

Simply Location

點址地產咁簡單

Eric Ho 著

協助大型零售集團開發過千間舖的地產部從業員，
透過有效房地產方案，大大提升邊際利潤。

集團兩品牌進駐同一鐵路站，總體利潤提升 **35%**

合併兩舖，盈利增長達 **4成**

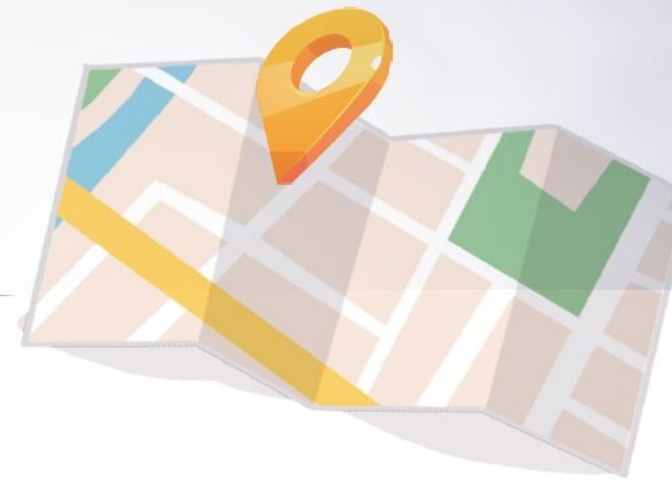
內地大型餐飲集團首次有業主及發展商資助裝修費 **300萬元**

策略性移位，利潤上升 **318%**

優化店舖面積，利潤跳升 **14倍**



目錄



序	6		
第一章 我的職業定位	18	第四章 資產管理工作範疇	80
第一節 角色定位的不同	23		
第二節 追求全面的資產優化管理	24	第五章 選址與執行	86
第二章 商圈與點址	26	第一節 必勝的心法	87
第一節 商圈的概述	27	第二節 選址流程	88
第二節 商圈的確定——「行跡模式研究」	31	第三節 流程把控	89
第三節 商圈的變化	34	第六章 實戰篇	90
第四節 智能手機時代下的商圈	35	第一節 麥當勞	91
第五節 點址的概述	41	第二節 美心集團	96
第六節 商圈與點址的辨析	44	第三節 點址地產有限公司 Simply Location	116
第七節 點址的「指紋」	46	第四節 失敗經驗分享	123
第八節 點址的財務分析	48	第五節 香港品牌在內地開發策略的分享	124
第三章 分析與規劃	52	第七章 職業素養篇	128
第一節 組合規劃	53	第一節 立德	129
第二節 象限分析	63	第二節 工作的能力	131
第三節 制定願望清單	66	後記	134
第四節 願景規劃	69		
第五節 續約規劃與資產優化	75		



第一節 商圈的概述

首先，什麼是商圈（Trade area）？

商圈是指固定的時間段內所擁有的銷售推動（Traffic generator）所產生的人流強弱程度，商圈的大小視乎不同品牌、不同類型產品而改變，還會隨著品牌的經營情況而持續發生改變。

那麼，何謂銷售推動？銷售推動就是產生人流的一些地方或建築物，例如學校、住宅、寫字樓、商場、影院或者地鐵站等，因為這些地方能夠產生人流，有人流就有機會做到生意，才有營業額貢獻。也就是說，銷售推動產生人流，就會引起生意。試想一下，5分鐘或者10分鐘的步行範圍內可能存在學校、住宅、寫字樓或者地鐵站口等彙聚人流的地方，那這個「圈」是擁有5萬、1萬還是5,000的人流量，是有很大差別的。當然，這是傳統零售的概念，電商網上零售無人流也能做到生意。Food Panda、Deliveroo、美團、餓了麼等應用程式大大擴大了零售商的商圈範圍。這也是筆者期望在日後探討的題目。

當從業員在談論某個位置好或者不好的時候，例如，這個位置太偏遠了，那個位置門面太窄，這個位置面積太小……其實都傾向於泛泛而談。商圈和點址其實是兩個概念，如果能搞清楚，團隊就能對這個點址作出更好的價值判斷，而溝通過程也會更順暢及更容易達成共識。

