

# 房地产企业对财务共享模式的探索与发展

——以阳光城为例

陈菲尔

杭州电子科技大学, 中国·浙江 杭州 310018

**【摘要】**随着我国信息技术的发展、市场竞争的日益激烈,财务共享中心的建设开始成为企业突破现有桎梏的重要途径,通过对房地产企业的建设财务共享模式前后的经营状况、财务状况对比,来了解我国房地产企业的对财务共享模式的探索情况。

**【关键词】**房地产; 财务共享; 资金管理

## The Exploration and Development of Financial Sharing Mode by Real Estate Enterprises

—Take Sunshine City as an example

Chen Feier

Hangzhou Dianzi University, Hangzhou 310018, Zhejiang, China

**[Abstract]** With the development of my country's information technology and the increasingly fierce market competition, the construction of financial sharing centers has become an important way for enterprises to break through the existing shackles. , to understand the exploration of the financial sharing model by my country's real estate enterprises.

**[Key words]** real estate; financial sharing; capital management

### 引言

随着信息化、互联网技术的快速发展,各个行业的市场竞争也更加激烈,对于企业的发展和战略定位也有了更加高的要求。而企业的重要核心部门,财务部门也面临更大的挑战,传统型财务工作主要集中在财务审核、报销等基础环节,但是传统财务显然是与业务脱节的,财务不讲业务,业务不懂财务,给很多工作的沟通带来了巨大不便影响公司运营效率,而随着当下各类业务的日趋复杂、准则的高标准高这更是给财务人员带来了许多难题。所以财务共享技术运营而生,这里的财务共享模式不仅仅是企业的网上报销实行无纸化即可,更多的是要通过业财融合,将业务和财务真正相联系,将业务流程进行再造和梳理<sup>[1]</sup>,形成业务和财务的相互支撑,完善企业业财管理规范,提升业务和财务数据的融通和时效性。实时把握业务活动的成效,以便做好未来的战略布局。自财务共享理论提出至今已经有许多企业进行了财务共享模式的搭建,如中兴、国美等等都对企业的建设有了很大帮助,且界内也对这些典型案例进行了重点分析探讨,来进一步研究财务共享理论。而本篇则选择了近几年饱受大家关注的房地产行业的财务共享模式的发展进行研究。

### 1 房地产行业背景概述

我国幅员辽阔,人口众多,要想解决这十四亿人口的居住问题,也为了能够保证人们的生活质量,提高人民幸福感,房地产建设已经成为了我国最重要的基础设施,而且日渐蓬勃,但是近几年由于炒房热、高房价等问题,为了维护社会的稳定秩序,政府不得不出手干预,这也给房地产行业带来了许多不确定性。所以房地产企业要想在当今社会继续保持较高的竞争力,保持较高的收益率,财务管理必须得到重视,如何提升我国房地产企业的财务管理实力,如何促进房地产企业的财务管理深化改革就成为了十分重要的问题。

### 2 大型房地产企业财务现状概述

大型房地产企业一般分为四级组织架构,分别为集团总公司、国内或国际区域公司、省市地区公司、各个项目公司,四级组织架构也分别对应四级财务体系<sup>[2]</sup>,也有将其当做三级组织

架构的,分别为集团公司、地区(城市)公司,项目公司<sup>[3]</sup>。但是无论如何结构都相对复杂,同时房地产企业也会运营一些诸如商业地产、购物中心、酒店、物业等项目,如阳光城就致力于打造物业服务、商业运营、酒店开发、建筑施工、产业运营的地产业务全产业链,显然会出现财务链条长,运营项目分类多难以统一协调等问题。房地产企业财务部门的主要业务分类和一般企业的财务工作相差不大,主要也是包括支付业务,进行资金筹集计划的拟制进行资金调度等,还有收款退款、水费核算等业务,具体的细节内容如下:(1)支付业务:报销、合同款项支付;(2)资金调度:根据各个项目的不同阶段,进行建设资金、营销资金、拿地资金的调度;(3)收款退款:业主购房资金的收款,商业地产的租金等收退款业务;(4)税费核算:房地产企业涉及的各种税务核算。从这些业务工作可以看出来房地产企业财务部门的重要性。同时,由于业务的复杂且项目多,房地产企业财务经常出现无法有效管控的情况。

### 3 房地产企业财务管理中存在的问题概述

房地产企业普遍都会存在财务管理制度缺乏规范、缺乏完善的财务管理运行机制<sup>[4]</sup>、资金管理体系不够健全、资金筹集渠道单一、预算管理混乱等等。但是个人认为在房开企业资金问题是最致命的,也是财务共享建设中要着重关注的地方,本文将阳光城集团企业在尚未进行财务共享技术建设时的财务情况为例进行分析总结,共有以下问题:

