

益天烧烤店转让谈判

（转让方益天烧烤店与受让方小石屋餐饮管理有限公司的谈判）

一、案例背景描述（注：本案例发生在 2019 年夏季，不考虑新冠肺炎感染影响。）

位于东南沿海某名城 W 市西南繁华地段有一座开业近一年的大型商城“万花筒商城”，商城内 B 座近 1.8 万平方米的商业面积，100 多家面积不等的商铺几乎都已招租完毕。益天烧烤店就在商城二楼的电梯口处。最近，烧烤店张经理正张罗着将烧烤店“急转”出去。

汪磊是 W 市小石屋餐饮管理有限公司（简称“小石屋餐饮”）的经理，他也看好万花筒商城这个繁华的地段，希望将其业务扩展到此处。近半年来，他与公司市场部的人员一直在此商业片区进行市场调研，选址、选店铺。前些天，公司市场部李翰部长向汪经理汇报了益天烧烤店转让的信息，并给出了大致的相关背景描述，其结论是接手益天烧烤店是公司启动扩张战略的良机。汪经理对这商城的地理位置及周边的人流、商业环境等是有大致了解的，感觉这里或许真是小石屋餐饮理想的扩张新址。他决定立即着手做两件事：一是对商城及这家烧烤店经营现状进行进一步的选址论证；二是如果这家待转让的烧烤店是他开办新店的理想选址，他将争取尽快启动与张经理的店铺转让谈判。

二、谈判甲乙双方介绍

1、甲方（转让方）：主谈张经理 益天烧烤店经理

张经理是益天烧烤店经理。一年前，张经理和她的老公在商城尚未交楼时就与商城的招租方商城业主签订了承租商城三个店铺的合同，合同期五年。她的烧烤店是三个店铺中最大的一个店铺，位于万花筒商城 B 座二层的 97 号店铺，店铺建筑面积 300 平方米。张经理的烧烤店有如下优势：

（1）益天烧烤店地理位置优越。店铺位于二楼电梯口旁，电梯的一层 20 米处就是万花筒商城西南角大门口，是周边写字楼、商业点的消费者进入商城最近的通道。

（2）附近没有经营同类餐饮的直接竞争对手。在二楼电梯口旁，环形布局着 5 家面积不等的商铺，最大的是一家国外品牌的早教机构，经营面积约 600 平方米；其次是一家 350 平方米的体育用品商店、一家 120 平方米的地方特色小吃店、一家 80 平方米左右的办公用品批发/零售店和张经理这家面积 300 平方米的益天烧烤店。二楼电梯口位于商城 B 座的西南端，向东延展的长廊两侧是以服装、儿童用品、食品等店铺为主的商业街。

注：本案例发生在疫情之前的 2019 年夏季，案例的相关分析不考虑新冠肺炎感染影响。

(3) 益天烧烤店开业近 10 个月，餐厅中式风格，中高档装修，店内设备、设施质量很好，使用时间不长。

张经理的餐厅有这么好的地理位置，她为什么要转让呢？据说，张经理“急转”店铺的原因有两个，一是商城至开业至今，总体上远没有达到预期一年即可迎来的“旺市景象”。多数店铺生意不理想，但店铺转让的情况不多，商城的租户们应该都在期盼旺市的到来吧。张经理的烧烤店经营情况在商城算是中等水平，此店开张至今，生意一直不温不火，近两个月才勉强达到财务上持平；二是张经理老公和儿子多年经营的家私生意，尤其是高端环保家私近两年持续走旺，发展趋势很好，家中一方面急需资金扩张，以抓住机遇，把这一高附加值的环保家私市场做大；另一方面，因张经理是一位非常精明且善于沟通的人，老公和儿子一直希望她能够将他们的高端环保家私生意中开发维系客户的工作承担起来。

张经理的身后其实是从多项小生意发展起来的家族企业集团，“闽弘企业集团股份有限公司”，简称“闽弘集团公司”，由张经理老公陆先生和他的两个胞弟把握企业集团的主要经营权。这个家族企业集团旗下的环保家私生意的规模较大，其他多是经营日常生活用品的小门店。平日里各店铺的经营活动由家人、族内亲属管理，而重大决策，特殊事件处理则会由集团董事长即张经理老公和两位兄弟共同商量决定。

关于烧烤店的转让，从家族利益考虑，几乎是势在必行的事。张经理毕竟是位精明的商人，这些天，她要静下心来，仔细盘算转让与否的利益与得失：

张经理及家人都认为，要估算一年来总体的投入和产出。即便烧烤店没有赚到什么利润，但将转让费收入考虑进来，所得是否能够平衡甚至超过放弃烧烤店未来可能带来的收益？将转让资金投入环保家私项目的所得是否会让张经理及家人都认为这是一个明智的决策？

2、乙方（顶让方）：主谈汪磊 小石屋餐饮管理公司经理

汪磊大学毕业已经有 8 年多的时间。毕业后这几年来，汪磊先后在银行、企业、麦当劳快餐店工作。毕业后第五年，他启动了自己的创业计划，在近 4 年的时间里，他从“地摊烧烤”起步，逐渐做起了自己的烧烤店。目前，他在市内已经有 4 家以“小石屋”命名的连锁烧烤店。去年，他的小石屋餐饮管理有限公司成立。他的烧烤店以年轻人为目标客户群、店内陈设简约、温馨、优雅、并设有若干独立私聊吧，店内客流不算少，但盈利水平却远未达到预想水平。汪磊和公司市场部人员通过近半年的考察确认，要想把自己生意做大做强，关键有两点，一是准确的选址、二是迎合并更好地满足目标客户的需求。汪磊和市场部李翰部长已达成初步的共识：再开一家新的餐饮店，在经营方向和业务推广策略等方面做新的探索。就益天烧烤店所处的地理位置而言，汪磊和李翰认为做烧烤未必合适，他

