

数字化转型下销售与收款循环的内部控制研究——以瑞幸咖啡为例

卢海宁

北京印刷学院

DOI:10.32629/ej.v8i12.3245

[摘要] 数字化转型在提升企业运营效率的同时,也对传统的内部控制体系构成挑战。本文以瑞幸咖啡的销售与收款循环为例,探究其如何从财务造假事件中汲取教训,并利用数字化工具重构内部控制。研究发现,其线上预收模式显著改善了现金流并降低了信用风险,但同时也带来了新的挑战,包括系统流程固有的潜在缺陷、数据安全威胁以及对复杂算法的过度依赖。针对这些问题,本文提出企业应将风险控制意识前置于系统设计与开发环节,并充分利用自身数据资源,建立一套能够实时响应风险的智能化监控机制,从而在数字化环境中构建更具韧性的安全保障体系。

[关键词] 数字化转型; 内部控制; 销售与收款循环; 瑞幸咖啡

中图分类号: F713.3 **文献标识码:** A

Research on Internal Control of Sales and Collection Cycle under Digital Transformation: A Case Study of Luckin Coffee

Haining Lu

Beijing Institute of Graphic Communication

[Abstract] While digital transformation enhances corporate operational efficiency, it also poses challenges to traditional internal control systems. Taking Luckin Coffee's sales and collection cycle as an example, this paper explores how the company learned from its financial fraud incident and leveraged digital tools to reconstruct internal controls. The study finds that its online prepayment model significantly improved cash flow and reduced credit risk, but it also introduced new challenges, including inherent system process flaws, data security threats, and excessive reliance on complex algorithms. To address these issues, this paper suggests that companies should incorporate risk control awareness into the system design and development stages and make full use of their data resources to establish an intelligent monitoring mechanism capable of responding to risks in real time, thereby building a more resilient security framework in a digital environment.

[Key words] Digital Transformation; Internal Control; Sales and Collection Cycle; Luckin Coffee

引言

本文聚焦数字化转型对企业销售与收款循环内部控制带来的双重影响,以瑞幸咖啡为典型案例进行研究。瑞幸咖啡曾因该环节内控失效引发财务造假,暴露了传统控制在数字化环境中的局限;其重组后通过数字化手段系统重构内控体系的实践,则提供了技术赋能治理的重要范本。本研究旨在通过案例分析,梳理传统模式在数字化环境中的不足,探讨数字化工具提升内控效率的机制,并构建适应数字时代的新型内控路径,为转型企业提供风险防控的实践启示。

1 瑞幸咖啡案例分析:从内控失效到数字化重塑

1.1 案例背景与财务造假危机

瑞幸咖啡自2017年创立以来,凭借“APP下单+线下取货”的数字化商业模式快速崛起,通过高密度门店布局与精准数字营销迅速打开市场,创造了中国企业赴美上市的最快纪录。然而,公司在2020年遭遇重大危机,被揭露虚增交易额22亿元,导致股价暴跌、市值蒸发超过九成,最终从纳斯达克退市。这一事件不仅使瑞幸面临美国监管机构的处罚和投资者的集体诉讼,也促使公司对自身经营模式和管理体系进行了全面反思,为后续的数字化转型与治理重构创造了契机。

1.2 财务造假期的内控失效分析

从内部控制五要素看，瑞幸咖啡在财务造假期存在系统性缺陷：控制环境方面，董事会与高管高度重叠，股权过度集中，治理制衡失效，且“重增长、轻合规”的文化滋生了舞弊行为。风险评估与控制活动层面，公司缺乏对收入真实性等关键风险的识别机制，线上订单验证不足、职责分离被破坏、审批流程虚设，使虚构交易易于发生。信息与沟通环节，业务数据被操纵，部门间信息壁垒严重，导致财务信息失真。监督机制上，内审部门缺乏独立性与资源支持，对异常交易未能预警和调查，监督功能基本失效。这反映出公司在高速扩张中内控体系全面失灵。

1.3 数字化内控的重塑与成效

瑞幸咖啡在财务造假危机后，依托系统性数字化转型重构了销售与收款循环的内控体系，主要体现在四个层面：一是优化治理结构，引入专业管理团队、增设独立董事及合规委员会，重塑控制环境与监督机制；二是推行全链路数字化，通过ERP与CRM系统整合，实现从下单到服务的全流程线上管控，提升运营透明度与自动化水平；三是建立线上支付与实时对账机制，强制交易经APP完成并自动同步核对，并全面采用预收款模式，2023年合同负债达28.5亿元而应收账款仅0.8亿元，显著改善现金流、降低信用风险；四是构建数据驱动的智能监控系统，运用大数据技术实时扫描高频交易、异常核销等风险指标，实现风险的主动预警与及时干预，形成动态防御能力。

