

500万美容院院长的选择



玛思威系列丛书

最有影响力的美容院管理实操手册

什么样的美容院最受欢迎？

美容院如何避免员工流失？

美容院经营不能犯的错误是什么？

美容院管理者如何从自身做起？

美容院如何设计会员卡？

美容院

经营管理108问

108 Tips for Beauty Parlor Management

朱俐安 著

上海人民出版社

108?

500万美容院院长的选择

最有影响力的美容院管理实操手册



什么样的美容院最受欢迎？

美容院如何避免员工流失？

美容院经营不能犯的错误是什么？

美容院管理者如何从自身做起？

美容院如何设计会员卡？

美容院

经营管理108问

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美容院管理经营108问/朱俐安著. —深圳: 海天出版社,
2004.1

ISBN 7-80697-053-3

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第109202号

海天出版社出版发行
(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com>

责任编辑: 徐丹娜 封面设计: 刘明
版式设计: 蒋南松 责任技编: 陈炯

花季雨季设计中心排版制作 电话: 83460378
深圳市宣发印刷厂印刷 海天出版社经销
2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷
开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 16
字数: 180千 印数: 1—6000册
定价: 35.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究
海天版图书如有印刷质量问题, 可随时向承印厂调换

序 言 | PROLOGUE

经过近十年的增长，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，经营者可以靠机会致胜，谁抓住了机会，谁就能赚个盆钵钵满，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成为过去完成时，经营管理致胜和知识致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。朱俐安女士积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》，是献给美容业经营者的一份厚礼，她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，交给了我们一把美容业赢利的锐利武器。

本书的主要特点体现在哪些方面呢？我认为一是它的内容鲜活，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，如当前美容院管理中常见的错误，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等，全部采用问答的方式作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，美容院怎么开展会，美容院销售业绩如何较大幅度提高，美容院店长如何当，这些问题，都是实实在在的实操性问题，在这些问题上，作者都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，在咨询和培训界享有盛名，她的著作既是实践的总结，又是理论的升华，具有丰富的实操价值和理论价值，是中国美容业一本不可多得的好读本。

美国国际训练协会常务理事 杨思卓博士

导 言 | LEADIN

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系统，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一些管理探讨。它侧重了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者们理解内容。它在美容院经营发展的转型期适时的出现，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备感困惑的美容院管理者们提供一点思路，一些方法。

构成此书的思路来源于我全年开设的美容院经营管理咨询讲座，来源于我从1994年开始对美容行业的研究工作。同时这个行业的许多成功人士给了我写书的启示。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，并通过了解热爱这个行业。

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巨大的代价；在令人目不暇接的发展中，也令许多自负的人失去唾手可得的时机。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，很多方法与观点不停地修正，以更适合这个行业的经营者吸收和理解。这为我提供了一种可能，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，令她们在管理与经营中少走弯路。许多朋友都要求我写出这些观点，于是，我才有了108问的想法。

本书从经验出发，试图从美容院经营者的问题解剖入手，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，了解美容院经营的方法和困惑，了解我们的员工素质及改善的途径，了解我们客户的需要及留住客户的方法，我们面临的市场机会与发展的挑战，并能够通过对美容业行业现状的了解，对存在问题的把握，逐步提高我们的认识及管理水平。希望这本书能对这个行业的经营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。



