

Deepen Regional Collaboration and Promote Innovation in Unified Sales Management—Discussion on the Issue of Unified Management of Sales Related Party Transactions

Shiquan Guo

Jiangsu Branch of China National Coal Energy Group Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu, 519000, China

Abstract

In today's business environment, related party transactions between listed companies are becoming increasingly frequent, these transactions not only directly affect the financial status of enterprises, such as profits, liabilities, cash flow, etc., but also have a profound impact on the competitive landscape of the entire market. The paper analyzes related party transactions between listed companies, explores reasonable settlement models, and proposes two plans and ideas for reference. This plan may have shortcomings, and special problems may also be encountered in the practical process, but it is hoped that through these efforts, suitable paths can be found, existing models can be broken through, regional collaboration can be deepened, and related party transactions between listed companies can be explored in depth. Finding a reasonable settlement model is of great significance for optimizing enterprise operations and promoting market development.

Keywords

regional collaboration; unified management of sales; related party transactions

深化区域协同推动统管销售创新——统管销售关联交易问题探讨

郭仕权

中国中煤能源集团有限公司江苏分公司, 中国·江苏南京 519000

摘要

在当今商业环境中,上市公司间的关联交易日益频繁,这些交易不仅直接影响着企业的财务状况,如利润、负债、现金流等,还对整个市场的竞争格局产生着深远的影响。论文分析上市公司间关联交易,探索合理结算模式,提出两种方案和设想,以供参考。方案可能存在不足,实践过程中也可能遇到特殊问题,但希望通过这些努力,找到适合路径,突破现有模式,深化区域协同,深入探究上市公司间的关联交易,寻找合理的结算模式对于优化企业运营、促进市场发展具有重要意义。

关键词

区域协同;统管销售;关联交易

1 上市公司关联交易有关事项规定

1.1 上交所关联交易有关规定

上海证券交易所发布的《股票上市规则》(2019年4月第十三次修订)和《上海证券交易所上市公司关联交易实施指引》(上证公字〔2011〕5号)对关联交易问题进行了详尽的规范,旨在确保市场的公平、公正和透明。关联交易,指的是上市公司与其关联方之间进行的交易,这类交易由于存在潜在的利益冲突和信息不对称,因此需要特别的监管和披露。

根据相关规定,关联方通常包括上市公司的控股股东、

【作者简介】郭仕权(1987-),男,中国江苏南京人,本科,会计师,从事财务管理研究。

实际控制人、董事、监事、高级管理人员及其亲属,以及与公司存在控制关系或重大影响的其他企业或组织。这些关联方与公司之间存在直接或间接的利益关系,因此他们的交易行为可能对公司的经营和财务状况产生重大影响。

1.2 关联交易规范

1.2.1 关联交易的披露要求

上市公司在进行关联交易前,应当充分披露交易对方的基本情况、交易价格及定价依据、交易目的及对公司的影响等信息,以便投资者做出明智的决策。同时,公司还需在定期报告中详细披露关联交易的执行情况。

1.2.2 关联交易的决策程序

上市公司在进行关联交易时,必须遵循公平、公正、公开的原则,确保交易的合法性和合规性。同时,公司需要

建立健全的内部控制体系，对关联交易进行严格的审批和监督。

1.2.3 关联交易的表决要求

涉及关联交易的议案在提交董事会或股东大会审议时，关联方应当回避表决，确保决策的公正性。此外，独立董事在审议关联交易议案时应当发表独立意见，维护公司和中小投资者的利益。

1.3 关联交易的审议及披露程序

1.3.1 关联交易审议程序

关联交易审议程序涉及公司内部管理层、董事会、监事会及股东大会。管理层先初步审查交易的合理性、必要性及对公司利益的影响。董事会深入审议，确保交易符合公司整体利益和长远发展战略。监事会监督审议过程，确保公正透明。重大关联交易需提交股东大会表决。审议中，公司考虑商业背景、交易条件和定价机制，避免利益输送和不公平交易，并建立内部控制机制确保合规性和风险控制。

1.3.2 关联交易披露程序

关联交易披露程序旨在公开透明地展示关联交易的相关信息，帮助投资者做出明智决策。根据相关法律法规和会计准则，公司需定期或不定期披露关联交易的详细信息，如交易双方、内容、金额和定价依据等。披露过程中，公司应遵循真实、准确、完整、及时的原则，全面反映关联交易的真实情况，并充分揭示风险，提醒投资者关注潜在风险。

