

制造熟客：劳动过程中的情感经营

——以女性美容师群体为例

施芸卿

[摘要] 由于缺少具体的商品，美容美发业的劳动和服务商品化更为突出，与顾客的情感经营被置于非常重要的位置，形塑着整个劳动过程。低底薪提成制是该行业最基本的薪资制度，将劳动者的收入与其经营顾客关系的能力捆绑，决定了美容师的劳动过程必须以“制造熟客”为根本目标。从生客到熟客的打造要经历从“钱”到“情”再到“钱”的不同阶段，其核心在于要以劳动者和顾客之间建构出来的情感关系来掩盖资方对顾客的盈利与对劳动者的控制。预付卡是该行业最基本的消费制度，其关键功能在于隐藏了双方互动时最有可能“伤感情”的讨价还价环节，在此基础上，美容师通过在劳动过程中灵活运用性别策略，不断制造出强化客户关系的弹性空间，使顾客最后被较深地卷入劳动过程，与美容师之间形成唇齿相依的关系。

[关键词] 美容师 劳动过程 熟客 情感经营

[中图分类号] C916 [文献标识码] A [文章编号] 1000-7326 (2016) 07-0060-09

一、研究问题及文献综述

在城市化和消费社会的兴起的背景下，美容美发业已从早期单一的理发店演变成当前涵盖美容、美发、化妆及按摩保健等领域的整套连锁服务，成为吸纳外来务工人员进入城市的一个重要领域。林立的美容美发机构既为人们提供了基本的生活服务，亦形塑了一种现代的、时尚的都市生活方式，并构成大街小巷难以被忽视的都市景观。这个行业最被诟病的一点是它通行的办卡消费规则。预付卡模式产生的消费纠纷不绝于耳，受到极大的舆论压力，但与此同时，这种模式又屡禁不止，并在产业扩张过程中显示出极强的生命力。本文尝试以社会学的劳动视角看待这一现象，探讨预付卡模式背后的劳—资—客三方关系。

20世纪80年代以后，劳动过程研究全面复兴，有关服务业的劳动研究异军突起，顾客对劳动关系的影响成为服务业劳动过程研究的核心。大量研究试图回答：工场中劳资双方的博弈、共识的制造、劳动者的身份认同经由顾客的中介会发生什么变化？服务业独特的生产方式对社会生活会产生哪些影响？^[1]如果强调顾客的中介对劳动过程产生的影响，劳动者与顾客之间是否存在有意识的情感经营和关系建构是其中不可忽视的一个重要方面，这一过程与劳动力被商品化的具体场景密切相关。

作者简介 施芸卿，中国社会科学院社会学研究所副研究员（北京，100732）。

在服务业中，很大一部分工作不怎么需要员工与顾客形成稳定联系，例如空姐、商场售货员或餐厅服务员，劳动者通常排班轮替，面对海量顾客，劳—客之间之间很少形成专属情感，回头客不构成经营中的重要部分。这类劳动场景为现有的对服务业的劳动过程研究提供了大量的案例，这些研究多将目光聚焦于劳动者的身体，来分析顾客的中介如何形塑了资本对劳动力从内到外的全方位的控制过程，但很少深入到劳动者与顾客的互动过程。例如霍克希尔德通过对空姐的劳动的分析，提出的情感劳动理论(emotional labor)，揭示了资本通过情感管理制造微笑的事实。^[2] 蓝佩嘉通过对化妆品柜台销售小姐的劳动分析，提出被剥削的身体、驯化的身体、镜像的身体和沟通的身体这四个面向的“身体劳动”理论，揭示服务业劳动体制中更多元的劳动内容和更复杂的劳动控制。^[3] 何明洁通过对酒楼服务员劳动过程的研究，提出“姐妹分化”的生产政体，展现了以女性年龄为基础的社会性别建构被资方纳入工场治理的策略，造成劳动者分化和生产政体分裂的全过程。^[4]

现有的另一部分研究则恰恰处于劳—客关系互动的另一极，劳动者与单一顾客之间形成长期互动和深度依赖，其中，最为典型的是对家政工的劳动研究。家政工独特之处在于所服务的顾客同时也是雇主，且劳动周期较长，家政工与其服务对象长期处于同一时空下，现有的研究围绕着两者之间密切的互动过程展开，除强调大量的情感劳动之外，还关注到由于这种公共领域与私人领域的交叠所折射出的种种问题，如种族阶级、性别和公民身份等界限，^[5] 私人生活和情感的商品化和异化的过程^[6]等，雇主对家政工身心分割的控制策略^[7]等。

