

数智化转型背景下互联网企业财务中台的动态运作机制

张玉华, 王 雨

山东建筑大学商学院, 山东 济南

收稿日期: 2025年3月11日; 录用日期: 2025年3月27日; 发布日期: 2025年4月29日

摘 要

在数智化转型的背景下, 选取新型互联网企业为案例, 以财务中台对知识数据的编排形成的动态能力为抓手, 实现了“战略导向-组织结构-实践行为-动态能力”的良性循环, 即企业的战略导向推动组织结构的优化, 进而促进实践行为和动态能力的发展, 而动态能力又能反哺实践行为的实施, 最终实现提升财务管理的效率与竞争力的目的。

关键词

数智化转型, 财务中台, 动态能力, 战略导向, 组织结构

Dynamic Operation Mechanism of Internet Enterprise Financial Middle Platforms in the Context of Digital-Intelligence Transformation

Yuhua Zhang, Yu Wang

School of Business, Shandong Jianzhu University, Jinan Shandong

Received: Mar. 11th, 2025; accepted: Mar. 27th, 2025; published: Apr. 29th, 2025

Abstract

In the context of digital-intelligent transformation, this study selects new internet enterprises as case studies. By focusing on the dynamic capabilities formed through the orchestration of knowledge data by financial middle platforms, it achieves a virtuous cycle of “strategic orientation—

organizational structure—practical behavior—dynamic capabilities”. Specifically, the strategic orientation of enterprises drives the optimization of organizational structures, which in turn promotes the development of practical behaviors and dynamic capabilities. These dynamic capabilities further reinforce the implementation of practical behaviors, ultimately enhancing the efficiency and competitiveness of financial management.

Keywords

Digital-Intelligent Transformation, Financial Middle Platform, Dynamic Capabilities, Strategic Orientation, Organizational Structure

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

互联网和数字经济的快速发展使传统企业财务管理模式的弊端日益凸显。财务管理效率低、财务业务部门协作不足以及财务数据安全性薄弱等问题不仅增加了企业运营成本,也为企业数据安全埋下隐患,对企业长远发展构成了威胁[1]。因此,企业财务需要数智化转型来提高工作效率和增强竞争力。对于多数企业而言,数智化转型首先要进行财务 0 转型[2]-[4]。随着业务集中化建设、财务共享服务中心建设、财务数据数智化建设等多种实践的推进,大多数企业的财务数智化转型都朝向中台化和智能化的方向发展[5][6]。然而,当前财务数智化转型的理论研究和业务实践主要集中于传统大型企业,这些企业的数据量大,大多数企业的数智化转型达到了良好的预期效果,而对应新型互联网企业、新零售企业等新兴管理领域的理论研究和实践方面存在不足。因此,互联网企业、新零售企业并不能照搬传统大型企业的财务数智化转型思路。由于不同企业财务数智化建设的进度存在差异,其财务数智化系统呈现出多样性的特征。如何准确把握企业财务数智化转型方向,利用数字技术发展推动互联网企业的管理实践升级,对我国新型互联网企业而言,是一个巨大的挑战。

动态能力是企业搭建中台架构的核心竞争力,是动态适应环境变化的一种可持续发展的能力。动态能力可帮助企业快速识别环境变化带来的新机遇,并根据其需要重新配置和优化现有资源的能力。企业要实现长远发展,需要不断积累动态能力,进而探索企业技术与业务数据的中台搭建过程。动态能力的形成与采取的战略目标相关,并在实践行为的作用下影响发展,能力发展与所实施的战略行动有相关性。形成了“战略导向-组织结构-实践行为-动态能力”的框架,为动态能力形成的研究奠定基础。这也为企业构建财务中台与动态能力的形成过程提供了良好的理论基础。

本研究聚焦新型互联网企业特质,以财务数智化转型理论、共享服务理论和中台思想为理论基础,系统解构企业财务数智化建设的共性发展规律,构建了一个融合动态中台架构和深度智能化等特征的财务数智化转型模型,以探究新型互联网企业如何有效开展财务数智化转型的实践。

2. 文献回顾

2.1. 财务数智化转型

财务数智化转型借助数字技术重塑了财务组织结构,优化了业务流程,并深入挖掘数据价值。以财务中台、智能化技术应用和用户导向为核心要素,涵盖财务共享服务和数据中台建设全方面的智能化革

