

江苏浙商三农商贸发展有限公司 商业运营管理机构公开招募公告

2021年2月7日，因江苏浙商三农商贸发展有限公司（以下简称“三农公司”）无法清偿到期债务，且明显缺乏清偿能力，经债权人花小兵、如皋市捷飞建材经营部申请，如皋市人民法院依法裁定受理该公司破产清算案，并指定江苏浙商三农商贸发展有限公司清算组担任管理人。

为保障三农国际城项目的持续运营、提升资产价值、改善经营效益，并助力重整投资人的引入，充分维护全体债权人及相关利益方的合法权益，经三农公司债权人委员会决议，同意由管理人公开招募具备相应资质与经验的运营机构，负责三农公司所属市场的日常运营与管理工作。现将有关事项公告如下：

一、三农公司概况及项目概况

（一）公司概况

江苏浙商三农商贸发展有限公司，统一社会信用代码913206825642601908，注册资本24000万元人民币，法定代表人孙光明。公司注册地址为如皋市如城街道惠政西路188号。经营范围包括：农副产品、农业机械、针纺织品、服装、日用品、建筑装饰装潢材料、日用化工产品、机械设备、电子产品、五金、家电销售；农业开发与农业技术服务；市场投资与招商；电子商务软件技术开发与维护；自营和代理各类商品及技术的进出口业务（国家限定企业进出口的商品及技术除外）；房地产开发、经营（须凭有效资质证书开展）。企业经营期间，三农公司主要负责开发建设三农国际城项目。

（二）项目情况

三农国际城项目位于如皋市城西大道与惠政西路交叉路口，毗邻



334省道与204国道。宗地四至范围为：北至居住河道、南至惠政西路、西至城西大道、东至科技路。项目定位为大型农副产品批发市场，占地面积约为205亩，共建设24幢钢混结构建筑，包括商铺2316间及车位1000余个（含地下车库），总建筑面积约16万平方米。项目已全部竣工验收完毕，具备申领不动产权证的条件。

1、项目销售情况

根据管理人调查，三农国际城项目已建成地上商铺共计2316间（套），总建筑面积136759.98平方米。进入破产程序前，已签订销售合同的商铺633间（套），建筑面积26611.18平方米，其中304间（套）已办理产权证；329间（套）已签订销售合同但未办理产权证。经管理人审核，未办证的329间（套）中的245间（套）确认办证，14间（套）待确认办证，64间（套）不确认办证，6间（套）因购房人未申报暂未能予以审查。未销售商铺1683间（套），建筑面积110,148.8平方米。

2、运营现状

根据管理人调查，在破产前，已销售的633间（套）房产的购房人曾与江苏三农商业管理有限公司签订物业委托经营管理合同，委托其进行资产运营管理。对于未销售房产，管理人在进入破产程序后已依法解除与江苏三农商业管理有限公司的物业委托经营管理合同。

在三农公司进入破产程序后，为维持市场基本运营，管理人已与经营商户签订了不定期租赁合同，将三农公司名下资产对外出租。目前市场在租商户仅有49户，承租面积约7700余平方米，整体出租率仍具备很大提升空间，亟需引入专业运营团队以恢复市场活力、提升经济效益。

二、运营管理范围及要求

（一）运营管理范围

1. 运营管理机构入驻后，须对本项目全部商铺及公共设施实施统一运营管理，具体包括市场的招商租赁、商户管理、租金收缴、物业管理、安全生产及客户服务等全流程工作。

2. 具体职责涵盖但不限于以下方面：

(1) 负责本项目整体规划优化，包括明确农批市场定位、优化业态布局、合理调整市场动线、完善商铺物业工程条件等；

(2) 负责市场招商工作，包括开展市场调研、筛选符合项目定位的商户与品牌、优化商铺分隔方案、制定招商策略与计划、拟定租赁文件及项目招商手册、品牌引进洽谈、商铺租赁合同签署，以及对商户设计、审图、进场、施工及开业进行监督管理等全过程服务；

