



中国零售业风险管理调研报告（2025 年）

兵未动, 谋已定 - 从被动防御到主动预防

因我不同
成就不凡

始于 1845

编撰组成员

中国连锁经营协会

彭建真
中国连锁经营协会会长

田芮丰
中国连锁经营协会行业创新部主任

张林晶
中国连锁经营协会部行业创新部主任助理

德勤中国

张天兵
德勤亚太消费品及零售行业主管合伙人

彭 聪
德勤中国风险、合规和法证咨询事业群主管合伙人

靳远游
德勤中国企业风险总监

王华民
德勤中国企业风险总监

侯雨冰
德勤中国企业风险高级顾问

感谢 CCFA 零售风险管理工作委员会委员代表，以及编写团队成员在撰写《中国零售业风险管理调研报告(2025 年)》过程中提供的支持与帮助。

序言

在这个瞬息万变的时代，零售行业正面临着前所未有的挑战与机遇。企业全球化扩展的安全与可持续性、技术的迅猛迭代以及消费者需求的日益分化，共同编织成一张复杂多变的风险网。

本报告深入剖析了当前连锁经营企业所面临的宏观环境，揭示了运营、战略、财务、合规等核心风险领域的新变化和新趋势。我们发现，传统的风险管理模式已难以适应新的市场格局，企业必须从被动防御转向主动创造价值的战略风险管理，以更加前瞻和系统的视角来审视和应对风

险。风险管理不再是某个部门的职责，而是必须上升为企业的核心战略选择。本报告不仅为连锁经营企业提供了全面的风险管理指南，更激发了我们对于未来风险管理的深刻思考。

协会衷心希望，通过这份报告，能够引发行业同仁对于风险管理的广泛关注和深入讨论。让我们携手并进，以更加智慧和坚韧的姿态，共同应对未来的不确定性，推动行业实现高质量、可持续发展。让我们共同期待，连锁零售企业在风险管理的保驾护航下，乘风破浪，再创辉煌！

彭建真

中国连锁经营协会会长

序言

当今世界处于深刻变革中：地缘政治冲突、技术革新与市场需求分化的多重作用，使企业面临的外部环境更具复杂性和不确定性。传统风险管理模式—依赖局部经验积累、侧重事后应急响应—难以有效应对系统性挑战。实践表明那些能够实现稳定增长的企业，往往建立了主动型的风险治理体系，通过能力建设将风险管理转化为战略资产，而非局限于被动防御。

当前，企业在全球化进程中面临多维挑战：供应链端需应对原材料成本波动、库存预测偏差等传统问题，同时极端事件频发可能引发供应链中断风险，因此需要构建具备动态适应性和抗风险能力的韧性供应链体系；同时，零售企业为突破国内市场饱和压力加速全球化布局，但在文化差异、政策壁垒、属地化运营能力不足等现实约束下，需通过合规体系完善、跨文化沟通优化及本地资源协同，逐步化解地缘政治与合规风险，夯实国际竞争力，实现国际化破局之势；在零售企业的智能化转型进程中，生成式人工智能、自动化决策系统等技术虽提升了效率，但也伴随着数

据安全隐患、伦理争议及消费者信任波动等潜在问题，企业需在技术迭代节奏与社会责任履行间把握适度空间，确保技术应用的合规性与社会接受度。这些能力的协同发展，为企业在复杂环境中实现稳健运营提供了必要支撑。

我们主张以“三维框架”实现质变：

组织层：将风险偏好融入企业基因，既要设定底线原则，也要建立动态监测机制，及时识别供应链危机、跨境监管升级和技术伦理争议等新兴威胁，保障和促进业务增长。

技术层：构建统一的数据基础设施，让数据和技术成为预警与决策的“神经系统”。

人员层：培育具有“风险智能”的跨界人才，组建跨职能团队，将对未知风险的防控转化为创新与增长的底层驱动力。

彭聪

德勤风险、合规和法证咨询事业群主管合伙人

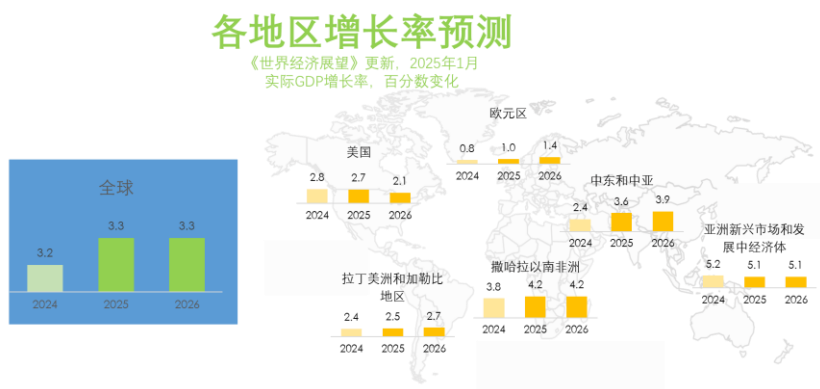


第一章 宏观环境概览

1.1 宏观环境下的机遇

宏观经济态势

根据世界货币基金组织于 2025 年 1 月发布的《世界经济展望》的最新更新，对全球经济增长率 2025 年略有上调，其中亚洲新兴市场和发展中经济体增长率最高，而美国和欧元区的增长相对较低，其他地区如中东和中亚、拉丁美洲和撒哈拉以南非洲也呈现不同程度的增长。

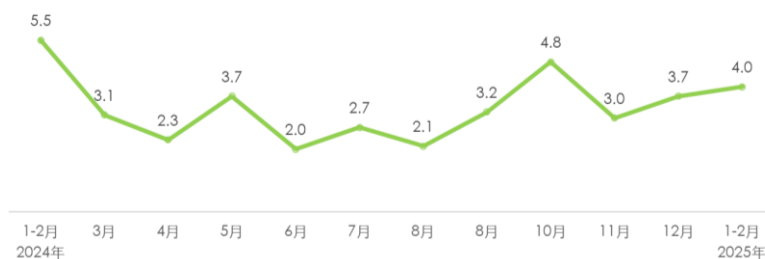


数据来源：imf.org/pubs, 世界货币基金组织；2024 年是实际值，'25 和 '26 是预估值

零售行业的机遇

社会消费品零售总额：根据 2025 年 1-2 月的数据，我国消费市场延续回暖势头，实现社会消费品零售总额 83,731 亿元，同比增长 4.0%，增速较上年全年提升 0.5 个百分点；其中，除汽车以外的消费品零售额 76,838 亿元，增长 4.8%；实物商品网上零售额 18,633 亿元，增长 5.0%，占社会消费品零售总额的比重为 22.0%。

