

我 10 万块钱起家
做到 584 亿净资产

A2

公款借私企
空壳公司反身“蛇吞象”

A3

从李嘉诚的眼光
看商业地产的未来

A4

不想放权的“创一代”
与放权请职业经理的经营思考

B1

封面故事

足球亚洲夺魁 不能满足“恒大”的光荣与梦想

只有房地产，才能救中国足球么？这当然是句玩笑话，但至少有一点，政府主导没搞成的，民营搞成了。这正应了国家队打不赢泰国，足球俱乐部却亚洲夺魁的现实。

当然，许家印的野心不在一个足球，恒大的野心在于成为最大的民营控股集团，房产、文化、体育、金融、消费品、产业直投，恒大无不涉及。



A 看看将土豪足球发扬光大的恒大地产

再来认识下恒大矿产水的母公司，这个将土豪足球发扬光大的恒大地产集团吧。

许家印在恒大地产的持股比例为63.43%。

从营收结构来看，恒大地产集团主要为房地产业务，其营收占比98.4%。其他业务还包括物业管理、投资物业，以及广州恒大足球俱乐部、恒大皇马足球学校、广东恒大排球俱乐部、恒大酒店集团、恒大文化产业集团、恒大长白山矿泉水有限公司等。

其中，恒大文化产业集团，包括影视投

资、发行、艺人经纪、动漫、音乐等子公司。原太合麦田的CEO宋柯，就去了恒大音乐公司当董事长。

看看财报，2013年上半年业绩，恒大地产集团营收419.5亿元人民币，同比增长13.3%。上半年毛利率达27.3%，比去年同期的毛利率数字少了1.3个百分点，但比上一个半年的数字多了0.3个百分点。

恒大地产销售的主要项目为二三线城市的项目。其中二线城市（省会城市）占46.6%，三线城市占52.5%，而一线城市（北上广深）只占0.9%。

根据房地产行业的特性，对现金流依

赖高，由于房地产开发回款周期长，大量现金需依赖于借款。财报披露，今年上半年，恒大地产借款总额为758亿元，高于上一个半年的603亿元。其中，一年至两年的借款占比最高，达43.7%；一年内的借款占37.3%。

截至今年上半年，恒大地产还有330亿元人民币的现金及其等价物（万科同期为362亿元）。但相对于上一个半年185亿的现金流来说，多出来的部分主要为企业融资所得。恒大的无形资产已达440.7亿元，高于万科。不知经过上周的一战，恒大的无形资产是否会跨越攀升？

C 许家印在“大”起来之前的11件小事

1、许家印的父亲是老革命，16岁参加入党，参加过八年抗战，做过抗日骑兵连连长。许家印不到1岁，母亲因败血症离世。而后，许家印和奶奶一起生活。

2、许家印的家挂着一副他老奶奶的素描。画是许家印小时候画的。许家印从小喜欢画画，在一张白纸上用铅笔打上小，然后按格子来一笔一笔画地画，是许家印的绘画方法。许家印小的时候还喜欢做手工。用铁丝、电线，自己修过手电筒。

3、许家印的第一个生意是高中毕业，在村里拉石灰，但下坡时车没收住，石灰撒了一地。许家印清晰地记得，那一年是1974年。后来读大学后，许家印还和同学们一起搬运苹果到武汉卖，但到了后苹果都腐烂了，生意全赔了。

4、许家印有了明确的逃离“村”子的想法也正是在高中毕业后，开始曾想过开拖拉机，他认为，驾驶是一门技术，有了技术，就能改变命运。为了开拖拉机，许家印还请了当时的村长、书记喝酒。后来，许家印知道了自己的邻居的舅舅在周口公安局工作，许家印就给他邻居的舅舅写信，希望他能帮自己在城里找工作。但信寄出去了，没有着落。而后许家印还当过保安，掏过粪。

5、1976年，许家印听到了恢复高考的

消息，马上报了名，但第一次没考上。第二年，许家印花了5个月的时间准备，回高中复习，还通过关系在学校附近给自己搞了一个床位。终于，1978年，许家印以周口市第三名的成绩，考上了武汉钢铁学院（现武汉科技大学）。父亲为此送了他一块梅花表。

