

美容美发经理人必读经营宝典（二）

美容美发企业

3P+2S

SUCCESS MANAGEMENT

成功经营必备法则

梁云清 编著

美容美发企业成功经营必备的五大法则，
透彻分析经营要素，引领成功之路！

Place 美容美发店选址法则
Pitch 美容美发店定位法则
People 美容美发店员工管理法则
Serve 美容美发店顾客服务法则
Setting 美容美发店环境营造法则



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

美容美发经理人必读经营宝典(二)

3P+2S 美容美发企业 SUCCESS MANAGEMENT 成功经营必备法则

梁云清 编著

美容美发企业成功经营必备的五大法则，
企业经营方法的最新应用！

中华工商联合出版社

责任编辑:李怀科 刘伟娜

封面设计:沈茨静

图书在版编目(CIP)数据

美容美发企业 3P + 2S 成功经营必备法则/梁云清编著.

北京:中华工商联合出版社,2004

(美容美发经理人必读经营宝典)

ISBN 7-80193-192-0

I. 美... II. 梁... III. ①美容—服务业—商业经营
②理发—服务业—商业经营 IV. F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 093430 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslebs.com.cn

北京飞达印刷有限责任公司印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张 32.75 350 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80193 - 192 - 0/F·79

定 价:102.00 元(全三册)

序

3P+2S 法则——美容美发企业成功经营公式

最近几年,中国的美容美发行业已经到了市场发展的高峰期,美容美发店如雨后春笋般成立,店多了竞争也就越来越激烈了,然而大部分的美容美发行业经营者却没有太多的管理经验,也没有系统地学习过经营知识,在现代竞争激烈的市场环境中,经营者们始终都在寻找一个成功的经营方法。

我一直都在从事管理咨询工作,一个偶然的机会接触了美容美发行业,发现美容美发店虽然数量众多,但与其他行业相比整体经营水平要落后一大截,也正因为如此,我才想到投身于美容美发行业,希望能发挥自己的专长,为美容美发行业贡献一份力量。

在这几年中,我为许多美容美发企业提供了咨询服务,也深深感到这个行业太缺乏规范化的管理了,为了更为深入地研究这个行业,我曾经亲自开办了几家美容美发店,并从中吸收了许多经验,最后经过研究与实践,我总结出一套美容美发企业成功经营的公式,这就是 3P+2S 法则,这个法则主要由下列 5 个方面构成:

Place (选址法则)

店址是决定美容美发店生意好坏最关键的因素,它几乎占了经营成功 70% 的比率,可见选择店址对美容美发企业来说是多么重要。

Pitch (定位法则)

没有方向就没有目标,品牌定位、消费群定位、价格定位……一样都不能少,清晰的定位决定你该如何经营美容美发店。

SUCCESS MANAGEMENT

People (员工管理法则)

企业的发展以人为本，人员频繁流动意味着管理不善、人力成本增加，因此美容美发企业不仅要留住顾客，更要留住员工，员工的热情与积极性不仅仅来自利益。

Serve (顾客服务法则)

顾客用金钱来换取我们的服务，他们是美容美发企业的生命源泉，失去顾客的美容美发店是无法生存的，因此，顾客就是上帝，是至高无上的。

Setting (环境法则)

无论投资多少、针对哪种顾客群，环境是美容美发店给顾客的第一印象，而100%的顾客都会很在意美容美发店的第一印象。

本书对3P+2S法则进行了详细的讲述，并且在“员工管理法则”这一章后面增加了“员工服务素质培训”，这是一整套用来培训美容美发员工的培训教材，用来指导经营者对员工进行培训。

本书的最后一章讲述了美容美发行业的特许连锁经营，主要是针对那些已经具有一定规模的美容美发企业，通过进行特许连锁经营，使企业进入一个品牌化发展的道路。

总之，这是一本从事美容美发行业经理人必读的书，通过学习书中的知识，相信能够为美容美发企业带来令人满意的成效。

梁云清 于北京
2004年9月18日

目 录

序 3P+2S 法则——美容美发企业成功经营公式

第 1 章	美容美发店选址法则·····	1
第 1 节	正确选址的重要意义·····	2
第 2 节	商圈的含义与意义·····	3
第 3 节	商圈内顾客的分析·····	5
第 4 节	选址决策因素·····	6
第 5 节	美容美发店商圈调查·····	10
第 6 节	美容美发店的可选地段·····	12
第 7 节	选址的注意事项·····	14
	本章总结·····	15
第 2 章	美容美发店定位法则·····	17
第 1 节	美容美发市场定位论·····	18
第 2 节	市场定位的三个层面·····	19
第 3 节	美容美发店市场细分·····	23
第 4 节	根据自身优势进行有效定位·····	27
第 5 节	美容美发店的品牌定位·····	29
第 6 节	顾客群与服务项目定位·····	32
第 7 节	美容美发店的定价目标·····	33
第 8 节	美容美发店的定价策略·····	37
	本章总结·····	39
第 3 章	员工管理法则·····	41

