



可实现、可操作性强、风险可控的

五年增长战略规划

项目建议书修订稿
第一部分

2011年9月23日

A.T. Kearney Inc. 2011年版权所有©
此文件为科尔尼管理顾问公司准备，
供客户及科尔尼共组团队使用，
未经科尔尼管理顾问公司事前书面同意，
本文件之任何部分不得为其它目的所使用

前言

- 近年来中国餐饮市场发展迅速，其中快餐业是增长最为迅速的市场之一
- 呷哺在北京经营非常成功，但为获取可持续增长，呷哺需要全国扩张，亦拥有全国扩张所需的资金、北京成功经验等基础
- 可实现、可操作性强、风险可控的五年增长战略将为呷哺成功的全国扩张进一步提供保障
- 科尔尼是呷哺5年增长战略规划的最佳合作伙伴：
 - 熟悉呷哺状况
 - 拥有丰富的中国市场战略咨询经验和对于餐饮业而言至关重要的运营特长

主要内容

- 对呷晡发展背景的初步理解
- 建议的项目范围、方法和成果
- 项目组织和工作计划
- 附件
 - 科尔尼简介
 - 科尔尼公司相关项目经验摘选
 - 部分咨询顾问简历

市场概览

市场概览

对呷哺的启示

① 规模及增长

- A. 市场前景: 近年来中国餐饮市场发展迅速, 其中快餐业是增长最为迅速的市场之一
- B. 区域吸引力:
- 区域市场中, 广东、山东、江苏等省拥有较高的餐饮消费规模
 - 一线城市及成都、天津等拥有较大的餐饮消费规模, 部分二线城市的**增长也非常迅速**
 - 人均餐饮消费规模方面, 一线大城市较高, 增长也较快

- A. ,呷哺所处的快餐和火锅行业综合增长看好,呷哺因而有较大发展空间
- B. 考虑到中央厨房/物流配送半径和成本因素,呷哺在制定扩张战略时,应综合考虑规模、增长和城市群效应,如,优先选择拥有一线城市和规模/增长均较好的二线城市的城市群

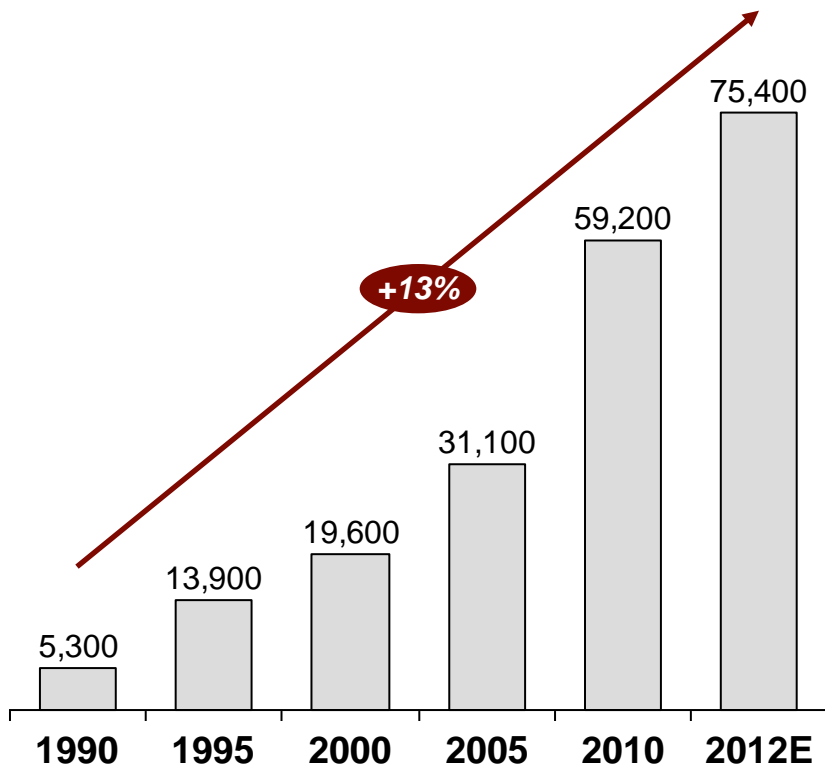
② 竞争态势

- 中国的**快餐市场高度分散**,然而近年来领先品牌扩张迅速
- 全球前十的快餐连锁店中的七家在中国有网点,其中以百胜(Yum!)规模最大
 - 肯德基和麦当劳作为世界快餐业巨头在管理和经营理念上有不少相似点,但较早的进入时间、注重本土化和灵活的发展战略是肯德基在中国市场全面领先麦当劳的主要原因
- **本土快餐及连锁火锅**,如:小肥羊及味千拉面,已在餐饮业占有重要地位.精细化运营使味千拉面尤其具有竞争力

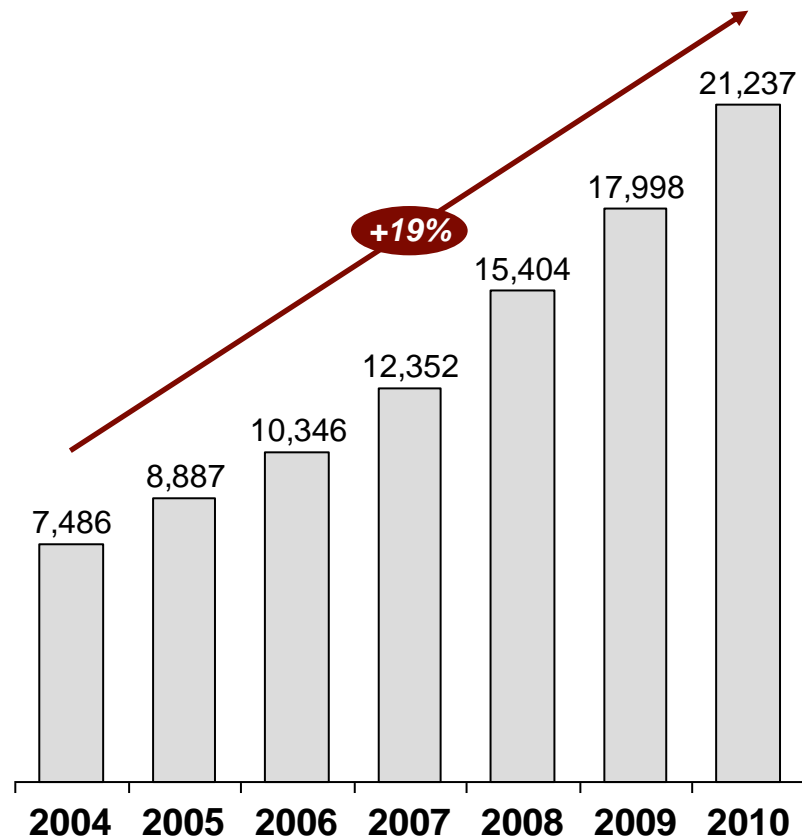
- 中国的快餐市场仍然高度分散,呷哺有机会通过快速发展来扩大自己的市场份额
- 拥有快速增长和优秀运营能力的市场领先者已逐步形成,呷哺需要利用自身的优势有选择地扩张,才能在日趋激烈的竞争中占据更有利的地位

1A 全国规模及增长: 近年来中国餐饮市场发展迅速

中国城镇家庭可支配年收入和年复合增长率
(人民币元)



中国住宿餐饮业年收入和年复合增长率
(人民币亿元)



来源: 国家统计局各年统计年鉴; Access Asia中国快餐及餐饮报告; 科尔尼分析

火锅连锁餐厅的规模稳定增长

初步，将在项目中确认

火锅餐厅增长驱动因素

消费者喜爱

经济实惠

- 以人均消费额计算，火锅的平均价格只有全服务餐厅的一半。低廉的价格使火锅的受众人群广泛

人群广泛适应

- 火锅吃法简单，地域性的口味偏好对其影响较小，南方北方的消费者均能适应

消费习惯改变

- 在空调普及后，火锅可以四季都适宜，改变了以往大多只在秋冬季节吃火锅的状况

经营者青睐

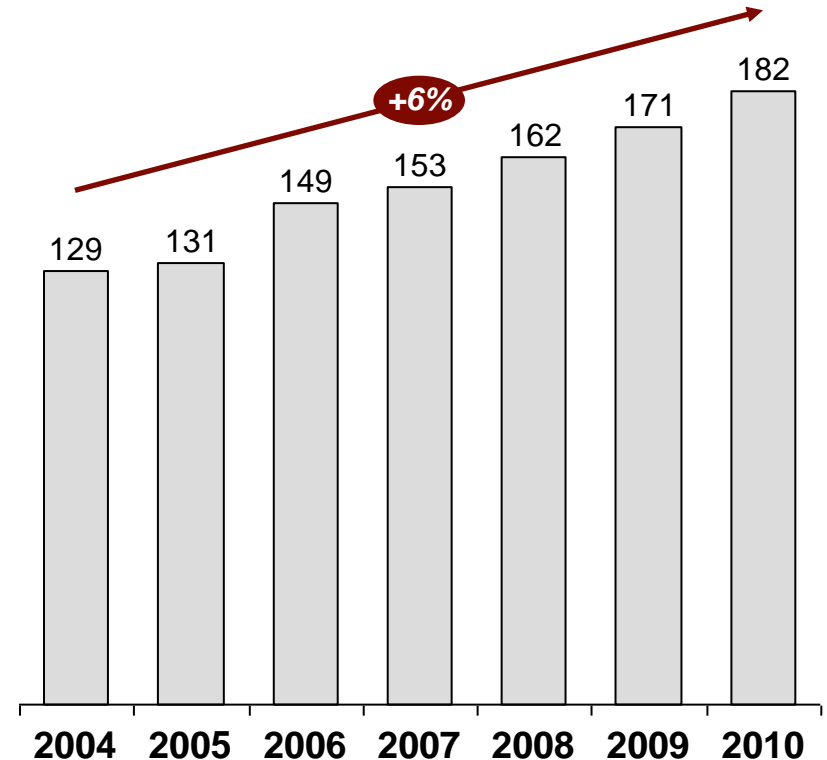
成本低廉

- 火锅店对于食材和设备的要求较简单，无需较大投资。成本低风险小

易于经营

- 火锅餐厅操作简单，对人员尤其是厨师几乎没有特殊要求，易于经营，也能够迅速复制

中国火锅连锁餐厅规模和年复合增长率 (人民币亿元)



而快餐业则是增长最为迅速的市场之一

快餐增长驱动因素

大众需求旺盛

价廉物美

- 相对于供应正餐的餐厅，快餐有着无可比拟的价格优势，并且提供广泛迎合大众口味的产品选择

方便快捷

- 快餐不仅食用便利，而且可以外带，满足工作人群和学生等消费者的日常需求

消费习惯改变

- 相比以前，现代人更多选择在餐厅吃饭。并且，快餐厅已经成为年轻人、家庭聚会活动的主要场所之一

经营者扩张迅速

连锁扩张

- 快餐企业往往通过直营和加盟模式，迅速扩张门店数量，抢占市场份额

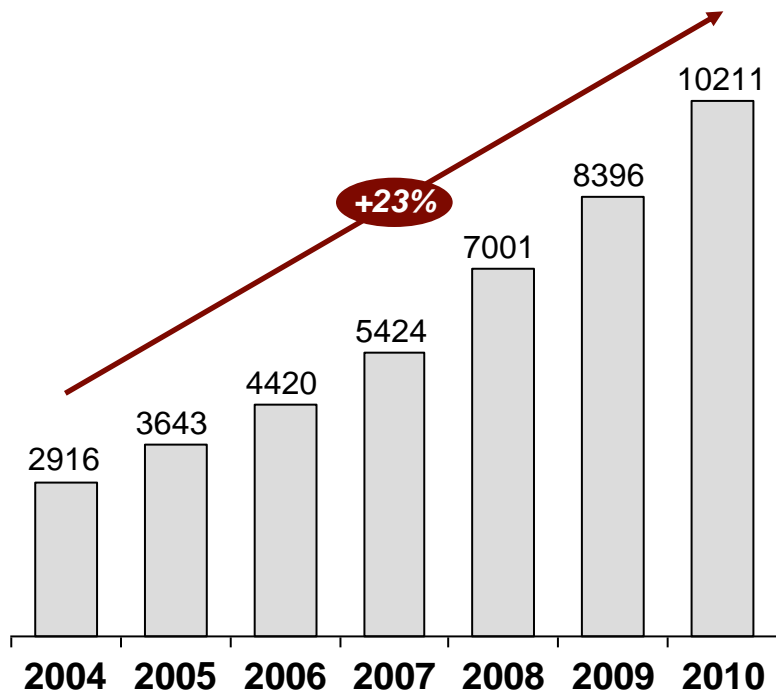
运营简便

- 快餐业制餐方便和服务简便，方便运营管理，新增门店的管理易于复制

标准化生产

- 许多快餐企业进行产品线垂直扩张，标准化生产保证产品质量和供应，从而吸引更多消费者

中国连锁快餐业年收入和年复合增长率
(人民币亿元)

