

Alibaba Saga

# 阿里局

中供系英雄志

鲜为人知的阿里巴巴创业史

和阳 著



SPM  
南方出版传媒  
广东人民出版社

## 版权信息

COPYRIGHT

书名：阿里局

作者：和阳

出版社：广东经济出版社·北京元知管理咨询有限公司

出版时间：2018年9月

ISBN：9787545463347

本书由北京元知管理咨询有限公司授权得到APP电子版制作与发行  
版权所有·侵权必究

## 推荐序言

### 价值观的含金量

这是一个悲伤而励志的故事：几年前我出了阿里“中供系”这么一个选题，当时和阳是《创业家》杂志的主笔，他没有接。事实上，我在杂志社内说过几次这个选题，因为采访量庞大，突破难度高，一直没人接。和阳离职后，闭关一年多啥也没干，现在终于完稿，著成此书。

和阳采访了阿里巴巴多位关键人物，查阅了大量相关书籍和阿里内部资料，试图拼凑出阿里“中供系”嬗变的完整故事。

阿里“中供系”是阿里巴巴的一支传奇团队，是用阿里价值观打造出一支互联网地推天团，被马云评价为“最有阿里味儿”的一群人，不仅走出过阿里巴巴集团的诸多高管，彭蕾、戴珊、蒋芳……还培养了大半个互联网圈的“CXO”，滴滴CEO程维、美团COO干嘉伟、大众点评COO吕广渝、赶集网COO陈国环……

阿里“中供系”算是阿里系统中的一个子系，曾隶属于阿里巴巴B2B公司。他们把数万个不懂互联网的中小企业主手把手从线下拉到线上，使之成为阿里巴巴最早盈利的项目，帮助阿里走出了谷底，支撑了淘宝和支付宝的发展。用马云的话来说，“没有B2B，就不会有阿里巴巴。”

但“中供系”的知名度与它在中国商业史上应有的位置并不相称，鲜有人知道支持阿里巴巴熬过世纪之交的互联网寒冬的，并不是严格意义上的互联网团队，而是这支阿里巴巴的地面部队——“中国供应商直销团队”，被马云称为阿里的“铁军”。

阿里巴巴大概是对价值观和企业文化最为看重的中国企业。这支铁军所锻造出的文化，用其铁军元老之一的俞朝翎的话说就是“要讲诚信，要讲敬业，要讲团队合作，要讲拥抱变化”。这就是创业的文化。铁军文化，逐渐进化、裂变为阿里巴巴的价值观。

阿里的价值观被称作“六脉神剑”，即客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。阿里的文化表面上是宗教式的激情创造力和强大执行力，背后却是科学的方法、多变的方式和经过反复推敲后不变的企业使命。阿里对于价值观管理的实践也充分证明了：价值观管理是企业管理到目前为止最高层次的管理。

《创业家》杂志在2013年9月，曾做过一期《创业者向阿里学什么》的专题报道，全面剖析了阿里当年拆分25个事业部的始末原由。阿里的变革不像很多传统公司的变革那么痛苦，看上去水到渠成。在阿里的变革中，你完全能体会到它的价值观和企业文化的含金量和附加值，而这一切皆始于阿里“中供系”。价值观在危难的时候会发挥关键作用，公司要走向世界、走向成功，一定要树立使命

感、价值观和共同目标。

阿里巴巴如何进行团队建设、锻炼销售技巧、如何创建一套符合自身的文化与价值观，也许可以从本书对于阿里“中供系”十数年来成长的还原中，找到答案。对于创业企业的成长来说，能否打造出这样的铁军，高管能否成长为精兵强将，能否让企业的合伙人在组织中充分发挥效能，从单纯的业务能手转变为全能的团队引导者，至关重要。

“打造铁军”也是黑马高管营的重要模块之一，特别强调从“拍脑袋”决策到依据科学的管理制度和机制来提升团队的执行力，从“喊口号”到将企业文化和价值观有效宣贯和落地，使之成为升华组织能力的助推器。《阿里局》也将成为黑马高管营的推荐教材，值得所有对搭建团队、创建自身文化有追求的创业者看。

创业黑马创始人、董事长  
牛文文

## 各界推荐

财经作家 吴晓波频道创始人 吴晓波

描写阿里巴巴的书可谓汗牛充栋，聚焦到阿里巴巴创业阶段的内容也不少。但和阳的这本书真正抓住了一段被忽略多年、湮没在主流视角之外的创业史。它体现了和阳独到的判断力。

《阿里局》以阿里巴巴初创阶段的核心业务为主轴，以“中供系”这么一群销售员为主角，尽力客观的向我们描述了被推上神坛之前的阿里巴巴和马云。对创业者来说，这段历史更具有借鉴价值。

创业黑马创始人、董事长 牛文文

阿里巴巴如何进行团队建设、锻炼销售技巧，如何创建一套符合自身的文化与价值观，也许可以从本书对于阿里“中供系”十数年来成长的还原中找到答案。这本书值得所有对搭建团队、创建自身文化有追求的创业者看。

嘉御基金创始合伙人、董事长 卫哲

没有和阳的深入挖掘和细腻写作，中供这拨人只能留下一些碎片，然后就淹没在历史里了。但中供很重要。一生二，二生三，三生万物，阿里巴巴的“一”就是“中供”。所以，我们感谢和阳。

高瓴资本运营合伙人 美团点评“互联网+大学”校长 干嘉伟

对那个时代和中供那群人，和阳写得很饱满、翔实，立场很客观、中立。我很欣赏他用考据的方式去记录和呈现，以及由此展现出的真实商业思考和人性反思。最近三年，我跟和阳数度深聊，他是个能帮我加深自我认识的访谈者。

同程旅游联合创始人 同程旅游集团董事长 吴志祥

看着和阳的文字，那段激情燃烧的岁月又浮现在眼前。有幸成为其中一员，一起热血，一起流泪，聚是一团火，散是满天星。阿里中供改变了一个年轻人的命运，互联网给了一个年轻人新的世界，使命、愿景、价值观，铸造了今天同程的魂。

赶集网前COO 瓜子二手车COO 天使投资人 陈国环

作者以别样的视角探索如今被推上“神坛”的阿里巴巴的“凡身”初世，对如今真正创业的CEO们学习思考如何从0到1、从1到10更有裨益。这是和阳的纪实版“武侠小说”。

创业酵母创始人 俞朝翎

我跟和阳讲的这些事情，很多是实实在在的。和阳以独特的视角陈述了这个事实，一些描述没有让人看着看着会笑，这是定位的问题。

驿知行铁军商学院创始人 贺学友

这本书是我读过写阿里中供作品中最具内容价值、最有深度且最有独立见解的作品。和阳老师把每个人和相关事件的本质都深刻地体现了出来，敢写，会写，并且原汁原味，值得大家去重读。

满帮集团董事长兼**CEO** 著名投资人 王刚

这本书除了故事性，还有干货，比如销售和领导力。在亲历真实的创业历史的同时，大家读完应该会有收获。

闪电购创始人 王永森

阿里的组织发展，文化，人才体系都藏在这一个个最早期的成长故事里，里面有情有义，有取舍，有信仰，有法理情，是一部难得的解读阿里的纪实作品，值得一读。

快乐沃克集团**CEO** 欧德张（张卫华）

阿里铁军是阿里文化价值观的源头，也是曾经阿里的“奶牛”部门。作者用纪实的手法和独特的视野还原了直销铁军的燃情岁月，读者从本书中可以学到阿里巴巴在销售管理、组织文化、政委体系、团队建设等方面的实践。经历者，可追忆；开卷者，必有益。

满帮联席总裁 运满满创始人兼**CEO** 张晖

如果用一个词来形容《阿里局》，就是“鲜活”，和阳的阐述让人仿佛时空穿越，过往历历在目。

运满满**COO** 王正洪

“聚焦高效+自我进化+文化价值观”，这是互联网时代的写照。作者通过阿里“中供系”的兴衰，诠释了“人性团队+文化价值观”对于初创公司的内在驱动。这本书以独特的视角让我们感受到了互联网时代的残酷和精彩。

团车网**CSO** 王明

认识和阳很偶然，现在看是必然。书中写出了徘徊在我心中又无法抒出的情感，让多年积蓄的梦想、情义和大爱形成了最难忘的片段。

易到用车前**COO** 新奥e城e家**COO** 冯全林

这本书详实地记录了阿里中供由弱小到强大，最终影响中国移动互联网的点点滴滴。无数平凡的人成就非凡的事，无论对于创业型中小企业还是转型的中大型企业，都有特别好的借鉴价值。

特拼网络科技**CEO** 前美味不用等**COO** 夏小虎

这本书是我看过的最能还原真相的著作。作为一名在阿里待了十多年的亲历者，我知道这还原起来有多困难。中供铁军是阿里文化的摇篮，这些人深刻地影响着后来的阿里人，他们离开阿里后，以强烈的使命感和价值观又影响了更多的人和组织。如果你想打造企业文化，想建立销售队伍、完善销售制度，强烈推荐你读读这本书。

人人车**COO** 刘自成

中供是一段记忆、一段故事。作者深度挖掘，用心解构，还原真实！但故事没有结束，只是徐徐展开，还将构成互联网的无数精彩！

星盟天下创始人 徐林

铁军精神及阿里文化培养了很多人才，影响了很多企业，成就了很多神话。和阳写得很用心、很鲜活、很犀利，由表及里、深入浅出、道术结合，对于持续传承企业文化有很大价值，我特别推荐大家读读。

鲶鱼文化创始人 天机（李川）

中供是创业的传奇团队，其精神、文化、团队等成为阿里巴巴的基石！这批人，成为了阿里及众多中国互联网的领军人物！和阳老师深入探究，还原和凝练了这个伟大基因的本质，值得企业思考与学习！

小步智学**CEO** 唐通

作者在故事中把关键的人、核心的事串联起来，讲述了阿里发展的道与术，让你知道阿里的成功并非偶然。《阿里局》值得列为创业者、企业主和管理者的必读书！

虎嗅创始人 李岷

和阳的《阿里局》以独立、客观的视角和扎实的文笔，描述了一段其实不太为人知的岁月和一群人。事实上，这填补了一项关于阿里巴巴的研究空白。这本书值得创业者和有志于创业的人好好读。

质造创始人 沈克敏

和阳用双手和键盘逐字逐句砌砖，谁也没想到这座房子坎坎坷坷地造了三年，直到有一天他领着我们，看到一座雄壮的长城。祝贺新书出版，虽然已经重读，依旧值得重读。

**IDG**资本董事总经理 楼军

我2011年加入阿里，算是阿里的晚辈。因为从事投资这件事，有幸认识了书里大部分人，从他们身上我深深地感受到了什么叫阿里精神。和阳对内容的质量和高度有着极致的追求，本书值得一读再读。

高榕资本创始合伙人 张震

和阳这本书气象万千，不仅可作为阿里中供体系的宝贵史料，更写出了一家

商业帝国崛起过程中的审时度势、底线坚守和如履薄冰。

车好多集团**CEO** 瓜子二手车创始人 毛豆新车网创始人 杨浩涌

这一波的互联网大潮没有“中供系”会逊色很多，他们的精神会持续影响未来的互联网创业。和阳写作这本书时不断求索、追求极致的状态本身就是阿里精神的体现，相信这本书值得每一个创业者细细品读。

不凡商业&凡卓资本**CEO** 李晶

和阳创办重读的第一个大部头献给了阿里的中供体系。中供体系为塑造阿里的商业传奇起到了至关重要的作用，并且为中国的下一代互联网公司培养输送了很多人才。在这本书里，我们可以读出和阳创办重读的初心——以深度思考和对体系完备的勾画为读者带来深层次的精神体验。

乐学集团创始人 基因资本创始合伙人 学而思联合创始人 曹允东

在如此浮躁的时代，已经很少有人像和阳同学一样能够静下心来，潜心做学问，认真做研究了。从研读和阳的公众号“重读”里面的阿里系列文章，我能深深地感受到他的执着和较劲。他的这本书将为大家展示一个更加真实、更加立体的阿里巴巴。希望读者们能够从书中获益。

有书创始人 雷文涛

阿里巴巴是中国互联网企业的一面旗帜，毫无疑问是成功的，这是偶然的还是必然的？和阳兄的新书深入探讨了阿里成功的底层逻辑和演进路径，值得每一个在创新创业路上的人阅读。

丰厚资本创始合伙人 吴智勇

写一本好书太难了！我见证作者两年多笔耕不辍，呕心沥血，夜不能寐才终成此书。书中记载了创业江湖里的一个传奇，充满故事性，引人入胜。对于创业者及对中国创业史感兴趣者，推荐必读！

嘉程资本创始合伙人 李黎

中供是一个威猛的传奇，他们缔造了阿里的辉煌，同时也成为互联网公司管理人才的黄埔军校。新崛起的互联网巨头美团、滴滴等，无一不渗透着中供铁军的血脉。从公司视角看，本书再现了阿里培养出全中国最强销售铁军的过程。从个体视角看，和阳以深入细腻的纪实性写作，还原了创造伟大业绩的个人是如何从起点走向成功。我认为这本书是值得反复阅读、反复思考的年度佳作。

春光里产业资本集团创始人 丰厚资本创始合伙人 杨守彬

成功的密码=愿力×认知×努力×时代。马云对大时代的超前认知以及“让天下没有难做的生意”的坚定使命与愿力，中供团队对销售管理的高度理解和令人佩服的坚韧努力，一起写就了阿里中供铁军这个独特的成功样本。我对这本书的判断很简单：内容好，有深度！



