

财务共享模式下企业营运资金管理的数字化路径研究

——以TCL集团为例

陈慕瑾

南京信息工程大学商学院，江苏 南京

收稿日期：2025年11月3日；录用日期：2025年11月19日；发布日期：2025年12月18日

摘要

21世纪数字经济深度渗透，市场竞争聚焦“规模扩张 + 数字化效率”，不少企业扩大规模时忽视管理模式数字化升级。营运资金管理是企业运营核心，直接影响效率、收益与发展潜力。大数据、云计算推动下，财务共享服务中心成为企业解决财务数字化难题、优化营运资金管理的关键，助力企业实现财务信息系统化、资金动态管控与效率提升。本文以TCL集团为研究对象，探究其财务共享体系数字化建设，从要素和渠道分析营运资金管理。研究发现，2015年TCL建财务共享中心并推进数字化后，营运资金管理水平显著提升，助力财务转型，但存在应收账款数字化监管不足、风险预警滞后、跨环节协同效率低等问题。因此，TCL需优化资金管理数字化方案，深化技术应用，抓数字化机遇寻新利润点。

关键词

财务共享，营运资金，数字化管理，指标分析

A Study on the Digital Path of Enterprise Working Capital Management under the Shared Financial Management Model

—Taking TCL Group as an Example

Mujin Chen

Business School, Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing Jiangsu

Received: November 3, 2025; accepted: November 19, 2025; published: December 18, 2025

Abstract

Since the 21st century, the digital economy has penetrated deeply. Market competition focuses on “scale expansion + digital efficiency”, and many enterprises ignore the digital upgrading of management models when expanding scale. As the core of enterprise operation, working capital management directly affects efficiency, profits and development potential. Driven by big data and cloud computing, financial shared service centers have become the key for enterprises to solve financial digital problems and optimize working capital management, helping enterprises achieve standardization of financial information, dynamic capital control and efficiency improvement. This paper takes TCL Group as the research object, explores the digital construction of its financial sharing system, and analyzes working capital management from elements and channels. The study finds that after TCL established a financial shared service center and promoted digitalization in 2015, the level of working capital management has been significantly improved, supporting financial transformation. However, there are problems such as insufficient digital supervision of accounts receivable, delayed risk early warning and low cross-link collaboration efficiency. Therefore, TCL needs to optimize the digital plan for capital management, deepen technology application, and seize digital opportunities to find new profit points.

Keywords

Financial Sharing, Working Capital, Digital Management, Indicator Analysis

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

随着改革开放的进一步推进，社会经济飞速发展，国内市场巨大的发展潜力，激发了国内企业不断扩大规模的欲望，与此同时，国外大型企业纷纷进入中国市场，试图抢占更多的中国市场份额。而国内企业为了有效整合市场资源，提升自身价值，开启了大量兼收并购活动，走向集团化和国际化的道路。企业经过这一系列的业务扩张，很容易面临由于扩大规模而引起的财务管理问题，比如子公司数量增多、各个分支机构和部门的管理标准难以统一、企业内部资金活动信息与业务分离以及公司利润减少等现象。TCL 集团为了保持自身的竞争力，不断寻求新的发展思路，不得不走上创新发展的道路。在这种背景下，财务共享服务应运而生。同时财政部在《企业会计信息化工作规范》中也指出，大型企业可以通过建立财务共享服务中心来提高管理效率。

目前，学术界对营运资金的研究已经进入比较成熟的阶段，其研究视角逐步从单因素、单报表角度转换为从企业整体出发的多角度；对于财务共享模式，则是着重探讨其内涵、实施过程和效果。本篇论文以 TCL 集团为例，收集分析企业财务共享服务中心的发展数据，研究在此状态下企业营运资金的管理情况，并将 TCL 集团的相关财务指标与同行业平均水平进行比较，分析出 TCL 集团在财务共享模式下企业营运资金的管理效果以及仍然存在的问题，进而对问题提出有针对性的解决措施。以下是本文的技术路线图，见图 1：

