

财务管理在企业战略转型中的支持作用与优化路径

——以天猫商城为例

宋佳庆

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年9月9日; 录用日期: 2024年10月17日; 发布日期: 2024年12月31日

摘要

现代经济市场变化莫测, 企业面对的风险和挑战众多, 战略转型成为保持企业竞争力的关键。财务管理作为战略实施的核心工具, 对于企业长期、稳定和健康发展具有重要意义。本文探讨了财务管理在天猫商城战略转型中的支持作用, 主要包括成本控制、风险管理和财务转型支持。通过对天猫商城的实际数据分析, 提出云财务管理、财务共享服务模式、基于价值链的财务管理以及基于风险识别的财务管理模式的应用建议, 希望为天猫在战略转型中提供了有力支持。

关键词

财务管理, 战略转型, 成本控制, 风险管理

The Supporting Role and Optimization Path of Financial Management in Enterprise Strategic Transformation

—A Case Study of Tmall Mall

Jiaqing Song

School of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Sep. 9th, 2024; accepted: Oct. 17th, 2024; published: Dec. 31st, 2024

Abstract

The modern economic market is unpredictable, and enterprises face numerous risks and challenges.

Strategic transformation has become the key to maintaining enterprise competitiveness. Financial management, as a core tool for strategic implementation, is of great significance for the long-term, stable, and healthy development of enterprises. This article explores the supportive role of financial management in the strategic transformation of Tmall, mainly including cost control, risk management, and financial transformation support. By analyzing the actual data of Tmall, we propose application suggestions for cloud financial management, financial shared service model, value chain based financial management, and risk identification based financial management model, hoping to provide strong support for Tmall's strategic transformation.

Keywords

Financial Management, Strategic Transformation, Cost Control, Risk Management

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在现代商业环境中，企业面临较高的竞争压力，战略转型成为企业维持竞争力的关键。财务管理作为企业战略实施的核心工具，作用不再局限于传统的记录财务和编制报表，还支持了企业的战略转型[1]。系统化的财务管理，能够帮助企业实现资源高效配置、风险有效控制及战略目标实施。从企业稳定发展来看，一方面，财务数据为企业战略决策提供了科学的依据，使企业能够在市场变化中拥有良好的竞争条件。另一方面，财务管理通过预算编制、成本控制和财务分析，帮助企业在转型过程中识别和应对潜在的财务风险，确保战略目标的实现。

天猫商城是阿里巴巴旗下的主要电商平台，也是中国最大的 B2C 电商平台之一，主要提供高品质商品和品牌官方旗舰店的销售服务[2]。目前，天猫商城与全球众多知名品牌建立了服务关系，服务范围包括但不限于服装、电子产品、家居用品等，因商品质量高、服务品质好广受消费者信赖。天猫商城依托阿里巴巴强大的财务系统，建立数字化和智能化财务管理体系，动态监测资金流动。面对多样化的支付方式和大规模交易量，天猫的财务系统提供了安全的平台，在实时数据监控支持下实现了对财务的精准管理。

2. 文献综述

2.1. 国内研究现状

随着市场环境剧烈变化，财务管理在企业战略转型中的作用引起了广泛关注。国内许多学者从不同角度研究了财务管理对企业战略转型的支持作用，并取得了多项研究成果。张千[3] (2020)研究了财务管理如何通过预算控制和绩效评估来支持企业的转型，提出科学的财务管理体系能够提高企业资源配置效率，降低转型风险。其分析了 100 家中型制造企业的财务数据，发现实施有效的预算控制和绩效评估后，有 80% 的企业在资源配置上表现出显著改善，且转型成功率提升了 25%。李华[4] (2021)研究了财务管理与企业转型升级的关系，提出财务管理可以优化资源配置、促进企业转型。其分析了国内 26 家小型电商企业的财务数据分析，发现 15 家企业财务管理情况良好，投资回报率超 35%，且不必要成本支出低于同行业平均水平。张伟[5] (2020)利用回归分析法对我国电商企业的案例分析，研究了财务管理在企业数字化转型中的作用。他指出，数字化财务管理系统有助于提升企业数据处理能力，为决策者提供战略决策

