

万科内部控制的特色及启示

■ 刘 华 张冉冉

房地产市场调控下的2010年,万科企业股份有限公司(以下简称万科)仍实现销售金额1 081.6亿元,同比增长70.5%,成为全国首个年销售额达到千亿元的住宅企业。与此同时,其旗下的北京和深圳两家子公司的年销售额也突破百亿元,共同刷新了国内住宅企业单个城市年销售额的历史纪录。更难能可贵的是,万科在取得骄人业绩的同时,始终保持着规范、透明的企业文化和稳健、专注的发展模式,连续七次获得“中国最受尊敬企业”称号。在万科的商业成功中,内部控制发挥了怎样的作用?万科的特色内控对我们又有哪些启示呢?

一、内控环境

1.对客户的人文关怀

万科将客户放在核心价值观的第一位,充分体现了对客户的人文关怀。

“旨在推销一种新的生活方式”是万科与其他房地产公司迥然不同的经营特点。早在1992年,万科就提出开发房地产不应以赢利为唯一目标,也不只是单纯为客户提供居所。相反,从首创“物业管理”模式,到全国第一个业主委员会;从万客会的成立,到近年来“建筑无限生活”品牌理念的提出;从“五十年后再回顾我们的产品,要对得起中国建筑史”,到成为致力于安全环保的“绿色企业”,都可以看出万科从满足现代人追求舒适、便利、完美的生

活方式出发,自始至终为客户的各种合理需求提供尽善尽美的服务。

2.可持续发展的人力资源

万科在任用和选拔优秀人才时,一贯坚持“德才兼备、以德为先”,并把持续培养专业化、富有激情和创造力的职业经理队伍,作为公司创立和发展的一项重要使命。公司为员工提供可持续发展的空间和机会,鼓励员工和公司共同成长;倡导简单的人际关系,致力于营造能充分发挥员工才干的工作氛围;建立轮岗、交流机制,培养专业人员全面的知识和技能;实行关键岗位员工的强制休假制度和岗位轮换制度,加强员工的自律及防止舞弊行为的发生。

3.阳光照亮的体制

万科最值得骄傲的事情就是在行业还有待成熟时,建立和守住了自己的价值观,在任何利益诱惑面前,一直坚持着职业化的底线:对人永远尊重、追求公平回报和开放透明的体制。公司提出“专业化+规范化+透明度=万科化”、“规范、诚信、进取是万科的经营之道”、“对城市负责,对后代负责”,即便暂时牺牲部分经营利润也在所不惜,体现了很高的道德水准和社会责任意识。

4.持续的增长和领跑

自1984年公司成立以来,万科成功穿越牛熊市的循环,实现了爆发式的增长。上市以后,万科平均一年半扩一次股,净资产从1988年股份制改造时

的1 300万元,快速增长到2010年的400多亿元。特别是在2003~2010年间,万科的年销售金额从62亿元跳升到1 081亿元,提前完成了“2014年销售过千亿元”的增长目标。房地产是一个高度复杂的行业,影响因素众多,但坚守价值底线、以房地产的专业能力从市场获取公平回报,有力地支撑着万科的持续增长和领跑。

二、风险评估

1.战略方向的选择

从成立之初的电子音响专卖,到20世纪八九十年代的多元化,再到现在专注于住宅地产,万科经历了专业化→多元化→专业化的轮回。万科曾被誉为了实行多元化战略的一个成功范例,例如:地产业的万科城市花园;零售业的万佳;娱乐业有夺得大奖的《找乐》、《过年》;饮料业的“怡宝”;工业有美轮美奂的万科精品。1991年年底,万科的多元化发展初具规模,业务包括进出口、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料、印刷、机加工、电气工程及其他等13大类。然而疯狂的多元化并没有给万科带来超额的利润,万科最终放弃了以综合商社为目标的发展模式,采纳了加速资本积累迅速形成经营规模的发展方针,确立以城市中档居民住宅为公司的主导业务。2010年年底,王石董事长高调宣布万科10年内做到规模超3 000亿元。众所周知,任何一个细分市场都

有其相应的容量,做到一定规模后,企业就很难再有大的突破。如何做好新一轮的加法是万科目前面临的重大挑战。

2. 房地产的政策导向

随着近年来房价的节节攀升,中央政府出台了一系列政策促使房价降温,房地产市场随时可能会出现“拐点”。同时,“优胜劣汰、适者生存”的自然法则也将在房地产行业中得到印证。如何调整经营战略、确保良好的资金状况、保持更为稳健的存货规模、采用更加合适的财务策略、在房地产行业保持领先地位等一系列问题,就成为万科必须大胆承认和小心面对的风险问题。

