

消费升级下的餐饮行业转型之路

餐饮行业发展展望及常见问题讨论



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

目录

第一章 餐饮行业发展现状及趋势展望	1
第二章 餐饮企业面临的问题及应对建议	7
第三章 餐饮行业发展重要趋势	11

中国餐饮市场在“十二五”期间经历了洗牌和整合，高档餐饮消费一度受到抑制并拖低行业的整体增速。2016年是中国“十三五”的开局之年，伴随着强势的消费升级，大众餐饮消费开始快速增长，服务对象和需求也因此变得更加多元。同时，科技的进步也重塑了消费者的决策过程、支付行为等消费环节。复杂多变的需求以及科技的不断推动，使得餐饮这一传统服务行业迎来了新一轮转型升级的机会。稳定的消费增长强化了餐饮市场长期向好的发展展望，并吸引了越来越多的资本和跨界竞争者，德勤认为中国餐饮行业将在未来几年进入多元化发展和竞争的新阶段。本文主要观察如下：

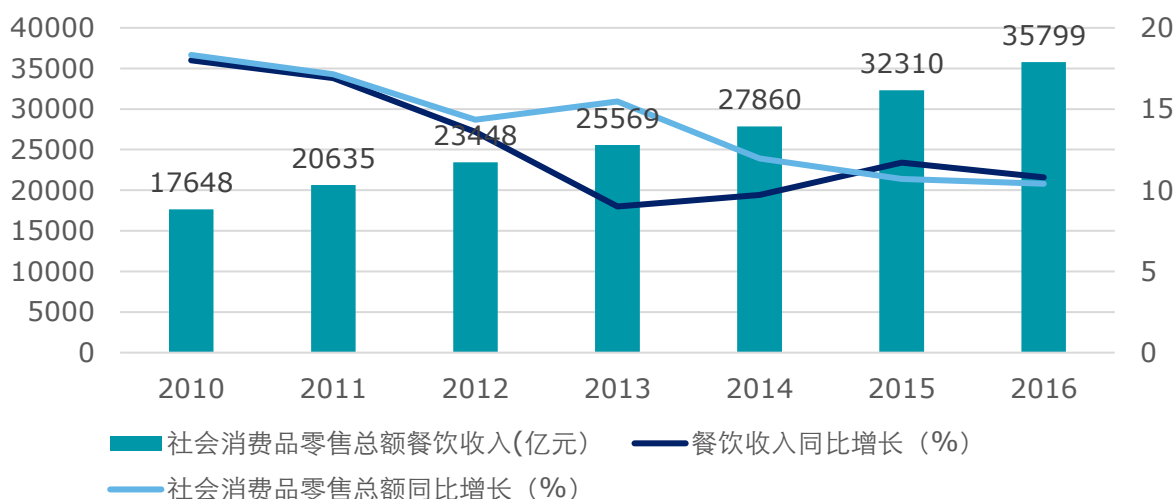
- **消费升级引领餐饮消费快速回暖。**消费升级趋势下，消费者外出就餐的意愿逐渐上升，大众餐饮成为拉动行业增长的中坚力量。与此同时，逐渐崛起的新一代消费者为餐饮行业带来了更加多元化的需求，也为不同类型的餐饮品类提供了增长的空间。
- **连锁餐饮企业带动行业规模化和高效化发展。**近年来高效运营、快速扩张的连锁企业逐渐崭露头角，基于对这些企业的研究发现，业态/品牌创新、数字化转型、产业链延伸以及资本市场运作是这些企业未来发展的几大主要方向，这些举措有利于推动行业从产品、服务、质量、效率等多个角度实现转型升级。同时，中国餐饮行业集中度仍然较低，百亿级别企业匮乏，连锁餐饮集团仍旧有较大的发展空间，行业有望迎来进一步的扩张和整合。
- **科技的兴起和普及推动餐饮行业的数字化转型。**以互联网为代表的科技普及为餐饮行业提供了与消费者互联互通的新通路，同时也为企业的管理提供了有力的支持，因此数字化转型成为餐饮企业未来发展的一大重点方向。大数据、物联网等新兴科技也正成为餐饮企业运营管理中的助力因素，对于这些新兴技术的运用有利于帮助企业的运营管理更进一步。
- **餐饮行业在资本市场中活跃度逐渐上升。**资本市场对餐饮企业的关注度持续上升，同时餐饮企业也开始更加积极地参与到资本运作中。广州酒家首发过会结束了A股多年没有餐饮企业上市的历史，有望开启餐饮企业A股上市的新阶段；较小规模的餐饮企业也陆续登陆新三板以获得资本的关注和资金的支持；私募基金和风险投资对餐饮行业的投资金额也逐年攀升，且有相当比例的投资投向了天使轮企业，体现出投资者对于餐饮行业的乐观态度。
- **政策指引不容忽视，税务合规和食品安全成为餐饮行业发展的监管重点。**政策指引对行业的冲击是餐饮行业发展的一大系统性风险，为了避免政策冲击带来的影响，餐饮企业需要进行事前规划，充分重视合规问题。从近期政策来看，在支持餐饮行业健康发展的同时，食品安全成为目前行业监管的重点，相关法律法规正在逐渐完善中，对企业的约束也将进一步增强；营改增之后的所引发的税务等问题也需要企业的持续关注；为了成功上市，企业也需要在前期注意企业的多方面合规性，避免因不合规影响上市进度。

第一章 餐饮行业发展现状及趋势展望

餐饮行业快速回暖

餐饮行业在经历了“十二五”期间的洗牌和整合后，高端需求受到抑制，但是随着消费升级驱动的大众餐饮的快速上升，餐饮行业出现了明显的回暖。2015 和 2016 年两年间，餐饮收入增速持续高于社会消费品零售总额整体增速，并因此成为消费增长的重要驱动因素。

