

不空谈理论，开好零售终端晨会，好业绩源自良好开局  
只传授工具，余杰奇、黄东丹、徐斐授技能，店店有余

# 零售业晨会技术

余杰奇 黄东丹 徐斐◎著

各零售行业终端店铺销售人员、管理人员，  
自主创业开实体店者、开网店者  
**参考必备**



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 零售业展会技术

余杰奇 黄东丹 徐斐◎著

图书在版编目 ( C I P ) 数据

零售业晨会技术 / 余杰奇, 黄东丹, 徐斐著. -- 北  
京: 企业管理出版社, 2016.12  
ISBN 978-7-5164-1304-3

I. ①零… II. ①余… ②黄… ③徐… III. ①零售业  
—商业管理 IV. ① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 158709 号

---

书 名: 零售业晨会技术

作 者: 余杰奇 黄东丹 徐 斐

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1304-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68416775 总编室 (010) 68701719  
发行部 (010) 68701816

电子信箱: [qygl002@sina.com](mailto:qygl002@sina.com)

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 8印张 125千字

版 次: 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷

定 价: 39.80元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

## 开好晨会，“打响业绩第一枪”

目前，很多大型零售企业的终端都在实施公司晨会制度，并且成效显著。为什么他们会坚持此项工作内容呢？原因有三：第一，晨会能够使工作计划、命令传达顺利地进行，促进公司全体员工对工作的理解；第二，晨会时间虽短，但互相交谈可以增进公司内部人员的沟通交流；第三，晨会能使每个人朝气蓬勃地开始一天的工作。此外，晨会最显著的作用就是能让人干劲十足，使每个人行动充满活力，所作所为皆源于既定的目标，以提高生产力，这是公司开晨会最重要的原因。

晨会是释放激情的最佳表现方式。没有激情的人就如燕雀，缺少雄心，难以成就事业；拥有激情的人就充满动力、爆发力和战斗力，而晨会正是释放这三种力量的最佳方式和场所。

晨会是精神胜利法的高度浓缩。美国诗人艾默生说：“自信是成功的第一秘诀。”无论干什么事情，首先要有信心，相信自己的能力，相信自己能成功。一个人事业成就的大小往往与自信心的强弱有直接关系。缺乏自信心常常是因为胆小、怯场、自卑感太重，认为自己先天不足，事事不如别人。因为自己的不自信，有些人让自己的生活和事业都一团糟。那么，如何自信起来呢？自信可由树立坚强意志和培育、磨练良好的行为习惯获得。比如每天早晨大喊“我是最好”或“我一定能成功”，长期运用这种精神胜利法，一切烦恼和挫折感都会大为减轻。

晨会能产生巨大的激励作用，能鼓舞士气，推动业务的增长，甚至激励一个团队、一个组织的前进与成长。但是，晨会是一项需要长期坚持的工作，需要做好一个长期的、系统性的计划，并且在形式上、内容上需要不断创新

才能使之富有生命力。可是，如此好的一个管理工具在国内一些零售企业施行的效果却差强人意，这点不得不令人惋惜。原本可以获得良好成效的晨会，只因方法错误，使员工扫兴，招致误解，最后变成无聊的一日之始，既然被认为是一件费事，终将导致被废止的命运。尤其对于许多终端管理者（店长）来说，如何长期有效地开好晨会常常是他们所面对的难题之一。面对这种状况，应如何应对呢？为此，我们撰写了这本如何开晨会的书，全面介绍了终端卖场晨会的流程、晨会前的准备、晨会的设计内容、晨会主题、晨会评估等来帮助终端卖场的管理者开好晨会，“打响”每日工作的“第一枪”。

# 目 录

## 前言 开好晨会，“打响业绩第一枪”

### 第一章 认识卖场中的晨会

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 定义晨会 .....              | 003 |
| 晨会运作带来的意义 .....         | 005 |
| 晨会中容易出现的问题 .....        | 010 |
| 晨会常见的组织形式 .....         | 012 |
| 晨会的“四性”、“六声”、“四来” ..... | 014 |