三、控制活动

1. 投资管理与控制

万科的投资业务主要由战略与投资管理部负责管控,使用新项目决策平台对重大投资进行管理。公司坚持“精挑细选,把握机会”的策略,由规模速度型向质量效益型转变,重点考虑价格的合理性和风险的可控性,严格评估项目收益的可行性,通过严格的分级授权审批程序对重大投资实施全程监控。

相对于过去总部决策、区域执行的格局,现阶段万科实施的是战略总部、专业区域、执行一线的三级管理架构运作模式,突破了跨区域发展的管理瓶颈。集团总部管理土地储备战略、财务、融资和高层人员变动等重大事项,相当于“裁判员”。区域总部被赋予了一定的独立性,承担了部分过去由集团总部担任的职能(如何取得土地、在哪些城市发展、区域开发的产品结构以及区域内部的人事权),相当于“教练员”。剩下的一线“运动员”则负责具体项目的开发。总部专业部门统一制订制度,对一线公司进行专业指导,并通过内部审计、专业检查、监事巡查等手段,检查、监督公司各层级职责的有效履行。

2. 销售管理与控制

万科梳理及细化了市场营销部对销售相关业务的管控职责,遵循合约明晰、授权审批和不相容职务相分离的原则,使用销售管理平台对项目定价、认购、折扣、签约及回款等业务进行控制和记录,细化了对销售收款等高风险环节的控制流程,加强了对销售费用管理的控制力度。实际业务控制中,所有业务操作均需履行公司设定的审批流程,其中重大和关键业务操作必须在得到子公司管理层的审批后才能加以实施。同时,制度体系中也设计了复核、检查监督机制,完善了对业务操作的管控。

万科的销售管控策略主要具有三个特征:主流定位、快速周转和战略纵深。第一,聚焦主流普通住宅。万科面向自住购房者的中小户型普通商品房比例高,近90%的产品是140平方米以下普通住宅,60平方米住宅比例接近60%。第二,快速开发、快速销售。万科确定了“快进快出”的经营战略,把握“不去囤地、不去捂盘、不去当地王”的“三不”原则,营销上要求“新开盘当月销售60%以上”,定价上采取“按照购房者愿意接受的价格售出房屋”,保证了顺畅的销售速度,存货周转率也因此行业内一直处于领先水平。第三,形成层次丰富的战略纵深布局。万科坚持长三角、珠三角、环渤海、中西部的城市经济圈聚焦战略,在“深耕”现有城市的基础上,选择其他经济中心城市及城市圈为必要的补充,并较多地采用合作开发的方式,使公司得以规避或降低部分市场过热的风险。

3. 采购成本管理与控制

万科主要由工程采购与成本管理部负责对采购业务和成本相关流程的管控。公司通过加强集中采购、推行战略合作等采购模式和招投标、竞争性谈判等采购方式,兼顾采购的效益、效率和规范性,并使用采购管理平台提升采

购的效率和透明度。例如:通过招投标方式,公司严格进行经济标和技术标评审,保证采购成本和质量的合理性;通过集中采购,公司最大限度地发挥采购量的优势以实现规模效益;通过战略合作,公司在对关键产品/服务供应商进行全面评估的基础上,与评价为最优的供应商建立长期、紧密、稳定的合作关系,以达到最优采购绩效。此外,在采购付款环节,公司还加强了支付环节的核对和审查及对供应商的后评估,以保证付款的准确性及合理性。

万科还实施了成本对标(行业比对、标杆学习)管理,持续进行成本优化。在实际操作中,公司使用成本管理软件,对项目运作全过程的成本信息进行计划管理和动态跟踪记录。子公司按公司总部统一要求编制项目目标成本(成本计划),经公司管理层和区域成本管理部门审批确认后执行。项目开发过程中,成本管理部门定期对发生成本做出预测,必要时进行调整,对项目成本实行动态跟踪管理。此外,由总部与区域通过开展成本检查等工作,对子公司成本信息反映的及时性和准确性进行监督。

4. 资金管理与控制

万科在公司总部设立资金管理中心,对公司和各子公司的融资和结算业务实行统一管理:子公司银行账户的开销,均需得到资金管理中心的审批确认;子公司对外进行融资,须在资金管理中心统一安排下,经审批后进行;主要经营付款亦由资金管理中心进行统一结算。同时,资金管理中心还通过定期编制年度资金计划和月度动态滚动资金计划,加强资金管理的计划性,并对子公司的资金计划完成情况进行跟踪,实时调整资金安排。

