

# 文旅集团多业态经营的资金集中管理模式

○巴中秦川文化旅游(集团)有限公司 蔡小燕

**摘要:**在文旅产业转型升级与集团化经营加速的背景下,多业态结构使企业的资金运作呈现复杂化、高风险特征。为提升资金运转效率与风险控制水平,结合文旅集团资产组合特性、资金调度机制及数据集成现状,分析文旅集团资金归集障碍、调度错配、审批滞后、内部结算紊乱与信息孤岛等关键问题。结果表明:通过构建差异化资金归集体系、实施动态预算机制、设立专项授权、引入内部定价和推进业财融合等措施,文旅集团能够在总部统一管控与灵活运营之间实现动态平衡,实现资金资源的最优配置。因此,资金集中管理对推动文旅集团实现财务精细化与可持续发展,优化资源配置、强化财务治理具有现实应用价值。

**关键词:**资金集中管理;多业态经营;资金效率;风险管控

**中图分类号:**F276.4;F275.1

## 一、引言

在国家大力推动文化自信自强、促进文旅深度融合的发展背景下,文旅产业已成为构建新发展格局的重要支撑。不仅对文旅集团的业务创新能力提出更高要求,也对内部管理现代化水平(尤其是财务管理体系的运行效能)提出深层次考验。资金作为企业经营发展的核心要素,管理效率直接决定企业的战略执行力与市场竞争力。因此,文旅集团在多业态扩张与精细化运营的双重压力下,构建科学高效的资金集中管理模式是实现资源优化配置、防范财务风险和提升整体价值创造能力的必然选择。

国内旅游市场正从传统观光型向深度体验型和多元消费型转型,呈现出结构性变革特征。文旅集团为顺应市场趋势,业务版图持续拓展,形成了涵盖景区运营、酒店管理、康养旅居、文化演艺、项目投资建设、文创产品开发等项目的复杂业态组合。多业态布局的经营格局,虽然提升了企业的市场适应性与综合盈利能力,但也带来了显著的管理挑战。由于各业务板块地域分布广泛、资产结构迥异、盈利模式和现金流周期存在明显差异,传统分散的资金管理模式,各子公司独立运作,易引发资金沉淀与短缺并存、融资

成本高、资金监控乏力和内控虚置等一系列问题。本研究立足于文旅集团的行业特性与经营实际,系统梳理文旅集团推行资金集中管理模式过程中遭遇的共性困境,探索文旅集团推行资金集中管理模式的优化路径,为推动文旅产业高质量发展提供坚实的财务管理支撑。

## 二、文旅集团资金集中管理的现实背景

文旅集团普遍将资金集中管理作为提升财务管控水平的核心措施,并非孤立的企业经营决策,而是顺应行业特性、应对市场压力、落实国家宏观政策的必然结果。从行业特性看,文旅产业具有鲜明的“重资产、长周期、高波动”的财务特征。景区升级改造、度假酒店建设、大型文旅综合体建构等项目,都需要巨额的前期资本投入,且投资回收期较长,对资金的统筹规划与全生命周期成本控制提出了极高要求。文旅企业现金流受季节、节假日、天气及突发公共事件等多种因素影响,呈现出显著的季节性与不确定性波动;各业态(门票、住宿、餐饮、零售)的收入来源与结算方式(现金、线上支付、旅行社账期)存在较大差异,分散式资金管理导致资金使用效率低。从政策层面看,近年来国务院国有资产监督管理委员会持续推动国有企业加快建设世界一流财务

**作者简介:**蔡小燕(1983—),巴中秦川文化旅游(集团)有限公司,中级会计师。研究方向:财务管理。

管理体系，明确要求强化集团资金集中管控，严防重大财务风险，推动财务管理向数字化、智能化转型。国家政策的发布为文旅集团推行资金集中管理提供了行动指南。

### 三、文旅集团资金集中管理的核心困境

虽然资金集中管理具备显著的理论优势，但在文旅集团的实际运营中落地实施时，显现理论模型与现实运营的脱节问题。若应对不当，不仅无法实现资金管理的预期目标，还可能制约企业的经营发展活力。