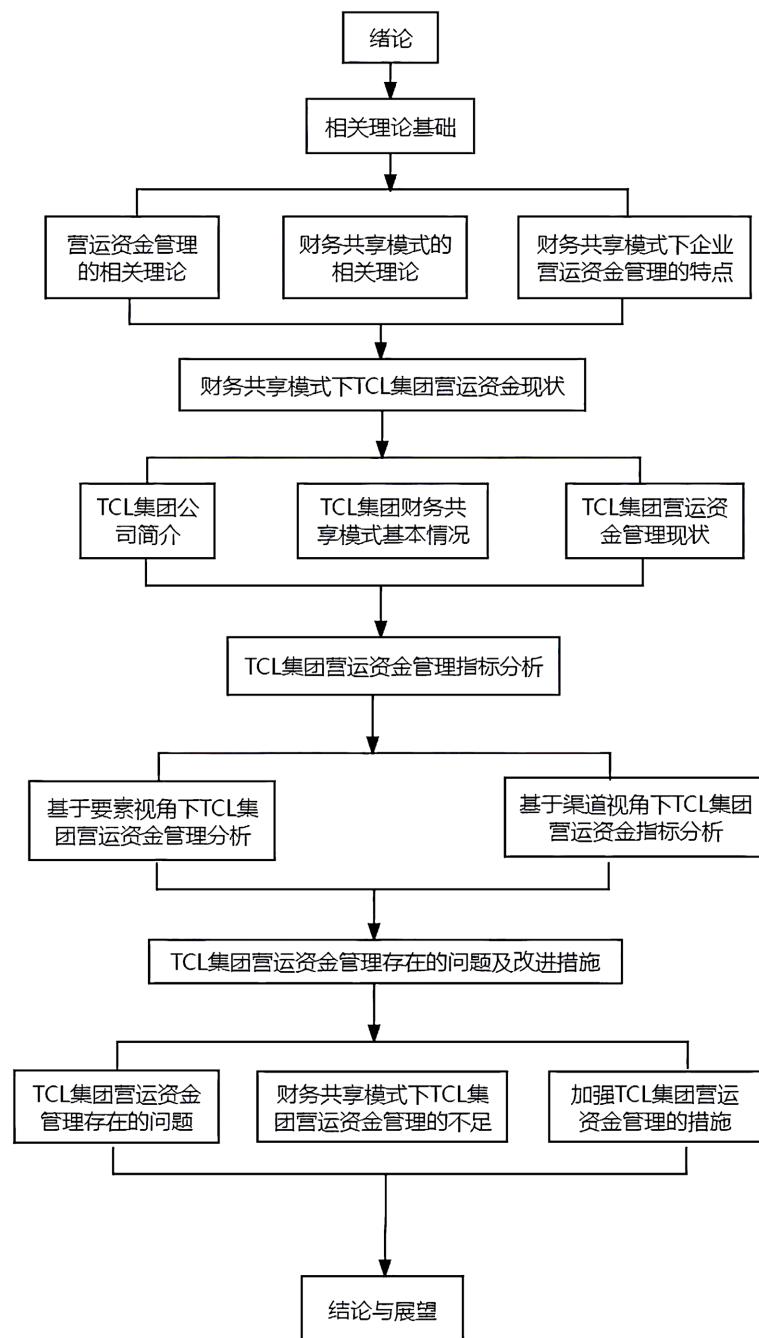


Figure 1. Technology roadmap
图 1. 技术路线图

2. 理论基础与文献综述

2.1. 理论基础

2.1.1. 营运资金管理的内涵

营运资金管理的含义是对流动资产和流动负债的管理。流动资产拥有占用时间短、周转快、容易变现的特征。企业拥有较多的流动资产，可在一定程度上降低财务风险。营运资金管理水平的提高可以促

进企业资金的合理利用，从而带来更多的效益。对企业营运资金的管理主要包括控制企业的流动负债和流动资产，资金的管理工作主要有两个层面：一是基于要素角度，包括存货、应收账款、应付账款等；二是基于渠道角度，包括采购、生产、销售等，通过减少采购量、减少库存堆积、增加销售额。

2.1.2. 营运资金管理分析指标

(1) 基于要素的营运资金管理分析指标

评价营运资金管理水平，可聚焦存货周转期、应收账款周转期、应付账款周转期三大指标：① 存货周转期越短，存货流转越快，积压风险越低；反之容易滞销。② 应收账款周转期越长，客户还款越慢，坏账风险及计提比例越高；反之坏账概率低。③ 应付账款周转期过长可能暗示经营问题，但延长还款期可扩大资金利用、增加投资收益，未必是经营不善。

(2) 基于渠道的营运资金管理分析指标

该类指标含采购、生产、销售三大渠道，是认可度较高的分析模式：① 采购渠道以预付账款、原材料等为核心，周转期越短，资金周转越快，占用上游资金时可能为负值，与供应商关联紧密。② 生产渠道周转期越短，产品加工流转越快，反映产品受青睐，占用外部资金时可能为负值，体现企业核心竞争力。③ 销售渠道通过销售回款实现利润，资金含销售商品、收欠款等，制造企业因分销、自营店、线上销售等模式，投入资金较多。

2.1.3. 财务共享模式的内涵

财务共享模式是指将集团各子公司的相关财务信息汇总到统一的共享服务平台中，以便财务人员对财务信息的查询和使用。在财务共享模式下，企业首先要将已经发生的业务标准化，然后集中交给财务共享服务中心进行数据的集中处理。近年来，许多大型企业纷纷设立财务共享服务中心，将集团内的财务活动和会计业务处理进行集中处理，大大提升了企业财务管理的效率以及流程优化，并降低了企业运营成本。

2.1.4. 财务共享模式的服务流程

首先，企业应当建立一套完备的财务标准和规范，将各个子公司的财务核算标准化，以便财务共享服务中心对所有数据进行集中处理；其次，通过财务数据信息的收集，将企业的财务管理从分散式转向集中式；再次，企业可以借助流程再造的理念再造财务流程，实现财务共享服务中心的业务和数据整合；最后，通过信息技术实现财务共享服务中心整体能力和效率的提升[1]。