上海百事通联合创始人 夏振海

成吉思汗的马蹄声早已远去，阿里中供铁军也已是互联网商业江湖的背影。和阳的大作没有去写业已封神的企业家，去写“我的成功你可以复制”，而是描绘了铁军元帅、大将、千夫长和百夫长们的成长。他们亲述的战史更能给到创业者、管理者们启示！

铅笔道创始人 王方

我推荐此书，同时更加推崇作者骨子里追求内容的精神，希望热爱内容的读者受启发，优质的内容生产者受鼓舞。当前的内容创作环境存在诸多问题，长夜漫漫，但只要内心有光，必迎来明媚灯光。

亿欧公司创始人 黄渊普

我觉得，阿里最值得关注的不是超过5000亿美元的市值，而是其人才和组织建设。通过一个个困难的项目、一次次艰苦的战斗，借假修真，练就了阿里强大的人才队伍。这本书提及的故事和细节，让人印象深刻；阿里的基业，因此构建。

新经济**100**人创始人 李志刚

看完和阳这本书，你会发现，除了马云的战略，中供铁军在阿里崛起所起的作用功不可没。B2B、团购、O2O、新零售.....到处闪现着中供铁军的身影，这群接地气、活生生的人的实战经历，对创业者或许更有价值。

## 自序

我第一次知道“阿里的销售很牛”这个判断是在2013年，那时我在《创业家》杂志做记者。一次与编辑去采访58同城时，听时任58同城高级副总裁陈小华聊到了中企动力、阿里巴巴等早期互联网地推铁军的光辉历程。但聊过也就作罢，我并未把它当作一个选题。

干嘉伟作为美团穿越千团大战的首功之臣声名鹊起后，我才逐渐意识到，除了淘宝、支付宝，阿里巴巴好像还存有另一股庞大的势力。但仅此而已。这批人在哪里？都很牛吗？只有干嘉伟一个孤例吗？追究他们的前世今生意义何在？纯粹为了缅怀？！我还是没把它当作一个选题。

中国的创投圈在2014年进入了O2O时代，随着千团大战的结束，有所沉寂的阿里巴巴地推铁军的热度重新燃起。因为阿里巴巴的这波销售员的能力模型完美契合O2O，他们擅长带领线下团队打市场，而O2O对创始团队要求最高的就是其线下的地推能力。于是，他们受到了创投圈的追捧。在我眼里，这批人的选题价值也逐渐大了起来。

可能是2015年年初的一天，《创业家》社长牛文文兴冲冲地在选题会上对我们说起了“中供”这个选题。牛文文声称，这波人改变了互联网行业的格局，有极大的报道价值云云。我在选题会上听得很懵：“中共”？！我们作为商业媒体，要去写关于执政党的选题？！我们不是政经杂志啊。阿里的销售很牛，干嘉伟很牛，他们与“中共”又是什么关系？

牛文文告诉我们的话，大部分都是同程CEO吴志祥在一次活动上跟他说的。但牛文文没有更详细的信息。比如这批人既然是销售员，那么卖的产品是什么？牛文文说他也不知道，好像是叫“中共”。这批人都很牛，那除了干嘉伟之外，还有谁也很牛，如何证明这一点？牛文文让我们多加研究这个选题线索，争取把它做出来。

但我粗略地搜索后便放弃了这个选题。因为我得不到多少关于干嘉伟这种人的信息。那时市面上关于阿里巴巴的书，一般而言的结构都是这样：开头写马云早年间的疯狂岁月，然后语焉不详地写写阿里巴巴的B2B业务，后面的章节几乎全是关于淘宝、支付宝的内容。我甚至能感受到大多数作者在写B2B业务时的微妙心理：这部分好像挺重要但又不精彩，现在它又凉了，我还是快点略过它，赶紧写激动人心的淘宝吧！

唯一给B2B带来关注度的人是该业务的前CEO卫哲。但遗憾的是，那些内容更多是关于卫哲本人及公司整体的，也没有多少关于阿里“中共”人的信息。所以我当时对这个选题的判断是其突破难度过大。事实上，没有任何人接这个选题。

离职后，我创立了重读，然后开始操作阿里巴巴地推铁军这个选题。我去找时任赶集网COO的陈国环，通过美团公关总监刘艳峰和时任美团市场公关副总裁

的吴茂林找到了干嘉伟，又通过前同事韦龔、不凡商业创始人李黎和联合创始人李晶找到了因投资滴滴打车而骤得大名的王刚……最终，我通过各路朋友找到了李旭晖、俞朝翎、贺学友、吕广渝、吴志祥、卫哲、王永森、李立恒、张强、祝孝平、唐万里、王正洪等数十号“中供系”成员。

聊完一圈，我才知道，原来不是“中共”是“中供”。原来初中时背过的政治课本上的亚洲金融危机、WTO、世界工厂与阿里巴巴还有着因果联系。原来他们推销的是网站会员。原来这批人的出身大都苦大仇深，却没有在金钱的诱惑下如同中企动力等销售导向型公司那样成批地倒下，的确是因为阿里巴巴的价值观的存在。普遍被外人认为虚头巴脑的阿里巴巴价值观一方面与这些简单、正直的销售员发生了内在的共鸣，一方面化为繁多的高压线使其不敢轻举妄动。原来“百度的技术、阿里的运营、腾讯的产品”这个对BAT各擅胜场的通俗描述里，阿里的运营在很大程度上就是指“中供系”对于销售管理的精通。

但随着采访量的飞速膨胀，我渐渐陷入了写作的困局。很长时间内，我都以为这是一篇文章而不是一本书。随着篇幅的膨胀，我产生了一种写不到头的绝望感。它应该是一本书，但该怎么写书呢？我此前只是个商业杂志的封面专稿写手，并没有写书的经验，也没想过在可见的未来要去写一本书。

我判断不清楚这篇越来越长的文章的主线应该在哪里。写时间跨度不到20年的企业，通常会有一个贯穿始终的人物作为主角，但“中供系”并不存在这样一个人。其直接缔造者李琪直管这批人的时间只有四五年，二号人物李旭晖只是重度参与了“中供系”的前期，名声在外的卫哲只参与了“中供系”的中期演变。

至于马云，他是阿里巴巴集团的创始人和CEO，是阿里巴巴的价值观图腾，但离这支部队太远。阿里巴巴集团的联合创始人——所谓十八罗汉——中确有不少人参与了“中供系”的演变，但相对而言的存在感确实不高。所以，谁应为主角贯穿始终？

困局的另一个体现是，我不清楚“中供系”、阿里巴巴在当下中国的准确位置，进而无法下判断，迟迟不能提笔。可以把他们看作是一批销售大师，这角度不是不行，但窄了。与他们同时期的销售导向型公司，早已淹没在这短短的商业史里。

不把它们放入外贸B2B行业里来写的原因也是如此——窄了。他们的竞争对手在中国互联网的存在感太低，如今提起来甚至有几分以强击弱、胜之不武的滑稽感。若把他们与门户网站和百度、腾讯对比着写，会给这部书提供相当的外部视角，但这是个弱相关的对比，比较牵强。因为无论是门户网站还是百度、腾讯，都没怎么染指过外贸B2B行业。

我也不理解马云。在我2010年入行做记者的时候，马云已经不是“疯子”而是互联网“大佬”了。但包裹他的负面色彩同样浓厚，邪教、洗脑、宫廷斗争、假货、VIE事件……与腾讯和百度的负面色彩比起来，更难甄别其是非对错。

马云无疑是个强人，但值得长期的尊敬吗？他曾对媒体表达过这种种非议皆因自己身处“8000米”而社会上的同等级者太少的观点，也就是说，马云高处不胜寒。那这个“8000米”，具体可化作哪些判断指标？

站在今天回看阿里，你很难不被马云的布局之深远所俘获。阿里巴巴从一家外贸行业的B2B互联网公司，发展出了C2C、B2C、蚂蚁金服（支付宝）、菜

鸟、阿里云……它们此起彼伏，如同履带一样推动着阿里碾过了不同的领域。这个看上去在交易领域里几乎包罗万象的生态系统，简直像是马云闲庭信步般以终为始的布局所得。

那我能够理解“8000米”的马云吗？经过两年多的采访、阅读、思考和写作，我自认为渐渐明白了阿里和马云在中国的位置。阿里从0到1、从1到100的过程是各种踉踉跄跄、犹犹豫豫。

只不过在马云看来，布局就应该是个说到做到的自证预言：“……预测未来最好的办法就是创造它，说到做到，坚守承诺。”顺便一提，单从数量上来看，马云在业务上预测失准的次数大于准确的次数。

马云确实是一个志存高远的理想主义色彩浓厚的人。如果说阿里巴巴（B2B业务）是中国制造业出口海外的时代注脚，马云便是中国正在崛起的致力于基业长青的世界级企业家之一。

而“中供系”的这批销售员，就是阿里和马云的奠基者。中供这头“奶牛”让阿里和马云在业务、人事的布局上有了很大的试错空间，让阿里早期的踉踉跄跄没有失控到会危及阿里的生存。用阿里巴巴B2B公司前CEO卫哲的话来说：“一生二，二生三，三生万物，阿里的‘一’是中供。”

如果马云预测过奠基者的离去方式的话，“中供系”因黑名单事件而开始解体应该是一个出乎他意料的结局。黑名单事件的处理措施可轻可重，马云由于种种原因选择了重手。坊间认为这场分崩离析看上去有些“飞鸟尽，良弓藏”的色彩。结合马云一贯的言行，我认为这个色彩即便有，也很淡。但这次下手确实严厉，而且牵连面甚广。这让“中供系”感到寒心，也让他们走向了解体。

我认为，如果你不了解“中供系”的人事物及其缘起缘灭，不了解他们曾是阿里价值观的主要应用场景的主角，你就无法全面并且到位地认识阿里的崛起。

这部书取名为《阿里局》，不是因为“局”这个字在当下语境中含有的偏负面的巧诈色彩，而是试图中性地理解阿里和马云。在马云的带领下，阿里确实实体现出了布局决定终局的外貌。

能下判断后，我又借鉴了《水浒传》《摩根财团》《蓝血十杰》等书，决定把“中供系”最有代表性的几位元老作为核心人物，放入“中供系”的嬗变这个逻辑中去。

他们的嬗变包含很多个维度。单就现状而言，“中供系”即可分成COO、创业者、投资人、退休人员这几类人。每一类人都可分为不同的维度，这些演化又牵扯出更多的支线。所以，为了全景式地展示这种层次感，这部书的出场人物着实不少。其出场逻辑是，必须能代表观点、细节、行为、事件、维度等书的构成要素。

另一个值得一提的维度是时间。在这部书里，我几乎透视了阿里B2B业务的每一年。我发现拉长视角看一家公司，确实会发现几个较为明显的里程碑，但这并不是说只有里程碑才值得关注。其实公司的每一年都有值得一提的主题。里程碑的树立和坍塌，其实是一个较为平滑的曲线。

本书不提供中供铁军的速成心法。带着这个目的来看书的人会失望的。以全球商业史视角观之，阿里“中供系”的炼成确实罕见，但也不是唯一。阿里“中供系”也并没折射出多少新鲜的管理学思想。我觉得它基本上处于彼得·德鲁克

（Peter F. Drucker）和吉姆·柯林斯（Jim Collins）的解释范围内。

当初让我惊讶的是中国竟然也有这样的案例。但其实也不用惊讶。考虑到中国的体量和长期上升的趋势，考虑到中国企业所处的竞争环境，如果中国没诞生出世界级企业、世界级企业家以及世界级的商业故事，那才让人惊讶。

这是一部讲故事的书，但它也不仅仅是故事。用著名投资人王刚的话来说，“除了故事性，还有干货，比如销售和领导力。”我已经将故事和阿里铁军的干货都融在了书中各章节文字中。看书的过程中，如果你带着案例化的视角，其实想看的方法论都能看到。

对于希望更直观阅读干货的读者而言，或许仍会觉得不便。对此，我整理了一份思维导图，去更为清晰地体现这部书的案例性和阿里铁军的运维干货。

## 引言

李琪、李旭晖、俞朝翎、干嘉伟、陆兆禧、王刚、吴敏芝、雷雁群、贺学友、邓康明、陈国环、吕广渝、黄榕光、吴志祥……你或许听过其中一两个人的名字，对他们与阿里巴巴、美团点评、58赶集等公司的关系略知一二，甚至知道点“XXX离开中供时找不到下家”之类的八卦。

但你一定不知道这些名字能进入中国的商业史。不是因为市面上既有的一些零碎评价，而是凭借他们在阿里巴巴崛起的过程中扮演着的数一数二的角色。是的，就是这批陌生的名字和那个谁都知道的阿里巴巴。

他们大多曾是阿里巴巴（以下简称阿里）集团旗下的B2B公司的一名销售员，其工作内容大多是推销一款名为“中国供应商”的会员产品。“中供”是“中国供应商”的缩写，也是对这批人的概述——笔者称其为“中供系”。中供系是庞杂的阿里系统中的一个子系，主要曾隶属于阿里的B2B公司。在许多年内，他们既少为人知又难以接近。笔者通过对多位关键人物的亲历采访，翻阅相关书籍和内部资料，才得以拼凑出关于中供系的嬗变的完整故事。在很大程度上，这就是阿里早期的创业史。

在中国，中供系曾属于没多少退路的那一阶层。他们多出生在农村，家境不好，学业也不甚如意。从2000年起，阿里从中筛选出了对既定的人生轨迹不甘心的人，让他们奔走于东部沿海城市的写字楼和工业区。在中国加入WTO、企业进出口经营资格由审批制改为登记与核准制等背景下，这批销售员努力向渴望自主掌控外贸渠道的中小企业推销价格数万元的阿里巴巴会员服务。

