

解放老板

从单店到连锁的
经营管理八大系统

贺 宾 著

CS 湖南人民出版社

解放老板

从单店到连锁的经营管理八大系统

贺 宾 著

Tialong 嘉龍
中国美发企业系统专家

CS 湖南人民出版社

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目CIP数据

解放老板：从单店到连锁的经营管理八大系统 / 贺宾 著. --
长沙：湖南人民出版社，2013.2
ISBN 978-7-5438-9179-1

I. ①解… II. ①贺… III. ①理发-连锁商店-商业经营
IV. ①F719-9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第028828号

解放老板——从单店到连锁的经营管理八大系统

著 者 贺 宾
责任编辑 肖贵飞 孟庆智
编辑部电话 0731-82683364
装帧设计 罗志义

出版发行 湖南人民出版社[http://www.hnppp.com]
地 址 长沙市营盘东路3号
邮 编 410005
经 销 湖南省新华书店

印 刷 长沙湘诚印刷有限公司
版 次 2013年2月第1版
2013年2月第1次印刷
开 本 710×1000 1/16
印 张 19
字 数 300千字
书 号 ISBN 978-7-5438-9179-1
定 价 98.00元

营销电话：0731-82683348 （如发现印装质量问题，请与出版社联系调换）



Tialong
TIALONG

目录

CONTENTS

解放老板

——从单店到连锁的经营管理八大系统

前言 / 001

自序 / 003

第一章 美发行业分析

第一节 行业分析之美发沙龙经营模式 / 002

第二节 美发沙龙的类型 / 005

第三节 现实经营环境与市场概况分析 / 007

第四节 现阶段的经营问题 / 008

第五节 未来经营重点与机会 / 009

第二章 美发业经营成功要件

第一节 成功经营的八个条件 / 012

第二节 稳住设计师才能创造业绩 / 014

第三节 发展连锁经营，复制专业知识 / 016

第三章 战略规划，让门店开遍天下

第一节 新时代美发企业成长之路 / 019

第二节 经营者一生只做三件事 / 028

第三节 定位 / 032

第四节 组织规划 / 034

第五节 组织设计提升激励效果 / 038

第四章 人力开发系统

- 第一节 放大文化的力量 / 047
- 第二节 五大条件锁定用才之道 / 058
- 第三节 培养人才方能聚财 / 072
- 第四节 我为才狂 / 103
- 第五节 人才渠道 / 106
- 第六节 提升人才 / 115

第五章 薪酬股权系统

- 第一节 美发企业薪酬管理常见的问题及对策 / 118
- 第二节 人才梯队打造 职业规划保驾护航 / 132

第六章 经营智慧 智慧经营

- 第一节 让经营连锁变得更加轻松 / 148
- 第二节 经营者的数据游戏 / 158

第七章 财务管理系统

- 第一节 建立健全的美发沙龙财务管理制度 / 166
- 第二节 美发沙龙财务管理的有效办法 / 175
- 第三节 现金和银行存款的管理控制 / 185

第八章 经营终极目标

- 第一节 经营者的企业思维 / 197
- 第二节 会员系统 / 202
- 第三节 营销系统的建立 / 205

第九章 发展之道——展店系统

- 第一节 创业前的评估准备 / 217
- 第二节 开店中的筹备规划 / 222
- 第三节 开业后的运营管理 / 235

第十章 经营团队：从沙龙老板转型成为美发企业家



第一章

美发行业分析



第一节 行业分析之美发沙龙经营模式

一、单打独斗

单打独斗还是合伙经营，这是创业开店过程中最常见的两难选择，自然也会对沙龙的未来产生深远影响。而连锁经营是未来沙龙经营的又一发展趋势，夫妻店经营是沙龙经营中的特例。在实际的操作中，两种选择都是各有利弊，无所谓正确与否，只有合适与否，必须根据实际情况而定。