因此，从劳—客关系的角度来说，本文所着眼的美容美发行业有非常突出的特点，两者间的关系既不像空姐、售货员、餐厅服务员那么泛泛，又不像家政服务中那么深入且与雇主角色重叠，更能体现出两者之间有意识地建构、经营情感的过程，一个属于劳动者自己的、稳定的顾客群体，对他们能否在这个行业中生存乃至成功至关重要。在此，顾客不再是一类抽象的被服务对象，而成为一个个需要被高度差异化对待的个人，使得顾客的中介对劳动过程和劳动关系的影响更为全面，体现为如下三点：第一，由于美容美发业缺少具体的商品，劳动者的技能和服务即该行业的主要商品，使这一行业劳动的商品化更为突出，与顾客的情感经营被置于非常重要的位置，形塑着整个劳动过程。第二，由于服务的频率更高、互动过程更为私密，在美容业中，劳动者与顾客之间的相互依赖更为凸显，^① 顾客被更深入地卷入劳动过程，与劳动者之间形成唇齿相依的关系。第三，美容业的从业人员基本由女性构成，突出地体现了劳动的性别分工，使这个围绕着熟客群的建立而展开的劳动过程与情感劳动联系紧密，体现出情感劳动在商业化中的女性化趋势。^[8]

如果说在工业时代资方购买的是劳动者的体力和脑力投入，而到了服务业时代，资本对生产力的定义扩展到了劳动者的私人情感世界，把劳动者的感情也卷入生产过程。^[9] 那么，进一步地，在本文要讨论的这类工作中，资本还将劳动者建构与顾客的“关系网络”的能力带入生产过程，这不仅涉及大量的情感劳动，还全面地渗透到他们的日常生活，强化了资本对劳动者的控制。在现有研究中，对这类劳动过程中劳动者有意识与其他主体经营情感关系的研究还较为少见。黄婕在对一个高档卡拉OK会所的研究中提到，为了获得额外的经济报偿，服务生往往倾向于将和客人之间的工作关系转化为更亲密的私人关系，尽力建立一种更个性化的联系。^[10] 梅尔斯在最新的研究中指出，夜店女孩与掮客之间的亲密联系使她们在自身价值被剥削过程中乐此不疲。^[11] 这些研究都表明了劳动者与其他主体之间情感联系会深刻地影响到劳动过程，但还未能详尽地展现这个过程是如何展开的。

因此，本文以美容业为例，强调劳动者与顾客之间动态的关系“建构”和情感“经营”，将劳动者

^①美容业与美发业不同在于：一是互动频率更高，人不可能每天剪头发，但可以每周乃至每天做护肤或按摩；二是互动时更为私密，独立的房间、直接的身体接触和长时段的沟通，都使得美容师与顾客之间更容易形成稳定、专一、深厚的情感，有时还会扩展到劳动过程之外，形成一种看似“友情”、“亲情”的交往，这在其他服务业中比较少见，成为这个行业的一个突出特点。

对顾客的差异化建构带入研究的视野。本研究的核心问题是：该行业的制度设计与劳动过程是如何围绕着“制造熟客”的目标展开的？这一目标的达成贯穿着制度设计和劳动策略的相互推进，体现出劳动者更强的主体性的同时，也反应出资方更全面深入的控制。

二、田野及研究方法

本研究以位于北京的H店^①作为田野，这家分店隶属一家大型美容美发连锁集团。该集团于1999年创立，经营项目涵盖投资管理、美容、美发、形象设计、美体塑身、养生保健等，其官网称目前在全国的门店有1300余家。H店2010年开业，地段繁华，经营良好。下午到晚上是营业的黄金时间，顾客络绎不绝。相形之下，旁边有更便宜的盲人按摩，更正规的同仁堂中医推拿，却都不及H店红火。

H店的美容部在同类门店中规模较大，共有20名员工，都是女性，其中美容导师3位（含店长），美容师17位。店长及导师都是80后，从业十多年，均已育；美容师们则都是90后未婚女孩，按技术熟练程度分为三级，从业几个月到三四年不等。导师与美容师职责不同，前者主要负责前期顾客接待及日常的培训和管理，有2500元左右的底薪，另有基于全店营业状况的业绩提成；后者是直接为顾客服务的小妹，无底薪，工资一部分是基于个人劳动量的手工提成，另一部分是基于经手顾客办卡充值情况的业绩提成。员工之间有着稠密的地缘网络，不少来自同一个村庄，甚至彼此是邻居乃至姐妹。她们的工作时间很长，早上九点到晚上十点。早上营业前有早会，晚上结束后还需要打扫，回宿舍时常过午夜。平时一周能休息一天，逢大型活动时连月不休。

H店美容部以养生保健为特色，他们的产品很多，除狭义的美容美体，如纹眉、漂唇、美甲以及激光去斑脱毛等项目外，更大一部分是形形色色的SPA、经络疏通、保健按摩等养生项目。养生项目以传统中医为理论基础，既有针对身体各个部位的常规项目，也有根据不同的时令推出特色项目，单次价格在百元以上到千元不等。该店服务规范，没有灰色服务。

