

# 恒大营销真相

许家印的颠覆性营销策略

HENG DA YING  
XIAO ZHEN XIANG

透过恒大看全球创新营销战略  
透过全球营销智慧反观恒大成功

孙健  
周蓓蓓 著



SPM

南方出版传媒  
广东经济出版社

# 恒大营销真相

许家印的颠覆性营销策略

孙 健 著  
周蓓蓓

SPM

南方出版传媒  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

恒大营销真相：许家印的颠覆性营销策略/ 孙健，周蓓蓓  
著. —广州：广东经济出版社，2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3797 - 3

I. ①恒… II. ①孙…②周… 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 305303 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	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	15
字数	212 000 字
版次	2015 年 1 月第 1 版
印次	2015 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3797 - 3
定价	36.00 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

营销是企业的生命，策划是营销的灵魂。如今，互联网的发达让人们开启了高度互联，精神消费已经觉醒，越来越多的企业管理者已经意识到市场营销策划之于企业生存与发展的重要性。

在这个眼球经济大行其道的时代，企业要想在芸芸众生中挣得一席之地，就必须主动出击，走到消费者的视线中去，并牢牢地吸引他们的注意。

但现实是，目前大多数企业都不得要领，在营销的道路上，它们犹如行走在黑夜之中，茫然无绪。

然而，就在黑暗的夜空中，却闪现出了一颗最耀眼的明星，它以迅雷不及掩耳之势博得了公众的眼球。这颗璀璨的明星，就是恒大。

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四年，终于圆了中国足球的亚冠梦。

这一刻，恒大成为了世界关注的焦点。

足球的一夜火爆，让恒大集团迅速为世人所熟知，成为了今天中国足球界乃至地产界最财大气粗的名字。伴随着足球这股热潮，恒大开始“边路突围”，主打有选择性的、极具话题性的体育营销，创造了跨界营销的经典神话。

其中，最典型的代表就是恒大冰泉。亚冠庆典上，恒大冰泉带着神秘的面纱横空出世，高调攻占了舆论热点，博尽了世人的眼球。亚冠庆典上的惊天亮相，成功缔造了“恒大冰泉”事件营销的高峰，让恒大冰泉从零认知直接步入

高知名度矿泉水行列，几乎家喻户晓。一时间，恒大的营销策略成了众多竞争对手和其他行业研究效仿的对象，许家印也由此被诸多媒体称为真正的中国营销大师。

恒大商业版图不断扩展，从地产到体育，再到文化、快消品、医疗、金融、粮油、乳业等领域，跨幅之大，令人叹止，形成了企业多元化产业链，构建起了一个庞大的商业帝国。但不论是在哪一领域，恒大的每一个动作，都深深地吸引着公众的注意力。在2014年中期业绩会上，许家印首度对外公布了恒大的多元化发展计划，并表示有信心在2015年进入世界500强。

不可否认，恒大商业帝国的成功，最关键的因素之一就是其高明的营销手段。那么，恒大营销的高明之处到底在哪里？

这就是本书要着重探讨的问题，也是本书的创作初衷——借助对恒大营销行为的深刻解读，让你看透恒大帝国成功背后的真谛，领略许氏营销的惊天魅力。

本书透过全球最新营销模式，结合互联网思维，深度解读了恒大成功背后的营销智慧。通过对恒大的营销行为进行分析总结，我们提炼出了其中最为关键的创新营销模式，包括洞见、跨界营销、事件与口碑、粉丝营销、大单品战略、文化营销以及对恒大未来产业的畅想，等等。通过对这些当下最前沿的营销思维进行分析解读，以期能让管理者在波谲云诡的商界迷雾中抽丝剥茧，抓住营销的奥秘与精髓。

最后，衷心地希望本书能够给致力于提升市场营销策划能力、谋求长远发展的企业管理者及广大读者朋友们提供切实的帮助。

由于时间仓促，编者水平有限，书中难免存在错误与疏漏。如果您发现书中的不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

## 第一章 洞见：看见未来，才有未来

觉者为佛，迷者为人。

洞见是看见未来，看到事物本质，是自我觉醒。品牌即人，每个品牌都有最应该成为的人。凡大成品牌都是源于内在人性的觉醒。这是一个觉醒的时代，消费者已经从产品消费走向精神消费。这是一个产能过剩、产品泛滥的年代，同时也是一个精神极度匮乏的年代。

