



# 新冠病毒疫情对中国餐饮行业财务及运营 影响调研报告

德勤中国与烹饪协会

2020年3月



因我不同  
成就不凡

始于 1845

# 调研背景

自新冠病毒疫情爆发以来，中国餐饮企业受到了**直接而巨大**的冲击，广大餐饮企业（尤其是中小企业）面临客源大幅下滑、资金链短缺等巨大挑战。



为进一步了解餐饮企业在运营和财务等方面受疫情影响面临的具体困难与挑战，以便德勤帮助企业采取积极有效的应对措施，**中国烹饪协会与德勤中国**在此基础上于2020年2月中旬至3月初联合开展了“新冠病毒疫情对中国餐饮行业财务及运营影响”主题调研，进而精准帮扶餐饮企业渡过难关，为进一步争取政策支持提供数据支撑。

## Deloitte

**危机既是危险，也是机遇。**此次新冠病毒疫情虽然对餐饮企业的冲击无可避免，但若应对方法得当，我们相信企业一定也可以在经历此次危机洗礼后，提升自身免疫力，形成健康的财务及业务经营体系，增强竞争力，更好的利用疫情之后消费反弹的机会实现复兴！



# 调研发现

通过积极收集企业情况，对企业受影响情况、应对策略、发展需求进行梳理，我们发现：

01

**94%**的受访餐饮企业堂食服务受到影响。其中，有**69%**的企业堂食客源降低超过八成；

02

**65%**受访企业加强现金流管理应对疫情，疫情爆发以来面临现金流方面的主要压力：

- 工资成本
- 现金回笼
- 租金

03

**超八成**企业预计未来6个月需要额外融资。



**CCA** 中国烹饪协会  
China Cuisine Association

**Deloitte**

# 调研发现

通过积极收集企业情况，对企业受影响情况、应对策略、发展需求进行梳理，我们发现：

04

约**80%**受访企业调低对未来业绩展望，**超半数**受访企业调低不超过50%原有2020年度业绩展望；

05

受访企业最希望获得三大援助：

- 减税降费或延期缴纳税费；
- 五险一金降低或延迟缴纳；
- 降低或减免自疫情爆发以来房屋租金。



**CCA** 中国烹饪协会  
China Cuisine Association

**Deloitte**

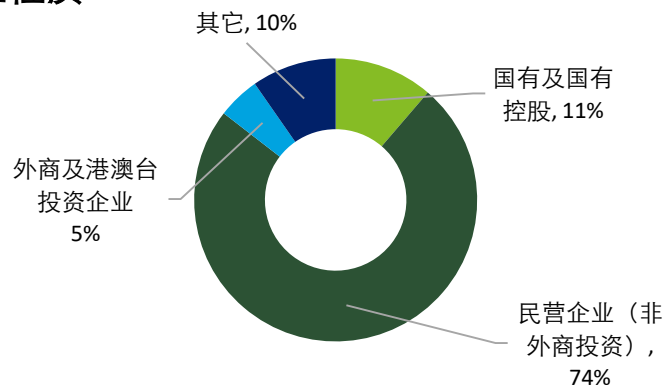
# 参与调研企业基本情况

# 参与调研企业所在地和性质

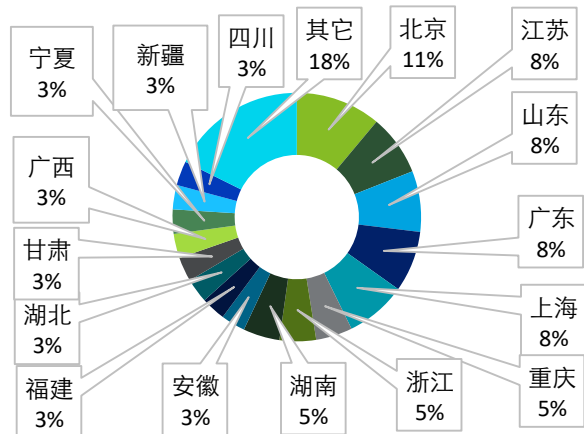
## 调研对象地域覆盖范围及企业性质

- 本次参与调研的企业覆盖各企业类型。其中，民营企业（非外商投资）占比四分之三，其次为国有企业占11%。
- 本次参与调研的企业来自全国26个不同省份及主要城市，其中来自北京市、江苏省、山东省、广东省及上海市的企业数量位居前五。