新[3][7][8]。其转型的起点是财务共享服务, 基于共享服务理念, 成为财务管理的热点[2][9][10]。1993年国外学者总结了共享服务理念, 认为公司内部可以资源共享, 包括人力和技术等, 这种去中心化、扁平化的特点能够赋予企业独特的竞争优势[11]。研究者认为财务共享服务对公司的贡献主要集中在建立共享平台、优化流程与提升效率等方面, 也有研究者认为财务共享服务能够优化财务流程并集中财务功能, 提高企业响应市场的速度和财务管理效率, 实现价值最大化[12]。近些年, 建设共享服务体系开始成为国内外政府、企业等各类组织的共识[13][14]-[17]。在财务共享服务领域, Swagerman 等的先驱指出, 信息通信技术的进步是实施财务贡献服务的关键支撑[16]。2005 年中兴通讯完成国内第一个财务共享服务平台, 其借助信息系统平台, 将集团下属各业务单元的财务职能进行标准化重构, 实现了跨区域、跨部门的集中化运营[2][18]。组织内各个独立的系统都能够从这个中心获得所需的服务, 以避免重复工作, 实现协同效应[14]。在数智化转型下, 财务共享模式的建设应具备数字化和智能化的特点。此外, 财务共享服务中心主要处理和存储财务数据, 而非业务数据, 导致许多有价值的业务信息仍分散在不同的业务部门, 无法有效共享以发挥其潜在价值[19]。在此背景下, 财务数智化出现了智能财务阶段, 是指结合人工智能技术与财务专家, 通过建立财务共享服务和智能财务平台, 旨在提升财务管理的效率和数据价值的创造能力, 更好地支持企业的决策制定[6][20]。这个阶段, 研究者将中台理念引入到财务管理的理论与实践。

2.2. 财务中台

中台理念的雏形最初来自于芬兰赫尔辛基的 Supercell 移动游戏公司, 公司创新的组织管理模式为中台架构的形成奠定了重要基础。2015 年, 阿里尝试整合旗下的产品技术和数据能力, 阿里在国内首次提出中台理念并应用于实践, 推动大、中企业数智化转型的浪潮。2018 年, 腾讯和京东等互联网领军企业纷纷采纳中台架构[21][22]。目前, 尽管中台的具体定义仍在商议中, 一些学者认为其是一种数字基础设施, 它能融合分散的知识, 创造可复用并适应多种业务场景的数字平台, 通过抽象化业务、数据和技术来消除部门间壁垒, 增强企业内部的服务和协作能力[23][24]。数据的实时共享, 使企业数据管理的时效性和灵敏度得到提升。构建中台架构能促进企业信息化系统集成、数据共享和消除信息孤岛[25][26]。中台具有集中整合数据、进行数据的提纯加工、实现服务可视化和价值变现四重核心作用[27]。中台使得各部门不必为了同样的业务去维护业务团队, 而将其作为企业可灵活调配共享的资源, 能够依据企业需求进行动态维护。中台架构的实施激活了数据的商业价值, 提高了数据利用效率, 增强对市场变化的快速反应能力, 降低了企业运营成本[21][22]。此时, 学界对中台理念在管理实践中的应用逐渐给予了更多关注[28]-[31]。包括如何通过数智化知识编排转化隐性知识为组织动态能力[29]。研究指出, 中台通过提供专业资源和响应需求, 支持前台业务运营, 有助于平台组织快速适应环境变化[32], 包含前台、中台和后台的三级平台网络结构能够有效提升生态系统的整体活力[33]。中台作为数据处理中心, 促进了不同业务部门间的协作和信息共享, 在数智化转型下, 为促进战略导向和组织结构的动态调整优化奠定了基础。

将中台理念引入财务管理领域, 形成了财务中台, 指的是基于“数据共享”和“能力复用”理念的架构, 提取了多个财务模块中的通用、高重复性的基础功能, 将前台的业务活动和后台的财务管理活动连接起来[3][6][19]。财务中台打破了数据孤岛, 有效整合了企业内部的财务、业务和管理数据, 挖掘了数据价值和可利用性, 并辅助了决策制定, 帮助企业在商业环境中快速响应和实时决策[34][35]。而学术界对于财务中台的配置尚未达成共识。部分学者探讨了中台在财务管理中的应用场景, 并讨论了包含数据中台和业务中台的双中台架构, 认为这种架构能够提升系统的服务响应速度[5][36]。不同行业和企业对财务中台建设需求和实践经验上不同, 这导致了学者们在财务中台配置上持有不同观点。

2.3. 财务中台的动态运作

动态能力最早由 Teece 提出，被认为是企业识别机会，获取并整合重组资源的能力。动态能力是模糊的、独特的、难以模仿[37]。要素论研究中 Teece 提出的感知、获取和重构三大类动态能力[37]。在数智化转型的背景下，现有学者对于数字化和动态能力的关注存在两个方面，一方面是，动态能力是实现数字化转型的前提条件[9]。另一方面认为动态能力是数字化转型的结果，企业可以借助数字技术改善公司的各个方面，提升动态能力，可见现有研究只是在讨论数字化实现前和数字化实现后企业获取的动态能力，但是少有研究关注在数智化转型背景下，特别是财务中台的搭建过程中，企业如何实现动态能力的运作。

