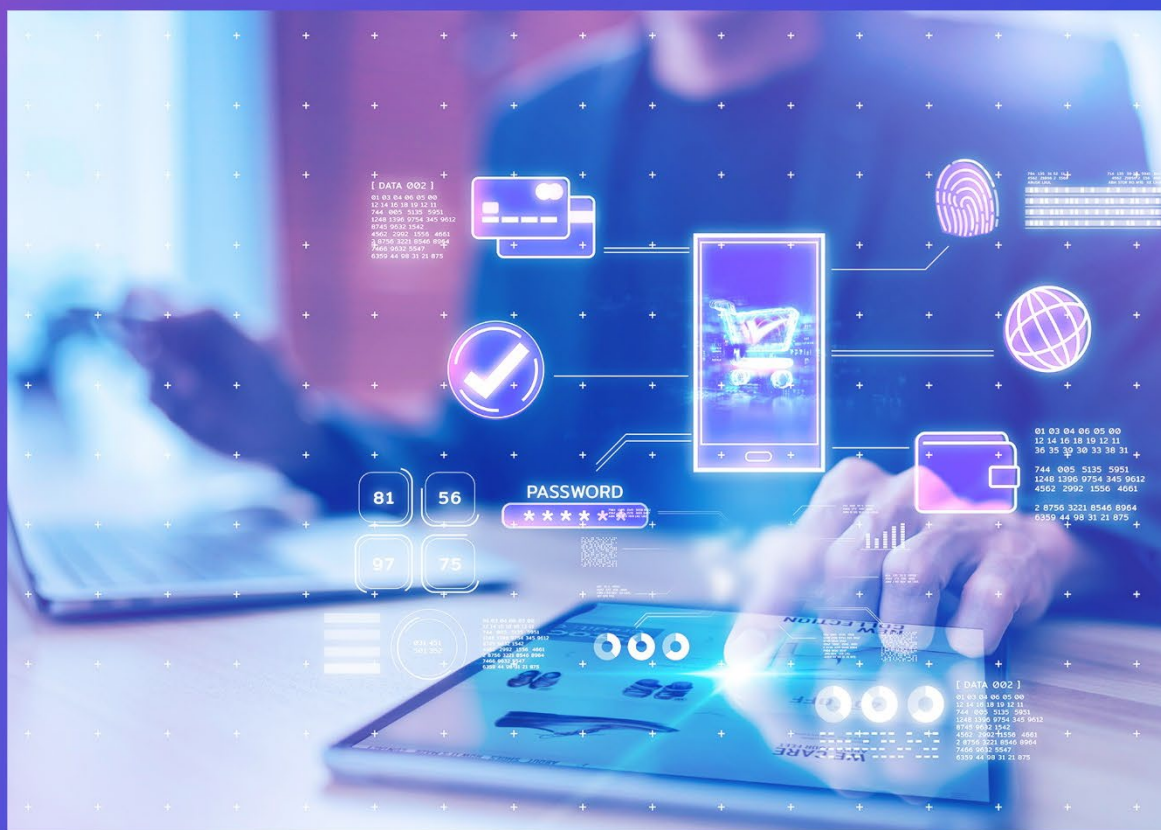


《零售及消费品行业：变革、转型与突破》系列报告之七

防微杜渐，加强零售 消费行业合规风险管理





目录

- ➔ 序言 3
- ➔ 新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路 5
- ➔ 消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点 17
- ➔ 零售消费企业的转型举措 27
- ➔ 毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化 34
- ➔ 结语 42



Raymond Lam

序言

全球宏观经济环境正在发生深刻变化，当中蕴含的机遇与不确定性给零售与消费品行业带来诸多挑战，在此背景下，零售行业风险及合规管理的重要性日渐凸显，零售企业如何运用合适的理念与体系来防范风险，将成为提升风险管理水平与可持续经营能力的关键。

营运风险、战略风险、财务风险、合规风险是零售业风险及合规管理的主要范畴，随着零售行业的复苏与发展，风险及合规管理所关注的范围逐渐扩大，数字化转型、零售渠道增加、供应链升级、信息技术变革等都是风险及合规管理需要关注的领域，传统的风险管理方式已不适用于现阶段的行业发展和管控需求，制定新的风险及合规管理框架是零售业转型的必然要求；另外，目前零售行业存在着政企信息不对称的问题，这导致零售企业容易陷入被动境况，若企业管理者不及时作出战略调整与变化，则会影响零售企业风险及合规管理的效果。

政府与零售企业对于风险及合规管理的重视程度不断提升，因此企业需要把风险及合规管理措施与公司业务、市场业态紧密结合，制定合适的风险管理战略方针，并确保战略方针能为公司的持续稳健发展提供保障。基于零售行业的特殊性，毕马威中国发布《系列七：防微杜渐，加强零售消费行业合规风险管理》报告，报告对目前零售消费行业面临的风险与挑战进行深入分析，总结消费市场的发展趋势以及零售企业风控管理关注重点，最后提供毕马威中国专业的管治、风险及合规解决方案，旨在助力零售业合规优化，为零售业完善企业风险管理体系提供启发和借鉴。

毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人

林启华

2023年12月

毕马威寄语



梁安超

零售及消费品行业
风险咨询合伙人

零售及消费品行业风险咨询合伙人

随着居民收入的改善，以及一系列促消费政策举措落地见效，消费潜力不断释放，消费对经济的拉动作用持续增强。但整体消费复苏速度低于市场预期，经济内生动力不强，外部环境更趋复杂严峻，零售消费品行业面临更为多变的风险挑战，管理成本显著上升。

企业风险管理是高效防范风险、管控风险的有力抓手，通过精准定位及评估风险，帮助企业将有限的资源投入到最关键最迫切的领域，将风险管理举措与企业运营相结合，最终实现整体战略与绩效目标。

毕马威中国致力于为零售消费品企业风险管理提供最为贴合的服务与解决方案，协助企业有效提升风险管理能力，夯实稳健经营基础，实现经营管理的降本增效。

01

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路



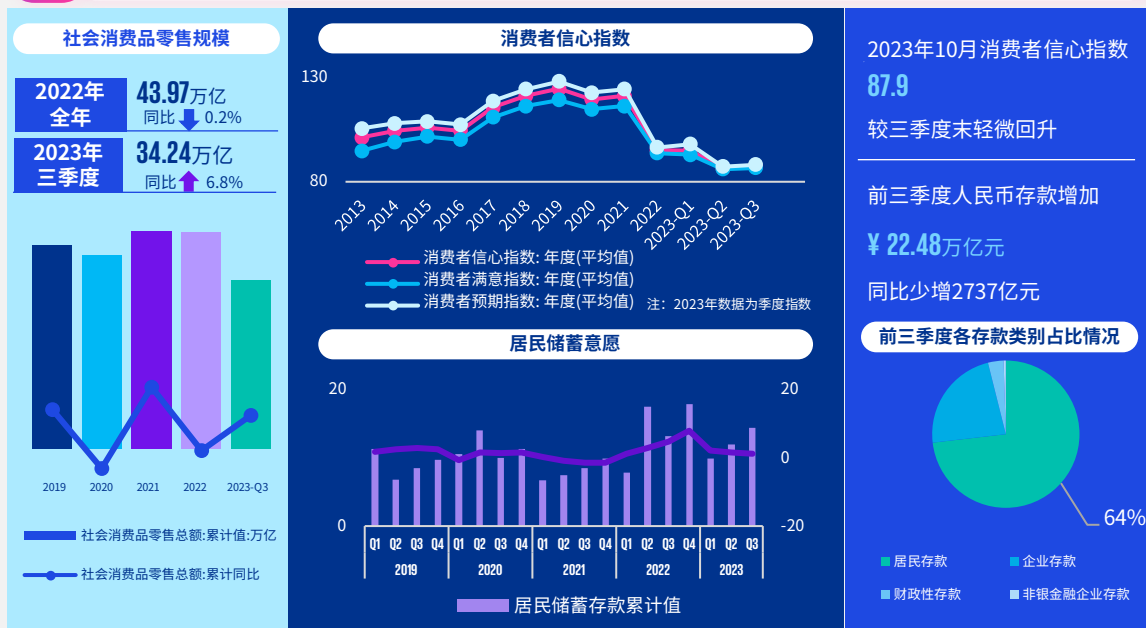
新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

我国消费市场现状分析

居民消费保持谨慎态度，消费信心有待提振

自改革开放以来，消费者物价指数及居民消费支出随中国社会经济的高速发展持续增长，2022年我国社会消费品零售规模实现43.97万亿元，市场销售规模基本稳定。但近年受不可抗力因素影响，居民消费预期下降，比起消费人们更愿意把钱存进银行里以备不时之需。根据相关数据显示，自2021年开始中国消费者信心指数断崖式下跌，截止目前平均值仍低于90点。同时，居民储蓄意愿偏高的现状也在一定程度上反映了当前人们消费决策门槛变高，消费意愿不强的问题。2022年居民储蓄存款比上年增加17.84万亿元，同比增加80%，已达到历史偏高水平；受银行存款利率密集下调，房贷压力、医疗教育资源压力等多方面因素影响，居民的储蓄动机正在逐步降低，高储蓄的现象有所改善，今年前三季度居民储蓄存款净增14.42万亿元，同比多增1.2万亿元，增速较去年有所放缓，但较2019年同期仍有较大差距，居民储蓄在人民币存款类别中占比为64%，这表明居民仍保持较强的风险意识，超额储蓄难题未来几个月能否解决仍有待观察。