第1节	美容美发店员工管理的六大问题·····	42
第2节	美容美发店员工管理的四个要素·····	44
第3节	美容美发员工的报酬体系设计·····	45
第4节	美容美发员工的录用与职前培训·····	49
第5节	美容美发员工管理策略·····	50
第6节	美容美发员工管理技巧·····	61
第7节	员工流失原因及对策·····	64
第8节	激励员工的“五心”管理法·····	67
第9节	建立美容美发店的企业文化·····	71
	本章总结·····	74
第4章	员工服务素质培训·····	75
第1节	优秀店员必须具备的素质·····	77
第2节	顾客的价值·····	78
第3节	顾客满意的价值·····	79
第4节	优质服务是我们的选择·····	80
第5节	善待顾客需要方法·····	82
第6节	显示积极的态度·····	83
第7节	识别顾客的需求·····	91
第8节	满足顾客的需求·····	100
第9节	争取你的顾客成为回头客·····	104
	本章总结·····	107
第5章	顾客服务法则·····	109
第1节	树立以顾客为中心的服务意识·····	110
第2节	顾客服务中的价值观·····	112
第3节	以顾客为中心的具体措施·····	113
第4节	提高顾客满意度·····	117
第5节	赢得顾客的忠诚·····	120
第6节	顾客消费心理·····	124
第7节	推销技巧与方法·····	126

第8节	顾客异议处理策略	131
第9节	顾客流失及对策	135
第10节	顾客资源管理与开发	137
	本章总结	139
第6章	环境营造法则	141
第1节	美容美发店的形象	142
第2节	美容美发店的外观	144
第3节	美容美发店内部环境	147
第4节	美容美发店的布局设计	150
第5节	美容美发店经营气氛的形成	154
	本章总结	155
第7章	特许连锁经营	157
第1节	什么是特许连锁经营	158
第2节	特许连锁经营的魅力	159
第3节	特许连锁经营的加盟程序	162
第4节	特许连锁机构应具备的条件	163
第5节	成功加盟者应具备的素质	165
第6节	不适合的加盟者	168
	本章总结	169
	参考文献	170

美容美发经理人必读经营宝典 / 美容美发企业 3P+2S 成功经营必备法则

第 1 章 美容美发店选址法则

商业名言“有好商品不如有好地址”，指的就是店铺选址。店址是一家美容美发店生意好坏最关键的因素，本章将详细讲述美容美发店的选址技巧。

Place

第1节 正确选址的重要意义

正确地选择店址，首先就要了解店址所在的商圈，通过对商圈的了解，投资者对开店选址需要一些更理性、更科学的分析，尽量避免投资失败的命运。

世界著名的快餐连锁企业巨头麦当劳在 100 多年的发展过程中，除了一整套优秀的经营方式以外，更重要的是麦当劳掌握了一套科学规范的选址方法，能保证 90% 以上的连锁店都能赢利，这种选址的方法也是麦当劳从不对外公开的商业秘诀。

据说，麦当劳在开设一家分店时，先选择几个具可行性的店址，然后通过详细调查分析，最后确认最佳店址。麦当劳为什么会如此慎重地选择店址呢？因为麦当劳知道店址的好坏关系着经营的生死存亡，店址几乎占经营成功的 70% 的比率，可见选择店址对经营成功来讲是多么重要。

一家美容美发店能否成功，店址的选择是最关键的因素，因此，选址对美容美发店成功经营具有重要的意义：

1、能避免不必要的投资风险

如何选择好的店址？这一直都是美容美发投资者最难解决的问题，许多投资者凭着感觉寻找店铺，这样做只会增加投资的风险。要正确选择店址，首先就要了解店址所在的商圈，通过对商圈的了解，希望投资者对开店选址能多一些更理性、更科学的分析，尽量避免不必要的投资风险。

