

基于风险导向下的哔哩哔哩内部控制优化

何相龙

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i5.3516

[摘要] 由于互联网平台监管日益严厉以及内容合规要求越来越高,传统的内部控制制度已经无法满足新媒体平台高风险、快迭代的运营需求。本文选取哔哩哔哩(B站)作为案例进行研究,在风险导向理论及COSO内部控制框架基础上运用案例分析法探讨了B站在内容社区、直播游戏等多元化业务中所面临的内容社区、UP主生态、直播游戏等方面的内部控制问题。研究发现,B站在控制环境上存在重业务轻内控、合规文化薄弱的问题。在风险评估上缺少常态化风险识别工作,对内容合规、舆情传播、数据安全等方面的风险预判不足。在内部监督上内审独立性差、缺乏事前预警措施。针对以上问题,本文提出从建立健全以风险为导向的内部控制体系、建立持续的风险评估机制、加强重点环节的控制措施、搭建畅通的信息交流平台、完善内部监督机制等方面给出相应的建议,为新媒体平台企业的内部控制建设提供借鉴与参考。

[关键词] 哔哩哔哩(B站); 内部控制; 风险识别; 优化对策; 风险导向

中图分类号: X820.4 **文献标识码:** A

Optimization of Bilibili's Internal Control Based on a Risk-Oriented Approach

Xianglong He

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] With increasingly stringent regulations on internet platforms and rising compliance requirements for content, traditional internal control systems can no longer meet the high-risk, rapidly evolving operational demands of new media platforms. This study examines Bilibili (B Station) as a case study, employing case analysis grounded in risk-oriented theory and the COSO Internal Control Framework to investigate internal control challenges across its diversified operations—including content communities, live-streaming gaming, and creator ecosystems. The research identifies two primary issues: an overemphasis on business operations at the expense of internal controls and a weak compliance culture. Additionally, Bilibili lacks routine risk identification processes and insufficient risk assessment for content compliance, public opinion management, and data security. Internal oversight suffers from inadequate audit independence and insufficient proactive warning mechanisms. To address these shortcomings, the paper proposes recommendations—including establishing a risk-driven internal control system, implementing continuous risk assessment mechanisms, strengthening controls at critical stages, enhancing information-sharing platforms, and improving internal oversight processes—to provide actionable insights for new media platform enterprises in strengthening their internal controls.

[Key words] Bilibili (B Station); Internal control; Risk identification; Optimization strategies; Risk-oriented approach

1 绪论

伴随着中国网络视频行业迅速发展,在2019年到2024年期间,中国在线视频用户数量由7.04亿增加到10.74亿,复合增长率为8.9%。与此同时,以哔哩哔哩为代表的新媒体平台也面临越来越严格的监管环境以及合规要求。近年来,一系列网络内容监管政策密集发布,如《网络信息内容生态治理规定》《算法推荐

管理规定》等,对互联网平台的内容审核、数据安全、用户权益保障等提出更高要求。传统的内部控制制度无法满足互联网公司高风险、快迭代的运营模式,风险导向的内部控制是目前企业所必须具备的能力。而基于风险导向的内部控制改进不仅可以提高企业的风险管理水平,而且也是企业在日益复杂的监管环境下得以长期生存和发展的重要手段之一。

2 相关概念与理论基础

2.1 核心概念界定

风险导向内部控制是以风险识别、评估和应对为基础,在整个内部控制过程中贯穿风险管理思想的一种管理模式。这种模式要求企业建立健全的风险识别制度,对各种可能面临的风险进行及时有效的识别并作出相应判断,然后根据这些判断来制定和执行有针对性的控制措施。而在互联网企业的背景下,风险导向内部控制更侧重于内容合规风险、数据安全风险、舆情风险以及财务风险等新型风险。内部控制优化是在原有内控基础上,发现内部控制中存在的问题,找出造成这些问题的原因,重新设计流程并改进控制系统从而使内部控制更加有效的方法。而哔哩哔哩这类新媒体平台由于其自身的特性如双边市场结构、内容生态复杂性和用户数据敏感性等因素也需要在进行内部控制优化时予以重视。

2.2 相关理论支撑

COSO内部控制框架是本文研究的基础,这个框架把内部控制划分为五个相互联系的部分:控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及监督。其中控制环境是内部控制的前提条件,决定着一个组织对控制的态度和看法。风险评估是指识别、分析并处理风险的过程。控制活动是指保证管理层的指示能够被执行的一系列政策和程序。风险导向理论主张将风险管理与内部控制结合起来,在企业内部形成一个从风险识别到风险应对再到风险监控的风险管理闭环,从而达到改善内部控制的目的。而风险导向理论认为,良好的内部控制应该是基于企业的主要风险来制定相应的控制措施并且有相应的风险预警及快速反应机制。

