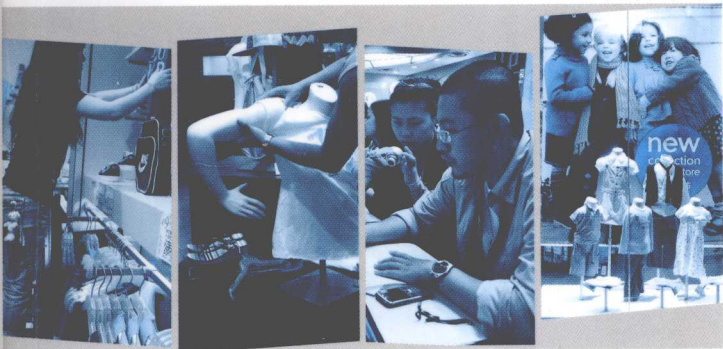


中国服装设计师协会培训中心视觉营销实战培训系列丛书



Visual Merchandising Management Q&A

陈列管理 Q&A

——陈列管理实务72问

周同 王露露 张尧 编著

中国服装设计师协会培训中心视觉营销实战培训系列丛书

Visual Merchandising Management Q&A

陈列管理 Q&A

——陈列管理实务72问

周同 王露露 张尧 编著

辽宁科学技术出版社

本书编写人员

名誉主编 李玉杰
主 编 周 同
副主编 王露露 张 尧
编写人员 陈 玉 马丽群 曹建中
李祖旺 刘立军 关 旭

图书在版编目(CIP)数据

陈列管理 Q & A : 陈列管理实务 72 问 / 周同, 王露露, 张尧编著. — 沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2010.6

(中国服装设计师协会培训中心视觉营销实战培训系列丛书)

ISBN 978-7-5381-6469-5

I. ①陈… II. ①周… ②王… ③张… III. ①服装 - 陈列设计 - 问答 IV. ①TS942.8-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 083800 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳天择彩色广告印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 15

字 数: 160 千字

印 数: 1~4000

出版时间: 2010 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 姚福龙

封面设计: 恒英广告

版式设计: 顾晓娜

责任校对: 刘 庶

书 号: ISBN 978-7-5381-6469-5

定 价: 45.00 元

内容简介

本书适合正在从事视觉陈列管理工作的陈列从业者，如品牌视觉艺术总监、陈列经理、陈列区长（主管/督导）、陈列培训师和陈列专员（多店管理）等专门人才。商品陈列（Visual Merchandising）作为零售型品牌企业中的必备职能，根据不同的企业零售业务模式和规模建立相应的管理系统乃是当今商业发展的趋势。

如果你是一位从事陈列设计工作领域的管理层人士，甚至你只是一位职员级的陈列员工，面对着似乎看不见尽头的陈列设计工作和店铺陈列执行事务，那么很高兴地告诉你，本书的内容即是帮助你解决这些事务的管理问题。不论你服务的是高级时装品牌公司，还是大众快销型连锁企业，甚至是以品牌特许经营为主的超级时装零售集团，你都可以按照本书所建议的思路、流程、模型、工具表格和案例分析来具体指导自己的陈列管理工作。

管理的目的是为了高效发展、有效竞争，陈列管理的目的同样是满足零售企业的业绩发展、视觉营销竞争的必然商业手段。作为陈列管理职能的运营者：陈列经理、陈列区长和督导型陈列职能工作者也必须形成职业化的管理知识和技能系统。为了帮助以职业陈列经理人为代表的陈列管理岗位工作者有效实施管理技能，本书在设立内容结构性目录之外，还以Q&A（问答）的形式，将具有普遍规律性的陈列管理实务问题进行一一列举，并进行分析解答。目的是希望能够帮助读者朋友们在陈列管理技能方面实现启发、提升和创新。