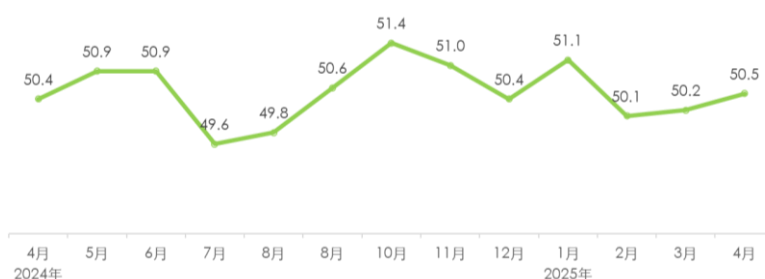
社会消费品零售总额增速（月度同比 %）



数据来源：国家统计局，2025

中国零售业景气指数：4 月零售业景气指数（CRPI）报 50.5%（环比升 0.3 个百分点），其中商品经营类指数重返扩张区间至 50.1%，租赁经营类指数强势攀升至 52.7%，电商经营类指数则持稳于 50.1%。

中国零售业景气指数（%）



数据来源：中国商业联合会，2025

2025 年 3 月中旬，中央两办联合印发《提振消费专项行动方案》，围绕提升消费能力、优化环境、激发意愿、破解矛盾等部署系列举措；政策推动消费市场加速释放“促升级、扩规模、提能级”叠加效应，入境消费扩容与本土潜力挖掘齐头并进，零售业普遍看好“政策红利深化+需求梯次激活”的市场前景。

据商务部于 2024 年 9 月发布的《2023 年中国对外直接投资统计公报》数据，中国对外直接投资领域持续多元化，近八成流向租赁和商务服务、批发零售、制造、金融领域。其中，批发和零售业为 388.2 亿美元，年同比增长 83.4%，占当年流量总额 21.9%。主要流向中国香港、新加坡、荷兰、美国、中国澳门、阿拉伯联合酋长国、瑞典、泰国等国家和地区。



1.2 宏观环境下的风险

宏观风险

从中长期看，全球经济前景仍然不容乐观，预计未来几年增速将低于历史平均水平。与此同时，短期风险则加剧了各国间的分化：美国因财政刺激和监管放宽可能迎来短期增长，但其他经济体普遍面临下行压力。保护主义抬头的现象可能通过抬高关税、扰乱供应链并抑制投资加剧贸易摩擦，进而对全球增长形成威胁。

零售行业风险

当前全球政治经济不确定性加剧的背景下，零售企业面临着前所未有的挑战。根

据 2025 年的调研结果，虽然传统的四大风险——运营、战略、财务、合规——依然是关键议题，但面对复杂的国内外环境，零售连锁经营企业的风控管理者们更加关注供应链、出海和人工智能转型这三大风险领域。

因此，2025 年的报告将重点聚焦于此三大风险领域，详细分析各风险领域的具体风险项和表现形式，为零售连锁经营企业的风险管理提供系统化的应对策略和参考建议。



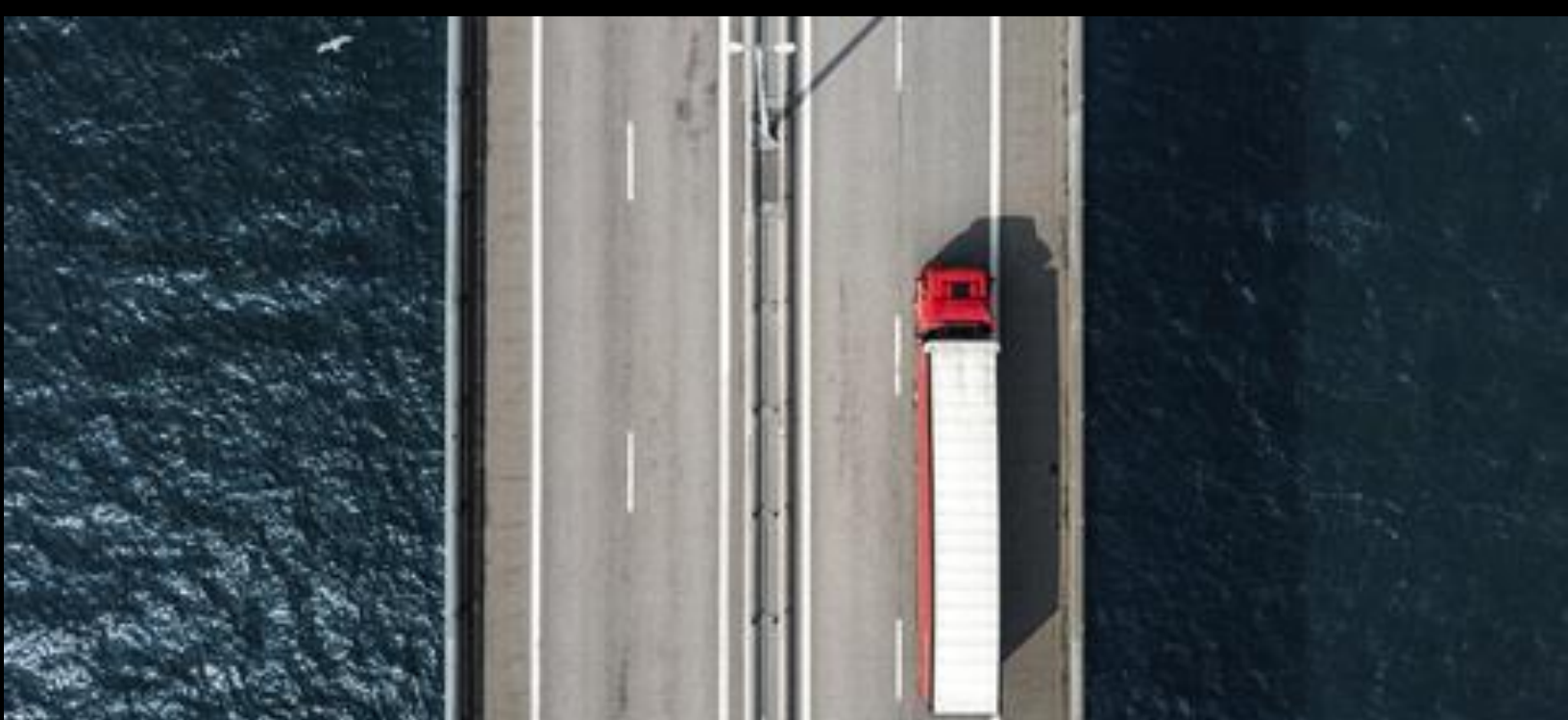
第二章 地缘经贸波折下供应链风险的结构化应对

日益凸显的供应链风险是当前全球化背景下企业面临的核心挑战之一。随着国际贸易的复杂化和地缘政治的紧张加剧，供应链体系的脆弱性日益显现。从原材料采购到生产制造，再到物流配送，每个环节都可能因为外部环境的突发变化而面临中断或延迟的风险。例如，地缘政治冲突可能导致关键原材料供应受阻，自然灾害可能破坏物流节点，突然疫情则可能影响劳动力供给，这些都增加了供应链的不确定性。这些风险不仅会对企业造成直接的经济损失，还可能损害品牌声誉，削弱市场竞争力。

