

# 零售连锁行业新型商业模式资金管理策略研究

何革新 付晓军

**摘要:** 随着零售新业态的蓬勃发展,零售连锁行业运营呈现出集团化、规模化、线上化的特征,对金融服务提出了新的要求。本文从零售连锁业现状和发展趋势入手,围绕其新型商业模式中分账、收付等核心环节的主要金融需求,提出零售连锁行业在直销、加盟、产业链、平台介入等新型商业模式下的财资管理金融服务方案。

**关键词:** 零售;规模化;分账;金融服务

**中图分类号:** F832 **文献标识码:** A

在“制造商-品牌商-经销商-零售商-消费者”这一商品流通链条中,零售商作为重要的一环,对降低流通成本,提高流通效率起着至关重要的作用。近年来,在我国经济持续增长,居民消费升级和科技创新运用等因素的推动下,我国零售业商业模式快速演变,在零售企业集团化、连锁化的趋势下,规模经济效应日渐显现。在这一背景下,科学、系统化的现金流管理将直接影响零售连锁业的市场竞争力、创造力,是企业生产运营管理的核心。本文从零售连锁行业商业模式现状和趋势等方面进行阐述,分析新商业模式下零售连锁行业的需求,并提出金融服务应对策略。

作者简介:何革新、付晓军,中国银行江苏省分行交易银行部。

## 一、零售连锁业现状和发展趋势

### (一) 零售连锁业的内涵

零售连锁业是以经济利益为纽带,由核心企业总部对众多分散的、经营同类商品或服务的零售分部实行统一、规范的经营管理,并以集中采购和分散销售的方式实现规模经济效益的现代流通组织形式。

### (二) 零售连锁业的特点

零售连锁与传统零售的差异不仅体现在管理模式集约化上,还体现在交易渠道、支付方式和信息管理方面,以及资金流、信息流、物流和商流的无缝衔接和高效匹配上。总体来看,零售连锁业具有以下特点。一是轻资产运营方式的推广,加盟商模式逐渐兴起,实现了资金管理集约化;二是支付手段不断创新,支付主流由传统的现金方式转变成移动支付(如微信、支付宝等),实现了支付工具便捷化;三是线上运营门店日益增多,传统的线下门店经营与电商模式运营并存,实现了销售渠道多元化;四是自营平台和第三方平台兴起,通过线上撮合交易将需求方和供给方结合在一起,实现了交

易路径智能化；五是数据信息作为核心生产要素在日常零售中的作用日益扩大，为供给链的稳定和可持续性提供了支持，实现了数据融合高效化。

### （三）零售连锁业的发展模式与运营趋势

#### 1. 零售连锁业商业模式

零售连锁业商业模式主要有直销模式、加盟商模式和平台销售模式。直销模式指企业自身投资门店、建立物流，货品由公司总部负责统一采购，直接面向客户销售；加盟商模式指公司总部负责门店的经营管理和日常配货，加盟商自筹资金负责投资设立门店，包括门店租金、水电费和人员工资；平台销售模式是依托于新型的网络销售理念，利用自营的电子商务平台或借助第三方平台进行在线销售，减少销售环节，节约销售成本，信息采集也更加及时，物流管理更为便捷。

#### 2. 零售连锁业收付款模式

零售连锁业上游是企业客户，下游是个人客户，采取“集中备货，分散收款”的模式。由集团总部根据市场调研分析和预算，统一采购商品用于销售，支付方式为转账汇划；收款较为分散，体现在收款时间、周期、频率具有不稳定性，方式主要为移动支付（支付宝、微信、手机银行等）和POS收款。

#### 3. 零售连锁业的财资管理模式

零售连锁业集团通常有自身的ERP系统，实现了在线运营管理，包括账户管理、收付款管理、投融资管理和流动性管理，并与OA系统相结合，对资金头寸预算和存货进行管理。除对自身货物流、资金流管理外，零售企业集团还需要加强客户关系和关联公司关系的管理，从产业链角度布局和实施战略规划。

### （四）零售连锁业的发展趋势

随着零售业转型和新技术变革，零售连锁业未来将向着更加智能、交互及融合的智慧化方向发展。智慧零售将实现零售各个环节的全面量化，数据助力行业发展的作用更加明显。例如，超前把握消费需求（大数据判断）快速匹配商品资源（后台运作、仓储管理和商品供应的匹配更为精准，效率更高）持续提供价值服务（精准营销，商品配送更加自由）

