

「費」创价值： CFO战略跃迁新引擎

企业消费管理全景报告 2025

「費」创价值： CFO战略跃迁新引擎

企业消费管理全景报告 2025

目录

8	第1章 筑基：CFO主导的企业消费管理战略升维
10	1.1 突破传统费控：从三费管理到全域企业消费价值链重构
12	1.2 赋能CFO创值地图：企业消费数据驱动的决策中枢
14	1.3 智胜AI时代：CFO认知重构的三大突破点
18	第2章 把脉：2025企业消费管理现状与格局
20	2.1 宏观视角：十年周期下的企业消费管理演进轨迹
22	2.2 行业视角：技术密集度重塑企业消费管理格局
25	2.3 区域视角：经济地理重塑企业消费管理版图
27	2.4 所有制视角：治理结构重构企业消费管理基因
29	第3章 破壁：SIMPLE模型破解企业消费管理迷局
31	3.1 痛点深挖：五维冲突矩阵
34	3.2 SIMPLE模型破局：六大核心引擎
45	第4章 领航：CFO战略思考与标杆企业实践
46	4.1 对话名企CFO
59	4.2 企业创新实践案例
66	4.3 生态协同革命



73	第5章 智胜：企业消费管理未来行动蓝图
74	5.1 驾驭三大确定性趋势
78	5.2 CFO三阶行动指南
82	第6章 附录：企业消费管理成熟度自测及报告研究方法
83	6.1 企业消费管理成熟度自测工具包
90	6.2 研究团队
92	6.3 研究方法

序言

CFO视角下的企业消费管理价值认知重构

从“费用黑洞”到“价值引擎”，CFO 视角下的企业消费管理正在经历一场认知革命。

一、告别“三费焦虑”：企业消费管理的战略重新定义

传统财务管理将招待费、差旅费、福利费视为“必要之恶”——既无法避免，又难以创值。然而，当我们将视角从“费用控制”转向“消费管理”，一个全新的价值创造空间瞬间打开。企业消费不再是成本中心的“出血点”，而是连接员工体验、供应链效率、数据资产和战略执行的“价值枢纽”。这种认知跃迁，正在重新定义 CFO 在数字化转型中的核心使命。

二、数据觉醒：每一笔消费都是战略情报

企业消费数据是组织行为的真实镜像。一家公司的差旅支出结构，能够精准反映其市场拓展重心；招待费的时空分布，暗示着客户关系的深度与广度；员工福利的个性化程度，直接关联着人才保留率和创新活力。当 CFO 学会从消费数据中读取战略信号，企业决策的准确性将实现量级提升。数据不再是合规的附属品，而是洞察未来的“水晶球”。

三、体验经济下的员工价值重估

Z 世代员工对工作体验的期待，正在倒逼企业消费管理的供给侧改革。灵活的差旅政策、个性化的福利选择、无感化的报销流程，这些看似微观的体验优化，实则是企业在人才争夺战中的隐性武器。当员工满意度与企业消费管理效率形成正向循环，CFO 便找到了“软实力”转化为“硬业绩”的最佳路径。

四、ESG 时代的绿色消费新赛道

可持续发展不再是企业的“选修课”，而是关乎生存的“必修课”。绿色差旅、低碳餐饮、循环办公用品采购，每一个消费决策都在为企业的 ESG 评级加分。前瞻性的 CFO 正在将企业消费管理与碳资产管理深度融合，让每一笔支出都成为可持续价值的创造源点。这不仅是合规要求，更是面向未来的战略投资。

五、AI 重构：从“事后算账”到“事前预判”

人工智能正在将企业消费管理从被动的“事后算账”推向主动的“事前预判”。智能预算分配、风险实时预警、消费行为预测，这些曾经的科幻场景正在成为现实。当 AI 成为 CFO 的“数字化分身”，企业消费管理的精准度和响应速度将实现指数级跃升。未来的 CFO 不是被技术替代，而是被技术赋能为“超级决策者”。

六、生态协同：从“内循环”到“外溢效应”

企业消费管理的边界正在被重新定义。通过与供应商的数据打通、与金融机构的产品创新、与政府部门的政策联动，企业消费正在从封闭的“内循环”演化为开放的“生态协同”。这种外溢效应不仅降低了交易成本，更创造了全新的商业模式和盈利空间。CFO 的角色也从“内部管家”升级为“生态架构师”。

在这个“费”创价值的新时代，每一位 CFO 都站在了历史的十字路口。选择拥抱变革，就是选择成为企业价值创造的新引擎。

推荐语

“

新理财杂志社 社长兼总编辑 马靖昊

本报告深刻揭示企业消费管理从“成本黑洞”向“价值引擎”的范式跃迁。以战略视角剖析数据觉醒、AI 重构、生态协同三大趋势，清晰呈现“三费”质变逻辑与跃迁路径，为 CFO 及管理者提供战略升维的系统框架与实操指南，推动财务管理实现价值创造的新跃升。

北京汽车股份有限公司 副总裁 李德仁

制造业成本控制需向“全周期管理”跃迁。报告揭示的“员工体验 - 供应链效率 - ESG 评级”三角价值模型，为企业破解福利成本与人才留存矛盾指明路径。弹性福利 ROI 测算、绿色采购等工具，正是汽车行业数智化转型所需。

中央财经大学会计学院 党委书记 刘俊勇

会计教育亟需融入消费管理新范式。报告将传统费控升维至价值创造，其 SIMPLE 模型六大引擎——尤其是数据资产化、生态协同等洞见，为财务课程改革注入实战基因。推荐财会师生精读此行业范式变革样本！

中国人民大学商学院 教授、博导 周华

报告为数字化时代的企业消费管理变革提供了富有前瞻性的思想框架与实践指南。报告深刻洞察到企业消费管理正经历从“成本控制”到“价值创造”的范式跃迁，报告提出的 SIMPLE 模型（可持续、一体化、低成本、个性化、合规化、体验化）恰如一把钥匙，系统性破解了成本与体验、合规与效率、局部优化与全域协同的核心矛盾。对于渴望通过消费管理激活组织效能的企业而言，这份报告不仅是认知升级的“启蒙书”，更是战略落地的“施工图”——它让我们确信：每一笔企业消费，都可以成为驱动增长的价值起源。

”



第1章

筑基：CFO主导的企业消费管理战略升维

本报告所探讨的范畴为狭义的企业消费管理，本质是对企业运营中与“人”关联、影响价值实现的支出进行系统化管理，主要聚焦于企业日常运营中的招待费、差旅费、福利费（即“三费”）等核心支出场景。

传统费控时代，“三费”是财务报表里的“成本数字”，管理逻辑聚焦“少花钱、不出错”；而企业消费管理的崛起，本质是经营思维的迭代：把员工福利当“人才投资”、把差旅和招待支出当“业务杠杆”，最终实现品牌心智和业务效能的双赢。这种转变，让“三费”不再是孤立的支出项，而是串联员工体验、业务效率、市场竞争力的价值链条，最终指向企业长期健康增长。

图 1.1 传统费控 VS 企业消费管理：从“管控成本”到“经营价值”的范式跃迁

维度	传统费控	企业消费管理
核心逻辑	以“节流”为纲，聚焦合规与成本压缩	以“价值”为锚，统筹效率、体验与增长
管理范围	紧盯发票、流程，侧重事后审核	覆盖需求 - 执行 - 反馈全周期，前置战略考量
“三费”定位	成本“负担项”，能省则省	价值“投资项”，精准投入撬动业务增量
数据价值	记录“流水账”，用于合规追溯	挖掘“金矿”，支撑战略决策与模式优化
典型场景	限制差旅标准、卡紧报销流程	用智能预算匹配业务优先级、以弹性福利激活员工

总体来说，传统费控是“守底线”，关注“钱花得对不对”；企业消费管理是“拓上限”，思考“钱花得值不值、能不能创造更大价值”。当企业把“三费”从“成本科目”升级为“价值单元”，费控的“紧箍咒”，就能变成增长的“助推器”。CFO 作为企业价值创造的核心推动者，必须重新审视和定义企业消费管理的战略价值。

图 1.2 企业消费管理三费支出大盘预测数据（单位：亿元）

支出类别	2024E	2025E	2026E	2027E
差旅大盘（机票 / 酒店 / 火车 / 打车）	21200	23500	25000	27500
招待用餐大盘	4600	5000	5500	6000
福利大盘	19500	21000	22200	24500
企业消费支出整体大盘	45300	49500	52700	58000

数据来源：美团企业版市场分析

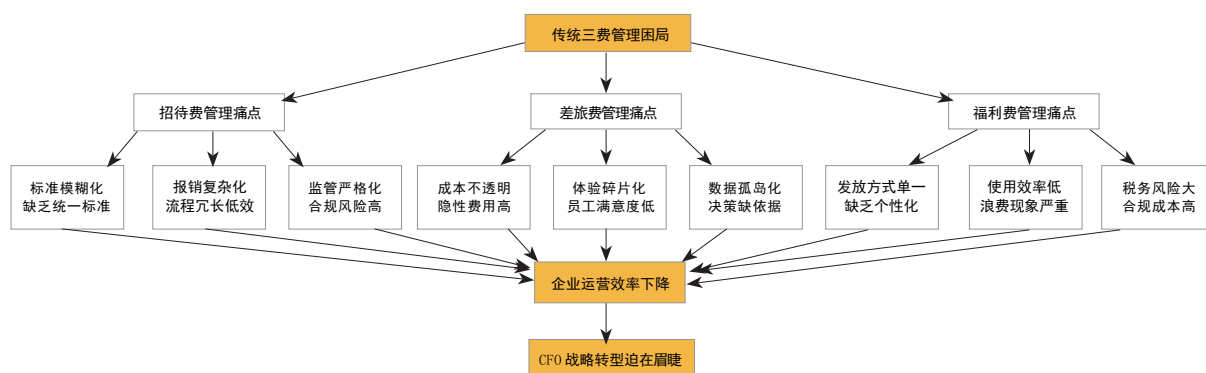
市场分析显示，中国企业消费支出规模预计 2027 年将高达 5.8 万亿元，年复合增长率 8.4%。但企业消费管理面临多重挑战：外部监管力度加大、内部消费管控疲软、预算管理失控、报销流程繁琐、多场景管理复杂。在这一背景下，CFO 亟需完成从传统成本控制者向价值创造引领者的战略跃迁，将企业消费管理打造成驱动组织效能提升和业务增长的新引擎。本章将深入剖析企业消费管理的全新内涵，探讨 CFO 如何通过数据驱动的决策体系和智能化管理模式，实现企业消费价值的最大化释放。

1.1 突破传统费控：从三费管理到全域企业消费价值链重构

1.1.1 企业三费（招待费 / 差旅费 / 福利费）的控本困局

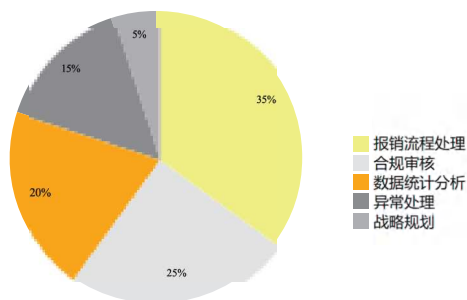
传统费控长期聚焦于“三费”（招待费、差旅费、福利费）的简单控制，这种粗放式管理模式正面临前所未有的挑战。在数字化转型浪潮中，企业消费场景日趋复杂多样，传统费控体系暴露出诸多局限性。

图 1.3 传统三费管理困局



传统三费管理模式的核心问题在于其被动性和割裂性。企业往往陷入“头痛医头、脚痛医脚”的局部优化陷阱，缺乏全局性的战略思维和系统性的解决方案。

图 1.4 传统费控管理时间分配



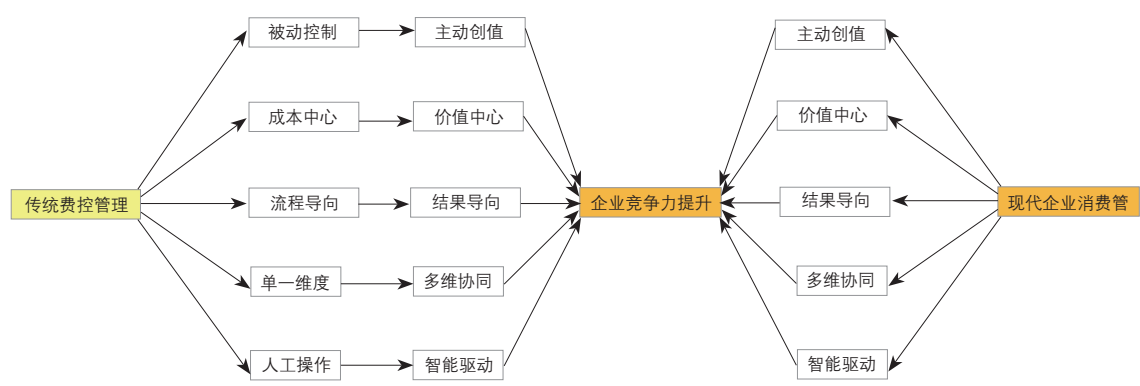
数据来源：新理财·CFO 调研数据

这种时间分配结构反映出传统费控管理的本质问题：大量精力消耗在低价值的事务性工作上，而真正具有战略意义的价值创造活动却严重不足。CFO 和财务团队疲于应对繁琐的报销审核和合规检查，难以从战略高度审视企业消费管理的整体效能。

1.1.2 企业消费管理新内涵：战略资源再定位

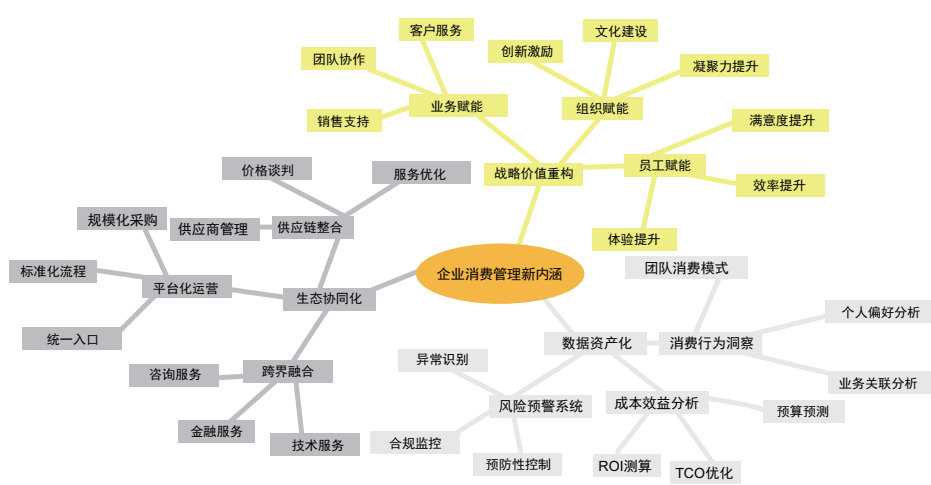
现代企业消费管理已经超越了传统费控的范畴，演变为一个集成化、智能化、价值化的综合管理体系。这一转变要求我们重新定义企业消费的战略价值和管理内涵。

图 1.5 从传统费控管理战略升维至现代企业消费管理



现代企业消费管理的新内涵体现在五个关键维度的转变：从被动控制到主动创值，企业不再仅仅关注成本削减，而是通过优化消费结构和提升消费效率来创造价值；从成本中心到价值中心，企业消费被重新定位为支撑业务发展和员工发展的战略资源；从流程导向到结果导向，管理重心从规范流程转向优化结果和提升体验；从单一维度到多维协同，整合财务、人力、采购、IT 等多个职能部门形成协同效应；从人工操作到智能驱动，运用数字化技术和人工智能实现管理的自动化和智能化。

图 1.6 企业消费管理新内涵

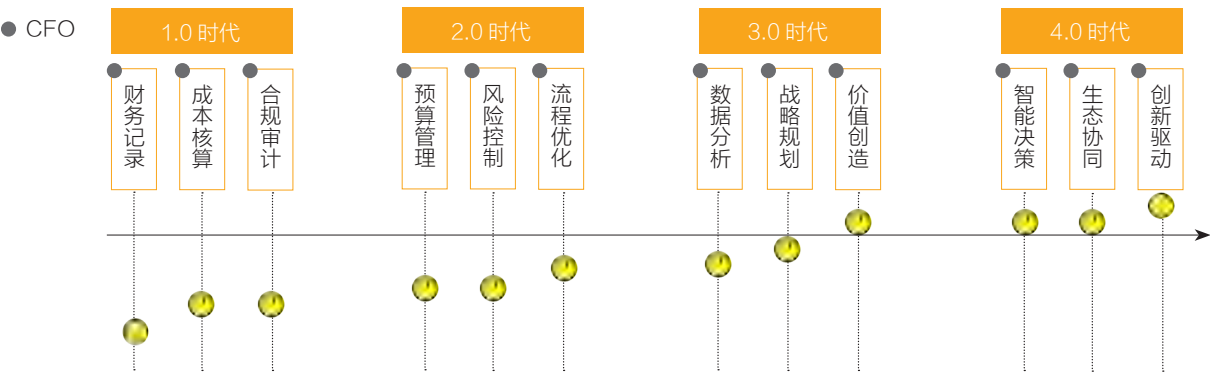


1.2 赋能CFO创值地图：企业消费数据驱动的决策中枢

1.2.1 CFO 角色进化：成本控制中心→价值创造中心

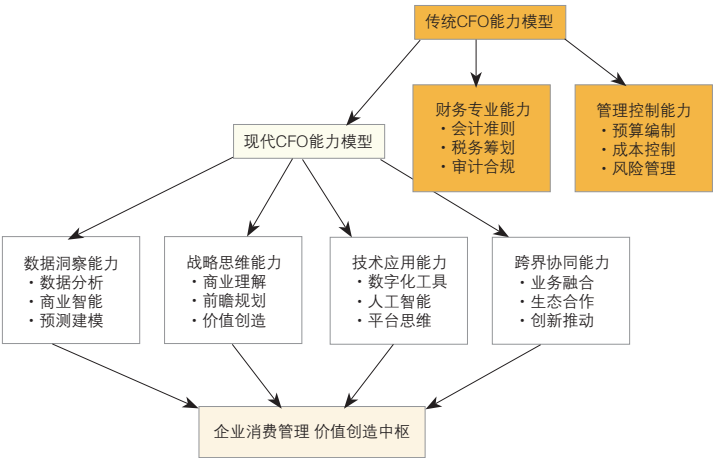
在数字化时代,CFO 的角色正在发生根本性转变。从传统的“账房先生”到现代的“价值创造者”,CFO 必须重新定义自己在企业消费管理中的战略定位和核心价值。

图 1.7 CFO 角色进化历程



CFO 角色进化的核心驱动力来自于企业消费管理复杂性的不断提升和价值创造需求的日益迫切。在 4.0 时代, CFO 不仅要具备传统的财务专业能力, 更要成为数据科学家、战略规划师和创新推动者的复合型人才。

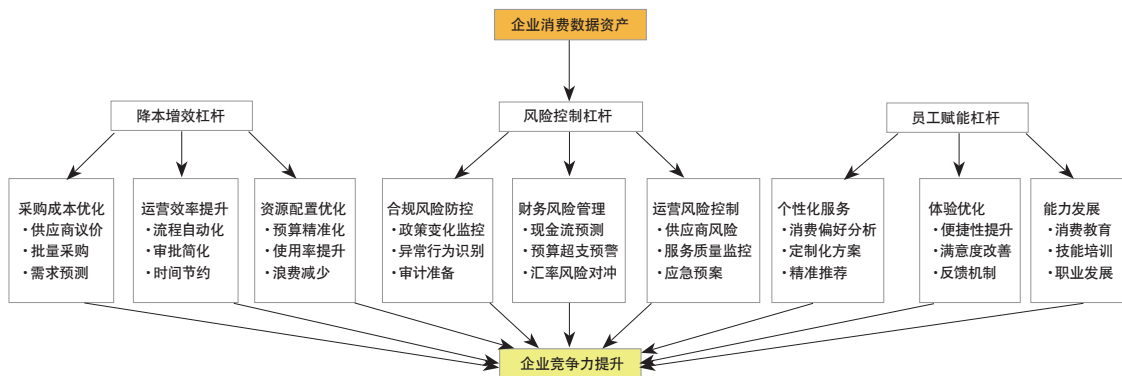
图 1.8 CFO 能力模型：从传统到现代



1.2.2 企业消费数据资产的重重价值杠杆（降本 / 风控 / 员工赋能）

企业消费数据作为重要的数字资产，蕴含着巨大的价值创造潜力。通过深度挖掘和智能分析企业消费数据，CFO 可以实现降本增效、风险控制和员工赋能的重重价值杠杆效应。

图 1.9 企业消费数据资产

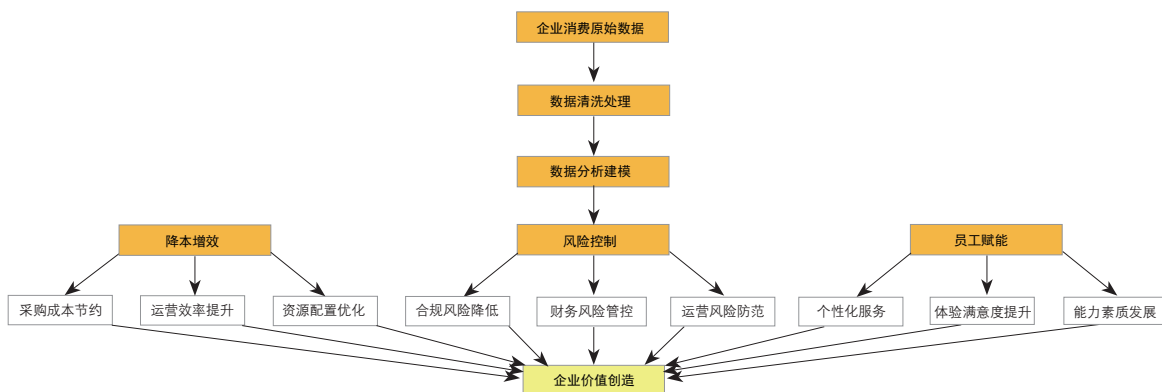


第一重杠杆是降本增效。通过对企业消费数据的深度分析，CFO 可以识别成本优化机会，实现采购成本的有效控制。例如，通过分析历史采购数据和市场价格趋势，可以优化供应商选择和采购时机；通过需求预测模型，可以实现精准采购，避免库存积压和紧急采购的高成本。

第二重杠杆是风险控制。企业消费数据中蕴含着丰富的风险信息，通过建立智能风控模型，可以实现对各类风险的早期识别和预警。合规风险方面，可以通过实时监控消费行为和政策变化，确保企业消费活动始终符合法规要求；财务风险方面，可以通过现金流预测和预算分析，避免资金链紧张和预算失控。

第三重杠杆是员工赋能。通过分析员工消费偏好和行为模式，可以为员工提供更加个性化和精准的服务，提升员工体验和满意度。同时，通过消费数据分析，可以识别员工的培训需求和发展潜力，为人力资源管理提供数据支持。