文献回顾发现，财务中台作为一种创新的管理理念和技术支持结构，成为了实现智能财务的重要工具。目前对于财务中台的研究主要表现出两个特点：首先，财务中台作为一个新概念，相关文献相对较少。中台是我国企业在解决信息科学实践问题中提出的架构概念和组织战略[24]，虽然取得了成效，但国内外研究不够充分。财务中台作为企业中台建设中的重点，因其所涉数据既敏感又具有高价值，成为了企业中台战略中的一个关键部分[5] [34] [36] [38] [39]。其次，现有研究视角单一，缺乏在动态视角分析财务中台，少有关心中台架构的动态演变机制。然而，外部环境的复杂多变和企业自身发展需求的灵活性和适应性，财务中台的架构必须持续演变，并用动态发展的眼光来调整其管理策略和结构。基于上述分析，结合财务数智化转型理论、共享服务理论、中台战略思想、权变理论等为基础，从动态中台架构的视角出发，探讨企业财务数智化转型的有效路径，从而提升财务管理的效率与竞争力(如图 1)。

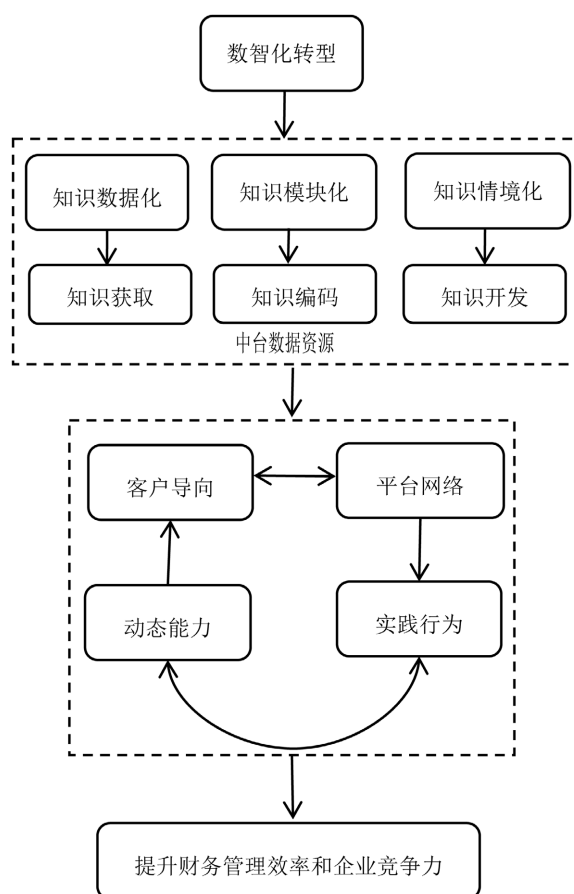


Figure 1. Research framework

图 1. 研究框架图

3. 案例选择——以新型互联网企业为例

当前关于财务数智化转型的研究,对于新型互联网企业基于数据编排,助力企业的战略导向和组织结构的变革的相关研究较少。选取新型互联网企业的原因在于:第一,新型互联网企业发展迅速,转型升级较快,且互联网企业财务部门的数据也较为密集,这些数据对于驱动业务决策至关重要,因此,这些企业需要具备高效处理财务数据的能力,以支持基于客户导向为主的战略导向。同时,为了适应市场的快速变化,互联网企业往往采用以平台网络结构为主的组织结构,以提高灵活性和响应速度。第二,现有传统企业的发展历程较长,其经验难以直接作用于新型互联网企业。当下互联网企业更注重用户体验,受益于“互联网+”的发展,其具有良好的数智化转型优势,可以深度使用数据并进行综合分析,从而打破组织内部的信息孤岛,为企业财务部门管理层提供决策支持,实现数据驱动决策,提升财务管理的效率和质量。第三,互联网企业具有良好的发展数据基础及发展潜力。这类企业具有一些标准特征,即数据量大、数据种类丰富、数据高速处理、数据动态易变、数据隐含价值大。

当下互联网企业存在的动态能力主要存在于以下方面:1) 环境的变化需要企业及时做出调整,互联网企业需要具备强大的适应能力以应对环境的变化。这主要体现在三个方面:对市场趋势的高度敏感性、对竞争态势的快速反应能力,以及对消费者需求变化的及时适应与调整。2) 新型互联网企业的持续发展亟需高效的创新能力,互联网企业的持续发展依赖于其创新能力,这涉及技术、产品、服务和商业模式的创新。企业要不断与外部合作伙伴,以获取新的知识和技术,形成突破式创新。3) 中台的发展提高了数据的可复用能力,构建财务中台架构,可以促进企业业务赋能、数据采集与治理和模块化创新。首先,中台架构通过数智化技术,能高效地识别企业内部的关键隐性知识。其次,还可以将这些隐性知识转化为可操作的知识大数据,并进行系统化的归纳整理。最后,中台架构为企业提供了强大的灵活性,支持企业快速适应市场变化和内部需求的动态演进。通过构建财务中台架构,企业能够对大规模数据进行结构、挖掘和重构,有效兼顾了开发与探索的双元平衡,这对当下互联网企业的新型战略导向和组织结构交互的动态能力构建提供了一种理论支撑和实践路径(如图2)。

