

摘要

近年来，餐饮业保持了较高的增长率，并已成为中国经济的重要组成部分，是拉动消费的重要产业。过去三年在全球疫情影响下，经济增长放缓，中小企业生存艰难，餐饮企业首当其冲，且随着整个产业的下滑，还面对着很难压缩的房租、原材料、人工等成本，以及急剧下降的客流等问题，收入在锐减而成本却进一步增加。疫情结束后，餐饮消费产业将快速发展，餐饮行业需要构建适合于快速发展的供应链体系，通过改变传统成本控制方式，将成本的管控理论与企业发展战略结合起来，从设计，采购，生产，销售，市场发展等各个环节实现了全面的成本控制管理。

本文通过梳理国内外连锁餐饮企业供应链式的成本控制的理论与方法，并依据全程供应链管理的研究角度，对 CM 连锁餐饮企业成本控制的方法进行了案例分析。论文通过整理供应链管理、成本控制及其供应链成本控制的历史文献，反映了成本控制的基本理论与供应链成本管理方法的基础理论，并通过分析餐饮企业的发展及其供应链成本控制的构成状况，以 CM 连锁餐饮企业为例，对案例企业的物流成本、信息化成本、生产与加工成本、营销成本等内容实施了全面的分析，反应了供应链式全程成本管理的理论与方法。

案例分析与研究表明：CM 连锁餐饮企业供应链管理流程中，在供应链式成本控制方面，存在着采购环节物流成本高，信息水平低下；生产环节成本高，销售费用较高，整个供应链管理脱节，并与上游供应链缺乏信息共享和合作意识，与下游销售客户缺少联通管理等问题。并由此提出：企业内部从采购环节成本、生产环节成本、库存环节和营销等环节成本进行分析，企业外部从供应商、客户服务等环节进行成本控制，强化 CM 连锁餐饮企业的供应链全程管理意识。

论文的创新与贡献主要反映：将全程供应链管理方法与现代成本管理技术，以及战略成本管理、作业成本管理、生命周期成本控制等方法结合起来，

应用于连锁式餐饮企业的成本控制，全面丰富了餐饮企业经营管理方式与供应链管理文献；研究了供应链式餐饮连锁企业的全过程成本控制，并结合上下游各个环节的成本控制与分析，以节约各个环节的管理成本，提高经营管理效益作为实现成本控制的主要目标，可以为同行业中小型企业成本控制提供了借鉴参考。

关键词： 连锁餐饮企业 成本控制 供应链管理 成本分析

Abstract

In recent years, the catering industry has maintained a high growth rate and has become an important part of China's economy and an important industry in driving consumption. In the past three years under the influence of the global epidemic, economic growth has slowed down and small and medium-sized enterprises are struggling to survive, with catering companies bearing the brunt of the decline in the industry as a whole, and are also facing problems such as rent, raw materials, labor and other costs that are difficult to compress, as well as a sharp decline in customer traffic, with revenues declining sharply while costs are increasing further. After the end of the epidemic, the catering consumption industry will develop rapidly, and the catering industry needs to build a supply chain system suitable for rapid development. By changing the traditional cost control method, the cost control theory is combined with the enterprise development strategy, and comprehensive cost control management is realized from various aspects such as design, procurement, production, sales, and market development.

In this paper, by sorting out the theories and methods of supply chain style cost control of domestic and foreign restaurant chains, and based on the research perspective of whole supply chain management, a case study on the methods of cost control of CM chain restaurant enterprises is conducted. By organizing the historical literature on supply chain management, cost control and its supply chain cost control, the paper reflects the basic theory of cost control and the basic theory of supply chain cost management methods, and by analyzing the development of catering enterprises and the composition status of their supply chain cost control, taking CM chain catering enterprises as an example, the case enterprise's logistics cost, information cost, production and processing cost, marketing cost, etc. A comprehensive analysis is implemented to reflect the theory and method of supply chain-style full cost management.

The case analysis and research show that: in the supply chain management process of CM chain restaurant enterprises, there are problems in the supply chain-style cost control, such as high logistics costs in procurement, low information level; high costs in production, high sales costs, disconnected management of the whole supply chain, and lack of information sharing and cooperation awareness with the upstream supply chain, and lack of connected management with downstream sales customers. And from this, we propose: internal cost analysis from procurement link cost, production link cost, inventory link and marketing, etc., and external cost control from suppliers and customer service, etc., to strengthen the awareness of the whole supply chain management of CM chain restaurant enterprises.

The innovation and contribution of the thesis mainly reflect: combining the whole supply chain management method with modern cost management techniques, as well as strategic cost management, operation cost management and life-cycle cost control methods, and applying them to the cost control of chain-type catering enterprises, which comprehensively enriches the management methods of catering enterprises and supply chain management literature; studying the whole process cost control of supply chain-type catering chain enterprises, and combining The whole process cost control of supply chain restaurant chain enterprises is studied, and combined with the cost control and analysis of each link upstream and downstream, the main goal of cost control is to save the management cost of each link and improve the operation and management efficiency, which can provide reference for cost control of small and medium-sized enterprises in the same industry.

Key words: Chain catering enterprises, Cost Control, Supply Chain Management, Cost analysis

目 录

1.绪 论	1
1.1 选题背景与研究意义.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容与研究方法.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究方法.....	3
1.3 研究思路与框架.....	4
1.3.1 研究思路.....	4
1.3.2 研究框架.....	5
1.4 论文的研究创新.....	5
2.文献综述	7
2.1 供应链管理与应用分析.....	7
2.2 成本控制与餐饮业成本管理.....	9
2.3 供应链成本及其餐饮业成本控制.....	10
2.4 文献述评.....	11
3.成本控制理论与供应链成本管理	12
3.1 成本控制的基础理论.....	12
3.1.1 直接成本法.....	12
3.1.2 生命周期成本法.....	13
3.1.3 作业成本法.....	13
3.1.4 战略成本管理方法.....	13
3.2 供应链成本管理理论.....	16
3.2.1 供应链.....	16

3.2.2 供应链管理	16
3.3 供应链成本控制的对比分析	18
3.4 餐饮企业的供应链成本控制与分析	19
3.4.1 餐饮企业的成本控制方法	19
3.4.2 餐饮行业的供应链分析	22
4.以 CM 连锁餐饮企业为例的案例分析	27
4.1 CM 连锁餐饮企业及成本构成	27
4.1.1 CM 公司概况	27
4.1.2 CM 公司成本构成分析	27
4.2 物流成本分析	31
4.2.1 采购成本	31
4.2.2 库存成本	34
4.3 信息化成本分析	37
4.4 生产与加工成本分析	38
4.5 营销成本分析	41
4.6 供应链式的成本分析	42
4.6.1 产品生命周期成本	42
4.6.2 战略成本管理效果	44
5.完善连锁餐饮企业成本控制的措施	46
5.1 优化采购成本控制，提高公司资金利用效益	46
5.2 全面提升信息化成本控制与优化，提升供应链效益	47
5.3 优化库存成本控制，提升库存管理信息化水平	49
5.4 全面提升消费意愿，强化营销成本控制	50
5.5 优化人力资源成本控制，实现标准化的供应链管理	50
6.论文总结与研究展望	52
6.1 论文总结	52
6.2 研究展望	53
参考文献	54
致 谢	58

1.绪 论

1.1 选题背景与研究意义

1.1.1 选题背景

随着我国经济发展加快，人民收入水平逐步提高，餐饮企业也从提供基本物质需求逐渐转变为提供优质的生活产品。特别是近 20 年来，中国餐饮业发生了巨大的变化，国际上著名的餐饮公司纷纷进入中国，对国内企业的经营理念、服务标准、文化氛围、食品结构和质量标准等产生了巨大的冲击。

