

Deloitte.

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



中国零售业风险管理调研报告（2026年）

韧性突围

2026年5月

**因我不同
成就不凡**

始于1845

编辑组成员

中国连锁经营协会	彭建真	会长
	田芮丰	副秘书长
	张林晶	行业创新部副主任
德勤中国	张天兵	消费行业主管合伙人
	彭 聪	风险、合规和法证咨询事业群全国主管合伙人
	靳远游	企业风险咨询服务 总监
	王华民	企业风险咨询服务 总监
	王一佳	企业风险咨询服务 顾问

特别鸣谢

CCFA 零售风险管理工作委员会

参与本次调研的连锁零售企业



序言

2026年，中国零售业仍处在深度调整与结构重塑的重要阶段。消费需求、渠道格局、技术应用和全球经营环境都在发生变化，企业面临的风险也随之从单一、局部、转向复合、联动和高频演化。对零售企业而言，风险管理已不只是后台职能，而是关系企业稳健经营和长期发展的核心能力。

基于这一背景，中国连锁经营协会联合德勤中国开展了本次零售业风险管理专项调研。报告聚焦舆情风险、资金风险以及出海与AI等新兴风险，结合问卷调研、深度访谈和行业观察，力求呈现当前零售企业所处的真实风险环境。调研显示，舆情传播速度与企业响应能力之间的时间差，正在考验品牌信任和组织协同；资金安全成为下行周期中企业生存和恢复的生命线；出海合规、数据安全、AI治理等新议题，则进一步拓展了风险管理的边界。

我们也看到，行业并非只是承压，更在主动改变。越来越多企业开始关闭低效门店、强化现金流管理、建设风险监测系统、推动AI用于风险识别，并把合规和治理前置到经营决策之中。这说明，零售企业正在从“被动防御”迈向“韧性建设”，从追求规模速度转向更加重视质量、效率和可持续。

风险管理的价值，不在于消除所有不确定性，而在于帮助企业在不确定性中建立更强的判断力、响应力和恢复力。希望本报告能够为行业同仁提供有益参考，推动企业把风险意识融入战略、组织、流程和技术体系之中，共同构建更加稳健、敏捷、负责任的零售业风险治理生态。

彭建真

中国连锁经营协会会长





2025年，我们提出“从被动防御到主动预防”的风险管理新范式，倡导企业构建前瞻性、系统性与韧性的战略风险管理体系。一年过去，率先践行这一理念的企业确实展现出更强的抗压能力。但抗压不等于免疫，当行业调整比预期更深、更长，当单一风险演变为连锁冲击，我们需要回答企业如何具备受冲击后快速恢复的韧性？

调研发现，2026年的风险图谱呈现新的变化：传统的单一风险已不足以概括当下的复杂局势，取而代之的是三类高频风险场景，舆情风险、资金风险、出海风险相互交织，在特定条件下可能彼此放大，形成复合型挑战。AI作为贯穿其中的双重变量，既提升风险管理能力，也放大风险。零售企业具有高频客户触点、多层级门店运营和复杂供应链协同等特点，舆情、数据安全与AI治理风险更容易从局部事件传导至客户信任、资金周转和经营连续性。

在社交媒体深度渗透、AI算法加速信息分发的今天，信息传播的速度与广度已改变企业声誉管理的逻辑。一条未经核实的负面信息，可能在数小时内引发信任危机，甚至动摇长期积累的品牌根基。更危险的是，舆情已从声誉问题升级为持续经营问题：它能直接触发资金挤兑、供应商断供，成为风险的引爆点。而企业数小时的响应机制与分钟级传播速度之间的结构性时差，使其迅速丧失叙事主导权。

与此同时，在增长放缓的环境下，曾经作为扩张引擎的门店网络，正成为部分企业的资金负担。库存积压、刚性支出、扩张后遗症持续侵蚀现金流，而当舆情或外部冲击到来时，缺乏缓冲的企业将瞬间陷入流动性危机。调研显示，近八成企业承认库存周转效

率直接影响资金健康状况，六成以上的企业将“业务扩张与资金承受能力错配”列为首要痛点。

出海与AI不仅重塑风险的传播速度与复杂程度，也是企业必须面对的新型风险。全球化布局将企业暴露于地缘政治、监管碎片化与文化冲突的复合挑战中，八成企业将合规与监管风险列为出海首要关切。人工智能则从效率工具演变为治理对象，算法偏见、数据滥用、智能体失控等隐形雷区同时放大着舆情与资金的脆弱性。

面对全球化布局与技术变革的双重浪潮，企业的心态正从机会驱动转向合规驱动，从效率优先迈向治理先行。AI正在重构风险管理的边界：从海量舆情中实时感知情绪倾向与传播趋势，从全域资金流动中自动识别异常与预警缺口，从全球碎片化法规中动态追踪变化并推送属地化影响评估。这些曾经依赖人工经验、耗时数日甚至数周才能完成的任务，正在进入分钟级响应的新阶段。AI正在延展人的感知半径、压缩人的响应时滞、提升人的决策精度，让风险管理从人海战术迈向人机协同，从事后补救迈向前置适配，从经验依赖迈向数据驱动。

风险不可避免，但韧性可以构建；技术不是万能药，却是让韧性从理念落地为能力的加速器。只有将风险管理从成本中心重构为生存基础设施，以新技术武装韧性、以韧性驾驭不确定性，企业才能在波动周期中保留火种，在风暴过后率先复苏。

彭聪

德勤中国风险、合规和法证咨询事业群
全国主管合伙人



目录

第一章 宏观环境与行业风险总览	1
1.1 宏观环境下的风险	2
1.2 行业的结构性重构	3
1.3 中国零售企业风险	4
第二章 舆情风险——被低估的快速传导风险	5
2.1 被低估的负面舆情	6
2.2 舆情风险的源头	8
2.3 构建舆情免疫系统	9
第三章 资金风险——新时期的生命线保卫战	11
3.1 资金风险	12
3.2 资金风险的连锁反应	14
3.3 技术赋能的资金管理	15
第四章 新兴风险——出海浪潮与 AI 变革的双重挑战	17
4.1 出海：机遇和挑战并存	18
4.2 属地经营风险	19
4.3 专项深耕 + 智能升级	21
4.4 效率工具和治理对象	23
4.5 AI 的挑战	24
4.6 治理先行	26
结语	27
调研样本结构	28
联系我们	29

报告概览

调研背景与方法论

2026年1月至4月，中国连锁经营协会（CCFA）协同德勤中国企业风险管理团队对60多家零售连锁企业开展了风险管理专项调研。受访企业涵盖超市、便利店、百货、电商、餐饮、专业专卖店公司等多个业态，年营收规模均在5,000万以上，企业性质包括国有企业、民营企业和外资企业。

本次调研采用问卷调研与深度访谈相结合的方式，重点围绕舆情、资金、出海三类风险场景展开，并特别关注AI的双重变量作用：一方面作为工具提升企业风险感知与响应能力，另一方面作为技术变革放大现有风险。

核心发现摘要

舆情风险：口碑即命脉

- ✓ 传播速率与企业响应能力之间的时间差已成为关键短板，被动应对的风险管理模式亟需升级
- ✓ 舆情来源日益多元且高度隐蔽，企业正面临来自内部员工、外部消费者及竞争对手的内外夹击
- ✓ 负面舆情的影响已从局部事件扩展为系统性挑战，单一危机极易通过连锁反应对信誉与稳定性形成多维冲击
- ✓ 提前构建具备自我修复与预警功能的舆情免疫系统，是从被动灭火转向主动防御、确保持续发展的关键所在

资金风险：生存第一要务

- ✓ 资金压力对企业的影响具有显著的“慢性积累 - 突然爆发”的特征
- ✓ 企业在资金管理过程中面临的核心痛点在于业务扩张速度与资金承载能力之间的结构性错配
- ✓ 提前防范资金风险，从机会先行转向安全运营，提高不确定环境中的确定性

新兴风险：出海浪潮与AI跃迁

- ✓ 合规经营已成为出海企业的首要关注点，出海业务从寻找市场机会为主导转向合规先行的审慎布局
- ✓ AI治理的重要性正迅速超越技术应用本身，算法偏见与数据隐私等问题成为企业风险管理体系中不可忽视的新兴重点
- ✓ 团队缺乏AI相关知识是首要困难，人才短板已成为制约治理能力提升的关键因素

本报告并不试图判断所有零售企业都会面临同样的风险，而是基于调研样本和行业观察，识别当前较为突出的风险主题及其可能的传导路径。

第一章 宏观环境与行业风险总览



1.1 宏观环境下的风险

世界经济论坛 2026 年 1 月发布的《首席经济学家展望》报告¹显示，尽管预期全球经济前景较 2025 年有所改善，但首席经济学家们普遍认为，资产价格高企、债务水平攀升、地缘经济格局调整以及人工智能快速部署等因素正在重塑全球风险格局。

地缘政治紧张已成为影响全球零售格局的关键变量。世界经济论坛《2026 年全球风险报告》²将“地缘经济对抗”列为年度首要风险，紧随其后的是国家间武装冲突、社会极化与极端天气。地缘经济对抗加剧，制裁、关税、投资限制等战略手段频繁使用，全球商品流动与市场准入规则面临重构，供应链区域化与近岸外包趋势加速。

德勤发布的《2026 年全球零售业展望》³显示，超过六成跨国零售企业计划在 2026 年调整供应链布局。在地缘政治紧张与合规成本上升的背景下，企业正通过近岸外包、供应商多元化等方式提升韧性。这一趋势不仅推高了运营成本，也对企业全链条的风险响应能力提出了更高要求。

近 70% 的零售高管认为，这种消费降级、转向价值型渠道的行为是持久性转变。与此同时，消费者对价值的定义已超越价格维度：40% 的品牌价值感知来自于价格以外的因素，包括产品质量、客户服务、结账体验、忠诚度计划乃至员工态度。这意味着单纯依靠降价促销已不足以赢得市场，企业必须构建涵盖价格、质量、服务和信任的综合价值生态。

2026 年，中国零售业仍处于深度调整与转型升级的关键阶段。这一全球性趋势与中国国内消费信心有待提振、有效需求结构性偏弱的宏观环境形成叠加效应，进一步加剧了企业的经营压力。

