商业地产实战丛书

COMMERCIAL
REAL
ESTATE

商业地产经营宝典

——商业地产项目经营管理实操一本通

余源鹏　主编



借鉴国内众多商业地产项目经营管理的成功经验
详述商业地产招商、营运、企划、物业管理要点
提供大量优秀商业地产项目经营管理的实操范本
内容全面系统而且通俗易懂的必备实用参考用书
商业地产从业人士入门培训和职业提升实战宝典

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

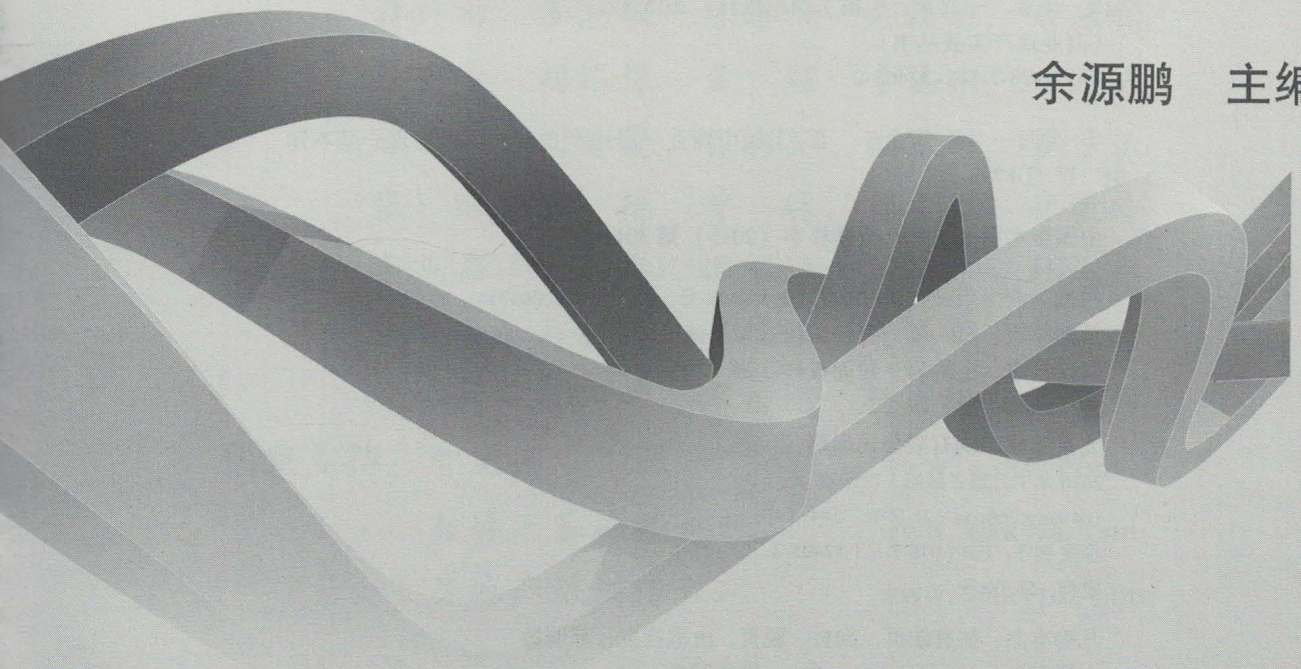
商业地产实战丛书

COMMERCIAL
REAL
ESTATE

商业地产经营宝典

——商业地产项目经营管理实操一本通

余源鹏　主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本理论与实操相结合的、内容全面的、有关商业地产经营管理工作的全程指南。内容包括五部分，分别为商业经营管理公司的组建与内部管理，商业地产项目招商管理，商业地产项目营运管理，商业地产项目企划管理，商业地产项目物业管理。本书的写作建立在多年研究、多方面资料收集和分析的基础上。本书能够帮助商业地产经营管理行业的相关从业人士更好地进行商业地产的经营管理工作。

图书在版编目（CIP）数据

商业地产经营宝典：商业地产项目经营管理实操一本通/余源鹏主编. —2 版. —北京：机械工业出版社，2015.12
（商业地产实战丛书）
ISBN 978-7-111-52405-2

