

<<数字解读万科>>

图书基本信息

书名：<<数字解读万科>>

13位ISBN编号：9787111415879

10位ISBN编号：7111415876

出版时间：2013-3

出版时间：机械工业出版社

作者：何宇轩

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<数字解读万科>>

前言

【前言】为什么写这本书作者在培训和咨询中，经常碰到来自企业界和银行界的学员提出一些问题或困惑，主要集中在下面两类。

一是关于公司财务的话题。

公司财务是企业管理的核心，那么财务管理的核心原理是什么？

财务怎样才能与企业战略融为一体？

如何透过数字来看企业的成败得失？

财务数据分析的要领是什么？

二是关于房地产的话题。

万科从2001年8月开始全面进军房地产业，短短10年之后，到2010年就以1081.6亿元的销售额成为世界地产业的NO.1，其成功的秘诀究竟是什么？

学习万科，应该学习万科的什么？

房地产企业要想提升自己，应该如何进行对标和诊断？

这是两个维度的话题：第一类话题体现了“专业性”——财务管理，第二类话题体现了“行业性”——房地产，两者不同，但其实又可以融为一体：财务可以理解为通用的原理，房地产可以理解为财务的具体应用。

鉴于这种考虑，作者酝酿多年，决定以《数字解读万科：房地产管理之道》为题，来与读者探讨这两方面的问题。

这本书写什么1全书框架本书的内容架构，可以归结为企业财务管理的9大领域——“3-3-3”层次，每一领域以篇的形式来展示，共9篇（见图0-1）。

图0-1企业财务管理的“3-3-3”层次3项活动：投资管理、融资管理和运营管理是企业财务最重要的3大管理活动，其中投资和融资更是企业发展的“双轮”，运营管理则是投融资的连接体。

3大基座：贯穿3项活动始终的是“3大基座”——资金管理、成本管理和风险管理。

资金管理是企业运营的根本，成本管理是企业盈利的关键，风险管理是企业成败的核心。

3个目标：3项活动和3大基座所托起的是企业的3个目标——业绩、成长和价值。

有业绩才能生存，有成长才有发展，有价值才能立于不败之地。

2. 每章结构每篇下面分为若干章，每章的内容结构分为“管理原理→标杆实践→对标管理→诊断案例”4部分内容（见图0-2）。

这里需要特别指出两点。

一是指标量化。

量化是促进管理活动有效实行的重要途径，在“管理原理”部分，作者为便于对企业的管理活动进行量化，列出了指标体系。

二是案例演示。

为了便于读者更全面地领悟企业的经典管理原理，本书在阐述了这些原理之后，以万科作为主案例进行佐证，同时以某些典型地产公司作为诊断案例。

需要特别强调的是，书中出现的企业（包括万科），全部是真实的A股上市公司，它们在书中仅仅是以案例的形式出现，作者无意对它们进行全面评价。

在“诊断案例”部分，为了不使读者过度把注意力放在企业本身，而忽略案例的警示意义，作者对这些企业的名称进行了匿名处理。

3附录为了便于地产企业对标和地产行业研究人员更深入地了解地产行业的财务特征，书中以附录形式列出了下列内容：地产行业破局之道：管理精细化；万科启示：对标+精细化；地产对标企业列表；地产行业财务特征；本书诊断案例索引。

这本书怎么写现有的关于公司财务的书籍林林总总，仅中文书籍就超过4800种。

本书与以往财务书籍完全不同的是，作者致力于用一种全新的方法来阐述企业财务的管理原理、理念和技巧，突出其实用性。

本书的写作手法有如下3个特点：全程数据剖析、全程图表演绎、全程案例展示（见图0-3）。

<<数字解读万科>>

1. 全程数据剖析这是一本数据集。

财务数据可谓是企业的“黑匣子”，企业的任何经营、管理活动，任何成败得失，最终都会体现在财务数据上。

财务数据包括报表数据，但远远不限于3张报表——资产负债表、利润表和现金流量表；财务数据的价值也不在于数字本身，而在于隐含在数字背后、数字之间的联系和逻辑。

作为管理者，读懂财务数据不仅是一项必备的基本功，而且还关系到其管理决策是否合理、科学和有效。

由于财务数据的极端重要性，本书在写作过程中全程使用数据分析的方法。

本书中的数据可谓“海量”。

数据量庞大。

本书涉及A股140多家地产业上市公司自上市前3年以来的所有报表数据、附注数据和年报中出现的经营管理数据，例如，万科1990~2011年共22年的数据。

除了A股，还有港股和美股房地产业相关上市公司的数据。

保守估计，如果按照Excel单元格来算的话，本书背后的数据库的数据多达百万级别（1000项数据×100家公司×10年）。

数据层次丰富。

本书中的数据是立体的、多维的，不仅有企业的原始数据，更有计算、分析数据（即财务指标）。

财务指标的算法包含了国际、国内顶级的数据库涉及的算法，如美国的彭博（Bloomberg）、CapitalIQ，中国香港的CEIC，上海的万得（WIND），深圳的国泰安（GTA）、巨灵（GENIUS），北京的锐思（RESSET）等。

