

海底捞的“中年危机”困境： 大数据时代价值链成本管理的破局与创新

唐 艳 湖北经济学院 谢凝芷 香港岭南大学
胡 桐

摘要

作为餐饮行业中的龙头企业，海底捞以其独有的服务差异化战略，在消费升级的背景下，成为了我国的火锅第一品牌。但餐饮行业处于完全竞争态势下，其进入门槛较低，潜在竞争者的可替代风险高，对其上游供应商和下游客户的议价能力较弱，导致市场竞争日趋激烈，传统餐饮企业利润空间日趋狭小，而长达数年的新冠疫情又改变了消费者的就餐习惯和人群特征，高利润时代渐渐已成为过去。近年来其供应链上游成本上涨，人力成本进一步上升，而疫情等“黑天鹅事件”的冲击，又使企业的战略选择、产业链优化和价值链成本控制出现问题，战略视角的成本审视和控制成为企业发展的关键问题。在如今不确定性日益明显的商业环境下，海底捞已经深深意识到危机和风险，疫情后期，海底捞调整了前期扩张战略，积极进行数字化转型和产品全方位创新。海底捞作为龙头企业，借助大数据和移动互联网技术，进行价值链成本管理的创新，打造产业链的重组和变革。当大数据变革遇上后疫情时代，餐饮行业机遇与挑战并存，如何将“数据”变成“效益”，关键在于企业的价值链成本管理。本文将探讨企业如何根据自身的经营特点，运用大数据技术强化价值链成本管理，形成自己的价值链竞争优势，战胜疫情“黑天鹅”。

关键词：弹性供应链 价值链成本管理 交易成本 大数据

教学目标

本案例旨在培养学员运用权变理论，将成本管理置身于价值链分工和大数据时代的宏观背景下，通过对企业内外部价值链的分析，来进行价值链成本管理思想、理论体系和实践运行机制的探索性和开放性的研究。本案例设计与编纂的主要目的有：1. 通过案例的阶段性和引入，逐步引导学员将所学理论与企业实践相融合，从价值链成本管理分析入手，关注餐饮企业价值链成本控制所存在的问题，基于价值链的视角来审视和提供企业决策所需信息，需要学生具备以跨学科融合的视角，能运用相关管理工具和模型来分析和构建成本管理创新的内容框架及运行机制；2. 以价值驱动的角度，结合当前的大数据、云平台和移动互联网等技术条件，启发学生思考企业在不确定的外部环境下所面临的实际问题和风险，探寻在新技术支撑下，企业成本管理创新的实施方法和路径，以跨组织视角突破餐饮行业的成本约束瓶颈；3. 要求学生能运用所学的专业知识对已有的成本管理方案进行效果评价，进一步分析企业仍然存在的成本管理问题，形成解决问题的思路和方法，以达到运用有效的成本信息帮助企业进行价值链成本控制，实现教学目标。

教学对象

适用于已经学习过管理会计、成本会计的本科生或者硕士生，或者 MBA、MPAcc 专业的学生。针对本科生，需要利用所给资料分析海底捞成本高、亏损的原因，计算相关数据。针对研究生以及 MBA、MPAcc 的学生，需要进一步深入分析海底捞价值链成本管理、战略成本管理、大数据对于海底捞成本管理的作用、交易成本的降低等。

问题分析及对策

问题 1 分析：

海底捞近三年业绩下滑的影响因素是多重的，总的来说，是因为外有新冠疫情，民众的生活受到深远影响，海底捞的堂食环境受到很大冲击；内部公司扩张的脚步过快，管理难度和成本均在上升。

1. 战略层面：疫情下的战略不当导致净利润巨亏

一方面，从案例数据可看出，由于疫情下的加速扩张战略，海底捞于 2021 年出现了上市以来的首次亏损。海底捞的加速扩张是为了获得更低的资金成本，但获利的前提应是基于如下的基本假设：疫情对餐饮行业外部环境冲击是短期的，并且各门店在企业扩张期均能保持以往的翻台率和盈利能力，但事实是经济下行和环境急剧变化对餐饮、旅游等服务消费业的冲击巨大，行业的外部环境短时间内很难恢复，而疫情的不断反复和持续又极大改变了消费者的饮食习惯和群体特征，特别是，餐饮消费者对疫情信息极为敏感，极致的服务不再被消费者所考虑的首要因素，疫情下海底捞极致服务的体验优势不再。2021 年海底捞收入的 96% 都来自于门店经营，疫情不仅引起客流量的减少，严重的时候更带来了经营天数的减少，这对于传统门店经营的打击是极大的。

另一方面，从 2022 年上半年的进一步亏损数据可看出，海底捞收缩门店的“啄木鸟”计划尚未产生预期的“止血”效果。从所给数据可以看到，2021 年底，为了减少筹资成本和运营成本，海底捞所实施的“啄木鸟”关店计划并没能阻止亏损的进一步扩大。直接原因是因为公司一次性损失、减值损失等合计约 3.08 亿元，深层次的原因是由于 2022 年上半年 3-5 月内地疫情反复，海底捞若干门店虽然暂停营业或暂停堂食，但固定开支和员工成本并没有随之显著降低。

2. 运营层面：疫情下营收利器失效

海底捞成长的核心逻辑是“门店数 * 翻台率 * 客单价”。除了门店的快速扩张，海底捞的营收增长态势同样也受翻台率和客单价的影响。

(1) 翻台率下滑导致营收下降

翻台率是指餐桌重复使用率，通俗来讲是指一张桌子一天能接待几批客人，其是衡量门店客流和经营状况的重要指标，计算方法为（餐桌使用次数 - 总台位数）÷ 总台位数 × 100%。相较于行业均值，海底捞的整体翻台率比较稳定，但 2018 年以来有所下滑，疫情之后更是下降明显。远高于行业的翻台率曾是其引以为傲的营收利器，但如今此利器在疫情冲击中无法发挥出效果。从资料可看出，疫情下的逆势扩张让海底捞遭遇了不断降低的翻台率，

2020 年从疫情前的 5 次 / 天以上骤降到 3.5 次 / 天，再降到 2021 年的 3 次 / 天，已跌破公司盈亏平衡点时的翻台率 3，这意味着公司单店处在微利或亏损状态。另外，从报表数据上看，2021 年海底捞经营的天数比 2020 年要多，自然，2021 年经营的销售额就会比 2020 年高一些，可是靠经营天数的增加来维持它的这个销售的增长是不可持续的，最关键还是要看它的翻台率，然而海底捞的翻台率已经从 2018 年的 5.0 降到了 2021 年的 3.0，这个数字对于海底捞来讲，还是一个比较危险的信号，对于海底捞的营业收入以及利润产生非常大的影响。造成海底捞翻台率下降的原因极为多样，大量新开门店拉低了总体的翻台率只是原因之一，而近几年客单价的不断提高更在无形之中伤害了消费者的消费意愿，从而影响到了翻台率的变动。因此，翻台率的明显下滑直接影响到了海底捞的经营现金流和最终的净利润。但是可以看到，海底捞 2022 年的翻台率有所提升，一方面是因为疫情得到控制之后企业的外部环境有所好转，同时，也说明海底捞的产品全方位创新和依据大数据支撑的成本管控在产生效果，但还需要一个较长的周期来完成战略调整。