### 第二章 如何开晨会：晨会的流程

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 晨会的前期准备 .....      | 019 |
| 召开晨会的流程及内容 .....   | 034 |
| 晨会中卖场核心业务的跟进 ..... | 037 |
| 开好晨会的九大关键 .....    | 050 |

第三章 晨会主题与晨会后的跟进

晨会主题的策划 ..... 059

晨会主持人的要求 ..... 066

晨会总结及会后评估、跟进、落实 ..... 071

第四章 卖场例会：开好卖场例会，业绩翻三倍

例会结构 ..... 079

例会技巧 ..... 082

完美结束：卖场夕会 ..... 084

卖场交接会流程 ..... 089

卖场每周例会 ..... 090

卖场每月例会 ..... 092

卖场每日会议纪要 ..... 094

卖场例会跟进管理表 ..... 097

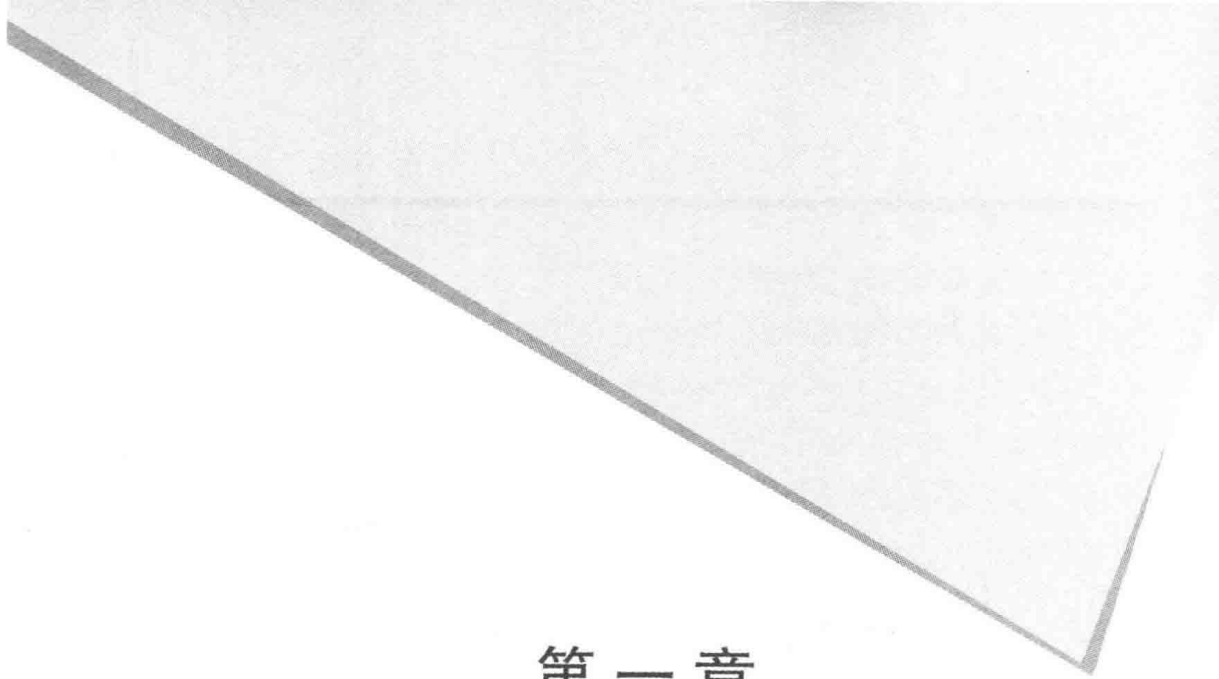
附件

附件一：晨会话题案例 ..... 101

附件二：晨会故事案例 ..... 108

附件三：晨会游戏案例 ..... 113

附件四：主持人演讲稿内容示例 ..... 119



# 第一章 **认识卖场中的晨会**

## 导读

---

定义晨会

晨会运作带来的意义

晨会中容易出现的问题

晨会常见的组织形式

晨会的“四性”、“六声”、“四来”