们等倾向于开一家中餐厅。

汪磊作为工商管理专业毕业多年的年轻创业者，专业和经验提醒他，必须再对万花筒商城周边目标客户群的需求特点及竞争环境做进一步的深入调查，尤其是他必须搞清楚，为什么益天烧烤店这么好的一个地理位置，却要转让。他和李翰必须为新开店的可行性找到更为靠谱的佐证。

如果万花筒商城的这家益天烧烤店确实是小石屋餐饮扩张的优选，王磊团队必须做出具体的财务测算，而且要求财务人员以开办中餐厅进行相关测算：

首先，接手益天烧烤店的资金准备。这包括两大主要项目：一是项目投资用资金，包括：转让费、固定资产投资、开办费等。二是运营资金的准备，主要是日常的周转资金。

其次，要粗略估算开业至少一两年内每月的流水（营业收入）、成本、毛利、各种费用和、净利，进而估算本项目的投资回收期。

汪磊要求公司财务部先用 Excel 工作表搭建出用于这两项估算的框架（资金准备估算表、营业收益估算表），待相关调研数据测算出来后，将其导入相关估算框架，以便迅速得到相关的结果。

- （1）如何分阶段对开业后的营业额进行估算更贴近现实；
- （2）类似中餐厅的食材成本占（营业额）比（例）和营业税占比；
- （3）类似中餐厅通常可实现的毛利率水平；
- （4）运作一家类似中餐厅的人员费用及其它需从毛利中扣除的各项费用的占比，进而估算出餐厅步入正常经营的净利润率，
- （5）了解餐厅投资人通常能够接受、并能够实现的投资回收期等。

汪磊和李翰都认为，决定小石屋餐饮是否接手益天烧烤店，主要取决于项目的盈利能力和投资回收期。具体包括：一是新餐厅项目正常运营后，净利润率是否能明显高于现有烧烤店盈利水平？是否能够达到当地同类可比餐饮店净利润率的中等水平？二是投资回收期能否达到当地餐饮业投资人能够接受并实现的平均期限？

三、环境及市场

万花筒商城是 W 这座城市当下最为活跃的商业中心，商城双地铁无缝接驳该地段的高端品质项目，2 站到海田中心区，5 站到海源自贸区。受周边三大著名经济体的直接辐射，万花筒商城正在成为一个新的商业地标。

商城周边写字楼、居民区密集，商务活动异常繁忙。辖区常住人口 150 万人以上，主要人群是商圈内密集的写字楼中的中青年白领、商城各店铺的业务人员、流动的业务人员及周边的小区居民。

在万花筒商城做餐饮，商圈内的中青年白领及业务人员无疑是最主要的目标

客户群，他们就餐的特点主要有以下几个方面：一是就餐与商务活动和日常工作紧密相关；二是他们多是中青年的知识员工，尽管属于中档消费，但很注重就餐店家的品牌、特色和卫生条件；三是他们的就餐消费带有惯性；四是年轻人的小聚也常常发生在下班后的晚上 7 点左右；五是不少在附近居住的中年人有家庭子女，却因工作繁忙无暇做晚饭而习惯在熟悉、可信、常就餐的餐馆叫外卖解决家庭晚餐问题。

近日，某知名地产公司下属研究机构分析了万花筒商城的商业氛围及前景。坦率地讲，万花筒商城从开业至今，商城中的商业气氛并不浓。在这里经营的店铺大多数不温不火。分析其原因，一是周边原有同类店铺云集，竞争激烈。二是目标客户群因工作繁忙、生活节奏快，“习惯型”消费占比较大，对于这家新开业不到一年的大型商城，还来不及全面考察，体验。三是在商城中的店铺，尤其是餐饮方面的店铺，定位及宣传不足，具体表现在不少餐饮店都是店主的原店或连锁店的地点延伸，没有考虑这里的消费者的特殊需求及消费行为特征；在宣传促销方面力度不足，感觉目标客户人数众多且较为分散，促销活动无从下手。也有不少商铺的经营者一直等待商城物业管理方履行当初做出的承诺：即万花筒商城会多次组织整体、同步促销。而事实上商城从开业至今尚没有组织过此类促销的行动。

四、谈判各阶段的主题、议题、背景资料及阶段性结果

第一轮谈判：

谈判主题：

益天烧烤店转让。

谈判主要议题：

- 1、益天烧烤店的转让费（构成转让费的因素，各因素的价值估算）；
- 2、转让方式（打包转让还是空铺转让）；
- 3、付款要求（是否分期、付款时间和方式等）；

其它相关议题：

指双方关切的其它相关事宜【详见案例使用说明】，在完成主要议题的谈判，尤其是“1”和“2”的谈判完成后，才可进入议题(3)和“其它相关议题”的商谈。

第一轮谈判在万花筒商城 B 座三层的一间茶座进行。

甲方团队有主谈张经理和集团相关人员组成；乙方团队有主谈汪磊和小石屋餐饮的相关人员组成。

注：大赛组委会在全国总决赛分组赛前抽签确认各团队参赛身份后，将下面甲乙双方各自应掌握的背景资料信息发给到参赛团队手中。