来自通用电气、成功学、竞争对手、《历史的天空》、《亮剑》等外部对象的心法，与马云等阿里创始人推崇的使命感和价值观、前辈们总结的销售方法融会贯通，再通过严格的分享机制、培训体系、奖惩体系传播至中供系的每一个成员。

于是，这些年轻人身上不符合阿里核心理念的个性特征均被磨掉。他们与人谈阿里，五句之内必提“价值观”，十句之内必用“阿里方言”；他们练就了号称“能在水泥地上种水稻、能在沙漠里建森林”的销售能力，其中的佼佼者与世界级高手相比亦毫不逊色；他们练就了被人轰跑、被工业区的看门狗追逐时处之泰然的抗压能力，因为他们相信自己的初心为善，相信自己是在帮助客户找到更多欧美采购商。当然，也因为他们彼此抱团取暖，颇有外人以批判“传销”的姿态审视这批人，而他们自认为正与一帮“很傻很天真、又猛又持久”的兄弟共度燃情岁月。

十余年间，数千号年轻人将十数万不懂互联网的中小企业主手把手地拉到线上，成了中国制造业向海外输出产能这个历史浪潮中一个不大不小的注脚。当销售能力不遑多让的中企动力、环球资源等公司还未触及上限便销声匿迹的那几年，阿里旗下这个劳动密集型的“高科技”子公司赚来的利润正有力支撑着淘宝和

支付宝的发展。中供成了阿里家族内当之无愧的老大哥。“We're family, 我们是一个大家庭。”多位中供成员不无自豪地告诉笔者, 他们的部门年会叫“奶牛之夜”, 他们的队呼是“Cash Flow (现金流)”。事实上, 创建淘宝和支付宝的人马, 也是马云从中供系内筛选而来。

像某个学习对象一样, 阿里把中供系从江湖上的旁门左道生生地扭成了名门正派。中供是“阿里人长于运营”这一判断的最早来源。是中供, 把马云的言语践行成理想主义而非空话, 让马云的公众形象从“疯子”生生地扭转为“狂人”, 再晋升为“大佬”。用马云的话来说, “没有B2B, 就不会有阿里巴巴(集团)。”

换言之, 如果不了解中供的人事物及其演变, 你就无法全面并且到位地认识阿里的崛起。你也无法理解为何阿里会具有强生、3M、通用电气、宝洁、波音等公司的气象。于是, 你就只会从市值、GMV (总成交额)、利润等相对狭窄的维度来看待阿里。

尽管功勋卓著, 但因中供的B2B属性和淘宝、支付宝出生未久便大放异彩不同, 中供系在关于阿里的汗牛充栋的各类资料里或少有提及, 或语焉不详。更遗憾的是, 在阿里这个生态系统内, “大哥”变成“小弟”只需要七八年。

阿里巴巴B2B公司早年间翻倍的年营收增速, 在上市后没几年便跌到了30%左右。对一个商业模式成熟的上市公司而言, 这个数字已属可观。但对比阿里生态中的淘宝, 对比中国的GDP增速, 中供人难免感到失落。何况中供的会员数一度在两三万上打转, 升不上去。

依照“每一年都要想10年后的业务发展”这种布局式的思维习惯, 马云对于中供可能出现的迟缓早已想过应对之道。2004年, 马云即提出B2B业务要从信息领域进入交易环节的构想。从2008年起, 他们开始切实地转型。阿里推出了高低搭配的产品线, 还先后收购了多家企业。终于, 阿里巴巴B2B公司的年营收和客户数重新开始跃进。不过, 中供人期待的质变并未出现。无论价格高低, 中供的产品始终没什么太大变化——他们还是个劳动密集型的高科技企业。

究其根本, 实属必然。传统经济领域若要尽快学会使用先进工具(无论这个工具是IT还是互联网), 那依靠销售员进行手把手的传、帮、带始终是个更高效的选择。但在同一商业模式下, 以地推能力获取客户和用户自有其上限, 手工团队必然也必须被自动化系统所替代。而且从“80后”这代人开始, 中国的每一代人都将是互联网原住民。所以, 尽管各行业的时间表不一致, 但需要销售团队去执行市场拓展、维护的时间窗口已经可见。

届时, 名门正派就意味着积重难返。阿里巴巴B2B公司前CEO卫哲告诉笔者, 业务转型不成功, 除了上市公司的身份掣肘外, 超过5000人的地推铁军也让人很难动弹, “被自己的团队‘绑架’了。所以马云再也不允许阿里集团存在第二支销售团队, 悄悄长出来的好几个都被他砍掉了。”

对一个致力于基业长青的公司而言, 恒久不变的只有核心理念, 其他的什么都可以改变。那么, 十年如一日做销售、专注到思维有些单一的地推铁军该怎么变? 出路大致有二: 一是进行相对剧烈的自我革命, 然后转型从事服务类工作; 二是继续担任垦荒部队, 奔赴下一个战场, 把新的供应商拉上线。

中供系的大限出现在2011年。那一年, 阿里巴巴B2B公司的“欺诈门”(中供内部称之为“黑名单事件”, 坊间称之为“春晖事变”)爆发。在淘宝的腐败更为严

重但尚未遭到惩处的前提下，中供系遭到了“严厉”的处罚。

他们认错，同时也认为“*We are family*”的共识被戳破了。他们的确提不出比马云更好的处理方案，但他们仍感到一丝心寒。一位元老说：“大哥一直在工地上搬砖供养全家人。干的活苦了点、low了点。突然有一天，搬砖搬不动了，或者说出了点工伤，然后就被嫌弃了——这件事就有点这种感觉。”

负面情绪与业绩增长乏力、自我重复等因素裹挟在一起，驱使着这支逾5000人的销售铁军开始解体。2011年、2012年中供系出现了离职潮。2012年阿里巴巴B2B公司退市。没多久，上千名铁军转岗淘宝、天猫等事业群。

在“互联网+”时代的起点处，阿里并未在第一时间将中供系的优势向房产中介、招聘、二手车、出行等生活服务领域复制——那本该是条合乎逻辑的转型之路——这导致阿里的口碑网目前被迫处于追赶的位置。当然，2011年前后的阿里巴巴已成“帝国”之势，没注意到一城一池的变化实属理所当然。

如今留在阿里的老兵已然不多。除了卖中供，他们在中供系元老吴敏芝的带领下，自2012年致力于数据挖掘，以提高信息的匹配度和安全保障。同时，吴敏芝拆出了一支部队去支援农村淘宝。

离开阿里中供的人在经历了幻灭、心痛、解脱、麻木、怨怼、无所谓等情绪后，多数人颇有大彻大悟之感。他们知道，缘尽于此。他们未必能完全理解马云，但都认可和感恩他：“老马、公司对我们不薄。”人，不会再回去，但是很怀念。

大多数人随即前往下一个战场。发达经济体中规模最大的组成部分是服务业，目前地推铁军们只扫了一部分中国的工业和城市，服务业和农村还能让他们扫5至10年。道行高深的元老选择去其他公司另建系统、自组新军，这在不同程度上成就了58赶集、美团点评等公司；道行浅些的年轻人，被资本、成功榜样、未满足的欲望、理想主义等驱使着走上了创业之路。有些人仍在探索方向，有些人已经开始发光、发热。他们迟早也会面临马云当年思考过的问题、犹豫过的决策。

少数人转换了职业轨迹。他们利用积累的财富、人脉和洞察力担当了天使投资人。这似乎是一条能力最大化与富贵闲人之间的平衡路线：“互联网+”时代需要的公司，大都是相对简单的产品和强地推能力的组合。这几乎是给中供系设置的天地。投资一堆这样的公司，并不妨碍你去欧洲度一个月的假。

只有极少数人将重心挪向了生活而非事业。这就属于冷暖自知的选择了。中供系的传奇销售员贺学友半退休后曾经很迷茫，不知道人活着的意义是什么。他进行过许多说走就走但并不开心的旅行。一次，他刚登上去马尔代夫的飞机“就知道我错了，我是一个人”。结果贺学友在孤岛上吃牛排、抽雪茄、喝红酒，“你说有什么意思？”

与之相比，阿里巴巴2004年、2005年度全国销冠（“销售冠军”的简称）邵军望的目标看上去要明确得多。他现在作息规律地看书、学佛、练太极、做慈善、运动、环游世界。他读万卷书、行万里路的用意是“不被世界带着走”。采访期间，邵军望多次表示笔者的问题打乱了他的作息：“我本来要去游泳的。”



第一部分  
破局——生死一线

1999年，已是中国互联网江湖一号人物的马云在杭州创立了阿里巴巴。这一次创业展现了马云作为连续创业者的成熟一面。他的团队经过了中国国际电子商务中心（EDI）时期的打磨，他本人很受VC（风险投资）的青睐并融得了巨资，其网站上线后的流量数据也不错。

作为一个创业者，马云的团队搭建、商业判断、产品能力都达到了优秀程度。但他在阿里巴巴的发展初期，仍旧犯了很多战术上的错误，最严重的就是向大城市、向海外的过早扩张。其中既包括业务的层次，也包括团队的维度。结果让阿里巴巴陷入了入不敷出、严重失血的困境。

在此背景下，阿里巴巴开始寻找变现产品。中国供应商这个针对企业（B2B）的会员产品，以及它所需要的销售团队就此跃入了阿里巴巴的历史舞台。

笔者将向读者展示这支地推铁军最初的形态：它由谁组建，经历了哪些曲折，它的根基是怎样的，这波日后被称作“大神”的销售员们的“青葱岁月”是何等面貌，他们的日子是苦是乐……

## 第一章 局中人

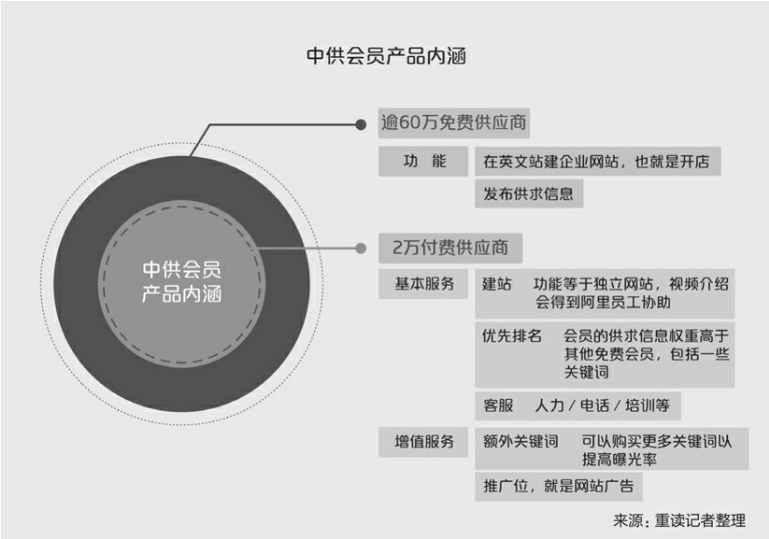
### 短兵相接

2000年9月20日，马云宣布阿里巴巴进入紧急状态。公司此前挖来的洋人才和设立的海外办事处并无规模级产出，却增加了每个月100万美元的支出。显然，马云在年初融到的2500万美元支撑不了多久。而且资本市场冰寒彻骨——纳斯达克指数持续暴跌，新浪、网易、搜狐股票跌破发行价，美国的.com互联网公司正在成批倒闭。

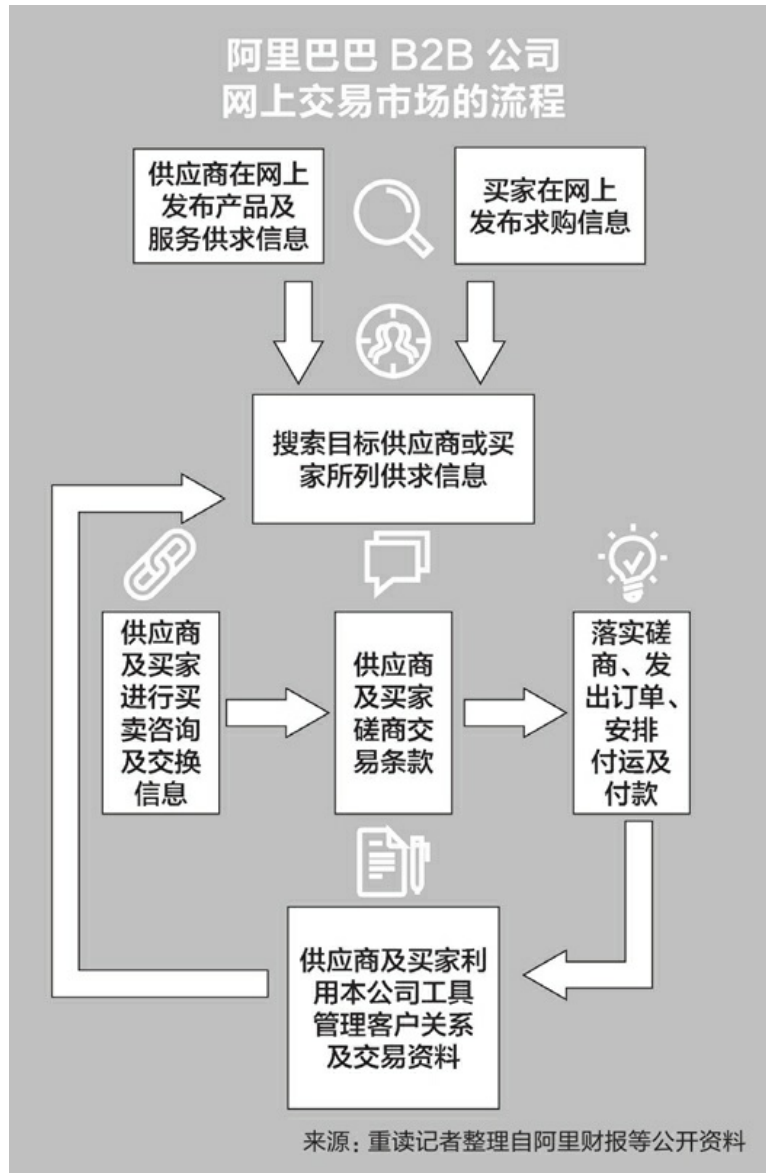
为避免可以预见的惨状，2000年10月1日至3日，这个创立刚超过一年半的公司花了三天时间讨论自己要走向何方。由于这个会议在阿里巴巴的历史中所起到的转折作用，它日后被称为阿里巴巴的“遵义会议”。会议的决定是开源节流。节流好理解，裁员撤站、全面收缩即可，问题是开源该怎么开？

