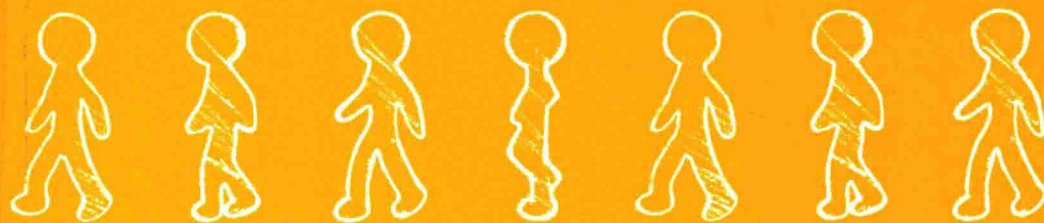
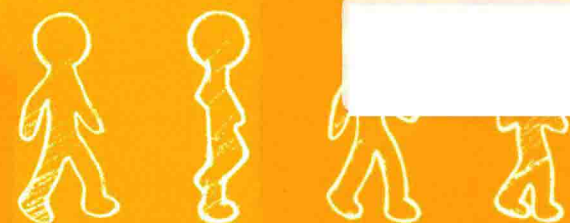


千分选址

最实效的餐饮连锁门店选址策略

赖林胜 著



千分选址

最实效的餐饮连锁门店选址策略

赖林胜 著



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press



图书在版编目 (CIP) 数据

千分选址 / 赖林胜著. -- 上海 : 上海科学技术文

献出版社, 2016.1

(幸福餐饮系列丛书)

ISBN 978-7-5439-6926-1

I. ①千… II. ①赖… III. ①饮食业-商业经营-经验-中国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第003666号

责任编辑: 夏 璐

执行编辑: 林 辉 斯 超 童俊锟 孙 艳

美术指导: 李 均

图书装帧: 吴海峰

幸福餐饮系列丛书

千分选址



赖林胜 著

出版发行: 上海科学技术文献出版社

地 址: 上海市静安区长乐路746号

邮政编码: 200040

经 销: 全国新华书店

印 刷: 上海展强印刷有限公司印刷

开 本: 889 × 1194 1/16

印 张: 13.25

字 数: 133 400

版 次: 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

书 号: ISBN978-7-5439-6926-1

定 价: 46.00元

<http://www.sstlp.com>

本书中文简体字版由汉源集团授权上海科学技术文献出版社在中华人民共和国境内(不含港澳台地区)独家发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

书中所述案例企业数据若有出入,欢迎电话联系沟通修正,书中数据为当时统计数据。若涉及不当部分,编委会先行致歉,并请协商解决。

本书封底贴有汉源集团激光防伪标贴,无标贴者不得销售。

版权所有 侵权必究

封底无防伪标贴均为盗版

幸福餐饮系列丛书

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,可及时调换

汉源官网: www.hydf.cn 购书热线: 021-64329399



幸福餐饮人 订阅号



幸福餐饮 服务号

自序

我姓赖，是可以依赖、可以信赖的赖，不是赖皮的赖。

首先，我想分享的一点是，信赖非常重要。尤其身为公司的老板或者高管，首要做的一件事情，就是要让自己团队的伙伴能够相信我们，信赖我们，只有这样，团队成员才能做得更好，我们绝不能做赖皮的管理人员。

在近30年的麦当劳职业生涯中，我从一名基层服务员做到中国麦当劳资深副总裁兼北方区董事长、总经理，成功开拓了中国麦当劳业务，拥有为近350家麦当劳餐厅进行管理、策划、开拓和选址的实战经验，多次获得麦当劳的各项奖励。感恩麦当劳给了我学习成长的机会，感恩麦当劳给了我施展的空间。如今能和广大餐饮人分享我的经历和经验，是一件非常高兴的事。我只有一个目标，就是希望能帮助到大家。

