

销售 — 一号位

郭庆（老K） 著

美团S-team原成员
美团销售委员会原执行主席

谋而后定
淬炼心志

从普通销售员到
一号位的宝典

中信出版集团

摆脱单一部门思维，
建立多模块能力模型



版权信息

书名：销售一号位

作者：郭庆

出版社：中信出版集团

出版时间：2023-06-01

ISBN：9787521757644

品牌方：中信联合云科技有限责任公司

本书由中信联合云科技有限责任公司进行制作与发行

版权所有·侵权必究

推荐语

美团前COO 阿干

最近老K说写了一本销售管理的书，让我看看。我当时心里有点诧异。回想起10年前第一次见老K，跟他聊完后我很纠结：一方面，觉得他人很好，综合素质强；另一方面，觉得他并不是典型的直销管理人才，他虽有自己的经验和风格，但这并不适合当时已形成标准化直销管理的到店业务，于是我跟公司HR推荐让他去外卖、酒旅这类早期业务板块试试。后来他在酒旅干得很好，一步步晋升，进入美团S-team，我心里还有点小得意，觉得自己的感觉和判断还行。

《销售一号位》这本书跟其他讲销售管理的书很不一样，是老K“带艺从师”进入美团后，融合了美团直销和科学运营等方法论后形成的思考，带有明显的“业务一号位”视角，自上而下地解构销售在企业中的定位和管理方法论。我看完收获很大，推荐给大家！

美团高级副总裁 张川

拿到这本书的样稿以后，我迫不及待地读了起来。老K在销售方面经验丰富，有在前端管理销售团队打仗的经验，也有成熟的销售运营管理经验，比多数销售管理者更加有利的是，老K还有站在更高的层面上，也就是业务一号位看销售管理的经验。可以说，《销售一号位》为我们提供了一种360度的视角体验，其视角的丰富度，不同角度的输入，都显示这本书非常值得一读。

销售一号位，这个定义非常好，虽然“一号位”不是美团的传统叫法，是源于阿里的一个名词，但是它从概念上把销售管理综合统一为一个整体，从整体看如何做好销售管理、人员管理以及运营管理。销售实际上是一件非常综合的事情，但很多时候大家认为它就是卖东西。老K在这本书里阐述了大量运营方法，例如BML模型，例如如何提供销售工具，这些都将销售当成了客户运营和签约成功的第一触点，不是仅仅卖

给客户产品，而是综合为客户服务的全方面的运营管理。

在新的时代，竞争越来越激烈，依靠一两个创意、一两次战役胜利就能成功的方法论的价值越来越小。老K的销售一号位的理念，将销售管理看成一个以终为始的全流程、全系统的管理方式，是销售领域未来的发展方向。

我的另一个收获是，书中虽然讲了很多销售管理的理念和方法，但我感觉从业务视角看销售一号位是书中最精彩的内容。站在销售管理的角度看销售管理，是管中窥豹；站在业务的角度看销售管理及其与产品、研发的关系，还有它在不同业务阶段的作用，这些才是非常好的业务一号位辅导销售一号位的方式。

美团有句老话叫“从书中学，与‘高人’聊，在‘事’上练”，这本书凝结了老K十多年的经验、教训和思考，是一本帮助销售管理者快速成长的好书。作为老K多年的同事，能向大家推荐这本书，是我的荣幸！

脉脉创始人兼CEO 林凡

郭庆是我多年的老友，他是一个充满智慧和激情的人。在中国的商业战场上，像郭庆这样“能文能武”的将才其实很少见。郭庆从0到1，又从1到100，在短短的几年时间内，带领美团酒旅完成了行业登顶之旅，战绩辉煌。他不仅在实战中具有极其丰富的经验，同时还能不断抽象、发展自己的理论模型，形成了一套行之有效的方法论，指导一支庞大的军队攻城略地。这种文武双全的能力令我十分佩服。

如今，看到手中这本《销售一号位》，能以老朋友的身份写几段推荐语，我感到非常荣幸。

郭庆在这本书中阐述了销售一号位的使命、核心能力、成长路径，以及十大误区。他以简练、深刻的文字，展示了一个成功的销售领导者应具备的品质、技能和智慧。这不仅是一份关于销售领导力的教程，更是一本关于如何在激烈竞争中取得胜利的智慧之书。

