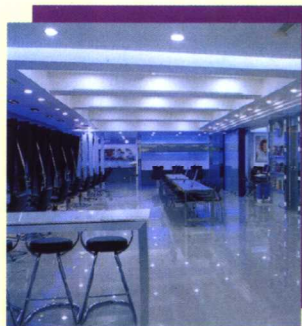


邓 创 / 陈桂森 编著

美发店



经营管理实务

Meifadian

JINGYING GUANLI SHIWU



美发店

MEIFADIANJINGYINGGUANLISHIWU

经营管理实务

邓 创 陈桂森 / 编著



辽宁科学技术出版社

沈 阳

图书在版编目(CIP)数据

美发店经营管理实务/邓创, 陈桂森编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2004. 9

ISBN 7-5381-4224-X

I. 美… II. ①邓…②陈… III. 理发-服务业-经济管理
IV. F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 080927 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市新友印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 175mm × 230mm

印 张: 12.25

字 数: 190 千字

印 数: 1 ~ 7000

出版时间: 2004 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 李丽梅

封面设计: 耿志远

版式设计: 于 浪

责任校对: 王春茹

定 价: 25.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502 23284357

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

目 录

第1章

开一家赚钱的美发店

第一节 开店前的规划	001
一、开店构想	001
二、确定目标市场和竞争策略	002
三、制定美发店经营目标	003
四、确定店址标准和美发店特征	003
五、产品线和产品来源	003
六、美发店利润的核算	004
七、人员配置与管理	004
八、资金预算	004
第二节 美发店商圈分析	006
一、什么是美发店的商圈	006
二、为什么要进行商圈分析	006
三、商圈的分类	007
四、商圈的顾客群	008
五、商圈的设定	008
六、商圈的评估	010
七、探查竞争对手情况	010
第三节 美发店店址选择	011
一、举足轻重的店址	011
二、店址的区域位置选择	012

三、选择店址时应考虑的具体因素	013
四、选址技巧	016
第四节 美发店装修	019
一、外观装饰设计	019
二、内部装饰设计	024
三、装饰材料的选择	032
四、装修方法	032
五、装修实例	034
六、装修的注意事项	037
第五节 美发店经营模式选择	039
一、独立经营	039
二、合伙经营	040
三、家族经营	041
四、连锁经营	042
第六节 美发店老板必备的素质和能力	043
一、成熟、健康的心态	043
二、健康的体魄	045
三、生活的观念与原则	046
四、通用的知识与技能	047
五、专业知识、经验	048

第2章 美发店管理技巧

第一节 管理学基础知识	049
一、美发店也是企业	049
二、美发店作为企业的基本特征	050
三、管理的概念	052
四、美发店的管理职能	052
五、美发店的组织结构	057
第二节 美发店员工管理办法	066

一、合理配置员工	066
二、美发店各岗位职责	067
三、员工招聘与录用	070
四、员工技能培训	071
五、员工服务培训	071
六、员工管理的几种技巧	074
七、如何让员工热爱美发店	081
第三节 美发店老板的管理艺术	086
一、严格要求、严肃评价、严明赏罚	087
二、什么是“爱”	091
三、严格的要求与关心相结合	094
四、严肃的评价与理解相结合	101
五、严明的赏罚与尊重相结合	104

第3章**美发店经营策略**

第一节 店长的工作日程	111
一、起床	111
二、到店	111
三、店内的检查	112
四、店外的检查	113
五、POP 的检查	113
六、进货库存的检查	114
七、责任者的汇报	114
八、早会	115
九、开店准备	115
十、开门营业	116
十一、幕后清理	116
十二、行政事务	117
十三、晚会	118