（一）单打独斗的优势

第一，投资者是沙龙中真正的、也是唯一的老板，这一点很重要。老板可以完全按照自己的想法实现自己的开店梦想。

第二，所有的资产、盈利都属于老板一个人，没有人同老板分享胜利果实。

第三，在经营自己的事业中，完全是老板管理着所有的业务，不可能出现管理权分散的情况，这种感觉是真正的老板的感觉。

第四，营运成本可以得到很好的控制。一个老板的费用肯定低于几个老板的费用。这样，可以用较低的成本度过艰难的开店初期。

（二）单打独斗的弊端

第一，要求老板具有很高的专业水平，这是经营沙龙必备的前提，因此对老板的综合素质要求很高。

第二，资金压力很大，一般情况下，创业的人多在25岁上下，所有的积蓄可能低于开店构想的最低启动资金。同时创业者的家庭也处于花钱的高峰期。因此老板将面临很大的资金压力。

第三，独立工作会很辛苦。由于几乎所有的事情都是自己操持，作为一个超级的身兼数职者，老板的身心将面临巨大的考验。

第四，没有人与老板分担压力与风险，如果生意失败，将独自面临巨大的压力。

二、连锁经营

一个商业集团以同样的方式、同样的价格，在多处同样（沙龙的装修差不多）命名的沙龙里，出售某一种（或某一类、某一品牌）产品或提供某种服务，这些同时经营的沙龙就被称为连锁店，这种经营模式则被称为连锁经营。

（一）我国连锁经营的现状

我国的连锁经营真正进入规模化的发展已经有几年的时间了，从发展现状来说整个势头较好，但也存在一些问题，主要表现在以下几方面：

1.经营规模化。全国已经形成了一些较大规模的连锁型企业，这些连锁企业发展势头迅猛，规模效益明显，市场份额不断扩大，市场地位日益突显。

2.干部能力弱，人才匮乏。由于连锁商业在我国发展时间短，处于摸索阶段，不少管理人员大多数是从现场技术人员转型而来。他们对数据管理、人事管理、标准化建设等认识不足，大多工作流程都是想到哪里做到哪里，因此忽略层级梯队的建设，影响开店的进程。

即使部分美发企业经过几年的实践已经形成了较完整的营运体系，在沙龙发展、现场管理系统有效控制、统一的营销体制推行等方面都积累了许多适合中国特点的经验，并培养和造就了一些连锁经营方面的管理人才，但是就整个连锁经营对连锁管理人才的需求来说，这些人才还只是杯水车薪。人才的匮乏在一定程度上阻碍了美发连锁经营的发展，成为连锁发展的瓶颈。



（二）连锁经营的特征

连锁经营一般是指在核心企业的领导下，规范化经营同类商品和服务，实行共同的经营方针、一致的营销行动，实行集中采购和分散销售的有机结合，实现规模化的联合体组织形式。其中的核心企业称为总部、总店或本部。各个分散经营的企业叫做分部、分店、分支店或者成员店等。连锁店具有以下特征：

1.统一的经营理念。经营观念、顾客服务、工作价值观、公司的精神文化都通过严密的筛选和教育，使全体经营观念一致。任何一个成功的连锁企业，一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根据所在。连锁商店，作为一个成员店，无论规模大小、地区差异，都必须拥有一个共同的经营理念。

2.统一的企业识别（CIS）。企业的经营理念一致了，还要使看得到、感受得到的物体和行为都要在每个店一致化，才能使连锁更坚固，包括招牌、装修、标准色彩、外观、物品陈列、布置、包装材料与手提购物袋、制服、收银台、名片、标识卡、意见箱、垃圾箱等硬件及礼节、口号、招呼等行为语言，都能识别出企业的味道。连锁商店在众多商铺中建立统一的企业形象，有利于消费者识别企业，更重要的是使消费者产生认同感。

