

财务众包模式的价值链分析

——以 YG 集团互联网财务众包平台为例

危茗

【摘要】 财务众包模式运用 PC 端与移动互联网端双向平台,打破企业内部价值管理的空间局限,充分利用互联网剩余的财务人力资源,将企业的内部活动扩展至广泛层面的社会价值创造。以推出国内首个互联网财务众包平台的 YG 集团为例,基于价值链理论从内、外两个维度对案例中的互联网财务众包平台进行价值链分析,探究该平台价值链的内部价值驱动因素和外部价值影响因素,提出应加大市场环节推广投入、多方面提高产品竞争力、以数据创造价值为长远战略目标的建议,以期财务众包平台的推广提供参考。

【关键词】 财务众包; 互联网+; 内部价值链; 外部价值; 价值链

【中图分类号】 F232 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-0994(2018)16-0124-8

一、企业价值管理的新背景

新时代赋予了企业价值管理新的内涵,由此使得企业实现价值增值也有了新途径。数字经济战略开启了数据创造价值的新篇章。2017年12月3日,第四届互联网大会开幕,大会的主题是“发展数字经济,促进开放共享——携手共建网络空间命运共同体”,以BAT为代表的互联网企业提出了将数据作为生产力的观点。

2017年12月8日,中央政治局就实施大数据战略进行集体学习,习近平总书记表明国家将会在建立大数据产业链、价值链、生态圈、大数据基础设施、大数据政策环境和人才储备上提供强有力的支持。

可见,无论是企业的自发行为还是国家的宏观战略,都表明数据具有创造价值的潜能。越来越多的实践表明,传统行业借助“互联网+”重现生机。与其说互联网对传统行业造成了冲击,不如说它打破了传统行业发展的瓶颈。传统企业借助互联网打开了

更广阔的市场,收集到更广泛、更具体的客户信息,在创造利益的同时能够让客户通过互联网参与企业的价值创造。这不仅使得企业的产品、服务质量得以改善,企业的价值链也在形式与实质上实现了以客户价值为出发点。

当前,共享经济模式开始向更多领域延伸。国内外的共享经济模式已经在资金筹集、创意筹集、出行服务提供等方面取得初步成功。共享经济创造价值的潜力巨大,因为这种模式的本质是对社会闲置资源的有效利用,有利于改善个体企业资源有限的困境。共享经济创造价值的这份潜力正在被更多专业性较强的公司挖掘。

《会计改革与发展“十三五”规划纲要》提出,要实现以管理会计为核心的会计工作转型升级。这就要求企业应以管理会计理论为工具,以会计信息系统为支撑,逐步实现企业会计工作转型升级的直接目标,并实现提升企业价值创造能力的根本目标。从纲要可以看出,以往消耗企业成本、承担辅助职能的财务会计活动必须主动向价值管理活动转变,并力

【基金项目】 广西研究生教育创新计划项目(项目编号:YCSW2017218)

争成为促进企业价值增长的新动力。

YG集团长期以来坚持以共同创造价值为导向,在信息时代大变革的背景下,YG集团创造价值的途径也顺应了时代趋势。YG集团在坚持壮大保险主业的基础上,积极推出互联网、大数据、海流量、微营销等全新概念。该集团于2016年年底推出互联网财务众包平台,是国内首个在财务共享模式的基础上使用财务众包模式的集团企业。本文选取YG集团旗下的财务众包平台作为价值管理的研究对象,原因在于该平台是YG集团财务模式转型、运用财务管理为集团创造价值的典范,同时,该平台也综合体现了YG集团对互联网、大数据、共享经济等新途径的尝试。文章基于价值链理论从内外两个维度对YG集团的互联网众包平台进行价值链分析,探究该平台价值链的内部价值驱动因素和外部价值影响因素,分析问题并提出相应建议,希望能够给新时代下企业的价值管理提供一定的参考。

二、价值链分析相关理论

价值链是企业进行价值管理的有效工具。本文主要参考郑秀芳^[1]以及王新利^[2]的研究成果,从内外两个空间维度对YG集团财务众包平台进行价值链分析。

(一)内部价值链分析相关理论

内部价值链主要研究企业内部价值活动和价值创造流程,也就是企业从获取资源到生产产品,再到价值创造的整个过程。首先,要对企业的业务流程进行解构,将业务过程细分成不同的价值活动,解构的基本原则是:基本活动和辅助活动相分离;在成本消耗中(或者在价值创造中)占比较大或者影响逐渐显著的活动要独立出来;能够单独制定战略,使得企业价值链获得成本优势或者差异化优势的活动独立出来。然后通过内部动因分析来弄清这些活动是如何联系起来的,从而构筑一个完整的价值链条。

