

 中经企业管理

中华教练网总教练

唐渊

畅销书《忠诚胜于能力》作者

邱庆剑

联袂  
推荐

曹荣 陈国强 著

# 地产枭雄 许家印

中国大陆新首富的财富传奇与商业智慧

233.3

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



# 「地产枭雄」 许家印

——中国大陆新首富的财富传奇与商业智慧——

曹荣 陈国强 / 著

F299.233.3  
C/32



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

地产枭雄许家印——中国大陆新首富的财富传奇与商业智慧/曹荣, 陈国强著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8030 - 3

I. 地… II. ①曹… ②陈… III. 房地产业 - 企业管理 - 经验 - 中国 IV. F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 219035 号

责任编辑 牛慧珍

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13. 75

字 数 190 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 3 月第 2 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 8030 - 3/F · 7030

定 价 32. 00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



## 许家印履历

1958年，出生于河南太康一个贫寒的农家。

1978年，考入武汉钢铁学院（现武汉科技大学）冶金系。

1982年，毕业后分配至河南舞阳钢铁公司，10年由一名技术员升为管理300多人的车间主任。

1992年，离开舞钢，进入深圳中达集团，从一名普通的业务员升任办公室主任。

1994年，深圳中达组建广州鹏达，许家印出任法人代表。

1997年，创办恒大集团，其后，恒大业务突飞猛进。

2008年初，恒大地产赴港上市受阻，企业遭遇资金链断裂危机，在许家印的努力下，恒大地产通过私募融资、降价销售渡过难关。恒大因此引来外界高度关注。

2009年11月5日，恒大地产在香港联交所成功上市，许家印及其夫人的资产高达约422亿元人民币，超过王传福成为中国大陆新首富。



## 前 言

2009年11月5日，恒大地产在香港联交所上市，成为市值最大的中国内地民营房地产企业，而其董事局主席许家印则晋升中国大陆新首富。有意思的是，就在同一天的早些时候，《福布斯》杂志公布了其中国大陆富豪榜，宣布比亚迪的王传福为中国大陆首富。结果，变幻莫测的资本市场捉弄了《福布斯》杂志，让这份榜单当天就作废了。也许是命运希望给创造资本神话的许家印本就精彩的人生履历再平添一些传奇的色彩，所以在他最辉煌的瞬间安排了这么一个阴差阳错的巧合。

当天晚上，恒大地产前高管曾晓华在他的博客中写下了这样一句话，“许家印是一代地产枭雄。12年一轮回，凤凰涅槃，传奇诞生”。的确，自1997年创立以来，恒大地产迄今已走过12个年头。虽然其间经历了跑马圈地的全国扩张，上市路上的一波三折，国际资本市场的觥筹交错和刀光剑影，但是恒大地产终于熬过了凤凰涅槃的痛苦，创造了一个惊天动地的资本神话。而这个资本神话最核心、最关键、最耀眼的主角，显然就是许家印本人。因为恒大地产的资本神话更像是他一个人的财富传奇、他一个人的商业战斗，他一直在地产江湖中不停地创业、创新和创造。

一家媒体用这样的语言来评价许家印，“恒大的成败，系于许家印一身。他不按常规出牌的思维方式，大开大阖的操作手法，决绝、强硬的手段，成就了今天的恒大”。“一代地产枭雄”、“房地产界的一代豪杰”、“地产界的‘铁托’”，如此这般的形容，许家印当之无愧。

“枭”本是一种凶猛的鸟，枭雄则是指骁悍雄杰之人。由此可见，枭雄一词并非贬义，而是暗含着一种敬意和向往。留名青史的是英雄，一统天下的是枭雄。枭雄有着英雄的本色，英雄却没有枭雄的铁腕。称许家印为“枭雄”，自有一番道理。

接触过许家印的人，无论是合作伙伴、竞争对手，还是恒大地产的员工、记者，无不承认他的个人魅力和领袖气质——高瞻远瞩的战略眼光、运筹帷幄的大将风度、放眼天下的雄心和魄力。

