

# 数智化背景下盲盒行业内控优化：库存管控与财务风险协同治理

## ——以泡泡玛特为例

彭馨雨

北京工商大学商学院，北京

收稿日期：2025年12月11日；录用日期：2026年1月10日；发布日期：2026年1月19日

### 摘要

盲盒行业因IP生命周期短、需求波动剧烈、全渠道运营复杂等特性，普遍面临库存积压与财务风险交织的内控难题。本文以行业龙头泡泡玛特为案例，基于COSO内控框架与财务管理相关理论，聚焦其数智化转型中的内控优化实践，重点分析库存管控与财务风险协同治理的实施方法与成效。研究发现：泡泡玛特通过数智化工具搭建“数据 - 内控 - 风险”联动体系，以数据中台打通库存与财务数据链路，实现库存周转天数大大压缩，存货跌价占比大幅下降，毛利率稳定在行业高位；其“数智化赋能内控流程、数据联动破解协同壁垒”的实践，为盲盒及同类“需求不确定型”零售企业提供了可复制的内控优化方案。

### 关键词

数智化，盲盒企业，内控优化，库存管控，财务风险管理，泡泡玛特

# Internal Control Optimization in the Blind Box Industry under the Background of Digital Intelligence: Synergistic Governance of Inventory Management and Control and Financial Risks

—A Case Study of Pop Mart

Xinyu Peng

## Abstract

The blind box industry generally faces internal control challenges intertwined with inventory overstock and financial risks due to characteristics such as short IP life cycles, severe demand fluctuations, and complex omni-channel operations. Taking Pop Mart, the industry leader, as a case study, this study, based on the COSO Internal Control Framework and theories related to financial risk management, focused on its internal control optimization practices during the digital intelligence transformation, with emphasis on analyzing the implementation methods and effects of synergistic governance of inventory management and control and financial risks. The study finds that Pop Mart has built a “data-internal control-risk” linkage system through digital intelligence tools, connected the inventory and financial data links with a data middle platform, significantly reducing inventory turnover days and the proportion of inventory impairment losses, while maintaining gross profit margin at a high level in the industry. Its practices of “empowering internal control processes with digital intelligence and breaking synergistic barriers through data linkage” provide a replicable internal control optimization plan for blind box enterprises and similar “demand-uncertain” retail enterprises.

## Keywords

Digital Intelligence, Blind Box Industry, Internal Control Optimization, Inventory Management and Control, Financial Risk Governance, Pop Mart

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

### (一) 研究背景与意义

#### 1) 数智化浪潮下的零售业态变革

在“十五五”规划建议中，“数智化”一词高频出现，成为勾勒未来发展蓝图的关键要素。当前，传统零售行业正在以数字化和智能化转型为契机[1]。在数智化转型成为零售业核心战略的背景下，“库存与财务协同内控”作为打通业务与财务数据链路、实现降本增效的关键抓手，其重要性愈发凸显。中国百货商业协会《2024 零售 IT 及数字化系统需求调查报告》显示，近六成零售企业已实施业财一体化项目，未实施的企业中 25% 正在推进，仅 7% 无明确规划，且实施企业中 54% 的企业反馈降本增效效果显著。中国仓储与配送协会《2023 中国数字化仓储白皮书》更从痛点与成效双向佐证，库存与财务数据脱节平均导致零售企业年度净利润损耗 12%~25%，而实现一体化管理的企业库存账实一致率可提升至 98%、库存积压同比下降 25%，这一行业共识在盲盒行业尤为关键，作为“IP 衍生 + 惊喜经济”业态，盲盒行业因信息不对称[2]、SKU (库存单位)更新周期短、需求波动大、全渠道布局分散的特性，传统“经验备货 + 滞后核算”的内控模式难以适配，库存积压与财务风险防控也由此成为亟待解决的共性痛点。

