



许家印：钱砸出的“恒大模式”

砸2亿元让球队赢球

2.014亿元,根据今年2月广州恒大俱乐部公布的奖金方案,这是球队本赛季已经派发的奖金数额。

在2010年的中甲联赛中,广州恒大客场挑战上海中邦,恒大原本计划包下两架专机送球迷前往上海助威,但由于报名人数激增,两架飞机不够用了,许家印当即拍板:“没关系,球迷的热情要鼓励,再多包三架!”据媒体统计,包机观战费用加上球队的奖金,恒大仅为这一场比赛就付出近300万元。

“足球是燃烧激情、燃烧事业、燃烧梦想、燃烧钱的事业!”在恒大夺得中甲冠军的庆功宴上,时任广州市委副书记万庆良的这句大实话赢得了满堂彩。

恒大做足球的路数,与20年前的万达并无二致。万达也曾烧钱的方式组建了一支明星球队,王健林曾带着100多万元现金亲赴赛场,赢球后直接散发给球员。十多年后,恒大只是在投入的末尾添了一个零。这是最简单有效的方式:重赏之下,必有勇夫。有些俱乐部一年的开销才20多万元,而恒大赢一场球的奖励就是500万元,好球员凭什么不跟恒大玩?

这符合恒大在媒体眼中的一贯形象:造势与豪赌。

谢霆锋、范冰冰、古天乐、余诗曼……恒大的开盘典礼往往巨星云集,早期的项目广告一定是夸张的两个整版。

会花钱,才会赚钱,许家印深谙商道。“先有鸡后有蛋,先投入后产出,这就是我们的战略。”他将这套理论移植到了足球圈,赢得了球场和商场上的双重胜利。

许家印与绿城的宋卫平和申花的朱骏不一样。后两位是“球迷”老板,宋忍不住了会越过教练指挥比赛,朱骏甚至身披球衣亲自上场,而许家印对足球始终保持着商人式的冷静。

他说:“2010年广州恒大在足球方面投资了1亿元,但我们没亏,反而净赚了77万元。我们每场比赛给广东体育台4万元的转播费,换来的是90分钟品牌曝光,而且我们在主场的广告牌里三层外三层。要知道,央视的广告每秒15万元,而我只用了很少的钱就换回了这么多的回报,你说这个投资值不值得?”

一切安排都显示出许老板的精明:他将女排姑娘们安置在位于广州市郊的超豪华楼盘“御景半岛”内,每套房子都可以俯瞰珠江。媒体在探访郎平和其他明星球员时,常常会被308平方米的豪宅所震惊,在刊发消息时就会配发这几套豪宅的图片——还有比这更好的样板间广告吗?

兜里有2块要做20块的事

在媒体对许家印的描述中,总是使用诸如此类的形容词:决绝、强硬、力挽狂澜的控制力和意志力。

“别人是有多少钱干多少事,许家印却是兜里有2块要做20块的事情,拽也拽不住他。”他的合作伙伴、前美银不动产投资部大中国区

总裁蓬钢曾如此评价他。恒大历史上最大的一次危机,或多或少因此而起。

在恒大的第一轮融资中,许家印把公司三分之一的股权抵押给了投资者,如果不能上市,每年要支付30%的回报。冒着可能倾家荡产的风险,他在不到两年时间里四处拿地,迅速跻身一线开发商之列。然而,就在所有人以为新首富即将诞生之际,美国次贷危机和中国楼市调控让其上市折戟,欠下巨债。

在当时的舆论渲染中,这成了地产界最悲壮的一幕。地产界“百日剧变”的语言甚嚣尘上。很多人等着恒大倒下以佐证自己的预见性,而雄心勃勃的许家印,也被描述成“野心膨胀者”。

有人建议卖地,但为了公司品牌,许家印断然拒绝“卖儿卖女”,走了一条更为艰难的“断臂求生”之路:采取增资扩股的方式在海外资本市场融资。所幸,他的个人谈判与斡旋能力得到了发挥:在跟香港新世界主席郑裕彤打了三个月牌之后,恒大拿到了救命钱。

