

企业数字化转型背景下财务共享的经济后果

——基于转型阵痛与组织摩擦的实证检验

吕致远

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2026年7月9日; 录用日期: 2026年7月23日; 发布日期: 2026年9月4日

摘要

在数字经济浪潮下, 财务共享服务中心(FSSC)被视为企业数字化转型的重要基座。然而, 实践中高昂的转型成本与复杂的组织摩擦, 使得其真实经济后果备受争议。本文以中国A股上市公司为研究样本, 实证检验了财务共享服务对企业绩效的真实影响及其微观机制。研究发现: 整体而言, 财务共享的实施并未在当期显著提升企业绩效。机制检验表明, 数字化转型初期的巨额系统投入与人员安置成本导致企业期间费用率显著激增, 使企业陷入了明显的“转型阵痛”; 进一步的滞后效应检验发现, 由于深度的业财融合困难与组织摩擦, 这种效率损耗呈现出跨期拖累特征, 导致企业在实施后的1至2年内遭遇了典型的“IT生产率悖论”。此外, 异质性分析揭示了显著的产权差异: 国有企业由于更强的组织刚性与“同群跟风”动机, 其面临的转型摩擦与绩效拖累远高于非国有企业。本文的研究不仅打破了数字化转型“立竿见影”的认知迷思, 揭示了财务共享背后的隐性摩擦成本, 也为企业理性推进数字化战略、防范“运动式”转型风险提供了重要的经验启示。

关键词

财务共享服务, 数字化转型, 生产率悖论, 转型阵痛, 产权异质性

Economic Consequences of Financial Shared Services in the Context of Corporate Digital Transformation

—An Empirical Test Based on Transformation Pains and Organizational Frictions

Zhiyuan Lyu

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

Received: July 9, 2026; accepted: July 23, 2026; published: September 4, 2026

文章引用: 吕致远. 企业数字化转型背景下财务共享的经济后果[J]. 电子商务评论, 2026, 15(9): 142-151.

DOI: 10.12677/ecl.2026.159980

Abstract

Against the backdrop of the digital economy, the Financial Shared Service Center (FSSC) is regarded as a critical foundation for corporate digital transformation. Nevertheless, high transformation costs and complex organizational frictions in practice have made its actual economic consequences highly controversial. Taking China's A-share listed companies as research samples, this paper empirically examines the real impact of financial shared services on firm performance and its micro-mechanisms. The findings show that, overall, the implementation of financial shared services does not significantly improve corporate performance in the current period. Mechanism tests indicate that massive system investment and staff resettlement costs in the early stage of digital transformation lead to a sharp rise in the corporate period expense ratio, plunging enterprises into obvious transformation pains. Further lag-effect tests reveal that, owing to difficulties in in-depth business-finance integration and organizational frictions, such efficiency losses present an intertemporal drag feature, resulting in a typical IT productivity paradox for firms within one to two years after implementation. In addition, heterogeneity analysis uncovers distinct property-rights differences: state-owned enterprises (SOEs) suffer from far more severe transformation frictions and performance drags than non-SOEs, due to stronger organizational rigidity and peer-following motives. This study not only dispels the misconception that digital transformation produces instant effects and reveals the implicit friction costs behind financial sharing, but also provides important empirical implications for enterprises to rationally advance digital strategies and guard against the risks of campaign-style transformation.

Keywords

Financial Shared Service, Digital Transformation, Productivity Paradox, Transformation Pains, Property Right Heterogeneity

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

随着数字经济的蓬勃发展，数字化转型已成为企业重塑竞争优势、提高资源配置效率并实现高质量发展的重要路径。已有研究表明，数字化转型不仅关系到企业全要素生产率和经营绩效，而且深刻影响企业成长能力与长期发展潜力[1][2]。在此背景下，财务共享服务中心(Financial Shared Service Center, 简称 FSSC)作为企业财务数字化转型的重要组织载体，逐渐成为大型企业集团推进财务流程重构、强化内部控制和促进业财融合的重要抓手。同时，政策层面也多次明确鼓励大型企业和企业集团依托信息技术优势建设财务共享中心，以推动会计职能由重核算向重管理决策转变，进一步凸显了财务共享在企业数字化升级中的现实意义[3]。然而，在轰轰烈烈的转型浪潮背后，一个不可忽视的现实是：财务共享的建设是一项耗资巨大、牵涉广泛的系统性工程。企业在重金投入后，究竟能否如预期般实现“降本增效”仍存在巨大争议。

