2020
中国零售业风险管理报告

CHINA RETAIL
RISK MANAGEMENT REPORT

2020年12月

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

序言

感悟变化之“势”与风险共舞

“风险”，可以被理解为一种“不确定性”，能够感知到它的人，无异于掌握了事物发展的“势”。在商业环境中，它既可以表现为收益的不确定性，也可以是成本或损失的不确定性。对于收益的不确定性，更偏重于管理风险，提升收益。而对于损失的不确定性，则更侧重于控制风险，降低损失。无论是谋求更高收益，或是力图减低损失，面对风险时的态度都定位了企业战略的主基调，并在实际经营过程中形成重要的影响。

从国际视角看，对于企业风险管理的定位，正在从看似独立，与战略、绩效相协同，逐渐转向与企业战略与绩效形成有机的、密不可分的整体的趋势。COSO 最新版本（2017 版）中，将原有定位风险的“Aligning”（一致）原则替换为“Integrating”（融合）原则，也充分说明了这一点。实施风险管理已不仅仅是为了满足监管和合规的要求，它正在成为支持企业使命、愿景和核心价值实现的重要管理手段。

虽然企业可能无法管理所有潜在风险，但通过改善自身来适应不断变化的内外部环境，提升企业的风险弹性和永续经营能力却是可以做到的。近些年来的一些企业实践也证实了，通过将风险管理融入到核心业务，可以帮助企业发现新的发展机遇，并为企业增强利益相关方信任和信心，这也可以说是风险管理的另一个隐性价值。与此同时，面对复杂的外部竞争环境，越来越需要企业掌门人具有把握企业整体发展趋势，掌握解决不确定性和复杂世界问题的能力。

无论如何，风险不断变化，挑战永远存在。作为企业，必须了解自己，提升自己，练好内功。希望此项研究能够成为各位掌门人、风险管理者的“称手”工具，帮助大家窥见这个不确定性的“势”，习得“与风险共舞”之道。

中国连锁经营协会会长

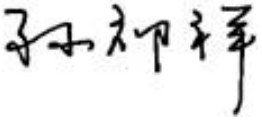
序言

零售业是我国国民经济的重要组成部分，与人民生活有着密不可分的关系。随着我国现代化、城镇化建设的推进，零售业规模持续扩大，新业态层出不穷，区域结构也加速优化。近年来，面对消费者偏好以及行业环境的不断变化，我国零售业在业务模式等方面积极改变，不断创新。如今，零售业对经济增长的贡献程度持续增强，已成为我国经济稳定增长的重要基石。2019 年，我国社会消费品零售总额突破 40 万亿元。

今年年初爆发的新冠疫情对零售行业带来明显冲击，生产要素以及人员流动的受限使得线下消费受到负面影响。零售企业不仅快速行动，对线下营业场所加强防控，而且积极拓展到家业务或直播购物等线上渠道，实现企业的减损。目前，我国复工复产有序推进、居民恢复外出，零售行业线下业务也逐步恢复。但国际上新冠疫情仍在肆虐，未来世界经济环境的不确定性仍然对我国零售业稳定经营、持续发展构成挑战。在这一背景下，研究零售业所面临的主要风险，以及风险管理体系建设的核心内容，对零售行业整体的健康发展有着重要意义。

《2020 年中国零售业风险管理报告》聚焦我国零售行业，对当前我国零售业面临的内部外部环境进行了简要概述，进而对零售企业面临的主要风险类型进行了分析，这对于我国零售企业更好地认清未来、减少损失、寻找机遇提供了启示。报告基于调查问卷构建的零售企业风险管理水平指数，以及最后的展望与建议，有助于评价当前零售企业的风险管理成熟度，所提建议对于零售企业未来进一步加强风险管理体系建设具有借鉴意义。

展望“十四五”，我国经济发展仍然处于重要战略机遇期。奋斗“十四五”、奋进新征程，必须形成强大国内市场，构建新发展格局。在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中，零售业的作用非常关键，大有可为，将迎来又一个黄金发展时期。面对世界百年未有之大变局，零售企业需要加强风险意识，树立全面风险管理的理念，逐步构建全面风险管理体系，这将有助于零售企业在面对未来多变的市场环境带来的挑战时，能够实现可持续发展。



