



玛思威系列丛书

一通百通的服务业实践指导教科书

最受欢迎的美容院经营圣经

朱俐安◎著

第2版

美容院 经营管理

108 Tips for
Beauty Parlor Management

108问



经济管理出版社



玛思威系列丛书

朱俐安◎著



美容院 经营管理

108 Tips for
Beauty Parlor Management

108问



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

美容院经营管理 108 问 (第 2 版) / 朱俐安著. —北京: 经济管理出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5096-1041-1

I. ①美… II. ①朱… III. ①美容—服务业—经济管理—问答 IV. ①F719.9-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 126059 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: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 邱永辉

技术编辑: 杨国强

责任校对: 郭 佳

720mm×1000mm/16

16 印张 190 千字

2010 年 8 月第 1 版

2010 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1041-1

·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

序

经过近 10 年的增长，中国美容业已经过渡到一个整体洗牌阶段，在前一轮竞争中，经营者可以靠机会制胜，谁抓住了机会，谁就能赚个盆满钵满。但在新一轮的角逐中，游戏规则已经发生了根本性改变，靠把握机会就能生存并实现发展已经成为过去，经营管理制胜和知识制胜已成为新的赢家法则。只有掌握了美容业的经营管理方法和技巧，才能“登泰山而小天下”，在越来越复杂的竞争中傲视群雄。朱俐安女士集多年美容业咨询和培训经验之大成，倾注心血写成的这本《美容院经营管理 108 问》，是献给美容业经营管理者的一份厚礼，它给我们解答了许多中国当代美容业经营管理中的热点和难点问题，交给了我们一把在美容业赢利的万能钥匙。

本书的主要特点体现在哪些方面呢？我认为有以下几点：

一是它的内容鲜活，作者站在理论和实践的前沿，针对美容业成长中的最新问题，如当前美容业管理中常见的错误、美容院经营中的观念和技术问题、如何突破美容院的销售障碍、如何选择新的广告媒体、如何管理好美容院员工、如何保持和发展会员等，采用问答方式做了深入而详尽的介绍，语言活泼、形式新颖、易学易懂。

二是它的实用性强，美容院如何避免员工流失、美容院怎么开早会、美容院销售业绩如何较大幅度提高、美容院店长如何当等，这些问题都

是实实在在的实操性问题，针对这些，作者给予了切实可行的回答，一看就会，易学易用。

朱俐安女士曾有多年的大学从教经历，也有丰富的企业管理方面的经验，近年来一直在从事美容行业的课题研究，对全国许多城市的美容院进行过咨询和培训，是 2003 年“深圳十大金牌顾问”之一，在咨询界和培训界享有盛名，她的著作既是实践的总结，也是理论的升华；不但具有重要的理论意义，而且还具有很强的实操性，是中国美容业一份不可多得的好教材。

美国国际训练协会常务理事

杨思卓博士

前言

这本书是在数千名美容院院长的要求下写出来的。没有她们求知若渴的精神激励，我几乎没有勇气写完这本书。它并不完美，也不一定有高深的理论知识，我只是把我对美容院现状的了解通过问题解答的方式与同行做了一些美容院经营管理方面的探讨，它侧重内容的实用性和有效性。而且我也希望浅显易懂的文风有助于美容院经营管理者理解内容。本书在美容院经营发展的转型期适时出现，是这个行业发展中的呼唤促使我回答这些问题，我寄希望于它能为这个高速发展时期倍感困惑的美容院经营管理者提供一点思路和一些方法。

此书的思路来源于我多年开设的美容院经营管理咨询讲座，我是从1994年开始对美容行业进行研究工作的，这个行业的许多成功人士给了我启示。通过对她们个人事业的成长与衰退的观察，让我得以近距离研究这个行业，从而了解这个行业，到最终热爱这个行业。

