

东京商场里的那几家店

为什么换个商场，餐饮班底永远是沙拉、担担面和牛排

王建硕

费曼式写法 · 由多个 AI 代理撰写与互相审校

导读

为什么换个商场，餐饮班底永远是沙拉、担担面和牛排

先别急着找新餐厅

这本小书，起源于我在东京逛商场时的一个怪发现：不管走到哪个商场——日比谷、东京站、大手町——里面的餐饮店好像总是那么几个类型。绿的沙拉店、担担面、三明治、牛排、烧串、Deli、西班牙海鲜饭。名字五花八门，班底一成不变，像同一个剧组换了块布景。

一开始我以为这是巧合。后来又想，是不是日本人就爱吃这几样？再想一层，都不对。这道题的答案，藏在你逛商场时从来不看的三个地方：**商场的租金合同里、写字楼的午休时间表里、和楼的排烟管道里。**

这本书带你把这三个地方挨个翻一遍。你会看到商场是怎么像导演一样写剧本、挑演员的；一家餐厅想进商场，要交出一份什么样的成绩单；上班族的三十分钟午休，是怎么悄悄给整张菜单定了形的；为什么有的楼层根本不能炒菜；以及那些五花八门的店名背后，为什么可能是同一拨人在洗牌。

这不是一本美食书，一本餐厅指南也不是。它是一本「看懂」的书——看完之后，你走进任何一个商场，看到的就不再是一排饭馆，而是一份被反复计算过的组合方案。

读完最后一章，你会拿到一套四问法，三十秒看穿一个商场的客群、建筑、地段和所处的阶段。那个你在商场里逛了很多年却一直没看见的导演，就在那张格子里。

现在，从第一章开始——先去看看那七个老面孔。

第一章·七个老面孔

逛出来的一个怪事

这几天我在东京到处逛商场。逛着逛着，发现一件怪事：不管走到哪个商场，里面的餐饮店好像总是那么几个类型，换汤不换药。

我在日比谷那边看到过，在东京站这边的 Midtown 看到过，在大手町那边——就是那个叫大手町之森的地方——也看到过。地段不一样，楼不一样，名字不一样，但那一套班底，翻来覆去就是那几个。

先说第一个：**一定会有家纯纯的绿的沙拉店**。店面是绿的，菜单是绿的，进去的人端的盘子也是绿的。只不过名字五花八门——这家叫 With Green，那家叫 Mr. Farmer，还有一家叫 Crisp Salad Works。名字你记不住没关系，那一抹绿色是必然会有有的。

第二个是**担担面**，中华料理那种面。麻麻辣辣的一碗，上面漂着肉末和辣油。

第三个是**三明治**，估计算快餐那一挂的。

第四个一定会有家**牛排**，就是吃肉的，各种纯纯的肉。

第五个一定有个**烧串**的，鸡肉串、烤串，滋啦滋啦那种。

第六个是各种 Deli——这个词我也说不好怎么翻译，就是玻璃柜里摆着一盒一盒做好的菜，你指着要这个要那个，按盒算钱。说实话我也搞不清 Deli 到底算什么，姑且也算快餐吧。

还有一个是**海鲜烩面**，西班牙的那种，海鲜饭、海鲜面那一类。这个好像每个地方也都有。

就这么七八个类型：沙拉、担担面、三明治、牛排、烧串、Deli、海鲜饭。你换一个商场，班底基本还是这一套。像是同一个剧组，换了个舞台布景，连角色都没换。

这不对劲

你可能会说：这有什么好奇怪的？大家都是开饭馆的嘛，卖的不都是吃的？

不对。你想想你家楼下的饭馆是什么分布：沙县小吃、兰州拉面、黄焖鸡、麻辣烫、烧烤摊……这是「自然生长」出来的分布——谁觉得这儿能挣钱谁来开，开不下去就关门换人。这套分布带着一股随机劲儿，每个街区都不一样。

但东京这些商场里的分布**太整齐了**。整齐到不可能是自然生长的。就像你走进十个小区，发现每个小区的绿化带里都种着一模一样的七种植物，连顺序都差不多——那只能说明一件事：背后有个人拿着同一张图纸在种。

所以真正的问题不是「为什么有这么多沙拉店」，而是：

这张图纸是谁画的？他为什么偏偏画这七样，而不是别的？

先排除几个想当然的解释

在往下挖之前，有几个听起来很有道理、但其实站不住的解释，得先排掉。

「**因为日本人就爱吃这几样？**」不对。日本人的日常饮食比这丰富得多——拉面、寿司、天妇罗、荞麦面、咖喱、定食……光面就有好几种流派。如果商场只是「日本人爱吃什么就有什么」，那张单子绝不会收敛到这七样，更不会在东京站和大手町收敛成同一套。

「**因为巧合？**」也不像。一家商场是巧合，家家都这样就不是巧合了，是规律。再说这几个类型跨度很大——沙拉和担担面、牛排和海鲜饭，彼此之间没什么亲缘关系，它们能稳定地一起出现，说明是被某个共同的筛子筛出来的。

「**因为连锁店多？**」这接近了一半。但你注意看，这些店的名字其实并不完全一样——With Green 和 Mr. Farmer 是两家公司。类型一样、名字不同，说明收敛发生在「类型」这一层，不在「品牌」这一层。为什么收敛的偏偏是这几个类型？这个问题连锁解释不了。

这本书要干什么

这本书就干一件事：找到那个画图纸的人，看懂他的图纸。

我们会一层一层往下挖：先看商场这个「导演」是怎么挑演员的（第二章）；再看一家餐厅想进商场，得交出一份什么样的成绩单（第三章）；然后看写字楼的上班族是怎样用他们的

午餐时间，悄悄给整张菜单定了形（第四章）。

中间几章，我们把那七个老面孔一个个拉出来解剖——为什么总有一抹绿？为什么赢的是担担面而不是兰州拉面？为什么有的楼层根本不能炒菜？烧串店晚上五点以后在干什么？西班牙海鲜饭是怎么被「驯化」成安全牌的？

最后两章往上抬一层：看看这些店背后的餐饮集团和大业主在下一盘什么棋，以及为什么这个班底每年都要悄悄换掉几家。

读完这本书，你再走进任何一个商场——不一定是东京的——你看到的就不再是一排饭馆，而是一张资产负债表、一份客流报表、和一份被反复计算过的组合方案。

换句话说：**你能从班底反推出导演的思路。**这就是这本书想给你的眼力。

第二章·商场不是房东，是导演

先把一个误解放下

我们通常以为，商场和店铺的关系是房东和租客的关系：商场有铺位，店家出钱租，价高者得，租完你自己卖什么商场不管。照这个模型，一个商场里出现什么店应该是随机的——取决于谁恰好想扩张、谁恰好出得起钱。

