

旅行社连锁经营

与门市管理实务

Lüxingshe liansuojingying
Yu menshiguanli Shiwu

池 静 边喜英 张 勤 编 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

F580.63
270

旅行社连锁经营与 门市管理实务

池 静 边喜英 张 勤 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

旅行社连锁经营与门市管理实务/池静,边喜英,张勤
编著. —杭州:浙江大学出版社,2013.3(2013.12重印)

ISBN 978-7-308-11211-6

I. ①旅… II. ①池… ②边… ③张… III. ①旅行
社—连锁经营—高等学校—教材 ②旅行社—企业经营
管理—高等学校—教材 IV. ①F590.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第033751号

旅行社连锁经营与门市管理实务
池 静 边喜英 张 勤 编著

责任编辑 邹小宁

文字编辑 何琳

封面设计 方红梅

出 版 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州教联文化发展有限公司

印 刷 浙江万盛达实业有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13.75

字 数 335千

版 次 2013年3月第1版 2013年12月第2次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-11211-6

定 价 28.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

序

近年来,中国公民国内游、出国出境游的兴起对中国旅行社行业的发展发挥了巨大的推动作用。社会各界对未来旅游业的健康发展寄予厚望,旅游业的发展既关乎经济的增长,又关乎民生的改善,未来必将成为国家战略性的支柱产业。旅行社行业作为在整个旅游产业链的中介运营环节,也将有巨大的发展空间。然而,在机遇面前,旅行社行业仍需面对诸多的挑战。

首先,目前国内旅行社行业仍处在转型升级时期,行业的经营水平、运营模式仍处在较低水平阶段,旅行社的品牌影响力、渠道服务能力和旅游专业化服务水平,离市场的标准和需求仍有一定的距离。

其次,随着信息化时代的到来,在线旅行服务商快速崛起。在取得在线商旅服务及休闲度假的绝对竞争优势后,开始加快营销模式的转变,以打造OTO(线上+线下)运营模式为核心,开始线下渠道的攻略,进一步压缩传统旅行社行业的市场空间,旅行社行业的市场竞争格局也呈现更复杂化、激烈化及无边界化的趋势。

严峻的市场竞争态势下,传统旅行社如果对应不当,美好的行业未来只能成为镜花水月。旅行社在转型升级过程中,在应对更趋激烈的市场竞争时,不管旅行社单体如何进行市场化的定位,对旅行社行业而言,充分发挥已有的线下渠道优势,并加快营销渠道的转型升级是必然的选择。

浙江旅游职业学院池静老师等人,通过三年多时间的深入调研,对我省旅行社连锁经营与门市管理进行了认真仔细的梳理与总结,结合国内外旅行社的成功运营经验,撰写了《旅行社连锁经营与门市管理实务》,书中针对行业的连锁加盟的性质、意义和形式,以浙江中旅旅业为实例,进行了详细的描述。同时,用了六个章节,全面、系统地阐述了门市管理、门市接待服务和门市营销技巧等方面的规范化服务流程与服务标准,不仅针对浙江旅院的学生,还对旅行社行业的连锁加盟与门市管理也颇具学习、借鉴的意义,同时对旅行社行业的转型升级、做强做大同样具有现实意义。

浙江省中青国际旅游有限公司总经理 张 勤

2012年12月于杭州

前 言

近几年,随着散客市场的蓬勃发展,旅行社的经营业态也进入了快速发展和调整阶段,整个行业呈现出大型旅行社集团化、中型旅行社特色化、小型旅行社门市化的发展趋势。在这个过程中,旅行社连锁经营作为一种轻资产性、快速规模化的模式,得到了行业的快速认可,为中小型旅行社提供生存发展之道,为行业资源整合,垂直分工体系建设作出积极贡献。当然,旅行社连锁经营也给企业在电子商务平台建设、人力资源培养和规范化管理等方面都提出了新的要求和挑战。

由于旅行社连锁经营才刚开始发展,关于门市管理实务一类的教材也非常欠缺,市场上适合学生的教科书也很稀少,本书正是为了给學生提供实用、适用的教科书而编写的。

《旅行社连锁经营与门市管理实务》是一门紧贴行业实际的教材,要很好地反映工作实际,为学生就业打好基础,就必须校企合作进行教材的编写。如何真正地做到校企合作,是此项目的根本所在。首先,要找到有典型代表性、走在行业前列的旅行社,作为深入研究的范本;其次,要深入企业的一线岗位,深度记录操作流程、规范和行业知识,为教材编写打好基础;最后,要结合教学实际,调整教材编排,编写出更符合学生实际和教学实际的内容。