2、能尽快接近目标顾客群

选择目标顾客经常路过或光顾的路段，更容易引起潜在顾客群的注意，女性都有逛街的爱好，特别是对时尚服饰、化妆品店情有独钟，如果将美容美发店开在女性经常光顾的街道或服装店旁，就能尽快地吸引她们进店消费。

3、能更快建立品牌形象

一个地理位置优越的店址,往往更容易出名,特别是位于城市中心的繁华商业街的美容美发店,如果有特色,能在极短的时间内建立起知名度,如果城市规模小,广告宣传得当,甚至在一夜之间就能做到家喻户晓。

美容美发作为一种经营活动,企业不可避免地要受各种环境因素的影响,迫使经营者不能不考虑“天时”、“地利”、“人和”的因素,店铺选址得当不仅可迅速提高知名度,还能够更好地吸引消费者,促进销售,使美容美发店获得很好的经济效益。

第2节 商圈的含义与意义

一般美容美发店的影响范围均有一定的地理界限,这个界限就以店铺所在点为中心,沿一定距离形成不同层次的吸引顾客的区域,这就是商圈。

任何一家美容美发店都有自己特定的商圈,商圈由核心商业圈、次级商业圈和边缘商业圈构成。(见图1)

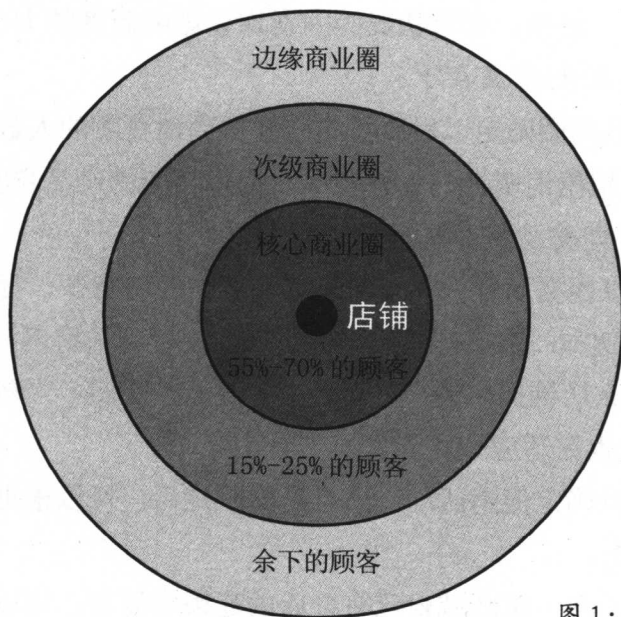


图1: 商圈示意图

由上图可知，核心商业圈的顾客占到店铺顾客总数的 55%~70%，是离商店最近，顾客密度最高的区域；次级商圈的顾客占到商店顾客的 15%~25%，位于核心商圈的外围，顾客较为分散；边缘商业圈包括了所有余下来的顾客，顾客最为分散。

对美容美发店来讲，商圈范围并不是固定的，它会随着一些因素的改变而改变。排除可变因素，一般来讲，美容美发店核心商圈在以店铺为中心半径 100~200 米左右；次级商业圈以店铺为中心半径 200 米~400 米左右；边缘商业圈以店铺为中心半径 400 米或 500 米以上。由此可见一般美容院的商圈在周边 500 米以内，90% 以上的顾客主要来自周边 400 米以内的区域。

店铺形态及规模、竞争者分布情况、交通状况等因素的差异都会对商圈的大小和形状产生影响，一般来说，美容美发店的商圈会大于单纯美容或美发店的商圈。美容美发店本身的大小也会影响到其商圈的大小，美容美发店越大，商圈就越大，但两者并不成比例，商圈的扩大有极限；竞争者越少，距离越远，商圈就越大；同一地区形成的店铺群能共同创造一个更大的商业圈，因为顾客可因不同的商店吸引而来；此外，促销、交通状况等因素均会影响商圈的大小。

商圈分析的意义在于：

1、一旦商圈确定以后就可相应地得到消费者的人数和社会经济特征，可以根据消费者的各种情况，提供相应的产品和服务，因此商圈分析是美容美发企业成功的必要条件。

2、可以根据商圈内顾客的人口和社会经济特征，提供相应的产品与服务。例如：选择在商业繁华区域，大型商场附近，顾客消费层面较高，那么店铺提供的产品与服务也就相应提高，当然店铺本身的品质与档次也需适应该商圈。