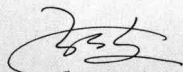
序言

“停车坐爱枫林晚，霜叶红于二月花”。期待中迎来了周同的第二部著作——《陈列管理 Q&A》，与其第一部作品——《视觉巡店》相比，新作更像是经历过历练的霜叶，更浓烈，更厚重，更平实，蕴涵了更多苦寒之后的清香。

选择陈列管理这个主题绝不是偶然，自5年前一起创立陈列设计培训开始，我们就意识到“为了陈列而陈列是没有前景的，提升销售才是陈列设计存在之根本”，但是陈列如何才能提升销售？恐怕这是绝大部分零售企业所面临的困惑。没有专业的陈列管理系统做后盾，陈列就会处于被孤立的境地，企业投入的各项资源亦就形同虚设；没有专业的陈列管理知识做基础，陈列师永远会疲于奔命，成为公司任何一个部门信手拈来的“替罪羊”。

那什么是陈列管理？陈列管理系统如何建设？那些闻所未闻的管理名词到底是什么意思？究竟这些貌似玄虚的工具、流程，对企业有没有用？诸多疑问，周同在本书中给出了答案。闻道有先后，见过很多过于自信的陈列师，其张扬的外表下隐藏着略显贫乏的职业素养，是时候武装一下他们了，真正领会到本书的内容，加以活学活用，陈列师们才会真正有底气和自信！

陈列管理将解放被禁锢的陈列师，陈列管理的时代到来了，陈列提升销售的时代就要到来了！



中国服装设计师协会培训中心副主任
中国服装设计师协会陈列设计专业委员会

李玉杰
2010年3月

前 言

我还记得，在我专职担任一家大型零售公司的陈列部门经理时，面对着 30 名团队成员召开第一次陈列与培训工作会议的情景：大家有着完全不同的陈列专业知识和技能结构，每个人对所从事的陈列及培训工作有着不同的职业观念，没有人可以清晰地说出所从事的这份非常专业的、让无数年轻人充满激情的工作的职业定义，也没有人可以准确地描述出自己具体的职能目标。

于是我马上从以往的企业服务经验和案例中去寻找类似的状况。在经历了大量的资料阅读、案例分析和沟通交流后，我发现类似的问题在大部分的企业发展过程中都会出现，尤其是那些正在经历现代企业制度改革的转型期企业。这中间，还有一个特殊的情况：商品陈列技术和职业在国内的发展都处于初始阶段，相关的技术规范 and 执业规范都还在建设与完善之中，即使在那些已经实行现代企业管理机制和软件信息化管理技术的公司中，陈列部门也很容易成为一块“边缘并交叉”的公司管理领域，而呈现出自由化设计、半行政化（办公室职能）和半零售化（店铺销售职能）的交叉角色特点，如同业内对陈列设计职业浪漫化的描述：行走在商业与艺术之间。

让人高兴的是，很多著名的企业都可以提供解决类似问题的管理理念和运营技术。但我清楚，必须面对所处的环境选择适合的发展策略，根据国内时尚消费品零售业的企业现状来进行有的放矢。我们细心一些就会发现，在 21 世纪初的这些年，国内商业市场正在进行看似波澜不惊、实际革心换面的巨大变革——企业现代化、人才职业化！雨后春笋般蓬勃发展的中国 MBA/EMBA 教育培训产业为国内大部分的企业家和高级经理人提供了革心之所、换面之术，随之而来的是由全面管理人才升级而带动的企业管理

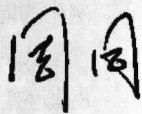
全面升级!