品牌始于洞见 / 003

借势请神 / 011

创造巨大的体验 / 014

让客户为情感买单 / 017

恒大的世界还缺少什么 / 021

## 第二章 跨界：跨界连接引爆品牌

这是一个跨界的时代。

在这个时代，跨界成为商业社会的主流趋势，几乎无所不在。行业之间的界线逐渐模糊，渗透与融合不断加强，企业要保持优势，就必须整合资源，突破行业隔膜，打造新型商业模式，主动迎合新时代的游戏规则。恒大走在了跨界的前列，以足球为载体进行跨界营销，迎来了大爆炸时代。

跨界营销时代 / 029

跨界联手，上演品牌遭遇战 / 034

恒大帝国与木马战略 / 038

聚焦网络整合下的竞争力 / 041

跨界大连接 / 045

玩转跨界，你需要什么 / 049

恒大的大爆炸时代 / 053

### 第三章 事件与口碑：疯传的秘密

在互联网时代，人们被媒体重重包围，海量的信息无时无刻扑面而来。如何在漫天飞舞的信息中突出重围，获得消费者的关注，博得消费者的眼球，从而让产品（品牌）得到最大化的传播和认同？

恒大告诉你疯传的秘密。

如何让产品和行为流行 / 061

社会化大传播 / 066

如何进行口碑传播 / 070

锻造吸引力 / 074

制造传染源 / 077

塑造别具一格的感染力 / 080

诱导人们的情感行为 / 083

就这样疯狂传播 / 087

好消息和坏消息相差 76 亿港元 / 091

### 第四章 粉丝营销：人人时代的粉丝经济

当下，企业与消费者的关系发生了微妙的变化，消费者的主导作用日益凸显。在这样的时代背景下，小米率先吹响了粉丝经济的号角，粉丝经济大行其道。可以说，粉丝就是生产力，铁杆粉丝更是绝对生产力，谁拥有粉丝，谁就能拥有绝对的竞争优势。恒大的影响力之所以能从地产扩大到各大领域，品牌全民皆知，很大程度上得益于其巨大的粉丝力量。

人才是真正的终端 / 097

粉丝众筹 / 101

- 皇家马德里的粉丝营销 / 105
- 把粉丝变成自己的商业模式 / 108
- 如何获得粉丝 / 112
- 学会尊重粉丝 / 116
- 粉丝的成长、转化与归宿 / 120

## 第五章 大单品战略：聚焦与强化

一个巨大的胜利往往来源于一个“微小的力量”和一个“缺口效应”。

在产能过剩的大背景下，商品同质化日趋严重，企业要想在竞争激烈的市场中站稳脚跟，就要把最重要的、最优势的力量集中在一个方向上，以大单品形成核心战斗力，利用单品突破市场。

恒大冰泉就是恒大集团进军快消品市场的黄金单品，是恒大大单品战略的第一步。

- 产能过剩的时代 / 127
- 战略，就是聚焦所有力量 / 130
- 为什么是恒大冰泉 / 134
- 杀手锏，进军快消产品 / 137
- 恒大冰泉借亚冠问世 / 141
- 谁会为高价恒大冰泉买单 / 144
- 恒大冰泉的敌人与退敌策略 / 147
- 充分挖掘隐形资产 / 151

## 第六章 文化营销：精神消费时代的品牌

互联网的发展改变了消费形态，消费者开始觉醒，精神消费时代已经到来。

随着消费需求的升级，消费者沿着马斯洛的需求阶梯一路攀登，营销进入了3.0时代。在这个时代，企业唯有树立品牌意识，打开文化营销之路，用品牌文化构建强势竞争力，才能让品牌在时间的考验下历久弥坚，长盛不衰。



飞速发展下的迷失 / 157

精神觉醒时代 / 161

营销 3.0 / 164

文化才是真正的品牌 / 168

聚焦传播 / 172

用细节传递价值 / 175

文化的培育与沉淀 / 178

## 第七章 疯狂销售：引爆全民销售狂潮

在房地产竞争日趋白热化，购房者置业心理和行为更趋成熟理性的大形势下，恒大地产形成了独特的营销模式。更具力度与深度的营销手段，开启了恒大的疯狂销售模式，每到一处，皆会引爆销售狂潮。

对于恒大来说，开盘必热销清盘，已经成为惯态。

跨界组建团队 / 185

大兵团集中作战 / 188

轰炸式传播吸引客户 / 192

超大气场强势销售 / 195

精确价格下的销售导向 / 197

与众不同的客户体验 / 201

借力营销，短期引爆 / 205

## 第八章 恒大的未来：未来产业大畅想

再多辉煌，终会成为过去，让人无限期冀的永远是未来。

瞬即万变的未来市场充满了挑战，而恒大已经做好准备，商业航母已经启程。恒大吹响了大平台战略转型的号角，与各项级企业机构联合开发，形成优势资源互补，并大力拓展多元化路径，正式进入“多元+规模+品牌”战略阶段。