国家统计局数据显示，2025 年全年社会消费品零售总额达到 50.12 万亿元，同比增长 3.7%。2026 年第一季度社会消费品零售总额接近 12.77 万亿元，同比增长 2.4%⁴。消费者信心方面，市场调研数据显示⁵，2025 年消费者信心指数在低位徘徊，反映出居民在收入预期和就业前景上的谨慎态度。在此背景下，许多零售企业普遍面临增收不增利的困境，其利润率受到人力、租金等刚性成本与日益激烈的价格竞争的双重挤压。

¹ 世界经济论坛. (2026). The Chief Economists Outlook: January 2026

² The Global Risks Report 2026-21st Edition. Published: 14 January 2026

³ Deloitte 2026 Retail Industry Global Outlook. A survey of 330 global retail executives

⁴ 中华人民共和国国家统计局. 2025 年社会消费品零售总额数据 [EB/OL]. (2026-01-18)[2026-04-07]

⁵ Trading Economics. (2026). China Consumer Confidence

1.2 行业的结构性重构

在宏观经济承压与地缘政治复杂化的双重作用下，2026 年的消费品行业正经历一场深刻的结构性变革。德勤在《2026 年消费品行业展望》¹揭示了这场变革的七大核心动向，可归纳为三大结构性转变：

消费价值的重新定义：从价格敏感到价值寻求

全球消费者正在发生根本性的分裂。德勤消费者信号调研显示，47%的全球消费者已成为价值寻求者（Value Seekers），这种“价值寻求”不再是单纯追求低价，而是对性价比、质量、服务、便利性和信任的综合性考量。75%的高管认为这是结构性转变，将持续很长时间，仅 23%认为是周期性现象。77%的高管表示创新投资将主要聚焦吸引价值寻求者的产品，68%预计将通过价值导向渠道销售更多产品。

运营模式的根本转型：从“规模最优”到“敏捷生存”

地缘政治波动正加速消费品行业的结构性重构。100%的受访企业计划采取战略措施应对不断演变的贸易格局，74%计划在产品销售国更多地进行本地化生产，68%计划调整产品组合以减少对受影响投入品的需求，55%计划直接提高消费者价格，但仅 20%愿意吸收成本。

这一背景下，灵活胜过规模最优成为核心主张。85%的高管认为未来最成功的消费品公司将是专注特定品类的“纯玩家”（pure play），而非大型多品类集团。原因在于简化操作提升效率（71%）、更短创新周期（67%）、更强消费者相关性（62%）。同时，74%的企业寻求简化组织结构，89%追求速度和敏捷

文化，64%认为 AI 和自动化将帮助减少管理层或简化决策。

AI 驱动的生产力革命：从“辅助工具”到“核心生产力”

2026 年，人工智能已从实验阶段走向核心业务执行。92%的消费品公司计划在未来 12 个月内部署 AI Agents/自主系统，78%正在增加 AI 投资，76%将使用 AI 识别新产品创新和增长机会。AI 正在改变从产品创新、营销到供应链管理的全流程。

然而，这一变革也带来了新的风险点。64%的高管认为自己领先于竞争对手采用智能体 AI（Agentic AI）。但这显然不可能所有人都领先，反映出认知偏差。更深层的是，仅 31%的高管表示正在努力应对消费者使用生成式 AI 研究或购买产品的最佳方式，更多人尚未形成明确观点。这意味着，如果企业不能在 AI 时代建立新的品牌护城河，可能会在算法推荐中被边缘化。

德勤中国消费行业主管合伙人张天兵指出：

中国零售业的结构性重构还面临一个独特变量：渠道分化与业态创新的持续加速。从第三方电商平台对传统线下的冲击，到 O2O 新零售、内容电商、即时零售的迭起，再到会员店、硬折扣店、情怀店等模式的细分演化。各路玩家在资本加持下快速扩张，短期内即可能重塑竞争格局。这种业态变迁不仅分流客流，更对传统零售的货架经营模式、商品组合逻辑和精益运营能力提出根本性挑战。

¹ Deloitte. (2026). 2026 Global Consumer Products Industry Outlook. A global survey of 300 senior executives from major consumer products companies

1.3 中国零售企业风险

从 2026 年年初对多家零售连锁企业的风险管理专项调研结果中发现，企业对风险聚焦在舆情、资金，以及出海和 AI 等新型风险。这些核心领域并非彼此独立，在实践中可能相互触发、彼此放大，形成复合型挑战。

舆情风险是引爆点

在算法分发与裂变传播时代，负面信息可在两小时内触达千万受众，而多数企业仍沿用平均超过 24 小时的线性响应机制。这种传播速度与响应能力之间的结构性时差，导致企业迅速丧失舆论主导权。

基于对头部零售企业的深度访谈，受访者普遍指出，传统的“点状管理”模式已显疲态，企业正经历从被动灭火向主动防火，再到韧性恢复的艰难转型。风险核心痛点集中于三个维度：

- ✓ 要求与执行的博弈——公司级的规范和一线落地存在偏差
- ✓ 设计与执行壁垒——合规架构易建而跨部门磨合与文化落地难行
- ✓ 危机管理机制不健全——小投诉变为行业级信任危机

资金风险是生命线

与舆情的瞬时冲击不同，资金压力呈现“慢性积累-突然爆发”特征。调研显示，受访企业认为当前对运营资本占用影响较大的因素呈现多元化特征：库存规模与周转效率（77.6%）、门店扩张节奏与前期投入（62.1%）、租金及保证金等刚性支出（48.3%）。其中库存问题最为突出，近八成企业承认库存周转效率直接影响资金健康状况。

在资金管理痛点方面，业务扩张与资金承受能力的搭配问题位居首位（63.8%），外部环境不可控性次之（43.1%）。这折射出零售企业在战略执行中的典型困境：业务部门追求规模增长，财务部门关注资金安全，二者缺乏有效协同。

出海与 AI 风险是放大器

出海将企业暴露于地缘政治、监管碎片化和文化冲突的复合挑战中。调研识别的十大出海风险维度中，合规与监管风险以 79.3% 的关注度高居首位，甚至领先于地缘政治风险（62.1%）、数据安全（53.5%）。但仍有部分企业尚未系统识别所需应对的合规领域，反映出合规战略仍停留在“知”而未“行”的阶段。

在调研企业中，63.8% 的企业在业务中有 AI 的零散应用，但真正实现体系化运行的仅占 10.3%。67.2% 的受访企业认为可以将 AI 应用于风险识别，62.1% 同步发力销售预测与库存管理。然而，信息泄露成为企业头号担忧（69.0%），团队缺乏 AI 相关知识是首要困难（56.9%），“鼓励创新”与“防范风险”之间的平衡难以把握。

舆情引爆信任危机，信任危机传导至资金端，资金压力督促企业寻求新渠道、新技术的突围，而出海的复杂性与 AI 的不确定性又反向放大前两者的脆弱性。

这些风险领域交织成 2026 年企业风险认知的新图谱——舆情是引爆点，资金是生命线，出海与 AI 是放大器，互相叠加，增加了风险管理的难度，但也凸显了风险管理的价值。

第二章 輿情風險

——被低估的快速傳導風險



2.1 被低估的负面舆情

在社交媒体深度渗透下，舆情风险已演变为具有几何级数破坏力的系统性冲击。算法分发与裂变传播使负面信息可在数小时内触达千万受众，而多数企业仍沿用平均超过 24 小时的线性响应机制。这种传播速度与响应能力结构性时差，导致企业迅速丧失舆论主导权，陷入被动困境。

多位受访企业风控负责人指出，传统的点状管理模式在面对日益复杂的舆论环境时已显疲态，企业正经历从被动灭火向主动防火、再到韧性恢复的艰难转型。风险的核心痛点主要集中在以下三个维度：

前端管控与后端执行的断层

例如，电商企业面临从采购、仓储到配送的全链条管控难题，信息不透明导致问题溯源困难；餐饮及生鲜行业普遍面临总部标准落地不到位的问题，书面标准操作流程在一线执行中易出现偏差。食品安全、服务体验等问题频发，本质是管控半径与执行精度之间的结构性矛盾。

预防机制的缺位

调研显示，部分企业在舆情预防上投入不足。小投诉未被当回事，直到演变为行业级信任崩塌。核心困境：预防性投入难以量化 ROI（投资回报率），在预算博弈中始终处于弱势。

危机响应中的组织协同失灵

舆情爆发时，品牌、法务、运营、供应链各自为政，信息传递不畅、决策链条冗长。合规委员会和组织架构“平时有用，战时失灵”，真正的瓶颈不是没有

组织，而是紧急情况下联合办公、统一口径、同步行动。

叙事权的失控不仅引发品牌声誉危机，更带来组织多维度的连锁反应，显著放大对战略稳定性与运营连续性的冲击。

舆情风险正沿着以下五个独立维度扩散，构成对企业生存根基的系统性挑战：

信任体系崩解，市场基本盘动摇

公众情绪在极短时间内由质疑演变为集体抵制，长期积累的品牌信任可能在数小时内瓦解。客户忠诚度急剧下滑，直接体现为会员流失率上升、复购行为减少及新客转化受阻。即便舆情平息，搜索引擎中长期留存的负面信息仍将持续影响潜在消费者的决策判断，形成难以消除的记忆阴影。后续需投入巨额资源开展品牌形象修复，其成本往往可达危机预防投入的数十倍。

融资受阻与流动性危机，威胁企业存续

负面舆情迅速传导至资本端，引发投资者信心动摇，导致企业估值下调、融资进程搁置或终止。金融机构可能启动信用重评，采取收紧授信、提高融资成本甚至加速抽贷等措施；债券市场亦面临利率上行与发行失败风险。企业现金流承受巨大压力，轻则被迫延缓战略投资，重则面临的是流动性枯竭，直接威胁持续经营能力。

内部士气受挫，组织敏捷度下降

外部负面声浪迅速渗透至组织内部，引发员工普遍焦虑、管理层战略分歧以及核心人才流失。在危机应对中，跨部门协同压力剧增，若信息传递不畅或决策迟滞，将进一步加剧内耗，削弱组织敏捷性与执行能力。企业由此陷入外患未平、内忧又起的双重困境，治理效能显著下降。