此外，还有大量根据作者研究角度所设计的指标和算法。

顺便提一下，本书选择2007~2011年作为研究的主要时间窗口，主要基于如下两点考虑：一是仅看某年的时点数会有偏差，而期间数则起到了一个平滑作用，更容易看出规律，3年太短，10年太长，5年则较为合适；二是对于中国地产行业来说，2007~2011年，经历过房价疯涨、政策密集调控和行业低谷的冰火两重天，对地产管理研究具有非常典型的意义。

2. 全程图表演绎这是一本图表集。

一图胜千言。

本书展示了企业财务管理最核心的几大理念，为了便于读者理解，作者在每一章的“管理原理”部分都配有框架图。

为了便于读者直观地理解财务数据，作者还设计了大量的图表，有趋势图、均值图、雷达图、定基增长图、直方图等，从各个维度对财务数据进行分析。

经粗略统计，本书中涉及的图表超过350幅（张）。

3. 全程案例展示这是一本案例集。

案例教学是当今商学院最受欢迎的教学方法之一，也是经济、金融、管理类培训课堂上最激动人心的教学方法。

全书采用案例形式的写作手法，全程以万科作为主案例，以28家典型地产公司作为诊断案例，从多个角度对企业的管理活动进行评析。

据统计，除万科这个主案例之外，本书中还包括诊断案例31个。

如果按照专题分解为小案例，则更多。

除特别注明外，本书的数据及案例来源有：房地产公司的原始数据，包括报表数据、经营管理数据，来自上市公司年报及公告；房地产公司和房地产行业计算、分析数据来自作者何宇轩的“E-F-M”（亿富智库）数据库；书中案例全部来自作者何宇轩的“E-F-M”（亿富智库）案例库。

这本书写给谁这本书兼顾了“专业性”（财务管理）和“行业性”（房地产）两个维度，所以同时适合专业读者和行业读者，具体来说，这本书是写给两类人士看的。

1. 财务类读者这是一本以房地产为背景的财务书籍，适合所有对公司财务感兴趣的读者。

从理论上来说，企业财务管理的原理本身并不复杂，难就难在如何应用，难在如何在瞬息万变的商业环境中将其与企业战略融合在一起。

所以，学习需要借助案例这个载体。

与现有财务类书籍完全不同的是，本书全程以一个行业——房地产为背景，以一家公司——万科为主案例，以28家地产公司为诊断案例，为读者构造了一个真实、完整、全方位的经营管理环境。

通过数据分析，融管理原理于企业实践，实战性更强，更容易理解财务管理的精髓。

深刻领悟了管理原理之后，再推广、应用到别的行业就容易多了。

特别地，本书非常适合高校教学，可在财务管理、财务分析、公司金融、战略管理、运营管理等相关课程的教学中作为教材或者教辅资料使用。

高校教师可根据自身教学需求，选用本书中的案例。

一图胜千言，甚至一幅图也可以作为案例供学生讨论。

对于案例教学的生动性，作者在培训实务中深有体会。

2. 房地产类读者这是一本从公司财务角度写的房地产管理书籍，适合所有对房地产感兴趣的读者。

首先是地产企业的各级管理者。

作为企业管理者，应该学会从财务角度来思考问题，评价管理活动的有效性，不断优化决策。

财务是企业所有经营管理活动的终极体现，与企业的每一个人、每一项活动相关，企业的任何经营、管理活动最终都会落实到企业的报表上。

所以，财务不仅是财务人员的财务，更是企业全体员工的财务，企业应该建立“财务全员观”。

事实上，建立全员的、以财务绩效为先导目标的管理考核机制，正是万科、中海地产、恒大地产、保利地产、金地集团、招商地产、万通地产、SOHO等优秀地产商走向成功的基本做法。

