

潮平岸阔正悬帆 2022年中国餐饮 企业发展报告



目录

卷首语——毕马威中国

序言

核心观点

1. 2022年餐饮业依然是我国消费市场的中坚力量

08

- 1.1 2022年中国消费市场恢复略有放缓
- 1.2 2022年限额以上餐饮企业表现更具韧性
- 1.3 餐饮业上市公司中预制菜赛道突围而出

2. 2022年若干扶持政策促进餐饮业恢复发展

17

3. 2022年餐饮行业投融资领域表现呈差异化

20

- 3.1 2022年餐饮业投融资降温，资本投资更为谨慎
- 3.2 茶饮赛道热度保持，成为餐饮业的增长引擎

4. 预制菜——餐饮行业新“风口”

24

- 4.1 中国预制菜市场将保持较高的增速，增长潜力巨大
- 4.2 多元因素驱动中国预制菜行业发展
- 4.3 多省份形成预制菜产业集群
- 4.4 预制菜上市企业实现营收高增长
- 4.5 多元化、全渠道布局助推重点企业营收净利双增
- 4.6 预制菜市场参与者类型众多，竞争格局尚未定型
- 4.7 预制菜投融资市场活跃
- 4.8 三端协同加快预制菜行业升级





5. 茶饮——焕然一新再出发

43

- 5.1 茶饮商业场景不断拓展，呈“四新”特征
- 5.2 茶饮市场规模超千亿
- 5.3 茶饮市场竞争各有侧重
- 5.4 “三轮驱动”促进茶饮市场发展
- 5.5 茶饮投融资以早期融资为主
- 5.6 降价自救、并购投资、开放加盟成为茶饮企业发展的关键词
- 5.7 茶饮行业面临盈利能力和竞争格局的双重考验

6. “四化一链”驱动餐饮业新发展

59

- 6.1 餐饮零售化发展新趋势
- 6.2 餐饮平台化发展新机遇
- 6.3 餐饮数字化转型步伐加快
- 6.4 餐饮连锁化进程持续提速
- 6.5 供应链助推餐饮行业快速发展

7. “数、税、融”引领餐饮业转型升级

80

- 7.1 数字化解决方案助力企业管理转型与商业创新
- 7.2 税务合规、股权架构搭建与供应链税筹
- 7.3 连锁餐饮融资关注点及案例分享

8. 展望与结语

101

9. 附件

103



卷首语——毕马威中国

“潮平两岸阔，风正一帆悬。”时序变迁，新旧交替，回首过去三年，餐饮企业犹如航行在暴风雨中的舟船，如今穿过狂风巨浪，终能远渡广阔的碧海青天，开启行业的新篇章。

2022年，面对经济发展环境的复杂性、严峻性、不确定性，餐饮企业持续受压，供应链价格上涨、客流量骤降、门店停业或取消堂食等，都对餐饮企业造成严重影响。即便如此，餐饮企业依然逆水行舟，知难而进。为走出困局，餐饮管理者改变传统的思维模式，促使餐饮企业发展由要素驱动向创新驱动转变。一些餐饮管理者在数字化经营的基础上，开拓零售平台、推广多元化产品、创新品牌形象，不断激发餐饮行业的动能和优势，推动餐饮行业迈向高质量发展。

2022年底，政府颁布进一步优化疫情防控的十条措施，餐饮企业也因此迎来发展转折点。随着疫情的影响逐渐消退，大街小巷的饮食店铺人潮涌动，人间烟火气重燃。我们坚信，有国家的掌舵领航，有餐饮从业者的乘风破浪，有广大消费者的支持，餐饮业定能加速回暖，迎来新的增长。

为了引导餐饮企业正确把握发展方向，有效提升餐饮企业的竞争力与创新力，毕马威中国联合中国烹饪协会、广东省餐饮服务行业协会及深圳市烹饪协会共同推出《潮平岸阔正悬帆——2022年中国餐饮企业发展报告》。报告汇总了行业数据、市场扶持政策、行业投融资情况、行业发展新特点以及企业服务方案等内容，详细分析餐饮行业两大细分赛道——茶饮、预制菜的发展情况，帮助餐饮行业参与者更全面地了解行业现状，最大程度挖掘市场潜力。

“木欣欣以向荣，泉涓涓而始流。”餐饮行业历经三年的大起大落，终以凤凰之姿涅槃重生。展望2023年，餐饮企业将扬起征帆，披荆斩棘，奔赴美好未来。毕马威中国愿携手各餐饮企业，绘就餐饮行业新画卷。



毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人

林启华

2023年3月



序言

2022年成绩得来殊为不易。在我国经济受到疫情影响后的恢复发展过程中，国内外形势又出现很多新变化，保持经济平稳运行难度加大。我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。局部疫情时有发生。消费和投资恢复迟缓，关键领域创新支撑能力不强。一些地方财政收支矛盾加大，经济金融领域风险隐患较多。这是对我国整体经济发展形势的判断，但也恰如其分的反映了我们餐饮业的发展状态。

回首疫情，它最为特殊的意义就在于：人们的耐力仿佛抵达了从未触及过的边界，我们在不确定命运之中的渺小，极易使人放弃。此时唯有那些强大、坚定的奋斗者，能够穿越时间，跨过空间，将自己头脑中对于初心的诠释，恣意汪洋地挥洒在人们的面前，才会使人们获得精神上的力量与慰藉。

2023年，疫霾尽散，万象更新。各行各业都吹响了奋进新征程的时代号角。大潮、大势、大局，每一个人都在这个新的历史方位中探索和校准自身发展的坐标。中国烹饪协会与毕马威中国也在深深思考自身在大局中的定位和担当，我们将着眼巩固餐饮业恢复发展成果，与全体行业同仁一道，完整、准确、全面贯彻新发展理念，坚定不移走高质量发展之路，为中国式现代化建设贡献餐饮人的力量。

中国烹饪协会会长杨柳

2023年3月



中国烹饪协会会长
杨柳



序言

一直以来，餐饮业在消费零售行业占据重要地位，对于加强我国经济实力和人民生活水平有着重大意义。近几年，虽然餐饮行业受到来自新冠疫情的影响，但依旧在繁荣经济、增强消费、促进市场发展等方面发挥着举足轻重的作用。

2022年是社会抗击疫情最为困难的一年，资本对于餐饮行业的投资也相对谨慎，融资金额与融资事件数量相较2021年皆有下滑。但是，自疫情以来，供给端与需求端的变化为许多餐饮行业的细分赛道带来新的发展机遇，这些细分赛道得到了政府与资本的关注，其中表现较为稳定的茶饮一直位居我国餐饮业投融资细分赛道前列，并且成为行业发展的重要推动因素。另外，预制菜在众多赛道中脱颖而出，成为资本投资的热门选择，各地政府纷纷出台政策，行业协会制定相关标准，以此来支持和规范预制菜行业的发展。与此同时，餐饮企业继续升级科技手段，实现数字化与零售化相结合，更好地迎合消费者对健康便捷食品的追求。

为了进一步提升餐饮企业服务质量，帮助餐饮企业调整经营结构，中国烹饪协会、广东省餐饮服务行业协会及深圳市烹饪协会共同联合毕马威中国推出《潮平岸阔正悬帆——2022年中国餐饮企业发展报告》。报告详细总结了2022年餐饮企业的发展状况，聚焦行业发展热点，分析我国餐饮企业的优势及面临的挑战，引导餐饮行业逐步走向复苏，助力行业可持续健康发展。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”经历三年寒冬，餐饮企业的春天已然到来，我们衷心期待餐饮企业能向风而行，蓬勃发展。

广东省餐饮服务行业协会执行会长谭海城

2023年3月



中国烹饪协会副会长、
广东省餐饮服务行业协会
执行会长
谭海城



序言

回首2022年，无疑是三年疫情之中最令餐饮人难以忘怀的年份，疫情反复封控、行业加速洗牌、赛道红利消失，更有成本上涨等雪上加霜因素，行业的发展受到不少阻隔和挤压；但餐饮人始终充满超乎寻常的韧性在坚守、在奋斗、更在变革。2022年的餐饮行业在曲折中前进，于汰换中更新，呈现出诸多新面貌、新特征。

正所谓百年看上海，十年看深圳。深圳餐饮行业也深受其“改革开放”与“创新包容”的基因影响，2022年深圳地区餐饮企业从品类业态、运营模式、盈利模型、产品单元等方面探索全新发展模式，同时不少餐饮企业开始做线上直播、社区团购、预制菜、融资上市方面的尝试，努力追随经济、人口、技术、人才、资本的变化而变化，挣扎向前。

为了帮助餐饮企业在信息纷杂的时代里，看清前行道路，从行业宏观数据看到行业景气度、从微观角度透析不同品类间差异。深圳市烹饪协会联袂毕马威中国共同推出《潮平岸阔正悬帆——2022年中国餐饮企业发展报告》，通过报告中对餐饮行业深入的洞察、行业相关政策扶持、行业投融资、品类发展数据分析等分析餐饮行业在需求推力、政策助力、资本拉力、创新动力等方面的新变化。为餐饮行业从业者、投资者、行业上下游产业链展开一个真正的餐饮世界，帮助企业从中锚定自身定位，助力餐饮行业高质量发展。

知过去，鉴当下，明未来。轻舟已过万重山，前路漫漫亦灿灿；2023年餐饮行业在新冠疫情放开后复苏势头明显，众多餐饮从业者当合纵向前，满足对人民群众美好生活的需求，拥抱变革，开拓未来！

深圳市烹饪协会

2023年3月



中国烹饪协会副会长、
深圳市烹饪协会创会会长
黄平



深圳市烹饪协会会长
刘永忠

核心观点

餐饮企业是提升国民经济的重要产业。经历三年的疫情，餐饮企业积极摸索生存之道，在政府政策的支持下，一直发挥着促进经济、带动消费的重要作用。2022年，全国餐饮业收入43941亿元，同比下降6.3%，但是餐饮行业经济韧性强、潜力大，面对着多种不利因素，餐饮企业依然在奋力自救，充分展现顽强的生命力。

毕马威中国联合中国烹饪协会、广东省餐饮服务行业协会及深圳市烹饪协会就餐饮企业未来的发展趋势、细分赛道现状、行业特点等内容进行信息收集和数据分析，在此基础上总结了餐饮行业的发展情况以及面临的挑战。研究发现：

- 预制菜市场未来增长潜力巨大；凭借出餐快、烹饪便捷等特点，预制菜带动上市餐饮企业实现营收增长；B端、C端、G端、供给端等因素为预制菜发展打下基础；受到资本青睐，预制菜成为投资市场新风口；
- 茶饮竞争市场不断扩大，高端、中端、平价三类市场各有侧重；政府政策支持、人均收入增加、互联网以及冷链技术的进步促进茶饮市场发展；疫情下，茶饮企业通过降价、并购、融资等方式进行自救；
- 数字化转型是餐饮企业探索新型经营模式的必经之路。随着信息技术的发展，餐饮企业加快实现“线上+线下”消费结构相结合、推出零售产品、开发外卖平台，这些途径给企业带来更多商机，有助于降低企业人工成本，更大程度满足消费者需求；
- 连锁化是餐饮企业未来发展的主要趋势。目前我国的餐饮企业大多数规模较小，分布零散，部分中小型餐厅缺少抗风险能力，在疫情中被迫倒闭。因此，餐饮企业加强合并重组，建立连锁化品牌，提升行业集中度，积极构建稳定的供应链和标准的管理化服务流程。

总体来看，餐饮企业虽然在过去三年受到疫情冲击，但也改变了行业的竞争环境。随着疫情防控措施的逐步放宽，餐饮行业慢慢走向复苏。今后，餐饮企业应把握机遇，持之以恒，积极推进行业数字化转型，奏响高质量发展旋律。

01

2022年餐饮业收入受挫， 但依然是我国消费市场的 中坚力量

- 2022年中国消费市场恢复略有放缓
- 2022年限额以上餐饮企业表现更具韧性
- 餐饮业上市公司中预制菜赛道突围而出

01 2022年餐饮业依然是我国消费市场的中坚力量

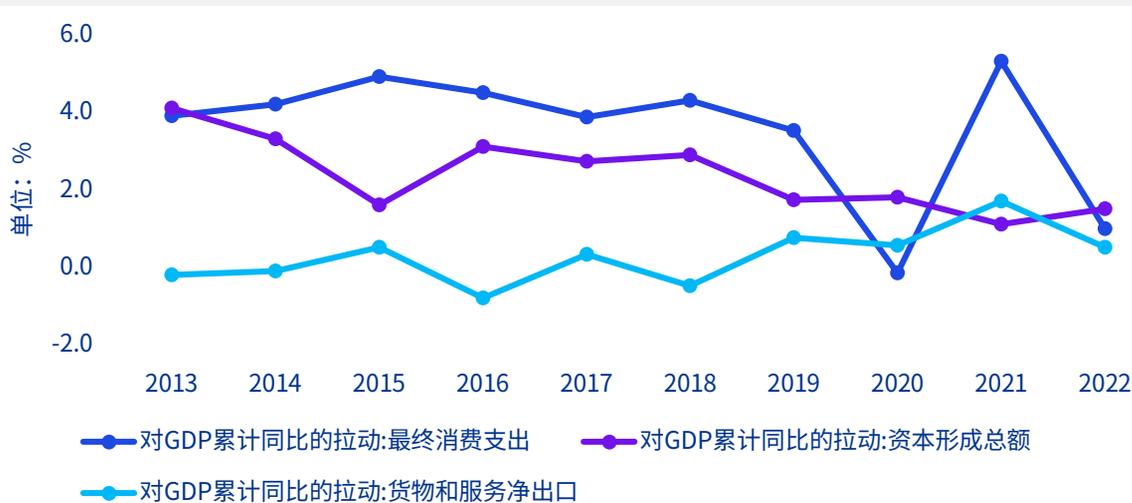
1.1 2022年中国消费市场恢复略有放缓

2022年是我国进入全面建设社会主义现代化国家、向第二个百年奋斗目标进军新征程的重要一年。在这一年，党的二十大胜利召开。习近平总书记在党的二十大报告中指出，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，是中国式现代化的本质要求。党的二十大报告擘画了以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图，同时明确，未来五年是全面建设社会主义现代化国家开局起步的关键时期。而在这一年中，新冠病毒仍在持续变异，全球疫情仍处于流行态势，我国疫情呈现多点散发与局部聚集并存的特点。为了进一步提升防控的科学性、精准性，我国发布多条优化疫情防控措施，大力推动畅通经济循环、促进市场需求恢复，最大限度减少疫情对经济社会发展的影响。

总的来看，2022年我国高质量发展取得新成效，经济总量再上新台阶，经济社会发展大局保持稳定。2022年，我国国内生产总值（GDP）达121万亿元，继2020年、2021年连续突破100万亿元、110万亿元之后，首次突破120万亿元大关，再度跃上新的台阶。按年均汇率计算，120万亿元折合美元约18万亿美元，稳居世界第二位。按不变价格计算，同比增长3.0%，经济稳步回升。“三驾马车”（即最终消费支出、资本形成总额、货物和服务净出口）协同发力，对社会经济增长作出积极贡献。2022年，最终消费支出、资本形成总额、货物和服务净出口分别拉动经济增长1.0、1.5、0.5个百分点，对经济增长的贡献率分别为32.8%、50.1%、17.1%。



图1:近十年“三驾马车”对GDP累计同比的拉动



来源: Wind、毕马威分析

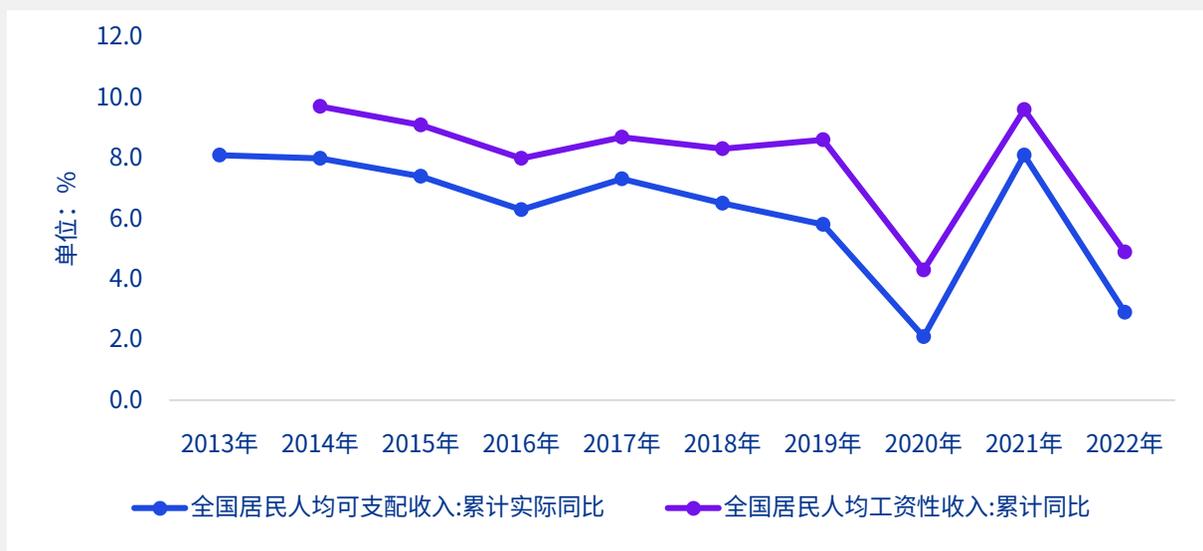
消费是满足人民群众对美好生活需要的直接体现。随着扩大内需战略深入实施，我国消费市场蓬勃发展，消费规模持续扩大，消费结构稳步升级，消费模式不断创新，消费市场不断迎来发展的里程碑。2016年，我国社会消费品零售总额突破30万亿元大关；2019年，社会消费品零售总额再次突破40万亿元。

2022年，我国积极推出多项扩内需、促消费的政策举措。4月25日，国务院办公厅发布了《关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》，提出了五方面二十项重点举措，综合施策释放消费潜力，促进消费持续恢复；随后，为了应对新一轮疫情和国际局势变化等因素对我国经济带来的冲击，国务院研究出台扎实稳住经济一揽子政策措施，把稳增长放在更加突出的位置，有效扩大投资和消费，释放内需潜力；12月，中央印发《扩大内需战略规划纲要（2022—2035年）》，提出加快培育完整内需体系，促进形成强大国内市场，支撑畅通国内经济循环。

在疫情防控政策的逐步优化调整以及一系列促消费、稳经济的政策作用下，我国就业形势保持总体稳定，保障居民工资性收入增长。2022年，全国居民人均工资性收入2.1万元，较2021年名义增长4.9%；全国居民人均可支配收入增长与经济增长基本同步。2022年，全国居民人均可支配收入3.7万元，比上年名义增长5.0%。扣除价格因素，实际增长2.9%。居民收入水平的提高，令居民消费需求得到有效释放，为消费市场的发展提供了有力支撑。2022年，我国最终消费支出超过60万亿元，占GDP的比重保持在50%以上，对经济增长贡献率为32.8%，拉动GDP增长1.0个百分点。消费对经济发展起到重要支撑作用。



图2:全国居民人均可支配收入与全国居民人均工资性收入同比情况



来源：Wind、毕马威分析

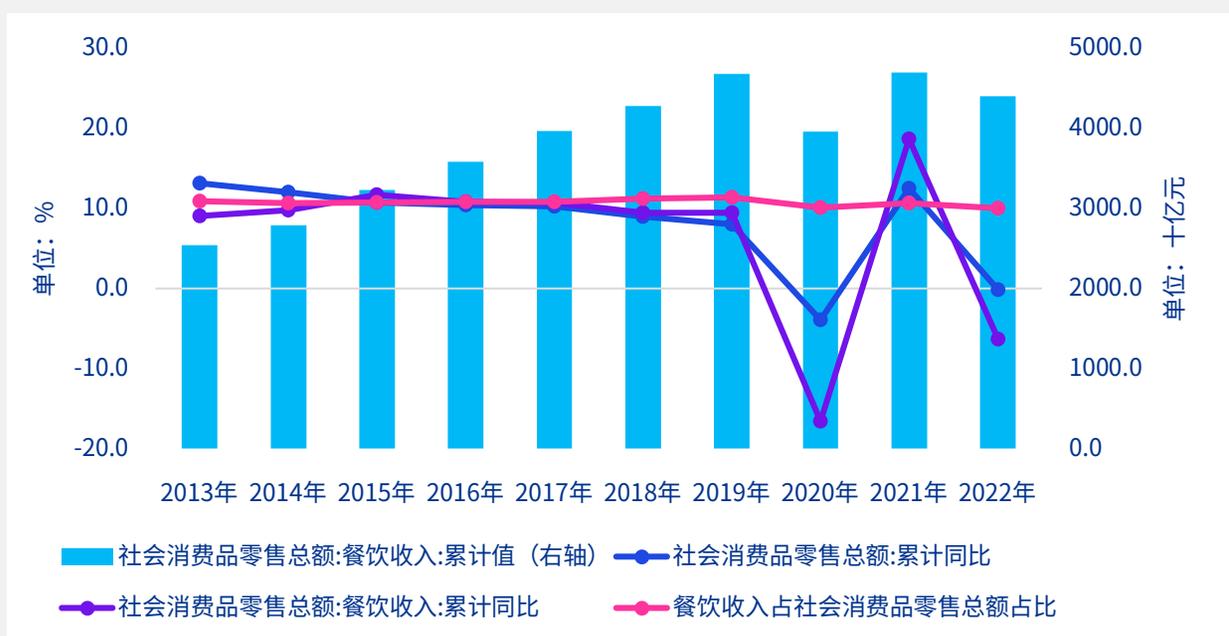
1.2 2022年限额以上餐饮企业表现更具韧性

近年来，餐饮业作为服务业的重要组成部分，一直保持强劲的发展势头。党的十八大以来，我国餐饮收入年均增长达到7.7%。2018年，我国餐饮业在消费升级的推动下，正式迈入以高质量发展为主要方向的四万亿新时代；2019年，新冠肺炎疫情暴发，餐饮收入首次出现负增长，但在党中央高效统筹疫情防控和经济社会发展的决策部署下，行业企业积极自救互救，2021年全国餐饮收入近4.7万亿元，恢复至疫情前水平。

2022年，奥密克戎变异株疫情来势汹汹。国内疫情散点频发，中高风险地区数量陡增，对消费市场的恢复扰动影响较大。2022年全年，我国社会消费品零售总额为439,733亿元，较2021年下降0.2%。餐饮业作为接触性、聚集性的服务性行业，因疫情造成的堂食停摆而受到一定的制约，行业恢复面临巨大危机。2022年全年，全国餐饮收入43,941亿元，同比下降6.3%，下降幅度大于社会消费品零售总额的同期值，行业发展遇冷。尽管如此，2022年我国餐饮收入在社会零售总额中的占比依然保持在10%，是我国消费市场的中坚力量。



图3:2013年到2022年全国餐饮市场收入情况



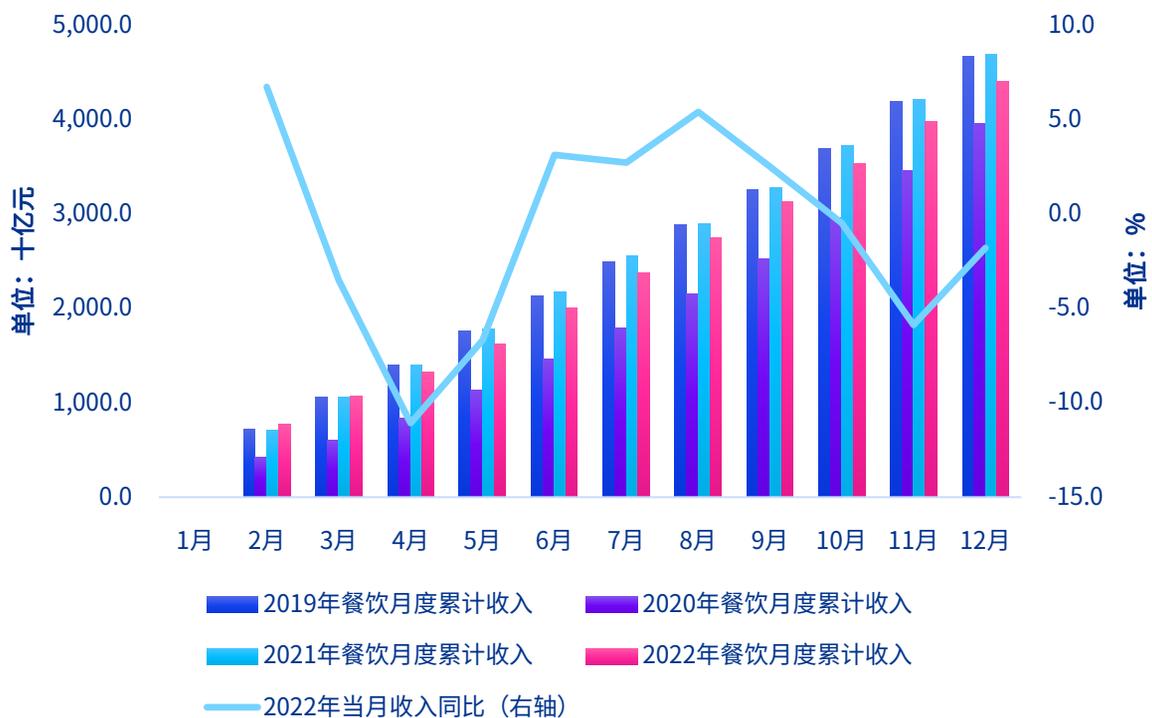
来源: Wind、毕马威分析

2022年12月7日，国务院联防联控机制相继出台“二十条”“新十条”措施，进一步优化调整疫情防控工作。从全球消费复苏经验来看，疫情高峰过后，消费随着防疫措施的放松均出现了不同程度上的反弹，消费增速较疫情前的水平有所提升。随着优化疫情防控措施的进一步落实以及扩大内需战略的深入实施、经济逐步复苏，消费需求将继续释放，预计2023年消费市场将加速回暖。

从月度来看，1-2月份，在春节消费和冬奥因素带动下，消费需求大幅释放，餐饮业增速明显回升，恢复速度有所加快，同比增长6.7%，增速为全年最高值；3月，受到疫情影响，多个一、二线城市餐饮堂食乃至外卖阶段性停摆，我国餐饮收入开始下行，并于4月份达到下降峰值，餐饮收入较3月同比下降11.1%；5月到9月，随着国内疫情防控形势持续向好，稳经济一揽子政策措施逐步落地生效，餐饮市场出现复苏势头，同比收入下降幅度开始缓慢收窄，餐饮市场保持稳定恢复态势；10月，我国餐饮收入同比增长开始收窄，与同期相比下降0.5个百分点；11月，我国本土疫情再次反弹，对我国消费市场造成一定冲击，同比增速下降5.9%，餐饮市场承压明显；12月，我国发布“二十条”“新十条”等优化防控措施，广州率先开放堂食，餐饮业开始有序恢复生产经营，餐饮市场回暖。而随着优化疫情防控措施落地、助企纾困力度加大，餐饮业开始逐步回归正轨。



图4:2019年到2021年全国餐饮市场收入及分月收入情况

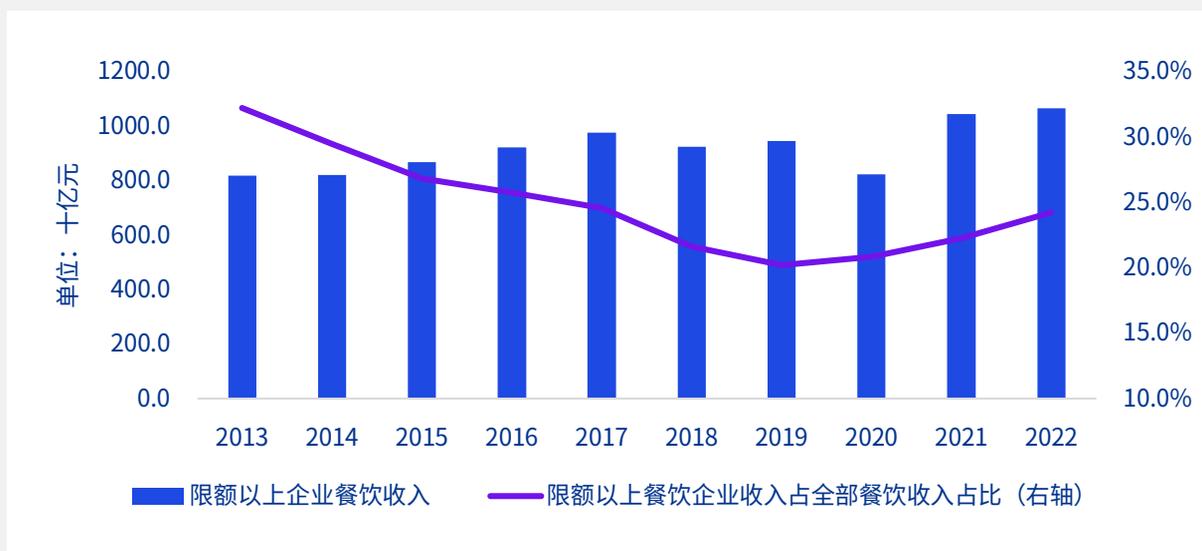


来源：Wind、毕马威分析

从限额以上餐饮企业（即年营业总收入人民币200万元以上，同时年末从业人员40人以上的餐饮企业）的收入来看，限额以上餐饮企业表现更具韧性。十八大以来，由于中小型餐饮企业的快速发展，限额以上企业餐饮收入总额占全部餐饮收入的比重逐年走低。2019年，限额以上企业餐饮收入总额占全部餐饮收入降至20.2%，较2013年减少10个百分点，正式进入拐点。疫情下，限额以上餐饮企业抗风险能力及恢复能力较强，在应对疫情带来的混乱及压力下表现出更强的韧性，恢复程度远远优于中小型餐饮企业。2020年，我国限额以上餐饮企业收入占比开始缓慢上升。2022年，限额以上餐饮企业收入达10,650亿元，较疫情前的2019年相比提高了接近13个百分点。