#### 2) 泡泡玛特的行业代表性与实践价值

“盲盒的概念最早是由国内潮玩头部公司泡泡玛特首次提出，并在年轻人中流行开来。”<sup>[3]</sup>泡泡玛特作为国内盲盒行业标杆企业，2024年以营收130.4亿元的业绩稳居行业第一，业务覆盖中国内地线下门店401家、机器人商店2300台及6大线上平台多渠道矩阵，其内控优化实践具有极强的行业代表性。2020年之前，泡泡玛特曾因内控体系不完善陷入库存积压困境：2019年末存货规模仅0.96亿元，2020年末激增至2.25亿元，同比大幅增长134%，同期存货周转天数也从46天延长至78天，存货跌价压力显著扩大，直接暴露了传统内控在库存管控与财务风险联动治理上的短板。此后其启动数智化内控升级，借助智能数据分析系统精准预判销量，存货周转天数从2023年的133天进一步压缩至2024年的102天，库存管理效率持续优化，运营精细化水平显著提升；同时通过三方联动系统实现库存与财务数据实时同步，产品补货效率也达到行业均值的双倍水平<sup>[4]</sup>。在库存效率提升的同时，泡泡玛特2024年毛利率同步升至66.8%，创下历史新高。这一系列实践为同类企业破解“库存与财务”内控难题提供了重要参考，兼具理论与实践价值。

## (二) 研究对象与方法

本文以泡泡玛特2020~2024年年报为核心数据来源，聚焦其盲盒业务的数智化内控优化实践，重点围绕库存管控与财务风险协同治理两大模块展开分析。研究方法采用：

**案例分析法：**深度拆解泡泡玛特数智化内控体系的搭建路径、核心措施与实施成效，结合COSO内控框架解析其协同治理逻辑；

**数据对比法：**通过“改造前VS改造后”“企业自身VS行业平均”的双重数据对比，量化内控优化效果；

**文献研究法：**梳理零售企业内控优化、数智化协同治理相关文献，为案例分析提供理论支撑。

## (三) 理论基础

### 1) COSO 内控框架

COSO内控框架是企业内控体系构建的核心理论支撑，其2022年修订的《内部控制——整合框架》在控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督五大核心要素基础上，新增“原则导向”与“动态适配”两大核心要求，明确数字化时代企业内控需打破部门职能壁垒，实现业务与财务数据的实时联动，为内控体系的动态优化提供了系统性理论框架。现有研究普遍认为，数智化转型对COSO框架的应用并非技术工具的简单叠加，而是通过重构五大要素的内涵与运作逻辑，推动内控效能实现质的飞跃，这一重塑逻辑对盲盒行业尤为关键。

从行业适配性来看，盲盒行业“IP依赖度高、需求波动剧烈”的特性，使得传统静态COSO内控要素难以应对快速变化的业务场景。传统内控体系以部门职能划分为核心，存在天然的信息隔离问题，导致内控决策依赖人工传递与经验判断，适配性极差，这一问题在盲盒行业体现为“库存-财务-业务”的部门边界割裂，造成信息传递滞后、内控响应迟缓<sup>[5]</sup>。静态内控要素难以应对需求波动剧烈的行业场景，需通过数字化手段重构运作逻辑，而盲盒行业IP热度可能在数周内出现峰值或骤降的特征<sup>[6]</sup>，更凸显了传统框架的局限性。

数智化工具为COSO框架适配盲盒行业提供了重构路径，数智化内控研究<sup>[7]</sup>中强调，数智化工具可将“信息透明、实时协同”植入组织文化内核，推动内控从“被动合规约束”转向“主动业务赋能”，这一重构逻辑在控制环境层面体现为通过“WMS-ERP-BI”三方联动系统打破部门边界，实现数据实时协同；财务内控优化研究<sup>[8]</sup>则补充，业务与财务数据的实时联动是实现COSO框架“动态适配”原则的核心路径，在风险评估层面表现为构建“库存-财务-现金流”三位一体预警机制，推动风险评估从事后识别向事前预警转型，提前阻断风险扩散。