那时，没人知道如何从中国的网民身上获取收入。日后拯救中国互联网公司的移动梦网还未问世。用户量巨大的腾讯因为没有收入，一度只能限制新用户申请以缓解服务器压力；百度正在向门户网站卖搜索服务；阿里巴巴则尝试过横幅广告、酒店预订、主机托管、贸易通、会员收费、电子商务解决方案（实质上就是建网站）等收费产品，无一有大成。最终，公司挑了三款产品作为主打，其中即有诞生不久的中国供应商 [1](#)（以下简称“中供”）。

中供是从“信息”和“中小企业”这两点延伸而来的阿里巴巴英文站（Alibaba.com）的会员产品。经过多年摸索，马云很清楚，在互联网一穷二白的起点处做电商，切入口只能选择信息流。而外经贸部的任职经历告诉他，中小企业拓展订单来源的需求十分旺盛。马云判断，中国加入WTO后的“前五年将是以出口为主”。



考虑到商人对信息精准度的渴求，马云在1999年构想阿里巴巴的网站时就坚持对商户发布的买卖信息进行初步核实和分类。2000年8月进入阿里巴巴担任编辑的邵军望告诉笔者，自己当时的日常工作即是归纳和整理资讯，“买什么、卖什么，要很规范，主要是为了吸引人气。”



用户若是注册为会员，阿里巴巴还允许其免费查看网站上的买卖信息，并展示自己的商品。此举使得阿里巴巴英文站发布没多久，会员数便开始激增。而中供与免费会员（日后的财报上称之为“企业商铺”）的主要区别是：中供会员在产品类目下的排名更靠前，其产品可以得到更好地展示，比如拥有动态和静态页面。据《阿里巴巴神话》一书记载，阿里巴巴期冀中供成为“永不落幕的广交会”。

购买中供，成为付费会员将使自己凸显在海外买家<sup>2</sup>眼前，这对企业无疑有着切实的吸引力。有些中小企业在阿里巴巴英文站流连已久，阿里巴巴认为，这批理解起中供来不算吃力的老资格会员可以作为市场的切入口。与中供相比，“遵义会议”上挑选出的另外两款产品的定位则被证明为有些想当然，尝试数月后便均被阿里巴巴放弃。

中供的推出和被选为主打，说明阿里巴巴不仅把自己看成了拥有数十万会员

的BBS社区，还把自己看成了营销平台。这也意味着阿里巴巴将与横亘在眼前的美商网、环球资源短兵相接。

与马云一样，美商网创始人童家威也出生于1964年，他开过贸易公司，在海外念过MBA，工作数年后回国创立了美商网。很多B2B电商公司比阿里巴巴更早意识到了地推的必要性，美商网就是其中一家。1999年，马云仍在打磨网站时，奔波于珠三角教育中小企业做电子商务的美商网业务代表已经过百人。

但美商网此时境况不佳。互联网泡沫的破裂惊醒了准备IPO的创始人和投资人，他们就先从供应商还是采购商来启动平台、如何达成动态平衡等战略问题争论不休。当马云召开“遵义会议”商讨阿里巴巴命运的前夕，童家威正在撰写辞呈。

另一个对手环球资源则稳定得多。美国人韩礼士（Merle A.Hinrichs）于1971年在香港创立了这家B2B媒体。它避开贸易公司，通过专业的贸易杂志广告将亚洲供应商的信息直接呈现给欧美采购商。这顺应了20世纪70年代东亚制造业崛起的大趋势。到20世纪80年代，韩礼士的环球资源已成为亚洲最大的贸易平台之一。

半退休多年后，韩礼士被互联网的出现拉回公司。他于1995年创立了亚洲第一个电子商务网站Asiansources.com（后更名为Globalsources.com，即环球资源）。这时马云刚接触互联网，并创立了中国黄页。2000年3月，马云融得2500万美元成为中国B2B新贵没多久，环球资源登陆美国纳斯达克。后来，《经济学人》称韩礼士为“亚洲电子商务之父”。

## 李琪受命

敌强我弱，谁能担当一线大将对垒美商网和环球资源？马云选择了李琪。笔者见到的所有与李琪共事过的中供系成员，均认为他是中供系的奠基者之一。对于大部分人来说，李琪是活在传说中的人物、阿里巴巴早年的关键先生、马云最早的接班人，“没有李琪，阿里巴巴那时候真可能就没了”。

李琪是浙江人，毕业于中山大学计算机系。这是一个以技术见长的国字脸胖子。1996年年初，李琪入职马云创立未久的中国黄页。当时，中国黄页以给客户制作官方主页为生，但它不具备制作主页的技术能力，所以利润的大头分给了合作伙伴。李琪对这一问题的解决，给马云留下了深刻印象。如果说马云的逻辑是从0到1，可谓天马行空；那李琪的逻辑便是从1到10，求的是缜密和行动力。

不过看上去互补的两个人共事并不久。1997年年底，马云前往中国国际电子商务中心信息部时，已担任类似于首席技术官职位的李琪因家庭原因并未跟随马云北上。1999年年初，马云回到杭州封闭开发阿里巴巴时，李琪已经成为伟业（杭州）网络信息技术有限公司（以下简称伟业）的法人代表和CEO。

伟业的主要业务是网络传真。其时向海外发传真得花大约27元，如果通过伟业的服务器发送“互联网传真”，则只需7元。李琪建立起了一支包括俞朝翎（阿里巴巴B2B公司 [3](#)——前资深总监）、雷雁群（阿里巴巴B2B公司广东分公司前总经理）、方永新（阿里巴巴集团人力资源总监、合伙人）等人在内的销售团队，陆兆禧则是伟业的广州代理商（一说为合伙人）。

一位阿里巴巴的早期员工对笔者说，因网站的稳定性不高，马云想到了李

琪。1999年年底，时任伟业销售主管的俞朝翎注意到，马云和孙彤宇经常到访伟业，他意识到“我们公司可能要有大的合并”。但李琪当时并未一口应允。尽管李琪很喜欢中国黄页的企业氛围，但没必要抛弃伟业加盟阿里巴巴。

为了得到李琪，马云决心收购伟业。2000年年初，李琪以技术副总裁的身份加入了阿里巴巴。阿里巴巴集团董事局副主席蔡崇信曾在2014年对媒体评价此次收购：“那是阿里巴巴开展的首次收购，或许也是我们最成功的一次收购。”

可能是基于李琪的创业经历，马云认为没做过销售的他可以带好销售团队。据《阿里巴巴神话》一书的记载，李琪认为自己从技术转任销售岗位的原因是：“可能马云觉得我不仅懂技术，而且脑子灵，能销售。”

## 菜鸟士兵

给这位非专业出身的大将配的是非专业的兵。

俞朝翎，一位被视作典型中供人的销售员，那时只能算初步成熟。他生于1971年，杭州人，因没考上大学，18岁进显像管工厂做工。但他不甘心只有高中学历，于是在浙江省电大念了3年夜校。从电大毕业后，他进入一家合资公司做技术员。这时他已经到了成家立业的年龄，意识到做技术员无法赚到足够的钱支付结婚、买房的费用，于是转行做了销售。

因为抹不开面子、没人带、老销售员攥着资源不放，俞朝翎在半年内销售的两款产品，均未签单。1996年下半年，曾两度被解雇的俞朝翎在深圳陌拜（“陌生拜访”的简称）电子工厂，销售IC元器件时才找到点感觉，“说多了，脸色也正常了，也能与客户一问一答地互动了。”考虑到成家立业的问题，1999年俞朝翎又回到杭州找工作，不久进了伟业。伟业并入阿里巴巴后，他也入乡随俗，开始销售电子商务解决方案，他签下了伟业系在阿里巴巴的第一单。

陆兆禧也没干过销售。他在酒店工作过6年，还担任过网络公司的客服。他被认为是李琪的徒弟，风格与李琪类似，擅长把复杂的问题简单化。日后陆兆禧自评工作风格为：“我做事情比较简单。同时间，我可能只专注这件事情……我会把曾经做过的事情都忘掉，然后把精力和学习的能力都花在当前的事情上去。”马云在十多年后对《时尚先生》如此描述陆兆禧的能力：“老陆务实比较厉害，务虚得不够。”

这两个不够老练的销售员，已然是伟业系的代表。至于阿里巴巴杭州总部原有的销售员，也好不了多少，他们是从市场、运营、产品等部门中抽调出来的几个人。

干嘉伟是阿里巴巴最早的销售员之一。他生于1969年，嘉兴人。在杭州商学院（现浙江工商大学）念完食品科学与工程专业后，干嘉伟去了浙江省燃料总公司。他先在北京的联络处干了三年多，后来回到浙江绍兴小曹娥镇卖煤。而立之际，他觉得自己不应该待在夕阳产业，“地下的煤挖一块少一块，行业总是越来越小。”于是，干嘉伟在双休日跑到杭州的新华书店反复搜寻有关朝阳产业的资料。他告诉笔者，一篇对雅虎联合创始人杨致远的采访打动了自已，于是，他萌生了进入互联网公司工作的念头。

2000年2月，这位感觉“阿里巴巴这个公司名字听上去特不靠谱”的国企副科级干部，抱着先转行再说的想法，进入了几乎是杭州唯一的互联网公司——阿里巴



巴。那时互联网泡沫被越吹越大，从业者普遍相信“今天你不花钱砸市场，明天你连花钱的机会都没有”。而阿里巴巴正要斥巨资启动国际化战略，于是，干嘉伟进入了替公司花钱的市场部，工号是67。没想到几个月时间便风云突变，干嘉伟忙完华交会和广交会后，公司向市场部表示：没预算让你们花钱了，去挣钱吧。

遭此转折的干嘉伟初心不改。他仍然笃定互联网是朝阳产业，仍要待在阿里巴巴赚取互联网经验以备未来之需（本书分享更多索搜@雅书）。

满腔热忱向朝阳的人还有吴志祥。吴志祥是江苏人，出生于1976年。他从苏州大学旅游系毕业后做过老师，还在苏州某国有广告公司工作过。吴志祥真正开始“触网”，缘于为苏州玄妙观建网站的一个广告项目。网站建成后，任何一个人只要输入网址就可以听玄妙观的江南仙乐，这不仅让玄妙观的道长觉得牛，也让吴志祥认为，互联网全球互通互联的属性“很神奇”。他开始相信互联网具有伟大的意义。

所以，看到苏州工业园区人力资源中心的阿里巴巴招聘江苏区域经理的广告后，吴志祥跃跃欲试。“这个公司挺有意思，全世界最大.....来了一个比我更会吹牛的。”2000年8月，在没看懂阿里巴巴英文站、没听懂公司介绍的前提下，他决定奔赴杭州的新世界。

第一天，吴志祥认为不虚此行。“进来一个女培训师，跟我们讲了一大段。我完全没听明白。我就记住一件事，她曾经是马云的老师。培训时印象最深的是要求我们取一个英文名，让我们到她用的笔记本电脑里输入英文名，没人用，就归你了。我取的名字是Andy（后改名为Any）。我第一天对阿里巴巴的印象很好，感觉很洋气，还有笔记本电脑。老板是全世界搞互联网的人里最牛的。阿里巴巴是全世界、全中国做电子商务的公司里最牛的。”

但第二天，吴志祥就有些后悔。与同事相熟后，他发现为了进入阿里巴巴，自己的损失比同事们要大得多。那时吴志祥才24岁，已经凭本事在国有广告公司里官至副总经理，年入七八万元，他还通过自学Frontpage（网页制作软件），与懂Dreamweaver（网页编辑器）的大学同学张海龙（后成为同程旅游联合创始人、同程旅游集团CTO）合伙成立了行者工作室，成了一位挣钱的业余站长。而他的新同事们没有此等成就需要放弃。“有的以前是广告销售员，有大学毕业找不到工作的，有中专毕业的，还有以前在环球资源的.....”吴志祥对笔者回忆自己当时的感慨：“这都是些什么人！”他并未立刻挂冠而去的原因之一，可能像当初的干嘉伟一样——在长三角想投身互联网，除了阿里巴巴外并无去处。

第三天，马云现身给新员工培训。自然，吴志祥没听懂马云所述，“就是觉得他确实挺能讲。”直到回苏州分配工作时，见到自己的直属上司、阿里巴巴集团联合创始人楼文胜，吴志祥才知道自己的工作原来是去卖中国供应商，原来自己并没有高升去管辖江苏区域，原来名片上的客户经理头衔就是一个普通销售员。“我对楼文胜的感觉比对马云好太多了。马云讲一次课就不见了，我的boss（老板）楼文胜跟我讲了阿里巴巴所有的故事。”吴志祥回忆道。