合作关系破裂，供应链稳定性受损

舆情风险外溢至上下游生态，供应商出于经营安全考量，可能主动要求缩短账期、要求现款现货，甚至暂停合作；物流企业重新评估履约风险，渠道商

降低库存配置意愿。部分合作伙伴为规避声誉连带风险，选择公开切割关联关系，导致企业商业网络收缩，供应链弹性与运营灵活性显著下降。

监管介入加深，法律风险上升

重大舆情常引发监管机构高度关注，可能触发专项调查或行政问询。若事件涉及虚假宣传、数据安全、劳动用工合规等敏感议题，企业将面临行政处罚、民事赔偿乃至集体诉讼风险。监管介入不仅带来直接经济损失，更延长危机处置周期，限制企业在战略方向上的调整空间，进一步压缩其应对弹性。

2.2 舆情风险的源头

在当前舆论生态高度敏感、信息传播去中心化的背景下，舆情风险已不再局限于品牌公关的范畴，而是演变为影响企业经营安全、供应链稳定乃至资本信心的系统性威胁。其来源多元且隐蔽，往往由细微事件触发，经社交媒体放大后形成连锁反应。深入识别舆情风险的主要来源，是构建有效预警与应对机制的前提，也是企业在不确定性中保持韧性的重要基础。

零售企业舆情风险的主要来源包括：

消费者体验失当引发的口碑反噬

作为直接面向公众的服务主体，零售企业在服务消费者的过程中，消费者在购物过程中遭遇的产品质量问题、服务态度不佳、退换货困难、价格争议或隐私泄露等负面体验，极易通过社交平台公开表达。尤其在涉及食品安全、虚假促销或歧视性待遇等敏感议题时，个体投诉可能迅速升级为群体声讨，形成高强度舆情风暴。

员工关系管理不善导致的内部爆料

员工是企业文化的承载者，也是潜在的信息出口。薪酬福利争议、裁员沟通不当、职场不公、管理粗暴或性别歧视等问题若处理失当，可能引发员工通过社交媒体、匿名社区或媒体渠道曝光内部实情。此类“内部人发声”因信息真实、情感强烈，往往更具传播力与公信力，对企业形象造成深度伤害。

供应链与第三方合作方的连带风险

零售企业依赖广泛的供应链网络 and 外包服务体系，供应商的环保违规、劳工问题、产品质量缺陷，或物流、IT 服务商的数据泄露、服务中断等事件，即便责任不在品牌方，公众仍倾向于将责任归于终端企业。这种品牌连坐效应使得企业被动卷入舆情漩涡，凸显供应链舆情管理的必要性。

营销传播内容失度引发的价值观冲突

为博取关注，部分营销活动可能触及社会敏感神经，如使用低俗、性别刻板印象、文化挪用或不当历史关联等元素，引发公众反感与媒体批评。此外，夸大宣传、数据造假、饥饿营销或跨界联名活动引发负面反响，也易被认定为缺乏社会责任感，导致品牌形象受损，甚至招致监管处罚。

对社会情绪的误判引发的合规与立场危机

企业在公共事务、国家象征、民族情感或重大社会议题上若言行缺乏审慎，如广告中不当言论、对公共事件表态轻率等，可能被解读为立场问题，迅速引发民众情绪反弹与官方介入。此类舆情往往超越商业范畴，演变为全局性的危机，处理难度极大，后果严重。

2.3 构建舆情免疫系统

在信息高度互联、传播结构深度去中心化的当下，舆情风险因其传播速度快、影响范围广、连锁效应强、修复周期长等特征，已成为零售企业面临的最具破坏性的非财务风险之一。传统事后回应、危机救火式的被动应对模式，已难以匹配现代舆论场中以分钟为单位演进的危机节奏。企业亟需从系统性治理视角出发，构建覆盖“预防—监测—响应—修复”全链条的舆情免疫体系，推动风险管理由被动处置向主动防控的战略跃迁。

然而，免疫系统的建设面临三重深层阻力：

预算阻力

预防性投入难以量化 ROI。某受访的生鲜企业风控负责人举例：投资 1000 万建预警系统后，老板问能减少多少明年的舆情损失，负责人解释说，虽然财务 KPI 无法精确计算，但一方面能更早发现舆情风险的苗头，同时能够把我们的响应时间从 24 小时压缩到 2 个小时。老板接着追问 2 小时具体能节省多少钱，负责人无法给出答案。”

KPI 阻力

舆情团队考核灭火速度，业务部门考核销售增长，二者存在天然冲突。某受访的电商企业曾发现预售规则存在舆情隐患，但业务侧以“大促节点不能改”为由拒绝调整，最终引发群体性投诉。

数据阻力

监测需要全量数据，但企业内部数据孤岛严重。某受访的餐饮企业总部要求门店上报客诉，但门店因评分考核压力选择性瞒报，导致预警系统持续漏报。

全链条的舆情免疫体系

尽管存在阻力，领先企业仍在探索突破路径。完整的免疫体系应覆盖四个环节：

预防是体系构建的起点

企业应以业务流程为脉络，系统识别从采购、运营到销售、售后各环节中的舆情敏感点，如供应商付款稳定性、食品安全管控漏洞、员工劳动权益保障缺失等运营细节，往往是重大舆情的潜在源头。通过绘制舆情风险热力图，企业可对高风险节点实施专项监控与闭环整改，明确责任主体与整改时限。同时，将舆情风险管理能力纳入供应商准入与评估体系，从供应链前端压缩风险滋生空间，实现源头治理。

监测是风险识别的关键

仅依赖人工巡查已无法应对分秒必争的传播节奏，企业必须部署专业化、智能化的舆情监测工具，实现对主流社交媒体、论坛社区、投诉平台的全天候覆盖。更为重要的是建立分级预警机制，设定黄、橙、红三级响应阈值，分别对应“潜在风险”、“快速发酵”、“已上热搜”等状态，并明确各级别的信息上报路径与响应时限。预警信息的价值在于时效，必须确保在最短时间内直达决策层，避免在流程审批中错失黄金处置窗口。

响应是危机控制的核心

舆情冲击往往波及运营、财务、法务、人力等多重职能，单一部门难以独立应对。企业应建立跨部门应急响应机制，明确不同级别事件的决策主体、响应时限与信息发布流程。对外口径需统一审批，确保信息一致性与权威性。同时，企业应提前设立应急资金通道，保障在预付卡集中兑付、供应商催款、银行抽

贷等连锁反应发生时具备充足流动性，防止声誉危机向财务危机蔓延。

修复是信任重建的终点，亦是新一轮预防的起点

舆情平息不等于风险终结，企业需制定系统性信任修复计划，包括发布透明整改报告、引入第三方权威背书、实施消费者权益补偿等举措。与政府监管、

金融机构、核心供应商的沟通不应局限于危机期间，而应转化为常态化关系维护机制。更重要的是，每一次舆情事件都应作为组织学习的契机，通过根因复盘、制度优化与案例培训，将经验沉淀为组织能力，避免同类问题重复发生。

德勤风险洞察中心

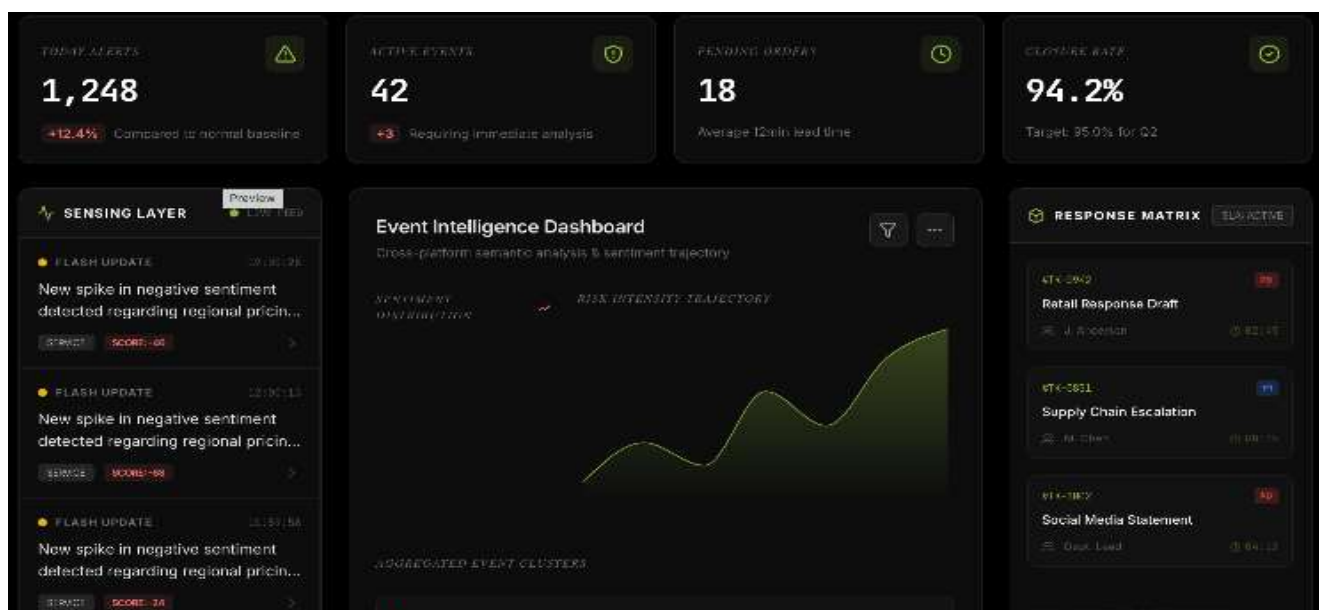
在信息过载与充满不确定性的当下，德勤风险洞察中心（RIC：Risk Intelligence Centre）应势而生，为企业建立一套“感知-分析-决策-响应”的数字化神经系统。

该系统广泛对接主流数据资源，依托成熟的风险分析框架与定制化产业分析模块，构建起覆盖风险全生命周期的闭环管控能力：前置阶段支持风险主题定制与源头净化，确保信息采集精准聚焦、高效去噪；信息处理阶段通过语义分类与量化打分，快速筛选高价值信息；事件聚合阶段自动完成新闻聚类与新事件生成，避免信息碎片化。在此基础上，实现事件从发