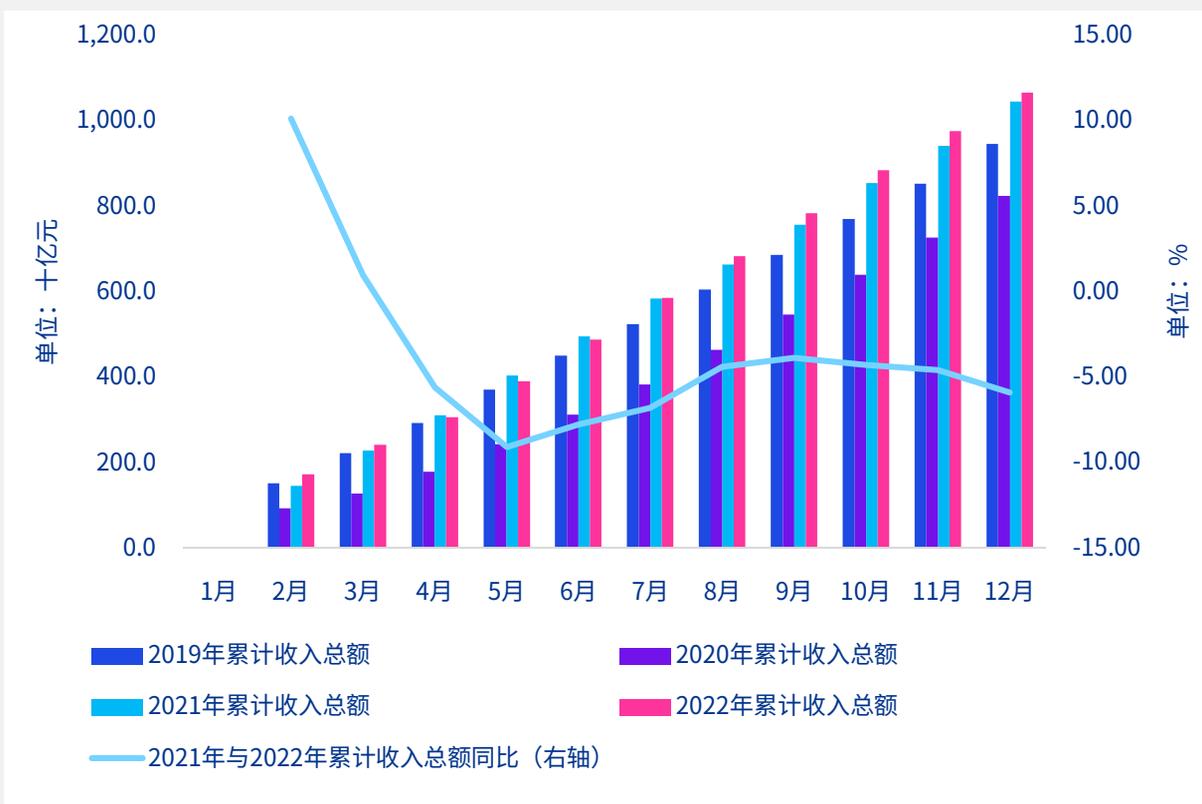
图5:近十年限额以上企业餐饮收入情况



来源: Wind、毕马威分析



图6:2019年到2022年限额以上企业餐饮月度收入情况



来源: Wind、毕马威分析

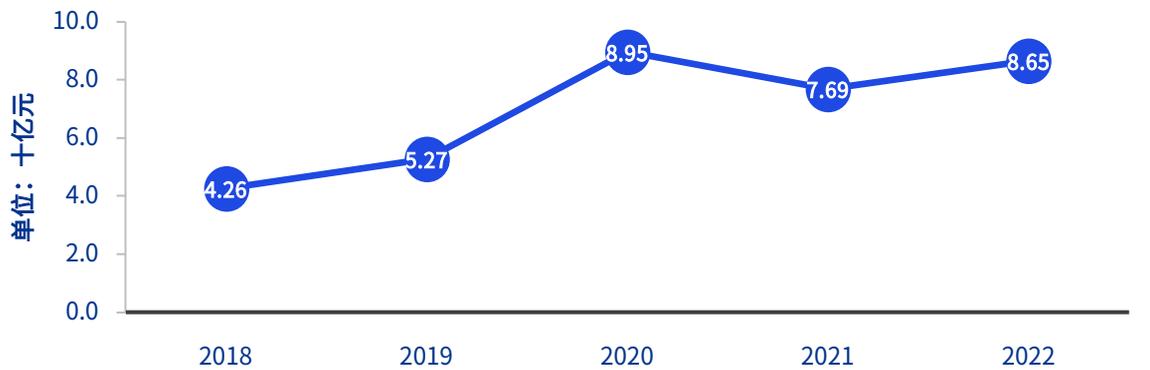
1.3 餐饮业上市公司中预制菜赛道突围而出

毕马威中国以在中国大陆范围内开展餐饮业务的32家上市企业为样本进行研究。在32家上市的餐饮企业中，有11家A股上市公司以及21家港股上市企业。其中，外资企业占其中的47%，民营企业占34%，地方国有企业及公众企业共占19%。

总市值方面，截至2022年12月31日，以人民币计算，餐饮企业平均总市值约为人民币167.3亿元，与2021年末相比，共有16家企业实现总市值的正增长，表现优于2021年。其中，某样本企业以超过人民币1600亿元总市值在样本企业中遥遥领先，成为2022年总市值最高的餐饮类上市企业，同比上涨两成；较总市值排名第二的海底捞约高526亿元。以样本企业5年期间的平均总市值作为对比，剔除极值后，2022年的平均总市值较2021年提高12.5%，较疫情前的2019年大涨64.1%。



图7:2018年到2022年剔除极值后样本企业平均总市值变化

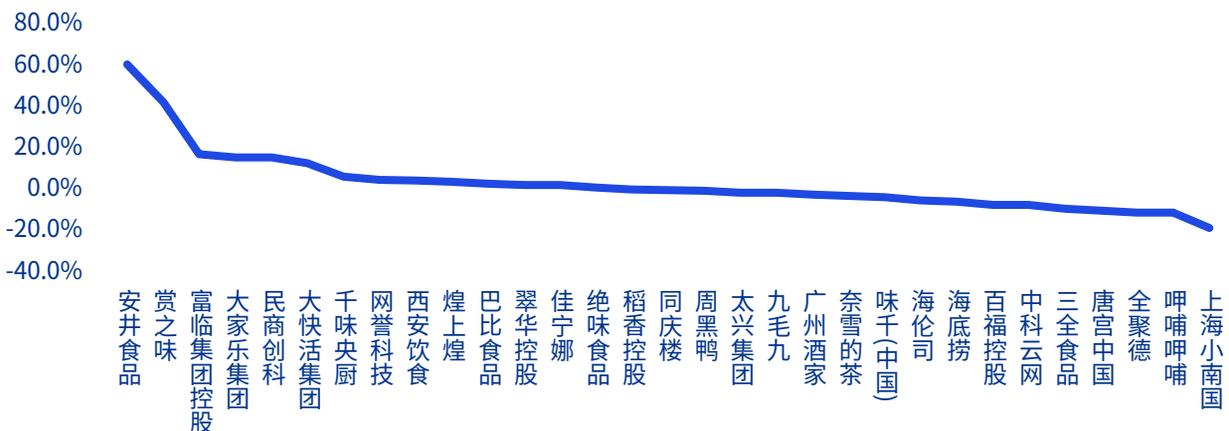


来源：Wind、毕马威分析

总资产方面，相较于2021年年末数据，2022年上半年有将近一半的企业实现了总资产的增长。其中，受益于疫情期间预制菜的井喷式发展，在预制菜赛道布局较早的安井食品在样本企业中总资产增幅最高，达到60.3%。



图8:总资产增幅分析

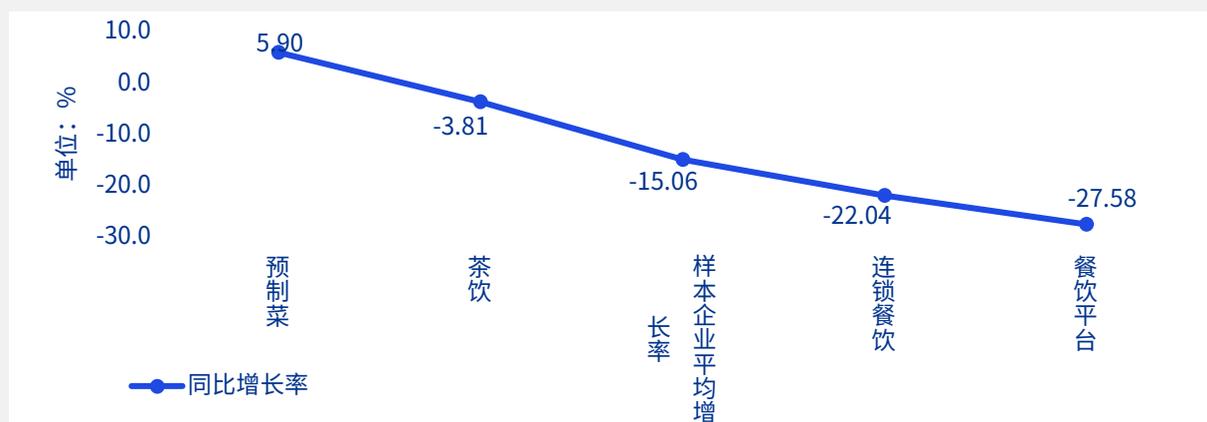


来源：Wind、毕马威分析

营业收入方面，餐饮企业整体营收表现欠佳。2022年上半年样本企业的总体营业收入较2021年同期下降超过一成，仅有8家企业实现营业收入同比的正增长。在实现营业收入正增长的8家上市餐饮企业中，超过一半为预制菜企业，其中包括安井食品、巴比食品、千味央厨、绝味食品以及三全食品。而样本企业中2022年上半年营业收入排名第二的广州酒家，为了应对疫情给品牌生产经营带来的影响，大力推进盆菜、速冻菜式等预制菜的业务发展，从而带动食品营收实现双位数增长。就预制菜赛道的发展情况，本报告将在第四章展开详细分析



图9:2022上半年各类型餐饮企业营业收入分析



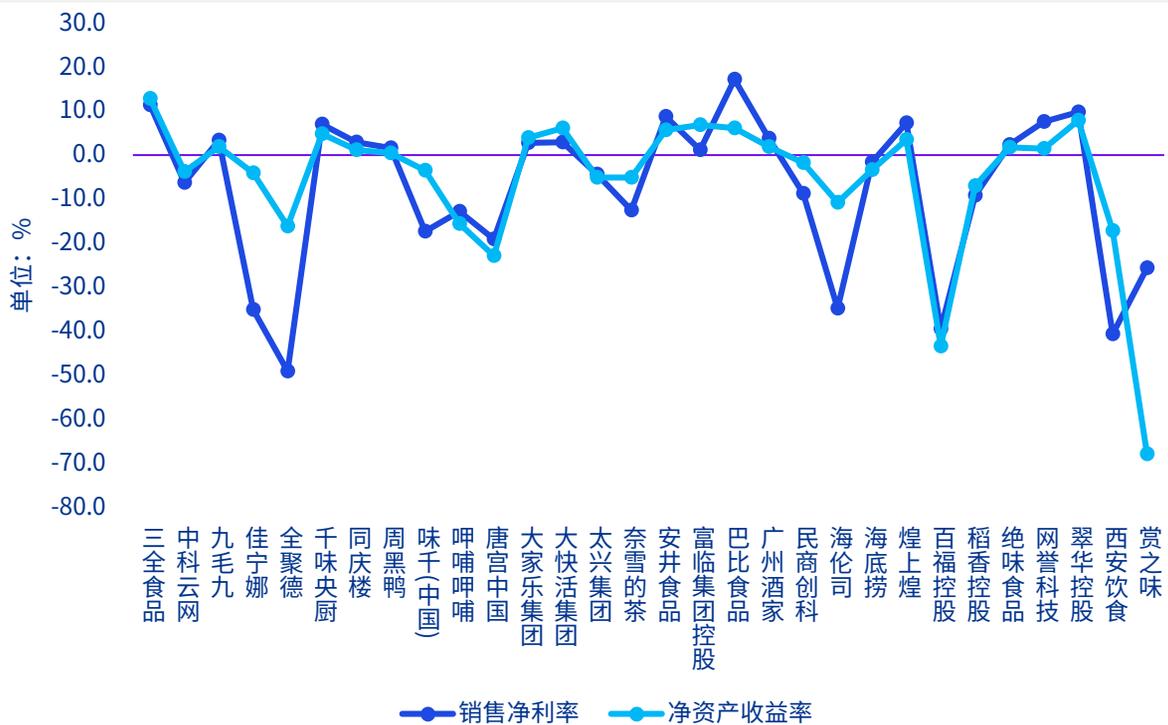
来源：Wind、毕马威分析



营业能力方面，以人民币计算，2022年中报显示有16家上市餐饮企业的净利润为正，实现盈利，较2021年同期实现盈利的企业减少5家。盈利下滑的主要原因是国内多发散发的疫情对餐饮企业经营的影响以及原材料、人工等成本的上升，导致上市餐饮企业经营压力加剧。从整体样本企业来看，去除极值后，2019年到2022年期间中期亏损企业均值分别为-0.21亿元、-1.43亿元、-0.23亿元以及-1.25亿元，2022年中期企业亏损幅度较2021年同期扩大，但仍优于2020年同期。实现盈利的企业方面，2019年到2022年中期盈利均值分别为2.84亿元、1.91亿元、2.43亿元以及1.74亿元。从净利率来看，2022年中期与疫情前的2019年相比，有8家企业实现净利率增长。其中，巴比食品以17.1%的净利率连续两年成为样本企业中净利率最高的企业。而净资产收益率方面，三全食品则以12.8%成为样本企业中净资产收益率最高的企业。



图10:2022年中期净利率及净资产收益率情况



来源：Wind、毕马威分析

注：剔除极值

销售净利率 (%) = (归属母公司股东的净利润+少数股东权益) / 营业收入 * 100%;

净资产收益率 (%) = (净利润 / ((期初归属母公司股东权益 + 期末归属母公司股东权益) / 2)) * 100

02

2022年若干扶持政策促进餐饮业恢复发展



02 2022年若干扶持政策促进餐饮业恢复发展

餐饮业作为我国稳增长、促消费、扩内需、惠民生的重要领域，对促进形成强大国内市场具有重要作用。相关政府部门高度重视餐饮行业的诉求，从税收、社保、融资等方面推出一系列纾困政策以大力扶持餐饮行业，帮助餐饮行业度过难关，助力餐饮行业稳定发展。

2022年4月

中国人民银行和国家外管局发布《关于做好疫情防控和经济社会发展金融服务的通知》：为受疫情影响较大的行业提供差异化的金融服务，引导地方法人金融机构加大对受疫情影响较大的住宿餐饮等接触型服务业及其他有前景但受疫情影响暂遇困难行业的支持力度。

2022年4月

国务院办公厅发布《关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》：围绕保市场主体加大助企纾困力度，落实好餐饮、零售、旅游、民航、公路水路铁路运输等特困行业纾困扶持措施。

2022年5月

国资委发布《关于中央企业助力中小企业纾困解难促进协同发展有关事项的通知》：落实好餐饮、零售、旅游、民航、公路水路铁路运输等特困行业有关纾困扶持措施，大力实施降费提质，助力降低中小企业运行成本

2022年5月

人社部等部门发布《关于扩大阶段性缓缴社会保险费政策实施范围等问题的通知》：对餐饮、零售、旅游、民航、公路水路铁路运输等5个特困行业实施阶段性缓缴三项社保费政策的基础上，以产业链供应链受疫情影响较大、生产经营困难的制造业企业为重点，进一步扩大实施范围。

2022年2月

发改委等多部门印发《关于促进服务业领域困难行业恢复发展的若干政策的通知》：在延续增值税加计抵减政策、扩大“六税两费”适用范围等服务业普惠性扶持措施基础上，专门针对餐饮业提出7条专项扶持政策。

2022年4月

人社部等部门发布《关于特困行业阶段性实施缓缴企业社会保险费政策的通知》：餐饮、零售、旅游、民航等特困行业实施阶段性缓缴企业职工基本养老保险费、失业保险费、工伤保险费。

2022年5月

国务院促进中小企业发展工作领导小组办公室发布《关于印发加力帮扶中小微企业纾困解难若干措施的通知》：对2022年被列为中高风险地区所在地市行政区域内餐饮等困难行业，在年底前到期的普惠型小微企业贷款，应坚持实质性风险判断，不单独因疫情因素下调贷款风险分类，不影响征信记录，并免收罚息。

2022年5月

财政部发布《关于发挥财政政策引导作用支持金融助力市场主体纾困发展的通知》：对符合条件的餐饮等行业的中小微企业和个体工商户提供融资担保支持；重点加大对受疫情影响较大的餐饮等行业中小微企业和个体工商户的支持，助力援企稳岗。

来源：公开信息整理，毕马威分析

2022年6月

商务部等多部门发布《关于抓好促进餐饮业恢复发展扶持政策贯彻落实工作的通知》：从加快出台相关补贴措施、落实好社会保险助企纾困政策、拓宽企业融资渠道、增强融资担保增信功能、发挥好商业保险支撑作用、支持老年助餐消费六个方面，明确要求抓好促进餐饮业恢复发展扶持政策贯彻落实工作。

2022年6月

商务部等多部门发布《关于推广疫情防控保险，助力做好保市场主体保就业保民生工作的通知》：加快研究制定疫情防控保险工作方案，鼓励保险公司优先支持物流、餐饮、零售、文旅等特困行业企业投保。

2022年12月

中共中央、国务院印发《扩大内需战略规划纲要（2022—2035年）》：加快培育完整内需体系，促进形成强大国内市场，促进餐饮业健康发展，坚持不懈制止餐饮浪费。

来源：公开信息整理，毕马威分析

随着一系列政策的落地以及各地疫情防控形势的好转，餐饮堂食等各类线下消费场景逐渐加快恢复。餐饮“烟火气”将持续回归，迎来更好的发展局面。

2022年5月

国务院发布《关于印发扎实稳住经济一揽子政策措施的通知》：对符合条件的、受疫情影响较大的餐饮等行业，实施用好政府性融资担保等政策，扩大实施社保费缓缴政策，加大纾困支持力度。

2022年6月

中国银保监会办公厅发布《关于进一步做好受疫情影响困难行业企业等金融服务的通知》：对符合条件的餐饮等困难行业的中小微企业、个体工商户提供融资担保支持，实施延期还本付息。

2022年7月

国家发展改革委发布《关于进一步完善政策环境加大力度支持民间投资发展的意见》：发挥政府性融资担保机构作用，按市场化原则对符合条件的交通运输、餐饮、住宿、旅游行业民间投资项目提供融资担保支持，扩大民营企业融资担保业务规模。

03

2022年餐饮行业 投融资领域表现 呈差异化

- 2022年餐饮业投融资降温，资本投资更为谨慎
- 茶饮赛道热度保持，成为餐饮业的增长引擎

03 2022年餐饮行业投融资领域表现 呈差异化

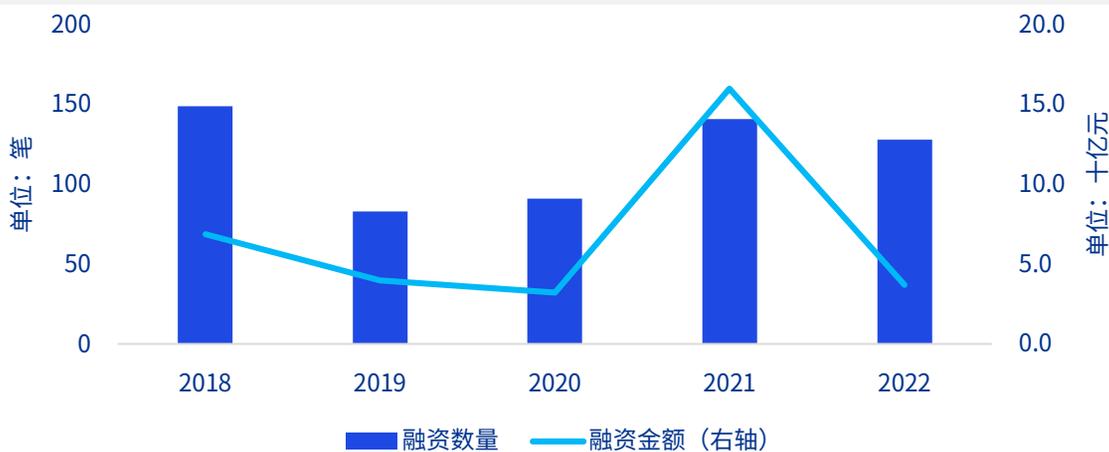
借助资本的力量可让品牌迅速实现规模效应，打破瓶颈，创造新的业务增量，从而维持行业地位，餐饮企业亦已向资本“奔赴”。2021年是我国餐饮企业的资本大年，迎来融资高潮，全年融资事件共有140余起，披露的融资金额超过160亿元，是近五年来披露融资金额的最高值。2022年，餐饮业融资事件与披露金额相较同期有所下降。CVSource数据显示，从2018年到2022年，中国餐饮业完成投融资事件共592起，具体披露交易金额超人民币300亿元。

3.1 2022年餐饮业投融资降温 资本投资更为谨慎

2022年，疫情在全国呈多点散发频发，餐饮业等接触性服务业受到重大冲击。然而，在餐饮业的投融资市场上，投资者的热情并未受到太大影响。2022年，我国餐饮业披露投融资事件128起，与2021年相比，减少约一成；与疫情前的2019年相比，大幅增长五成。从已披露的融资金额来看，2022年我国餐饮业披露的融资总金额处于近五年的低值，略高于2020年的数值，资本投资更为谨慎。



图11:2018年到2022年中国餐饮业投融资规模

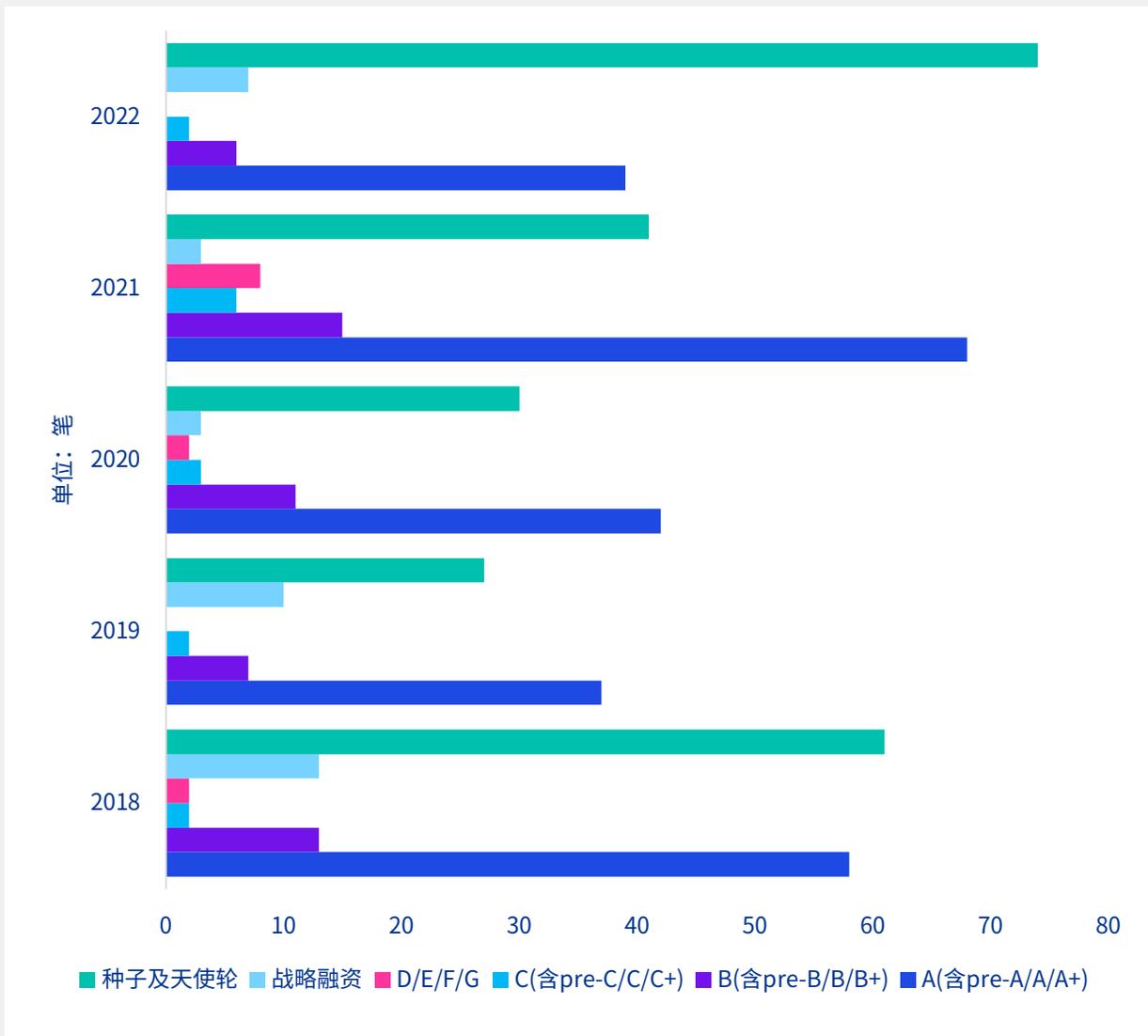


来源：CVSource，毕马威分析

从投资轮次来看，2022年我国餐饮业投融资主要集中在种子及天使轮，交易占比超过全年的一半；与2021年同期相比，种子及天使轮融资笔数大幅增长八成。



图12:2018年到2022年中国餐饮业投融资轮次情况



来源: CVSource, 毕马威分析

3.2 茶饮赛道热度保持 成为餐饮业的增长引擎

2018年到2022年间，团餐/快餐/小吃，茶饮以及餐饮服务商三个赛道一直稳占我国餐饮业投融资细分赛道前五名。其中，团餐/快餐/小吃和茶饮两个赛道排名稳步上升，从2020年起就分别占据餐饮业赛道的第一、第二名。在疫情影响下，2022年团餐/快餐/小吃赛道融资占比较去年同期下降约10%，而茶饮赛道融资热度继续保持，下降幅度低于团餐/快餐/小吃。

茶饮赛道具有一定的零售产业特性，具有标准化程度高、开店门槛低、拓店成本低的特点。美团数据显示，2020年到2022年餐饮业连锁化率从15%提升到20.7%。而同期的茶饮赛道连锁化率则大大高于餐饮业，从41.2%提升到55.2%。在多个城市核心商圈的抽样调查中，茶饮赛道的连锁化率超80%。美团新餐饮研究院发布的《2022新餐饮行业报告》亦表示，现制茶饮已经成为餐饮业的增长引擎^{注1}。就茶饮赛道的发展情况，本报告将在第五章展开详细分析。



表1:2018年到2022年餐饮业细分赛道投资项目占比排名情况

排名	2018		2019		2020		2021		2022	
	细分赛道	占比								
1	团餐/快餐/小吃	28.2%	餐饮服务商	28.9%	团餐/快餐/小吃	26.4%	团餐/快餐/小吃	40.4%	团餐/快餐/小吃	30.5%
2	餐饮服务商	18.1%	团餐/快餐/小吃	20.5%	茶饮	17.6%	茶饮	21.3%	茶饮	17.2%
3	餐饮外卖服务	12.8%	餐饮供应链	10.8%	餐饮供应链	13.2%	预制菜	8.5%	咖啡	17.2%
4	茶饮	12.1%	茶饮	9.6%	健康食品/轻食	9.9%	健康食品/轻食	7.8%	预制菜	9.4%
5	咖啡	9.4%	餐饮外卖服务	8.4%	餐饮服务商	8.8%	餐饮服务商	5.7%	餐饮服务商	8.6%

来源：CVSource，毕马威分析

注1：《2022新茶饮研究报告》，中国连锁经营协会

04

预制菜—— 餐饮行业新“风口”

- 中国预制菜市场将保持较高的增速，增长潜力巨大
- 多元因素驱动中国预制菜行业发展
- 多省份形成预制菜产业集群
- 预制菜上市企业实现营收高增长
- 多元化、全渠道布局助推重点企业营收净利双增
- 预制菜市场参与者类型众多，竞争格局尚未定型
- 预制菜投融资市场活跃
- 三端协同加快预制菜行业升级