在零售行业，供应链风险尤为突出，因为零售商通常依赖复杂的供应链来获取商品，以满足消费者的多样化需求。但全球范围内的贸易限制、关税调整以及物流成

本上升等因素，都可能对库存管理和运营效率产生严重影响。

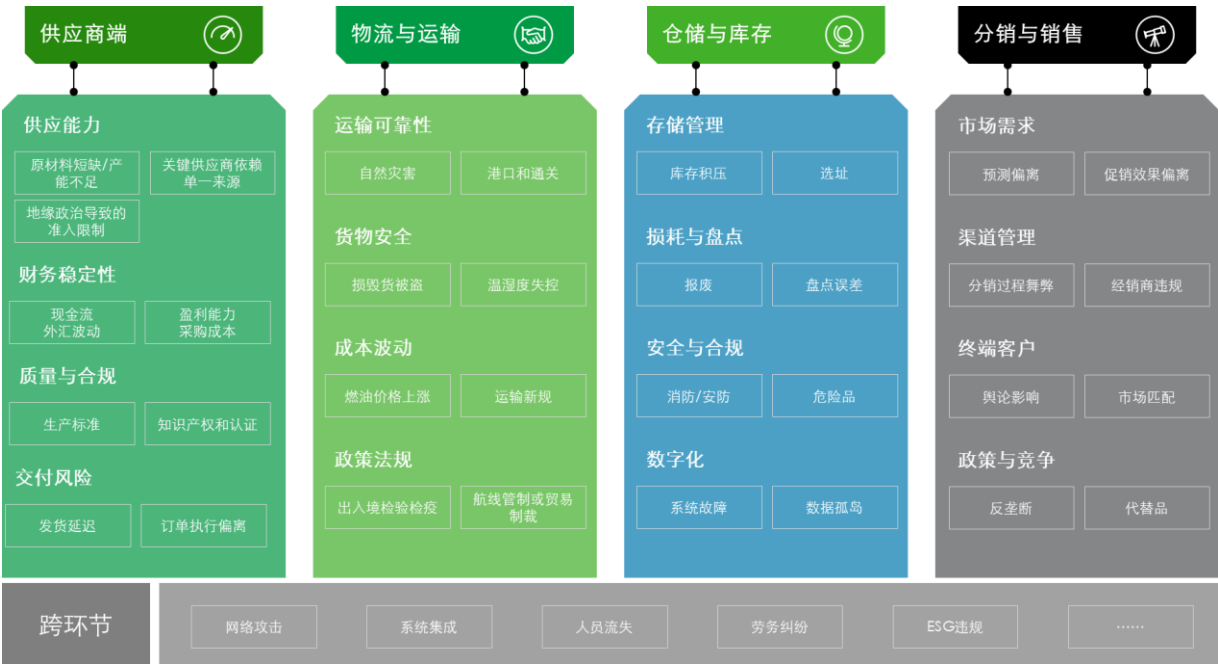
我们认为企业需要采取多层次能力建设的策略，方可系统化地应对供应链的风险。首先，供应链风控体系建设，加固源头供应商、预防性物流和安全库存三大支柱。通过分散供应商和生产基地，降低对单一区域或供应商的依赖性，缓解物流终端风险。通过数字化手段，建立安全库存，同时保障仓储的安全。其次，采用先进的技术手段，如人工智能和大数据分析，优化库存管理和供应链可视化，提高预测准确性和响应速度。第三供应链人员能力的重塑，培养一批跨学科知识储备、能够运用数字化技术防范供应链风险的专业人才。



2.1 供应链风险中的主要风险领域

供应链风险已成为连锁企业生存发展的核心挑战之一。连锁企业因门店数量庞大、分布广、业务高度标准化，其供应链具有极强的连带性和脆弱性。任何一个环节的断裂（如供应商断供、物流中断、库存积压或终端需求突变），都将迅速波及其他

环节，造成连锁反应。我们的观察发现，供应链任何环节的细微风险，就如“战场上马蹄上的铁钉”一样，都有可能引发供应链整体的风险，从而对企业业务带来难以预料损失。



i. 供应商与采购风险

供应链话语权失衡：过度依赖单一供应商不仅会增加供应中断的风险，还会导致供应链中的话语权失衡。当企业过于依赖某一供应商时，该供应商在价格、交货期、质量等方面拥有更大的谈判优势，可能导致成本上升、灵活性下降。此外，一旦该供应商出现问题，如自然灾害、政治动荡、财务危机等，将直接影响到企业的生

产和运营，甚至造成严重的经济损失。因此，企业应通过多元化供应商策略，建立更加稳健和灵活的供应链体系，以降低风险并增强自身的市场竞争力。

替代方案缺失的成本过高：当零售企业对某一供应商、物流通道或关键资源存在高度依赖（如独家授权商品、区域性垄断原料、特定港口运输），且无法快速切换至备选方案时，任何突发风险（如断供、罢

工、自然灾害）都将引发高昂代价。如生鲜零售商若仅依赖单一产地直供协议，遇极端天气中断后，临时采购替代货源的价格可能飙升，同时面临保质期缩短带来的损耗激增。这类成本不仅包含直接经济损失，还包括市场份额流失、客诉赔偿及品牌信任度下降的隐形代价。

ii. 物流与运输风险

溯源体系失效：商品从原材料到消费端的关键信息链断裂，导致风险失控。如某跨国食品公司在 2023 年遭遇了一次重大召回事件。该公司的一款食品被检测出含有金属异物，但由于其供应链追溯系统未能精准定位问题批次，导致公司不得不对多个批次的产品进行全面召回。这次召回影响了多国市场，给公司带来了数千万美元的损失，并对品牌形象造成了严重打击。此类失效使企业丧失事前预防与事后处置能力，亟需通过全链路数据贯通强化风险阻断机制。

高度依赖于全球化供应链的企业，能够享受更低的成本和更高的效率。然而政策性关税的风险在目前地缘政策具有不确定性的环境下不容忽视，政策性关税的变化可能导致供应链中断、成本上升以及市场波动。

企业需要通过供应链多元化、优化物流网络、加强风险管理等策略来应对政策性关税的风险，从而保障供应链的稳定性和企业的持续发展。

面对突发的政策性关税风险，企业应该立刻行动：包括评估潜在风险，如考虑配额限制、审查海关保证金是否充足、对可能产生的直接和报复性影响进行不同的情景分析。同时需要寻找关税延期、自由贸易协定、关税退回等机会，缓解企业危机。