## 企业性质



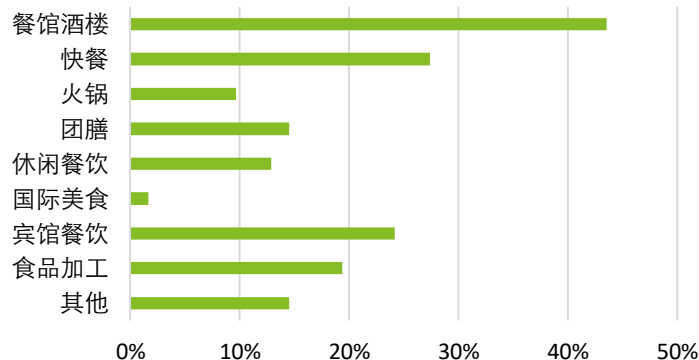
## 所在地



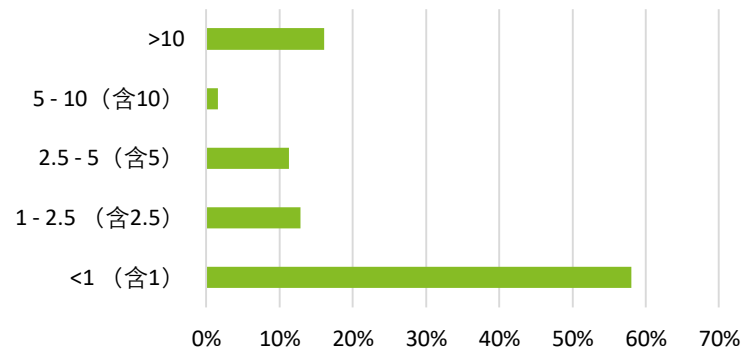
# 参与调研企业所属业态和收入规模

- 参与调研的餐饮行业中，业务模式最多的为**餐馆酒楼**，约占总量44%，快餐占比27%位居总量第二，其后分别为宾馆餐饮、食品加工和团膳，国际美食占比较少。
- 收入规模来看，约58%的参与调研企业年收入规模在**1亿元以下**，高于1亿元不超过2.5亿元的企业占比约13%，年销售收入在10亿元以上的企业占比约16%。

## 主要业态



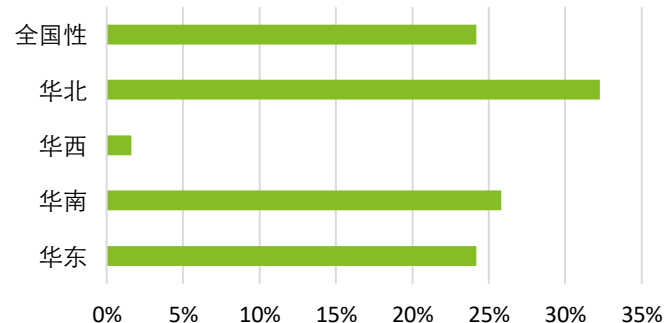
## 收入规模（人民币亿元）



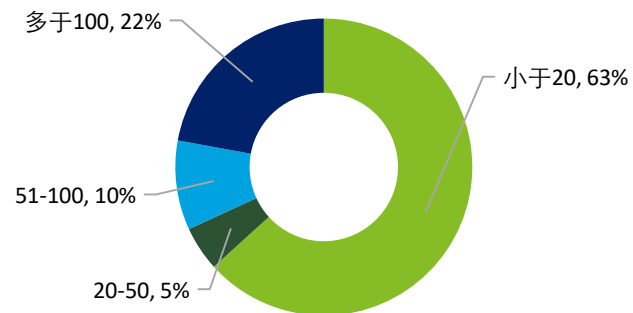
# 参与调研企业门店和分布

- 参与调研的企业中，门店在国内除华西地区占比较少外，其他分布相对均匀，其中华北地区约32%，华南地区约26%，华东地区约24%，全国性餐饮企业约24%。
- 现有门店数量小于20间的占比约63%，20间至50间的占比约5%，51间至100间的占比约10%，多于100间门店的企业占比约22%。

## 门店分布



## 门店数量





# 企业在疫情下所面临的问题

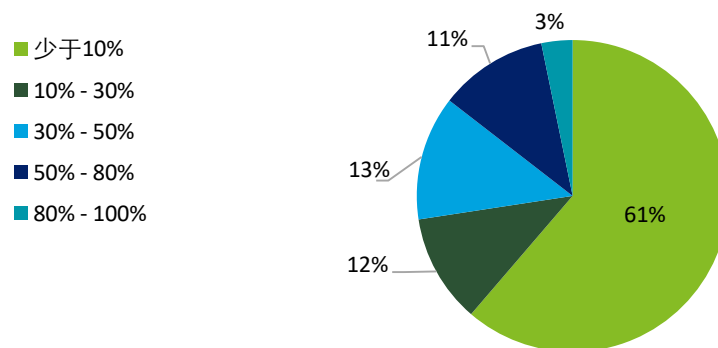
# 门店复工情况及堂食客源影响

- 本次调研显示，截至3月初约六成企业恢复营业门店数量比重小于10%，约四分之一企业恢复营业门店数量在10% - 50%，恢复营业门店达到八成以上的企业不足4%。
- 复工后，**94%**的餐饮企业堂食服务受到影响。其中，有**69%**的企业堂食客源降低超过八成，仅有约**6%**的企业显示疫情对企业堂食客源无影响。