但上一章我们看到的现象是：班底整齐得像同一张图纸画出来的。随机的租房过程长不出这么整齐的东西。所以这个「房东模型」是错的，至少对东京这些大型商场是错的。

真实的情况是：**商场不是房东，是导演**。它不等着演员上门，而是先写好剧本——这个剧本在日语商业里有个词，叫 テナントミックス (tenant mix)，翻译过来就是「租户组合」：一个商场里该有哪些业态、各占多少比例、分别放在哪一层，是开发商在楼还没盖好的时候就设计好的。

导演为什么不卖票，却管排戏

第一个要回答的问题是：商场为什么要操这个心？把铺位租给出价最高的人，躺着收租不就行了？

不行，因为商场挣的不是「每个铺位租金之和」，它挣的是「整个场子的客流乘以转化率」再分成的钱。东京大型商场的餐饮铺位，租金普遍不是固定一口价，而是**固定租金加营业额抽成**——店卖得越多，商场分得越多。这就意味着商场和店家坐在同一条船上：店家生意好，商场才挣得多。

一旦商场的收入和「整个场子的总营业额」挂钩，单个铺位租金最大化就不是目标了，**全场总营业额最大化**才是目标。而这两个目标经常打架：

- 一个出价很高的连锁咖啡馆想租你入口的位置？不行，入口要留给能「镇场子」的品牌，它带不来租金，但带来人流。
- 两家拉面店都想进？只能要一家——两家拉面互相抢的是同一批客人，一加一小于二。
- 一家生意很好的麻辣烫想进高级商场？再挣钱也不要——它会把目标客群的气场冲散。

大白话：商场组局，不是谁随份子多谁坐上席，而是谁和满桌子人配得来谁坐上席。因为最后按全桌的消费总额给商场提成。

剧本是怎么写出来的

那导演手上的剧本是怎么写的？核心动作就两个：**先定客群，再配业态**。

第一步，定客群。一个商场服务谁，不是猜的，是算的。以东京站、大手町这一带为例：这里是日本写字楼密度最高的区域之一，工作日白天有几十万上班族。开发商会拿车站的乘降人数、周边写字楼的企业名录、员工的年龄和性别比例，算出这个场地每天会有什么样的人、在什么时间、带着什么预算走进来。这一步的结论往往很具体，比如：「工作日午餐，25 到 45 岁，男女各半，人均预算 1000 到 1500 日元，可用时间 30 到 45 分钟。」

第二步，按客群配业态。客群定了，餐饮楼层要覆盖的「需求格子」就定了：要有一个给想吃得清淡的人的格子（沙拉）、一个给想吃肉的人的格子（牛排）、一个给赶时间的人的格子（三明治、Deli）、一个给想吃热汤面的人的格子（担担面）、一个给晚上想喝一杯的人的格子（烧串）、一个给聚餐或想吃点「洋气的」的人的格子（海鲜饭）。

注意这里的顺序：**格子是先画的，店是后填的**。商场拿着这张格子表去找品牌，而不是等品牌上门再安排位置。这就是为什么你会看到「类型一样、名字不同」——格子是同一张图纸上的格子，填进去的品牌可以是 With Green，也可以是 Mr. Farmer，只要它能占住「绿色健康」这个格子就行。

为什么各家商场的图纸长得一样

最后一个疑问：就算每个商场都有自己的导演，为什么不同导演写出的剧本这么像？

因为他们面对的是同一道数学题。东京站、日比谷、大手町这几个地方，客群结构高度相似——都是写字楼密集区，都是同一批上班族在流动。客群一样，需求格子就一样；格子一样，填进去的业态类型自然一样。图纸不是抄来的，是各自独立算出来的同一个最优解。

反过来，换一个客群不同的地方，图纸立刻就不一样了。你去住宅区旁边的商场（比如东京郊区的 Lalaport 那一类家庭型商场），班底马上换成：大型美食广场、亲子餐厅、回转寿

司、麦当劳——因为那儿的客群是带孩子过周末的家庭，需求格子完全不同。这恰好反证了「图纸」的存在：班底不是随机收敛的，是精确跟随客群的。

所以「图纸是谁画的」这个问题，现在有了第一层答案：是商场的开发商画的，依据是客群。但图纸只是个愿望清单，愿望能不能落地，要看有没有人愿意来填格子、填不填得起。下一章我们看一家餐厅想挤进这张图纸，得先交出一份什么样的成绩单。

第三章·一家店要交的成绩单

格子画好了，谁来填

上一章说到，商场手里有一张图纸：沙拉一格、担担面一格、牛排一格……格子画好了，下一个问题是一一什么样的店才有资格填进去？

答案是：交得出成绩单的店。商场招商不是看菜好不好吃，而是看一家店的**单位面积挣钱能力**。这个能力有几个硬指标，它们像筛子一样，把绝大多数餐厅挡在门外——也把挡不住的餐厅，塑造成了我们看到的这几个类型。

指标一：坪效

第一个指标叫 坪效。「坪」是日本和台湾常用的面积单位，一坪大约 3.3 平方米，差不多两块榻榻米。坪效就是**每坪面积每个月能产出多少营业额**。

为什么商场盯着这个数？因为它的资源是面积。一个餐饮楼层总面积是死的，划给你一坪就不能划给别人。对商场来说，把一坪给一家月产出 30 万日元的店，和给一家月产出 60 万日元的店，租金收入差一倍。所以招商时商场心里有一条线：坪效低于这条线的店，菜再好吃也不要——它占着茅坑产出低，拖低的是全楼层的总营业额，也就是商场的抽成。

这一条线立刻刷掉了一大批餐厅。比如讲究氛围、桌子摆得稀稀拉拉的高级法餐：客单价高，但坪效往往不行——一晚上翻不了台，人均坐两小时，面积产出摊薄了。所以你在东京写字楼商场的餐饮楼层几乎看不到慢悠悠的正餐厅，不是日本人不爱吃，是这种店交不出坪效这张成绩单。

指标二：翻台率

坪效怎么提高？拆开来就是两个乘数：**客单价 × 接待人数**。接待人数又取决于 翻台率——一张桌子一天能换几拨客人。

写字楼商场的客流有个致命的特点：**集中在中午一个半小时**。几十万人要吃饭，全部挤在 12 点到 1 点半之间。一家店如果平均一位客人吃 40 分钟，高峰期一张桌子最多翻两次；

