

方志远 罗奥 杨薇 / 著

中国恒大

之

腾飞

全面剖析恒大掌舵人的非凡商业智慧

深度揭秘世界500强企业恒大的腾飞奥秘

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

方志远 罗奥 杨薇 / 著

中国恒大
之
商业传奇许家印

腾飞

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

—广州—

图书在版编目 (CIP) 数据

中国恒大之腾飞：商业传奇许家印/方志远，罗奥，杨薇著. —
广州：广东经济出版社，2019.4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 6493 - 1

I. ①中… II. ①方… ②罗… ③杨… III. ①①许家印 - 人物研究
②房地产企业 - 企业管理 - 经验 - 广州 IV. ① K825.38 ②
F299.276.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 260203 号

出版人：李 鹏

责任编辑：黄 妍 周伊凌

责任技编：许伟斌

中国恒大之腾飞：商业传奇许家印

ZHONGGUO HENGDA ZHI TENGFEI; SHANGYE CHUANQI XUJIAYIN

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	东莞市翔盈印务有限公司 (东莞市东城街道莞龙路柏洲边路段)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	22.5
字数	342 000 字
版次	2019 年 4 月第 1 版
印次	2019 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 6493 - 1
定价	55.00 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 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：胡志海律师

· 版权所有 翻印必究 ·



第一章 导言——中国恒大之腾飞	001
第一节 恒大的飞跃——从“规模型”到“规模+效益型”	002
第二节 高净利润从何而来——解析盈利大幅提升背后的四大措施	012
第三节 一鸣天下惊扬名——世界500强“三连跳”	018
第四节 伟大奇迹在延续——“新起点”“新战略”“新蓝图”	026
第二章 航母舰队启航——恒大战略转型升级	035
第一节 步步为营，登顶世界之巅	036
第二节 恒大商业战略模式的再创新	052
第三节 跨界多元化产业延伸	058
第四节 奠定制胜的法宝	061
第五节 组织架构和运营机制	067
第六节 “独步天下”的恒大模式	074
第三章 恒大地产格局——宏伟大业的根基	083
第一节 恒大地产20年——向下扎根，打牢根基	084
第二节 精品战略、民生为本——“民生地产”定位价值凸显	092
第三节 恒大地产营销——全国联动、高举高打的策略	101
第四节 “三低一高”战略转型——推动效益持续增长	110
第五节 恒大地产独门秘诀——“无理由退房”销售策略	115

第六节	地产第一梯队——恒大、万科和碧桂园比较分析	118
第七节	恒大地产发展模式——可以对标，难以复制	125
第四章	恒大旅游——海花岛与童世界	127
第一节	海南海花岛——创造人类文旅史的世界奇迹	129
第二节	“恒大童世界”——重塑世界顶级主题公园的新版图	138
第三节	恒大文化旅游——布局全国打造全球文化旅游亮丽名片	151
第五章	恒大健康战略——布局全国大健康产业	159
第一节	发力大健康产业——拓展产业升级新思路	162
第二节	践行“健康中国”——恒大健康三大核心战略	166
第三节	恒大·养生谷——打造健康宜居生活空间	178
第六章	恒大高科龙头——鲲鹏展翅千亿新征途	187
第一节	携手中科院——逐梦星辰大海	190
第二节	高科技领军——助力科技强国	196
第三节	新能源汽车——发展前景广阔	203
第七章	常怀感恩初心——砥砺前行的恒大人	213
第一节	勇攀时代高峰——商业大亨再创传奇	214
第二节	铮铮铁汉柔情——常怀感恩之心	222
第三节	人生万花筒——多面许家印	232
第八章	党旗高高飘扬——党的建设在恒大	239
第一节	恒大党委书记许家印——开广州民企党委之先河	240
第二节	加强党的领导——党建领先，支部建在项目上	250