Ⅰ.①商… Ⅱ.①余… Ⅲ.①城市商业—房地产企业—运营管理—基本知识 Ⅳ.①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 301121 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：赵 荣 责任编辑：宋 燕
责任校对：王岩岩 封面设计：张 静
责任印制：乔 宇
北京铭成印刷有限公司印刷
2016 年 1 月第 2 版第 1 次印刷
184mm×260mm · 21 印张 · 544 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-52405-2
定价：58.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务	网络服务
服务咨询热线：010-88361066	机 工 官 网：www.cmpbook.com
读者购书热线：010-68326294	机 工 官 博：weibo.com/cmp1952
010-88379203	金 书 网：www.golden-book.com
封面无防伪标均为盗版	教育服务网：www.cmpedu.com

本书编写人员

主　　编：余源鹏

策划顾问：广州市智南投资咨询有限公司

余源鹏房地产大讲堂

参编人员：

陈秀玲　蔡燕珊　梁嘉恩　夏　庆　林达愿

陈友芬　张雄辉　王旭丹　宋明志　余鑫泉

蒋祥初　罗慧敏　陈思雅　刘俊琼　唐璟怡

崔美珍　胡银辉　黄　颖　李惠东　叶志兴

陈晓冬　刘丹霞　黄志英　张家进　罗宇玉

张　洁　罗　艳　曾　琳　肖文敏　林敏玲

李苑茹　邓祝庆　谭玉婵　莫润冰　杜志杰

林旭生　马新芸　刘雁玲　朱嘉蕾　杨逸婷

陈小哲　罗婷尹　谭嘉媚　杨秀梅　黎敏慧

信息支持：智地网　www. eaky. com

房地产基础知识网　www. eakyfa. com

房地产培训课程网　www. eakypx. com

需要全本请访问 www. ertongbook. com

前　言

商业地产是商业房地产的简称。它既不仅仅是商业，也不仅仅是房地产。它同时兼有地产、商业、投资、运营、模式可复制等特性，是一个具有地产开发、商业运营与资本运作三重特性的综合性房地产行业。从广义上来讲，能够提供商业平台交易的房地产开发项目都能被称为商业地产项目，其开发类型包括了城市综合体、商业综合体、购物中心、商业街、专业市场、社区商铺、裙楼底商、写字楼、酒店、商务公寓等。

近几年，商业地产项目在全国遍地开花，许多项目已经进入开业经营阶段，这时候就需要进行经营管理。

商业地产项目经营管理来源于最初的物业管理，是从物业管理延展而来的，但又不是简单的物业管理。随着商业地产从销售型模式到只租不售的经营模式的转变，商业地产开发商成立或委托专业的商业经营管理公司对商业项目实行统一招商管理、统一营运管理、统一企划管理、统一物业管理，以提升商业项目的整体价值。

虽然商业地产发展迅速，发展前景良好，但商业地产经营管理发展却相对缓慢。即使许多业内人员已经意识到商业地产经营管理对商业地产项目保值、增值的重要性，但由于业内缺少关于商业地产项目经营管理的经验和指导，因此在实际生活中，商业地产的经营管理工作在开展过程中也会遇到许多困难。

为了帮助商业地产经营管理行业的相关从业人员更好地进行商业地产的经营管理工作，我们经过多年的研究、多方面的资料收集和分析，特别策划编写了本书。相关人员可依据自身需求，结合本书所编写的内容来开展商业地产项目的经营管理工作。

本书所讲的商业地产项目经营管理主要是指商业经营管理公司对整个商业地产项目进行的统一经营管理，包括以下5章的内容：

第1章，商业经营管理公司的组建与内部管理，主要讲述商业经营管理公司的组建及其内部的行政管理、人力资源管理以及财务管理等工作。

第2章，商业地产项目招商管理，主要讲述商业地产项目在招商策划阶段、招商准备阶段以及招商实施阶段的管理等工作。

第3章，商业地产项目营运管理，主要讲述商业地产项目开业前和开业后的营运管理等工作。

第4章，商业地产项目企划管理，主要讲述商业地产项目招商推广管理、

开业前的宣传与开业庆典管理、媒体宣传管理、企划活动管理以及形象包装管理等工作。

第5章，商业地产项目物业管理，主要讲述商业地产项目物业工程、安全、保洁与绿化的管理等工作。

本书是一本理论与实操相结合的、内容全面的、有关商业地产经营管理工作的全程指南，具有以下特点：

第一，实战性。本书的编写人员全部来自多年从事商业地产项目经营管理的一线专家，实操经验丰富，力求通过对经营管理工作经验的全面总结和对国内外众多商业地产项目经营管理经验的借鉴分析，使读者可以在最短的时间内了解并借鉴到最先进的商业地产经营管理的实操经验。同时，本书一如既往地保持了我们编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能对商业地产项目实施有效的经营管理和服务。

