

浅谈房地产行业营运资金管理

王晓琪

(中国海洋大学管理学院 青岛 266003)

【摘要】 房地产行业是一个资金密集型行业,具有投资大、回收期长的特点。如何进行营运资金管理、提高营运资金管理水平将直接影响企业经营的成败。本文基于房地产行业特点,对房地产的资金来源进行分析,并分渠道论证了房地产行业营运资金管理的方法。

【关键词】 房地产行业 融资 营运资金管理

从 20 世纪 90 年代中期开始,我国的房地产行业逐步走向市场化,经过十多年的发展,我国的房地产行业已进入了黄金发展期。自 2008 年末以来,全国房地产开发企业维持在两万多家。根据中国企业营运资金管理研究中心发布的中国上市公司营运资金管理调查报告中的数据可以看到,房地产行业的营运资金周转期最长。这是因为,房地产项目本身就具有建设周期长、资金占用量大、资金周转慢的特性,再加上受美国次贷危机引发的全球性金融危机的严重影响,以及我国政府的宏观调控,使得一些资金周转慢、资金管理不善的企业受到很大冲击。可见,加强企业营运资金管理、提高企业营运资金管理效率已是房地产企业管理者的必然选择。

一、房地产行业特征及其营运资金因素分析

房地产行业兼有开发、经营、管理和服务等多种性质,属于第三产业,具有以下特征:

1. 投资成本高。房地产行业属于资金密集型行业,所需资金投入高。首先,由于土地资源稀缺且不可替代,供给有限,但人们对土地的需求却与日俱增,这一固有矛盾使房地产的土地价格不断上升。其次,由于房屋的建筑、安装要耗费大量材料和资金,需投入大批工作人员和大型设备,因此投资成本大大高于其他一般产品。

2. 投资回收期长。对每一个房地产开发项目而言,从开始选择地块到最后达到可出售或可出租状态需要 3~5 年的时间,最终收回全部开发投资需要相当长的时间,而靠出租获得租金来收回投资则需要更长的时间。另外,由于投资周期长,占用资金量大,需要支付大量的贷款利息,因而在一定程度上增加了房屋成本。

3. 投资风险大。由于房地产企业开发投资占用资金多,相应的投资风险因素必然增多,且企业投资容易受到政治、经济、社会环境、国家法规政策等不可控制因素的影响。一旦投资失败,资金不能按期收回,房地产企业往往就会出现资金流枯竭,甚至不能按时偿还银行贷款的本息,严重的将直接影响企业的生存和发展。

房地产行业上述三个特点,实际上是它的劣势,这决定了

其资金周转速度明显低于其他行业。

2007 年,我国房地产市场十分火热,企业高价拿地、大量圈地的现象屡见不鲜,由此沉淀了大量的开发资金;从 2008 年开始,房地产市场持续低迷,信贷环境也延续了近一年的从紧格局,由此导致地产商的开发资金普遍比较紧张;到 2009 年,我国房地产市场经历了一个急转向上的行情,经济刺激计划和宽松的货币政策是支持房地产市场回暖的重要宏观背景。继中国农业银行出台房贷细则后,中国工商银行开始执行住房贷款利率七折优惠的细则,其他银行的优惠政策细则也相继出台,为楼市回暖打好了政策基础。进入 2010 年以来,中央政府便启动新一轮房地产调控,尤其是国务院 2010 年 4 月中旬出台的“新国十条”,发布通知同意逐步推进房产税制改革,住建部、央行、银监会联合发布通知明确二套房的认定标准后,房地产市场加速异变。为了能够在不断变化的市场中立稳脚跟,在激烈的竞争中获得优势,维持广阔的发展空间,避免出现资金周转困难,甚至资金链断裂的危险,提高营运资金的管理效率已成为很多房地产企业的当务之急。

基于房地产行业的特点,按照王竹泉教授提出的按资金来源渠道对营运资金进行分类的方法,可将房地产行业营运资金做如下分解:

经营活动营运资金			理财活动营运资金
营销渠道 营运资金	生产渠道 营运资金	采购渠道 营运资金	货币资金、交易性金融资产、交易性金融负债、应收股利、应收利息、一年内到期的非流动资产、其他流动资产、短期借款、应付股利、应付利息、一年内到期的非流动负债、其他流动负债
应收票据 应收账款 房地产开发 产品 预收账款 应交税费	在建开发产品 拟开发产品 (房地产开发成本) 应付职工薪酬 其他应收款 其他应付款	原材料存货 预付账款 应付账款 应付票据	

