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

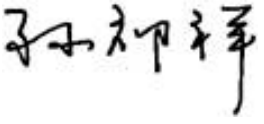
序言

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。

进入到 21 世纪以来，全面风险管理（Enterprise risk management）的思想正式提出，监管部门及企业界很快接受了这一现代化的管理理念。各国相继推出了全面风险管理的标准与规范，用以指导企业进行风险管理工作，加强风险管理的绩效。澳大利亚、英国、加拿大、日本、奥地利等国家在一般性风险管理标准、风险管理技术等领域以及在医疗器械、航天系统、软件、项目管理等许多领域都制订了相应的风险管理标准，并形成了一定的风险管理标准体系，如英国的特恩布尔指南（The Turnbull Guidance）和美国的 COSO 报告。COSO（The

[1] COSO，Enterprise risk management: aligning risk with strategy and performance, 2017.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）是国际上风险管理标准发布的权威机构，它将企业面临的风险分为战略风险、合规风险、营运风险、财务风险四类。国际标准化组织（ISO）于 1998 年成立了 ISO/TMB 风险管理术语工作组，历时四年制定了《风险管理　术语 标准用词使用指南》，即 ISO/IEC Guide 73，并在 2009 年推出了新的版本，旨在促进风险管理术语的规范使用，为风险管理行为的实施提供指导，促进 ISO 和 IEC 的成员国之间在风险管理问题上的互相交流和沟通理解。2009 年，ISO 发布《ISO 31000：风险管理　原则与实施指南》，此国际标准试图为任何规模、任何类型的组织进行风险管理提供一个最高层次的文件，从而为现存的处理具体风险的标准提供支撑。中国在将这些标准引入的同时，也制定了相关的国家标准，如《GB/T 24353-2009 风险管理 原则与实施指南》及《GB/T 23694-2009/ISO/IEC Guide 73:2002 风险管理 术语》。COSO 和 ISO 分别于 2017 年和 2018 年发布了更新的企业风险管理框架和企业风险管理指南。

在中国，国资委于 2006 年发布了《中央企业全面风险管理指引》，中央企业开始推广风险管理工作，企业中也成立了专门的部门。2019 年年末，国资委发布了《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》，将上述三项职能重新划分，提出各中央企业要以“强内控、防风险、促合规”为目标，由此，以内部控制为抓手，融合风险管理、合规监督的观点已明确提出。为了提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益，财政部会同其他四部委于 2008 年发布了《企业内部控制基本规范》。

企业风险管理发展到今天，其重心已经从单纯关注损失控制转移到更加关注机遇。风险管理被视为战略制定的重要组成和识别机遇、创造和保留价值的必要部分，其价值是可以最大程度地辅助企业创造和实现核心价值。不同于企业额外的或者是单独的活动，企业风险管理的正确定位是嵌入式融入企业的各项管理活动，即是融入到企业的战略和运营过程中。

1.2 行业发展历程与现状

零售业是国民经济重要的组成部分，是最贴近民生的商业形态。商务部 2004 年发布的国家标准《零售业态分类（GB/T 18106-2004）》中将零售业定义为以向最终消费者提供所需商品和服务为主的行业。中国零售业态根据零售店的经营方式、商品结构、服务功能、以及选址、商圈、规模、店堂设施和目标顾客等结构特点，分为百货店、大型综合商场、超级市场、便利店等多种零售业态。近年来，随着电商发展和零售业转型，越来越多业态创新形式

涌现出来，成为零售业创新的重要体现。

1.2.1 发展历程

结合社会消费品零售总额的变化以及增长率的变动趋势，我国的零售行业发展能够大体上划分为三个阶段。

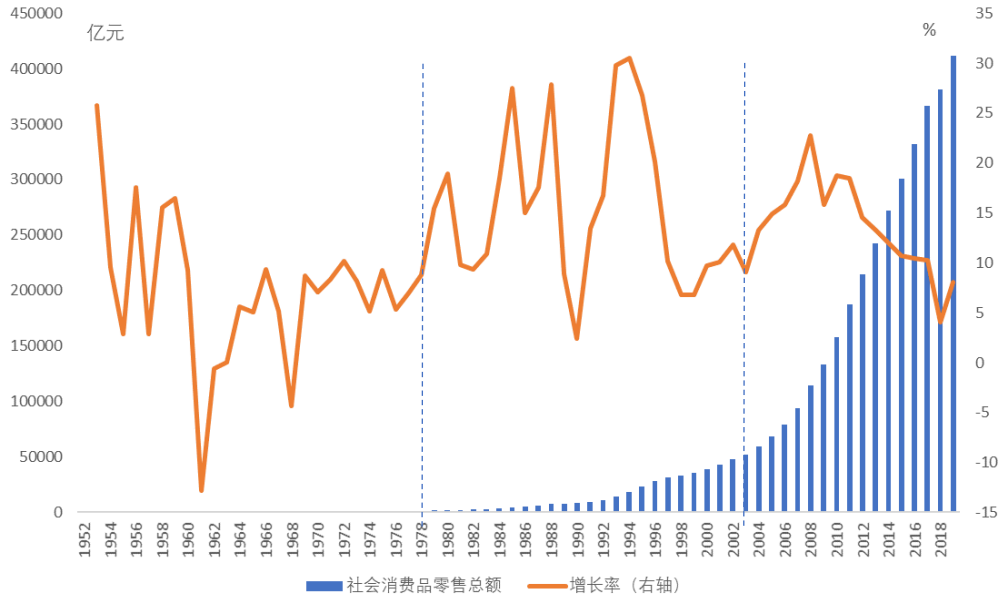


图 1.1　20 世纪 50 年代以来社会消费品零售总额及增长率变化

数据来源：国家统计局

（1）20 世纪 50 年代初至 70 年代末

新中国成立初期由于物资缺乏，我国执行计划经济政策，民众根据需求领取粮票、布票等票据凭证，用于交换消费品。零售业发展缺少相应的原材料供给，社会消费品零售总额停留在较低水平，增长率波动较大。

（2）20 世纪 80 年代初至 21 世纪初

随着我国生产力不断发展，原先的计划经济难以满足产品的销售需要以及民众的物质需求，我国开始由计划经济向社会主义市场经济逐渐转变。这一阶段，零售业的产品供给以及市场需求较为充足，再加上政府对零售业开放发展持有积极态度，涌现出国有百货公司、中外合资零售企业等多种商业形态。2001 年中国加入 WTO，标志着中国零售业迈入新的发展轨道，商业形态向现代化零售业进一步发展。

这 20 多年间实现了社会消费品零售总额由 2000 亿元到 60000 亿元的突破，增长率也常年保持在 10%以上的水平，1994 年更是创下了增长率 30.5%的历史记录。

（3）21 世纪初期至今

2004 年 12 月 11 日我国正式实施《外商投资商业领域管理办法》，取消外商对零售业投资的全部限制，外商的进入给我国零售业带来的新的发展机遇及挑战：一方面，通过外国零售商“引进来”，能够推动我国本土零售业的现代化、专业化发展，丰富和更新零售商业模式，最终实现我国零售业“走出去”的目标；另一方面，外国零售商也带来了更强的竞争，对我国中小型零售商的发展带来了负面影响。

同时，随着互联网科技的不断发展，我国网络购物进入了快速发展阶段，通过网络平台拓展业务已成为零售业又一发展方式。商务部的数据显示，到 2019 年我国网络零售额已经连续 6 年稳居全球第一，我国也成为全球第一大网络零售市场。我国零售业向电商化的转型为企业带来了更多的客户，也带来了竞争的压力。特别地，在后疫情时代及 5G 落地的持续影响下，电商直播带货仍有着巨大潜力亟待释放，2019 年电商直播市场规模已经到达 4338 亿元，预计 2020 年行业总规模还将继续扩大。疫情影响之下，多产业的“云复工”、消费者“云逛街、云购物”的热情高涨，更是助推了这种模式的演进，预计 2020 年我国直播电商规模将达到 9610 亿元人民币，占电商整体规模的 10%；电商直播的用户规模达到 2.65 亿，已占直播用户的 47.3%。[1]。

总体来看，这一阶段我国零售业呈现出机遇与挑战并存，经营模式不断更新、发展的态势。截至 2019 年，社会消费品零售总额已经突破 40 万亿元。

1.2.2 细分领域发展现状

零售行业包含的商品类型众多，商业模式多样。2020 年 6 月 2 日，中国连锁经营协会发布了《2019 中国连锁百强》名单。对连锁百强进行分析有助于了解零售行业整体发展状况。2019 年连锁百强销售规模近 2.6 万亿元，同比增长 5.2%；门店总数 14.4 万个，同比增长 5.9%。

百强企业中，便利店销售增幅为 16.5%；专业店、超市、百货店分别为 10.4%、4.0%、0.7%；便利店门店增幅为 7.8%，超市、百货、专业店分别为 7.7%、2.4%、1.5%。除超市业

[1] 尼尔森：预计 2020 年中国直播电商规模达 9610 亿元。
https://www.sohu.com/a/429496869_120877465

态外，各业态销售和门店增幅均出现不同程度下降。共有 18 家企业在 2019 年复杂且充满挑战的宏观环境中取得了两位数的增长，分属不同经营方向。由此可见，后起品牌仍具有较大发展潜力，零售行业竞争压力仍然存在。

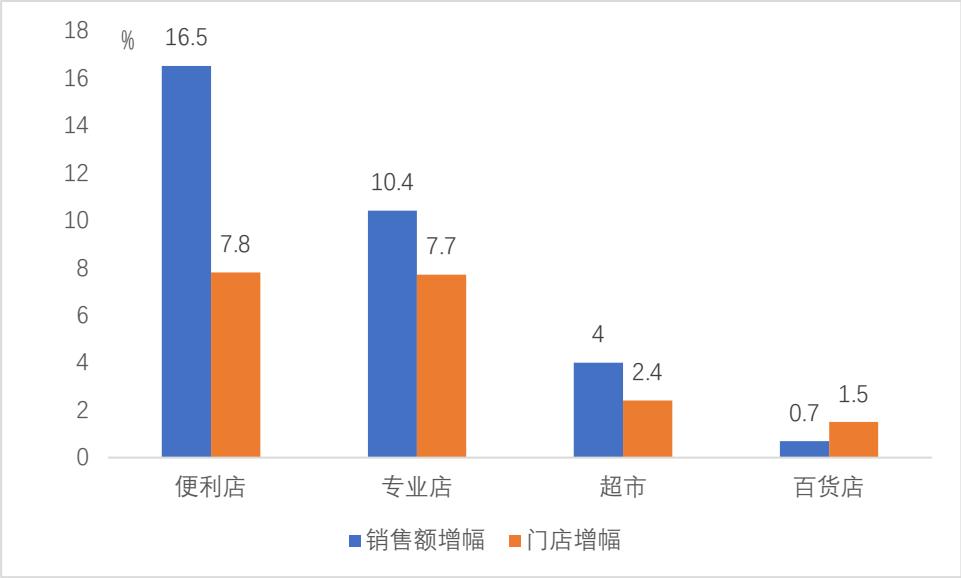


图 1.2　2019 年连锁百强企业部分业态销售额、门店增幅

数据来源：中国连锁经营协会

仅考虑线上销售渠道，专业店平均线上销售占比最高，便利店最低。百强企业平均线上销售占比为 4.3%。其中，超市企业线上销售占比为 2.1%；百货线上销售占比为 1.2%；便利店线上销售占比为 0.6%；专业店线上销售占比为 21.9%。差距可能来源于各个业态的目标客户和消费场景的不同，也与门店密集程度有关。

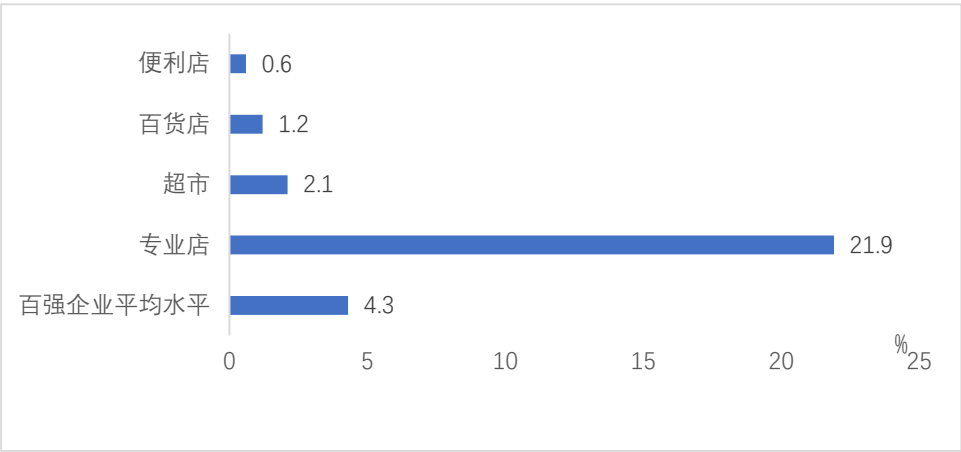


图 1.3　2019 年连锁百强企业不同业态线上销售占比

数据来源：中国连锁经营协会

从盈利能力角度分析，百强企业平均毛利率为 19.5%，比上一年略有提高。其中，超市毛利率为 18.9%，同比提升 0.5 个百分点；百货店毛利率为 17.0%，同比提升 0.5 个百分点；便利店毛利率为 26.3%，同比提高 1.2 个百分点；专业店毛利率为 23.7%，同比下降 0.3 个百分点。

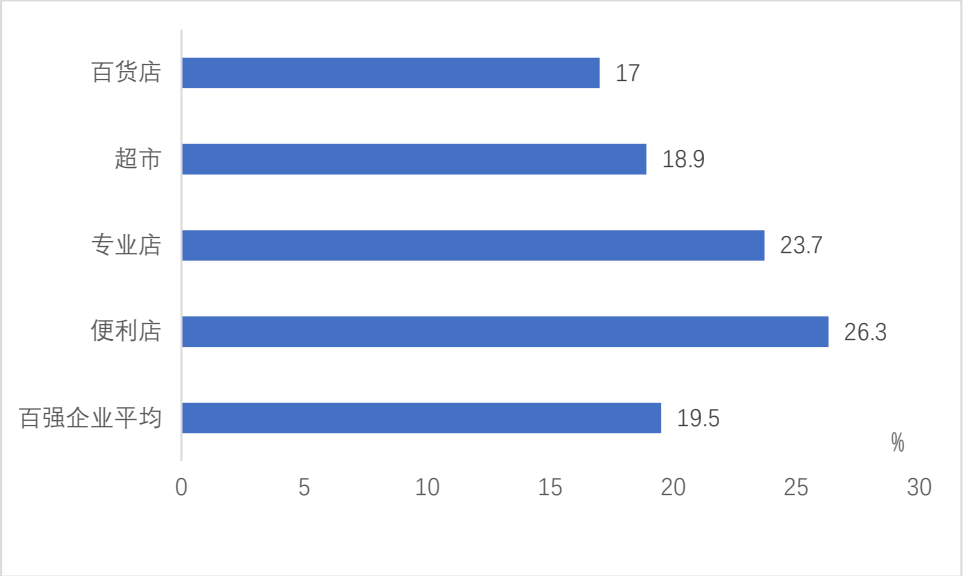


图 1.4　2019 年连锁百强企业不同业态盈利能力

数据来源：中国连锁经营协会

从主营业务来看，前二十名企业更多地集中在百货商场和连锁超市两种商业形式上，均达到了 7 家企业上榜。其中，前十名中有四家连锁超市企业，分别为华润万家、永辉超市、沃尔玛和高鑫零售。而百货商场则集中于后半段，仅有重庆商社一家进入前十名。家电专业店虽然前 20 名中只入选了 3 家，但是其中苏宁、国美分别蝉联第一、第二名。家居建材专门店进步速度较多。便利店一直以来是外资占据领先地位，国内仅有中石化易捷一家公司进入前二十名。

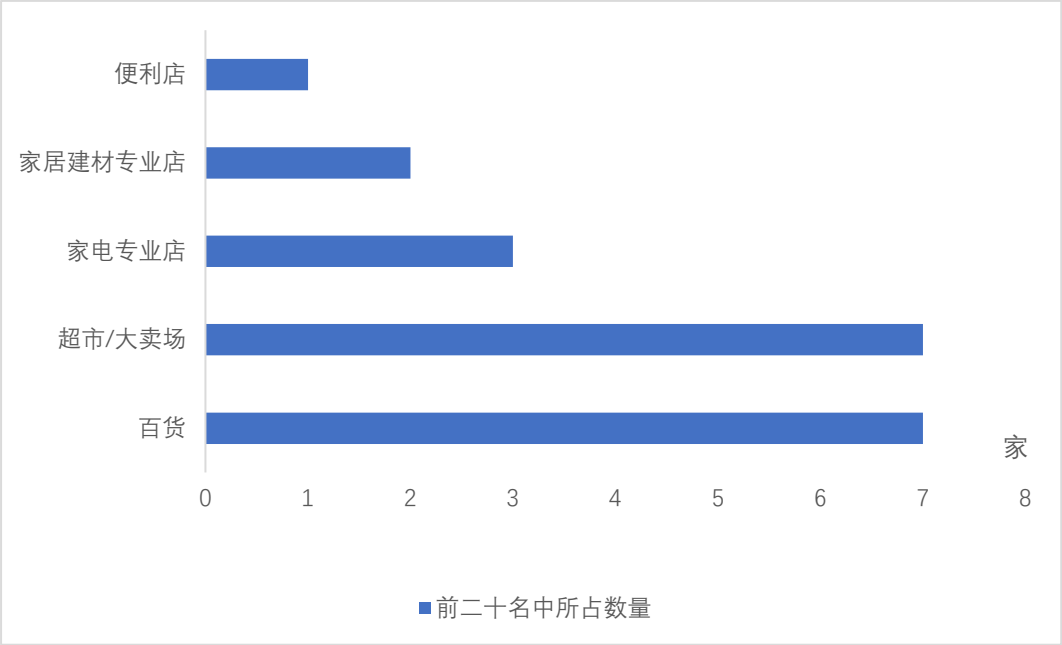


图 1.5　2019 年连锁百强前 20 名类型分布

数据来源：中国连锁经营协会

1.3 零售行业微观风险特性

从整体情况分析，我国零售行业的风险特征主要表现在以下几个方面。

（1）竞争风险较大

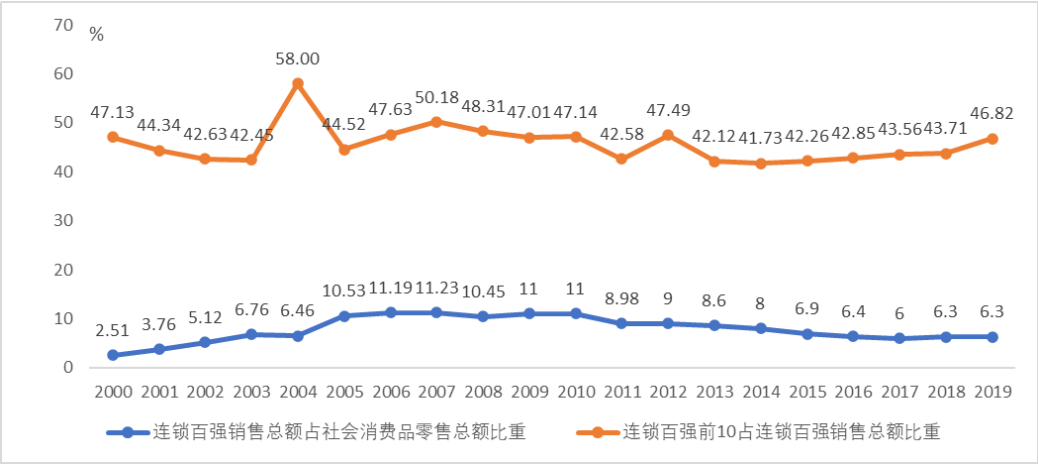


图 1.6　2000-2019 年中国零售业连锁百强销售情况

数据来源：中国连锁经营协会

我国零售业属于低集中竞争型市场结构，企业间竞争较为激烈。2000-2019 年的 20 年间，连锁百强销售总额占社会消费品零售总额的比重均小于 12%，2009 年后更是呈现出逐步下降的趋势。近年来，这一比重稳定在 6%左右，市场集中度水平较低。

值得一提的是，连锁百强中前十位企业占连锁百强销售总额比重近年来呈现出上升的趋势，从 2014 年的 41.73%上升至 2019 年的 46.82%，提高了 5 个百分点，这也折射出我国龙头零售企业品牌经济塑造的成果。

（2）消费增长区域转移及群体消费行为变化

首先，乡村及低线城市零售消费增长强劲。

在党和国家的政策扶持下，农村地区交通、物流、通信等零售消费基础设施不断完善，农村居民消费能力持续增强。国家统计局数据显示，近 10 年来农村消费品零售总额翻了三番，乡村消费品零售额增速快于城镇，呈现出强劲的增长势头。乡村消费品零售额占总额的比重也稳定提升，由 2010 年的 13.5%增加到 2019 年的 14.7%，考虑到城乡人口的差距，这一比重的提高反映出乡村零售市场的巨大潜力。