在这本书里，我和大家分享的内容主要围绕一个话题——餐厅如何选址。

一个餐厅生意好不好，70%取决于地址选在哪里。我相信很多人有这方面的经验，如果餐厅的位置选对了，生意自然好。当然，如果你的产品不好，顾客来一次也就不会再来了。可以肯定的是，餐厅位置不好很难有顾客会光顾。过去说“酒香不怕巷子深”，只要你的产品独一无二，大家也会过去，但是现在情况已经发生了变化。一方面，现在任何产品都有类似的产品；另一方面，人们越来越忙，时间越来越紧张，总是希望去一些方便到达的地方吃饭。拿我们自己来讲，我们出去吃饭，首先会想到什么地方？一定是交通方便的地方。如果开车去，会考虑停车位够不够多；如果乘坐公共交通的话，则会考虑公交容不容易到达。就公共交通能到达的方便程度来讲，地铁附近算是最好的位置。当然有些城市的餐饮朋友会说，我们的地铁现在人还不多。比如，天津地铁刚开通的时候人就不多，人们还不习惯坐地铁。现在再去看，乘地铁的人已经很多了。像北京、上海的地铁更不用说，已经非常拥挤。所以要提醒大家，一个好的交通枢纽本身会带来很多生意，因为人们方便到达。现在越来越多的人选择乘地铁，因为乘地铁不会遇上堵车问题，比较准时。现在我连车子都卖掉了，因为我这个人非常守时，开车常常给我造成困扰。

我们可以看见未来的发展趋势：地铁周边将会是客流量最多的地方，香港、北京、上海等这些有地铁的一线城市都是如此。

就餐厅选址的重要性和一些原则，书中我将具体展开来谈。

序一

国庆长假期间接到赖林胜先生的语音微信，邀请我为他刚写的新书，也是教材《千分选址》写个序，感谢TIM赖先生的信任。去年我在温哥华过圣诞时也接到过他的电话说要做东请我吃饭，记得我们是在ICSC国际购物中心协会和美国驻华大使馆商务处的活动上结识，他的谦谦君子之风，花白的头发与一口浓重的粤语给我留下很舒服的印象和感觉。

一直听朋友介绍赖林胜先生是当年麦当劳进入中国的开拓元老之一，曾担任麦当劳资深副总裁兼北方区董事长、总经理，30年来一直专注连锁餐饮企业事业运营，后来也和我一样投身教育培训事业——汉源东方餐饮商学院，把自己的经验和智慧贡献给业界。

看了赖先生的书，我只能说一个词——专业！“闻道有先后，术业有专攻”，赖先生在这个与每个人和家庭息息相关的、民以食为天的事业上，也是目前中国购物中心和体验消费时代最聚人气的业态上，可谓浸淫多年，造诣高深。特别是极具实战意义和技术含量的方法论，相信一定会令业内人士和准备进军餐饮业的人士受益匪浅，少走很多弯路。

在此特表由衷祝贺！也祝赖先生的事业和中国的餐饮文化一样红红火火、丰富多彩！

2015年10月9日于北京

■ 亚太商业不动产学院院长 

序二

赖老师的《千分选址》准备正式出版，高兴之余，说点什么吧。和赖老师相识多年，对他在行业内的专业性和经验有深刻的了解，把这些经验理论化，传授给他人，不仅使更多的企业少走弯路，同时也规范了行业，提高了行业的总体水平。有机会给赖老师的书作序，很荣幸，更希望每一位读者认真体会其精髓。

首先，我认为在现阶段购物中心业态餐饮比例占到35%以上之后，如何选择合适的购物中心入驻，是餐饮品牌面临的挑战，尤其是新品牌。当前材料、人工、租金都在攀涨，如何使成本降低，是餐饮业共同的课题。赖老师在他的书里详细地讲述了各个方面的技巧，尤其是选址，认真学习一下会对做好此项工作有极大帮助。赖老师将多年的从业经验和行业研究总结梳理，通过汉源的课堂，系统地讲述现代化的餐饮连锁管理知识，在行业内早已家喻户晓，桃李满天下。

