KPMG
毕马威

因势而变·应变而兴

——2024年餐饮企业发展报告

kpmg.com/cn

2024年4月

目录

卷首语 03

01 中国餐饮行业高质量发展的现状分析 07

02 2023年餐饮行业发展的新趋势 21

03 餐饮行业高质量发展面临的挑战 53

04 推动中国餐饮行业高质量发展的实施路径建议 61

结语 93

附件 94

卷首语

零售及消费品行业主管合伙人
毕马威中国
林启华

自2023年起，全国各地的餐饮业恢复了生机，成为了消费市场的重要支柱。无论是在街头巷尾的小店，还是在热门的连锁餐厅，甚至是在夜市的小摊，都弥漫着浓厚的生活气息，显示出行业复苏的良好趋势。在餐饮业繁荣的同时，许多行业管理者抓住了这一机遇，引领企业进行了一系列变革，如供应链优化、数智化转型、拓展国际市场和品牌扩张，为行业注入了新的活力。

然而，餐饮业也并非一片坦途。外部环境的变化，如消费者需求和观念的不断转变、市场竞争的加剧等，都给行业带来了挑战。同时，内部因素，如供应链管理效率低下、战略不明确等，也制约着行业的发展，如何在交错的情况中摸清前方的道路，需要行业管理者在讨论中前进，在思辨中前行。

凡益之道，与时偕行。为了适应新的发展趋势，餐饮企业需要深入了解消费者的喜好，并利用这些数据来提升服务体验和品牌影响力。为了帮助餐饮企业应对挑战并开拓新的发展路径，毕马威中国发布了《因势而变·应变而兴：2024年餐饮企业发展报告》。这份报告深入分析了当前餐饮行业的现状、2023年行业发展的新趋势以及高质量发展所面临的挑战。同时，毕马威还提供了税务、数智化、供应链优化和出海方式探索等方面的服务方案，以支持餐饮企业在应对生存挑战的同时，也能开拓新的发展道路。

序言

中国烹饪协会会长
杨柳

2023年，是全面贯彻党的二十大精神的开局之年，是实现“十四五”规划目标的关键一年。面对异常复杂的国际环境和艰巨繁重的改革发展任务，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，顶住压力，克服困难，中国经济实现了质的有效提升和量的合理增长，各项社会事业取得显著进步。这一年，内需潜力持续释放，体现出我国经济发展韧性的不断增强。经济环境的变化给餐饮行业带来了新的发展机遇，随着全国各地促消费政策的落地实施，餐饮收入同比大幅度增长，首破5万亿元大关。消费者需求日益增加，企业经营信心进一步提高。

《2024餐饮企业发展报告》深入探讨了本年度餐饮行业的发展动态及其对企业和消费者所产生的深远影响。这一年，餐饮企业经历了巨大变革，不仅因为全球经济和新冠疫情转段，也因为消费者偏好，技术创新以及可持续发展实践的演变。本报告旨在为餐饮企业投资者、政策制定者和学者提供一个多维的视角，分析2023年餐饮行业的发展现状及特征，面临的痛点、挑战。通过广泛的市场研究、行业分析和企业案例研究，深入解析供应链体系、食品安全溯源体系、数智化变革等多种因素对餐饮行业的影响，并着重从提升餐饮企业数智化能力、优化供应链体系、创新国际化经营模式等方面提出了促进餐饮企业高质量发展的思路建议。

实干争先，砥砺前行。面向2024年，餐饮行业将不断重塑业务及运营模式，更好地满足消费者需求并保持竞争优势。中国烹饪协会与毕马威中国长期致力于赋能餐饮行业的发展，我们愿与各餐饮企业携手，共同为中国餐饮行业的发展献计献策，激发企业活力，形成高质量高效率的现代化产业发展体系。

序言

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

回望过去的2023年，全国各地餐饮行业发展加速、亮点频出，餐饮业的全年总收入达到了5.2万亿元，首次突破5万亿元大关，同比2022年增长20.4%，其中广东省2023年餐饮收入为5763.44亿元，增长26.5%，行业总体运行稳定，高质量发展扎实推进。蓬勃发展的餐饮行业，影射出社会群众对高品质美食的追求，也彰显了中国餐饮市场的韧性与活力。

自经济复苏以来，政府推出一系列政策和措施促进经济健康运行、激发企业发展活力。在此大环境下，各地餐饮企业纷纷抓稳发展机遇，不断契合市场的需求变化，丰富产品的供给品类、提升自身的服务水平。与此同时，不少餐饮品牌选择出海寻找发展机遇，东南亚、一带一路沿线国家成为企业重要的投资目的地，我们相信，随着中国餐饮企业运营能力与创新能力的增强，未来将迎来更广阔的出海版图。

为了帮助餐饮企业更好地保持市场竞争力，中国烹饪协会、广东省餐饮服务行业协会、深圳市烹饪协会联合毕马威中国共同推出《因势而变·应变而兴：2024年餐饮企业发展报告》，报告详细总结了2023年餐饮企业的总体发展情况，深入分析餐饮行业未来发展的热点趋势以及面临的挑战，最后为推动中国餐饮行业高质量发展提出实施路径建议。希望此报告能给予餐饮行业管理者更多可行性参考与启发。

千帆竞发，百舸争流，餐饮企业大浪淘沙之下方显本色。我们相信，各餐饮从业者只要秉承初心，砥砺前行，便能在群雄汇聚的市场竞争中抢占一席之地，实现健康化、品质化发展。

序言

深圳市烹饪协会会长
刘永忠

2023年作为“消费提振年”，随着疫情防控迈入新阶段，我国经济持续回升向好，高质量发展扎实推进，餐饮业呈现稳步复苏态势，全年餐饮年收入超5.2万亿元创历史高点，揭开崭新篇章。

餐饮行业是消费的重要组成部分，全年增速领跑其他行业；这一成绩的取得与国家政策支持、行业标准不断提升，以及餐饮企业自身的创新和转型密不可分。在回暖阶段，“烟火餐饮”和“高质平价”是餐饮消费市场的关键词，消费市场呈现出更加务实、更加理性的特点，高质量餐饮成为中国餐饮业发展的方向；其次餐饮企业在食品安全、服务质量、品牌建设等方面的投入和改进，为消费者提供了更加安全、健康、便捷的餐饮服务，增强了消费者的信心和消费意愿，满足人民日益增长的美好生活需要。

餐饮行业强势复苏的背后，从上游供应链到终端消费者的“变局”不断，面对时代变革，市场总能听到不同甚至冲突的声音，比如“现炒”与“预制菜”、“人工”与“智能”等等，乐观与悲观交织相伴。不同角度的思考为每一位从业者敲响穿越周期的警钟，也让业界窥见守候朝阳黎明的希望。

为了护航消费升温，厘清行业情势助力从业者先行先知，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《因势而变·应变而兴：2024年餐饮企业发展报告》，从宏观微观数据还原餐饮市场的真实面貌，从内外部挑战让身处时代变革的每一位从业者看清自我。2024年是国家商务局定调的“消费促进年”，餐饮行业必将紧紧把握趋势，在发展理念的指引下，迎接餐饮行业的高质量发展！

01

中国餐饮行业高质量发展的现状分析

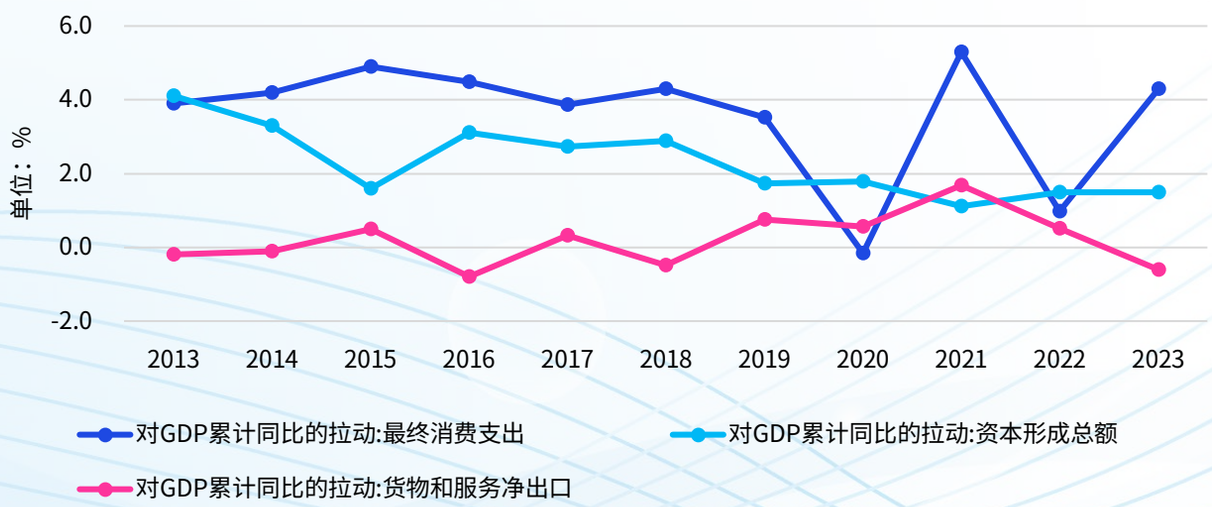
餐饮市场在劈波斩浪中勇毅前行 行业收入持续恢复向好

2023年经济总量“再创新佳绩” 消费餐饮“再添烟火气”

2023年是全面贯彻落实党二十大精神的开局之年，是实施“十四五”规划承前启后的关键一年，也是三年新冠疫情防控转段后经济恢复发展的一年。在这一年，国际局势持续动荡、全球经济复苏缓慢且不均衡；国内经济恢复基础不牢固，需求不足成为经济运行的突出矛盾。面对新的激流险滩，2022年中央经济会议提出，2023年要坚持稳字当头、稳中求进，着力扩大国内需求，把恢复和扩大消费摆在优先位置；围绕构建新发展格局，要增强国内大循环内生动力和可靠性，提升国际循环质量和水平，实现经济行稳致远。

总体来说，2023年国家经济回升向好，展现其强大的发展韧性、潜力和活力。2023年，我国生产经济总量超126万亿元，按年均汇率计算，折合美元约17.9亿美元，连续14年稳居世界第二位。按不变价格计算，同比增长5.2%，经济稳步回升，高质量发展扎实推进。从“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）来看，消费成为2023年经济增长的强大推动力。最终消费支出拉动经济增长4.3%，对经济增长的贡献率达82.5%。其中，内循环的主体作用明显增强，内需对经济增长的贡献率合计高达到111.4%，比2022年提高25.3个百分点。强大内需市场潜力不断释放，国内经济发展呈现出“稳”“进”“好”三大特征。

图1 2013-2023年“三驾马车”对GDP累计同比的拉动



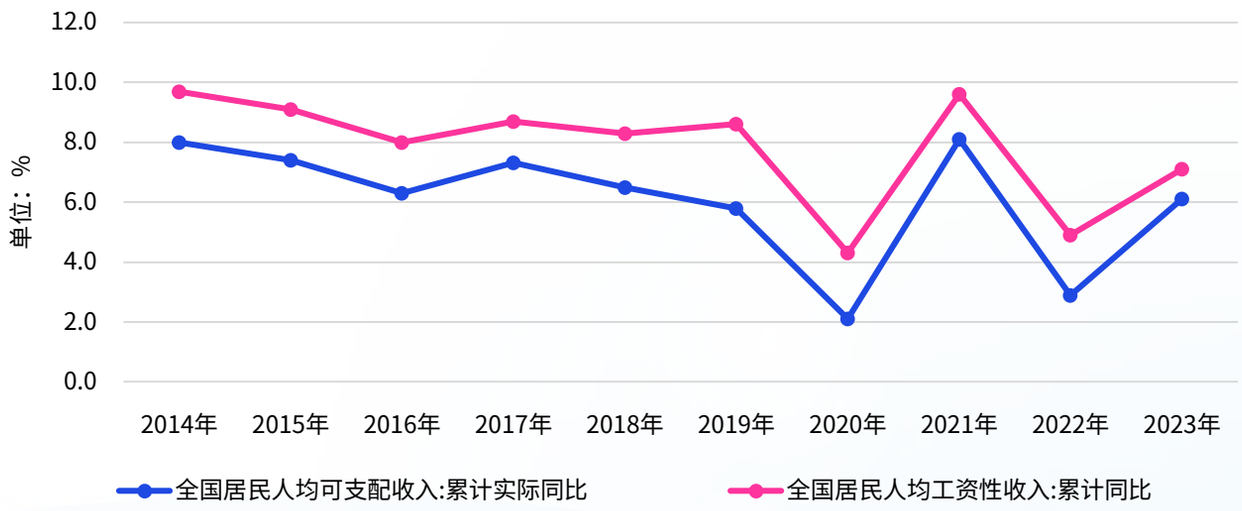
资料来源：Wind、毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

内需作为经济发展的基本动力，扩大内需成为满足人民日益增长的美好生活需要的必然要求。习近平总书记强调，要增强消费能力，改善消费条件，创新消费场景，使消费潜力充分释放出来。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）》，目标在“十四五”期间，消费的基础性作用和投资的关键作用进一步增强，内需持续健康发展；分配结构明显改善，居民人均可支配收入实际增长和经济增长基本同步。发改委随后发布的《“十四五”扩大内需战略实施方案》亦强调，要提高劳动报酬在初次分配中的比重，完善企业薪酬调查和信息发布制度，拓宽市场化、社会化就业渠道，逐步健全再分配机制，重视发挥第三次分配作用。

收入是消费的前提和基础，是消费者预期的关键因素，也是支撑消费的决定性因素。随着中国经济的回升向好，就业形势总体改善，居民收入保持稳定的增长。2023年，全国居民人均工资性收入2.2万元，较2022年名义增长7.1%。全国居民人均可支配收入3.9万元，比上年名义增长6.3%。扣除价格因素实际增长6.1%，居民收入增速跑赢同期国内经济增长，为提振消费及经济活力的持续释放奠定了坚实基础。

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



资料来源：Wind、毕马威分析

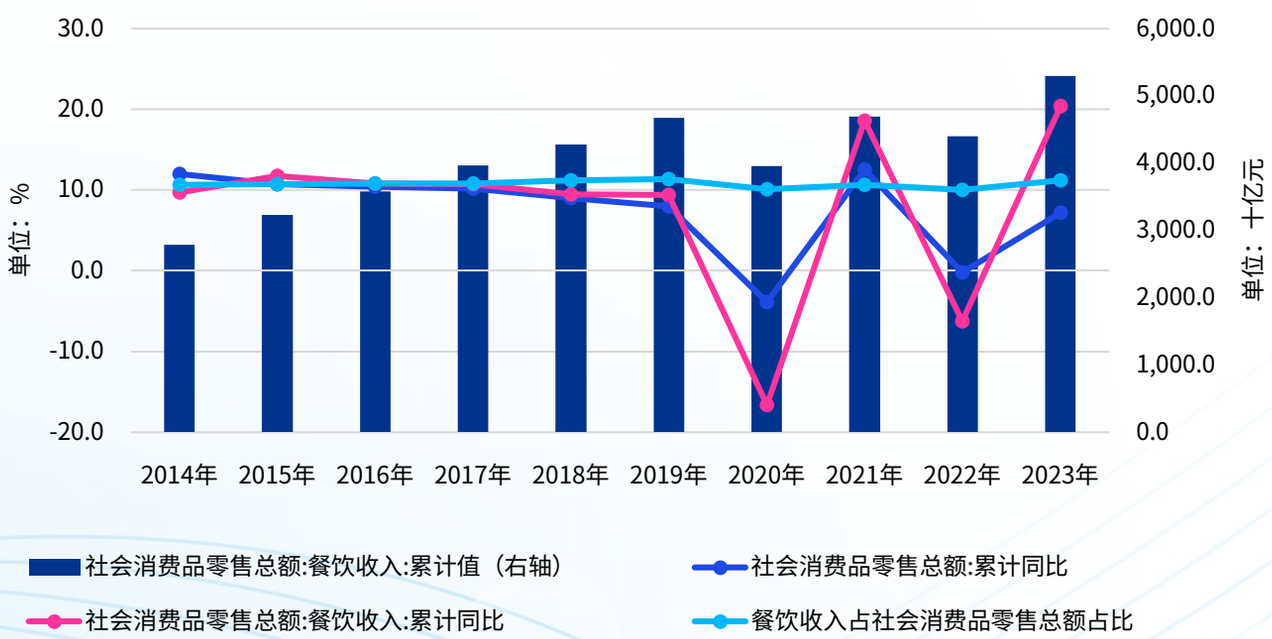
© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

餐饮市场收入再创新高 消费活力加速释放

餐饮业作为促消费、惠民生、稳就业的重点领域，在扩大消费中发挥重要支撑作用，对于扩大内需、推动形成强大国内市场、服务构建新发展格局具有重要意义。2014年至2023年期间，我国餐饮业年复合增长率达7.3%，展现出其强大的发展动力。特别是在2019年新冠疫情发生后，餐饮业遭受了重大冲击，但行业依然展现出顽强的生命力。在后疫情时代的2023年，餐饮企业逐渐走出疫情的阴影，积极转型、相互支持，餐饮市场迎来全面复苏。

在2023年，我国的社会消费品零售总额超过了47万亿元，较2022年增长7.2%，创造了新的历史纪录。作为大消费领域的重要一环，餐饮业在2023年的总收入达到了5.2万亿元，首次突破5万亿元大关，同比2022年增长20.4%，对社会消费的贡献率达11.2%，恢复到2019年新冠疫情前的水平。随着生产生活的有序恢复，以及一系列促消费、扩内需政策的持续发力，各省市纷纷开展各种形式的促消费活动，如“文旅+美食”、夜经济、“展演+美食”等，有力地推动了餐饮行业的快速复苏。这不仅进一步恢复了餐饮业的发展信心，也充分展现了餐饮经济的韧性强、潜力大、活力足等特点。

图3 2014年-2023年全国餐饮市场收入情况

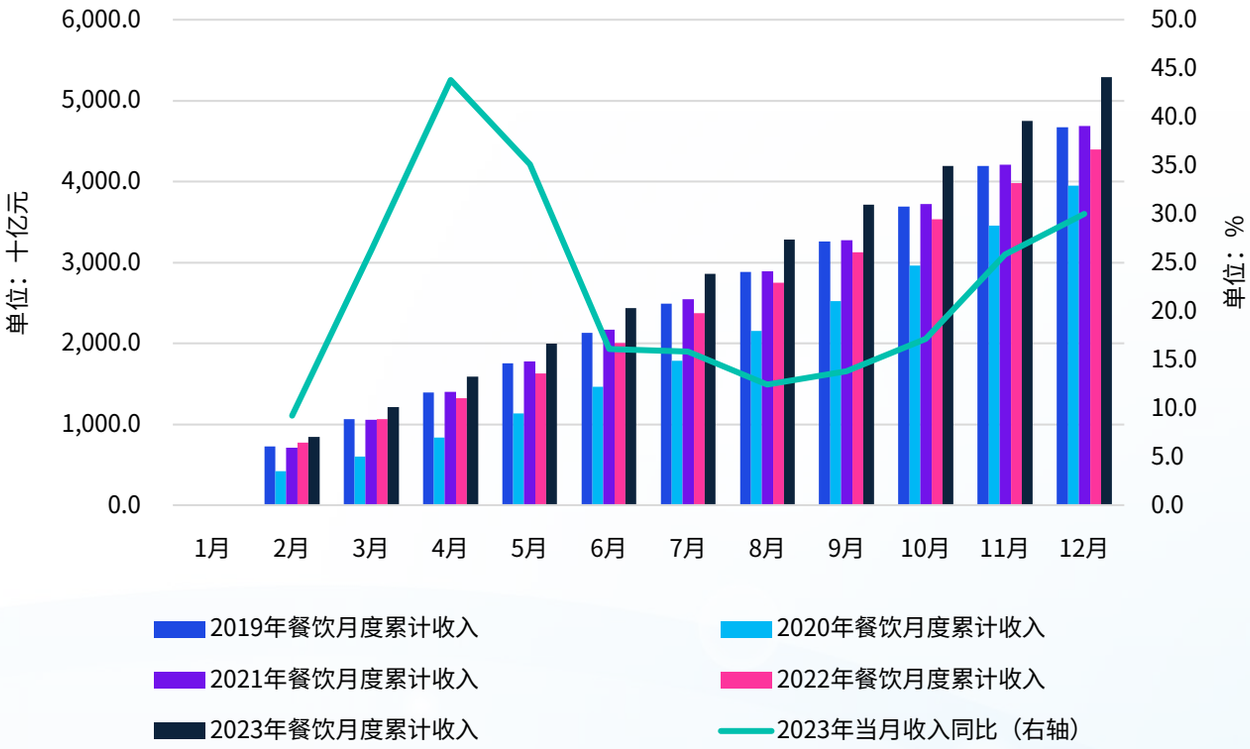


资料来源：Wind、毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

从月度来看，1-2月，经国务院批准，卫健委解除对新冠感染的防控措施，在春节假期和一系列的政策下，餐饮市场开始复苏；3月，商务部启动“消费促进月”，各省市响应号召积极开展活动促消费，日常餐饮需求大幅释放，餐饮收入同比增长26.3%；4月，随着餐饮市场活力增强，多地“夜经济”发展势头迅猛，餐饮业烟火气十足，餐饮业累计收入接近1.6万亿元，同比增长43.8个百分点，为全年餐饮收入增速峰值；5月迎来“五一”消费黄金周，作为春节后的第一个小长假，餐饮市场活力全开，餐饮收入增速依然保持双位数增速；6月，我国餐饮收入同比增速开始收窄；7月，国务院办公厅转发国家发改委《关于恢复和扩大消费的措施》的通知，明确要“扩大餐饮服务消费”，在政策赋能下，8-9月餐饮收入增速恢复上涨；10月，中秋国庆“双节”全国餐饮市场消费火热升温，餐饮收入同比增长17.1%；11月，餐饮累计收入4.7万亿元，同比增长25.8个百分点，超额达成2022年及疫情前的2019年全年收入；12月，餐饮收入增势喜人，同比上涨30%，累计收入接近5.3万亿元，圆满实现预期目标。

图4 2019年-2023年全国餐饮市场收入及分月收入情况



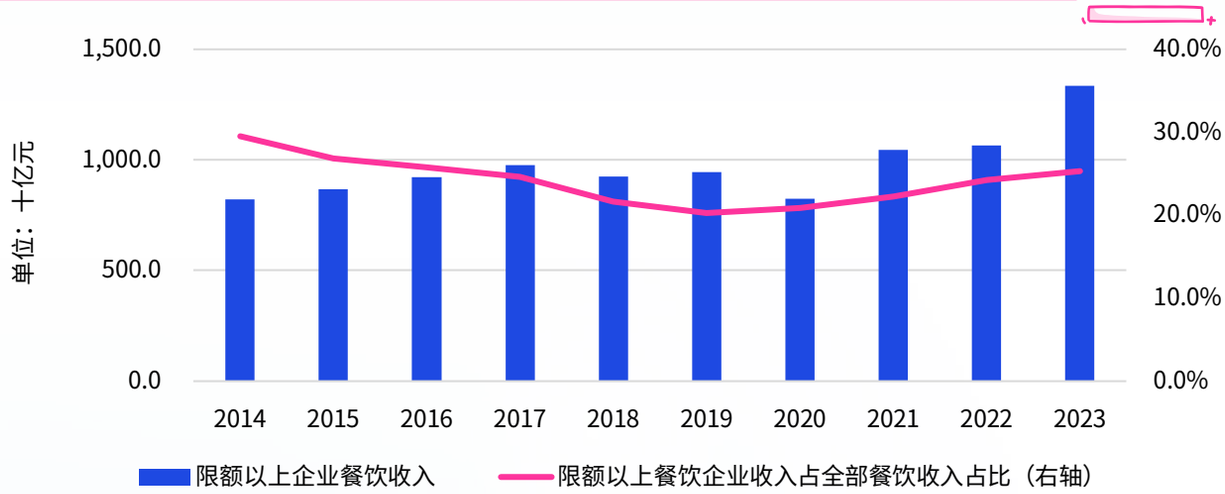
资料来源：Wind、毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

限额以上餐饮企业拉动作用明显 率先恢复向好态势

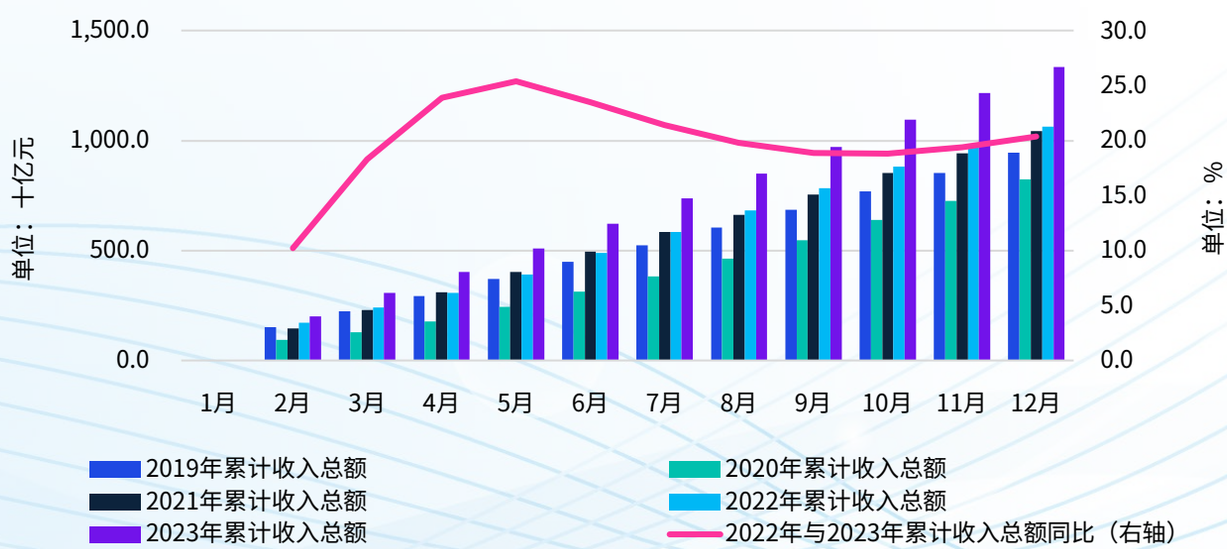
从限额以上餐饮企业（即年营业总收入人民币200万元及以上）的收入来看，2023年限额以上餐饮企业收入超1.3万亿元，较2022年上升20.9%，略高于餐饮市场增速。这是由于随着疫情开放，餐饮行业迎来井喷式增长。与中小型企业相比，限额以上餐饮企业凭借标准化供应链体系及优质服务的优势率先恢复，拉动餐饮市场的增长。限额以上餐企在全部餐饮收入中的占比从2019年的20.2%上升至25.3%，超过疫情前水平，成为了稳定和推动整个餐饮消费市场的重要基石。

