

卓越陈列师
实战丛书

Good Management
Good VMD

好管理才有 好陈列



阿福先生 著



63 个陈列管理思路，路路畅通！

好管理让好陈列持久鲜活，直击人心！

卓越的陈列管理让全国店铺数据**屡屡刷新**！

精通陈列管理让你的**职场晋升**之路更宽广！



化学工业出版社

卓越陈列师 实战丛书

「好管理」 才有好陈列

Good Manamement, Good VMD

阿福先生 著



化学工业出版社

· 北京 ·

作为品牌陈列经理，你是不是正面对各种千头万绪的工作？本书以通俗易懂的语言，仿佛老师面对面授课的方式讲述了陈列管理过程中最具代表性的 63 个问题。这 63 个问题可以概括分为 8 个方面，即合理把握陈列部的定位和作用、陈列经理全国店铺的陈列管理方法、陈列经理的应急管理、陈列经理的常务管理、加盟商陈列负责人如何做好陈列管理、陈列经理对橱窗设计与推广的相关把控、陈列经理的源头把控、陈列经理的文宣工具——陈列手册。

高效的陈列管理可以把品牌的全国各地店铺销售潜能挖掘出来，成为品牌取得卓越销售业绩的非常重要的一环，因此，陈列管理将成为全国店铺销售增长点的关键因素之一。

图书在版编目（CIP）数据

好管理才有好陈列 / 阿福先生著. — 北京：化学工业出版社，2015.3

（卓越陈列师实战丛书）

ISBN 978-7-122-22362-3

I. ①好… II. ①阿… III. ①商品陈列 IV. ①F713.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 272525 号

责任编辑：李彦芳

装帧设计：知天下

责任校对：宋 玮

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：北京盛通印刷股份有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张 13¹/₂ 字数 210 千字 2015 年 3 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：39.80 元

版权所有 违者必究



序1

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更重要的使命。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，率先在国内开设了“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。并在 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来更多的视觉营销理论体系和技巧，为中国服装业自主品牌发展助一臂之力！

张庆辉

中国服装设计师协会副主席

序2

优质的陈列不仅可以兼具美观和促销两方面的效果，更是充当了服装店里的“隐形导购”。陈列做好了，销售业绩的提升也就水到渠成了。但是如何做让陈列出彩，让陈列吸睛，拜读完阿福先生的这本《好管理才有好陈列》后，我的心中就有了明确的答案。

本书系统地梳理了陈列管理的脉络，从“陈列定位”到“管理到位”再到“销售出位”的顺势而为，对陈列中的各种错综复杂的问题和疑难杂症都进行了深入浅出的透彻分析，深入挖掘问题背后的原因，并针对陈列经理经常遇到的棘手问题给予了详细支招。着实解决了终端多店陈列难、管理难以及新品上市如何陈列管理及如何管理加盟商的陈列师等问题，真正做到了让陈列出彩，用艺术拉动生意。

《好管理才有好陈列》这本书，凝结了阿福先生多年来的终端陈列经验，很值得服装经销商、终端销售管理人员以及陈列师和培训师一起学习、研讨。我相信此书一定是大家苦寻多年的终端陈列特训实战秘籍，大家定能从中找到共鸣。书中以对答的方式，来呈现繁杂的问题与精湛的实操技巧和方法，不仅视觉上更为直观，便于阅读，更关键的是内容充实，实用性强。

张建荣

武汉红人实业集团股份有限公司总经理

北京黛玛诗服饰有限公司前任总经理

浙江雅莹服装有限公司前任技术总监

前言

陈列管理——品牌终端软实力的较量

终端店铺是品牌连接顾客与品牌的窗口，全球品牌那么多，大家都有“窗口”，市场那锅饭就那么大，你吃得多了，我就吃得少了，为了能多吃点，大家都在“窗口”上明着暗着地较劲儿。

1. 从什么都能卖到服装设计和店铺设计的较量

一位朋友是北京某女装公司的销售总监，为这个公司服务了十多年，他和我讲，20世纪90年代的时候，服装生意很好做，一些衣服从工厂送到店铺，马上就能卖掉，有时顾客买单后打开塑料包装袋，里面还雾气腾腾地往外冒热气儿，是刚熨烫好就送到顾客手上的，绝对是“新鲜出炉”。

到了21世纪初期，这种好事已经不复存在了，不少品牌在忙于出爆款、抄爆款，于是一个能出爆款的设计师就成了香饽饽；而短期内的设计师就那么多，于是抢来抢去，缔造了设计师的幸福时刻。