为了编好本书,2010年至2012年,编者与企业实施了深度的校企合作,到浙江省具有典型代表性的企业——浙江省中青国际旅游有限公司考察研究,现场记录旅行社门市操作流程与规范,将旅行社的门市操作流程细分成为咨询、询价宜家服务流程与规范,预订、合同签订服务流程与规范,签证办理服务流程,规范(出境)、成团服务流程与规范,退团、退订、退费服务流程与规范以及投诉、回访服务流程与规范,将这些过程整理成规范表达,既为企业提供标准化、规范化操作手册,也为本书的编写做好了铺垫。

并且,在企业一线操作规范基础上,根据学生的学习基础和学习特点,结合相关证书对知识、技能和态度的考试要求等,2012年在授课过程中开始编写本书。其中,池静老师负责第一、二、四、六章的撰写,边喜英老师负责第三、五章的撰写。初稿于2012年8月完成,此后邀请张勤等企业相关部门管理人员审稿,最终形成书稿。

本书在编写和出版过程中,得到了浙江省中青国际旅游有限公司总经理、杭州市旅行社行业协会会长张勤先生的大力支持和帮助,也得到了浙江省中青国际旅游有限公司的大力协助,在此表示诚挚的谢意。

本书的编写也参考借鉴了国内外同仁的相关学术著作和研究成果,在此表示衷心的感谢。

由于编写水平所限,本书仍存在许多不足和疏漏之处。教材编写要接受更多教学实践的验证,并要紧贴行业,有一个不断修改、完善和提高的过程,敬请各位专家、学者以及在职专业人士对本书在内容和文字上提出指正。

编者

2012年12月于杭州

目 录

第一章 旅行社连锁经营与门市管理概述	1
第一节 旅行社门市的概念	2
第二节 旅行社连锁门市的设立	7
第三节 旅行社连锁门市的设立程序与管理	25
第二章 旅行社门市服务人员礼仪	33
第一节 门市服务人员职业素养	33
第二节 门市服务人员的仪容仪表要求	44
第三节 门市服务人员的行为规范	51
第三章 旅行社国内门市接待服务	59
第一节 咨询、询价议价服务流程与规范	59
第二节 预订及合同签订服务流程与规范	62
第三节 成团操作流程与规范	90
第四节 退团、退订、退费服务流程与规范	94
第五节 投诉处理与回访服务流程与规范	96
第四章 旅行社出境门市接待服务	108
第一节 咨询、询价议价服务流程与规范	108
第二节 签证办理服务流程与规范	116
第三节 预订及合同签订服务流程与规范	121
第四节 成团操作流程与规范	143
第五节 退团、退订、退费服务流程与规范	146

第五章 旅行社门市销售技巧	150
第一节 门市顾客旅游需求与购买决策	150
第二节 旅行社门市促销策划	160
第三节 门市销售技巧	167
第四节 门市电话营销	178
第六章 旅行社连锁门市店长	185
第一节 认识旅行社连锁门市店长	185
第二节 旅行社连锁门市店长的工作流程与规范	189
第三节 如何当好旅行社连锁门市店长	190
参考文献	212

第一章 旅行社连锁经营与 门市管理概述

◇ 学习目标 ◇

本章主要介绍旅行社门市的含义、概念,旅行社连锁企业的含义、旅行社连锁企业经营与传统经营的区别和管理内容,使学生认识什么是旅行社连锁经营以及旅行社连锁企业经营的基本特征。树立科学连锁经营的管理理念,运用连锁经营管理的基本理论和方法指导旅行社连锁门店经营活动,为从事连锁企业经营管理工作奠定坚实的基础。

◇ 阅读资料 ◇

浙江旅行社打通连锁加盟之路

一种新的旅行社模式正在浙江推广——旅行社加盟店,浙江消费者参加旅游团将会更方便。社区里、马路边、超市中,消费者可以方便地咨询、报名、付款和签订合同。2010年10月,浙江中旅旅业集团有限公司加盟商大会在杭州召开,来自全省11个地市的百余家加盟商与会,共同探讨如何来做大做强旅行社加盟店这个全新的模式。

