

销售铁军

作者：贺学友

版权信息

书名:销售铁军

作者:贺学友

ISBN:9787521704518

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

推荐序

成功背后有因果

阿里巴巴前首席运营官，首任总裁 关明生

在阿里巴巴的那段时间，我曾经跟很多杰出的同学一起并肩作战。阿里巴巴从一无所有发展成为今天的互联网商业巨擘，可以毫不夸张地说，这个大工事的基础都是这批同学一点一点建造起来的。这些同学大多出自阿里铁军，并且在其中扮演着非常重要的角色，其中一位就是贺学友。

他是阿里巴巴的top sales（销售精英），做得非常出色。坊间流传着很多他在阿里巴巴的故事，其中最著名的一个桥段就是他和马云的那一次“西湖赌约”，这是一个所有阿里人都耳熟能详的故事。

今天我很高兴，他能把自己丰富的经验——怎样从零开始做一个top sales，怎样从top sales做到销售主管，怎样从销售主管做到区域经理——公诸同好，分享给更多的人。

我衷心祝福老贺，也希望各位同学可以从老贺分享的经验中学到知识，得到鼓励和启发，从而获得帮助，谢谢大家！

虽然我和老贺都离开了阿里巴巴，但我们始终是阿里大家庭的一分子。我们是带着阿里精神走出来的，更关键的是，阿里的经验给了我们“选择的自由”。我们要把这种选择的自由和我们在阿里各种各样的打拼精神，一起传承下去。

另外，我们还要回馈社会。我们从这个社会拿到好多“好的因”，也拿到好多“好的果”，所以，我们要去帮助更多的人获得成长。那么，我们应该怎么做呢？有一个好办法就是，做他们的良师益友，就像老贺一样，分享我们的经验，让他们看到，原来阿里人成功的背后，是有这样的一些因果存在，从而让大家相信：阿里人能做到的，他们也一定能够做到。

2019年4月20日于杭州

自序

从2001年至2009年，在阿里巴巴的这9年，我只学会了两件事情：一是如何成为一名优秀的销售人员，二是如何成为一名优秀的管理者。虽然过程很坎坷，但所幸有所收获。

刚进入阿里巴巴，我就成为销售铁军里的一员。2003年，我拿下了阿里巴巴月度销售业绩比拼的6个冠军、6个亚军，包揽了4个季度销售冠军，那一年我的业绩总额是630万元。2004年，我从杭州地区被调到东莞地区担任区域经理。刚到东莞的时候，东莞团队的业绩一塌糊涂，经过一段时间的整改，团队的月销售额从10万元提升到了1100万元，人效提升排名全国第一。

从阿里巴巴离开之后，我一直在思考，自己能不能做一些力所能及的事情。在先后入职三家公司，担任过经理人、运营官等多个职位之后，我发现我能做的就是利用我在阿里巴巴积累的销售和管理经验，帮助企业的销售人员和管理人员提高业绩、提升能力。于是，我创办了驿知行，也就有了这本书。

阿里巴巴的中供铁军（阿里巴巴中国供应商直销团队）在很多人眼里是销售行业的神话，是难以复制的奇迹，但作为亲历者，我一直认为阿里铁军能够成功，并不是因为所谓的天时地利，而是因为具备了行之有效的管理体制和人人拼命的销售团队。虽然世殊时异，但曾经的辉煌并不是完全不能复制，只要掌握了阿里巴巴式的中供铁军打造体系，即使不能成为第二个阿里巴巴，也足以帮助很多企业建立高效的销售团队，提升销售业绩。

现在有很多销售指向型的企业，受困于销售团队的能力问题，在经营上稳健有余、冲劲不足，陷入原地踏步的尴尬境地。之所以出现这样的情况，主要是因为大部分企业在销售人员的培养上，选择了一种顺其自然、等待他们自学成才的方式。

要知道，没有人是天生的销售人才，也不是所有人都对销售工作充满热忱，愿意主动自我提升。换句话说，销售人员的成长离不开管理者的培训和指导，销售团队的发展也离不开数据化、标准化和细致化的管理体系。

当然我也不是一开始就明白这个道理。我第一次带团队也是失败的，我以为凭借自己过人的销售能力，就能够帮助团队中的每一个人签单，提升他们的业绩，但现实并非想象中那样完美。

