外的不足，吸引希望送子女到学校上学的家长过来买房。

杨国强一听眼冒金光，当即采纳了这个建议。一番运作后，他把北京景山学校引去开了分校，还打出“邓小平的孙子都是读景山”的招牌，一招就让碧桂园从默默无闻脱颖而出，陷入半停摆的项目因此被激活。

看到学校如此受欢迎，以至于紧俏到名额难求。杨国强还开动脑筋，想出一个入读景山先交 30 万教育储备金，读完书才能退的办法，以零成本吸收到不少资金。

从这个意义上说，杨国强可以算得上是学区房的鼻祖。只不过，他的学区，是自己创造出来的。正如后来，他的城，他的好地段，也都是自己创造出来的。

千亿级大企业家



顺德碧桂园成功后，杨国强迅速启动了扩张战略。

他首先输出顺德碧桂园的经验，到广州开发了碧桂园和华南碧桂园。再紧接着又开发了碧桂园凤凰城、荔城碧桂园、碧桂园高尔夫生活村、碧桂园花园、碧桂园豪园、碧桂园花城、碧海名轩、翠锦豪庭等 10 余个超大型居住社区。到 1999 年，碧桂园每年的销售总值已超过 25 亿元。



碧桂园·金海湾



碧桂园·十里金滩



碧桂园·金沙滩

这一过程中，低成本、大规模、有卖点、高品质、善营销，这些顺德碧桂园就有的成功基因也被杨国强不断发挥和提升，慢慢应用到炉火纯青的境界。

1 低成本

主要是拿地成本低。碧桂园几乎不去竞标什么热门或黄金地段，都是靠眼光去发现有潜力但目前无人注目的价值洼地。

2 大规模

因为地段偏，地价低，杨国强一买就是一大片。而政府也相当愿意，企业出钱去将卖不上价的土地升值，最终通过开发将荒芜变成新兴城镇。

3 有卖点

无论配套学校，还是医院，包括后来一个碧桂园就是一座城，杨国强总是要让碧桂园有触动人心的优势，来弥补地理位置上的不足以和其他同业竞争。

4 高品质

因为地价低，他可以把更多的钱花到房子上，相对好地段同等价位的房子，碧桂园的品质高出很多档次。他的口号就是：给您一个五星级的家。



而营销方面，一开始就尝到甜头的杨国强，更将其作为重中之重。虽然他个人非常非常低调，但对企业品牌的塑造与项目推广，他从来都舍得投入。

靠着这几大特点和优势，杨国强将碧桂园打造成一座“房屋工厂”，也是一个造城机器。当中国房地产市场进入快速发展轨道，已经准备好的碧桂园迅速腾飞。





碧桂园柏丽湾
享有国家一级物业管理服务

2007 年 ,碧桂园成功在香港上市 ,且股价一路高升。杨国强的女儿杨惠妍 ,随即以 1211 亿人民币的净资产 ,成为 2007 年《福布斯》中国首富。

到 2014 年 ,碧桂园已成为年销售约 1288 亿、纳税超 120 亿的大型房地产企业 ,旗下拥有超过 7 万名员工 ,而且至今保持低成本、大规模等 “造城” 发展策略。到今天 ,碧桂园带装修的房屋平均售价依然不超过 6700 元 ,是十强房企中最低的。也因此 ,杨国强常说: 碧桂园要努力为全世界建造最高性价比的房子。

这几年 ,中国房地产企业纷纷走出去 ,但大多都是在国际大都市的成熟地段开发或收购物业。而碧桂园也是坚持把冷地 “造城” 的模式复制到海外去 ,先是一个项目就干成马来西亚最大地产商 ,如今更端出一个超过 2500 亿的大项目。

杨国强将这个项目命名为 “森林城市” 。他说 ,这将是他有生以来呈现给世人的最好的一座城市 ,是一座理想中的未来之城 ,是全球智慧绿色生态之城典范。



这个位于新加坡与马来西亚交界的项目，占地近 14 平方公里，预计将用 20 到 30 年的时间建成，建成后，将成为全球首个分层立体城市。整座城市立体分层，车辆在地下穿行，地面都是公园。



森林城市效果图

立体城市（GREAT City），原本是有商界思想家之称的万通集团董事长冯仑，“思想”出来的新型城市建设计划。但6年过去了，他的“立体城市”从多个城市飘过，至今也还只有思想。在万通难以为继启动重组，然而重组又落败之后，他个人也几乎是混成“裸体”，出来折腾公众号与新媒体，跟码字的人抢饭吃了。