图 1 餐饮行业收入增长趋势



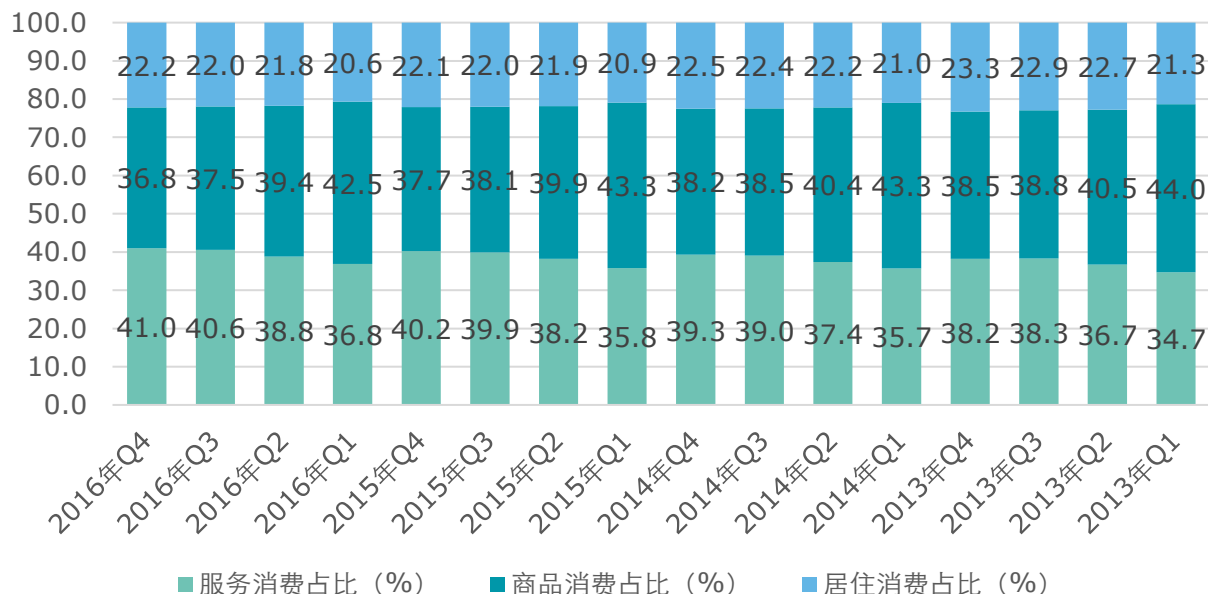
来源：国家统计局，德勤研究

餐饮行业关键驱动因素

餐饮行业的回暖离不开消费需求的快速增长。消费升级的趋势下，消费者对大众餐饮的需求推动了餐饮行业新一轮的增长，与此同时，大型餐饮企业的发展逐渐趋于成熟，对服务品质、消费者体验的不断优化大大提升了消费者的餐饮体验。新兴科技的兴起与普及也为餐饮行业的发展提供了助力，科技的发展不仅帮助餐饮企业与消费者建立起更加密切的关联，同时也提升了企业后台管理的能力。综上所述，德勤认为以下几个因素将持续推动并影响着餐饮行业的发展。

- 消费升级。自 2015 年起国内居民消费进入由商品消费向服务消费转变的上升期，居民用于服务性消费的支出大幅增加。根据国家统计局的数据，2013-2016 年城镇居民用于医疗、教育、娱乐、旅游、交通等服务性消费的支出占比由 34.7% 上升到 41%，用于居住的支出占比基本保持不变，而用于商品消费（食品和服装）的支出占比则由 44.0% 下降到 36.8%。外出就餐的需求的逐渐增加进一步推动了消费结构升级。中国统计年鉴数据显示，2000 年以来，我国城镇居民人均年度在外用餐支出持续增长，至 2012 年达 1315.09 元，比 2000 年的 287.80 元增长了 356.95%，复合增长率达 13.50%。同时，在外用餐支出占总消费性支出的比例从 2000 年的 5.76% 波动上升到 2012 年的 7.89%。外出用餐需求的上升趋势将使得餐饮在城镇居民整体消费结构中的地位更加重要，并促进我国餐饮行业的进一步增长。

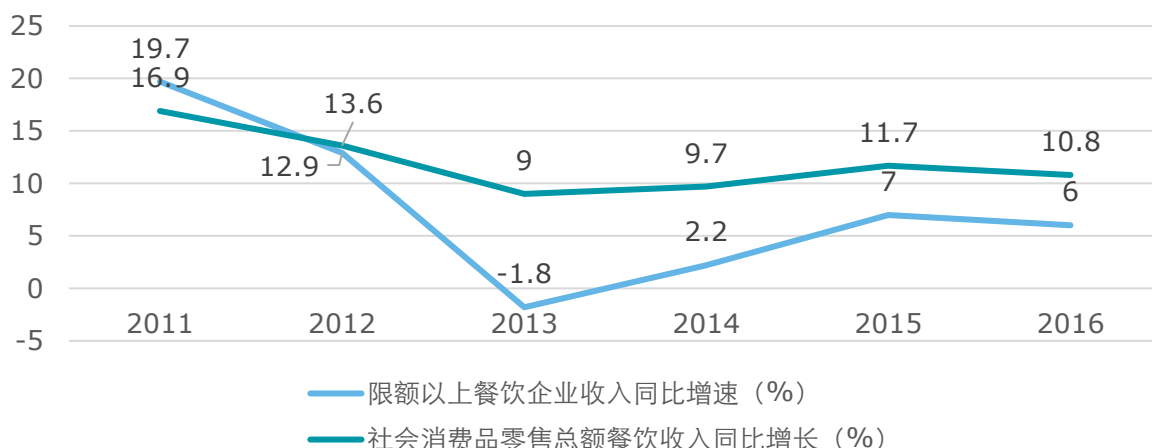
图 2 城镇居民消费结构趋势



来源：国家统计局，德勤研究

- 限额以上餐饮企业重回扩张带动行业规模化和高效化发展。**在经历了行业的洗牌和整合后，限额以上餐饮企业重回扩张，收入增速在 2014 年和 2015 年两年间出现了快速反弹。在消费升级的大背景下，涌现出一批高效运营、快速扩张的连锁品牌，大中型餐饮企业的回暖将进一步推动餐饮行业转型升级，从产品、服务、质量、效率等多个角度实现提升，以满足消费者日益个性化、多元化和品质化的需求。