---

## 定义晨会

俗话说，“一年之计在于春，一日之计在于晨”，当新的一天开始之时，做好一天的任务部署是提高工作效率的方法之一。对零售业终端卖场来说，在营业前做好一天的工作部署更是极其重要。因此，晨会——营业前整天的工作部署对终端卖场来说有着十分重大的意义。那么，怎么定义晨会呢？简言之，晨会是以会议为工具发现问题、解决问题、提升绩效的过程，是企业管理中的一个有效工具。具体来讲，晨会是指利用上班前的 5~10 分钟时间，将全体员工集合到一起，互相沟通、交流信息和安排工作的一种管理方式。晨会中要做到人员点到、活动发表，要起到作业指导、生产总结、唤起注意、培训教育、信息交流的作用。

一个好的晨会有利于团队的精神建设，能让员工的精神面貌焕然一新，营造良好的企业文化，培养全员文明礼貌、遵守规定的习惯，起到鼓舞士气、

提高工作效率、提升业绩的作用。

在零售业终端店铺，晨会经营的主要目的是配合零售公司阶段性营销工作的主题，推进各项重点工程的顺利进行，并对各项基础培训工作进行不断强化。零售终端应将 80% 以上的制式培训内容由晨会进行强化，并开发相应的辅助工具，指导、帮助终端卖场管理者提升自我经营能力，进而提升晨会经营质量，提升队伍出勤率、活动率、留存率等各项指标，最终打造一支稳定、高效、专业的销售队伍。

## 晨会运作带来的意义

在了解晨会的意义前，我们先来看这样一个案例。

物美超市是一家大型的零售卖场。众所周知，物美超市从成立以来就一直坚持开展晨会，卖场在每天早上开业前都要开展晨会，总部每周一早上要开展晨会。在物美，关于晨会怎么开有很具体的规定，比如站凳子、拿喇叭、点人数等要求，就是物美董事长张文中博士很早提出的。

站凳子——是为了让参加晨会的全体员工能看见店长，店长也能看到大家开会的反应，否则，几十人、几百人，一大片，没有效果，是极大的浪费。

拿喇叭——是为了让所有的人都能清楚地听到店长的讲话，确保每一个人了解晨会的内容。

点人数——是保证晨会的出勤率，防止员工缺席，如果有缺勤的话，还

要补课。

这三点要求都是细节，体现了物美在晨会组织上的务实、细致。其实，物美不止是形式上有规范，更重要的是对晨会的内容有详细的要求，如进行物美文化的宣导、传达上级的工作部署、报告销售进度、表扬、批评、培训业务技能等，要求店长在前一天晚上准备好内容，填写《晨会准备单》。制度很实也很细，但不等于执行的结果就好，为了确保执行到位，物美有专门的检查，张文中董事长就曾经亲临现场进行检查和指导。

物美一直在坚持晨会制度，并且取得了其他工作不可替代的成果，物美的文化、管理理念、管理制度以及业务流程、业务技能，特别是各项业绩指标的进度跟踪等都是通过晨会宣达到全体员工。所以，物美的成本领先、做实做细、成果论英雄等理念才会深入人心。这不是一时的，而是一个长期的过程，是潜移默化积累的过程。物美能取得今天这样的成绩，晨会功不可没。

由上面的案例我们可以看出，晨会能帮助我们进行生意回顾，制定卖场目标，传达公司的信息，传递新产品的信息，教给我们工具，提升整个卖场的士气，提升终端销售人员的工作技能，而最终来提升卖场的销售业绩。概括来说，开晨会有利于实现经营目标、利于传播企业价值观、让员工产生归属感和向心力、激励员工产生积极心态和建立畅通沟通渠道（见图 1-1）。所以，晨会不但要坚持天天开，而且还要提前做好准备，开好每一次晨会，使晨会真正发挥它的最大作用，提升卖场的销售业绩。