(3) 负责市场运营管理与客户服务，包括商户进退场管理、建立经营异常预警机制、管理租赁合同台账、租金及费用收缴，对商铺陈列、安全、服务、推广及投诉处理等进行全面现场管理，维护商户证照及员工信息档案，编制营业报表并分析营运绩效，提出推广策略及业态优化建议，以及及时处理商户、顾客投诉等；

(4) 负责市场推广工作，包括定期分析市场与消费动态，制定推广计划及预算，策划并执行推广活动，拟定媒体宣传方案，运营微信公众号等线上线下宣传渠道，并开展其他相关营销工作；

(5) 负责市场信息化管理，包括商业管理信息系统的应用、维护与升级；

(6) 自行负责市场人事与行政管理，包括组织结构编制、招聘、培训、绩效考核、薪酬福利、劳动合同及员工关系等人力资源管理工作，建立标准化管理体系，并处理考勤、会议、工作计划、发文、证照、外联及访客接待等行政事务；

(7) 负责市场物业管理，包括物业设施设备维护，消防、安保、保洁、绿化管理，商铺进退场交接与施工管理，提供有偿维修服务，

协调城管、公安、消防等外部关系，并建立应急预案以有效应对突发事件。

(8) 其它市场运营管理所需提供的服务事项。

(二) 运营管理要求

1. 确保运营稳定：

在重整期间保障市场正常连续运营，防止商户流失及运营中断。

2. 提升营运绩效：

通过专业化招商、业态优化与服务提升，切实提高市场出租率、租金收缴率及整体营业收入，助力市场实现经营收入的持续增长与总租金收益的稳步提升，恢复其自身造血功能。

3. 保全与提升资产价值：

通过高效运营维持并增强农批市场核心资产的经营价值，为后续重整工作奠定坚实基础。

4. 维护各方关系：

妥善处理与在租商户、小业主、供应商、街道等各方的关系，营造和谐稳定的经营环境。

5. 建立规范的财务管理制度

建立标准化财务管理制度，聘请专业财务人员负责日常账务处理、财务报表编制及分析，确保资金收支合法合规、账目清晰可溯；按期向管理人提交财务报告与经营分析，配合审计机构进行审计及专项检查，保障财务信息真实、准确、完整。

6. 接受管理人监督管理

(1) 托管运营期间，运营管理机构须接受管理人的监督，积极配合破产相关事宜的推进。

(2) 运营管理机构应提交详尽的市场运营方案、投资方案，方案涵盖市场整体布局、管理机制、服务措施及营销策略等，以确保市

场经营符合主管部门监管要求和公共环境管理规范。

(3) 协助管理人与小业主、街道、政府相关部门等进行沟通，并定期向管理人报告经营状况、财务状况及重大事项。

(4) 负责托管期间市场运营的收支管理，所有租金等经营性收入须全额进入管理人账户，工作人员薪酬方案须报管理人备案。

运营方中标后，须与管理人签订书面监督管理协议，具体监管事项以签订的书面监督管理协议为准。

(三) 运营管理期限

运营管理期限暂定1年，具体以双方正式签订的《商业运营管理协议》约定为准。协议期满后，管理人将依据托管协议与运营机构进行结算。

在三农公司破产程序终结、管理人退出后，三农公司所属市场新的权利方仍需继续聘用托管机构，则由权利方与托管机构另行签订相关法律文件。

特别说明：营运期限届满前，如有重整投资人（包括运营方在内）提出切实可行、经债权人大会表决通过并得到法院裁定批准的重整计划调整方案，则营运人需无条件配合重整投资人执行重整计划调整方案，重整投资人有权决定是否继续履行托管协议。

(四) 资金、成本与报酬安排

1. 运营收入的归属

托管运营期间，由市场所产生的全部租金、管理费等所有的营运收入、投入均经管理人账户支出，所获净收入按下列顺序予以分配：

第一顺位：偿付运营成本。支付于托管期间发生、且经管理人确认的必要运营成本，具体包括：市场日常水电费、物业维护费、保安与保洁费用；托管方派驻团队的合理薪酬（须于方案中列明预算）；以及经管理人核准的市场推广与改造费用。