图 3 限额以上餐饮企业收入出现快速反弹

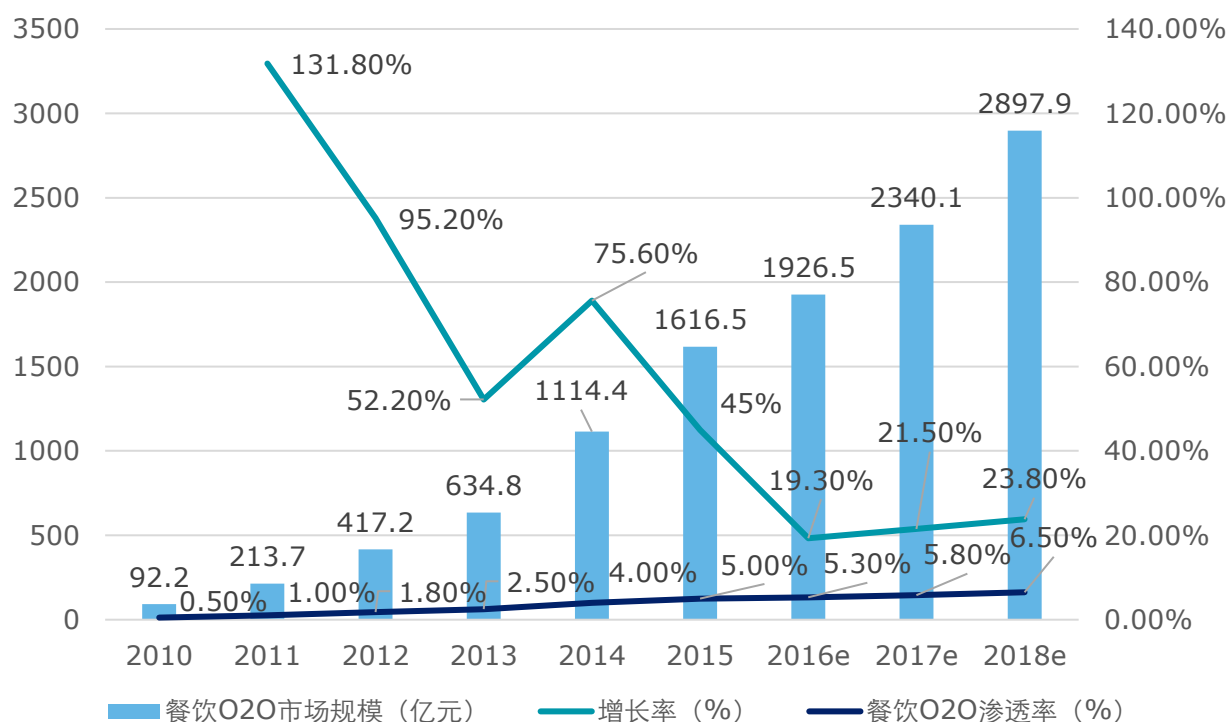


来源：国家统计局，德勤研究

- 互联网的渗透融合。**互联网的快速渗透和融合为餐饮企业提供了全新的销售渠道，也使得企业能够与消费者建立更加紧密的联系。餐饮 O2O 在经历了过去几年的快速发展后，在整体餐饮市场中的渗透率已经达到了 5%，对餐饮行业的增长贡献变得不容忽视。同时，基于数字企业运营的数字化转型也大大提高了企业的经营效率。在线支付也已经成为餐饮支付的主要手段，中国烹饪协会的调研数据显示，与去年相比，第三方平台现场支付的比重从 2015 年的 9.9% 跃升至 2016 年的 35.6%，同比增长超过 360%，以支付宝、微信为代表的第三方

支付的快速渗透改变了传统的交易方式，也使得商家可以有新的方式和手段来与消费者对话并且更加直接全面地收集利用消费者数据。

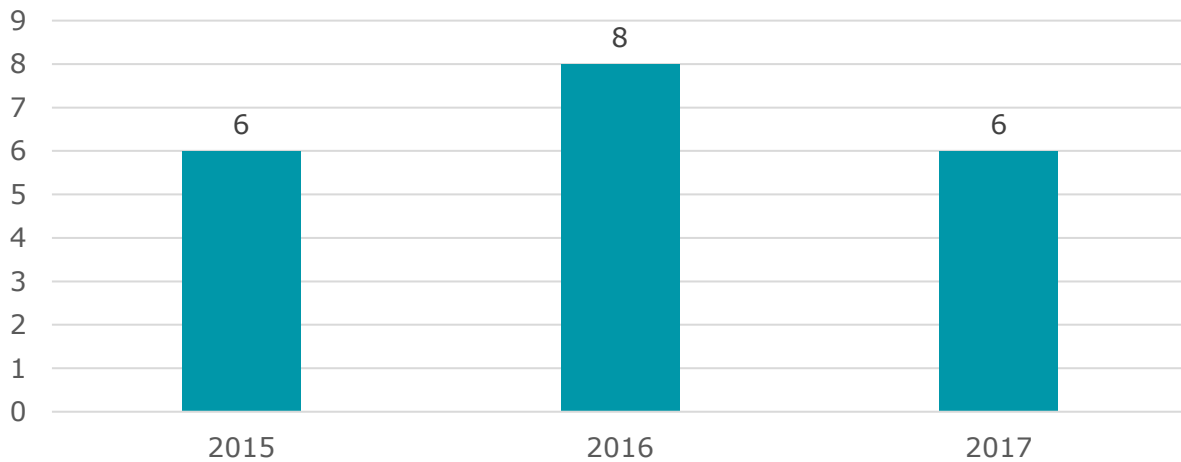
图 4 餐饮 O2O 市场的发展趋势



来源：艾瑞咨询，德勤研究

- 百货购物中心转型。**近年来，消费升级的速度加快，消费渠道及消费内容渐趋多元化，消费者越来越愿意把钱花在能够进行情感互动、获得体验良好的商品上。购物中心步入了“体验为王”的新时代，餐饮在购物中心的生活体验中成为了必不可少的一环。美团点评数据显示，过去商业综合体中购物、餐饮、娱乐比例通常为 7：2：1，目前已经变为 5：3：2，有的综合体中餐饮占比已达到 40%-50%。
- 资本市场青睐。**餐饮行业的回暖以及巨大的发展潜力令餐饮企业重新获得资本市场的青睐。2015 和 2016 两年餐饮行业掀起了一波资本热，在众多新兴的餐饮企业获得了投资的同时，也有越来越多的餐饮企业通过挂牌新三板走进公众的视野，2016 年以来，红鼎豆捞、香草香草、丰收日、优鼎优等餐饮企业陆续登陆新三板。截至 2017 年 5 月 31 日已经有 6 家餐饮企业成功挂牌新三板，这一数据与 2015 年全年相当。A 股 IPO 重启之后，广州酒家集团股份有限公司、广州九毛九餐饮连锁股份有限公司、同庆楼餐饮股份有限公司重新开始谋求上市，2017 年 5 月，广州酒家首发过会，成为 8 年来 A 股餐饮企业上市的第一股，有望开启餐饮企业 A 股上市的新阶段。香港市场方面，海底捞拆分出的火锅底料子公司颐海国际控股有限公司于 2016 年在港成功上市。资本的快速介入为餐饮企业的进一步发展提供了资金和资源支持，同时也推动了外卖等配套服务企业的发展，产业链的协同发展有望进一步推动行业的优化升级。

图 5 历年挂牌新三板的餐饮企业数量

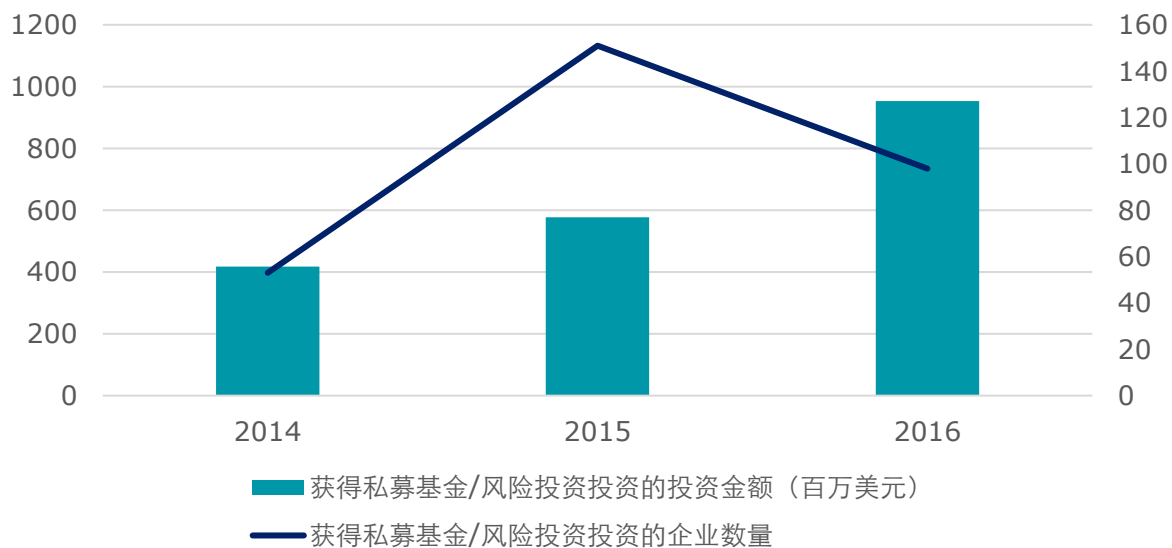


来源：东方财富 choice

备注：截至 2017 年 5 月 31 日

与此同时，私募基金和风险投资对于餐饮企业的关注度也自 2015 年起出现快速上升，2016 年总投资金额接近 10 亿美元。从近三年的融资企业阶段来看，43%的企业处在天使轮，A 轮企业占比 29.21%，B 轮占比 12.5%，由此可见资本市场对于发展较初期的餐饮企业的未来展望较为积极，愿意在企业发展的较早期阶段同时也是不确定性较大的阶段介入。