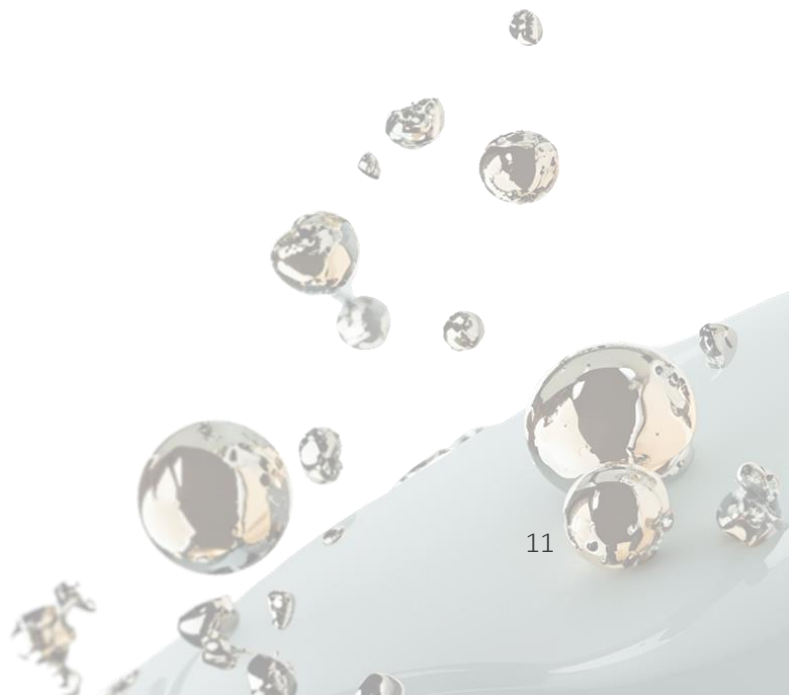
极端气候与自然灾害破坏运输线路：持续暴雨淹没区域物流枢纽造成订单积压、台风侵袭沿海仓储中心导致核心商品库存损毁、地震引发山区道路坍塌切断内陆运输动脉。如 2023 年夏季，诸多图书企业在北方某城市的仓储中心因极端天气导致洪水灾害，造成较大经济损失，暴露出仓储设施在面对自然灾害时的脆弱性。

iii. 仓库与需求预测差异风险

仓储选址和运营风险：仓库选址若未充分评估自然灾害风险（如洪涝），可能导致基础资产受损；日常管理中，若存储规范

执行松散（如分类堆放、承重限制），则易发生货物挤压损坏；温湿度监控失效将导致生鲜、电子类商品性能劣化。安防系统维护滞后可能诱发盗窃或火灾事故。

需求预测差异：若对季节性需求或消费者偏好变化预估不足，可能导致库存积压或断货，进而引发销量下滑或客户流失。促销效果不确定性风险：促销活动前若对潜在需求测算偏差，可能因备货不足导致爆款售罄或过度囤货造成临期损耗。



2.2 构建三维框架的全链风险管控

供应链已成为企业生存发展的“生命线”，但其复杂性也使其成为各类风险的聚集地。关键的挑战在于解决“分段式”风险管理带来的因缺乏全局视角而难以应对系统性风险现状。我们认为，企业应当突破孤立治标的局限，通过应用德勤的‘韧性供应链三维框架’（组织韧性、技术使能、人才升级），企业可以系统性地识别并弥补短

板。组织韧性，以系统化治理取代碎片化管理，建立跨职能协作机制与动态风险监测系统；人才升级，培养兼具技术洞察、商业思维与全球合规意识的“全科型”风控专家；技术使能，依托 AI、IoT 等技术实现风险的实时感知与自主响应。三者协同形成“预防-识别-应对”的闭环。



i. 供应商管理：布局多元化供应链网络

备选供应商清单：按品类划分核心供应商、备用供应商及紧急响应方按照一定比例分配，覆盖 2 个以上地区。

本地化产能渗透：针对高频商品，在不同核心圈（如华东、华南、华北等核心消费区）布局中小型分布式工厂或合作仓，保障有效时间内的极速响应圈层。

供应商健康度评分：定期评估合作方交付准时率、质量问题退换率、ESG 合规性（碳排放、劳工标准等），低分者整改或替换。

ii. 仓库管理：智能库存动态管理系统

安全库存阈值动态调节：设置三级预警（绿/黄/红），如当某品类库存低于 7 天销量时触发补货，极端情况下启动跨区调拨预案（如疫情期间启用武汉→上海应急通道）。

数据驱动防损分析：构建仓库管理大数据平台，整合货物出入库记录、传感器数据和视频监控信息，实时分析潜在风险点。对历史损耗数据挖掘，识别高风险商品类别或区域，优化资源配置和管理策略。

iii. 技术手段接入：全链路风险预警

IoT 溯源：为关键商品加装 RFID 芯片，实时上传运输温湿度、位置轨迹至供应链平台，建立供应商、物流企业、门店均可查看不可篡改的数据流。

AI 驱动预测模型：接入历史销售数据、节假日规律、天气预报及社交媒体热度指数，生成区域级 SKU 销量预测，支持跨门店库存共享调度。

我们的经验表明，在风控领域广泛地应用数字化技术（比如传感器收集数据、BI 分析、监测和汇报），有利于风控人员实施监测，成为业务发展的有效保护，对业务的运转效率的提升起到重要作用。

iv. 人员能力培养：多元化和数字化

数字化能力提升：通过培训和实操，培养员工对 AI、物联网、大数据等技术工具的理解与应用能力，使其能够熟练操作智能库存管理系统或 IoT 溯源平台，提升技术赋能水平。

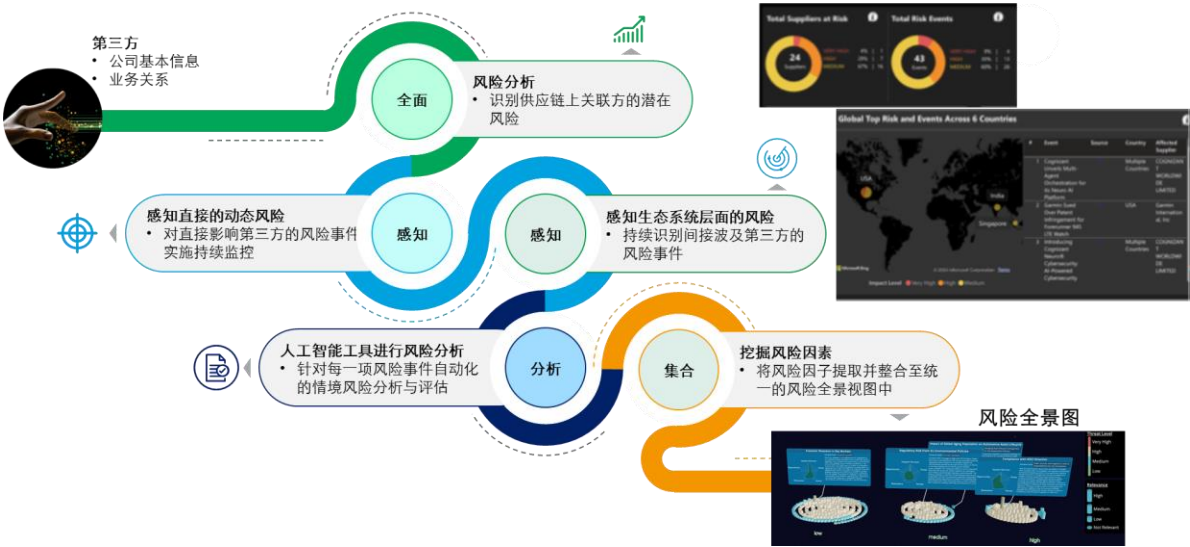
跨学科知识储备：供应链管理人员需要具备采购、物流、市场营销、数据分析等多领域专业知识，能够从全局视角审视供应链风险，避免单一维度的决策失误。