在资金筹集方面,万科善于综合运用多种融资手段,包括配股、公开增发、非公开发行、发行可转债、发行公司债券和取得银行借款等,为房地产

业的快速发展筹集充足的资金,做到了实业发展与资本运作的完美融合。

四、信息与沟通

1. 信息报告与信息化平台

万科在重大事项的报告与审议方面,建立了统一规范的报告渠道和方式。子公司定期向总部上报各类经营信息,对临时重大事项,即时向区域或总部相关职能部门专项报告。财务报告期末,各控股公司须按照总部财务管理部发布的“结算通知”要求报送财务报表,并由总部财务管理部对各控股公司的核算质量进行考核。公司还建立了定期与不定期的业务与管理快报、专项报告等信息沟通制度,以便全面及时地了解公司的经营信息。经营管理例会、总裁办公会等定期、不定期的专题办公会议制度,便于把握集团的整体经营状况,保证公司的有效运作。

公司应用了统一的信息系统平台,日常审批业务在信息化平台上进行自动控制,实现内部信息的及时传递,并保证授权审批控制的效率和效果。流程与信息管理部作为信息化工作的执行及管理机构,负责公司财务系统、业务运营系统和办公管理系统的规划、开发与管理,组织公司各类信息系统的开发与维护,在全公司范围内提供信息系统的共享服务。与此同时,公司还建立了万科信息安全管理体制,制定了一系列信息安全方针、策略和制度,以保护公司的信息资产,积极预防事故发生。

2. 完整透明的沟通渠道

万科通过各种会议来实现信息沟通,帮助经理和员工们分享信息。万科的周报、月报、旬报、业务通报以及《万科》周刊,形成制度和文化。在万科的对外论坛上,每一个参与者都可以自由地与王石对话,指点万科的优劣,甚至可以投诉万科。这对于规范一线公司的行为比管理制度更加有效。

在与客户、合作伙伴、投资者和员

工的关系方面,万科建立起完整透明的沟通渠道。第一,本着“与客户一起成长,让万科在投诉中完美”的价值观和客户理念,设立地产客户中心、物业管理处、投诉表单、投诉论坛、万科集团客户中心五条投诉沟通渠道,与客户进行良性互动。第二,倡导合作共生共赢,通过第三方调查、定期沟通等多种渠道,与合作伙伴保持良好的合作关系。第三,通过在公开网站和公司门户网站及时公告经营信息、设立投资者来访栏目和公开联系方式等,保证投资者及时了解公司的经营动态,通过互动加强对公司的理解和信任。投资者还可以通过电话、电子邮件、访问公司网站、直接到访公司、参与公司组织的网络路演和见面会等方式,了解公司信息。第四,设立上级经理的门户开放政策、我与总经理有个约会、E-MAIL给任何人、网上论坛、职员申诉通道、员工满意度调查等十二条沟通渠道,保证员工在企业内部的沟通畅通。

五、内部监督

1. 监督检查体系

万科建立起涵盖总部、区域、一线三个层面的监督检查体系,由审计部、风险管理部、总部其它职能部门或聘请的第三方对各业务领域的控制执行情况定期进行定期与不定期的专项检查及评估,保证控制活动的存在并有效运行。第一,公司成立审计部,负责人由董事会任命,直接向董事会审计委员会汇报工作,保证了审计部机构设置、人员配备和工作的独立性。审计部年初制订年度审计计划及工作程序,通过执行综合审计或专项审计业务,对公司内部控制设计及运行的有效性进行监督检查;对在审计中发现的内部控制缺陷,依据缺陷性质按既定的汇报程序向管理层或审计委员会及监事会报告。第二,公司总部设立风险管理部,具体负责组织协调内部控制的建立、实施及

完善等日常工作,通过编制内部控制评估表,组织总部、各控股公司、各业务部门进行自我评估及定期检查,推进内控体系的建立健全。第三,总部各专业部门及各控股公司均设有内控专员等相关内控管理岗位,负责本单位内部控制的日常管理工作。此外,监事会执行内部反舞弊职能,建立定期对各子公司的巡查机制,并负责归口处理实名与匿名投诉事宜,对董事会建立与实施内部控制进行监督。

2. 绩效考评

万科实施以平衡计分卡(BSC)为核心的组织绩效管理,从财务、顾客、内部运作和学习与成长四个维度出发制定考核方案,并据此对总部、区域本部和子公司进行考核。公司每年组织季度考核、年度考核,考核结果为奖金分配、优才甄选与培养、团队优化、薪金福利调整等工作提供依据。在新的薪酬体系中,引入更多的股东价值因素,更加重视净资产收益率和项目内部回报率。公司还建立了领导力资质模型,每年对高层经理人员进行领导力测评,并加强对高管人员自律的监管,实行利益冲突主动申报制度;对中层经理人员进行360度反馈,实行中高级管理人员赴任交流制度。