以下所述的都是以傳統零售概念為基礎。

四類基本商圈類型：住宅（Home），辦公（Office），購物人群（Shop），交通樞紐（Traffic）

基本商圈類型

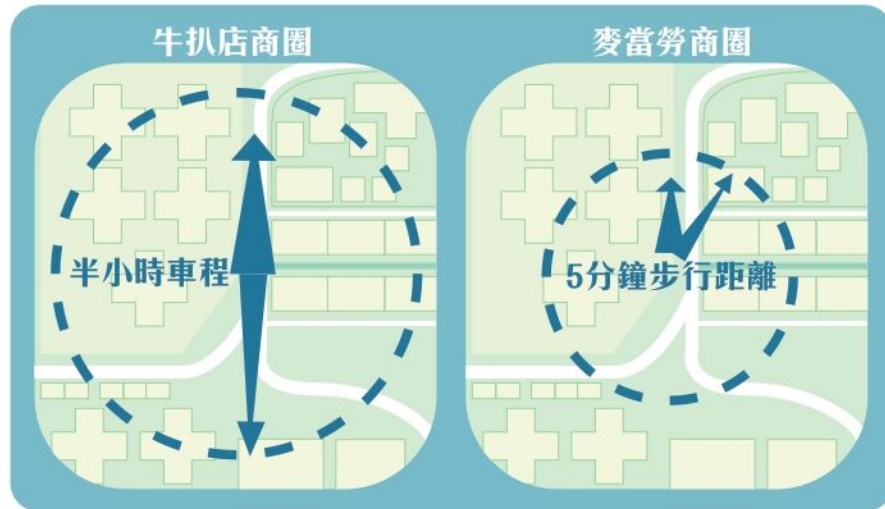


商圈可以根據銷售推動而產生的人流量強弱程度制定等級，在麥當勞的定義裡分為非常好、很好、好、一般，或者不理想：

- Great（非常好）：非常活躍的市場（商圈），擁有全部四類重要的銷售推動。
- Very Good（很好）：現有市場很強很活躍，四類重要銷售推動中的兩類非常強。
- Good（好）：銷售推動提供顧客有限，我們可以從這個市場取得尚可接受的銷售額和利潤。
- Fair（一般）：銷售推動提供客流非常有限或開始轉移。
- Not Desirable（不合適）：銷售推動已經轉移，不存在，和/或極度弱。市場衰退不再有利潤。

不同的零售類型會有不同的商圈範圍。我們做過全面的顧客訪問，麥當奴的顧客 80% 是在步行 5 分鐘以內來到分店的。我們以 80% 顧客作為基準，市區麥當奴的商圈範圍就是 5 分鐘步行距離。另一個例子，如果全上海只有一家 Lawry's 牛扒店，而這家店在浦東，浦西的人想吃就得自己開車過去。當你訪問顧客從哪裡來，再根據他們的答案在地圖上畫點，就會獲得跟麥當勞完全不一樣的商圈範圍，因為很可能在 800 名受訪顧客裡，有接近八成都是 30 分鐘車程以內來到的。那麼對於這家牛扒店來說，它的商圈範圍就是 30 分鐘的駕車距離。舉這個比較極端的例子，和麥當勞形成鮮明反差，是為了讓讀者先弄明白：不同的行業，不同的地點，就會有不同的商圈範圍。

牛扒店商圈 VS 麥當勞商圈



第二節 商圈的確定——「行跡模式研究」

商圈的確定在麥當勞系統裡有很強大的資料支援。例如，我們在麥當勞裡常常會做「顧客分析」——訪問大約 800 位顧客，最基本的問題包括：你從哪裡來、往哪裡去，這個分析過程英文稱為 Trip pattern analysis（「行跡模式」研究），目的是根據大約八成顧客從哪裡來、往哪裡去的行程資訊畫出這個商圈的大小。

麥當勞的商圈範圍是大概 5 分鐘的步行距離，原因是它是一家速食店，顧客一般不願意步行超過 5 分鐘去尋找一家速食店，因為速食店應該以方便、快捷為前提。

「行跡模式」一詞是指有關顧客如何往返於我們店舖的資訊（Where from, where to），包括他們行跡的起點，如住宅、寫字樓、商店，以及他們離開店舖後要去哪裡。行跡模式研究是一種有助開發的工具，需要在餐廳裡進行現場客戶調查。