从供给侧需求的维度出发，大型零售集团的发展方向是“集约化的资金运作+多元化的产品供给+个性化的服务体验+综合化的服务渠道”。

## 二、零售连锁业资金管理需求分析

从零售连锁业的发展现状和趋势来看，资本集约化和高效化管理对零售连锁企业的经营绩效起着至关重要的作用。基于此，商业银行可以通过为该客群提供一揽子的场景金融服务，助力企业实现高效化、清晰化的资金管理，以此巩固银企合作，实现交易份额的提升，争揽更多低成本收付结算资金沉淀。下文将从零售连锁集团企业的实际运营出发，分析金融业务需求。

### （一）分账管理清晰化

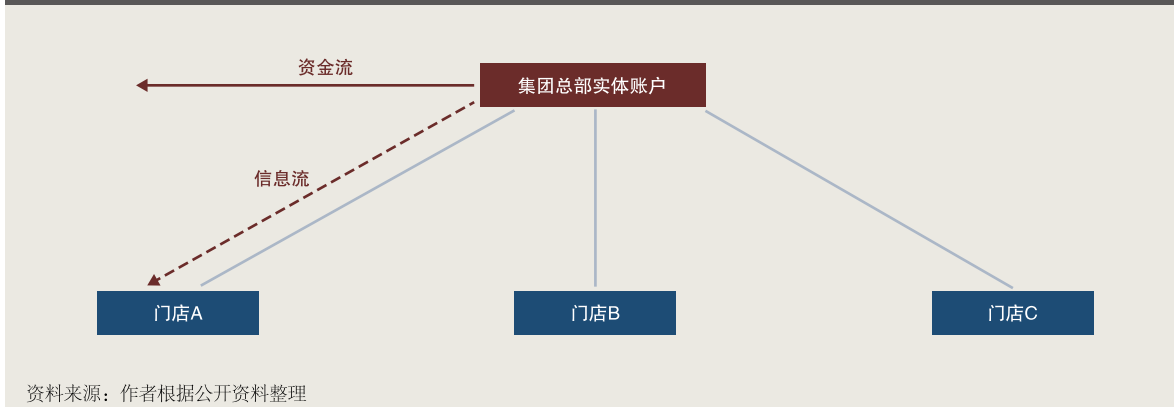
对线下零售而言，无论是直销模式还是加盟商模式，都会有大量门店需由集团总部集中铺货、各自销售，销售回款较为分散。集团总部需要及时掌握门店的交易流水信息，以判定销售情况，并据此对未来采购和运营规划做出及时判断。因此，集团零售企业的分账管理需求较为清晰，具体包括以下几方面。一是分门店核算，反映单一门店收入和支付明细（包括集团总部代理支付）；二是分渠道核算，反映单一门店不同渠道收款的单笔和汇总金额，包括现金、转账、POS收单、移动支付（含微信、支付宝、银联支付、手机银行支付）等方式；三是分交易对象核算，反映单一门店销售收入和支出对象的变化情况。

在上述分账管理的基础上，通过对数据进行加工处理，可以获得单一门店销售收入的构成变化、销售收入环比（同比）的增减情况、销售收入和支付主要交易对象的交易量变化情况、净利润的增减变化情况等；还可以获得各门店之间的情况比较。集团总部可将数据价值充分运用于门店区位选择和经营管理等诸多方面，以更好地指导零售业务拓展。

### （二）收付管理便捷化

零售连锁企业运营成功与否的关键，在于提高

图1 零售直销模式账户结构



回款效率，积蓄现金流，提高资金周转效率。从零售连锁企业的实际出发，分析其在资金收付方面需求主要包括收款资金最高效率回流、资金集中支付或预付资金监管、收付款系统与 ERP 的融合等方面，以及由此产生对营运资金管理。

客户收付需求的准确性和高效性目标的达成，需要商业银行从客户上下游情况、账户结构、收付款方式 and 周期等维度综合考虑，帮助客户选择最适合的收支一体化管理方案。

### （三）产业链管理效益化

在零售新业态的大背景下，金融、支付、结算、仓储、物流已经形成“闭环”，集团零售企业的竞争力不仅取决于自身，也与所处的集团产业链的稳定性和创造性息息相关。

零售商作为产品 / 服务供给链上的重要一环，运营模式、收付模式和财务规划直接影响上下游企业，并影响供给链的稳定性。以核心集团零售商为抓手，构建“产、融、投一体化”场景的金融商业模式，是零售连锁业做大做强的方向，需要商业银行从产业链角度出发，设计全面系统的金融服务方案。

### （四）营运管理数字化

随着消费者生活和消费习惯的巨大变化，消费需求也随之改变。因此，零售企业作为传统行业，也看准了消费升级与科技发展中的商机，依托科技创新不断完善商业基础设施，纷纷创建 APP 或电子平台，或借助第三方平台展开线上销售。

