

Study on the Action Mechanism of Risk Factors of Offline Catering Enterprises in the Context of Major Epidemic Situations

LiaoXianyi

School of Entrepreneurship, Wuhan University of Technology, Hongshan district, Wuhan, Hubei, China
2440819387@qq.com

ABSTRACT

Based on the major outbreaks environment under this big background, from the literature to explore food industry known risk factors, and the analysis of the inherent mechanism of them, get food industry three risk factors: operating income and cash flow, labor costs, as well as their mechanism of action for operating income and cash flow into positive correlation, negative correlation labor costs and cash flow, and the influence of their three is a continuous uninterrupted. Finally, this paper puts forward the solutions of catering enterprises based on similar black swan events.

Keywords: Major outbreaks, Operating income, Cash flow, Artificial cost

重大疫情环境下线下餐饮企业风险因素作用机理研究

廖贤溢

武汉理工大学创业学院, 洪山区, 武汉, 湖北, 中国
2440819387@qq.com

摘要

本文基于重大疫情环境这个大背景下, 从已知文献中探索餐饮行业的风险因素以及分析他们的内在机理, 得出餐饮行业三大风险因素: 营业收入、现金流、人工成本, 以及他们的作用机理为: 营业收入和现金流成正相关, 人工成本和现金流成负相关, 且他们的三者的影响是持续不间断的。最后提出基于类似黑天鹅事件的餐饮企业处理办法。

关键词: 重大疫情, 营业收入, 现金流, 人工成本

1. 疫情中的餐饮企业面临的风险

此次新冠疫情传播速度是非常快的, 根本让人来不及反应。当人们还沉浸在春节将来的喜悦之中时, 一只黑天鹅就悄然降临了。同非典相比, 这次的新冠疫情所造成的影响范围更广, 波及的范围程度更深。国家及时采取了非常严格的防护措施, 程度远比非典时期的严格。而在所有被疫情影响的行业中, 疫情对餐饮行业的破坏力可谓是全面的。在国家统计局 2020 年 3 月 16 日发布的一组数据中显示出, 全国的餐饮行业收入同比下降 43.1%, 仅为 4194 亿元, 而增速也同样有大幅度地下降, 下降幅

度超过了去年的增速的一半, 为 52.8 个百分点, 总体的下跌程度过大。在这次新冠疫情中, 餐饮行业可谓是受到了非常沉重的打击。本文将从三个风险: 收入困难风险、现金流运转困难风险和人力成本风险来分析餐饮企业的风险因素的作用机理。

1.1 收入困难的风险

在新冠疫情的影响下, 国家限制人口聚集性流动, 客流量相比往年大幅度减少, 同比下降超九成, 导致疫情期间餐饮行业的营业收入锐减。如图 1 所

示,客流量下降九成以上的占全部餐饮企业的81%,下降六成以上占全部餐饮企业的95%,而从客流量不下降的餐饮企业所占比例0%可以看出,几乎所有的餐饮企业都受到了这次疫情的不良影响。

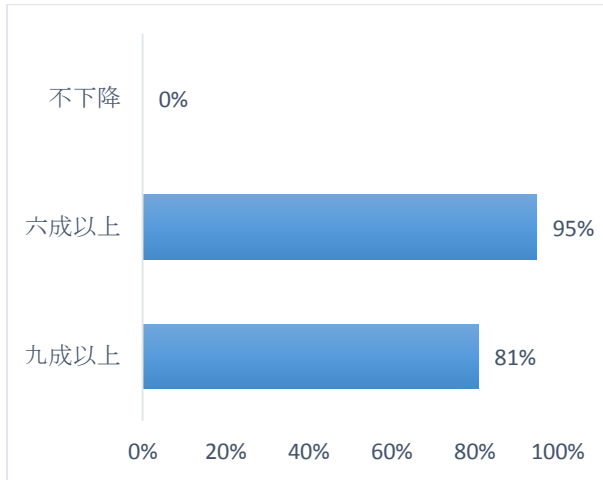


图1 餐企客流同比下降分布图

根据《2020年新冠肺炎疫情期间中国餐饮业经营状况和发展趋势调查分析报告》，如图2所显示的，由于受到疫情的影响，与去年相比，今年春节营收损失在七成以下的为5%；营收损失在七成到九成的企业所占比例为7%；营收损失达到九成以上的企业所占比例为9%；营业收入损失达100%以上的企业所占比例高达为78%。根据恒大研究院的相关数据显示，仅仅是春节期间，在疫情的影响下，餐饮业损失了近5000亿元。

