



春风送暖 未来可期

2023年中国零售业风险管理调研报告



普华永道



中国连锁经营协会
China Chain Store & Franchise Association



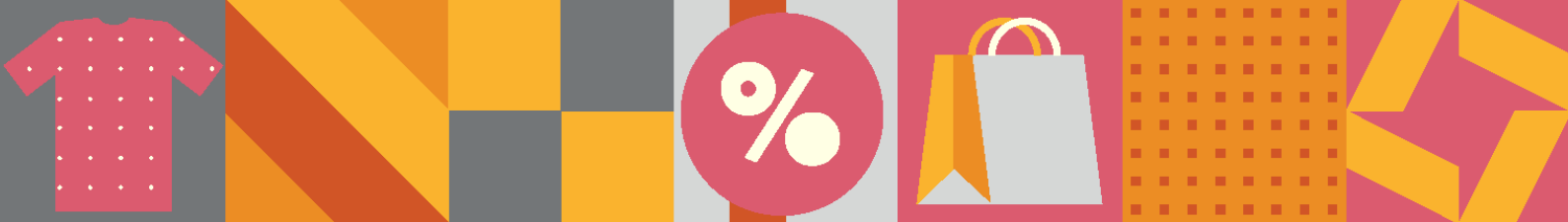
专家组成员

中国连锁经营协会资产保护与内控专业委员会

编撰组成员

中国连锁经营协会	彭建真	中国连锁经营协会秘书长
	田芮丰	中国连锁经营协会行业创新与发展部主任
	张林晶	中国连锁经营协会行业创新发展部主任助理
普华永道	叶旻	普华永道中国内地消费市场行业主管合伙人
	伍玮奇	普华永道中国风险控制服务部副总监
	许文瑾	普华永道中国风险控制服务部高级经理

特别鸣谢： 周丽贤、孙薇



目录

■ 前言	03
■ 调研背景	04
■ 报告概览	05
■ 第一部分 中国宏观经济及零售行业发展现状及展望	08
一、经济回暖，消费依然成为拉动经济的主引擎	09
二、消费行业估值泡沫消退，投资者回归理性	12
三、消费主力人群特征明显，消费行为和习惯发生变化	13
四、政府出台提振消费的政策助力零售业复苏	16
五、可持续发展赋予零售行业新属性	17
■ 第二部分 中国零售行业主要风险分析	19
一、战略风险	20
二、营运风险	23
三、财务风险	27
四、合规风险	33
■ 第三部分 中国零售企业风险管理现状	40
一、内外部因素对企业风险管理的影响	41
二、风险管理理念	43
三、风险管理组织架构和职能	46
四、风险管理的数字化转型	50
■ 第四部分 对于中国零售企业风险管理的展望与建议	54
一、提升为企业创造价值的能力	56
二、建设复合型风控人才团队	57
三、以数据为驱动的风险防控成为行业趋势	59
■ 联络我们	61

前言

过去四十年中，中国经济经历了飞速的发展，其中中国零售行业的进步尤为显著。从传统零售模式到新零售模式，零售业经历了数次重大变革与升级。特别是在过去的十年里，中国零售行业经历了前所未有的变化，新兴的零售形态如电商、O2O（线上线下融合）、DTC（直接向消费者销售）、无人店、以及即时零售等等，持续推动着行业的发展。

在全球经济放缓的背景下，中国的零售行业也已经从过去的快速扩张阶段转向了韧性增长阶段。这意味着零售业的增长速度可能会放缓，但需要更重视可持续和稳定的增长，同时也在寻求通过创新和优化业务模式来提升效率和抵抗经济下行的压力。

中国正在加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，消费对经济发展的基础性作用愈加明显。2022年中央经济工作会议明确指出，需要将恢复和扩大消费放在优先位置，提升消费能力，优化消费环境，并创新消费场景。这为零售企业的未来发展提供了明确的指导，同时也对企业面临的内外部风险和风险管理策略产生了影响。在这种背景下，零售企业需要更加灵活的应变，以适应不断变化的经济环境和政策方向。

中国连锁经营协会与普华永道连续第三年对中国零售消费品企业开展风险管理调研。今年的报告通过收集和分析112家零售消费品企业的管理人员的调研结果，从中国零售业当前发展现状、面临的核心风险、零售和品牌商的先进风险管理工作经验等方面进行了阐述，对中国零售企业的风险管理提出展望与建议，旨在为零售企业制定风险管理战略及实践方案提供参考。我们期望通过对风险的理解和预测，帮助企业在不断变化的市场环境中制定更科学、更有效的风险应对策略，从而实现持续、健康的发展。

调研背景

2023年3月，CCFA和普华永道对国内112位企业人员展开调研。受访者岗位包括总经理、首席督察官、合规部负责人、技术总监、商务经理、首席财务执行官等。

受访企业按收入细分

26%的受访企业（29家）年营业收入在100亿元及以上。 14%的受访企业（16家）年营业收入高于50亿元但达到或低于100亿元， 24%的受访企业（27家）年营业收入高于5亿元但达到或低于50亿元， 19%（21家）的受访企业年营业收入达到或低于5亿元。

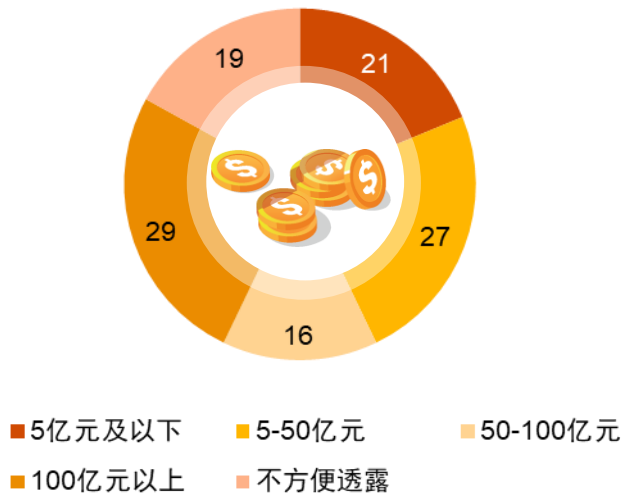
受访企业按公司性质细分

有23%的受访者（26家）来自国企，57%的受访者（64家）来自民营企业。

受访企业按业态细分

67%的受访企业（75家）属于零售业态，22%的受访企业（25家）属于消费品业态。

年度销售收入分布



企业性质



业态分布



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

注：零售主要包括超市、便利店、大卖场、百货商厦、线上电商等业态，消费品主要包括食品、服装、化妆品、家用电器、化妆品等业态。



报告概览

我们对百余家零售企业进行了调研，以更好了解零售企业关注的风险以及风险管理水平，调研企业主要涵盖了电商、超市/大卖场、服装、餐饮、美妆等主要零售消费行业的业态，调研企业分布在全国各主要省市，以下列示了部分调研结果

- 营运风险首次超过战略风险，成为零售行业最为关注的一级风险，“信息系统无法支持业务高速发展”是被受访者选择最多的主要营运风险。
- “商业模式变革”（67%受访者选择）与“竞争与商业环境变化”（78%受访者选择）分别是对企业风险管理工作影响最大内部和外部因素。
- 53%受访者认为“消费者对产品功能、质量有更新、更高的要求”会对企业战略或业务模式带来全新的挑战。
- 现金流风险是最被零售企业关注的财务风险，而现金流风险产生的最大原因被认为是“成本压力剧增及库存出现积压”（75%受访者选择）。
- 近年来颁布的对于零售企业影响较大的法律法规主要是《网络安全法》、《数据安全法》、《个人信息保护法》。超过6成的受访者表示其所在企业有专门团队负责对法规的跟进。
- 受访企业对风险管理的信息化建设工作的重视程度不断提升，近2/3的受访企业表示已经或在短期内有计划上线风控数字化平台。
- 防损工作和廉政监察仍被最多受访企业认为是风险管理工作的重心，超过1/4的被访企业认为这两项工作占据其工作量比例超过50%。
- 供应链管理（67%受访者选择）、销售分析（65%受访者选择）、防损或反舞弊（52%的受访者选择）是大数据分析在受访企业运用最为常见的场景。

报告概览（续）

我们根据问卷调研，结合普华永道的风险管理框架，对中国零售行业面临的主要风险及风险管理现状展开分析，我们建议零售和品牌商需要重点考虑如下的事项：



风险管理是企业内功修炼的重要一环

中国零售行业正面临核心消费群体迭代、消费者行为和习惯的改变、新兴技术的变革等重大变化，零售和品牌商只有修炼好内功，才能在不同经济环境中穿越周期，保持长久的发展和竞争优势，而风险管理恰恰就是内功建设的重要一环。



将风险管理作为战略性举措是难而正确的决策

风险管理工作通常被视为一项成本，其成果往往也难以直接量化和衡量。随着业务环境的复杂性和不确定性的增加，以及对企业道德、合规和可持续性的要求不断提高，零售和品牌商应将风险管理作为一项战略性举措、经营的核心要素之一，而不仅仅是一项附加的工作,对于零售和品牌商而言是应该做也需要做的难而正确的决策。



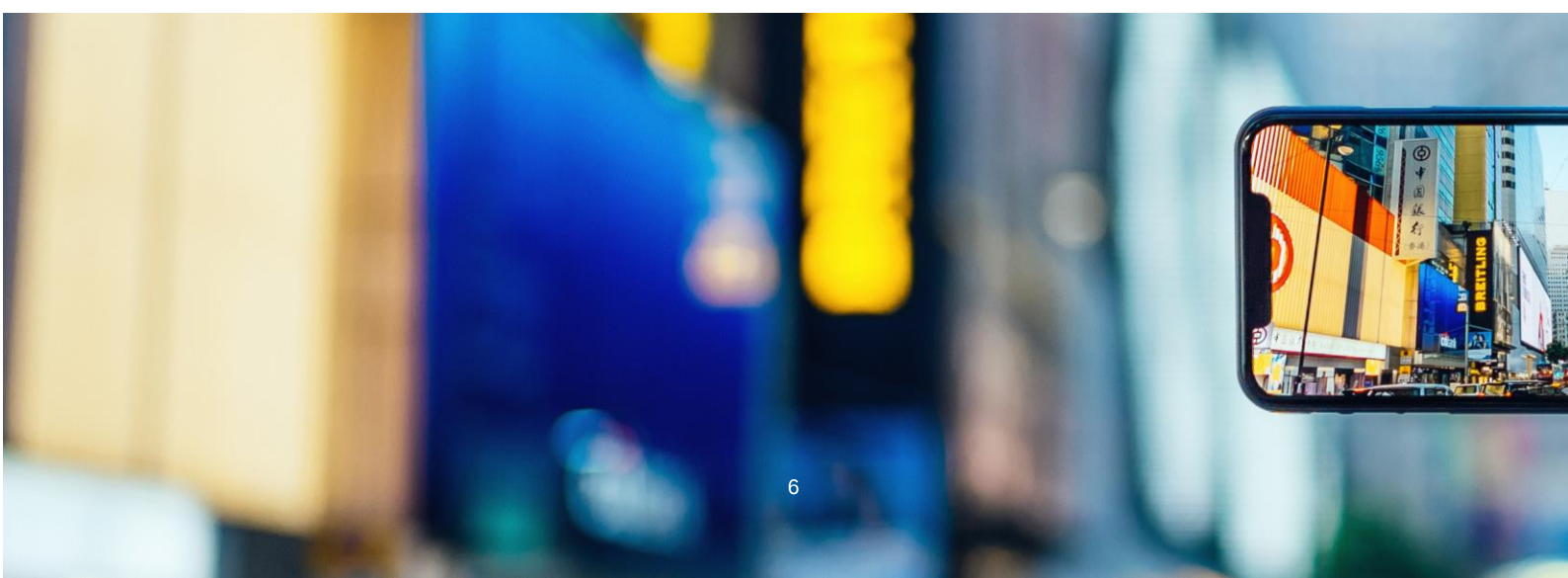
风险管控应和企业业务的价值实现相辅相成，互为表里

风险管理工作不应该局限为传统的防损和廉政监察，零售和品牌商应该考虑风险管理为企业创造价值的潜力，也需要与企业战略目标对齐、开展全面风险评估，并与绩效相结合，为企业创造更大的价值。



风险管理理念需要不断的转变

包括从被动管理转变为主动管理，从关注传统风险扩展到新兴风险，从单一风险转向综合风险管理，从单点视角过渡到全局视角，并从静态管理发展为动态适应。



报告概览（续）



复合型的风险管理人才团队成为 “标配”

零售行业对风控职能的定位和期望不断提升，这对风险管理从业人员的能力也提出了更高和更多样性的要求，我们的管理层也应该创造更多机会让风控从业人员了解零售行业动态和公司业务流程；提高策略规划和执行能力；提升对新环境的敏捷、适应能力和跨部门协作和领导能力；掌握大数据分析和信息保护的管理能力等。



持续完善财务管理体系以应对更严峻的财务风险

在经济放缓的大环境下，零售企业通常会面临更严峻的财务风险，建议零售和品牌商通过调整和优化业务结构、寻求外部融资、降本增效、充分利用财政补贴和税收优惠政策、降低库存、调整付款计划等策略降低现金流风险、并持续完善财务管理体系以提高资金管理水平。



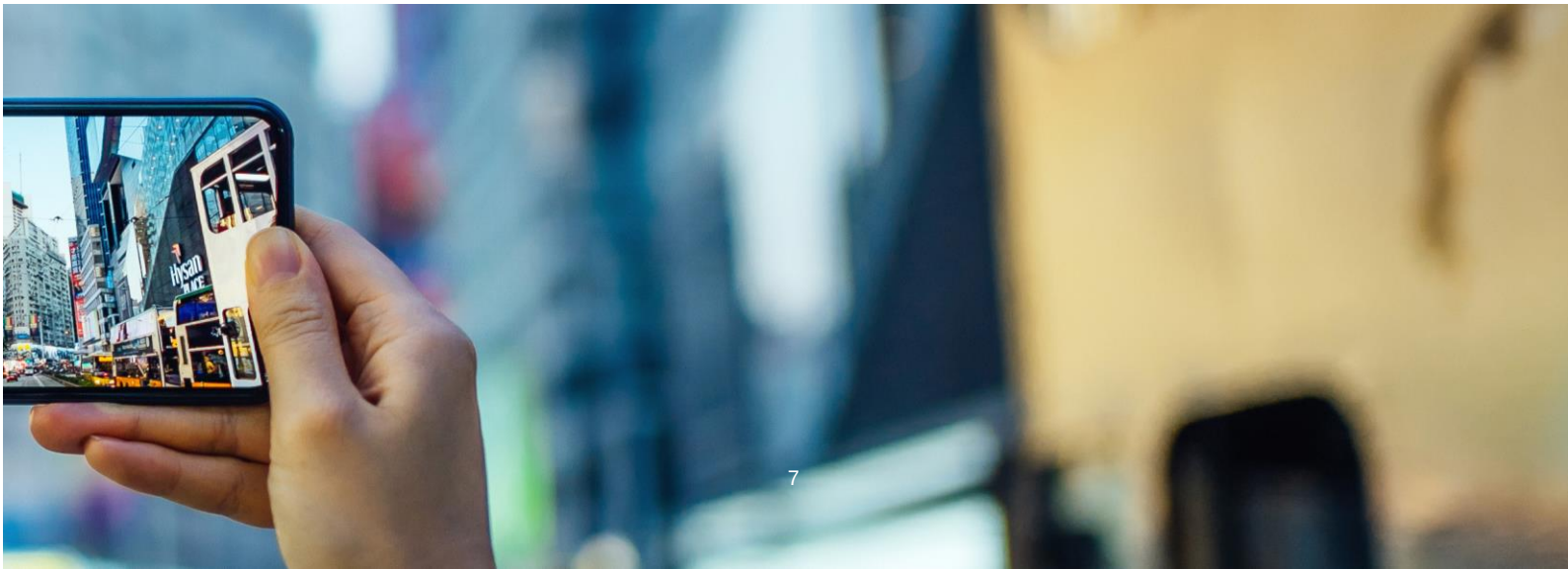
重点保障数据和信息安全并强化个人隐私保护

随着数字化技术的不断成熟，企业加速产生了与传统模式不同的数据交互场景，产生了全新的信息系统和数据安全相关的风险暴露面。零售和品牌商只有做好关键信息基础设施保障，重点保障数据和信息安全，强化个人隐私保护，建立严密保护、逐层开放、有序共享的数据和信息安全相关的管理机制。



打造以数据为驱动的风险防控体系

近年来数字化转型已经深入零售消费品行业,特别是在销售和供应链环节。零售和品牌商也逐渐意识到到传统的风险管理方式已难以满足实时性、动态性、赋能战略和业务发展的需求。企业需要结合自身特点，通过如搭建数字化平台等方式打造以数据为驱动的风险防控体系。





第一部分

中国宏观经济及零售行业发展现状及展望

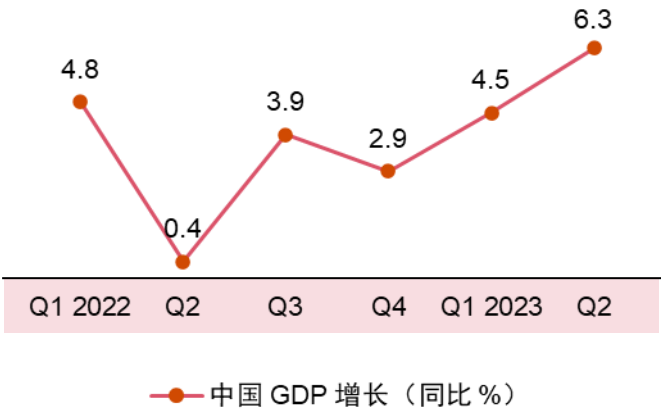


01 经济回暖，消费依然成为拉动经济的主引擎

中国经济在2023年上半年复苏势头良好，GDP增长了5.5%，高于中国政府2023年全年GDP增长目标5%。2023年第二季度GDP同比增长了6.3%，GDP超预期增长主要得益于消费、投资和出口三方的亮眼表现，消费对经济增长的“压舱石”作用显著。清明、“五一”、端午假日因素带动消费市场稳步恢复，对经济增长拉动作用明显增强。上半年，最终消费支出对经济增长贡献率为77.2%，拉动经济增长4.2个百分点。这得益于政府在过去几年推动经济结构调整，将扩内需，促消费摆在优先位置。

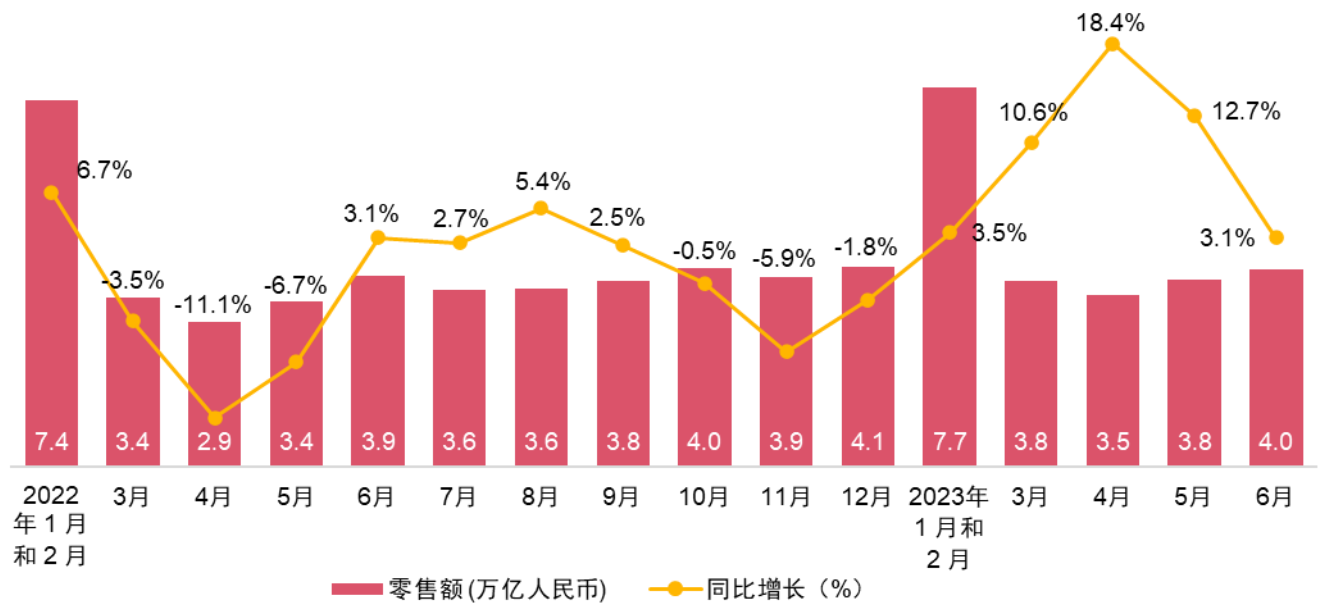
2023年上半年中国累计社会零售销售总额同比增长8.2%，达到22.8万亿元人民币，去年新冠疫情封锁措施对经济活动造成了严重影响，使得去年的基数较低，对比今年上半年，零售销售额有较为显著的增长。