第三节	践行党的宗旨——回馈社会，为人民服务	258
第四节	有规矩成方圆——党的灯塔指方向	267
第九章	恒大精准扶贫——回报国家社会，以天下为己任	271
第一节	精准扶贫——创新政企协作扶贫模式	275
第二节	构筑产业扶贫——“输血”与“造血”并举	285
第三节	异地搬迁扶贫——改天换地变新颜	300
第四节	发展教育扶贫——扶贫必扶智	306
第五节	吸纳就业扶贫——解决长远致富	312
第六节	鼓励创业扶贫——扶贫先扶志	316
第七节	特困群体保障扶贫——科学帮扶一个不落	320
第八节	溯本饮水思源——弘扬新时代中国企业家精神	323
第十章	中国恒大之未来——超级航母在广袤商海驰骋	331
第一节	三轮战投——引入1300亿元资本换血	332
第二节	连横合纵——强强联手，聚焦未来	336
第三节	百尺竿头——打造新规划新蓝图	340
第四节	走向深蓝——超级航母再起航	348

导言——中国恒大之腾飞

大国崛起，华夏生辉，恒大集团欣逢盛世。恒大者，古往今来连绵不绝，曰恒；天地万物增益发展，曰大。恒大集团自创立以来，数万名员工戮力同心，矢志超越，只为一个宏愿：民生为本、产业报国，为更多的人创造和谐的生活，这也是一份真正属于社会主义事业光荣建设者的所有恒大人的恒者大业。

——许家印



第一节 恒大的飞跃

——从“规模型”到“规模+效益型”

提到中国房地产行业，就不得不提恒大，它是一家很值得业内探讨和尊敬的企业，有着艳羡中国的超级富豪——许家印，他的名字在公众里耳熟能详、如雷贯耳。

除此之外，在每年披露年报之际，恒大不仅是投资者紧紧盯住的房企，更是投行、媒体、专家等社会各界都关注的龙头企业，这也许就是恒大的魅力所在。从各大媒体披露的数据来看，恒大2017年年报和不久前公布的2018年上半年的年报可以用成绩斐然、跨越式发展来描述。

最让笔者关注的是，如今的恒大年利税达790亿元，和上市前2008年13亿元相比，增长近60倍，与恒大总资产发展基本同步。2018年，距离许家印宣布全民启动“新恒大”仅半年时间，“新恒大”又交出了一份业内有史以来最佳的半年成绩单，多项核心指标继续领跑业内。

经济学鼻祖亚当·斯密在其《国富论》中的一段名言是：“企业在主观为自己生产的同时，给社会带来了福利包括税收就业等。”恒大的发展更好地诠释了这句名言。今天的恒大成为世界200强企业水到渠成、名副其实。

1. 2017年恒大多项指标行业领先，2018年上半年继续领跑

2017年是地产加速发展的一年，虽然有“限售”等楼市调控政策不断加码，以及加入调控行列的城市名单越来越多的外在因素，但作为大规模的龙头房企，恒大凭借自身品牌、城市布局以及投资能力的优势，销售业绩依然大幅增长。

2018年3月26日，恒大发布了2017年全年业绩报告，为大家提供了一个鲜活的企业如何响应党的十九大提出的中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革的最新商业案例。

刚参加“两会”归来的恒大主席许家印，也在业绩会上表示：“一味追求规模的恒大已经过去了，对今后的恒大来说，利润的重要性高于规模。”他在会上勾勒了一个新的蓝图，向大家宣告“新恒大”的诞生，所谓的新对于恒大而言包括三个概念——“新起点”“新战略”“新蓝图”。据到场的媒体表示，为了突出“新恒大”的概念，这12个字被放在了业绩会现场的背景板上（见图1-1）。



图1-1 许家印（中）率团队出席2017年全年业绩发布会

从数据显示来看，恒大确实交出了被媒体评为史上最佳的年报，多项核心指标达到行业领先：在已公布年报的碧桂园、万科、恒大和中海等4家龙头房企中，恒大在规模、利润和土地储备等指标上全面领先。