目前，我国的餐饮业正处于投资主体多元化、经营方式多元化、经营模式连锁化、发展产业化的新时期。作为中国服务行业的一个重要组成部分，餐饮行业具有巨大的市场规模、快速的增长速度、广泛的影响以及较高的吸纳就业能力等特征，它是发达国家可以输出资本、品牌和文化等的主要载体。在中国饭店协会与新华网在京联合发布的《中国餐饮业年度报告》中，显示中国餐饮业在 2019 年实现了营业收入 46721 亿元，相当于我国生产 GDP 的 4.7%。近几年，在不考虑疫情影响的情况下，餐饮业一直高速发展，其市场规模已经达到 4.7 万亿。餐饮业已成为国民经济中的一个重要组成部分，更是能拉动消费的重要产业。在 2018 年到 2020 年间，餐饮行业的直接拉动国内生产总值分别为 6494 亿元、7166 亿元和 5329 亿元。在 2020 年，餐饮业全面带动了 2300 万个工作岗位，包括服务业 977.0 万个岗位和其他行业 1369.6 万个岗位。各种资本的参与，使这种趋势更加明显。2021 年，全国餐饮业总收入达到 46895 亿元，同比增长 18.6%，餐饮业发展趋势越来越好。

2020 年-2021 年受疫情影响，经济增长放缓，中小企业生存艰难，特别是餐饮企业受影响较大，在这种激烈的竞争之下，对餐饮企业的利润限制与影响越来越大，在很难实现利润迅速增长的情况下，对餐饮企业进行成本控

制就变得更加重要。

本文以 CM 连锁餐饮企业为例，对其供应链式成本控制进行了深入的探讨与分析。CM 连锁餐饮公司的总部设在成都，成都是一座历史悠久的文化名城，也是著名的商业和消费中心，这样的人文氛围，让成都的餐饮有着优雅温馨的风格，其以川西的乡土文化为基础，形成了丰富多彩的饮食文化。餐饮业是成都的一项传统优势行业，成都餐饮业在 2020 年实现了 1124 亿元的营业额，其规模排在全国前四名。在 2021 年，四川省餐饮营收 3349.6 亿元，其中成都实现营收 1619.2 亿元。CM 连锁餐饮企业以川菜为主要特色在成都市场占有一定份额，其业态丰富，菜品种类多样，但随着更多商家涌入餐饮业，其竞争大但管理体系不完善，且标准化程度不够，品牌战略力度不够，在疫情影响下，利润已不如以前，想要在我国餐饮市场上持续发展壮大，需要合理高效的控制全流程成本，即增效降本是实现企业发展目标的重要手段。

1.1.2 研究意义

理论意义

(1) 将成本控制理论融入供应链式餐饮企业，拓展了成本管理研究的视野。目前我国成本管理研究主要运用于制造与零售企业，大多数供应链管理研究是在大型组织中进行的，对餐饮企业相关成本管理研究较少。本文将成本控制理论融入供应链式连锁餐饮企业，拓展了成本管理研究的视野。

(2) 将现代成本管理方法应用于连锁式餐饮企业的全流程成本控制，丰富了成本控制理论的内容。本文通过梳理直接成本法，产品生命周期成本法，作业成本法以及战略成本管理方法，对比传统成本控制方法与现代成本控制方法，将现代成本管理方法应用于连锁餐饮企业中，丰富成本控制理论的内容。

实践意义

(1) 本文从 CM 连锁餐饮企业的供应链式成本管理的方法为主要研究内容，可以为餐饮业的为现代成本控制提供参考。本文通过产品周期成本法和战略成本管理方法，结合供应链管理方法研究案例企业各个环节成本控制问

题，为现代成本控制方法提供参考。

(2) 通过供应链式餐饮企业全流程成本控制的案例分析，可以为连锁式餐饮企业的经营管理提供借鉴意见。本文通过结合案例财务指标分析，与同行业企业相关比率对比，针对餐饮业的差异性、一次性、无形性、直接性等特征，对餐饮行业采购原材料、材料验收入库、储存保管、材料出库、加工烹饪、餐饮服务、餐饮销售等每一个影响企业成本的环节进行全面分析，并提出改进建议，降低 CM 连锁餐饮企业成本，提高其竞争力并为其他中小型连锁餐饮企业提供借鉴经验。

1.2 研究内容与研究方法

1.2.1 研究内容

本文的主要研究内容是以 CM 连锁餐饮企业在供应链管理下成本控制出现的问题为研究对象，以企业内外部角度结合，内部从采购成本、生产成本、库存成本、营销成本出发，外部基于供应商、客户服务等环节进行成本分析，对比同行业 A 连锁餐饮企业相关财务指标，找出 CM 连锁餐饮企业存在的成本控制问题，并提出相应的解决办法。首先从第一章绪论开始，先介绍本文选题背景及研究意义，其次是本文采取案例分析法，结合文献分析法等理论知识进行研究，并阐述论文的创新点，第二章阅读大量文献进行国内外文献综述，第三章探讨成本控制理论与供应链成本管理相关理论知识，以及说明餐饮企业供应链情况，第四章以 CM 连锁餐饮企业为例进行案例分析，第五章建议措施，第六章论文研究总结与展望。

1.2.2 研究方法

本文以案例分析法为主，结合文献分析法、供应链成本控制理论知识和财务报表分析的相关理论知识，本文通过对 CM 连锁餐饮企业的供应链式成本控制方式的分析，结合理论与实践发现其存在的问题，并提出相应的对策。

(1) 案例分析法：本文以 CM 连锁餐饮企业为具体案例，结合企业和行

业的特性，对企业和行业的供应链现状进行分析；本文论述了该企业在供应链成本管理现状以及存在的问题，对具体的成本结合财务数据进行分析，从而得到其所存在的问题，在对其进行深度挖掘，并针对问题提出相应的优化措施。

（2）文献分析法：本文创作前期采用文献分析法，通过搜集整理归纳相关方面的理论知识总结成本控制相关理论以及对供应链成本管理有关的理论和文献展开系统地查阅与整理，对该领域的研究成果和有待解决的问题进行全面地认识，并总结出供应链成本管理的理论和策略，为实践研究奠定理论基础。

1.3 研究思路与框架

1.3.1 研究思路

本文首先介绍研究背景，发现对餐饮业成本控制研究有意义，阅读国内外大量的文献后，对供应链管理下相关成本控制的概念和方法进行了归纳和总结，再通过理论基础和相关专业方法，从成本控制理论和供应链管理相关理论入手，分析传统成本控制理论与现代成本控制理论区别，以产品周期成本法和战略成本管理相关方法为撰写提供理论支持。再将其运用于餐饮企业，着重研究 CM 连锁餐饮企业供应链下的成本控制流程环节，结合 CM 连锁餐饮企业财务报表分析，从物流，信息化，生产与加工以及营销方面分析，发现 CM 连锁餐饮企业存在供应链管理系统实际运用不足，供应链管理环节不连通，综合成本高等问题。最后针对采购环节，信息化管理，库存环节，营销环节，人力资源管理等方面提出建议措施，通过国内外供应链成本管理 & 餐饮业研究等资料，对该公司在供应链下成本控制的顺利进行提出保障措施，进一步降低 CM 连锁餐饮企业的成本且提高利润，提高企业竞争力。

