

从三维的角度来看，对房地产公司的运营资本管理表现进行了
评估。

摘要

财务管理的关键部分是运营资金管理，它直接影响着公司的运营效率和价值创造能力。在激烈的市场竞争中，企业逐渐认识到，为了保证长期的稳健增长，不仅需要优秀的战略选择，也应该高效地设计并执行财务经营的管理计划。本篇内容是以流动性为依据的。从盈利和风险的三个角度出发，我们建立了一个全面的营运资金管理绩效评估体系。新城控股集团股份有限公司（简称新城控股）是我国房地产领域的一个新兴公司，本研究从三个方面深入探讨了它的运营资金管理效果，揭示了影响公司运营资金管理表现的深层原因，并就房地产公司的运营策略优化给出了相应的建议。

[关键词] 营运资;管理绩效;三维分析;新城控股

abstract

The enterprise body's operation efficiency and value creation ability are connected to the core content of financial management, which is working capital management. Competition in the market is intense, and businesses are coming to understand that for sustained growth, not only must they make sound strategic choices, but also have judicious planning of working capital management strategies. Articles are based on liquidity. A comprehensive evaluation system of operating capital management performance is created from a three-dimensional view of profitability and risk. A-new city holding group co., LTD. has launched new real estate ventures. A thorough analysis of the working capital management effect, with the new city holdings as the research object, was conducted in three dimensions. The intrinsic motivation of enterprise working capital management performance is unveiled, and the optimization of real estate enterprise operation mode is made evident.

[Key words] Operating capital; management performance; 3 D analysis; New City Holdings

目录

摘要.....	I
abstract.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 现实意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
第二章 新城控股营运资金管理绩效分析.....	6
2.1 营运资金管理的流动性分析.....	6
2.2 营运资金管理的风险性分析.....	9
2.3 营运资金管理的盈利性分析.....	11
第三章 新城控股营运资金的优化策略.....	13
3.1 基于流动性角度的优化策略.....	13
3.2 基于风险性角度的优化策略.....	13
3.3 基于盈利性角度的优化策略.....	14
第四章 结论.....	16
致谢.....	18
参考文献.....	19

第一章 绪论

1.1 研究背景

运营资本指的是公司的流动负债减去其全部流动负债后的纯粹数值，这意味着公司在平时的商务活动中可以使用和循环的流动性资本。一般来说，经营性资产就是指一段特殊的期限内所有的现金储备。在广义上，所谓的经营资本，意味着公司拥有充裕的流动性财富以应对流动负债，或者用以偿还非流动负债。相对地，若其为负数，则表示流动性财富无法达到应对流动负债的标准。王竹泉（2007）等学者对运营资金做了重新定义，他们认为运营资金是指公司在运营过程中所需的流动资金，也就是流动资产和运营活动的流动负债之间的差额。假设此差距为正数，那么它代表了公司在经营过程中所需的净现金，即公司需要依赖于投资者的财力进行偿还。相反，若为负数，这表示流动性资本无须耗费投资者的财力，只需依赖经营活动带来的流动负债便可保持，且还可以降低长期资本对投资者的压力。

为了有效地控制运营资金，我们必须保证公司拥有日常运营所必需的流动性资金，以降低财务风险，同时让公司的资金能够被充分利用。为增强公司的收益，我们必须减少经营资金的使用费用。如果对运营资金的管理不够重视或者没有有效地使用，那么可能会引发资金链的断裂，进而妨碍公司的运营和发展。所以，无论在哪个领域，有效地使用和管理运营资金都是至关重要的。