中国 GDP 增长（同比 %）



数据来源：国家统计局

2022 – 2023年零售总额及同比增长



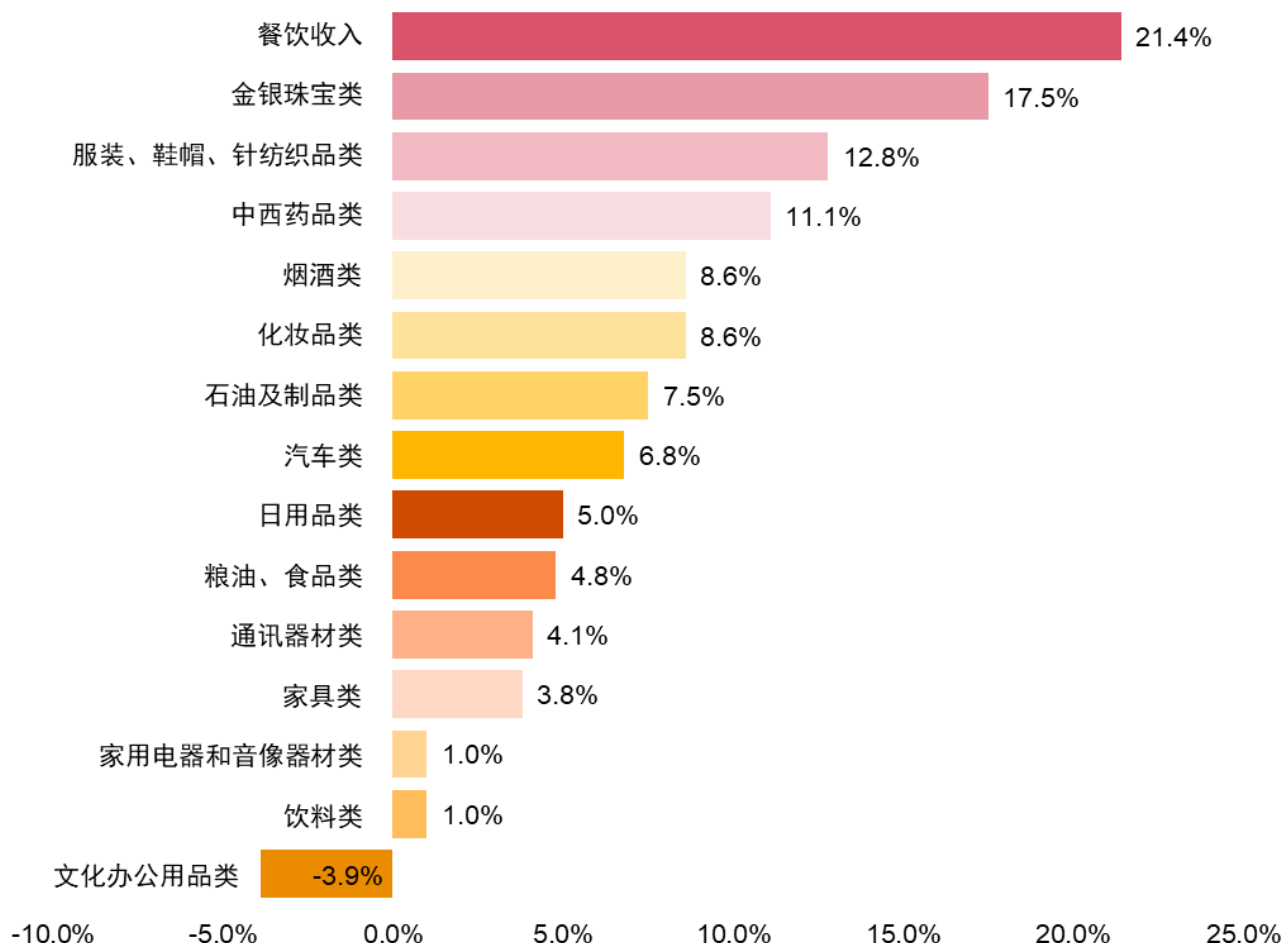
数据来源：国家统计局

从消费类型看，餐饮行业由于去年的基数较低，今年1-6月增长21.4%达到了24,329亿元，体现出餐饮业的刚需性特性，使之成为零售额增长的重要引擎。而黄金、银饰品消费在1月至6月期间实现了17.5%的增长，达到了1,689亿元，成为推动1月至6月零售销售增长的另一个主要类别。

从地区消费看，城镇消费品零售额1月-6月增长8.1%,总额为197,532亿元。乡村消费品零售额1月-6月增长8.4%，总额为30,056亿元。这表明无论是城市还是乡村，消费市场都在稳步增长，且增长速度相近，但城市市场规模仍然显著大于乡村。

从零售业态看，1月-6月百货店的增长率最高，达到9.8%，显示其在零售市场中的竞争力增强，消费者对于线下购物渠道呈现较大的热情。但相比之下，超市零售额同比下降0.4%，主要是受到了线上销售以及其他零售形式的竞争影响。但同时山姆、开市客连锁会员制超市在国内大火，说明国内消费者对于零售品牌、商品品质、服务专业度等方面有了更高的追求。

2023年1-6月份零售总额 (按消费类型/零售业态) (同比增长 %)



数据来源：国家统计局

但我们也要注意，消费市场的复苏还面临诸多挑战：

1 通货膨胀 VS 通货紧缩：

2023年上半年中国的消费价格指数（CPI）同比仅上涨0.7%，表明国内需求可能陷入疲软。不过国家统计局也表示，物价会稳步恢复，价格带动会逐步增强，不会出现通货紧缩情况，随着下半年影响因素逐步消除，价格会回到合理水平。

2 劳动力市场疲软：

2023年二季度，城镇调查失业率均值为5.2%，达到2021年12月以来的最低水平，而由于第二季度恰逢高校毕业生季，16至24岁年龄段的青年失业率达到21.3%，连续3个月打破记录新高。

3 地缘政治冲突：

《普华永道第26期全球CEO调研中国报告》显示，地缘政治冲突（33%的受访者选择）是最令中国CEO夜不能寐的短期主要威胁。而中美关系的不确定性可能会导致美国政府加征关税，限制中国企业商品出口；也对依赖境外采购的中国消费品企业的供应链提出了较大的挑战。中国的CEO们也更多优先考虑对外投资的未来规划目的地是“一带一路”沿线国家和地区（52%）、亚太地区（49%）和欧盟（37%）（普华永道第26期全球CEO调研中国报告）。

令CEO担忧的短期主要威胁因素

	中国内地	中国香港	全球
地缘政治冲突	33%	48%	25%
通货膨胀	32%	43%	40%
公共卫生风险	27%	23%	14%
气候变化	26%	3%	14%
宏观经济波动	24%	40%	31%
网络安全风险	23%	10%	20%
社会不平等	17%	5%	6%

0%-9% 10%-19% 20%-39% 40%-59%

数据来源：普华永道第26期全球CEO调研中国报告

02 消费行业估值泡沫消退， 投资者回归理性

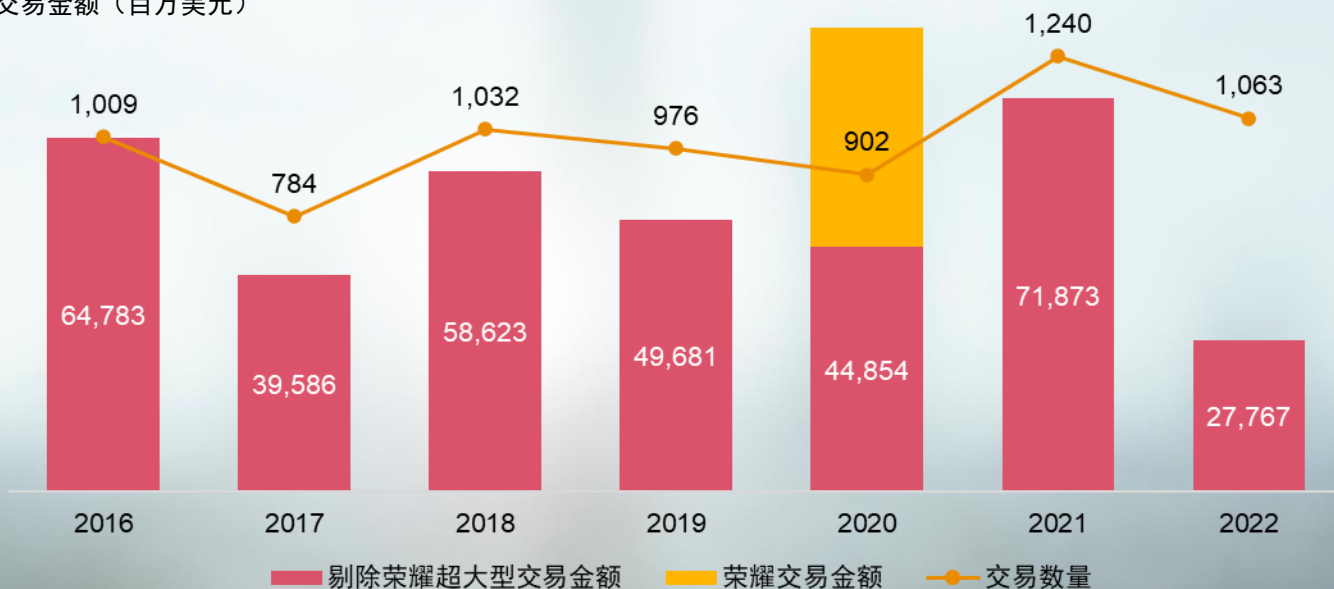
过去一年中国消费市场整体遇冷，消费行业投资和融资活跃度下降。普华永道发布的《2022年中国企业并购市场回顾与2023年前瞻》显示，消费行业全年累计并购交易仅有1063笔，同比减少177笔，但交易数量相较于2020年仍有所增长，这充分说明尽管消费市场投融资确实遇冷，但资本并没有完全丧失信心。交易规模较2021年下降61%至277亿美元。披露交易的平均金额也只有创下近5年最低的0.57亿元，同比下降57%。巨额投资在这一年基本绝迹，全年只有3笔交易金额在10亿美元以上。2022年有44%的交易是天使种子轮及A轮，这也在另一方面说明资本仍在积极寻找有潜力的新赛道和新品牌。

从细分赛道来看，“食”赛道依旧稳坐头把交椅，全年累计377笔交易，交易金额占整体消费市场交易金额的40%；“美”赛道交易数量减少近半，行业洗牌加剧；而“住”、“行”以及“用”赛道均呈现下降趋势，只有其下少数细分赛道如智能家电、旅游板块及消费电子等热度较高；“综合零售”赛道交易数量呈现上升趋势，市场呈现不断整合趋势。

随着消费市场从疫情中的逐渐恢复，我们相信消费行业的投资和融资市场将会触底反弹，迎来较大的增长。

2016-2022年并购交易金额

交易金额（百万美元）



数据来源：2022年中国企业并购市场回顾与2023年前瞻

03 消费主力人群特征明显， 消费行为和习惯发生变化

近几年，消费者群体的变化也是影响零售企业战略决策的重大外部环境改变。主要体现在：

1. 年轻一代和银发经济：

中国主力消费者群体中的年龄结构发生了显著变化。一方面，年轻一代特别是95后职场新人甚至00后已悄然成为消费市场的主力军。他们更加注重个性化、品质和体验，对新潮、创新和数字化的产品和服务有较高的需求，同时他们也更倾向于购买国产品牌，热衷圈层文化。

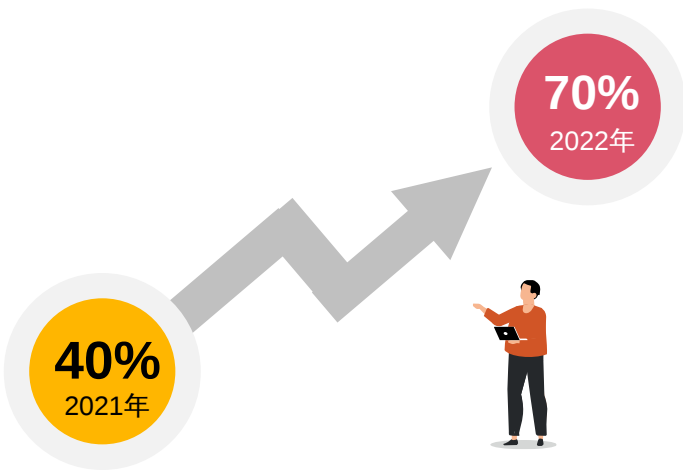
另一方面，“有闲有钱”的年长消费者群体的购买力同样不容忽视，《普华永道2021年全球消费者洞察调研中国报告》显示，与同一年龄段的全球消费者相比，中国的年长消费者往往表现出更高的数字能力。根据国家统计局的数据，2020年中国50岁以上人口达到了4.87亿，他们网购的商品已经不局限在几年前的日用百货等生活必需品，而是扩展到了手机、文玩收藏、滋补、智能产品等升级类商品。



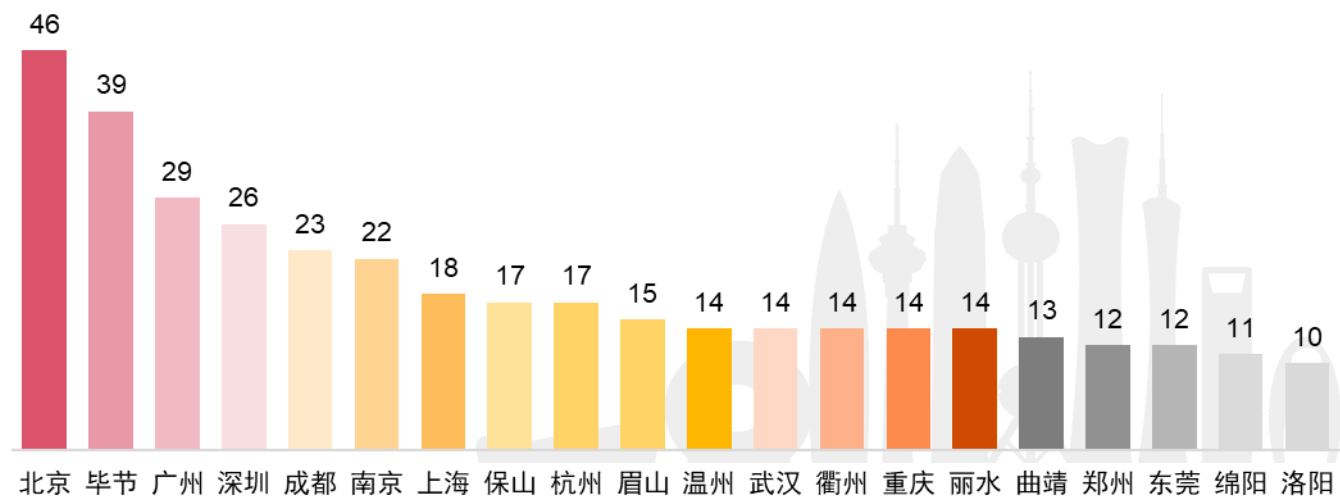
2. 下沉市场购买力的不断崛起

随着国民收入的不断进步，下沉市场的居民收入朝着一线城市进一步看齐，收入差距将持续缩小。此外，下沉市场的消费者财务压力较轻，这些使得中国下沉市场受到越来越多关注，其极强的消费潜力成为不可忽视的蓝海市场。中国工商银行和新华社瞭望智库共同发布的2022年《“百城、千街、万店”消费指数报告》显示，2022年上半年居民消费健康总指数前20强城市中，三四线城市占据14席，占比较上年同期明显提升。针对千街、万店两大指数，在拥有高人气街道数量的前20强中，以毕节、保山、眉山等为代表的四线城市占据了四分之一比例，远超二线城市的表现。在当期消费、跨期消费、极端消费三个分维度指标中，三四线城市的数量均为前20强城市的达半数以上。相较大型城市，三四线城市居民或更倾向于合理规划，将消费与收入进行合理匹配。此外，这也表明2022年三四线城市遭受的疫情冲击相对较弱，线下店铺受到的影响也较为有限，加之消费下沉政策为三四线城市的消费扩容提供了优渥土壤，整体消费健康度表现优异。

消费健康总指数20强城市中三四线城市的占比变化



拥有高人气街道的前20强城市



数据来源：2022年《“百城、千街、万店”消费指数报告》

3. 她时代的悦己消费

在过去几十年中，中国女性在经济活动中的参与度和地位得到了显著提升，“她经济”对消费市场起到了重要推动作用。

“她”群体规模不断庞大，埃森哲调研报告显示，20-60岁的中国女性消费者有4亿人口，掌控着10万亿人民币的消费支出，足以构成世界第三大消费市场，接近德国、法国、英国零售市场的总和。

“她”经济实力持续增强，中国女性越来越独立；85后本科和硕士以上学历男女比例已经基本持平。而对于Z世代，高学历女性（硕士以上）女性占比已经反超男性。

“她”消费话语权显著提升。中国女性在家庭和个人消费决策中的影响力增加，她们对产品和服务的需求和喜好也不断演变，推动了市场的多样化和个性化。首先，女性消费者更喜欢与朋友、家人或在社交网络（如小红书等）共享购物体验，她们更倾向于通过购物活动建立社交联系，参与购物分享、

社区讨论和线上互动。其次，女性消费者更倾向于将购物视为一种娱乐和享受的方式，注重购物的情感和情绪满足，而不仅仅满足产品本身的功能和实用性。此外，女性消费者更倾向于追求个性化和差异化的消费体验。她们更注重产品的质量、设计、品味和独特性，喜欢与众不同的选择，以彰显自己的个性和品味。对于零售消费品行业来说，需要深耕场景消费和体验经济，挖掘女性的“触发购买”¹潜力、把握女性消费行为趋势和价值观、深耕场景消费和体验经济。

零售消费品企业需要持续关注目标客群以及他们的消费行为和习惯的变化，及时调整其战略决策并考虑潜在的风险。如通过个性化产品和服务、良好的购物体验、品牌差异化竞争、数字化转型、社交化互动、可持续发展和社会责任等方面的举措，满足消费者的需求，增强竞争力，并保持与目标客群的紧密联系。

¹ 触发购买：一般包括启发购买者，激发消费者的购买欲望，推进消费者做出购买决策。



04 政府出台提振消费的政策助力 零售业复苏

2023年发改委以及国内各地方政府重点围绕“可持续性”做好促进消费持续恢复、下大力气稳定汽车消费、推动提升消费能力、进一步优化消费条件等四方面工作。针对消费提振，政府围绕稳定大宗消费、提升服务消费、拓展农村消费等重点领域，并根据不同收入群体、不同消费品类的需求制定了一系列有针对性的政策举措来推动消费平稳增长，具体包括：发放消费券、购物补贴、汽车购置税减免等。此外通过优化就业、收入分配和消费全链条良

性循环促进机制，强化就业优先政策，提高城乡居民收入，做好基本消费品保供稳价，使居民能消费敢消费。针对制约消费的体制机制问题，研究制定关于营造放心消费环境的政策文件，进一步健全标准质量管理体系，强化消费信用体系建设，完善消费争议多元化解机制、在线消费纠纷解决机制。