1.3.2 研究框架

本文研究框架图 1.1 如下：

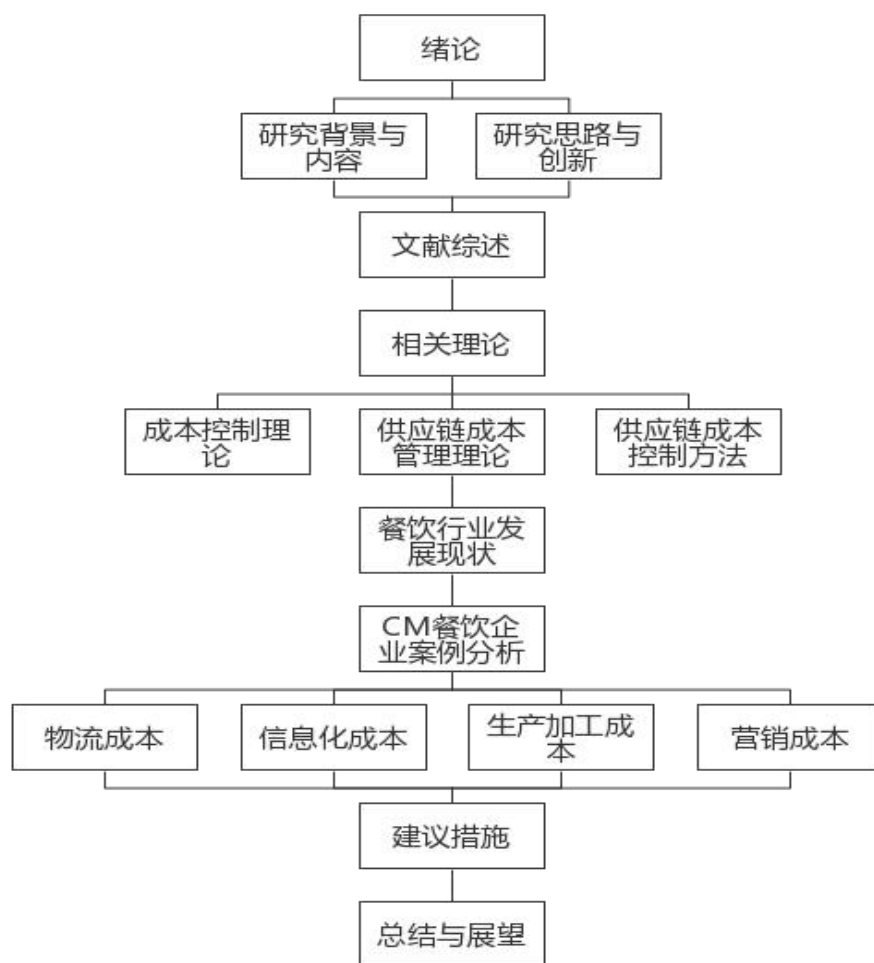


图 1.1 论文研究框架图

1.4 论文的研究创新

本文的研究创新在于：

(1) 将全程供应链管理方法与现代成本管理技术，以及战略成本管理、作业成本管理、生命周期成本控制等方法结合起来，应用于连锁式餐饮企业的成本控制，全面丰富了餐饮企业经营管理方式与供应链管理文献。通过查

阅的资料发现目前对于连锁餐饮业整体供应链成本控制研究较少，研究大部分集中在制造业，同时成功将成本控制理论运用于实践的案例不多，多数研究集中于内部成本控制环节，通过对于餐饮企业供应链式成本控制研究，能丰富企业经营管理方式与文献。

（2）研究了供应链式餐饮连锁企业的全过程成本控制，并结合上下游各个环节的成本控制与分析，以节约各个环节的管理成本，提高经营管理效益作为实现成本控制的主要目标，可以为同行业中小型企业成本控制提供了借鉴参考。疫情放开后新形势下餐饮企业面临机遇与改革，餐饮企业想要提高利润寻求生存，就需要转变传统的成本管理方式，加大建设企业信息化的力度，本文选择 CM 连锁餐饮企业作为研究对象，围绕从上游供应商到下游客户整体环节供应链成本管理，结合该企业财务指标和管理流程，分析该企业供应链式成本控制问题和优化，为同行业企业未来开展有效的供应链成本控制提供借鉴意义。

2.文献综述

2.1 供应链管理与应用分析

在我国，供应链管理行业发展较晚，从彼得·德鲁克的“经济链”理论出发，到迈克尔·波特的“价值链”理论，再到现在的“供应链”理论。国内学者将组成供应链的概念归纳为：原材料零部件供应商、生产商、批发商、零售商、运输商等一系列的企业，通过对供应链整体物流、商流、信息流及资金流进行合理优化，以提升整体供应链的竞争力（刘丽文，2003）。国外学者奥利弗和韦伯两个专业顾问在1982年提出术语“供应链”，将此描述为一个“网络的组织，通过上游和下游链接，在不同的流程和活动生产价值的产品和服务的最终消费”（Christopher *et al.* 2005）。

在以前食品、能源和汽车工业是研究供应链管理最广泛的行业，其次是农业、零售和化工行业，大多数供应链管理研究是在大型组织中进行的，这些组织能够获得大量市场和管理复杂企业的资源。在这种情况下，中小企业如果仅仅依靠自己的资源和能力，就不能适应迅速的市场变化，很有可能会在激烈的竞争中被淘汰出局（张臻竹，2005）。

虽然中小企业通常更简单，但它们往往以更专业和复杂的产品或者服务于更复杂和动态的市场，与大公司相比，中小企业的运营资源和资金需要更加有限（Vaaland and Morten Heide, 2007）随着信息化和产业化的不断发展，企业间的关系越来越网络化，越来越强调企业间的战略协作，供应链成本管理从物料管理、库存管理、作业成本管理向跨组织成本管理及交易成本管理的方式转变（殷俊明，王平心，王晨佳，2006）。供应链的组成包括供应商、制造商、分销商、零售商和终端消费者，以满足顾客的需要及赚取利润为主要目的（Habib and M., 2011）。所以，在供应链管理下，中小企业不但要对

企业内部资源进行有效的整合，还要对其内部资源的利用率进行提升，同时还要与关键的供应商及客户强化合作关系，以获得与其互补的资源 and 能力（裴旭东，2016）。供应链管理思想与理论的兴起，对企业降低成本、增强市场竞争能力具有重要意义（张鹏，2018）。随着数字化技术的发展，供应链的组织结构发生了重大的改变，顾客的多样化和市场的竞争越来越激烈，这也给企业的供应链管理带来了新的挑战（张海，2018）。

供应链被广泛认为是跨企业之间和跨企业之间的材料、信息和财务交流的整合（Caniato *et al.* 2019）。要想使企业在快速的市场变化与激烈的市场竞争中得以生存与发展。在数字化时代，企业必须通过强化供应链的管理来获取外部资源，提升竞争优势。在数字时代的大背景下，中小企业在进行供应链管理时，怎样才能不断地运用供应链资源来创建自己的优势，这是未来中小企业需要考虑的一个很重要的问题（高京芑，2021）。数字化的供应链管理具有一定的优势，具有速度性：供应链的参与者可以根据需求快速供应，具有灵活性：供应链没有回答产品是如何交付的问题，而是回答如何消除问题以便产品交付的问题，其提供了灵活的运营灵活性，以敏捷地满足不断变化的市场场景，同时具有全球商业：全球化帮助全球参与者在全球范围内开展业务，同时也使当地制造商能够向海外销售，还能监视实时库存：通过实时数据加强仓库管理，它可确保了库存水平始终是最佳的（Erpude Samir *et al.* 2022）。供应链管理是通过对供应链各个环节和各个环节进之间进行协调，以减少整体成本为目的，即对产品、财务、上游和下游的信息进行控制（Majumder *et al.* 2022）。但是，当前整个供应链所面临的问题是：投资占比低，基础设施薄弱，管理难度大，缺乏结合信息流、资金流、商流及物流等统一的平台，从灵活的业务前台、共享数据中心到强大的运营后台，这些都需要企业将自己领域的成功经验、行业资产等沉淀在平台上（王静，2022）。

餐饮供应链的整合，需要对采购、加工、食品及半成品的保鲜或冷冻运输、储存等流程进行协调，并且消费者的需求具有异质性，在此过程中，还会遇到需求供给不确定性和供应链各节点之间的矛盾等问题（冉芸，2019）。因为餐饮业本身具有的“行业高度分散，产业集中度极低”的特征，导致餐饮业一直处于单一化发展状态，对其自身的餐饮供应链更是缺乏重视和建设（林铠，2021）。

