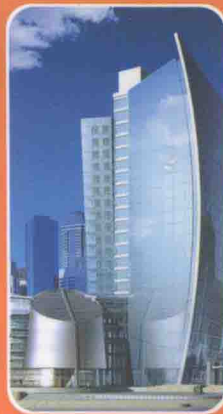
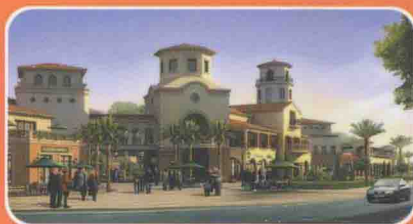


标杆房地产企业的**成功财税方案**,帮助房地产企业实现**税后利润最大化!**

- **本书的目标:** 揭秘房地产企业最隐私的财税模式与财务结构
- **本书的特色:** 用实战案例诠释财税模式,学习财税模式难得的范本
- **本书的优势:** 中国标杆房地产企业盈利模式揭秘



北京中经阳光税收筹划事务所·房地产智库
Beijing Zhongjing Suntax Planning Firm · Think-tank of Real Estate



标杆房地产企业 财税管理模式与财务 分析技巧

Taxation Models and Financial Analysis on
Leading Real Estate Enterprises

北京中经阳光税收筹划事务所◎编著



中国市场出版社
China Market Press



北京中经阳光税收筹划事务所·房地产智库
Beijing Zhongjing Suntax Planning Firm · Think-tank of Real Estate

标杆房地产企业 财税管理模式与财务 分析技巧

Taxation Models and Financial Analysis on
Leading Real Estate Enterprises

北京中经阳光税收筹划事务所◎编著

中国市场出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

标杆房地产企业财税管理模式与财务分析技巧/北京中经阳光税收筹划事务所编著. —北京: 中国市场出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5092-1154-0

I. ①标… II. ①北… III. ①房地产企业-财务管理-中国 ②房地产企业-税收管理-中国 ③房地产企业-会计分析-中国 IV. ①F299.233.3 ②F812.423

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 255454 号

标杆房地产企业财税管理模式与财务分析技巧

北京中经阳光税收筹划事务所 编著

Biaogan Fangdichan Qiye Caishui Guanli Moshi yu Caiwu Fenxi Jiqiao

出版发行 中国市场出版社

社 址 北京月坛北小街 2 号院 3 号楼 邮政编码 100837

出版发行 编辑部 (010) 68037344 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总编室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱 943341659@qq.com

经 销 新华书店

印 刷 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 18.5

字 数 260 000

版 次 2014 年 1 月第 1 版

印 次 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价 50.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

《房地产智库》总序

行业现状

自 20 世纪 90 年代房地产市场化以来，房地产业已经成为我国国民经济的重要支柱产业之一。房地产涉及上下游 60 多个行业，它的发展对启动消费、扩大内需、拉动上下游产业发展和促进国民经济增长都起到经济杠杆作用。

自 2007 年以来，房地产行业的投资呈现爆发式增长，家电、纺织服装、食品饮料、商贸、有色金属等多个行业的知名企业都涉足其中，大量资金纷纷涌向房地产行业。除大家所熟知的海尔、海信、格力、格兰仕等家电巨头外，泰康人寿、阳光保险、安邦财险、中金公司、民生银行等金融机构也在房地产市场布下自己的棋子，就连一些民营企业也纷纷加入房地产开发大潮。一时间房地产市场热闹非凡，真可谓千军万马齐奔房地产。

丛书缘起

近年来，房地产价格的快速上涨，不仅影响到国民经济的增长速度与质量，还深刻地影响到社会民众的生活。国家已经并将继续推行房地产宏观调控，通过土地、财政、税收、金融等手段联合治理房地产业。因此，一方面，政府赋予房地产业严谨适度的经济调控，引导房地产业走向良性发展的轨道；另一方面，房地产企业应不断提升自身的管理水平，熟练掌握和运用现行财税、金融、管理、法律等政策，结合自身特点进行系统科学的管理，以实现房地产企业的长期战略目标。

但是，现实情况是，中国房地产市场化只有短短的 20 年时间，政府相关部门对房地产的管理还缺乏有效的手段，各地执法也是尺度不一。

我国房地产操盘人员储备不足，导致大量初学者加入，虽然也有一些具有实践经验的人士转行而来，但因缺乏房地产实操经验，亦不能很快展开工作。

对房地产的研究，市面上的图书主要集中在房地产策划和营销上，至于对其他环节的阐述，要么不充分，要么不够系统不够权威。读者难以找到自己理想的图书作为参考工具。

为了适应房地产发展形势，满足各类读者的需求，我们编写了这套《房地产智库》丛书，书目见下表。分别从财务、税收、法律、合同、管理等视角研究房地产企业的操作实务，直击房地产企业的管理软肋。我们希望通过这套丛书，促进房地产企业管理水平的全面提升。

