

国内首部全程操盘实务丛书
通达商业地产的王道圣途

经营管理卷

王道

China's
commercial
real estate
solutions

中国商业地产 完全解决方案

王玮 徐永梅◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国内首部全程操盘实务丛书
通达商业地产的王道圣途

经营管理卷

王道

China's
commercial
real estate
solutions

中国商业地产 完全解决方案

王玮 徐永梅◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

王道：中国商业地产完全解决方案（经营管理卷）/
王玮，徐永梅主编. —北京：经济管理出版社，2008.5
ISBN 978-7-5096-0192-1

I. 王... II. ①王... ②徐... III. 城市商业—房地
产—经济管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 027219 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京交通印务实业公司

经销：新华书店

组稿编辑：张 艳

责任编辑：张 艳

技术编辑：蒋 方

责任校对：超 凡

720mm×1000mm/16

30.5 印张 560 千字

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

定价：五卷共 680.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0192-1/F·188

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

编辑委员会

主 编：王 玮 徐永梅

副 主 编：王 琦 方朝晖 任剑锋 程升普

谢黔华 万玉婵 吴明彬 莽 芒

执行主编：谢 黎

编辑委员会：谢长风 卢晓瞳 熊会才

李振庆 李 青 邹 飞

特别顾问：孟晓苏 庄 凌

策划机构：北京恒基英华地产传媒机构

特别感谢以下单位支持：

福建嘉龙集团

贵州六盘水嘉年华房地产开发有限公司

贵州六盘水华飞房地产开发有限公司

贵州六盘水金都房地产开发有限公司

福建闽武规划设计有限公司

澳大利亚（中国）博能规划设计顾问有限公司

贵定金都房地产开发有限公司

贵州赫章嘉龙房地产开发有限公司

天津《新时代地产》杂志社

《领袖地产》杂志社

序一：超越门户之见，共享成功经验

王 玮

星巴克创始人霍华德·舒尔茨是美籍犹太人，他在 20 多年前访问以色列，教堂神父给他讲了“二战”期间发生的一桩往事。一个冬天，德国纳粹将犹太人驱赶在一起，用火车运往欧洲某地的集中营，火车必须经过漫长一夜才能到达目的地，欧洲冬季的深夜是那样的寒冷，而每 6 个人中只有一人能得到一条毯子御寒。但没有人争吵，没有人抢夺，因为，幸运分到毯子的那个人总会平静地将毯子铺开，和周围其他五人分享，分享这难得的温暖。

这个故事给霍华德·舒尔茨很大的震撼和启发，后来，他将这种理念引进自己的企业，他不仅为公司的临时职工提供福利，还创立了美国企业历史上第一个“期股”形式，即让公司所有员工都获得公司的股权。此举开始时受到公司高层很多人反对，而且推行之初公司经营呈现亏损，但是，他坚持和员工分享公司利益的政策，他相信通过利益共享，与员工形成互相信任的密切的伙伴关系，并将这种信任和真诚传递给顾客，股东的长期利益才会增加，这么做的效果比单纯广告宣传对公司作用要大得多。事实证明他是正确的。公司很快扭亏为盈，更被誉为全球最受尊敬的公司，股票市值在十多年间上升了 100 倍，市值达到 300 亿美元。

看到这个故事后我也受到很大的震动。“学会与人分享”，我们都或多或少地受过这种教育，但践行起来却是少之又少。这不仅源于个人智慧问题，也许更关乎个人理想与道德，非不知也，是不为也。

中国地产业在饱受争议中前行，企业责任感的问题一度成为社会热议的话题。我想，如果把这问题简单化，亦可以归结到“与人分享”的问题上来。开发企业成功了，应该学会与全社会共享成功，回报社会。中国许多优秀地产企业家就为我们作出了榜样。事实上，国外有专家对慈善现象进行过深入研究，研究的结论是：捐赠越多的企业反而会发展得越好。这使我们对慈善和捐赠又有了新的认识。正如中国传统价值观里面说的，“舍得舍得”，有“舍”才

会“得”，“舍”和“得”其实是辩证统一的。

说到项目开发和企业管理方面，任何一个成熟的开发企业都会积累一套比较成熟的经验做法。但这些东西往往会被大家作为核心竞争力或者核心资源等给封存起来，视为公司竞争利器而不肯轻易示人。但我想，现在已经不是靠一本秘籍打拼天下的时代了，再说闭门造车的秘籍也总会有某些缺陷。因此，我们组织了一批专业商业地产人士把商业地产的一些实战操作进行总结完善，集结成册予以出版，希望借此与广大业内同仁分享，并在交流中也给我们以启迪。丛书如能对大家有所裨益，亦善莫大焉！