2.2 成本控制与餐饮业成本管理

对于企业来说，成本控制管理是改善其经营状况、提升其在市场上的竞争优势、增加其盈利能力是非常关键的一环（李云峰，2008）。现阶段中小企业传统的成本控制已不能满足当前的生产和运营成本，因此，中小企业必须转变成本管理的方法，采取一种新的、有效的、适合中小企业的成本控制模式（赵超，张庆昌，2011）。成本控制方式从最初的成本会计到现代的成本战略管理，每一次成本管理方的变化都是由社会和经济环境的改变所驱动的，也是人们对成本本源的认识进一步加深。

为了生存与发展，企业必须通过多种手段来减少成本，转变现行的成本控制理念和技术（张首楠，2012）。我国中小企业在进行成本控制时，所采取的控制方式主要是根据相关的规章、制度等操作程序来进行预测、控制和分析，往往是事后所发生的，缺乏可参考性和预测性（康科锋，2019）。成本控制是企业成本管理的一个重要环节，它贯穿于产品的原材料采购、制造、配送等全过程，是保证企业在生产过程中获得经济效益的关键，现代的战略成本管理是基于传统的成本计划的改进和升级，它是以制造企业的长期发展为出发点，运用战略思想对制造企业进行成本控制的一种改进和升级（徐雅琴，李明，2021）。对生产企业来说，在产品的设计确定后，除了要不断地优化原材料的采购成本，还要注意到节约生产过程中的成本以及售后服务质量费用，关注其影响大小（赵团结，2022）。

我国的餐饮企业成本管理中存在着许多成本不可控制的因素，且成本控制过程较复杂，由于餐饮企业高度依赖于外部市场环境，诸如市场消费趋势、原材料价格变化等不可控制的因素，导致了成本管理可能失效；此外，还存在着人力成本高的问题，影响企业实际的经济效益（王伟华，2019）。对餐饮企业而言，成本控制是其最重要的环节。大型餐饮企业有完善的成本控制制度而中小型餐饮企业在经营管理过程中存在着一定的随机性和主观因素。在此基础上，就需结合中小餐饮企业的实际情况，对其进行有效的成本控制（刘玉婷，王晨，2021）。

2.3 供应链成本及其餐饮业成本控制

Stefan Seuring (2001)认为, 标准化的供应链成本主要有三个: 首先是作业成本, 它是在货物流通过程中产生的成本; 二是交易成本, 它是由与之相关联的交易行为所产生的成本; 第三个是直接成本, 它是生产一种商品所需的成本。因此, 企业必须寻找合适的供应链合作伙伴, 才能有效地控制以上的成本。在不断的实践和深入的探讨中, 有些学者在已有的理论基础上, 与业绩评价体系相结合, 构建了一系列以供应链成本管理为基础的业绩评价体系, 例如, 按照公司的具体战略目标, 制定绩效考核制度, 同时采用平衡记分卡作为评价的重要手段, 对考核指标进行定量评价 (Zimmermann, 2008)。从供应链成本的影响因素来看, 目前对供应链成本的控制研究主要是从时间、信息两个方面来进行的, 而从其它因素的视角来分析, 则需要进一步的挖掘。有关供应链成本的文献大多局限在框架设计、理论模型层面, 很少涉及到供应链成本的优化与控制 (刘永胜, 吴娜, 2012)。在环境环保相关问题日益凸显、信息化趋势越来越明显的背景下, 绿色供应链的成本管理也随之产生 (Nakajima, 2015)。这些观点丰富了供应链成本管理的思路, 使其在理论上有了更深的认识。一些学者认为, 由于供应链成本受到多种因素的影响, 仅以一种技术或单一的管理理论来进行成本控制是有局限性的, 更有一些学者将目标成本法与作业成本法相结合, 对供应链成本管理进行了创新 (张栋, 2014; 曹曙, 2015; 曾方平, 2017), 在国内企业中, 供应链管理已经取得了一定的成效, 但想要取得更大的竞争优势, 就必须在供应链成本管理方式中寻求新的突破, 而在整个供应链中, 如何将成本管理与供应链管理有机地结合在一起, 从而实现对供应链成本的有效控制, 将是今后企业成本管理的重点与难点 (马晓群, 张超, 2015)。如何结合企业内外部价值链的具体情况持续改进产品成本, 最终降低实际成本有待进一步研究 (范倩倩, 2017; 洪蕊等, 2017)。供应链成本控制是以控制成本为主的一种供应链管理方法, 也是一种有效的供应链管理方法 (孙兰芳, 2021)。

通过对餐饮企业供应链的更新和改造, 可以有效地降低企业的运营成本, 提高企业的市场占有率。随着租金成本不断上涨, 用工成本不断上升, 现金

流不断收紧，再加上外卖行业的兴起，传统餐饮企业依靠大规模开分店来进行扩张的模式明显已经不适用了（胡不归，2021）。高效的供应链的使用给中小型餐饮企业带来了更多的竞争，因此为了提升中小型餐饮业供应链的效率，帮助其扩大市场份额，降低生产成本，中小型餐饮业的供应链上游需要持续强化与餐饮企业的合作关系，构建一个完整的供应链信息共享平台（王睿，2022）。

2.4 文献述评

最早的供应链相关研究来自西方，我国学者对供应链理论进行了阐述，并对其内涵进行了补充，从认识到研究视角都有了很大的改变。在经济全球化的背景下，不同产业之间的战略性合作越来越被人们所关注。在建立起供应链的基础上，将其与企业的成本管理相结合，形成了以供应链为基础的成本管理理论。

随着我国经济的发展，企业会更加注重如何控制成本，而传统的控制成本的方法已不能满足当前企业的发展需要，在数字经济下，我们需要将标准成本法、作业成本法、目标成本法、战略成本管理等这些新的成本控制方法和企业自身的情况相结合，在供应链管理下，充分利用成本控制的优势，为此减少成本，增加利润。因而，越来越多的企业认识到了供应链式成本控制与管理的重要性，并在成本管理上花费了大量的投入，取得了明显的成效。

我国关于成本控制的研究文献有很多，对于供应链成本管理研究大部分运用在制造，零售领域，目前国内有关中小连锁餐饮企业成本控制的文献不多，相关的研究也只停留在理论层面，很少有人将供应链成本控制应用到餐饮企业的成本控制上，如何在企业实践中将成本管理与供应链管理有机地结合在一起，从而实现对中小型连锁餐饮企业供应链成本的有效控制，将是今后企业成本管理的重点与难点，其成功的案例更是少之又少。论文以 CM 连锁餐饮企业为对象分析供应链式成本控制方法，希望能丰富餐饮企业研究文献，并为其他连锁餐饮企业提供借鉴意义。

3. 成本控制理论与供应链成本管理

3.1 成本控制的基础理论

3.1.1 直接成本法

直接成本法属于传统成本控制方法，直接成本包括了产品的直接原材料的耗费以及直接从事于产品制造或设计的生产工人和工程人员的劳动。直接成本法侧重于对直接成本和间接成本的划分，它的出现是为了摆脱制造费用的分配问题。对于“直接成本”这一概念，国内外学者普遍认为，其内涵包括两个方面：一是能够直接纳入到某一个成本计量对象中的费用，也就是通常意义下的直接成本；二是指变动成本。

变动成本法在早期被称作直接成本法，也被称作直接成本计算法，对于可变成本的具体发生时间，在国外的著作中说法不一。在 1836 年，英国曼切斯特的一家工厂，就开始使用“直接成本”这一说法。法国人斯特劳斯·别尔格于 1876 年发表了对直接成本问题的初步构想。1936 年，会计学家哈里斯在《成本会计学学会会刊》上发表了第一篇论述直接成本的文章，他发现杜威阿尔莫化学公司的销售额增加了，但利润却减少了，这是一种与传统的完全成本方法相冲突的现象，从那以后，直接成本方法的概念就开始流传开来。

在 20 世纪 50 年代，通过对直接成本的实践研究，学者提出了变动成本来代替直接成本，并且把变动成本法中的边际贡献用到了本量利和其它方面，这对公司强化成本管理，制定战略规划都是很有帮助的。在我国，80 年代初，对变动成本法进行了尝试使用。目前，我国企业采用的是一种以完全成本法为主要内容，以事后为核心，计划定价为基础的成本管理模式。这种模式不能适应我国社会主义市场经济的发展，因此，必须改革现行的成本管理方法，构建一套全新的成本管理模式。