3、可以确定促销活动。一旦商圈确定后，可以根据商圈大小选择传媒方式。

4、对于在一定区域内已有分店的连锁店而言，可以确定新店是

否会与老店争生意等。

5、可以充分反映美容美发店地理位置上的缺点。如距居民区太远、交通不便等。

不论是哪一种、哪一层次的商圈，要用一句话来定义其范围的大小，几乎是不可能的事情。这主要是因为太多的所谓划定商圈的要素，使得商圈的大小变得多样化，而且又具有变动性。这些用来划定商圈范围大小的基本要素是：

- 1、美容美发店销售的产品、服务项目、价格；
- 2、美容美发店的交通状况；
- 3、地理环境条件；
- 4、周围店铺的竞争与互补性；
- 5、人口及收入状况。

当然，要决定商圈到底由这些因素中的哪几项决定，哪几项又是最主要的，都很难一语断定。比较可行、可靠的办法是通过调查，摸清具体情况，再行确定。

新开美容美发店的商圈相对难以确定，不过也可以根据区域内美容美发市场的潜力，运用趋势分析，对人口分布、居住群、商业形态、公共交通等方面进行分析来划定商圈。对于刚营业的美容美发店不妨通过问卷调查法，直接询问顾客住址，通过收集的问卷进行整理分析可以确定出本店商圈的大小。

第3节 商圈内顾客的分析

任何一家美容美发店都有自己的商圈范围，通常在这个范围中的目标顾客可能来自以下三个群体：

1、居住人群

是指居住在美容院附近的常住人群，这部分人口具有一定的地域性，他们也是核心商圈内顾客的主要来源。

2、工作人群

是指那些并不居住在美容美发店附近,而工作地点在美容美发店附近的人群,这部分人群中不少是利用上下班时间就近去美容美发店消费,他们是次级商业圈中基本顾客的主要来源。美容美发店要注意把握这部分人群,尤其是在一些商业区内的顾客,那里的人们一般收入比较高,负担较少,思想也不保守,美容美发店可以根据这部分人群的消费特征和需求来决定自己的经营方向与策略。

3、流动人群

是指在交通要道、商业繁华地区以及公共活动场所过往的人群。这些过路人群是位于这些地区美容美发店,特别是发型店的主要顾客来源,是构成边缘商业圈内顾客的基础。一个地区的流动人群越多,在这一地区经营的美容美发店可以捕获的潜在顾客就越多。

以上三类是美容美发店所在区域的主要顾客群,美容美发店在经营的过程中,还需对这三类消费群进行细分,划定出美容美发店的主力消费群,并针对不同的顾客群制定出不同的服务策略。

第4节 选址决策因素

大家都知道美容美发店成功的关键因素是店址,经营者能否成功很大方面取决于店址的选择。店址的选定与顾客消费状况、地域性因素都应该一致,轻易下结论可能会导致投资失败。

1、店址选定的程序

(1)综合考虑相关因素,制定选址的标准,要兼顾长远性,同时要最有利于发型店的发展,一般制定选址标准越具体越好,对相关事项进行全面的考虑。

(2)根据目标顾客可能选择的黄金区域,对目标顾客的日常行为进行分析,往往可以发现经营成功的契机。如小型店最好建在住宅小区的**中心位置,大型店最好临街而设,最好在闹市区或专业街。

(3)寻找优势交汇点:根据上一步后,再考查黄金区域的状况,如朝向、竞争对手、互补店铺、主要的商业机构、人流密集区、交通要

冲、居民区等。这种信息越多，综合考虑达到最优的机会就越大。

(4) 选定具体地点：选定几个地点，加以比较，作出选择。

2、美容院（发廊）选址成功的 5 大要素

通过对以上商圈与选址的分析，根据发型店的特性，一家发型店的选址可以对下列要素进行综合考虑，选择一个成功的店址。

要素 1：商圈确定

美容美发业属服务业范畴，它是通过良好的技术与优质的服务建立顾客群的，一家店顾客的多少在于店址的正确性。通过观察，我们可以看到人流密集区多在城市商业中心区，因为商业中心区的商业形态多样化，聚集了各种各样的消费者，这些消费者到商业中心区只有一个目的就是消费，自然选择商业中心区的美容美发店的顾客流量就会大，商圈可分为以下几类：

