

卓越陈列师实战丛书

陈列规划

林光涛 李 鑫 著

时尚零售业商品视觉管理及应用



化学工业出版社

卓越陈列师实战丛书

林光涛 李 鑫 著

陈列规划

时尚零售业商品视觉管理及应用

VISUAL
MERCHANDISING



化学工业出版社

· 北京 ·

本书围绕陈列规划的空间、时间、商品、表达方式（陈列手法）、顾客五个关键因素展开，通过绘制大量可操作性极强的、实用的工具图表，直观展示有代表性的品牌分布在世界各地的店铺照片进行举例与说明，图文并茂地对每一个因素进行了分析与总结，进一步明确了陈列规划实际工作的核心内容和关键点。最后一章以操作性极强的整年十二个月的陈列规划实例对全书内容进行了系统归纳呈现。本书对如何通过VM（陈列规划）来推动品牌的商品经营绩效、大幅度提升店铺的零售额和利润有很好的指导意义。

本书不仅适合正在从事视觉陈列工作的从业者及与陈列工作相关的人员，如视觉总监、陈列经理、陈列主管、陈列督导、店铺经理等，同时也适合有相关需求的企业的集中培训及相关院校的师生学习使用。

图书在版编目（CIP）数据

陈列规划 / 林光涛，李鑫著. — 北京：化学工业出版社，
2015. 4

（卓越陈列师实战丛书）

ISBN 978-7-122-23262-5

I. ①陈… II. ①林… ②李… III. ①服装—陈列设计 IV. ①TS942.8

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第043923号

责任编辑：李彦芳

装帧设计：知天下

责任校对：蒋宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印装：北京瑞禾彩色印刷有限公司

889mm×1194mm 1/16 印张11 字数220千字 2015年6月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：68.00元

版权所有 违者必究

序

新世纪以来，中国服装行业转型升级的步伐不断加快。在内需市场的拉动下，服装消费体现出全球化、个性化、多元化、品牌化的特征。一方面，衣着消费市场对品牌的需求日益增强；另一方面，国际品牌进入国内市场的速度逐步加快，服装自主品牌的发展面临巨大的机遇和挑战。

十八届三中全会把“满足人民群众对更美好生活的新期待”作为经济发展的重要落脚点，而服装产业作为大众审美与产业文明的重要载体，在全面建成更高水平的小康社会的过程中承担着重要的使命。过去十年，服装自主品牌在“质量、创新、快速反应和社会责任”四位一体方面取得长足进步，尤其是通过设计创新能力的提高，自主品牌的消费认知度明显增强。

一直以来，中国服装设计师协会致力于推动自主品牌的成长和服装人才队伍的提升，视觉营销也是其中的一个重要内容。服装作为情感消费的重要对象，单一的功能消费已不能满足更高层次的消费需求，所以消费者越来越关注消费体验，关注消费环境的氛围和视觉形象。因此，卖场的视觉形象是服装自主品牌发展中重要的环节。

从2005年开始，中国服装设计师协会就汇聚国内一批优秀视觉营销专家，率先在国内开设“陈列实战研修培训”，截至2013年年底，共举办46期高端陈列培训。2006年11月成立了中国服装设计师协会陈列委员会，使服装陈列师有了自己的组织。几年来，陈列委员会发挥自己的专业影响力，为众多的中国服装品牌进行咨询和培训，同时开设了陈列设计师专业资格考评，受到业界的好评。

本系列丛书就是中国服装设计师协会陈列委员会的一批国内优秀视觉营销专家几年来的研究成果。他们在这几年实际运用、教育和培训中积累了大量的经验和案例，在汲取国外先进的视觉营销管理体系和经验的同时，又加入符合中国国情的实践技巧和知识，形成了富有中国特色的理论和教育的视觉理论培训体系，使国内服装品牌能快速掌握和实施。