表： 《房地产智库》丛书书目

序号	分册名称	关键词
1	房地产业九大税种操作实务	税制精解
2	800 个房地产企业税收疑难问题精解	热点问答
3	土地增值税实战与案例精解	土地增值税
4	房地产优秀企业管理制度及实操要点	制度精选
5	房地产业法律制度手册	法律制度
6	房地产合同范本与签订技巧	合同、要点
7	房地产企业税收筹划八个实战方案	税收筹划
8	房地产企业全程会计核算与税务处理	会计核算
9	房地产企业财税工具箱	常用图表
10	标杆房地产企业财税管理模式与财务分析技巧	财务分析

丛书特色

本套丛书具有较高的权威性和实用性，是房地产企业总裁、高管及房地产各类从业人员科学管理、理财节税的得力助手。本套丛书具有以下特色：

系统权威。本套丛书的出版，经过长期精心的策划准备，遴选出了优



秀的编委会成员，他们均来自实践一线，有财税专家、一线政府官员、知名公开课程培训讲师、资深的房地产从业人员和大学教授。丛书涉及的操作技巧与案例分析均源于实践，经过大量真实案例的检验，得到了一线实操人员的广泛认可。图书编写过程中根据国家政策、形势变化，几易其稿，并经各方面专家层层把关，保证了丛书的权威性和系统性。

通俗实用。本套丛书编写前，经过大量的市场调研，收集了众多的宝贵意见和建议，贴近读者需求。本书注重案例分析方法的运用，大量的实务案例贯穿始终，实现“以简驭繁”的目标，适用于房地产企业的各类从业人员阅读，同时也可作为财税研究人员的参考读物。

注重时效。近年来我国房地产业的法律、税收、管理制度等方面的政策都发生了较大变化，本套丛书将新增的、调整的法律、税收、管理制度涵盖其中，力求做到时效性强，便于纳税人使用和借鉴，避免读者延用废止的政策，产生企业经营风险。

查阅方便。本套丛书以房地产企业开发流程为主线，从立项、征地、建设、预售、销售到清盘清算，环节全面，结构完整，脉络清晰，逻辑性强，几乎涵盖房地产项目开发的全过程、全业务、全领域，读者可以根据企业的项目进展，迅速找到目前环节存在的知识点和风险点，对症下药，具有一定的前瞻性和指导性。

诚挚致谢

在本套丛书编写过程中，国内多家政府机关、财政主管机构、税务主管机构、中介机构都给予了大力支持，并提供大量一手资料；活跃在房地产管理与培训一线的专家学者参与丛书的编写工作；众多知名房地产企业的总裁、高管、财务总监等为丛书提供了真实的操作案例和管理经验；阳光财税前沿地产大量会员为丛书提供了宝贵的建议和精彩的实战案例。在此，向这些作出贡献的机构、企业和人士表示诚挚的谢意。

本套丛书是房地产企业总裁、高管人员、财务经理、房地产实操人员

的必备工具书，也可作为政府财政、税务主管机构以及对房地产业感兴趣的学者作研究的参考读物，更是有志于从事房地产实践人员的必备工具书。

限于时间和编者的学识水平，书中不足之处在所难免，希望广大读者在阅读本丛书时，将遇到的问题与改进意见及时反馈给我们，以便再版修订，谢谢大家。我们的联系邮箱是：suntax888@126.com。

作者

2012年6月于北京

标杆房地产企业的成功财税方案

财税模式——房地产企业极为关注又极为头疼的问题

房地产业连续10年被国家税务总局列为税务专项检查重点行业，每年被查处的偷税金额之巨大，令人触目惊心；房地产业涉及税种多达16个，税制颇为复杂，综合税负率高达收入总额的15%~20%。

房地产企业的财税模式绝不是一个简单的问题，复杂的流程、多元化的业务、密集的资金链条和冗长的开发周期使财税管理渗透进房地产的每一个开发流程。

面对如此复杂的资源瓶颈，房地产企业如何有效运用预算管理、融资管理、投资管理、现金流管理等工具快速占领市场、引领行业发展呢？

本书的目标——揭秘房地产企业最隐秘的财税模式与财务结构

笔者长期从事房地产业财税管理研究、财税培训和财税顾问工作，对房地产企业的财税管理问题深有感触。在实践中我们发现，房地产企业重视各种财税工具的运用，但具体操作时还存在很多误区。多年来的研究、咨询和顾问经历表明，房地产企业最为关心的是如何实现税后利润最大化。本书以万科、富力、保利、金地、恒大、建业等标杆房地产企业为标本，通过研究房地产行业前五十强企业，系统发掘并彻底揭秘房地产企业的商业模式、盈利模式、财税模式及财务结构。相关企业借鉴这些标杆企业的成功做法，一定能有效改善自身的财税模式和财务结构，从而实现企业税后利润最大化。

