

数字经济背景下财务共享中心的搭建

——以中兴通讯为例

张奕言

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年5月8日; 录用日期: 2025年5月22日; 发布日期: 2025年6月23日

摘要

在数字经济深度赋能企业管理的背景下, 财务共享中心作为业财融合的核心载体, 是提升组织效率与风险管控能力的关键引擎, 其建设与完善对提升企业财务管理效率、优化资源配置具有重要意义。本文以中兴通讯为研究对象, 运用文献分析法, 系统梳理数字经济、财务共享及财务共享中心的核心概念, 基于组织-环境匹配理论、流程再造理论和规模经济理论, 深入探讨中兴通讯搭建财务共享中心的动因, 剖析其在数字经济背景下存在的关键问题。研究旨在通过典型案例分析, 为企业财务共享中心的建设提供理论参考与实践借鉴, 推动财务管理模式的创新发展。

关键词

数字经济, 财务共享, 财务共享中心, 中兴通讯, 案例分析

Building a Financial Sharing Center in the Context of Digital Economy

—Taking ZTE Corporation as an Example

Yiyan Zhang

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

Received: May 8th, 2025; accepted: May 22nd, 2025; published: Jun. 23rd, 2025

Abstract

In the context of deep digital economy empowering enterprise management, the financial shared service center, as the core carrier of business-finance integration, is a key engine for enhancing organizational efficiency and risk control capabilities. Its construction and improvement are of great

significance in improving corporate financial management efficiency and optimizing resource allocation. This paper takes ZTE Corporation as the research object, using literature analysis to systematically sort out the core concepts of digital economy, financial sharing, and financial shared service centers. Based on the theory of organization-environment fit, process reengineering theory, and economies of scale theory, it delves into the motivations behind ZTE's establishment of a financial shared service center and analyzes the key issues it faces under the backdrop of the digital economy. The study aims to provide theoretical references and practical insights for the construction of financial shared service centers through case studies, promoting the innovative development of financial management models.

Keywords

Digital Economy, Financial Sharing, Financial Sharing Center, ZTE Corporation, Case Study

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

中华人民共和国国家发展和改革委员会于 2021 年 3 月 23 日发布《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》强调，要加快数字化发展，以数字化转型发挥海量数据和丰富应用场景优势，打造数字经济新优势。近年来，“数字经济”一直都受到政府的高度重视，已连续七年被写进政府工作报告。2017 年，政府强调“促进数字经济加快发展”，此后，对数字经济的政策导向不断严谨，到 2023 年已转变为“深入推进数字经济创新发展”。这种表述上的转变，充分释放了有利于数字经济发展的政策信号。在数字经济蓬勃发展的大环境下，用户在市场中的主导地位愈发凸显，市场竞争呈现出替代式竞争的态势，这必然引发企业内部管理模式的一系列变革(戚聿东和肖旭, 2020) [1]。而财务不仅仅负责企业资金的调用和分配，还负责对企业的所有生产经营活动进行核算和监督，是一种价值管理手段，也是企业内部管理的中枢。因此，财务也应当顺应政策等背景，积极进行数字化转型。

我国经济呈现“波浪式发展、曲折式前进”的态势，不少企业不断扩大经营业务范围，优化商业模式、组织架构与管理流程，这些举措也都不断地给企业的财务管理提出新的要求。财务共享中心能够帮助企业将重复性高的业务进行流程再造和标准化，帮助企业降本增效，改进财务工作质量，能够助力企业更顺畅地对接新兴数字技术，实现财务数据的集中化管理与深度分析，从而为企业数字化转型提供有力支撑，更有助于企业优化资源配置，提升综合管理水平，实现高质量发展，已成为企业顺应时代潮流、应对内外挑战的必然选择(许汉友等, 2022) [2]。中兴通讯股份有限公司(以下简称中兴通讯)作为国内财务共享中心建设的先行者，自 2005 年建立首个财务共享中心以来，积累了丰富的实践经验，其案例具有典型性和代表性。通过研究中兴通讯财务共享中心的搭建动因及存在问题，有助于深入理解财务共享理论，为企业财务管理变革提供参考。