我们期待这套丛书的出版，能为走向纵深化发展的中国服装品牌带去更多的视觉营销理论体系和技巧，为中国服装业自主品牌的发展助一臂之力！

张庆辉

中国服装设计师协会副主席

前言

毕业后，选择视觉营销领域作为职业生涯的开始，给了我无处不在的锻炼机会，迷恋于一个视觉创意的诞生、一组零售数据的有趣分析、一种独特手法的表现……现在慢慢学会了享受这份工作。VM是一项理性分析和感性表达的职业，借用一个好朋友的话说，一位优秀的VM从业者应具备编剧的大脑——想象力，导演的思维——组织力，美术指导的审美——洞察力，摄影的技术——实战力，演员的演技——表现力，场记的脚步——奔波力，制片人的规划与协调——整合力……这是一个充满挑战与乐趣的职业，能激发一个人全面的职业潜能。

多次往返巴黎、东京，以接受系统的VM学习与实践，并有机会与优秀的同行进行深入交流，让我对VM工作有了更为全面的认识与理解。关于店铺陈列规划方面的付出与收获，一直以来想写一本系统且有独立知识结构的实用书籍，把自己十五年的陈列规划实地工作经验做一次全面的梳理与总结，以期与大家分享。我日常的工作模式不是在店铺现场，就是在去店铺现场的路上，没有整块的时间，一搁再搁，如今才总算拙著初就。

本书的结构是以陈列规划的空间、时间、商品、表达方式（陈列手法）、顾客这五个关键因素展开，对每一个关键因素进行了分析与总结，然后以全年十二个月VM计划实例做整体的归纳。通过绘制大量实用的工具图表，收集全球有代表性的品牌店铺照片进行举例与说明，进一步贴近陈列设计师的实际工作需要，书中作者的很多实践案例同样具有参考性。

本书的宗旨在于呈现有效的陈列规划工作，能提升品牌的店铺形象与零售业绩，使其适应市场客观环境，实现企业的经营目标。如今电商时代的开启与市场竞争空前的白热化，让顾客置身于一个不断变化、丰富的信息新世界，网络购物已成为当下主流的消费方式之一，

传统零售业遇到了前所未有的竞争格局，在未来很长一段日子里，网络购物与实体零售两种业态会一直并存、优势互补。如何让顾客购物更方便、快捷？如何让店铺的顾客视觉体验进一步得到提升？如何让品牌拥有专属的视觉“标签”，都向陈列设计师的能力提出了挑战，但这也是全新的起点，让我们一起将陈列规划的工作价值发挥到极致。

2015年到来之前终于让此书成文，可以和大家见面，首先感谢本书的编辑李彦芳女士，对本书出版的大力支持，在写本书时曾和我说过：“好书不怕晚”，让我倍感压力，也是动力。同时感谢李鑫女士对本书的完成做了很多的工作，本书大量精美的绘图便是出自她手，后期的校对也给我很多的建议。

这里要感谢中国服装设计师协会培训中心提供的广阔陈列资源平台，同时感谢培训中心老师和学员无私的知识分享，从事VM工作多年以来及本书的顺利出版得到了很多好朋友的支持与鼓励，感谢Davis、Yvonne、Zoe、周同、李玉杰、钱小丽、王懿、吴松、祝颖杰等，谢谢你们的信任。