我于2015年3月份进入田野，进场具有一定的偶然性。当时出于个人的一些特殊状况，引起了H店的店长及导师的关注，很快拉近了关系，办卡充值之后便与美容师们有了长期的联系。随后，该店的经营模式引起了我的兴趣，我开始有计划地开展访谈。起初是以一名顾客的身份，利用每次消费的时机观察和访谈，并有了一位固定联系的美容师晓雯。晓雯自该店开业起便在此工作，因此，尽管只有24岁，已是店里最资深的美容师。在晓雯的带领下，我得以进入她们的生活，参观她们的宿舍，与她们聚餐，为她们拍照，关注她们的微信朋友圈。与此同时，我有意识地在晓雯休息或者休假的时段前往，以在不破坏与她的关系的前提下，“偶遇”不同的美容师，尽可能地了解她们工作与生活的情况。在一年左右的时间内，我对该店的每位美容师都进行了不同程度的访谈。^②

三、制造熟客：劳动过程中的情感经营

很多人都有这样的体验，一旦踏入这种连锁的美容美发店，门口迎宾人员一定会问你有没有熟悉的美容师或者美发师。作为一个比较纯粹地以劳动力为主要商品的行业，稳定的顾客群对于劳资双方而言都是生存的关键。因此，这个行业从制度设计到劳动过程，都围绕着“引入潜在顾客”、“固化顾客关系”和“稳定和深化顾客关系”来展开。低（无）底薪提成制是该行业最基本的制度设计，将劳动者的收入与其经营顾客关系的能力捆绑在一起，决定了美容师的劳动过程必须以“制造熟客”为根本目标。

^①遵循研究惯例，店名及下文的人名皆为化名。

^②这个研究过程也有值得反思的地方。由于美容师这一工作对技术手法要求较高，必须经过专门的培训，使研究者难以如其他研究般借成为其中的一员来参与观察。但作为顾客的进场过程，时刻被“制造熟客”的逻辑左右。开始时，与一位美容师形成固定联系是一个很好的进场条件，双方都有加深了解、强化信任的意图，但随着田野工作的深入，这种一对一的固定联系又成为阻碍。因为为了避免恶性竞争，该行业的默认规则之一就是，一旦顾客选定了一位美容师，其他美容师们就会有意识地回避。此时，再去找其他美容师，就会引起她们内部的矛盾。因此，只能在其休息时前往，以自然而然地“偶遇”不同的美容师。

从生客到熟客的打造要逐次经历从“钱”到“情”再到“钱”的不同阶段，通过价格策略和劳动策略的相互推进，美容师有意识地与顾客建立起一对一的具体化、特殊化联系，其核心在于要以劳动者和顾客之间建构出来的情感关系，来掩盖资方对顾客的盈利与对劳动者的控制。

(一) 从生客到常客：由“钱”到“情”

1. 进店：营造尊贵。

H店算不上高端，它并不特别豪华，但是，从装修和管理上也体现出一些心思。顾客需要穿过满是镜子的美发大厅，才能进到更隐秘的美容部。美容部由一个大厅连接13间按摩房组成。大厅正中挂着水晶吊灯，两边设有两个长沙发，茶几上放着富贵竹及一些食品，正对着的是接待台，是导师们主要工作的地方。接待台一侧是一个观赏鱼缸，另一侧装饰着大镜子，镜子前面陈列着一些美容产品。整个大厅是白色和紫色的，传递出高雅温馨的感觉。墙壁上醒目位置挂着宫廷风格的装饰画，下方印有一行小字：“爱美，爱生活，H店，您身边的御用美容专家”，“御用”二字让人印象深刻，传递出私人的、尊贵的信息。

美容师们在此呈现出“镜像的”和“沟通的”身体劳动。^[12]顾客在沙发小憩，便能看到她们三两走过，身影俏娇，头发高挽，统一着淡蓝的眼影和明亮的口红。她们身穿定制工服，小妹的是修身连衣裙，导师的是两件套的小西装，恰到好处地展现着年轻的女性轮廓。顾客坐定后，便有导师上来问候，美容师轻声询问顾客是需要柠檬茶、菊花茶还是大麦茶，随后依喜好奉上。在导师和顾客谈妥需求和要做的项目后，会安排小妹接待，并向小妹交代操作要点，这个要点有时是根据顾客情况变化的。随后，由小妹带领顾客换鞋进入房间，提供相应的服务。服务结束之后，还根据时令提供银耳羹、绿豆沙等。在此期间，凡经过的美容师，只要遇见客人，都必须微笑致以问候：“您好，贵宾！”