十四、离店	118
第二节 美发店整体形象核查	119
一、店面形象	119
二、仪器设备	120
三、员工	122
四、整体效果	122
第三节 美发店现场管理策略	122
一、员工的服装仪容要求	122
二、店头作业程序及重点	123
三、服务流程要求	125
四、现场管理应注意事项	128
五、店头整理及清洁工作重点	129
六、美发店的清洁检验工作	131
七、顾客抱怨事件处理原则	133
八、安全措施与紧急事故处理	134
第四节 员工每日激励活动范例	136
一、晨会	136
二、现场激励	138
第五节 员工销售技巧及操作规范	139
一、向顾客推销产品时的步骤	139
二、介绍产品时应注意的问题	139
三、如何刺激顾客的消费欲望	140
四、在介绍产品时要给顾客充分的信赖感	140
五、美发师言谈举止方面的注意事项	140
六、向顾客做产品示范时应注意的问题	141
七、如何报价	141
八、如何处理顾客对价格的异议	141
九、要避免谈论己方的竞争对手	141
第六节 美发店促销策略	142

一、了解促销的目的和内容	142
二、促销活动成功的要诀	142
三、促销工作的注意事项	143
四、争取顾客	144
五、促销策划表	145
第七节 美发店价格策略	146
一、制定合理价格	147
二、适当调整价格	148
三、应对竞争对手的变价	150
第八节 美发店折扣促销	151
一、旺季淡季不一样	151
二、低峰推向高峰进	152
三、营业收入和顾客数量目标锁定	152
第九节 美发店公关策略	153
一、员工公关	153
二、顾客公关	153
三、媒体公关	154
四、厂商、商家公关	154
五、商圈公关	154
六、公务人员公关	154
七、同业公关	155

第四章 美发店顾客服务

第一节 美发店顾客服务	156
一、顾客愿意光顾美发店的原因	156
二、在美发店最令顾客讨厌的事	157
三、顾客什么时候要改变发型	160
四、顾客为什么要染发	162
第二节 美发店吸引顾客的五大策略	163

一、良好的店面形象	163
二、良好的个人形象	163
三、良好的服务形象	163
四、良好的专业形象	164
五、良好的企业形象	164
附：感动顾客的 30 条守则	166
第三节 美发店开拓客源的五大途径	168
一、顾客的分类	168
二、开拓客源的五大途径	169
第四节 美发店顾客管理的方法	171
一、收集资料	171
二、与顾客保持联系	172
三、掌握顾客心理	172
四、防止、降低失去顾客的损失率	172
五、创造性开发顾客	173
六、稳定客源	174
七、提供高水平的服务	175
八、调查顾客的满意程度	176
九、正确处理顾客的投诉	177
十、自我诊断	178
第五节 美发店顾客接待方法	178
一、服务流程	178
二、服务语言	179
三、如何与顾客互动，开启话题	181
四、电话礼仪及应对技巧	183
后记	185

开一家赚钱的美发店

第一节 开店前的规划

特定的开店构想往往是一个良好的创意，美发店经营管理的规划就是将特定的开店构想进行细化，演绎实际开店的真实情况。一方面判断开店构想的市场前景与可行性，另一方面是正式开店的经营策略与管理方案。

开店构想初步提出了开店干什么的概念，并且在此基础上明确美发店经营管理中的三个问题，即美发店到底干什么，生意怎么干以及如何干好。

一、开店构想

开店构想就是明确特定的开店想法，并因此形成美发店经营的一些基本概念与原则。“开一家美发店”是开店构想，只明确美发店经营大的方向，对实际经营几乎毫无意义。真正要界定开店构想可以通过回答以下问题逐渐明确：

- 选择美发行业是否值得？
- 哪些消费者是美发店的主要目标顾客？
- 美发店提供哪些服务和产品？
- 美发店的经营特色是什么？
- 美发店的规模如何？

仔细、慎重回答上述5个问题，然后整理出一个明确的概念，这就是开店构想的实质。这是一个目标逐渐明确与集中的过程，开店构想会逐渐清晰与明朗，并成为美发店经营管理规划的前提与基础。例如“针对追求时尚的白领，以流行特点，提供价格中等、品质优良的流行发型的中型美发店”就是开店

