

解密许家印管理16计

揭开恒大“神话”背后的奥秘

运营12年成功上市 16年后闯入千亿军团 4年夺得亚冠冠军
30天57亿的矿泉水快消品传奇 一个订货会斩获119亿元订单……

搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

谢微鹏
孙云柏
著



搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

谢微鹏
孙云柏
著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书以恒大地产集团创始人许家印经营企业的经历和方法为背景,从恒大的目标追求、企业文化、人才战略、对内管理、对外合作、专业治理、精品战略、跨界整合、企业担当等16个角度入手,全面诠释了一个成功企业家所应具备的商业视野和经营谋略。本书不但全面展示了许家印的创业经历、宏阔视野和精辟观点,以及恒大品牌的创建和发展历程,同时还穿插了许多知名企业和企业家的精彩故事,深入浅出地对如何积极、有效地培养个体经营才能和领导力进行了较为全面的论述,是企业管理层打造强大领导力的必备指南。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

搅局者:许家印恒大帝国崛起真相/谢微鹏,孙云柏著.一北京:电子工业出版社,2015.3
ISBN 978-7-121-25260-0

I. ①搅… II. ①谢… ②孙… III. ①房地产企业—企业管理—经验—广州市 IV. ①F299.276.51

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第303379号

责任编辑:杨 雯

印 刷:三河市兴达印务有限公司

装 订:三河市兴达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:17.75 字数:264千字

版 次:2015年3月第1版

印 次:2015年3月第1次印刷

定 价:39.80元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

序 一

您眼前的这本书讲的是一位企业家的创业史，它写得很翔实，很生动。

不同的读者有不同的角度，可以从中读出不同的感受。

读完此书，我最强烈的感受是，它精妙地诠释了企业家的作用。

受传统思想的影响，企业家（特别是私营企业家）的作用在中国一直没有被深刻地理解。

中国重农抑商的传统从汉朝就开始了，这种传统认为只有农业是真正创造财富的，工商业则是奇技淫巧和投机倒把。后来，我们又走上了褒公贬私的道路，私营部门被扣上了剥削的帽子。剥削理论的基础，认为只有从事生产的工人才创造价值，而企业家则是依靠剥削工人创造的剩余价值为生的。直到今天，重农抑商和褒公贬私的影响还在持续，私营企业仍然被很多人带上了“唯利是图”的标签。实体经济与虚拟经济之分隐含着虚拟经济不创造价值的认知。

诺贝尔经济学奖得主科斯教授在其著名论文《企业的性质》中认为，市场的运行是有成本的，即为达成交易而产生的价格之外的成本，称为“交易成本”；如果资源配置不是通过市场交易来完成，而是由企业来支配，那么就可以节约交易成本；同时，企业也会产生组织成本。于是，当组织成本低于交易成本的时候，通过企业来配置资源；当组织成本大于交易成本的时候，通过市场交易来配置资源。这就是企业和企业家存在的理由，企业家以其智慧和创新精神，在一定条件下替代了市场交易，以更低的成本实现了资源的有效配置。

搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

从经济学的角度，企业家的作用包括两个方面，对外提高配置资源的效益，对内降低组织费用。读者可以发现，本书所叙述的许家印的故事，正是对这两个方面绝好的诠释。从思考到行动，从战略到执行，从蓝图到细节，其实都可以归结为，对外纵横捭阖、不断创新，核心就是更好地掌控、配置和运用资源，让资源创造出更好的效益；对内铁腕治理、文化建设，宗旨自然是提高组织效率而降低组织成本。两者相辅相成，企业的壮大过程就是资源配置能力提升和组织成本下降的过程。

企业家的智慧就是市场的智慧。企业和企业家只是替代了市场交易，而不是市场本身。更确切地说，企业和企业家本身也是市场的一部分，企业所提供的产品或服务要经过市场的检验，只有能证明自己真正节约了成本的企业才能生存下去。同样，企业所能达到的规模也是由市场决定的。

还有一个问题要解决。企业家是人，政府官员也是人，企业家有智慧，政府官员也有。那么，为什么一定要由企业家而不是政府官员来代替市场交易呢？我的答案是，企业家以个人财富为抵押获得了替代市场交易的特权。企业家成功了，市场给他奖励，奖品是更多的财富和更大的企业，也就是替代更多市场交易环节的更大的特权；企业家失败了，市场就惩罚他，没收抵押品，收回特权。这就是市场的智慧。

许家印（们）的成功代表了中国改革开放30年的成就，市场并不会保证许家印（们）永远成功。今天，新一轮的改革已经启动，从基础作用到决定作用，我们对市场作用的认知也在进化。我们只要坚定地相信市场，尊重和善待企业家，把市场决策权真正毫无保留地交还给企业家，市场的智慧将为中国造就更多的许家印。