1. 3个人+20平方店面,一年营业额几百万元

2009年1月,经过长期的市场调查和前期准备,浙江中旅旅业集团正式推广加盟模式。“2万元加盟费、20多万元资金、2~3个人手,就能加盟省中旅,开始经营旅游产业”。当时,这样的加盟模式吸引许多人。

萧山的冯先生,原先就是从事旅游行业的,2009年他准备自己开家旅行社,但质保金就需要30万元。听说省中旅加盟店的模式,他十分感兴趣,花了大约20万元启动资金,加盟中旅旅业。二十几万元的启动资金包括2万元/年的加盟费、8万元的保证金、营业房租金约4万元/年、人工费约6万元/年和其他杂费若干等。

冯先生的萧山北干营业部,一起步就做了二三十万元的月营业额,2010年全年营业额近900万元。冯先生的这家门店很小,仅十几个平方米的面积,开在社区街道边,人手就3个,1个老板,1个销售再加1个营业员。

杭州卢先生从未经营过旅游业,却也是首批加盟者之一。他以前是做小生意小投资的,加盟后,集团给他提供“三个标准化”的旅游产品,即产品标准化、服务标准化、操

作流程和管理标准化。有了这套标准化的产品,卢先生很快入了门。2009年的年营业额200万元左右,2010年就达到600万元。他的这家店共4个人,1个老板、两个门市营业员和1个销售员。

不求大,只求小而稳,这正是中旅旅业加盟店模式的一个重要亮点。省中旅网点管理中心相关负责人向记者介绍,门面不要贪大、人手不要贪多,不搞面子工程,脚踏实地一小步一小步走稳,才能累积出效益来。据介绍,为控制成本,中旅一般希望加盟店的店面不超过20平方米,人手约3个,人员格局基本就是老板、销售和门市。

目前,中旅旅业在全省拥有132家加盟店,年总营业额达到2亿元。其中,杭州地区32家营业部,总营业额突破6000万元,业绩最好的一家近1000万元,500万元以上的有7家。

2. 报名旅游方便了,打个电话就有上门服务

对于消费者来说,旅行社加盟模式的出现最直观的好处就是方便。这些加盟店有很大一部分开在社区、超市、马路边,等等,让消费者可以在最便利的地方,就近咨询和报名,而不必赶到旅行社总部。

加盟店的网络,还与电话呼叫中心、电子商务平台融为一体。比如,消费者通过电话呼叫中心,打电话到集团总部咨询和预订线路时,呼叫中心工作人员可以马上告诉消费者,离他最近的加盟店在哪儿;也可以马上通知最近的加盟店,提供上门服务。通过网上电子商务平台咨询和预订的消费者,也同样享受这样的服务。

有了这个庞大的加盟店网络,就可以定期做一些回馈消费者的实惠旅游活动。

据悉,中旅旅业集团将进一步注重加盟店布点方面的方便性,超市门店、高档小区的咨询服务网点等,是他们下一个发展的方向。

3. 业绩好的发大奖,表现突出的成为集团直营店

奖励制度,是中旅旅业加盟模式中的一个亮点。集团根据做得多奖励也多的原则,对于那些业绩好的加盟店以营业额与奖金成正比递增方式奖励。

除了重奖,中旅旅业的加盟模式中还有另一个亮点,就是对于业绩突出的加盟店,采用全面收购的形式,使这些加盟店变成中旅旅业集团的直营店。“全面收购后,一方面可以使加盟者获取更高利润,同时也使集团获取强有力的经营血液。而对于被收购加盟店的员工,也将收入集团麾下。”相关负责人表示。