表1 瑞幸咖啡2022-2023年经营活动现金流入与营业收入比率

项目	2022	2023
经营活动现金流入	4.88亿元	28.48亿元
营业收入	132.93亿元	249.03亿元
经营活动现金流入与营业收入比率	0.04	0.11

数据或资料来源：公司年报

如表1所示，瑞幸咖啡2023年经营活动现金流入与营业收入的比率较2022年显著提升。这一关键财务指标的改善直观反映了数字化内控重塑的成效，表明公司在收入质量控制和现金回收效率方面取得了实质性进步。通过数字化转型重构的内控体系，不仅帮助公司度过了危机，更为其后续的稳健发展奠定了坚实基础。

2 数字化内控的深层风险

瑞幸咖啡通过数字化转型显著提升了销售与收款循环的控制效能，但同时也引入了三类具有高技术特征的新型风险：自动化流程风险、数据安全风险与算法依赖风险。

2.1 自动化流程风险

数字化转型将业务流程与控制规则固化为系统代码，但这也使得设计缺陷或逻辑错误可能被大规模复制执行，产生流程固化风险。以优惠券规则为例，复杂的发放与核销逻辑若在设计层面存在漏洞，极易被恶意利用。同时，高度集中的系统权限管理构成了另一重隐患。拥有高级权限的内部技术人员或管理员账户，可能通过权限滥用进行隐蔽性、批量化的数据篡改或虚构

交易，其破坏范围与影响程度远超传统舞弊手段，直接威胁到财务报告的可靠性。

2.2 数据安全风险

业务全面数字化后，公司积累了海量用户敏感数据，使数据安全成为核心风险点。从外部来看，系统面临着持续的外部网络攻击威胁，黑客入侵可能导致大规模数据泄露，引发严重的法律与声誉危机。从内部审视，数据管理不善、员工操作失误或恶意行为同样可能导致数据完整性受损，直接动摇财务报告的基础。传统的内控措施难以有效防范此类新型风险，亟需构建涵盖数据加密、严格访问控制与常态化安全审计在内的综合防护体系。

2.3 算法依赖风险

瑞幸咖啡的精细化运营高度依赖销量预测、动态定价等算法模型，但这种依赖也带来了“黑箱”难题。算法决策过程不透明，使得传统审计与监督手段难以穿透评估其合理性与公平性。更为关键的风险在于，如果输入模型的基础数据存在质量问题，或算法设计本身存在偏差，就可能导致系统性决策失误。例如，基于有缺陷的销量预测进行生产备货或定价，将引发连锁性的经营错误，形成“数据驱动的错误决策”循环，对业务运营造成深远影响。

3 数字化转型下的内控优化路径

为应对数字化内控体系带来的新型风险，企业需要构建一套系统性、前瞻性的优化路径，将技术能力与治理要求深度融合，实现风险防控的智能化与常态化。

3.1 构建嵌入式与零信任的控制体系

企业应将内部控制要求深度嵌入系统开发的全生命周期，践行“控制即代码”理念。在系统规划阶段，内控团队就需提前介入，协同业务与技术部门，通过流程梳理与风险评估明确控制需求。在设计与开发阶段，相应的控制规则应直接转化为系统功能与代码逻辑，使风险控制成为数字化流程的固有组成部分，从源头上防范设计缺陷。

同时，应建立基于零信任原则的权限治理架构。该架构默认不信任任何内部或外部访问，要求对所有用户和设备进行持续的身份验证与最小权限授予。通过全面梳理高权限账户，实施严格的权限分级与动态授权管理，并结合用户行为分析技术建立操作基线。一旦检测到异常操作模式，系统能够实时预警并自动干预，有效遏制权限滥用与内部舞弊风险。

3.2 建立数据驱动的智能监控模式

企业应充分利用数据平台，构建覆盖销售与收款全流程的持续性风险监控体系。该体系需聚焦关键风险指标，如同源设备或IP的高频交易、异常优惠券核销模式、资金流水与订单数据的自动对账差异率等，并通过可视化监控仪表盘进行动态呈现。

当系统识别到指标异常时，自动触发预警流程，通知相关人员及时核查并处置。例如，对短期内某一区域订单量激增的现象，系统可自动提示风控人员追溯订单来源与用户行为，必要时采取限制交易或人工审核等措施。这种基于全量数据实时分析的

监控模式,推动内控监督从事后抽查向事前预警、事中干预转变,极大提升了监督的时效性与精准性。

3.3 强化数据治理与算法透明度管理

为保障数据安全与算法可靠,企业需建立体系化的数据治理框架。这包括制定并执行数据分类分级标准,对敏感数据实施严格的访问控制、加密存储与脱敏处理。同时,应定期开展渗透测试与安全审计,主动发现系统漏洞,并将网络安全评估纳入常态化管理。