图 6 获得风险投资/私募股权投资的餐饮企业情况



来源：私募通

- 政策利好。**为了支持餐饮行业的发展，政府部门多次出台利好政策，2016 年 3 月商务部发布了《关于推动餐饮业转型发展的指导意见》，之后中国人民银行引发了《关于完善银行卡刷卡手续费定价机制的通知》。而自 2016 年 5 月 1 日起，旨在降低企业税负的“营改增”试点全面推开，餐饮业改为缴纳增值税。系列政策下，餐饮行业有望保持平稳的增长。

领先餐饮企业不断进行战略优化与创新

中国饭店业协会 2016 年度中国餐饮企业百强榜显示，基于 2015 年财年数据，特色餐饮 50 强营业额合计超过 500 亿元，杭州餐饮服务集团以近 55 亿元的营收蝉联百强榜首；火锅餐饮 50 强营业额合计超过 450 亿元，四川海底捞餐饮股份有限公司为领军企业；快餐 10 强营业额合计超过 120 亿元，味千（中国）居首；西餐及休闲餐饮 10 强营业额合计超过 100 亿元，浙江两岸食品连锁居首。

表 1 2016 年餐饮集团排名

特色餐饮集团 15 强	杭州饮食服务集团有限公司
	上海杏花楼（集团）股份有限公司
	山东凯瑞餐饮集团
	重庆陶然居饮食文化（集团）有限公司
	小南国餐饮控股有限公司
	蓝海酒店集团
	中国全聚德（集团）股份有限公司
	外婆家餐饮集团有限公司
	广州酒家集团股份有限公司
	丰收日（集团）股份有限公司
	北京西贝餐饮管理有限公司
	绍兴咸亨集团股份有限公司
	北京华天饮食集团公司
	上海避风塘美食有限公司
	广东东江饮食集团
火锅餐饮集团 5 强	四川海底捞餐饮股份有限公司
	北京黄记煌餐饮管理有限责任公司
	内蒙古小肥羊餐饮连锁公司
	重庆德庄实业（集团）有限公司
	重庆刘一手餐饮管理有限公司
快餐集团 5 强	味千（中国）控股有限公司
	真功夫餐饮管理有限公司
	北京庆丰包子铺
	安徽老乡鸡餐椅有限公司
	宁波市好味当餐饮管理有限公司
休闲餐饮及西餐 3 强	浙江两岸食品连锁有限公司
	厦门豪客来餐饮管理有限公司
	王品集团

来源：中国饭店协会

餐饮集团主要发展方向：

- **深化现有品牌定位，尝试业态创新和品牌创新。**对于餐饮业来说，餐饮企业为消费者提供的食品和服务始终是消费者的核心关注点。面对快速变化的消费需求，更加适应消费需求的业态和品牌有望帮助企业覆盖更多的客户群体，进而获得持续的增长。全聚德立足于目前的品牌，全聚德将向“小而精”拓展，尝试商务店、旅游店、社区店、商场店等新模式，期望能够借助品牌影响力和多年的经营经验，缩短盈利时间；呷哺呷哺推出中高端品牌凑凑，意图从食物、服务、就餐环境等方面打造卓越的用户体验，从而将客户基础扩展至中高端的用户；海底捞扶持的主营冒菜的公司优鼎优在 2017 年成功上市新三板，进一步补强了海底捞的产业布局；呷哺呷哺选择性地对店铺进行了 2.0 版本升级，通过现代的餐饮装修设计提供更加高档的用餐氛围，同时继续拓展呷哺小鲜外卖送餐服务，充分利用高峰时段以外的营业时间来提升经营业绩。
- **进行数字化转型升级，优化企业管理，提升消费体验。**科技进步为企业的发展提供了有力的支持，也是企业为了获得竞争优势的一个重要手段。2017 年首发过会的广州酒家将利用本次融资获得的部分资金进行信息化升级改造，包括信息系统规划、网络硬件基础平台扩容、ERP 系统优化升级、智能决策系统建设、电子商务平台建设，用以优化公司管理流程，提升管理水平同时节约成本，实现物流、信息流、资金流和工作流的一体化管理。
- **进行产业链上下游延伸，扩大价值链，实现协同发展。**规模较大的餐饮企业在发展主业的同时，也在向产业链上下游延伸，通过资源的整合和聚集，更好地服务企业的主业，并且进一步降低成本。2016 年海底捞旗下的颐海国际在香港成功上市，成为餐饮企业进行产业链拓展的标志性事件，从目前海底捞的体系中可以看到，目前海底捞已经拥有调料供应商颐海、供应链服务商蜀海、工程服务商蜀韵东方、咨询提供商微海咨询以及信息技术公司海海科技等，可以预见的是，未来海底捞将在产业链拓展方面更进一步；2016 年 10 月呷哺呷哺同意在中国成立调料合资公司，从事调料的研发和生产，合资架构预计将于 2017 年第二季度完成，截至 2016 年年报期，呷哺呷哺已经完成 11 款调料产品的研发。涉足调料业务显现出呷哺呷哺布局产业链的意图。
- **资本市场运作谋求上市。**近几年餐饮业的逐渐回暖推动了部分企业的快速发展，为了引入社会资源并获得资金的支持，上市成为了这些企业的一大规划。广州酒家首发过会终结了 A 股多年来无餐饮企业上市的历史，也有望开启餐饮企业上市的新时代。成功上市不仅能为企业带来大量的资金支持，也会为企业引入新的社会股东，战略性投资者可能会成为推动企业进一步发展的重要力量，与此同时，成功上市也将为企业带来声誉的大幅提升。
- **通过并购来获取其他类型餐饮品牌，实现品牌聚集和互补。**为了缩短品牌培育时间，快速实现品牌扩展，并购也成为一些餐饮企业的举措。全聚德于 2017 年 3 月 24 日与转让方签署了《中国全聚德（集团）股份有限公司收购北京汤城小厨餐饮管理有限公司股权之意向书》，拟收购以特色休闲餐饮为特色的休闲餐饮品牌，来实现多品牌聚集、不同品牌互补的发展路径。

第二章 餐饮企业面临的问题及应对建议

营改增后企业面临的税务问题

自 2016 年 5 月 1 日全国全面推广营改增（“营业税改征增值税”）以来，目前已经运行近半年。在餐饮企业营改增过程中，由于有些企业对营改增文件未全面掌握，加之内部税务控制不健全，仍存在诸多税务处理困境和税务问题。根据德勤的观察，企业常见的疑难问题包括但不限于：