21世纪初期，随着Ochirly新形象的出现以及Ochirly销售业绩的突出表现，让Ochirly式的店铺设计风格开始引领少女装店铺设计，各种“类似”的店铺装修迅速铺天盖地而来；紧接着几个成熟女装品牌店铺形象的改变，又带动大少女装店铺形象改造的风潮；于是，空间设计公司的幸福生活到来了。

2. 从服装设计到商品企划的转变

一位做老总的朋友做品牌多年，每年都有些爆款，也卖得不错，但公司增长率始终不高，自己的加盟店铺也很少，这是什么原因呢？

老总向一些经营多个品牌的加盟商打听原因，为什么选择别的品牌，而不选择我的？那个加盟商说：“你的品牌虽然每年都有爆款，但这些爆款，很多品牌也都有，而且价格还比你低，这些爆款在市场上并没有绝对的优势，而你的品牌除了这些爆款以外，滞销款居多，平销款很少。库存除了滞销款外，还有很多是爆款留下来的，很难做，而某某品牌，品类结构非常好，整体销售好，不只指望几个畅销款过日子。”

老总想起销售人员经常反映的问题：“×总，今年夏天的小马夹一款都没有，常有顾客问起呢！”“×总，今年秋天的小棉衣没有呢，隔壁品牌店卖得很好呢！”“×总，今年冬天高单价的裘皮和皮衣都没有嘛！”“×总，今年春装的连衣裙款数太少了，顾客都不够选。”

×总品牌的抄款越来越多，但抄不好整盘货。于是，从国外某知名品牌的商品部请来一位中国人做品牌的商品企划工作，于是，商品企划和买手变得越来越盛行。

3. 从店铺设计到空间规划的转变

模仿店铺货架的品牌越来越多，品牌B就是其中一个，颜色也用白色和少量彩色，别人用“六边形”组合成货架背景，他们就用“椭圆形”，各种货架都很相似，结果如何呢？

店铺反映，“收银台的位置不好”“店铺有死角，出畅销款都不卖”“镜子不够用”“没有休息区，客人留不住”……

原来，店铺设计抄得了货架，却抄不来空间规划，于是市场上为数不多的几个优秀的服装店铺空间设计公司的春天就来了。

4. 从硬件需求到软件（陈列管理）需求的延伸

到了 21 世纪初，很多的品牌在商品企划上做得越来越好，货品结构越来越符合市场需求。同时，店铺空间规划上也有了很大程度提升，越做越好的品牌也越来越多，于是比拼就越来越细化了。

曾经有个咨询师问我，服装品牌的店铺怎样才能看出好与不好？

从顾客的角度看店铺，品牌店内可以看到的有人、货、装修。“货”首先看到的不是单件产品的设计点，而是整盘货，也就是商品企划做出来的货品结构。“装修”不仅仅是看货架以及货架结构，更重要的是整个店铺的空间规划。

这里不管是商品企划出的整盘货，还是规划出来的整个店铺，都是硬件。硬件，很多品牌都做得不错，而如何把一盘货放到规划好的店铺空间里，则不尽相同，这是软件，也就是陈列。那么，看一家店铺，除了看货品、人员、空间规划之外，还要看陈列，管理好一家样板店的陈列不难，管好全国所有店铺的陈列，则是难上加难。

于是，陈列管理，就成了未来几年甚至十几年，品牌与品牌之间的又一个较量点。

目录

CONTENTS

○	引言 写给服装品牌老总	001
○	第一章 合理把握陈列部的定位和作用	007
●	第一节 给陈列部进行合理定位	008
●	Q 问题 01 陈列部在公司应处在什么位置?	008
●	Q 问题 02 陈列部应该放在哪个大部门之下?	011
●	第二节 把握好陈列部的作用	014
●	Q 问题 03 陈列部的核心作用是什么?	014
●	Q 问题 04 陈列部要用什么样的陈列经理?	016
●	第三节 明确陈列部的两个核心目的	019
●	Q 问题 05 怎样让全国各地店铺陈列形象统一?	019
●	Q 问题 06 陈列管理如何辅助全国店铺销售提升?	022