《千分选址》这本书即将面世，将是所有餐饮从业者的教科书，因为选址对于所有餐饮经营者来说，就是成功的基础。我们一般认为，成功在市，市就是址，如果选址错误，后面的努力成功可能代价极大。现在是地产项目集中增量的阶段，专业的选择尤为重要。我接触地产项目较多，看到成功的或失败的案例也不少，在和赖老师探讨其原因时，非常有趣。选址的过程有时是最大化挖掘某个场地的最大价值，这里的智慧就在于你能看到别人看不到的东西，并加以利用，形成双赢。

我相信大家读了这本书一定会受益匪浅，更希望能够对你的工作有所帮助，同时也感激赖老师为餐饮行业水平提升所做的努力，恭贺新书出版！

■ 中国商业联合会购物中心专业委员会副主任兼秘书长



序三

看到赖老师的《千分选址》准备正式出版，我十分高兴，更加荣幸的是，给我这个机会能为赖老师的书作序，写我个人对《千分选址》的整体感受，确实很棒，希望和读到这本书的朋友一起体悟书里的精髓。

首先，我和赖老师是很有缘分的，一直以来我自认为，赖老师是我生命中遇到的一个非常重要的贵人。六年前，我通过北大的一位教授介绍结识赖老师，作为新朋友，赖老师当时问了我一个现在看来很简单的问题：你们是怎么选拔和培训店经理的？我当时完全回答不了这个问题。后来机缘巧合，由于赖老师的原因，我接触到汉源，进入到汉源的课堂，系统地学习了现代化的餐饮连锁管理知识。经过这前后大约四年的学习，让木屋烧烤真正了解了现代餐饮连锁管理的理念和知识，而且实质上一直在不断地运用和落地这些理论知识。木屋烧烤近几年的发展，应该说和汉源以及赖老师的指导，是百分之百紧密联系在一起。

《千分选址》这本书能够面世，对所有从事餐饮的人来说是一个特大喜讯。因为选址对于所有餐饮经营者来说，就是万里长征第一步。大家都知道，七分选址，三分努力，如果选址错误，后面努力的结果可能就会成为一场白白付出的辛苦。这在木屋烧烤，在我个人的体会特别的深刻。现在，木屋烧烤的选址流程应该说90%都是运用了赖老师关于选址的原则，再结合木屋烧烤的实际特点，我们建立了一套完善的木屋烧烤选址标准和流程，当然，本质的东西还是完全属于赖老师的。

赖老师在这本书里讲到的典型错误，木屋烧烤选址时曾经无一例外全都犯过，算得上是绝对的反面教材，最严重的时候10家餐厅能有7家亏损。我们在认真复盘以后发现，餐厅的亏损绝大部分是由于选址不当的原因，而且到现在有些店经营状况还不是十分理想，选址就是关键问题所在。其实这些问题在赖老师的书里都有具体而形象的阐述，正如赖老师所说：是选择种肥田还是种瘦田的问题。很多人可能就是为了图一时房租便宜，选择了瘦田，不过这个瘦田却要餐厅经营者付出沉重的代价。

其次，就是关于餐厅的可见度和可接近度原理。木屋烧烤东门店是个典型案例，东门店店址本身非常好，但相对应的餐厅可见度却比较差。开业

之后发现运营效果并不是非常好的时候，我们做了复盘分析，运用的就是《千分选址》里很重要的一个原理——餐厅可见度。发现问题，解决问题。我们就在周围找到一处人员流动比较密集的公交车站，并在公交车站附近做了站牌广告，营业额一下提升了30%。从那以后，木屋烧烤开店的成功率100%不敢讲，但一定可以达到90%的成功率，这个成功率的原因都可以归功为赖老师的《千分选址》课程的运用，所以我真心希望这本书能够真正被餐饮界的同仁们买到、看到、学习到，因为《千分选址》对我们餐厅经营者来说是太重要的一环了。

我想再次重申，木屋烧烤可以说是赖老师《千分选址》课程理论一个最好的案例，是赖老师关于选址理论正确性的最佳证明。是赖老师让木屋在建店选址这个环节，告别了原有的靠拍脑袋选址模式，真正做到了一种规范化和标准化的状态。在这一刻，我想对所有立志于做连锁餐饮的经营者说，正确选址必不可少，是必须要去学习的一门课程，是整体运营必须要过的一关。

