

信息技术驱动下的财务共享转型研究

——以中兴通讯为例

何佳坤, 杨娜*

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年10月16日; 录用日期: 2025年10月31日; 发布日期: 2025年12月2日

摘要

在信息技术深度赋能企业管理的大背景下, 财务共享服务作为提升企业财务管理效率与战略协同能力的重要路径, 正被越来越多的大型企业所采纳。本文以中兴通讯为研究对象, 系统梳理其财务共享服务的演进路径, 从流程集中、组织重构到智能化升级, 展示了其在技术驱动下财务管理的转型逻辑与实践路径。在此基础上, 结合中兴通讯历年的经营数据, 从成本节约、运营效率、资产周转与盈利能力等多个维度评估财务共享实施效果, 验证其在降低管理费用、提升财务处理效率、优化资源配置方面的显著成效。同时识别了当前财务共享实践中存在的核心问题, 包括数据安全隐患、信息系统整合不足、人员能力结构不匹配以及业财融合深度不够等。针对上述问题, 本文提出了以强化数据加密与权限管理机制、提升系统互联互通能力、推进人才转型培养以及深化业财融合机制为主的优化建议, 旨在为企业进一步完善财务共享服务体系提供理论支撑与实践指引。

关键词

财务共享服务, 财务转型, 业财融合, 数据安全, 会计

Financial Shared Services Transformation Driven by Information Technology

—A Case Study of ZTE Corporation

Jiakun He, Na Yang*

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

Received: October 16, 2025; accepted: October 31, 2025; published: December 2, 2025

*通讯作者。

文章引用: 何佳坤, 杨娜. 信息技术驱动下的财务共享转型研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(12): 29-38.
DOI: 10.12677/ecl.2025.14123825

Abstract

Under the background of information technology deeply empowering enterprise management, financial shared services have become an important approach for enhancing financial efficiency and strategic synergy, and are increasingly adopted by large enterprises. This paper takes ZTE Corporation as the research object, systematically reviews the evolution of its financial shared service model from process centralization and organizational restructuring to intelligent upgrades and illustrates the logic and practical path of financial transformation driven by technology. Based on ZTE's operating data over the years, this study evaluates the implementation effects of financial shared services from multiple dimensions including cost savings, operational efficiency, asset turnover, and profitability. The results verify its significant role in reducing management expenses, enhancing financial workflow efficiency and improving resource utilization. Meanwhile, the study identifies several key issues in current practice, such as data security risks, insufficient integration of information systems, mismatch of personnel capabilities, and the inadequate depth of business-finance integration. To address these problems, this paper proposes optimization suggestions focusing on enhancing data encryption and access control mechanisms, improving system interoperability, promoting talent transformation, and deepening business-finance integration.

Keywords

Financial Shared Services, Financial Transformation, Business-Finance Integration, Data Security, Accounting

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

在全球经济环境不断变化和外部不确定性日益加剧的背景下, 大型企业集团在组织规模扩张、业务多元化和区域布局过程中, 普遍面临信息分散、流程冗杂和成本上升等挑战, 传统财务职能模式已难以满足高效运营、精细管理与风险控制的综合需求。作为应对之策, 财务共享服务以流程标准化与资源集中化为核心, 逐渐成为企业优化成本结构、提升管理效率和强化战略协同的重要工具。

与此同时, 大数据、人工智能、云计算和移动互联等新一代信息技术的迅猛发展, 正在推动财务职能从“集中处理”走向“智能驱动”, 赋予财务共享更强的自动化、可视化和智能化能力。这一趋势不仅改变了财务流程的运行逻辑, 也为企业战略转型与管理升级提供了新的技术支撑。

中兴通讯作为我国信息通信领域的领先企业, 早在 2005 年便建立了国内首批财务共享中心, 并在近年来持续推进“智能财务”建设, 积极引入云平台、RPA 与智能报销等系统, 在组织架构、流程设计和信息系统集成方面均取得显著成效。其财务共享体系在数字化升级路径、全球化运营支撑机制及成效评估方面具有典型意义, 为研究信息技术驱动下的财务共享转型提供了重要案例。