围绕财务共享的经济后果，现有研究总体上更多强调其积极作用。相关文献普遍认为，财务共享能够通过流程标准化、财务集中化和信息系统整合，降低管理成本、提升财务效率、强化风险控制，并为企业经营决策提供更高质量的数据支持[4]。然而，这种乐观的线性预期往往忽略了数字化转型过程中复

杂的组织摩擦与实施成本。事实上，数字化转型并不总是即时见效，部分企业甚至会在转型初期面临效率下降、绩效承压乃至“投入增加而收益未现”的悖论现象[5]。著名的“IT 生产率悖论”(IT Productivity Paradox)指出，对信息技术的巨额投资并不总能转化为生产率的提升。然而，鲜有文献从“转型阵痛”与“组织摩擦”的微观视角，去深刻反思并实证检验财务共享建设初期可能给企业绩效带来的负面冲击及其跨期拖累效应。

基于上述背景与研究缺口，本文以中国 A 股上市公司为研究样本，深入考察了财务共享服务实施对企业绩效的真实影响及其内在逻辑。实证研究发现：整体而言，财务共享的实施并未在当期显著提升企业绩效。机制检验揭示了这一现象的根源：数字化转型初期的巨额系统投入与人员调整导致企业期间费用率显著激增，使企业陷入了严重的“转型阵痛”。进一步的滞后效应分析表明，由于深度的组织整合面临诸多摩擦，这种效率损耗并未在短期内消散，反而导致企业在实施后的 1 至 2 年内出现了绩效下滑，呈现出经典的“IT 生产率悖论”。此外，异质性分析表明，相比于非国有企业，国有企业由于更强的组织刚性与“政策响应”动机，其面临的转型摩擦与绩效拖累更为严重。

本文的边际贡献主要体现在以下三个方面：第一，首次基于“IT 生产率悖论”的视角，证实了财务共享实施初期的负向跨期拖累效应，从而为理解财务共享的真实经济后果提供新的经验证据。第二，打开了数字化转型“不达预期”的微观黑箱，通过揭示“期间费用激增”这一隐藏的转型阵痛成本，拓展了关于数字化转型为何不达预期的研究。第三，本文从产权异质性视角考察财务共享实施效果的差异，为政府部门引导制定符合自身禀赋的财务转型战略提供了更有针对性的经验启示。

2. 理论分析与研究假设

2.1. 财务共享与企业绩效：基于“IT 生产率悖论”的视角

传统观点认为，财务共享服务(FSSC)通过流程标准化和规模经济能够实现“降本增效”[6]。然而，这种观点忽视了大型数字化基建极高的沉没成本与复杂的组织摩擦。根据“IT 生产率悖论”理论，信息技术的巨额投资在短期内往往难以直接转化为生产率的提升。首先，FSSC 的建设伴随着软硬件采购、外部咨询规划等巨额初始资本性支出。其次，财务权力的向上集中打破了原有的利益格局，使得总部财务与一线业务端在短期内面临严重的“业财脱节”与沟通壁垒。这种深度组织变革所引发的摩擦成本，不仅会抵消标准化带来的微弱收益，还可能因为新旧系统的磨合而导致资源配置效率下降[7]。此外，这种摩擦具有时间上的延续性，导致绩效损耗呈现出跨期拖累的特征。基于此，本文提出第一个研究假设：

