

许家印

和恒大足球

● 许家印足球管理哲学首次完整披露
● 恒大足球六年十一冠奇迹全面解密

余悦 / 编著

新华出版社



许家印



恒大足球

● 许家印足球管理哲学首次完整披露
● 恒大足球六年十一冠奇迹全面解密

余悦 / 编著
新华出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

许家印和恒大足球 / 余悦编著.

北京: 新华出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5166-2781-5

I. ①许… II. ①余… III. ①足球运动—俱乐部—概况—广州 IV. ①G843.62
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 204747 号

许家印和恒大足球

作 者: 余 悦

责任编辑: 梁秋克 张 谦

装帧设计: 陈国斌 梁 伟

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

印 刷: 北京鑫益晖印刷有限公司

成品尺寸: 240mm × 170mm

印 张: 14

字 数: 180 千字

版 次: 2016 年 8 月第一版

印 次: 2016 年 8 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-2781-5

定 价: 40.00 元

图书如有印装问题, 请联系调换: 010-87300275

引言

提到中国足球，不得不提广州恒大；提到广州恒大，不得不提许家印。作为当今中国最知名的俱乐部投资人，许家印极少留下踏入绿茵场的影像，却有很多令足坛为之一振的精彩言论。这些言论，不仅推动了恒大足球的迅速崛起，也影响了近年来中国足球的发展进程。

本书系统整理了许家印7年来数十次足球讲话的内容，共计十万余字。讲话内容涵盖了恒大足球的战略规划、管理制度、队伍建设、青少年人才培养、奖罚机制、战前动员等各个方面，将恒大这支王者之师的崛起之路，以讲话语录的形式做了波澜壮阔又惊心动魄的全景式展现。

本书内容是恒大队不断夺取胜利的精神指引。从入主低谷中的广州足球，到赢得中超五连冠、亚冠双冠等十一个冠军，最终实现“夺取亚冠、称雄亚洲”的第一个五年计划，许家印的每一次讲话都为球队筑就了进步的阶石。特别是球队遇到困难之时，他的每次鼓劲讲话都成为球队的强心剂和精神指引，对球队胜利起到立竿见影的效果，他也由此被形象地称为球队的“心理按摩大师”。

本书内容是许家印足球发展思想的集中体现。许家印从不谈具体的赛场战术，他更善于从宏观层面指引恒大足球的发展方向。一方面，他在理念、管理、文化上为球队制定了一整套完备的职业化模式和方法，其中就包括董事长领导下的主教练负责制、队伍建设等；另一方面，他抓住了足球人口匮乏这个中国足球发展的最大问题，认准中国不能搞足球强国的精英教育，必须从娃娃抓起、努力扩大中国足球人口，并在此基础上成功创办了全球最大规模的恒大

足校，已耕种出一大片充满希望的田野。

本书内容是许氏管理学不可分割的组成部分。许家印不仅是恒大集团董事局主席、恒大淘宝足球俱乐部投资人，也是管理学教授、博士生导师，他在多年企业发展中形成了自成一家、内涵丰富的管理哲学。这些足球讲话，与许家印的企业管理哲学一脉相承，既有科学的发展观，也有具体的方法论，特别是人才战略、团队精神、工作作风以及目标计划管理、从严管理、奖罚分明等内容，正是传承自成熟的恒大企业文化。

如果说，许家印这些言论从“术”的层面精彩诠释了恒大足球成功之因；那么，其所指向的“道”的层面，就是他一直秉持的社会责任感。从进入中国足球的那一刻起，许家印就站在全球一体化的高度，致力于革新中国足球的各种痼疾，以推动中国足球的早日崛起。“为国争光”、“早日成才”等关键词在他的讲话中俯拾皆是，集中体现了他内心深藏的爱国热忱和报国情怀。

有人说，在强人许家印的世界里，奇迹是不必过分炫耀的。他一力将偏安广东一隅的恒大发展成布局全国、世界瞩目的现代化多元产业集团，并跻身世界 500 强。也几乎以相同方式，将恒大打造为中国职业足球的新标杆，一直被模仿，始终未被超越。毫无疑问，在恒大足球登上亚洲之巅的过程中，这些讲话的效果与价值已获得了完美验证。

本书的意义，远不止于此。中国足球正迎来改革发展的关键期，作为中国足球和亚洲足球的一面旗帜，恒大足球的成功经验无疑是一笔不可替代的无价财富。从这个意义上说，许家印这部首次公开、充满管理学智慧的讲话集，将给进入改革快车道的中国足球带来极为有益的参考与启示，以期帮助中国足球早日重拾应有的自信与荣耀。

