

中国商业地产联盟重点推荐专业读物



开店与选址

核心技术指南



郑刚 编著

中国商业地产联盟重点推荐专业读物

开店与选址 核心技术指南

郑刚 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

开店与选址核心技术指南 / 郑刚编著. --南京 :
江苏科学技术出版社, 2013. 11
ISBN 978-7-5537-2051-7

I. ①开… II. ①郑… III. ①商店—选址—指南
IV. ①F717-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第224379号

开店与选址核心技术指南

编 著	郑 刚
项 目 策 划	凤凰空间/顾芳恒
责 任 编 辑	刘屹立
特 约 编 辑	黎衍强

出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏科学技术出版社
出版社地址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.pspress.cn
总 经 销	天津凤凰空间文化传媒有限公司
总经销网址	http://www.ifengspace.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	广州汉鼎印务有限公司

开 本	889 mm×1 194 mm 1 / 16
印 张	25.25
字 数	363 600
版 次	2013年11月第1版
印 次	2013年11月第1次印刷

标 准 书 号	ISBN 978-7-5537-2051-7
定 价	248.00元

图书如有印装质量问题, 可随时向销售部调换 (电话: 022-87893668)。

序 1

选址的“无学”与“有学”

说到开店成功的要诀，相信业内人士几乎都听说过这句名言：LOCATION（位置），LOCATION 还是 LOCATION。这话一语道出了选址对于商业的极端重要性。据说，这话最早还是出自“经营之神”李嘉诚先生之口，虽然我没有去考证过这一点，但事实上，我认为到底是谁先提出来也不重要，重要的是这一说法已经深入人心了。

一个商业项目要想取得成功，仅靠选址正确当然是不够的，还要有赖于后期的建设、招商与运营管理等。但是，反过来，如果选址不当，那么它对于项目的经营就是灾难性的，不可逆的。现实生活中，因选址错误而导致项目失败的例子可谓比比皆是。以某著名快餐连锁品牌为例，他们同时在北京城的西单、王府井、前门等三大传统商圈开店，店铺规模差别不大，营业面积都有 300 多平方米，但是经营业绩却千差万别。以同一年度对比，西单店年营业额是 1 700 万元，王府井店年营业额是 2 700 万元，前门店却仅有 270 万元，而且这家业绩最差的店铺的租金成本又是这里面最高的。选址水平的高低由此一目了然。

由于工作关系，这些年我接触了大量的商业品牌拓展经理，在交流中，他们普遍觉得选址工作看似简单，实则不易，里面的学问很深。概括起来，选址至少有三难：一是复杂性，选址时既要考虑项目的可视性、交通可达性，又要考察周边入住人口数量、购买力、消费偏好，还要评估商圈的成熟度等一系列指标；二是差异性，不同商业业态对于各种指标的要求又各有不同，例如在同样的条件下，针对家居可能是个有利因素，而针对百货可能就是个不利因素；三是前瞻性，有些区位当时看来可能还不成熟，但是几年后很可能就是个新兴的商业中心，所以选址时还要了解城市未来的规划。

如此看来，选址是门学科，商业品牌拓展经理也可以称得上是专业人才。然而，遗憾的是，选址既“有学”，却又“无学”。这些年来，我国的学校体

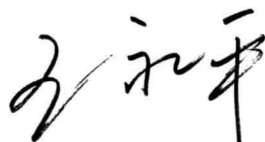
系中居然没有这样的专业和学科，各企业对于这类专业人才的培养竟然靠的是传统的师徒相传的教育模式。这显然无法适应当今商业品牌快速扩张的发展要求。于是，一些商业企业也多次向我们反映，希望能组织和开展有关选址方面的专业培训，多为企业培养一些急需的人才。说实话，我们是心有余而力不足。因为长期以来行业内关于选址的研究太少了，有的企业即使积累了些许经验，也只当做公司内部商业秘密而不愿外传。

今年年初，当郑刚先生告诉我，他将编撰一部商业选址方面的专业书籍，并约请我为书写序时，我不仅欣然答应，而且十分赞赏和期待。郑刚先生可以说是我国连锁商业拓展方面难得的专业人才，他涉足行业早，而且起点高，长期在大型连锁公司从事店铺拓展工作，无论是在百胜、云柏鞋业，还是在呷哺呷哺、新辣道，都开出了一大批“多、快、好、省”的店铺。他的专业性不容怀疑，这本书可谓是他对商业成功选址的一次大揭秘。