2.2. 文献综述

2.2.1. 财务共享服务的理论根基与数字化演进

财务共享的思想可追溯至科斯(Coase, 1937)提出的交易成本理论：当企业内部重复性活动频率高、资产专用性低时，把分散业务集中到独立单元可节省搜寻、谈判与监督成本[2]。BarbaraEQuim首次将这一逻辑嵌入财务领域，创立财务共享服务中心，通过流程标准化、服务等级协议和规模经济，降低核算、结算与报表编制中的交易费用，同时以信息中枢身份弱化集团内部的信息不对称，为资金决策提供及时、干净的数据信号。此后，国内外学者开始广泛的探讨财务共享服务，并积极建立财务共享中心。高景霄、郑茜(2023)进一步指出，数字技术嵌入后，共享平台实时沉淀订单、发票、物流与资金流水，形成单一真实来源，既减少手工差错，也为后续营运资金预测提供高颗粒度数据，实现实事核算是向事前模拟、事中监控和事后分析一体化闭环的跃迁[3]。华汉民(2020)以海尔集团为例，认为财务共享服务中心为海尔集团提供了有用的经营决策信息，提高了财务信息透明度；海尔集团财务共享服务中心提供的财务信息帮助海尔集团完成了集团内庞大数目的资金调拨，强化了资金利用价值[4]。

2.2.2. 营运资金管理的理论谱系与数字化转型

刘岩(2021)指出营运资金是保障企业生产经营活动的各类资金，营运资金管理的最终目标是增加企业价值[5]。企业将资金用于投资可以提高收益，在追求高收益的同时，要考虑可能产生的风险，营运资金管理要考虑企业的资金整体结构。数字化背景下，国内学者开始引入大数据预测、区块链凭证和场景金融工具：张庆华(2025)基于机器学习模型发现，滚动现金流预测可把现金缺口波动降低三成[6]；丁琳(2025)提出，区块链应收账款凭证能把“隐性资产”转化为可拆分、可流转的“显性流动性”，在集团有息负债零增长前提下实现负现金转换周期[7]；李燕娟(2025)则强调，共享中心把高可信度应付数据反向输出给银行，通过反向保理降低上游融资成本，间接缩短核心企业应付账期[8]。

2.2.3. 财务共享对营运资金管理的影响研究

岳蕾(2023)则是从国有企业的角度出发，同样认为应该找出企业财务共享模式中的行为特色，有针对性地控制和完善营运资金管理业务流程，从而实现企业财务信息共享结构，更好协调国内企业的数据集成能力和分析处理能力[9]。因此，以交易成本理论解释成本节约，以信息不对称理论解释融资溢价下降，以数据资本化理论解释生态价值创造，可为后续实证检验提供清晰的逻辑路径与变量体系

2.2.4. 文献评述

基于以上文献的梳理可以发现，国内关于财务共享和企业营运资金管理的研究主要集中在大型企业，其发展仍处于起步阶段，还没有达到广泛运用的程度。通过阅读财务共享模式对财务发展前景影响的文献，诸多学者认为财务共享模式给企业的财务管理带来了便利，同时越来越多的企业积极建立财务共享中心，进行财务管理会计核算和财务结算的流程化和规范化管理。

3. TCL 集团营运资金现状

3.1. TCL 集团公司简介

TCL 集团股份有限公司于 1981 年成立于广东惠州，并在多个城市设有分部、工厂等，企业集团的业务以生产全球化智能产品及开发互联网应用服务为主。TCL 集团在产品的研究开发和互联网技术研发方面，能力比较突出。近年来市场环境日益严峻，TCL 集团为了紧跟新经济形态的发展步伐，2020 年 TCL 集团正式推出全球领先战略，明确了自身的经营战略部署，制定“上坡加油、追赶超越”的经营目标，持续塑造“创意感动生活”的品牌战略。

3.2. TCL 集团财务共享模式基本情况

在 TCL 集团建立财务共享中心之前，集团实行分权管理模式，然而随着企业发展规模的扩大，分权管理的弊端日益明显，例如规章制度较多，难以统一标准；集团很难在短时间内对数据信息进行收集汇总等问题。TCL 集团早在 2010 年就对财务共享服务中心的建立进行了初步规划，但当时困难重重。后来 TCL 内部团队在“走出去”的过程中，通过向各大企业学习、取经，吸收优秀的理念与经验，逐渐认识到财务共享服务不仅能为企业节约成本，还能有效提高企业财务管理的效率，从而下定决心要建设财务共享服务中心。2015 年 7 月，TCL 集团正式成立了财务共享服务中心，并着手开拓 TCL 集团的电子业务。历经三年的努力，TCL 集团的国内业务实现了全面共享。