表1-1 四大房企2017年核心指标数据

数据	恒大	碧桂园	万科	中海
总资产/亿元	17618.0	10496.0	11653.0	5191.0
现金余额/亿元	2877.0	1484.0	1741.2	837.0
营业额/亿元	3110.2	2269.0	2429.0	1335.5
毛利润/亿元	1122.6	587.9	828.2	439.9
毛利率/%	36.1	25.9	34.1	32.9
净利润/亿元	370.5	287.5	372.1	338.9
土地储备/万·m ²	31200.0	28000.0	13463.8	6375.0

数据来源：根据上市公司最新公开资料整理。

如表1-1所示，2017年，恒大营业收入达3110.2亿元，同比大幅上涨了47.1%，位列行业首位。截至2017年年底，恒大总资产达17618.0亿元，同比增长超三成，继续领跑所有房企，和上市前2008年的285.2亿元相比，增长了近61倍。此外，恒大净资产高达2422.0亿元（见表1-2），较2016年增长了204.3%，资本实力大幅提升。

表1-2 2013—2017年恒大、碧桂园、万科、中海规模指标

指标分类	指标名次	恒大	碧桂园	万科	中海
规模指标	总资产/亿元	17618.0	10496.7	11653.5	6454.0港元
	年均复合增长率	50.0%	50.2%	24.9%	21.5%
	净资产/亿元	2422.0	1166.1%	1866.7	2735.4港元
	年均复合增长率	32.2%	26.2%	15.4%	25.3%

备注：中海地产资产及净资产货币单位为港元。

数据来源：企业业绩公告、CRIC。

此外，恒大2017年抓住难得的并购机遇，加上之前就已形成的强大土地基础，2017年总土地储备再创新高，充分做到“手有余粮，心中不慌”，为

其未来的稳步扩张奠定了坚实的基础。截至2017年年底，恒大总土地储备建筑面积达31200万平方米（合3.12亿平方米）（见表1-3），成为首家土地储备超过3亿平方米的房企，土地原值达5336亿元，世邦魏理仕对此评估值为10386亿元，其庞大的土地储备规模稳站行业首位，足够支撑企业未来3~5年的快速发展。

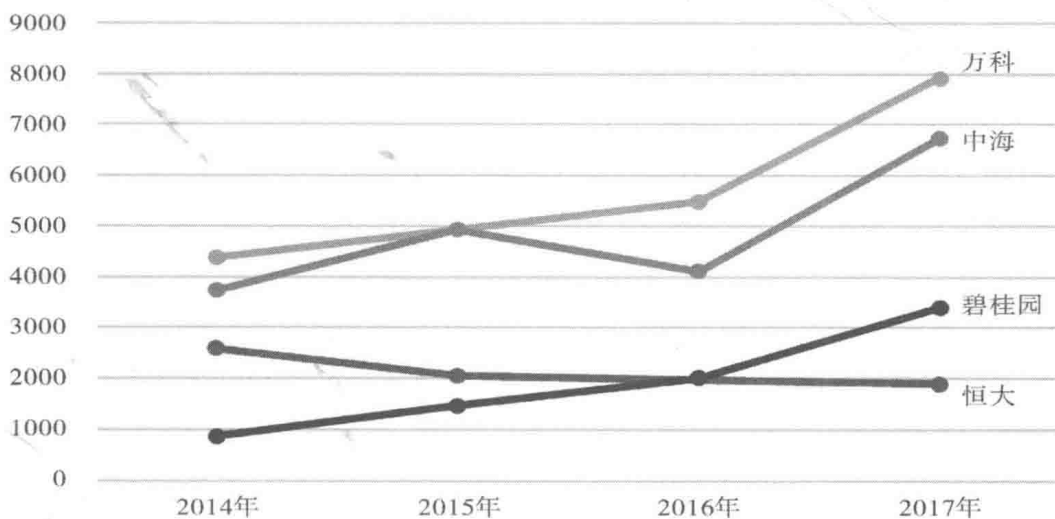
表1-3 2013—2017年恒大、碧桂园、万科、中海土地储备情况

企业	土地储备/万平方米					年均复合增长率
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	
恒大	15100	14700	15600	22900	31200	20%
碧桂园	7227	7910	10979	16604	28180	41%
万科（权益）	—	—	7424	7639	8741	—
中海	5043	4942	5237	7451	8278	13%