04 预制菜—餐饮行业新“风口”

4.1 中国预制菜市场将保持较高的增速 增长潜力巨大

最近几年，预制菜概念持续火爆。疫情期间，我国居家餐饮的需求迅速增长。受此影响，多家餐饮企业通过研发预制菜产品、推出预制菜行业供应链解决方案等形式抢占新赛道，积极开拓新型消费模式，而这也成为餐饮企业应对疫情的重要方式之一。值得注意的是，房地产、家电、快递、基建等行业亦掀起一股预制菜跨界浪潮，纷纷尝试跨界经营，这将进一步助力我国预制菜产业转型发展，开启新业态、新模式。

预制菜是以农、畜、禽、水产品为主要原料，配以各种辅料，经预加工而成的预包装成品或半成品菜肴。根据对原料加工的深浅程度及食用的快捷性，预制菜主要分成四类，即配、即烹、即热、即食。



表2：预制菜定义及其特点

名称	定义和特点	举例	储存方式
即食产品	熟料，开封直接食用	即食凤爪、牛肉干、八宝粥、罐头、卤味熟食等。	冷藏/常温
即热产品	熟料，复热即可食用	速冻水饺、便利店快餐、方便面、自热火锅	冷藏/常温
即烹产品	熟料，烹调后可食用	冷藏牛排、冷藏宫保鸡丁、冷藏咕嚕肉	冷冻为主
即配产品	生料，烹调加热至熟食	初加工生鲜净菜、冷鲜肉	冷冻为主

原材料加工程度由浅向深

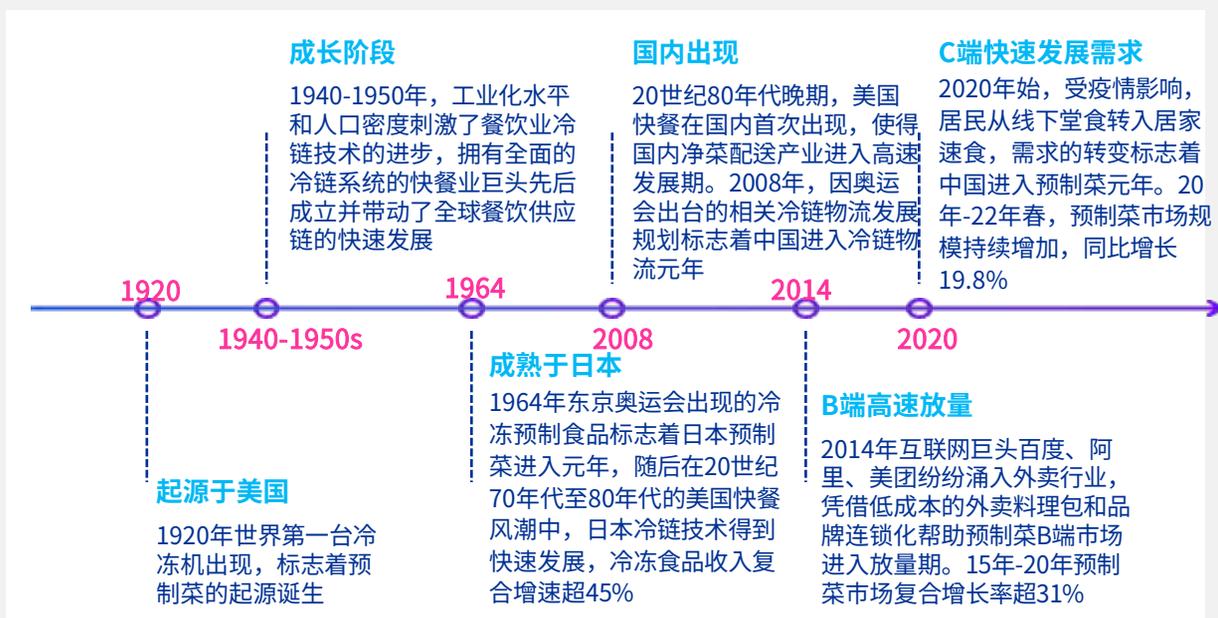
菜肴越新鲜，配送储存难度越大

来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

预制菜起源于美国，在20世纪20年代萌芽发展，1964年成熟于日本。与美国、日本等海外国家相比，目前我国预制菜产业的发展尚处于早期。研究发现，海外预制菜的出现与发展均依赖于冷链技术的进步。而我国预制菜市场也在B端资本的加持下后来居上，已从品牌增量期发展到C端快速消费期，未来市场预期仍具上升潜力。



图13：预制菜重要发展节点



来源：公开渠道信息整理，毕马威分析



Statista数据显示，2014年至2021年，我国预制菜市场规模从3237.6亿元增长至7203.4亿元，增幅高达122.5%；预计到2022年，我国预制菜市场规模将达到7474.6亿元。其中，2014年到2019年期间，我国预制菜行业进入高增长期，年复合增长率（以下简称“CAGR”）高达12.88%，远超同时期美国与日本。受疫情影响，2020年到2022年期间年预制菜市场的复合增速略有减缓，但总体稳中向好。预计中国预制菜市场将保持较高的增长速度，到2027年预制菜市场规模超万亿元，5年复合增速达8.95%。



图14：2014年到2027年预制菜市场规模及预测情况



来源：Statista，毕马威分析

● 目前中国预制菜人均消费量较低，行业仍有巨大的增长潜力可供释放

Statista数据显示，2021年我国预制菜总消耗量为1234万吨，高于同年美国、日本两国预制菜消耗总量之和。统计发现，2014年到2021年期间，美国、日本预制菜消耗量CAGR分别为0.20%、-1.12%，而我国预制菜消耗量CAGR为7.53%，增速大大优于美国和日本。

从人均消费量来看，2021年我国人均预制菜消费量为8.5千克，较2014年增加61.1%，期间CAGR达7.05%，总体呈上升的态势。但与中国饮食结构较为相似的日本比较，2021年日本的人均预制菜消费量为23.1千克，约是我国的3倍；美国方面，近年来美国的人均预制菜消费量较为平稳，一直保持在16千克左右，同样高于我国人均预制菜消费量。总的来说，我国预制菜行业仍有较大的发展空间。



图15：2014年到2027年中、美、日预制菜消耗总量及人均消耗量情况



来源：Statista，毕马威分析

4.2 多元因素驱动中国预制菜行业发展

预制菜行业正处于加速发展的黄金周期，其蓬勃的发展主要源于政策端、需求端和供给端的共同驱动。2010年，国家发改委制定《农产品冷链物流发展规划》，冷链物流的发展有效改善了运输损耗及物流成本，进一步推动预制菜行业的加速发展。而疫情后迎来地区性的预制菜“政策潮”，广东、山东、内蒙古等多个省市纷纷出台政策和行业标准填补行业规范空白。

需求端

C端

疫情改变居民消费习惯：内食场景大大增加，线上消费需求高增，同时刺激“懒宅经济”加速发展，预制菜需求大幅提升。

家庭小型化趋势：小型家庭较高的劳动力成本以及对日常膳食更简单、更便捷的需求，推动着预制菜消费迎来新浪潮。

B端

高成本压力催化餐饮企业采用预制菜模式：租金和人力成本的提升倒逼餐企采用预制菜以减少成本，且预制菜在采购方面具有规模优势。

连锁餐饮企业对标准化出餐提出更高要求：预制菜减轻连锁餐饮企业对后厨的依赖，降低其管理的难度，且能加快出餐速度，预制菜能提高供应链标准化水平



图16：驱动中国预制菜行业发展的因素



来源：毕马威分析

政策端

G端

大力推进乡村振兴：2015年中央一号文件首次提出“推进农村一二三产业融合发展”，十九大报告首次提出乡村振兴战略，为行业提供了政策支持。

预制菜协会、各省市出台相关政策：疫情以来频繁出具产业支持政策和团体标准，填补了预制菜行业相关政策空白。

两会提案中预制菜成热点议题：2023年两会期间，全国以及各地代表委员提出多项推动预制菜行业快速、健康发展的提案。

供给端

供给端

在资本追捧下，行业持续扩容：2022年多家预制菜上下游企业获得融资，专注预制菜的品牌味知香于2021年上半年成功上市。

冷链物流的发展为预制菜渗透提供基础：近年来我国冷链物流行业发展迅速，冷链物流设施逐步完善，稳固了预制菜供应配送方面的基础。



图17:预制菜发展重要政策

2010年

国家发改委制定《农产品冷链物流发展规划》，冷链物流发展有效改善了运输损耗及物流成本，为预制菜发展保驾护航。

2017年

十九大首次提出乡村振兴战略，指明产业振兴是基础和关键，而预制菜对农村产业振兴具有重要支撑作用。

2021年

迎来冷链物流“政策潮”，2021年底正式出台《“十四五”冷链物流发展规划》等行业发展专项文件。

2022年5月

南宁市率先发布《预制菜术语》等三项地方标准，填补了目前国内预制菜产业地方标准的空白。

2022年3月

广东出台国内首个省级预制菜产业政策《加快推进广东预制菜产业高质量发展十条措施》，随后各省市也频繁出具相关支持政策。

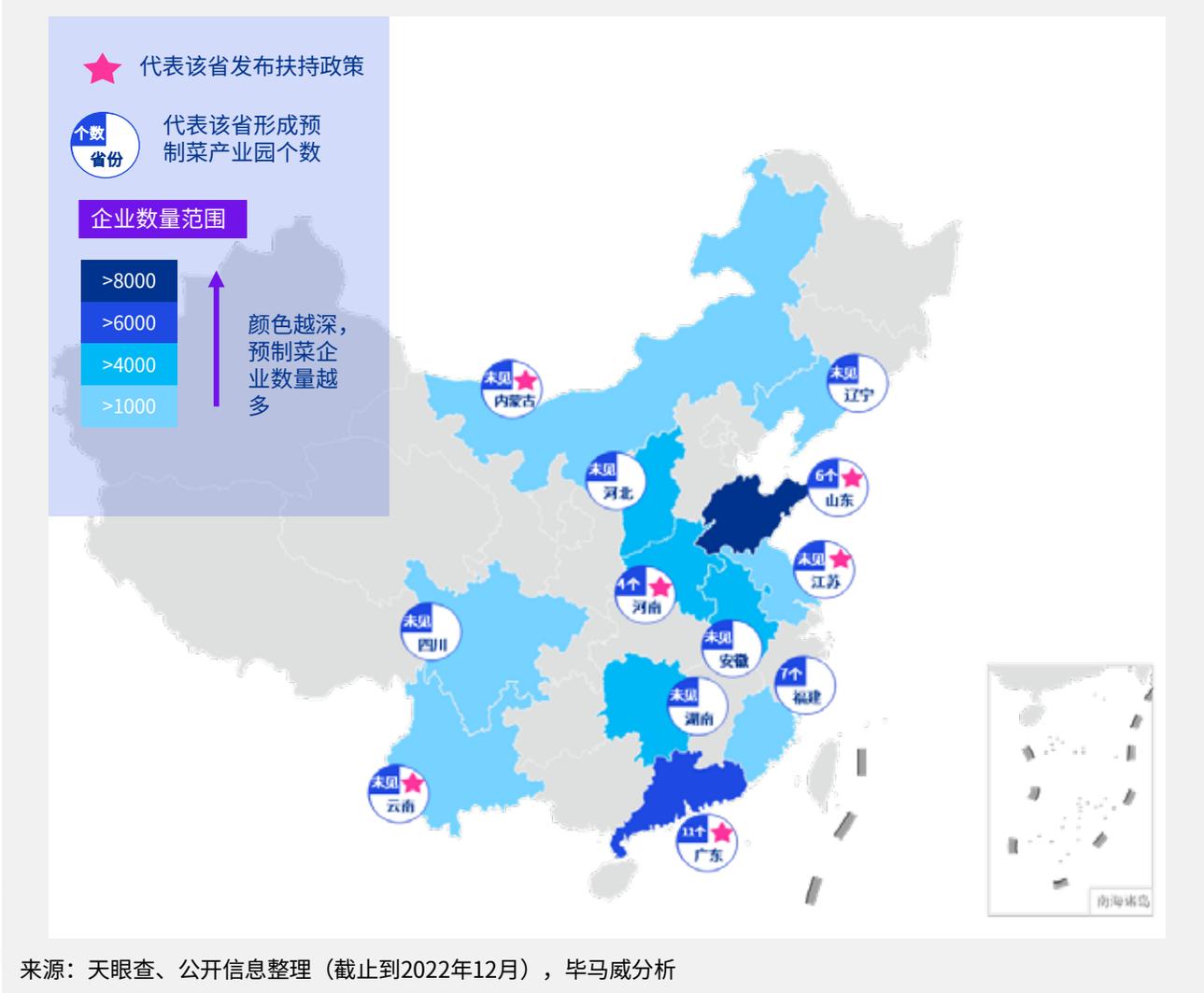
来源：公开资料整理，毕马威分析

4.3 多省份形成预制菜产业集群

现阶段我国预制菜产业发展主要依托于具有生态资源优势的沿海地区与传统农业强省，广东、福建、山东及河南是具有预制菜规模化产业园区的代表省份。各地亦纷纷出台扶持政策，引导预制菜产业落地发展。



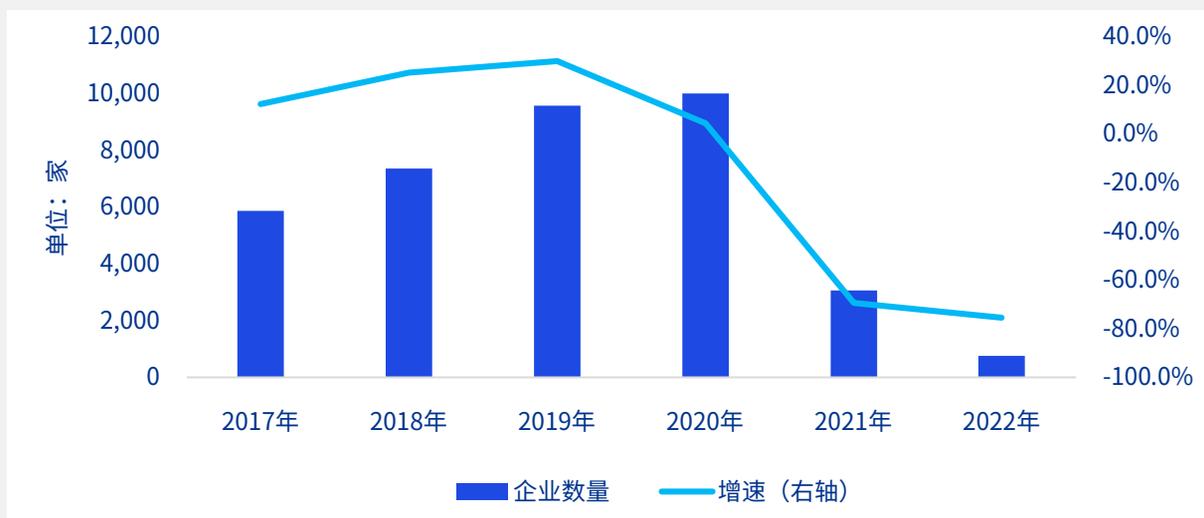
图18:中国预制菜产业集群分布情况



近年来，我国预制菜企业数量快速攀升。天眼查数据显示，截至2022年12月31日，我国预制菜相关企业达6.8万余家，超过5成的企业成立于近5年间。其中，2017年到2019年期间，预制菜企业的注册量平均增速接近23%，2020年增速开始降缓，但2020年预制菜企业注册量在这一年达到峰值，将近万家。



图19：2017年到2022年预制菜企业数量情况



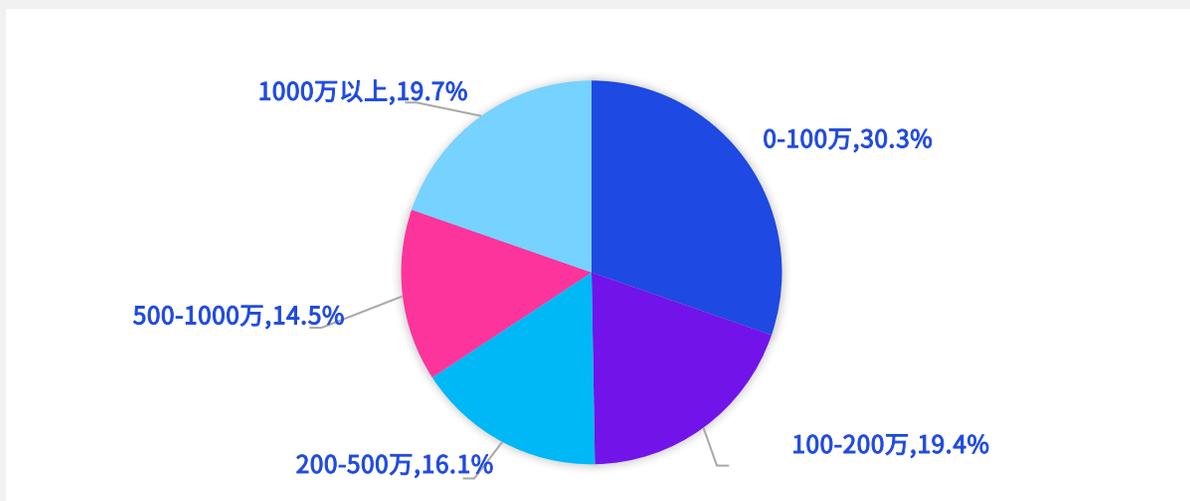
来源：天眼查、毕马威分析



从注册资本来看，进入预制菜赛道的企业主要为中小型企业。根据天眼查数据显示，49.7%的预制菜企业注册资本在200万元以内，注册资本在1000万元以上的仅为前者的1/4。



图20：预制菜企业注册资本分布情况

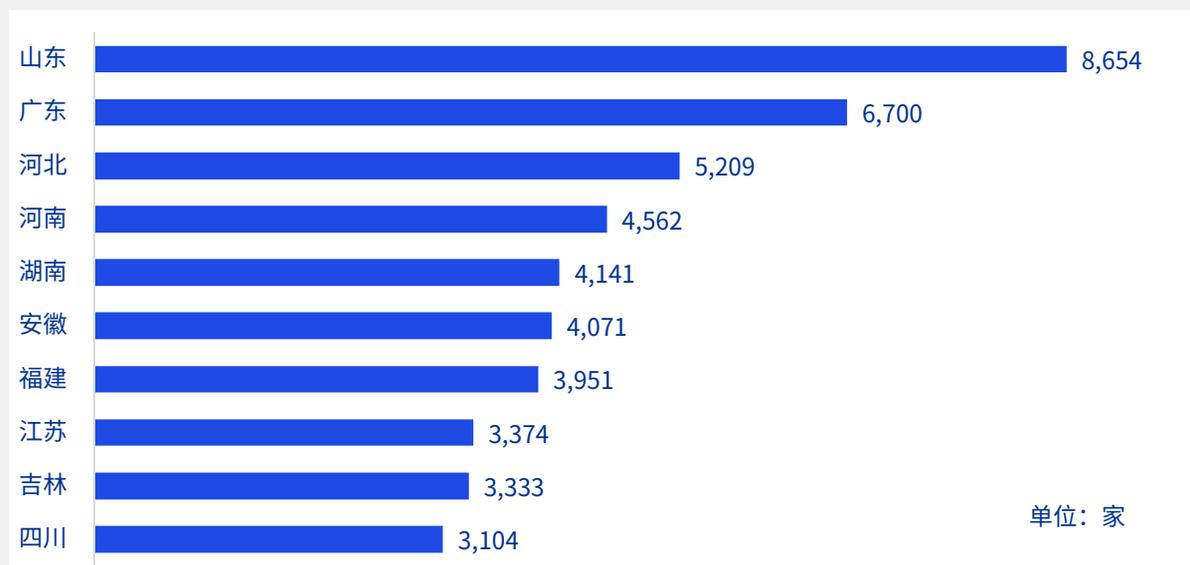


来源：天眼查、毕马威分析

从企业分布的情况来看，目前我国预制菜企业主要集中在山东、广东、河北、河南等地，与产业园集群分布相近。其中，山东拥有预制菜相关企业八千余家，占全国预制菜企业总量的12.6%。主要原因是上述省份区域人口较多，同时具有丰富上游原料优势。



图21：预制菜企业数量TOP10省份（截至2022年12月31日）



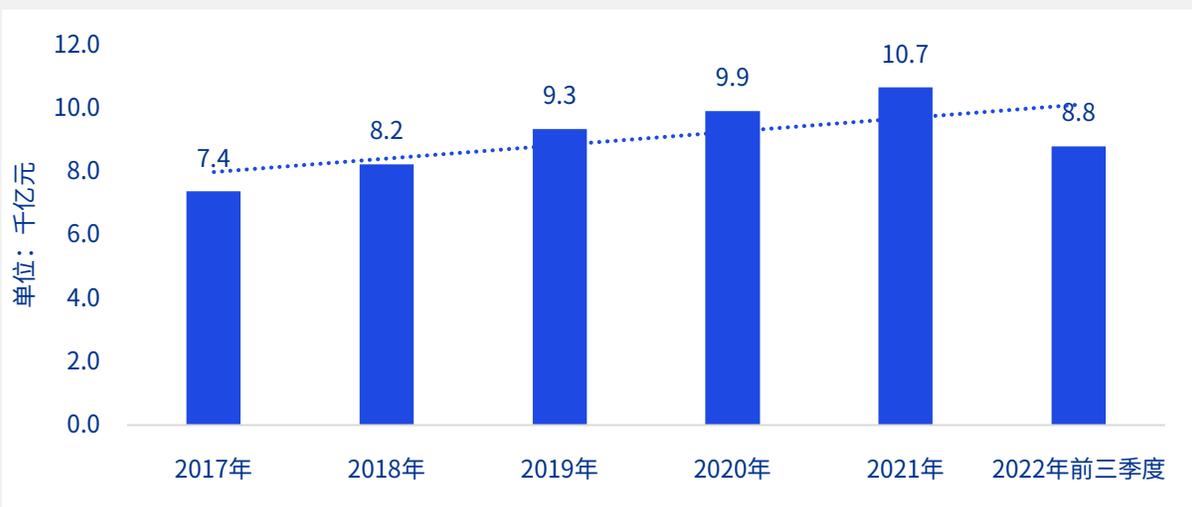
来源：天眼查、毕马威分析

4.4 预制菜上市企业实现营收高增长

毕马威中国以在中国内地开展预制菜业务的79家上市企业为样本进行研究。经研究发现，2017年到2021年期间，我国预制菜行业上市公司营业收入年复合增长率高达9.6%，呈现稳步增长的态势。特别是2020年以来，受疫情及堂食暂停开放的影响，相关预制菜样本企业营收仍能保持6.1%的增速，实现预制菜行业营收高增长，亦催化了其他细分领域企业纷纷转型预制菜赛道。



图22:2017年到2022年前三季度预制菜样本企业营业收入情况



来源：Wind，毕马威分析



疫情前的2017年到2019年期间，预制菜样本企业平均毛利率为24%。受到疫情影响，预制菜样本企业在营业收入稳步上升的同时，面临原材料成本上涨的压力，营业成本同步上涨。2020年，预制菜样本企业平均毛利率较2019年下降3.5个百分点；2021年更是跌破了20%，为近五年间平均毛利率的最低点。2022年，主要受到新冠疫情持续、全球通胀、俄乌冲突等影响，国内企业原材料价格快速大幅上升，截至三季度，预制菜样本企业平均毛利率为19.8%，略高于2022年年终的19.3%，但仍低于疫情前平均毛利率水平。



图23:2017年到2022年前三季度预制菜样本企业营业成本及毛利率情况



来源：Wind，毕马威分析

净利润方面，受上游饲料原料价格连续上涨、养殖成本明显上升等因素的影响，2021年，部分预制菜企业出现大幅亏损，整体净利润水平表现不佳。剔除极值后，2021年预制菜样本企业录得净利润132.1亿元，较2020年同期下降74.7%。进入2022年，预制菜企业紧抓市场机遇，规模效益逐步显现，多家企业扭亏为盈，截至2022年三季度，预制菜样本企业净利润为2021年全年的3倍，行业净利表现出强劲的增长韧性。



图24:2017年到2022年前三季度预制菜样本企业净利润情况



来源：Wind，毕马威分析

研发投入方面，2017年，预制菜样本企业投入研发费用仅为4亿元人民币，平均研发费用占比为0.1%。2018年到2021年期间，预制菜样本企业的研发费用投入占比稳定上升。截至2022年三季度，预制菜样本企业的平均研发费用投入占比为0.5%，合计42亿元人民币，已超过疫情前2019年全年研发费用。预制菜企业正不断增强研发创新能力，优化产品结构，推动行业健康、可持续的发展。



图25:2017年到2022年前三季度预制菜样本企业研发费用情况



来源：Wind，毕马威分析

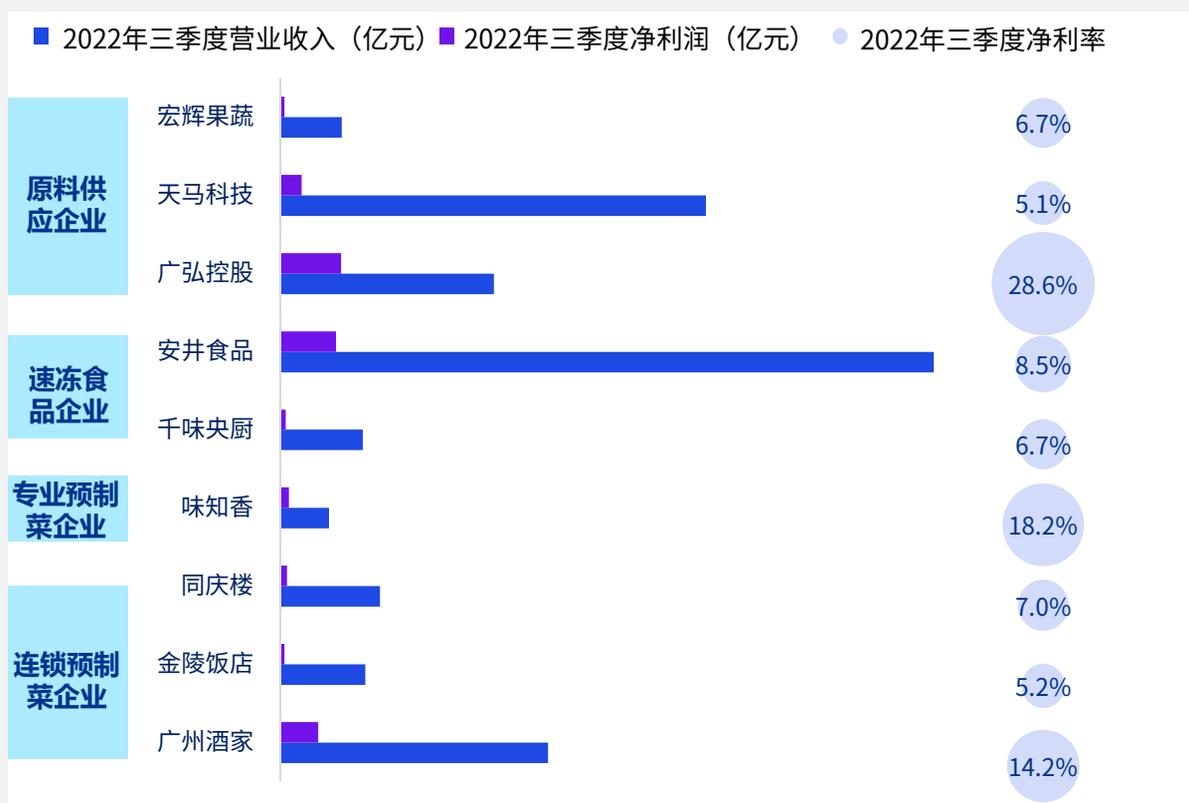
注：研发费用占比计算口径为研发投入占比=营业收入/研发费用

4.5 多元化、全渠道布局助推重点企业营收与净利双增

进入2022年，预制菜企业采取了加速门店拓展、扩大重点板块业务产能、加强研发能力、打造爆款产品、依托多渠道发展等多方面措施来适应新形势下的发展，从预制菜样本企业中重点关注的9家企业来看，2022年三季度平均净利率为11.1%，平均营收为26.9亿元，实现营收、净利双双高速增长。



图26:重点预制菜上市公司营收与净利情况



来源: Wind, 毕马威分析

企业多元化、全渠道布局驱动营收与净利双增

原料供应企业	速冻食品企业
<ul style="list-style-type: none"> 企业原材料业务稳健增长，养殖成本持续优化，通过扩大食品板块产能，使企业具有一定的品牌资源优势。 	<ul style="list-style-type: none"> 打造爆款产品，肉禽类、水产类业务表现亮眼。 B\C端同步发展，形成成熟的加盟渠道网络。
专业预制菜企业	连锁预制菜企业
<ul style="list-style-type: none"> 布局市场生产基地，加速扩充供应链规模； 积极跨区域开拓门店； 持续强化产品研发能力，推进线上线下渠道铺设。 	<ul style="list-style-type: none"> 产品研发紧贴直营大客户产品上新的需求。 渠道下沉，增加经销商数量，拓展多元化销售。