3.3. TCL 集团营运资金管理现状

3.3.1. 营运资金管理模式

TCL 集团在财资管理上坚持“一内一外”和“三个有利于”的原则，旨在实现内部协调与外部盈利

最大化，并以此作为财务管理工作的核心目标。致力于打造出一种有利于集团整体利益和子公司经营的模式。同时 TCL 集团实行资金集中管理的模式，将资金汇总到总部进行统一的处理，而不是各个子公司分别对资金进行单独处理。TCL 集团的财务共享服务中心为各个子公司提供了一个高质量的资源保障平台，不仅有助于提高企业自身的资源使用效率，也促进了子公司之间的协调发展和业务合作，从而提升整个集团的运营质量和市场竞争力。

3.3.2. 营运资金规模

Table 1. TCL group operating capital scale (Unit: 100 Million RMB)

表 1. TCL 集团营运资金规模(单位：亿元)

年份	流动资产	流动负债	营运资金
2014	554.8	479.8	75.0
2015	537.5	539.7	-2.2
2016	759.2	672.9	86.3
2017	801.0	722.5	78.5
2018	803.1	788.4	14.7
2019	481.6	430.6	51.0
2020	656.9	710.2	-53.3
2021	871.8	807.8	64.0
2022	954.9	875.4	79.5

数据来源：东方财富网。

从表 1 上可以看出，TCL 集团营运资金整体呈上升趋势，但是在 2020 年企业营运资金为 -53.3 亿元，与上年同比降低将近 200%，究其原因，可以从表中各项目的数值变化趋势看出，是因为流动负债增长幅度过大。2020 年半导体显示制造厂商普遍出现利润减少的现象，TCL 集团为了保持正常的企业运作，开始通过增加其他借款的方式来维持生存，营运资金在 2021 年实现了再次增长，集团的运营状况也逐渐改善。

3.3.3. 流动资产内部结构分析

Table 2. Proportion of TCL Group's current assets by internal structure (Unit: %)

表 2. TCL 集团流动资产内部结构占比情况(单位：%)

年份	货币资金	应收票据	应收账款	预付账款	其他应收款	存货	其他
2014	37.05	0.41	14.71	3.76	4.22	18.85	20.86
2015	37.82	0.36	15.64	3.55	3.16	18.56	20.76
2016	29.43	0.51	21.39	3.54	3.61	18.20	23.48
2017	27.42	0.54	23.43	3.64	3.95	18.33	22.82
2018	33.37	0.53	17.00	1.49	6.97	24.76	15.88
2019	38.72	0.48	17.32	0.76	5.70	11.79	25.23
2020	33.05	0.91	19.12	2.06	4.25	13.45	17.16
2021	36.01	0.89	20.92	2.65	5.11	16.15	18.27
2022	37.05	0.54	14.71	3.76	4.22	18.85	20.87

数据来源：东方财富网。

由表2中我们可以看出，TCL集团在实施财务共享服务整个过程中，公司的应收票据和预付账款比例较低，存货比例从2019年的11.79%增加到2021年16.15%，增加了接近5%，主要原因是近年来半导体产业发展不景气，加上新冠疫情的影响，企业库存商品无法及时出售，导致库存积压。TCL集团的应收账款比例从2018年的17%上升到2021年的20.92%，主要原因是TCL集团前期各项基础设施还不够健全，对应收账款没有实施全面、具体的监管；其次是财务共享服务中心与TCL集团尚处于磨合阶段，没有较高的整合度，企业内部某些精细的业务无法与财务共享服务中心充分的接触。

3.3.4. 流动负债内部结构分析

Table 3. TCL group current liabilities internal structure proportion (Unit: %)

表3. TCL集团流动负债内部结构占比情况(单位：%)

年份	短期借款	应付票据	应付账款	预收账款	其他应付款	其他
2014	11.67	7.27	30.13	16.02	27.63	7.27
2015	12.11	9.13	30.93	7.62	27.33	12.87
2016	10.58	5.93	33.53	6.26	25.66	18.05
2017	11.14	3.38	35.23	7.55	24.87	17.84
2018	16.80	3.92	30.35	1.85	28.55	18.53
2019	28.03	4.00	26.82	0.33	28.53	12.30
2020	17.27	6.65	23.19	0.11	20.94	31.84
2021	11.56	4.05	30.08	0.01	23.96	30.34
2022	11.67	7.27	30.13	0.02	27.63	23.28

数据来源：东方财富网。

从表3揭示了TCL集团在财务共享服务中心成立后的初期情况，可以看出短期借款在总负债中占据一定的比例，尤其是在2019年，企业为满足并购融资需求，短期借款显著增加。随着财务共享服务模式的成熟，2020年在共享服务中心的支持下，营运资金管理绩效有所提升，同时短期借款比例也出现下降，这表明该集团在资金管理方面取得了进步。TCL集团预收账款的比例在这些年间并未有明显变化，但其占总负债的比重在不断减少，2021年更是下降至0.01%。对于这种现象的原因，一方面可能是由于客户信用不足，因此支付方式多为正常往来款项；另一方面，市场竞争加剧导致产品多样化，消费者倾向于先比较后再购买商品，因而不愿意提前付款。