该书是一本介绍商业选址的书籍，我相信商业品牌拓展经理人定然不会错过。但是，我想在这里重点推荐给商业地产开发商们，希望此书能成为你们的必修课教材。因为“订单开发”已经成为商业地产界的一个公认法则，也就是在规划定位之前开发商必须提前了解商业选址的要求。唯有如此，才能避免盲目开发，造成不必要的空置与浪费。

是为序。

中国商业地产联盟副理事长兼秘书长



2013年8月20日于北京

序 2

开店是零售企业实现规模化的根本途径

零售业是最令人难以琢磨的行业。

近十多年来，我国零售行业发展迅速，逐渐形成复杂纷呈、多业态连锁经营的局面。规模化扩张成为零售企业抢占市场份额的重要途径之一。国际零售巨头沃尔玛、麦当劳、肯德基等企业，在全球大举扩张。随着中国经济的发展和居民消费水平的提高，中国已成为上述巨头企业“攻城略地”的重要“战场”。

国际零售巨头的扩张路径为中国零售企业发展提供了宝贵的经验，其规模化的扩张方式也为我国零售企业提供做大、做强的重要途径，形成整个产业的发展趋势。我国的零售行业需要一批有规模优势的企业，以促进企业、行业、上游生产制造业及市场的协调和有序发展。

以沃尔玛为例，自 1962 年成立以来，在 1970 年—2012 年间，其销售额以每年 20% 以上的平均增长率攀升，已从 1970 年的 3 109 万美元增加到 2012 年的 4 660 亿美元，分店数量平均每年增加 144 家，截至 2012 年已有 10 700 家。

近十几年来，我国零售业规模不断膨胀，市场集中程度显著提高，并成为我国经济体系中变化最快、市场化程度最高、竞争最为激烈的行业之一。同时过度迅猛的发展也成为其发展的阻力；一方面主要零售商（主要是外资零售商）以连锁经营、并购扩张的方式抢占市场份额，不断增强其垄断势力；另一方面我国中小型零售企业数目众多、发展迟缓，导致零售业整体发展遇到瓶颈。过度竞争导致效率低下，市场集中度难以有较大的突破，企业规模难以有较大的发展。

世界零售巨头沃尔玛公司 2012 年的销售额为 4 660 亿美元，占美国社会消费品零售总额的 10% 左右。我国零售业市场集中度与发达国家相比相去甚远，虽然我国与美国存在着经济、国民收入等方面差距过大的原因，但也从某些方面说明了我国零售企业的规模小而分散，市场效率不高。考虑到我国消费市场

的巨大潜力，我国零售业应该着重提高企业规模化扩张的效率，以提高市场集中度。

如何提高我国连锁企业的市场集中度？如何扩大企业的规模？

动力来自于两方面，分别是开店的速度与开店的质量。因此，在店铺开发这一领域，如何快速开店、开好店，成为连锁企业发展最重要的也是唯一的检验标准。

连锁企业的店铺开发是一个非常专业的领域，它的专业度体现在开店与连锁企业对品牌和定位的理解；体现在对开店的理念与基本逻辑的把握；体现在开店的策略与企业发展的匹配度；体现在开店目标和计划的规划与设定；体现在开店的组织搭建和保证；体现在保证开店顺利进行的标准、制度、系统、流程的设定与执行；体现在对开店风险和回报的预估和控制等方面。

零售企业要做大做强，其根本要点在于“多开店、快开店、开好店、节约开店”，这是一道难解的数学题，企业的开发就是紧紧围绕这几个字来做文章。而开店必须以商业地产作为载体和支撑，开店和选址的过程实际上是商家与商业地产无缝对接的过程。

近几年来，诸多政策法规和市场环境的综合作用，致使中国商业地产获得了前所未有的快速发展，商业地产项目已经覆盖到了中国几乎所有的城市，海量的商业房产的提供，为零售商业、娱乐业、餐饮业、各种服务型行业等提供了极大的发展空间，促进了各个行业、业态的众多品牌商家的发展。但商业地产项目要么招不进理想的商家，要么招进的商家不理想。此外，一方面零售商都在大肆扩张，但另一方面还有大量商业物业闲置，这就是零售业与商业地产的两难之境。之所以陷入这种情况，是因为商业地产和店铺开发都在各自的系统中独力运行，彼此缺少良好的沟通和协调。