像干嘉伟、吴志祥这样稀里糊涂地转换成销售员的不乏其人，他们当时的同事还有卢洋（现湖畔大学秘书长）、张斗（曾任阿里巴巴高级经理，音悦台创始人）等。这批人一度由并不擅长销售的谢世煌（阿里巴巴集团联合创始人）领导。

## 初战告负

李琪接手的销售队伍就是这两拨人，加在一起也就十个人左右，而且彼此之间还不太瞧得上对方。“不是太match（匹配）的，”俞朝翎告诉笔者，“阿干（干嘉伟）他们比较正统，每天先打很多个电话，约好了再去见客户，见客户之前准备好资料。我们（伟业）的风格比较野，从来不打电话，直接陌拜。一屁股坐在客户那里就开始聊，没有资料，最多来个现场演示。要钱也很直接——老板给钱了，签完合同哪有不给钱的，快点快点。”

因为是被收购方，伟业出身的销售员心里面还“有一点小小的自卑”。为了维护自尊，俞朝翎等人更加坚持自己的风格。他们每天骑着自行车满大街跑客户，一身大汗回到公司后，看着阿干、卢洋很是不屑：“这帮人书生气太浓了，每天都待在办公室里做方案。（他们）约不到客户只能天天打电话，整个销售过程拖得很长。而且他们永远少那么一句话：老板给钱了。”

在李琪看来，无论是俞朝翎等人，还是干嘉伟等人，都是处于被解聘边缘的一批“垃圾”。不过反正要招聘新人，李琪觉得不如试一试现在的团队。多年后，干嘉伟才知道李琪当初对销售团队的看法。他认为“垃圾”之评“不是假话”。那时候的阿里巴巴人来人往的频率很高，把干嘉伟招进来的市场总监都已离职了。

试一试的结果惨不忍睹。没人知道该怎么卖中供。事实上，就应该没人知道如何卖中供。那个年代，人们普遍认为互联网是个概念先行的虚头巴脑之物，靠谱的新经济应该是IT和软件才对。2000年1月，马云在哈佛商学院组织的一次活动中大谈互联网时，即被同行的东方证券投行部总经理卫哲认为严重不靠谱：“长得像外星人，说话更像外星人。怎么可能呢？按正常逻辑，根本看不到他说的愿景。”

而中供是一个没有实体的互联网预付费产品。客户付出1.8万元，获得的不过是一个互联网公司的账号，然后便要等待从未谋面的海外买家来询价。不少中小企业主连电脑都没有，遑论上网了。简言之，卖中供对销售员的要求很高，而懂中供的阿里巴巴英文站老会员们并未转化为规模级的种子付费用户。干嘉伟对笔者表示：“就像飞行员一样，阿里的销售需要很长的培训期。否则上去转一个圈就晕了，就掉下来了。”阿里巴巴日后办起销售培训班的诱因之一即在此处。

“转一圈就掉下来”的人中包括干嘉伟自己。他两个半月后才签了一单中供。依照规定，他离被辞退只差半个月。他想不通，也不服气：“我从来都是拔尖的。在大学里拿了四年一等奖学金；同期进浙江省燃料总公司的人里，我是第一个被提拔到副科级的。为什么到了互联网就玩不转呢？不如我的人都在签单了。”干嘉伟有时半夜两三点都睡不着觉，只好偷偷摸摸地跑到阳台上抽烟。

吴志祥的业绩也不大如意。他不适应身份的转换。吴志祥在国有广告公司工作时，名为乙方，实为甲方：“管一条街，这条街所有的活动都得找我。一个广告5万元，其实是给你一个机会送给我5万元。”进入阿里巴巴后，吴志祥感受到了压力，“打一天电话也找不到一个意向客户，没人理我，说（我）神经病，大部分客户直接把电话挂掉了。”

幸而有此前的积累，吴志祥在一星期内找到了三个意向客户，但这三个意向客户最后只有一个成交。当楼文胜让常州亚飞电缆厂负责人签署合同时，吴志祥一边给此前坚决反对自已来阿里巴巴的母亲打电话报喜，一边对常州亚飞电缆厂



的老板涌起了知遇之恩，“如果他是女的，不管长什么样子，我毫不犹豫就娶她。”然后，吴志祥马上买了一台老板的象征、此前在总部输入英文名时见过的同款IBM笔记本电脑。

签单还让吴志祥浮想联翩：“以前我靠垄断拿七八万元（薪水），很无聊。现在我做事情很牛，很有意思，很好玩。同事们都说我是将来的Top Sales（销售冠军），我也觉得是。以前我帮别人做一个网站，才收3000元，现在靠阿里的这么一个页面，我就可以收3万元。按阿里的提成，我可以拿到6000元。10天就是6万（元），100天就是60万（元），我的命运改变了……”

然而，在吴志祥就职的头两个月里，常州亚飞电缆厂是他成交的唯一一单，“继续打电话，继续跑，没一个人理我……我是不是有点不适合做销售？”

## 第二章 术与道

### 猫王整合

对于手下人的“不懂”和“不会”，李琪的应急办法是找一个懂销售的人来教教他们。他在“遵义会议”上见过李旭晖。李旭晖是在环球资源做了十几年的资深销售。在2000年11月前后，李琪告诉俞朝翎、干嘉伟、卢洋等人，自己给他们请了一个很牛的人，叫猫王（Elvis，李旭晖的英文名），要好好向他学习。

李旭晖是台湾人，毕业于台湾海洋大学轮机工程系。这个方脸、身材普通、行事内敛的销售高手对中供系的成长起到了举足轻重的作用。俞朝翎认为，李旭晖是谈到中供系便“肯定要说到的人”。干嘉伟更是认为，李旭晖在中供系从农民军到正规化的过程中发挥了最大的作用，“可以讲是‘红军’的缔造者之一。”

李旭晖到阿里巴巴后，便去深圳、北京、香港、上海等城市的阿里巴巴分公司做了一次巡回培训。俞朝翎等伟业派和干嘉伟、卢洋等杭州总部的销售员均给李旭晖留下了深刻印象。

“能感觉得到伟业那帮人天生就有做销售的狼性，他们工作起来很乐观。他们直接上去拼死拼活、纠缠到底。他们更土、更直一点，感觉非常有趣，可能是李琪影响了他们。人以群分。”至于干嘉伟、卢洋等人，李旭晖告诉笔者，那是他见过的最乐观的一个团队，“穷开心。他们一开会，先你来我往、唇枪舌战，聊聊天、开开玩笑。杭州人，伶牙俐齿很厉害，阿干的嘴皮子功力堪称一流。他们出门后（即使）再辛苦，回公司也是开心的。乐观很重要，我跟他们讲，你们要维持住快乐销售的传统。”

李旭晖向这批直销新兵强调，对于一个新兴市场而言，提升拜访量非常重要，如同圈地播种，土地越多、播的种子越多，假以时日，就能采摘到更多的果实。强调陌拜的同时，他也强调有计划地拜访会事半功倍。

“我跟他们说半年或者一年后，你可以达到一个月签十家中供的水平。”听众向李旭晖传递了自己的狐疑，“那时候这帮人一个月签一家中供都很难，所以觉得一个月签十家，简直是天方夜谭。”

听了猫王的话，俞朝翎觉得伟业的“陌拜式”销售正是提升拜访量的应有之举，他们“是靠谱的”。俞朝翎对笔者分析道，当一个产品的售价超过1.5万元时，靠电话已经无法与客户建立起信任关系。“打电话被拒绝的概率非常高。原因是我没跟你见过面，我和你之间没有感情。但是，我通过陌生拜访跟你见了面，下次我再来拜访的时候，成功概率要高很多。这就是人性。”

同时，俞朝翎也觉得伟业的打法有提升效率的空间，他相信把陌拜和打电话相结合的效率最高。按这个思路践行下去，日后被中供人总结为“以点带面”：一

个销售员出门前先约好客户，以他们为中心陌拜扫楼、扫工业区。如此一来，预约可以保证成交率，陌拜则把时间的投入产出比最大化。

“对于陌拜这个观念，阿干他们后来是有改变的。约好才上门，有些人的拜访量就没那么大。拜访量要大，肯定要结合陌拜。当然，本来也没那么绝对，好像他们完全是电销似的。”李旭晖分析道。就这样，卢洋、雷雁群、俞朝翎、干嘉伟等人的零碎经验经过大半年的磨合后，被猫王的工作方式逐渐统一。

李琪希望李旭晖全职加入阿里巴巴，而不仅仅是做些帮忙性质的培训。但后者此前的职业生涯中没那么多冒险色彩，当同事们纷纷随着台资企业前往大陆高就时，这位环球资源的销售经理却一直待在台湾。直到互联网蕴含的财富和未来气势冲击了全世界的眼球后，1960年出生的李旭晖才打算改改自己的职业轨迹。

“念头很简单，我想找一个有机会IPO（首次公开募股）的电子商务公司。”根据李旭晖的检索，阿里巴巴虽然在电子商务公司中算不上先发，但网站的操作界面挺不错，其创始人马云新近还上过《福布斯》全球版的封面。他认为，若将阿里巴巴引入台湾，多半会在台湾的外贸市场中有所发挥。为此，他一面联系阿里巴巴的相关人等，一面辞去了环球资源的工作。

恰逢阿里巴巴CFO（首席财务官）蔡崇信（台湾人）赴台，于是，李旭晖被蔡崇信邀请去杭州西湖国宾馆参加公司决策层的会议。他以代理商前往总部拿授权的心态观摩了“遵义会议”。李旭晖一边想着电子商务在台湾的发展前景，一边目睹着那几天阿里人看似混乱的争论。

让李旭晖决定前往杭州工作的决定性因素，是他在阿里巴巴各分公司做培训期间感受到的发展潜力。与之相比，台湾地区的人力成本过高，市场也过于狭小。大概在2001年年初，李旭晖放弃了被延宕的把阿里巴巴引入台湾的计划，以销售总监的身份前往杭州。

## 关明生救场

值得一提的是，阿里巴巴的COO（首席运营官）关明生（英文名为Savio）也到任了。关明生是香港人，生于1949年，求学于英国。他是阿里巴巴早年间的另一位“关键先生”。他于1月8日上岗，第五天便开始督促马云等创始团队根据自己犯过的错误来决定弘扬什么、反对什么，并将使命、愿景、价值观梳理成具体文字。

随后，彭蕾（阿里巴巴集团联合创始人）去和部门经理们一起将核心理念融入公司的规章制度中去。在此之前，阿里巴巴并无掺入了价值观和使命感的行为制度，仅有一个“可信、亲切、简单”的六字方针。

这次梳理，不仅仅关乎人数开始膨胀的销售团队，更重要的是奠定了阿里巴巴的发展根基。对一个商业组织而言，使命感解决的是其对自身存在的困惑，这对公司的发展方向和人员士气具有极强的引导性。愿景可以理解为该组织在现实中的目标。价值观则是大家共同遵循的行为规范。若价值观相同，众人努力实现自己的目标时无疑会事半功倍。若是有心建立百年基业，这些看似形象工程的举动确是万里长征的第一步。

关明生有此认识，源于其在GE（通用公司）中国区15年的工作经历。GE是一家百年间完成了多轮自我更替，以人力培养和恪守核心理念著称的全球顶尖的

工业集团。关明生向马云分析GE的成功时，即认为价值观和使命感发挥了重要作用。

关明生的第二个动作是干脆利落地裁员撤站、整饬运营。很快，他将阿里巴巴的月运营成本从大约160万美元降至50万美元。这为阿里巴巴赢得了喘息的时间。一天，马云告诉关明生，自己的梦想是跟GE的传奇CEO杰克·韦尔奇平起平坐，“如果有一天我见到他，我要感谢他培养了你来帮助阿里巴巴。”

公司一时的震荡并未影响销售线的进展。彼时阿里巴巴销售线的管理架构已渐趋完整。除了李琪、李旭晖这两位“所有人真正的师傅”（俞朝翎语），孙彤宇（阿里巴巴集团联合创始人）承担了类似于销售运营的岗位，负责提供市场策略、后勤支持等。

不过，一线销售团队仍处于毫无章法的状态。他们的人数不过二三十人，业务范围却是全中国。这样一来，他们选择客户时理所当然地带有偶然性，并且浅尝辄止。其中，雷雁群的遭遇堪称典型。

因为雷雁群曾在金华市代管的县级市永康开发过一个客户，于是，他跟同伴决定跑去那里碰碰运气：那地方不错，出口企业比较多。一周后，他们回来告诉俞朝翎：“老大，永康的企业我们已经全部扫光，没有企业可以跑了。”俞朝翎对笔者回忆道，自己觉得那就算了，另选一地。但李琪否决了他们三人的想法。李琪相信，照这个逻辑，一年之内他们就可以跑遍全国。

而后，雷雁群等人跑去永康待了一个月。签下几个中供单子后，他们又跑回杭州汇报说：“老大，真没了，我们已经坐着拖拉机去过农村，没企业了。”李琪劈头盖脸地骂道：“2000年家家户户都有电视机了，那些电视机厂是不是应该全倒闭？但长虹每个月还产那么多电视机，想想看，你们啥问题？”

雷雁群等人跑回永康又待了一个月，回来向俞朝翎诉苦：“真没客户了。”终于，李琪认为再听到他们类似的言语就开除他们。大概从2001年中起，雷雁群等人只好扎根永康，向驻守金华的区域经理俞朝翎汇报。在2004年之前，他们都被叫作伟业团队。

一般而言，在确定单个销售的效率、产能、作业模式前就向其他区域扩张，除了徒增乱象之外毫无意义。李旭晖便将全国划分成深圳、金华、杭州等销售区域，并且不允许销售员随意乱跑。陆兆禧即为深圳区域的销售经理。

