

许家印

决策恒大的66金典

独家解密“中国地产足球第一人”带领恒大王国崛起的决策内幕

中国不缺少地产大亨，然而中国足球却少不了恒大足球俱乐部。从没钱没势到千亿元资产，许家印带领恒大野蛮崛起；从恒大冰泉到哈佛医院，许家印还在持续跨界……



王拥军◎著



中国商业出版社

家印

决策恒大的66金典

独家解密“中国地产足球第一人”带领恒大王国崛起的决策内幕

王拥军◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

许家印决策恒大的66金典/王拥军著. —北京:中国商业出版社,2014.5
ISBN 978-7-5044-8464-2

I. ①许… II. ①王… III. ①房地产企业-企业管理-
经验-中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第091581号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京嘉业印刷厂印刷

*

710×1000mm 1/16 18印张 240千字
2014年6月第1版 2014年6月第1次印刷
定价:38.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

许家印

决策恒大的66金典





许家印与恒大地产财富内幕，不仅仅是财富真相，也是一部传奇的创业史。从孤寒少年到中国首富，他的刚性的管理体制，恰恰与房地产行业准金融、决策点集中的特点合拍。而足球也是先烧钱、再挣钱的生意，因此才有了许家印不断地复制自己，复制恒大的成功。

恒大的成功以及辉煌对于许家印来说是水到渠成的，他的眼光、心胸、魄力、强势和铁腕，使恒大创造了一个又一个“神话”，这背后又有着怎样的商业筹划？

其实，许家印在商界的大手笔、大动作，是以经营者高超的决策艺术为依托的。全国地产界的成功公司并非只有恒大，但能将主业做好的同时，将足球玩到极致的却只有许家印带领下的恒大。如果不认清这一点，就无法从他身上学习到有价值的经验、技巧，也就无法理解恒大帝国卓越成长的核心机密了。



前言

河南是古代中原腹地，战争频繁，但丝毫不妨碍这里成为中国乃至世界上最早的商业起源地。千年商业文化传承至今，新一代豫商随中国经济大潮起舞，人才辈出。近年来，横跨地产、足球两大事业线的恒大董事长许家印就是其中杰出的代表。

从孤寒少年到新一代大学生，从处级干部到深圳打工仔，从房企老板到中国巨富，许家印为我们上演了一段眼花缭乱的成长史、创业史。而他带领恒大从一匹黑马成长为中国最赚钱的房地产企业之一，并一手打造了令人艳美的体育帝国，将足球生意玩得炉火纯青，则让世人见证了他非凡的商业韬略和决策智慧。

1992年，是中国商业史上极其重要的年份，邓小平南巡讲话，拉开了中国市场经济改革的序幕；同样是在这一年，34岁的许家印南下深圳，义无反顾地走上了经商之路。显然，他日后的成功与这个急剧转型的时代有着密不可分的关系。而追本溯源，研习许家印决策恒大的商业智慧，还需从微观入手，跟随其成长经历一窥究竟。

许家印有着鲜为人知的苦出身，改变命运的强烈渴望催生了他奋进、向上的个性。早年，凭借不服输的劲头和闯劲，他走出小山沟，考上了大学。毕业后到外面的大世界闯荡，开启了他全新的人生旅程。机关生涯的历练，辞职打工的经历，创办恒大的努力，都凸显出许家印精于干事、勇于决断的特性，而这是经营者不可缺少的基本素养。

在地产界，许家印独树一帜，有“冒险家”之称。这种性格深刻影响

到恒大的成长，于是我们看到这家房地产企业狂飙突进的发展，成为当时业内的一匹黑马。不过，在快速成长的背后，恒大也曾主演中国房地产史上最悲情的一幕。2008年，当全球金融危机让恒大的首度上市计划受挫时，许家印也曾面临四面楚歌，甚至被竞争对手和个别舆论诋毁、抹黑。不过，许家印挺过了最艰难的日子，最终成功上市，迎接了一场迟到的王者加冕礼。