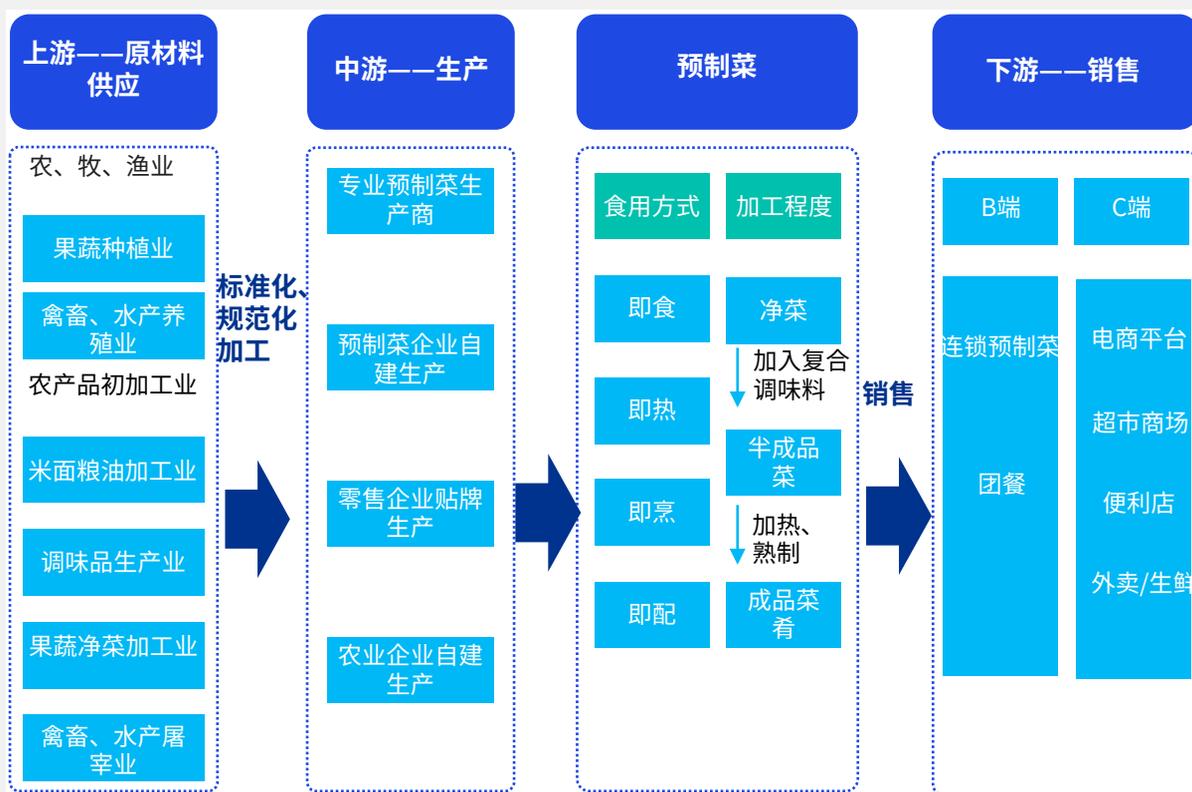
4.6

预制菜市场参与者类型众多
竞争格局尚未定型

我国预制菜行业市场参与者类型众多，总体市场仍高度分散，竞争格局尚未定型。从产业链来看，预制菜上游为农、牧、渔等原材料供应，中游主要是将原材料进行清洗、切割、精细化调味成半成品，部分还需简单烹饪，然后再流转到下游销售端以及应用端。当前预制菜的主要市场参与者除了有原材料供应企业、食品加工企业、专业预制菜企业、连锁预制菜企业和连锁商超、生鲜电商等零售企业外，家电、冷链等相关行业公司也在预制菜领域寻找切入点，跨界开展预制菜经营。



图27:预制菜产业链图示



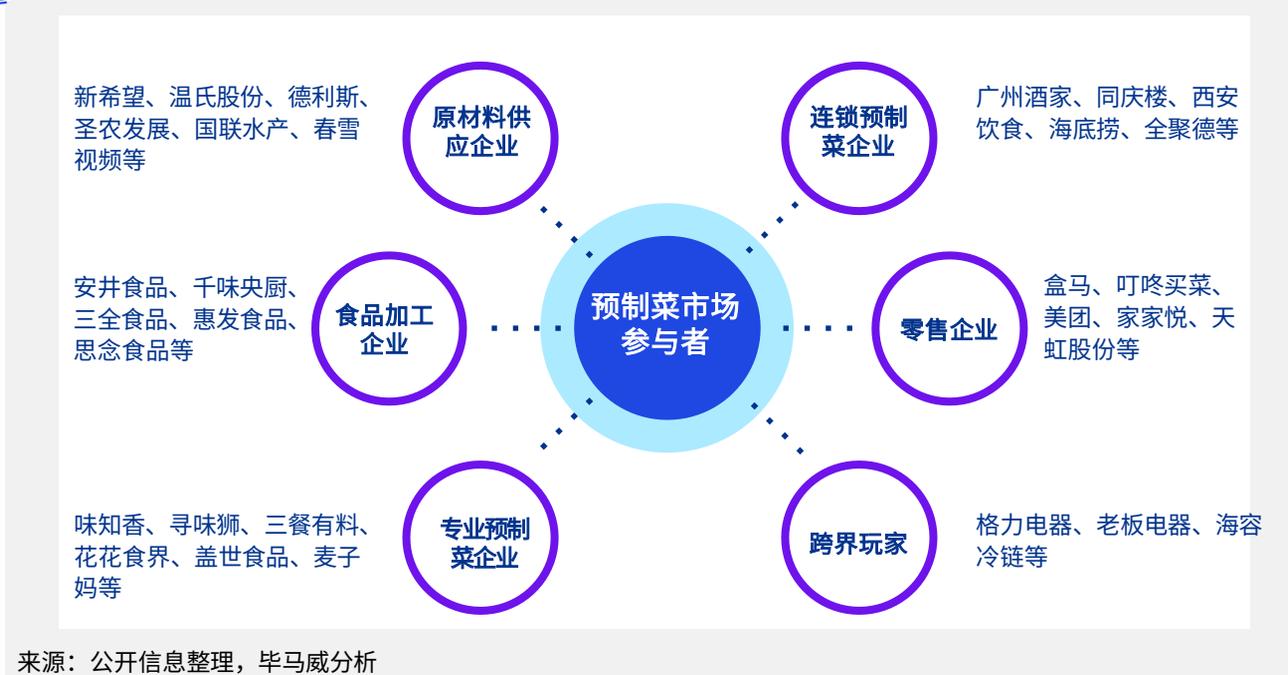
来源：公开信息整理，毕马威分析

● 预制菜企业加大投资布局 争相扩大产能以培育新的利润增长点

扩大产能规模，进一步优化产品结构，有助于培育公司新的利润增长点。经不完全统计，预制菜领域正在建设或预计投建的项目主要由食品加工企业及原料供应企业为主导，项目主要分布在以复合调味品为主的浙江、以水产品为主的广东、福建等沿海地区及以肉制品为主的山东、河南等省份。



图28：预制菜市场参与者图示

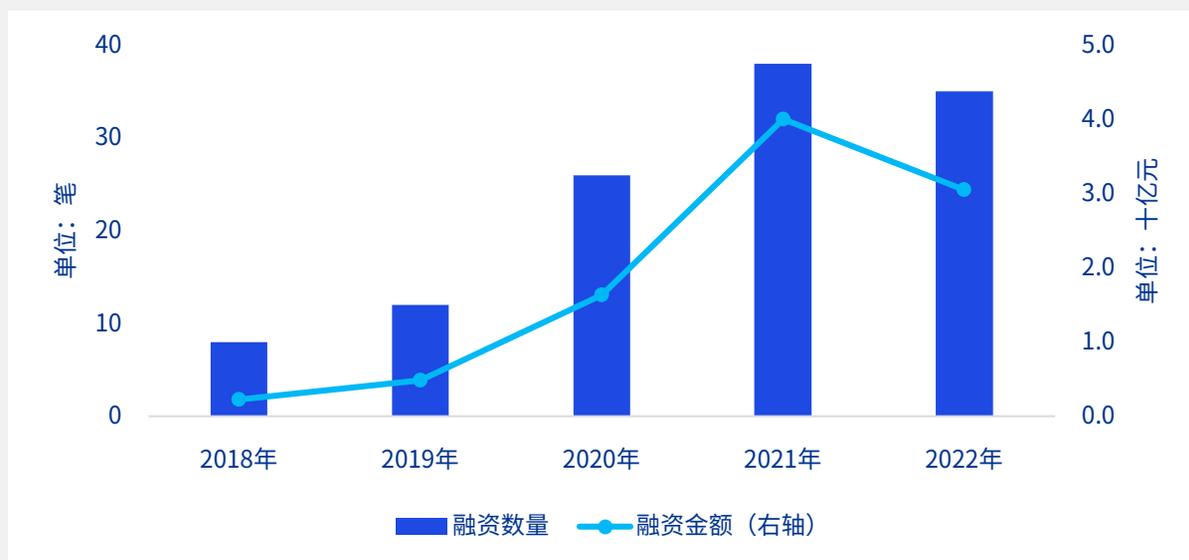


4.7 预制菜投融资市场活跃

CVSource数据显示，2018年到2022年预制菜赛道共发生119起投融资事件，共涉及59个项目，已披露投融资金额合计93.9亿元。2020年预制菜赛道开始受到资本的关注，融资的项目数量较此前有明显增长，同比增长116.7%。2021年，由于总体交易数量和过亿元的大型交易增多，披露的总体交易金额显著增长，其中食材供应链企业锅圈食汇获得19亿元融资额，创历年披露投资额之最。2022年投融资交易数量较2021年维持相对稳定，资本与预制菜业的融合更加深入。



图29：2018年到2022年预制菜投融资市场分析

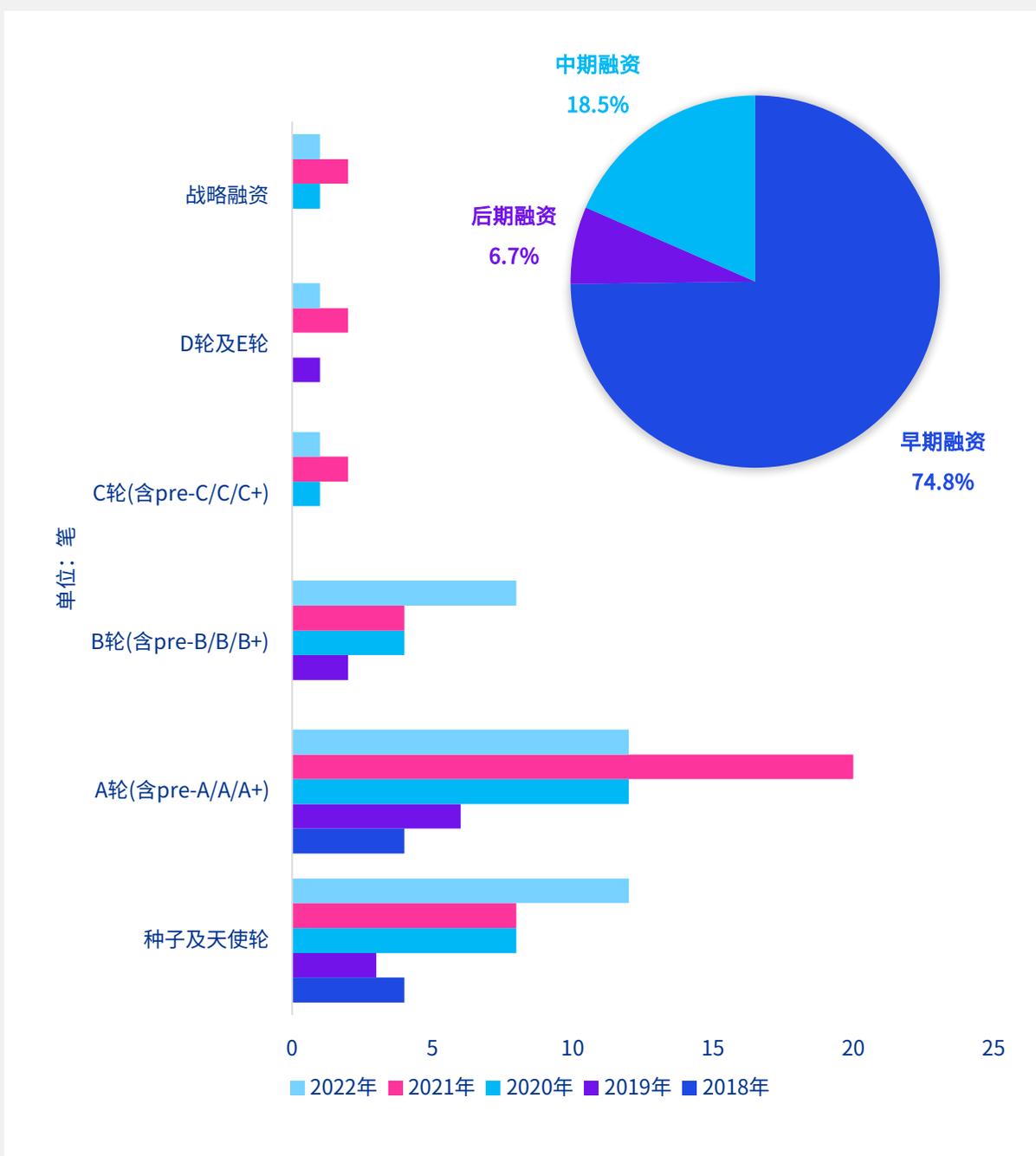


来源：CVSource，毕马威分析

从融资轮次看，2018年到2022年间预制菜赛道的融资主要集中在早期融资（包括种子轮、天使轮以及A轮），合计89笔，占五年间预制菜赛道投融资总数的75.4%。2022年，预制菜赛道早期融资24笔，占全年投融资数量的70.5%。过去五年，有33家企业获得2轮及以上融资，超过被投企业总数的50%。2022年在投融资市场依然活跃的企业中，有31家企业在过去五年有过融资经历。作为近几年的消费新风口，预制菜企业在未来投融资市场中仍有较大发展空间。



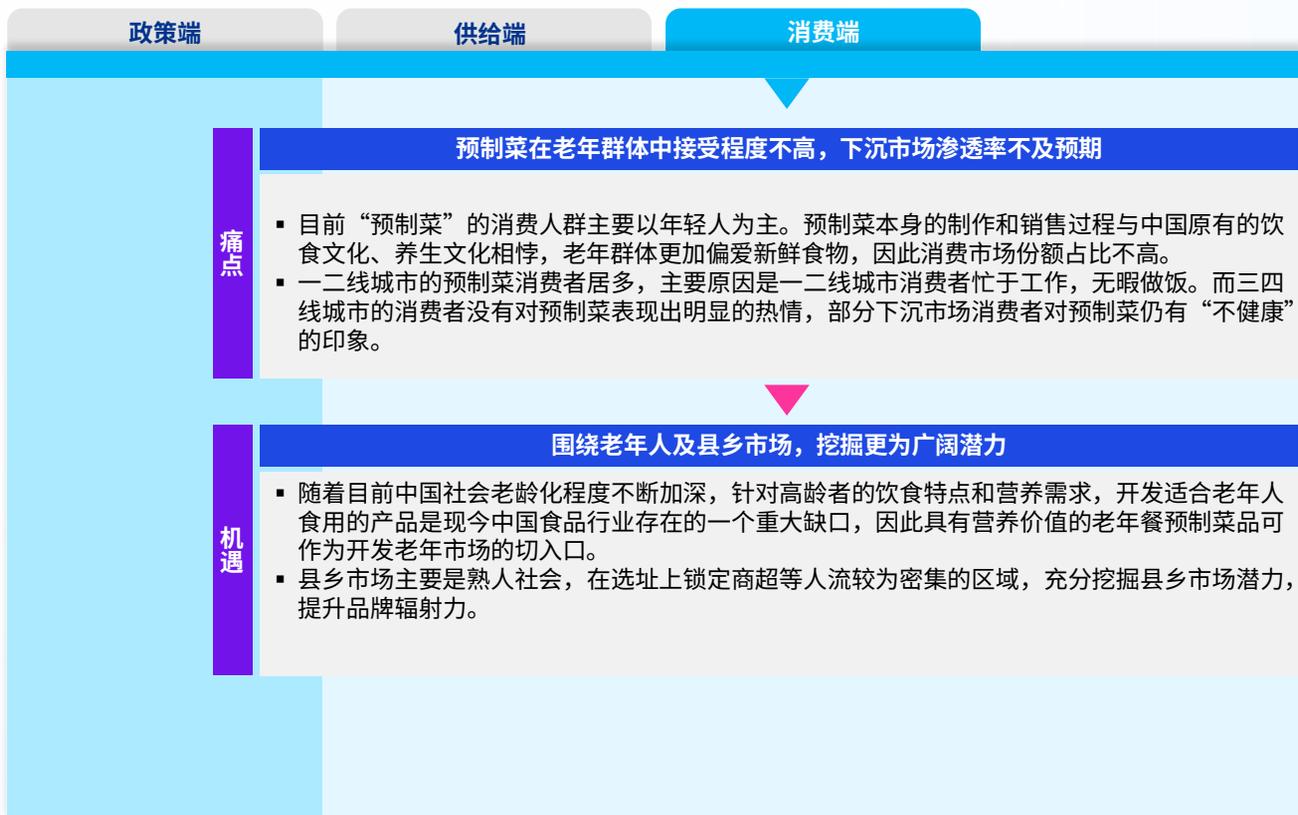
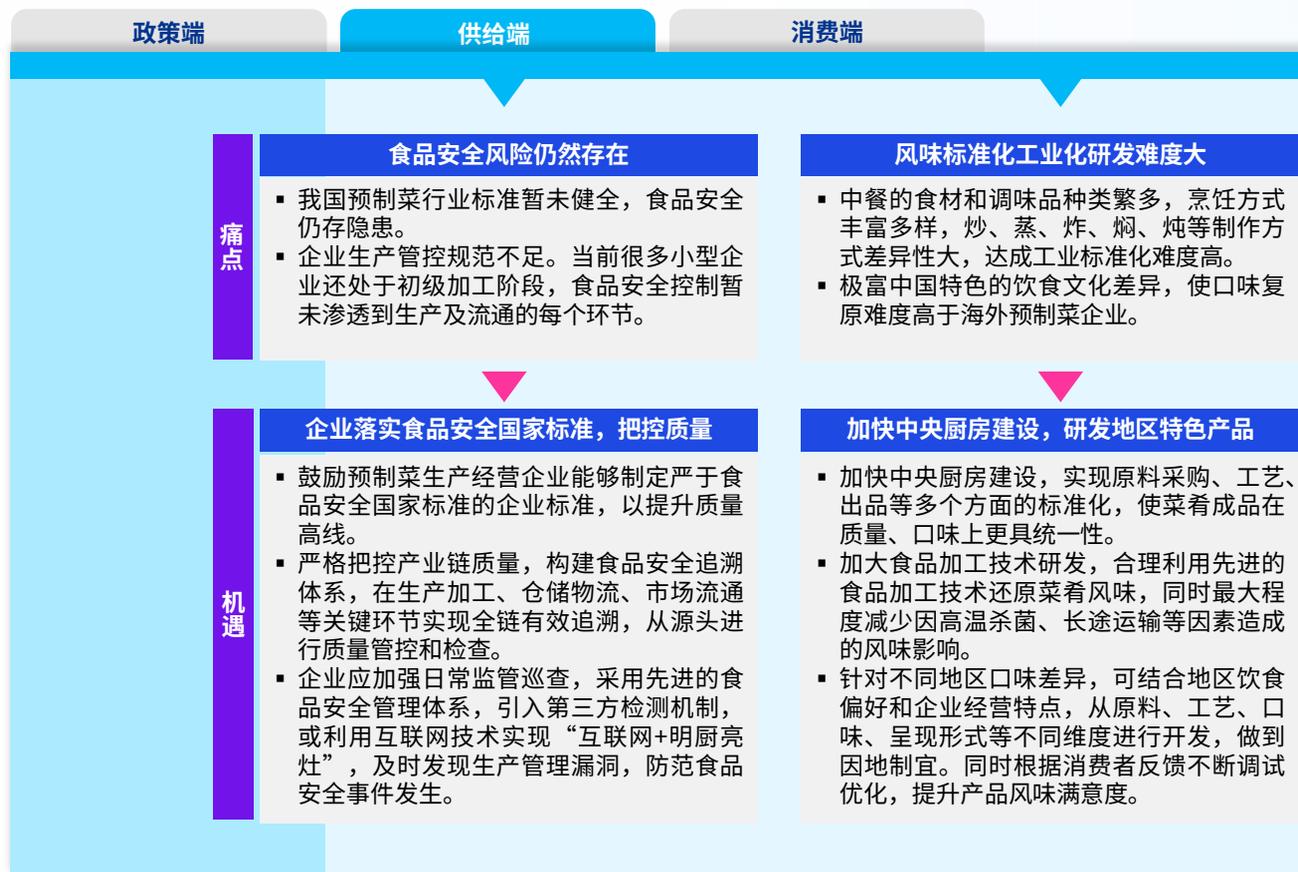
图30：预制菜赛道投融资项目轮次分析



来源：CVSource，毕马威分析

4.8 三端协同加快预制菜行业升级





05

茶饮—— 焕然一新再出发

- 茶饮商业场景不断拓展，呈“四新”特征
- 茶饮市场规模超千亿
- 茶饮市场竞争各有侧重
- “三轮驱动”促进茶饮市场发展
- 茶饮投融资以早期融资为主，资本对茶饮赛道依然保持信心
- 降价自救、并购投资、开放加盟成为茶饮企业发展的关键词
- 茶饮行业面临盈利能力和竞争格局的双重考验

05 茶饮——焕然一新再出发

5.1 茶饮商业场景不断拓展 呈“四新”特征

近年来，现制茶饮因具有时尚及社交属性，深受年轻消费群体欢迎，其市场规模快速增长，成为中国消费市场的一个亮点。根据中国连锁经营协会发布的《现制茶饮的术语和产品分类》，现制茶饮是指现场加工制作，供消费者直接饮（食）用的茶汤及其制品。根据茶汤中添加原料不同，现制茶饮可进一步细分为原叶茶饮、传统奶茶、调制奶茶、调味茶饮料、新茶饮和其他现制茶饮。伴随着产品原料个性化、多元化程度不断升级，现制茶饮行业由概念导入阶段逐步发展为依靠品牌IP与文化传播占领消费者心智的阶段。



表3：现制茶饮发展阶段、产品特征及经营理念

阶段	产品特征	经营理念
概念导入 (1900-1995)	产品形式单一，以粉末冲泡类奶茶为主，营养价值低	仅提供茶饮产品，无品牌经营与管理理念
传统时代 (1996-2011)	产品形式多元化发展，原料升级，以茶末茶渣等普通茶叶为基底茶，加入奶精奶粉勾兑制作	侧重产品本身，品牌意识初步发展，借助品牌连锁形式实现业务扩张
新茶饮时代 (2012至今)	产品原料健康升级，使用优质茶叶萃取茶基，加入冷链鲜奶与新鲜水果，打破奶茶同质化口感，通过茶、奶、果多种元素的搭配与融合，为消费者提供充满个性化+多元化的购买选择	以优质产品为基础，侧重依靠品牌价值传递与IP建设占领消费者心智，借助资本化扩张业务，引领茶文化出海传播

来源：公开信息整理，毕马威分析

如今，随着新式现制茶饮商业场景的不断拓展，行业展现出“新产品”“新渠道”“新客群”“新传播”等特征。



图31：现制茶饮发展新特征



新产品

新产品：现制茶饮以纯天然无添加、无糖或少糖为核心，在各类茶基的基础上，搭配牛奶、芝士、水果、谷物、益生菌、冰激凌、酒水等多种食材，加之茶顶（覆盖于茶汤及其制品的顶部，呈现单独层次的可食用物质，如奶盖、水果盖等）、二氧化碳气泡等元素，为消费者提供具有丰富口感、颜值、营养的新产品。



新渠道

除了传统的线下门店，外卖与电商已成为现制茶饮品牌扩展销售渠道、拉动业绩增长的重要抓手。



新客群

以90后与00后、女性消费者为核心客群，精准把握消费者需求，迎合消费者乐于取悦自己、敢于尝鲜、乐于分享、追求健康等消费心理。



新传播

茶饮品牌注重品牌建设与传播，除了产品本身外，通过产品包装、产品周边、跨界联名等多种形式，以及门店风格、新媒体等多种营销渠道实现品牌认知的强化与品牌价值传播。

来源：毕马威分析



5.2 茶饮市场规模超千亿

现制茶饮赛道在近年快速崛起，市场规模持续稳定增长。根据中国连锁经营协会（CCFA）发布的《2022新茶饮研究报告》，2021年，我国茶饮市场稳步踏上千亿规模，年复合增长率超过20%。受疫情影响，2022年我国茶饮市场增速稍有放缓，预计达到1,040亿元，基本与2021年持平。



图32：2018年到2025年现制茶饮市场规模及预测情况



来源：CCFA、毕马威分析

截至2022年末，天眼查数据显示，我国目前约有43.9万家企业名称或经营范围含“茶饮、奶茶、冷热饮品、食品生产、饮料生产”且企业状态为“在业、存续”的企业。近年来，我国茶饮企业保持稳定的新增注册量。2020年新冠疫情发生后，新注册的茶饮企业暴增，增速高达81.1%。随后，增速开始降缓。2022年，我国新增茶饮企业10.2万家，行业竞争愈发激烈。



图33：2017年到2022年茶饮相关企业年注册数量与增速



来源：天眼查，毕马威分析

5.3 茶饮市场竞争各有侧重

现制茶饮按平均售价为标准，大致可以分为高端、中端、平价市场三类，高端市场产品平均售价在20元以上，中端市场产品平均售价在10-20元区间，平价市场产品平均售价在10元以下，根据灼识咨询的测算数据，2022年高端、中端、平价市场以零售消费价值计算的占比约为24.2%、47.0%、28.8%，三类市场各有侧重，均有代表性的头部参与者。



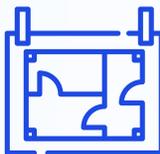
高端市场凭借产品创新与品牌特色建设消费者心智

高端市场企业多以直营模式经营，并且设立于一、二线城市，通过使用最优质的原料、产品创新、打造特色的店面风格等多种途径，与消费者产生粘性，塑造及强化品牌价值。



中端市场凭借差异化获取稳定客群

中端市场企业以更为优惠的价格为消费者提供类似高端茶饮的产品体验，凭借差异化获取稳定的客群。



平价市场凭借加盟模式快速扩张，严控成本、以量补价实现盈利

平价市场企业多以严控成本、以量补价为经营模式，往往通过加盟模式在三四线城市实现快速扩张。平价市场中的某品牌，通过自建原材料生产工厂与仓储物流中心、凭借加盟模式密集开店，不但可以实现轻资产快速扩张，还可以分摊单店运营成本，获取加盟费用的收入。



图34:现制茶饮市场竞争格局



来源：天眼查，毕马威分析

5.4 “三轮驱动”促进茶饮市场发展

● 5.4.1 促消费政策利好茶饮行业发展

新形式下，消费对于经济循环的牵引带动作用逐步凸显。政策层面，党的二十大报告明确提出“着力扩大内需，增强消费对经济发展的基础性作用和投资对优化供给结构的关键作用。”2022年4月，国务院发布《关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》，提出“创新消费业态和模式”“积极拓展沉浸式、体验式、互动式消费新场景”。2022年6月，商务部等八部门发布《关于抓好促进餐饮业恢复发展扶持政策贯彻落实工作的通知》，从防疫补贴、融资支持、政策宣传等角度出台一系列扶持措施。政策层面的扶持为现制茶饮行业的发展提供了良好的商业环境，促进行业恢复发展。

● 5.4.2 人均可支配收入增长、消费理念变革为茶饮行业提供了广泛的客群基础

国家统计局发布的最新数据显示，2022年全年全国居民人均可支配收入36,883元，比上年增长5.0%，扣除价格因素，实际增长2.9%；全国居民人均可支配收入中位数31,370元，增长4.7%。与疫情前的2019年相比，2022年我国人均可支配收入增加6,150元，上涨20%。随着收入水平的提升，消费者的消费观念也随之变化，消费理念呈现出追求品质升级、乐于为创新买单、热衷体验消费等特征。现制茶饮凭借“新产品、新渠道、新传播”等特征很好的契合了消费者的消费心理与消费需求，进而赢得了广泛的客群基础。

● 5.4.3 移动互联网、冷链物流技术的发展促进了茶饮行业渠道扩展、产品升级

移动互联网的兴起为现制茶饮扩展销售渠道提供了场景，消费者可以很方便的通过手机App或小程序完成线上点单，并通过外卖的形式送达消费者手中，在拉动了收入增长的同时促进市场规模的扩张。乳品的质量对现制茶饮品质至关重要，在冷链物流的发展下，冷鲜奶和芝士在制作中得到应用，从而大大提升了茶饮的口感和品质。

