

《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

出版社：机械工业出版社

作者：何宇轩

页数：348

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

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）。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）、CapitallQ，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。

书籍目录

推荐序一 树标杆，学标杆——开创房地产精细化管理新时代 / 朱中一

推荐序二 精细化管理拒绝“大概其” / 汪中求

推荐序三 朴实的原理，生动的案例，大美的数据 / 朱武祥

前言

第一篇 投资管理

第1章 万科，当之无愧的标杆

4

1.1 一封邮件：宣告万科成为世界级地产航母

4

1.2 神奇的万科速度：27年“五级跳”

5

1.3 业内地位：世界地产业NO.1

10

1.4 业内声誉：股东价值、社会责任、善待员工

15

第2章 业务范围

19

2.1 【管理原理】企业之惑：多元化vs.专业化

19

2.2 【标杆实践】万科的减法战略：锁定住宅专业化

24

2.3 【对标管理】主业突出度

28

2.4 【诊断案例】主业不“主”

29

第3章 业务定位

33

3.1 【管理原理】向左or向右：周转率vs.利润率

33

3.2 【标杆实践】万科的业务定位：低利润，高周转

37

3.3 【对标管理】业务定位

41

3.4 【诊断案例】利润率和周转率失衡

42

第4章 项目储备

45

4.1 【管理原理】项目储备准则：够用为好

45

4.2 【标杆实践】万科：稳健的存货投资策略

49

4.3 【对标管理】存货投资策略

51

4.4 【诊断案例】项目储备过多或过少

52

第二篇 融资管理

第5章 融资期限

60

5.1 【管理原理】融资期限结构：投融匹配

60

5.2 【标杆实践】万科的融资期限结构：投融匹配

63

5.3 【对标管理】融资期限管理

65

5.4 【诊断案例】投融期限错配

65

第6章 融资效率

68

6.1 【管理原理】融资效率：财务杠杆

68

6.2 【标杆实践】万科的融资效率：用足财务杠杆

71

6.3 【对标管理】融资效率管理

73

6.4 【诊断案例】财务杠杆过高或过低

73

第7章 融资渠道

80

7.1 【管理原理】OPM战略：用别人的钱来赚钱

80

7.2 【标杆实践】万科的OPM战略

82

7.3 【对标管理】融资渠道管理

85

7.4 【诊断案例】产业链融资思维缺失

86

第三篇 运营管理

第8章 资产结构

92

8.1 【管理原理】优化资产结构

92

8.2 【标杆实践】万科：较高的核心资产比率

94

8.3 【对标管理】资产结构管理

96

8.4 【诊断案例】核心资产不突出

97

第9章 核心资产运营能力

101

9.1 【管理原理】核心资产运营能力：效率边界

101

9.2 【标杆实践】万科：提高核心资产的运营能力

102

9.3 【对标管理】核心资产运营能力管理

105

9.4 【诊断案例】运营短板

106

第四篇 资金管理

第10章 现金流之源

114

10.1 【管理原理】 现金流之源：经营性现金流

114

10.2 【标杆实践】 万科现金流之源：经营性业务

116

10.3 【对标管理】 经营业务现金流管理

119

10.4 【诊断案例】 经营性现金流失衡

120

第11章 产业链视角的资金管理

124

11.1 【管理原理】 产业链视角的资金管理：现金周期

124

11.2 【标杆实践】 万科的现金周期管理

127

11.3 【对标管理】 现金周期管理

130

11.4 【诊断案例】 采购或生产资金积压期过长

131

第12章 最佳现金持有率

137