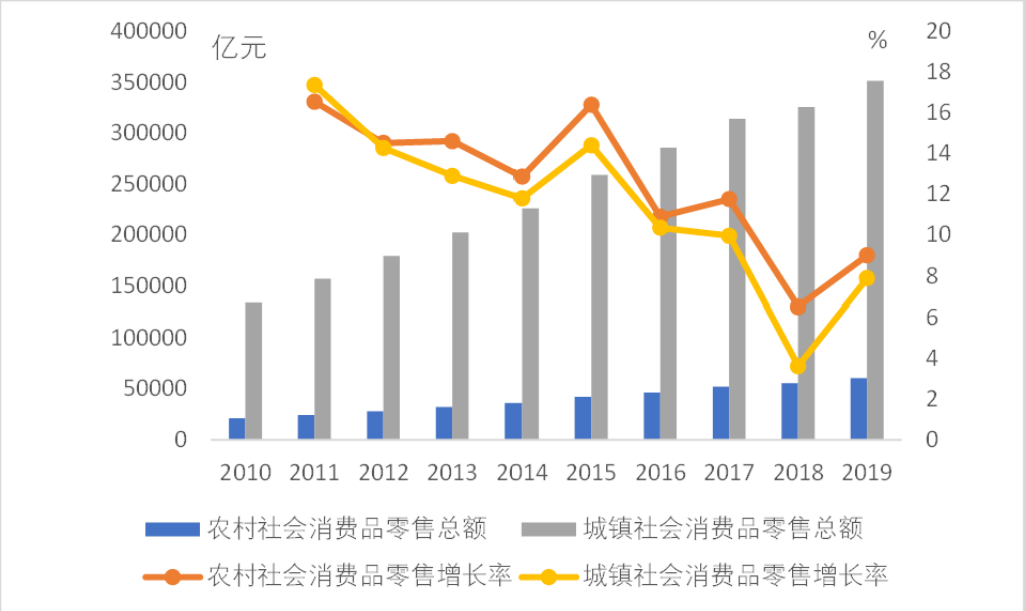


图 1.7　2010-2019 年农村、城镇社会消费品零售总额情况

数据来源：国家统计局

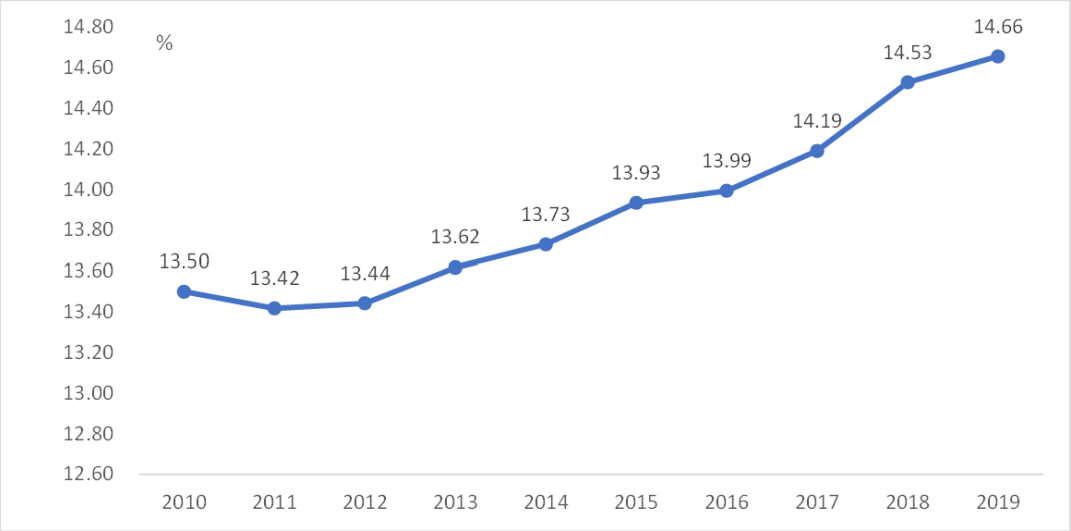


图 1.8　2010-2019 年农村社会消费品零售总额占整体比重

数据来源：国家统计局

此外，低线城市是隐藏在消费者市场中的宝藏[1]。据国家统计局估计，到 2020 年，我国城镇人口将从 2010 年的 6.5 亿增至 8.5 亿，约占总人口的 60%。过去十年，城市化推动数百万务工人员和消费者迁移到发达地区，特别是三四线城市。更快的可支配收入增长速度，更强大的购买力，共同促进低线城市的消费。国家统计局的数据显示，尽管一二线城市与低线城市的绝对收入差距仍接近 70%，但在 2019 年低线城市的可支配收入增长 9.6%，高于一二线城市的 7.9%。因此，三四线城市不再是低消费水平的象征。随着我国城镇化的推进，零售业会更多地瞄准一二线城市以外的城市及地区，我国零售业消费市场的城乡结构也将不断优化。

其次，网络新生代的消费能力凸显。

网络新生代泛指 1996 年以后出生的年轻一代，这一代人占中国人口的 25%。他们是出生于全面数字时代的第一代人，精通于数字世界，乐于通过社交媒体帖子、博客文章、在线评论以及其他线上自我表达方式分享其想法和感受。例如，作为发展最快的以 ACG（动漫、漫画和游戏）风格为特色的社交平台之一，哔哩哔哩已经成功地吸引网络新生代的青睐（占其用户群 80%以上）。他们被一系列丰富的功能吸引到 ACG 平台中，这些功能通过用户生成内容激发了高度的参与和乐趣。此外，网络新生代事业刚起步，家庭负担较少，因此消费态度会比老一辈更加慷慨。工作之余有更多闲暇时间，对未来充满期待，对

[1] 普华永道，《2020 年全球消费者洞察调研》中国报告

于消费不带犹豫。支撑着网络新生代消费力量的，是彰显个人身份和自我表达的思想。网络新生代和千年一代不仅渴求更多个性化产品或服务，同时还愿为凸显其个性和生活价值的事物支付更高价格。

《2020 年普华永道全球消费者调研》中国报告指出：这一群体为整体消费增长贡献了 60%。在调研中，超过五分之一的受访年轻消费者表示，计划在未来 12 个月内开始在寺库（世界最大的高端生活方式平台）购物，33%的人称将通过天猫进行更多购物。

（3）网络发展带来消费模式变化和销售分流的风险

零售业所面对的消费者消费模式正在发生日新月异的变化。

首先，网络销售发展迅速。

在我国零售业中，网络销售发展迅速，而且未来可期。一方面，经过近些年的不断发展，我国已经基本实现了移动支付的广泛覆盖。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的《第 46 次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2020 年 6 月，我国网络支付用户规模达 8.05 亿，较 2020 年 3 月增长 3702 万，占网民整体的 85.7%；手机网络支付用户规模达 8.02 亿，较 2020 年 3 月增长 3664 万，占手机网民的 86.0%。[1]智能手机、移动支付的发展消除了电子商务的科技障碍。另一方面，改革开放以来，我国交通运输领域取得了优异的成绩，创造了许多举世瞩目的“中国速度”和“中国模式”。截至 2019 年年末，全国铁路营业里程达到 13.9 万公里,较上年年末增加 0.8 万公里,其中高速铁路营业里程增加 0.6 万公里。我国已拥有世界上最现代化的铁路网和最发达的高铁网。国家铁路货运总发送量完成 34.40 亿吨，比上年增加 2.50 亿吨，增长 7.8%。公路建设同样突飞猛进。截至 2019 年年末，全国公路总里程 501.25 万公里，增加 16.6 万公里，其中高速公路里程增加 0.7 万公里，完成货运量约 534.0 亿吨，同比增长 5.5%。水路方面。2019 年全国水路完成货运量 74.72 亿吨，增长 6.3%。全年中国民航完成货邮运输量 753.2 万吨，居世界第二位。[2]交通运输领域的快速发展，为电商供应链的布局和发展起到了关键作用。在这些条件的支持下，零售业电商化发展从原先的“固定端”外延到“移动端”，实体零售商也积极部署电商渠道，通过构建自己的电商平台或是加入互联网企业的电商平台扩大客户群，如阿里和京东的电商平台均有超过 20 万个品牌入驻，其中不乏主流的中高端品牌。[3]

[1] https://baijiahao.baidu.com/s?id=1679261745407655649&wfr=spider&for=pc
[2] 资料来源：交通运输部、中国国家铁路集团有限公司
[3] 资料来源:《重塑与增长：2019 中国零售数字化力量》 https://new.qq.com/rain/a/20201016A0IP2200

近来，民众越来越习惯并倾向于使用网络进行购物，网上零售在社会消费品零售总额发展中的重要性也不断提升。根据国家统计局统计数字，2019 年我国零售业 25.83%的销售额都产生于电商渠道，这一比重在未来还预期会继续上升。普华永道的调研报告认为，后疫情时代线上消费迁移已势不可挡，调查显示，消费者越来越多地使用线上渠道购买非食品商品，58%的受访者表示更多通过智能手机购物，31%的受访者表示更多通过电脑购物。[1]

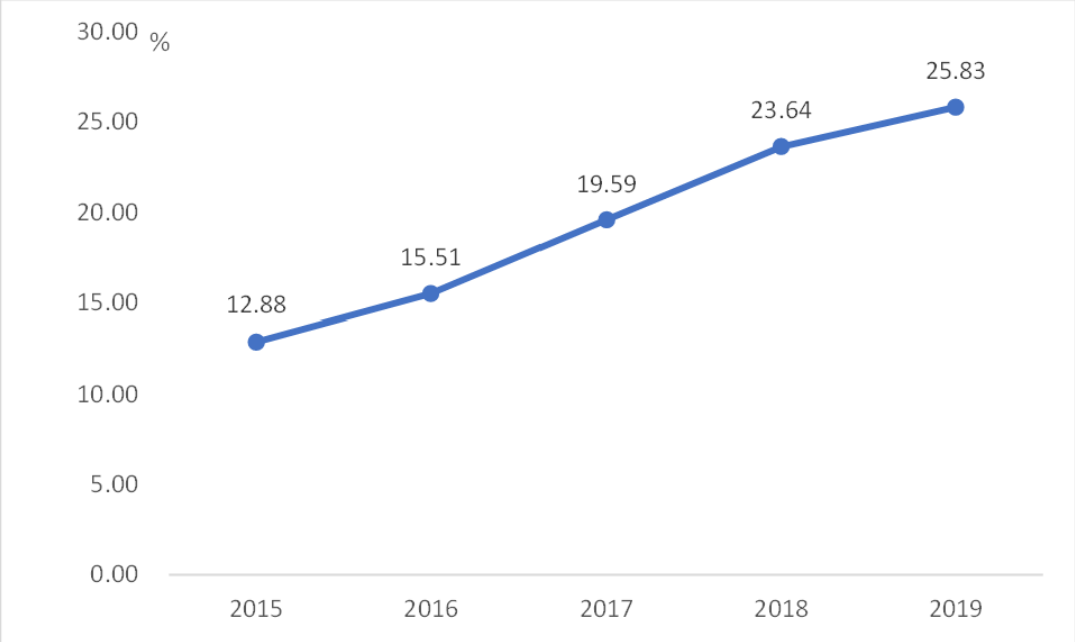


图 1.9　2015-2019 年网上零售占社会消费品零售总额比重

数据来源：国家统计局

其次，线上线下融合的趋势加强。

2019 年国务院办公厅印发《关于加快发展流通促进商业消费的意见》提出，“支持线下经营实体加快新理念、新技术、新设计改造提升，向场景化、体验式、互动性、综合型消费场所转型”，“将智能化、品牌化连锁便利店纳入城市公共服务基础设施体系建设”。商务部近日召开全国零售业创新发展现场会，要求大力发展以供应链为核心的新型品牌连锁，加快零售业数字化转型，发挥大型零售企业“以大带小”的促进作用，推进零售业跨界融合、线下线上融合，提升供应链效能，促进降本增效，实现零售业高质量发展。[2]与此

[1] 资料来源：普华永道，《2020 年全球消费者洞察调研》中国报告
[2] 资料来源：零售业数字化转型在提速 创新中实现高质量发展，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1683021537361410465&wfr=spider&for=pc

同时，近年来，电商零售平台如天猫、京东加快布局线下体验店，更加关注顾客在线下购物所能获得的体验

今年初，疫情下的居家隔离为传统零售业线上经营创造了新的发展机遇，逆向推动零售企业发展线上业务，并在短时间内强化企业线上业务能力。疫情发生后，国内的零售电商渗透率几个月的时间达到约 25%的占比[1]，中国零售电商一年完成了过去几年的发展。可想而知，疫情对零售的加速，对品牌、电商平台及服务产业链的发展产生了深远的影响，消费者习惯因此培养，从而改变企业长期的战略发展重心。如利群集团 2004 年就已经开展了线上业务。疫情导致的订单激增暴露出前端支撑能力不足，仓库出库能力受限的瓶颈，倒逼系统进行优化，从而保障疫情期间的线上需求。[2]随着人们越来越习惯于零售商品的网上购买、配送到家，传统零售业“线上线下全融合”的趋势得到加强。虽然线下销售仍然是满足多样化需求的主力军，2019 年线下销售占零售消费总额的 80%，但在消费惯性的作用下，即使线下零售完全放开，线上化的销售模式也会持续发展，在线上线下融合的趋势下，零售企业未来的战略调整也面临挑战。

最后，社区化建设的速度提升。

随着人们生活节奏的不断加快，时间、交通的成本提高，传统大型连锁超市的客流量不断下降，近两年来，大卖场的社区化正在成为业界共识。很多地方纷纷推动社区商业网点合理布局，丰富商业业态，通过大数据、人工智能等科技实现门店改造升级，改善消费设施，打造社区消费新场景。沃尔玛、大润发等大型连锁超市开始布局社区店：沃尔玛提出“紧凑型大卖场”概念，并于 2018 年 4 月开出社区店业态首店；大润发母公司高鑫零售也将 2020 年的发展重点确认为中小型超市、社区团购、重构大卖场，力求实现从传统大卖场向“店仓合一”模式的转变。根据中国连锁经营协会发布的《中国连锁百强调查报告》显示，去年全国连锁百强的各业态中，社区超市的销售和门店增幅分别达到 16.5%和 16.9%，是超市业态中增速最快的。

今年新冠疫情的爆发也加速了社区化的建设。有关数据显示，疫情致使整个大零售业损失较大，但社区生鲜和生鲜电商例外，在这段时间内需求量反而有很高增长。[3]面对新的消费需求，大型连锁超市开始加快社区店布局。今年 3 月，盒马鲜生旗下盒马 mini 宣布将加快开店速度并布局全国，盒马 mini 将成为盒马进军社区服务和下沉市场的排头兵。6 月

[1] 资料来源：https://tech.sina.com.cn/roll/2020-08-12/doc-iivhuipn8135307.shtml
[2] 资料来源：http://www.redsh.com/corp/20200420/232717.shtml
[3] 资料来源：https://zhuanlan.zhihu.com/p/111611400?from=groupmessage

国美首家社区生鲜超市“美+生鲜”生活超市也在通州开业，力求贴近消费者并提供新的购物场景。在可以预见的将来，社区店将成为零售企业抢占的又一个增长点。

（4）供应链建设愈发重要

在今年疫情的影响催化下，供应链建设已经成为我国零售企业面临的首要问题。疫情期间区域封闭管理带来的不确定性对于零售企业的供应链有较大的考验，上游供货可能会出现不稳定的情况。在这样的背景下，已经具有供应链优势的零售企业能够保障供货，具有特殊时期的商品供应能力，也能够在激烈的竞争中脱颖而出。而供应链比较依赖于外界的零售企业和电商平台，在疫情中的采购难度上升，成本较自建供应链的企业来说也更高。

以永辉超市为例，集团通过租仓、升级模式重点建设生鲜冷链仓，同时建立全国性的物流配送体系。截至 2019 年底，永辉超市的物流中心配送范围已覆盖全国 28 个省市，总运作面积 60 万平方米，2019 年配送作业额为 522.4 亿元。[1]在北京新发地疫情爆发时，永辉超市从全国紧急调配 3000 吨果蔬进京，为平时供应量的 6 倍。[2]永辉超市基于基地直采直发、全国物流体系协同，保证了供应量、价格方面的相对稳定。

新冠疫情也让更多企业认识到了零售供应链的重要性。除了能够保证特殊时期的稳定供货外，供应链的建设还能够为零售企业节约成本，提高毛利率。最终，供应链的优势也会反映到用户的体验以及提高产品的知名度和差异化上，后疫情时代，对于供应链风险的重视程度会得到显著提升，相应的供应链风险管理也预期会得到进一步重视和发展。随着制造过程更为数字化，一些企业已开始在客户驱动需求的影响下开展更高效和更大规模的 C2M（客户对工厂）生产模式，并在节省成本及定制化服务改善方面取得了巨大优势。C2M 市场呈现出巨大增长势头，2018 年达到 175 亿元人民币，预计 2022 年将超过 420 亿元人民币。[3]

1.4 2020 年宏观风险简述

在 2019 年国务院出台《中共中央 国务院关于完善促进消费体制机制进一步激发居民消费潜力的若干意见》的大背景下，零售行业的未来发展蕴含着很多机遇，但新冠疫情的爆发又对行业发展构成挑战。

[1] 资料来源：https://news.pedaily.cn/202004/454525.shtml
[2] 资料来源：http://www.chinadevelopment.com.cn/news/cj/2020/07/1664246.shtml
[3] 资料来源：普华永道，《2020 年全球消费者洞察调研》中国报告

1.3.1 国内经济面临下行压力

2020 年初始，我国爆发了新冠肺炎疫情，对民众的生命健康造成了前所未有的威胁。为了防止疫情在我国进一步蔓延，国家采取了地区封闭管理的严格隔离措施。这一措施有效控制了疫情蔓延的同时，也使生产要素流动部分受阻。经济活动受到影响，大范围发生停工停产。随着疫情常态化，复产复工正有序进行，我国经济也逐渐恢复，但是疫情对国内经济造成的影响仍然十分显著，国内经济在短期内呈现出下行的趋势。

国家统计局公布的最新数据显示，受疫情影响，2020 年第一季度我国 GDP 环比下降 10%，虽然第二季度有恢复的态势，但是由于包含一季度需求积压因素，下半年的国内经济前景还存在较大未知。

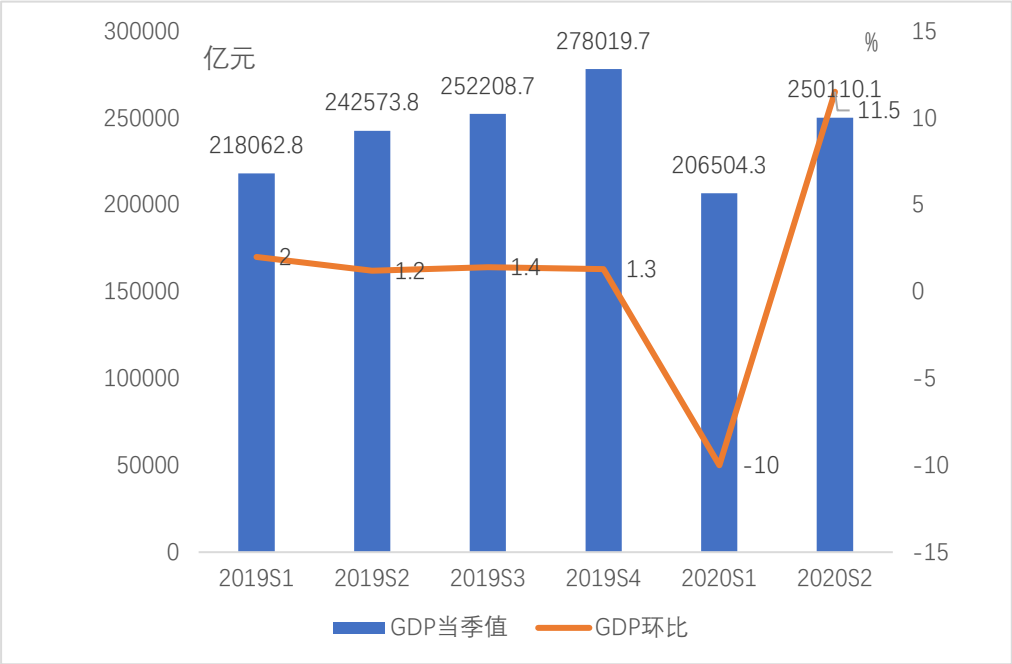


图 1.10　2019S1-2020S2 我国 GDP 变化情况

数据来源：国家统计局

（1）投资大幅下降

新冠疫情带来的其中一个影响就是我国投资大幅下滑。根据国家统计局公布的上半年数据显示，批发和零售业的固定资产投资完成额累计同比发生了断崖式的下降。疫情发生的 2020 年 2 月降至-41.8%的最低点，此后虽然随着疫情的缓和有所回升，但是与 2019 年的水平之间还存在一段距离。投资的减少主要是由于疫情风险的突发使得投资者产生了较

大损失，自身的风险规避程度有所加大，对于未来的不确定性也纷纷采取更加保守的投资行为。

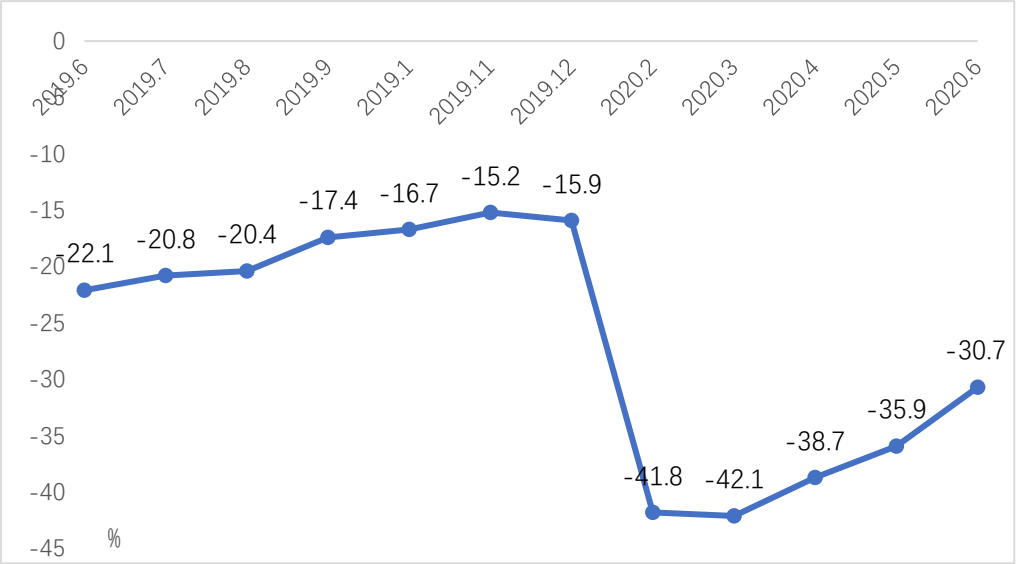


图 1.11　2019 年 6 月至 2020 年 6 月批发和零售业的固定资产投资完成额累计同比

数据来源：国家统计局

投资的下降使得零售企业难以开展与疫情前相同程度的业务拓展，目前我国的零售行业正处在向数字化转型的关键时期，这可能会对传统零售行业的战略转型构成挑战。

（2）消费受到抑制

受疫情快速蔓延的影响，以零售行业为代表的消费行业的客流量不可避免地出现了减少。春节一直是我国居民消费旺季，但疫情防控的要求使得百货商场、专业店、餐饮等零售企业全部处于关闭状态，只有连锁超市能够继续开业，大部分的居民也处于居家隔离的状态，无法进行消费行为。即使是现在国内疫情已经得到了控制的背景下，我国仍然面临境外输入病例导致新冠疫情二次爆发的风险，对于公共场所的管控仍然严格。从居民的主观心理上来看，许多居民也仍然不放心在百货商场等室内场所进行活动。这些因素共同作用，导致今年上半年零售业消费不可避免地受到了负面影响。

新冠疫情还从居民消费能力的角度抑制了消费的意愿，同时使商品物流运输受到了一定程度的阻碍，部分商品出现短缺风险。。从国家统计局公布的 CPI 数据中可以看到，2020 年 1 月 CPI 同比上涨 5.38%，涨幅较去年同期扩大 1.4%，叠加年初各行业由于疫情的影响纷纷裁员或减招，居民消费能力进一步下降。