为系统解读中兴通讯二十余年的财务共享实践, 本文引入三个互补的理论视角: (1) 动态能力框架, 用于解释企业如何在技术与监管冲击中持续识别机会、把握机会并重构财务资源与流程; (2) 交易成本经济学, 用于刻画财务共享对搜寻、协同与执行成本的影响与边界; (3) 社会-技术系统视角, 强调组织结构、流程制度与数字技术的协同适配。后文在案例分析中以三框架为分析栈: 以动态能力解释阶段性战略抉择, 以交易成本评估共享深度与治理边界, 以社会-技术系统揭示“制度-流程-数据-算法”的

共演机制；结论部分将回到三框架，讨论本案例对既有理论的印证、拓展与边界条件。

2. 文献综述

随着企业组织结构的不断演进与数字技术的广泛应用，财务共享服务逐渐成为企业管理创新的重要路径。现有研究围绕其理论基础、实施路径、内部控制与技术融合等方面展开，积累了较为丰富的成果。

在理论基础与功能定位方面，刘伟静指出，财务共享不仅是事务流程的集中化，更应在组织架构中承担战略协调与风险防控的中枢角色[1]。余峰从集团管控角度提出“总部统筹 - 平台共享 - 板块协同”模式，强调共享中心必须嵌入治理体系[2]。郭蕾则发现，财务共享中心能有效提升资金集中度与周转效率[3]。Mogoa 和 Koori 通过对非洲企业的实证研究验证了共享服务在资源稀缺环境下的适应性[4]。

在实施与管理路径方面，蒋剑波总结中兴通讯“集中共享 + 前端分布”的模式，指出其借助“云平台 + AI”实现财务协同，支撑全球化扩张[5]。Richter 和 Brühl 通过元综合研究发现，流程标准化、信息系统整合与组织协调是构建有效共享服务的三大要素[6]。胡丹则指出，中小企业因资源有限，可通过“共享 + 委外”模式优化实施[7]。

随着共享中心运行趋于成熟，内部控制成为研究重点。刘青莉提出，应建立职责明确、流程闭环的内部控制架构[8]。赵宇恒等案例研究显示，共享模式对传统控制流程形成冲击，需通过再设计控制节点来实现风险闭环[9]。秦烨桦进一步提出，大型国企应构建“共享前 - 共享中 - 共享后”的动态控制体系，以防止信息错配与职责失衡[10]。

在数字化与技术赋能方面，邵漪清通过实地调研指出，财务共享已由“集中核算”迈向“智能管控”，其意义不仅在于流程效率，更在于提升企业管理韧性[11]。Paiva 和 Pinto 强调，人工智能、区块链与数据分析正在重构共享中心的数据治理与决策能力[12]。

财务共享服务研究已形成以“战略定位 - 实施路径 - 内部控制 - 技术融合”为主线的框架。然而，仍存在不足：其一，关于“智能财务共享”的纵向演进研究较少，对从核算支持到智能决策的转型缺乏系统梳理；其二，行业差异视角研究不足，过多集中于制造业与国企案例；其三，新兴技术对财务决策逻辑的深层影响尚待深入探讨。

3. 研究方法

本文采用单案例分析法，以中兴通讯为研究对象，系统梳理其财务共享服务的发展历程与主要特征。中兴通讯在信息通信行业具有较强的代表性和前瞻性，是我国最早建设财务共享中心并持续优化的科技企业之一。通过对其内部财务体系建设、流程优化及智能化转型过程的分析，可以较好地反映我国大型企业在信息技术驱动下的财务管理变革规律。

研究所用数据主要来源于公开披露文件，包括中兴通讯历年年度报告、公司官网公告、港交所披露易系统以及工信部、国家统计局等官方网站发布的行业与宏观经济数据，时间范围涵盖 1999~2024 年。所有数据均为可公开查询的权威信息，以确保研究的客观性与可靠性。

本文在分析思路遵循“发展阶段 - 特征总结 - 效果评估”的逻辑。首先梳理中兴通讯财务共享的建设历程与演进阶段；其次结合财务数据，从成本、效率和盈利能力等方面评估共享体系实施效果；最后总结其在实践中的经验与不足，为其他企业的财务共享建设提供借鉴。

