

数字化转型背景下中小企业财务风险研究

张俊胜

甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2025年12月16日; 录用日期: 2025年12月26日; 发布日期: 2026年1月29日

摘要

在数字经济浪潮推动下, 中小企业数字化转型成为提升核心竞争力的必然选择, 转型过程中既蕴含效率提升、模式创新的发展机遇, 也潜藏着各类新型财务风险。本文基于动态能力理论与资源基础观, 系统梳理国内外数字化转型与财务风险的研究现状, 明确现有研究缺口与本文理论贡献。摒弃传统财务风险分类框架, 构建“技术引进-流程再造-商业模式创新”的转型阶段式财务风险分析框架, 剖析各阶段独特的财务风险表现及演变规律, 最终针对性提出风险防范措施, 为中小企业平稳推进数字化转型、强化财务管理提供理论支撑与实践启示。

关键词

数字化转型, 中小企业, 财务风险

Research on Financial Risks of Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Digital Transformation

Junsheng Zhang

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: December 16, 2025; accepted: December 26, 2025; published: January 29, 2026

Abstract

Driven by the wave of the digital economy, digital transformation has become an inevitable choice for small and medium-sized enterprises (SMEs) to enhance their core competitiveness. The transformation process not only presents development opportunities for efficiency improvement and mode innovation but also harbors various new financial risks. Based on the dynamic capability theory and resource-based view, this paper systematically reviews the current research status of digital transformation and

financial risks at home and abroad, clarifying existing research gaps and the theoretical contributions of this paper. It abandons the traditional financial risk classification framework and constructs a phased financial risk analysis framework for transformation, encompassing “technology introduction, process reengineering, and business model innovation.” This framework analyzes the unique financial risk manifestations and evolution patterns at each stage, and ultimately proposes targeted risk prevention measures to provide theoretical support and practical insights for SMEs to smoothly advance their digital transformation and strengthen financial risk management.

Keywords

Digital Transformation, Small and Medium-Sized Enterprises, Financial Risk

Copyright © 2026 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

数字化转型是企业依托大数据、人工智能、云计算等数字技术，对商业流程、组织架构、管理理念及商业模式进行全方位重构的过程，其核心目标是通过技术赋能提升运营效率、优化资源配置，进而增强市场竞争优势。财务风险作为企业经营过程中不可规避的核心风险，指企业在各项经济活动中，因内外部不确定因素导致预期收益与实际收益产生偏差，进而引发潜在亏损的可能性。在数字化转型背景下，中小企业受资金实力薄弱、技术储备不足、人才资源匮乏等固有短板影响，财务风险的复杂性、传导性及不确定性显著提升，如何有效识别、管控转型过程中的财务风险，成为制约中小企业数字化转型成败的关键问题。

2. 相关理论概述

2.1. 动态能力理论

动态能力理论是本文的核心分析理论之一，该理论核心观点认为企业竞争优势并非源于静态的资源禀赋，而是取决于对外部环境变化的快速感知、响应能力，以及对内部资源与能力的整合、重构及升级能力[1]。在数字技术迭代加速、市场需求瞬息万变的转型背景下，中小企业的动态能力水平成为其应对财务风险的核心支撑[2]。数字技术的赋能的本质是强化企业动态能力，通过大数据、云计算等工具，中小企业可精准捕捉市场供需波动、行业竞争态势等外部信号，快速调整资源配置策略与转型路径，有效规避盲目投入、决策滞后引发的财务风险[3]。反之，若中小企业动态能力不足，缺乏对数字技术迭代、流程重构及模式创新的适配能力，难以快速整合内外部资源响应转型需求，将导致技术与业务脱节、资源配置低效，进而加剧风险累积与传导，制约数字化转型进程并放大财务风险敞口[4]。

2.2. 资源基础理论

资源基础理论是战略管理领域极具影响力的核心理论，由沃纳菲尔特于 1984 年在《企业资源基础论》中正式提出，彻底突破了传统产业组织理论以外部市场结构、竞争格局为核心的分析框架，将研究视角从企业外部转向内部资源禀赋，构建了“资源 - 能力 - 竞争优势”的分析逻辑[5]。该理论核心主张，企业的持续竞争优势并非源于短期的市场定位或战术调整，而是根植于其拥有的异质性战略资源，以及对