我在从事企业管理咨询中发现，发展中的美容化妆品行业给我们提供了巨大的舞台。它让许多爱美的人成就了自己的事业，同时也正以严酷的市场法则让投机者为自己的无知与冒险付出了巨大的代价。在令人措手不及的发展中，许多自负的人失去了唾手可得的的发展机会。同时，在进行企业管理咨询与培训时，我自己关于企业经营管理与企业营销策划的实战经验，得以与更多的客户分享。在与学员进行交流的过程中，很

多方法与观点不断得到修正，以更适合这个行业的经营者吸收和理解。这促使我把实用的观点与能够立刻采用的管理技巧写出来与业内人士分享，使她们在经营与管理中少走弯路。于是，我才有了“108 问”的想法。

本书从经验出发，试图从解剖美容院经营管理者的问题入手，让美容院的经营管理者和想进入这个行业的读者了解这个潜力巨大的行业发展脉络，了解美容院经营管理的方法和困惑，了解美容院的员工素质及改善的途径，了解美容院客户的需要及留住客户的方法以及美容院面临的市场机会与挑战，使她们通过对美容行业现状的了解，把握存在的问题，逐步提高认识及管理水平。希望本书能为这个行业的经营管理者提供关于美容院经营管理的一些可以借鉴的思路。我也希望本书中提到的很多管理与营销理念、技巧及员工培训与沟通方法对其他行业的管理者同样有借鉴意义。

朱俐安

目 录

第一部分 美容行业发展的回顾与分析

概念炒作的习惯模式创造流行	3
整体素质偏低的经营者的队伍	6
消费者的要求越来越高	8
美容院的五种主要经营模式	10
行业发展中外部环境的变化	14

第二部分 美容院经营管理问题集锦

第一章 想开美容院，我们需要了解什么？	19
1. 美容院未来发展趋势如何？	19
2. 未来的美容院要具备哪些基本功？	20
3. 你知道客户如何看待美容院吗？	24
4. 什么样的人具备成功经营美容院的潜质？	26
5. 如何估算开办一家美容院的启动成本？	29
6. 美容院开业前需要做哪些准备工作？	32
7. 美容院开业时需要什么设备、设施？	34
8. 怎样选择美容产品？国外的产品好还是国内的产品好？	35

9. 美容院如何通过外部装修获得顾客的认同?	38
10. 美容院分店越多、赢利越多吗?	39
11. 什么样的美容院院长最受欢迎?	40
12. 美容院院长有哪十大毛病?	41
13. 美容院院长做不好管理的十大原因是什么?	42
14. 表现最糟的美容院是什么样的?	44
15. 经营美容院不能犯的 errors 有哪些?	46
16. 美容院如何辨别加盟公司是否有实力?	47
第二章 美容院的人力资源管理	50
17. 为什么美容院管理难?	50
18. 美容院的主管如何塑造自己的独特魅力?	51
19. 如何克服员工认为美容行业是暴利行业的心理误区?	55
20. 美容院如何保持高昂的士气?	57
21. 目前美容行业经营者的风格类型有哪些?	58
22. 美容院管理者如何从自身做起?	60
23. 美容院管理人员如何激励和表扬员工?	61
24. 如何掌握批评的方法?	63
25. 美容院人才流失的原因是什么?	66
26. 美容院如何避免员工流失?	67
27. 为什么美容院的员工流动性大?	68
28. 如何避免核心机密流失的风险?	70
29. 美容院招人前要做什么准备吗?	71
30. 如何招聘及管理好美容师?	73
31. 美容院招聘时如何面谈才能留住管理人员或者知道	