第二章 陈列经理全国店铺的陈列管理方法 025

第一节 全国终端的陈列管理方法 026

Q 问题 07 多店终端陈列应该如何管理? 026

Q 问题 08 全国多店陈列维护如何管理? 029

第二节 轻松管理加盟商的陈列 033

Q 问题 09 如何管理加盟商的陈列师? 033

Q 问题 10 如何管理代理商的陈列维护? 035

第三节 提前做好特殊时间段的陈列管理 037

Q 问题 11 新装上市, 终端陈列如何管理? 037

Q 问题 12 折扣期间全国终端陈列如何管理? 040

第三章 陈列经理的应急管理 043

第一节 销售数据方面的应急管理 044

Q 问题 13 全国新品销售不佳, 陈列管理如何调整? 044

Q 问题 14 滞销款, 陈列管理上怎么支持? 047

第二节 针对加盟商的应急管理 050

Q 问题 15 代理商不重视陈列, 不设陈列师怎么管理? 050

Q 问题 16 加盟商嫌橱窗道具费用贵怎么办? 053

第三节 陈列师与商品专员联动, 让陈列效能最大化 055

Q 问题 17 陈列师和商品专员在终端如何配合? 055

Q 问题 18 陈列不下的货品要不要轮换陈列? 057

第四节 让陈列师的调研和站店有方向感 060

问题 19 如何安排新陈列师站店? 060

问题 20 如何安排陈列调研? 063

第四章 陈列经理的常务管理 066

第一节 其他陈列管理方式的可行性 067

问题 21 每个店铺是否要设立陈列小帮手? 067

问题 22 能否以回收陈列照片的方式做陈列管理? 069

问题 23 是否能用调整前后的销售数据来管理陈列师? 072

第二节 利用好会议和培训传达陈列管理方向 076

问题 24 月度销售会议时, 陈列经理需要做什么? 076

问题 25 月度销售会议的陈列培训怎么做? 079

问题 26 陈列师会议怎么开? 082

第三节 陈列经理应对的工作变化 086

问题 27 可否将双件陈列改成单件陈列? 086

问题 28 新品牌的陈列主管应该怎么做? 089

问题 29 如何与陈列顾问合作? 091

第四节 关注好陈列师薪资与晋升 094

问题 30 陈列师要不要计提成? 094

问题 31 陈列部人员晋升通道如何设定? 098

问题 32 陈列师绩效如何考核? 101

第五章 加盟商陈列负责人如何做好陈列管理 105

第一节 加盟商陈列负责人把握陈列定位 106

- Q 问题 33 国际二三线品牌在国内的陈列模式是否要改变? 106
- Q 问题 34 多品牌加盟商的陈列师是分品牌还是分区域管理陈列? 108

第二节 加盟商陈列负责人的陈列管理 111

- Q 问题 35 代理商自己的店铺陈列怎么管理? 111
- Q 问题 36 日常陈列维护怎么管理? 114

第三节 加盟商陈列负责人的应急管理 116

- Q 问题 37 加盟商货品上市不及时的情况陈列如何管理? 116
- Q 问题 38 如何计算店铺 SKU 陈列量? 119

第六章 陈列经理对橱窗设计与推广的相关把控 123

第一节 把握全年橱窗与氛围设计节奏 124

- Q 问题 39 年度橱窗计划如何制订? 124
- Q 问题 40 需要准备哪些节日氛围设计? 127

第二节 橱窗设计过程管控 130

- Q 问题 41 橱窗设计全程如何把控? 130
- Q 问题 42 多橱窗方案如何设计? 133

第三节 高效开发辅助工具 137

- Q 问题 43 模特姿势如何开发? 137
- Q 问题 44 饰品道具如何开发? 140

第四节 橱窗设计应急管理 143

- Q 问题 45 全国橱窗硬件不完善时如何设计橱窗方案? 143
- Q 问题 46 如何让橱窗设计效果好且费用低? 146
- Q 问题 47 如何与橱窗道具公司合作? 149
- Q 问题 48 橱窗方案要不要让店长选订? 152

第七章 陈列经理的源头把控

155

第一节 把握与空间规划部门沟通的尺度 156

- Q 问题 49 陈列部要不要参与店铺设计? 156
- Q 问题 50 店铺入口越多越好吗? 159
- Q 问题 51 店内竖高架是否越多越好? 162

第二节 沟通好功能区域的效用 165

- Q 问题 52 收银台应该规划在财位吗? 165
- Q 问题 53 仓库应规划为多大面积? 168
- Q 问题 54 试衣间是否要设计在店铺的各个角落? 171