是为序。

赵旭

天则经济研究所华南研究中心主任

2014年10月8日

序 二

当我们还在惊愕于恒大足球一夜崛起，荣登亚洲之颠时，恒大冰泉横空出世了；当我们感叹恒大冰泉“一处水源供全球”，中国矿泉水也能出口欧美，并且破纪录地覆盖全球28个主要国家时，恒大粮油、恒大能源产业又闪亮登场……

这就是恒大，起始于房地产，扬名于足球，布局于多元化产业，像一只史前怪兽，以其凶猛之姿吞噬着其目标下的每一块商业版图。正如其掌门人许家印所说：“经过我们专门研究后发现，世界500强企业绝大部分发展到一定程度和规模后，都会选择多元化战略，对于恒大来说也是这样。恒大的规模、团队、品牌，如果不走多元化战略，就会失掉很多发展机会。”恒大正以其独有的企业文化、经营谋略、治理方式稳步增长，向着世界500强的宏伟目标前行。恒大及恒大人都深信，只要“志存恒远”，必能“鼎成大业”。

恒大的成就让人惊叹，许家印的商业策略和其治下的企业文化、员工执行力亦让人敬佩。但对许多人来讲，终究还是隔岸观景，不得其实。为了让更多的人了解恒大，更深层次地理解许家印的商业智慧，我们策划出版了本书。

生于河南周口农村，学于武汉钢铁学院，曾效力于国企河南舞钢十年，继而决绝地抛弃“铁饭碗”下海磨砺，并最终走上了栉风沐雨、波澜壮阔的创业之路。“恒”而“大”的历史自此开篇。

许家印从国家频频下发的房改政策中洞见了地产产业的前景，于是，

搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

不管竞争如何激烈、形势怎样严峻，他竟一头扎进去，势要拼杀出一条血路来。1997年，恒大开始运营，2009年11月成功在港上市，2011年下半年，开始与地产龙头万科旗鼓相当，开始了巅峰对决之路。

“古往今来连绵不绝，曰恒；天地万物曾益发展，曰大。”将集团命名为恒大，传达出了许家印对于卓越的追求。他说：“我这个人比较要强，要么不做，做就要做到最好。”恒大要做“全世界最大的房地产公司”，战胜万科，做到中国最大，是集团要走的关键也是重要的一步。从目前的形势来看，这一步，一直迈得很稳当。

其实，恒大迈得稳当的又何止是与万科对战的这一步。从公司成立第一天起，恒大就秉持着“质量树品牌，诚信立伟业”的经营理念，高度重视产品质量。为了打造地产精品，他组织制定了多达6000余条的精品标准，并与产业链上、下游的顶级优秀企业展开广泛而深入的合作；他同样重视团队组建和人才培养，与人大、清华、哈佛等国内外高等院校搭建了合作平台；他追求效率，在集团内推行紧密型集团化管理、在流程上执行标准化运作、重视专业治理和绩效管理，借此提升执行速度……用十九年的时间登上地产龙头宝座，四年时间登上亚洲足球巅峰，在地产、体育、文化、医疗、金融、快消品诸领域节节胜利、风生水起……所有的成绩都源于许家印的商业智慧和管理手腕。

每一个成功人士背后，都存在一套行事哲学。纵使成功的道路不可复制，却总有可供借鉴的经验之谈。本书意在同广大读者朋友分享成功商人许家印的经商哲学。

孙云柏

2014年9月

目 录

第1章 追求卓越——没有最好，只有更好 / 1

- 大品牌始于远见 / 2
- 走出一条新路来 / 5
- 激情铸就奇迹 / 8
- 成就巨大，源于目标远大 / 11
- 瞄准目标，全力进发 / 14
- 大格局，大手腕 / 17

第2章 文化融合——用共识造就卓越行动力 / 19

- 团队力量大过天 / 20
- 凭态度和实力说话 / 23
- 摆正心态，强化斗志 / 26
- 不做则已，做便做到最好 / 28
- 不断归零，不断挑战 / 31
- 让文化内化于心，外化于行 / 34

搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

第3章 人才制胜——花钱培养，用心留住 / 39

- 人才是第一生产力 / 40
- 重视人才的吸纳和培养 / 42
- 携手清华，打造人才竞争力 / 45
- 有备无患的人才储备战略 / 47
- 用尊重和诚意留住人才 / 50
- 志存高远的恒大足校 / 54