4. TCL集团营运资金管理指标分析

4.1. 基于要素视角下TCL集团营运资金管理分析

4.1.1. 存货分析

TCL集团作为全球领先的半导体显示器生产企业，其存货具有较高的价值，存货占用了企业大量的资金，导致企业流动资金严重不足。另外，半导体行业对材料的存储有比较高的温度和湿度要求，如果环境太潮湿，会导致半导体显示材料损坏。因此利用财务共享服务，企业可以通过大数据分析设定合理的库存区间，并共享存货流转的信息，这样做有助于消除各部门之间的交流壁垒，缩短存货周转周期，降低存货成本，同时也促进了整个价值网的周转和配送效率。通过共享中心的运作，可以有效地提升存货管理的整体效率。

Table 4. TCL inventory turnover days from 2014 to 2022 (Unit: Days)**表 4.** 2014~2022 年 TCL 存货周转天数(单位: 天)

年份	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TCL 集团	49.40	39.80	44.50	52.30	63.82	69.37	39.93	32.03	38.66

数据来源：东方财富网。

如表 4，2015~2019 年存货周转期呈现上升趋势，2019~2021 出现下滑，这是因为 TCL 集团的财务共享服务系统在 2015~2019 年仍然不够完善，从而存货周转效率不高，进一步导致企业利润减少。然而在 2020~2021 年，TCL 集团的存货周转期逐渐缩短，这是因为企业财务共享服务中心的发展日益成熟，业务流程之间的联系越来越紧密，能够实现存货信息的实时共享，进而提高了公司存货的周转效率。

4.1.2. 应收账款分析

TCL 集团的财务共享服务中心依托 CRM 系统，构建了一个信息技术的平台，使得经销商与顾客之间能够建立起直接的联系。这一系统整合了企业的生产、采购和销售等经营活动，并将其转换为一个综合数据分析平台。通过 CRM 系统，财务工作人员能够随时查询客户的详细记录，并根据客户的信用等级来设定相应的赊销标准，实现对客户信用状况的评估，进而有效地减少坏账的发生。

Table 5. TCL accounts receivable turnover period from 2014 to 2022 (Unit: Days)**表 5.** 2014~2022 年 TCL 应收账款周转期(单位: 天)

年份	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TCL 集团	41.50	48.30	46.50	46.30	61.60	63.53	50.99	35.38	36.29

数据来源：东方财富网。

从表 5 可以看到，2014~2019 年 TCL 集团的应收账款周转期增加，并在 2019 年达到了顶峰，主要原因是当年企业产品出现严重的滞销，为了增加销售量和销售额，TCL 集团采取了更宽松的信贷政策，减少了应收账款的回收次数，同时 TCL 集团的财务共享服务仍处于起步阶段，制度建设不够完善，对应收账款的审核也不够严谨。从研究结果来看，TCL 集团在进行财务共享的经营管理时，未能提出高效的市场营销策略、缺乏避免商品积压等信息预警意识，应收账款的能力也没有得到有效的提高。

4.1.3. 应付账款分析

财务共享服务在 TCL 集团中的应用，不仅简化了应付账款业务流程，而且显著地降低了其管理成本。首先，通过集中处理发票数据，财务人员可以及时将供应商和公司的发票信息进行整合，确保资料完整无缺。同时，供应商也能够轻松地提交票据，以便迅速得到结算，这一流程极大地提高了工作效率。其次，财务共享服务中心对集中支付系统进行了优化，缩短了资金支付的周期，有效避免了二次付款的损失。新系统采用先进算法，在审核和支付过程中自动分析最佳还款时间，并提供最大折扣。这不仅提高了支付效率，还有助于提前对债务做出预警。由于财务部门能实时了解资金流动情况，更容易与供货商保持良好的合作关系，从而防止了因无法精确监控还款期限而产生的损失。

Table 6. TCL accounts payable turnover period from 2014 to 2022 (Unit: Days)**表 6.** 2014~2022 年 TCL 应付账款周转期(单位: 天)

年份	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TCL 集团	50.10	52.30	69.50	80.10	78.20	122.00	72.67	53.80	58.54

数据来源：东方财富网。

从上述表 6 数据看出，自 TCL 集团 2015 年建立财务共享服务中心以来，企业应付账款周转期在上升，在 2018~2019 年间，企业应付账款周转期显著上升，并在 2019 年达到了峰值。应付账款周转期越长，说明企业在行业内的声誉越好，这样才能大量地占用供应商的资金，加速本企业营运资金的流动。