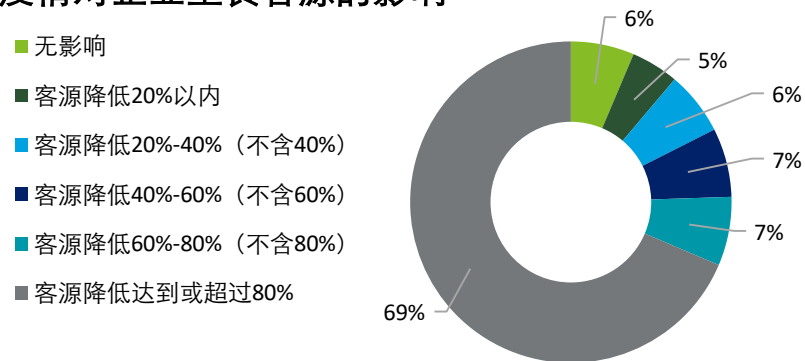
## 应对措施

- 由于疫情下民众对于人员聚集的担忧以及食品安全的高度警惕，餐饮企业受到较大影响，主要体现在堂食客源的严重下滑。在疫情期间，餐饮企业一方面要做到对食品及原材料库存及供应链的严格管理，注意门店的日常防疫消杀工作，做好抗战疫情的后备力量，同时可以考虑重新审视自身商业模式或资产结构，大型企业建立自身线上业务体系，中小企业则可引入线上平台合作方，以线上线下组合拳出击的方式来满足民众线上消费的需求，寻找新的增长点，加快企业转型，提高企业抵御风险的能力。

## 恢复营业门店数量占企业所有门店比重

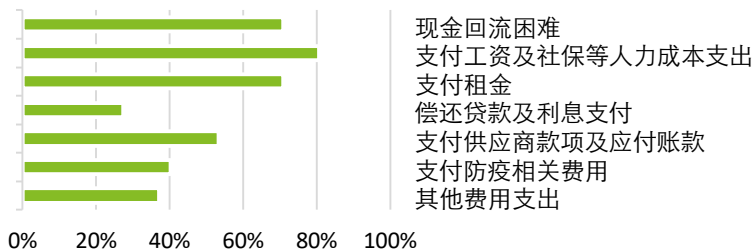


## 疫情对企业堂食客源的影响



# 企业现金流及财务情况

## 疫情爆发以来面临现金流方面的主要压力

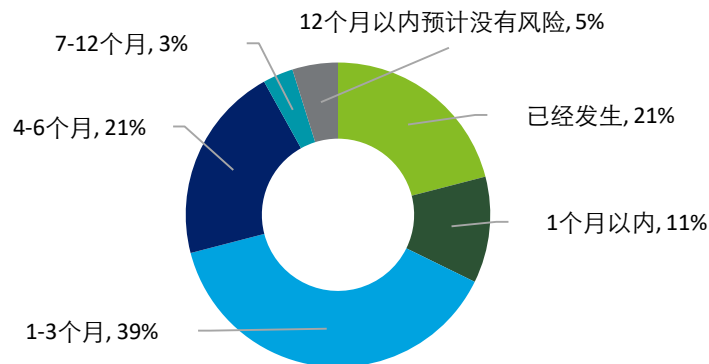


- 疫情爆发以来企业面临现金流方面的最大压力来自于**支付工资及社保等人力成本支出**，现金回流困难、支付租金亦对餐饮企业产生较大影响。
- 2020年一季度收入普遍预计将**大幅下降**，其中约16%的企业预计收入为零，约七成企业预计收入将下滑70%以上，仅约7%的企业预计收入不变或保持增长。
- 调研显示，**21%**的企业反馈已经发生资金入不敷出的情况，50%的企业一季度内会出现该风险，仅约5%的企业显示一年内无风险。