在算法治理层面,建议在内审部门设立专业算法审计职能。审计团队需对核心业务算法的公平性、有效性及透明度进行定期评估。审计重点包括:检查训练数据的质量与代表性,分析算法逻辑的合理性与可解释性,验证输出结果的准确性及潜在偏差。通过建立算法的审计与问责机制,确保其决策符合商业伦理与合规要求,打破“黑箱”困境,防范系统性决策风险。

4 风险防控体系的实施保障

为确保数字化风控体系的有效运行与持续优化,企业需要在组织、资源与制度三个层面构建系统性的保障机制。

4.1 明确组织职责与协同机制

清晰的组织架构与权责划分是风控体系运行的基石。企业应在销售、财务、信息技术等核心部门中明确界定其在销售与收款循环中的具体风控责任:销售部门对订单真实性负责,财务部门确保收入确认合规与资金安全,信息技术部门则承担系统稳定与数据安全的首要职责。此外,必须建立常态化的跨部门协作机制,建议成立由上述部门及内审负责人共同组成的风险管控委员会,定期评估风险、协调行动,以应对日益复杂的数字化风险,确保快速响应与协同处置。

4.2 保障资源投入与人才建设

数字化风控体系的效能取决于持续的资源投入与适配的人才队伍。企业需在技术层面保证对核心系统的迭代升级与安全加固进行持续投入,并积极引入大数据、人工智能等先进技术以提升风险监测的智能化水平。在人力资源方面,应着力引进和培养既懂业务风控又掌握数字技术的复合型人才。同时,需建立覆盖全员的系统性培训体系,重点提升员工在数字工具运用、风险识别与流程合规等方面的能力,以保障团队能有效执行数字化环境下的风控要求。

4.3 完善制度约束与动态优化机制

健全制度与激励约束是推动风控措施落地的关键。企业应将具体的数字化风控目标与要求深度融入各岗位的绩效考核体系,使风险防控成效与薪酬激励、职业发展直接关联,从而强化全员的风险责任意识。更重要的是,必须建立定期的风险评估与体系更新机制,通过系统性地扫描内外部环境变化,及时识别新型风险,并据此对现有风控制度、流程与技术工具进行动态调整与优化,确保整个风险防控体系具备持续演进的能力,保持其有效性与前瞻性。

5 总结

本研究以瑞幸咖啡为例,系统剖析了数字化转型下销售与收款循环内部控制的变革路径。研究发现,通过将数字化工具深度嵌入业务流程,企业能够实现治理结构优化、运营效率提升和风险监控强化,具体表现为应收账款周转率加快、坏账率下降等实效。这深刻揭示了数字化内控的本质在于技术应用、制度设计与管理实践的有机融合。瑞幸的案例表明,企业应将数字化风控提升至战略高度,构建技术与制度协同的内控体系;监管部门也需推动适应数字时代的标准建设,并运用监管科技提升监督效能。尽管本研究为单案例探索,其结论仍为众多处于数字化转型中的企业提供了通过技术赋能实现合规与高质量发展的实践启示。未来研究可进一步开展多案例比较及人工智能等新技术对内控影响的深入探讨。

[参考文献]

- [1]柳江,赛子钰.基于内部控制的数字化转型对企业价值的影响研究[J].对外经贸,2025,(10):108-112+149.
- [2]蒋霜.大数据技术背景下的企业内部控制创新路径分析[J].财会学习,2024,(32):179-181.
- [3]件建军.国有企业财务数字化转型中RPA应用的实用性分析[J].能源科技,2025,23(05):1-4+13.
- [4]黄一鸣.信息技术对会计信息系统内部控制的影响与改进[J].今日财富,2024,(01):104-106.
- [5]Alles M G,Gray G L.Incorporating Big Data in Audits: Identifying Inhibitors and a Research Agenda to Address Those Inhibitors[J].International Journal of Accounting Information Systems,2016,22:44-59.
- [6]Farrell H,Newman A.Weaponized Interdependence:How Global Economic Networks Shape State Coercion[J].International Security,2019,44(1):42-79.
- [7]Parasuraman R,Sheridan T B.A Model for Types and Levels of Human Interaction with Automation[J].IEEE Transactions on Systems,Man,and Cybernetics,Part A:Systems and Humans,2000,30(3):286-297.
- [8]徐东,朱晨昊,张桐郡,等.国际石油公司数字化转型、数智化赋能管理实践与启示[J].油气与新能源,2025,37(05):1-9.
- [9]代冬梅.企业内部控制与风险防范[J].中国集体经济,2025,(29):53-56.
- [10]吴静.T公司销售与收款循环环节的内部控制优化研究[D].江苏大学,2025.
- [11]陈瑶.数字化赋能新零售咖啡企业价值创造的路径和效果研究[D].江汉大学,2025.

作者简介:

卢海宁(2000--),女,汉族,河北保定人,研究生在读,财务管理。