

# 海底捞盈利能力及影响因素研究

王梦婕 严静静

武汉东湖学院 湖北省武汉市 430212

**摘要:** 伴随着改革开放的脚步, 我国的经济正在发生着巨大的变革, 人民的生活水平也在不断地提升。对于企业来说, 其经营环境正在发生着很大的改变。企业要想生存与发展, 就需要有战略眼光, 要有长期的目标。餐饮行业在我国的国民经济中占有举足轻重的地位, 通过国家统计局发布的餐饮行业报告得出, 2019年我国餐饮产业的规模将达到5万亿元, 到2020年增长到6.2万亿元, 截止到2021年, 我国餐饮行业收入突破8万亿大关, 餐饮收入已成为消费增长的重要推动力。另一方面, 餐饮市场的竞争也越来越剧烈, 当前餐饮业的生产能力已经出现了严重的过剩现象, 在我国拥有560万家餐饮企业, 每天都有大量的餐馆在关门, 因此, 要想长期健康地发展, 提前对其盈利能力进行分析就显得至关重要。

**关键词:** 海底捞; 盈利能力; 成本控制

## Study on the profitability and influencing factors of bottom fishing

Mengjie Wang, Jingjing Yan

Wuhan Donghu University, Wuhan Hubei 430212

**Abstract:** With the pace of reform and opening up, great changes are taking place in China's economy, and people's living standards are constantly improving. For enterprises, their business environment is undergoing great changes. If an enterprise wants to survive and develop, it needs to have strategic vision and long-term goals. The catering industry plays a pivotal role in China's national economy. According to the catering industry report released by the National Bureau of Statistics, the scale of China's catering industry will reach 50,000 yuan in 2019 and grow to 6.2 trillion yuan in 2020. By the end of 2021, the income of China's catering industry will break through 8 trillion yuan. Catering income has become an important driving force of consumption growth. , on the other hand, food and beverage market competition is becoming more and more intense, the current production capacity of the catering industry has been a serious surplus phenomenon, has 560 catering enterprises in China, every day there are a large number of restaurants in the closed, therefore, to long-term healthy development, advance will be crucial to analyze its profitability.

**Keywords:** Countryside; Ageing of Population; Securi System

### 1 海底捞企业经营概况

海底捞是一个立足于中国, 面向全球的大型餐饮业连锁店。2021年, 海底捞新开业1597家门店, 较2019年593家增加62.86%, 从2019年的4.8下降到了3个百分点。2021年, 共有635家门店, 2019年245家; 同城门店的日均营业额为96亿元, 而到了2018年则达到63亿元; 同一家门店的日均营业额为8.4800元, 2018年为14.3700元, 同期的营业额为3.4次/天, 2018年为5.2次/天。新店的转化速度, 同样是赶不上的。新店在2021年的翻转比率

为2.3、新店的翻转比率为3.1、旧店为3.9、旧店4.9。与2019年的业绩比较, 2021年的海底捞营收增长缓慢, 但是在转化效率上, 并没有实现理想的增长, 还有就是由于新店的发展太快, 导致营收跟不上, 以及总体的支出疲软。海底捞的营业额、日均营业额、同店的整合度等方面都有了显著的下滑, 而海底捞的门店数量也达到了一千多个, 这对于今后的收入增长来说, 无疑是一个巨大的考验。

### 2 制约海底捞盈利能力成因分析

#### 2.1 市场竞争压力较大

随着火锅行业的竞争日益激烈,海底捞经营的核心业务将面临更大的压力。

第一,竞争对手激增,实力强劲。随着我们国家的发展和对外开放,国外许多的快餐连锁店和其他的餐饮业公司也开始在中国开设了自己的分店,在此期间还进行了多种火锅市场的销售,在国内市场有很大的影响,比如韩国部队火锅,韩国的泡菜火锅,日本的料理,英国的巧克力罐头等等,这些都深入国内年轻人的喜爱。在国内,各地都有不同的火锅特色,例如广东的牛肉火锅,四川的麻辣火锅,甘肃的羊肉火锅等,同时,国内的本土火锅也将导致国内的巨大市场需求分流,使得国内的海底捞在市场上面临着更大的市场变化。

第二,高度的同质性竞争。国内的海底捞火锅,和国内大部分的火锅公司,在装修上有很大的不同,但火锅的口味,菜品,相关服务都大相径庭。不管是原料、原料还是具体的加工方法,都没有明显的差别。因为海底捞注重服务品质,在海底捞的消费费用相对于普通的小众火锅,价格过高,大部分消费者更愿意选择口味,产品类似的小众火锅,用户粘性不高,从而影响国内海底捞的发展。