据中国企业营运资金管理研究中心发布的中国上市公司营运资金管理调查报告显示,2008 年房地产行业经营活动营运资金周转期的平均值为 488 天,理财活动营运资金周转期

为0天;2009年房地产行业经营活动营运资金周转期的平均值为545天,理财活动营运资金周转期为34天。由此可见,理财活动营运资金的周转对企业营运资金管理绩效的影响甚小,故不在本文讨论范围之内。

二、房地产企业融资问题分析

房地产行业是资金密集型行业,项目投资大,需要资金量大,资金回收期长。因此,资金融通问题尤其重要。目前,房地产企业的开发资金主要包括自有资金、银行贷款、建筑企业垫资和预售款四个部分,而预售款中的大部分来自于银行对个人的住房贷款,近期政府对于住房贷款的限制较多,使得房地产开发企业的资金来源除了自筹资金之外,主要是来自商业银行的贷款,房地产企业对银行的依赖程度较高。

在银行贷款政策出现变化及股市波动的情况下,融资渠道单一成为制约企业发展的瓶颈。因此,除自筹资金和银行信贷的方式以外,房地产企业必须拓宽融资渠道,寻找新的融资方法,以支持企业的持续发展。

万科作为房地产行业中的佼佼者,项目多,规模大,所需资金相当多。一直以来,万科都积极探索各种合作方式,实行多元化的融资策略。除自筹资金和银行贷款外,万科的资金来源渠道主要包括:①债券、股票融资。其上市以来,经过长时间的积累,股本达到10亿多元,再加上后期增发、发行可转换债券等,筹集了数目可观的资金。②外资银行贷款。2004年7月,其与德国银行HI达成合作协议,由后者出资3500万美元,双方共同完成“万科城市风景花园”项目。这也是国内第一个取得境外贷款的房地产合作项目。③利用外资直接投资。2005年7月1日其与新加坡政府产业投资有限公司附属RZP签订协议,共同投资1亿美元创立一家投资性公司,通过设立项目公司股权的方式在我国境内进行房地产投资。④组建专项基金。2005年12月,万科与中信资本投资有限公司签订合作协议,共同筹组成立“中信资本·万科中国房地产开发基金”,专门投资于其开发的中国房地产项目。这是我国首个专项用于某一家地产公司项目开发的基金项目。

可见,随着金融体系的健全、法律法规的完善,房地产企业可选择的融资方式还有很多。通过不断探索,将各种渠道与方式有机组合起来,加大融资数量,并提高资金使用效率,将有助于房地产业的健康发展。

三、房地产企业营运资金管理探析

1. 采购渠道营运资金周转分析。房地产企业采购渠道营运资金周转期的计算公式为:采购渠道营运资金周转期=365/(全年材料采购金额/采购渠道营运资金)=365×(平均原材料存货+平均预付账款-平均应付账款-平均应付票据)/全年材料采购金额。

2008年中国上市公司营运资金管理调查绩效排行榜中,房地产行业采购渠道营运资金周转最快的五个企业分别为世茂股份(-261)、招商地产(-251)、光华控股(-171)、上海新梅(-132)、苏州高新(-126)。2009年中国上市公司营运资金管理调查绩效排行榜中,房地产行业采购渠道营运资金周转最快的五个企业分别为上海新梅(-402)、格力地产(-351)、天

津松江(-212)、世茂股份(-204)、广宇发展(-193)。

房地产行业的采购,主要是对土地进行“招拍挂”及对建筑用原材料进行采购。在采购渠道管理过程中,应重点关注以下几个方面:①注重与供应商建立一种以合作和信任为基础的战略合作伙伴关系,建立良好的合作关系,进行渠道关系管理。在考虑自身成本的情况下,也要为供应商考虑,使供应商的生产成本、运输时间与成本,以及库存时间与成本均降到最低水平,实现“双赢”。②采购过程中应该本着“公平竞争”的原则,采取招标的方法,增加对采购成本的控制力度,获得商业折扣,既能保证采购物资供应的质量,又能有力地控制采购支出。③实行信息化的采购管理。利用信息系统对采购进行管理,可以实现采购计划和订单的同步管理,从而缩短采购周期。利用网上价格信息平台 and ERP 支付平台,实现企业间采购价格信息的共享,能够有效降低供应链的管理成本。④合理利用商业信用,提高资金使用效率。企业建立一套完善的信用“预警”功能系统,合理利用信用条件,选择最优支付时机和方式,在利用商业信用的同时,努力树立企业的良好信用形象,提高未来融资能力。下面以招商地产为例作些说明。