1997年，许家印创立恒大地产，准点登上了开往中国房地产“黄金10年”的快车。他带着七八个人、一辆车，迎着亚洲金融风暴的寒风，以“拼命三郎”的精神，在广州拿下了自己的第一块地盘。

经过10年的积累和沉淀，厚积薄发，许家印带领恒大地产开始了震撼地产江湖的全国扩张。短短一年时间，恒大地产已经完成了全国布局，创出了一个广阔的发展空间，成为全国最大的“地主”。其声势之猛，其手笔之大，只有当年的顺驰可与之媲美。在两个企业（恒大地产与顺驰）、两个企业领袖（许家印和孙宏斌）之间，的确有着诸多的相似性，但又存在着巨大的差异，而这些差异注定了两者迥异的结局。

孙宏斌和许家印都有远大的目标和创造奇迹的激情——前者要做行业第一，后者要挺进世界500强，也都受到下属的爱戴和崇拜。只不过，在许家印身上，多了一份精明和老练以及令行禁止的掌控能力，从而避免了恒大地产陷入顺驰那样激情狂飙之后的管理失控局面。许家印的个人威信及其倡导的“紧密型集团化管理模式”，保证了恒大地产的战略意图能够得到有效的贯彻执行，铸就了恒大地产整个团队的强大执行力。

许家印是一个非常少见的能够把战略眼光和细节管理能力结合起来的企业家。整个恒大地产集团，每个楼盘广告都要许家印审批，每笔2000元以上的支出都要许家印过目。全国各地的50多个项目中随便拿出一个，花了多少钱，施工怎么样，出了什么问题，造了多少层，许家印都清清楚楚。正是这种细节管理能力，才让恒大地产没有像顺驰那样在一路狂飙之



中失控、翻车。

成就一番事业，仅仅有雄心和激情是不够的，还需要铁腕作风。许家印的铁腕作风在恒大地产内部发起的“运动”中显露无遗。2009年夏天，许家印号召恒大地产开展“四大运动”——“严肃纪律，整治人事管理，强制贯彻实施工程、招投标等专业管理制度，彻底清除三种人”。所谓的“三种人”，是指水平能力低下、不求学习上进的人，只讲不干、人浮于事的人，混入恒大的蛀虫、想捞一把的人。其态度之坚决，手段之强硬，让人为之一震。

有雄心，有魄力，有眼光；站得高，看得远，判断准确；手腕过人，行事果断，作风硬朗。这些还只是许家印创就地产帝国的必要条件，而非充分条件。许家印说过，离开勤奋，他什么也做不成。他是个工作狂，每周平均工作90多个小时，从来不休假。经常工作到凌晨1点多，在家里的沙发上躺到4点，又去上班。这种几十年如一日的勤奋，是因为“他对自己所做的事很着迷”。

只有这样的心态，才能分泌出燃烧不尽的热情。这种热情和勤奋又可以传染给周围的人，恒大地产的高管每周平均工作80个小时，中层干部平均工作60个小时，人人都是“拼命三郎”，把工作当成自己的事业来做。“克服了不能克服的，战胜了不能战胜的”，许家印为自己带出了这样的创业团队而自豪。

许家印很高调，高调发言，高调做事，喜欢“出风头”。但他的高调是一种武器，用来为他和恒大地产赢得更多的关注、支持。高调的背后是一种务实的态度、一颗敏锐的政治头脑。他创建党组织、共青团组织和工会组织，关怀民工，参与慈善事业，积极参政议政，始终与主流社会保持一致，及时响应国家政策和政府号召。凭着“欢迎和支持国家的宏观调控政策”、“强制企业捐赠利润救助困难家庭”、“房地产企业利润应控制在5%”、“让中低收入家庭买得起房”、“给更多的人一个‘家’”之类的言论，许家印为自己和恒大地产树立起了关怀国计民生的良好形象。