图1 中国消费市场总体情况



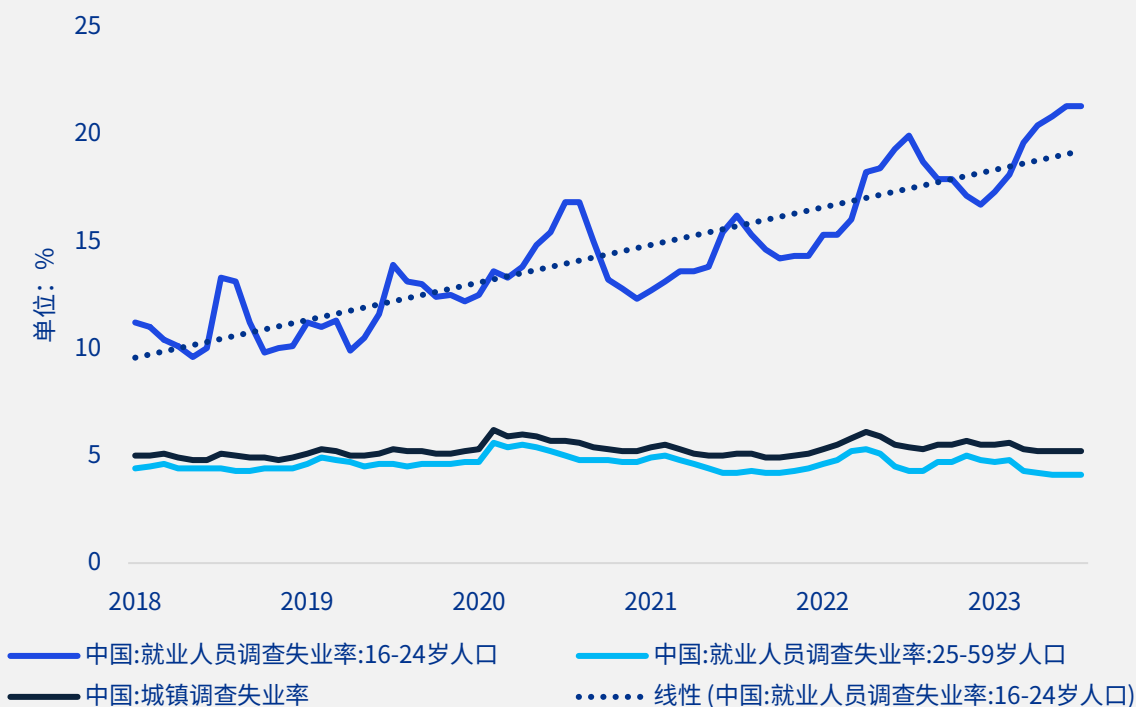
来源：Wind，毕马威分析

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

▶ 经济内生动力不强，青年就业压力依然较大

今年以来，经济复苏带动就业形势总体改善，就业形势保持总体稳定，6月份失业率为5.2%，低于2022年同期，与疫情前2019年同期基本持平。不过当前青年群体就业压力仍然较大，数据显示，25-59岁人口调查失业率低于整体失业率水平，而16-24岁青年群体失业率创历史新高，在2023年上半年已达到21%。近几年毕业生人数增加的势头较为迅猛，2023年大学毕业生人数突破1158万人，同比增加82万人。解决青年人就业难题主要依靠新增岗位吸纳，而当前经济内生动力不强，在竞争激烈的市场环境当中存活下来的企业能提供的新岗位又十分有限，难以填补就业缺口。未来政策仍需在稳定市场主体上给出更明确的信号，增强市场信心。

图2 2018-2023上半年城镇调查失业率情况



来源: Wind, 毕马威分析

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

▶ 外需放缓令出口减少，内需不足压制通胀

后疫情时代市场急剧变化，世界经济复苏乏力，受外部环境影响，美联储加息将导致一些发展中国家和新兴国家货币贬值，中国作为最大的发展中国家、全球第二大经济体及第一大贸易国，人民币汇率短期内波动明显，资本流入受到影响，从而不利于经济修复。

就国内情况而言，2022年末疫情管控放开后，宏观经济压力增大，内需减缓一定程度上影响着群众的消费意愿，同时股房双市发展受到阻碍……这些因素都为消费市场发展增添了不确定性。市场不景气的背景之下，我国零售行业也逐渐暴露出较多缺陷：抗风险能力不佳、品牌力量不足、行业增长放缓、材料成本上升带来的高运营成本等。因此，部分零售企业已开始重新审视战略目标，一旦消费者信心回升，资金必将重新大幅回流消费领域，企业只有提前做好准备，厘清这其中的种种关键问题才能合理管控内外部风险，以应对经济变化带来的挑战或机遇。

▶ “消费提振”主题鲜明，政策锚定大宗和服务两大方向

今年年初，商务部将2023年定为“消费提振年”，随着各种支持消费的政策出台，不难看出政府把支持恢复和扩大消费作为今年经济工作的重点。乙类乙管后居民社会活动逐步恢复常态，进一步激发了民众消费支出。比如五一假期，还出现了“淄博烧烤”等现象级“集体消费”事件；另外，今年中秋国庆假期叠加亚运热潮，多个旅游景点和城市迎来“人从众”，餐饮、住宿等消费势能强劲，折射出我国强大的经济内需动力。

与此同时，消费一直是社会各界非常关注的问题，没有消费就没有居民生活质量的提升。针对当前国际环境严峻复杂，国内消费力疲软的情况，多部门推出了一系列措施支持消费市场发展，从电子产品、汽车、智能家居家电等大额消费赛道着手扶持，各地推出满减消费券及各类补贴带动商家营收，结合地区特色产业衍生的“产业带+直播”营销模式成为新趋势；消费者端则从居民收入、金融服务等方面推出更多惠民措施，提振消费者信心。

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

今年7月，国家发改委、商务部等相继发布“关于恢复和扩大消费20条措施”、“城市一刻钟”等消费提振措施及计划（下称《计划》），这些措施及计划从各个方面，包括稳定大宗消费，扩大服务消费，促进农村消费，拓展新型消费，完善消费设施，优化消费环境等，把居民的需求清单转化为项目清单，因地制宜打造各类基本保障类业态，发展品质提升类业态，引进智能零售终端，让消费更便捷、更舒心。除此之外，《计划》还强调不得要求企业必须在某地登记注册，打破了企业跨区域经营或迁移障碍屏障，不区别对待不在当地设立法人主体的企业，让消费企业拥有更好的营商环境。

图3 2023年“促消费”相关政策发布情况

2023.03.05 国务院总理李克强作《政府工作报告》

《报告》明确着力扩大国内需求，把恢复和扩大消费摆在优先位置；多渠道增加城乡居民收入；稳定大宗消费；推动生活服务消费恢复。同时，还提到要大力发展数字经济、支持平台经济发展，这也将推动创新型消费成为拉动经济增长的新引擎和新动力。

2023.05.22 国家标准化管理委员会等部门关于印发《加强消费品标准化建设行动方案》的通知

《方案》提出，到2025年，构建标准供给以政府与市场并重，标准化工作国内国际相互促进，标准运用覆盖生产、流通、消费全链条，衔接生产端与消费端的新型消费品标准体系，有效推动我国消费品综合竞争力提升。

2023.06.08 商务部办公厅关于组织开展汽车促消费活动的通知

《通知》指出，建立“百城联动”重点活动清单。各地统筹部署汽车促消费活动，择优推荐3-5个“百城联动”候选城市及其重点汽车促消费活动安排。商务部将选取特色鲜明、优势互补的约100个城市，形成“百城联动”重点活动清单。推动适销对路车型下乡。

2023.07.12 商务部等部门关于促进家居消费若干措施的通知

《方案》提出，促进家庭装修消费，鼓励室内全智能装配一体化。推广智能家电、集成家电、功能化家具等产品，提升家居智能化绿色化水平。

2023.02.06 中共中央 国务院印发《质量强国建设纲要》

《纲要》明确了六方面主要目标和八大重点任务，其中对消费品质量提升作出一系列部署，包括促进新型消费提质扩容、优化消费品供给品类、加强消费者权益保护等。

2023.04.28 工业和信息化部办公厅 商务部办公厅关于开展2023“三品”全国行活动的通知

《通知》鼓励地方立足实际，制定出台体现本地区产业特色的“促消费”配套政策。指导各类平台、机构对参与活动企业给予一定资源支持，支持企业提供更多优质产品，积极开展让利促销活动。

2023.05.22 商务部等部门关于做好2023年促进绿色智能家电消费工作的通知

《通知》从绿色智能家电消费、家电以旧换新、绿色智能家电下乡、家电售后服务、废旧家电回收等方面作出重要部署，着力推进绿色智能家电消费，家电消费有望再迎利好。

2023.07.12 商务部等13部门关于印发《全面推进城市一刻钟便民生活圈建设三年行动计划（2023-2025）》的通知

《计划》在改善消费条件、丰富居民消费业态方面，提出在居民“家门口”（步行5-10分钟范围内），优先配齐购物、餐饮、家政、快递、维修等基本保障类业态，引进智能零售终端，让消费更便捷；在居民“家周边”（步行15分钟范围内），因地制宜发展文化、娱乐、休闲、社交、康养、健身等品质提升类业态，让消费更舒心。

来源：威科先行，各政府网站不完全整理

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

图3 2023年“促消费”相关政策发布情况（续）

2023.07.20 国家发展和改革委员会等部门印发《关于促进汽车消费的若干措施》的通知

《措施》明确提出要加强汽车消费金融服务，加大汽车消费信贷支持，鼓励金融机构在依法合规、风险可控的前提下，合理确定首付比例、贷款利率、还款期限。

2023.07.20 国家体育总局办公厅印发《关于恢复和扩大体育消费的工作方案》的通知

《方案》明确提出，鼓励和引导各地因地制宜，推动“村BA”“村超”“村排”等群众身边的“三大球”赛事活动广泛安全开展，促进体育与文化、旅游融合发展，赋能乡村振兴、释放消费潜力。

2023.07.28 国务院办公厅转发国家发展改革委关于恢复和扩大消费措施的通知

《措施》共20条，包括稳定大宗消费，扩大服务消费，促进农村消费，拓展新型消费，完善消费设施，优化消费环境等六方面，明确要优化汽车购买使用管理，扩大新能源汽车消费，支持刚性和改善性住房需求，提升家装家居和电子产品消费等。

2023.09.27 国务院办公厅印发《关于释放旅游消费潜力推动旅游业高质量发展的若干措施》

《若干措施》提出加大优质旅游产品和服务供给，激发旅游消费需求，加强入境旅游工作，提升行业综合能力，加强保障措施。有序恢复各类免签政策，积极研究增加免签国家数量，恢复和增加国际航班，优化离境退税服务；适当放宽旅行社补足旅游服务质量保证金期限。

2023.07.20 国家发展和改革委员会等部门印发《关于促进电子产品消费的若干措施》的通知

《措施》显示，加快推动电子产品升级换代，鼓励科研院所和市场主体积极应用国产人工智能（AI）技术提升电子产品智能化水平，增强人机交互便利性。依托虚拟现实、超高清视频等新一代信息技术，提升电子产品创新能力，培育电子产品消费新增长点。

2023.07.24 中共中央总书记习近平主持政治局会议

会议指出，促进消费对于拉动经济增长的基础作用，在消费降级的环境下，难以拉动制造业升级来促进高质量发展，因而拉动消费和经济是政策不可避免的选择。在消费品类上，会议特别提到要提振大宗消费、推动服务消费。

2023.09.13 国家金融监督管理总局印发《关于金融支持恢复和扩大消费的通知》

《通知》通过深化对金融本质和规律的认识，引导各类金融机构深耕消费金融细分市场，开发多元消费场景，提升零售服务质量，满足居民合理消费信贷需求，通过差异化的金融服务更好地为实体经济服务。适应新型消费的发展趋势，加大对传统线下餐饮零售、文体体育会展、交通出行、电子商务、快递物流等市场的信贷支持，增加适应共享经济等消费新业态发展需要的金融保险产品供给。