数据来源：企业业绩公告，CRIC。

2017年国内一、二线土地市场竞争越发激烈，房企拿地成本普遍上涨，

（单位：元/米²）



数据来源：企业业绩公告，CRIC。

图1-2 2014—2017年恒大、碧桂园、万科、中海新增土地储楼板价



但恒大通过收并购、城市旧改、合作开发等灵活多变的方式，不仅获取大量优质且低成本的项目资源，降低投资风险，而且有利于企业运营项目效率提升。2017年恒大新增土地储备建筑面积达1.26亿平方米，其中收并购占比达57%。恒大2017年平均拿地成本约1889元/米²，一、二线拿地成本约2513元/米²，远低于碧桂园的3398元/米²和中海6723元/米²，成本优势相当突出（见图1-2）。

如表1-4所示，2018年，恒大规模适度增长，各项数据继续领先行业，上半年营业收入达3003.5亿元，同比增长了59.8%。总资产17699.0亿元，净资产3245.0亿元，现金余额2579.0亿元，均为行业第一。此外，恒大2018年上半年销售额达3042亿元，同比增长了24%，已达全年5500亿元销售目标的55%。公司下半年可售货量约7000亿元，只需要销售50%就可以达到3500亿元，恒大2018年销售额突破6000亿元几无悬念。

表1-4 恒大、碧桂园、万科、保利、绿地2018年上半年主要规模指标（单位：亿元）

规模指标	恒大	碧桂园	万科	保利	绿地
营业收入	3003.5	1318.9	1059.7	595.1	1580.6
总资产	17699.0	14030.4	13451.5	8138.6	9037.9
净资产	3245.0	1424.5	2057.8	1683.4	995.9
现金余额	2579.0	2099.1	1595.6	975.1	768.4

数据来源：企业公告、CRIC。

2. “一增一降”实现高质量增长 利润数据创行业最高纪录

在“增效益”方面，据2018年半年报显示，恒大利润指标均创历史新高。除了核心业务利润和净利润大幅上涨外，上半年恒大实现毛利率36.20%，毛利润达1088.6亿元，同比大增61.8%；净利率达17.70%，同比增长5.4个百分点；核心利润率达18.3%，同比增长3.8个百分点。据了解，恒大各项利润指标均创上市以来最高纪录，净利润和核心利润分别同比增长了129%和101.5%达到530.3亿元和550亿元，创行业有史以来最高纪录。值得注

意的是，恒大在2018年上半年净利润已超过碧桂园、万科、保利、绿地等四家房企之和，稳坐“利润王”宝座的同时领先优势进一步扩大（见表1-5）。

在“降负债”方面，2018年上半年，恒大净资产大增34%达到3245亿元，有息借款大幅下降了615亿元，“一增一降”推动净负债率下降至127.3%，较2017年同期大幅下降近五成。2017年，恒大核心业务利润达405.1亿元，同比大增94.7%，净利润达370.5亿元，同比大增110%，净负债率大幅下降近六成，实现高质量增长；营业额达3110亿元，同比大增47.1%；总资产达17618亿元，同比增长30.4%；现金余额2877亿元。