- 购入农产品发票取得及进项税额抵扣。**餐饮企业购进农产品时，渠道多样，不同渠道的采购，取得发票的要求和增值税进项税额的抵扣也有不同要求。通常来说，取得一般纳税人开具的增值税专用发票或海关进口增值税专用缴款书的，以前述凭证上注明的增值税额为进项税额；从按照简易计税方法依照 3% 征收率计算缴纳增值税的小规模纳税人取得增值税专用发票的，以发票上注明的金额和 11% 的扣除率计算进项税额；取得（开具）农产品销售发票或收购发票的，以前述凭证上注明的农产品买价和 11% 的扣除率计算进项税额；其中，销售发票是指农业生产者销售自产农产品适用免征增值税政策而开具的普通发票；从批发、零售环节购进适用免征增值税政策的蔬菜、部分鲜活肉蛋而取得的普通发票，仍不得作为计算抵扣进项税额的凭证。根据《国家税务总局关于明确营改增试点若干征管问题的公告》（国家税务总局公告 2016 年 26 号）规定：有条件的地区，应积极在餐饮行业推行农产品进项税额核定扣除办法，按照《财政部国家税务总局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）有关规定计算抵扣进项税额。即：经税务机关同意后，餐饮企业购进农产品不再凭增值税扣税凭证抵扣增值税进项税额，对其购买农产品加工食物的，可以按投入产出法和成本法抵扣进项税额。
- 餐饮企业租入的营业场所发生的水电费等支出进项税额抵扣。**餐饮企业租入的营业场所，如果水表和电表在房主名下，而供电公司和自来水公司通常根据水表和电表的户头来开具发票，这样租赁房屋的餐饮企业将无法直接拿到开具给自己的增值税专用发票。在此类情况下，房主将房屋租赁给餐饮企业时，餐饮企业在进项税额处理上会因房主的情况而有不同。具体而言，房主为企业时，当房主属于增值税一般纳税人，则餐饮企业可以要求房主给自己开具增值税专业发票抵扣进项税额；当房主属于小规模纳税人的，则餐饮企业可以要求房主到税务机关给自己开具增值税专业发票用以抵扣进项税额。当房主属于个人时，房主可以去税务机关代开增值税专用发票，餐饮企业凭增值税专用发票抵扣进项税额。
- 餐饮企业发放预付费卡和返券的增值税处理。**部分餐厅在经营过程中，推出了返券或发卡活动。通常返券可以用于下次消费直接抵扣现金，而所发的卡可用于充值消费。发卡、充值或赠券阶段，根据目前税法规定，餐厅销售这类单用途卡，或者接受这类单用途卡接受者或持卡人充值取得的预收资金，不缴纳增值税。售卡方可按照规定，向购卡人、充值人开具增值税普通发票，但不得开具增值税专用发票，对于赠送现金抵用券的，由于没有提供服务，因此不缴纳增值税。消费阶段，对于餐饮企业发放或充值的单用途卡，当持卡人实际消费时，餐饮企业确认收入，缴纳增值税，但不得开具发票。对于餐饮企业赠送消费券，顾客在实际消费时的税务处理，则需要根据餐饮企业消费券注明的用途及相应的业务安排等，分别作为增值税上的“销售折扣”或增值税的“视同销售”处理。

- **员工在职工餐厅就餐增值税处理。**为本单位的员工提供的服务，无论收费还是免费，都不在《财政部 国家税务总局关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》（财税〔2016〕36号）规定的应税范围内，无需计算相应增值税的销项税额。
- **餐饮企业的堂食和外卖增值税处理。**在全面营改增后，对于一般纳税人的餐饮企业发生的堂食和外卖，一律按照餐饮服务适用6%的增值税税率。

餐饮企业在营改增后，仍将面临诸多的税务挑战，德勤建议：

- 餐饮企业需要在实践中进一步了解应用税收法规，加深对营改增特别是增值税的相关认识。
- 实践证明，诸多的税务问题不仅是源于对税务问题的认知，也源于企业内部合规控制。餐饮企业有必要建立或完善合规控制流程，减少税务处理失误。
- 经常性的合规检查对企业尤为必要。这一合规检查不仅涉及到既往税务处理的合规性的复核，鉴于税收政策的经常变动性，这一合规性的检查也要立足未来，对今后发生的税务事项，也要不断地进行预期与准备。必要时可以适当借鉴外部机构的力量。

食品安全监管更加严格

从消费者对餐饮的需求来看，食品的安全和品质构成了最主要的需求，依据 CCFA 的调研，对食品安全和品质的需求在需求结构中占比超过 30%。自从 3·15 晚会披露了外卖平台的安全监管问题，消费者对外卖食品安全的重视被激发，多家外卖公司纷纷采取了相应的举措来应对消费者对食品安全的担忧。

为了确保国内的食品安全和品质，有关部门多次进行指示并颁布相应的法案。

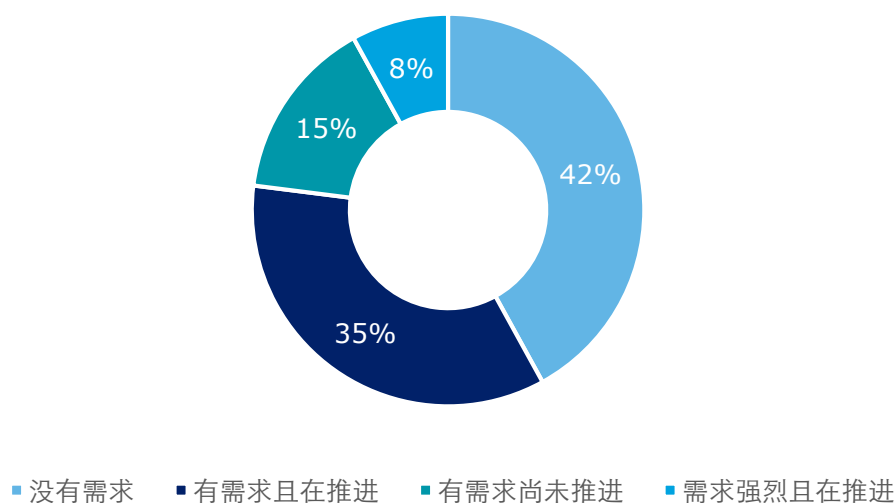
- 2015 年 10 月，旨在改善我国食品安全管理的新《食品安全法》正式施行；
- 2016 年 7 月，国家食品药品监督管理总局公布《网络食品安全违法行为查处办法》，并于 10 月起开始执行。
- 2016 年 11 月，中国烹饪协会携手联合利华饮食策划发起“中国烹饪协会餐饮业食品安全促进中心”，旨在提升餐饮业食品安全管理的总体水平。
- 2016 年 12 月 22 日，《餐饮服务食品安全操作指南》发布，为全国餐饮企业提供食品安全指导；现阶段，基于新《食品安全法》的《实施条例》修订草案已经送审，《实施条例》规定了违法的具体处罚措施。
- 2016 年底召开的中央财经领导小组会议明确指出，加强食品安全监管，关系全国 13 亿多人“舌尖上的安全”，关系广大人民群众身体健康和生命安全。要严字当头，严谨标准、严格监管、严厉处罚、严肃问责，各级党委和政府要作为一项重大政治任务来抓。
- 2017 年伊始，国家主席习近平对食品安全工作作出重要指示，强调以最严措施切实保证居民的食品安全。

中国餐饮市场进入转型升级的深水期，但中国烹饪协会的调研显示，30%的餐饮企业对食品安全风险的认知并不清晰，并且缺乏相关的管理经验。为了使企业在转型升级中能够幸存并获得成功，餐饮企业需要充分重视食品安全问题，从农田到餐桌的整个链条进行监督与管理。