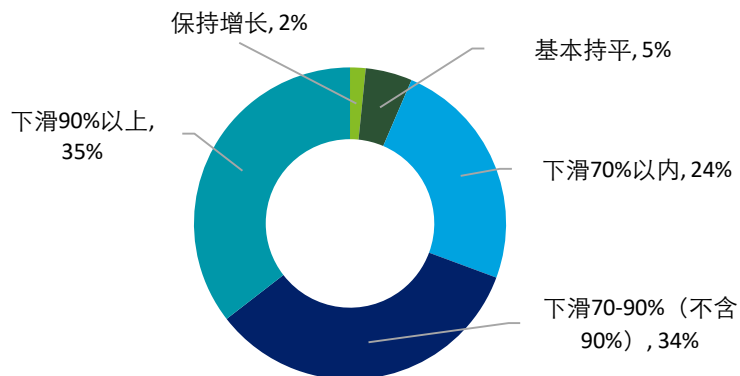
## 应对措施

- 针对上述流动性风险，餐饮企业应**加强资金管理**并与各利益相关方**建立健全畅通有效的沟通机制**，寻求支持。例如与房东协商租金减免或缓缴，与上游供应商沟通争取延长付款周期，与金融机构协商争取信贷支持及优惠条件，以及向政府争取税费及社保费用的返还、延期甚至减免。

## 预期未来12个月资金入不敷出风险

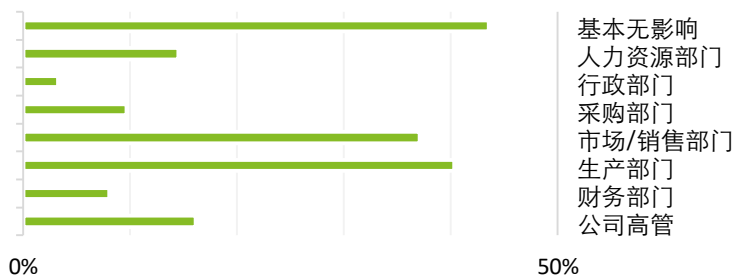


## 企业预计一季度收入与2019年同期变化



# 用工需求及受影响部门

## 受疫情影响最大的部门

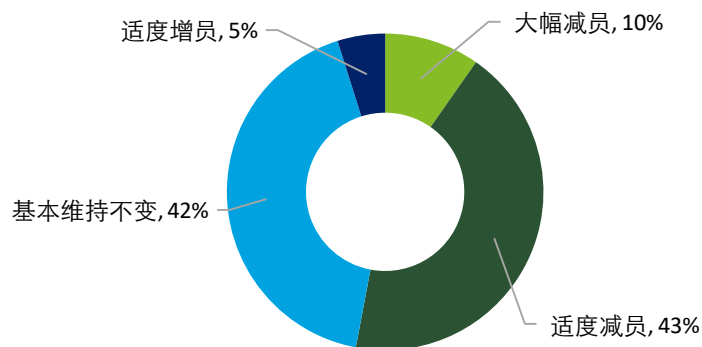


- 调研显示，**42%**的企业表示到岗员工已基本满足需求，**37%**企业表示员工过剩，**21%**的企业表示到岗员工无法满足需求。
- 在疫情影响下，一季度用工情况**基本维持不变**，**43%**的企业选择适度裁员，大幅减员企业仅约**10%**。
- 受疫情影响最大的部门为**生产部门**，其次为**市场/销售部门**，约**44%**企业表示主要管理人员及职能部门基本没影响。

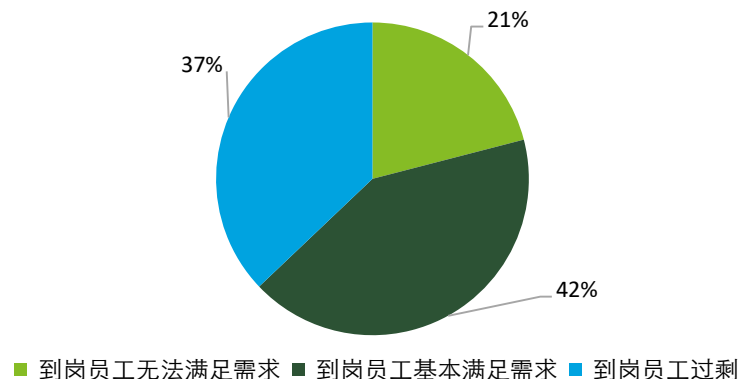
## 应对措施

- 疫情期间短期内人员问题确实难以有效解决，也可以创新思路，考虑与其他行业实现**员工共享**，短期内缓解人员的问题。如盒马鲜生等电子商务平台与西贝等餐饮企业进行职工共享资源方案，既减轻了餐饮企业的人工成本压力，又帮助盒马获得了足够的线上订单配送人员。