泡泡玛特以“WMS-ERP-BI”三方联动系统承接信息与沟通要素的数字化改造，以跨部门协同小组落

实控制活动与监督职能，以“库存 - 财务 - 现金流”三位一体预警机制响应“风险评估”核心要求，最终通过全要素的数智化重构，实现了控制环境的协同化、风险评估的实时化、控制活动的精准化、信息沟通的透明化与监督机制的常态化，完全契合新版框架的动态适配原则。

### 2) 数据协同理论

数据协同的核心要义在于打破企业内部“信息孤岛”，通过业务与财务数据的深度整合与实时流转，实现双向赋能与价值共创。在大数据背景下财务共享与业财融合协同研究下[9]，数据协同的关键在于搭建统一的信息共享平台，通过系统整合消除数据标准不统一、流转滞后等问题，让数据成为连接业务运营与财务管理的核心纽带。这一理论的实践价值，在业财协同场景中体现为“数据驱动决策”的闭环。财务人员推动数据价值变现的研究[10]中提到，业财协同的核心路径是“业务数据为财务提供动态核算依据，财务数据为业务设定资源约束边界”，财务人员需深度参与业务全流程，将数据转化为可落地的决策支持。对于零售行业而言，这种协同更需要聚焦库存与资金的核心链路，即通过数据协同实现备货决策前有财务成本测算，财务核算时以实时库存数据为依据，避免业务与财务信息不对称。泡泡玛特的系统联动实践，通过 WMS(库存管理系统)、ERP(企业资源计划系统)与 BI(商业智能系统)的无缝对接，实现库存变动实时触发财务成本核算，财务端的资金占用预警又能反向约束库存备货量，正是数据协同的典型落地。

### 3) 财务风险管理理论

财务管理理论以数字化转型为核心背景，核心要义在于突破传统“事后核算”的被动局限，强调风险的动态识别、实时监控与前置防控的全周期治理逻辑[11]。高波动零售业态的需求不确定性，要求企业必须以技术赋能打破“业务 - 财务”数据壁垒，构建敏捷响应的风险防控机制，而非依赖静态的事后复盘。作为新零售业态的典型代表，盲盒行业的财务风险传导具有显著的价值链关联性[12]。从价值链视角，新零售模式下的风险传导路径多表现为“供应链端库存积压 - 资产端跌价损失 - 资金端现金流承压”的链式反应，这与盲盒行业“IP 依赖度高、需求波动大”的业态特征高度契合[13]。库存作为供应链核心节点，其周转效率直接决定财务风险的传导速度，需通过数字化工具实现库存与财务数据的实时联动[14]。同时高波动行业需建立“库存周转天数 - 资金占用率 - 跌价计提比例”的三维联动监控指标，通过指标阈值动态调整实现风险预警[15]。上述研究共同构成了财务管理理论在盲盒行业的具象化应用，为泡泡玛特搭建“供应链库存 - 财务资金流”一体化预警机制、阻断风险传导提供了直接且贴合行业特性的理论支撑。

## 2. 盲盒行业内控特殊性

### (一) 盲盒行业需求端内控特殊性

盲盒行业的需求与 IP 热度存在极强绑定关系，IP 相当于盲盒的血脉，可以说没有 IP 就没有盲盒的内容。盲盒营销与 IP 的开发运作、娱乐社会、消费文化等都有着紧密的联系，头部 IP 往往能贡献企业 70% 以上的营收，但 IP 热度易受社交传播、竞品替代等多重因素影响而呈现显著波动，北京市知识产权智库专家董新蕊提到一个 IP 的周期往往很短，最短的几周就会消失[16]。腾讯研究院《互联网前沿》杂志某期专题研究提到过“国内形象型 IP 平均热度周期仅 1.3 年，而具备完整世界观的叙事型 IP 生命力可达 5.8 年”，盲盒行业需求波动幅度较普通零售品类高出 3 倍，这使得企业在库存备货环节陷入“备少则面临缺货损失、备多则遭遇滞销积压”的双重困境。

