

新冠肺炎疫情下餐饮企业面临的财务风险与 对策研究

——以海底捞为例

陆文秋

北方工业大学，北京

收稿日期：2022年8月23日；录用日期：2022年9月15日；发布日期：2022年9月26日

摘要

新冠肺炎席卷全球后，各行各业都遭受到不同程度的冲击，许多企业面临着史无前例的经营危机，而餐饮业则是受影响程度最大的行业之一。本文以财务风险管理理论为基础，从筹资风险、营运风险、现金流量风险和投资风险四个方面来分析新冠肺炎疫情影响下知名餐饮上市公司海底捞的财务状况，并提出相应的对策及建议。

关键词

海底捞，新冠肺炎疫情，财务风险

Research on the Financial Risks and Countermeasures of Catering Enterprises under the COVID-19 Epidemic

—Taking Haidilao as an Example

Wenqiu Lu

North China University of Technology, Beijing

Received: Aug. 23rd, 2022; accepted: Sep. 15th, 2022; published: Sep. 26th, 2022

Abstract

After COVID-19 swept the world, all industries have been impacted to varying degrees. Many en-

terprises are facing an unprecedented business crisis, and the catering industry is one of the most affected industries. Based on the theory of financial risk management, this paper analyzes the financial situation of Haidilao, a well-known listed catering company under the influence of COVID-19 epidemic, from four aspects: Financing risk, operating risk, cash flow risk and investment risk, and puts forward corresponding countermeasures and suggestions.

Keywords

Haidilao, COVID-19 Outbreak, Financial Risks

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在新冠肺炎疫情的强力冲击下，许多餐饮企业都面临着很长一段时间无法营业的经营困境，从而造成入不敷出，濒临倒闭的局面，加之餐饮业本身的财务分析抵抗能力较低，这对许多中小餐饮企业来说无疑是致命的打击，而疫情对于海底捞之类的大型上市餐饮企业而言也是前所未有的难题。从餐饮业财务管理的整体情况来看，餐饮企业经营成本较高，资金周转率也较高，而留存资金较少，资金短缺风险极高。为顺利渡过新冠肺炎疫情期，餐饮企业必须加强财务风险管理，增强企业抵御风险的能力。

2. 海底捞财务风险状况分析

海底捞成立于 1994 年，是一家以经营川味火锅为主，融汇各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业，凭借其独特的风味和细致入微的服务而深受国人的喜爱。经历 27 年的用心发展，如今全球范围内海底捞的门店已达到 300 余家，成为海内外瞩目的品牌企业。海底捞在 2017 年便已经成为了中国本土餐饮企业的首个百亿品牌，员工人数超过 50,000 人；在 2008 至 2010 年连续 3 年荣获大众点评网“最受欢迎 10 佳火锅店”；同时连续 3 年获“中国餐饮百强企业”荣誉称号。

从海底捞历年披露的财务报表可以看出，自上市以来，海底捞的营业收入和净利润均呈现稳步增长态势，2019 年海底捞的总营业额达到了 265.56 亿元，同比增长 56.5%，其收入主要来源于餐厅经营。而 2020 年的营业收入为 286.14 亿元，同比增长仅为 7.75%，与疫情前的增速相比大幅下降；净利润为 3.09 亿元，较去年同期下降 86.81%，这些数据都充分表明海底捞受到了疫情的巨大冲击。同时，笔者发现，研究海底捞受疫情影响的文献较少，因而本文结合海底捞过去三年的相关财务数据，从筹资风险、营运风险、现金流量风险和投资风险四个维度切入，运用财务指标对海底捞在新冠肺炎疫情下的财务风险状况进行分析，并对其所面临的困境提出相应的建议。