4.2. 基于渠道视角下 TCL 集团营运资金指标分析

4.2.1. 采购渠道营运资金周转期分析

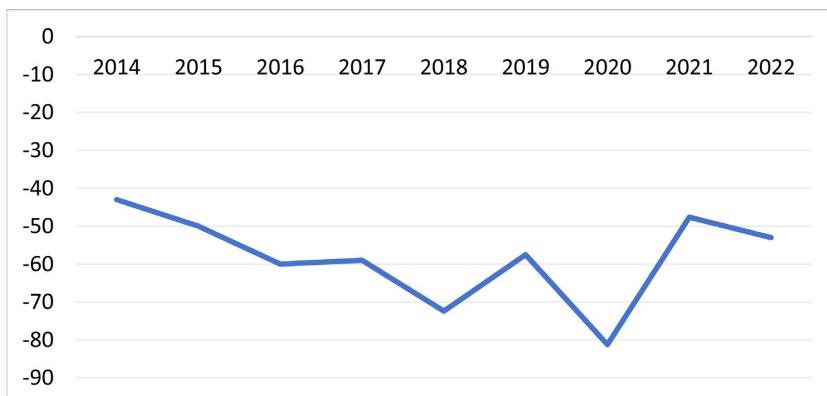
TCL 集团在其财务共享服务中心的构建中，成功地将采购渠道中的营运资金纳入管理范畴。该中心重点关注采购流程的管理、采购系统的开发和采购预算的制定与执行等核心环节，并实施全面的事中控制。这种集中控制策略不仅有效驱动了价值链中资金流的有效流动，还促进了产业链向垂直方向的延伸。这样的结构设计显著提升了企业的动态融资能力，增强了信用评级，同时也为企业提供了更广阔的融资平台。此外，通过对供应商进行严格的管理，TCL 能够合理地利用外部资源，进一步降低采购成本，减轻公司的经济压力，并加速营运资金的流转速度[10]。

Table 7. 2014~2022 TCL group procurement channel working capital turnover period (Unit: Days)

表 7. 2014~2022 年 TCL 集团采购渠道营运资金周转期(单位：天)

年份	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TCL 集团	-43.00	-50.00	-60.00	-59.00	-72.41	-57.54	-81.24	-47.66	-53.00

数据来源：国泰安数据库。



数据来源：国泰安数据库。

Figure 2. 2014~2022 TCL group procurement channel working capital turnover period

图 2. 2014~2022 年 TCL 集团采购渠道营运资金周转期

如表 7，图 2 揭示了 TCL 集团在采购渠道方面的营运资金周转期情况，通过分析可以看出，集团采购渠道营运资金的占用额趋于健康的发展趋势，不会因为过多的占用公司内部资金而带来资金周转缓慢、业务效率降低的问题。但是如果公司采购渠道的营运资金周转期过高，会增加企业短期偿债风险，甚至会导致企业因为过多的应付账款而使公司信用受损。因此，对于企业而言，控制好采购渠道的营运资金和优化财务结构显得尤为重要。

4.2.2. 生产渠道营运资金周转期分析

在财务共享平台信息技术的支持下，企业成功建立了质量中心和成本中心来合理规划企业生产制造的过程，从而优化了产品的质量管理和成本控制。在此过程中，财务共享服务显得尤为重要，首先，通

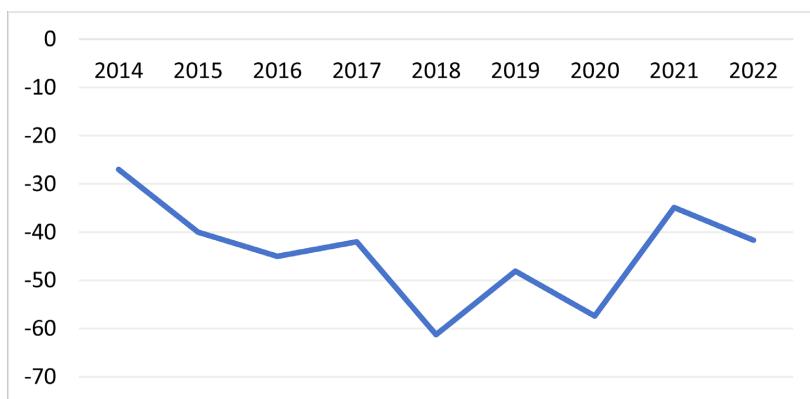
过整合原有财务流程、优化关键环节，以及在核算和报告层面减少不必要的环节，财务共享服务有效地控制了成本，并提升了企业的整体效率。其次，该服务还加强了原材料库存管理的工作，实现了对原材料库存的实时监测。同时，它也提高了与供应商信息系统的数据共享，进一步改善了采购和生产过程中的信息共享。这不仅进一步优化了库存成本管理，而且对营运资金管理产生了积极而深远的影响。

Table 8. 2014~2022 TCL group production channel operating capital turnover period (Unit: Days)

表 8. 2014~2022 年 TCL 集团生产渠道营运资金周转期(单位：天)

年份	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TCL 集团	-27.00	-40.00	-45.00	-42.00	-61.25	-48.08	-57.38	-34.87	-41.66