选址如钓鱼，假设你去钓鱼，请问你是准备去鱼塘，还是去养殖场，或者去水库？对每一个餐饮的业态而言，适合的鱼塘是不一样的，鱼的习性不同、环境不同，鱼饵自然不同。《千分选址》其本质上就是在教你一套方法，行之有效且适用好用的一套方法，就是教你如何去找到适合你的那个“鱼塘”。

我相信所有的读者真正读完这本书的时候，一定会得出跟我一样的结论，也希望所有看过这本书的人能够成功地选到优秀的店址，让生意都能够更加火爆。在这里再次感谢赖老师的帮助和指导。

■ 木屋烧烤董事长 

序四

看到《千分选址》这本书稿后，我的第一感受就是赖先生是在将他几十年的从业经验向我们娓娓道来，有时像在听故事，有时像在聆听教导，真实、有用。

赖先生是在我们商业高速发展的初期随着麦当劳进入中国市场的，我还记得他的中方合作伙伴的一句话，“麦当劳怎么派了一个这么年轻的来了”，不错，就是这样一个年轻人奠定了麦当劳在中国的发展。现在他已经不年轻了，他把他经验的结晶无私地呈献给了社会，令人钦佩。

《千分选址》的出版可以让更多的无法到课堂听他授课的读者受益匪浅。众所周知中国的商业地产建设与商业发展的速度有时是不匹配的，如何在众多的商业地产项目中甄别出适合自己经营的餐饮店址需要我们有好的“火眼金睛”。赖先生在书中的字里行间真心地和我们聊他的经历，讲授他的经验，像朋友一样以诚相待。凭我和赖先生多年交往的了解，及我听到的业内对他的评价，正如赖先生在书中的开场白一样，他是一个可以信赖的人。

商业地产招商与餐饮行业选址的复杂性很大程度上与自然界的生命系统相似，就如同我们依照自己的意愿创造出了复杂的建筑体，我们对它的结构如此了解，然而对它的肌体养生又是如此陌生，身处其中的人们，不论是开发者、投资者和经营者面对中国高速发展的机遇，应该以认真的态度投身其中，向赖先生学习，完成好我们的历史使命。

这本书读起来非常具体，既像使用手册一样简单易懂，又像教科书一样内容详尽，是帮助我们全面认识餐饮选址的直接途径。我认为只有更多的业内人士真正了解餐饮经营的真谛，才能做到双赢或多赢，才能良性发展起来。

谁能在阅读中悟出自己的路来，谁就是下一个成功者。

■ 中国商业联合会专家工作委员会副主任



目 录

自序	/ VII
序一	/ VIII
序二	/ IX
序三	/ X
序四	/ XII

第一章 LAI哲学 / 001

1.1 悉心聆听才能学习	/ 002
1.2 分析积累才能成就	/ 006
1.3 连续突破才能进步	/ 009
1.3.1 选址一定要坚持三个原则	/ 011
1.4 案例分析	/ 013

第二章 组建团队 / 017

2.1 团队岗位职责	/ 018
2.1.1 地产部	/ 018
2.1.2 工程部	/ 018
2.1.3 设计师	/ 019
2.1.4 营运部	/ 021
2.1.5 开发商和经纪公司	/ 022
2.1.6 采购部	/ 024
2.1.7 供应商	/ 025
2.1.8 预算部	/ 027
2.1.9 财务部	/ 028
2.1.10 法律部	/ 029
2.1.11 市场部	/ 030
2.1.12 承建商	/ 031
2.1.13 政府关系部门	/ 031
2.2 为何成立这13个部门	/ 033
2.2.1 为了所有部门通力协作, 做出一个让顾客最满意的店	/ 033