这些资源的高效配置、整合与转化能力[6]。后续相关学者又进一步提出的“VRIN 框架”进一步细化了理论边界，明确只有同时满足价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性四大条件的资源，才能成为企业持续竞争优势的源泉[7]。资源涵盖有形资源(资金、设备、人力等可量化资产)与无形资源(技术专利、品牌声誉、组织知识、管理能力等非具象资产)，二者协同构成企业资源体系[8]。数字经济时代，该理论不断延伸拓展，将数字数据、数字技术、数字化人才等纳入资源范畴，强调数字资源的积累与转化能力，为解析企业数字化转型中的资源短板、资源错配问题及衍生风险，提供了精准且系统的理论分析视角与逻辑支撑[9]。

2.3. 数字化转型对中小企业财务风险管控的意义

(1) 增强企业动态竞争力，对冲风险冲击

中小企业的核心竞争力短板在于资源有限、市场响应速度慢，而数字化转型为其突破瓶颈提供了路径。依托数字技术，中小企业能够快速整合内外部资源，精准捕捉市场需求变化，通过灵活调整产品结构、优化服务模式，提升对市场波动的适应能力[10]。这种基于数字化的动态竞争力，能够有效对冲市场不确定性带来的财务风险，例如通过大数据分析预判市场需求下滑，及时调整生产计划，避免库存积压导致的资金占用风险。同时，数字化转型能够打破中小企业的地域限制，拓展市场边界，分散单一市场波动带来的财务风险，提升企业整体抗风险能力。

(2) 优化财务管控效率，降低传统风险

数字化工具的应用能够显著提升中小企业财务管控的精细化水平，降低传统财务风险。在成本管控方面，通过智能化生产系统优化原料配比、减少生产损耗，借助数据驱动的采购模式整合供应商资源、降低采购成本，依托库存管理系统精准预判需求、减少资金占用，全方位压缩运营成本，提升盈利空间[11]。在决策效率方面，数字技术打破了传统企业的“数据孤岛”，实现财务数据与业务数据的实时联动，管理层能够基于精准数据快速做出投资、筹资决策，避免因信息不对称导致的决策失误风险。此外，数字化财务系统能够实现费用报销、账务处理等流程的自动化，减少人工操作失误，降低财务核算风险。

(3) 支撑商业模式创新，拓展盈利空间

数字化转型不仅是技术与流程的优化，更是商业模式的重构，为中小企业拓展盈利空间、缓解财务压力提供了新路径。通过搭建线上交易平台，中小企业能够直接对接终端消费者，减少中间流通环节，提升利润水平；借助大数据分析精准定位用户需求，推出个性化产品与服务，打造差异化竞争优势，增强客户粘性与复购率[12]。同时，数字化转型能够催生跨界融合的新型商业模式，例如中小企业通过与数字平台合作，实现流量共享、资源互补，降低市场开拓成本，提升营收规模，进而增强财务稳定性，缓解资金短缺带来的财务风险。

3. 数字化转型背景下中小企业阶段性财务风险分析框架

数字化转型是一个循序渐进、层层递进的过程，中小企业受资源约束影响，转型多遵循“技术引进 - 流程再造 - 商业模式创新”的阶段性路径。各阶段的核心目标、资源投入重点及外部环境适配要求存在显著差异，导致财务风险的来源、表现及演化特征各不相同，构建阶段性风险分析框架能够更精准地识别风险、把握风险规律。

3.1. 技术引进阶段：投入型风险为主导

技术引进阶段是转型的基础环节，核心目标是引入适配企业业务需求的数字技术与设备，搭建初步的数字化基础设施，该阶段的资源投入以资金、技术采购为主，财务风险主要表现为投入型风险，且风