二十世纪七十年代以来，成本的意义已经不仅仅局限于产品的成本，而是更多的涉及到了成本的产生，企业更需要从全局、战略的角度来分析企业的作业链，从而实现对成本的全面控制，在这一时期成本控制方法主要包含：产品生命周期成本法、作业成本法、战略成本法。

3.1.2 生命周期成本法

生命周期成本法，是一种对整个生命周期中发生的总费用进行计算的方法，一般被认为是产品的生命周期成本法，以此来计算产品周期内的所有成本。生命周期成本法将产品的周期划分为五个阶段，即研发—进入—成长—成熟—衰退时期。在研发阶段，该产品尚未进入市场，没有销售收入。新产品进入市场的阶段，企业将会有进的新产品的宣传与营销活动。企业的收益从产品的成长阶段开始，到成熟阶段，企业的收入和利润均达到了最高值。到了衰退的阶段，市场需求量减少，产品逐渐被淘汰。生命周期成本法能够帮助经营管理者对产品从研发到退出市场全过程中所产生的利润进行评估，它能够帮助经营管理者进行战略性思考和长期规划。

“产品生命周期法”的成本管控，就是指从产品出现到消失的整个过程中，都要对成本消耗进行监控，并对其各个环节所引起的成本进行控制，以此节约总体成本。在企业经营过程中，“产品生命周期”方法既有狭义，又有广义。狭义成本指的是产品设计—研发—生产—销售等环节产生的成本，而广义成本管控除此之外还包括了前端企划，还有销售环节的营销成本，其中包含后期消费者的使用成本、报废处理的成本等。

在生命周期成本法的基础上，企业可以从产品设计环节开始，逐个阶段对各环节的成本的耗费进行控制，以此来衡量成本消耗较高的环节，然后采取相应的措施，对项目产品建设整体成本进行控制。针对不同的企业而言，须以自身业务活动的特点为基础，对生命周期成本进行分类，从而让它与企业的战略目标相一致，为企业的决策者提供更加精确的信息，从而选择更适合的成本控制方法，从而实现成本管控的目标。目前生命周期成本法更多的运用在制造企业中，在餐饮业中应用较少。

3.1.3 作业成本法

作业成本法是一种建立在作业的基础上，通过分析和确定作业成本动因，来确定生产产品的成本的核算方法，从而为公司的作业管理提供更具关联性和相对精确的成本资料。作业成本法将直接成本和间接成本（包含期间费用）同时视为产品（服务）消耗作业的成本，从而扩大了成本的计算范围，使得计算出的产品（服务）成本更加精确和真实。

作业成本法改变了将实际发生的成本计量、分摊到核算对象上的方式，而是将企业生产经营各环节的活动的作业作为核心核算范围，涵盖了从产品设计到投入市场、实现价值的整个生命周期。在这段时间内，企业各个部门、岗位的作业都会按照既定的标准来分类，并通收集动态数据，对每一项作业所消耗的资源进行计算。它不但可以十分准确的计算出一项产品的成本，还可以清晰地反映出企业在其全生命周期的每一个环节投入的资源、消耗的成本和最后产生的价值，从而为找到降低成本的有效途径和方法提供了依据。但是，要想要使用成本作业法，就需要企业中的所有部门及岗位都要相互协作，同时还需要具备与之相适应的专业技术和内部环境条件，以及对熟悉成本作业法的财务管理人员，才可以建立起必要的指标体系和信息化管理系统，从而可以动态地采集、分析和处理有关数据，并为不同部门的需求提供企业的成本核算数据。

但在开始使用作业成本法的时候，企业需要进行大量的资源投入，在不影响现有的运营计划和生产计划的情况下，逐渐地完成了制度体系、成本核算指标、数据库和信息化管理系统的建设。

在我国作业成本法引入时间相对较短，它之所以没有被广泛使用，是因为企业的管理理念较为落后，特别是餐饮企业，尽管意识到了成本控制的重要，想要采用更加科学的作业成本法，让产品成本的计量数据更客观、更准确，但是管理理念并没有彻底转变，在寻找有效的控制成本的方法和途径时，仍然以生产环节为核心。

3.1.4 战略成本管理方法

美国道克尔·波特在 80 年代就《竞争战略》、《竞争优势》这两部著作中“成本优势”这一问题进行了论述，这既是企业的需求，也是社会的发展趋势。以波特的理论为依据，美国学者在 1993 年出版的《战略成本管理》一书中指出：“企业的高级管理者要确保企业的持续运作、持续发展，就必须进行有效的管理。以对企业的内部条件和外部环境的分析为基础，对全部生产经营活动所做出根本和长远的规划和指导。”并进一步明确了企业的战略成本管理的内涵。从广义的角度来看，战略成本管理方法就是将战略性的思维引入到成本管理中，使得成本的核算更具可操作性。特定的战略成本管理，就是管理人员利用特定的方法，提供企业自身以及与竞争对手相关的分析数据，协助管理者制定并评估企业的战略，进而提高竞争优势，实现企业能够有效地适应不断变化的外部环境的目标。战略成本管理法的首要任务就是要将注意力集中在成本战略的空间、过程和绩效上。

在战略成本管理下企业通常会采用两种方法：标准成本法和目标成本法。在标准成本模式下，在理论上需对产品进行成本的预算，或者要求企业在理想的状态下进行生产所需的各类成本，将预算得到的结果和实际生产所需的成本进行比较来找出差异的原因。在目标成本法中，要以销售产品时的价格为依据，以期望利润为依据，对企业成本进行测算。这两种策略性成本管理方法都是先控制企业的成本，再对其经营效果做出评价。所以，与对数据精度要求较高的传统核算方式不同，战略成本管理会将企业生产的多个环节都纳入其中，有利于企业对各环节的成本展开追溯，从而可以发现问题并及时地解决问题。

在目前的餐饮企业中，许多企业还不够重视成本控制和战略管理，认为成本管理是在生产中进行管理，而没有做出预算管理，还停留在以降低生产成本为核心的经营模式，从而造成了企业在全产业链上降低成本的空间十分有限。

3.2 供应链成本管理理论

3.2.1 供应链

供应链是以核心企业为中心，从辅助配套部件、加工、再到终端产品，最后通过销售网络向消费者提供商品，将供应商、制造商、分销商和终端用户构成一个完整的功能性网状结构。在技术的进一步发展下，供应链的概念已不再局限于制造业，许多企业也开始涉足供应链，他们不但注重企业本身的发展，更注重企业的外部发展，而供应链管理的理论也逐渐完善，加强了企业与供应商、供应商与零售商之间的关系。

在国内很多企业中，供应链管理已得到一定的应用，有一定的效果，但要取得更大的竞争优势，就必须在供应链成本管理中找到一个新的突破口，在整个供应链中，如何将成本管理与供应链管理有机地结合在一起，实现对供应链成本进行系统化、高效的管理，是今后成本管理的一个重要课题。

3.2.2 供应链管理

供应链管理是根据顾客的需要，对物流、信息流、资金流、价值流和工作流进行规划、组织、协调和控制，并在生产企业和顾客之间建立起战略伙伴关系，降低内部损耗和浪费，使整个供应链的效率达到最大。

价值链理论与委托-代理理论是供应链成本管理的重要组成部分。1985年，迈克尔·波特在《竞争优势》一书中首次提出了“价值链”是在一个特定的产业内，所有的企业的活动的集合这一理念。每一家公司都处在一个产业链中，原料供应商在上游，终端在下游。在企业的价值链上，企业的活动将直接影响到企业的最终价值。对企业的价值链进行分析，能够对企业的成本进行有效的控制和对其管理起到积极的作用，以达到降低成本、增强竞争能力的目的。要改变企业的竞争方式，就需要转变竞争的核心，向客户提供更好的服务。其次，改变公司的竞争领域，传统的竞争领域是一家单一的企业，而现代的竞争领域从一个单一的企业扩展到一条价值链，这就使得企业的经营活动从顾客、销售者、供货商等方面，从传统的价格竞争转变到了价值竞