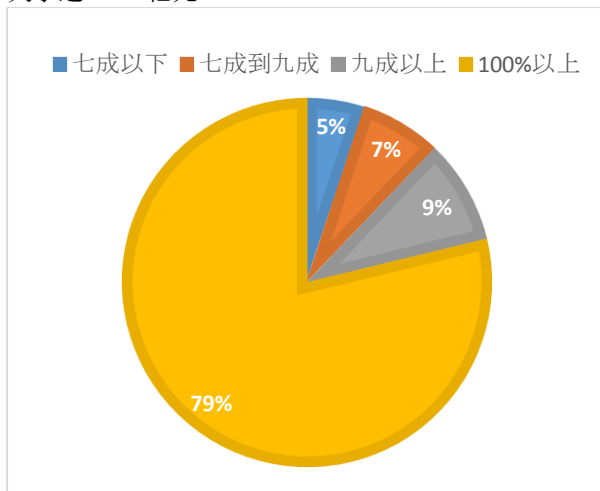


图2 餐饮企业营业损失在各个区间的所占比例

尽管疫情防控期间，有的企业迅速转移到线上销售，希望用外卖的形式来增加收入，但是效果并没有那么理想。一方面，人们对外卖是否受到病毒的污染存在质疑，而且疫情防控期间各小区对外来人进行严格的管控，给外卖人员造成了不小的阻力。另一方面，餐饮企业需要支付给外卖平台佣金，压

缩了餐饮企业的盈利空间，降低了餐饮企业加入外卖平台的积极性。从数据上看餐饮的整个行业（如图3所示），在这次疫情当中，餐饮行业匆忙从线下转移到线上做起外卖，也并没有取得很好的效果。

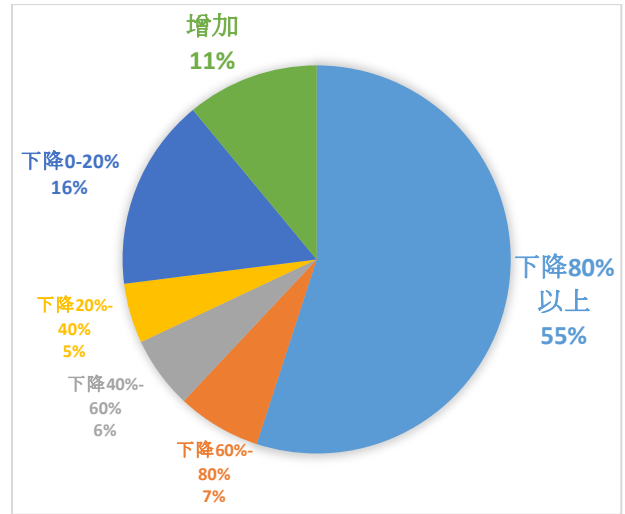


图3 餐饮行业外卖订单数同比变动图

从图中看出，外卖订单量增加的的企业仅仅占全部的11%，而超过一半的餐饮企业外卖订单量同比下降高达80%以上。对于很多的餐饮企业来说，这点营业收入放在平时都会给企业带来巨大的打击，更别说如今这些企业都是在疫情之中艰难地生存着。

1.2 现金流运转困难风险

正常情况下，餐饮企业把食材做成菜品到把菜品卖给顾客的时间是非常短的，这段时间一般都会控制在一周之内，以保证食材的新鲜度和口感。所以餐饮企业的现金流运转应该是及其快速的，在现买现卖的模式下，资金回流地非常迅速，这正是餐饮行业的优势，稳定发展的餐饮企业一般不会受到现金流紧张的困扰。但是优势也可能转变为劣势，在疫情的影响下，资金回流入口被堵住，现金流的运转出现断裂。作为一个依赖现金流运转的行业，此时面临着严峻的挑战。