但是,某些数据显示,选择现代企业工商管理 and 项目管理等学习项目的职业人群中,比例最小的就是设计类人才。陈列设计人才在其中则几不可见。

我的陈列同行们,往往会把陈列设计专业技术作为核心竞争力来加以保护和发展,但却大多忽略了“通术”的基础:在泛管理时代,任何一个活跃在商业市场上的职业人,都不得不重视培养自己的“管理通术”,无论你的目标是管理一个团队,还是管理自己的职业生涯。

再回到前面的话题,那次陈列部门会议后,我们调整了陈列工作目标。根据公司零售业务发展需要,打造职业化的陈列团队,建立现代化的陈列管理制度,实现陈列业绩的提升和陈列人才的发展。很快,在这个战略目标的指导下,迅速明确了全面陈列绩效管理、陈列业务流程质量管理和职业与创新文化培养的战术核心。

这本书的目的在于和同仁们分享这一过程。希望我们不再仅仅行走于商业与艺术之间,而是通过掌握有效的商业实务技能,让我们所从事的这份工作的价值发挥到极致。



中国服装设计师协会培训中心
北京九派咨询机构首席顾问

周同
2010年3月

目 录

序 言

前 言

第 1 章 陈列管理的基本问题

- § 1.1 陈列管理的概念 /003
 - Q1 陈列管理是什么? /003
- § 1.2 陈列管理的管理范畴 /003
 - Q2 陈列管理管什么? /003
- § 1.3 陈列管理的企业实践现状 /005
 - Q3 我需要掌握陈列管理吗? /005
- § 1.4 陈列管理的风格类型 /009
 - Q4 如何进行自我陈列管理风格的定位? /009

第 2 章 陈列目标管理

- § 2.1 陈列目标管理的概念 /013
 - Q5 什么是陈列目标管理? /013
- § 2.2 陈列管理目标设定的方法 /014
 - Q6 如何来设定陈列管理的目标? /014
 - Q7 陈列专业功能系统是什么? /015
 - Q8 陈列功能与企业目标的必然关联是什么? /017
 - Q9 陈列管理的目标设定技巧是什么? /022

- § 2.3 陈列目标管理与计划管理的关系 /024
 - Q10 什么样的目标在陈列管理中是有效的? /024
 - Q11 如何根据陈列管理目标设计工作计划? /025

第 3 章 陈列绩效管理与 KPI 设计

- § 3.1 陈列绩效管理与 KPI 设计的概念 /029
 - Q12 什么是陈列 KPI? /029
 - Q13 陈列 KPI 管理的作用是什么? /030
- § 3.2 陈列 KPI 设计的方法 /031
 - Q14 陈列 KPI 的设计流程是什么? /031
 - Q15 如何设计陈列主管岗位 KPI? /035
 - Q16 如何设计陈列专员岗位 KPI? /040
 - Q17 如何与公司 HR 部门进行陈列 KPI 管理的合作? /046

第 4 章 陈列组织结构管理

- § 4.1 陈列组织结构管理的内涵 /051
 - Q18 陈列组织结构管理的意义? /051
- § 4.2 陈列组织结构的规划方法 /052
 - Q19 陈列组织结构设计的原则? /052
 - Q20 如何规划陈列组织结构? /055
 - Q21 如何根据公司等级结构规划陈列组织结构? /056
 - Q22 如何规划陈列行政管理组织结构? /058
 - Q23 如何规划陈列业务管理组织结构? /062

- Q24 如何规划橱窗陈列业务的管理结构? /064
- Q25 如何规划时段陈列指引业务的管理结构? /067
- Q26 如何规划陈列培训业务的管理结构? /069
- § 4.3 陈列岗位职责的定义管理 /070
 - Q27 如何定义陈列岗位职责? /070

第5章 陈列计划管理

- § 5.1 陈列计划管理的内涵 /075
 - Q28 陈列管理为什么一定要有计划? /075
- § 5.2 陈列计划的制订方法 /077
 - Q29 如何制订年度陈列工作计划? /077
 - Q30 如何制订季度陈列工作计划? /083
 - Q31 如何制订月度陈列工作计划? /085
 - Q32 如何制订陈列工作日程计划? /088
- § 5.3 陈列计划管理与陈列报告 /090
 - Q33 如何根据陈列计划撰写陈列报告? /090