第4章 纵横联合——实现资源的优化与共享 / 58

- 大战略，大智慧 / 59
- 与哈佛的全面深入合作 / 61
- 人大恒大皇马足校 / 63
- 24亿元身价的“许马会” / 65
- 全方位构建物流体系 / 67

第5章 垂直管理——保证对企业的全面管控 / 70

- 紧密型集团化管理 / 71
- 系统化制度建设 / 74
- 整治人事管理 / 76
- 扁平化操作下的适度授权 / 78
- 强势导入岗位负责制 / 81

第6章 铁腕治军——要的就是绝对服从 / 84

制度强推，狠抓落实 / 85

纪律强化，令行禁止 / 87

清除“蛀虫”，净化风气 / 91

重奖重罚，赏罚有道 / 93

只讲制度，不论“人情” / 98

第7章 专业治理——奠定卓越企业的基石 / 101

卓越始于专业 / 102

严谨周密的事前筹备 / 105

贴心周到的后勤服务 / 108

知己知彼的双向情报网 / 111

专业化团队建设 / 113

外行领导内行的艺术 / 119

第8章 精品战略——全力贯彻，做到最好 / 123

单品突击，贵精不贵多 / 124

用完美细节成就高端品质 / 127

全面推进标准化运作 / 128

规模到品牌的华丽转身 / 132

造就精品，从细化管理开始 / 134

品牌文化的塑造与强推 / 137

搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

第9章 跨界整合——就是这样引领潮流 / 141

跨界，玩转营销新风潮 / 142

品牌遇上品牌 / 144

足球引爆的恒大“核聚变” / 148

恒大帝国的多元化战略 / 152

借助网络平台，扩大竞争优势 / 154

跨界挑战，你准备好了吗 / 157

第10章 绩效导向——做出成绩才是正理 / 161

大成就，大激励 / 162

公正严明的绩效考核 / 165

顶着分数工作的恒大员工 / 168

被逼出来的效率 / 170

舍得投入，才能赢得收获 / 173

专注于客户服务的绩效导向 / 175

第11章 强化执行——高效执行力的有力保证 / 178

时刻准备，随时待命 / 179

恒大速度，高效执行 / 182

领导者的榜样示范 / 185

恒大效率背后的逻辑 / 187

加强监督，规范执行 / 189

第12章 直面竞争——主动出击，舍我其谁 / 194

恒大地产神话 / 195

恒大与万科的争霸战 / 197

搅局者的颠覆思维 / 200

恒大冰泉的完美对敌 / 202

一处水源供全球 / 205

第13章 事件营销——把事件变成卖点 / 208

眼球争夺战 / 209

足球明星行为秀 / 211

中超开幕式上的眼球经济 / 214

恒大冰泉借势亚冠加冕 / 217

节庆活动的煽情演绎 / 219

借影视明星造势 / 221

第14章 暴力销售——做足准备才能事半功倍 / 226

组建联合作战团队 / 227

大气场、高规格的宣传攻势 / 230

恒大渠道畅通天下 / 234

借力促销，短期引爆 / 236

119亿元订单创纪录订货会 / 240

风光无限的地产龙头 / 242

搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

第 15 章 速度制胜——狂飙突进，唯快不破 / 246

横空出世的地产黑马 / 247

单刀打下足球帝国 / 249

10个月建起万人足校 / 251

快消品领域再谱神话 / 253

争取时间好过握紧金钱 / 255

第 16 章 社会担当——用责任巩固品牌 / 258

以社会责任为己任 / 259

用担当赢得社会尊重 / 262

善意是一种企业品质 / 264

保证产品质量也是一种担当 / 267

第1章 追求卓越——没有最好，只有更好

目标照见前路，激情催动步伐。宏阔的眼界和不灭的激情让恒大成就了一个又一个的奇迹和创举。而恒大的品牌之战，才刚刚开始。

大品牌始于远见

从白手起家、进军房地产领域，到恒大足球的一夜崛起，再到恒大冰泉的横空出世，“恒大”为越来越多的人所熟知，成为人们喜闻乐见的品牌。起步于1997年的恒大，何以在短短十数年间走进人们的视野，不断刷新人们的眼界，这与其领导人许家印的眼光和前瞻性思维密不可分。

恒大地产逆势崛起

1992年，恰逢改革开放三十年的分水岭。随着邓小平的二次南巡，代表改革开放发展速度的房地产领域可谓是欣欣向荣。这一年下海的许家印搭上房地产业的末班车。此后，接连不断的住房改革，让房地产行业的发展前景灰暗，可许家印还是一头扎进去了。

公司成立之初，正值亚洲金融风暴，恒大集团逆势而上，抢占先机，采取“短、平、快”的策略，首个楼盘金碧花园以当年征地、当年报建、当年动工、当年竣工、当年售罄、当年入住，创造了广州乃至中国地产史一大奇迹。