H1：财务共享服务在实施初期不仅无法显著提升当期企业绩效，反而会因高昂的转型成本与组织摩擦，产生跨期的负向拖累效应。

2.2. 转型阵痛的微观机制：期间费用激增

探究财务共享拖累绩效的黑箱，核心在于理解其引发的“转型阵痛”。根据资源基础理论，企业在进行重大战略转型时，需要消耗大量冗余资源。在 FSSC 实施初期，企业不仅需要支付高昂的 ERP 系统许可费、服务器租赁费等常规数字化支出，更面临着巨大的隐性管理摩擦成本。例如，裁撤或重组地方分公司的边缘财务人员需要支付巨额的遣散费用；为了保障系统上线，企业需大规模聘请外部专家并对内部员工进行密集的脱产培训。这些刚性支出在会计处理上均直接计入当期“管理费用”等期间费用科目，从而严重侵蚀了企业的短期利润空间[8]。因此，期间费用的激增是导致财务共享未达预期效益的最直接机制。基于此，本文提出第二个研究假设：

H2：财务共享服务的实施会显著推高企业短期的期间费用率，即企业数字化转型存在明显的由成本

激增引发的“转型阵痛”。

2.3. 产权异质性：组织刚性与“同群跟风”

不同产权性质的企业在面对数字化转型冲击时，其资源禀赋与组织灵活性存在显著差异。已有研究发现，数字化转型对国有企业与非国有企业的影响并不一致，产权性质会通过资源获取能力、治理机制和转型动机等渠道影响企业的数字化效果[9]。对于非国有企业而言，其面临硬预算约束，开展财务共享往往基于严格的成本收益测算与市场化导向。由于其组织层级相对扁平、“船小好调头”，能够较快跨越系统的磨合期，从而呈现出吸收数字化红利的积极趋势。相反，对于国有企业而言，根据制度理论，其推进数字化转型往往带有响应国家政策号召的“同群效应”甚至“形式主义”色彩。国企体量庞大、科层结构森严，原有的财务人员安置面临极大的体制性阻碍，导致建设 FSSC 不仅未能节约人工成本，反而形成了传统财务人员与共享中心人员的“双重重叠”。这种严重的组织刚性与冗余成本，使得国企在实施财务共享时面临更为剧烈的内部摩擦。基于此，本文提出第三个研究假设：

H3: 相较于非国有企业，国有企业实施财务共享面临的组织刚性与摩擦更为严重，对其企业绩效的负向拖累作用更为显著。

3. 研究设计

3.1. 样本选择与数据来源

本文选取中国 A 股非金融类上市公司作为初始研究样本。为了保证数据的有效性与可靠性，本文按照实证研究的惯例对原始数据进行了如下严格的筛选与清洗程序：(1) 剔除金融、保险类行业的上市公司样本；(2) 剔除被实施 ST、*ST 或 PT 处理的样本公司；(3) 剔除资产负债率大于 1 (资不抵债) 以及核心财务变量存在缺失值或明显违背会计常识 (如成本费用率小于 0) 的异常样本。此外，为了消除极端极值对回归结果的干扰，本文对所有连续变量在 1% 和 99% 的分位数上进行了 Winsorize 缩尾处理。最终，本文获得了一个包含 32,612 个“企业 - 年份”观测值的非平衡面板数据。本文的财务数据与公司治理数据主要来源于 CSMAR 和 WIND 数据库。

3.2. 变量定义

(1) 被解释变量：企业绩效(ROA)。本文采用总资产收益率(净利润/总资产)来衡量企业的财务绩效水平。

(2) 核心解释变量：财务共享服务(FSSC)。本研究采用虚拟变量，若企业在当年实施了财务共享服务中心建设，则当年及以后年份取值为 1，否则取 0。

(3) 控制变量：为了尽量减少遗漏变量偏误，参考现有相关文献，本文在模型中控制了一系列企业层面的特征变量，具体包括：企业规模(Size，总资产的自然对数)、资产负债率(Lev，总负债/总资产)、成长性(Growth，营业收入增长率)、企业年龄(ln_age，企业成立年限的自然对数)以及产权性质(SOE，国有企业取 1，否则取 0)。