12.1 【管理原理】 资金基准线：最佳现金持有率

137

12.2 【标杆实践】 万科的最佳现金持有率

140

12.3 【对标管理】 现金持有率管理

143

12.4 【诊断案例】 现金持有率过高或过低

144

第五篇 成本管理

第13章 战略成本管理

152

13.1 【管理原理】 成本管理=管+控

152

13.2 【标杆实践】 万科的成本管理：加法+减法

154

13.3 【对标管理】 成本管理

159

13.4 【诊断案例】 成本失控

159

第14章 战略费用管理

163

14.1 【管理原理】 费用管理：战略视角

163

14.2 【标杆实践】 万科的费用管理：加法+减法

165

14.3	【对标管理】费用管理	172
14.4	【诊断案例】费用失控	174
第六篇 风险管理		
第15章 融资风险管理		
15.1	【管理原理】融资风险：结构风险	182
15.2	【标杆实践】万科的融资结构：高而不危	185
15.3	【对标管理】融资结构风险管理	190
15.4	【诊断案例】还本风险或付息风险过高	192
第16章 流动性风险管理		
16.1	【管理原理】流动性：双刃剑	196
16.2	【标杆实践】万科的流动性风险管理	198
16.3	【对标管理】流动性风险管理	201
16.4	【诊断案例】流动性过弱或虚胖	203
第17章 综合风险管理		
17.1	【管理原理】杠杆：效应与风险	209
17.2	【标杆实践】万科的杠杆管理	211
17.3	【对标管理】综合风险管理	214
17.4	【诊断案例】高杠杆风险	216
第七篇 业绩管理		
第18章 综合绩效		
18.1	【管理原理】股东回报：净资产收益率	222
18.2	【标杆实践】万科的净资产收益率	224
18.3	【对标管理】综合绩效管理	228
18.4	【诊断案例】净资产收益率不稳定或含金量低	228
第19章 业绩创造		
19.1	【管理原理】净资产收益率：投融双轮驱动	

233	
19.2	【标杆实践】万科的投融双轮驱动
235	
19.3	【对标管理】投融资管理
239	
19.4	【诊断案例】投融单腿跑
240	
第八篇 成长管理	
第20章 扩张之道	
248	
20.1	【管理原理】扩张 快
248	
20.2	【标杆实践】万科：稳步快走
250	
20.3	【对标管理】扩张管理
254	
20.4	【诊断案例】停滞不前或过度经营
254	
第21章 可持续发展	
260	
21.1	【管理原理】可持续发展力
260	
21.2	【标杆实践】万科的可持续发展力
263	
21.3	【对标管理】分配管理
268	
21.4	【诊断案例】分红过多或过少
269	
第九篇 价值管理	
第22章 价值创造	
278	
22.1	【管理原理】价值的源泉
278	
22.2	【标杆实践】万科的EVA创造路径：“两手硬”
281	
22.3	【对标管理】价值管理
285	
22.4	【诊断案例】价值毁损
286	
附录	
附录A 房地产行业破局之道：管理精细化	
290	
附录B 万科启示：对标+精细化	
297	
附录C 地产对标企业列表	
300	
附录D 房地产行业财务特征	
305	
附录E 本书诊断案例索引	

314

后记 我的第一只“小板凳”——不是结尾的结尾

316

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。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

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。

《数字解读万科》

精彩短评

- 1、这本书我很喜欢，内容很丰富，也很实用，有新意
- 2、数据解读视角较为独特，但个人认为有些浮于表面，数据信息来自于公开资料，缺乏深入数据。另外需要对房地产行业业务做深刻理解。
- 3、第一本在机场买的，再买两本送朋友。本人从事房地产13年，阅读多本写万科的书籍，这本书用数据说明了万科成功的原因，更用数据说明了标杆企业的标准。值得研究学习的好书。
- 4、很多很多的表格，内容很空洞

