

阿里巴巴的全球财务共享服务中心建设实践

江乾坤 舒欣格

摘要：阿里巴巴全球财务共享服务中心建设，从财务“金三角”（战略）、统一标准与平台（业务）、阿里云RPA与AI（技术）、业财资税一体化（生态）四个层面展开。本文分享了其全球财务共享服务中心建设的实践经验，得出贯彻全球财务共享理念、建立全球统一标准平台、实现业财资税一体化等启示。

关键词：全球财务共享服务中心；互联网企业；国际化；风险管控

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)22-0021-04

随着经济全球化深入推进，我国企业不断开拓国际化道路，尤其近年来在国家“一带一路”倡议及税收优惠等政策的激励下，中国企业不仅将产品和服务推向海外市场，跨境并购活动也日益活跃。在此背景下，建立全球财务共享服务（Global Business Service，简称GBS）中心，已成为中国企业国际化发展的必由之路。GBS是指将企业分布在全球不同地区的业务与资金处理集中到一个财务共享服务中心（Financial Shared Service Center，简称FSSC）里完成，在统一的规范与标准下高效进行财务管理，支撑企业集团的全球化战略定位与发展。

互联网企业通常站在科技进步的前沿，且员工普遍年轻化，喜欢接受新

鲜事物，这意味着它们相比传统企业更具有建设FSSC的动力与优势。目前，阿里巴巴、腾讯、滴滴出行、微贷网等中国互联网企业已建有FSSC，在助力自身提高决策质量和运营效率，降低财务成本等方面发挥着重要作用。但是，受限于公司战略及其业务范围，大多数中国互联网企业的FSSC仍为区域或国内FSSC，只有阿里巴巴等少数互联网企业真正实施了GBS模式。

一、阿里巴巴全球财务共享服务中心建设实践

作为互联网商业巨头，阿里巴巴建立了一套以电商业务为核心，集生活服务、文娱教育、保险健康、智能终端等为一体的完整生态圈。同时，为巩固和

拓展电子商务领域的国际竞争优势，阿里巴巴正逐渐加快国际化步伐，随之而来的是其跨国运营风险、外汇风险等风险管控问题日益突出。2015年，阿里巴巴开始建设GBS中心，目前已覆盖26个国家和地区。依托于GBS中心的建设，阿里巴巴不仅实现了财务人员国际化，升级了整体财务运营能力，而且完善了集团风险管控，为其全球化战略提供了坚实的决策支持。

（一）财务“金三角”：从战略层面保障转型升级

在全球化背景下，阿里巴巴为了巩固全球市场地位，陆续推出了全球速卖通、阿里云、蚂蚁金服等关联服务或企业，业务产品呈现多元化景象，商业生态圈边界不断向外扩展，集团整体经

基金项目：国家社科规划课题“‘数字丝绸之路’下互联网企业国际化投资风险的大数据预警与管控研究”（18BGJ013）

作者简介：江乾坤，杭州电子科技大学会计学院教授；

舒欣格，杭州电子科技大学会计学院硕士研究生。

营风险也日益增加并复杂化,这对阿里巴巴原有的财务管理体系提出了严峻挑战,旧的管理系统由于不能适应企业不断更新的发展战略需求而逐渐落伍。因此,阿里巴巴在原有管理基础上提出了新的财务“金三角”策略,促使财务系统与集团发展模式及战略定位相匹配,其主要包括:

1. 业务财务。业务财务是从深层次强调业财融合,财务要深入理解企业项目,支撑业务,业务则要在专业、精细的财务视角下把控全局,减低风险和经营风险,促进增值业务的快速发展。

2. 全球共享财务平台。全球共享财务平台要求在基本的会计账务核算和交易处理得到满足的基础上,建立一套全球统一标准的机制。随着平台的建立与完善,逐渐加强对非结构数据的运算和分析,提高平台运营效率,最后在实践中逐步形成最优模式,支持赋能业务快速增长。

3. 战略财务。战略财务涵盖集团财务规划与分析,强调纵向与横向两个层面上业务与项目的互联互通。通过对财务数据进行高效的整合与分析,在全球财务共享的层面上实现财务信息对管理决策的精准支持。

综上所述,阿里巴巴的财务“金三角”策略从战略层面支持了集团GBS中心的建设,企业财务管理不再局限于成本控制,而是包含了业务的赋能增值、集团的风险管控和企业的转型升级。

(二) 统一标准与平台:从业务层面促进提质增效

目前,阿里巴巴作为国内大型出口跨境电商平台,在海外拥有230多家子公司和分公司,2018年已向新兴市场B2C电商投资约50亿美金。在此过程中,阿里巴巴GBS中心一直致力于解决不同国情背景下存在的文化冲突、会计制度差异等难题。