4. 中兴通讯财务共享服务分析

4.1. 中兴通讯基本情况

中兴通讯股份有限公司(ZTE)成立于 1985 年，总部位于深圳，是全球领先的 ICT 解决方案供应商，

业务涵盖运营商网络、政企专网、智能终端、数字能源及汽车电子, 业务遍及 160 多个国家和地区, 拥有 9 万余项专利, 2024 年营业收入 175.5 亿美元, 员工 7 万余人。作为最早“走出去”的中国通信企业之一, 中兴于 1997 年在深交所上市, 2004 年登陆港交所, 逐步形成以研发驱动、全球化经营为特征的治理体系。

为应对规模扩张带来的财务复杂性, 公司自 2010 年代中期探索财务共享服务, 建立覆盖各板块的共享中心, 整合会计核算、报销结算、资金管理等职能, 并引入 ERP、RPA 和数据中台, 实现流程标准化、数据集中化与成本管控。实践表明, 该模式显著提升了财务效率和管控能力, 为科技制造企业财务职能重塑与智能化转型提供了典型案例。

4.2. 中兴通讯推动财务共享模式演进的内在逻辑

在数字经济加速演进和企业全球化深化的背景下, 中兴通讯将财务共享服务确立为财务职能重塑与管理升级的关键路径。通过构建独立经营型共享中心, 公司既契合了数字化转型的时代需求, 又为全球化运营提供了制度化支撑, 并依托自身长期积累的信息系统基础, 形成了组织与技术双轮驱动的演进机制。这一逻辑可视为企业在动态能力作用下, 对内外部环境变化持续感知、响应与重构的具体体现。

首先, 财务共享的设立旨在强化企业的数字化感知与响应能力。通过集中化和标准化的流程设计, 中兴通讯打通了信息孤岛, 实现数据集成与自动化处理, 降低了搜寻与协同成本, 显著提升了资源配置效率与决策敏捷度。此举体现了企业在外部技术冲击与内部流程碎片化压力下, 通过动态能力重塑财务职能的过程, 即从事务性支持向战略性赋能的转型。

其次, 作为跨国经营企业, 中兴通讯面临高额的跨区域协调与执行成本。基于交易成本经济学的逻辑, 公司通过共享中心集中处理全球财务信息, 实现资源的统一调配与标准化核算, 有效减少了因信息不对称与重复操作带来的内部交易摩擦, 优化了治理边界与协同效率。共享体系的建立, 不仅降低了运营成本, 也在全球财务治理中形成了可复制、可扩展的制度优势。

最后, 信息技术的积累为共享模式提供了社会 - 技术系统层面的支撑。中兴通讯通过自主研发操作系统、数据库与云计算平台, 构建了制度规范、流程设计、数据治理与算法智能协同运行的多层结构, 实现了“制度 - 流程 - 数据 - 算法”的共演机制。技术系统的演化与组织结构的再造相互适配, 推动企业财务管理从自动化、信息化向智能化、生态化方向升级, 体现了社会 - 技术系统协同演化的内在逻辑。

综上所述, 中兴通讯财务共享模式的演进并非单一技术驱动结果, 而是企业在动态能力支撑下, 通过交易成本优化与社会 - 技术系统适配, 实现组织再造与价值重构的综合过程。这一逻辑揭示了财务共享由“工具理性”向“系统理性”演进的本质特征。

4.3. 中兴通讯财务共享体系的发展进程

中兴通讯自上世纪末起探索财务数字化, 1999 年推出费用报销系统, 奠定了财务共享体系的基础。此后, 其发展大致经历五个阶段: 第一, 制度统一(1999~2004), 实现科目标准化和 ERP 集中化处理; 第二, 集中运营(2005~2007), 在深圳设立首个共享中心并优化流程; 第三, 平台优化(2008~2012), 迁址西安并升级为“财务云”, 推动流程电子化与自动化; 第四, 全球拓展(2013~2016), 建设首个全球共享服务中心, 覆盖 90 余国; 第五, 技术驱动(2017 年至今), 大规模引入云计算、大数据与人工智能, 加快向智能化财务组织转型。