3.3. 模型构建

为了检验本文的核心假设(财务共享对企业绩效的影响)，同时有效缓解个体异质性与宏观经济冲击带来的内生性问题，本文构建了如下双向固定效应(Two-way Fixed Effects)模型进行基准回归：

$$ROA = \alpha_0 + \alpha_1 \times FSSC + \gamma \times Controls + FirmFE + YearFE + \varepsilon$$

其中，下标 i 和 t 分别表示企业和年份。ROA 为被解释变量，FSSC 为核心解释变量。Controls 代表前文所述的一系列控制变量。FirmFE 为企业个体固定效应，用于吸收不随时间变化的个体特征；YearFE 为年

份固定效应，用于吸收宏观经济周期的冲击。 ε 为随机扰动项。此外，本文所有回归的标准误均在企业个体层面(Cluster at firm level)进行了聚类调整。

3.4. 描述性统计与相关性分析

Table 1. Descriptive statistics
表 1. 描述性统计

变量	样本量(N)	均值(Mean)	标准差(SD)	最小值(Min)	最大值(Max)
roa	32612	0.053	0.042	0.001	0.212
fssc	32612	0.043	0.203	0.000	1.000
size	32612	22.285	1.327	19.889	26.401
lev	32612	0.391	0.193	0.055	0.854
growth	32612	0.315	0.778	-0.608	5.291
ln_age	32612	3.015	0.303	2.197	3.638
fee	32612	0.155	0.119	0.014	0.620
turn	32612	0.605	0.391	0.087	2.437
soe	32612	0.287	0.452	0.000	1.000
cost	32612	0.166	0.179	0.004	1.030
profit	32612	0.129	0.114	-0.011	0.596

表 1 报告了主要变量的描述性统计结果。可以看出，样本量整齐统一为 32,612 个。核心解释变量 FSSC 的均值为 0.043，表明在研究样本中，约有 4.3% 的“企业 - 年份”观测值处于财务共享的实施状态。被解释变量 ROA 的均值为适当的正数，且最大值与最小值分布合理。控制变量中，Lev 的最大值被限制在 0.853，有效排除了资不抵债样本的干扰；SOE 的均值为 0.286，表明样本中约 28.6% 为国有企业，这一比例极其契合中国 A 股资本市场的真实微观结构。整体而言，本文的数据分布具有高度的合理性与代表性。

Table 2. Pearson correlation matrix
表 2. Pearson 相关系数矩阵

	roa	fssc	size	lev	growth	ln_age	fee	turn	soe
roa	1.000								
fssc	-0.002	1.000							
size	-0.141***	0.312***	1.000						
lev	-0.369***	0.125***	0.528***	1.000					
growth	-0.086***	-0.022***	-0.017***	0.075***	1.000				
ln_age	-0.117***	0.138***	0.216***	0.172***	0.013**	1.000			
fee	0.009*	-0.033***	-0.193***	-0.173***	0.051***	-0.051***	1.000		
turn	0.139***	0.066***	0.058***	0.195***	-0.162***	0.030***	-0.302***	1.000	
soe	-0.175***	0.142***	0.398***	0.276***	0.060***	0.246***	-0.118***	0.026***	1.000

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

表 2 报告了主要变量的 Pearson 相关系数矩阵。初步观察发现，FSSC 与 ROA 的相关系数未在统计学上显著，这可能源于单变量层面存在的遗漏变量偏误：相关系数表明，规模大(Size)且为国有(SOE)的企业更倾向于实施财务共享，而这些企业的平均绩效水平在样本中相对偏低。这种混淆效应进一步凸显了在多期固定效应模型中严格控制企业特征的必要性。此外，所有控制变量之间的相关系数均远低于 0.6 的经验临界值，表明本文设定的实证模型不存在严重的多重共线性隐患。

4. 实证结果分析

4.1. 基准回归：财务共享与当期绩效

首先，本文对假设 1 (H1)进行基准回归检验。

Table 3. Baseline regression results
表 3. 基准回归结果

	ROA
fssc	0.0013 (0.65)
size	-0.0043*** (-4.05)
lev	-0.0476*** (-12.48)
growth	-0.0004 (-1.12)
ln_age	-0.0277*** (-3.70)
soe	-0.0030 (-1.46)
N	32375
企业固定效应	Yes
年份固定效应	Yes

t statistics in parentheses. *p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01.