参考。王丽[6] (2022)重点研究了财务管理与企业风险控制的关系,通过对 63 家战略转型的电商企业进行数据回归分析,得出结论:有效的财务风险管控能够将企业的运营风险降低 10%至 20%,这为企业顺利转型保驾护航。陈建[7] (2021)研究了财务管理与企业可持续发展的关系,提出财务管理在推动企业绿色转型中具有不可忽视的作用,他分析电商企业的环保财务报表,发现实施绿色财务管理后,企业的运营成本减少了 8%,环保投资回报率上升了 12%。李琴[8] (2021)分析了财务共享服务模式在战略转型中的应用,认为通过共享服务,企业可以实现成本控制与资源优化,从而增强转型的灵活性和响应能力。其研究涵盖了 50 家大型企业的财务共享实施案例,发现实施共享服务的企业中,有 70%的企业在转型过程中显著降低了运营成本,且资源利用率提升了 20%。综上,国内学者在财务管理与企业战略转型的研究中,涉及资源优化、数字化转型、风险管控以及绿色转型等多个领域,为企业在战略转型中提供了财务管理改革思路。

2.2. 国外研究现状

在国际学术界,财务管理在企业战略转型中的支持作用同样是热门研究话题。Kaplan [9] (2022)提出“战略管理会计”理论,强调财务管理在战略转型中的前瞻性作用。Kaplan 对美国电商企业进行研究,指出传统财务管理过分对既往财务表现的关注,忽视了战略转型中未来规划。Jones [10] (2022)分析了企业如何利用财务数据分析推动战略转型,认为数据驱动的财务决策能显著提高企业竞争力。其对 20 家高科技公司的研究表明,85%的企业通过精细化的数据分析,实现了成本节约,并在转型过程中减少了决策时间约 40%。这一研究揭示了数据分析在企业战略转型中的关键作用。Norton [11] (1996)提出“平衡计分卡”方法,研究了财务管理与企业战略执行的关系。研究发现,仅依赖财务指标不足以支持企业战略转型,还需要将财务和非财务指标纳入管理中。研究通过对多 15 家跨国公司经营数据分析,结果显示采用平衡计分卡的公司战略执行效率提高了 20%以上,证明财务管理与战略转型具有一致性。Deloitte [12] (2022)在研究财务管理数字化转型案例中发现,数字技术在财务管理中的应用对企业战略转型具有支持作用。在对全美 16 家大型电商企业的调查中发现,数字化管理可使财务报表处理时间缩短至少 45%,企业得以在快速变化的市场环境中灵活地调整战略方向。Smith [13] (2023)研究了财务管理在企业战略转型中的支持作用,提出财务管理的现代化能够提升企业的决策效率与响应速度。其对全球 30 家跨国公司的调查显示,采用先进财务管理工具的企业在市场转型中表现出更高的灵活性,约 60%的企业在面对市场变化时能迅速调整战略,且整体财务绩效提高了 30%。该研究强调了现代财务管理在支持企业战略转型中的重要性。Brigham [14] (2021)研究了资本结构与战略转型的关系,重点分析财务管理中通过资本配置优化支持企业战略转型的案例,发现资本结构与企业转型期财务风险呈多线性相关关系,资本配置决定了企业财务健康度,反映了企业战略转型结果。综上,国外学者的研究主要包括财务信息的前瞻性、数字化财务管理、资本结构优化等多个领域,这些研究可为国内企业财务管理转型提供参考。

2.3. 文献评述

国内学者的研究多集中于财务管理如何优化资源配置、降低风险,以及推动数字化和绿色转型。研究表明,科学的财务管理体系能够显著提升企业的资源配置效率和转型成功率。同时,财务共享服务模式的应用显示出在成本控制和资源优化方面的有效性,为企业提供了灵活应对市场变化的能力。国外研究则更加注重财务管理的前瞻性和数据驱动决策的重要性。许多学者提出,传统财务管理的局限性在于过分关注历史数据,忽视了对未来的战略规划。此外,数字技术的引入被广泛认可为提升决策效率和响应速度的重要因素,研究显示数字化管理能显著缩短报表处理时间,提高企业在快速变化环境中的适应能力。总体来看,国内外的研究往往侧重于定量分析,缺乏对具体案例的深入探讨,未能全面反映财务

管理在不同类型企业转型中的复杂作用。对新兴行业和市场环境的关注不足，可能限制了研究的广泛适用性。未来的研究应当结合定性与定量分析，探索财务管理在多样化背景下的应用，以提供更具针对性的指导和策略。