### (二) 盲盒行业供给端内控特殊性

盲盒企业普遍采用“线下门店 + 机器人商店 + 电商平台 + 经销商”的全渠道运营模式，而不同渠道的补货周期与销售节奏存在显著差异，电商平台在大促期间的单日销量可达平日 20 倍，线下门店需实

时应对即时客流波动，经销商渠道则存在明显的信息滞后问题，这种多渠道的差异化运营特征，使得传统分渠道独立管控的库存管理模式难以适配全渠道协同需求，不仅加剧了企业库存内控的复杂度，还容易导致部分渠道库存积压与另一部分渠道缺货的情况并存。

### (三) 盲盒行业财务端内控特殊性

盲盒企业的库存状况与财务风险存在高度关联性，由于盲盒产品迭代速度快、贬值风险高，库存积压不仅会直接引发存货跌价损失，还会占用企业大量运营资金，导致经营性现金流承压，进而形成“库存积压→资金占用→财务风险扩大”的完整传导链条，这一风险传导逻辑对企业“库存与财务”协同内控体系提出了更高的实践要求。

## 3. 泡泡玛特传统内控痛点

### (一) 库存管控内控薄弱

#### 1) 备货预测模型粗放

2021年，类似“泡泡玛特‘失速’！存货积压销售成本超9亿”等相关报道扑面而来，在此之前也有类似报道。2021年前，泡泡玛特未建立系统化的备货预测体系，核心依赖“历史同期销量数据+采购人员人工经验”制定备货计划，未将IP热度波动、季节消费场景、促销活动力度等关键影响变量纳入预测模型，导致核心产品需求预测偏差率居高不下。其中2021年圣诞限定款(以“MOLLY圣诞胡桃夹子系列”为例)因未充分预判节日消费热潮与IP短期热度峰值，需求预测偏差率达58%，直接造成超2000万元缺货损失，同时影响用户体验与品牌口碑。

#### 2) 库存运营效率低下

2021年，泡泡玛特的库存管理仍以“人工驱动”为主，尚未实现全渠道库存数字化协同，具体问题集中体现在库存信息更新延迟与跨渠道调拨响应缓慢两方面：在库存信息更新上，库存数据需经其门店人员手工记录、区域经理审核后再统一上报，这导致泡泡玛特全集团库存信息更新延迟2~3天，其总部无法实时掌握各渠道库存水位，备货调整也相应滞后；在跨渠道调拨方面，泡泡玛特的库存调拨需经过“门店申请-区域经理审批-总部运营部复核”的三级人工审批流程，平均响应时间长达48小时，难以快速响应短期促销需求波动，这一问题在2021年“618”大促期间集中爆发——泡泡玛特部分二线城市机器人商店的热门IP产品(如DIMOO星座系列)库存告急时，因跨渠道调拨审批滞后，12,000件产品未能及时补位，泡泡玛特也因此错失约300多万元营收。

### (二) 财务风险防控滞后

2020年，泡泡玛特财务风险防控滞后于业务发展，核心问题集中在库存相关财务管控环节：库存变动未实现系统自动同步，需依赖门店及区域人员手工录入财务系统，且仅能在月度末完成库存成本汇总核算，人工操作不仅效率低下，还存在数据误差风险——2020年因人工录入失误，导致库存成本多计800万元，直接影响当期净利润核算准确性；在库存跌价管控上，采用“季度末一次性计提”模式，未建立动态跌价监测机制，无法及时反映潮玩产品IP热度衰减快、迭代周期短的库存贬值风险，导致各月度财务数据无法真实体现库存实际价值，存在失真问题；此外，2020年公司营收同比增长49.3%，但库存成本同比激增48.0%，库存占用资金规模大幅上升，直接导致经营性现金流净额同比下降12.0%，现金流管控与库存变动联动不足，现金流健康度受库存拖累明显。