05 可持续发展赋予零售行业新属性

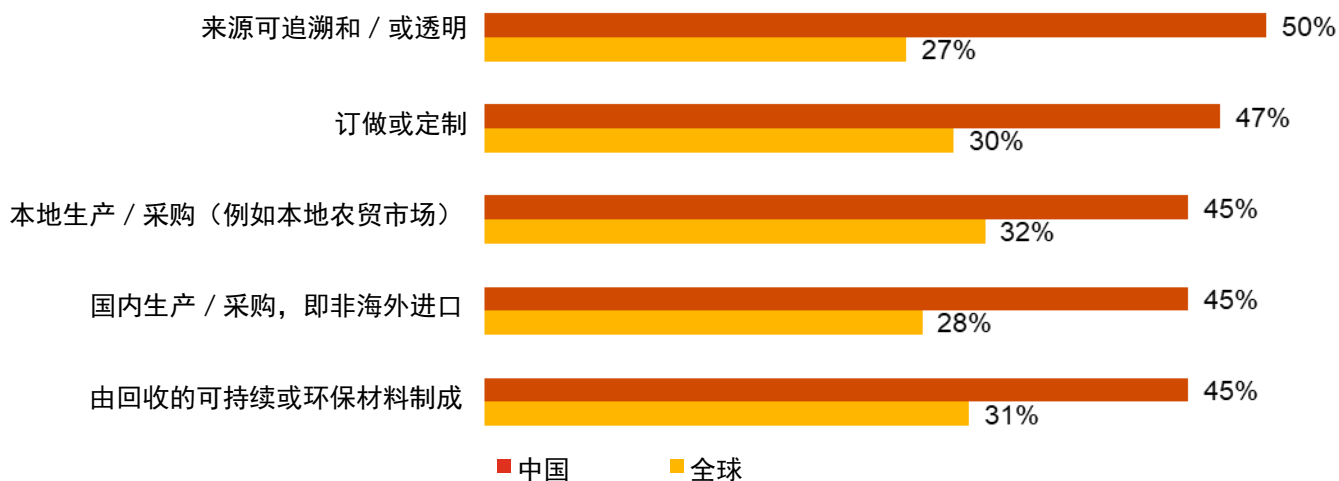
这几年来，越来越多的中国消费者开始思考并关注可持续的生活和消费模式，他们更倾向于能够令自己的生活更简单、更轻松且对环境更加友好的生活方式。中国消费者愿意支付更高价格购买ESG友好型产品，这是出于对“对我更好(better-for-me)”产品的渴求，这些产品或是从更好的来源进行采购和生产，或是由对人类产生更少“危害”的材料制成。消费者对“整体上对环境和社会更好”的产品的意识正在提高，尤其是居于一二线城市的年轻消费者，他们更有可能选择价格更高、但他们认为会对环境和社会产生正向影响的产品。

普华永道《2022年全球消费者洞察调研》显示，尽管通胀仍然是中国消费者担心的主要问题，但他们愿意支付溢价购买具有若干理想属性的产品。50%的受访者愿意支付更高的均价购买来源可追溯和透明的产品，47%的受访者愿意购买订做或定制化产品，45%的受访者则愿意购买由可回收、可持续或环保材料制造的产品。



中国受访者倾向于以高于均价的价格购物的考虑因素

问：您愿意在多大程度上以高于均价的价格购买以下属性的产品……（仅显示“很大程度上”的回答）



数据来源：普华永道《2022年全球消费者洞察调研》



新形势下，通过有效的风险管理，可以帮助零售企业穿越周期，实现可持续发展！

彭建真
中国连锁经营协会秘书长



第二部分

中国零售行业主要风险分析



我们对百余家零售企业进行了调研，以更好了解零售企业关注的风险以及风险管理水平，调研企业主要涵盖了电商、超市/大卖场、服装、餐饮、美妆等主要零售消费行业的业态，调研企业分布在全国各主要省市。

结合问卷调研结果，本章节对零售企业的主要关注风险——战略风险、营运风险、财务风险和合规风险进行了分析讨论。问卷样本分布参见“调研背景”。

01 战略风险



当中国消费者行为和消费习惯出现较大变化时，如何有针对性的进行销售渠道布局与拓展被普遍认为是零售行业面临的最大战略风险。

战略风险是指企业在制定和执行战略目标和决策过程中面临的潜在威胁和不确定性。它涉及到与企业整体战略相关的因素和事件，可能对企业的长期发展和竞争优势产生重大影响。其通常与外部环境和内部因素相关。

外部环境方面：战略风险可能源于市场变化、经济波动、政策调整、技术进步、竞争加剧等。

内部因素方面：战略风险可能涉及企业管理、组织结构、资源配置、创新能力等方面的问题。

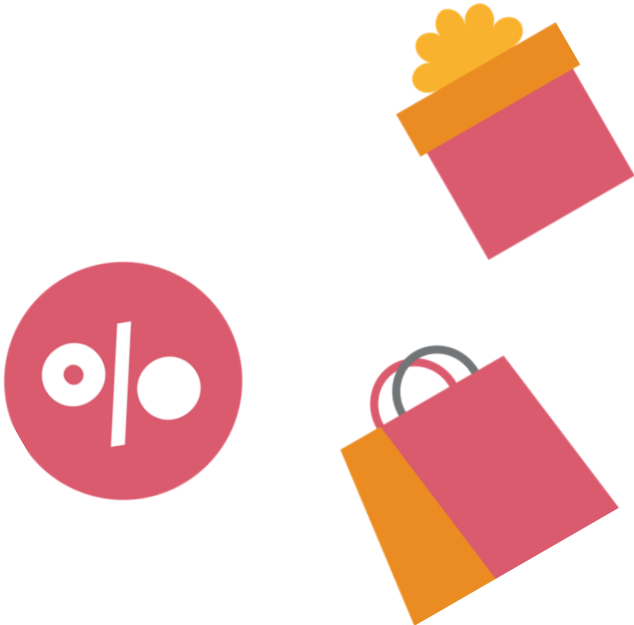
考虑到战略风险所具备的长期性、不确定性、潜在性和综合性的特点使得其在市场变化加剧时往往更为受到企业的重视。

近年来，消费者线上购物的频率不断提高，其行为和消费习惯也出现了较大变化。

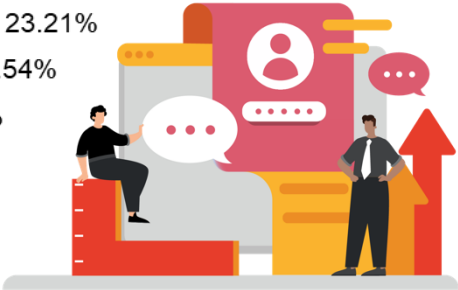
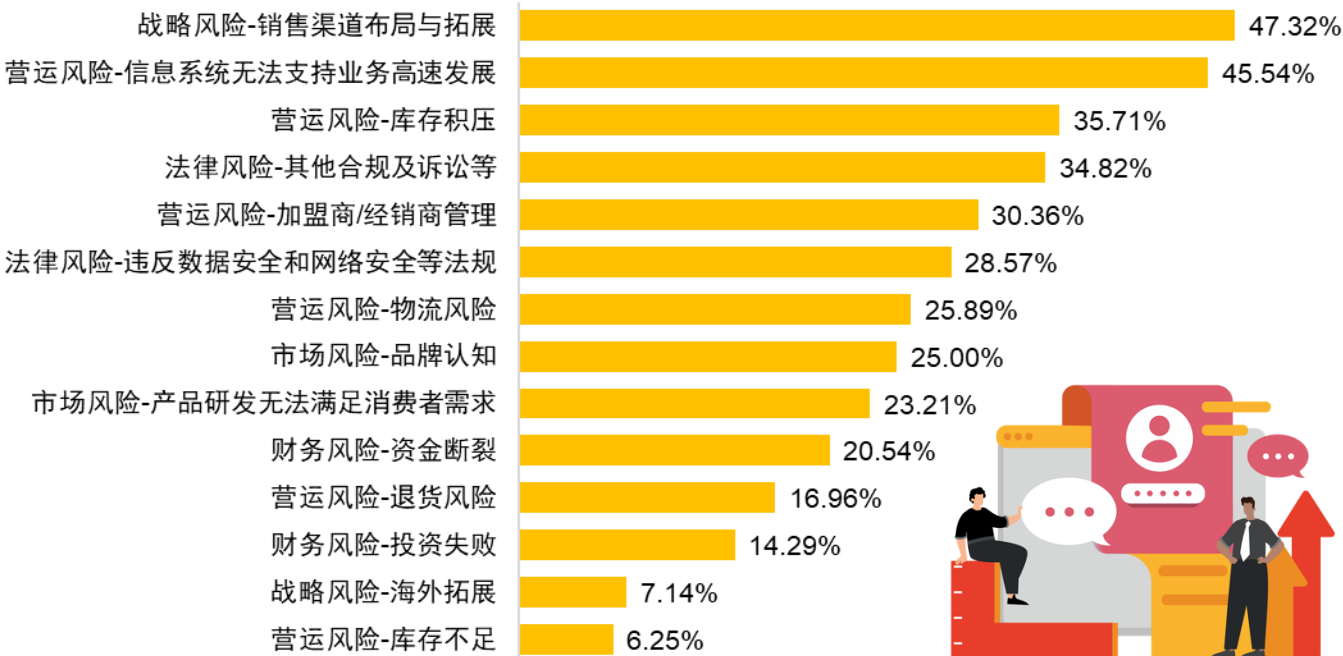


在谈及中国消费者消费习惯的改变时，53%受访者认为“消费者对产品功能、质量有更新、更高的要求”会对零售消费品公司战略或业务模式带来全新挑战，此外有46%和43%的受访者则分别选择了“消费者会对物流配送，如时效等提出了更高的要求”和“消费者对商品价格更为敏感”。

最多的受访者（47.32%）认为如何进行销售渠道布局与拓展是零售企业应对消费者行为改变可能面临的最大战略风险，在未来3年他们所在的零售企业会持续的开展线上线下深度融合以应对新的潜在风险，



受访者认为未来五年内面临主要风险

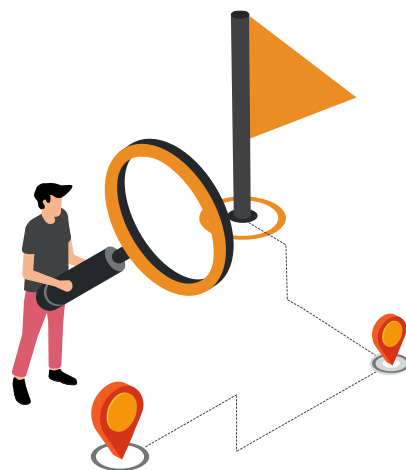


数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

《普华永道2022年全球风险调查》显示，全球零售消费品企业认为其面临的前五大风险中战略风险占据三席，分别是外部环境变化、业务/运营模式、地缘政治。从细分业态看，消费品企业对于战略风险的关注程度明显高于零售企业。除战略和宏观风险外，全球零售企业认为网络和信息安全是其所面临的¹最大风险，紧随其后是产品风险和客户风险；而对消费品企业而言，市场风险、供应商/第三方风险以及网络和信息安全风险是他们认为的²最大风险。

案例

叮咚买菜在2021年将公司战略从“规模论”调整为“效率优先，兼顾规模”，公司想要活下去，首先的问题是要从**资本输血变成自我造血**。其采取的自营前置仓模式尽管相对扩张速度较加盟模式慢，但其毛利率相对更高也更利于管理，此外公司把大量资源投入在了基础设施建设上，除了全国一千多个前置仓和 60 个城市分拣中心，叮咚还开设了 10 个食品研发加工工厂，注重品控和研发；签署了近 120 家种植基地，探索产地直采与订单农业；建立自营农场供菜，这一系列的举措和自营模式形成飞轮效应，使得叮咚买菜在这个寒冬下尽管依然面临诸多困难，但仍然交出了一份总体令人满意的财报数据，2022 年全年营收为 242.2 亿元，同比增长 20.4%，还实现了全年正向经营性现金流。



数据来源：普华永道2022年全球风险调查

02 营运风险



中国零售业在底层商业逻辑上已经发生了重大变化，2023年营运风险首次超过战略风险成为中国零售行业最为关注的一级风险。

相比战略风险涉及长期发展和竞争优势，营运风险则与企业的日常运营和业务过程息息相关，涉及到管理效率、成本管控、服务质量等。战略风险和营运风险首先相互影响，战略决策的不当可能导致营运风险的增加；而营运风险的失控也可能对战略目标的实现产生负面影响。而另一方面战略风险和营运风险之间也存在一定的依赖关系。成功的战略决策可以降低部分营运环节的潜在威胁；有效的营运管理和良好的内部控制可以有效支持战略目标的实现。

中国的零售消费品企业已经意识到，中国的核心消费人群正快速迭代，随着“她时代”的崛起，Z世代的成长，他们都成为中国消费行业增长的最重要的推动力。如今的零售业在底层商业逻辑上已经发生了重大变化。

新客户关系：由“货找人”转变为“人创货”

传统零售是产品导向、渠道为王，建立的是“货找人”的关系。而在新消费时代，关键词是必须消费者导向，需求驱动，建立的是“人创货”的关系。

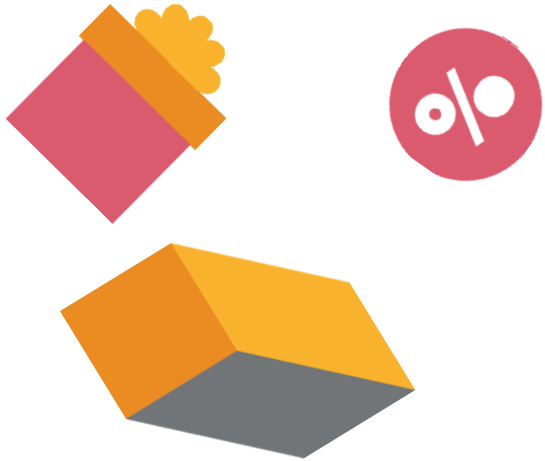
新价值锚点：构建品牌价值，回归长期主义

如今的零售业从传统的卖货逻辑转向更深层次的品牌价值构建。比如近年来兴起的“国潮”背后是文化自信和东方美学等引发消费者共鸣的核心价值观，绿色品牌背后是消费者对绿色环保的关注，追求健康和可持续性消费方式。

新营销模式：全渠道的深度协同

在渠道为王的时代，渠道的角色是流量分配、商品推荐和促成交易。而进入消费者主权时代，市场竞争高度饱和，渠道变得越来越多样化，包括线上/线下、公域/私域。单一发力已经无法实现最高效率的消费者资产运营和优化。品牌不再依赖单一渠道的曝光和转化，而是关注全域经营，在全渠道上实现流量、触点、会员体系和销售体系的深度协同，整合资源发挥最大价值。

全域经营本身对零售企业会产生许多全新的营运风险，随着渠道的增加，企业管理难度和成本也相应增加。此外，不同渠道需要专门的运营团队和资源投入，人才的可得性、培训和能力建设，以及运营成本的增加都是企业面临的挑战。然而，这些风险的应对能力恰恰也是企业差异化竞争的优势。



中国零售企业风险排行

	2021	2023
经营风险	2	1 ↑↑
战略风险	1	2
合规风险	3	3

数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

受访企业认为**经营风险**、**战略风险**及**合规风险**是当下企业面临的**最大风险**。与2021年调研结果相比较，前三位风险未发生变化，但**经营风险**取代**战略风险**，成为受访企业**最关注风险**。



经历了疫情和大环境的快速变化，**营运风险**首次超过了**战略风险**，成为一个企业是否可以在复杂的环境中更加坚韧和快速的反应，从而减小各种突发风险带来的影响的关键。**营运风险**更加复杂却更加常态化，**营运风险**在企业的表现呈动态，高频，面广的特点，这将推动**风险管理**从业人员必须具备精业务，响应快，抓重点的能力。

和伟
上海壹佰米网络科技有限公司
(叮咚买菜) 防损中心高级总监



本次调研显示，在营运风险中，信息系统无法支持业务高速发展成为受访企业最为关注的风险，其次分别是库存积压、加盟商/经销商管理、物流风险、退货风险、库存不足风险。

具体来看，不同种类的风险点在不同业态的样本中所得到的关注和担心程度不同。通过比较每一类风险点在不同业态中的实际比例¹和应然比例² 的比值，分析其在每一种业态中所得到的关注和担心程度，该比值越高，则受到的关心程度越高。

经营风险-退货风险：消费品行业最为关注，比例为134%，电商行业相对关注程度较低，比例为80%。

经营风险-库存不足及库存积压：是线下零售行业最为关注的，两者的比例都超过了100%，分别为144%和111%。消费品企业对于库存积压风险重视程度排名第二，达到了101%，但对库存不足的担忧程度较低，仅为56%。电商行业对于这两个风险的关注程度都最低。

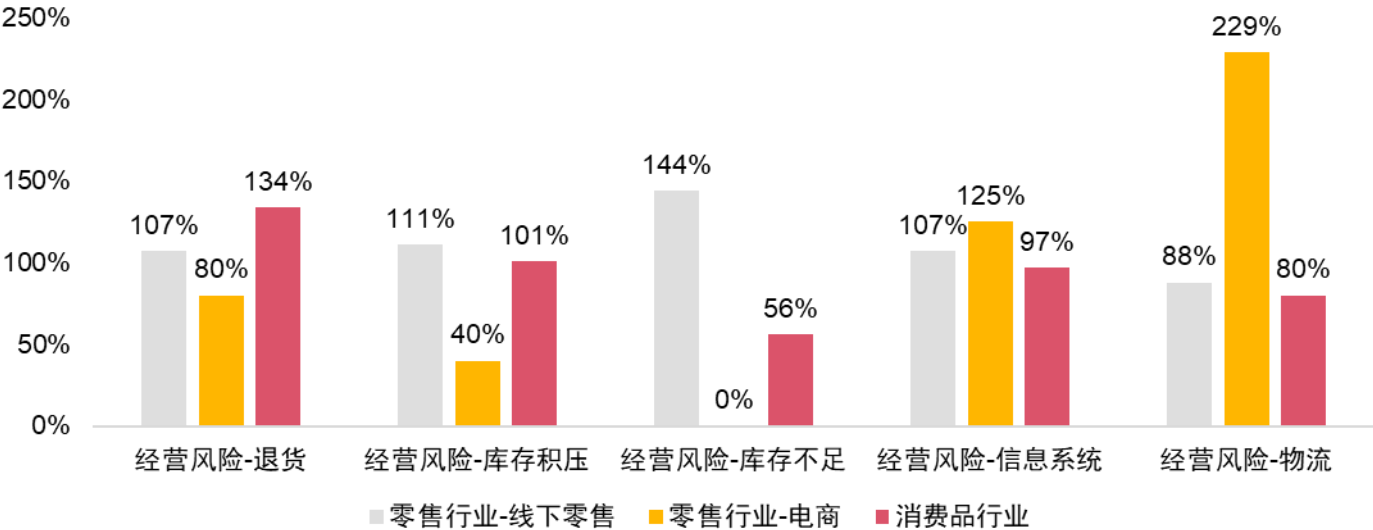
经营风险-信息系统无法支持业务高速发展 三种业态较为平均，都对该风险关注，电商行业最高，比例为125%，线下零售行业、消费品行业比例分别为107%和97%。凸显出信息系统建设对整个零售消费品行业的重要性。

经营风险-物流风险：该风险对于电商的重要性毋庸置疑，调研结果也显示远远高于其他的业态，比例为229%。

¹ 实际比例计算方法，以经营风险在电商业态中的实际比例为例：实际比例=电商中经营风险被选择的次数/总样本中经营风险被选择的次数

² 应然比例计算方法，以经营风险在电商业态中的应然比例为例：应然比例=电商样本数/总样本数

对主要风险，不同业态的受访企业的关注和担心程度（实际比例/应然比例）



数据来源： 2023年中国零售业风险管理调研

注：考虑到电商与线下零售企业对风险关注程度不同，我们在本分析中单独列示电商行业和线下零售行业。

相较于战略风险、财务风险等其他类型的风险，营运风险具有更复杂、更多样以及更隐性的特点，它涉及多个环节和复杂的业务流程，包括供应链管理、库存控制、物流运输、销售和分销、预付款管理等，这种多样性和复杂性使得营运风险的识别变得更加困难。零售企业在管理营运风险方面往往各显神通，基于对自身业务特点的深刻了解，通过对各个环节进行前期综合分析和评估，结合数字化手段等适当的措施和方法来识别和应对营运风险。