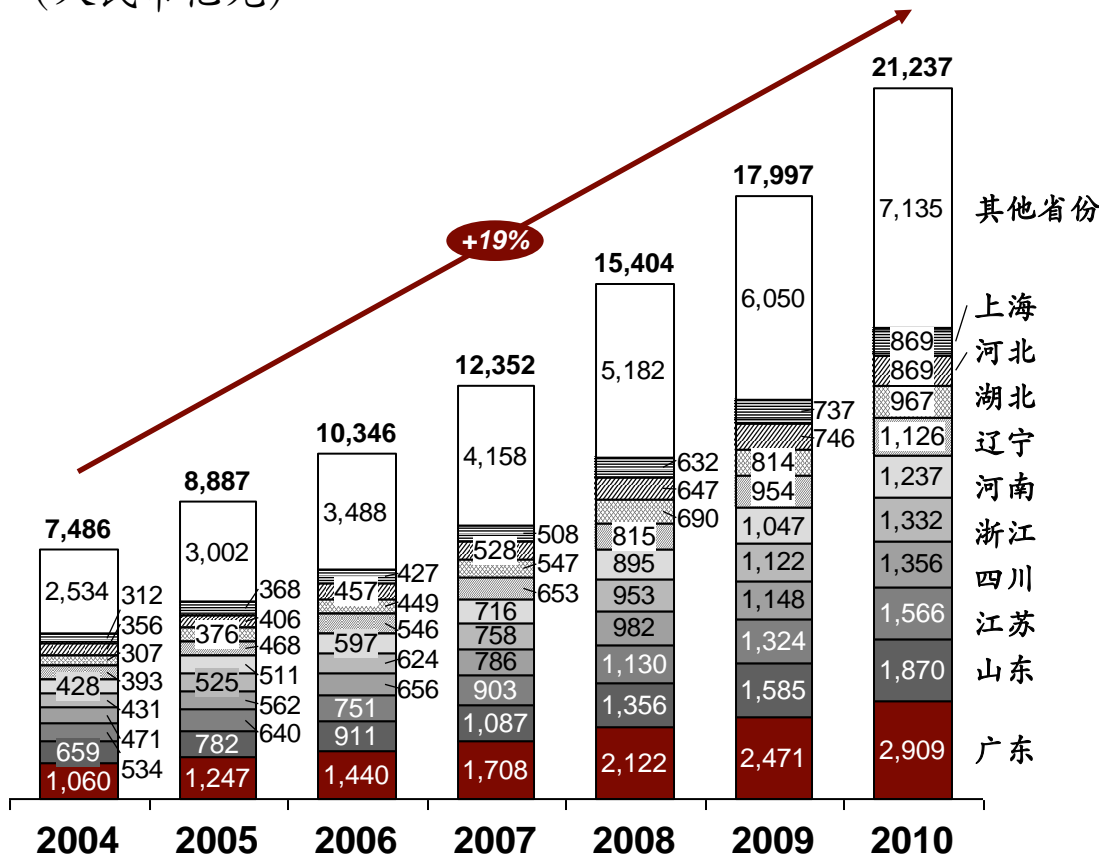


对呷哺的启示

- 作为快餐型火锅连锁餐饮企业，呷哺仍有较大的市场发展空间

1B 区域规模及增长：区域市场中，广东、山东、江苏等省拥有较高的餐饮消费规模

中国餐饮业消费规模最大的前十个省市
(人民币亿元)

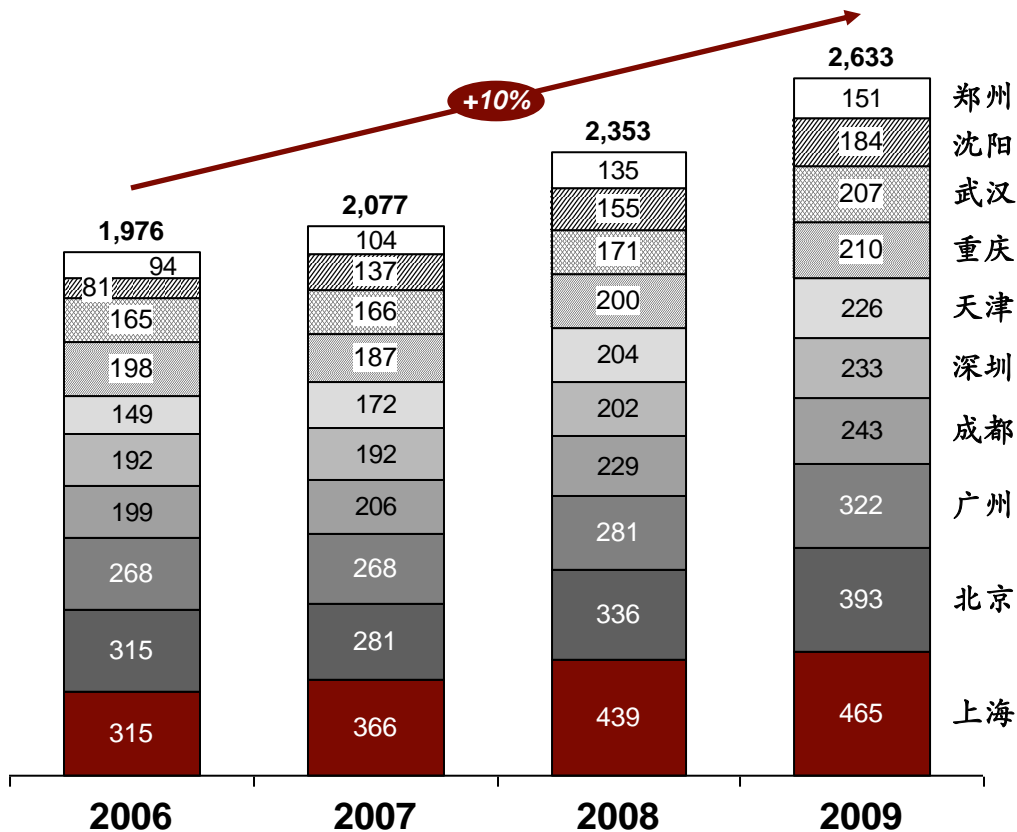


2004 - 2010年中国餐饮业增长最快的十个省份

省份	复合增长率
吉林	22%
贵州	21%
湖北	21%
浙江	21%
广西	20%
江苏	20%
黑龙江	20%
河南	19%
内蒙古	19%
重庆	19%

一线城市及成都、天津等拥有较大的餐饮消费规模，其他一些二线城市增长迅速

中国餐饮业消费规模最大的前十个城市
(人民币亿元)

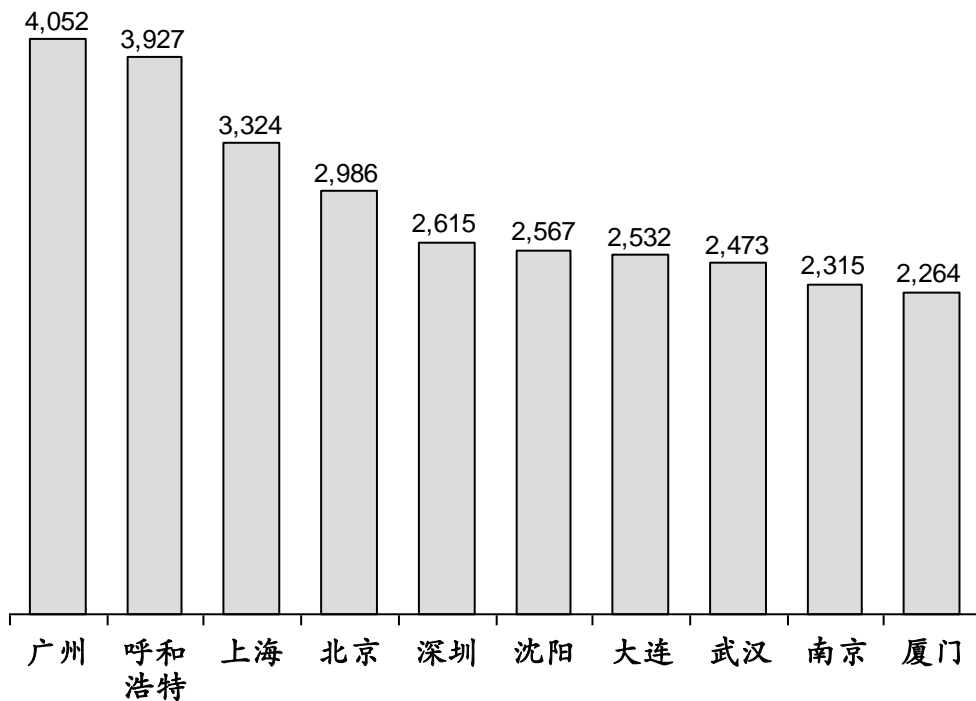


2006 - 2009年中国餐饮业增长最快的十个城市

城市	复合增长率
大连	129%
沈阳	127%
拉萨	96%
呼和浩特	70%
南宁	68%
厦门	65%
福州	63%
郑州	60%
哈尔滨	55%
昆明	53%

一线大城市拥有较高的人均餐饮消费规模，同时二线城市人均消费增长迅速

中国餐饮业2009年人均消费规模最大的前十个城市
(人民币元)



2006 - 2009年中国餐饮业人均消费增长最快的十个城市

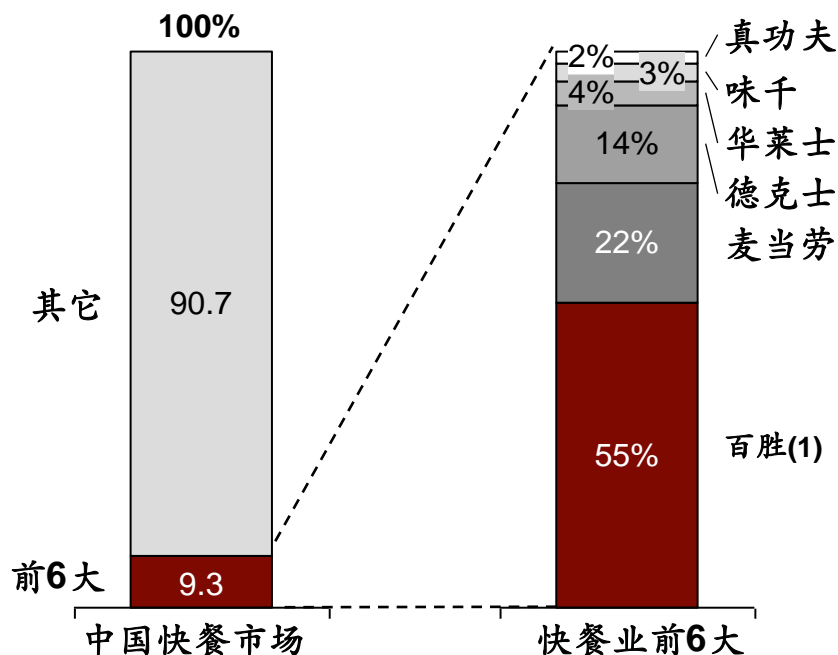
城市	复合增长率
大连	128%
沈阳	126%
拉萨	81%
呼和浩特	68%
南宁	67%
福州	63%
厦门	62%
郑州	58%
哈尔滨	54%
昆明	52%

对呷哺的启示

- 呷哺可以选取餐饮规模大的一线城市和部分快速增长的二线城市优先进入
- 呷哺需要考虑城市的集群效应以分摊中央厨房/仓库和物流的成本

② 竞争态势：中国的快餐市场高度分散，领先品牌间的竞争主要都在积极扩张门店方面

2009年中国快餐行业市场份额 (%)



参与者		在中国的扩张计划
现有参与者	百胜 ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> • 并购小肥羊火锅 • 2011年开475家新店
	麦当劳	<ul style="list-style-type: none"> • 计划2011年新开门店175-200家, 同时, 麦乐送网点将扩大到近550家 • 未来三年, 计划再新增1000家门店
	德克士	<ul style="list-style-type: none"> • 2030年, 要实现由目前的千家店到万家店的飞跃; 最近4年中, 每年都要开150家左右的新店
	华莱士	<ul style="list-style-type: none"> • 计划2011年内再开1000家店
	味千	<ul style="list-style-type: none"> • 今年计划再增加150间店, 亦会斥资1.8亿元于优化旗下工厂, 以及9000万元于提升设备
新进入者	唐恩都乐 (Dunkin' Donuts)	<ul style="list-style-type: none"> • 2008年在中国开第一家门店。计划10年内开100家新店
	快乐蜂 (Jollibee) ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> • 2008年在深圳开第一家店。目前计划以3000万元人民币收购广西南宁米粉快餐连锁企业“三品王”55%股权

对呷哺的启示











- 在高度分散的快餐市场中，呷哺仍有机会通过快速发展来扩大自己的市场份额
- 拥有快速增长和优秀运营能力的市场领先者已逐步形成，呷哺需要利用自身的优势有选择地扩张，才能在日趋激烈的竞争中占据更有利的地位