许家印喜欢用最简单、最有效的手段来达到自己的目的。恒大地产的楼盘营销一贯是请大牌明星捧场，用明星来带动人气，简单、直白，效果却非常好。恒大地产的广告连篇累牍、地毯式轰炸，内容无非是房子的价格、面积、优惠信息以及“开盘必特价，特价必升值”的宣传口号，没有煽情的语言，也没有新奇的概念，表面上看似缺乏艺术性，了无新意，但却摸准了购房者的心理。许家印的生意经就是物美价廉、薄利多销，但生意经人人都会念，关键还在于身体力行。2009年夏天，许家印为恒大女排请来了郎平当主教练，让国内外200多家媒体为恒大地产做了一次免费宣传。而如果是打广告，同样的版面要花费上亿元。但许家印的代价仅仅是500万元年薪和300多平方米的豪宅。投入产出比，大家自己一算就清楚了。更何况，如今恒大女排的一举一动都会让上百家媒体蜂拥而至，为许家印和恒大地产赚足了眼球。一句话，名人效应！许家印认这个，消费者认这个，公众和舆论也认这个。朴素的商业智慧，简单就是好。

许家印自信十足、意志顽强、富有勇气和冒险精神，做事大气、决绝，在危机面前，表现出良好的心理素质。2008年3月，恒大地产第一次赴港上市失败，公司陷入资金链断裂的危机。关键时刻，许家印临危不惧、处变不惊，他一边安定军心，一边调整各地项目的开发进度，拒绝“卖工地、卖项目”这种“卖儿卖女、卖胳膊卖腿”、损害公司长远利益的做法，而是选择了“增资扩股”这条最难走的路。

为此，他奔波于香港、美国3个月，独自承受着巨大的压力，瘦了四五斤，终于为公司融来5.06亿美元的救命钱。虽然他个人的股份一度被稀释至不足6成，面临丧失控股权的危险，但很多人佩服许家印的远见，因为公司上市之后，许家印拿回了接近7成的股权。这种抉择，需要的不仅是冷静、准确的判断，还要有过人的勇气和自我牺牲精神。

2006年到2007年间，许家印第一次从国际资本市场融资，拿着金融大鳄们的钱到处跑马圈地，他是在冒险，结果成了中国最大的“地主”，土地储备排名全国第一。这一次，许家印还是在冒险，但是他再次成功





了。这样的冒险不是心理脆弱的人所能承受的，扛得过来的人就能成大事。所以，许家印说：“人与人的差距往往是心态的差距。一个人不如人，往往是心理不如人，信心不如人，目标不如人。”

2008年国庆期间，恒大地产在全国各地的18个项目同时开盘，以7.5折的成本价销售，回笼资金。这样的降价规模和力度，这种“断臂求生”的决绝和勇气，让不少人欷歔感叹。正是凭着许家印的大手笔，一周时间，恒大地产的销售额就高达50个亿。在私募融资的钱将要断炊的时候，恒大地产又迎来了源头活水。2009年，凭着同样的手法，前3个季度恒大地产卖出的房子是此前10多年的历史总和，回笼资金200多亿元，创造了一个新的销售纪录。

如果没有2008年的上市受挫，许家印和恒大地产未必会有今天这样精彩绝伦的表现。在两场“寒冬”中，许家印和恒大地产迈出了跨越性的一步，典型的“化压力为动力”。成功上市，则让许家印摆脱了国际金融资本的束缚，把恒大地产这艘“国际化的地产航母”又牢牢地掌握在了自己手里。这应该是许家印最开心的事情，像孩子一样爱护和养育了10多年的企业，如果被别人抱走，是他最不甘心的。

恒大地产能够浴火重生，凤凰涅槃，从深渊中一跃而出，置身巅峰，与许家印的人脉是分不开的。而这种人脉源于许家印的个人魅力和公关、斡旋能力。在许家印最困难的时候，香港三大富豪之一，因敢于冒险、人送绰号“鲨胆彤”的郑裕彤鼎力相助，恒大地产能够私募成功，上市成功，都有赖于郑裕彤的支持。2009年夏天，恒大酒店开业，84岁高龄的郑裕彤坚持顶着40多度的高温，在室外参加开业仪式。而在恒大上市路演期间，郑裕彤力挺恒大“买得抵”，还拉来了李嘉诚、刘銮雄等人捧场，让许家印成功闯关。

