



团餐合同的拓展、报价与继续 **实战攻略**

文 / 吴浩生

团餐新合同拓展需要注意哪些重点流程？新合同如何做可行性分析与竞价方案？老合同继续的关切点有哪些？本文从新合同拓展、报价、老合同继续、涨价等方面，阐述团餐企业的实战痛点。

新合同的拓展与报价技巧

新旧合同的获取都是团餐企业资源输出的过程。如果不能合理有效地利用公司资源和销售时间，获取合同的成功率就会打折扣。比如，对新

客户的获取，销售人员一定要清楚地知道，客户真正在意什么？

国人一般说话比较含蓄，如果在交流过程中，不能清晰把握对客户真正重要的东西，就会分配很多精力在不必要的地方。比如，客户口头上说对食品安全性有最高要求，但最后往往发现安全性只是一个入门门槛，客户真正在乎的是餐标要便宜。

这就需要销售人员在平时做很多工作，了解

在充分竞争、自负盈亏的模式下，团餐企业可以自由定价，但销售价格过高会影响到销售量，所以销售量和定价的平衡，在自负盈亏模式的可行性分析中非常关键。

客户的理念和真正的需求点/痛点，合理评估自身经营能力是否能满足需求，以提升销售成功率。通常来说，团餐客户会对团餐企业进行检查和把关。包括客户的基础用户和技术类用户（比如对方的采购人员），还有最为关键的决定用户（Economic Buyer），也就是对该项目招标结果负责的老板，签字人。团餐企业的销售人员一定要和具有决策权的老板见面，获得与其沟通的机会，这对新客户的获取和合同签订都是必要的保障。

在国内，一个年销售收入在500万元左右、合同周期1年的大合同，销售人员通常要付出一年以上的时间跟客户建立关系。从第一次给客户打电话，提出服务方案，进入竞标环节，到反复沟通拟定合同条款，斟酌价格，到拿到入局意向书，再到最后合同细节的把控，周期起码在一年以上。如果仓促参与客户竞标，其结果往往是陪标，成功率并不高。

B2B的合同管理须久久为功。没有平时扎实的销售漏斗管理（CRM）和持续的团餐服务管理提升，不可能一蹴而就带来新的合同。

报价要讲究科学性。国内有一些中小型团餐企业没有能力撰写标书。实际上，即使是大型团餐企业，对于标书的把握也缺乏科学性，比较随意。除了要与客户关系有深度把握以外，合同的获取还需要科学地进行可行性分析和定价。针对新合同和老合同两种情况，可行性分析和定价的步骤和侧重点略有不同。本节重点分析新合同。

对于新合同，团餐企业在向客户提方案之前必须做可行性分析，具体步骤如下：

首先，需要了解客户的销售量。对团餐企业的后期资源投入而言，销售量是一个非常关键的决定要素。销售量怎么精准获得，很考验销售人员与客户的关系，以及该销售人员从与客户第一次接触到拿到准确消息的能力。销售量的预测需

考量4个因素，即市场容量、参与度、光顾率和客单价。

其次，有了销售量，团餐企业才能决定配备多少服务人员，以及怎么控制食材的采购。当然这是基于与客户的沟通，比如客户会指定团餐企业提供哪些种类：套餐几荤几素，或希望零点，或自助餐形式，都与销售量有关。

第三是定价。对于成本加成和固定价格的合同模式，客户对定价影响更大。

在充分竞争、自负盈亏的模式下，团餐企业可以自由定价，但销售价格过高会影响到销售量，所以销售量和定价的平衡，在自负盈亏模式的可行性分析中非常关键。

定价也有多个维度的考量。第一，是利润率诉求，要求该供餐点是10%或5%的利润率，还是导致亏损的利润率；第二，定价不能一厢情愿，需要考虑竞争环境。如果外部有竞争对手，消费者满意度还不高，那么这个定价能使竞标成功吗？所以，对于定价的考量，既要考虑内部，也要考虑外部。