最后感谢我的家人，是你们让我的生活如此精彩，充满了动力及希望。

林光涛

2014年11月16日于中国杭州

Preface



#MONSTER

LAGI

CONTENTS

目录

1	第一章 陈列规划基础	
2	第一节 陈列规划概述	
2	一、陈列规划的定义	
2	二、陈列规划的五个关键因素	
6	三、陈列规划的作用	
7	第二节 陈列规划流程	
7	一、陈列规划流程分解	
8	二、陈列规划流程任务说明	
11	第二章 陈列空间规划	
12	第一节 店铺空间构成	
13	一、VP 空间规划	
14	二、PP 空间规划	
17	三、IP 空间规划	
18	四、VP、PP、IP 规划的关系	
20	第二节 顾客动线规划	
20	一、顾客购物行为分析	
22	二、顾客行动路线分析	
22	三、顾客动线规划——通道规划	
26	四、顾客动线规划——灯光照明规划	
33	五、顾客动线规划——PP 重点陈列规划	
35	六、顾客动线规划——商品卖点规划	
36	第三节 店铺形态构成及规划	
36	一、商场中厅构成特点及规划策略	
38	二、商场边厅构成特点及规划策略	
41	三、专卖店构成特点及规划策略	
45	四、多层专卖店构成特点及规划策略	
47	五、卖场特殊形态分析及规划策略	
49	第四节 店铺区域划分	
49	一、单一依据的区域划分	
50	二、综合依据的区域划分	
52	第五节 店铺货架构成及布局技巧	
52	一、货架的分类及特征	
55	二、货架的整体布局技巧	
56	第六节 店铺 SKU 容量规划	
56	一、店铺 SKU 容量规划的定义	
57	二、店铺 SKU 测算的关键因素	
58	三、SKU 容量的测算方法	
61	第三章 陈列时间规划	
62	第一节 商品生命周期及陈列规划策略	
63	一、导入期商品陈列策略	
64	二、成长期商品陈列策略	
66	三、成熟期商品陈列策略	
68	四、衰退期商品陈列策略	
69	第二节 商品不同生命周期的店铺布局规划	
70	一、导入期店铺布局	
70	二、成长期店铺布局	
70	三、成熟期店铺布局	
71	四、衰退期店铺布局	
71	第三节 销售周期及陈列规划	
71	一、节假日商品陈列策略	
72	二、打折促销期商品陈列策略	

77 第四章 陈列商品规划

78 第一节 商品的分类

- 78 一、按产品线的构成划分
- 78 二、按目标群体性别及年龄层次划分
- 79 三、按商品季节类别划分
- 80 四、按商品生活场合或顾客生活方式划分
- 81 五、按商品主题系列类别划分
- 82 六、按单品类别划分

83 第二节 店铺的商品布局依据

- 84 一、当季商品企划主题
- 85 二、商品订货及销售计划
- 85 三、店铺销售整体数据
- 87 四、商圈的目标消费群体
- 87 五、顾客的购物行为习惯
- 88 六、店铺销售周期或商品推广
- 88 七、季节及当地天气状况

90 第三节 陈列关键数据分析

- 90 一、店铺运营四大基础数据群
- 93 二、陈列数据分析方法

94 第四节 陈列绩效关键数据提升策略

- 94 一、进店率
- 98 二、试穿率
- 100 三、售罄率
- 103 四、客单数
- 104 五、件单价

107 第五章 陈列手法构成与技巧

108 第一节 陈列构成

- 108 一、水平构成
- 109 二、垂直构成
- 110 三、斜线构成
- 111 四、放射状构成
- 112 五、三角构成

116 第二节 陈列技巧

- 116 一、留白
- 117 二、对称
- 118 三、群组
- 120 四、对比
- 122 五、呼应
- 124 六、重复
- 125 七、节奏

129 第六章 整年 12 个月陈列规划（VM）方案

- 130 一、品牌概况
- 131 二、SCHIZZO 整年 12 个月陈列规划（VM）方案

CONTENTS



第一章

陈列规划基础

CHOUPEPETTE

RI
ELD

第一节

陈列规划概述

一、陈列规划的定义

VM (Visual Merchandising) 是视觉营销的简写, 这个概念最初于20世纪70年代被美国零售行业提出, 随后被引入欧洲、日韩和中国, 由视觉效果和商品企划构成。

从字面意义可理解为视觉化的商品企划或商品战略, 其意义在于商品开发及购买阶段计划以何种视觉方法向顾客提供商品, 并加以实施的商品视觉整体规划。

当我们面临着商品同质化、均一化的市场环境, 同行业所有的零售店铺展示的都是同一类或相似度很高的商品, 于是不得不采取价格竞争来寻求市场空间及销售业绩, 这样的结果直接导致公司利润的下降及品牌价值的流失。在这样的市场环境下, VM作为解决这个问题的重要对策之一而被导入, 通过VM能确立商品和品牌的价值, 通过寻找与竞争对手的差异化, 从而提高顾客的购物体验, 最终实现品牌的经营业绩。