金碧花园让许家印获得了真正意义上的第一桶金，也让许家印领悟了在资金危机中脱身的哲学。2004年，在许家印摩拳擦掌、积极筹划在香港上市时，东南亚金融危机不期而至。整个房地产行业都遭受打击，转入低潮，恒大地产的香港上市计划也因此搁浅。加之当时恒大地产向全国拓展的37个项目中有33个在建，还有4500万平方米的土地储备，100多亿的资金缺口让恒大岌岌可危。在这一危难时刻，许家印没有选择转卖土地或是裁员这样的方式断臂求生，而是大胆向外引进战略合作者，引进了5亿美金现金流，弥补资金缺口。

2008年国庆节，恒大地产在广州、成都、重庆、武汉、西安等全

国12个城市的18个已建成楼盘同时开盘，开盘当日进行大刀阔斧的降价销售（全线7.5折），结果在这一年实现了118亿元的销售收入，恒大地产首次跻身中国地产销售“百亿军团”，这样的结果连许家印本人都大感意外。次年，恒大得以在香港成功上市，实现了它与华南其他“四虎”（富力、雅居乐、碧桂园、合生创产）比肩的夙愿。

恒大地产之所以能绝地突围、迅速打响，不仅在于其开盘降价的销售模式，更重要的是其致力于打造“精品模式”，从选材、采购管控到材料运用、材料铺装，在房地产开发建设的各个环节全面把关、全程监控。其有关质量要求的精品准则高达6000余条，仅《恒大精品工程标准》就达数百页，苛刻程度可见一斑。对于楼盘质量的严格要求成就了恒大的地产品牌。

2011年、2012年，在销售面积、在建面积、进入城市数量等核心指标上，恒大均位列全国第一。将盘踞多年的地产龙头万科甩到了身后。

从群龙环伺、危机重重的“地产红海”中冲杀出来，成为地产品牌，许家印的深谋远略可见一斑。

恒大足球闪电崛起

恒大虽以经营地产起家，但打响品牌却从足球开始。

恒大在进军足球之前，已在地产和女子排球领域小有成就，而真正成为广为人知的品牌则始于足球。虽说恒大斩获成功不完全是因为足球，但足球一定是恒大成功的引爆点，是恒大跨界营销的经典之作，是恒大商业航母驶向未来的新起点，也是恒大吹响大平台战略转型的号角。

一直以来，中国足球始终被人诟病。中国人也多谈“足”色变。提到足球，伴随而来的是无尽的谴责与失落。足球的崛起始终是广大球迷和全体中国同胞埋藏在心灵深处的渴望。

搅局者

许家印恒大帝国崛起真相

2010年3月1日下午，恒大集团入主广州俱乐部、广汽集团冠名广州足球队签约仪式在广州市体育局会议厅举行。广州足球发展中心代表与恒大集团正式签署了俱乐部股权转让协议，恒大以接近1亿元人民币买断广州俱乐部全部股权。同时，广州足球发展中心还与广汽集团签署了为期一年、金额为2500万元、冠名“广州队”的协议。

此前，很多名企大腕插手足球，砸了很多钱，最后却都因全无起色而狼狈收手。这些人的失败经历并没有让许家印望而却步，他毅然决然涉身足球事业，而且一上来就是大手笔，不惜花费重金引进专家教练和金牌外援，专业化的团队建设和重奖重罚的足球政策，让恒大足球脱胎换骨。

短短四年时间，恒大足球拿到了亚洲所有的最高荣誉，给球迷带来了前所未有的惊喜体验：3次中超冠军，1次超级杯冠军，1次足协杯冠军，1次亚冠冠军；世界冠军教练团，亚洲最佳外援，亚洲最高比赛奖励，亚洲最佳主场，甚至超过国际米兰的世界俱乐部排名……

这些惊喜，正如一剂良药，一夜之间把病入膏肓的中国球迷拯救过来。同时，也将恒大品牌带入了全民心中，产生了巨大的情感链接。从此，“恒大”二字已经超出了普通品牌的范畴，它已经蜕变成一个精神符号，牵动着广大民众的神经。

恒大冰泉横空出世

2014年，国内最受欢迎的矿泉水——农夫山泉先后遭遇“标准门”、“质量门”之争，而水源取自世界三大黄金水源地之一的长白山的恒大冰泉，在这个时候借中超亚冠联赛之机面世，以“高端品质，亲民价格”很快赢得了大众的青睐，迅速占领了国内市场。而“一处水源供全球”更是凸显了许家印的宏阔眼界和远大抱负。