目 录 | CONTENTS

第一部分 美容行业发展的回顾与分析	001
-------------------	-----

第二部分 美容院管理经营问题集锦	014
------------------	-----

第一章 想开美容院，我们需要知道些什么？	015
----------------------	-----

1. 美容院未来发展趋势如何？	015
-----------------	-----

2. 未来的美容院要具备哪些基本功？	016
--------------------	-----

3. 你知道客户如何看待美容院吗？	019
-------------------	-----

4. 什么样的人具备成功经营美容院的潜质？	021
-----------------------	-----

5. 如何估算开办一家美容院的启动成本？	024
----------------------	-----

6. 美容院开业前须做哪些准备工作？	027
--------------------	-----

7. 美容院开业时需要什么设备、设施？	029
---------------------	-----

8. 怎样选择美容产品？国外的产品好还是国内的产品好？	030
-----------------------------	-----

9. 美容院如何通过外装修来获得客户的认同？	033
------------------------	-----

10. 美容院分店越多越赢利吗？	034
------------------	-----

11. 什么样的美容院院长最受欢迎？	034
--------------------	-----

12. 美容院院长有哪十大毛病？	035
------------------	-----

13. 美容院院长做不好管理的十大原因是什么？	037
-------------------------	-----

14. 表现最糟的美容院是什么样的？	040
--------------------	-----

15. 美容院经营不能犯的错误是什么？	042
---------------------	-----

16. 美容院如何辨别加盟公司是否有实力?	043
-----------------------	-----

第二章 美容院的人力资源管理	047
-----------------------	------------

17. 为什么美容院管理难?	047
----------------	-----

18. 美容院的主管如何塑造自己的独特魅力?	048
------------------------	-----

19. 如何克服员工认为美容院是暴利的心理误区?	052
--------------------------	-----

20. 美容院如何保持高昂的士气?	054
-------------------	-----

21. 目前美容业经营者的风格类型有哪些?	055
-----------------------	-----

22. 美容院管理者如何从自身做起?	057
--------------------	-----

23. 美容院管理人员如何表扬员工?	058
--------------------	-----

24. 如何掌握批评的方法?	060
----------------	-----

25. 美容院人才流失的原因是什么?	061
--------------------	-----

26. 美容院如何避免员工流失?	062
------------------	-----

27. 为什么美容院的员工流动性大?	063
--------------------	-----

28. 如何避免核心机密流失的风险?	064
--------------------	-----

29. 美容院招人前要做什么准备吗?	066
--------------------	-----

30. 如何招聘及管理好美容师?	067
------------------	-----

31. 美容院招聘时如何面谈才能留住管理人员或者 知道这人是否可用呢?	069
--	-----

32. 美容院如何培养合适的员工?	072
-------------------	-----

33. 美容院招聘员工的途径和方法有哪些?	073
34. 美容院到哪里去招高素质的人? 该不该用自家人?	075
35. 如何培训美容师尽快上岗?	076
36. 美容院的员工培训费用该谁付?	078
37. 美容院如何选择培训课程和培训内容?	079
38. 美容院要做培训时如何甄别培训师?	081
39. 美容院新员工技术培训中应该注意什么?	083
40. 美容院前台接线员咨询的注意事项有哪些?	084
41. 美容院的顾问需具备什么样的能力?	087
42. 未来美容院的人员素质将如何变化?	088

第三章 美容院的管理系统 091

43. 计算美容院的成本?	091
44. 美容院如何降低成本?	094
45. 什么样的环境才能招徕美容院的管理人才?	096
46. 美容院员工不服管理怎么办?	099
47. 美容院的岗位工资和绩效工资的比例怎样设计?	100
48. 美容院只有加薪才能留住优秀员工吗?	104
49. 为什么留住人却留不住心?	
员工的心态总是非常消极, 该如何调整?	105

50. 如何防止偷师人士进入美容院?	106
51. 美容院如何从内部管理入手增加客户信任度?	107
52. 美容院的管理流程怎样做?	108
53. 美容院要从哪里着手建立服务文化?	112
54. 美容院要开会吗? 晨会说些什么内容?	113
55. 美容院怎样开会才有效率?	114
56. 美容院采用什么样的价格体系最为有效?	117
57. 如何制定美容院的技术标准?	119
58. 美容院建立良好的专业服务从何处入手?	120
59. 美容院的服务质量靠什么保证?	121
60. 在美容院经营中是观念重要还是技术重要?	123
61. 咨询和培训能解决美容院的哪些问题?	124
62. 美容院管理者怎样与员工沟通?	126
63. 美容院管理者与员工沟通时应注意什么?	128
64. 美容院管理者与员工沟通有哪些具体方法?	130
65. 美容院怎样才能让管理人员不做老好人?	133
66. 操作超时的美容师, 受到客人的表扬, 其态度又非常好, 是否可以将功补过?	134

第四章 美容院的营销要点 137

67. 美容院如何设计令人信服的会员卡?	137
68. 美容院营销误区及解决对策是什么?	139
69. 美容院如何选择推广媒体?	144
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?	146
71. 为什么说美容院的打折广告是一种“自杀”行为?	147
72. 买美容产品送免费美容, 可以吗?	151
73. 美容院人员到街上派宣传单有效吗?	153
74. 为什么有些美容院不做促销客户也会来?	154
75. 为什么有些美容院的客户一直要求降价? 为什么降价后客户也不回头?	156
76. 除了广告还有令客户信任而不断追随的创意吗?	157
77. 如何通过参加展会活动建立口碑并实现销售?	159
78. 美容院如何开展有效的促销活动?	161
79. 美容院的销售障碍之一是什么?	163
80. 美容院的销售障碍之二是什么?	164
81. 美容院的销售障碍之三是什么?	167
82. 美容院的顾问业绩管理怎样做?	168
83. 美容顾间接待十忌	170
84. 为什么美容院接待每天对客户说“欢迎光临”却没人理?	172
85. 为什么不爱说话的美容师业绩反而高?	173