在阅读这本书的过程中，我深感受益匪浅。郭庆老师的理念和见解让我重新认识了销售领导者的责任与使命。这本书既有理论的严谨性，又有实践的可操作性，对追求卓越的销售领导者而言，无疑是一部宝贵的指南，值得经常细细品读。

郭庆进入了新的赛道，他创办了橡鹭科技，翻开了新的事业篇章。我相信，在他的带领下，橡鹭科技一定会成为餐饮机器人行业的佼佼者，推动餐饮行业的智能化变革。

在此，我向他表示敬意，并祝愿这本书能够成为销售领导力领域的经典之作，得到读者们的喜爱与认可。

动因体育创始人 那立伟

企业在经营过程中要做好两件事情：第一，在多种方案中，找到和企业现状最适配且最能使客户满意的一种；第二，管理者通过实施方案，拿到结果。这两件事情都跟企业的销售负责人密切相关。

但在日常工作中我们会发现，销售负责人往往是不全面的，有的仅站在销售的角度看待问题，不能站在公司长期经营的角度去思考、做决策；有的销售管理者只关注销售团队单兵作战的能力，不能借力其他团队，导致拿到短期结果容易，长期打胜仗的能力薄弱。

市面上很少有专门针对销售负责人开设的成体系的课程，所以成长为优秀的销售负责人并不容易。

读完老K的《销售一号位》，我非常惊喜，也收获颇丰。这本书融合了老K多年的宝贵管理经验，详细地讲解了销售一号位的使命、核心能力、成长路径，甚至销售一号位的十大误区，这是一本非常好的指导手册，我们公司已经开始运用其中的策略指导工作。

这本书可以作为销售运营管理领域的“葵花宝典”，推荐企业CEO和每位中高层管理者阅读和学习。

核桃编程合伙人、COO 齐峰

我和这本书的作者老K是多年的好友，我的管理实践也承蒙他多年的辅导，我深知他的管理水平和经验，因此非常有信心向大家推荐这本书。

在传统的销售管理中，很多人会把销售负责人和销售一号位混为一谈。然而，这两者之间还是有很大区别的。销售一号位通常是团队中的领导者，需要管理整个销售团队并制定销售策略；而销售负责人则更加注重实际销售过程的管理和执行，需要对销售流程和业务流程进行全面管理，以确保销售目标的顺利实现。

传统的销售管理通常强调情商的重要性，而这本书却相反，更加强调系统性思维的重要性。只有具备系统性思维，销售一号位才能更好地掌握销售管理的本质和核心，从而制定更加科学和有效的销售策略及方案。

这本书涵盖了多个经典模型和方法论，如BML模型和UE模型等，这些模型和方法论都是经长期实践反复验证过的。和以往偏重理论的书不同，这本书用简洁生动的语言，告诉你什么时候应该使用这些模型，能解决什么问题。就像是告诉你夹菜的时候要用筷子，喝汤的时候要用汤匙，而不是过分强调筷子应该如何使用，汤匙应该如何使用。

这本书还纠正了一些销售管理者个人成长中的理念误区，这些理念误区对一些销售管理者的成长产生了隐蔽而巨大的影响，有一些甚至成了他们无意识的底层假设，限制了很多优秀的销售管理者的成长。和传统销售管理的书不同，你在阅读这本书的时候，会发现这本书非常有层次感，重点也很明晰。这是作者从多年丰富的实战中总结出来的经验。我相信，通过对这本书的学习和实践，每一位读者都可能成为优秀的销售一号位，具备系统性思维和战略眼光，开创销售管理领域的新局面。

这本书的价值不仅在于它的实用性和可操作性，更在于其系统性思维和管理理念，这是传统的销售管理书所不具备的。只有通过深入理解这本书所阐述的系统性思维和管理理念，才能真正地在销售管理领域发挥自己的价值和作用。