(2) 客单价不断上升导致顾客流失增加

2017-2020 年海底捞内地各线城市门店客单价均上升明显，这对于本来就日渐下降的用户满意度来说，无疑是雪上加霜。尤其是在餐饮环境极度不景气的 2020 年，海底捞为了补齐盈利缺口，甚至选择全线菜系涨价来试图改善盈利，客单价达到 110.1 元 / 人，客单价固然迅速上涨，但也伴随着消费者的负面评价。

虽然从正面来看，客单价的提高能够提高门店收入，增加盈利，但用餐费用提高的同时，体验感还停留在原地，难免会造成海底捞口碑的下降。同时，火锅行业除了海底捞和呷哺呷哺，还有像其他较强的竞争者，疫情后竞争压力更是直线上升。海底捞客单价的不断提高不仅造成一定数量消费者的流失，使得门店翻台率逐渐下降，也是使得近年来营收放缓的主要间接原因。

(3) 同店日销售额下降导致业绩受损

同店数据是指一个成熟门店某一段时间与之前同期的数据比较，可以直观地看出一家公司经营好坏。从资料中的同店数据可以看出，海底捞所有线城市的门店的同店日销售额都在下降，另外所有线城市的门店的同店日销售额都在下降，总体已经从之前 2017 年 14.5 万元 / 天的高位，下降到 2021 年的 8.7 万元 / 天。这是由于在疫情反复的经济环境下，海底捞的传统业务和经营模式受到很大冲击，利润不断下滑，由于执行严格的防疫政策，餐饮行业的成本上升，从最下游的餐饮门店到上游的食材供应商，整个海底捞的整个价值链均面临较大的成本压力，公司业绩相关的指标呈现出低谷。

3. 财务层面：业绩亏损的指标分析

(1) 因关店而处置长期资产一次性损失、减值损失的金额巨大

海底捞 2021 年净亏损 41.6 亿元，直接原因是关闭之前扩张太快的店面，导致实施“啄木鸟计划”后，因关店而处置巨额长期资产的一次性损失和减值损失。从 2021 年的年报数字可看到，海底捞税前利润率为亏损 9.7%，而有 9% 是来源于“其他收益及亏损”项目，金额高达 37 亿元。这些正是“啄木鸟计划”中关停 300 多家门店时，处置物业、房屋和设备等固定资产时产生的，同时，管理层出于对未来不乐观的形势，计提了 17 亿元的资产减值损失。2022 年，营业收入同比下降 16.6%，净亏损继续扩大。

(2) 成本的上升侵蚀利润空间

各供应商受疫情的影响冲击，上游原材料价格也有所上涨，翻台率下降，经营效率降低，“关店不分流”导致员工成本并没有降低，员工成本、折旧及摊销这类固定或半固定费用所占收入的比例就逐年上升，侵蚀利润空间。

(3) 疫情后运营能力下降

通过对标分析我们可以看到，2018 年以前，海底捞的存货周转率远高于同行，受存货周转率的影响，海底捞的总资产周转率也比较高，这主要是因为，在这之前海底捞食材基本来自于关联方蜀海、颐海，以及扎鲁特旗海底捞，只有少部分来自于第三方采购，因此采购效率较高，存货周转天数较少。2018 年开始，海底捞采购政策发生变化，直接向第三方供应商采购不需要加工的食材，而非向关联方采购，因此 2018 年以后，海底捞存货周转效率持续下降，说明企业销售能力变弱，由此营收状况受到影响，同时也代表着存货利用效率的不断下降。海底捞存货周转率的下降，则意味着包括采购成本和储存成本在内的单位存货成本的提升。

问题 2 分析：

根据案例所给的海底捞主要成本项目分析和近期成本结构的变化分析资料，可以知道海底捞的主要成本构成为：食材及底料消耗品成本管理、员工成本管理、物业租金及相关成本管理、折旧及摊销管理、水电开支管理、差旅及相关开支管理，如下图所示：海底捞的成本结构与一般餐饮企业所存在的明显差异体现在原料成本、租金成本、人力成本等三大主要成本项目上。下面逐一分析海底捞近年来的三大成本要素的变化情况：

1. 原材料要素成本分析：高品质导致原材料成本偏高

海底捞大多选择品质较好的食材，导致其食材等原料成本较高。海底捞的原材料成本各期均较为稳定，这是由于海底捞采取了纵向一体化的策略，其采购的绝大多数原材料都来源于其关联企业。这有助于海底捞控制原材料成本，保证食品安全和质量。由案例所给资料可看出对上游供应链的把控能力，可有助于海底捞提高订购原材料效率，减少原材料积压和避免原材料短缺，另外疫情中，海底捞上游的原材料及易耗品的成本占比波动明显，且持续上涨。上游原材料的涨价却不能通过价格机制有效地传导到下游消费者，这使得海底捞在上下游中间的生存情况不容乐观，产品成本也在不断增高。

2. 人工要素成本分析：差异战略导致人力成本偏高

通过分析海底捞人工成本的具体构成项目及年报数据，可计算出各年度人工成本占营业收入的数据。相对于其他火锅企业，我们可以发现，海底捞人力成本占营收比例处于行业较高水平，因此，人工成本是海底捞的主要成本动因，并且近年人工成本占营收比例持续提升。

海底捞的人工成本较高，是与海底捞的薪酬激励制度有密切的关系，这有效激励了员工工作的积极性，将其服务特色最大化。高薪酬虽然会增加海底捞的运营成本，但同时也提高了海底捞的服务水平，对于海底捞来说优质的服务是其核心竞争力之一。而近年来，海底捞人工成本占营收比例持续提升，原因在于行业薪酬水平的普涨、门店扩张提速以及社保新规影响。“关店不分流”导致员工成本并没有降低，员工成本、折旧及摊销这类固定或半固定费用所占收入的比例就逐年上升，从而侵蚀利润空间。

3. 租金要素成本分析：品牌力及高效率带来租金成本优势

海底捞租金远低于行业平均水平，一是因为海底捞近两年发展迅速，人气上升，拥有一大批忠实的顾客，所以海底捞对人流量的依赖程度相对较小，可以选择租金较低的地段开店。二是因为海底捞拥有很强的“引流”能力，许多新开业商场需要海底捞这样的店铺帮助其吸引顾客，所以海底捞在入驻商场时可以获得有利的租赁条件。另外，受疫情期间国家优惠政策的影响，海底捞的租金成本进一步降低。

问题 3 分析：

1. 公司商业模式以及存在的问题

目前年轻人对火锅的需求更加多元化，根据下图 2022 年中国消费者火锅店选择主要考虑因素来看，海底捞最擅长的服务排在第八位，海底捞靠服务一招吃遍天的模式开始变得不那么有效。