5.5

茶饮投融资以早期融资为主
资本对茶饮赛道依然保持信心

在疫情的考验下，新茶饮行业面临着经营成本高涨，人力资源缺乏和原材料涨价等问题，上市融资成为很多企业寻求突破的快捷路径。近两年来新茶饮行业增长有所放缓，投资机构对于茶饮行业的投资也趋向理性，对新茶饮品牌及背后的投资人而言，完成IPO实现上市，仍然是双方在融资路上共同的“终极目标”。前期资本对茶饮行业的投资，促使茶饮市场加速洗牌，行业竞争也愈发激烈。企业想要谋求新出路或者逆势扩张，加快各自产业壁垒的建设，形成自己的核心竞争力，这些都离不开充足的现金流。对品牌企业自身而言，可以利用资本扩大规模、加速占领市场，还能通过融资输血，进一步提高自身抵御风险的能力。

数据显示，近年来，新式茶饮赛道成为投资者的新宠儿，获得风投资本的青睐。2021年我国茶饮赛道共发生24起融资事件，披露金额达83亿元融资，较2020年大幅上涨接近200%。相比较下，2022年发生融资事件笔数与2021年相比相差不大，有22起融资发生，但相较于前几年动辄十亿级别的单笔融资金额，2022年的融资金额也相对较小，显示出投资机构在当前中国经济依然面临需求收缩、不确定因素依然较多的情况下，投资态度日趋谨慎。但是从融资数量可以看出，资本对于茶饮行业的发展依然保持信心。



图35：2018年到2022年茶饮行业融资状况

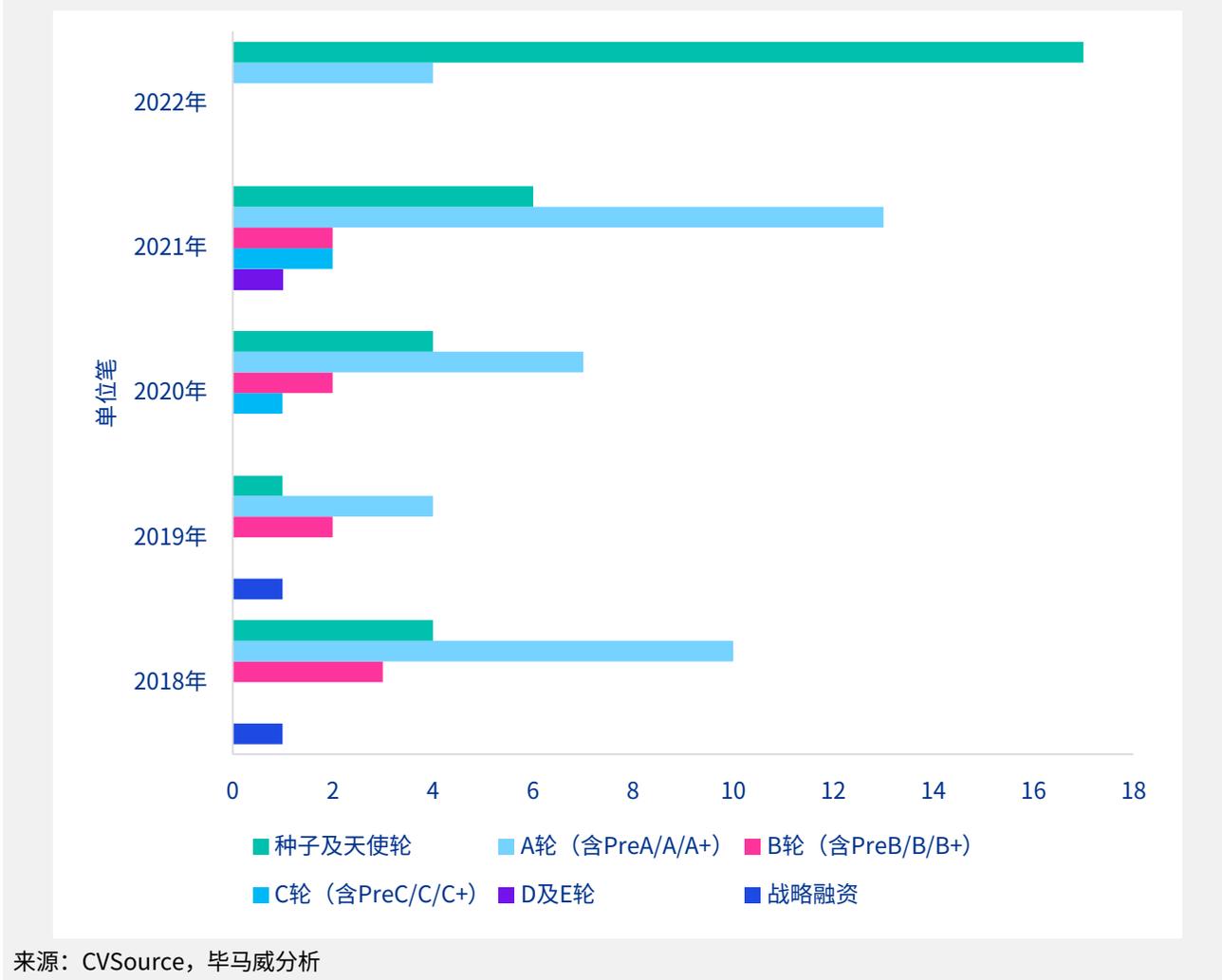


来源：CVSource，毕马威分析

从交易轮次看，2018年到2022年期间，茶饮行业主要以早期投资为主，种子及天使轮的融资量逐年递涨，从2018年的4笔逐渐增加到2022年的15笔；A轮交易的数量虽然有波动，但是整体呈上升趋势，在交易轮次中占比最大，为45%，其中2021年的A轮交易数量最高，一共有13笔。



图36：2018年到2022年茶饮行业融资轮次情况



5.6 降价自救、并购投资、开放加盟成为茶饮企业发展的关键词

天眼查数据显示，截至2022年12月31日，中国茶饮企业总数超过43.9万家，其中清算、停业、吊销、注销的企业超过10.2万家，占比达23.2%，即每10家茶饮店大约就有1家倒闭。近6成茶饮企业活不过3年，存活时间在1年内的茶饮企业占比为22.6%，存活时间在1-3年的茶饮企业占比33.9%。茶饮行业具有产品可复制强、工序标准化程度高、投资门槛低等特点，市场参与者不断增加。行业在快速发展的同时面临着日趋激烈的竞争，部分茶饮品牌因经营不善而倒闭，而有些品牌则可继续做大做强。回顾2022年，茶饮品牌内卷加剧，头部品牌通过启动降价自救开拓下沉市场，加速投资并购打造矩阵，开放加盟以寻求进一步拓展自身规模版图。

● 5.6.1 高端茶饮品牌率先启动降价自救开拓次级市场

2022年初，茶饮品牌喜茶将部分产品售价下调，随后奈雪的茶和乐乐茶迅速跟进降价。自此，茶饮品牌逐步告别“30元时代”，并相继推出贴近茶饮人均消费20元以内的新品系列。

茶饮赛道的竞争加剧，线下流量遭遇瓶颈，国内中低端茶饮的市场空间(80%)远大于高端市场(20%)的市场容量，高端茶饮品牌尝试通过降价策略，打入大众市场。



表4:部分高端茶饮品牌产品降价情况

茶饮品牌	部分产品降价情况
喜茶	2022年1月，下调部分产品价格，其中，纯茶类降价3-5元、5款水果茶降价2-3元、芝士茶降价1元。 2022年2月，宣布年内不再推出29元以上饮品。 2022年11月，更进一步宣布全线新品定价均不超过20元。
奈雪的茶	2022年3月，推出“轻松购系列”，茶饮价格在9-21元之间，并承诺将每月上新至少一款20元以下产品。
乐乐茶	2022年3月，推出新品系列，均价在20元以下，最低价位产品低至8元。

来源：公开信息整理，毕马威分析

高端茶饮品牌在经过价格调整后，会掀起新一轮的新式茶饮行业洗牌潮，将对大批中端新茶饮品牌造成一定程度的威胁。价格的下探代表消费人群的下探，头部品牌下探加速市场下沉，部分中端品牌寻求向上突破，平价品牌生存压力加大。

● 5.6.2 并购投资成为众多企业打造矩阵的共同选择

过去，各大新茶饮品牌在开拓市场的阶段，拉锯战主要集中在比拼谁家的产品更具特色，谁家用了更小众的水果，谁家的价格更低。而今，众多茶饮企业选择投资以及孵化自有子品牌，茶饮主流玩家开始由“单边作战”进化为“多边协同作战”。

茶饮品牌产品生命周期短，决定了其经营模式存在短板。在新茶饮增长速度放缓、消费低迷、自身造血能力不足的情况下，倒逼着新茶饮品牌开始把业务中心从主业研究爆品向对外投资转移，开始在“内卷”中寻求“突破”。

新茶饮高端品牌不约而同地成立了投资公司。2022年2月，喜茶创始人和财务负责人共同成立的一家投资合伙企业“珠海市苏阁投资合伙企业(有限合伙)”，完成了对新茶饮品牌苏阁鲜茶的投资。2022年3月，奈雪成立“深圳市美好自有力量投资有限公司”，更在年末的时候，联合消费、科技领域投资人发起设立初芽创投基金公司，主力投资领域为大消费和泛消费创新科技赛道。2021年9月，蜜雪冰城正式成立雪王投资有限责任公司，但投资相对谨慎。

根据资料整理，新茶饮玩家的投资都集中在近两年，从2021年开始，各大茶饮品牌都在争作“VC”（风险投资）。新茶饮品牌对外投资事件约24起，喜茶对外投资最多，奈雪紧跟随后。绝大部分投资都配合公司发展，试图打造多品牌矩阵，协同发展。



从投资同类新茶饮品牌，到咖啡、果汁、燕麦奶、烘焙、预调酒等其他细分领域，喜茶、奈雪的茶、蜜雪冰城、茶颜悦色等企业通过投资的方式扩充自身的业务版图，在品类上做了更多的延伸，期望从外部获得增长曲线。

而更多的企业还是以投资同类型企业为主，2022年末，奈雪以5.25亿元收购了乐乐茶43.64%股权，成为奈雪的茶本年度最大的一笔投资，同时也是新式茶饮行业2022年为止最大的一笔投资。

投资事项完成后，奈雪表示在门店拓展、供应链、数字化与自动化、内部管理等方面的优势将赋能目标集团，帮助目标集团进一步取得增长，进而为公司及股东提供良好的投资回报。此外，投资事项也将有助于进一步优化行业竞争环境，降低公司未来门店拓展、运营等方面的成本。

业内人士认为，当产业发展到一定阶段后，行业整体的高增长红利不再，行业内的兼并重组风起，行业会逐步迈向强者恒强的“洗牌期”，而“强强联合”则更最大限度地释放品牌势能。奈雪的茶并购乐乐茶或者意味着新茶饮进入结盟时代，或将极大改变茶饮行业的新秩序。



表5：2021年到2022年部分新茶饮品牌对外投资情况一览

茶品品牌	被投品牌	投资时间	轮次	融资金额	细分领域
喜茶	苏阁鲜茶	2022.12	战略投资	未披露	新茶饮
喜茶	苏阁鲜茶	2022.02	天使轮	未披露	新茶饮
喜茶	少数派咖啡	2022.06	战略投资	未披露	咖啡
喜茶	野萃山	2021.11	战略投资	未披露	果汁
喜茶	和気桃桃	2021.1	A轮	百万级	新茶饮
喜茶	野生植物	2021.09	战略投资	千万级	燕麦奶
喜茶	王柠	2021.08	并购	未披露	柠檬茶
喜茶	seesaw	2021.07	A+轮	数亿元人民币	咖啡
喜茶	西舍咖啡	2021.07	A+	上亿元	咖啡
喜茶	WAT	2021.01	A轮	千万级	预调酒
喜茶	KUDDOCOFFEE	2021	战略投资	未披露	咖啡
喜茶	乌鸦咖啡	2021	战略投资	未披露	咖啡
奈雪的茶	乐乐茶	2022.12	战略投资	5.25亿元	新茶饮
奈雪的茶	怪物困了	2022.11	天使轮	百万级	咖啡
奈雪的茶	鹤所	2022.01	天使轮	千万级	烘焙
奈雪的茶	AOKKA	2022.09	战略投资	未披露	咖啡
奈雪的茶	茶乙己	2022.07	战略投资	千万级	新茶饮
奈雪的茶	田野股份	2021.12	战略投资	千万级	供应链
蜜雪冰城	鸡装箱	2022.04	战略投资	未披露	炸鸡
蜜雪冰城	汇茶	2021.1	天使轮	未披露	咖啡

来源：CVSource,毕马威分析

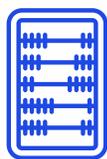
● 5.6.3 品牌通过开放加盟拓展版图

2022年，全社会的消费疲软使茶饮爱好者的消费习惯愈加保守，这使得原本行业份额占比不高的高端市场进一步缩减份额，中端和平价品牌靠着下沉市场不断壮大，而高端品牌则面临挑战。



探索下沉市场

2022年初喜茶率先引导“降价潮”，降价后的喜茶是对中部品牌形成降维打击。为了实现持续扩张，喜茶选择关闭子品牌“喜小茶”的所有门店。此外，喜茶对外宣布打破单一的直营模式，在非一线城市开启加盟模式。此次喜茶向非一线城市开放加盟，本质就是探索下沉市场。



实现轻运营模式

面对直营模式的重运营模式，众多茶饮品牌尝试开放加盟，意味着品牌将经营压力转移到了加盟商身上，实现轻运营模式，品牌方做好供应链即可获利。同时，若加盟店开到一定数量，必然需要更多供货量，则品牌可以对上游供应商有更大的话语权，以更低价格采购到原材料，争取更大的利润空间。另外，品牌通过自建工厂、供应链体系、自产核心原材料，最大程度压缩成本。既能在消费端做到相对低价，同时也让加盟商有利润空间的抬升。



加速规模化扩张

艾媒数据显示，饮品赛道连锁化率为41.8%，为餐饮行业中最高。其中，相比加盟茶饮品牌动辄数万、数千家的规模，坚持直营的高端品牌在规模上显得不足。如今，一些企业转变策略，通过加盟的方式，以最少的资本投入，最大化下沉中低端市场，从而加速规模化扩张，进一步扩大市场份额同时降低运营成本。未来，许多二三线的茶饮品牌或将被收割，而领先品牌的市场信任度将不断走高，头部效应也会越来越强势。

5.7 茶饮行业面临盈利能力和竞争格局的双重考验

从大环境来看，各大茶饮品牌市场环境阶段性萎缩、品牌竞争激烈，伴随着品牌内卷加剧、行业并购加速，茶饮品牌面临经营成本增加、盈利承压，供应链集中度低，竞争格局尚未成型等一系列行业挑战。

● 5.7.1 成本增加使企业盈利能力受到冲击

企业盈利能力受到运营成本影响较大

2022年国内疫情反复，消费者的消费意识愈发理智，对价格的变化亦愈发敏感，这对新茶饮企业收入造成一定的影响。新式茶饮的新在于告别了粉末冲调，采用原叶茶叶、鲜奶、水果等食材现制，品质提升的同时，成本也大幅增加。根据公开渠道信息整理，新式茶饮行业的主要运营成本包括原材料成本、人力成本、房租成本和其他成本。其中，原材料成本包括茶叶、乳制品、新鲜时令水果以及其他用于制备现制茶饮的费用。



图37：2022年中国茶饮行业成本构成情况



来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

目前，头部品牌的原料、人工、租金等成本普遍占总成本的超七成。茶饮品牌的可控成本实际非常小，原材料的价格波动直接影响企业的盈利能力。近几年，部分原材料价格受国际贸易环境变化、自然条件变化、供需不匹配等诸多因素的影响，产生了较大波动。若茶饮品牌的原材料采购成本大幅上升而短时间内不能把成本压力转嫁给消费者，且无法通过内部对成本的挖潜降耗予以消化，企业营业成本将相应增加，企业则会面临毛利率下降、盈利下降的风险。这对现制饮品企业的成本控制与抗风险能力提出了挑战。此外，门店租金、水电等固定成本也不可控，现制饮品主要通过门店终端来销售产品，店铺租赁成本占门店经营成本的比重较大。近几年来，随着商业地产价格的不断上升，门店商铺的租金也越来越高。而门店商铺租金的上涨也势必会增加门店运营成本，对行业发展造成一定不利影响。

商业模式是茶饮品牌盈利受挫的深层原因

除了运营成本可控空间非常小以外，真正令茶饮品牌盈利受挫的原因，还是在于商业模式。从经营模式来看，新式茶饮品牌主要分为“直营”“加盟”和“直营+加盟”三种模式，其中加盟模式占比近70%。相较于加盟经营模式，主要头部品牌采用品控更佳的直营模式，直营店在整合内部资源和品牌上更易于管理，有助于塑造品牌。这些品牌通过零售端的差额盈利，但该商业模式难以通过规模化降低成本，因前期需要“三高投入”，即高资产、高资金和高人力，扩张店铺越频繁，客流越分散，单店亏损的可能性越大。

在众多茶饮品牌中，某些龙头茶饮品牌仍坚持直营模式，并持续通过密集开店推进其扩张战略。但自营扩张，产品和品牌都需要更长的时间进行历练，门店本身的可复制推广性相较平价品牌处于弱势，原材料、供应链、物流以及员工培训等方面都会面临更大的压力，意味着庞大成本的支出。密集开店的模式在疫情之下并没有为企业带来相对应的收入。成本压力，能否通过运营层面的“降本提效”来实现，还有待进一步验证。

中低端的茶饮品牌多以加盟为主，可快速跑马圈地，实现品牌快速扩张、抢占市场份额。这些品牌面向的群体范围更广，通过转嫁原材料费用、门店租金、人工费用等，得以快速扩张，但能否盈利还需考验加盟商后续运营能力。而一旦管理能力跟不上，加盟商的问题将极大的影响茶饮品牌主体形象。



● 5.7.2 供应链集中度低，竞争格局尚未定型

新茶饮企业在供应链上的管理水平对其拓店、产品创新和盈利能力起到决定性作用。目前，我国茶饮供应链上游产业链集中度低，同时受到地域性及季节性的限制，竞争格局较为分散。此外，我国的冷链物流体系建设亦相对滞后，产业链信息不对称，这也是茶饮供应链发展的一大挑战。



上游产业链集中度低，竞争格局较为分散

上游供应链参与者普遍规模较小，难以形成规模化供应。由于茶叶、水果等原材料具有季节性和地域性，供应商也较为分散，茶饮企业很难对全国范围门店提供统一供应，使得供应链体系管理出现困难。且对于部分小众水果，生产周期较长，同样难以形成规模性供应。另外，标准化的产品及服务体系的欠缺亦不利于品质把控。



冷链物流体系尚未完善

由于发展起步较晚，我国冷链物流体系建设相对滞后，不少地方温控保鲜技术跟不上需求的脚步，跨季节、跨区域调节农产品供需的能力仍然不足。新茶饮行业物流环节尚未完善，部分鲜果等原材料冷链运输过程中造成损耗，根据农业部相关专家测算，我国水果在采摘、运输、贮存等物流环节上损失率高达15-20%，导致茶饮行业物流成本高、运输效率低。



产业链信息存在不对称，中小茶饮品牌议价能力受局限

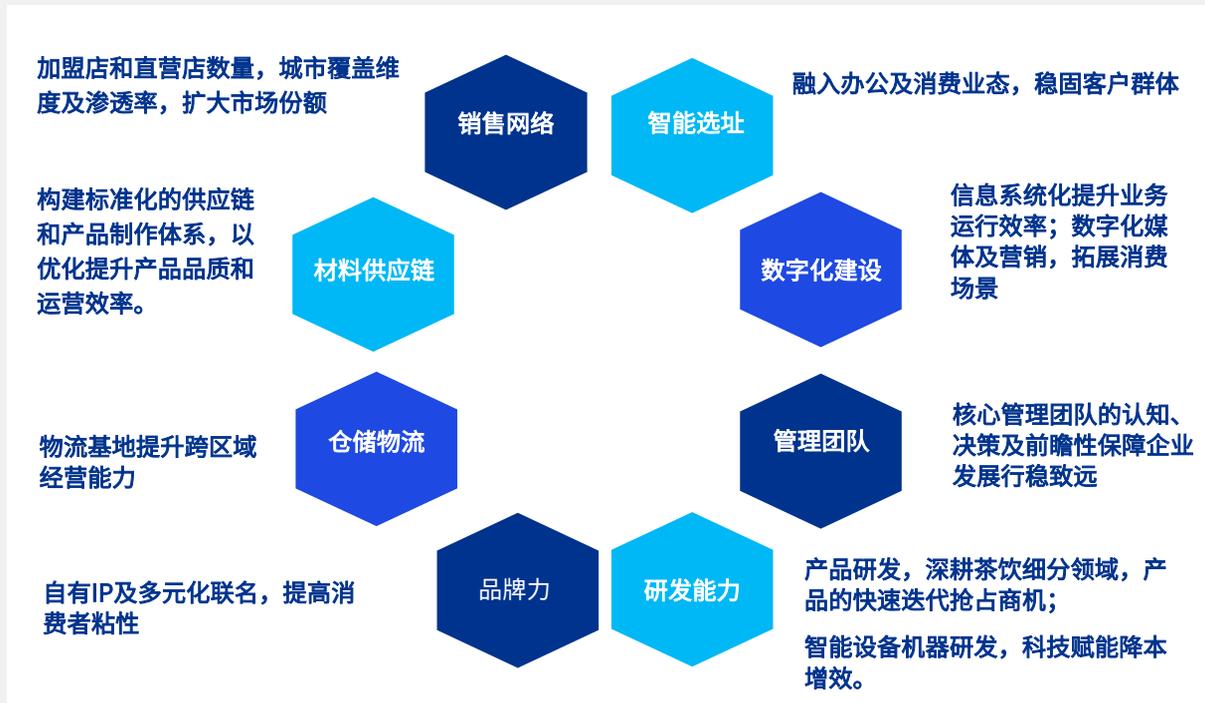
茶饮产业链路较长，茶叶和鲜果等原材料种植、加工多以私营企业和手工作坊为主，工业化、标准化程度低，达到规模以上并具备种植、加工、销售全链路的品牌企业较少，导致中间加价环节众多，价格波动大、标准紊乱等问题，给新式茶饮企业的供应链稳定带来挑战。

为了有效控制成本和保持供应链的稳定性，头部品牌结合扩张规划和目标市场的分布，通过与农场、茶园合作或自建基地的方式布局上游产业链，保障原材料供应。随着企业扩张，大规模采集和定制化拼配将促进企业后端议价能力提升。茶饮供应商的议价能力，对于头部品牌而言在逐步下滑，但是对于其他品牌仍旧存在一定的话语权。

● 5.7.3 八大竞争能力驱动茶饮企业高速增长



图38:茶饮企业竞争力模型



来源：毕马威分析

06

“四化一链”驱动餐饮业新发展

- 餐饮零售化发展新趋势
- 餐饮平台化发展新机遇
- 餐饮数字化转型步伐加快
- 餐饮连锁化进程持续提速
- 供应链助推餐饮行业快速发展

06 “四化一链”驱动餐饮业新发展

2018年，我国餐饮业正式进入4万亿元时代。在消费升级、团餐崛起、资本介入、冲击上市、智能科技渗透、新零售浪潮席卷、社保入税新政出台等大背景下，2019年“夜经济”开始崛起，外卖行业也蓬勃发展，我国餐饮业乘风起航，迎来了中国餐饮业时代的小鼎盛时期。2020年，全球新冠肺炎疫情爆发，我国餐饮业受到了巨大冲击，餐饮收入总量同比下降16.6%，首次出现萎缩态势。2021年，我国餐饮市场收入规模已恢复到2019的水平，但“海底捞2021年关闭276家餐厅”的词条却登上热搜，企业面临资金流紧张等问题，导致关店数量激增。为获得更多资本的青睐，各大餐饮品牌开始打破传统经营思维，创新求变。

自2022年三季度开始，新一轮的疫情蔓延国内多地，餐饮行业面临原材料成本、人工成本、租金成本的上行压力，许多规模较大的餐饮企业也在风浪中倒下，小作坊路边摊也因为不符合防控要求被迫关店。为保持健康的现金流，“存活”成为了餐饮企业的首要任务。自疫情以来，餐饮堂食暂停现象时有发生，为适应疫情防控常态化发展，与其“守株待兔”不如主动“破局”。餐饮企业只有意识到改变传统经营的思维模式、主动寻求突破才能走出困境，再加上财税政策的支持与资本助力，金融可获性的提高、市场要素畅通、支持企业复工稳岗与创新发展的宏观政策的支持，餐饮行业发展道路迎来巨大的机遇与挑战。

餐饮业被称为“永无止境的黄金产业”，在后疫情时代门店回暖进程速度远远赶不上资金压力上涨的现状下，如何抓住年轻市场的消费习惯，在餐饮行业的赛道上迈出更大的步伐，成为了许多餐饮企业急需解决的首要任务。过去几年的变化对于餐饮行业来说无疑是过山车般的体验感，从管控到开放，从气息奄奄到门庭若市……可以说，只有实现数字化运营与零售化相结合，利用好平台拓宽销售路径才是餐饮企业“永恒的红利”新形势下，餐饮业迎来零售化、平台化、数字化、连锁化以及供应链ESG（Environment, Social and Governance, 环境、社会和公司治理）五大新趋势。



图39：餐饮行业发展五大趋势



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

6.1 餐饮零售化发展新趋势

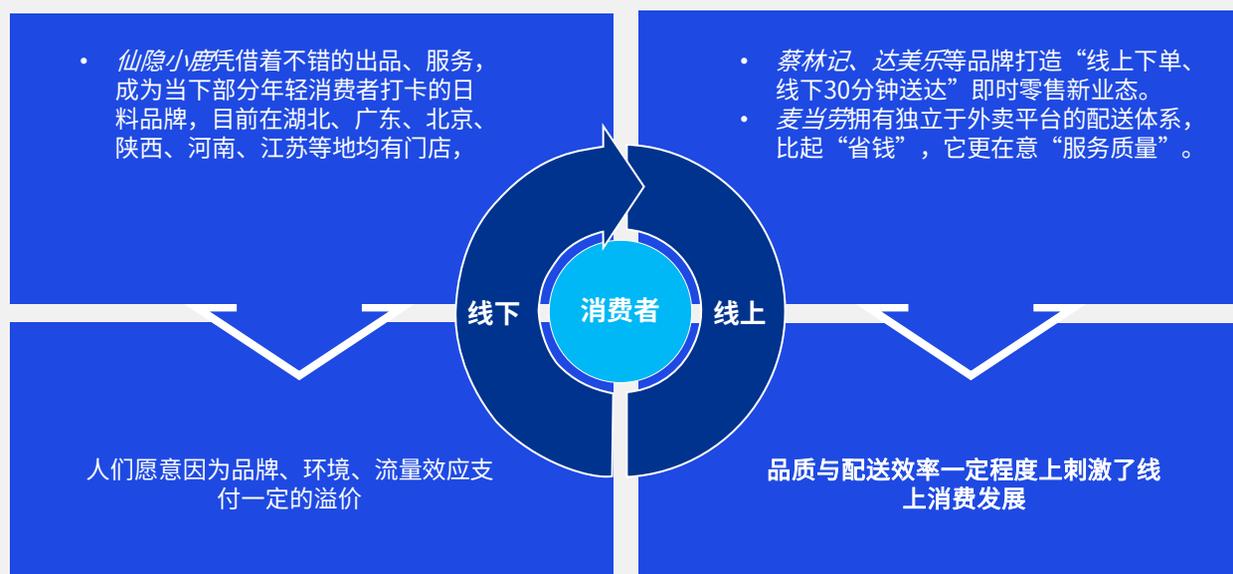
随着时代的发展，市场供需端发生变化，逐步催生出餐饮零售化的赛道。消费者就餐方式产生了较大的变化，居家消费场景增多，“懒宅经济”热度持续上升，由此加速了餐饮行业的转型升级，餐饮行业已进入以零售产品突破餐饮门店的新时代。零售的发展逐渐走向以消费者和流量为中心的模式，新零售需要从各个方面尽可能地满足消费者的需求。

● 6.1.1更加以消费者为中心

在疫情影响下，消费者的饮食习惯随之发生变化，人们变得更加注重健康与品质体验。商家如果能做到从内容、形式和体验上都能满足市场的需求，消费者甚至愿意为制作优良的餐品、品牌、就餐环境支付溢价。随着“网生代”成为新的消费主力，线上餐饮消费的偏好度突出，这群年轻人也进一步刺激了供给端的关注度，传统餐饮高度依赖线下就餐的现象逐步破局。



图40：线下和线上消费需求变化现状



来源：公开渠道信息整理，毕马威分析



图41：消费者用餐方式的变化使得餐饮场景格局重塑，逐步走向多元化



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

餐饮场景日益多元化，消费者需求有“变”与“不变”，不变的是对品质及安全的要求。但由于网红概念普遍存在同质化严重、与品牌调性不符等问题，能否把握好“传统”与“创新”之间的度，在新场景、新需求的背景下突围，成为了餐饮企业突出重围的关键。