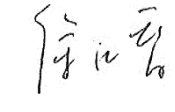
博雅特聘教授 博士生导师
北京大学经济学院

序言

刚刚过去的2020年是特别的一年，新冠疫情作为一次重大突发事件，给零售行业带来了极大冲击。但历史告诉我们，危机背后常常孕育着机遇。由于外部环境充满不确定性，中国转而强调国内消费，随着经济模式逐渐向注重扩大内需转变，国内消费已经成为经济增长最关键的驱动力。对于中国零售企业和品牌而言，必须通过开展良好的风险管理才能让企业更有效率、更便利地进入国内大循环体系。此次疫情也是零售行业反思、学习和变革的契机。2020年，我们与中国连锁经营协会合作调研并发布《2020中国零售业风险管理报告》可谓恰逢其时。本报告对中国品牌和零售企业在把握市场机遇、追求可持续发展时应当重点关注的各类风险领域进行了全面调研、分析和评估，就重要风险点应采取的风险管理措施提出了系统性的建议，并对中国零售企业风险管理未来发展尤其是利用科技进行风险管理提出了展望。中国零售业的领导力与竞争力需要建立全面风险管理观，聚焦组织如何善用科技，以客户为中心，因地制宜地实施风险管控，从而为企业增值和行业健康发展保驾护航。我们希望这份报告能够帮助读者洞悉零售商如何复苏重启、再创辉煌，乘着新兴消费趋势破浪前进。

普华永道中国消费市场行业主管合伙人

突如其来的新冠疫情颠覆了原有的全球经济运行轨迹，让所有企业在没有预警的情形下经历了一场“黑天鹅”式的风险压力测试。有的企业仓促应战，损失惨重，甚至破产。而风险管理良好的企业则在这场危局中表现了更强的韧性和风险应变能力。《2020年中国零售业风险管理报告》对当前国内零售业的内外部形势和主要风险进行了介绍，提供了零售业风险管理水平指数助力企业开展对标评估，并可借鉴其中的国际化风险管理实践做法开展进一步的风险管理升级工作。尽管疫情过后中国经济快速复苏，但我们依然身处一个更加复杂多变的VUCA时代，旅行限制、远程办公、供应链韧性、员工健康等问题都将成为企业必须持续面对的风险挑战。任何危机都是反思的良机，企业应该借此时机审视自身的风险管理成熟度及韧性准备，复盘此次危机应对中的“得”与“失”，借助专业公司的力量提升风险管理能力，充分准备应对后疫情时代的巨大挑战，并可充分利用后疫情时代的互联网、人工智能和社交媒体等新趋势，挖掘内部风险管理的价值创造潜力，从而打造一个更加高效、敏捷的韧性组织。



韦莱韬悦中国区负责人

编委会成员

刘新立　北京大学经济学院副教授、风险管理与保险学系副主任

张　静　中国连锁经营协会行业创新与发展部副主任

张东贺　宜家（中国）投资有限公司商业风险及合规总监

叶　旻　普华永道中国消费市场行业主管合伙人

张金莉　普华永道商务咨询（上海）有限公司总监

蔡　洪　韦莱保险经纪有限公司风险管理董事总经理

李　欣　韦莱保险经纪有限公司执行董事

刘　飞　韦莱保险经纪有限公司风险管理部执行总监

苏　欣　上海蓦塍管理咨询有限公司总经理

罗　杰　北京大学经济学院硕士研究生

许苡萱　北京大学经济学院硕士研究生

目　录

前　言 2
一、企业风险管理与中国零售行业发展 3
1.1 企业风险管理的理念与作用 3
1.2 行业发展历程与现状 4
1.3 零售行业微观风险特性 9
1.4 2020 年宏观风险简述 15
二、中国零售企业风险分析 23
2.1 企业战略类风险 23
2.2 企业合规类风险 24
2.3 企业营运类风险 27
2.4 企业财务类风险 29
2.5 风险文化 30
三、中国零售企业风险管理指标与指数分析 32
3.1 企业风险管理的架构与作用 32
3.2 风险管理策略的制定与实施 37
3.3 结合企业特征的风险指数分析 44
四、展望与建议 55
4.1 建立全面风险管理观 55
4.2 因地制宜地实施风险管理 58
4.3 运用科技助力企业科学实施风险管理 59
4.4 建立风险管理行业标准和风险管理人才培养机制 62
附录 1 问卷调查样本分布 64
1 业态结构 64
2 地域结构 64
附录 2 中国零售业风险管理指数构建 67
1 主成分分析法基本思想 67
2 指标筛选 67
3 基于主成分分析法构建风险管理指数 69