尼采说：“那些没有消灭你的东西，会使你变得更加强壮。”这一点，在许家印身上得到了精准的验证。他不仅给恒大打上了深深的许式思维烙印，改变了中国地产业的格局，还在后续商业投资上出奇制胜，令世人啧啧称道。

2011年4月2日，广州天河体育中心，由恒大足球俱乐部承办、史上最盛大的中超开幕式上演。一个开幕式就花掉五千万，引进“史上最贵”球员孔卡，其转会费高达一千万美元……一时间，恒大的“金元闪电战”让体育界、商界人士瞠目结舌。一家地产企业投资体育事业，这在以往是无法想象的。但是，许家印做到了，他一手打造了一个体育帝国，并将国人瞩目的足球运动当作一门生意来做。这种跨界运作的手腕与智慧，一时间无人能及。

除了足球生意，许家印还在排球、音乐等文化产业领域上大手笔地疯狂砸钱。显然，这与其在国企当过干部有关。他擅长思想政治工作，善于把握国家政策方向，这深刻影响到其商业决策思维，于是才有恒大跨领域投资的行动。

梳理许家印与恒大的发展历史可以发现，这位当家人采用的是一种高度集权的管理模式——许家印是恒大唯一的大脑，其他人则如同手足。这套刚性的管理体制，恰恰与房地产行业准金融、决策点集中的特点合拍。而足球也是先烧钱、再挣钱的生意，因此才有了许家印不断地复制自己、复制恒大的成功。

有人说，许家印像绿城集团的宋卫平，真心热爱足球，与球员荣辱与

共；但是，许家印不进“更衣室”，给予总教练足够的尊重和权力，显然这更符合足球的发展规律。

也有人说，许家印像融创中国董事长孙宏斌，赌性十足。不同的是，孙宏斌是一个情感驱动型的人，其屡败屡战更多呈现的是一个奋进者的精神和能耐。而许家印的每一次豪赌，都是经过精心策划的，是故意而为。

事实上，许家印在商界的大手笔、大动作，是以经营者高超的决策艺术为依托的。如果不认清这一点，就无法从他身上学习到有价值的经验、技巧，也就无法理解恒大帝国卓越成长的核心机密了。

值得一提的是，许家印不仅是一个做大事的人，还是一个行大善、敢担当的社会公民。多年来，他反哺家乡、热心公益事业、救助失学儿童、关注弱势群体，扮演了一个负责任者应有的角色。从中，不难领略其对财富、成功的认知，对后来者而言也是一种有益的启示。

本书全景勾勒出了许家印带领恒大成长、发展的关键时刻，还原当事人所思所想，给读者更多启发与思索。

目 录

PREFACE

第一章 苦难辉煌:感谢那些折磨你的人和事

- | | | |
|--------|---------------------|------|
| 决策金典 1 | 窝头养出的小“人精” | (2) |
| 决策金典 2 | 从司机、保安到掏粪工 | (6) |
| 决策金典 3 | 1978 年高考:推开龙门 | (10) |
| 决策金典 4 | 管卫生造就人情练达 | (14) |
| 决策金典 5 | 强势管理,“红人”不怕争议 | (18) |
| 决策金典 6 | “舞钢”长出的商业知识 | (22) |
| 决策金典 7 | 处级干部成为深圳打工仔 | (26) |

第二章 地产黑马:恒大实业诞生开启淘金之旅

- | | | |
|---------|---------------------|------|
| 决策金典 8 | 在广州涉水房地产业 | (32) |
| 决策金典 9 | 舍得:高业绩面前选择离开 | (36) |
| 决策金典 10 | 创立恒大实业,一鸣惊人 | (40) |
| 决策金典 11 | 牢牢把握住“现金流” | (44) |
| 决策金典 12 | 造精品工程,创品牌效应 | (48) |
| 决策金典 13 | 在经济寒冬里和员工抱团取暖 | (52) |
| 决策金典 14 | 逆袭战:把危机变成转机 | (56) |