图5 近十年限额以上企业餐饮收入情况



资料来源：Wind、毕马威分析

图6 2019年-2023年限额以上企业餐饮月度收入情况



资料来源：Wind、毕马威分析

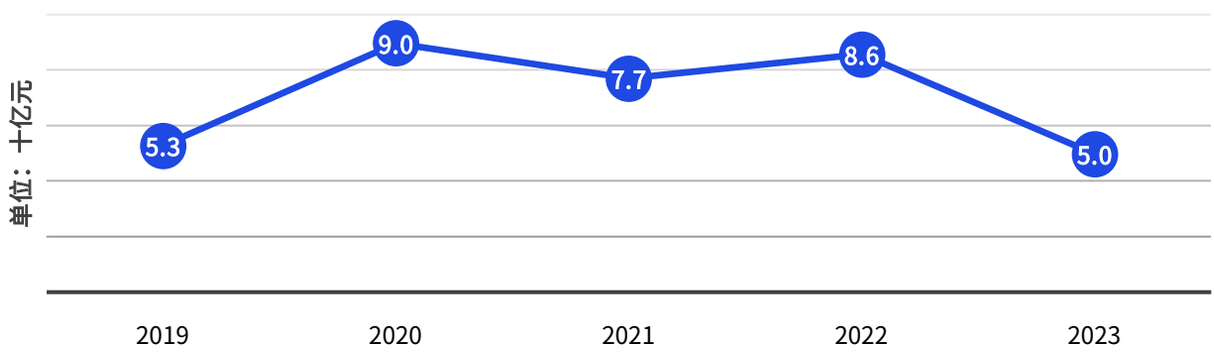
© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

上市餐饮企业营收亮眼 下沉市场和出海成为营收第二增长曲线

毕马威中国以在中国境内开展餐饮业务的35家上市企业为样本进行研究。这35家企业中，包括12家A股上市公司和23家港股上市企业。从企业性质来看，外资企业占据了37%的比例，民营企业占据43%，剩余的20%则由地方国有企业和公众企业组成。

总市值方面，截至2023年12月31日，以人民币计算，餐饮企业平均总市值约为127.8亿元。与2022年末相比，总市值实现正增长的企业仅有6家，近8成企业市值下滑明显。2023年，百胜中国以1224.2亿元的总市值成为样本企业中市值最高的餐饮企业，紧随其后的分别为双汇发展及海底捞。以样本企业5年期间的平均总市值作为对比，剔除极值后，2023年样本企业的平均总市值较2022年下降四成，与疫情前的2019年接近。

图7 2019年-2023年剔除极值后样本企业平均总市值变化

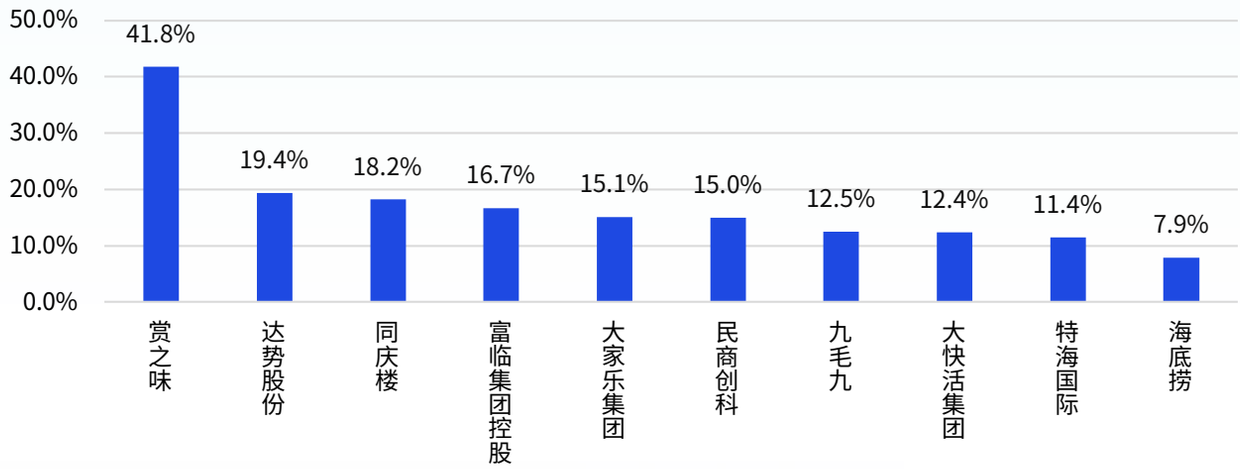


资料来源：Wind、毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

在总资产方面，与2022年年末数据相比，2023年上半年超过八成的样本企业实现了总资产的增长。总资产增幅前十的企业均为连锁餐饮企业，其中，中国第一家在国内A股上市的民营餐饮企业集团中科云网以近120%的资产涨幅位居首位。随着疫情得到控制，聚会社交的需求逐步释放，连锁餐饮凭借规模优势和较高的抗风险能力，在经济复苏中率先迎来蓬勃发展的趋势，热度持续升温。

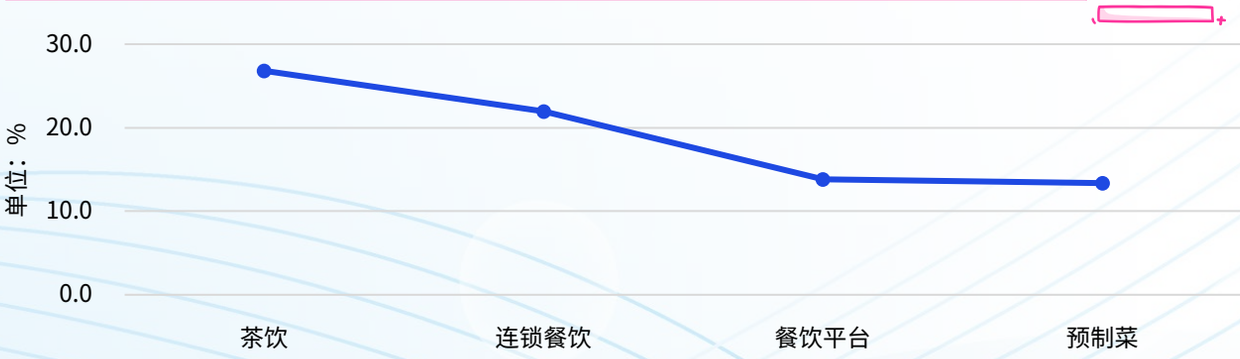
图8 2023上半年剔除极值后总资产增幅Top10餐饮企业



资料来源：Wind、毕马威分析

营业收入方面，多家餐饮企业营收表现成绩亮眼。2023年上半年样本企业中近8成实现营业收入同比增长，其中超过一半为连锁餐饮企业。其中，中科云网及全聚德的营收以超过100%的增长率位列前二。按细分赛道营收平均增长率来看，茶饮赛道以26.8%增幅的在餐饮企业营收表现中脱颖而出。“新式茶饮第一股”奈雪的茶[1]在2023年上半年持续在一二线城市扩张门店以提升市场渗透率，并重启出海计划，积极拓展海外市场，下沉市场与出海逐渐成为餐饮企业营收的第二增长曲线。

图9 2023上半年样本企业营业收入分析（按赛道分类）



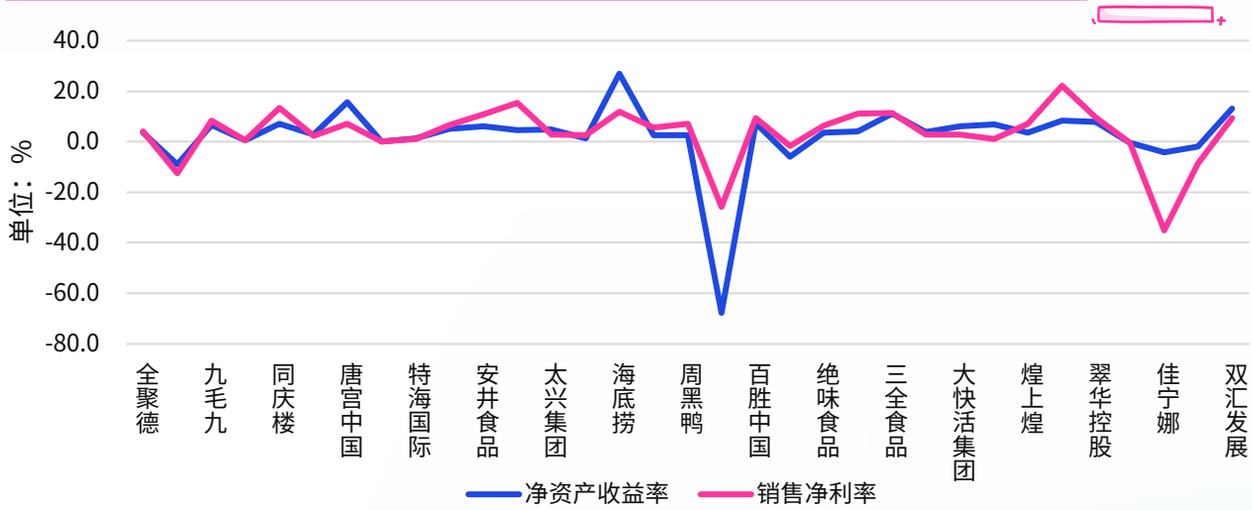
资料来源：Wind、毕马威分析

[1] 新式茶饮第一股，奈雪的茶凭什么？，36氪，https://www.36kr.com/p/1290645051443590

© 2024 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。在中国印刷。

营业能力方面，2023年中报显示有27家样本餐饮企业的净利润为正，实现盈利，较2022年同期实现盈利的企业增加11家。实现盈利的主要原因是经济社会全面恢复常态化运行，餐饮业等接触型、聚集型消费迎来井喷式复苏。从剔除极值后的整体样本企业来看，以人民币计算，近5年样本企业中期净利润均值分别为1.07亿元、-0.20亿元、-0.80亿元、-0.24亿元及1.47亿元；与2022年相比，2023年样本企业中期净利润均值增长7倍，成功扭亏为盈；与疫情前的2019年作对比，2023年样本企业中期净利润均值增长接近四成，餐饮企业高质量发展态势进一步凸显。从净利率来看，2023年中期有27家企业实现净利率增长，较2022年同期增长68.8%，占比略超疫情前2019年同期数据；其中，“小酒馆第一股”海伦司[2]以22.2%的净利率成为样本企业中2023年上半年净利率最高的企业。而净资产收益率方面，海底捞则以27.0%成为样本企业中2023年上半年净资产收益率最高的企业。

图10 2023年中期剔除极值净利率及净资产收益率情况



资料来源：Wind、毕马威分析

[2] 海伦司上市，小酒馆第一股诞生！，央广网，https://ent.cnr.cn/canyin/zixun/20210913/t20210913_525600425.shtml

© 2024 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。在中国印刷。

餐饮相关扶持政策持续出台 推进餐饮行业健康发展

2023年国内餐饮行业政策亮点频出

2023年，国家对餐饮行业的政策朝着更规范、全面和可持续的方向发展，进一步针对预制菜产业发展、地方特色食品产业发展、倡导餐饮资源节约、食品安全等多个主题出台相关政策。毕马威中国提炼总结了2023年我国餐饮行业的五大政策亮点：

亮点一 预制菜首次亮相中央文件，政策利好进一步增强

2023年2月，《中共中央 国务院关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》（即2023年中央一号文件）发布，其中明确提出“提升中央厨房等产业标准化和规范化水平，培育发展预制菜产业。”

这是预制菜问世以来首次被写入中央级别政策文件。尽管预制菜对于餐饮行业并不陌生，但在标准化和规范化方面一直有所欠缺。此次预制菜亮相中央一号文件，是产业走向更规范化、更标准化发展的明确信号，亦是鼓励各地方大力发展预制菜产业，将其作为全面推进乡村振兴、发展区域经济的有力抓手。

亮点二 培育地方特色食品产业，充分释放产业发展潜能

2023年3月，工信部等11部门联合发布《关于培育传统优势食品产区和地方特色食品产业的指导意见》（以下简称《指导意见》）。在推广地方特色食品产业的新业态新模式方面，《指导意见》提出，要实现线上线下多元业态深度融合，通过消费需求数据预测，解析不同地区消费偏好以及未来消费流行趋势。同时，挖掘地方特色食品的健康养生、生态保护和文化传承等功能，引导地方特色食品产业与康养、旅游、科普、娱乐等产业融合发展，创新业态和模式。积极将地方特色食品消费元素嵌入夜间经济、特色餐饮集聚区、大型商业综合体等消费场景和载体。

探索与推广地方特色食品产业新业态新模式，积极将地方特色食品消费元素融入到各种消费场景、载体中，对于释放产业发展潜能、促进三产融合发展、提升餐饮食品产业价值链都具有重要意义。

© 2024 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。在中国印刷。

亮点三 聚焦外卖、婚宴领域，制止餐饮浪费行为

2023年6月，市场监管总局、商务部联合印发《关于发挥网络餐饮平台引领带动作用 有效防范外卖食品浪费的指导意见》，要求网络餐饮平台落实《反食品浪费法》等法律规定，充分发挥平台企业引领带动作用，增强平台内商户和消费者的厉行节约意识，防范经营活动中的食品浪费现象，促进网络餐饮行业健康可持续发展。9月，市场监管总局等部门联合发布《关于进一步做好制止婚宴餐饮浪费工作的通知》，对婚宴服务经营者、行业协会、地方市场监管部门提出多项要求，进一步坚决制止婚宴餐饮浪费行为。

亮点四 “拍黄瓜”等简单食品制售行为简化许可

2023年7月，为进一步规范食品经营许可和备案管理工作，加强食品经营安全监督管理，落实食品经营者主体责任，市场监管总局发布《食品经营许可和备案管理办法》（以下简称《办法》）。《办法》聚焦企业反映的堵点难点问题，对“拍黄瓜”、泡茶等简单食品制售行为，作出了简化许可的规定。食品经营者从事解冻、简单加热、冲调、组合、摆盘、洗切等食品安全风险较低的简单制售的，县级以上地方市场监督管理部门在保证食品安全的前提下，可以适当简化设备设施、专门区域等审查内容。该“适当简化”的举措有利于降低餐饮企业经营的合规风险和行政执法成本，并有助于改善餐饮企业经营环境、促进餐饮消费。

亮点五 禁用“生鲜灯”误导消费者，守护舌尖上的安全

2023年12月，《食用农产品市场销售质量安全监督管理办法》施行。办法针对群众反映的“生鲜灯”误导消费者问题，增加了对销售场所照明等设施的设置和使用要求，明确提出销售生鲜食用农产品，不得使用对食用农产品的真实色泽等感官性状造成明显改变的照明等设施误导消费者对商品的感官认知。“生鲜灯”的禁用体现了国家对于消费者权益和食品安全的高度重视，有助于提升餐饮行业的合规健康发展，守护消费者“舌尖上的安全”。

© 2024 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。在中国印刷。

2023年餐饮行业投融资市场进入整合发展阶段

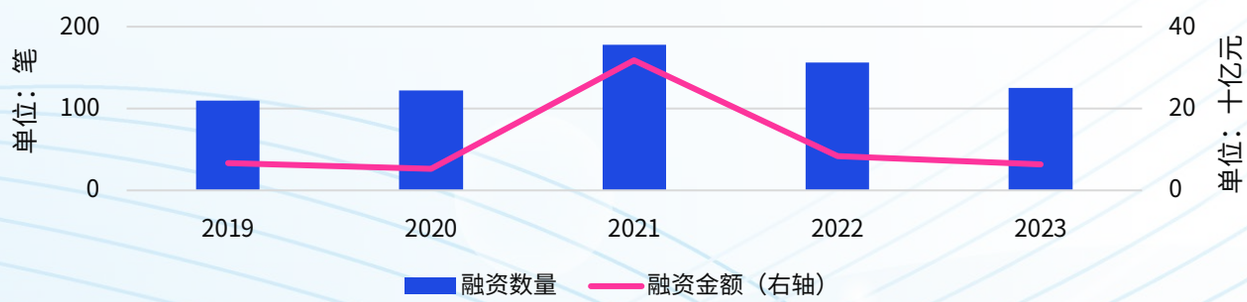
投融资是推动企业发展的重要手段之一，在日渐激烈的市场竞争中，餐饮企业可以通过投融资推动业务发展，提高企业竞争力。近年来，我国餐饮领域的投融资市场呈现出波动发展趋势。据CV Source数据显示，2019年至2023年间，我国餐饮业共完成了691笔投融资事件，其中具体披露的交易金额超过人民币370亿元（如将约数披露的交易金额换算后，总金额将超过580亿元）。在2021年，餐饮行业的投融资热度达到顶峰，全年共发生178笔投融资事件，为近五年投融资事件数量的最高值，具体披露的交易金额超过210亿元（换算后超过310亿元）[3]。然而，进入2022年后，餐饮业的投资活跃度开始下降。2023年，投资机构开始重点布局成熟期的餐饮企业，行业格局逐步走向稳定，并步入整合发展的阶段。

餐饮业投资态度趋向冷静谨慎 投资者重点布局成熟企业

2023年，受诸多市场环境变化的影响，餐饮业投融资整体热度呈下降趋势。2023年，我国餐饮业披露投融资事件125起，对比2022年（餐饮业相关融资事件共有156笔）减少约两成；从已披露的融资金额来看，2023年我国餐饮业披露的总金额亦处于近5年的低位，接近疫情前2019年的水平。2023年餐饮行业融资事件数量和披露金额数呈现出了双降的态势，可见投资者对于餐饮领域的态度渐趋冷静和谨慎。

另一方面，成熟期餐饮企业成为投资者的重要布局方向。CVSource数据显示，2019至2023年，共有135家企业获得多轮融资，其中2023年的30家经历过多轮融资的企业近半数为已完成B轮及以上融资的成熟企业。

图11 2019年至2023年中国餐饮业投融资规模



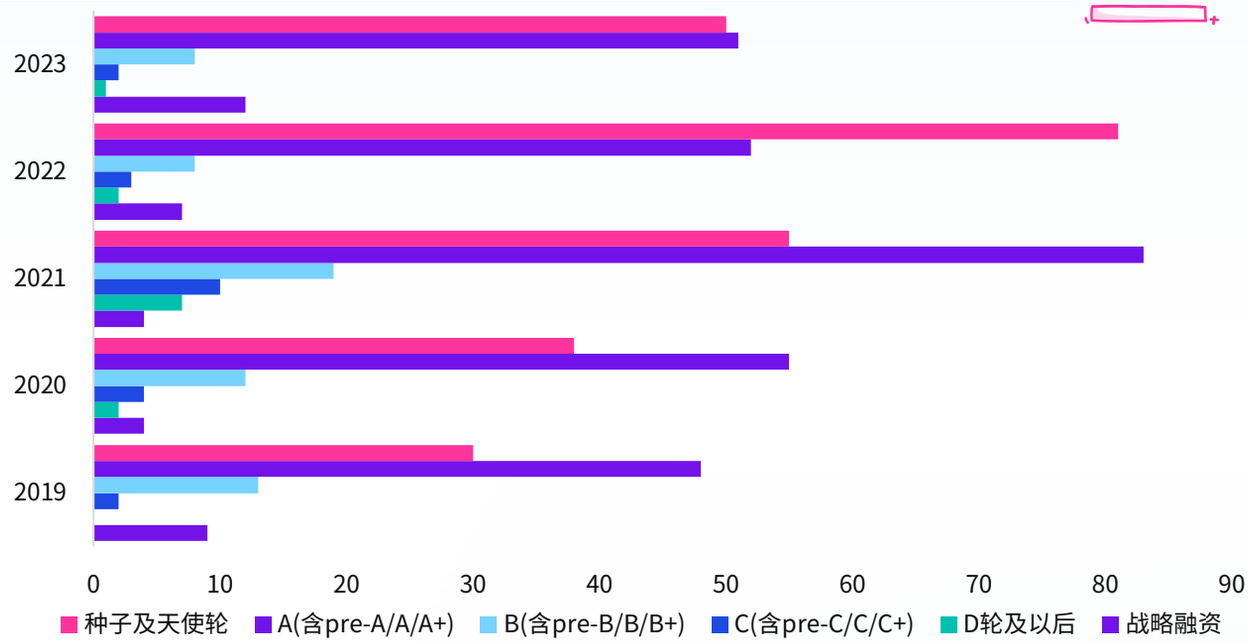
资料来源：CVSource，毕马威分析

[3] 《潮平岸阔正悬帆——2022年中国餐饮企业发展报告》中，2021年我国餐饮业公开披露融资事件140余起，融资金额超160亿元。经行业分类校对调整后，修正为融资事件178起，融资金额超210亿元

© 2024 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。在中国印刷。

投资轮次方面，值得注意的是，2023年我国餐饮业战略融资轮次的占比近10%，相较于2022年同期的4.95%有了大幅度的提升，投资者对于布局成熟企业的意愿明显增强。2023年我国餐饮业投融资事件主要集中在早期轮次，其中种子及天使轮的累计交易数量最多，但与2022年同期相比，种子及天使轮融资笔数减少近4成。

图12 2019年-2023年中国餐饮业投融资轮次情况



资料来源：CVSource，毕马威分析

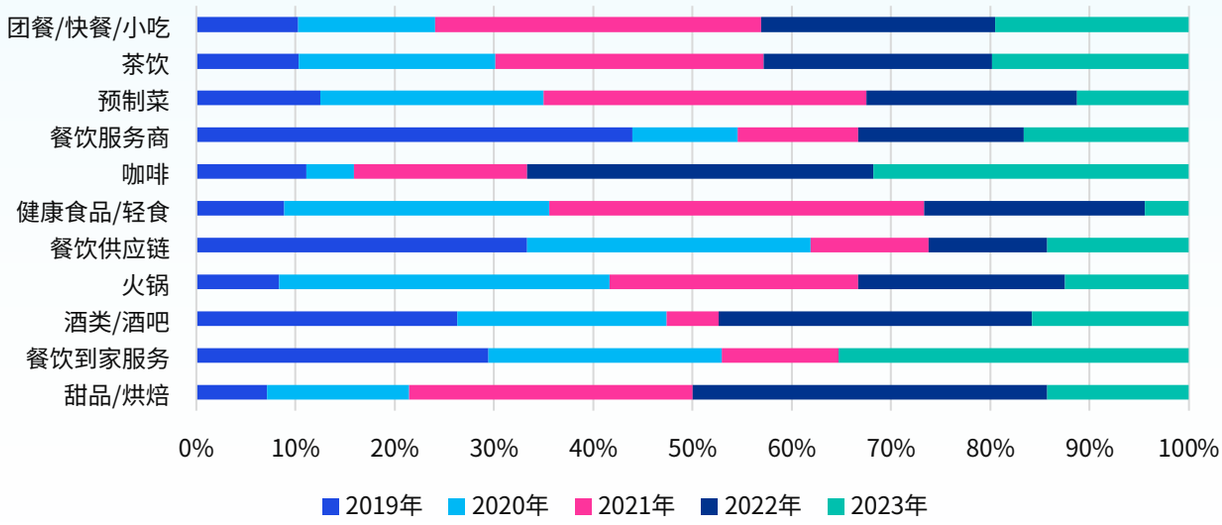
餐饮到家赛道表现瞩目 融资热度回归

在2019至2023年间，团餐/快餐/小吃、茶饮、预制菜、餐饮服务商以及咖啡一直是我国餐饮业投融资的五大热门领域。到了2023年，团餐/快餐/小吃、茶饮以及咖啡三个领域的融资占比相较于去年均有所提升，继续稳居我国餐饮业融资事件数量的前三名。

值得注意的是，2023年，餐饮到家服务领域出现了6起融资事件，与2022年该领域无融资事件的情况相比，融资热度有所提升。近年来，由于疫情对人们消费习惯的影响以及“懒人经济”的持续旺盛，到家服务市场规模一直保持高速增长。以“宅家吃饭”为代表的餐饮到家平台紧跟市场需求，受到了消费者的广泛关注和喜爱，再次得到资本的瞩目。

© 2024 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。在中国印刷。

图13 2019年-2023年中国餐饮业细分赛道投融资事件情况



资料来源：CVSource，毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

02

2023年餐饮行业发展的新趋势

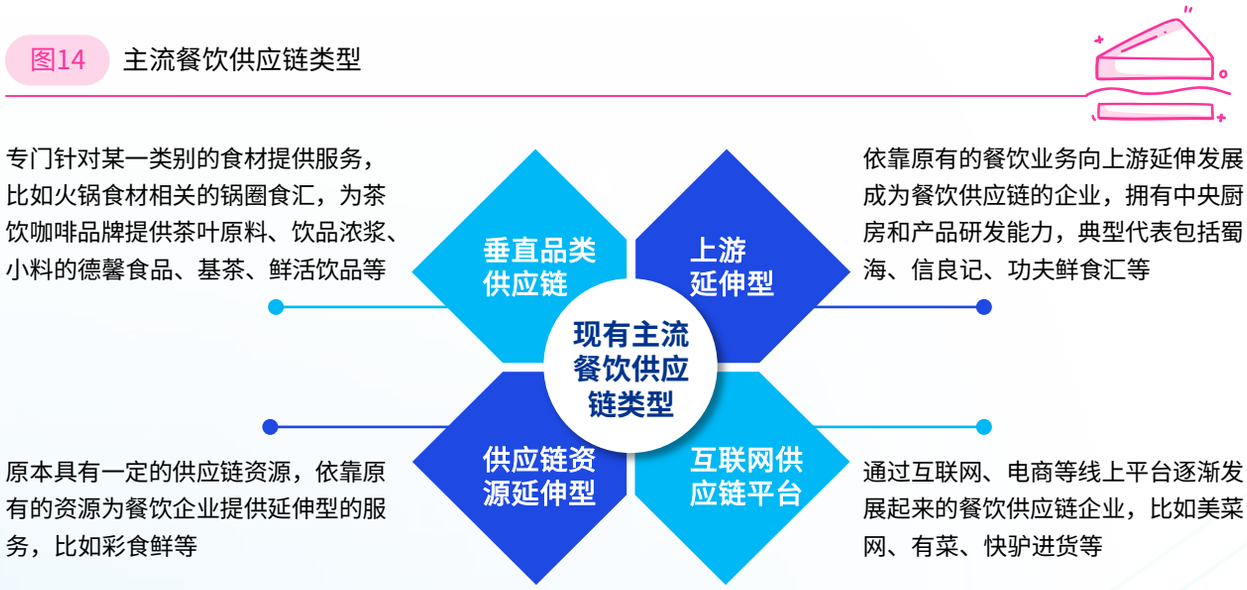
打造柔韧敏捷的供应链体系 餐饮品牌实现全面协同势能

近年来，餐饮行业面临着成本上涨、竞争加剧等多重挑战，这使得多个餐饮品牌商家开始深入研究如何降低成本、提高效率。在这一背景下，打造一条专属餐饮品牌的供应链显得尤为重要。供应链作为餐饮行业产业链的核心组成部分，涵盖了从原材料生产到线下门店销售的各个环节。对于餐饮企业而言，供应链不仅是简单的采购与供应，更是整合上下游资源、实现标准化和集中化处理的关键手段。

餐饮业供应链体系蓬勃发展 赛道选择尤为重要

现有的主流餐饮供应链大致分为以下几种类型：

图14 主流餐饮供应链类型



资料来源：毕马威分析

随着经济的持续增长和消费者生活水平的提升，餐饮行业正面临着前所未有的发展机遇。消费者对于餐饮的需求不再仅仅是满足基本的饮食需求，而是向更高品质、更多元化、更个性化的方向发展。这种消费趋势的转变，对餐饮行业供应链提出了更高的要求。