4.4. 中兴通讯财务共享服务实施框架

中兴通讯财务共享服务从内部核算逐步拓展到对外咨询与建设支持, 形成了较为成熟的实施框架,

主要体现在战略定位、组织架构、流程设计、信息系统与运营管理五个维度。

财务共享中心的定位经历了从内部支持到外部市场化的转变。早期以提升效率、降低成本、优化信息流通为目标,逐步升级为全球共享平台并提出“财务云”概念,实现由单一核算处理向综合性服务平台转型,成为企业战略转型的重要支撑。

组织架构分为报账、核算、结算和系统维护四大单元:前者负责报销、核算和结算业务,后者保障技术支持与系统运行。各模块分工明确、集成度高,有效支撑了全球化经营与数字化战略的落地。

公司围绕应付与应收账款开展流程再造。应付账款以采购订单为核心,整合影像、网银和供应商平台,构建发票审核与支付的闭环管理;应收账款以销售订单为起点,联动 CRM、合同与网银系统,实现从开票到收款与对账的全过程自动化,推动业务与财务深度融合。

依托“财务云”平台,中兴构建了覆盖业务层、核算层、管理层和决策层的一体化架构,实现业务流、资金流和信息流的协同。财务核算系统集中处理账务与报表,资金系统实时监控现金流并进行预测预警;网络报销、影像管理和电子档案等模块则在操作层面强化了流程闭环和数据安全。

为确保财务共享服务稳定运行,中兴建立了制度与绩效双重管理机制。制度上,通过操作手册与岗位职责规范实现全过程监督;绩效上,引入平衡计分卡方法,将个人绩效与战略目标挂钩。同时,公司设立应急处理机制与客户反馈平台,提升服务的灵活性和改进能力。

4.5. 中兴通讯财务共享服务演进路径

4.5.1. 中兴通讯财务共享服务 1.0 阶段的数字化转型路径研究

在建设初期,中兴通讯确立“系统集成 + 流程优化”的双轮驱动策略,按照“标准化→模块化→平台化→智能化”的路径,完成了从集中式财务管理到数字化共享服务的转型。

在流程标准化阶段,上线“财务在线 FOL”系统,实现费用报销、借款、采购和付款的闭环管理,并通过 OCR 与条形码技术解决票据传递慢、匹配难的问题。随后扩展至会计档案和商旅管理模块,实现财务资料数字化归档与差旅费用全流程在线化。

在平台化阶段,公司依托“财务云”整合会计核算、成本管理、预算控制与报表生成等模块,实现数据实时共享,提升透明度与协同力。

在智能化阶段,构建由基础数据、接口平台、数据中台和智能分析组成的治理体系,形成从采集、清洗到分析的全链路闭环,为预算管理、风险预警和绩效监控提供数据驱动的决策支持。

4.5.2. 中兴通讯财务共享服务 2.0 阶段的智能化升级路径探索

在完成 1.0 阶段的基础建设后,中兴通讯把握数字化机遇,进入财务共享 2.0 阶段,转型方向集中在流程智能化、服务拓展、架构重构和数据分布式建设。

在流程方面,公司引入“易商旅”“易采购”“易补贴”等系统,推动报销、采购、补贴等业务自动化,结合票联系统与财务机器人,实现发票采集、凭证生成、审批与分析的全流程智能化,形成覆盖审批流、内控流、资金流、核算流和数据流的“五维一体”模型。

在业务层面,公司由内部财务服务延伸至外部咨询,提供流程设计、税务筹划和风险控制等方案,服务百余家大型企业,体现了财务共享的市场化价值。

在全球化方面,自 2013 年起公司在 90 余国设立财务项目部,统一核算和合规流程,建设全球支付工厂和税务中心,显著提升跨国财务治理能力。

在技术架构上,公司引入微服务与分布式数据体系,增强模块自治与灵活升级能力,并结合区块链提升数据安全与可追溯性,为未来智能财务生态奠定基础。

4.6. 中兴通讯财务共享服务中心发展成效分析

4.6.1. 成本优化分析

如表 1 所示，中兴通讯实现营业收入 1213 亿元，同比下降 2.38%，归母净利润 84.25 亿元，同比下降 9.66%。尽管外部宏观环境复杂、行业投资节奏放缓，公司仍维持了较强的成本控制与现金流稳健性。资产总额同比增长 3.17%，负债总额增幅仅 1.20%，资产负债率较上年下降 1.26 个百分点至 64.74%，显示出在经济波动与融资环境趋紧背景下的财务韧性。