第6章 陈列关键业务管理

- § 6.1 陈列关键业务管理的定义 /093
 - Q34 陈列关键业务是哪些业务? /093
- § 6.2 陈列关键业务的分类 /095
 - Q35 什么是销售主导型关键陈列业务? /095
 - Q36 什么是商品主导型关键陈列业务? /096
 - Q37 什么是营销主导型关键陈列业务? /097
 - Q38 实施关键陈列业务管理的基本流程? /098
- § 6.3 陈列六西格玛质量管理的导入 /100

Q39 什么是陈列六西格玛质量管理? /100

第7章 橱窗陈列业务管理

§ 7.1 橱窗陈列业务的相关定义 /105

Q40 如何进行橱窗商业功能的规划? /105

§ 7.2 橱窗营销功能的规划设计 /107

Q41 如何根据“AIDCA法则”规划橱窗功能? /107

§ 7.3 橱窗陈列业务的管理方法 /111

Q42 如何制订橱窗陈列业务流程? /111

Q43 如何制订橱窗陈列目标计划? /113

Q44 如何制作橱窗陈列业务考核工具? /113

第8章 店铺陈列标准化管理

§ 8.1 陈列标准手册的概念和特点 /119

Q45 《陈列标准手册》的特点是什么? /119

§ 8.2 陈列标准手册的制作方法 /121

Q46 如何制作《陈列标准手册》? /121

§ 8.3 店铺陈列标准化管理的方法 /125

Q47 如何有效利用《陈列标准手册》? /125

Q48 如何制订店铺陈列标准化管理业务流程? /127

Q49 如何制订店铺陈列标准化管理目标计划? /128

Q50 如何制订店铺陈列标准考核工具? /131

第9章 时段陈列业务管理

§ 9.1 时段陈列管理的涵义 /137

Q51 《时段陈列指引》适用哪些情况? /137

- § 9.2 《时段陈列指引》的制作方法 /139
 - Q52 如何制作《时段陈列指引》? /139
- § 9.3 时段陈列业务的管理方法 /143
 - Q53 如何实施时段陈列流程管理? /143
 - Q54 如何制订时段陈列业务目标计划? /145
 - Q55 如何制作时段陈列业务考核工具? /147

第 10 章 陈列培训业务管理

- § 10.1 陈列培训管理的概念 /151
 - Q56 为什么必须重视陈列培训机制? /151
- § 10.2 陈列培训管理的方法 /152
 - Q57 如何实施陈列培训业务的流程管理? /152
 - Q58 如何制订陈列培训业务的目标计划? /156
 - Q59 如何制作陈列培训管理考核工具? /158
 - Q60 如何进行年度陈列培训规划? /161

第 11 章 陈列业务反馈管理

- § 11.1 陈列业务反馈管理的概念 /165
 - Q61 陈列业务反馈管理是什么? /165
- § 11.2 陈列业务反馈管理的方法 /168
 - Q62 如何实施陈列业务反馈的流程管理? /168
 - Q63 如何制订《陈列反馈报告模板》? /169
 - Q64 如何通过《陈列反馈报告》实施部门合作? /172
 - Q65 如何设计陈列反馈管理的质量考评工具? /174

