

Research on Working Capital Management of Jindi Group

Lingfeng Cheng

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330000, China

Abstract

In the context of the new era, real estate enterprises need to comprehensively enhance their capabilities in order to seek better development. As the "blood" of enterprises, especially real estate enterprises, working capital plays a crucial role in the normal development of enterprises. With the introduction of national regulations, real estate enterprises must standardize liquidity management and improve management efficiency. Therefore, analyzing the working capital management of the real estate industry and proposing improvement suggestions can better assist enterprises in their development. Therefore, based on the theoretical research results and practical exploration experience of working capital management at home and abroad, and by drawing on Professor Wang Zhuquan's channel capital management ideas, this article adopts a case study method to analyze the working capital management of Jindi Group through literature reading, and proposes improvement suggestions.

Keywords: *Jindi Company; Working Capital; Channel Perspective*

金地集团营运资金管理研究

程凌峰

华东交通大学, 江西南昌 330000

摘要: 在新的时代背景下, 房地产企业要谋求更好的发展, 就需要综合提升企业能力。而营运资金作为企业, 尤其是房地产企业的“血液”, 它对企业的正常发展起到了至关重要的作用。随着国家法规的出台, 房地产企业必须对流动性进行规范管理, 提升管理效率。因此, 对房地产行业的营运资金管理进行分析并提出改进建议, 能更好的帮助企业进行发展。文章根据国内外营运资金管理的理论研究成果和实践探索经验, 并且通过借鉴王竹泉教授的渠道资金管理思路, 采用案例论证的方法通过阅读文献来分析金地集团的营运资金管理, 并提出改进建议。

关键词: 金地集团; 营运资金; 渠道视角

引言

如今企业竞争日趋激烈, 企业能否能够获得足够的利润已经成为企业获得良好发展的关键因素, 在企业的经营活动中, 平稳运营才是企业能获取利润的真正原因。而要想企业平稳的运营下去, 必须有着适当的营运资金。因此, 企业进行合理的营运资金管理, 帮助企业进行发展, 也是企业经营活动的目标之一。营运资金的合理管理可以使企业有足够的资金满足生产、销售等经营活动的日常需要, 也可使企业有能力去足额、按时地偿还各种短期借款与其他负债, 既能保持企业活力与平稳运行, 也为企业的良好信誉做好保障。

营运资本有着广义与狭义之分。广义的营运资本是指总营运资金, 是生产、销售等经营活动中的短期资产的总称。狭义的营运资本是净营运资本, 是短期资产和短期负债的差额。一般所说的营运资金是指净营运资金。

营运资本管理主要解决两个问题, 一是如何确定短期资产的最佳持有量, 二是如何在适当的时间周期内筹措到短期资金^[1]。展开来说, 这两类问题分别涉及到了每一种的短期资产和每一种短期负债的管理方法与

管理策略的制定。因此，营运资金管理本质上包括各类短期资金和短期负债的管理。通过更好地管理短期资金和负债，从中能分析出公司短期财务能力的优劣。基于此，通过对金地集团营运资金进行研究分析，可以进一步了解企业在营运资金管理中的短期资产流动性、短期偿债能力等方面是否存在问题，通过对问题的研究，分析产生问题的原因，从而提出相应的解决对策，以期为其他房地产企业提供借鉴。

1 案例企业概况

金地公司，创办于 1998 年，从事房地产开发业务和独立经营业务，与国内外进出口贸易有关的业务。目前已发展成为以房地产开发和相关多元化业务综合开发为重点的综合性上市公司，覆盖中国大部分大中城市和美国部分城市。截至 2020 年底，金地集团总资产约 4016 亿元。是中国较早上市、实现全国布局的房地产企业。同时也是国家一级房地产开发企业资质单位。金地公司业务范围涵盖多个方面，包括房地产开发商用地产及产业园镇开发运营，房地产金融，物业服务，体育产业运营，家装产业，代建产业，教育产业等，其业务面向海内外等多个大中型城市。

2 金地公司营运资金管理现状分析

2.1 采购渠道的营运资金管理

表 1 金地公司 2018—2020 年度营销渠道营运资金管理明细

项目 \ 年份	2018 年（亿元）	2019 年（亿元）	2020 年（亿元）
原材料存货	1121.16	1397.82	1876.07
应付款项	141.32	196.65	298.07
预付账款	9.2	5.56	15.82
采购渠道营运资金总额	989.04	1206.74	1593.82

数据来源：金地公司 2018 年-2020 年财务报表数据信息

采购渠道的营运资金总额=原材料存货+预付账款-应付款项（含应付账款和应付票据）^[2]