VM在广义上是指一整套反映公司视觉营销发展的战略, 从商品开发阶段开始导入, 与商品销售、市场活动同步, 及时地把信息传达给目标顾客的视觉管理系统。

VM在狭义上是一种视觉展示策略, 以视觉展示为表现手法, 对品牌商品在时间、空间、表达方式 (陈列手法) 上进行整体的规划, 有效地传达商品价值给目标顾客, 使其适应市场客观环境和达到品牌经营目标。这也是本书所指的陈列规划, 是一种主动的营销形式, 可以体现商品的整体销售思路, 通过陈列设计师对店铺商品视觉的规划, 有策略性地来引导顾客在店铺里进行购物活动。

从定义上可以看出, 陈列规划工作方法是视觉化手段, 规划的对象是品牌的商品与顾客, 规划的范畴则是时间、空间和表达方式 (陈列手法) 。

二、陈列规划五个关键因素

做好店铺的陈列规划, 陈列设计师要考虑的因素很多, 包括了品牌定位、营销策略、店铺商圈、顾客群体、空间规划、顾客动线与视线、商品结构、销售数据、陈列手法等众多因素。这些陈列因素可以归纳为五个方面, 如图1-1所示,

即时间、商品、空间、陈列手法、顾客。这五个方面我们称之为陈列规划五个关键因素。这五个关键的陈列规划因素，从点做到面很困难，如果从整体考虑，再把握各个关键因素，这样会比较容易达到所设定的陈列规划目标。

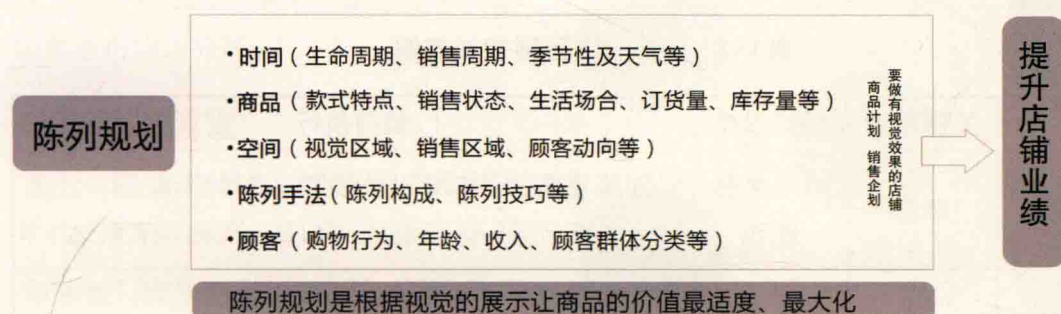


图1-1 陈列规划关键因素

从表1-1中很容易看出陈列规划是从时间、商品、空间、陈列手法、顾客五个主要方面入手来制定店铺陈列规划方案的。

表1-1 陈列规划关键因素说明

5W	关键因素	核心诉求	目标设定	如何执行
为谁 (Who)	顾客	卖给谁	针对目标顾客	目标顾客和实际顾客的设定，在对年龄、兴趣、爱好、生活方式、购买动机、购买决定等因素进行分析的基础上明确目标顾客
什么 (What)	商品	卖什么	展开商品及商品量	明确商品的主题，对所有商品进行选择，确定有效地展示商品及商品量
何时 (When)	时间	什么时候开始展示	展示时间	考虑到季节、节日、促销活动、地区等，进行商品生命周期的分析，确定适当的时间为顾客展现商品
在哪 (Where)	空间	在哪里展示	展示场所	分析商品生命周期和顾客的购物行为习惯（视线、动线等），确定商品更适合在店铺的哪个位置进行展示
如何 (How)	陈列手法	怎么展示	展示方式	确定可以充分展现商品卖点、商品附加价值的陈列手法，选择适合主题的货架，模特、陈列道具以及色彩搭配等表现方法