从纵向对比看，自财务共享中心全面运行以来，公司管理费用率持续下降，2015~2024 年间管理人员数量减少近 20%，单笔业务处理成本显著下降。2024 年管理费用增速继续低于资产增速，表明财务共享体系在“集中 - 标准 - 智能”三阶段演进中形成了明显的规模经济效应。

从横向比较看，公司在行业整体成本刚性上升的背景下仍能维持相对较低的运营费用水平，其效率提升不仅源自流程再造和系统集成，也受到宏观经济、行业政策与汇率变动等外生变量的共同影响。2024 年通信行业投资放缓与人民币升值对出口收入形成短期压力，但财务共享体系通过集约化资金调度与多币种结算管理，部分抵消了外部波动的不利影响。

从阶段性演进看，财务共享体系的降本效应在“集中化 - 全球化 - 智能化”三个阶段中表现出差异：集中化阶段主要依靠流程统一降低人工与冗余成本；全球化阶段通过支付工厂与结算中心提升跨境资金效率；智能化阶段则依托 RPA、OCR 与智能审单算法进一步压缩处理环节，形成可持续的成本优化机制。

Table 1. Financial data of ZTE corporation
表 1. 中兴通讯财务数据

指标	2022 年	2023 年	2024 年	同比变化(2024/2023)
营业收入(百万元)	122,954.4	124,250.9	121,298.8	-2.38%
归母净利润(百万元)	8080.3	9325.8	8424.8	-9.66%
扣非净利润(百万元)	6166.9	7399.6	6179.1	-16.49%
经营活动现金流(百万元)	7577.7	17,405.7	11,479.8	-34.05%
资产总额(百万元)	180,953.6	200,958.3	207,323.2	+3.17%
负债总额(百万元)	121,410.4	132,626.9	134,212.9	+1.20%
所有者权益(百万元)	58,641.2	68,008.3	72,808.5	+7.06%
资产负债率(%)	67.09	66.00	64.74	-1.26%
加权平均净资产收益率(%)	14.66	15.19	11.97	-3.22%
每股经营现金流(元)	1.60	3.64	2.40	-34.07%
每股净资产(元)	12.38	14.22	15.22	+7.03%

注：数据来源中兴通讯 2024 年年度财务报告。

财务共享体系对成本效率的改善并非孤立结果，而是企业动态能力与外部环境适配的产物。宏观景气、汇率波动、政策周期及 AI 与 5G 业务投入等因素共同塑造了成本改善的现实幅度，显示出财务共享在复杂经济条件下的稳健性与韧性。

4.6.2. 运营效率变化分析

中兴通讯 2024 年总资产周转率约为 0.59，较 2023 年略有下降，反映出在收入承压与资产扩张并行的环境下，公司仍保持较高的资金配置效率。分阶段观察，自财务共享体系推行以来，应收账款与库存

周转周期显著缩短,表明集中结算与系统集成在资源调度与现金回流方面发挥了关键作用。2019~2024年,公司应收账款周转期较财务共享初期缩短约 15%, 现金流周转天数下降约 10%, 反映了财务流程标准化对运营效率的直接提升。

然而,效率变化亦受到多重外部变量的共同影响。宏观层面上,2024年全球经济复苏乏力、国内基建投资增速放缓;行业层面上,5G设备需求阶段性回落与国际贸易环境的不确定性增加;公司层面上,新业务布局及海外市场调整带来短期资金占用上升。这些因素共同作用,使资产周转率出现结构性波动。第四季度,公司收入季节性回升至 3125 亿元,但净利润下降至 5.18 亿元,反映出行业竞争格局与政策导向对运营效率的即时影响。