作为中国的重要经济基础，房地产业的增长对于推动相关领域的成长有着积极的影响。随着房地产对全体经济的影响力不断增强，这预示着该领域已步入一个平稳的成长期。尽管如此，房地产行业的进步也引发了一些新的挑战，例如房价的过度增长、房地产市场的混乱、区域间的发展不均衡以及金融领域的房地产贷款风险等。在房地产行业的快速增长与公司的持续壮大的同时，也面临着资本募集、运作与分配的巨大负担。到 2021 年年末，我国已经注册了超过 6 万家的房地产公司，其中包括 2 万家正在进行项目的开发和销售。依据中国企业运营资金管理研究中心公布的中国企业运营资金情况调查结果，我们可以看出，房地产行业的运营资金流动时间最为漫长。原因在于，房地产项目的建设周期较长，资金需求大，资金流动性差，再加上新冠疫情在全球持续三年的蔓延，对全球经济产生了重大冲击。此外，国家对经济的宏观调控，也使得一些资金流动性差、管理不善的房地产公司遭受了严重的打击。目前，中国的住宅市场正在逐步完善，管理方法越来越标准，同时，各个部门都陆续推出了严格的政策。以往的住宅行业的粗放式扩张已不再是现实，这对住宅公司的进步造成了沉重的打击，迫切需要通过改革以找到新的增长点，以适应新的市场状况，并符合新的政策指导。在近些年，我国政府多次对土地出让和房价限价政策进行了调整，加上全球形势的动荡，银行等金融机构为了避免风险，在贷款业务上更加谨慎和严格。这些因素都导致房地产公司难以通过简单粗暴的土地溢价方式获取利润。在此情况下，以产品为主导的稳定增长战略更符合房地产公司的需求，并且需要房地产公司依靠资金运作来有效整合供应链资源，构建出更具理性和科学性的商业模式，这样才能在剧烈的市场竞争中取得新的进步。

在房地产公司中，PS 初期的资金需求极高，无论是土地的采购还是工程费用的缴纳，都离不开充足的财力。很少有公司能仅凭个人筹措的方法来满足全部的财务需求。目前，许多房地产公司都是通过向银行借款来筹集资金的。然而，高额的借款利息也会导致公司的资金使用成本大幅提升，从而面临一定的资金压力。然而，采用公开募股的手段来获取资金，需要公司自己具备相应的条件，这个难度相当大。毫无疑问，如果房地产公司的销售回收速度偏慢，资金流动性不佳，那么过高的资金投入成本通常会导致公司陷入资金短缺的危机，甚至可能导致破产。显然，对于房地产公司来说，运营资金的管理是极其关键的，它会直接

影响公司的生存与发展，因此必须严肃处理并进行科学的管理。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

公司的运营资本有助于公司的持久成长，确保公司的平稳运作与健康状态，并且对公司应对商业危机起到了至关重要的影响。在过去的几年里，房地产业的发展速度非常快，各地对于房地产业的调控政策也在不断提升，这增加了行业发展的难度。为了有效应对行业内的系统性风险，房地产公司的经营模式正在逐步向精细化方向转变。过去长期盛行的粗放式经营方式已经无法满足公司对科学管理和资金需求的需求，因此，对于公司来说，最紧迫的任务就是加强对营运资金的管理。公司必须打破常规，根据供应链创建全新的运营资金管理方法。我们需要关注的是，目前供应链运营资金管理的观念已经在传统制造业中广泛传播，但它还没有在房地产行业中得到普及。这篇文章的主要研究焦点是新城控股公司的经营资金管理，目的是为了给与房地产行业有关的研究提供理论依据。

在当前的情况下，我们一般会选择以下的方法来探讨房地产公司的运营资金管理：从商业流程的角度来分析和评估公司的运营资金，并对其进行改善。这种方法更多的是关注如何提升公司内部的供应、生产和销售运营管理的整体效益，以此来减少运营成本。这篇文章通过供应链的观点，运用了营运资金管理的理念，并结合新城控股的实际运营情况，对其营运资金的管理策略、评估指标体系以及经营管理的改善方法等进行了深入的探讨。从供应链的角度出发，我们研究了房地产公司的营运资金管理理论框架。

1.2.2 现实意义

如果我们把公司比作人，那么运营资金就像人体的血液，如果血液流动不畅，人体就会生病。同样的，如果公司的运营资金流动性较差，管理不到位，那么必然会影响公司的正常运作。因而，我们必须确保我们选择的财务管理策略是高效且适当的，以提高公司的财务流通效益，这一行为对公司的持续成长至关重要。