序二：成功 = 99%的标化 + 1%的创新

谢 黎

企业管理专家常说，世界上有两种智慧，一种是把简单的事情变复杂，一种是把复杂的事情变简单。

地产开发纷繁复杂，头绪众多，住宅开发是如此，商业地产开发更是如此。如何使复杂的地产开发简单化和标准化是所有开发企业的共同课题。如果细究起来，目前地产行业的标准化正在朝着几个方向发展：

一是产品类型标准化：现在许多优秀开发企业都在进行全国战略布局，开发项目众多，产品标准化后的异地复制成为大公司加快开发速度、降低风险和减少成本的必由之路。如知名的地产连锁品牌中体产业奥林匹克花园就在体育文化社区标准化方面进行了许多有益和有效的探索，所以能在全中国快速开展奥林匹克花园的连锁开发。

二是产品构建的标准化：主要是学习日本欧美等国家先进技术，使住宅能像一般流水线产品一样进行批量生产，然后进行组装，真正实现“住宅产业化”。

三是实现管理标准化：即实现地产开发与经营的各个环节操作的手册化、作业指导化，这样就会有效提高工作效率，同时能对工作目标进行有效控制。

当然，我们必须承认，事物总是发展变化的，每一个地产项目受地缘环境的诸多影响，必定有许多独一无二的地方。因此，任何的标准化都无法穷尽各种变化。古人云“吾生也有涯，而知也无涯”，但人们仍然会“以有涯随无涯”，“发奋识遍天下字，立志读尽人间书”。地产完全标准化几乎是一个无法实现的任务，但仍然是所有开发商的终极目标。

既然无法实现完全标准化，地产创新就仍是一个永恒的主题。但事实上，地产发展日益成熟的今天，创新殊非易事。没有相当智慧和相当实力，奢谈创新无异于清谈天下、于事无补。因此，相形之下，标准化仍是我们现实的首要目标。

目 录

电脑信息管理篇

第一章 信息系统操作手册	3
第一节 供应商管理	3
第二节 合同的作用及其与订货和结算的联系	5
第三节 商品编码的分类以及各种分类的作用	6
第四节 基本编码的准备	8
第五节 业务流程——供应商、商品引进	9
第六节 业务流程——进货补货	12
第七节 业务流程——退厂流程	18
第八节 业务流程——调拨	19
第九节 业务流程——加工、拆分与组装	21
第十节 业务流程——盘点与损溢	23
第十一节 业务流程——销售	25
第十二节 物价流程	30
第二章 电脑信息工作规范	37
第一节 信息部组织架构与岗位描述	37
第二节 信息管理规范制度	40
第三节 信息管理作业流程	45
第四节 信息管理各类表格	46

招商客户管理篇

第一章 统一经营管理规定	53
第二章 供应商管理手册	67
第一节 目的与适用范围	67
第二节 品牌进场管理规定	67
第三节 品牌装修管理规定	69
第四节 广告促销管理	69
第五节 供应商货款结算	73
第六节 品牌经营须知	74
第七节 品牌退场管理规定	75
第八节 相关支持文件、表格	77

营销企划管理篇

第一章 营销企划部工作规范	83
第一节 企划部组织架构和职责	83
第二节 VI 作业规范	85
第三节 气氛渲染作业流程	89
第四节 DM 作业流程	91
第五节 促销策划作业流程	92
第六节 自有媒体开发业务流程	99
第七节 耗材管理业务流程	101
第八节 对外宣传业务流程	103
第九节 企划管理工作考评	106
第二章 广告促销管理手册	109
第一节 商场促销、企划的作用与目的	109
第二节 宣传广告工作规范	110
第三节 促销管理工作规范	114