对于店铺开发而言，最重要的莫过于选址。多年来在业界一直流传着一句店铺选址的名言“位置、位置、位置”，可见开店选址的重要性。一个个好的位置，一个个好的店铺，可以成就一个伟大的品牌和公司；相反，一个个差的位置，一个个坏的店铺，同样可以毁掉任何一个品牌和公司。

就不同的业态、不同的品牌而言，对“位置”以及其优劣的理解和选择都大不相同，那么对于众多的连锁行业、连锁品牌而言，能否找到一套开店与选

址的共有的理论体系和实战体系来指导我们的开店理念、逻辑和方法，成为本书的主要课题。

本书主要从品牌定位的角度，诠释了不同品牌对开店选址的“位置”的理解；从城市、商圈、物业、店址的四个维度提供了选址的共性理论和方法；从策略设定、目标设定、计划设定三个角度为连锁企业开店发展提供了策略设想；从店址选择的商业条件、房产技术条件、法律条件等方面的匹配简述了风险控制；从开店的数学模型等方面分析了开店的财务管理；从团队建设、制度、系统、流程、标准、开发工具等方面阐述了开店选址的实战要求。

本人从事连锁企业的店铺开发选址工作 20 余载，亲自开发或参与开发了不同业态的、不同品牌的连锁店铺近 3 000 家。在这个过程中，经历了店铺选址中的有关城市定位、商圈定位、物业项目、商业条件、法律条件、房产技术条件、项目谈判、租赁合同、财务模式、运营模式、商业规划、平面规划等一系列的复杂问题，积累了大量的经验和教训。

多年来，我常常光顾各种书店，寻觅开发选址方面的专业书籍，深感在连锁企业开发这一领域中，缺少系统的、综合的、具有实战指导价值的专业书籍来阐述开发的基础理论、提炼开发的基本理念、分析“开店与选址”的基本逻辑、提供“开店与选址”的系统工具、指导“开店与选址”的实战行为，对此我甚为遗憾。因此，三年前我开始将自己多年的经验教训和心得进行系统化整理，搜集和调研了大量数据和案例，逐步形成本书，希望能填补商业开发领域的空白，为连锁行业的发展尽一点微薄之力。由于本书所阐述的是个人的观点，难免有不当之处，还望同行提出宝贵意见。



2013 年 8 月于北京

开店

第一章 沃尔玛与麦当劳是如何成为“巨人”的?	002
第一节 开发与扩张成就了沃尔玛与麦当劳	003
第二节 国内消费潜力与商家的发展速度	023
第三节 主要业态与品牌开店统计	031
第二章 开店才能赢	034
第一节 从肯德基和麦当劳在中国的迥异表现看开店的重要性	035
第二节 开店不是一件容易的事	039
第三节 开店是零售企业实现规模化和差异化的手段	046
第四节 开店是建立发展品牌的最佳途径	055
第三章 开店战略规划	071
第一节 品牌战略规划	072
第二节 开店的时间性战略规划	093
第三节 开店的区域性规划	095
第四节 开店的竞争性规划	097
第五节 开店的节奏性规划	098

选址是成功开店的保证

第四章 开店与选址的关系	104
第一节 选址关乎开店成败	105
第二节 开店选址的空间四维度之城市分析	110
第三节 开店选址的空间四维度之商圈分析	116
第四节 开店选址的空间四维度之物业分析	124
第五节 开店选址的空间四维度之店址位置	130

选址开店的核心技术 与数学模型

第五章 选址开店的规划技术与数学模型	142
第一节 商圈规划系统	143
第二节 开店的营业额预估系统	149
第三节 人流量测试系统	154
第四节 开店的财务模型	166

开店选址的房产 技术要求

第六章 开店选址的一般性房产技术要求	170
第一节 选址开店的房产结构条件	171
第二节 选址开店必备的商业经营条件	185
第七章 不同业态的房产技术要求	204
第一节 主要零售业态及其特征	205
第二节 百货商店及其房产技术要求	207
第三节 专业店的房产技术要求	211
第四节 超市的房产技术要求	215
第五节 便利店的房产技术要求	223
第六节 餐饮店的房产技术要求	225
第七节 影院的房产技术要求	251
第八节 KTV 的房产技术要求	254
第八章 开店的商业条件模型	260
第一节 开店选址的主要商业条件之租金体系	261
第二节 开店选址的主要商业条件之租赁期限及免租期	268
第三节 开店选址的主要商业条件之其他商业条件	271