2023.10.13 文化和旅游部关于贯彻落实《关于释放旅游消费潜力推动旅游业高质量发展的若干措施》的通知

《通知》明确要激发引导更多社会力量投身于旅游业发展创新实践，着力解决长期制约旅游业高质量发展的难点问题；对积极开发生态旅游产品、优化旅游基础设施、盘活闲置旅游项目、调整优化景区管理、加强入境旅游工作、支持旅游企业发展、拓宽融资渠道的政策举措，打通政策落地“最后一公里”。

来源：威科先行，各政府网站不完全整理

从数据上来看，2023年前三季度，全国居民人均可支配收入实际增长5.9%，保持稳定增长态势，这为未来消费可持续恢复和增长打下了很好基础。全国居民人均消费支出实际增长8.8%，带动社零保持较快增长速度，同比增长6.8%，实现34.21万亿总量。消费支出对我国经济增长贡献率高达83.2%，对比上半年有明显的提升。

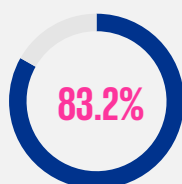
新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

大宗消费方面，以汽车、家电为代表的传统优势产业，由于其消费占比高，刚需性较强等特点，成为工业稳增长、促消费的重要引擎。以餐饮业为代表的接触型服务消费数据大幅回升，旅行，线下购物，住宿餐饮等细分领域赛道消费需求持续释放，服务型消费成为支撑经济弱复苏的重要抓手。

图4 近五年部分消费类别对经济的贡献情况



其中消费作出了重要贡献。前三季度，最终消费支出对经济增长贡献率是83.2%，拉动GDP增长4.4个百分点。



2023年1-9月，由于消费持续回升，出口下行，投资增速在回落，经济增长的“三驾马车”影响格局略有变化，最终消费支出对经济增长贡献率提升，达到94.8%

2019-2023年第三季度居民人均可支配收入及消费支出情况

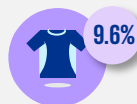


1-9月，全国网上零售额108,198亿元
同比增长 **11.6%**

其中，实物商品网上零售额90,435亿元

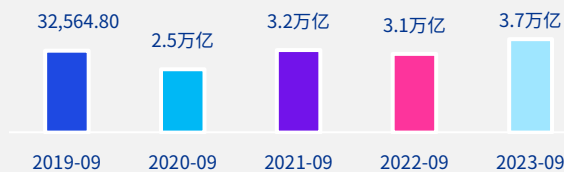
同比增长 **8.9%**

在实物商品网上零售额中，吃类、穿类、用类商品分别增长10.4%、9.6%、8.5%。



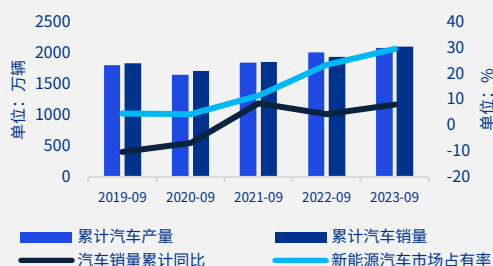
1-6月，家电行业企业实现营业收入**9145**亿元，同比增长**7.1%**。利润实现了674.9亿元，同比增长**20.2%**

1-9月，餐饮收入**37,105**亿元，同比增长**18.7%**



29.8%
新能源汽车销量占
全部汽车销量的
比重

1-9月，我国汽车产销量分别为2090.5万辆和2106.9万辆，同比分别增长4.6%和9.8%；其中，新能源汽车产销分别完成了609万辆和627.8万辆，同比分别增长26.7%和37.47%。



来源：国家统计局，毕马威分析

随着更多促消费、稳经济的政策出台，我国消费市场也将涌现出更多样化的新型消费场景，市场规模还将进一步扩大，消费行业和企业也有望迎来更加良性的营商环境。在此背景下，零售与消费品企业如何有效做好合规风险管理，从而把握机遇并提升可持续经营能力，是企业管理者需要积极思考的重要议题。

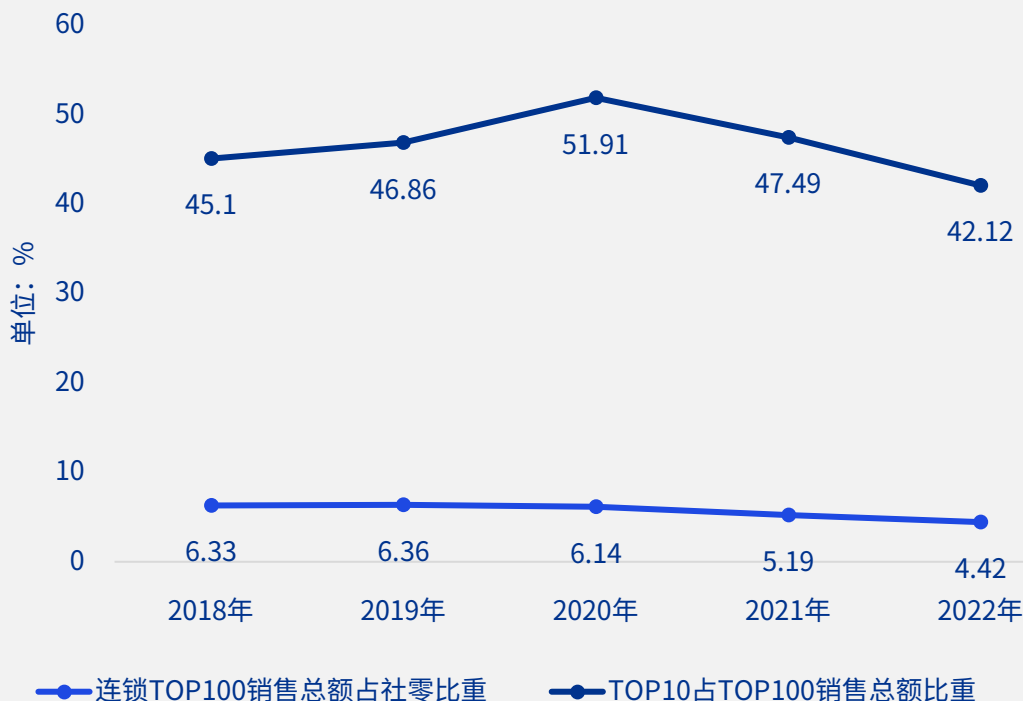
新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

零售企业所面临的挑战

零售行业竞争激烈

我国零售市场总体比较零散，处于红海竞争状态。根据中国连锁经营协会近年公布的中国连锁TOP100榜单数据显示，2018年至2022年5年间，连锁百强零售企业销售总额占社零比重均小于10%，均值为5.69%，市场仍有较大发展潜力。2020年受新冠疫情爆发影响，连锁百强零售企业销售规模2.4万亿元，同比下降7.2%，且受TOP10营收影响较大。后两年的行业集中率水平也持续走低，2022年销售规模仅为1.9万亿元，蝉联第一的企业2022年销售规模仅为1113万元，是2022年的四分之一。

图5 2018-2022年我国百强连锁企业销售情况



来源：同花顺，中国连锁经营协会

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

▶ 传统风险管理模式不再适配新的数字化背景

2021年3月，“十四五”规划和2035年远景目标纲要将“加快数字化发展，建设数字中国”单列成篇，将“打造数字经济新优势”单列一章，要求“充分发挥海量数据和丰富应用场景优势，促进数字技术与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，催生新产业新业态新模式，壮大经济发展新引擎”。这为我国数字经济发展指明了方向。近年来零售与消费品企业普遍在寻求数字化转型。

图6 我国近年数字经济相关重大战略规划



来源：毕马威分析

随着我国发展阶段变化和居民收入水平的持续提高，居民消费结构正由物质型消费为主向服务型消费为主升级，居民开始逐渐重视体验、享受和情感等非物质层面的精神需求。数字经济在顺应这些新趋势、满足新需求方面具有独特优势，一方面，数字技术的应用有助于更精准地把握消费端需求及其变化趋势，从而创造出更多新产品和新服务；另一方面，数字经济能够创造更丰富的消费新业态和新模式，从而更好地满足生存型、发展型和享受型等多类型多层次的消费需求。

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

在此多重背景下，近年来零售与消费品企业普遍寻求数字化转型。而企业传统的风险管理模式，即采用人工线下检查的方式进行风险管控，风险管理技术与风险管理方法相对单一，无法洞察数字化变革带来的海量数据背后隐含的风险信息，存在风控管理滞后、效率低下、难以准确评估风险水平以采取恰当的应对措施等诸多痛点。因此，传统的风险管理模式已不再适用于现阶段的管控需求，企业风险管理部门应顺应数字化时代发展，不断提升数字化风险管理能力。

人员能力建设与管理方面，传统模式下企业一般无需在风险管理部门中储备大量数字化专业人才，而在新的数字化背景下，企业亟需利用信息化、大数据等先进技术手段，构建大数据智慧风控，以大幅提升风控效率。这就需要引入复合型风控人才，补充团队数字化短板，同时加强在职人员能力的培养，提升风控管理人员的信息系统及数字化水平，从而强化团队整体的业务能力。

行业大环境方面，自经济复苏以来，市场需求与消费者偏好发生了新的变化，零售行业借助数字化手段在服务端、供给端、市场营销等方面进行新尝试、新拓展，业务样式不断增加。伴随着数字化的转型和发展，政府对零售行业的合规监管力度也在增强，监管内容包括商品价格、产品质量、网络经营、广告营销、数据隐私保护等，预计后续的监管法规也会根据市场变化不断优化和完善；另外，在2022年，零售行业受到“黑天鹅”与“灰犀牛”的影响¹，不少零售店铺遭遇“闭店潮”、“冬眠潮”，零售行业正经历一场存量博弈。种种情况表明，传统的风险管理模式已无法支撑现有的数字化行业背景，因此行业管理者需要对风险管理进行数字化转型。

► 政企信息不对称，企业易陷入被动境况

政府机构重构和职能整合的不断推进，市场监管内容的逐步统一，导致企业与政府之间出现信息不对称的情形。政府能够全面掌握经济运行和行业发展态势，且对企业的信息较为了解，通过大量案件处理，能够对合规风险进行分类；相较之下，企业方面往往由于各方面原因在信息获取方面处于劣势，较难准确理解“处罚红线”，导致企业缺乏安全感，担忧陷入法罚困境，掣肘企业的长远发展。

¹ “黑天鹅”是指新冠疫情的加重、全球地缘冲突加剧等意料之外的突发情况，“灰犀牛”是指可预测的潜在风险。

新消费时代下零售企业的管治风险及合规之路

另一方面，日趋严格的法律法规与标准提升了企业合规门槛。近年来，为应对目前复杂的国际经济环境以及国内经济发展中出现的新问题，我国政府出台了相应的政策措施，对零售与消费品企业的数据合规和信息安全工作提出了一系列要求和新挑战。陆续出台的《网络安全法》、《数据安全法》、《个人信息保护法》等法律持续健全着我国数据安全法律法规矩阵，构建了我国网络空间治理和数据保护的基本法。信息安全相关立法，对于商业交易过程中产生的数据收集、使用、传输等环节做出了系统且严格的规定，零售与消费品企业数据安全领域人员迫切需要掌握一些信息安全和数据合规方面的管理经验和应对技巧，这对企业相关人员水平与经济投入提出了更高的要求，同时还需平衡好业务发展与数据安全的关系，以避免因数据安全能力建设不足，导致企业业务发展受限或经济受损等情况发生。