争上，最终使竞争的内容发生了实质的变化。

美国学者伯利、米恩斯于 1930 年代首次提出了“委托代理”，认为所有权与管理权应分离，所有者应保持其剩余索取权，并应将管理经营权转让，该理论的目的是为了解决在信息不对称、利益矛盾的情况下，如何处理委托代理关系。从理论上讲，代理方企业是在供应链的上游，而委托方企业则是在供应链的下游，因此会产生代理成本，为了尽可能地将公司的成本降至最低，在供应链成本管理中，就要对代理产生的相关成本进行分析。

在供应链中，成本控制是不可避免的，在空间和时间上都会发生，它们按照这种模式构成了具有共同价值的成本控制以及核算新生态。在时间上，企业的成本发生与控制应该与其所面临的各种产品生命周期相适应，如采购、销售、运营、仓储等各个环节的成本。在这种情况下，企业不仅需要基本的原材料供应链，还需要客户、分销商、生产制造厂商等多方面的影响，所以，成本会计核算必须能将其数据分散到各个环节，从而使企业或组织真正做到对成本的科学控制。反之，成本就只能在不同的企业或者组织中的某个环节不断变动，无法全部消除。从成本控制的时空角度来看，企业的发展过程中，成本的产生地和产生成本的原因往往是不同的，如果供应商的经营和开发行为使厂商的成本发生了巨大的变化，那么，相应的成本就会随之波动，从而影响到整个供应链。另外，在我国传统的供应链成本管理中，许多部门的责任成本都是以职能为基础来进行成本管理，这使得企业在进行成本控制时，必须以一个单独的运营部门为主体，实现更高的效率和更低的成本。在当前的组织模式下，这种方式和方法会导致成本的转移和预算的压力。这一切对降低整个供应链的成本是不利的。

供应链成本管理指的是一种以成本为基础的动态供应链管理方法，其覆盖了企业从采购开始到生产环节再到销售和服务环节中所产生的全部费用，而供应链成本管理又是企业与企业间的一种最优化成本管理，它的服务对象不仅仅是企业自身，而是包含整个供应链中的企业。在现代企业的成本结构中，原材料供应产生的成本、销售成本、服务所需的成本和物流所需成本占比都在增加，同时生产成本占比在逐步降低。这种优化的成本管理方式的目标是优化和降低整个供应链的成本。随着科技的发展，成本管理由企业内部向全链条扩展，不仅要对其相关的成本进行管理，而且要把与供应链关联

的所有环节都纳入到成本的控制之中。

3.3 供应链成本控制的对比分析

传统的成本控制运用直接成本法关注生产成本，主要归集并分配生产过程的耗费，供应链式的成本控制是基于全产业链的成本思维，并对上游、下游、营销环节全过程进行成本分析并找出成本问题。

传统的成本控制研究主要集中在成本的计算和控制上，在成本控制方式上，只注重生产环节的成本，强调了对事后评估的控制，而忽略了对产品的前期预测，对产品的采购和销售等环节的成本控制，并没有建立一套完整的成本控制体系。在传统的成本控制理论中，对企业的成本控制和管理仍有一些不足之处，将成本管理看作就是控制与企业生产有关的成本，把更多的注意力放在了企业的生产成本和公司自身的生产消耗上，而忽视了企业外部产生的成本，使得公司的运营费用难以得到有效的控制。

现代成本控制理论通过产品生命周期成本法、作业成本法、战略成本管理法等对成本进行控制，由单一的成本控制转变为成本战略，将成本的管理和控制与企业发展战略的思想结合，指定不同周期下不同产品的成本控制方式。是一种行之有效的管理方法，它是从企业设计、采购环节到制造并销售环节再到营销环节等各个方面展开成本控制的方法。

与传统的生产方式相比，供应链成本控制是一种以需求为驱动的成本管理方式，既要从供应链整体上考虑，又要达到提高服务、节约成本的目的，又要以战略合作管理为核心，通过对企业内外资源的优化整合，达到更大的目标，既要保证自身的目标和价值，又要为最终顾客提供优质的服务，使顾客满意。

本文选择现代成本控制方法中产品生命周期成本法，把上游成本和下游成本都纳入到成本分析体系当中，对所有与产品有关的作业或流程进行审视，重视菜品研发、供应链和客户关系的管理，将整个菜品生命周期内的成本都归集到对应的成本对象当中，最终构成一个完整的菜品生命周期成本。同时运用战略成本管理的标准成本法，结合供应链式成本控制，对案例企业全流程成本环节进行分析。

3.4 餐饮企业的供应链成本控制与分析

3.4.1 餐饮企业的成本控制方法

目前，我国企业的成本控制问题主要有两个方面：一是成本费用的比例在逐步增加，控制力度减弱，企业成本降低的幅度也在减少；二是在成本控制战略策略上，依然是依附与保守，大部分的成本控制都是以现有的生产能力为基础，以节省的方式来减少成本，没有建立起一套完整的成本控制制度，使得成本管理不集中。与此同时，许多企业对成本的研究仅限于企业自身，缺少全局的战略思考。

根据下图 3.1 中国饭店协会发布的《2021 中国餐饮产业生态白皮书》显示，我国餐饮企业成本主要由原材料，房租，人力，能源，相关税费和其他构成，其中原材料占比最高，达到 39.7%，其次便是人力 22.4%，房租 19.3%。餐饮成本主要由企业直接采购的原材料成本和购买酒水等成本组成，消耗费用主要指的是在生产中发生的各种间接费用，比如原材料的加工和出售过程中的人工成本，还包含加工中所使用的水电气费用以及生产加工和出售过程中用到的设施设备折旧费和维护费，还有保存原材料的仓储费等各项费用，这些费用之间都有着紧密的关系。

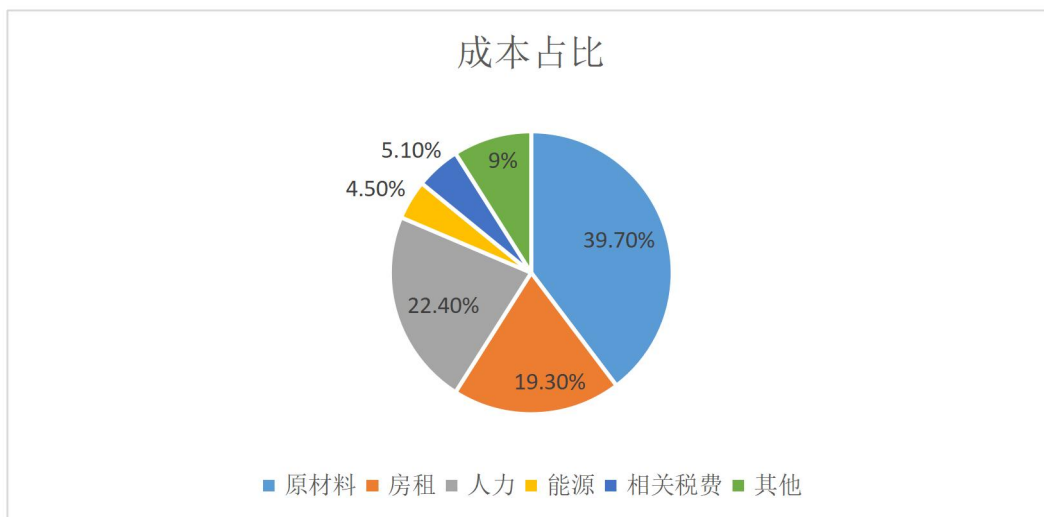


图 3.1 餐饮企业成本组成占比

资料来源：《2021 中国餐饮产业生态白皮书》统计数据整理。

与其它产业比较，餐饮产业呈现出明显的周期性，受到经济环境的严重影响，尤其是在淡季的时候，更是如此。餐饮企业运用财务指标来反应其经营业绩与财务状况，只有对财务指标进行严格的控制，才能确保餐饮企业的可持续发展和经营价值。在传统的餐饮企业中，更多的是通过对经营中的一些重要的收支数据来判断财务指标的结果是否好，进而根据财务指标的结果，决定是否要实行规范化的连锁经营模式，是否强化经营特色，而较少透过拆分细化财务指标，对经营过程中的每一个环节进行精细的控制与调整，从而提高经营绩效。