目录

引言

1

第一章 恒大入主 雄心初显 /001

为球迷再造广州王牌球队 /002

齐心协力 迎难而上 努力拼搏 奋勇争先 /006

努力实现广州恒大俱乐部全国“三个之最” /014

精心策划 狠抓落实 苦练内功 夯实基础 /019

2010 年冲超庆典答记者问 /021

2

第二章 首夺中超 强势崛起 /027

从严管理 传承文化 奖罚分明 誓夺亚冠 /028

放松拼命 90 分钟 /038

媒体交流会答中外记者问 /041

恒大皇马战略合作及足球基地启用仪式讲话 /046

祝贺俱乐部中超 23 场不败的讲话 /055

中超夺冠后内部会议讲话 /060

狼性十足 血拼对手 战无不胜 /064

在恒大皇马足球学校合作协议签约仪式上的讲话 /071

中超首冠庆功晚宴交流会答记者问 /075

3

第三章 狼性十足 斩获双冠 /087

狼性十足 血拼对手 坚定战术 奋力搏杀 /088

开办恒大皇马足球学校的战略目的 /106

恒大皇马足球学校全国招生启动仪式答记者问 /109

广州恒大足球俱乐部座谈会讲话 /118

广州恒大足球俱乐部换帅新闻发布会答记者问 /122

俱乐部遭遇联赛困难时的讲话 /125

放下包袱 坚定信心 狼性十足 血拼对手 /127

为国争光 血拼对手 实现亚冠目标 /129

实现亚冠目标庆功座谈会讲话 /131

恒大皇马足球学校开学典礼答记者问 /132
广州恒大足球“双冠”庆功晚宴答记者问 /140

4

第四章 亚冠登顶 为国争光 /147

恒大国脚赶赴国家队征战沙特座谈会讲话 /148
“恒大国脚八项规定”传达大会讲话 /152
赴日本为球队鼓劲加油时的讲话 /156

5

第五章 跨越巅峰 剑指廿强 /165

亚冠小组赛生死战前的讲话 /166
恒大集团－阿里巴巴集团足球战略合作签约仪式答记者问 /168
广州恒大足球管理会议上提出“九必须”讲话 /174
广州恒大足球俱乐部新赛季管理大会讲话 /179
中英足球发展座谈会发言 /184
战绩可喜可贺 一定再接再厉 必须誓夺双冠 /187
承前启后，继往开来 /189
打出狼性 血性 攻击性 观赏性 /193

6

附录一 许家印关于足球的两会提案 /197

关于中国足球改革的几点建议 /198
理顺青少年足球管理体制加快足球人才培养 /201

7

附录二 恒大足球大事记 /205



第一章

恒大入主 雄心初显

(2010年)

.....
在广州足球遇到暂时困难的时候，恒大应该承担起这种复兴的责任和义务，责无旁贷。

齐心协力、迎难而上、努力拼搏、奋勇争先；冲出亚洲、为国争光；一不怕苦、二不怕伤、三不怕死；团结一致、努力拼搏；严格要求、适应发展。

一定要站在支持中国足球事业发展的高度来发展俱乐部，希望恒大接手足球后能为中国足球发展做出贡献。

我们介入足球的话，要做就要做好，这是恒大一向的风格。

——许家印

为球迷再造广州王牌球队*

(2010年3月1日)

恒大集团对体育事业一直充满热情，赞助过很多国际性的赛事，去年我们还组建了中国首个职业排球俱乐部，在郎平指导的带领下，云集了“黄金一代”国手和美国国家队外援的恒大女排，对中国排坛产生了巨大的影响，第一个赛季就以12连胜全胜战绩升级。

足球是三大球中最受欢迎的项目，球迷非常多，影响非常大。而广东地区是中国足球运动群众基础最好的地区之一，也是中国职业化进程当中最早的推动者。我们一直以来非常关心广州足球事业的发展，也希望能够为广州足球运动的发展起到推动性的作用。在广州足球目前面临低谷的时候，我们更希望为广州足球的健康发展和早日复苏起到关键的作用，因此恒大此次入主广州足球，成立了广州恒大足球俱乐部。