构想的实质。

二、确定目标市场和竞争策略

经营有两个基本原则，一是“投其所好”；二是“将本求利”。换成现代管理术语就是目标市场和竞争策略。

1. 目标市场

关键是投其所好，满足目标消费者的需求，包括两个方面的内容：目标消费者是谁，目标消费需求是什么。

根据开店构想的实质，明确美发店的目标市场，并将相应的概念明确化。这个过程是营销学中市场细分与定位的过程。中国市场现阶段开店，最好不要采用理论上市场细分的办法，例如通过年龄、收入、教育程度等来确定美发店的细分市场，这样没有什么实际的意义。

美发店的目标市场可以通过“美发店有效距离+美发店档次+主营产品”直接确定，简单而有效。

2. 竞争策略

竞争策略即经营特色，是美发店获得竞争优势的方法。美发店没有竞争优势，就无法在竞争中获胜，竞争策略通常包括三个方面。

(1) 店址

良好的店址是最有效的竞争策略。在规划中，一定要完全明确开店构想的店址特征，然后按照店址特征选择合适的店铺。牢记一点，开店构想是与特定的店址紧密联系的，离开店址的开店构想几乎没有什么意义。

(2) 专业化经营

所谓专业化经营是指美发店的产品与服务集中在特定行业的细分市场。现代市场是一个高度专业化、个性化的市场，美发店经营通常不可能走“大而全”的竞争路线，因此采取专业化经营是有效的竞争策略。美发店应采用“小而全”的战略，来迎合市场和消费者专业化、个性化的消费需求。

(3) 价格优势

价格竞争永远都是最有效的竞争策略，近年来国内成功的美发店，绝大多数都是通过价格竞争获得市场优势的。采取价格竞争有两个基本前提：一是美发店的规模应当足够大，利用规模效应赚钱；二是与供应商关系良好，能够采购到物美价廉的产品。其实这两个因素是相辅相成的，有规模自然能够吸引供应商；有供应商的支持，也容易上规模。如果不具备上述两个前提条件，最好不要采取价格竞争的策略，这样对中小型美发店弊多利少。

三、制定美发店经营目标

开店构想通常不涉及美发店的经营目标，但在规划过程中必须明确，因为经营目标决定了美发店经营管理的很多方面。

①美发店经营目标是指美发店的经营业绩，通俗地说就是“想赚多少钱”。

②美发店能否赚钱取决于开店构想，而赚多少钱取决于美发店的综合实力，包括店址、美发店规模、产品组合、价格政策、促销手段。

③在规划过程中，我们只有确定了美发店的经营目标，才可以进行相应的规划。

④美发店经营目标首先是确定美发店的营业额，并利用毛利率确定美发店的毛利。

⑤美发店的经营目标在规划过程中是不断调整的。

四、确定店址标准和美发店特征

通过美发店经营目标和竞争策略的规划，美发店特征与店址标准就十分明确。这个时候把店址标准与美发店特殊的明确概念记录下来，这是店址选择、美发店选择以及开业之后经营管理的原则。

五、产品线和产品来源

随着对开店构想的逐步细化，我们已经明确了美发店的目标市场、经营特色以及理想的店址和美发店特征。现在就进入产品线与产品来源的规划。

美发店经营中，有两个重要的因素体现美发店的特征：一是美发店的风

格，主要是由店铺位置、装修风格等因素体现；二是美发店的产品线，主要是产品的组合与产品的价格。

产品线的规划就是解决美发店产品组合与产品价格的问题。根据上面得出的结论，设计出合适美发店销售的产品组合以及相应的价格。然后寻找能够提供美发店产品的供应商，并探讨合作的可能性。这一点实际上很重要，否则很难执行最初的开店构想。