在此，小妹们被凸显的女性特征与被规训的沟通姿态，与墙上装饰画一样，将服务场景与日常生活场景割离开来，营造出一个小小的“世外桃源”，使顾客体验到一种被围绕的尊敬乃至尊贵。无论是温馨明亮的大厅，还是青春靓丽的小妹，还有温柔的问候和舒适体贴的服务，都传递出这样一种信息：这里不同于家和工作场所，顾客在此可以暂离生活中的烦恼，得到身心的放松。这为后续服务中，商家通过办卡等制度设计，试图为将顾客从生客“固化”成熟客做好铺垫。

2. 疗程卡：建构需求。

美容部的项目品类繁多，涉及狭义的美容和广义的保健养生，使初来乍到的顾客眼花缭乱。为了吸引顾客，店里设计了两类一百元左右的体验项目：一种是最常见的常规项目，如推背、刮痧、拔罐等；另一种是根据时令推出的特价活动，如春季养肝、夏季艾灸、秋季推背等等。一旦顾客开始第一次的体验，他们也就进入了美容师的具体劳动过程。在这个过程中，美容师们要充分展开沟通技巧，力图对顾客建构出个性化需求，通过办理入门级的“疗程卡”而使之固定下来。

个性化需求的建构，基本围绕美和健康这两个要点展开。对于美的需求建构多针对女性顾客，美容师一般会挑出毛发、皮肤和五官来说，并借助一些风水运势的概念，比如怎么样的眉形、唇形能够带来好运，来劝导顾客做些微整形的项目。对于健康的需求建构则不受限于顾客性别，美容师在沟通的时候多结合自己长期的工作经验，观察顾客身体在推拿和按摩过程中出现的痧、斑、结节等状况，借助中医里的上火、痰湿、寒邪等病因和一些经络运行的理论进行阐释，建议顾客针对身体某些部分进行护理。

“疗程卡”是商家推出的一种单项卡，一般以十次为一个疗程。事实上，上述个性化需求正是基于该店已有的疗程设置而建构的。除上述被建构的个性需求外，精巧的价格策略是促成顾客最初办卡的一个重要原因，通过不断变换单价、次数及总价，再辅以减少或者赠送，美容师通过一次次的讨价还价来拉锯试探顾客的心理底线，以促成顾客办下在该店的第一张卡。与单次服务相比，疗程卡的单价有明显的价格优势，但是必须预付费，因此，它相对便宜的价格是建立在对多次互动的预期之上的。办卡后便可算是这家店的常客了，至少在未来的一段时间里，顾客享受服务后可以签单走人，一来显得身份更

“尊贵”了些，二来更重要的是不需要每次都面临讨价还价可能引发的尴尬，从此，每次明白可见的“钱”的交易渐渐转化到更隐晦特殊的“情”的建构。

3. 贵宾卡：突出身份。

疗程卡是单项的，只能用于一个项目，此外，该店还有一种贵宾卡，普适于每个项目，根据充值的额度不同，有3折卡、5折卡等，往里面预存的钱越多，每次服务所能享受到的折扣越大。在疗程卡快要用完时，美容师往往会提出建议：要不您办张贵宾卡吧？不仅所有项目都能打折，而且还有一份专属于您的“私人档案”，每次做完之后，我们都会记录下来护理的情况，以便下一次调整。（访谈记录：晓露，20150328）

通过这样一份“私人档案”，商家在锚定顾客之后，进一步把顾客的个性化需求扩展到全方位，突出了该店作为顾客“身边的御用美容专家”的定位以及顾客在该店能享有的“尊贵”身份。尽管贵宾卡可以针对所有项目打折，但它的预存款要求也比疗程卡要贵很多，从数千到上万不等。从本文的视角来看，办卡对于劳动者与顾客之间关系营造的一个关键功能在于——通过预存的形式，办卡隐藏了双方互动时最有可能“伤感情”的讨价还价过程，使一项本质上的市场交易，转变为一种可以谈感情甚至交朋友的过程。而贵宾卡，因为它预存的钱更多，所能预期的互动也就越稳定、时间越长，也因此在这个过程中更有意义。

在隐藏了这种容易引起双方尴尬的讲价过程之后，美容师和顾客之间的关系便踏上了一个新的台阶，进入了熟客模式。一般在谁手里办的卡，就算是谁的顾客。顾客每次去做项目，她都会事先准备好房间，倒好顾客喜爱的茶水，只需简单沟通就知道客人身体上的不适在哪里，需要做什么项目，哪里是按摩的重点。平日不做项目时，美容师也常常给自己服务过的顾客发消息问候，顾客若有轻微不适，也可以随时询问。据店长晓小介绍，该店不乏三四年的老顾客，“从开业就来了，时间久了，都有了亲情了”。（访谈记录：晓小，20150516）