借力资本市场顺应扩张需求

面对持续攀升的经营成本以及不断扩张的需求，餐饮企业的融资需求贯穿发展的各个阶段，且不同阶段需求存在明显差异。美团点评数据显示，2017年上半年过半的餐饮企业存在融资借贷的需求，由于餐饮企业体量普遍较小，因此这些企业对小贷业务需求的存量和增量都很大，但由于传统借贷模式的成本和繁琐度较高，餐饮企业的融资需求仍旧有很多需要填补。随着互联网技术的普及，互联网金融有望成为打破餐饮企业和金融市场隔离墙的利器，互联网企业可以借助数据、分析能力、技术形成精细化、覆盖面广的风控系统，从而服务有资金需求的小微餐饮企业；餐饮企业也应当积极对接互联网金融平台，针对性地解决企业发展中的资金需求。

图 12 2017 年上半年餐饮企业融资意愿



来源：美团大众点评

在经历了一定时间的扩张并形成较大规模的时候，上市成为不少企业获得进一步融资、快速提升知名度并引进社会投资者的一个重要选择，为了实现成功上市，餐饮企业需要在发展的过程中关注多个领域问题，其中财务问题尤为重要，根据德勤的观察，餐饮企业需要关注以下领域：

- **员工社保。**餐饮业雇佣员工及类别差异大，同时各地在实际操作上与国家规定存在差异，员工流动性大，因此对企业社会保险的计提和缴纳工作带来很多困难；在上市过程中，餐饮企业的社保费用的计提及缴纳情况也是监管机构的关注重点之一。建议餐饮企业按照雇员类别及薪津水平，离在职人员数据，综合考虑企业所在地养老统筹机构的实际操作和相关法律法规进行长期、合理的规划。
- **股权激励计划。**股权激励计划通常对拟上市企业有财务影响，发放对象是谁、何时授予、如何安排行权和解锁期等细节都需要在设计方案时充分考虑。员工激励计划涉及的会计处理比较复杂，考虑财务影响通常需要关注有几个概念：1) 授予期权，股权或受限制性股票；2) 授予日；3) 期权/股权/受限制性股票的公允价值；以及 4) 行权条件/解锁条件。

- **资金管理。**餐饮行业企业日常营运中涉及现金业务量大，监管机构对于现金管理的内控是否有效非常重视；根据监管机构要求，现金舞弊风险的控制以及过往存在舞弊记录要在招股书中进行披露。餐饮行业企业的业务可能存在现金余额庞大的特性，所以上市募集资金的用途需要充分考量。鉴于餐饮企业现金量充足，企业通常进行投资理财，复杂的投资及理财产品可能导致相对复杂的会计核算和信息披露，监管机构也会关注餐饮行业企业对于自有资金投入理财投资等风险的管理。企业与关联方之间的资金往来需要在上市前清理。
- **收入的确认和计量。**餐饮行业企业经营数据和会计核算均高度依赖业务系统和财务系统，通常是监管机构、内控顾问及会计师重点调查和关注的领域。鉴于多样的结算方式和消费方式餐饮企业需要更多关注结算方式变化对企业信用风险的影响。监管机构通常看重的是与餐饮收入相关的资金管理、业务系统、财务系统的内部控制和信息化的可靠性、有效性。餐饮企业应该尽早对收入和资金业务流程进行及信息系统进行梳理和优化。
- **客户忠诚度计划。**按照相关会计准则要求，客户忠诚度计划和消费满额后下次折扣的促销方式，都会对一定会计期间内的收入确认时点和计量产生影响，并产生递延收益。建议企业通过CRM系统统计会员消费和积分记录，设定积分兑换规则，为准确核算客户忠诚度计划累计原始信息。鉴于餐饮企业促销方式灵活多样，建议企业准确识别客户忠诚度计划，合理估计其公允价值相应进行会计处理。
- **存货的管理。**餐饮企业存货种类繁多，日常入库、出库、调拨等业务量可能十分巨大，需要关注存货的实物管理及盘点等内部控制措施及实施情况；餐饮企业很可能使用的生鲜、蔬菜等原材料，若从农业生产者处直接采购，根据收购凭证记录金额计算的进项税额是否完整、正确，对采购成本计价依据的完整性有所影响。
- **租金费用核算。**餐饮企业经营场所多为租赁使用，根据相关会计准则规定，租金应在总租期内按平均租金计入各期费用，需要考虑免租期和租金递增条款的影响。租金一般有几种设定：固定租金、比例租金、保底加提成租金以及流水取高等；另外还涉及物业费、管理费等附加条款。若餐饮企业涉及连锁经营且门店众多，需关注每一门店租金的准确核算；当前会计准则未将经营租赁资产纳入财务报表，将于2019年首次生效的国际财务报告准则16号将对承租人对租赁资产的会计核算产生重大影响，即承租人需要将重大的租赁都计入资产负债表内，对资产负债表和利润表指标均产生影响。建议结合企业实际情况，按照适用及合理的原则提前规划采用新准则的方式，在符合新准则的要求下尽量减少财务核算工作量及减少对财务结果的影响。
- **亏损门店核算。**餐饮企业若存在个别门店经营状况不善导致亏损，需要进行关店决策。一旦决定关店，需关注未执行完租赁合同的解决，门店内设施、装修的拆除，以及门店各类押金的处置。对于未执行完的租赁合同，支付解约补偿或通过法律途径起诉和补偿的考虑；对于门店内设施、装修拆除，区分考虑为拆除实际发生的闭店费用，以及原有装修等的加速摊销；门店押金依据合同考虑可回收行，计提减值准备。

餐饮行业企业上市征程任重而道远，只有企业提前研判和充足准备，才能向投资者和监管机构提供出合理、详实的招股说明文件，顺利实现上市融资，在这个过程中需要与外部机构如保荐人、律师和会计师等协同合作，使得企业以更好的姿态呈现给资本市场。

第三章 餐饮行业发展重要趋势

数字化转型

科技的进步以及快速变化的消费者偏好推动了多个行业的转型升级，与消费者日常生活息息相关的零售业和餐饮业则是站在了转型的风口浪尖。电子商务的快速兴起不仅对实体产业产生了巨大的影响，同时也对传统的经营模式产生了明显的冲击，为了适应这一系列的变化，传统餐饮和零售企业都需要从内向外、从前端到后端进行一系列的数字化转型，来应对快速变化的市场和多方面的挑战。

在尝试数字化转型的过程中，数字化架构需要以顶层设计为出发点，兼顾运营、供应链和消费者入口，形成以集团决策和战略为指引，以在线平台为消费者交流渠道，以运营数字化和供应链管理数字化为主要构成的数字化转型蓝图。通过类似的数字化信息化转型，企业能够及时全面地对日常的经营数据和消费者信息进行汇总和监控，并从不同的层面进行快速反馈和行动，使得日常的经营管理更加准确、高效、全面。