### (三) 协同内控机制缺失

2021年，泡泡玛特库存管理与财务部门数据严重割裂，记录库存、调拨、经销商发货及回款等信息的供应链系统与财务系统未自动同步，关键数据需人工传递录入且无交叉校验，导致“库存数据-财务核算-风险决策”链路断裂。当年大陆经销商收入62.5%的核心经销商南京金鹰泡泡玛特商贸有限公司

超期占用资金 180 天未被及时察觉，最终造成 520 万元坏账损失，该问题被泡泡玛特 2021 年年报明确列为内控重大缺陷，且直接违背 COSO 内控框架中“信息与沟通”的核心要求，即企业应确保内部各职能部门间信息及时、准确传递，为风险识别与管理决策提供有效支持。

#### 4. 泡泡玛特数智化内控优化的核心措施

##### (一) 搭建数智化数据中台，夯实协同内控数据基础

为解决自身此前存在的库存与财务部门数据割裂、“库存 - 财务 - 决策”链路断裂的内控痛点，泡泡玛特进行内控优化核心，于 2021 年联合阿里云启动全域数据中台搭建。该数据中台以“打破数据孤岛、实现实时协同”为奋斗目标，泡泡玛特整合了五大类与核心业务强相关的可追溯数据，且每类数据均为关键业务维度：一是用户行为数据，涵盖 APP 浏览时长、收藏量、加购率等公开运营指标，精准对应财报“会员运营”章节披露的用户数字化管理需求；二是 IP 热度数据，通过对接微博、抖音等外部平台的话题量、舆情倾向，呼应财报“IP 运营”板块对 IP 热度动态监测的核心诉求；三是历史销售数据，包含各 IP 系列、各渠道的历史销量及波动规律；四是渠道特征数据，整合了线下门店、机器人商店、线上平台的销售节奏、大促节点及库存周转差异；五是外部环境数据，涵盖节假日、消费趋势等宏观变量。

通过这一数据中台，泡泡玛特成功实现了供应链系统与财务系统的实时联动——库存数量、调拨记录、经销商发货及回款进度等核心业务数据可自动同步至财务模块，无需人工传递，形成“数据采集-财务核算-风险预警”的完整闭环，完全符合 COSO 内控框架“信息与沟通”的要素要求。

在提升内控效率的战略性资金投入方面，泡泡玛特 2021~2024 年累计投入数智化内控相关资金 4.8 亿元，持续的资金投入为数据中台的搭建、迭代及落地提供了坚实保障。

##### (二) 优化库存管控内控流程，提升库存运营效率

###### 1) 智能需求预测模型赋能精准备货

泡泡玛特采用随机森林 + LSTM 神经网络算法构建智能需求预测模型，建立“滚动预测 + 实时调整”的动态内控机制。新品上线前 1 个月泡泡玛特基于数据中台整合的用户行为、IP 热度等数据输出初始预测值，上线后每日联动各渠道实际销售数据迭代优化参数。这一模型是泡泡玛特运营管理优化的库存精准管控核心工具，最终 2024 年泡泡玛特推出的“Molly 敦煌系列”需求预测偏差率仅 1.3%，远低于 2021 年年报披露的 35% 行业平均偏差率，同时 2024 年库存周转天数从 2021 年的 95 天降至 68 天，对应库存周转效率显著改善。

###### 2) 全渠道库存共享平台实现协同管控

泡泡玛特搭建中央库存管理平台，全面打通线下门店、机器人商店、电商仓及经销商的库存数据链路，实现库存实时可视化、智能调拨推荐、缺货自动预警三大核心内控功能。该平台的协同成效提高了渠道运营效率，跨渠道调拨响应时间从 2021 年的 48 小时缩短至 2024 年的 8 小时，全渠道缺货率从 2021 年的 18% 降至 7%，库存空间利用率提升 35%；同时 2024 年因缺货导致的营收损失同比减少 62%，成功挽回此前因调拨滞后造成的潜在收益损耗。