由心出发，将心注入，恒大一直在前行。

恒大的未来，无可限量。

平台战略 / 211
联合开发 / 215
拓展多元化路径 / 219
连接路上，将心注入 / 222
无形化有形 / 227

## 第一章

# 洞见：看见未来，才有未来

■ 觉者为佛，迷者为人。

洞见是看见未来，看到事物本质，是自我觉醒。品牌即人，每个品牌都有最应该成为的人。凡大成品牌都是源于内在人性的觉醒。这是一个觉醒的时代，消费者已经从产品消费走向精神消费。这是一个产能过剩、产品泛滥的年代，同时也是一个精神极度匮乏的年代。



## 品牌始于洞见

恒大始于地产，成名于足球。

恒大在进军足球之前已经在地产和女子排球领域取得了不俗的成绩，但恒大真正为众人所知，成为国人耳熟能详的品牌，是从足球开始的。

恒大足球给中国足球带来了新的希望。恒大的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。

### 拯救中国足球

在过去的的时间里，中国足球一直被人所诟病。只要说起中国足球，伴随而来的一定是各种嘲笑与指责，当然，还有球迷的无尽失落。于是，人们开始慢慢地远离中国足球。

但是，恒大足球的出现改变了这一切，恒大几乎是以一己之力扭转了中国球市，带动了中超的蓬勃发展，让中超获得了全世界的关注，更让中国球迷幸福了一回。

4年时间，恒大足球拿到了亚洲所有最高荣誉，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，甚至超过国米的世界俱乐部排名……

这些惊喜，正如一剂良药，一夜之间把病人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，使恒大与全国人民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，它已经蜕变成为一个精神符号，必将产生深刻的影响。

## 事件回顾：恒大正式入主广州俱乐部

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1亿元人民币买断了广州俱乐部的全部股权。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2500万元的冠名广州队的协议。

恒大由此开启了创世纪之路。

一个伟大的品牌，必有一个深刻的洞见。看见未来，才能抵达未来。创造品牌不如创造需求。洞见，是看见别人未看见的巨大需求。

## 看见未来，才有未来

恒大如果看不到足球的未来，就不会搞足球，更不会斥巨资去做一件连自己都看不准、把握不定的事情，也就不会有现在的巨大成功。

也许，你会说很多企业都在搞足球，难道他们就没有看到足球的未来吗？当然，他们看到了未来，问题是看得有多远？看到，并不代表看得远，看得对。这就是为什么多家企业同时做一件事情的时候，在结果方面总会有天壤之别的原因。

每个人对事物的看法都不一样，正是这种不一样的看法，决定了大家在以后人生路上的千差万别。多样性的看法、起因，造成了多样性的结果，也就形成了丰富多彩的世界。

这种对事物的看法，就是人的境界、格局或洞见。

境界分三种，即问题、需求和未来。

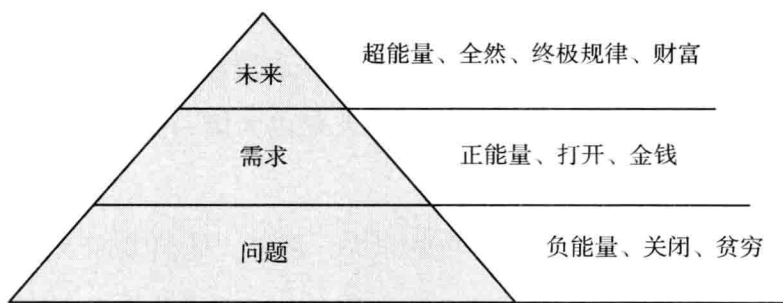


图 1.1 境界金字塔

大多数人都处于问题面，只看到问题，在意问题，这就说明他们自己本身就是个问题，自己将自己置于一种关闭的状态，一种负能量的状态。举个简单的例子，你给下面员工交代一项工作任务，每次他都说不可能完成，太难，没有把握，他回馈给你的全部是负能量，就说明这个人处于问题层面，它的世界里面只有问题，没有未来，这种人注定是痛苦的。

看到需求的人，他对事物是一个打开、链接的态度，他首先不会拒绝任何事物，他会尝试了解事物，发现其中的机会，并从满足需求的过程中获利。这种人不缺钱，但仅仅只看到需求层面，就会很累，这就是为什么大多数有钱人说自己很累、最终迷失的原因。