#### (一) 资产组合复杂引致资金归集难题

资金集中管理的首要原则是“应归尽归”，但在资产组合高度复杂的文旅集团中落地难度较大。集团旗下通常同时布局多种业态，既有能产生稳定门票现金流的4A级景区，也有以物业租赁为主要收入的文创文化产业园，还有客单价高但客流波动大的省级康养度假区，更有承担社会效益的农旅融合示范园。不同业态的现金流模式迥异、结算周期长短不一，若强行采用统一的资金归集标准，既不符合业务实际，也易引发下属单位的执行抵触。例如，文创产业园的租金按季度收取，强制其每日上划资金缺乏合理性；康养度假区为服务高端客户，需要保留充足的备用金以应对个性化需求。仅从总部管控便利性出发、忽视业务实际的“一刀切”归集方式，导致下属单位被动执行，使资金集中管理的效果在源头大打折扣。

#### (二) 运营建设双驱引发资金调度错配

文旅集团通常兼具项目建设者与资产运营者的双重身份，部分集团还拥有房地产开发、施工总承包等资质，这使集团内部同时存在两种截然不同的资金需求逻辑。一类是酒店、景区等运营性业务的资金需求与日常经营流水紧密关联，呈现高频次、小额度的特征，更看重资金划拨的及时性；另一类则是新度假区建设、地产开发等资本性项目的资金需求呈现阶段性和大额化特征，需要稳定、可预期的资金拨付模式。若集团资金管理中心仅依据固化的年度预算和统一的拨付标准进行资金调度，极易出现建设资金无法按时到位引致工程延期，或运营单位因临时性资金短缺而影响正常采购的情况，最终造成部分业态资金紧张，而部分业态资金闲置的局面，降低集团整体资金使用效率。

#### (三) 事件驱动业务审批流程僵化

与传统制造业不同，文旅集团的经营活动具有显著的事件驱动特征。例如，依托旗下水域资源举办省级皮划艇、桨板赛事，在节假日策划大型文艺演出等，都需要在短期内进行密集的资金投入；用于市场宣传、场地搭建、嘉宾邀请、后勤保障等活动的资金需求，具有突发性、非计划性特征，且支付节点要求极为严格。然而，在严格的资金集中管理模式下，紧急的资金需求，往往需要经过总部多层级的线上审批流程，审批严重滞后于业务的实际需求。为强化总部管控而牺牲前端运营灵活性的审批模式，导致一线业务单元易错失市场发展良机，甚至影响游客体验和企业品牌声誉，也让基层单位将资金集中管理视为脱离业务实际的管理流程。

#### (四) 全产业链布局引发内部结算定价难题

部分文旅集团拥有旅行社、演艺经纪、水路运输等“全牌照”经营资质，集团内部各业务单元之间存在大量且复杂的关联交易。例如，旅行社推出的旅游套餐，通常在整合了集团旗下景区门票、酒店住宿、演艺公司演出票、游船公司船票等多项服务。在资金集中管理模式下，游客支付的款项统一归集至集团资金池，但对该类收入如何进行合理、公允的内部拆分与结算，成为文旅集团资金管理的难点问题。由于缺乏市场化的内部定价机制，内部交易结算易引发各业务单元之间的博弈与推诿，不仅耗费大量管理精力，还会掩盖各业务单元的真实盈利能力，形成“早涝保收”“权责不清”的经营局面，既无法为各业务单元的绩效考核提供科学依据，也削弱了各单位降本增效的内生动力。

#### (五) 财务数据集中形成信息孤岛与决策弱化

资金集中管理在技术层面实现了全集团财务数据的汇集，理论上为开展深度数据分析和精准决策奠定了基础。但在实践中，集中的财务数据往往形成封闭的“信息孤岛”。一方面，财务数据集中到总部的财务系统后，业务单位可能失去对自身详细财务数据的直接和便捷的访问权限，无法及时开展经营分析和成本核算，一线经营管理缺乏有效的数据支撑；另一方面，集团总部财务人员远离业务一线，对业态的运营细节缺乏深刻理解，依据集中财务数据形成的分析报告多为宏观和通用内容，难以切中各业务板块的管理痛点。业财分离使财务管理无法有效赋能业务决策，

财务部门的职责被固化为事后核算的执行部门，而非创造价值的支撑部门，违背了资金集中管理提升决策质量的初衷。

#### 四、文旅集团资金集中管理的优化路径

针对文旅集团资金集中管理的现实困境，需采取系统性的变革措施，推动资金集中管理从简单的权限集中向科学管理转变，构建既能保障集团战略管控力，又能激发一线经营活力的现代资金管理体系。