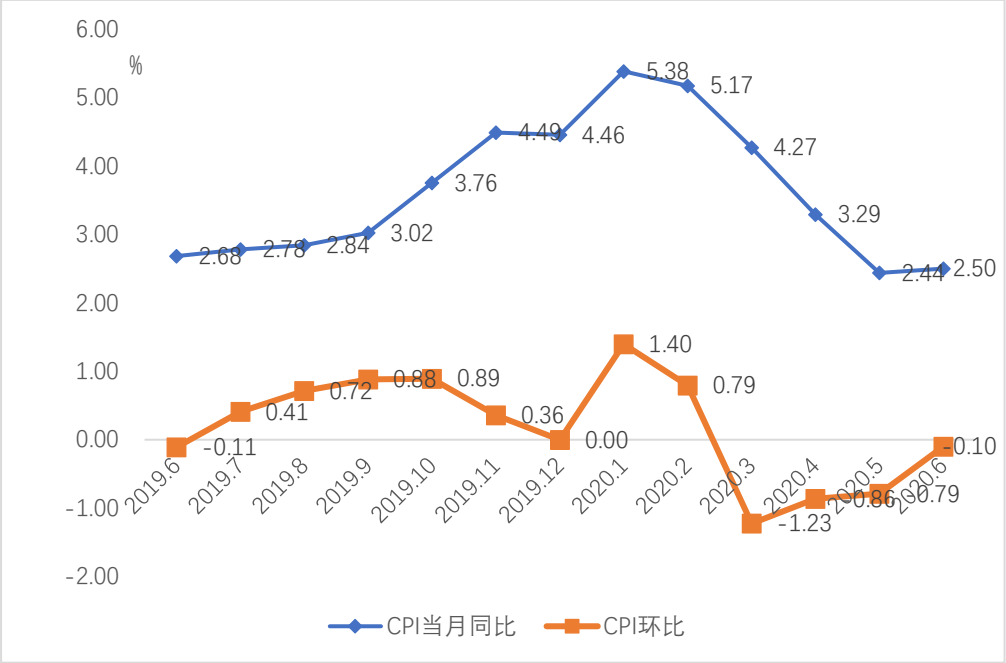


图 1.12　2019 年 6 月至 2020 年 6 月 CPI 当月同比、环比变化

数据来源：国家统计局

从零售企业主营业务的角度进行区分，疫情对不同类型零售企业的影响程度也不尽相同。商务部发布的零售企业销售额数据显示，整体来看 2020 年 3 月重点监测的零售企业销售额当月同比下降 16.9%。分类型来看，超市的表现相对平稳，当月同比较去年变化不大，这是因为食品等生活用品的需求刚性较大；专业店和百货店均有不同程度的下降，百货店在今年 3 月更是出现了 40.6%的下跌，主要原因是疫情防控要求下百货店和专业店处于关门状态；与此相对，消费者对线上购物的接受程度上升，电商企业获得了良好的发展机遇，网络零售销售额较去年同期有所上涨。

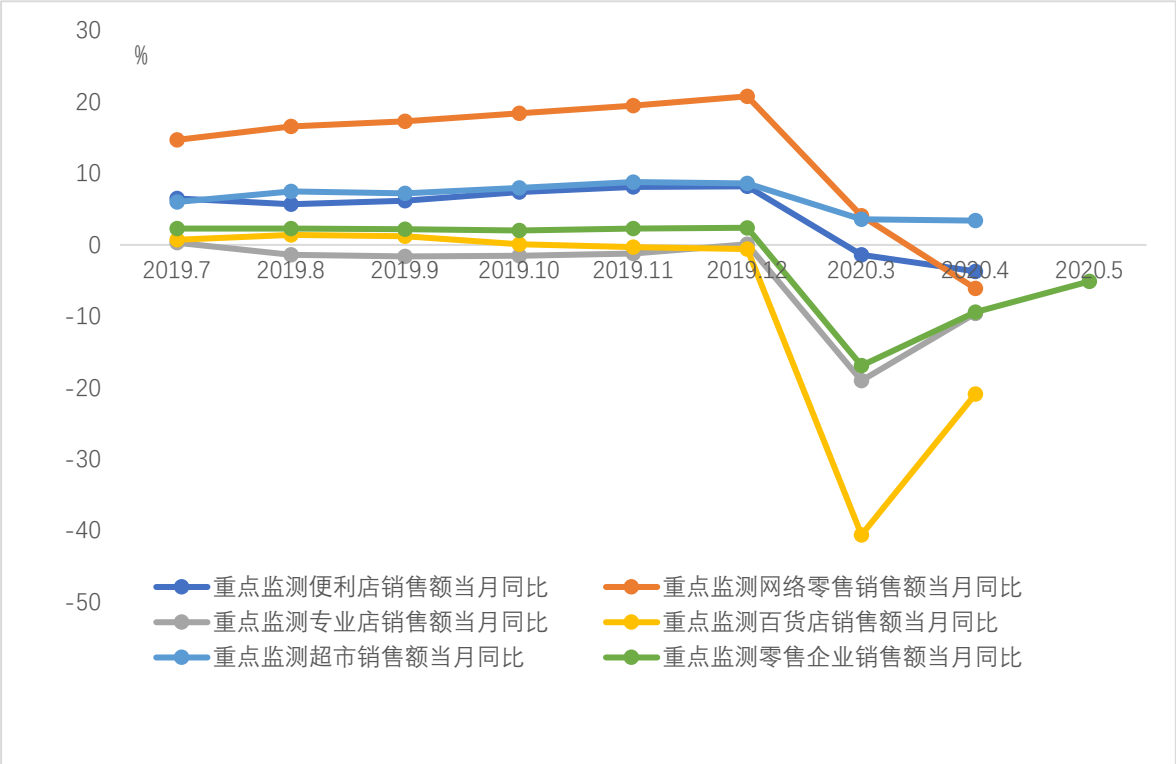


图 1.13　2019 年 7 月至 2020 年 6 月分类型重点监测零售企业销售额当月同比

数据来源：商务部

（3）企业成本负担加重

国内经济的下行对零售行业的风险管理也产生一定影响。由于上述零售行业投资、消费均有不同程度的减少，可能会导致零售企业面临资不抵债的现金流风险。

国内经济的下行压力减少了零售企业的现金收入，但是疫情期间零售企业的支出并没有相同幅度地发生减少。虽然各大零售百货公司都处于关闭状态，但是还需要支付租金、员工工资等费用。零售企业的固定成本占比较高，在发生此类事件时，更容易出现收不抵支的情况。同时，由于新冠疫情期间生产要素无法正常通畅流动，人力成本也随之上升；为了确保物流运输的安全性，零售企业还需要购买口罩、防护服等防护用品，成本端和费用端也承担巨大压力，利润空间进一步压缩。

疫情推动传统零售企业向电子商务转型，促进了其电商平台的搭建和线上业务的发展，但是与此同时也伴随着销售平台的搭建成本和系统维持的成本。电商业务的拓展会产生大量的现金流出，且在国内经济下行的大背景下在未来很长一段时间才能够收回成本，增加了零售企业的流动性风险。

零售企业没有充足的现金流收入，又难以从外部获得资金，可能会导致生产和经营陷入停滞状态，无法支付应付款项，继而给公司带来信用危机，使企业的品牌和声誉受损。

1.3.2 国外形势复杂

在国内经济面临重大考验的同时，国际形势也日益呈现出复杂的态势。在全球化时代，国与国之间关系十分密切，国外的复杂形势同样会对我国零售行业造成影响，需要零售企业积极面对，做好风险管理工作。

（1）全球疫情状况不容乐观

由于 2020 年一季度疫情在短时间内蔓延到全球 200 多个国家和地区。近日，随着北半球气温转凉，秋冬降临，欧洲多个国家单日新增病例持续创新高。美国的单日新增病例虽有起伏，但一直维持在高位。。

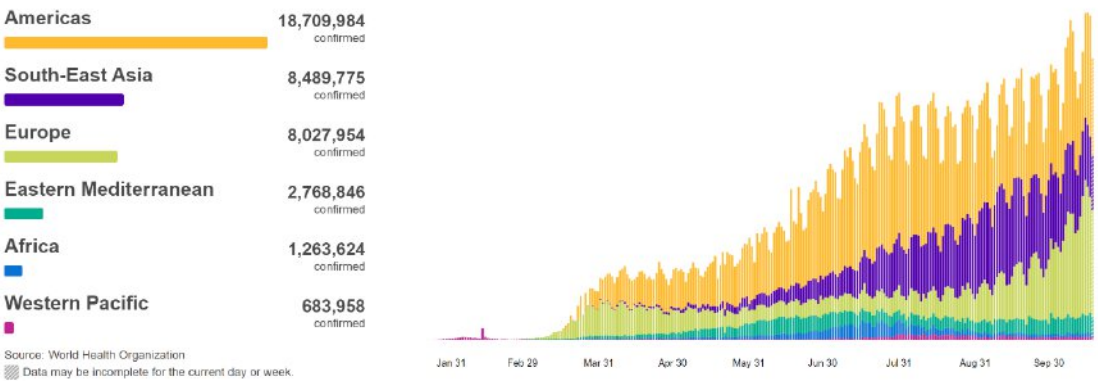


图 1.14　新冠肺炎病毒在全球不同地区确诊病例数及变化趋势

资料来源：WHO

受疫情停工停产的影响，生产要素流动受到阻碍，我国出口导向型企业按时交货压力较大；同时，新冠疫情在全世界的蔓延引发各个国家的贸易限制和禁航禁运，我国 2020 年上半年进出口额出现了明显降低，零售企业的全球供应链布局受到一定阻碍。在进口海产品外环境中检出新冠病毒，也为零售企业进口境外生鲜食品蒙上了一层阴影。

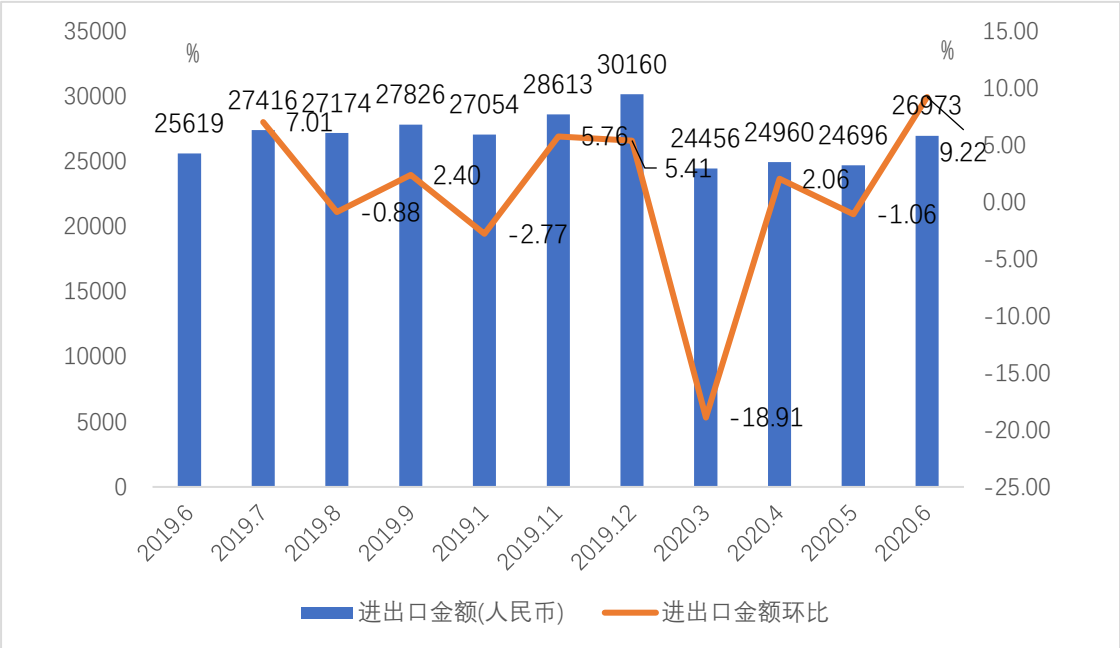


图 1.15　2019 年 6 月至 2020 年 6 月我国进出口金额变化

数据来源：海关总署

（2）世界经济衰退预期

新冠疫情的传播方式和极强的传染性使得各国纷纷关闭边境，取消有效签证政策，各国人民流动停滞。在这一背景下，以航空业、旅游业为代表的服务业蒙受巨大损失，各国上半年 GDP 有不同程度的下降。世界银行也在其最新的《全球经济展望》报告中预测，疫情将导致 2020 年全球经济产出萎缩 5.2%。疫情的不断延续也有可能会引起金融市场投资者的恐慌，最终导致世界经济进一步衰退，甚至引发经济危机。

世界整体经济状况的波动会对我国消费者对未来的预期造成负面影响。出于对未来不确定性的担忧，消费者会用储蓄代替消费，这也延缓了零售行业复苏的进度，加剧了零售业未来收入的不确定性。

（3）逆全球化发展

面对突如其来的疫情和随之而来的经济衰退，原本相对稳定的国际形势发生了变化，逆全球化的浪潮又一次加剧，以“脱钩论”为代表的反全球化言论趋于激化。特朗普政府在大选和疫情的压力下，当地时间 8 月 6 日，美国总统特朗普签署行政令，禁止任何个人及实体与中国应用程序 TikTok 的母公司字节跳动（ByteDance）进行任何交易。加之美国对华为的禁令，以及曾发布行政命令，要在 45 天内封禁所有与微信相关的交易等，这些现象显示，在可以预见的未来，世界格局和国家关系将会受到疫情的深远影响。

国际环境不确定的现实也会对我国零售企业产生不利的影响，需要积极采取措施面对。如原材料以进口为主的家居建材专门店可能会由于中美关系恶化而受损：我国是全球最大的木材与木制品消费国，其中一半以上为进口木材。中国木业网发布的数据显示 2019 年 1 月至 10 月，我国木材进口前五大来源国依次为：俄罗斯联邦、新西兰、加拿大、美国、澳大利亚。一旦中美关系进一步恶化，美国及其盟友国可能会改变对中国的贸易政策，导致家居建材专门店的成本增加或是供应链断裂，逆全球化的宏观政治风险有可能演变成零售企业的现金流风险和供应链风险。

二、中国零售企业风险分析

为更好了解零售企业关注的风险以及风险管理水平，我们对百余家零售企业进行了问卷调查，最终评估了零售企业的风险管理指数，提出了提升建议。本章结合问卷调查结果，按照 COSO 对企业风险的四种分类，对零售企业面临的战略风险、合规风险、营运风险和财务风险进行了分析。问卷样本分布参见附录 1。

2.1 企业战略类风险

战略风险会影响整个企业的发展方向、企业文化、信息和生存能力或企业效益，它既受到其他风险的影响，也会对其他风险的管理起到指导性作用。就战略风险的管理来看，零售企业一般采取设置中长期发展战略和重大投资决策的专门机构的方式，从而对公司未来的战略决策进行必要的风险管理。以步步高商业连锁股份有限公司为例，步步高在总部设立董事会战略委员会，提高重大投资决策的效益和决策的质量，从而避免战略风险的出现。

但必须承认的是，我国零售企业对于战略风险的管理还有待加强。近十年来出于实体零售企业人工、房租等成本高居不下、利润下滑的考虑，零售企业纷纷尝试从线下业务转向以网络零售为主的商业模式，自身核心竞争力的影响更为重要。

调查结果显示，总体而言，64%的管理者认为战略风险是未来五年的最大风险，其次分别是营运风险（20%）、合规风险（9%）、财务风险（7%）。具体来看，来自不同业态的受访者对未来五年所属企业面临的最大风险的判定兼有同异。相同点是，战略风险在每一种业态中被列为最大风险的比例都是最高或者最高之一。不同点是，除了占比最高的战略风险之外，其他三种风险在不同业态内，受到从业者不同程度的关注和担心。相较于其他类比的风险，财务风险在电商类样本中稍显突出（17%），营运风险在便利店类样本中相对突出（20%），合规风险在百货/购物中心和餐饮/酒店较为突出，该两类业态中分别有 26%和 13%的受访者表示合规风险是其面临的最大风险。具体分布情况如下表所示。

表 2.1　未来五年第一大风险的业态比较表

	百货/购物中心	便利店	餐饮/酒店	超市	电商	总计
战略风险	52%	80%	88%	64%	56%	64%
合规风险	26%	0%	13%	3%	11%	9%

营运风险	22%	20%	0%	24%	17%	20%
财务风险	0%	0%	0%	8%	17%	7%

2.2 企业合规类风险

中国国家标准化管理委员会 2017 年发布的《合规管理体系指南》中规定，企业合规指的是履行组织的全部合规要求或合规承诺，包括企业有义务遵守的各项要求以及企业选择遵守的要求。而合规风险则是指不确定性对于合规目标的影响，也可以通过组织合规要求或承诺的不合规发生的可能性和后果来表述。[1]因此，零售行业的合规风险主要指的是企业因未能遵循法律法规、监管要求、规则、自律性组织制定的有关准则，而可能遭受法律制裁或监管处罚、重大财务损失或声誉损失的风险。

近年来，响应我国推进全面依法治国、积极维护社会和谐稳定的要求，有关监管部门也不断推出、完善企业合规方面的法律法规，对零售行业的合规提出了新的要求。

表 2.2　企业合规相关法规

条例	颁布部门	颁布时间	主要内容
《企业内部控制基本规范》	财政部、证监会、审计署、银监会、保监会	2008 年 5 月 22 日	坚持立足我国国情、借鉴国际惯例，确立了我国企业建立和实施内部控制的基础框架，并取得了重大突破
《小企业内部控制规范（试行）》	财政部	2017 年 6 月 29 日	引导和帮助小企业加强内部控制建设，提高经营管理水平，降低经营风险，减少各类经济损失，促进我国小企业健康成长，进而推动我国经济健

[1] 《GB/T 35770-2017 合规管理体系指南》

			康可持续发展
GB/T35770-2017《合规管理体系指南》	中国国家质量监督检验检疫总局、中国国家标准化管理委员会	2017 年 12 月 29 日	给希望加强合规管理，提升合规经营管理水平、建设合规管理体系的企业提供了全面系统的指南
《中央企业合规管理指引（试行）》	国务院国有资产监督管理委员会	2018 年 11 月 2 日	强调建立全面合规管理体系，对合规管理体系的各构成要素进行了全面规定
《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》	国务院国有资产监督管理委员会	2019 年 10 月 19 日	从国资国企监管的角度，以内部控制建设和监督为抓手，将推动中央企业内部控制制度建立完善和保障内部控制制度有效执行作为国资国企践行推动国家治理能力体系和治理能力现代化的一个重要手段。
《关于深化审计专业人员职称制度改革的指导意见（征求意见稿）》	人力资源社会保障部、审计署	公开征求意见中	健全评价体系；完善评价标准；创新评价机制；促进职称评价与人才培养使用有效衔接；加强职称评审监管和服务

资料来源：公开资料整理

由于零售企业除了需要与顾客产生交易关系以外，还需要与很多供应商进行贸易往来，在日常运营中发生的风险暴露更多。发生纠纷案件的可能性上升。零售行业的合规风险相较于其他行业更为突出，也更加需要进行风险管理。

在这样的背景下，零售企业对如何实现合规风险管理的重视程度不断提高，企业合规风

险管理能够起到防范违规风险发生，保持企业长期稳定运营的重要作用。通过建立合规管理的机制，能够主动避免违法违规行为发生，从而免受法律制裁或财务、声誉的损失。此外，2020 年初的新冠疫情带来了消费需求的新变化，零售业线上化、数字化的转型提速，这也使得零售企业面临新的合规挑战。

一方面，我国关于线上销售的法律法规正处在不断完善的阶段。2019 年颁布的《中华人民共和国电子商务法》对零售行业线上业务进行了规范，稽查力度空前。针对疫情中蓬勃发展的电商直播，2020 年 6 月 24 日中国广告协会发布国内首份《网络直播营销行为规范》，规定了商家、主播、平台等各方在直播电商活动中的权利、义务与责任。更新的政策法规需要零售企业不断监控、调整自身的行为，避免产生不合规的现象。

另一方面，由于电子商务的交易较为简便、内部机制复杂，也更容易滋生平台员工腐败、网络灰黑产侵蚀的现象。当当网对低值免运费订单进行详细核查，发现有顾客利用补贴规则漏洞从而低价甚至免费获得商品；京东、美团等多家电子商务平台也多次出现类似的内部刷单骗补现象。这些现象的产生一方面说明了平台腐败背后隐藏的极大物质利益；另一方面也说明了平台在及时跟进并实施良好的合规风险管理制度方面还有待进步。互联网电商的飞速发展激发了我国零售行业全新的增长点，但内部腐败的产生会引发交易的不公平，破坏健康的线上商业生态，也会给平台带来财务、声誉上的损失。

为了避免此类事件的再次发生，需要零售企业建立起完善的合规风险管理制度，并将合规融入组织文化及其工作人员的行为和态度中，使合规具有可持续性。目前，已经有越来越多企业采取措施避免不合规事件带来的损失。当当网通过突击开展对快递站点电脑进行 IP 查询留底，匹配漏洞订单下单 IP 的内部侦察措施，发现 15 名客服人员利用该系统漏洞达到免运费目的，合计为公司挽回经济损失 440 万元；同时全国开展诚信经营宣导，对违背诚信底线的不良风气起到了有效震慑。[1]

零售企业主要由法务部、内控部进行合规风险的相关预防、处理工作。大型零售企业一般均配备有独立的法务部、内控部，通过制定并实施完善的管理制度来进行合规风险的管理。如国美电器实施售价控制、收款环节控制和存货控制，通过设置产品最低销售限价的方式，避免门店随意调整售价；同时利用企业管理软件的零售模块对销售、库存情况进行实时监控，从源头上避免了工作人员不合规行为导致的对企业形象的损害。[2]

与此类似地，湖南友谊阿波罗商业股份有限公司也对连锁超市的价格制定做出了详细的

[1] 中国连锁经营协会,2019. 2019 零售业风险管理优秀案例集.
[2] 资料来源：张仁朝,2011. 连锁零售企业财务管理研究[D].首都经济贸易大学.

管理制度。通过营业人员、财务人员、管理人员的多重监控，有效保障了零售超市从进货到销售环节的规范性。

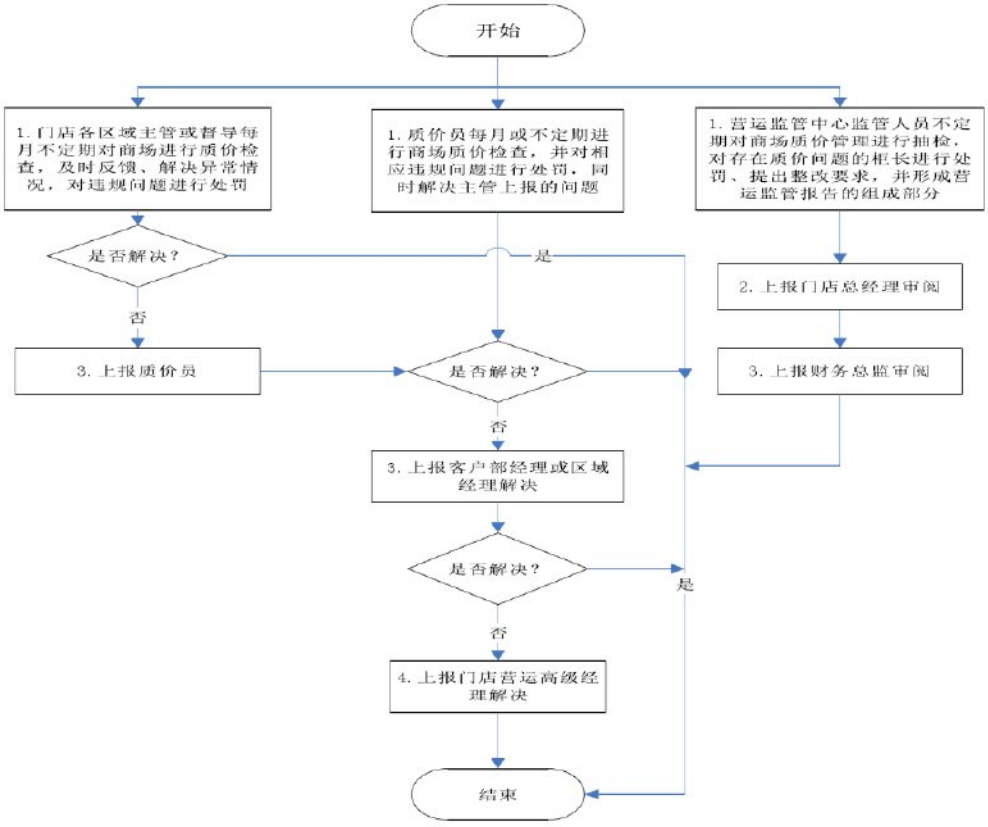


图 2.1　友谊阿波罗股份公司质价监督流程

资料来源：熊亚婷,2017. 新零售模式下企业内部控制研究[D].湖南科技大学.