© 2024 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。在中国印刷。

餐饮行业供应链是连接食材采购、加工制作、物流配送和终端销售等多个环节的纽带。其高效、稳定的运作不仅关系到餐饮企业的成本控制和运营效率，更直接影响到消费者的用餐体验和满意度。因此，优化餐饮行业供应链，提升供应链的响应速度和灵活性，已成为餐饮企业提升竞争力的关键。

特别是在当前餐饮行业整体复苏的背景下，供应链的重要性愈发凸显。随着消费者需求的回暖和市场竞争的加剧，餐饮企业需要更加精细化的管理并构建更为高效的供应链体系来支撑业务的发展。同时，餐饮行业品牌连锁率的持续上升也为餐饮供应链的发展提供了广阔的空间。品牌连锁餐饮企业通常拥有更加成熟的供应链管理体系和更庞大的采购需求，这不仅为供应链服务商带来了更多的合作机会，也增加了市场的潜力。

预制菜供应链

随着人们工作节奏的加快以及互联网和在线支付系统的日益完善，越来越多的消费者，尤其是年轻人会选择线上消费，外卖软件的用户规模显著增长。根据中国连锁经营协会、华兴资本联合发布《2022年中国连锁餐饮行业报告》，我国预制菜行业下游最大的需求来自于餐饮行业，其中超过85%的销售渠道集中在B端市场；小吃快餐店、连锁餐饮店、团餐、主打外卖的餐饮店等是预制菜应用的主要场景。

在后疫情时代的大背景下，随着“宅家文化”“懒人效应”的盛行以及“烹饪小白”群体增多，从生鲜食材烹饪到预制食品烹饪是必然趋势。

预制菜供应链是一片蓝海。2023年2月，中央一号文件发布，提出要提升中央厨房等产业标准化和规范化水平，培育发展预制菜产业，为预制菜行业明确了未来的发展方向。在中央政策的影响下，预制菜供应链规模将会持续扩大，供应链覆盖范围更广泛，上至农业的种植、原料的生产，到中间预制菜的生产，包括速冻和自热食品的加工，下至冷链运输等，都是预制菜供应链企业可以提供的服务内容。而在预制菜供应链这个赛道，却并没有出现一家垄断的现象。因此，预制菜供应链体系有着十分良好的发展前景。

© 2024 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。在中国印刷。

茶饮供应链

随着人们生活品质的提升，对于特色饮品如新式茶饮、咖啡等的需求也在持续增长，这促使了茶饮供应链企业的快速崛起。在茶饮行业发展的初期，由于市场需求旺盛，许多企业迅速抓住机遇，实现了快速的发展，甚至有些企业成功上市。然而，随着市场的逐渐饱和和竞争的加剧，茶饮供应链企业面临着越来越多的挑战。一方面，新进入者不断涌入市场，加剧了市场竞争的激烈程度；另一方面，消费者对于饮品品质和口感的要求也在不断提高，这对于茶饮供应链企业来说无疑增加了压力。

相比于传统餐饮行业供应链，茶饮供应链入行门槛较低，对技术的要求并不高，可替代性强。这导致在茶饮供应链发展过程中吸引了众多企业参与，加剧了市场竞争。这种“内卷”现象在茶饮供应链市场中表现明显，导致许多企业面临市场份额和利润空间被挤压的双重压力。

为了应对这种压力，一些茶饮企业选择了降价策略，试图通过价格优势吸引消费者，维持市场份额。然而，随着原材料价格的逐年上涨，供应链企业的利润空间被进一步压缩。这种情况下，供应链企业需要在成本控制、效率提升和产品质量等方面做出更多的努力，以保持竞争力。同时，随着一些大客户市场份额的稳定，茶饮企业在利润的驱使下开始自建供应链。这种行为对原本的供应链企业构成了直接的竞争威胁。

例如蜜雪冰城，在2012年成立河南大咖食品有限公司，实现了核心原料自产化；截至2022年第一季度，蜜雪冰城建立了252亩智能制造产业园，实现了饮品、冰淇淋的自主生产和研发，仓储物流服务由其全资子公司上岛智慧供应链有限公司提供，不再需要额外的供应链企业支持[4]。

因此，茶饮供应链企业目前正面临一个尴尬的发展阶段。它们不仅要应对原料价格的上涨，还要面对行业低门槛带来的激烈竞争，以及客户流失等问题。为了突破这些困境，茶饮供应链企业正在寻求新的解决方案和发展途径。

[4] 蜜雪冰城公司官网，https://www.mxbc.com/brand#history

© 2024 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。在中国印刷。

食品安全溯源管理体系建设至关重要

在中国餐饮行业的发展中，优化餐饮供应链的首要任务是确保食品的质量和安全。为了实现食品安全的有效管控，建立完善的食品安全溯源管理体系至关重要。

在构建餐饮供应链体系的食品安全溯源体系时，应全面覆盖产品原料生产、产品储存、物流冷链运输等各个场景，通过数据化的形式进行实时监控与展示，实现从上游到下游的所有环节进行完全闭环管理，确保每个环节都得到严格监控，从而达到问题早发现、快处理的目的。

图15 食品安全溯源体系

资料来源：毕马威分析

餐饮企业建立食品安全溯源体系，对于其长期发展具有至关重要的意义。通过向消费者和监管方提供全程真实有效的信息，企业能够赢得消费者的信任，进一步巩固市场地位。此外，食品安全溯源体系还有助于提升企业供应链的核心竞争力，为其在激烈的市场竞争中脱颖而出提供有力支持。

© 2024 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。在中国印刷。

数智化变革赋能
引领餐饮行业新增长

在新一代信息技术深度应用的背景下，国家也在大力推动数字化与实体经济的深度融合。这种趋势正促使各行各业借助数字化和智能化创新，驱动生产力的变革并实现转型升级。在餐饮行业，一些巨头企业正引领潮流，通过巧妙地将技术基础、智慧中台和业务应用结合在一起，不断探索数字化在营销、产品研发、规模化扩张等环节的应用场景和平台价值。这种努力不仅提升了企业的产品实力、组织能力，还增强了其对市场的敏锐洞察力，从而为企业的长期发展提供了强大的赋能。

聚焦“数字新基建”
餐饮企业打造数智化生态体系

随着数字技术从概念到应用工具再到生态系统纵深管理的演变，中国餐饮行业的数智化变革与转型正在不断加速和迭代，并呈现从记录经营数据的“数据化阶段”、用数据分析问题的“数字化阶段”向智能化管理与人工智能应用的“数智化阶段”演变的趋势，其主要驱动因素有两个：

驱动因素一　政策引领

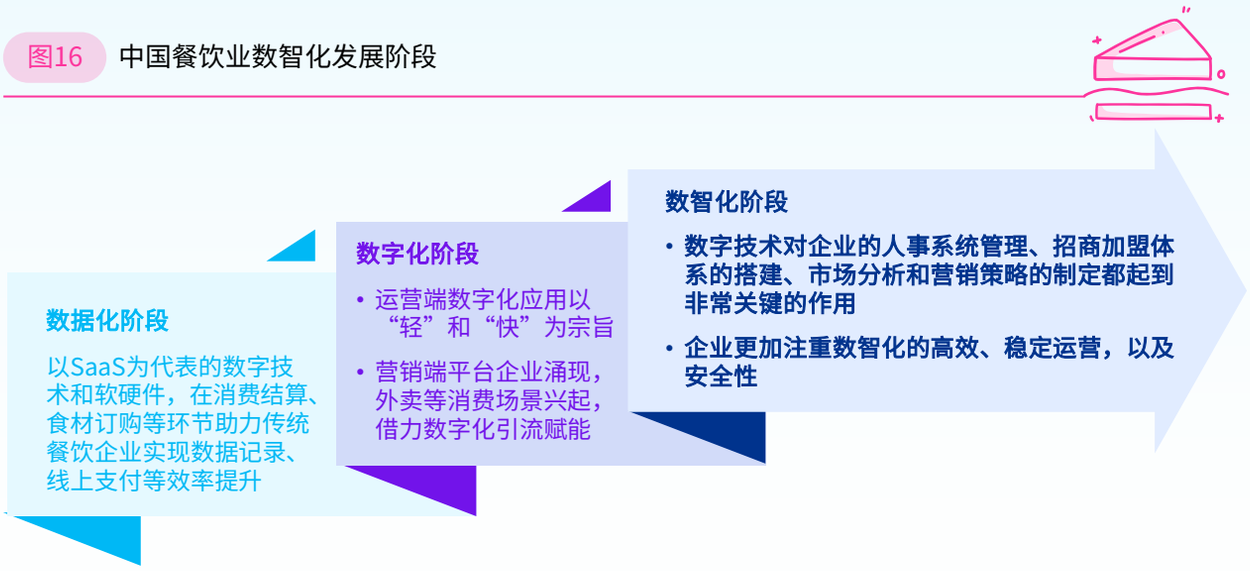
国务院《扩大内需战略规划纲要（2022－2035年）》提出，要顺应消费升级趋势，提升传统消费，发展智慧餐厅等新零售业态，培育“互联网+社会服务”新模式。由此，全国各地相继推出支持餐饮业数智化建设的支持政策，主要聚焦三个方面：①创新消费场景，构建线上业务渠道；②引导企业走出传统服务业大量依赖劳动力、物力投入的发展困境，增强新技术对于供应链管理、综合服务水平的支撑力；③以品牌化为核心，通过总部经济、平台经济、共享经济、定制经济、夜间经济、直播经济等数智化模式，提升竞争力。

驱动因素二　技术引领

一方面，人工智能从1.0时代进入2.0时代，AIGC大模型技术等应用和落地，解锁了供应链管理、门店运营决策、产品开发流程、创意营销和客户支持的数智化升级空间；另一方面，企业在数智化进程中更加注重与自身战略目标和组织能力的匹配，根据业务来设定整个SOP体系、考核体系、指标体系、运营流程，在此基础上，针对性匹配数智化工具和系统，从而充分释放技术效能。

© 2024 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。在中国印刷。

图16 中国餐饮业数智化发展阶段



资料来源：第十届中国餐饮大数据应用峰会；国家信息中心《2023中国餐饮业数字化发展报告》；毕马威分析

在从数字化向数智化转型阶段，更多餐饮企业认可数智化工具在营运效率、会员价值和品牌规模这三大核心增长点的引擎作用，同时数智化需求正从前端外卖、小程序点单等客户服务，向利用数字化系统提高门店综合竞争力以及产业上下游协同延伸，由此带动了餐饮数智化市场规模的迅速增长。根据红餐产业研究院数据显示，2023年中国餐饮行业数智化规模达到117.6亿元，同比增长率达到42.9%[5]。

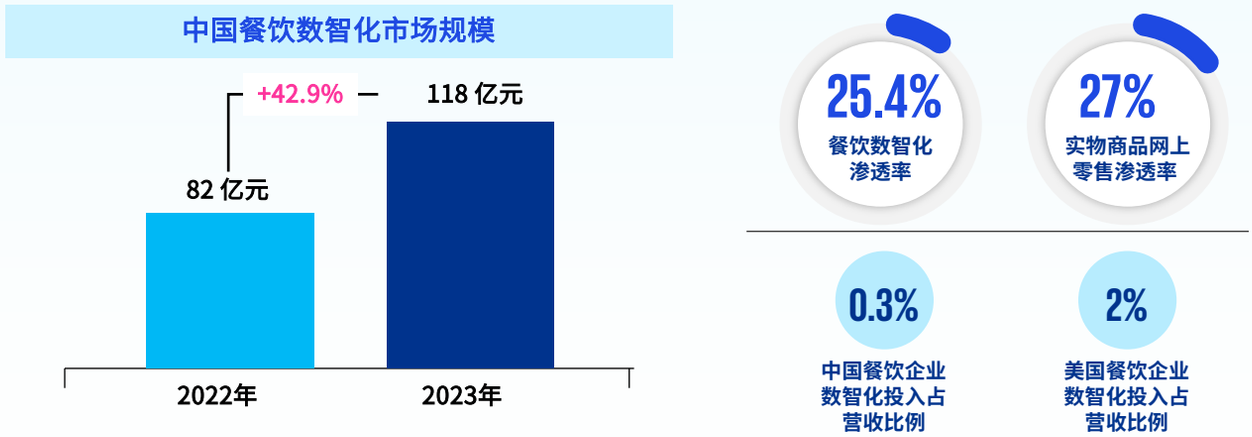
然而，餐饮行业整体数智化渗透率仍相对较低，产业升级改造仍有很多机会挖掘。根据中国烹饪协会《中国餐饮业发展现状及趋势分析》，2022年底餐饮业互联网渗透率达25.4%（通过线上餐饮收入占比衡量），与我国70%以上的互联网普及率、以及27%的实物商品网上零售渗透率相比仍有提高空间。

此外，餐饮数智化渗透水平在不同体量餐饮主体间存在结构差异。大型餐饮机构通过组建自研团队或第三方采购及合作，在数字化决策体系建设、前中后台一体化管理、门店店务数字化管理等方面积极投入。而中小型餐饮商户囿于普惠数智化产品有待推广、标准体系有待出台、产业上下游链条数字化协同有待提升等问题，不愿或无力投入。由此，在中国“大市场小企业”的行业格局下，行业整体数智化投入呈现不足。

[5] 《数智化助力餐饮企业实现经营破局——2023年中国餐饮数智化发展报告》，红餐产业研究院

© 2024 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。在中国印刷。

图17 餐饮数智化市场规模、渗透率和投入占比



来源：红餐产业研究院&睿博《2023年中国餐饮数智化发展报告》；第二届中国地方菜发展大会；统计局；毕马威分析

聚焦“数字新基建”这一餐饮数智化的基础，餐饮企业在数智化产品和应用研发中，致力于提高技术支撑保障，通过前瞻性基础研究和源头技术供给，在最新实践中持续推动5G、云计算、边缘计算、大数据、区块链、人工智能、SaaS软件服务平台等技术要素在餐饮行业落地应用，构建可以提供丰富数据源、硬件支持、创新解决方案的数智化生态系统。

© 2024 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。在中国印刷。

图18 餐饮数智化产品/应用最新实践

应用类型	应用场景	数智化应用举例	应用优势	相关企业
硬件	后台烹饪	智能炒菜机：第一代智能炒菜机以半自动滚筒炒锅为主；第二代在第一代基础上加入编程特色，成为了可编程全自动滚筒炒锅；第三代则从滚筒炒锅成为了可编程全自动煸炒锅。如今，随着AI智能化的飞速发展，智能炒菜机已迭代出第四代智能炒菜机，即AI烹饪机器人	减员通岗、出品工艺标准化、节能减排、简化管理	六十三度科技、饪芯科技
	前台点单	餐饮市场开始出现能够通过人工智能，借助移动终端的APP实现下单、出茶、饮用的智能茶饮机	1、出茶速度快，最快3s即可实现出茶，最慢也不过一分钟左右 2、以大数据为依托，后台系统直接运维。有效提升运营效率坪效、消费者体验也得到提高，同时加强零售化趋势 3、多场景使用，随时随地喝上一杯简单的茶	奈雪的茶、乐由我
软件	面向客户的数字营销系统	客户关系管理系统（CRM）：帮助餐企将顾客分层级管理，建立会员管理体系，可以有针对性地开展营销活动	有效识别用户、管理用户，通过顾客的就餐周期、用餐喜好、个人资料等数据，为餐厅的精准营销提供实用有效的内容依据	美团、客如云
	面向门店/加盟商家的运营数字化系统	通过建立完备的仓储物流系统，餐饮企业可以实现食材和物料的快速周转和配送；通过数字化手段配置自己的中央厨房，餐饮企业可以根据每家门店的需求进行统一管理和调度；通过数字化手段对供应商进行管理，可以实现供应商信息的整合和共享	帮助餐饮企业打通上下游环节，形成完整的供应链数字体系，降低食材成本	哗啦啦、天财商龙
平台	新品开发	餐饮行业AI产品经理：通过搭建企业知识库，创建餐饮行业专家工作流程，在快速读取大量行业报告及品牌经营数据后迅速成长为行业专家，有理有据输出新品品类建议	AIGC加持下，新品开发扩大了样本测试量，同时流程大幅缩减，效率也随之大大提升	360，钉钉
	安全监管	政府主导的食品安全“两个责任”数智管理平台，可将区域内多家食品生产经营主体全部纳入，实现包保干部督导和企业落实主体责任记录信息化管理	实现了包保干部督导和企业落实主体责任记录信息化，不仅做到了数据的归集，还达到了信息的共享共联	亳州市市场监督管理局

资料来源：《2023年餐饮设备智能化发展报告》；公开渠道信息；毕马威分析

餐饮业数智化转型势在必行，但在构建数字生态过程中还存在一些制约因素，如数据要素价值未能充分释放、行业数字化治理有待提升等痛点。餐饮企业仍需不断优化落地运营、营销、供应链数智化解决方案，不断提升企业数智化水平和部门间协同能力。

© 2024 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。在中国印刷。

图19 餐饮业数智化痛点

应用场景	实施痛点
门店运营	• **执行效率低下：**开店流程繁琐，日常运营也需要大量的人力，总部信息传达实施慢 • **运转效率低下：**门店健全体系流程复杂，总部与分店沟通不及时导致企业转化率低
数据资产	• **数据获取难，应用难：**第三方平台数据获取不完善，处理流量不便捷
市场营销	• **缺乏消费者体系：**一些面向消费者的福利和活动还不够完善，使用户的产品复购率较低，难以培养忠实用户 • **用户体系难构建：**第三方软件难以实现用户的分层，没办法精准营销，所以就需要尝试引流至私域
企业管理	• **人力依赖：**线下门店对员工人数的依赖仍较强，需要完善门店的具体流程解放人力 • **结构关系复杂：**大型连锁品牌内部存在多层级组织，总部、督导和加盟商之间的关系复杂

资料来源：国家信息中心《2023中国餐饮业数字化发展报告》；公开渠道信息；毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

餐饮企业集体出海提速 品牌谋海外增量

中式餐饮是全球最流行的餐饮类型之一，如今已传播到130多个国家。近年来，国际市场的中式餐饮市场占比稳步增长，但随着国内餐饮市场的日趋饱和，竞争的不断加剧，餐饮市场从增量进入到存量竞争阶段。出海寻找新增量成为不少餐饮企业的选择。

与此同时，2023年是共建“一带一路”倡议提出的十周年，“一带一路”倡议为餐饮企业国际化发展创造了更好的机遇，越来越多餐饮品牌陆续通过不同方式成功“出海”。出海成为餐饮企业寻求新增长点的承载地，更是中华文化的传递。特别是在当下世界经济复苏动力不足的情况下，如何找到合适的出海方法论成为中国餐饮企业关注的重要话题。

中式餐饮品牌出海从刚性输出向柔性输出转变

中式餐饮品牌出海已有200多年历史，发展至今经历四次出海浪潮，每个浪潮都有各自不同的特征，输出方式逐渐从美食等刚性输出向品牌、文化等柔性输出转变。

图20 中式餐饮企业出海发展历程

中国餐饮出海发展历程	个体户中餐馆出海 1930-1980年	国营餐饮品牌出海 1980-2000年	连锁餐饮品牌出海 2000-2018年	新兴餐饮品牌出海 2018年-至今
行业动态	在“下南洋谋生”、“北美淘金热”的驱动下，我国广东、福建等地移民在国外开设小型中餐馆	改革开放之初，以全聚德、东来顺等为代表的国营餐饮品牌首次开拓海外市场	进入21世纪，中餐企业连锁品牌化、国际化之路正式开启	2018年开始的中餐出海第4次浪潮中，新兴中式餐饮品牌在积极布局海外市场
阶段特征	▪ 家庭作坊式小型中餐馆为主，选址在各国的唐人街或华裔聚集区 ▪ 未形成品牌规模化，绝大部分受众为移民海外的华人群体，当地消费者对中餐的接受程度低	▪ 以国营餐饮品牌为代表，逐步完成品质升级和形象跃迁 ▪ 受市场及经营差异、选址不当的影响，餐饮品牌首次出海受阻	▪ 以知名中餐连锁品牌为主，海外中餐市场由碎片化、实体经营向标准化、多样化、连锁化经营转变 ▪ 消费群体逐渐从华人群体向当地群体延伸	▪ 以新兴中式餐饮品牌为主，企业具标准化程度高、经营成本降低、商业模式灵活等特点 ▪ 凭借产品力、营销力和供应链管理能力，在东南亚、欧美、日韩等打造破圈新打法

资料来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

中式餐饮品牌的首次出海浪潮出现在20世纪30年代，在“下南洋谋生”“北美淘金热”的驱动下，我国广东、福建等地移民在国外开设以售卖传统小吃为主的小型中餐馆，此时的中式餐馆以家庭作坊居多，选址绝大部分在各国的唐人街或华裔聚集区。由于卫生条件及饮食文化存在较大差异，这一时期的出海中餐馆尚未形成大规模品牌，本地消费者对中餐的接受程度低，消费受众主要为移民海外的华人群体，当地消费者对中餐的接受程度低。

第二次出海浪潮伴随着中国对外改革的推进，以全聚德、东来顺等为代表的国营餐饮品牌首次开拓海外市场，并逐步实现餐饮品质升级和形象跃迁。但由于受市场差异、选址不当、经营差异、对海外市场的认知不足和缺乏海外经营经验等因素的影响，餐饮品牌首次出海受阻。

进入21世纪，中国正式加入世贸组织。乘着WTO的东风，中餐连锁品牌开启国际化之路正式拉开帷幕。此阶段的餐饮企业走国门主要以知名中餐连锁品牌为主，海外中餐市场由碎片化、实体经营向标准化、多样化、连锁化经营转变。中餐在海外市场逐渐得到华人以外客户群体的认可，消费者规模进一步扩大。

2018年开始，中式餐饮出海迎来了第四次热潮，新兴中式餐饮品牌积极布局海外市场。此时的餐饮出海企业以新兴中式餐饮品牌为主，此类品牌出海的共同特点为标准化程度高、轻资产模式运营、采用灵活的商业模式等。凭借新兴餐饮品牌的营销力及中国影响力的提升，火锅、茶饮、中式快餐等品牌不断在日韩、东南亚等地成为潮流热点，中餐在海外成功破圈。

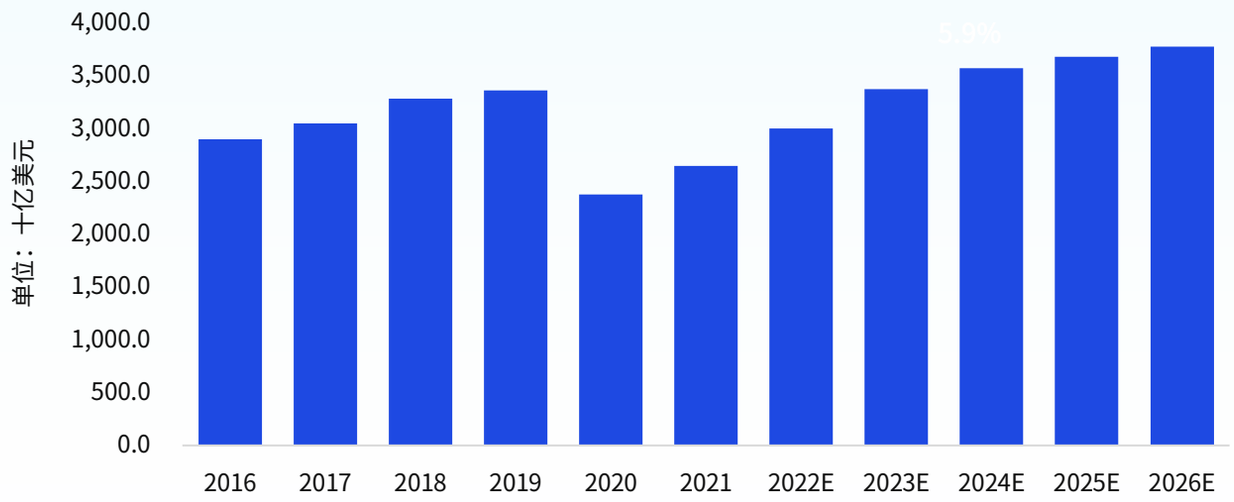
最新一轮餐饮品牌出海企业已经在国内外跨区域、多元消费、技术革新的大环境下，探索出产品研发、品牌营销、技术升级、供应链以及管理体系多层次的更新迭代，继而再度回归对企业内部降本增效、提升消费者用餐体验的经营管理本质。

国际中式餐饮市场规模持续扩大，助推品牌海外扩张

根据弗若斯特沙利文报告显示，国际餐饮服务市场从2016年的2.9万亿美元增长到2019年的3.4万亿美元。尽管受到新冠疫情的影响，国际餐饮服务市场需求出现暂时性下降，2021年国际餐饮市场规模下滑至2.6万亿美元。随着越来越多国家陆续恢复交流往来，2023年国际餐饮服务市场将全面恢复到疫情前水平并持续稳定增长，预计至2026年将达到3.8万亿美元，2022年至2026年的复合年增长率为5.9%。

© 2024 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。在中国印刷。

图21 2016-2026年国际餐饮服务市场的市场规模



资料来源：弗若斯特沙利文，毕马威分析

2023年国际中式餐饮市场规模超3,300亿美元，市场占有率从2019年的9.7%上升至2023年的10.1%，预计2026年中式餐饮市场占国际市场的百分比将继续增长至10.8%。得益于中国文化日渐受欢迎，出海餐饮企业根据当地消费者口味进行调整和创新，国际市场对中式餐饮的接受度越来越高。当前，国际市场中式餐饮的增长速度已超过整体国际餐饮服务市场的增长速度，从2021年的2,611亿美元增长到2026年的4,098亿美元，复合年增长率为9.4%。