图 1：2022 年中国消费者火锅店选择主要考虑因素

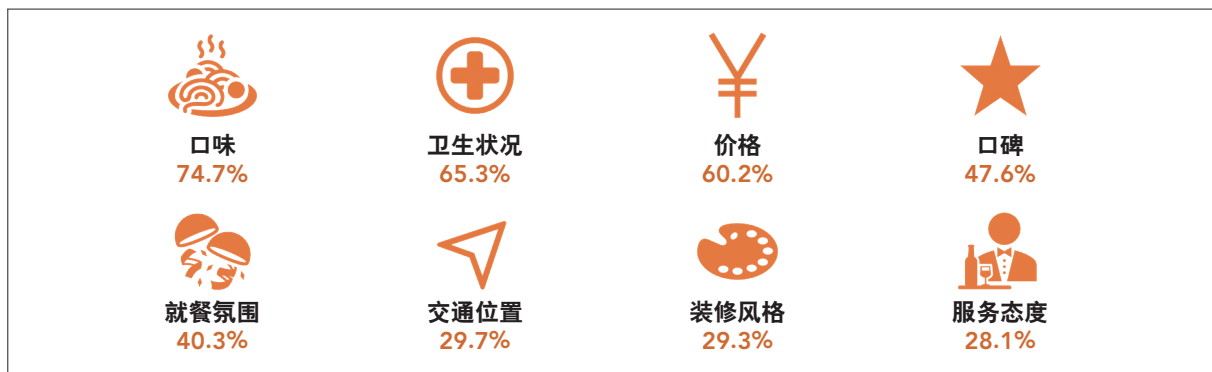
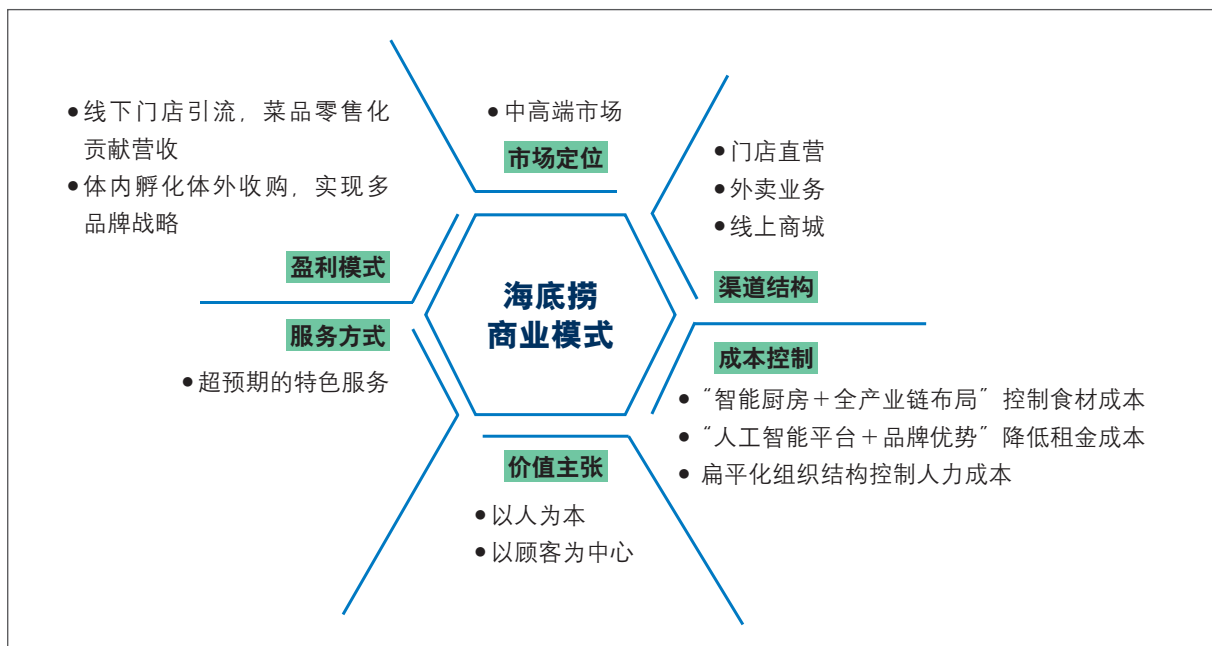


图 2：海底捞商业模式



学生也可以用如下的商业模式画布来描述公司盈利模式：

图 3：海底捞商业模式画布

重要伙伴 对内 下属子公司 颐海国际（底料） 蜀海集团（食材） 蜀韵东方（装修） 子品牌 包括但不限于汉舍我国菜、十八余面馆、五谷三餐及苗师兄炒鸡等。 对外 线上： 外卖平台各大媒体 实体： 铺面物业 其他： 少量第三方供应商（51 个供应商） 跨界： 跨界酒、方便米饭、小龙虾等产品	关键业务 火锅 门店经营 ，提供餐饮服务 供应链体系建立 人力资源 服务辅助 电商营运（产品零售）	价值主张 理念 以人为本 一方面以高福利对待员工，让员工甘心乐意为消费者服务另一方面让顾客感受到“上帝”待遇坚持“无公害，一次性”的选料和底料原则，严把原料关，配料关。 主要产品 - 招牌菜品 - 自营火锅外送服务 - 火锅底料蘸料 - 海底捞零食、海底捞文创外围及捞派冷冻产品等 180 多款商品	客户关系 吸引用户 品牌口碑、话题营销（2021 年推出 26 个话题，5.56 亿讨论） 留住用户 会员体系（注册超过 1 亿人）、服务体系、企业客户拓展、线下活动、品鉴会	客户细分 一部分是火锅消费者（门店、外卖），一部分则是购买其零售单品的家庭消费者 个人客户： 普通火锅消费者，不做特殊区分 企业客户： 主要为其他餐饮品牌提供底料、食材、人力、装修等服务
	核心资源 品牌优势： 火锅类的口碑选择 人力优势： 共 146584 名高素质服务人员（海底捞学习发展中心） 供应链优势： 庞大的自建后端供应链管控成本	渠道通路 线上渠道 外卖平台、社媒、会员小程序、会员商城 线下渠道 自营门店（现 1295 家）， 以及商超、便利店（火锅底料、蘸料等零售品）		
成本结构 原材料及易耗品成本（43.7%） 员工成本（36.2%） 物业租金及相关开支（0.8%） 水电开支（3.5%） 差旅及通讯开支（0.6%） 折旧及摊销（11.1%） 其他（4.5%）		收入来源 门店餐饮服务收入（2021 占比 96%） 自营火锅外送收入 线上电商产品零售收入 预制菜收入		

海底捞最大的价值主张就是“以人为本”，以此打造了自身独特的服务差异化战略，但同时也带来了较高的人力成本。然而，这带来的问题是，海底捞离年轻消费者显得有点远。

2. 疫情环境下直营模式推高成本

火锅行业是相对“薄利”的行业，虽然毛利率普遍在 60—70% 左右，但净利润只在 10% 上下，这主要由于火锅行业成本的“三高”问题仍十分严重。在海底捞的直营模式下，食材、人工和租金等主要成本结构又与非直营模式的餐饮企业有显著不同。下面为对不同经营模式下火锅店成本特征的分析：

表 1：不同经营模式下火锅店的成本特征

经营模式	成本特征
独立经营	火锅店经营此类火锅店的经营一般不受其它餐饮企业的制约，独立选择自己的经营品种，一般规模较小、成本和费用较少，利润不高，资金来源以独资、入股、贷款为主。员工关系比较密切，管理比较直接，利于调动积极性，员工成本较低。

经营模式	成本特征
加盟	<p>加盟店由餐饮企业总部授权给加盟商使用品牌形象、声誉等内容，然后由加盟者出资设立的连锁餐饮分店。加盟店则有经营者根据自己的思路来经营，自负盈亏。</p> <p>加盟模式，容易各自为政，产品价格体系也较为混乱，而且鉴于自负盈亏，很多促销活动很难快速执行。中间环节较多，成本比直营模式下的成本更高。</p>
直营	<p>直营店是由餐饮连锁企业独立、独资或合资开设、管理的连锁餐饮店面。从产权关系上，直营店属于餐饮品牌总部，经营自由度不高。</p> <p>直营店由餐饮总部直接管理，可以直面市场，省去中间环节，直接接触消费者，减少中间成本，尽可能地赚取销售利润，在研发、推广方面都有不错的优势。但是投资也比较大，需要庞大的成本来支撑。</p>

