

数字经济下企业财务数智化转型研究

——以红星美凯龙为例

赵 翠¹ 段康宁¹ 王 伟²

1.河北经贸大学 050062; 2.河北省注册会计师协会 050222

摘 要: 随着“大智移云物区”等新一代信息技术以前所未有的深度、广度和速度影响着各行各业,产业数智化发展已经成为必然趋势。家居产品作为我国家庭第二大消费支出,对相关企业进行财务数智化转型探究,能充分发挥财务数据枢纽的作用,促进企业长足发展与社会和谐稳定。本文将从大型家居企业进行财务数智化转型的必要性出发,选取红星美凯龙作为优秀案例,分析其财务数智化转型的实施方案和实施效果,通过其中的启示为家居企业实现财务数智化转型提供参考。

关键词: 财务数智化; 财务转型; 信息化系统

数据作为一种新型生产要素被写入国务院文件中,与土地、劳动力、资本、技术等传统要素并列^[1]。同时,《“十四五”数字经济发展规划》提出,数字经济核心产业增加值将在2025年达到GDP百分之十的比重。数字经济拥有强渗透性、广覆盖性、多创新性等特点,这决定了其会成为推动经济转型的新引擎。2022年8月,四部门发布《推进家居产业高质量发展行动方案》,指出家电、家具等家居产业正处于成熟期,但仍有许多挑战需要克服。其中一个就是要通过创新发展开辟“第二增长曲线”,实施数字化以激发产业的活力,最终实现高质量发展。本文选择家居龙头企业红星美凯龙作为研究对象,该企业发展紧跟数字技术的发展,在财务转型上也有内外多方结合模式的创新,其成功转型的经验可以给予相关企业参考。

一、大型家居企业财务数智化转型研究必要性

数字经济时代的到来,推动着我国各行各业的发展不断迈向数智化,财务作为企业数据天然集散口,是企业进行数智化转型不能忽略的重要部分,因此越来越多的行业开始重视财务数智化转型。把财务数智化转型的目光聚焦于家居行业是基于其对内的发展需要和对外的带动影响。对内,2022年8月,四部门发布《推进家居产业高质量发展行动方案》表示家居行业面临存量升级的增长困境,急需通过数字化创新来开辟第二条增长曲线。财务数智化转型一方面能够直接帮助企业降本增效,通过标准化数据来提高信息上传下达效率,在业财联通基础上大大减少试错成本;另一方面,财务可以发挥数据中枢作用,提取数据价值并输送到各个部门与管理者手中,利于企业更精准的进行有效决策。对外,家居产业主要包括着家电、家具、照明和五金四大行业,它拥有大体量的规模、广阔的产业覆盖面和强大的消费带动能力,承载着大量的民生消费与就业,它的有序发展对稳定传统工业与民生具有重要的意义。

大型家居企业并不是没有意识到财务数智化转型的重要性,但是大部分家居企业在财务数智化转型的过程中存在诸多问题:首先,管理层财务数智化转型认知不足,没有认识到转型的痛点不只是技术水平问题,还有组织内部刻板形式的对抗,管理者利益牵扯的阻碍^[2]。其次,进行财务数智化转型需要加强信息化建设,财务业务数据接口独立,数据新老标准不一等技术不足问题,难以使企业达到数据实时共享的效果,业财融合也只能停留在口头上面。最后,企业财务数智化转型不能只停留在数字化团队和设备的建设,更应该强调数据的集成、处理和应用,单纯的进行软硬件设施投入而不符合企业发展需要只能为企业埋下无形隐患^[3]。

二、红星美凯龙财务数智化转型实施方案

红星美凯龙家居集团股份有限公司是中国家居零售 A+H 第一股,业务涵盖经营管理自营商场、委管商场、特许经营商场、战略合作商场四大类家居商场和互联网零售、家装等泛家居消费服务及物流配送。作为国内家居连锁企业信息化转型的先行者,红星美凯龙在从2013年就开始进行了信息化建设,在近10年的数智化实践中,打造出了基于“基础软件+应用软件+自研系统”三重架构、独一无二的商业零售集团信息化建设的范本与卓越实践。

(一)家居板块财务数智化战略指导思想

红星美凯龙汲取世界级先进管理理念,结合中国本土特色和红星特有的业务特点,坚持以大数据中台为核心驱动,以智慧营销中台与智慧商场中台为依托,不断推出企业财务数智化转型解决新方案。