第二，全面性。本书几乎覆盖了经营管理的所有工作内容，除了讲述商业经营管理公司内部的行政、人事、财务等的内部管理之外，也深入系统地讲解了商业地产项目的招商、营运、企划以及物业管理等内容。

第三，工具性。本书编写脉络清晰，内容丰富，既有管理制度，也有合同文书、表格范本，读者可以根据自己所在的部门岗位或商业地产项目所处的不同阶段，随时翻阅本书相应的章节借鉴参考、修改使用，具有很强的工具性。

第四，简明性。由于商业地产从业人员大多工作繁忙，简明到位地阐述问题既有助于读者理解本书的内容，又可以节省读者的时间和精力。因此，本书编写过程中一直秉持简明性的原则。

本书是广大商业地产投资商和开发商的董事长、董事、总经理、总监及各部门、各项目经理的必备参考书籍，适合涉及商业地产项目的投资、开发、财务、招商、销售、策划、运营、物业、人事、行政等部门的经理、主管和从业人员阅读。

本书也非常适合商业经营管理公司、商业地产运营商、商业地产咨询顾问公司、商业地产策划招商代理公司、物业管理公司、商业地产规划设计单位的相关领导及从业人员阅读。

本书还非常适合商业地产项目的百货、超市、餐饮、娱乐、专卖店、连锁店等经营商家的管理人员学习阅读。

此外，本书还适合作为商业地产相关企业和单位进行员工培训的首选教材，是广大商业地产从业人员职业晋级的实用读本，是有意进入商业地产行业的投资者、决策者、管理者和从业者的必读书籍。

本书在编写过程中，得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁以及业

内部分专业人士的支持和帮助，使得本书能及时与读者见面。本书是我们编写的“商业地产实战丛书”中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者参阅我们陆续编写的书籍，也请广大读者对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此，我们将十分感激。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者关注我们的微信公众号“余源鹏房地产大讲堂”，我们将每天为您推送最新的房地产政策法规和市场动态，也请读者登录我们的网站（www. eaky. com）免费下载最新房地产一手资料和《中国房地产情报》。