如果能把出餐压到 3 分钟、用餐压到 20 分钟，一张桌子就能翻四五次。

翻台率差一点，坪效差一倍。这就解释了菜单形状：为什么商场餐饮几乎清一色是「单品店」——一碗面、一份沙拉、一块牛排、一串烧鸟，点餐不用想，上菜不用等，吃完不恋战。**菜单越短，翻台越快；翻台越快，坪效越高。**一家菜单两百道的酒楼，在这个模型里连入场券都拿不到。

指标三：租售比

第三个指标是店家自己算的，叫 租售比——租金占营业额的比例。餐饮业有个经验数字：租金一旦超过营业额的一成半到两成，这家店基本就是在给房东打工，稍有风吹草动就得关张。

东京核心地段商场餐饮层的租金，贵到什么程度？业内通行说法是，餐饮店月租轻松超过每坪 3 万到 5 万日元，黄金楼层更贵。倒推一下：一家 20 坪的店，月租可能要 80 万日元上下。按租售比两成封顶算，这家店**每月至少要做 400 万日元营业额才活得下去**。摊到 25 个营业日，每天 16 万日元；客单价 1200 日元的话，每天要接待 130 多人——而且大头全在中午那一个半小时里。

大白话

大白话：想在东京站旁边开馆子，你的店得像一个精确的机器：中午 90 分钟内，以每分钟接近两人次的节奏把人喂完送走，天天如此，月月如此。做不到这个节奏的菜系，连报名的资格都没有。

筛子的形状，就是班底的形状

现在把三个指标叠在一起看：要高坪效 → 必须高翻台 → 必须短菜单、快出餐 → 必须标准化、供应链稳定；要扛住租金 → 必须有足够客流 → 必须切中最大众的口味和需求。

拿这把筛子去过一遍全世界所有的餐饮类型，能漏下来的，形状惊人地一致：

- **沙拉**：不用开火，出餐极快，客单价不低；
- **担担面**：一碗面，三分钟上桌，翻台机器；

- **三明治 / Deli**：提前做好，拿了就走，翻台率是「无穷大」——根本不用台；
- **牛排**：单品、出餐快、客单价高，站着吃的牛排店把这个模型推到了极限；
- **烧串**：午市做定食翻台，晚市靠酒水挣钱（第八章细说）；
- **海鲜饭**：一锅出十几份，单位时间产能极高。

看出来了吗？第一章那张「老面孔」清单，**每一个都是这份成绩单的优等生**。班底不是谁拍脑袋定的口味，是三个硬指标联立方程解出来的。

但指标只解释了「什么形状的店能活下来」，还没解释「为什么是这几个口味」。同样是快，为什么白领们中午想吃的是担担面而不是别的面？这就要看客流本身长什么样了——下一章，看午餐的暴政。

第四章 · 午餐的暴政

客流不是一条河，是每天一次的海啸

上一章说，商场餐饮是一台「90 分钟内把人喂完送走」的机器。这一章要问的是：这台机器为什么非得长这样？答案在客流的形状里。

普通商业街的客流像一条河：白天断断续续有人来，周末多一些，总体平缓。写字楼商场的客流完全是另一种东西：**每天中午准时来一次海啸**。11 点半之前，餐饮楼层空空荡荡；12 点一到，几十栋写字楼同时放人，人流在几分钟内灌满每一家店，队伍排出店门；1 点半之后，潮水退得干干净净，店员开始对着空店发呆。晚市再来一波小潮，但量级完全不能和午市比。

这个「海啸形」客流是全书最关键的约束之一，后面几乎所有现象都能从它推出来。

海啸的第一条推论：时间比钱贵

对一个午休一小时的上班族来说，午餐的预算是两笔：一笔钱，一段时间。钱的弹性其实不小——900 日元和 1300 日元的差别，多数人无所谓；**但时间没有弹性**，来回路上 10 分钟，排队 10 分钟，吃饭只剩 30 来分钟，1 点钟必须出现在工位上。

这就给所有店定了一条铁律：**从进门到吃完，必须可控在半小时左右**。「可控」两个字很重要——不只是快，还得是**可预期的快**。一家平均 20 分钟、偶尔要等 40 分钟的店，对上班族来说不如一家稳定 25 分钟的店。因为迟到 10 分钟的代价远高于多花 300 日元。

现在你再看那份班底清单：沙拉（自己装好称重结账）、三明治（拿了就走）、担担面（坐下来三分钟上面）、牛排（铁板现煎但按克算、出品以秒计）——**每一家卖的都是「时间的确定性」**。这才是它们真正的共同商品，食物反而是载体。

海啸的第二条推论：口味必须是「最大公约数」

海啸只来一次，意味着一家店不可能靠「小众但忠诚」的客人活着。一家街边的香菜专门店可以服务全东京的香菜爱好者，慢慢等他们坐电车来；商场里的店没有这个选项，它的客人

就是潮水带来的所有人，它必须让 **80%** 路过的人都觉得「这个可以吃」。

所以商场菜单有一种独特的气质：个个看着都有点诱人，但没有一个敢走极端。辣，但不太辣；洋气，但不太生僻；健康，但不至于像吃草。担担面就是教科书案例——它足够有味道、有满足感，又已经日本化到人人能入口。一个真正的四川人吃一口可能会皱眉，但那不是它的目标客户：它要取悦的是丸之内几十万个「今天想吃口热汤面」的普通人。

这条推论的反面同样成立：**个性越强的店，越不敢进商场**。夫妻老婆店的秘制卤肉饭、巷子里的怪味居酒屋，它们靠的是「有人会专门跑来吃我」；商场给不了这个假设，它们也不敢接商场的租金。个性的餐饮和标准化的餐饮，从此各走各的路。

海啸的第三条推论：店是在为「团体决策」设计

还有一层更微妙的：上班族很少一个人吃饭，往往是三五个同事一起。一群人挑餐厅是个痛苦的民主决策——有人不能吃辣，有人在减肥，有人赶时间开会，有人今天就想吃肉。

商场楼层的「七个格子」恰好是这个民主决策的**议会制解决方案**：减肥的去沙拉店，想吃肉的去牛排，赶时间的抓个三明治，然后大家还在同一层集合、各吃各的、吃完一起走。商场把「众口难调」从一次冲突变成了一次分头行动。

这就是为什么那七个类型要像配件一样**成套出现**。少任何一格，「一起下楼吃饭」这个最高频的场景就会卡住。商场卖的从来不是七家店，而是一个能让任意一群人各取所需的系统。