在金地公司的营运资金中，采购渠道的营运资金占营运资金的大部分。从表 1 中，可以看出原材料存货在采购渠道营运资金总额中所占的比例较大，并由 2018 年的 1121.16 亿，到 2019 年的 1397.82 亿，并攀升到 2020 年的 1876.07 亿，而在此期间内，应付款项也不断呈现上升趋势，由 2018 年的 141.32 亿，到 2019 年的 196.65 亿，继续上升到 2020 年的 298.07 亿。这反映出了金地公司的生产规模不断扩大化，但也伴随着原材料库存的持续积压和应付账款的持续扩大等问题的出现。因此，在金地公司采购渠道的营运资金管理方面，应特别注意原材料库存和应付账款的资金管理，对公司内部营运资金进行管理，减少存在物料积压和存货可能发生的减值。并且应付账款造成的债务和信用损失也可能对营运资金造成一定压力，金地公司需注意其中可能的风险。

2.2 开发渠道的营运资金管理

开发渠道的营运资金总额=在建开发项目+拟开发项目+其他应收款-其他应付款项（含应付职工薪酬和其他应付账款）。

根据金地公司 2018 年至 2020 年的公司财报，可以发现，金地在建项目和拟建项目是占用公司营运资金规模巨大的类别。从 2019 年的 337.12 亿到 2020 年的 499.52 亿，开发渠道所占的营运资金在几年内呈现出了上升趋势，并且增长幅度将近 50%。开发项目的增多以及开发规模的扩大，可能是金地在开发项目中的资金规模不断增长的主要原因之一。由于房地产企业开发项目开发周期长、资金回笼慢、资金需求量和占用量特别大的特点，因此企业应谨慎管理开发渠道的资金。

2.3 营销渠道的营运资金管理

营销渠道是房地产企业将生产的商品房和成品销往市场的重要渠道，也是企业盈利的重要手段之一。涉及营销渠道的营运资金管理项目，有房地产开发产品，预收账款，应交税费及应收款项等类别^[3]。

表 2 金地公司 2018—2020 年度营销渠道营运资金管理明细

年份 项目	2018 年（亿元）	2019 年（亿元）	2020 年（亿元）
房地产开发项目	262.17	337.12	499.52
应收款项	1.03	2.86	4.34
预收账款	697.47	839.71	1.87
应交税费	35.67	36.17	29.33
营销渠道营运资金总额	-496.93	-535.9	472.66

数据来源：金地公司 2018 年-2020 年财务报表数据信息

在金地公司近三年的财务报表中可以看出开发项目占用的资金规模在不断扩大，在营销渠道的营运资金中占比相当大，充分说明企业集团规模在不断扩大，呈现出了逐年上升的趋势。但必须谨慎控制风险，才能保证集团的发展。

从上表可以得知，预收账款的数额由 2018 年的 697.47 亿到 2019 年的 839.71 亿，呈一个上升态势，但在 2020 年却极速下降了超过 99% 的比重，这是因为在 2020 年预收账款被重分类命名为其他的科目，导致了预收账款的数额极速下降。

对于生产周期长，回笼资金慢的房地产企业金地公司来说，营销资金是企业资金的重要组成部分，可以通过营销资金来应对可能出现的营运资金流动性风险的问题，因此，在减去预收账款款项后，营运资金呈现出了一个非常健康的态势。这充分说明，金地公司营销渠道的营运资金管理是相当不错的。

2.4 理财渠道的营运资金

企业理财管理渠道获得的营运资金是营运资金渠道之一。从金地集团 2018 年至 2020 年的财务报表可知，公司 2019 年获得的投资收益远高于 2020 年。这说明金地公司在 2020 年所做出的决策，相较于 2019 年失误比重更多，因此应当注重企业的短期决策，在投资决策中可以以更优质的投资来获得丰厚的利润，由此来获得企业更长远的发展。

3 金地公司营运资金管理存在的问题及原因分析

3.1 金地公司营运资金管理存在的问题

3.1.1 存货占比过高

房地产企业获得报酬和利润的途径是出售生产的商品房和其他固定资产。更好地销售自己的商品获取利润，成为每个房地产企业必须认真思考的问题。在金地近年来的财报中可以看出其房地产开发规模不断扩大，营运资金占比也在不断扩大。开发项目的数量不断增加所导致的结果就是产品库存量不断扩大，而与之相反的就是金地公司在销售渠道方面所拥有的手段，可能无法匹配其产能。

金地公司存货占比高但销售手段单一，所以营运资金管理存在一些改进的空间。例如，企业可以通过预测今年明年的市场份额，提前制定生产的规模以及获得多大的销售空间来进行生产。在这种模式下，企业可以更好地利用资金，以不至于资金闲置成为积压的产品。并且通过减少存货，还下降生产成本，在竞争日益激烈的房地产市场中获得一定优势。