直营模式可带来质量控制和服务产品的标准化，但是也使海底捞开店的融资成本和人工成本远高于同行，特别是在疫情下门店的快速逆势扩张使其直营模式和重资产相结合，增加了企业的资金压力，一旦难以用营业收入回流做支撑，就会产生资金流受阻和供应链的不畅通。

3. 供应链运营风险管理不足，成本要素价格居高不下

近年来，上游原材料价格波动巨大，食材的价格不断上涨，给餐饮业火锅业带来了不小的成本压力。通过附录中所给出的 2013-2020 年猪肉价格变动趋势和近期牛羊肉、蔬菜、水果和鸡蛋价格，可以看到火锅业上游价值链中的原材料成本持续上升，在疫情中更是增加了产品成本和供应链风险。另外，中国的人口红利也在不断消失，员工成本上涨，餐饮火锅业的生存就更为困难。由于上游供应链原材料价格的波动上升，推动了火锅行业的菜系涨价，从案例中所给出的原材料价格对净利润的敏感性分析可看出，原材料价格上涨 5% 将影响净利润约 1.6 亿元，占比达 15.9%。因此，从上述分析中近年来海底捞上游原材料的价格波动较大，由此产生较高的原材料成本对海底捞净利润的影响显著。

4. 主要供应商日益强大，海底捞议价能力减弱

关联公司或附属公司向海底捞提供的食材占比大，在海底捞快速发展的 2015-2017 年，前五大供应商的采购金额不断上升，但近年来，随着海底捞布局广泛、扩张的进程加快以及颐海国际、蜀海等供应商自身发展的不断壮大，前五大供应商的采购金额占比减少。海底捞看似完善的供应链体系中隐藏着不小的危机。一方面，从价值链上游和整体业务看，关联方占公司销售收入的比重也从 2019 年的 38.8% 下降至 2020 年的 26.6%。目前颐海国际大力推进“去海底捞化”，另外，蜀海供应链脱胎于海底捞集团，采取的是“重资产+供应链”的运营模式，随着其中央厨房标准化、生产冷链提升运输效率带来的不断发展壮大，其在供应链中的话语权会不断增强；另一方面，从下游来看，餐厅门店的竞争异常惨烈。火锅餐饮业在整个火锅产业链中市场规模是最高的，是产业链发展最重要的一环。随着市场的扩大，火锅赛道的竞争也趋于白热化，而疫情又打破行业原有的格局，使海底捞原有的竞争优势加大不确定性，因此，海底捞仍需要构筑自身竞争壁垒，来防范供应链风险。

问题 4 分析：

1. 交易成本管理在战略成本管理中的作用

企业的运营资源更加强调企业对外部环境变化的动态适应性，在企业环境发生较大变动的时候，企业的战略成本管理面临着竞争的复杂性、市场不确定性、市场动态性、法律法规限制等诸多挑战。在海底捞进行数字化转型之前，单一的餐饮企业信息化面临着成本高、盈利难、数据价值有限的三个困局，用户需求的转变，对传统餐饮企业造成了巨大的冲击，导致企业信息化转变需求日益突出，对于线上用户流量的需求越来越大。

技术联盟可以通过降低联盟双方在新产品、新技术研究开发方面的成本，提高产品开发速度与效率，分散风险。相比传统的多孤岛系统，海底捞红火台的一体化系统在企业管控能力、赋能门店能力、适应变化能力、部门协同效率、数据价值、智能化水平及相关成本水平上均具有较大的优势，各个环节的联动有助于进一步促进协同运营的效率，进一步降低系统的交易成本。

2. 海底捞数字化供应链下的成本管理路径

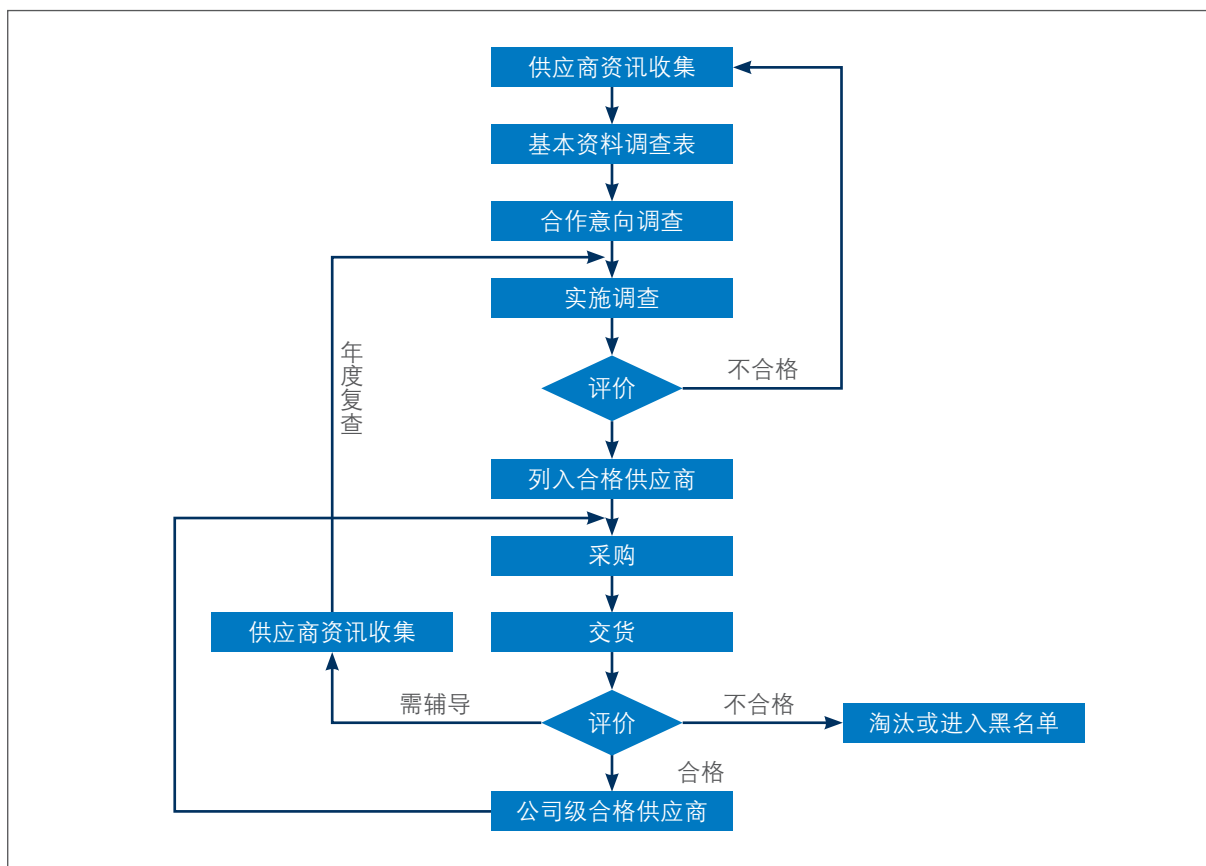
利用大数据的纵向整合，海底捞可以将供应商、客户以及内部员工和部门的数据汇聚到数据中台，进行海量的数据分析，并接入海底捞自身的业务中台，进行数据和业务的交互，如图中所示的会员管理平台、营销平台、运营管理平台等。这样进一步控制了海底捞企业与企业间的交易成本和企业自身的管理成本，运营和管理效率进一步提升。交易成本是指那些与合同签订、实施等相关的成本，这些成本往往取决于公司制度建设以及各种规章制度等。海底捞拥有庞杂的供应商以及客户，内部员工与部门也繁多，内外部的交易成本巨大。交易成本控制的路径如下：