（二）从常客到熟客：“情”的经营和巩固

如果说上述从生客到常客的过程，除美容师个人的服务能力外，顾客还受到价格策略、办卡规则等外在制度设计的影响，那么，当潜在顾客被预付卡锚定的情况下，如何稳定和深化自己与顾客的关系，则全凭美容师们各显神通。由于行业的底薪很低，各人积累顾客的多少，维持时间的长短，使其充值金额的大小，成为美容师之间竞争的主要内容。

1. 性别策略。

与餐厅服务员、空姐，或者售货员不同，美容师与顾客的接触更为深入，每次服务，至少会有一个小时左右的单独交谈时间。她们需要主动与顾客沟通，设法与每位新顾客尽快地熟络起来，使其有可能成为自己的长期顾客。通常，根据性别和年龄，她们对顾客会有“叔叔”、“阿姨”、“哥”、“姐”这四类称呼，沟通过程体现出一定的性别策略。

女性顾客通常相处起来较为随意。阿姨是最受欢迎的顾客群体，来美容或者保健的阿姨通常家境良好，但经常因为缺少儿女的关注而显得孤单，80后、90后的姑娘们和她们的孩子差不多大，相处起来经常会流露一些“母女之情”。阿姨们常常会把她们当孩子，每次来都给她们带吃的用的，而美容师们也愿意扮演承欢膝下的角色，陪着她们聊聊家庭琐事。

除阿姨外，还有一大部分顾客是较为年轻的女性，与美容师之间近似于以“姐妹”之情相处。开始不太熟的时候，通常会夸奖一下皮肤、五官、身材，选择一些有关化妆品、对“美”的看法、养生保健之类的话题，更熟悉之后，话题通常围绕家庭展开，相互分享一些成长、恋爱经历。相比小妹，导师们的阅历更丰富，年龄也和这些顾客更为接近，她们还常常会分享一些自己的人生感悟，比如劝说顾客要“为自己而活”，要“放松”，为生活增加一些“乐趣”，在角色上更接近“闺蜜”之情。

除女性顾客外，另有近1/3是男性顾客，年纪稍长的导师们会比拟妻子的部分角色，突出一种帮他

打理形象、调理身体的职能，而年纪较小的小妹们则采用“女儿策略”，体现出性别策略中对家庭角色的延伸。^[13] 导师们言谈间会强调男性“养家糊口”的艰辛，“在外面压力大”，需要来店里“放松放松”，令顾客感到女性的温柔和体贴，“给好好敷敷脸，刀片换个新的，仔细点刮胡子”。（访谈记录：晓小，20150909）美容师小妹们与男性顾客的话题则多从工作、休闲展开，但会避免提及家庭，除非夫妻同时在场。叔叔是一类比较特殊的顾客，小妹们有时会向他们请教一些自己日常生活中的困惑，叔叔们有时也会给出一些超出其他顾客群体的关心，比如生日红包、生病慰问等。

不过，尽管与顾客的情感经营是美容师劳动过程中的主要目标，但也并不意味着她们要拉拢所有的顾客。在每天来往的这么多人中，未免有些顾客语言粗俗，尤其是男性顾客，这时候，美容师们的反抗也会首先从拒绝情感劳动开始。“有些男的说话太毒了，开始的时候就使劲说你，让你心里很不爽，心里有股气，走也不是，不走也不是。我们一般就是让做什么做什么，不主动和他们说话，做完就走，也不给什么表情。”（访谈记录：晓萌，20150516）对于有严重非分之举的顾客，如果以拒绝情感劳动来消极反抗无效，小妹们就需要更为直接的制止：“比如说做背吧，手应该放在后面，他就一定要放在前面，这样可以摸（大腿）啊。我就会说，哥，这手不是这么放的，要放后面。也有人就说那样不舒服，那我说不舒服就翻过来，换别的能做的做。”（访谈记录：晓雯，20160227）

可见，在这个积极沟通争取顾客的过程中充斥着大量情感劳动的多元建构与消极反抗。其中特别值得注意的是，美容师们有对顾客的选择权，这与空姐、服务员等面对海量、一次性顾客的情感劳动有很大不同。在这种以建构长期顾客关系网为目标的情感劳动中，劳动者并不一定要无条件地忍气吞声，尤其是对于一些越界的顾客，“（是不是要控制自己的情绪）这个很简单，想要他成为你长期的顾客，就控制点自己的脾气，不想再给他做了，就放出点坏脾气”，（访谈记录：晓雯，20160227）体现出劳动者的主体性。

2. 弹性空间。

与其他服务业一样，美容业中也有明显的工业化管理的痕迹。顾客的身体作为其作业的对象，被拆分为头部、肩颈、腰背、腿部等各部分，再根据需要设计出专门针对某部位的单项项目，或是针对全身的综合项目，其中的某些项目再辅以特定的精油、草药包、艾灸等材料，构成整套的产品线。在培训中，公司对每个项目的手法、时长都有严格的规定，是考核的重要内容。并且，在日常工作中，导师会随时根据小妹们所填报的服务内容，对各个房间的使用情况，尤其是占用的时间进行检查。因此，在生客来看，这套规定是严格细致的。