1、很多管理学者在研究一家企业的经营状况时，大多数是从战略、领导力、价值链等多个角度上分析该企业在市场上的优势和劣势，进而分析该企业应该在哪些领域发挥优势，哪些减少输入，甚至砍掉该业务。但从财务学的角度来看，以战略、领导力等宏观问题不足以解决企业所面临的短期问题，这时候就需要利用大量的数据分析企业的财务状况，然后提出合理的解决之道，财务专家何宇轩的新著《数字解读万科房地产管理之道》就是对这一问题的最好解释。学过会计学的朋友都知道，在财务报表中有三张表比较重要，即资产负债表、利润表、现金流量表，其中资产负债表又是其中最为重要的报表，它可以表达企业在特定时期内的财务状况。资产负债表通常分为两种，即对内、对外，但是一些企业的在制定资产负债表时，往往不同报表之间的差异很大，给外界的报表要么是收支平衡或者极度夸张，税务局的报表亏损严重，而对内的报表则有点赢利。而大多数投资者所看到的都是对外的资产负债表，数据的真实性很值得怀疑，财务上的分析不足以解释该企业的经营状况，譬如，上世纪末，安然公司就是因为财务报表极度夸张最终走向了破产之道。当然，也有人能够从财报上读出很多的内容，如股神沃伦·巴菲特，但是像这样的天才人物实在不多，大多数人凭借一张报表不能足以了解该企业的经营状况，更别说该企业的管理之道。如果能够通过数据分析企业的财务状况，同时也能分析企业的管理之道，那么，无疑这是最好的办法。财务专家何宇轩试图从这一点上找出一些管理之道，我们拭目以待。《数值解读万科房地产管理之道》，从书名上看是分析万科在房地产行业的管理之道，但是作者说，这本书不仅仅适用于房地产行业，在各个行业也可以利用书中的管理模型分析企业的管理之道。本书分为三大部分，即3大基座（资金管理、成本管理、风险管理）、3个目标（业绩管理、成长管理、价值管理）、3项活动（投资管理、融资管理、运营管理），其中每篇中又分为若干章节，在每章中有细分为管理原理、标杆实践、对标管理、诊断案例四个部分。从全书的内容框架上看，这本书在条理上比较清晰，图表、案例丰富，同时采用了最近比较流行的大数据分析、精细化管理、标杆管理等管理工具。我在这里介绍一下万科的投资管理之道。作者首先在本书的第一章介绍了万科是如何在27年内实现五级跳，超越它们的标杆企业，成为全球房地产行业的第一企业，作者认为可以从E-F-M管理模型中的九个维度分析万科是如何超越标杆，而成为对手的标杆企业。从第二章开始就介绍投资管理之道。一般而言，从管理学的角度，投资战略涉及三个方面的选择，即业务范围、业务定位、业务区域。企业的业务范围是指做什么，是选择多元化还是专业化；业务定位是指怎么做，规模化还是效益化。这些看起来很简单的问题，但是管理学界对这些问题的争议依然很大。那么，从财务管理的角度上，又该如何解释呢？作者选出三个样本组业绩比较突出的十家企业，然后从ROA的均值（代表投资效率）和标准差（代表投资稳定性）分析，得出结论，高度专业化地产公司投资效率最好，但是稳定性最差，跨行业多元化公司相反，投资效率最差，但稳定性最强。但是，要想成为一家行业内的标杆企业则必须成功塑造专业化形象，万科长达27年是逐步从多元化向专业化转型过程中成长起来的。在业务定位上，企业的投资绩效取决于两个因素：利润率和周转率。利润率和周转率的组合有形成了两种商业模式，即规模化和效益化。万科选择了低利润率x高周转率，舍去了高利润率，提高了资金周转率，这种乘法效应提前实现了万科的千亿梦想。一般而言，从财务管理上分析一定期间的财务状况很常见，但这本书却用大量的数据分析了企业的管理之道，这在管理学研究方式上很罕见，也是一种创新的表现。我建议财务人员和学习管理会计的同学读读这本书，也许对你们有所裨益！未经允许，请勿转载！

2、先说说和这本书的渊源吧：领导出差，回来聊天时说起，在机场书店看到这本书，猜想值得一看。但是看定价不便宜（79），决定回来当当。发现网上竟然要么是原价，要么是缺货。于是就记住了这本书。去西单图书大厦时，就把它买了回来。挺厚的一本书，三天就看完了——这本书，一般般，看起来比较快，在许多值得展开的地方，作者没有留下很好的切口。这本书的特点，就像它的名字一样——“数字”，没错，以数字、指标，来解析万科的发展，基本以万保金招四大上市地产公司2011年之前的数据、指标进行比较。它的优势，在于数字；特点在于指标丰富、全面。好处在于简单易懂，让我这么一个对财务懵懵懂懂的家伙，也能看个大概。它对自己的作用，像是给了一个工具箱，让我知道，面对一架机器，如果要进行拆解、分析，需要用到板子、螺丝刀等等。现在更加明白了。但是，一个工具箱，并不代表，你能够熟练地拆解、修理机器。需要，你反复的使用，并且，在使用中，总结自己的心得。假以时日，才能成为一个优秀的熟练工、技师。这么厚、且不便宜的一本书，三天就看完了。怎么说，结论都是这本书欠缺很多。欠缺之处，恐怕就在于它的“数字”解读。看前一

《数字解读万科》

篇的评论，显然是一片软文。其中批评这类书多以战略唬人，其实很空洞。这本书，其实也多少落入自己的批判中。一个企业的许多指标，是一家企业经营状况的反应，是其发展战略、企业上上下下执行力的体现。从指标中，固然是能得出稳健、快速发展之类的趋势，但从外部指标向内部决策机制回溯，得到最本源的东西，是有一定难度的。这一点，这本书，做得不好。它从指标出发，虽然多出谈到管理、战略，然而实质上，它也只停在了指标上。如万科学习的标杆，怎么学的，怎么超过的，都没有谈。谈到万科的低利润率、高周转模式，而没有谈怎么实现的高周转，靠的怎样的制度。读完这本书，我希望，能用这本书提供的指标，去分析一下2013年的地产上市企业。做一些比较。找出上市地产商的某些指标的平均值、中值，在今年，骑马上半年的项目分析中，可以作为参考值。从指标出发，结合媒体的报道，去探寻企业发展模式。如有机会，应当和企业的人有所接触。

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:www.tushu111.com