第三章 疯狂成长:倾力打造最赚钱的房企

- 决策金典 15 企业做大离不开规模化扩张 (60)
- 决策金典 16 按管理制度办事带来高效率成长 (64)
- 决策金典 17 用价格策略套牢消费者 (68)
- 决策金典 18 “4+2”式野蛮生长 (72)
- 决策金典 19 “双金”品牌开启恒大实业时代 (76)

第四章 战略为王:恒大地产王国崛起的秘密

- 决策金典 20 大政方针:紧密型集团化管理 (82)
- 决策金典 21 做把握大势的“不劳而获者” (86)
- 决策金典 22 在二、三线城市提早布局 (90)
- 决策金典 23 吃透标准化管理操作规范 (94)
- 决策金典 24 进军一线城市,掘金商业地产 (98)
- 决策金典 25 逆境中成长的红海战略 (102)
- 决策金典 26 朝着世界 500 强的目标冲刺 (106)

第五章 狼性执行:永无败绩的许氏思维

- 决策金典 27 敢争敢抢成就行业“头狼” (112)
- 决策金典 28 中央集权确保一切尽在掌控 (116)
- 决策金典 29 保持饥饿,保持愚蠢 (120)
- 决策金典 30 将集约化管理进行到底 (124)
- 决策金典 31 让国际投资银行放心的管理 (128)
- 决策金典 32 “钢”的领导衍生“铁”的执行 (132)
- 决策金典 33 业绩突飞猛进,执行力是关键 (136)
- 决策金典 34 推崇战斗的“狼性”企业文化 (140)

第六章 上市传奇:中国地产富豪的炼金术

- 决策金典 35 香港私募上演拉锯战 (146)
- 决策金典 36 上市之路注定不会一帆风顺 (150)
- 决策金典 37 敢跟地产之王万科叫板 (154)
- 决策金典 38 “恒大地产”成功上市 (158)
- 决策金典 39 十年练就中国地产富豪 (162)

第七章 体育帝国:地产大亨的足球生意经

- 决策金典 40 体育牌:从郎平到李章洙 (168)
- 决策金典 41 掀起俱乐部冲击波 (172)
- 决策金典 42 市场化运作创造夺冠奇迹 (176)
- 决策金典 43 地产与足球的捆绑式经营 (180)
- 决策金典 44 狠砸钱成就“足球黑客” (184)
- 决策金典 45 让足球之外的商业指标说话 (189)
- 决策金典 46 跨界“烧”钱,打造娱乐航母 (193)
- 决策金典 47 中超:恒大的聚宝盆 (196)

第八章 营销法则:商战就是不按常规出牌

- 决策金典 48 “以小博大”的体育营销 (200)
- 决策金典 49 打响“改名营销战” (204)
- 决策金典 50 巧用“明星效应”掀起销售旋风 (208)
- 决策金典 51 标准化营销不是梦 (212)
- 决策金典 52 直白式营销增加顾客黏性 (215)
- 决策金典 53 坚持“性价比为王”的原则 (218)

第九章 队伍建设:任何时候“有钱”比不过“有人”

- 决策金典 54 “赛马”式用人机制 (222)
- 决策金典 55 “外援”是一针强心剂 (226)
- 决策金典 56 打造一个一流的恒大团队 (230)
- 决策金典 57 大胆放权,给人才空间 (234)
- 决策金典 58 用顶级人,做顶级事 (239)
- 决策金典 59 靠领导魅力去吸引人才 (242)
- 决策金典 60 重视绩效面谈,进行良好沟通 (246)
- 决策金典 61 靠组织的力量增强凝聚力和向心力 (250)

第十章 慈善之路:行善是唯一不败的投资

- 决策金典 62 慈善,发自心坎的大爱 (256)
- 决策金典 63 恒大实业做慈善,从来不差钱 (260)
- 决策金典 64 存善念,慷慨捐助失学儿童 (264)
- 决策金典 65 肩负委员责任,关注弱势群体 (268)
- 决策金典 66 做合格的“企业公民” (272)