但是，一旦进入到熟客模式，顾客们就会发现，事实上，美容师在其中大有可为，她们会充分利用手里的权限，在劳动过程中会不断地营造出一些弹性空间，为自己的顾客灵活地创造出些“特殊待遇”，让他们感受到与生客的区别，与其他美容师服务的区别，以便经营自己的顾客关系网。从顾客的角度来说，在单次同样花费的情况下，熟客通常能比生客得到更周到、更增值的服务。

以小妹们为例，对于她想长期经营关系的顾客，她可以多做这么些事情：为顾客挑选更温暖舒适的房间；提供更多的辅助设施（如热敷包、水、泡脚桶等）；选择更好的美容仪器；进行一些“顺手”但并不是必须的工作，比如修眉、洗头，这些对于生客是会被作为单项服务另行收费的；在房间不是特别紧张的时候，还会增加一些服务时间，或者根据顾客的身体状况，对规定的流程做适当的调整，比如本来艾灸只针对后腰以下，但如果顾客头疼，美容师会加灸一下大椎穴，以缓解头部的不适。

比起小妹，导师们的权限更高，她们掌握的弹性空间包含更技术性的、更实质的内容。首先，对于重视的顾客，当他们的美容师临时不在时，导师们会有意识地指派业务能力较强的美容师来替补。其次，导师比小妹的技术能力更高一层，例如H店日常主管的导师晓露，她以中医调理见长，当遇到顾客有较高难度的需求，如刺血拔罐时，对于重视的顾客，她会亲自操作，而且并不另外收费。再次，导师们的权限中最实质的就是折扣权，从导师到店长，级别越高，能给出的打折或者赠送的力度也就越大。

这种弹性空间是为强化与顾客的情感，巩固熟客网络服务的。导师和小妹这种二级分层的管理制度更是扩大了这种弹性空间的范围。对顾客的这种差别对待，同样体现了劳动者的主体性。基于此目的，这种服务的弹性空间还可以从劳动过程延伸到日常生活。例如，顾客逢年过节基本都会收到小妹们的问候，长久不去店里的话，会收到他们的提醒。对于熟客，店长还常常会拿出自己熬制的炖品、粥品与客人分享，如果熟客在店里逗留，接近饭点，店长甚至还会派小妹去给顾客买饭。对于附近的顾客，他们还常常提供一些生活上的帮助，例如让店里男员工去帮忙换锁等。（访谈记录：晓小，20150506）

（三）熟客群的回馈：由“情”到“钱”

经历上述的步步推进，一部分顾客就会被吸附在这个店里，成为熟客，而每个美容师也会积累起自己的一个熟客群体。熟客群是小妹们技术水平和情感经营能力的具体体现，能大大提高小妹们的劳动效率，并为她们提供业绩保障以及一些额外的回馈，体现出—个再次由“情”转变回“钱”的过程，有如下几个方面。

首先，熟客群可以替小妹们免除低价值的劳动。美容部和美发部在H店是一个整体，店里吸引潜在客源的一个重要方式是提供非常便宜的干洗服务，^①这是小妹们唯一—项在美发部开展的劳动。干洗包括洗发和简单的头、颈和手臂按摩，45分钟里小妹们的提成只有1.5元。而同样的45分钟，在美容室可以做一个百元以上的项目，小妹们的收益会高得多。只有在美容部空闲的小妹才会被安排去做干洗，因此，如果一个小妹从早到晚都预约满了客人，那她就不需要去做干洗，她相同的时间内就能赚更多的钱。（访谈记录，晓婷，20150731）

其次，熟客群能提供给小妹们丰富的“组合收益”。以提成为基础的绩效考核机制，促使美容师们要在劳动过程中千方百计地增加营业总额。为此，经验丰富的美容师会熟练运用多种组合策略，例如，或劝顾客每次多做几个项目，或提高前来的频率，或带亲戚朋友一起做，再或趁有活动的时候充值等等。与熟客的长期、稳定关系，都有助于增强顾客对该店、该人的信任，有利于美容师们上述各种组合策略的达成。此时，促成目标的已不再是早期单纯的价格策略，而与前期经营出来的“情”息息相关。