从“营销为王”和“流量为先”回归到长期主义。零售企业和品牌必须补强零售价值链各个环节的能力。

案例

以最受电商行业关注的仓储物流风险为例，某生鲜电商企业在实现最后一公里送达的关键节点上，依赖前置仓进行地理布局。然而，前置仓在不同城市的租赁情况差异极大，并涉及到水、电、物业管理等收费标准的不一。考虑到前置仓租赁支出金额巨大且链路冗长，该企业将其列为营运风险管理的重点。然而，由于地区分散、租赁市场信息不对称，调查和查实涉及舞弊行为的零星投诉存在困难，选址和租赁成为舞弊调查中的盲区。在行业中，相关案件也非常少，缺乏历史案件可供借鉴。为了有效识别前置仓租赁的营运风险，该企业首先对公司内的所有前置仓租赁合同进行了整合，通过内部人员的关联关系和租赁合同涉及的各方进行关系匹配，并结合市场上各中介机构的数据参考，对实际租赁场所、位置、单价、水电费、租金、面积等进行有效分析。同时，对重点关注的潜在问题区域进行线下走访调研。通过这些工作，该企业建立了多维度

的关系图谱和数据库，通过图谱识别风险点位，并对涉及风险点位的风险人员进行重点排查。经过对数据和关系的抽丝剥茧，调查人员最终发现了租赁环节存在多人多地多场景的舞弊行为，包括：利用部门信息不对称的机会，与同事、前同事、朋友、家属、同村人员等人员“合作”，提前低价租赁目标选址，再利用职务之便，以二房东的身份，高价转租，获取不当利益；利用职务之便，在与房东洽谈时，以长期合同或高押金等条件为由，直接索取一定比例或一定金额的“好处费”，收受不当利益等。经过调查人员最终调查，公司每年因此而发生的直接损失金额上千万，间接损失更高不可计数。经过深入调查，4名主要人员因涉嫌职务侵占罪、非国家工作人员受贿罪被警方依法移送检察机关，多人因违规或管理失职被解除劳动合同，该部门内70%以上员工及管理层被替换。



03 财务风险

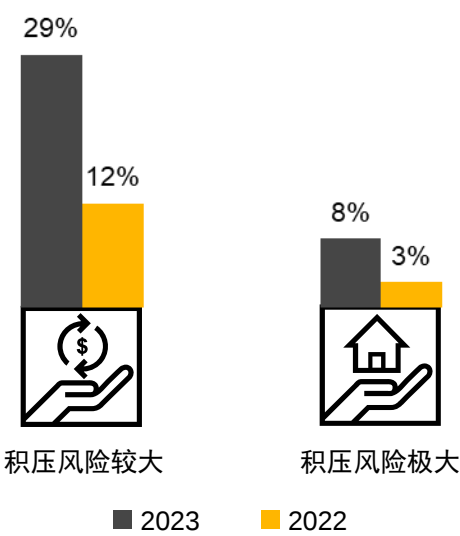


当前零售企业普遍关注现金流风险，主要成因源于销售收入显著不如预期、成本压力剧增、库存出现积压以及资金管理水平低下等。

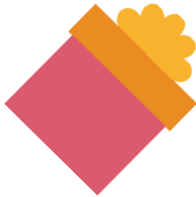
在经济放缓的大环境下，零售和品牌商通常会面临更严峻的财务风险，背后包含一系列综合性的原因，如消费者支出减少、需求下降所导致的零售企业的销售额和盈利能力的下降，金融市场的不稳定性和信贷环境的收紧也可能使得企业融资更加困难，增加资金压力，同时，经济下行还可能导致供应链中断、原材料价格波动和劳动力成本上升等问题，这也会进一步增加零售企业的成本压力。

本次调研结果也显示，现金流风险是最被零售企业关注的财务风险，而现金流风险产生的三大原因包括：成本压力剧增及库存出现积压（75%）、资金管理水平低下（29 %）以及销售收入显著不如预期（25%）。根据与部分企业的深入访谈，我们了解到，疫情以及消费者因为收入的减少而导致的需求疲软致使不少企业客源减少，并直接导致零售消费品企业销售收入下降；成本压力剧增主要指企业面临的供应链及原材料成本上涨以及来自人工成本、租金等各方面支出的压力。同时，也有不少企业提到筹融资比较困难，资金计划和预测不准确，闲余资金缺乏良好的投资渠道，这也是零售企业目前普遍面临的资金管理方面的风险。

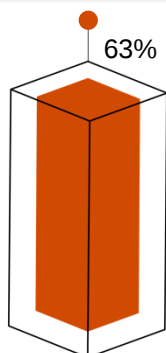
受访者认为公司库存积压风险情况



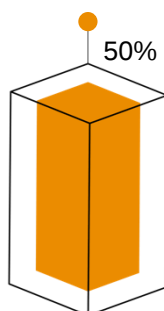
数据来源：2023年中国零售业风险管理调研



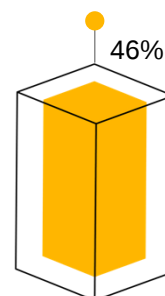
受访者认为销售不如预期主要原因



传统渠道的流量被线上直播等新业务分羹, 高折扣未能给公司带来真正的销售提升



线上流量成本、获客成本 显著提升造成引流不力

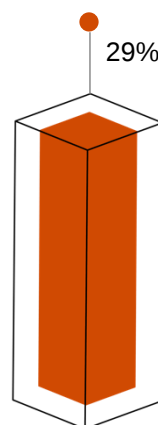


复购率无法 得到提升

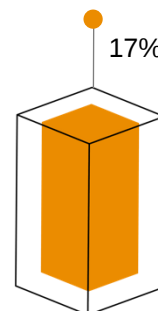
案例

中国某知名服装零售企业，由于过去几年扩张过快，开设了大量的实体店面和线上销售渠道。然而，由于市场竞争激烈和消费者需求的变化，销售额开始下滑，库存出现积压。公司资金被大量占用在未售出的商品上，无法及时回笼。这使得公司面临着支付供应商货款、员工工资和其他营运费用的压力，导致资金周转不灵。最终于2023年6月宣告进入破产清算流程。

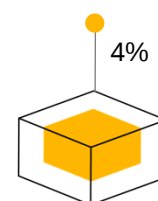
受访者认为公司在资金管理中的主要风险或管控难点



资金计划及 预测不准确



闲余资金没有 良好的投资渠道



负债率较高, 难以偿还到期借款

数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

在应对日益严峻的财务风险时，建议零售企业需要结合自身实际情况并以前瞻性的视角来审视这些潜在的问题，完善全面风险管理策略，保持稳健的经营，实现长期发展，达到可持续发展的目标。

调整和优化业务结构——关停并转

可以选择关停部分不盈利或者较低利润的门店或业务线，重新评估其商业模式和运营效率。同时，将这些资源转移到其他更具潜力或更具盈利能力的业务上，以实现优化资源配置，提升整体的利润水平。

寻求外部融资

可以通过发行股票、债券、或是从银行获得贷款等方式进行新增融资。这样做能够增加企业的现金流，从而帮助企业应对突如其来的财务风险，并提供了资金来投资新的业务或扩大业务规模。

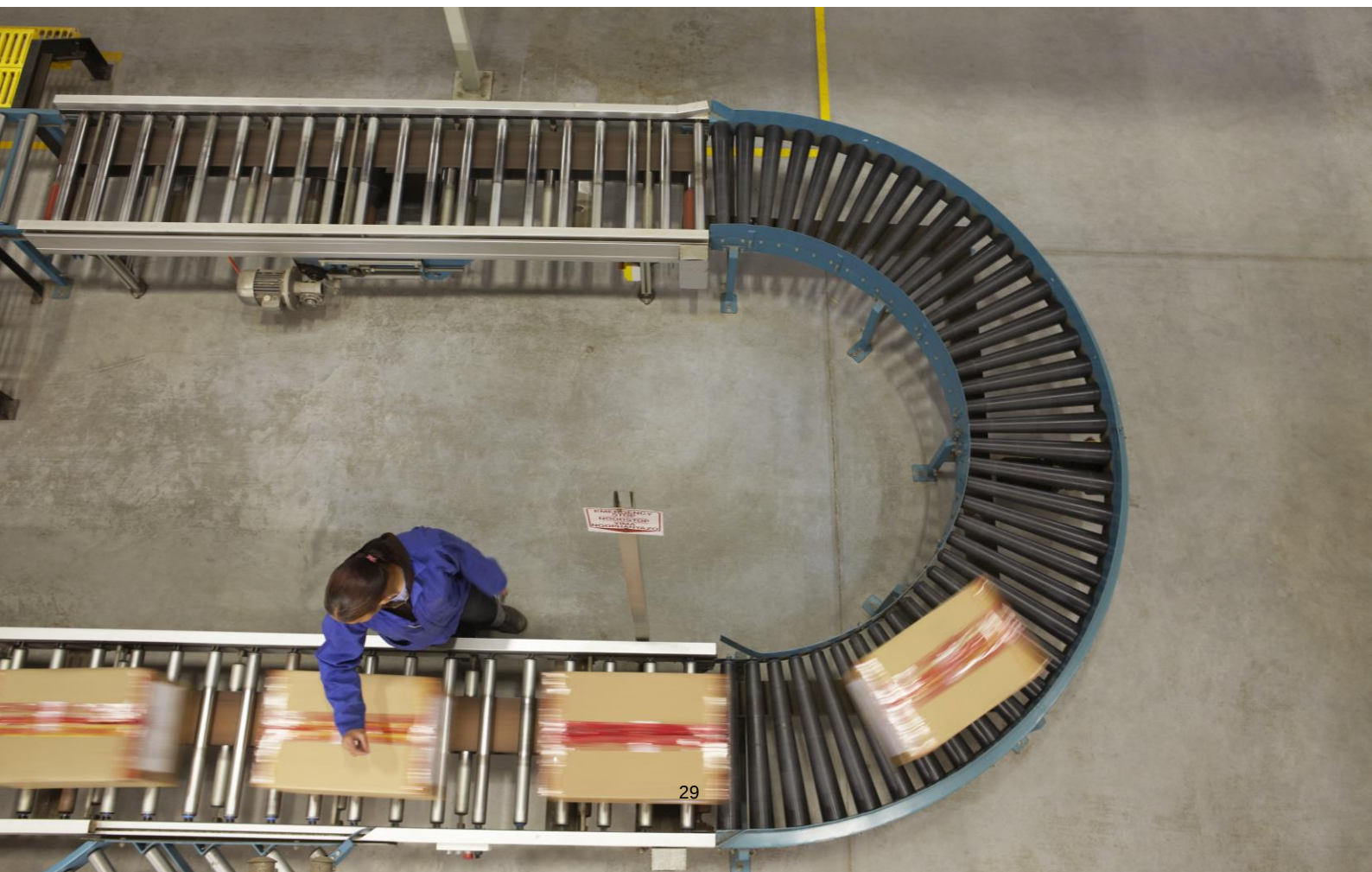
降本增效

通常包括优化供应链管理，比如与供应商进行更有效的协商，以获得更优惠的价格或更高效的交付时间。此外，提高工作效率，比如通过自动化或提供员工培训来提高他们的生产率等。

案例

宜家家居近年来采取了多项措施来优化运营和降低成本。首先，公司通过升级供应链网络和优化物流配送，提高了运输效率和减少了物流成本。其次，公司引入了自动化技术和智能设备，减少了人工操作，提高了工作效率，进一步降低了成本。此外，公司还利用节能环保技术，优化了能源消耗，节约了能源成本。这些举措对宜家家居的经营状况产生了积极的影响。根据数据，2022年宜家家居净利润达到300亿元人民币，同比增长20%。

降本增效



充分利用财政补贴和税收优惠政策：

需要掌握国家和地方政府的各类政府补贴和税收政策，如优惠税率、税收抵免、补贴等，来减轻其财务压力。政府的这些政策可能会帮助企业在困难时期维持运营，并进一步促进企业的发展。

降低库存

选择通过促销或打折等方式加快商品的销售，以减少库存并提高资金周转率。这样可以帮助企业在短期内减轻财务压力，而且还能提升市场份额。

推迟付款

零售商可能会与供应商协商，尽可能推迟付款，以便在现金流紧张时保持运营。但这需要小心处理，因为过度推迟付款可能会影响到与供应商的关系和信誉。

完善财务管理体系

包括提高财务报告的准确性，提升财务规划和预测的效果，以及优化现金流管理等。通过这些方法，企业能够更好地预见和管理潜在的财务风险，从而在风险出现时采取快速和有效的应对措施。

案例

华润万家超市采取了多项措施来降低库存。如：加强了对销售数据的分析和预测，以更好地了解市场需求。公司通过智能化的库存管理系统和精细化的供应链管理，实现了库存的精准控制，避免了积压库存。其次，华润万家超市采用了快速周转的销售模式，推动产品更快地离开货架，减少了滞销产品和过期产品的风险。通过灵活的促销策略和优化的采购计划，以及对产品质量和保鲜期的控制，提高了产品周转率。这些举措对华润万家超市的经营状况产生了积极的影响。2021年华润万家超市库存周转次数达到了13.4次，两年增长了16%。

降低库存





构建整合型数字财务管理体系，以适应当下复杂多变的内外部环境。

零售企业需要密切关注市场变化、优化成本管理，制定灵活的经营策略以减轻财务风险，因此，构建和优化适应零售企业特色的财务管理体系就变得尤为重要。

在传统意义上，企业的财务管理工作一般主要包括基础核算、财务报表编制、财务分析、预测和预算、资金管理、成本控制、销售和营收管理等，这些工作可以为企业的决策制定和经营管理提供准确的财务数据支持。而在整合型数字财务管理体系下，还需要纳入战略财务以及业务财务角色，其中，战略财务是指将财务管理与企业战略目标相结合的一种方法。它涉及制定和执行财务策略，以支持企业的长期增长和价值创造。战略财务关注资本结构、资本预算、并购决策等与企业战略密切相关的财务问题，也关注所有与风险相关的管理控制领域。业务财务则是指业务端的财务控制，具体包括特定业务单元与专项业务活动的经济合理性管理与控制、对业务绩效进行深入的业务动因分析与根源分析、优化业务单元内的资源配置效率等。同时，企业还应考虑是否将税务规划、内部控制、审计和法律合规等专业职能纳入财务管理体系中。

另一方面，零售企业的财务管理体系也需要引入数字化工具以满足当下企业进行更精确预算和成本控制的需求。数字化的财务管理系统能够为企业提供实时的财务数据和报告，使管理层能够及时了解企业的财务状况和业务绩效，做出准确的决策，它还能帮助企业制定准确的预算，追踪实际支出和成本，并进行实时分析和控制，从而帮助企业实现成本控制和财务目标。同时，一些数字化手段还能够帮助企业自动化处理繁琐的财务任务，如账务处理、报表生成和审计跟踪，从而提高工作效率、减少人工错误，并进而减少人工成本。

企业搭建整合型数字财务管理体系并不是一个简单的过程，除了自上而下对内部资源进行统筹和协调外，还可能寻求专业的咨询和技术支持。但只有基于一套整合且数字化的财务管理体系，零售企业的财务管理工作才能拥有全方位的战略视野，才能拓宽到企业内部经营管理的方方面面，通过实时数据的分析和预测尽早识别资金等各类财务风险，以适应当下复杂多变的内外部环境。



在多变的环境中，管理风险是任何组织生存和可持续发展的必经之路。

程堂根
广州市钱大妈农产品有限公司副总裁



普华永道-具有零售企业特色的财务管理体系

传统事务型财务

--视野较窄、工作被动

- 记账核算
- 收支报销

经营管控型财务

--视野拓宽到企业内部 经营管理各方面

- 财务预算
- 内部控制
- 资金支持
- 财务分析

价值创造型财务

--全方位、国际化的 战略性视野

- 财务规划—财务理念、财务组织、财务机制、财务功能手段
- 共享服务（财务组织）
- 资金统筹
- 税务筹划
- 资本运作
- 全面预算
- 风险合规
- 经营分析

- 公司整体口径下的经营监控
- 公司整体经营绩效分析与常规管理报表分析
- 公司内的资金管理
- 关注所有与风险相关的管理控制领域

- 特定业务单元与专项业务活动的经济合理性管理与控制
- 对业务绩效进行深入的业务动因分析与根源分析
- 优化业务单元内的资源配置效率

业务财务
(业务端财务控制)

核心目标

- 关注业务驱动因素的变化以及具体业务经营成果的实现效果
- 为业务单元的管理层服务

战略财务

核心目标

- 监控公司整体经营结果
- 建立公司完备的整体治理结构为公司高级管理层服务

数字财务

- 提供基础核算、财务报告、集团合并报表、并对资产负债表和利润表进行财务报表分析

专家财务

核心目标

- 向董事会和投资者披露有效反映经营状况的信息
- 符合监管与法规要求

04 合规风险

企业合规风险是指在经营过程中，由于未遵守相关法律法规、行业标准、道德规范以及内部规定，而可能面临的法律诉讼、罚款、声誉损害、经营中断等不利后果的风险。

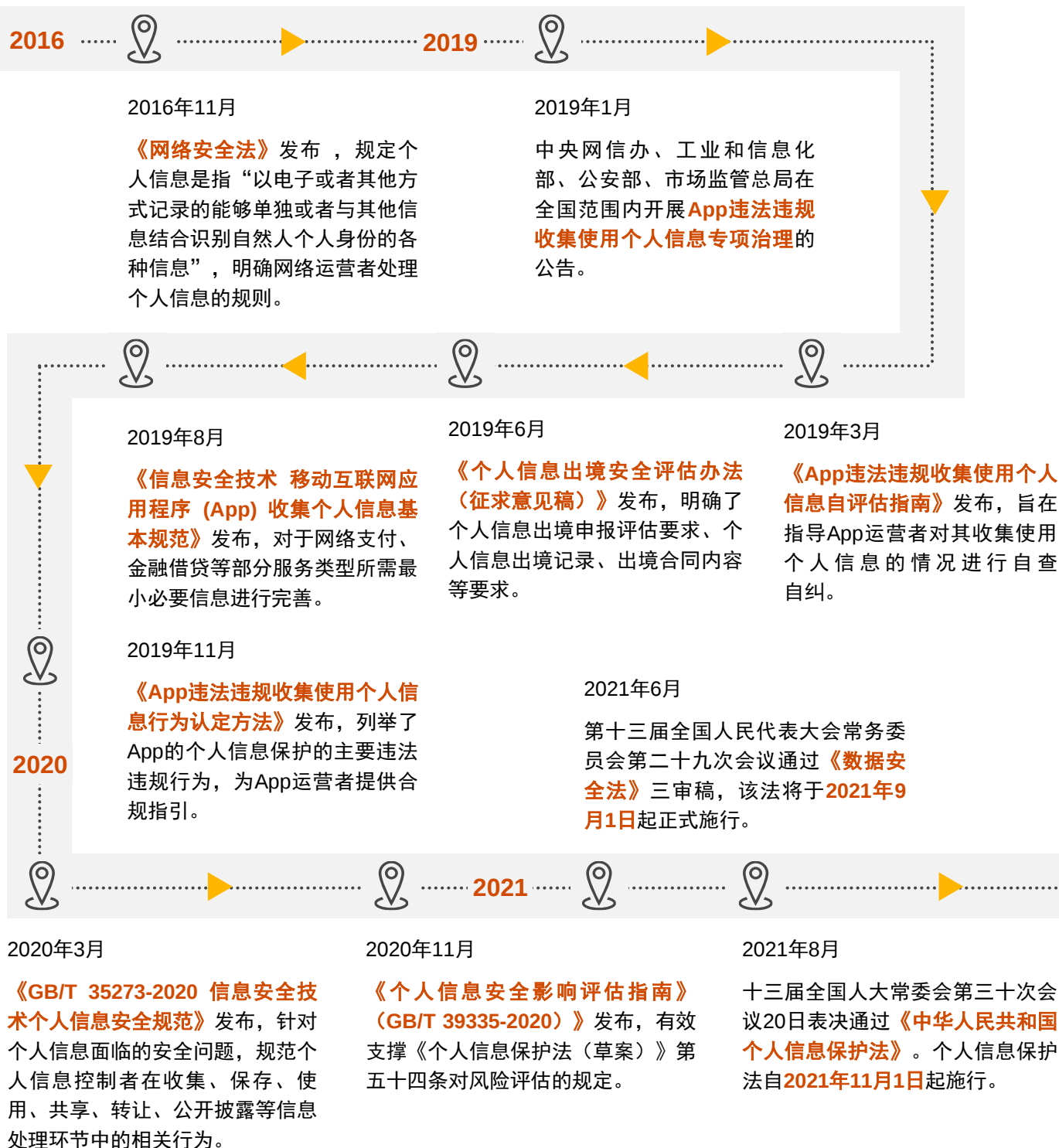
零售企业拥有海量的外部和内部数据，也越来越依赖网络和数字技术进行运营，他们对数字化的重视程度也越来越高，近年来发生的针对零售消费品企业的网络攻击、频发的个人数据泄露事件和出现维权难等问题引起了政府的高度重视。近年来对于零售企业合规影响较大的法律法规颁布主要包括《网络安全法》、《数据安全法》和《个人信息保护法》。自2016年《网络安全法》发布以来，国家针对国家信息安全法规立法逐渐颁布了一系列的原则性立法及单行规定。《个人信息保护法》的颁布昭示着中国的个人信息保护法制进程进入新篇章。