奖惩分明。与奖励制度相对应,集团对于加盟店也有淘汰制度,对于不能完成考核任务、不符合管理要求的加盟店,将采取淘汰措施。

第一节 旅行社门市的概念

一、门市概念

国家旅游局颁布的《旅行社条例》(2009年1月21日)对门市的定义是,专门招徕旅

游者、提供旅游咨询的服务网点(简称旅行社服务网点)。

《旅行社条例实施细则》(2009年4月2日)对门市的定义是,旅行社设立的,为旅行社招徕旅游者,并以旅行社的名义与旅游者签订旅游合同的门市部等机构。

《旅行社国内旅游服务质量要求》对门市的定义是,旅行社为方便宣传、招徕和接待国内旅游者而专门设立的营业场所。

《旅行社出境旅游服务质量要求》对门市的定义则是,组团社为提供旅游咨询和销售旅游产品而专门设立的营业场所。

综上所述,门市是旅行社服务网点的口头表达形式,它是旅行社设立的,为旅行社招徕旅游者,并以旅行社的名义与旅游者签订旅游合同的门市部等机构。

二、门市与分社的共同点和区别

旅行社分社与门市都是旅行社的分支机构,但是两者既有共同点又有区别。

1. 共同点

(1)都是旅行社的分支机构,接受设立社的统一管理。设立社对分社实行统一的人事、财务、招徕和接待制度的规范,对门市实行统一管理、统一财务、统一招徕和统一咨询服务的规范。

(2)分社及门市,均不具法人资格。以设立社的名义从事《条例》规定的经营活动,其经营活动的责任和后果,由设立社承担。法人资格是指机关、团体、企事业单位等社会组织以法人的名义独立地参加民事活动,享受民事权利、承担民事义务的资格。

(3)设立社与分社、门市的员工,都签订劳动合同。

(4)旅行社及其分社、门市,都应当将《旅行社业务经营许可证》、《旅行社分社备案登记证明》或者《旅行社服务网点备案登记证明》,与营业执照一起,悬挂在经营场所的显要位置。

2. 区别

(1)地域范围。分社的设立不受地域限制,而设立社设立门市的区域范围,应当在设立社所在地的设区的市的行政区划内。

(2)经营范围。分社的经营范围不得超出设立分社的旅行社的经营范围。门市是在设立社的经营范围内,只提供招徕旅游者、提供旅游咨询服务。

(3)名称。分社的名称中应当包含设立社名称、分社所在地地名和“分社”或者“分公司”字样。门市的名称、标牌应当包括设立社名称、门市所在地地名等,不得含有使消费者误解为是旅行社或者分社的内容,也不得作易使消费者误解的简称。

(4)设立要求。旅行社每设立一个经营国内旅游业务和入境旅游业务的分社,应当向其质量保证金账户增存5万元;每设立一个经营出境旅游业务的分社,应当向其质量保证金账户增存30万元。旅行社设立门市不需要增存质量保证金。

