**连锁餐饮专家会议纪要20240623**

**【核心要点】**

**1. 市场竞争与消费趋势:**

塔斯汀等国内品牌发展迅速，主要依靠低价策略和高效外卖模式。

消费降级趋势明显，消费者更倾向于选择性价比高的产品。

**2. 肯德基经营状况:**

二季度毛利率下降至61%左右，比去年同期下降约3个百分点。

食材成本占比约38-39%，较一季度的34-35%有所上升。

员工薪酬占总费用约32%，租金占比约7.1-7.2%。

水电费用占比约6.4%，折旧、管理和广告费用合计约6%。

**3. 折扣策略:**

不同平台采用不同折扣力度，如抖音6.7折，美团7.5折。

预计未来毛利率可能降至60%以下，甚至58-59%。

**4. 必胜客表现:**

四、五月份同店销售达成度约91%，客单价77-78元。

折后毛利约59%，人力成本约26%。

面临客单价高、客群有限等挑战，正在调整经营策略。

**5. 行业趋势:**

整体餐饮行业闭店率上升，加盟市场困难。

高客单价品牌面临更大挑战，平价快餐品牌仍在扩张。

**6. 未来展望：**

肯德基三季度利润目标19%，四季度18.5%。

预计三四季度压力不大，因去年同期已出现下降。

**7. 整体趋势:**

餐饮行业可能进入微利时代，高毛利难以维持。

需要持续调整策略以适应市场变化和消费者需求。

**Q：无论是从人力资源效率还是数字化水平来看，包括产品各个方面，我们的表现都优于塔斯汀。然而，从经营成果的角度观察，塔斯汀似乎拿走我们的一些客流。这可能与消费降级有关，即消费者可能更倾向于选择性价比更高的产品。我们的产品在质量、服务效率，以及顾客排队等候用餐的时间等方面，都显示出了优势。但近两年，国内品牌似乎在市场竞争中表现出较快的发展速度。具体情况是这样吗？**

A：塔斯汀营造了一个相当吸引人的噱头，它的中式汉堡和现烤面包，为品牌带来了势能的加持。此外，塔斯汀的**产品价格比肯德基便宜**，其定价本身就较低，加之其**促销活动的力度也相当大**。在外卖领域，塔斯汀的占比相对较高，这得益于其与美团、饿了么等外卖平台的合作，使用这些平台的骑手进行配送，**每单配送费平均只需4到5元**，这比我们自己的配送团队成本低。我们自己的外卖服务，**每单向顾客收取9元的配送费**，这导致我们的外卖占比，大致为35%，低于塔斯汀。塔斯汀的外卖占比高达55%，甚至可能更多。目前，我们也在调整我们的外卖策略，逐步与美团、饿了么等平台合作，让这些平台的骑手来负责配送，以期提升我们的性价比，使其更加突出。塔斯汀拥有一些明显的优势，我们当然也有。在下沉市场，我们正在尝试开设小模型的店，比如**100平米的小模型的店**。我们的产品结构设计也是低价的，例如19块9的饼汉堡套餐，这样的定价基本上与塔斯汀的价格带相一致。

**Q：品牌的成本和费用结构如何，特别是食材和人工方面的成本？**

A：二季度的时候，因为折扣力度大了，它的优惠占比也是提高了。从毛利来看，**优惠完的毛利现在是61点多**，和之前去年同期比下降了大概有三个点，就是通过活动的这个折扣力度的增加，**损失了接近三个多点的毛利**。

**Q：毛利率是61%，这意味着食材成本的占比可能接近40%吗？**

A：是的，毛利率是61%的话，那么食材成本的占比大约是38%、39%左右。

**Q：这个占比跟一季度相比也有明显的提升，我记得一季度是34%左右，对吗？**

A：是的，一季度大约是34%到35%之间。一季度相对来说客单价较高，活动力度还没有那么大。但进入二季度后，**特别是3月份，由于是低峰期，客单价有所下降，同时我们也加大了活动力度，因此费用占比有所上升**。

**Q：员工薪酬与租金在费用中的大致占比情况如何？**

A：**员工薪酬在总费用中的平均占比大约是32%**。目前，关于二季度的具体数据还未公布，但从四五月的租金占比来看，**租金在总费用中的占比平均在7.1%至7.2%左右**，这显示了一个下降的趋势。与去年同期相比，这一变化主要归因于今年新增的一些门店，特别是那些到期的门店，我们都将其调整为了“纯抽模式”。未来，除非有特殊情况，**我们将不再讨论固定的房租费用，而是采取纯抽的方式，比如按照营业额的6%或7%来计算**。如果门店的营业额下降，相应的租金支出也会减少。