6、在大学，许家印当上了卫生委员，经常要在男同学与女同学面前周旋，以督促他们参加集体劳动，打扫好卫生。许家印说，卫生委员是个求人的活，得一个宿舍一个宿舍去找。在大学期间，许家印将三分之二的时间花在了学生活动上。也因此，许家印练上了处理人际的本事。

7、许家印最喜欢的夜宵是热干面。他说自己10顿夜宵里有5顿是热干面。当时的热干面还是一毛钱一碗。在学校，许家印每个月有10块钱的助学金补助。

8、毕业后，许家印被分到河南舞阳钢铁厂。许家印当时很不情愿，认为舞阳是一个“小山沟”，自己读大学就是为了去大城市，但现在还是回到一个小镇。但许家印在钢铁厂慢慢找到了管理者的感觉。去工厂两个月后，许家印制定了“生产管理300条”，还发明了“150度考核法”，只要大伙有人上班时身体弯曲超过150度的睡觉状态，就得罚钱。而后，许家印在工厂被传开了，大伙认

为他“点子多，会管理”。

9、许家印在钢铁厂干了10年，攒了2万。邓小平南巡讲话，让许家印看到了更大的机会。1992年，许家印来到了深圳，在一家公司当上了业务员。当了业务员，视野更加开阔。干了3年之后，许家印的老板想让他去长干点儿，深思熟虑之后，许家印向老板提议先开拓深圳，并说服老板派自己去广州当头儿。而后，来到广州后兴致勃勃的许家印，开了一家名叫鹏达的房地产公司。但自己只是头儿，老板还是原来的那个老板。

10、在广州干了5年，许家印不想再给别人卖命了。原因是自己搞来一个净赚2亿的项目，自己却只能每月拿3000元，许家印觉得亏。而后，许家印创立了恒大。

11、2008年，本来打算上市的恒大撞上了金融危机，房地产依赖资金，突然上不了市，又拿不到银行贷款，恒大一下子遇到了危险。许家印在危险之中也找来了境外投资，但对方一查账，还有那么多欠款，就不敢投了。为了快速回笼资金，许家印玩起了价格战。最穷的时候，账上资金不到20亿。如今，从危险中爬起来的许家印对恒大有两条要求，一个是现金余额不能低于100亿，一个是上半年要完成全年任务的60%。（赵楠）

电商与渠道商的角色定位

当电子商务发展到O2O这个阶段时，天猫急需跟这些领域的传统零售业去建立一套全新的关系。它的核心就是要重新划定角色：电子商务在很长一个阶段都无法取代渠道商。因为这些渠道商能提供的服务太细碎，如果天猫要全流程覆盖，将会变成一个集电商、零售、物流的庞大公司。

实际上，在19家居卖场联合抵制天猫“双11”促销这件事上，天猫并不占理。

事情很简单，O2O（Online To Offline，即将线下商务的机会与互联网结合在了一起，让互联网成为线下交易的前台）是天猫今年“双11”的卖点，而家居就是最重要的领域之一。天猫为了实现线上和线下的互动，还专门设计了一套新的支付流程，用户先在网上付定金，在线下门店体验之后，用支付宝特制的POS机完成交易。

红星美凯龙自然会怒，这意味着它在失去客流的同时，也不会出现在现金流的一个环节，成了一个纯粹的展示厅。

天猫有些想当然了。和家居行业截然相反的是众多传统卖场今年触电的欲望极其强烈，包括王府井、广百、友谊商店、天河城百货、银泰在内的诸多卖场都加入了当天的“线上线下同价”活动。它自然会认为如今的“双11”已足够撼动传统零售业，剩下的只是如支付方式这样的技术问题。

这个逻辑其实并没有太大问题，至少是在那些电子商务化已经非常深入的领域，比如一些服装品牌四成的销售额发生在这一天。而如果银泰忽视这一点，它注定会受到惩罚。但当这套逻辑线上O2O时，问题就来了。