2.1. 筹资风险

筹资风险是指企业因借入资金而产生的丧失偿债能力的可能性和企业利润的可变性，可通过企业负债规模与负债结构来体现[1]。负债规模是指企业负债总额占筹资资金总额比例的大小，常用资产负债率指标来衡量。资产负债率越高，说明企业需通过借债筹资的概率就越大，筹资风险也就越大。研究表明，餐饮业资产负债率保持在 40%~60%最为适宜。海底捞在 2019 年的资产负债率为 48.45%，2020 年猛增到 62.81%，其资产负债率大幅增加的主要原因在于海底捞在三线城市的快速扩张，全年的增加量高达 257

家,加之疫情的影响,海底捞不得不通过负债来维持门店的运营。截至2020年12月31日,海底捞融资活动产生的新增借款高达42.20亿元,2019年同期仅为1.38亿元。与此同时,负债结构也对企业的筹资风险有着至关重要的影响,负债结构一旦不合理,企业的筹资风险便会大大增加。海底捞的流动负债率近年来持续增加,截止2021年年底,其流动负债率达到了前所未有的71.71%,如此高的流动负债率极大的增加了企业的筹资风险。因此,经分析可知,对于疫情冲击下的海底捞来说,其负债规模和负债结构都亟待改善,如不及时采取相应的措施可能会导致企业筹资风险的增加。

2.2. 营运风险

营运风险主要体现在企业的盈利能力和营运资金两方面,盈利能力主要通过销售净利率、销售毛利率、总资产净利率等财务指标来衡量,而营运资金的运行效果则可以通过营业总收入、流动资产、流动负债等财务指标来衡量。截至2020年,海底捞的销售净利率呈现出大幅下降的现象,2019年全年的销售净利率为8.84%,较上年相比变动幅度较低,而2020年的销售净利率陡降为1.08%,说明公司的经营出现巨大危机。相比之下,海底捞的销售毛利率则始终处于相对稳定的水平,在57%~59%间小幅波动,这得益于其完整成熟的供应链体系,通过规模效应实现了高效的成本控制,为企业在疫情期间的稳定经营提供了强力的保障。在营运资金方面,疫情爆发后,海底捞的营运总收入虽仍呈上升趋势,但是增幅大大降低,流动负债也大幅增加,这是由于在疫情爆发期间,多地都限制餐饮企业的正常经营,导致企业为了保证餐厅的正常运营和员工的薪资发放不得不增加了流动负债的占比,也因此增加了企业的营运风险。

2.3. 现金流量风险

现金流量风险可以通过现金流量表中的筹资、投资和经营活动产生的现金流净额变化来分析[2]。相对于其他行业,餐饮企业除了要承担营业收入的损失,还要承担高昂的租金、原材料的库存管理等成本的费用,这就使得现金流成为企业面临的最难攻克的难题之一。海底捞2020年筹资活动所产生的现金流量净额为23.39亿元,与2019年的-14亿元相比有所上升;投资活动所产生的现金流量净额为-46.91亿元,相对稳定;经营活动所产生的现金流量净额29.21亿元,相较于上一年度的45.8亿元有所下滑。由此可知,海底捞通过经营活动和举借外债均能实现现金净流入,财务状况比较稳定,现金流量风险较低。

2.4. 投资风险

投资风险可分为两个方面,即对内投资风险和对外投资风险。对内投资风险方面,海底捞的净资产收益率在疫情的影响下大幅降低,由2019年的24.36%下降到2020年的2.97%,这说明海底捞为股东创造利润的能力有所下降。与此同时,海底捞的投资回报率由2019年的14.4%下降为2020年的2.46%,这表明企业投入资金获得的利润大幅减少,企业的盈利能力有所降低。对外投资风险主要包括股票投资和债券投资所带来的风险[3]。2020年,海底捞购买证券投资所支付的现金为负,而出售证券收到的现金远大于购买证券投资所支付的现金,且从长期来看,海底捞在2018年至2020年间购买证券支付的现金要远低于同行业的呷哺呷哺等企业,所以对外投资风险较低。