这样的支持力度，已经远远超出了利益的范围。据说，许家印在香港时，每周都要到郑裕彤家里打牌、吃饭，两个人非常投缘，形同忘年交。如果没有许家印苦心经营的人脉，恒大地产能否化险为夷，是要打上大大

的问号的。

许家印曾言：“危机就是危险中有机遇。”但能否创造奇迹，转危为机，还要看当事人是否真豪杰。本书记叙的是地产枭雄许家印的财富传奇和独到的商业智慧，穿插其中的则是许家印与天津顺驰的孙宏斌、上海绿地的张玉良、广东碧桂园的杨国强、深圳万科的王石、北京华远的任志强、中国大陆前首富罗忠福等房地产开发商的对比。真豪杰与否，相信读者自有公论。

在本书的写作过程中，王征彬、刘小玲、张文洋、杜海琴、商智、杨骏、王振宇、何跃青、卢俊等人搜集并整理了大量资料，为我们的写作提供了大力支持和帮助，在此一并表示感谢。同时，也要感谢本书的责任编辑牛慧珍女士，她对书稿的结构和写法提出了很多非常专业的建议，正是她的指导和鼓励，才使得我们能够顺利写就此书。

# 目 录 Contents

## 前 言

### 第一章 惊险一跳，扭转乾坤——许家印的财富传奇

2009年11月5日，最新的《福布斯》中国大陆富豪榜在上海发布，比亚迪的王传福以396亿元人民币的身价名列榜首，晋升中国大陆首富。颇富戏剧性的是，这份富豪榜在当天就被刷新了。恒大地产于同日在香港首次挂牌交易，首日股价涨幅高达34.29%。以收盘价4.7港元计算，恒大地产公司总市值达到705亿港元，成为在香港上市市值最大的内地民营地产企业。根据所持股份比例测算，恒大地产董事局主席许家印及其夫人的资产高达约422亿元人民币，超过王传福成为中国大陆新首富。

第一节 冬天的故事 .....	1
第二节 力挽狂澜 .....	4
第三节 传奇的诞生 .....	11

### 第二章 铁托般的地产强人——许家印的凤凰涅槃

恒大地产上市的当天，前恒大高管曾晓华在他的博客中写下了这样一句话，“许家印是一代地产枭雄。12年一轮回，凤凰涅槃，传奇诞生”。在凤凰涅槃中，诞生的不仅是恒大地产这艘“中国地产旗舰”、“国际化的地产航母”，还有许家印这个铁托般的地产强人、一代地产枭雄。回首许家印的峥嵘往事，一路走来，他本身就成为了一个传奇。

第一节 许家印其人 .....	21
第二节 峥嵘往事 .....	29

### 第三章 企业的航标图——许家印的战略智慧

战略是“企业发展壮大的航标图”，战略智慧是一种高瞻远瞩的战略思维，是一种把握大势、统揽全局并确定指引企业前进的正确方向和目标的能力。无论是“三年计划”、“科学发展观”，还是“红海战略”、“挺进世界500强”、“布局二三线”，许家印的战略智慧不管是在形式上，还是在内容上，都具有自己的风格，打上了他性格的烙印。

第一节 大政方针 .....	40
第二节 红海战略 .....	46
第三节 挺进世界500强 .....	50
第四节 布局二三线城市 .....	52

### 第四章 一切尽在掌控——许家印的管理智慧

恒大地产的一位合作伙伴曾断言：“我敢说，在中国的房地产公司中，没有一家的执行能力能超过恒大的。”有一次，在出差的路上，他建议恒大地产在广州做一个活动。同行的恒大地产领导当夜就做好了策划，下达工作任务，第二天相关部门就开始邀请全国的媒体，第三天活动就成功举办了。“这样的执行能力没有第二家公司能做到！”但是，如果没有成熟的管理模式和强大的掌控能力，也不可能产生出如此强大的执行力。