在过去，公司主要依据各种会计科目的分类来计算各类资产的周转率，这样就能独立地分析公司的存货和应收账款等资金占用情况。这样可以对公司的运营资金使用情况简单的判断，但是这种方法很难让运营资金的流动与公司的运营相匹配。事实上，公司的运营资金管理与其商业活动的进行密切相连，并且在每一个环节都有着重要的联系。因此，公司在处理运营资本的时候，必须对所有的商务活动的财务状态给予极大的关注，同时，也必须紧盯着以主导公司为主的供应链的财务状态，从公司的全局视野去评估并控制运营资本。以供应链为主导

的运营资金管理方式，将公司的全部运营过程包含在内，能够深度分析并理解公司内部的各个运营环节以及与外部供应商的合作和客户的交易等多个领域，从而更有效地协助公司解决运营资金管理的问题，提供针对性的解决策略，极大地降低了公司的运营资金占用率，推动公司从总体上不断提高运营资金管理的效率。

将供应链观念融合到公司的财务管理流程中,这种方式既有很高的实施可能,同时其重要性也相当明显。所以,这篇文章会以供应链的观念作为指引,去探讨和解读案例公司的运营资金管理的当前状况和存在的问题,然后根据这些情况提出具体且可行的优化方案,期待能够推动案例公司的运营资金管理水平的提高。我们选择的研究案例是一家在房地产行业具有运营资金管理特性的上市公司,并以供应链为主导来分析公司的业务流程。通过主成分分析法,我们构建了一个房地产行业的运营资金管理模型。接下来,我运用案例分析和统计分析等方法对案例公司的运营资金管理因素进行比较研究,精准识别案例公司在运营过程中存在的相关管理问题。基于案例公司的实际状况,我提出了优化建议,希望能为案例公司以及同行业其他公司的管理模式改进提供参考,使得相关参与者在提高运营资金管理效率的工作中有所借鉴,这具有显著的现实意义。

1.3 国内外研究现状

在 20 世纪 90 年代,我们开始接触并使用营运资金的概念。此后,中国在营运资金管理方面的研究进步非常快速,已经完成了从单一的指数评估转向以渠道、供应链、价值链为主要考量因素的综合性绩效评估的过程,这一过程表明其具有多元性、系统性以及深度性的特征。在研究流动资产和流动负债的结构性管理后,毛付根(1995)提出,有效的运营资本管理应关注流动资产、流动负债以及它们之间的相互作用,并需要全面评估其对公司盈利能力和风险性的影响。在 2007 年,王竹泉等人对国内外的营运资金管理研究进行了回顾,并创新地将营运资金分为经营活动和理财活动两类。基于此,他们进一步将经营活动细分为采购生产和营销三种类型,并建立了一个基于渠道的营运资金管理绩效评价体系。李心合在 2013 年提出,运营资金管理的核心应该是“运营”而非“资金”,应当建立一个基于供应链和全产业链的运营资金管理模式,并且必须预防在供应链运营模式下可能出现的各种风险。曹玉珊在 2015 年的研究中,从“全渠道”的角度将运营资金划分为三大类别:经营活动的运营资金、理财活动的运营资金以及投融资活动的运营资金。她认为,运营资金管理策略的关键在于保证盈利性和流动性的平衡,各种类型的运营资金管理既相互独立又相互协作,以实现流动性与盈利性的总体平衡。