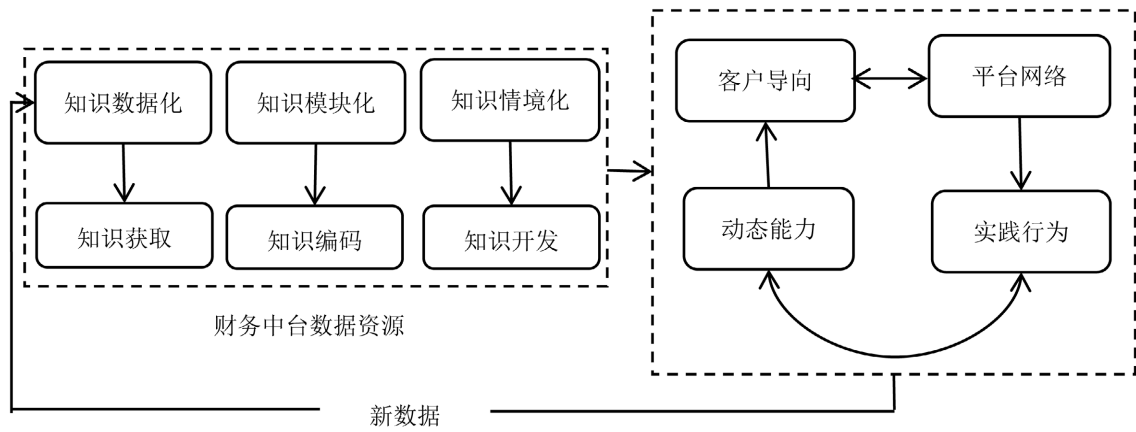


Figure 2. Dynamic operation mechanism of the financial middle platform in internet enterprises
图2. 互联网企业财务中台动态运作机制

4. 企业数据形成的动态机制

智能技术的发展,急需企业需要通过财务数据分析来指导决策,或需要提高财务管理的敏捷性和适应性,基于此,企业需要财务中台对知识数据进行有效管理,对此我们需要探究互联网企业基于知识数据管理的动态形成过程,凝练出三个关键过程:财务知识数据化、财务知识模块化和财务知识情境化[23]。

财务知识数据化是指将知识数据转换为可以被机器处理的数据形式。将非结构化的知识数据(如文本、声音等)转化为结构化的数据,以便数据可以被存储、检索和分析形成经验大数据,为知识模块化做准备;财务知识模块化是将中台前期积累的大量数据分解为独立的、可通用的模块或组件。这些模块或组件通常是围绕特定的主题或功能构建的,设计直观易用的操作界面,进而打造出一个具有普遍适用性的智能知识模块,即这些模块可以被整合到企业的产品、服务、流程或决策中;财务知识情境化是指中台依托业务执行、智能感知、数智前瞻等机制,将原本具有单一功能的通用智能知识模块转变为能够根据不同的业务情境灵活适应和调整的动态能力[23]。

4.1. 财务知识数据化时期

财务知识数据化是中台对隐性知识背后的关键财务数据进行吸收,从而将这些分散的财务数据进行梳理和融合,构建成知识大数据集的过程。中台通过构建多维知识捕获网络,对隐性知识进行获取和解读,从而形成独特的吸收能力。隐性知识区别于显性知识是一种不能被语言所表达的,具有非结构化、难以察觉、转化难度大等特点,一方面深植于个体的经验和信仰中,另一方面它深深地融入了特定的语境、实践积累、组织惯例中[40]。

而吸收能力便可以把有价值的隐性财务数据识别并获取的一种能力。中台的吸收能力与传统的个人或组织的吸收模块存在本质区别,核心优势在于充分利用中台这一数智化基础设施的优势。这种能力能够自动地捕获并解析组织在各项活动中产生的隐性知识,进而将这些知识转换成与知识相关的大数据集,也是对于来源不同业务的数据经过处理后汇集于中台,并存储为大数据。大数据的价值往往取决于数据的规模和多样,如此更能揭示出知识数据的逻辑,以便更好为财务提供支持,对于多数互联网企业来说,建立财务中台,公司可以收集涵盖多维度的财务数据,通过整理分析出关键数据以应对企业客户等,并将其作为总结经验、梳理知识的基础。而有些数据多数是非结构化的,应该转化为结构化数据,才能进行有效的分析数据。结构化数据既可以涉及对原始数据中的重复、遗漏进行处理,还能根据业务对数据分类,形成具有逻辑性的指标体系,数据结构化程度越高,其价值越大,其反映的数据就越丰富,越精确[23]。

因此,财务知识数据化就是基于财务中台的吸收能力将非标准化的知识转化为可以复盘和分析的知识大数据集。知识大数据作为数据收集的容器,其目的是观察、学习和复盘特定场景的财务知识。通过在业务流程的重要环节即关键节点收集大量多维度的数据,便于我们把个人的经验和知识变成显性化的形式。