3. 财务管理在天猫商城战略转型中的支持作用

3.1. 提供成本控制决策

成本控制是企业战略转型中的关键要素，其核心在于优化资源配置，将成本控制在合理范围。精确的成本控制能够减轻财务压力，使企业在转型期维持稳定的现金流。同时也可提高企业的灵活性，在应对不确定性和竞争时，避免了财务风险升级。近年来，天猫商城通过财务管理实现了对运营成本的精确控制。根据阿里巴巴集团年报，天猫利用数字化技术对运营流程进行优化，通过引入人工智能技术代替传统岗位，减少了人工和库存成本。天猫商城成本结构中，物流和技术投入占大部分。数据显示(见表 1)，2019 年至 2023 年，天猫在智能物流和供应链管理方面投入逐步增加，特别是菜鸟网络在 2022 年对物流系统升级，有效降低了配送平均成本。尽管整体市场环境不理想，但凭借云计算和自动化技术，准确预测市场需求，减少了不必要的库存积压。2023 年数据显示[15]，天猫总运营成本比 2022 年减少了约 4%，表明财务管理为天猫成本压缩提供了必要的支持作用，使其在低迷的市场环境下进一步将成本控制在预期。

Table 1. Cost investment of Tmall Mall from 2019 to 2023 (Unit: 100 million yuan)
表 1. 2019 年~2023 年天猫商城成本投入(单位：亿元)

年度	技术成本投入	物流成本投入	人力成本投入	总成本
2019 年	118	82	52	252
2020 年	140	95	55	290
2021 年	165	98	58	321
2022 年	173	100	60	333
2023 年	185	82	53	320

3.2. 提供风险控制参考

风险控制帮助企业识别并应对潜在的财务、市场和运营风险，确保在转型过程中不受重大冲击。合理的风险控制措施能够为企业提供稳定的财务基础，减少因转型而产生的资金链断裂等问题。企业在面对不确定性时，可通过预防性应对战略失误带来的结果，进而将潜在风险降至最低。天猫商城在财务管理方面，重点关于资金流管理和资产负债比率控制。据天猫年报数据显示(见表 2)，2021 年天猫的资产负债率控制在 45.1%以下，较 2019 年的 50.2%明显改善。这主要得益于其在转型期加强了对资本流动的监管，减少了短期负债带来的财务压力；2022 年天猫的流动资产增加了 15%，这反映其在应对不确定风险时具有足够的财务弹性。此外，天猫通过分散投资组合，降低了因市场波动带来的风险。2020 年和 2021 年均加大了对技术和数据分析的投入，从而减少了对单一市场或产品的依赖，提升了整体抗风险能力。以上说明，天猫通过科学的财务管理模式对运营中的潜在风险进行了识别，避免了潜在风险升级与演化，大大减少了年度经济损失。

3.3. 提供财务转型支持

财务转型是企业战略转型的核心推动力之一。首先，财务系统的数字化升级能提供更精准的数据

Table 2. Financial risk data of Tmall Mall from 2019 to 2023 (Unit: %)
表 2. 2019 年~2023 年天猫商城财务风险数据(单位: %)

年度	资产负债率	成本风险调整	投资组合
2019 年	50.2	-	20.1
2020 年	48.3	5.2	22.3
2021 年	45.1	5.5	27.6
2022 年	44.6	4.6	32.5
2023 年	43.3	4.3	36.8

支持，使管理层在决策时有更全面的财务视角。其次，财务转型通过优化企业的资金结构和运营效率，降低了财务风险，增强了企业应对市场变化的弹性。最后，财务流程的优化还能提高企业的资源配置效率，使企业更具竞争力。天猫商城在战略转型中实施了全面的财务管理转型，特别在数字化财务系统方面取得了显著进展。2019 年起，天猫重点研究财务自动化系统，稳步推进智能化、数字化转型。据阿里巴巴集团年报，2020 年，天猫的财务报表自动生成系统上线，节省了 20% 的人工财务处理时间，财务报告准确性大幅提升。同年，天猫流动资金增加了约 12%，业界评估天猫抗风险能力提高至少二成。2022 年，天猫投资回报率提高约 5%，这得益于天猫的智能系统对市场动态的实时分析，精准预测了新项目的风险和回报率。2023 年，天猫的运营成本降低了 8%，说明财务转型在短期内的效果显著，图 1 为 2019 年~2023 年天猫财务转型相关数据。综上，财务管理是财务转型的基本参照，在传统财务管理基础上融入现代智能化和数字化技术，可以实现财务管理效率和质量的双重提升，进一步促进企业财务转型。