三、门市的作用

门市在旅行社中起到“前店后厂”的作用(见图1-1)。

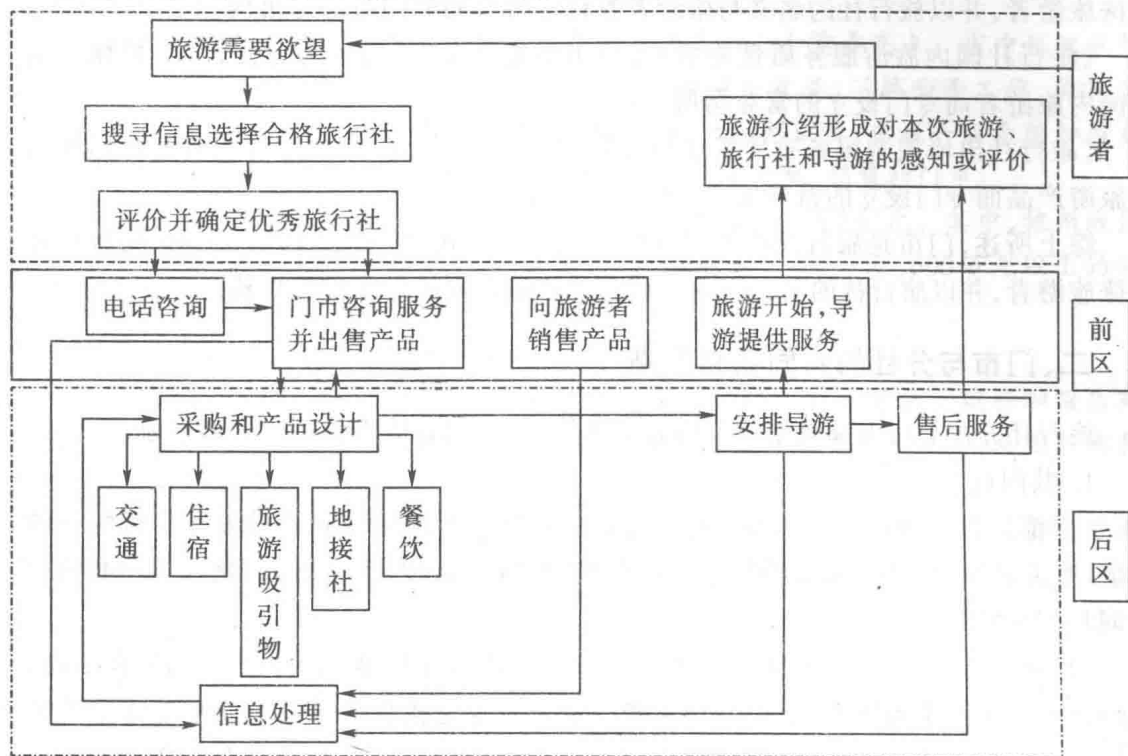


图1-1

随着旅游业的发展和旅游市场的成熟,旅行社门市部也开始脱离片面的销售功能的束缚,加大接待服务的比重。由此,旅行社门市服务出现了以下几个变化的趋势,作用也在随着发生变化。

(一) 门市网点化

过去,由于国内旅游与出境旅游没有发展起来,旅行社只有依靠销售人员与客源市场和组团社建立良好的人际关系,才能保证旅行社的业务来源,所以门市经营并不受到重视。但随着我国散客旅游消费市场的兴起,门市接待服务的重要性日益突出,并且呈现出网点化的倾向。

散客在整个国际旅游市场中的比重逐年提高,在我国也已成为极具发展潜力的新兴市场。从一定意义上说,抢先进入散客市场意味着抓住未来旅游业的发展先机。从接待工作的角度来看,散客与团体旅游的不同点在于散客旅游以自由、灵活、随意、方便为其主要特征,不像团体旅游者那样在出发之前便已预定好大部分甚至全部的旅游服务。散客旅游者往往只需提前预订机票(车票、船票)及到达第一站旅游目的地的住宿等少量服务项目,而在目的地的游览项目多是分散购买,随走随买。这一特点使得散客旅游者需要目的地旅行社为他们提供大量的旅游咨询服务,并帮助其完成各种单项旅游服务的订购。为了适应旅游市场的这一新变化趋势,大量的旅行社门市网点应运

而生。旅行社的这些门市网点虽然规模不大,但数量众多,且分散在较为繁华的商业街区或闹市地段,常常形成区域性旅行社门市的聚集带,有时简称为旅游街。这些门市以便捷、高效的服务方式,为旅游者提供大量的信息,完成旅游者的接待、产品的推介与销售工作的一体化服务过程。

(二) 门市销售非必然化

从旅行社市场服务功能的角度看,门市的接待服务与产品销售服务是相辅相成、紧密联系的。潜在的旅游者在产生出游动机之后,首先会到旅行社的门市网点寻求帮助,了解旅行社产品构成,认知旅游目的地的风土人情。门市接待人员根据旅游者的需要,提供相关信息咨询服务,推荐适合旅游者的产品,最后促成旅游者购买产品,体现旅行社从接待服务到销售服务的完整过程。从这个意义上讲,旅行社门市的接待服务是产品销售服务的铺垫,而销售服务则是门市接待服务的延伸。

旅行社门市网点的接待服务与销售服务虽然相互融合,但也不能将门市网点的销售工作与旅行社销售部门的工作混为一谈。门市工作人员的接待和咨询服务有可能激发旅游者产生购买旅行社服务的行为,也有可能不发生,门市服务工作并不以此作为唯一的评判标准。因为在这里,接待与销售并没有存在着必然的递推关系。对于门市服务而言,如果旅游者在接受咨询服务后,没有立即购买旅行社产品,并不表示此次咨询服务活动是失败的。门市网点作为旅行社向市场延伸的触角,其宗旨不仅仅局限于出售旅行社的产品,更主要的是作为旅行社向市场渗透的桥头堡。