根据往年的经验和受访企业提供的数据显示，餐饮企业在春节期间准备的备货量一般都会是平常的3-5倍。但是由于疫情的持续影响，餐饮企业内部的备货无法自行消化，而且还必须自己承担食材过期的损失。对于那些依靠新鲜食材吸引顾客的餐饮企业来说，损失更为严重。

同时，对于大部分餐饮门店来说，虽然他们关闭店铺了，但是还是需要承担房租、员工工资、水电费、固定资产折旧等费用。而且在此之前，很多餐饮企业将大量的现金输出——投入到春节前的奖金发放以及食材物资储备之中。企业囤积的原材料不能变现，以及没有多余的现金来运转，现金流日

渐枯竭，企业的血液逐渐干涸而不能运转。

根据中国饭店协会研究院 2020 年 3 月 5 日的调研显示（如图 4 所示），27%的餐饮企业已经撑不下去了；所占比例最多的为 31%，这些餐饮企业能撑 1-2 个月；有 14%的企业能撑 2-3 个月，而能撑超过 3 个月的餐饮企业只占 9%。

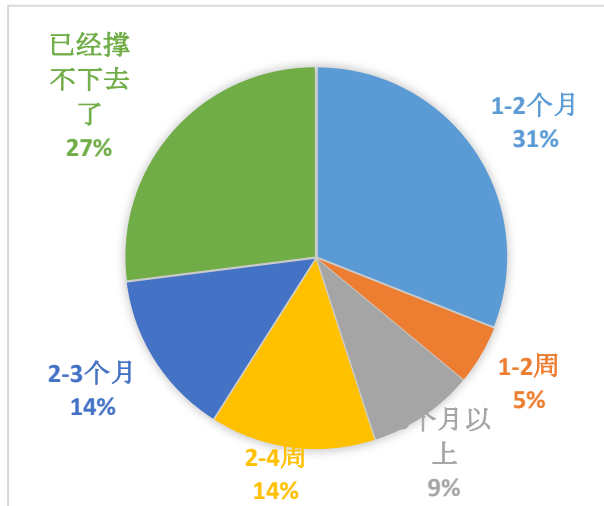


图 4 餐饮企业现金流支撑时间比例分布图

1.3 人力成本风险

此次疫情中，在餐饮企业需要面临的众多成本之中，排名前三的是营收大幅减少、人力成本压力、门店租金压力。当前餐饮企业面临最大困难除了营业收入大幅减少外，还有人力成本的压力。

根据中国饭店研究院 2020 年 3 月 2 日的数据显示（如图 5 所示）。人力成本压力所占比例和营业收入持平，都为 20%；门店租金压力为 17%。而根据 2020 年 4 月 16 日中国饭店研究院的数据显示（如图 6 所示），营业收入大幅减少、人力成本压力、门店租金压力仍然是餐饮企业面临的所有压力中的前三。

餐饮行业相对来说比较依赖员工的劳动来产生盈利，对厨师、服务人员的依赖性较高，企业内部人员的流动对企业的影响大。疫情防控期间，花了大量时间和资金培养的内部人才在这次危机中被限制了劳动，不仅不能在这次危机中提供帮助，还可能持续消耗着企业的资金。但是企业如果就此放弃了这些自己培养的人才，将难以应对日后复工复产所带来的新挑战。

