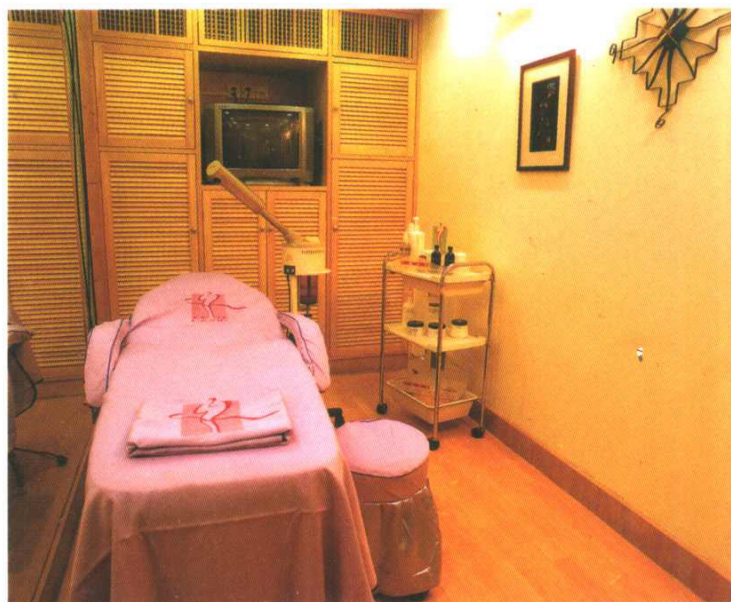


邓创 等 编著

美容院 经营管理实务

meironongyuan

JINGYINGGUANLISHIWU



了解美容院

成功创办美容院

成功经营美容院

美容院员工管理

美容院顾客管理

美容院产品销售



223

F-719.9
738

MEIRONGYUANJINGGUANLISHIWU

美容院 经营管理实务

邓创 等 编著

 辽宁科学技术出版社
沈阳

本书编写人员名单:

邓 创 邓 冲 梁展溥 魏北京

图书在版编目 (CIP) 数据

美容院经营管理实务/邓创等编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2002.6
ISBN 7-5381-3651-7

I. 美... II. 邓... III. 美容-服务业-经济管理
IV. F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 017866 号

出 版 者: 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: 沈阳七二二工厂

发 行 者: 各地新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/18

字 数: 242 千字

印 张: 15.25

印 数: 1 ~ 5115

出版时间: 2002 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2002 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李丽梅 寿亚荷

封面设计: 耿志远

版式设计: 于 浪

责任校对: 李 雪

定 价: 25.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购咨询电话: 024-23284502

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

http://www.lnkj.com.cn

前言

一个人在回顾往事时，确实也很奇怪，就说我自己，根本就没想到作为一名企业管理专业的大学教师怎么会和美容业搞在一起，简直不可想象。我相信，生活中也有很多人和我一样，太多的东西搞不明白、不可思议。

1998年，一位从事美容业多年的朋友对我说，出版一本美容业经营管理的书一定会很受欢迎。受此点拨，我们广泛收集资料，埋头苦干了近半年，其中的艰辛真是一言难尽，特别是为了赶在14届广州美博会前出版，我们常常是彻夜不眠地写稿、校对、查资料……困了就在地板上睡觉，饿了就泡上方便面，现在想起来，觉得很可笑，人生何苦呢？

在第14届美容美发博览会上，《新世纪美容业全程战略关键企划》（非正式出版）一书虽然能如期出来，但没有取得什么成绩，可是在与会的那几天，我目睹到美容业太火爆了，简直是八仙过海，热闹非凡。会后，我接到了许多美容公司、美容院的邀请，请我给他们企业诊断、管理和培训，就这样时间一晃就过去了四五年。

在这几年中，我考察和服务过的美容公司、美容院近千家，我深深地体会到美容院太需要管理，太需要教育，太需要培训，太需要有素质的人才了，因为，美容院的管理离我天天面对的教科书上的规范化管理实在太遥远了。