前　言

零售业关系国计民生，是最贴近民生的商业形态，是推动消费转型升级的载体、吸纳就业的重要渠道，拉动经济增长的主因子。新冠疫情爆发以来，世界各地的工厂陆续停工停产，宏观经济环境的不确定，中美贸易关系的紧张，使得全球零售业面临总需求减少的挑战，国内零售贸易也受到冲击。2020 年上半年，全国消费品零售总额与去年同期相比下滑 11.4%，跌至 17.2 万亿元。与此同时，随着网络技术的发展、消费模式的变化，市场的不确定性中，又蕴含着极大的机遇。在此背景下，研究零售企业所面临的主要风险以及风险管理水平，提出相应建议，对零售企业在快速变化的市场中，尽早应用全面风险管理的理念与体系、防范风险、抓住机遇、提升企业的运营效率，具有重要的实践意义。

本报告简述了企业风险管理的理念与作用、零售行业的微观风险特征以及 2020 年宏观风险状况；对零售企业面临的典型风险——战略风险、合规风险、营运风险与财务风险进行了讨论；基于对零售企业的问卷调查，对企业风险管理架构与作用、风险管理措施、保险的应用进行了阐述；文中构建了风险管理指数，以评价企业的风险管理水平，通过将风险管理指数与企业特点结合分析，了解风险与企业的关系。在此基础上，对零售企业未来发展进行了展望，提出建议。

本报告由中国连锁经营协会、北京大学经济学院风险管理与保险学系、普华永道商务咨询（上海）有限公司、韦莱保险经纪有限公司共同发起。

在此，感谢上海盛哉咨询管理有限公司对报告的支持，同时特别感谢以下专家们对于报告编写过程中提供的大力支持：

程堂根、任治铭、和伟、余波、刘晔、张愉、温贵华、朱桂华、韩永涛、朱得旭、

刘少顺、付金龙、王薇、王松、周健、杨扬、王鲁丹、孙进、汤剑炜。

一、企业风险管理与中国零售行业发展

1.1 企业风险管理的理念与作用

风险是指不确定性对目标的影响。企业在经营过程中，面临来自于宏观、行业及企业自身的诸多不确定性，这些不确定性对企业目标的影响可能是负面的，也可能是机遇，会带来正面影响。企业风险管理指的是组织在创造、保持和实现价值的过程中，结合战略制定和执行，赖以进行管理风险的文化、能力和实践 [1]。面对不断变化的外部和内部环境。近年来，越来越多的零售企业开始运用风险管理来保证公司的生存和发展。

风险管理起源于美国，自 20 世纪 30 年代风险管理思想萌芽开始至 90 年代，企业风险管理的重心都是对危害性风险的管理，即以控制损失为主，各类风险的管理职能分散，缺乏整合性的管理。这一阶段的风险管理被称为传统的风险管理，其特点为：第一，传统风险管理是一种“竖井式”的、盲人摸象式的模式，对于各类风险都是进行单独进行识别与应对，没有从企业全局的角度考察，看不到风险之间的相互影响以及一些自然存在的对冲关系，也缺乏对关联风险、背景风险甚至集合风险的整体化管理的策略和技术。这可能造成的一个结果是，对两种风险都投入了成本进行管理，但其实它们相互之间有对冲关系，自然就可以对冲。第二，传统风险管理的对象以纯粹风险为主。提到风险，关注的主要是未来的损失，想到的都是不能干这个，不能干那个……对不确定性所意味的未来的机会缺乏思考，风险管理与企业资本结构、企业价值创造还没有能实现有效的结合。第三，风险分析技术与应对措施比较单一。在风险分析的方法上，着重采用成本效益分析、效用分析、决策分析、工程技术、线性规划法等，风险管理措施也主要是通过保险和自我保险的方式，这就导致对风险的分散能力相对有限。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38443