图22 2016-2026年国际市场中式餐饮的市场规模

资料来源：弗若斯特沙利文，毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

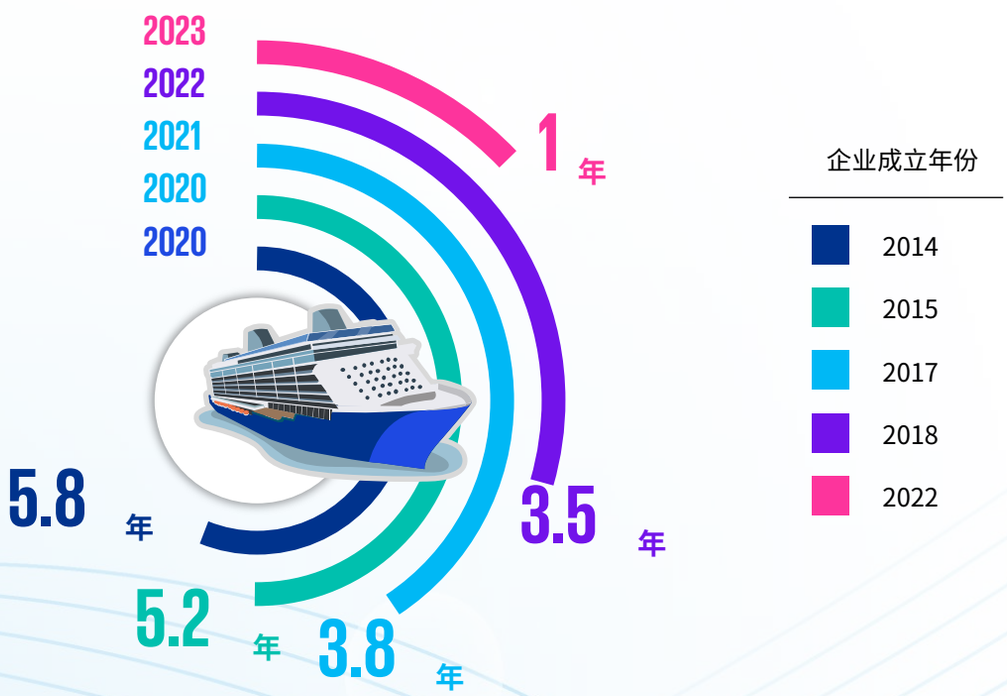
中式餐饮品牌重点布局东南亚和北美地区 一带一路沿线国家成为企业出海的新热点

毕马威中国从公开渠道（包括企业官网、企业官方小程序及新闻等）对超过80个餐饮出海品牌进行采样，对海外中式餐饮企业的进驻情况进行了盘点。

餐饮出海年轻化趋势凸显

根据对采样品牌在全球的门店集聚度、品牌品类占比、门店分布情况分析，餐饮出海品牌呈现年轻化的趋势。采样数据显示，中国餐饮品牌完成首次出海历时时长由2014年的5.8年大大缩短至2022年的1年，即2014年成立的餐饮企业平均需要花费5.8年的时间完成首次海外市场布局，而2022年成立的餐饮企业平均仅耗时1年完成推进第一次国际市场开发。进入2023年，中国连锁餐饮品牌加速出海的步伐明显加快。

图23 中国餐饮品牌完成首次出海历时时间



单位：年

资料来源：企业官网、公开渠道，毕马威分析

*数据说明：中国餐饮品牌完成首次出海历时时间为企业成立年份与企业首次出海年份的平均年份间隔。

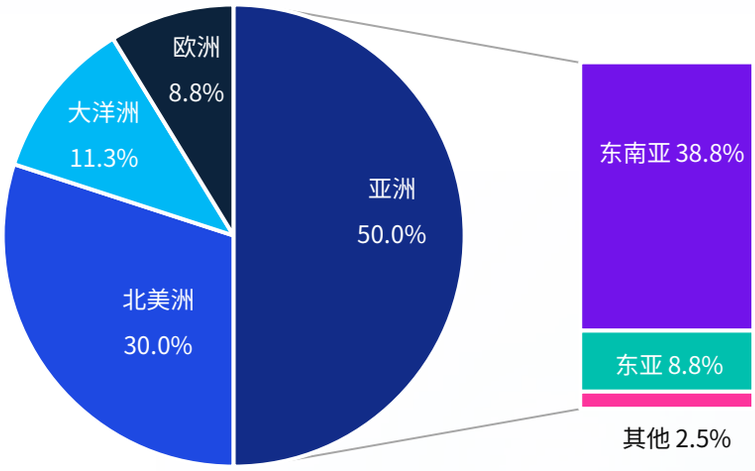
© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

东南亚、北美成为出海首选的重要目的地

随着全球经济复苏及国内政策的逐步放开，我国餐饮企业正积极拓展海外市场，重塑产业链和供应链，并寻求全球化布局。多重因素驱动下，中国餐饮企业正加速出海步伐，东南亚、北美和一带一路沿线国家成为重要的投资目的地。截至2023年末，已有超过80个中国餐饮品牌进军海外市场。这一趋势预计在2024年得到延续，并随着企业产品研发能力、供应链能力和数智化运营能力的增强，餐饮企业出海版图将加速扩张。

采集数据显示，50%的中式餐饮企业选择亚洲作为海外布局的首站。其中，约40%的中式餐饮品牌在出海时首先选择东南亚市场。紧随其后的是北美洲和大洋洲，占比分别为30.0%和11.3%；还有8.8%的中式餐饮企业在拓展业务边界时，会选择欧洲国家作为出海的首选地。

图24 中国餐饮品牌海外首站门店分布情况



资料来源：企业年报、招股书、企业官网、官方小程序、公开资料；毕马威分析

注：数据截至2023年末

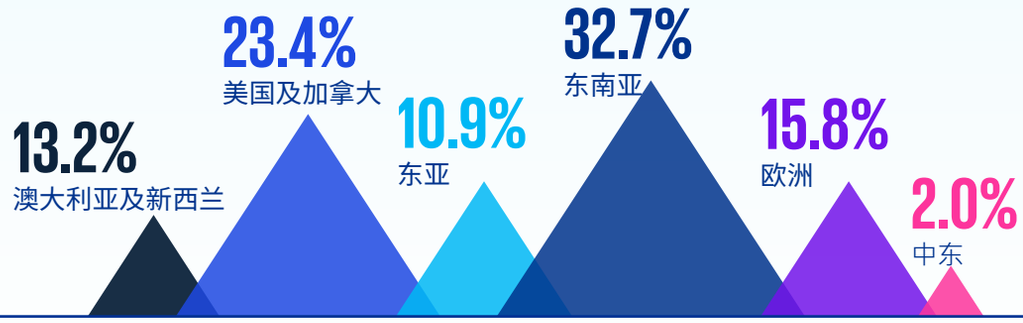
东南亚、北美布局最广，向欧澳新、东亚及中东等梯队扩散

目前，出海餐饮企业在东南亚和北美区域的布局范围最广。从布局趋势上看，中国餐饮品牌出海业务从华人人口密度大、消费能力高、供应链布局成熟的东南亚及北美市场，逐步扩散到欧洲、澳大利亚及新西兰、东亚及中东等国家或地区。

东南亚地区因华人众多，其饮食文化与制作方式与我国相近，因此成为我国餐饮企业出海占比最高的区域。根据采样数据显示，高达32.7%的中式餐饮企业已将目光锁定在东南亚市场，其中新式茶饮和咖啡品牌企业占比较大。东南亚多数地区属于热带气候，全年炎热，这使得冷饮市场在该地区几乎不受淡旺季影响，从而成为茶饮及咖啡企业竞相进入东南亚的主要原因。

© 2024 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。在中国印刷。

图25 中国餐饮出海地区扬帆率



资料来源：企业年报、招股书、企业官网、官方小程序、公开资料，毕马威分析

* 数据说明：以上结果是对80家出海餐饮企业的统计，扬帆率=区域出海品牌数/出海品牌总数。其中部分企业渗透全球多个区域，此处会多次计数；部分企业未公开披露出海区域，此处数据暂未统计。

从国家的角度来看，目前新加坡、美国、加拿大、澳大利亚、新西兰以及阿联酋等国的人均GDP均超出中国3倍以上，显示出强大的消费潜力。这些国家的居民消费能力，无疑成为了中国餐饮品牌国际化战略中不可忽视的重要因素之一。

图26 全球重点国家2022年人均GDP

资料来源：世界银行，毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

一带一路沿线国家将成为餐饮企业出海新热点

2013年，习近平总书记提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的重大倡议，标志着“一带一路”成为中国新时期对外合作的核心平台。在这一宏伟背景下，众多餐饮企业积极响应国家号召，借助政策优势，加速布局海外市场。鉴于“一带一路”沿线国家多处于经济快速发展的阶段，市场潜力巨大，数据显示，超过60%的餐饮品牌已在“一带一路”沿线国家展开布局。这不仅有助于提升沿线新兴经济体和发展中国家在我国对外开放格局中的地位，更将推动餐饮行业在海外市场的消费升级和转型升级。

内外新引擎作用驱动 新中餐连锁品牌全速前进

在政策环境日益优化、经济环境稳步增长、社会环境和谐包容以及技术环境持续革新的多重驱动下，中式餐饮行业迎来了前所未有的发展机遇与广阔的发展空间。特别值得一提的是，经济和社会的繁荣稳定成为推动餐饮品牌出海的重要动力，为中式餐饮的全球拓展提供了坚实的支撑。

政策环境鼓励中国餐饮品牌布局出海

近年来，得益于国家和政府层面政策的持续鼓励与支持，新中餐连锁品牌在海外市场的布局呈现出迅猛的发展态势。过去的20年里，商务部一直对我国餐饮企业出海持积极态度，不仅提出要推动中国餐饮“走出去”开拓国际市场，更通过促进餐饮服务出口和实施“中国餐饮走出去扶植计划”，为餐饮出海的发展注入了强大的动力。

业内人士普遍认为，2023年是中国连锁餐饮品牌出海的元年。在这一背景下，各地方政府紧密围绕国家发展战略，精心制定并出台了一系列政策，旨在扶持新餐饮连锁品牌拓展国际版图。甘肃省和广州市政府更是积极鼓励并支持当地餐饮企业“走出去”，力求培育出一批全国乃至国际知名的餐饮集团。江西省更是走在了前列，成立了中国首个菜系品牌推广中心，旨在全球范围内推广赣菜和江西米粉的魅力。商务部和地方政府相关部门继续为有条件的中餐企业提供全方位的支持，鼓励它们走出国门，参与国际竞争。通过参与美食节、展会等国际交流活动，这些企业不仅能够展示中华饮食文化的独特魅力，还能不断提升其国际影响力和竞争力，进一步巩固中餐在全球餐饮市场的地位。

© 2024 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。在中国印刷。

图27 国家及地方政府支持餐饮企业出海相关政策

政策层面	内容摘要
商务部	2006年，商务部提出稳步推进中国餐饮“走出去”，促进餐饮服务出口。
	2014年，商务部将“中国餐饮走出去扶植计划”提上议事日程。
	2014年，商务部提出引导有实力的餐饮企业“走出去”，开拓国际餐饮市场。
	2022年，商务部提出大力促进中国餐饮等特色文化出口。
地方政府	2023年，江西商务部鼓励赣菜及江西米粉企业开拓全球市场。
	2023年，甘肃省提出支持餐饮企业“走出去”，培育一批全国性、国际性餐饮集团。
	2023年，广州市提出要推动餐饮企业“出海”，支持本地餐饮企业“走出去”，培育一批全国性、国际性餐饮集团，推动餐饮企业产品“出海”。

资料来源：威科先行，网络公开资料，毕马威分析

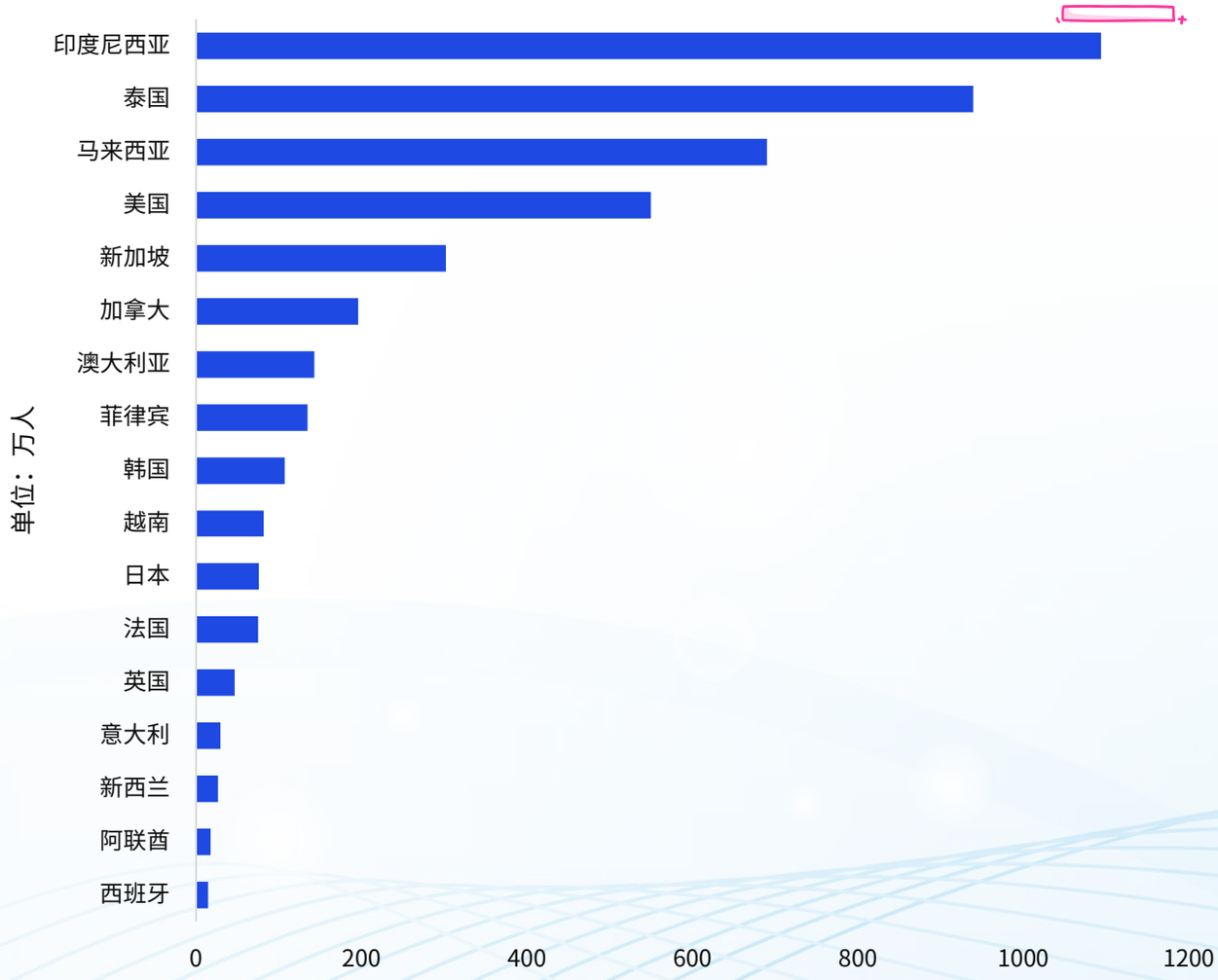
© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

持续增长的海外华人人口使海外中餐热持续升温

海外国家拥有庞大的华人移民、留学人员、旅行者和务工工作者群体，这些华人华侨人口总量高达6000多万，构成了中式餐厅在国际市场上的主要消费群体。由于华人群体对于中餐有着深厚的情感基础和饮食习惯，他们成为了中式餐饮品牌出海的首要目标客群。

特别是在那些有大量华人聚集的地区，如华人留学生众多的城市或区域，由于文化和饮食口味的相似性，这些地方的华人群体对于源自中国的餐饮品牌的需求更加旺盛。因此，中式餐饮品牌在海外市场的拓展中，通常会优先选择这些地区作为落脚点，以满足当地华人群体的饮食需求，并逐渐拓展至更广泛的消费群体。随着中餐在国际市场上的影响力和受欢迎程度的不断提升，未来中式餐饮品牌出海的发展空间将更加广阔。不仅可以满足海外华人的饮食需求，也可以吸引更多当地消费者，进一步推动中餐文化的全球传播和交流。

图28 2022年全球主要国家华侨华人人口数量

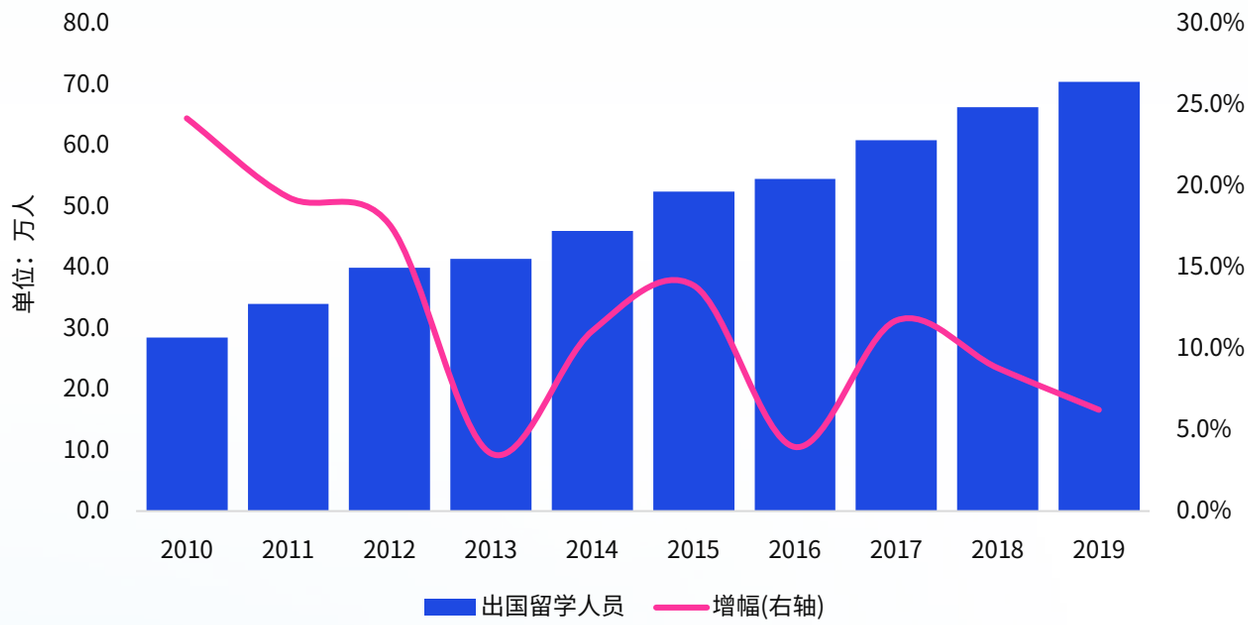


资料来源：statista，各国统计局，毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

随着2022年底新冠疫情得到有效控制及相关政策的调整，中国留学市场逐渐摆脱疫情影响，迎来全新的发展阶段。对于长期在海外留学的游子来说，原汁原味的地道中餐是他们心中最渴望的选择。2023年末，社交媒体上兴起了一股关于“留学生回国后的报复性行为”的热议话题。许多留学生在结束海外学业、回到祖国的怀抱后，选择的第一件事就是去中餐厅，展开一场所谓的“报复性消费”。这种行为背后，其实蕴藏着留学生们对于家乡味道的深深眷恋和对于中餐的无法替代的情感。这种情感与需求的交织，无疑为中式餐饮品牌在国际市场上的发展带来了重要的机遇。随着留学市场的复苏和留学生群体的扩大，他们对于地道中餐的渴求将推动中式餐饮在海外市场的进一步发展。

图29 2010-2019中国出国留学人员数量情况



资料来源：教育局，毕马威分析

注：数据仅披露至2019年

全球领先的技术升级和数字化能力建设融入到餐饮全业务流程中

在全球化的大背景下，大型餐饮连锁品牌正积极借助全球顶尖的技术和数字化服务系统，推动整个业务流程的革新与升级。这些先进的数字化工具不仅助力品牌在供应链、生产、物流等各个环节实现高效管理，更为消费者带来一系列便捷、个性化的数字化服务体验。

© 2024 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。在中国印刷。

通过运用大数据、人工智能等前沿技术，品牌能够精准分析市场需求，优化采购策略，确保食材的新鲜与品质；在生产环节，智能化的设备和技术应用有效提升了生产效率和标准化程度；而在物流环节，通过物联网技术的应用，品牌能够实时监控配送进度，确保食品安全与及时送达。在消费者服务端，这些品牌通过移动应用、自助终端等方式，为消费者提供了点餐、收银、预定、排队等一站式数字化服务。这不仅缩短了消费者的等待时间，提升了用餐体验，也为品牌带来了更高的服务效率和客户满意度。

更值得一提的是，数字化转型不仅为大型餐饮连锁品牌带来了效率和体验上的提升，更成为其扩张海外、提升竞争力的关键。通过数据分析，品牌能够更准确地把握不同市场的消费者需求，实现产品和服务的本地化；同时，数字化工具的应用也有助于品牌在全球范围内实现资源的优化配置和成本的有效控制，从而进一步提升品质和效益。可以说，大型餐饮连锁品牌通过全面融入数字化技术和服务系统，不仅提升了自身的运营效率和竞争力，更为消费者带来了前所未有的优质体验。这种数字化转型将成为未来餐饮业发展的重要趋势，推动中餐文化在全球范围内更广泛、更深入地传播。

图30 餐饮企业出海技术与数字化赋能业务的优势

01

优化门店选址

数字化系统及工具优化门店选址，提高规模开店效率，降低开店风险。

02

增加交易便利

各种新技术（如数字支付、在线下单系统）的愈发普及，使得交易变得更加方便、高效。

03

精准营销

收集、分析和挖掘消费者行为数据，开展有针对性的营销活动和推广策略，增加消费者黏性，提高品牌忠诚度。

资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

摸索“烟火气”创新 餐饮品牌打造新成长曲线

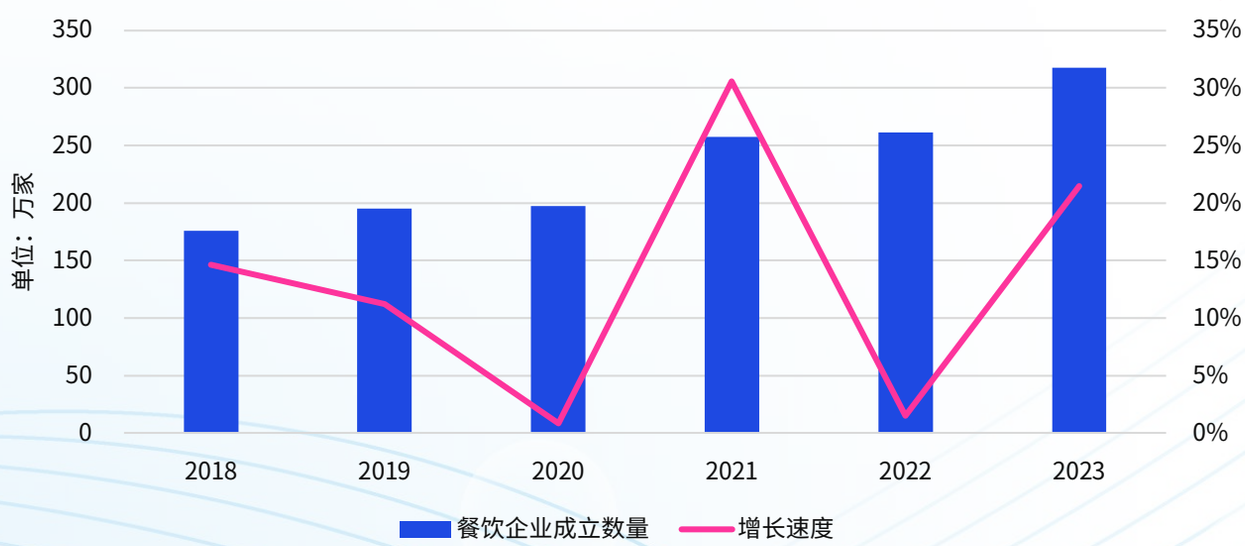
餐饮主品牌孵化子品牌形成互补或协同

在激烈的市场竞争背景下，餐饮品牌门店扩张放缓并积极孵化子品牌

2020年至2022年，尽管餐饮行业受到了疫情政策和消费环境变化的严峻挑战，但餐饮企业的成立数量依然展现了坚韧的增长态势。这充分说明了餐饮业的韧性和创业者的决心。在经历了一段时间的波折后，随着疫情逐渐得到控制，餐饮行业开始逐步复苏，并在2023年迎来了显著的回暖。

根据企查查提供的数据，2023年全国餐饮企业新增注册量达到了惊人的321.0万家，相较于去年增长了约59.7万家，增长率高达21%。这一数字不仅彰显了餐饮行业在逆境中的恢复力，也预示着该行业未来的巨大潜力。回顾过去六年，餐饮企业的复合增长率达到了稳健的10%，显示出行业在不断发展壮大的趋势。

图31 2018-2023年餐饮企业成立数量及增长速度



资料来源：企查查，毕马威分析

注：仅统计企业名、经营范围、企业简介和品牌/产品中包含“餐饮”的住宿餐饮企业

© 2024 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。在中国印刷。

近年来，餐饮行业吸引了大量资本的涌入，众多新玩家纷纷入局，老牌玩家也不断扩张版图，整个行业呈现出前所未有的竞争态势。为了在这样的市场环境中稳固地位并追求更大的市场份额，餐饮企业亟需寻找一条稳定可靠的增长曲线。

从品牌发展的内在逻辑来看，餐饮品牌的成长遵循着一定的规律。在初创阶段，企业往往聚焦于单店模式的打磨与优化，致力于提升产品和服务质量，以此吸引并留住顾客，逐步积累品牌口碑和营收。随着单店模式的成熟与定型，餐饮品牌开始寻求规模化扩张，通过直营或加盟的方式迅速增加门店数量，以更广泛的地理覆盖吸引更多潜在消费者。这种扩张不仅有助于提升品牌影响力，还能有效降低运营成本，进一步巩固市场地位。

然而，当门店数量和区域布局达到一定程度后，原有增长曲线往往会面临放缓的挑战。此时，餐饮企业需要寻找新的增长点。通过对市场和消费者需求的深入洞察，结合自身的资源和供应链优势，孵化具有高增长潜力的子品牌成为了一个重要的战略选择。子品牌的推出不仅能为品牌带来新的增长动力，还能为消费者提供更加多元化、个性化的餐饮体验。

因此，对于餐饮企业而言，要想在激烈的市场竞争中脱颖而出并实现持续增长，必须不断适应市场变化，灵活调整战略方向，通过孵化子品牌等方式开辟新的增长曲线。这将是企业未来发展的重要课题和战略方向。

图32 餐饮品牌发展阶段

资料来源：公开资料整理，毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

基于对赛道、价格和细分客群的洞察，孵化出与主业务形成补充或协同的子品牌

餐饮企业在孵化子品牌时，策略选择至关重要。常见的路径主要有两种：

01 选择在相同品类内进行纵向发展，即与主品牌保持相似的菜品或服务类型，但在价格定位和目标客群上有所区分。例如，一个高端火锅品牌可能会推出定位为中低端市场的子品牌，或者推出针对单人用餐场景的小火锅系列。这种策略有助于企业利用已有的品牌影响力和资源，通过满足不同消费层次的需求来扩大市场份额。

02 探索与主品牌不同品类的市场机会，即进入新兴的餐饮领域。比如，一些成功的新茶饮品牌会孵化咖啡子品牌，从而拓宽业务范围并紧跟市场趋势。这种策略需要企业具备敏锐的市场洞察力和创新能力，以抓住新的增长点。

无论是哪种路径，热门赛道的选择都是关键。企业需要密切关注市场动态和消费者需求，选择具有发展潜力的赛道进行布局。同时，价格定位的合理性也至关重要，过高或过低的价格都可能影响子品牌的吸引力和市场竞争力；因此，企业需要根据目标客群的需求和支付能力来制定合理的价格策略。此外，针对特定细分客群的精准定位同样重要。通过对目标客群进行深入分析，企业可以了解他们的喜好、需求和消费习惯，从而为子品牌打造独特的产品和服务，提升品牌忠诚度。这些因素的成功把握将直接决定子品牌的市场表现和未来发展潜力。