当商家将消费群体在线上平台场景中聚集起来，并根据需求提供相应的商品和服务后，零售业就实现了人、货、场的重构，消费者的支付方式和渠道相应随之转变。多家商业银行在线上共同为零售企业提供金融服务，交易数字化推动零售集团积极整合各商业银行的交易信息，以一点接入方式实现集团跨行资金运营的全面数字化管理。

## 三、零售连锁业金融服务策略

零售壮大的关键在于供需平衡，在于零售商和个人客户的信息交互。从目前零售业态来看，零售商与个人客户信息、资金、物流交互通过线上和线下两种渠道实现。线下方式主要是实体门店运营，包括直销和加盟等模式；线上方式包括网站、手机 APP 等交互媒介。根据零售集团营运特点，下面就从具体场景分析零售连锁业金融服务方案。

### （一）直销场景

直销模式下门店销售收入回笼至集团总部。若门店分别在银行开立实体账户，则账户数量较多，管理成本偏高。因此，可采取虚拟账户的方式，对每个门店进行核算，即在一个实体账户下为每个门店分别开立虚拟账户（见图 1）。

从图 1 可以看出，零售门店虚拟账户作为现金、转账的收款账户，付款人将资金缴存至虚拟账户的同时直接归集至集团总部实体主账户，交易信息则保留在虚拟账户；当集团总部对外支付时，资金流从集团总部实体账户出账，信息流同步映射在虚拟

图2 零售加盟商“前端分账”模式账户结构

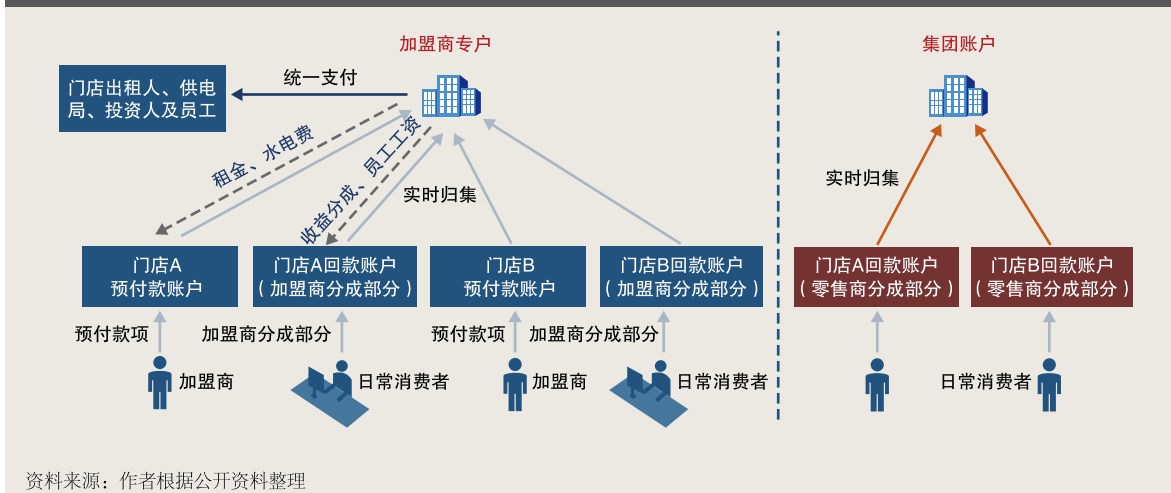
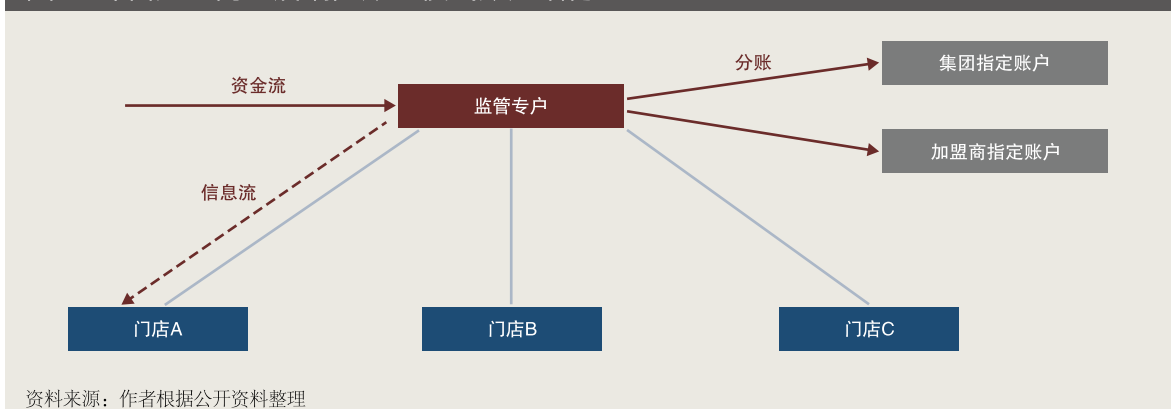