开店与选址 实战流程

第九章 制定与总体战略相符的开店策略与计划	274
第一节 开店与选址总体策略.....	275
第二节 开店与选址具体计划方案的设定.....	281
第三节 开店与选址的组织保障.....	286
第四节 开店与选址的资金保障.....	291
第十章 选址与开店坚持走对程序	292
第一节 商圈规划与确址立项.....	293
第二节 新址初评.....	296
第三节 新址谈判.....	299
第四节 新店审批.....	303
第五节 租赁合同的签署与房产交付.....	341
第六节 新店施工.....	360
第七节 新店开业与追踪管理.....	392



开店

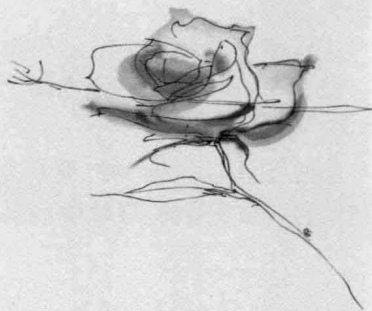
多开店与开好店是许多人与企业的梦想。然而人们对开店问题的认识多种多样，甚至千奇百怪。

开店，通俗来讲，就是将自己的产品或服务以实体店铺的形式呈现给受众，通过交换来实现其产品或服务的价值。

这是个看起来非常简单的概念，在具体的实施过程中，不同的个人或企业却是“别有一番滋味在心头”。

现代商业竞争激烈，市场状况变幻莫测，开店不再是一个简单的商业行为，而是一项复杂的系统工程。

衡量开店行为的价值标准可以用“多、快、好、省”四个字来概括。“多”是每个企业或品牌的梦想或目标；“快”是速度，也是市场要求；“好”是质量，也是立足未来之本；“省”是效益。开店就是紧紧围绕这四个字做文章，并且平衡好这四个字之间的关系。





第一章

沃尔玛与麦当劳 是如何成为“巨人”的？

第一条：顾客永远是对的；第二条：如果顾客有错，也要参照第一条，即参顾客意见。

——山姆·沃尔顿

一个人应该充分利用每一个落在头上的机会。每个人都要自己创造幸福，自己解决难题。

——雷·克罗克

本章提要

榜样的力量是无穷的。开店，首先要寻找标杆。本章选取全球 500 强之首的沃尔玛及全球最大的快餐连锁企业麦当劳为范本，解析其成长历程和开店密码，同时对连锁经营的相关知识进行概述。但沃尔玛和麦当劳是否从此成为传奇呢？开店还有机会吗？你将从中得到答案。

本章第一节阐述了沃尔玛与麦当劳的成长历程。

第二节分析国内消费潜力，国内消费为开店奠定良好的基础。

第三节讲述主要业态及其品牌在中国的发展态势和开店路径，对开店的现状进行具体把握。

第一节

开发与扩张成就了沃尔玛与麦当劳

沃尔玛、麦当劳都采用连锁经营模式，它们的发展都是从大量开店开始的，并贯穿品牌发展的全过程。

一、沃尔玛如何成为“巨人”？

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过五十多年的发展，沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业。截至2013年，每周有超过2亿名顾客和会员光顾沃尔玛在27个国家拥有的69个品牌下的10700多家分店以及遍布10个国家的电子商务网站。

1992年3月，布什总统在第一夫人的陪同下，来到沃尔玛总部的大礼堂，向沃尔顿颁发了全国最高的平民荣誉之一——“总统自由勋章”。勋章上的赞词是这样的：“山姆·沃尔顿，一位有独创性的美国人，是冒险精神的具体体现，美国梦的杰出代表。”