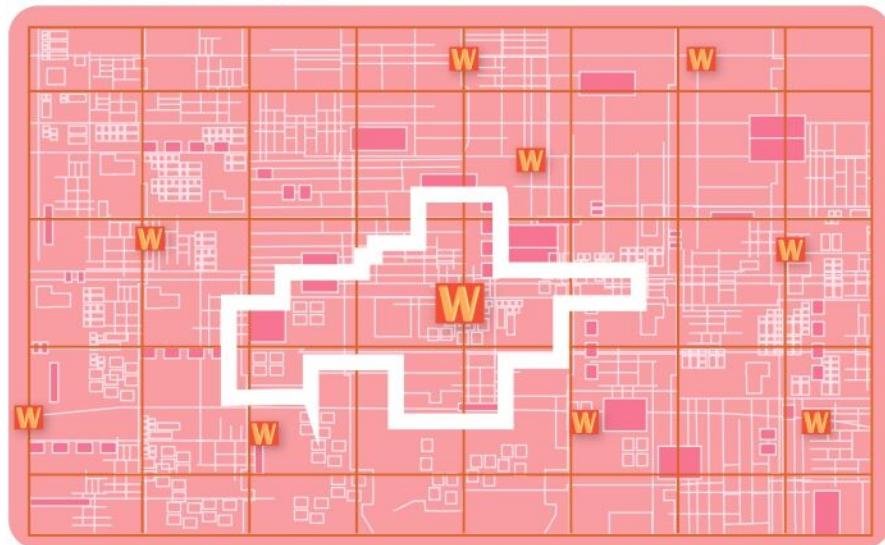
對於一個典型的獨立位置，建議至少收集 800 份調查。一個好的調查樣本應該包括工作日、週末和假日的顧客，涵蓋店舖內和車道內（如果適用），為期幾天。客戶會被詢問有關其「行跡模式」的詳細問題，調查者會使用相應的區域網格地圖來說明收集準確的資訊。通過行跡模型的研究，我們可以確定：

- 商圈的面積
- 瞭解未來的增長機會（商圈重疊、差距）

- 商圈的市場滲透率
- 瞭解商圈的「緊密」或分散程度
- 客戶個人資料（年齡層、性別等）
- 當前業務來源（家庭、寫字樓、商店、交通、其他）
- 目前該店舖尚未捕獲的潛在業務來源
- 詳細的客戶行跡模式
- 受訪客戶的光顧頻率

可以使用調查資料製作一個商圈域地圖。商圈域地圖是描述大多數客戶來自的區域。這有助於直接根據從客戶那裡收集到的數據來定義商圈的實際覆蓋範圍。

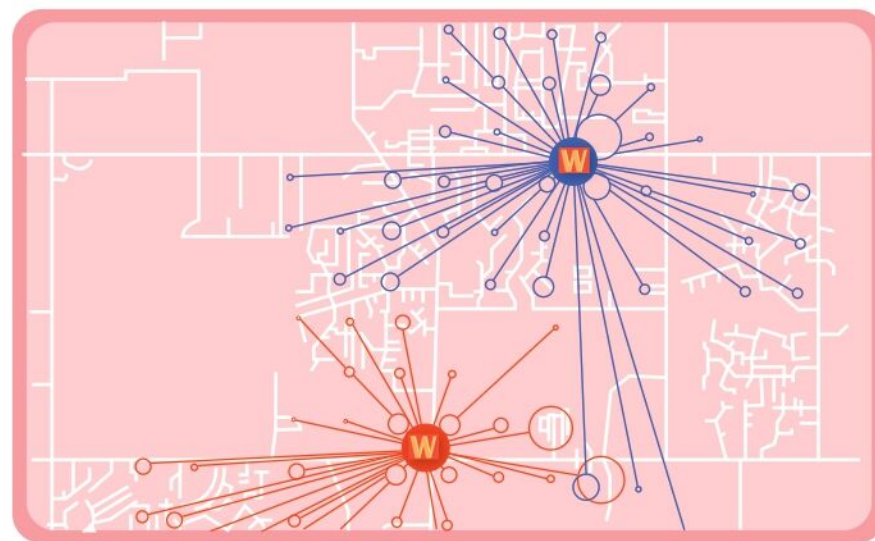
商圈域地圖/商圈輪廓圖



通過對調研資料的進一步分析，我們還能得到關於商圈密度、範圍以及衰減情況的相關結果。

查看資料的其中一種方法是使用「蜘蛛」圖。與簡單的商圈輪廓圖不同，「蜘蛛」圖描述了餐廳商圈的同時，還使用圓圈表示顧客來自特定區域的百分比。圓越大，來自該網格的客戶百分比就越大。這種圖示可以清晰標注商圈的覆蓋範圍和密度，潛在的銷售建設區域以及店舖管轄範圍內目前服務不足的區域。