小结：菜单的形状是人群的形状

这一章其实只说了一件事：**你看到的菜单，是客流形状的投影**。海啸式的客流、半小时的时间盒、最大公约数的口味、成群结队的决策方式——把这四条输进方程，解出来的就是那份班底清单。

接下来的五章，我们换个姿势：不再从方程往下看，而是把清单上的老面孔一个一个拉到灯下解剖。第一个，就从那抹最显眼的绿开始——为什么每个商场都必须有一家沙拉店？

第五章 · 为什么总有一抹绿

七个格子里最抢眼的一格

从这一章开始，我们把老面孔逐个拉到灯下。第一个，是那抹绿。

为什么是绿的先讲？因为它最抢眼。担担面和牛排好歹是「正经饭」，出现在哪都不奇怪；但一个开在黄金地段、月租几十上百万日元的商场里，居然雷打不动地有一家门面刷得翠绿、只卖一盒子生菜的店——这件事本身就很值得问一句：凭什么？

答案是四层，一层比一层硬。

第一层：它接住了一个别人接不住的需求

回到第四章的人群画像：写字楼商场里，女性白领占了一半。这个人群里有一个高频到几乎每天出现的需求——「昨天吃多了，今天中午想吃清淡点」。注意，这个需求的反面同样重要：她不能走进一家店再退出来，那在同事面前很尴尬；她要的是一眼就知道这家是干什么的。

沙拉店的绿色，本质是一个**类别信号**。With Green、Mr. Farmer、Crisp Salad Works——名字各不相同，但全部用绿。这不是商量好的撞衫，是各自独立找到的同一个最优解：绿色在食品语境里就等于「蔬菜、清淡、没负担」，整个门面就是一块巨型菜单。你在 50 米外、还没看到招牌的时候，决策已经做完了。第四章说过，商场卖的是时间的确定性——还有什么比「看颜色就知道吃什么」更确定的？

第二层：它的厨房简单到不像厨房

沙拉店在商业上的真正杀手锏，藏在你看不见的后厨：**它几乎不需要厨房。**

中餐日餐的后厨是什么？炉灶、排烟、燃气管道、油污处理，占掉店面三四成面积，设备投入动辄上千万日元。沙拉店的后厨呢？冷藏柜、洗菜池、案板、几个沙拉碗。不开火，就没有油烟；没有油烟，就不需要重排烟管道——这一点第七章会详细讲，它决定了沙拉店能进很多别的餐饮进不去的位置。

厨房小，意味着同样大的铺位里，**前厅座位和点餐区占比更高**——还记得坪效吗？面积是商场的稀缺资源，一家店把面积从后厨「偷」出来给前厅，坪效模型立刻就好看了。

第三层：账算得过来，而且很好看

再算一笔粗账。一份商场沙拉卖到 1200 到 1600 日元不稀奇，比一碗拉面贵。但它的成本结构很特别：生菜、鸡胸肉、牛油果这些食材的采购价并不高，真正贵的是损耗（绿叶菜放不住）和人工（现切现拌）。综合下来，食材成本率普遍比烧肉、海鲜这类「硬菜」低。

而且沙拉店普遍采用流水线自选模式：你端着碗沿着柜台走，指什么加什么，到尽头结账。这个模式同时解决了三件事——出餐快（一个人 30 秒装完一盒）、客单价可控（加牛油果加芝士，价钱自己看着涨上去）、人工少（一条线两三个人顶住高峰）。**翻台率接近三明治，客单价接近牛排，成本率低于两者**，这张成绩单在招商经理眼里几乎是满分。

第四层：它吃到了时代的红利

最后是一层「势」。专门卖沙拉当正餐这件事，在东京其实是最近十几年才成立的。早期的沙拉只是配菜——点牛排送一小碗那种。让「沙拉可以是一顿饭」这个概念站住的，是健康风潮、健身人群的扩大，以及社交媒体时代「吃得干净」成了一种可以展示的生活方式。一盒配色漂亮的沙拉，本身就是一张会被拍下来发出去的照片——对商场来说，这是免费广告；对商场楼层来说，一家上相的店还能拉高整个楼层的「气质分」。

所以「一抹绿」其实是四个答案的交集：**类别信号最省事、厨房最省钱、成绩单最好看、时代的红利吃得最足**。四层都占的业态，在七个格子里其实不多。它出现在每个商场，不是情怀，是算术。

下一章看另一个极端：一片红油——担担面。沙拉靠「冷」赢，它靠「热」赢，但赢的算法惊人地相似。

第六章·担担面为什么赢了

先问一个更刁钻的问题

七个格子里，「热汤面」这一格的存在不难理解——日本是面条大国，午餐吃碗面天经地义。真正刁钻的问题是：**为什么偏偏是担担面？**

要知道，候选者排队能排到街角：酱油拉面、豚骨拉面、荞麦面、乌冬面、越南河粉……每一个在日本都有群众基础。可你在东京写字楼商场里转一圈，中华系面条这一格里反复出现的，就是那碗漂着红油、撒着肉末的担担面。这是有讲究的。

理由一：它站在拉面的肩膀上，又不用和拉面打架

担担面最大的运气，是日本已经有了一百年的面条饮食传统。筷子、吸溜声、连汤带面一碗端——全套动作日本人闭着眼都会，教育市场的成本是零。

但它又巧妙地避开了拉面这个红海。拉面在东京是「目的地型」品类——厉害的拉面店藏在巷子里都有人排队坐电车去吃，所以商场里再开一家拉面，是在跟全城几万家拉面馆正面竞争，毫无特别之处。担担面不一样：它有明确的口味钩子（麻、辣、香），却**没有一个占领心智的老大**。对商场来说，这是完美的格子填充物：需求已经被验证（日本人爱吃面），竞争却还没卷起来。

大白话

大白话：开拉面店是跟全城的高手过招，开担担面店是在一块没人的场地上自己玩。商场喜欢后者。

理由二：辣，是一门复购的生意

辣这个味道有个别的味道没有的特性：**它会让人上瘾**。辣椒素刺激口腔产生轻微痛觉，大脑为了止痛会分泌让人愉悦的物质——吃完一身汗，嘴里发麻，但人会觉得「爽」，过几天还想再来一次。

对餐饮生意来说，这个生理机制直接换算成财务指标：**复购率**。清汤寡水的店，客人「吃完就完了」；麻辣的店，客人身体里有个闹钟，到点就催他再来。写字楼商场的客人池子是固定的（就周围那几十栋楼的人），生意的全部秘密就是同一个客人一个月来几次。辣味把「一个月一次」变成「一周一次」，坪效模型整个就不一样了。