也许有人会认为成千上万的美容院不是“企业”，但我始终认为经营美容院必须按企业化管理+酒店式服务+医院的技术的管理模式，这也是我在全国各地的美容业培训课上讲述的观点。“企业化的管理”就是科学化、标准化和规范化的管理。美容院也是企业，它必须按照美容院的规律去管理，才能突显效益。同时，美容院又是顾客享受服务的场所，必须将酒店的服务意识、服务礼仪等充分地运用到美容院的管理中来；再者，近几年来，美容院顾客投诉日益增多，其中最多的原因是某些经营者不顾顾客的利益，混淆

医学美容和生活美容的界限，夸大美容院美容的效果，甚至在没有良好技术的情况下也从事着医学美容。所以，经营美容院应具备医院的技术和良好的医德。有鉴于此，我编写了《美容院经营管理实务》。

本书共分为六章，第一章介绍了美容院的特点、目前美容院存在的问题以及未来美容院的发展状况。第二章介绍如何创办一家美容院。包括开业前的企划、商圈调查、投资者所必备的正确心态以及美容院的装修与布局等等。第三章介绍如何去经营所开办的美容院，包括建立服务流程、营销策略、产品策略、促销策略、电话营销以及心理美容、卫生与急救等。第四章介绍美容院的员工管理，包括对美容院岗位描述和岗位设定，美容师的职业素质和行业规范，美容院员工的录用和培训等等。第五章介绍美容院如何开拓客源和留住顾客，如何处理顾客的投诉和抱怨等等。第六章介绍美容院的产品销售，包括对顾客消费心理的分析、销售过程的提问技巧和沟通技巧等等。另外，全书收录了许多种美容院管理中实用的表格，这些表格直接复印即可在日常的美容院经营中使用。

总之，《美容院经营管理实务》突出的特点就是“实务”，它不是一般的理论和说教，更不是管理方面的教科书，而是将管理理论运用于美容院的日常经营管理实际中。

本书是我在美容院经营管理、咨询培训的经验总结，有些已在美容行业的杂志上发表过，如《中国科学美容》、《医学美学美容》、《美容时尚报》、《健康与美容》等；同时，本书也参考了一些其他的图书、杂志和报纸，鉴于最初收集资料时没有写上具体出处，现在又难于考究原文，借此对所引用原资料的作者表示诚挚的谢意。

本书还特别感谢励精集团培训总监梁展溥先生，是他提供并协助我整理了书中的管理制度和管理表格。

邓 创

2002年3月13日暨南大学
暨南园

目 录

第 1 章

美容行业及美容院概述

第一节	美容行业简述	1
第二节	美容院的内涵	2
第三节	当今美容院的特点	4
第四节	美容院的类型	5
第五节	美容院的人员状况	6
第六节	美容院的技术内涵	9
第七节	美容院的未来发展趋势	9

第 2 章

成功创办美容院

第一节	美容院开业前的企划	14
	附：美容院开业企划因素一览表	18
第二节	市场调查与策略	19
	附：美容院商圈调查表	21
	市场战略商圈定位调查表	22
	竞争店调查表	23
第三节	美容院投资者的正确心态	24
第四节	美容院投资者应警惕的错误心态	26
	附：成功经营美容院的自我考核表	28

第五节	美容院开业前的准备工作	29
第六节	美容院的整体形象设计	34
第七节	美容院的布局与装修	38
	附：吸引顾客进入美容院的必要条件检查表	44
	美容院外观设计的内容	45
	店面设计、装饰	46
	美容院装饰易忽略的内容	47
第八节	美容院如何选择经营项目	48
第九节	美容院美容气氛的形成	50
第十节	美容院经营气氛的形成	53

第 3 章

成功经营美容院

第一节	当前美容院在经营方面存在的问题	54
第二节	建立标准的顾客服务流程	56
	附：美容院优质服务系统评核表	58
第三节	美容院营销策略	60
第四节	美容院的品质经营	64
第五节	美容院的心理经营	66
第六节	美容院的宣传方法	67
第七节	美容院的价格定位	69
第八节	美容院的卫生与急救	70
	附：美容院每日安全卫生检查	75
第九节	拟定全年经营计划	76
第十节	建立一套有效的记录系统	78
	附：专业美容院业绩日报表	80
	美容档案卡	81

第十一节	如何有效运用电话来增加经营业绩	81
第十二节	美容院如何运用美容咨询来增加营业额	84
	附：咨询卡	91
第十三节	美容院如何开展各种促销活动	92