1. 统一标准,整合核算体系和财务

报表。阿里巴巴GBS中心坚持统一标准的管理理念,要求使用统一的会计科目、在统一的会计规范下进行业务核算,保证财务数据信息的一致性,便于全面反映集团的真实营业状况,提高财务决策的效用性,有效降低财务管理风险。

首先,GBS中心在符合中国会计准则和当地会计法则的前提下,统一了集团的全球会计政策。对于同一类业务,总部和海内外子公司可以在统一的会计政策下处理,即便存在国情、文化的差异,会计处理也是在一定范围内进行选择,能够保持适度的统一。其次,GBS中心完成了集团全球会计科目名称与编码的统一,做到了财务语言表达一致,财务数据口径保持一致。这不仅满足了集团全球统一会计核算的要求,也满足了集团精细化财务管理的需求。第三,GBS中心构建了集团全球统一的信息平台。集团每一家子公司的运营核算系统都建立在该平台上,将所有财务数据与信息汇总到集团总部,也有利于子公司和集团总部进行动态管理分析,进而支持即时决策。第四,GBS中心可以帮助集团在其跨境并购整合过程中快速分析双方财务报表,确定双方在会计准则、会计方法等方面的差异,及时调整方案,建立统一的会计核算标准,避免并购后因差异而导致的效率低下问题,有效降低运营成本。

2. 流程系统化,完善全业务流程规范运作。在全球统一标准的财务管理基础上,阿里巴巴通过GBS中心逐步梳理了所有业务的核算处理流程:首先,以应付的几个流程为核心,包括PTP流程(从采购到付款,Purchase to Payment)、工薪福利应付款、应付发票认证管理等,细化拓展与之相关的子流程,并且每一流程下都有与之对应的操作节点集合;其次,将流程范围延伸到其他业务领域,比如应收业务、税务申报等,从而完成对所有业务流程的

梳理。阿里巴巴国内外所有子公司的员工都只需按照流程的内容进行分工,这颠覆了以往依据分支机构划分业务流程的分工模式。如果一位员工负责的是某流程下某个节点的业务,那么他处理的就是全球范围内同一业务流程下同一节点的业务,由此加强了集团对全球子公司的业务管控,减少了内控风险,进而更好地实现了集团全球业务知识积累和持续改善。

3. 建立资金池,实现全球资金集中管理。阿里巴巴采用的是资金集中管理模式,即利用GBS中心构建全球资金池,形成了资金统收统付系统,实现集团内资金的统一调用与收付。在资金集中管理模式下,GBS中心可以及时将各分部、子公司的资金需求、资金存量向总部资金管理部门反映:当集团成员资金不足,但是集团资金充足时,集团成员可以及时将融资需求反馈到集团总部,由资金管理部门内部调剂,如果内部资金池不够的话,由集团统一向银行借款,然后再统一偿还。如此,GBS统一管理集团整体的资金预算和筹融资需求,避免出现存贷款双高的情况,有效降低企业的融资成本。

当前,国际经济形势变化瞬息万千,市场汇率波幅巨大。通过GBS中心,阿里巴巴可以及时了解资金集中管理系统收集的数据和信息,统一规划境外资金的分配与使用,在集团内部调度境外资金的盈余与短缺,并且依据集团进出口币种、金额以及期限的情况,将企业内部资产和负债的币种与金额与之相匹配,优化境外资金的构成结构,减少外汇风险给公司带来的影响。在跨境并购中,阿里巴巴可以通过资金集中管理,梳理目标公司的融资渠道并纳入到集团中,统一融资行为,促进境内外融资成本最小化和效益最大化。