尽管恒大市值已是国内上市房企第一，但市盈率明显低于其余四家龙头企业，可见其估值优势明显，未来拥有巨大的上涨空间。

表1-5 2018年上半年恒大、碧桂园、万科、保利、绿地主要利润指标（单位：亿元）

利润指标	恒大	碧桂园	万科	保利	绿地
毛利润	1088.6	349.7	289.9	164.8	198.0
净利润	530.3	163.2	135.2	93.1	83.0
毛利率	36.20%	26.52%	27.36%	27.70%	12.53%
净利率	17.70%	12.37%	12.76%	15.65%	5.25%
市值	3800.0亿港元	2546.2亿港元	2636.2	1432.5	764.2
动态市盈率	5.35倍	7.38倍	13.62倍	10.27倍	6.31倍

数据来源：企业公告、CRIC。

这个亮眼的业绩对于恒大董事局主席许家印而言，意味着“新恒大”的序幕已拉开：这些创历史新高的业绩数据也成为恒大的“新起点”。许家印认为，恒大已经定下了规模加效益的发展战略调子，就要规模适度增长，注重增长质量，“做企业家一定要进取，以前恒大做规模第一房企，现在要做利润王”。

本书将揭秘“新恒大”究竟是如何坐稳“利润王”这一宝座的。

2016年，恒大以3734亿元销售额夺得地产“规模王”。然而恒大，不仅仅是大，2017年在新战略的实施下，恒大更是大力提高产品品质、增加产品



附加值，并通过强有力的成本控制等实现利润大增：毛利润、核心净利润、毛利率等盈利指标均远超碧桂园、万科和中海三家龙头房企。2017年，恒大以405亿元核心净利润成为地产的“利润王”，同比增长94.7%，毛利润达到1122.6亿元，同比大幅上涨了88.9%，年均复合增长率高达42%，成为四家龙头房企中毛利润规模最大、增速最快的企业，并实现净利润370.5亿元，大幅上涨了110.3%，虽然略低于万科的372亿元，但考虑到2017年恒大一次性卖出万科股票亏损了70亿元，剔除这个非经常性损益因素，恒大实际的净利润远超万科。此外，2017年恒大核心净利润更是超越原来的利润之王中海地产，实现规模和效益双丰收。

事实上，恒大的盈利能力大幅提升早有征兆。2017年年初，恒大全面启动战略转型，由“规模型”发展战略向“规模+效益型”发展战略转变，在保持规模适度增长的同时，重点注重增长质量、增加效益。从过去的“三高一低”向“三低一高”（低负债、低成本、低杠杆、高周转）模式转变，经过一年的战略转型与调整，这个指导方针带给恒大的变化和功效显著，既修复了恒大早期侧重“规模为王”的风险和潜在的问题，又为企业自身打下坚实基础，为均衡发展、助力回A创建一个新体格。果然，恒大在2017年无论与同行横向比，还是与自己过去纵向比，都交出了这近乎完美的“成绩单”。

这已是恒大业绩连续第二年爆发式增长，为什么仅仅只隔一年时间，恒大的利润能成倍增长，且在2018年依旧强劲呢？其实，早在2017年年中，恒大就已经初现核心利润大规模增长的端倪。当时，恒大半年的盈利就已经超过了2016年全年。

而从2018年恒大半年报来看，在2017年上半年净利润大增224%的基础上，2018年再度实现129%的巨大增幅，规模适度增长领先行业，净利润超四大龙头房企之和。为此，恒大总裁夏海钧认为，业绩的大幅提升源于强大的成本控制、不断提升的产品附加值、偿还永续债后释放的巨大利润空间以及超前的土地储备战略。

3. 提质增效秘密：“新战略”的一年探索

数据披露后，很多人不禁在想，为什么恒大的增长能如此快速呢？

恒大利润及各项业绩数据的大幅增长，和公司的超前规划有关。资料显示，2017年元宵节还没过，恒大就召开工作会议，许家印在会上宣布要开始战略转型，实施“规模+效益型”发展模式以及低负债、低杠杆、低成本、高周转的“三低一高”经营模式。