现到关闭的全流程流转跟踪，助力生产企业实现对供应链及经销商风险的即时感知、精准研判与闭环处置。

AI 技术在信息扫描、归纳与结构化整理方面有较大优势，通过 AI 驱动的文本挖掘与模式识别，系统可自动提取关键实体、识别情绪倾向、预测传播趋势，大幅提升风险识别的广度与深度。

同时，AI 技术应用亦会被审慎对待，在提升效率的同时，RIC 高度重视数据隐私保护，确保敏感信息在采集、传输与存储过程中的安全性和模型输出结果的可解释性与可追溯性。唯有在技术能力与合规底线之间取得平衡，方能真正实现智能化风险治理的可信、可控与可持续。



第三章 资金风险

——新时期的生命线保卫战



3.1 资金风险

资金压力已成为零售企业面临的核心挑战之一。与舆情风险的瞬时冲击不同，资金压力更像是一场慢性失血。它不会在数小时内引爆危机，却会在数月内悄然侵蚀企业的生存根基。当企业意识到问题时，往往已经错过了最佳干预窗口。为准确评估零售企业的资金压力现状，我们对连锁零售企业进行了定向调研，从资金占用因素、管理痛点和应对措施等维度展开分析。

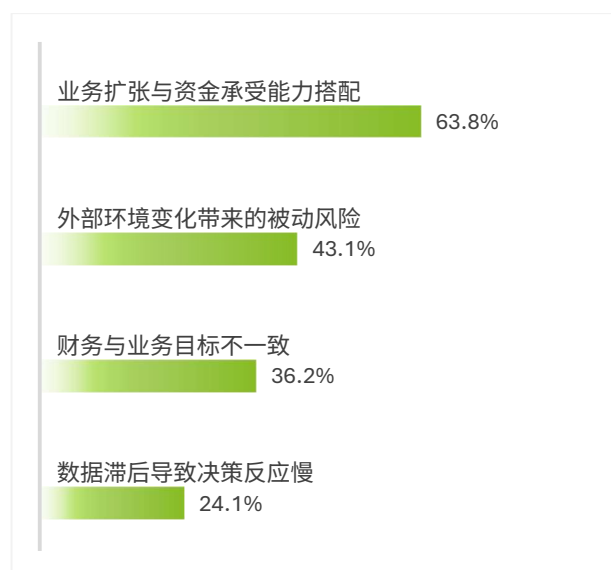
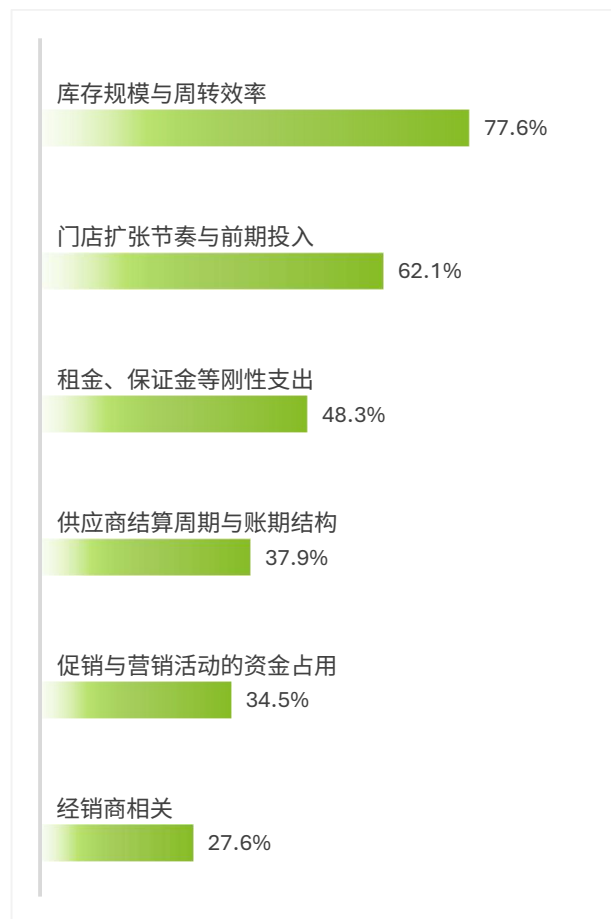
资金占用因素

调研显示，受访企业面临的运营资金占用因素呈现多元化特征，其中库存问题最为突出。近八成企业承认，库存周转效率直接影响资金健康状况，库存已成为资金占用的头号因素。与此同时，过去几年门店扩张的代价正在显现，前期投入转化为当下的巨大资金消耗。更值得关注的是，刚性支出压力始终不减：无论经营状况如何，租金、保证金等固定成本都必须按时支付，成为压在企业现金流上的硬约束。

资金管理痛点

在识别资金占用因素的基础上，调研进一步探究了企业在资金管理过程中面临的核心痛点。

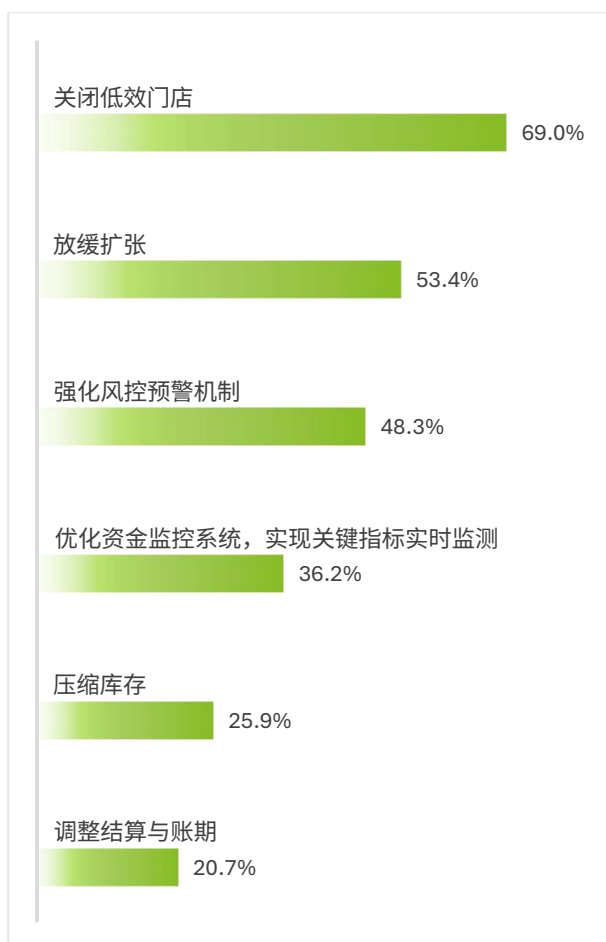
业务扩张与资金承受能力的错配问题位居首位，63.8%的企业选择了这一项，远高于其他痛点。这折射出零售企业在战略执行中的典型困境：业务部门追求规模增长，财务部门关注资金安全，二者缺乏有效协同。当扩张节奏超出资金承受能力时，企业只能在资金链紧张与错失增长机会之间艰难取舍。



外部环境的不可控性则是第二大痛点，43.1%的企业表示，宏观经济波动、政策调整、突发事件等外部因素，往往是资金压力突然恶化的导火索。这与报告中反复强调的复合风险特征相吻合：企业虽无法控制外部环境，但可以通过增强自身抗风险能力来降低外部冲击的影响。

资金压力应对措施

面对资金压力，零售企业正加速从被动应对向主动管控的战略转型，呈现出三大显著特征：



此外，业财目标不一致和数据滞后分别有 36.2% 和 24.1% 的企业选择将其列为痛点。这两大痛点的本质在于信息不对称与激励不兼容：当管理层无法实时掌握资金状况，当业务部门与财务部门各自为政，资金管理的效率很可能大打折扣。唯有打通数据壁垒、统一考核目标，方能在扩张与稳健之间找到真正的平衡点。

聚焦核心，主动瘦身

近七成（69.0%）企业将关闭低效门店作为首要止损手段，超过五成（53.4%）企业考虑放缓扩张，这意味着行业逐渐在告别盲目规模扩张，回归商业本质，通过去杠杆与存量资产优化，将资源聚焦于高盈利核心资产，以换取现金流安全与长期健康。

逆势投入，强化数智

在普遍收缩预算的背景下，48.3%的企业将“强化风控预警机制”列为应对举措，以及 36.2% 的企业选择“优化资金监控系统，实现关键指标实时监测”，反映出企业深刻认识到，唯有通过数字化手段实现资金流向的实时可视与风险预警的精准及时，才能构建看得清、算得准、管得住的主动防御体系，避免陷入事后补救的被动局面。

审慎平衡，坚守经营

仅 25.9% 的企业选择压缩库存，显示出在经营可持续性方面的高度审慎。企业意识到过度去库存可能引发缺货与滞销的恶性循环，因此宁愿承受短期资金压力，也不愿牺牲销售能力。这种策略体现了企业在短期财务安全与长期运营之间寻求最优平衡的成熟判断。

3.2 资金风险的连锁反应

资金压力对企业的影响具有显著的“慢性积累 - 突然爆发”特征。其在初期往往隐匿于日常经营之中，待其显现时，已演变为难以逆转的系统性危机。资金压力引发的四大核心问题如下：



刚性支出拖欠引发动荡

现金流断裂最先冲击无法延迟的硬支出。员工薪酬拖欠从绩效蔓延至基本工资，触发停工讨薪与社交媒体曝光，内部掌握的服务缩水细节、食品安全漏洞成为舆情引爆点。门店租金违约导致物业断租或诉讼，直接威胁运营。供应商货款拖欠引发断供或现款现货要求，货架空置率上升，消费者到店意愿下滑，形成“缺货—客流下降—销售下滑—现金流恶化”的恶性循环。



预收资金遭遇挤兑造成瞬间失血

预付卡、会员储值及经销商保证金等预收资金，经营正常时是现金流缓冲，信任动摇时成为定时炸弹。关店传闻或负面舆情引发赶紧用掉储值卡的集体行为，单周兑付量激增数倍，企业被迫紧急调拨全部流动资金。挤兑速度决定生死，兑付迟缓即被贴上跑路标签，加速信任崩塌；兑付完毕则消耗运营资金，导致采购停滞、门店停摆。