3. 海底捞财务风险的应对措施

通过上文的分析,筹资风险、营运风险、现金流量风险和投资风险这四个维度中,受疫情影响最为严重的为筹资风险和营运风险,而海底捞的收入主要来自于餐厅的经营,所以以下将主要从企业面临的营运风险为切入点,来提出抵御财务风险、提高企业效益的对策和建议。

3.1. 线上线下融合，双管齐下促消费

由于近年来疫情总是反复无常且来势汹汹，许多餐饮企业都面临着非常艰难的求生困境，很多餐饮店铺由于长期无法营业没有收入却要支付高昂的房租和原材料的费用而无法坚持下去。面对如此难题，线上线下双管齐下就显得尤为重要。疫情导致人们无法自由出行，却不会浇灭人们想要品尝美食的热情，此时大力发展外卖业务不失为一剂良方。海底捞虽然早已开展外卖业务，但外卖业务在营业中所占的份额始终不高。在当前环境下可以多多推出个人独享套餐以及家庭聚会套餐，使得不论以何种形式居家的人们都有合适的选择，弥补其无法到店享用的遗憾；除此之外，还可以多开展联名活动，例如与奶茶联名，使得顾客在订购火锅的时候还能喝到心仪的奶茶，一举两得，俘获顾客的芳心。

3.2. 加快新零售转型，抢占市场份额

海底捞推出的“自热小火锅”等零售产品凭借其多元的口味、超高的性价比以及便利性深受广大消费者的喜爱，在疫情期间经常被抢购一空。由此可以看出，在疫情反复，人们无法出门聚餐时这种半成品的速食有着广阔的市场空间，而海底捞的速食类产品目前仍是以自热小火锅为主，类型较为单一，可以多多研发新品，例如自然米饭等等，既不失海底捞的特色，又可以占据更多的市场份额，了解更多消费者的需求，从而开展更加多元的业务和产品，才能在疫情之下稳定繁荣的发展。

3.3. 推进门店智能化，降低成本

智能化一直以来都是餐饮企业高品质发展的方向和目标，是降低成本的直接有效途径。海底捞在2018年推出了全球首家智慧餐厅，为消费者提供更加新颖的用餐体验。但是时至今日，其大多数餐厅仍未能配备传菜机器人或智能厨房清洁设备等智能化仪器，仍是以人工服务为主，而人工占据了成本的很大份额。与此同时，同类型的火锅企业如呷哺呷哺则早已实现了门店的智能化，所有门店都会配备传菜机器人，既给顾客带来了创新性的体验，又节约了成本，所以海底捞也应大力发展智能化服务，增加企业的经营利润。

4. 结论

疫情的到来使得餐饮业进入了寒冬，许多小企业甚至由于未能抵抗而黯然收场，留下无尽的遗憾。海底捞也未曾幸免，在疫情的冲击下一度经营惨淡，关闭了数家门店，而确切分析其当下面临的财务风险，从而采取线上线下融合、加速零售转型及推进门店智能化的策略才能助其走出困境。对于像海底捞一样仍在坚挺的餐饮企业来说，及时分析其所面临的财务风险，认清其当下的经营困境并采取强有力的对策才是保证企业稳定度过疫情、持续健康发展的正确道路。

参考文献

- [1] 周雨昕, 刘春燕. 疫情冲击下龙头餐饮企业财务战略选择与效果——基于海底捞的案例[J]. 财会通讯, 2022(6): 97-103. <https://doi.org/10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2022.06.008>
- [2] 缪申培. 后疫情时代连锁餐饮企业发展策略探讨——以海底捞为例[J]. 中国乡镇企业会计, 2022(1): 81-84.
- [3] 王杉杉, 苟凯歌. 重大突发公共卫生事件下组织韧性影响因素研究——基于多案例研究[J]. 全国流通经济, 2021(34): 33-36. <https://doi.org/10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2021.34.010>