(三) 阿里云RPA与AI:从技术层面支撑数字化管理

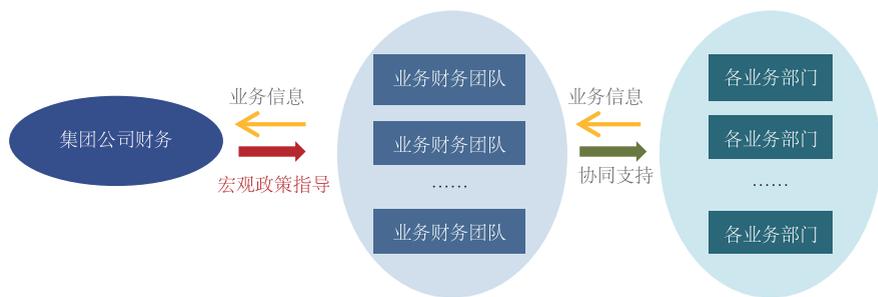


图1 业务财务团队模式

2009年，为顺应“云计算”和“大数据”发展趋势，阿里巴巴创立了阿里云。2011年，阿里云RPA（又名码栈）诞生于淘宝。码栈是偏SaaS类的一款产品，一开始服务于集团内部，自动化处理大量重复的操作性业务，跨越不同岗位分析整体最优需求，促进财务管理的数字化、智能化。2016年，码栈上线，辅助制造业、零售行业等各个领域的集团企业提高管理效率、降低财务成本。码栈相当于构建了一个平台，在该平台上，不需编程就可以满足企业基本的核算需求，将员工的双手从繁琐重复的工作中解放出来，帮助员工向管理型、技术型等高层次人才方向转型升级。在共享的视野下，阿里云RPA的有效运用可以促进集团与客户、供应商等之间的协同工作，促进业财一体化，将业务的核算、款项支付集中在一套系统里自动处理，及时生成和更新财务报表，为管理决策提供实时准确的信息。

RPA与AI结合，可以加强对非结构化数据的分析，将识别图像、音频与视频的技术运用在财务实践中，实现对上传的海量附件内容的分析与整合，并赋予财务共享平台智能记忆功能。目前，阿里巴巴正在不断促进RPA与AI技术的融合，实现RPA+AI=IPA（Intelligent Process Automation，智能流程自动化），使各部门之间及与外部合作组织间的业

务流程更趋向自动化、智能化，更大幅度提升集团整体智能水平。

作为互联网世界巨头，阿里巴巴有着很强的技术研发能力，利用这一天然优势，其快速建立了一套支撑集团整体财务运转的核心技术集成模块系统，保障了集团GBS中心的建设与数字化管理，助力推动集团国际化进程。

（四）业财资税一体化：从生态层面创新共享服务

将先进的智能技术引入企业财务共享服务应用过程已成为业界共识。但是，仅实现财务核算自动化、业财融合，就支撑企业发展战略目标而言，仍远远不够，企业需要追求更深层次的源头化财务管理，供应链融资和税务筹划也应涵盖在财务共享服务框架里。当前，阿里巴巴正在传统的财务共享服务基础上，引入业财资税一体化的理念，为财务共享数字化生态体系建设注入新的活力。

1. 业财团队：财务深度融入业务价值链。阿里巴巴打造了独特的、符合自己需求的业务财务团队（图1）。从财务选择代表加入业务部门作为业务单位的合作伙伴，一方面负责监督集团相关财务战略、制度在业务部门落实执行，从财务的角度为一线员工提供经营建议，发挥协同支持的作用；另一方面，向财务管理组织及时反馈基层单位的运转

问题，同时也为管理层决策提供即时信息。简而言之，业务财务团队在集团起到了传输纽带的作用，在业务和财务之间搭建了信息沟通的桥梁，提供全价值链的财务管理服务，实现流程固化和事前预算控制，深度促进业财一体化。

2. 菜鸟网络：搭建供应链金融平台。2013年，阿里巴巴联合银泰、复星集团和韵达、申通等快递服务公司成立“菜鸟网络科技公司”，而此“菜鸟”非彼“菜鸟”，其业务范围逐渐扩大到覆盖全国大部分市县，一半以上地区可实现当日达或次日达配送服务。至今海外已有224个国家和地区开辟出菜鸟物流通道。2016年5月，菜鸟公司的供应链金融事业部正式成立，并于同年9月宣布其将为阿里巴巴电商平台上的商家、合作的物流公司提供供应链融资服务。

菜鸟公司采取预付融资模式，买方提交保证金及其信用为担保即可获得供应链融资贷款：供应链企业向卖方支付交易金额，而卖方将货物发送到指定仓库后设抵质押为代付款的保证，即“入仓即可贷”。阿里巴巴充分利用其大数据平台，获取商家的行为数据和信用评价信息，实现及时授信及时放款，随借随贷。相较于传统银行贷款模式，供应链融资更便捷快速，减少了不必要的手续和人工，降低了融资风险：菜鸟网络对商家的授信额度不再仅局限于资产和财务状况，而是加入商家在阿里巴巴各大电商平台的交易数据、信用记录等多维度分析，随时可以完成风险测评和管控。菜鸟供应链融资模式还利用大数据、云计算等信息技术，实现了资金需求方和持有方的精准匹配。同时，阿里巴巴利用供应链金融这条价值链打通了全信息链，随时可以掌握每一个商家、每一项商品或服务的销售状况，以及不同地区甚至是海外物流仓库的储存情况，为“女神节”“双十一”等销售活动提前做好预算，制定方案。