融资能力收缩加剧流动性枯竭

零售企业现金流状况是金融机构风险评估的核心指标。销售下滑或舆情触发后，银行压缩授信、提前收贷、上调利率，且存在跟风效应。上市或拟上市企业同时面临资本市场压力：股价下跌削弱股东信心与质押融资能力，IPO 搁置或私募股权融资失败，失去资本补充渠道；股价低迷更触发股权激励失效、对赌协议逼近，核心团队稳定性受冲击。信贷与股权融资双重收窄，使企业从“流动性紧张”跃入流动性危机的窗口大幅压缩。



投资与创新停滞，竞争力系统性削弱

数字化、门店升级、人才培养等投入在资金紧张时首当其冲被削减，但代价滞后显现。会员系统无法支持线上运营，丧失到家服务能力；老旧门店体验落后，年轻客群流失；人才梯队断档，组织执行力下降。当意识到与市场主流差距时，追赶成本已远超当初节省的投入，翻盘窗口往往已关闭。

这些核心问题往往并非孤立存在，而是相互加速、彼此放大，形成连锁反应。例如，薪酬拖欠与供应商断供可能触发舆情关注，舆情压力可能促使金融机构收紧授信，授信收缩可能加剧合作方担忧，进而引发预付卡挤兑等连锁反应。企业账面可能仍有资产，但实际运转趋于瘫痪：有门店而无货，有员工而无心，有会员而无信，有资产而无流动性。

3.3 技术赋能的资金管理

企业无法消灭资金风险，但可以构建承受冲击、快速恢复、持续进化的韧性能力。基于调研实践，企业在资金韧性管理上可以采取“3+1”机制：三项管理机制，一项数字底座。

业财协同机制

63.8%的企业将业务扩张与资金承受能力搭配列为资金管理首要痛点，37.9%的企业受供应商结算周期与账期结构困扰。企业应建立完善的业财协同机制，解决业务扩张与资金承载能力之间的结构性错配，以及资金在内外部往来中的动态平衡问题。该机制通过五项设计实现协同：

- ✓ 统一目标语言，将现金流安全纳入业务部门 KPI，使扩张节奏与资金能力自动对齐；
- ✓ 联合审批规则，重大投资、门店扩张、营销活动等事项由业务与财务联合评估资金占用与回收周期，超阈值直报 CEO，将资金约束嵌入决策源头；
- ✓ 结算账期动态管理，根据资金状况与供应商、经销商协商调整账期结构，在紧张时争取喘息空间，在充裕时维护信用关系；
- ✓ 经销商保证金全生命周期管控，将保证金收取、沉淀、返还纳入资金规划，避免集中退还引发流动性冲击；
- ✓ 实时信息共享，业务端的销售预测、库存计划、促销安排、经销商动态同步财务端，财务端的资金状况、授信额度、到期债务、结算进度同步业务端，消除信息不对称导致的误判。

核心是将财务从事后把关转为事前嵌入，业务从被动受限转为主动平衡，内外部资金往来从静态安排转为动态适配，使企业在增长冲动、资金安全与往来信用之间形成可持续的动态平衡，避免因单一决策失误或集中兑付而瞬间失血。

分层预警机制

解决风险萌芽时能否被及时感知、争取响应窗口的问题。传统资金管理依赖月度报表，在瞬时冲击环境下已显滞后。该机制建立覆盖短、中、长周期的动态监测体系，并设定可触发的行动阈值：

- ✓ 7 天周期聚焦日常收支缺口、到期债务、预付卡兑付波动、经销商保证金集中退还，阈值触发后推送责任人并启动内部调拨；
- ✓ 30 天周期聚焦库存周转、应收账款回收、供应商账期变化、结算异常，阈值触发后升级至 CFO 并调整采购与信用政策；
- ✓ 90 天周期聚焦融资到期结构、资本支出计划、扩张资金需求、外部宏观环境变化，阈值触发后上报 CEO 并启动融资预案或收缩计划。

将舆情预警指标纳入资金监测体系，当负面信息达到橙色阈值时自动触发流动性评估，为管理层争取应对窗口。核心目标不是预测所有风险，而是缩短从风险信号到组织响应的时差，使企业因提前获知而保有选择余地。

应急储备机制

解决冲击来临时有没有缓冲空间快速回血的问题，以及融资渠道是否多元可控的问题。该机制主动保留冗余以换取恢复时间，同时拓展资金来源以降低对单一渠道的依赖，下行周期中存量与多元本身就是竞争力。六项设计构成储备体系：

- ✓ 流动性储备，维持覆盖3至6个月刚性支出的现金或高流动性资产，不因盈利压力而压缩；
- ✓ 授信储备，与多家金融机构预先约定应急额度，平时不启用，危机时48小时内激活，避免单一银行抽贷引发连锁反应；
- ✓ 融资结构多元化，积极拓展债券市场、供应链金融、资产证券化等直接融资渠道，优化债务期限结构，降低对短期高息贷款的依赖；
- ✓ 供应链金融协同，利用核心企业信用赋能中小供应商，通过数字化平台实现交易数据与资金流的实时穿透，优化应收账款与应付账款的匹配度，降低信息不对称风险；
- ✓ 资产储备，非核心资产明确变现预案，确保极端情况下快速回笼资金；
- ✓ 响应储备，建立危机作战室机制，财务、业务、法务、公关联合办公，分级响应手册明确黄色、橙色、红色动作及对应权限。

核心不是追求资金效率最大化，而是确保冲击到来时不至于瞬间崩盘，有余量争取时间、有多元分散风险、有预案稳定预期、有协同快速行动，使企业从失血转向止血再转向造血。

技术赋能——资金流动态监测

上述三项机制依赖信息的透明、实时与智能，但传统资金管理中的“数据孤岛、人工滞后、黑箱决策”问题突出。资金流看板作为贯穿全程的数字底座，让韧性看得见、调得动、迭代得了。

五项功能构成底座：

- ✓ 所有账户实时可视化、在途资金的实时追踪、经销商保证金状态的实时监测，打破数据孤岛，总部与一线、内部与外部同步认知；
- ✓ 资金归集效率、调拨路径、融资成本对比、结算账期分布，发现冗余与错配，优化储备配置；
- ✓ 7天、30天、90天现金流预测与压力测试模拟，放大感知锐度，提前识别冲击；
- ✓ 预警自动推送、超时限升级、应急支出冻结，加速恢复响应，压缩决策时滞；
- ✓ 算法审计日志、模型可解释性、数据安全监控，确保技术本身不成为新风险源。

系统通过账户实时可视、在途追踪与保证金监测打破数据孤岛；通过归集效率、融资成本与账期分布分析发现冗余错配；通过多周期现金流预测与压力测试放大感知锐度；通过分级预警与自动响应压缩决策时滞；通过算法审计与可解释性监控确保技术可控。

AI负责输出实时数据与优化建议，资金决策依赖于财务与业务团队的情景化取舍。专业人士负责想得深、定得准，结合战略优先级与合作方关系做出动态平衡。



第四章 新兴风险

——出海浪潮与 AI 变革的双重挑战

4.1 出海：机遇和挑战并存

中国企业出海已进入全球化深耕的关键阶段。2025 年，中国对外贸易展现出强劲势头，全年货物贸易出口总额达 26.99 万亿元人民币，同比增长 6.1%⁷，创历史新高，中国在全球供应链中已然处于重要地位。

机遇在于市场空间的拓展。随着国内消费增速放缓，海外市场成为零售企业寻求增量增长的重要来源。跨境电商基础设施日趋成熟，数字支付、物流配送、海外仓等配套能力不断提升，为企业出海提供了便利条件。

但机遇背后，结构性挑战正在累积。地缘政治紧张加剧，部分国家以国家安全为由强化外资审查，对港口、数据中心、新能源等关键基础设施设置壁垒。欧美市场合规门槛持续抬高，反倾销、反补贴及技术出口管制等措施，直接推高市场准入、数据跨境、产品认证等环节的成本。制度性差异更为隐蔽却同样棘手：东道国法律体系差异、税收政策频繁变动、本地合规标准模糊且执行不透明，使企业在新兴市场陷入“投而难管”的困境。文化隔阂与数字基础设施落差，进一步制约本地化运营能力的形成。

品牌信任建立缓慢是另一重挑战。消费者对中资品牌的认知仍集中于性价比而非品质或服务，人才储备、营销策略适配与售后服务体系缺失，制约着企业从“卖产品”向“建生态”的跃迁。德勤中国理事会主席蒋颖在 2026 年全国两会期间指出，中国企业全球化正从“走出去”进入“走进去、沉下去、留下来”的深耕阶段。在海外建厂、为当地创造就业、贡献技术、构建本地化生态，已成为下一阶段的核心命题。

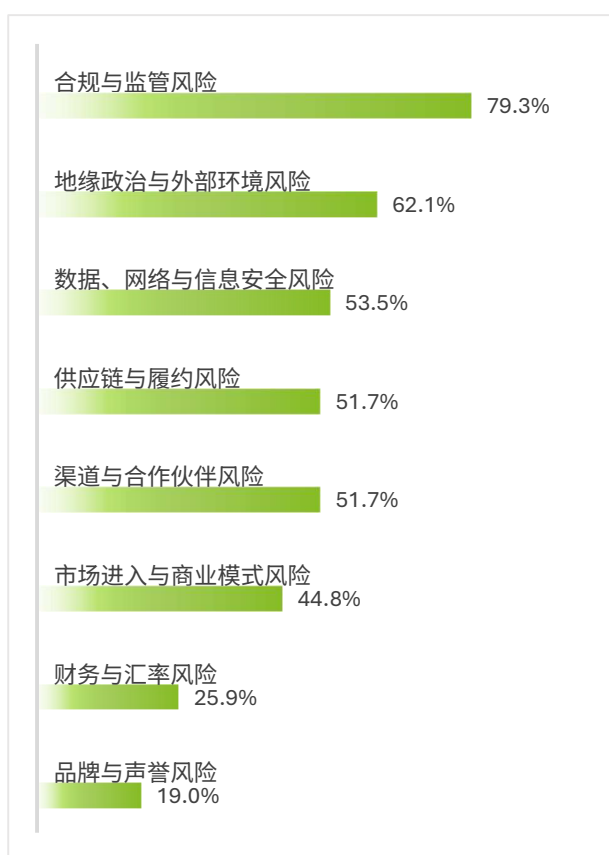
零售企业出海还面临行业特有挑战。一是商品合规：食品、化妆品等品类需满足各国差异化的产品标准、标签要求和保质期管理，一旦触发召回，成本远高于工业品。二是会员数据跨境的敏感地带：零售企业积累大量消费者行为数据，欧盟 GDPR、美国 CCPA 等法规对数据本地化存储和跨境传输要求严苛。三是加盟模式出海的管控难题：国内成熟的加盟体系在海外面临法律体系差异，总部对门店运营、食品安全、服务标准的管控半径被拉长，“总部定标准、门店走样”的风险放大。四是供应链本地化的时效压力：生鲜、短保品类的跨境供应链需重建冷链、仓储和配送网络，任何环节断裂直接冲击门店运营和客户信任。