经历过一次失败，我才真正理解到，销售能力并不完全等同于管理能力，帮人销售和教人销售其实是两回事。真正的管理者懂得用价值观选择人才，用情感维系团队的凝聚力，用数据明确指导的方向，用业绩标杆刺激团队的积极性，用“16字法则”进行过程的管控，用培训提高销售的能力。虽然我开窍比较晚，但我自信对阿里的销售管理体系的认知足够深刻，毕竟我曾经拿到过团队人效增长的冠军。

“正确地做事，做正确的事”是阿里铁军的一贯风格。阿里铁军销售管理法则，曾经帮助阿里巴巴从危难中崛起，而在它辉煌之后，我希望这种理念和方法可以惠及广大中小企业。所以，这本书不是一本简单的管理类书，至少从感性的角度我是这样认为的。这本书中，不只包含了我个人的经验，也包含了第一代、第二代阿里人智慧的结晶。同时这也是一本理论和方法紧密结合，具有非凡实战意义的工具书。

我很庆幸自己能够在阿里尚未封神之时成为其中一员，这样我就可以自豪地说，我见过它最坏和最好的时刻。我也希望这本书可以帮助很多处于最坏阶段的企业，找到实现自己最好结果的光明之路。

第一章

阿里铁军你也学得会

1999年，阿里巴巴横空出世。与这个品牌同时踏上世界舞台的，还有后来被称为阿里铁军的阿里巴巴中国供应商直销团队。即使在互联网经济泡沫破碎之后，凭借超强的战斗力，阿里铁军依然实现了百亿元级别的年度业绩，帮助阿里巴巴渡过难关，起死回生。

阿里铁军的诞生

在外人看来，阿里巴巴的崛起是借时代的东风，在互联网尚未占领时代潮流版图之前，在网络经济的红利期内，整合了有限的资源，强势地博得了市场的青睐。但在我们这些局内人看来，这些所谓的天时地利，在创业阶段并没有成为有效的辅助力量。幸运的是，我们有一支无坚不摧、所向披靡的销售团队——阿里铁军。

初登历史舞台

2000年是阿里巴巴第一次发展高潮到来的一年，国内市场持续得到开发，同时也获得了国际市场的认可，还拿到了第二轮融资的2000万美元，这笔融资主要来自软银等数家投资机构。然而，正当所有人志得意满、大肆扩张、挥金如土的时候，互联网寒冬不期而至。

在2000年的整个下半年里，阿里巴巴进入了收缩经营的模式，但依然没能迅速扭转局面，资方的投资仍然在不断地被消耗，阿里巴巴的管理层也依然在焦灼中寻找破局的方法。

终于，在决定公司生死存亡的“遵义会议”中，公司高层管理者达成了共识，决定以最传统的销售方式完成最新潮的互联网业务的自我救赎。就这样，2000年10月，阿里巴巴中国供应商直销团队（阿里铁军）正式登上历史舞台。

破局而出

“中国供应商”这个名词第一次在阿里巴巴出现是以产品的形式，而阿里铁军销售的主要产品就是中国供应商。当时，所有人都把这次尝试看作孤注一掷的豪赌，生死未卜。不过，关明生、李琪和李旭晖的到来，让阿里巴巴获得了险死还生的机会。

2001年，关明生来到阿里巴巴做的第一件事，就是裁撤了各种冗余机构和人员。经历这一次洗牌之后，公司的整体销售体系出现了巨大的变化，而阿里铁军就在这时抓住了发展机遇。

如果说关明生给阿里铁军带来的是思想上的高度提升，那么李琪与李旭晖的到来，就是奠定了阿里铁军发展的人才基础和理论基础，即一边负责招聘，一边负责培训。我正是在此时加入阿里铁军团队，亲眼见证了这支销售铁军如何从一无所有的境地破局而出，又是如何从无名小卒到行业翘楚的全部过程。

创造辉煌

阿里铁军扎根于中小企业市场，以简单直接的地销形式向企业的经营者推销需要高额费用的网络服务。在互联网刚刚起步的年代，这种销售模式的执行难度可想而知。但是，在这种艰难的境况中，阿里铁军内部从上到下，无论是管理者还是销售人员都始终保持着昂扬的斗志，同时也都做好了艰苦奋斗的准备。

为了提高团队成员的销售能力，管理者制定了几乎不近人情的管理体制：封闭式的入职培训，严格的末位淘汰制，同时从“早启动”到“晚分享”都在围绕目标激发销售人员的动力，甚至管理者会随时进行陪访。为了防止销售人员在工作量上造假，阿里巴巴还特设了一个部门，专门负责事后审查销售人员上报的客户资料，一旦发现作假，直接开除，绝不姑息。