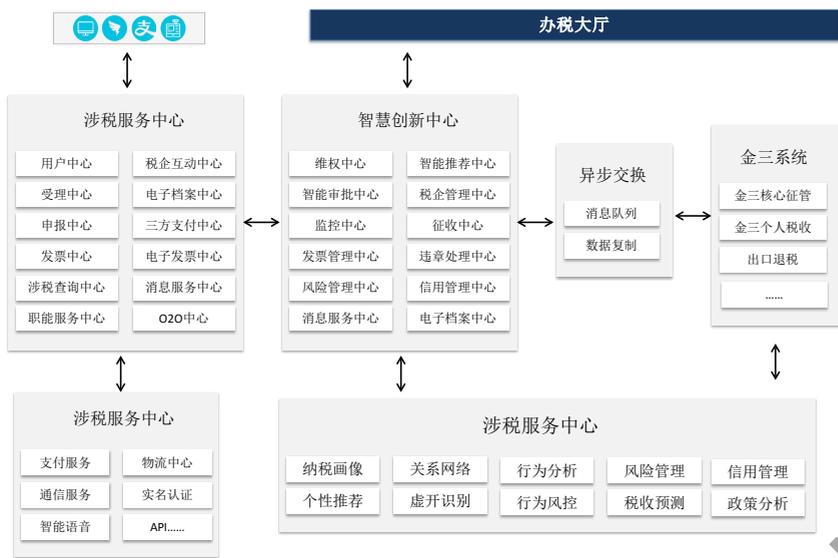


图2 阿里云“互联网+税务”体系

3. 智慧税务：阿里云“互联网+税务”。阿里巴巴借助阿里云推出的“互联网+税务”模式，建设了智慧税务体系(图2)。不同国家的税务体制大相径庭，如何减少会计政策差异引起的税务风险至关重要。阿里巴巴拥有超过10万家出口客户，与金财互联于2017年达成战略合作协议，后者将为阿里巴巴跨境平台的出口企业提供外贸财税服务，是阿里巴巴业务赋能增值、降低财务风险，创建财税一体化的新共享生态模式。

阿里巴巴通过上述三方面的创新，打破了以往的僵化思维，将传统的财务共享模式升级为业财资税一体化的共享生态建设，全面推进GBS中心建设。

二、启示

在“大智移云”时代，信息技术发展迅猛，互联网企业凭借独特的技术优势快速成长，但面临的风险也非常大，尤其在国际化进程中，随着并购交易范围不断向海外拓展，其内部的资金财务

状况日益错综复杂，传统的财务管理模式已难以满足集团管控的新需求。本文通过剖析阿里巴巴GBS中心建设实践，可以为其他互联网企业开展全球财务共享提供如下借鉴：

一是贯彻全球财务共享理念。在全球化过程中，互联网企业不能止步于开发或引进一套简单的财务共享系统，而应从战略层次出发，在集团内部树立全球财务共享的理念，持续开展普及与宣传工作，让所有员工都认可或接受该理念，并且在行为上予以贯彻，共同建设GBS中心。

二是建立全球统一标准平台。互联网企业建设全球财务共享应建立全球统一标准的平台，便于推进全球业务核算与流程管控，使总部能够及时获取子公司经营信息，做到实时监管与动态规划，保障合并报表数据真实可靠，以此降低内控风险和财务风险。在统一规范的基础上，互联网企业还应逐步完成全球统收统付系统的建设，实现对全球资金的集中管控。

三是实现业财资税一体化。互联网企业建设全球财务共享服务中心应打造一支专业的业务财务团队，促进财务管理与价值链深度融合，使财务信息源于业务一线，财务分析结果能够更好地支持企业运营决策；应加强财资、财税一体化的建设，通过全球财务共享平台实现对全球资金的实时管控和预测，运用信息技术为集团配置最佳资金结构，最大程度降低资金成本并减少外汇风险；应致力于打造“智慧税务”体系，将全球税务筹划、核算、申报、检查等流程在统一的平台上进行管控，实现税务的全球集中管理与风险控制。

责任编辑 刘霖

主要参考文献

- [1] 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.
- [2] 邓春梅,赵冲.基于多视角的国内外财务共享服务中心比较分析[J].财务与会计,2018,(17):50-53.
- [3] 中兴财务云,GE,ACCA.2017中国共享服务领域调研报告[R].2017.
- [4] 德勤.中国及亚太地区共享服务中心的未来挑战[R].2015.
- [5] 卜一.C互联网集团财务共享服务构建与运用研究[D].上海外国语大学,2018.
- [6] 张丽华.试析资金池管理模式企业集团的资金集中管理[J].中国集体经济,2019,(7):63-64.
- [7] 牛永辉.业财资税融合,建设共享数字化生态圈[J].施工企业管理,2018,(9):90.