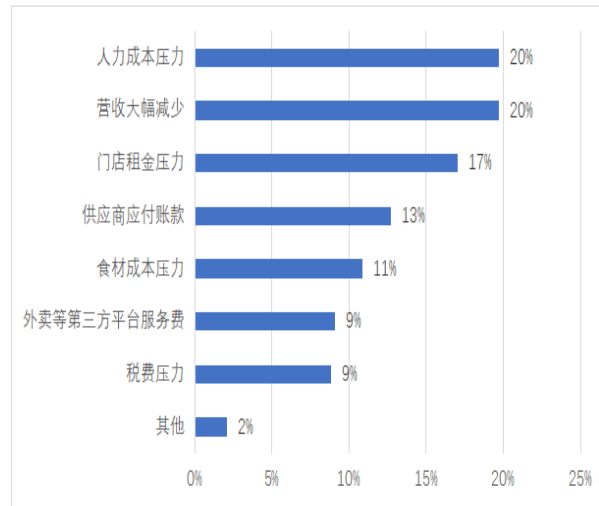


图 5 三月餐饮企业面临的众多困难所占程度的比例

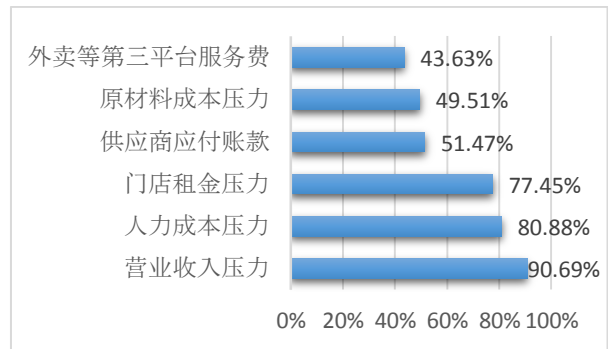


图 6 四月餐饮企业提及的众多困难统计

2. 作用机理

在春节疫情爆发之前，难以预料到这只黑天鹅的悄然降临。对于整个餐饮行业来说，营业收入是维系其生存下去的重中之重。餐饮企业必须先购买原材料再制作成商品，才能和消费者进行交易。回流的现金用来购买原料和支付其他费用，再进行原料加工与消费者进行交易。如此实现现金流的一个循环。与消费者进行的交易的营业收入几乎是大多数餐饮企业的全部收入来源。如果企业无法和消费者进行交易，不仅原材料会过期，而且也将没有足够的资金来购买下一轮的原材料。现金流运转恶化，长期下去，企业将面临倒闭的风险。而与此同时，对于以往依靠厨师和服务人员的劳动来获得盈利的餐饮企业来说，他们的企业的核心产能发挥不出力量。餐饮企业赖以生存的核心产能没有办法生产，企业无法获得营业收入，企业的现金流时刻面临断裂的危险。

在疫情的大背景下，餐饮行业已经不是企业与企业之间的竞争，而是企业自己与自己的竞争。目

标从原来的怎么更好的发展, 转变为如何更好的生存。现金流可谓企业的血液, 稳定的现金流结构是企业长期健康发展所必须的。而通过上面的研究可以发现, 大部分餐饮企业的营业收入是现金流的唯一回流口, 营业收入越高, 现金流就越好; 而人工成本越高, 现金流就越差。

3. 应对措施

纵观过去, 历史从来就不是朝着一个方向缓慢地前进, 我们的时代发展方向, 往往都是由某件突如其来历史大事件所改变。面临类似的黑天鹅事件, 餐饮企业不能再像 2003 年那样坐以待毙。这次疫情对餐饮企业来说是一次很大的挑战, 但是挑战同样孕育着机会。所谓“祸兮福所倚, 福兮祸所伏”。

3.1 延长应对风险的时间

一般的, 餐饮企业都是以加工食材做成成品来满足顾客食堂需求。在疫情防控期间, 国家限制人口聚集性流动, 造成人流量大幅度减少, 导致销量大幅度下降。借鉴超市的销售模式, 将原材料制成真空包装的半成品, 消费者可以根据喜好自行搭配购买。把原先可能卖不出去的原材做成零售商品, 虽说降低了企业资金转化速率, 但是却可以把当前迫切应对风险的时间延长。