1.3.3 关联交易审议及披露的重要性

关联交易审议及披露程序的重要性不言而喻。首先，这些程序有助于维护市场的公平性和透明度，防止利益输送和不公平交易的发生。其次，通过充分的审议和披露，公司可以向投资者展示其合规性和治理能力，增强投资者的信心。最后，关联交易审议及披露程序还有助于公司建立良好的公司治理结构和内部控制机制，提高公司的整体竞争力。

1.4 A 能源股份有限公司关联交易决策相关制度

上市公司关联决策相关制度主要是参照上海证券交易所《股票上市规则》《上市公司关联交易实施指引》有关规定制定，下面以上市公司 A 能源公司关联交易决策相关制度为例作简要描述。A 上市公司具体要求详见 B 集团重要规章制度汇编。

1.4.1 董事会有权批准下列关联交易

关联交易是公司与其关联方进行的交易，关联方包括股东、董事、监事、高管及其近亲属，以及与公司有控制关系的其他企业。因存在利益关联，关联交易可能损害公司利益。因此，董事会需严格审批，确保交易公平、公正、合法。董事会应明确审批权限和程序，设立专门委员会审查交易合规性和合理性。在审批时，董事会需充分了解交易背景、目的和影响，评估其对公司的影响，以维护公司和股东利益。

董事会还应关注关联交易的公平性和透明度，确保交易公平、公正，防止利益输送和损害公司利益的行为，及时披露交易信息，增强公司信誉和投资者信心。最后，董事

会应建立关联交易的事后监督机制，跟踪和监督交易执行情况，确保交易按审批结果进行，并采取措施纠正违规行为，追究相关责任。

1.4.2 A 能源公司与 B 集团及其控股公司近两年发生关联交易情况

2019 年，A 能源公司与控股股东 B 集团及其控股公司发生设备采购、物资配件采购、工程建设和劳务服务、煤炭贸易等关联交易实际发生比预计减少 51% 左右。从以上 A 能源公司股东大会审议的议案中可看出，A 能源公司与 B 集团及其控股公司发生的关联交易呈现逐年递增之势，关联交易总额较大。B 能源公司股东大会每年审议的相关议案中，B 公司与集团公司及其控股企业关联交易的议案总额有限制不能超出审议额度。

2 C 公司对统管销售机构管理的现状

2.1 C 公司及关联方企业的简要介绍

C 公司是 B 集团公司下属控股上市公司的全资子公司，公司按照集团营销体系的战略部署，推进六项重点，2019 年成为首个突破 4000 万吨级的区域销售公司。

A 能源公司是 B 集团公司直接或间接控制的法人及其他组织，B 集团为 A 公司实际控制人。A 能源公司构成 C 公司的关联方。

C 公司控股股东，实际控制人为 B 集团。C 公司是 B 集团直接或间接控制的法人及其他组织，C 公司所属 B 集团控股的另一家上市公司的全资子公司，A 能源公司与 C 公司间的交易，构成同一集团内两家上市公司间关联交易问题。

2.2 统管销售管理的现状

C 公司自成立起，积极推进 A 能源的统管销售工作。意在打造集团区域统一对外销售平台，但基于两家上市公司间关联交易金额过大问题，一直还在积极的探索研究寻找满足上市公司间大额关联交易结算合法合规程序。

C 公司对 A 能源上市公司的统一销售管理目前还在进行调研。统管销售的任务繁重，双方结算模式仍在探索中。如何突破现有两家上市公司销售模式，是下一步工作的重点和难点。

3 推进统管销售关联交易注意事项

3.1 统管销售关联交易：概念与意义

统管销售关联交易是两个或多个企业共享销售渠道、客户资源和产品信息，共同开展销售活动，旨在互利共赢。这种模式能降低营销成本，提高销售效率，增强品牌影响力。理解其概念和意义对企业决策层有重要指导作用。

3.2 选择合适的统管销售关联交易伙伴

选择合适的统管销售关联交易伙伴是成功的关键。企业应考虑对方的行业地位、品牌声誉和市场影响力，同时关注其经营策略、产品特点和销售渠道是否与本企业相契合。通过深入分析潜在伙伴的条件，筛选出最适合的统管销售关

联交易伙伴。

3.3 制定统管销售关联交易计划

统管销售关联交易涉及多个企业和环节，制定详细的计划至关重要。计划应包括合作目标、方式、期限和利益分配等内容，并明确各方的职责和义务，确保合作过程中的信息沟通、资源共享和风险控制得到保障。

3.4 关注统管销售关联交易的法律风险

统管销售关联交易涉及多个法律主体和合同关系，法律风险是重要问题。企业应了解相关法律法规和政策规定，确保合作行为合法。同时，建立完善的合同管理机制，明确各方权利和义务，防范潜在法律纠纷。