第4章

美容院员工管理

第一节	美容院员工职务描述	95
第二节	美容院员工岗位职责	98
第三节	美容师的职业素质	100
第四节	美容师的行为规范	103
第五节	美容院员工日常规范	104
第六节	美容院员工录用和培训	107
第七节	美容院员工管理技巧	108
第八节	美容院员工管理策略	111
第九节	美容院员工管理实施	114
第十节	美容院人才流失的原因及解决方法	122
	附：美容院员工档案	125
	员工排班表	126
	美容师仪表风度检查表	127
	美容师工作考核表	128
	顾客对员工意见调查表	129
	美容院员工服务不好的原因核查表	130
	月份出勤状况表	131
	美容院工作应聘表	132
	美容院员工面试表	133
	美容院员工聘用合同书	134

美容院新进员工职前介绍表	137
美容院新进人员培训课程进度表	138
美容院培训效果检测	139

第 5 章

美容院顾客管理

第一节 美容院的顾客服务系统	141
第二节 美容院如何建立优质的顾客服务系统	143
第三节 美容院如何满足顾客个性化的美容服务	145
第四节 顾客的不同性格类型及相应的接待方法	147
第五节 如何让顾客信任美容院	149
第六节 顾客对美容院的意见反馈	150
第七节 美容院如何处理棘手顾客的投诉和抱怨	152
附：客户投诉处理作业流程	154
第八节 美容院提高顾客满意度的策略	155
第九节 顾客的忠诚度	160
第十节 美容院增加顾客忠诚度的策略	161
第十一节 美容院招徕顾客七大对策	165
第十二节 美容院如何维持稳定的客源	170
附：顾客护理前档案记录	179
美容卡	180
客户面部护理档案	181
客户健胸护理档案	182
瘦身课程顾客资料卡	183
顾客预约表	184
美容院顾客索赔一览表	185
顾客意见征询书	186
顾客消费意见调查表	187

调查表	188
-----------	-----

第 6 章

美容院产品销售

第一节 美容院产品的选用	189
第二节 美容院化妆品的定价方法及技巧	191
第三节 美容院顾客消费心理	193
第四节 美容院如何善用产品销售来增加营业收入	197
第五节 美容院进行产品销售的原则	200
第六节 有利于销售成交的沟通技巧	202
第七节 如何销售高价化妆品	206
第八节 如何成为受欢迎的产品销售美容师	208
附：美容院采购货物申请单	209
美容院滞销产品登记表	210
美容院日销售报表	211
美容院产品销售月报表	212
美容院产品盘点报告表	213
附 录 《美容院管理制度》范例	214
《美容院员工手册》范例	226

第1章

美容行业及美容院概述

第一节 美容行业简述

在许多人眼里，美容不过是涂涂脂、抹抹粉、做做脸，或者是隆胸、做双眼皮什么的。其实不然，美容是一种对人的内外之形象进行修饰、美化的技术和艺术的泛称。从宏观方面论，美容包括美学、文学、医学、营养学、色彩学、化学、物理学、心理学等各大专业的许多知识；从微观方面来看，又有化妆、护理、整形、保健、发型、服饰、礼仪等。

美容，是一门艺术，它比任何艺术都更直接地追求和塑造“人”的美，它已经渗透到人们日常生活、学习、工作和娱乐之中，成为人们生活中不可分割的一部分。美容，还是一门哲学，它研究和诠释的中心，是人类最宝贵的东西——生命，它以“人”为本，力图完善人的容貌、形体、心态、情绪，使生命充满青春活力；它还力图抗争人类的自然衰老规律，让活着的人每一天都年轻、快乐。

美容出现在我国内地，一般认为在 20 世纪 80 年代中期，由香港直接传入，并很快在广东沿海地区广泛传播。美容一开始依附于理发行业，称之为美容美发。由于是一项新事物，问津之人并不多，许多国营或集体单位并不介入。后来，为了参加东南亚地区的“美容美发大赛”，一些国营单位的优秀理发师陆续被选拔出来，进行美容专业技术培训，针对大赛项目加以训练。经过不断地交流、融会，美容美发业开始受到人们的关注，并迅速在中国内地崛起，成为非常热门的职业。