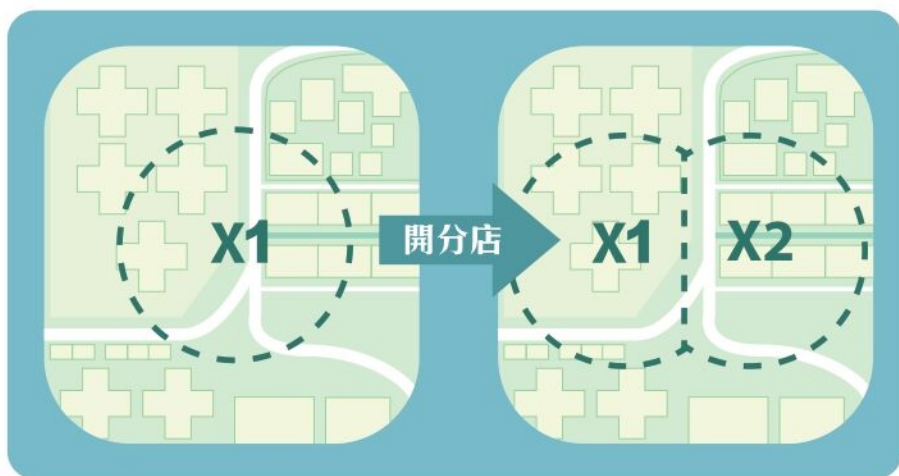
商圈「蜘蛛」圖



第三節 商圈的變化

任何一個品牌店的商圈範圍，是會隨著它營運的強弱和分店的增減而縮小或者擴大。在原來店舖旁邊開新的分店時，原來店舖的商圈範圍就會自然產生轉變（見下圖），而當一家連鎖店的一間分店結束時，附近沒關門的店生意額就會提升。這需要動態的考慮和分析。

開分店對商圈範圍的影響



如果營運產品和服務越來越穩定，顧客願意持續來消費，品牌越做越強，在沒有開新的分店、也沒有減少分店的情況下，商圈範圍就會越來越擴大，因為願意從更遠的地方過來吃飯或購物的客人越來越多。相反，如果營運越來越差，品牌老化，裝修殘

舊，你隔一段時間做顧客類型分析的時候就會發現，跟半年或一年前相比，它的商圈範圍變窄了，因為它的品牌已經產生不了重複的顧客。顧客以前一個月來兩次，現在一個月只來一次，遠一點的甚至已經不再願意花那麼長時間過來消費的時候，商圈就會縮小，這就是營運部自身對品牌營運出品的掌控能力對商圈範圍大小的影響。

第四節 智能手機時代下的商圈

以上只是傳統零售店舖商業模式的商圈範圍，是針對顧客從不同地方來到分店光顧的一種商圈模型。隨著互聯網普及、網上購物的興起和商業模式的轉變，商圈範圍也有著不同的變化。舉例說，我在內地星巴克管理南中國店舖的時候，瑞幸咖啡透過順豐快遞配送的線上外賣商業模式迅速崛起，顧客在家點單等待配送員駕駛摩托車送咖啡上門。內地盒馬超市標榜 3 公里範圍都能在半小時內配送。這種商業模式顛覆了以往的傳統經驗，店舖不用提供座位堂食，節省經營成本，商圈範圍由顧客以往步行距離轉變為配送員駕駛摩托車能到達的距離，這種模式下商圈的範圍就擴大了。疫情期間，堂食店舖外賣所佔份額在不斷提升，由以往幾個百分點增加到 20% 甚至 50%，可見人們消費習慣的轉變會對商圈範圍產生極大的變化。

這些商圈的變化對我們選擇商圈和點址的要求都有著根本的轉變，例如，以往一個人口不密集的住宅區域，5 分鐘步行商圈根本不能支撐一間實體咖啡店，但 3 公里範圍的人口就足夠支撐