应急预案演练：定期组织跨职能团队进行供应链中断情景模拟（如自然灾害、供应商问题等），明确各岗位的职责分工与应急响应流程，提升团队的整体应对能力。

AI 工具全面监控供应链相关方风险

德勤的供应商风险监测工具收集完善的供应链相关方（尤其是供应商）基础档案信息，在此基础上对供应商的直接和间接风

险持续监控和分析，识别可能影响供应链稳定性的重要风险因素，并据此有效防控供应商风险，缓解潜在风险。



第三章 全球化进程下中企出海风险的战略视角考量

在全球化进程纵深演进的当下，中国经济主体的国际化经营呈现结构性转变。一方面，全球经济重心东移与区域经贸协定的深入实施为企业打开了市场扩张机遇。新兴经济体消费升级需求、区域全面经济伙伴关系（RCEP）关税优惠等政策红利，共同构成企业全球化布局的战略支点。数字技术迭代降低跨国协作门槛，云计算、AI等工具，支持企业通过分布式研发、智能供应链及智能化营销实现全球运营，尤其助力中小企业突破地理限制。

外部环境变化带来三重挑战：区域间的政策法规差异显著，发达国家严管数据主权与技术标准，新兴市场产业政策频变，提

升合规要求；市场运作复杂性增加，文化差异、基建短板及数字化兼容问题推高运营成本；战略制定难度加大，需要平衡产业链重构中的长期市场培育与短期盈利目标。

面对上述机遇与挑战的交织状态，中国企业的国际化进程正在经历从探索性试水向系统性布局的范式转换。德勤认为，这一转型要求企业建立全面的出海合规管理能力，通过政策环境研判、资源网络构建、本土人才培养、运营流程标准化改造以及技术创新应用等综合举措，形成贯穿全流程的风险管理架构。



3.1 中企出海中的主要风险领域

在全球化进程持续深化的背景下，中国企业不断加快国际化发展的步伐，从初期出口贸易到后期全球化运营。

在此过程中，尽管海外扩展能推动企业规模扩张和产业转型升级，但我们也观察到伴随着多重潜在的挑战和风险。

出海热门赛道¹

细分赛道	出海区域	落地方式	代表企业
餐饮	东南亚、澳大利亚	投资自建、供应商合作	蜜雪冰城、奈雪、海底捞等
轻工业品	东南亚、欧洲、北美	海外并购、投资自建、供应商合作	安踏、泡泡玛特等
集合店	东南亚、北美	投资自建、供应商合作	名创优品等
家电	东南亚、南美、欧洲	海外并购、投资自建	海尔、美的等
电商	北美、欧洲、亚洲	投资自建	拼多多、SHEIN等

i. 战略与市场风险

目标市场的消费偏好可能与母国存在本质差异，如新兴市场高度关注性价比（price sensitivity），而发达国家更重视品牌溢价能力；宗教禁忌可能限制产品设计边界（如清真认证要求）；本土文化传统也可能抵触特定创意元素（如宗教符号或颜色忌讳）。若照搬母国商业模式，轻则丧失市场份额，重则损害品牌声誉，甚至引发法律纠纷。

ii. 人才与组织管理风险

跨文化团队管理困难

管理理念冲突：跨国企业的集中式管控模式易与本土团队的自治需求产生摩擦。例如，母国的绩效指标考核会抑制海外员工创新意愿，而冗长的总部审批流程则削弱市场响应速度。为此，企业需构建“战略统筹+本土落地”双轨机制：将财务管控、品牌管理等核心职能收归总部，同时赋予本地管理层业务执行权，并通过总部与子公司之间的常态化轮岗制度，培育兼具全局视野与文化适配能力的领导者。

¹ 《德勤中国消费品和零售行业纵览 2025》

沟通效率损耗：多语言团队因语言障碍、术语歧义及文化语境差异，可能引发需求理解偏差。例如需求细节的反复确认、文档翻译误差导致的执行偏离、跨部门协作的延误，这些问题不仅延缓项目进展，还可能造成产品版本混乱或功能缺陷等失误。

本地人才匮乏

关键岗位招聘困境：海外分支机构常面临高端人才供给不足的困境。例如在资本市场化程度较低的区域，具备专业资质的内部审计人才缺口显著；核心管理岗位因薪资水平难以匹敌当地头部企业而招贤受阻；兼具本地文化洞察力与全球化思维的复合型人才稀缺。人才断层不仅制约业务发展，更可能因知识转移失效而诱发合规风险（如数据隐私保护等）。

iii. 法律与合规风险

商业模式合法性争议

若企业核心业务模式与目标市场的数据主权、行业准入门槛、反垄断法或劳动法规相抵触，将面临强制合规改造、巨额罚金甚至业务禁令的风险。数据跨境流动若违反属地存储要求、平台佣金比例逾越定价管制、雇佣条款违背当地社保标准等，均

可能触发执法机构调查与商业模式合法性否定，导致前期投入付诸东流。

劳动法执行严格程度差异

各国对工时上限、最低薪资、解雇补偿、产假权益等规定差异显著。在严格监管地区，可能对企业考勤制度、薪酬结构、裁员流程施以高额罚则；宽松监管地区则存在员工权益保障不足风险。跨国经营若未能精准适配属地劳动标准，将面临集体诉讼、商誉损失或运营停滞的危机，需系统性进行合规校准与本地化制度重构。