最后，我要感谢这本书的作者，他用多年的实践和经验总结出了这本精彩的书，向包括我在内的销售管理者展示了销售一号位的精髓和核心。这本书是一本引领我们走向销售管理成功的指南，是一本帮助我们打造最优销售管理模式的秘籍。它提供的思维和方法论，将让我们在销售管理领域迈上更高的台阶。

锦江酒店（中国区）首席执行官 常开创

今天读完老K的新作《销售一号位》，收获良多。老K说：“销售一号位的使命是服务客户需求，助力业务发展。”我深以为然！销售一号位是以客户为中心，并以此主导组织的商业模式和组织架构的设计。销售一号位是铁军统帅，你的团队，你指哪儿，大家打哪儿。销售一号位有时候是孤独的，是痛苦的，更需要经常深入一线，调研市场，洞察客户后进行深度思考：公司当下如何？未来竞争力如何提升？我的客户是谁，有没有发生变化，我们还能给客户提供服务？如何管理团队？团队如何更高效地服务和创造客户？老K的这本书会给你很多启发和实战经验引导。

尚美数智科技集团董事长兼CEO 马英尧

尚美2010年起步于三、四线城市，彼时中国的连锁酒店业格局已经比较成熟，此前从未涉足酒店业的我们，带着销售团队用4年时间签约了1000家酒店，2015—2016年两年间又实现了1000家酒店的签约。可以说，老K“从零起步、七年突围”的经历，我感同身受。他的这本书不仅是在行业搏击十数载的前线观察，也是他对用户服务、增长赋能、人生哲学方面的真诚分享，有手把手的理论实践，也有对常见误区的抽丝剥茧。如何制定清晰的战略、如何在内部建立良好的沟通、如何打造有战斗力的团队、如何与时俱进完善致力于一号位的自己，我们都能在书中得到解答。尚美作为一家拥有数百人的开发队伍、管理4000多家门店的酒店集团，经历了书中描述的从探索、进攻到发展、变革的各个时期，我作为一号位也与团队携手走过，有着深刻体会。对于创业路上在战略抉择、产品定义、团队培养、机制设计等方面的经验，老K以平实真挚的文字进行了演绎。《销售一号位》是职场新人获得启迪的箴言宝库，是销售中坚力量谋求发展的行动指南，也是业务一号位在复

盘求索时的衣冠镜。我相信，一旦领会了书中“一号位”的心法、做法，作为销售个人和团队的价值自然会得以实现。

自序

我写《销售一号位》的初衷是把自己20多年来在工作中的一些实践和思考做个小结，并给大家做个分享。

管理者对管理的理解各不相同，我的理解是：管理是为业务发展服务的，包含“做正确的事”和“正确地做事”两个层面。但不同业务的客户需求不同、核心能力不同、业务发展阶段不同、竞争环境不同、获取资源的多寡不同，这些差异都决定了我们很难用同一个模子去要求销售一号位。

管理的理论和方法千千万万，但销售一号位的核心使命和价值是不变的，那就是基于实际业务的情况和组织能力的现状实现业务目标。虽然面对多个变量的影响，我还是期望能够通过自己有限的认知，尽绵薄之力去抽象一些共性，帮助销售一号位在工作成长和成长过程之中，少犯一些我曾经犯过的错误，少踩一些我曾经踩过的坑，减少对自身精力和组织资源的无效消耗。毕竟，我们离失败越远，就离成功越近。如果本书在这个层面对各位销售一号位有一点帮助，我就十分欣慰了，这也是本书的第一个目标。

销售是一个看似门槛低，其实天花板极高的职业。全球的大学很少有开设“销售”相关课程的，这与人事、财务、法务等其他以社会科学专业知识为基础的职业不同，与软件研发工程师、硬件工程师等以自然科学专业知识为基础的职业更是大有不同。

在没有共识理论的前提下，以下两种局面经常出现。

- 大家很难对“销售评价”形成共识，只能把销售结果作为评价的重要因子。
- 很多人都极具勇气对销售工作进行评价，尽管大多是偏颇甚至错误的——与财务、法务、研发等职业形成了鲜明对比，大多数不具备专

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《销售一号位》郭庆 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2887.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