招商地产全称为“招商局地产控股股份有限公司”,成立于1984年,于1993年在深圳证券交易所挂牌上市。招商地产2008年采购渠道的营运资金周转天数为-251天,排在第二位,其在采购时主要采取了集中采购的方法。

招商地产的集中采购方法按照采购数量、价格、用途、交货地点和时间及重要程度等原则,具体方法又分为四种,即:战略性采购、集中采购、常规采购及紧缺物资采购。招商地产目前执行的是以集中采购为主,区域采购和地方采购相结合的运营方式。这样划分既能保证招商地产获取最优质的产品和技术,又能保证交货的及时性。根据有关测算,集中采购可以为企业节约大约10%的采购成本,并且有利于实现标准化。集中采购不仅关系着地产开发的进度和规模,而且是塑造产品品质和企业品牌的重要环节,这是近年来房地产公司竞相成立集团采购平台的重要原因。

2. 生产渠道营运资金周转分析。房地产企业生产渠道营运资金周转期的计算公式为:生产渠道营运资金周转期=365/(全年完工产品成本/生产渠道营运资金)=365×(平均房地产开发成本+平均在建开发产品+平均其他应收款-平均应付职工薪酬-平均其他应付款)/全年完工产品成本。

2008年中国上市公司营运资金管理调查绩效排行榜中,房地产行业生产渠道营运资金周转最快的五个企业分别为宜华地产(-85)、高新发展(-37)、联美控股(-20)、广汇股份(45)、荣丰控股(54)。2009年中国上市公司营运资金管理调查绩效排行榜中,房地产行业生产渠道营运资金周转最快的五个企业分别为创兴置业(-102)、世联地产(-51)、宜华地产(-40)、海德股份(19)、中关村(51)。

生产渠道营运资金的周转期在整个经营活动营运资金周转期乃至整个企业的营运资金周转期中数值最大,影响最大。若能找到合适的方法对生产渠道的营运资金周转进行有效管理,必能较大地改善房地产行业的营运资金管理绩效。针对生

产渠道营运资金周转的特点,应从以下几个方面改善房地产行业的营运资金管理绩效:

(1)要缩短生产周期,就意味着必须在保证质量的情况下,确保每个环节都不出现差错,这样才能加快施工进度。例如,在项目刚开始进行拆迁工作时,要做好原居民的安置工作,避免出现“钉子户”,以免影响整个工程的进度。

(2)在工程建设期对建筑企业的支付方式上,尽量采取分次支付,由建筑商垫资,并经双方协议,合理安排施工进度。应与建筑商建立良好的合作关系,即渠道关系管理,这可以有效地降低生产渠道的资金占用量,并实现双方资源信息共享,达到总体优化。

(3)根据市场需求合理安排工程项目,优化项目投资管理。在进行房地产项目开发时,应按一定的操作程序,从各个角度对房地产市场与项目进行详细的调研和分析,根据房地产行业发展的最新政策、宏观环境、城市规划发展情况、拟开发项目的周围环境、消费群体的定位等事项,做出相应的项目安排,使项目的开发适应市场需求,实现预期利润。

(4)采用成本管理控制的方法,降低在建开发产品的成本:①制定成本预算目标,对项目建设中发生的前期可行性研究费用、规划设计费用、工程开发成本、开发间接费用、经营收入等都要进行整体预算。②加强成本核算,使产品成本正确反映企业产品的实际价值,以确定销售价格,完成目标利润,为企业回收资金打好基础。③加强工程预算管理,对工程结算进行严格把关,按工程预算支出,控制材料消耗,在确保工程质量的基础上减少浪费。④加强成本监督,定期、不定期地对资金使用情况进行检查,既通过日常的财务报表了解全面情况,又通过专项检查发现资金预算执行过程中的深层次问题,还可以积极开展内部审计,对财务会计信息和经营业绩的真实性与合法性进行审计与监督,前移监督关口,强化事前预防和事中控制,确保资金的完整和安全。