4.2. 财务知识模块化时期

财务知识模块化指从知识大数据中提取出特定应用场景的知识,根据这些场景的需求,对相关财务能力进行筛选和编码,形成具有可自动运行和通用能力的智能财务知识模块。这些知识模块具有标准化界面,统一的接口和建立企业主数据体系,使得不同模块之间可以进行交互并创造出新的功能,这些模块也可以独立开发和更新,同时灵活地组合不同模块,不断提升企业数智化财务的服务能力,这种在多种业务场景中使用,具备多种功能,还可以在不同业务中重复使用的特征提高了资源的利用效率[41]。而在知识模块化中最具价值的是重构能力,这涉及对已拆解的数据进行再次筛选与编码,目的是构建出可以灵活调用并赋能各类财务业务的智能知识模块,这为业务和创新提供了保障,比如,新型互联网企业可以根据不同客户和业务场景的数据特点,通过财务数据的重构,形成新的某些功能的财务能力,使企业能够根据财务业务信息快速适应市场变化,保证运营效率的基础上,创新产品和服务。随着业务中台体系的不断完善,企业往往会把业务中台中的数据部门从业务中台中独立出来,构建独立的数据中台,

这种组织架构的调整体现了企业对数据资产价值的深度认知,同时,确保了数据的安全,提升了企业的财务分析、风险管理等战略层面的决策能力。这一阶段也称为双中台时期[8]。

4.3. 财务知识情境化时期

财务知识情境化便是指财务中台可以根据不同业务应用的具体场景,有针对性地开发与整合多种智能财务知识模块,从而对财务和业务的数智化赋能。智能知识的模块的构建为企业提供了核心竞争力的凝聚和积累,以此可以为各类财务业务赋能,并提升效能。这些知识模块可分为两种类型:一种是业务赋能型财务知识模块,另一种是创新赋能型财务知识模块。前者则可以自动处理日常机械性财务工作。后者可以利于大数据分析预测趋势,在其发现机遇,通过模块化知识重新组合来创造新的业务能力,便于抓住这些机遇。具体来说,知识情境化借助智能财务知识基础,进行对数据的感知与探索,最终形成财务管理的动态能力。

财务中台的这种工作流程将存储的数据,根据各种需求进行调整处理,将各个业务中台的功能不断进行拆分组合,从而满足更灵活、更多样化的业务需求和场景,同时也缩减了财务人员的规模,这也是碎片化中台时期[8]。这个阶段下,企业对于灵活性的需求更为关切,这种业务粒度的精细,加之知识情境化对知识更新的速度,提升了企业财务自动化的处理效率,也为战略性财务提供了基础。

5. 客户导向与平台网络交互形成的动态能力

目前新型互联网企业正处在转型发展时期,环境的变化对企业来说是把双刃剑,为提升企业竞争力,需要不断重构与之相匹配的动态能力,才能更好应对环境变化带来的问题。以客户导向为主的战略导向和以平台网络为主的组织结构的交互恰恰是根据环境的变化而引导企业内部进行组织学习。二者交互作用并不是单向决定关系,企业的战略选择决定了组织结构的形态,组织结构随战略的变化而调整[33],为未来的战略实施发挥了有利作用。基于新型互联网企业财务数据形成的动态基础,结合“战略导向-组织结构-实践行为-动态能力”的框架,说明企业能够在不断变化的环境下培养动态能力,为提高财务管理效率和企业竞争力提供指导(如图3)。

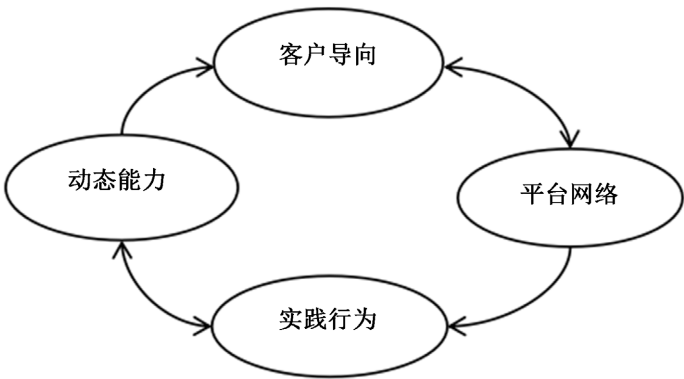


Figure 3. Dynamic loop process
图 3. 动态循环过程

5.1. 客户导向战略推动平台网络结构的转变

新型互联网企业以客户导向的战略结构需要企业深入理解客户需求,并将其转化为产品和服务的创新。这些企业提供的不仅是产品,也是一个连接客户、供应商和其他利益相关者的生态系统。在这个生态系统中,客户的需求和反馈可以被实时捕捉和分析,进而推动企业产品和服务的持续改进。为此,新

