

本
期
导
读

B10

不夺冠就结婚，
夺冠就竞选总统
——记 NBA“高大上”老板
俄罗斯人普罗霍洛夫

运动汇

本报体育部主编 | 总第 27 期 | 2013 年 11 月 11 日 星期一 首编:蒋家风 视觉:叶 聆

本
期
导
读

B11

谢绝俱乐部邀请
享受迈阿密阳光
巴蒂斯塔回国后过得怎么样

中国足球，似乎已经很久没有这样的万众瞩目过。一场亚冠决赛，撩起无数人守候的欲望，为一支俱乐部球队祈祷祝福、忘情呐喊。

时隔 24 年之后，中国足球再一次站上亚洲之巅。许家印倾力打造的恒大，几乎以一己之力，给伤痕累累、唾沫遍地的中国足球带来无限荣光。用铁一般的事实，“恒大模式”证明了它的成功之处。但依然还有不少人认为，所谓的“恒大模式”，便是“烧钱+外援”。

如果仅仅是拍出巨额钞票，就能轻松成为王者，未免把足球看得太过简单。我们试图去探索，在恒大成功的背后，有哪些可以推广、值得借鉴的经验？

是球队亦是企业

关于恒大的管理，流传着这样一个段子：老板的电话响三声，要是没人接，罚款 2 万元。

这个规定并非是笑谈。不止一名恒大员工证实过，某高层洗澡时都让夫人在边上拿着电话，生怕有一点闪失。而五六十岁的副总裁当着集团几千人痛哭流涕作检讨的事，换到其他企业怕是闻所未闻。

在恒大，“铁腕”与“狼性文化”被演绎到了极致，表现出来的便是目标明确、有序高效、执行力惊人。从入主足球开始，许家印便以市场化手段将俱乐部按照企业管理模式来运营。

在严格管理上，恒大各项制度堪称严苛，有重奖也有重罚，可能你上个月薪水 10 万元，但由于犯了错，这个月便被腰斩，只剩 5 万元。这种企业文化和管理机制被完全移植到了足球俱乐部。

恒大俱乐部董事长刘永灼在刚上任时便表示：许主席特别对俱乐部提出两点务必要落实的要求，其中一条便是要用铁的手腕治理俱乐部，从严管理。谁触及队规，就必须按规办事，没有任何情面可言。讲情面，就等于面临下岗。

对恒大球员来说，一场亚冠比赛的赢球奖金可能高达近百万元。但与此同时，一旦违反队规，罚起来也是令人心痛。从主力郜林，到队长郑智，再到包括孔卡、穆里奇这样核心级别的外援，乃至主帅李章洙，都吃到过 10 万元的罚单。如果算上停训、停赛，损失更是不得了。有谁愿意吃这样的亏？

许家印在给球队做动员时，喜欢说这样八个字：狼性十足，血拼对手。正因为“铁腕”和“狼性”，恒大才能在短时期内大规模扩张。另一方面，从根本上说，恒大实打实将足球作为一项投资业务进行运作，损害球队利益就是损害公司形象，他们自然决不答应。

国内的大部分俱乐部在财力方面固然无法和恒大媲美，但完全可以在其他方面运作得更职业，而不是对恒大采取羡慕嫉妒仇恨的同时，无视自身在管理方面的不足。



『恒大模式』非『砸钱模式』
可以让中超其他俱乐部知道，钱怎样可以花在刀刃上——
该花的钱一分都不能少，不该花的一分也嫌多！这种模式

本报记者 关尹



新民图表 制图 戴佳嘉

是投入也是生意

恒大在四年的时间里，对足球投入超过了 20 个亿。也许很多人认为花钱是一件很容易的事，甚至表示“给我 20 个亿，我也能打造一个恒大”。其实，真正了解企业经营的人 would 知道，对于一个企业来说，花钱的难度一点都不亚于挣钱。要让资

本产生与投入相匹配的正向效应，是一件非常考验管理者智慧的事。

无论任何产业，有投入才会有产出，而产出的多少取决于资本的数额与资本使用效率的乘数。恒大在数额上冠绝中超，但这不是其成功的唯一要素，如果这些钱没有高

效地运转，发挥出最大的使用效率，那么其产出可能会大打折扣，甚至出现负收益。

对恒大来说，经营好一家俱乐部不仅仅是一个体育命题，更是一个商业命题。在中国足球职业联赛历史上，曾出现过多家依靠强大财力聘请知名教练和球员的俱乐部，但最终的成绩却无法和投入相匹配。

是花钱更是赚钱

是天价，可细算平均每年才 90 万美元，贵不贵？如果像有些俱乐部年年去找新外援，开销又何止 90 万美元？恒大的花钱模式其实也可以复制，这种模式可以让中超俱乐部知道，怎样花钱可以花在刀刃上。

从进军足球圈那一刻起，恒大的每一笔投入基本上都是一份成功的投资。850 万欧元买来的巴里奥斯，在用了 14 个月还能以 800 万欧元的高价卖出；350 万美元引进的穆里奇，身价已飙升至千万美元。

许家印当然有钱，但他绝不像外人所想象的那样随便花钱，甚至在某些方面更“抠门”。有一个关于训练时喝水的细节：许家印明确要求，训练后不允许看见一个瓶子里有剩余的水，严禁浪费。这个细节其他中超俱乐部可能也有，但由老板亲自颁布就比较少见。许家印此举实际给俱乐部定了节约的调子，该花的钱一分都不能少，而不该花的一分也嫌多。

恒大的“花钱方式”在外援引进上最明显。2010 年，穆里奇以身价 350 万美元加盟，到目前为止效力了四年，是恒大进攻体系中不可或缺的人物。350 万美元在当时算

钱的买卖，能有多大的热情去投入和坚持？

仍有不少俱乐部在标榜说，自己搞足球不为赚钱，也赚不了钱。在恒大面前，你们落伍了！