价值驱动因素分析是内部价值链管理的必要前提。企业内部价值链包含的活动并不是都能够创造价值,推动价值创造的决策变量称作价值驱动因素。这些因素涵盖企业运营管理的全过程,包括产品开发、生产、营销等,而且随着信息技术和管理理论的发展,辅助活动在企业价值链中的影响变得更加重要,有些甚至成为价值驱动因素。正确认识和科学利用企业的价值驱动因素,能够引导企业决策者的战略调整和资源分配,促进企业创造更多价值。

(二)外部价值链分析相关理论

外部价值链分析主要是对企业价值链的外部影响因素进行分析,包括行业分析和宏观环境分析。行业分析主要研究企业的价值链上游(供应商)和价值链下游(顾客),以及企业的竞争对手。宏观环境分析要借助企业战略管理的PEST分析工具,分析影响企业价值链的政治、经济、社会文化和技术因素。

外部价值链分析有助于企业确定自身所处的行业地位,从而决定是否进入或退出行业的某个环节,如何加强与行业不同环节的联系,如何避免消极的外部影响因素或充分利用积极的外部影响因素。

三、财务众包平台的产生

YG集团从分散核算到财务共享,再到财务众包,每一步变革均是以降低财务管理成本、提升财务管理时效、增强集团风险控制能力为出发点^[3]。互联网财务众包平台建立的直接目的就是解决集团财务共享中心成本优势丧失的问题,而其建立的根本原因是为集团大数据发展战略奠定基础。

(一)财务众包平台的诞生与发展

YG集团互联网财务众包平台从筹备到独立运营只经历了不到两年的时间。2016年,“互联网财务众包平台”这个方案获得YG公司财务共享中心年度创新奖项;同年,财务众包平台作为YG集团财务共享中心的一个项目试运营,并在部分高校进行推广;2017年年初,该平台正式在全国范围内推广运营;2017年下半年,YG集团成立Z科技有限公司,由Z科技公司独立运营管理该互联网财务众包平台。

互联网财务众包平台依托于集团财务共享服务中心而建立运营,利用互联网虚拟运营平台,承接共享中心的部分财务作业。目前,YG集团财务共享中心已经将其费用报销流程中的财务审核与数据录入、账务处理环节委托给YG集团的财务众包平台,具体如图1所示:

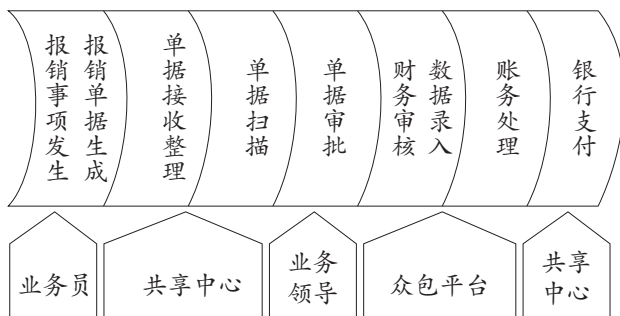


图1 YG集团费用报销流程

当报销事项发生时,由分公司或相关业务员自行完成报销单据填制;单据接收整理环节由财务共享中心负责,由共享中心员工对单据的制作质量、完整性和真实性进行检查,做好扫描前的准备;单据扫描环节,共享中心员工将纸质版会计单据影像化,影像系统根据单据所附条码进行自动分拣,而后上传至服务器;影像单据一旦上传就会触发相应的审批流程,系统自动将影像匹配给相应业务领导完成审批工作;财务审核与数据录入环节由财务众包平台上的用户完成,主要是对影像附件、审批完成情况、金额等进行财务审核,并对影像相关数据进行录入,形成账务电算化的数据基础;账务处理同样也是财务众包平台用户负责的环节,具体是对报销事项进行挂账处理。只要前面所有环节都准确完成,则报销费用的支出就会通过财务共享中心的银企互联系统自动支出相关费用,并由共享中心的员工完成相应的付款账务处理工作。

