

經濟透視

「許老闆正在以肉眼可見的速度瘦下去，第一次讓我對他產生了『廉頗已老』的感覺。」一位在三個月裏連續三次參加恒大集團內部會議的人士透露道。他曾於9月22日深夜通過視頻連線，參加了「復工復產保交樓」專題會。...

大公報記者 俞畫(文/圖)

多地樓盤停工、商票無法兌現、理財公司爆雷、員工停薪留職……誰也不知道多米諾的骨牌從何時何處開始坍塌，最終匯聚成1.97萬億元(人民幣，下同)的巨額債務，將這艘房企巨輪拖入泥潭。...

盲目多元化擴張 埋下禍根

在過去很長一段時間裏，沈群都不確定自己屬於哪個部門。「在恒大，除了許老闆，所有人都是螺絲釘。」她於2016年入職恒大地產集團四川公司，在入職培訓時，一位身著套裝的女性主管門志昂揚地站在講台上，對新員工吶喊「恒大是宇宙第一房企」。...

「恒定要堅定不移多元化，經歷了長期而審慎的調研過程，此次是第一次對外宣布。」2014年8月26日，恒大中期業績發布會在港島香格里拉酒店舉行，許家印在會上表示，世界500強企業絕大部分發展到一定規模後，都會選擇多元化戰略。...

恒大冰泉三年虧損40億元、恒大汽車投入474億元仍無量產車下線……一項項多元化發展的背後，都是幾十億甚至幾百億的虧損。「賣水也好賣糧油也好，快消品的利潤是慢慢積累起來的，恒大卻用房地產行業的打法來做，想一口氣吃成大胖子，最後就被噎死了。」...

「正常情況下，由於礦泉水是使用頻次較高的場景化快消品，廠家一般都會選擇密集型的線下渠道分銷模式。然而，恒大冰泉的高層卻要求我們把大部分人力物力，都放到商超這個單一渠道裏，因為更利於品牌營銷。...

「我有一次陪潘董在商視視察，他連礦泉水的架子在哪个區域都不清楚，更不要說競品的價格和折扣了。」Rochy吐槽道，只有在包裝和營銷手法上，高層團隊「很專業」，因為「知道怎麼燒錢」。

照搬地產營銷法 處處碰壁

花大價錢請明星代言、策劃輿論引爆點、鋪天蓋地發通稿……房地產行業的營銷模式，被照搬到恒大冰泉的銷售中，創下了20天燒完13億元的壯舉，廣告費用連續三年高於營收，最終虧損40億元黯然離場。...

▼許家印在內部會議上坦承集團已陷入至暗時刻。

受訪者供圖



7月至11月 許家印向恒大注入超過70億元人民幣現金

10月底 許家印將持有的香港山頂布力徑獨立屋抵押予銀行借款約3億元

輿論造勢 花錢絕不手軟

錢廣濤對許老闆的吝嗇印象極深，作為恒大華東區域某三線城市的部門負責人，他很難理解為何像他這樣「山高皇帝遠」的機構，連每個月的水電用量都需要上報總部，一旦某個月用多了，還需要寫檢討甚至罰款。...

但與此同時，許家印在輿論造勢上「花錢絕不手軟」。2011年4月2日，中超聯賽開幕式在廣州天河體育中心盛大上演。為了讓開幕式不同以往，主辦方恒大邀請了包括孫楠、陶喆、韓紅、古巨基、容祖兒、蔡卓妍、周筆暢、周曉鷗等八位巨星為開幕式聯袂獻唱，...

在槓桿上狂奔 恒大沒有傳奇

的高層團隊都由地產老臣組成。

「這些高層都是恒大的元老級人物，曾經享受過房地產高速發展時期短平快的紅利。因此在執掌其他產業時，仍習慣套用地產經營模式，往往不惜代價也要『迅速收割』。」Rochy總結道。而人行、證監會、銀保監會12月3日晚的表態也印證了他的說法，認為恒大出現的風險，主要源於自身經營不善、盲目擴張。

2017年，房地產行業全面轉向去槓桿，深陷債務危機的王健林選擇壯士斷腕，毅然拋售了一系列文旅及海外資產，確保了萬達的經營安全。...

2019年，恒大開啟了「買買買」的造車節奏，通過大手筆的收購買入核心技術，許家印喊出了「用3到5年時間，把恒大新能源汽車打造為全球規模最大的新能源企業」的目標。...