⁷ 中华人民共和国海关总署. 2025 年中国外贸运行情况统计公报

4.2 属地经营风险

合规与监管风险成为首要关注

在本次调研识别的出海风险维度中，合规与监管风险以 79.3% 的关注度高居首位，显著领先于地缘政治风险（62.1%）、数据安全风险（53.5%）和供应链履约风险（51.7%），合规已从企业出海的附加项跃升为决定能否持续经营的关键门槛。

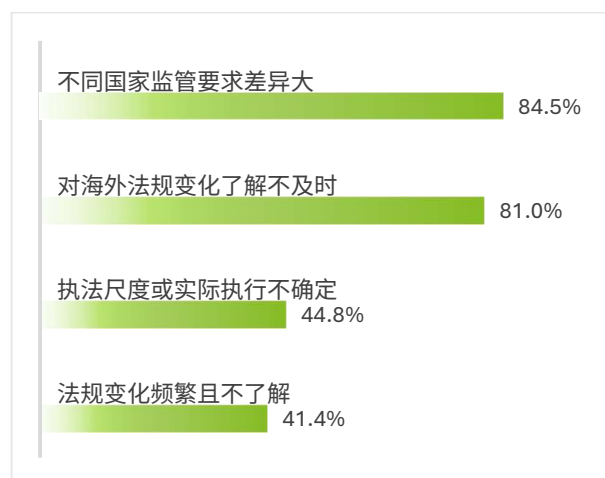


调研发现，出海企业反馈其战略重心正经历调整：从哪里有市场就去哪里的扩张逻辑，转向哪里能合规才能去哪里的审慎布局。一次重大合规失误可能导致市场准入受限、巨额罚款或长期声誉损伤，其代价远超短期收益，企业对此已形成普遍共识。

监管要求差异大，法规了解不及时是主要痛点

面对合规与监管问题，“不同国家监管要求差异大”成为企业最突出的痛点，占比高达 84.5%。全球范围内碎片化、多样化的监管体系，已成为企业出海面临的最具挑战性的合规难题。各国在数据保护、消费者权益、产品标准、税务规则等关键领域的要求存在显著差异，甚至相互矛盾。企业若试图以一套标准应对全球，很可能会陷入合规困境。

与此同时，81.0% 的企业承认“对海外法规变化了解不及时”，反映出企业在合规信息获取与动态响应机制方面存在系统性短板。各国监管政策持续演进，从欧盟数字法规的频繁更新，到新兴市场贸易政策的快速调整。合规已非一次性准入工作，而是一场需要持续投入的持久战。然而，多数企业的合规信息获取仍停留在被动接收、事后响应的阶段，缺乏系统化的法规追踪机制与属地化专业支持。当法规变化与业务执行之间出现时间差，企业往往在不知不觉中步入违规境地。



跨文化管理难度是组织管理层面的最大挑战

在组织与管理层面，“跨文化管理难度大”成为最突出的问题，74.1%的企业将其列为主要挑战。文化差异不仅体现为语言沟通的表层障碍，更深层地表现为管理理念、决策方式、工作节奏乃至价值认知的根本性差异。中外团队在目标设定、风险偏好、沟通风格等方面的冲突时有发生，若缺乏有效的跨文化融合机制，内部管理摩擦将直接转化为执行效率的损耗。

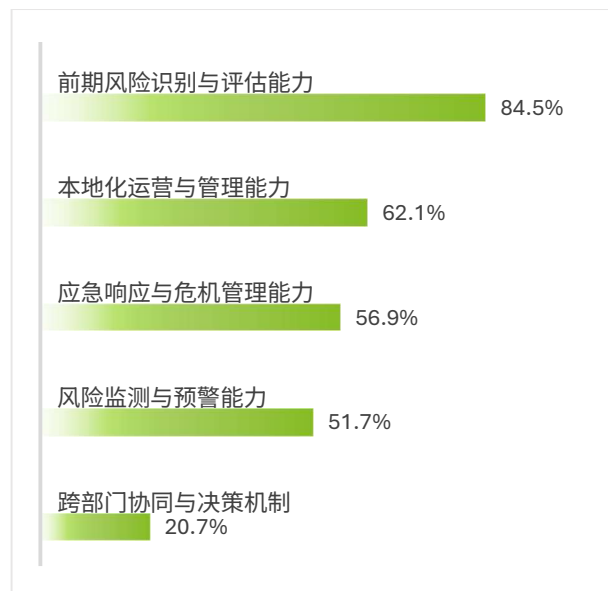
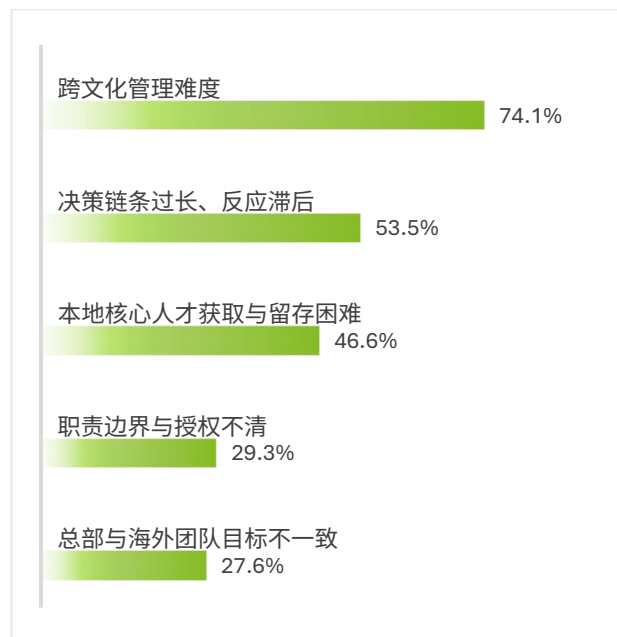
与此紧密相关的是“决策链条过长、反应滞后”的问题，53.5%的企业对此表示困扰。在传统的总部管控模式下，海外分支机构的重大决策往往需要层层上报、逐级审批，冗长的流程使企业难以对当地市场变化做出快速响应。总部决策速度与市场变化速度之间的错位，正成为企业丧失先发优势的重要原因。

“本地核心人才获取与留存困难”也成为制约出海企业组织能力建设结构性瓶颈，46.6%的企业面临

提前做好风险识别和评估能力建设

在能力建设方面，高达 84.5% 的受访企业将“前期风险识别与评估能力”列为首要补强项，而 62.1% 的企业高度聚焦于“本地化运营与管理能力”的构建。在全球竞争格局中，企业的核心竞争力已不再单纯取决于市场扩张的速率，而是取决于其风险预判的敏锐度与组织体系的适配性。面对日益复杂且动态演进的合规环境，依赖事后补救或被动响应的传统管理模式已难以为继。企业亟需完成从救火式应对向前瞻性、体系化风控建设的战略跨越，将合规能力内化为企业全球化的底层基因。

这一困境。理想的海外管理者应既深谙本地市场规则、文化习惯与消费者心理，又能准确理解总部战略意图、有效对接内部资源，是典型的复合型人才。然而，此类人才在市场中极度稀缺，而企业内部又普遍缺乏系统性的海外人才识别、培养与激励体系，导致招不来、留不住、用不好的困局反复出现。



4.3 专项深耕 + 智能升级

2025 年，报告提出构建“主动性、嵌入式”的合规治理体系，通过治理架构搭建、重点领域识别、外规内化落地、动态跟踪更新四步框架，将风险管理前置置于业务决策。一年过去，企业可能会完成合规体系的从无到有：合规部门设立、基础制度出台等工作。但不少企业的合规体系仍停留在有制度、无执行，有框架、无纵深，有静态、无动态的阶段。2026 年，我们建议合规建设在两个方向纵深推进：

专项深耕：在关键领域建立标准化、属地化的深度能力。基于调研中已识别企业的优先关注领域，重点聚焦以下四项：

✓ 数据与隐私合规

企业需同步满足多重监管要求，包括不同国家/地区的消费者数据与隐私保护法规，以及欧盟《人工智能法案》等多重监管要求，落实数据本地化存储与跨境传输安全评估，确保消费者数据安全、AI 系统在透明度、人类监督等方面的合规性。

✓ 税务与转移定价

零售企业出海需直面各国差异化的消费税、增值税和关税规则。跨境电商 B2C 模式面临欧盟 VAT、美国各州销售税等复杂申报要求；海外仓和实体门店可能触发常设机构认定，带来额外所得税负担；快消品关税敏感，但区域贸易协定的关税优惠常被忽略。税务合规不仅是成本问题，更直接影响商品定价竞争力和市场准入资格。

✓ 消费者保护与产品责任

欧美集体诉讼与产品召回要求日益严苛，新兴市场质量与安全标准加快完善，需落实产品全生命周期认证及消费者保护合规，避免因质量争议触发市场准入限制。

✓ 本地劳动与用工合规

74.1%的企业将跨文化管理列为主要挑战。需强化用工合规、反商业贿赂及反洗钱管理，确保在复杂的欧洲劳工法与反腐败法律框架下稳健运营。

智能升级：以 AI 技术构建动态合规能力。

面对法规碎片化与持续演进，传统人工追踪+属地律师模式已难匹配更新速度。领先企业开始探索 AI 驱动的动态合规机制，通过构建合规领域的专业智能体（Compliance Skill Agent），实现对全球关键领域的实时扫描与语义解析；当法规变化触及业务边界时，自动推送属地化影响评估与应对建议，将合规信息获取从被动接收、事后响应升级到主动感知、前置适配。