企业与政府信息不对称，使企业容易陷入被动境况，因此，在企业合规全过程中以低成本有效对接政府，解决信息不对称问题，对当前零售与消费品企业发展具有重要意义。

表1 解决政企信息不对称问题对企业的意义与影响

政企信息不对称的具体场景	未解决该问题对企业的影响	解决该问题对企业的益处
企业在由于各方面原因在信息获取方面处于劣势，较难准确理解“处罚红线”	<ul style="list-style-type: none"> 随着企业信用体系的建立完善，实施违法行为、受到严重违法信用公示的企业不仅仅面临金钱处罚，还将面临更深远的不利影响 企业的贷款、上市等经营活动将受到影响，进而导致“一处违法、处处受限” 企业失信亦会引发负面舆论、销量下滑、声誉受损等连锁反应 	<ul style="list-style-type: none"> 有效避免因违法违规导致的处罚，保障企业稳健运营 有利于企业获取各项行政补贴和奖励 树立良好的企业形象，提升行业竞争力
日趋严格的信息安全相关立法，提升了企业合规的门槛	<ul style="list-style-type: none"> 面临行政处罚，影响企业形象和声誉 危及企业的生产经营和市场竞争 	<ul style="list-style-type: none"> 良好履行企业社会责任 有效避免商业交易过程中产生的数据带来的信息安全问题 为企业产品建立更高的竞争壁垒

来源：毕马威分析



02

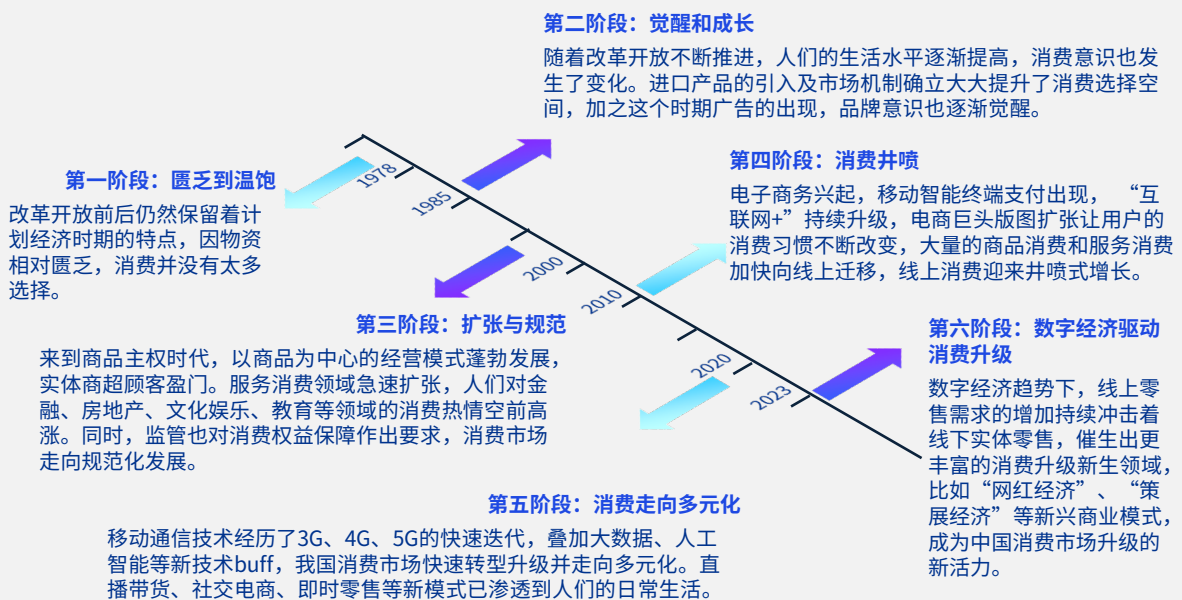
消费市场发展趋势及 零售企业风控管理关 注重点



消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

今年是我国改革开放的45周年，也是数字经济的元年。几十年间，受政治、经济、技术、人群结构变化、消费者观念转变等各方面因素影响，中国消费市场经历了以商品为中心的商品主权时代、电子商务蓬勃发展时期、到如今的以消费者为中心的新零售时代，中国消费市场经历了巨大的变化，已然跃身成为仅次于美国的全球第二大消费市场。而随着我国数字经济加速渗透，零售企业的业务模式从局限于线下经营到纷纷布局线上，再到如今的“线下+线上”联动融合局面，技术的更新迭代为零售业市场规模的壮大及竞争格局的重塑提供重要支撑，中国消费市场不断呈现出新的发展趋势及风险特征。

图7 改革开放45周年我国消费市场的发展历程



来源：毕马威分析

全球各地瞬息万变的营商环境，促使企业各出奇谋，积极寻求提高竞争优势的新方法。如今，越来越多的企业意识到，风险不再仅仅意味着应该规避的不利事件，在很多情况下，风险也代表企业应该抓住的机遇。然而，近年由于疫情及世界经济局势变化等因素的影响，多宗触目惊心的企业关门倒闭事件使利益相关方意识到，超出企业承受能力承担过量的风险将为企业持续运营构成不可逆的负面影响，甚至会导致一些风险抵御能力不足的企业关门倒闭。零售企业如继续像过去一样走“顺水推舟”模式不仅不能抓住发展基于更将难以为继，只有提高风险意识并正视风险才能快速成长突围，实现转型破局。

消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

新业态、新模式下的人群消费结构不断变化

在过去，消费者在购物时更关注价格和品牌，而随着新业态、新模式的持续涌现，消费者不再单纯追求价格优惠的商品，转为更加关注深度的消费体验。定制化、智能化、社交化的商品及服务逐步成为消费市场的新宠，消费市场呈现出多样化、个性化的特点。

表2 新业态、新模式下的消费场景及风险

	亮点	模式&场景	可能面临的風險
定制化	定制消费，赋予消费者在商品产销全流程的强烈参与感，这对于刺激消费意愿，改善消费体验，效果立竿见影。	“随心选”全屋定制新模式、反向定制(C2M)智能工厂、家电“独家”定制、汽车“皮卡文化”IP定制。	设计和尺寸问题导致的售后风险；成本较高，耗费的时间和资源较多导致的生产和交付风险；维修保养环节较困难产生的其他附加风险等。
智能化	作为一种新型消费，智能消费越来越受到各方的重视。“智能+”消费生态体系，用“智能+”替代了此前的“互联网+”，“无人化”服务更多地成为可能，从而改变着许多传统意义上的消费习惯和内容。	智能家居家电、共享出行、自动售货机、运动智能硬件、智能穿戴设备等。	隐私泄露风险、权益保障风险、道德风险、数据风险、安全性风险、虚假营销风险、不公平格式条款风险、研发周期较长带来前期投入的沉没成本风险等。
社交化	“场景+内容”带动线下流量，打造深度体验与交互，让消费体验更直接更多元。以“社交+”为切入点进行场景设计，集聚会、交谈、消遣、娱乐的一站式“沉浸式空间”，能够有效吸引客群到达并延长停留时间，进而提升消费转化率。	团购零售、分销式零售、社群式零售、围炉煮茶/冰茶、看展、市集、露营经济、微度假、各种动物咖、以“艺术+科技+体验”打造的各种线下“社交+”零售空间。	<ul style="list-style-type: none"> 成本压力太大收效不及预期带来的资金压力风险、经营性风险、竞争性风险、环境性风险、突发事件风险、组织性风险、决策事务风险等。 冲动消费导致的过剩现象突出带来的舆论风险、虚假营销风险、涉传风险、明星“翻车”带来的品牌声誉风险等。
	社交媒体与电商平台的结合，既满足了大家的社交需要，又勾起了消费者的购物欲望，从而带动品牌销量。	身边的朋友在网络上分享购物成果，头部主播、KOL、流量明星上发布的产品推广，通过各种方式“安利”与“种草”。	
	策展型零售消费新场景，一般由老旧的商业空间重新改造而成，展陈方式都是开放式的，打破了传统的展陈方式。 <ul style="list-style-type: none"> “外摆经济”拉近与消费者距离 “氛围感”出圈利器 打卡是刚需 情绪价值拉满，品牌提供足够的素材自然就拥有了社交话题 	北京朝外大街、品牌快闪店、艺术与潮玩碰撞的空间概念店、全品类设计商店、策展式体验空间、地铁策展空间、策展式商业综合体，集剧院、展厅、图书馆、艺廊、餐饮、零售于一体，每月更换主题展，每周更新活动。杂志线下复合空间，空间集合多个场景和元素，通常包括艺术商店、画廊、咖啡厅、书店、播客等。	

来源：毕马威分析

从消费者的角度来说，这意味着未来人们在作出消费决策时，将愈发关注“自我感受”，而对零售企业而言，以“买方市场”为主导的消费者主权时代已悄然到来，未来购物将进入一个全新的“理性”消费新阶段。在消费者心理和时代的不断变迁之下，人群的划分也将重新被定义，人与现实世界环境、人与网络世界以及人与人之间的多重交叠，已然成为了当今消费体系中划分人群标签的新关注方向。

消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

▶ “新生代”更关注情绪价值与圈层共情

18-24岁的“新生代”消费群体拥有较为前卫的价值观和消费观，他们在作出购买决策时更关注是否能通过消费获取到高度的体验感和认同感，“圈层社交”由此产生，“MBTI”、“二创”、“XX男孩/XX女孩”、“XX刺客”等新概念逐渐破圈，成为品牌打造新热点、新主题的营销路径。

▶ 追求精神富足的“新中产”对品牌和服务更敏感

25-40岁之间，身处三线城市以上的“新中产”作为消费群体的主力军，拥有较强的消费意愿和消费能力，这类人群通常工作压力较大，容易产生焦虑情绪。精神治愈，缓解压力的需求也催生出了一些新业态，比如禅修、陆冲、滑雪、冲浪、健身瑜伽、付费播客等“解压型消费”新体验正受到越来越多现代都市青年的青睐。同时新中产在作出购买决策时，更容易被品牌的创新性、科技性、服务体验等因素所俘获，他们也更愿意为能够产生共鸣，思想同频，能彰显生活品质和态度的产品及服务买单。

▶ 银发经济推动适老化场景发展

随着老年消费群体规模不断壮大，“银发一族”已成为我国消费市场重要的一部分，“智慧养老”、“适老化”等新概念今年被多个促进家具、电子产品消费发展的政策频繁提及。“银发一族”在线上直播的购买力不容小觑，据QuestMobile数据显示，截止2022年8月，银发群体线上消费用户增长贡献率超六成，短视频和电商平台也衍生出一些专门根据老年人特点定制化的“特色直播”服务，同时各大电商平台的“拼团秒杀”服务也深受“银发一族”的喜爱。