(1) 基于大数据平台化的价值链纵向整合

① 产业链后向一体化 —— “大数据 + 供应商”管理，降低交易成本

在价值链上游的成本管理中，关键是要通过大数据平台建立科学规范的供应商管理制度。海底捞主要依靠关联方支撑的供应链体系虽然强大，但并不一定总是构成优势。提速扩张以来，随着餐厅门店的不断铺张，海底捞在火锅食材、人力资源、门店装修工程等方面产生了更多与关联方的交易往来。鉴于财报披露的与关联方备受猜疑的应收应付款项及人力资源成本问题，如果海底捞存在对关联方交易管控不力的情况，极易产生极大的财务风险。此外，海底捞频频被曝出食品质量问题和食物缺斤少两的问题也不由得使人对其供应商的管理质量产生怀疑。海底捞可通过大数据技术和成本管理来确保如下的供应商准入标准流程得以实施，从而控制供应链风险：

图 4：供应商准入流程图



在大数据时代，海底捞作为餐饮企业数字化的典范，会实时地监控供应链运行情况并对可能存在的风险进行评估，迅速果断地采取补救措施。从大数据对于供应商关系管理的支持角度看，海底捞可借助大数据全面、准确地获取所需供应品的价格、质量、供应商信誉等信息，寻找高性价比的供应品，为了保证企业在市场中的竞争力，需要与供应商建立战略性伙伴关系，以保证供应品的稳定交付。

② 以大数据支撑弹性供应商关系管理，减少价值链交易成本

海底捞与关联方制定的中长期契约，在一定程度上降低了制度规则成本，而稳定的关联方交易与直接市场交易相比，也降低了组织形式成本。海底捞的弹性供应链下的供应商管理可以安如下指标体系来进行构建：

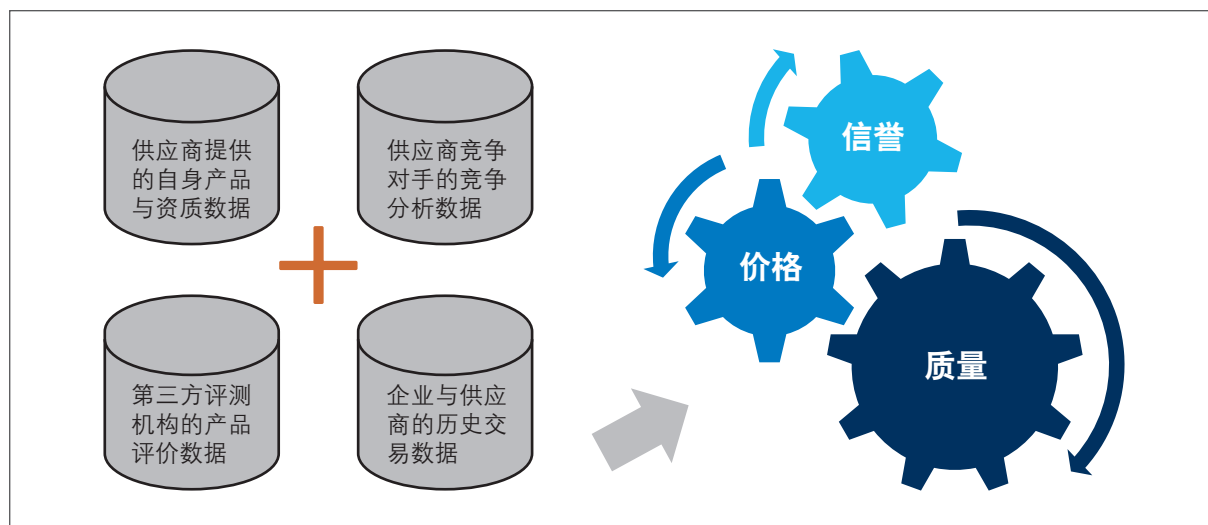
表 2：海底捞弹性供应链下的供应商选择体系

一级指标	二级指标	指标说明
供应商的主要绩效指标	质量	关键评价指标, 体现供应商的质量保证能力
	成本	供应商的成本管理能力
	柔性	企业应对失效风险和需求变化的能力

一级指标	二级指标	指标说明
供应商的响应能力	运作速度	从订单接收到产品交付的时间间隔
	可视性	企业对上下游库存、需求供应条件、生产采购计划的了解程度
供应商的风险防御能力	脆弱性	是否有弹性的销售和运作流程以识别和应对各种风险来源
	合作水平	是否有上下游合作以降低生产预测和库存管理风险
	风险意识	是否清楚了解各种类型风险，如财产、流程、组织和环境相关风险
	可持续管理能力	企业的风险管理文化是否有利于企业所处整个供应链的可持续管理
供应商的技术支持	技术水平	是否有创新产品和流程以适应技术变革的发展
	研发能力	企业的研发活动应能适应技术的创新和市场的变化
供应商的可持续性	安全性	企业是否为员工提供安全健康的工作环境，降低工作中的事故与伤害
	环境保护	采取积极措施保护环境，遵守产品相关环保法规，降低产品运输过程对环境的影响

从大数据对于供应商关系管理的支持角度看，海底捞会借助大数据全面、准确地获取所需供应品的价格、质量、供应商信誉等信息，寻找高性价比的供应品，为了保证企业在市场中的竞争力，需要与供应商建立战略性伙伴关系，以保证供应品的稳定交付。不同渠道的供应商数据与供应商关系管理目标如图所示：

图 5：不同渠道的供应商数据与供应商关系管理目标



③ 产业链前向一体化——“大数据 + 顾客”管理，降低营销成本

作为典型的服务行业，海底捞将服务利润链与实际运营相结合，通过大幅提升企业服务质量和企业内部管理水平来提升企业价值。从营销的角度来看，海底捞利用大数据平台实施大数据网络营销。通过监控、洞察、触达三个阶段，进行精准的客户定位，实现精准营销。大数据营销模式能够全方位、多角度地反映用户需求。数据准确真实。借助大数据，企业可以建立用户客观行为数据库，从而达到降低客户获取成本和营销成本的目的。

图 6：海底捞大数据营销策略



(2) 构建大数据技术平台合作的横向战略联盟

随着数据挖掘和人工智能等技术的发展，能获得大量数据的公司将在未来的餐饮市场中更加有竞争力。海底捞一方面，可通过移动 APP、微信公众号、微博、抖音等平台，积极与客户互动，收集用户反馈数据；另一方面，通过和用友、阿里巴巴等合作，构建云化、智能化软件系统，实现智能化选址、智能厨房、智能点单等系统，实现对物的数据化。具体平台创新路径有：