在管理者殚精竭虑的同时，阿里铁军销售人员的自身拼搏程度也达到了令人尊敬的程度。当时，团队对销售人员的要求是每天的客户拜访量要达到8个以上。那时候，我常常在公司工作到午夜，然后第二天凌晨起床简单收拾之后，就开始准备去拜访客户。在当时的阿里铁军里，跟我保持一样作息状态的人不在少数。

在管理者和销售人员的共同努力下，阿里铁军的业绩飞速增长。在阿里的整个销售系统中，阿里铁军被称为“现金奶牛”，也就是说，要靠阿里铁军的业绩才能养活其他部门。

在外界看来，阿里铁军是一支神话般的销售队伍，但在阿里巴巴内部，大家更愿意把我们称为一群努力到极致的平凡人。除了坚毅和吃苦耐劳的精神，我们其实和普通人并无二致。也正是因为这样，我们的团队才更加令人钦佩。

无论是神话也好，平凡也罢，在阿里中供铁军强势崛起的带动下，阿里巴巴顺利度过了世纪之交的互联网寒冬。虽然过程崎岖坎坷，但最终的结果却令人振奋，因为我们生存下来了。

俗话说，否极泰来，经历了互联网危机磨炼的阿里铁军，在接下来的6个年头里，不断刷新着阿里巴巴的团队销售纪录，培养了一个又一个杰出的地区、全国甚至全球销售冠军。与此同时，我们团队的规模也从最初的几十个人扩张到了2000人左右。

2007年，一方面考虑到阿里巴巴需要在国际市场继续强化品牌影响力，另一方面，也考虑到一批员工已经为阿里呕心沥血地工作了很长时间，需要一些现实的奖励来激励他们继续走下去，所以，当年的11月6日，阿里巴巴的B2B（企业对企业）业务率先实现了上市。

奠定阿里军魂

我一直记得，当时虽然我们这些销售人员住得不好、吃得不好，但每个人都斗志满满，对未来充满了希望。即使业绩、收入不理想，即使被客户谩骂驱赶，大家也总是欣然接受，然后继续踏上征程。很多人不了解阿里铁军的销售人员为什么能够拥有如此强大的内心，作为中供铁军的一名老员工，我可以这样解答这个问题：因为我们拥有塑造意志的阿里军魂。

对成功拥有近乎病态的偏执，愿意为此付出常人所不及的努力，是对阿里铁军团队成员内心深处最真实的描绘。这种发自内心的偏执，最终形成了极致高效、极致拼搏的阿里铁军式的工作风格。虽然阿里铁军今时不同往日，但我们的军魂始终被继承和发扬。

同程旅游创始人吴志祥、滴滴出行创始人程维、美团前首席运营官干嘉伟、瓜子二手车前首席战略官陈国环，当然也包括我在内，虽然大家都已经离开了阿里巴巴，但我们把阿里军魂和铁军精神带到了互联网行业的各个领域。

阿里铁军在阿里巴巴的危机中诞生，临危受命，在充满艰难险阻的环境中奋勇向前，帮助阿里巴巴度过了生死存亡的寒冬，在阿里巴巴的发展进程中添上了浓墨重彩的一笔。

没有统一的价值观，就没有阿里铁军

2001年，关明生的加入，帮助阿里巴巴建立了最初的价值观体系，这一体系经过后来的几番提炼，最终形成了阿里巴巴企业文化中的核心价值观。而第一批接受价值观教育的，正是新生的阿里铁军团队。

作为阿里巴巴企业文化形成的关键人物，前首席运营官关明生在2001年就走马上任了。在到岗后的第5天，关明生便向马云建议，希望马云等创始团队成员根据自己犯过的错误来决定弘扬什么、反对什么，并督促他们把使命、目标和价值观梳理成具体的文字。

在关明生到来之前，马云和创始团队成员虽然一直在向员工传递企业的使命、目标和价值观，但从来没有把这些东西形成文字，关明生的建议提醒了马云。当天，马云便把彭蕾、金建杭、吴炯三人召集到办公室，5个人开始一起提炼阿里巴巴最核心、最不能丢的东西——使命、目标和价值观。

当天，马云等人把创业的所有感受、教训、血泪都写在纸条上，贴了整整一面墙，然后从其中挑选出20多条，最后精简到9条。这就是阿里巴巴价值观最早的“独孤九剑”：创新、激情、开放、教学相长、群策群力、质量、专注、服务与尊重、简易。