## 猫王授业

要这批“菜鸟”扎下去，也不容易。客户对于阿里巴巴、中供和互联网的理解仍然颇为初级。而且不仅是销售技巧，阿里巴巴的销售员对外贸和客户所属行业的精深程度也远逊于环球资源。由于前者任务是覆盖区域内的所有企业，而后者是按行业给该城市的销售员分工，这使得两者的差距还可能加大。

如果专业度的满分为10分的话，一位阿里巴巴的早期销售员认为环球资源销售员的专业度可打8分，他们只有2分，“我们都是一帮不懂的人在做销售。环球资源的人既会销售又很专业。他们对买家的行为分析真的是厉害。”而且，积累多年的环球资源的买家质量在相当长时期内都高于中供，主要体现在欧美买家较多。

李旭晖有对应之策。他尽力向销售员传授销售话术，比如“环球资源就像老城区，是很热闹，但地段很贵，进驻也很困难。阿里巴巴就像一个新城区，将来的

机会不可限量，地价还便宜。（在阿里巴巴）先占一席之地，未来的升值空间就大了……”

阿里巴巴英文站这个产品能撑住这样的话术。常州亚飞电缆厂购买中供后，将账号交与吴志祥运营。结果让吴志祥很吃惊：“真的有老外询盘 [4](#)。我帮他弄弄，真的有单了。半年下来，真的做成了生意。虽然没把买中供的本钱挣回来，但确实挣到钱了。”

吴志祥在此前的建站生涯中只确认了互联网的确是可以全球互联互通，但若要做生意，大概还得靠忽悠。现在他向自己的大学老师王专（同程旅游联合创始人）感慨，自己一步步确认了在这个新世界中确实可以做生意，“互联网是一个全新的做生意的方式，还是挺神奇的，挺有意思。”

相比而言，李旭晖的另一举措意义更为深远。他鼓励销售员将遇到的问题带回公司，大家群策群力，解决内心的困惑，“自己对中国供应商有什么怀疑？讲。你不讲，客户就会讲出来。你讲出来，然后整个团队一起讨论，集思广益。在这个过程中，大家会提出很好的解决方案。我们呈现事实，不去骗人。（要）真实地说中国供应商有哪些卖点，竞争对手有什么问题。”

每次开会不用设置很多话题，一天解决一个反对问题足矣，但李旭晖坚持已解决的问题要录入题库。“完全靠他们自己解决了问题，大家的能力就会提升，会有自信。下一次他见到客户，会巴不得客户提出反对意见。”李将这种群体讨论视作一次培训。

一旦有人签单，李旭晖便要群发“~~XXX~~今天签了一家中国供应商……过程是……~~XXX~~，你太棒了”之类的战报短信和邮件，并且发动身边的人跟帖。与战报文化类似的标语、口号、队呼也被李旭晖一并引入。

在他看来，此举可让所有销售员都能为签单的人感到高兴并激励团队士气。他相信，一个人要取得进步，最便捷的路径莫过于待在一个协作氛围浓厚的团队中。至于那些对签单者“羡慕嫉妒恨”的少数人，李旭晖认为他们不会有什么前途：“别人签单了，你为什么要不开心？落后就应去努力。当多数人都是比较正向的想法时，那些少数负面思考的人很快就无法生存。”

接受完大家的祝贺，业绩最好的销售员会被要求分享经验。从马云到一线销售员，大家都对此疑窦丛生：谁愿意把自己的赚钱招数分享给潜在的竞争对手？李旭晖一面与愿意分享的销售员提前通气，请他们上台分享以营造氛围，一面强调自身经验对此的证明。“成长的意思，不是说别人不好，你好。而是大家都好，大家互相刺激，互相进步，你才会好。做分享的那些销售员，后来的业绩越来越好。不分享的人很容易落后于团队。我证明过。”

这个台湾人的变革引起的不仅仅是疑惑。曾有老销售员当面告诉李旭晖自己对战报这种形式的厌恶，“这东西都淹没了我们正常的邮件……我看着都不想出去拜访客户。”李旭晖会处理强硬分子，同时也对情绪性的抵触表示理解。

当然，抗议的人终究是少数。“刚开始人少，反对的人也少。要是（团队）很具规模了，神仙来都难。原有的多数销售员的心态还是比较正。”不过，李旭晖决心控制住团队成长的方向。这个切入口是招聘。

很长一段时间内，阿里巴巴每开拓一个新区域，李旭晖都得花上大约一个月的时间招人。他面试每一个销售员，标准并不明确，他更多是凭借自己的经验挑

选喜欢正向思考的人。他认为这形成了一种连续性，“我们招的是这样的人，（以后）他们再去招人也是招类似的。”

## 李琪的铁腕

与温和、低调的李旭晖相比，李琪的管理风格要严厉得多。李琪奉行的原则是：将规则执行到底；没有特例，特例提高了管理成本；如果实在需要特例，就更改制度。

中供初兴之际，李琪的规则之一便是充分尊重李旭晖的专业能力。任何人不得配合李旭晖推行其销售体系，李琪会出面“严肃地修理他们”。尽管李琪自己并不完全认可李旭晖的做法。多年后，李旭晖才知道李琪并不看好广发战报这类做法。当年，李旭晖可没察觉到任何异样，他只觉得自己在阿里巴巴“做任何事情都感到有很大的挥洒空间”。

在阿里巴巴只有数十个销售员时，李琪、李旭晖、孙彤宇等人便决定建立CRM（客户关系管理系统），以储存客户数据，系统化地解决销售员之间最常见的抢客户等行为。他们期冀的结果是，阿里巴巴销售员拜访客户前，先查客户冲突与否。如果不冲突，谁先把客户输入CRM，这个客户就归谁。这是判断客户归属的至高标准。阿里巴巴也不允许占坑行为，规定45天内未联系或者一年内未签单的客户将进入公共范畴。这让销售员相互陪访、帮忙谈客户有了制度上的可能。

但CRM并不受人待见，主要原因是销售员懒得写，他们或者不写，或者随便写写。对此，李琪决定罚款处之。销售员们认为李琪应该不会认真罚款，因为大家都是如此，最后事情会发展成法不责众、不了了之的局面。但在李琪眼里，没有法不责众。他是一个认为对就是对、错就是错的人。

“一套CRM，简直是‘尸骨累累’。一天能罚一万多（元）。一路罚，当月罚下来十几万（元）。”俞朝翎对笔者说，大家觉得这个老板既狠又牛，从此每个人都老老实实地录入客户数据，并且高度重视CRM的含义，“CRM就是法”。

关于把客户信息输入系统的规定后来变得更为细腻。比如，销售员拜访客户时没见到老板，那便不算做拜访，只能输入为电话预约，若输入为拜访，予以开除。如果销售员拜访了三个客户却输入成五个，予以开除。马云对看似小事却予以严惩曾评价道：“多大点事？你如实写三个难道我会开除你吗？这都要骗我，你还有什么东西不可以骗我呢？”李琪也对很多人表达过“再犯一次马上滚蛋”的意思。

面对手下如此，面对马云，李琪的态度也大同小异。李琪会以雄辩等方式，扛住他觉得不适合执行的思路。这种毫不掩饰的态度符合马云、阿里巴巴“可信、亲切、简单”的行事作风，也给李琪争取到了很大的决策空间。根据李旭晖的观察，马云非常信任李琪，“马云对某些事有想法，就会抛出来。但终究来讲，他会交给李琪，是很放心的。”

不过李琪并非一味严厉。包裹其严厉的，是一种江湖式的亲昵。与顾家的李旭晖相比，李琪工作之余也与销售员一起混日子，一起打牌、下军棋、打水上篮球。与李琪相熟的人对笔者说：“以李琪为主，经常开以打击人为主的玩笑。对方也不在乎，心理极其强大。”销售员一听说李琪要来看看大伙，就知道中午不用吃



饭了，因为晚上李琪总是要请大家吃饭。大家日常聚餐时，李琪如果在，多半也是他埋单。

我们可以从2003年“非典”时李琪给阿里巴巴员工写的一封信中的部分内容来管窥李琪的严厉与亲昵：“.....常常提醒自己不再年轻，所以常常不好意思再让自己感动，以至看电影或看书到动情处有流泪感觉时，就开始拼命找破绽，直到可以无动于衷、事不关己。回想读书时看《活着》，可以哭到不能自己，简直不可思议，觉得那个神人不是我.....”

“李琪是个绝顶聪明的人，管理上拿捏得恰到好处、收放自如。他是个天生管人的领导。”李旭晖评价道。干嘉伟则将李琪的原则归结为：“工作归工作，生活归生活。”顺便一提，颇多人认为马云和李琪都属于这类人。

## 金银铜制度

手舞大棒和方法论之余，阿里巴巴给销售团队的是重赏。

一般而言，销售员的提成点数取决于销售金额，如此一来就容易出现压单的情况——销售员将业绩集中于一个月释放以获得高提成。作为一家相信自己注定会上市的公司，忽高忽低的销售额显然不适合阿里巴巴。李琪想出了金银铜考核制度。另一说，此制度设计版权归于马云。据称马云与李琪出差，在飞机上说与李琪，李琪一听就觉得非常靠谱。

该制度的核心要义是销售员当月的业绩决定其下个月的提成。提成比例分三档：月销售额10万元以上为金牌，金牌的提成是15%；月销售额6万元到10万元为银牌，银牌的提成是12%；月销售额6万元以下为铜牌，铜牌的提成是9%。不论销售额多寡，第一个月的提成比例均为铜牌。如果一个销售员本月的业绩达到了金牌水准，那么，是下月而非本月获得15%的提成资格。一旦销售员有所松懈，导致下个月的销售额下降，下下个月的提成点数偏低且不说，本月的金牌资格也被浪费了。反过来讲，如果销售员养成良好的开发、维护客户的习惯，不懈怠、不松气，他在阿里巴巴的提成收入将高得惊人。这一点，即将被王刚、贺学友、干嘉伟、陈国环等顶级销售员证明得淋漓尽致。

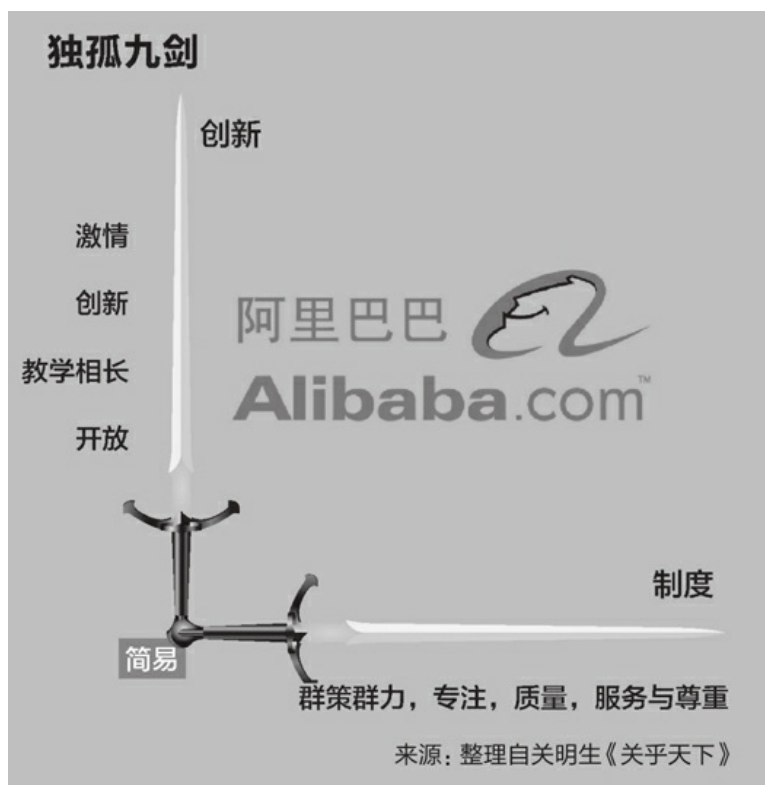
再过几年将担任阿里巴巴B2B公司（中供即隶属于该公司）CEO的卫哲认为，金银铜制度可得全球销售界的诺贝尔奖，“李琪知道扔进去的数据是什么，加工后出来的又是什么，严丝合缝、一环扣一环。（B2B公司）组合拳里面，李琪这一拳很厉害。”卫哲向笔者声称自愧不如，“这种制度是我们读文科的人想不出来的，只有读理科的人才能想到。如果你问我李琪对阿里巴巴整个销售体系最大的贡献，我觉得就是一些简单易行的制度。”

这种简单易行的制度既规整了团队的行动，又刺激了销售员的欲望。但一时的策略、核心能力并不能建立一家屹立百年的伟大公司，马云和关明生明白这一点，他们也希望所有人都明白这一点。

### 第三章 公司魂

#### 独孤九剑

2001年4月，关明生和创始团队“捣鼓”了几个月的核心理念工程在员工面前亮相。作为一个商业组织，阿里巴巴可能永远也达不到的矢志不渝的终点是：让天下没有难做的生意。作为一个商业组织，阿里巴巴能达到的目标是：做80年持续发展的企业、成为世界十大网站、只要是商人就要用阿里巴巴。为达目标，这个商业组织的员工应该将激情、创新、教学相长、开放、简易、群策群力、专注、质量、服务与尊重这九大价值观内化为自己的行为准则，即独孤九剑。



阿里巴巴集团出品的《阿里味儿》丛书记载了关明生对独孤九剑的解释。

独孤九剑有两个轴线。

一是创新轴线：创新、激情、开放、教学相长。激情是阿里巴巴的核心。阿里巴巴为什么会激情无限、永不放弃、永不言败？可以输，可以败，但不能言败，因为这就是马云的本质！激情来自马云小时候学外语的经验总结，来自马云做中国黄页和外经贸部工作时的经验总结。开放，阿里巴巴的氛围很特别，没大