▶ 人口流动变化与“有钱有闲”的小镇青年共同打开下沉市场

根据社会观察，我国的县城青年正从中国消费图谱中强势崛起，成为新一代的隐形“消费巨人”。摩根士丹利中国首席经济学家邢自强表示，小镇青年将成为今后消费市场的主力军，预计到2030年，三四线城市居民消费将达到45万亿元人民币。这项预测并非空穴来风，创除代际人口特征转移规律等因素，不同城市间的人口流动方向也出现了新的趋势。Wind数据显示，截止2022年末北京、上海、广州、深圳的常住人口均比上年减少，呈现流出态势，长三角、珠三角两大经济圈人口流入放缓，小部分二线城市、中西部省会城市成了人口流入的热门目的地。

消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

这些新消费主力军让诸如餐饮、茶饮、社区团购、智能小家电、农村自媒体等行业、甚至一些小众奢侈品牌对“下沉市场”这块香饽饽从“关注”走向“布局”。

► “悦己”消费带火“单身经济”

《中国统计年鉴（2022）》数据显示，截至2021年全国15岁以上单身人口为2.39亿人。据央视新闻报道，现阶段我国单身人口数量已超过2亿，其中独居人口数达9000多万，预测未来我国单身人数将达到4亿人。而在纽约、东京、首尔等国际性大都市，单身现象更为普遍，尤其是女性，她们大多受过良好的教育，观念也从以家庭为主导转变为以将职业放在首位。对比已婚人士来说，她们承担的家庭责任更少，有更多的时间、金钱、精力倾注在实现自我需求和价值上。基于以上种种原因，可以看出单身群体的数量正在不断扩大，而这些单身青年们由于长期处于“一人吃饱全家不饿”的生活状态，大多都有一定的经济基础，他们更愿意为了过上自己期望的生活而产生消费动机。在这种情况下，单身经济应运而生，成为消费市场重要的增长点。

图8 近年典型消费特征人群分析



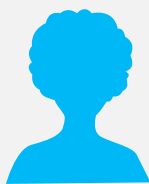
新生代

社交向达人：聊到一起才能买到一起
花式居家派：宅家也要有精致生活
圈层搭子：趣味相投，精准社交
 ……



新中产

时尚氪金派：乐意时尚好物一掷千金
精致尝鲜派：打卡最时新的精致体验
魅力大女主：不断追求生活品质和自我力量
智慧科技迷：追求更具科技感的“智慧生活场景”
 ……



银发一族

极致养生派：时刻关注健康状态，全方位探索养生保健
运动健身家：撸铁游泳样样精通，户外远足说走就走
音乐艺术家：通过“吹拉弹唱”追求精神文化
全面触网族：加入网购“剁手”大军，畅销数字时代消费便利
 ……



小镇青年

空闲娱乐派：我不玩996，我追求娱乐至上
极致羊毛党：跟着数学大神算账，没有你薅不到的羊毛
熟人推荐圈：好友力荐的准没问题
 ……



单身群体

品质至上者：品质即信仰，我有我格调
疯狂囤货家：你敢打折我就敢囤
理性种草派：合适的才是最好的
 ……

来源：毕马威分析

消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

整体来看，不同人群的消费行为习惯和思想观念，是对当前市场发展趋势最直接的反映，也是对未来世界经济发展的一种预示，这将给商家带来不少的新发展机遇。对于零售企业而言，一方面要及时把握监管动向，并挖掘其背后的影响；另一方面，新机遇的产生也将伴随着一定的管理风险，零售企业应未雨绸缪，通过在产品端、营销端建立管理标准，并时刻关注市场及消费者习惯的变化，制定应对满足消费者需求的各项策略，在行业快速发展的潮流中站稳脚跟，把品牌做大做强。

全渠道融合、数字化、供应链下的新零售模式

新零售是指以消费者为中心，通过运用数字化等先进技术，精准定位消费者需求，对商品供应链、销售过程进行智能化升级，并把线上服务于线下体验进行深度融合的一种新兴零售业态。近年来，线下消费持续升温，线上消费活力涌动，“全域融合”成企业营销新策略。各大电商平台开始纷纷加码线下战略布局，推出线下体验店，快闪店，无人零售店等新兴热点零售模式，通过灵活、高效、可逆的供应链模式建立起消费者和企业间和谐融合的桥梁，达到线上线下有机融合的效果，最终提升消费体验；而一些专注于线下的店家也积极推出小程序，粉丝群等服务，开发出更多唤醒用户的纽带，通过数字化赋能的成果借力各种内容中台玩转私域社群运营，一步一步建立商家自身专属的流量主权。良好的公司治理、有效的风险管理和适当的内部控制在此背景之下愈发受到零售企业的重视，对高质量的风险咨询及内部审计服务的需求也日趋迫切。

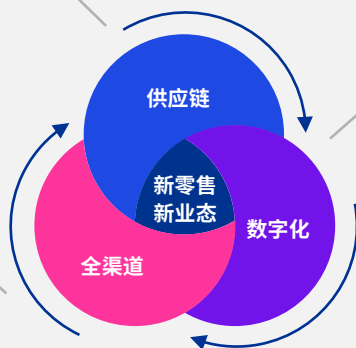
图9 新零售新业态的特点

供应链

- 利用社媒、互联网技术，助力企业和消费者高度融合，更好地满足消费者需求。
- 智能化及大数据技术，赋能供应链实现**高效、精细、可逆**的新模式。
- 利用全球供应链网络，实现国际贸易，**提高供应链效率**。
- 绿色供应链管理实现可持续发展。

全渠道

- PC网店、移动APP、微信商城、直营门店、加盟门店等多种“线上+线下”深度融合。
- 多种渠道场景的深度闭合，在能满足顾客各种需求的同时，将消费者集中在同一个渠道上，实现消费渠道的**合纵连贯**。



数字化

- 线下实体门店+线上数字化门店+数字化运营互联网和物联网的融合，让数据更直观，提升消费者购物体验，增加消费预期。
- 信息流、资金流、物流三方面的高效统一，实现“人”数据化；“货”定制化；“场”消费“场景化”。
- 顾客数字化、商品数字化、营销数字化、交易数字化、管理数字化等。

来源：毕马威分析

消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

关于可持续消费，Z世代在关注什么？

全球气候变化及环境污染问题也让更多的Z世代（新时代人群）关注可持续性发展，他们会更加容易地意识到某些消费行为会对居住环境造成影响，这将导致消费者在作出购买决策时考虑因素增多，而消费行为在某种程度上将直接影响消费群体对品牌及其背后价值的印象。仅需一次消费者对于机构或其品牌相关的负面体验，便可损害消费者信任或机构辛苦建立的良好声誉。企业品牌的定位、产品质量的把控、供应商及采购的管理，每个环节在网络社媒的快速传播与标签化之下，迅速地被消费者在心中打上高分或低分。

图10 可持续消费热词



来源：公开资料整理、毕马威分析

对于零售企业而言，产品或服务的环保程度，包括产品的用料、生产环境的卫生管理情况、以及能源消耗和处理方式等，都对品牌自身的社会责任形象建设产生极大影响。因此，全面洞察可持续消费发展趋势，明确企业可持续发展战略目标，打造可持续的企业治理模式，是零售行业的趋势所在。

消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

零售企业积极践行ESG一方面有助于企业品牌和差异化竞争优势的建立，使企业更获资本青睐；另一方面，随着近年来环保、健康、低碳等消费新理念兴起，产品是否环保和健康日益成为消费者决策的重要考量因素之一，也成为消费品企业增加客户黏性的关键“软件”之一，将关乎更长远的战略竞胜。将ESG及可持续发展管理纳入企业的决策过程，提供高质量的信息披露，已成为企业的必然选择，特别是对于上市公司来说，更是符合监管要求、降低合规和多元化风险、提升资本市场认可的重要举措。

2023年6月26日，国际可持续准则理事会（ISSB）正式发布了首批两份国际财务报告可持续披露准则的终稿，包括《国际财务报告可持续披露准则第1号——可持续相关财务信息披露一般要求》、《国际财务报告可持续披露准则第2号——气候相关披露》，标志着全球可持续披露已迈入新纪元，企业ESG信息披露的重要性、规范性和可比性将达成新高度，企业需要快速厘清新准则对自身的影响，并考虑部署适当的准备工作。零售企业亟需通过寻求专业的管治风险及合规服务，满足其在增长（创造价值）、绩效（提升价值）和公司治理（保持价值）方面的战略需求，提升零售企业在ESG、绿色及可持续金融领域的专业程度，实现可持续发展目标。

图11 零售企业实现可持续发展目标战略需求模型



来源：毕马威分析

消费市场发展趋势及零售企业风控管理关注重点

种种迹象表明，消费市场正以极快的速度变化和迭代，这将为零售企业带来更多的商机和发展空间，推动零售行业共同创新与进步。单一化的经营模式已不能适应现代零售企业进一步发展的需求，除了需要符合监管与合规的要求，实施科学有效的风险管控计划将成为零售企业满足消费者预期、实现品牌价值的重要支撑。

另一方面，消费的增长离不开稳定的社会环境，在突如其来的新冠疫情，国际地缘政治风险加剧，以及世界经济放缓和贸易摩擦诸多因素的影响下，我国零售业的发展暴露在巨大的风险敞口之中。面对全球竞争格局，零售企业亟需摒弃过去“乱拳出击”策略，转而提升精细化、数据化和体系化能力，以实现可持续发展，通过合理运用风险管控手段实现业绩的逆势增长，获得更大的市场份额。

企业高管层面对风险管理的关注度不断提高

根据中国连锁经营协会对72家零售企业进行的风险管理专项调研显示，2021年以来，“董事会导向”这一因素在激励企业风险管理方面发挥着越来越重要的作用，这说明了企业高管层对风险管理工作的高度重视。

由于消费行业自带的特殊性质，零售企业的高管在进行战略规划时需要面临的挑战往往更多样更广。从消费者层面来看，消费者在购物时往往缺少专业性，受商家及广告的影响较大，这对于企业来讲属于客户流动性大；其次，客户购物通常为满足自身需求，并非二手转卖盈利，销售模式对“走量”的依赖较大；再者，消费品本身的替代性较高，市场上已量产的同类型的商品通常由于可复性较高而拥有极强的可替代性。加之现代社会社媒、直播行业蓬勃发展，强势的宣发对于品牌来说更像一把无形的双刃剑，一方面品牌获得了更多的曝光度和国民度，另一方面，随着网红带货的影响力越来越大，行业生态跟以往相比也更“卷”，价格战每天都在上演。一些金牌主播给品牌带来更多目标客户的同时也容易将品牌与之深度捆绑，一旦主播人设“翻车”，品牌也容易遭遇无妄之灾。从管理上看，企业自身的品牌建设、渠道的标准、信息系统安全、数据安全、供应链及合规内控等多个领域内部由于缺乏有效科学的风控管治，时常让企业暴露在巨大的风险敞口之中。这就要求零售与消费品企业高管持续保持对企业治理、风险与合规的关注度，时刻拥有全局意识，具备将风险控制的最小范围的能力，不断创新赋能企业发展。