一間實體的外賣店，這也是當下零售店舖地產部從業員需要留意的新形勢下的商機。

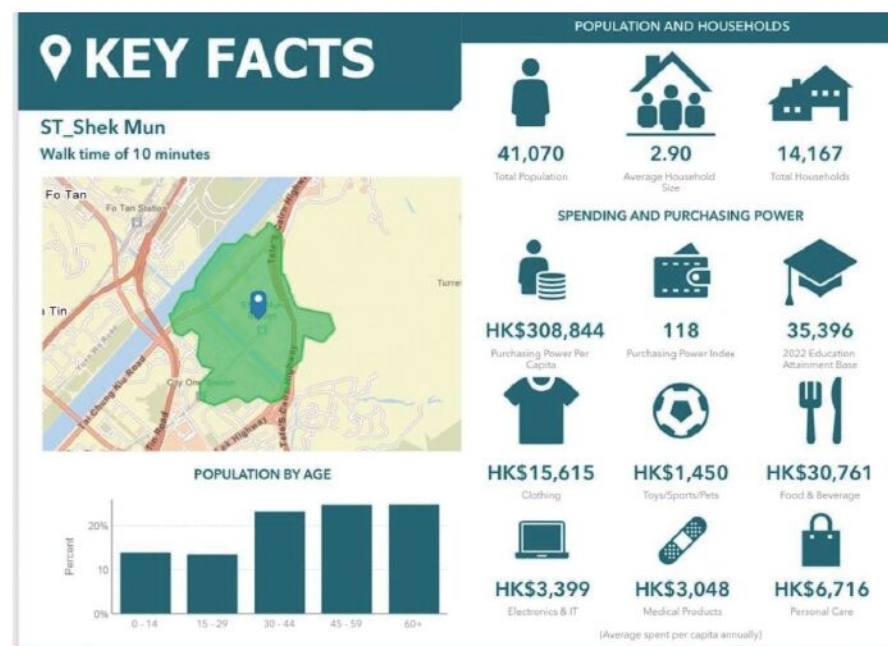
商業模式的商圈變化



地理資訊系統（Geographic Information System，縮寫：GIS）的應用：

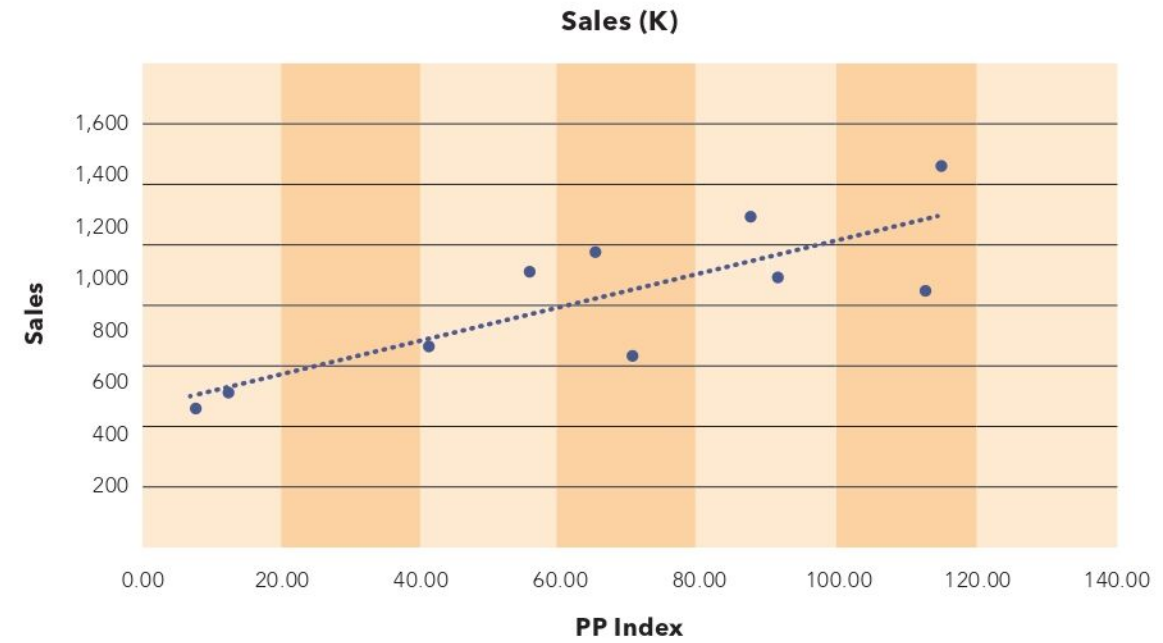
如今要瞭解一個商圈，已經不需要像筆者 90 年代加入麥當勞的時候那樣，要花上很長的時間步行整個商圈記錄每一棟大廈如學校、寫字樓、酒店、商場、住宅等等銷售推動來瞭解其相應的活躍程度，現時有很多不同類型的地理資訊系統軟件（GIS

software），只要一個按鈕，就能對某個點址商圈範圍內所有的銷售推動一目了然，而且資料非常詳盡，包括人口年齡層的分佈，收入水平，男女比例等等。這些資料有助於我們在開新店時更加科學地比較不同的商圈。



大家不要小看上述商圈範圍內的統計數據，懂得靈活運用加上統計學的方法有助店舖分析，並可在新商圈開設新店時作營業額初步估算。筆者曾對一個較為倚賴外送平台的品牌進行了分析。在不斷嘗試之下，發現人口及購買力兩個參數為最有關聯性的數據，再用該數據相乘組合衍生了一個有用的數據叫做（PP index），然後簡單作一個 Linear regression，的確發現有非常高的關聯性（如下圖）：

Store	2022 population (K)	2022 Purchasing Power index	PP Index (Pop x Pur index)	Sales (K)
A	47.9	117.2	56.14	1,020
B	66.7	137.6	91.78	1,000
C	11.2	113.4	12.70	576
D	6.7	117.3	7.86	524
E	63.4	138.8	88.00	1,220
F	85.1	132.9	113.10	950
G	46.1	153.9	70.95	710
H	20.6	200.5	41.30	745
I	37.2	175.9	65.43	1,088
J	58.7	196.3	115.23	1,400