图33 餐饮品牌孵化子品牌重要影响因素

资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

热门赛道

在餐饮企业孵化子品牌的过程中，热门赛道的探索无疑是至关重要的环节。子品牌要想在竞争激烈的市场中脱颖而出，首先必须选择一个具有潜力的细分市场作为切入点。这个市场的规模要足够大，才能为企业提供足够的发展空间；同时，市场增长率也要保持在较高水平，以确保企业能够持续获得增长动力。

在选择细分市场时，企业还需要对该市场的竞争格局进行深入分析。了解竞争对手的优势和劣势，以及他们在市场中的定位，有助于企业制定更为精准的竞争策略。例如，如果竞争对手在高端市场已经占据了主导地位，企业可以考虑选择中端或低端市场作为突破口，以避免正面竞争，更好地满足未被满足的消费者需求。

此外，企业在孵化子品牌时还需要考虑自身的资源和能力。要确保企业有足够的实力和资源来支撑子品牌在所选细分市场中的发展，包括产品研发、供应链管理、市场营销等方面。只有这样，企业才能在竞争激烈的市场中立足并取得成功。

图34 部分餐饮企业子品牌赛道布局情况

	子品牌 01	成立时间 02	细分赛道 03
九毛九（西北菜）	太二	2015	酸菜鱼
	那未大叔是大厨	2019	粤菜
	怂火锅	2020	重庆麻辣火锅
	赖美丽烤鱼	2021	烤鱼
	赏鲜悦木	2023	精致餐饮
蜜雪冰城（新茶饮）	幸运咖	2017	咖啡
	雪王炸串	2023	炸串
茶颜悦色（新茶饮）	小神闲茶馆	2022	茶饮
	鸳央咖啡	2022	咖啡
	古德墨柠	2023	柠檬茶

来源：公开渠道整理，毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

图35 餐饮细分赛道示例

01 酸菜鱼赛道

酸菜鱼本是川菜的代表菜品，在川菜向全国推广的过程中，成为单独的热门赛道，获得消费者的喜爱。2016-2018年是酸菜鱼赛道迅速扩容时期，疫情期间需求有所下降，2013年酸菜鱼赛道逐渐走向成熟期，市场格局有所改变，趋向理性化发展。据红餐大数据，截至2023年11月，全国酸菜鱼门店数超过5万家，门店数同比下降8.8%。相关企业数方面，全国酸菜鱼相关企业存量达到了1.7万家，同比增长5.5%。

02 火锅赛道

企查查显示，截至2023年11月，全国火锅相关企业数量达41.6万家，同比增长了10.3%。这说明，火锅品类仍具有很大的市场潜力。随着火锅市场恢复增长、持续扩容，火锅品类的市场规模有望在2023年回升至5,200亿元左右。从火锅品类结构看，川渝火锅是门店规模占比达到35.5%，位居第一。

03 精致餐饮

《中国精致餐饮报告2022》显示，2021年中国精致餐饮市场规模相比2020年增长接近40%，发展正处在大众接受期。此前正式发布的2023年度“黑珍珠餐厅指南”中，共有304家餐厅上榜。其中，新上榜餐厅数量达65家，创历年最高，也预示着黑珍珠进入增长期。截至目前，“黑珍珠”已经覆盖北京、上海、广州、深圳，成都、杭州、香港、澳门等25座城市。

04 咖啡

根据Statista数据，2022年，中国咖啡市场价值为2000亿元，与前一年相比大幅增长。专家预计，未来五年的年均复合增长率将达到21.6%，到2025年将超过3,690亿元。2022年，中国约有13.8万家现磨咖啡店，其中约32%为连锁加盟店。预计到2027年，连锁咖啡店的渗透率将达到34%。

资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

价格定位

餐饮品牌在创新子品牌时，灵活运用价格带策略是关键。针对中高端品牌，通过进军下沉市场并推出平价替代品，可以有效吸引更广泛的顾客群体。例如，海底捞成功推出了“嗨捞火锅”，这款子品牌主打亲民牛肉火锅，客单价控制在约80元，从而吸引了大量追求性价比的消费者[6]。同样，高端品牌如“新荣记”也尝试了下沉市场策略，通过推出“港季”茶餐厅，以更加亲民的价格提供高品质的餐饮体验。另一方面，中低端品牌也不满足于现状，积极探索高端市场以实现品牌升级。但是相比开拓下沉市场，中低端品牌设立高端子品牌时在供应链、品牌认知、客群容量等方面存在更多考量。部分餐饮品牌往上探索价格带，是否能穿越价格带，无疑对企业而言是一场试验。

这些市场动作的背后，反映了消费者对餐饮选择的理性化和对高性价比的追求。在当前的经济环境下，消费者更加注重餐饮消费的性价比，而不仅仅是追求高端或低端的标签。因此，餐饮企业需要敏锐捕捉市场变化，通过调整价格带策略来满足不同消费者的需求。

细分客群

餐饮行业以提供餐饮服务为核心，针对目标用户需求，打造有价值的产品和服务。随着消费者需求和细分客群的动态变化，餐饮企业需针对重点客群布局子品牌，以扩大市场份额并增强品牌影响力。针对重点客群布局子品牌，意味着餐饮企业需要根据不同客群的特点和需求，推出符合他们口味、文化和消费习惯的子品牌。这要求企业具备敏锐的市场洞察力和创新能力，能够准确把握市场趋势，并快速响应消费者需求的变化。

“Z世代”（1995-2009年出生，占我国人口19%）作为当前餐饮行业的主要客群，拥有巨大的消费潜力和影响力。针对此类年轻人群体，餐饮企业可以推出时尚、潮流的子品牌，注重菜品创意、环境设计和数字化互动体验，以吸引他们的注意力和提高品牌忠诚度；针对家庭客群，可以推出注重亲子互动、健康营养的子品牌，提供宽敞舒适的就餐环境和贴心的服务，满足家庭聚餐的需求。

此外，针对不同地域和文化背景的消费者，餐饮企业也可以推出地域特色鲜明的子品牌，融合当地食材和烹饪技艺，为消费者带来独特的餐饮体验。这不仅有助于提升品牌的差异化和竞争力，还能够促进文化交流和融合。

[6] 给自己找“平替”？海底捞推出全新子品牌“嗨捞火锅”，腾讯新闻，https://new.qq.com/rain/a/20231012A04XCJ00

© 2024 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。在中国印刷。

图36 Z世代消费特点

追求“新奇特”，注重体验乐趣，品牌教育成本较低

利用品牌消费打造“人设”，凸显个性和生活态度

善于利用互联网信息进行考察和对比，保证消费的质量

资料来源：毕马威分析

精致餐饮

当前餐饮消费呈现“K”字型分化。一方面，随着消费者对性价比的追求和对日常餐饮的理性消费态度，下沉市场逐渐展现出巨大的潜力。另一方面，精致餐饮作为高端市场的代表，凭借其独特的美食体验和高品质的服务，吸引了越来越多的消费者，成为餐饮企业稳定的收入来源。

精致餐饮的稳定消费群体主要由追求高品质餐饮体验的人群构成，他们注重食材的新鲜与独特、烹饪技艺的精湛以及用餐环境的优雅与舒适。这部分消费者愿意为高品质的餐饮体验付出相应的代价，并愿意在社交媒体上分享自己的用餐经历，从而进一步推动了精致餐饮的发展。

近年来，美团推出的“黑珍珠”餐厅评选活动，无疑为精致餐饮的发展注入了新的动力。通过严格的评选标准和专业的评审团队，“黑珍珠”餐厅为消费者提供了一份高品质的餐饮指南，使得更多消费者能够了解和选择到优质的精致餐饮。随着“黑珍珠”餐厅数量的迅速增长和覆盖城市的日益增多，精致餐饮的市场影响力也在不断扩大。

餐饮企业打造多品牌矩阵以维持稳固的增长曲线

餐饮品牌通过探索同品牌不同价格带、开拓热门赛道和年轻化转变，成功孵化子品牌并实现与主品牌的差异化，这不仅是市场策略的成功，更是品牌长期稳定发展的关键。通过上述方法，餐饮企业能够捕捉到更广泛的消费者群体，满足市场的多元化需求。

多品牌矩阵的打造，意味着企业不再局限于单一品牌的发展，而是利用成功经验和核心能力，在不同品类和价格带中寻求增长机会。这种策略不仅拓宽了企业的市场边界，还增强了企业抵御市场风险的能力。当某个品牌面临增长放缓或停滞时，其他品牌可以为企业提供稳定的收入来源和增长动力。

此外，面对快速变化的市场环境，国外食品餐饮巨头通过创建孵化器和加速器，积极投资具有商业化潜力的初创企业。这种做法不仅为主营业务提供了市场验证和灵感，还为子品牌的拓展提供了更多可能性。通过与初创企业合作，餐饮企业可以更快地捕捉到市场趋势和消费者需求的变化，从而调整自身策略，保持竞争优势。

© 2024 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。在中国印刷。

跨菜系迁移解锁餐饮品牌跨区域扩张，寻求新场景增量

地方菜系去区域化，餐饮边界线逐渐消融

地方菜系在中国餐饮市场中一直占据着重要的地位。由于中国地域广阔，各地的气候、地形和历史文化背景都对当地的饮食习惯产生了深远的影响，因此形成了丰富多样的地方菜系。这些菜系通常以独特的口味、烹饪技艺和食材而著称，吸引了大量忠实的消费者。在过去，地方菜系主要集中于区域发展，较少进行全国扩张，这主要是由于地方菜系对本地食材的依赖度高，跨地域扩张需要解决供应链和运营成本等方面的问题。然而，随着交通和物流的发展以及消费者口味的多样化，地方菜系逐渐开始尝试全国扩张，以满足更多消费者的需求。

近年来，地方菜系在全国的渗透率逐渐提升，越来越多的连锁地方菜系品牌进军餐饮市场。这些品牌通常注重菜品品质和服务质量，通过标准化和规模化的运营方式降低成本，提高效率。同时，他们也注重创新和差异化，以满足不同消费者的口味需求。红餐大数据显示，截至2023年9月，川菜以超过10万家的门店数位列地方菜系之首，这充分说明了川菜在全国范围内的受欢迎程度。此外，西北菜在增长率方面表现突出，苏菜、粤菜和京菜也有所增长。这些菜系的发展势头强劲，预计未来将有更多连锁地方菜系品牌进军餐饮市场。

- 川菜

川菜以其独特的“麻”和“辣”风味，以及丰富多样的特色单品，如火锅、串串、酸菜鱼和冒菜等，深受全国各地消费者的喜爱。这些单品不仅展现了川菜的独特魅力，也满足了不同口味和消费需求的消费者。

川菜馆主要集中于起源地川渝地区，但仅占全国川菜馆数量的五分之一，这表明川菜在全国范围内仍有巨大的发展空间。川菜馆在我国东部、北部和南部地区的不断扩张，显示了川菜在全国范围内的广泛接受度和强劲的市场需求。特别值得一提的是，在江浙和广东地区，川菜馆的发展尤为突出。这可能与这些地区的消费者对于多元化和新颖口味的追求有关。同时，也反映了川菜在适应不同地区口味和文化背景方面的灵活性和创新能力。未来，随着消费者对川菜认知的深入和口味的多样化，川菜馆在全国范围内的数量和影响力有望持续增长。

- 东北菜

东北菜近年来在餐饮行业的崛起，无疑为中国的美食文化注入了新的活力。以其量大实惠和独特的“乱炖”特色，东北菜不仅满足了消费者对美食的多元需求，更在网络吃播等线上营销的推动下，在全国范围内掀起热潮。

© 2024 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。在中国印刷。

东北菜馆在东北三省数量最多，约占一半；在向南转移的过程中也展现出了强大的生命力和吸引力，北京、河南、河北等北方省份以及山东的东北菜馆数量超过4000家，甚至南至浙江、广东等南方省份也有所布局。东北菜的这种跨区域发展，不仅丰富了各地消费者的味蕾体验，也为餐饮行业带来了新的增长点。

- 粤菜

粤菜作为中国八大菜系之一，以其清淡、追求本味的独特口感和精致的烹饪技艺而闻名。由于其鲜明的区域特色、对新鲜食材的高度依赖，以及对高级厨师精湛技艺的需求，传统粤菜餐厅在区域扩张中确实面临诸多挑战。然而，随着餐饮市场的不断发展和消费者口味的日益多元化，一些粤菜连锁品牌通过创新和优化供应链，成功实现了跨区域的扩张。

陶陶居和点都德等传统粤菜连锁品牌的成功经验值得关注。他们通过建立优秀的供应链体系，确保了食材的新鲜度和质量，同时降低了对高级厨师的依赖。这使得他们能够在保持粤菜特色的基础上，更加灵活地应对市场变化。在扩张过程中，上述品牌还注重与当地饮食习惯相结合，推出符合当地消费者口味的创新菜品。这种本地化的策略不仅有助于减少市场进入的阻力，还能够吸引更多当地消费者。通过不断优化菜品和服务，这些品牌成功实现了在上海、北京等大城市的业务拓展，为粤菜的跨区域发展树立了典范。

此外，地方菜系的扩张还有一种新的现象，即一些鲜为人知的地方菜系品牌并非源自其传统起源地，而是选择在异地进行品牌注册和发展。马记永、陈香贵、张拉拉这三家以兰州拉面为主打品牌的连锁餐厅，它们的起源地是上海，而非兰州，这显示了地方菜系在全国范围内的灵活发展和广泛布局。这些品牌不再局限于传统的个别区域，而是选择在全国范围内进行扩张，这种“遍地开花”的现象不仅为消费者带来了更多元化的餐饮选择，也为地方菜系餐饮品牌带来了新的增长点。这种增长不仅体现在品牌知名度的提升上，更体现在市场份额的扩大和消费者基础的增厚上。

© 2024 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。在中国印刷。

案例： 山东凯瑞商业集团

——刚需餐饮和品质餐饮两手抓，打造全产业链餐饮供应链体系

山东凯瑞商业集团（以下简称“凯瑞集团”）成立于2004年，是一家以餐饮全产业链为主，涉足餐饮品牌孵化、餐饮投资、餐饮金融、餐饮IT、供应链物流、冷链物流、集采共享、餐饮教育、商业运营、品牌策划及共享城市中央厨房、高铁车站美食广场、团膳等多业态的综合性、多元化、平台化的商业集团。集团成立以来，顺应市场形势，已经发展成为在全国拥有近400家连锁门店，主要覆盖上海、杭州、西安、河南、河北、及山东等主要城市的大型连锁餐饮集群。

凯瑞集团坚持用品质服务大众，践行品牌化发展路线，稳固旗下正餐现有14个餐饮品牌，已形成覆盖全市场、全客群、全消费段的完善品牌矩阵。

图37 凯瑞商业集团餐饮品牌矩阵

品牌梯度	人均消费（元）	品牌个数	品牌名称
刚需小品牌	20-35	4	“牌坊裡”、“长安巷”、“味想家”、“非尝锅气”
大众化餐饮	100-150	4	“老牌坊”鲁菜名店、“城南往事”济南风味主题餐厅、“皇城根”北京风味主题餐厅、“高第街56号”港式餐厅
品质餐饮	300-600	6	“贵满楼·开埠1904”、“牌坊宴”宴齐鲁、城南往事海鲜楼、城南往事大观楼
	800-1500		申客厅
			泉客厅

资料来源：凯瑞商业集团，毕马威分析

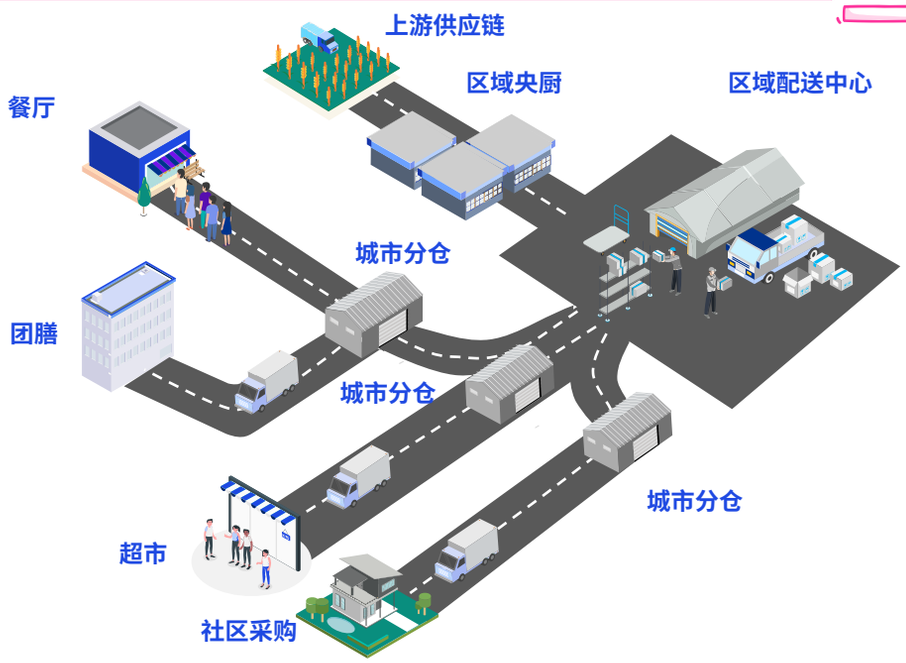
© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

案例： 山东凯瑞商业集团
——刚需餐饮和品质餐饮两手抓，打造全产业链餐饮供应链体系

建设共享厨房助力餐饮供应链实现菜品标准化及操作流程标准化

近年来，凯瑞集团在稳固餐饮板块的同时，利用自身发展优势，将餐饮产业链向上下游延伸，基于“绿色+共享”理念打造新一代城市共享中央厨房“22城”。该项目打破传统餐饮模式的壁垒，让菜品实现标准化、操作流程标准化，省去食材采购、运输、粗加工等工序，在保证餐品质量的同时，提高工作效率、降低生产成本，实现厨余垃圾不进城。

图38 凯瑞集团“22城”城市共享厨房供应链示意图



来源：毕马威分析

数字化转型赋能餐饮门店供应链效率提升

结合数字化技术，凯瑞集团先后研发出拥有多项专利的智能炒锅，并于2016年推出国内首个智能餐厅“味想家”[7]。另一方面，凯瑞集团搭建可升级的SaaS系统及餐饮“云服务”体系，对实时数据进行有效的监督与存储。通过数字化转型，凯瑞集团实现对私域会员的运营管理以及品牌门店管理的大幅度提升。

刚需餐饮和品质餐饮“双赛道”的两手抓，持续成为企业的品牌定位

如今餐饮行业市场由“橄榄型”逐步向“哑铃型”转变，大众化餐饮的需求量逐渐降低，刚需餐饮与品质餐饮的需求量有了很大的提升，早在2018年，凯瑞集团便开始转型，实现刚需餐饮与品质餐饮两手抓的双赛道选择。一方面，凯瑞集团加大了对刚需餐饮的布局投资，包括对高速公路服务区的升级，对写字楼团膳、中小学生团膳以及社区长者食堂的加码；另一方面，凯瑞集团在品质餐饮上深耕细作，倡导精致餐厅新型概念，在环境布置、服务态度、食材溯源、东西结合、国际视野全方面给予顾客更好的体验。

[7] 赵孝国副会长：餐饮智能化成为行业升级突破口，中国饭店协会，https://www.sohu.com/a/399999557_236448

© 2024 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。在中国印刷。

03

餐饮行业高质量发展面临的挑战

餐饮行业作为服务业的重要组成部分，一直受到公众的高度关注。特别是在疫情之后，餐饮行业经历了前所未有的冲击和洗牌，企业面临着更加严峻的生存考验。餐饮行业正面临消费需求与观念的快速转变、市场竞争的同质化加剧，以及技术更新的迅速迭代三大外部挑战以及供应链管理效率低下、经营管理战略模糊，以及数字化水平低三大内部挑战。这些挑战不容小觑，在一定程度上制约了企业实现高质量的持续发展。餐饮行业必须深刻自省，迅速采取应对措施，集中智慧和力量解决内外部挑战，从而迅速突破困境确保在多变的环境中保持核心稳定。

外部挑战

消费需求及观念日趋变化

在我国经济面临下行压力、居民消费活力亟需进一步释放的背景下，消费者的消费观念发生了显著变化。这种变化不再简单地以价格为唯一标准，而是更加注重餐饮的品质和性价比。这一转变反映了消费者在面对经济压力时的谨慎态度和对价值追求的重新定位。在经济下行周期中，由于消费者的收入未达到预期，他们在消费时更加审慎，减少了对高额、弹性大的消费品的购买。相比较而言，他们更倾向于选择价格适中、性价比高的产品。这种消费趋势的变化推动了轻餐饮的兴起。轻餐饮以其多样化的消费场景和日常化的特点，更贴近广大消费者的需求，因此受到了广泛的欢迎。

年轻消费者已经成为餐饮市场的重要力量，他们的消费观念和需求特点为餐饮行业带来了新的挑战和机遇。这些成长于互联网时代的年轻人，拥有开放多元的文化视野，追求个性化和独特体验，对餐饮消费的要求也愈发精细和全面。年轻消费者不仅重视餐饮美食的品质，还关注餐饮品牌、服务和环境等多方面的体验，他们也注重餐饮的健康性和环保可持续性，并愿意为这些餐饮属性和更好的个性化服务体验付出更高的价格。但是，市场上可供消费者选择的餐饮大多数尚未完全满足健康化、品质化和个性化的需求，这要求餐饮企业尽快进行转型升级，打造性价比和“心”价比双全的餐饮品牌。

© 2024 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。在中国印刷。

市场同质化竞争愈加剧

在疫情防控措施放宽后，餐饮行业迎来了复苏的曙光，大量企业看准时机涌入这一市场，为行业带来了新的活力和机遇。然而，这也导致了竞争态势的加剧，许多餐饮企业为了迅速恢复并占领市场份额，借鉴领先企业的成功经验，采用成熟的产品升级模式，选择低成本的经营升级模式。然而，这种低成本经营升级模式也存在一些明显的弊端。

首先，低成本经营升级模式容易加剧同质化竞争。当大量企业都采用相似的经营模式和产品升级策略时，市场上的产品和服务就会变得趋同，缺乏个性和差异化。这不仅无法满足消费者日益增长的个性化需求，还可能导致价格战等恶性竞争行为，影响行业的健康发展。

其次，低成本经营升级模式不利于企业的可持续发展和行业创新。过于追求短期利益和市场份额的快速增长，往往会让企业忽视长期战略规划和创新能力的培养。在竞争日益激烈的市场环境中，缺乏核心竞争力和创新能力的企业很难保持持续的发展动力。

当前，我国餐饮市场同质化问题十分突出，这在一定程度上限制了行业的创新和发展。产品、场景和服务的同质化，使得消费者在面对众多餐饮品牌时难以区分，缺乏独特的品牌印象和忠诚度。餐饮企业要想在市场中脱颖而出，需调整经营战略，从产品、场景和服务三个方面实施差异化竞争策略，以解决同业竞争的困境，赢得消费者的青睐和信任，实现长期盈利和可持续发展。

技术革新换代快

新兴技术推动餐饮业数字化转型。数字化浪潮促使消费者需求和行为多元化、个性化、网络化，促使我国餐饮行业数智升级。大型企业如海底捞迅速抢占先机，引入新技术，完成点餐收银、排号订餐系统的数字化管理，甚至打造了全球首家智慧火锅餐厅。目前，数字化已成为海底捞运营管理的核心，深化数字化改革，降低成本，提高效率[8]。 新技术为餐饮企业带来转型发展机遇，但数智技术迭代快，大部分企业受创新资源限制难以跟上技术潮流和消费者需求变化，需投入大量人力、资金和时间成本，带来运营管理挑战。

数字化技术能够有效提高餐饮企业的运营效率，还降低了成本，增强了客户体验，成为了其核心竞争力的一部分。然而，新技术的快速迭代给餐饮企业带来了挑战。大部分企业受限于创新资源，难以跟上技术潮流和消费者需求的变化。在数字化转型过程中，企业需要投入大量的人力、资金和时间成本，这对企业的运营管理提出了更高的要求。

[8] 海底捞智慧餐厅，开启餐饮“智慧化”新奇点，

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1718954064180441848&wfr=spider&for=pc

© 2024 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。在中国印刷。

内部挑战

供应链管理低效

餐饮供应链是以餐饮经营企业为核心，涵盖采购、加工制造、物流、终端销售等环节的网链结构，由直接或间接影响或响应顾客需求的各相关方组成[9] 。疫情后，餐饮行业及企业愈加重视供应链管理，这背后的原因多方面的，主要体现在以下四个方面：

首先，食品安全成为全国的主要关注点。随着消费者对食品安全问题的日益关注，餐饮行业及企业不得不将供应链管理放在更加重要的位置。通过加强供应链的监控和管理，确保食材来源的可靠性、质量的稳定性和食品安全的可追溯性，从而为消费者提供更加放心、安全的餐饮产品。

其次，随着企业规模化扩张，经营成本上升，供应链管理成为关键影响因素。餐饮企业在扩张过程中，需要面对更多的供应商、更复杂的物流网络和更高的库存成本。通过优化供应链管理，企业可以更有效地整合资源、降低成本、提高运营效率，从而实现规模化扩张和盈利能力的提升。

第三，目前餐饮行业及企业应对供应链管理仍有改善之处。虽然很多餐饮企业已经开始重视供应链管理，但在实际操作中仍存在很多问题，如供应商选择不当、采购流程不规范、物流配送不及时等。这些问题不仅影响企业的运营效率和服务质量，还可能对企业的声誉和长期发展造成负面影响。因此，餐饮企业需要通过不断改善供应链管理，提升企业的竞争力和适应能力。

最后，新技术的兴起与发展牵引着餐饮行业供应链管理的改革。物联网、大数据、人工智能等新技术的不断发展，为餐饮行业供应链管理提供了更多的可能性。通过运用这些新技术，企业可以更加精准地预测市场需求、优化库存管理、提高物流配送效率等，从而实现供应链管理的数字化转型和智能化升级。

[9] 餐饮业供应链管理指南，国家市场监督管理总局，

https://scjd.anshun.gov.cn/zwgk/zcfg/zcjd/202303/t20230307_78387632.html

© 2024 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。在中国印刷。

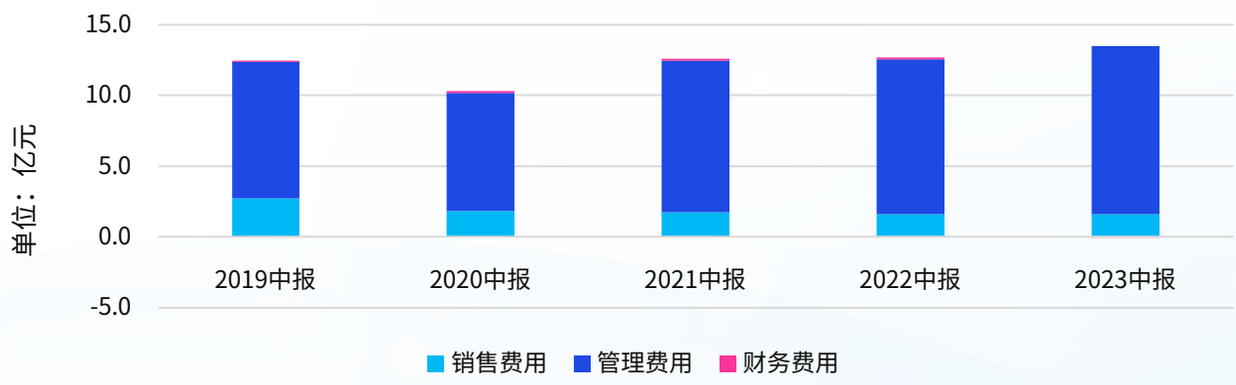
餐饮供应链管理不仅在餐饮运营管理中起着至关重要的作用，还是企业顺利出海、占领海外市场份额的关键“武器”。有效的供应链管理能帮助餐饮企业通过品质优良、食品安全可靠、降本增效、服务高质、协同流畅五个维度彰显品牌价值，最终吸引更多的消费者和提升消费者的忠诚度，实现可持续盈利。