图 1.10 从企业消费原始数据到企业价值创造



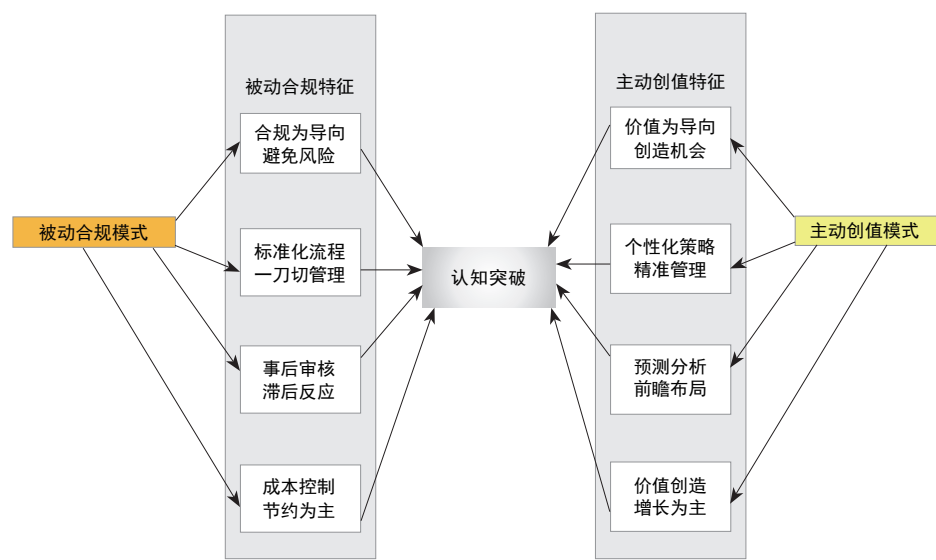
1.3 智胜AI时代：CFO认知重构的三大突破点

1.3.1 从被动合规到主动创值

传统企业费控管理往往以合规为导向，CFO 和财务团队的主要精力集中在确保各项消费活动符合内外部规定和标准。这种被动合规的管理模式虽然能够有效控制风险，但往往忽视了价值创造的机会。

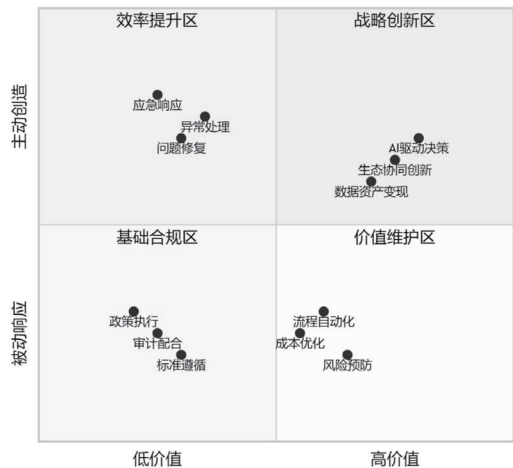
在 AI 时代，CFO 需要实现从被动合规到主动创值的认知突破。这种转变不是简单地放弃合规要求，而是在确保合规的基础上，积极寻找和创造价值增长点。

图 1.11 被动合规模式 VS 主动创值模式



主动创值模式的核心在于将合规要求内化为管理体系的基础设施，通过智能化工具和标准化流程确保合规的自动化实现，从而释放更多精力投入到价值创造活动中。

图 1.12 CFO 价值创造象限图

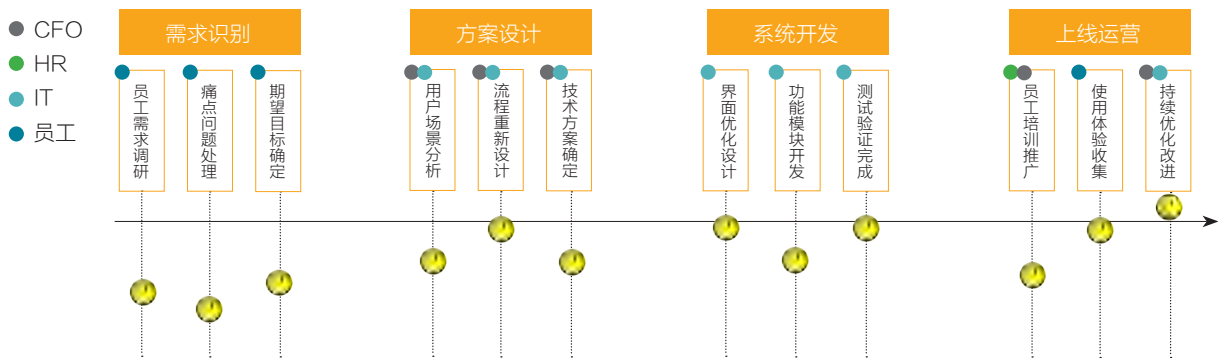


1.3.2 从流程管控到体验优化

传统费控高度依赖流程管控，通过制定详细的规章制度和操作流程来规范员工行为。这种管控导向的管理模式虽然能够确保操作的标准化，但往往忽视了用户体验，导致员工满意度下降和管理效率低下。

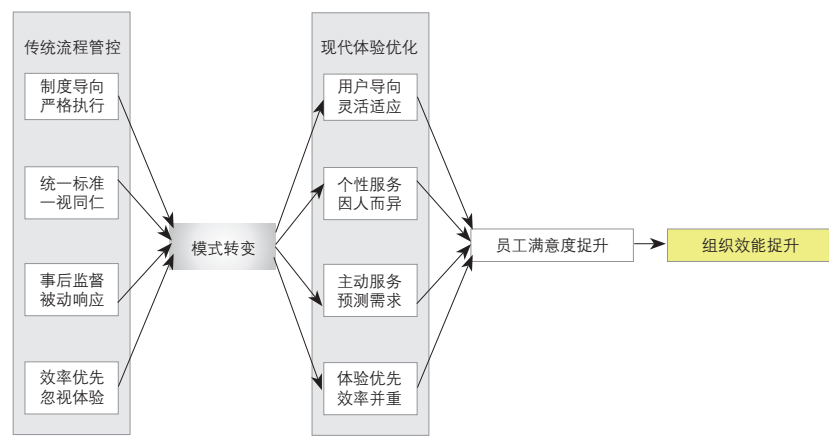
AI 时代的企业消费管理需要实现从流程管控到体验优化的转变，以用户为中心重新设计管理体系和服务流程。

图 1.13 企业消费管理体验优化路径



体验优化不仅仅是界面和操作的改进，更重要的是管理理念和服务模式的根本转变。这包括：从管控思维转向服务思维，将员工从管理对象转变为服务客户；从标准化转向个性化，根据不同员工的需求和偏好提供定制化服务；从被动响应转向主动服务，通过数据分析预测员工需求并主动提供解决方案。

图 1.14 传统流程管控 VS 现代体验优化

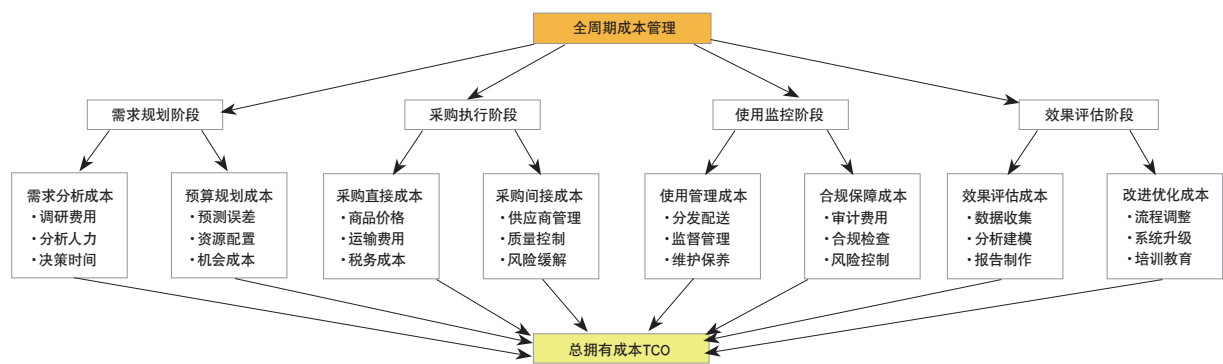


1.3.3 从显性成本到全周期成本管理

传统费控往往只关注显性成本，如直接的采购费用、报销金额等容易量化和可见的成本项目。然而，在复杂的商业环境中，隐性成本往往占据总成本的很大比重，如时间成本、机会成本、管理成本等。

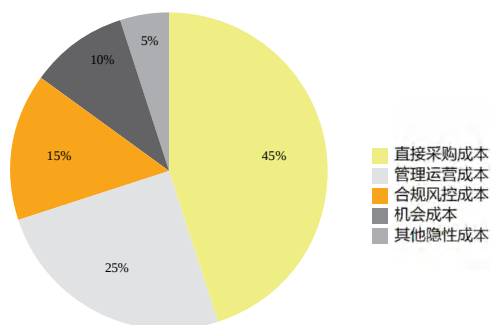
AI 时代的 CFO 需要建立全周期成本管理思维,从企业消费的全生命周期角度审视和管理成本。

图 1.15 全周期成本管理



全周期成本管理要求 CFO 建立系统性的成本视角，不仅要关注当前的直接成本，更要考虑长期的间接成本和隐性成本。这种管理方式能够帮助企业做出更加科学和理性的决策，避免因只看短期显性成本而忽视长期隐性成本的决策误区。

图 1.16 企业消费全周期成本构成



数据来源：新理财·CFO 访谈

通过建立全周期成本管理体系，CFO 可以更准确地评估不同消费方案的真实成本效益，制定更加科学的消费策略，实现企业资源的最优配置。这种管理方式不仅有助于控制总体成本，更重要的是能够提升企业的决策质量和管理效率，为企业创造长期的竞争优势。

总结而言，CFO 在 AI 时代的认知重构需要实现三个关键突破：从被动合规转向主动创值，将合规要求内化为基础设施，释放更多精力投入价值创造；从流程管控转向体验优化，以用户为中心重新设计管理体系，提升员工满意度和组织效能；从显性成本转向全周期成本管理，建立系统性的成本视角，实现更科学的决策和更优的资源配置。这三大突破将帮助 CFO 在企业消费管理领域实现真正的战略升维，成为企业价值创造的重要引擎。

第2章

把脉：2025企业消费管理现状与格局

在企业消费管理战略升维的大背景下，透视当前市场全貌成为 CFO 决策的关键前提。通过对 A 股上市公司近十年招待费、差旅费占营收比重（详见附录中的研究方法）的深度解析，我们发现企业消费管理正经历前所未有的结构性变革。从 2020 年疫情冲击下的急剧收缩，到 2023 年的强势反弹，再到 2024 年的理性回调，企业消费支出呈现出鲜明的周期性特征和结构性分化。

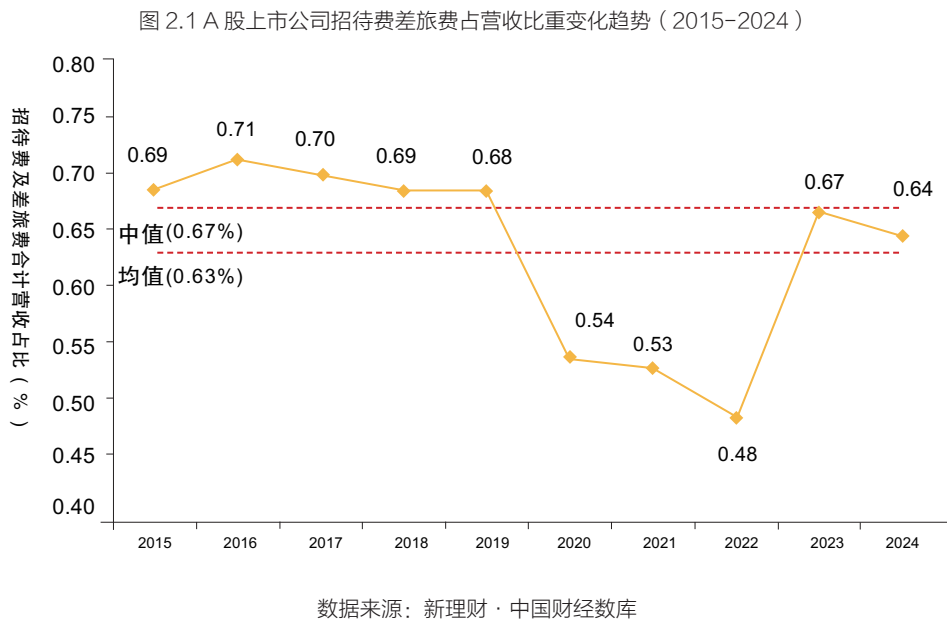
更值得关注的是，不同行业、区域、所有制类型的企业在消费管理上展现出截然不同的战略选择。计算机行业以 1.89% 的占比领跑全行业，彰显技术密集型企业对人才和创新的高投入；而钢铁、煤炭等传统重工业仅为 0.06-0.08%，体现出资产密集型行业的成本控制导向。区域层面，华北地区 0.70% 的占比明显高于西北地区的 0.47%，揭示了经济发达地区商务活动的活跃程度。所有制维度的分化更为显著，中小微民企 1.73% 的占比是央企子公司的 0.29% 的近 6 倍，折射出不同所有制企业在治理结构、成本控制理念上的根本差异。

这些数据背后蕴含的不仅是企业消费管理的现状图谱，更是未来变革的战略密码。本章将从宏观、行业、区域、所有制四个维度，全方位解码企业消费管理的结构性特征，为 CFO 制定差异化的消费管理策略提供数据支撑和决策参考。

2.1 宏观视角：十年周期下的企业消费管理演进轨迹

2.1.1 疫情分水岭：企业消费支出的断崖式重构

2015–2019 年，A 股上市公司招待费差旅费占营收比重保持在 0.68–0.71% 的相对稳定区间，体现出传统费控的惯性特征。然而，2020 年疫情的到来如同一道分水岭，将企业消费管理推入全新的发展阶段。



2020 年占比骤降至 0.54%，相比 2019 年下滑 20.6%，这一断崖式下跌的背后，一方面体现了公共卫生事件（新冠疫情）对企业消费管理的冲击，另一方面也蕴含着企业面临生存危机时的本能反应——压缩一切可控成本。更值得关注的是，这种收缩态势延续到 2022 年，占比进一步探底至 0.48%，创下近十年新低。这一现象揭示了企业消费管理的两重属性：既是成本控制的重要抓手，也是企业战略韧性的重要指标。

2.1.2 强势反弹与理性回调：企业消费管理的新常态

2023 年，随着疫情防控政策的全面优化，企业消费支出出现强势反弹，占比回升至 0.67%，接近疫情前水平。这一反弹幅度达到 39.6%，体现出被压抑的商务需求的集中释放。然而，2024 年的

数据显示，占比小幅回调至 0.64%，下降 4.5%，这种理性回调蕴含着深刻的管理哲学转变。

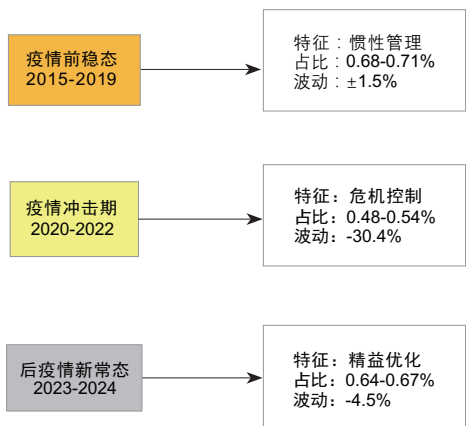
2024 年的理性回调并非简单的成本收缩，而是企业在经历疫情洗礼后，对消费管理价值认知的重新校准。从被动的成本控制转向主动的价值创造，从粗放的支出管理转向精细的效益优化，这种转变正在重新定义企业消费管理的战略内涵。

2.1.3 新常态下的企业消费管理效率跃升

透过十年数据的纵向对比，我们发现企业消费管理正在经历从“量的扩张”向“质的提升”的根本性转变。2024 年 0.64% 的占比虽然低于疫情前水平，但企业的经营效率和盈利能力却显著提升，这一反差揭示了消费管理效率的显著跃升。

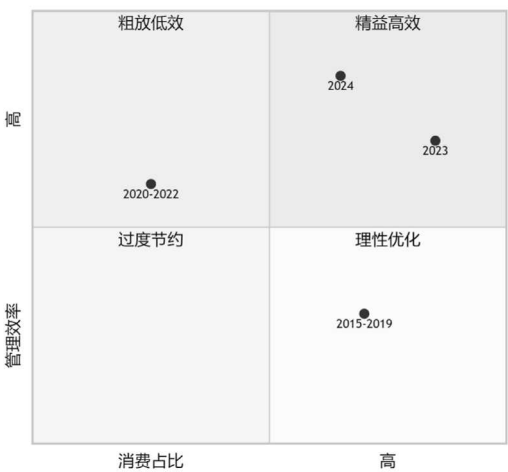
这种效率跃升主要体现在三个维度：一是数字化工具的广泛应用，显著降低了管理成本；二是精细化管控体系的建立，提升了支出的针对性和有效性；三是员工消费行为的理性化，减少了不必要的浪费。2024 年的数据表明，企业正在进入消费管理的“理性优化”新阶段，这为 CFO 制定前瞻性的消费管理策略提供了重要的时间窗口。

图 2.2 企业消费管理三阶段特征对比



数据来源：新理财·中国财经数库

图 2.3 企业消费管理效率演进矩阵



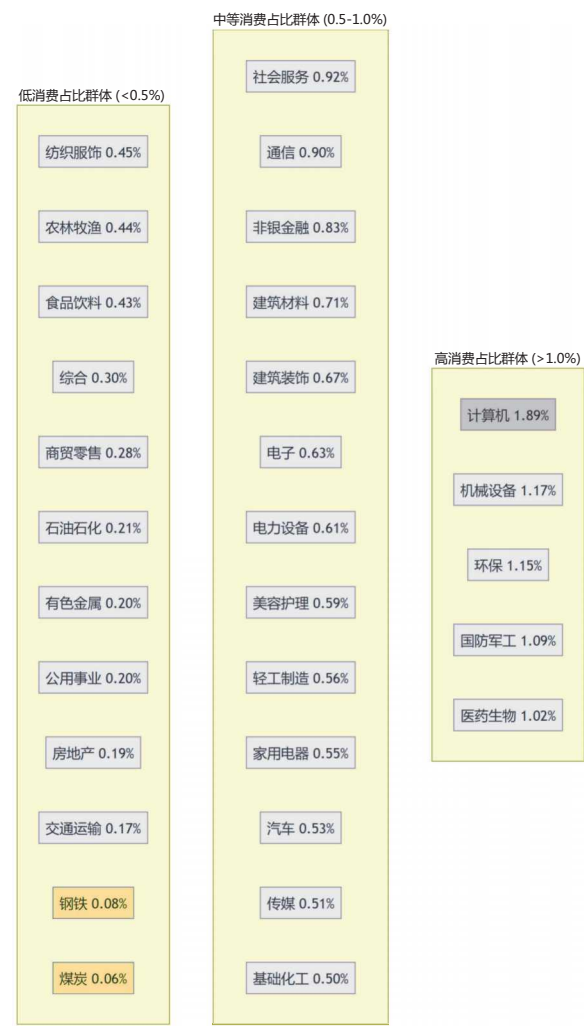
数据来源：新理财·中国财经数库

2.2 行业视角：技术密集度重塑企业消费管理格局

2.2.1 技术驱动型行业：创新投入的消费溢出效应

2024 年行业数据呈现出鲜明的技术密集度分层特征。计算机行业以 1.89% 的占比独占鳌头，几乎是 A 股平均水平 (0.64%) 的 3 倍，这一显著差异反映了技术驱动型企业的独特消费逻辑。紧随其后的环保 (1.15%)、机械设备 (1.17%)、国防军工 (1.09%)、医药生物 (1.02%) 等行业，均超过 1% 的占比阈值，构成了高消费占比的第一梯队。

图 2.4 2024 年各行业招待费差旅费占营收比重分布



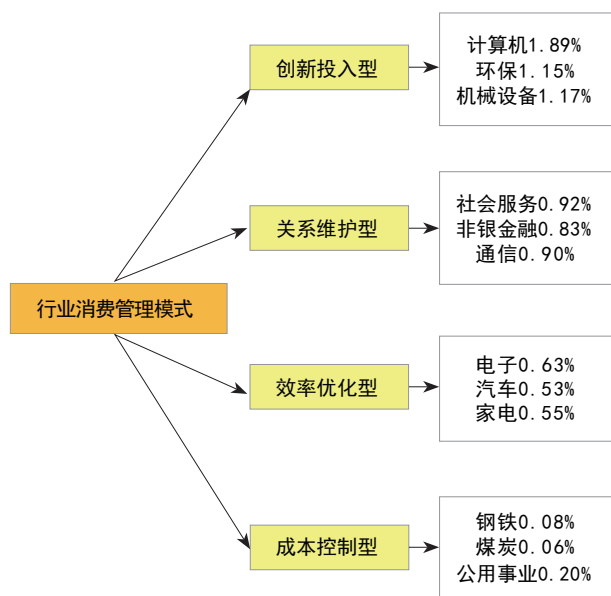
数据来源：新理财·中国财经数库

这种分化背后蕴含着深刻的行业逻辑。技术密集型行业的高消费占比主要源于三重驱动力：激烈的市场竞争推高了市场拓展和客户维护的消费投入；技术创新的高频互动增加了差旅和商务需求；产业生态的复杂网络催生了更多的合作交流场景。以计算机行业为例，其 1.89% 的占比中，约 70% 发生于销售环节，约 30% 发生于管理环节，这种结构性特征与传统制造业形成鲜明对比。

2.2.2 资产密集型行业：成本控制的极致演绎

在消费占比的另一端，钢铁(0.08%)、煤炭(0.06%)等传统重工业展现出极致的成本控制能力。这些行业的低消费占比并非简单的节约，而是基于行业特性的理性选择。资产密集型行业具有三大特征：固定成本占比高，变动成本敏感性强；产品标准化程度高，客户关系相对稳定；地理位置相对固定，差旅需求有限。

图 2.5 行业消费管理模式类型划分



数据来源：新理财·中国财经数库

值得注意的是，房地产行业仅为 0.19% 的占比，这一数据反映了行业调控政策下的谨慎策略。相比 2018-2019 年房地产行业 0.35% 左右的历史水平，2024 年的大幅收缩体现了行业面临资金压力时的快速响应能力。

2.2.3 服务型行业：客户关系驱动的消费逻辑

服务型行业呈现出独特的消费特征，社会服务（0.92%）、非银金融（0.83%）、通信（0.90%）等行业的占比均处于中高水平。这些行业的共同特点是高度依赖客户关系和服务体验，因此在招待费和差旅费方面的投入相对较高。

以非银金融行业为例，其 0.83% 的占比主要用于客户维护、项目拓展和合规培训。行业调研显示，优秀的金融服务企业通常将 40% 的消费预算用于高净值客户维护，35% 用于业务拓展的差旅支出，25% 用于员工培训和激励。这种精细化的消费结构配置，直接关系到企业的业务增长和客户满意度。

相比之下，银行业仅为 0.50% 的占比，显著低于非银金融机构，这主要源于银行业相对成熟的网点体系和标准化的服务流程，减少了大量的客户维护成本。同时，银行业严格的合规要求也对消费支出形成了有效约束。