看到未来的人可谓圣人，这种人在现实生活中极少，他们对事物保持全然的觉知，他们是觉醒者，能在喧嚣的世界里看到事物的本质与人性的终极追求，他们也是市场的引领者。

## 看到什么，就有什么

例如，大哥大手机刚上市的时候，大部分人都觉得这手机没什么用，而且价格很贵，于是不去了解，更别说去购买。这些人看到的就是事物的问题面，看到问题，就会产生拒绝心理，于是真的就没有去购买手机，甚至很长一段时间都对手机这种新事物抱着一种拒绝和观望的态度，这样一来，手机与他们的生活就产生不了任何瓜葛。

有人不买，肯定也就有人买，更有一些人从中获得了巨大的利益，这些人就是看到事物需求面的人，他们觉得手机可以让沟通更简单，让工作更有效，于是购买了手机，并从中受益，其中一些人更成为第一批手机专卖店的老板，结果一夜之间赚得钵满盆满。

苹果、安卓和三星则看到了手机的未来，所以，他们敢斥巨资，先期不计回报地去投入，研发智能手机系统，开发符合未来需求的手机。当然，诺基亚也看到了未来，只是看得不够清晰，不够远，所以才没有勇气做出改变，只能故步自封、垂死挣扎，最终眼睁睁地看着苹果、三星等一批新智能手机快速崛起，取代自己的地位，成为新的霸主。

等诺基亚醒悟过来的时候，智能手机早已三分天下，规则已变，布局已定，一切晚矣！与其说是苹果击垮了诺基亚，不如说是诺基亚的封闭把自己的美好前程断送了。

苹果花巨资研发 iPhone 手机，是因为看到了智能手机的未来；腾讯不计回报地去做微信，是因为看到了移动互联网的未来；特斯拉做汽车，是因为看到智能环保汽车的未来；恒大之所以敢砸重金去投资足球，也是因为看到了足球的未来……所有大成者一定是从一个深刻的市场洞见开始的。

## 问题与需求

问题即需求。问题就是未完成、未满足的需求。问题越大，需求越大。在中国，足球是一个巨大的问题，这个问题背后是一个巨大的未被满足的需求。

按照常理来讲，中国的 GDP 世界第二，人口世界第一，作为世界第一运动的足球也应该做得有声有色。咱们不差钱，更不差人，不说要世界第一，至少也要进入亚洲前列。无奈，这一切只能是球迷的幻想，尤其是近些年来国足和俱乐部球队在赛事成绩方面屡创新低，屡次输给韩国、日本等小国球队，甚至连亚洲杯正赛都无法进入，这让中国球迷在世界球迷面前根本抬不起头来。最终，无尽的期望只能变成无尽的失望。



虽然球迷对中国足球的需求一直没有被满足，但并不代表中国球迷就没了需求。相反，这种需求随着中国足球的越来越低迷而愈加强烈，强烈到中国球迷开始自我嘲讽，拿中国足球寻欢作乐了。所以一时间，在中国各大门户网站上只要看到中国足球有关的新闻，就一定能看到各种自嘲文体。

若不是深刻的爱，哪有那般的恨？

尤其是当足球与民族情节交织在一起的时候，足球就已经超出了体育竞争的范畴，成为了球迷的精神寄托。但是，中国足球从未真正满足过球迷的期望。

中国球迷这种未被满足的期望，就是中国足球背后的巨大需求。谁看到这种需求，并能更好地满足它，创造无限的高潮体验，谁就能得到球迷的顶礼膜拜与追随，成为像神一样的人（品牌）。

现在，恒大做到了。因为恒大看到了这种需求，并成为第一个创造这种体验的人（品牌）。

## 人性的终极需求

洞见的背后是人性的终极需求。任何品牌要长远发展，就必须满足人性的终极需求。人性的终极需求就是宇宙的规律之一，遵循规律，就是得道，得道才会多助，才会一生二，二生三，然后越做越大，繁衍不息。

球迷首先是一个人，作为人，释放自我是人性的基本需求，也是终极需求。就像花儿到了春天就要盛开，燕子到了冬天要往南飞一样，这是一种自然规律。但是，之前的中国足球，就像是花儿到了春天，你非不让她盛开，燕子到了冬天，你非不让她往南飞一样，已经违背了自然的基本规律和人性的基本需求。

当自然的需求得不到满足时，就会造成压抑与反叛。压抑得越久，反叛就越大。只要有个发泄的“口子”，就会像山洪暴发一样，释放出巨大的能量，要么破坏，要么成就。

中国足球早已超越了足球本身的意义，在物欲横流、精神匮乏的年代，它已经成为中国球迷的一个精神枷锁，甚至成为中国人的一个枷锁，等待英雄的解救。