(1) 指百胜集团，包括肯德基、必胜客和东方既白；(2) 菲律宾最大的快餐连锁企业

来源：二手资料（包括：Euromonitor 中国餐饮报告；相关餐厅网站、中国经济网、新华网等）；科尔尼分析

全球前十的快餐连锁店中的七家在中国有网点

全球前十快餐连锁店

2010年排名	连锁店名称	2009年北美销售额(单位: 10亿美元)	2009年中国销售额(单位: 10亿美元)	连锁店数量(中国)	中国营业地点	在中国的产权形式
1		\$ 31	\$ 0.95	1137	全国	<ul style="list-style-type: none"> • 上市公司(纽约证交所股票代码: MCD) • 2003年开始特许经营 • 2008年特许经营目标比例为20%
2		\$ 10	\$ 0.07 ⁽²⁾	144	一线, 二线城市	非上市公司
3		\$ 9.0	无	25	上海、南京、 厦门	上市公司(纽约证交所股票代码:BKC)
4		\$ 8.4	-	-	无中国业务	上市公司(纽约证交所股票代码: WEN)
5		\$ 8.3	\$0.37 ⁽²⁾	474	全国	<ul style="list-style-type: none"> • 上市公司(纽约证交所股票代码: SBUX) • 在中国有三家合资公司
6		\$ 6.8	无	0 ⁽¹⁾	无中国业务	上市公司(Yum Brands Inc)
7		\$ 5.7	无	13	上海、南京、浙江、深圳	非上市公司
8		\$ 5.0	\$ 0.6	562	全国	上市公司(Yum Brands Inc)
9		\$ 4.9	\$ 3.0	2872	全国	<ul style="list-style-type: none"> • 上市公司(Yum Brands Inc) • 1999年开始特许经营 • 以两种连锁店模式运营: 直营连锁和特许经营 • 特殊的“不从零开始”的特许经营模式: 将成熟的店面转变成为加盟店
10		\$ 3.8	-	-	无中国业务	上市公司(纽约证交所股票代码: SONC)

(1) 2003年进入中国, 但2008年退出中国市场

(2) 科尔尼估计

来源: 二手资料(包括快餐店杂志QSR Magazine; 2009年各公司年报; 百度文库等); 科尔尼分析

在排名前十的快餐连锁店中，百胜（Yum!）在中国规模最大，并计划在中国持续扩张



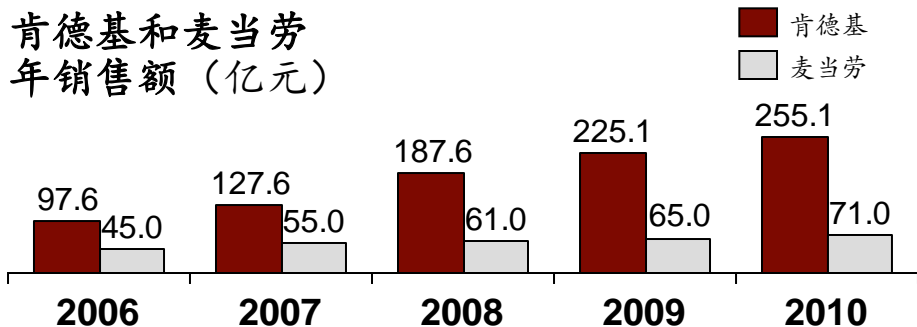
Yum! (中国) 分部目标: 在中国建立起每个重要品类的主导餐厅品牌

市场/消费者	产品/门店类型	竞争	经销	合伙人/加盟店
<ul style="list-style-type: none"> 中国大陆是Yum!品牌在全球范围内新公司餐厅发展的第一市场 Yum! 相信中国是其排名第一的盈利分部；2010年，Yum!中国和以前的年份相比产生了更高的利润（26%）。（2009年为24%，2008年为17%） 随着时间的推移，Yum!计划在中国至少开2万家餐厅（2010年Yum!在美国开了19517家餐厅） 	<ul style="list-style-type: none"> 截至2010年底，Yum!（中国）运营的肯德基是中国最大的快餐店，有3244个网点，而必胜客，这一中国最大的休闲餐饮品牌有642个餐厅 2010年，中国开了500家肯德基和必胜客餐厅 2004年，Yum!引进了新的快餐店概念“东方既白”，提供中餐；2011年在中国有超过20家东方既白 2011年，拟斥资全面收购小肥羊的股权；目前，此次交易仍有待中国相关监管机构批准以及获得小肥羊的独立小股东通过方可完成 	<ul style="list-style-type: none"> 麦当劳是肯德基更类似的连锁餐饮竞争者 Yum!称其2002年的免下车肯德基餐厅是中国首个这种类型的餐厅，麦当劳正努力建立起利基市场，成为中国市场的主导免下车餐厅品牌 中国市场上棒！约翰和Little Caesars是必胜客不断发展的竞争对手 	<ul style="list-style-type: none"> Yum! 在中国大概有500个供应商 在全世界范围内中国是Yum!拥有并运营自己的服务经销系统的唯一国家 Yum! 的经销能力比中国的麦当劳有着显著的竞争优势 	<ul style="list-style-type: none"> 肯德基是进入中国大陆的首个西式快餐连锁店，早在1987年，就通过与中国公司的合资公司形式进入中国 Yum! (中国) 采用了特许经营的模式来促进在中国的扩张，截至2010年，肯德基有153家特许店和525家未经整合的附属店

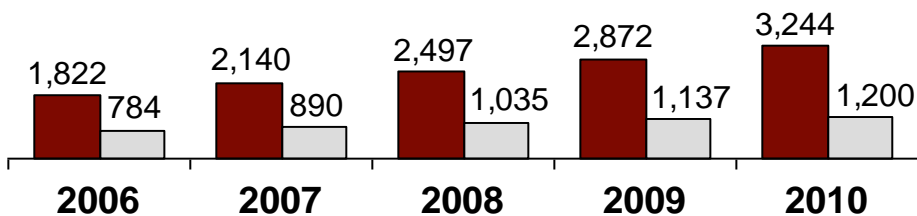
案例分析：肯德基和麦当劳作为世界快餐业巨头在管理和经营理念上有不少相似点…



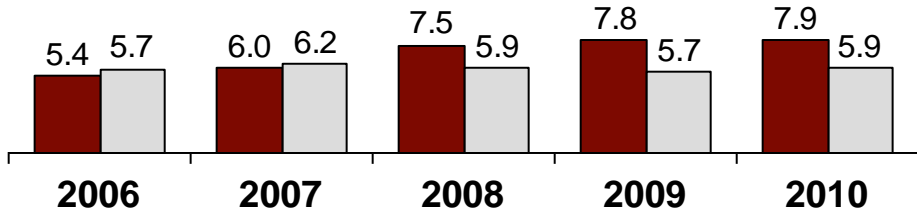
肯德基和麦当劳
年销售额 (亿元)



门店数(1)



店均收入(2) (百万元)



(1) 麦当劳2010年店数为约数

(2) 麦当劳2010年店均收入为约数

来源：二手资料（包括：相关公司年报、麦当劳中国网站、百胜中国网站等）；科尔尼分析

肯德基和麦当劳在管理和经营理念的相似点

相似点	描述
标准化管理	<ul style="list-style-type: none"> • 标准化管理，包括原料采购和配送、餐食品种和制作流程，保证品质 • 每一个材食、系统和作业流程都有详尽的标准 • 所有店面都有统一的店面管理程序
先进的服务理念	<ul style="list-style-type: none"> • 保持高效和优质的服务，坚持顾客至上的原则 • 提供卫生、整洁、舒适的餐厅环境 • 扩展餐厅的功能，将餐厅打造为除了就餐以外还是学习、工作和聚会的场所

...但较早的进入时间、注重本土化和灵活的发展战略是肯德基在中国市场全面领先麦当劳的主要原因



进入时间

- 1987年进入中国，是第一家进入中国的外来快餐
- 作为西式快餐概念的最先引入者建立了先入优势
- 1990年才进入中国市场，比肯德基晚了3年

本土化

- 注重菜单的本土化，一直努力开发更适合中国消费者口味的产品，并且特别成立了中国健康食品咨询委员会，增强本地化饮食新产品的研发
- 实行本土化经营，管理团队主要由有华人构成，也率先将中国区总部迁至中国内地（上海）
- 在相当长的时间内坚持只卖西式汉堡，直到2004年才开始菜单本地化进程，并且本地化创新一直相对落后
- 权利控制上更倾向于国际化，对中国地区所面临的复杂环境准备有所欠缺

发展战略

- 早在90年代初就开始了包括独资经营、与中方合资经营和特许经营的多种发展模式
- 较早开始关注在中小城市的发展，适当降低中小城市的加盟门槛
- 建立了反应快速的决策反应组织机制
- 在经历12年残酷的市场竞争之后，麦当劳才开始“直营连锁”与“特许连锁”的双向发展
- 扩张和选址较为审慎，加盟门槛较高，对中小城市关注不足
- 缓慢的决策反应速度缓慢制约了其扩张速度

麦当劳近期采取一系列措施加强其市场地位



麦当劳近期举措

提升市场定位

- 提升客户群阶层及品牌内涵，淡化儿童、纯粹的经济快餐定位，强化年轻人定位、潮流达人形象
- 2011年,麦当劳在中国投资金额将增加40%，用于新开发餐厅和形象升级：
 - 采用LIM (Less is More 化繁为简)欧式装修风格, 2013年前80%餐厅将华丽转身
 - 北京部分餐厅已进行改造, 并设有麦咖啡(McCafe)专区与休闲区

推出新产品

- 理念：体现麦当劳合心竞争力的创意策略
- 09年麦咖啡举出“鲜煮咖啡”口号，推出4款冰咖啡与超值早餐组专柜将在北京、上海、深圳等地设立
- 11年推出100%纯牛肉产品，并设立“男人日”吸引男性消费者

加速门店扩张

- 自2011年起，3年内餐厅数量翻倍
- 到2013年，麦当劳将达到2000家门店；2011年计划开设175-200家
- 麦乐送网点将由目前的400家扩大至近500家
- 在江苏开始加盟经营的试点
















确保人力资源

- 餐厅推出“麦当劳是我的另一个另一半”理念招聘人才，2011年计划招聘5万员工以应对门店扩张的人员紧缺
- 注重人才培养，汉堡大学起着关键作用：
 - 设置CPO职位负责人力资源，管理层本土化，培训更多本土化管理人才
 - 到2015年，计划投资2.5亿元，为超过5000位管理人员提供能力培训

本土快餐及连锁火锅业已在餐饮业占有重要地位，其中小肥羊和味千拉面的扩张亦受益于其上市募集资金支持

□ 本土快餐及火锅连锁
➡ 本土上市企业

中国大型餐饮连锁店（2009收入排名）

连锁店名称	业态	2009中国销售额(单位: 10亿美元) ⁽¹⁾	2009年中国门店数(中国)	主要地点	产权形式
1 百胜餐饮集团(中) 	快餐店	\$ 3.6	~3,500	全国	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司 (NYSE: YUM) 运营肯德基、必胜客、塔可钟、东方既白
2 麦当劳(中国) 	快餐店	\$ 0.95	1,100	全国	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司 (NYSE: MCD)
3 小肥羊 	家族企业	\$ 0.91	454	全国	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司 (HKSEC: 968)
4 内蒙古小尾羊 	家族企业	\$ 0.81	>600	全国	<ul style="list-style-type: none"> 非上市公司 公司运营店和特许经营店
5 重庆小天鹅 	快餐店	\$0.65	283	一二线城市	<ul style="list-style-type: none"> 非上市公司
6 上岛咖啡 	快餐店	\$0.51	945	全国	<ul style="list-style-type: none"> 非上市公司
7 德克士 	快餐店	\$ 0.46	>1,000	全国	<ul style="list-style-type: none"> 顶新国际集团所有
8 锦江国际(集团)有限公司 	多元化	\$ 0.4	546	上海地区	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司 (HKG:2006) 主要经营酒店业务, 投资若干连锁餐厅, 包括锦江和万丽
9 星巴克 	快餐店	\$0.37 ⁽²⁾	474	一二线城市	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司 (NYSE: SBUX)
10 德庄火锅 	快餐店	\$0.33	473	重庆和二、三线城市为主	<ul style="list-style-type: none"> 非上市公司
11 迪欧咖啡 	快餐店	\$0.30	791	全国	<ul style="list-style-type: none"> 非上市公司
12 味千拉面 	快餐店	\$ 0.24	398	一二线城市	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司 (HKSEC: 0538)
13 马兰拉面 	快餐店	\$ 0.22	660	全国	<ul style="list-style-type: none"> 非上市公司
14 全聚德 	家族企业	\$ 0.18	83	一二线城市	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司 (SZSE: 002186)
? 呷哺呷哺 ⁽³⁾ 	快餐店	\$ 0.09	160	北京、天津、上海	<ul style="list-style-type: none"> 非上市公司
总额		~\$ 10.0	占2009年中国餐厅销售总额的3%		

(1) 营业收入指直营店以及加盟店门店销售金额之和, 所用美元对人民币汇率为1:6.8282

(2) 科尔尼估计

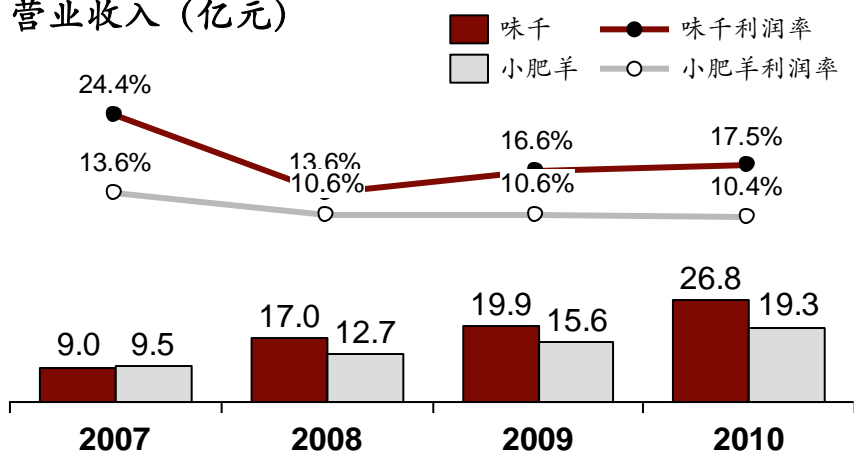
(3) 2010年数据

来源: 二手资料 (包括: 2009年各公司年报; 相关餐厅网站; 中国特许加盟报告); 科尔尼分析

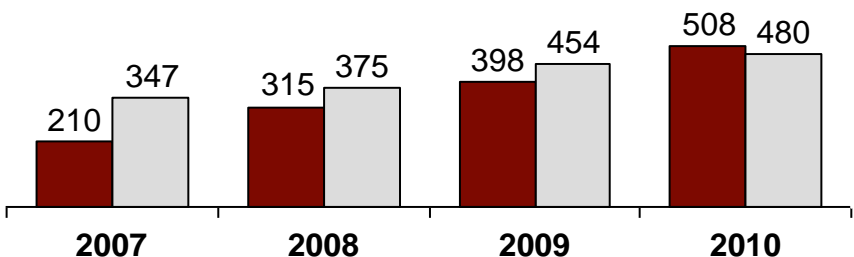
案例分析：味千拉面与小肥羊的成功经营得益于其市场定位、产品研发和标准化管理等方面的成功…