图3 零售加盟商“后端分账”模式账户结构



账户上。这样，虚拟账户账面资金总额构成了实体账户资金余额，利用虚拟账户交易报告单实现了对单一门店的分户核算。

随着智能 POS 和扫码支付等电子方式的日益推广，可将门店的商户号或二维码等绑定本门店的虚拟账户。这样，电子渠道的收款资金会记录在对应的虚拟账户上，并归集到集团总部，通过门店虚拟账户的交易流水即可获取各门店每日资金进出情况。

(二) 加盟商场景

加盟商模式销售收入需要按照一定比例在集团总部和加盟商之间分成。根据零售集团对加盟商资金管理方式的不同，销售收入分账又分为前端分账和后端分账两种。

1. 前端分账模式

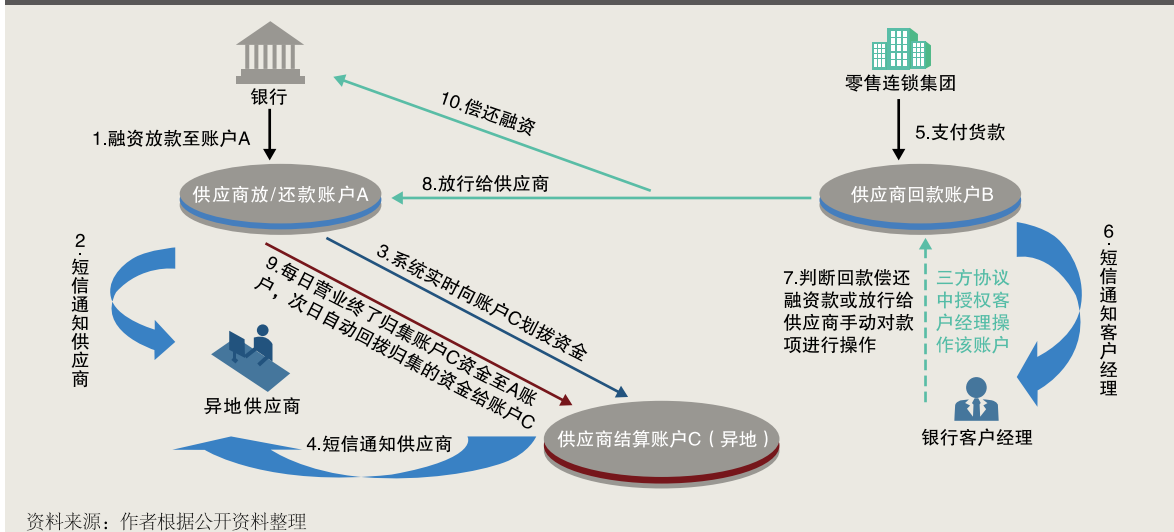
前端分账是指加盟商按照协议比例完成门店收

入在集团和加盟商之间的预分配后，将收入分别缴存至集团账户和集团为加盟商设立的专户(见图2)。

单一门店根据分户核算需要，开立若干虚拟账户，分别用于零售集团应得销售分成、加盟商应得销售分成和加盟商预付款等方面的精细化核算。零售集团销售分成部分直接归集到集团自有结算账户，加盟商销售分成和预付款部分归集到集团设置的加盟商专户，即在资金归集前完成集团总部与加盟商之间的分账核算管理。

由于加盟商专户账面资金非自有资金，集团总部采取“先收后支”方式加强对资金流的监管，即以门店名义代理支付门店租金、工资以及水电费等费用后，将剩余销售收入返还给各个加盟商。基于此，银行在设计金融服务方案时，可通过设定“以收定支”“定期派息”等个性化配套服务，加强对资金风险的管控和对资金收益的优化管理。

图4 零售企业供应链模式流程



## 2. 后端分账模式

后端分账是指加盟商将门店收入统一缴存至集团指定监管账户, 由集团总部按照分账约定进行集中分账管理。根据集团与加盟商协定, 由集团在商业银行开立监管账户, 监管账户下设置虚拟账户, 以便实现按门店分户核算 (见图 3)。