**Q：一季度房租、杂费等的占比是多少，我记得有21%左右？**

A：杂费包含很多项。当单独看房租时，**1月份的房租占比是7.04%**。**由于1月份营业额较高，房租占比就相对较低**。而整个一季度，除了房租这一大项外，**水电费也是一笔不小的开销，大约占6%左右**。此外，还有**折旧费用，大约一个多点的折旧。再加上广告费和管理费，共计4个多点**。这些费用加起来，可能就达到了您所说的20%多。不过，与去年同期相比，二季度的房租占比是有所下降的。

**Q：水电费用是多少占比？**

A：在二季度，**四五月份的平均水电费用占比是6.4%**。

**Q：在公司的总成本结构中，折旧费用和管理费用以及广告费用的占比情况如何？**

A：**折旧费用在总成本中占比大约是1%。管理费用和广告费用合计占比大约是4%。此外，维修费用也占据了总成本的1%略多。**

**Q：员工费用第二季度大概是什么情况？**

A：在二季度，**四五月份的人工费用占比是25.4%，这个比例与去年同期相比下降了0.2个点**，去年同期的占比是25.6%。

**Q：在食材成本方面，我们观察到二季度无论是同比还是环比，折扣力度都非常大。在日常经营中，我们通常使用哪些指标来衡量折扣前后的变化，或者说折扣的深度？比如说打多少折，这一般是用折后比折前相差几块钱来衡量呢？还是说这大概就是一个打几折这样一个数字？**

A：对，我们主要是通过打几折的方式来衡量折扣的深度。折扣的设定是由企划部综合规划的。例如，在抖音平台上，我们提供了6.7折的优惠，这是一个相对较大的折扣力度。原本我们的综合毛利可能达到70%以上，但经过6.7折的折扣后，毛利大约会降至65%左右，相当于损失了5个多百分点的毛利。这是为了在抖音平台上吸引大量流量。而在美团团购上，我们则设定了7.5折的折扣，以控制引流比例。美团直播带货时，也会围绕7.5折的折扣设计套餐。此外，对于我们的APP付费会员卡用户，我们提供了6折或6.1折的优惠，以增加客户粘性并鼓励他们购买月卡。这些折扣策略是针对不同平台综合设计的，**实施后我们会分析各平台实际引流效果与计划目标的差距**。例如，当各平台综合引流占比达到45%左右时，这是一个相对较高的比例，因为还有大约50%的顾客是自然进店的。这些折扣策略实施后，整体毛利水平大约在五十七八的区间。考虑到60%的自然进店客流及其较高的70%多毛利水平，整体综合毛利大约为六十二三。**这是通过分板块计算得出的结果**。

**Q：我们如何看待二季度61%的毛利率水平？从折扣深度来看，三四季度我们是否有目标，或者说毛利率是否会比61%更低，比如降到60%以下，还是有可能保持或回升？**

A：未来竞争将越来越激烈，**我们预计毛利率很可能会下探到60%以下**。例如，**塔斯汀和华莱士等品牌的毛利通常在55%左右**，这样的毛利率能让顾客感受到性价比。如果我们通过打折仍能保持62%-65%的较高毛利率，顾客可能就感受不到优惠，也就不足以吸引他们进店。我们注意到，像“疯狂星期四”这样的活动，折扣力度非常大，可以达到五折左右，尽管这会影响整体毛利，但客流量却能翻倍。平时如果客流量是15,000，那天可能达到25,000，甚至接近30,000。

**我们正在考虑实施更多类似的活动，比如“疯狂星期二”、“疯狂星期三”**，必胜客也在尝试“尖叫星期三”等，通过大力度的折扣吸引顾客。**未来可能会更常态化地实施这种折扣力度，让顾客感受到我们的价格优势**。原来顾客可能认为吃肯德基需要花费三十六、七元，但现在通过常态化的优惠活动，他们可能会发现二十八、九元也能吃到，甚至可以囤积一些优惠券。因此，未来毛利率可能会逐步下降到60%以下，可能会达到58%-59%的水平。

**Q：麦当劳他们现在大概什么水平？**

A：**麦当劳目前的毛利水平与我们相似，折后毛利大概也在60%多一点**。

**Q：必胜客在第二季度的销售情况如何，特别是客单价和来客数的表现？**

A：**必胜客四、五月份的同店销售大约达成度为91%多一点**。由于三四月是低峰月，与一季度相比有所不同，因为一季度包含了一二月份的假期，必胜客具有社交属性，所以假期期间的客流量相对较好。但进入低峰月后，来客数下降就相对明显了。在三四月份的较淡时期，他们的**6日营业额平均下来可能只有2万多一点，而平常日的营业额平均下来可能只有1万左右**。