2.3 区域视角：经济地理重塑企业消费管理版图

2.3.1 华北领跑：政治经济中心的消费溢出效应

2024 年区域数据显示,华北地区以 0.70% 的占比位居榜首,显著高于全国平均水平(0.64%)。这一领先优势主要源于北京作为政治经济中心的独特地位,以及天津、河北等地区承接的产业转移红利。华北地区企业消费管理呈现出三大特征: 政务商务活动频繁,推高了招待费支出; 总部经济集聚,增加了跨区域差旅需求; 创新生态活跃,催生了更多的交流合作场景。

图 2.6 2024 年各区域招待费差旅费占营收比重对比

华北	0.70%
华南	0.67%
华东	0.66%
华中	0.65%
西南	0.58%
东北	0.55%
西北	0.47%
境外	0.19%

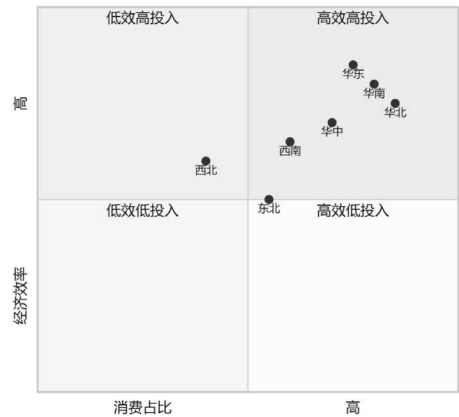
数据来源：新理财·中国财经数库

华南(0.67%)和华东(0.66%)紧随其后,体现出经济发达地区的消费活跃度。华南地区受益于粤港澳大湾区建设和对外开放前沿地位,企业的国际化程度较高,相应的商务消费需求也更加旺盛。华东地区作为制造业和服务业的重要基地,产业链条完整,上下游合作频繁,推动了企业消费支出的增长。

2.3.2 西部崛起：成本优势下的消费管理新模式

西北地区以 0.47% 的占比位列末位,比华北地区低 32.9%,这一差距反映了区域经济发展水平和商务活动密度的显著差异。然而,这种差异并非简单的落后,而是基于区域特色的理性选择。西北地区企业具有三大成本优势: 人力成本相对较低,减少了员工福利支出; 地理位置相对集中,降低了差旅成本; 产业结构以资源型为主,客户关系相对稳定。

图 2.7 区域企业消费管理效率对比矩阵



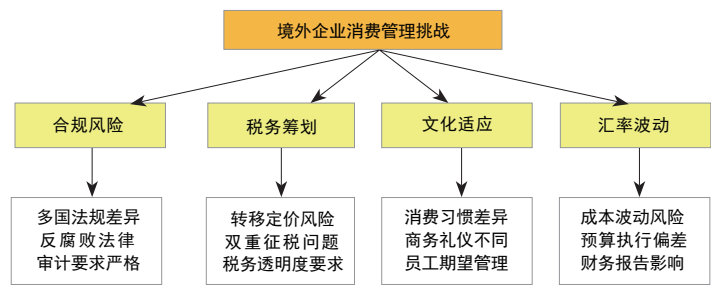
数据来源：新理财·中国财经数库

东北地区 0.55% 的占比反映了老工业基地的转型困境。一方面，传统重工业的衰落减少了商务活动需求；另一方面，新兴产业的培育尚未形成规模，导致整体消费水平偏低。但这也为东北地区企业提供了差异化竞争的机会，通过精细化的消费管理实现降本增效。

2.3.3 境外布局：全球化消费管理的合规挑战

境外企业仅为 0.19% 的占比，这一数据背后蕴含着复杂的全球化消费管理逻辑。低占比的主要原因包括：合规要求更加严格，限制了灵活的消费支出；税务筹划考量，促使企业将消费成本转移到境内；文化差异和管理复杂度，推高了消费管理的隐性成本。

图 2.8 境外企业消费管理特殊挑战



数据来源：新理财·中国财经数库

然而，低占比并不意味着境外企业对消费管理的重视程度降低。相反，这些企业往往建立了更加精细化和标准化的消费管理体系，通过系统化的流程设计和数字化的管控手段，实现了更高的管理效率。这种模式为境内企业的国际化发展提供了重要参考。

2.4 所有制视角：治理结构重构企业消费管理基因

2.4.1 民企分化：规模驱动的消费管理两极化

2024 年所有制数据呈现出显著的分化特征，中小微民企以 1.73% 的占比位居榜首，是 A 股平均水平 (0.64%) 的 2.7 倍，而央企子公司仅为 0.29%，两者差距高达 5.97 倍。这种极端分化反映了不同所有制企业在治理结构、管理理念、约束机制方面的根本性差异。

图 2.9 2024 年各所有制类型招待费差旅费占营收比重分布

中小微民企	1.73%
其他企业	0.87%
大型民企	0.75%
中外合资	0.71%
外资企业	0.62%
港澳台企业	0.57%
港澳台合资	0.57%
集体企业	0.57%
民营企业	0.53%
其他内地	0.51%
其他国有	0.35%
央企子公司	0.29%
地方国企	0.27%

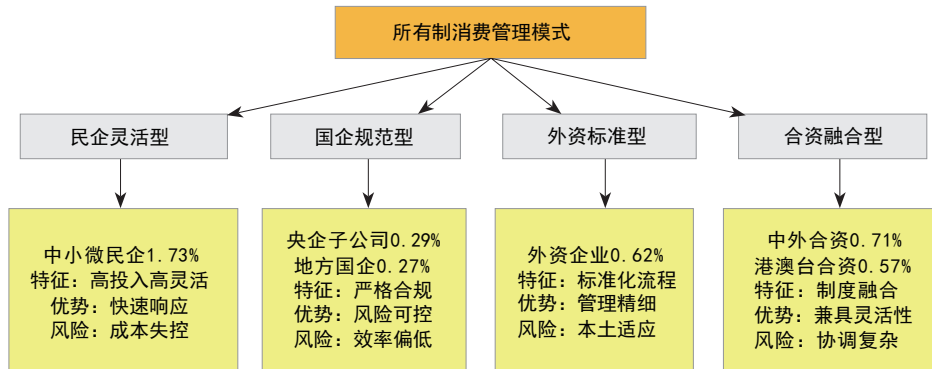
数据来源：新理财·中国财经数库

中小微民企的高占比主要源于三重因素：竞争压力较大，客户维护投入更多；管理体系不完善，支出控制相对松散；规模效应缺失，单位成本相对较高。以典型的中小微科技企业为例，其 1.73% 的占比中，销售环节约占 64%，管理环节约占 36%。这种高投入策略虽然增加了短期成本，但有助于企业在激烈竞争中建立差异化优势。

2.4.2 国企严控：合规导向的消费管理铁律

央企子公司 (0.29%) 和地方国企 (0.27%) 的低占比体现了国有企业严格的消费管理制度。这种严控模式主要基于四重考量：政治责任要求，必须体现国有企业的示范作用；审计监管严格，任何超标支出都面临合规风险；社会形象考虑，需要维护良好的公众形象；内部制衡机制，多层级审批限制了支出灵活性。

图 2.10 所有制类型消费管理模式特征对比



数据来源：新理财·中国财经数库

然而，过度的成本控制也带来了一定的负面影响。部分国有企业在员工激励、客户维护、创新投入方面显得相对保守，可能影响企业的长期竞争力。如何在合规要求和经营效率之间找到平衡点，成为国企消费管理改革的关键课题。

2.4.3 外资标准：全球化消费管理的本土化实践

外资企业 0.62% 的占比接近 A 股平均水平，体现了相对均衡的消费管理策略。外资企业的消费管理通常具有三大特点：标准化程度高，全球统一的管理制度和流程；本土化适应强，充分考虑中国市场的特殊性；数字化水平高，广泛应用先进的管理工具和系统。

中外合资企业 0.71% 的占比略高于外资企业，这主要源于两种管理文化的融合成本。合资企业需要在外方的标准化要求和中方的灵活性诉求之间寻求平衡，这种协调成本往往体现在消费支出的增加上。同时，合资企业通常承担着更多的本土市场开拓任务，相应的商务活动成本也相对较高。

港澳台企业及其合资企业均为 0.57% 的占比，体现了相对稳定的消费管理水平。这些企业通常具有较为成熟的管理经验和相对灵活的制度安排，能够在成本控制和业务发展之间实现较好的平衡。其消费管理模式对于内地企业的国际化发展具有重要的借鉴价值。

第3章

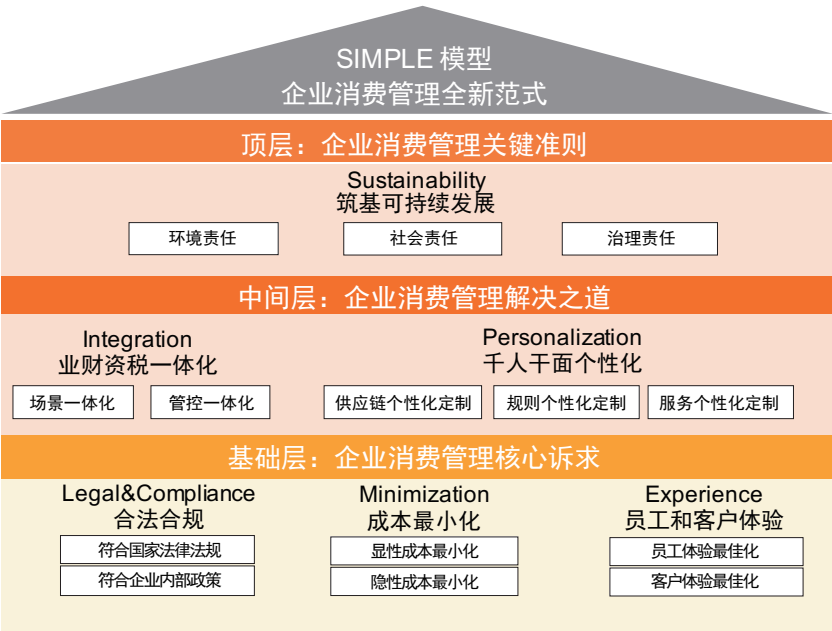
破壁：SIMPLE模型破解企业消费管理迷局

在企业消费管理全景图的基础上，我们发现传统的费控思维已经无法应对数字化时代的复杂挑战。从成本中心向价值中心的转型，不仅需要理念的革新，更需要系统性的方法论指导。通过对数百家企业的深度调研和实践分析，人大商学院和美团企业版于《企业消费管理白皮书（2024）》中提炼出 SIMPLE 模型——一个涵盖可持续（Sustainability）、一体化（Integration）、低成本（Minimization）、个性化（Personalization）、合规化（Legal & Compliance）、体验化（Experience）六大核心要素的企业消费管理破局方案。

这一模型的核心价值在于，它不再将企业消费视为单纯的成本支出，而是将其重新定义为企业战略资源配置的重要组成部分。每一笔消费支出都承载着多重价值创造功能：既是运营效率的优化工具，也是员工体验的提升手段；既是合规风险的管控抓手，也是可持续发展的实现路径。SIMPLE 模型通过系统性的框架设计，帮助 CFO 从纷繁复杂的消费管理事务中抽身而出，站在战略高度重新审视和优化企业消费管理体系。

在数字化转型的大背景下，企业消费管理正面临前所未有的机遇和挑战。一方面，AI、大数据、物联网等技术的成熟应用为精细化管理提供了技术支撑；另一方面，员工个性化需求的不断升级、ESG 责任的日益凸显、合规要求的持续强化，都对传统管理模式提出了新的要求。SIMPLE 模型正是在这样的背景下应运而生，它既承接了传统费控的合理内核，又融入了数字化时代的创新元素，为企业消费管理的系统性升级提供了可操作的实施路径。

图 3.1 SIMPLE 模型，企业消费管理全新范式

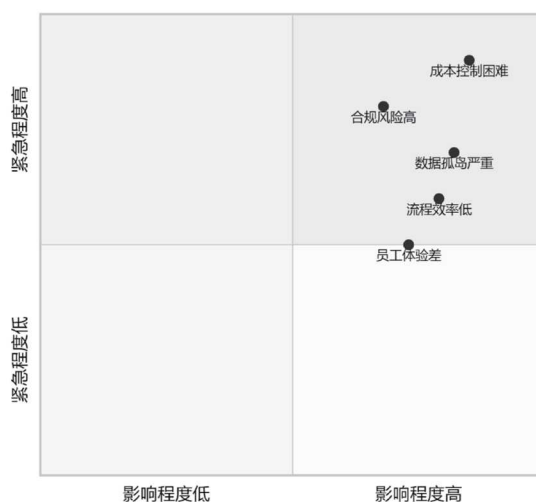


3.1 痛点深挖：五维冲突矩阵

3.1.1 成本控制与员工体验的撕裂指数

企业消费管理的核心矛盾在于成本控制与员工体验的天然冲突。调研数据显示，71% 的企业在控制消费成本的同时面临员工满意度下降的困扰，这一现象被定义为“撕裂指数”。传统的费控模式往往采用“一刀切”的限额管理，虽然实现了成本的刚性控制，但却忽视了员工的个性化需求和体验感受。

图 3.2 企业消费管理痛点五维矩阵

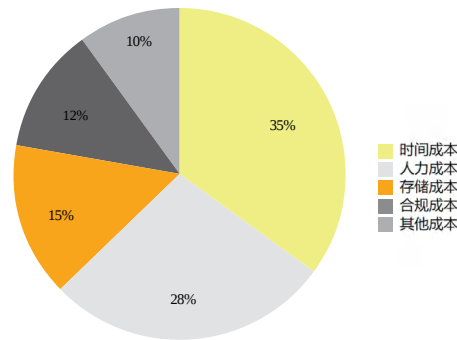


这种撕裂现象具体表现在三个层面：政策层面，严格的限额标准与员工实际需求存在错位；流程层面，复杂的审批环节与快速响应需求存在冲突；体验层面，标准化的管理要求与个性化的服务期望存在差距。以差旅管理为例，传统模式下，员工需要在出行前提交详细的申请材料，等待层层审批，出行后还要进行复杂的报销流程，整个周期往往超过 15 个工作日，严重影响了工作效率和员工体验。

3.1.2 纸质报销的隐性成本黑洞

纸质报销作为传统费控的重要环节，其隐性成本往往被严重低估。根据调研数据，仍有 43% 的企业主要依赖纸质报销，这一比例在中小企业中更是高达 67%。纸质报销的隐性成本主要体现在四个维度：时间成本、人力成本、存储成本、合规成本。

图 3.3 纸质报销隐性成本构成分析



数据来源：新理财·中国财经数库

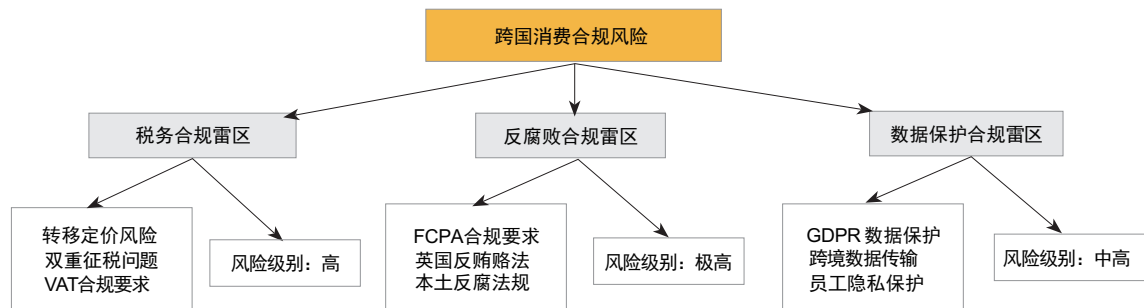
时间成本是最大的隐性成本来源，占比达到 35%。一笔典型的纸质报销从申请到完成，平均需要 12.5 个工作日，涉及员工、财务、审批人员等多个角色，累计耗时超过 40 个工时。人力成本占比 28%，主要包括财务人员的审核时间、管理人员的审批时间、以及员工的填报时间。存储成本和合规成本分别占比 15% 和 12%，随着业务规模的扩大和合规要求的提升，这两项成本呈现快速增长趋势。

更为关键的是，纸质报销模式无法实现实时的数据分析和风险预警，导致企业错失了大量的管理优化机会。以某制造企业为例，其年度报销票据超过 10 万张，但由于缺乏数字化分析工具，无法识别重复报销、异常支出等风险点，直接经济损失超过 50 万元。

3.1.3 跨国消费合规的三重雷区

对于有海外业务的企业而言，跨国消费合规成为最复杂的管理挑战之一。调研显示，78% 的跨国企业在消费合规方面存在不同程度的风险暴露，主要集中在三个雷区：税务合规雷区、反腐败合规雷区、数据保护合规雷区。

图 3.4 跨国消费合规三重雷区风险分布



税务合规雷区的风险最为广泛，影响 89% 的跨国企业。主要风险点包括：不同国家的 VAT 税率差异可能导致重复征税或漏税；转移定价政策的不当执行可能引发税务争议；跨境服务费的处理不当可能面临税务调整。反腐败合规雷区虽然影响面相对较小（67%），但风险级别最高，单次合规失误的平均损失高达 450 万元。数据保护合规雷区是新兴的风险领域，随着 GDPR 等法规的实施，其影响范围正在快速扩大。

3.2 SIMPLE模型破局：六大核心引擎

3.2.1 筑基可持续 (Sustainability)：绿色消费管理的战略转型

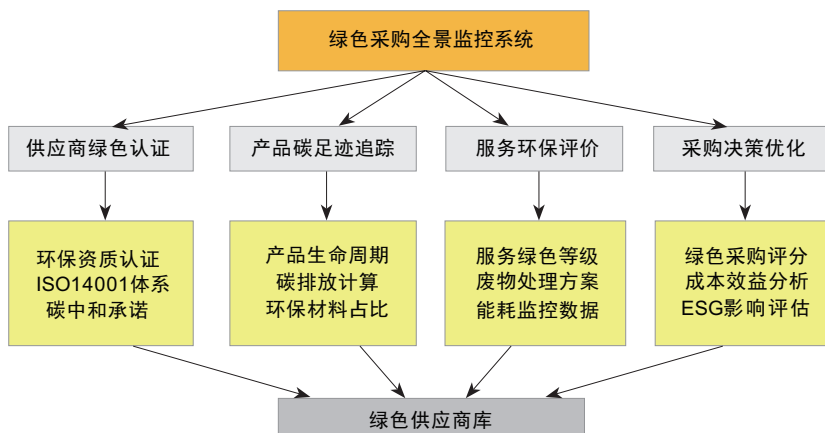
在企业可持续发展战略转型中，CFO 的角色已从传统财务管理者升级为 ESG 战略落地的关键推动者。CFO 往往通过将 ESG 目标转化为可量化的财务指标，重构资源配置逻辑，践行可持续发展。

企业消费管理作为 ESG 体系的重要抓手，必须承担起绿色转型的使命。可持续消费管理的核心在于构建绿色采购体系、实现零碳报销目标、建立碳资产转化机制，助力企业在双碳时代以 ESG 优势打开资本市场估值空间，让企业在双碳时代的竞争中赢得财务与声誉的双重溢价。

绿色采购全景监控系统

绿色采购体系的建设需要从供应商准入、产品选择、服务评价三个维度进行系统性设计。供应商准入阶段，建立包含环保资质、碳足迹、循环经济指标在内的综合评价体系；产品选择阶段，优先采购具有环保认证、低碳标识、可回收特性的产品和服务；服务评价阶段，将供应商的环保表现纳入长期合作考量，形成正向激励机制。

图 3.5 绿色采购全景监控体系架构



零碳报销的碳资产转化路径

零碳报销是可持续消费管理的重要实践，通过数字化手段替代传统纸质流程，实现报销过程的碳中和。实施路径包括：电子化单据处理，减少纸张消耗；云端存储替代，降低物理存储需求；AI自动审核，提升处理效率；碳抵消机制，中和剩余排放。

关键成效指标:

- ◎绿色采购占比提升至 60% 以上
- ◎碳排放强度降低 25%
- ◎电子化报销比例达到 95%
- ◎ ESG 评级提升 1-2 个等级

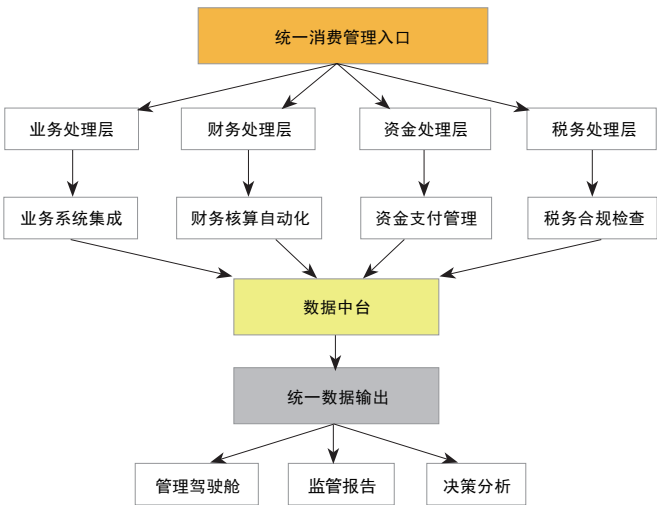
3.2.2 打通一体化(Integration): 业财资税融合的数字中台

在企业降本增效与精细化管理的战略需求下, CFO 亟需通过数字化手段实现业财资税深度融合。一体化的本质是打破部门壁垒, 消除信息孤岛, 构建统一的数据标准和处理流程, 通过业务、财务、资金、税务四大系统的深度融合, 实现企业消费管理的场景一体化和管控一体化。

业财资税一体化中台

一体化中台的架构设计遵循“统一入口、分层处理、集中输出”的原则。统一入口确保所有消费数据从同一渠道进入系统; 分层处理根据不同业务场景进行差异化处理; 集中输出提供标准化的数据接口和报告模板。

图 3.6 业财资税一体化中台架构图



多系统API生态整合方案

API 生态整合是实现一体化的技术基础, 通过标准化的接口设计, 实现不同系统间的无缝对接。整合方案包括: 核心 API 设计, 定义统一的数据交换标准; 适配器开发, 解决不同系统间的协议差异; 监控体系建设, 确保 API 调用的稳定性和安全性。

多品类消费场景整合

企业消费场景分散、供应链割裂，导致财务团队难以进行统一管理与成本优化，既难以解决企业多供应商对接的管理难题，更难以通过一站式服务让员工无需跨系统消费。部分参与调研的CFO表示，与互联网平台的强强联合是高度适配当下的解法。以美团为例，其提供超过70个品类的吃、住、行、游、购、娱服务，涵盖了日常生活和旅行的方方面面，为员工提供了丰富的选择和便捷的体验，助力企业实现消费场景一体化。

企业消费全流程管控

传统事后报销模式导致财务风险后置、成本失控等问题，财务团队往往陷入被动应对的困境。通过“可见即可订、预订即合规、事后可追踪”的全流程管控模式，帮助财务团队有效降低合规风险，提升预算执行准确率，同时优化员工体验，减少因报销流程繁琐导致的效率损耗。