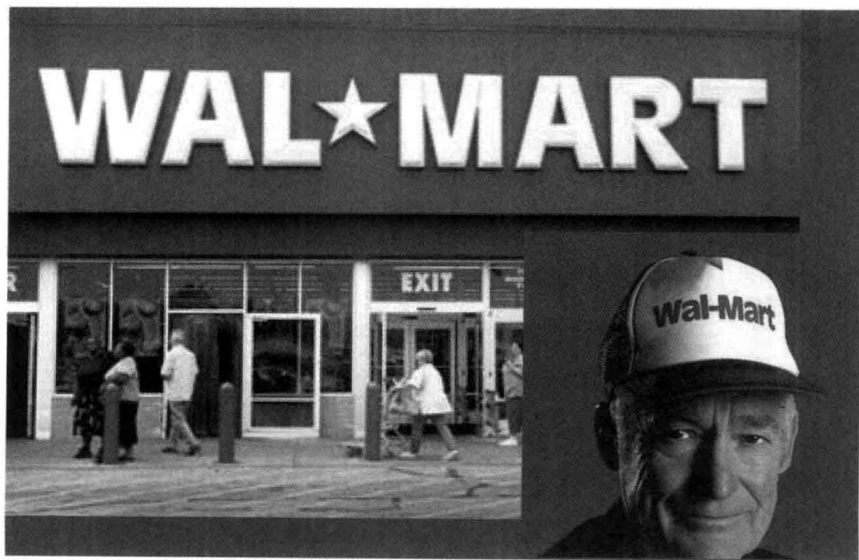


图 1-1 沃尔玛创始人山姆·沃尔顿



（一）撼不动的零售业“巨人”

沃尔玛是一家世界性的美国连锁企业，以营业额计算为全球最大的公司，其控股人为沃尔顿家族。沃尔玛主要涉足零售业，是世界上雇员最多的企业，连续三年在美国《财富》杂志公布的全球 500 强企业排行榜中居首位。2013 财政年度（2012 年 2 月 1 日至 2013 年 1 月 31 日）数据显示，沃尔玛的销售金额达到 4 660 亿美元，全球员工总数超过 200 万人。



图 1-2 沃尔玛购物广场

沃尔玛的业务遍及 14 个国家：美国、墨西哥、巴西、阿根廷、波多黎各、英国、加拿大、中国、尼加拉瓜、日本、洪都拉斯、危地马拉、萨尔瓦多、哥斯达黎加。

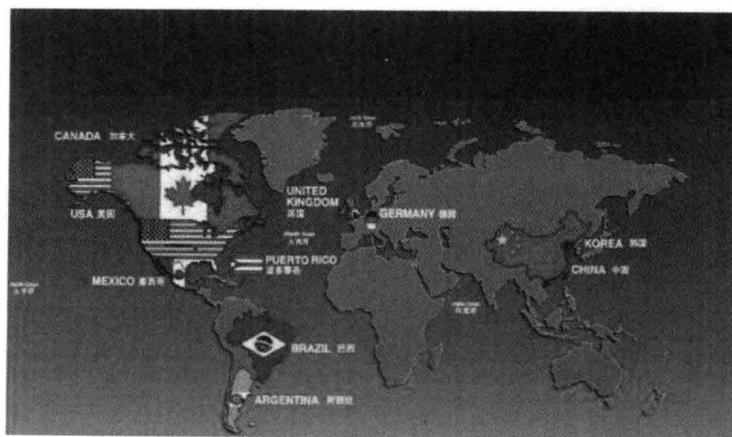


图 1-3 沃尔玛在全球的分布

沃尔玛主要有沃尔玛购物广场、山姆会员商店、沃尔玛商店、沃尔玛社区店等四种营业态势。沃尔玛公司有近 8 500 家商店，分布于全球 15 个国家。

表 1-1 沃尔玛商店在全球的分布数量

区域		商店数量（家）	
全球		8 432	
美国	沃尔玛商店	4 364	804
	沃尔玛购物广场		2 767
	山姆会员商店		605
	沃尔玛社区店		188
国际部		4 068	

表 1-2 沃尔玛在全球的员工数量

区域	员工数量（万人）
全球	超过 200
美国	超过 140
国际部	超过 66.4

沃尔玛于 1996 年进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。目前沃尔玛在中国经营多种业态和品牌，包括购物广场、山姆会员商店、社区店等。截至 2013 年 2 月 28 日，沃尔玛已经在全国 21 个省和自治区的 150 多个城市以及 4 个直辖市开设了 390 多家商场，在全国创造了近 10 万个就业机会。