##### (一) 构建资产特性导向的差异化资金归集体系

为破解资金归集的现实难题，文旅集团应摒弃“一刀切”的流程设计理念，在坚持集团统一管控底线的基础上，建立差异化的资金归集流程矩阵。具体依据业务性质和现金流特点，对各业态进行分层管理。景区门票、酒店房费等标准化、高频次的经营性收入，通过银行接口直连等技术措施，实现资金的自动化、强制性每日归集；文创产业园以季度或年度租金为主要收入的业态，设定相应的归集周期；康养度假区等具有高度运营灵活性特征的单位，授予其一定额度的备用金或信用授权，允许在额度范围内先使用资金、事后向总部报备。该管理思路的核心是在有效控制重大风险的前提下，最大限度地赋予一线业务单元必要的经营决策自主权，且已在部分大型多元化企业集团的财务实践中验证<sup>[1]</sup>。

##### (二) 实施运营建设双轨动态预算额度管理

针对运营与建设并存的资金需求矛盾，文旅集团应从传统的静态年度预算管理，转向“双轨制”的动态资金资源配置模式<sup>[2]</sup>。第一轨为资本性支出预算轨，对地产开发、新项目建设等资本性项目，采用严格的项目制预算管理，根据工程进度和关键节点进行精准的资金拨付，保障项目顺利推进；第二轨为经营性支出预算轨，针对酒店、景区等运营性单位，实施更为灵活的滚动预算或弹性预算管理，根据市场变化和实际经营流水，允许在规定范围内动态调整资金使用计划。通过动态、精准的资金资源配置方式，将集团资金投向最具增长潜力的业务领域，实现集团整体价值最大化。

##### (三) 建立事件驱动业务专项资金授权机制

为支持赛事、演艺等事件驱动型业务的快速

发展，集团应在常规审批流程之外，设立专项的资金授权与支付机制<sup>[3]</sup>。对于经集团战略层面批准的重大活动，成立专项工作组，依据活动总预算，一次性或分阶段将资金预拨至总部监控下的临时专用账户；同时，将支付审批权限大幅下放至专项工作小组负责人，允许在预算总额内，根据业务的实际进展快速决策、即时支付。待活动结束后，由集团审计部门开展严格的专项审计和绩效评估。这种模式既实现了对重大活动资金投入的整体管控，又赋予一线团队必要的经营战术灵活性，保障企业能够有效捕捉市场发展机遇。

##### (四) 引入内部资金转移定价机制，激活内部市场

从根本上解决内部交易结算难题，需引入内部资金转移定价机制，将集团资金管理中心虚拟化为“内部银行”。对于集团内部的关联交易，如旅行社采购集团旗下景区门票、酒店住宿等服务，按照市场水平设定的内部价格进行结算；各业务单元上划至集团的资金，由资金管理中心向其支付存款利息；各单位向集团申请使用的资金，需向资金管理中心支付贷款利息。“内部银行”机制能够清晰地核算出每个业务单元的真实盈利贡献，为科学开展绩效考核提供依据。通过价格杠杆可以引导集团内部资源向回报率最高的业务环节流动，激活内部市场活力，推动各业务单元主动开展降本增效工作<sup>[4]</sup>。

##### (五) 推动业财数据融合，构建资金智慧大脑

为打破信息孤岛，让集中的财务数据转化为经营决策的依据，文旅集团需推动资金管理系统与前端业务运营系统的深度集成，构建集团层面的“资金智慧大脑”。核心是实现财务数据与业务活动的深度关联，将财务系统与景区的票务系统、酒店的物业管理系统(PMS)、在建项目的工程管理系统等进行数据打通，构建集团统一的数据中台。在此基础上，开发可视化的管理驾驶舱，将现金流、回款率等核心财务指标，客流量、入住率、项目建设进度等关键运营指标，进行多维度、实时的关联分析，让管理直观掌握运营指标变化对财务指标的影响，从而作出精准的经营决策<sup>[5]</sup>。通过业财数据融合，推动财务部门后台核算中心向服务于集团战略决策的价值创造中心转型。

(下转第49页)