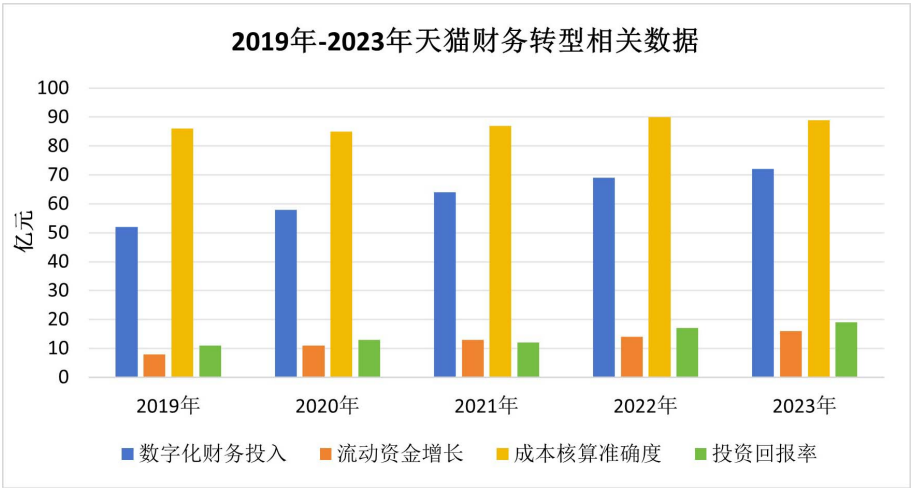


Figure 1. Data on Tmall’s financial transformation from 2019 to 2023
图 1. 2019 年~2023 年天猫财务转型相关数据

4. 财务管理在天猫商城战略转型中的优化路径

4.1. 持续优化云财务管理模式

云财务管理模式指利用云计算技术，将企业财务系统和数据托管在云端，实现对财务信息的集中管理。该模式以高度的灵活性和可扩展性，成为现代企业财务管理的重要工具。云财务管理不仅能提高数据的安全性，还能减少企业在 IT 基础设施上的投资，并提供更便捷的财务服务。天猫应发挥阿里云端的

优势作用，持续优化云财务管理模式，使其在自身转型中贡献更多力量。首先，在云财务平台基础上，引入更多智能化功能。例如，可以结合阿里云的人工智能技术，开发智能化财务分析工具。利用机器学习算法，对财务数据进行深度分析，自动识别财务异常、预测未来趋势，并提供数据驱动的决策建议。其次，进一步整合业务数据与财务数据，提高数据的一致性。例如，将财务系统与采购、销售和库存等系统进行无缝对接，实现数据的实时同步和共享。最后，加大对智能化财务管理系统的研发和投入。可以在阿里云平台上部署自定义的财务管理应用，利用云端的弹性计算和存储能力，构建灵活的财务处理系统，包括自动化的账务处理、智能报表生成和预算管理模块。云财务管理模式的持续优化不仅能够对现有云财务管理系统的更新，还能够进一步提升财务管理的数据处理能力，支持天猫战略发展。

4.2. 推进财务共享服务模式落地

财务共享服务模式是一种将企业内部各部门的财务职能集中到一个共享服务中心的管理模式。该模式通过整合和集中处理财务事务，如账务处理、报表生成和财务分析，来提高效率、降低成本和确保财务数据的一致性。共享服务中心采用标准化的流程和自动化的技术手段，减少重复劳动和人为错误，使企业能够更加专注于核心业务。在企业战略转型过程中，财务共享服务模式通过标准化和集中化的处理流程，实现降本增效的目标。在天猫商城的财务管理中，应进一步推进财务共享服务模式落地：首先，建立集中化的财务共享服务中心，中心处理账务处理、资金管理、报表生成和财务分析等内容。天猫应对现有的财务流程进行梳理，识别重复和冗余环节，将这些职能集中到共享服务中心。其次，利用电子化报销系统和自动化账务处理工具等技术手段，制定详细的财务操作手册，明确各项财务工作的流程和责任，减少人为错误和数据不一致的问题。最后，利用财务共享服务中心的数据集中管理能力，建立全面的数据分析平台，整合来自不同业务部门的数据，借助数据挖掘和分析技术，提供实时的财务报告和分析。推进财务共享服务模式的落地，对于天猫实现财务管理的集中化、标准化和智能化，支持战略转型将会产生重要影响。

4.3. 采用基于价值链的财务管理模式

基于价值链的财务管理模式是一种以优化企业的各个价值链环节为主的，提升整体财务效益和企业价值的管理模式。该模式将财务管理与企业战略紧密结合，重点关注每个价值链环节的财务绩效，对财务决策进行精准控制，提高企业的竞争力。在该模式下，企业的原材料采购、生产制造、物流配送、市场营销到售后服务等各个环节均得到优化。天猫也可以引入该模式：首先，详细梳理各个价值链环节的流程，识别每个环节的关键财务指标，包括成本、收入、利润率和资金周转率等。其次，基于对价值链的分析，制定与每个环节相关的财务策略。例如，在销售环节，企业可以通过销售模式、流程和营销方案，消减冗余流程实现降本增效。最后，设定明确的财务目标和预算，监控实际财务表现与预算偏差，并定期进行财务审计，确保各个环节的财务活动符合公司的财务政策和标准。总之，基于价值链的财务管理模式能够帮助天猫优化各环节的财务绩效，提升整体财务效益。