在国内，很多餐饮企业的成本核算采用实地盘存法。该方法操作与计算简便，为中低档餐饮企业节省了大量的时间和成本。实地盘存法的核算公式是：当期原材料的实际成本等于原材料期初数加上本期原材料采购总额减去期末原材料存货。餐饮行业的经营重心是收入利润，大多数的餐饮企业，在进行成本管理时，都是将毛利率作为一个重要的指标，结合销售毛利率来衡量企业成本控制的主要方向。毛利也就是所谓的商品进货和销货之间的差额。毛利率指的是毛利在产品销售收入中所占的百分比，毛利率可以分为三种类型，即分类毛利率，代表企业各类别产品的毛利率；单项毛利率代表了企业个别产品的毛利率；综合毛利率代表了企业全部产品的毛利率，而对于小型企业，则使用综合毛利率。在不同的产品结构下，采用该方法计算的原材料的使用率就会有一定的偏差，从而不能很好地反应企业的实际成本控制情况。高毛利率、高销量的产品对企业总体毛利率的影响较大，但是对于低比重、低毛利率的单一产品来说，其成本控制作用并不完全体现出来。

根据中国饭店协会与新华网在京联合发布的《2021 中国餐饮业年度报告》中显示，调研发现企业关注发展方向如下图 3.2 所示，有 56%的餐饮企业将品牌化列为重要发展方向之一，有 52%的餐饮企业认为供应链发展是未来重要的发展方向之一，品牌化和供应链发展占比高达餐饮行业的一半，有 39%的餐饮企业关注连锁化的发展。

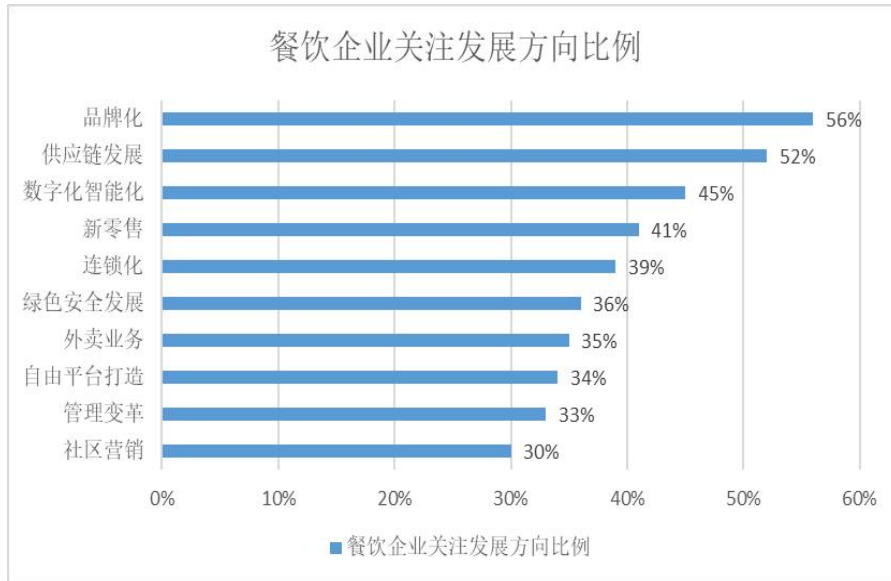


图 3.2 餐饮企业关注发展方向比例

资料来源：中国饭店协会与新华网在京联合发布的《2021 中国餐饮产业年度报告》整理。

虽然有 39% 的餐饮企业关注连锁化的发展，但如下图 3.3 所示，美团的数据表明，中国的餐饮业连锁化在 2019-2021 年间从 13% 上升到 18%，两年内上升了 5%。其中连锁品牌数量增幅最大的为 3-10 家店，同比上升 23%；其次是 11-100 个门店，以及 5001-10000 个门店，分别以 16.8% 和 16% 的速度成长，但是中国的连锁化水平与美国、日本等成熟市场相比还有很大的差距。我国餐饮企业面对品标准化、服务标准化、管理标准化等方面的问题，使得连锁化面临风险。

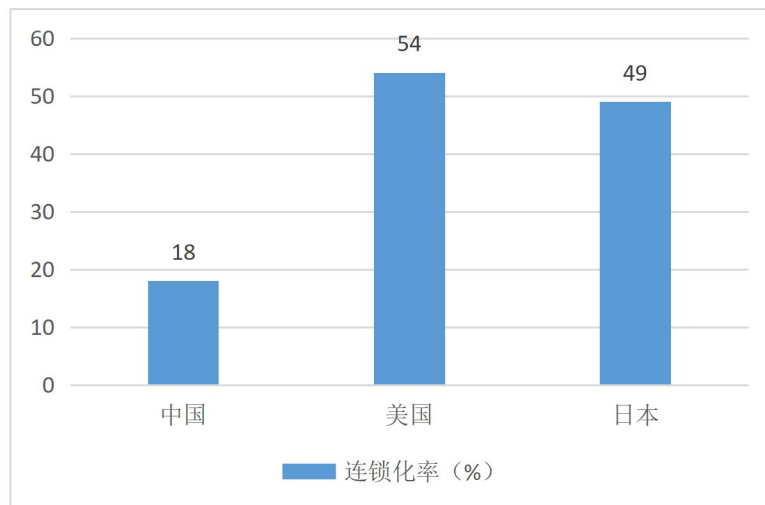


图 3.3 我国与各国连锁化率对比图

资料来源：2022 中国餐饮产业生态白皮书统计数据整理。

对于餐饮企业来说，其成本管理的认识还不够深刻，没有一套相对完整的成本管理流程，与此同时，餐饮行业的生产方式、销售方式、消费都具有同一性和同步性，原料不易保存很容易变质，但是与此同时，对原料的品质也有很高的要求，所以，餐饮行业需要进行更加严格的供应链管理。目前，我国餐饮企业采用的成本控制方法主要是标准成本法，也就是标准成本核算，它是一种以成本为基础，根据标准成本与实际成本的对比，实时地对成本差异进行分析，以衡量生产效率。标准成本是控制成本的依据。其标准有两种，一种是根据历史成本，以历史资料的平均数为依据；另一种是基于应当发生的成本，例如标准成本的不同。

餐饮企业采用标准成本法，是指制定一种标准的烹饪方法，把每一种菜品（包括点心）的配料、烹饪步骤、装盘、包装、品质标准等，作为一种技术规范，在不同的时间内计算菜肴或点心成本。标准化菜谱指的是对各类菜肴展开一种统一的加工规范，以保证菜品的质量具有基本的稳定性，以此来节省时间和精力，避免浪费，这对餐饮企业的成本核算和控制有很大的帮助。

在传统的生产过程中，库存物品的数量可以通过批量订单、批量生产、价格折扣和随机库存等数学模型来实现。但是，餐饮企业本身也会受到经济波动的严重冲击，很难准确地预测出消费者的需要。同时食材的保质期很短，如果储备太多，很容易腐烂，造成损失，得不偿失。

3.4.2 餐饮行业的供应链分析

餐饮供应链将帮助更多餐饮业企业降低成本，提高利润，根据上图 3.2 中餐饮企业对供应链的发展关注度较高，在餐饮业不断扩张、对标准化、降低成本、提高效益等要求不断提高的情况下，餐饮业供应链的发展越来越重要。在我国的餐饮供应链中，主要包括了食材采购、生产、物流运输、终端服务等几大环节。在这一过程中，行业中的企业逐渐扩展，向上下游延伸，布局供应链，从而可以稳定地打开行业空间。