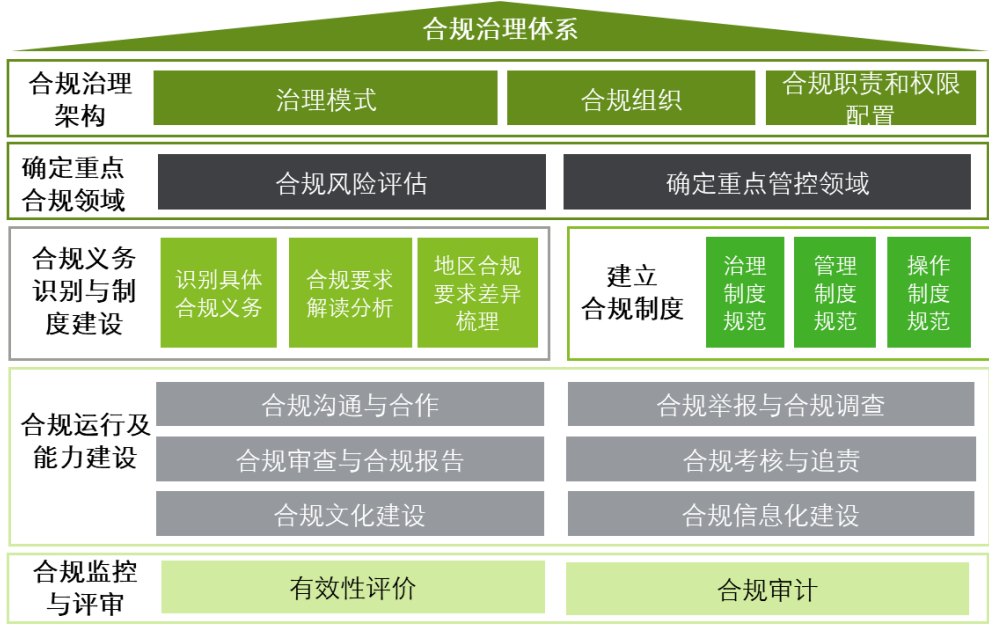
数据本地化和数据跨境传输

数据本地化立法要求企业将用户行为、支付记录等敏感数据存储于东道国境内。例如，欧盟《通用数据保护条例》（GDPR）通过“充分性认定”机制，确保数据传输至第三国时符合欧盟的数据保护标准。然而数据跨境仍面临多重约束：目的国的审批程序、接收方的隐私保护认证，以及特定行业（如医疗、金融）的严格监管要求。如果企业过度依赖单一数据中心，或未满足东道国的数据本地化要求，可能面临数据封存、业务中断，甚至因违反数据保护法规而承担法律责任。

3.2 中企出海进程中的立体战略应对

中国企业的国际化发展需以主动姿态拥抱机遇与变革。通过深化系统性战略布局，企业可以依托数字化工具优化全球资源配置，推动技术研发与本土市场需求深度融合。同时加强与国际规则接轨的合规体系建设，培养跨文化管理人才，构建敏捷灵

活的供应链网络，以创新模式拓展新兴市场空间。在此过程中，持续提升全球化运营能力与品牌影响力，最终实现高质量的可持续发展。



i. 建立完整的合规治理体系

我们观察到，领先企业正通过构建‘主动性、嵌入式’的合规体系，将风险管理前置于业务决策，这已成为出海成功的关键差异化因素。为应对海外合规监管要求，德勤咨询团队搭建了完整的合规治理体系框架，支持出海企业设计治理模式、合规流程落实及检查、员工合规能力培训，打造全面合规管理建设的堡垒。一是企业可选

择适合于企业现状的治理模式进行合规治理架构搭建及管理,明确权责分工与组织优化路径；二是深入调研，全面对标，识别高风险领域作为合规重点领域，制定合规管理专项指引；三是推动“外规内化”，根据产品生命周期，梳理关键业务流程及适用的具体法律；通过动态跟踪和评估，不断更新合规体系，确保风险评估的充分性，实现合规管理体系的持续有效运作四者协

同可实现合规风险可控与全球化经营韧性。

ii. 搭载数字化技术手段

AI 驱动的动态监测与预测：基于人工智能和大数据分析，建立全球市场风险模型，实时抓取地缘政治新闻、政策变动、行业趋势等数据，辅助企业预判潜在风险（如贸易壁垒、汇率波动）。

以数据驱动的 KPI 管理：结合实时数据采集与分析工具（如 BI 仪表盘、预测模型），将模糊的管理动作转化为可衡量、可对比的数据指标，从而动态调整策略，例如当某国合规风险指数连续两周超标，则启动专项审计；若新兴市场销售额环比增长低于阈值，立即优化本地推广方案。

iii. 构建国际化人才赋能体系

优化招聘流程的核心在于结合数字化工具与本地洞察，例如通过数据分析预测不同市场的岗位需求趋势，针对性地吸引兼具跨文化沟通能力与本土市场敏锐度的复合型人才。

同时，为保留并激活国际人才队伍，企业可通过设计多层次职业发展路径、提供定制化技能培训，以及构建具有竞争力的薪酬福利体系（包括海外市场津贴、长期激励计划等），强化人才粘性与创新能力。

iv. 前期尽职调查

法律适配矩阵开发：编制包含劳动法、反垄断法、数据隐私法的“红黄绿灯”评估系统，绿灯标记的国家方可开展实质性投资。

社会文化研究：通过本土合作研究、实地调研及消费场景走访，深入了解目标市场消费者的特征与社会文化。借助社交平台的关键词评论、热门话题标签及用户互动数据，分析价格敏感区间、产品偏好及口碑痛点，为市场策略提供依据。