六、借鉴意义

1. 控制环境——领先的核心价值观

万科的核心价值观是“创造健康丰盛的人生”,包含“客户是我们永远的伙伴”、“人才是万科的资本”、“阳光照亮的体制”及“持续的增长和领跑”等理念,营造了卓越的内控环境,也奠定了商业成功的基石。正是控制文化上的领先,使得万科在众多的房地产公司中脱颖而出。只有持续提供令客户满意的产品和服务,不断为客户创造价值 and 突出个性,才能赢得市场。相反,如果不能把客户的需求放在第一位,是难以得到市场认可的。同样,如果不

能与员工共成长,甚至以诚信和守法为代价去图谋暴利,或追求简单的规模增长,也很难基业长青。

2. 风险应对——灵活的市场适应

在房地产行业承受史上最严厉的调控压力下,万科能够逆势大幅扩张的关键在于公司“不与政策进行博弈”的经营战略。第一,从万科的产品策略来看,坚持做主流普通住宅,帮助万科度过了宏观调控,提前实现了千亿元目标。而从市场反应来看,这一类型的自住购房者是受宏观调控影响最小的。第二,在土地价格的平稳期,高周转开发的劣势就会体现出来。第三,万科的战略纵深很大,业务遍布全国,可以规避个别城市的房价波动风险。将绝对的调控风险转化成相对的扩张机会,化“危”为“机”,体现了万科灵活的市场适应能力。由此可见,内部控制需要权宜和应变,观念上也不再只是传统意

义上的防护性工具,还可以成为积极进取的建设性工具。

3. 控制秘籍——实业发展与资本运作的完美融合

万科因其在资本支持下的高速成长故事,成为中国上市公司的典型样本,更是资金需求较大的上市房地产公司的标杆。充裕的现金、较低的融资成本也有助于万科在资金杠杆率较高的房地产市场进行迅速扩张。如果不善于利用资本市场,埋头苦干实业可能会错过非常规发展的大好机会。而如果只满足于“圈钱”而罔顾实业,最终也会因缺少业绩支撑而遭受市场的惩罚。因此,我国企业既要练好内功,又要巧借外力,内外兼修才是控制正途。

4. 控制前提——完整透明的沟通渠道

良好的信息沟通是企业内部控制正常运行的前提。万科建立起来的完

整透明的沟通渠道,保证了公司的稳健发展。1994年的“君万之争”堪称是万科历史上最惊险的控制权之争,也是资本市场中投资者与董事会的第一次直接对抗。当年证券界风头最劲的君安证券作为财务顾问,在极短时间内与万科四家法人股东签下委托授权,准备对万科的经营战略投不信任票,认为万科应全力发展和充实房地产业,并建议改组董事会。最终,君安证券提出的专业化经营倡议得到采纳。在风风雨雨的洗礼中,万科对于上市公司与资本方关系的理解已深入骨髓,成为最善于与机构投资者打交道的公司之一。如果没有完整透明的沟通,万科也许还只是一家普通的多元化公司,更不可能在房地产行业中独占鳌头。

(作者单位:上海财经大学会计学院)

责任编辑 雷 蕾

● 词条

云计算

狭义云计算指IT基础设施的交付和使用模式,即通过网络以按需、易扩展的方式获得所需资源。广义云计算指服务的交付和使用模式,即通过网络以按需、易扩展的方式获得所需服务。这种服务可以是IT,与软件、互联网相关,也可能是其他服务。云计算的核心思想是将大量用网络连接的计算资源统一管理和调度,构成一个计算资源池向用户提供按需服务。提供资源的网络被称为“云”。“云”中的资源在使用者看来是可以无限扩展的,并且可以随时获取、按需使用、随时扩展、按使用付费。云计算包括以下几个层次的服务:基础设施即服务(IaaS),平台即服务(PaaS)和软件即服务(SaaS)。云计算服务通常提供通用的通过浏览器访问的在线商业应用,软件和数据可存储在数据中心。云计算的思想和模式也渗透到了其他领域,如云安全、云物联、云营销、云教育、云游戏。亚马逊、Google、Microsoft、麦卡锡、IBM较早就进入了云计算领域。在我国,云计算发展也非常迅猛。2009年12月40多家企业共同倡议成立了中国云计算技术与产业联盟。2010年10月22日,工信部和国家发改委联合发布通知,明确在北京、上海、深圳、杭州、无锡等五个城市先行开展云计算服务创新发展试点示范工作。2010年10月25日 云计算概念股走势强劲,个股全线上涨,鹏博士、华胜天成、浪潮信息、浪潮软件等4股涨停,17股涨逾5%。不过目前在我国云计算模式推广的市场环境还不够成熟,大多数企业都有自己拿不上台面的数据,如何使这部分企业转而利用云计算还需要一个漫长的过程。