## 预计一季度用工情况



## 当前用工需求情况



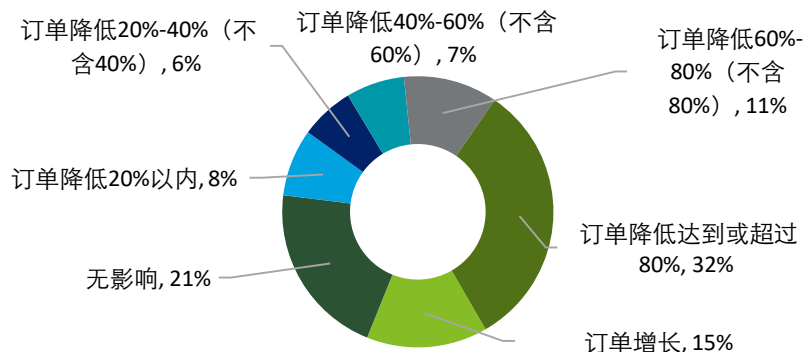
# 疫情对外卖订单影响

- 自疫情爆发以来，餐饮堂食无法经营，企业寄希望于外卖配送能增加收入，但约**32%**的企业认为外卖订单降低超过80%，约**18%**的企业认为订单降低40% - 80%，仅有**21%**的企业认为外卖订单无影响，**15%**的企业认为订单有所增长。
- 同时，疫情期间，餐饮企业仍需要向外卖外送平台支付佣金，而**69%**的企业反馈佣金在疫情爆发后维持不变，约**18%**的企业反馈佣金有所降低，甚至有约**13%**的企业表示佣金有所提高。

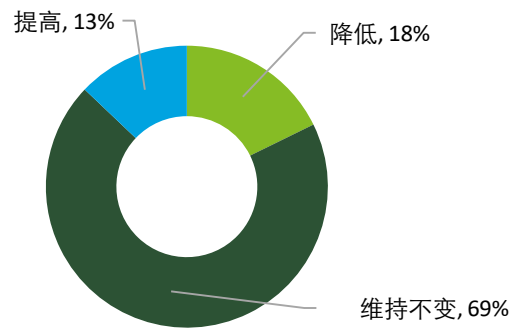
## 应对措施

- 疫情对堂食客源以及外卖订单的共同影响导致企业营收受损严重。从疫情短期而言，餐饮企业可考虑跨行业**库存共享**，通过跨行业合作寻求包括超市在内的其他行业协助消耗库存，降低食材存积变质造成的成本消耗以改善利润空间，并缓解大量存货对流动性的占用，从而应对已经提高或未来可能提高的外卖平台佣金提点。

## 疫情对外卖订单的影响



## 外卖平台佣金在疫情爆发后会有何调整



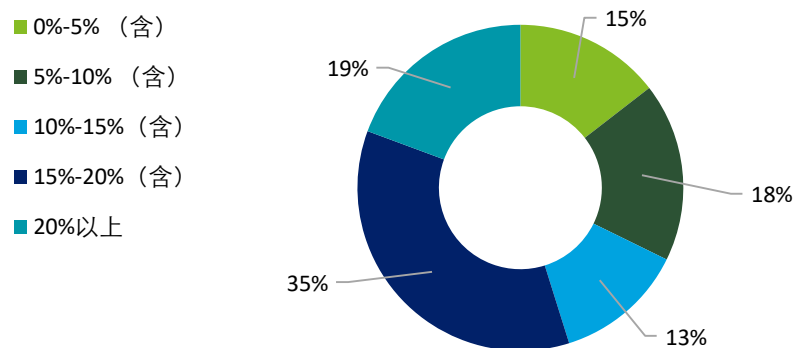
# 外卖平台目前佣金提点及期望区间

- 参与调研的企业中，目前外卖平台佣金提点普遍在**15% - 20%**之间，佣金提点20%以上的企业占被调研企业总量约19%，佣金提点5%以下的企业仅为15%。
- 面对疫情的进一步发展，餐饮企业普遍希望外卖平台将佣金提点**降至5%以下**，约42%的企业认为外卖平台佣金提点的合理区间为5% - 10%，支持15%以上佣金提点的企业不足4%。