然而，目前绝大多数餐饮企业供应链管理效率不高，缺乏对原材料供应商、物流服务商、消费者等相关方进行统筹管理，造成供应链整合难度大、协同不畅、食品流通环节多、损耗大、渠道链条长、成本高等问题，这不利于企业的整体效益和核心竞争力的提升，难以实现出海突围。因此，优化供应链管理效率是众多餐饮企业的当务之急。

经营管理战略不够清晰

伴随着全球经济日渐复苏、政策逐步放开和国内餐饮市场愈发激烈，餐饮企业面临着对目前及未来经营管理战略规划需要更加清晰的挑战。疫情后，餐饮行业“三高”问题（即劳动成本增加，租金居高不下，食材原料价格上涨）更为突出，这给餐饮企业带来了一定的经营压力，增加了企业的运营费用，对企业的战略管理和抗风险能力提出了挑战。根据前面章节的35家餐饮样本公司数据显示，疫情期间及后期，餐饮类上市公司的运营费用呈上升趋势，上半年的运营费用为13.4亿元，比2022年同期增加6.0%。

图39 餐饮类上市公司2019-2023年中期财报的运营费用情况



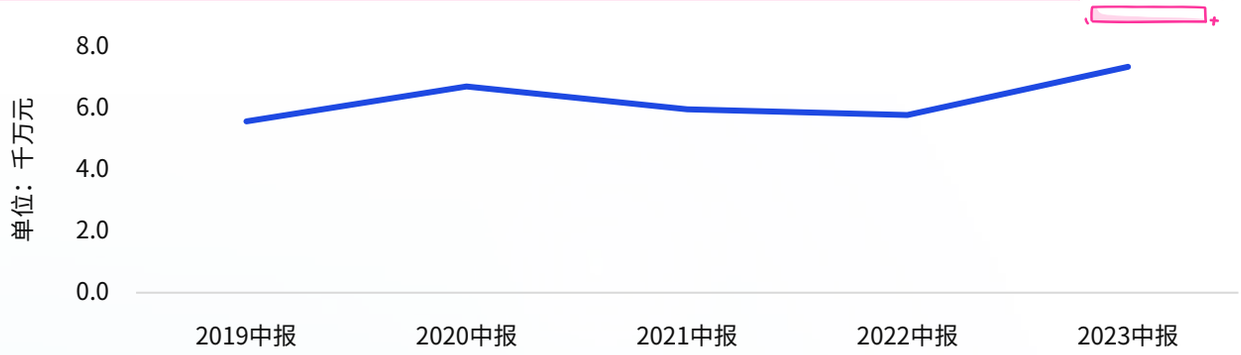
资料来源：iFinD、毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

面对整个行业成本上扬、运营费用增加的情况，餐饮大型企业已开始重视经营管理战略的调整，逐步形成更为清晰的战略规划。以海底捞为例，根据海底捞2023年中期财务报告显示，截止2023年6月30号，虽然原材料及易耗品成本、员工劳动成本和租金及相关支出分别比去年同期增加了18.7%、8.6%和18.4%，但由于海底捞及时调整好经营管理战略，原材料及易耗品成本和员工劳动成本所占收入百分比分别比去年同期降低了2%和4.5%。除了部分大型餐饮企业，行业内仍有许多餐饮企业由于经营管理战略不够清晰，深受运营费用增加、运营难度提升之苦，难以实现降本增效。

除了运营费用的上涨和经营难度的提升，大部分餐饮企业还面临着税负增加的压力，其主要原因有两大方面：一方面，受餐饮行业属性的影响，政府的税收优惠政策在餐饮行业里的渗透率不高。另一方面，部分餐饮企业在税务方面没有建立战略思维，对税务筹划认知不足，缺乏税务筹划方案执行落实的能力。根据Wind数据显示，近五年来样本企业的平均应交税费为6千3百万元；2023年上半年，样本企业的应交税费更是突破7千万元，比2022年同期上升接近三成。

图40 餐饮类上市公司2019-2023年中期财报的应交税费情况



资料来源：Wind，毕马威分析

另一方面，疫情后餐饮行业十分激烈，餐饮企业转向蓝海里寻求新的发展机会，扎堆选择出海，出海势头十分旺盛。然而，在海外市场取得成功并非易事，企业需要制定清晰的出海经营管理战略，特别是要关注本土化策略的实施。

本土化策略是餐饮企业在海外市场取得成功的关键。这包括对产品进行本地化改良，使其符合当地消费者的口味和饮食习惯；同时，消费场景和服务也需要融入本土文化，以更好地满足当地消费者的需求。例如，一些中餐厅在海外市场推出符合当地人口味的菜品，并在餐厅装潢和服务中融入当地文化元素，取得了不错的市场反响。

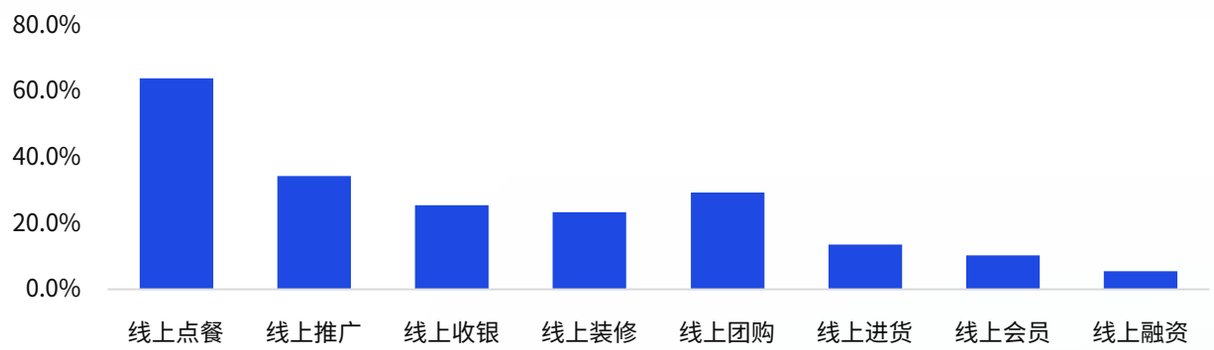
然而，也有一些餐饮企业在出海过程中盲目扩张，没有根据本地的具体情况适时调整经营管理战略。这些企业可能过于关注短期的市场份额和利润，而忽视了本土化策略的重要性。结果，他们的产品、消费场景和服务可能无法与当地消费者的需求相匹配，导致市场反应不佳，难以在竞争中取得优势。

© 2024 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。在中国印刷。

数字化水平尚处于初级阶段

近年来，随着数字技术的不断深入，餐饮行业纷纷刮起了数字化转型潮流，我国餐饮部分大型企业在数字化建设上已取得显著成效，在行业中起着引领的作用。但当前，我国餐饮行业生态的主体仍为中小型企业，数字化水平处于初级阶段，这导致了我国整个餐饮行业连锁化、集中化和数字化程度都偏低。根据中国社科院数量经济与技术研究所调查数据，目前我国餐饮企业的数字化程度主要集中在线上点餐、线上推广和线上团购等领域；而其中，供应链和融资等方面的数字化程度相对低，特别是中小企业数字化程度更低[10]。

图41 中国餐饮企业数字化程度



资料来源：中国社会科学院数量经济与技术经济研究所、毕马威分析

中小型餐饮企业在数字化转型过程中确实面临着诸多难题，其中资金、管理层认知和自身数字化能力是最主要的障碍。

由于资金有限，中小餐饮企业往往难以承受创新研发和数字化建设的巨大成本压力。数字化转型需要大量的资金投入，包括软硬件设备的采购、系统升级、人员培训等多个方面。对于规模较小、资金储备有限的中小餐饮企业而言，这是一笔不小的负担。

其次，管理层对数字化认知的不足也是一个重要问题。很多中小餐饮企业的管理层对数字化技术了解不够深入，缺乏长期科学的规划和数字人才的培养。这导致企业在数字化转型过程中缺乏明确的方向和目标，难以制定出有效的数字化战略。

最后，企业自身数字化能力有限也是一个不可忽视的问题。很多中小餐饮企业在数字化建设方面缺乏经验和技术支持，各系统间数据无法互联互通，导致难以构建有效的数字化运营体系。这不仅影响了企业的运营效率，也制约了企业的发展空间。

[10] 中国餐饮业数字化发展报告，国家信息中心，http://www.sic.gov.cn/sic/83/260/1020/12139_pc.html

© 2024 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。在中国印刷。

© 2024 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，毕马威香港会计师事务所 — 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。在中国印刷。

04

推动中国餐饮行业高质量发展的实施路径建议

餐饮企业税务服务

餐饮行业是与人们日常生活关系最直接、联系最密切的行业，也是税务管理的重要对象和关键领域。如前面章节所述，在生产经营的过程中，餐饮行业也会受到税务方面的影响，因此，行业管理者需重视税务管理，保障餐饮企业长期健康发展。

餐饮企业常见的税务痛点

自经济复苏以来，餐饮业整体保持着较稳定的发展态势。而餐饮行业包含食材采购、仓储运输、食品加工、食品销售等服务，是连接供应商与消费者的重要纽带，较容易受到各种税收风险的影响。目前餐饮企业主要面临以下税务痛点：

在食材采购环节，餐饮企业在向个体商贩、农产品交易平台、商品超市等供应商采购农产品、食材原料时，可能会遇到无法取得发票或取得的发票不合规等问题，若未恰当应对，可能会为企业带来税务风险。

在食品仓储及运输环节，部分餐饮企业可能发生食材盘亏、变质、被盗等情况，若未针对存货损失的企业所得税税前扣除问题进行合规处理，可能带来潜在税务风险。

在食品加工、技术研发环节，部分餐饮集团中的食品加工企业、研发中心可能享受了研发费用加计扣除等税收优惠，企业需谨慎评估是否符合税收优惠条件，否则可能引起相关税务风险。

在食品销售、提供餐饮服务环节，部分餐饮企业可能存在混合销售、兼营的情况，若未准确区分混合销售及兼营，并进行正确的增值税处理，可能产生税务风险。

餐饮企业可能持有多类商标，并存在集团内公司之间进行商标授权的情况，因此在关联交易定价合理性的问题上，可能潜藏税务风险。

餐饮行业是稳就业、促消费、惠民生的重要领域，但行业大部分是小微企业，抵抗风险的能力较弱，因此关注税收风险以及进行合适的税务管理对于餐饮企业而言尤为重要。

© 2024 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。在中国印刷。

图42 餐饮企业需关注的税务问题范围

资料来源：毕马威分析

餐饮企业税务管理管控措施

税务风险涉及餐饮企业经营的各个方面，企业管理者需要高度关注税务问题。为了有效进行税务风险管理，餐饮企业需要采取以下措施：

重视采购发票的合规性问题

餐饮企业在采购农产品、食材原料时，应当谨慎选择采购对象，例如选取专门的农产品交易平台，采取银行转账的方式汇款，再通过平台取得合规的农产品销售发票，进行进项税额抵扣。若餐饮企业取得虚开等不符合规定的发票，则不得作为税前扣除凭证，为降低潜在税务风险，在未能重新取得合法有效的专用发票前，企业应按规定进行企业所得税纳税调整和增值税进项转出。

另外，若餐饮企业以购进农产品为原料，生产纳入农产品增值税进项税额核定扣除试点范围的特定货物，则可以考虑采取农产品进项税额核定扣除的模式，从而降低纳税成本，增加企业利润。

案例一

A企业主营业务是提供餐饮服务，主要为大中型企业、高校等食堂提供餐饮服务。其采购的各种粮油、蔬菜、鱼肉等食材的上游供应商大多数为个体商贩，由于无开具发票的意识，或受开票付税等惯性思维的影响，不愿意向A企业开具合规票据（例如增值税专用发票）。

A企业可采取的合理应对策略：

更换上游供应商，从个体商贩转换成农产品交易平台或者大型商品超市，以便于获取粮油合规增值税专用发票以及农产品销售发票，并计算扣除进项税额。

© 2024 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。在中国印刷。

关注食材存储、运输过程发生的存货损失等问题

餐饮企业在存储、运输食材的过程中，可能发生食材盘亏、变质、被盗等存货损失，企业管理者需要按规定留存备查相关证据材料。

针对餐饮业中的食材存储、运输过程发生的存货损失、变质等问题，餐饮管理者应根据企业自身实际情况，确定食材存货的计税成本，制定企业内部有关责任认定、责任人赔偿说明和内部核批文件，按要求做好每个月的存货盘点表以及存货盘亏情况的说明，若当年存货报废、毁损或变质损失数额较大，应留存备查自行出具的有法定代表人、主要负责人和财务负责人签章证实有关损失的书面申明。针对食材被盗而造成的损失，餐饮企业应立即清点被偷食材的品种与数量，并向公安机关报案，涉及责任人和保险公司赔偿的，应有赔偿情况说明等。

注意研发相关税收优惠政策的合规性

财政部、国家税务总局在2023年发布《关于进一步完善研发费用税前加计扣除政策的公告》中提高加计扣除比例，给广大企业提供了更高的优惠水平，但是在优惠政策中存在一份负面清单，明确指出餐饮业不适用于研发加计扣除。

一般来说，大型连锁餐饮集团的规模较大，旗下不仅有食品直营店，还会有其他食品加工的企业，这些食品加工企业甚至可能设有专门的研发中心，因此在符合条件的情况下，开展研发活动的食品加工企业或专门从事研发工作的食品加工企业下属研发中心可能有机会享受加计扣除的优惠政策。但是餐饮行业业务链条中的各类企业研发活动的判定问题复杂，行业管理者需谨慎把握研发活动的定义及研发链条边界。

做好混合销售及兼营问题的税务处理

餐饮行业可能存在混合销售和兼营的情况，例如销售餐饮服务的同时销售外购的酒水、饮料，或外购酒水、饮料等货物与外卖食品一同销售等。根据现行法规的要求，餐饮企业应准确判断相关情形是否构成混合销售/兼营，对于兼营，餐饮企业应分别核算适用不同税率或者征收率的销售额，并分别适用对应的税率或者征收率；对于混合销售，应视从事的主要业务按照销售货物/服务缴纳增值税。

© 2024 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。在中国印刷。

案例二

B餐饮企业（属于增值税一般纳税人）附设产品展销区销售非现场制作或外购的辣椒酱、腊肉、粽子、月饼、酒水等产品，顾客到店就餐后，购买上述产品，餐饮企业在申报时一并按餐饮服务进行申报。

风险描述：

混淆不同业务收入，增值税套用低税率申报。

风险防控建议：

企业申报及开票时，适用不同税率的销售收入应进行区分，对服务、货物等不同税率按照相应税率开具发票并申报，开具发票时应按照规定将商品、服务名称和税率如实填写。

关注商标布局及转让定价问题

目前，连锁餐饮企业可能持有多个不同类型的商标，常见的商标类型有服务类商标（如加盟品牌的图形和标识）、商品类商标（如用于食品产品包装的商标）等，并可能存在集团内公司之间进行商标授权的情况。在此情况下，商标持有人针对商标授权向商标使用人收取商标许可费用，由于构成关联交易，应重点关注关联交易是否符合独立交易原则、定价是否公允合理，并评估集团内各公司的功能、资产及风险是否与利润留存水平相匹配。同时，在税务合规的前提下，考虑是否通过商标合理布局、商标授权关联交易的合理搭建及税收优惠政策的充分利用等优化税务效率。

© 2024 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。在中国印刷。

毕马威餐饮企业合规规划思路

价值链是企业一系列的输入、转换与输出的活动序列集合，每个活动都有可能相对于最终产品产生增值行为，从而增强企业的竞争地位。为了让餐饮企业更好地提升税务管理意识，毕马威中国提供餐饮企业合规规划思路，从价值链筹划的角度出发，希望能帮助餐饮企业优化税务成本，提高税后获利水平。

优化供应链核心业务的价值

随着餐饮市场竞争进一步加剧，餐饮行业整体正在向精细化、流程化、连锁化经营模式发展，大型连锁餐饮集团纷纷设立中央厨房、集中采购中心、后勤服务中心等职能主体进行专业化分工。连锁企业建立标准化管理是未来主要的趋势，有利于从提高企业集中议价能力、食材利用率、进行集约化管理等多个角度企业控制运营成本。从税务角度，在满足商业运作需求的大前提下，餐饮企业可以同步考虑对价值链进行梳理和分析，明确集团内各公司的功能、风险定位，合理安排人员、费用及资产，设计合理关联交易定价政策使高增值活动取得匹配的利润水平，并充分利用业务可能适用的普惠性财税优惠政策和区域性财税优惠政策，从而优化集团整体税务效率，实现集团健康、长足发展。

把握税收优惠政策

近几年来，党中央、国务院部署实施了一系列延续、优化、完善的税费优惠政策，进一步稳定市场预期、提振市场信心、激发市场活力。

例如，海南自贸港、珠海横琴、广州南沙、深圳前海等地区先后发布区域性税收优惠政策，如“双15%”所得税政策等，旨在降低当地企业的运营成本，鼓励当地企业创新发展；针对量大面广的小微企业和个体工商户，国家持续给予有效的税费优惠政策支持，包括小规模纳税人减免增值税、“六税两费”减免政策，小微企业企业所得税税率优惠等，从而缓解规模小、抵御风险能力弱的企业的资金压力；同时，国家持续加大科技创新税收支持力度，实施了一系列针对性强的税收优惠政策，例如提高符合条件行业企业研发费用税前加计扣除比例，激发企业加大创新投入的热情，无论是大型连锁餐饮集团，还是小型餐饮企业，均应考虑充分利用国家出台的税收优惠政策，提高企业整体税收效率。

© 2024 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。在中国印刷。

图43 中国部分地区的税收优惠政策

天津
- 宽松的贸易政策
- 当地财政补贴

上海自贸区
- 宽松的贸易政策
- 当地财政补贴

宁波
- 企业所得税补贴
- 个人所得税补贴
- 增值税补贴

西部地区
- 企业所得税优惠
- 其他财政补贴

海南自贸港
- 企业所得税优惠
- 个人所得税优惠
- 零关税
- 其他财政补贴

珠海横琴
- 企业所得税优惠
- 个人所得税优惠
- 调整适用退税政策的货物范围
- 其他财政补贴

广州南沙
- 企业所得税优惠
- 个人所得税优惠
- 其他财政补贴

深圳前海
- 企业所得税优惠
- 个人所得税优惠
- 其他财政补贴

福建平潭
- 企业所得税优惠
- 个人所得税部分免征
- 区域内交易免流转税
- 其他财政补贴

资料来源：各地区政府网站，毕马威整理

案例三 连锁餐饮企业价值链筹划

某连锁餐饮集团原来基于统一管理的考量，将集团的大部分的职能活动均集中在集团总部。具体而言，该集团由集团总部向食材供应商购买食材，然后集中进行食材处理，最后通过统一的仓储及配送，运输到旗下的各大门店，在此过程中，集团总部的财务、IT、人力、品牌维护等后勤部门对过程进行统一管理。由此可见，总部承担了整个集团的食材统一采购、中央厨房、仓储配送及财务、IT、人力、品牌维护等功能。

该集团逐渐意识到，其整体业务流程虽然较完善，但是精细度、专业化不足，未进行集约化管理导致运营成本较高，限制了集团的进一步发展。同时，集团需要缴纳的税款较多，整体税负水平高于同行，导致税后利润水平偏低。

因此，该集团对其业务安排、价值链进行了优化，通过总部功能剥离，例如设立专业的供应链管理公司以承担原来集团总部采购部门采购管理、供应商管理及库存管理等职能，实现专业化分工、集约化管理，同时考虑将供应链管理公司设立在合适的税收优惠区域，在评估自身符合相关税收优惠条件的前提下，适用了当地的税收优惠政策，例如企业所得税优惠税率15%，降低了集团整体税负水平。

另一方面，该集团为了进行资源的有效配置，提高旗下门店的灵活度和市场覆盖率，对门店进行了拆分，缩小各门店规模但增加门店数量。在将部分门店进行拆分后，部分门店评估自身符合小微企业的税收优惠条件并享受了该优惠政策，使门店的税负得到有效优化。

© 2024 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。在中国印刷。

餐饮企业数智化服务

新兴技术的发展不断推动数智化浪潮的日新月异，以大数据、云计算、物联网、人工智能等新技术所推动的数智化转型正迅速地改变着我们所处的时代。餐饮企业通过数智化转型实现产品升级、体验模式创新，业务场景不断开拓创新。

餐饮企业常见的数智化痛点

餐饮企业数智化发展是必然趋势，但在实际的推进过程中，餐饮企业数智化进程仍面临着以下痛点：

01	数智化供应商数量众多但良莠不齐，无法给餐饮企业提供全面一体化的数智化解决方案
02	点单收银、线上营销、会员管理等系统存在数据孤岛现象，系统之间无法流通消费者数据
03	餐饮企业难以准确预测门店销售，原材料采购、库存管理、物流运输等业务容易出现问题，导致供需不平衡
04	餐饮门店运营管理过程中获取了大量数据，但仍欠缺对数据的管理分析和执行的能力

毕马威餐饮企业数智化变革新方向

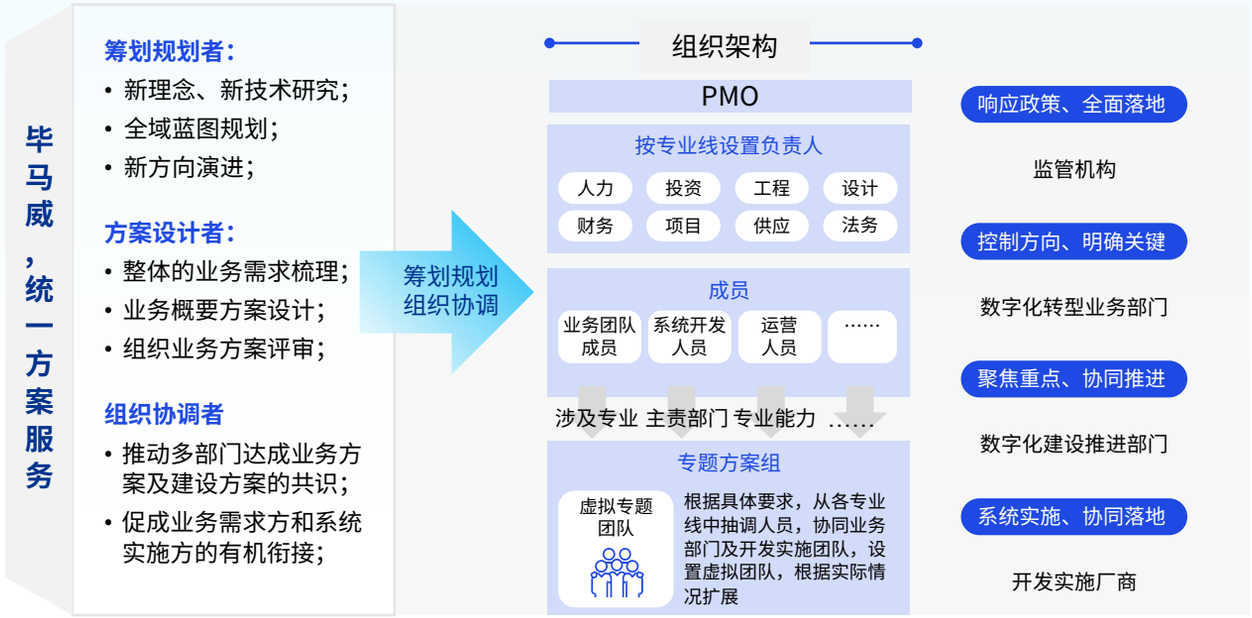
数智化一站式咨询服务

毕马威科技赋能团队统一方案服务餐饮企业数智化建设，协助企业在顶层规划设计、全业务端到端协同、信息化建设分析、方案管理协同、项目落地管控及统筹推进企业数智化建设专题方案等，成为企业在纷繁复杂的数智化建设过程中能力不足时的“能力补给站”。以“陪伴式成长”的服务理念，辅助企业顺利度过数智化转型发展期。

在餐饮企业数智化建设过程中，毕马威中国服务团队既是统筹规划者，又是方案设计者、还是组织协调者，保障数智化建设方向不偏离。

© 2024 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。在中国印刷。

图44 毕马威统一服务方案



© 2024 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。在中国印刷。

消费者运营数智化

餐饮行业立足的关键在于消费者，因此餐饮行业的数智化转型必须围绕着消费者这个核心要素。毕马威中国从消费者运营咨询、CRM（客户关系管理）系统规划、CDP（消费者数据平台）实施到营销运营服务，帮助企业在数智化技术的支撑下对顾客消费偏好、习惯以及特点进行全域开发和维护。

- 消费者运营咨询

毕马威中国帮助餐饮企业搭建消费者运营模型，以数据为支撑，对消费者运营环节进行规划、对运营体系进行构建，最终提升企业的盈利能力、品牌力、生态协同力和数据赋能力。

图45 消费者运营核心能力框架及关键举措

© 2024 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。在中国印刷。

- CRM（客户关系管理）系统规划

毕马威中国帮助餐饮企业规划CRM系统，助其构建数字化触点、获取增量客群、精准触达目标受众、提升营销转化率、强化复购率。毕马威中国还能帮助餐饮企业建立品牌的私域流量池，并与公域互联互通，通过拉新、互动、促销活动等手段进行精细化运营、扩大消费者规模的同时提升消费者单体价值。

