

孙科柳
周蓓蓓 著

HENG DA GUAN
LI ZHEN XIANG

首次解读许家印快、准、狠的管理风格
全面洞悉恒大帝国快速崛起的商业秘诀

许家印的超群管理智慧

恒大管理真相

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

恒大管理真相

许家印的超群管理智慧

孙科柳 周蓓蓓 著



南方出版传媒
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

恒大管理真相—许家印的超群管理智慧/ 孙科柳, 周蓓蓓
著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 11

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3622 - 8

I. ①恒… II. ①孙…②周… 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 237572 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区兴旺路)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	16.75 2 插页
字数	236 000 字
版次	2014 年 11 月第 1 版
印次	2014 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3622 - 8
定价	39.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

2013年11月9日，随着主裁判一声哨响，广州天河体育中心顷刻沸腾，全国上下一片欢呼，广州恒大俱乐部赢得了23年来中国足球首个洲际足球赛的冠军。从中甲到中超，再到联赛夺冠，最终登顶亚洲之巅，广州恒大俱乐部历时4年，完成了中超其他球队苦苦追求至今仍未到达的顶峰，终于圆了中国足球的亚冠梦。

这一夜，注定是被铭刻的日子，属于中国恒大，也属于亿万中国球迷。

当欢呼声逐渐褪去，许多人开始对笼罩在足球光环下的恒大抱以兴趣，探究它到底是一家什么样的企业，老总许家印到底是何许人。

许家印生于1958年，祖籍河南周口。农民出身的许家印命运凄苦，8个月大的时候母亲就撒手人寰，从此过着清苦的半个孤儿的生活，常常连饱饭都吃不上一顿。如许家印自己所言：“我是一个反抗自己卑贱命运的农民！”恢复高考后，他在灌风漏雨的破房子里奋斗了两年，终于如愿考入武汉钢铁学院，即现在的武汉科技大学。

大学毕业后，许家印被分配到河南舞阳钢铁厂，开始了国企的“铁饭碗”生涯，一过就是10年。但许家印骨子里“不安分”因素作祟，1992年，他辞去了处级干部的职务，选择了南下深圳打工，一切归零，开启了传奇人生的新篇章。

1997年，许家印创立了恒大集团，正式进军房地产业。作为地产新贵，恒大集团在竞争激烈的地产“红海”中迅速冲杀出来，大跨步地超越了众多老牌地产巨头，在房地产界牢牢地占据了一席之地。

在许家印的率领下，恒大地产一路狂飙猛进，直逼中国房地产龙头的宝座，成为业界翘楚。

2009年，恒大在香港联交所上市，拥有恒大近七成股份的许家印，成功加冕中国首富。

2013年，恒大首度销售规模达到1082.5亿元，闯入“千亿军团”。

“地产枭雄”许家印，以其独到的战略眼光，运筹帷幄，历时16年，将恒大集团打造成了标准化运营的大型精品地产领导者。在地产的基础上，恒大的商业版图不断拓展，形成旅游、文化、体育、快消品等多行业、多领域的多元化的商业帝国。

成就恒大帝国伟业的背后，是许家印的商业智慧与管理理念。许家印用铁腕式的管理手段，紧密型集团化管理模式，形成恒大上下强势的执行力，在商界纵横驰骋，所向披靡。

为了让更多的读者朋友全面了解“许氏”管理智慧，洞悉恒大管理真相，我们组织策划了这本书。本书从战略目标、垂直管理、计划统筹、精心准备、执行效率、标准细化、流程管控、专业治理、态度强化、奖惩管理、成果考核等11个方面入手，对恒大集团管理模式进行了全面深入剖析，以期能为读者朋友提供企业团队管理的正确思路，抓住管理的精髓。

