

美容業預銷營運指標

金融海嘯環境下的美容業

剛過去的 2009 對美容業來說可算是困難的一年。金融海嘯環境下，銀行延長了部分同業的信用卡過數期，部分同業資金因而周轉不靈、經營陷入困境，某些更踏入倒閉的不歸路。

預付銷售模式

美容業多以預付銷售模式來經營。預付銷售模式可描述為顧客對美容院的零利息、無需還款、包含利潤成分的借貸渠道。可能美容同業多年來得到預付銷售的神奇力量長期幫助，部分同業忽略了資金管理的重要性，當經營環境突然改變時，未能及時反應。從另一個角度，預付銷售模式亦可描述為顧客對美容院的一個期望，期望可以在預見的將來得到服務。正由於這個期望，美容院在接受預付金的一刻已向顧客承諾好好的管理美容院，不可退縮地繼續經營下去。

預銷營運指標

由於美容業的經營有別於零售業，一般用於零售業的分析工具對美容業未能適用，業界未有一套分析標準。為履行不斷努力為美容業服務的承諾，我們提供以下適合本港美容院運作模式的預付銷售模式營運指標 (或稱預銷營運指標) 作參考，希望對業界有所幫助。

(一) 銷售能力 (Sales power / Sp1)

銷售能力量度美容院吸收預付金的能力。

$$\text{銷售能力 (Sp1)} = \text{預付金收款總額}$$

Sp1 愈高，美容院吸收預付金的能力愈高。

Sp1 應高於美容院的現金支出 (Cash outlay)。如 Sp1 低於現金支出，美容院便處於燒銀紙或以股本資金營運 (Finance by Equity) 的狀態，在繼續經營的情況下，管理人都期望 Sp1 會改善，如預計 Sp1 會持續低於現金支出，情況無法扭轉，美容院便會倒閉或出售。

改善 Sp1 低於現金支出的情況，可透過增加 Sp1 和減低現金支出來實現。增加 Sp1 的方法包括開分店、裝修分店、買機器、增加銷售團隊、增加銷售佣金、增加廣告支出、增加推廣方法、增加銷售項目…等等。可惜上述方法大多需要更多的現金支出，一般在困境的公司都會使用減低現金支出的方法來救亡。要知道美容院銷售預付金是建基於顧客對美容院的期望，期望源自信心，減低現金支出只會削弱員工及顧客對美容院的信心，進一步影響 Sp1。所以美容院應有先見，在預期未來 Sp1 不理想的情況前作出應有的行動，改善 Sp1。

(二) 服務能力 (Service power / Sp2)

服務能力是量度美容院完成護理的能力。

$$\text{服務能力 (Sp2)} = \text{完成護理價值的總額 (Treatment Value)}$$

Sp2 愈高，美容院完成護理的能力 (亦即是實現顧客期望的能力) 愈高。

Sp2 也應高於美容院的現金支出 (Cash outlay)。如 Sp2 低於現金支出，美容院便處於以債務資金營運 (Finance by Debt) 的狀態即以預付金作營運支出。在這狀態繼續經營如管理人不發覺或不理會，在客觀因素改變下，如 Sp1 突然減少或銀行延長信用卡過數期，公司便會陷入困境。

從另一個角度，Sp2 高於現金支出的公司吸收預付金後變成公司的現金資產，銀行延長信用卡過數期只是將現金資產變成應收帳款。如 Sp2 低於現金支出的公司吸收預付金後用作支付營運課用，銀行延長信用卡過數期就會影響營運，削弱員工及顧客信心，影響 Sp1。

美容院有責任實現顧客的期望，即實現 Sp2。Sp2 對 Sp1 亦有推動作用。沒有 Sp2，就不會有 Sp1，Sp2 處理妥善便能帶動 Sp1 增加。

增加 Sp2 除了可增加房間、儀器及美容師外，也可透過提高效率、減低空閒時間、吸引顧客使用非繁忙時間等來實現。此外，增加銷售非繁忙時段的項目，更可以同時提高 Sp1 及 Sp2，一舉兩得。