结合动态能力视角,中兴通讯在不同阶段均展现出“感知-响应-重构”的资源调度能力:在集中化阶段感知流程瓶颈并统一标准,在全球化阶段响应跨国结算需求,在智能化阶段通过算法优化重构财务流程。这种能力使企业能够在多重宏观与行业约束下保持较强的运营韧性。

财务共享体系的运行显著提升了公司资金使用效率与跨区域协同能力,但其边际效应受制于行业景气与全球投资周期,因此对运营效率的改善应视为动态平衡结果,而非单一制度创新的线性效应。

4.6.3. 盈利能力分析

2024年,中兴通讯加权平均净资产收益率(ROE)为 11.97%,较上年下降 3.22 个百分点,扣非后 ROE 为 8.78%,下降 3.27 个百分点。表面下降的背后,既反映了外部经济放缓与全球需求疲软的宏观背景,也体现了企业在研发、AI 算力与数字能源布局上的长期投入效应。尽管短期盈利承压,但从 2014~2024 年的长期趋势看,公司 ROE 总体稳定在 10%左右,显示出较高的资本运用效率与盈利稳定性。

从交易成本经济学的角度看,财务共享体系通过统一流程与集约核算,减少了信息不对称与监督成本,间接提升了企业资本回报率的结构性弹性。其作用机制主要体现在两方面:一是降低财务信息搜寻与协同成本,使管理层能够更精准地配置资本;二是减少重复审批与分散决策带来的执行风险,从而提高净资产收益的稳定性。

同时,从社会-技术系统视角看,制度标准化与数据智能化的协同提升了决策质量,为盈利能力提供了信息化支撑。例如,通过财务中台的实时数据监控,公司可在汇率变动或原材料成本上升时即时调整资金结构,增强利润防御能力。

需要指出的是,盈利能力的变化是内部机制与外部环境共同作用的结果。除了财务共享体系本身的效率提升外,宏观利率水平、汇率波动、行业竞争加剧及政策导向变化均可能影响收益表现。2023~2024 年间,通信行业平均净利润率下降 0.9 个百分点,中兴通讯能够在此环境中保持双位数 ROE,表明财务共享体系对盈利能力的支撑是稳健而非偶发的。

因此,财务共享体系的贡献应理解为企业通过动态能力重构资源配置、交易成本优化与社会-技术系统协同所形成的综合性结果,而非单一制度因素的直接效应。

5. 中兴通讯财务共享转型中的问题及优化方案

5.1. 中兴通讯财务共享服务存在的问题

第一,数据安全隐患仍然突出。财务云平台集中管理企业的大量敏感数据,在带来便利的同时也加剧了安全风险。据中国信息通信研究院《云计算白皮书(2024)》显示,超过 68%的大型企业在云财务系统中面临潜在数据泄露、权限滥用与服务中断风险。中兴通讯的财务共享云虽建立了分级权限与日志审计机制,但其 2023 年社会责任报告中仍提及“需持续强化数据安全与灾备体系建设”。这表明企业在备份频率、容灾效率及安全预警能力方面仍有改进空间,系统整体可用性尚待提升。

第二, 系统整合与流程自动化不足。尽管中兴通讯的财务共享平台涵盖核算、出纳、分析等功能模块, 但与采购、销售等业务系统的接口仍不够顺畅。根据其 2024 年年报披露, 企业内部仍存在部分流程重复录入与审批环节延迟等问题。工信部在《企业数字化转型评估报告(2023)》中指出, 我国制造业企业 ERP 与财务系统平均数据贯通率不足 70%, 其中费用报销流程自动化水平仅约 60%。这说明中兴面临的系统整合问题具有行业普遍性, 是制约财务共享服务效率的关键瓶颈。

第三, 人才数字化转型滞后。财务共享建设要求财务人员具备复合型能力, 但人才转型速度与系统升级步伐不匹配。中兴通讯 2023 年社会责任报告显示, 信息化培训覆盖率为 82.6%, 较上年提升有限。