**综合线上线下，必胜客的客单价大概在70多元，不到80元**。这是因为他们在三四月份推出了两款汉堡饼的促销活动，**这些汉堡的价格与塔斯汀的汉堡相似，大概30多元一个套餐，40来块钱就把这个客单拉得很低了**，让顾客感知工作日到必胜客也能吃到这个汉堡。

**Q：您刚才说的达成度意思是同店同比去年二季度是有9个点的下滑，是吗？**

A：对，比一季度更差。

**Q：您能否将这个销售数据进一步拆分，具体说明一下客单价和来客数的情况？**

A：刚才提到**客单价大概是77到78元的水平**。至于综合客单价和来客数，我没有具体查看，但营业额的情况是这样的，**一个月的营业额大约是三十七八万元**。如果我们把这个数字平均到三四月份的3000多家门店，就可以得出平均每家门店的来客数。你可以除一下得出这个数字。**应该很低了，100左右。**

44:18

客单价：77到78元（取客单价的平均值77.5元）

月营业额：大约是37万元到38万元（取平均值37.5万元作为计算基础）

门店数量：3000多家（取3000作为计算基础）

接下来，计算平均每家门店的月营业额：

然后，用平均每家门店的月营业额除以客单价，来估算平均每家门店的来客数：

**Q：所以这个销售下滑主要是由来客数减少引起的吗？我们的客单价同比是否没有太大变化，还是有其他因素？**

A：实际上，**三四月份的客单价下降较多。当时促销的汉堡价格只有40多元**。

**Q：我之前查看的数据，无论是今年第一季度还是去年第二季度，客单价都在75到77元之间。所以根据您刚才提到的4月和5月的客单价，似乎并没有因为促销汉堡而大幅下降。**

A：关于4月和5月的详细数据，我可能没有仔细查看。但据我了解，客单价应该是有所下降的。**促销汉堡的比例并不高，销售成功率没有预期的那么好，肯定就是影响几个点，但不是特别明显，主要是对来客数的拉动也没有起**，没有说想象的拉动的那么好。

**Q：所以4月和5月的同店来客数和客单价都有所下滑，对吗？下滑了9个百分点？从同店的下滑来看、。**

A：是的，**尤其是必胜客，主要是来客数下降较多**。目前消费市场低迷，就是大中午高峰期，必胜客就很少几桌，不用说坐满了，坐一半也坐不了。**必胜客外卖也没有肯德基的外卖客单价高。**

**Q：那我们今年第二季度的成本费用结构有数据吗？**

A：我有它的毛利数据。**三四月份的折扣后毛利大约是59%多一点。当时他们也在进行大量的引流活动。人力成本大约是26%左右**。

**Q：关于折后毛利，肯德基和必胜客这两个品牌在今年第一季度的水平大概是多少？**

A：**第一季度肯德基的折后毛利大约是63%，不到64%，必胜客大约是62%。第一季度因为有高峰月，所以毛利相对较高**。

**Q：所以肯德基和必胜客这两个品牌，从最后的四五月份的经营结果来看，毛利率都还是环比下滑比较多的，包括同比也是，这可能是不是这两个品牌历史上折后毛利率最低的一个季度了呢？就今年二季度来说？**

A：是可以这么理解，因为疫情期间的经营状况也没这么差过，那时只是闭店不营业，但从2024年开始，我们可能要进入一个微利时代。大家不要再期望像以前那样追求高毛利，这已经不可能了。用户需求已经发生变化，未来市场肯定会是这样。

**Q：对于必胜客来说，我们认为它的折后毛利下滑到多少，才能在cover掉员工工资和租金后实现微利？刚才提到肯德基的毛利在50多，55、56左右，如果我们参考塔斯汀的情况呢？**

A：**必胜客的话，大概也是50多一点，五十一、二**。因为它的品牌本身跟肯德基还不一样，**它往下沉走，它的这个客单价高，相对没有那么多客群**。所以它就也不停地在调整，要想快速跑起来，但是客单价又是限制它的一个很重要的因素，所以**它后续也在调小模型，开100平米左右的小店，把外卖的比例增加**，然后把这些产品的这个也是往低价的产品加上一些汉堡、一些小披萨，就是炒饭之类的，把这个综合客单价还会往下拉，所以它这个过程中它又要保持菜单的多样性，又要就是各种折扣，所以**它这种SKU数又多，所以总损耗也相对比较高，所以它毛利就比肯德基的压力还要大一点**。