3.2 预留应急风险储备资金

在不知道黑天鹅什么会降临的情况下, 任何行业都不是绝对安全的。作为比较依赖现金流的餐饮行业来说, 现金转化率快是一把双刃剑, 餐饮企业通过这种快速的现金转化率来发展, 同时也使其对这种现金转化率形成一种过度的依赖, 造成营业收入模式单一。在短期内, 企业会面临营业收入大幅下降的风险, 但是短期的风险并不会持续太久, 对有预留的应急风险储备资金的企业来说, 为企业迎来复工复产争取时间。

3.3 人工成本压缩

人工成本压缩有两种方式, 一种是让员工能为企业所用。即企业要合理地利用这些员工, 即能把优秀的员工留住, 又能让员工给企业带来利益。如青年餐厅、西贝、云海肴等多家企业, 通过与盒马参开合作, 把餐饮企业员工临时调度到盒马生鲜, 既留住了优秀的员工, 又充分地实现了他们的价值。

另一种人力成本压缩的方式是去掉人力成本, 改装标准一体自动化的生产线。疫情并没有给我国

的经济带来全面的灾难, 其中生活必需品反而遭到了人们的哄抢。在疫情期间, 人们更在意的是如何生存, 所以标准化生产在这个时期取得了意想不到的效果。饭美美工厂通过机器人生产+自动取饭机模式, 全程无接触销售, 非常安全。疫情严重的时期, 每个工厂日均生产由原来的 2 千份升至 8 千份以上, 利用高科技实现生产过程一体化、自动化。这种方法巧妙地回避了人力成本的风险, 增加了营业收入, 现金流稳定。

3.4 在风险中树立企业形象

自从疫情爆发以来, 中国共产党以事实为中心, 积极开展各项疫情防控工作, 中国共产党员始终奋斗在疫情防控一线。国家一直密切关注疫情的发展和我国企业的生存状况, 及时出台了多项政策, 在减租减税、增加贷款额度等多方面给予企业援助。餐饮企业若是能够积极跟着党的脚步走, 积极投身于疫情防控一线, 必定能树立有责任有担当的企业形象。如云海肴、巴奴、眉州东坡等多家企业, 将食材库存捐赠给疫区, 在疫区成立“战地食堂”, 给那些奋斗在一线的疫区医护人员及其他政府单位提供无偿餐饮。老乡鸡作为疫情重灾区的武汉本地企业, 疫情期间让武汉各门店的数百名员工为奋战在疫情抗击前线的工作医护人员和其他在一线奋斗的战友们提供爱心餐饮服务。

4. 结论

餐饮企业应当注重其面对类似的重大疫情等黑天鹅事件的处理能力, 细化基于类似事件的风险管控模型, 强化现金回流, 活用人工成本, 完善现金流的整体结构。面对突如其来的风险, 企业应做好及时的风险转化策略, 在风险中实现创新, 在风险中把握机会, 在风险中寻求突破口。

REFERENCES

- [1] Li Zichen. (2020) How's the restaurant business affected by the outbreak? You know this report. https://www.toutiao.com/i6792536125744349700/?tt_from=weixin&utm_campaign=client_share&wxshare_count=1×tamp=1581560287&app=news_article&utm_source=weixin&utm_medium=toutiao_ios&req_id=202002131018070100140400842D06A0F6&group_id=6792536125744349700.
- [2] Zhang Tianbing, Shu Xiong, Shang Li. (2020) Novel Coronavirus Epidemic on the financial and operational impact of Chinese catering industry research report. <https://www.fxbaogao.com/pdf?id=1980079&query=>

%7B%22keywords%22%3A%22%E7%96%AB%E6%83%85%E5%AF%B9%E9%A4%90%E9%A5%AE%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%9A%84%E5%BD%B1%E5%93%8D%22%7D&index=0.

[3] China Cuisine Association. (2020)The food and beverage market in January and February fell off a cliff affected by the epidemic.

<http://www.ccas.com.cn/site/content/204713.html?siteid=1>.

[4] Institute of China Hotel Association. (2020) A report on the development status and Trend of China's catering Industry under coVID-19.

<http://www.199it.com/archives/1016047.html>.