

业决策提供更具前瞻性的建议。

其次，实时化支撑企业运营和决策制定。SaaS化的财务系统使企业能够灵活应对市场变化。凭借云端技术，企业能随时随地访问财务数据，实时监控财务状况。这种灵活性不仅增强了企业对外部环境的适应能力，还使跨部门、跨地域的协作更为便捷。财务部门不再是信息孤岛，而是成为企业信息流通的核心节点。

再次，智能化将从根本上颠覆会计及其他领域。OpenAI开发的ChatGPT仅仅是人工智能技术在自然语言处理领域的一个应用实例，而人工智能在理解自然语言、图像识别、问题解决、学习和决策等方面的应用远不止于此。通过运用人工智能技术，能够进行复杂的风险分析和建模，助力企业更有效地识别和管理各类财务风险。人工智能强大的数据分析和机器学习能力能够协助企业进行精准的财务预测与决策分析，财务部门从成本中心转变为价值创造中心将成为可能。

“欲穷千里目，更上一层楼”。财务数字化转型不仅停留于提高效率和精确度的层面，更将成为企业持续创新和发展的关键驱动力。企业需要不断学习并紧跟技术发展的步伐，积极应用新技术，持续提升数字化转型水平，以应对市场竞争的挑战，实现长期可持续发展。财会人员在全新的财务工作模式下，需积极迎接技术变革，主动适应新形势，善用人工智能等信息技术，力求成为企业管理的“头脑风暴”。

在新中国成立75周年这一重大时间节点上，回顾过往，寄语当下的年轻一代，我衷心期望大家“少年需有凌云志，不负江河万古流”。■

责任编辑 李斐然

从未停止改变 从不畏惧失败

陈虎■

从18世纪发端于英国的工业革命，到19世纪下半叶兴起于美国和德国的第二次工业革命，再到二战后以摩尔定律为标志的信息革命，每一次重大技术革命都需历经长达半个世纪甚至更久的时间，才能让全球受益。而那些在技术变革浪潮中持观望徘徊态度的人，终将被淘汰。

在我近30年的职业生涯里，见证了技术推动下财务从手工记账到数字化的四次重大跃迁。首个阶段是会计电算化，此阶段借助计算机取代手工操作，成功实现了传统财务的在线处理，极大提高了工作效率；第二个阶段是ERP（企业资源计划）时代的业财一体化，通过业财系统的集成，使企业的业务部门与财务部门实现信息互通，业务活动产生的信息和数据能自动生成会计凭证；第三个阶段是财务共享服务，互联网的迅猛发展真正缩短了时空距离，财务共享服务中心的建立实现了财务基础业务的“新四化”——专业化、标准化、流程化和信息化；第四个阶段是财务数字化，在“大智移云物”等数字技术的驱动下，财务迎来全新的数字化变革，通过将海量数据转化为企业经营管理过程中

的算法和模型，提出经营和管理建议，支持企业决策。

一、网络报销与自动凭证

20多年前，我从中兴深圳总部被派至南京研究所负责财务工作。初入财务办公室的那一天，眼前的景象让我震惊不已：财务人员正埋头于算盘和手工账本之间，唯一的电脑成了摆设，上面还盖着一层防尘的丝绸。彼时，办公室门口总是排着长队，都是等待报销的业务人员，他们拿着一叠叠整理好的报销单据，满心期待着财务能迅速完成计算，并当场结清现金。

对于在全球拥有众多分支机构的的企业而言，每日的费用报销工作堪称庞大。发票核对、单据审核、会计入账全部是手工操作，财务人员因应付各种繁琐业务而焦头烂额，流程冗长、到款缓慢等问题也引发业务部门的诸多怨言。这些场景与我所预想的工作状态相去甚远，我暗下决心要做出改变。

财务报销模式的瓶颈困扰了我许久。1999年，受互联网的启发，我自己写代码，研发出首个网络报销系统。次年，我们又完成了付款指令与银行系统的对接。员工第一次体验到网络

作者简介：陈 虎，深圳市中兴新云服务有限公司总裁。

报销的便捷，财务人员也无需在众人“注视”下工作，大家对此赞不绝口。随后，我们的成功经验迅速推广至公司深圳总部以及上海、重庆、北京等地的研发中心。

在深切体会到技术带来的积极变化后，我不再满足于仅实现线上的审核与付款，而是期望系统能够化解大量凭证手工录入的难题。当时有人调侃道：财务不想做凭证，就如同大熊猫想拍彩色照片一样，绝无可能。我带领财务团队与 IT 部门携手，潜心钻研系统逻辑和数据结构，终于突破性地实现了报销系统与 ERP 的自动对接，凭证自动化极大地提高了财务工作效率。