财务审核与数据录入、账务处理这两个环节原本是由财务共享中心完成的,共享中心之所以选择将这两个环节外包给财务众包平台,是因为这些环节涉及大量繁琐、重复、简单的操作,造成共享中心人员流失严重、人力成本高等问题。同时这两个环节并非财务关键环节,互联网用户仅通过零散的财务影像无法获得一个完整的业务信息,也不能直接参与企业资金的开支,从而保证了财务信息的安全性。通过外包非关键的成本耗费环节,财务共享中心可以在保证财务信息和企业资金安全的前提下降低运营成本,实现费用报销业务的价值链优化。

(二)财务众包平台的优势

财务众包平台自建立至今,成本效益优势逐渐彰显,价值创造潜力也在许多方面表现出来。

1. 能够为集团财务共享中心节约人力成本。财务共享中心的人力成本包括招聘成本、培训成本、使用成本、管理成本和离职成本等。由于基础会计业务占比大,财务共享中心需要大量基层会计人员,这必然会发生较高的招聘成本、培训成本和员工管理成本。这些业务简单重复,由此引发的是职工发展空间小、人员流失严重等问题,从而导致共享中心离职成本高。反复招聘新人也会进一步使得招聘、培训成本上升,不利于共享中心的人员管理。而财务众包平台的准入门槛较低,互联网用户自愿注册成为接包者,可谓是“零费用”招聘;众包平台不组织专门的入职或专业培训,用户通过众包平台日常发布的攻略进

行学习,或参加平台的虚拟实战练习,且任务界面也提供相应的提示参考,三重保障确保任务的完成质量;众包平台的管理成本也比较低,平台与用户之间是一种灵活的契约关系。在使用成本方面,财务众包存在绝对优势:不需要为劳动者的休假时间支付工时工资,也不用为用户承担员工福利、社保等支出。更重要的是,众包平台只需要为每一个微任务支付很少的报酬,就目前来看,每一个微任务费用是0.15~0.95元不等,大多数集中在0.25元。

2. 可以解决因会计业务量分布不均导致的供需不平衡问题。会计业务因为期末结算、纳税、销售量变化等事项难以避免波动性。为了保证会计业务的完成质量,公司必须配备相应数量的财务人员。即使这样,在业务波峰时期,财务人员也常常需要加班加点完成业务;而在波谷时期,财务人员又拥有大量空闲时间。共享经济的优势之一就是能够较好地缓解供需矛盾。在财务众包模式下,财务人力资源储备远远大于需求量,但是又不会造成人员浪费。因为共享经济模式下,不会发生储备成本,参与财务众包平台的财务人员都是利用闲暇时间自愿完成众包任务,每一份人力投入使用就会获得一份报酬。

除此之外,财务众包平台的运营也会给集团公司提供未来运营模式和组织管理的转型方向,例如智能虚拟办公平台、24小时不间断作业、轻资产运营等。

(三)财务众包平台存在的问题

YG集团对其互联网财务众包平台的运营投入了大量资本,然而,处在成长初期的财务众包平台出现了以下问题:

1. 平台的推广力度不够,导致平台入驻企业不足。据平台最近的公告显示,该平台只接入了一家公司(即YG集团自身),其他10余家公司虽然已经在洽谈中,但是结果尚不明确。而平台的用户量在最高峰时期有超过2万人的记录,少的时候则只有几百至几千不等。

2. 平台产品开发力度不够,平台的任务类型较少。目前,该平台仅就费用报销业务开发出三种类型的微任务:原始附件影像任务、电算化信息任务以及会计科目任务。只有开发投入更多产品,才能吸引更多客户选择平台来外包其财务业务,而业务量的上升又会刺激更多用户注册使用。据平台用户数量变动规律显示,用户对于任务数量的变化十分敏感,只要平台业务发布量上升,用户的注册量和活跃程度

就会明显上升。

3. 平台的数据分析功能尚不完善。按照 YG 集团建立财务众包平台的设想,互联网财务众包平台是一个可以为集团公司云集海量数据,提供实施情况汇报和数据分析的平台。但是,对于 YG 集团而言,该平台目前仅能提供初步的审核录入工作,与战略目标还有很大的差距。