#### 3.1 资本管理缺位,资本结构急需优化

在房地产企业的项目开发过程中需要大量的资金来支撑项目的推进,因此说资金管理在房地产项目开展过程中有着非常重要的意义。只有在完善合理的资金管理制度下,才能够保障各项房地产项目的有序推进,这也是维持现代房地产企业持续发展的重要内容。<sup>[5]</sup>但是目前我国很多房地产企业对于资金管理工作的认识,在资金管理过程中也没有构建财务长期受益增长规划模型,也没有对资本流动回报率以及短期资本负债结构的平衡标准进行严格明确,导致了企业在资金使用过程中存在有盲目性过大以及短期资产负债率过高的问题,也就容易出现

一系列的财务风险。同时对于企业的资本结构选择中, 财务管理人员应该全面考虑权益资本和债务资本的比例情况, 充分利用债务的财务杠杆作用提升企业的每股收益, 并且也要根据行业平均指标控制企业负债率, 但是目前来看, 房企企业要实现自身资金的最优化配置还有很长的一段路要走。

阳光城集团在进行财务共享中心建设之前, 在资本管理中严重缺位, 资本结构为企业的长久发展埋下了较多隐患。根据相关资料我们发现, 到2017年底, 阳光城在总资产规模同比增长到77%, 处于高速增长的同时, 资产负债率也处于高位达85.66%, 与2016年底的84.29%相比, 高出1.38%。同时从年报可知, 截至2017年年末, 阳光城发行高达40亿永续债, 其占比接近A股房企发债总额的1/10, 以该公司2017年末85.66%的资产负债率和252.82%的净负债率来看, 如果将永续债计入债务, 其资产负债率和净负债率则会上升至87.54%和265.90%, 已经高于行业资产负债率81%的平均水平。所以我们可以明显观察到阳光城企业存在高存货、高负债、高融资等问题, 都是企业在财务管理中应该尽力避免的问题。

### 3.2 财务管理机制混乱, 业财融合不足

目前很多房地产企业虽然已经进行了财务管理制度的建立, 但是在具体应用过程中还存在有财务管理制度规范性不足的问题, 也就导致了各项管理条款难以得到有效执行, 对于财务管理作用的发挥造成了一定阻碍<sup>[6]</sup>。在房地产企业的日常工作中, 因为财务管理制度规范性不足, 管理条款不够清晰, 也就导致了财务工作在开展过程中存在有一定的随意性<sup>[7]</sup>, 并且影响到企业财务工作人员的工作主动性。此外房地产企业现有会计制度建设过程中多是照搬一些其他的地产企业, 也没有结合自身的实际业务特点跟项目特点, 财务管理工作盲目性过大, 难以满足房地产企业自身财务管理工作的有序开展。企业各业务部门在财务管理工作的开展过程中也没有达到有效的衔接, 直接影响到财务管理工作的效率以及落实效果。

阳光城集团在成长过程中将扩大并购规模作为企业发展战略, 据长江商报记者不完全统计, 2017年至今年9月底, 阳光城共进行了22起收购, 合计资金高达406.54亿元, 其中收购的地方性房企达到31家。并购中最大的一笔发生在2017年12月1日, 阳光城一口气拿下15家公司, 这些公司几乎全部是中大地产集团旗下的地产公司, 主要有中大地产集团南昌公司、成都浙中大地产公司、杭州中大银泰城购物中心、江西中地投资、富阳中大地产、四川思源科技等。还有一笔是在2017年4月, 阳光城通过全资子公司北京臻德房地产公司从鼎尊公司手中拿下了北京慧诚房地产公司100%股权, 耗资64.50亿元。这必然会导致高负债, 但同时也导致了财务管理的混乱, 不同企业的财务管理制度不同、规范不同, 而且各个公司的财务人员素质参差不齐, 业财融合水平不一致, 想要尽快打通财务部门, 还需要进行集中培训训练。

### 3.3 阳光城的财务共享中心建设之路

财务共享中心通过建立清晰统一的财务管理流程, 批量统一的处理财务数据, 加强了上下级单位间信息传递的及时性和准确性, 有强化了会计监督职能, 从而宾语集团内部对各子分公司及附属机构的集中管控。从本质上打破了法人实体概念, 重新构建集团的管控模式, 有助于夯实会计基础管理, 优化内控, 提高企业运营管理效率<sup>[8]</sup>。而且财务共享中心建设财务共享中心被认为是业财融合的起点, 其建设与完善有利于实现业财融合<sup>[9]</sup>。