此人是否可用?	74
32. 美容院如何培养合格的员工?	77
33. 美容院招聘员工的途径和方法有哪些?	78
34. 美容院到哪里去招高素质的人? 该不该用自家人?	80
35. 如何培训美容师尽快上岗?	81
36. 美容院的员工培训费用谁付?	82
37. 美容院如何选择培训课程和培训内容?	83
38. 美容院要做培训时如何甄别培训师?	86
39. 美容院新员工技术培训中应该注意什么?	87
40. 美容院前台接线员接受咨询时的注意事项有哪些?	89
41. 美容院的美容顾问需要什么样的能力?	91
42. 未来美容院的人员素质将如何变化?	93
第三章 美容院的管理系统	95
43. 怎样计算美容院的管理成本?	95
44. 美容院如何降低成本?	98
45. 什么样的环境才能招徕美容院的管理人才?	101
46. 美容院员工不服管理怎么办?	103
47. 美容院的岗位工资和绩效工资的比例怎样设计?	104
48. 美容院只有加薪才能留住优秀员工吗?	108
49. 为什么留住了人却留不住心? 怎样调整员工的消极心态?	110
50. 如何防止偷师人士进入美容院?	111
51. 美容院如何从内部管理入手增加客户信任度?	111
52. 美容院的管理流程怎样做?	113
53. 美容院要从哪里着手建立服务文化?	116

54. 美容院要开会吗？早会该说些什么内容？	118
55. 美容院怎样开会才有效率？	120
56. 美容院采用什么样的价格体系最为有效？	121
57. 美容院的技术标准怎么定？	124
58. 美容院建立良好的专业服务从何处入手？	125
59. 美容院的服务质量靠什么保证？	126
60. 在美容院经营中是观念重要还是技术重要？	128
61. 咨询和培训能解决美容院的哪些问题？	130
62. 美容院管理者怎样与员工沟通？	131
63. 美容院管理沟通需注意什么？	133
64. 美容院管理沟通有哪些具体方法？	135
65. 美容院怎样才能让管理人员不做“老好人”？	137
66. 操作超时的美容师，受到客人的表扬，其态度又非常好， 是否可以立功补过？	138
第四章 美容院的营销要点	141
67. 美容院如何设计令人信服的会员卡？	141
68. 美容院营销误区及解决对策是什么？	143
69. 美容院如何选择推广媒体？	148
70. 为什么美容院的广告吸引不来顾客？打了广告无效怎么办？	150
71. 为什么美容院的打折广告是一种“自杀”行为？	152
72. 买美容产品送免费美容，可以吗？	155
73. 美容院人员到街上派发宣传单有效吗？	156
74. 为什么有些美容院不做促销客户也会来？	158
75. 为什么我们美容院的客户一直要求降价？为什么降价后	

客户也不回头?	160
76. 除了广告还有令客户信任而不断追随的创意吗?	161
77. 如何通过参加展会活动建立口碑并实现销售?	163
78. 美容院如何开展有效的促销活动?	164
79. 美容院的销售障碍之一是什么?	166
80. 美容院的销售障碍之二是什么?	168
81. 美容院的销售障碍之三是什么?	170
82. 美容院的顾问业绩管理怎样做?	171
83. 美容顾问接待有哪十忌?	173
84. 为什么美容院接待人员每天对客户说“欢迎光临”却没人理? ...	175
85. 为什么不爱说话的美容师业绩反而好?	176
86. 美容院的客户为什么会拒绝我们的推荐?	177
87. 美容院的顾问如何看待客户的拒绝? 真正遇到 拒绝时该如何做?	179
88. 如何令美容院销售业绩提高 35% 以上?	181
89. 如何利用朋友网络实现销售额的增长?	188
90. 美容师怎样销售产品, 客人才满意?	189
91. 介绍美容院卡类产品及相关风险有哪些?	191
92. 美容院员工如何通过掌握客户性格类型提供针对性的服务? ...	193
第五章 美容院的客户管理	195
93. 美容院如何增加客户量?	195
94. 美容院采用什么模式才能发展出最稳定的客户群?	196
95. 美容院为什么做不好客户服务?	198
96. 美容院如何使员工赢得客户?	200