作为顾客的“私人美容顾问”，她们通常会先从调理的效果入手。以艾灸为例，项目设计时根据不同的身体部位，如背、腹、腿，分次收费。顾客本来只是去灸一个背的，在这个过程中，经验丰富的美容师就会说：“要不我给您腹部也灸—下吧，双面灸得比较透，效果会更好”，而且会嘱咐，“艾灸是要—段时间集中做，把身体里的寒湿完全排出来，效果才好。做—段，歇—段，效果不好。所以您要—多来”。除调理效果外，她们还会从美容和保健结合的角度，尤其对于女性顾客，做完身体保健后常会问：“要不要再做个脸？皮肤太干了。”此外，根据按摩过程中身体的反应，她们还会尝试增加各种小的项目，常见的就是上火、出痧了，问要不要刮痧、拔罐之类。从顾客的角度来说，所谓的效果事实上是难以立竿见影的，当顾客心存疑虑时，之前经营的感情便成为挡箭牌，她们会说：“我给您做您还不放心吗？我—定是给您往多了做，往好了做！”可见，当顾客处于已经建立的情感关系中后，再面对推销时难免“碍于情面”，通常会同意她们适当增加—两个项目。因此，如果说生客通常只做—个项目，那么，美容师在熟客身上，往往能得到更多的“组合收益”。熟客通常会连着做两三个项目，增加了单次的时长，也就等于减少了她们毫无收益的等客或者低值的干洗时间；此外，项目的组合还可以提高时间的利用率，例如背部敷泥灸的同时，可以做身体前面部分，若是分开做要花费两项的时间，但组合做，收入相当于两项而时间只比—项多—点。

再次，熟客网能减轻小妹们每个月的业绩压力，并提供—些额外的回馈。小妹们的收入分为两部

^①H店所属集团自己将此归纳为“6元策略”，如果办理3折卡，原价20元的洗头仅需6元，就可以享受45分钟的洗头、吹干和半身按摩。这个策略意在通过超值服务引顾客进门，给美容师足够时间收集顾客信息，确定目标顾客，进行—步推销。

分，一部分是手工提成，每做一个项目提成10—12%左右；另一部分是业绩提成，即顾客经她们手往卡里充的钱，提成8—12%左右；每个月根据业绩完成情况还有一定的奖惩。经验丰富的小妹们都明白，收入高低主要差异在业绩。因为手工费有上限，假设一个小妹一天忙到晚，她最多也只能接待五六个顾客，一个顾客平均做两三个项目的活，一天手工费至多一到两百元，每个月除去休息以及顾客少的的时间，手工费最多也就三千左右。但如果业绩高，每个月也可能拿到五六千的工资。她们每个月都有几万元的业绩要求，当压力比较大，业绩完不成的时候，小妹们往往会求助于一些老顾客，让他们来续卡充值，以帮助自己完成业绩。（访谈记录：晓雯，20160303）此外，关系融洽的老顾客们还常给她们提供各种在劳动过程之外的回馈，主要是礼物，包括出差带回来的小礼物，平日可以共用的健身游泳卡，以及日常的水果食品等。微信红包普及之后，手机红包也成为顾客表达感谢的一种方式。在非常特殊的情况下，顾客给予的最实质帮助还有过借钱，以解燃眉之急。

从这些互动来看，这种感情已经超越了一般服务业劳动者和顾客的关系，并在一定程度上从劳动过程扩展到日常生活。顾客与美容师之间服务关系的固化，一方面能使顾客得到比较稳定、周到的服务，另一方面，也能使美容师得到较高的稳定收益。至此，早期用来吸引顾客的价格策略，已在不知不觉中转化为一种稳定和深化顾客关系的情感攻势，劳动者和顾客之间形成了一种唇齿相依的关系，降低了顾客的流失率。

四、结论和讨论

在劳动过程研究关注到服务业之后，大量的经典研究讨论了有关情感劳动的问题，但很少对劳—客之间有意地情感经营与关系建构进行分析，原因在于大多服务业所面对的顾客都是泛泛的，劳动也只是针对当下正在发生的。本文将劳动者面向未来有意识地“制造熟客”，通过关系的建构和情感的经营以获得长期利益的过程带入讨论。这一方面是美容美发行业的突出特点，另一方面，也使得顾客被更深地卷入劳动过程，与劳动者形成“唇齿相依”的关系，更全面地影响了劳动过程。事实上，H店所属集团的这种经营模式已成为美容美发行业的一个样板，其成功经验在网络上广为流传。这种模式有一个核心的薪资原则：资方将每个员工都设计为一个独立的利润单元，无底薪或低底薪，辅以诱人的提成奖励和巨大的业绩压力，美容师只有通过服务质量、语言技巧或感情投资等办法，尽可能地编织起自己的熟客网，才能获得行业中的立足之地。

本文将此概括为“制造熟客”的过程，其本质在于，首先在制度设计上尽量减少最可能“伤感情”的讨价还价环节，其次在劳动过程中不断拓展可供培养感情的弹性空间，最后，通过经营感情后积累成的稳定的熟客群获得更多的物质和精神回馈。简而言之，这是一个从“钱”到“情”再到“钱”的过程，资方盈利的目的被美容师们与顾客之间的充满“友情”和“亲情”的交往所掩盖。在这种模式下，除必备的劳动技能外，资方对劳动者更全面、更有技巧的情感经营提出了很高的要求。文章的最后，我们再讨论一下这种模式下的劳资关系。