3.统一的商品服务。连锁商店店内的商品陈列、标价、促销等和所提供的服务一致化，各沙龙的商品按照统一的规划摆放、组合。操作规范一致化，使消费者对连锁店形成稳定的预期，使顾客去任何一家消费都有相同的感觉，都保证可以享受到连锁商店所提供的一致商品和服务。

4.统一的经营管理。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的经营管理系统。管理整个连锁系统的是组织，规范的是管理条例，组织制度使得加盟者的差异减少，使加盟企业经营方式不因经营者个人的不同而有所差异。连锁商店接受总店统一管理，实施统一的经营战略、营销策略等。

5.统一的扩张渗透。连锁企业的总店和分店的扩张渗透战略必须一致，也就是说它们扩张和渗透的方向、深度、广度、速度都必须统一。

第二节 美发沙龙的类型

对于创业者来说，要开沙龙，就要了解沙龙有哪些种类，这样才能有的放矢，准备选择适合自己的种类。一般来说，沙龙有以下几类：

一、沙龙式小型沙龙

这类沙龙出现在我国美发业的初级阶段，通常仅有两三张大工椅、两三张冲头床，称之为“××美发”。这类小店非常普遍，主要适合消费水平比较低的地区。

二、会所店

随着收入丰厚的白领女性和拥有个人事业的成功女性不断增多，她们已逐渐成为沙龙最具有消费能力和最活跃的顾客。由于她们在生意场上或职业场合的社会角色分量的加重，其对美发的要求远远超出“头部工程”范畴，而进入更深层的“整体设计”和“心理美发放松”。所以她们需要寻找一个“既能适合个人身份又能满足其社会身份”的休闲场所，于是，会所店俱乐部就演变为顾客生活与工作的“加油站”。

实施会员制的美发会所店，单体规模大、服务项目多、前期投资较高，对细微部分的装饰非常讲究，对现场管理要求高，对从业人员的综合素质要求极高，需实施不间断的严格训练。实施会员制，一定要有一整套“会员发展、管理、组织方法”和“会员章程”，并需精心设计会员卡的类别及精心测算会员所享受的权益优惠，同时应注重对会员资格的审查，努力做好会员固定化、组织化的策划工作，并强化附加值推销功能。会员制俱乐部，一定要通过法人对会员的人会费用精心测算



和经营，让会员卡升值，唯有如此，会员才会感觉到“至尊会员”享受“崇高待遇”，而避免会员卡仅仅是发挥资格卡的初级作用。

三、休闲式综合美发中心

这种类型的沙龙，在单体经营上较会员制俱乐部要小，服务项目的类别也会少，但会通过一两个特色项目带动其他消费。这种类型的沙龙对周围已有商业服务类配套设施有一定依赖性，不可独立生存，略受商圈的限制。其对交通的便利性以及美发师的形体礼仪、接待技巧、专业素养、沟通技术有较高的要求。顾客的构成较会员制俱乐部复杂，主要以“年龄”和“收入”区分。除常规的美发、养护、养生等项目之外，可利用不同项目的淡旺季予以合计组合。

四、专业性烫染经营店

随着人们生活水平的提升，对服务技术的要求也随之增高，促使美发业越来越朝着专业化、精致化的方向发展，使各类型专门店出现了潜力巨大的市场机会与空间。这类专业经营的门店，无论是店面的装修、产品组合、设备仪器，还是技术、咨询，每一个环节都传递着“专业”的信息。在专业的基础上突显专属于自己的经营服务特色，为顾客提供大量的专业化咨询，形成良好的口碑。其员工应具备丰富的美发知识和产品知识、纯熟的手法、专业细致的服务品位。这类门店容易形成连锁化、网络化经营，未来的发展潜力非常大。