03

零售消费企业的转型 举措

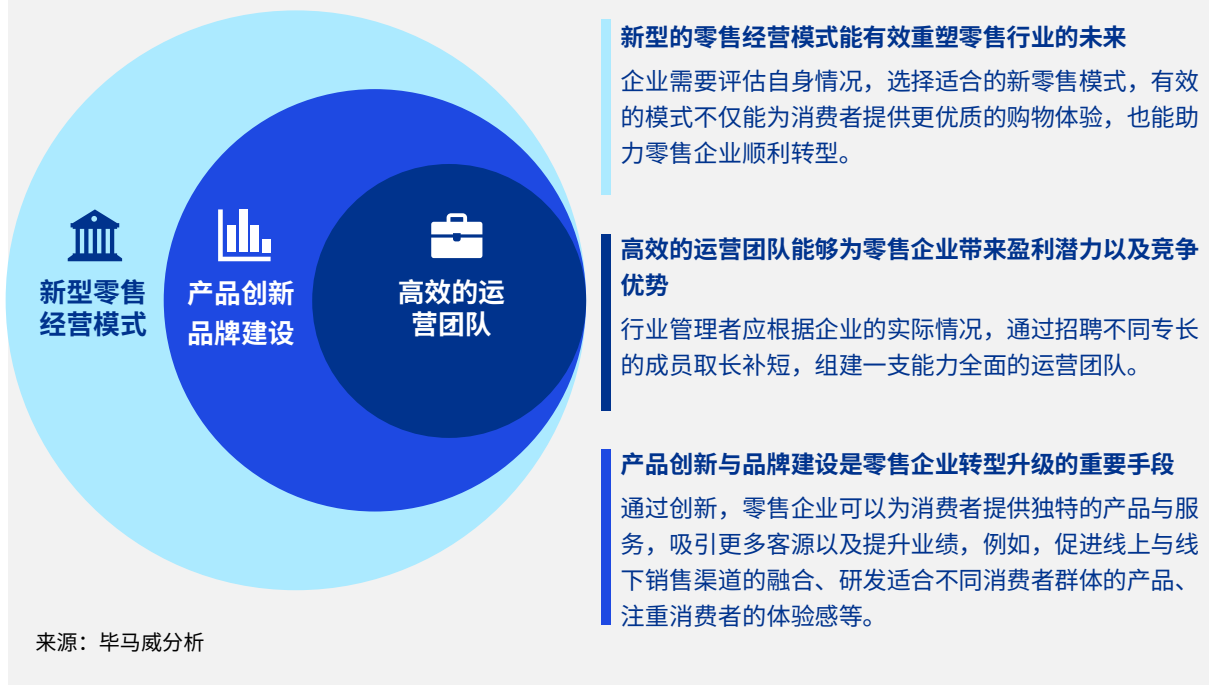


零售消费企业的转型举措

建立完善的运营管理体系

在消费人群和消费渠道的快速迭代下，零售行业的底层逻辑发生了变化，运营风险成为行业管理者最为关注的风险之一，零售及消费行业的运营管理涉及多个方面，其中包含运营团队的构建和维护、商品的研发和投入市场、新型经营模式的探索等。零售企业若要在市场发展转型成功，则要建立起全面的运营管理体系，让其成为企业突破增长的关键。

图12 零售企业运营管理体系



高效的运营团队能够为零售企业带来赢利潜力以及竞争优势。行业管理者应根据企业的实际情况，通过招聘不同专长的成员取长补短，组建一支能力全面的运营团队。对于零售行业而言，消费者的喜好与产品的创新是核心壁垒，因此企业需要聘请在项目统筹、市场调查、产品设计、数据分析与管理、文案策划中有能力专长的人员，让运营团队能具备沟通协作、资源获取、产品创新、数据处理、文案撰写等能力，从而为企业实现降本增效。

零售消费企业的转型举措

产品创新与品牌建设是零售企业转型升级的重要手段。通过创新，零售企业可以为消费者提供独特的产品与服务，吸引更多客源以及提升业绩，例如，促进线上与线下销售渠道的融合、研发适合不同消费者群体的产品、注重消费者的体验感等。另外，品牌建设也有助于提升零售企业的核心竞争力，管理者正纷纷寻找新奇多样的营销方式来提升自身的品牌形象，其中“联名产品”是不少零售企业会选择的途径之一，通过借用另一方联名品牌的特性和优势，打造自身产品的差异化与特殊性，实现对目标消费者的精准触达。

新型的零售经营模式能有效重塑零售行业的未来。新零售是一种以互联网、大数据、人工智能等先进技术手段为基础的全新商业模式，致力于打破零售业的界限，将线上与线下相融合。目前的新零售模式主要有无人零售店、即时零售平台、直播电商等，随着市场需求的变化与科学技术的发展，零售行业需要探索更多的商业模式，例如进一步推进会员模式，根据消费者的习惯与喜好进行会员分类，有针对性地进行折扣推广和商品推荐，增加客户粘性和购买意愿。同时，企业需要评估自身情况，选择适合的新零售模式，有效的模式不仅能为消费者提供更优质的购物体验，也能助力零售企业顺利转型。

推动企业数字化转型

自经济复苏以来，零售行业开始挑战全新赛道，不少企业管理者正开辟更多的“增量”地带，行业数字化转型步伐进一步加速。零售企业管理者要利用数字化、智能化工具贯穿产业的各个端口，对商品流通环节、商业模式、市场调查等方面进行改造，为企业与消费者提供核心价值。

零售企业数字化转型需要注重技术性。当前，促进零售企业成长的生产力要素与能力要求正在重构，数字技术能力凸显并成为促进零售企业持续成长的核心力量，未来零售企业产品服务和业务类型需要与数字化能力、数字化技术相结合，从而形成数字化的服务体系。首先，零售企业要完善数字化基础设施建设，打造专属的数字技术平台，分别运用于销售渠道、业务推广、供应链管理、客户维护等领域之中，帮助零售企业提升生产效率、改善个体组织关系。其次，零售企业可以根据自身的实际情况，构建或者加入到特定的平台网络，将平台的数字技术融入到企业销售体系与业务管理中，利用平台对于行业数据的汇聚优势，不断提升自身的服务能力与技术能力。最后，零售企业需要关注数字技术带来的数据隐私安全，在利用数字技术进行交互的过程中，零售企业与客户、供应商的协同沟通会产生大量数据资产、信息或知识，企业要根据相关的法规要求，建立数据安全部门，做好数据隐私保护工作。

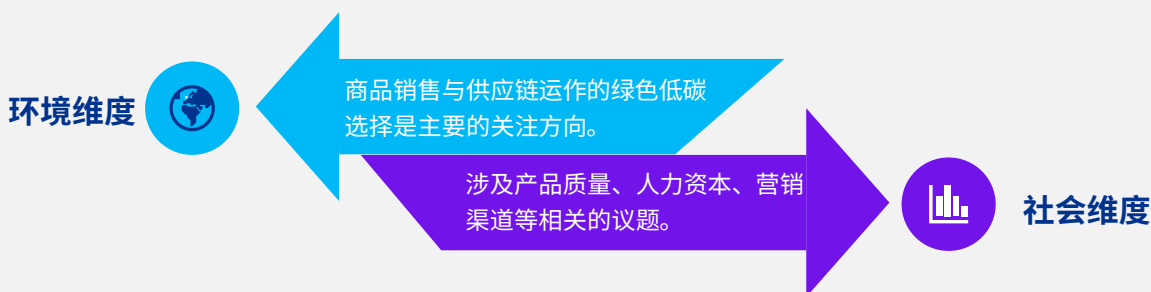
零售消费企业的转型举措

零售企业数字化转型需要具备差异化。大型零售企业与中小型零售企业的规模不同，服务模式与产品结构也是多元化、多层次的，虽然数字化的大方向是一致的，但是各零售企业要根据各自情况往不同的方向走，走出不同的距离、走出不同的深度。目前大型零售企业已经搭建起基本的数字化服务框架，拥有完善的全渠道销售体系、供应链管理系统与客户管理系统，下一步，大型零售企业应制定数字化转型战略，在原有的技术基础上推进新技术的创新与应用，建立客户管理数据库和信息保护制度，实现精细化管理。对于中小型零售企业来说，数字化转型项目需要根据自身情况来开展，因此可以选择较为迫切的业务进行转型尝试，例如完善门店的会员体系和自助结账功能、实现商品体系全渠道销售覆盖等，有效的数字化转型措施可以帮助企业降低人工成本，提升工作效率。

健全企业ESG管理

在国家实现“双碳”目标的背景下，消费及零售行业对ESG的重视程度迅速提升，ESG是从环境、社会和公司治理三个维度评估企业经营的可持续性与对社会价值观念的影响，以便于让客户、合作伙伴和其他人更好地了解企业的优势、劣势、风险和机会。于零售企业而言，提升ESG表现是增强企业竞争力、可持续发展能力以及促进转型的重要举措，此外，零售企业若想在未来更加获得资本的青睐，离不开在ESG方面的积极践行。目前，零售企业较为关注的ESG表现主要体现在环境维度与社会维度两个方面。

图13 零售企业ESG关注维度



来源：毕马威分析

零售消费企业的转型举措

环境维度方面，商品销售与供应链运作的绿色低碳选择是零售企业提升ESG表现的主要关注方向。未来零售企业需要注重“绿色低碳”友好型商品的开发与推广，带动更多消费者关注并参与绿色低碳行动，例如在消费者群体中影响力较广的连锁超市可以在门店设置绿色环保产品专区，产品涵盖食品、个护等范畴，让顾客可以轻松地购买到绿色、低碳商品，除了加大对绿色产品的推广，超市还能对会员顾客进行追踪回访，记录他们的消费习惯与意向产品，以及向顾客传递可持续消费理念，共同实现绿色产品的可持续发展。此外，零售企业还能与供应商进行合作，以绿色节能与智慧能源为载体，将绿色、低碳、环保的理念和技术融入到仓储服务、运输服务等供应链环节之中，从而形成低碳供应链，并利用大数据等数字化技术，对有关的ESG数据进行搜集与分析，以用于未来的变革指导。