2. 主要概念与理论基础

2.1. 主要概念

2.1.1. 数字经济的概念与特点

网络智能时代是一种包容万象的革命性现象，能促成经济和社会关系等诸多方面的转变，而数字经

济是这个时代的重要产物，具体表现为——传统经济中是以实体呈现信息，而数字经济背景下，信息是以数字方式呈现，饱含希望与危险(Don Tapscott, 1996) [3]。国内普遍认同的数字经济定义来自中国通信院发布的《中国数字经济发展研究报告》，在最新的 2024 年版本中，相关定义为：“数字经济是以数字化的知识和信息作为关键生产要素，以数字技术为核心驱动力量，以现代信息网络为重要载体，通过数字技术与实体经济深度融合，不断提高经济社会的数字化、网络化、智能化水平，加速重构经济发展与治理模式的新型经济形态”。

数字经济的特点是以数据为基础资源和引擎，以资源共享和资源整合为全新经营理念，以创新为主要引领，与经济社会各个领域广泛融合，不断催生新产品、新业态、新模式，促进社会高质量发展(杨宇华, 2020; 赵涛等, 2020; 李晓华, 2019) [4]-[6]。数据大爆发给企业带来了业务流程优化的压力，但同时也给企业带来了降本增效、提升生产经营效率的机遇。企业若能够将数字经济时代的新兴技术用于提高核心竞争力，就能够在市场竞争中以更多的竞争优势脱颖而出(Porter, 2001) [7]。

2.1.2. 财务共享、财务共享中心的概念

财务共享这一管理模式是在 20 世纪 80 年代由美国福特公司首次提出，国外的 Schluman 等(1999) [8] 给出了财务共享的定义：财务共享将公司里各个不同组织的资源整合在一起，为财务信息内部使用者提供低成本、高质量的财务职能服务来对企业决策和企业价值产生正向影响。国内也有学者对财务共享的定义进行了界定，如宗文娟等(2020) [9]在研究企业业财融合的财务共享模式中提出：财务共享是对集团下属企业共同简单重复的财务流程进行梳理再造的一项核心业务，能够促进财务管理的合规和高效，推动财务、业务运营效率效果的提升。

在集团化运营架构中，专业化服务需依托实体化运作平台——共享服务中心(Shared Service Center, SSC)，该机构通过集中化管理机制为集团下属分支机构及相关业务单元提供精准有效的财务运营支持(Moller, 1997) [10]。作为该模式在财务管理领域的延伸，财务共享中心(Finance Shared Service Center, FSSC)通过组织架构创新，将分散于各成员单位的基础财务职能剥离重组，依托数字化平台为跨国界、跨区域的集团单元输出规范化、模块化服务方案。这种集约化运作模式不仅显著降低运营成本，更通过流程优化实现效率跃升，最终形成显著的价值增值效应(张瑞君等, 2010) [11]。其核心特征体现为三点：一是构建独立核算的专业服务实体；二是借助信息技术实现全流程标准化管理；三是通过资源整合达成规模经济与协同效应。