味千拉面与小肥羊对比

营业收入 (亿元)



门店数



味千拉面与小肥羊关键成功因素

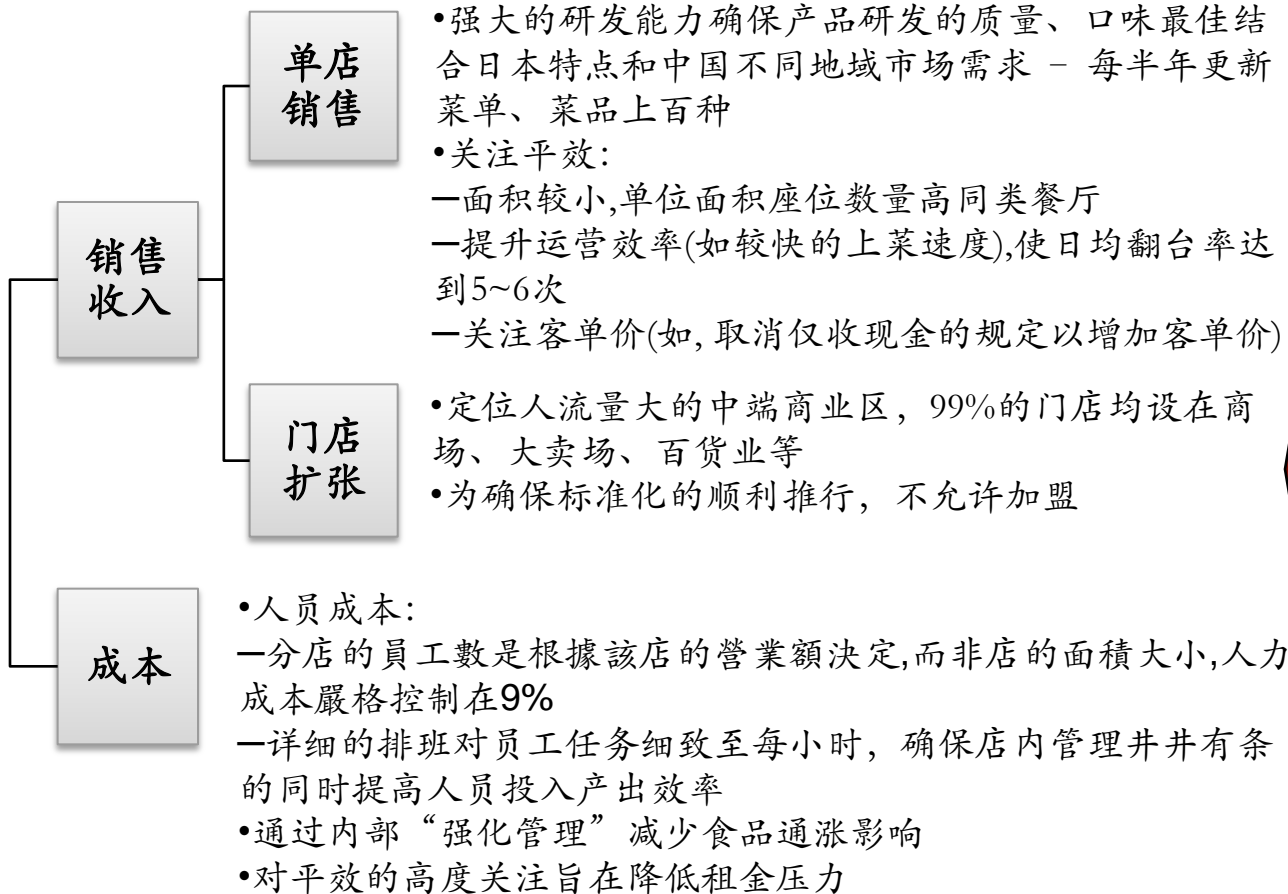
		
准确的市场定位及品牌差异化	<ul style="list-style-type: none"> 定位于西式和中式传统快餐之间，打造“休闲快餐”概念 以特色白汤为切入点，树立“健康餐饮”的牌子 	<ul style="list-style-type: none"> 利用“一招鲜不蘸小料”区隔对手、提高口碑 通过宣传中药制底料和有机牧场，打上健康和自然生活的标签
产品研发	<ul style="list-style-type: none"> 具有庞大的研发部门以满足消费者需求 允许地区门店根据当地消费者的口味加入本地化的菜式 菜单品种上100种，且每半年更新 	<ul style="list-style-type: none"> 投资牧场、建立肉类加工厂和调味品厂 吃法比较简单，适应人群广泛，走中低档路线 产品持续创新有限
标准化管理	<ul style="list-style-type: none"> 半成品原料统一由地区中心厨房制作配送 餐食的制作有详细的统一作业标准，保证口味 	<ul style="list-style-type: none"> 除蔬菜外，其余原料总部统一配送，保证品质如一 后厨管理精细至菜品的分量、切割和摆放

来源：二手资料（国家统计局各年统计年鉴；Access Asia中国快餐及餐饮报告；《新营销》等）；科尔尼分析

...而味千拉面较高的利润率尤其得益于严格的精细化管理



味千拉面精细化管理



信息管理

- 2008年, 在门店数约200时进行信息管理提升：
 - 首先实现了IT架构的集中, 将所有应用系统集中到总部
 - 企业项目管理系统提升新店开发效率, 与开店相关的开发部、公关部、培训部、IT部门之间进行流程协调, 跟踪项目进度和管理审批流程
 - 门店管理系统使味千总部对各门店货物的进销存、现金、人员状况等一目了然
 - POS系统改造使门店财务与总部后台管理和银行系统联通, 提升财务管理效率

行业主要趋势

行业主要趋势

对呷哺的启示

- 1 自身增长：通过增加自营和加盟门店获得增长
- 2 并购：通过并购方式获得增长
- 3 多品牌经营：部分本土连锁餐饮开始多品牌经营获取增长
- 4 地域扩张：地域覆盖从一、二线城市向三、四线城市，沿海向内陆城市拓展
- 5 顺应消费者需求：随着消费者需求发生变化，快餐连锁企业相应地采取了措施以迎合新的需求
- 6 食品安全：越来越得到消费者重视，即使挑战也是机遇
- 7 成本压力：企业面临来自于租金、食品和劳动成本等方面的压力
- 8 人力资源：引进高素质人才提高管理水平

- 除自营店外，呷哺应以审慎原则考虑加盟增长
- 在中长期，并购和多品牌经营可带来更多增长动力，同时亦要求更高的管理能力
- 在跨地域增长的同时，如何顺应消费者要求、包括不同地域消费者的区别化需求，有效应地管理、人才瓶颈和通胀压力，均为增长战略成败的关键
- 食品安全问题不容小觑

1 自身增长：因行业吸引力和较易复制的行业特点，快餐连锁吸引了大量私募投资基金...

连锁餐厅	菜式	私募/风险投资者	投资时间以及金额
老娘舅	中式	复星	<ul style="list-style-type: none"> 2009年1月投资5,600万人民币
呷哺呷哺	中式火锅	英联	<ul style="list-style-type: none"> 2008年8月投资5,000万美元
一茶一坐	中式	纪源资本/海纳亚洲/IDG资本/橡树投资等	<ul style="list-style-type: none"> 2005年11月投资1,400万美元包括IDG资本、海纳亚洲等 2007年1月投资1,068美元包括纪源资本、IDG资本、海纳亚洲等 2008年9月投资2,300美元包括橡树投资、纪源资本等
两岸咖啡	西式-咖啡&烘焙	高盛/华生资本	<ul style="list-style-type: none"> 2008年4月投资3,000万美元
迪欧咖啡	西式-咖啡&烘焙	凯雷集团	<ul style="list-style-type: none"> 2007年12月投资2,100万美元
乡村基	西式	海纳亚洲/红杉中国	<ul style="list-style-type: none"> 2007年11月投资2,000万美元
巴贝拉	西式	凯雷集团	<ul style="list-style-type: none"> 2009年1月投资1,500万美元
真功夫	中式	今日资本/联动投资	<ul style="list-style-type: none"> 2007年3月投资3亿人民币
小肥羊集团	中式	3i Group/普凯投资	<ul style="list-style-type: none"> 2006年7月3i Group: 2,000万美元，普凯投资500万美元
嘉和一品粥	中式	红杉资本	<ul style="list-style-type: none"> 2011年； 金额不详
百富烤霸	中式	深圳创投	<ul style="list-style-type: none"> 2011年； 金额不详
永和大王	中式	霸菱亚洲	<ul style="list-style-type: none"> 1999年投资1,100万美元

来源：CVSource；科尔尼分析

...相应地，在强大的资金支持下，领先快餐连锁取得了较快的增长

连锁餐厅	门店数		地域		营业收入 (人民币) (2)	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
老娘舅	10+	70+	• 上海、杭州、湖州等	• 江浙沪一、二线城市	0.5亿	1.5亿 ⁽¹⁾
呷哺呷哺	<100	160	• 北京、天津	• 北京、上海、天津	~3亿	~6亿
一茶一坐	~70	90	• 全国一、二线若干城市	• 全国一、二线18个城市	3亿	~4亿
两岸咖啡	400	550	• 全国一、二线城市	• 全国一、二线城市	无	无
迪欧咖啡	~750	800	• 全国一、二、三线100个城市	• 全国一、二、三线100个城市	<20亿	21亿
乡村基	43	131	• 重庆、四川	• 重庆、四川、西安、武汉、上海	2.3亿	7.5亿
巴贝拉	51	101	• 全国一线城市	• 全国一、二线城市	2.4亿	3.7亿
真功夫	300	347	• 全国一、二线城市	• 全国一、二线城市	~15亿 ⁽¹⁾	>15亿
小肥羊集团	375	480	• 全国一、二线城市	• 全国一、二线城市	61亿	~80亿
永和大王	141	217	• 北京、上海、天津、深圳、广州和杭州	• 北京、上海、天津、深圳、广州和杭州	~5亿 ⁽¹⁾	>6亿

(1) 科尔尼估计

(2) 营业收入指直营店以及加盟店门店销售金额之和

来源：二手资料（包括chinaventure.com；2008、2010年各公司年报等）；科尔尼分析

呷哺呷哺的主要竞争对手亦扩张迅速

连锁餐厅	门店数		地域		营业收入(人民币) (2)	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
小肥羊	<ul style="list-style-type: none"> • 自营127 • 加盟248 	<ul style="list-style-type: none"> • 自营184 • 加盟296 	<ul style="list-style-type: none"> • 全国一、二线城市 • 其中：华北142家，华东98家，华南51家，西北57家，东北10家，其他地区17家 	<ul style="list-style-type: none"> • 全国一、二线城市 • 其中：华北193家，华东114家，华南64家，西北63家，东北19家，其他地区27家 	61亿元	~80亿元
味千拉面	<ul style="list-style-type: none"> • 自营315 • 加盟0 	<ul style="list-style-type: none"> • 自营508 • 加盟0 	<ul style="list-style-type: none"> • 全国一、二线城市 • 其中：华北55家，华东111家，华南105家，华中44家 	<ul style="list-style-type: none"> • 向全国二、三线城市渗透 • 其中：华北76家，华东193家，华南145家，华中92家，台湾2家 	16亿元	27亿元
肯德基	<ul style="list-style-type: none"> • 自营2,447 • 加盟~50 	<ul style="list-style-type: none"> • 自营3,091 • 加盟153 	<ul style="list-style-type: none"> • 覆盖一、二线并向全国二、三线城市渗透 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续向全国二、三线城市渗透 	188亿元	255亿元
麦当劳	<ul style="list-style-type: none"> • 自营1030 • 加盟~5 	<ul style="list-style-type: none"> • 自营~1,200 • 加盟6 	<ul style="list-style-type: none"> • 覆盖一、二线并向全国二、三线城市渗透 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续向全国二、三线城市渗透 	61亿元	71亿元