其次是地产行业研究、咨询人士。

本书中建立了大量的二维、三维矩阵，可以通过它们很方便地观察企业的管理活动。

例如，通过投资绩效矩阵，可以分析出企业的利润率和周转率的配合；通过融资矩阵，可以看出企业的融资效率和融资风险等。

另外，本书中的数据库丰富，尤其是参照值（标杆值、行业中值）可用于企业诊断分析，因此本书可作为咨询专家手头的工具书。

1. 在国内，公司财务又叫“公司理财”或“财务管理”，国外习惯于叫“公司金融”（corporate finance）。

2. 为了便于读者更深入地了解地产行业和万科，作者在写万科的同时，还附上了A股地产上市公司其余“三大天王”——保利地产、金地集团和招商地产的数据和信息。

3. 据不完全统计，在财务类经典书籍中，全球只有一本书曾经完整地以一个公司为背景来阐述财务原理，那就是哈佛大学教授佩普（Palepu）的《企业分析与估价》（Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements）第1版。

4. 财务绩效在不同企业的应用可以是多种多样的，有些企业用经济增加值（EVA），有些企业用净资产收益率（ROE），有些企业用平衡计分卡（BSC）。

5. 计算行业平均水平可以采用均值、中值（又称“中位数”）等算法，当行业内各公司的表现差异很大时，尤其是有特别高或者特别低的奇异值时，采用中值来代表行业平均水平比采用均值会更好一些。

本书出于这一考虑，一般采用中值来代表行业平均水平。

<<数字解读万科>>

内容概要

本书以全球地产标杆万科作为主要研究对象，从企业管理的9大关键领域（投资管理、融资管理、运营管理、资金管理、成本管理、风险管理、业绩管理、成长管理和价值管理）出发，提炼出了万科从一家名不见经传的小企业，历练为全球地产No.1的21个管理密码，尽展企业管理之道。

随着国家对房地产行业持续的调控，房地产企业正面临着史上最为严峻的洗牌和生死抉择。为了生存下去，房地产企业必须进行转型：要么在业务上进行转型，要么在管理上进行转型，即由粗放式管理模式向精细化管理模式转变。而转型最好、最简单的法则就是向标杆万科学习。

本书首次将公司金融、管理的先进理论运用于房地产企业的具体管理。一方面系统地分析万科的标杆实践，另一方面每章以“管理原理”开篇、以“对标管理”和“诊断案例”作结，便于房地产企业全面、深刻地领悟管理的真谛，通过对标诊断提升自我管理水平。

作者简介

何宇轩，清华大学工商管理硕士（MBA）、国际财资管理师（CTP）、《财资中国》专栏作家。拥有13年地产企业投融资、综合管理、高级顾问经历，曾任地产企业财务处副处长、财务总监（CFO）等职务。

拥有4年金融、管理的教学和研究经历，曾任国内最大的金融培训机构——北京金融培训中心国际财资管理师（CTP）首任教研主任，资深CFP/CTP/CFC讲师。

现为公司金融独立研究人，依托数字分析，独创了涵盖经济、金融和管理的“E-F-M”（亿富智库）研究体系，为银行总行及大型企业集团讲授“投资管理”“财资管理”“财务分析”“行业分析”“房地产管理”等课程。

<<数字解读万科>>

章节摘录

树标杆，学标杆——开创房地产精细化管理新时代前十几年，由于城镇化的快速发展、房改政策的红利和居民原住房状况比较短缺等原因，我国的房地产市场是以卖方为主的市场。

这在2007年之前尤为明显。

那时只要拿到地，盖上楼，房子就不愁卖，企业就能赚钱。

甚至有很多小房地产公司只要拿上地，连楼都不需要盖，持有土地一年半载就有非常可观的土地升值收益。

在这种卖方市场主导的模式下，大多数中小房地产企业根本就不重视管理，或者管理仅仅停留在口头上，不落到实处。

如今，随着国家对房市调控的常态化和对市场行为的不断规范，企业的盈利模式必将随之发生转变。

优化管理、快速周转是目前乃至未来房地产企业获取成功的不二法则。

纵观中国3万家左右房地产企业，同样是做房地产，同样受益于中国房地产蓬勃发展的历史机遇，两极分化却非常严重：万科、恒大地产、中海地产、保利地产、碧桂园、富力地产、世茂房地产、雅居乐地产、金地集团和龙湖地产能进入营业收入前十名，而很多企业十多年来却没有大的发展，甚至在市场竞争的洪流中销声匿迹。

差距在哪里？

差距就在于它们是否做到了三条——精细化管理、品牌化经营及规范化服务。

随着房地产市场的日益规范和不少地方的房地产由卖方市场逐步过渡到买方市场，精细化管理的重要性日益凸显，向管理要效益将比向市场要效益更重要，或者简单说，周转率将比利润率更重要。