3 哔哩哔哩内部控制现状分析

3.1 企业经营与行业风控特征

哔哩哔哩是目前国内领先的视频分享网站之一,自2009年创立至今已经成长为涵盖内容社区、直播、游戏、电商等多个领域的综合性互联网公司。据财报显示,2023年B站月活用户为3.36亿,移动端月活用户为2.96亿,用户平均每天花费在该平台的时间长达95分钟以上。同时有超过320万的内容创作者活跃于这个平台之上,每个月都有近1500万个的新视频被上传到平台上。随着网络视频行业的监管日益严格,在2022年国家网信办颁布了《互联网信息服务深度合成规定》,而在2023年又对《网络安全法》进行了修订以加大对于平台的要求,整个行业都面临着巨大的合规成本。

3.2 哔哩哔哩内部控制现状

哔哩哔哩是Z世代聚集的内容社区,已经形成包括视频内容、直播互动、游戏发行、电商业务等多个领域在内的多元化生态。公司的内部管理体系基本上符合COSO标准的要求,有风险管控委员会、审计部等治理机构,在财务控制、业务审批、内容审核等方面都有相应的规章制度。从组织结构上来看,公司实行董事会领导下的CEO负责制,各个业务线相对独立运作,通过每月经营会、每季度的风险评估会等方式进行集中管理。在制度

建设方面,公司已经制定了《内容安全管理制度》《财务内控制度》《信息安全管理办法》等一系列重要制度文件,基本涵盖了主要的工作流程以及风险管理的要求。

由于互联网内容平台行业的特点,传统的内部控制制度在实施过程中会遇到很多困难。2019年到2023年期间,中国的网络视频用户数量由7.59亿增加到10.74亿,内容创作者的数量激增,哔哩哔哩现有的内部控制制度明显落后于时代的发展需求,主要体现在制度更新的速度跟不上业务发展的步伐、风险识别的能力更多地集中在事后的补救措施上、各部门之间的沟通合作不够充分等方面。

4 哔哩哔哩内部控制存在的问题

哔哩哔哩在核心业务方面风险管理不够全面、及时,在很多重要环节都存在问题。内容审核虽然有分层次的内容审核,但是面对大量的UGC内容还是显得力不从心,尤其是对于涉及政治敏感、版权侵权、虚假信息等信息的识别存在滞后性和模糊性问题。据国家网信办公布的数据,2022年全国网络内容违法违规案例中,视频平台占到40%以上,而B站作为一个年轻人较多的内容社区,所面临的内容合规压力最大。平台在处理突发舆情事件上,一般采取的是事后删除或者屏蔽的方式进行处理,缺少事前预警以及快速反应的能力。

资金管理以及商业化业务内部控制存在不足之处在于UP主激励计划、广告审核及虚拟物品交易等方面。UP主创作激励基金发放标准及监管不够公开透明,容易出现数据造假和刷量情况。广告是B站重要的收入来源之一,但是广告内容审查、投放效果跟踪以及客户身份认证等重要环节管控力度不足,在2023年互联网广告监管案例中,由于广告合规问题而受到处罚的内容平台数量同比上升35%。直播打赏与游戏充值等虚拟经济行为缺少对异常交易进行监控手段,对于未成年人保护、反洗钱等工作落实不到位,给公司带来一定法律风险的同时也损害用户体验以及品牌形象。

5 内部控制问题成因分析

5.1 内部管理层面核心成因

哔哩哔哩内部控制问题的根本原因是公司治理结构与风险管理的要求存在差距。管理层的风险意识比较淡薄,在快速发展的过程中更注重用户的获取以及商业化收入,对于合规风控的战略地位重视不够,资源分配上向业务部门倾斜较多。从组织架构来看,风控部门的地位较低,不能有效制约业务部门的发展,风险管理工作更多起到事后补救的作用而不是事前防范。人才方面,既了解互联网又熟悉风控的专业人士非常少,现有的风控人员的知识背景无法涵盖内容合规、数据安全、金融风险等方面的内容。制度建设落后于业务发展速度,新的业务模式下的风控措施一般是在出现问题之后才被制定出来,缺乏前瞻性以及及时性。

5.2 行业与外部环境成因

新媒体平台行业迅速发展以及监管环境发生巨大变化是哔哩哔哩内部控制问题产生的外部原因。据中国网络视听节目服

务协会统计数据显示,2019-2023年,中国网络视频用户数量由7.04亿增加到10.74亿,平均每年增长率为11.2%,短视频和直播市场规模也从1302.4亿元提升至4781.8亿元。行业的爆发式增长带来了平台企业的快速扩张,在激烈的竞争中为了争夺更多的用户及市场占有率,企业更愿意把大部分的时间、人力与财力都放在业务的发展、内容的制作以及技术的研发上而忽视了对内部管理工作的建设。这也就导致了包括哔哩哔哩在内的众多新媒体平台公司在内控制度的设计、风险防范机制的建立等方面存在一定的缺陷,内控体系建设远远落后于公司的发展步伐。