第 12 章 陈列空间企划管理

- § 12.1 陈列空间企划管理的概念 /177

Q66 什么是陈列空间企划管理? /177

§ 12.2 陈列空间企划的方法 /179

Q67 如何进行陈列空间企划? /179

第 13 章 陈列商品销售企划管理

§ 13.1 陈列商品销售企划管理的概念 /193

Q68 什么是陈列商品销售企划管理? /193

§ 13.2 陈列商品企划管理的方法 /195

Q69 如何进行全面的陈列销售企划? /195

第 14 章 陈列团队文化管理

§ 14.1 陈列团队文化管理的概念 /213

Q70 陈列团队文化管理是什么? /213

§ 14.2 陈列团队文化管理的方法 /214

Q71 如何实施陈列团队文化管理? /214

§ 14.3 陈列团队管理的基础原则 /221

Q72 有没有不变的陈列团队管理原则? /221

后 记

□引子

每个人的职业规划到最终不外乎两个规律性的选择，一是成为老板——创立自己的企业，成为企业资产拥有者；另外就是成为职业“打工者”——在别人的企业里做一个职员，从事一份职业，成为资源管理和使用者。有人会补充说：还可以做自由职业者。不错，自主地决定你的时间和任务，但同样，最终还是为你的客户服务，根据客户的需要确定你的任务和时限，这仍然是一种相对自由的“打工”状态。老板和职员这两种基本的职业角色类型，无论是哪一种类型的规划，其过程都是从个体独立工作向团队或组织工作模式来发展，每个人的角色也从个体的员工向管理者的角色转变，老板和经理人都同样做着管理人、管理资源和管理业务的工作。即使为了这本书的出版，笔者不得不暂时成为一个专职“坐家”，也需要管理每天的时间和写作任务。

管理技能是每个人职业发展的一项基本技能。我们可以试想，就算自己是一名农夫，也要通过管理，让果树更多地结果，让庄稼更多地产粮，让人工更有效地劳动，让收获的果实和粮食卖到更好的价钱，并且不断地降低化肥、人工、饲料和时间的成本……

那么，陈列工作也无出其右，需要达到同样的目标：陈列要更好地促进商品销售，陈列要不断地促进和推广企业品牌形象，同时尽量降低各项预算和运营成本，……如何实现这些目标？那只有充分实施你的管理职能！

第 1 章

陈列管理的基本问题

1.1 陈列管理的概念

1.2 陈列管理的管理范畴

1.3 陈列管理的企业实践现状

1.4 陈列管理的风格类型

Q1 陈列管理是什么？

陈列管理是指针对公司内的陈列业务实施管理职能，从而达到职能输出效率不断提高的过程。陈列管理的主体是公司内具备陈列管理职能的人员，不仅仅是专职的陈列经理、陈列主管，也可能是兼管陈列管理职能的形象经理、零售经理、市场经理和企划经理。

Q2 陈列管理管什么？

陈列管理的管理范畴可以理解为管理的对象，即客体。它包括公司内陈列业务相关的人、事、物（资）因素，也就是陈列的行政管理、业务管理和财物管理。其中陈列业务管理是前台性的职能，直接涉及到与公司内部和外部的沟通与协作，是关键因素。而陈列行政管理和财物管理则侧重于后台的运营规范，虽不被内部客户和外部客户直接观察，但是可以体现在陈列业务运营的方方面面，可以说是实施有效陈列管理的基础。

为了更简单地理解管理范畴的概念，我们用一份表格来具体分类罗列出公司陈列管理的内容（表 1），它不一定能绝对全面准确地定义陈列工作的内容，但是具有普遍的

表1 品牌零售公司陈列管理范畴一览表

陈列业务类别	一级项目	二级项目
行政管理类	岗位考勤	岗位职责
		考勤制度
	绩效考评	一般绩效指标 CPI
		关键绩效指标 KPI
		绩效考评管理
	团队建设	团队业务合作
		团队培训学习
		团队建设活动
	员工发展	陈列员工晋升
		陈列员工奖惩
设计管理类	橱窗设计	橱窗计划与方案
		陈列道具设计
	平面设计	主题形象平面
		促销活动平面
	手册设计	陈列基础手册
		陈列标准 / 指引手册
执行管理类	橱窗执行	店铺橱窗实地执行
		异地橱窗遥控执行
	标准执行	新店开业陈列
		店铺新品陈列
		店铺陈列调整
		其他陈列搭配任务
	效果检护	橱窗效果检护
		产品陈列效果检护
培训管理类	课堂培训	陈列岗位技能培训
		陈列素质技能培训
	实地教练	店铺员工实地教练
		陈列员工实地教练
	培训考核	培训绩效考核
财物管理类	陈列预算	橱窗设计预算
		陈列培训预算
	陈列物资	固定陈列资产管理
		活动陈列资产管理