

# 浅谈中国品牌海外销售渠道风险及内部审计提示

敏于知

---

随着中国品牌加速“出海”，海外经销商、分销商、代理商、KA（Key Account，如大型零售商）、IR（Independent Retailer，如独立零售商）以及线上电商等各类销售渠道已成为企业拓展国际市场的重要合作伙伴，但跨境距离、文化差异、多重监管叠加，使得海外销售渠道风险防范难度显著提升。于本文，我们聚焦**渠道准入与渠道结构不合理、虚假数据上报与不合规销售、返利套取、资金透传及对账不清**等三大突出风险，尝试提供内部审计工作开展提示，并以渠道全生命周期管理框架作为系统解决方案。

## 一、海外销售渠道重点风险领域及审计提示

### 1. 渠道准入与渠道结构不合理风险 (源头系统性风险)

准入阶段是渠道风险的“入口关”，海外环境下关联交易、壳公司和高风险主体混入的情况尤为突出，若把控不严，后续风险将成倍放大。

渠道结构不合理，一方面是指多渠道层级下易出现利润点位分配不合理及交叉供货的情况，另一方面是指渠道结构与品牌在目标国家的经营模式不匹配，例如品牌战略目标是实现本地化运营来帮助企业获取更多利润或降低终端售价增强产品竞争力，而渠道依然大量依赖经销商导致终端价格丧失优势，且损失部分利润点位至经销商侧。

#### ▶ 主要风险

- » 关联方未识别、制裁名单或 PEP (Politically Exposed Person) 主体进入、尽职调查流于形式；
- » 人情代理，关系代理，导致后续贪污、舞弊案件频发；
- » 渠道缺乏资质、物流清关及分销能力差导致后续渠道铺货进度落后于产品上市计划，难以达成预期销售目标；
- » 渠道数据治理能力差，缺乏有效系统进行进销存管理，销售路径及产品流向不明导致企业难以有效操盘。

#### ▶ 审计提示

- » 渠道结构设计是否有清晰的规则、符合商业逻辑及公司目标；
- » 审查准入决策全流程留痕，包括渠道合作伙伴档案、背景调查报告、最终受益人 (UBO) 识别及第三方尽调记录；
- » 关注保证金比例、账期及信用额度设置、合同签订与保险配置，考察期实质性走访情况等；
- » 关注企业数据收集与治理能力，关注清关、物流及售后能力。

### 2. 虚假数据上报与不合规销售 (运营合规风险)

受限于 GDPR、数据跨境等法规要求以及品牌在海外发展阶段和投资优先级，中国品牌的海外运营主体在回收销售数据时大多缺少有力的系统支持，甚至部分区域还处于 Excel 填报、人工匹配的状态，因此虚假数据上报频发，而这背后通常隐藏着不合规销售行为，包括虚报销量及库存套取返利且达成考核指标、私设体外资金、承诺额外点位、扰乱新品定价、跨区域窜货等行为。

这些风险会导致厂家营销及返利费用虚高、决策失真，引发财务损失与审计合规问题；同时破坏价格体系，引发渠道冲突、恶性价格战，使品牌信任度下降、溢价能力受损，甚至面临税务稽查、商业贿赂及反不正当竞争法律风险。

#### ▶ 主要风险

- » 渠道虚假上报销量、库存或订单数据以套取返利或完成考核；
- » 预留体外资金、销售私自承诺额外点位、新品定价混乱，导致价格体系失控与品牌信任度下降；
- » 不同国家间、区域间、渠道间违规窜货扰乱市场秩序。

#### ▶ 审计提示

- » 通过 ERP、溯源码或第三方数据比对各层级进销存，检查全链条的一致性，重点核查同一业务场景下不同数据源的差异及原因；
- » 审查促销方案审批记录、市场支持费用明细，识别虚假活动及活动执行效果，评价活动投入产出比；
- » 审阅产品价格体系，关注体外资金和私自承诺点位的可能性；
- » 抽查宣传物料、终端反馈及价格执行情况，验证是否符合当地法规及公司政策。

### 3. 返利套取、资金透传及对账不清 (资金账务风险)

在海外渠道中，返利是重要的激励工具，但也极易被异化为套取资金、变相贿赂或逃税的手段。同时，资金透传路径与渠道层级不一致、或者无需与渠道结算的资金反而通过渠道透传，都可能导致款项（如返利、促销激励费、零售市场费用）未直接到达最终收款方。而多数出海企业，财务职能建设较业务职能相对滞后，与渠道、供应商之间的对账体系尚未建立，销售数据、返利记录、回款金额、库存等关键财务与业务数据长期无法核对一致，存在大量差异而导致返利套取、重复结算等问题无法被及时发现。这会导致合规与法律风险大幅增加、财务数据真实性与报表质量受损、资金安全与使用效率降低。

#### ▶ 主要风险

- » 返利规则不透明、计算依据不足、兑现与销售脱钩、缺少监督复核导致虚假核销；
- » 资金多层中转、绕道，与业务实质不匹配；
- » 应收账款清理不及时、坏账风险高，返利费用未结清，导致产生遗留纠纷。

#### ▶ 审计提示

- » 验证返利政策通知及执行一致性，抽样核对返利生成、发放、核销与订单、物流数据的匹配性；
- » 穿透测试资金支付路径，确认最终收款方与合同主体一致；
- » 识别财务是否参与外部对账，关注大额未对账余额和调节项及对账中非品牌官方承诺的活动。