- 2.2.2 为了降低成本 / 034
- 2.3 完美团队精神 / 035
- 2.4 案例分析 / 036

第三章 店铺位置选择策略 / 041

- 3.1 选点三大流程 / 042
 - 3.1.1 寻找理想商圈 / 042
 - 3.1.2 确定千分点 / 043
 - 3.1.3 准确预估营业额 / 043
- 3.2 选点八大定律 / 045
 - 3.2.1 评定市场的理想性 / 045
 - 3.2.2 确定重要销售推动 / 050
 - 3.2.3 人流统计 / 065
 - 3.2.4 分析顾客行走路径 / 069
 - 3.2.5 保证餐厅招牌的清晰可见度 / 075
 - 3.2.6 确保柜台的易接近性 / 079
 - 3.2.7 选择对比餐厅 / 081
 - 3.2.8 预估第一年的营业额 / 086
- 3.3 商圈考察照片点评 / 092
- 3.4 选址流程梳理 / 099

第四章 损益表 / 107

- 4.1 损益表教学 / 108
- 4.2 损益表结果分析 / 112
 - 4.2.1 问题和答复 / 116

第五章 新店开发流程 / 121

- 5.1 开发流程 / 122
- 5.2 Q和A / 125

第六章 新店开发工程技术 / 133

6.1 工程技术的重要性 / 134

6.2 工程技术的内容 / 135

第七章 餐厅的分类 / 139

7.1 居民区型 / 140

7.2 办公场所型 / 142

7.3 购物中心型 / 145

7.4 超市型 / 152

7.5 混合型 / 154

第八章 餐厅的精确面积 / 157

8.1 什么是餐厅合理面积 / 158

8.1.1 餐厅合理面积思考模式(一) / 158

8.1.2 餐厅合理面积思考模式(二) / 160

8.2 餐厅合理面积的核算 / 161

8.3 营业额与规模的关系 / 164

第九章 餐厅与招牌显示 / 169

9.1 招牌的重要性 / 170

9.2 看图互动 / 172

第十章 地产报告 / 179

10.1 为什么要做地产报告 / 180

10.2 报告内容 / 182

第十一章 新办餐厅审批流程 / 189

11.1 审批流程 / 190

11.2 审批需要准备的资料 / 191

11.2.1 工程部、开发部 / 191

11.2.2 营运部 / 193

11.2.3 竣工验收前需做的工作及准备材料 / 194

第一章

LAI哲学

我姓赖，汉语拼音是“LAI”。L、A、I三个字母分别代表了“LAI哲学”的三个理念。

1.1 悉心聆听才能学习

L代表listen, “listen to learn”, 意思是“聆听才能学习”。

作为一家企业的老板，在工作中除了要不断提升“说”的能力，更要去修炼“听”的智慧。比如说在企业内部开会的时候，老板就需要做到少说多听，尽可能多聆听员工的想法和建议。

时代已经变了，老板和员工的关系不再是过去的老板与伙计的关系，而是合作伙伴的关系，越优秀的人越希望与欣赏他的人合作共事。因此作为老板，需要改变过去的观念，员工不是领着报酬来打工的人，而是来合作共事、协助成就一项事业的人。如果大家叫你X总，这个“总”不是总经理，也不是老总，而是总服务员。老板要时刻保持为员工服务的精神，因为有快乐的员工，才会有快乐的顾客，有快乐的顾客，才会有快乐的企业。为此老板一定要多聆听员工的心声，给他们自由施展的机会和空间。现代社会职场中，老板和员工之间更多的是一种协作关系，知彼解己，相互尊重，而不是一味地给员工发号施令。

比如，麦当劳就给所有员工非常大的施展空间。我曾经的一位同事，大学毕业后就来到麦当劳和我一起工作，经过12年的历练，他现在已经成为麦当劳的总监，带了40多人的团队，专门负责新店位