二、建立第一个财务共享中心

20 世纪 90 年代末，中兴开始全面迈向国际化。随着业务领域的持续扩张以及自身所处行业的特点，中兴逐渐形成了基于集团外派的分散式财务管理模式。财务组织的分散致使财务运行效率低下、经营风险增高，总部的管控难度也与日俱增。全球化竞争的日益激烈，要求企业管理必须实现转变，从粗放经营转向精益化管理，从部门级管理迈向企业级协同。

为顺应公司国际化的快速发展，我们决定引入财务共享服务这一管理模式，运用更为现代化的管理手段和技术工具重构财务体系。然而，当时国内尚无其他企业进行尝试，学界对共享服务的研究也寥寥无几。我们只能翻译外文资料，自行钻研，披荆斩棘，艰难前行。

在此过程中，我们遭遇了观念上的巨大冲突。2005 年，为动员财务人员南下深圳，我在十天内飞行穿梭于八个城市，向财务人员描绘未来的蓝

图。即便如此，由于十几年前公司财务人员对共享服务的理解不够深入，在一些业务单位，我的想法曾引发强烈反对，甚至有部分财务人员因此离开了公司。正是汲取了 2005 年这次剧烈变革的经验和教训，时隔两年之后，在整个财务共享服务中心向西安迁移之前，我们提前进行了充分的沟通和承诺，最终 95% 的人员实现了平稳过渡，而且在切换到西安运营之后，整个体系员工的流失率不到 5%。

财务共享服务中心成立后，各地票据需统一邮寄至共享中心进行处理。但这些票据在经过各地的归集、邮寄、接收、分发、归档等过程中，导致实物资料流转缓慢，同时实物的频繁流转极易造成票据丢失，给财务共享服务中心的资料安全带来极大压力。2007 年，我们自主研发了影像扫描系统，引入条形码，一方面用电子影像取代了实物流转，另一方面实现了单据状态的实时记录与跟踪。令人欣喜的是，我们在共享服务及信息化领域的创新成果，成为了企业财务共享服务中心的标配，还被中国的财务软件公司所采用，成为了企业财务共享信息系统的标准功能。

三、基于共享服务的全球财经管理体系

随着中兴国际化进程的不断深入，全球化经营面临的环境愈发复杂：语言与文化的差异、政策与法规的不同，以及资金与数据的不透明，给公司的全球化经营带来了极大风险。

2013 年，我们正式启动全球财务共享项目，从首个试点泰国子公司开始，到 2016 年最终完成巴西和印度子公司的财务迁移，前后投入近 400 位财务人员，足迹遍布近 100 个国家，历

经三年零七个月的时间，成功完成了全球财务共享服务项目。

在构建全球共享中心的过程中，我们遭遇了诸多前所未有的困难。比如政策的选择与统一、信息系统的替换、前后方职责的划分、历史账务问题等。我们秉持“敢为天下先”的创新精神和拼搏不懈的奉献精神，克服重重艰难险阻，逐步实现了全球子公司核算、报表、资金等业务的统一与规范，以中国本土为总部的第一家全球共享服务中心终于建成。300 多人的团队，处理着全球 100 多个国家和地区的会计报表、近千个银行账号的资金收付以及数百万份单据的财务审核，高效地支撑了公司的全球业务，财务真正实现了全球化的统一运作。

基于全球共享服务中心，我们构建了“三三制”的全球财经管理体系：第一个“三”是指公司财务组织结构的转变，即建立由共享服务、战略财务、业务财务组成的三角架构；第二个“三”指海外财务团队架构，即云端全球财务共享服务中心、中方外派 CFO 团队及本地财务团队。通过“三三制”，我们完成了全球财务的组织变革、流程变革、系统变革以及财务人员能力体系的建设。在此过程中，我们整理了不同国家和地区的财经知识资料，建立了全球财经知识库，对会计、资金、税务、贸易、法律等领域的知识进行了系统的归纳和整理，助力财务人员成长为具备全球化视野的复合型人才，同时也期望我们在国际化进程中积累的经验和教训，能够助力中国企业的财务部门提升全球化能力。