**Q：从这个经营结果，不管是同店达成度还是这个盈利能力来看，其实肯德基是比必胜客好的，但是必胜客这边好像国内也没有看到什么披萨这个行业里面能够去成体量、成规模去分流它必胜客的这个来客数的原因主要是什么？就是因为必胜客卖的贵，是吗？然后大家现在都吃不起。**

A：不是，其实必胜客他的品牌属性，不是像肯德基、麦当劳这种就是大品牌，它一旦形成之后，大家对于说肯德基、麦当劳这个认知就比较深刻。可能有华莱士、塔斯汀跑出来，很难去撼动这种专业性的品牌地位，但是披萨这个产品并没有那么多的产品、口感上的壁垒，你像其他的很多品牌，像棒约翰、比格披萨，还有很多这种品牌、口感都不错，就是有一些榴莲披萨，其实很多爆火的这个产品，包括一些饼底酥软的那种冷发酵工艺的饼底，都不是必胜客的啊。所以**消费者对必胜客的普遍认知是它属于高端品牌，但在产品上并没有表现出不可替代性**。与此同时，许多其他披萨品牌也提供了不错的口感，这让必胜客处于一个尴尬的位置。**它在消费者心中被视为高端，但并没有特别独特的定位**。在未来的发展中，如果必胜客一直无法突破这种认知，价格又难以降低，那么它的经营可能会面临挑战。**目前，必胜客仅有3,000多家门店，而百胜集团60%多的销售额来自肯德基，必胜客的销售额仅占20%多**。

**Q：我注意到今年其他中餐品牌，尤其是那些客单价在六七十块以上的，例如太二等，它们的同店销售下滑都超过了20个百分点。**

A：确实，**像海底捞这样的高客单价品牌今年也出现了明显的下滑。相比之下，肯德基的情况还算是相对较好的**。

**Q：必胜客在第二和第三季度是否有设定同店销售达成度的目标？**

A：是的，**必胜客为第三季度设定了一个目标，即同店销售要达到去年同期的95%**。但看起来实现这个目标的挑战相当大。

**Q：我记得一季度的情况有些不同，当时必胜客的表现似乎比其他品牌要好一些。**

A：**一季度由于有假期，必胜客的表现相对好一些，因为那时社交属性的餐饮场景需求较高。但一旦进入淡季，它的业绩就会明显下滑**。

**Q：您觉得现在整个餐饮行业的开店热情是否已经降温，还是说供给行业仍在增长？**

A：从整个餐饮行业来看，实际上**从去年开始，闭店率就在逐步上升**。今年上半年，虽然各大品牌仍在按计划开设新店，但去年加盟板块的门店有大量关闭。今年的加盟市场比去年同期要困难得多，特别是那些**以加盟为主的品牌，它们的加盟成交量大幅下滑**。然而，**像肯德基和塔斯汀这样以直营或联营为主的品牌，开店速度基本上没有受到太大影响。包括麦当劳在内的一些品牌，其既定的开店计划也在加速**。今年上半年，**肯德基和麦当劳在选址上的争夺也非常激烈**。总的来说，**高客单价的品牌面临更大的挑战，而平价、性价比高的品牌，如快餐类，仍在稳步扩张**。

**Q：塔斯汀的开店模式似乎主要是依赖加盟商投资，公司直营和联营的部分相对较少，对吗？**

A：是的。**去年塔斯汀大量增加了新的加盟商。今年他们进行了一些调整，鼓励有经验的老加盟商开设第二家店**，拓展新市场，以增强加盟板块的稳定性。

**Q：我们了解到塔斯汀的老加盟商仍然有较强的开店意愿，这将有助于支撑他们下半年的开店计划，对吗？**

A：老加盟商由于已经实现盈利并具备一定的经营经验，因此鼓励他们跨区域开设新店，例如北方的北京市场，就是由一些原本业绩不错的老加盟商接手。

**Q：四五月份肯德基的净利润率大概是多少？同时，同店利润与去年同期相比达成了多少？**

A：**4月和5月，肯德基的综合纯利率为17.9%，同比去年同期下降了两个百分点以上**。

**Q：那一季度的数据是多少？**

A：**一季度的综合纯利率为18.8%，同比去年也有所下降，下滑了大约两个百分点**。

**Q：我们有没有为三季度或四季度设定同店利润的目标？**

A：**三季度的利润目标是19%，四季度是18.5%。三季度是销售高峰月，去年同期也较高，达到了19%多，接近20%**。

**Q：您认为实现这些目标的可能性大吗？**

A：**对于三四季度，无论是从同店销售达成还是利润达成来看，压力应该不大。因为去年的三四季度已经出现了下降**。