随着门市设置的网点化,门市在原有的接待、销售的功能之上,又出现新的变化。首先,门市成为旅行社形象展示的载体。由于门市网点遍布于城市各个地区,其环境布置、装潢格调,乃至工作人员的服务态度与服务技能都成为一面反映旅行社信誉、形象的镜子,成为旅游者在购买无形化旅游产品之前最为可靠的现实形象的判断依据。其次,门市成为旅行社信息收集、处理和发送的节点。虽然每一次旅游服务圈在门市的运转,并不都会过渡到售中服务阶段,但是旅游者的每一次光顾,不管最终是否与旅行社达成交易,他的行为都是珍贵的第一手资料,对这些信息整理是门市的一大职责。

因此,旅行社门市服务管理必须正确处理门市接待服务与销售服务的关系,既要重视两者不可分离的密切关系,又不能片面强调门市销售服务的作用,忽略接待服务的作用,或强调接待服务的作用,而轻视销售服务的作用。

(三) 门市服务丰富化

旅游市场的发展对门市接待工作提出新的要求,赋予其新的内容,从而使门市接待服务不再停留在传统意义的热情待客、为客咨询上,而是趋向于服务个性化、工作辐射化等更加丰富的现代旅行社门市服务。

1. 服务工作个性化

在提倡个性化服务的现代社会,门市接待人员的对客服务也应体现“私人化”的特点。一方面,旅游者要求提供个性化服务的欲望日趋强烈。伴随消费理念的日益成熟,旅游者希望旅行社能够提供满足其特殊需求的旅游产品。门市接待人员就必须以旅游者最大满足为目标,为旅游者量体裁衣,设计个性化套餐旅游服务产品。另一方面,旅

行社与旅游者建立私人交往渠道的重要性日益突出。门市网点是旅游者真正迈进旅行社的第一站,也有可能是旅游者多次往复到访的场所。如果门市接待人员成功地构筑与旅游者长期个人联系的交往渠道,也就意味着保留一部分稳定的市场客源,或是拓展一部分潜在的市场客源。这对于走向关系营销时代的旅行社而言,是一笔非常宝贵的市场财富,对旅行社未来的发展走向,具有十分重要的影响。

2. 服务工作辐射化

门市网点是保持旅行社市场灵敏度的神经末梢。它可以最快得知旅游者的需求,但也必须在最短的时间里将可能出现的市场问题通知各部门,并寻找最佳解决的方案。尤其在散客旅游者的接待服务中,服务工作辐射化的优势更是得到充分体现。由于散客的需求多样性、复杂性、即时性,接待人员必须与旅行社销售、计调、票务和导游等部门通力协调合作,解决能否提供计划外的选择性旅游项目,能否提供特殊语种的导游服务等棘手问题。所以说,门市接待已不是门市网点一家的工作,而是步入工作服务辐射化、交叉化的发展阶段。

案例 1-1

明星店长的故事

国旅新景界提出“明星店长”的概念,不仅在公司内部展开“明星店长”评选活动,更在每周的综合信息广告中开辟“明星店长风采”专栏,展示店长风采风貌。国旅相关负责人表示,营业门店是展现公司服务最直接的窗口,“明星店长”是门店工作人员的精英,代表门店的服务水准与品质,是公司“新时代,人性化的专业旅游”品牌形象的直接宣导者。

选出“明星店长”能让市民知道明星企业是由明星员工支撑起来的,是一种巩固企业统一形象、统一品牌、统一服务标准的模式,彰显直营店的优越性。同时,也激励员工,让他们在自己的工作岗位上更加注重提升自己。

宝安中旅近期扩展迅猛,在不断扩大门店数量的同时,也在探讨走产品专卖的路线。其有关负责人表示,未来会开更多的旅游专卖店,利用自身高端的专业水准,给顾客更专业、更贴心、更有保障的服务。

在现有门店管理上,宝安中旅还推出“明星店”评比活动,即对于那些服务质量好、专业技能突出、内部管理到位的门店,予以“明星”称号,并将其经验在旗下门店推广。

深圳市中旅则在广告中开设“店长推荐”专栏,每期由旗下各家门店店长轮流为消费者推荐一条优惠线路。其相关负责人表示,“店长推荐”是结合其门店设在超市,呼应“超市旅游”的概念推出的。

不少超市或商店都有“店长推荐”的卖点,由门店的负责人来为消费者推荐他们认为最好的产品。因此,市中旅也大胆地在旅行社中率先采用这个手段,让其门市店长推荐自己最熟悉、最实在的旅游路线,希望与消费者更加贴近,更好地为消费者提供专业服务。目前,取得的反响效果不错,不仅客人反馈良好,而且前来咨询的人也比平日增加不少。