之前从来没有讲过什么立体城市，也从来都讲自己没有理论的杨国强，却哐当一下，在海外干出这么大个立体城市的买卖来！

对于碧桂园为什么下这么大个赌注，杨国强自己，以及媒体做了很多解读。甚至把“一带一路”都扯上。

而我看，杨国强最大的算盘，应该是看好其毗邻新加坡，而新加坡土地有限，人口暴增这中间的商机。是要用马来西亚的成本（目前当地的房价只有新加坡的四分之一，杨老板拿地的成本可想而知），把马来西亚这片离新加坡最近土地变成一个小新加坡，玩出新加坡的价值来。这个，各位读者慢慢体会吧。

乐意做个“亏损”的人



杨国强是闷声发财的典型。他认为做企业的，最重要的就是把企业做好，其他不用说太多；现在搞一些媒体接待，主要也是“防止别人觉得我们不礼貌”，而且宣传的也都是项目，谈到自己依然是“没什么好说了”。

但他不光闷声发大财，也闷声做大好事。

自认没有文化的他，在企业壮大的过程中，感到企业文化的重要性，于是花几百万找来一堆专家学者，希望弄出个企业文化。但专家弄了半天，他都不满意。最后自己花几分钟，想出了两句话：“希望社会因我们的存在而变得更加美好”“我们要做有良心、有社会责任感的阳光企业”。

他说这是他的心里话。他真心希望国家强大，社会美好。这不光是他成功后的感恩，也因为他曾经有的悲痛记忆。他的岳父在日本侵略的时候被刺破过肠子，他的伯父是死在

日本人手上，而他的姐姐三岁时就在日本侵略中饿死了。“所以我的民族感情非常强烈，我希望国家富强，民族复兴。”他说。



2015 年广东扶贫济困日活动仪式上
在广东省省长朱小丹的见证下
碧桂园集团董事局主席杨国强与女儿杨惠妍认捐 1 亿元。

立业至今，杨国强和集团已累计为社会捐款超 21 亿元。这个数字不大，但正越来越大。杨国强读书不多，但他说，即使这点书，也是国家支持才读到的。学校免了他 7 元钱的学费，还给了他 2 元钱的助学金，才让他有机会读完中学。所以，有条件之后，他第一个想到的，就是支持教育。



1997 年，杨国强拿着一张 100 万元的支票找到广州羊城晚报社，希望成立一个助学金，帮助广东高校的一些贫困学子。他提出两个条件，一个是不能透露捐资者是谁；一个是受助者要签份协议，有能力时要返还助学金给基金会，帮助更多人。而这件事直到他连续捐了 10 年，碧桂园上市，他成了名人，才被挖出来。

杨国强还以自己的哥哥为命名，成立了纯慈善、全免费、全寄宿的民办高级中学“国华纪念中学”，向全国招收成绩优异、身体健康、素质超群的贫困学生，从中学一直免费资助到大学毕业。如今，这个学校已培养了几千名学生，年年有考上清华北大的。而杨国强每年光是为这所学校就要资助超过 3000 万。



谈到这个学校，杨国强说，他希望社会早点不需要他这样做，让他也早点结束资助。“那样，说明国家才是真正富强了。”但只要还有需要，他就会一直做下去，目前，除了这所学校，他已经复制这个模式到更多地方。

穷怕过的杨国强特别重视帮助穷人，而教育则是他认为的最好帮助方式。这些年，他用于教育扶贫的钱就已超过 9 亿元，有效帮扶超过 4 万名贫困人口。“国华纪念中学”之外，他出资创办了免费的广东碧桂园职业学院，接收 672 名贫穷学生。他把职业教育的课堂搬到贫困农村，免费培训了 16469 名农民。

因为在这个领域的特殊贡献，2015 减贫与发展高层论坛在北京举行时，杨国强还获得“中国消除贫困奖”，受到习近平主席的亲切接见和肯定。



“古今帝王今何在，荒冢一堆草没了”。杨国强说，这么多年，他算是把人生这回事看得比较透了。权力，金钱，从历史长河看都是过眼云烟，但好名声则不是。若能做一些好事情，尤其是一些比较大的好事，人这辈子才更有意义。

他还开玩笑，对个人来说，能享受的才是你自己的，享受不到的都不是自己的，死了什么都不是你的。而他自己偏偏不喜欢享受，只喜欢创造。因此，他说自己是赚的钱越多，“亏损”就越大。

既然如此，为什么还要做这个工作的机器呢？杨国强说，这就是一种责任吧。因此，他依然很乐意，也享受于做一个“亏损”的人。

即使只有两块钱也要买单



几十年人生下来，杨国强认为，会做人比会做事对一个人的长远影响还要大。他说，在商业世界奋斗，商业策略甚至手段自然必不可少，但这些策略和手段应该在“做一个正直的人，被欢迎的人，对他人有益的人”之下去设计和进行。