高槓桿難撐燒錢 深陷危局

錢從何處來？恒大依然沿用其一貫的高槓桿風格。業績報告顯示，公司淨借貸比率從2018年的151.9%升至2019年的159.3%，而高槓桿的負債比率，使得恒大承擔了巨額的融資成本。...

「在我看來，許家印是個很會走鋼絲的人，他一直能在債務和業務增長之間找到平衡。」胡潤百富榜創始人胡潤曾經如此評價。而如今，這樣的平衡正在被打破。...

「房地產是資金密集型行業，需要龐大的現金流，所以我們必須全力以赴復工復產保交樓。唯有這樣，恒大才能恢復銷售，才能保障業主權益，才能確保財富投資者的順利兌付，才能逐步解決上下游合作夥伴的商票兌付，...



▲恒大多元化發展的背後，都是幾十億甚至幾百億的虧損。

▶許家印處理恒大債務危機，已顯得捉襟見肘。

恒大近期事件簿

12月16日 傳恒大被追債840億元人民幣(約1025億港元)，約為其市值5倍。

12月6日 恒大設立「風險化解委員會」

12月3日 廣東省政府約談許家印

12月2日 旗下廣州凱隆置業減持嘉凱城，涉資約1.45億元

11月26日 傳廣州市政府旗下公司接管恒大足球場

11月25日 許家印場外減持股份套現，涉資約27億元

11月19日 恒大汽車配售9億股，每股3元，集資約27億元

11月18日 恒大出售恒騰網絡套現超過20億元

11月10日 恒大汽車配售約1.75億股，集資約5億元

11月初 恒大將旗下創盈財務向屯門瓊灣業主借出的貸款，再按予另一財務公司借款套現，約3至4億元

10月底 許家印將持有的香港山頂布力徑獨立屋抵押予銀行借款約3億元

7月至11月 許家印向恒大注入超過70億元人民幣現金

▲人去樓空的售樓處。



▲恒大集團各省公司董事長率班子成員簽署軍令狀。恒大集團官方微信號

一位員工的內部「流浪記」

現身說法

一直都不確定自己屬於哪個部門的沈群，畢業於西南某大學的新聞專業，出於對世界500強企業的嚮往，她將簡歷投到了恒大，應聘的是宣傳崗位。...

二線城市房價集體飆漲，是2016年整體樓市的顯著特徵。「天府半島並不愁賣，但領導依然要求我們去現場排隊，營造出粥少僧多的緊迫感，這樣那些真正來看盤的人就會搶着下單了。」...

2017年底，自稱「剛愛上串串」的沈群被一紙調令「發配」到了貴州畢節。彼時許家印風光無限，在全國兩會上作了主題為《脫貧攻堅 重在精準 貴在落實》的發言。...

一直被通知 直到停薪留職

經過三年半的扶貧生活，沈群於2021年初回到四川，原以為該去公司報到的她又被通知調去了恒大旅遊集團四川公司。原來，就在沈群被派往畢節的同年，許家印還做出了另一項重大決議：...

2021年9月，隨着恒大集團陷入至暗時刻，沈群的新公司又被艱難地併回了老東家，曾經豪言「為重慶再造中心」的超高級寫字樓顯得暗淡無光，與周邊新興的、蓬勃發展的科技公司形成鮮明對比。...

成敗皆賭性 小錢辦大事

負勢競上

創業25載的許家印，不是沒有經歷過至暗時刻。有一則廣為流傳的故事：2008年，次貸危機席捲全球，恒大地產上市折戟，陷入債務危機，彼時有媒體報道稱，其資金缺口高達150億元(人民幣，下同)。...

牌桌的對面，坐着被譽為「珠寶大王」的香港巨富鄭裕彤、華人置業主席劉鑾雄、中渝置地主席張松橋等人，有時牌癮大，他們夜晚十一點才開牌局，隨手一打就是一個通宵。...

三個月後，「牌友」慷慨解囊。一年後的2009年11月5日，恒大地產成功登陸港交所，當天股價大漲34%達到4.7港元，而憑藉68%的持股比例，許家印以480億港元的身價，一舉成為當時的內地首富。...

事實上，許家印的賭性並非是在大佬的牌局上養成的，早在恒大獨立運營的第一個項目——金碧花園的實踐裏，其「賭徒」的性格就可見一斑。彼時，囊中羞澀的許家印選中了污染嚴重、無人問津的原廣州農藥廠地塊，...