在餐饮行业，人工和房租费用高居不下，降低成本和提高效率的诉求不断增加。最近几年，在餐饮企业的成本中，人工成本、租金及物业成本所占

的比重逐渐提高，而半成品菜、料理包等因为具有较高的标准化程度、较低的加工难度等优势，可以直接节约大量的人工和租金，所以市场的需求出现了爆炸式的增长。根据中国连锁经营协会统计显示，传统餐饮企业采用半成品后，人工成本降低 6%，租金降低 2%。

餐饮中食材供应链是餐饮行业中的一种基本的应用，它的目标是为餐饮店提供需要的各种食材，其涵盖了从食材生产到消费者的整个产业链，具体内容包括了原料生产、食材流通、餐饮加工、终端消费者等各个环节，如下图 3.4 所示。

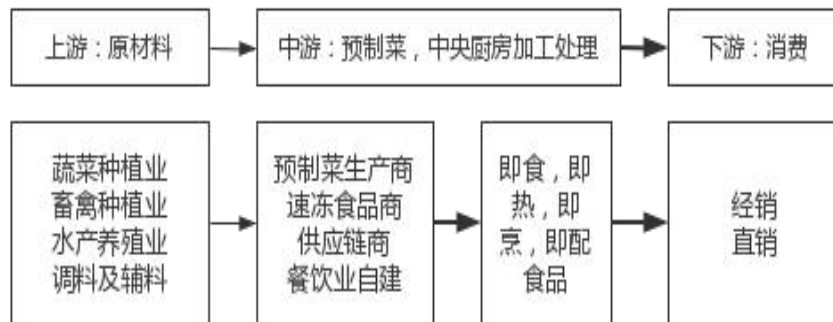


图 3.4 食材供应链明细图

资料来源：根据食材供应链流程整理。

其中，餐饮业的供应链企业包括：双汇，龙大，正大，圣农等农林，牧渔业等；调料类公司，比如日辰和宝立等，也包括基础调料类厂商，例如海天和中炬等；冷冻食品及预制菜企业，以安井，千味央厨，三全，立高，味知香为主；绝味和巴比等为上下游全供应链的连锁经营企业。

供应链利用信息技术来对链上的各个节点相关主体进行协调并将其连接起来，对所有节点的物流、信息流、资金流进行了整合。高质量、高效率、高弹性的供应链，是餐饮企业降低成本、提高效率的重要因素。随着餐饮业的深入发展，餐饮企业之间的竞争已从前端店铺运营的竞争转变为后端供应链系统的竞争。供需带动了餐饮行业的蓬勃发展，从供应方面，规模快速增加，供应链布局不断完善，定制化和上下游一体化的能力不断加强，冷链物流的发展带动了部分低温产品的全国化布局；在需求方面，由于人工房租成

本和餐饮业对连锁化、规范化要求不断提高，外卖及团餐市场的高速发展将提升供应链的诉求。

餐饮连锁企业的数量迅速增加，整个产业正处在高速发展阶段。据《2022 中国餐饮产业生态白皮书》显示，2019-2021 年期间，中国餐饮行业供应链企业的规模从 1.7 万家增加到 5.5 万家，CAGR¹超过 80%。整个产业格局呈现出企业数量多、体量小、成立时间短、市场集中度低等特征。随着更多的企业入局供应链，行业的规模有快速提升的趋势。中国的餐饮行业正面临着中等规模的困境，而建立一个高水平的供应链能够促进其规范化，从而使其摆脱困境。

但是，多数餐饮企业的供应链观念还是比较落后的。一个完整的餐饮供应链，是一个以餐饮企业为中心，与原材料供应商，物流服务商，消费者等节点形成的一个有效率的网状链条。大多数的餐饮企业还缺少能够将几方面因素都考虑到的眼光、能力和人才，这些方面没有连通，只能各自为战。当前，国内的餐饮供应链企业可以分为三种类型，如下表 3.1 所示。

表 3.1 我国主要餐饮供应链企业情况

企业背景	企业名称	成立时间	模式
互联网跨界	美菜网	2014 年	食材生鲜 B2B 电商
	美团快驴	2016 年	食材生鲜 B2B 平台
	宋小菜	2014 年	蔬菜生鲜 B2B 电商
生态型餐企	蜀海供应链	2011 年	整体供应链托管运营
	功夫鲜食汇	2017 年	快餐食材供应链
	信良记	2016 年	爆品垂直供应链
专业赛道	冷联天下	2013 年	第三方冷联物流总包商
	餐北斗	2017 年	物流供应链
	望家欢	2004 年	净蔬菜加工配送服务商

数据来源：根据 2022 中国餐饮产业生态白皮书整理。

第一种是餐饮企业的上游延伸供应链企业，是由传统餐饮企业变化出来，具备中央厨房和自主研发产品能力。第二种是 B2B 的网络电商平台，他们通过更轻型的商业模式，跨越了原材料的供应链，建立了一个向餐饮企业提供信息的采购平台。第三种是具有强大的资源整合能力和丰富行业经验的垂直型餐饮供应链平台。

实现数字化，强化供应链一体化，是所有主要原材料供应链公司的一个

¹ GAGR 是年均复合增长率的缩写，总增长率百分比的 n 次方根减去 1。

重大突破口。餐饮供应链数字化能够实现从食材生产到消费者的完整产业链，包括原料生产、食材流通、餐饮加工、终端消费者等，对供应链环节进行数字化改造是很多头部餐企的重要转型方向。例如呷哺呷哺，就是一个很好的例子，它通过智慧供应链，构建了一个三层的物流体系，提升了原材料的运输效率。中式快餐品牌老乡鸡，引进了 WMS²仓储管理系统，并上线了电子标签分拣项目，对冷链生鲜的分拣效率进行了提高，达到了降本增效的目的。

目前我国餐饮供应链每一条细分赛道都有很大的发展空间。

具体来看，首先上游原料是分散的，并且有更高的集约化要求：餐饮公司的原材料种类很多，而且产地不同，如果所有的原料都是由公司自己去对接农户进行采购，会增加很多的人力和物力，很难形成规模优势。上游企业如圣农集团、正大集团和泰森集团在原材料的采购、加工和渠道的连接方面，都有一定的整合能力和先行者的优势，因此，相对于企业自行的采购，其成本效益要高得多。

其次中游的加工过程多，在整个餐饮供应链中，食品加工业是最重要的一个组成部分，加工过程多且相互关联，每一个过程中产生的产品，大部分都是下一个过程的原料。在每一个环节，都会有一家处于领先地位的头部企业，比如在净菜至即烹环节中，调味品赛道是必不可少的，调味品赛道逐步被细分成了基础调味品、复合调味品，并且以下游企业的需求为依据，还延伸出了定制餐调企业。再比如，在即烹至即食环节中，速冻食品及预制菜企业是必不可少的，头部企业壁垒高筑。还有绝味、巴比等连锁企业，已经形成了一个从生产到销售配送的完整的产业链，绝味：在一定的规模下，绝味已经在全国范围内建立起了工厂和分店，根据公司公告，到 2021 年年底，绝味集团已经建立了 21 个生产加工基地，并且建立了“绝配柔性供应链”，全国化的工厂确保了每日配送的可行性；巴比食品通过自身的供应链体系，可以在以家庭为主导的早餐市场，以“巴比”为特色，确保产品的质量，同时也会考虑下游门店的需求，向加盟店提供成品包子和馅料，让加盟商可以按照自己的配置来挑选。再对下游餐饮门店继续赋能，如海底捞，其建立了蜀海供应链，主要是从上游供应商那里集中购买原材料，然后在自己的中央

² 仓储管理系统（WMS）是一个实时的计算机软件系统，它能够按照运作的业务规则和运算法则，对信息、资源、行为、存货和分销运作进行更完美地管理，提高效率。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/567102054122006031>