每一次都踩准了“步点”

很大程度上,许家印的管理风格源自他早年在河南舞阳钢铁厂(以下简称舞钢)的工作经历。

成为车间主任助理两个月,他就主持制订出“生产管理三百条”,其中最为天津乐道的一条是“150度考核法”:为防止值夜班的工人打盹、出现安全事故,“三百条”中规定,身体打开的幅度只要超过150度,就定性为上班睡觉,要接受罚款。

许家印初到舞钢的1982年,正逢中国确立计划经济占主导地位。凭着聪明和勤奋,他迅速成就了舞钢最有活力的车间,自己也获得了“小皇帝”的称号。许家印在舞钢待了整整10年,觉察到发展空间越来越小,终于怀揣简历南下深圳。这是1992年,邓小平再次南巡之后,确立了改革开放的方向,而深圳,是当时“下海者”的第一选择地。

洞悉世事也好,误打误撞也罢,回望许家印的履历,他个人狂飙突进史上的每一个节点,都准确地切中了时代的脉搏:他是恢复高考后的第一批大学生,是计划经济时代的“体制人”,是市场经济中最早的一批下海者;1998年,住房制度改革成就了真正意义上的房地产市场,而恒大一年前刚刚成立;2009年,中国房地产市场在各种刺激政策推动下触底反弹,让走到悬崖边的恒大起死回生;2010年,中国足球处于最低谷时,恒大接手。

许家印喜欢的管理学大师彼得·德鲁克在其著作《创新与企业家精神》中,将企业家定义为“那些愿意把变革视为机遇,并努力开拓的人”。

对商人许家印来说,广州恒大的神话不过是又一次利用了机遇并努力开拓的必然结果。

■ 本报记者 静安

在2013年亚冠联赛决赛次回合比赛中,广州恒大队主场以1比1战平首尔FC队,以总比分3比3夺得冠军。这个冠军,中国球迷等了24年。而这支创造了历史的俱乐部队伍,其老板就是许家印。

但对商人许家印来说,足球只是一个载体,利用它,他可以做自己最擅长的事情:谋利。这并不是一个贬义词,许家印砸在足球里的数亿元人民币,不论从哪方面看都是一笔相当划算的投资:对于已经跌无可跌的中国足球,这是一次成功的抄底;对于急于扔掉包袱的政府,这是雪中送炭的分忧;而对于快速扩张时期的恒大,这是一次绝佳的品牌宣传。

总裁论道

一碗汤怎么卖?

■ 孙大午

有一次,台湾诗人林先生在日本一家中国人开的餐馆,要了一份他感兴趣的汤。入座不久,服务生将一大盆汤放在他面前。他一愣,问服务生:“这么大一盆汤,我能喝得了吗?”服务生直气壮地回答:“你没说明是要一小碗汤呀!”他一时语塞,匆匆喝了三口汤,心里感到不是滋味,便按一大盆汤的价格付了钱后拂袖而去。

后来,他又到一家日本人开的料理店,要了一份同样的汤,也没有是一大盆还是一小碗。不一会,服务生给他端来一小碗汤,并说:“如果不够,可再来一碗。”他只喝了一小碗,当然只付了小碗汤的钱。再后来,他每次去日本,都要到那家料理店用餐,包括喝他感兴趣的汤。

这就是卖一碗汤的学问。

我对集团的干部讲,出台优惠政策的时候一定要客人知道你的政策。比方说今天有便宜的客房,告诉顾客有几间房赶紧定不然没有了,你要帮着顾客钻咱们政策的空子,而不是补咱们政策的空子。不要钻客人的空子,让客人钻咱们的空子才对。客人能少花钱,就让他们少花,哪怕这个人很有钱,他也会有心理上的价值感,他愿意有超值的享受。我是个亿万富翁,我出去就是这样,不在乎钱,而是看这个东西值不值。