最后，衷心地希望本书能够给致力于提升企业管理效果、谋求长远发展的企业管理者及广大读者朋友提供切实的帮助。如果您发现书中的不足之处，请提出宝贵的意见和建议。

作者

2014年9月

第一章 瞄准第一

目标高远的人，心中装着整个世界。地产枭雄许家印的远大目标，成就了恒大帝国不断拓展延伸的商业版图。

唯激情创造一切 / 003

目标高远 / 005

恒大崛起之路 / 007

自己是自己的光 / 010

四年三级跳 / 012

许马会的足球盛宴 / 014

一处水源供全球 / 017

联手哈佛大学 / 020

第二章 垂直管理

紧密型集团化管理模式，是恒大帝国攻城略地最有力的保障。在这种独有的管理体系下，恒大已然成为高效执行力的代名词。

紧密型集团化管理 / 025

系统化制度建设 / 028

整治人事管理 / 030

大气魄，大手笔 / 032

集权与分权 / 035

落实制度执行力 / 038

发扬狼性精神 / 040

将自己的事做到最好 / 042

第三章 计划统筹

许家印运筹帷幄的能力鲜少有人能企及，其前瞻性的战略眼光让恒大集团拨云见日，在大雾弥漫的商海中乘风破浪，以风向标的姿态屹立其中。

从新的起点开始 / 047

志存高远，雄冠天下 / 050

培养让人放心的足球人 / 053

纵横联合，全面保障 / 056

恒大式精心策划 / 058

中超开幕式不只是一场秀 / 061

庆祝典礼上的惊天亮相 / 064

30天，57亿元订单 / 066

恒大冰泉破解行业难题 / 068

第四章 精心准备

凡事预则立，不预则废。恒大集团之所以能成为多栖商业王，决胜秘笈就在于其事前的精细准备。

凡事预则立，不预则废 / 073

为全体球员买保险 / 076

恒大足球的“先遣部队” / 079

事无巨细的后勤部长 / 081

情报搜集工作冠绝中超 / 084

一切都要为球员安排好 / 086

专业与非专业的较量 / 088

高智能的“恒大中心” / 091

第五章 立即行动

速度，是恒大集团纵横市场的杀手锏，让许家印执掌的恒大帝国在竞争激烈的地产“红海”中迅速冲杀出来，成就了自身的高度。

24 小时开通手机 / 095

高效筹建万人足校 / 097

10 分钟和 1 小时 / 100

唯快不破的老黑马 / 103

让时间大过金钱 / 106

给基层以最大的支持 / 108

除了会干活，别的都不会 / 111

善意也要快速抵达 / 114

第六章 标准细化

于细微处入手，采用标准化管理，许家印将这种管理理念延伸到了集团管理的每一处，打造了精品化的恒大产品和服务，处处彰显高端。

许家印式细化管理 / 119

恒大的标准化运营系统 / 121

用标准化催生执行效率 / 124

细节需要了然于胸 / 127

恒大地产的精品模式 / 130

翻译分工制 / 132

恒大的海报文化 / 134

百场纪念仪式 / 136

从细节处诠释高端 / 139

第七章 流程管控

严抓工作流程的精细化管理，做到对每一个细节的严格管控，为其打造“国际精品标准质量”提供了全方位保障。

集团式体系化运作模式 / 143

- 点对点式精细化管理 / 146
- 事无巨细的放假说明书 / 149
- 让人害怕的节奏感 / 151
- 自主管理，精确执行 / 153
- 管控到每一个细节 / 155
- 督导措施需要量化管理 / 158
- 去除人情世故，制度说了算 / 162

第八章 专业治理

始终坚持用专业人才构建专业团队，积极推进人才建设朝着高学历、高素质和专业化、梯队化的方向发展，不断增强企业发展的核心竞争力。

- 为有能力的人提供平台 / 167
- 外行如何管理内行 / 170
- 适度超前的人才战略 / 173
- 曾经的“天体之王” / 175
- 请来世界杯冠军教练组 / 177
- 腾空而起的新秀 / 179
- 超豪华的世界医疗团队 / 181
- 专业星探慧眼识埃神 / 183
- 用诚意留住人才 / 185
- 恒大携手清华造人才 / 187