3. 营销渠道营运资金周转分析。房地产企业营销渠道营运资金周转期的计算公式为:营销渠道营运资金周转期=365/(全年销售收入/营销渠道营运资金)=365×(平均房地产开发产品+平均应收账款+平均应收票据-平均预收账款-平均应交税费)/全年销售收入。

2008年中国上市公司营运资金管理调查绩效排行榜中,房地产行业营销渠道营运资金周转最快的五个企业分别为光华控股(-7612)、陆家嘴(-643)、滨江集团(-297)、长春经开(-294)、华发股份(-288)。2009年中国上市公司营运资金管理调查绩效排行榜中,房地产行业营销渠道营运资金周转最快的五个企业分别为滨江集团(-657)、华丽家族(-596)、顺发恒业(-512)、浙江东日(-353)、华远地产(-345)。

在房地产经营活动的营运资金周转期中,营销渠道是唯一一个周转期平均值为负值的渠道,这主要是因为房地产在销售时一般采取预售的方式。

预售房地产是房地产开发企业一贯采取的销售和筹资策略。房地产企业将正在建设中的房屋预先出售给购买方,由购买方支付定金或房款,预售使房地产企业可以在完成了房屋

销售工作的同时,用客户已支付的资金建房,既售房又筹资,资金来源既无息又安全。目前我国各主要城市商品房预售比例普遍达60%以上,部分城市甚至达到80%。房地产企业的赊销情况几乎没有,反而预收款项较多,所以营销渠道营运资金的周转较快,绩效良好。

四、房地产行业营运资金管理的成功案例

对于房地产企业来讲,要提高营销渠道营运资金周转率,需要在进行市场分析的基础上,选择适当的营销策略,做好宣传、促销等公关工作,提高客户的感知度和满意度,扩大销售量。另外,客户关系管理的好坏直接影响营销渠道的资金营运。客户关系管理作为一种经营理念和业务发展战略,指导企业在营销、销售、客户服务甚至生产等方面以客户为中心展开相关的业务活动。“以客户为中心”要求企业真正摒弃传统的以产品为中心的思想,深层次挖掘客户的需求,不断满足客户的个性化需求,扩大销售量。滨江集团就是通过做好市场规划和细分来获得良好的销售业绩的一个典型。

滨江集团于2008年5月登陆A股市场,是当年A股市场上第二只发行的房地产股票。同时,滨江房产当时已跻身杭州房地产企业三甲之列,成为杭州房地产市场的本土龙头企业。据滨江集团2008年年报显示,滨江集团2008年实现销售收入27.63亿元,占杭州房地产市场份额6.59%。2009年更是成为营销渠道营运资金周转最快的企业。

滨江集团成功形成了非常清晰的两大产品体系。一类是以满足普通消费者的高性价比、高品质的中高档住宅。它们的主要特点是价格合理、品质上乘,在消费者价值上追求物有所值、物超所值的高性价比消费理念,在公司经营策略上则追求标准化、高周转、快速回笼资金的特色。未来,这样的项目将占滨江集团所有项目的7成以上。另一类则是在具有高度稀缺资源优势的成熟地块上,适量开发高附加值的精装修高端产品。金色海岸、阳光海岸等项目已经成为杭州高端市场上标杆式的项目。在高端市场上,价格敏感度不高,客户更关注开发商的品质和口碑。滨江房产在杭州多年的经营已树立了高端项目的品牌形象并获得了良好的口碑,高端项目的高利润率也为其自身发展提供了强大动力。

综上所述,鉴于房地产企业资金需求量大,投资回收期长,加之不可控因素又多,其风险系数比较大,因此在项目开发建设过程中,必须加强筹资、投资、用资等各个经营环节的管理工作,采取灵活的融资方式,对各渠道的营运资金进行有效管理,实现营运资金的良好运作才能使房地产企业立于不败之地。

主要参考文献

1. 王瑶. 滨江集团:145.6亿市值靠拢金地,6倍于珠江控股. 理财周报, 2009-03-30
2. 杨惠星. 房地产行业现金问题分析. 中国房地产金融, 2004;7
3. 刘鸿毅. 基于行业特征的房地产企业资金管理. 经济论坛, 2009;6
4. 秦军. 房地产企业融资渠道的选择. 中国房地产, 2006;8