2.2. 理论基础

2.2.1. 组织 - 环境匹配理论

组织 - 环境匹配理论认为，组织变革是由外部环境和内部需求两个因素双重驱动的结果，组织变革来自于利益不满和价值承诺模式的内部压力，这个压力又与外部的市场和制度影响相关联(Hinings & Greenwood, 1996) [12]。在数字经济的背景之下，组织(企业)赖以生存的技术环境、市场环境、政策环境均发生了较大变化，给企业财务管理提出了新的要求：企业需要利用数字经济背景下的新兴技术，加快规范的数据规划体系的构建工作，从而优化企业资源配置，更好地支持企业的日常生产经营活动和宏观战略(杨宇华, 2020) [4]。以中兴通讯为例，数字经济时代，市场需求的快速变化与技术的迅猛发展，使得传统层级制组织结构难以迅速响应。为适应这一环境，中兴通讯需调整组织结构，增强灵活性与适应性。在财务管理模式上，中兴通讯需借助新兴技术，改变传统分散、低效的管理方式，构建更集中、高效的模式，以优化资源配置，支持企业战略。进一步地，组织适应外部环境变动的能力决定了企业的竞争优势和可持续发展能力(D'Aveni, 1994) [13]，组织面对环境不确定性的过程中也会通过模仿的方式来应对这样的压力(杨寅和刘勤, 2020) [14]。中兴通讯建立财务共享中心，正是对数字经济环境下组织 - 环境匹

配理论的深度应用。通过集中处理财务业务，优化组织结构，提升财务管理效率，适应技术、市场、政策环境的变化，增强企业竞争优势。因此，在 2005 年中兴通讯建立了国内首家财务共享中心之后，不少大型企业集团，如中国平安、中国移动、万科集团、海尔集团等企业也陆续建立了财务共享中心，一时间掀起了学术界讨论和实务界效仿的热潮。

2.2.2. 流程再造理论

流程再造理论(Process Reengineering Theory)是由管理学家 Michael Hammer 在 1990 年首次提出[15]。1993 年，Michael Hammer 和 James Champy 合著了《再造企业 - 管理革命的宣言书》，再次将流程再造的理论架构进行了完善，使之成为风靡一时的管理学热门理论。该理论强调：要在日常管理经营过程中，不断根据内外部情况对流程进行调整、修正等再造活动，使之适应客户和市场需求，最终达到提高企业的运营效率和经营业绩的目的。流程再造的核心在于“根本性重新思考 + 彻底性流程设计”，而非局部优化，其成功依赖于对传统职能壁垒的打破与跨部门协作机制的重建。财务共享中心就是企业适应内外部情况，不断梳理传统业务流程存在的问题，并基于成本、效率和服务三个方面内容进行颠覆性改造的重要手段(杨婷, 2023) [16]。企业以流程再造理论为指导，能够将重复性的辅助性职能整合到共享中心，能够实现资源的优化配置并发挥规模经济优势(Schulman 等, 1999) [8]。

2.2.3. 规模经济理论

规模经济理论(Economies of Scale Theory)是由亚当·斯密率先提出的，该理论指出，随着企业的生产规模不断扩大，企业的生产成本会逐渐下降，生产效率会不断提升，最终能够提高利润总量。马歇尔在其所著的《经济学原理》一书中进一步指出，规模经济实现的路径包括内部和外部——即内部规模经济源自企业个体通过优化资源配置、提升管理效能实现的生产效率跃升；外部规模经济则来源于产业系统内企业集群基于专业化分工协作、地理空间合理分布所形成的协同效应。内部规模经济的关键在于单位固定成本的摊薄，而财务共享中心通过“集中处理 + 标准化作业”恰好契合这一逻辑。显然，财务共享中心将来自不同地区、不同部门的数据集中到一个平台上，实现业务集中化，形成规模经济效应，最终实现降本增效，符合规模经济理论的内部实现路径。

3. 案例公司基本情况

3.1. 案例选择理由

中兴通讯作为国内财务共享中心建设的标杆企业，具有显著的典型性与代表性。其一，作为通讯行业龙头，中兴通讯于 2005 年建立国内首个财务共享中心，积累了丰富的实践经验，其建设历程与运营模式为众多企业提供了借鉴。其二，作为 A+H 股上市公司，中兴通讯财务数据公开透明，便于研究分析。其三，旗下子公司中兴新云在财务云服务领域的实践，进一步丰富了财务共享中心的研究维度，为探讨数字经济与财务共享的融合提供了典型样本。