图 7 餐饮企业数字化转型蓝图

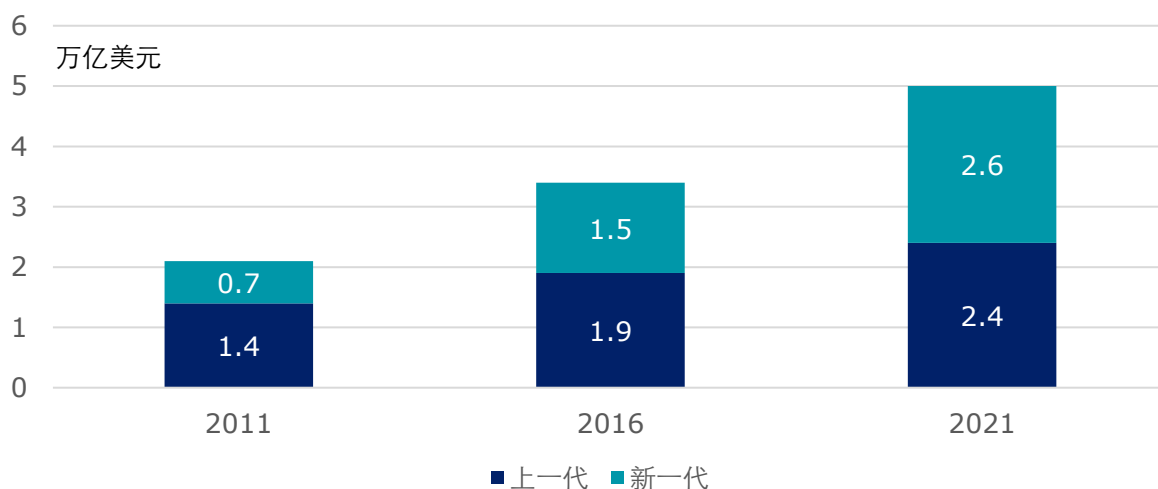


来源：德勤研究

运用大数据应对快速变化的市场需求

新一代消费者的快速崛起以及收入的持续提升使得消费者需求出现了明显的更新升级，影响消费者行为的因素正在从商品本身逐渐分散到商品、服务和内容三个维度，而关注点也从价格、功能等变为性价比、品质、个性化、互动、参与感等等。到 2021 年，新一代消费者（80 后）将取代上一代消费者（80 前）成为中国消费市场的最大消费群体，而在这个过程中新一代消费者消费的快速上升将极大地推动中国消费市场的不断增长。美团点评 2017 餐饮白皮书数据显示，2016 年 80 后 90 后突破 4 亿人，占总人口的近 1/3，而 20-35 岁人群贡献了 74% 的餐饮消费，不成比例的消费结构使得新一代消费者成为餐饮消费的绝对主力。