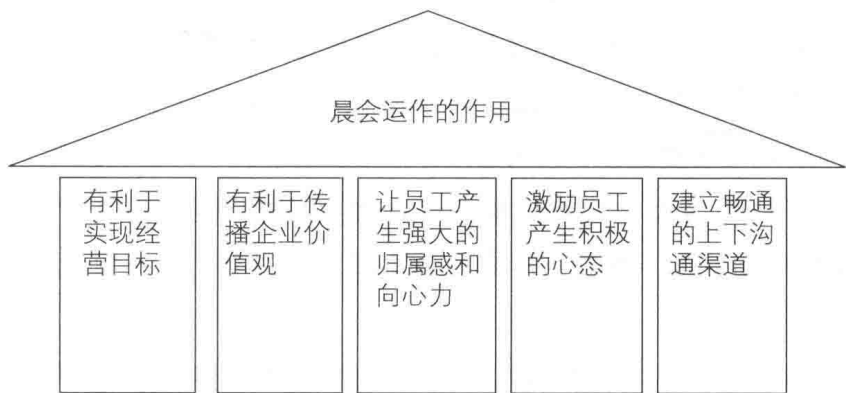


图 1-1 晨会运作的 5 个作用

### 1. 有利于实现经营目标

对于我们零售终端来说,一天工作的好坏很大程度上取决于晨会的效果。因为在晨会上需要进行生意回顾、制定一天的销售目标、新产品的介绍、服务的跟进、人员分工、促销推广安排等内容,这些内容都是为了达成经营目标而设置。因此,晨会是一天工作的开始,需要高度重视。

### 2. 有利于传播企业价值观

企业的价值观需要渗透到每个员工的意识里,要达到这样的效果,企业需要一个有效的传播途径,而晨会就是这样一种每天可以对员工进行企业价值观传输的工具。因此,晨会是企业文化理念的脉搏,是企业价值理念的“传导系统”。

#### (1) 硬性强化记忆价值观

在晨会上,可以通过让员工背诵企业的价值观,使之在员工的脑海中不断地被强化,让企业价值观深入到员工的潜意识里。

#### (2) 案例分享或活动设置

在晨会中,精心设计一些能体现企业价值观的活动,将理论性的、抽象晦涩的价值观等企业文化语言转化为形象生动、有形可见的行为,在一种或庄严或欢乐或热烈或随和的情境氛围中,让员工自觉或不自觉地接受隐性教育,深化对企业价值理念的认识、理解,进而产生强烈的认同感。

### 3. 让员工产生强大的归属感和向心力

在参与企业仪式、感受企业文化熏陶的过程中,员工们充当着仪式中不可或缺的一个角色,他们会获得一种心理体验,发现自己的重要性,意识到自己是企业大家庭中的一员,认识到企业的发展有自己的贡献和力量,从而可以增强员工的归属感和自豪感,提高员工的工作热情和对企业的向心力。如日本松下电器拥有 20 万员工,公司分布于国内外,每天早上上班时唱晨歌,背诵“松下精神”,下班前唱晚歌;每位员工每隔一个月至少要在 he 所属的团体中进行一次 10 分钟的演讲,阐述对公司精神的理解及其承担的社会责任。这些仪式,展示公司的价值观,员工的英雄意识得到有效激发,使命感油然而生,从而使企业文化真正“活”在员工心里。

#### 4. 激励员工产生积极的心态

晨会的另一个重要作用是“振奋当日士气”，让员工产生积极的心态。没有激情的人就如燕雀，缺少雄心，难于成就事业；拥有激情的人则充满动力、爆发力和战斗力，而晨会正是释放这三力的最佳方式和场所。试想，一个在公共场合都不敢绽放自己的感情、推销自己的激情的营销人员，能感染顾客，卖出产品吗？

晨会，精神胜利法的高度浓缩。艾默生说“自信是成功的第一秘诀。”然而，事不如意十有八九，每天有多少苦恼频频侵袭，多少挫折不期降至，自信何来？自信可由树立坚强意志和培育、磨练良好的行为习惯获得，比如每天早晨大喊“我是最好的”、“我一定能成功”，并为此付出行动的精神胜利法。