加盟商将门店销售资金集中到监管专户管理, 由集团总部按照与加盟商的约定方式, 委托商业银行将销售资金统一分成划转至各加盟商自有结算账户, 门店房租、水电费以及工资等费用由加盟商自行支付。各门店销售收入和分账明细由监管专户映射到对应的虚拟账户, 在集约化的资金管控模式下实现分门店核算, 降低财务管理成本和资金管理风险。

无论是前端分账还是后端分账, 上述金融服务方案均以现实交易场景为中心, 满足客户交易资金在收付便利性、安全性和流动性等方面的需求, 实现了周期性的存款沉淀。

## (三) 产业链场景

零售连锁集团的上游为供应商, 下游为个人客户, 做强上游客户有助于实现产业链的整体稳定性。在产业链场景下, 商业银行资金服务方案的目标是促成交易的达成。

一是采取供应链融资的方式为上游稳固合作的供应商融资, 即符合条件的优质供应商可申请占用零售集团的银行授信额度, 提前融资运营, 之后以

货款清偿。二是采取监管账户模式促成新入选上游供应商的交易合作, 即零售集团将货款转入商业银行监管账户, 监管银行收到零售集团收货验证的付款指令后完成划款 (见图 4)。

产业链金融服务方案因时因地而异, 需要根据产业链结构特点有针对性地设计方案, 实现零售集团与上游供应商资金流和物流的无缝衔接, 以提升产业链交易的安全性和时效性, 提高集聚经济效益。

## (四) 平台销售场景

零售集团在平台销售模式下, 通过与多家商业银行的合作, 方便消费者支付, 扩大销售额并提高资金入账效率。同时, 优化对多家银行的账户、资金、信息的集中化管理, 将直接影响零售集团的经营效率。因此, 商业银行可通过跨行金融服务方案这一媒介, 帮助零售集团总部实现对多家商业银行账户的集中化管理 (见图 5)。

零售集团总部资金管理平台与各家合作银行进行直连, 可进一步提升零售集团的资金管理水平和具体包括通过跨行资金管理, 实现对多家银行账户和资金调拨的集中化管理; 通过资金计划、付款业务审批等实现付款业务的预算化管理; 通过企业网银与集团财务系统及集团其他内部系统之间数据共享和信息整合, 实现业务经营数字化管理和资金风险预警化管理。

图5 零售企业平台模式场景



资料来源：作者根据公开资料整理

#### 四、商业银行为探索零售连锁集团提供金融服务的建议

在经济由投资拉动转变为消费拉动的背景下，零售业务对于商业银行的战略重要性日益凸显。结合开发新格局、业务新环境及新技术的应用，打造更具竞争力的线上零售经营模式，成为商业银行零售业务应对挑战的发展方向，也是商业银行必须面对的新课题。在新零售、大零售等新业态的时代背景下，支付交易路径和形态不断推陈出新，需要商业银行顺应科技发展潮流，从客户需求出发，加强部门协同与联动，制定系统化、专业化的财资服务方案。

##### （一）勇于创新，提升服务质效

鉴于大型零售集团具有集团化、规模化、线上化的运营特点，商业银行需要从集团客户统一管理的角度，创新设计综合服务方案。伴随着资金流和票据流的打通、结算与融资的结合、供应链与收付链的协同，商业银行应紧跟零售业资金运营模式的变化，侧重产品组合应用和创新场景应用，提高服务定位的精准度和服务内容的契合度。

##### （二）总结优化，提升客户体验

商业银行需要加强对零售集团金融服务实践的总结优化，做好事前行业分析、市场分析、需求分析；做好事中方案拟定、功能细化、沟通反馈；做好事

后方案重检、优化创新。从资金流、信息流、物商流等多角度满足集团总部对资金全局掌控的需求，不断提升客户体验。

##### （三）加强运用，提升价值创造

商业银行要推进标准化产品的推广运用，形成规模效应，构建银企协同、互利共赢的场景生态。商业银行要关注零售业态的发展变化，重视主流场景的金融对接，将数据、产品和科技融入新业态、新场景，发挥金融力量，助力零售集团做大做强。

#### 五、总结与启示

新零售、大零售的兴起，推动零售业企业不断向集团化、规模化、线上化的方向发展。提升交易效率、防范交易风险、提高账务管理水平，是零售业集约化运营的根本目标。商业银行要立足零售连锁行业的核心需求，助力零售企业集团实现清晰分账、高效收付和灵活融资，为其提供系统支持、产品支持和渠道支持，推动零售企业集团不断做大做强。

##### 参考文献：

[1] 林治洪、罗勇. 交易金融[M]. 北京：中国金融出版社，2017：19-19  
 [2] 叶军、田兴. 商业银行线上零售业务经营新论[J]. 国际金融，2020（10）：37-41

（责任编辑：周宇）