3.2. 中兴通讯企业概况

中兴通讯是在 1985 年创立，1997 年深交所主板上市，2004 年香港联交所主板上市的企业，从行业上来看属于通讯制造业。其主营业务涵盖运营商网络、政企业务、消费者业务，产品和服务覆盖 160 多个国家和地区。2024 年财报显示，公司国际市场营业收入达 39293.1 百万元，占总营收的 32.39%，国际化战略成效显著(数据来源中兴通讯 2024 年度报告)。经过多年的发展，中兴通讯不断研究外部环境变化，适应新技术发展，根据自身情况不断给出组织结构调整的新思路，构建企业核心竞争力，逐渐成为了国内高新技术企业的代表企业之一，获得了客户、投资者的广泛好评，已成为国内通信行业的“领头羊”，

亦曾被美国《商业周刊》评为“中国 10 大最重要的上市公司”。

在财务管理领域，中兴通讯于 2005 年建成了国内第一个财务共享中心，其财务方面的发展一方面经历了从电算化到如今的数字化的完整过程，另一方面也在为外部提供财务服务的过程中积累了丰富的经验。如今，中兴通讯在财务共享方面已经实现了对国内外企业的实践经验输出，为相关企业提供信息技术解决方案。中兴通讯旗下子公司“中兴新云”专注于为外部企业提供财务数字化转型管理咨询，为超过 50% 的中国 500 强企业和 66% 的央企提供财务共享解决方案，其经验不仅助力了自身财务管理的提升，也为行业发展做出贡献。

3.3. 中兴通讯财务共享中心概况

1995 年，中兴通讯首次向海外扩张，扩大经营范围，在后续的生产经营活动中，国际化战略一直是其重要战略。由于中兴通讯不断做大做强，建立起众多子公司、分支机构和研究所，致使其传统的分散式财务管理逐渐不适应集团公司的使用需求，经过 6 年的准备，中兴通讯在 2005 年建立起了财务共享中心，试图解决其内部的诸多财务问题。

从建设历程上来看，中兴通讯财务共享中心的建设大体上可以分为四个阶段。第一，筹备阶段：1999 年开始使用 ERP 作为管理手段的信息化平台，探索数据和财务业务信息实时共享的管理模式，为后续搭建财务共享体系提供了相关经验。第二，初创阶段，2003 年，中兴通讯为了再次提升内部财务管理的效率和治理，开始进行流程梳理和改革；2004 年，实现了资金集中管理并成功在港交所上市；2005 年，中兴通讯先以南京为试点，并在深圳推广，正式建立了财务共享中心。第三，发展阶段，2008 年，中兴通讯构建电子影像报账系统，并将财务共享中心与 ERP 系统紧密联结，大幅降低了运营成本，提高了企业的财务业务处理效率。第四，拓展阶段，2012 年，中兴通讯推出了“云服务”体系，在后续又演变为了“财务云”管理服务体系，为自身和不少外部企业提供了全面的财务管理、业务管理服务，涵盖了人力资源、云会议等多个生产经营领域的活动。

从运行情况来看，中兴通讯财务共享中心的业务内容包括财务管理、业务管理、战略管理、报销系统等方面，主要模式是将同质化业务进行归集，使得每位工作人员只完成固定环节任务，借此明晰更规范、更精细的工作内容和组织结构，降低成本，提升效率，实现规模效应。财务共享中心不仅仅局限于财务范畴，还助推企业在业务、税务、资金、采购、商旅等方面实现深度融合。

4. 数字经济背景下中兴通讯建立财务共享中心的动因和问题

4.1. 中兴通讯建立财务共享中心的动因

4.1.1. 数字经济时代的必然要求

数字经济以数据为核心生产要素，要求企业打破信息壁垒，实现数据共享与整合。中兴通讯先前所采取的传统财务管理是一种分散式的模式，这种传统分散式财务管理模式存在信息滞后、业财分离等问题，无法满足数字经济对实时决策、数据驱动的需求。财务共享中心通过集中化数据处理，构建统一的数据平台，实现财务数据与业务数据的实时同步，为企业数字化转型提供支撑。