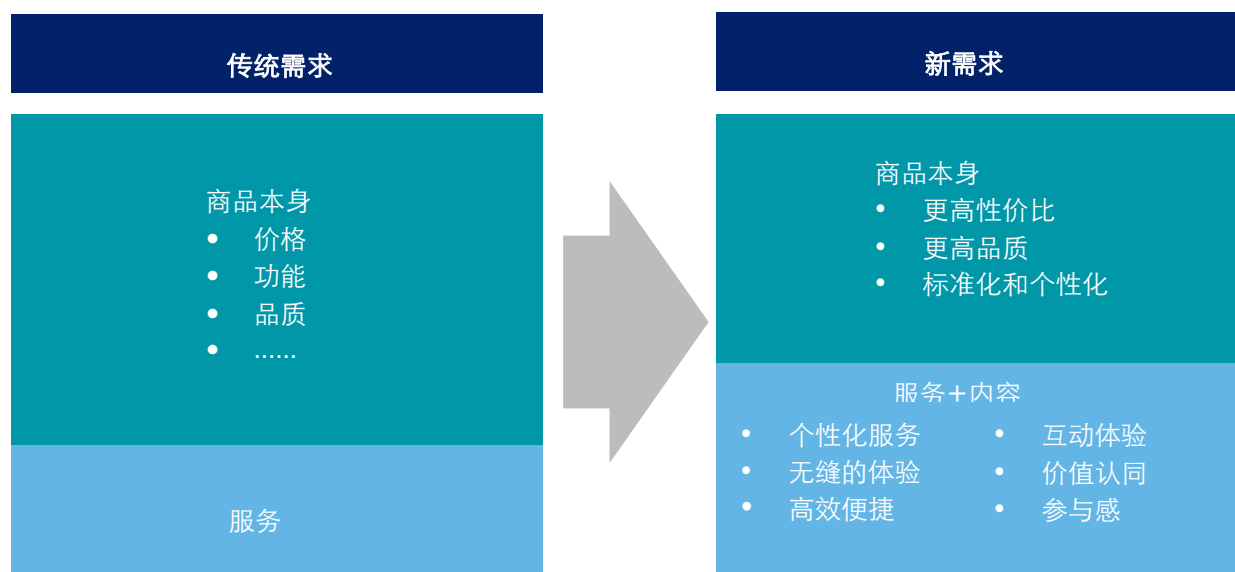
图 8 城镇消费额变化趋势



来源：BCG

备注：新一代消费者：80、90、00 世代的中国消费者；老一代消费者：50、60、70 世代的中国消费者

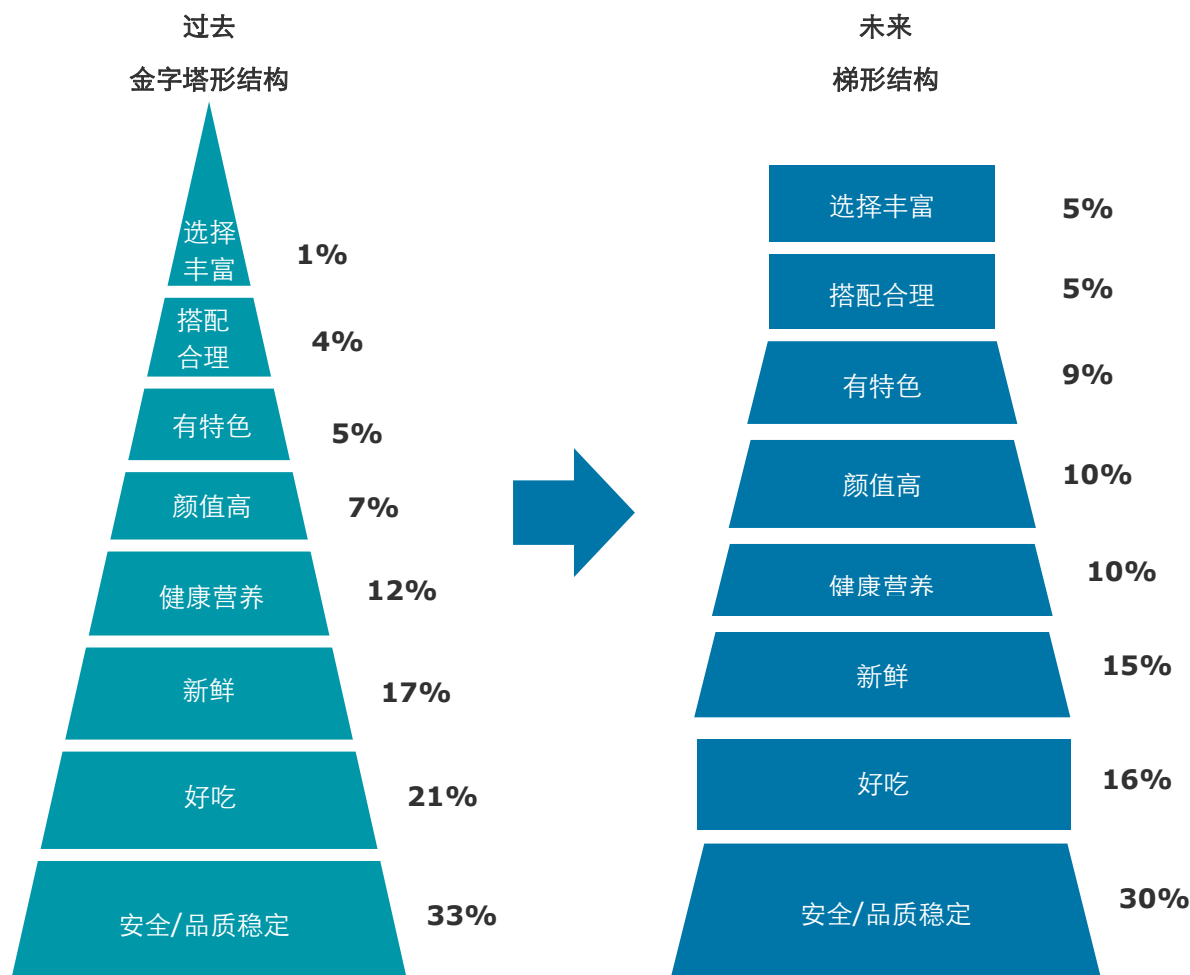
图 9 消费者需求升级



来源：阿里研究院，德勤研究

中国连锁经营协会的调研数据显示，消费者对餐饮本身的需求也正在从过去的金字塔结构演变成梯形的结构，在安全、好吃和新鲜的基础上，特色化、颜值、多样化选择等因素的影响力均出现上升，消费者需求结构也因此变得更加均衡。

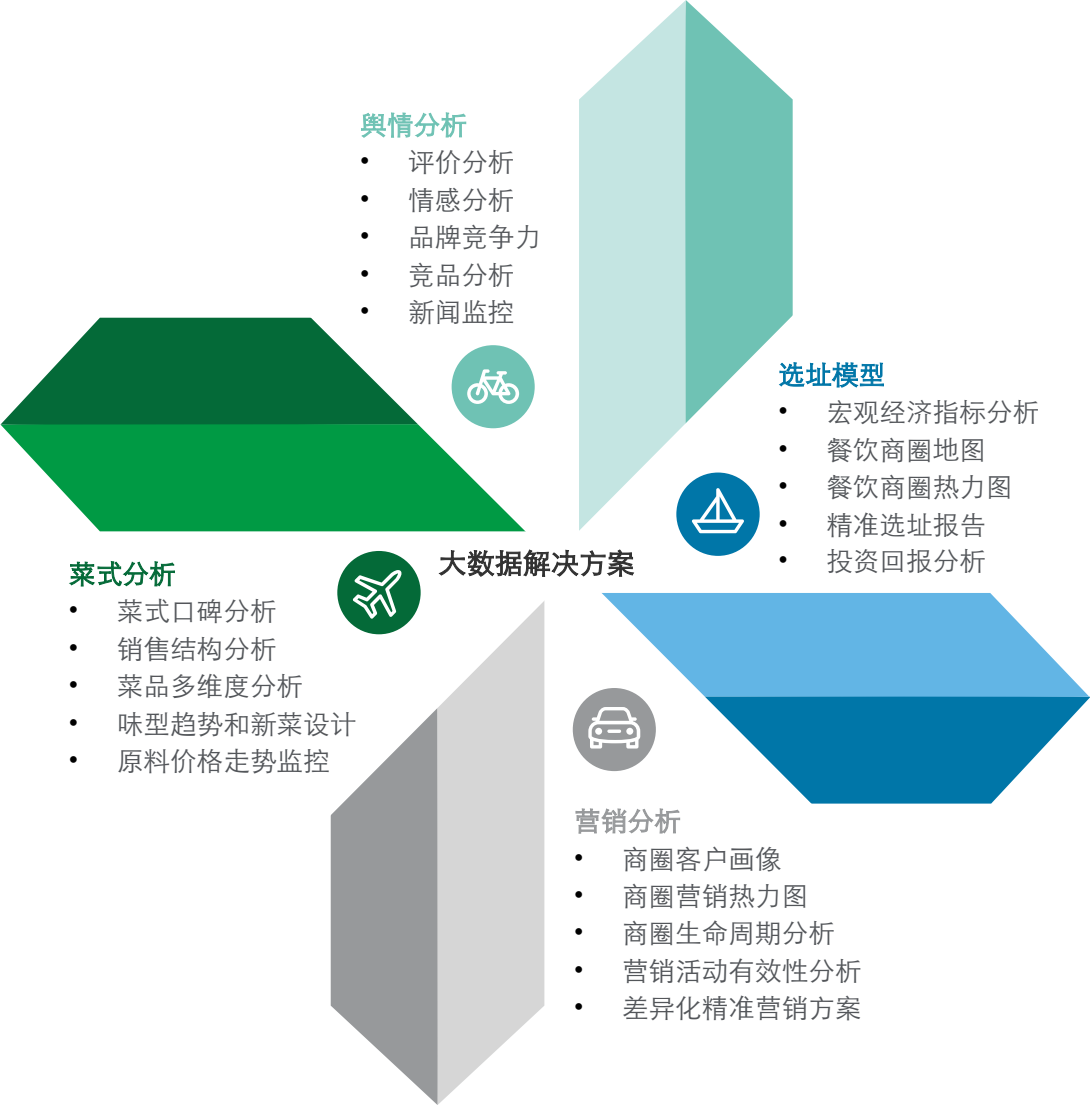
图 10 消费者对餐饮的需求结构变化



来源：CCFA

为了及时捕捉消费者需求的变化，并不断提供满足消费者需求的服务，在这个数据为王的时代，大数据有望为企业提供有力的解决方案。大数据技术可以帮助企业快速整合宏观经济数据、商圈数据、竞争者数据、消费者数据、日常经营数据等多维度数据信息，以更加全面、客观、及时的数据分析来为企业提供从选址、营销到菜品设计改良等多个经营环节的支持。

图 11 餐饮业大数据解决方案



来源：MEGAMETA，德勤研究

总结

强势消费升级背景下，大众餐饮需求旺盛，行业进入稳定的增长期。大中型餐饮企业迎来快速发展的时间窗口，行业集中度有望逐渐上升，在这些企业的驱动下，创新、数字化、资本市场运作以及产业化有望成为未来几年餐饮行业发展的关键词。因此为了实现企业的规模扩张，提升企业的综合竞争力，并实现不断的优化升级，餐饮企业一方面需要加强在业态/品类创新、数字化转型、管理优化等内在发展方面的投入，同时也需要积极对外进行产业链延伸，或是有效借助资本市场的力量获取持续发展所需的资源支持。与此同时政策的影响也不容忽视，随着一系列支持性和规范性行业政策的逐渐落地，餐饮行业将向着更加规范和高效的方向发展。

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家与地区的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 245,000 名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的 Facebook、LinkedIn 或 Twitter 专页。

关于德勤中国

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元