第一节 中央集权 .....	61
第二节 国际投资银行放心的管理 .....	70
第三节 第一推动力 .....	75



## 第五章 规模 + 品牌——许家印的经营智慧

按照恒大地产确定的“规模 + 品牌”战略，公司将维持 5000 万平方米左右的土地储备，到 2011 年实现 500 亿元的销售目标。而根据 2009 年 9 月 19 日由中国房地产品牌价值 TOP10 研究组发布的“2009 中国房地产品牌价值研究成果”，恒大地产俨然以 41.54 亿元的品牌价值荣膺中国地产品牌价值三甲之列。

- 第一节 规模化扩张 ..... 78
- 第二节 “双金”品牌 ..... 84

## 第六章 不按常规出牌——许家印的营销智慧

“高调不失务实、执著不失谋略，常常我行我素而不按常规出牌，但往往是不鸣则已、一鸣惊人。”有人曾这样评价许家印。这种“不按常规出牌”的行事风格在许家印的营销大手笔和恒大地产的营销案例中得到了集中体现，而且效果非常明显，的确是“不鸣则已、一鸣惊人”。

- 第一节 “铁榔头”效应 ..... 93
- 第二节 “爆破式”营销 ..... 99
- 第三节 性价比为王 ..... 102
- 第四节 营销标准化 ..... 108

## 第七章 人是最重要的财富——许家印的人才智慧

在恒大地产上市祝酒会上，许家印毫不吝啬对自己团队的赞美，“恒大不仅有战略、管理、规模、品牌各大方面的优势，更拥有一支专业经验丰富、最具战斗力的团队。这十几年来，我们这支队伍积极进取、埋头苦干，成功抵御了亚洲金融风暴、全球金融危机以及全球房地产市场波动的各种影响，克服了不能克服的，战胜了不能战胜的，令我们的事业跨越难关、蒸蒸日上。可以说，每一位努力进取的恒大人，都是恒大无法估量的财富，也是我们的投资者最有力的财富保障。”

第一节 揽才之术 .....	110
第二节 用人之道 .....	115
第三节 修身之法 .....	125

## 第八章 活力之根和动力之源——许家印的企业文化建设智慧

许家印说：“企业文化是企业生存和发展的‘元气’，是企业核心竞争力的活力之根和动力之源。”恒大地产一直推崇“文化立司”的理念。恒大地产的发展历史，并不仅仅是一部领航中国地产的创业史，更是一部中国地产文化的编年史。恒大地产带给世界的不仅仅是建筑产品，更多的是贡献性的企业文化。

第一节 质量树品牌，诚信立伟业 .....	133
第二节 企业精神 .....	138
第三节 企业作风 .....	142
第四节 两报一刊 .....	146

## 第九章 做生意要讲政治——许家印的政治智慧

恒大地产是一个合格的“企业公民”，许家印则是一位深谙政治经营之道的企业家。他关爱民工，切实保障民工权益；他主动做好党建工作，积极参政议政；他主动与政府搞好关系，响应政策，支持调控；他热衷于慈善事业，积极捐款捐物。“中国十大慈善人物”评选委员会对他做出了“以他博大的胸怀，创新的激情，希望给更多的人一个‘家’。他本人不仅乐善好施，而且以春风化雨般的情怀带动更多的人积极投身慈善事业中”的高度评价。

第一节 政治经营 .....	148
第二节 企业公民 .....	156



## 第十章 临危不乱，处变不惊——许家印的危机管理智慧

在市场经济的大潮中，由于所处的内外部环境瞬息万变，企业随时可能遭遇危机。而环境骤变和危机突降往往使得企业的生存和发展面临严峻挑战。这时，企业家的危机管理智慧就成为决定企业生死存亡的关键因素。一个临危不乱、处变不惊、善于整合资源、沉着应对的企业家，可以为企业带来一线生机，甚至是转危为机，让企业跃上一个更高的发展平台。