第二节 旅行社连锁门市的设立

一、连锁企业的涵义

连锁经营是一种商业组织形式和经营制度,是指经营同类商品或服务的若干个企业以一定的形式组成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在分工基础上实施集中化管理,把独立的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益。它也是一种经营模式。

我国连锁经营协会在《连锁店经营管理规范意见》中规定,连锁店是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予特许权方式,实现规模效益的经营组织形式。

在国际连锁协会以及西方各国政府的规定中,往往把经营11个以上商店的零售业或餐饮业的组织称为连锁商店。

需要注意的是,目前的连锁商店并不局限于零售业和餐饮业,它已经深入到许多服务行业。而且,国外在定义中对连锁商店数量上的规定,只是一种法律上的、统计上的规定,并不是在实质经营上体现是否属于连锁的标志。另外,从管理学的角度来看,当一个企业的门店数量发展到10家左右,就会带来管理上的根本变化,必须采取与单独企业经营不同的管理方式。由此得出,我们划分连锁经营的标志不能看门店的数量,而应考察其经营管理的特点是否符合连锁经营的内涵。

(一) 连锁经营的实质表现

连锁经营的实质表现为“四统一”:企业识别系统及商标统一、商品和服务统一、经营管理统一和经营理念统一(见图1-2)。

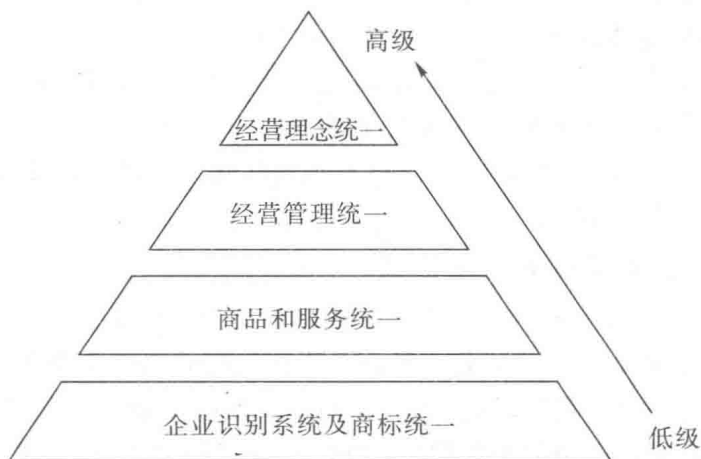


图1-2 连锁经营四个层次统一关系图

1. 企业识别系统及商标统一

企业形象识别系统是指企业有意识,有计划地将自己企业的各种特征向社会公众主动地展示与传播,使公众在市场环境中对某一个特定的企业有一个标准化、差别化的印象和认识,以便更好地识别,留下良好的印象。连锁企业的招牌、装潢、标准色彩、形象外观、物品陈列、门店布置、包装材料、手提购物袋、制服、POP、收银台、名片、标志卡、意见箱和垃圾箱等硬件及礼节、口号、招呼 and 广告等行为语言,皆应能让顾客感受到企业的特有味道。连锁商店要在众多店铺中建立统一的企业形象,不仅有利于消费者识别,更重要的是使消费者产生认同感。

2. 商品和服务统一

连锁企业各门店内的商品陈列、标价、促销以及所提供的服务皆一致化,各店铺的商品按照统一的规划摆放、组合;操作规范一致化,不管哪一家店均大同小异,使消费者对连锁店形成稳定的预期,消费者无论到哪家店铺,都保证可以享受到该连锁企业所提供的一致性的商品和服务。

3. 经营管理的统一

连锁业强调标准化、一致化,管理制度就是维护标准化的工具。因此,必须建立一套标准化经营管理制度系统,用严密的组织和规范的管理条例来管理整个连锁系统,使加盟企业的经营方式不因个人的观念不同而有所差异。连锁门店接受总店的统一管理,实施统一的经营战略、营销策略等。