(1) 一类商业中心区

城市商业中心区，是指一个城市中商业形态最多的区域，也是消费者平时去得最多的消费区域。

(2) 二类商业中心区

以大型商业广场或商场为核心的中心区。一个大型商场可以带动周边地区的商业形态，甚至可以改变商圈。

(3) 三类商业中心区

以多个住宅区或一个大型住宅区为中心的商业区。在城镇中有许多大型住宅区，同时因为人群集中入住，在小区中心地带一般都会形成小型商业区。

(4) 其他商业中心区

大学或大型企事业单位由于人口众多，其周边地带也会形成小型商业区。我们可以看到好多小型美容美发店开在大学附近，而且生意还不错。

(5) 非商业中心区

是商业形态较为分散的地段，人流量较少，多在商业区周边地

段，这种区域开店多数依靠独具优势的技术或经营手段才能成功。

要素 2：商业形态的选择

美容美发店大部分的顾客是女性，女性又有逛街的爱好，选择商业形态复杂的地段，比如有服装店、专卖店、化妆品店、商场林立的街道是美容美发店址的首选。千万不可选择商业形态单一的街道，例如饮食街、电子街或其它以一种商业形态著名的街道。因为去那里的消费者目的性很强，顾客容易达到消费目的且逗留时间不会很久，人虽然很多，对于美容美发店而言却不利于经营。

要素 3：了解你的竞争店

俗话说，知己知彼，百战百胜。确定商圈后，了解商圈内的竞争店是非常重要的。根据对竞争店了解的状况，确定是否有能力或实力对抗，有时候放弃不一定是错的，如果商圈内没有竞争店或竞争店能力较差，成功就离你不远了。

要素 4：美容美发店门庭的可观性

美容美发是从事美的服务业，充分展示店面的前卫与时尚是吸引顾客进店的必要因素，因此要求选择的店址具有可观性。一般来讲最好门庭不要低于 6 米，透明性强，尽量展示店内的一切陈设。同时，透明的店堂，更容易营造店内气氛。最具可观性的店面是立体门面，也是最佳的店面，立体门面是指在拐角处或独体的店铺，具有多视角的可观性。

要素 5：交通状况

交通便利也是一个重要因素。现在美容美发店很多，如果你的美容美发店附近是交通枢纽，你就占了很大的先机。如果店址选择在交通不便的地方，不论美容美发店环境和服务有多好，都有可能造成经营的困难。

为了方便美容美发店经营者进行店铺选址分析，在选址时可参考美容美发店选址评估表（见图 2）。

美容美发店选址评估表

评估地址			评估日期:		
要素	条 件	分 数	要素	条 件	分 数
商 圈	一类商业中心	5	店铺周边 100 米内 商业形态	大型购物休闲场所	5
	二类商业中心	4		商业集中地区	4
	三类商业中心	3		商场超市附近	3
	其它商业中心	2		住宅中心区	2
	非商业中心区	1		非商业集中区	1
交 通	车站、交通要冲附近	3	门面方位	临街路口，单（双）朝向	3
	交通主干道	2		长条地段，单朝向	2
	下车需步行 5 分钟	1		其它地段	1
店铺区隔	临主街，底商	3	门庭周围	无台阶无障碍物	3
	靠近主街，底商	2		临街街道无栏杆	2
	靠近主街，非底商	1		临街有碍物	1
门面可视性	透视，超过 6 米	4	营业面积	30~50M2	1
	透视，略低于 6 米	3		60~80M2	2
	不透视，超过 6 米	2		100~120M2	3
	不透视，低于 6 米	1		160M2 以上	4
人 流 量	20-40 人/分钟	1	月付租金	1000~3000 元/月	5
	40-60 人/分钟	2		3000~5000 元/月	4
	60-80 人/分钟	3		5000~7000 元/月	3
	80-100 人/分钟	4		7000~9000 元/月	2
	100 人以上/分钟	5		1 万元以上/月	1
评估分数与等级					
35 分以上	30 分以上	25 分以上	20 分以上	20 分以下	
一级店铺	二级店铺	三级店铺	四级店铺	劣等店铺	
商圈地理位置图					
本表仅作为选址时参考，正确选址需慎重考虑，不妨找几个可行性店址进行比较后作最后决策。					

图 2：选址评估表