企业为满足市场消费偏好，稳中求变

自疫情防控“新十条”发布以来，餐饮市场逐步回暖，据中国烹饪协会数据显示，除夕至正月初六（2023年1月21—27日）期间，受访餐饮企业营业收入与去年春节相比上涨24.7%，客流量与去年春节相比上涨26%。

多渠道发展成企业常态，不少餐饮企业瞄准商机，通过研发自有品牌的招牌预制菜、周边产品迈入零售化赛道，打破了食客用餐位置的局限性。零售平台与餐饮企业双向奔赴，丰富零售市场。生鲜类app活跃规模持续上升，这也与生鲜厂商的业务持续扩张，商品推陈出新相关。



图42：餐饮行业经营模式变化情况



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析



● 6.1.2全渠道零售

2023年2月，预制菜首次写入中央一号文件，明确了未来产业的发展方向。目前的零售市场线下与线上相结合的二维市场已初现雏形且快速成长，未来的零售市场必将是更加充分的二维市场结构空间。市场不会再回到原来单一的线下模式，只有线上与线下相结合，才能把握更大的市场份额。不少餐饮企业意识到目前居家消费场景的增多，看准消费趋势，推出了各式各样的零售预制菜及商品。



表6：部分餐饮企业的零售商品

企业	零售商品
星巴克	咖啡豆、咖啡粉、杯子、餐盒、烘焙、糖果等
喜茶	罐装饮料、茶礼盒、冰棒、周边产品
海底捞	食材、火锅底料、调味料、自热火锅、冲泡粉面饭、餐具、小电锅等
大龙燚	火锅底料、自热火锅、预制菜、休闲零食
西贝	招牌预制菜、风干牛羊肉、糕点零食
广州酒家	速冻点心、腊肠腊肉、饼酥糕点、DIY馅料、休闲零食、速食菜、送礼礼盒
大董	“片片鸭”烤鸭预制菜、糕点、酱料、各类炸酱面
遇见小面	面食、佐面产品
全聚德	招牌预制菜

资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

各个品牌的线上商城出现“百货”“生活馆”等字样，体现了餐饮企业对餐饮、食品制造以外领域的扩张野心。不管是线上还是线下，单渠道经营模式已经在面临发展瓶颈，而深度交融的多渠道经营模式，将为餐饮品牌带来更多消费可能，餐饮的“边界感”正在变模糊，全渠道竞争成大势所趋。

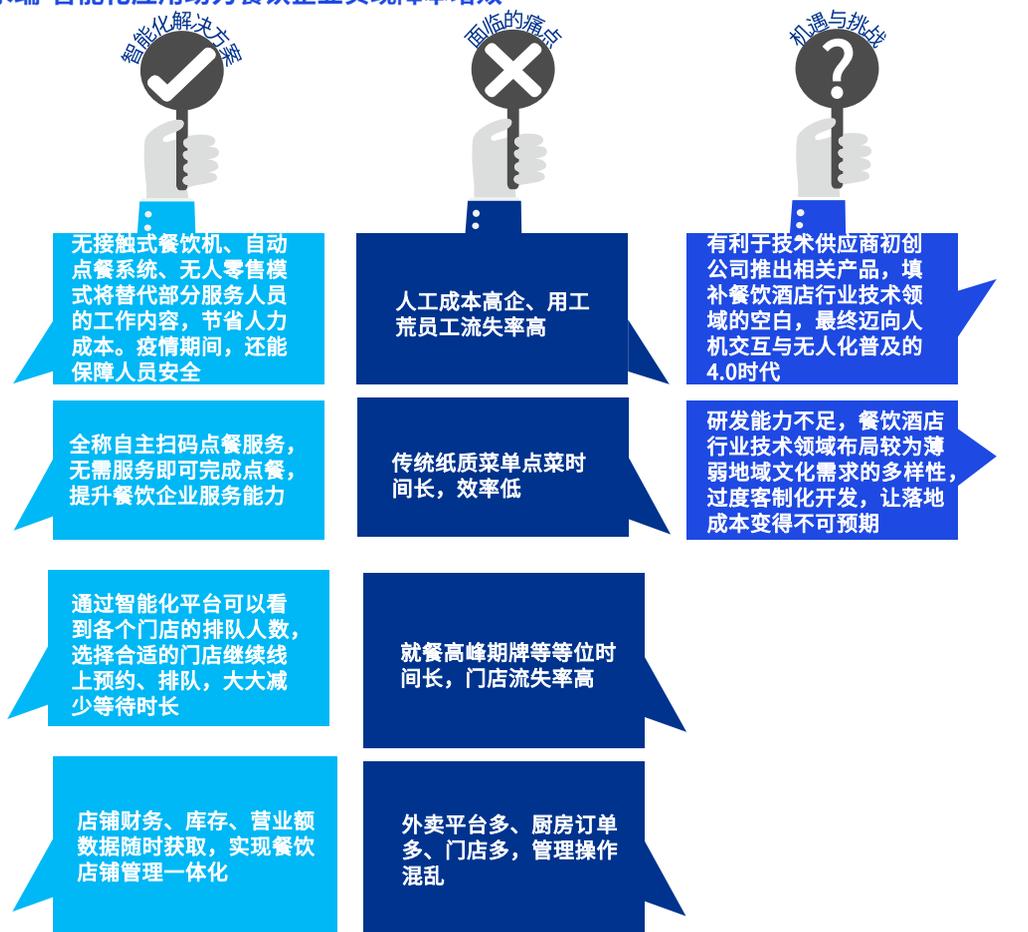
6.1.3 智能化、无人零售

随着大数据、云计算等技术的普及，各行各业正朝向智能化发展，引发链式突破，整个餐饮业都在不断地向智能化转型。从使用手机线上点餐、团餐收银机、无人自助点餐机，智能早餐车、无人零售24+智能超市/便利店，到外卖配送环节的无接触送餐和智能餐饮配送机器人，随处可见餐饮智能硬件的身影。公开数据显示，过去五年中国餐饮配送机器人行业规模从2017年的0.2亿元增长至2021年的6.0亿元，规模的增长说明市场对餐饮配送机器人和送餐机器人的需求巨大，且使用范围十分广泛。



图43：供需两端的痛点及对应的智能化解决方案

需求端-智能化应用助力餐饮企业实现降本增效



供给端-人工智能的普及，优化了智能化发展的样式，为餐饮企业提供了更为多样的选择空间

围绕产品、功能、服务、渠道等多个方面下功夫以提升自身的竞争力，不断丰富产品种类（送餐机器人、炒菜机器人、回盘机器人、消毒机器人、外卖机器人）

机器人的量产导致相关科技企业竞争激烈

资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

随着信息技术、智能技术的逐步成熟，人工智能将会逐步取代部分人力，如果这些人工智能技术能实现量产并在餐饮行业广泛应用，必将节省更多的人力成本，提高效率及准确度。智能化发展将再次打破了时空限制，进一步扩大了餐饮企业的服务半径。



表7：部分餐饮行业人工智能应用场景

应用领域	应用场景	相关AI技术	技术应用剖析	相关企业
消费端	线下消费	机器人、视觉识别、云计算、深度学习、自然语言处理	无人餐厅、智慧餐厅、机器人餐厅、未来餐厅、点餐机器人、AI食物检测	星巴克、麦当劳、盒马、海底捞、饿了么、Tellspec
	线上动态服务与定价	自然语言处理、深度学习、数据挖掘、价格定制	预定选择、店铺推荐、商品服务和动态定价	星巴克、麦当劳、汉堡王、多米诺披萨、美团、饿了么
经营端	运营管理（数字化运营、人力资源）	大数据、深度学习、云计算、语音识别、视觉识别、自然语言处理、红外识别、人脸识别	员工健康状态检测	麦当劳、美高梅度假村、万豪国际、TUI
	设备管理	大数据、深度学习、云计算、语音识别、视觉识别、自然语言处理	机器人后厨助理、无人支付系统	索迪斯集团、麦当劳、Flippy
	数据安全	大数据、深度学习、云计算、语音识别、视觉识别	数据管理平台	美高梅度假村
	配送管理（机器人送餐、智能柜取餐）	避障技术、远程物联网支付、深度学习	机器人送餐（擎郎）智能取餐柜（速占位科技、哎哟喂AUV、喜茶）	希尔顿
服务端	服务及配送管理（服务机器人、骑手、订单）	大数据、深度学习、语音识别、视觉识别、云计算、机器人、自然语言处理	骑手排班、订单、预计送达时间（美团、饿了么）、外卖语音助手（美团）	美团、饿了么

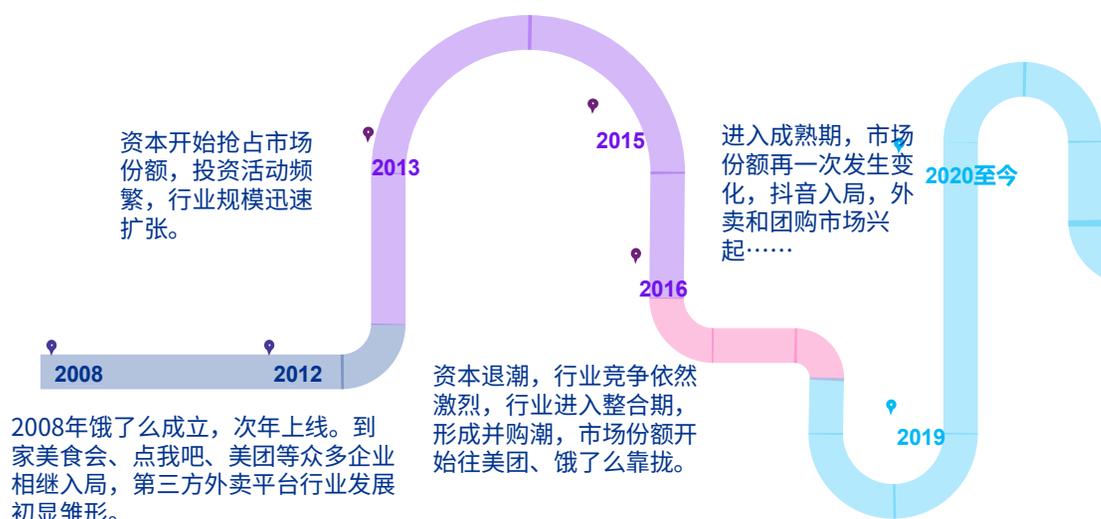
资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

6.2 餐饮平台化发展新机遇

从2008年饿了么成立开始，餐饮平台化势头明显，不少传统餐饮利用平台“上岸”获取更庞大的客户群体。一些餐饮巨头更是抢占先机，重新布局自身在未来产业价值链中的定位，不断结合自身特点作出创新、变革，打造出了各具特色的平台产品。资本市场也经历了激烈动荡期、整合期、双寡头垄断局面，第三方平台的赛道似乎从来不缺挑战者，外卖市场这块蛋糕，还在日益变大，未来将朝着全时段、全品类、多样化的方向发展。随着抖音、快手、货拉拉等企业入局，本地生活领域竞争拉开帷幕。与美团“零售+科技”的生意逻辑相比，抖音主打“内容种草+转化变现”的模式，但由于两者上线的套餐类型、价格差距并不明显，群众期待的价格战大概率不会再现。因此，未来如何实现业务发展与大众点评的之间的平衡并脱颖而出，是目前第三方平台所需要思考的问题。



图44：近年餐饮产业平台发展情况



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

6.2.1 餐饮企业目前使用第三方平台的现状

“懒人经济”驱动外卖行业迅速发展，我们所熟知大众外卖平台虽自带庞大的客户体量，但同时也因为它的高佣金、排名机制、用户粘性弱、无法掌握用户数据等因素让商家陷入困境。想要在头部外卖平台获得流量与前排推荐位，商家所需要投入的宣传成本会很高，而投入了这部分成本所获得的回报也不一定尽如人意。即使是在非疫情期间，一家餐厅的基本成本至少包括：食材及包装，人工成本以及场地费用等等，仅这三项成本最低就已经占到了7成以上，这还是设备、其他杂费税费都还未计入的情况。不仅如此，餐厅在支付平台佣金后收入已经所剩无几，为避免在排名上淘汰，他们还要在利润中分一部分出来作为促销费用，否则将失去平台的顾客流量，对于餐饮业小商家来说，这种模式的结果很有可能是“竹篮打水一场空”。餐饮企业既要依赖于平台，又想挣脱平台的绑架，成了当前餐饮企业的主要痛点。

● 6.2.2 平台化发展新趋势

哪些餐企有成为平台型企业的基础？

易标准化餐饮品类	价格优势明显类	内部管理能力、前瞻性、战术配合类
<p>大众关注度、产品标准化程度双高的品类市场空间大、爆发力强，能更快实现品牌营收的增长，对中央厨房的建设成本抗压能力较强，相对来说比较有向行业中、上游延伸的实力，由于其自带与品牌共享供应链的基因，也更容易从品牌升级转型为平台。</p>	<p>下沉市场人群很大的特点就是“价格敏感”。因此，大众化、低售价的餐饮品牌普遍更容易下沉市场发展起来。这些品牌通过紧密布局，形成全国终端门店网络，将为中央厨房、仓储物流体系进入各区域市场，服务各市场内的其他品牌奠定基础。</p>	<p>一个企业在产品、营销、扩张以及组织管理上的动作呈现出来的表象，都是自身内部管理水平的体现。一个企业的战略管理越强，促使它转型升级为平台的根基就越扎实。品牌运营体系越完善，服务门店数量也能得到快速增长。</p> <p>战略的实施需要各部门的积极配合与联动协同。通过品质提高翻台率与复购率；通过科学营销扩大用户规模，形成门店良性扩张趋势；人文关怀方面，建立激励机制激发员工的积极性也更有利于促进企业平稳运营。</p>

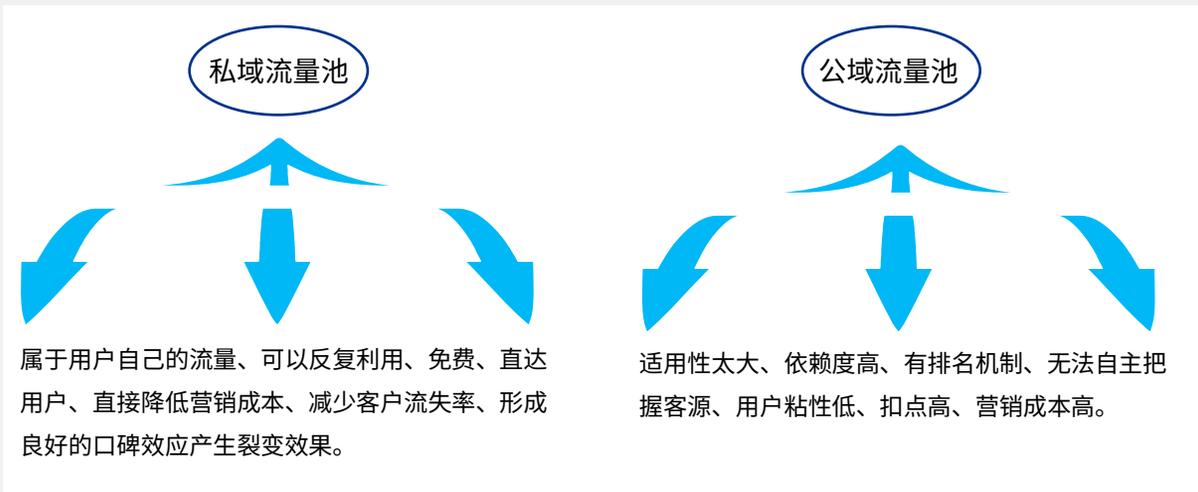


餐饮企业应把握好“私域流量”

餐饮企业想要摆脱平台对店铺的依赖，就需要把握更多“私域流量”。现在不少餐饮业者已经开始在做流量转型，把公域流量都转移去私域，努力争取与客户面对面，扩大自身私域市场。餐饮业者将营销成本投入到小程序、公众号当中，通过打造私域流量平台，让顾客的第二次消费逐步转移阵地，减少中间环节的损耗。当自身积累了足够大的用户量之后，还可以开放给外部商家入驻平台，满足消费者、商家、平台的多角色使用。在这个平台成本、流量成本越来越高的年代，私域流量成了餐饮业者的“救命稻草”。



图45：私域流量与公域流量的特性



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

而相比于公域流量的不可控性，私域流量的稳定可控是帮助实体店商家持续获得回头客源的关键。即便在疫情之前，在餐饮创业这个大赛道上，私域流量所带来的获客成本低、成功率高的优势，已然成为了抢占先机的餐饮品牌成功出圈的关键。



表8：部分餐饮企业私域流量经营之道

企业	经营之道
太二酸菜鱼	以内容为王，塑造品牌自身的魅力，注重利用个性化的内容塑造独特的品牌IP。
华莱士	与微播牵手，布局流量市场以数字化营销撬动品牌营收。
文和友、茶颜悦色	通过打造线上“软性”引流，线下“过硬”体验的消费闭环，打造出了专属这座城市的“私域流量池”。
西贝莜面村	员工客户管理数字化提效，利用企业微信+小程序实现员工管理与客户管理的内外整合。
茶救星球	开创全渠道情景营销+外带配送模式，强调本土品牌，增强核心凝聚力
大龙焱	在营销上下功夫，精准定位关注性价比的客户。利用“分红制”激发员工的营销动力、做社区外卖，优价团购、巧用联名，私域流量共享。

资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

6.3 餐饮数字化转型步伐加快

随着数字经济的不断发展，餐饮行业由要素驱动转变为创新驱动，数字化发展在引领效率提升、服务升级等方面成效显著。结合行业跨界发展大趋势，以数字化技术为基础的多元服务综合体时代将会到来。疫情使餐饮行业对数字化的探索更加务实和迫切，数字化赋能全链路、全场景和更智能、更实用的特点愈发突出。未来我国餐饮业将在5G大数据、云计算、人工智能、物联网等先进科技手段领域上持续探索，促进餐饮业全角度、全链数字化转型。



图46：大数据在餐饮行业中的创新性应用情况

精确市场定位

- 架构大数据战略，拓宽餐饮行业调研数据的广度和深度。
- 开拓某一区域的餐饮市场前，需要进行项目评估和可行性分析。
- 建立基于大数据数学模型对未来市场进行预测。

菜式管理

- 菜式口碑分析
- 品味趋势与菜品搭配设计
- 原料价格走势监控

精细化运营

- 标签化消费者，通过具体的用户画像，了解用户消费的商品、频次以及喜好度。
- 消费者体验的提升，提高用户留存率和复购率。



收益管理

- 需求预测
- 细分市场
- 敏感度分析

舆情监控与分析

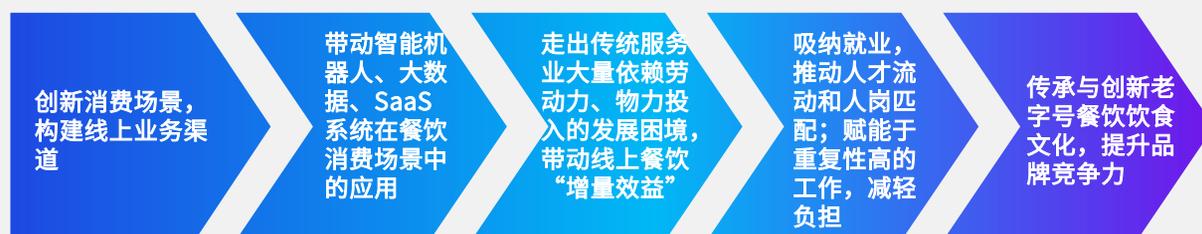
- 评价分析
- 情感分析
- 品牌竞争力
- 竞品分析
- 关注实时负面新闻

资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

6.3.1 数字化发展初现成效



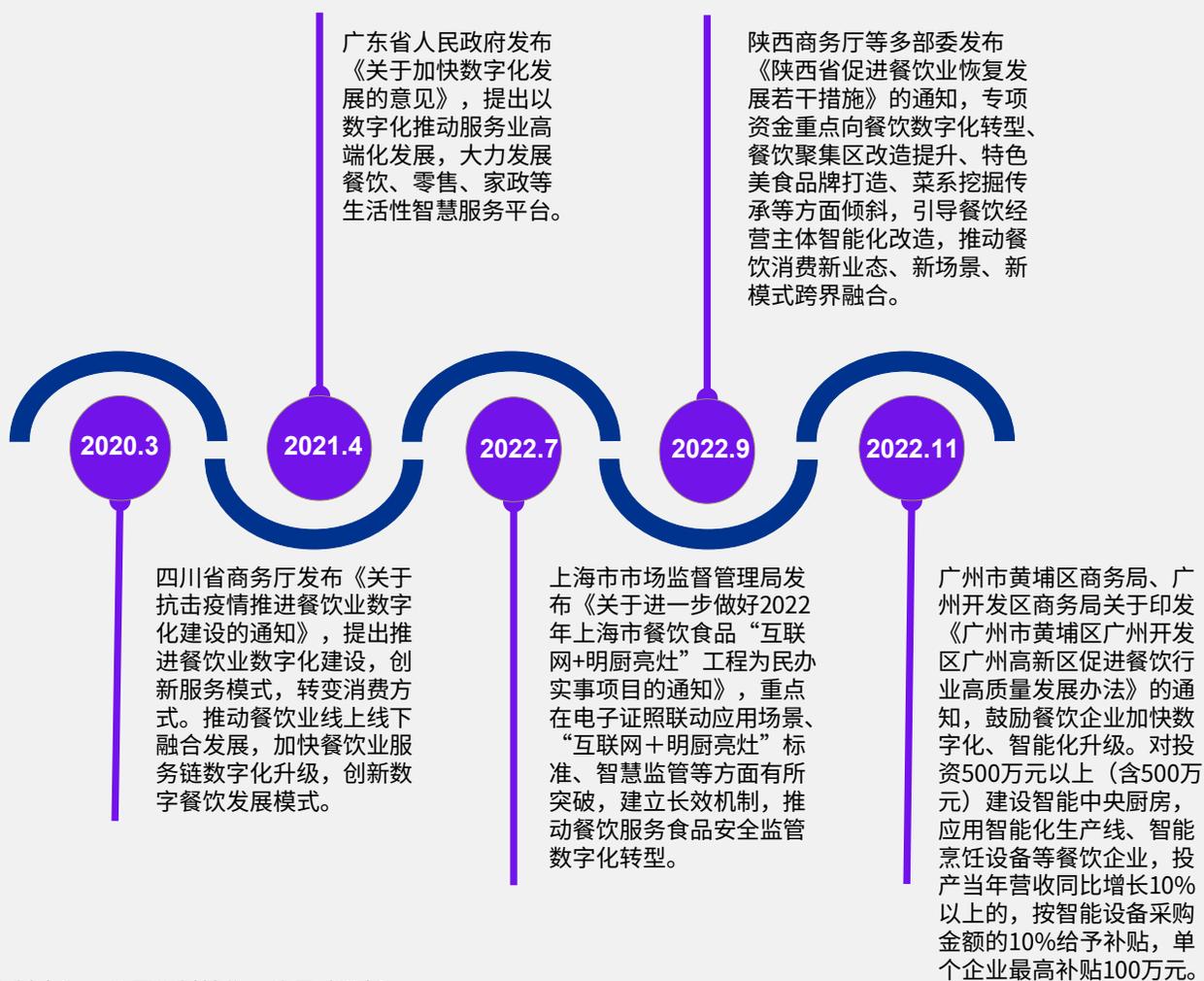
图47：餐饮行业数字化应用



国务院印发《“十四五”数字经济发展规划》，明确了数字经济未来五年的发展方向，并提出到2025年，数字经济核心产业增加值占GDP比重达到10%。社会数字化转型全面提速，餐饮业也在探索与其深度融合过程中带来的新机遇。全国各地相继推出支持餐饮业数字化建设的支持政策，有序推动餐饮行业数字化发展。



图48：部分地区餐饮业数字化建设的支持政策



● 6.3.2 数字化发展趋势

“去中心化”将堂食、外卖、商城三大场景进行数字化整合

新基础设施建设的背景下，新一轮的以消费者为核心的新消费模式形成，运营模式创新，打通全渠道会员数据，让线下和线上拥有一套统一的运营策略和体系。逐步实现会员、数据、运营的全渠道一体化管理。

餐饮SaaS助力数字化升级，改写TOB格局

涵盖从点餐、收银、预定、排队到后厨管理、连锁管理及供应链管理等一些列餐饮服务工具，不仅可以加速餐饮企业的数字化升级改造之路，还可以为消费者提供更高效快捷的用餐体验。随着互联网渗透率的不断提升，支付机构完成从工具向流量的转变，最终实现为餐饮企业带来基于聚合支付的周边流量红利。

建立数字化供应链

通过建立智能物流的相关仓储、建立智能采购体系，打通上下游工厂和生产端以及门店消费端，整合供应商，形成全链路的数字化，打造智能化决策系统。

数字化营销

疫情期间催化了数字营销的进程，通过数字化技术与个性化营销相结合的手段可以沉淀更多核心客户，将自然流量带来的客源二次转化成自己平台的稳定客户。过去的营销方式过于涣散，覆盖率低，转化效果差，且人力成本高。随着互联网发展大势所趋，营销阵地从单一变得多样，通过大数据分析用户画像，实现精准投放，降低营销成本的同时也使得数据资产得以高效利用。此外，利用数字化拓展销售场景对于餐饮企业来说也非常值得关注。

机器人餐厅

简化烹饪过程，降低餐品内容错误率，与人类相比，机器人的生产率优势明显。降低运营成本，单个机器人可以执行多项任务，变相降低人工成本。机器人通过不断学习，形成精确的处理逻辑，处理食物的效率不断提高，顾客体验得到提升。

门店数字化管理

通过大数据智能选址，实现门店的扩张。利用数据库对门店进行科学运营，并引入智能技术设备，最大化节省人力成本和提升门店运营效率。

6.4 餐饮连锁化进程持续提速

目前中国消费广阔的市场规模与较低的集中度、标准化程度以及连锁扩张难度是目前餐饮行业发展突破瓶颈所面临的核心矛盾。根据中国连锁经营协会《2022-2023餐饮调查快报》样本数据显示，2022年是比较艰难的一年，有超过八成的连锁企业单店平均销售额明显下降，四成连锁餐饮企业净利润同比下降50%以上，“不求赚钱，只求存活”成为了餐饮业的主旋律。

个别样本企业表示，曾遇到过一天都没有客人、没有订单的情况，但与单体店相比，情况略好。作为有一定品牌号召力的连锁餐饮，以九毛九、蜜雪冰城等企业代表与单体店相比，会在人员调配、供应链等方面存在一定优势，抗风险能力相对较强，因此团队也会有更强的韧性去坚守。展望未来，大众化消费越来越成为餐饮消费市场的主体，在供需端的调节下，2023年连锁餐饮行业品牌的工作重点依旧会在保持平稳发展，巩固现有市场的基础上进行稳步扩张。

● 6.4.1 小餐饮企业现状与连锁化优势

零售、住宿、餐饮成为疫情后首批复苏的行业，大众消费需求明显，使其进一步成为餐饮业的消费主流。餐饮企业间的合并重组持续增强，异地扩张及改制步履不停，餐饮集团化、连锁化发展仍然是大趋势。疫情后的餐饮行业经历了空前的大洗牌，管控下的堂食限制，门店食客减少，供货不稳定，骑手数量不足等问题，让一批无法抵抗风险的中小企业及个体经营者，纷纷退出市场。相比之下，连锁餐饮品牌则更具韧性。标准化是餐饮品牌做大做强的重要途径，餐饮企业需要有一套标准化的制作流程以及服务体系。

连锁品牌拥有比较稳定的供应链条

在多重不确定性之下，仍然能够保障采购、仓储、运输、制作、配送，维持门店的正常运营。

连锁品牌通常都有一套标准化体系

更有效率地实现标准化和控制所提供服务和质量，同时能有效管理合规事宜。

连锁品牌通常市场占有率提高，规模效益明显

随着门店的不断扩张，规模化的经营管理模式也为其带来更大的利润空间，在疫情管控放开之后，连锁餐饮企业仍然具有更强的风险规避能力。

连锁品牌有利于实现企业资源共享

通过共享信息，实现资源优化配置，使得企业间资源共享，减少浪费现象。

连锁品牌自带广告效果

良好的企业形象可以给企业带来收益，连锁经营企业通常选择统一风格的装修、布局形式，进行规范化管理，固定的模式自带视觉推广效果。

连锁品牌抗风险能力较强

加盟连锁是经营发展模式的大趋势，疫情防控期间，该模式的抗风险性优势得到了很好的印证。主要原因是连锁模式可提高对供应链的控制程度，使企业总部和旗下各连锁餐厅得以综合发展。

● 6.4.2 数字化发展趋势

除连锁品牌自身的优势外，仍有其他客观因素推动我国餐饮连锁行业的发展，主要有以下几个方面：

疫情后门店客流回暖，消费者外出就餐需求增加

随着疫情防控政策的优化调整，各地陆续加速推进全面复工复产，经济社会各领域活力稳步提升。2023年春节期间，全国市场都在一个比较明显的回暖状态，消费者外出就餐需求增加，餐饮客户流量有了明显回升。