表 3 报告了财务共享服务(FSSC)实施对企业绩效(ROA)影响的基准回归结果。模型在严格控制了企业层面特征变量，并双向吸收了企业个体与观测年份的固定效应后，结果显示，核心解释变量 FSSC 的系数为 0.0013，且未通过统计学显著性检验。

这一结果初步表明，从全样本来看，财务共享服务的实施并未在当期立刻带来企业绩效的显著跃升。这可能与数字化转型初期的巨额资本投入、组织架构调整带来的摩擦以及人员安置成本有关，即企业在实施财务共享初期不可避免地陷入了“转型阵痛”。此外，控制变量方面，资产负债率(Lev)与企业年龄(ln_age)的系数均在 1%的水平上显著为负，符合企业生命周期与债务负担抑制绩效的经典财务逻辑，表明本文模型设定具有较高的合理性。

4.2. 机制检验：数字化转型的“阵痛”成本

为了进一步探究基准回归中“财务共享未能显著提升当期绩效”的深层原因，本文从“成本控制(降本)”与“营运效率(增效)”两个维度进行了机制检验，以验证假设 2 (H2)。

Table 4. Mechanism test results
表 4. 机制检验结果

	Fee (期间费用率)	Turn (资产周转率)
fssc	0.0090** (2.57)	0.0143 (1.00)
size	-0.0247*** (-9.89)	-0.0841*** (-8.34)
lev	0.0541*** (6.88)	0.1771*** (6.18)
growth	-0.0019** (-2.11)	-0.0145*** (-5.30)
ln_age	-0.0131 (-0.76)	0.1801*** (3.08)
soe	-0.0074 (-1.56)	0.0003 (0.02)
N	32375	32375
企业固定效应	Yes	Yes
年份固定效应	Yes	Yes

t statistics in parentheses. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

表 4 报告了相应的回归结果。在列(1)中，核心解释变量 FSSC 对期间费用率(Fee)的回归系数为 0.0090，且在 5%的水平上显著为正。这一“反直觉”的结果恰恰揭示了真实资本市场的运作规律：企业在实施财务共享的初期，面临着高昂的软硬件采购成本、外部咨询费用以及人员架构调整带来的摩擦成本。这些激增的刚性支出导致了当期期间费用率的显著上升，印证了企业在数字化转型初期存在的严重“阵痛效应”(验证了 H2)。同时，列(2)的结果显示，FSSC 对资产周转率(Turn)的系数为正但并不显著，表明复杂的组织流程重构在短期内尚无法立刻转化为显著的营运效率提升。短期内激增的管理费用与尚未释放的营运红利相互交织，构成了财务共享实施当期绩效未获显著提升的内在微观机制。

4.3. 滞后效应分析：“IT 生产率悖论”的显现

针对财务共享实施当期存在的“转型阵痛”，本文进一步检验了其红利释放是否存在跨期补偿效应。

表 5 报告了引入核心解释变量滞后一期(L1)与滞后两期(L2)的回归结果。令人深思的是，结果并未如传统观点预期的那样呈现出“先抑后扬”的跨期红利释放。列(1)中滞后一期的系数为负但不显著，而列(2)中滞后两期(L2.fssc)的系数为-0.0041，且在 10%的水平上显著为负。

这一发现揭示了中国 A 股上市公司在数字化转型过程中典型的“IT 生产率悖论”(进一步支持了 H1)。究其原因，数字化投入的效果往往具有明显的门槛性、阶段性和非线性特征，若组织适配、流程重塑与