第一章 苦难辉煌：

感谢那些折磨你的人和事

今天的许家印是全国赫赫有名的地产大亨，但是谁能想到，他却出身贫寒、家世凄凉。然而，他凭着不服输的劲头和闯劲，走出了小山沟，考上了大学，而后以处级干部的身份下海经商，开启了全新的人生旅程。许家印能够创建现今声名赫赫的恒大实业，与他早年的人生轨迹密不可分，其商业与决策智慧也可从中寻根溯源。



决策金典 1

窝头养出的小“人精”

贫穷，对于任何人来说，都是件不幸的事情。然而，对待贫穷的不同态度，却能让人走向两种完全不同的人生。纵观当代的成功人士大多出身贫苦，之所以能够站在众人之外，是因为他们“穷且益坚”。古语说“穷则思变”，他们常常在用其他方面的富有来弥补物质上的空虚，比如生活的充实、心灵的富足、知识的广博等。所以，从某种意义上讲，贫穷对于那些积极上进的人，无疑也是一种财富。许家印曾经就是拥有贫穷财富的上进之人。

成功后的许家印，还会常常回忆起小时候所经受的苦难折磨：“我的小学在没有窗户的茅草房中读完。六年里，我都蹲在一个泥台子上听课并完成作业。高中住校时睡的是大通铺，每人墙上挂个竹筐，里面一年四季都是窝头。这是我全部的粮食，冬天可以吃一周，夏天只吃三天，就这样还是要长毛的。但没关系，洗洗还可以吃。”

1958年，许家印出生在河南省周口太康县。这是一个至今仍然不富裕的县城。20世纪五六十年代，刚刚经过战火蹂躏的中国虚弱喘息，国家各项事业的创伤仍在淌血，人民大众依旧在苦难中浮沉。多少年穿不上一件新衣服，旧衣物缝缝补补，直到没有办法再打补丁，才肯扔掉；农业技术有限，需要精耕细作的小麦、大米产量奇低，只能靠产量高的玉米、红薯等粗粮维持生计，一年到头难以吃上一顿白面；当时的农村大部分房子都

是用土坯、树枝、秸秆等建成，不挡风，不抵热，容易破败，电灯电话都是存在于口号中的词汇，煤油灯和柴火堆承载了乡下人所有的光明；两条腿是中国人民最主要的交通工具，一辆牛车如奢华私家车一样让人羡慕不已。三年自然灾害，树皮、树叶，甚至虫子都被用来当作食物。

生活如此艰辛，更不用说教学条件了。在当时的中国，十里八乡有一位能识文断字的人就已经很不错了。往往几个村子才会有一所学校，也不过一两位老师、十多个学生而已。茅草搭成的教室，没有窗户，昏暗室闷，土坯子砌成的桌椅致使课本、衣服常常被染成黄土色。就是这样的教学条件，培育了新中国前几代人才，许家印就是其中之一。

因为村子里没有小学，年幼的许家印只能每天步行很长时间到别的村子读书。为了节省时间，许家印总是带着午饭上学。这所谓的“午饭”就是两个窝窝头。夏天还好一点，窝头虽然粗粝，还不会太硬，可以就着凉水下咽。冬天就没那么幸运了，由于教室里太冷，窝头放了一上午就会变得又冷又硬，还挂着冰渣，简直像石头一样，根本没有办法吃。爱钻研、动手能力强的许家印想到了一个好办法。某天放学回家，他开始为自己制作小型炉子。用泥土做成一个小炉子的形状，趁家人做饭时在大炉灶里烧制一下，再用泥巴将因烧制产生的裂纹补好，炉子就做成了。早上上学，许家印沿路捡些柴草，到午饭时间将炉火点着，不仅可以把窝头烤熟了吃，还能暖手。烤焦的窝头竟然也会散发出丝丝香味，似乎比以前好吃了许多。同学们都非常羡慕许家印，纷纷来求教。从此，许家印和同学们再也不用吃硬邦邦的窝头了。