数字化普及推动连锁餐饮发展

餐饮行业发展从前端消费者运营（人）、产品研发与供应链管理（货）、门店经营管理（场）都已经需要数字化设施来支撑，具体表现在私域运营、订单完成与归集、门店运营、门店订货、供应链管理等各个系统、数据与信息。

宏观政策支持

从国家政策和宏观社会大环境来看，餐饮业已迈入平稳期，加之属于劳动密集型产业的特性，在解决劳动就业方面有着非常重要的作用，而复工稳岗是目前的政策取向。另一方面，餐饮业还是经济农业、水产养殖业、林业畜牧业产品的最直接变现的途径，是解决三农问题，推进乡村振兴工作的重要一环。

连锁化程度仍有较大发展空间

2021年餐饮门店连锁化率（将3家以上同品牌门店定义为连锁门店）为18%，较2020年的15%提升了3个百分点。但相较美国和日本等成熟市场，中国餐饮连锁化率仍有较大差距。

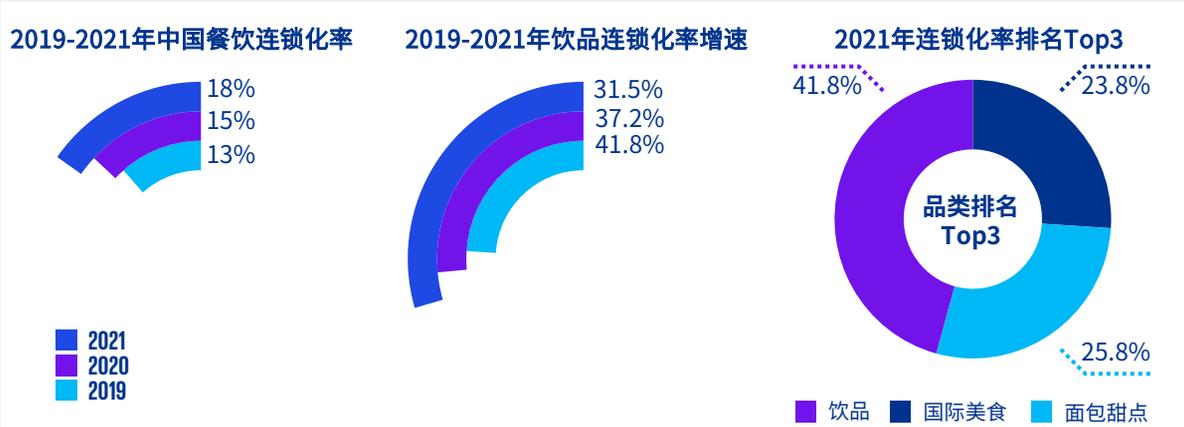


● 6.4.3 连锁化趋势发展

根据中国连锁经营协会和美团联合发布的《2022年中国餐饮加盟行业白皮书》，从2019年到2021年，中国餐饮市场连锁化率从13%提高到18%，说明餐饮行业连锁化率在逐年提升。从品类排名看来，2021年饮品的连锁化率最高，其次是面包甜点和国际美食。2021年连锁化率分别为41.8%、25.8%和23.8%。从品类增速看，饮品、烧烤及小吃快餐增速位居前三，其中饮品店连锁化率提升最快，从2019年的31.5%提升至2021年的41.8%。



图49：中国餐饮连锁化率相关数据



资料来源：《2022年中国餐饮加盟行业白皮书》，毕马威分析

2022年，通货膨胀加剧，原材料、人力、运输等成本不断上涨，导致大量餐饮品牌无力支撑。企查查数据显示，过去的2022年，全国共有51.9万餐饮店倒闭。但与此同时，不少以加盟为主的连锁餐饮品牌，在疫情之仍然呈现出了极强的生命力。有的破产关店，从高峰跌入谷底，有的突出重围，以成倍的开店速度狂奔。餐饮连锁的尽头在哪里？未来餐饮在经营和管理方面还有哪些值得挖掘的新机遇？



图50：部分餐饮品牌连锁化发展情况



来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

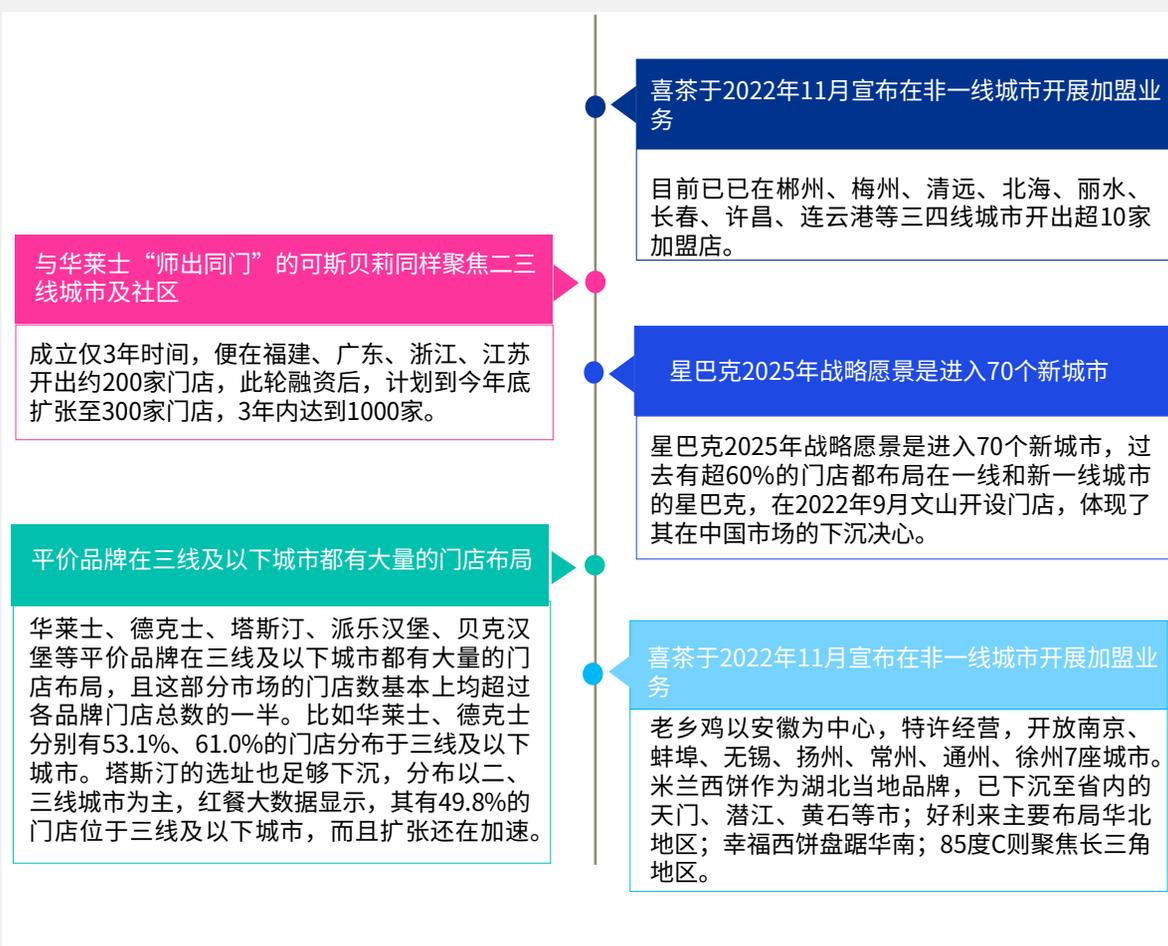
● 连锁化趋势地域分布情况

从市场分布来看，品牌将在二三线城市持续下沉，获取新增量。在下沉市场中，以蜜雪冰城、华莱士等为首的大批平价品牌，持续在二三线城市拓张门店，加速争夺下沉市场，比如蜜雪冰城在2022年8月全面开放全国乡镇加盟申请，拓宽了下沉战略的深度。被誉为“下沉市场开店王者”^{注2}的华莱士，至今在全国已有接近20000家门店。

这些品牌的成功吸引了不少新锐品牌迫切地想一同瓜分下沉市场这块蛋糕，比如来自甘肃兰州的放哈、海拔高地西藏拉萨的阿刁·茶饮、青海西宁的宝葫芦西北茶食铺，上述品牌在小试牛刀的过程中均有着较好的市场反馈，其中放哈还在2022年获得了资本的青睐，拿到了千万元级别的投资。随着一、二线城市的餐饮市场竞争日趋激烈，不少此前主攻一线、新一线城市的茶饮品牌如喜茶、奈雪的茶纷纷跳出一线城市，开始转变思维模式，重建管理模型。这些品牌降价之后定位下探至中端层，压力给到了长期盘踞在下沉市场的古茗、益禾堂、一点点等品牌。



图51：部分品牌下沉战略布局



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

注2：《3年4省200店，烘焙版“华莱士”能行吗？》，新零售商业评论电子版

拥有一批成熟且经验丰富的加盟商，确实能够帮助餐饮品牌在下沉市场获取到更多的红利，但这并不意味着品牌方就可以放松管理。由于加盟模式自身的市场机制缺陷，依旧会给餐饮品牌的发展带来不小的挑战：

1. 食品安全，质量把控方面相对欠缺。
2. 对价格敏感影响长远定价策略。同时，市场越往中下层走，消费者对价格的敏感程度就越高，对价格敏感意味着电商变现中定价不能太高，将不利于品牌未来的定价策略。
3. 熟人推荐影响消费决策：对于部分下沉用户来说，他们更信奉“小圈子”，重视熟人尤其是熟人意见领袖的选择偏好及行为表现，不少人愿意为“安利”的商品买单，纯属出于情谊上的支持，“老铁经济”得到印证引流效果。



6.5 供应链助推餐饮行业快速发展

供应链发展关乎国家经济体系，一直以来备受关注。在2020年10月29日中国共产党第十九届中央委员会第五次全体会议上通过的《“十四五”规划和二〇三五年远景目标提出建议》中8次提到“供应链”，并重点指出“提升产业链供应链现代化水平”为餐饮行业的产业链升级发展指明了方向。目前我国整体供应链公司体量偏小，餐饮业供应链发展进程正缓慢推进。后疫情时代下，餐饮企业能否走得更远，高效有序的供应链管理在某种程度上甚至关系到企业的成败，供应链投资也受到资本市场的青睐，发展前景总体乐观。

6.5.1 餐饮业供应链发展现状



图52：餐饮供应链模式及品牌案例

供应链企业加速标准化

目前许多大型餐企倾向于自建供应链或与优秀的供应链企业合作，从而有效助力连锁布局，提升产品力、降低成本费用。

-某餐饮品牌走的是低成本运营模式，其主要以委托加工为主，配备了轻体量，灵活操作的中央配送中心，由中心分拨供应商已经标准化产出的基础原料与酱料等。

-某火锅连锁品牌在采购与库存环节，每天由各个门店报送后，通过后台可以实现全程可视，汇总后下达采购及生产任务，整个供应链系统目前已形成快速响应机制。另外，该品牌在全国配备了自己的直供蔬菜基地，全国多地建立了成熟的物流中心和中央厨房。

具有整合能力的供应链企业将大量崛起

大部分餐饮企业供应渠道相当分散，订单处理复杂，具有专业食材管理、渠道整合能力的供应链企业将受到追捧。

-某一站式餐饮供应链平台依托于其集团的本地拓展网络获得地推流量，而在流通环节则通过与大型的仓储物流服务商合作，实现业务在全国的快速布局。

餐饮供应链的范围正在不断扩大

过去的餐饮供应链公司业务模式比较单一，主要在食材原料上。像物流、运输方面的服务并未涉及。到了2022年，很多供应链企业开始提供预制食品、半成品食材，以及餐饮零售化等方面的服务，可见餐饮供应链的业务范围越来越宽泛。

-国内某大型农产品食品加工供应链企业主要涉足食用油、水稻循环科技等产业。企业发挥自身品牌规模优势，建立了许多知名品牌，涵盖了小包装食用油、食品饮料、餐饮产品等领域。同时也建立了庞大的营销网络，为广大消费者提供多元化的选择。

• 供应链领域越来越细分和专业化

过去一些餐饮供应链子公司也逐渐成为了供应链平台，市场上也催生出了一些专门针对味型或味道、特殊食材、研发、金融与冷链等服务的供应链企业。

-某供应链企业前身是某火锅连锁品牌的餐饮供应链子公司，过去是半独立运营模式，主要为该火锅品牌提供整体供应链托管服务，目前主要聚焦第三方食材供应链全托管服务。

来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

● 6.5.3 餐饮行业供应链发展趋势

“共享供应链”成主流趋势

基于目前市面上食材种类繁多、经营庞杂的情况。企业不仅需要兼顾好各个环节更需要把控好产品质量，而目前中国餐饮企业中，中小企业比例高达90%。而依靠中小企业的经济能力独立做供应链的话，无论是在规模上还是规范度上都很难达到预期。另外，从现有的餐饮供应链企业来看，很多企业也正开始慢慢往外走。蜀海的资本化就是就是典型，这种通过资本为纽带与社会建立联系的形式，在餐饮界也得到了不错的反响。许多餐饮品牌似乎也更倾向于和第三方供应链企业合作，所以共享供应链的时代有可能很快即将到来。

供应链数字化成为关注重点

在前端场景的运营方面，“门店管理”和“会员营销”向来是餐饮行业数字化转型的第一步，如今“供应链管理的数字化”也成为关注重点，足以证明餐饮行业的数字化转型正向纵深进发。对于餐饮企业而言，单点数字化模式已在时代的洪流中逐渐淘汰，其局限性注定企业并不能通过单一化的模式实现餐饮供应链的数字化。只有连点成面，打破数据孤岛，建立全链路的数字化解决方案才能实现全产业链降本增效。不仅如此，通过数字化可以实现跟外界建立协同关系，这样餐饮企业就可以做到术业有专攻，主力打造自己的特色领域和招牌产品，其他的工作通过数字化与供应链相结合的模式交给合作伙伴。

某大型供应链企业服务4000多家品牌、年入数十亿，2022年9月完成了B轮融资，金额高达8亿元。经过四年对供需全流程的梳理和团队建设，目前已经迈出数字化建设的第一步，完成了内部业务的在线化。未来将会延伸到行业数字化的连接上，通过数字化与业内上游的供应商、下游的客户建立更紧密的连接，最后形成一种数字生态。

预制菜的出现促进供应链不断适应新需求

预制菜是2022年最热门的消费赛道之一，预制菜概念的雏形更像是食品生产加工的成果，供应链企业因其生产加工标准化的特性，在预制菜产品方面拥有天然优势。随着市场的不断变化，要满足消费者日益多样化的需求，首先开发速度就需要跟上，这对于传统的供应链来说无疑是新的挑战，未来供应链还需不断。此外，随着供应链模式的普及，如何保留原本的餐品的风味跟发挥品牌优势，利用外部优质的供应链去满足企业的发展需求，也成为餐饮企业未来的发力点。

餐饮供应链企业技术需要不断革新

某大型乳业供应链供应商，近年来攻克了低温膜分离技术，成就了某网红咖啡品牌的爆款产品。作为国内首家自主研发生产常温超高温灭菌稀奶油的企业，未来也将持续不断的进行技术创新，不断满足市场发展需求，降低餐饮品牌的食材和研发成本、减少了资金风险，赋能显著。

资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

07

“数、税、融”引领餐饮业转型升级

- 数字化解决方案助力企业管理转型与商业创新
- 税务合规、股权架构搭建与供应链税务筹
- 连锁餐饮融资关注点及案例分享

07 “数、税、融” 引领餐饮业转型升级

7.1 数字化解决方案助力企业管理转型与商业创新

毕马威中国认为，如今餐饮企业之间的竞争不再是菜品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。传统餐饮业必须从单纯依靠菜肴和口味吸引顾客转变为创新方式来吸引顾客满足顾客需求，着眼于顾客体验，增强顾客情感纽带。

随着许多餐饮大牌纷纷赶上“数字化”红利浪潮，毕马威中国着眼于挖掘数字化的发力点帮助企业进行管理转型与商业创新。

核心发力点包括：

- 1、全渠道点菜订单一体化与商品供应链一体化打通；
- 2、精准个性化点菜与顾客新零售体验（可识别，可触达，可洞察与可服务）相结合；
- 3、企业资源投入产出与餐厅堂食资源安排最优化。

以下是毕马威中国核心数字化转型整体方案：

打造线上线下融合的全渠道系统，实现点餐，订单与会员一体化，一方面提升消费者用餐体验，另一方面更精准的管理企业菜品与材料供应，实现投入产出最优化。



图53:毕马威餐饮行业数字化整体方案介绍

核心方案特点

线上线下会员订单一体化

精准个性化点餐

自动化会员服务

多样化会员权益

菜品销售与供应链集成一体化



资料来源：毕马威分析

精准点餐方案特点：提升消费者快速精准点菜与用餐体验



图54:毕马威中国餐饮行业数字化整体方案介绍



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

堂食资源优化：降低商家各类运营成本，提升资源利用效率



图55:毕马威中国餐饮行业数字化整体方案介绍

管理效益总结

根据消费者的预约和消费偏好提前准备资源，提升整体用餐服务的效率和资源利用率



“资源利用优化”

各种原料食材与半成品根据客户的预约与用餐偏好，提前进行精准准备，引导客户享用高利润菜品，实现最优化资源投入产出比

“用餐时间缩短”

根据客户的精准套餐自动推荐与支付开票自动化应用，大为缩短客人从点菜到买单的时间，提升繁忙时段翻台率和餐桌利用率

“回头客逐步增加”

通过各种精准的菜品推荐与准备，优化客人服务的质量，提升用户的忠诚度与回头率，与商家的口碑

“人员效率优化”

通过各种线上线下的自动化点餐，下单与买单服务，提升运营效率，降低整体商家的运营成本

采购下单平台

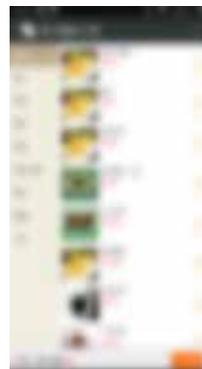
供应链平台

销售预测
采购计划
要货管理
物流收货
库存查询
成本核算

客户数据平台

数据驱动智能
点餐与下单管理

全渠道点菜与下单



精准自助点菜系统



在家上网



乘车移动



现场用餐

毕马威方案架构总结：全渠道点菜下单，打通客户数据，拉通后端采购，实现整体价值链降本增效，精准营销，提升客户体验

资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

7.2 税务合规、股权架构搭建与供应链税筹

● 7.2.1 税务合规风险管理

近年来，餐饮业发展迅猛，受到众多消费者的青睐。但是，随着企业的发展，各种不同类型的税务问题也日益浮现，涉及范围也变得更加广泛。根据我们的观察，连锁餐饮行业往往存在着税务合规风险较高的行业痛点，具体体现在以下几个方面：

- 部分集团存在账务合规风险，财务和税务合规情况有待提升；
- 部分成本费用无法从上游取得发票，如果严格按照税法规定进行合规化处理，会导致税负成本畸高；
- 部分公司股东从公司取得的收益可能未按规定申报相关税金；
- 部分集团在享受区域优惠政策时，存在一定的税务风险。

在行业飞速发展及企业寻求资本市场发展机会的大背景下，餐饮企业需要注意税务风险防范，提高税务意识，建立健全的税务风险管理体系，有效避免不必要的税务风险影响企业发展进程。

我们对连锁餐饮行业及预制菜行业常见的税务关注点进行了总结，详见下图：



图56：连锁餐饮行业及预制菜行业常见税务的关注点



来源：毕马威分析

税务风险管理是企业长期稳定运营和经营状况良好的基础，加强税务风险管理对于企业至关重要。我们建议企业可以从以下几个方面加强税务风险管理：

定期识别税务风险

企业应定期检查确认自身税务义务履行的情况，查明可能存在的税务风险，把控税务风险。同时，企业应该及时发现和核实税务风险，建立完善的税务风险处置机制，及时采取有效的措施，以确保企业能够妥善管理税务风险。

加强税务合规意识

企业应加强财会人员的培训，提高税务知识和实践能力，让员工对于税务有一定的认知，以便及时发现和解决税务风险。

及时应对税务争议

企业在受到税务机关质疑时，应及时就存有争议的问题与税务机关进行磋商，争取达成较为有利的技术观点。

综上所述，加强税务风险管理是企业发展稳定的基础，企业应当从建立税务风险管理体系，努力确保企业稳步发展。毕马威中国针对上述税务风险管理手段，均可提供专业服务方案和配备专属服务团队，助力企业稳步发展。



图57：毕马威中国可提供的税务风险管理专业服务方案

• 对企业以往的税务处理进行合规检查

- 识别税务痛点及机遇
- 匡算税务历史风险
- 优化业务运营模式
- 提升资金运营效率
- 协助应对外部检查

税务健康
检查

税务风险
管理专业
服务

常年税务
顾问

税务争议
解决协助

• 协助企业与税务机关进行沟通，应对税务争议事项

- 协助税务检查
- 参与税务会谈
- 应对税务争议
- 传递税务诉求

• 就企业日常运营提供税务咨询及培训服务

- 日常运营涉及的税务问题解答
- 定期税务政策更新
- 税务专题培训

资料来源：毕马威分析

7.2.2 股权架构搭建及供应链税务筹划

除上文所述外，连锁餐饮行业常见的痛点还包括：

公司股权架构分散且混乱

- 集团的各家公司股权基本由自然人直接持有（或代持），控股架构较为分散；
- 前期松散的股权架构无法满足融资需要，若有进一步融资需求还需进行复杂的股权架构重组；
- 集团内部各个公司之间层级不清晰，各个板块没有进行明确的划分；

税务运行效率较低

- 部分集团的税务管理、发票管理水平有待梳理和提升；
- 部分集团没有系统梳理以及规划各个公司的职能，使得国家税务优惠政策“应享但未尽享”；
- 股东持有公司股权的方式单一，个人股东的持股结构可以进一步优化；

近年来，国家出台了一系列税收优惠政策，以支持企业发展，帮助企业节税减负，增强发展能力。餐饮集团可考虑根据自身实际情况及发展规划，抓住税收优惠政策机会，进行股权架构及业务架构调整优化，合理配置税务资源，有效减轻集团整体税收负担，实现商业发展与税务考量的最优平衡。



图58：连锁餐饮行业及预制菜行业常见供应链筹划需求



餐饮集团可考虑通过股权架构搭建、业务架构设计和关联交易搭建，合理且充分利用各项税收优惠政策，进行供应链税务筹划，优化集团整体税负成本，提高企业竞争力。



图59：餐饮集团股权架构优化的常见思路

解决思路

可以从股权架构入手，结合企业自身战略设想，提出相关税务优化解决思路：

顶层架构设计

- 设计上层股权架构优化方案，加强实控人控制权、决策权
- 合理降低自然人股东实际税负，有效控制未来投资或退出过程中的税务风险

多层持股平台搭建

- 整合现有投资业务，搭建集团内投资平台
- 实现集团业务的统一投资、运营和管理

业务模式梳理

- 针对不同类型/品牌的业务，设计不同的二级架构，进行“板块化”运营管理
- 梳理未来运营投资阶段的相关流程，以配合优化思路的实施

资料来源：毕马威分析

然而，由于税务筹划的复杂性，企业在实施各种筹划手段的同时，也需要注意其中可能涉及的风险，若企业财务人员无法充分掌握税务筹划相关的财税知识及实践能力，很可能导致企业的税务不合规情况，造成不必要的损失。

根据我们的项目经验，企业在进行供应链税务筹划落地实施需注意的难点主要可以归纳为以下几点：

内部管理流程、规范和系统改造

新的业务模式和定价方式需要配套建立相应的内部管理流程和规范，调整集团内部管理系统，以及集团各部门人员的配合和执行

人员调整

筹划落地可能涉及人员劳动关系的转移，需要就相关背景和影响对员工进行宣贯，但需把握筹划方案披露的程度和沟通形式

业务流程和内部管控模式

对于供应链可能发生的调整，具体的业务管理模式将会发生变化（如业务流程、资金管理、开票管理等），相应的管理模式需要随着业务能力的增强逐步建立

专业服务公司资质要求

如专业公司业务涉及部分专业资质或供应商资质，可能业务签转所需时间周期较长，需要预留充分的过渡期以及资质培养过程

外部沟通

业务调整涉及与相关供应商就合同条款或签约对象的调整，需要充分的沟通和说明

对于业务转出地和转入地，需要与当地政府机关进行充分沟通。特别对于转出地政府，需要从商业需求角度对业务调整进行充分说明和解释

税务和转让定价风险

如没有完整的实施和执行筹划方案，可能会导致相应的税务和转让定价风险。例如，若部分专业管理公司利润显著过高，运营主体的利润波动较大的话，可能导致当地运营主体面临税务机关的质疑以及关联支付的所得税抵扣风险

毕马威中国致力于成为餐饮企业可信赖的专业顾问，我们团队内的税务及全球转让定价服务专业人士致力于为连锁餐饮集团提供企业发展及资本化进程中的全流程协助，帮助企业在法规允许的范围内争取更优的处理，在提升税务效益的同时注重降低税务风险。我们针对股权架构搭建及供应链税务筹划，可提供多种专业服务方案和配备专属服务团队，助力方案顺利实施。

● 7.2.3 税收政策申请—农产品增值税进项税额核定扣除政策

随着国内冷链物流体系日趋完善、外部资本助推行业发展，预制菜行业迎来高速发展，诸多连锁餐饮企业也加入到了预制菜行列中来。预制菜新业态的出现，往往带来新的涉税问题，同时，由于许多企业都是刚踏足预制菜行业，对相关税收政策不太了解，因此，企业在经营过程中未能充分利用相关税收政策，增加了企业的税务成本。

预制菜企业普遍采用“产销一体化”的经营模式，即企业直接向上游原材料供应商处购进蔬菜类、肉类等农产品并进行生产、研发和加工，再将产品销售至B端或者C端的消费者。然而在原材料采购及销售环节，一直以来，企业都面临着销售产品时按13%缴交销项税而购进农产品时只能按10%抵扣进项税的现状，进和销的税率不平衡，导致企业承担着较高的税负。农产品价格的不断上涨，加上税率不平衡造成税负上升，给企业带来越来越大的成本压力。

根据财政部及国家税务总局出台的《关于在部分行业试行农产品增值税进项税额核定扣除办法的通知》（财税〔2012〕38号），以购进农产品为原料生产销售液体乳及乳制品、酒及酒精、植物油的增值税一般纳税人，开展农产品进项税额核定扣除试点。而预制菜行业并不属于试点行业范围，无法直接适用农产品增值税进项税额核定扣除政策。但根据财政部及国家税务总局出台的《关于扩大农产品增值税进项税额核定扣除试点行业范围的通知》（财税〔2013〕57号），为进一步推进农产品增值税进项税额核定扣除试点工作，将扩大农产品增值税进项税额核定扣除试点行业范围的权利下放至省、自治区、直辖市、计划单列市相关部门。企业将行业未列入试点范围的企业可向相关部门申请农产品增值税进项税额核定扣除政策。

因此预制菜企业可考虑**申请纳入农产品增值税进项税额核定扣除范围**，成功申请后允许抵扣的增值税进项税额按下列方法计算：

- 增值税进项税额=销售货物数量×农产品单耗数量×农产品平均购买单价×13%（投入产出法）或
- 增值税进项税额=当期主营业务成本×农产品耗用率×13%/（1+13%）（成本法）

目前已有部分省市将生产酱卤制品、预制肉制品和罐头等预制菜品类的行业纳入农产品增值税进项税额核定扣除试点范围，包括但不限于：





表9：部分省市将与生产相关预制菜品类的行业纳入农产品增值税进项税额核定扣除试点范围

省份	试点行业
甘肃省	酱卤制品（包括禽类酱、畜类、素菜类、水产类）
四川省	酱肉、腊肉、腊排骨、川味香肠、广式香肠等
北京市	酱卤制品、豆制品（包括油炸豆腐干、火锅调料等）
湖北省	卤味品（包括肉类、蔬菜、豆制品）、水产品（包括以小龙虾为原料制成的虾仁、虾球等）
湖南省	鸭制品加工行业、肉制品及副产品加工行业（包括火腿片、热狗、鸡肉肠、腊肠等）、鱼糜制品及水产品干腌制加工业（包括风味鱼，为熟食制品，销售成品中鱼仔或小鱼重量占全部的80%以上）
河北省	酱卤制品（包括酱卤鸡肉、牛肉、驴肉、鸭肉、猪肉、兔肉）
上海市	肉制品罐头

资料来源：毕马威分析

*上述表格内容部分收录,未详尽

根据我们以往申请农产品增值税进项税额核定扣除的成功经验，我们总结了以下几项申请过程中的主要关注点：



图60：农产品增值税进项税额核定扣除申请的税务关注点

企业所在省市税务机关以及所在地的主管税务机关对于预制菜成品纳入核定扣除的倾向性与可行性

税务机关如何进行审核和核查企业的单耗水平？企业提交哪些资料可以保障到自身的商业机密安全等

企业的预制菜产品分类众多，选择哪种扣除方法对于企业更为有利，如投入产出法还是成本法？如何制定合适的扣除标准？

除主要的原料外，可能还有少量其他辅料农产品，这部分的扣除标准如何制定？

来源：毕马威分析

毕马威中国针对农产品增值税进项税额核定扣除政策的申请，可提供专业服务方案和配备专属服务团队，助力政策落地实施。



图61：毕马威中国的专业服务贯穿整个政策申请过程

项目管理



1. 成立专门项目团队，其中包括具有同类型项目经验的服务团队
2. 与企业商讨并确定工作计划、工作交付物等，确定工作程序
3. 对项目全程进行管理，定期汇报项目进展，根据项目情况，调整方案