## 2.2 成本控制不到位

在内部,海底捞的人力资源消耗已经成为其经营成本中的一个主要因素。众所周知,海底捞的员工薪水高,待遇好,这是因为他们要具备职业道德,积极地工作态度,员工不断的努力,具备优秀的服务态度,这些要求都来源于公司的决策。员工是公司的基础,企业也是员工的依靠,二者相辅相成,人力成本的增长不是一家公司能够掌控的,因此,海底捞必须要做好充分的准备,才能让员工们的工资得到提升,但即便如此,面对激烈的市场竞争,海底捞也不敢保证自己一定能留住或者招聘到更好的员工。优秀员工的最直接需求就是工资的提

升,所以海底捞很有可能会提高人力成本,以留住更好的人才,而服务业是一个完全竞争的产业,海底捞很难靠提升产品的售价来补偿劳工成本,因此内部人力资源成本的提升,削弱了海底捞的盈利能力。

在外部,海底捞拥有自己的原材料供应商,在原材料上应该会占据更大的便宜,不过,经过调查和分析,海底捞的原材料成本并不便宜。从2015年开始,海底捞的各种成本都在增长,特别是原材料和人力成本上,相较于肯德基、麦当劳、德克士等处于高成本状态。在2021年,海底捞采购哺哺原材料的资金在总成本中达到30%,而肯德基、麦当劳、德克士等连锁餐饮采购原材料成本都在25%以下。在保证原料质量的前提下,如何

在保证产品质量的同时,减少原料的价格,成为了海底捞公司的一个重大问题。

## 2.3 内部控制体系不完善

从当前国内经济和商业发展情况来看,大部分公司都有自己的内控和经营管理体系,并且正在逐渐地得到改善。海底捞自身也已制定了一套完善的内控体系,但仍有很多问题,比如,公司管理层对公司治理的重视程度不够,对其执行法规的执行也不够严格。另一方面,由于海底捞公司的内部管理技术和现行的各项管理体系是互相抵触的,很可能导致公司的管理体系和公司的管理体系之间产生了冲突。

其次,海底捞内部控制体系的健全和规范化难以保障,同时也会造成公司的内部财务问题。另一方面,在海底捞的内部治理体系建设中,由于缺乏规范和标准,缺乏有效的监管指引,在执行中未能有效地处理好公司自身的财务问题,造成了公司在执行中存在的一些不规范的问题。而且海底捞的内部监督人员也无法按照规定来处理问题,所以在建立公司的时候,存在着许多问题,因此要做到“防微杜渐”,这是中国传统的教育理念,必须要时刻掌握,否则就会导致公司内部和外部的资金监督缺乏统一的监管。

## 3 提升海底捞盈利能力的建议

### 3.1 挖掘市场需求,调节业务结构

海底捞注重提高客户服务满意度,要求员工在发展过程中充分挖掘和理解顾客的需求,并根据顾客的需求适当地进行适当的变更和添加,积极地添加顾客所要求的高品质产品,使顾客感受到家的温馨,从而提高顾客对饭店的满意程度。在用餐环境方面,通过引进现场乐团等方式来提升餐厅的就餐氛围,以及为客人们的点菜、唱歌等,让客人们更加满意。海底捞重点在油碟、水果、米饭、粥等衍生商品上做文章,提供免费的自助餐,顾客可以自由选择、选择自己喜欢的食物,这样的用餐方式既能满足顾客的挑剔,又能满足传统消费者相对消极的用餐形态,更能符合消费群体口味化的要求。

海底捞要做的,就是在各地找到合适的位置,然后新的门店上投入更多的资金,比如新的餐厅,比如海底捞,或者根据市场的需求,开发一些新的商品。至于新开业的选址,除了要把重点放在人流较多、规模较大的商圈上,还要加大对高校、高密度、高餐饮需求的住宅区的投资,以及从高档地段引进新的店铺,扩大利润,提高盈利能力。同时,各区域的新店铺的布局也要有一定的地域特色,在商品供应上要根据本地的消费特征和顾客的特征进行适当的调整和革新。它还可以与餐厅的

创新相结合,提高顾客的吸引力,帮助公司提高竞争优势,提高利润。

### 3.2 强化成本管理,减少成本开支

首先,要简化岗位结构,明确岗位的划分,尽量做到人与岗位的匹配,合理使用岗位,避免人才流失。这就需要海底捞在招聘员工时,要充分考虑到他们的工作性质,比如工作能力、专业水准、将来的事业计划以及对公司的期望值。海底捞公司必须建立一套完善的员工训练方案,该方案包括四个层面:道德品质、专业技术、企业发展和事业规划。在入职前,海底捞公司需要对其进行培训,然后根据每月、季度和每年的业绩,对其进行对比和分析,从而得出其绩效。