从图 1 中, 我们可以对现阶段我国美容行业的构成有一个大致的了解。

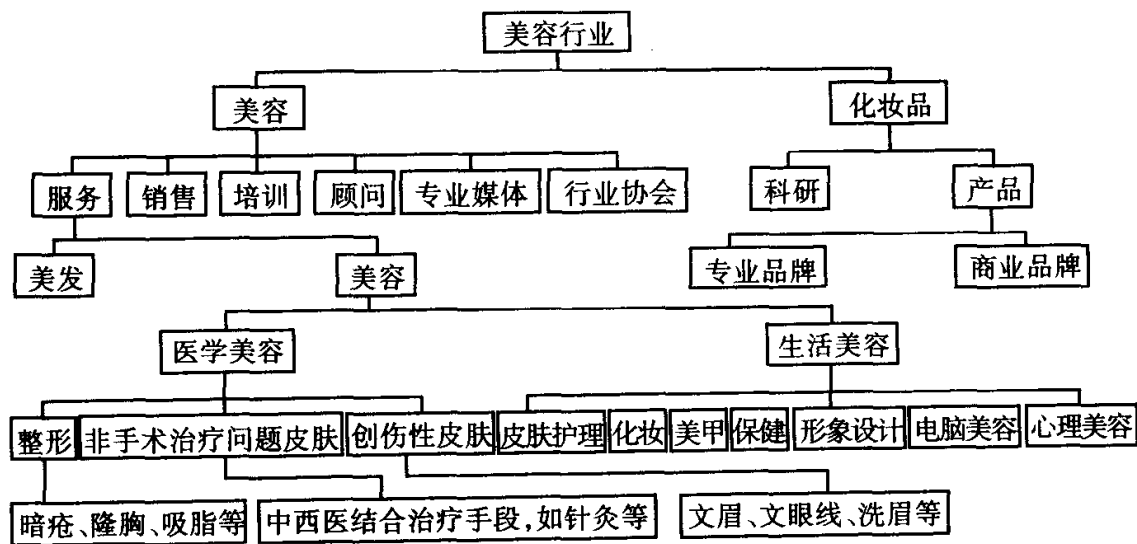


图 1 美容行业的构成

第二节 美容院的内涵

一、美容院的概念

近 10 年间, 美容美发行业在我国发展迅速, 成为非常热门的行业。而美容院是什么? 表面上看这是一个简单不过的问题。但能明确、完整回答这一问题的人并不多。从企业经营角度看, 美容院是专门从事美容美发商品销售, 提供各项服务项目和设备, 直接为消费者服务的企业。从心理学的角度看, “美容院是出售美丽和梦想的场所”。因此, 美容院不仅仅能改善顾客的外在形象, 更关键之处在于能够满足顾客的心理需求, 为其带来享受美容服务后愉悦的心灵感受。

二、美容院的专业性服务

对于美容院而言, 成功经营的三大法宝: 一是店面形象, 二是服务管理, 三是美容技术。

美容院为顾客提供产品与技术是最基本的要素。其中美容技术是有形的, 服务管理则是无形的, 然而很多时候顾客对无形的店面形象和服务管理

感觉最敏锐。

若一家美容院,通过老板与员工的共同努力,营造出满足顾客需求的营业气氛,那么这家美容院必定顾客盈门,并且上述三大成功法宝将互相作用,进而产生互动连乘的倍增效果。因此美容院应该考虑顾客需求,为顾客提供以下专业性的服务。

1. 进行美容基础知识咨询

调查显示:80%以上的顾客不了解或不懂美容基本知识;52.6%的顾客希望美容师能提供美容咨询。美容师若不能提供美容咨询,就不可能树立专业形象,店面形象也必然受到损害,顾客自然不会放心去“享受”美容服务,顾客流失也成为必然现象。

2. 提供安全、安静、舒适的环境

“物以类聚、人以群分”,顾客选择美容院首先是关注美容院的环境和气氛。只有环境能达到吸引顾客进门的要求,才能让顾客产生“享受美容服务”的行为,才会让顾客体会到美容院的产品和技术。