2.3 企业营运类风险

零售业的一个基本的特征便是实体资产较多，如何对资产损失的风险进行防控，是零售企业一直以来关注的焦点。对于这类传统风险，零售企业已经推行较为完善的风险管理措施，并设置相应的部门进行专门管理。如步步高商业连锁股份有限公司资产保护部对商品损耗、新店损耗进行管理，同时对高损耗的门店和产品提出风险警示、制定专门的帮扶计划。

同时，零售企业根据资产发生损失的原因相应地进行管控，以预防性措施为主防止资产损失。红星美凯龙集团作为国内领先的家居卖场，将人防、技防相结合，严格管控商场可能存在的风险：一方面，将商场的安全隐患管控逐项到人、责任到人；另一方面，对消防、供配电等设施设备进行规范保养及检测，保证技防能力。除此之外，针对高风险场所，红星美凯龙也利用巡检 APP 等智能化信息工具进行日常巡检，提高巡检效率和质量。

从风险载体角度，可以对资产损失风险的风险点进行分类，包括：人员类、财产类、财务类、运输类、产品类等风险点。企业的主要风险类型和风险点受到宏观经济环境、行业发展状况、企业个体特征等多层次的客观因素影响。问卷中各零售业从业者对相关问题的回答存在差异性，可能是因为在“风险识别”这一具有较强主观性的环节存在差异，而不同企业经营者们对风险的主观认知差异将影响零售企业的风险管理水平。同时，企业针对不同类型的主要风险会针对性地采取差异化的风险管理方式。因此，重要风险类型和风险点不同的企业可能拥有不同的风险管理水平。

针对企业经营中所出现风险的对象即风险点，可以将其分为：人员、财产、财务、运输、产品等。86%的受访者将人员风险列为所属企业主要担心的风险点，其次分别是财产、产品、财务和运输，具体分布如下图所示。

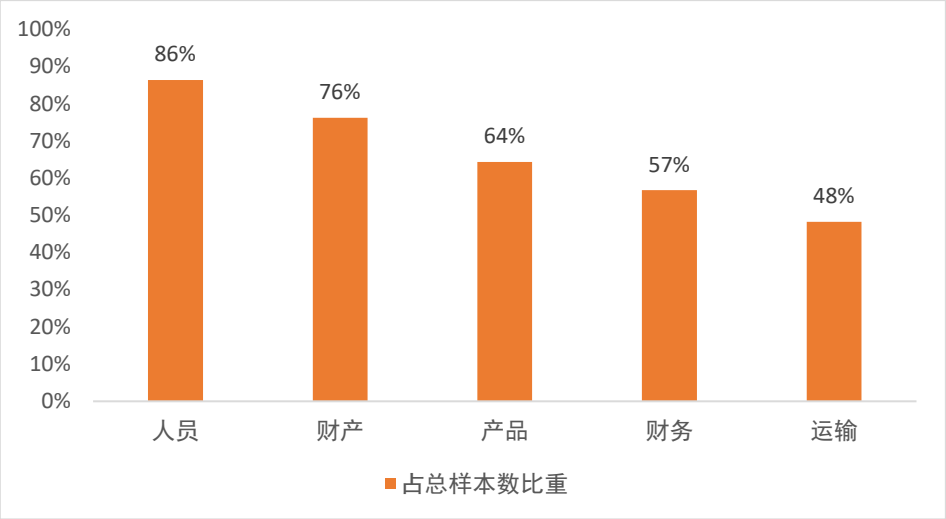


图 2.2　主要担心的风险点

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。人员类风险的受关注和担心程度在便利店类样本中最低，在餐饮/酒店类样本中最高，其比例分别为 81%和 116%。财产类风险的受关注和担心程度在餐饮/酒店和便利店两类样本中较低，比例为 66%和 79%，

[1] 实际比例计算方法，以人员类风险点在电商业态中的实际比例为例：实际比例=电商中人员类风险出现次数/总样本中人员类风险出现次数

[2] 应然比例计算方法，以人员类风险点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

而在超市类样本中最低，比例为 111%。财务类风险的受关注和担心程度在电商类样本中最低，在餐饮/酒店类样本中最高，其比例分别为 78%和 110%。运输类风险的受关注和担心程度在餐饮/酒店类样本中最低，在电商类中最高，其比例分别为 26%和 150%。产品类的受关注和担心程度在超市类样本中最低，在电商类中最高，其比例分别为 89%和 129%。

2.4 企业财务类风险

财务风险与企业的生存有着最为直接的关系，取决于企业经营的财务状况。狭义上的财务风险指的是企业的筹资风险，即企业由于资金供需市场、宏观经济环境等发生的变化，可能会导致无法按时还本付息。广义的财务风险则是指企业在各项财务活动中由于各种难以预料和无法控制的因素，使企业在一定时期、一定范围内所获取的最终结果与预期的经营目标发生偏差，从而形成的使企业蒙受经济损失或获得更大收益的可能性。

学术界对于零售企业发生财务风险的原因有较好的研究，一般根据企业资金运用性质，分为由经营活动、筹资活动、投资活动产生的财务风险三大类。从经营活动上来看，零售企业的盈利能力对经济形势的变化很敏感；另一方面，零售公司需要支付物流、库房租赁等相关费用，固定成本占比相对较高，在经济下行趋势时会有较大的成本支出压力。筹资活动的风险主要基于我国零售企业融资结构高度依赖短期负债的现实，更容易出现长短债不匹配的情况。投资活动带来的财务风险与其他行业类似，但是由于零售业大多具有连锁性质，开新店的有机增长和收购兼并活动较其他行业更为频繁，投资支出处于高速增长状态，更容易产生财务风险。

财务风险对零售企业的负面影响主要是会导致企业现金流发生断裂。对于零售企业一旦出现资不抵债的财务风险，现金流发生断裂，则会导致无法及时向供应商支付货款，继而导致经营活动中断。

零售企业对于财务风险的识别和应对已经相对成熟，主要依赖于会计、审计部门对于相关指标进行分析并及时预警。以华润万家为例，华润集团总部设置独立的财务部、审计部，并设有监察部进行监督；在每一超市门店均配备财务经理及销售审计、库存审计，确保财务方面的问题能够被及时检测和解决。



图 2.3　华润集团总部组织结构图

资料来源：华润万家官方网站

2.5 风险文化

企业风险文化体现为企业的风险偏好和风险容忍度，这两者的关系为：风险容忍度可以看作风险偏好的表达指标。[1]风险容忍度指标用一系列的分解指标所形成的指标体系对风险偏好陈述进行更加全面的表达，涵盖所有风险类别，且与风险偏好保持一致。

企业的风险文化受到诸多因素的影响，包括企业管理者的风险偏好和风险容忍度、监管人的风险容忍度、风险资金可用性、风险转移的有效性、风险管理工具质量、评级机构的风险容忍度等等。[2]

风险文化影响企业的风险决策，更厌恶风险的零售企业或者对风险有更低的容忍度，因此采取更严厉的风险管理措施，而更偏好风险的零售企业或者对风险有更低容忍度的企业则反之。

在调查中，32%的受访者认为所属公司没有明确的风险管理文化，另外 68%认为公司有明确的风险管理文化，占比为 68%。所属公司有明确风险管理文化的样本中，态度为风险偏好、风险中性、风险厌恶的样本数分别占 13%、51%、4%。可以看出，样本所属企业的风险

[1] 刘知博,洪振挺,于楠.企业集团整体视角下财务公司风险偏好管理研究[J].中国市场,2015(31):78-86.
[2] 刘旭. 全面风险管理框架下保险公司的风险偏好度量研究[D].天津财经大学,2013.

态度以风险中性为主，风险偏好次之，风险厌恶最少。具体分布如下图所示。

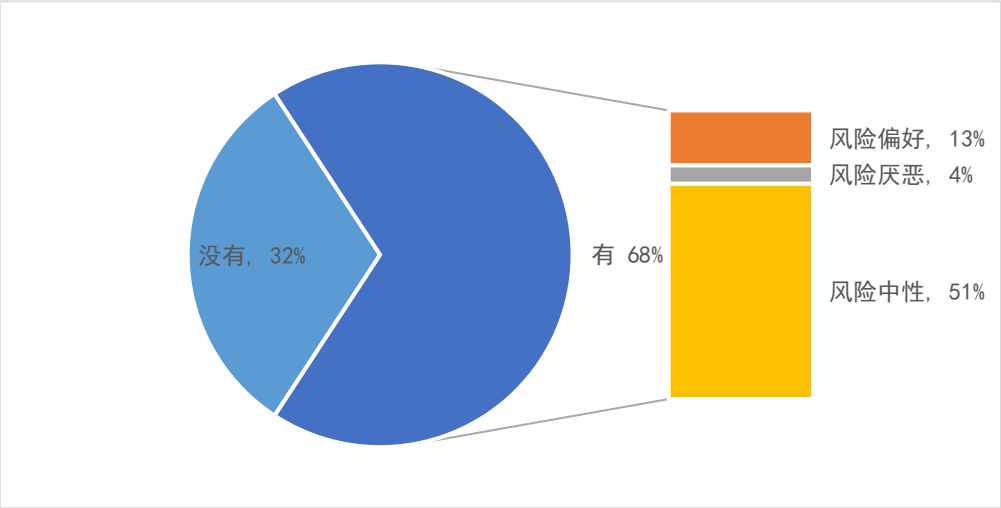


图 2.4　风险态度分布

三、中国零售企业风险管理指标与指数分析

为评估零售企业的风险管理成熟度水平，并进一步探讨不同风险管理水平的公司，其背后的原因与特点是什么，我们基于风险管理措施的实施状况、风险管理在企业中的角色与作用、风险管理人员的能力等方面的指标，构建了中国零售企业风险管理指数，并讨论了不同特点的公司，其风险管理水平的差异。零售企业风险管理指数的构建指标与方法参看附录。

3.1 企业风险管理的架构与作用

风险管理的架构和作用是指企业的风险管理从业者和风险管理活动在企业整体环境中的地位，这一地位可以由企业风险管理相关岗位的架构情况以及业务部门对风险管理职能部门的评价进行反映。

在追求利润最大化的目标下，企业的经营活动以利润为导向，而风险管理活动并不直接创造利润，因此零售企业中是否设置专门部门或者委员会进行风险管理活动可以体现出企业管理层对风险管理的态度和企业治理框架的完善性，这两者都对企业风险管理水平造成影响。

3.1.1 风险管理职责在相关部门中的设置

参与调研的企业均有与风险管理相关职责的部门设置，其中，认为审计部门具有风险管理职责的比例达到 65%，其次是法律部门和风险管理部门，占比分别为 63%和 56%，具体情况如下图所示。

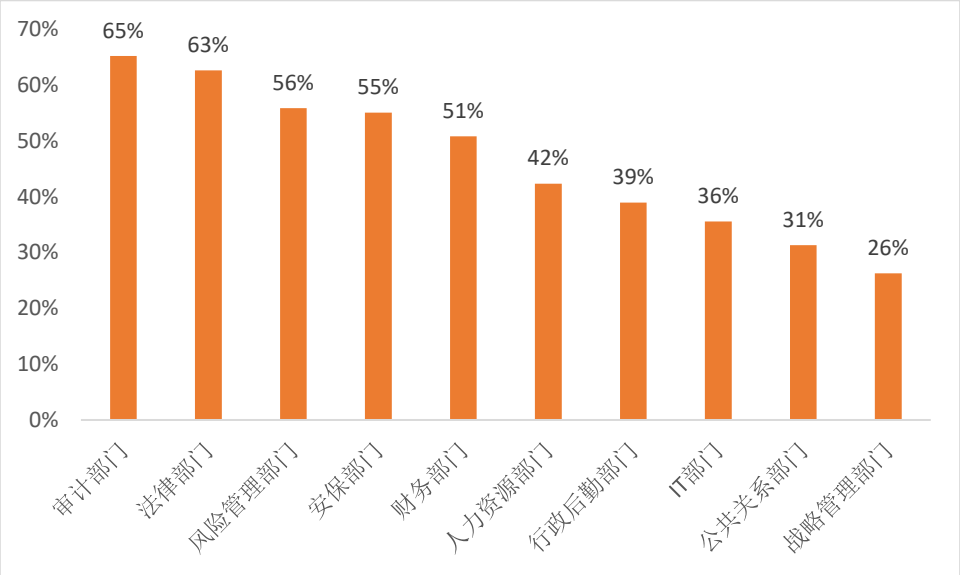


图 3.1　风险管理职责在相关部门的设置情况

风险管理职责相关部门的数量方面，21%的受访者所在企业有两个相关部门，且此为占比最高的情形，51%的受访者所在企业风险管理职责相关部门设置为 5 个及以内，49%的样本相关部门设置在 6 个及以上。

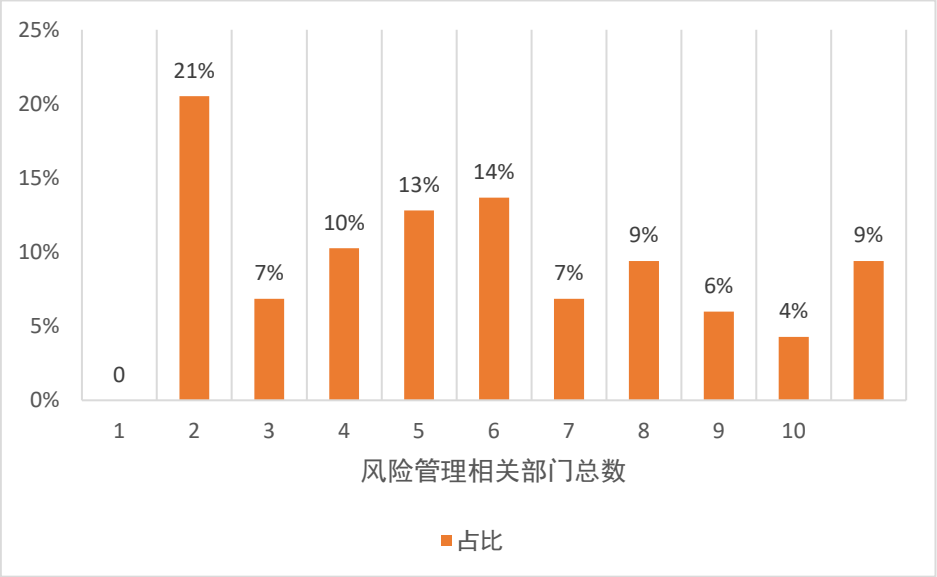


图 3.2　风险管理职责相关部门设置数量情况

3.1.2 专门部门或风险管理委员会设置

受访企业中有 75%针对风险管理设置了专门的部门或者风险管理委员会，以对公司的

整体风险治理、管理策略及工作方法负责，而 25%未有相关设置。

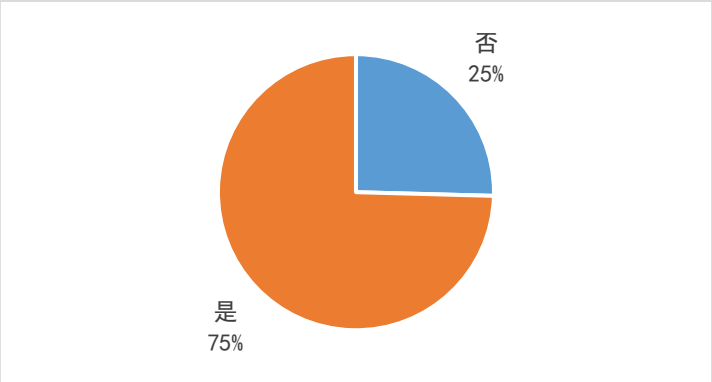


图 3.3　专门部门或风险管理委员会设置比例

3.1.3 风险管理治理架构及决策机制效力

69%的受访者认为公司风险管理治理框架及决策机制足够应对未来五年的最大风险，31%认为不能。

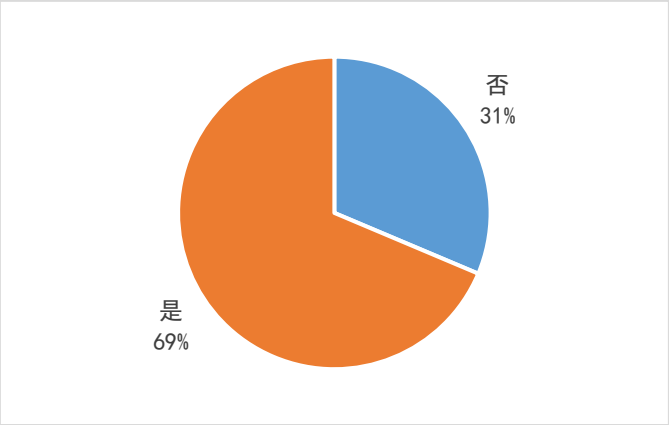


图 3.4　风险管理治理架构及决策机制能否应对未来五年最大风险的比例

3.1.4 业务部门对风险管理职能部门的评价

我们将调查样本所属企业中业务部门对风险管理职能部门的评价分为三种类别，一是经常提供更好地抓住未来机会的建设性意见，二是除了指出不足，还帮助分析未来机会，三是重点是挑毛病、指出不足，具体情况如下图所示，三种评价占比分别为 41%、45%、13%，

可以看出，86%的样本企业业务部门给出了较好的评价，认为风险管理职能部门除了承担风险管理专项责任，还能够在业务机会分析方面有所贡献，同时风险管理职能部门仍然存在的改进空间。

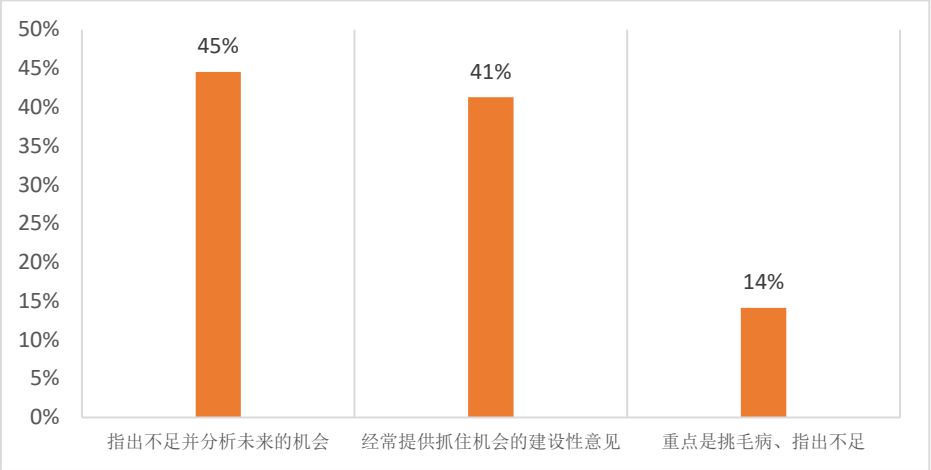


图 3.5　业务部门对风险管理职能部门的评价情况

3.1.5 风险管理人员能力

企业风险管理不应是一个看似独立的工作，它不仅需要与战略和绩效相协同，还要真正融入战略和绩效管理的工作中去。因此风险管理专业人员需要全面了解一般商业模式和业务绩效的衡量，以及各类部门的作用和职责及其相互作用。目前的普遍情况是，行业内还缺少这样的人才培训体系为企业的风险机制建设输送具备这样专业能力的人才。[1]企业风险管理人员的能力直接影响企业风险管理策略制定和实施，从而影响企业风险管理水平。

72%的受访者表示所属公司的风险管理相关工作人员业务能力能够支持公司未来五年风险管理业务的发展需求，28%认为不能，还有较大的提升空间。

[1] 中国连锁经营协会，《2019 新消费报告——行业洞察》.