五、多元化的经营沙龙

多元化的经营沙龙就是将表面上看起来与美发业完全不同的经营业态与专业沙龙结合，强调经营业态的衍生利益，为顾客提供便利。

它是基于准确的顾客定位和需求分析，满足顾客与美发相关的需求，以形成区别于同业沙龙的经营方式。经营者采用多元化经营方式，努力创造顾客来店的理由，使美发时常有额外或意想不到的收获，强化并提升顾客的流量。设立多元化经营沙龙可考虑与女性内衣店、健康食

品销售店、时装店、首饰店、布艺店等结合。

六、酒店附设式休闲型沙龙

这类沙龙是保健、娱乐业的附属部分，设在宾馆、健身房、夜总会、游泳池等旁边，主要是为旅游、娱乐、体育运动后的人们提供配套的放松服务。这类沙龙，因受所处的特定条件所限，往往场地不大但装修精致，项目设置较简单，收费也偏高，少有固定的客人，多以流动性大的一次性消费者居多。

第三节 现实经营环境与市场概况分析

根据近两年来对国内美发市场动态的调查，我们了解到现阶段美发市场的市场概况：

一、消费形态的改变

洗、剪、烫、染、护仍然是美发界消费的主流，但与此同时消费者对头皮的保养也日趋重视，所以头皮健康类的消费项目也逐渐地占有一席之地。美发界商品群的变化随着流行趋势的改变而改变，不同的是消费者对商品品质的要求却越来越高，尤其注重商品对健康的影响，所以对商品的审核与挑选也是美发经营者需要注重的。

二、价格竞争现象

低价竞争在美发界演变得越来越激烈了，已经破坏了业界原有的价格规则。虽说这会让消费者受益，但服务品质及产品使用品质是否也应打折是值得关注的。其实只有定价合理，给予顾客相应的价值及服务回报，才是最基本的经营之道。



三、既要美丽也要健康

消费者对健康的要求愈来愈高，如头皮的治疗、染膏及烫发水对身体的影响等，都需要通过科学化的仪器来让消费者安心。所以，未来的美发经营模式势必走入科学、健康、美学的现代化时代。

四、非技术者纷纷投入

首先它是现金生意，其次它的投资金额不高、风险低，所以大量的非技术者或非专业人员纷纷投入美发界，市场竞争异常激烈。

第四节 现阶段的经营问题

一、店贩产品业绩难增长

据调查，大部分沙龙的上门顾客70%是洗发的，洗发虽能吸引顾客上门，但利润低；剪、烫、染、护由于技术性强，所以单价较高，但这只占来客数的30%。现在由于各大美发品厂商销售方式越来越多元化，让顾客随时都能买到各种各样的美发产品，所以到沙龙购买美发用品的概率越来越低。

二、人员难培养且稳定性不强

美发业是以技术为主的服务性行业，若想提升服务品质，必须要加强店内人员的技术。美发技术的形成要从基础开始训练，但由于现代经济发展的迅速及知识的冲击，导致现在愿意从事美发助理工作的人越来越少。再者，设计师常因家庭因素或业绩关系而流失，造成市场上美发设计师稳定度不高，这对投入基础教育训练的企业是一种冲击，也使店面的经营呈现不稳定的现象。

三、经营成本愈来愈高

经济不景气，消费能力、店营业额逐渐下降，但是人事费用、店面租金及其他费用等却没有因经济紧缩而下降，相对的经营成本提高了不少。因此经营利润大幅下降，但各方面成本却呈上升趋势，所以现阶段沙龙经营状况是大多数是在亏本。

美发业以流行、技术为导向，流行二字是跟随时代变化而变化的，而技术是基本技能，也是美发人士必须具备的，身处时尚美发行业，从业者对于资讯以及商品的变化，都必须熟悉并且迅速掌握，才不至于被淘汰。未来美发界的竞争，不单只是快速的拓展店家或低价促销产品或服务项目，更应强化本身的服务流程及技术的提升，让每位消费者都能感受超值的服务，才是经营成功的基础。