关键成效指标：

- ◎系统集成度达到90%以上
- ◎数据处理效率提升3倍
- ◎跨部门协作时间缩短60%
- ◎API调用成功率达到99.9%

3.2.3 压降全成本 (Minimization)：隐性成本的全链条优化

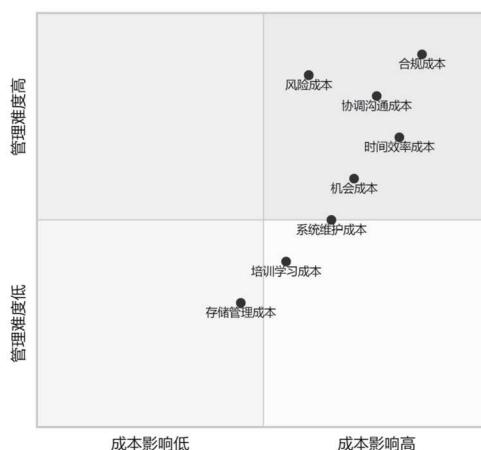
全成本管理是 SIMPLE 模型的价值核心，通过识别和控制显性成本、隐性成本两大大成本类型，实现企业消费管理的综合效益最大化。全成本管理不是简单的成本削减，而是在保证业务效果的前提下，实现成本结构的优化和效率的提升。

显性成本容易被感知，如供应链成本中酒店价格、机票折扣等，这些只是冰山一角。隐性成本带来的成本节约会显著高于显性成本。如今社会比较开放，很多供给价格体系公开透明，毛利较低，让利空间非常有限。如果只关注供应链的让利空间，最后只能得到 5%-10% 的折扣。但是隐性成本的杜绝，节约成本将是 100%。

隐性成本象限图分析

隐性成本往往是企业消费管理中最容易被忽视但影响最为深远的成本要素。通过象限图分析，可以清晰识别不同类型隐性成本的分布情况和影响程度。

图 3.7 企业消费管理隐性成本象限图

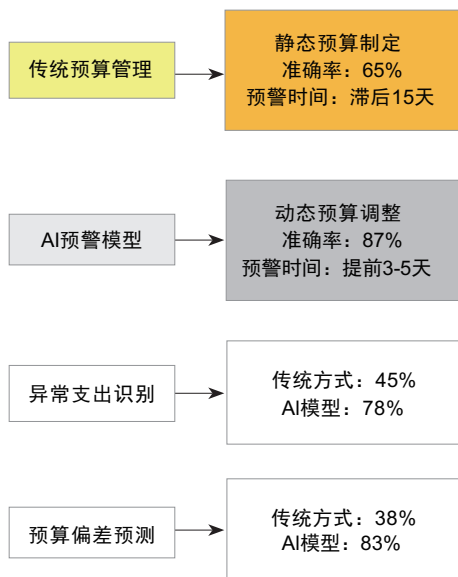


时间效率成本和合规成本是隐性成本的主要构成，分别占比 0.8 和 0.85。时间效率成本主要源于流程冗长、审批复杂、系统操作繁琐等因素；合规成本则来自于不断强化的监管要求和风险控制需求。

动态预算的AI预警模型

传统的静态预算管理已经无法适应快速变化的商业环境，动态预算结合 AI 预警技术，能够实现预算的实时调整和风险的提前预警。AI 预警模型通过机器学习算法，分析历史数据和实时数据，识别异常支出模式，预测预算执行风险。

图 3.8 AI 预警模型预测准确率对比



节省报销流程时长计算方法

节省报销流程时长为使用集中对公结算服务带来的提效价值，包含节省的员工报销、管理者审批、财务报销时长。各角色、各品类的每张报销凭证（发票）报销时长，根据专家调研结果，及在报销流程中的实际时长估算得出。以下计算方法由美团企业版提供：

节省报销流程时长 = 各品类的集中对公结算服务报销凭证数 * (员工节省报销流程时长 / 张 + 管理者节省报销流程时长 / 张 + 财务节省报销流程时长 / 张) = 员工节省报销流程时长 + 管理者节省报销流程时长 + 财务节省报销流程时长

关键成效指标：

- ◎总成本降低 15-25%
- ◎隐性成本识别率提升至 80%
- ◎预算执行偏差控制在 5% 以内
- ◎成本预警准确率达到 85% 以上

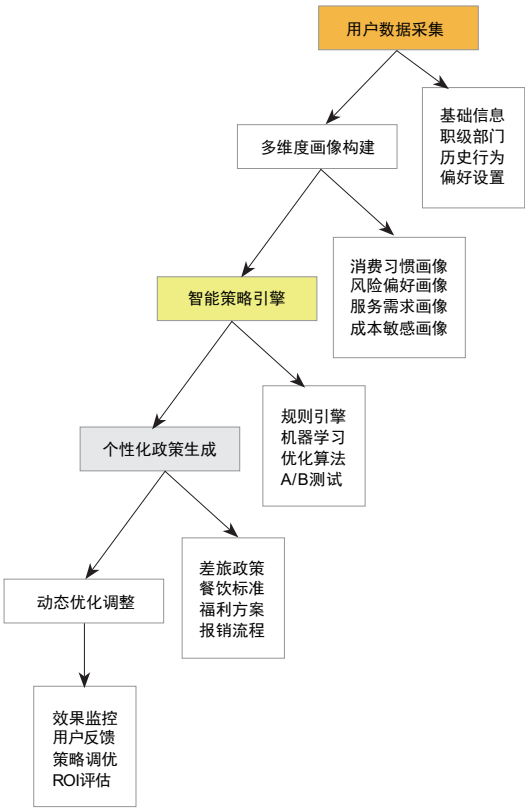
3.2.4 激活个性化(Personalization)：千人千面的智能化服务

个性化是现代企业消费管理的重要趋势，通过 AI 技术的数据洞察和多元灵活的需求响应，构建千人千面的个性化服务，既能满足员工的差异化需求，又能实现精细化的成本控制。这种能力的核心，在于供应链的定制化搭建、管控规则的弹性适配，以及新兴业态的场景创新。

千人千面企业消费政策引擎

个性化政策引擎基于员工的职级、部门、历史行为、偏好设置等多维度数据，动态生成个性化的消费政策和服务方案，依托供应链资源的灵活性实现人性化管理，摒弃“一刀切”模式。例如针对“火车二等座优先”规则，系统自动监测余票情况，当二等座售罄时，实时调用一等座资源并触发合规审批流程，无需人工干预。同时，通过打通供应链各环节数据，企业可自定义规则例外场景，如为高频出差员工开通“紧急情况下升舱权限”，在保障合规的前提下提升员工体验。引擎的核心算法包括：用户聚类算法，识别相似用户群体；偏好预测算法，预测用户消费偏好；策略优化算法，平衡个性化需求和成本控制。

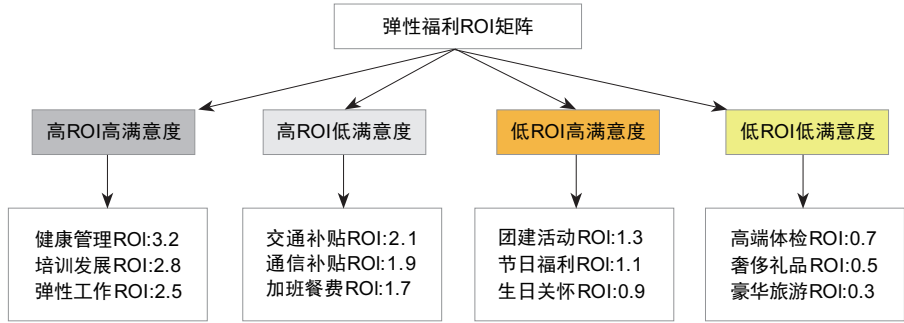
图 3.9 个性化消费政策引擎架构



员工弹性福利的ROI测算矩阵

弹性福利是个性化管理的重要实践，通过 ROI 测算矩阵，可以科学评估不同福利方案的投入产出比，为优化配置提供决策依据。如通过将外卖、到店堂食、商超购物等个性化服务延伸至高 ROI、低满意度的加班餐场景，让企业管理既有“定制化”的精准，又不失“人性化”的温度。测算矩阵包括成本效益分析、员工满意度影响、业务绩效关联、长期价值评估四个维度。

图 3.10 弹性福利 ROI 测算矩阵



关键成效指标:

- ◎员工满意度提升 30% 以上
- ◎个性化服务覆盖率达到 80%
- ◎福利投入 ROI 提升至 2.0 以上
- ◎员工流失率降低 20%

3.2.5 筑牢合规链 (Legal&Compliance)：全场景风险防控体系

CFO 深知，合规漏洞带来的罚款、商誉损失及运营中断，将直接影响企业利润与现金流。在监管环境日趋严苛、企业合规成本持续攀升的背景下，CFO 已成为企业合规战略的核心决策者。通过将合规管理与财务管理深度融合，CFO 帮助企业在严守合规底线的同时，实现成本优化与价值创造的双重目标。

全周期合规闭环：降低隐性财务风险

合规管理是企业消费管理的生命线，特别是在全球化经营和监管趋严的背景下，建立全场景的风险防控体系成为企业的必然选择。合规链的构建需要覆盖事前预防、事中监控、事后追溯三个环节，形成闭环管理，将风险控制在萌芽阶段。

事前预防：整合国家最新法规（如粮食节约、医疗反腐等政策）与企业内部制度，将合规规则嵌入消费场景。例如，针对医疗企业，系统自动屏蔽不合规的招待场所、招待菜品，降低反腐政策下的财务风险。

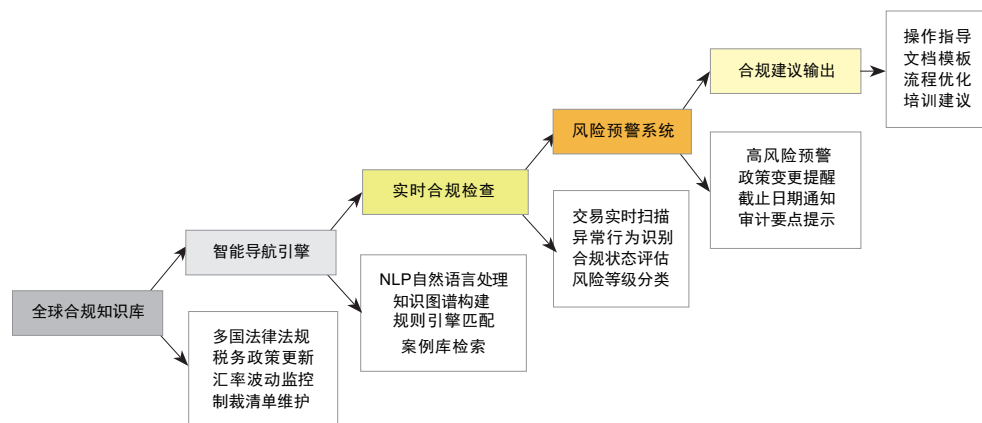
事中监控：实时监测消费数据与合规规则的匹配度，一旦触发异常行为（如超人均、超时间、超额度等），立即预警并冻结流程。

事后追溯：在审计期间，财务团队可快速调取完整合规证据链，缩短监管响应时间，避免因材料缺失导致的处罚。

跨境企业消费合规智能导航

跨境合规是最复杂的合规场景，涉及多国法律、税务政策、汇率管理等多个维度。智能导航系统通过知识图谱技术，构建全球合规知识库，为企业提供实时的合规指导和风险预警。

图 3.11 跨境消费合规智能导航系统



电子档案存证区块链应用

区块链技术为企业消费管理的合规存证提供了革命性的解决方案。通过区块链的不可篡改特性,确保电子档案的真实性和完整性,为合规审计提供可靠依据。区块链存证系统包括数据上链、哈希校验、智能合约、分布式存储四个核心模块。

关键成效指标:

- ◎合规风险识别率达到 95%
- ◎合规成本降低 30%
- ◎电子档案完整性达到 100%
- ◎监管响应时间缩短 80%

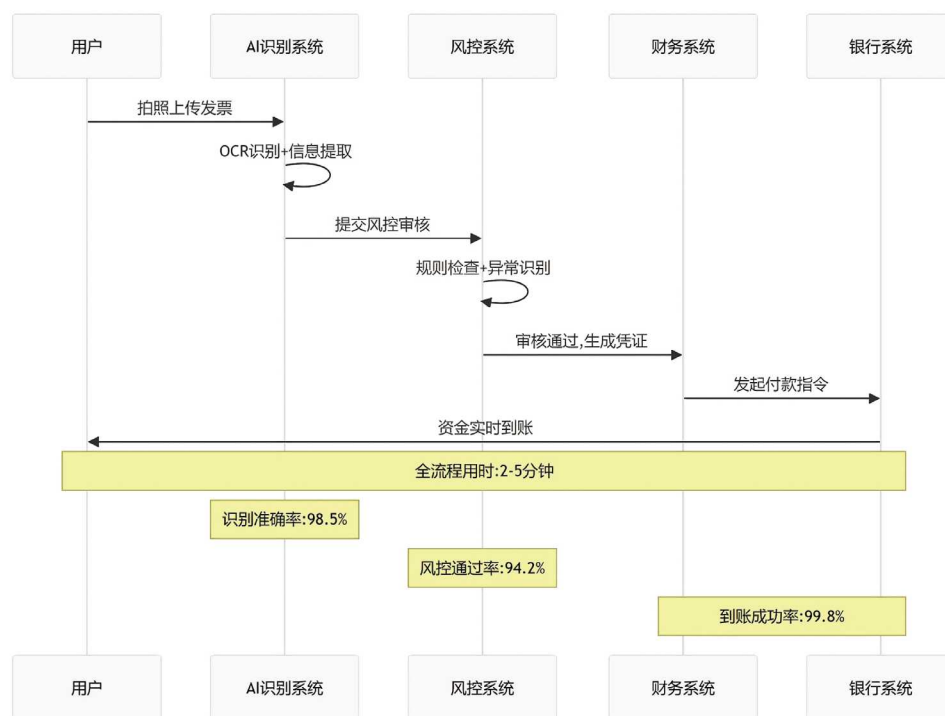
3.2.6 重塑体验力(Experience): 无感知的极致服务

体验力是 SIMPLE 模型的最终目标, 通过无感知的服务设计, 让员工在享受便捷服务的同时, 企业实现高效管理。体验力的提升需要从用户旅程设计、界面交互优化、服务响应速度、问题解决能力四个维度进行系统性改进。

无感报销的极速通关设计

无感报销是体验优化的典型场景, 通过 AI 识别、自动审核、即时到账等技术手段, 实现报销流程的极致简化。极速通关设计遵循“一键提交、秒级审核、实时到账”的原则, 将传统的 15 天报销周期压缩至分钟级别。

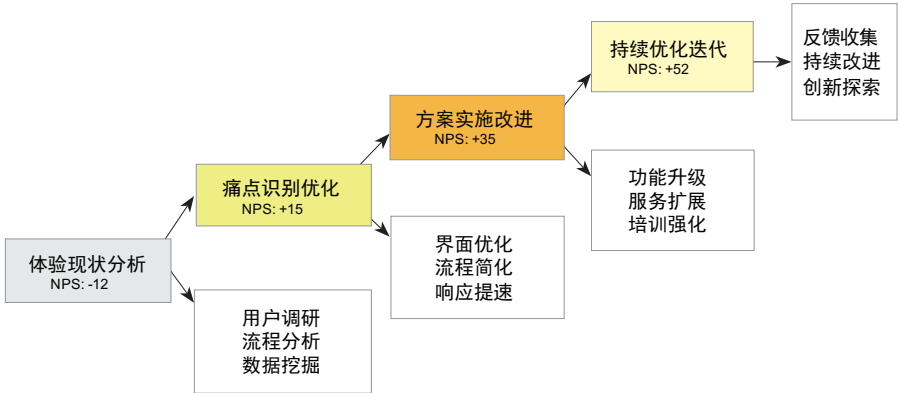
图 3.12 无感报销极速通关流程



消费体验NPS提升四步法

NPS (净推荐值) 是衡量用户体验的重要指标, 通过四步法的系统性改进, 可以显著提升员工对消费管理服务的满意度和推荐意愿。四步法包括: 体验触点梳理、痛点问题识别、解决方案设计、效果跟踪优化。

图 3.13 消费体验 NPS 提升路径



关键成效指标:

- ◎用户体验 NPS 达到 +50 以上
- ◎报销处理时间缩短 90%
- ◎用户操作步骤减少 70%
- ◎客服问题解决率达到 95%

通过 SIMPLE 模型六大引擎的协同作用, 企业消费管理将实现从传统费控向价值创造的根本性转变, 为 CFO 的战略跃迁提供有力支撑。

第4章

领航：CFO战略思考与标杆企业实践

4.1 对话名企CFO

在风云变幻的商业浪潮中，资深 CFO 们站在了企业变革的前沿阵地。当全球经济增速放缓带来成本压力，监管政策收紧筑起合规高墙，可持续发展成为时代使命，CFO 们以战略家的远见和改革者的魄力，将企业消费管理从传统的成本控制环节，锻造为驱动战略落地的核心引擎，为行业开辟出新的发展航道。他们推动的每一次变革，都在重塑企业消费管理的行业标准；他们践行的每一项创新，都在为行业发展注入新的活力。他们用实际行动诠释着 CFO 的使命与担当，也为企业在时代浪潮中稳健前行指明了方向。

4.1.1 联宝科技首席战略官及首席财务官 朱风存：挖掘隐性成本，让每一分节省都成为创新动能

联宝科技成立于 2011 年，为联想集团控股子公司，总部位于安徽工业第一区——合肥经济技术开发区，占地面积 457 亩，并在合肥、台北、深圳、昆山建立四大研发基地。自成立以来，联宝科技不断强化创新研发、智能制造、敏捷供应、卓越质量四大核心能力，主要业务线涵盖个人电脑、服务器、智能设备与方案，先后获评中国出口质量安全示范企业、国家智能制造示范试点企业、国家级工业设计中心、国家级绿色工厂，并于 2023 年 1 月获得全球智能制造领域最高荣誉“灯塔工厂”认证。

在财务领域深耕 20 余载，从专注数字逻辑的财务人到兼具战略视野的企业核心管理层，联宝科技首席战略官及首席财务官朱风存的职业轨迹，恰似一部财务管理行业的进化缩影。在他看来，财务早已不是“账房先生”的代名词，而是驱动企业穿越周期、实现可持续发展的核心引擎。

成长：从数字敏感者到战略决策者

朱风存与财务的结缘，始于对数字逻辑的天然敏感和对企业价值创造底层逻辑的好奇。研究生阶段主修管理工程的他，因这份热爱考取注册会计师，从此踏上财务之路。在他眼中，财务工作不仅是数字计算与逻辑思考，更是理解企业战略和运营的关键窗口。

2001-2004 年担任联想集团台式事业部财务分析师的经历，成为他职业生涯的重要转折点。期间，他与团队搭建起事业部经营分析与预算管理体系，实现财务与业务的深度融合。随后二十年来，他跟随联想全球变革的脚步，将这套体系推广至美国、EMEA 大区等不同区域和业务单元，推动资源整合与业务目标最大化。这些经历让他跳出单一财务视角，转向以财务驱动业务运营，更培养出国际化视野。

2022 年加入联宝科技担任 CFO 后，面对千亿级体量的研发、供应链和生产运作，他进一步深化业财融合，打通财务数据与业务的联系，推动降本增效，显著提升经营绩效。而兼任首席战略官，更让他得以站在更高维度，平衡财务管理、战略规划、数字化和智能化转型，为企业长远发展保驾护航。

变革：财务管理能力的迭代与重构

回顾财务管理行业的发展，朱风存精准捕捉到能力体系的深刻变革。在他看来，有三项技能完成了从“非必须”到“核心能力”的跨越。

数据洞察力首当其冲。如今的财务工作已从传统核算转向预测与决策支持，能否从海量数据中

挖掘价值、预判趋势，成为衡量财务人专业度的关键。跨域协同力同样不可或缺，业财融合与战略落地的能力，让财务从后台走向前台，成为连接各部门的重要纽带。技术驾驭力更是时代必然，数字化工具与 AI 应用的熟练掌握，是财务人应对复杂业务场景的必备技能。

与此同时，三项传统核心能力逐渐褪去光环。手工核算已被自动化取代，效率与准确性不可同日而语；孤立报表编制让位于实时分析，企业决策不再依赖滞后的数据；单一合规管控升级为风控一体化，更全面地守护企业经营安全。

这些变化背后，是财务管理角色的根本转变——从“记录者”变为“赋能者”，从“管控者”变为“战略伙伴”。

价值：用财务智慧驱动企业成长

对朱风存而言，CFO 的价值不在于光鲜的头衔，而在于用财务智慧为企业创造切实价值。2022 年任职联宝科技后，他将经营分析管理经验融入大规模智能制造场景，推动精准产能规划，提升工时利用率，有效控制冗余产能与投资。在他的带领下，团队成功推动单台制造成本下降，E2E 精细化成本数据体系落地，显著增强了笔记本产品的成本竞争力。这些时刻，让他深刻体会到财务策略对业务发展的强大驱动作用。

谈及 2025 年 CFO 的关键词，他给出三个核心：AI 变革、数智驱动、韧性经营。在他看来，这三个词不仅是趋势预判，更是行动指南。

关于战略的创造与拆解，朱风存提出“三步法”：首先进行战略解码，将长期目标拆解为具体财务指标；其次推动业财联动，通过联宝科技财务部主导构建的精细化产品盈利性分析系统的（Agile Product E2E Cost，简称 APEC 系统）保障执行；最后实现动态校准，结合市场变化迭代策略。这套方法论，是他多年实战经验的凝练，也是联宝科技稳健发展的重要保障。

在财务管控与业务创新的平衡上，他有着独到见解：“管控不是限制，而是提供‘安全框架’”。通过建立弹性预算机制，为创新业务预留试错空间，同时设置风险止损线。用数据穿透业务本质，通过成本动因分析判断创新投入的 ROI，既守护了企业经营的安全性，又为创新活力松绑。

针对不同规模财务团队的转型，他给出差异化方案建议：10 人以下的小型团队注重“敏捷化 + 工具提效”，用工具替代重复性工作，释放人力专注经营分析；10-50 人的中型团队强调“体系化 + 垂直深耕”，搭建细分领域管理体系，形成可复制的方法论；50 人以上的大型团队则追求“生态化 + 战略赋能”，构建财务数字化引擎，联动业务、IT 打造生态协同。

企业消费管理：三费是效率投资而非成本消耗

在朱风存眼中，企业消费管理中的差旅费、招待费、福利费绝非简单的成本消耗，而是重要的效

率投资。

差旅费关乎客户信任与市场响应速度，是企业拓展市场、维护客户关系的必要投入；招待费是关键合作生态建设的润滑剂，能为企业构建更稳固的商业网络；福利费则直接影响人才留存与效能提升，是企业可持续发展的人才保障。

他强调，对待三费的关键原则是投入产出平衡，结合企业经营状况，杜绝浪费但保障价值产出。这种理念，打破了传统财务对费用的刻板认知，将其纳入企业价值创造的整体框架中考量。

对于隐性成本的挖掘与转化，朱风存分享了联宝科技的实践案例。2023 年，他主持制造成本控制工作，从数据中寻找浪费点。针对过去 8+3 的固定加班制度，他带领财务团队分析实际工时数据，发现可提升 4% 效率的空间；针对疫情期间保交付思维惯性导致的排产成本过高问题，推动业务部门调整为周计划更新 + 动态调整的排班方式，在保障交期的同时有效控制人工成本。

这些举措节省的成本，被投入到 AI 创新领域，2023 年投入 1500 万，2024 年更是增加到 4000 万。这种“从浪费中挤效益，从效益中谋创新”的模式，让成本管理成为企业创新的助推器。