4.1.2. 企业内部管理效率提升需求

随着企业规模扩大，中兴通讯子公司与分支机构增多，传统分散式财务管理导致资源浪费与效率低下。各子公司独立的财务体系造成人员重复配置，运营成本高企；财务流程标准不统一，数据汇总与分析耗时费力，难以满足集团战略决策需求。财务共享中心通过流程再造与标准化，整合财务资源，实现人员、设备、系统的共享，降低运营成本，提升整体效率。

4.1.3. 国际化战略的支撑需求

中兴通讯国际化业务占比超过 30%，不同国家和地区的财务法规、税务政策差异显著，传统财务管理模式难以应对复杂的合规要求。财务共享中心建立全球统一的财务标准与流程，集中处理跨国财务业务，确保财务信息合规性与一致性，为国际化战略提供有力支撑。

4.2. 数字经济背景下中兴通讯实施财务共享中心存在的问题

4.2.1. 人员结构与人才短缺问题

财务共享中心的流程化、标准化特征导致部分岗位工作重复性高，员工长期从事简单数据录入等操作，职业发展受限，人才流失率上升。这一现象背后是财务共享中心岗位设计的局限性——流程标准化虽提升效率，但也将财务人员局限于“事务性执行者”角色，缺乏向战略财务、业务财务转型的通道；同时，企业内部培训体系未能及时匹配共享中心的人才需求，员工技能提升滞后于技术迭代。人才流失不仅导致团队稳定性下降、培训成本增加，还会引发“经验断层”，影响共享中心服务质量的持续性；而国际化高端财务人才储备不足，直接制约海外子公司财务风险管控能力，可能因合规漏洞引发法律风险或税务成本攀升，进而拖累国际化战略推进效率。此外，国际化业务对具备跨文化沟通能力、熟悉国际财务规则的高端财务人才需求迫切，而此类人才储备不足，导致海外子公司财务管控面临挑战。

4.2.2. 业财融合深度不足

尽管中兴通讯致力于业财融合，但仍存在诸多问题。业务细分导致管理复杂度增加，部分业务流程细节难以管控；外部采购、销售等数据获取不完整，财务数据与业务数据整合存在瓶颈，影响决策的及时性与准确性；业务部门与财务部门因职责差异存在沟通壁垒，协同效率有待提升；财务人员与业务人员知识结构单一，缺乏跨领域素养，制约业财融合深度发展。业财融合受阻的深层原因包括：组织架构层面，财务部门与业务部门的绩效考核体系相对独立，缺乏协同激励机制；数据层面，企业尚未建立统一的数据治理标准，业务系统与财务系统接口兼容性不足；文化层面，传统“财务管控”思维与“业务扩张”思维存在冲突，跨部门信任机制薄弱。数据整合瓶颈使财务难以实时捕捉业务动态，导致预算编制与实际业务脱节，资源配置效率低下；沟通壁垒则可能引发业务部门对财务合规要求的抵触，增加运营风险，最终影响企业整体战略执行的连贯性。

4.2.3. 技术应用与创新挑战

数字经济时代，新兴技术快速迭代，对财务共享中心的技术应用提出更高要求。虽然中兴通讯引入了 RPA、大数据等技术，但在人工智能、区块链等前沿技术的深度应用方面仍需突破。例如，智能审核算法的精准度有待提升，区块链在财务数据存证与共享中的应用尚处于试点阶段，技术创新对财务共享中心的赋能潜力尚未充分释放。技术应用滞后的原因包括：技术投入的“重硬件轻软件”倾向，过于关注短期效率提升，忽视底层技术架构的前瞻性布局；技术人才储备不足，财务团队与 IT 团队的协同创新机制不完善，导致技术需求与业务场景脱节；此外，传统财务流程对新兴技术的适配性改造不足，部分环节仍依赖人工干预，制约技术效能发挥。技术创新不足使财务共享中心难以应对海量数据处理需求，实时风险预警能力薄弱；同时，在竞争对手加速布局智能财务的背景下，可能导致中兴通讯的成本优势逐渐弱化，错失数字化转型的战略机遇期。