97. 美容院如何建立顾客的信赖感?	202
98. 最受欢迎的美容院服务是什么样的?	203
99. 美容院赢得客户的五步骤是什么?	204
100. 美容院跟进新客户的方法有哪些?	208
101. 美容院如何留住新客户?	209
102. 如何用精彩的报告会、研讨会来留住核心客户?	210
103. 如何通过建立会员俱乐部带来紧密的客户联系?	212
104. 美容院如何处理客户的抱怨?	213
105. 美容院经常遇见哪些投诉呢? 我们又该如何处理客户投诉? ...	215
106. 如何让员工掌握处理顾客投诉的技巧?	220
107. 美容院的老顾客为什么会流失?	221
108. 美容院应该怎样着手解决客户流失问题?	223

第三部分 附件

附件 1 店长岗位职责	227
附件 2 美容顾问岗位职责	229
附件 3 保洁员岗位职责	232
附件 4 美容院经营管理文件	233
附件 5 美容顾问标准话术流程	234

第四部分 练习

练习 1 做一个目标设定练习	239
练习 2 看看自己对员工拥有怎样的影响力	240

后 记	243
-----------	-----



第一部分►

美容行业发展的回顾与分析

概念炒作的习惯模式创造流行

20 世纪 70 年代末 80 年代初开始起步的中国内地美容行业，在开始时，还仅仅是由美发店派生出来的连带性服务，后来就一发而不可收拾。在女人们对美白的追求中，一家一家的美容院静悄悄地开在了各个主要城市的大街小巷，刚刚从极“左”思潮解放出来的时尚女性开始勇敢地追求美白，但是还没有形成潮流。人们还只能偷偷地追求自己的美丽。但是，这种追求美丽的萌芽对这个行业的发展已有足够的预示意义，它预示了一个行业的未来发展将因为女性对美丽的渴望而蓬勃。当年，因为缺乏正规的为美容院专用的美容产品，第一批为美容院生产产品的厂家出现了。厂家刚开始时规模都不大，大部分由中国香港引进原料，在广东生产，包装也不讲究，但却出现了产品供不应求的局面。高额利润的市场回报培育了一批厂家，使之完成了原始积累并开始了对外美容院专业产品的研发。到 20 世纪 80 年代中期，第一批产品研发厂家初具规模，这些厂家以先入者的幸运开始了迅速的市场扩张，与此同时，美容业的市场规模也以日新月异的速度增长。

第一批发达的厂家是靠概念打开的市场，为了给美丽一个理由，当年最流行的是“换肤”。“换肤”风潮给一大批业内人士提供了致富机会，当年挤破柜台的热销场面在以后许多年都被人津津乐道。接着是“换肤”过后留下的一大堆问题皮肤，它促使业内培养了一批解决“问题皮肤”的高手。这使敏感性皮肤必然要依赖的脱敏专家队伍进一步壮大、治疗性美容院得到了进一步发展，从而使一批靠生产疗效型产品赢利的厂家迅速壮大。当然，从消费者角度看，这里既有盲目追求美白的不成熟，也有美容产品过少、难以选择的前提。可是巨大的利润和成功如此容易，

也为 20 世纪 80 年代末期第二轮的“自然”概念炒作打下了坚实的基础，“芦荟风”的出现又培育了一批企业，造就了一批美容院。然后，是 20 世纪 90 年代初期的“生物美容”概念，一批专家和科研机构开始进入这个行业，并迅速形成品牌效应。专业线产品通过美容院做终端建立的销售网络开始初现端倪。由于“疯牛病”的出现，美容行业的炒作重点转向了仪器，“光子”等仪器的科技含量和治疗效果被大肆渲染，又富了一批厂家。因为一有新仪器，美容院就会打广告，客户刚进门，就会发现，旁边的很多家美容院都开始打相同的广告了，只不过价格越来越低而已。这种势头越来越猛，新产品、新项目的生命周期从过去的两年到一年，发展到现在的不到六个月，推出的新项目价格已跌至谷底。这就促使美容院又去寻找新产品、新项目。目前，美容院的无创伤美容塑形带着“韩流”广为流行。爱比夫、羊胎素、肉毒杆菌、玻尿酸等层出不穷，每



10 年的大学教龄，15 年的企业高管经验，形成了朱俐安老师独特的个人风格