型互联网企业应构建一个以平台网络为主的组织结构。这种结构使得企业内部的不同团队像小型公司一样运作,以响应市场变化,这种小型公司保持与企业的整体战略保持一致。这种分散化的组织结构可以提高决策灵活性,也可以促进跨部门的协作和数据共享。通过财务中台的数据管理,每个团队都能够获取关键的财务和业务数据,这些数据帮助团队专注于既定的业务领域和客户群体,实现目标和绩效指标。财务中台作为数据管理和分析的核心,为各个团队提供了实时、准确的财务信息。这些团队可以根据财务中台提供的数据分析结果,快速响应市场变化,优化资源配置,提高运营效率。

5.2. 平台网络组织结构驱动企业实践行为

企业组织结构的创新成为驱动企业持续成长的核心动力。以平台网络为核心的新型互联网企业,通过其独特的结构设计,有效地推动了实践行为,以适应市场的快速变化和满足用户的多样化需求。在平台网络组织结构的高灵活性和开放性的特点下,基于内部团队的协作和外部合作伙伴形成紧密的网络,共同创造了企业价值。互联网企业在利用平台网络组织结构推动实践行为,例如:在这种结构中,团队成员可以分享信息、资源和创意,从而加速创新过程。在提高响应速度上,平台网络中的决策过程通常更加分散,这意味着决策可以更快地做出,并且更接近问题的源头,也实现了极限扁平化。平台网络组织结构通常也把客户视为价值共创的一分子,这种开放的平台,客户可以直接参与到产品开发、测试和反馈过程中,给企业提供了宝贵的市场洞察的同时也提升了顾客的满意度。在财务中台知识管理的结果中,企业从海量数据识别出更有价值的信息,如预测未来的收入和支出情况,从而制定出更为合理的预算方案,以数据驱动的方式指导实践行为。

5.3. 实践行为对动态能力发展的推动

这些动态能力不仅包括对新技术的快速感知和获取,还涉及财务业务流程的重组和优化。中台作为连接前台业务和后台基础设施的桥梁,不仅促进了企业内部信息的流通和资源的共享,还加速了企业对新技术的探索和应用。在这种结构下,新型互联网企业展现出了强大的旧技术再造能力和业务流程的感知能力,这两种能力共同推动了企业的持续创新和发展。对于旧技术再造能力,是企业在面对新需求时,能够灵活地重新组合和利用现有的技术资源,以满足市场的变化。中台结构架构下,企业能快速识别哪些旧技术可以被重新利用,哪些需要进行升级或替换。如,通过财务中台的数据整合能力,能将分散在不同部门的财务业务数据资源集中起来,为新兴的财务业务场景提供有力支撑。提高了资源的利用效率并加速了企业对市场动态的响应能力。而对于业务流程的感知,则是企业在财务中台结构的帮助下,能够更敏锐地捕捉到市场新趋势和客户需求的变化,从而推动新业务的发展,帮助企业更好地理解市场动态。这种能力使得企业能够及时发现并把握新的商业机会,快速调整或开发新的业务模式,以满足客户的新需求。

5.4. 动态能力反哺实践行为的实施

实践行为的实施有助于企业获取动态能力,同样,动态能力也有助于实践行为的实施,也是战略调整和优化的驱动因素。在财务中台架构下,强调跨中台和部门间的数据信息传递,且技术部门转变为企业创新的先锋,能够全面了解业务流程和数据需求,从而培养出对旧技术的感知能力,根据旧技术的不足,识别出现旧技术与业务之间的差别,以此来对技术进行优化[42]。

动态能力之所以能够应对复杂的环境,主要是由于它具有开发与探索的双元平衡的特点。开发是指利用现有的财务知识和资源进行逐步创新,以确保业务运行的效率,它能够维持企业短期活力和获取现金流。探索则是指在寻找未来潜在的发展机会时进行突破式创新,能够发现企业新业务领域,是企业规

避风险和确保长期竞争的关键因素[43]。此外,动态能力的形成是一种互动的过程,是根据“战略导向-组织结构-实践行为-动态能力”的框架,循环互动的过程。这基于技术和业务的共同作用,补充了新型互联网企业搭建的财务中台架构,促进了企业战略和组织结构的调整。

在新型互联网企业中,动态能力形成的根源在于财务中台能够不断吸收和解码内外部知识,并将这些隐性知识经过筛选、整理、编码后形成的结构化、可复用的知识单元。其中,通过业务赋能和智能感知的知识模块能够带来渐进式创新。而具有拼凑协调和数智前瞻的知识模块能够形成突破式创新,以此来把握市场潜在机会。新型互联网企业通过这两种创新以适应环境变化,以提升竞争力。