其次,原材料的购买是控制原材料的首要环节,它能直接决定餐饮公司的运营绩效。第一,在购买环节,厨房厨师部的负责人要填写采购单,保证库存中的原材料符合实际的要求,并向采购部发出订购指令;如果某些配料长期不需但已经满足了最低的营业要求,则可以吧采购单交给仓储部;第二,在定价审核上,可以向财务部规定特别的定价。经理负责对采购的原材料进行调研和对比,并每月召开一次定期的价格讨论会。采购部、财务部、仓储部分别派出一名主管,在会上将有关的市场价表列出来,供财务部和仓经理查阅。通过与采购部和供货商双方的磋商,达到双赢的效果。

### 3.3 加强内部控制,降低风险

内部控制和企业盈利能力没有直接关系,但是内部控制一旦不当,对企业将是一次性的致命打击。建立全方位涉及各部门的内控监督体系,例如电子通信系统等,这样就能够保证有关的点位能够得到及时的反馈,就能够主动出击,同时也可以做到非常快速有效准确的对相关故障点位或者相关风险点做出一个合理的把控,避免相关的职责以及权限被跨,防止相关的程序遭到破坏。这些都是违反规定的相关行为,应该及时控制和制止。并且因为电子控制系统的机械性无法与实际人工相比拟的智能化。在管制把控过程中会留下不可挽回的痕迹,所以在现实的操作过程中,要学会把控、回访、回放、也能够进行相关检查能够有效减少人为违规操纵因素。

海底捞能够从这三方面提升其应对因膨胀而形成的巨额债务经营风险的力量。首先,要为企业营造良好的财务管理环境。在经济大发展环境变化的大影响作用下,要自觉主动的加强中小企业债务风险的管理防范意识,其次是要注重培养中小企业基层的高级经营管理人才和高级财务会计人才自身的企业债务风险意识,使他们了解海底捞的整体状况和现状,对负债风险有一个全面的

了解。从增长规模上看,这部分现金流量余额显然无法弥补长期债务。所以,海底捞公司的最高层管理者和基础财务和管理咨询审计师都应从更长期发展的战略视角来思考这个问题,更全面客观准确全方位多角度地来认识整个公司未来的财务发展的趋势,认识整个公司未来的财务长期的负债和经营的风险,所以,海底捞公司的高层管理人员和高级基础财务和管理咨询审计师都应从更长期财务发展战略的战略角度来思考这个问题,更全面客观准确多方位全面多角度地来认识整个公司未来的财务发展的趋势,认识整个公司未来的财务长期的负债和经营的风险。

## 4 总结

本文认为,在后疫情时代背景下,餐饮企业通过连锁经营、标准化、个性化服务等方式,提高了公司规模和服务质量。然而,随着市场的日益激烈,海底捞的盈利能力也在逐渐减弱。海底捞在发展过程中出现市场竞争压力较大、成本控制不到位、内部控制体系不完善的情况,严重制约其利润的提升。所以,在未来的发展过程中,海底捞需要根据自己的实际状况,制定相关方案来提高自己的盈利能力。

第一,海底捞是我国内地知名度较高且规模较大的餐饮主业上市公司,近年来海底捞在全国的连锁店增多、其服务营销为基础的系列营销带动了海底捞的发展,也创造了比较好的餐饮利润。

第二,运用盈利能力指标、同行业领先企业盈利能力对比,对海底捞的盈利能力进行财务效应的研究,同时对海底捞的利润结构进行了详尽的分析,发现海底捞目前的盈利结构仍存在一定的缺陷。

### 参考文献:

- [1]崔屹峰.中国乳品企业盈利能力分析[J].农场经济管理, 2021
- [2]田京鑫.上市公司盈利能力分析——以格力电器为例[J].经贸实践, 2021
- [3]郑志平.公司盈利能力综合评价及其主要影响因素分析——以化肥上市公司为例[J].商业会计, 2021
- [4]姜晨.股份公司盈利能力调查研究——以BT股份为例[J].西部财会, 2021
- [5]赵婷,孙光辉.我国零售业上市公司盈利能力影响因素研究[J].现代商贸工业, 2021
- [6]王郭歆,赵冬梅.我国食品行业上市公司盈利能力及影响因素分析[J].现代商业, 2020
- [7]陈云岗.关于中小餐饮企业改进服务的思考[J].全国商情(经济理论研究), 2020