置开发。职位虽然高了，但他和手下员工沟通的时候依旧非常注意语气，对所有人都非常客气，有礼貌。

其实在麦当劳，员工工资并不高。麦当劳的一个店经理，管100多人，月薪也只有5000元；一个督导管7家店，每月月薪也仅有7000~8000元；一个营运经理负责管理20~25家店，每月月薪也不过13000~15000元。为什么麦当劳的工资这么低而员工依然愿意留在那里？我的这位同事就认为主要是麦当劳给了他足够大的空间。从他当年进入麦当劳第一天跟我工作起，我就非常尊重他。虽然他当时只是一名地产部职员，我依然给了他很大的自主空间，很多决定他都可以自己做。在工作上，他可以当自己的主人，所以才愿意留下来，待了12年没有离开麦当劳。麦当劳的所有员工里，猎头公司会第一个打电话给他，他却从没想过离开。

另一位原麦当劳同事，现在已经是一名企业家。在我离开麦当劳之后，有一天他对我说：“之前您在麦当劳的时候，很多猎头公司打电话给我，我都不好意思接电话，接了以后就直接告诉他们我没兴趣，但是自从您离开麦当劳，我就感觉没什么了。”这是因为他觉得我当年对他太好，所以愿意为公司“卖命”。

其实，很多现在已经自己做老板的人也都曾有过类似的经历。原来自己打工的时候，有的上司当你离开他的时候会觉得不好意思，为什么？因为他对你好。

聆听员工，尊重员工，给予员工自由施展的空间非常重要，甚至比高薪更能吸引员工留在公司，因此请善待员工，聆听他们的需要。成就员工，他们反过来才能成就企业。

多聆听员工。比如老板拍板选好店面地址后，不能就认为已经万事大吉，而是应该常到店里跟营运人员聊一聊，问一问他们现在的经营状况如何，有没有达到预期的营业额；问一问顾客群的年龄段，看一看顾客群是否是你预期的。因为不同的顾客群，它的消费力不同，比如老年人和年轻人的消费力就不一样，如果来的不是预期的顾客群，则要查明原因。

另一方面，要常常考察经营状况。因为一个星期的好生意不代表一个月的好生意。刚开业的一个星期，顾客也许是由于好奇心的驱使走进店里，也可能是被开业促销活动所吸引。观察一个月之后发生的状况，需要多聆听，多分析，开业三个月后再做一个回顾总结。通常来说，一个店开业三个月生意就会稳定下来，好或不好，这个时候已经见了分晓。

多赞扬员工。赞扬是免费的，但往往收效很大。比如，在不提供早餐的饭店，我也能吃到免费早餐。从一进店，服务员会记得帮我拿风衣，端上现磨咖啡。之所以能享受到这样的优待，是因为我总是让人感到舒服。服务员记得我，自然提供了更优质的服务。

如果你走进一家餐厅，谩骂服务员或态度恶劣，享受到的肯定就是最糟糕的服务，服务人员可能会随便弄点东西混到一起给你吃，吃到他们的口水不是没有可能。如果选择赞扬他们，则可能会享受到打折优惠，甚至还有免费水果，因此选择什么服务是由你决定的。多聆听，不要与人争，有时候争赢了道理，却失去了朋友，失去了生意，这样简直得不偿失。

对待员工，多倾听很重要；在选址过程中，多倾听也非常重要。

在选址时，有时看中了某处地点，却不知道房东是谁，其实只要用心聆听，这些信息可以通过很多渠道获悉。比如，小区警卫。学着跟一些警卫聊天，和他们一聊就能知道房东是谁。在和警卫聊天的过程中，一定要表现出尊重他们，请他们抽烟，认真地听他们说话。他们感受到了被尊重的感觉，高兴了，自然就愿意交流并分享信息。通过他们，常常能获得很多有用的信息。

新店选址的第一个重要工作是要“扫街”。所谓“扫街”，就是要实地去看，去考察这个点到底怎么样，如果找到点就直接确定开店，那就错了。这就好比恋爱结婚，需要首先定一个目标，确定想要的另一半是什么样子，然后根据这个目标再去寻找。不能说看到一个女孩没结婚就要娶她，看见一个男人没结婚就要嫁他，这样盲目找到的人，婚姻很可能不幸福。选址也是如此，首先要确定目标，然后实地去看，去聆听，获取所选定相关目标地点的信息。