社会维度方面，涉及产品质量、人力资本、营销渠道等相关的议题。随着近年来环保、健康、低碳等消费新理念兴起，产品是否环保和健康日益成为消费者决策的重要考量因素之一，也成为消费品企业增加客户黏性的关键“软件”之一，将关乎更长远的战略竞争，因此，零售企业需要把控好所售产品的质量，设定产品提质方案，落实好监督责任，在运输过程与贮存过程中发现不符合规定的产品，应按照规定及时处理潜在的质量问题，避免这些产品流入市场。针对人力资本，零售企业要建立起完善的员工管理体系，包括将员工福利、专业培训、职业规划等因素与企业文化进行结合，重视员工在工作场所的全面健康，推动人力资源的可持续发展。随着社会经济环境的变化，零售企业的营销渠道也在发生改变，以消费者为中心成为全渠道营销的核心策略，未来零售企业需要利用新兴技术不断优化全渠道商务运作模式，以适应日新月异的市场环境。

加强风险及合规管理

随着中国零售市场进入一个新的发展周期，零售企业在日常经营中会面临各种潜在风险和不确定性，包括信息技术的变革、消费者行为和习惯的改变、销售渠道等新型概念的出现等，制定风险及合规管理策略是企业转型的必然要求，也是保护企业安全利益的重要武器装备。

零售消费企业的转型举措

在清楚了解外部环境及企业自身情况的基础上，零售企业应明确风险及合规管理策略建设的目标及原则，这是贯穿整个风险及合规管理策略的指导性因素，合规目标的制定既要符合企业文化、能体现社会价值，也要遵守法律法规，并根据业务发展情况进行更新。现阶段，零售行业迈向数字化转型，全渠道运营、元宇宙、无人商店等营运模式层出不穷，原有的合规目标主要面向增量市场，已不符合现有的市场发展规律，未来各零售企业需要制定面向存量市场的合规目标，围绕客户需求开展维系工作，从而有效提升企业的竞争力与市场份额。另外，各企业管理者可适当参考其他零售企业的风险事件，为自身企业的风险防范工作做好提示和参考。

有效的合规治理是合规管理策略的支柱，亦是维护企业风险及合规管理体系稳定发展的关键因素。零售企业需要设立专业合规团队，通过加大人力资源配置力度、常态化开展合规教育等举措，有效提升制度的执行力，为零售业合规运营夯实安全基础，以适应日益复杂的宏观经济趋势和多变的业务环境。合规团队通过内部调查、行业分析、竞争对手研究等途径，制定风险管理计划，针对供应链、销售渠道、客户信息等可能出现的风险问题提出对应的控制措施与应急响应计划，最后对风险数据进行记录，提高业务稳定性和可持续性。

为了保障风险及合规管理策略的落地与实施，零售企业应在执行层面具体策划、实施和控制实现合规方针及规划所应达至的各项程序。首先，保障产品质量是基本的要求，零售企业需要依法设置产品质量检测制度，选择信誉良好的供应商，确保商品均有合格证明以及售后保障服务。其次，零售企业在投放广告宣传时，需要对广告内容进行合规审核，避免出现产品虚假宣传，导致企业声誉下降。最后，需要选择正确的营销模式，通讯方式的进步带来了丰富的营销推广方式，包括有微信广告、社群推广、自媒体渠道等途径，同时也带来对应的风险，零售企业应利用正确的方式传播产品，关注短信诈骗、传销行为等的不当营销方式，做好员工培训以及消费者的普及工作，谨防风险发生。

04

毕马威管治、风险及 合规解决方案助力零 售业合规优化



毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化

步入“消费提振年”，越来越多的零售企业改变了曾经线上与线下经营分离的模式，开启以消费者为中心的全域经营时代。经营模式转变的同时，也带来不同的风险和挑战，例如数字化管理成本的增加、互联网营销模式的复杂多变、人才的可得性以及管理、店铺运营风险等。因此，提升风险应对能力也成为企业差异化竞争的优势。

为了让零售企业更好地提升风险防范意识，增强应对处置能力，毕马威中国为企业提提供管治、风险与合规咨询服务，其中整合了数字化风控管理机制、门店管理运营流程、媒体审计与第三方风险评估服务、香港首发上市相关内部控制合规咨询服务、ESG管理等方法论，为零售企业提供前瞻性的灵活应对策略。

表3 毕马威管治、风险与合规咨询服务

服务类型	适用场景	服务亮点	服务价值
 风险类	<ul style="list-style-type: none"> 风险管理体系搭建 量化风险评估 数字化风控落地 	治理层与高管层视角审视企业风险、向下逐级展开，向上逐层汇总的行业风险指标库、毕马威自主知识产权的天罡系列数字化风控平台	协助企业顺利高效地实现风险与合规管理的数字化转型，配备风险持续性监控和管理的能力
 专项类	<ul style="list-style-type: none"> 媒体审计 门店审计 第三方风险评估 	对媒体、门店、第三方合作商的运作进行合规监控，降低风险	增强企业对媒体、加盟商、第三方合作商的互信度
 运营类	<ul style="list-style-type: none"> 营运健康度检查 运营管控流程优化 	从营运风险出发，运用数据与指标综合评价企业风险，并从治理架构、管控模式、控制流程等方面协助企业提升运营风险的管理水平	有助于企业实现运营的提质增效，增强抗风险能力
 合规类	<ul style="list-style-type: none"> 合规管理体系搭建 上市内控合规辅导 ESG风险评估与流程优化 	创新设计合规管理思路、拥有丰富的企业上市经验以及完善的ESG内控流程	帮助企业准确把握监管要点，提升合规管理水平，增强企业信誉，提高投融资成功率

来源：毕马威分析

毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化

搭建风险管理框架，打造数字化管理蓝图

► 风险管理体系搭建

零售消费品企业往往直面激烈的市场竞争挑战，造就风险管理需要务实、落地、解决具体问题。如果风险管理体系建设与企业战略、实际运营脱节，容易长期处于跟踪和处理已发生风险上，导致风险管理如同“流沙建塔”、“空中楼阁”，难以发挥风险管理为战略实现保驾护航，为经营管理赋能增值的作用。

毕马威风险管理体系建设解决方案，从零售消费品企业的战略出发，明确风险管理目标，聚焦关键风险环节，通过对标行业领先实践及外部监管要求，从治理架构、管理机制、政策程序、工具方法、数据系统等方面对企业风险管理体系框架进行全面规划与建设，协助企业有序、高效地管理风险。

► 量化风险评估

如何快速准确地进行风险识别、风险分析以及风险应对是零售消费品企业应对多元多变风险环境的关键话题。衡量风险水平作为风险应对的基础，零售消费品企业往往在面对海量信息与数据时无法有效洞察关键风险信号，准确评价风险。

毕马威致力于运用运营过程产生的数据和信息，采用“数据—场景—画像”的研究思路，利用“风险画像”机制进行多场景、多指标的分析和风险量化，将全量指标定量赋值，结合大数据指标预测分析功能发现指标异常，预警经营风险，让风险画像成为辅助决策的工具，帮助风险管理人员确定方向，从效率、效果和效益方面全面提升风险管理水平。

► 数字化风控落地

近年来，零售消费品企业的业务侧信息化、数字化发展迅速，为企业带来更具竞争优势的经营模式。同时，随着业务侧的创新，业务发展更为迅速、市场竞争更为激烈，令企业面临更为多样且多变的风险挑战，以数字化作为驱动已成为零售消费品行业风险防控的发展趋势。

毕马威的数字化风控解决方案，可以为企业提供风险管理、内部控制、内部审计、合规管理的数字化规划、管理体系搭建、风险监测指标/持续性审计模型设计、系统开发需求梳理、系统落地、实施监理等一站式服务。通过大数据及信息技术手段，有效识别生产及管理各环节中的潜在风险，并通过监测看板直观地展示风险现状，协助零售企业管理者洞悉企业高风险领域，实现风险及内部控制的高效闭环管理。

毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化

借第三方之力，提供专项服务

毕马威中国管治、风险与合规咨询专项类服务依托毕马威中国作为咨询公司的第三方独立视角，以及丰富的全球行业实践经验，对专项管理领域进行管理诊断及风险评估，协助我们的零售消费品行业客户提升管理，追回损失。

毕马威中国管治、风险与合规咨询专项类服务拳头产品主要有帮助多家零售消费品行业客户开展媒体审计、门店审计以及第三方风险评估。

▶ 媒体审计服务

媒体广告宣传费是企业销售和管理费用的主要构成之一。零售消费品企业大多依赖媒体代理商进行媒体资源购买。为了整合资源、节约成本，媒体代理商在购买部分媒体资源时，又会选择媒体中介或程序化购买平台进行间接购买。广告公司和媒体机构是否依据合同约定履行其作为广告服务商的义务、投放效果是否与公司目标相符、费用结算是正确、投放物料是否合法合规、投放效率是否高等，均是作为企业主关注的重点话题。

此外，近年来营销渠道呈现多样化发展，广告投放渠道逐渐从传统媒体转向互联网媒体。互联网媒体营销有着平台多、变化快、模式复杂的特点，从资讯类、展示类广告投放，到短视频、社交媒体等竞价类广告投放，都给广告主的媒体投放管理带来了巨大挑战。

毕马威将媒体购买合规审计、投放流程效率评估、广告投放效果分析作为零售消费品企业进行媒体资源购买与投放时亟需转型升级的三大服务方向：通过对媒体购买进行合规审计，增强媒体购买全流程透明度和信任度，帮助客户追回额外收取的广告费用以及未获取的返利；通过评估投放流程效率，帮助客户优化媒体购买流程、提高媒体购买效率，并提出对客户媒体购买模式的改进建议；基于毕马威中国在媒体广告中的不同客户触点，分析广告投放效果，进一步识别媒体购买成本优化的机会。最终协助企业提升媒体风险管理水平及营销精细化管理能力。

毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化

▶ 门店审计服务

近年来，我国零售连锁行业发展迅速，成功实现规模扩张。然而在零售消费品企业实现规模扩张的同时，下属门店的管理复杂程度也日趋提高。在直营、加盟等各类型门店扩张的过程中，由于信息不对称、人力资源有限、管理流程不清晰、管理手段落后等原因，使得企业对门店管理不到位，难以全面、有效地监督和防范门店管理风险。零售消费品企业定期开展门店审计工作至关重要。

毕马威门店管理咨询服务围绕门店存在的风险及管理痛点，从店铺选址、存货管理、门店销售、固定资产管理、资金安全、人员管理等方面帮助企业识别门店运营管理的薄弱环节及风险漏洞，协助企业提升门店管理能力。

▶ 第三方风险评估服务

在消费品从生产到销售的全生命周期中，品牌方需与多个第三方合作，包括代工厂、代理商、经销商、加盟店、第三方物流、第三方仓储、第三方代运营平台等。企业可以将服务甚至业务外包给第三方，也可以通过合同和协议将一部分风险损失交由第三方承担，但与服务和业务相关的风险对企业经营带来的连锁反应最终还需由企业自身承担。因此，第三方风险管理对企业经营尤为重要。