六、美发店利润的核算

现在，我们已经对特定的开店构想十分明确，可以核算美发店的利润了。

美发店经营有一个重要的特征，就是有相对较高的固定费用。美发店经营的毛利能否抵消固定费用，是美发店是否赚钱的关键。计算十分简单，用固定费用除以毛利率就可以了。规划中的利润计算应当保守一些。

七、人员配置与管理

规划进行到现在，人员的配置与管理就应该很明确了。

人员的配置取决于两个因素：一是美发店工作量的大小，这直接由营业额决定；二是营业面积的大小。现在，可以根据足够的资料制定美发店的组织结构，并将美发店的职能划分到具体的岗位。在此基础上，制定详细的美发店管理方法，包括业务的内容、标准、作业的程序等。同时应当明确合适工作人员的特征，包括年龄、工作经验等。当然，报酬制度也应当同时确定。

八、资金预算

任何投资都是有风险的，然而投资和回报又是相辅相成的。投资大小不仅要考虑到经营者的承受能力，还要考虑回收能力的大小，因此对回收能力的大小、资金的盈利情况等都应有初步的核算。现实生活中许多朋友由于缺少事前的预算而导致经营风险甚至倒闭。

1. 投资能力预算

投资能力预算是指对资金的来源、渠道与数量的预算。影响投资预算的因

不同地区投资预算

(单位:人民币元)

经营项目 建议投资 地区	专业美容	专业美发	美容美发	美容美发 美体沙龙	SPA
县(区市)级	10000.00	20000.00	20000.00	60000.00	建议不做
地(市)级	30000.00	40000.00	50000.00	120000.00	150000.00
省会城市	50000.00	60000.00	80000.00	200000.00	200000.00

素有区域经济发展状况、地理环境、店面档次、经营规模、经营范围等。

上表是结合市场调查统计结果做出的投资建议(不包括自建店面投资及地产投入)。部分地区可适当进行调整。按以上参考设立的店铺一般而言仅在规模和形象方面均处于当地业内中上水平。个人可根据当地具体情况以及自身实际确定合理、科学的投资预算。

2. 投资支出预算

主要包括下列支出:

- ①建造店面所需的费用(租赁房屋或店面的租赁费用);
- ②店内店外的装修费用(建材、涂料、花草、灯饰、门头喷绘、灯箱等);
- ③所需安装的各种仪器、设备及配套用品的费用;
- ④开业前的广告宣传、外联费用;
- ⑤表单、卡片印刷费用;
- ⑥在施工过程中的能源消耗费用(水、电、气等);
- ⑦运杂费、工商税务费用等;
- ⑧不可预见性开支;
- ⑨3个月人员工资;
- ⑩备用金。

第二节 美发店商圈分析

一、什么是美发店的商圈

商圈就是指美发店以其所在地点为中心,沿着一定的方向和距离扩展,而划定的那些优先选择到该美发店来消费的顾客所分布的地区范围,换言之就是美发店顾客所在的地理范围。

美发店的顾客活动范围内通常都有一定的地理界限,也即有相对稳定的商圈。不同的美发店由于经营产品和服务、交通因素、地理位置、经营规模等方面的不同,使得商圈规模、商圈形态存在很大差别。即使是同一个美发店在不同时间也可能会因为不同因素的影响,而引致商圈的变化。比如说原商圈内出现了竞争,吸引了一部分的顾客,商圈规模时大时小,商圈形态表现为各种不规则的多角型。为便于分析,通常是以美发店设定地点为圆心,以一定距离为半径所划定的范围作为商圈。但是对一家大型美发店而言,其商圈范围除了周围的地区之外,周围交通网分布的情形亦必须列入考虑,顾客利用各种交通工具很容易即可来店的地区也应被纳入商圈范围内。