以上问题亟待解决,因为它们已经威胁到财务众包平台的持续经营,同时也影响到集团公司数据创造价值战略的实施。

四、财务众包平台价值链分析

(一)内部价值链分析

1. 价值活动间的相互联系。YG 集团互联网财务众包平台具备共享经济的特性,表现为其他价值实现主体与平台运营商共同参与价值创造,这与传统制造业和传统服务业有较大的区别。传统制造业价值增值是单向传递的,实物流从原材料加工为产品,在流通环节转为消费品,依次实现了供应商价值、制造商价值和客户价值。而传统的财会外包服务业的价值传递过程实际上是一个财务信息处理的过程,以代理记账公司为例,从接受业务委托到业务完成,其实就是将原始凭证记载的具体事项转化为账表上所记录的抽象财务信息。按照信息处理的流程,财会外包服务业价值实现的顺序应是从委托方提供初始材料,然后受托方进行信息提取,最后是委托方获得信息处理的产物。YG 集团互联网财务众包的价值链同样依托财务信息流如图 2 所示,与传统财会外包服务业的价值链既有相同也有不同之处。

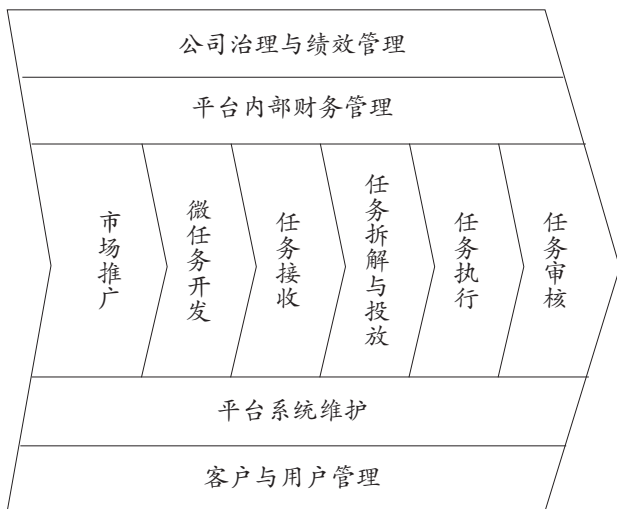


图 2 YG 集团互联网财务众包平台内部价值链

财务众包平台的内部基本价值活动包括市场推广、微任务开发、任务接收、任务拆解与投放、任务执行和任务审核。图 2 中的价值活动是通过一条完整的业务流串联起来的,价值增值的过程与财务业务完成的过程基本一致,而且它们的识别符合业务流程解构的基本原则。

(1)市场推广活动:市场推广活动包括吸引客户企业入驻平台以及互联网用户在平台注册认证。充足的客户量和互联网用户量是维持平台业务规模和平台持续经营的保证。当前财务众包平台刚刚进入市场不久,这个活动就显得更加重要。除此之外,更多的客户和用户意味着平台能够获取更全面、充足的数据信息,有利于 YG 集团通过数据分析进行相关业务调整与产品推送。

(2)微任务开发活动:对于财务众包平台而言,开发新的微任务意味着可以接收更多类型的财务业务。目前,平台一共开发了原始附件影像、电算化信息和会计科目三类微任务。可开发成微任务的事项有如下特点:发生的频率高,作业标准化、流程化。频率高才能保证新的微任务获得规模效益;而标准化、流程化可以提高业务细分的程度,同时也有助于平台制定严谨的任务规则。

(3)任务接收活动:财务众包模式下,发包方与承包方不直接接触,而是通过一个中间桥梁即平台方来沟通。平台方完成与客户的接洽、业务的承接工作,与任务执行者互联网用户一同为客户提供专业的财务服务。

(4)任务拆解与投放活动:平台方接到客户公司的财务业务后,首先按照微任务的设计规则,将完整的财务业务拆解成数量众多的财务微任务;然后根据用户的等级和地域进行任务分派,不同难度的任务对应不同的用户等级,以此把控质量并避免财务信息泄露。

(5)任务执行活动:财务众包平台的价值是通过为客户提供财务服务实现的,平台在众包的整个流程中并不参与财务任务执行这个环节,而是由互联网用户通过抢单完成财务任务,由此间接参与到财务众包平台内部的价值创造活动中。

(6)任务审核活动:当前财务众包平台主要通过多人作业系统查验模式来进行任务审核。例如将同一个任务同时分派给两个不同的作业人,如果作业结果一致,则认为任务质量是合格的,任务结果转入下一个任务执行环节;如果不一致,则引入第三