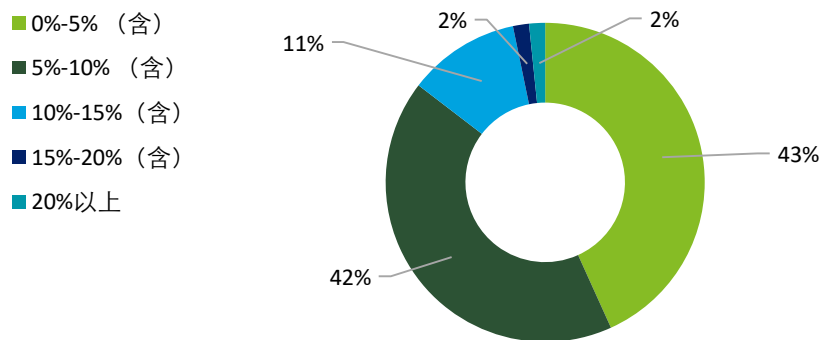
## 应对措施

- 长期来看，餐饮企业**加快转型**将势在必行。大型餐饮企业可以考虑建立自有的线上销售及配送系统，降低目前外卖平台高佣金对利润空间的挤压，**调整优化成本结构**，提高运营效率及服务质量，从根本上提高餐饮企业自身竞争力。

## 外卖平台目前佣金提点



## 外卖平台佣金提点的合理区间



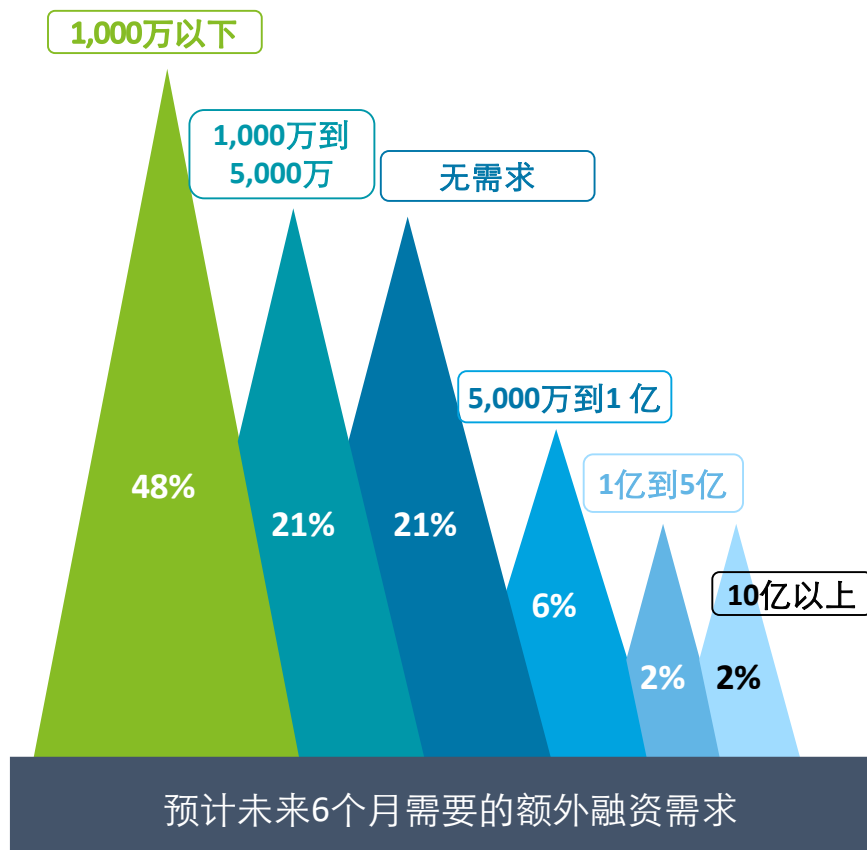
# 企业在疫情下所采取的措施

# 餐饮行业近期融资需求

- 作为一个较强依赖于现金流的行业，餐饮企业大量现金已投入到春节期间的储备食材物资及春节前工资奖金发放中，随着疫情的持续，餐饮业将逐渐陷入现金流短缺。
- 调研显示，约**48%**的企业预计在未来6个月需要额外融资1,000万以下，约**21%**的企业预计需要额外融资1,000 – 5,000万元，仅有**21%**的企业表示无额外融资需求或可从现有银行/股东处获得资金支持。

## 应对措施

- 企业融资方向应考虑本身现金流模型显示资金缺口性质而定。**短期流动性缺口**可考虑扩展已有融资渠道或**申请新增过桥资金**以度过目前的困境。疫情过后极有可能面对消费反弹的机会而造成**长期资本性缺口**。面对这一机遇，企业可以考虑引入**财务或战略投资人**，**通过股权融资获得长期的资金支持**，以解决现金流问题、加强自身资本实力并结合到企业未来发展战略的实施中。