基于这两大模式，许家印提出了一系列加强管理、降低成本、提高效益的管理优化手段。

他提出，要在保证20%左右规模增长的同时，又要确保效益的增长。恒大要从拿地开始，做好规划、设计、招投标、材料供应、工程管理、营销和物业管理等房地产开发全环节的管理提升，在确保产品精品化的同时，向开发建设的每一个环节求取效益。

在企业内部的奖惩考核机制上，同样体现了这两大模式的理念。比如实施浮动工资、奖金与效益挂钩，以及每月对地区公司进行排名，根据利润来分配每月的效益奖金等。此外，还设置了销售、融资、开发报建、工程进度、工程质量、设计质量、工程结算、物业维修与保修等13个额外的单项奖，根据工作完成情况进行排名，对地区公司相应部门全员进行奖罚。

可以说，此次出炉的业绩无疑验证了两大模式的成功，这两大模式将成为恒大未来长期坚持的“新战略”方向。

不得不提的是，恒大的新战略并不止两大模式的实施。多元化一直是国际大企业进一步打开增长空间的必经之路，在这方面，恒大将在现有的多元产业格局下，积极探索高科技产业，逐渐形成以民生地产为基础，文化旅游、健康养生为两翼，高科技产业为龙头的产业格局。

党的十九大报告强调，要积极推进科技强国建设。业内人士表示，从2018年上半年业绩来看，恒大年利润超千亿元将成常态，即便每年在高科技产业投入上百亿元，也仅占其净利润约10%，强大的盈利能力足以支持高科技



产业布局。可以预见的是，随着其利润高速增长，恒大将进一步加大在高科技产业的投入，为建设科技强国贡献更大的力量。

同时，在利润大增的同时，恒大也成功兑现了降负债承诺。据年报显示，净负债率大幅下降近六成，资产负债率也下降至71.1%。据悉，2017年，恒大成功引入1300亿元的战略投资，并在两个月内迅速还清了1129亿元的永续债，加上其盈利能力的提升，推动净资产大增204%达到2422亿元，瑞信认为恒大负债率改善明显，并将于2018年进一步下降。

4. “新恒大”到来 投资前景普遍被看好

“今天的恒大总资产达到17618亿元，和上市前2008年的285.2亿元相比，增长了近61倍；今天的恒大净资产达到2422亿元，和上市前2008年的85.8亿元相比，增长了27倍；今天的恒大年利税为790亿元，和上市前2008年13亿元相比，增长了60倍……”发布会上，许家印以一连串的增长数字，宣布“新恒大”到来。

除了总资产、净资产和年利税，上市后增长84倍的年销售规模、增长76倍的毛利润、增长270倍的核心利润、增长7倍的土地储备，这些足以让恒大跻身世界500强前200的业绩数据，共同构成了公司的“新起点”。

对于恒大的新变化，资本市场显然最为敏感。事实上，就在恒大前不久发布盈利预告后，多家券商、投行就迅速上调了恒大的目标价。

美银美林上调恒大评级至“买入”，目标价是每股33港元，其报告显示，恒大的基本面良好，盈利增长及资产负债表不断改善都是主要的正面因素。瑞信则发表研究报告指出，恒大2017年核心盈利符合该行及市场预期，利润率及负债水平均有改善，因此将评级上调至“优于大市”。瑞信进一步指出，恒大销售资源充足，以及销售执行能力强，将支持销售持续增长，并将进一步降低净负债率。

上市短短9年，恒大实现了价值数十倍的高增长，足见许家印过人的经营

智慧和实干魄力。在他的掌舵下，“新恒大”的前景更令人充满期待。届时，“新恒大”就不是“利润王”三个字能概括了。2018年，恒大的销售目标定为5500亿元，不过按照过往来看，恒大年底成绩一般都会超出目标。恒大2018年上半年销售额达3042亿元，同比增长了24.6%，已达全年5500亿元销售目标的55%。公司下半年可售货量约7000亿元，只需要销售50%就可以达到3500亿元，可以看出2018年销售突破6000亿元几无悬念，这也意味着恒大2018年的营业收入会达到6000亿元左右。