咱们都爱占小便宜。我们集团的高层每年都出国考察,前不久,我们到深港澳考察,在总结的时候,有人说大午应该学习资本主义的高效率。我说,咱们看到的这些东西都已经变味了,不是资本主义的东西。富士康的平均工资是4300元,但是基础工资只有1800元,怎么才能挣到4300元呢?他们公开说,11个小时工作制,每天加三个小时的工作,没有节假日。富士康模式在西方国家不会存在,怎么能允许工人工作11个小时?就是在大午集团工作8小时、9小时,中间还有15分钟抽烟休息的时间。

再看香港,1996年,我第一次去香港,他们要小费,给20港币或者50港币。2002年,我第二次去,他们不要小费了,要提成。一个团队去了以后,领你到商店,你买不买他不管,但是你必须进那个门,进了门他就有收获,一个人提成5或10港币,这还可以接受。今年再去就不是这样了,旅行社找人给我们提供赞助,让我们住海边的景观房。为什么呢?导游想让我们购买珠宝,他认为我是大老板,哥仨都去了,一定会买几十万港币的珠宝。我说我们这些人老出国,你们这些东西我们不会再买了。她说,不买我完不成任务,因为珠宝商有赞助。我说,我买一个吧,于是就买了一个35000港币的手链,这个手链在北京就是一万块钱。我买了一个,别人没买。他说我交代不了,我说你带我们去黄金店,又花了二十几万港币。

前不久,我们的干部去了美国、欧洲,他们说现在欧美不是这个样子,不会坑人,在香港、新马泰买东西都会挨坑。现在去香港澳门旅游,花三五百块钱都可以,一张飞机票往返就得两三千。为什么会这个样子?是因为我们中国人爱占小便宜。他们压低组团费,但在购物上让你花钱。我们第一个团就买了二三十万港币的珠宝,都后悔了。占小便宜的风气影响到了新马泰和港澳。

大午集团要成为净土,什么事一是一二是二,应该学习日本人的料理店,真正为顾客着想,想办法让客人占企业的便宜,决不能想方设法地算计客人。

(作者系河北大午农牧集团有限公司董事长)

焦点人物

余明辉：走进阿富汗的中国商人

■ 欣华

去海外经商,余明辉并不觉得自己只是为了钱,或者说,只是商人的逐利本性。

过去的10年,余明辉选择把自己的生意放在了阿富汗,一个战争仍在继续、国人大多闻之发憷的地方。

2001年阿富汗战争爆发后,走进阿富汗的外国人,第一批是战士、联合国官员与记者,第二批就是他们,商人。

如今,越来越多的中国商人走出了国门,海外华商已遍布世界168个国家和地区,手握2万多亿美元资产,成为世界商团中一支不可忽视的劲旅,但从法国巴黎到西班牙马德里,从莫斯科到雅加达,“Made in China”与海外华商,却越来越多成为当地社会骚乱的针对对象与受害者。

“在海外经商,实际有着许多必须遵守的规则,才能保证自己的合法利益。我想说的,就是有关规则的故事。”余明辉说。

靠近,但不能依赖

第一次进入阿富汗,是在2002年3月4日。这个日子,余明辉记得很清楚。彼时,距2001年10月7日,以美国为首的联军发动对阿富汗基地组织与塔利班的战争还不过5个月。余明辉当时正在伊朗做服装生意,去阿富汗的念头,最初就是一股冲动:没见过战争,想去看看,或许因为战争的破坏,还会有些商机。但当时想去阿富汗,并不容易。在国内没法办签证,余明辉找到阿富汗驻伊朗使馆,对方还需要阿富汗国内提供的邀请函才行。

在国内时,余明辉的生活“基本就是天天陪吃饭喝酒、唱歌跳舞。但赚钱越容易,越觉得这不应该是生活的真实样貌。为了赚钱,能不能不用这种方法?用另一种方式能不能生存?我想真正看看这个世界”。

10年后,余明辉端正地靠在椅子上,眼神诚恳:“我始终忘不了刚到阿富汗的那一幕,我的脑海里现在也只是两个词:残酷、满目疮痍。”临行前,曾去过阿富汗的一位伊朗导演得知他要去,便给了一条建议:靠近,但不能依赖别人。要独自租车,不要独自上街,住宿最好