6. 结论与贡献

6.1. 结论

本文通过对新型互联网企业的案例研究,首先,探讨了此类新型企业通过财务中台对知识数据进行编排进行形成动态能力,主要分为财务知识数据化阶段、财务知识模块化阶段和财务知识情境化阶段,三个阶段对应了财务中台建设准备期、双中台时期和碎片化中台时期。此过程中通过对知识数据的吸收、重构和动态更新,以满足企业对数据灵活性、可复用性、动态性的要求。其次,借助于财务中台知识管理的结果,本文基于“战略导向-组织结构-实践行为-动态能力”的框架和技术与业务的共同作用,探讨了新型互联网企业在搭建财务中台架构后,企业的战略结构推动了组织结构的变化,进而推动企业实践行为,形成了企业的动态能力,而动态能力形成同样反哺企业实践行为的实施,以此形成闭合性循环来应对环境的变化。最后,根据动态能力开发与探索的特点,拥有财务中台架构的企业能更好地应对环境的变化,财务中台使得组织能够在保持日常运营的同时,也能够进行创新和变革,从而提升企业竞争力,实现可持续发展。

6.2. 理论贡献

本文解释了数智化视角下,通过财务中台知识数据的形成基础来构建动态能力的过程,从新型互联网企业海量的财务数据为基础,深化了动态能力的演变。财务中台可以高效率地从海量的数据中识别出有价值的隐性知识,将其转为知识大数据,结合数据可复用性,筛选重构成知识模块进行组合、赋能。基于“战略导向-组织结构-实践行为-动态能力”的框架模型和业务与技术相结合的层面,分析了企业战略导向与组织结构的交互作用,形成了企业实践行为发展和动态能力形成的双向过程,从而为推动企业渐进式创新和突破式创新提供了新的视角。

6.3. 不足与展望

本文的研究对整个互联网行业进行了研究,案例企业类型单一,研究结论对于个别新型互联网企业适应性难免存在一些不足,在后续的研究中可以采用单案例研究对个别企业的细节进行优化。且大部分新型互联网企业的中台建设仍然处在探索阶段,本文的结论是否能够应对未来环境的变化,需要进一步检验,未来可以根据大数据技术的发展和环境的变化,对财务中台动态运作的内在机制进行深入剖析。

参考文献

- [1] 马慧,靳庆鲁,王欣. 大数据与会计功能——新的分析框架和思考方向[J]. 管理科学学报, 2021, 24(9): 1-17.
- [2] 纳超洪,陈雪,徐慧. 财务共享能降低成本粘性吗——基于集团管控的视角[J]. 南开管理评论, 2024, 27(5): 198-208.
- [3] 刘梅玲,黄虎,佟成生,等. 智能财务的基本框架与建设思路研究[J]. 会计研究, 2020(3): 179-192.
- [4] Nasiri, M., Saunila, M. and Ukko, J. (2022) Digital Orientation, Digital Maturity, and Digital Intensity: Determinants of