没小，不明白的人可能受不了，大家有什么说什么。

二是制度轴线：群策群力、质量、专注、服务与尊重。质量就是客户第一、客户满意。今天的最高表现是明天的最低要求。专注就是做正确的事，做重要不紧急的事，做紧急不重要的事。群策群力就是平凡的人做非凡的事。

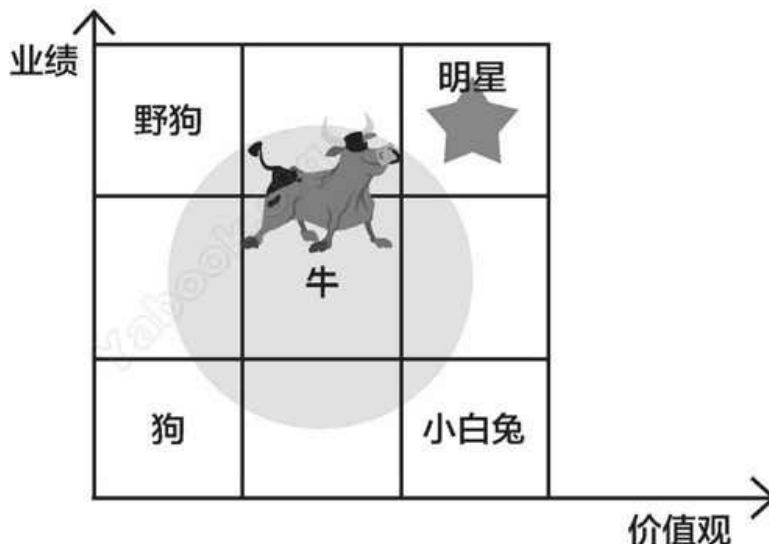
贯穿创新轴线和制度轴线的是简易。创新要简易，制度也要简易，简易就是防止内部产生官僚主义作风，防止办公室政治。

马云一再宣扬，阿里巴巴是建筑于价值观之上的公司，“我们公司所有的策略、战略都基于价值观。如果我们新来的员工业绩不好，没关系。如果违背我们的价值观去骗客户，你就一句话也不要讲了，不要说你，我也要死了。”再过几年入职的人力资源高手邓康明曾对《第一资源》评价马云道，“他对人和组织有着天然的敏感和坚定的愿景……他是我见过的花最多时间在人、组织、文化上的创业者和企业家……”

马云如此崇尚价值观，强调长远思考的原因，笔者觉得可以用他十年后对员工说的一段话来解释：“我们还要有‘赢在细节，输在格局’的战略思考。你要想赢，细节注意，没有细节是赢不了的；你输一定是输在格局上。格局的‘格’，就是人格和性格。一个公司有自己的性格，还有人格的魅力、公司的魅力。这个‘局’是战略。小屁孩赢了很多，一下就灭了，前面再赢，后面就输了。性格就是我们公司的文化，文化是要靠制度建设完善的。文化这个东西，我现在越来越觉得需要时间，需要制度去完善<sup>5</sup>。人格魅力就是我们的人才体系组织，在这个基础上布大局，各阶层去完成实施。只有这样，我们才有可能叫板这个时代，说我们创造了一个创造性的公司，否则都是瞎掰。”

2001年的马云当然不会想得这么清晰，但他确实是这么做的。如果核心理念工程到此为止，那么，阿里巴巴将成为又一个只在嘴上和墙上拥有价值观的中国企业。这种无形的理念需要融入一个可执行的管理制度中，才能发挥作用。与核心理念配套宣布的是阿里巴巴的新绩效考核制度。公司每三个月考核一次绩效，其中价值观和业绩指标各占50%（2005年前，价值观考核限于VP以下级别）。员工则被分为5类：

## 业绩评估



来源：整理自关明生《关于天下》

1. 没有业绩、没有价值观的被比喻为“狗”。阿里巴巴会辞退这样的员工。
2. 业绩好、没有价值观的被比喻为“野狗”。这样的员工，如果不改变价值观，阿里巴巴同样会予以辞退。
3. 没业绩、有价值观的被比喻为“小白兔”。公司会帮助这类员工提升业绩，若没效果，也将被辞退。
4. 业绩一般、价值观一般的被比喻为“牛”。大部分人都是如此。阿里巴巴将着力培养和提高他们。

5. 业绩好、价值观好的就是“明星”。他们在阿里巴巴会得到最多的利益。

考核方式之一为述职。比如，员工向主管领导回顾自己过去这一个月业绩，分析那些结果数据和过程数据是如何得来的。阿里巴巴相信，如果员工能连续回答完几个为什么，便会明白是哪些具体动作导致了这些数字的出现，改进方案自然也水落石出。价值观则按季度评定。

如果员工不认真述职，后果很严重。“李琪经常说的一句话就是‘罚款也罚不好，你在我心中会被减分’。”俞朝翎表示，执掌晋升权限的李琪此言比罚1000元还有杀伤力，“这一句话就够了。”

按考核后的分数，阿里巴巴将员工分为20%的Top员工、70%的中间水平和10%的末位员工。Top员工超出了预期，将获得高奖励和加薪；中间水平的员工仅达到了预期效果，获得一般加薪或正常奖励；末位员工低于预期，不予加薪或奖励，可能还有问责、处罚。同样，阿里巴巴并非养懒人式的人人持股，它在每个业务部门中只抽取35%的员工给予股票。

对销售员而言，销售额达到50万元、100万元时还会得到相应额度的期权。阿里巴巴的行政部门会拿来几页全是英文的纸要求销售员们签字。价格、数量这些且不论，中供系成员当时连期权、股权都没概念，然后就这么签字了。他们的普遍心理是这样：公司说你们也别看了，都英文的。我不知道签的是什么东西。公司做事还是靠谱。但是能不能不签这个，多给一点现金？钱少，要吃饭，股票

又不能花！

据说，有些销售员还找到李琪闹事，要求公司不要用股票代替现金，他们只希望要现金。结果自然是被李琪轰出去了。

如此心理，销售员们自然不把阿里巴巴的股票当一回事。在他们看来，这是个聊胜于无的鸡肋。俞朝翎与人打扑克玩斗地主时，便将5股、10股当作筹码助兴。

## 百年大计

既是价值观的素材来源、又是价值观的主要应用人群的销售团队最需要接受培训。时值2001年7月外经贸部颁布《关于进出口经营资格管理的规定》，从此企业拥有了自主经营进出口业务权力，它们不用再通过贸易公司出口商品了。

以中国经济的体量，劳动力成本、原材料成本、土地成本的低廉和世界工厂的生产能力，此前被抑制的进出口企业数量将出现暴增<sup>6</sup>。如果说阿里巴巴选择中供是试错试出来的，那现在中国的外贸出口将会腾飞已经是个肉眼可见的风口。

对阿里巴巴而言，这些对外出口的企业都需要一个比起线下展会更具性价比的新外贸渠道，也就是说中供的潜在客户数和付费意愿大大增加了。供求关系的释放意味着销售团队出产“明星”员工的可能性也大大增加。

于是，2001年秋，阿里巴巴办起了销售培训班。公司出钱，请销售员以五六十人为一批次，到杭州接受一个月的脱产培训，期间照发800元的工资，包吃包住。当然，销售员如果三个月内不签单，无法转正。据《阿里味儿》披露，当年每期培训的成本在20万至30万元。2001年，刚逃离死亡线的阿里巴巴，在销售培训上的投入就超过了100万元。

授课老师以阿里巴巴的高管为主。比如，李旭晖讲销售技巧。他的顾问式销售课程让俞朝翎进一步明确了伟业派与干嘉伟、卢洋等人的区别，“像我们那种都是单方面的灌输。老板，我们这个好，然后一二三四五举例。老板，买了吧。像阿干他们是顾问式销售，就是要挖需求，无限制地挖下去。这两种方式各有利弊，如何把这两者有机结合在一起才是真牛。”

课程内容中价值观相关课程占一半，由关明生和马云主讲。马云说帮助客户成功是销售人员的使命，“我们要求销售人员出去时不要盯着客户口袋里的5块钱，你们负责的是帮客户把口袋里的5块钱变成50块钱，然后再从中拿到5块钱。

（本书分享更多索搜@雅书）”

没多久，李琪将这个销售培训班更名为“百年大计”（以下简称“百大”），意即保证公司可享岁百年的重大举措。李琪很少讲价值观。2004年入职的某19百大学员对李琪所授的课程印象极深。“那堂课最吓人。一句话就可以概括：如何被开除。你在价值观上出了问题，想都不要想，无论多好的业绩，都会被开除。”她对笔者说，那是价值观的核心精髓。

从可能影响公司长久之计的最前端——招聘开始，一个新员工便能感受到阿里巴巴价值观的存在。随着培训、工作的深入，制度化的阿里价值观对新人的影响力更是与日俱增。你当然可以保留自己的性格，但最好抹去与阿里核心理念相冲突的棱角。通过势同洗脑（无歧义，仅为描述性的说法）的反复训练，一个人

总能完成这种我们可以称之为“阿里化”的过程。对于虔信这套核心理念的人来说，阿里巴巴无疑是个上佳的工作场所。如若对此嗤之以鼻或感到身心不悦，那么就与阿里巴巴越早分手越好。不同的百大毕业生，离职率不一样。但在阿里巴巴早期，三个月内离职率30%左右并不罕见。

## 文化跟我有什么关系

马云、关明生在夯实阿里巴巴的基础设施时，童家威离开了美商网。投资人挑选的CEO将公司从600余人裁至70人。不甘心的童家威随即创立了商政网。他还在电视上品评了一番VC（风险投资），表示“I will be back”。马云也看了节目，感觉很失望，“他都在埋怨风险投资，从来没有检查‘我的问题是什么’。”谁想到，一年后童家威真的又回到了美商网。这种反复折腾无异于向同行输送人力资源。2001年中，美商网浙江大区总经理陈庆探认定美商网已经解散，于是带着表弟李立恒一起加入了阿里巴巴。

在互联网泡沫破裂的大背景下，环球资源也选择了开源节流。其会员费一般为10万元，现在它要求更多。同时，环球资源裁减大陆员工和买家服务人员，并削减海外推广的投入。据一份阿里巴巴的内部文件显示，中供人相信竞争对手的举动治标不治本，“环球资源的中高层由（中国）香港人、（中国）台湾人和美国人构成，造成行政费用居高不下，最高时达到74%……以前环球资源参加全球80多个展会，主要在国外，后来参加60多个展会，而且只在国内。国际上的媒体推广全部取消，导致环球资源的买家积累出现断层。”

2001年10月，第一届百年大计学员毕业。正如一般人认为理想主义多属假大空一样，销售员们多不认为核心理念会有什么作用。那时，他们在阿里巴巴员工的系谱中多为“牛”和“野狗”。

俞朝翎当时对关明生所述颇感无聊。“那些都是废话。我赚我的钱，文化跟我有什么关系？”俞朝翎的父亲是一位工程师，母亲是一位小学老师。普通家庭条件下长大的他，人生目标是努力工作、拼命赚钱、买房结婚、工作半年然后玩半年。尽管如此，俞朝翎也对下属宣讲价值观，“那个时候公司说什么，我们就原封不动地去讲什么。反正公司定出来的制度就要执行。”

“当时也没记住那么多，大概讲的是有些道理的。”一位中供元老觉得这无非是把平时做人做事的道理书面化而已，“客户第一、团队协作、诚信，用现在的话来说属于一些正能量的东西。挺好的，只是说不要刻意把它当成教条。”

2001年下半年，马云在广州时还收到了一个叫王刚的员工的驳斥。王刚生于1976年，2001年6月进入阿里巴巴做销售员。他是一个喜欢归纳和推理，强调应举一反三思考的人。王刚对马云说：“Savio（关明生）的培训没用，他讲得不对。”

关明生希望销售员培育客户，以实现稳定的业绩。而在王刚看来，GE医疗（关明生曾在此供职多年）的客户以数量有限的大客户为主，所以需要培育，而中供以中小企业为主，数量几近无限。王刚向笔者回忆当时所想：“那么多客户熟得（像果子）都快掉下来了，只是我们没发现。我们应该去捡果子，为什么要培育呢？”

马云大概是愣住了，这个新入职的员工怎么会这么“反动”？一个善于思考的

人如果有事实证明自己的观点，众人或许会对其心服口服。不幸的是，王刚的业绩很差。他当时盯的客户是深圳的贸易公司。这种客户精明，而且倾向于签中供标准版。王刚入职第一个月有签单，但后边的五个月都没什么业绩。

显然，阿里巴巴应该开除王刚。但其领导陆兆禧发话：“这个人还可以用。”于是，王刚被留了下来。假以时日，王刚以其独具一格的销售打法、“聪明”、“书生般的帅气”成了中供系的异类。

## 早期销冠

干嘉伟颇为认可阿里巴巴宣扬的质量（客户第一）、激情、教学相长等价值观。

他已经想通了自己此前的签单量为何那么低。并非他不努力，他和卢洋都跑过永康。干嘉伟每天不到9点即赶到永康，第二天凌晨1点再赶回杭州。相对而言，卢洋不如他拼命。半年后，卢洋没签一单，干嘉伟则签下了阿里巴巴在永康的第一家客户。