专项深耕解决填内容的问题，智能升级解决加速跑的问题。两者联动将合规从一次性准入工作转化为持续投入的动态能力，从静态防御体系进化为自适应系统。

德勤合规智能体 (Compliance Skill Agent)

面对中企出海的挑战，德勤团队支持客户构建全球合规智能体。通过广泛对接全球主要法域的监管数据源，依托成熟的合规分析框架与定制化国别知识模块，实现法规变化的全流程闭环管控：

第一步：动态扫描与合规义务解读

智能体实时捕捉全球数据保护、消费者权益、产品标准、税务规则等领域的法规更新，通过多语言语义解析与法域映射，自动识别与企业业务相关的条款变化，输出结构化合规义务解读。

第二步：律师审核确认

企业内部律师基于智能体输出的解读草案，结合企业实际业务模式与属地化经验，对合规义务进行专业审

核与风险校准，确保解读准确、边界清晰、可执行，形成正式合规指引。

第三步：业务团队落地执行

业务团队根据律师确认的合规指引，完成内部制度修订、流程嵌入与人员培训，将合规要求转化为日常操作规范，实现“外规内化、流程闭环”。

AI 技术在法规扫描、语义解析与结构化输出方面展现出的强大能力，大幅提升合规感知的广度与响应速度。合规判断依赖于律师的专业校准与业务团队的场景化取舍。在效率与专业、合规与商业之间取得动态平衡，实现可持续的智能化合规治理。



4.4 效率工具和治理对象

人工智能正以前所未有的速度重塑零售行业运营模式，已从辅助工具跃升为核心生产力。从智能补货、客户画像到动态定价与门店选址，AI 应用场景不断拓展并深度嵌入业务流程。

德勤《2026 年全球零售业展望》¹显示，96%的零售业高管预计行业收入将实现增长，84%预测利润率将有所改善；90%的高管预计到 2026 年，AI 的使用将超过传统搜索引擎，68%计划在未来 12 至 24 个月内部署具备自主交易能力的智能体 AI（Agentic AI）。

德勤中国与中国连锁经营协会联合发布的《生成式人工智能零售业全景观察白皮书》²亦指出，生成式 AI 在零售行业的应用正由“流程+AI”转向“基于 AI 重塑流程”，技术迭代将持续带来颠覆性变化。具体而言，AI 不仅提升单点效率，更在重构商业模式，如预测算法优化库存周转，智能排班降低人力成本，精准营销提升转化率，动态定价响应市场变化。

随着 AI 应用从边缘走向核心、从试点走向规模，与之相伴的风险也日益凸显。信息泄露成为企业的头号担忧，近七成企业将数据安全问题列为首要顾虑。算法偏见、决策黑箱、智能体失控等问题，使企业在鼓励创新与防范风险之间难以找到平衡点，管得太松可能引发失控，管得太紧又扼杀创新活力。更深层的困境在于边界不清、责任模糊，治理机制难以落地，导致许多企业陷入不敢用、不会管的僵局。

全球监管框架正在快速成型。欧盟《人工智能法案》（AI Act）作为全球首部系统性规制 AI 的法律框架，已将涉及自然人画像分析、信用评估及基于个人特征的行为预测等场景的 AI 系统划入高风险类别，要求企业满足数据治理、透明度、人类监督及稳健性等严格合规义务。

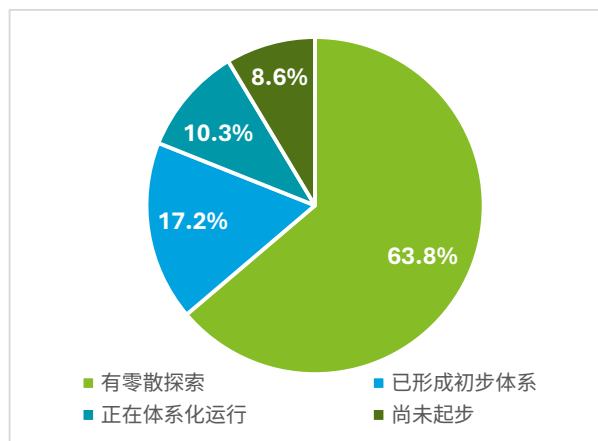
中国监管体系同步升级：《互联网信息服务算法推荐管理规定》已明确算法透明度与用户权益保护要求，《生成式人工智能服务管理暂行办法》确立了生成式 AI 的服务规范与责任边界；2026 年 5 月，《智能体规范应用与创新实施意见》进一步将治理对象延伸至智能体。

¹ Deloitte. (2026). 2026 Retail Industry Global Outlook. A survey of 330 global retail executives

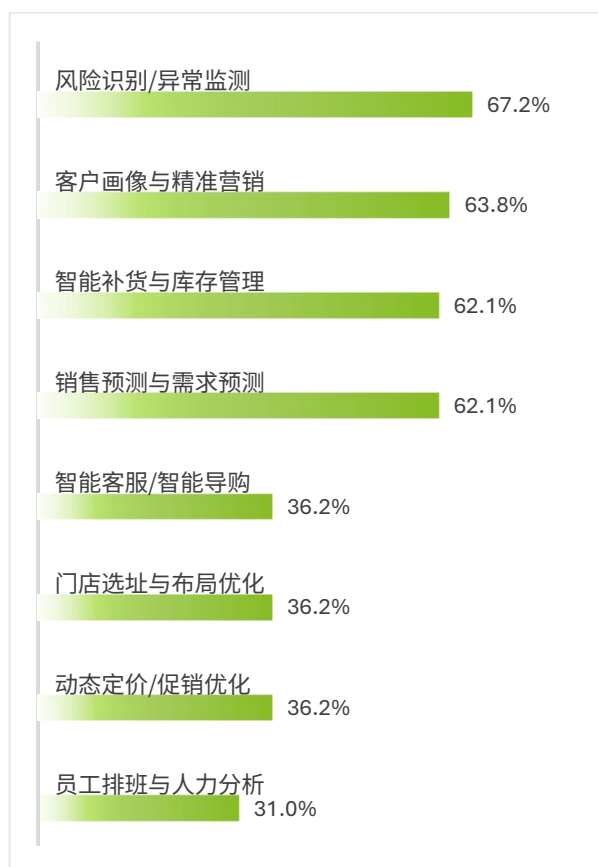
² 德勤中国、中国连锁经营协会. (2025). 《生成式人工智能零售业全景观察白皮书》

4.5 AI 的挑战

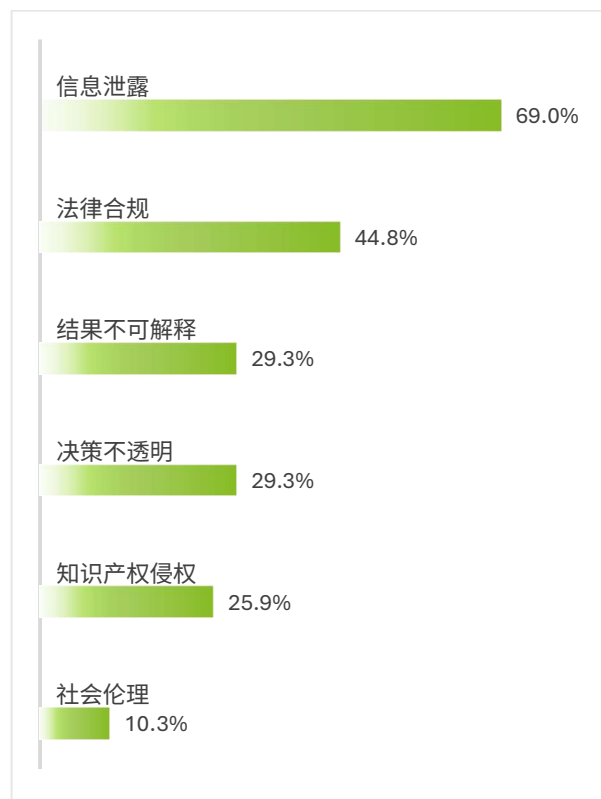
调研显示，企业的 AI 应用场景呈现出典型的“盆景多、风景少”特征。尽管已有 63.8%的企业在业务中形成了零散应用，但真正能够实现体系化运行的仅占 10.3%。从探索性试点到系统性部署之间，存在着一道明显的鸿沟，而缺乏系统性规划和治理能力，正是阻碍企业跨越这道鸿沟的主要障碍。



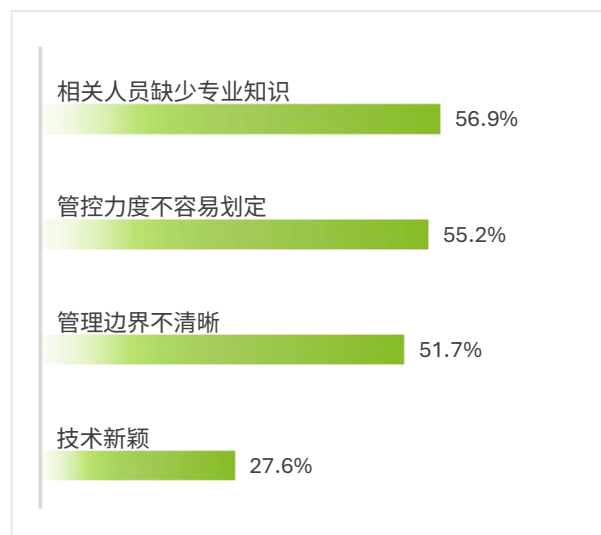
调查显示，企业的 AI 投入的应用场景呈现多元化分布格局。风险识别成为首选场景，67.2%的企业将 AI 应用于异常监测领域，这一数据充分说明，风控是 AI 价值兑现最快的应用方向。在不确定性加剧的当下，企业对风险感知能力的提升需求尤为迫切。与此同时，客户画像、库存管理和销售预测为第二梯队，AI 驱动的智能化和精细化管理也是企业关注的重心之一。