网络安全法、数据安全法、个人隐私法等法律法规的颁布对零售企业合规影响较大。工信部和各地方政府部门加大了对遵循情况的检查和监督力度。



数据保护相关法律颁布历程



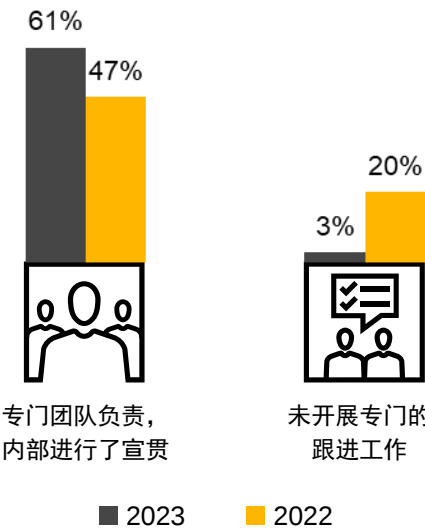
工信部和各地方政府部门也加大了对数据、信息安全法律法规遵循情况的检查和监督力度，这对整个零售消费品行业也提出了一个警醒。

中国的零售企业愈加重视对数据、信息安全法律法规的遵循，根据本次调研结果显示，超过6成的受访者表示其所在企业有专门团队负责对法规的跟进，并已经在内部进行了宣贯，相比去年提升了14%。仅有3%的受访者表示至今尚未开展专门的跟进工作，相比去年下降了17 %。

案例

如2021年，上海市公安局浦东分局对上海某家连锁超市进行了调查，发现该超市存在违反《个人信息保护法》的行为，被罚款50万元。此外工信部总工程师在2022年6月的发布会上提到工信部已连续组织开展APP侵害用户权益专项整治，累计通报、下架违法违规APP近3000款。

贵公司对上述法案的总体跟进措施包括？



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研



近年来由于数字化转型深入消费品行业，正在促进行业的业务多元化与服务创新。随着数字化技术的成熟以及疫情的动态影响，企业加速产生了与传统模式不同的数据交互场景，产生了新的风险暴露面，如数据量增大、数据使用场景增多、新技术的引入、远程交互成为常态等，零售企业面临的常见信息安全相关的风险如下：



数据泄露风险：

零售企业处理大量客户和员工的个人信息，如姓名、地址、联系方式、支付信息等。数据泄露可能发生在网络攻击、内部失误、供应商安全漏洞等情况下，导致客户和员工信息被盗取、滥用或泄露，对企业声誉和信任造成严重影响。

支付安全风险：

零售企业涉及到大量的支付交易，包括在线购物、移动支付等。支付信息被黑客窃取、支付系统被篡改或未经授权的支付操作可能导致金融损失、客户纠纷以及品牌声誉受损。

网络攻击风险：

零售企业的网络系统和电子商务平台容易成为黑客攻击的目标。恶意软件、网络钓鱼、勒索软件等威胁可能导致系统瘫痪、数据损坏、商业机密泄露等后果。

内部数据安全：

零售企业内部员工可能存在故意或无意的数据泄露行为，如盗取客户数据、商业机密泄露等。此外，员工的帐户和权限管理不当也可能导致内部数据泄露或篡改。

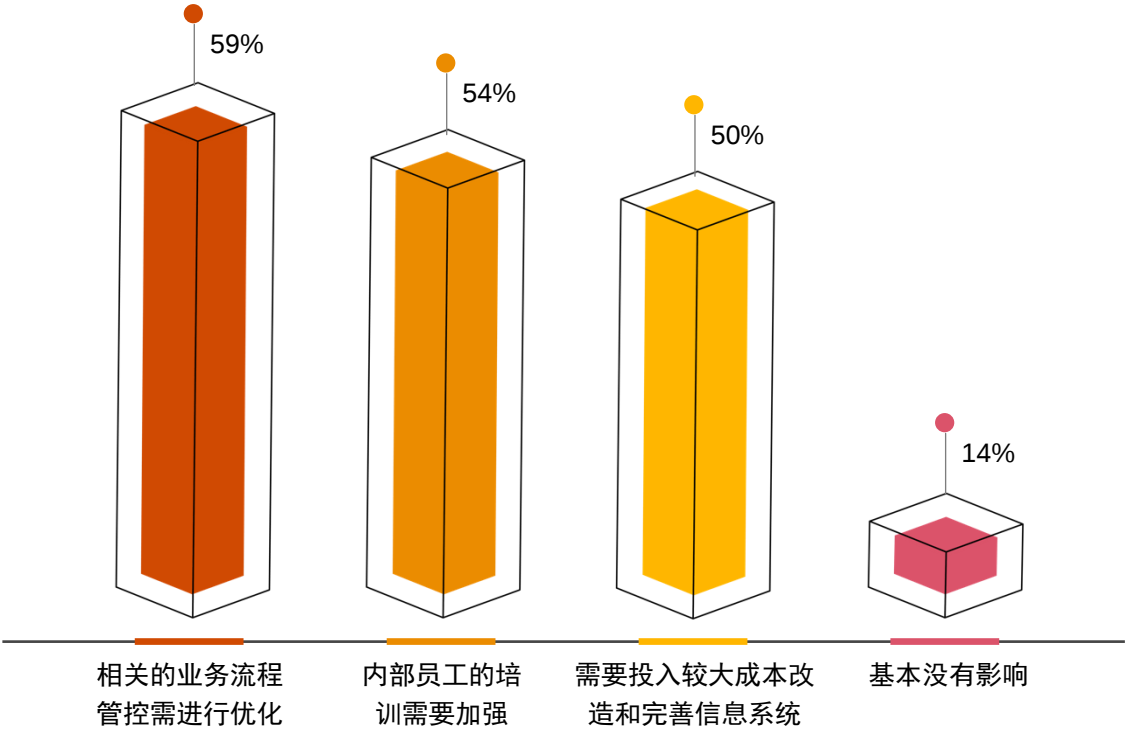
供应商和外包商管理风险：

零售企业通常与多个供应商和合作伙伴进行数据交换和共享。第三方供应商的安全漏洞、不当访问权限或数据处理不当可能导致企业数据被泄露或滥用。

当谈及应对上述信息安全相关的风险时，“相关的业务流程管控需要优化”（59%）、“内部员工的培训需要加强”（54%）、“需要投入较大成本改造和完善信息系统”（50%）是选择最多的三种应对方式。可见零售消费品企业管理层已经认识到降低信

息泄露不能仅仅局限于信息系统改造，更重要的是流程优化以发现潜在的漏洞，并通过人员培训提升员工的防范意识和知识储备。但除此以外，仍然有14%受访者认为上述信息安全相关的法律法规基本对其所在公司没有影响。

您认为数据安全法、个人隐私法、网络安全法对贵公司的影响体现在？



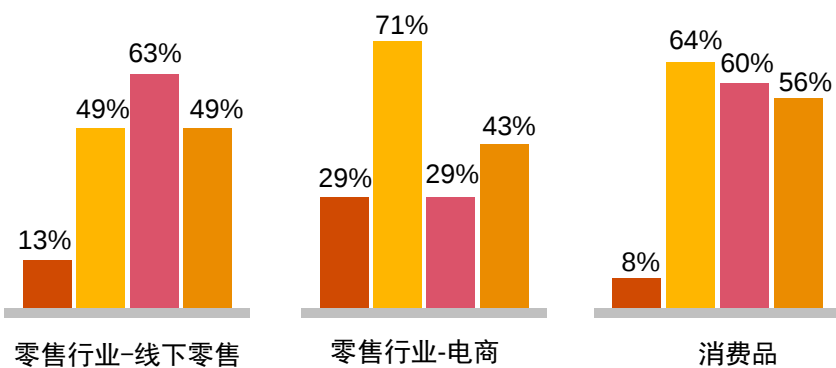
数据来源：2023年中国零售业风险管理调研



不同业态的企业对数据、信息安全法律法规的关注和担心程度也存在较大差异，29%的电商企业受访者选择了法律法规颁布对公司没有影响，可能由于受访企业已经提早布局或者受访者对相关的法律法规重视程度不够。此外，电商企业和消费品企业对员工培训的需求更为迫切，分别有71%和64%的受访者选择了需要加强内部员工培训。

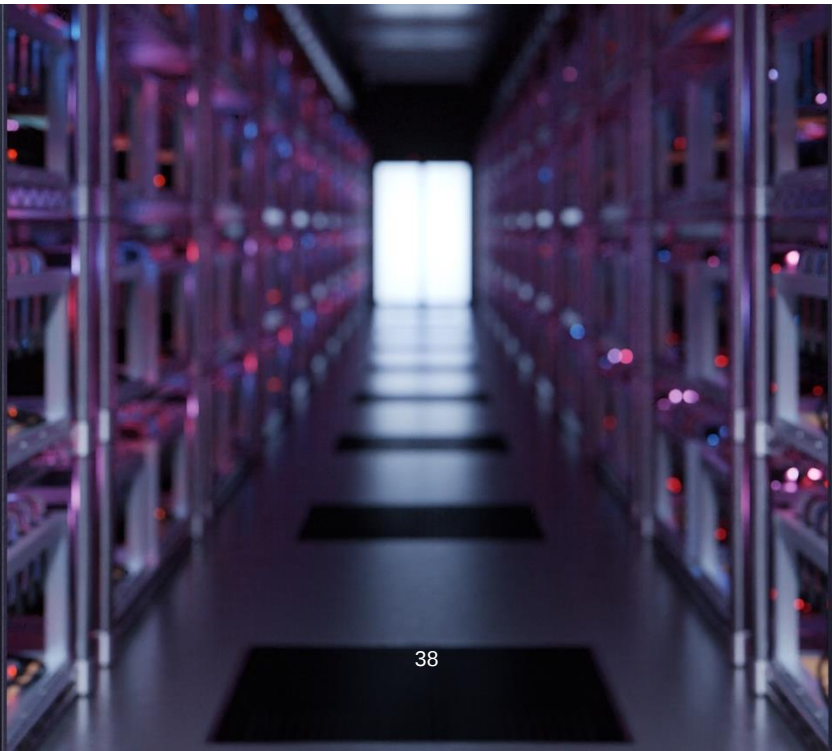


只有做好关键信息基础设施保障，重点保障数据和信息安全，强化隐私保护，建立严密保护、逐层开放、有序共享的良性机制，零售企业才能更加安稳地发展前行。



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

- 基本没有影响
- 内部员工的培训需要加强
- 相关的业务流程管控需进行优化
- 需要投入较大成本改造和完善信息系统



针对具体如何应对数据、信息安全法律法规，超过93%的受访表示其所在企业已经制定了相关规章制度。其中“设置信息系统的权限管理”（86%的受访者选择）、建立完善的数据的收集、处理、存储管理机制（82%的受访者选择）；完善数据的分级机制（65%的受访者选择）是最常被采用的管理方式。

尽管上述的调研结果表明绝大多数受访企业已经意识到数据信息安全的重要性，但是当被问到贵公司是否已开展过渗透测试时，仍有53%的受访者表示不太了解渗透测试，有7%的受访者表示公司过去3年没有开展过渗透测试。这说明一方面零售消费品企业仍需要加强从业人员关于信息及数据安全相关的培训，另外一方面我们对于数据、信息安全法律法规的应对不能仅仅停留在制度建面，更需要采取可落地的预防性措施。

零售消费品企业的信息化进程已经驶上了“快车道”，互联网技术的普及推动了行业发展，同时也对信息系统安全防护能力提出了要求。具体可采取的措施如：

建立网络安全策略：

制定和执行网络安全策略，包括访问控制、密码策略、用户权限管理、网络监控等。确保网络 and 系统只能被授权人员访问，并定期审查和更新策略。

数据备份和恢复：

定期备份关键数据，并将备份存储在离线和安全的地点。测试备份的完整性和可恢复性，并建立可靠的数据恢复计划，以应对潜在的数据丢失或系统中断。

强化网络安全意识培训：

在整个企业推广网络安全意识培训，提高员工对安全威胁和风险的认知。教育员工正确处理电子邮件、避免点击恶意链接或下载未经验证的文件。

使用防火墙和安全软件：

安装并定期更新防火墙和安全软件，以阻止恶意攻击、病毒和恶意软件的入侵。确保所有关键设备和系统都受到足够的保护。

实施加密和身份认证：

使用加密技术来保护敏感数据传输，并使用强密码和多因素身份认证来防止未经授权的访问。

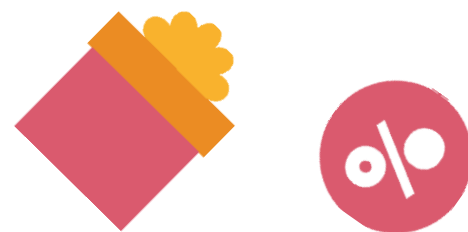




第三部分

中国零售企业风险管理现状





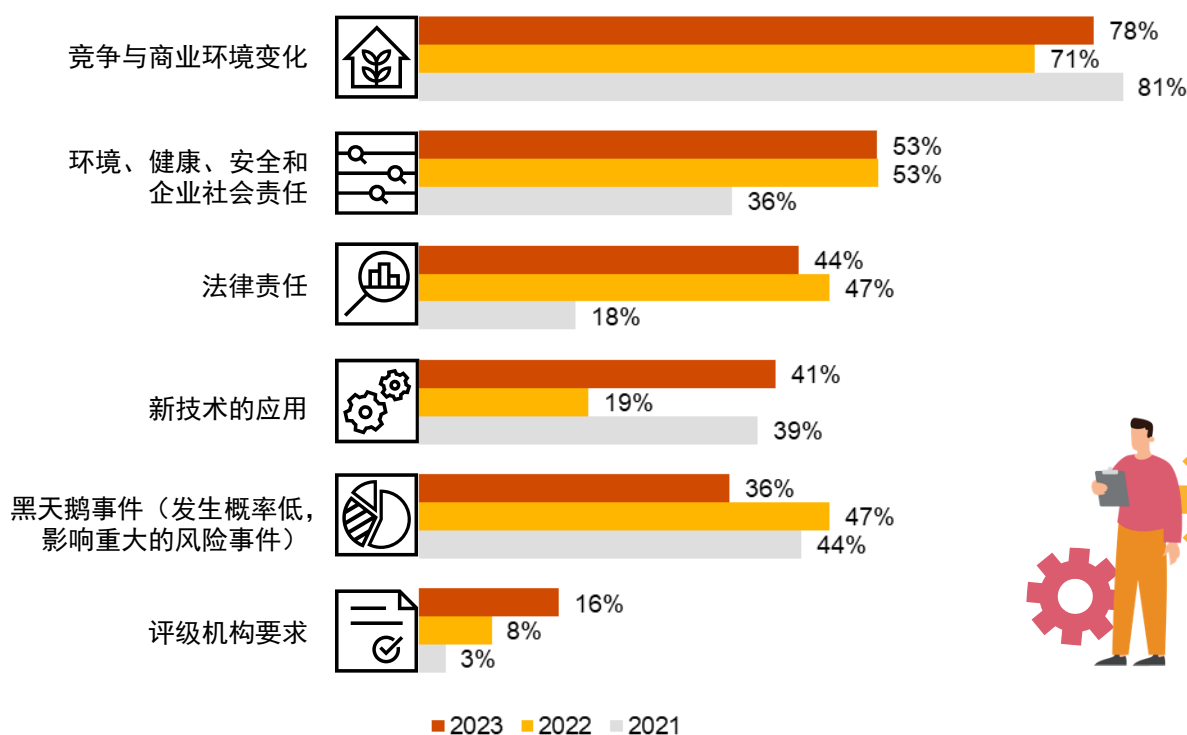
01 内外部因素 对企业风险管理的影响

受访者认为影响企业风险管理最大的外部因素主要是：竞争与商业环境变化（78%的被调研对象选择）；环境、健康、安全和企业社会责任（ESG）（53%的被调研对象选择）、法律责任（44%的被调研对象选择）。对比2021年和2022年，竞争与商业环境变化始终排名第一，2023年随着我们逐步远离疫情，黑天鹅事件的关注程度开始下降，但同时随着个人信息保护法等法规的颁布，对法律法规的遵循重视程度不断提升。



疫情等“黑天鹅”尚未走远，人口结构、不确定的中美关系等“灰犀牛”风险正不期而至。

外部因素对企业风险管理的影响

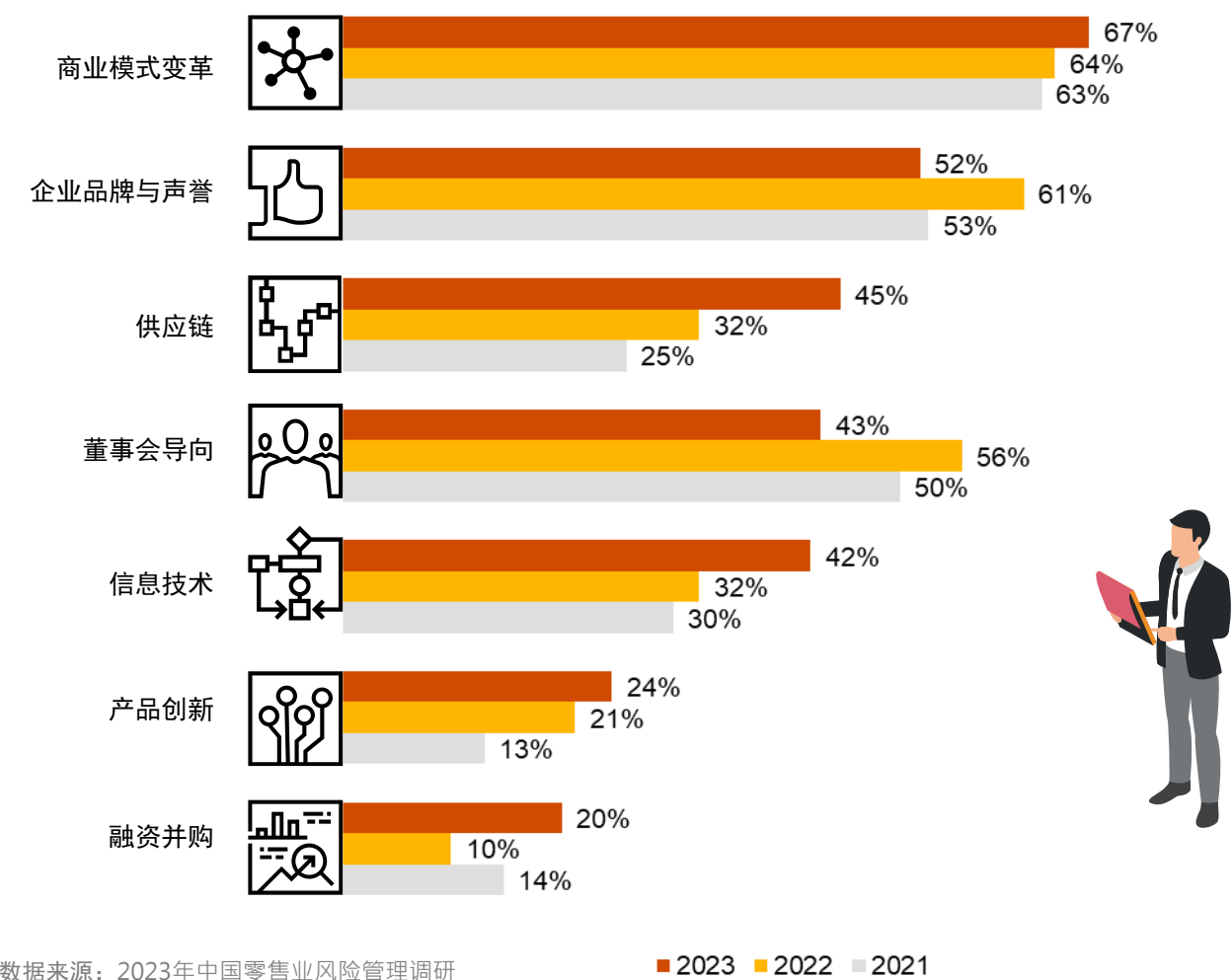


数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

受访者选择最多的前三位内部因素分别是商业模式变革（67%的被调研者选择）；企业品牌与声誉（52%的被调研者选择），供应链（45%的被调研者选择）。相比前两年，商业模式变革和企业品牌与声誉的排名始终位居前两位，供应链超过了董事