投身广州足球事业，我们希望通过一次大手笔的运作，帮助广州足球重回巅峰，让广州足球市场重归火爆，为广州球迷再造一支自己的王牌队伍，为国家队培养更多的人才，为中国足球登上新台阶贡献力量。恒大去年11月5日在香港联交所上市，成为在港上市市值最大的民营房地产企业。2009年完成了303亿元的销售额，2010年计划销售400亿，恒大的实力将是广州足球俱乐部良好发展的最有力保障。

我相信，恒大将为广东足球的建设与突破提供坚实的经济基础、环境基础和物质基础，我也希望为中国足球事业的发展做出一份贡献。

* 2010年3月1日，恒大集团召开新闻发布会，宣布以亿元巨资入主被降级中甲的广州足球队。这是许家印在发布会上的讲话。此次恒大入主，为广州足球注入了一剂“强心针”，令社会各界看到了广州足球再次腾飞的希望。



恒大地产集团入主广州足球俱乐部 · 广汽冠名足 新闻发布会



恒大集团入主广州足球俱乐部签约仪式暨新闻发布会

答记者问*

广州日报：恒大选择此时入主广州足球俱乐部是为了品牌宣传，还是把足球事业作为长期投资和努力发展的事业？

许家印：恒大对于我国的体育事业始终非常关心和支持。这么多年来，恒大对在国内举办的许多国际赛事都大力支持，包括去年成立恒大女排和今年入主广州足球队。

恒大决不会忘记广大人民给予恒大的支持。在当前广州足球遇到困难时，恒大有责任和义务支持广州足球队的发展。同时我们对广州足球，乃至中国足球事业的发展也充满了信心，因此我们考虑的不是眼前，而是从长远的战略角度考虑入主广州足球。

人民日报：在广州足球低迷的此刻入主，恒大将给足球队带来哪些新内容，今后又有哪些新打算？

* 发布会后，许家印接受了媒体采访。



恒大入主广州足球队，许家印出席新闻发布会

许家印：我们已经将俱乐部的注册资本金从 2000 万元增加到了 1 亿元。同时，经过（广州市）体育局党委讨论以及通过各项程序后，公司当天上午 10 点就划款 2000 万元到俱乐部，首先解决了俱乐部前期拖欠球员工资和奖金的问题。我们要在最短的时间内将俱乐部内外拖欠的款项全部解决。

南方电视台：请问恒大对于广州足球队有怎样的期许，是否有目标让广州足球队重振雄风？目前具体的做法是怎样的？

许家印：恒大入主广州足球，会给予球队全方位的支持，但关键要依靠俱乐部的自主经营。目前，恒大足球俱乐部主要的目标是打好中甲，争取早日重返中超。从长远考虑，我们要做好青年队和少年队的建设工作，也就是要搞好二队和三队。

新快报：恒大去年成立了女排，今年又入主了足球队，下一步是怎样考虑的，



恒大入主广州足球队，许家印现场答记者问

是否还有其他的计划？

许家印：目前还没有其他计划。对恒大排球俱乐部以及现在的恒大足球俱乐部来说，恒大是股东。恒大不会干预俱乐部的经营，无论从投资和产业的角度，还是从支持体育事业的角度来讲，俱乐部的运营都是要靠俱乐部自主经营、自我发展。

新京报：请问您入主广州足球的初衷是什么？

许家印：入主足球俱乐部是对体育事业的热衷，对体育事业的关心和支持，是企业文化建设的一个重要方面，也是投身公益、回报社会，更是恒大对中国体育事业发展充满信心的体现。

广州电视台：足球项目投入比较大，您是将足球作为盈利性的项目投入，还是作为回报社会的考虑？

许家印：首先是社会责任。恒大成立于广州，发展于广州，从小到大，从弱到强，得到了广州人民的大力支持，因为有了社会的支持才有恒大。在广州足球遇到暂时困难的时候，恒大应该承担起这种复兴的责任和义务，责无旁贷。同时，我们对于广州足球的发展充满信心，对于中国足球的未来也充满信心。

齐心协力 迎难而上 努力拼搏 奋勇争先*

(2010年4月26日)



2010年4月26日，广州恒大足球俱乐部举行总结座谈会

今天晚上请恒大两个俱乐部（排球、足球）一起吃顿饭，也算是两个俱乐部第一次小联欢，希望大家能够开心地小联欢一下。

今天我就讲三句话。第一句话，首先是祝贺大家，祝贺大家取得了胜利。目前我对广州恒大足球俱乐部的成绩是非常满意的。

第一方面，由于前不久广州足球降级，对我们影响很大。首先是失去了几个优秀的队员，是整个球队的损失。另外，球队的心态也受到了影响，包括训练及思想意识也受到了影响。

第二方面，开战前的一个星期，我们换了新的教练组，需要跟队员磨合，包括新教练组战略战术的部署跟运动员以往的打法和习惯都需要有磨合期。

* 2010年3月1日恒大入主后，球队在联赛首轮中取得开门红，随后两平一负。这是许家印在4月26日俱乐部总结座谈会上的讲话，鼓励球队要齐心协力、迎难而上、奋勇争先。随后一个月，球队取得四胜一平的战绩。