总之，可行性分析与定价的底层还是基于自身能力，比如采购能力、现场运营把控能力等。

老合同的继续与涨价窍门

老合同的继续非常重要。一旦继续成功，相当于未增加获客成本，但对应的合同价值提高。合同继续要强调两个方面，一是关系，一是服务的提供。两个方面共同决定了合同能否续签。

与新客户获取时没有太大区别，合同维系的关系维护始于项目开张第一天，体现在日积月累的服务满意度上，而不是当竞争对手敲门时才重视合同继续。这需要团餐企业在平时对客户方方面面都有很好的把握，并及时响应客户提出的

各种服务诉求（在合同约定内）。

给客户的服务提供包括了定价、固定资产投资、人员配备等，其本质是在团餐企业自身利润诉求和对客户的服务提供之间取得一个很好的平衡，使客户与消费者都获得满意。

合同运营伊始，未必做到尽善尽美。比如人员的培训未必马上到位，供应链的调配也需要时间，餐食制作也不一定很符合消费者口味，这些方面都有可能存在提升空间。

通常而言，客户并不追求大而全，但要求团餐经营者能够循序渐进，逐步提高，有迭代意识。一位互联网大厂餐饮管理人员直言，一般新建立的食堂，管理者和团餐经营企业往往心气都很高，希望把所有特色产品一下子展现出来，以此方式拉拢人气，博得头彩。

但其实消费者更需要的是产品质量的稳定性，需要经常变换的菜品。团餐经营者需要把产品越做越精，这是一个循序渐进的过程，在不断变化中消费者也能够感到团餐经营者的用心。如果一开始就想着“憋大招”，往往会造成后续运营过程中的创新乏力。

如果是一个真正强调服务的团队，其响应速度和不断提高服务的态度，最终能使客户满意度达到较高水平。不断提升的满意度将对合同的续签起到很好的铺垫作用。

在新合同获取的时候，团餐企业对自我利润、外部竞争及消费者的感知等方面，洞察力相对都比较弱，所以对新合同的可行性分析比较依赖。但对于老合同而言，团餐企业对销售量和竞争环境都比较熟悉，对定价的把控也更为可靠。

针对老合同，团餐企业需要考虑怎样克服通货膨胀对自身经营影响，因此涨价管理非常重要。不管是固定价格，还是自负盈亏，目前国内受通胀影响都比较大，而且通胀通常不固定。人

工成本相对可控，最低工资每年才调整一次；但食材成本的通胀不可控，每个月国内不同的食材都可能发生不同程度的涨价。

就提高利润率而言，团餐企业只有两个方面可以有所作为：一方面是提升营运效率，另一方面是涨价。在通胀情况下，显然涨价比营运效率提升更有效。效率提升有很大的局限性，涨价是抵御通胀最好的定价方式。

但是，涨价的难度非常高。与获取管理费类似，团餐经营者需要用优质的服务获取良好的客户关系和涨价的权利。所以，如果团餐企业通过合同条款的设计，使自己能够定期地与客户商谈涨价的基本面（比如人工通货膨胀指数和食品通货膨胀指数），取得客户理解，获取涨价空间，将有助于提升对自身利润率的把控能力。

固定资产的投资不是为了取悦于客户

在合同的可行性分析里面，对于老合同和新合同都需要把握一点，即怎么确定固定资产投资。

固定资产投资并非一味讨好甲方，而应该理性地基于团餐企业自身的利益诉求。可从两个维度进行思考：第一，是否有助于提高团餐企业的销售量（比如投资可以带来合同的续签）；其次，是否有助于提高项目点运营效率。以上两个维度都有助于提升团餐企业的利润率。

最后，团餐企业须考虑以下关键问题：投资固定资产的回报率；与潜在的机会成本相比，该项投资是否值得；对回报周期的要求（即团餐企业希望在多长时间内收回投资）；合同解除时，剩余的固定资产未摊销成本能否由客户买回，或者能否卖给客户的下一个团餐经营者？■

在充分竞争、自负盈亏的模式下，团餐企业可以自由定价，但销售价格过高会影响到销售量，所以销售量和定价的平衡，在自负盈亏模式的可行性分析中非常关键。