监管政策频繁变动以及越来越严格也是造成内部控制问题的重要原因之一。自2020年起,国家网信办、广电总局等单位陆续发布《网络信息内容生态治理规定》《关于加强网络直播规范管理工作的指导意见》等30余份对网络平台进行监管的规定或意见,在内容审核、数据安全、未成年人保护、算法推荐等方面都有所涉及。而这些不断变化的监管要求使得企业需要有足够灵活的合规反应能力及健全的风险发现机制来应对。哔哩哔哩作为一个主要面向年轻人并且内容丰富多样的网站,在面临监管时要更加复杂,传统的内部控制体系无法及时跟上政策的变化所带来的风险,因此在内容合规、数据安全等方面存在一定的不足。

6 哔哩哔哩内部控制优化对策

6.1完善内控体系,夯实风控基础

建立以风险为导向的三道防线内控架构,界定业务部门、风控部门、内审部门各自职责及相互间关系。提高风险管理部门地位以及其在公司治理中作用,在董事会下设由首席执行官领导的风险管理委员会,保证重大风险事项决定权独立并具有足够影响力。制定全面的风险偏好及容忍度标准,对于不同业务领域设定相应的内容合规、数据安全、财务等方面的风险指标及其警戒线。优化人才构成比例,加大培训力度,设立风控人员晋升通道。健全激励约束机制,把风控相关指标写入各级管理人员考核之中,实行风险事件责任追究制度以及对风控工作的奖励办法。建立一套灵活的规章制度体系,在一定时期内适时地对规章制度进行修订和完善,使规章制度能够及时反映公司经营发展需要和监管部门的要求,同时也要有对规章制度落实情况进行检查和反馈改进措施。

6.2聚焦重点业务,强化风险管控

由于哔哩哔哩多元化业务布局的复杂性,企业需要以风险为导向,在识别自身主要业务领域重要风险的基础上制定有针对性的风险管理措施。通过设立业务风险等级制度,对高风险业务进行严格的预先审核以及监控,而对于中低风险业务则采取简便程序并事后检查的办法,使内部控制既能防范风险,又不至于影响企业的正常运营。

从操作层面来看,哔哩哔哩需要制定重点业务风险管控责任制,落实到各个业务部门的责任以及相应的考核标准。根据

2019-2024年中国互联网内容平台监管政策的变化趋势并结合自身实际情况,在内容合规、数据安全、财务风险、法律风险等方面建立全方位的风险管理体系。同时要定期进行业务风险排查,及时发现新的问题并作出相应改进措施,使公司的内部控制制度能跟上不断变化的外界环境及公司自身的发展要求,如表1所示。

表1 哔哩哔哩重点业务风险管控策略矩阵

业务板块	主要风险类型	风险等级	管控策略	责任部门	监控频率
内容社区	内容合规风险	高	三级审核+AI智能识别	内容审核部	实时监控
UP主生态	版权纠纷风险	中	版权预警+协议约束	法务部+运营部	日常巡检
直播业务	违规内容风险	高	实时监控+人工干预	直播运营部	7×24小时
游戏业务	未成年人保护风险	高	实名认证+时长限制	游戏业务部	实时监控
广告业务	虚假广告风险	中	广告主资质审核	商业化部	上线前审查
数据业务	隐私泄露风险	高	数据分级+权限控制	技术部+安全部	周度检查

7 结论与展望

通过对哔哩哔哩内部控制体系进行研究以及风险导向优化分析,本文总结出新媒体平台企业在高速发展中所遇到的内控问题及解决办法。而从内部控制五要素来看,B站存在控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等方面的问题,在这些方面都存在着不同程度的问题,其中最大的问题是风险识别滞后和内容合规风险。因此,建立以风险为导向的动态内部控制制度,加大重要环节管控力度,完善有效的信息交流渠道以及预警机制成为新媒体平台企业必须面对的选择。

伴随着网络内容监管力度日益加大、平台责任越来越重,新媒体企业对自身内部控制制度建设提出更高要求。未来可以就人工智能技术应用于内容审核及风险预警方面进行更深入研究,在保证创新的同时又不失严格风险管理,从而更好地促进互联网平台企业发展壮大。

[参考文献]

[1]于丽丽.基于风险导向的行政事业单位内部控制优化策略[J].商讯,2025(09):175-177.
[2]张鹤.基于风险导向下的企业内部控制研究[J].财会学习,2017(12):254-255.
[3]韩敏.基于风险导向的制造企业财务内部控制体系优化研究[J].市场周刊,2024(24):100-103.

作者简介:

何相龙(2001--),男,汉族,河南郑州人,硕士研究生在读,研究方向:内部控制。