第一节 恒大地产与顺驰 .....	164
第二节 许家印与顾雏军 .....	170

### 附 录

附录一 许家印论企业战略 .....	175
附录二 许家印论企业国际化 .....	177
附录三 许家印论企业管理 .....	178
附录四 许家印论精品战略 .....	180
附录五 许家印论企业品牌 .....	181
附录六 许家印论人力资源管理 .....	183
附录七 许家印论企业文化 .....	185
附录八 许家印论企业精神 .....	186
附录九 许家印论工作作风 .....	187
附录十 许家印论资本运作 .....	189
附录十一 许家印论责任 .....	190
附录十二 许家印论诚信 .....	194
附录十三 许家印论公平公正 .....	197
附录十四 许家印论廉洁奉公 .....	199
附录十五 许家印论实事求是 .....	200

### 参考书目



## 第一章 惊险一跳，扭转乾坤

### ——许家印的财富传奇

2009年11月5日，最新的《福布斯》中国大陆富豪榜在上海发布，比亚迪的王传福以396亿元人民币的身价名列榜首，晋升中国大陆首富。颇富戏剧性的是，这份富豪榜在当天就被刷新了。恒大地产于同日在香港首次挂牌交易，首日股价涨幅高达34.29%。以收盘价4.7港元计算，恒大地产公司总市值达到705亿港元，成为在香港上市市值最大的内地民营地产企业。根据所持股份比例测算，恒大地产董事局主席许家印及其夫人的资产高达约422亿元人民币，超过王传福成为中国大陆新首富。

### 第一节 冬天的故事

2008年上市搁浅的阴霾一扫而空，许家印意气风发。在过去一年多的时间里，许家印和他的恒大地产集团就像坐了一回过山车。旁观者的心也随着他们揪起来又放下。最终，许家印凭借他的实力、人脉和手腕，在资本市场上纵横捭阖，终于扭转乾坤。地产江湖上的一段财富传奇、一个资本神话，就这样诞生了。从首次上市搁浅到再度叩门成功，回顾这段经历，可以让我们一睹中国大陆新首富、地产枭雄的英雄本色、顽强意志，以及他在国际资本市场上长袖善舞的风采。



## 一、风云突变

2008年2月8日，正月初二，就在全国人民正在喜气洋洋地欢度春节之际，许家印主持召开恒大地产集团全国电话会议，紧锣密鼓地制订年度计划表，要求各分公司服从集团统筹安排，并各负其责，以确保恒大地产能够完成上市后第一个财年的业绩指标。实际上，恒大地产旗下的大部分楼盘2007年已经符合预售条件，但在上市之前，恒大地产却推迟了很多楼盘预售证的办理，积累了四五百万平方米的准现房，希望借此在上市后的第一个财年实现完美演出。

此时，恒大地产的土地储备已由一年前的600万平方米（建筑面积）暴增了7倍多，达到4580万平方米，两倍于万科，超越碧桂园成为中国地产界第一大“地主”。而自2007年下半年起，一直默默无闻的恒大地产已因庞大的土地储备而浮出水面，引起舆论广泛关注。媒体上关于“许家印即将成为下一位中国大陆首富”、“恒大——第二个碧桂园”的报道铺天盖地，舆论的喧嚣几乎令人们相信：恒大地产上市成功和首富易姓都已是板上钉钉的事情。

2008年3月12日，恒大地产在香港宣布，公司计划于3月13日至3月18日面向全球公开发行29.6亿股股份，3月28日在H股正式挂牌，融资额在104亿~166亿港元。瑞信发表研究报告指出，恒大地产的估值高达1208亿~1321亿港元，美林则估值为810亿~1300亿港元，估值的上限均超过当时市值最大的内地房地产股碧桂园。这就意味着，恒大地产集团董事局主席兼大股东许家印的身价可能超过775亿港元，即将成为中国大陆新首富。

可惜的是，天不遂人愿。国际金融市场风云突变，让人措手不及。2007年11月，美国次贷危机的爆发成为引发全球性金融危机的导火索，令当时全球各大金融投资机构惊慌失措。港股恒生指数自2007年12月创