第九章 态度强化

恒大始终倡导积极、健康的工作态度，严肃组织纪律，引导员工正确的行为，将恒大人打造成了一支时刻能够冲锋陷阵的职业化“铁军”。

- 打开思维之门 / 191
- 让文化内化于心 / 195
- 运动就是生产力 / 198

严肃纪律运动 / 200

三五队规 / 202

不抱怨，更积极 / 205

不看名气，看状态 / 208

彻底清除三种人 / 211

第十章 赏罚分明

恒大集团在管理工作中大赏大罚，赏罚分明，不仅规范了员工的工作行为，也有效地激发了每一个恒大人的战斗力。

让一切归于职业化 / 217

制度管理就要六亲不认 / 220

重赏之下必有勇夫 / 223

除了重奖，还有重罚 / 226

足坛史上最贵的个人罚单 / 229

人人都顶着分数在工作 / 231

效率是逼出来的 / 233

郑智的涅槃重生 / 235

第十一章 成果考核

高投入带来高回报是许家印的商业哲学，也是他的人生信条。在许家印的经济学范畴里，投资的是足球，收获的则是大满贯。

用绩效杠杆拉动企业发展 / 241

报酬和成果成正比 / 244

高投入带来高回报 / 246

登顶亚洲之巅 / 249

玩足球能赚钱吗 / 252

胸前广告媲美米兰双雄 / 254

从1亿元到24亿元的华丽转身 / 256

许家印的足球经济学 / 258

第一章

瞄准第一

——目标高远的人，心中装着整个世界。地产枭雄许家印的远大目标，成就了恒大帝国不断拓展延伸的商业版图。

唯激情创造一切

德国哲学家黑格尔在《精神现象学》一书中提出了“绝对精神”这个概念，在他看来，这种“绝对精神”是创造万物的本源，是真正的能动性力量。正如他自己所说：“我们可以断言，没有激情，一切伟大的事都难以成功。”

在遥远的东方，一位叫许家印的企业家正是凭借着这种激情，在短短的几年时间里，创造了非凡的成就。2013年，恒大地产以1082.5亿元的销售额跻身千亿俱乐部，而取得这样的成绩仅仅用了7年。在这短短的7年时间里，恒大地产从2006年的十几亿元销售额猛增50倍，直至突破千亿元，这不能不说是一个奇迹。

事实上，恒大集团为世人所熟知并不是因为其在地产界中的强势崛起，而是因为恒大足球的一夜火爆。

2010年3月1日，恒大集团突然介入广州足球，接手广药，从广汽集团手中接棒广州足球队。接手当天，许家印就让恒大集团向球队拨款2000万元，把俱乐部的所有债务一次性还清。同时，许家印还表示2010年恒大足球征战中甲的预算是1亿元，这也保证了因假球案降级的广州足球在恒大接手的当年内得以强势重返中超。

当时，中国足球处于前所未有的低谷中，因为假球、黑哨等原因，球市一片萧条，球迷们被中国足球伤透了心。在这样的外部环境下，许家印却豪言“3年内夺中超冠军，5年内亚冠夺冠”，对于一个挥舞着支票的大老板，当时很多人都以为他是在痴人说梦，不知道中国足球的水到底有多

深。喊着“要做就做最好”口号到来的许家印，敢说敢做，敢为他人所不敢为。正是靠着这股不怕万难的勇气，他做到了别人想做而做不到的事！

从因假球案降级，到一年时间冲甲成功，两年时间夺取中超冠军，最终只用四年时间就登顶亚洲之巅，这让所有球迷体验了过山车一般的激情，球市得以迅速回暖。

在这个瞬息万变的商业世界中，许家印那充满着激情、大破大立的作派深刻地影响着恒大集团的发展和壮大，也正是这种强大的精神理念造就了恒大品牌的辉煌。

英特尔公司创始人安迪·格鲁夫曾经说过这样一句话：“唯有偏执狂才能生存。”这也几乎成为安迪·格鲁夫的一个商标。探究许多成功的商界人士，我们可以清晰地看到他们身上或多或少都有着这样的烙印。许家印如此，任正非如此，马云亦如此。任正非在选定通讯行业后，数十年如一日地坚持自主研发，坚持不懈地投入技术资金，终于让华为成为了国际通信领域的巨头。

在阿里巴巴公司创立之初，马云提出了要让企业存活 80 年的目标。随着阿里巴巴的壮大，在公司成立 5 周年时，马云又提出了一个更高的目标：让企业存活 102 年。

当时，许多员工及同行业的其他领导者都觉得马云有些“狂妄”。对此，马云的解释是：“我之所以设定这样的目标，是因为我觉得我们公司有这样的实力，如今我们发展势头好，员工激情高，实现这个目标不是不可能的。而且在这样的目标激励下，大家才会更有信心做好每一件事。”