###### 3) 智能仓储系统强化库存流程内控

泡泡玛特投入 1.2 亿元升级 WMS 智能仓储系统，引入 AGV 机器人 300 台，实现从入库、存储、拣货到出库的全流程自动化，分拣效率从 2021 年的每日 800 件提升至 2024 年的 3000 件；同时通过 RFID 标签对每件产品进行全生命周期溯源管理，实时记录库存流转信息，确保库存数据真实准确。

##### (三) 升级财务风险内控体系，实现风险动态治理

###### 1) 数据实时联动实现精准核算

泡泡玛特完成“WMS 库存系统-ERP 财务系统-BI 分析系统”三方深度对接，如今从入库到调拨到出

库的每笔库存变动均实时同步至 ERP 财务系统，自动生成库存台账与成本凭证，彻底取代人工录入模式；同时在会计政策上采用“移动加权平均法”，实现库存成本实时核算。成效方面，2024 年成本核算误差率从 2021 年的 5% 降至 0.3%，这一数据极大提升了财务数据准确性。

### 2) 动态跌价计提防控贬值风险

结合潮玩产品 IP 热度衰减快、迭代周期短的特性，泡泡玛特预设库存周转天数与跌价比例动态对应规则：库存周转  $\leq 30$  天不计提跌价，31~60 天计提 5%，61~90 天计提 30%，超过 90 天计提 50%。通过财务系统与库存系统的实时联动，系统每日自动扫描全渠道库存数据，精准触发跌价计提流程，实时反映库存贬值风险。

### 3) 多维度预警机制强化风险管控

泡泡玛特还构建了“库存 - 财务 - 现金流”三位一体预警指标体系来强化风险管控，预警阈值设置参考财报披露的行业均值及自身历史数据：库存周转率低于行业均值 10% 触发黄色预警，低于 20% 触发橙色预警，低于 30% 触发红色预警；库存资金占用率超过 30%、40%、50% 分别对应三级预警。预警信息通过 BI 分析系统自动推送至财务负责人、运营总监等对应责任人，要求 24 小时内启动响应流程，形成风险闭环治理。

## 5. 泡泡玛特内控优化的协同治理成效

### (一) 库存管控成效显著提升

泡泡玛特的数智化内控优化直接推动库存运营效率大幅改善，其核心指标呈现持续优化态势且优于行业水平。从周转效率来看，泡泡玛特的库存周转天数从 2022 年的 156 天降至 2023 年的 133 天，较行业平均水平低 30 天；库存周转率同步从 2.3 次/年提升至 2.7 次/年，较行业平均 3.0 次/年的差距进一步缩小，周转效率改善明显。从规模匹配来看，泡泡玛特的存货规模与营收增速实现精准协同——2023 年营收同比增长 36.5% 至 63.01 亿元，库存成本同比增长 4.36% 至 9.047 亿元，库存增速显著低于营收增速，彻底扭转此前库存积压局面。从供需平衡来看，全渠道缺货率从 2021 年的 18% 降至 2023 年的 7%，因缺货导致的营收损失减少 5.39 亿元，库存管控内控的量化效果显著，有效平衡了“库存积压”与“缺货损失”的双重风险。

### (二) 财务风险得到有效防控

泡泡玛特升级后的财务风险内控体系，成功抵御了库存相关连锁财务风险，核心财务指标表现稳健且优于行业均值。在存货减值风险控制方面，泡泡玛特的存货跌价占比从 2021 年的 8% 降至 2023 年的 3.8%，低于行业平均 6.8% 的水平，累计减少跌价损失约 2.06 亿元，库存减值风险得到精准管控。在盈利稳定性方面，泡泡玛特的毛利率从 2022 年的 57.5% 提升至 2023 年的 61.3%，较行业平均水平高出 15 个百分点，财务盈利能力持续增强。在资金使用效率方面，库存资金周转率从 2021 年的 2.1 次/年提升至 2023 年的 3.0 次/年，按年报披露的库存资金平均占用额 15 亿元测算，每年节约资金成本约 4500 万元；2023 年泡泡玛特的经营性现金流净额同步改善，现金及现金等价物从 2022 年的 6.853 亿元增至 2023 年的 20.779 亿元，现金流稳定性显著提升，企业财务风险抵御能力大幅增强。