据有关资料显示, 阳光城财务共享中心于2018年5月正式运营; 截至2020年12月, 其财务共享系统已经实现业务及时率99%, 资金支付0失误的效果, 更是成为了唯一具备地产、物业、商业、公寓、建筑、园林等“全业态、全业务”覆盖的财务共享中心。阳光城在2021年通过对财务共享服务2.0升级规划, 财务、人力、IT三大职能将率先推行“AI人工智能, Big Data大数据, Cloud云计算”的“ABC战略”, 最终实现共享服务“标准化、平台化、智能化、数字化、生态化”的“五化目标”。阳光城的企

业经营战略、经营定位、经营管控和经营决策将进入崭新的数字化管理时代。

阳光城集团的财务共享中心建设整理与重塑了企业财务系统、相关流程、数据和规则, 通过系统实现数据归集、端到端全流程控制、以及业务与财务数据的自动转换。实现了对员工提供标准化、规范化、高效率的交易处理模式, 同时, 此次项目系统能为阳光城集团财务管理信息化、业务流程数字化建设奠定扎实的基础, 为财务管理向业务端延伸实现里程碑式的一步, 促进阳光城推动标准统一、提升运营效率, 强化风险管理。随着系统建设的深入, 未来财务共享服务中心还为企业高效、准确的提供各类经营分析报告, 实现流程、数据、信息系统的整体拉通与有效协同, 为财务管理的智能化奠定数字化基础<sup>[10]</sup>。

## 4 阳光城的财务共享成果初显

### 4.1 优化土地储蓄, 巩固企业营收

业绩报告显示, 2020年阳光城实现销售金额2,180亿, 销售面积1,529万平方米, 销售稳固在双千亿的规模。其中浙江大区年销售首次突破400亿元; 在品牌和品质的加持下, 2020年公司超7成项目价格优于竞品, 近8成项目去化优于竞品。与此同时, 公司实现营业收入822亿元, 同比增长34.60%; 归母净利润52亿, 同比增长29.85%。2020年, 阳光城的土地储备仍然充足, 但拿地方式与以往相比变化显著, 更加追求低投入高收益。

### 4.2 财务管理优化, 降负债效果初显

在2020年报告期内, 阳光城提前半年实现了“三道红线”由橙档降至黄档, 净负债率于2020年末降至94.90%, 同比下降43个百分点; 现金短债比1.53, 保持高于1。此外, 公司有息负债总额为1060亿元, 有息负债短长比为3:7, 非银占比继续降至20.34%。2017年至2020年, 阳光城负债率分别为252%、182%、138%、94.9%, 其降负债的决心与能力不言而喻。

## 5 总结

房地产企业的财务共享中心建设依然还在探索中, 行业的复杂性以及各个企业的特殊性也让财务共享中心的建设更加充满挑战, 需要举全公司之力去构建, 一旦成功对于企业的整体运营、资金财务管理都有着极大的作用, 这也是大型房地产企业想要保持竞争地位的必经之路。

### 参考文献:

- [1] 张之君. 基于财务共享平台的业财融合问题研究[J]. 现代商贸工业, 2021, 42(12): 109-111.
  - [2] 王纪纲. 房地产企业设立财务共享中心初探-王纪纲[J]. 当代会计, 2021: 172-174.
  - [3] 大型房地产企业财务共享服务中心建设初探-张建龙[J]. 当代经济管理, 2014.
  - [4] 关银旋. 房地产企业财务管理存在的问题及对策探析-关银旋[J]. 财会管理, 2021, 35-36.
  - [5] 赵燕, 兰睿盈, 钱宇航. 基于ERP系统下对改善中小房地产企业高负债的研究分析-赵燕[J]. 当代会计, 2020: 33-34.
  - [6] 夏学进. 企业集团财务共享转型初期常见问题及应对策略[J]. 中国集体经济, 2021(17): 125-126.
  - [7] 宋芬. 基于财务共享平台的业财融合模式构建[J]. 财会通讯, 2019.
  - [8] 颜婕. 集团企业财务共享中心的构建研究-以中铁二局房地产集团公司为例-颜婕[J]. 会计师, 2018: 14-16.
  - [9] 赵燕. 从财务共享中心建设到业财融合——以海尔集团为例[J]. 行政事业资产与财务, 2018(19): 85-86.
  - [10] 张翼飞, 郭永清. 实施业财融合助推我国企业高质量发展——基于324家中国企业的调研分析[J]. 经济体制改革, 2019(04): 101-108.
  - [11] 李闻一, 王嘉良, 陈桢. 基于“业财融合”的一体化管控——中石油湖北销售公司案例[J]. 财会月刊, 2015(28): 11-15.
- 作者简介: 陈菲尔(1998,12-- )女, 汉族, 浙江嘉兴人, 本科, 研究方向: 智能财务和企业管理方面。