下面，我们来分享一则小寓言：

这个小故事有两位主人公，一位是成功先生，一位是失败先生。每个人的头脑都是一个“思想制造工厂”，一个非常忙碌的、每日制造无数思想的工厂，这个工厂由两位工头负责。一位称为成功先生，另一位为失败先生。成功先生负责正面思想，生产成功的理由与方法；失败先生负责生产负面的、消极的思想，他是制造失败理由的专家。

成功先生和失败先生都是非常有执行力的，只要给他们一个小信号，就马上采取行动。如果信号是正面的，成功先生就会出来执行命令；反之，负面的信号会使失败先生出来完成任务。

如果想要了解这两位先生的影响，你不妨试一试：告诉自己“今天真倒霉”。看看吧，效果马上出来了：失败先生一接到这个信号，立刻制造出几个事实证明这个想法是对的，例如今天生意冷清、售货量减少、你生病了、你太太心情不好……失败先生非常有效率，一会儿你就会感到今天真的很倒霉，心情一下子变得很糟，什么都不想做了。如果你告诉自己“今天是个好日子”。成功先生接到信号会告诉你“今天是个好日子，天气好，生意好，喜鹊喳喳叫，大家都冲自己笑……”于是，你就会感到今天确实是个好日子，心情一下子变得非常好，干什么信心十足，特有劲头。同样道理，失败先生想方设法制造出各种理由让你觉得你无法说服顾客购买产品，而成功先生则告诉你可以。失败先生想出很多理由让你不去工作，而成功先生则告诉你

好好工作的理由。失败先生对你说：“你什么都干不成，干脆什么都别干了。”而成功先生则说：“去做吧，肯定会成功。”

如果失败先生的工作增加，他就会占据脑部更多的空间。最后，他就霸占了整个思想工厂。可想而知，他所生产出来的思想都将是负面的。所以，最聪明的方法就是开除失败先生，你不需要他，你更不想让他在你旁边说什么。既然他无法帮你达到成功的目的，干脆一脚把他踢开，完全重用成功先生。不论任何信息进入你的脑中，派成功先生去执行任务，他将引你步向成功。很明显，成功先生就是需要保持的积极心态。一个人一旦被失败先生占据了大脑，整个人就变得十分消极，什么事情都做不好；而当成功先生占领高地，整个人就会精神抖擞，信心百倍地工作，甚至超常发挥自己的能力。

晨会就是一个帮助店员赶走失败先生、发挥成功先生积极作用的平台，告诉店员：你永远支持他们，让他们知道不论发生什么事情你都会竭尽所能给予他们援助，通过赞美他们的工作表现，使店员保持良好的精神状态。

### 5. 建立畅通的上下沟通渠道

晨会的另外一个作用就是建立畅通的沟通渠道。一个组织中上下沟通的顺畅程度取决于沟通渠道是否畅通，而晨会就是我们在卖场中建立起畅通的沟通渠道，让我们能面对面地解决很多问题。

大家对避雷针一定都不陌生，它是在高大建筑物顶端安装一个金属棒，用金属线与埋在地下的一块金属板连接起来，使云层所带的电迅速导入地下，从而使建筑物避免被雷击。对建筑物保护的好坏程度，取决于避雷针将雷电导入地下的良好程度。同样，组织中上下沟通的顺畅程度，取决于沟通渠道是否畅通。而晨会在卖场中的作用就是建立起有效的“避雷”机制，解决相应的问题，从而提升卖场的业绩。

## 晨会中容易出现的问题

晨会对于提升销售业绩、提升促销热情、保持团队活力有很强大的正面作用，但是，在操作晨会的过程中，很多终端卖场、店铺都因为技巧的问题而流于形式，出现形式主义，反而给大家的工作带来不良影响。比如没有计划性，遇到问题无法变通，解决问题时没有针对性，等等。表 1-1 罗列了在晨会中容易出现的问题，这也提醒晨会的组织者应做好晨会的准备，凡事有计划方可事半功倍。