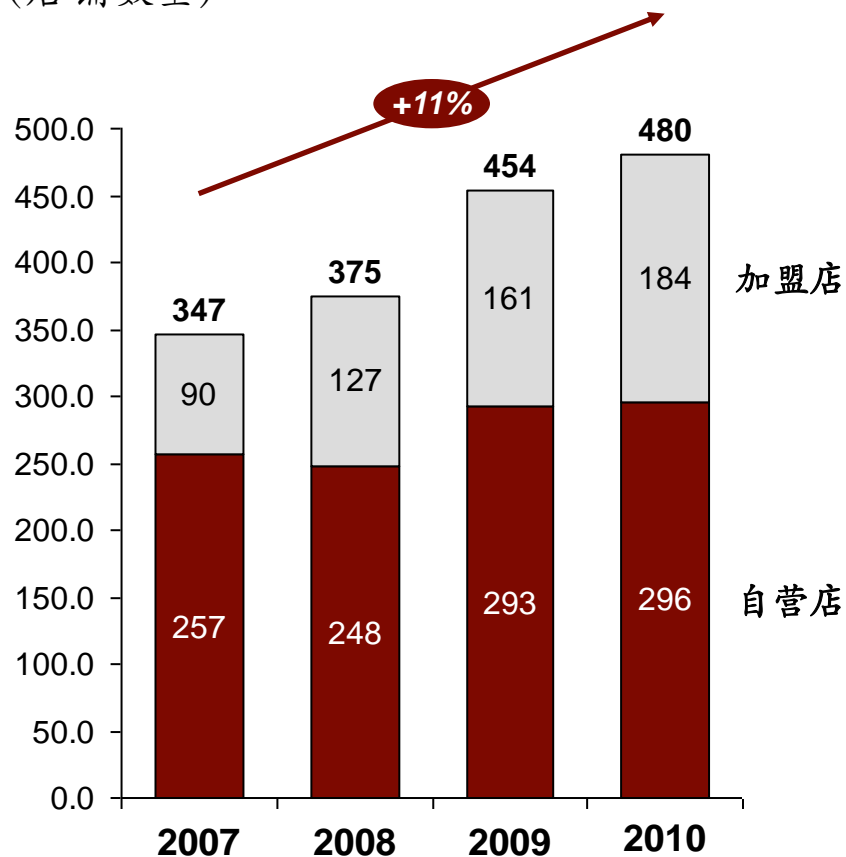
(1) 科尔尼估计

(2) 营业收入指直营店以及加盟店门店销售金额之和

来源：二手资料（包括：2009年、2010年各公司年报等）；科尔尼分析

部分快餐连锁开始通过加盟方式取得了较快的增长

小肥羊通过加盟方式取得了较快的增长
(店铺数量)



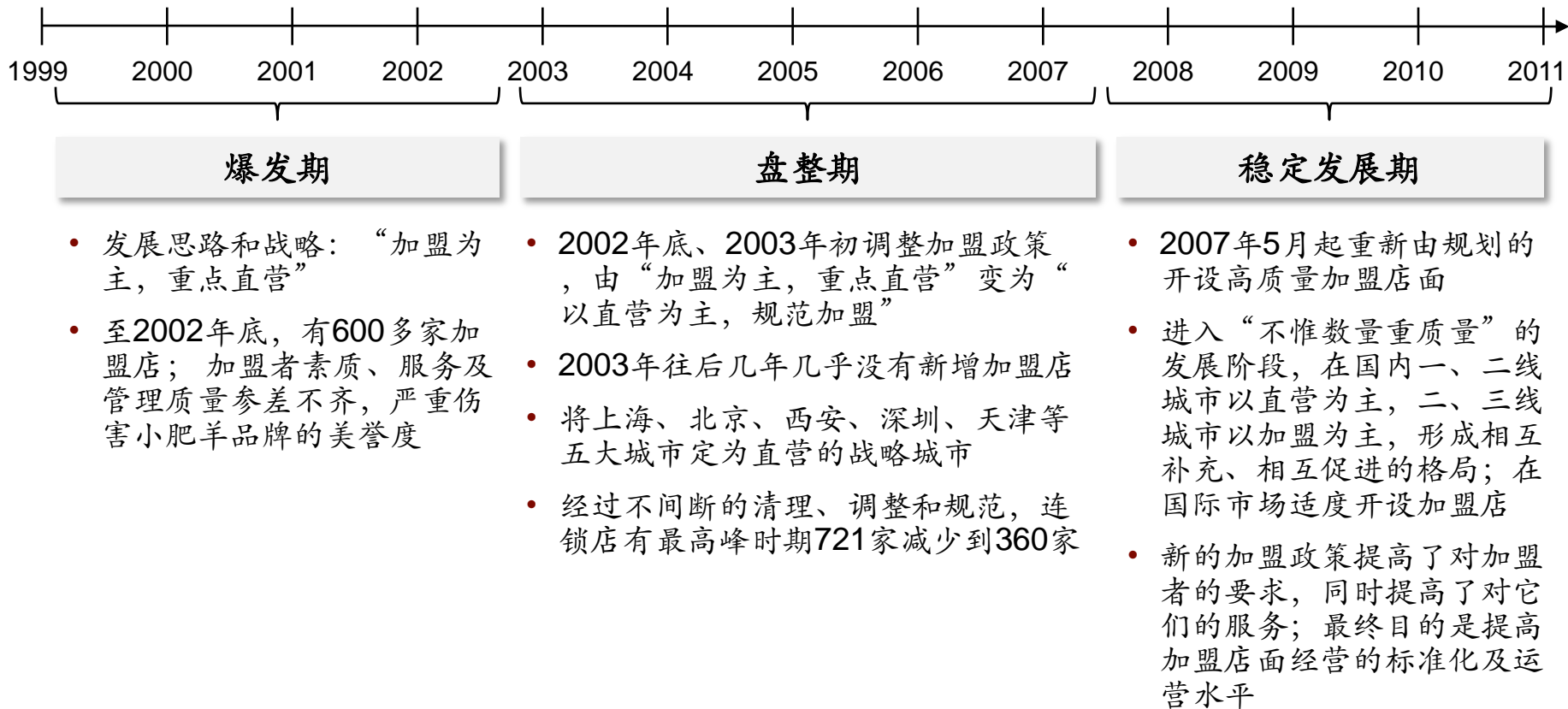
其他通过加盟方式取得了较快的增长的快餐
连锁举例

快餐连锁	概况
	<ul style="list-style-type: none"> 2010年, 吉野家与DQ在中国市场共享店面的加盟店一共142家; 计划在五年内扩张到450家, 重点发展北京市场
	<ul style="list-style-type: none"> 曾于2004年在中国开放过一次特许加盟, 接受全国范围的加盟申请 2010年在中国重启特许加盟; 至2010年底有6家加盟店
	<ul style="list-style-type: none"> 提供了两种加盟方式: 特许经营与接管盈利餐厅的“不从零开始”特许经营
	<ul style="list-style-type: none"> 目前在中国的200家连锁店铺基本都是直营店 将在2013年全面推广中国内地加盟开店计划 一线城市以直营为主, 二三线城市以加盟经营为主
	<ul style="list-style-type: none"> 1996年创立时由于资金问题, 选择了投资合作的加盟路线, 截至2000年已创立80多家 2001年曾关闭特许经营方式, 2002年又重新启动 2010年, 特许经营至世界各地100余家
	<ul style="list-style-type: none"> 加盟店与连锁店同时发展 2010年, 加盟店数达到81家

加盟经营在有利于快速扩张的同时亦带来较大的风险



案例分析：小肥羊加盟方式的探索路程



来源：二手资料（包括：中华加盟网；小肥羊网站；百度百科等）；科尔尼分析

要确保加盟方式成功，总部必须明确能为加盟商带来的具体效益

...

特许权拥有者为其加盟商提供的典型效益

知识产权使用权

- 品牌、标识、企业形象的使用权
- 通过实用的经营手册、充足的培训和业务跟进/升级，为加盟商提供经营的诀窍
- 系统和工具的使用权

开店支持

- 业务计划支持
- 财务援助
- 帮助选址
- 租赁谈判支持
- 开设门店，包括系统和门店装修
- 首选供应商
- 为加盟商及员工提供各个业务领域的初始培训
- 存货数量及选配的准则
- 员工招聘支持
- 提供薪资结构、浮动薪酬等建议
- 行政管理系统
- 推荐潜在顾客

运营支持

- 求助热线
- 定期与特许人代表交流互动
- 标牌/ PoS材料
- 经营补贴（租赁、系统等）
- 加盟商之间共享最佳实践
- 持续培训
- 市场营销/广告支持
- 市场研究和产品开发
- 员工招聘和激励准则
- 法定义务指导

指导/监督

- 定期的业务计划审查
- 业绩评估：定量与定性业绩评估
- 业绩反馈
- 在紧急情况下提供支持（业主身患疾病；资金危机）
- 提供长期融资建议

...并需在运营过程中遵循一系列指导原则

指导原则

示意

确保同样的顾客体验

- 鉴于市场趋势转向挽留顾客的方向发展，改善顾客体验至关重要
- 特许经营门店的顾客体验必须与自营店保持一致
- 最终目标必须确保顾客不会发现任何系统或经营程序方面的差异

特许经营模式必须实现总部与加盟店双赢

- 必须确保总部和加盟店双方的财务可行性
- 特许经营的结果是必须能够加强对经销商和生产效率提高的支持，从而方能提供理想的门店体验
- 必须在推广特许经营模式的过程中审慎管理现有的经销商关系

必须获得足够控制权

- 由于总部无法全权拥有品牌的分销渠道，因此必须增加其在经营决策（如位置、人员安排和服务）中的影响力以及施加必要控制的手段

加强双向问责制 必不可少

- 透明、客观、可靠的汇报制度非常关键，因此双方均有责任以无任何质疑的方式承担起自己的职责
- 加盟条款必须能够重视积极的服务并力争获取更多顾客

财务协议是加盟商要约的关键组成部分，定义了相关成本与责任分担

典型的特许经营费用

一次性成本

前期加盟费用

标准做法

- 由加盟商支付；特许经营授权人可能会提供融资

开店成本

- 通常由加盟商和特许经营授权人分摊

初始库存采购

- 由加盟商支付

续期费用

- 由加盟商支付

特殊费用
(翻修、IS升级、门店开张)

- 视具体安排而定

持续成本

管理服务费用

标准做法

- 加盟商按月、按季度或按年支付

营销分摊费用

- 由加盟商支付

运营成本 (租赁, 薪金, 其他)

- 视具体安排而定；特许经营授权人可能会在给定的时限内提供运营补贴

2 并购：并购亦成为在不同细分市场增长的重要方式- Yum希望通过收购小肥羊获得中式连锁餐饮的成功



收购背景

- 美国百胜餐饮集团2011年5月宣布，拟斥资约45.57亿港元（溢价约30%）现金全面收购小肥羊的股权
- 目前，此次交易仍有待中国相关监管机构批准以及获得小肥羊的独立小股东通过方可完成
- 一旦完成收购，百胜餐饮将从小肥羊的第二大股东晋身为有绝对控股权的第一大股东；小肥羊将从香港联交所退市

收购及私有化小肥羊对百胜的效益

- 在肯德基、必胜客等增速预料会减慢的情况下，并购是百胜争取更多的市场份额的直接、快速渠道
- 小肥羊的知名度及市场优势有助改变百胜在中餐领域的劣势，获得中式连锁餐饮的成功；2005年，百胜在中国推出中式连锁餐饮品牌“东方既白”，但至今东方既白只有20多家分店，规模小，并不成功
- 私有化小肥羊可增加灵活性，能使其免受资本市场的变动，在投资决策方面有更大的自主权和自由度
- 通过经营小肥羊，百胜可更有效获取市场信息，加深对本土饮食习惯的了解，为其在小肥羊之外拓展本土产品提供经验

3 多品牌经营：部分本土连锁餐饮开始多品牌经营获取增长

本土连锁餐饮开始多品牌经营示例

俏江南



- 自2000年4月开业以来，俏江南不断扩张，现已在北京、上海、天津、成都、深圳、苏州、青岛、沈阳、南京、西安等成立了50多家店
- 除了积极发展主要品牌餐厅“俏江南”外，俏江南近年也开始多品牌经营获取增长：
 - 2007年12月，俏江南在国内成立的一家顶级时尚概念品牌餐厅SUBU正式开业；SUBU主要针对年轻时尚族群，整体设计风格更强调未来感，而在菜式设计方面，更侧重时尚健康的创新美食概念
 - 2006年及2008年，接连在北京、上海打造针对高端奢华人群的蘭(Lan Club)
 - 2009年3月，俏江南目标客户定位于中高端都市消费人群的旗下新品牌——“蒸STEAM”于上海新天地正式开业；此品牌现已扩张到北京、苏州等城市



金萌集团（苏浙汇）



- 金萌集团于 1999年创立“苏浙汇”作为创新上海菜的名牌餐厅，至今已在上海、北京、杭州、苏州等城市成立了20家店
- 发展“苏浙汇”连锁品牌同时，金萌近年开始多品牌经营：
 - 2005年2月，金萌的顶级品牌餐厅——“天萃庭”于上海开业
 - 根据中国目前中低端餐饮消费群体的需要，2008年创立的中式便餐品牌“斗香园” (Jade Cuisine)，针对追求潮流的中国年轻一族，倡导“休闲快餐”的中餐理念

快餐业中，市场领先者（Yum）和较多的业者均在寻求多品牌经营战略

快餐业多品牌经营



- 长期以来拥有肯德基和必胜客品牌，并获得巨大成功
- 然而，肯德基和必胜客已拥有相当高的市场渗透率，较难保持未来持续的高速增长
- 为获得新的增长来源，Yum 在数年前即布局新的品牌战略，然而效果并不理想：
 - 2003年引进Taco Bell品牌，定位墨西哥风情餐厅。2008年3月，这一品牌全部撤出中国内地市场，宣告Taco Bell在中国的失败—不成功的原因之一为其口味不受中国消费者欢迎
 - 2004年推出旨在拓展中式快餐领域的东方既白，至今仅拥有20家门店—不成功的原因之一为其对中式快餐经营缺乏经验
- 目前，Yum正积极获得小肥羊的控股权，以通过小肥羊成功进入中式火锅业这一重要的餐饮、尤其是连锁餐饮市场