(特别说明:历史欠付的电费、工资、押金、工程款等破产债权,不纳入托管方应承担的成本范围,由管理人依破产程序另行处置。)

第二顺位:形成运营利润。上述运营成本支付完毕后的剩余部分,构成“运营利润”。

2. 托管报酬

托管方的报酬与其经营绩效相挂钩,自前述“运营利润”中提取。意向托管方须于方案中明确报酬的计提方式及比例;若当期无运营利润,则托管方不收取报酬。报酬结算,须经审计机构审计后,由管理人审核后予以支付。

3. 资金垫付

托管期间,托管方须承担资金垫付责任,垫付资金范围包括因运营需要进行市场改造、修缮所需资金、为市场启动、应急处理、日常经营等事项的所需资金等。

三、申报机构条件

1. 申报机构须为具备独立企业法人资格的实体,持有有效的营业执照及行政主管部门颁发的相关执业资质证明。

2. 申报机构需承诺其作为意向投资方参与三农项目的后期重整投资。

3. 申报机构或申报机构的股东、实际控制人、下设机构或管理团队须拥有农贸市场、农批市场的建设或运营管理经验,并具备成功的项目案例(须于营运方案中注明并提交佐证材料)。

4. 申报机构须拥有广泛的合作资源,并具备专业的招商能力,能提供合作商或知名品牌入驻本项目书面意向者,将予优先考虑(须于营运方案中注明)。

5. 申报机构须提供合理、可行且体现公平共赢原则的托管运营方案。

6. 申报机构应具备良好的商誉及必要的资金实力，能够承担运营初期的部分投入或具备资金垫付能力，公司注册资本的注册金额不低于人民币 5000 万元(全额注册资本已经实际出资者将予以优先考虑)，并能够提供不少于人民币 100 万元的银行保函或向管理人账户缴纳不少于 100 万元作为投标保证金；申报机构在中标后须提供不少于人民币 100 万元的银行保函（保函期限 1 年以上）或向管理人账户缴纳不少于 100 万元作为履约保证金（账户名称：江苏浙商三农公司发展有限公司管理人；开户行：中国银行如皋支行营业部；账号：541775793337）。若申报机构能够对项目净收益及增长率提供保障性承诺，将予优先考虑。

7. 申报机构须提供与项目运营管理相匹配的项目团队组织架构及人员派驻方案；项目负责人须具有 3 年以上大型农贸市场运营管理经验者优先。

8. 申报机构及其项目团队从业人员近三年内无重大违法违规等不良记录。

9. 申报机构与债权人、债务人不存在利害关系，亦无其他可能影响公正判断之关系。

10. 本项目不接受联合体申报。

11. 申报机构一经申报，即视为自愿接受管理人对其开展的业务、财务、法律尽职调查，尽调中不予配合者视为不符合申报条件，予以一票否决。

四、申报机构需提交的材料

(一) 申报机构在递交运营服务方案前，应向管理人提交以下书面文件：

1. 参与商业运营机构遴选的意向书。意向书内容应包括：机构简介、股权结构、组织架构、主营业务、业绩、资金实力等信息，并

加盖公章；

2. 参与三农项目的后期重整投资的承诺函，承诺函中应明确如不参与后期重整，则在三农公司营运期间的所有投入及营运收入均归三农公司所有，不再主张返还。[特别说明：如意向营运机构中标成为运营托管方，且积极参与三农公司后续重整，但非因其单方原因未能成为三农公司正式的重整投资人的，营运托管方在运营期间合理投入（不含运营收入）由管理人委托审计机构依法审核后，作为三农公司共益债务处理。]