作为一个组织，阿里巴巴矢志不渝坚持的终点就是：让天下没有难做的生意，这也是阿里巴巴的企业使命。

马云曾这样评价“独孤九剑”：“没有这9条，我们活不下来。有的公司企业文化是尔虞我诈，搞办公室政治。我告诉新来的同事，谁违背这9条，立即走人，没有别的话说。只有在这种环境下，我们才能拥有良好的工作气氛。”

随着阿里巴巴的发展壮大，之前提出的“独孤九剑”逐渐不再适用。2004年，“独孤九剑”被精简为六大价值观，迭代为“六脉神剑”：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业（如图1-1所示）。

针对这六大价值观，阿里巴巴给出了明确的解读，使其成为员工都能理解并遵从的行动指南。客户第一，即客户是衣食父母；团队合作，即共享共担，平凡人做非凡事；拥抱变化，即迎接变化，勇于创新；诚信，即诚实正直，言行坦荡；激情，即乐观向上，永不放弃；敬业，即专业执着，精益求精。

□

图1-1 阿里巴巴的“六脉神剑”

阿里巴巴对企业文化的重视是超乎寻常的，外界很多人都以为阿里铁军是以利益为上，但事实并非如此。

马云说过一句话：“销售人员出去时不要盯着客户口袋里的5元钱，你们应该帮助客户把口袋里的5元钱变成50元钱，然后再从中拿出5元钱。如果你把5元钱都拿来，他可能就完了，然后你再去寻找新的客户，那是骗钱。帮助客户成功是销售人员的使命。”

每一个新加入阿里铁军的成员都要接受入职培训，阿里巴巴把入职培训称作“百年大计”，培训内容主要有三个部分：价值观、产品知识和销售技能。排在第一位的就是价值观培训。阿里巴巴的价值观不仅仅会出现在“百年大计”的课堂上，还会被持续进行考核，而且在考核中，价值观与业绩的比重各占50%。

2016年，马云在一次演讲中这样回顾阿里巴巴的价值观考核：“价值观不是虚无缥缈的东西，是需要考核的；不考核，这个价值观就没用。企业文化是考核出来的，如果你的企业文化是贴在墙上的，你也不知道怎么考核，全是瞎扯。我们十多年来每个季度都考核价值观，我们的业绩和价值观是一起考核的。每年的年终奖、晋升都要和价值观挂钩。你业绩好，价值观不行，是不能被晋升的；你热爱公司，你因为帮助别人，自己业绩没有完成，那也不行。只有这两个都做好了才行。这是一整套考核机制。”

通过“百年大计”的培训和日常考核中的“植入”，价值观使阿里铁军成为一个有灵魂的团队，这也是阿里

铁军能够在后来的征程中取得辉煌战绩的最佳武器。

超强执行力来自对规则的坚守

相信绝大多数公司会在年会、月会、周会上提出下一阶段的业绩目标。树目标本身是一个好动作，但这些目标到最后能否全部实现，才是问题的关键所在。有很多公司在树目标的时候总是踌躇满志，可是到最后出结果的时候却大多黯然神伤。公司在战略上提出目标，最终没有完成的主要原因，就在于目标层层下达到基层后没有得到有效的执行。

执行力是很多企业面临的一个难题，就连比尔·盖茨也曾坦言，“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力”。执行力差归根结底的就是规则、规章、制度执行得不够严格。

阿里铁军的执行力非常强，强到基本可以做到指哪儿打哪儿。

很多企业都有一些红线、黄线是不能触碰的，碰到了就会有相应的惩罚。阿里巴巴有一条线叫“高压线”，可以毫不夸张地说，只要碰到“高压线”，就意味着离开。阿里巴巴的“高压线”包括：不能有虚假拜访，不能考试作弊，等等，甚至在其他很多公司早就司空见惯的事情，在阿里巴巴也是绝对不允许出现的。“高压线”设置出来，就是要告诉全公司的人，这条线是绝对不能触碰的。

阿里巴巴中西部大区曾有一位区域经理，在虚假报销上触到了“高压线”。他并没有陪访客户，却报销了100多元的车费。有员工进行了实名举报，当时负责该区域的大区经理开始彻查此事。在得到相关确凿证据之后，请示了当时阿里铁军的负责人戴珊，最终决定辞退这位区域经理。

这位区域经理是工号100多号的员工，资格非常老，而大区经理作为外聘人员进入阿里巴巴，是7899号员工。当时，这位区域经理的反应很激烈：就算虚假报销是真的，但金额只有100多元，可以免掉自己的职务，为什么非要辞退？