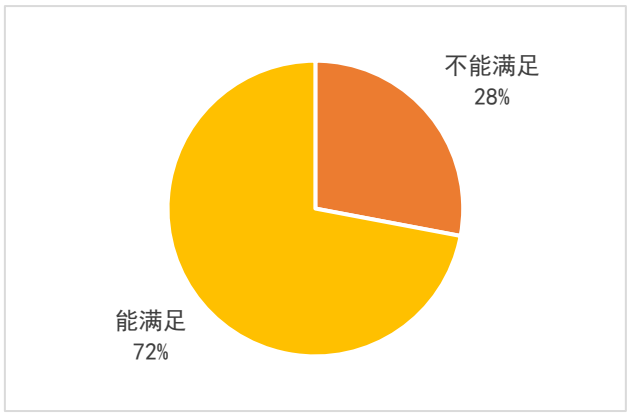


图 3.6　风险管理人员能力能否满足未来五年需求的比例

90%的受访者认为需要提高风险管理相关工作人员的整体业务能力，10%认为不需要。

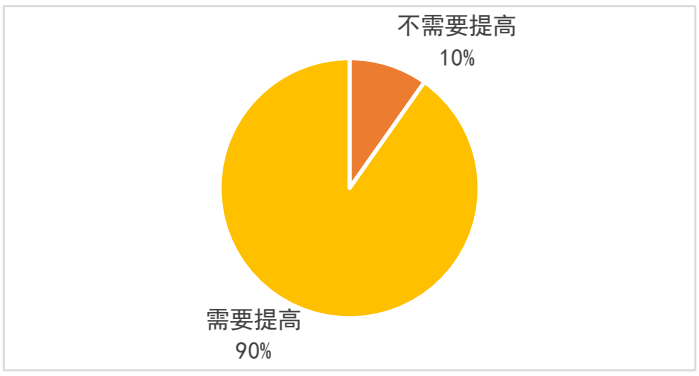


图 3.7　是否需要提高相关人员能力的比例

我们对认为需要提高风险管理相关工作人员业务能力的样本进一步调查了他们建议的提高方式，有 92%认为应当通过公司培训来提高，64%认为应当通过公司考核，还有人认为可以通过监管部门培训和监管部门任职资格核准来提高，占比分别为 69%和 58%。

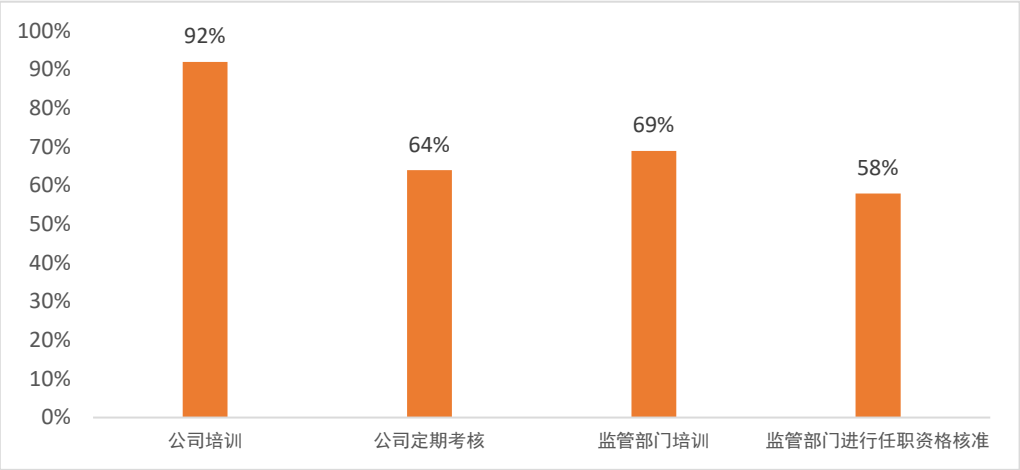


图 3.8　提高方式意向分布情况

3.2 风险管理策略的制定与实施

风险管理措施现状指企业治理风险的各个流程的实施状况，主要包括风险评估、（狭义）风险管理、报告和监督等环节。其中，风险评估指对损失发生的频率和幅度进行分析度量，这是制定风险管理具体举措的信息基础；狭义的风险管理包括风险规避、风险控制、风险转移、风险分散、风险自留等方式。风险规避指停止某项目或避开使得项目发生损失的条件；风险控制指采取措施降低损失发生可能性或损失幅度；风险转移指将潜在损失的财务后果转移给其他方承担，如保险公司等；风险分散将风险承担主体分割或分散；风险自留指并不对潜在损失采取降低风险的措施，而是将潜在损失摊入营业成本，自行承担。报告和监督指对企业各个实施风险管理举措的层级和部门及时进行信息沟通，并向管理层汇报风险管理进展和过程中存在的缺陷，从而促使动态改进的实现。风险管理措施的实施现状直接影响企业风险管理水平的高低。

3.2.1 风险管理策略制定情况

企业的战略是企业各项经营活动的统领，企业应当针对自身战略制定相适应的风险管理策略。商业世界的风险关联性增强，企业除了需要把握分散于内部各业务单元的风险，还需要协调与相关利益方之间的协同风险，统筹风险事件之间的相互关联与影响，综合考虑风险对策，因此，企业风险管理不应是一个看似独立的工作，它不仅仅要与战略和绩效相协同，

还需要从技术性、流程化向企业文化融合、全面能力建设转变，最终为企业实现价值。风险管理的国际指导标准也将风险管理策略与企业战略相联系。ISO 31000 定义风险为“不确定性对目标的影响”，其中“目标体现在不同的层次（如战略、组织范围、项目、产品和过程）”。类似地，COSO 于 2016 年发布的新版 ERM 框架中，将风险定义为“事项发生并影响战略和业务目标之实现的可能性”，并且将风险管理定义为“组织在创造、保存、实现价值的过程中赖以进行风险管理的，与战略制定和实施相结合的文化、能力和实践。”

参与调研的样本中，70%针对公司战略制定了风险管理策略。在制定了策略的样本中，74%的公司，其风险管理周期能够与公司的业务模式、产品和服务开发等周期相匹配，6%不匹配，其余为不确定。

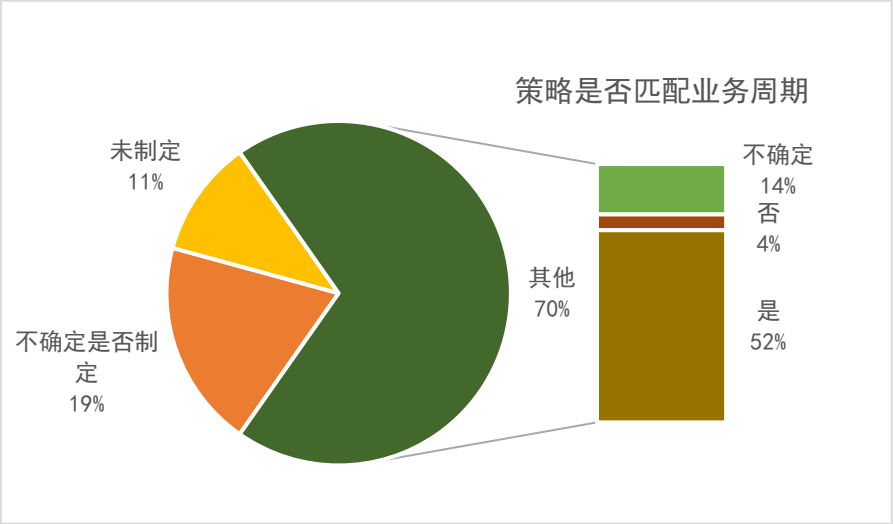


图 3.9　风险管理策略制定占比及其与业务周期匹配情况

比较不同业态下企业针对战略制定风险管理策略的情况可以看出，电商和超市两种业态的样本企业中，有制定相应策略的样本企业占比最高，均为 78%，其次是便利店，该比例为 70%，而餐饮/酒店和百货/购物中心两种业态的样本企业中制定相应策略的企业占比较低，分别为 50%和 48%。

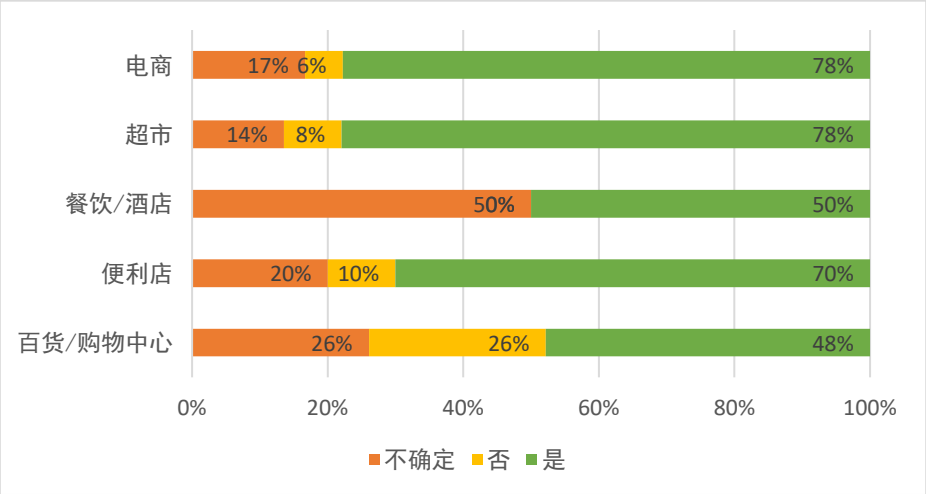


图 3.10　是否制定风险管理策略的业态比较图

3.2.2 风险管理工作周期性

72%的受访者反馈风险管理工作（识别、评估、转移、报告）具有明确的周期性，28%没有明确周期性。

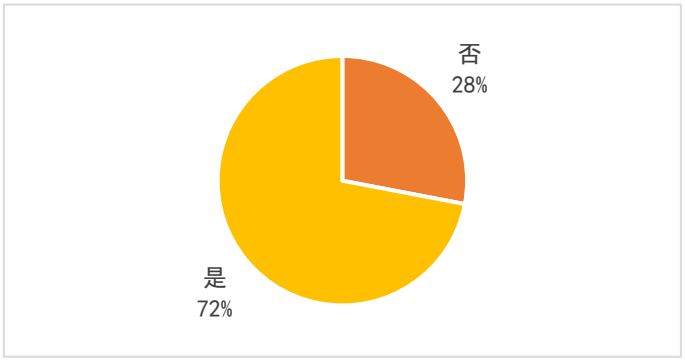


图 3.11　风险管理工作周期性占比

3.2.3 企业风险管理对标标准情况

目前，约有 45%的样本所属企业的风险管理工作明确对标了相关的国际或国内标准，其中以 ISO31000 和 COSO 为主，27%的样本没有对标，29%的受访者表示不清楚。

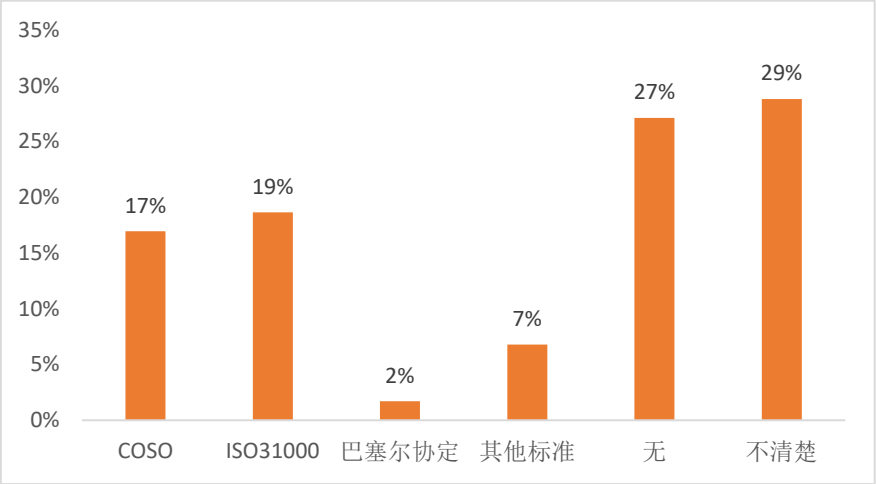


图 3.12　风险管理对标标准情况

3.2.4 风险管理工作项目

目前，零售企业可以实施的风险管理工作项目主要包括了以下八种，分别是防损、内控、合规及廉政、内部调查、内审、战略、信息安全和保险。参与调研的受访者所采用的风险管理工作项目，防损和内控是实施最为普遍的项目，分别为 90%和 80%的受访者所采用。其次是合规及廉政、内审、内部调查与信息安全。

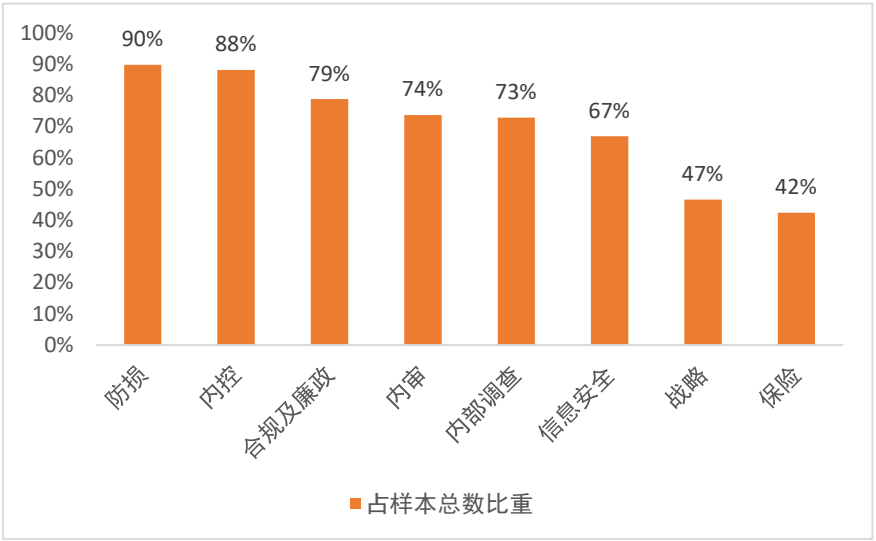


图 3.13　风险管理工作项目实行情况

3.2.5 风险汇报情况

75%受访企业最高管理层会定期得到公司整体风险状况的汇报，25%的受访企业选择不

会。

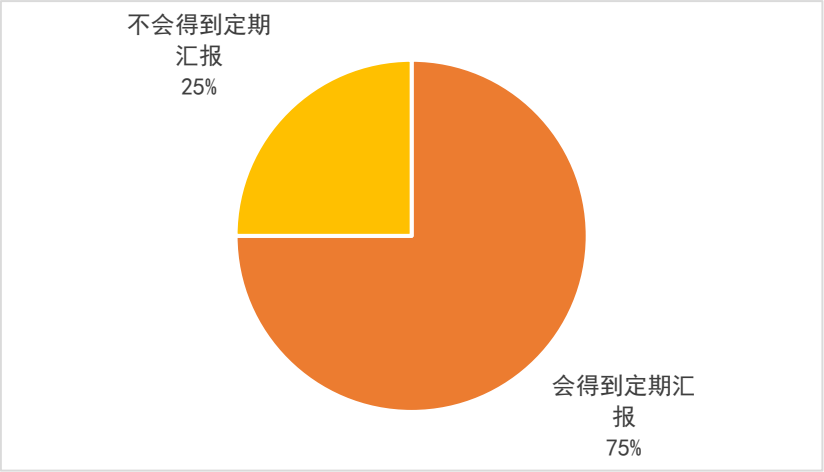


图 3.14　最高管理层得到定期汇报的比重

COSO 报告中明确指出内部控制包括控制环境、风险评估、控制活动、信息的沟通与交流和对环境的监控五大组成部分，其中企业内部对风险信息的及时报告和处理是企业做好风险管理的一个重要的措施。我国零售企业普遍重视信息的及时传达，并将其作为自身风险管理的关键环节之一。

零售公司一般从组织架构和制度设置两方面强化信息的有效沟通，如华润万家在各级别安委会和防损部基础上，以总部防损部作为安全信息快速传递和执行的枢纽；同时以每周为单位进行事件报告，以每季度为单位展开安委会会议。山东银座集团股份有限公司也通过组织结构的扁平化减少了企业内部控制层次，从而增加结构的透明度，保证信息的畅通传达，从而实现对风险的及时发现和应对。

3.2.6 风险管理措施与保险应用

从风险管理措施被采用的比例来看，风险规避这一方式是零售企业最普遍采用的一种风险管理手段，其在人员类、财产类、财务类、产品类这四类风险的管理中使用频率最高，仅在运输类风险管理中落后于风险转移。整体来看，风险转移、风险分散和风险转换这三类措施使用的频率次于风险规避，平均约为 20%，而风险自留、（事前）风险补偿、非传统风险转移这三种方式的使用较少。

风险转移的主要措施即保险，可以用于转移风险的保险类型包括人员保险、财产保险、责任保险、运输保险等，我们统计了这四种商业保险在样本中的使用情况，使用上述保险的

样本占总样本比重分别为 92%、86%、75%、62%，具体如下图所示。

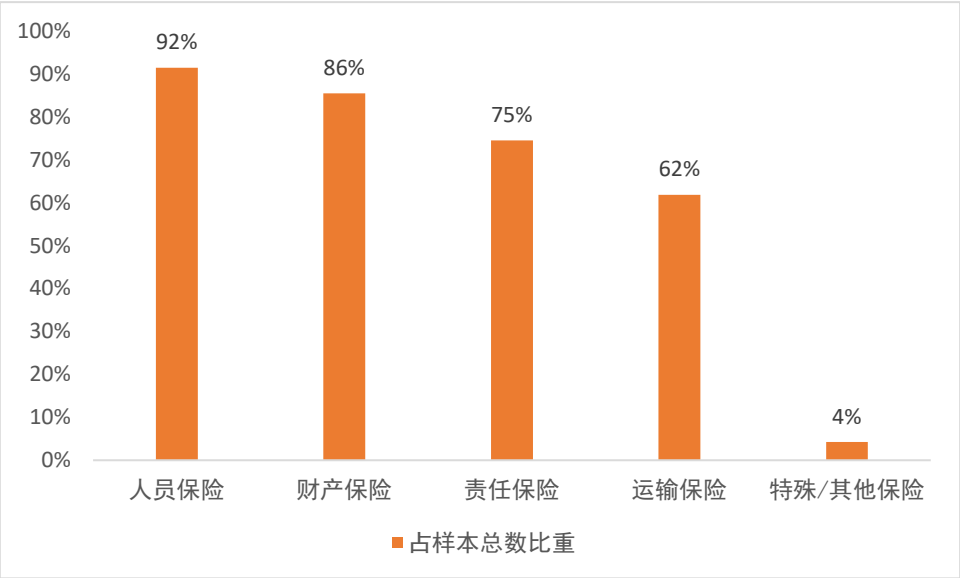


图 3.15　各类保险使用数和占比

此外，我们还统计了各样本使用商业保险进行风险管理时，截至问卷回答时正在使用的商业保险种数（此处统计未包括特殊/其他保险），具体情况如下图所示，48%的样本所属企业使用了上述全部上述四种保险，有 3%的样本所属企业未使用上述四种保险中的任何一项进行风险管理。

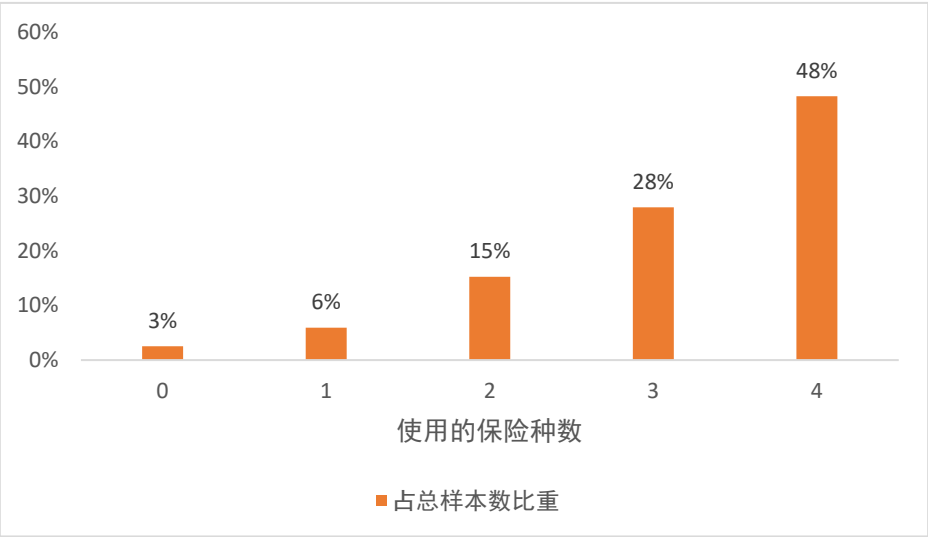


图 3.16　使用保险种数情况

在保费规模方面，我们首先统计了受访企业目前商业保险的年度总保费的规模，具体情

况如下图所示。可以看出，每年商业保险费在 100 万元（不含）-500 万元的样本占比最大，为 27%，37%的样本所属企业每年商业保险费在 100 万元以内。

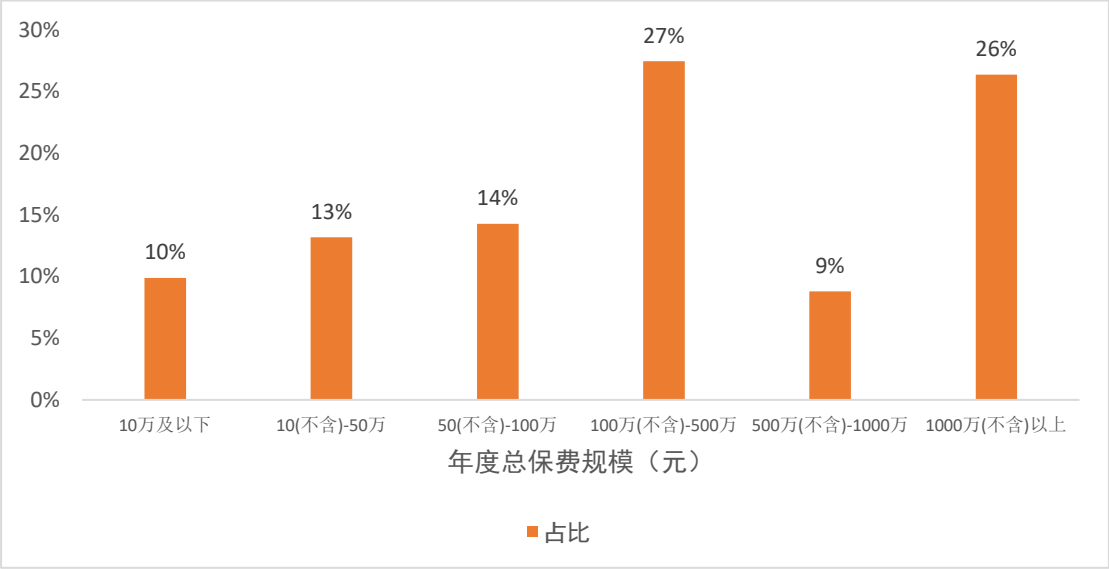


图 3.17　商业保险年度保费情况

其次我们统计了各样本公司通过商业保险转移的风险量占风险总量的比重情况，如下图所示，可以看出，随着转移风险量比重的增加，该转移量级所对应的样本数在逐渐减小，47%的样本所属企业通过商业保险转移了 25%及以下比重的风险，29%的样本所属企业通过保险转移了一半以上的风险。

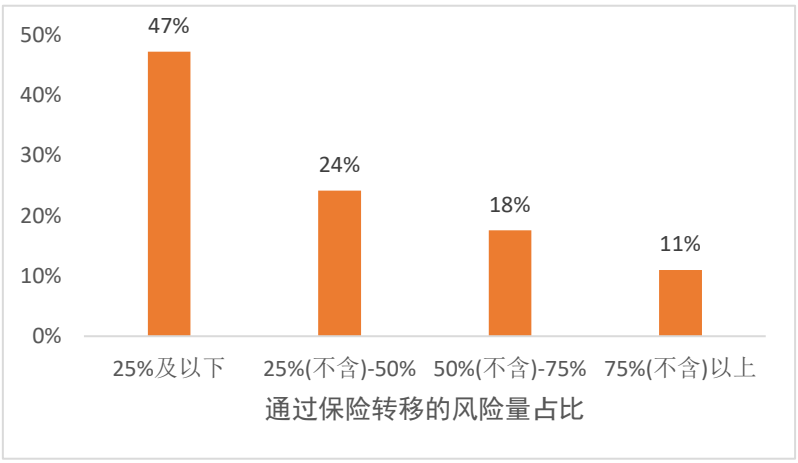


图 3.18　通过保险转移的风险量占比情况

3.3 结合企业特征的风险指数分析

风险管理指数的构建基于企业风险管理策略的制定与实施、风险管理在企业经营管理中的角色、风险管理人员能力、企业风险管理对标情况等方面的指标。所有样本的风险管理指数分布为左偏分布，其平均值为 0.83，标准差为 0.23，最小值 0.23，最大值 1.23，差距为 1，零售样本企业的风险管理水平最高者和最不足者之间存在很大差距。指数在均值附近分布较为集中，介于 0.23 至 0.53 之间和 1.13 至 1.43 的样本数量占总体样本的 19%，介于 0.53 至 1.13 的样本数量占总体样本的 82%