第五节 未来经营重点与机会

面对现代高速度转变的新挑战及消费形态，美发从业者应有新概念、新思维、新做法，否则将很快被淘汰。经营者如此，管理者如此，设计师又何尝不是呢？行业内新人辈出，只有专心学艺，学以致用，快速领悟要点，才能掌握消费市场潮流。更何况由于种种原因，现在很多业外人士也将投资目光慢慢移向美发市场这块大饼，故本行业竞争压力大大超过以往，谁都不愿意成为失败者，但是形势逼人强，现在的经营者一定要比以前更努力、更用心，结合资讯与科技，才能立于不败之地。

为适应新时代的竞争趋势，美发业未来经营重点应着力于：

一、合法化

现代沙龙不再是小本生意，地下经济的时代已经成为过去式，有没



有营业执照、技术证明，符不符合劳动法、卫生管理法、化妆品管理法等都成为企业经营合法化的基本要素。不合法的沙龙可能连员工也招收不到。同时顾客的满意及信心也需要一些品质认证的肯定才能建立，而这些都需要合法证明配合，因此必须合法经营。

二、合理化

顾客满意、员工乐意、股东合意是企业经营三赢方针。价格合理吗？服务品质合理吗？薪资福利合理吗？工作内容合理吗？投资报酬合理吗？合理的工作与消费环境，才能促使企业永续经营。

三、社会化

美发业提供最新流行资讯，是美的行业，也是女性生活的中心。消费的生活化及社区化是经营重点，让沙龙融入社会动脉，成为女性的资讯交流联谊中心，甚至提供家庭心理、生理、健康等咨询服务，创造美发业新的社会价值。

四、资讯化

美发业的新竞争力，来自应用资讯科技创造新的发展机会，传统的经验传承会失真，唯有在经营分析、顾客管理、客服管理、教育训练、人事财务、产品营销等方面全方位资讯化管理，才能提升经营绩效，降低营运成本，立于不败之地。例如：有效地对线上预约、远距教学、数据管理等功能进行运用，才能有效累积经营方法，迎接知识经济的大挑战。

五、艺术化

美的行业就要讲究美学，连SPA都发展到六感美发了，美发岂能还停留在基础的技术服务？店内装备的舒适、器具材料的卫生、空间动线的明了、人员应对的得体、光影音乐的讲究、技术风格的独特等都日益成为美发行业必须关注的重点。大店有大店的美，小店有小店的细致，艺术化是创造附加价值的最好题材。



第二章

美发业经营成功要件



第一节 成功经营的八个条件

任何一家美发沙龙经营成功都不是偶然，它是各种人为和非人为因素综合作用的结果。如果你想成功经营一家沙龙，必须留意以下8件事：

一、控制变数，避开风险

一家沙龙之所以会成功，是因为沙龙老板或店长懂得妥善经营，他们清楚自己在做什么，他们尽可能控制许多变数，比如服务产品的生命周期，定时引进及淘汰；产品的使用同样如此，尽可能地避开风险。他们清楚自己的优缺点，勇于做梦，勇于创新。而经营沙龙，也需要经常进行一些市场调查，了解各种服务与产品的销售情况，掌握时尚脉动，以获取最大利润。

二、拥有充裕的资金

沙龙要想经营成功，在创业之初必须拥有充裕的资金，一方面作为周转金，一方面作为初期亏损的准备。有了充裕的资金做后盾，经营者才能专心地致力于业绩的开拓与店务的管理。沙龙老板能够根据沙龙在实际运营中各项必要的需求，比如设施设备的采购、产品的引进与维护、人员的薪金开支以及适度的促销等方面，有充裕的资金保证，才不至于沙龙在开业初出现资金捉襟见肘的窘境，影响员工士气。

三、控制收支，重视报表使用习惯

经营者之所以会成功，是因为他们善于控制经营的成本。他们只购买实际所需的东西，雇佣技术娴熟的设计师，绝不随意浪费资源，对于