心怀激情，拥抱理想，迎接外界的每一次变化，始终让自己处于敏捷的行动之中，这就是众多商业大佬的行动准则。

目标高远

国内很多企业，其经营者还抱持着打一枪换一个地方的思维，缺少自己的宏大构想和持续行动力，这样的企业自然做不大。

在1987—1988年，中关村有将近5000多家企业，其中90%的企业已相继倒闭。柳传志曾经认真地分析过这些企业倒闭的原因，他认为一个非常重要的原因在于，这些企业都是在“懵着打”，而不是“想着打”。

就好比打猎，猎物就是你的工作目标，你先要弄清楚目标在哪里，然后才能采取行动。如果胡乱打一通，不仅浪费力气，还打不着猎物。纵观那些取得非凡成就的人，都是心志决绝，目标高远。

“许家印喜欢把事情做到极致，只要决定从事的行业，不是唯一就是第一，让自己、员工以及对手都没有退路。”一位在上世纪90年代就已经与许家印打交道的地产大佬这样说道。

为了寻找更高回报的投资项目，2013年恒大成立了未来产业公司，由许家印亲自挂帅。该公司成立后，恒大的多元化战略也开进了快车道。除了于2013年9月进入高端矿泉水领域外，恒大也开始筹划建立医疗健康产业。2013年12月4日，恒大与哈佛大学宣布将共同在中国成立哈佛医院，恒大表示医院的投资建设均由恒大实施，管理及医疗团队则全部来自美国哈佛医院。目前，该项工作，开始进入筹备阶段。

无论是此前的文化产业，还是如今的快销、医疗行业，许家印从不考虑跨度有多大，难度有多高。他为恒大选择的都是充满想象空间，有可能

取得巨额回报的行业。

许家印这种目标高远、积极进取的个体精神直接反映在了恒大集团的商业行动中，也贯穿于他的人生征程中。

“他到哪儿，都是宁当鸡头不做凤尾的人。”在舞钢与许家印共事的同事曾用这样一句话评价他。到了舞钢生涯的后期，许家印已经感觉发展空间越来越窄，在他的潜意识里，舞钢只不过是走出了小山沟之后，又走入的另一个大山沟罢了，他感叹道：“四面都是山，一直有离开闯荡的想法。”于是，他怀揣梦想一路南下，开始了他的冒险之旅。

人类自农业文明以后，大多数人都选择定居的生活方式，只有少数人冒险出入那些地图上标着“未知”的区域。定居是一种明智的选择，因为冒险就意味着危险。但是，不冒险就永远不能发现新事物、新机会，不能有所进步。同样，经营一家企业，如果想要长久生存，获得更多的生存空间，就务必要创新，要不断进取。富有创造力和冒险精神的文化也催生了 ipad 和 iphone 这样大获成功的产品。

如今，许家印正以这种鲜明的果敢精神和个人魅力启程。

恒大崛起之路

财富是智慧者的游戏，更是勇敢者的赞歌。

改革开放后的中国，如同进入经济快车道疾驶的超级跑车，各领域中财富精英的创业奇迹层出不穷。对财富的追求，击倒了一部分人，也成就了一批人，在刚刚过去的急剧变迁的30多年中，这点让人无限感慨。细细体味这些富豪们的成功之路，每一次，都能令人感受到超越角色本身的时代内涵。

许家印是中国经济高速发展这场大戏中长袖善舞的“主角”之一，是中国经济这条快车道里的快手。自1996年创立恒大以来，许家印领导下的恒大集团通过励精图治、不断进取，已经成为中国规模最大、销售面积最多的龙头房地产企业。

2009年11月5日，总部位于广州的恒大地产集团在香港上市，当天收盘市值705亿港元。拥有恒大近七成股份的许家印，身家瞬间升至479.49亿港元（约合422亿元人民币），超过同一天公布的2009年《福布斯》中国富豪榜上中国内地首富王传福的身家（396亿元人民币），戏剧性地刷新了首富榜单。

日本经营之神稻盛和夫曾经说过：“在竞争比较激烈的社会里，最关键的是精进，人们要拼命去争取。”这种思想影响着他，同时也激励着他不断努力，与员工们一起创造了京瓷集团、KDDI。

1955年，稻盛和夫进入松风企业，并开始研究无机化学。经过调查研究以后，稻盛和夫得到了一个结论，陶瓷工业要发展决不能把目光只放在强电上，而需要开发弱电用的精密陶瓷。但当时的松风企业运营不善，稻