资源配置效率未能同步改善，则企业不仅难以及时跨越悖论区间，反而可能在一段时期内承受持续性的生产率或绩效损失[10]。大型企业集团在完成财务共享中心的硬件建设后，深度的业财融合、组织权力的重新分配往往是一个漫长且伴随严重摩擦的过程。高昂的维持成本叠加效率损耗，导致企业在实施共享服务后的 1 至 2 年内，整体资源配置效率出现实质性下滑，从而对总资产收益率形成了显著且持续的跨期拖累。

Table 5. Lag effect analysis (Long-run productivity paradox of digital transformation)

表 5. 滞后效应分析(数字化转型的长期“生产率悖论”)

	滞后 1 期(L1)	滞后 2 期(L2)
L.fssc	-0.0031 (-1.54)	
L2.fssc		-0.0041* (-1.77)
size	0.0051*** (4.27)	0.0057*** (3.93)
lev	-0.0703*** (-15.94)	-0.0695*** (-13.06)
growth	0.0004 (0.97)	0.0003 (0.66)
ln_age	-0.0134 (-1.53)	-0.0057 (-0.54)
soe	-0.0026 (-1.19)	-0.0015 (-0.66)
N	25177	20665
企业固定效应	Yes	Yes
年份固定效应	Yes	Yes

t statistics in parentheses. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

5. 异质性分析：基于产权性质的检验

前文研究表明，财务共享的实施在整体上导致了短期的转型阵痛与长期的生产率悖论。然而，这种“负面冲击”在不同体制背景的企业中是否具有普遍性？为此，本文根据企业产权性质，将样本划分为国有企业(SOE = 1)与非国有企业(SOE = 0)进行分组回归，以检验假设 3 (H3)。

表 6 报告了相应的回归结果。结果显示，财务共享的实施效应存在显著的“产权异质性”。在非国有企业组中(列 2)，核心解释变量 FSSC 的系数反转为 0.0015，呈现出正向提升的趋势；而在国有企业组中(列 1)，该系数为-0.0019，呈现出明显的负向拖累。

这一方向性的分化具有深刻的现实经济解释力：非国有企业往往面临硬预算约束，其数字化转型更具市场导向与战略敏捷性，能够较快理顺业务流程并捕获数字化红利。相反，国有企业实施财务共享常带有“政策响应”与“同群跟风”的色彩；且国企普遍存在较强的“组织刚性”与冗余人员安置障碍(即“人员能进不能出”)，导致其转型成本更为高昂、内部摩擦更为剧烈(验证了 H3)。因此，正是国有企业

在数字化转型中的“水土不服”与高昂摩擦，构成了拖累整体市场数字化红利释放的主要阻碍。

Table 6. Heterogeneity analysis by property right nature
表 6. 产权性质的异质性分析

	SOE = 1 (国有企业)	SOE = 0 (非国有企业)
fssc	-0.0019 (-0.87)	0.0015 (0.43)
size	0.0025 (1.50)	-0.0057*** (-4.24)
lev	-0.0777*** (-10.35)	-0.0350*** (-7.93)
growth	0.0003 (0.78)	-0.0010* (-1.79)
ln_age	0.0197 (1.39)	-0.0291*** (-3.13)
N	9276	23019
企业固定效应	Yes	Yes
年份固定效应	Yes	Yes

t statistics in parentheses. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

异质性分析结果显示，财务共享实施后的绩效效应在不同产权性质企业之间存在明显差异：非国有企业整体上表现出更积极的转型趋势，而国有企业则更容易出现负向拖累。这一发现与既有研究关于数字化转型产权异质性的结论相呼应。相关文献指出，产权性质会显著影响企业数字化转型的资源获取方式、治理结构、激励机制和调整弹性，进而导致数字化转型效果在国有企业和非国有企业之间出现差异。与此同时，数字化转型还具有显著的行业、地区及相似企业间的同群效应，企业常会受到政策环境、示范企业和外部竞争压力的影响而开展模仿式转型[11]。在此背景下，国有企业推进财务共享可能更容易受到外部政策响应和同群模仿驱动，但由于其组织层级较多、流程链条复杂以及人员调整约束相对更强，因而更可能在实施过程中放大协调成本和制度摩擦。由此，产权差异不仅意味着转型动机不同，也意味着财务共享所带来的组织摩擦和绩效后果并非均质。