会导向，排名第三。此外我们也注意到，选择信息技术（2021:30%，2022:32%，2023:42%）和产品创新（2021:13%，2022:21%，2023:24%）的受访者比例逐年上升，说明零售企业和品牌商对于数字化和创新的重视程度与日俱增。

内部因素对企业风险管理的影响



2023年我们刚刚告别了疫情这个“黑天鹅”，中国的消费市场迎来了复苏的良机，但我们也需要看到一些潜在的“灰犀牛”风险正不期而至，如人口结构变化、地缘政治影响等，零售企业和品牌商必须提升风险管理能力，持续开展数字化变革以识别、应对和适应各种不确定性和挑战。

02 风险管理理念

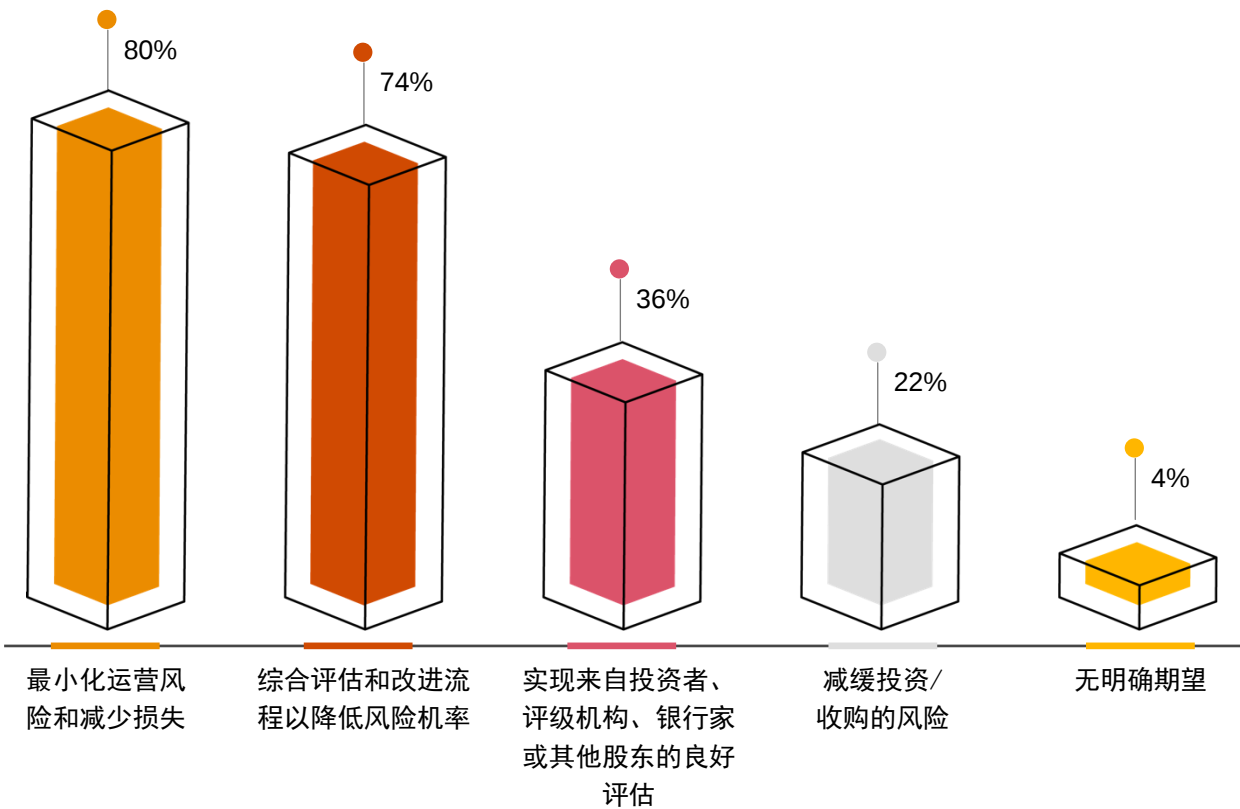


中国零售企业的风险管理理念逐步发生了转变：从被动管理转变为主动管理，从传统风险扩展到新兴风险，从单一风险转向综合风险管理，从单点视角过渡到全局视角，并从静态管理发展为动态适应。

近年来，随着中国零售企业管理水平的不断提高，企业对于风险管理的理念普遍有了较大转变。具体而言，中国零售企业对风险管理的理念逐渐从被动管理转变为主动管理，从传统风险扩展到新兴风险，从单一风险转向综合风险管理，从单点视角过渡到全局视角，并从静态管理发展为动态适应。这些变化反映了企业对风险管理的认知提升和对综合风险管理的需求。

本次调研结果显示，仅不到4%的受访企业对风险管理希望达到的效果没有明确期望，而超过96%的受访企业都希望通过风险管理达到多种效果，其中对于达到最小化运营风险和减少损失的期望最高（80%），紧随其后是综合评估和改进流程以降低风险机率（74%），此外还包括减缓投资/收购的风险（22%）和实现来自投资者/评级机构/银行家或其他股东的良好评估（36%）。

您公司通过风险管理希望达到哪些效果？



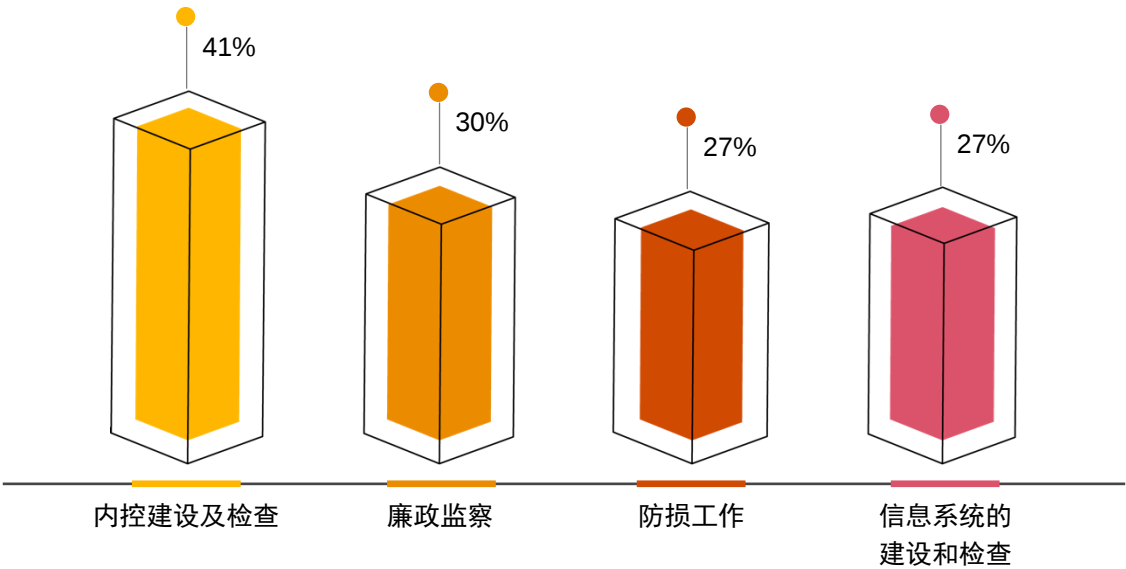
数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

但企业在实践风险管理理念的过程中仍道阻且长，本次调研结果显示风险管理部门及内审部门日常工作前四位分别为“内控建设及检查”、“廉政监察”、“防损工作”和“信息系统的建设和检查”。传统的“防损”和“廉政监察”依然是零售企业风险管理的两大重点，有超过1/4的被访企业的风险管理部门及内审部门的日常工作以传统防损工作和廉政监察为主，占据其工作量比例超过50%。有27%的受访企业认为信息系统相关的工作已成为其风险管理日常工作的重点。此外，有超过29%的受访企业最高管理层未定期获取整体风险状况的报告。



有超过1/4的被访企业的风险管理部门及内审部门的日常工作仍然以传统防损工作和廉政监察为主，占据其工作量比例超过50%。

受访者认为在风险管理部门及内审部门以下工作为日常工作的重点比例

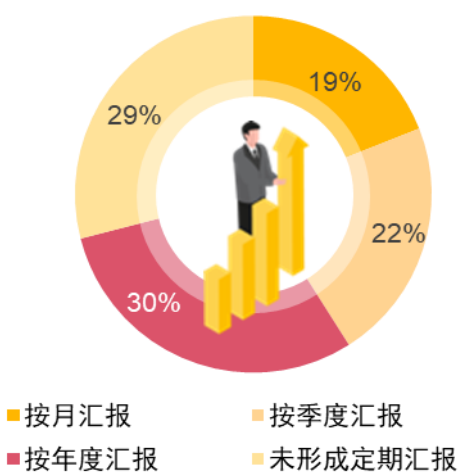


数据来源：2023年中国零售业风险管理调研



在《普华永道2022零售消费品行业全球风险调查报告》中，仅有1/5左右受访者认为风险管理工作已经为企业创造价值。当被问到企业是否已经完成搭建并实践一体化的风险管理体系时，仅22%的受访企业表示他们已经完成并开始从中受益，剩余有32%的受访企业表示他们正在广泛实践中，有27%的受访企业正处于起步阶段，而剩余19%的企业表示他们仍在计划阶段或尚无相关的项目计划。

企业最高管理层获取整体风险状况的报告的频率情况



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研



03 风险管理组织架构和职能

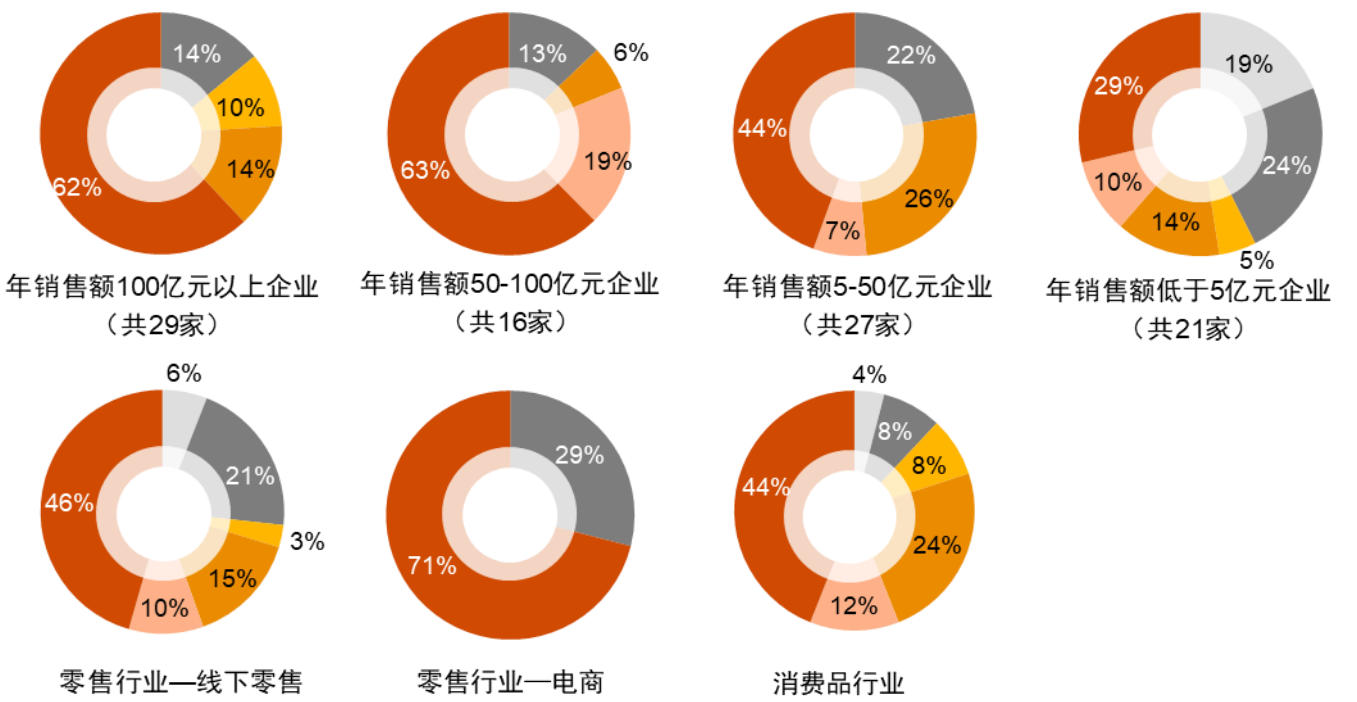
本次调研结果显示，目前有49%的受访企业设置独立的风险管理部门。【通过调研数据阐述不同规模 and 不同行业（零售行业-电商、零售行业-线下零售、消费品行业）设置独立风险管理部门和内审部门的现状差异】具体如下图所示：

从行业业态来看，电商设置独立的风险管理部门（71%）比例最高。从企业规模来看，销售规模较大的零售风险管理组织架构更完善，更倾向于设置独立的风险管理部门。

对于有条件的零售和品牌商，最佳实践是设立独立风险管理部门并向最高管理层汇报，这样更有利于企业识别和应对各类主要风险，提高风险管理的专业性和效率，从而保障企业的稳健运营。



无论是独立的风险管理部门还是由财务、法务等部门主导风险管理工作，关键的是企业能够重视风险管理，并确保风险管理职能得到适当的资源和支持。



- 有独立的风险管理部门，直接汇报给最高管理层

■ 由财务部门主导风险管理工作

■ 由内审部门主导风险管理工作
- 由法务部门主导风险管理工作

■ 由其他部门(如行政部、战略管理部等)主导风险管理工作

■ 没有主导风险管理的部门

数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

中国零售企业在风险管理方面经历了从辅助职能到战略职能的转变，从传统的经验判断到数据驱动的决策的转变，从单一部门到全员参与的转变，因此，在相应的人才需求以及团队搭建上，对于建立复合型风控人才团队的呼声也越来越高，掌握行业趋势并熟知公司业务模式、能熟练运用数字化工具的风控人员成为零售企业眼中的“香饽饽”。

本次调研结果显示，有66%的受访企业认为风控管理人员亟需提升信息系统及数字化水平，位列第一。近一半受访者认为“缺乏信息系统人才支持”是搭建风控平台时常常遇见的困难。

此外，受访企业也非常在意工作人员是否熟悉风险和内控管理的理论知识、方法论（64%），期望风险管理人员可以更多掌握同行业其他公司先进实践经验（61%），同时也关注风险管理人员对本公司业务模式的了解程度（51%）。

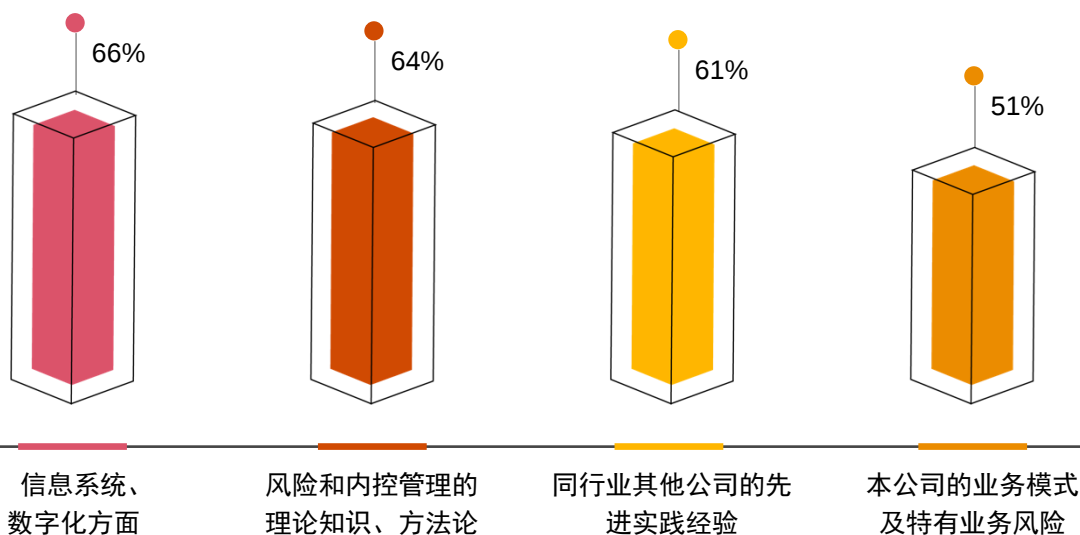


风险管理职能逐渐转变：从辅助职能到战略职能，从传统的经验判断到数据驱动的决策。

案例

某国内知名企业近年来业务高速发展，公司管理层将“可信赖的顾问”作为内审价值提升的方向。在此背景下，内审部门以业务为驱动，以专业度为聚焦，按照业务条线，设置了不同的内审BP，分别深入核心业务、为业务提供更有价值的增值服务和战略建议。

当下风险管理相关工作人员亟需提升的能力



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

零售企业也已经开始注重招聘和培养具备风险管理专业知识和技能的人才，开展同行业经验交流逐渐成为共识。此外，零售企业普遍认为风险管理部门还需要加强与其他部门或团队进行定期沟通和协调，如与内部审计、合规、财务、法务、供应链和业务部门等进行沟通，以共享风险信息、了解业务需求和风险管理进展情况等。

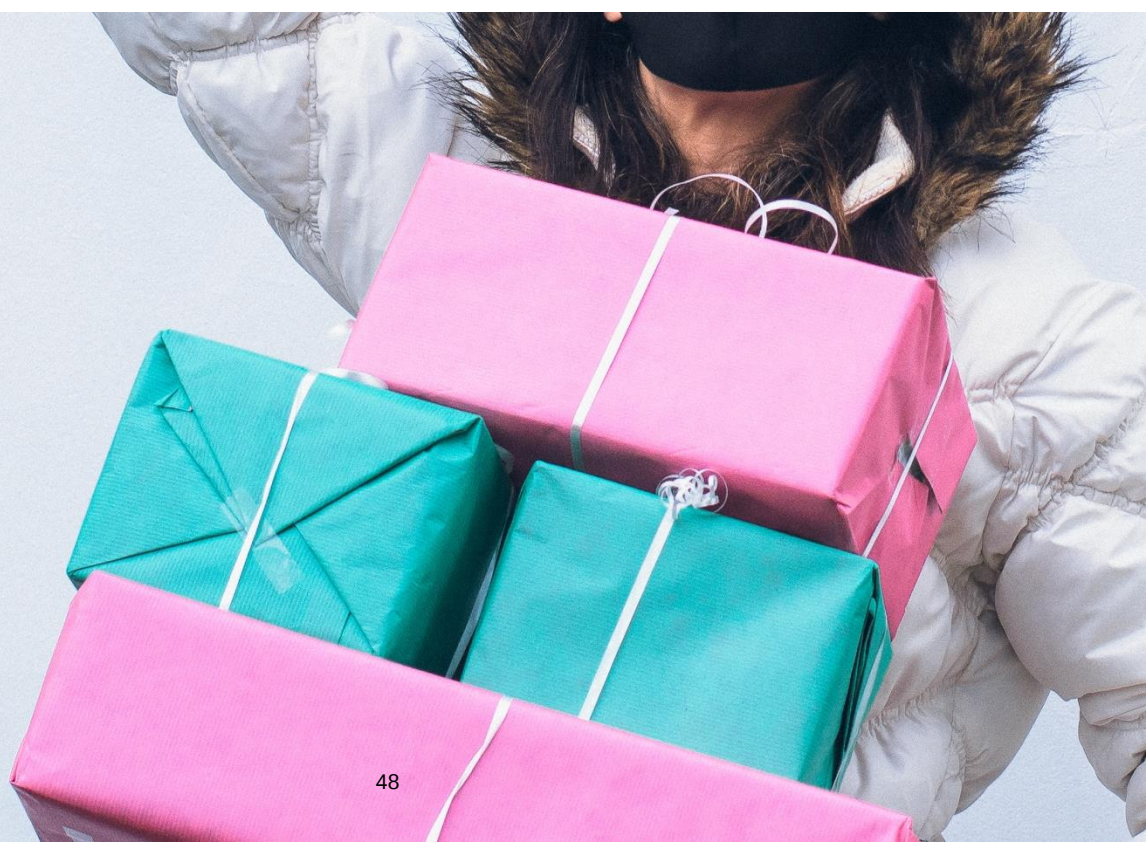
本次调研结果显示，有73%的受访企业认为通过“与行业协会或行业先进公司开展经验交流”可提高风险管理相关工作人员的整体业务能力。而除同业交流外，关键业务部门和岗位轮岗也普遍被认为是可以提高风控管理人员的能力的有效方式（61%）。