在红星美凯龙的财务转型战略变革中,始终奉行一个公式:变通+灵活运用+自研+重新组合=更大效能。在具体信息建设上表现为强大自研开发、本土化软件和世界顶尖信息化系统的有机融合。强大自研开发主要包括业务中台,商管系统(龙翼),智慧商场,星坊,数坊,机器人等。本土化软件主要由差旅平台、供应商协同平台和票易通三部分构成,世界顶尖信息化系统主要由 SAP、BPC、HANA 和 Hyperion 等进行支撑。

(二)家居板块财务信息系统

红星美凯龙基于预算管理和内控管理对信息系统分出业务支持系统,财务管控分析系统,资金管控系统和税务事务和管理系统四个架构。每个系统下都有具体的模块进行支撑。

业务支持系统包括以下模块:招商地图管理、招商入驻管理、招商合同管理、企划营销管理、营运客服管理、物业管理、发展管理、建设管理、采购管理和销售管理,这样的系统设计把财务和业务进行了流程上的紧密结合,有效助力于企业“业财一体化”的长期建设。财务管控分析系统包括 SAP、Hyperion、龙翼中台、BPC、BO On HANA、数场、Tableau 和 K3 Cloud。其中龙翼中台是红星美凯龙自主研发的面向企业,线下信息化、线上互联网化、业务全渠道化的基础平台,它具有完全自主产权,展现了企业深耕财务数智化转型的创新能力。资金管控系统包括财务公司、境内和出境资金池、软通系统、银企直联、集中支付和内部计息这些组成部分,使企业涉及到的各项资金业务有效的串联在一起。税务事务和管理系统包括税务基础信息管理、税收优惠管理、税务申报和行销管理、税务风险评估、VMS 自动开票系统、VAT 跨区集中认证、电子发

票和全税种的远程集中管控。并在此基础上陆续实现了增值税申报上线、VMS（自动开票系统）共享审批功能上线、开票数据及留抵数据传 SAP 接口开发、所得税申报模块上线、电票功能上线、电票功能上线和进项税额加计抵减功能上线等不断完善措施，表现出企业动态性的发展特性。

（三）家居板块数智化财务特殊系统

红星美凯龙在家居行业首创收银/结算一体化解决方案，即引入分布式收银&自动清结算系统。系统涵盖了 2 个收款来源，细分为 4 种业务场景、3 个资金去向、3 个阶段，彻底改变红星商场目前的收银、清分以及返款模式，实现了技术、流程、服务、组织、盈利模式等多方面创新。在分布式收银与自动清结算项目中，前端线上线下使用统一的支付标准，线下采用分布式收银，兼容龙翼以及阿里的喵零系统，在 App、PC 端完成收银，从而将市场的货款统一归集到备付金账户或指定监管账户，规避资金二清的风险，完成线上、线下一体化；同时提升了顾客的购物消费体验。后端通过设立财务清算中心，实现全渠道资金自助化的对账、返款、清结算工作，并将各种渠道资金汇集，为财务公司、金融板块最大化且合规、合法挖掘利用创造基础条件；同时也进一步提升了商户的对账与返款的体验。

针对增值税发票红星美凯龙建立了 PTP 全端自动化体系，集团所有区域、商场的增值税专用发票（含差旅费中票），直接由供应商邮寄至共享服务中心，实现集中、高效完成认证操作。红星美凯龙倡导专票无纸化，线上操作可以实时动态跟踪到“已开未到”、“已认证后作废、修改”等专票状态，防范了票据丢失，重复操作等风险。

三、红星美凯龙财务数智化转型实施效果

红星美凯龙财务转型道路探索多年，从一开始的信息化到现在的数智化一直在不断的成长，目前已经在多个层面取得进步。

（一）数据中台强化数字建设

红星美凯龙的大数据中台集成解决方案包含智能匹配维度数据引擎、统一调度 API 和统一数据交换平台三个主要操作平台，它们通过与 Sqoop、Aureuma、RedSys 3 大平台连接采集到集团各部的同步数据，帮助企业建设了全业务、多终端、多形态的数据集成体系，形成了一致的主题式服务模式和数据资产全链管理。并在此基础上，有效通过数据归类整理实现共享、业务建模流程化处理，大大提高了全流程工作处理效率^[4]。同时，红星美凯龙的数据中台解决方案也带动了外部企业，帮助合作伙伴打通了多重业务系统数据，以统一的数据接口标准进行搭建，解决了许多企业因数据采集标准的不统一，无法进行数据整合分析的痛点问题。