Equation: $Y = M X + C$

Y = Sales

X = PP Index

M = Regression Coefficient / Slope of the line

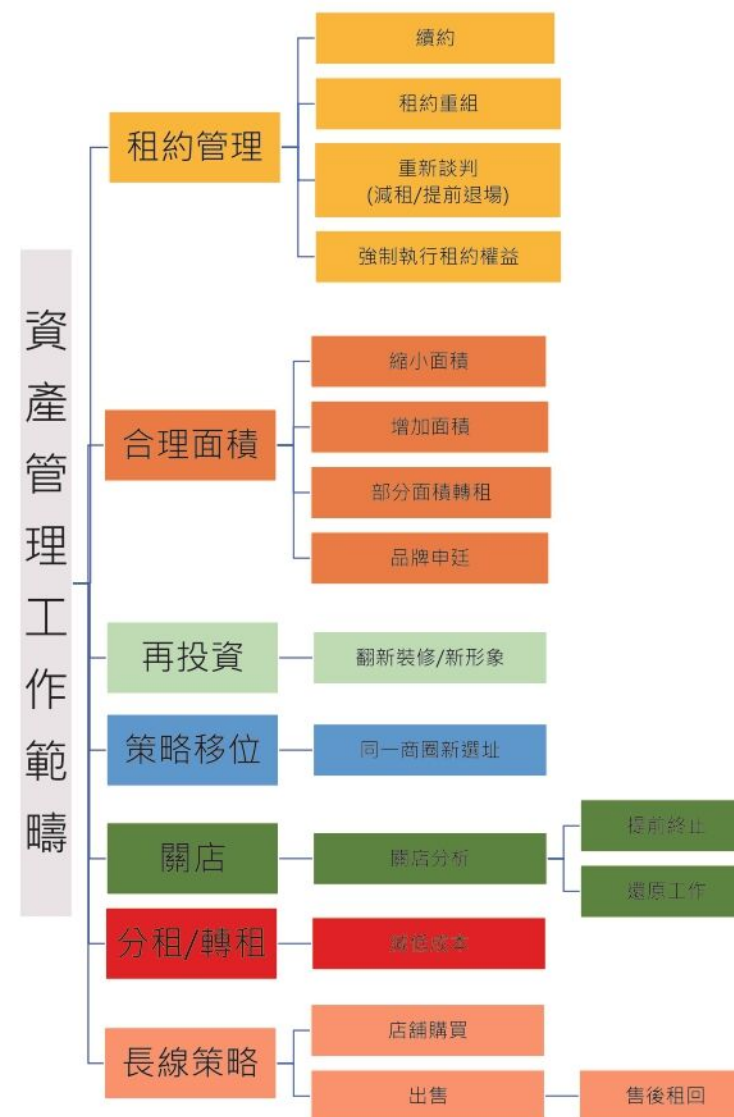
C = Intercept

第四章

資產管理工作範疇



正如上面所述，一般租務團隊的主要工作集中在續約，但其實租務團隊應該把管理租約工作提升到資產管理工作的範疇並與公司業務掛鉤，目標是提升營業額和利潤。下面將詳細講解資產管理工作的內容。



(1) 租約管理 (Lease management)

除了續約之外，一些未到期的店舖遇有經營壓力，或發現整份合約預估會有嚴重虧損的情況，我們必須主動出擊，通過洽談爭取重新簽定租約，例如，通過減租或重組租約爭取減租或者尋找新租客讓我們可以提早退場，或者重新審視合約是否有任何地方業主有違約在先，我們可以強行執行租約的權益。這些都是我們可以主動去關注的。

(2) 合理面積 (Right sizing)

任何實體零售店舖根據其產品組合在不同的商圈類型，都有其達到最理想營業額的合理面積。發展商一般會有一個量度零售商表現的重要資料，那就是「每一平方尺營業額」(Sales per square feet)。當零售商的店舖越來越多達數十間以上時，用相同類型的商圈作出對比，很容易找到合理面積的可參考性。所以當一個營業場所營業額的產出過低，我們就要考慮除了提升營業額的措施以外，是否可以減少面積來減低這個店舖的成本，從而將它的營運帳 (P&L) 調整到合理的水準，幫助利潤提升。

這個合理面積的控制不單是縮小面積也可以是增加面積。縮小面積也有不同方案，可以將面積發還給業主作其他用途，或者主動爭取轉租權將部分面積轉租，或者考慮將部分面積用作集團其他品牌用途，這些動作都是指向同一個目標——提升營業額，減低成本，提高利潤。

(3) 再投資 (Re-investment)