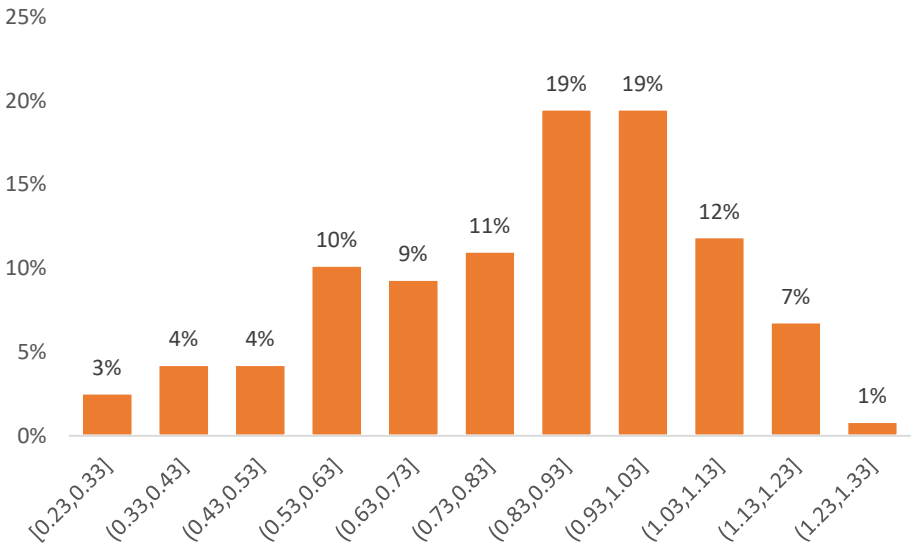


图 3.19　风险管理指数分布

表 3.1　风险管理指数描述统计

观测数	均值	标准差	最小值	最大值	[0.23-0.53]	（0.53-0.83]	（0.83-1.13]	（1.13-1.43]
118	0.83	0.23	0.23	1.23	11%	31%	51%	8%

我们分析了处于不同的风险管理指数水平的企业，在成立年限、规模、所有权性质、业态、风险文化、风险容忍度方面的特点。

3.3.1 成立年限

样本零售企业的平均成立年限约为 22 年。下图展示了样本企业成立年限的分布情况。

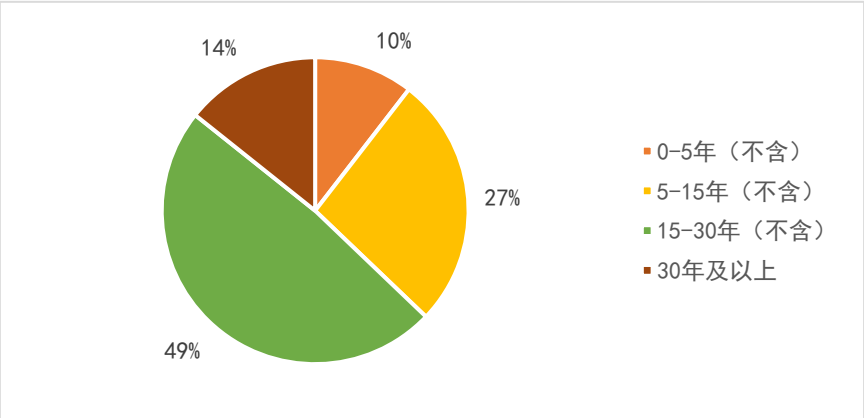


图 3.20　样本企业成立年限分布

总体来看，成立时间越长的公司，风险管理水平越高。成立时间距今 5 年以内的样本企业的风险管理指数均值为 0.62，成立时间 5-15 年（不含）的样本企业的风险管理指数均值为 0.79，而成立时间距今 15-30 年（不含）以及 30 年以上的样本企业的风险管理指数均值分别为 0.88 和 0.83，且前两者均低于 0.82 的总体均值，后两者均高于总体均值。企业治理架构的建立、发展和完善是一个循序渐进的过程，成立时间 15 年以上的企业处于成熟期，包含风险管理体系在内的企业治理架构更加完善。

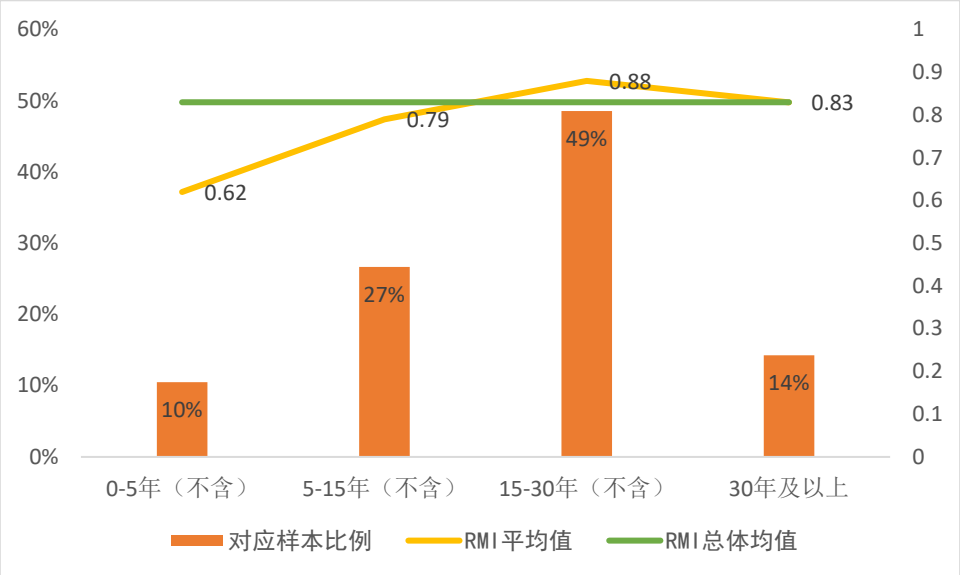


图 3.21　不同成立年限样本的风险管理指数

3.3.2 规模

从年销售收入规模角度，年收入小于 10 亿的企业占比为 34%，年收入为 10-100 亿元的企业占比为 38%，年收入为 100 亿元以上的企业占比为 28%。

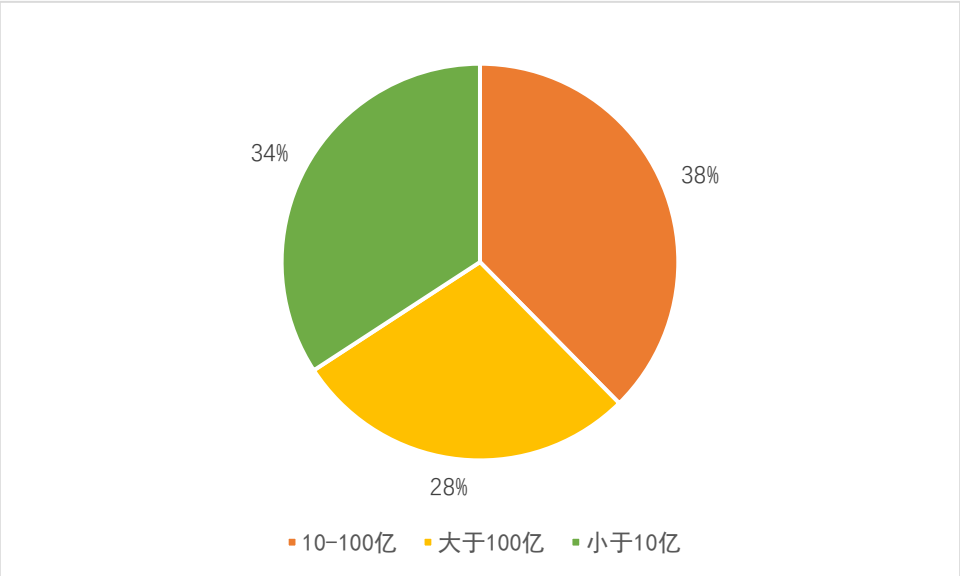


图 3.22　不同收入规模的样本分布

从雇员 [1]人数规模角度，雇员人数小于 500 人的企业占比为 13%，雇员人数介于 500-

[1] 雇员指签订劳务合同的全职员工。

3000 人的企业占比为 35%，超过一半（52%）的样本企业雇员人数在 3000 人以上。

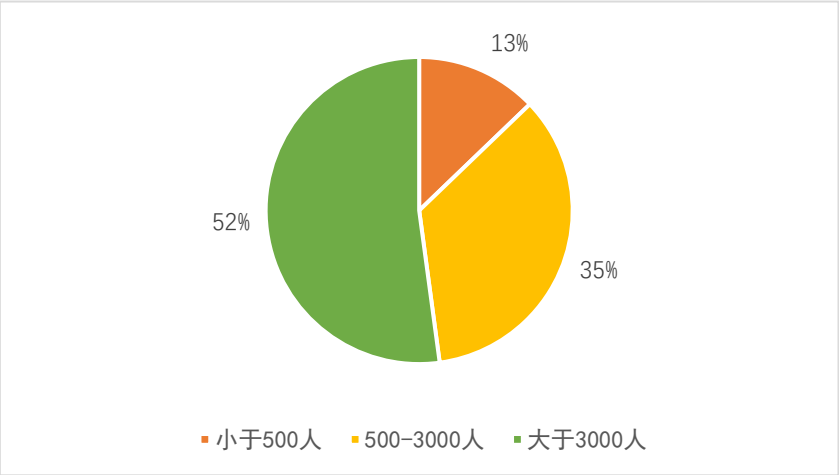


图 3.23　不同雇员人数规模的样本分布

（1）销售收入规模

若以年销售收入衡量规模大小，零售样本企业风险管理水平随着收入规模的扩大而提高。年销售收入小于 10 亿元的样本企业对应的风险管理指数均值为 0.75，比总体均值低 0.07；年销售收入介于 10 亿元和 100 亿元的样本企业对应 0.81 的风险管理指数，比总体均值低 0.01；而年销售收入规模大于 100 亿元的样本企业拥有较高的风险管理指数，为 0.93，高出总体平均值 0.1。规模更大的企业往往处于更成熟的发展阶段，拥有更完善的治理体系，因此风险管理水平更高。另一方面收入规模和风险管理水平都是公司管理层经营能力的一种体现，若企业收入规模较大，说明其管理层经营能力较高，也更有可能实现更高水平的风险管理。

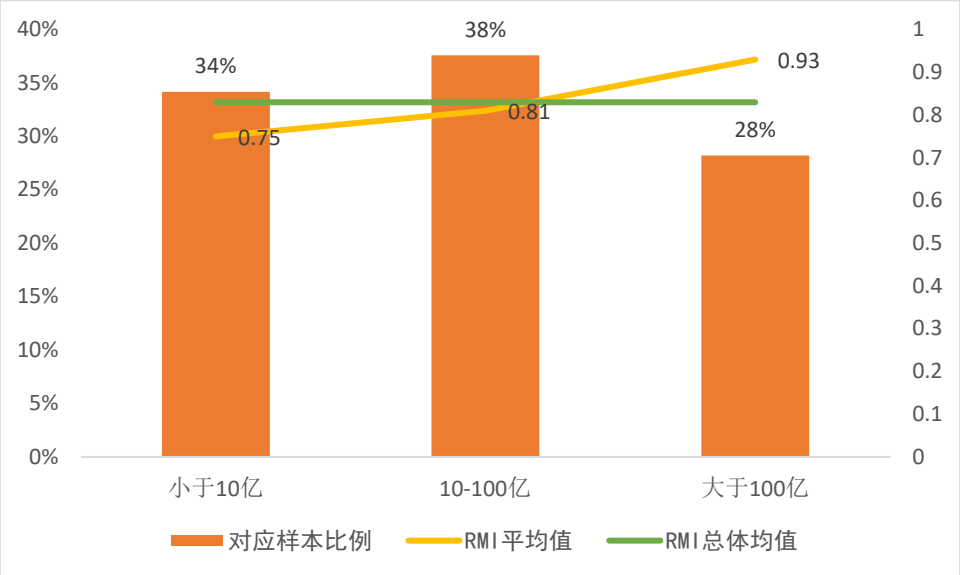


图 3.24　不同收入规模样本的风险管理指数

（2）雇员人数规模

若以雇员人数衡量规模，零售企业的风险管理水平同样随着人数规模的扩大而提高。雇员人数小于 500 人的样本企业平均风险管理指数为 0.68，比总体均值低 0.14，雇员人数为 500-300 人的样本企业平均风险管理指数为 0.76，比总体均值低 0.06，雇员人数超过 3000 人的零售企业风险管理指数比总体均值高出 0.08，达到了 0.90。

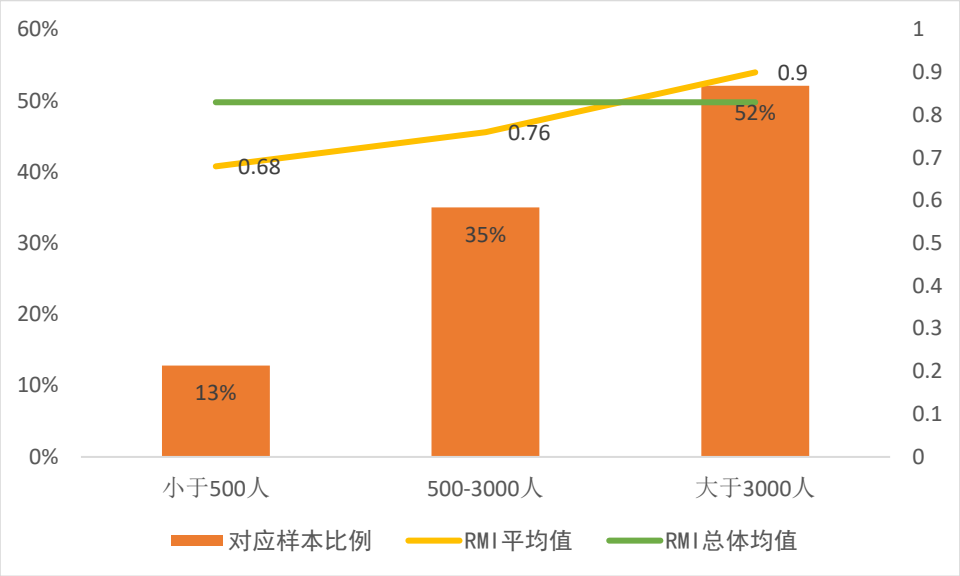


图 3.25　不同雇员人数规模样本的风险管理指数

3.3.3 所有权性质

样本中 65%以民营企业为主，，其次是外资企业，占比为 18%，国有、中外合资、港澳台法人独资企业仅占一小部分。

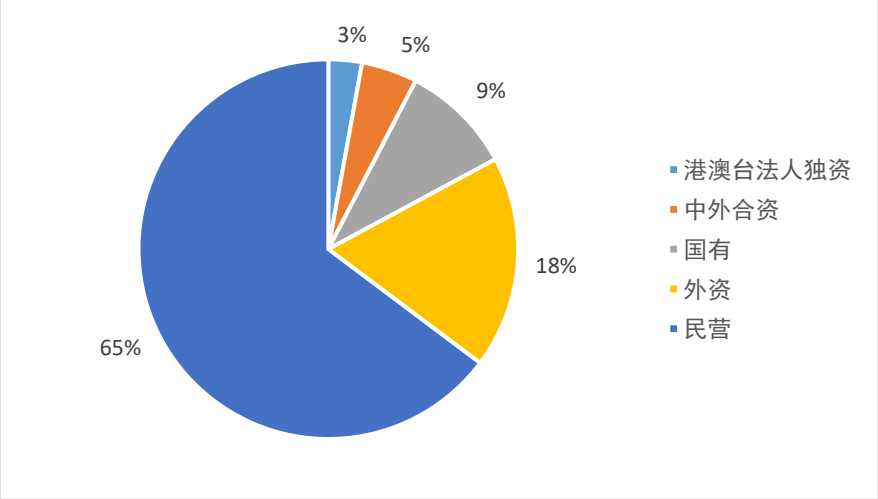


图 3.26　不同所有权性质的样本比例

民营零售企业样本的风险管理指数平均为 0.80，略微低于总体平均值，10 家国有零售样本企业的风险管理指数平均值与总体平均值 0.83 持平，而中外合资、外资、台港澳法人独资的样本企业风险管理指数平均值分别为 0.83、0.86、1.02，均高于总体样本风险管理指数的平均值。总体而言，具有外资或港澳台资本成分的零售样本企业拥有更高的风险管理水平。

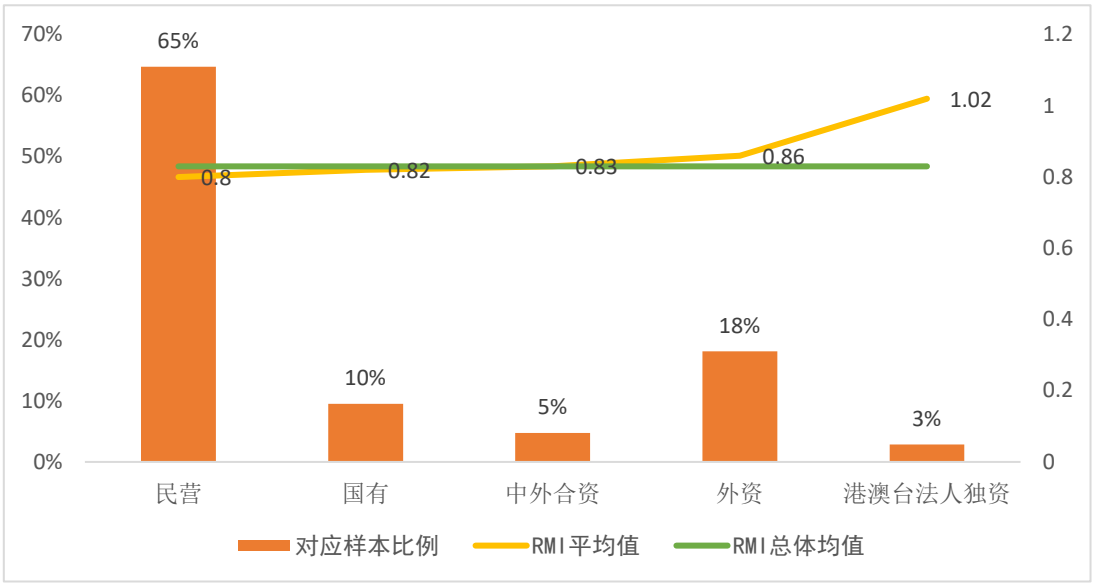


图 3.27　不同所有权性质样本的风险管理水平

3.3.4 业态

样本中共涵盖了 5 种消费品业态。其中超市占比为 50%，为占比最高的业态类型；其次为占比 20%的百货/购物中心和占比 15%的电商；便利店、餐饮/酒店这两种业态的企业较少，占比分别为 8%和 7%。

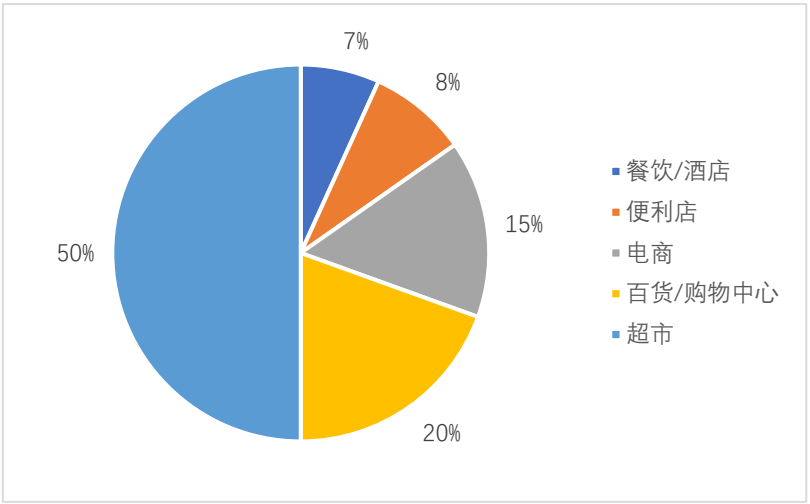


图 3.28　不同业态的样本比例

不同业态的零售样本企业的风险管理水平存在差异，但差距较小。5 种消费品业态中，

电商实现了最高水平的风险管理，其次是超市，前两者的风险管理指数稍微高于 0.83 的总体均值，分别为 0.87 和而 085；餐饮/酒店、便利店、百货/购物中心的风险管理指数均低于平均水平，分别为 0.82/0.78/0.76。

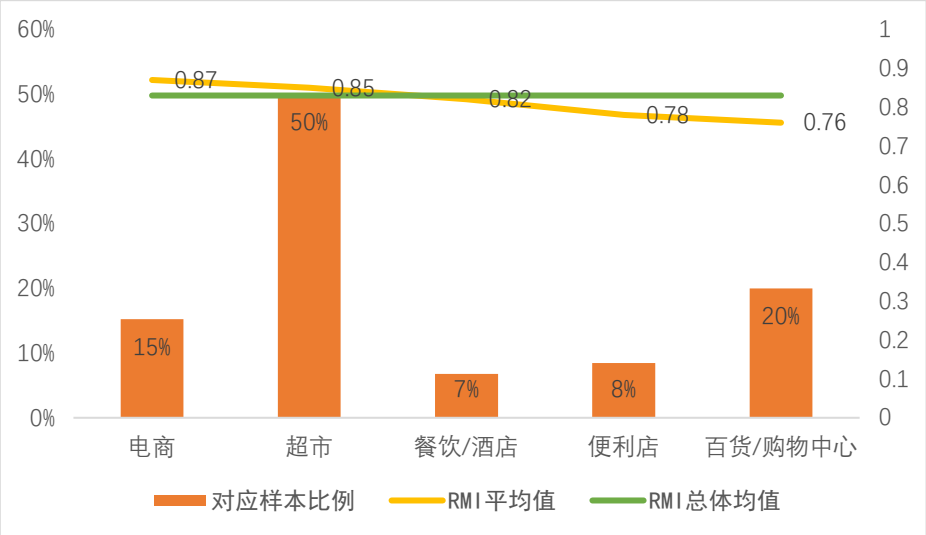


图 3.29　不同业态样本的风险管理指数

3.3.5 风险文化

样本企业中，有 32%的企业表示没有明确的风险文化，其余有明确风险文化的样本企业中，74%的企业表示自身风险态度为风险中性，19%表示为风险偏好，风险厌恶的仅有 6%。