这也是「沙拉 vs 担担面」这对组合如此稳定的原因：它们伺候的其实是同一个复购循环的两端——连续吃了几天重口，就想吃一顿绿的赎罪；吃了两天草的，第三天会加倍想念那碗红油。一个管放纵，一个管忏悔，商场两头收钱。

理由三：它把「标准化」做到了近乎作弊的程度

第三章说过，商场筛店的核心是可复制的成绩单。担担面在这项上近乎作弊。

拆一碗担担面：面条（工厂统一配送）、肉末酱（中央厨房一大锅炒好分装）、辣油和芝麻酱（调好装桶）、烫青菜（提前备好）。门店的全部操作就是：下面、捞面、浇酱、撒料。**三分钟一碗，且第一百碗和第一碗一个味道**。厨师的手艺差异被压缩到接近零——这对连锁扩张是致命的诱惑：味道不依赖某个师傅，只依赖配方和供应链，那么第一百家店和第一家店也能一个味道。

对比一下被淘汰的候选：炒菜的锅气依赖师傅，寿司依赖匠人的手，牛排依赖火候的经验——这些「人的变量」都是扩张的敌人。担担面把变量消灭干净了，所以它能从「一家好吃的店」变成「一个能塞进每个商场的品类」。

理由四：它被改造得刚刚好

最后一个理由最微妙：日本的担担面，其实已经不是四川的担担面了。

正宗的四川担担面偏干拌、麻味重、分量小。日本版的担担面普遍带汤、用芝麻和味噌调出浓醇的底、辣度压到大众能入口——它经历了一次彻底的「本地化改造」。改造的结果是一个精确的平衡点：**足够异域，让人觉得「今天吃了点不一样的」；又足够温顺，没有人会被辣到骂人**。

这正是第四章说的「最大公约数口味」的完美样本。太正宗的进不了商场（受众太窄），太平庸的没必要进商场（和家里吃的没区别）。担担面恰好停在那条线上——它不是自己走进商场的，是被这条线筛选出来的。

下一章换个方向：不看碗里的，看楼里的。有些店能进某些楼层，根本不是口味问题——是那层楼根本不让开火。

第七章 · 不能炒菜的楼层

决定菜单的第三个变量：楼

到现在为止，我们找到了决定班底的两个变量：客群（谁吃）和成绩单（什么店活得下来）。这一章引入第三个，也是最物理的一个：**楼本身**。

很多商场班底里的固定成员——三明治、Deli、沙拉——与其说是被「选中」的，不如说是被「剩下」的。它们占据了那些别的餐饮**物理上根本进不去**的位置。要理解这件事，得先看看开一间明火厨房，楼要付出什么代价。

一间明火厨房，要捅穿多少层楼板

开一家能炒菜的餐厅，需要四样埋在建筑里的东西：

- **排烟管道**：炒菜、烧烤产生的油烟不能直接排进楼里，必须走专用管道一路送到屋顶高空排放。这条管道要从你的铺位出发，**竖着捅穿头顶的每一层楼板**，一直通到天台。
- **燃气**：要通燃气主管，还要满足一整套消防规范。
- **给排水和隔油池**：厨房废水含大量油脂，得经过隔油处理才能进楼里的污水管，否则整栋楼的主管道迟早堵死。
- **荷载与层高**：厨房设备沉、水箱沉，楼板承重和层高都得留够。

关键在第一条。排烟管不是想加就加的：新建商场可以在图纸上预留井道，但井道数量、位置、容量是固定的，分到每个楼层就那么多。而那些老楼改造的商业空间、写字楼的高区楼层，往往**根本没有通到屋顶的烟道容量**——楼板里没地方再捅一根管子了。

大白话

大白话：一栋楼能开几家「有锅气」的餐厅，在打地基那天就定死了。后面所有招商，都是在烟道容量的预算里花钱。

「冷厨业态」是怎么被选中的

现在换位到商场的立场：手里有一个没有重排烟条件的位置——比如写字楼的二层夹层、比如某个靠中庭的岛位——租金还得收，格子还得填。什么样的店能进？

答案自动浮现：**不用开火的店**。三明治是面包夹馅，组装而已；Deli 的菜是中央厨房做好、冷链运来、现场只需要摆进玻璃柜；沙拉连加热都不用。这些业态不需要烟道、不需要燃气、隔油要求低，只需要电、水和冷藏。建筑给不了的条件，它们恰好不需要。

这就是班底里三明治和 Deli 的真实来历：**它们不是口味竞争中的胜者，而是物理约束下的幸存者**。当然，幸存之后它们还被发现别有好处——出餐最快、能外带、早上还能抢咖啡早餐的生意——这是它们从「填空的」变成「固定的」的原因。

楼层是有「味觉地图」的

把烟道容量想成一笔预算，你就能看懂商场楼层的味觉地图了：

- **地下层**：离设备层近、管道好走，往往集中了最重口味的明火店；
- **中间楼层**：烟道预算有限，混排——铁板、煮物这些「中度油烟」的店，和三明治、沙拉、Deli 这些冷厨店穿插着放；
- **高层**：景观最好、租金最贵，烟道也最紧张——所以高层往往是少量预订制餐厅加一堆甜品咖啡；
- **街边一楼和岛位**：最难走管道的地方，所以永远是面包房、咖啡、三明治、沙拉。

下次逛商场可以验证一下：几乎每一家三明治店、沙拉店的位置，不是临街、靠中庭，就是在某个「奇怪」的角落。**你以为是品牌选的位置，其实是烟道选的。**

一个反直觉的推论

这一章最值得记住的，是一个反直觉的推论：**建筑条件越受限的商场，班底越像。**

东京站、大手町这一带的商场，大量开在老楼改造或写字楼裙楼里，烟道预算普遍紧张——所以它们不约而同地倒向同一批冷厨业态：沙拉、三明治、Deli。而郊区新建的大型购物中心，图纸阶段就可以任性排管，业态反而五花八门。班底的高度雷同，一部分是商业计算的结果，另一部分纯粹是**东京核心区这批楼，在物理上共享了同一种限制。**

图纸的第三层含义浮出水面：它不只画在经济里，也浇在混凝土里。

下一章回到吃的：看看那个白天不声不响、晚上五点以后才露出真面目的格子——烧串。

第八章·晚上五点以后

七个格子里，有一个是上夜班的

前几章的账都是按午市算的：海啸、翻台、半小时。但你有没有发现，班底里有个成员跟这套逻辑格格不入——烧串。

烤串这东西，出餐慢（一串一串地烤），吃得慢（配酒聊天），翻台率高不了。按第三章的成绩单，它在午市是个差生。可它偏偏家家商场都有。为什么？**因为商场给它打分的时间，不在中午，在晚上五点以后。**