O2O就意味着它以服务为主，而且这些服务很难标准化，所以它很大的一部分环节必须在线下由人工去完成。比如家居卖场提供的铺地板、组装家具、刷墙漆等装修服务，汽车4S店里的维修和保养服务，这些都无法用当下已经成熟的电商配套服务去解决。

天猫看起来已经等不及了，以本地服务为主的O2O绝对比实物产品类电商的市场规模要大得多。所以，天猫根本没思考，就用它最习惯的方式闯了进来：先用几个品牌去撬动市场，然后再逐渐地削弱渠道商的价值。在服装行业，淘品牌就曾充当这样的角色，家电行业更是如此。

所以聪明的方式绝不是完全绕过渠道商，这会瞬间破坏生态体系。当渠道商无法得到钱时，它自然会反击，而那些寄生于它的品牌商也绝不会偏向天猫。前段时间，天猫想要销售古玩字画，也同样受到了画廊和古玩商的抵制。

天猫需要放低姿态，它在O2O领域现在能提供的价值只有营销效率。所以，它只能更紧密地去跟渠道商合作，利用技术让自己越来越轻，渠道商则会因为服务种类的增加而越来越重，这就是新的关系。

当然可以预见的是，当天猫以如此大的体量进入O2O时，会越来越多地听到“你别进来”这句话。而它更要聪明，因为这牵扯到一个生态链的重塑，绝不简简单单的只是一笔想当然的生意。（张昊）



B “恒大的地产里冒出矿泉水”

2010年恒大入主广州队后，吸引媒体关注度不断的恒大，其无形资产已达440.7亿元，高于万科。

上周，广州恒大主场已接纳4.2万余人，单场门票销售票面价值超过1亿元（除去黄牛给闹，多少矿泉水和多少个房间？然而从电视台收视人数上亿，仅新浪微博一家网站的“恒大”话题数就高达近400万。

还不曾算，在这个夜晚，又多卖出去了多少啤酒，多少矿泉水和多少个房间？然而从社会层面角度看，更重要的是，国内民众的凝聚力空前。去看，有说法称，许家印“为三中全会献礼”了。

“这个夜晚，恒大的对手不仅是首尔FC，还有娃哈哈。”一个媒体人这样玩笑道。

也不奇怪，当晚广州恒大对阵首尔FC的亚冠决赛上，恒大球员红色的主场球衣上印着“恒大冰泉”。据说，本场比赛恒大球衣上的广告位已被某公司拍到了1个亿，但许家印还是要留给自己旗下公司做战略推广。

恒大，一个做地产的，啥时候又出来一个矿泉水公司？

最早披露恒大要做矿泉水的是吉林的《长白山日报》。报道指出，今年9月6日，恒大集团副总裁、恒大酒店集团董事长彭建军来长春签约，恒大酒店集团投入100亿元在长白山搞中高端矿泉水，千万吨的产量。

而据今年10月的报道说，恒大早在今年8月就派出高管去吉林考察，接待方是吉林副省长，恒大考察的项目是矿泉水以及当地的文化旅游业。

恒大是借矿泉水来“圈水源地”，搞旅游地产项目么？还是先靠矿泉水来打品牌，然后再通过矿泉水品牌去涉足搞温泉、酒店？这还一时无从判断。但记者从恒大地产集团的财报上查了查。上半年，恒大在吉林省只签了一个项目，长春恒大都市广场，土地储备面积51万平米，占地面积12.5万平米。但这应该不是文化旅游项目，其地理位置也不在恒大矿泉水公司所在的靖宇县。

恒大已是一个横跨房地产、文化、旅游、体育的民营巨头了，随着中国产业结构的调整，未来中国最有潜力的当属消费类，但快消在恒大此前的结构布局中并未触及。而矿泉水属于快消，矿泉水的毛利率在45%-50%。卖水出身的娃哈哈老板宗庆后已是全国首富。此外一个地产记者朋友称，农夫山泉也打算在这里投资7亿元打造60万吨的矿泉水开发。