AI：财务变革的加速器

在 AI 浪潮席卷各行各业的当下，朱风存对 AI 在财务管理中的应用有着清醒认知。他将相关技术分为两类：成熟技术与值得探索的技术。

成熟技术中，自动化（RPA）已能释放 95% 的核算人力；智能分析可实现成本 / 风险的实时预警；数据中台则为敏捷决策提供有力支撑。这些技术已在联宝科技的财务管理中发挥重要作用，成为提升效率的利器。

值得探索的技术包括 AI 战略模拟，通过场景建模辅助战略决策；自然语言处（NLP），自动解读财报、行业研报并生成洞见；预测性财务规划，用 AI 预测市场变化对企业的影响。这些技术虽尚未完全成熟，但潜力巨大，或将重塑财务管理的未来形态。

联宝科技目前的 AI 实践聚焦核心场景，搭建了基于 AI 的端到端生产计划与排程平台、智能人力规划与优化系统，以及端到端供应商质量管理云平台。在平衡效率与风险方面，他们始终以业务实际需求为导向，通过 AI 算法实时处理多维度数据提升决策效率，同时将生产规则、质量标准等转化为算法约束条件，确保 AI 模型在既定业务框架内运行，实现效率与风险的平衡。

传承：给新一代财务人的建议

对于年轻财务人，朱风存给出一份“未来能力清单”：技术适配力，即深度融合 AI 工具与财务场景，熟练运用 AI 财务分析模型；战略理解力，将业务需求转化为财务模型，用财务数据模型解构战略；跨域沟通力，能与技术、业务团队用“共同语言”对话，推动业财融合；风险前瞻力，基于数据预判行

业政策、市场波动对企业的影响。

而他希望传递给下一代财务人的职业精神，可概括为四点：务实扎根，从业务一线积累经验；创新破局，不局限于传统财务框架，敢于用技术驱动变革；价值导向，始终以“为企业创造切实价值”为核心；长期主义，在全球变革中持续迭代能力。

从朱风存的职业故事中，我们看到的不仅是一位财务专家的成长轨迹，更是扎根于行业发展，从后台向前台、从核算向战略的转型缩影。在价值重塑的时代浪潮中，唯有不断进化、拥抱变革，才能成为真正引领企业发展的财务掌舵者。

4.1.2 李宁集团副总裁兼首席财务官 赵东升: ESG 账本里, 藏着 CFO 的新算法

李宁,是由“体操王子”李宁先生于1990年创立的专业体育用品品牌。李宁公司拥有完善的研发、设计、制造、市场、品牌营销、经销及零售运营能力,主要经营李宁品牌专业及休闲运动鞋、服装、器材和配件产品业务,已建立起领先的全渠道销售网络和完善的供应链管理体系,并在电商生态与数字化领域持续布局和突破。公司于2004年6月在香港成功上市(股票代码:02331.HK),是第一家在港股上市的中国内地体育用品企业。

在财务领域深耕数十年,从央企的青涩起步到可口可乐的辗转历练,再到如今执掌李宁财务大权,赵东升的职业生涯如同一本厚重的财务管理教科书。而在李宁的这几年,他身上又多了一个鲜明的标签——ESG践行者。作为CFO,他不仅要为企业的财务健康保驾护航,更要引领企业在可持续发展的道路上稳步前行,让ESG成为李宁品牌价值的重要组成部分。

从会计到价值设计师: 职业轨迹里的时代密码

90年代初的中国,改革开放的浪潮正席卷各行各业,经济发展成为时代的主旋律。在这样的背景下,赵东升与财务职业的缘分悄然开启。兄长的会计专业让他看到了财务职业的被尊重,财经院校校友分配到财政厅的“帅气”经历让他心生向往,加上“会计越老越吃香”的行业共识,多重因素交织,让他坚定地选择了财务这条道路。

职业的第一个转折点出现在央企工作三年后。一次偶然的机会,他加入了可口可乐,从此开启了二十余年的辗转历练。从一线结算会计到销售前线,从分公司财务到审计、供应链岗位,他的足迹遍布多个地区和业务板块。这段经历如同一场全方位的“财务修行”,不仅让他积累了扎实的财务管理技能,更让他对快速消费品行业的运营逻辑有了深刻理解。

谈及成长,赵东升始终感恩太古可口可乐的培养平台,以及众多领导的指引。尤其是老领导王浩军先生,将他从供应链岗位拉回财务系统,亦师亦友的关怀与指导,让他完成了从“执行者”到“决策者”的思维跃迁。

如今在李宁,赵东升的角色早已超越传统财务管理者。他认为,新时代的CFO不应只是“守门人”,更要成为价值创造的“设计师”与“导航员”。“要从看过去与现在的‘仪表盘’,升级到面向未来的‘导航仪’”,这种定位的转变,正是他对CFO角色时代内涵的深刻诠释。

二十年深耕ESG：李宁的可持续发展进化论

李宁与 ESG 的缘分，要从 2004 年上市说起。作为内地首家在港上市的体育品牌企业，李宁早在 2006 年就首次披露《企业社会责任报告》，至今已在可持续发展领域深耕 20 年。在赵东升看来，这种坚持源于企业对长期价值的深刻理解：“ESG 工作不能仅看当下，更要注重长期价值。”

2006-2019 年是李宁 ESG 的初期探索阶段。这一时期，企业提出了环保理念，尝试开发环保产品——2011 年的 MIX 概念鞋、2013 年的轮胎鞋，都是早期探索的结晶。同时，李宁还在不断完善供应链管理制度，为后续的体系化发展打下基础。

2020-2023 年，李宁的可持续发展进入体系化布局阶段。赵东升介绍，这一时期企业成立了 ESG 管委会，从机制上保障可持续发展战略的落地。在实践层面，环保产品的全链路开发取得显著成果，再生纱线、生物基聚酯材料等创新材料的应用，让可持续发展从理念走向现实。

2024 年及未来，李宁的 ESG 战略进入加速推进、平台化发展的新阶段。依托与国内顶尖高校及科研院所的合作，企业已建立起丰富的环保科技平台。2024 年推出的全降解鞋、2025 年将启用的无水染色技术，都是平台化发展的具体成果。这些努力也获得了外部认可，明晟 ESG 评级升至 BBB 水平。赵东升表示：“未来李宁会持续加大环保产品开发，在消费领域发挥先锋作用，形成全价值链的可持续发展创新示范。”

企业消费管理里的绿色智慧：从成本控制到价值创造

企业消费管理中的差旅费、招待费、福利费（简称“三费”），在赵东升眼中不仅是成本控制的重点，更是践行 ESG 的重要场景。他认为，三费的科学管理不仅能直接降低成本、规避风险，更能通过效率提升和体验优化，成为企业向内挖潜、增强韧性的重要抓手。

1. 无纸化与数字化：绿色管理的基础工程

李宁 2023 年搭建的电子对账平台，累计发送客户电子对账单 8643 份、供应商电子对账单 4100 份，减少纸张使用约 63715 张。同年升级的发票系统，实现集团（及上游供应商）全电发票功能上线，共开具销项电票 98.2 万张，并支持上游供应商为我司开具电票近 1 万张，节约同等数量纸票。2024 年 1 月上线电子会计档案系统，截止 25 年 6 月累计存储电子会计凭证及原始附件 736.3 万份，其中纯电凭证 726 万份，减少纸质凭证存档 98.6%。

2024 年正式上线的李宁商旅平台，更是集大成之作。该平台为员工提供一站式预订服务，通过企业统一结算，有效减少纸质单据使用，实现出差流程无纸化。更重要的是，平台鼓励员工践行低碳差旅——预订行程时可查看碳排放数据，选择效率与低碳相结合的出行方式。赵东升透露，未来还将持续拓展电子化票据应用，计划 2025 年在物流层面实现电子签收覆盖更多环节，取代至少 75%

的纸质单据。

2. 合规与效率：绿色管理的双重价值

在合规方面，通过数字化手段监控消费全流程（事前规则设定、事中定位签到、事后消费预警），可有效避免虚假交易、违规票据等问题。以费用报销为例，发票录入环节与税局联网查验，提前判断发票的合规性，同时系统可检索各类发票信息，迅速锁定发票对应的单据，为后续查看历史单据及审计环节提供便利。

效率提升同样可观。项目团队在上线前期进行规则梳理，将公司制度体现在商旅平台，员工可直观看到出差对应的城市标准，预订机票动作单次可节约 3 分钟，2025 年 H1 预订频次 1.5 万+，整体节省约 769 小时；根据前期规则，设定异常订单预警等机制，预订后的使用情况也可做到追踪。公司通过系统数字化建设，提升各环节工作效率，减少人工干预的同时，降低了管理过程中的能耗与碳排放，是绿色管理的间接体现。

平衡的艺术：财务指标与非财务指标的共生之道

作为上市公司 CFO，赵东升深知财务指标的重要性——它是公司运营状况的“仪表盘”，是对股东负责的直接体现。但他更明白，从长远来看，财务指标与非财务指标（如碳排放、社会责任）并非对立关系，而是企业长期价值的共同载体。

“董事长李宁‘让中国运动员穿着本国品牌站上国际领奖台’的创业初心，以及公司‘用运动点燃激情’的使命，时刻提醒我们企业要兼顾经济效益与社会责任。”赵东升表示，李宁在可持续发展方面的投入着眼长远，能为环境和社会带来长远价值。

推进南宁、深圳李宁中心及门店的数字化、智能化升级改造，实现碳排放精细化管理；加大绿色环保产品研发投入……这些举措背后，是李宁对长期价值的坚守。“我们不被短期财务数据左右，而是让可持续发展成为持之以恒的事情。”这种平衡的智慧，正是李宁 ESG 战略能够持续推进的核心密码。

举例来说，运动鞋的全降解是业内公认的“老大难”问题，李宁公司自 2020 年起针对这个难点展开攻坚研究。2024 年 1 月，李宁集团作为第一起草人，联合国家相关协会共同制定的《鞋类生物降解性能评价》正式发布。而运动鞋降解的关键难点，就在于大底的橡胶材料。李宁与院士团队深度融合共同研发，解决了降解难题——将源自“土豆玉米淀粉”的可降解生物基聚酯橡胶用于大底制作，这是中国独创的可生物降解的橡胶材料，具有国际领先水平。以前置性投入与积累，追求关键环保技术的突破。

“可持续的投入与回报，需要从长期出发‘算总账’，这样才能让可持续发展成为持之以恒的事情。”这种平衡的智慧，正是李宁 ESG 战略能够持续推进的核心密码。

AI时代的财务新基建：技术赋能下的ESG升级

人工智能的浪潮正席卷财务管理领域，赵东升带领的团队也在积极探索 AI 与 ESG 的融合应用。他认为，当前财务领域相对成熟的 AI 技术主要有三类：一是 OCR+NLP+RPA 构建的财务流程自动化模型，能提升核算效率和准确率；二是机器学习或深度学习在数据分析、欺诈识别、预测性分析等方面的应用；三是生成式 AI 在文件编制、聊天机器人等场景的落地。

对于李宁而言，更值得探索的是 AI 在 ESG 领域的深度应用。例如，利用机器学习和深度学习构建风险预警模型时，可将碳排放数据作为重要参数；通过 AI 比价系统降低采购成本时，可优先选择环保资质优良的供应商；合同管理中应用大模型识别风险时，可加入 ESG 合规检测维度。赵东升透露，团队已在尝试利用 AI 优化实时洞察和预测分析，支持业财融合决策，让 ESG 指标真正融入企业的日常运营。

展望未来，赵东升认为 CFO 的核心精力将向五大领域倾斜：AI 与数字化、战略支持与资源配置、可持续发展与风险管理、新兴业务与投资管理、人才培养与团队建设。其中，可持续发展的权重正不断提升。

采访的最后，赵东升说出“CFO 无限”的美好憧憬，其背后是对财务价值边界的重新定义。将 ESG 基因注入财务血脉的实践，不仅让李宁在绿色转型中走在行业前列，更勾勒出中国企业从规模扩张到价值深耕的进化路径。当越来越多的 CFO 拿起“碳账本”，中国商业的可持续发展，便有了最扎实的财务注脚。

4.1.3 LINLEE 联合创始人兼 CFO 陈旭安：在柠檬茶行业里，做不设限的企业消费管理人

LINLEE 林里，2012 年诞生于海滨小城——湛江，是一个专注于提供爽和轻负担柠檬茶的茶饮品牌。较真 10 年，LINLEE 专注于探索日常蔬果的更多可能，给大众带来新鲜又熟悉的茶饮体验，让产品作为输入「TIME TO BREAK」文化的发声载体，重新定义柠檬茶风向标，让喝 LINLEE 成为一种生活方式。截至目前，LINLEE 林里已覆盖全国 32 个省份，210+ 城市现有门店 1950+，是手打柠檬茶赛道引领者。

在湛江诞生的 LINLEE 林里，用 10 年时间把一杯柠檬茶做成了全国 1950 家 + 门店的生意。背后操盘财务、人事、信息化和法务的联合创始人陈旭安，总说自己的 CFO 之路是「阴差阳错」——从安永审计师到投资人，再到茶饮品牌核心决策者，他的故事里藏着一个跨界财务人的突围逻辑。

被推上CFO岗位的投资人

“我成为 CFO，完全是机缘巧合。”陈旭安回忆起创业初期的场景，语气里带着几分感慨。LINLEE 柠檬茶项目在组建过程中，在联创团里他最懂财务知识，“组队做事，总得有人管钱袋子，这个角色自然就落到我头上了。”

在此之前，他的职业轨迹有着清晰的脉络。刚毕业时，他进入国际四大会计师事务所安永工作，“那时候的梦想是成为事务所的合伙人”。但五年后，他发现自己骨子里是个爱“折腾”的人，安永的工作模式并不适合自己，于是转身投入投资行业。

“做投资的五年，看了上百个项目，让我对商业有了更深的理解。”陈旭安说，那段经历像是为创业做铺垫。当 LINLEE 的机会出现时，他应创始人邀请，毫不犹豫地加入这个团队，“看别人创业不如自己下场试试，那种感觉很不一样。”

统筹企业消费管理，平衡规则与效率

在 LINLEE，财务部门有个特别的定位——“我们很少提管控，更多讲的是辅助和支持。”陈旭安解释道，他常对团队说，别总想着说“不行”，要思考“怎么行”。

提到企业消费管理时，陈旭安表示，在企业经营中，差旅费、福利费和招待费这三类支出有着明确且重要的价值。招待费是企业与客户建联的纽带，助力维护客户关系；差旅费支撑商务团队开

拓市场，为业务扩张提供保障；福利费则关系到员工的留存与幸福感，是维持团队稳定性的关键。这三类费用相互配合，共同保障了业务的推进和团队的稳定。

陈旭安认为，CFO 在企业消费管理中最核心的角色是“统筹”。企业财务制度的执行最忌讳死板和严苛，否则会影响业务效率。因此，CFO 需要平衡业务所需的效率与公司所需的规则，通过引入高效工具和现代化技术，在合规的前提下提升流程效率，避免制度成为业务发展的阻碍。

当前，LINLEE 在企业消费管理领域的创新，主要体现在与美团企业版在差旅管理的合作上。合作前，员工报销采用传统模式，依赖大量手工发票、人工审核和繁琐流程，效率低下。合作后，借助高效工具和流程，员工报销时间减少了 90% 以上，费用控制也降低了 50% 以上。同时，通过信息系统监控，能够实现以最合适的成本、在最合适的时机安排出差，让企业消费更精准、高效。“更重要的是，大家不用再为报销操心，可以把更多精力放在业务上。”陈旭安认为，这些细节最能让员工感受到公司的关怀，进而增强了工作投入度和对企业的认同感。

把战略拆成能落地的动作

作为 CFO，陈旭安认为自己的核心工作之一，是把公司的战略目标拆解成具体的行动。“很多时候，战略不是拍脑袋想出来的，需要大家一起参与。”他说，LINLEE 每年制定战略目标时，都会需要联创团以及各一级部门长等核心角色参与进来，“这样能保证大家对战略的理解是一致的、深刻的。”

确定了战略目标后，陈旭安会带着团队用一个季度左右的时间进行拆解。“我们会把目标分到每个部门、每条业务线，明确他们要做哪些动作，用什么指标来衡量。”他强调，这个过程不是一蹴而就的，需要持续坚持下去。

这种拆解能力，来自他多年的职业积累。“在安永的五年，让我学会了严谨；做投资的五年，让我懂得了怎么看趋势；创业这几年，则让我明白要接地气。”陈旭安说，现在他带团队，都会让新人先去门店待一段时间，“不了解柠檬多少钱一斤，怎么能算明白门店的利润呢？”

此外，在 ESG 理念深刻影响财务战略的当下，LINLEE 财务团队的探索主要集中在两个领域：一是推动绿色出行，将环保理念融入企业运营；二是开展助农工作，鉴于茶饮行业与农业的紧密关联，通过采购柠檬、茶叶等农产品，助力农民创收。在商业发展的同时践行社会责任，让企业成长与社会价值提升同步推进。

2025年，聚焦才能走远

谈到 2025 年的关键词，陈旭安认为是“聚焦与发展”。“大家都知道大环境不算好，企业的资源是有限的，必须把力量集中起来，才能打胜仗。”他说，这也是 LINLEE 目前的发展思路。

在这种思路下，财务部门的工作重心也发生了变化。“我们会更注重资源的合理分配，把钱花在刀刃上。”陈旭安说，而在资源聚焦的过程中，技术工具的赋能尤为重要，AI 在财务领域的应用正是这种探索的一部分。

AI 的出现，对财务领域来说，既有机遇也有挑战。过去，财务工作主要分为核算、分析和财务支持几大板块。而 AI 的到来，让财务分析在很多时候可以被其取代。

不过，在陈旭安看来，要让 AI 更好地为公司财务分析服务，有个重要前提，就是财务核算的基础要扎实，财务数据要准确。所以，LINLEE 在面对 AI 时，首先做的就是打好基础建设，筑牢数据根基。为此，年底在财务团队管理上做了侧重调整：一是更加注重核算质量，二是逐渐把分析工作交给人工智能来完成。这样做，能大大节省时间，提高工作效率。

在 AI 实践过程中，平衡效率与风险很关键。使用 AI，最大的风险是数据安全性，这在财务工作中尤为突出，毕竟每个企业的财务信息都至关重要。针对这一点，LINLEE 采取了一些措施：首先是进行私有化部署，保障数据安全；其次，尝试对一些可用人工智能分析的板块进行加工。同时，考虑到 AI 分析结果要应用到业务侧，LINLEE 会拉着业务部门一起理解 AI 的分析，等熟练之后，会直接把分析结果推给业务部门，以便更高效、及时地呈现业务经营过程中的财务分析问题。

给年轻人的建议：别给自己画圈

回望自己的职业路，陈旭安给年轻的财务人一些建议。“首先是别给自己设限，”他说，很多财务人员容易陷入自己的专业领域，“相当于给自己画了个圈，不利于理解公司的业务。”

在他看来，一个优秀的财务人，需要具备四方面的能力：对商业的理解、对业务流程的理解、良好的沟通能力，以及扎实的财务专业知识。“考再多证书，不如陪业务员跑一次市场，懂生意比懂准则更重要。”

此外，陈旭安认为财务人员还要有主导性和沟通能力。“工作中难免会遇到业务部门不理解、不支持的情况，这时候不能退缩。”他说，财务对企业的发展有更全面的理解，应该坚持自己的底线和专业判断，主动去推动事情的发展。

对于未来的发展，陈旭安觉得创业一直都是在路上的，目前做到了国内柠檬茶赛道第一名，未来需要不断取得阶段性成果，例如进入茶饮行业前五拿到入场券，例如带领公司实现 IPO 登上一个台阶，例如拓展海外市场等，“到目前为止，在 LINLEE 的这段创业经历里，还没有觉得成就感满满的时刻。”他坦诚地说，“如果说有什么期待，那就是公司上市的那天或者做到行业前五，期待这一天的到来。”

采访结束最后，他说，自己会继续在这条不设限的路上积极探索，带领财务团队像柠檬茶一样，清爽而有力量。

4.2 企业创新实践案例

4.2.1 喜马拉雅：弹性福利的效能倍增公式

作为音频赛道市场份额 77.8% 的领军企业，喜马拉雅科技在企业消费管理上同样展现出了创新基因。2024 年初，喜马拉雅与美团企业版合作启动数字化用餐管理项目，通过“员工体验 × 成本控制 × 流程效率”三维协同，实现了员工福利的效能倍增。

数字化用餐管理四大核心突破

喜马拉雅的数字化用餐管理实践，构建了从场景覆盖到体验优化的完整闭环：

图 4.1 喜马拉雅数字化用餐管理四大核心突破

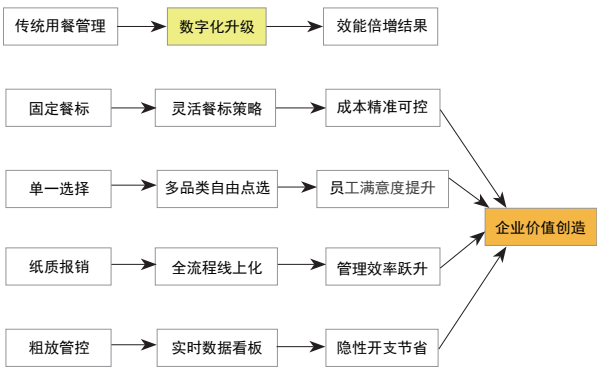
喜马拉雅数字化用餐管理	
高频场景覆盖	工作餐管理、会议餐预定
成本智能调控	实时数据看板、餐标策略调整、成本精准控制
员工体验革新	百万级商家资源、多品类自由选择、外卖 + 到店双模式
低碳管理实践	节省纸质报销凭证 142767 张、节省报销时长 51824 小时

员工福利效能倍增公式拆解

喜马拉雅的成功实践可以总结为一个效能倍增公式：

员工福利价值 = 员工满意度提升 × 成本控制精度 × 管理效率优化。

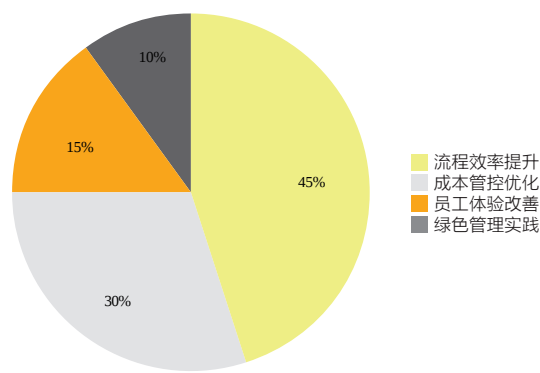
图 4.2 喜马拉雅员工福利效能倍增公式



量化成果: 绿色高效的双重收益

喜马拉雅数字化用餐管理上线以来, 在降本增效和绿色管理两个维度都取得了显著成果:

图 4.3 喜马拉雅数字化用餐管理成果分布



数据来源: 美团企业版平台案例

具体量化指标显示:

流程效率: 节省报销流程时长 51824 小时, 相当于每年为企业释放约 25 个全职员工的工作时间

绿色实践: 节省纸质报销凭证 142767 张, 践行低碳办公理念

体验升级: 接入百万级餐饮商家, 实现中西餐、轻食、地域特色等多品类覆盖

成本控制: 通过实时数据看板实现餐标策略灵活调整, 隐性开支得到有效节省

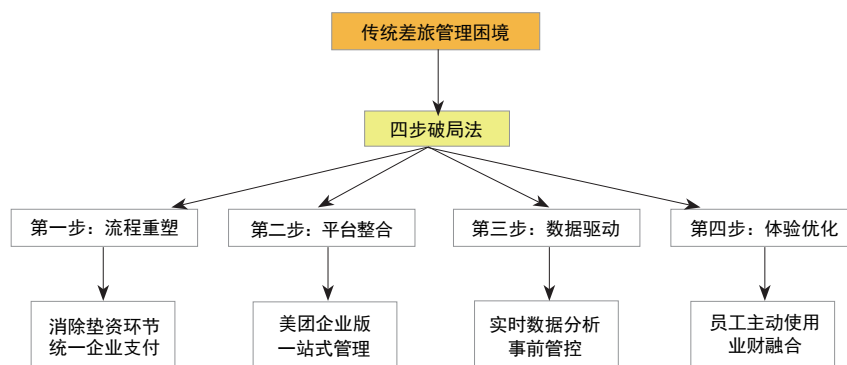
管理哲学: 服务精度转化为发展动能

喜马拉雅的管理理念体现了现代企业消费管理的核心价值观: “员工的笑脸, 是企业最美的风景; 服务的精度, 是组织前行的底气。” 这一理念将员工关怀与企业效能有机结合, 通过数字化手段将员工福利转化为推动企业发展的内生动能。

喜马拉雅的实践证明, 员工福利不是简单的成本支出, 而是可以通过精细化管理实现效能倍增的战略投资。通过数字化手段重构企业消费场景, 既提升了员工体验, 又实现了成本精准控制, 为其他企业提供了可复制的成功模式。

4.2.2 金螳螂：差旅线上化四步破局法（线上渗透率→成本结构优化）

图 4.4 金螳螂差旅管理四步破局法

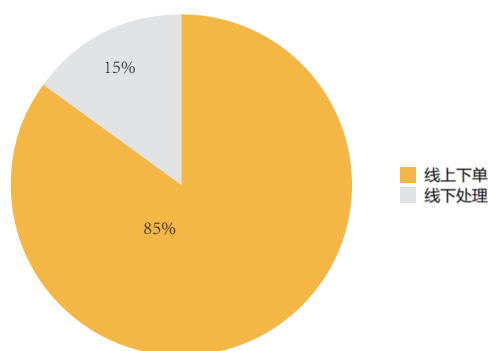


作为国内建筑装饰行业龙头，金螳螂面临着典型的差旅管理挑战：年均在线项目 1000 个，遍布全国各地，每个项目配备 5-20 名工作人员。金螳螂财务总监王振龙通过系统性的数字化改革，构建了差旅线上化“四步破局法”。

传统模式的双重困境

金螳螂在转型前面临两大核心痛点：公司层面的降本需求——因业务发展迅速，员工出差频率增多，财务团队需从显性成本和隐性成本两个角度着手降本事宜；个人层面的体验痛点——员工垫资压力大，报销流程繁琐，审批周期长，超标损失时有发生。

图 4.5 金螳螂差旅费用线上化核心数据

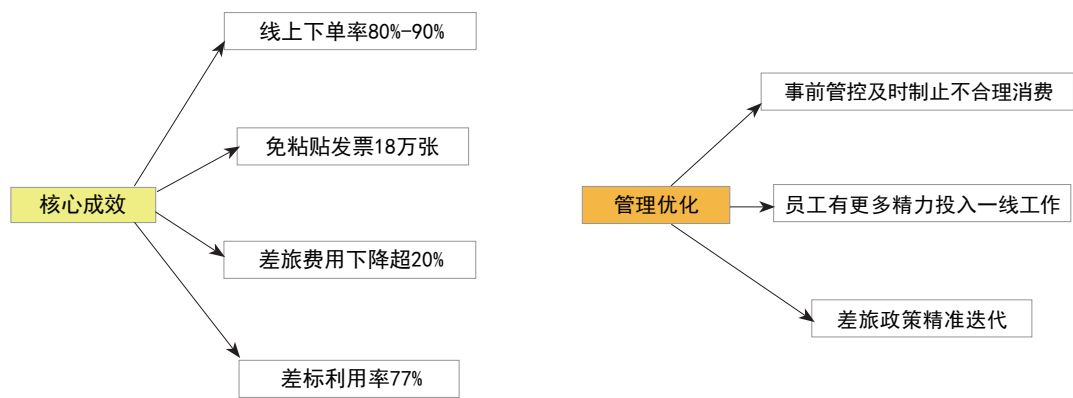


数据来源：美团企业版平台案例

四步破局法的实施路径

- 第一步：流程重塑——彻底改变“员工垫资→事后报销”模式，实现公司统一支付。2022 年接近 1 亿元差旅费用全部纳入统一管控，员工无需垫资。
- 第二步：平台整合——通过美团企业版构建一站式差旅消费管理平台，整合机票、酒店、用车等全场景服务。
- 第三步：数据驱动——利用实时数据分析功能，实现从事后审核到事前管控的转变。以往费用审核滞后一个月，现在当天即可掌握费用发生情况。
- 第四步：体验优化——通过优化用户体验，激发员工主动使用，线上下单率达到 80%-90%，且非强制执行。

图 4.6 金螳螂差旅管理核心成效指标

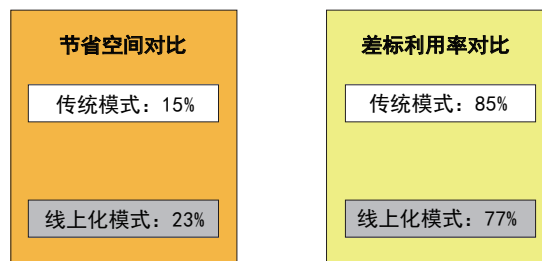


数据来源：美团企业版平台案例

量化成效分析

- 金螳螂的数字化转型取得了显著的量化成效：
- 效率提升：2022 年免粘贴发票达 18 万张，大幅节省一线员工时间，使其能投入更多精力到核心业务。
 - 成本优化：差旅费用整体下降超过 20%，差标利用率从 85% 优化至 77%，8 个百分点的改善直观体现了精细化管理效果。
 - 流程改善：线上下单率达到 80%-90%，且为员工主动选择，体现了平台的实用价值和用户友好性。
 - 风控增强：通过实时数据监控，及时发现并制止不合理消费，如 4 名员工订 4 个房间的情况被及时纠正。

图 4.7 金螳螂差旅利用率优化对比



数据来源：美团企业版平台案例

业财融合的最佳实践

王振龙将此次数字化转型总结为“业财融合的最佳体现”。财务部门从传统的成本管控中心转变为业务赋能中心，通过数字化手段主动服务一线项目部，实现了降本增效与体验优化的双重目标。

实时数据分析功能帮助企业针对消费、出差时点提出更精准的管理要求，从被动的事后审核转变为主动的事前管控，真正实现了管理模式的根本性转变。

金螳螂的成功实践证明，差旅管理数字化不仅是流程优化，更是管理理念的革新，为建筑装饰行业树立了数字化转型的标杆。

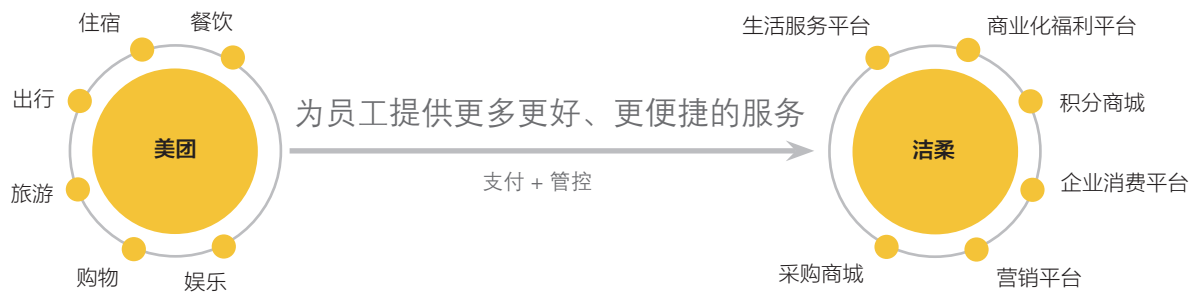
4.2.3 中顺洁柔：企业消费管理效率与温度的共生

中顺洁柔纸业股份有限公司（股票代码：002511）作为国内首批 A 股上市的生活用纸龙头企业，集研发、生产、销售于一体，年产能近百万吨，产品覆盖全国 2000 多个城镇，并远销东南亚、东北亚、大洋洲、北美等海外市场。其五大渠道体系（经销商、KA、商用消费、电商及新零售）构建了覆盖全国的销售网络，致力于成为“国民美好生活的陪伴者”。

从“刚性管控”向“柔性赋能”

2024 年，中顺洁柔以差旅场景为切入点，与美团企业版展开合作。企业管理层前瞻性地意识到，在“降本增效”与“员工情绪价值提升”的双重需求下，传统管控模式已难以平衡企业与员工的诉求。基于对数字化赛道的长期布局，中顺洁柔选择与美团企业版携手，旨在搭建“以人为本”的一站式员工服务平台，推动企业消费管理从“刚性管控”向“柔性赋能”转型。

4.8 联手美团企业版促成服务平台的构建



1. 情绪价值管理：在快节奏的行业环境中，通过非薪资激励（如生活服务、差旅体验优化）缓解员工焦虑，提升工作幸福感。
2. 一站式服务落地：依托美团企业版的生态资源，快速实现服务场景整合。例如，将差旅、餐饮等个性化需求纳入服务范畴，避免企业自主搭建的长周期与高成本。
3. 双赢机制设计：通过“降本奖励”模式，将企业节省的成本转化为员工福利。若差旅住宿标准为 500 元，以往企业要求员工订 300 元的酒店时，员工容易产生抵触情绪。现在，基于美团标准化的优质服务，我们可以改变管理方式。当员工选择 300 元的酒店，为公司节省 200 元时，给予节省金额 50% 的美团消费券作为奖励。这样一来，员工可能会主动选择较为经济的住宿，以便下次能够升级住宿条件，这种引导方式既能满足企业降本需求，又能提升员工满意度。

SIMPLE模型, 革新企业消费管理

美团企业版推出的 SIMPLE 模型(整合企业消费行为的标准化方法论)为中顺洁柔提供了关键支撑:

1. 整合效能重构: 依托 SIMPLE 模型的量化分析体系, 中顺洁柔首次实现消费投入的全链路科学评估, 彻底打破经验化决策壁垒。通过场景化资源整合, 成本结构优化率提升 30% 以上, 使“低成本高效能”成为消费管理的核心竞争力。

2. 员工体验跃迁: 差旅、福利等场景实现“标准化服务基底 + 个性化需求适配”的双维升级, 员工从“被动合规”转向“主动创效”。以差旅住宿为例, 激励机制推动自主降本行为覆盖率超 70%, 满意度调研得分提升 25 个百分点。

未来, 中顺洁柔计划以“企业消费管理”为中枢, 在未来 1-2 年内推进三大战略动作: 横向拓展餐饮、文娱、健康管理等 12+ 场景服务矩阵, 形成“吃、住、行、游、购、娱”全场景闭环; 纵向穿透员工入职、职业发展、家庭关怀等全生命周期需求, 打造“一站式服务数字中台”; 深度融合 SIMPLE 模型与企业管理哲学, 通过“数据驱动 + 人文赋能”双轮驱动, 力争成为制造业数字化转型中“效率与温度共生”的标杆样本。

4.3 生态协同革命

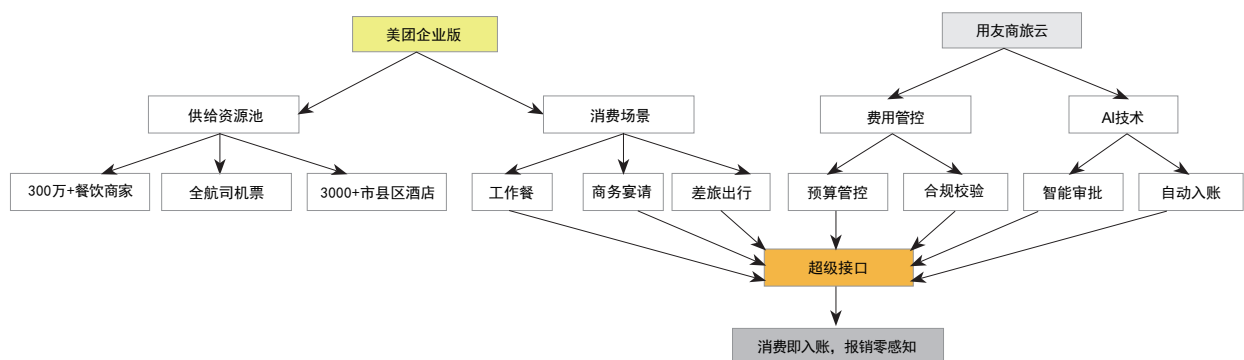
4.3.1 美团企业版 × 用友：消费-ERP- 税务超级接口方案

当企业消费管理遭遇“效率、合规与成本”的三重夹击时，传统的分散消费场景、冗长报销流程与低效人工审核模式已然成为制约运营效率的关键瓶颈。美团企业版与用友商旅云的强强联手，通过“美团消费，用友入账”模式的创新实践，为企业构建了覆盖消费全场景的一体化解决方案，实现了从“事后纠错”到“事前、事中控制”的管理逻辑重构。

破壁：数据互通的生态协同架构

双方合作的核心在于构建“数据互通、流程闭环、管控前置”的超级接口，将美团平台的 300 万+ 商家供给能力与用友商旅云的费用管控及 AI 技术能力深度融合，打通消费与财务壁垒。

图 4.9 美团 × 用友消费-ERP- 税务超级接口架构图



场景重构：三大高频消费的闭环管控

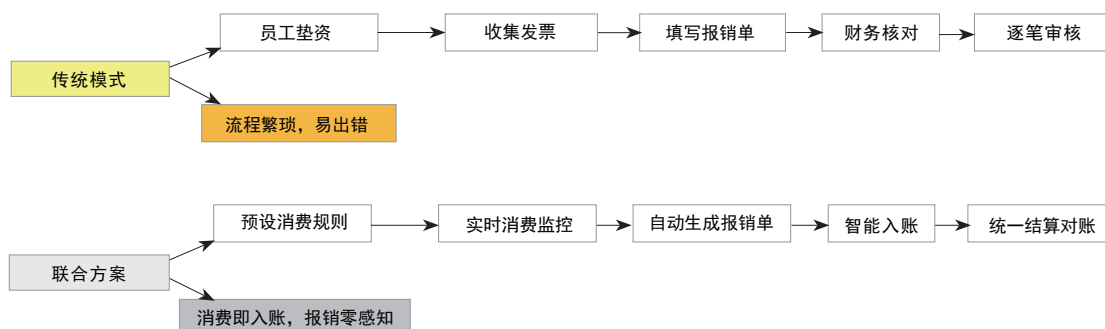
联合方案围绕工作餐、商务宴请、差旅三大高频场景，构建“资源 + 管控 + 财务”的一体化链路，彻底颠覆传统垫资报销模式。

工作餐场景通过精准规则设置实现智能管控：限定加班餐在工作日 18:00-22:00 消费，单日餐标 30 元，每人每日仅限一单。消费完成后，订单信息与考勤数据匹配校验，实时生成报销单入账财务系统。这一模式不仅免去线下垫付报销的不便，更通过商家黑白名单、商品品类限制等规则保障企业消费合规性。

商务宴请管理破解“合规”与“体验”平衡难题：员工提交宴请申请单明确金额、地点、用餐类型等核心信息，审批通过后可在数百万优质餐厅资源池中按菜系、人均价格、商家星级等维度筛选目标餐厅。对超出预算额度支持灵活组合支付，消费完成后通过电话飞检、线下稽查等多种方式进行合规校验。

差旅管理实现一站式资源整合：通过整合国内全航司机票、3000+ 市县区酒店、12306 火车票及 150+ 网约车平台，支持航班全部呈现最低价、淡旺季差标管控、酒店超规组合支付等功能，在保障“性价比”的同时实现更“人性化”的差旅管理。

图 4.10 传统模式 VS 联合方案流程对比图



标杆实践：金科环境的管理升级突破

金科环境股份有限公司（股票代码：688466）作为国内膜法水处理领域的领先企业，其实践极具行业代表性。这家成立于 2004 年、总部位于北京的高科技环保企业，主营水处理设备“新水岛”、膜系统集成、污废水资源化与再生利用、AI 智能体应用“水萝卜”等业务，已入选国家级专精特新“小巨人”企业名单。

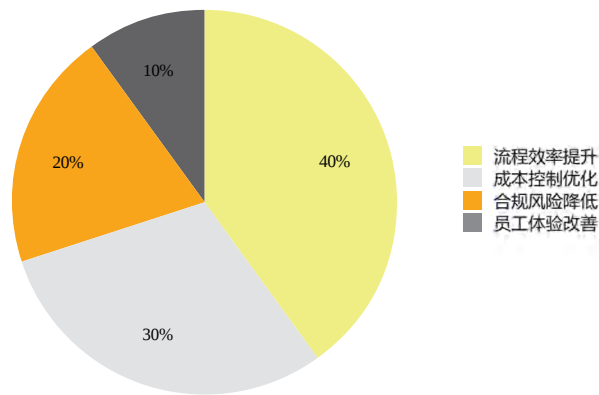
在与美团企业版、用友商旅云的合作中，金科环境实现了用餐管理的全面升级：

员工用餐：系统自动发放餐补，员工可自由选择用餐方式和品类，全程无需垫资或提交发票；

宴请管控：通过平台关联申请单与消费订单，宴请金额、地点等关键信息事前审批，有效管控招待行为。

该模式带来显著管理效益：借助平台公对公结算，财务部门每月无需再处理大量散票报销，流程效率大幅提升；同时通过集中采购资源和消费管控，有效降低差旅和用餐成本。

图 4.11 金科环境管理升级成效分布图



数据来源：美团企业版平台案例

价值重构：从被动响应到主动规划

这不仅仅是工具的升级，更重要的是通过数据贯通重新构建企业消费管理逻辑。传统模式下的“事后纠错”转为“事前、事中控制”，“被动响应”转向“主动规划”。在数字经济时代，美团企业版与用友商旅云的合作方案本质上是将消费行为转化为可管控的线上化数据，进而支撑企业预算规划、费用分析以及供应链优化。

随着 AI 大模型的深化应用，企业消费管理将进一步向“更加智能化”演进，双方的生态整合正为这一趋势奠定坚实基础。这种超级接口模式不仅解决了当前企业消费管理的痛点，更为未来智能化、一体化的企业消费生态构建了技术底座和实践范本。

4.3.2 银行场景金融建设：高频生活场景带动低频金融服务

场景金融作为一种新兴服务理念，已成为各家商业银行发力的重点。对于银行而言，在金融场景建设过程中，金融与场景的融合是手段，实现更高效的客户服务、提升商业银行竞争力才是最终目标。成功的金融场景建设，需要围绕三大基本逻辑展开，最终实现自身盈利能力的提升。

高频场景带动低频金融服务：由“吃住行游购娱”等一系列生活服务中高频场景带动金融服务这一低频场景，有助于银行提升客户使用金融产品和服务的频率，进而激发其潜在的金融需求。

培育和提升场景流量，为客户转化提供基础：场景金融的核心是在各类场景中无缝嵌入各项金融服务，让客户无感使用这些金融服务，最终为银行提供新的业务增量，提升盈利能力。

数据分析能力是场景建设的核心驱动力：一方面及时发现客户的潜在金融需求，实现对客户的精准营销；另一方面，通过实施科学的客户关系管理，也有助于提升客户的满意度，从而促成更多的交易与服务使用。

商业银行与美团企业版优势互补

值得一提的是，在对公场景金融中，商业银行大多选择“智慧食堂”作为发力重点领域，主要原因在于：一是食堂场景具有高频属性，基于人们日常生活需求，易于提升客户依赖度和黏性；二是智慧食堂场景下，商业银行对于用户行为数据和食堂运营数据都可形成有效积累，有利于数据分析和智能风控；三是相较于其他对公场景，智慧食堂领域成本更加可控，整体风险较低，更易于落地和获得成功；四是可以深化与企业的多方面合作，同时体现了商业银行的员工关怀和社会责任，有利于商业银行的实力展示和品牌宣传。总体来看，智慧食堂作为场景金融的重要领域，不仅提升了银行自身科技实力和竞争力，还为用户提供了更为便捷、高效的服务，实现了多方共赢。

图 4.12 银行智慧食堂场景 + 美团企业版模式



在合作模式上，商业银行往往选择在自建“智慧食堂”模式的基础上，将“美团企业版”的外卖、到店餐饮、买菜等场景能力嵌入银行APP中，进而破解银行对公客户面临的员工就餐难、选择有限，加班用餐报销繁琐等诸多痛点。

早在 2022 年就与美团企业版就智慧食堂场景达成合作的建行，助力企业客户在传统线下食堂外，享受超过数百万中小商家的餐饮选择，极大提升了员工的用餐体验，并且拓展了赋能企业客户的覆盖范围；与此同时，智慧食堂模式也为银行引入了更多流量，提升了用户活跃度，进而带动开卡、支付等相关金融需求，最终实现了银行、企业、员工的多方共赢。

银行对公业务场景金融发展的核心在于通过数字化转型、场景化服务和用户体验优化，来全面提升“以客户为中心”的服务能力和竞争力。

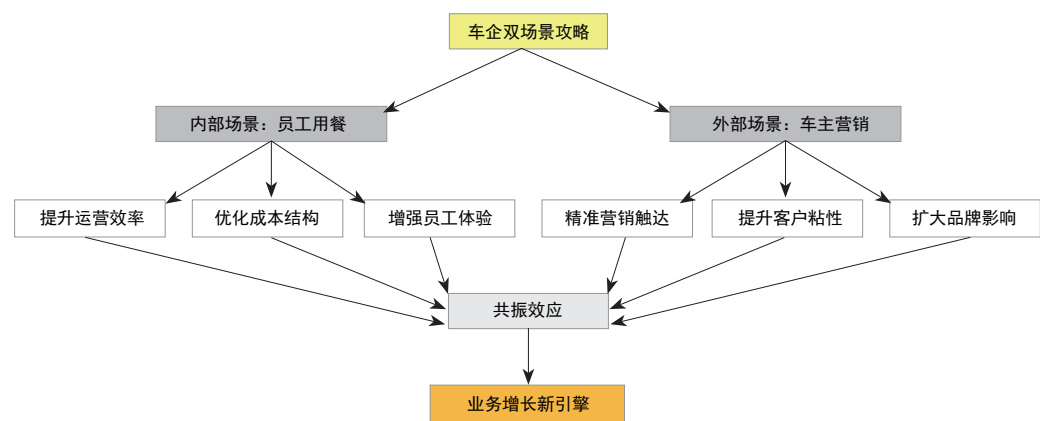
4.3.3 车企双场景攻略：员工用餐 + 车主营销共振模型

当新一代年轻化、多元化及多态化的车主消费趋势重塑汽车产业格局时，车企正从以“产品为中心”的传统驱动模式迈向以“用户为中心”的新增长阶段。在这一转型关键期，美团企业版基于对 2023 年中国乘用车市场消费者行为的深度研究，创新性地构建了“员工用餐 + 车主营销”的双场景共振模型，为车企门店提供了从内部运营到外部营销的一体化解决方案。