一般實體店舖在營運一定時間後，需要兼顧剩餘租約的長短，實際考慮是否重新裝修 (Renovation) 以維持店舖的最佳狀態。麥當勞的標準是三年一次小裝修，六至七年一次大型裝修以維持店舖的最佳形象，大型裝修一般都會考慮到是否引入公司的新設計、新形象和其他各方面的提升，例如 IT 科技、餐牌的演變、人員的制服等等。

考慮再投資的前提是要租約達到一定年期的保證，所以再投資通常需配合續約一併考慮。通常再投資翻裝修是向業主爭取一個更長年期租約的最佳理由，例如在香港可以嘗試五年或六年的續約，以達致有更長的折舊分攤期。

再投資是提升營業額的一個重要策略，但常常被很多零售商忽略，他們大部分會認為花錢只會增加折舊。但在麥當勞的經驗證明，一般分店重新裝修後基於有新鮮感，會提升顧客光顧次數，而營業額一般會有 5% 至 15% 的提升。從財務資料上分析，假設投入 300 萬元的裝修而租約年期還有五年的話，以 60 個月的分攤計算，每個月就要多分攤 5 萬元。假設現時這家分店的營業額是每個月 150 萬元，營業額的流水 (Flow through) 落到底線利潤是 50% (每個行業都不同，餐飲一般是 50%)，5 萬元的折舊就要多做 10 萬元的生意去抵銷，即等於 150 萬元的 6.66%，因此我們要考慮裝修後能否實現這個營業額的提升。

我鼓勵零售商每次在做完翻裝修半年或者一年後作出回顧，分析看看營業額提升多少，以此幫助日後再投資時作出更加科學的決策（當然也應該瞭解商圈的變化，這也是影響營業額的重要因素）。

（4）策略移位（Strategic relocation）

店舖的地產因素是由商圈和點址兩個元素所組成的，當商圈是好的並能夠容納一間分店但點址是較差的時候（例如 C 點，弱的可視性和弱的可接近性），就會呈現出營業額偏低和利潤虧損的狀態。這時候要主動物色移位的機會，在同一商圈尋找一個更好的點址以提升營業額並將租金支出部分百分比降低。

主動移位就是要尋找更好的點址。在前面的分析裡提到的螞蟻巢圖中，移位就是將位置移到更多螞蟻經過的地點，即找出更接近銷售推動、更多人流的地點。找到新點址之後，就可以重複開店的流程，重新審視營業額預估，估算這個新點是否可以為公司帶來盈利。

（5）關店（Closing）

首先要對商圈和點址進行分析，到底這家店的虧損是由外在原因還是內在原因所造成？在城市高速發展進程中，商圈會隨著不同地區商場開業而有衰退的現象，這種狀態下這類型商圈便不能容納多個競爭者，就會出現汰弱留強的現象，如果品牌不是最強者，短時間營運模型又難以優化進步，便只能面對現實儘早離場。

但如果商圈非常強勁，點址選擇正確，營業額低迷只是由於自身營運跟不上，那考慮關店前應該先改善營運狀態。我在麥當勞擔任地產主管討論關店名單時，總裁會指導我們決策，詢問這間店的店長是否優秀，避免可能只是自身營運出了問題而錯誤判斷商圈導致關錯店。

（6）分租／轉租（Sublet and excess property）

當店舖面積過大又不能退回給業主，其中一個方法是徵求業主同意將一部分分租給另一個租客，當然這個租客的業態要得到業主的同意。這樣可以減低租金成本，以前我在麥當勞的時候也操作過。

（7）長線策略（購買和出售）

零售商長線看好某個地區的業務前景而在現金充足的情況下，在租務組合結構上可以考慮在某部分區域和前景樂觀的商圈進行店舖購買。當零售商擁有物業時，在業績需求或現金流需求增大的情況下，也可以考慮出售物業回籠資金。

選址與執行



第一節 必勝的心法

理論歸理論，當你完成了資料的搜集和分析以及規劃後，開始進入真刀真槍的實戰模式時，就會發現理論只是紙上談兵，實際工作都是理論、技術與經驗的結合。面對困難決定乃兵家常事，商舖選址是舉足輕重的投資，錯誤的地產決定影響深遠，筆者在眾多實戰個案中累積了不少失敗的經驗，願意在這裡分享一下：

- 1) 不要和點址談戀愛 (Don't fall in love with a site)
- 2) 商圈第一，點址第二 (Trade area first, site second)
- 3) 現實世界沒有完美的點址，只有賺錢和不賺錢的點址
(There is no perfect site, but make money or not)
- 4) 勇於承擔值得冒的風險，敢於對沒有把握的交易說不。
探尋智慧，理智地判斷兩者的區別並作出正確的決定。
(Be brave to take calculated risk, and dare to say No to uncertain deals. Seek wisdom to distinguish the difference between two)
- 5) 如果這是你自己的錢，你會開這間店舖嗎？
(If it is your own money, will you open the store?)