3. 创造充满动感和新鲜感的气氛

气氛是作用于人心理的最大诱因,也就是说环境吸引了顾客,气氛感染了顾客。美容院内的动感与活力,会使顾客不由自主地与之融为一体,产生享受其服务的欲望;而新鲜感除给顾客惊喜之外,还会令其体会到美容院的周到、细心,起到留住顾客的作用。因此,如何创造店内的动感与新鲜感,应该是美容院需要花大功夫探索的问题。

4. 为顾客提供生活情报

每一位顾客均生活在自认为适宜的环境和人群当中,每个人不仅仅为自己而生活,而且要活给别人看。因此美容院必须透过自己所从事的本业,连带性地提供相关的顾客生活情报,如服饰搭配、快速化妆、家庭理财、家居布置、身体调养、子女教育……令顾客在享受美容服务的同时,得到更多的有益资讯,产生“超值”的想法,至少有“同样花钱,还是这家最好”的感觉。

5. 帮助顾客缓解情绪,放松身心

现代人生活节奏加快,生活和工作的压力增加,女性顾客尤其如此。因此,美容院在环境、气氛和美容服务等环节上都应多花心思。让顾客有一个“缓解情绪,放松身心”的休闲场所。

6. 重树顾客气质与信心

美容院的许多顾客是出于工作、业务或特定的需求而来的,且有些女性顾

客有自卑心理。由此，美容院不应停留在表面上的“面子”服务，而应该深入到顾客内心的“面子”服务上。通过美容美体，让顾客重树自信心，展现其内在气质。

7. 提供安全的产品和过硬的技术

产品与技术是美容院应具备的最基本的要素。但在产品的选择上，不应只注重进货价格，更应首先考虑产品的安全性。

8. 体现优秀的服务品质

美容院优秀的服务品质不仅体现在接待技巧，好的产品、好的效果、好的技术等环节上，还应该包括内外卫生、设备仪器、促销活动、从业人员着装、专业礼仪、专业知识等方面。

实际上，上述几方面是站在顾客的诉求角度来进行分析，因为美容院是为顾客而开设的，顾客需要必须要得到满足。

第三节 当今美容院的特点

当前美容院的特点主要体现在以下几个方面：

一、经营规模较小

总体经营规模较小，行业进入门槛低。第一，营业面积较小，其中面积在 50~99 平方米的店占总数的 30.2%，面积在 20~49 平方米的店占总数的 29.9%；第二，投资额低，投资额在 3~5 万元的占 27.1%，投资额在 2 万元以下的占 24.3%；第三，员工人数在 5 人以下的小店占总数的 58.3%。

二、所有制形式以私营经济为主

非国有经济，尤其是私营经济在数量上占较大比重，私营成分的店占总数的 85%，北京和上海的国有经济比重明显高于其他城市。

三、经营理念比较传统

在经营上以传统经营理念为主，口碑宣传是最常见的、也是最有效的传播方式，但目前对大众传媒的依赖度开始有所增大。除培训学校外，以师带徒是最常见的培训方式。

四、经营项目丰富

传统项目与新兴项目并存，各占半壁江山，皮肤护理、保养和理发分别是美容和美发客流量最大的服务项目。

五、经营收益不理想

毛利率一般能保持在 40% ~ 50%。但由于各种费用负担较重，经营者的盈利状况不是很好。

六、技术水平较低

整个行业的总体技术水平不高，与国外先进水平相比仍有相当差距，但是行业技术水平处于上升趋势，专业设备需求日益增大。

七、从业人员素质较差

整个行业的从业人员素质较低，员工流动性强，职称评定缺少标准，培训学校运作不够规范，从业人员的技术水平参差不齐。

八、行业管理不健全

行业管理力度不够，缺乏必要的行业规范，导致美容美发市场竞争无序，并阻碍了整个行业的进一步发展。

第四节 美容院的类型

随着社会环境的改变和消费形态日趋多样性，消费者对“面子”问题提出了多样化、个性化的要求。作为美容院的经营者应该敏锐地把握住这些不同的需求，站在消费者的角度，主动出击，依靠准确的经营定位与特色，开设各种不同风格和类型的美容院，以满足细分市场的需求。