商场最怕的，是晚上变鬼城

先站回商场的立场想一个问题：写字楼商场的午市海啸固然壮观，但海啸退去之后呢？

晚上六点以后，如果商场里只有沙拉店和三明治店亮着灯，整个楼层会迅速冷掉。这对商场是双重损失：明面上，晚市这几个小时的租金对应着大量闲置的座位；暗面上更要命——**一个天一黑就死掉的商场，会拖垮周边零售**。下班的人本来可以顺便逛逛商店、买点东西再回家，但如果整个楼层黑着灯，人就直接奔地铁站了。客流是互相喂养的，晚市的餐饮其实是整个商场晚间生态的「诱饵」。

所以商场的图纸里必须留一个格子，专门负责「让晚上亮起来」。这个格子就是居酒屋业态，而烧串是它在东京写字楼商场里最常见的形态。

烧串店的真身：一家伪装成餐厅的酒吧

要看懂烧串店，得先知道日本职场的一个传统：飲み会——下班后的同事聚餐，喝酒为主，吃饭为辅。这不是偶尔为之的娱乐，而是刻在工作文化里的固定节目：迎新要喝，送别要喝，项目结束要喝，月末没事也要喝。

飲み会这门生意的财务结构，和午餐完全是两个物种：

- **毛利来源是酒，不是菜**。一杯生啤的成本不到售价的一半，Highball、烧酒兑苏打更是便宜。客人待得越久，点的酒越多，而酒几乎不占厨房产能——拧开龙头就是钱。

- **时间久不是缺点，是优点。**午餐翻台率高才好，晚餐恰恰相反：一桌人坐三个小时，人均三四杯酒下肚，客单价轻松翻到午餐的两三倍。
- **预约制。**飲み会往往提前订位，店家对晚上的营业额心里有数，备货和排班都从容——这和午市的海啸赌博形成完美互补。

所以烧串店的正确打开方式是：**白天卖定食养翻台，晚上卖酒赚毛利。**你中午走进一家烧串店，看到的是烤鸡肉串定食，便宜、快、管饱——那是它的「日间形态」，用第三章的成绩单硬扛午市；晚上灯一调暗，酒单一摆，它才露出真身。一家店，两套生意，租金摊在十六个小时上，账一下就算过来了。

大白话

大白话：烧串店是餐饮界的「斜杠青年」——白天靠盒饭打卡上班，晚上靠卖酒发家致富。

为什么是串，不是别的

居酒屋业态那么多，为什么烧鸟烤串最稳？还是那几个老标准在起作用。

烤串的供应链干净：鸡肉穿串可以在中央厨房完成，门店只需要烤。烤的技术门槛不高，学徒几个月能上手——比寿司、天妇罗这些「手艺活」好复制得多。单价低、按串点，客人心理负担小，「先来五串」之后自然会加单。而且串这个东西天生适合配酒、适合分享、适合久坐——它是为飲み会这个场景量身定做的道具。

至于烧烤的油烟——还记得第七章吗？烧串店正是烟道预算的主要消费者。你在楼层里看到烧串店的位置，往往就是这栋楼烟道条件最好的位置。它的资格，一半是商业逻辑给的，一半是混凝土给的。

七个格子，现在齐了六个

到这里，班底的逻辑基本拼齐了：沙拉管健康，担担面管过瘾，三明治和 Deli 管速度和物理填空，牛排管满足感，烧串管晚上。每一格背后都是一组可被验证的算术，没有一格是情怀。

只剩最后一个还没讲：海鲜饭。它是七个格子里最「洋气」的一个，也是身份最可疑的一个——一个西班牙菜，凭什么挤进东京商场的固定班底？下一章专门审它。

第九章 · 被驯化的异国菜

七个格子里最可疑的一个

沙拉、担担面、三明治、牛排、烧串、Deli——这六个说到底都是「日常」：工作日每天都在发生的事。但班底里还有一个异类：西班牙海鲜饭。它不是日常。没人在周二的例会后说「中午随便吃个海鲜饭吧」。它带着烛光、纪念日、周末约会的气质——它是七个格子里唯一负责「特别」的那个。

问题是：全世界有那么多「特别」的菜，法国菜、意大利菜、泰国菜、墨西哥菜……为什么轮到西班牙海鲜饭坐进这个格子？

一层窗户纸：米和海货，日本人本来就吃

先看一个常被忽略的事实：海鲜饭是「异国菜」里**血统最不异国的**。拆开它的配料表——米、虾、贝、鱿鱼、番红花调色。米，日本人天天吃；海鲜，岛国的日常蛋白。它的全部「异域感」集中在两件事上：番红花的黄色，和那个又平又大的锅。

对比一下其他候选：墨西哥菜的玉米饼和酸奶油，日本供应链里没有现成的位置；法国菜的重酱汁依赖一套日本厨师要重新学的技术体系；泰国菜的香茅、鱼露门槛更高。只有海鲜饭，**主食材全部是日本供应链里的现货**，异域的部分只需要番红花、橄榄油和一个好看的锅就能演完。它是用最低成本cosplay「欧洲」的一道菜。

大白话

大白话：海鲜饭就像一碗穿西装的日式海鲜盖饭——芯子是日本人的胃认得的，外壳是西班牙的情调。

一锅出十几份：西餐里的「大锅菜」

再看生产效率。西餐大多是一份一份做的：一份牛排煎一份，一份意面炒一份。海鲜饭不是——它是一**大锅焖出来的**。一口平底锅下去，十人份同时出锅。

这个特性在商场语境里值大钱。午市海啸来的时候，「一锅出十几份」意味着产能可以预判、可以备量：十一点先把锅坐上，十二点人潮一到，装盘就走。它把西餐里最头疼的「出餐慢」问题，用「提前做一大锅」绕过去了。某种程度上，海鲜饭是西餐里唯一的「大锅菜」，也是唯一能通过第三章那套翻台率考试的欧洲正餐。

那口锅本身就是广告牌

还有一个商场特别吃这一套的理由：**海鲜饭是可以被「表演」的。**

一口直径半米的大平底锅，黄澄澄的饭上摆满虾和贝，端出来的时候整层楼都看得见。别的菜的照片要自己想办法拍得好看，海鲜饭往桌上一放就是大片。在社交媒体时代，这个属性直接换算成商场想要的东西：客人拍照、发出去、带新的客人来。商场的餐饮楼层里需要一个「能上镜的」，海鲜饭是最便宜的选项——它不需要装修堆砌氛围，一口锅就是全部布景。