第三方面，恒大刚刚接手足球俱乐部，每一位球员、教练对公司还不是那么的了解，也有熟悉的过程。

在这种条件下，在这个时期里，我们取得的成绩是很不错的，我很满意。尤其是我们的队员在场上表现出来的拼搏精神，我认为我们是赢了。团队的精神、运动员拼搏的精神，这是球队的基础。我们不是看重一场球、两场球，或者是拿了一分、三分，我们看的是精神面貌、拼搏的精神和团队的精神，这些方面非常不错，我们是赢家。

第二句话，我们的目标是冲出亚洲，为国争光。前几次会议上提出了这个问题，今天进一步地强调，成立恒大足球俱乐部，我们目的很清晰，就是要冲出亚洲，为国争光。我和李（章洙）指导的目标是非常一致的，力争用5年的时间夺得亚冠冠军，才是真正的为国争光，这是我们共同的目标，我们会不惜代价地实现目标。

但是，一个目标下有很多阶段性的目标，因此要划分为三个阶段。首先是中超，今年一定要实现中超的目标；第二个阶段是在中超进入前四，才有资格打亚冠；第三个阶段，按照最理想的进度，今年回中超，明年进前四，后年打出亚洲冠军。这是最理想的，用三年的时间。

足球是圆的，实现目标有很多不确定性。因此我提出了用五年的时间来实现这个目标——冲出亚洲、为国争光。

我进一步强调一下，奋斗目标和必保目标在时间上是不同的概念。奋斗目标是今年中超，到现在为止要为我们的奋斗目标而努力。必保目标是在两年内一定要实现中超，今年回不到中超，明年肯定要回中超的。如果连中超都回不了的话，还进什么四强和冲出亚洲？这一点，我相信在座的各位教练员和运动员，在公司的大力支持下，我们一定可以实现的。我们不要有思想压力，在我的心目中，就目前这支队伍来说，努力拼搏、团结一致就是赢家。

既然目标如此清晰，高调地提出目标，相信公司会竭尽全力支持俱乐部实施我们的战略，实现我们的目标。

第三句话，也是给俱乐部以及运动员提三点希望。第一点，我希望运动员一定要发扬球队努力拼搏的精神，这是非常重要的。一支球队如果没有了这样的精神就失去了一切，有了拼搏的精神，什么困难都可以克服。就像我刚才讲的，我认为队员有拼搏精神就是赢家。在我的心目中，不完全用得了一分、二分、三分来衡量输赢，

在我的心目中，有了团队的精神并敢于拼搏、拼命，我就认为是赢了。

这体现着一支队伍的氛围和精神面貌，这是基础。因此，我们要进一步地发扬努力拼搏的精神，一不怕苦，二不怕伤，甚至三不怕死。只有这种精神才能战胜一切，才能不断地提高，不断地进步。

我顺便说一下，集团公司再给你们拿 200 万元，在 5 月底的时候，对前十轮比赛做个总结。我们要搞“拼搏球星”评选活动，对队员的拼搏精神进行总结，评出 2 个“钻石拼搏”球星、3 个“白金拼搏”球星、3 个“黄金拼搏”球星，总共评出 8 个球星，就是要进一步地发扬大家的拼搏精神。

拼搏精神不一定代表技术，可能我年轻，技术水平不一定高，但是我很有拼搏精神，这就可以参加单项的拼搏精神奖评选。评选目的是要进一步打好基础，奠定好这支球队拼搏、团结的精神底蕴。体育运动为什么那么有吸引力，为什么如此吸引眼球？就是因为公开公平的竞赛，展示的是永不认输的拼搏精神。

第二点，一定要团结协作，运动员、教练员要心往一处想，劲往一处使，团结一致，努力拼搏。足球是 11 个人的足球，靠一两个人是不行的，要靠团队齐心协力，互相配合。这一点上，所有的运动员一定要在思想意识上进一步提高，只要团结协作，集体的力量是无穷的，集体的力量是非常强大的。