数据来源：国泰安数据库。



数据来源：国泰安数据库。

Figure 3. 2014~2022 TCL group production channel working capital turnover period

图 3. 2014~2022 年 TCL 集团生产渠道营运资金周转期

如表 8，图 3，TCL 集团生产渠道的周转期在 2014~2018 呈现下降趋势，在 2018~2022 年，TCL 集团生产渠道的周转期呈现出整体上升的趋势，可以推测出 TCL 集团在资金管理上表现出色，主要原因在于财务共享新模式的引入和发展，导致了内部资金运作模式产生波动，进而导致生产渠道的营运资金周转天数发生变化。因此可以推断出，在外部环境条件一致的情况下，财务共享服务模式的上线和稳定运行，显著提高了 TCL 集团生产环节的资金使用效率。

4.2.3. 销售渠道营运资金周转期分析

TCL 集团借助财务共享服务平台对销售渠道的营运资金实施了有效的控制。通过实时整合共享平台中的财务、物流和销售等数据，财务部门能够为销售人员和财务人员提供高效便捷的服务。通过客户关系管理系统，财务人员可以实时了解销售和物流等业务数据，从而更准确地划分客户信用等级，制定针对性的营销计划。这样不仅有助于减少因信息不对称而导致的成本增加，还能提高营销活动的精准性，促进销量提升。同时，财务共享服务中心推动了企业信息技术的进步，这对于准确划分分公司的客户信用等级至关重要。通过完善客户信用评价体系，可以帮助企业制定出更加精准的赊销策略，进而有效降低应收账款的回收风险和坏账率。

从表 9，图 4 可以看出，TCL 集团销售渠道营运资金周转期整体在下降，在财务共享服务建立初期，企业销售渠道营运资金周转期略有上升，这很可能是因为企业尚未适应新模式，营运资金管理不善。在 2018~2022 年间，TCL 集团在营销方面投入的营运资金较多，这样虽然可以增加销售量，占领更多的销

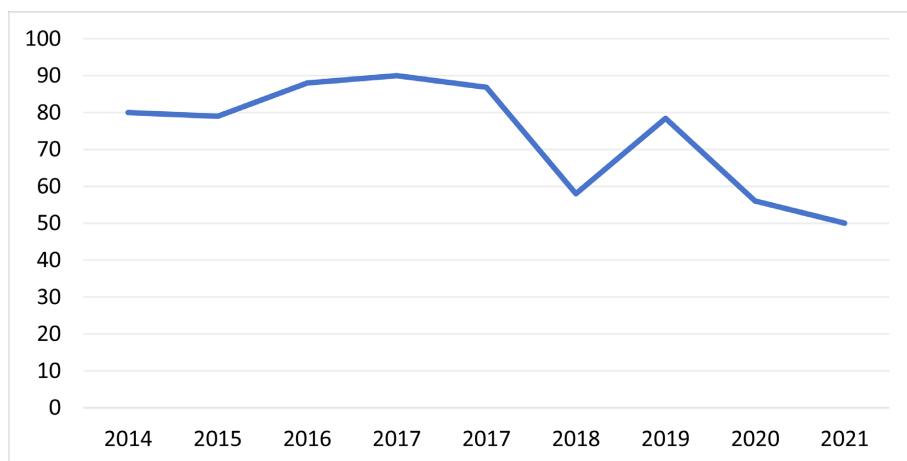
售份额，从而增加企业收入，但是这些资金大部分都是来源于供应商，这样会容易损害 TCL 集团的信用，削弱企业的议价能力。因此，TCL 集团对资金的投入要妥善分配，最大化地利用好财务共享服务系统，增强渠道内各参与方的资金流动效率，确保集团与其他参与方之间的交易平衡。

Table 9. 2014~2022 TCL group sales channel working capital turnover period (Unit: Days)

表 9. 2014~2022 年 TCL 集团销售渠道营运资金周转期(单位：天)

年份	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TCL 集团	80.00	79.00	88.00	90.00	86.86	58.00	78.43	56.05	50.03

数据来源：国泰安数据库。



数据来源：国泰安数据库。

Figure 4. 2014~2022 TCL group sales channel working capital turnover period

图 4. 2014~2022 年 TCL 集团销售渠道营运资金周转期

5. TCL 集团营运资金管理存在的问题及改进措施

5.1. TCL 集团营运资金管理存在的问题

5.1.1. 应收账款周转期过短

在建立财务共享服务中心之后，TCL 集团在商品销售过程中对应收账款的管理变得更为严格，特别是在 2020~2021 年期间，随着企业财务共享服务中心的逐渐完善，应收账款的周转时间减少，周转速度加快，且这一速度低于行业的平均水平。然而 TCL 集团所处的半导体显示领域的研发周期相对较长，其主要的业务交易方式是通过赊账结算，企业对应收账款管理的规定过于严格，可能导致企业失去潜在的客户，增加机会成本，并削弱企业在市场上的竞争力[11]。另外，应收账款的存在会使企业资金链更加脆弱。