毕马威第三方风险管理以零售消费品行业第三方风险库为基础，结合九大价值杠杆分析框架，针对企业供应商、渠道商、物流商等各类第三方合作伙伴，建立覆盖准入、优选、对标、风险及传导关系监控及预测、后续评价等全生命周期、全景动态管理机制及可视化工具，实现第三方能力深度分析、风险预警动态监测，系统化、实时化管理第三方合作伙伴，推进企业实施决策及战略调整。

挖掘流程数据，优化运营流程

零售消费品企业面临着内外部众多挑战，新兴技术的涌现、创新业务模式的推出因而纷纷推出战略转型、控制成本等举措，而企业管理举措的落地离不开流程管理的支持。毕马威中国依托流程挖掘及对这些数据进行处理与分析，为企业管理者进行重要决策前提供依据，协助零售消费品企业从风险防范及管控的角度出发，最终达到优化提升企业运营管控模式的效果，帮助企业实现业务拓展和风险控制并驾齐驱。

毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化

▶ 营运健康度检查

零售消费品企业日常管理及发展壮大过程中经常面临各种问题及挑战，定期对企业进行全业务、全流程的健康体检，识别企业管理漏洞、厘清企业业务发展重点、设定明确的企业战略发展方向，可助力企业弯道超车，实现企业长久发展。

毕马威拥有丰富的企业管理实践经验，基于毕马威企业管理方法论，针对企业组织架构、专项流程以及内控风险管理，运用梳理、抽样、分析、对标等手段建立企业健康体检体系，从治理、管理、业务及财务四个方面为企业提供多维度检查，精准定位企业问题，帮助企业快速调整升级，实现同行业弯道超车。实现企业运转及管理的全流程监控及预测，为企业健康发展保驾护航。

▶ 运营管控流程优化

后疫情时代，随着行业竞争日益激烈，消费品及零售行业的不确定性愈发增加。各个品牌皆在探索如何做到“降本增效”和精细化运营，以期再次获得品牌重视。与此同时，公司战略与商业模式不断发生变革，使得传统流程机制面临挑战。原有业务流程管控已经不能适应企业发展的需求，如何优化管理流程，有效进行职责分工与授权审批，既控制风险，又兼顾业务效率，已经成为亟待解决的问题。

毕马威中国基于零售消费品企业的利润或管理优化目标，利用价值链分析模型将企业生产活动中的每一个流程进行有效识别及分析，价值链中的每一个环节都为产品或服务增加价值，为实现同一个目标而努力。价值链模型分为“输入”、“分析”与“输出”三个部分，具象化地展现了这其中每一个环节不是相互竞争而是相互合作的，价值链通过把产品服务进入市场前的具体流程分解成不同的步骤，可以形成不同价值链，而这些价值链实际上是用来呈现同一个过程的。因此，为了获得更高的生产效率，毕马威中国流程优化咨询服务将通过帮助企业识别关键业务流程，以及流程中的机会等多个前期运营体系中的风险问题，分析和挖掘合作伙伴及外包商的主要活动，最终帮助客户实现优化运营管理的目标，这些目标可能包括核心流程的重塑、职能与分工、部门与部门之间的衔接，以及价值提升的替代方案等。

毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化

紧抓监管动态热点，提升合规管理能力

► 合规管理体系搭建及支援服务

合规经营是企业稳健发展的根基。随着竞争加剧，境内外监管机构对企业经营、商品、服务设置了诸多合规要求，合规风险日益提高。企业合规管理的内容也从单纯的合同评审及反腐败领域，扩大至市场交易、安全生产、产品质量、劳动用工、知识产权、出口管制、数据保护、反垄断、反洗钱、利益冲突等领域运营合规的管理。为此，需要一套行之有效的合规管理体系，支撑合规管理工作的有序开展。

毕马威合规管理体系建设咨询服务，可以为企业提供合规治理结构、运作机制、制度流程、工具方法、运行保障等一站式合规管理综合解决方案，协助企业营造良好的合规管理环境，为合规工作的有序开展奠定基础。

毕马威专项合规支援服务，可以为企业针对特定合规专题，提供监管解读、合规检查及差距分析、合规风险识别、合规风险控制有效性评估、以及合规管理优化等服务，协助企业提高专项合规风险的管理水平。

► 上市相关内部控制合规辅导

作为拟上市公司，尽管上市地有所不同，但监管部门对于公司内部控制均有较高要求。

《企业内部控制基本规范》及其配套指引的实施要求：1) 企业应当对内部控制（全部）的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告；2) 企业同时应当聘请会计师事务所对财务报告内部控制的有效性进行审计并出具审计报告。

根据香港上市规则《第21项应用指引》，保荐人需对上市申请人进行尽职调查，并对香港联交所作出有关声明，确认申请人已建立制度、程序及监控措施，以遵守《上市规则》及其它有关法例及监管规定。若申请人无法配合保荐人顺利完成该项工作，将影响招股书的披露及整体上市进程。

根据《萨班斯法案》(SOX)第404条款要求，美国上市公司管理层编制的年度报告中包括内部控制报告，包括：1) 公司管理层建立和维护内部控制系统及与财务报告相关程序的充分有效性的责任声明；2) 对最近会计年度末的内部控制系统和与财务报告相关程序的有效性的评价。

毕马威上市内控合规咨询服务，协助企业比对A股、港股、美股或特定资本市场的上市监管要求，识别内控合规差距，提出管理优化建议，跟进企业整改效果，从而确保企业满足内控监管要求。

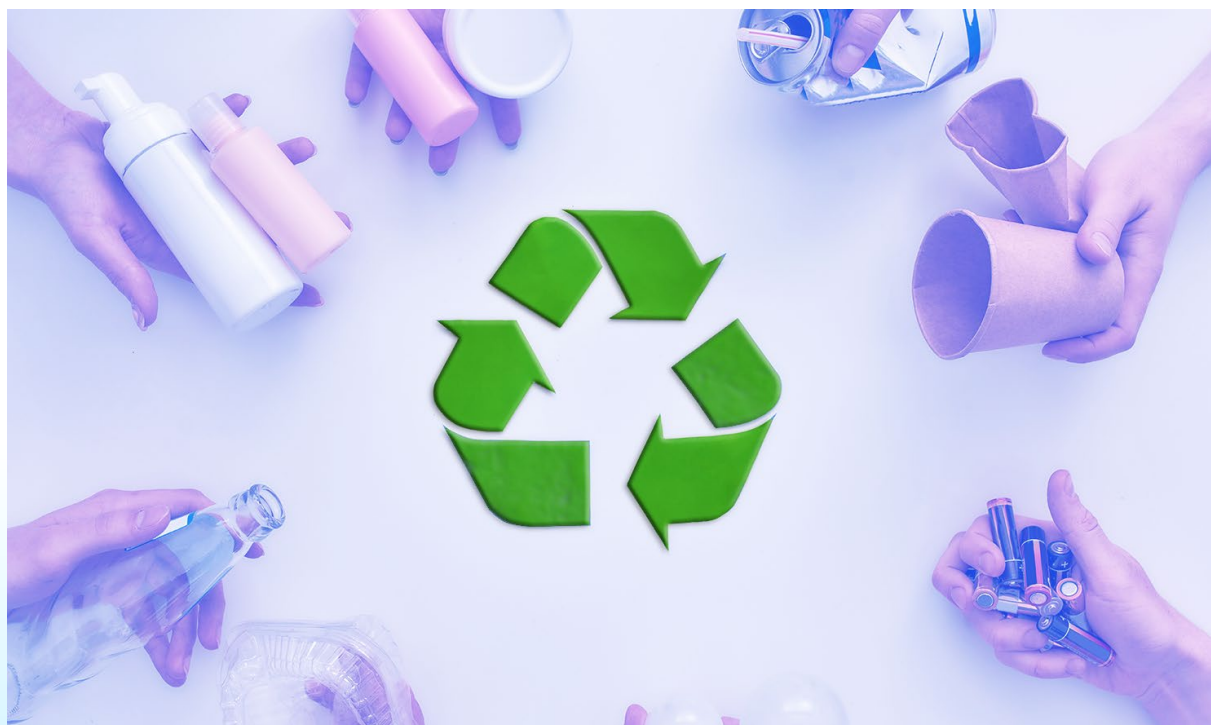
毕马威管治、风险及合规解决方案助力零售业合规优化

► ESG风险评估与流程优化

零售消费品行业覆盖面广，包含服装、日化、餐饮、家用电器、家具、家居用品及装饰品、文娱用品、图书等众多细分行业，在生产和消费端存在排放、污染、食安等一系列问题。2022年1月，国家发改委、工业和信息化部、商务部等七部委共同发布《促进绿色消费实施方案》，提出全面促进重点领域消费绿色转型。相关监管部门已通过法律法规、标准认证、行业规范等政策工具，对零售消费品行业的生产经营行为提出严格要求。

中国零售消费品行业关键ESG议题包括绿色包装材料、绿色供应链、水资源及废水管理、排放物及废弃物管理等环境相关议题，产品安全及质量、负责任的营销、客户服务及权益、职业健康及安全等社会相关议题，以及合规经营、商业道德与反腐败等治理相关议题。毕马威认为，ESG已成为资本市场对零售消费品企业投资的重要考量要素。零售消费品企业需在日常经营活动中健全ESG管理工作，打造企业良好形象，提升自身竞争力，为企业的长期稳定发展打造牢固可靠的“安全网”。

毕马威零售消费品行业ESG解决方案，关注生产端至消费端的产业全链条，将行业重点关注的ESG指标归类至内部管理流程，并进行ESG内控流程优化，有效协助企业提升ESG相关风险的防范和管控能力。



结语



结语

展望未来，零售消费品行业的风险管理将更为强调与企业战略与运营绩效贴合，通过科学高效的管理框架和工具的运用，辅以大数据、人工智能等科技的落地，以及高素质风控团队的组建和培养，全面有效的提升防风控、控风险、运用风险管理创造价值的能力。

毕马威中国期待与更多合作伙伴携手，共同为零售消费品企业的风险管理出谋划策。

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。

“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过273,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



毕马威中国

零售及消费品团队



林启华

零售及消费品行业主管合伙人

零售及消费品行业审计主管合伙人

电话: +86(20)38138388、+86(755)25474388

邮箱: raymond.lam@kpmg.com



翁晔

零售及消费品行业税务主管合伙人

电话: +86(21)22123431

邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



孙国宸

零售及消费品行业咨询主管合伙人

电话: +86(21)22123740

邮箱: willi.sun@kpmg.com



梁安超

零售及消费品行业风险咨询合伙人

电话: +8675525473338

邮箱: kelvin.oc.leung@kpmg.com



张丽文

消费零售风险咨询副总监

电话: +862038137090

邮箱: liwin.zhang@kpmg.com



张诗颖

零售及消费品行业市场经理

电话: +86(20)38138974

邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com



黄丽婷

零售及消费品行业市场助理经理

电话: +86(21)52031432

邮箱: ol.huang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2023毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。