险传导路径较短，集中于资金层面。中小企业因缺乏专业的数字技术人才，对技术的适用性、先进性及性价比判断不足，易出现盲目采购高端技术或适配性不足技术的问题。若采购的技术无法与现有业务流程衔接，将导致技术闲置、投入浪费，加剧资金压力；若技术更新迭代速度快，企业引入的技术短期内被淘汰，将造成固定资产减值，引发投资损失风险。同时，部分中小企业为快速推进转型，在缺乏充足资金储备的情况下，通过高息融资采购技术，导致筹资成本攀升，资金链断裂风险显著增加。数字技术与设备采购、基础数字化平台搭建需要大量前期资金投入，而中小企业自身资金积累有限、融资渠道狭窄，难以通过自有资金覆盖转型成本。若过度依赖银行贷款、民间借贷等传统融资渠道，将导致资产负债率上升，利息支出增加，削弱企业盈利能力；若融资渠道单一，一旦外部融资环境收紧，将面临资金缺口无法弥补的问题，导致技术引进工作停滞，前期投入无法收回，形成财务损失。该阶段风险的核心特征是“高投入、低回报、短周期”，风险主要源于资源投入决策失误与资金约束，若未能有效管控，将直接导致转型停滞，甚至危及企业生存。

3.2. 流程再造阶段：整合型风险凸显

流程再造阶段是转型的核心环节，基于已引进的数字技术，对企业原有业务流程、组织架构、管理模式进行重构，实现技术与业务的深度融合，核心目标是提升运营效率。该阶段资源投入从单一资金投入转向资金、人才、制度建设多维度投入，财务风险从单一投入型风险演变为整合型风险，风险传导路径延长，涉及业务、管理与资金多个层面。传统中小企业多采用垂直式组织架构与固化的业务流程，数字化流程再造需要打破部门壁垒，构建扁平化组织与协同化流程。若流程重构方案不合理，未能实现技术与业务的精准适配，将导致业务流程混乱、工作效率下降，例如财务流程与业务流程数据对接不畅，出现账务处理延迟、数据误差等问题，加剧经营风险；若组织架构调整引发部门利益冲突、员工抵触情绪，将导致流程推进受阻，前期技术投入无法转化为实际效益，造成资金浪费，进一步放大财务风险。流程再造需要复合型人才支撑，既要求员工掌握数字技术操作技能，又熟悉原有业务流程。中小企业因薪资待遇、发展空间等限制，难以吸引和留住复合型人才，若现有员工数字化技能培训不足，将导致数字技术无法充分发挥作用，流程再造效果大打折扣。同时，流程再造过渡期内，新旧流程并行、员工适应周期长，将导致运营效率暂时下降、产能波动，进而影响营收稳定性，加剧现金流风险。其三，内部控制失效风险。流程再造打破了传统的内部控制体系，原有岗位设置、权责划分、监督机制不再适配新的流程模式。若企业未能及时完善内部控制制度，搭建数字化内控平台，将出现权责不清、监督缺位等问题，易引发内部舞弊、资金挪用等风险；同时，数字化流程下数据流转效率提升，若缺乏有效的数据管控机制，将导致财务数据泄露、被篡改，引发数据安全风险，进而影响财务信息真实性，误导管理层决策，加剧财务风险。该阶段风险的核心特征是“多维度、强传导、中周期”，风险源于技术、业务、管理的整合失衡，若管控不当，将导致转型效果不及预期，前期投入难以回收，同时引发系统性财务风险。

3.3. 商业模式创新阶段：衍生型风险占主导

商业模式创新阶段是转型的高阶环节，基于技术引进与流程再造的成果，重构企业的价值创造、传递与获取方式，例如搭建线上交易平台、开展个性化定制服务、实现跨界融合经营等，核心目标是培育新的盈利增长点。该阶段资源投入更注重长期布局，财务风险表现为衍生型风险，风险来源更复杂，受外部市场环境影响更大，风险传导范围更广。商业模式创新的核心是对接市场新需求，若企业对市场趋势判断失误、对目标客户需求把握不准，创新模式无法获得市场认可，将导致前期布局的资金、资源投入浪费。例如，中小企业搭建线上交易平台后，若缺乏流量运营能力、产品竞争力不足，平台交易量低迷，将无法覆盖平台运营、维护成本，引发持续亏损风险；同时，市场竞争的加剧可能导致创新商业模式