能落脚当地人。

到阿富汗后,余明辉就直奔当地的商场考察,商场里的情形完全出乎他的想象。即使在战争期间,海拉特当地的日常物资也没有断过,食物、日用品都不缺,中国货也不少见,“中国的自行车、录像机、录音机、影碟机、毛毯等日用品特别多,虽然一看都是国内过时的积压产品,但一点不缺……”

之后的日子里,他都牢牢记着那位伊朗导演的建议,去当地电报大楼打电话报平安后,余明辉出来就和一个哨兵攀谈起来,问能不能租住在他家,没想到对方很痛快地答应了。

“他叫佐罗梅(音译),他的家就在一个城里的半山腰上,一层用木头支起来,上面就是一大一小两间土房,类似国内的吊脚楼,我们就租下了其中一间。”余明辉说,“当地人的帮助,为我们后来的考察和安全提供了保障,现在,佐罗梅已经成为我在当地不可少的保镖。”

那一次,余明辉考察了战争中的很多地方,商场、服装厂、政府废弃的公共设施。虽然因为战争,政府有关投资的法律法规,每个部门的解释都不一样,但每个部门都很喜欢与余明辉沟通,即使是部长级高官,也能很容易见到,“我能看得出每一个人对和平的渴望”。

回来后,从2002年到2004年,余明辉又去了阿富汗7次,他的波斯语开始愈发熟练,阿富汗的朋友开始多起来。2004年,经过周密准备,余明辉确认喀布尔附近已无重大战争威胁后,在阿富汗创立了公司。“我相信一点,不论在哪里,要在当地做生意,就必须多多结交当地的朋友,但更要依靠自己的判断和抉择。靠近,但不能依赖。”

生意的规则每个地方都不一样

谁都知道,经商是门技术活,有许多行业规则,也叫生意经。

但在出国前做了7年商人的余明辉,刚到伊朗时竟发觉自己一点也不会做生意了。

去伊朗做生意,是在国内经商时朋友的建议。因为两国贸易不畅导致竞争不充分,中国

的日用品、服装、瓷器在伊朗的价格不低。余明辉从广州发了两箱欧版服装,夹克、牛仔裤、衬衣、童装一应俱全。按理说,这些在伊朗应很受欢迎,但挨家挨户推广的余明辉和伙伴,却吃足了闭门羹。头一年,几乎全部亏本,越陷越深。

“最初不知道做什么,去考察市场,加上当地中国留学生的推荐,我们的方向应该没有错。问题出在了哪?我们最后一起开会,讨论还想不想做,要是不做没关系,赔钱回家。但大家最后决定,做下去。我们还年轻,要学习。”

余明辉开始认真学起来,打出长长的客户名单,把一年来琢磨出的怎样打电话、对方可能怎么问、自己该怎么答一项项列出来。渐渐地,余明辉开始摸到当地商人的习惯:客户上门,没人像国内做生意一样,开始就问价,而是要喝茶,一杯接一杯,至少十几杯,吃块当地的红方糖,和你海阔天空聊天,当地的天气、中国的风俗、吃的、喝的,随便什么都行,一坐一下午。

逐渐找到规律的余明辉,两年内迅速打开市场,并拥有了自己的商场。他也开始发现当地的经商优势:纯粹。

“除了市场法则,商人承受的外部社会成本很少。我们请海关官员吃饭,他们都会回请,请我们去家里,就像国内在农村里一样,围一桌吃烤鱼。”

对阿富汗的社会状况,余明辉现在已了如指掌。“即使在路上发生了纠纷也是相互解释,路人很快就来劝解,像讨论一个话题一般,谈清楚后双方还会客气地像好朋友一样。但中国商人有时按照合同完成了任务,也会被各种理由拖欠合同款,还有人更干脆,‘我们国家穷,你就可怜可怜我们吧’,让你无话可说……”

在余明辉眼里,阿富汗的好与坏,他都会毫不掩饰地讲出来,“这就是规则,你在哪里做生意,就必须明白那里的规则”。

海外华商