编　者

目　　录

前言

第1章　商业经营管理公司的组建与内部管理 …… 1

1.1　商业经营管理公司的组建 …… 2

1.1.1　商业地产经营管理概述 …… 2

1. 商业地产的经营模式 …… 2

2. 商业地产经营管理的特点 …… 4

3. 商业地产经营管理与物业管理的区别 …… 6

4. 商业地产经营管理的相关利益者 …… 6

5. 商业地产经营管理不同阶段的工作要点 …… 7

1.1.2　商业经营管理公司的组建模式 …… 7

1. 自营模式 …… 7

2. 委托模式 …… 8

3. 合作模式 …… 8

附1. 委托经营管理合同范本（一） …… 8

附2. 委托经营管理合同范本（二） …… 10

1.1.3　商业经营管理公司的组织架构与领导层岗位职责 …… 13

1.1.4　行政人事部的部门职能与岗位职责 …… 14

1.1.5　财务部的部门职能与岗位职责 …… 19

1.1.6　招商部的部门职能与岗位职责 …… 21

1.1.7　营运部的部门职能与岗位职责 …… 23

1.1.8　企划部的部门职能与岗位职责 …… 25

1.1.9　物管中心的部门职能与岗位职责 …… 27

1.2　商业经营管理公司的行政管理 …… 36

1.2.1　办公用品及设备管理 …… 37

1. 名片印制规定 …… 37

2. 办公用品购买与领用流程 …… 37

3. 办公设备的购买与领用流程 …… 37

1.2.2　印章使用管理 …… 37

1. 印章保管规定 …… 37
2. 印章使用审批流程 …… 37
1.2.3　公文函件管理 …… 37
1. 公文机密程度分类 …… 37
2. 公文种类及格式 …… 37
3. 公文签发制度 …… 38
4. 文件传递规定 …… 38
5. 文件发送确认与上报流程 …… 38
6. 公文档案保密制度 …… 38
1.2.4　档案管理 …… 38
1. 档案管理范围 …… 38
2. 档案传递与借阅 …… 38
3. 档案归档与整理 …… 39
4. 档案检索、剔除与销毁 …… 39
1.2.5　会议管理 …… 39
1. 会议准备工作 …… 39
2. 会议要求 …… 39
3. 会议室使用规定 …… 39
1.2.6　员工行为规范管理 …… 40
1. 仪容仪表规定 …… 40
2. 文明礼貌要求 …… 40
3. 办公环境纪律要求 …… 40
1.2.7　车辆管理 …… 40
1.2.8　公共关系管理 …… 40
1.2.9　聘请法律顾问管理 …… 41
1.3　商业经营管理公司的人力资源管理 …… 41
1.3.1　招聘入职管理 …… 41
1. 招聘管理 …… 41
2. 入职管理 …… 42
1.3.2　培训管理 …… 42
1. 基本规定 …… 42
2. 培训类别 …… 42
3. 培训方式 …… 43
4. 新员工导师制管理规定 …… 43
1.3.3　考核管理 …… 47
1. 总经理与副总经理人员考核程序 …… 47

2. 部门经理（含）以下人员考核程序 …… 48
3. 考核纪律 …… 48
4. 考核结果应用 …… 49
1.3.4　薪酬福利管理 …… 49
1. 工资结构 …… 49
2. 补贴类型与发放规定 …… 49
3. 保险及公积金类型与缴纳方法 …… 49
4. 薪酬计算 …… 50
5. 薪酬调整 …… 50
6. 薪酬发放 …… 50
7. 薪酬晋级 …… 51
1.3.5　考勤管理 …… 51
1. 上班时间规定 …… 51
2. 打卡规定 …… 51
3. 迟到和早退管理规定 …… 52
4. 旷工管理规定 …… 52
5. 补休管理规定 …… 52
1.3.6　休假管理 …… 52
1. 法定假期管理规定 …… 52
2. 年休假管理规定 …… 52
3. 病假管理规定 …… 53
4. 事假管理规定 …… 53
5. 探亲假管理规定 …… 53
6. 婚假管理规定 …… 53
7. 产假管理规定 …… 53
8. 工伤假管理规定 …… 53
9. 丧假管理规定 …… 54
10. 请假规定 …… 54
1.3.7　劳动关系管理 …… 54
1. 劳动合同管理权限 …… 54
2. 劳动合同文本制订 …… 54
3. 劳动合同签订 …… 54
4. 劳动合同期限 …… 54
5. 劳动合同续签 …… 55
6. 劳动合同解除与终止 …… 55
1.3.8　奖惩管理 …… 55

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1. 奖励管理规定 …… 55
2. 处罚管理规定 …… 56
1.3.9　辞退、裁员与离职管理 …… 57
1. 辞退、裁员管理 …… 57
2. 离职管理 …… 57
1.4　商业经营管理公司的财务管理 …… 58
1.4.1　资金管理 …… 58
1. 基本规定 …… 58
2. 资金计划编制 …… 58
3. 货币资金支付程序 …… 58
4. 现金管理 …… 58
5. 银行存款管理 …… 59
6. 票据管理 …… 59
1.4.2　固定资产管理 …… 60
1. 固定资产的管理职责 …… 60
2. 固定资产购置 …… 60
3. 固定资产使用 …… 61
4. 固定资产折旧 …… 61
5. 固定资产盘点清查 …… 61
6. 固定资产其他管理事项 …… 61
7. 低值易耗品的管理 …… 62
1.4.3　材料管理 …… 62
1. 采购计划的制订 …… 62
2. 材料采购 …… 62
3. 材料入库 …… 62
4. 材料出库 …… 62
5. 材料稽核与盘点 …… 62
6. 可回收或重复利用的材料管理 …… 63
1.4.4　财务预算管理 …… 63
1. 预算管理委员会的组织构成与主要职能 …… 63
2. 预算编审程序 …… 63
3. 预算执行程序 …… 63
4. 预算分析程序 …… 64
5. 预算调整程序 …… 64
1.4.5　财务审批管理 …… 64
1. 基本规定 …… 64