双轮驱动：内外兼修的价值创造闭环

车企门店面临的核心挑战在于如何在激烈的市场竞争中实现差异化突破。传统模式下，员工用餐管理与车主营销往往各自为政，缺乏协同效应。美团企业版通过构建双场景共振模型，将内部运营效率提升与外部客户价值创造有机结合，形成了独特的竞争优势。

图 4.13 车企双场景共振模型架构图



内部场景：员工用餐管理的精细化运营

车企门店员工用餐管理的复杂性在于工作时间的不规律性和地理位置的分散性。销售人员需要灵活调整工作时间配合客户需求，技术人员可能需要长时间专注于车辆维修保养，管理人员则需要统筹协调各部门工作。传统的统一用餐模式难以满足这种多样化需求。

美团企业版通过构建弹性用餐机制，为车企门店提供了精准的解决方案：

时间弹性管理：根据门店营业时间特点，设置灵活的用餐时段，支持早餐、午餐、晚餐及夜宵等多时段消费，满足不同岗位员工的用餐需求。

地理位置优化：基于门店周边商圈分析，精选优质餐饮商家，确保配送时效和食品质量，提升员工用餐体验。

成本精准控制：通过设置人均餐标、品类限制等规则，在保障员工用餐质量的同时有效控制成本支出。

外部场景：车主营销的全流程服务创新

美团企业版发布的《汽车行业 4S 店营销增长指南》显示，针对车主的营销与运营已成为车企业务增长的新引擎。美团企业版基于对 2023 年中国乘用车市场消费者行为的深度分析，为车企门店提供了覆盖购车全流程的营销解决方案。

图 4.14 车企员工用餐管理优化流程图

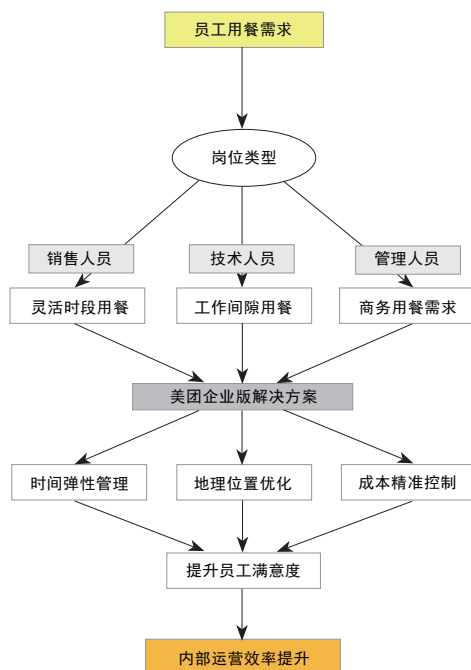
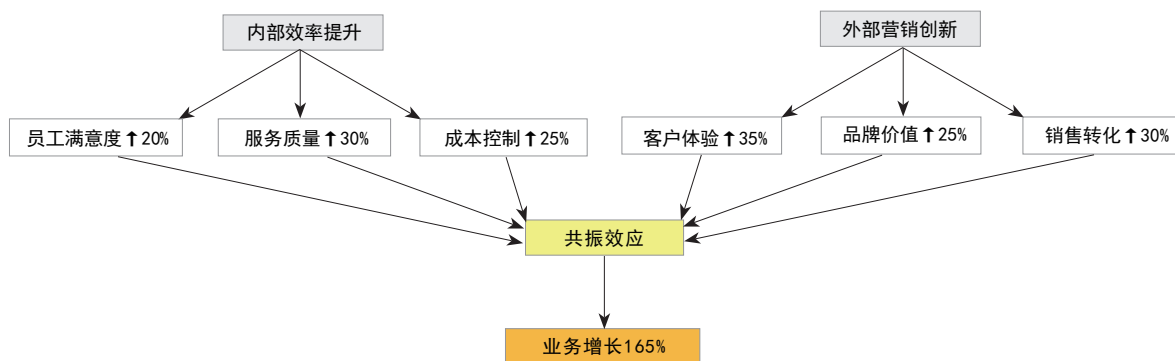


图 4.15 车企双场景共振效应价值流向图



数据来源：美团企业版平台案例

购车前阶段：通过美团平台的本地生活服务能力，为潜在车主提供试驾体验配套服务，如试驾后的精品午餐、咖啡品鉴等，提升品牌体验感知。

购车中阶段：在客户等待提车、办理手续期间，提供便民用餐服务，缓解等待焦虑，提升服务满意度。

购车后阶段：建立车主专属用餐权益体系，如保养期间的免费用餐、生日特别优惠等，增强客户粘性和品牌忠诚度。

这种全流程服务创新不仅提升了客户体验，更为车企门店创造了新的营销触点和价值创造机会。

共振效应：内外协同的价值倍增

双场景模型的核心价值在于内外协同产生的倍增效应。内部员工用餐管理的优化提升了团队运营效率和服务水准，外部车主营销的创新增强了客户体验和品牌价值，两者相互促进，形成了良性循环。

实战价值：从销售到服务的无缝对接

美团企业版的车企双场景攻略实现了从销售到服务的无缝对接。通过内部运营效率的提升和外部营销创新的结合，帮助车企门店在竞争激烈的市场中构建了独特的差异化优势。

这种模式的成功在于其对车企业务特点的深度理解和精准匹配。它不仅解决了传统车企门店运营中的痛点问题，更为车企在“用户为中心”的新时代提供了可持续的增长动力。

随着汽车产业的持续变革和消费者需求的不断升级，这种双场景共振模型将为更多车企门店提供转型升级的新路径，推动整个行业向更高质量、更高效率的发展方向迈进。

第5章

智胜：企业消费管理未来行动蓝图

企业消费管理正站在历史性变革的临界点。从传统的费用控制向价值创造转型，从被动合规向主动赋能跃迁，从孤立管理向生态协同演进——这不仅是技术进步的必然结果，更是企业战略升级的内在要求。当 AI、ESG、全球化三大确定性趋势叠加碰撞，CFO 们必须以前瞻性思维构建企业消费管理的未来竞争优势。本章将为 CFO 们绘制一份清晰的行动路线图，助力企业在激烈的市场竞争中抢占先机，将每一笔企业消费都转化为价值创造的强劲引擎。

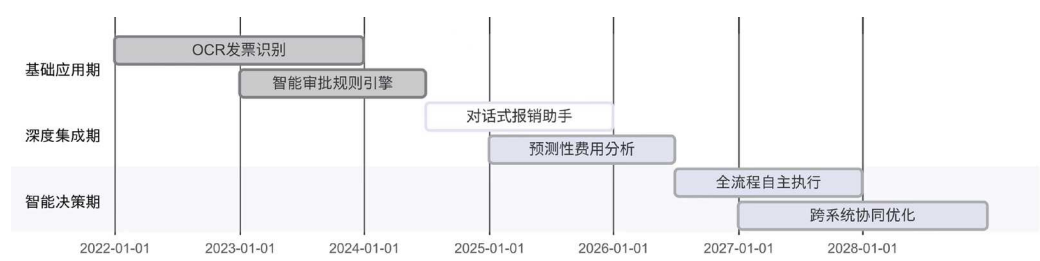
5.1 驾驭三大确定性趋势

5.1.1 技术引爆点

AI Agent重构报销全流程：从辅助工具到核心引擎

凯捷 (Capgemini) 的一份报告指出，大多数组织 (82%) 计划到 2026 年集成 AI Agent，这标志着人工智能正在从“锦上添花”的辅助工具转变为企业消费管理的核心驱动力。德勤预测，到 2025 年，25% 使用 GenAI 的企业将部署 AI Agents，到 2027 年将增长到更高比例。

图 5.1 AI Agent 在企业消费管理中的成熟度演进路径



数据来源：研究团队参考 Capgemini《Emerging Tech Trends 2025》中的观点测算

AI Agent在企业消费管理中的核心能力将体现在五个维度：

智能识别与分类：基于计算机视觉和自然语言处理技术，AI Agent 能够自动识别发票、收据等消费凭证，准确率将从目前的 85% 提升至 99% 以上。更重要的是，它能够理解消费场景，自动进行费用分类和项目归属。

预测性分析与预警：通过机器学习算法分析历史消费数据，AI Agent 能够预测未来费用趋势，提前识别异常支出风险。研究显示，采用 AI 预测分析的企业在费用控制方面的效率提升了 30-40%。

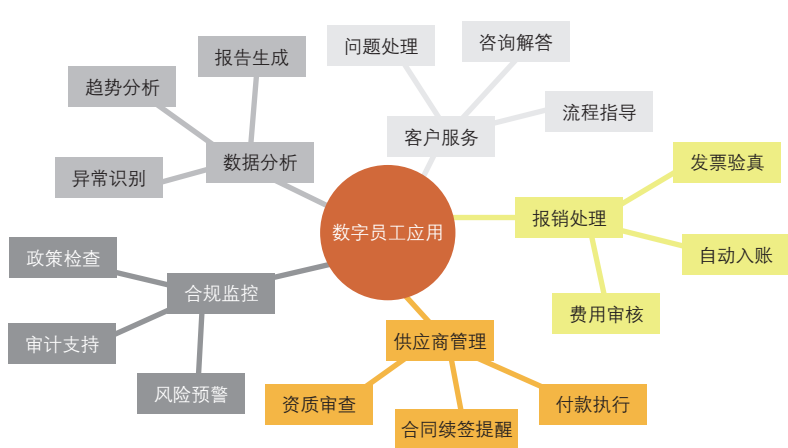
图 5.2 AI Agent 核心能力矩阵



数字员工的渗透路线图

数字员工 (Digital Worker) 作为 AI Agent 的高级形态，将在企业消费管理中扮演越来越重要的角色。IDC 权威预测，到 2026 年，RPA 市场将分化为两大阵营：专注基础自动化的“流程工匠”和提供认知服务的“智能代理服务商”，后者的市场份额有望突破 60%。

图 5.3 AI Agent 核心能力矩阵



数字员工的部署将遵循“三步走”策略：

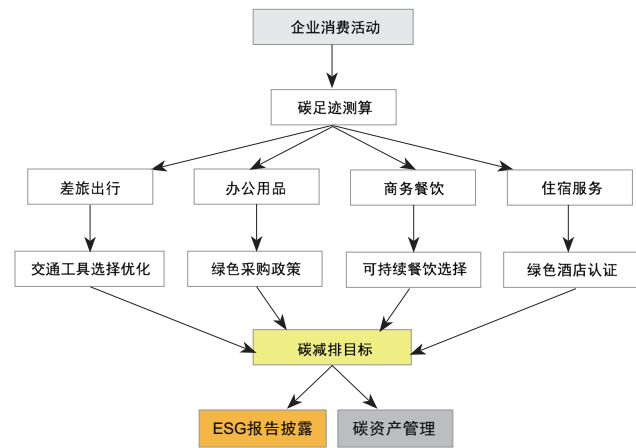
- 第一步 (2025-2026年)：在标准化程度高的场景中部署，如发票处理、费用分类等；
- 第二步 (2026-2027年)：扩展到复杂决策场景，如异常费用审批、供应商评估等；
- 第三步 (2027-2028年)：实现全流程智能化，形成端到端的数字化工作流。

5.1.2 ESG 决胜场

绿色消费的碳关税应对策略

随着全球ESG监管趋严，企业消费管理面临新的挑战 and 机遇。2024年12月17日，财政部会同外交部、国家发展改革委、工业和信息化部、生态环境部、商务部、中国人民银行、国务院国资委、金融监管总局、中国证监会制定了《企业可持续披露准则——基本准则（试行）》，这标志着中国企业可持续发展信息披露进入标准化时代。

图 5.4 企业消费碳足迹管理体系

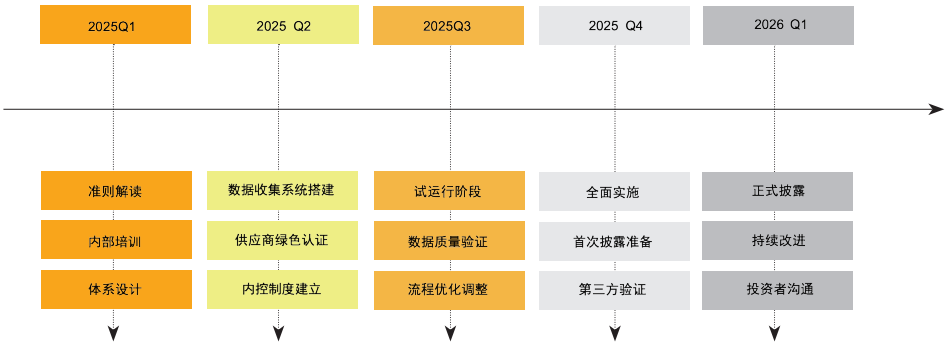


根据研究数据显示，企业消费活动产生的碳排放通常占企业总排放量的15-25%。通过优化企业消费管理，企业平均可以减少20-30%的相关碳排放。

可持续消费披露合规参考时间表

基于上海证券交易所发布的《上海证券交易所上市公司自律监管指南第4号——可持续发展报告编制》和《上海证券交易所科创板上市公司自律监管指南第13号——可持续发展报告编制》的有关精神，企业需要建立系统性的可持续消费管理机制和合规时间表。

图 5.5 可持续消费披露合规时间表（参考）

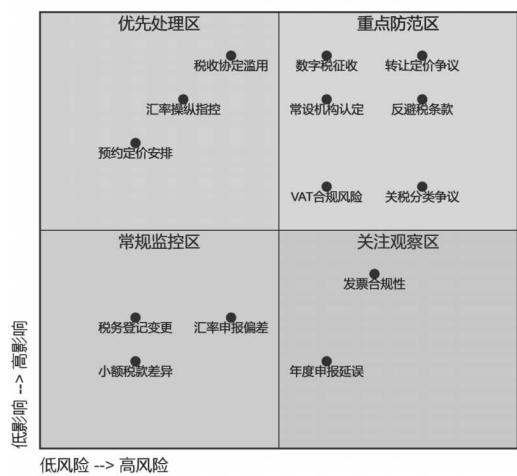


5.1.3 全球化新规则

跨境企业消费的税务地雷矩阵

随着全球税收透明度的提升和各国税务政策的频繁调整，跨境企业消费面临前所未有的合规挑战。企业需要特别关注六大高危场景的税务风险管控。

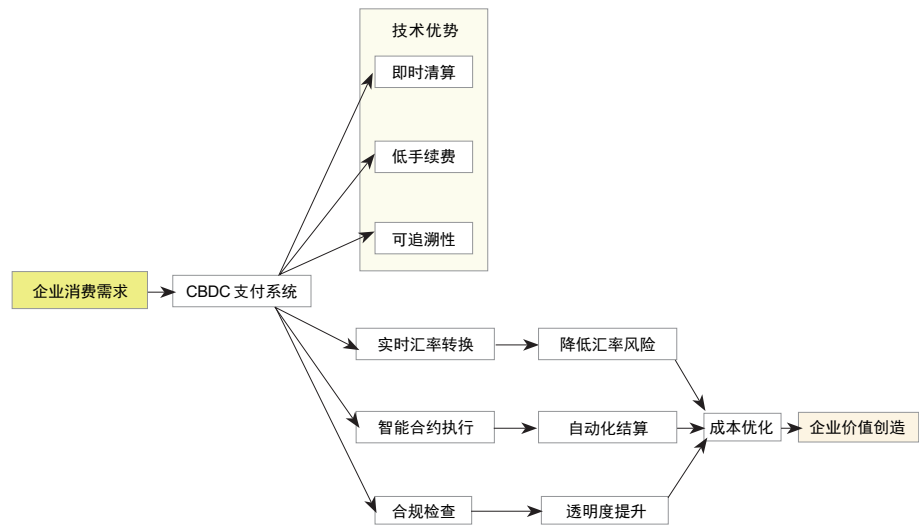
图 5.6 跨境企业消费税务风险矩阵



多币种动态结算的央行数字货币实验

央行数字货币（CBDC）的发展为跨境企业消费结算带来新的可能性。数字人民币在B2B跨境支付中的试点应用已覆盖28个国家和地区，为企业消费管理提供了新的技术支撑。

图 5.7 跨境企业消费税务风险矩阵



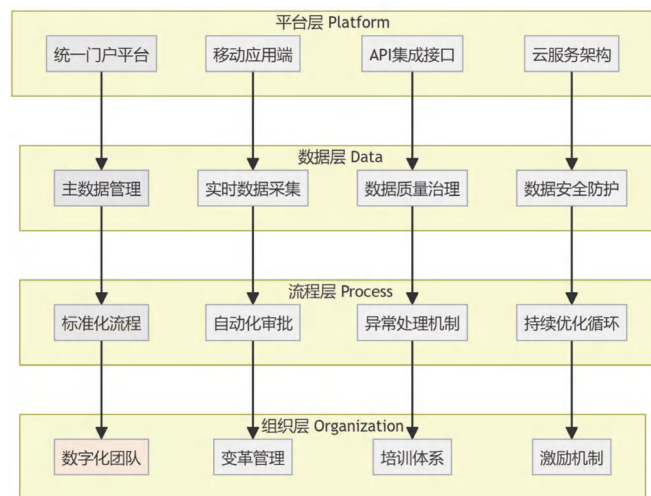
5.2 CFO三阶行动指南

5.2.1 速赢战(0-12个月)

数字化基建设计四要素

在企业消费管理数字化转型的起步阶段,CFO 需要重点关注四个基础要素的建设: 平台、数据、流程、组织。这四个要素相互支撑, 形成数字化转型的坚实基础。

图 5.8 企业消费管理数字化基建四要素模型



速赢场景清单: 三大核心应用

在 12 个月的速赢期内, 企业应该优先选择投入产出比最高的三个场景进行突破:

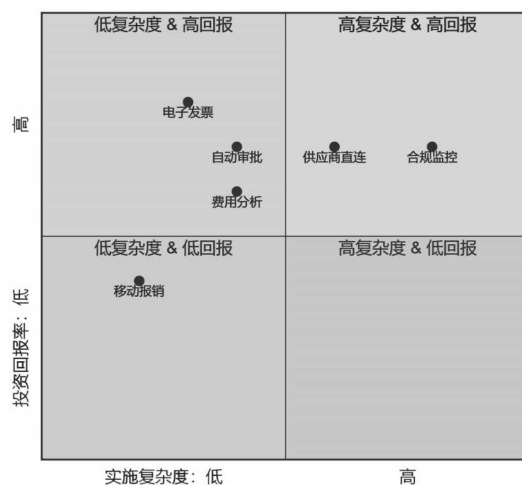
1. 电子发票全流程管理: 从发票获取、验真、入账到归档的全链条数字化。全面推行电子发票可为企业节省 30-50% 的发票处理成本。

2. 自动化审批引擎: 基于预设规则的智能审批系统, 可将审批效率提升 70% 以上。

3. 企业消费场景直连: 与核心供应商建立系统直连, 实现订单、发票、付款的自动化处理。



图 5.9 速赢场景 ROI 分析

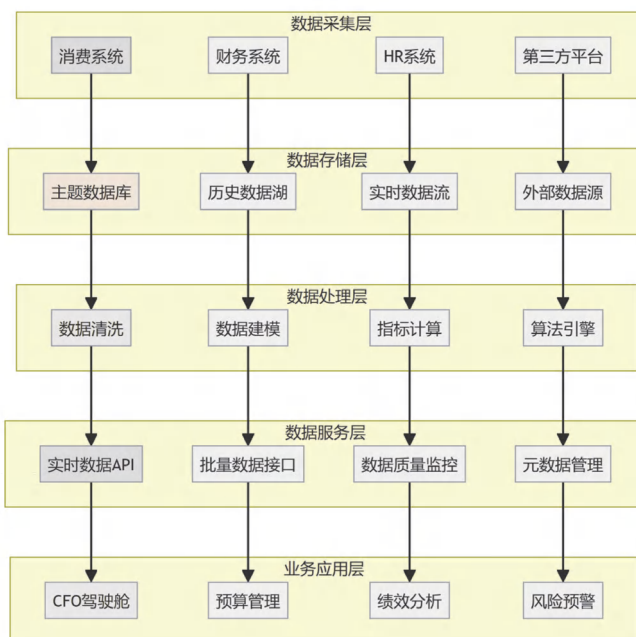


5.2.2 战略锚定(1-3 年)

企业消费数据中台与企业战略KPI挂钩模型

在 1-3 年的战略锚定期，企业需要构建企业消费数据中台，将消费管理与企业战略 KPI 深度绑定，实现从成本中心向价值中心的根本转变。

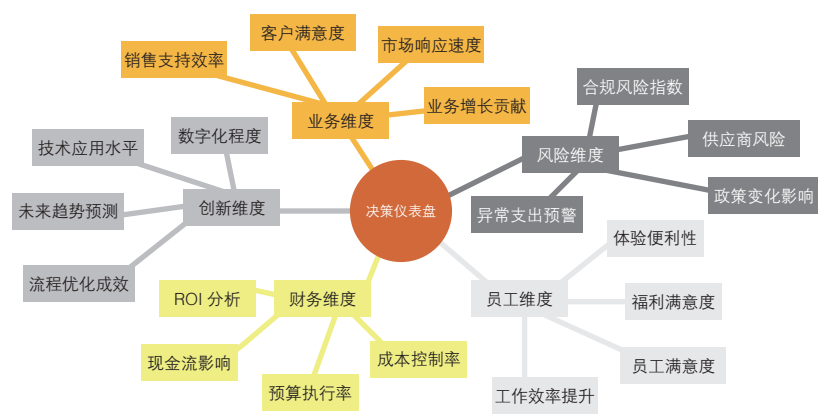
图 5.10 企业消费数据中台架构图



业财融合的企业消费决策仪表盘开发指南

业财融合是企业消费管理数字化转型的核心目标。通过构建综合性的决策仪表盘，CFO 可以实时洞察企业消费对业务绩效的影响。

图 5.11 企业消费决策仪表盘核心指标体系

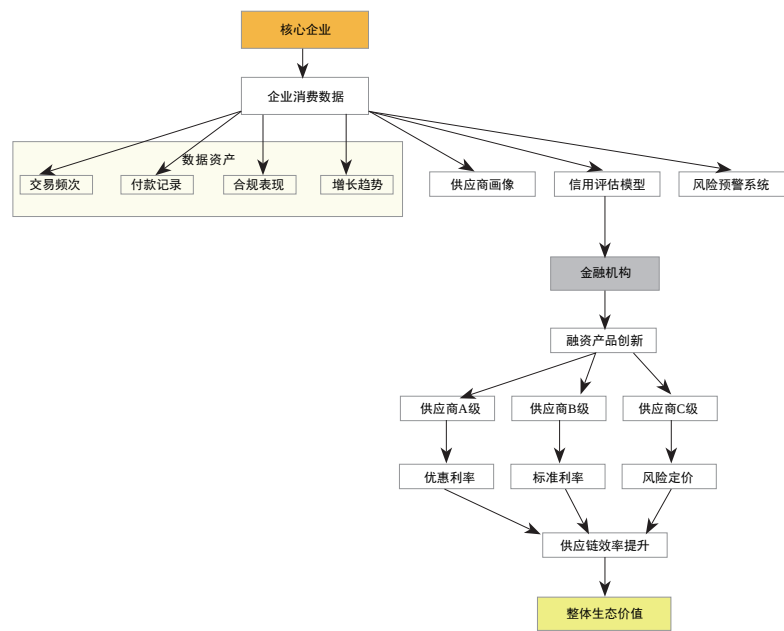


5.2.3 生态创新(3-5 年)