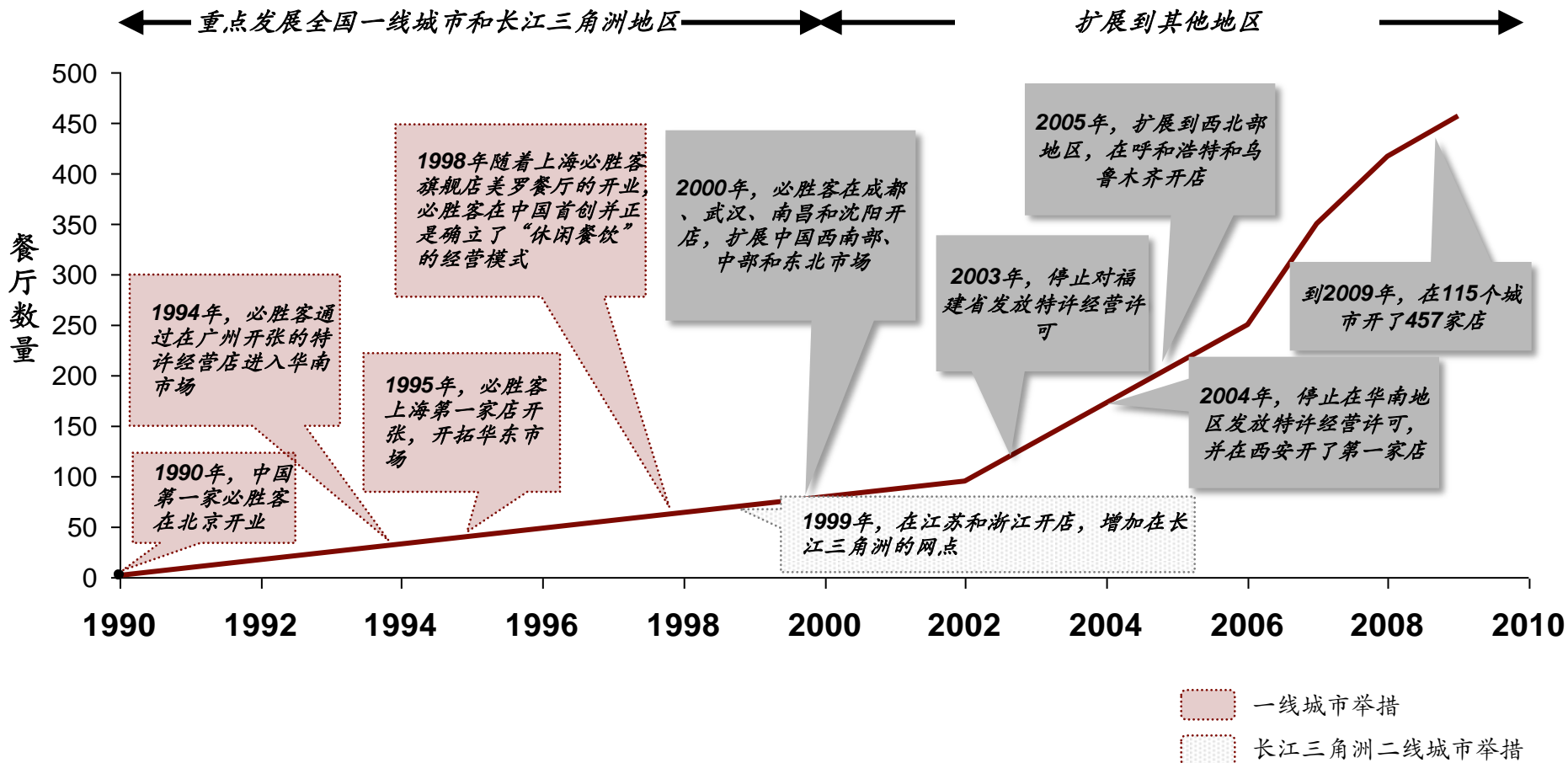
其他快餐业多品牌经营举例

- 顶新国际集团
 - 1996年，创立德克士品牌
 - 2006年，康师傅私房牛肉面馆北京试点成功
 - 2009年，顶新与吉野家签署备忘录，二者建立合资公司
- 快乐蜂集团现为菲律宾规模最大的餐饮连锁集团，旗下拥有快乐蜂、超群、格林威治、德意法兰西等多个品牌
 - 2004年，收购永和大王
 - 随后，收购台湾休闲茶饮品牌春水堂
 - 2008年3月其自有品牌“快乐蜂”的中国第一家店正式落户深圳
 - 同年，收购北京宏状元连锁粥店

4 地域扩张：地域覆盖从一、二线城市向三、四线城市，沿海向内陆城市拓展



案例分析：必胜客在中国的扩张



5 顺应消费者需求：随着消费者需求发生变化，快餐连锁企业相应地采取了措施以迎合新的需求

消费者需求变化趋势之一：关注健康

- 关注肥胖、高血压等健康问题
- 关注食品安全
- 关注餐饮环境卫生
- 绿色食品、素食、食疗、滋补等等概念愈发得到消费者的认同

快餐连锁企业应对需求变化的举措举例

- 肯德基
 - 2000年，成立肯德基中国食品健康咨询委员会
 - 2005年，建立食品安全检测中心
 - 2009年正式发布《中国肯德基饮食健康政策白皮书》第三版，把推动饮食健康、提倡平衡膳食、培养良好运动习惯作为自己的责任
- 真功夫
 - 把“健康营养”作为对外宣传的形象
 - 发布《中国白领膳食健康白皮书》，呼吁关注白领膳食健康
 - 2010年推出滋补套餐

6 食品安全：自“骨汤门”事件后，味千拉面遭受多重打击，不得不暂停内地扩张计划

味千拉面收市股价
(人民币元)



2011年7月23日，味千拉面被曝汤底是由汤粉、汤料调制非纯猪骨熬制

味千拉面事件

- 味千拉面身陷多重食品安全丑闻：
 - 骨汤门：味千拉面猪骨汤是由粉剂兑制而成
 - 检验门：其每碗汤含钙量只有48.5毫克，与味千官方网页显示的1600毫克相差极远
 - 配料被查处：在厦门“城中村”设中央厨房，无当地营业执照，有意将味包生产日期推后
 - 成都加工中心未报工商质检药监
- 味千拉面被相关部门查处，信誉严重受损，客流量大跌；同时，为了重树形象，宣传成本上升；资本市场大幅下调对其利润预期，股价大幅下挫；味千拉面不得不暂停内地扩张计划

6 食品安全：随着一系列食品安全问题事件的发生，消费者对食品安全日益重视

近年来中国食品安全大事记摘选

事件关键词	发生时间	具体说明
瘦肉精中毒	06年9月	<ul style="list-style-type: none"> 广东5名工人中毒，所吃肉食中瘦肉精超标1000倍 上海二百余人瘦肉精中毒 据不完全统计，1998年以来，相继发生18起瘦肉精中毒事件，中毒人数达1700多人，死亡1人
三氯氰胺	08年9月	<ul style="list-style-type: none"> 奶源造成的质量问题普遍存在于全行业，大企业、知名品牌的问题尤其集中 中国乳业承受了空前的行业危机
地沟油风波	10年3月	<ul style="list-style-type: none"> 在中国数百个城市中，但凡有餐饮业的地方就有地沟油回收业务 长期摄入地沟油会对人体造成明显伤害，如发育障碍、易患肠炎，并有肝、心和肾脏肿大以及脂肪肝等病变 研究和报料者称：中国人每年吃掉两三百万吨地沟油
毒馒头	11年4月	<ul style="list-style-type: none"> 上海盛禄食品有限公司违规加工生产有毒染色馒头产品，并在上海华联等多家超市销售
.....

来源：案头研究、科尔尼分析

消费者对食品安全日益重视



- 消费者对于食品安全的意识逐渐增加，并采取一系列行为监督快餐店的食品安全问题：
 - 消费者怀疑俏江南的西瓜汁因为颜色过于鲜艳口味过于甜腻，质疑其西瓜汁是勾兑的
 - 消费者致疑俏江南重复用回锅油，俏江南集团CEO于9月18日给予回应，并向消费者道歉
 - 记者乔装应聘服务员进入俏江南，检测其运营过程中的食品安全问题，一系列包括餐具卫生、纸巾卫生、食品新鲜问题、饮料鲜榨问题等曝光，俏江南集团至今未给予公开回复

6 食品安全：然而，也有商家从中找到新的商机



杏花楼抓住机遇推出“放心馒头”，成功进入馒头市场

导火索

- 上海盛禄食品有限公司违规加工生产有毒染色馒头产品，并在上海华联等多家超市销售

推出新产品

- 放心馒头以食品安全为核心，从产品的设计、原料把关、制作规范、包装严密、准确检测到储运安全、销售卫生等全方面都确保在可控的范围之内，绝不添加任何防腐剂和色素

产品备受市场追捧

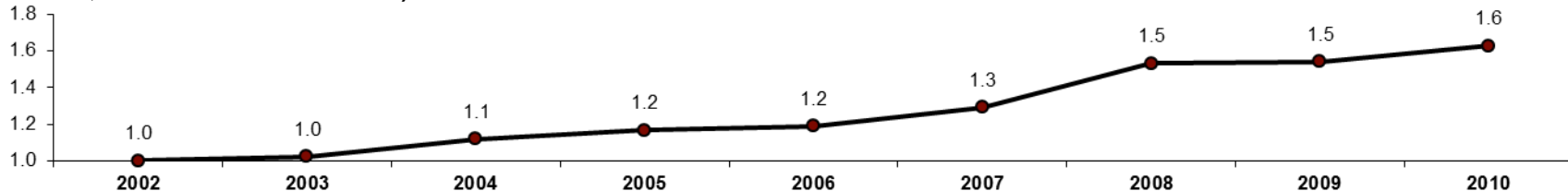
- 产品推出首日，上海市民一大早排队抢购
- 杏花楼面对供不应求的情况，不得不限制每家门店订货量
- 短短两个小时内，全市数百家销售门店的10万只杏花楼放心馒头就全部脱销

收入值得期待

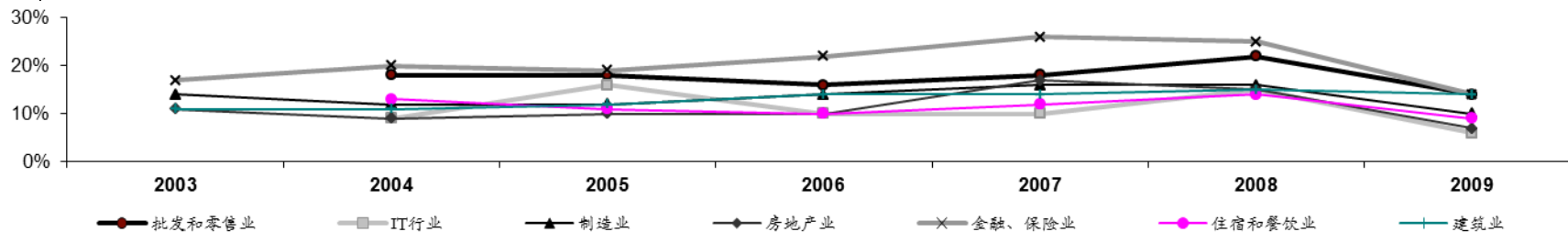
- 杏花楼集团新的2万平方米馒头工厂年底竣工投产，将目前产能增大10倍
- 100万只馒头以当前每只大约1元的售价，意味着每天100万元的收入

7 成本压力：然而，上涨的食品价格、增加的劳动力成本和租赁成本都成为挑战，并不断侵蚀利润

全国历史食品价格指数
(2002年指数标准化为1.0)

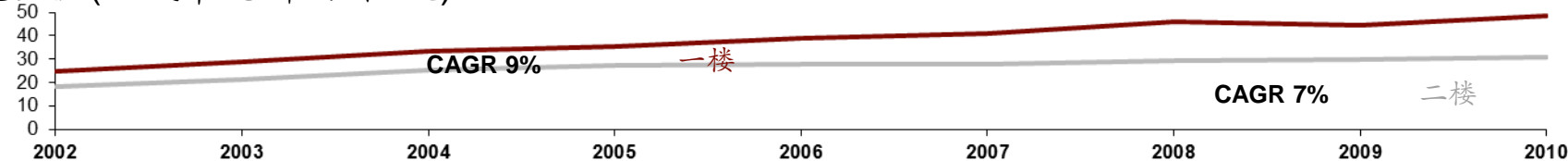


历年工资涨幅比较——全国分行业数据



上海市租赁成本

现金流(人民币元/平方米·天)