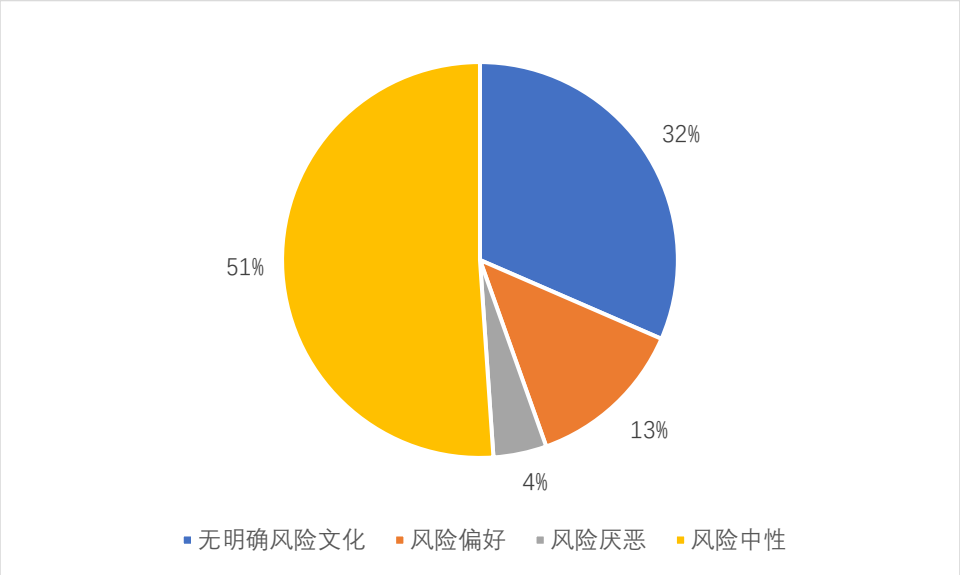


图 3.30　不同风险文化的样本数

风险文化不同的零售样本企业之间的风险管理水平存在较大差异。没有明确风险文化的样本企业的风险管理指数均值仅为 0.56，与 0.83 的总体均值存在较大差距。风险中性的样本企业实现的风险管理指数最高，为 0.97，风险偏好和风险厌恶样本企业的风险管理指数相近，分别为 0.87 和 0.86。

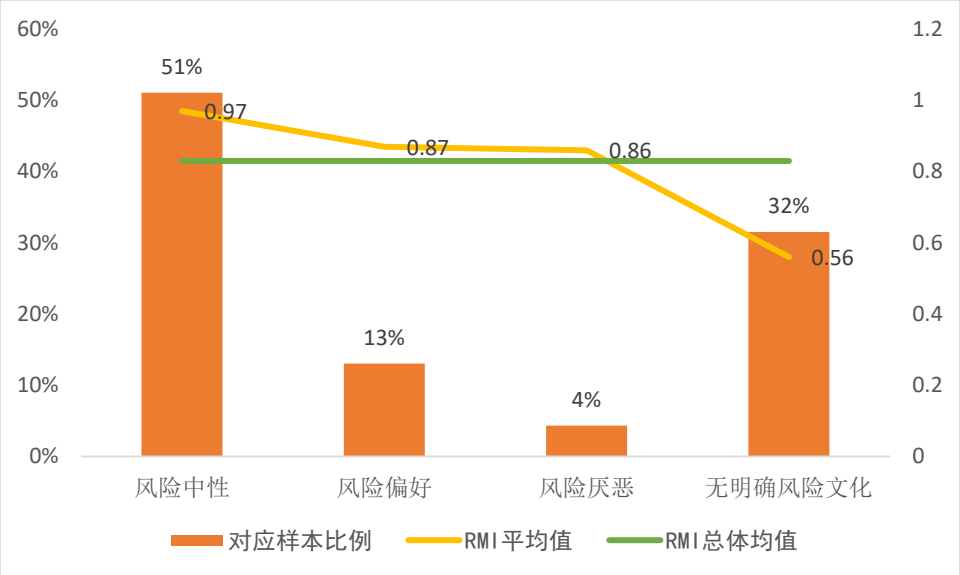


图 3.31　不同风险文化样本的风险管理指数

风险厌恶的企业大多不愿意承担风险，在面对风险时，风险管理也较为保守，当然也存在一种可能，即正是因为自身风险管理水平不高，所以在面对风险时，缺乏应对手段，导致

风险厌恶的风险态度。风险中性的企业倾向于在面对风险时有更为稳健的表现，须不断提升风险管理水平才能达到这一目的，因此风险管理具有较高水平。风险偏好的企业倾向于承担更多风险，在风险管理方面不一定有较系统的安排。风险管理的基础是风险文化，无明确风险文化的企业，相应地更少构建风险管理体系，这可能是风险管理水平最低的原因。

3.3.6 风险容忍度

风险容忍度越高的样本数量越少。44%的零售业样本企业的风险容忍度，即相对于公司需要达成的目标而愿意承担的风险总量小于企业年营业额的万分之一，风险容忍度定位于年营业额的万分之一至千分之一的样本占比为 32%；即大部分（76%）样本企业的风险容忍度小于企业年营业额的千分之一。此外，18%的样本企业风险容忍度大于年营业额的千分之一，小于年营业额的百分之一；6%的样本企业风险容忍度大于年营业额的百分之一。

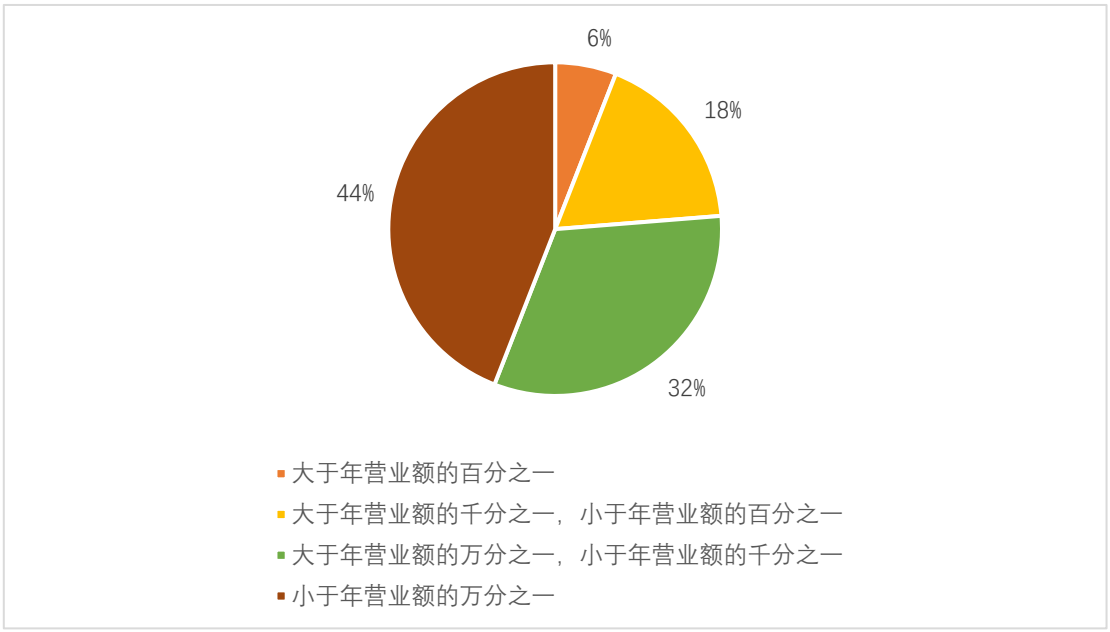


图 3.32　不同风险容忍度的样本比例

当风险容忍度小于企业年营业额的 1/100 时，对应的三种类型的样本企业风险管理水平差距较小，其风险管理指数分别为 0.80、0.83、0.82，而风险容忍度大于企业年营业额的 1/100 时，对应样本的风险管理指数均值为 0.92，远超总体 0.83 的总体均值。

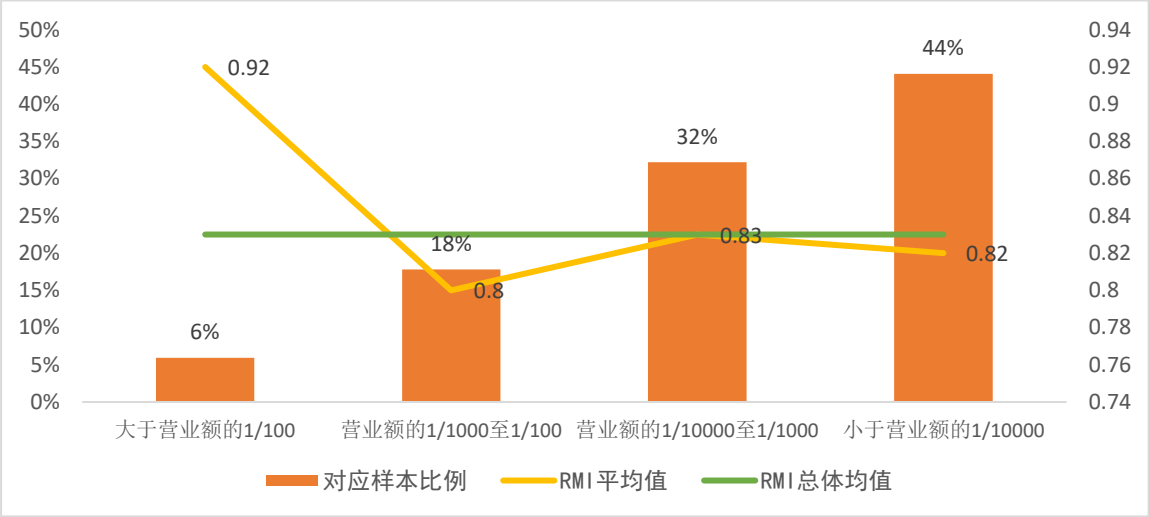


图 3.33　不同风险容忍度样本的风险管理指数

风险容忍度和风险管理水平之所以呈现这样的关系，很可能是因为风险管理水平越高的企业具有更强的韧性，抵御压力或负向冲击的能力更强，风险容忍度也就更高。

四、展望与建议

未来一段时间，在新冠肺炎疫情和国内外政治环境共同作用下，零售业面临的风险种类会越来越多，表现形式也会越来越复杂。同时，10 月 19 日，国家统计局公布了前三季度经济运行数据，GDP、投资、消费、进出口都实现了由负转正。下一步，国家发改委将坚定实施扩大内需战略，针对消费提振过程中遇到的堵点和难点问题，加快补齐消费软硬短板，稳定重点领域消费，推动形成强大国内市场。[1]在这种挑战与机遇并存的情况下，随着外部环境的复杂程度提高、行业协会的推动和企业自身风险意识的增强，风险管理的价值预期将进一步凸显，这将使零售企业具有更好的韧性，实现可持续发展。

认识风险管理的价值

全面风险管理能力，与内控、流程、风险文化设计等共同作用的产出将是更好的商业管理能力。这种能力匹配很好的行业或企业发展前景，才能实现其最大的价值。例如，通过对存在风险的业务现金流量和未来预期的建模研究，发现风险影响业务发展的模型，了解导致潜在偏差的关键风险驱动因素。使公司管理层能将资源集中或倾斜以减轻关键风险，才能实现预期，保护股东或利益相关方权益。

风险管理在新零售竞争格局下的实践，需要加强全局性，紧跟行业发展。党的十九大报告强调，中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。 零售业的变革就是处在这样一个矛盾之中。因此，新消费时代的零售不仅仅是区分线上还是线下渠道这样简单的模式，而是以新消费驱动的零售业创新变革。在这一变革下，零售业的风险管理也必须跟上企业转型的脚步，管理新消费时代企业面临的新的技术、认知风险。风险管理更应该为企业的生存和发展服务。

4.1 建立全面风险管理观

越来越多企业的风险管理模式正在由“传统模式”向“关联模式”转变。因为风险对于现有业务的冲击和影响，

虽然我国零售企业大多已有风险管理意识，但是仍有不少企业尚未建立完善的风险管理制度，或是将风险管理片面理解为内部成本控制、规范内部行为等，风险管理工作大多集中于内部控制和防损两方面，研究我国零售企业上市公司年报可以看到，大多企业大多还是仅

[1] 资料来源：https://finance.sina.com.cn/roll/2020-10-25/doc-iiznctkc7482281.shtml

利用内控制度建设来防控风险，思路还是采用损失控制的方式，通过预防措施来减小损失发生的可能性及损失程度，对保险等风险转移工具的使用有所欠缺，缺少对于风险管理的全面认识，没有做到对企业风险的全方位管理。

这背后的原因，一方面与我国尚未形成权威的风险管理标准体系，缺乏检查和评价的统一标准有关;另一方面是中国零售业发展历史相较于国外来说仍较短,缺少实践经验的积累。我国零售企业进行风险管理时，往往先学习国外同类型企业的制度，再通过实践进行风险管理的本土化，这一改进过程也需要一定的认识深化时间。随着中国零售行业的发展，全面风险管理的重要性正逐渐被零售业管理者们广泛认同。

企业全面风险管理观的核心包括以下几方面：

（1）风险管理不仅指损失控制，还包括价值创造

有别于以损失控制为核心的传统风险管理，近 20 年来发展起来的全面风险管理在对企业风险进行整合分析的基础上，更加强调抓住机遇，为企业保留和创造价值。风险管理不再是企业的一个额外或者单独的工作，而是融入到企业的战略和运营过程中的有机组成部分。

（2）将风险偏好和风险容忍度纳入企业战略管理

首先，零售行业面临突出的战略风险，亟待有相应的风险管理支持。零售行业具有市场集中度低、企业间竞争激烈、易受外部环境影响的特点，企业战略在实施过程中面临的不确定性较大。从问卷结果来看，我国零售企业管理者们大多已经意识到了战略风险的重要性，有 64%的管理者认为战略风险是未来五年的最大风险。但仍有 11%的企业未根据公司战略制定风险管理策略，19%的企业不确定其是否制定了风险管理策略。

在 2020 年上半年的新冠疫情影响下，美国连锁百货巨头梅西百货裁员近 2000 人，并计划在未来 3 年内关闭 125 家表现不佳的门店；有 200 年历史的男装店布鲁克斯兄弟（Brooks Brothers）申请破产[1]。出现如此巨大的损失，其中一个关键原因正是企业没有对自身的战略风险进行管理，过于依赖线下业务。疫情背景下消费者减少出行、倾向于选择网上购物的方式，导致营业额出现大幅下降的同时也没有其他渠道来弥补收入。

疫情所导致的零售业消费倾向发生显著改变，也促使零售业企业对自身的战略进行调整。以企业供应链建设为例，疫情凸显了稳定供应链的重要性，使得零售企业从传统的供应链向全渠道供应链发展。供应链不再是以成本中心为导向，而是站在舞台中央，扮演着利润中心、竞争优势的角色。有着“本土便利店之王”美誉的美宜佳，将目标的集中和协同作为供应链

[1] 新浪新闻：耐克巨亏 56 亿 布鲁克斯兄弟申请破产

建设的两大关键点。供应链条上，主要是从品牌厂商到美宜佳，再到门店的线性方式实现商品和服务的到达。在这个过程中，通过供应链平台打造，建立数字化驱动的基础；通过商品流，信息流，物流的数字化、算法化、产品化，从而实现供应链高效到达的目标。强大的物流体系也成为美宜佳不断扩张、良性运营的重要原因之一。[1]

在 2021-2022 年间，预期疫情带来的影响会持续存在，线下实体零售扩张趋于保守甚至停滞，零售企业越来越倾向于进驻线上平台或搭建自有平台，行业也显现了向社区化、精致化方向发展等变化趋势。在这个过程中，零售企业不仅关注外部市场环境的走向，也结合零售企业自身的核心竞争力和长期发展目标，将企业战略和风险管理顶层设计结合，防范企业战略风险。

其次，在进行战略风险管理的过程中，应明确风险偏好、风险容忍度等对待风险的态度，这也是风险管理文化的重要组成部分。COSO 在 2017 年更新的《企业风险管理框架》中，将风险管理定义为一种文化、能力和实践，并重点强调了企业管理层对风险管理担负的主要责任，明确指出风险管理工作在企业是自上而下的推动过程，企业管理层的风险管理意识对整个组织风险管理的效果和能力培养至关重要。我国零售业发展正走在世界变革的前端，贝恩公司《亚太零售业的未来：如何高速蓬勃发展》报告提到亚太地区贡献了全球零售增长的四分之三和网上零售增长的三分之二，“后疫情时代”全球零售业将从中国已经出现的网购趋势中汲取灵感。与此相对应，未来我国零售业企业的风险管理文化水平也应当向世界一流企业对标，管理层应有意识地自上而下推动风险管理工作，培育风险管理文化。

目前我国零售业对于风险管理文化的认识还有待加强，问卷调查数据显示仍有 32%的零售企业管理者认为所属公司没有明确的风险管理文化。但在问题“目前风险管理工作的困扰因素”的回答中，已有约 20%的管理者提到了风险管理文化的建设，预期在 2021-2022 年风险管理文化建设将继续得到发展，促进全面风险管理体系的建成。

（3）构建风险管理的三道防线

企业全面风险管理应与企业其他管理工作紧密结合，将风险管理各项要求融入企业管理和业务流程中，构建起风险控制的三道防线：

第一、以相关职能部门和业务单位为第一道防线。第一道防线的作用是把业务单位的战略风险、合规风险、财务风险、营运风险等，进行系统化的分析、确认、管理和监控。在第一道防线的建立中，企业的业务单位要做下列工作：了解企业战略目标及可能影响企业达标

[1] 中国连锁经营协会，2019. 2019CCFA 新消费报告.

的风险，识别风险类别，对相关风险作出评估；决定转移、避免或减低风险的策略；设计风险实施风险策略的相关内部控制。

第二、以董事会、风险管理委员会及风险管理部门为第二道防线。风险管理部门或发行经理的责任是领导和协助公司内部各单位在风险管理方面的工作。其职责包括：建立规章制度，对业务单位的风险进行组合管理，度量风险和评估风险的界限，建立风险信息系统和预警系统，厘定关键风险指标，负责风险信息披露，沟通，协调员工培训和学习的工作，按风险与回报的分析，各业务单位分配经济资金。相对于业务单位部门而言，风险管理部门会克服狭隘的部门利益，从企业整体利益的角度考察项目和活动风险。

第三、以内部审计部门和董事会审计委员会为第三道防线。内部审计是一个独立、客观的审查和咨询业务单位，监控企业内部和其他企业所关心的问题，其目的在于改善企业的经营和增加企业价值。它通过系统的方法评价和改进企业的风险管理、控制和治理流程效益，帮助企业实现经营目标。

（4）综合运用各类风险管理措施

全面风险管理观也需要丰富的风险管理手段。问卷结果显示，风险管理手段和方式是目前风险管理工作最为普遍的困扰因素。目前，我国零售企业风险管理的工作主要集中于防损、内控等风险控制措施，除了控制型措施之外，应用以保险为主要措施的融资性风险转移手段进行风险管理的比例还不到一半。风险转移手段在发生风险事件时能够提供相应的经济补偿，保证了企业经营连续不断进行，也减少了利润损失等间接损失，是企业风险管理的重要措施。随着我国保险业的不断发展以及企业风险管理意识的不断提高，风险管理手段在未来几年内会进一步丰富，零售企业也将更加全面地管理不同种类的风险。

4.2 因地制宜地实施风险管理

首先，风险管理应与业态、公司紧密结合。

零售企业在经营结构、店铺形态、销售方式等方面均存在不同，这些企业间差异决定了不同业态、不同公司也存在不同的风险管理方式。风险管理服务于企业的目标，核心是为企业的业务持续稳健发展提供保障，降低运营过程中的损失和不确定性，所以需要与企业的业务和发展轨迹相结合。

以销售方式为例，家居建材专门店的线下卖场重体验、重服务的优势不可替代，并且能够实现对产品的背书，聚客和流量的优势显著，线下卖场故成为家居建材专门店主要的销售

方式。对于家居建材专门店来说，风险管理部门需要更加关注卖场的产品防损、库存商品和顾客的安全。另一方面，超市、服装类专门店等近年来呈现出线上化发展的趋势，消费者更青睐网络购物的方便快捷，故网络平台的维护和智能化发展，以及消费者数据的安全，将成为超市、服装类专门店等格外需要关注的内容。

根据问卷调查结果，在制定了风险管理策略的样本中，仍有 25%的企业存在不确定是否匹配或未匹配公司的业务模式、产品和服务开发周期的问题。未来，为了更好地实现风险管理与企业经营的结合，提升风险管理的效果，风险管理工作将与企业业态、企业目标更加紧密结合，充分实现风险管理来源于企业实际、服务于企业实际的目标。

其次，风险管理应与中国实际相结合。

风险管理起源于上世纪的美国，随后扩展至世界各地并在全球范围内普遍应用，我国风险管理发展也经历了模仿和学习的过程。随着国内科学技术、信息化的快速发展，以及在消费升级、消费分级的趋势下，越来越多的本地化、区域化品牌逐渐崛起，对本土化风险管理的需求也不断增加。

以零售企业为例，相较于国外的零售企业，我国本土零售的一个最大区别是移动终端和移动支付的使用程度较高，这也为零售企业的网络支付安全风险管理带来了新的挑战。Keeper Security 和 Ponemon Institute 的一项调查结果指出，全球约有 72％的零售商遭受了网络攻击，但是 50％的企业没有针对数据泄露的应对计划。

所以，在学习国外先进风险管理经验的同时，我国零售企业也结合发展实际对风险管理的侧重进行调整。我国超市卖场早期大多以沃尔玛等国外企业为标杆制定风险管理框架。近年来，我国零售企业针对移动支付为主的特征更多地融入了针对网络支付安全的风险管理措施，未来，在继续学习国外先进经验的同时，也会涌现出更多贴合中国实际的风险管理方案，风险管理专业将向着本土化、中国化的方向发展，输出专业化解决方案。

4.3 运用科技助力企业科学实施风险管理

目前，零售业面临的是一个充满变化的环境，商品、供应链、渠道、交易方式等正发生日新月异的变化，行业正随着地理、人口和技术三个要素的变化发生变革。很多实体零售企业积极部署全渠道建设，大多数品牌商都选择了顺应这一平台化趋势。除部署全渠道建设外，实体业态之间出现了大量融合式创新，如百货购物中心化，购物中心百货化、大卖场开始转向社区超市、鞋服转向家居品牌集合店、家电家居转向智慧生活体验店等，这种趋势将会在

未来几年内持续进行。此外，企业大力推进数字化能力建设，推进商业模式和策略创新，数字化能力已经成为品牌成功的重要指标。事实证明，卓越的数字化能力有助于提升顾客体验和管理效率，从而推动企业的收入规模和盈利性增长。

科技与零售业的融合是未来零售企业的发展良方之一。在这样的背景下，零售企业风险管理也需与时俱进，既要对数字化带来的新风险进行预防和管理，也要通过数字化、人工智能的新方法来实现风险管理。步步高审计人员利用大数据资源，运用大数据思维和方法，验证被审计单位经济活动的合法性、合规性。不仅分析被审计单位的财务数据、业务数据和管理数据，还会对与之相关的其他部门、单位、行业的数据或网络数据进行关联分析，更准确地反应风险点并降低风险损失。[1]

目前，科技与零售业风险管理的融合仍处于探索阶段，随着零售业企业数字化水平的提高及典型用例的出现，运用科技手段进行风险管理将会成为越来越多管理者的共识，科技将为零售业的风险管理带来更大的想象空间。

（1）利用科技进行风险管理

风险环境的快速变化对风险管理不断提出新的要求，传统的风险管理方式已难以满足现代零售企业实时性、准确性的需求。越来越多的零售企业开始采用新技术来进行风险管理，在保证风险管理效果的同时，也降低了零售企业的风险管理成本。京东零售平台生态部平台规则与商家提升部总经理王博在一次采访中表示，借力人工智能，京东上线了审核中台自动化系统，这一系统扩大了商品违规审核范围与量级，消除了人工审核的弊端，大大提高了审核效率与信息合规程度。目前，平台商品审核自动通过量可达 3400 万/周，商品审核自动驳回量达 10 万/周，自动化审核量占比为 97%。[2]

在 2019 年召开的由中国连锁经营协会主办的“2019 中国零售业风险管理年会”上，思创医惠“以 RFID 技术助力永辉超市降低资产管理经营风险”的案例获得 2019 年度零售业风险管理优秀案例奖。这同样也是将电子信息应用于零售行业，帮助进行物流仓储风险管理的一个例子。

在中国连锁经营协会近期发布的《2020零售风险管理案例集》中，也介绍了零售企业应用科技创新实现风险管理的最新尝试：为防止售卖过期食品、实现产品溯源，特别是针对短保质期等鲜食类产品，便利蜂研发了“AI安心码”，在全国近1600家门店使用，实现拦截过期食材率达100%。重庆百货与多点进行合作，基于AIoT及大数据技术的应用，建立

[1] 中国连锁经营协会,2019. 2019 零售业风险管理优秀案例集.