（二）智慧商场推动业财一体化

智慧商场的解决方案主要运用了数字孪生理念，运用了涵盖全场景轨迹智能分析系统、超精准客流+系统、智慧互动大屏、机器人等新型技术。通过视频图像分析采集到了线下商场的经营状况，比如消费者的购物路线、购物偏好和消费需求等。通过对采集数据的分析计算，解决购物中心常见的人流量统计、业态布局调整建议、商户经营状况分析等情况，了解到品牌商户和消费者的需求痛点。利用自主研发的“大天使”智能导购服务型机器人、智能交互大屏、和 1:1 呈现家装设计方案的“全息屋”等智慧化终端，与消费者进行了互动交流，并根据此前的数据采集分析为消费者提供了精准产品推荐，实现了精准营销。

（三）多模式创新提升财务效率

红星美凯龙坚持认为“变通+灵活运用+自研+重新组合=更大效能”，在符合中国国情的基础上，红星美凯龙进行了多项模式创新。针对增值税发票红星美凯龙建立了 PTP 全端自动化体系，该操作缩减了单张发票账务处理的时间，由原有的 4 分钟减少至 1.5 分钟；

同步处理了更多商家会计账务处理数量，由原有的 17 家商场提升至 40 家商场；整体工作效率提升了近 40 倍，原有的单店会计每周耗时 1 个工作日的业务，汇总起来近 150 小时的工作量现在由共享中心 5 人花费数小时即可完成，最终实现了 FSSC 自动化、集中化处理的效能。红星美凯龙引入分布式收银&自动清结算系统。自该系统实施以来，红星美凯龙总部的 30 位清算中心财务人员可以集中处理 380 个商场的资金交易往来与清算，替代 720 名传统手工业的财务会计。红星美凯龙善用合并报表系统，运用 BPC 和自创数坊等系统辅助合并报表的调整和异常账号处理，最终运用十五人财务共享总账团队和三人集团合并报表组就完成了五百加会计主体的合并报表业务，属于领先的操作效率。

四、红星美凯龙财务数智化转型启示

企业需要重视财务数智化创新管理。每一个公司面对财务数智化转型并不是一成不变的，应该在协同效应的影响下，结合多方的力量进行新的模式发展。就像红星美凯龙坚持的战略公式：变通+灵活运用+自研+重新组合=更大效能，达成的“基础软件+应用软件+自研系统”三重架构。这样的思路带动了企业眼光的扩大，使得企业应用组合能力发挥巨大作用。但是，财务数智化转型的模式结合并非在于新，而是强调其针对性和实用性。就像红星美凯龙的数据中台能够在数据资产化的过程中对业务和数据进行剥离，在集中基础上建设分权业务，改善数据收集融合情况，主要解决的是企业数据系统优化问题。智慧商场解决了如何精准获客问题，把数字孪生理念融入到销售管理中，先通过数据智能分析系统对客户需求进行分类和方案设计，再通过机器人或者智慧互动大屏直接与客户建立连续，在客户商场购物过程中就实现即实精准推荐。增值税 PTP 全端自动化体系和分布式收银&自动清结算系统在直观的角度解决了财务操作分散重复的问题，用财务共享中心来集中解决基础财务问题，在系统上节省了大量的人力、财力和物力，产生了高效作业的效果。

企业需要重视财务数智化人才建设。首先企业需要更新人才招聘和选拔标准。目前财务数智化建设往往涉及财务人员和技术人员，两者留用和任用标准势必不同于以往，应该结合标杆企业和自身需要不断进行更新，明确自己发展需求的同时给予员工成长方向。其次，企业需要引导财务人员正确认识人机协同效应，不是一味的排斥数智化技术^[5]。要求财务人员及时了解财政政策和会计准则的更新变化，掌握企业所处市场发展动向。要求数字研发人员紧跟企业需求，不断细化客户情况，才能真正发挥企业数智化转型的作用。就像在严格的选拔标准之下，红星美凯龙的全资子公司美凯龙信息组成了一支超强的线下项目落地实施团队，曾在一年内支撑超百家商场成功上线。

综上所述，大型家居企业进行财务数智化转型是必然趋势，红星美凯龙在财务数智化转型起了表率作用，但是这也只是开始，家居行业想要找到新的增长曲线，响应高质量发展还是需要不断进行更多的财务数智化转型探究。

参考文献：

- [1]蒋雪.对数智化下业财融合的思考[J].财会月刊, 2022(S1): 62-66.
- [2]张庆龙.数字经济背景下集团财务组织架构转型趋势分析[J].财会月刊, 2020(14): 10-14.
- [3]何佳,唐晨,翟宇.新时代数智化财务管理工作领域的思考[J].财经界, 2023, No.644(01): 123-125.
- [4]叶晓婧.财务共享服务模式下红星美凯龙公司的财务转型研究[J].中国集体经济, 2021, No.677(21): 163-164.
- [5]王舰,刘明真.关于智能财务的思考与建议[J].财务与会计, 2021(11): 62-65.