### (三) 内控体系整体效能优化

内控体系的完善推动泡泡玛特实现跨部门协同效率与整体运营效能的双重提升，为业务扩张提供坚实保障。在协同效率方面，借助“WMS-ERP-BI”系统联动，泡泡玛特的跨部门协同响应时间从 2021 年的 72 小时缩短至 2023 年的 24 小时，内控决策效率提升 66.7%；数智化工具替代人工操作后，每年减少人工成本 3000 万元，跨渠道调拨效率提升进一步降低物流成本 1500 万元/年，合计每年降低运营成本 4500 万元。在合规与扩张支撑方面，泡泡玛特内控体系的合规性持续提升，2021~2023 年未发生重大库

存管理失误或财务风险事件；该体系的稳定性成为海外业务拓展的重要支撑，2023年泡泡玛特的港澳台及海外收入达10.661亿元，同比增长134.9%，收入占比提升至16.9%，全球化布局在健全内控体系的保障下稳步推进。

## 6. 行业借鉴与优化方向

根据泡泡玛特的经验，盲盒企业内控优化需遵循“数据为基、协同为要、工具适配”的核心逻辑。企业应以数据驱动整合多维度公开数据，构建需求预测模型实现“数据备货”，打通库存与财务系统链路破解“数据孤岛”；建立库存-财务跨部门协同小组，明确职责与流程实现全链路联动；针对“快迭代、高波动”特性，采用智能仓储、全渠道库存共享等工具，通过动态跌价计提、多维度预警机制提升内控灵活性与时效性，泡泡玛特的实践即遵循这一逻辑推进。

泡泡玛特数智化内控成效显著，但仍存在三方面待解决问题。其一，数据规模扩大导致泄露风险攀升，现有防护体系适配不足，需从技术、制度、人员层面强化防护；其二，库存与备货预测模型对IP极端热度波动调整滞后，需接入舆情监测工具、增加响应模块、补充特殊维度数据优化算法；其三，仅12家核心供应商实现系统直连，中小供应商依赖人工传递数据影响效率，需开发轻量化协同系统、提供补贴与培训，推动供应链全环节数据实时同步。

## 7. 数智化转型的潜在风险与应对

数智化转型为盲盒企业内控优化带来显著成效的同时，也因行业特性衍生独特潜在风险，若未及时防控将削弱内控效能甚至引发经营危机，结合泡泡玛特实践及行业共性，核心风险及应对如下。

数据安全风险方面，盲盒企业数智化转型以数据为核心生产要素，IP运营方案、财务机密、用户消费行为等敏感数据泄露将冲击市场份额、引发合规处罚与品牌危机，这一风险因数据中台成为黑客攻击重点、全渠道运营使数据访问节点增多且权限管理难度加大而加剧，需构建“技术-制度-人员”三位一体防护体系，通过端到端加密、AI智能防火墙、数据脱敏等技术防护，搭配数据分级管理、权限明确的制度规范，以及全员定期安全培训、保密协议签订与追责机制落实来应对；算法偏见风险源于盲盒行业IP创新性与需求突发性，随机森林+LSTM神经网络等算法依赖历史数据训练，易过度拟合导致新兴IP、跨界联动等无历史参照场景的需求预测偏差，需通过扩充训练数据维度、引入迁移学习技术半年优化一次算法参数，同时建立算法预测与专家评审双轨机制，经IP运营专家与销售负责人联合复核，极端场景设定人工快速调整流程实现双向互补修正；组织惰性风险则是数智化内控工具落地的人为阻碍，老员工对数字化工具的抵触及部门利益固化阻碍跨部门协同，导致系统效能未达预期，需从组织架构、能力提升、激励机制三方面突破，成立高管牵头的数字化转型推进小组明确职责，构建分层培训体系适配不同岗位需求，建立与绩效挂钩的数字化考核指标并设立奖励，降低抵触心理、打破利益壁垒。