- a. 开发智能机器人和新技术餐厅，控制人力成本。海底捞借助 AI 智能工具不断地改善企业人力成本结构。2019 年海底捞开设了 3 家新技术餐厅，将人工智能、虚拟现实等智能化手段运用于餐厅运营的过程中。其中，机械臂自动上菜、中央厨房、智慧配锅机在多家门店小范围应用；传菜机器人已部署超过 1000 台，大幅丰富顾客的就餐体验；后厨清洗设备全球部署超过 500 家。
- b. 构建大数据平台，通过监测、洞察、触达三个阶段，实施大数据网络营销，进行客户精准定位，实现精准营销。通过企业大数据平台的构建，可全方位、多角度、精准、真实地反映用户需求，而大数据营销模式，既降低了企业的获客成本，也降低了推广费用和直接推销费用两大营销成本。比如以智慧餐厅对顾客点餐后的配菜、出

菜、上菜环节进行人工智能化改造。智慧餐厅的人员配备数低于同等规模的门店，在一线门店单店模型基础上，可节约成本和提升经营利润率，同时，可用敏感性分析来对员工进行优化配置。

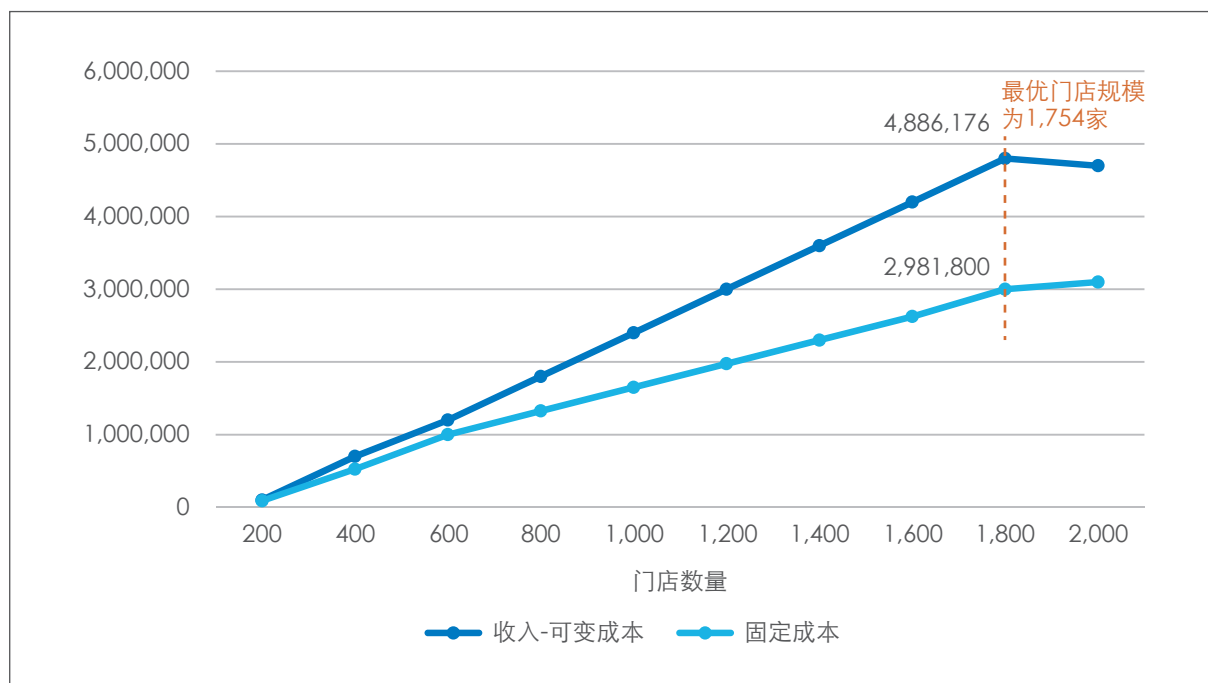
一体化系统能更好连接餐饮产业链的上中下游，提供更加科学、可靠和高效的服务。各个环节联动有助于进一步促进协同运营的效率，多渠道资本整合可发挥协同效应，进一步降低系统成本。

(3) 提升成本核算技术——利用 AI 算法测算开店最优规模

海底捞可以通过大数据技术动态测算开店空间，得出开店最优规模，规划各级市场最佳门店数量，从而有效控制门店扩张成本。

海底捞可运用的开店空间测算公式如下图所示，首先，餐饮企业的经营利润等于收入减去成本，基于测算公式进行求导使边际收入等于边际成本，计算得到餐饮门店的最优规模。值得注意的是，该测算公式中所采用现有门店采用其实际单店收入，新开门店的翻台率则是基于门店成熟时的假设翻台率。下图为海底捞（收入-可变成本）和固定成本随着门店数量的变化图。海底捞可以通过上述开店空间测算方法，实时关注成本随门店数量的动态变化，规划各级市场门店扩张数量，从而有效预防由于激进扩张所带来的成本上升风险。

图 7：海底捞（收入 - 可变成本）和固定成本随着门店数量的变化图



问题 5 分析：

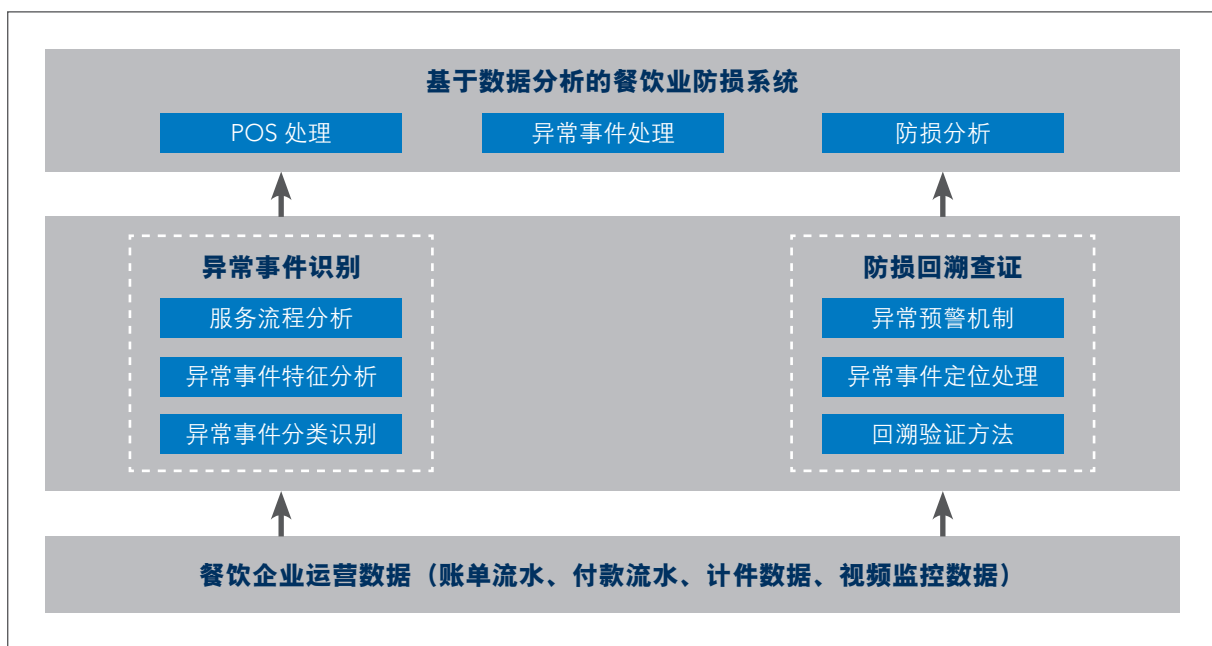
对策及建议如下：

（一）战略扩张风险控制——利用大数据技术进行风险管理

2020 年的新冠疫情让企业的营商环境发生了巨大的变化，而海底捞在疫情期间的战略扩张，使得海底捞面临成本增加、营业收入下降和财务违规等风险。海底捞可以通过大数据技术动态测算开店空间，得出开店最优规模，规划各级市场最佳门店数量，从而有效控制门店扩张成本，降低海底捞战略扩张的风险。