商场为什么需要一格「特别」

最后回到图纸层面：商场为什么非要留这一格？

因为客群虽然以上班族为主，但上班族的用途不止「工作日午餐」一种。同事离职要散伙饭，签单要庆功，周末夫妻来逛街要吃饭，这些场景的客单价可以是日常午餐的三四倍，而且决策逻辑完全不同——不赶时间，要的是「值这个钱」的感觉。如果整个楼层全是 1000 日元的日常店，这批高客单需求就白白流到别的地方去了。

所以图纸里必须有一格，满足三个条件：客单价高、有仪式感、但又不至于高到把人吓跑（真正的高级店会击穿商场的坪效模型）。海鲜饭完美卡位：人均三四千日元，看着像度假，吃完了还能回去上班。**它是「掂掂脚够得着的奢侈」**——这个词放在任何消费品类里都是印钞机。

七个老面孔，至此全部解剖完毕。但你可能注意到一个还没回答的问题：我们说「名字五花八门」——With Green、Mr. Farmer、Crisp Salad Works……这些名字背后，真的是不同的老板吗？下一章揭开最后一张牌。

第十章 · 名字不同，班底相同

一张残酷的名单

第一章留了个尾巴：这些店名字五花八门，但类型一成不变。前十章解释了「类型为什么一样」，这一章要告诉你一个更让人心情复杂的事实：连「名字五花八门」这件事，都有可能**是同一只手安排的**。

日本餐饮行业有一种公司，叫多品牌餐饮集团——一家公司旗下运营几十个甚至上百个不同名字、不同菜系、不同装修风格的餐厅品牌。这种公司规模可以大到什么程度？日本头部的几家，门店数都以千计，品牌多到连自己的员工都记不全。你逛商场时看到的「有和风的、有意式的、有夏威夷风的、有西班牙风的好几家店」，回头查一下公司主页，有可能全是同一家公司的马甲。

商场为什么爱死这种公司

要理解这种公司为什么存在，得先看商场的痛点。

招商经理最怕什么？不是店丑，是**不确定性**。一家没听过的新店，哪怕概念再好，也存在三种风险：出品不稳、开三个月发现算不过账要撤、食品安全出事连累整个商场。商场签一家店要两三年，中途撤柜意味着空铺、重新招商、工期空转，损失惨重。

多品牌集团恰好是这个痛点的解药。它有中央厨房和成熟供应链，出品稳定；它有几十家商场的开店记录，坪效数据摆在那里；它是大公司，财务透明，不会半夜跑路。对招商经理来说，把格子交给这种公司，等于买了一份保险。

于是形成了一个默契：**商场出格子，集团出品牌**。商场说「我这三楼缺一个日式居酒屋格、一个沙拉格、一个洋食格」，集团翻翻自己的品牌册子，像出牌一样甩出三个名字来填。名字当然五花八门——册子里常备几十个名字，每个都有现成的 logo、菜单、装修模板和培训手册。

大白话：你以为商场里是七八家不同的店在竞争，其实可能是两三家公司拿着品牌册子在打麻将——你看到的每张牌面都不同，洗牌的是同一拨人。

集团为什么爱死这种打法

反过来，多品牌对集团也是好生意，而且是精打细算的那种好：

- **风险对冲**。单一品牌押错趋势就完了（想想那些火三年就消失的网红品类），几十个品牌就是几十个赌注，总有押中的。
- **供应链复用**。鸡肉既供给烧鸟品牌，也供给亲子丼品牌；中央厨房同一批产能，喂饱十几个名字。品牌越多，采购的议价权越大。
- **位置套利**。同一个商场拿不到两个铺位？用两个品牌名就拿到了。商圈重叠了？把老品牌撤了换个新名字重装一遍，商场还觉得招商有新意。
- **人力池**。店长和厨师可以在集团内部轮岗，哪个品牌扩张就往哪调——这是小店永远给不了的职业路径，也是集团能留住人的原因。

房东也不是省油的灯

牌桌的另一边，东京核心区商场的房东是谁？三井、三菱地所这类巨型开发商——它们自己就是经营了几十年的老玩家，手里握着全日本最值钱的商业地段。

大房东和大集团之间，形成了一种微妙的长期博弈。房东需要集团的确定性，但也怕被集团绑架——如果一层楼全是一家集团的店，谈判续租时房东就没了筹码。所以房东会刻意养两三家不同的集团互相制衡，再留一两个格子给独立小店当「新鲜感」的窗口。集团也知道这一点，所以它们比谁都积极地孵化新品牌——**品牌册子越厚，上牌桌的资格越稳**。

这一层博弈又给「班底雷同」加了一道保险：连锁集团的品牌册子，是根据「哪些格子最好填」来设计的。格子收敛（第二到九章讲的所有原因），品牌册子就跟着收敛，于是同一个模子印出来的品牌，被撒进了每一个同类的商场。

到这儿，答案基本齐了

我们复盘一下这条完整的因果链：客群和建筑条件决定了格子的形状；坪效、翻台率、租售比决定了什么样的店能活下来；集团化决定了活下来的店穿着什么马甲。**三层叠加，就是你看到的「每个商场都是那几家店」。**

但还差最后一层：这个班底是永恒的吗？如果你连续五年逛同一个商场，会发现名单其实在悄悄变化——每年都有店消失，每年有店新张。下一章看看这个「稳定中的变动」，那才是图纸最精妙的部分。

第十一章·年年都要换掉几家

班底是稳定的，演员是流动的

如果你把一个商场连续拍五年照片，会发现一件有趣的事：格子永远是那七个格子，但格子里的人一直在换。今年这家沙拉店，明年换成另一家沙拉店；烧串的位置招牌换了三次，卖的东西没变过。**班底是稳定的，演员是流动的。**

这不是意外，这是制度。这一章讲商场餐饮最后一个、也是最精妙的一层机制：汰换。

合同一开始就写好了死期

日本商业地产的餐饮租约，主流是定期借家契约——大白话就是「有固定期限的租约」，常见的是三到五年，到期重谈，不保证续。这和很多人想象中「租个铺子一直开下去」完全不同：**从签约那天起，每家店头上就悬着一个已知的到期日。**