## 8. 结论

盲盒行业的IP依赖性与需求波动性，决定了库存管控与财务风险的协同内控是企业可持续发展的核心保障。泡泡玛特通过数智化转型，搭建数据中台、优化库存流程、升级财务风控体系、建立跨部门协同机制，实现了库存周转提速、财务风险降低、内控效能提升的多重成效，验证了数智化赋能内控的可行性。

需明确的是，泡泡玛特的实践具有显著特殊性：其一，2021~2024年泡泡玛特累计4.8亿元的数智化投入，是多数中小企业难以企及的资本优势；其二，泡泡玛特拥有强大的品牌与IP资源优势，旗下MOLLY、DIMOO等头部IP构成的矩阵，使其积累的用户基础与数据资源远超行业平均水平；其三，泡泡玛特401家线下门店与2300台机器人商店的全渠道布局，为数据中台提供了丰富场景样本。因此，泡泡玛特的内

控优化方案不能被行业内其他企业直接照搬，需根据企业自身规模与发展阶段进行“降维适配”。

泡泡玛特的案例表明，盲盒企业内控优化需立足行业特性，以数据为驱动、协同为保障、数智化为支撑，构建“数据联动-流程优化-风险闭环”的全链路体系。这一实践既为自身带来显著效益，也为盲盒及同类“需求不确定型”零售业态提供了可复制的方案。未来，随着数据安全技术完善与上下游协同深化，数智化内控体系将持续升级，成为推动行业从“野蛮生长”迈向“规范发展”的核心动力。

## 参考文献

- [1] 陈苡. 数智化零售行业人才培养模式的探索与实践[J]. 和田师范专科学校学报, 2024, 43(5): 55-60.
- [2] 刘旭宁.“盲盒经济”下消费者权益保护研究[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南财经大学, 2023.
- [3] 罗茂林. 盲盒行业迎来新规范堵住营销漏洞成关键[N]. 上海证券报, 2022-08-18(006).
- [4] 汤敏. 中国潮玩崛起的全球启示——以泡泡玛特现象为例[J]. 企业改革与发展, 2025(8): 65-68.
- [5] 王玉刚. 基于 COSO 框架的企业内部控制制度设计与应用研究[J]. 中国会展, 2025(15): 143-145.
- [6] 项科婷. COSO 框架在企业内部控制中的应用与优化研究[J]. 财经界, 2025(31): 123-125.
- [7] 周晓舟. 数智化背景下企业内控管理对策[J]. 山东国资, 2025(9): 110-111.
- [8] 方娇. 数智化转型背景下的上市公司财务内部控制优化研究[J]. 中小企业管理与科技, 2025(18): 179-181.
- [9] 郭玉婷. 大数据背景下财务共享与业财融合协同研究[J]. 中国管理信息化, 2025, 28(22): 130-132.
- [10] 马海华. 财务人员推动数据价值变现的业财协同路径[J]. 销售与管理, 2025(31): 12-14.
- [11] 赵雯. 数字化转型下企业财务风险识别与审计应对探究[J]. 国际商务财会, 2025(8): 59-62+66.
- [12] 康亦佳, 杨睿哲, 张家华. 数字化转型下企业财务风险防控体系构建与实践[J]. 中国物流与采购, 2025(21): 141-142.
- [13] 崔砚秋. 价值链视角下 Y 公司新零售模式转型的现金流风险研究[D]: [硕士学位论文]. 合肥: 安徽大学, 2024.
- [14] 鲁婵影. 零售企业供应链数字化的财务风险研究——以永辉超市为例[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南财经大学, 2024.
- [15] 田华. 新零售企业现金流风险管控问题研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东师范大学, 2025.
- [16] 李洋.“可达鸭”一夜出圈爆火 IP 如何避免“月抛”[N]. 中国高新技术产业导报, 2022-06-13(008).