2. 审批流程 …… 64
3. 特殊事项支出的审批 …… 64
4. 其他相关规定 …… 65
1.4.6　财务会计报告管理 …… 65
1. 基本规定 …… 65
2. 财务报告种类 …… 65
3. 财务报告时间要求和报送方式 …… 66
1.4.7　会计档案管理 …… 66
1. 会计档案分类 …… 66
2. 会计档案保管 …… 67
3. 会计档案借阅 …… 67
4. 会计档案销毁 …… 68

第2章　商业地产项目招商管理 …… 69

2.1　商业地产项目招商策划阶段管理 …… 70
2.1.1　招商市场调研 …… 70
1. 市场调研工作计划的制订 …… 70
2. 市场调研的内容 …… 70
3. 市场调研的方法 …… 70
4. 商圈调研的方法 …… 71
5. 市场调研报告的编制 …… 73
2.1.2　招商定位与业态规划 …… 73
1. 招商定位与业态规划管理流程 …… 73
2. 业态规划原则的制订 …… 73
2.1.3　招商目标品牌落位 …… 74
1. 目标品牌选择标准的制订 …… 74
2. 目标品牌资源库的建立 …… 74
3. 目标品牌落位原则的制订 …… 75
2.1.4　招商政策与租金方案的制订 …… 75
1. 制订级差租金的规定 …… 75
2. 租金打折的规定 …… 77
3. 租金费用的管理规范 …… 78
2.1.5　招商工作计划的制订 …… 79
2.2　商业地产项目招商准备阶段管理 …… 81
2.2.1　招商人员管理制度的制订 …… 81
1. 招商人员的基本职业素质要求 …… 81

2. 招商人员的仪容仪表规定 …… 81
3. 招商人员的基本礼仪规定 …… 82
4. 招商人员的考勤规定 …… 86
5. 招商人员的日常工作要求 …… 87
6. 招商人员的客户跟进责任规定 …… 88
7. 招商人员的考核规定 …… 89
8. 招商人员的佣金分配及奖惩规定 …… 90
2.2.2　招商人员的培训与分工 …… 90
1. 招商人员培训的主要内容与计划的制订 …… 90
2. 招商人员的分工管理 …… 91
2.2.3　招商物料的准备 …… 91
1. 招商手册 …… 92
2. 招商合同 …… 92
附1. 主力商家租赁意向书范本 …… 93
附2. 租赁合同范本 …… 95
附3. 联营合同范本 …… 112
2.3　商业地产项目招商实施阶段管理 …… 117
2.3.1　商户的接待与拜访 …… 117
2.3.2　招商谈判 …… 118
1. 招商谈判前的准备工作 …… 118
2. 招商谈判各阶段的主要内容及注意事项 …… 119
3. 招商谈判后的主要工作 …… 120
4. 招商谈判的注意事项 …… 121
5. 招商谈判记录表范本 …… 121
2.3.3　商户的登记与审查 …… 124
1. 商户的登记与审查流程 …… 124
2. 商户资格审查的主要内容 …… 124
3. 商户资格审查登记表范本 …… 124
2.3.4　合同的签订与审批 …… 125
1. 合同管理规范 …… 125
2. 合同的填写规范 …… 126
3. 合同的审批流程与所需文件 …… 126
4. 合同条款变更或解约的审批流程 …… 128
5. 合同续签的审批流程 …… 129

第3章　商业地产项目营运管理 …… 131

3.1　商业地产项目开业前的营运管理 …… 132

3.1.1　物料的准备 …… 132
1. 营运物品的准备 …… 132
2. 文件资料的制订 …… 132
附 1. 某商业广场经营管理公约范本 …… 132
附 2. 某商业广场商户手册范本 …… 145
3.1.2　人员的培训 …… 168
1. 营运人员的培训 …… 168
2. 营业员的培训 …… 169
附. 客户服务手册范本 …… 169
3.1.3　商户入驻手续的办理 …… 180
1. 商户档案接管 …… 180
2. 商户入驻接待 …… 181
3. 入驻资料审核 …… 181
4. 入驻相关协议签订与费用缴纳 …… 181
5. 验铺接收 …… 183
6. 钥匙发放管理 …… 183
3.1.4　开业前的检查 …… 184
3.2　商业地产项目开业后的营运管理 …… 184
3.2.1　商业地产项目现场营运管理 …… 184
3.2.2　开闭店管理 …… 185
1. 开店管理流程 …… 185
2. 闭店管理流程 …… 185
3.2.3　晨会管理 …… 185
1. 晨会的主要内容 …… 185
2. 晨会前的准备工作 …… 186
3. 晨会召开的基本规定 …… 186
3.2.4　巡场管理 …… 186
3.2.5　广播管理 …… 187
1. 广播管理的基本规定 …… 187
2. 广播的语言标准 …… 187
3. 特殊类广播的审批流程 …… 187
4. 紧急突发事件广播的审批流程 …… 188
3.2.6　租户出调货管理 …… 189
1. 租户出调货的基本规定 …… 189
2. 租户出调货的审批权限 …… 190
3. 租户出调货的工作流程图 …… 190