式被快速复制，企业失去差异化优势，前期投入无法转化为长期收益。现金流可持续性风险。商业模式创新需要长期资金投入用于市场开拓、平台运营、品牌建设等，且投资回报周期长、不确定性高。中小企业若未能合理规划现金流，过度依赖短期融资支撑长期布局，将导致现金流周转紧张；若创新模式短期内无法实现盈利，营收增长滞后于资金投入增长，将导致资金链承压，甚至引发流动性危机。此外，商业模式创新可能涉及跨界经营，企业对新领域的经营规则、风险特征不熟悉，易出现经营失误，进一步加剧现金流风险。商业模式创新成功后，企业盈利水平提升，若收益分配方案不合理，过度侧重股东分红而忽视转型持续投入，将导致后续创新资金不足，影响转型深化；若过度留存收益用于再投资，可能降低股东满意度，影响企业资本市场形象，增加后续融资难度。同时，创新商业模式可能改变企业的资产结构、盈利模式，导致传统融资渠道对企业的风险评估发生变化，融资成本上升，进一步加剧财务风险。

4. 数字化转型背景下中小企业阶段性财务风险防范措施

4.1. 技术引进阶段：精准决策与多元筹资并重

针对技术引进阶段的投入型风险，核心防范思路是提升决策精准度、缓解资金约束，降低投入失误与资金链断裂风险。建立技术采购可行性评估体系，结合企业业务需求、资金实力、技术适配性等因素，组建由技术、财务、业务部门组成的评估团队，对拟引进技术的性价比、更新迭代周期、适配性进行全面分析，避免盲目采购。同时，可采用“小范围试点-逐步推广”的模式，降低技术引进风险，例如先在核心业务部门试点应用，验证技术效果后再全面推广。拓展多元融资渠道，优化筹资结构。中小企业应积极对接政策支持，争取数字化转型专项补贴、税收减免等政策红利，降低自有资金压力；合理运用股权融资、供应链金融、数字金融等新型融资渠道，替代单一的银行贷款，例如通过与核心企业合作开展供应链融资，依托交易数据提升融资额度、降低融资成本；控制融资规模与成本，结合转型进度合理规划融资节奏，避免过度融资导致的利息支出压力，确保资金链稳定。

4.2. 流程再造阶段：强化整合与内控升级同步

针对流程再造阶段的整合型风险，核心防范思路是优化技术与业务的整合效率，完善内部控制体系，化解多维度风险传导。科学设计流程再造方案，以“技术适配业务、流程提升效率”为核心，打破部门壁垒，构建协同化业务流程与扁平化组织架构。在方案实施前，开展全员培训与沟通，明确各部门、各岗位的权责分工，缓解员工抵触情绪；在实施过程中，建立动态调整机制，根据实际运行效果及时优化流程，确保技术与业务深度融合。同时，加大复合型人才培养与引进力度，通过内部培训提升现有员工数字化技能，借助柔性引才、校企合作等方式引进专业人才，支撑流程再造顺利推进。搭建数字化内部控制平台，完善内控体系。依托数字技术构建覆盖财务、业务、数据管理全流程的内控平台，实现对流程运行的实时监控、数据追溯与风险预警；建立健全数据安全管理制度，设定数据访问权限，采用加密技术、防火墙等措施，防范数据泄露、篡改风险；优化内控监督机制，引入第三方审计机构对流程再造效果及内控有效性进行评估，及时发现并整改风险隐患，确保内控体系适配数字化流程。

4.3. 商业模式创新阶段：市场赋能与现金流管控结合

针对商业模式创新阶段的衍生型风险，核心防范思路是提升市场适配能力，保障现金流可持续，平衡短期收益与长期发展。强化市场调研与预判能力，依托大数据分析工具精准捕捉市场趋势、目标客户需求，建立市场反馈快速响应机制，及时调整创新商业模式的运营策略。例如，线上交易平台可通过用户行为数据分析优化产品展示、营销方案，提升平台活跃度与交易量；同时，加强知识产权保护，对创