86. 美容院的客户为什么会拒绝我们的推荐?	174
87. 美容院的顾问如何看待客户的拒绝? 真正遇到拒绝时如何做?	176
88. 如何令美容院销售业绩提高35%以上?	178
89. 如何利用朋友网络实现销售额的增长?	185
90. 美容师对客人销售产品, 客人怎么才会满意?	187
91. 怎样介绍美容院卡类产品?	189
92. 美容院员工如何通过掌握客户类型提供针对性的服务?	191

第五章 美容院的客户管理 193

93. 美容院如何增加客户量?	193
94. 美容院用什么模式能发展出最稳定的客户群?	194
95. 美容院为什么做不好客户服务?	195
96. 美容院员工赢得客户的十项建议是什么?	198
97. 美容院如何建立顾客的信赖感?	199
98. 最受欢迎的美容院服务是什么样的?	201
99. 美容院赢得客户有哪些步骤?	202
100. 美容院怎样掌握跟进新客户的方法?	205
101. 美容院如何留住新客户?	207
102. 如何用精彩的报告会、研讨会来留住骨干客户?	208
103. 如何通过建立会员俱乐部带来紧密的客户联系?	209

104. 美容院如何处理客户的抱怨?	211
105. 美容院经常遇见哪些投诉? 我们又该如何处理客户投诉?	213
106. 如何让员工掌握处理顾客投诉的技巧?	218
107. 美容院的老顾客为什么会流失?	219
108. 美容院应该怎样着手解决客户流失?	220

第三部分 附件 222

附件1/店长岗位职责	223
附件2/美容顾问岗位职责	225
附件3/保洁员岗位职责	228
附件4/美容院经营管理文件架构架	229
附件5/顾问接待标准话术	230

第四部分 让我们轻松一下, 做两个简单的小练习 234

1. 请您做一个目标设定练习好吗?	235
2. 看看自己对员工拥有影响力吗?	236

后记 238

概念炒作的习惯模式

上个世纪70年代末、80年代初开始起步的大陆美容行业，在最开始时，还仅仅是由美发店派生出来的连带性服务，后来就一发不可收，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，这些美丽追求的萌芽对这个行业的发展已经足够，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，大部分由香港引进原料，在广东生产，包装也不讲究，接着出现了产品供应不足的现实，高额利润的市场回报培养了一批厂家，使之完成了原始积累，从而开始了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便初具规模，这些厂家以先入者的幸运开始了迅速的市场扩张，与之配合的是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了市场，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许多年后还被人津津乐道。接着是换肤过后留下的一大堆问题皮肤，它的直接作用是为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和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，难于选择的前提；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”概念炒做打下了接受的基础，芦荟风出现，又培养了一批企业，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见端倪。由于疯牛病的出现，美容行业的炒做重点转向了仪器，“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。这种势头越来越烈，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。这就促使美容院不得不去寻找新产品和新项目。

在这样的发展曲线中我们看到了什么呢？越来越聪明、选择越来越从容的消费者出现了。消费者的成熟已经在美容院经营越来越难中得到了反映。2000年开始流行的光子嫩肤没到一年已经变成了美容院的常规项目，项目的吸引力和概念带来的领先效应时间越来越短，利润越来越低，让业内的高手又转而寻求新的利润增长点。

业内人士寻找产品救市的投机性思路模式，引发了利用美容展会进行招商加盟的美容业流行风。现在，全国性的美容展会每年不低于十家。这一方面预示了这个行业的迅速发展，另一方面催生了业内高

手开发另一种盈利模式。既然赚客户的钱不容易，那么，就赚美容院老板的钱好了。而后进入的大批美容院老板因为经营困难，找不到想象中的高额利润，又给这种为美容院提供产品营销系列解决方案的“连锁加盟”提供了广阔空间。从2001年开始利用展会开始“加盟”的炒做风，到2002年达到高潮，2003年就已经热度渐消，美容院经营者变得很谨慎了。当然这期间，有很多真正的品牌在崛起，在发展中壮大，这足以证明这个行业的发展魅力。可是其中，用产品宣传、大肆广告轰炸包装赚美容院的钱的人也不在少数。假如20世纪80年代，靠产品轻易就可以赚到消费者的钱，那么，现在，从消费者身上赚钱感到困难的产品经销商，脱胎于美容行业的一批盈利高手，已经转而在美容院院长们的身上找到了新的利润增长点。为了加快赚钱的速度，从2002年开始的加盟热已经形成一种合同加盟和伪连锁的态势。其中鱼沙俱下，大肆承诺，“免费赠送仪器、产品、培训，一万元买



十年的大学教授经历，形成了作者特有的专家风范。