表1-2和图1-2是Schizzo女装品牌针对夏季都市女性所设计的度假主题系列商品，通过在店铺主题区域的规划实例，从表1-2中可以看出时间、商品是不可以改变的因素，空间和表达方式则是陈列设计可调整的因素，顾客为不确定因素。

表1-2 店铺主题区域规划实例

5W	关键因素	目标设定	如何执行
为谁 (Who)	顾客	针对目标 顾客	针对盛夏度假的都市时尚女性，对时尚敏感，注重个人着装风格，年龄在25~35岁之间的顾客群体
什么 (What)	商品	展开商品 及商品量	以海边度假休闲风格商品为展示主推系列，主推单品以连衣裙为主，做整体搭配，商品以透气、舒适的棉麻为主。本系列商品数量为25个SKU
何时 (When)	时间	展示时间	六月份的第二周
在哪 (Where)	空间	展示场所	店铺的橱窗做海边度假场景设计，店铺主题区度假休闲风格主题商品全系列展开，主题区商品由展示台、中岛架、模特组及靠墙货架有层次的组成。展示的商品品类丰富、主推搭配及商品明确
如何 (How)	陈列手法	展示方式	商品的色彩及图案作为卖点，模特组做系列商品出样和完整搭配。橱窗、主题区、PP空间的商品形成呼应做展示，营造度假商品的整体氛围