5. 总结与展望

本文以中兴通讯为案例，围绕数字经济背景下财务共享中心的搭建展开研究，明确了数字经济、财务共享及财务共享中心的核心概念，基于组织——环境匹配理论、流程再造理论和规模经济理论，分析

了中兴通讯建立财务共享中心的动因，包括数字经济时代要求、内部效率提升和国际化战略支撑等。同时，剖析了其实施过程中存在的人员结构、业财融合和技术应用等问题。

针对研究中发现的问题，未来可从以下方向展开研究：一是优化人才培养体系，建立多元化职业发展通道，加强高端财务人才储备。构建“阶梯式”职业发展矩阵，设立晋升路径，增设专家序列通道。实施“双轨制”人才培养计划，内部建立导师制，外部与专业高校进行合作。建设高端人才精准引进机制，柔性引进海外专家；二是深化业财融合机制，构建数据共享平台，加强跨部门协同与沟通。建立“三位一体”数据治理体系，统一标准，打通系统，自助分析。创新跨部门协同机制，设置相关制度及奖金；三是加大技术创新投入，探索人工智能、区块链等技术在财务共享中心的深度应用，提升智能化水平。完善技术创新保障机制，设立财务科技创新基金，组建跨部门技术攻坚小组，针对核心需求开展联合攻关。

中兴通讯财务共享中心的实践为企业数字化转型提供了宝贵经验，随着数字经济的深入发展，财务共享中心将在企业财务管理中发挥更重要的作用。后续研究可进一步结合新兴技术，探讨财务共享中心的创新模式与发展路径，为企业财务管理变革提供更具针对性的建议。

参考文献

- [1] 戚聿东, 肖旭. 数字经济时代的企业管理变革[J]. 管理世界, 2020, 36(6): 135-152+250.
- [2] 许汉友, 岳茹菲, 赵静. 财务共享智能化水平对企业绩效的影响研究[J]. 会计之友, 2022(7): 141-147.
- [3] Tapscott, D. (1996) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. The McGrawHill Companies.
- [4] 杨宇华. 数字经济时代的企业财务管理转型研究[J]. 会计之友, 2020(18): 60-66.
- [5] 赵涛, 张智, 梁上坤. 数字经济、创业活跃度与高质量发展——来自中国城市的经验证据[J]. 管理世界, 2020, 36(10): 65-76.
- [6] 李晓华. 数字经济新特征与数字经济新动能的形成机制[J]. 改革, 2019(11): 40-51.
- [7] Porter, M.E. (2001) *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 79, 63-78.
- [8] Schulman, D.S., Harmer, M.J., Dunleavy, J.R. and Lusk, J.S. (1999) *Shared Services: Adding Value to Business Units*. John Wiley & Sons, Inc.
- [9] 宗文娟, 王伯伦. 基于业财融合的企业财务共享模式研究——以华为为例[J]. 财会通讯, 2020(12): 173-176.
- [10] Moller, P. (1997) *Implementing Shared Services in Europe*. *Treasury Management International*.
- [11] 张瑞君, 陈虎, 张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2010(7): 57-64+96.
- [12] Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1996) *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*. *The Academy of Management Review*, 21, 1022-1054. <https://doi.org/10.2307/259163>
- [13] D'Aveni, R.A. (1994) *Hyper-Competition*. Free Press.
- [14] 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.
- [15] Hammer, M. (1990) *Reengineering Work*. *Harvard Business Review*, 68, 104-112.
- [16] 杨婷. 中兴通讯财务数字化转型效果评价及成因探讨[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2023.