第三节 把握与设计部的沟通节奏 173

- Q 问题 55 陈列部要不要参与服装设计? 173
- Q 问题 56 要不要让设计部设计些陈列款? 176

第四节 发挥陈列部在订货会上的作用 178

- Q 问题 57 订货会陈列怎么做? 178
- Q 问题 58 订货会陈列培训怎么做? 180

第八章 陈列经理的文宣工具——陈列手册 184

第一节 清楚陈列手册的有限作用 185

- Q 问题 59 陈列手册的作用是什么? 185
- Q 问题 60 陈列部要做哪些手册? 188
- Q 问题 61 陈列参考标准如何制定? 191

第二节 合理规划陈列手册的内容和使用方法 194

- Q 问题 62 陈列手册包含哪些内容? 194
- Q 问题 63 陈列手册的制作和使用如何管控? 197

后记：陈列师的职业提升之路 201

写给服装品牌老总

有一个故事，发生在 20 世纪 90 年代，一个为数不多的服装品牌，初期经营两三家店，店铺在每次上货时，都由一个辅助销售的人 A 来整理，调整出样位置、出正挂、换模特甚至更换海报图片等，他们把这个工作叫作陈列，把 A 叫作陈列员。

由于经营得当，店铺数量一天比一天多起来，有的店铺，等 A 去到现场的时候，店铺人员仅仅是把新货挂到前面而已，很多地方乱得不成样子，且这种状况已经维持了多日，业绩也略有下滑，店铺店长和店员们还说 A 你怎么不早点来。

老总发现这个问题之后，决定让 A 再带两个徒弟，传授他们相关知识，并由 A 来分配工作，从而让每个店上新货时的陈列调整更及时，为的是尽可能地把销售业绩做好，从而多赚一点利润。

久而久之，A 的徒弟越来越多了，A 不用自己亲自去调整每一家店铺的陈列了，老总给 A 成立了一个部门，叫作陈列部，A 就成了陈列部的经理。

又过了几年，外地一些省会城市的人，代理了这个品牌，而且店也越开越多，新上货陈列时人手不足，A 作为品牌总部的陈列部经理，自然要帮助各省的代理商们做好陈列工作。A 是这样做的，让各地的第一个陈列员（一般是代理商的亲戚）来总部跟着 A 和 A 的徒弟学习陈列，然后再让他们自己回去带人，就像 A 以前那样。

后来，总部在货品系列和装修上有些新变化，推出了新的产品系列和新装修风格，A 为了让各省的陈列人员在陈列调整时有个参考，把总部做的新店铺陈列拍了下来，在图片旁边配上文字，做成电子文件发给各

省的陈列人员，让他们参考，就是这个电子文件，后来被一些品牌演变成了印刷版的陈列手册。

故事讲到这里，我想问各位老总一个问题：故事中的老总为什么要给 A 故事成立陈列部？

很显然，老总是为了在店铺每次货品变动时，有人在店铺做陈列，让店铺不乱（或者叫让店铺有序），同时对销售有辅助；而 A 做得不错，把这些好的办法也延伸到代理商那里。

而作为服装品牌老总的你呢？你成立陈列部的目的又是什么呢？

我见过成立陈列部的品牌公司有很多个，而目的也不尽相同，分别有几下以种。

1. 做陈列手册和陈列标准

这样的品牌外面一抓一大把，随便在招聘网站上搜索“陈列师”，十之八九都有制作陈列手册这一项。而这样的品牌，十之八九都是店铺陈列比较差的，他们以为陈列部是做陈列标准和陈列手册来管理店铺形象、要求店铺执行、让店铺形象统一的，殊不知，做陈列手册并不是目的，而是陈列管理中的方法之一，指望“之一”来解决所有的陈列管理问题，那是不现实的。

2. 完善架构，为了上市

这绝对是很另类的一种目的，某服装品牌要在 3 年内上市，为了完善公司组织架构，就设立了陈列部，请我给他们推荐陈列经理，我问他想让陈列部做什么工作？他说招来的陈列经理应该会知道的，我们的战略目的就是为上市而完善组织架构。我以没人为由推辞了，后来了解到该品牌招到的陈列经理为了不让部门员工看起来很闲，让员工大量参与订货会、做陈列手册、做搭配手册、展厅陈列等工作，店铺还是像以前一样乱而无章。

3. 店铺漂亮，辅助销售

要把店铺做漂亮，不能乱，同时不仅仅是漂亮好看，还要能好卖，