归纳起来,所谓商圈分析,就是经营者对商圈的构成情况、特点、范围以及影响商圈规模变化的因素进行实地调查和分析,为选择店址、制定和调整经营方针及策略提供依据。

二、为什么要进行商圈分析

1. 是新开美发店进行合理选址的基础

新开美发店在选择店址时,总是力求较大的目标市场,以吸引更多的目标顾客,这首先就需要美发店经营者明确商圈范围,了解商圈详细资料,由此可见商圈分析在这一过程中的重要性。

2. 有助于制定竞争经营策略

尤其是在日趋激烈的市场竞争环境中，仅仅运用价格竞争手段显得太有限了，美发店为取得竞争优势，广泛采取非价格竞争手段，诸如改善形象、完善售后服务等等，这些都需要经营者通过商圈分析，根据顾客的要求，采取竞争性的经营策略，从而吸引顾客，成为竞争的赢家。

3. 有助于制定市场开拓战略

一个美发店经营方针、策略的制定或调整，不断延伸经营触角，扩大商圈范围，提高市场占有率。

三、商圈的分类

商圈可分为中央商圈、次级商圈和周边商圈。为了分析时的方便我们将商圈当做以美发店为中心向四周扩展的同心圆形(如图1—1所示)。

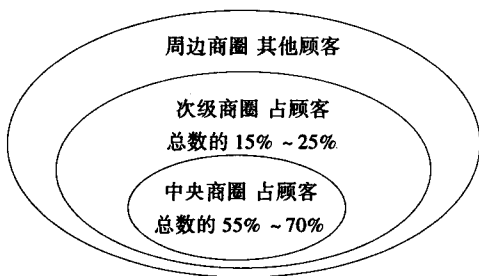


图 1—1 商圈的分类

中央商圈内包含了美发店顾客总数的 55% ~ 70%。它也是最靠近美发店的区域，在这一商圈中顾客比重最高，每个顾客的平均消费额也最高，这里很少同其他商圈重叠。次级商圈内通常包括美发店顾客总数的 15% ~ 25%，这是位于主要区外围的商圈，顾客较为分散。美发店对这一区域的顾客吸引力减少。周边商圈内包含其余部分的顾客，他们住得最分散，除非有便利交通条件，否则美发店对周边商圈顾客的吸引力极少。

四、商圈的顾客群

美发店都必须有自己的商圈范围,在这个范围内,一般将美发店的顾客分为三个部分,即:居住人群、工作人群和流动人群。

1. 居住人群

它是指居住在美发店附近的常住人群,这部分人具有一定的地域性,他们也是中央商圈内顾客的主要来源。

2. 工作人群

它是指那些并不居住在美发店附近而工作地点在美发店附近地区的人群,这部分人群中不少是利用下班就近进行美发消费,他们是次级商圈中基本顾客的主要来源。美发店要注意这部分人群尤其是在一些高级商业区内的顾客,在那里的人们一般收入较高,负担较少,思想也不太保守,美发店可以根据这部分人群的特征和需求来决定自己的经营方向与策略。

3. 流动人群

它是指在交通要道、商业繁华地区以及公共场所过往的人群,这些路过人群是位于这些地区美发店的潜在顾客来源,也是构成周边商圈内顾客的基础,一个地区的流动人群越多,在这一地区经营的美发店可以捕获的潜在顾客就越多,同时经营者云集,竞争也越激烈,这就要求经营者更要讲究竞争策略和经营特色。有些经营者对这部分人群不太重视,应该予以修正,善待这种顾客不仅会产生“回头客”,还会使美发店树立较好的形象,从而招揽更多的顾客。

五、商圈的设定

美发店商圈设定的指标可以依该地区内顾客的分布密度及来店频率加以考虑,对于美发店创办者而言,由于缺乏商圈统计的基本资料,商圈统计也就无从下手。经营者可深入探讨该地区人口集中的地方及其流动的范围,以此作为基本资料来进行商圈的设定。假如要开办的美发店规模很大,其商圈并不一定