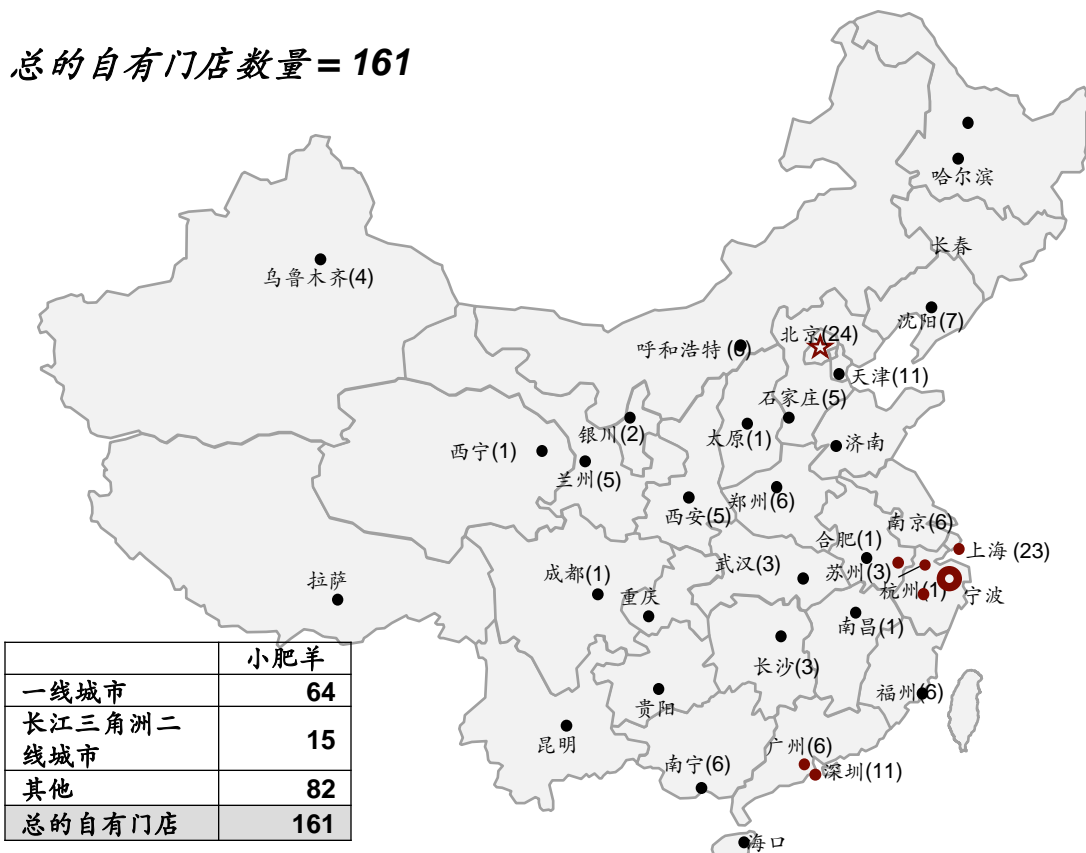
由于市场竞争激烈，餐饮业很难将成本压力全部转嫁给消费者，精益运营、集中采购、垂直整合是减轻成本压力的重要举措

7 市场先行者在一定程度上获得了房租方面的优势 - 小肥羊租赁成本分析



小肥羊在中国的足迹⁽¹⁾ -2009

总的自有门店数量 = 161



租赁成本分析

- 总的门店数量: 161
- 收入: 人民币12.23 亿
- 总租赁成本: 人民币1.43 亿
- 平均店面大小: 800m²
- 平均租赁成本⁽²⁾
 - 一线城市和长江三角洲地区: 人民币 124/m²*每月
 - 其他城市: 人民币62/m²*每月
- 城市级别结构: 小肥羊超过50%的门店位于低成本城市(即其他二线和三线城市)
- 等级较低的地点: 小肥羊通常不会去最佳地点开店。例如在上海, 23家门店中只有3家位于主要商业区, 而且没有一家在顶级购物中心。
- 较大的门店面积, 有些门店有二三层楼, 可以获得较低的单位租赁成本。
- 作为知名品牌, 小肥羊在租赁上有着更强的议价能力
- 由于大部分合同在几年前就已签订, 总的租赁成本要比最新的实际成本低

然而小肥羊08年前后签定的租约将大量到期, 续约或重新选址均将面临较大成本压力

(1) 只包括自有餐厅; 小肥羊还有293特许经营餐厅
 (2) 假定一线城市和长江三角洲地区的租赁成本是其他城市的两倍
 来源: 小肥羊年报; 一手调研; 科尔尼分析

8 人力资源：人力资源提升亦成为支持增长的关键挑战

快餐连锁企业人力资源举措

快速扩张、
标准化管理
的要求使得
高级管理层
和运营管理
层(店长)
力量的加强
至关重要

- 引进高素质高级管理人才
- 通过多种方式培养企业的中层和基层人才
- 建立并完善培训体系
- 完善薪酬和绩效管理体系
- 推进人力资源管理的信息化建设
- 制定科学的中长期人力资源规划

小肥羊人力资源体系建设案例

- 2007年以来围绕搭建和完善人力资源体系来开展工作
 - 要求各个区域配置专职HR管理人员，初步建立总部和区域两级HR团队
 - 搭建由组织体系、激励体系和人才体系构成的人力资源管理体系
- 通过多种方式培养企业各个层面的人才
 - 与中专、职高、高校联合培养基层人才
 - 通过“320工程”培养中层人才
 - 通过“未来领袖计划”培养高层人才
- 从2009年1月开始实施一体化薪酬体系
- 从2010年1月1日起开始正式实施新的区域及店面绩效考核方案
- 2010年，人事信息化平台项目成功验收，实现集团人力的统一管控
- 制定了未来3-5年的人力资源规划

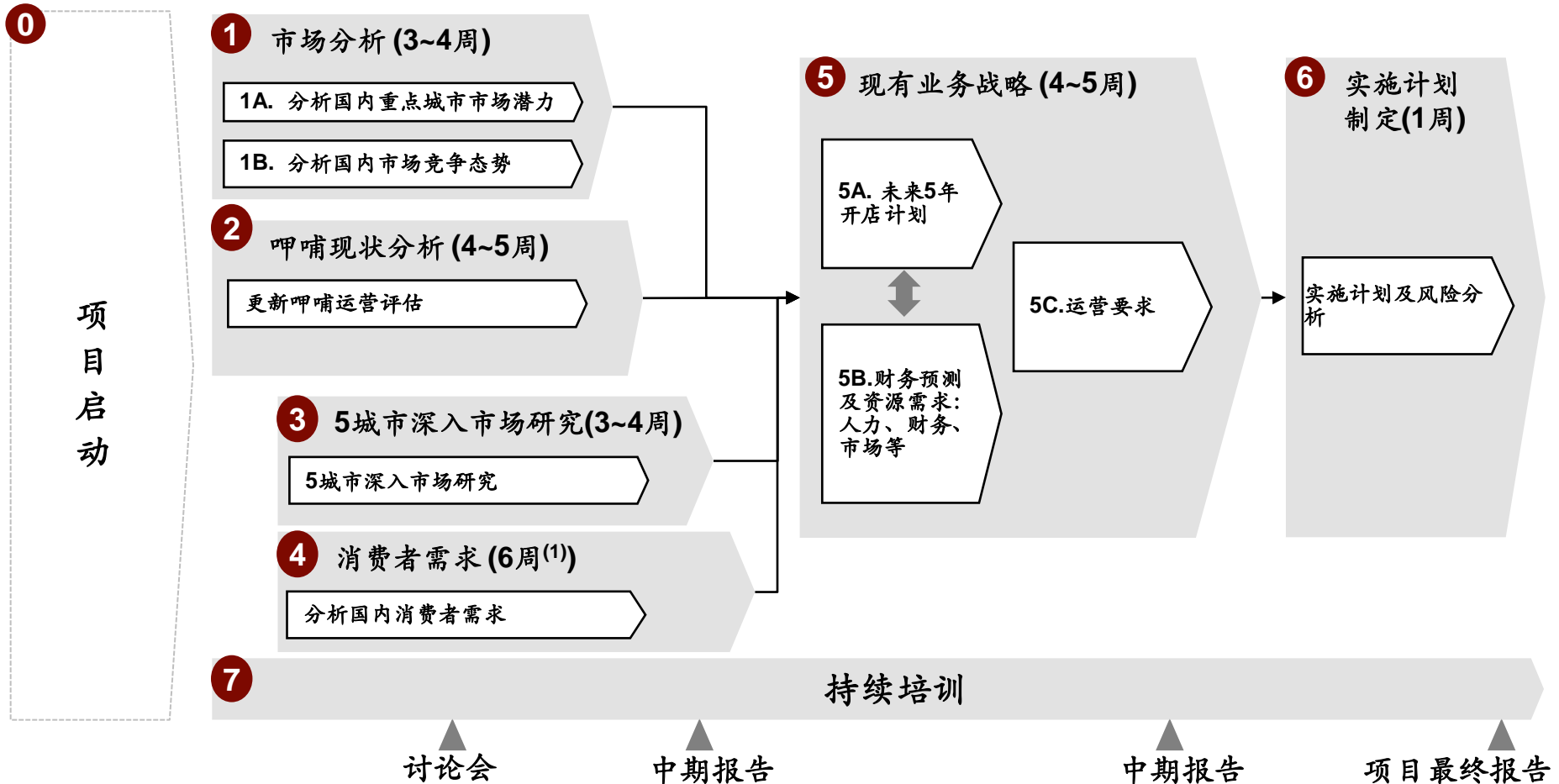
(1) “320工程”是100名执行经理、100名前厅经理、100名厨师长以及20名区域经理数量的总称
来源：《浅析中式餐饮连锁企业人力资源开发》，小肥羊网站；公司年报等；科尔尼分析

主要内容

- 对呷晡发展背景的初步理解
- 建议的项目范围、方法和成果
- 项目组织和工作计划
- 附件
 - 科尔尼简介
 - 科尔尼公司相关项目经验摘选
 - 部分咨询顾问简历

我们建议分七个模块来完成整个项目，项目将持续13周，其中科尔尼项目团队将投入11周时间

建议的项目方法

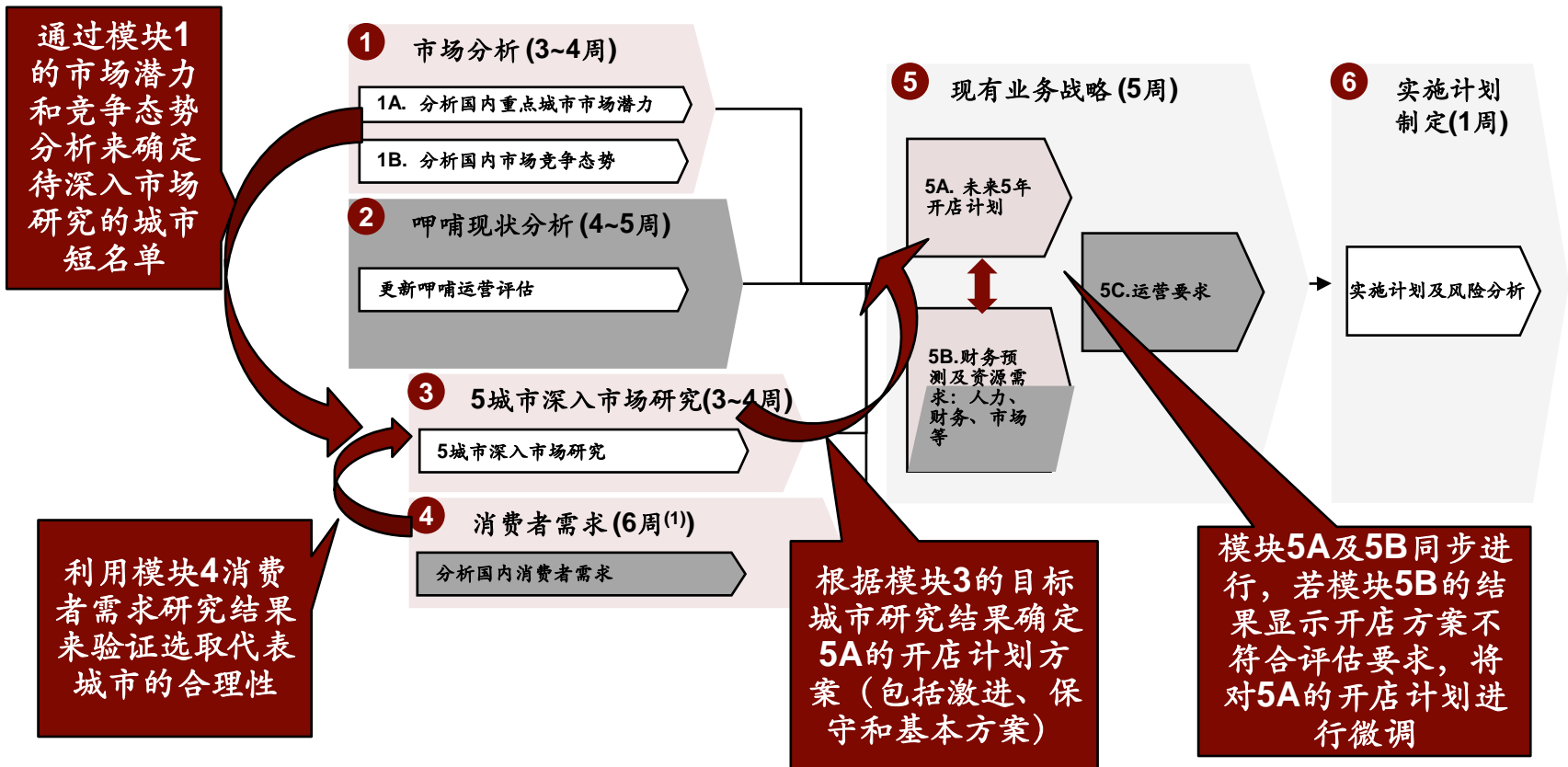


(1) 包括项目中间由于执行市场调研科尔尼项目组需暂停工作的2周时间
来源: 科尔尼分析

本项目包含增长计划和运营需求两条主线

项目方法及模块逻辑关联

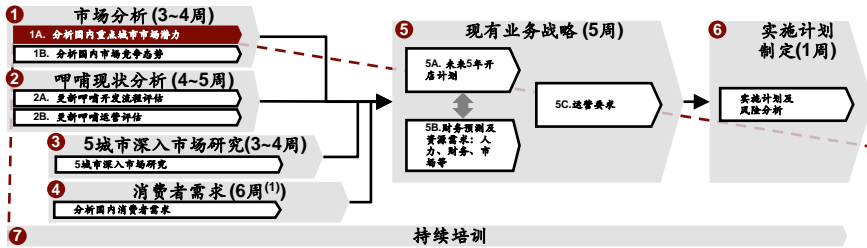
- 主线一：增长计划，含模块1、3、4、5A、5B。逻辑关系如图示
- 主线二：运营需求，含模块2、4、5B、5C