未来的美容院经营者要树立这样一种观念：我只是受某一类顾客的委托而开店，并受顾客的委托而管理店。而不是像从前及现在这样，不管是哪一类型的顾客都“照单全收”。

那么，未来的美容院发展主流是什么类型的呢？它们将以什么样的特色去吸引消费者呢？

一、会员制美容院

随着收入丰厚的白领女性和拥有个人事业的成功女性的不断增多,她们已逐渐成为美容院最具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,其对美容的要求已远远超出“面部美容”的范畴,而进入更深层次的“整体美容”、“心理美容”。因此,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”的休闲服务场所,这种场所就演变为顾客生活与工作的“加油站”。

针对该层面顾客的共同特征,对其可能性需求进行分析后,可形成“会员制”的经营定位。该层面顾客的年龄一般在25~45岁之间,其月收入不低于3500元,85%以上具有本科以上学历,在服饰上讲究不同场合需有不同的搭配,以突显个人内在气质。这类顾客具有超前消费意识,注重消费的附加值,属于成熟的消费群体。她们具有一定的美容知识,注重产品的品牌和内在品质,不追求短期的产品功效,以高档产品为主诉求。在接受美容服务时,注重美容的愉悦感觉和超值得体的服务,对具体的“价格数字”不敏感,注重是否“值”或“超值”,可以理解收费中包含环境、服务的成分。

实施会员制的美容美体俱乐部,整体规模大,服务项目多,前期投资较高,对细微部分的装饰布置非常讲究,对现场管理水平要求高,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,必须有一套完整的“会员发展、管理、组织办法”和“会员章程”,并需精心设计会员卡的类别,精心测算不同会员所享受的权益或优惠,同时应注重对会员资格的审查,用心体会“物以类聚,人以群分”的含义,努力做好会员固定化、组织化的策划工作,并强化附加值销售功能。会员制俱乐部,必须通过会员的入会费用的测算和精心经营,让会员卡升值,惟如此,会员才会感觉到“至尊会员”所享受到的“至尊待遇”,避免会员卡仅仅作为资格卡的验明正身作用。

二、休闲式综合美容美体中心

该类型的美容院,在单体经营规模上较会员制俱乐部要小,服务项目的类别也相对要少,但会通过一两个特色项目带动其他消费。

此类型美容院的规模一般不小于350平方米,其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,但强调交通的便

利性。其对美容美发师的形体礼仪、接待技巧、专业素养、沟通技术有较高要求。顾客的成分较会员制复杂,主要以“年龄”和“收入”区分。除常规的美容、美发、减肥、健身、桑拿等之外,可利用不同项目的淡、旺季合理予以组合。

三、专门店

随着科技水平的不断提高,与美容相关的高科技含量产品、设备、仪器的大量开发生产,促使美容业越来越朝着专业化、精致化的方向发展,使各类型专门店的设立与生存出现了潜力巨大的市场机会与空间。专门店无论是店面的装潢、产品组合、设备仪器,还是技术、咨询,每一个环节均传递着“专业”的信息。在专业的基础上突现专属于自己的经营或服务特色,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容知识和产品知识,纯熟的手法,并可熟练操作美容仪器、设备。

专门店的类别主要有:减肥、香薰、美甲、文刺、洗眉、形象设计、形体塑造、化妆品、调理美容、健康食品等。专门店的出现,更容易形成连锁化、网络化经营,是未来惟一能与会员制及综合性美容美体中心抗衡的经营业态。

四、复合美容院

复合美容院就是将表面上看起来与美容业完全不同的经营业态与专业美容院结合,强调经营业态的衍生利益,为顾客提供“另类”便利。它是基于准确的顾客定位和需求分析,满足顾客与美容相关联的需求,以形成区别于同业美容院的经营形态。经营者应利用不同经营形态的集客力,帮助顾客创造来店的理由,即美容的同时常有额外或意想不到的收获,强化并提高顾客的流量。

设立复合美容院可考虑美容院与女性时装店、首饰店、布艺店、干洗店、茶艺店等结合。

五、家庭式美容院

家庭式美容院指设于写字楼、住宅小区内的拥有2~4张美容床、采用预约制的小规模美容院,主要依靠口碑来拥有顾客。其员工应具备非常熟练的美容技术、手法,丰富的产品经验、美容知识,较好的顾客沟通能力,同