图46 毕马威中国CRM系统规划路径示例

资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

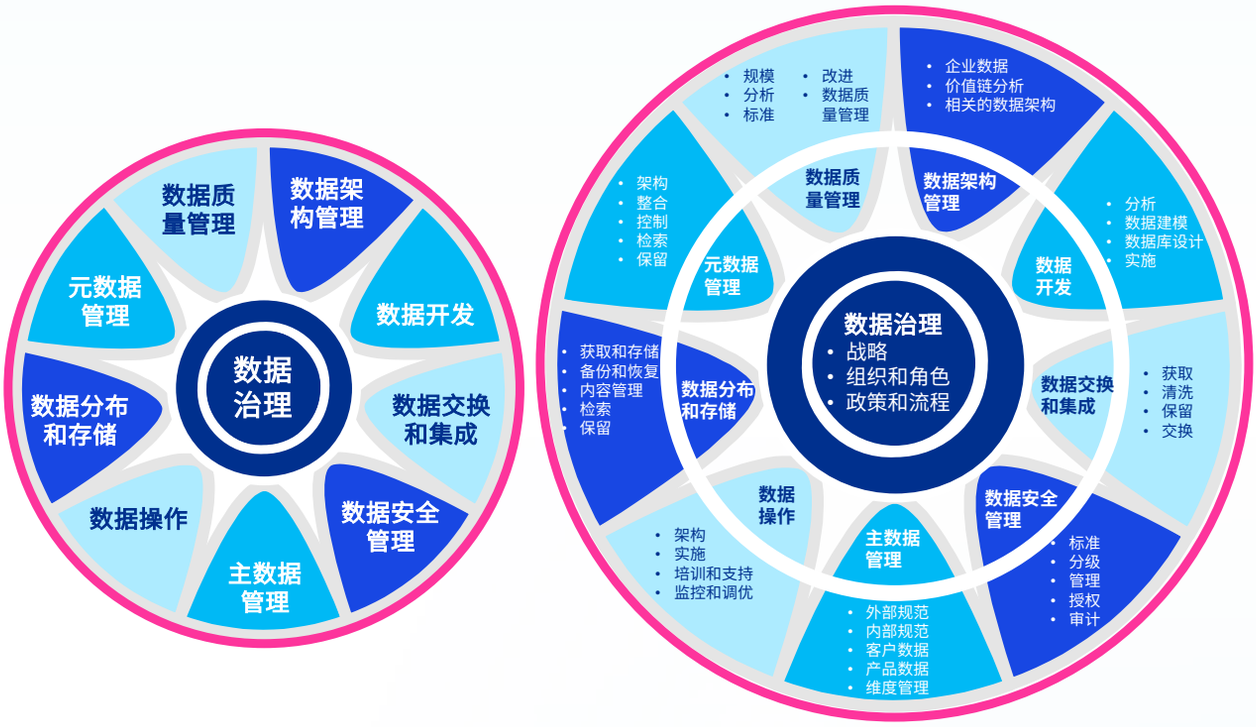
图47 毕马威中国消费者运营平台系统建设蓝图

© 2024 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。在中国印刷。

- 消费者数据平台（CDP）

毕马威消费者数据平台是获取、管理、应用企业全域客户数据的数据平台，通过整合多个触点，不同渠道来源的数据，帮助餐饮企业形成统一客户数据，通过客户画像及各种业务数据指标为企业研发、营销、销售、和售后服务各个业务提供数据分析与可视化，利用数据驱动运营决策。

图48 毕马威中国数据治理框架



© 2024 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。在中国印刷。

图49 毕马威消费者数据平台（CDP）

采集类标签

- 手机号
- 手机号归属地
- MAC地址
- 移动设备系统
- Cookie地址
- Open ID
- 淘宝昵称
- ……
- 性别
- 年龄段
- 常住城市
- 婚姻状况
- 子女状况
- 家庭人口
- 所属行业
- ……

交易类标签

- 入会渠道
- 购买渠道偏好
- 购买时间偏好
- 购买品类偏好
- 支付方式偏好
- 尺码
- 购买颜色偏好
- ……
- 价格敏感度
- 促销类型偏好
- 退换货偏好
- 回购周期
- 兑换商品偏好
- 会员年限
- 营销状态
- ……

互动类标签

- 互动类型偏好
- 互动渠道偏好
- 互动分享偏好
- 文章点击偏好
- 文章阅读偏好
- 文章转发偏好
- 互动响应度
- 互动参与度
- 日均登陆
- 日均活跃
- 互动转化率
- 互动偏好时段
- 推送偏好时段
- 邀请成功率
- 邀请转化率
- ……

运营类标签

- 会员活跃度
- 会员生命周期
- 会员价值
- 会员价值分级
- 会员潜在价值
- 会员流失
- ……
- 会员营销偏好
- 退订短信状态
- 微信取关状态
- 参与活动次数
- 营销成功率
- ……

衍生类标签

- 货品属性
- 货品价值
- 货品风格
- 上市时间
- 配货区域
- 配货门店
- 商品认知度
- ……
- 门店属性
- 门店规模
- 门店风格
- 门店销售额
- 门店日均客流
- 门店转化率
- 门店日均客单
- ……

企业微信标签

- 企微沟通偏好
- 入群时间
- 退群时间
- 社群活跃度
- 群任务参与度
- 社群内容偏好
- 加好友时间
- 加好友渠道
- 最常沟通内容
- 最常沟通活动
- 最近沟通时间
- 最近朋友圈沟通时间

模型类标签

- 客户群体
- 回购可能性
- 客户预流失
- 第一推荐品类
- 第一推荐商品
- 第一推荐渠道
- ……
- 第一投放渠道
- 商品价格弹性
- 客户折扣弹性
- 门店销量预测
- 商品销量预测
- ……

第三方标签

- 个人气质：优雅等
- 品牌调性：时尚、优雅
- 爱好：阅读、电影
- 身份：科技爱好者等
- ……

© 2024 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。在中国印刷。

数智化营销规划

餐饮企业在进行数智化营销体系搭建的过程中，通常会遇到消费者参与度、数据隐私与安全、数据质量和准确性、技术以及人才的挑战。毕马威中国帮助餐饮企业实现数智化营销体系建设，以帮助企业提升客户经营能力及营销盈利能力。

图50 毕马威中国数智化营销规划路径

用户体验设计

围绕客户行为特点进行体验旅程设计，包括：

- 人群细分梳理
- 价值主张识别
- 客户旅程设计
- 关键时刻构建
- 渠道触点布局

数据治理规划

协助企业进行客户数量质量治理与优化，包括：

- 数据质量评估
- 数据标准建立
- 数据安全设定
- 数据架构设计
- 数据组织优化

系统落地实施

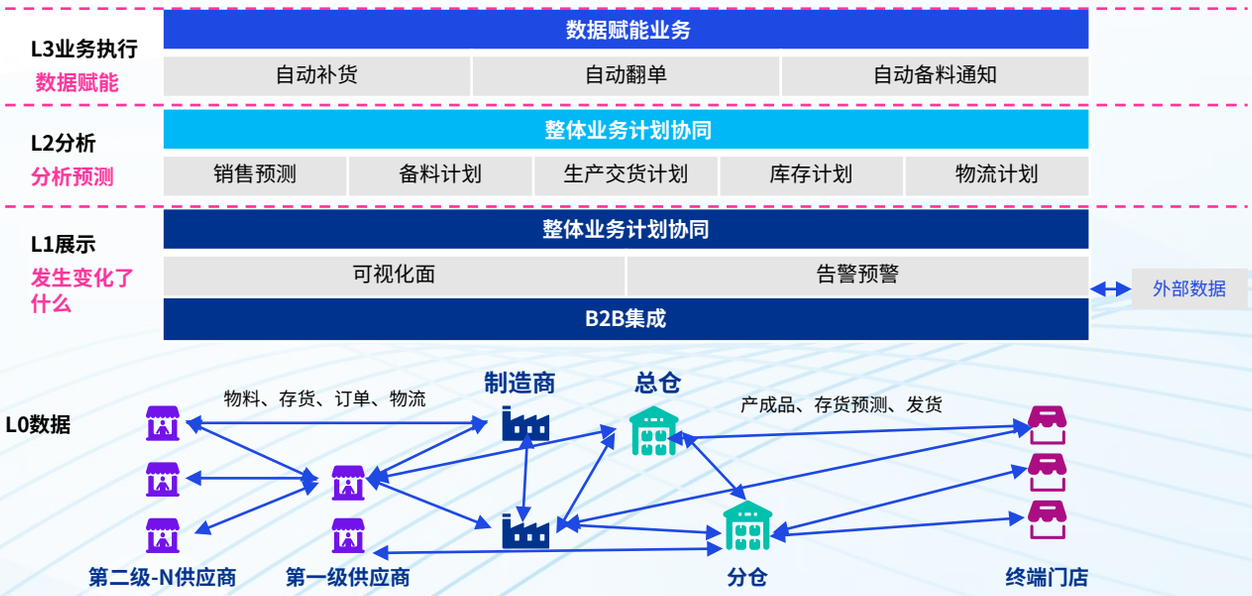
帮助企业进行相同系统实施落地，包括：

- 会员忠诚度管理平台
- CDP管理平台
- 营销自动化平台

业务管理数智化

毕马威中国整合来自多级供应商、制造商、仓库、终端门店的内部数据和外部数据，帮助餐饮企业分析当下业务的发展情况，并对未来的销售进行预测，制定备料计划、生产交货计划、库存计划和物流计划。在执行阶段，数智化赋能餐饮业务，实现自动补货、自动翻单和自动备料通知。

图51 毕马威中国数据赋能业务框架



© 2024 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。在中国印刷。

决策管理数智化

毕马威综合经营管理决策平台方案及其关联管理实践体系，结合企业实际现状和特点，量身打造出贴切企业自身管理和数据发展路径的经营管理决策平台及配套管理体系方案。方案融合了管理实践体系包括企业数据成熟度评估模型、数字化转型方法、数据项目实施方法、经营管理决策平台架构方案、数据治理管理体系、毕马威目标运营模型及数据应用和运营监督实践等。基于数智化的管理决策方案将帮助餐饮企业排除人为决策的主观性，做出更有利于企业发展的管理决策。

图52 毕马威中国决策管理智能化转型

- 产品和供应商选型

遵循企业数据架构规划，选择合适自身条件的数据产品和实施运维供应商。

- 经营管理决策平台架构蓝图和方案落地建设

毕马威灵活应用经营管理决策平台架构方法论和领先实践，涵盖数据战略规划、数据架构从0到1设计、数据基础底座构建、管理域数据资产和BI应用开发、数据治理和投产、管理数据域从1到100的运维迭代方面进行落地实施。

图53 毕马威中国经营管理决策平台架构

© 2024 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。在中国印刷。

- 可持续数据治理保障体系

可持续的数据治理保障体系建设是经营管理决策平台项目后续落地和可持续运营闭环的关键一环，体系涉及数据治理组织和责任人落实、数据质量的评价体系及跟踪管理流程、统建管理系统相关业务团队和技术支撑团队协同模式、数据治理PDCA闭环管理流程、数据绩效指标等设计和执行。数据治理是循环运营流程，始终需要系统和管理监督支撑，需认识到这不是一劳永逸的工作。

质量管理数智化

毕马威中国运用目标运营模式（TOM），分别从服务交付模式、组织保障、业务流程、技术赋能、绩效洞见与数据、治理与监管等六个维度，进行企业全面质量管理数字化平台的蓝图规划，助力餐饮企业快速开启质量管理数字化，全面覆盖企业未来的质量管理运营目标和范畴，高效指导企业完成端到端的质量管理数字化转型之旅。

图54 毕马威中国目标运营模式TOM

服务交付模式：
定义提供服务的方式，包括组织单位、报告和问责制以及层次结构

组织保障：
定义质量管理人员的能力、技能、文化和绩效期望，包括激励和人才管理

业务流程：
概述企业质量管理的活动和相互依赖关系

技术赋能：
概述推动交付模式、业务实践和业绩目标，以及信息安全所需的技术

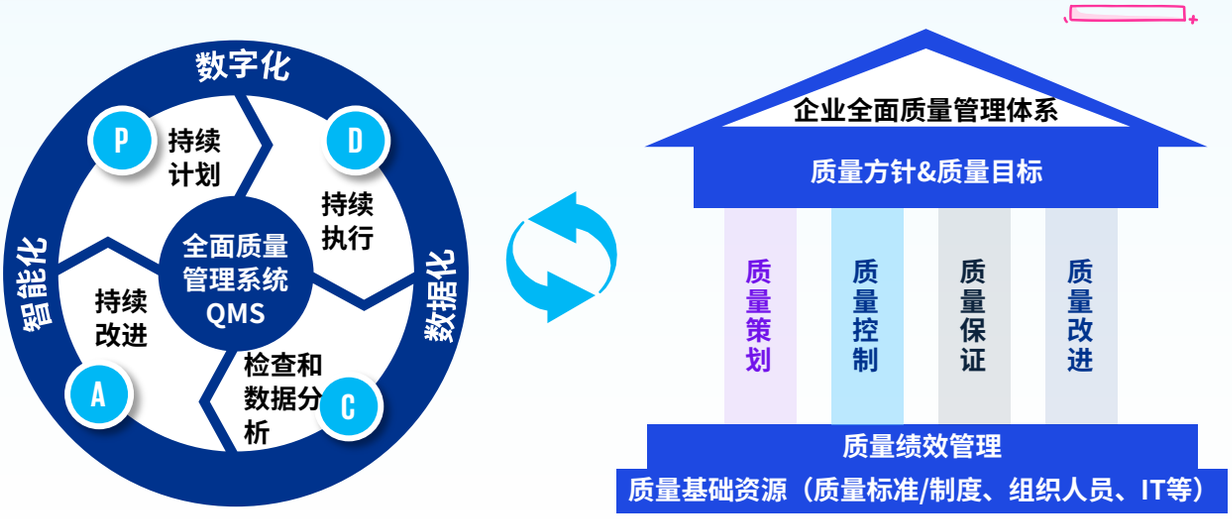
绩效洞见与数据：
定义数据和分析，为决策制定提供信息并支持业务绩效

治理与监督：
概述平衡风险的结构、政策和控制，促进及时有效的决策，并确保合规

以质量为中心，实现企业全面质量管理流程数字化、数据化、智能化。以质量数据驱动创新质量管控模式， 实现产品全生命周期管控和PDCA闭环管理。全面升级优化企业现有质量管理模式，不断完善和丰富企业质量策划、质量控制、质量保证、质量改进的餐饮企业质量管控体系，持续提升企业的质量治理体系和治理能力，提高质量管理效率。

© 2024 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。在中国印刷。

图55 毕马威中国全面质量管理系统QMS



资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

餐饮企业供应链优化服务

在新技术、新模式、新环境等多重因素影响下，面对行业的复杂性和多变性，供应链对于餐饮行业来说变得愈发关键和复杂。毕马威中国认为，如今餐饮企业之间的竞争远不止是菜品之间的竞争，而是供应链与供应链的竞争，一个柔性的、快速响应、高效运作、低成本的供应链是企业迎接竞争的有力武器。供应链作为餐饮行业的命脉，承担着从产品设计、物料采购、生产到仓储物流的端到端的客户订单交付的重要任务。

餐饮企业常见的供应链痛点

供应链的发展加速餐饮企业连锁化进程，餐饮连锁化率持续提升倒逼供应链持续变革。但是，中国的餐饮供应链发展仍处于初级阶段，仍面临着若干的痛点亟待解决。

- 餐饮供应链建设存在复杂性和建设成本高的问题

餐饮供应链建设是重资产模式，因为其链条非常长，包括产品研发、采购、中央厨房、仓储物流、食安等环节，各个环节层层相扣，需要耗费巨大的人力、财力、物力，因此大部分餐饮企业无法承担高成本的供应链建设。

- 餐饮供应链存在交易流程和交易节点不标准的问题

传统的餐饮企业财务往往是内部的独立核算，单靠手工操作统计采购成本，随着采购流程逐渐增加，前后台数据的不匹配等堵点日趋凸显。

- 餐饮供应链绩效管控缺乏客观、可量化的管理机制

餐饮供应链复杂度高，整合难度大，未全面考虑供应链总体绩效指标KPI，形成一致目标，只注重单部门绩效考核。

© 2024 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。在中国印刷。

毕马威餐饮企业供应链优化思路

餐饮企业在突破传统的生产方式、追求出品效率的同时，还应探索供应链各个功能环节实现协同作业、提升效率的路径。毕马威中国着眼于挖掘供应链优化的发力点帮助企业实现供应链的快速升级迭代。

核心发力点包括：

- 未来供应链一站式咨询服务
- 规划完整的供应链绩效管控体系
- 搭建行业领先的供应链数字化中台
- 可支持企业端到端的供应链目标运营模型
- 为客户打造统一、高效的采购管理平台
- 制定和实施降低采购成本的措施

以下为毕马威中国核心供应链优化整体方案：

未来供应链一站式咨询服务

毕马威中国未来供应链一站式咨询服务从客户出发，回归客户，以终为始。业务覆盖数字化转型、顶层设计、智能制造、智慧物流等，贯穿整条供应链，以毕马威特有的目标运营模型——（TOM: Target Operating Model）为基石，利用数字化手段加持，提供全方位（包括流程、组织、服务交付模式、科技、信息、管理等方面）从顶层设计到执行落地的供应链服务，帮助企业重新思考，推进供应链管理的重塑与升级。

图56 毕马威面向“未来供应链”一站式咨询服务

资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

- 供应链数字化转型

随着数字技术的不断发展，供应链数字化转型已经成为企业实现升级、提高效率和降低成本的重要手段。目前，餐饮行业企业在进行供应链数字化转型时，仍面对着很多困难和挑战。毕马威的供应链数字化转型帮助企业创建供应链转型的商业案例、愿景及路线图等。

代表性场景：数字化供应链运营模式设计、端到端数据应用和数智采购等。

- 顶层计划

通过有效的供应链顶层计划，组织可以从协调资源的前瞻性过程中受益，以优化从供应商到生产商、分销商、客户等链条中的商品交付、信息服务等供应链水平。毕马威的供应链顶层计划服务不仅为客户提供集成供应链计划模式及智能解决方案，还能提供采购供应链战略，制定面向未来业务发展和市场趋势的运营战略。

代表性场景：库存计划、供需计划、集成业务计划、认知计划和采购战略等。

- 智能制造

数字技术不仅重新定义了商业模式，还重新定义了组织的生产运作方式。餐饮企业在供应链数智化转型架构中，面向客户的数字化营销、智能服务等用于提高产品交付满意度，提升客户粘性，并利用数据洞察发现业务增长机会；面向供应端的智能物流、供应商生产可视化等，为企业生产、销售提供有效支持。毕马威的智能制造为餐饮行业企业提供整体数字化解决方案，助力制造升级。

代表性场景：从工厂规划，到高效智能的中央厨房系统，生产自动化规划等。

- 智慧物流

随着人们越来越重视利用通过各种复杂交易来创建数据，供应链管理人员继续优化分析方法，将其应用于分销、运输配送等过程。毕马威的物流和配送服务帮助企业设计和实施注重组织结构、流程架构、技术战略和资产优化的物流运营模式，为分析端到端物流和配送流程提供整体方法。

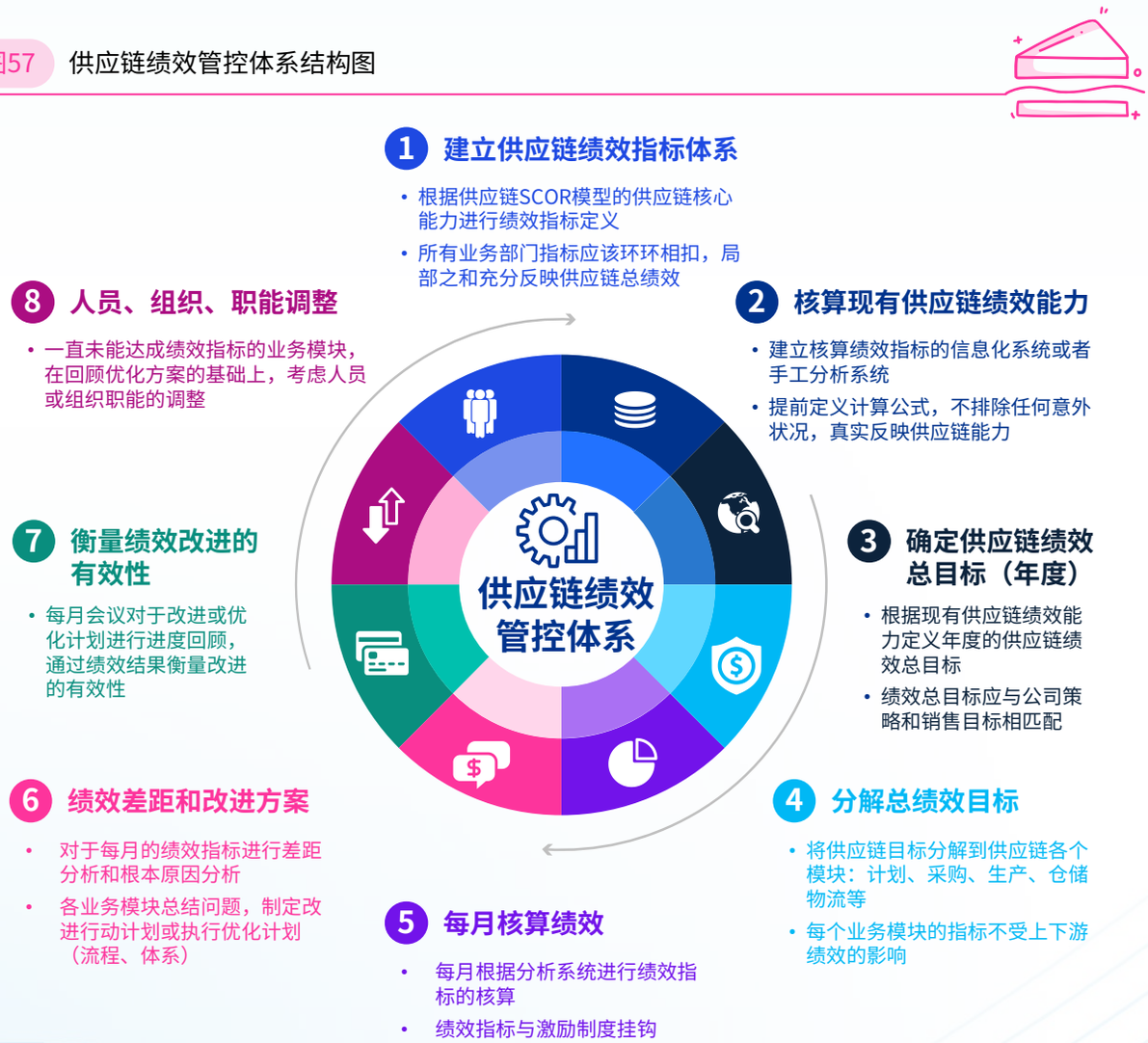
代表性场景：仓储业务流程梳理、仓储场地布局规划、自动化设备规划选型等。

© 2024 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。在中国印刷。

规划完整的供应链绩效管控体系

毕马威中国为企业建立的供应链绩效管控体系包括八个组成部分，分别是建立供应链绩效指标体系、核算现有供应链绩效能力、确定供应链绩效年度总目标、分解总绩效目标、每月核算绩效、绩效差距和改进方案、衡量绩效改进的有效性和人员、组织、职能的调整。这八大部分实现了绩效的闭环管理，有利于提高管理水平和效率。

图57 供应链绩效管控体系结构图



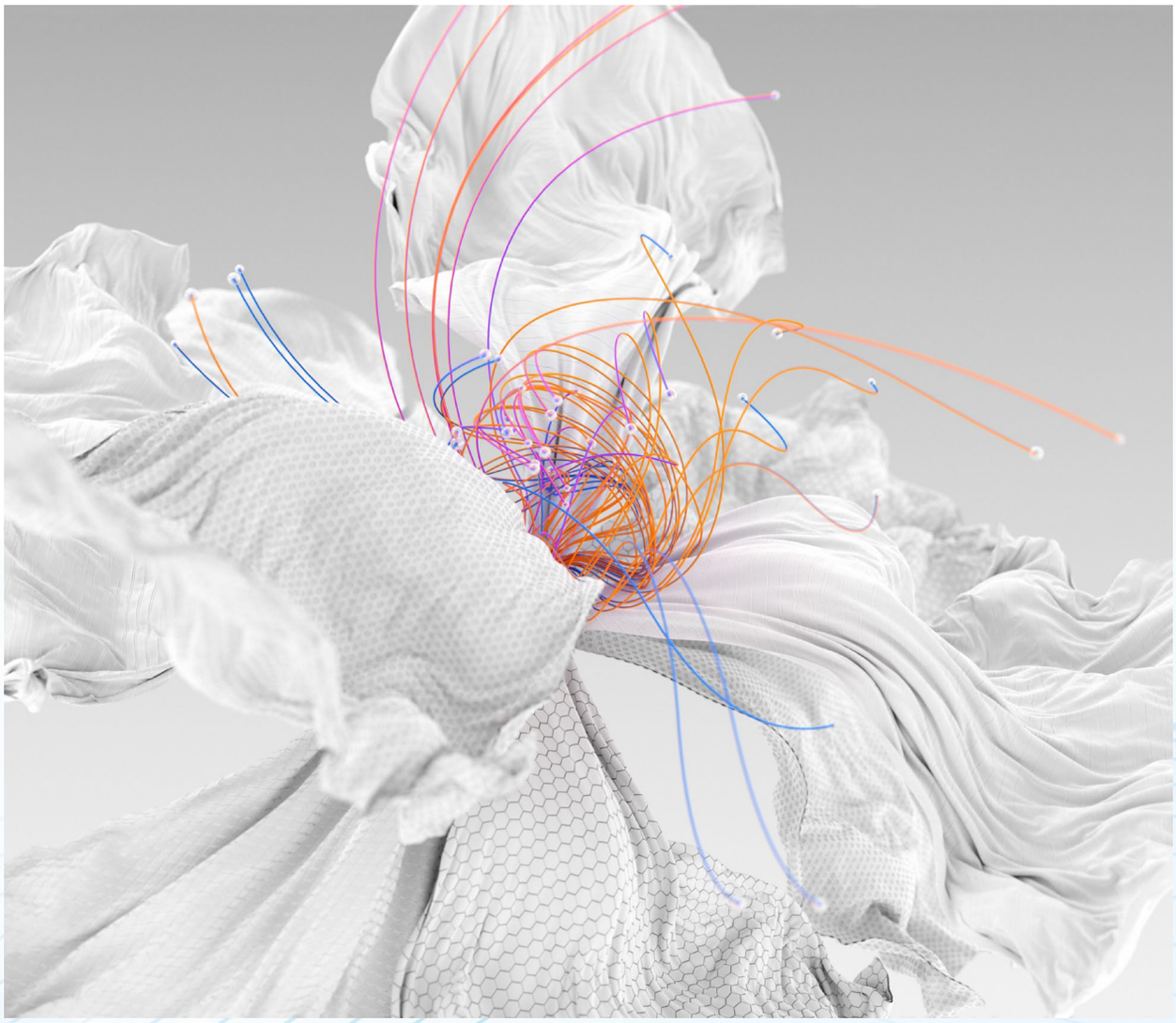
资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