(三) 償債能力 (Solvency power / Sp3)

償債能力是量度美容院清除預付金債務的能力。

$$\text{償債能力 (Sp3)} = \text{Sp2} + \text{逾期項目的總值 (Expired Value / EV)} + \text{時間攤銷總值 (Time amortisation Value / TAV)}$$

美容院在收到預付金會視作債務，Sp3 愈高，消除預付金債務的能力愈高。

Sp3 與 Sp2 之分別在於 Sp3 包含了逾期項目值 (EV)，美容院在設定銷售項目時，大多設了一個有效日期，如顧客在有效期以後便不可享用服務。此逾期項目是公司除完成護理外另一清除預付金債務的途徑之一，金額亦是公司營業額的一部分。

置設有效期也可作為提高再銷售的手法。如顧客有逾期項目，可誘使購買新的項目後免費送回全部或部分逾期項目作交易。

部分進取的美容院爲了提高 Sp1，不惜推出無限期的銷售項目，結果在公司的資產負債表 (The Balance Sheet) 上出現了一個很大的負責項目，影響外界對公司的財務評估。

要增加逾期項目的總值 (EV)，可透過縮短有效日期而實現，不過縮短有效期可能影響 Sp1。

Sp3 亦包含了時間攤銷值 (TAV)，部分美容院設定一些與時間掛鈎的銷售項目如一星期任做等，這些項目對於低 Sp3 的公司有著正面的作用。而這些項目因爲與時間掛鈎，也自動與日常的支出如租金、底薪等掛鈎，減低了美容院的風險 (Risk)。正因爲時間攤銷值與時間掛鈎，所以不能用手法使其增加，只能透過銷售更多銷售項目來增加。即以增加 Sp1 來增加 TAV。

Sp3 高於現金支出也可避免公司跌進以債務資金營運的狀態。

(四) 營運比率 (Operation ratios)

營運比率用以比較美容院在銷售與服務或償債的能力。

$$\text{營運比率 Or2} = \frac{\text{Sp1}}{\text{Sp2}}$$
$$\text{營運比率 Or3} = \frac{\text{Sp1}}{\text{Sp3}}$$

Or2 大於 1 表示美容院的銷售能力高於服務能力。可見的將來，顧客服務的要求將會增加，管理人應檢視現有的服務能力及使用率是否可承受將來增加的服務要求。

Or2 小於 1 表示美容院的服務能力高於銷售能力。可見的將來，顧客服務的要求將會降低，管理人應檢視及提高現有的銷售能力使 Or2 達平衡。

Or3 大於 1 表示美容院的銷售能力高於償債能力。可見的將來，公司的負債會不斷提高，管理人應設法增加 Sp3 以維持公司健康的財務水平。

Or3 小於 1 表示美容院的償債能力高於銷售能力。可見的將來，公司的負債將會減少，管理人應增強 Sp1 以維持對公司有力量作擴張性的資本支出。

(五) 償還期 (Solvency duration Sd)

償還期是一個能力指標，量度美容院需要多少時間才能清除所有已收的預付債務。

$$Sd = \frac{\text{顧客預付價值 (Member Account Value)} - \text{顧客欠款 (Member Outstanding Value)}}{Sp3}$$

Sd 愈低，美容院需要擴張的要求愈低，有需要透過增加 Sp1 來增加 Sd。相反 Sd 愈高，美容院需要擴張的要求愈高。要降低 Sd 美容院可透過提高效率或擴張性的資本支出提高 Sp3 以降低 Sd。

此外，美容院也應預留足夠的資源應付部分或全部 Sd 期的支出，以回應顧客的期望，也可避免美容院因為意外事件如訴訟或謠言而影響下，Sp1 下降對美容院的衝擊。

以上的指標，深切希望香港美容業能對自身公司的現狀及未來有更深切的了解，保障公司、顧客、員工、股東及業界的利益。

最後在此呼籲銀行界請詳細分析每一間美容公司的營運狀況，並以利率的高低來平衡風險，不要以行政手段盲目一刀切的拖延過數，阻礙美容業的發展。