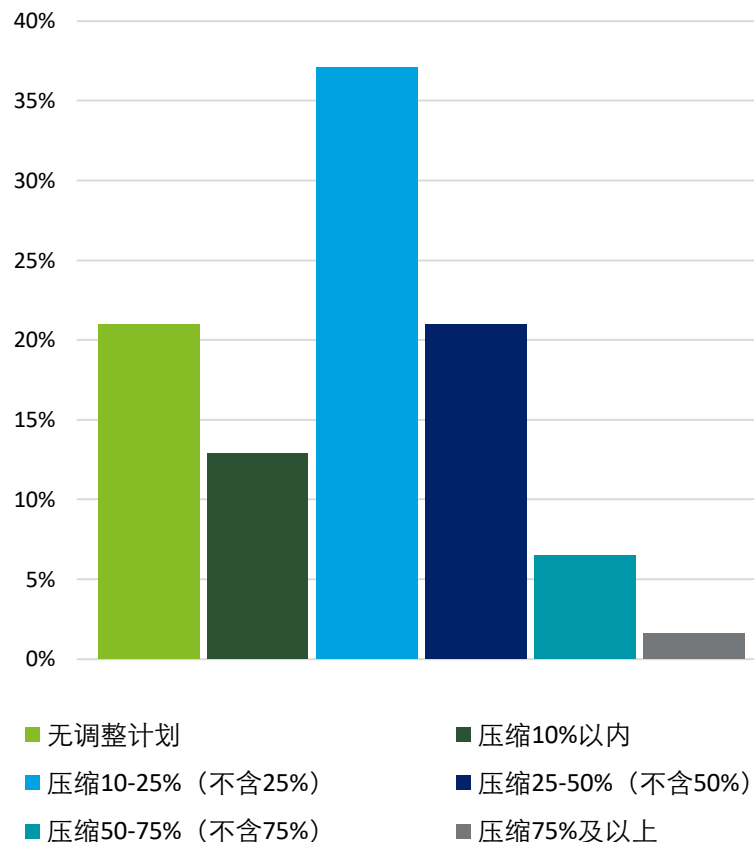
# 2020年度预算及财务指标

- 调研发现，受疫情影响，约37%的企业计划压缩2020年度预算及财务指标10% - 25%，约20%的企业计划压缩2020年度预算及财务指标25% - 50%，无调整计划企业约占20%。
- 由此可见，餐饮行业对于企业2020年财务表现普遍持**悲观展望**，举国上下采取了居家隔离、延长假期等防控措施，避免人口大规模流动和聚集，造成各类聚餐、婚宴等活动几乎全部取消，对餐饮行业将产生持久影响。

## 应对措施

- 受到疫情影响，餐饮企业势必会感受到不同程度的营收压力以及随之而来的现金流压力，同时上游供应商也会受此影响面临资金回流困难的挑战。餐饮企业因此需尽早评估可能出现的资金缺口，完善应对计划，与现有融资方沟通保障现有融资额度并争取优惠条件，避免出现因银行抽贷而导致的破产。同时，在有必要时重新**审视资本结构**，充分利用国家提倡的去杠杆化政策，**优化债股比重**，降低财务费用，调整**优化成本结构**。

## 是否计划调整2020年度预算及财务指标



# 企业计划在经营及融资上改善现金流的措施

- 约65%的企业首先选择加强日常资金管理和调度。以缓解资金短缺的困境。企业可以通过一系列措施管理自己的营运资金及现金，具体可包括：
  - **现金流监控**：制定现金流预测模型及监控机制，从而能够提前评估潜在现金短缺的影响，及时应对。
  - **营运资金管理**：及早与上游合作企业充分沟通协商，共同应对疫情带来的困难。与上游争取更长时间的付款账期。同时亦不破坏合作关系，为未来疫情过后更紧密的合作打下基础。
- 在国家呼吁广大业主减租的背景下，约58%的企业与业主协商缓交房租。超半数企业通过调整产品形式（真空包装/冷冻食品、盒饭等）、配送方式等转变经营模式，增加销售回款。
- 近半数企业选择短期降薪、缓发薪资等短期降低人工成本费用的措施改善企业现金流。但减员降薪等也需要符合劳动法等相关法律法规要求，必要时需要咨询专业律师团队意见，确保合法合规，降低风险。
- 大型企业在面对经营及融资困难时，可以考虑聘请首席重组官、重组顾问或其他专业人士与管理层组成应对小组，以制定合适的改善经营及现金流措施。