人作业,将第三人作业结果与前两人作业结果比对,如有一致,以一致结果为准,否则转入问题处理环节。

(7)众包模式的财务业务流:传统的财务业务执行是单线传递模式,而且局限于企业内部。财务众包模式下,财务业务的完成是一个从整体到分散再到整体的过程。虽然这里将财务业务流归为财务众包平台的内部价值链,但是,这个流程同时涉及客户价值、平台价值和用户价值的实现。客户通过财务业务外包节省运营管理成本;平台获取服务费之余,收集到大量与客户公司和互联网用户有关的数据;用户参与任务执行,利用空闲时间提高财务技能的同时也获取了收益。

2. 内部价值驱动因素分析。企业的价值活动(包括基本活动和辅助活动)本身或者活动之间的联系都有可能成为企业价值创造的驱动因素,这些因素的影响可能表现在可量化的财务指标上,也有可能通过企业某个价值活动或流程的优化来表现。虽然活动之间的联系对于企业价值增加的贡献程度无法用具体数字来衡量,但不可否认的是,这些因素的确在企业价值增加上起到了重要的推动作用。在确定互联网财务众包平台价值驱动因素的过程中,对于活动之间的联系的关注更为重要——财务众包平台是一个新兴事物,我们更应该关注它未来可以创造价值的潜力,而不是用统计出来的数据去衡量它的价值,因此,平台的发展战略、组织架构、成长性等非财务因素是本文研究的重点。

需要关注的内部价值驱动因素具有如下几个特点:①战略因素与经营因素相结合。战略性驱动因素是企业竞争和市场定位的基础,而经营绩效是企业创造价值的直接表现。②有形因素和无形因素相结合。有形因素是企业创造价值可以利用的物质资源;无形因素是企业持续创造价值的文化、智力等无形资源。③成长因素与风险因素相结合。在培育新事物的过程中,既要重点资源投入价值成长因素,同时也不能忽略保障企业长期稳定发展的风险控制因素。

由上述分析可知,YG集团互联网财务众包平台的价值驱动因素凸显在战略核心、组织方式、风险控制、运营模式和技术资本五个方面:

(1)以实现和挖掘客户价值为战略核心。YG集团财务众包平台以客户为中心的战略包括两个层面:①客户价值取决于客户对产品使用价值的判断。

财务众包平台的优势在于能够为客户降低财务运营成本,提高账务处理效率,助力客户公司财务转型。平台根据入驻客户的数据进行统计,实施财务众包能够使企业财务运营成本降低30%~50%,且其走势随着业务量的增加而持续降低,可以使账务处理效率提升60%~80%,并且能将差错比例控制在0.2%以内。平台的使用价值体现在能够为客户提供质量相同甚至更好的财务外包服务,在此前提下大幅降低客户的应用成本。在财务转型方面,郑伟^[4]提出:客户企业通过财务众包,释放了大量基础会计工作人员,培养出更多高端的管理会计人才。这对于企业内部财务转向创造更多价值的业务财务、战略财务来说,意义非常重大。②YG集团可以利用财务众包平台挖掘潜在客户,提升品牌价值。根据相关协议,众包平台可以在保证用户信息不泄露的前提下,妥善使用系统归集的注册信息。这些信息包括用户的姓名、性别、年龄、所属行业、所属公司或学校等个人信息,有利于YG集团根据用户个人情况制定个性化信息推送,成为YG集团开展互联网营销的切入点。同时,通过使用财务众包平台,广大用户会提高对YG集团保险业务的关注度与认知度。尤其是占据平台用户数量绝大多数的财务类专业在校生,无论是未来购买个人保险还是为自己所在公司购买保险,他们都有可能因为曾经参与过平台作业而增加对YG集团保险品牌的认同感。

(2)以规则化代替专业化的会计作业组织方式。在众包模式出现之前,完成会计作业必须以受过专业培训的人员、专业的财务软件和相关设备为前提。财务众包平台在微产品设计研发阶段,会根据不同的财务业务将企业会计作业制度转变为计算机语言,即规则植入;系统根据植入的规则有序地进行财务业务的拆分和重新整合;用户通过手机APP完成作业,按照严谨细致的规则,将界面上零散的汉字或者数字输入指定位置,由系统根据规则运算判断其准确与否。