v. 国内准备前置

制度与流程建设：设计 OA 系统/审批流程等方式，加强对海外分支机构的管控，确保重大决策由总部审批/被告知。

团队建设：提前在中国搭建核心团队，确保出海人员的能力和經驗。

风险清单与复盘：定期总结前期经验，形成新市场进入的检查清单和负面清单，避免重复犯错。

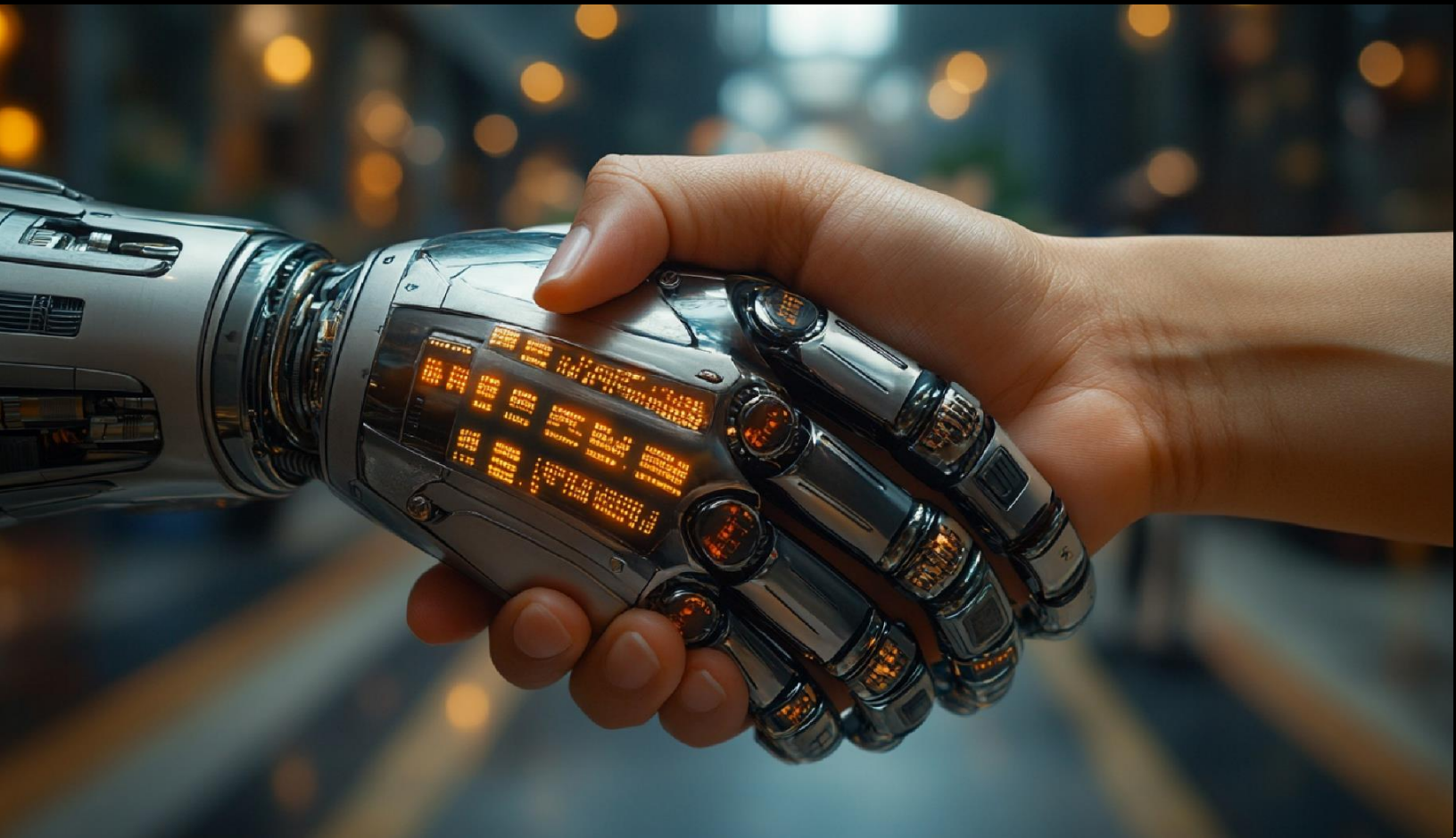
内控前置：在业务启动初期，内控部门介入，进行风险点排查和穿行测试，避免事后审计发现问题为时已晚。

第四章 智能革命浪潮下零售业应对 AI 风险的破局之道

人工智能技术正以前所未有的加速度重塑零售业态。随着机器学习算法突破算力瓶颈、大数据生态的持续完善以及生成式 AI 的场景化应用，零售行业的智能化转型已呈指数级增长态势。这一进程不仅显著提升了运营效能，还催生虚实融合的新商业模式。从全渠道精准营销到元宇宙购物空间构建，从个性化推荐引擎到供应链数字孪生系统，AI 正将零售业推向“认知服务化”的全新阶段。

随着技术快速迭代进入关键发展阶段，零售行业的战略决策需要系统性应对技术变

革带来的各类风险与不确定性。德勤认为，实现可信 AI 的前提就是卓越 AI 治理。零售企业需积极提升自身技术应用能力，搭建智能化风险治理体系，培养高适应性的风险管理技术人才，主动应对技术快速迭代带来的各类风险，同时抓住新兴市场的需求机遇。企业应通过强化算法驱动的运营优化能力，结合数据安全和伦理合规的前瞻性布局，实现技术效能与稳健经营的协同发展，从而在动态变化的市场环境中巩固竞争优势。



4.1 智能化技术应用中的主要风险领域

据 2024 年德勤可信 AI 研究报告²发现，超过一半的技术工作者认为他们的组织缺乏有效的机制来识别或应对 AI 所带来的风险。消费者更倾向于支持那些在 AI 应用上遵循伦理准则的组织，例如在使用 AI 时保持透明度。消费者信任的下降和品牌声誉的损害可能会造成长期的负面影响。

在接受调研的近 900 名高管中，最让他们忧心的是 AI 相关的安全漏洞（占比 86%）、监控（占比 83%）以及隐私（占比 83%）风险。技术进步和用户体验的提升虽促进了用户规模的快速增长，但也加剧了上述风险的暴露频率与严重性。

i. 安全漏洞风险

当零售企业的核心业务全面依赖云端 AI 系统时，任何代码漏洞或网络攻击都可能引发灾难性后果。零售 AI 系统（如智能补货、无人结算）因代码漏洞或外部攻击突发瘫痪，将导致供应链断裂、线下收银停滞、线上订单错乱，轻则损失客群信任，重则触发连锁式运营瘫痪。

ii. 监控风险

当零售企业广泛采用 AI 技术进行个性化营销和服务时，消费者可能感受到被过度监控的压力。AI 系统通过收集和分析消费者的购物习惯、浏览记录、地理位置等数据，实现精准推荐和定制化服务。这种高度个性化的体验往往使消费者感到自己被商家密切关注，如果消费者意识到自己的行为 and 偏好被商家持续跟踪，可能会产生不信任感，甚至发起数据隐私保护相关的行动。这不仅会影响品牌的口碑和客户忠诚度，还可能导致用户流失和销量下降。

iii. 隐私风险

AI 技术所需的数据可能带来安全隐患，一旦发生数据泄露事件，将对组织造成巨大损失。数据显示，2024 年全球数据泄露的平均成本已接近 500 万美元，同比增长 10%³。对于大型组织来说，此类损失可能更为惨重。与此同时，零售企业存储的海量用户数据极易遭受内外部威胁侵袭——黑客攻击可能导致数据窃取与勒索，而隐私政策执行漏洞亦可能引发巨额罚单。

²AI 时代的抉择：以“信”筑基，行稳“智”远

³ IBM, “2024 年数据泄露成本报告”，7 月 2024

4.2 AI 技术应用中的综合治理体系

根据德勤报告显示，62%的消费者更倾向于信任那些在人工智能应用中展现伦理担当的组织，且高达 53%的用户明确表示愿为符合伦理标准的产品或服务支付溢价。在此趋势下，AI 治理能力已逐渐演变为保障企业持续领先的核心基础设施——通过系统化布局将技术应用内嵌于伦理价值体系之中，方可达成消费者信任、监管合规与商业价值提升的多维平衡。

针对零售行业的特殊需求，德勤提出的可信人工智能框架能够帮助组织高管成功应对 AI

快速采用带来的风险，并全面拥抱 AI 技术变革。该框架确保技术符合伦理、法律及技术标准，使高管对 AI 解决方案在全组织内的应用充满信心。

德勤可信人工智能框架明确了 AI 解决方案建立可信性所必需的七大要素：透明、可解释；公平、中立；稳健、可靠；保护隐私；安全、稳妥；承担责任；问责。该框架及相关标准应用于 AI 解决方案从概念到设计、开发、采购、部署的全部环节。



开发符合这七项标准的可信 AI 解决方案并非易事。零售企业需构建完善的 AI 治理体系作为基石，确保技术实践始终与标准要求同频共振。德勤在 AI 治理生命周期六大抓手框架中建议企业在智能化转型的过程中，应该建立 AI 的敏捷治理框架，应用在