目前,对于营运资金的管理和评估的研究正在逐渐全方位地融入到价值链、

渠道管理以及供应链管理等现代企业管理中，并从各种视角进行扩展和增强，以便更加深入地分析和评估营运资金以及其管理表现（冯慧钰，2017）。

运营资金的管理主要关注盈利,同时也考虑到收益、流动和风险的全面管理。公司运作的驱动因素就是盈利能力;企业的经营过程中,资金的流动速率就是所谓的流动性。公司的财务状况体现在其资本的持续性和偿还债务的实力上(刘玮,2017)。尽管各种绩效考核手段都具备自身的策略或经营环境,然而,公司经营资金管理的最终目标仍然是增加公司价值,因此,我们必须在保证盈利的基础上,平衡流动性、收益性与风险。在最近的几年里,我国的房地产业正在逐步从热衷转向调整。由于房地产公司的投资和产出周期较长,资金占用量大,资金管理链条也较长,一旦出现任何疏忽,就可能面临巨大的财务风险。因此,对于房地产公司来说,运营资金管理的重要性不言而喻。2015年12月,新城控股在上海证券交易所挂牌上市,主营业务包括房地产投资、开发和销售。这篇文章采用了三维的营运资金管理绩效评估体系。新城控股被选作研究主题,并在流动性、盈利性和风险性三个维度上揭示了其财务状态、经营业绩和现金流情况。

第二章 新城控股营运资金管理绩效分析

2.1 营运资金管理的流动性分析

商业运作的流通资本周转时间是由采购路径、制造路径以及市场推广路径的流通资本周转时间组合而成的。通常，周转期越短或者周转次数越多，就意味着资金的使用效率越高。在某种程度上，公司的运营活动的周转期指标能够揭示其变化和调整，这有助于我们深入探究问题的根源并找出其关键点。

1.对采购流程的运营资金进行分析。2.对采购流程的运营资金进行研究。3.对采购流程的运营资金进行分析。4.对采购流程的运营资金进行研究。5.对采购流程的运营资金进行分析。从2014年开始，新城控股在采购渠道营运资金周转期指标上呈现出显著的变化，从2014年的-99天一直持续至2017年74天，这一过程一直在稳步推进。详见表2。2017年，该指数从负值转为正值的关键因素是当年计划开展的土地项目。

**三维视角下房地产企业
营运资金管理绩效评价指标体系^[7]**

流动性	采购渠道 营运资金周转期	$=360 \times (\text{拟开发产品} + \text{预付账款} - \text{应付账款} - \text{应付票据}) \div \text{营业收入}$
	生产渠道 营运资金周转期	$=360 \times (\text{在建开发产品} + \text{其他应收款} - \text{应付职工薪酬} - \text{其他应付款}) \div \text{营业收入}$
	营销渠道 营运资金周转期	$=360 \times (\text{已完工开发产品} + \text{应收账款} + \text{应收票据} - \text{预收账款} - \text{应交税费}) \div \text{营业收入}$
	经营活动 营运资金周转期	$= \text{采购渠道营运资金周转期} + \text{生产渠道营运资金周转期} + \text{营销渠道营运资金周转期}$
	风险性	
风险性	经营现金流量比	$= \text{经营现金流入} \div \text{经营现金流出}$
	现金流动负债比	$= \text{经营活动现金净流量} \div \text{流动负债}$
	营运指数	$= \text{经营活动现金净流量} \div \text{营业利润}$
盈利性	营运资本收益率	$= \text{营业利润} \div \text{营运资金}$
	销售毛利率	$= (\text{营业收入} - \text{营业成本}) \div \text{营业收入}$
	销售净利率	$= \text{净利润} \div \text{营业收入}$

**新城控股采购渠道
营运资金项目明细及周转期 单位:十万元**

采购渠道核心项目	2014年	2015年	2016年	2017年
拟开发土地	11 862.17	8 569.48	42 871.66	196 401.67
+预付账款	28 806.51	68 748.54	74 806.56	102 633.58
-应付账款	92 881.26	114 814.59	121 075.70	195 275.68
-应付票据	4 523.10	4 515.23	16 606.14	20 202.62
采购渠道营运资金	-56 735.69	-42 011.80	-20 003.62	83 556.95
营业收入	206 741.98	235 687.93	279 692.82	405 256.85
采购渠道 营运资金周转(天)	-98.79	-64.17	-25.75	74.23

猛烈扩张，同比增长率接近360%，这大量占用了财政资源，导致采购流程的运作资金流动性减缓。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/288030103133006106>