新商业模式中的核心技术、运营模式申请专利，防范被竞争对手复制，维持差异化优势。优化现金流管控，保障资金可持续。合理规划商业模式创新的资金投入节奏，将长期投入拆解为阶段性目标，结合营收增长情况调整投入规模，避免过度投入导致现金流紧张；建立现金流预警体系，实时监控现金流周转情况，针对可能出现的资金缺口提前制定应急预案，例如预留应急资金、与金融机构建立应急融资渠道；平衡收益分配与持续投入，制定兼顾股东利益与企业长远发展的收益分配方案，留存充足资金用于商业模式优化与深化转型，同时通过合理分红提升企业资本市场形象，为后续融资奠定基础。

4.4. 全周期保障措施：构建动态风险管控体系

除各阶段针对性措施外，中小企业还应构建全周期动态风险管控体系，实现对转型期财务风险的全程管控。建立跨部门风险管控团队，整合财务、技术、业务、管理等部门资源，明确各部门风险管控职责，形成“全员参与、全程管控”的风险管控氛围。依托数字技术搭建风险预警平台，整合各阶段财务数据、业务数据、市场数据，建立风险指标体系，对筹资成本、资金周转、市场适配度等关键指标进行实时监控，及时发出风险预警，为管理层决策提供支撑。加强与外部机构的合作，借助会计师事务所、咨询公司的专业能力，为转型决策、风险管控提供专业建议，同时积极对接行业协会，交流转型经验，降低风险管控成本。

5. 结语

数字化转型是中小企业突破发展瓶颈、提升核心竞争力的必由之路，但其转型过程的阶段性特征决定了财务风险的复杂性与动态性。本文基于动态能力理论与资源基础观，构建“技术引进-流程再造-商业模式创新”的阶段性财务风险分析框架，揭示了各阶段财务风险的核心表现与演化规律，发现中小企业转型期财务风险从投入型向整合型、衍生型逐步演进，风险传导范围不断扩大、不确定性持续提升。未来研究可进一步结合具体行业中小企业的转型案例，实证检验阶段性财务风险分析框架的适用性，细化不同行业的风险特征与防范措施，为中小企业数字化转型提供更具针对性的指导。

参考文献

- [1] 杜俊义, 冯罡. 技术创新动态能力理论研究综述[J]. 科技管理研究, 2020, 40(6): 1-6.
- [2] 郭高萍, 张燕琴, 赖朝安. 动态能力理论视角下适应区域产业链发展的高水平专业群建构探析[J]. 教育与职业, 2022(21): 40-46.
- [3] 张新民, 韩紫轩, 杨道广. 数字化转型驱动下企业数字并购决策研究——基于动态能力理论视角[J]. 国际商务(对外经济贸易大学学报), 2025(3): 1-16.
- [4] 任相伟, 孙丽文. 动态能力理论视角下战略柔性对企业绩效的影响研究——差异化动态环境规制强度的调节效应[J]. 技术经济, 2020, 39(1): 25-33.
- [5] 张璐, 王岩, 苏敬勤, 等. 资源基础理论: 发展脉络、知识框架与展望[J]. 南开管理评论, 2023, 26(4): 246-256.
- [6] 陈中洁, 陈思伊. 资源基础理论视角下企业新消费品牌可持续增长能力研究[J]. 商业经济研究, 2023(16): 136-139.
- [7] 孙卫, 张文影, 徐梓轩. 质量管理实践对企业创新绩效的影响: 资源基础理论的新解[J]. 技术经济, 2021, 40(9): 65-77.
- [8] 胡玲, 郭凯琦, 金钟文. 区域孵化机构资源对在孵企业绩效的影响——基于资源基础理论的视角[J]. 科技管理研究, 2023, 43(4): 136-145.
- [9] 李亚兵, 夏月, 赵振. 数字时代制度压力对零售企业商业模式创新影响研究——基于资源基础理论动态观[J]. 软科学, 2022, 36(10): 40-46.
- [10] 杨莹莹. 数智化转型下中小企业财务管理与防范策略[J]. 老字号品牌营销, 2025(11): 128-130.
- [11] 朱湘忆. 数字化转型对上市公司财务管理效率的影响分析[J]. 中国乡镇企业会计, 2025(21): 130-132.
- [12] 钱万. 数字化转型背景下中小企业财务管理创新路径探析[J]. 丝路纵横, 2025, 9(11): 43-45.