[2] 资料来源：http://www.comnews.cn/article/ibdnews/201909/20190900018357.shtml

起一套智能硬件+防损云的智能防损系统，从而实现异常事件自动上报、平台集中化处理、黑白名单管理、黑名单到店预警等功能，有效降低了商超盗损率。截至2020年6月，自助购收银智能防损系统累计处理订单超过10万单，达到订单10%覆盖，AI发现异常事件0.2万件，处理追回损失订单195笔。[1]可见，将科技手段结合零售企业自身业态特点，能够有效降低企业运营过程中可能遇到的风险。



图 4.1　多点智能防损系统

资料来源：2020 零售业风险管理优秀案例集

随着技术的不断发展和成熟，预期会有更多的零售企业通过科技手段进行风险管理，减少风险损失和长期风险管理的人力成本。

（2）利用大数据进行风险管理

我国零售行业的电商化发展为风险管理也提供了新的思路：基于大数据进行风险的识别和预防。在这一点上，互联网电商企业具有明显的数据优势，目前互联网电商几大巨头均利用大数据实现购物平台的风险管理。如阿里巴巴基于 AI 技术体系和系统化防护能力，修炼出“风控大脑”；基于大数据算法、自动化能力，京东也推出审核中台自动化系统、蜂巢系统和愚公项目，通过巡检、算法实现对商城内山寨商品全板块、多种内容形式、多场景的综

[1] 中国连锁经营协会,2020. 2020 零售业风险管理优秀案例集

合违规拦截。唯品会也基于离线计算平台及实时计算平台，进行用户画像与细分人群，识别恶意用户，构建了风控系统。

传统零售企业也在电商化的过程中提升了大数据的应用能力。在电商化积累的数据基础以及不断提升的网络安全技术水平支持下，苏宁摸索出了一整套行之有效的网络安全战略和实践经验，通过“大数据”反欺诈，对垃圾注册、养账户群体、盗卡盗账户三种行为进行了有效防控。

在我们的调查中，受访者普遍认为未来零售业的风险管理最有可能受到信息技术的影响，如下图所示，大数据、AI、风控系统等均可归类为信息技术。从具体技术形式来看，大数据和 AI 是被最多受访者认为会影响零售业风险管理的技术，其他有可能影响的技术还包括了风控系统、无人自助技术、RFID、人脸识别、人力资源管理系统等。

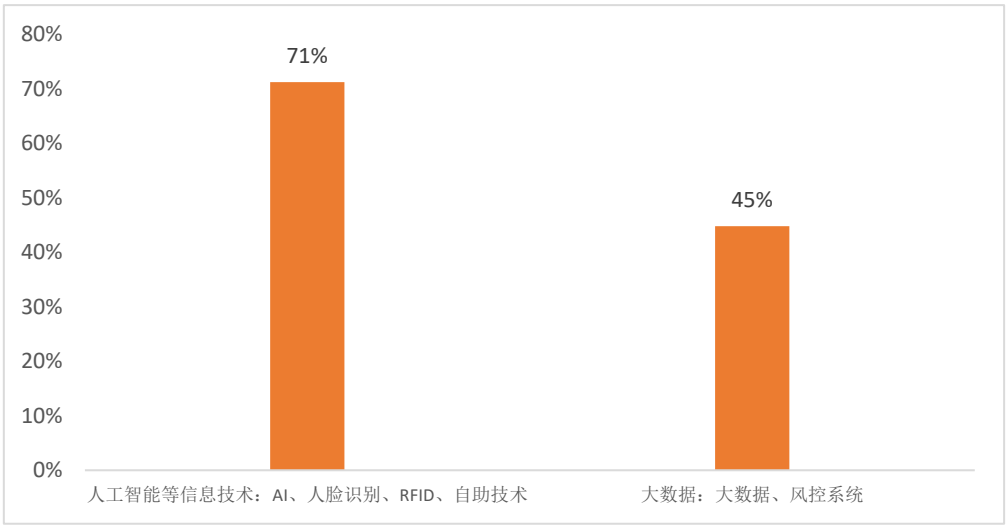


图 4.2　未来最可能影响风险管理的技术分布

4.4 建立风险管理行业标准和风险管理人才培养机制

目前，中国零售行业尚未制定明确、统一的风险管理行业标准，行业内各企业风险管理的治理体系与工作方法也不尽相同。在行业标准缺乏的背景下，零售业企业风险管理工作存在标准不一的问题。调查显示，仅约有 45%的样本所属企业的风险管理工作明确对标了以 ISO31000 和 COSO 为主的国际或国内标准，其他的企业在进行风险管理时更多依赖于企业自身的经验和管理者的理解，具有较大的不确定性。

随着零售业经营波动性不断加剧，企业间关系日渐密切，零售企业必须积极主动地建成

一个受认证的、广泛认同的风险管理行业标准。问卷调查结果也显示，我国零售行业管理者们普遍认同风险管理行业标准的重要性，所有受访者均认为，应该基于零售行业的特殊性，对于风险管理框架和工作方法进行一定程度的整体梳理，发布零售行业的风险管理标准，对行业发展起到方向性指引。

风险管理人才是我国风险管理行业高效率、高质量发展的关键所在。随着风险管理意识的不断提高，我国各行各业对于风险管理专业人才的需求日趋强烈，迫切需要风险管理领导人才与复杂风险解决方案专家。问卷调查结果也显示，约 30%的零售企业管理者认为人才是风险管理工作的困扰因素；90%的管理者认为需要提高风险管理相关工作人员的整体业务能力。可见，专业风险管理人才的需求仍存在，企业也需要进行风险管理相关知识的培训。

在人才需求的推动下，零售行业需要建设起流动畅通的风险管理专业人才培养机制。一方面通过公司内部举办各类有针对性的风险管理培训，聘请风险管理领域的专家讲授专业知识和专业技能；另一方面逐步规范从业人员资质，建立系统的培训体系，以利用相关人员的继续深造。通过在岗人员的风险管理培训，能够帮助构建企业管理层的风险管理意识、提高风险管理能力。

未来，从人才储备和在职风险管理人员技能提升两方面入手，我国零售企业风险管理人才的存量和增量均能够得到较大提升，激活零售企业风险管理人才链条，进一步促进企业稳定发展。

附录 1 问卷调查样本分布

1 业态结构

业态是指针对特定消费者的特定需求，按照一定的战略目标，有选择地运用商品经营结构、店铺位置、店铺规模、店铺形态、价格政策、销售方式、销售服务等经营手段，提供销售和服务的类型化服务形态。[1]可以看出，上述可选择元素的不同组合形成了多样化的业态，这一组合的选择由商家做出。由于组合的不同，零售业务的上下游对象、经营流程等会有所差异，比如线上零售和线下零售对应不同的仓储、物流环节；超市和家居建材专卖店对应不同的供应商和客户特性等。这些差异的存在决定了不同业态的零售企业可能拥有不同的风险管理方式和水平。

调查样本中共涵盖了 5 种消费品业态。其中超市占比为 50%，为占比最高的业态类型；其次为占比 20%的百货/购物中心和占比 15%的电商；便利店、餐饮和酒店这两种业态的企业较少，占比分别为 8%和 7%。具体分布如下图所示。

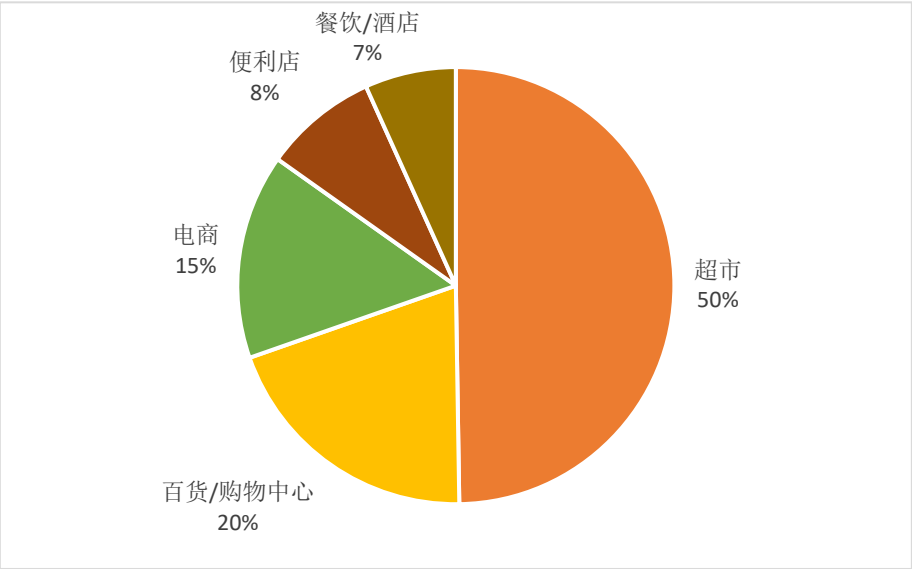


图 1 业态分布图

2 地域结构

地域结构指零售企业的总部所在的国家或地区的分布。在贸易全球化的背景下，零售业中跨国经营普遍存在，中国零售市场中既有本土参与者，也有国际参与者，而不同国家或地

[1] 萧桂森，《连锁经营理论与实践》，南海出版社，2004

区对企业经营的监管方式不一致，不同监管环境下的企业所采取的应对方式也不相同，因此总部所处地域的不同可能会对零售企业的风险管理决策与水平产生影响。

（1）地域分布概览

参与调研的样本中，总部所在地以中国为主，占样本总数的 86%，总部在国外的样本占比为 14%，其中北美 7 家，欧洲 6 家，亚洲（不含中国）4 家。具体如下图所示。

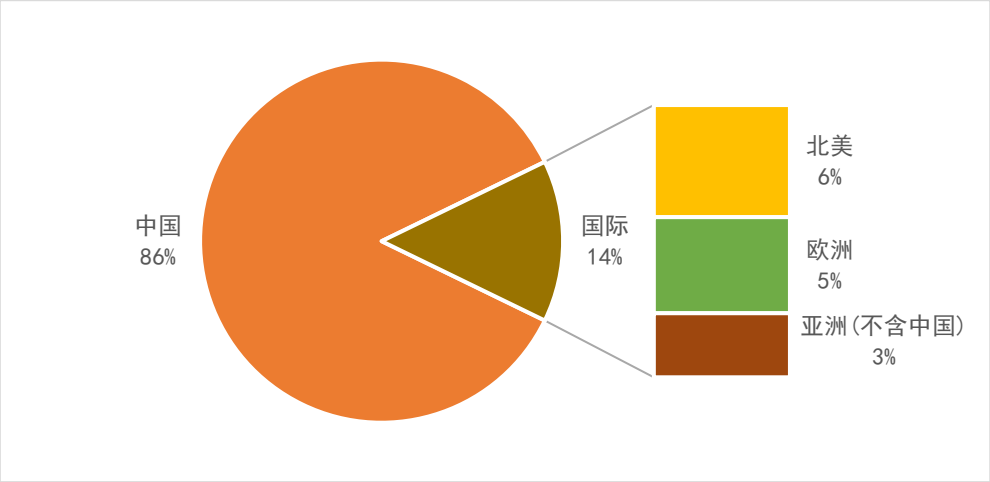


图 2　样本地域分布（单位：家）

参与调研的样本所属企业均有在华总部，其中在华总部位于华东，占比约为 42%，其次是华北、华南、华中三个区域，占比分别为 22%、19%、11%，而西南、东北、港澳三个区域占比为 7%。所有样本在华总部的地域分布具体情况如下图所示。

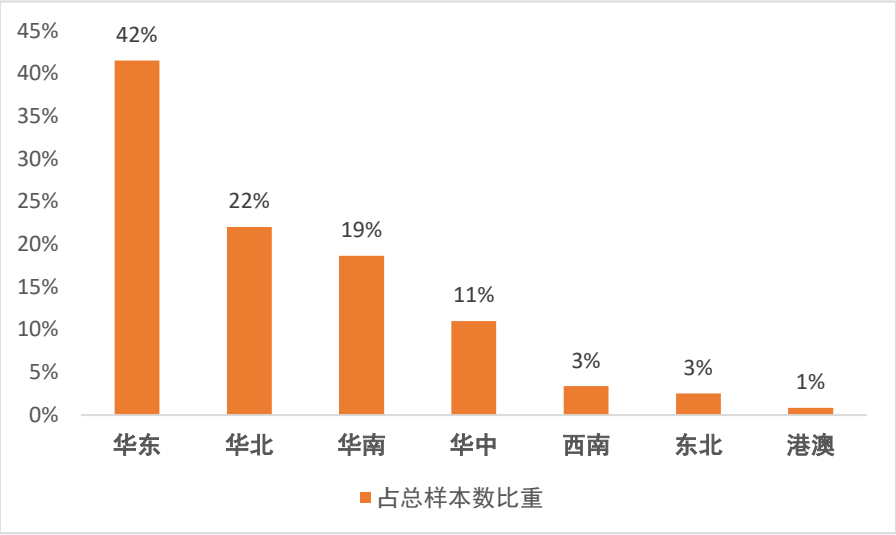


图 3　在华总部分布（样本数：左轴，家；占比：右轴）

（2）不同业态样本所属企业的地域分布情况

总样本中，14%的样本为总部所在地为国外，86%为中国国内。便利店、电商这两类业态样本的所属企业总部所在地全部为中国，超市中绝大部分样本企业的总部也位于中国，在国内的比例为 93%，而餐饮/酒店和百货/购物中心业态的样本企业中总部位于国际的企业占比较大，在国外的比例分别为 50%和 39%。

表 1　各业态的地域分布情况

	百货/购物中心	便利店	餐饮/酒店	超市	电商	总计
国际占比	39%	0%	50%	7%	0%	14%
中国占比	61%	100%	50%	93%	100%	86%

附录 2 中国零售业风险管理指数构建

1 主成分分析法基本思想

主成分分析是一种数据降维方法，在损失较少信息的前提下把多个具有相关性的指标转化为彼此不相关的几个综合指标[1]，通常把转化后的综合指标称为主成分。以主成分的方差贡献率为权重，对各主成分得分进行加权平均，可以构造出一个复合指标。各主成分的权重取自其本身的贡献率，可反映该主成分所包含原始数据的信息量占全部信息量的比重，其是客观且合理的，并且其克服了其他方法中人为确定权重的缺陷，消除了评价指标之间的相关性，减小了信息的交叉和冗余。[2]

2 指标筛选

首先从问卷问题中选择确定用于构建风险管理指数的原始指标，选择的原则是该指标的得分反映了零售业样本企业风险管理水平的高低。根据问卷内容筛选出以下 16 项与风险管理水平相关的指标，其描述统计结果如下表所示。

表 1　各指标描述统计及对应问题

变量名	平均值	标准差	最小值	最大值	对应问卷中的问题
风险管理相关部门	0.52	0.34	0.05	1.00	您公司目前从事风险管理相关业务的部门包括？
明确定义风险	0.87	0.34	0.00	1.00	您公司是否对于什么是风险有明确的定义？
足够应对未来风险	0.69	0.47	0.00	1.00	您公司目前风险管理的治理架构及决策机制，是否足够应对未来五年的最大风险？
风险策略匹	0.72	0.33	0.25	1.00	您公司是否针对公司战略制定了风险管理

[1] 王培刚,李智. 基于主成分分析法的城市居民幸福指数评价研究——以武汉市为例. 学习与实践. 2012 年 07 期第 91-98 页.

[2] 贺刚,朱淑珍,顾海峰,吴筱菲. 基于主成分分析的中国股市复合情绪指数的构建. 东华大学学报(自然科学版). 2019 年 02 期第 19-326 页.

配					策略？如果有，风险管理周期是否能够与您公司的业务模式，产品和服务开发等周期相匹配？
风险管理明确周期	0.72	0.45	0.00	1.00	您公司的风险管理工作(识别、评估、转移、报告)是否有明确的周期性？
业务部门评价	0.76	0.21	0.33	1.00	您公司业务部门对风险管理职能部门的工作的评价是：（1）重点是挑毛病、指出不足；（2）除了指出不足，还帮助分析未来的机会；（3） 经常提供更好地抓住未来机会的建设性意见。
明确风险文化	0.69	0.41	0.00	1.00	您认为您公司是否有明确的风险文化？
了解风险弹性	0.55	0.50	0.00	1.00	您对您公司的风险弹性能力(risk resilience)是否有所了解？
风险管理项目数量	0.62	0.24	0.11	1.00	您公司的风险管理工作项目包括？
设置专门委员会	0.75	0.44	0.00	1.00	您公司是否有设立专门部门或风险管理委员会对公司的整体风险治理，管理策略及工作方法负责？
最高层得到汇报	0.75	0.44	0.00	1.00	您公司的最高管理层是否会定期得到公司整体风险状况的汇报？
人员能力足够支撑	0.72	0.45	0.00	1.00	您公司目前风险管理相关工作人员的业务能力，是否足够支持公司未来五年风险管理业务的发展需求？
对标标准或规范	0.43	0.50	0.00	1.00	您公司的风险管理对标哪些国内或国际标准和规范？
商业保险安排数量	0.64	0.20	0.20	1.00	您公司目前的商业保险安排有？
年度保费规	0.63	0.25	0.17	1.00	您公司目前商业保险的年度总保费规模

模					(人民币)是？
保险转移风险比重	0.48	0.23	0.25	1.00	您公司通过保险转移的风险量占风险总量的比重为？

3 基于主成分分析法构建风险管理指数

由于所有指标均处于 0-1 范围内，无需再进一步无量纲化处理。进行 KMO 检验判断主成分分析方法的合理性：KMO 值均大于 0.7，可以进行主成分分析。

表 2　KMO 检验结果

Kaiser-Meyer-Olkin 检验	
风险管理相关部门	0.807
明确定义风险	0.888
足够应对未来风险	0.715
风险策略匹配	0.784
风险管理明确周期	0.867
业务部门评价	0.807
明确风险文化	0.872
了解风险弹性	0.787
风险管理项目数量	0.708
设置专门委员会	0.897
最高层得到汇报	0.810
人员能力足够支撑	0.710
对标标准或规范	0.796
商业保险安排数量	0.710
年度保费规模	0.713
保险转移风险比重	0.764
总体	0.797

然后利用 Stata 计算得到协方差矩阵的特征值，以及由此得到的方差贡献率。前 9 个主成分的累积贡献率达到 80.3%，因此选取前 9 个主成分构造风险管理指数。

表 3　各成分方差贡献率

各主成分方差贡献率			
成分	特征值	方差贡献率	累积方差贡献率
Comp1	4.720	0.295	0.295
Comp2	1.416	0.088	0.384
Comp3	1.273	0.080	0.463
Comp4	1.198	0.075	0.538
Comp5	1.016	0.064	0.602
Comp6	0.946	0.059	0.661
Comp7	0.845	0.053	0.713
Comp8	0.748	0.047	0.76
Comp9	0.683	0.043	0.803
Comp10	0.616	0.039	0.841
Comp11	0.607	0.038	0.879
Comp12	0.487	0.030	0.910
Comp13	0.479	0.030	0.94
Comp14	0.399	0.025	0.965
Comp15	0.312	0.020	0.984
Comp16	0.254	0.016	1

再利用 Stata 计算得到协方差矩阵特征值对应的特征向量，表示原来的各项指标在主成分上的载荷。

表 4　各主成分中各指标的系数

所选取的 9 个主成分中各指标的系数									
	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6	Comp7	Comp8	Comp9
风险管理相关部门	0.191	0.197	0.501	-0.203	-0.004	0.311	-0.202	0.081	-0.361
明确定义风险	0.255	-0.213	-0.013	0.088	-0.244	0.267	-0.393	-0.245	0.41
足够应对未来风险	0.253	-0.24	0.03	0.335	0.334	0.216	-0.137	0.43	-0.289
风险策略匹配	0.333	-0.239	0.171	-0.255	0.283	-0.006	0.016	0.002	0.102
风险管理明确周期	0.317	-0.09	0.129	-0.024	-0.127	-0.37	-0.14	0.013	-0.303
业务部门评价	0.178	0.036	0.168	0.358	-0.16	0.461	0.622	-0.269	-0.085
明确风险文化	0.325	-0.082	0.046	-0.136	0.26	0.084	-0.192	-0.259	0.269
了解风险弹性	0.212	-0.095	-0.346	-0.42	0.123	0.235	0.354	0.074	0.138
风险管理项目数量	0.182	0.099	0.492	-0.037	0.014	-0.386	0.373	0.317	0.453
设置专门委员会	0.284	-0.105	-0.204	-0.046	-0.303	-0.303	0.155	-0.039	-0.287
最高层得到汇报	0.318	-0.011	-0.102	-0.122	-0.395	-0.128	-0.027	-0.204	-0.075
人员能力足够支撑	0.26	-0.287	-0.214	0.416	-0.084	-0.067	0.051	0.256	0.068
对标标准或规范	0.216	0.317	-0.32	-0.31	0.191	0.078	0.105	0.097	-0.203

商业保险安排数量	0.19	0.496	0.07	0.012	-0.378	0.18	-0.148	0.209	0.101
年度保费规模	0.195	0.471	-0.323	0.26	0.114	-0.034	-0.13	0.226	0.241
保险转移风险比重	0.192	0.322	0.031	0.307	0.422	-0.269	0.016	-0.538	-0.096

最后根据各指标对应的样本值和所选取的 9 个主成分中各指标的系数计算得到各主成分对应的样本值。最后以各主成分的方差贡献率为权重，对这 9 个主成分加权平均，算得零售业样本企业风险管理指数。