传统财务作业模式下的人力成本、硬件成本、组织和管理成本较高,而财务众包模式让会计作业更多地依赖信息系统和大量的外部人员,使得财务众包平台运营成本降低,且从轻资产、轻组织结构上带来的效益也能增加平台价值。

(3)以风险控制为价值增长的保障。财务众包平台的业务需要在公开的虚拟运营平台发布,涉及大量客户公司的财务信息和账务处理安全问题,因此

风险控制变得尤为重要。在保证财务信息不泄露方面,平台采用极致拆分的方法,单个微任务只能获取一张发票上的一个段值,互联网用户只能获取极其零散的信息。例如,一张原始凭证的信息被拆分为:“燃油费”“312”“2017年12月1日”……当一份完整的凭证被拆分至数十个字段,交由数十个人处理时,人们很难靠蛛丝马迹推测出企业花了多少钱做了什么事,这足以保证凭证拆分对企业财务数据安全保护的有效性。

在保证账务处理的正确性上,财务众包平台采用系统与人工相结合的方式来实现。财务众包平台研发的纸质文档识别校验、自定义规则引擎、实时切割打码、智能核算等技术,可以全面保障账务处理的安全和质量。同时,财务众包平台内部拥有一支会计经验丰富的复查团队,专门对系统处理不了的问题任务进行再次复查。

(4)以共享经济模式(运营模式)实现价值共同创造。财务众包平台采用共享经济模式运营,利用社会闲置的财务人力资源和简单的个人设备(智能手机),使公众参与到企业主体和平台运营商的价值创造中。据估计,社会上有能力且有意愿参与众包任务的有会计从业人员、在校大学生等,估计潜在的众包用户可以达到1.3亿左右^[5]。这意味着这1.3亿人每个月可以处理千亿级的财务共享众包任务,为数百万的大型企业解决基础核算问题;同时,参与众包的用户也可以利用闲暇时间赚取收益。传统的经营模式下,供应商、制造商、客户之间的价值传递随着产品的加工移交完成,每个价值主体赚取的是价值增值的部分;而财务众包模式打破了价值创造的孤岛,各个价值创造主体通过财务众包平台紧密联系,在共同创造价值的过程中使得各方利益实现最大化。

(5)以财务科技(技术资本)提升平台未来价值。财务众包平台所属Z科技公司于初创期就在财务科技上投入了大量资本,财务众包平台正是其中已经实现产品化的财务科技成果,其他财务科技将陆续投入市场为Z公司创造更多价值,同时这些财务科技也将助力财务众包平台的升级。例如,Z公司掌握了RPA机器人的研制技术,由此其可以为自身的财务众包平台定制RPA机器人。当平台业务量达到一定程度时,使用RPA机器人替代众包用户完成平台中高重复度、高标准化的工作,可以降低成本、提高效率。另外,目前Z公司掌握的人工智能数据分析技

术可以运用到平台的大数据分析中,这样更加符合YG集团设立平台的初衷。依照Z公司的发展趋势,Z公司未来将会有更多的财务科技技术投入市场或者已有的产品中,财务众包平台创造价值的能力也将随着更多高科技的投入而不断提升。

(二)外部价值链分析

企业赖以生存的外部环境对于企业价值增加的影响并不弱于内部因素。下面笔者将对YG集团互联网财务众包平台进行外部价值链分析,深入分析其行业价值链——平台上游、下游、竞争对手和合作伙伴,以及所处的宏观环境。

1. 行业价值链分析。通过前文对平台内部价值链梳理可知,财务众包模式下平台方与众包方共同给发包方提供财务服务,二者在价值链中处于同等地位。而YG集团的财务共享中心是价值链的下游客户,由此看来,平台并没有严格意义上的价值链上游供应商。为了更好地完成平台的行业价值链分析,本文将参考众包业务处理顺序划分出平台价值链的上游与下游。YG集团财务共享中心将财务业务外包给财务众包平台,平台又将原业务拆解后众包给互联网用户,按照这个顺序,平台价值链上游是互联网用户,下游是财务共享中心。