商场为什么要这么设计？三个算盘。

第一，保留调整权。客群会变，潮流会变，五年前填的格子五年后未必合适。定期合同让商场每隔几年就有一次「重新出图纸」的机会，不用和任何店家撕破脸——合同到期而已，天经地义。

第二，制造竞争压力。知道自己五年后要「答辩」的店，和以为自己能永远开下去的店，经营状态是完全不同的。营业额持续垫底的店，到期自然出局；商场手里永远握着这张牌，店家就不敢躺平。

第三，重新定价。租金是随行就市的，一家店做出了名气、门口排长队，到期续租时商场就能把租金往上调一档——长期合同会把这部分收益让给店家，定期合同把它收回来。

每年换掉几家，是算出来的最优解

那商场为什么不把差的店全换掉、只留冠军？因为餐饮楼层还有一层「生态逻辑」：**一成不变的楼层会死，全换一遍的楼层也会死。**

全不换，客群会腻。写字楼商场的客人就是周围那几十栋楼，同一批人五年看同一张菜单，再好吃也吃吐了。客流会缓慢流失给隔壁更新的楼。

全换，等于把经过验证的模型推倒重来。新店的存活率从来不高——餐饮业本身就是个高淘汰行业，全换新意味着商场要陪一整层楼的店度过最危险的磨合期，空铺风险、装修期损失、客流不确定性全部放大。

所以最优解在中间：**每年换掉一小部分**。业绩最差的一两家出局，格子腾空，填进一个时下正流行的新概念（上一章的多品牌集团最擅长干这个——册子里随时有备牌）。大部分老店不动，维持楼层的基本盘。对客人来说，体验是「这个商场每次来都有点新东西，但熟悉的几家还在」——这就是商场想要的精确感觉：**新鲜感当味精，稳定感当主食**。

大白话

大白话：商场经营餐饮楼层，跟基金经理管股票组合是一个思路——大部分仓位拿稳，每年调一小部分仓，汰弱留强，永远不空仓，也永远不满仓押一个方向。

从新店的眼光看这个世界

换一个视角，这个机制对新品牌意味着什么？

意味着进商场开店是一场有明确规则的考试：先在购物中心证明你的模型能跑通，才有资格进写字楼商圈的黄金楼层；进了黄金楼层，五年一轮答辩，坪效说话。我们前五章讲的那些「优等生」类型——沙拉、担担面、牛排——全是在这场年复一年的考试里被反复验证过的标准答案。它们的地位不是被谁指定的，是被淘汰机制筛选出来的。

这也意味着，班底并非永恒。今天的七个格子，是过去二十年的考试累积出来的结果；未来如果客群变了——比如远程办公把午市海啸削掉一半，那第四章的整个方程都要重解。图纸从来不是圣旨，它只是当下这道题的最优解。

还剩一件事

机制讲完了。最后一章，我们把这本书从头到尾攒出的眼力收拢成一套可以直接带走的方法：下次你走进任何一个商场，怎么用三十秒看穿它。

第十二章·读懂一个商场

从「看什么」到「怎么看」

这本书从东京商场里的七家店出发，挖了十一章：导演、成绩单、午餐海啸、建筑、集团、汰换。这最后一章，把攒下的东西收拢成一件能带走的工具——一套三十秒读懂商场的方法。

下次你走进任何一个商场（不必是东京的），不用吃饭，站在餐饮楼层中环顾一圈，就可以问自己四个问题。

第一问：班底里有没有那几样？

先看格子齐不齐。沙拉、面、牛排、烧串、快餐、异国菜——如果七样齐全、且每样都规规矩矩只有一家，你脚下大概率是一个**写字楼型商场**，客群是周围上班的、收入稳定的成年人。这套班底就是为这个人群优化的，跑了十几年验证出来的。

反过来，如果班底完全不同——大片美食广场、回转寿司、亲子餐厅、连锁快餐——那是家庭型商场，服务的是周末推着婴儿车的人。如果班底里冒出大量游客导向的店（伴手礼、名物噱头），说明客流里游客占了大头。**班底是客群的指纹**。你甚至不需要看见客人，看菜单就知道这个商场白天站的是什么人。

第二问：店都摆在什么位置？

再看空间。三明治、沙拉、Deli 这些冷厨店如果聚在临街、中庭或角落，而烧烤、铁板躲在深处，你看到的是第七章的烟道预算在显形——这栋楼要么是老楼改造，要么烟道容量紧张。反过来，如果一个老建筑里明火店出奇地多，说明业主在排管上砸过大钱，通常也意味着这栋楼被寄予了很高的商业野心。

位置图是建筑条件的地图。哪里能开火、哪里只能摆冷柜，全写在店铺分布里。

第三问：新店和老店的比例是多少？

再看时间。一个刚开业、满眼都是没听过的新概念的楼层，往往说明开发商在求稳——新场子先用新鲜牌聚人气，几年后潮水会退回那七个格子。一个全是老面孔、连装修都没换过的楼层，则多半进入了「守成期」：客群稳定、租金好收、没必要折腾。

最健康的状态是第十一章说的那种：**熟脸为主、一两张新面孔点缀**。说明这个商场的汰换机制在正常运转，有人盯着坪效，有人在认真交租。

第四问：价格带在哪？

最后看一眼价格。午餐主力价位在 1000 日元上下，是普通写字楼商圈；整体抬到 1500、2000，要么地段更金贵，要么客群更敢花钱；如果满层都是 3000 日元以上的店，那它服务的根本不是「吃饭」，是「宴请」。

价格带是地段的回声。它告诉你这栋楼的租金、这周围的人的预算、以及开发商对这个位置的真实评估——有时候比楼外面那块牌子诚实得多。

回到最初的那个问题

绕了十一章，回到第一章那个「说不好是巧合还是规律」的困惑。现在可以给个干净的回答了：

那七家店不是巧合，也不是谁的规定。它们是三道筛子叠出来的结果：客群和时间的筛子（谁能被高频消费）、经济的筛子（谁交得起坪效和租金）、物理的筛子（谁的厨房装得进这栋楼）。筛子相同，答案就相同；换一批筛子——换个客群、换种建筑、换个时代——班底立刻跟着变。

所以「门道」其实不在那七样菜里，而在这三把筛子上。学会看筛子，比背下答案值钱——因为你拿着它，可以读东京的商场，也可以读上海、深圳、曼谷、纽约的商场。每个城市的班底不一样，但「班底是筛出来的」这件事，全世界通用。

这本小书就写到这儿。下次逛商场的时候，别急着找新餐厅了——先站在楼层中间，数一遍格子。那个你看了很多年却一直没看见的导演，就在那张格子表里。

