

“海底捞” 关店300家缘由哪般？

——基于《财务报表分析》视角的“现金流量”分析

指导老师：陶玉侠

微课题制作：19会计 牛林林 微课题组



一、现象阐述

2021年11月5日，“海底捞”官方宣布：将于2021年12月31日前逐步**关停300家**经营未达预期的门店。这个数字相当于海底捞2019年全年新开门店数，也相当于门店总数的约20%。消息一出，餐饮圈哗然：海底捞怎么了？



各位关心海底捞的朋友：

我们将于2021年12月31日之前逐步关停300家左右经营未达预期的门店（其中部分门店将暂时休整、择机重开，休整周期最长不超过两年）

此次关停门店不裁员，公司将在集团内妥善安顿相关门店之员工及管理層。这些门店经营未达预期主要是由公司在2019年制定的快速扩张策略所导致的，具体表现如下：

- ① 部分门店选址出现失误
- ② 让各级管理人员无法理解且疲于奔命的组织结构变革
- ③ 优秀店经理数量不足
- ④ 过度相信连佳利益的KPI指标，以及企业文化建设的不足

董事会决定开展“啄木鸟计划”，期望能够扭转目前的局面。这项计划将由公司执行董事、副首席执行官杨利娟女士全权负责，她和她的团队将采取如下措施：

- ① 持续关注经营业绩不佳的门店，包括海外门店，并采取果断措施
- ② 重建并强化部分职能部门，并恢复大区管理体系
- ③ 在科学考核各部门的前提下，继续大力推进双手改变命运的核心价值观落地，继续大力倡导爱和信任为前提的奉献精神
- ④ 适时收缩集团的业务扩张计划。若本集团海底捞餐厅的平均翻台率低于4次/天，原则上不会规模化开设新的海底捞餐厅

目前的苦果只能由我们自己一口一口咽下去，我们在此向大家保证，海底捞1000余家门店服务员的笑脸依旧灿烂。

海底捞火锅
2021年11月5日

二、问题引出——“海底捞”为何要**关闭**300家门店？



三、原理应用 —— 现金流量

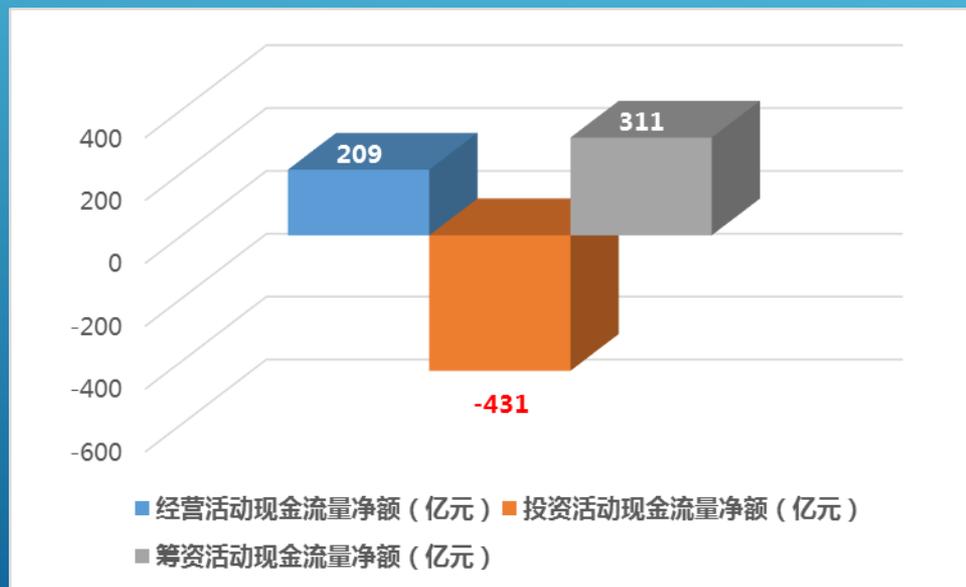
- 企业**经营活动**产生的现金流量，代表企业运用其经济资源**创造**现金流量的能力；
- 企业**投资活动**产生的现金流量，代表企业运用资金**产生**现金流量的能力；
- 企业**筹资活动**产生的现金流量，代表企业筹资**获得**现金流量的能力。

- 综上，企业的**经营活动**才是企业现金流量的**主要来源**，它具备“**造血**”功能。



2021年上半年“海底捞”现金流量情况统计

经营活动现金流量净额	投资活动现金流量净额	筹资活动现金流量净额	合计
209亿元	-431亿元	311亿元	89亿元



四、原理分析1

2021年上半年“海底捞”经营活动产生的现金流入量**小于**筹资活动产生的现金流入量，表明企业**经营活动**产生的现金流量**已经不是**企业现金流量的**主要来源**。



四、原理分析2

“海底捞” 投资活动产生现金流出431亿元，大大超过经营活动产生现金流入209亿元。表明海底捞投资支出过大，自身经营满足不了其需要，需要大量筹资。



四、原理分析3

关停300家经营未达预期的门店之后，“海底捞”投资活动产生现金流出将大大减少，筹资水平也将随之下降，经营活动产生的现金流量将逐步回归主位。



五、结论

“海底捞”关店300家的**缘由主要是**其经营活动产生现金流量满足不了规模扩张过快产生的巨大现金流量缺口，需要筹集大量现金，导致**经营活动产生现金流量**居于次要地位，企业难以可持续发展。



六、 启示

壮士断腕，
及时止损，
为时未晚！



感谢聆听!