当时，铁军里只有三四十个区域经理，而且这位区域经理的业绩也一直不错。当天下午，时任执行副总裁的卫哲来电话说，身在日本的马云也获知了此事。但了解了情况之后，马云并没有做任何干预，最终这件事维持了最初的裁决。

没有规矩，不成方圆。规则不执行，就会后患无穷。不仅会影响到规章制度的权威性，还会让公司在员工心目中失去信誉，引起企业内部纪律涣散、员工不团结等问题。由此而引发的一系列后果，有的很可能是公司不能承受的。正如破窗效应所说，如果有人破坏了一幢建筑物的窗户，而这扇窗户又得不到及时维修，那么就会有更多的人受到某些示范性的纵容去破坏更多的窗户。

企业制度的执行虽然不比练兵，但也容不得一丝马虎。要提高公司执行力，需要的就是坚决执行上级的命令，这当然也包括在出现问题的时候严格按照公司制度处理。另外，如果能够在管理工作中做到防患于未然（如图1-2所示），同样是对企业制度的强力坚守。

□

图1-2 管理工作中的防范机制

认真检查

管理者要经常检查团队成员的工作记录、工作状态，发现问题及时纠正，在最大限度上避免他们触犯公司的某些规章制度。另外，管理者在检查的过程中也要反复强调规则，让员工意识到公司对制度的重视和坚守，以便让他们内心深处对规则更加敬畏。

经常培训

员工培训不仅要培训销售技能，而且要培训规章制度。规则是写在纸上的，员工看了以后会有自己的理解，难保不会理解偏差，即使理解得正确也未必能牢记在心。习惯的养成不是一朝一夕的事，所以要用规则熏陶员工，潜移默化地让规则真正成为他们做事的守则。

要求细化

有的公司对销售人员采取“放养”：只要能完成业绩，用什么方法都可以。这种方式虽然对业绩的提高有一定的促进作用，但长久来看，我认为弊大于利。因为这种做法虽然能够让一小部分自律且勤于思考的员工充分发挥自己的特长，不必在自己不擅长的方面浪费太多时间，但是由于没有监督和管理，也会让他们在采取了错误方式的时候不自知。更严重的是，还会造成很多员工完不成业绩，因为有一部分员工是必须在别人的指导下才能完成任务的，如果不对他们做具体要求，他们就可能什么也做不好。而且，这样做还会给一部分不自觉的员工弄虚作假、蒙骗管理者提供机会。

所以，管理者一定要提出细致的要求，比如，精细到每天的拜访量是多少，拜访记录必须有多少个字……每一个小环节不出错，就基本不会出现大问题。

适当鼓励

管理者不能太小气，不要吝惜自己的赞美，不要舍不得给员工奖励，不要阻碍员工进入合理的晋升通道。

我的团队里曾有一名新员工，来了两个多月都没签单，但我还是在开会的时候表扬了他。他的拜访记录做得特别好，别人都写20个字，他至少写了100个字，能让管理者通过他的拜访记录就判断出他在见客户的哪个环节上出现问题，是没见到关键人、资料准备不充分，还是谈判技巧不到位，然后管理者就能针对性地给予辅导。不到三个月，他的业绩果然有了起色，从之前的零签单到签两三单，拜访记录越写越细致，有效签单也越来越多。

除了口头表扬以外，还要适当地给予员工物质鼓励。比如，设立奖励制度，即使业绩不够出色，只要认真遵守制度，也可以拿到少量奖金。很多公司的全勤奖就属于这个性质。这不仅表现出管理者的大气，同时也给了员工一种信号：自己并不是一无是处。

鼓励守规则的员工的意义，在于让他们知道什么是对的、什么是错的，也能让旁观者看到，犯错误后的处理方式虽然严格，但是公司平时是在帮助员工规避错误的，从而体现出公司在管理方面的人情味。这样不仅能保证制度的权威性，更能间接提升团队向心力，从而让团队的工作效率得到迅速提升。

马云说过：“管理是盯出来的，技能是练出来的，办法是想出来的，潜力是逼出来的。”管理者要刚柔并济。销售人员能力不足，可以给他提升的时间和空间，但如果犯了错误，就绝不能姑息。阿里巴巴发展到现在有8万多名员工，但公司始终秩序井然，靠的就是对规则的强力坚守。

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

文档名称：《销售铁军》贺学友 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1197.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