3.5 加强统管销售关联交易的沟通与协调

沟通与协调能力对统管销售关联交易的成功至关重要。企业应建立有效沟通机制，确保各方及时、准确了解合作进展和存在的问题。加大协调力度，解决合作中的矛盾和冲突，确保合作顺利进行。

3.6 持续跟进与评估统管销售关联交易效果

统管销售关联交易需持续跟进和评估。企业应定期评估合作效果，了解是否达到目标以及存在的问题和不足。总结经验教训，调整合作策略，优化统管销售关联交易模式，提高合作效果和市场竞争能力。

4 加强统管销售的管理，规避大额关联交易结算

上海证券交易所关联交易实施指引要求，国资委与证监会针对上市公司同业竞争及关联交易规定，笔者参照 A 能源公司、C 公司等公司治理制度，并结合统管销售现状，深入分析后提出两个构想，减少关联交易结算，强化销售管理。

4.1 方案 1 的内容

4.1.1 方案 1：为关联企业销售提供销售劳务，收取销售服务费

实际销售由 C 公司主导，包括与客户接洽、签订合同和收款等。形式销售由 B 能源公司负责，涉及市场推广宣传和客户关系维护。C 公司按服务量收取 A 能源公司销售服务费，不直接参与实际销售，C 公司为 B 能源公司提供专业销售服务。双方遵循公司法，公司章程和内控要求，确保销售合规性。销售结算、会计核算和财务报告维持现状，以确保依法合规的信息披露。合作模式可能随市场环境和企业发展而调整，以适应市场需求和长期稳定发展。

4.1.2 方案可行性

①使用劳务服务结算，对关联交易总影响小，避免大额关联交易问题，股东大会易通过。销售权虽维持模式，但已归 C 公司。② A 能源公司销售机构人员纳入 C 公司统一管理，C 公司制定绩效考核办法，调动人员积极性，提高销售专业化程度。③劳务服务结算不影响原有公司生产和独立

性，符合上市公司及股东利益。上市公司机构健全，业务完整，独立经营能力强，独立性未受影响，利益得到维护。

4.1.3 方案可能存在的问题

①统管销售机构人员划转：此方案需将 A 能源公司销售机构人员划转至 C 公司管理，并切块人员编制和薪酬至 C 公司。C 公司销售人员派驻 A 能源公司，负责工作协调、煤炭销售、发运衔接和具体销售执行。②市场销售价格制定：维持原有审批模式，销售价格需 A 能源公司、C 公司根据市场走势协商制定，报集团公司审批。③ C 公司经营负担问题：根据 2020 年预计费用水平，A 能源公司销售人员关系划归 C 公司管理后，C 公司机构费用总额可能变化，劳务费结算价格制定不利可能影响 C 公司效益。

4.2 方案 2 的内容

4.2.1 方案 2：采取部分买断代销方式

买断代销是委托代销的一种形式，C 公司买断代销 A 能源公司实际对外销售部分，按协议价收款，差额归 C 公司。但实际销售和买断代销关联交易额大，需控股股东及其关联方承诺并解释同行业竞争问题。

4.2.2 方案可行性

①此方案与正常购销结算相似，采用委托代销方式结算。在 C 公司、A 能源公司销售整合下已成熟，关联交易金额减少近一半。② C 公司主要销售冶金煤和动力煤，与 A 上市公司销售品种相符。通过委托代销，A 能源公司可借助 C 公司专业化的销售平台。集中品牌销售，统一定价权，并避免区域市场恶性竞争。

4.2.3 方案可能存在的问题

①买断代销方式结算关联交易金额大，需股东大会审批。②买断代销方式结算存在涉税风险，尤其是转让定价可能引发纳税调整。企业所得税法规定，不符合独立交易原则的业务往来，税务机关可进行转让定价调查、调整和罚息。因此，采用买断代销方式结算需制定符合独立交易原则的市场定价，以降低涉税风险。

5 结语

以上两种设想旨在推进统管销售工作，鉴于资本运作成本，暂未考虑战略重组、定向增发等资本运作方式。目前统管销售管理仍在探索阶段，需提升经营管理、财务管理、区域营销、风险管控和客户关系管理等多方面。只有实现生产销售无缝对接，才能增强区域协同影响力和提升市场份额。

参考文献

- [1] 肖郑东.我国上市公司关联交易信息披露制度研究[D].合肥:安徽大学,2011.
- [2] 张洁洁.上市公司关联交易转让定价的决策机制研究[D].杭州:杭州电子科技大学,2009.
- [3] 王燕.谈我国上市公司关联交易的监管体系[J].商场现代化,2007(17):360.