上了高中，许家印开始住校，一个星期才能回家一次。为了给家里省钱，每次回家许家印都会带一筐窝头去学校。学校食堂的饭菜对于他这种贫苦子弟来说太过奢侈，这一筐窝头就是他一个星期的口粮。窝头最多放三天就会发霉长毛，为了充饥许家印不知道吃了多少发霉的窝头。很多次都因为窝头发霉太严重，许家印一连几天闹肚子、发高烧。但是他仍然坚持学习，坚持钻研，因为从小到大始终相伴左右的苦难已经养成了他永远



不对困难低头的坚强性格。

窝头发霉倒还是小事，最让师生们烦恼的是学校经常停电。蜡烛、煤油灯都太昏暗，多点几支又没有那么多的钱，许家印决定自己制作一把手电筒。课余时间，许家印一刻也不敢浪费，都用在到垃圾场寻宝这件事情上。功夫不负有心人，许家印经过努力翻寻，终于找到了所需要的废旧电池，以及电线和铁皮。很快，手电筒的雏形就有了，但还缺少一个灯泡，于是第二天，许家印毫不懈怠地继续钻到垃圾场淘宝。值得庆幸的是，许家印虽然没有找到灯泡，却找到了几把废弃的手电筒。不过这几把手电筒实在是太旧了，而且都生了锈。许家印满脑子都是灯泡，所以也顾不上脏了，直接把手电筒的头拆掉，拆了好几个之后，终于找到了一个完好的灯泡，连上灯泡，手电筒终于发出了明亮的光。从此，许家印再也不用担心学校停电了。

可以看出，年少的许家印对于创新和挑战都十分热衷，喜欢钻研，正是这份热情，为他日后在地产行业中的一枝独秀打下了坚实的基础。为了达到目标，走多少路，吃再多的苦，许家印也一定要做，并且做到最好，这种精益求精的意识最后催生了恒大实业的精品管理模式。贫穷本身并不可怕，可怕的是自己以为命中注定贫穷或一定老死于贫穷的思想。一直生活在贫苦当中，许家印并没有屈服于贫困，而是在心底里埋下了一颗战胜贫困的种子，随着年龄的增长，这颗种子生根发芽长成参天大树，可以说贫穷是许家印成就事业的动力。

孟子说：“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，行拂乱其所为。”从某种意义上讲，许家印这一代人也是幸运的：正因为生活艰辛，他们才会被一些微不足道的好事打动，才更容易幸福；正因为学习机会来之不易，他们才会更加努力学习，才更容易成才。人生的成功或失败，幸福或坎坷，快乐或悲伤，并没有定数，并且总是相辅相成。你不愿吃苦，也就难以享受到成功的乐趣。你承受了苦难，就能享受到常人所享受不到的成功。威廉·尼采说：“极度的痛苦才是精神的最后

解放者，唯有此种痛苦，才强迫我们大彻大悟。”许家印那代人正是尝尽了艰辛，才爆发出令人震惊的力量。

抬头看看今天的社会，生活条件越来越好，学习机会越来越多，学生反而怠慢了。正因为太容易得到，他们就不知道珍惜。卡耐基说：“大多数的富家子弟，总是不能抵抗财富所给予他们的试探，因之而陷入纸醉金迷的生活中。他们根本不是懂得上进的贫苦孩子的对手，对于这些小老板，穷苦的孩子根本不用害怕。”所以，贫穷有时候也是一种优势，一种让人拼搏奋斗的动力。许家印拥有这种优势，并很好地发挥了这种优势，成就了业界一段“窝头养出小人精”的传奇。

生活的馈赠远不止是呈给你的一只摆满香食的餐盘，除此之外还有另一种滋味的供奉，那就是苦难。人生五味杂陈，每一种滋味都是必不可少的，都应该被我们所珍惜。生活中的那些幸运者未必富有，苦难却能催人奋进。唯有经历过苦难的磨砺，信心才能历久弥坚。所以，没有苦难的人生，就不是真实的人生，历经磨难才能成就不凡伟业。