四、利用自身实践助力中国企业进步

早在 2008 年，中兴的重要客户——

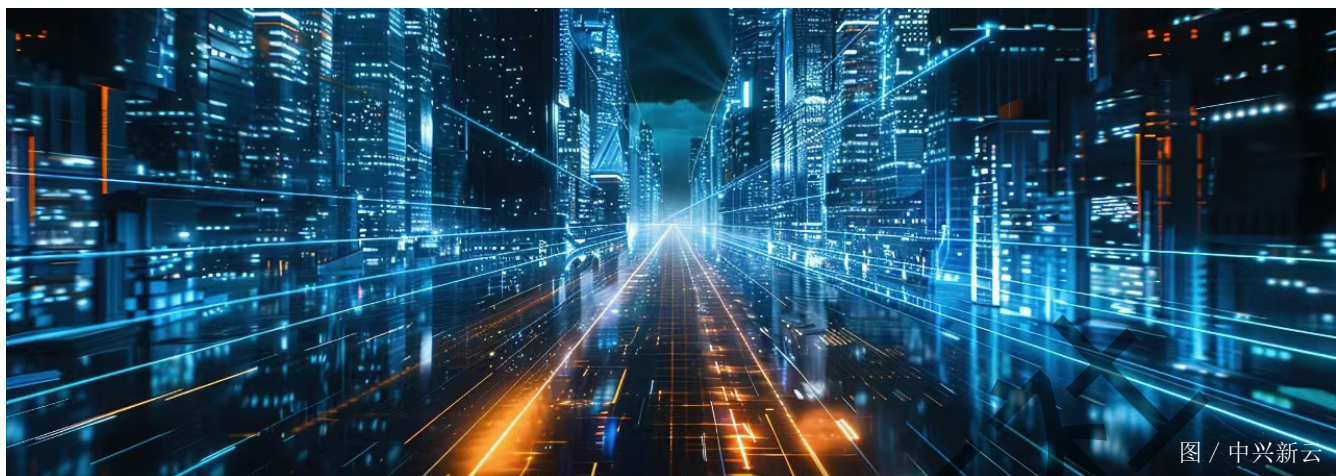


图 / 中兴新云

中国移动和中国电信，在参观了财务共享服务中心后，对共享中心自动化、流程化的财务服务赞叹不已，决定成立财务共享服务中心。出于对中兴方案落地性和建设能力的信任，他们邀请中兴团队提供经验和帮助。时至今日，我们已为国家工信部、教育部、中国石油、中国一汽、南方航空、招商局集团、华润集团、中国中车、华侨城、中信银行、申能集团、深圳地铁等200多家大型集团企业及政府相关机构提供了从管理咨询、方案设计到信息系统的全方位解决方案。

2013年，我们还积极参与了财政部会计司《企业会计信息化工作规范》的研讨，针对第三十四条提出了建议：“分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团，应当探索利用信息技术促进会计工作的集中，建立财务共享服务中心”，这一政策推动了财务共享服务在国内的快速发展。2014年，国务院国资委领导莅临中兴财务云参观与指导工作，从国际竞争、产业布局、企业经营等角度强调了财务工作的重要性，鼓励中兴在这条道路上闯出一片天地、取得优异成绩，并进一步在中国企业中加以推广。

基于集团的战略部署，成立了中

兴新云，成为专业提供财务管理咨询及财务数字化解决方案的公司。我们持续迭代财务共享和业财一体化信息系统，提出“微服务+数据中台+接口平台”的系统架构理念，针对财务系统提出分业务域、分场景的设计思路，自主研发了面向大型企业集团的新一代FOL财务云信息系统平台。

五、从场景到算法，从经营到决策

身处大数据时代，企业必须拥有洞察市场变化的能力，实时预警潜在风险，并精准预测未来趋势。这要求企业能够迅速收集和分析内外部数据，将其转化为有价值的信息。财务作为企业天然的数据中心，需对海量数据进行采集、清洗、建模与分析，助力企业进行预警预测、模型推演和优化建议。

中兴新云在行业内较早开启数字化探索，将数据科学引入财务领域，提出“财务数据价值链”的概念，开发了分析流程自动化（APA）工具——财芯智算平台，通过“财务+IT+DT（数据技术）”能力的驱动，助力企业不仅完成“票账表钱税”的简单计算，还能够实现管理会计的多维计算，实现从

数据采集、质量校验、数据清洗、算法建模到可视化的全流程处理。

基于自身以及所服务客户的实践，中兴新云沉淀了大量跨国企业的财务管理经验，积累了丰富的标准、模型、算法和场景，形成了通用的财务数字化解决方案。

当管理是一种艺术时，难免走向消亡，唯有将其转化为科学，才能真正实现持续进步，而管理科学的实质就是量化。未来的财务不仅仅是数据记录，更要成为企业的“数据神经系统”，通过将成功的管理经验进行总结、梳理和提炼，转化为指标和模型并不断优化，发挥“导航仪”的功能作用，助力企业实现智能决策。未来，期望我们的知识、方案、产品、数据、算法和模型，都能为中国企业带来价值，改变会计、再造财务。

在新中国成立75周年之际，我们深感自豪与责任重大。回顾往昔，中国在科技与经济领域取得了举世瞩目的成就。我们也将继续秉持创新精神，以财务数字化为突破口，为中国企业的蓬勃发展贡献力量，助力中国经济在新的历史起点上迈向更高峰，为祖国的繁荣富强添砖加瓦。

责任编辑 李斐然