本书的特色——用实战案例诠释财税模式

本书主要涵盖以下三部分内容：一是标杆房地产企业商业模式与盈利



模式；二是标杆房地产企业财税模式；三是标杆房地产企业财务分析技巧。三个部分均与案例相结合，力图通过实战案例诠释财税模式，以实现理论与实务的对接与融合。

本书所精选的实战案例及财务数据，均来自国内大型标杆房地产企业鲜活的实践操作，真实、生动、原汁原味，是房地产企业借鉴和学习财税模式难得的范本。本书挖掘行业特色，引用丰富的数据资料，全面揭秘房地产企业的商业模式及财税模式，具有较高的权威性和实用性，适合房地产企业的总裁、财务总监、会计主管及房地产投资者阅读，同时也可作为财税研究人员的参考读物。

出于商业秘密的考虑，笔者所选取的实战案例及财务数据均为公开渠道获得的信息，一些结论依赖笔者对公开信息的分析而得，本书不存在任何非公开、非法渠道获取的数据资料。本书旨在探索财税模式的操作思路和规律，传播一种战略思想、财税理念和实操方法，请勿生搬硬套，务必谨慎汲取。本书的绝大部分内容均为笔者第一次公开整理出版，请大家尊重知识产权，勿以任何形式引用、摘录、拷贝或用于商业目的。

在本书出版之际，特别感谢社会各界及朋友们多年来对我们的支持和厚爱。在此，对所有关心、支持和帮助过我的人表达最诚挚的谢意！本书的写作大纲由蔡昌拟定，参与本书写作的还有北京中经阳光税收筹划事务所的黄洁瑾女士、牛鲁鹏经理以及中央财经大学税务专业研究生俞瑶蓉、吴云鹭、石玢琰等。本书在写作过程中，引用了一些专家学者的文献及著述，在此深表感谢。限于笔者水平，书中疏漏之处在所难免，欢迎大家批评指正，以便再版修订。

作者

2013年10月于北京亚运村

第一篇

标杆房地产企业商业模式及盈利模式

第一章 标杆房地产企业商业模式 /3

一、保利地产/3

- (一) 公司背景/3
- (二) 公司基本情况/4
- (三) 控股情况/4
- (四) 组织结构图/5
- (五) 综合业态/5
- (六) 盈利模式的优势/6

二、恒大地产/8

- (一) 公司背景/8
- (二) 公司基本情况/9



(三) 组织结构图/9

(四) 综合业态/10

(五) 盈利模式的优势/10

三、建业地产/13

(一) 公司背景/13

(二) 公司基本情况/13

(三) 控股情况及组织结构图/13

(四) 综合业态/15

(五) 盈利模式的优势/15

四、万科集团/18

(一) 公司背景/18

(二) 公司基本情况/18

(三) 控股情况/19

(四) 组织结构图/19

(五) 综合业态/20

(六) 盈利模式的优势/20

五、金地集团/24

(一) 公司背景/24

(二) 公司基本情况/25

(三) 组织结构图/25

(四) 综合业态/26

(五) 盈利模式的优势/26

六、富力地产/30

(一) 公司背景/30

(二) 公司基本情况/30

(三) 组织结构图/31

- (四) 综合业态/32
 - (五) 盈利模式的优势/32
- 七、万达集团/34
 - (一) 公司背景/34
 - (二) 公司基本情况/35
 - (三) 组织结构图/35
 - (四) 综合业态/36
 - (五) 盈利模式的优势/36
- 八、华润置地/38
 - (一) 公司背景/38
 - (二) 公司基本情况/39
 - (三) 组织结构图/39
 - (四) 综合业态/40
 - (五) 盈利模式的优势/40

第二章 房地产企业盈利模式 /45

- 一、土地储备/45
- 二、选址和开发建设/46
- 三、成本控制/46
- 四、企业管理/47
- 五、品牌管理/47
- 六、销售经营/48
- 七、财务管理/48
- 八、股权结构与母子公司关系/49

第二篇

标杆房地产企业财税管理模式

第三章 房地产企业的营运资金管理模式 /53

一、保利地产的流动资产管理模式/54

（一）现金资产管理模式/54

（二）存货管理模式/56

（三）应收账款管理模式/56

二、万科地产的流动负债管理模式/57

（一）商业信用融资/58

（二）短期借款管理/58

三、招商地产基于渠道的营运资金管理模式/59

（一）采购渠道的营运资金管理/59

（二）生产渠道的营运资金管理/60

（三）营销渠道的营运资金管理/62

（四）理财活动的营运资金管理/63

第四章 房地产企业的融资模式 /65

一、万科的融资模式/66

（一）股权融资模式/66

（二）债务融资模式/69

（三）混合型融资模式/71

（四）万科、HI借FDI之名“曲线融资”模式/73

- 二、绿城集团的创新融资模式/75
 - (一) 传统的商业贷款融资模式/76
 - (二) 信托融资模式/77
 - (三) IPO 融资模式/78
- 三、绿地的海外借款融资模式/80
- 四、万达的融资租赁筹资模式/80
- 五、首创置业的组合融资模式/81
 - (一) 联合国际资本共同投资/82
 - (二) 银团组成的资本支持团队/83
 - (三) 上市融资/83
 - (四) 房地产债券/83
- 六、越秀房地产投资信托基金/84
 - (一) 融资路径/84
 - (二) 集团内资产梳理/85