企业消费数据驱动的供应链金融创新

在 3-5 年的生态创新期，企业消费管理将超越内部优化，延伸至外部生态系统，特别是在供应链金融领域创造新的价值模式。

图 5.12 企业消费数据驱动的供应链金融生态图



构建产业协同消费云平台路线图

产业协同消费云平台代表了企业消费管理的最高形态，通过构建跨企业、跨行业的协同平台，实现资源的最优配置和价值的最大化创造。

图 5.13 产业协同消费云平台发展路线图

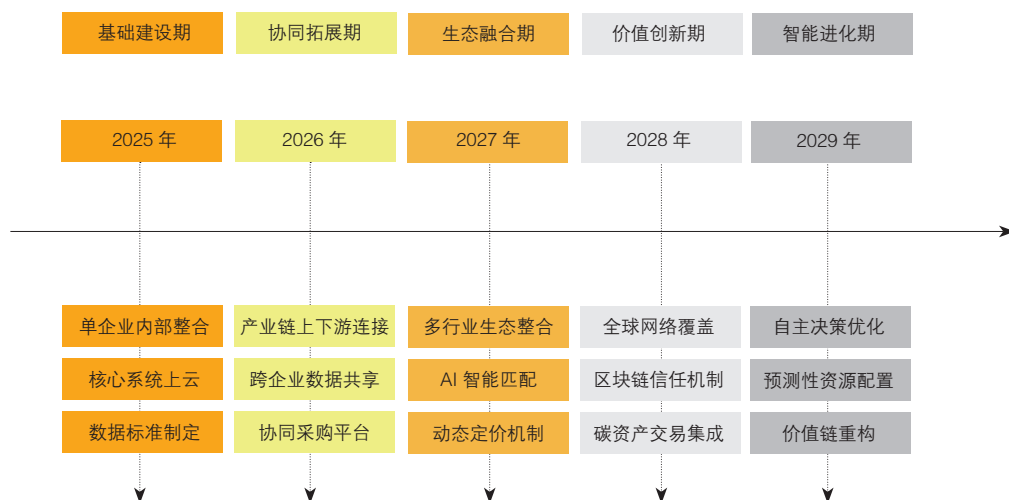
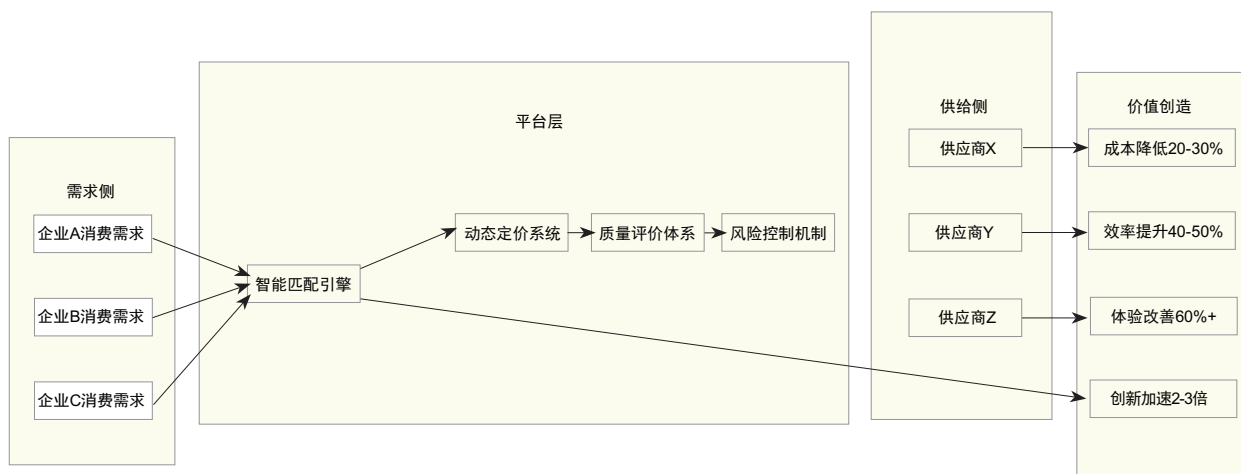


图 5.14 产业协同消费云平台价值创造模式



第6章

附录: 企业消费管理成熟度自测及报告研究方法

6.1 企业消费管理成熟度自测工具包

评估维度与评分标准

本自测表基于 SIMPLE 模型的六大核心引擎评估企业消费管理成熟度，每个维度包含多个具体指标，采用 5 级评分制（1-5 分），总分 100 分。企业可以根据自身实际情况进行客观评估，识别现状水平和改进方向。

维度一：可持续发展 (Sustainability) (15分)

1.1 绿色采购体系建设

- 5 分：建立完善的绿色采购全景监控系统，供应商 ESG 评价体系完善，绿色采购占比超过 60%
- 4 分：有较完善的绿色采购制度，ESG 评估覆盖主要供应商，绿色采购占比 40-60%
- 3 分：有基本的绿色采购要求，部分供应商进行 ESG 评估，绿色采购占比 20-40%
- 2 分：偶尔考虑绿色采购因素，ESG 评估有限，绿色采购占比 10-20%
- 1 分：基本无绿色采购要求，未进行 ESG 评估

1.2 零碳报销实践水平

- 5 分：全面实现零碳报销，电子化报销比例 95% 以上，建立碳抵消机制
- 4 分：大部分实现零碳报销，电子化比例 80-95%，有碳足迹管理
- 3 分：部分实现零碳报销，电子化比例 60-80%，开始关注碳排放
- 2 分：少量零碳报销实践，电子化比例 40-60%，碳管理意识薄弱
- 1 分：基本无零碳报销，主要依赖纸质流程

1.3 ESG 绩效表现

- 5 分：ESG 评级显著提升，碳排放强度降低 25% 以上，可持续发展目标全面达成
- 4 分：ESG 评级有所提升，碳排放强度降低 15-25%，大部分目标达成
- 3 分：ESG 指标稳步改善，碳排放强度降低 5-15%，部分目标达成
- 2 分：ESG 指标略有改善，碳排放强度降低 5% 以内，目标达成有限
- 1 分：ESG 指标无明显改善，缺乏系统性可持续发展管理

维度二：一体化整合 (Integration) (20分)

2.1 业财资税融合程度

- 5分：实现业财资税深度融合，统一数据标准，系统集成度 90% 以上
- 4分：业财资税基本融合，数据标准较统一，系统集成度 70-90%
- 3分：业财资税部分融合，存在一些数据孤岛，系统集成度 50-70%
- 2分：业财资税融合有限，数据标准不统一，系统集成度 30-50%
- 1分：各系统基本独立，融合程度低，系统集成度不足 30%

2.2 多系统API生态建设

- 5分：建立完善的 API 生态，接口标准化，API 调用成功率 99.9% 以上
- 4分：API 生态较完善，接口基本标准化，成功率 95-99.9%
- 3分：有基本的 API 接口，标准化程度一般，成功率 90-95%
- 2分：API 接口有限，标准化不足，成功率 80-90%
- 1分：基本无 API 生态，系统对接困难

2.3 多品类消费场景整合

- 5分：实现 70+ 品类消费场景一体化整合，覆盖吃住行游购娱全场景
- 4分：实现 50+ 品类整合，覆盖主要消费场景
- 3分：实现 30+ 品类整合，基本满足日常需求
- 2分：实现 10+ 品类整合，覆盖有限
- 1分：品类整合程度低，场景分散

2.4 全流程管控体系

- 5分：实现“可见即可订、预订即合规、事后可追踪”的全流程管控
- 4分：大部分流程实现全程管控，管控环节较完善
- 3分：关键流程实现管控，部分环节需要完善
- 2分：基本流程管控，管控程度有限
- 1分：流程管控薄弱，主要依赖事后监督

维度三：全成本管理 (Minimization) (20分)

3.1 隐性成本识别能力

- 5分：隐性成本识别率达到80%以上，建立隐性成本象限分析模型
- 4分：隐性成本识别率60-80%，有基本的分析方法
- 3分：隐性成本识别率40-60%，开始关注隐性成本
- 2分：隐性成本识别率20-40%，识别能力有限
- 1分：隐性成本识别率低于20%，主要关注显性成本

3.2 动态预算管理

- 5分：建立AI预警模型，预算执行偏差控制在5%以内，预警准确率85%以上
- 4分：有动态预算调整机制，偏差控制在10%以内，预警较及时
- 3分：基本的预算动态管理，偏差控制在15%以内
- 2分：预算管理相对静态，偏差控制在20%以内
- 1分：预算管理粗放，执行偏差较大

3.3 成本优化效果

- 5分：总成本降低20%以上，实现显著的成本结构优化
- 4分：总成本降低15-20%，成本优化效果明显
- 3分：总成本降低10-15%，有一定优化效果
- 2分：总成本降低5-10%，优化效果有限
- 1分：成本降低不足5%，优化效果不明显

3.4 报销流程效率提升

- 5分：报销流程时长大幅缩短，员工、管理者、财务三方效率显著提升
- 4分：报销流程效率明显提升，各方时间成本有效降低
- 3分：报销流程有所优化，效率提升一般
- 2分：报销流程略有改善，效率提升有限
- 1分：报销流程效率基本无改善

维度四：个性化服务 (Personalization) (15分)

4.1 千人千面政策引擎

- 5分：建立完善的个性化政策引擎，基于多维数据动态生成个性化方案
- 4分：有较好的个性化设置，能够满足不同群体需求
- 3分：有基本的个性化功能，个性化程度一般
- 2分：个性化功能有限，主要还是标准化服务
- 1分：基本无个性化设置，采用“一刀切”模式

4.2 员工体验满意度

- 5分：员工满意度提升 30% 以上，NPS 达到 +50 以上
- 4分：员工满意度提升 20-30%，NPS 达到 +30 以上
- 3分：员工满意度提升 10-20%，NPS 达到 +10 以上
- 2分：员工满意度略有提升，NPS 为正值
- 1分：员工满意度无明显提升，NPS 为负值或接近零

4.3 弹性福利ROI效果

- 5分：弹性福利 ROI 达到 2.0 以上，员工流失率降低 20% 以上
- 4分：弹性福利 ROI 达到 1.5-2.0，员工流失率降低 10-20%
- 3分：弹性福利 ROI 达到 1.2-1.5，员工流失率降低 5-10%
- 2分：弹性福利 ROI 达到 1.0-1.2，员工流失率略有下降
- 1分：弹性福利 ROI 低于 1.0，对员工保留效果不明显

维度五：合规管理 (Legal & Compliance) (15分)

5.1 全周期合规闭环

- 5分：建立事前预防、事中监控、事后追溯的全周期合规体系，合规风险识别率 95% 以上
- 4分：合规体系较完善，三个环节基本覆盖，风险识别率 80-95%
- 3分：合规体系基本完善，部分环节需要加强，风险识别率 60-80%
- 2分：合规体系不够完善，风险识别率 40-60%
- 1分：合规体系薄弱，风险识别率低于 40%

5.2 跨境合规管理能力

- 5分：建立跨境消费合规智能导航系统，全面掌握多国合规要求
- 4分：有较完善的跨境合规管理，基本满足多国要求
- 3分：有基本的跨境合规管理，部分国家要求掌握
- 2分：跨境合规管理有限，主要靠人工处理
- 1分：跨境合规管理薄弱，经常出现合规问题

5.3 电子档案区块链存证

- 5分：全面应用区块链存证技术，电子档案完整性 100%，监管响应时间缩短 80%
- 4分：部分应用区块链技术，档案完整性较高，响应时间显著缩短
- 3分：开始应用区块链技术，档案管理有所改善
- 2分：区块链应用有限，档案管理主要靠传统方式
- 1分：未应用区块链技术，档案管理存在风险

维度六：极致体验 (Experience) (15分)

6.1 无感报销体验

- 5分：实现“一键提交、秒级审核、实时到账”，报销处理时间缩短 90% 以上
- 4分：报销体验显著改善，处理时间缩短 70-90%
- 3分：报销体验有所改善，处理时间缩短 50-70%
- 2分：报销体验略有改善，处理时间缩短 30-50%
- 1分：报销体验基本无改善，处理时间缩短不足 30%

6.2 用户界面与交互优化

- 5分：用户操作步骤减少 70% 以上，界面友好，交互流畅
- 4分：用户操作步骤减少 50-70%，界面较友好
- 3分：用户操作步骤减少 30-50%，界面基本友好
- 2分：用户操作步骤减少 10-30%，界面有待改善
- 1分：用户操作步骤基本无减少，界面体验一般

6.3 服务响应与问题解决

- 5分：客服问题解决率 95% 以上，响应速度快，解决效率高
- 4分：客服问题解决率 85-95%，响应较及时
- 3分：客服问题解决率 75-85%，响应速度一般
- 2分：客服问题解决率 65-75%，响应较慢
- 1分：客服问题解决率低于 65%，服务质量有待提升

成熟度等级划分

根据总分将企业消费管理成熟度划分为五个等级：

◎领先级(90-100分)：企业消费管理全面践行 SIMPLE 模型，六大引擎协同发力，已成为企业战略执行和价值创造的核心驱动力，在行业中处于引领地位。

◎先进级(80-89分)：企业消费管理体系完善，SIMPLE 模型各维度均有良好表现，能够有效支撑企业战略目标，在行业中处于先进水平。

◎成长级(70-79分)：企业消费管理基础扎实，在 SIMPLE 模型的某些维度表现突出，但仍有提升空间，需要持续优化完善。

◎发展级(60-69分)：企业消费管理处于发展阶段，SIMPLE 模型的实践刚刚起步，能够满足基本需求，但在数字化、智能化等方面存在明显差距。

◎起步级(60分以下)：企业消费管理水平有待提升，SIMPLE 模型的实践程度较低，存在较多问题和风险，需要系统性的改进和提升。

改进建议

企业可根据评估结果，重点关注得分较低的维度，制定针对性的改进计划：

◎针对可持续发展短板，重点建设绿色采购体系和零碳报销流程

◎针对一体化不足，加强业财资税融合和系统集成

◎针对成本管理薄弱，重点识别和优化隐性成本

◎针对个性化服务不足，建设千人千面的智能化服务体系

◎针对合规管理缺陷，完善全周期合规防控体系

◎针对体验不佳，重点优化用户界面和服务流程

欢迎联系专属顾问，解锁一对一提升方案



6.2 报告出品方与研究团队

6.2.1 新理财杂志社

报告主笔:《新理财》首席经济学家 何宇轩

评审专家: 新理财杂志社社长兼总编辑 马靖昊、中国人民大学商学院教授 & 博导 周华

新理财杂志社是由中华人民共和国财政部主管的国家级专业财经媒体, 是集公司理财和政府理财于一体的综合性理财传媒旗舰。创刊于 2003 年, 读者为各级财政部门及相关政府部门工作人员, 世界 500 强及上市公司等大型企业 CEO、CFO 等管理人员。

关注新理财



6.2.2 美团企业版

评审专家: 康凯、陈佑东、杨雷、孙丹丹、代震、郭子城、马俊、陈子昌、朱美玉

编写成员: 张乔、张唱、刘凯旋、邓嘉琪

美团企业版是基于美团 C 端供应链打造的多场景、一站式的企业消费管理平台,集中外卖、堂食、酒店、机票等优势供给,全面覆盖企业用餐、招待、差旅、福利等场景,通过平台聚合消费、场景智能管控、集中对公结算,为企业提供全流程、线上化的消费服务与管理解决方案。美团企业版以“让企业消费更简单”为使命。2024 年,美团企业版提出企业消费管理模型 SIMPLE,赋能企业合法合规、成本最小化、员工和客户体验、一体化解决方案、个性化定制、可持续发展。

关注美团企业版



6.3 研究方法

6.3.1 财报分析法

研究样本

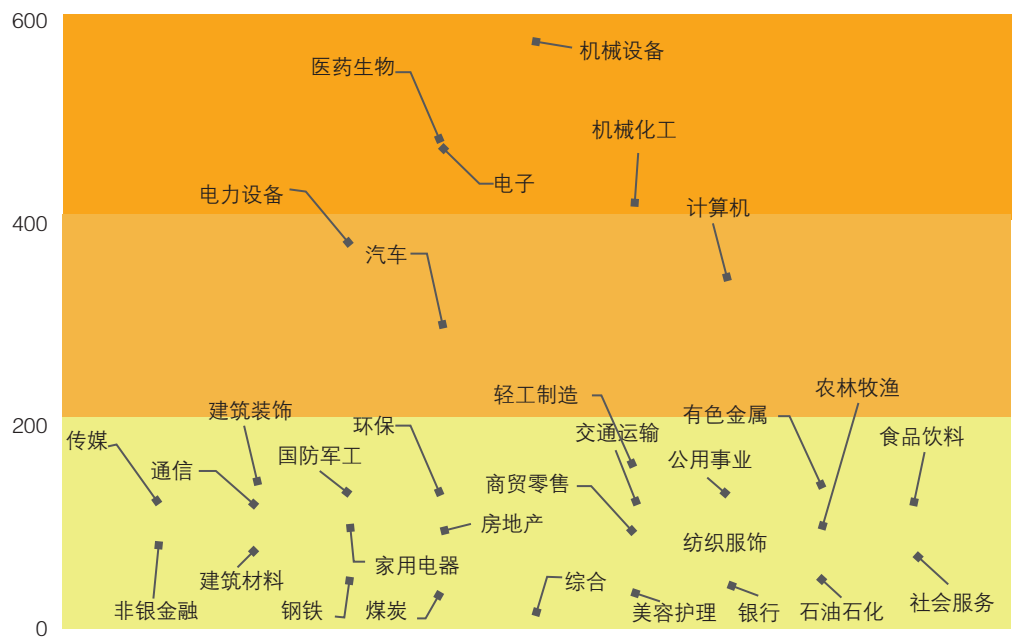
以 2025 年 5 月 1 日为时间节点, 获取沪深京 A 股上市公司 5411 家, 剔除 ST 公司后得到 5219 家有效样本, 构建 2015-2024 年十年期企业消费管理数据集。

分类维度

采用三重分类体系进行交叉分析

行业维度: 申万行业分类标准 2021 版, 涵盖 31 个一级行业

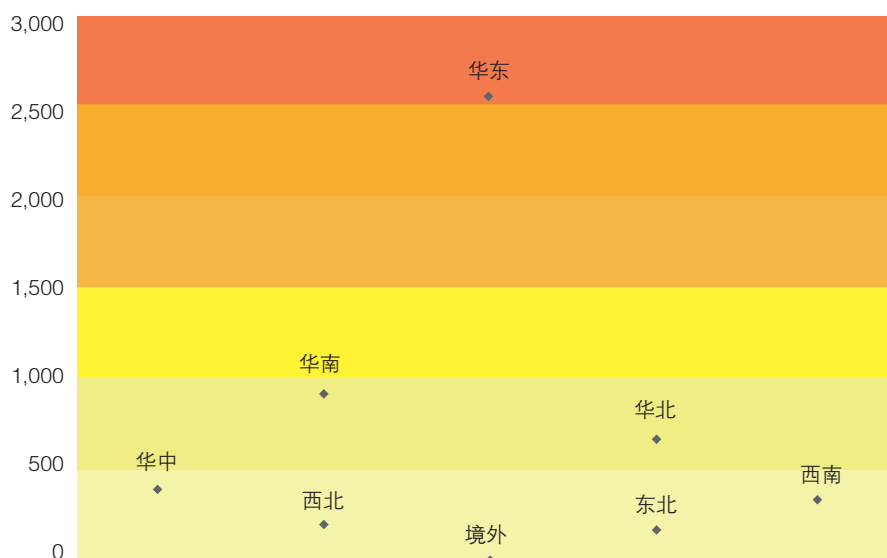
图 6.1 研究视角：行业维度



数据来源：新理财·中国财经数库

区域维度: 按地理区划划分为东北、华北、西北、华东、华中、西南、华南 7 大区及境外

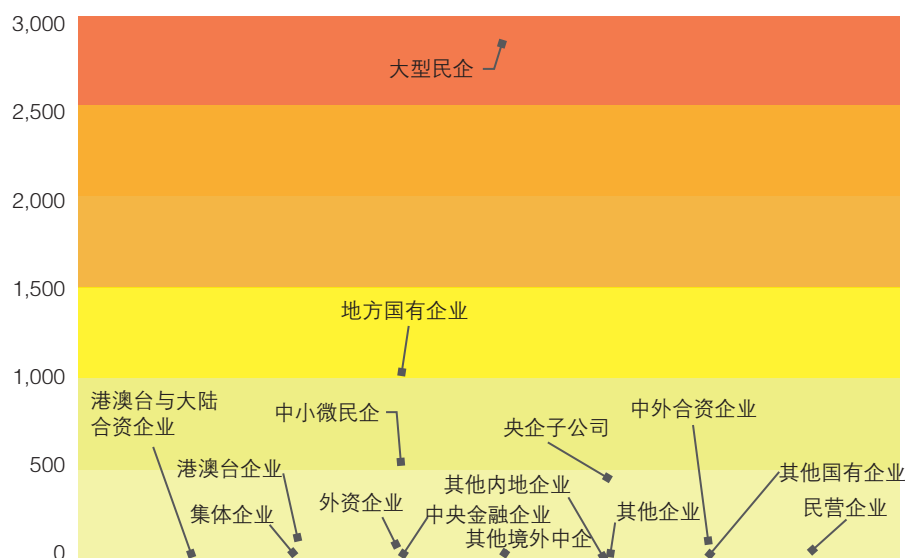
图 6.2 研究视角：区域维度



数据来源：新理财·中国财经数库

所有制维度: 国企、民企等 15 类所有制结构

图 6.3 研究视角：所有制维度



数据来源：新理财·中国财经数库

核心指标

聚焦财报附注中的企业消费“双费”数据
招待费: 管理费用中的招待费 + 销售费用中的招待费
差旅费: 管理费用中的差旅费 + 销售费用中的差旅费
福利费: 因披露数据限制, 暂未纳入研究范围

6.3.2 问卷调研法

借鉴《企业消费管理白皮书》中的企业定量客户调研数据集, 该数据集数据采集时间为2024.10.18-27。

调研机构: 益普索
样本规模: 有效样本 279 个
调研渠道: 益普索 + 美团企业版自有媒体渠道
核心议题: 企业消费管理痛点、数字化程度、未来需求等关键问题
更多信息请查阅《企业消费管理白皮书》

6.3.3 案例研究法

案例来源: 美团企业版平台标杆客户实践
研究方法: 采用多案例对比分析, 涵盖制造业、服务业、集团企业等不同类型
分析框架: 基于 SIMPLE 模型进行案例解构与价值提炼

6.3.4 专家访谈法

访谈对象: 8 位知名企业 CFO 及行业专家
访谈方式: 深度一对一访谈 + 专家圆桌讨论
核心议题: 企业消费管理战略转型、技术应用、未来趋势等前沿话题

免责声明

1. 本报告仅供参考和交流之用, 不构成任何决策依据。
2. 本报告数据来源有一定局限性, 数据结果仅供参考。
3. 本报告版权归研究的联合发布方所有, 未经授权, 任何个人、公司或机构不得以任何形式复制、传播、或使用报告中的内容。

读后笔记



让每笔企业消费
都成为价值创造源点

关注新理财



关注美团企业版