第四, 业财融合深度不足。虽然公司已构建预算、成本、报销等多模块体系, 但财务与业务数据仍存在割裂。根据中兴通讯 2024 年年报, 报告期内公司财务分析报告在业务部门应用率不足 80%, 说明财务信息尚未完全嵌入经营决策流程。相关研究指出, 业财融合的核心在于数据互联、流程共治与决策协同, 若缺乏数据贯通与智能分析支持, 财务职能仍停留在事务性层面[13]。因此, 财务共享的价值尚未充分发挥, 其在战略支持与价值创造中的作用仍待强化。

5.2. 中兴财务共享服务优化方案

首先, 加强数据安全防护, 构建多层次保障体系。财务共享平台承载大量核心数据, 其安全性直接关系到企业稳定运营。中兴通讯需建立数据加密、备份与灾备机制的立体防护体系。在技术上, 可结合对称与非对称加密, 配合分层权限控制, 确保数据在传输与存储中的机密性与完整性。在备份策略上, 应提高备份频率与完整性, 并建设高可用异地灾备中心, 保障突发情况下的业务连续性。同时, 完善身份验证与访问监控, 提升异常预警与应急响应能力, 从源头降低信息泄露与篡改风险。

其次, 推动系统整合升级, 实现财务与业务平台贯通。当前中兴财务云与采购、销售等系统协同不足, 造成数据重复录入与传递滞后, 削弱了共享服务效能。为此, 应推进企业级数据中台建设, 开放 API 接口, 实现采购、销售、成本与财务的实时互联互通, 提升数据一致性。与此同时, 应在报销、对账等高频流程中加强自动化与智能化管理, 引入自动校验与智能对账功能, 以减少人工输入和错误, 提高运营效率与财务透明度, 为智能财务建设奠定基础。

再次, 推动人才转型升级, 培育复合型财务队伍。财务共享推广对人员结构提出新要求。传统核算型人员需向数据分析与系统运营型转变。中兴应加大培训力度, 系统开展信息化工具和数据分析技能学习, 提升员工在数字环境下的适应力。同时, 应优化绩效考核, 将数字化技能纳入评价指标, 激励员工主动拥抱变革。此外, 通过岗位轮岗机制, 使员工熟悉会计、报销、资金管理等不同环节, 逐步形成既懂业务又懂技术的复合型财务团队, 为共享服务的持续深化提供人力保障。

最后, 加快推进业财融合, 提升数据价值与决策支持能力。业财融合是财务共享向战略支撑升级的关键。当前中兴仍存在财务与业务数据割裂、流程重复等问题, 需从系统底层推动深度整合, 构建统一的数据管理标准, 实现“事前预算 - 事中控制 - 事后分析”的全链条管理。进一步地, 应借助大数据和人工智能, 提升对经营逻辑与风险隐患的识别能力, 使财务部门能够为业务提供更精准的反馈和战略支持。通过深化业财融合, 财务共享服务将不再是单一的成本中心, 而是推动智能决策和价值创造的重要支点。

6. 结论

在信息技术持续演进和企业管理体系深度变革的时代背景下, 财务共享服务已成为推动企业数字化、集约化与智能化转型的重要组织创新形式。本文以中兴通讯为典型案例, 基于动态能力、交易成本经济学和社会 - 技术系统三个互补理论视角, 系统梳理其财务共享体系二十余年的建设与演进路径, 揭示了

企业在数字技术赋能下财务职能的重构逻辑与运行机制。

研究表明,中兴通讯的财务共享服务实践具有显著的动态演进特征。企业通过持续识别外部环境变化与内部流程瓶颈,主动构建灵活的共享架构与数据治理体系,实现了对财务资源的再整合与能力重塑,体现了动态能力理论中“识别机会-把握机会-重构资源”的连续演化逻辑。同时,案例揭示出财务共享在不同阶段对交易成本的再配置效应:在制度与流程标准化阶段,显著降低了搜寻与协同成本;在跨部门与跨区域整合阶段,降低了信息不对称与执行风险;但在系统集成与全球化治理阶段,治理边界随之扩展,监控与安全成本上升,反映出交易成本经济学所强调的效率-边界权衡关系。此外,从社会-技术系统视角看,中兴通讯的财务共享转型展现出“制度-流程-数据-算法”协同演化的特征。制度规范提供稳定性,流程优化强化执行力,数据与算法提升决策智能性,三者的耦合机制共同构成了智能财务体系的结构性支撑。