首先，这种感情是有界限和区隔的。尽管美容师和熟客之间有着稳定、长期的互动，而且也常常体现出相互的惦记和关心，显得“真情流露”，但小妹在交往中会遵循一条隐形的边界，例如，小妹们从不主动给顾客打电话，很少和顾客在工作场所之外交往，联系基本只限于微信。哪怕遇上明确示好的年轻男顾客，她们也多不敢进入更亲密的关系。可见，这种“友情”和“亲情”实际上是有场景、有条件的，最终是为了资方的经营服务的。

其次，这种制造熟客、经营感情的核心逻辑，不仅使资方对顾客的盈利更加隐晦，同时也掩盖了其对劳动者的剥削，并制约了他们的反抗。体现在这样几个方面。

它增加了工作强度。这种情感关系的营造是极费心神的：顾客随意的预约、咨询会延伸到工作场所之外，占据劳动者的休息时间；另外，它也会使得某些劳动者在情感劳动时用于反抗的“身心分离”策略实施起来很困难，因为他们只有时刻保持身心投入，才能利用好每一次沟通的机会，来建构和维护自

己的顾客群。此外，由顾客掌握的服务节奏还使他们常常忽略了自身的基本需求，比如说顾客纷至沓来的周末，美容师们的精神常常处于紧绷亢奋的状态，往往一忙就是一整天，下午四五点的时候都不记得是不是已经吃过午饭，有时候“一天一瓶雪碧就顶过去了”。

它削弱了反抗能力。在这个行业中有“一换亏三个月”一说，由于顾客有显著的地理依赖，这就导致美容师经营情感的能力越强，顾客群越大，她跳槽的机会成本越大。因此，顾客带来的稳定收益是以她们不离开这个店为前提的，一旦离开便前功尽弃。此处的悖论在于，情感经营所得的顾客群体反而成为资方控制的利器，劳动者越成功，便越受约束。

它掩盖了剥削的实质。情感关系将利益关系置于温情脉脉的面纱之下，顾客的温情回馈，辅以成套的企业文化（例如晨间早会交流、每日小目标设定、成功美容师言传身教，以及在小妹群体微信上广为流传的一些关于“女人要靠自己”之类的鸡汤文），资方为小妹们刻画出坚持工作的美好前景，并且制造出一种只要自己努力就能实现梦想的感觉，而有意忽略了这套模式所基于的低底薪、长时间、高强度劳动的实质。

因此，预付费模式只是冰山一角，其背后是美容美发业以“制造熟客”为核心的独特的经营逻辑。资方将劳—客关系嵌入劳动过程，使对顾客的差异化建构在这个行业中被凸显出来。这是一个残酷的优胜劣汰过程，只有深谙顾客心理的美容师，才可能逐渐积累起大量顾客；反之，只有很微薄的手工提成。不可忽视的高强度劳动背后，是外来务工人员，尤其是年轻的女性，在劳动力市场上的弱势地位。

[参考文献]

- [1] 何明洁：《劳动与姐妹分化——“和记”生产政体个案研究》，《社会学研究》2009年第2期。
- [2][9] Hochschild, A. R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, University of California Press, 1983.
- [3][12] 蓝佩嘉：《销售女体，女体劳动——百货专柜化妆品女售货员的身体劳动》，马元曦、康宏锦主编：《西方女性主义文学文化译文集》，桂林：广西师范大学出版社，2008年，第153-177页。
- [4] 何明洁：《劳动与姐妹分化——中国女性农民工个案研究》，成都：四川大学出版社，2009年。
- [5] 蓝佩嘉：《跨国灰姑娘：当东南亚帮佣遇上台湾新富家庭》，长春：吉林出版集团有限责任公司，2011年。
- [6] 马丹：《北京市住家家政工的劳动过程分析》，《中国工人》2015年第2期。
- [7] 苏熠慧：《控制与抵抗：雇主与家政工在家务劳动过程中的博弈》，《社会》2011年第6期。
- [8] 马冬玲：《情感劳动——研究劳动性别分工的新视角》，《妇女研究论丛》2011年第3期。
- [10] 黄婕：《城市娱乐空间的区隔、治理与生产——以上海 HEAVEN 卡拉 OK 会所为个案的研究》，华东师范大学硕士论文，2012年。
- [11] Mears, A. “Working for Free in the VIP: Relational Work and the Production of Consent”, *American Sociological Review*, vol.80, no.6, 2015.
- [13] 王斌：《女性社会工作者与情感劳动：一个新议题》，《妇女研究论丛》2014年第4期。

责任编辑：王雨磊