以上三大风险领域相互关联、交叉放大，是海外销售渠道审计发现的集中区域。审计人员应优先通过数据分析、穿透测试和异常指标快速识别，推动业务部门及时整改。

## 二、系统解决方案：渠道全生命周期管理框架

针对上述三大突出风险，建议企业采用**渠道全生命周期管理框架**，将风险防控系统嵌入闭环流程。该框架分为六大阶段，形成“事前准入—事中监控—事后审计”的完整体系：

### 渠道管理全生命周期框架

#### 01 渠道准入与信用管理

- 渠道伙伴尽职调查
- 合规及反舞弊筛查
- 信用评估及账期管理
- 标准化授权合作协议
- 授权管理(区域/产品/期限)

#### 02 渠道政策与价格体系

- 全渠道层级价格体系
- 区域及跨境定价规则
- 返利标准及兑付流程
- 渠道政策与公示培训
- 价格及返利违规处罚标准

#### 03 渠道订单与分货

- 渠道订单审核、确认
- 各级渠道分货
- 渠道库存监控及预警
- 渠道库存盘点
- 订单应收管理

#### 04 渠道合规监控

- 渠道窜货检查与治理
- 渠道价格监控
- 激活合规检查
- 留存合规分析

#### 05 渠道返利与核销

- 返利政策制定与审批
- 返利活动通知与发放
- 单据核销与金额计算
- 返利支付
- 定期对账
- 返利异常排查及纠正

#### 06 渠道考核、退出与异常处理

- 经销商考核与评价
- 渠道授权终止
- 渠道库存清理
- 应收及返利对账
- 渠道违规行为处罚
- 渠道风险事件处理

- » **渠道准入与信用管理：**严把入口关，从源头防控关联方和高风险主体进入。
- » **渠道政策与价格体系：**防范价格混乱与返利异化风险，利润点位清晰透明。
- » **渠道订单与分货：**实现货物流向可追溯，防范为了达成业绩考核指标而违规压货的行为。
- » **渠道合规监控：**实时发现并纠正不合规销售行为，杜绝窜货、乱价及违规倾销。
- » **渠道返利与核销：**保障资金真实性与合规性。
- » **渠道考核、退出与异常处理：**妥善处理异常事件，降低遗留风险并保证业务有效承接运转。

通过这一全生命周期管理框架，企业能够将准入、串货、不合规销售、返利、资金透传等核心风险系统嵌入各管理环节。更重要的是，该框架不仅精准防控风险，还能系统提升渠道管理的专业化、规范化和精细化水平，实现风险防控与业务效能的双重提升。

### 三、结语

海外销售渠道风险防范是一项系统工程。中国企业内审人员应优先聚焦三大核心风险，再以全生命周期管理框架为抓手，推动企业构建覆盖全过程的防控体系。只有这样，才能真正实现“风险可控、业务合规、发展可持续”，为中国品牌的国际化战略保驾护航。

## 达于行

### 甫瀚提供的服务

基于丰富的海外审计与风控咨询实战经验，甫瀚已成功服务全球多家知名品牌，覆盖电子消费品、互联网、医疗、汽车、物流、新能源、矿业及餐饮连锁等多个行业。我们提供的专业服务包括：海外经营业绩审计、合规审计、资金审计、经责审计、内控流程诊断及重大投资项目治理架构梳理等，服务地域遍及中东、拉美、北美、东西欧、独联体、东南亚、非洲等全球主要市场。

凭借深厚的跨境审计实践与专业洞察，甫瀚致力于帮助客户实现海外业务的长期、稳定与可持续发展。我们的服务不仅着眼于识别运营风险、规范管理流程，更旨在通过建立本地化的合规体系与稳健的治理架构，为中国品牌在东道国的长期深耕提供坚实保障。我们期待助力更多中国企业，在全球化进程中行稳致远，将海外拓展的战略目标，转化为可持续的增长与竞争优势。

- 海外投资项目审计
- 区域/分支经营业绩审计
- 海外供应链审计
- 海外销售渠道审计
- 海外经营风险管理
- 跨境网络安全及数据安全
- 海外市场费用审计
- 海外零售费用及门店审计

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（上海）有限公司是一家具有全球视野的咨询机构。我们在中国开展业务至今已逾二十年，分别在上海、北京、深圳、成都和香港设有五个区域团队。依托甫瀚全球网络，我们能迅速汇聚甫瀚全球超过 25 个国家 90 个分支机构的资源与洞见，灵活调动更适合的专业团队为客户带来高质量的交付，并支持中国企业的海外拓展。

甫瀚咨询的业务遍及运营与财务管理绩效优化、风控与合规、内部审计、信息技术咨询、数字化转型，以及气候变化与可持续发展等领域。我们为中国各行业优秀企业、世界 500 强企业、全球各地资本市场的上市公司以及拟上市公司提供成熟及定制化的解决方案，亦为成长型企业提供陪伴式服务。

## 公司地址

### 北京

朝阳区建国门外大街 1 号  
国贸写字楼 1 座 718 室  
电话: (86.10) 8515 1233

### 上海

徐汇区虹桥路 1 号  
港汇恒隆广场办公楼 1 座  
2301+2310 室  
电话: (86.21) 5153 6900

### 深圳

福田区中心四路 1 号  
嘉里建设广场 1 座 1404 室  
电话: (86.755) 2598 2086

### 成都

锦江区红星路三段 1 号  
国际金融中心 1 号  
办公楼 25 楼

### 香港

中环干诺道中 41 号  
盈置大厦 9 楼  
电话: (852) 2238 0499