现场管理篇

第一章 公众管理与服务手册	127
第一节 公众管理制度	127
第二节 服务事项	134
附 录	140
第二章 商场安全、消防手册	145
第一节 商场安全管理	145
第二节 商场消防管理	153
第三节 商场突发事件应急处理程序	157
第三章 商场防损管理手册	163
第一节 商场的防损耗管理	163
第二节 控制员工内盗的措施	164
第三节 控制商场偷盗的措施	166
第四节 打扒工作	166
第五节 抓盗打扒的具体措施	168
第六节 观察商场偷盗的措施	169
第七节 停电时的工作程序	170
第四章 客服管理手册	173
第一节 服务承诺	173
第二节 服务台管理制度	174
第三节 商品售后服务规定	181
第四节 顾客投诉与索赔处理制度	187
第五节 顾客售后服务流程及原则	189
第六节 顾客投诉处理技巧	192
第七节 客诉中心管理制度	193
第八节 客服中心员工考核制度	197
第九节 赠品管理办法	197
第十节 员工工作行为规范	199

第十一节 员工仪容仪表规范	204
第十二节 拾遗物品的处理	206
第十三节 广播管理规定	207
第五章 收银管理手册	211
第一节 序 言	211
第二节 总 述	212
第三节 收银行为规范	212
第四节 收银缴款规定	215
第五节 收银作业流程	216
第六节 收银规范用语	218
第七节 金钱作业管理及注意事项	219
第八节 收银作业错误处理	220
第九节 收银检查作业	221
第十节 收银岗位职责	222
第十一节 收银员奖评细则	226
第十二节 收银财务知识	227
第十三节 收银管理规定	230
第十四节 收银员班次安排	234
第十五节 收银员待客作业要领	234
第十六节 员工购物	236
第十七节 企业文化	237
第十八节 服务承诺	237

商业运营管理篇

第一章 常用法律选编	241
中华人民共和国消费者权益保护法	241
部分商品修理更换退货责任规定	248
中华人民共和国产品质量法	251
中华人民共和国反不正当竞争法	257
中华人民共和国劳动合同法	261
中华人民共和国食品卫生法	271

公共场所卫生管理条例	279
价格违法行为行政处罚规定	282
中华人民共和国消防法	285
中华人民共和国计量法	293
中华人民共和国合同法	296
中华人民共和国广告法	335
中华人民共和国票据法	341
中华人民共和国商标法 (修正)	353
中华人民共和国个人所得税法	360
第二章 开市与收市过程管理手册	365
第一节 开市准备	365
第二节 晨 会	366
第三节 交接班细则	367
第四节 收市准备	368
第五节 清 场	369
第六节 夜间保安监控制度	370
第三章 商品销管手册	373
第四章 营业员管理手册	395
第一节 顾客销售服务原则	395
第二节 顾客消费需求倾向	396
第三节 顾客销售服务技巧	397
第四节 顾客服务应注意的问题	399
第五节 顾客售后服务流程及原则	401
第六节 顾客服务的二十项基本观念	404
第七节 顾客投诉与索赔处理制度	405
第八节 商品陈列管理	407
第九节 商品知识管理	409
第十节 商品销售管理	409
第十一节 商品库存管理	412
第十二节 商品质量管理	417
第十三节 赠品管理办法	418

第十四节	特别强调的注意事项	419
第十五节	商品售后服务规定	420
第十六节	商品流程	426
第十七节	员工一日工作流程	430
第十八节	员工仪容仪表规范	431
第十九节	员工工作行为规范	433
第二十节	员工劳动纪律与奖惩规定	439
第二十一节	员工岗位职责及职业道德	443
第二十二节	厂商导购员及临时促销员管理规定	449
第二十三节	人事相关流程	451
第二十四节	安全与消防规定	452
附录一	营业员服务规范用语 250 句	455
附录二	柜台英语 100 句	465

电脑信息管理

第一章 信息系统操作手册

第一节 供应商管理

1 经营方式的分类及其区别。

1.1 经销。

结算方式：款到发货、货到付款、账期、分期付款、预付款

特点：货品在到达商场后，货品所有权即属于商场，一般而言，供应商不接收退货；进价比较固定。

1.2 成本代销。

结算方式：据实结算（按销售结）

特点：

1.2.1 价格可随市场行情改变。

1.2.2 货品可随时退厂。

1.2.3 货品所有权属于厂家，库存委托商场管理。

1.2.4 厂家会给出一个成本价，商场定价时在这个成本价上加价，结算时按成本价结算，定价权在商场。

1.3 扣率代销。

结算方式：据实结算（按销售结）

特点：

1.3.1 与成本代销差不多，唯一的区别是：成本代销以成本计算，而扣率代销以倒扣计算。

1.3.2 厂家定出售价，商场进行监控，结算时按一定扣率提成，定价权在厂家。

1.4 联营。

结算方式：据实结算