4.4. 构建以风险为导向的财务管理模式

构建以风险为导向的财务管理模式意味着在财务管理过程中，企业将重点关注风险识别、评估和控制，以降低财务风险对企业运营和战略目标的影响。天猫在财务管理转型方面，也要关注以风险为导向财务管理模式的应用，将风险识别与财务管理深度整合，实现长期稳定发展。首先，进行全面的风险识别，对市场风险、信用风险、运营风险、财务风险等可能的因素进行充分考虑，了解财务管理中的主要问题。其次，量化风险的潜在影响和发生的可能性，确定其对财务绩效的影响程度。天猫可以使用情景分析、压力测试和风险矩阵等工具评估风险的严重性，为风险管理提供数据支持。最后，制定风险控制

措施,如风险规避、风险转移、风险减轻和风险接受。通过多样化产品线和拓展市场渠道降低对单一市场的依赖。同时加强对客户信用的审查,并采用信用保险或保理等金融工具转移风险。总之,天猫需要从风险识别、风险评估、风险控制等多个方面入手,建立起系统化、全面的风险管理体系,降低财务风险对自身运营和战略目标的影响。

5. 结束语

综上所述,通过分析财务管理在天猫商城战略转型中的作用,指出了财务管理在成本控制、风险控制和财务转型支持方面的重要性。研究结果表明,天猫通过实施数字化和智能化财务管理系统,不仅提高了财务管理的效率,还增强了企业在市场竞争中的弹性。在本研究中,仍存在一些不足。一是数据分析主要基于已有财务报告,可能未能全面反映实际情况,存在一定的局限性。二是对不同市场环境和竞争对手的比较分析不足,可能影响结论的普适性。未来研究可以深入探讨其他行业财务管理模式,结合定量与定性分析,探索财务管理在不同背景下的应用。同时,随着数字化和人工智能的不断发展,进一步研究这些新技术对财务管理优化的影响将具有重要意义,财务管理的数字化和智能化将进一步深化,为企业的战略转型提供更加精准的支持。企业应不断优化财务管理模式,以应对未来的不确定性,保持持续的竞争力和发展潜力。

参考文献

- [1] 唐静娴. 创新驱动下企业财务管理与税务筹划的整合路径[J]. 今日财富, 2024(25): 119-121.
- [2] 张园园. 论企业实施业财融合推进精细化财务管理[J]. 乡镇企业导报, 2024(16): 120-122.
- [3] 黄高阳. 民营企业财务战略管理存在的问题及解决对策探讨[J]. 乡镇企业导报, 2024(16): 135-137.
- [4] 付桂清. 浅谈企业财融合中存在的问题及对策[J]. 乡镇企业导报, 2024(16): 195-197.
- [5] 张娜娜. 企业全面预算管理存在的问题和对策研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2024(8): 83-85.
- [6] 程宇童. 企业加快建设世界一流财务管理体系的思考[J]. 投资与合作, 2024(8): 101-103.
- [7] Kaplan (2024) The Application of Financial Risk Management in Enterprise Strategic Planning. *Investment and Cooperation*, No. 8, 113-115.
- [8] Norton (2024) Exploration of Financial Risk Prevention Measures for Group Enterprises in the Era of Big Data. *Marketing of Time-Honored Brands*, No. 16, 178-180.
- [9] Deloitte (2024) How to Effectively Strengthen Financial Strategic Management in State-Owned Enterprises. *Vitality*, 42, 133-135.
- [10] Brigham (2024) Analysis of Financial Management in Chemical Pharmaceutical Enterprises under the Background of Informatization. *China Collective Economy*, No. 23, 177-180.
- [11] 庞佰红. 风险管理在企业战略规划及投资决策中的应用分析[J]. 商业文化, 2024(15): 131-133.
- [12] 郭洪萍. 基于财务战略思维优化企业财务管理的研究[J]. 财会学习, 2024(22): 7-9.
- [13] 赵雪瑾. 基于业财融合的上市公司财务管理体系建设研究[J]. 财会学习, 2024(22): 34-36.
- [14] 楼钢. 房地产企业持续发展中的财务管理战略研究[J]. 经济师, 2024(8): 97-98+100.
- [15] 张姝媛. 企业财税融合视域下企业财务管理水平与经济效益研究[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2024(7): 38-40.