加强日常资金管理和调度

65%



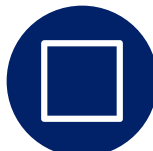
与业主协商缓交房租

58%



转变经营模式

48%



短期降低人工成本费用

47%



与供应商协商  
延长付款

45%

# 企业对政府和金融机构的诉求

# 企业最希望得到的政策支持

- 自疫情开始以来，餐饮行业整体面临严峻困境。相关政府部门高度关注当前餐饮行业发展现状和行业诉求。
- 调研显示，接近九成企业希望政府减税降费或延期缴纳税费。八成企业希望政府降低五险一金或延迟缴纳。减免房租租金及延期支付工资亦获得半数以上企业支持。银行方面，企业希望各大银行能够适当下调贷款利率并增加中长期贷款投放。
- 目前，中央和地方均陆续出台了一系列紧急支持性政策，助力包括餐饮企业在内的中小企业、共渡难关。企业应及时关注政府出台的相关政策，**充分解读并充分利用政策支持**，如税费减免或延期、适当降低租金、社保返还或延期缴纳等优惠政策，与政府积极沟通，获取支持。



减税降费或延期缴纳税费

86%



五险一金降低或延迟缴纳

77%



降低或减免自疫情爆发以来房屋租金

68%



与员工协商  
延期支付工资

52%



银行适当下  
调贷款利率

50%



银行增加中  
长期贷款投放

35%

# 总结

短期来看，本次新冠病毒疫情对中国餐饮业产生不少负面影响。但长期来看，此次疫情既是挑战又是机会，为行业转型带来了契机。

## 影响与挑战

### 客源下降

- 聚餐减少，客源大幅下降
- 外卖配送需求增加
- 消费者消费转趋保守

### 现金流压力

- 工资租金等固定成本高
- 资金回流困难
- 收入受客源影响下跌

### 融资需求提升

- 供应商可能收紧额度
- 短期流动性不足
- 中长期恢复与发展需要

### 后疫情时期

- 疫情增加消费者对于线上消费的依赖
- 长期压抑购买力释放
- 汰弱留强后市场上出现真空地带
- 开发线上渠道过程中，第三方平台流量较大的成本开支

短期

中长期

# 总结 (续)

## 机遇

- **餐饮向数字化转型：**  
数字化赋能餐饮供应链、销售渠道提升经营效率
- **餐饮行获客渠道拓展：**  
业的获客形式将从传统线下社区熟客或外卖平台，向更多形式的线上渠道拓展
- **新消费习惯刺激新模式：**  
无接触、分餐制等消费新需求的驱动下，更多保障食品安全和用餐体验的新技术和模式将在餐饮行业出现

## 应对措施

### 现金流监控管理

- 制作现金流模型及监控机制
- 加强资金管理
- 预计可能出现的资金缺口，计划应对
- 成立危机小组，组织应对方案

### 整体重组

- 调整优化成本结构
- 重新审视资本结构，优化债股比重
- 重新审视自身商业模式或资产结构

### 融资及引入投资人

- 充分解读并充分利用政策扶持
- 与现有融资方沟通保障现有融资额度
- 开拓短期融资渠道，如过桥贷款等
- 加快引入战略投资人（如线上渠道）

短期

中长期

### 跨行业库存共享

- 餐饮企业可考虑跨行业库存共享，对食品及原材料库存及供应链的严格管理
- 跨行业合作消耗库存，降低食材存积变质造成的成本消耗，并缓解大量存货对流动性的占用

### 寻求政策支持

- 充分利用国家及地方政府部门支持防控疫情的相关政策
- 向政府争取税费及社保费用的返还、延期甚至减免

### 数字化转型

- 以线上线下组合拳寻找新的增长点，加大门店数字化转型和食材溯源机制
- 考虑建立自有的线上销售及配送系统，构建私域流量，降低外卖平台高佣金对利润空间的挤压

# 联系我们



## 德勤联系人

张天兵

德勤中国消费行业领导人

电子邮件: [tbzhang@deloitte.com.cn](mailto:tbzhang@deloitte.com.cn)

黄淑雄

德勤中国交通、酒店及旅游行业领导人

电子邮件: [jackywongsh@deloitte.com.cn](mailto:jackywongsh@deloitte.com.cn)

陈尚礼

德勤中国企业并购融资顾问服务合伙人

电邮: [jichan@deloitte.com.cn](mailto:jichan@deloitte.com.cn)

龚建忠

德勤中国企业重组及法证服务领导人

电子邮件: [wkong@deloitte.com.cn](mailto:wkong@deloitte.com.cn)

陈岚

德勤研究总监

电子邮件: [lydchen@deloitte.com.cn](mailto:lydchen@deloitte.com.cn)



## 协会联系人

张桐

中国烹饪协会办公室主任

电子邮件: [zhangtong184@126.com](mailto:zhangtong184@126.com)

# 中国烹饪协会

## 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下，积极开展行业组织、行业自律、资源整合、企业维权、商业协调、国际交流、人才培养等方面的工作，为社会、政府、会员和企业服务，对促进行业进步与发展发挥着积极的作用。





## 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

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。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过我们的社交媒体平台，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。

© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0430196