另一方面，过往风险管理往往是由特定的部门或职能负责，而现在的零售企业越来越强调全员参与风险管理。他们鼓励所有员工对风险有敏锐的意识，并鼓励他们积极参与风险识别、报告和应对，将风险管理作为企业文化的一部分。

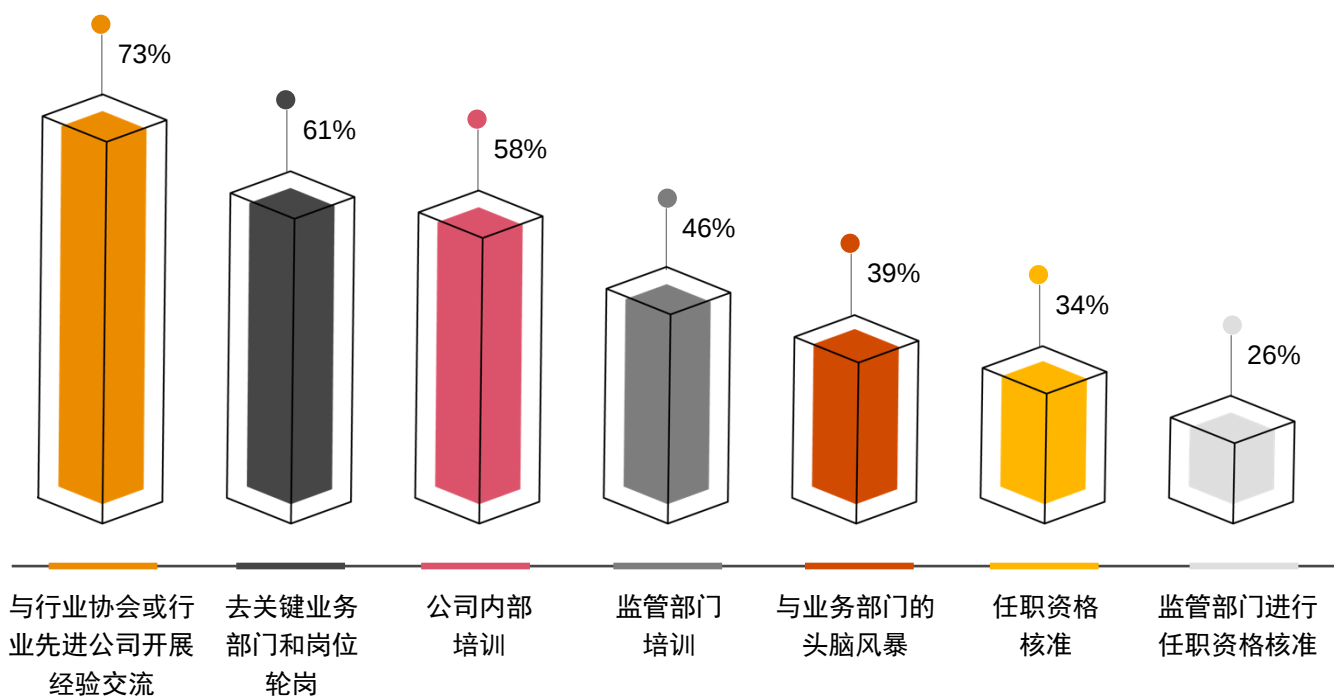
《普华永道2022全球风险调研报告》显示，越来越多的全球零售企业正在采取措施，将风险专业人员纳入更早期的业务流程和决策中，以改进和完善风险管理工作。

案例

在COVID-19疫情期间，许多糖果制造商不愿意在节日大力推广他们的产品。而好时公司则通过在战略规划中引入风险管理视角，如评估分析人们对于万圣节期间带孩子去敲门要糖的意愿程度以及人们对于改变庆祝假日的方式的意愿程度，在2020年期间调整了他们的万圣节销售计划。具体包括重新构想了全公司的销售和市场营销策略，鼓励在家中安全地举办家庭庆祝活动，并与当地政府合作，提供安全的敲门要糖建议，如提供个别包装的糖果，让人们自己拿取。公司还与零售商进行了数据共享，以确保零售商有足够的库存。这对好时公司来说也是一次变革。而结果非常出色：好时公司在当年万圣节季节增加了大约500%的市场份额。通过该事件，业务领导和风险管理部门也认识到，早期共同应对风险让他们能够在减轻风险的同时实现业务目标。



您认为可以通过哪些方式来提高风险管理相关工作人员的整体业务能力？



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

04 风险管理的数字化转型

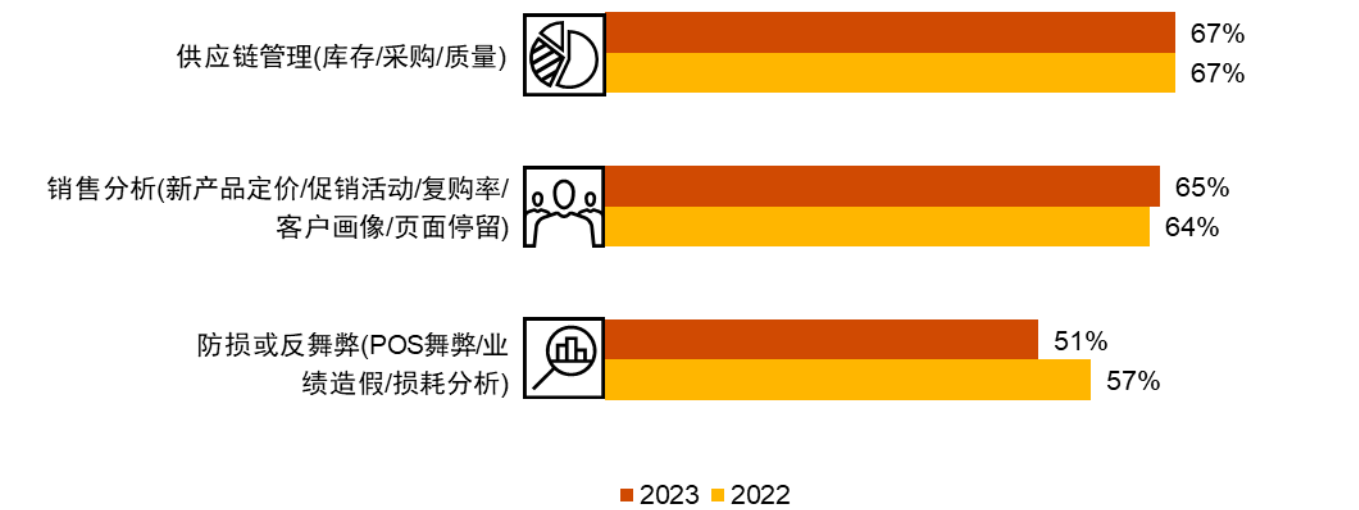
中国零售消费品企业早已经开始在多个业务场景中广泛运用数字化技术和工具以提高运营效率、优化供应链管理和提升客户体验，包括人工智能、大数据分析、物联网、无人零售、虚拟现实等。

在本次调研显示，供应链管理（67%受访者选择）、销售分析（65%受访者选择）、防损或反舞弊（51%的受访者选择）是大数据分析运用最为常见的场景。

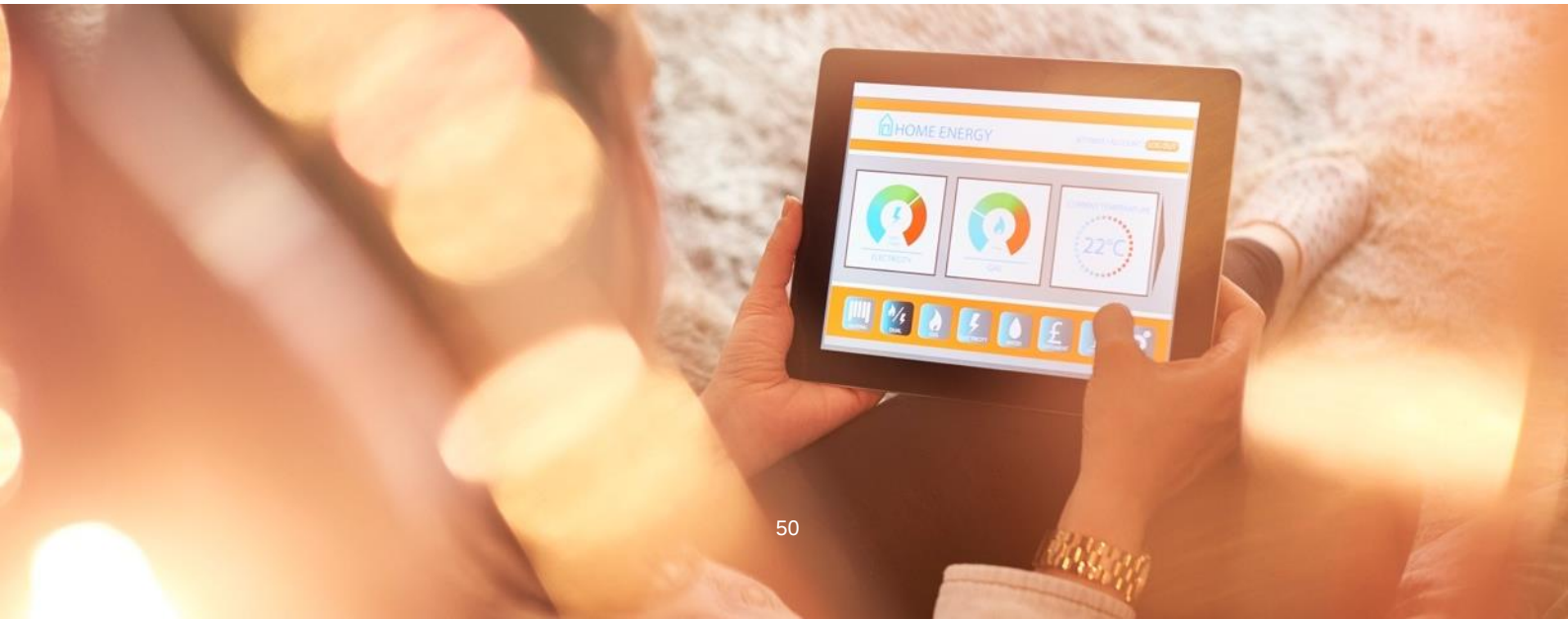


风险管理的数字化转型已经成为了企业适应新环境、提高效率和竞争力的关键步骤。

大数据分析目前在公司哪些业务领域中发挥价值？



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

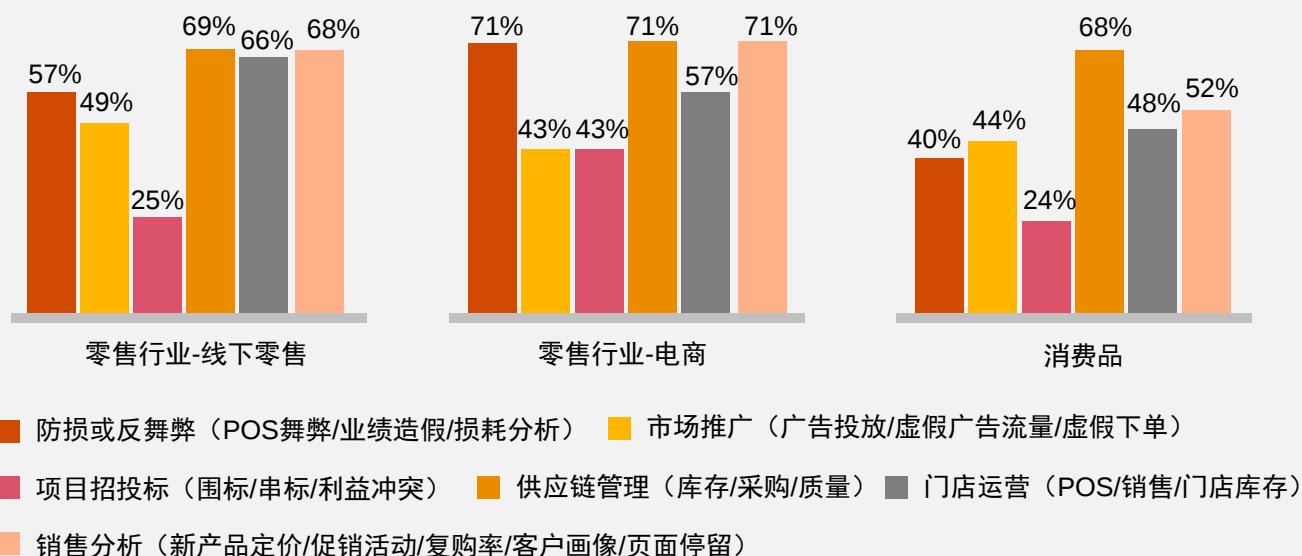


按不同业态看，供应链管理都是被最多受访者选择的大数据应用场景，可能意味着各业态的管理层首先都将大数据分析应用于能实实在在看到收益的“降本”环节。此外，71%的电商受访企业已经将大数据分析应用于防损和反舞弊，远高于线下零售和消费品业态的57%和40%，说明电商企业更重视风险管理的数字化，这可能与电商企业拥有更海量的业务数据，且诸如“刷单”、“黑产”等只能使用数据分析来应对的风险在电商企业的重要程度更高。



《普华永道2022全球风险调研报告》显示，全球大多数受访企业计划增加在数字化方面特别是数据分析方面的支出。这与我们访谈了解的中国零售企业总体趋势相同。

针对大数据应用场景，不同业态受访企业的重视程度

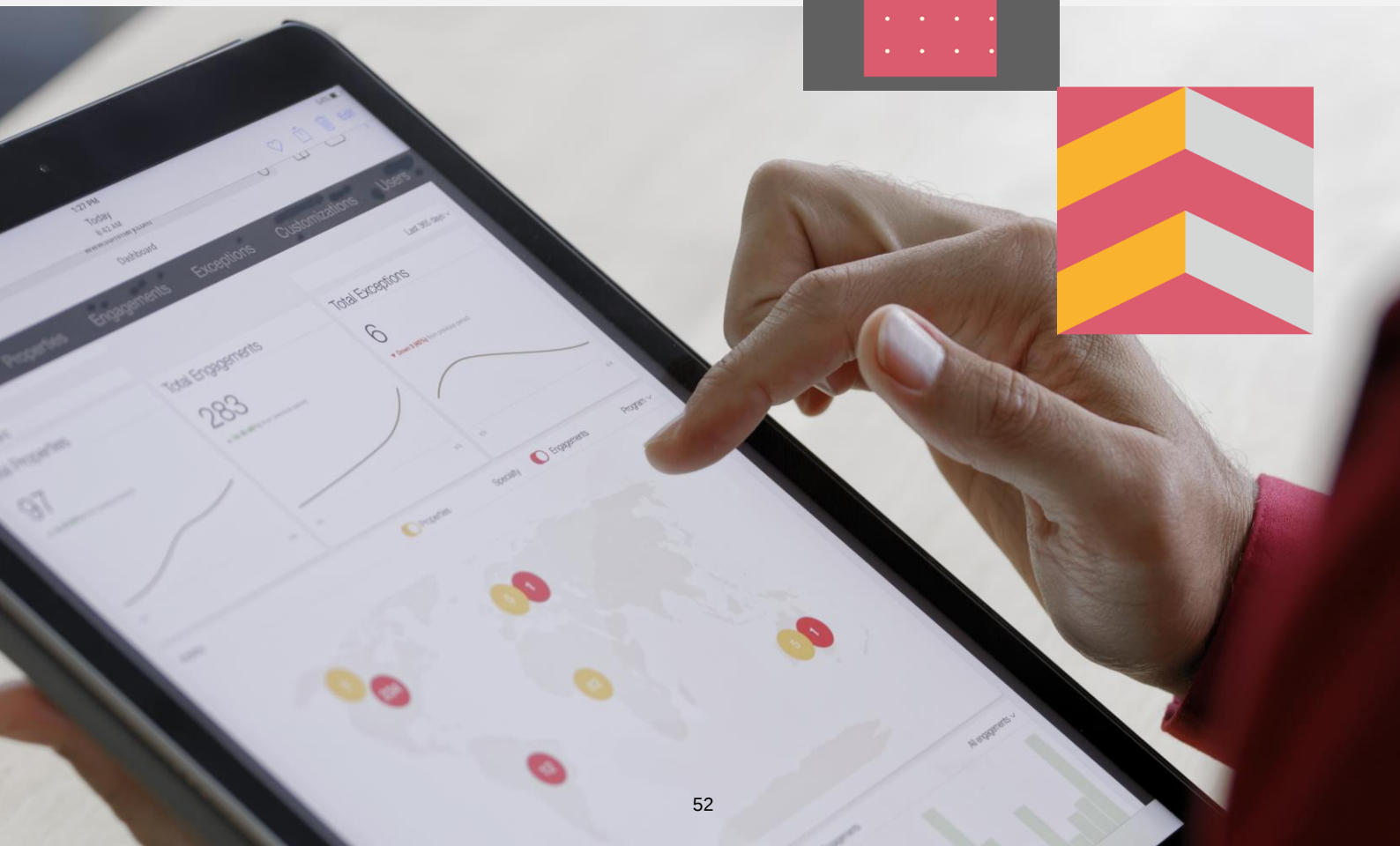


数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

计划在未来增加数字化领域的投入来控制风险的受访者企业比例



数据来源：普华永道2022全球风险调研报告



本次调研结果显示，传统的风险核查方法已经出现较大的瓶颈，相比2022年，更多地受访者认为传统的核查方法给他们带来了困难，如：今年有47%的受访者认为人工取证效率低，远高于2022年的30%。

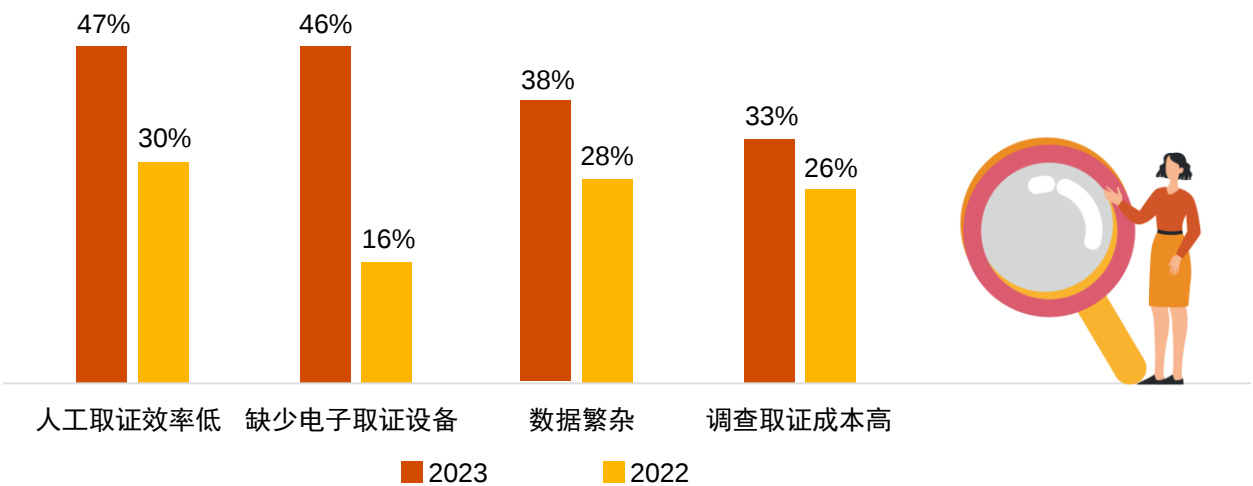
越来越多的零售企业将数字化应用于内部审计和风险管理工作，如超市商品的防损一直是困扰超市正常生产经营的重要问题，不断拉升超市的各项成本，传统的方法一般是增加采购监控设备和增加防损人员，但商品丢失问题并没有得到根本解决，防损成本却大大提升，某国内知名超市则创新的上线了“智慧商超数字化风控综合挽损系统”，运用计算机视觉识别及人工智能技术，快速发现和锁定商品丢失原因，并在确定丢失后，通过线上、线下和移交公安三个步骤合理合法的完成追缴、挽回损失。