事实上，即使在2007年之前所谓的“暴利时代”，万科等一流地产商的利润率也不是很高，但它们的周转率却是遥遥领先的。

正是由于始终把握“向管理要效益，而不是纯粹依赖市场机遇”这一重要的经营管理理念，万科等标杆性企业通过精细化管理、品牌化经营、规范化服务，才获得了长足发展，并将在未来创造更大的发展空间。

那么，企业如何才能做到精细化管理呢？

最简单、最直接的办法就是向标杆学习。

万科在2010年以千亿级的销售额，成为全球地产业的标杆。

而在这之前的多年中，万科以新鸿基、帕尔迪等世界一流地产商作为标杆，通过学习、融合、改进，最后超越了这些标杆，成为世界性的标杆。

万科之路给中国地产企业一个深刻的启示：标杆是可以学习，可以复制，甚至可以超越的。

事实上，向标杆学习，向来不缺意识，缺的是方法和行动。

国内不少地产企业早就有了以万科等优秀地产商作为标杆进行学习的意识，也组织了一些参观、考察、交流活动，但为什么收效甚微呢？

原因就在于它们还仅仅停留在“万科优秀”的感觉上，还没有深刻体会到万科优秀在哪里。

试想，连一家企业优秀在哪里都不知道，学习其优点从何谈起？

因此，学习标杆的前提是挖掘标杆的先进做法。

近年来，一些业内人士提炼了万科的一些优秀做法，通过文章、书籍、讲座等形式呈现出来。

过去对万科的介绍侧重于住宅产业化方面。

本书作者何宇轩先生历经三年多的艰辛，推出了《数字解读万科：房地产管理之道》这本力作，从财务角度，以数据入手，全面剖析了万科的先进管理之道，填补了房地产管理的这项空白，为房地产企业乃至行业健康发展做了一件十分有意义的事情。

与作者何宇轩先生，本人过去未曾联系过。

据他自述，在房地产企业做了13年，其中9年的专职管理工作，曾担任过财务总监等职务，还有4年的房地产企业高级顾问经历，同时还拥有4年经济、金融和管理的专职研究和培训经历，是资深的银行和企业培训讲师。

这种独特的背景使作者能将理论与实践很好地结合在一起。

<<数字解读万科>>

正因为如此，本人认为出版此书很有意义，并欣然同意为此书作序。

该书具有如下三个特点。

一是用数据说话，剖析到位。

数据是了解企业最好的方式，量化管理是最有效的管理方式。

我们的企业家应该学会用数学而不是语文来管理企业。

作者通过对房地产行业A股140多家上市公司历年海量数据的分析，尤其是通过对万科的经营、管理的多维度的数据分析，提炼出了万科的种种先进管理之道，令人耳目一新。

二是内容有高度和深度，论述深入浅出，可读性强。

全书从公司财务入手，但内容并不限于公司财务，涉及企业的投资管理、融资管理、运营管理、资金管理、成本管理、风险管理、业绩管理、成长管理和价值管理九大领域，几乎囊括了企业经营管理的

所有重要领域。作者在分析时既坚持用数据说话，又注重经营管理的细节挖掘，将其上升到企业战略的高度进行了论述。

三是拿来即用，实用性强。

这是一本写万科的书，更是一本提升房地产企业管理的书。

作者将公司金融、管理的先进理论运用于房地产企业的具体管理中。

除了写万科的标杆实践之外，每章以“管理原理”开篇，以“对标管理”和“诊断案例”作结，更便于房地产企业全面、深刻地领悟管理的真谛，并通过对标诊断，提升自我管理水平。

从某种意义上来说，房地产市场健康发展的基础是企业的健康发展。

感谢作者通过三年多的精心研究，为房地产行业奉献了一本提升企业财务管理和监测的好书。

该书值得房地产企业管理者及有关人员阅读借鉴。

朱中一中国房地产业协会副会长2012年12月于北京

<<数字解读万科>>

编辑推荐

《数字解读万科:房地产管理之道》编辑推荐：彩图本地产业协会副会长朱中一、《细节决定成败》作者汪中求、清华教授朱武祥、北大纵横王璞联袂推荐！

全程数据剖析。

《数字解读万科:房地产管理之道》涉及A股140多家地产业上市公司自上市前3年以来的所有报表数据、附注数据和年报中出现的经营管理数据。

不仅有企业的原始数据，更有计算、分析数据（财务指标）。

全程图表演绎。

《数字解读万科:房地产管理之道》收录的图表超过350幅。

除了管理原理示意图之外，为了便于读者直观地理解财务数据，作者还设计了大量的图表，有趋势图、均值图、雷达图、定基增长图、直方图等，从各个维度对财务数据进行分析。

全程案例展示。

除了万科这一主案例之外，《数字解读万科:房地产管理之道》还包括诊断案例31个。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>