广州市市长曾问杨国强为何能成功，他的回答是，大概是因为我对人好，对社会好吧。

“我父亲从小就教育我，如果我只有 2 块钱，和朋友一起出去吃饭，也要我去付钱，不然会没有朋友。”他回忆。

杨国强甚至建议，大学应该拿出 10% 的时间让学生跟社会打交道，学会待人处世，因为这是成功的重要因素。“成功的要素有许多，即使你全部知道也未必能够成功。但懂得了这些，百折不挠、不计回报地为他人考虑，并且奉献社会，成功的几率会高很多。”他说。

做事方面，杨国强的理念是，不管选择哪一行，都要脚踏实地，从在现有岗位，努力做到最完美开始。只有做好小事，才能做大事，成功是一步一步过来的。

杨国强说，成功一定要勤奋，舍得付出。“创业是很艰辛的，我曾经连续十年每天中午吃完饭开会，安排工作。” 他对年轻人的建议是：

要不怕吃苦、不怕吃亏，要相信你多付出 20%，最终将获得远远超过 200% 的回报。”

杨国强觉得自己还不够成功，只是在通往成功的路上。他更觉得当今的很多大学生极其不成功。他说，以这些人的智商和接受的教育，应该取得更大的成绩，做出更大的贡献。说白了，他认为好些人的书白读了，白瞎父母与国家的培养。

曾经草根都不如的杨国强，期待处于低处的青年人：不要抱怨社会何自己的环境，而应奋力发挥好自己。他说，遇到问题和困难，不见得天就塌下来；人生充满了体验，没有什么大不了的，关键还是要靠自己。

甚至，他认为，出身苦一点反倒会让人生更有意义。

如果一出生，红地毯就伴随着你，下雨有人替你打伞。那种日子又有什么意思吗？过不了多久你就腻了。你不用那么艰苦去奋斗，但也少了奋斗与成功的喜悦感。就像爬山，爬山是很辛苦的，要出汗，但到了山顶在树下吹着风，就会发现这是很惬意的事情。我觉得人生的意义就在于受苦、奋斗，就在于体验整个过程。” 他说。

管理上，杨国强是强势的，总结起来就是一句话：

使命必达。

关联

杨主席指示：要有能力、执行力

前段时间公司派车做接待的管理人员不理人事部的意见、公司的规定，有比较重要的客人来访时，有好车不派，派了差的车，公司让他们离开这工作岗位了。

每个人在社会上工作，自己做什么工作，要有什么能力，怎样才能称职？这都是必须自己知道并能做好！自己要为自己工作负责。

有些人自己想当然、不学习、不认真，本职工作做不好，大家都这样，企业还有希望吗？这些人对不起勤勤恳恳的同事，也误了大家的前程。

如果我们每人都努力学习，提升自己的能力，公司每个岗位上的人都认真总结坏的经验，不要重犯；好的经验得以发挥；同心同德，那将使我们成为一伟大公司，也使我们得到社会的尊重，我们自己的生活也会过得更好！

希望大家做个有能力的人、称职的人！

2015.8.25 凌晨2时半



▲
至今挂在碧桂园官网的杨主席指示
彰显杨国强在管理上的说一不二

他曾在公司说，“如果我明天要去广州，我肯定能去到。没有汽车，我就骑车去；不能骑车，我就走路去；遇见河流，我就游过去。”以此比喻，如果他要求部下去广州，你要是敢说没有车来接，去不了，估计转身就会收到请你走人的通知了。

杨国强的女儿杨惠妍，可谓是中国最出名也最神秘的富二代。如何教育这个女儿，他特别强调了八个字：聆听、观察、阅读、思考。要求她一辈子都记住。

杨国强说，他最喜欢看书，各类知识都感兴趣。宇宙究竟是什么，生物究竟是什么，人生的意义是什么等等，都是他关注并好奇的。而且，他从中深深受益，认为聆听、观察、阅读、思考，是变得优秀的必须。

杨惠妍是个怎样的富二代。杨国强有个小故事：

她在美国读书的时候，有一天很晚了，给我打电话，说还在图书馆看书。我问她为什么还不回宿舍，她说宿舍很热，在图书馆看书有空调。我说，爸爸给你的钱让你天天住五星级酒店都可以啊，她说，她还是一个学生，不会高消费。”杨国强说，自己听了非常感动。

因此，他把股权都放到杨惠妍的名下，而杨惠妍毕业不久，就被授权可以参与公司大事的管理，而且做出让他非常欣慰的成绩。“她曾直接管理过公司两年，那两年公司业绩都实现成倍的增长。”杨国强开心地介绍说。

诚信是当今社会很大一个问题。杨国强对待此的态度是，自己一定要诚信，但也不要给坏人可乘之机。他说，他曾遇到一个事情，“有个人找我做生意，说他有一批钢筋可以900元每吨卖给我，当时的市场价是1000元每吨，但他要我先给钱然后自己去广西柳州运回来。我说我加多50元给你做运费，你送一批到我面前，我给你一批的钱，他办不到。其实我是看出他在骗我。”

“不要因为贪便宜而上当。”杨国强提醒。