在项目正式启动前，我们将与呷哺团队共同完成以下的项目准备工作

呷哺工作任务	完成时间	科尔尼工作任务	完成时间
<ul style="list-style-type: none"> 确定呷哺的项目团队，包括： <ul style="list-style-type: none"> - 指导委员会成员 - 项目经理 - 工作团队成员（在项目期间参与访谈、小组会议、头脑风暴、项目交付物准备等） - 有关部门的联系人（包括：战略部、开发部、供应链部、营运部、人力资源部、财务和资金部、信息部、市场部等） 	项目启动前7天	<ul style="list-style-type: none"> • 准备工作计划 	项目启动前7天
		<ul style="list-style-type: none"> • 完成并提交数据要求 	项目启动前5天
		<ul style="list-style-type: none"> • 准备问题树 	项目启动前5天
		<ul style="list-style-type: none"> • 准备关键问题的假设 	项目启动前5天
<ul style="list-style-type: none"> • 安排访谈 	项目启动前2天	<ul style="list-style-type: none"> • 准备访谈提纲 	项目启动前4天
<ul style="list-style-type: none"> • 准备后勤需求及办公设施 	项目启动前2天	<ul style="list-style-type: none"> • 准备启动会材料 	项目启动前2天

1A 分析国内重点城市市场潜力



主要任务	工作方法	主要成果
<ul style="list-style-type: none"> 项目开始前与呷哺就~10个需研究主要城市达成一致,包括所有一线城市和经济较发达的二线城市 对重点城市进行宏观数据研究,包括国民生产总值,人均收入水平等 对重点城市进行同业(2~3家中式快餐和1~2家大型火锅连锁)对标分析,包括同业收入、关键成本 模拟对标品牌成熟门店平均收益状况 根据同业对标结果并参考宏观经济环境分析,初步建议未来5年进入城市优先排序 根据优先排序和代表性原则,选择5个深入研究城市作为模块3、4研究重点 	<ul style="list-style-type: none"> 公司访谈及讨论 资料收集和分析(包括大众点评网数据分析) 科尔尼项目组的市場访谈和行业专家访谈 	<ul style="list-style-type: none"> 主要城市宏观经济分析,含生产总值,人均收入等 同业餐饮数据对标数据库,包括: <ul style="list-style-type: none"> - 同业收入对标⁽¹⁾; - 主要城市租金和劳动力成本对标 - 成熟门店收入情况模拟 呷哺5年进入城市名单及优先排序 选定需深入研究的代表城市短名单(5个,其中包括部分前五位进入城市和部分拥有区域代表性的城市)

(1) 各门店营业收入,含中/晚餐、周末/平日上座率/翻台率、客单价;品牌各门店平效含括门店面积及座位数;品牌成熟门店和新开业门店平均单店营业收入及平效
来源:科尔尼分析

1A 项目方法：我们将综合考虑各主要城市的市场潜力以及竞争对手在各城市的进入情况和业绩表现进行城市吸引力评估

初步

重点城市吸引力评估方法示意



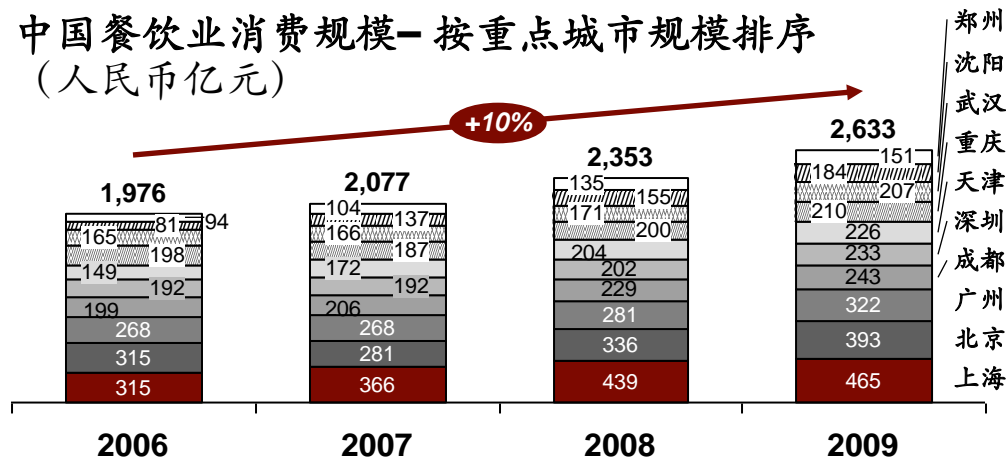
哪些城市是呷哺未来5年需要优先考虑进入的城市？

综合评估~10个需研究的主要城市的吸引力，筛选呷哺未来需要优先进入的城市名单

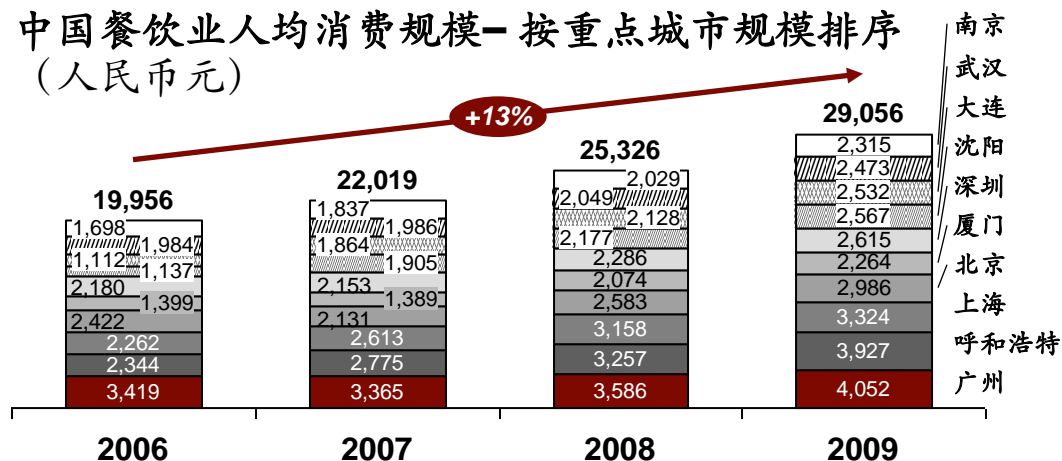
(1) 分析过程中将对部分指标加以权重,如市场规模将为市场潜力中首要考虑因素
 (2) 火锅和快餐市场数据将根据一手资料予以估算
 (3) 邻近城市,如:北京及天津,上海、杭州、苏州,可以由一个配送中心/中央厨房供应食物
 来源: 科尔尼分析

1A 项目成果示例：我们将按餐饮消费规模、人均消费规模、复合增长率等分析国内重点城市的整体市场潜力

中国餐饮业消费规模-按重点城市规模排序
(人民币亿元)



中国餐饮业人均消费规模-按重点城市规模排序
(人民币元)



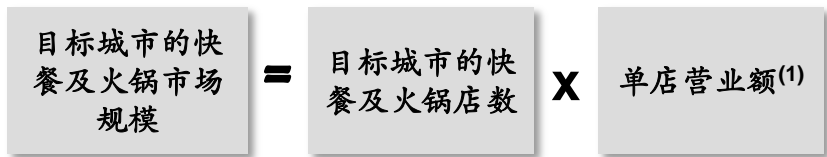
2006 - 2009年中国餐饮业增长最快的十个城市

城市	06-09增长率
大连	129%
沈阳	127%
拉萨	96%
呼和浩特	70%
南宁	68%
厦门	65%
福州	63%
郑州	60%
哈尔滨	55%
昆明	53%

1A 项目方法及成果示例：我们将通过一手调研测算重点城市快餐及火锅市场的消费规模

2010年相关项目成果示例

目标城市快餐及火锅市场规模估算方法



说明

- 获取目标城市的快餐和火锅店数
- 人均消费×客流量
- 人均消费×座位数×翻台率
- 为了获得更准确的数据，分别计算午餐和晚餐，周末和平日的客流量

数据来源

- 大众点评网或当地权威的餐饮信息网站
- Cold call
- 门店走访/观察

餐厅单店营业额 相关信息收集—上海

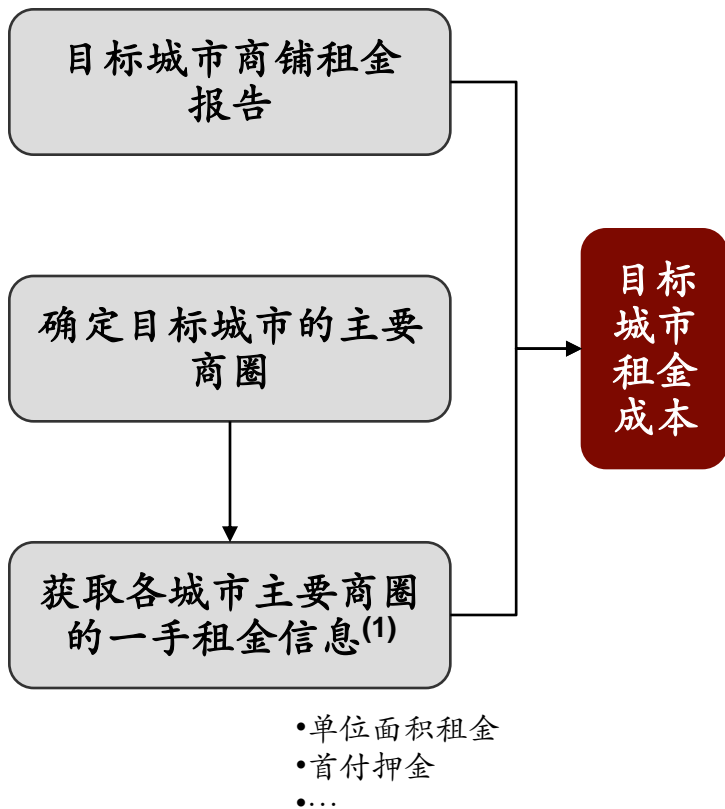
餐厅	地址	座位数	午餐			晚餐		
			翻台率		人均消费(元)	翻台率		人均消费(元)
			平日	周末		平日	周末	
餐厅A	黄浦区南京西路2号新世界城5楼	180	0.2	0.5	98	0.7	1.0	98
餐厅A	杨浦区淞沪路151号2楼	200	0.2	0.8	98	0.6	0.8	98
餐厅A	徐汇区天钥桥路311号4楼	200	0.3	1.0	98	0.8	1.3	98
餐厅B	岳阳店 徐汇区岳阳路1号	126	1.5	1.5	65	1.4	1.5	90
餐厅B	松江店 近郊松江区中山中路265号-283号3楼	130	0.5	2.0	80	0.8	2.0	80
餐厅B	五角场店 杨浦区邯郸路600号食品一店3楼	147	0.3	1.0	85	0.5	2.0	85
餐厅B	美罗店 徐汇区肇嘉浜路1111号美罗城2楼	126	0.6	1.4	70	0.8	1.8	98
餐厅B	张杨路店 浦东新区张杨路601号浦东国际美食城3楼	112	0.2	0.4	80	0.5	0.8	90
餐厅C	卢湾区泰康路200号	80	0.6	1.3	80	0.6	1.2	80
餐厅D	浦东新区陆家嘴西路168号正大广场1楼	86	1.0	1.0	90	1.1	1.1	120
餐厅E	长宁区延安西路2088号虹桥嘉顿广场1楼	100	1.0	1.5	85	0.7	0.8	150
...

(1) 随机选取一定数量的快餐/火锅餐厅计算单店营业额
来源：科尔尼

1A 项目方法及成果示例：结合市场报告和一手调研估算重点城市的开店成本

2010年相关项目成果示例

目标城市成本测算—以租金成本为例



市场租金信息收集
(元/平方米、天)

城市	商圈	等级	中高端		中低端		平均租金	目标城市平均租金
			租金	位置	租金	位置		
上海	南京西路	A	24	恒隆广场	11	仙乐斯广场	18	14
	淮海路	A	20	百盛	8	力宝广场附近	14	
	陆家嘴	A	20	环球金融中心	11	八佰伴	15	
	
北京	朝外	A	17	沿街	7	三里屯SOHO	13	12
	
...

(1) 项目组会根据呷哺的定位确定对标商圈等级
来源：科尔尼

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/146051011110010035>