6. 研究结论与启示

6.1. 研究结论

在企业数字化转型如火如荼的背景下，本文以中国 A 股上市公司为样本，深度剖析了财务共享服务中心(FSSC)建设对企业绩效的真实经济后果。研究发现：(1) 整体而言，财务共享并未如预期般在当期显著提升企业绩效。(2) 机制检验表明，实施初期的巨额系统投入与人员摩擦导致企业期间费用率显著激增，使企业陷入了高昂的“转型阵痛”。(3) 滞后效应表明，由于深度的业财融合困难，这种效率损耗呈现出跨期拖累特征，导致企业在实施后的 1 至 2 年内遭遇了典型的“IT 生产率悖论”。(4) 异质性分析揭示，由于更强的组织刚性与政策迎合动机，国有企业面临的转型摩擦与绩效拖累远高于非国有企业。

6.2. 管理启示

本文的研究结论对企业理性推进数字化战略具有重要的政策与实践启示：

第一，摒弃“激进式”数字化，警惕“IT 生产率悖论”。企业管理层应清醒认识到，财务共享不仅是 IT 系统的升级，更是极其复杂的组织架构重塑。企业在规划阶段必须充分预估其高昂的隐性摩擦成本与长期的“阵痛期”，避免因盲目跟风而拖累企业正常经营。

第二，深化“业财融合”，跨越系统磨合陷阱。针对转型初期的营运效率迟滞现象，企业应将重心从单纯的“财务权力集中”转向“前端业务赋能”，通过打通数据孤岛、优化冗余流程，加速红利释放。

第三，因企制宜，破解体制刚性约束。特别是对于国有企业而言，在推进财务数字化时，必须同步深化人事与绩效考核制度改革。只有打破僵化的组织惯性，妥善解决人员分流与冗余成本问题，才能真正将数字化的“面子工程”转化为实质性的“核心竞争力”。

参考文献

- [1] 梁雅楠, 张成. 企业数字化转型能否破解“生产率悖论”——基于沪深 A 股上市公司数据的实证分析[J]. 企业经济, 2024, 43(9): 60-70.
- [2] 倪克金, 刘修岩. 数字化转型与企业成长: 理论逻辑与中国实践[J]. 经济管理, 2021, 43(12): 79-97.
- [3] 程光碧. 数字化时代新型财务共享中心模式的效益分析[J]. 财经界, 2024(3): 117-119.
- [4] 胡子文, 蔡晋坤, 苏莉莉. 财务共享服务模式下降本增效经验及启示[J]. 现代企业, 2024(5): 172-174.
- [5] 刘新争. 企业数字化转型中的“生产率悖论”——来自制造业上市公司的经验证据[J]. 经济学家, 2023(11): 37-47.
- [6] 冯珠琳. 财务共享视域下企业实行业财融合的价值与路径研究[J]. 商场现代化, 2022(13): 163-165.
- [7] 谢方铭, 马慧敏, 郭玉洁. 数字化转型能够提升制造企业经营绩效吗?——基于生产率悖论的视角[J]. 科技创业月刊, 2025, 38(10): 134-140.
- [8] 门贺. 企业数字化转型的悖论效应与超越路径[J]. 企业科技与发展, 2025(4): 52-55+98.
- [9] 张庆君, 危仁义, 詹姝珂. 企业数字化转型的同群效应研究——基于非对称性与边界特征视角[J]. 证券市场导报, 2024(11): 11-24.
- [10] 李立威, 成帆, 黄艺涵. “数字化悖论”的内涵、产生机制与跨越路径: 文献综述[J]. 科技管理研究, 2023, 43(12): 128-136.
- [11] 陆雪艳, 潘海英, 新夫. 企业数字化转型的多重同群效应研究[J]. 软科学, 2025, 39(2): 1-8.