4. 经营理念的统一

连锁企业的经营理念、顾客服务、工作价值观和企业文化皆经过严密的筛选和提炼,并通过教育培训,使全体成员达成一致。实践表明,任何一个成功的连锁企业,必定是一个独特的文化团体。经营理念是企业的灵魂,是企业经营方式、经营构想等经营活动的指导依据。连锁公司及其所有门店,无论规模大小、地区差异,都必须拥有一个共同的经营理念。

连锁企业在经营战略、经营策略上实行统一集中管理,即由总部统一规划,制定规范化的经营管理标准,并下达给各分店认真执行。目前,对于连锁企业而言,经营管理的统一性最集中地体现在于连锁企业的营业手册上。

连锁经营就是在上述四个统一的前提下,形成专业管理及集中规划的经营组织网络,使其经营活动适应分散化、多元化的消费特点。通过众多网点的分散化,商品经营的独特化以及销售服务的周到化,最终实现现代化大生产与商业经营规模化及消费者需求多元化的有机结合。

(二) 连锁经营管理的基本特征

1. 组织形式的联合化和标准化——连锁经营的前提条件

连锁经营方式的组织形式是一种由一个连锁经营总部和众多的分店所构成的企业联合体,被纳入连锁经营体系的加盟店,如同一条锁链上的各个环节相互连接在一起,所以称之为“连锁店”。传统的零售业也存在一定程度的联合,但主要是合作,如工商联营、引厂进店等。而连锁经营则是具有整体性、稳定性的全方位联合,使用同一个店

名,具有统一的店貌,而且提供标准化的服务和商品。连锁经营又是标准化的联合。所以,如果只有店名和店貌的统一而无商品服务的标准化,那就只有“形”,而无“神”,本质上就不是连锁经营了。

2. 经营方式的一体化和专业化——连锁经营的核心

连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各种零售业职能有机地组合在一个统一的经营体系中,实现采购、配送、批发、零售的一体化,从而形成产销一体化或批零一体化的流通格局,提高流通领域的组织化程度。同时,由于连锁企业拥有大量的分店,具有大批量销售的市场优势,可以引导供应商根据市场需求和商业经营者的要求组织生产,形成以大零售业为先导,以大工业为基础的现代经营格局,实现一体化经营与专业化分工的有机结合。从根本上改变传统的经营方式便是连锁经营的核心。

3. 管理方式的规范化和现代化——连锁经营的基本保证

一体化经营和专业化分工的有效性主要取决于连锁公司的管理水平。由于购销职能的分离,必然要求连锁总部强化各项管理职能。为此,连锁总部必须建立专业化职能管理部门、规范化管理制度和调控体系,并配备相应的专业人才。同时,为了使庞大而又分散的连锁经营体系内部各类机能步调一致地有效运转,还需要运用现代化的管理手段,通过网络管理,将整个公司组成一个整体。

(三) 连锁经营的类型

连锁经营包括三种形式:直营连锁、特许经营和自由连锁。

1. 直营连锁 RC(Regular Chain)

它是指总公司直接经营的连锁店,即由公司本部直接经营投资管理各个零售点的经营形态,此连锁形态并无加盟店的存在。总部采取纵深式的管理方式,直接下令掌管所有的零售点,零售点也必须毫无疑问地完全接受总部的指挥。直接连锁的主要任务在渠道经营,即透过经营渠道的拓展从消费者手中获取利润。因此,直营连锁实际上是一种管理产业。

直营连锁的特点是所有权和经营权集中统一于总部,统一资本开设门店,经营管理高度集中统一,采用统一的核算制度。

直营连锁的优点有:①可以统一调动资金,统一经营战略,统一开发和运用整体性事业;②作为同一大型商业资本所有者拥有雄厚的实力,有利于同金融界、生产厂商打交道;③在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现代化方面,易于发挥整体优势;④众多的成员店可深入消费腹地扩大销售。

其缺点有:①成员店自主权小,积极性、创造性和主动性受到限制;②需要拥有一定规模的自有资本,发展速度受到限制;③大规模的直营连锁店管理系统庞杂,容易产生官僚化经营,使企业的交易成本大大提高。

2. 特许加盟 FC(Franchise Chain)

由拥有技术和管理经验的总部指导传授加盟店各项经营的技术经验,并收取一定比例的权利金及指导费,此种契约关系即为特许加盟。特许加盟总部必须拥有完整有效的运作技术优势,从而转移指导,让加盟店能很快的运作,同时从中获取利益。因