第五章 房地产企业的资本运营模式 /87

- 一、绿城集团的资本运营模式/88
 - (一) 股权合作模式/88
 - (二) 资产置换运作模式/91
 - (三) 股权—资产置换运作模式/92
- 二、万科的资本运作模式/93
 - (一) 股份制改造，解除国企股东带来的束缚/93
 - (二) 拓宽投资领域，在房地产行业大规模运作资金/94
 - (三) 上市融资，稀释国有股权，大手笔运作资本/94
 - (四) 引入战略股东，实现强强联合/94



- (五) 当机立断, 摒弃非核心的非关键性业务/95
- (六) 资产收购, 实现大规模战略合作, 拓宽地域范围/96
- (七) 项目外包, 开拓多元化经营模式, 实现比较优势/97
- (八) 全方位立体合作, 开展多角化经营/97
- 三、保利地产的资本运作模式/98
 - (一) 股份制改制, 并为上市做准备/99
 - (二) 政策利好, 从中渔利/99
 - (三) 积极上市, 拓宽未来的融资渠道, 深化资本运作/99
 - (四) 大量收购, 增加土地储备/100
 - (五) 保利集团资金支持/102
- 四、房地产业三大投资策略: 组合投资+跨市套利+资产重组/103

第六章 房地产企业的成本管理模式 /105

- 一、恒大地产的成本管理模式/108
 - (一) 项目投资决策阶段的成本管理/109
 - (二) 项目设计阶段的成本管理/111
 - (三) 项目施工阶段的成本管理/111
 - (四) 项目营销阶段的成本管理/114
 - (五) 项目竣工阶段的成本管理/115
- 二、龙湖地产的目标成本管理模式/116
 - (一) 三期成本制定——以市场导向和顾客满意为原则/116
 - (二) 目标成本的分解——把成本管理做到精细化/117
 - (三) 目标成本的执行——加强合同管理, 解决误付款问题/118
 - (四) 动态成本管理——实现目标成本的实时监控/119

- （五）目标成本考核——贯彻成本理念，提高员工积极性/121
- 三、金地集团项目开发前期的成本管理模式/122
 - （一）设计阶段的成本管理/123
 - （二）招标阶段的成本管理/124
 - （三）筹资成本管理/126

第七章 房地产企业的预算管理模式 /128

- 一、万科集团预算管理模式/130
 - （一）万科集团预算管理模式介绍/130
 - （二）万科集团预算管理的成就/131
- 二、恒大地产的全面预算管理模式/131
 - （一）预算内事项的执行/132
 - （二）预算外事项的执行和控制/133
- 三、华润置地的战略全面预算管理模式/134
 - （一）完善公司治理/135
 - （二）提高全面预算管理效率/138
 - （三）提升公司经营业绩/138

第八章 房地产企业的税务管理模式 /139

- 一、房地产业税收现状/139
 - （一）现行房地产税收政策/139
 - （二）房地产标杆企业税收缴纳情况分析/140
- 二、万科集团的税收管理及筹划模式/142
 - （一）万科集团的税收风险/142
 - （二）万科集团的税务管理要求/144

- (三) 万科集团的税收筹划策略/144
- 三、金地集团的税收管理及筹划模式/145
 - (一) 金地集团对税收利益最大化的要求/145
 - (二) 基于对自身的了解制定运作思路/146
- 四、建业集团的税收管理及筹划模式/147
 - (一) 建业集团税收管理现状/147
 - (二) 注重微观方面的税收管理/147

第三篇

标杆房地产企业财务分析：典型实例与评价

第九章 市场总体情况分析 /153

- 一、2009—2011 年国内房地产市场形势/153
- 二、财务报表分析对象选择/155

第十章 标杆房地产企业财务分析 /161

- 一、经营成果和盈利能力分析/161
 - (一) 资本经营盈利能力分析/161
 - (二) 资产经营盈利能力分析/163
 - (三) 商品经营盈利能力分析/166
 - (四) 市场盈利能力分析/172
- 二、营运资金和营运能力分析/175
 - (一) 总资产营运能力分析/176
 - (二) 流动资产周转速度分析/176