（二）沃尔玛的过去

开店，开连锁店，成就了沃尔玛，没有全球 8 432 家店铺，就没有沃尔玛辉煌的业绩。



从 5 000 美元到世界老大（节选）

山姆·沃尔顿于 1940 年毕业于密苏里大学。6 月 3 日，他作为管理实习生参加了艾奥瓦得梅因的彭尼店的工作。正是在这里短期的工作经历，使他选择了零售业作为自己的事业。

1945 年 8 月，沃尔顿参加完二战复员回家。在阿肯色的新港，有一个“本·富兰克林”特许经营店正在出售。但是，沃尔顿和海伦（沃尔顿妻子）只有 5 000 美元，好在岳父罗布森借



给他2万美元，于是沃尔顿在他27岁这一年接管了他的第一个店，时间为1945年9月1日。

截至1949年，沃尔顿经营的商店年销售额增加到25万美元，成为六个州位居首位的“本·富兰克林”特许经营店。在这里，他赚到了他的第一桶金——5万美元。

1950年7月，沃尔顿来到本顿威尔，看上了这座小城市中心广场上的一个杂货铺。他把这个花了55 000美元买下并改装了的商店取名为“沃尔顿一元店”，尽管这仍是一个“本·富兰克林”特许加盟店。

1962年，他决定尝试一种更大规模的“本·富兰克林”经营模式，在密苏里的圣·罗伯特开了家面积为112平方米的商店——沃尔顿家族中心。到1962年年底，沃尔顿与巴德·沃尔顿和罗布林家族的“合伙王国”已发展到16家，一跃成为全国最大的“本·富兰克林”单一特许加盟店和全美最大的独立杂货店经营者。

但是，沃尔顿通过阅读商业期刊以及与制造商和供应商谈生意得知，他现在控制的这些日用百货正面临着严重的威胁，这种威胁已经在东部具体化。这种威胁来自于廉价销售。到1962年，廉价销售已经成为一个年销售额20亿美元的行业。他已经确信，如果不从事廉价销售，他的百货连锁店肯定在劫难逃。

1962年7月2日，沃尔顿的第一家廉价商店隆重开业，占地1 486平方米，地点在罗杰斯。这一次，沃尔顿第一次打出了“沃尔玛”这一招牌，喊出了“天天低价”的口号。

就像商业史上许多划时代的重大时刻一样，几十年后，这一天的重大意义才变得清晰起来，沃尔玛会把这个商店的开业作为它崛起的起点而加以庆祝，沃尔玛也会被看成是零售业重大变革的旗手。这场变革改变的不仅仅是如何购物，它也改变了购买商品的方式和地点，加速美国由生产型经济向服务型经济的过渡；它甚至改变了众多美国人居住的郊区风景。

1970年10月1日，沃尔玛股票成功上市。这次上市为公司带来了大约460万美元的资金，对沃尔顿来说这是一大笔钱。沃尔顿在沃尔玛的股份市值近1 500万美元，他可以真正地开始拓展他的事业了。

沃尔玛上市的时候，它仅仅是零售业雷达网上的一个亮点，它还太小，以至于那年的零售杂志《廉价零售商》上列出的71家最大的零售连锁店中还没有它的位置。名单上位列首位的是凯玛特，那年它的销售额是20亿美元，是沃尔玛的45倍多。

沃尔顿使公司上市的主要目的是尽快地使其拓展。到1973年1月，已经有55家沃尔玛店跨越五个州：阿肯色、密苏里、堪萨斯、俄克拉何马和路易斯安那。

1982年末，沃尔顿父子飞往圣地亚哥，去拜访仓储俱乐部的创始人索尔·普赖斯。仓储俱乐部把低价格、高销量的概念又进一步深化，所有商品的利率都压到了令人难以置信的10%。而真正奇特的是，你得付钱买一个会员资格才能在那儿购物。

1983年4月，沃尔顿自己的仓储俱乐部——萨姆批发俱乐部正式开业。不到3年时间，又有40个萨姆俱乐部开业，在商店的数量上很快超过了普赖斯。

到1988年，普格斯俱乐部和萨姆俱乐部统治了整个行业。沃尔顿变得非常有信心，他一下子又投入到一项更加雄心勃勃的实验之中，这就是超级玛特。每个沃尔玛店平均占地5 759平方米，萨姆俱乐部平均占地9 290平方米，第一个超级玛特却占到了20 438平方米。1987年圣诞节过后三天，这种超级玛特在达拉斯郊区开业，一个星期就有5万名顾客光临。