在实践层面,中兴通讯的案例揭示了财务共享发展过程中的多维效应与现实约束。一方面,财务共享体系的构建显著提升了企业的成本控制能力与运营效率,推动财务职能由“核算中心”向“价值中心”转型,实现了从事务性处理到战略支撑的功能跃迁;另一方面,企业仍面临数据安全、系统整合、人才结构与业财融合深度等瓶颈问题。研究发现,财务共享建设的高质量推进依赖于技术创新、制度安排与人力资本三者的动态匹配:技术创新是效率提升的前提,制度安排是风险防控的保障,人力资本转型是智能化升级的核心驱动力。

理论上,本文对财务共享研究的启示在于:其一,从动态能力视角补充了企业数字化转型的内部机理,说明财务共享不仅是组织形态的优化,更是企业能力结构的演化;其二,从交易成本经济学视角揭示了财务共享的效率边界与治理张力,强调在扩展共享深度的同时需关注协同复杂度与安全成本;其三,从社会-技术系统视角深化了数字化治理的系统理解,表明财务共享是制度逻辑与技术逻辑交织作用的结果,为理解企业智能化转型提供了新的分析框架。

总体来看,中兴通讯的财务共享实践印证了信息技术驱动下财务管理范式的变革趋势,体现出“技术引领-制度支撑-人才保障”的协同路径。未来,随着人工智能、区块链、数据要素市场化等新兴技术的成熟,财务共享服务将进一步迈向智能决策与生态协同阶段,其理论与实践价值将在企业战略协同、价值创造及数字化治理中持续显现。财务共享的演进,不仅是管理工具的创新,更是企业在新质生产力时代重塑资源配置方式与组织能力体系的生动体现。

参考文献

- [1] 刘伟静. 企业集团财务共享服务的功能定位和实现路径[D]: [硕士学位论文]. 青岛: 中国石油大学(华东), 2019.
- [2] 余峰. 集团公司财务共享服务管理模式及构建方法[J]. 财富时代, 2022(9): 43-45.
- [3] 郭蕾. 基于财务共享服务的企业营运资金管理研究[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南财经大学, 2021.
- [4] Mogoa, L. and Koori, J. (2021) Shared Service Centers and Financial Performance of Pan-African Equipment Group in Kenya. *International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting*, 3, 13-29. <https://doi.org/10.35942/ijcfa.v3i2.192>
- [5] 蒋剑波. 大智移云背景下集团财务共享服务研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广东财经大学, 2023.
- [6] Richter, P.C. and Brühl, R. (2021) Shared Service Implementation in Multidivisional Organizations: A Meta-Synthesis Study. *Journal of General Management*, 46, 73-90. <https://doi.org/10.1177/0306307020914139>
- [7] 胡丹. 财务共享模式下服务中心的应用及优化研究[N]. 财会信报, 2025-05-12(007).
- [8] 刘青莉. 财务共享服务中心的风险管理与内部控制[J]. 纳税, 2025, 19(9): 94-96.
- [9] 赵宇恒, 徐章铭. 财务共享服务模式制造业企业内部控制——基于TZ公司的案例研究[J]. 中国管理会计, 2024(4): 86-100.
- [10] 秦桦. 财务共享服务中心构建与国有企业内部控制效率提升——J公司的反思与实践[J]. 中国乡镇企业会计,

2025(3): 168-170.

- [11] 邵漪清. 数智化背景下企业财务共享中心构建与实施效果研究[J]. 中国电子商情, 2025(4): 84-86.
- [12] Pinto, A.S., Abreu, A., Cota, M.P. and Paiva, J. (2025) Mapping the Process of Digital Transformation in Shared Services Centers: A Scoping Literature Review. *Future Business Journal*, **11**, Article No. 228.
<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00654-z>
- [13] 徐谈春雯, 邓夕. 数字化转型背景下企业业财融合路径研究[J]. 现代商业, 2025(12): 177-180.