餐饮业防损管理系统是基于企业运营期间的各种数据，针对目前餐饮服务不规范导致的企业非正常利润损失问题，为管理者对运营过程中的异常处理提供可靠的证据支持。系统框架如下图所示：

图 8：餐饮防损管理系统框架图



（二）交易成本的优化——整合供应链提升企业整体价值

在供应商管理方面，可以构建可持续发展的供应链体系，建立科学规范的供应商管理制度，提高自身在上游的话语权，保证原材料的供应以及价格稳定。在销售渠道方面，抓住新零售机遇，推进品牌丰富化转型，推进外卖业务进一步高质量发展，通过供应链优势孵化新品牌，打造产品优势。在平台型企业搭建的共享经济方面，可以布局“中央厨房”加强生产成本管控，利用云计算支撑成本决策，利用浪潮 CRM 解决方案，降低企业间交易成本。

海底捞可以对供应商设计相应的等级评价（如下表所示）：重要级 (AA) 为优秀供方，项目向公司级推荐为公司级供方，在项目引进、资金支付等方面给与优先考虑，对 AA 级劳务供方项目部在收取履约保证金时可下浮 1%，AA 级物资、原材料供方参与公司项目时，可免去资格预审。次重要级 (A) 为良好供方，由项目部相关业务部门提出

供方存在的不足，作为项目级供方进行管理。普通级 (B) 为合格供方，作为项目后备级供方进行管理。警示级 (C) 为一般供方，公司所属项目部应慎用该类供方，由相关业务部门提出不足，在下一个评审期未能达到普通级及以上，将予以淘汰，性质较为恶劣的进入项目黑名单，并第一时间上报公司主管业务部门。

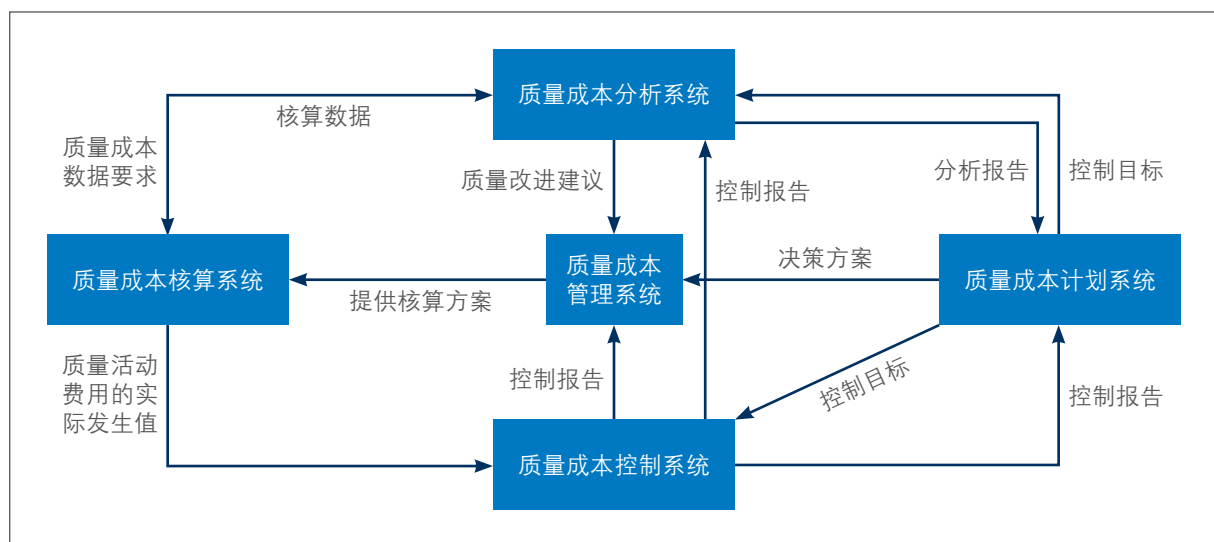
表 3：供应商信用评级表

级别	性质	措施
重要级 (AA)	优秀供方	1. 在项目引进、资金支持等方面给予优先考虑 2. 对 AA 级劳务供方项目部在收取履约保证金时可下浮 1% 3. 物资、原材料供方参与公司项目时，可免去资格预审
次重要级 (A)	良好供方	由项目部相关业务部门提出供方存在的不足，作为项目级供方进行管理
普通级 (B)	合格供方	作为项目后备级供方进行管理
警示级 (C)	一般供方	1. 慎用该类供方，由相关业务部门提出不足 2. 在下一个评审期未能达到普通级及以上，将予以淘汰 3. 性质较为恶劣的进入项目黑名单，并第一时间上报公司主管业务部门

(三) 完善质量成本管控——实现大数据网络舆情和食品安全治理

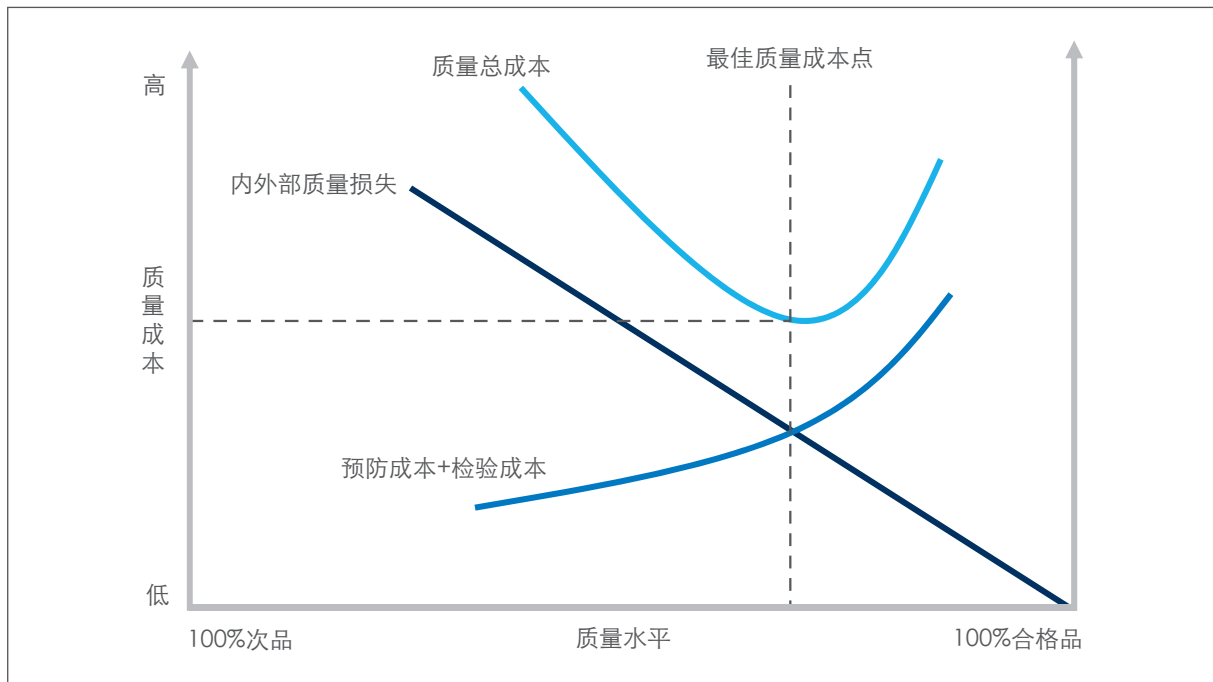
质量成本管理的职能不是孤立存在而发挥作用的，构成质量成本管理的各种职能相互联系，形成一个完整的职能体系。在这个职能体系中，核算是基础、决策是导向、计划是目标、控制是核心、分析是重点，考核是关键。质量成本管理职能系统主要包括四个子系统——质量成本计划系统、质量成本核算系统、质量成本分析系统、质量成本控制系统。各子系统的职能及相互间的工作联系如图所示：