又比如供应商监控始终是零售消费品企业的关注重点，而由于供应商数量众多、且付款方式、周期等存在较多的个性化条款，同时不少零售消费品公司近年来系统更迭，由于舞弊或差错等导致多付款项的事情时有发生。

案例

某零售消费品公司由内控中心主导、科技中心技术支持启动专项调查项目，进行财务风险情景绘制和系统建模，对公司1500多个供应商往来财务数据进行重新梳理，通过业务过程数字化应用追溯，将未统一的订单、收货、对账、应付、预付、实付等节点给予建模计算，呈现出的异常数据指向到具体的供应商和操作人员，通过面谈不同操作节点的财务人员及对应供应商，成功追回多付货款278万余元，并对相关人员及供应商进行相关处理。

目前在公司风险核查方面主要面临的问题有哪些？



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研



第四部分

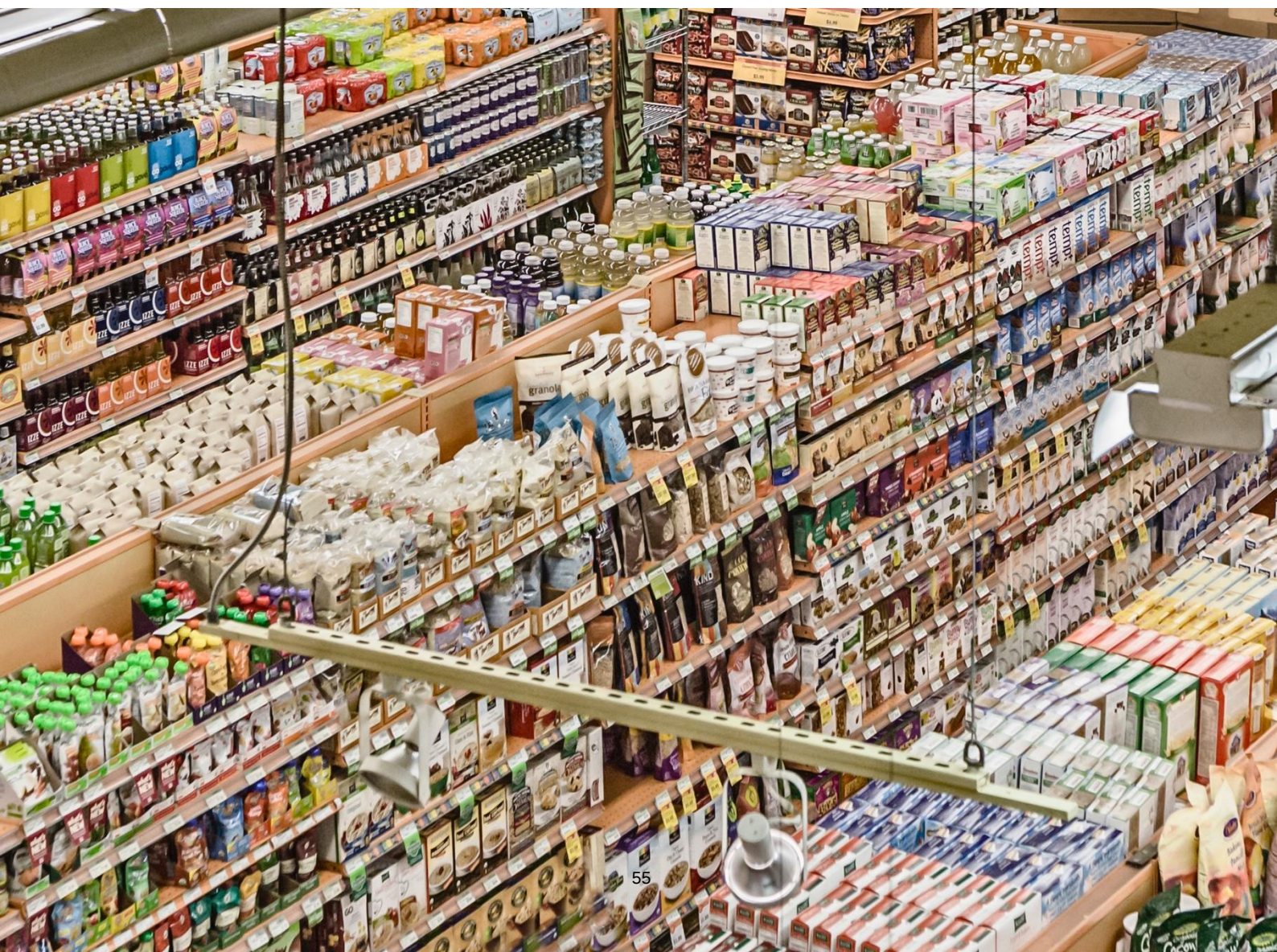
对于中国零售企业风险管理的展望与建议



随着中国零售市场进入一个新的发展周期，整体从以往的增量市场进入到未来可能以存量为主的市场，同时各种不确定因素交织，包括消费群体的迭代、消费者行为和习惯的改变、新兴技术的变革等，零售企业所面临的风险前所未有。过去几年，全渠道运营、OTO社区团购、私域带货、DTC热度非凡，元宇宙、AR、无人商店等概念层出不穷。而再往前推到2015年，线上线下融合、消费升级是大家讨论的热点。时间回到二十年前，彼时电商开始发力，并喷式的爆发也对线下零售造成了极大的冲击。通过提升风险管理，企业可以在不同的经济周期中更好地应对挑战、降低损失，并寻求机会实现长久的发展。



零售企业在剧烈的变革中只有修炼好内功，才能在不同的经济环境中穿越周期，保持长久的发展和竞争优势，而风险管理恰恰就是内功建设的重要一环。



01 提升为企业创造价值的能

在传统的观点中，风险管理工作通常被视为一项成本而非为企业创造价值的活动之一。这一方面是因为传统的风险管理工作往往着重于减少损失和规避潜在风险，另一方面，风险管理工作的成果往往是难以直接量化和衡量的。然而，随着业务环境的复杂性和不确定性的增加，以及对企业道德、合规和可持续性的要求不断提高，我们认为，业务的价值实现应该与风险管控相辅相成，互为表里，风险管理工作不应该局限为传统的防损和廉政监察，它拥有着为企业创造价值的潜力，也可以与企业战略目标对齐，为企业实现更多的价值。



风险管理应作为一项战略性举措，被作为零售企业经营的核心要素之一，而不仅仅是一项附加的工作。将风险管理工作提上企业重要日程、增加在风险管理领域的关注和投入，是零售企业应该做也需要做的难而正确的事。



风险管理与企业战略规划密切协调

企业在设置风险管理目标以及搭建风险管理体系时，不能仅仅考虑“管”，更需要探索“赋能”业务发展，并积极对其成本和收益进行衡量，以调整和优化合理的风险管理策略。

例如，风险管理部门应与企业的战略规划密切协调，理解企业的战略目标和优先事项。基于这些战略方向，风险管理部门可以确定和重点关注与企业战略相关的关键风险，帮助企业在实现战略目标的同时管理风险。

开展全面风险评估

风险管理部门应该开展全面的风险评估，识别潜在的风险并评估其影响和可能性。这有助于企业了解风险暴露情况，并采取相应的风险管理措施。风险管理部门还应不断深化与业务部门的合作，优化业务流程和操作，通过避免风险和提高效率最终为企业降低成本。

风险管理部门积极参与

在推动创新和变革方面以提升企业的竞争力方面，风险管理部门也应积极参与，评估相关的风险并提供相应的风险管理策略。通过有效的风险管理，风险管理部门可以为企业的创新和变革提供保障，促进业务增长和发展。

风险管理与绩效评估相结合

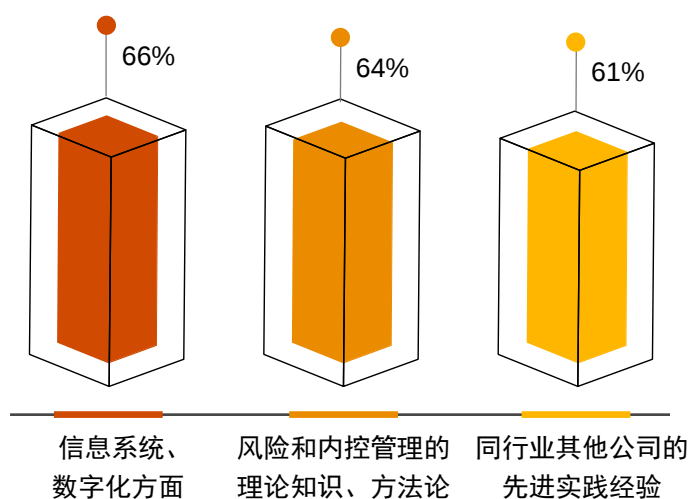
企业也应考虑将风险管理的目标和指标纳入绩效评估体系，通过定期监测和评估风险管理的绩效，了解风险管理工作对企业整体绩效的影响。这可以帮助企业判断风险管理工作的价值和贡献，并作出相应的决策和调整。

02 建设复合型风控人才团队

传统的零售企业风险管理工作更看重防损或反舞弊，因此一般对于风险管理人员的首要要求是具备高度的诚信和道德标准，能够遵守企业的规章制度和行为准则，以保持职业操守和专业道德，以及需要有一双“火眼金睛”，能够发现异常行为、不寻常的模式和潜在的舞弊迹象。这些能力依然是现代化零售企业风险管理人员必不可缺的品质，但是随着零售企业的外部和内部环境所发生的诸多变化，如日益复杂的宏观经济趋势和多变的业务环境、越来越严格的外部合规要求、数字化转型战略实施、消费者对可持续发展、环境保护和社会责任的期待等，零售企业对风险管理人员的能力也有了更多多样性的要求。

- **风险管理和内控理论知识：**风险管理人员需要掌握包括风险识别、评估和处理的方法，内部控制框架和最佳实践，以及相关的法规和准则。这些理论知识为他们提供了应对各种风险和制定有效的内部控制措施的基础。
- **零售行业的趋势：**风险管理人员需要密切关注零售行业的变化和趋势，包括市场竞争情况、技术创新、法规变化等。这样就能更好地预见和应对行业特定的风险，并及时调整风险管理策略。
- **掌握公司的业务流程：**风险管理人员需要深入了解公司的业务模式、产品和服务，以及相关的运营流程和风险因素。只有对公司业务有全面的了解，才能准确地识别和评估潜在的风险，并提出相应的契合业务发展的建议。
- **策略规划和执行能力：**风险管理人员需要能够从战略的角度思考和规划风险管理，将风险管理与企业的长期目标和策略紧密结合，并能够有效地执行和监控风险管理计划。
- **敏捷和适应能力：**现代企业面临着快速变化的市场和业务环境，风险管理人员需要具备敏捷和适应的能力，能够迅速应对和适应新的风险和挑战。
- **跨部门协作和领导能力：**风险管理人员需要能够跨部门进行有效的协作和合作，与各个业务部门和管理层进行沟通和协调，以确保风险管理工作的全面覆盖和有效执行。
- **大数据分析能力：**随着零售企业数据量的飞速增长，风险管理人员需要掌握大数据分析技能，能够利用高级分析工具和技术来处理和分析大数据，以提取有价值的洞察和预测风险趋势。
- **数据信息保护的管理能力：**零售企业面临着越来越多的技术相关风险，包括网络安全、数据隐私、信息泄露等。风险管理人员需要具备对技术风险的了解，并能够制定相应的风险管理策略和措施。
- **持续学习和更新知识：**风险管理领域不断发展和演变，风险管理人员需要持续学习和更新相关的知识和技能，以适应新的风险和管理方法。

根据本次调研结果，当被问道当下风险管理相关工作人员亟需提升的能力时，前三大选项包括信息系统、数字化能力（66%受访者选择）、风险和内控管理的理论知识和方法论（64%受访者选择）和同行业其他公司的先进实践经验（61%受访者选择）。



数据来源：2023年中国零售业风险管理调研

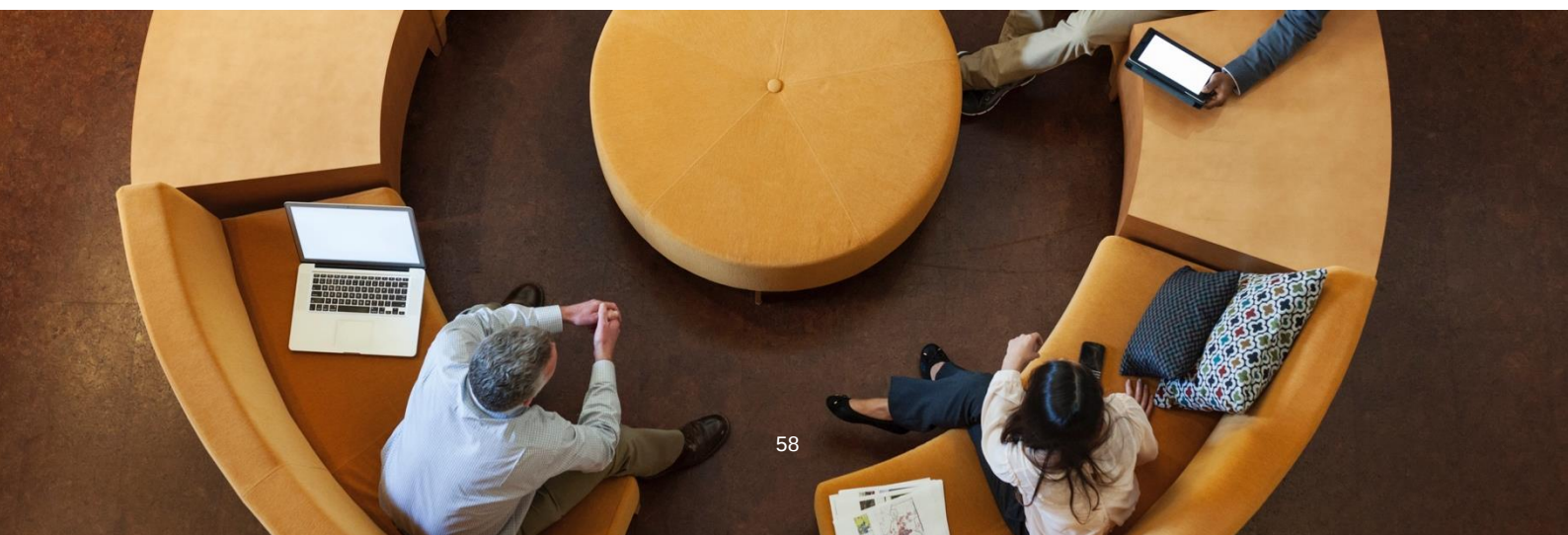


零售消费品企业的风险管理从业人员希望能有更多的平台和机会去了解其他公司的优秀风险管理实践和行业动态。

当被问道如何可以提高风险管理相关工作人员的整体业务能力时，与行业协会或行业先进公司开展经验交流（71%受访者选择）远远高于其他方式，这意味着零售消费品企业的风险管理从业人员希望能有更多的平台和机会去了解其他公司的优秀风险管理实践和行业动态。

中国连锁经营协会和普华永道等行业协会成员也会定期举办更多的研讨会和年会，与行业同仁一起探讨如下的热点话题：

- 风险管理如何赋能业务发展
- 零售行业的最新趋势及热点话题
- 全渠道融合背景下的风险管理
- 数字化时代的新风险
- 新颁布法规条文及对零售企业的影响
- 数字化工具在风险管理的运用
- 风控团队的建设和完善



03 以数据为驱动的风险防控成为行业趋势

中国零售业的内外部环境快速变化对零售企业和品牌商的风险管理能力提出更高的要求，他们越来越意识到传统的风险管理方式已难以满足现代零售企业实时性、动态性和赋能战略、业务发展的需求。越来越多的零售企业开始运用大数据等手段开展风险管理工作来帮助公司实现以下的目标：

- **提升风险识别和预测能力：**如通过对消费者行为、供应链等数据分析，企业能够及早发现潜在的风险因素，预测可能出现的风险事件，从而采取相应的预防和控制措施；
- **实现精细化风险管理：**如通过分析大量的实时和历史数据，企业可以深入了解不同产品、渠道和地区的风险情况，针对性地制定风险管理策略和措施；
- **支持决策制定和业务优化：**通过对数据的分析和挖掘，企业能够了解不同风险因素对业务的影响程度，帮助决策者做出明智的决策。同时，数据驱动的风险防控体系还能发现业务流程中的瓶颈和问题，提供优化和改进的方向。
- **提高经营效率和降低成本：**如通过自动化数据收集和分析各类风险问卷，可以减少繁琐的手工工作，提高工作效率。
- **增强企业信誉和竞争力：**如减少风险事件对企业声誉和品牌形象的负面影响，能增加消费者和合作伙伴的信任度，提升企业的竞争力和市场地位。

为了打造以数据为驱动的风险防控体系，零售消费品企业可以特别关注如下的环节：

- **数据收集与整合：**建立有效的数据收集和整合机制，确保相关业务部门和公司的信息系统能够提供风险相关的数据。包括销售数据、采购数据、顾客和供应商数据等。并确保数据的准确性、完整性和及时性。
- **数据分析与挖掘：**利用适当的数据分析工具和技术对收集到的数据进行分析 and 挖掘。通过数据分析，识别潜在的风险趋势、异常模式和关联关系。这有助于预测和预防风险事件，提前采取相应的控制和管理措施。
- **风险评估与优化：**基于数据分析的结果，进行风险评估和优化。识别和评估关键风险，确定其潜在影响和可能性。制定相应的风险管理策略，并持续优化和改进这些策略，以提高风险防控的效果和效率。
- **实时监测与预警：**建立各类关键KRI指标，实时监测并在超过预设阈值时触发预警机制。这有助于及早发现潜在的风险，并采取相应的措施，减轻风险的影响。
- **数据驱动的决策支持：**将数据驱动的风险信息纳入决策过程。利用风险数据和分析结果，为管理层和决策者提供准确的风险信息和洞察，支持他们做出明智的决策，并制定相应的战略和措施。
- **培养员工数字化水平能力：**让数据驱动的风险防控理念贯穿于整个组织。培养员工的数据分析和数据驱动决策能力，确保能够有效地利用数据进行风险防控。

建议零售消费品公司结合自身特点，引入数据驱动的风险管理工具赋能企业发展。

案例

我们正处于多重危机并存的时期，至少在短期内，网络空间碎片化和全球地缘政治局势的多极化趋势将会持续，甚至会加速。中国出海零售消费品企业的高管们正日益面临着来自全球一体化和响应本地需求的双重压力。

某上海大型食品和饮料集团率先采用“以人为本”、技术驱动的云平台。利用数字化平台帮助集团解决全球分部与总部之间的语言、文化和沟通障碍，并同时满足了国有资产监管机构对大型

公司日益严格的监管要求，确保其海外业务的透明度。通过嵌入“人”的考量维度，该平台还可作为全球联络点，一旦出现运营问题或商业机会，便可与海外子公司的高管团队及时讨论，打造全球一致的企业文化。新平台为该组织的国内及海外网络带来更多的透明度和信任，并支持组织建立统一的全球性战略目标，保持敏捷性和韧性。



数智化风控平台建设应以“管控已知风险，发现未知风险”为目标，与企业的业务紧密结合，精准推进。

任治铭
唯品会（中国）有限公司高级资产保护总监





联络我们



郑焕然

普华永道亚太区、中国内地及香港地区
消费市场行业主管合伙人

+852 2289 1033

michael.wy.cheng@hk.pwc.com



叶旻

普华永道中国内地消费市场行业
主管合伙人

+86 (21) 2323 3325

jennifer.ye@cn.pwc.com



余叶嘉莉

普华永道香港地区消费市场行业
高级顾问

+852 2289 1386

carrie.yu@hk.pwc.com



伍玮奇

普华永道中国风险控制服务部
副总监

+86 (21) 2323 3015

wilson.w.wu@cn.pwc.com



许文瑾

普华永道中国风险控制服务部
高级经理

+86 (21) 2323 5525

sophia.w.xu@cn.pwc.com



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

©2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。