3.2.7 租户外摆位管理 …… 190
1. 租户外摆位的基本规定 …… 190
2. 租户外摆位的受理流程 …… 192
3.2.8 租户宣传资料摆放管理 …… 192
3.2.9 租户橱窗展示管理 …… 193
3.2.10 摄影摄像管理 …… 195
1. 摄影摄像的基本规定 …… 195
2. 摄影证的办理 …… 195
3.2.11 短信发送管理 …… 196
1. 租户短信发送流程 …… 196
2. 公司内部短信发送流程 …… 197
3.2.12 服务台接待管理 …… 198
1. 服务台接待人员的工作流程 …… 198
2. 服务台接待人员的仪表仪容标准 …… 199
3. 服务台接待人员的礼仪标准 …… 199
4. 接待人员的现场服务管理 …… 201
5. 接待人员值班与交接班管理 …… 201
6. 来访登记及接待流程 …… 201
7. 寻人流程 …… 201
8. 失物招领流程 …… 201
9. 失物认领流程 …… 201
3.2.13 收银员服务规范管理 …… 203
1. 营业前的服务规范 …… 203
2. 营业中的服务规范 …… 203
3. 营业后的服务规范 …… 204
4. 收银员的规范服务用语 …… 204
3.2.14 客户投诉管理 …… 205
1. 客户投诉的分类 …… 205
2. 客户投诉的处理办法 …… 205
3. 客户投诉的处理流程 …… 205
4. 客户投诉处理的注意事项 …… 207
3.2.15 现场突发事件管理 …… 207
1. 顾客之间的冲突管理 …… 207
2. 员工和顾客之间的冲突管理 …… 207
3. 抢劫事件的处理程序 …… 208
4. 物品丢失事件的处理程序 …… 208

5. 抄价格的处理程序 …… 209
6. 停水、停电的处理程序 …… 209
7. 故意使用假币的处理程序 …… 209
8. 其他突发事件的处理程序 …… 210
3.2.16　多种经营管理 …… 210
1. 多种经营规划的原则 …… 210
2. 多种经营规划预算管理 …… 210
3. 多种经营的日常管理工作要点 …… 211
3.2.17　营运品质管理 …… 212
3.3　商业地产项目租户沟通与协调管理 …… 212
3.3.1　租户沟通管理 …… 212
1. 租户沟通的基本规定 …… 212
2. 租户沟通的类型 …… 213
3. 租户沟通的方式 …… 213
4. 租户沟通的频率 …… 213
5. 租户沟通的流程 …… 214
6. 主力店的沟通管理 …… 214
3.3.2　坪效沟通管理 …… 214
1. 坪效沟通的步骤 …… 214
2. 坪效沟通的注意事项 …… 216
3.3.3　租费催交管理 …… 217
1. 租户欠费的原因分类 …… 217
2. 租费催交的流程 …… 217
3.3.4　租金减免管理 …… 218
1. 租金减免的租户类型 …… 218
2. 租金减免的流程 …… 218
3.3.5　纠正及预防措施管理 …… 220
1. 纠正及预防措施的实施条件 …… 220
2. 纠正及预防措施的实施流程 …… 220
第4章　商业地产项目企划管理 …… 223
4.1　商业地产项目招商推广管理 …… 224
4.1.1　招商推广方案的编制 …… 224
1. 招商推广目的 …… 224
2. 推广项目概况分析 …… 224
3. 总体推广定位及推广策略 …… 224

需要全本请访问 www.ertongbook.com