搭建行业领先的供应链数字化中台

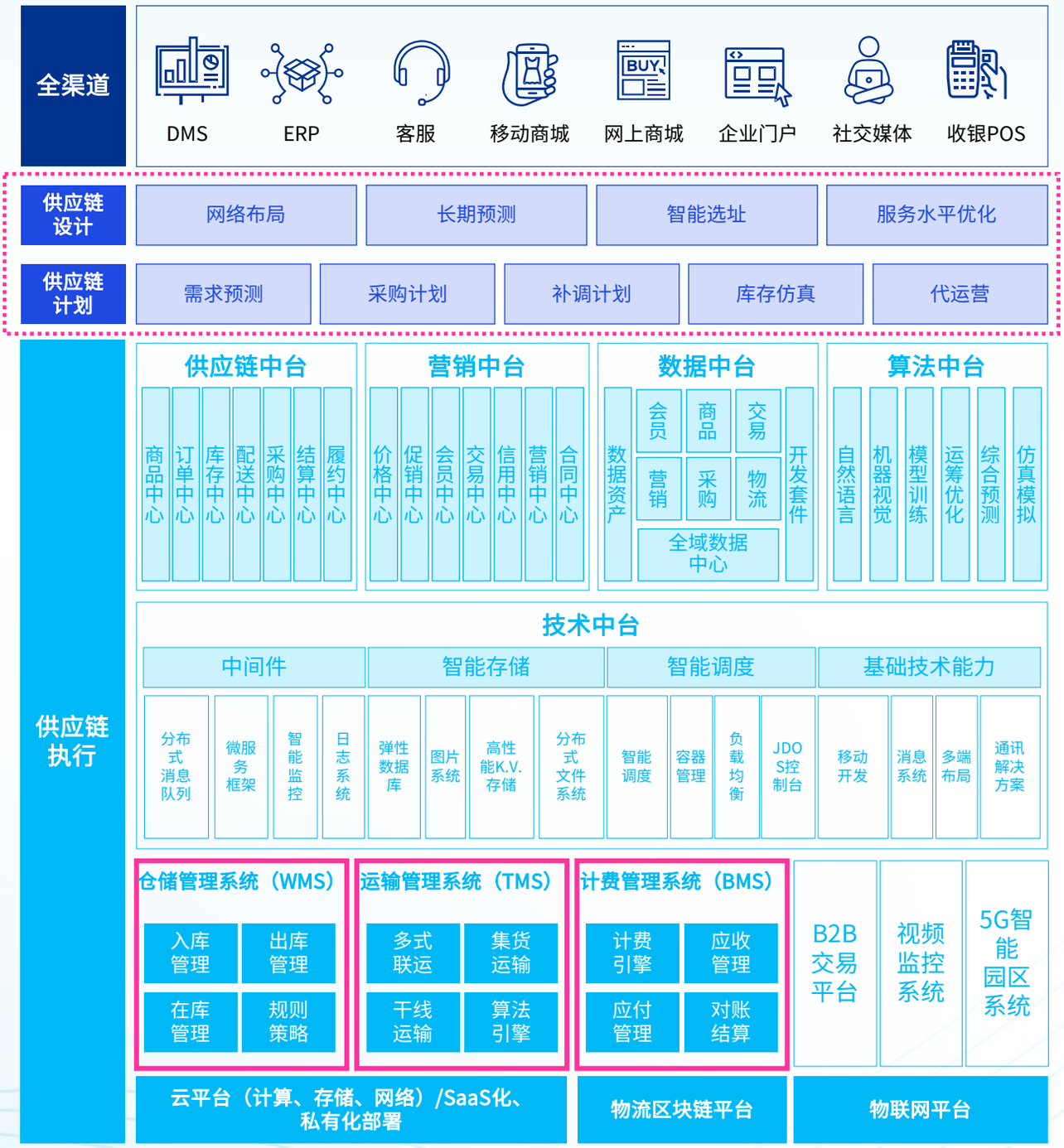
供应链数字化中台是数字化时代企业发展的重要支撑，能够帮助餐饮行业企业顺利向数字化转型过渡，提高企业的工作效率和竞争力。毕马威中国可以提供一套框架、方法和工具来帮助客户构建供应链数字化平台，以客户为中心剖析供应链痛点，通过搭建覆盖OTWB系统供应链中台，拉通系统数据，实现商流、物流和信息流整合，辅助运营优化决策。

毕马威中国为客户构建的供应链数字化平台实现全渠道覆盖，涵括DMS、ERP、客服、移动商城、网上商城、企业门户、社交媒体和收银POS等。同时，这款供应链数字化中台在供应链设计、计划和执行三大环节中都发挥着重要作用。其中供应链设计包括网络布局、长期预测、智能选址和服务水平优化，供应链计划包括需求预测、采购计划、补调计划、库存仿真和代运营。供应链执行则由五大中台作为支撑，分别是供应链中台、营销中台、数据中台、算法中台和技术中台。供应链数字化中台能够帮助企业将各个供应链环节连接起来，实现信息的互通共享，加速业务成果转化，最终帮助企业实现全方位的供应链管理。



© 2024 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。在中国印刷。

图58 供应链中台的结构图



资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

可支持企业端到端的供应链目标运营模型

毕马威供应链目标运营模型是以供应链运营参考模型 SCOR（Supply-Chain Operations Reference-model）作为基础，在对企业的大量咨询实践过程中发展起来的一套可支持企业端到端的供应链体系落地的方案。

SCOR是以满足履行客户订单为主要目标的供应链运营模型，使企业各运营模块拉齐供应链理解，客观地评价供应链现状，根据现状与战略/未来展望明确改进的目标，并奠定供应链管理数字化架构设计的基础。

最新版的SCOR更新为SCOR DS数字化供应链模型，主要优化点如下：

新的SCOR-DS实现了开放获取框架的现代化，其中包括了弹性、经济性和可持续性指标和基准；支持零售、全渠道、战略采购的流程变革，以及供应链战略的整体协调；

新的SCOR DS将端到端的供应链思维从线性的、以贸易伙伴为导向的转向动态的、同步的供应链网络化的思维，更多关注于市场驱动力、可视性和协作；

新的SCOR-DS更新了流程、指标、技能和实践，以确保覆盖多个行业例如服务业；

新的SCOR-DS审查和修订绩效指标和最佳实践，为企业提供了衡量和改进其供应链的新方法。

图59 毕马威SCOR DS数字化供应链模型框架

资料来源：毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

为客户打造统一、高效的采购管理平台

在数字技术高速发展的背景下，餐饮企业进行采购数字化转型已成为必然的趋势。数字化采购以客户为本的核心和所具备的商业敏捷性能够为企业带来竞争优势，并满足多变的客户需求。与此同时，传统的采购组织较难尽早识别创新型供应商并将其整合到自己的价值链中，因此无法建立透明且高效的端到端供应链管理模式。如果企业和那些错过了创新的老牌供应商合作，那么自身与竞争对手之间的差距可能会进一步拉大。因此，市场上的供应链格局预计将被分成创新型和传统型，想要跻身创新群体的企业需要尽早踏上数字化转型之旅。当前专业的采购相关人员在探索采购数字化转型时，更关注通过领先的采购管理云系统平台、高效的云系统实施方法论和行业领先的采购数字化设计，从而实现提升用户的体验和管理效率。他们对采购数字化转型的目标达成了共识：部署新一代采购数字化平台；提升采购流程的自动化程度；增加支出透明度，更好地满足合规要求；降低采购平台的总拥有成本，实现持续创新地使用。为了实现上述目标，毕马威中国致力于为客户打造统一、高效的采购管理平台，涵盖系统需求识别及选型推荐、配套的采购转型服务、Powered: 采购数字化转型和机器人流程自动化的设计及实施服务。

- 系统需求识别及选型推荐

与企业资源计划系统、客户关系管理系统不同，数字化采购系统这一细分市场相对分散，尚未出现绝对的龙头服务商，因此，企业在选择厂商品牌时会存在困难。这意味着数字化采购系统转型难度增加，更考验企业的选型能力。毕马威中国可以为餐饮企业梳理和分析现有采购管理需求和IT技术框架，搜寻和建议适合的采购数字化解决方案及合作伙伴。

- 配套的采购转型服务

随着市场竞争的加剧和科技的进步，新时代采购正处于巨大的变革和转型之中。采购转型是企业采购管理中必须面对的关键问题，需要采取切实有效的措施和策略，以适应新时代的发展需求和变化趋势。毕马威中国会以采购管理咨询的专业视角，结合采购数字化解决方案的技术特点，帮助企业量身定制适用于未来数字化采购模式下的采购管运营理模式。

- Powered:采购数字化转型

数字化是新时代采购转型的重要方向，采购数字化转型可以提高采购效率和准确度，降低采购成本和风险，促进采购流程的透明化和优化。毕马威中国与专业的采购云解决方案合作伙伴 - Coupa， SAP （Ariba），Ivalua达成盟友关系，基于领先实践，通过所见即所得的方式，齐力帮助企业快速实现采购数字化转型。

- 机器人流程自动化的设计及实施

由于数据采集、汇报、买卖主题活动等都是时间消耗性的工作，目前大部分的采购工作人员无法提升工作时间价值，提高工作效率。日常采购工作中的大部分业务流程都是重复性极高的，而这些规范化的流程完全可以交付给RPA机器人来快速完成。毕马威中国为采购管理引入机器人流程自动化技术（RPA），释放不必要的采购劳动力，从而增加采购整体效率和自动化程度。

© 2024 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。在中国印刷。

制定和实施降低采购成本的措施

如今餐饮企业正处于竞争激烈且发展快速的时期，竞争使行业的平均利润逐渐下降。企业单纯依靠销售及生产环节形成或持续保持竞争优势变得越来越艰难，而多年以来，一直被忽视的采购环节尚有操作和发展空间。企业能通过采购成本的优化，增强自身的竞争优势，提升行业市场的地位。采购是一门学问，没有放之四海皆准的采购措施、策略和模式，每个企业、每个阶段、每个品类都有其特殊性，应结合业务实际和战略需求采取与之匹配的采购措施、策略和模式。关于采购的成本优化问题，行内的采购相关人员愈发关注通过分析、分类采购支出数据、匹配采购战略与品类管理发展方向、制定和实施采购成本降低措施、如：识别全球寻源新机会这些方法来实现采购数据透明度的提高、采购成本的降低、质量和供应性的保证和全球采购市场的有效利用。毕马威中国认为要实现企业成本的优化，关键在于制定和实施降低采购成本的措施，对此，毕马威中国为餐饮企业提供了采购成本优化的解决方案，解决方案包括采购支出分析和透明化、价值分析/价值工程、采购品类分析与优化机会识别这三大服务，致力帮助企业实现降本增效的目标。

- 采购支出分析和透明化

采购支出分析对于任何企业都至关重要，它是收集采购支出信息并使用分析工具来识别降低成本的机会、提高效率并推动超越节省的价值的简单方法。毕马威中国通过全面分析历史采购交易数据，打造企业支出立方，搭建各采购品类的透明度，为后续采购降本分析及采购业务转型打好基础。

- 价值分析/价值工程

价值分析/价值工程是一门新兴的管理技术，是进行采购优化管理的有效工具，是降低成本提高经济效益的有效方法。毕马威中国通过价值分析和价值工程等方法，协助采购，从而找到成本优化的突破，提高企业的价值变现速度。

- 采购品类分析与优化机会识别

采购的品类分析与降本增效机会的识别可以让企业走在市场前沿，而不是根据市场情况再做出滞后的反应。毕马威中国在这方面具有深入的洞察力和价值提升的方法论。在毕马威独创的采购价值杠杆理论方法论的指导下，毕马威中国会以研讨会的形式引导企业发现采购成本优化的机会，并进一步规划成本节约实施方案。

© 2024 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。在中国印刷。

餐饮企业探索出海模式

为适应全球市场环境，采取本土化发展战略，成为中国连锁餐饮企业的快速进入目标市场的必然选择。中国餐饮企业大力实施“海外高质量发展战略”，加快走出去步伐，增强国际化经营能力，提升核心竞争力是成为世界一流企业的有效路径。出海方式的选择作为中餐馆进入全球市场的重要步伐，通过沉淀管控模式、优化企业的业务运营模式与统筹国内国际资源，可以提升餐饮集团对于海外业务的管控能力，支撑企业的快速扩展。

餐饮企业常见的出海痛点

中国连锁餐饮企业高度重视品牌出海及全球化发展，但这些企业在国际化进程中仍面临着以下痛点：

市场准入与合规审核

海外各国和地区的政策监管和法律法规复杂多样，对于中资企业的合规性的要求也更高。

全球化财务管控体系尚未完善

出海企业各国会计准则存在差异，会计处理及会计科目不统一，尚未形成标准化核算体系。

跨时区工作协同障碍与文化差异

不同国家地区的文化背景各有不同，多语言沟通造成对企业总部执行经营管理的理解存在偏差。

© 2024 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。在中国印刷。

毕马威餐饮企业出海模式探索服务

餐饮连锁品牌积极探索“1+1>2”的海外合作模式，构建多元化的出海方式。目前主要出海方式有直营、加盟、合伙联营和区域代理等模式，其中加盟和直营是连锁餐饮品牌出海扩张的两大主要模式。

图60 中式餐饮连锁品牌出海的商业模式

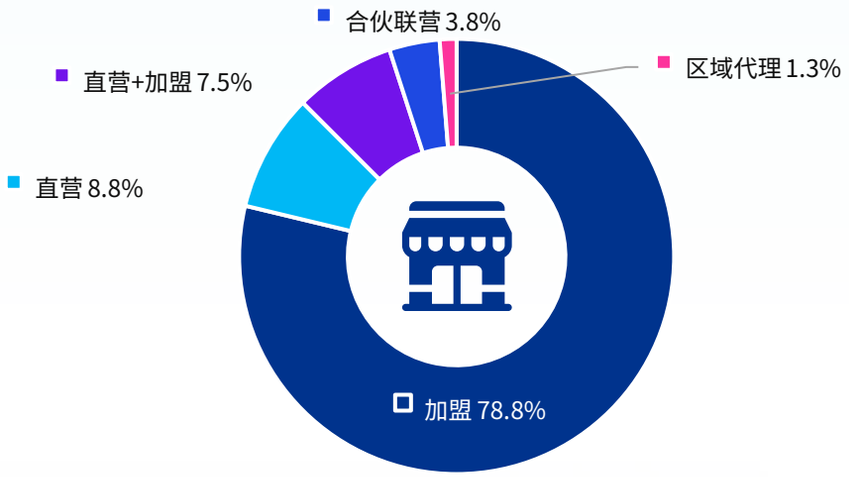
	直营	加盟	合伙联营	区域代理
含义	品牌方为主导，由公司总部直接投资经营，在各地投资设立分公司或子公司的经营管理模式	品牌方授权加盟商在特定的区域，在统一的经营模式下开展经营的管理模式	品牌方与合作伙伴共同出资，由总部提供经营资源，合伙人负责本地化监督的管理模式	品牌方收取代理商代理费并授予其区域代理权，并按照一定比例分成的经营管理模式
优势	○ 实行标准化经营管理，保证产品服务质量 ○ 打磨单店模型，扩张复制成功率高 ○ 高效对接消费者，灵活调整经营策略	○ 降低运营成本和风险，扩张市场速度快	○ 易于实现本土化经营策略和品牌扩容 ○ 共同承担风险和收益，享受当地相关政策或税务优惠 ○ 避免直营扩张慢、加盟管控难等问题	○ 强强联合，资源互补，共担风险 ○ 合作模式灵活，拓店速度快
局限	品牌方独自承担开店与运营的全部资金成本 ○ 扩店速度缓慢 ○ 品牌方独自承担全部风险 ○ 海外门店自主性较弱	品牌方缺乏运营主导权导致 ○ 加盟门店监管与管理难度大 ○ 加盟商因自身利益考量违规经营的风险 ○ 无法及时调整市场策略	○ 或面临财税合规/关联交易风险 ○ 潜在的管理机制和企业文化的差异问题	○ 合作以双方优势互补为前提，对品牌方与代理商双方的要求高

资料来源：公开信息整理、毕马威分析

© 2024 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。在中国印刷。

在海外市场拓展方面，新餐饮连锁品牌更倾向于采用加盟的经营模式进行门店扩张，占比高达78.8%。此外，分别有8.8%和7.5%的品牌选择直营和直营+加盟混合模式拓展海外门店。仅有3.8%和1.3%的品牌选择合伙联营和区域代理的模式布局海外市场。

图61 中国餐饮连锁品牌出海的经营模式



资料来源：毕马威分析

加盟模式已成为各个餐饮品类扩张海外的主流模式

在已布局的海外市场，中式餐饮企业主要采用加盟模式快速扩张。加盟商在特定区域以统一模式经营，利用品牌知名度快速拓展。品牌方资金压力小，但可能失去运营主导权，导致监管难度增加。若加盟店违规，会对品牌声誉和业绩产生负面影响。同时，总部可能无法聚焦产品和市场需求，导致收入增长放缓或下降。随着加盟商数量增加，营运和督导可能难以全面支持。此外，各国法规差异可能影响中餐品牌的盈利和内控。

火锅及中式快餐、中式正餐趋向选择直营模式

火锅、正餐及快餐企业多采用直营模式，以品牌方为主导，总部直接投资经营，确保产品和服务标准化。直营模式使品牌能更好地控制形象和服务，积累连锁复制经验。这些品牌核心管理能力较强，扩张复制成功率高，能深入更广阔市场，与消费者建立紧密联系，灵活调整和创新。但直营模式也有局限，品牌方需承担全部资金成本和风险，面临较大资金压力。海外门店自主性弱，产品结构与定价机制传导滞后，加大现金流压力。经营成本高、管理链条长，员工管理难度大，扩店速度慢。

© 2024 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。在中国印刷。

新式茶饮、咖啡品牌采用合伙联营模式

与火锅、正餐及快餐采用直营模式不同，新式茶饮和咖啡品牌的出海模式显得更加灵活。

在国内，饮品品牌拓展市场的典型做法，先靠直营门店跑通单店盈利模型和形成区域市场壁垒，然后通过加盟开疆拓土。随着出海模式不断创新和探索深入，部分头部茶饮和咖啡品牌选择采用合伙联营模式，品牌方与合作伙伴共同出资，由总部提供经营资源，合伙人负责本地化监督的经营管理模式应运而生。

品牌方在海外招募区域合伙人，充份利用当地合伙人的资源优势，从而减少门店选择、员工招聘、品牌营销和当地文化差异的障碍。灵活的合伙联营模式，更有利于品牌方实现本土化经营策略和品牌扩容。合伙人成功拓展门店后，可以获得一定数额的奖金，共同承担风险和收益，并有望享受当地相关政策或税务优惠。与直营、加盟模式相比，合伙联营模式避免加盟模式管控难及直营模式扩张慢等问题。

尽管合伙联营模式有着自身的优势，但其局限性仍不容忽视。合伙联营模式下的合资企业架构或面临财税合规和关联交易的风险。管理机制和企业文化上的差异，也将成为导致组织架构老化；过度追求门店的经营效益从而损害消费者利益及品牌自身形象。

部分餐饮品牌选择“区域代理”模式出海

除了加盟、直营和合伙联营模式，部分中式餐饮品牌选择“区域代理”模式进军海外市场。区域代理模式中，品牌方收取代理费并授予代理商区域代理权，按照一定比例与代理商分成。这种模式实现了品牌方和代理商的强强联合、资源互补。品牌方总部在收取代理费后，将区域代理权授予代理商，原物料由总部统一供应，采购费和加盟费由总部和代理商按比例分成。双方共担风险，确保资金回笼速度。代理商利用当地资源和渠道优势，与总部共同推广、运营和营销，助力企业快速打开市场、降低门槛。这种合作模式灵活、拓店速度快，但需双方优势互补，要求较高。

在选择出海模式时，全面考虑各种因素至关重要，中国品牌已经探索出一条适合行业发展的新路径，并具备多重竞争优势。无论选择哪种出海发展路径，餐饮企业都有其优势和局限性。成功的关键在于根据企业实际情况和市场洞察进行综合考量，在各种商业模式之间找到平衡。餐饮品牌的选择应根据市场竞争环境、品牌发展阶段和企业资源等因素来决定，以实现可持续发展并稳固市场领导地位。

© 2024 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。在中国印刷。

图62 考量不同出海模式的影响因素

	适用情况	适用品类
直营	品牌方资金实力雄厚，管理体系完善，现金流管理能力强	正餐、火锅、烧烤、酒吧等
加盟	品牌方的产品标准化程度高，门店投入少，适用于众多品类	风味小吃、新茶饮、咖啡、快餐等
合伙联营	品牌方需具备较强的财务管理、自主经营及资本运作能力	正餐、非正餐品类均适用
区域代理	对品牌方和代理商双方资源整合能力有较高的要求	新茶饮等

资料来源：毕马威分析

- 直营模式适合资金实力雄厚、能够高效监督并保证产品质量，同时还具备强大的现金流管理能力的品牌方。目前，中式正餐、火锅和烧烤品牌在市场上主要采用直营模式。加盟模式则更为灵活，要求品牌方具备高标准化的产品，并适用于各种餐饮品类，如风味小吃、新茶饮、咖啡和快餐等。部分品牌选择直营与加盟并行的方式，在核心城市采用直营扩张，在下沉市场则通过加盟扩张。这种并举模式有助于加速全球门店扩张和品牌渗透。
- 合伙联营模式则需要品牌方具备强大的财务管理、自主经营和资本运作能力，而适用品类不再局限于特定类型，正餐和非正餐均可采用此模式。最后，区域代理模式对品牌方和代理商的资源整合能力要求较高，目前在中式餐饮出海中，某些品牌的新茶饮通过这种模式得到了良好的推广和宣传。

© 2024 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。在中国印刷。

结语

根据数据统计，2023年全国餐饮收入首次突破5万亿元大关，收入5.2万亿元，同比增长20.4%，餐饮业经营主体信心持续恢复，餐饮消费潜力有望进一步激发。与此同时，餐饮企业所面临的风险不仅仅是线上与线下的问题叠加，还有企业在数字转型与税务服务等领域所遇到的挑战，因此需要更加强有力的政策方案和专业团队来对企业发展进行把控。在本次报告中，毕马威中国为餐饮企业提供税务、数智化等一系列专业的服务方案，帮助各企业主动应对挑战并实现可持续发展。

展望未来，人工智能与大数据技术发展将会成为餐饮行业的重要趋势，随着线下传统服务的数字化转型，餐饮企业可通过流程可视化、操作自动化、决策智能化、营销定制化等多种方式不断提高服务效率。另外，由于市场需求的持续扩大，餐饮消费对于经济发展的推动逐步增强，未来餐饮行业仍然会保持良好的增长，既出售餐饮产品又出售餐饮服务的混合型企业将成为市场的主要力量，各餐饮企业需把握好发展机遇，加快数实融合，进一步发挥餐饮行业对市场发展的带动作用。

毕马威中国将继续用数字化的战略思维、强大完备的市场资源，持续助力餐饮生态的建设和完善。

© 2024 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。在中国印刷。

附件：样本企业明细

证券代码	证券简称	上市日期	上市地点
002306.SZ	中科云网	2009-11-11	深圳证券交易所
002186.SZ	全聚德	2007-11-20	深圳证券交易所
3666.HK	上海小南国	2012-07-04	香港联交所
000721.SZ	西安饮食	1997-04-30	深圳证券交易所
9922.HK	九毛九	2020-01-15	香港联交所
1405.HK	达势股份	2023-03-28	香港联交所
605108.SH	同庆楼	2020-07-16	上海证券交易所
0573.HK	稻香控股	2007-06-29	香港联交所
1181.HK	唐宫中国	2011-04-19	香港联交所
0520.HK	呷哺呷哺	2014-12-17	香港联交所
9658.HK	特海国际	2022-12-30	香港联交所
001215.SZ	千味央厨	2021-09-06	深圳证券交易所
603345.SH	安井食品	2017-02-22	上海证券交易所
0538.HK	味千(中国)	2007-03-30	香港联交所
6811.HK	太兴集团	2019-06-13	香港联交所
2150.HK	奈雪的茶	2021-06-30	香港联交所
6862.HK	海底捞	2018-09-26	香港联交所
603043.SH	广州酒家	2017-06-27	上海证券交易所
1458.HK	周黑鸭	2016-11-11	香港联交所
9987.HK	百胜中国	2020-09-10	香港联交所
1488.HK	百福控股	2011-06-27	香港联交所
603517.SH	绝味食品	2017-03-17	上海证券交易所
605338.SH	巴比食品	2020-10-12	上海证券交易所
002216.SZ	三全食品	2008-02-20	深圳证券交易所
0341.HK	大家乐集团	1986-07-16	香港联交所
0052.HK	大快活集团	1991-10-09	香港联交所
1443.HK	富临集团控股	2014-11-13	香港联交所
002695.SZ	煌上煌	2012-09-05	深圳证券交易所
8096.HK	赏之味	2019-03-15	香港联交所
9869.HK	海伦司	2021-09-10	香港联交所
1314.HK	翠华控股	2012-11-26	香港联交所
1483.HK	网誉科技	2013-12-10	香港联交所
0126.HK	佳宁娜	1991-11-01	香港联交所

© 2024 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。在中国印刷。

关于毕马威

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”可以指毕马威全球性组织内的独立成员所，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273,000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、人才培训等方面的工作，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（以下简称“广东餐协”）成立于2008年，是全国活跃度最高的省级餐饮行业协会之一，是中国餐饮行业和广东民政系统优秀社团，提供服务，反映诉求，行业自律，推动广东餐饮产业品牌化、连锁化、工业化、资本化健康发展，团结行业，共同擦亮“食在广东”金字招牌！

协会相继支持成立广东省团餐配送行业协会、广东省粤菜产业发展促进会、广州市美食之都促进会、餐创引擎服务平台，先后组建连锁与加盟、商业地产、国际美食、品牌创新、火锅、日料、精致餐饮、预制菜、外卖、供应链、投融资等18个专委会，提供更精准的服务，加强了协会凝聚力和向心力。

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专业性行业社会组织，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，从业人员的智囊机构，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、广东烹饪协会副会长单位。

深圳市烹饪协会位于深圳市福田区，由秘书处全权负责日常会务、对外联络等工作，拥有10位大专学历以上专职人员，三位行业经验丰富兼职人员，多名服务、厨政管理顾问人员；2015年成立党支部坚持党建引领会务，推动协会高质量发展。协会内部还设有：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、烘培专业委员会、青年企业家专业委员会、国际美食美酒专委会、供应链与预制菜专业委员会及西点顶厨俱乐部等10大专委会，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

方思穎
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

© 2024 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。在中国印刷。

毕马威中国
中国消费餐饮行业团队

罗健莹
毕马威中国税务合伙人
电话：+86(20)38138609
邮箱：grace.luo@kpmg.com

顾岳峰
毕马威中国零售及消费行业数字化转型管理咨询合伙人
电话：+86(21)52031560
邮箱：tony.gu@kpmg.com

郭良
毕马威中国咨询总监
电话：+86(22)38138688
邮箱：george.guo@kpmg.com

梁家维
毕马威中国咨询总监
电话：+86(755)25473422
邮箱：david.j.liang@kpmg.com

陈俊光
毕马威中国咨询经理
电话：+86(27)59325678
邮箱：frank.j.chen@kpmg.com

陈艳影
毕马威中国税务经理
电话：+86(20)38137546
邮箱：yvette.y.chen@kpmg.com

© 2024 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。在中国印刷。

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、连伟、梁颖红、刘宛昀、曾佩怡、黎燕平、陆晓彤、孙旭晖、徐江南

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、刘永忠

© 2024 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。在中国印刷。

© 2024 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。在中国印刷。

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。

©2024 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。

刊物编号：CN-CM24-0001

二零二四年四月印刷