3.1.2 应收账款过多

应收账款反映的是一个企业所拥有的未收到的资金款项。应收账款占比过高可能导致营运资金不足。在房地产销售的过程中，大量的营销人员可能会采取先买后付的方式来促进销售，但这会导致公司账户中大量应收账款难以收回资金。所以当出现这种情况时，应建立合理有效的促进应收账款返还的机制。如果不通过这种方式降低风险，可能会导致企业的营运资金风险增加，而这种增加的风险，不仅关乎企业目前的日常经济管理的现状，也可能导致企业后续的盈利能力和发展能力降低。

从金地公司财务报表中可以看出应收账款在公司财务报告中的占比在增加，这反映出了金地公司过度依赖于通过应收账款的方式来促进销售和扩大生产规模，但这种做法可能会导致企业资金流动性变差和一些其他的不良影响。

3.1.3 负债比例过高

根据上文的分析，金地公司负债率较高，企业日常经营活动所需资金数额过大。但随着金地公司规模不断扩大，经营业务的不断扩张，所需要的资金量反而又更加庞大，因此在这个过程中企业管理者要有冷静的想法和正确的决策，才能使企业更好地应对可能出现的风险和挑战。但金地集团的应收账款和预收账款的比例处于较高水平。在巨额债务的推动下，如何在规定期限内完成合同的履行是一个重要问题。例如，客户购买物业和物业服务所欠的款项，如未能及时履约而导致企业资金出现短缺，可能导致企业在偿还政府、供货商、银行的借款及利息方面出现问题。

3.1.4 政策反应能力薄弱

金地公司对房地产行业的一些政策方针的敏感性还有待加强。房地产行业在疫情的大背景下，政府采取了不少的管控与刺激政策来对于房地产行业来进行改革。譬如，在一些一线及二线城市宣布进行两集中的土地出让方式，即集中发布出让公告，集中组织出让活动。在集中供地的大背景下，企业应该如何正确决策去进行经营与管理，如何正确购买土地并在合适的期限内进行建造，已经成了一个迫切问题。企业应该在公告发布后第一时间研究讨论，在行业竞争中抢占先机，以此来获取更多的投资收益与投资报酬，为投资者获得更高的收益。通过这种方式，金地公司不仅能提高股价，也能创造良好的声誉，并为企业筹集更多的资金，以便进行下一步的筹资，融资以及经营决策，从而为其公司的发展获得长久的利好影响，促进不断形成的良性循环。

3.2 金地公司营运资金管理问题产生的原因

3.2.1 销售能力不足

在销售手段上面金地公司应有一些创新，比如说降价销售、与其它的热门 IP 相匹配来进行配套销售或者雇佣热门的房产经纪人或网络红人来进行推广，以扩大其产品知名度。并且确保质量，形成口碑效应，进而促进其销售。因此金地公司在销售渠道方面可以有着一些拓展与延伸，进而促进其库存商品的销售，以此促进资金的回笼，并可以加快投入到再生产当中来，以此形成良性循环，为企业的不断发展提供足够的保证。

3.2.2 资金流转能力弱，收款手段单一

金地公司使用资金庞大，负债率较高，企业日常经营活动所需资金数额过大，但随着金地公司规模不断扩大，经营业务的不断扩张，所需要的资金量反而又更加庞大，因此需要加强其流通速度^[4]，需要企业管理者要有冷静的思维头脑和正确的决策，才能使企业更好地应对可能出现的风险和挑战。

3.2.3 偿债能力不足

金地公司在选择筹资方式时，出于回报率的考虑选择了举债经营，这种方式不失为一种获得更高收益的

方式，但是负债率也不宜过高。因为过高的负债率可能导致财务风险的增加^[5]，容易出现经营不善以及资金链断裂的风险。而企业应该通过分析流动比率与速动比率之间的大小来提升企业的偿债能力，因为偿债能力的高低，直接决定了负债率是否会影响企业的经营状况或者说是否会导致企业出现财务风险。但金地公司的速动资产与流动资产的比率较低，如短期资产现金，短期金融资产等还不够，需要进一步提升来保证企业的短期营运资金的充足，进而可以使得企业有着充分的支付能力和投资能力，在出现一些良好的投资机会时能够很好的把握并获取丰厚的报酬，而有着充裕的短期资产也可以使得企业不至于陷入偿债能力不足的窘境。