第三点，我希望运动员不断地学习，严格要求，适应足球俱乐部的发展，这一点非常重要。不努力学习就不能进步，不能进步就不能实现人生价值。所以要不断地学习，严格地要求自己，不断地提高自己，才能够跟上足球俱乐部的发展，我这句话不单单是讲给俱乐部的教练员和运动员听的，在恒大集团十多年的高速发展过程中，这基本上是我的口头禅。一个团队、一个企业、一个球队，实现高速增长和发展肯定要不断学习、严格要求，这是必然的。

我希望每一位员工，每一个运动员能够不断地学习，不断地提高，跟得上球队的发展。用 3—5 年的时间，球队要实现“冲出亚洲，为国争光”的目标。

不说大家也会知道，球队肯定会引进一些更高水平的内援、外援。运动员应该如何看待这个问题？现在的队伍中有 11 个主力队员，如果球队冲出亚洲后，他们还是主力队员，自身的价值就不一样了。因此，我们要正确看待这个问题。俱乐部要发展，运动员怎样跟上发展速度，就需要大家努力学习，拼命踢球，提高技术水平，跟得上广州恒大足球俱乐部的发展。

同时，大家也不能有压力。不能说引进这么多好的队员后，我就没有事干了。

公司会给每一位运动员提供非常好的发展平台，提供非常好的生活居住条件和



广州恒大足球俱乐部举行总结座谈会

生活环境。队员自身要摆正心态及方向，以正确的态度认识和理解公司的发展战略。并不是说公司引进水平高的球员你们就没有发挥的机会，会有更多的机会，会有更多优秀的球员让大家互相学习，从而提高自己的水平。这就需要运动员方向清晰，做好自身的规划。目标清晰了，努力学习，努力拼搏，努力提高。

恒大跟其他的企业不一样。我以前讲过，加盟恒大系统就是恒大的员工，恒大的员工在恒大有很高的地位，而且是高于一切的。过往由于中层领导对员工关心不够而被撤职的案例有二三起，因此恒大员工的生活待遇是很高的，而且是很受尊重的。万一你们有一天踢不动了，公司会安排很好的岗位给你们挑选。而且，大家在社保等方面都享受与公务员相同的待遇。又比如球员生活水平标准原来是60元，现在加到200元，派了一级厨师，目的是希望运动员有好的身体。生活条件是非常重要的，生活水平也是很重要的，要使运动员各方面的条件都要很好。总之一句话，随着俱乐部的发展壮大，为了迅速提高我们的水平，我们会采取很多的措施，因此运动员要对公司的发展有正确的认识，要充分理解，要更好地利用好这个平台发展每个人的足球事业。

在这么好的平台上，作为运动员，要在方方面面都严格要求自己，体能下降或者是体能达不到要求，生活上就要注意，甚至包括饮食、睡眠都要注意，不但是对



许家印在广州恒大足球俱乐部总结座谈会上发表讲话

自己负责，对提升自身价值负责，对展示你的人生价值负责，同时也是对俱乐部负责，对公司负责。

优秀的运动员不但要在技术上精益求精，体能要跟上，心态上更要能够自己调节。在这一点上，足球运动员还应该向乒乓球运动员学习。例如中国乒乓球一直在世界处于领先地位，有的时候打到1:10、3:10、4:10，还在拼搏，心态都不受到影响，还可以打赢，这样的案例是很多的。因此我们的运动员要有好的心态，包括心态方面的锻炼和调整，都是运动员基本的要求，包括我们的修养。

以前提倡学习“志行”风格，裁判员怎么吹都不会有负面情绪。现实中裁判员吹错几次后，运动员就会忍耐不住，教练员也忍耐不住，就要跟裁判员理论两句。我的观点是不要说，裁判想怎么吹就怎么吹，我们真正以技术上和团队的优势赢球。当力量悬殊的时候，我就不相信可以吹掉胜利。运动员遇到执法不公正的时候有烦躁的情绪，就会对自身水平发挥产生负面影响。运动员和俱乐部要打出风格，无论裁判员怎么吹，一句话也不说。这些都是我们要好好研究的，性格上的问题、脾气上的问题、习惯上的问题，一下子很难改过来的，有的时候是很难忍让的，但是我们要慢慢地打出我们的风格。

团结协作的精神也是运动员综合素质的体现。运动员之间如果出现错误，就要向大家道歉，运动员永远不能满足，即使踢得不好也要互相鼓励，要用信任和理解相互帮助，才可以齐心协力，为实现我们的价值负责，为整个俱乐部负责。