随着 AI 应用从边缘走向核心、从试点走向规模，与之相伴的风险也日益凸显。信息泄露成为企业的头号担忧，近七成（69.0%）企业将数据安全问题列为首要顾虑。紧随其后的是法律合规风险，随着《生成式人工智能服务管理暂行办法》等法规相继出台，企业在 AI 应用中的合规焦虑持续加剧。此外，透明性和可解释性问题开始显现，当 AI 逐步深入关键决策场景时，算法黑箱所带来的责任归属难题正逐渐暴露。然而，风险的存在不应成为企业回避 AI 的理由。那些因过度谨慎而延缓 AI 布局的企业，正在丧失效率跃升与商业模式创新的窗口期。风险治理的目的不是遏制技术应用，而是为规模化创新建立可信边界。通过前置的 AI 治理框架，企业在守住合规底线的同时，能够更果敢地释放技术红利，将 AI 从效率工具升级为核心竞争力。



调研显示，企业在推进 AI 治理过程中面临多重难点。其中，“人”的问题是最大瓶颈，56.9%的企业承认，团队缺乏 AI 相关知识是首要困难，人才短板已成为制约治理能力提升的关键因素。管控的松紧程度难以把握，企业在鼓励创新与防范风险之间难以找到平衡点。管得太松可能引发风险失控，管得太紧又可能扼杀创新活力。更深层的问题在于边界不清导致责任模糊：当 AI 系统出现错误时，究竟应由技术部门负责还是业务部门承担？这一问题缺乏共识，使得治理机制难以落地。



4.6 治理先行

零售企业的 AI 应用加速，但治理框架普遍滞后于技术落地。报告认为，AI 治理应覆盖从设计、开发、部署到监控的全生命周期，核心议题包括：与现有 IT 治理的衔接、风险偏好界定、透明度与可解释性、持续监控与报告、治理与安全协同。尤其在智能补货、客户画像、动态定价等关键场景中，需明确算法决策的责任边界与审计机制，确保 AI 应用合规、透明、可控。

德勤 AI 治理实验室

实验室基于欧盟《人工智能法案》、NIST AI 风险管理框架及中国《生成式人工智能服务管理暂行办法》等国际国内主流标准，协助零售企业构建覆盖 AI 系统从设计、开发、部署到监控的全生命周期治理体系。在设计阶段，通过风险前置机制，在算法选型与数据源引入初期即进行严格的合规性评估，主动识别并规避潜在的歧视性数据或隐私泄露隐患；在开发与部署阶段，引入审计流程控制，确保算法决策逻辑符合商业伦理与法律法规要求；在运营监控阶段，则建立动态监控体系，实时追踪业务指标和表现。

在实验室的交流与演练过程中，我们将结合业务场景，与企业共创 AI 在企业落地过程中涉及的关键治理议题。从模型选型与数据使用智能体 AI (Agentic

AI) 参与业务流程时的职责划分与风险控制；厘清 AI 治理需要关注的问题、需要建立的机制，以及这些机制如何嵌入现有管理体系之中。议题包括：

- ✓ AI 治理与现有 IT 治理体系的衔接 —— 探讨 AI 治理如何与企业现有的 IT 治理与风险管理体系相结合，避免出现治理空白或重复管理的问题
- ✓ AI 风险偏好的界定 —— 结合组织整体风险管理框架，明确企业在不同 AI 应用场景下的风险容忍度与治理边界
- ✓ AI 透明度与可解释机制 —— 在 AI 参与业务决策或流程执行的情况下，探讨如何提升系统透明度与可解释性，确保关键决策过程能够被理解与追溯
- ✓ 持续监控与报告机制 —— 建立相应的监控与报告机制，使企业能够在 AI 系统运行过程中持续掌握系统状态，并在必要时进行干预与调整
- ✓ AI 治理流程和 AI 安全管理的协同 —— 探讨不同团队的权责和协同工作机制，确保企业内 AI 项目的质量管理流程的履行和风险管理机制的运行

AI 治理实验室旨在与企业携手，通过真实项目复盘与共创演练，支持参与者厘清 AI 项目生命周期各阶段的治理方式和控制节点，从而逐步形成可执行、可审计、可迭代的 AI 治理流程。



结语

当前，中国零售业正处于从规模扩张向质量效益转型的关键十字路口。回顾本报告对舆情风险、资金风险以及新兴出海与 AI 风险的深度剖析，我们清晰地看到，风险图谱已发生新的变化。传统的单一风险已不足以应对当下的复杂局势，取而代之的是由地缘政治、技术迭代、资金压力及品牌声誉交织而成的系统性挑战。面对这一变局，零售企业唯有跳出战术层面的点状防御，转向战略层面的体系重构，方能化危为机，行稳致远。

首先，应将风险管理纳入企业战略决策的重要参考维度，并将风险前置识别嵌入商业决策源头。无论是突发舆情对品牌声誉的潜在冲击，还是资金链波动对扩张节奏的影响，亦或是出海过程中面临的法律与地缘政治不确定性，都提示管理层需要具备全局视野。这意味着，风险管理可以逐步打破部门壁垒，更多地融入企业战略规划之中。企业可探索将风险识别与评估前置到商业决策的源头，使其与业务目标实现更紧密的协同。

其次，充分利用新技术赋能风控，以实时监测和快速响应破解复杂性难题。面对海量、高频且非结构化的风险数据，传统的人工经验已难以为继，利用新技术赋能风控已成为行业趋势。一是通过数据驱动，构建全域风险视图。通过整合内外部数据，打破信息孤岛，实现对资金流向、舆情情绪、供应链中断等风险的实时监测与动态预警，让风险看得见、摸得着。二是通过 AI 驱动，实现智能决策与自动化响应。利用机器学习算法，对海量舆情数据进行情感分析与趋

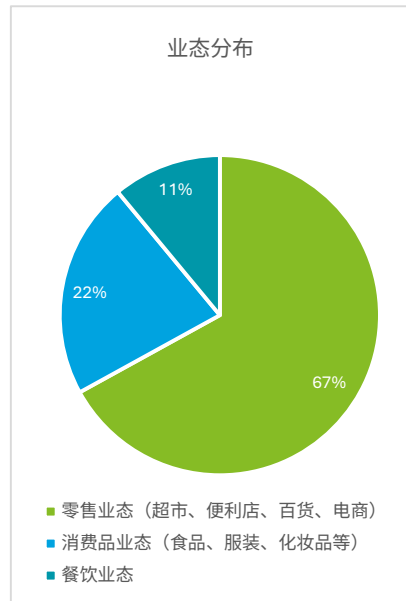
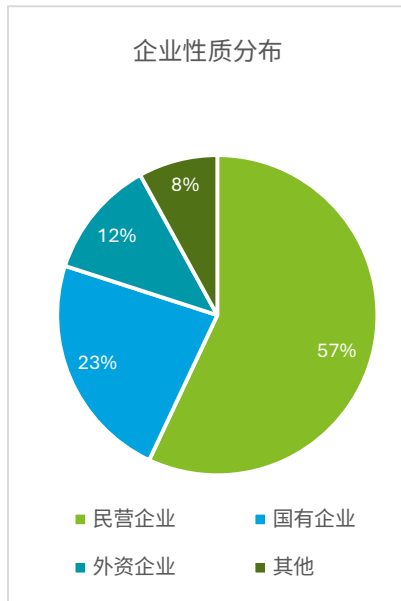
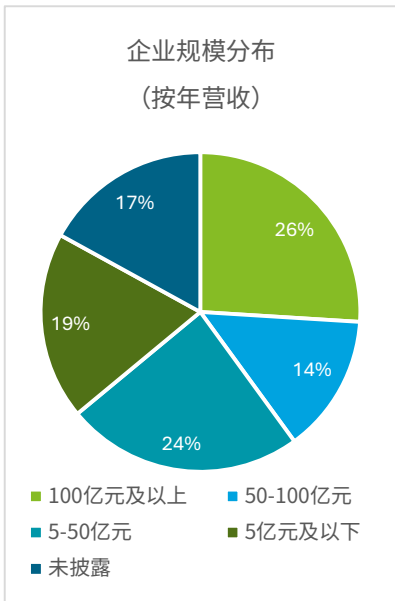
势研判，提前识别潜在的品牌危机；利用 AI 模型优化资金配置，动态调整流动性策略；甚至在 AI 合规领域，利用 AI 工具辅助进行算法审计与数据治理，以技术对抗技术风险。

然而，在拥抱技术红利的同时，也需关注技术本身可能引发的新型风险，以持续恢复能力守住底线。AI 与出海带来新的增长机会，也带来新的治理挑战。AI 技术的滥用可能导致算法歧视、数据泄露甚至被用于生成虚假舆情，而出海则面临数据主权、地缘制裁等严峻挑战。如果缺乏相应的治理框架，新技术本身可能成为最大的风险源。因此，企业在推进数智化转型时，必须同步构建与之匹配的治理体系：建立 AI 伦理审查机制，确保算法的公平、透明与可解释；完善数据跨境传输的安全评估流程，严守数据主权底线；制定针对新技术应用的应急预案，防止技术失控。每一次冲击过后，企业需通过根因复盘、制度优化与案例培训，将经验沉淀为组织能力，实现持续恢复与迭代进化。创新是发展的引擎，治理是安全的护栏，二者缺一不可。

综上所述，中国零售业的未来发展，离不开对风险管理战略地位的重新审视，离不开对数智化技术的深度应用，也离不开对新技术风险的审慎管理。通过前置识别、实时监测、快速响应、持续恢复四个动作的体系化建设，零售企业有望构建起更加敏捷、智能且负责任的治理体系，在动态变化的市场环境中实现可持续的稳健发展。



调研样本结构



联系我们

中国连锁经营协会



彭建真
中国连锁经营协会
会长
kevin@ccfa.org.cn



田芮丰
中国连锁经营协会副秘书长
tianrf@ccfa.org.cn



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

德勤中国



张天兵
消费行业主管合伙人
tbzhang@deloittecn.com.cn



彭聪
风险、合规和法证咨询事业群
全国主管合伙人
pepeng@deloittecn.com.cn



靳远游
企业风险咨询服务
总监
andjin@deloittecn.com.cn



王华民
企业风险咨询服务
总监
liswang@deloittecn.com.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，截至 2025 年底，协会拥有会员 1600 余家。协会本着“引领行业、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的发展。

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，业勤于勤”。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，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商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。