3.2.4 未维护好与银行之间的关系与联系

因房地产企业的特性，一般来说生产规模大，资金周转慢^[6]，但楼盘所需要的土地成本和建筑成本价格居高不下，导致其需要的资金量巨大，但是，企业获得大量资金的手段和渠道较少，因此应与银行保持良好的关系。例如，2020年，恒大地产不得不对银行等债务人进行大量拖欠资金，破产重组以至于企业易主和衰退。而金地公司所有的高负债率模式，企业经营模式也要求其与银行处理好关系，从而通过银行等渠道获取资金。

4 提升金地公司营运资金管理效率的对策

4.1 完善制度与结构，优化资源配置与使用

好的制度和结构可以促进企业生产效率的提高，提高企业资金使用效率。因此，金地的营运资金管理应该进行改革与升级，通过改善组织结构，建立一个更加优良的体制机制。因此，金地公司有必要完善资金管理制度。其中应包括以下几个方面：一是建立健全信用监管体系，确保应收账款和其他应收款能够及时入账，并且再次流入流动资金之中来，这可以缩短企业资金流转周期进而创造更大的收益。二是可以通过完善催收体系来促进资金回流，并且针对一些工作效率高的员工，用具体奖励提高员工的资金福利待遇，让他们更好地投入到工作中，为企业创造更大的效益。三是完善坏账计提相关机制，保障应收账款和坏账计提处于低水平，使资金处于低风险状态，为企业稳健经营发展保驾护航。

4.2 缩小存货存放周期

销售方式可以进行多元化布局。首先，销售人员可以通过电话与客户面对面交流，销售人员充分了解客户的需求，给予企业适当的产品与服务，来促进企业成交。其二，我们的营销人员可以通过与热门IP或网络名人等一些有影响力的人的合作来宣传我们的商品房的品质和服务，让更多的人了解并让有需要的人购买我们的服务和产品。其次，可以优化成本控制，在成本控制部门进行改革与提升。通过5c模型的理念构建科学的销售模型实现降低成本、提升效率、减少存货存放周期、促进资金流动、实现更好资金管控的目标。

4.3 强化资金管理意识，开发互联网“+”的思维模式

优秀的资金管理是一个企业成为成功企业的必备特质，因此，金地公司应当优化企业资金管理，强化资金管理意识，开发互联网“+”的思维模式。

运用互联网思维，在网络平台上开创一套更加科学合理的资金管理效率体系。通过这个系统提高资金使用效率，减少企业库存的入库时间。打造一套高效的信息交流平台，通过企业各部门业务的互联互通，可以有效的把采购、生产、营销、理财等渠道结合统一起来，有效的降低成本，促进企业的效率^[7]。

4.4 转变房地产企业发展思路，降低高负债结构出现的超额风险

伴随着近两年来企业新规的颁布，在未来高负债的生产经营模式未必适合房地产企业。因此，应确保其负债率在合理范围内^[8]，防止高负债率给企业带来的超额风险导致经营状况和利润恶化。在以渠道视角来分析营运资金管理中应当融合各种渠道，连接并适当地应用它们，增强企业对可能产生营运资金各种渠道的控

制，从而提升营运资金管理效率。

5 结论

金地公司作为一家上市房地产企业，其运营模式、经营方法上有着令人称道的地方。但通过分析其营运资金的管理，发现其中也有一些问题。例如存在各营运资金的渠道之间联系不紧、存货存放周期较长、企业负债率高、销售能力弱等方面的问题。文章通过分析金地如何在渠道管理的基础上提高营运资金管理的效率，试图提出一些解决的对策来应对存在的问题。例如优化资源配置、缩小存货存放周期、强化资金管理意识等方法来解决金地公司存在的问题。通过该案例的分析，以期为房地产企业的发展提供一定的借鉴，从而帮助房地产行业进行更好的发展。

参考文献

- [1] 毛付根.论营运资金管理的基本原理[J].会计研究,1995(1): 38-40.
- [2] 曹玉珊.“全渠道”视角下的营运资金管理新论[J].会计之友,2015,(21):2-7.
- [3] 韩思杰.TH公司营运资金管理方案优化研究[D].西安理工大学,2020.
- [4] 王菲.R房地产公司营运资金管理研究[D].西安理工大学,2020.
- [5] 王竹泉,逢咏梅,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J].会计研究,2007,(02):85-90+92.
- [6] 张海啸,张波.基于三维分析法的营运资金管理研究——以万科为例[J].财会通讯,2019,(35):63-67.
- [7] 闰冉冉.我国房地产业上市公司营运资金管理与企业价值相关性的实证研究[D].西南石油大学,2017.
- [8] 陈四兴.基于渠道管理的房地产营运资金管理研究[D].华东交通大学,2017.