第二節 選址流程

選址流程，從零售商地產開發的角度，可以說要「過三關」。

第一是商圈的釐定，即根據目前對品牌的定位羅列出適合商圈的優先順序。以一家位於民生區的茶餐廳為例，透過之前我所說的資產管理分析和組合管理分析可以得知，如果這家茶餐廳的品牌開設於民生區裡會有更高的營業額和利潤，那我們一定會以民生區作首選商圈，而先不會去考慮別的區域。這裡再強調一下商圈的定義，商圈是指商店以其所在地點為中心，以民生區、商業區、寫字樓區、商場、旅遊區、地鐵站為依託的吸引顧客的輻射範圍。通過組合分析，我們會知道什麼商圈適合自己的品牌。

第二是點址。每個商圈裡有不同的點址，必須先確定好商圈，然後才能在商圈中選擇點址。並不是每個點址都適合自己的品牌，正如第二章第五節所述，點址有其特定影響的因素，我們需按照自身品牌的差異來選擇合適的點址。

最後就是「第三關」——財務分析。定了最好的商圈，不代表就能拿下最好的點址。因為最好的點址通常會被諸如銀行、金舖等可以承受高額租金的商舖拿下，不得不在高額租金面前「止步」，我們可以選擇財務能力承受範圍內而有利潤的點址。財務分析一般會計算成本和營業額預估，根據營業額預估計算出盈利的多少。所謂「過三關」，總的來說，就是先找對商圈，再找對點址，最後財務分析也能通過的話，才能進入到法律程式的「盡職調查」和業主進入更深入的談判。

當然，整個開發流程並不是那麼簡單，還會牽涉到產權法律調查、工程技術要求檢測，與工程人員溝通瞭解機電設備能否滿足品牌開店要求等等，這些都是非常複雜而重要的流程。但從地產開發層面來說，最首要是考慮這個商圈是否適合這個品牌，以及這個點址從租金及營運角度計算是否可以獲利。

第三節 流程把控

整個開發流程當中，地產團隊必須制定一個點址篩選和檢查的清單。透過組合分析，找出需要什麼商圈和點址。然後，要建立起完善的點址報告系統。不知道你們如今審批的流程是怎麼走的，會不會是老闆一方面忙於處理日常業務，另一方面同時要親自去巡視和審批每一個點址？我們其實可以建立完善的點址報告審批流程，對不同的商圈作出詳細分析，再跟現有店舖所在的商圈作比較，做好營業額預估和財務分析，完善地跟進好每一家店的談判進度。每家店，我們都這麼做，就會逐步建立起一個全面性的點址報告系統。另外，審批流程可以由地產經理、財務總監、營運總監再到管理層逐層把關，每週都更新報告。一套完善的店舖開發流程，絕對是每個零售商開店的品質保證。

點址地產

咁簡單

Business 049

書名： Simply Location點址地產咁簡單

作者： 何嘉威 Eric Ho

編輯： Angie Au

設計： 4res

出版： 紅出版（藍天圖書）

地址：香港灣仔道133號卓凌中心11樓

出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517

電郵：editor@red-publish.com

網址：http://www.red-publish.com

香港總經銷：聯合新零售（香港）有限公司

台灣總經銷：貿騰發賣股份有限公司

地址：新北市中和區立德街136號6樓

電話：(866) 2-8227-5988

網址：http://www.namode.com

出版日期： 2023年7月

圖書分類： 金融與商務

ISBN： 978-988-8822-67-6

定價： 港幣108元正／新台幣430圓正



不少本地中小型零售商，即使擁有 50 至 100 間店舖，其地產團隊的作用一般相對被動，很多時候老闆還得親力親為，成效事倍功半。

無論你是公司老闆或地產團隊成員，如果你有決心提升地產部專業能力，務必細閱這本書，因為此書會分享如何打破固有思維，主動出擊，重新職業定位，不再單純局限於傳統地產中介角色，而是 upgrade 成為更有價值的資產管理要員，宏觀整盤生意，幫公司提高營業額和利潤，展開更闊職途。

當掌握了地產開發知識，就能充分利用數據分析，提供專業意見：應該開舖、續約、關店，擴大或減少面積，還是移位？更懂得靈活跟業主和發展商談判，達致雙贏、三贏，甚至書中提及的四贏局面！

Simply more than just a real estate partner 



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

ModE

上架建議：金融與商務

定價：港幣 108 元正 / 新台幣 430 圓正