图 9：质量成本管理系统各子系统职能关系图



海底捞可以利用大数据和互联网技术完善企业的质量成本管理体系，海底捞之所以会出现食品质量问题，是因为企业在日常管理中预防性成本投入不足所造成的，预防性成本投入的不足通常会导致失败成本上升的风险增大，海底捞要想控制好全面的质量管理成本就需要做好二者之间的平衡（如下图所示）。

图 10：最佳质量成本模型



因此海底捞可以依据餐饮行业的属性和成本管理的需求，完善和细化质量成本科目，如下表所示，满足企业质量成本核算的需求，平衡好各项质量成本的细分科目，灌输全面质量成本管理理念，加强员工对质量的认知和重视程度，利用大数据和互联网做好企业的全面质量成本管理。通过一定的预防成本和检验成本的投入，将食品安全事件所带来的内外部损失成本降至最低，最终实现质量成本的降低和企业声誉的提高。

（四）贴近年轻消费者，寻找新的利润增长点

海底捞 O2O 模式对于企业突破疫情带来的困境有着至关重要的作用，随着互联网和社会各运用场景的深度融合，考虑到疫情对消费者带来的消费习惯的改变，会有越来越多的消费者选择这种更加便捷的用餐模式。要想借助线上业务来寻求新的赢利点，提升自身线上业务的发展质量，海底捞还需要更多地站在顾客的角度思考问题。

新零售业务是传统餐饮业与零售业的融合创新，能够更好地满足消费升级下基于“便利”与“品质”的新消费需求，同时也可以对餐饮企业的品牌和价值进行进一步的延伸，利用新技术降低餐饮企业的用工成本，对于新零售步伐的较慢的传统餐饮企业成本是进一步的施压。海底捞可以借鉴餐饮零售化模式打造新品牌优势，下图为餐饮零售化模式：

图 11：餐饮零售化模式



教学组织方式

作为一个开放式案例，应鼓励学生从不同的视角，运用不同的管理工具和成本测算方法来提供不同的解决方案，在做出具体的解决方案之前，要求学生扩大个案的研究视野，充分收集不同渠道的数据，比如了解餐饮行业中竞争对手的实施方案等，来开拓思维，形成行之有效的行动方案。教学的具体组织流程如下：

Section1: 问题清单及提问顺序、资料发放顺序

资料发放顺序：本案例所收集的相关数据和参考资料，在第一次课讲授有关知识点之后，在第二次上课前一次性布置给学员，但课后需要其自行搜集资料补充最新数据和相关新闻事件，并对个案企业相关内容和事件做持续跟踪。

本案例讨论的要点依次为：

1. 传统成本管理体系的反思部分

即在新的制造环境下思考传统成本管理内容是否偏颇，在当前的新技术环境下，传统成本管理模式可以和价值链相结合，能做哪些边界的突破。

2. 价值链成本管理的准备阶段

通过运用管理工具和模型对行业及个案企业的战略定位和竞争态势做出分析，分别指出各管理工具及模型所适用的情景。结合海底捞公司发展历程、描述公司的战略方向和商业模式，分析其在餐饮行业中的竞争态势和风险。

3. 价值链成本管理创新的实施阶段

阐述价值链的定义和价值链管理的理论发展过程。构建价值链管理的框架体系，用作业成本法分析作业属性成本，用战略成本动因法分析交易属性成本。结合目前的大数据应用的环境，分析大数据技术的出现和运用对企业成本管理的影响。

4. 价值链成本管理创新的评价阶段

思考选择哪些指标来分析成本、费用，基于财务分析指标体系来对个案企业的现状和问题进行分析，思考如何基于餐饮行业来构建平衡计分卡的关键性指标。

5. 价值链成本管理创新尚存的问题及可能的解决方案

思考海底捞的资产特征和直营模式对其成本构成的影响，如何进一步利用大数据技术来进行价值链的创新和降低企业价值链上的所有权总成本？

Section 2: 课时分配

1. 前期知识回顾、梳理及拓展：约 0.5 小时
2. 课后自行阅读相关文献和案例资料：约 1 小时；
3. 小组讨论并提交分析报告提纲：约 1 小时；
4. 课堂小组代表发言、知识链接与拓展、进一步讨论：约 1 小时；
5. 课堂讨论分段总结、及进一步思考的布置：约 0.5 小时。

Section 3: 讨论方式

本案例可以通过课前、课中和课后三个环节的设计来进行布置。首先，于课前分发资料和组成团队，让各小组在课下进行讨论及 PPT 制作；然后，在课堂上以小组为单位进行 PPT 演示和陈述，在讨论过程中适当点评，课后，各小组针对课堂上所发现的问题进行进一步的资料补充查阅和进一步思考，修改解决方案。

Section 4: 课堂及课下相结合的讨论总结

保证学员课堂讨论质量的关键是课前的充分准备，其中，分为资料阅读和讲述的思路梳理。这样，可在较高质量的课堂讨论之后进行总结。课堂总结分为两个阶段，首先在每个小组讨论发言完毕时，做适当的点评和给予鼓励，其次则是在整个课堂讨论结束时，归纳各小组的代表性观点发言者，肯定其重点及亮点；重申大家争论比较激烈或意见有分歧的焦点问题，鼓励学员课下进一步查找资料，补充支撑论点，同时通过本案例来激发学生对于企业进行战略成本管理的持续学习和思考的兴趣，感受时代的不确定性和企业战略决策的相关性，同时通过提供多重信息和多种方案选择来引导本案例的进一步思考的方向；建议大家对案例素材和补充资料进行深入分析和跟踪研究。

结语

疫情的黑天鹅事件，对餐饮行业造成了巨大的冲击，这是一次行业洗牌，同时也孕育了新生。大数据时代的到来，为企业管理会计的转型升级提供了技术支持、指明了方向。海底捞想自救，其实最关键的还是口碑。还需从产品、服务上下功夫，多创新推出现象级的产品和服务，在不断提高已有消费群体的就餐体验的基础上，加强新消费群体的发掘。由于本案例研究是放在一个开放式和不确定的真实环境之中，还需鼓励学生对该企业进行持续的跟踪研究，在实践中进一步融合所学的理论知识。

联络 IMA 中国

电话：8610-85534600 4000 462 262

邮箱：imachina@imanet.org

网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号



案例写作讲座视频回放