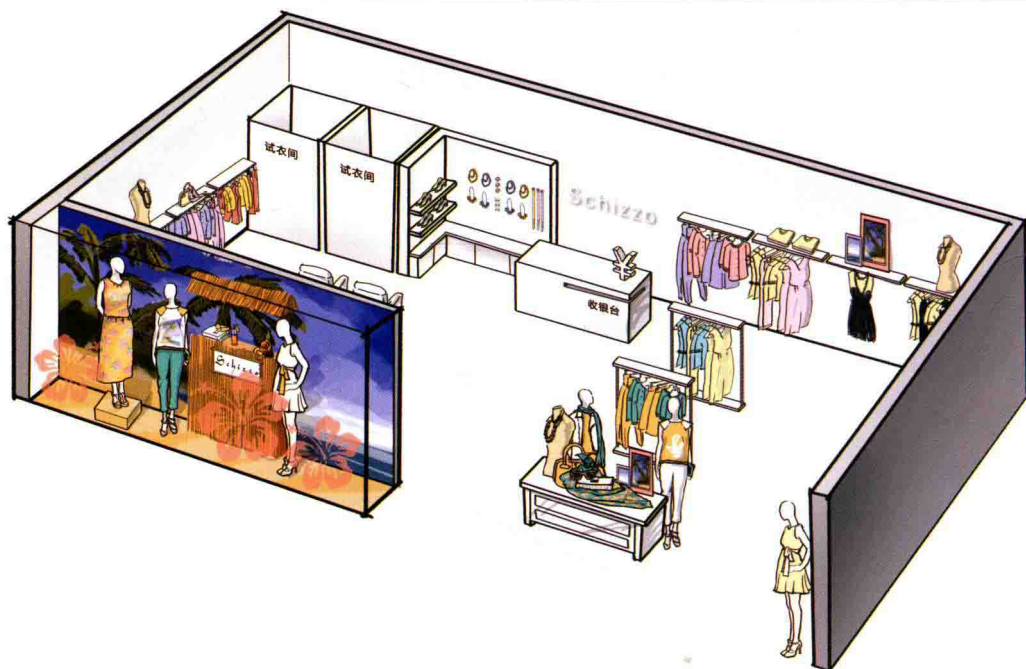


图1-2 店铺主题区实例图

陈列设计师需要对商品、时间、空间、陈列手法、顾客五个关键因素进行分析,找到最有价值的信息进行分类,成为陈列规划时的参考。将这五个关键因素进行如下分解。

1.不可变因素

(1) 与商品有关的不可变因素:款式、面料、颜色、尺码、价格、搭配方式、穿着场合、销售状态、订货量、库存量等。

(2) 与时间有关的不可变因素:商品生命周期、商品销售周期、季节性、天气等。

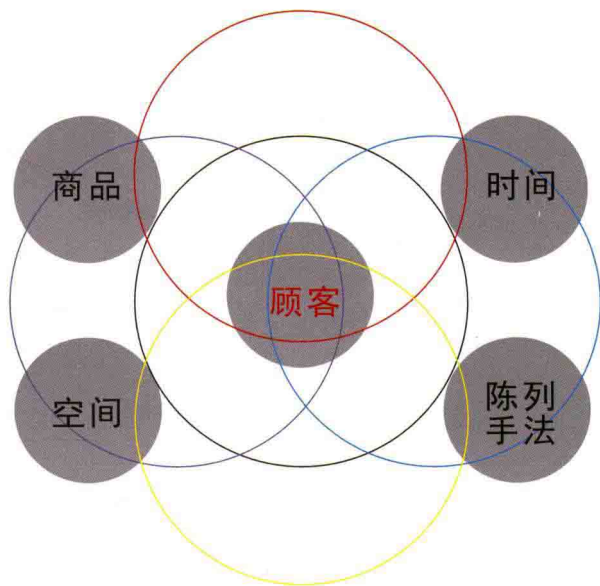


图1-3 陈列规划五个关键要素关系图

2.可变因素

(1) 与空间有关的可变因素:空间功能区域划分、视觉效果区域划分、销售业绩区域划分、顾客动线及视线等。

(2) 与陈列手法有关的可变因素:陈列构成、陈列技巧等。

3.不确定因素

与顾客有关的不确定因素:顾客群体年龄、收入、购物行为、宗教信仰等。

将商品、时间、空间、陈列手法、顾客五个关键因素所包含的信息进行分类后,可以发现它们之间有相辅相成及环环相扣的关系,任何一个因素的变动都会制衡到其他因素。我们还可以从图1-3中看出陈列规划五个关键因素是以顾客为中心对象,以展示空间为平台,在合适的时间运用有效的陈列手法为顾客展示合适的商品,从而传达品牌信息及商品价值,最终实现店铺的经营业绩。

例如,品牌当季主推系列商品在商品刚上市时应规划在店铺最佳视觉展示区域,运用最有效的陈列手法(如模特群组出样、重复展示等),进行整体的视觉展示,以达到销售价值最大化。如果不是当季的主推系列商品,即使在刚上市阶段,也不会展示在店铺空间的最有价值的展示区域。

陈列设计师在做陈列规划工作时需对五个关键因素进行综合判断与整合,这五个方面存在客观因素,但陈列设计师却可以发挥主观能动性,结合商品及销售计划等信息,把商品陈列规划的有效性进行到底。综上所述,陈列规划的价值基于个性独立的品牌,不断变化的市场,不断更新的商品以及纷繁多态的信息传达上。

三、陈列规划的作用

1.使商品快速销售，以实现其商业价值为最终目的

陈列规划是一种商业行为，陈列设计师在做陈列规划时，必须站在商品销售的角度考虑，以营运数据为基础，在现有条件下将商品进行合理的规划，满足审美的同时也满足顾客各方面的需要，以达到审美和销售二者间的平衡。这样商品才可能更容易地进行销售，陈列规划最终还是为了实现商业的目的。例如，处于成熟期销售较好的商品系列，我们规划在店铺销售较好的区域进行整体展示，可能会选择在店铺主题区或是靠近试衣间的区域，以提高顾客的试穿率及成交率。