AI 开发、部署和使用全生命周期的所有阶段，并深度融入技术架构、业务流程。具体的治理措施需具备高度灵活性，既要考量 AI 系统的复杂程度，也要贴合不同地区、行业的监管法规，并与企业的内部管理制度相协调。



i. 管理：建立 AI 治理体系

AI 治理必须是一把手术刀，通过建立体系化的治理架构，在充分发挥 AI 价值的同时有效防范风险。企业应聚焦风险防范与效能平衡，具体可采取以下措施：一是建立数据全流程管控机制，强化算法透明性，并加强伦理审查；二是设立跨部门协作小组，以统筹技术研发与合规要求；三是部署实时风险监测工具，达成决策可追溯性。

以及提升应急响应能力。只有将风险意识融入 AI 在企业内应用的全生命周期，才能推动 AI 实现可信、可控、可持续发展。

ii. 人员：员工赋能计划

将 AI 定位为“生产力放大器”而非简单替代工具，赋能员工充分感知其带来的效率提升。以“技术减负、人性增值”为核心理念，旨在弥合数字化进程中的人才能力差距。

企业内部应开展全面的 AI 风险管理专项培训，通过案例剖析、情景模拟及法规解读等形式，深入解析算法偏见、数据泄露、伦理争议等典型风险场景，明确岗位操作规范并梳理应急处置流程，以此提升员工的风险辨识能力与合规执行水平。

iii. 技术：前瞻性技术应用

通过技术维度构建防御体系：一是数据安全保障，通过隐私控制和加密等技术，在数据共享与分析中确保个人隐私不被泄露；二是算法透明性增强，通过可解释性算法和定期偏差检测，确保 AI 决策过程可追溯，消除因训练数据偏差或模型结构缺陷导致的不公平结果；三是模型健壮性增强，采用对抗训练、模型加固等技术，提升 AI 系统在面对攻击时的稳定性和抗干扰能力。

部署实时风险监测系统，持续监控 AI 输出结果并对照预设规则库，一旦检测到异常行为（如预测值大幅波动、分类结果违背常识等），立即触发分级告警，并启动自动化响应机制（如暂停相关功能模块、隔离可疑数据源），阻止潜在风险蔓延。





第五章 零售连锁企业风险管理的实施建议

5.1 零售行业发展的未来趋势

根据《德勤 2025 年全球零售的力量》⁴，零售行业正在经历重大变革，主要归因于以下关键因素：战略运营效率、AI 驱动的技术转型、对可持续发展的持续关注以及创新的收入来源。随着零售商适应经济波动和不断变化的消费者偏好，这些趋势很可能成为行业未来的基础。

趋势 1：战略运营效率

零售商正在应对一个不稳定的经济环境，这使得盈利成为了一个需要复杂战略规划和灵活性的目标。在过去的几年里，消费者需求疲软，导致零售销售增长缓慢，未来零售商可能会继续面临需求不旺的局面。零售运营效率的提升可能需要采取全面的方法来优化库存和供应链管理和成本控制、以便简化流程，从而提高整体绩效。

趋势 2：人工智能驱动的技术变革

先进技术的应用，如人工智能（AI）、增强现实（AR）/虚拟现实（VR）、物联网（IoT）以及元宇宙，是零售行业变革性的力量。零售商通过投资尖端科技，不仅能提高运营效率，还能创造个性化的体验，这有助于提升消费者忠诚度和推动业务增长。

趋势 3：可持续性与循环经济

可持续发展，包括循环经济实践，正在影响着零售业，这是由消费者对环保产品的需求和企业增长的机会所驱动的。

趋势 4：替代收入来源

为了提高经营利润率和盈利能力，以及保持相关性和竞争力，零售商应探索传统零售业之外的新增长机会，并提供多样化的一系列服务。

⁴ 德勤 2025 年全球零售的力量

5.2 面对未来的风险管理思考

i. 组织：搭建完整的风险管理体系

传统的“防火墙式”风控已难以应对跨界风险，企业需转向端到端闭环管理模式。

分层决策机制：设立董事会级“风险委员会”，统筹战略级风险（如技术路线选择失误），同时授权区域办公室处理本地化合规风险（如劳动法规未遵守情形）。

ii. 技术：技术驱动的创新风险管理

技术驱动的创新风险管理通过融合 AI 算法、大数据分析和区块链等技术，构建动态风险识别与预测体系，实现风险全周期监测、评估与响应。例如，利用机器学习

实时捕捉数据异常，通过区块链确保操作可追溯，结合智能合约自动执行风险缓释策略，提升风险预警精度与应对效率，为业务稳健发展提供技术保障。

iii. 人才：培养复合型风险管理人才

培养复合型风险管理人才，兼具技术洞察力和专业风控能力，既精通人工智能、大数据分析等前沿技术，又能熟练运用风险建模、内控管理及合规工具管理，同时具备跨学科视野与商业思维。其核心价值在于能穿透技术表象识别深层风险，设计针对性管控方案，并在业务创新与安全边界间寻求动态平衡。这类人才将成为企业数字化转型中不可或缺的战略支撑力量。



联系我们



张天兵
德勤亚太消费品及零售行业
主管合伙人
tbzhang@deloittecn.com.cn



彭聪
德勤中国风险、合规和法证咨询事业群
主管合伙人
pepeng@deloittecn.com.cn

华北和华西



刘为
德勤中国
企业风险 合伙人
goliu@deloittecn.com.cn



靳远游
德勤中国
企业风险 总监
andjin@deloittecn.com.cn

华东



王彦婷
德勤中国
企业风险 合伙人
patrwang@deloittecn.com.cn



王华民
德勤中国
企业风险 总监
liswang@deloittecn.com.cn

华南



江桂芝
德勤中国
企业风险 合伙人
jasjiang@deloittecn.com.cn



冯文珊
德勤中国香港
企业风险 合伙人
melfung@deloittecn.com.cn

联系我们



彭建真
中国连锁经营协会
会长
kevin@ccfa.org.cn



田芮丰
中国连锁经营协会行业创新部
主任
tianrf@ccfa.org.cn



张林晶
中国连锁经营协会行业创新部
主任助理
zhanglinjing@ccfa.org.cn

关于中国连锁经营协会（CCFA）

中国连锁经营协会成立于 1997 年，有会员企业 1200 余家。会员涵盖零售、餐饮、服务、供应商及相关机构，连锁会员经营方式包括直营及特许经营。协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。

关于协会更多信息，

敬请关注协会官方微信号和小程序。



CCFA 官方微信



CCFA 官方小程序

关于德勤中国

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国 31 个城市，现有超过 2 万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

德勤品牌始于 1845 年，其中文名称“德勤”于 1978 年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布 150 多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

关于德勤中国更多信息，

敬请关注德勤中国官方微信号和小程序。



德勤官方微信



德勤官方小程序



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

©2025。欲了解更多信息，请联系德勤中国。