3. 公司章程规定的股东（大）会或董事会等有权决策机构同意参与遴选的相关决议文件（公司章程、决议文件需提供原件）；

4. 主体资格资料，包括：营业执照复印件、法定代表人身份证明、法定代表人身份证复印件、授权委托书原件、授权代表身份证复印件；

5. 意向营运机构及其控股股东、实际控制人须承诺，近三年内未被市场监督管理机关列入“经营异常名录”或“严重违法失信企业名单”，无欠缴税款记录，未被人民法院列为“失信被执行人”或采取限制高消费措施，且财务状况良好、诚信记录无瑕疵（申报机构可提供信用中国等平台公开信息的打印件（须法定代表人签字并加盖公章）用于证明）；

6. 意向营运机构、机构法定代表人、实际控制人及管理团队负责人无犯罪记录及无重大违法违规行为的承诺书；

7. 根据《企业会计准则》及相关规定，提供最近三年审计报告（成立未满三年的自成立之日起）；若未经审计，可提供财务报告。国有企业作为申报机构的可豁免此项。

8. 意向营运机构最新征信报告；

9. 送达地址确认书，并明确项目对接人及联系方式；

10. 保密承诺函；
11. 接受管理人尽调承诺书。

以上报名材料须一式两份，予以密封，并于密封袋上注明参选机构名称。

(二) 申报机构完成尽职调查后，应提交包含完整的运营管理方案在内的投标文件，至少应包括：

1. 企业基本情况、经济实力及经营业绩介绍（经济实力需提交证明文件）；
2. 企业资质及相关证明文件；
3. 委派至本项目的项目团队组建方案、项目负责人及核心团队成员名单、前述人员的从业背景佐证材料；
4. 针对本项目的运营管理方案，应包括以下核心内容：

(1) 项目改造方案

基于本项目市场调研现状，若申报机构认为需进行改造或修缮，应于提交予管理人的运营方案中阐明改造或修缮之必要性，并详列改造方案、是否愿意垫付该部分改造费用、垫付金额、改造用时等事项。

(2) 项目商业定位、规划及运营管理模式

申报机构应结合项目现状及改造后预期效果进行具体分析，详细阐述所拟采用的运营与招商模式，内容包括但不限于市场环境及竞争分析、目标客群分析、商业定位、业态组合与落位规划、目标商户及可确定意向引入的商户、综合运营管理方案等。

(3) 预期收益测算

申报机构应对接管后的预期收益（包括项目总销售额、租金、物业管理费、毛利额、利润、业绩增长率等）进行测算，并分别按保守、合理、乐观原则予以预期。市场租金定价逻辑及客观性须进行单独论证，以确保收益测算的合理性与可执行性。

(4) 项目招商运营核心节点安排

申报机构应提供接手项目后的整体招商调整计划，明确具体时间节点及阶段性的招商率与开业率指标；如计划集中开业，须明确具体的开业指标。

(5) 服务周期

申报机构应明确其托管周期，包括合同期限、续约条件及合同到期后是否享有优先续约权等。同时，应说明在托管周期内如遇特殊情况（如重大政策调整）导致无法正常运营时，双方责任与权益的保障机制。

(6) 商管服务费用计取模式

申报机构应向管理人明确报价，包括但不限于运营期间拟向管理人提取营运收入的方式及运营期满后运营利润的分配（如营运人成为三农公司重整投资人，则留存在三农公司的营运利润当然转化为执行重整计划的偿债资金；如营运人未成为三农公司的重整投资人则需明确营运利润的分配比例）（含提取时间节点、比例、金额等）。

(7) 风险防范

结合本项目现状，针对运营管理中可能出现的矛盾（比如三农公司现有资产运营管理与已经销售部分资产的管理、现有租户与未来营运相冲突部分的协调等），申报机构需进行预判并提出应对预案，以保障项目运营安全。

结合本项目现状列明预计年度市场运营管理费用并参考市场运营费用预算方案的编制要点与方法，确保三农公司不因运营增加债务或产生资产贬值。

6. 申报机构认为自身具备完成能力的相关承诺函（包括但不限于对经营管理成本作出的保障性承诺，以及对项目净收益及增长率的保障性承诺等优先适用条件）

7. 其他申报机构认为应提交的材料。

五、招募流程

(一) 报名

请申报机构于2026年4月21日17:00前,采取现场提交方式或纸质件寄送方式(以邮件签收时间为准,逾期视为自动放弃参选资格)向管理人联系人递交报名材料。相关材料须一式两份,均加盖申报机构公章,A4规格,加盖骑缝章,并由法定代表人或负责人签章。