- Financial Success in Digital Transformation Settings. *International Journal of Operations & Production Management*, **42**, 274-298. <https://doi.org/10.1108/ijopm-09-2021-0616>
- [5] 陈志斌, 张岩, 王诗雨. 全链数字化转型与复杂情景中的利益相关者价值均衡——以中国电信“云改数转”战略为例[J]. 会计研究, 2024(6): 41-54.
 - [6] 刘勤, 杨寅. 智能财务的体系架构、实现路径和应用趋势探讨[J]. 管理会计研究, 2018, 1(1): 84-90+96.
 - [7] 杨寅, 刘勤. 企业财务转型与价值创造影响因素分析——基于力场模型视角的财务共享服务中心多案例研究[J]. 会计研究, 2020(7): 23-37.
 - [8] 韩笑, 黄志翔, 黄源. 基于动态中台架构的财务数字化转型研究——以传统数据密集型企业为例[J]. 管理评论, 2023, 35(12): 333-352.
 - [9] Li, S.X. and Sandino, T. (2018) Effects of an Information Sharing System on Employee Creativity, Engagement, and Performance. *Journal of Accounting Research*, **56**, 713-747. <https://doi.org/10.1111/1475-679x.12202>
 - [10] Wang, J. and Hu, M. (2020) Efficient Inaccuracy: User-Generated Information Sharing in a Queue. Management Yu, X., Simon, H., Fung, K., et al. (2021) An Evolutionary Perspective on the Dynamics of Service Platform Ecosystems for the Sharing Economy. *Journal of Business Research*, **135**, 127-136.
 - [11] Wei, X.Y., et al. (2022) Share It or Buy It? Exploring the Effects of Product Brand Attachment on Commercial Sharing Services. *Journal of Business Research*, **153**, 115-127.
 - [12] Swagerman, D., Steenisv, J. and Sieber, P. (1998) Shared Services in Accounting and Finance. *Organizational Virtualness*, **4**, 173-188.
 - [13] Chen, M., Pang, M. and Kumar, S. (2021) Do You Have a Room for Us in Your IT? An Economic Analysis of Shared IT Services and Implications for IT Industries. *MIS Quarterly*, **45**, 225-267. <https://doi.org/10.25300/misq/2021/15573>
 - [14] 徐玉德. 数字经济时代会计变革的反思与逻辑溯源[J]. 会计研究, 2022(8): 3-13.
 - [15] 张庆龙. 下一代财务: 数字化与智能化[J]. 财会月刊, 2020(10): 3-7.
 - [16] 胡仁昱, 刘勤, 邱穆青, 等. 从电算化到智能化的发展跨越——第二十届全国会计信息化学术年会主要观点综述[J]. 会计研究, 2021(10): 190-192.
 - [17] 中国数据中台行业白皮书 2021 年[C]//艾瑞咨询系列研究报告(2021 年第 4 期). 上海: 上海艾瑞市场咨询有限公司, 2021: 475-521.
 - [18] 中国数字中台行业研究报告 企业数字化转型的加速引擎 2019 年[C]//艾瑞咨询系列研究报告(2019 年第 11 期). 上海: 上海艾瑞市场咨询有限公司, 2019: 405-459.
 - [19] 周翔, 叶文平, 李新春. 数智化知识编排与组织动态能力演化——基于小米科技的案例研究[J]. 管理世界, 2023, 39(1): 138-157.
 - [20] 翟雪松, 楚肖燕, 张紫徽, 等. 基于中台架构的教育信息化数字治理研究[J]. 电化教育研究, 2021, 42(6): 40-46.
 - [21] 易中文, 胡东滨, 曹文治. 面向企业信息化系统集成的中台架构研究[J]. 科技管理研究, 2021, 41(1): 166-174.
 - [22] 李文俊, 杨学强, 杜家兴. 基于数据中台的装备保障数据集成[J]. 系统工程与电子技术, 2020, 42(6): 1317-1323.
 - [23] 王满四, 霍宁, 周翔. 数字品牌社群的价值共创机理研究——基于体验主导逻辑的视角[J]. 南开管理评论, 2021, 24(3): 92-103.
 - [24] 付登坡, 江敏, 任寅姿, 等. 数据中台[M]. 北京: 机械工业出版社, 2022: 373.
 - [25] 陈新宇. 中台实践: 数字化转型方法论与解决方案[M]. 北京: 机械工业出版社, 2020.
 - [26] 李杉杉. 中台战略视域下高校知识产权信息服务互联共享模式研究[J]. 图书馆学研究, 2023(7): 64-70.
 - [27] 熊拥军, 白瀚祯, 张廷成. 基于数据中台的图书馆数据资产管理架构[J]. 图书馆学研究, 2023(8): 36-47.
 - [28] 张敬博, 葛京, 杜艺姗. 互补共融还是纵横分隔?——基于互补视角的平台组织架构设计研究[J]. 管理评论, 2020, 32(3): 307-322.
 - [29] 卢艳秋, 宋昶, 王向阳. 战略导向与组织结构交互的动态能力演化——基于海尔集团的案例研究[J]. 管理评论, 2021, 33(9): 340-352.
 - [30] *Science*, **66**, 4648-4666. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3447>
 - [31] Gunn, R.W., Carberry, D.P., Frigo, R., et al. (1993) Shared Services: Major Companies Are Re-Engineering Their Accounting Functions. *Management Accounting (USA)*, **75**, 22-29.
 - [32] Janssen, M. and Joha, A. (2008) Emerging Shared Service Organizations and the Service-Oriented Enterprise. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, **1**, 35-49. <https://doi.org/10.1108/17538290810857466>

-
- [33] Markman, G.D., Lieberman, M., Leiblein, M., Wei, L. and Wang, Y. (2021) The Distinctive Domain of the Sharing Economy: Definitions, Value Creation, and Implications for Research. *Journal of Management Studies*, **58**, 927-948. <https://doi.org/10.1111/joms.12707>
- [34] 韩向东, 屈涛. 基于数据中台的管理会计信息化框架及创新应用[J]. 管理会计研究, 2020, 3(Z1): 116-124+136.
- [35] 祝继高, 曲馨怡, 韩慧博, 等. 数字化转型与财务管控创新研究——基于国家电网的探索性案例分析[J]. 管理世界, 2024, 40(2): 172-192.
- [36] 陈虎, 郭奕. 财务数字基建赋能企业转型[J]. 财会月刊, 2020(13): 15-21.
- [37] Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M.L. (2009) Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, **20**, 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- [38] 张庆龙. 以数字中台驱动财务共享服务数字化转型[J]. 财会月刊, 2020(19): 32-38.
- [39] 张敏. 企业财务智能化: 要素·路径·阶段[J]. 财会月刊, 2020(17): 7-11.
- [40] 钱蕾, 何艳玲. 从经验惯习到规章制度: 组织隐性知识如何显性化? [J]. 中国行政管理, 2024, 40(5): 98-108.
- [41] 陈云腾, 陈卓. 基于中台架构的国有交通投资集团数字化转型研究[J]. 科学决策, 2023(1): 78-103.
- [42] 曾国军, 李林蔚, 王荷, 等. 传统服务型企业数据中台搭建过程研究——以广州白天鹅宾馆为例[J]. 旅游学刊, 2025, 40(2): 90-105.
- [43] Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M.L. (2009) Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, **20**, 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>