(1)价值链上游分析。财务众包平台将用户范围主要定位在会计从业人员、高校学生和白领职员三类人群,这个范围的划分依据如下:从平台的角度看,这三类人群基数大,能够保证平台众包商有充足的储备量;这三类人群大部分是年轻人且受过高等教育,其中有很大比例受过财会专业知识技能的学习和培训,他们对这种新型财务模式的规则接受能力较强。从YG集团的角度看,基数大意味着可以向更多的人群进行保险产品的推送。YG集团近年来开发的产品类型保费金额起点较低,新产品类型多样且集中在出行、旅游和儿童方面。可见,YG集团的保险业务瞄准了青年人市场,这类人群没有固定选择老牌保险产品的偏好,且对保险产品的需求更为多样化。

(2)价值链下游分析。财务众包平台对客户市场的定位为大型集团企业,不过目前仅有YG集团自身入驻该平台,其他入驻客户仍在洽谈中。财务众包平台对其下游客户的定位是较为准确的,因为大型集团企业有大量可以外包的基础财务业务。但由于财务业务涉及公司大量机密,同时大型企业往往拥有较为完整和专业的财务团队或者财务共享服务中

心,因此其对外发包财务业务的意愿不大。

(3)竞争对手分析。目前,财务众包平台的主要功能是提供凭证整理和财务核算服务,市场上平台的竞争对手主要是以代理记账公司为代表的财务公司。财会人员数量逐年增多,财务公司之间的竞争本身已经处在白热化阶段,加之各大财务共享中心也逐渐从内部经营转变为参与外部市场竞争,所以财务众包平台选择现在进入高度成熟的财务业务市场是不利的。财务公司和财务共享中心可以承接各种规模和类型的财务业务,而财务众包平台主要承接初级会计业务,客户市场也较为单一,如何提高平台的竞争力,在这个饱和的市场中寻找突破点并占据一席之地,是财务众包平台需要解决的问题。

2. 宏观环境分析。本文将使用PEST工具来分析会对YG集团财务众包平台产生影响的宏观环境因素。政治环境主要包括政治制度、政局稳定性、政策法规等;经济环境主要包括经济增长水平、利率水平、货币政策、通货膨胀、失业率水平、汇率、市场机制、市场需求等;社会环境主要包括人口、宗教、民族、文化等因素;技术环境主要包括与企业市场有关的新技术、新工艺、新材料的出现及应用情况。对于财务众包平台来说,政治、经济、技术环境对它的影响较大,社会环境方面的影响不够明显,因此这里不作进一步分析,PEST分析结果如下表所示。

财务众包平台PEST分析表

政治(Politics)	经济(Economy)
“互联网+”与大数据战略 会计从业资格取消 知识产权保护	经济新常态和经济转型升级 金融市场更加包容开放
社会(Society)	技术(Technology)
——	移动通信技术和网络安全技术 电子支付技术 财务机器人技术

在政治环境方面:首先,YG集团发展互联网财务众包平台,用数据创造价值的战略行动与国家深入推进“互联网+”及大数据的战略相匹配。其次,目前我国正逐渐取消各个行业的准入类资格证书,人们从事财务业务不再需要准入凭证,“人人会计”时代有利于财务众包平台的发展。除此之外,国家为了鼓励创新,对知识产权的保护特别重视,这就能很好地保护财务众包平台相关技术和经营模式的独特性。

在经济环境方面:十三五时期我国经济已经步入新常态和转型升级阶段,这个时期经济增长步伐开始放缓,国家鼓励以创新驱动发展、以智能化推动产业升级,提倡发展共享经济、提高社会资源利用效率。财务众包平台的经营模式体现出创新发展、智能产业、共享经济的理念,它的出现符合国家经济发展的时代要求。同时,新时期的金融市场更加包容开放,YG集团可以借助财务众包平台进行推广,以进一步提高企业知名度。

在技术环境方面:首先,随着移动通信技术的快速发展,网络安全性逐步提高,“提速降费”成为各大电信运营商的发展趋势,这些正是财务众包平台作为一个互联网虚拟运营平台所需要的技术和安全保障。然后,电子支付技术的完善使得平台支付广大互联网用户的劳务报酬更便捷。最后,财务机器人技术的逐步成熟,给财务众包平台的未来提供了升级的方向。