2.为了让顾客更容易理解、认同并接受商品

陈列规划是在合适的时间、合适的空间，用合适的陈列手法展示合适的商品，以便于为目标顾客传达有效商品信息的商业行为。商品规划具有一定的逻辑性（大到商品分类、布局等，小到商品搭配组合、色彩构成等），能让顾客对商品的价值所在一目了然。例如，同主题风格的商品出现在同一区域内，商品进行合理的搭配组合。只有顾客看懂了，才可能接受商品主题、搭配方式及商品的本身。

3.为了更好地提升商品的价值

通过陈列时间规划可以让商品更快速地销售；运用合适的陈列手法可以让商品更具价值感，比如高货值商品出样会作整体的组合搭配展示，来突出高货值商品的价值感；把商品展示在视觉价值较高的区域空间里可以更容易引起顾客的关注，从而产生购买行为。这些都是陈列规划带来能提升商品价值感的方法，最终让顾客感觉物有所值。

陈列规划工作是一项动态工作，当陈列设计师面对竞争品牌、流行时尚等市场环境的变化，商品内容的变化，店铺改造、整修等店铺空间的变化，检查、考核等例行的店铺陈列维护改进时都要进行店铺陈列规划相关的工作。只有明确陈列规划为什么而进行时，才有可能通过陈列规划做好目标信息的有效传达。

第二节

陈列规划流程

陈列规划流程是指在店铺陈列规划工作中通过信息的收集、分析、传达（执行）及反馈形成一套标准化的工作步骤，能保证陈列规划工作的规范化与持续性，同时使陈列设计师能清楚地知道工作的关键节点及目标方向。在日常陈列规划工作中根据流程的执行以提高工作成效，来快速应对市场与顾客的需求，对店铺经营业绩的推动做到最大化。

一、陈列规划流程分解

陈列规划流程分解的具体内容见表1-3。

表1-3 陈列规划流程分解

步骤	项目概述	主要执行项目
Step1	市场现状 及顾客分 析	1.市场现状及商圈特点
		2.时尚趋势和目标顾客需求分析
		3.竞争品牌的情报
Step2	商品分析 及调整	1.商品及营运数据的分析
		2.新品上市计划
		3.店铺商品结构的整合
Step3	销售计划 及目标达 成	1.销售趋势的分析
		2.销售计划及进度检视
		3.商品销售重点的设定

续表

步骤	项目概述	主要执行项目
Step4	陈列规划的展开与执行	1.店铺级别定位
		2.店铺形态分析
		3.顾客动线与视线的确定
		4.店铺货架组合与排列
		5.店铺区域划分
		6.店铺商品整理及布局
		7.VP（Visual Presentation，演示空间）、PP（Point of Sales Presentation，展示空间）、IP（Item Presentation，陈列空间）的展开
		8.执行品牌的陈列标准及指引
Step5	陈列规划成效的评估	1.周陈列分析制度
		2.陈列的维护及执行评估
		3.下周陈列计划的制订

二、陈列规划流程任务说明

1.市场现状及顾客分析

陈列规划工作的有效展开，首先要对市场现状进行分析，了解商圈的特点和顾客群体的构成，不同商圈业态的定位会决定不同顾客群体的构成，据此可以掌握顾客群体的购买力及购物习惯。最后还应对竞争品牌的信息进行收集，有针对性地分析与总结，找到本品牌的优劣势来制定有竞争力的陈列规划策略。

2.商品分析及调整

在进行商品分析时，首先应从商品数据入手，通过零售软件系统平台对商品的订货数据、销售数据、库存数据及营运数据进行整体的分析，根据数据来发现问题、分析问题及解决问题。其次，对店铺整体的商品结构进行梳理，并了解新商品的上市计划，与店铺负责人一起找出主推系列、主推搭配及主力单品。

3.销售计划及目标达成

对店铺销售计划及目标达成情况进行分析，找出店铺与陈列相关的销售问题点。根据当下的销售趋势，分析目标顾客群体的购物行为及实际需求，并结合当下的季节性及天气变化，与店铺负责人一起讨论当下店铺重点销售商品的展示及推广计划。