(二) 尽职调查并提交方案

管理人收到所有申报机构报名文件后进行资格审查。意向申报机构应在接到管理人通知后与管理人签订保密协议,开展项目尽职调查工作,并可提出需管理人及债务人公司配合的合理要求。意向申报机构应于尽职调查结束后及时编制投标文件,并于2026年5月8日17:00前采取现场提交方式或纸质件寄送方式(以文件签收时间为准,逾期视为自动放弃参选资格)向管理人提交,投标文件须包含明确本公告第四条约定所涉内容相关材料须一式两份,均加盖申报机构公章,A4规格,加盖骑缝章,并由法定代表人或负责人签章。

六、选定方式及程序

(一)对于符合条件的参选机构,管理人将在收齐全部投标方案后组织评审委员会,依据各机构的专业能力、过往业绩、工作方案及报价等因素进行综合遴选,择优确定托管机构。

(二)遴选结束后,管理人将初步确定的商业运营管理托管机构报请法院批复。待法院批准后,与中标机构签订营运托管协议、监管协议。对于已报名但未获选机构,管理人不再另行通知。

(三)各候选机构须对本次公开招募中所获取的与本案有关的材料予以保密,未经管理人许可,不得向任何第三方披露。

七、管理人联系方式

管理人联系方式：江苏省如皋市城南街道幸福河西路9号软件园二期10号楼江苏敏政律师事务所，冒律师18862739798，刘律师18012444482。如有疑问，请于工作日联系管理人。

八、其他说明

1. 本招标公告系依据债务人公司现有材料所作综合性陈述，并不代表管理人的确认或承诺，所列信息仅供参考。项目实际情况以报名机构尽职调查为准。管理人所披露的债务人公司项目相关情况，不构成对意向申报机构的任何承诺或保证，意向申报机构应自行独立判断并决策。

2. 拟参与选任的商业运营管理机构应审慎、仔细阅读本招标公告，并严格按照公告所规定的原则、条件、规则与流程履行各项手续。

3. 意向申报机构报名后，应认真查阅债务人公司相关资料，全面了解其资产、经营状况等详细信息或开展尽职调查。报名成功后，可向管理人提出尽职调查申请，管理人将予以配合。意向申报机构须自行承担尽职调查的分析与判断责任。

4. 商业运营管理托管机构向管理人提交运营管理托管方案并签署合作协议的，视为同意按债务人公司现状进行管理、运营，并自行承担相关商业和法律风险。

5. 意向申报机构中标后，自履约保证金缴纳之日起，管理人将与其开展运营托管协议及监管协议的洽谈和签署工作。

6. 意向申报机构应恪守保密义务，对管理人提供的债务人公司项目信息、数据、资料等，除用于内部投资分析及制定运管服务方案外，不得另作他用，亦不得泄露予任何第三方，否则管理人有权取消其参选资格，并追究其赔偿责任。

7. 本招标公告所披露的相关信息及数据均为截至目前调查结果，并不替代申报机构尽职调查。管理人不对公告内容的真实性、完整性



承担责任，最终情况应以申报机构自行尽职调查结果为准。申报机构应自行决定是否聘请法律、财务、税务等专业机构进行尽职调查或提供咨询意见。

8. 意向申报机构参与本次招募所产生的一切费用自理。

9. 上述各项事宜的实施时间与内容如有变动，以管理人公告或书面通知为准。管理人有权决定继续、中止或终止商业运营管理托管机构的招募程序，意向申报机构参与本次招募所产生的一切费用自担。

10. 本招募公告由管理人编制，最终解释权归管理人所有。

特此公告。

江苏浙商三农商贸发展有限公司管理人

二〇二六年四月十五日