五、财务众包平台价值链优化建议

YG集团财务众包平台发展到现在,产生了许多积极影响,同时也存在许多问题。针对这些问题,笔者提出以下价值链管理优化建议。

(一)加大市场推广环节的投入

1. 准确定位,适时调整。要根据平台众包任务类型,对企业客户与众包用户进行准确定位,并适时调整。在企业客户方面,平台的定位是大中型集团公司,这个定位比较准确,因为大型企业有大量基础会计业务,且有能力实现会计作业标准化、流程化。在这个定位的基础上,平台应该把重心放在已经与YG集团建立良好合作关系的企业,与集团本部、各分公司进行客户关系共享,从而在竞争激烈的财务服务市场上争取客户。在众包用户方面,平台应提升平台与用户之间关系的紧密性。平台应进一步开发与用户互动的功能,例如建立经验交流社区、建立激励机制等。同时,平台应该积极与用户群体所在组织建立合作关系,例如与高校建立校企合作关系。这一方面可以拓展用户,另一方面高校也有大量报销核算事项,若高校有财务业务外包需求,它们也可能成为平台的发包方。平台的客户和用户类型不是一成不变的,当平台众包任务类型更加多样化时,平台应适时调整定位,拓展市场。

2. 采用数字媒体进行品牌宣传,平台共享关系。财务众包平台的使用者集中在年轻人群体,移动

互联网已经成为他们生活中必不可少的一部分,因此,平台的推广应该优先考虑数字新媒体,通过公众号、微视频、微广告、校园大使、推送窗口等进行品牌宣传。另外,财务众包平台应该与各大互联网企业建立平台共享关系,尤其要加强与大型互联网平台的合作。例如财务众包平台上可以选择用支付宝完成客户资金支付,经验交流选择微信社区,新手教学视频、广告视频选择爱奇艺作为播放渠道等,通过建立合作关系实现与互联网巨头的平台共享,在对方的平台上进行品牌推送。

(二)多方面提高产品竞争力

1. 争取更多外部环节。财务众包平台要想提高产品的竞争力,就需要向业务流前端扩展。前文曾经提及,能够入驻众包平台的客户企业必须满足会计凭证影像化、会计作业标准化、流程化的条件,而将纸质版凭证影像化和会计作业流程优化,往往是财务共享中心或咨询公司的业务。Z科技公司已经可以提供财务流程优化咨询服务,为了使更多企业满足使用财务众包平台的条件,平台应该利用自身优势,参与更多外部业务链条的前端环节,承担客户企业的财务流程再造工作。

2. 丰富模块产品类型。财务众包平台的产品类型单一,只能提供费用报销凭证处理和基础核算业务。平台应该提供一套比较完整、全面的产品,即使是基础会计业务,也应该包含更多模块,例如往来款项模块、资金结算模块、总账模块、固定资产模块等。与单一模块外包相比,整套财务业务外包的可行性更大,成本效益优势也更明显,更加容易受到客户企业的青睐。

3. 提升产品差异化优势。与财务公司、财务共享中心相比,互联网财务众包平台基础会计业务类

型的产品虽然具备成本优势,但是差异化优势并不明显。因此,平台在提供财务众包服务时,应该凸显账务处理的高效性,并结合自身汇集信息的能力优势,增加个性化的数据分析功能,让客户企业在享受基础财务服务的同时,获得更多支持管理决策的信息反馈,这样才能提高平台产品的差异化优势,吸引更多客户。

(三)以数据创造价值为长远战略目标

财务众包平台应积极解决其在市场和产品上的劣势,当客户量、用户量和业务量积累到一定规模时,平台数据分析的基础就牢固了。目前这一基础尚不牢固,财务众包平台应该做好数据分析的前期准备工作,包括大型计算机等硬件设施的建设、平台信息安全保障措施的制定以及数据分析指标的设计等。数据创造价值是YG集团设立财务众包平台的长远战略目标,而数据分析能力也将成为平台的核心竞争力。

主要参考文献:

- [1] 郑秀芳. 价值链会计[M]. 成都:西南财经大学出版社,2015:15~65.
- [2] 王新利. 基于价值链的企业价值评估[M]. 北京:知识产权出版社,2013:12~20.
- [3] 张庆龙,潘丽靖,张羽瑶. 财务转型始于共享服务[M]. 北京:中国财政经济出版社,2015:60~100.
- [4] 郑伟. 财务轻量化众包[J]. 首席财务官,2016(21):74~75.
- [5] 张庆龙. 众包——财务共享服务的未来创新[EB/OL]. http://www.sohu.com/a/154300520_683202, 2018-03-06.

作者单位:广西投资集团有限公司,南宁530022