现状梳理



1. 与企业相关业务、财务和管理部门进行访谈，了解目前运营模式
2. 向企业管理层收集有关资料，对资料进行整理、细化和分析

取得税务机关的初步意见



1. 协助准备简要讨论稿
2. 代表企业与相关官员会谈，探讨相关政策的可能性以及落地方案

争取税务政策



1. 协助企业向主管部门递交申请文件及相关资料
2. 协助与主管部门紧密沟通，推动相关政策的出台
3. 协助就政策适用问题与相应的主管部门进行协商和沟通工作

来源：毕马威分析

7.2.4 股权激励——助力企业快速发展

近年来，随着我国消费持续升级推动餐饮行业连锁化、品牌化时代到来，疫情加速行业整合，企业的规模化和数字化得到进一步提升，但餐饮行业人才招聘难、培养难、留存难的问题却愈发凸显，餐饮经营围绕着“人才”的竞争策略已成为优秀餐饮企业的软实力。

毕马威中国选取了32家餐饮行业的上市公司进行统计分析，在2020~2022年共计有21家上市餐饮企业在上市主体层面实施了股权激励，占比65.63%，共发布了37份股权激励公告，累计激励人数超过4367人次。其中海底捞（6862.HK）在2021年推出了覆盖1500人的股份奖励计划；九毛九（9922.HK）、周黑鸭（1458.HK）、更是连续三年推出股权激励计划，以求绑定和激励公司的核心人才。我们认为，激励机制的设计对于核心人才招聘、绑定都有着重要的作用，是优秀餐饮企业的真正核心竞争力。



图62：2020年到2022年餐饮行业股权激励情况

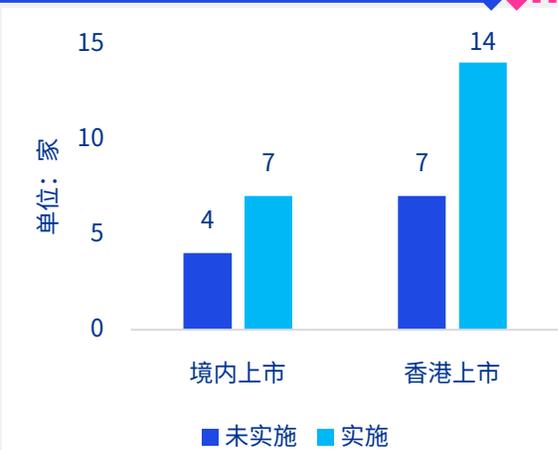
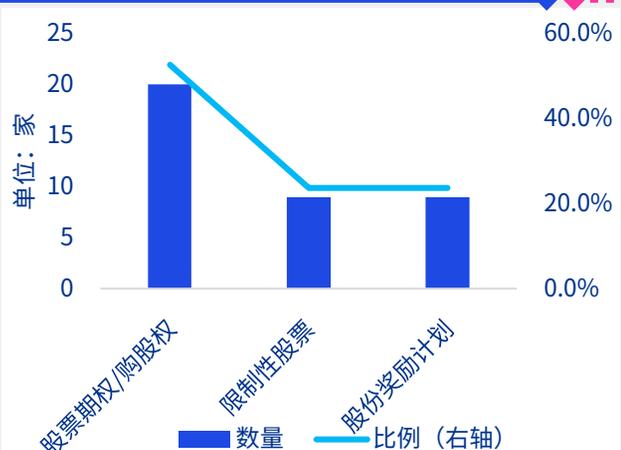


图63：2020年到2022年餐饮行业股权激励情况



来源:Wind,毕马威分析

加盟和直营是连锁餐饮品牌扩张的两大主要模式，这两种模式下企业实施股权激励的侧重点也会有所不同：

- 直营模式下的餐饮连锁企业，因投入大、投资回收期长，运营和管理的成本随规模扩张容易出现规模不经济。为保障总部对门店更好的赋能、激发门店员工的积极性、提高门店的利润水平，通常会针对总部核心员工在总部实施股权激励计划，或参与门店跟投；针对门店核心员工实施店铺合伙人计划、超额利润分享计划和多级（门店/区域/总部）合伙人计划。
- 加盟模式下的餐饮连锁企业，为了保证加盟店运营与食品质量的统一性，常见以城市/区域划分，选定城市合伙人，城市合伙人则需对其所在城市的加盟店进行开店评估、日常巡店、监督等，对所在城市经营业绩负责。总部通常会以城市合伙人机制或总部层面实施股权激励，有效绑定了城市合伙人和加盟商的利益，实现多方共赢。

股权激励是一门涉及人力资源、财务、税务和法律等多门学科交叉的综合性学科，如何设计符合企业自身需求的激励方案，并且能够推动落地尤为重要。毕马威基于专业的股权激励服务团队，以及多年丰富的行业经验，能够为企业提供包括前期调研诊断、方案设计、财税分析和后续落地实施的一站式股权激励服务。

法律
法规人力
资源税务
影响财务
影响企业
估值

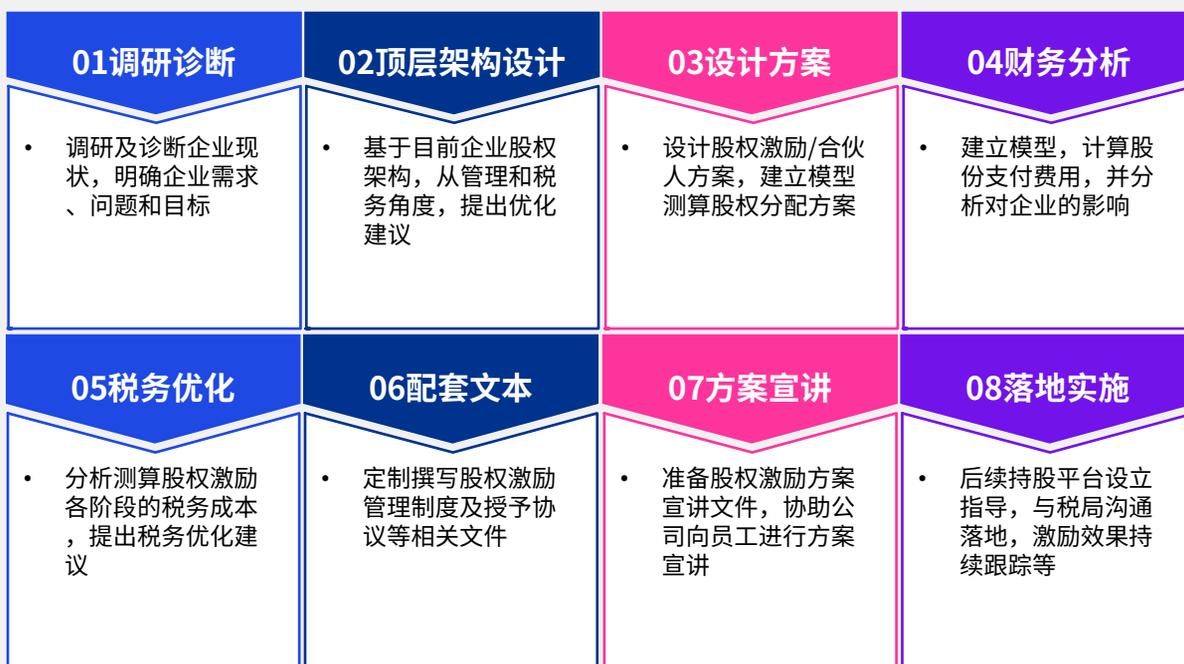
KPMG

一站式服务，一次性解决问题



图64：毕马威中国股权激励服务与推进节奏

定制方案，实施落地：设计定制化的方案，并在实际行动中推动方案落地



资料来源：公开资料搜集、毕马威分析

案例：分层分类实施长期激励推动门店扩张，布局全国市场



案例：基于业务未来发展方向，建立明确的长期激励策略

某中式烘焙店，统筹布局总部和门店的业务规划和人员架构，实施差异化长期激励策略，总部管理团队与公司整理价值绑定，门店经营团队与门店增量价值绑定，建立自上而下的全面的分层激励模式，实现公司最终的价值提升



图65：某餐饮企业长期激励方案示意图

□ 人员离职率高：总部核心人才缺乏有效的绑定机制，门店人员的稳定性差

□ 人力成本高：行业属于劳动密集型行业，人工成本占比较高

以总部带动门店，提升整理价值增值

总部

总部合伙人制：创造增量

采用限制性股权激励模式，激励总部核心管理层，建立总部赋能机制：不断提炼和优化运营模式，推出复制性强的经营模式

门店

门店合伙人制：扩张门店

采用利润分红的激励模式，激发门店店长、教练店长、区域经理的工作活力；改变员工心态，提升自主经营意识，激发活力

实现由“打工者”向“合伙人”转变，建立核心人才有效的绑定机制

建立固定工资+岗位分红+股权激励结合的全面薪酬体系，有效提升薪酬包的竞争力，同时降低公司的现金成本

资料来源：毕马威分析

7.3 连锁餐饮融资关注点及案例分享

截至2月22日，毕马威中国统计了目前正在排队的拟上市餐饮企业数据，其中有15家餐饮企业登陆港股市场。相较于A股市场，数据显示港股市场迎纳了更多的餐饮企业。



表10:拟上市餐饮企业清单

序号	企业名称	拟上市地	序号	企业名称	拟上市地
1	KAMIIGROUP	香港	11	福苑控股	香港
2	杨国福	香港	12	宝安韩国	香港
3	乡村基	香港	13	飨当当饮食	香港
4	七欣天	香港	14	LAWMARK	香港
5	捞王控股	香港	15	煌天国际	香港
6	绿茶集团	香港	16	老乡鸡	上海
7	合德控股	香港	17	老娘舅	上海
8	THEFENGHUANGGROUP	香港	18	蜜雪冰城	深圳
9	松花湖饮食集团	香港	19	德州扒鸡	上海
10	一品发展集团	香港			

来源：Wind、毕马威分析

随着全面注册制的来临，各界关于餐饮行业拟上市企业在A股发行是否符合各板块定位的传言仍在持续。也有咖啡赛道公司另辟蹊径，与特殊目的收购公司完成合并，借助“SPAC+PIPE”新模式于美股挂牌上市。

近日，境外上市新规正式重磅落地，H股与红筹均将面临境内备案管理要求，同样纳入中国证监会的监管范围。若需要就关于境内企业赴港上市面临新变化进行探讨，可参见[《境外上市新规落地，境内企业赴港上市面临新变化》](#)一文的相关介绍，或与毕马威中国资本市场组联系。

● 7.3.1主要财务关注点

打通线上线下，价格即是正义

后疫情时代，连锁餐饮商家愈发地意识到，无论是供给来自线上还是线下的需求，餐饮门店开设在社区触达半径内的效率提升可能都是优于开在大型商场店铺的。商家基于住宅和商用社区的会员群体的建立，逐步培养用户消费习惯，优化配送半径时效，提供积分兑换选择增加会员黏性，充值赠送打折优惠券提升复购率，都是由买量思维向私域复购思维的稳定转型。

针对餐饮企业向顾客提供的各类积分会员成长体系，首先需要区分积分的发放是否源于合同履约义务中产生可以兑换额外具有单独售价的产品或服务的额外权利，如果积分是会员进行注册即享有而不产生于其他收入合同履约义务，此类积分通常费用化处理；如果积分的发放产生于收入，那视同合同收入存在多项合同履约义务，销售额应该在产品的单独售价和积分未来被兑换的商品或服务单独售价之和中进行分摊，分别计入收入和合同负债。当然积分在未来被兑换的概率是涉及管理层会计估计，往往需要结合期末积分系统收集的积分有效期、用户兑换行为和历史兑换率等进行综合考虑。

在单身经济以及Z世代“一人食”等新兴理念横行的时代，连锁餐饮企业对于小份菜的规划业已时不我待。

“一人食”并不能直接和单次消费低划等号，城市中不乏那些追求品质又具有消费能力的单身族群，他们缺的可能只是更为品类之盛的一人餐食体验，比如海底捞向单人顾客提供的一格锅底三格清水还有娃娃陪同的可选服务。就连锁餐饮业财关注点来说，一人食套餐（堂食或外卖）及其标准成本的研发重要程度无异于餐饮界的二次革命。

品牌连锁门店极简、集群化

以发达国家的历史经验来看，餐饮连锁化的趋势是不可逆的；而疫情后的连锁餐饮店铺，如何实现自负盈亏也将是门店眼下的第一要务。从茶饮/咖啡赛道来看，连锁店铺的租金和人工成本是仅次于原材料成本的最大支出项，于不同的消费场景下实现更广的顾客覆盖面、提升经营效率及满足顾客多样化需求的趋于紧凑的极简店铺布局应运而生。单个门店不超过40平米的布局、员工不超过4人的运营团队为降本奠定了基础，他们是瑞幸、奈雪PRO、Manner等众多茶饮、咖啡品牌的选择，也进一步为顾客提供了低价饮品的可能。

此外，关于租金不得不提的是根据现行会计准则规定都包含一个简化方法，允许承租人无需对租金减让是否应作为“租赁变更”核算进行评估。通常，如果采用简化方法，那么无条件授予的租金减让将在授予时作为可变租赁付款额计入损益；有条件授予的租金减让仅在满足相应条件后才能确认。国际会计准则项下简化方法有严格的时限规定，只有当租赁付款额的减少仅影响原定于2022年6月30日或之前到期应付的租赁付款额，简化方法才能适用。

位于北京市中心的东方新天地，五步一楼十步一阁，遍布着瑞幸、Mstand、Manner、Costa、Peet's等各大咖啡品牌，天然形成了一个“最卷”咖啡角，甚至还有商场内走几步就到的星巴克和Seesaw等。一时间能让消费者感到选择众多、莫衷一是。新时代的餐饮连锁客观存在品牌集群效应，思路打开，在众多品牌扎堆的咖啡角，约上三五好友，纵使众口难调，天天轮流打卡总能喝到中意的。未来，商场亦可以给予打卡访客咖啡消费优惠，充分发挥引流效应，达到顾客、商场、咖啡店多赢局面。

融资中可能产生的金融工具

近日，由清科创业、投资界发起的2022Venture50榜单最终揭晓。2022Venture新消费榜单上，一众餐饮品牌悉数上榜。



表11:2022Venture新消费榜单（餐饮部分）

品类	餐饮品牌
火锅	巴奴毛肚火锅、朝天门火锅
餐饮	费大厨辣椒炒肉、遇见小面
预制菜	自嗨锅、海睿食品、皇家小虎、锅圈食汇、信良记
咖啡	三顿半、MStand
茶饮	喜茶、元气森林

来源：清科创业、投资界、毕马威分析

2023年投资界开始复苏，对于投资人来说，一些极具品牌力且符合未来需求的餐饮项目将会是下一阶段重点，毕竟资本也是有压力需要流转的。

对公司而言，历轮PE/VC融资中包含赎回特征及其他嵌入式衍生工具的可赎回可转换优先股往往被指定为按公允价值计量且其变动计入损益的金融负债。结合美联储持续一轮的加息和通胀变化，在餐饮行业估值回归理性的当下，应注意此类可赎回可转换优先股公允价值评估时一些关键参数（如折现率、波动率等）的适用时予以综合研判。

● 7.3.2 直营和加盟

餐饮直营企业

直营模式下，企业需要依靠创新、品牌力、数字化销售渠道带来的高客流量和高客单价，据此拉升收入；其收入来源主要是单店的销售收入，因此需要关注的主要指标有：

1 单店坪效

坪效，即每平方米营业面积产生的收入，是评估每平方米产出效益的衡量指标。能通过面积产出比，深入了解门店销售的真实情况，分析出每个门店在经营效益和生产力上的差距，通过坪效测算不断反思门店经营的现状和问题，基于此改善门店的经营效益；坪效的增长，意味着增加有效营业面积从而增加营业额。

2 客单价

客单价即每一单的销售额，此指标能反应顾客消费承受能力的情况，定制适合消费者承受力价位的产品，有助于提升门店的营业额。门店可以通过比较货品的客单价与客人承受能力是否相符，将高于平均单价的产品做特殊陈列，用低于平均单价的产品吸引实际型顾客，丰富顾客类型以提升销售额。

3

新开门店的成功率

每年新开门店的成功率在一定程度上能够反映企业整体的市场拓展能力。新开门店成功率高将意味着较低的闭店损失，同时较短的投资回收期 and 较高的投资回报率，也是企业未来盈利持续增长来源。

● 餐饮直营企业的成本关注点：

直营模式下，直营店的所有权归属于企业，需要依靠企业对生产要素（例如采购、人事、广告等）的重复投入和开设分公司等形成规模效应，有利于企业提升对上游和租金的议价能力，进行成本把控。但另一方面，由于门店初创前期需要投入大量的资金去开拓市场，导致投资风险较高。

● 固定成本的控制

直营模式下，餐饮企业需要靠精细化管理，在扩大收入规模的同时，降低各项费用占比，提高销售净利率。企业可以通过安排员工排班时间、提升员工工作效率等来降低人工成本；通过调整门店布局将空闲的面积出租或联营的方式来降低门店的租金成本。

● 考虑新租赁准则的影响

新租赁准则下，大部分门店租赁将作为“使用权资产”与“租赁负债”同时计入资产负债表中。在新租赁准则下，企业需要关注例如：免租期不应递延确认时点；承租人需要考虑可能隐含的续租及终止租赁选择权，承租人应在租赁期开始日或者因使用标的资产而承担复原义务的特定期间内将这类义务确认为预计负债等。

● 关注用工的合规性

餐饮行业属于劳动密集型行业，存在门店员工多和流动性高等特征，大部分餐饮企业为了节约人工成本会雇佣临时工和采用劳务派遣的方式解决部分用工需求，因此企业需要关注劳务派遣员工的占比是否合规。另外，企业是否存在未足额缴纳社保和住房公积金等问题，也是满足合规性要求的一个重要考量。

● 7.3.2 直营和加盟

餐饮加盟企业

加盟企业的 收入关注点

与餐饮直营企业的收入模式不同，餐饮加盟企业的商业模式为“供应链-加盟商-消费者（S2B2C）”，餐饮加盟企业更像是一个供应链公司，其收入来源大部分为向加盟商出售食材、包材以及门店的营业设备。因此，加盟企业收入增长的核心动力除了来源于门店的扩张、品牌对消费者的吸引力带动的收入增长之外，还有对加盟商的管控能力和服务能力。

加盟企业可以通过分析加盟门店的GMV（Gross Merchandise Volume）数据，来实现对加盟商的管控能力，即通过对比加盟门店的GMV与加盟店向企业采购食材的数量的合理性，来加强对加盟门店是否存在外部采购的管控。同时，加盟企业通过对加盟门店的业务数据的分析及区域化对比，可以在对加盟商强管控的同时，也是帮助加盟门店企业实现利润最大化，提升企业品牌的声誉，与加盟商实现共同成长的目标。

餐饮加盟企业的另一部分收入则是来源于向加盟商收取的特许加盟费，包括商标服务费、技术服务费等。企业在确认加盟费收入时需要考虑新收入准则带来的影响，根据加盟协议中的优惠条款、加盟期限等信息识别履约义务、交易价格，并在某一时段内合理确认加盟收入。

加盟企业的 成本关注点

与餐饮直营企业的成本不同，加盟企业的成本来源主要为自建原材料生产工厂的支出、仓储物流中心的支出以及管理加盟门店的支出。企业可以通过打造中央厨房工厂、仓储物流配套一体化的模式，把控食材品质，达到原材料生产的规模效应后，最大化的降低企业自身成本与加盟门店的成本，这也会进一步增强加盟品牌对加盟商的吸引力。

无论直营还是加盟，收益率指标和广告支出都是一样需要的，去评估和支持所有的门店，供应链如中央厨房和仓储配送也一样需要的。两者的最大区别是经营方式的不同，所以在经营成本的比重上不一样，加盟方式把店租和人力成本转嫁了，把门店收入的大比例让给加盟商，而把收入的主要来源向供应链转移，这样以相对较小的成本和风险加快门店开张的数量，前提条件是品牌推广的成功和对加盟商是否可以做到合理管控。

回首2022年的资本市场，是一个撇清浮沫的过程。沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春，“阳康”后的2023年春，当人们开始走出家门，踏入堂食，餐饮店铺也将重拾往日烟火。

08

展望与结语

2022年的餐饮行业风起云涌。在这一年里，疫情反复肆虐，餐饮企业继续走向数字经济之路，努力打造行业协调发展新方向，塑造创新驱动发展新优势，促进行业的高质量发展。

在过去的2022年，考虑到疫情对餐饮企业的冲击、企业营收整体下滑、餐饮赛道遇冷等问题，资本对餐饮企业的投资趋向谨慎。面对这个大环境，茶饮和预制菜这两条细分赛道却表现优异，凭借发展前景广、市场需求大、出餐方便快捷等特点，在行业赛道中突围而出，成功吸引投资者的目光，成为投资新风口。

数字化水平的提升也给餐饮企业带来明亮的发展前景。在数字经济大潮下，餐饮企业正积极拥抱数字化转型成果，打造一条新的增长曲线，从单一的线下门店消费到开发线上的外卖、零售平台，数字化转型已成为餐饮业发展的趋势。未来，餐饮企业将努力实现线上与线下消费相结合，降本增效，提升产品总体质量，满足消费者对食品的健康需求。

随着防疫措施的放宽，餐饮行业的市场潜力也逐渐得到释放，各大餐饮管理者应抓住机遇，鼓足干劲，力争上游，推动餐饮企业迈向高水平发展。

四方食事， 不过一碗人间烟火。

“四方食事，不过一碗人间烟火。”毕马威中国愿与各餐饮企业共同贯彻发展新理念，奋力谱写行业新篇章。

毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人

林启华

09 附件

附件：样本企业明细

证券代码	证券简称	上市板块	上市日期	总市值 (单位：十亿元人民币)
9869.HK	海伦司	主板	2021-09-10	16.77
001215.SZ	千味央厨	主板	2021-09-06	5.68
2150.HK	奈雪的茶	主板	2021-06-30	11.54
605338.SH	巴比食品	主板	2020-10-12	7.87
N/A	某样本企业	N/A	N/A	N/A
605108.SH	同庆楼	主板	2020-07-16	9.68
9922.HK	九毛九	主板	2020-01-15	27.08
6811.HK	太兴集团	主板	2019-06-13	1.09
8096.HK	赏之味	创业板	2019-03-15	0.02
6862.HK	海底捞	主板	2018-09-26	111.53
603043.SH	广州酒家	主板	2017-06-27	14.65
603517.SH	绝味食品	主板	2017-03-17	37.18
603345.SH	安井食品	主板	2017-02-22	47.48
1632.HK	民商创科	主板	2016-11-29	0.32
1458.HK	周黑鸭	主板	2016-11-11	11.96
0520.HK	呷哺呷哺	主板	2014-12-17	8.62
1443.HK	富临集团控股	主板	2014-11-13	0.28
1483.HK	网誉科技	主板	2013-12-10	0.84
1314.HK	翠华控股	主板	2012-11-26	0.42
002695.SZ	煌上煌	主板	2012-09-05	7.11
3666.HK	上海小南国	主板	2012-07-04	0.15
1488.HK	百福控股	主板	2011-06-27	0.99
1181.HK	唐宫中国	主板	2011-04-19	0.51
002306.SZ	中科云网	主板	2009-11-11	4.46
002216.SZ	三全食品	主板	2008-02-20	16.27
002186.SZ	全聚德	主板	2007-11-20	7.04
0573.HK	稻香控股	主板	2007-06-29	0.82
0538.HK	味千(中国)	主板	2007-03-30	0.81
000721.SZ	西安饮食	主板	1997-04-30	9.93
0126.HK	佳宁娜	主板	1991-11-01	0.66
0052.HK	大快活集团	主板	1991-10-09	1.61
0341.HK	大家乐集团	主板	1986-07-16	7.80

来源:Wind

注：以上数据均截至至2022年12月31日

关于毕马威

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

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过265,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

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

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



关于中国烹饪协会

中国烹饪协会（英文名称China Cuisine Association，缩写CCA，简称中国烹协），是经国家有关部门批准成立，并在民政部登记的全国餐饮业行业协会，成立于1987年4月。由从事餐饮业经营、管理与烹饪技艺、餐厅服务、饮食文化、餐饮教育、烹饪理论、食品营养研究的企事业单位、各级行业组织、社会团体和餐饮经营管理者、专家、学者、厨师、服务人员等自愿组成的餐饮业全国性的跨部门、跨所有制的行业组织。协会成立以来，在政府部门、广大会员和各省市烹饪餐饮行业协会的支持配合下，积极开展行业组织、行业自律、资源整合、企业维权、商业协调、国际交流、人才培养等方面的工作，为社会、政府、会员和企业服务，对促进行业进步与发展起到了积极的作用。



关于广东省餐饮服务行业协会

广东省餐饮服务行业协会（简称“广东餐协”）（英文名称Guangdong Restaurant Association，简称GRA），是经广东省民政厅批准，在广东省经济和信息化委员会的支持和指导于2008年成立的全省性餐饮服务行业组织，目前接受广东省商务厅、广东省市场监督管理局业务指导，是中国餐饮行业优秀社团组织和广东省民政系统优秀社团组织。协会秘书处下设办公室、行业部、会员部、合作部、宣传部等5个工作机构及连锁与特许经营、火锅、日料、外卖、商业地产、国际美食等21个专业委员会，拥有13名工作人员。



关于深圳市烹饪协会

深圳市烹饪协会是于2013年12月经深圳市社会组织管理局批准成立的行业性社会组织，是深圳餐饮人凝聚的集结平台，致力于将协会打造成服务会员的专业团队，政府部门的智囊机构，餐饮文化的传播平台而不懈努力。深圳市烹饪协会现为中国烹饪协会副会长单位。协会内部下设：食品安全营养专业委员会、名厨专业委员会、湘菜专业委员会、团餐专业委员会、潮菜专业委员会、烘焙专业委员会、青年企业家专业委员会以及国际美酒美食专委会，往细化专业分工更进一步，深层次地推动领域发展，将各类餐饮单位凝聚在深圳烹饪协会的大平台，相互促进，共同推动健康发展。



毕马威中国

中国消费餐饮行业团队



林启华

毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人
毕马威中国零售及消费品行业审计服务主管合伙人
电话: +86(20)38138388、+86(755)25474388
邮箱: raymond.lam@kpmg.com



翁晔

毕马威中国零售及消费品行业税务主管合伙人
电话: +86(21)22123431
邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



孙国宸

毕马威中国零售及消费品行业咨询主管合伙人
电话: +86(21)22123740
邮箱: willi.sun@kpmg.com



方思颖

毕马威中国香港消费餐饮行业审计服务主管合伙人
电话: +85229788227
邮箱: sylvene.fong@kpmg.com



汪浩

毕马威中国华东及华西区消费餐饮行业审计服务主管合伙人
电话: +86(21)22122128
邮箱: magie.wang@kpmg.com



吴旭初

毕马威中国北方区零售及消费品行业审计服务主管合伙人
电话: +86(10)85085131
邮箱: jeff.wu@kpmg.com



张欣

毕马威中国华南区消费餐饮行业审计服务主管合伙人
电话: +86(20)38137617
邮箱: rachel.x.zhang@kpmg.com



张诗颖

毕马威中国零售及消费品行业市场经理
电话: +86(20)38138974
邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com

毕马威中国

中国消费餐饮行业团队

廖雅芸

毕马威中国税务合伙人

电话: +86(20)38138668

邮箱: kelly.liao@kpmg.com

顾岳峰

毕马威中国咨询合伙人

电话: +86(21)52031560

邮箱: tony.gu@kpmg.com

杨阔

毕马威中国咨询总监

电话: +86(21)22123157

邮箱: sk.yang@kpmg.com

姜梅

毕马威中国审计高级经理

电话: +86(21)22122292

邮箱: ginger.jiang@kpmg.com

庄紫凤

毕马威中国审计高级经理

电话: +86(20)38137240

邮箱: stella.zhuang@kpmg.com

李昂

毕马威中国审计高级经理

电话: +86(10)85084703

邮箱: forrest.li@kpmg.com

沈洁莹

毕马威中国税务经理

电话: +86(20)38138326

邮箱: abby.shen@kpmg.com

张海华

毕马威中国税务经理

电话: +86(755)25474663

邮箱: harlen.zhang@kpmg.com



研究团队

毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)

孟璐、范嘉怡、梁颖红、区颖蓉、吕桂萍、黄嘉棋、
金灿、林斯琦、刘宛昀、陆晓彤、徐江南、许若愚、
闫曦、曾佩怡、陈志滨、钟韵婷、杜昊天、王诗萌



特别鸣谢单位

中国烹饪协会、广东省餐饮服务行业协会、
深圳市烹饪协会

杨柳、谭海城、黄平、刘永忠

kpmg.com/cn/socialmedia



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

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

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

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。