5.1.2. 采购渠道占用上游资金较多

从 2015 年 TCL 集团设立财务共享服务中心开始，企业的采购渠道营运资金的周转周期持续在 -0.21 到 -0.38 的范围内波动，这反映了企业采购渠道对上游供应商资金的大量占用。这种资金占用主要表现为企业的应收账款和应付账款。这种资金的使用是基于消费企业的信誉获得的，它不仅不需要企业支付任何利息，还能为企业提供所需的现金流。尽管这种资金的使用具有很多优点，但企业在使用时仍需谨慎，避免过度依赖企业的商业信誉，导致企业信誉的降低，甚至可能导致因信息不对称而产生的偿债风险。

5.2. 加强 TCL 集团营运资金管理的措施

5.2.1. 动态授信平衡

TCL 集团应依托财务共享服务中心汇聚的交易流水、票据贴现、行业景气及宏观利率等多维数据，构建大数据信用评级模型，将客户历史回款时差、订单波动率、下游终端销售增速与 ESG 违约信号等异质变量纳入动态违约概率与预期损失率的滚动预测框架，通过强化学习实时求解“授信额度 - 账期”帕累托前沿，在确保 $EL \leq$ 目标风险阈值的前提下，对高评级客户自动延长账期并配套现金折扣弹性，对边际客户引入保理 + 信用保险的组合缓释工具，实现收益对风险的弹性覆盖，从而在保障资金周转效率的同时抑制客户流失并最大化股东价值[12]。

5.2.2. 数据驱动信用管控

TCL 集团应依托财务共享服务中心沉淀的多维数据资产，构建“数据驱动的采购治理”范式：首先，在数据底层打通共享中心与 ERP、SRM 及外部征信系统，以采购订单、发票、付款、物流、质量索赔等全生命周期数据为输入，运用随机森林-LASSO 混合算法建立供应商画像模型，将供应商按期交付率、价格弹性、现金流脆弱度、ESG 风险等异质特征降维至可解释的主成分，生成动态信用评分与“资金占用 - 成本节约”前沿曲线；其次，在谈判策略层，以共享中心历史招标数据为训练集，采用双边博弈仿真估计不同议价区间对采购渠道营运资金周转天数的边际影响，结合供应商画像的弹性系数，生成“最优议价 - 账期”组合方案，实现采购资金的机会成本最小化；最后，在风险管理端，利用共享中心实时数据流构建 LSTM 预警模型，对供应商现金流断裂概率进行计算，一旦超过阈值即触发共享中心自动冻结付款并启动替代供应商切换程序，避免对上游资金的过度挤占[13]。

6. 结论

本文主要研究的是财务共享模式下 TCL 集团营运资金的管理情况，基于要素角度和渠道角度，研究 TCL 集团营运资金相关指标的变动情况。通过以上研究，我们发现 TCL 集团自 2015 年建立财务共享服务中心以来，企业的营运资金管理水平得到了显著提升，另外 TCL 集团对营运资金管理的严格要求和高度控制，使得企业整体的会计核算效率提高，实现了企业内部资金流和信息流的互通有无，加强了企业财务数据和信息的透明度。整体来看，财务共享服务中心的建立让 TCL 集团财务管理的水平得到了巨大的提升，但是企业也仍然存在着一些问题，例如企业应收账款的管理质量不高、企业内部各个层级间的沟通受阻、企业运营的效率较低等。

参考文献

- [1] 陈怡, 李颖. 数据时代企业集团财务共享服务的创建[J]. 财务与会计, 2017(4): 17-21.
- [2] 顾晅. 财务共享中心赋能企业发展的实践探讨[J]. 商业会计, 2023(22): 82-86.
- [3] 高景霄, 郑茜. 财务共享对 TCL 集团营运资金管理影响的研究[J]. 商场现代化, 2023(16): 168-170.
- [4] 华汉民. 新形势下企业营运资金管理绩效研究[J]. 全国流通经济, 2020(16): 105-106.
- [5] 刘岩. 财务共享对企业营运资金管理的影响[J]. 商业观察, 2021(33): 17-19.
- [6] 张庆华. 企业财务共享模式对营运资金管理效率影响的实证分析[J]. 山西师范大学学报(自然科学版), 2025, 39(3): 154-160.
- [7] 丁琳. 数字化转型背景下集团公司财务共享中心优化研究[J]. 中国总会计师, 2025(7): 103-105.
- [8] 李燕娟. 基于“财务共享服务+”财务数字化转型的路径研究[J]. 中国产经, 2025(12): 72-74.
- [9] 岳蕾. 浅谈财务共享中心在国有企业营运资金管理中的应用[J]. 中国集体经济, 2023(27): 149-152.
- [10] 李璐. 企业营运资金管理存在问题与对策研究[J]. 中国中小企业, 2023(10): 135-137.

-
- [11] 檀灿灿. 财务共享模式下企业内部控制优化研究——以宝钢集团为例[J]. 行政事业资产与财务, 2020(16): 55-56.
 - [12] 王倩. 企业财务共享中心建设的难点与构建对策[J]. 财会学习, 2023(32): 47-49.
 - [13] Sun, X.P. (2022) Research on the Internal Control Problems of Enterprises under the Financial Sharing Mode. *Modern Business*, No. 23, 187-189.