干嘉伟也努力提升自己的专业度。这位后来的美团COO（首席运营官）、到店餐饮事业群总裁、“互联网+大学”（Internet Plus University，简称IPU）校长一直提倡顾问式销售。这路数需要销售员有极高的专业度，仅靠自身积累和李旭晖的传授已不敷使用。干嘉伟便从自环球资源过来的同事、客户那里找来竞争对手的培训资料，偷学其销售理论等。

不签单的原因，干嘉伟总结是心态不对。“我想尽快签单，拿提成，证明自己。到客户那里，两只眼睛一只是美元，一只是人民币。客户一看就知道了——压根儿不是为了帮客户，而是为了自己。客户怎么敢跟你签单呢？销售，应该是一个给客户带去价值的过程。”干嘉伟对笔者说，真正的高手把利他作为目标，从客户的需求出发考虑问题，自然而然地会带来利己的结果。

没有一定的阅历和工作经验，很难理解并运用这种利他的逻辑。干嘉伟能想通这个道理，是反复咀嚼自己过往经历的结果。1986年，他在哈尔滨船舶工程学院一年级时，目睹“脑体倒挂”现象且深信这种现象将长期存在，于是决定退学做生意。干嘉伟的父母都是工程师，自然拒绝承认“读书无用论”。他们“押着”干嘉伟回学校后，前脚刚走，干嘉伟后脚就跑了。

为了积攒做生意的本钱，干嘉伟去乌镇酒厂做搬运工。父母知道后感觉抬不起头，干嘉伟却认为自己的选择很正确。毕竟，他一个月能挣280元，而父母的工资加起来也就300元。

本钱攒够后，干嘉伟通过关系干起了时髦买卖——利用双轨制倒腾钢材。在万元户被人人称羡的时代，干嘉伟有时一个月便能挣上一两万元。这个年轻的时代弄潮儿自然拒绝锦衣夜行。1988年，干嘉伟的消暑场所是嘉兴唯一有空调的南湖饭店，而且包场。他与“狐朋狗友”去舞厅玩，两个屁兜里会各塞上一沓10元人民币（那时人民币最大币值为10元，一沓即1000元）。若舞厅要打烊时还玩得不尽兴，干嘉伟便拿出200元延长两个小时的包场时间。

干嘉伟的生意越做越大。1989年4月，他花了很多钱打点关系，打算通过部队的车皮把云南的木头卖到浙江的煤矿。不巧的是，云南发生了地震，紧接着又是一场全国性震荡。干嘉伟本钱耗尽，一切归零。“这两件事稍微再晚一点，那一



笔可就赚大了，后面的人生路径可能也完全不一样了。”干嘉伟对笔者总结他二十几岁时下的结论，“可以看到，人是很渺小的。”

不得已，干嘉伟从生意人沦落为上班族。在辗转十几份工作后，他逐渐意识到文凭虽然不代表能力，却在很多时候是个有用的敲门砖。于是，在离开大学五年后，干嘉伟准备再上一次大学。他一边上班，一边自学备战高考。1991年，他考上了杭州商学院。邻里对此啧啧称奇：“老干家的儿子又考上大学了。”

如果说把钱挥霍于“狐朋狗友”身上并未给干嘉伟带来明显的“利己”式后果，那么他就职于浙江省燃料总公司期间，在绍兴小曹娥镇卖煤的经历则证明了“利他”会导致“利己”。

在煤炭行业，下雨就等于下钱。对制造蜂窝煤的工厂而言，凭空增加的重量让煤炭的价格高了不少不说，被雨水浸润过的煤炭还将无法被制作成煤饼。认为自己“本质上很利他”的干嘉伟找鞋匠用编织袋制作了一张奇大无比的布覆盖在煤上。黄梅天时，当地人传开了消息：“只有浙江省燃料总公司的煤场有干煤。”人们蜂拥而至。当干嘉伟折返回杭州时，浙江省燃料总公司的市场份额已经跃居当地第二。

开始卖中供后，干嘉伟进一步明确了顾问式销售的利他本质。“大家厌烦的是病还没说完，医生就开药。烂销售就是这样，自己（把销售这个职业）做low（低）了。”他认为，应该先想着中供对企业有何价值，然后对症下药。客户最好能接受自己设计的8万元或者10万元的方案，但如果客户所属行业并未大举进入阿里巴巴英文站，干嘉伟也会推荐售价为1.8万元的中供标准版，“不用买排名”。

干嘉伟相信是自己的利他行为使客户愿意为其介绍新客户。“我在永康好不容易签了一个客户，后来的其他客户就是他帮我介绍的。到后面中供一帮人驻到永康去，也是因为我前两家客户做的效果好，阿里在当地才能打开市场。否则，如果我跟骗子一样去骗了一帮人钱，客户没效果，其他企业怎么会再签中供呢？”

改变直奔签单的心态后，干嘉伟的业绩突飞猛进。阿里巴巴从2001年1月起正式开始评销冠，干嘉伟曾在7个月内拿下了6个全国销冠，1个全国第二——那个个月输给了卢洋。他获得了马云、李琪签字并由马云亲自颁发的阿里巴巴第一份销冠奖状。当然，相较中供后期的惨烈竞争而言，那时获得销冠的竞争压力并不大。在大家两个月只能卖出一个中供的时候，谁能签一个10万元级别的大单，基本就锁定了月度销冠。干嘉伟承认自己沾了起步早的光：“那个时候阿里没人啊！”

## 干嘉伟升官

李琪决定擢升干嘉伟担任区域经理，但干嘉伟表示没兴趣。在阿里巴巴，做销冠的收入可比经理高得多。干嘉伟一个月的收入接近两万元。做经理，他估计只得月薪4000元。而且，干嘉伟觉得：“做经理有啥来劲的？”

在李琪的办公室里，李琪、孙彤宇、李旭晖问道：“那你到底想干啥？”

“我给大家培训培训，拿不下的客户我去陪访。这种事，我还有点兴趣。”干嘉伟在社会上摸爬滚打多年，又从一线杀将出来，他认为自己很理解销售员的心理。

李琪一拍桌子，“我懂了。你是想做大区经理。”那时中供系已经有了六七十人，其中包括十几个区域经理、三四个大区经理。当然，与销冠的概念一样，2001年阿里巴巴的大区制说是初具雏形怕也勉强，一个大区经理手下很可能只有两个城市区域。事实上，大家都处于李琪、李旭晖的直接管理半径内，但大区经理到底是官大一级。干嘉伟想：“这好像还有点拉风，工资也高一点。”

在关明生、李琪等筹划销售培训班期间，干嘉伟一边在一百大中担任类似教导主任的角色，一边升任浙江大区经理。他辖下有杭州、宁波、温州三个办事处，月薪9000元。他的工作内容之一便是带着U盘出差，把自己的销售说辞、产品说明等资料拷贝到当地团队的电脑里，还陪着方永新、雷雁群等销售员实地演练。

雷雁群每次提起这段经历都会举同样的案例。那发生在浙江省台州市黄岩区。夏日的一天，干嘉伟与雷雁群去工棚里拜访一个客户。客户因为身体不好，正躺在竹席上挂盐水。在昏暗的工棚里，干嘉伟大谈无须贸易公司、直接跟老外做生意、阿里巴巴的愿景、电子商务、互联网云云，说得那老板把身子直起来认真倾听，后来更是提着盐水瓶与他们道别。

传道授业解惑之外，大区经理得考虑扩张。一天，干嘉伟琢磨着应在台州设立办事处时，他收到了一份简历，发件人叫贺学友。贺学友的履历之复杂比起干嘉伟不遑多让。他生于1972年，安徽安庆市人，高中学历。务农多年间，贺学友一直试图超越农村所象征的人生边界。他看《农村百事通》《当代青年》《知音》，还结交了不少笔友。自1993年起，贺学友挖过地基，开过客货两用的运输船，批发过藜蒿，骑自行车推销过洗发水，去歌舞厅担任过大堂经理……这段日后被贺学友自评为“不断寻找自我”的经历，让他发现自己适合且喜欢做销售。不过，“寻找自我”并未让他积累起财富，他想开一家网络公司却无法筹集到注册公司所需的50万元资金。2001年9月，正愁苦间，贺学友在台州的网吧上网时看到阿里巴巴在诚聘英才。身为阿里巴巴中文站免费会员的贺学友“不小心发了一份简历”。2001年11月，贺学友被干嘉伟揽进了阿里巴巴。在李旭晖的记忆里，面试时的贺学友表现得颇为自负。日后，贺学友在杭州以惊人的业绩证明了自己并非自负，而是自信。这是他的第十九份工作。

后来，常驻台州区域的人既不是贺学友，也不是雷雁群，而是李立恒。大家都知道中供不好卖，李立恒去了台州才知道中供如此难卖。台州以工业企业为主，率先认识到中供价值的贸易公司数量较少，因此，阿里巴巴的七八个销售员在此地常年揭不开锅。若是按照三个月不签单即辞退的规矩，台州区域已经无须存在。李琪只好将台州列为特区：签单日期宽限为六个月，而且该区域的业绩也不参加评比；不过，台州的销售员不能转岗，也不能换区域。李立恒只好在台州苦熬了三年。

## 第四章 最初的分野

### 接近盈亏线

幸好台州真的只是一个“特区”，与大环境相背。继中国政府下放外贸权限后，2001年12月中国正式加入了WTO（世界贸易组织），这两大举措鼓舞着中国制造业提高自己参与全球分工的速度。阿里巴巴英文站作为一个优良渠道，也随大市水涨船高。2001年12月，公司的会员数超过了100万，买家的增多加强了中供产品的推广效果，进而加快了中供被认可的速度。据《阿里巴巴神话》一书所言，阿里巴巴该月的净利润达到了数万美元。

但销售团队仍然苦不堪言。以2001年平均约为一月一单、业绩普通的吴志祥为例，他的客单价均价为3万元，每个月的提成为6000元。似乎尚可，但这是毛利。扣除交通、餐饮等成本，吴志祥的净提成收入不过3000元。算上基本工资，一年下来，吴志祥不过年入四五万元。这比起他在国企当副总和业余站长时期，收入下降了一半。

不过，销售团队中出现了“明星”的影子。这一年，广州的黄榕光与深圳的王刚曾连续两个月斩获了金牌。他们去杭州时被要求向销售团队分享经验。黄榕光不善言辞，于是，日后成为“互联网+”时代最成功的天使投资人的王刚，上台分享了自己琢磨出来的业绩公式：拜访量×服务技巧×服务水平× $\times\times\times$ =你的业绩。王刚对笔者回忆道：“没人记住（这公式），也没人有印象。（讲完）我就下去了。”

但马云注意到了王刚。在阿里巴巴的办公所在地华星科技大厦的电梯口，马云对王刚说：“你好好干。你连续获3块金牌，我请你吃饭。”其时，正处于日本亚洲投资公司投资阿里巴巴前后，阿里巴巴的现金已经所剩无几，马云急需2002年的阿里巴巴成为一个盈利的公司。

为此，马云于2001年9月提出过一个看上去既微不足道又意义重大的目标：2002年公司全年赚一块钱。马云打算增加产品的供给，并主打诚信认证牌，即诚信通。据日后主管过该业务的卫哲透露，诚信通是一次产业链条的延伸：随着中供的发展，阿里巴巴发现国内的供应商需要采购原材料，推出针对内贸采购批发市场的类中供产品显得顺理成章。流量是英文站的5倍之多、用户以中小企业为主的阿里巴巴中文站（Alibaba.com.cn，也就是现在的1688.com），非常适合承担这个任务<sup>7</sup>。于是在2002年3月，张瑛（马云之妻、阿里巴巴集团联合创始人）、戴珊（阿里巴巴集团联合创始人）等人创立了中国诚信通。大约同一时间，马云以中国供应商和诚信通为核心，将阿里巴巴重组成了两个部门，分别由李琪和张瑛领衔。



因诚信通的售价仅为每年2300元<sup>8</sup>，所以阿里巴巴在诚信通建立起了电销团队。显然，要实现年度盈利的目标，更需要售价远高于诚信通的中供的发力。在这一年，马云相继对部分销售员表示：“你好好干！我请你吃饭。”那时的王刚自然不知道这一点。

对王刚这类职场新人来说，老板请吃饭的承诺无异于变相的认可。王刚对马云大言不惭道：“我们刚见过面，你请我吃饭，不好吧。我已经连续两块金牌了。”不凑巧，2002年2月，王刚没拿到金牌，未能实现三连金。

## 四驾马车

公司能离开兵荒马乱的状态去追求更高的目标，干嘉伟认为自己这个大区经理的存在感值得一提，毕竟“三个大区中只有浙江大区两个季度都完成了任务”。干嘉伟称，在阿里巴巴2001年的销售额中，浙江大区完成了近70%。这位浙江老大颇为自得，发表了“我们浙江干得好，其他地方都很烂”之类的言语。

阿里巴巴的另一位大区经理则非常郁闷，业绩不如人，也说不过干嘉伟。他一度打算离职，以求眼不见、心不烦。马云知晓干嘉伟恃才傲物的态度和嚣张言论后，对李琪说：“阿干再能干，也不能因为一个阿干就把其他大区经理都废了。”

于是，李琪跟干嘉伟说：“你来专职做培训吧。”干嘉伟不乐意。他觉得还是大区经理威风。李琪说：“你当浙江大区经理，只能把一个区带好。你如果负责培训，可以把全国都带好。原来我和孙彤宇、李旭晖三驾马车负责中供，你如果来，就是四驾马车。”

干嘉伟被“四驾马车”所代表的高度打动了。他刚去阿里巴巴时还是国企式的互动思路，一段时间后才适应了阿里巴巴简单直接的行事作风。他知道李琪的风格是：我可以不说，但我说的一定是真的。干嘉伟对笔者分析“四驾马车”道：“中供系的祖师爷，我觉得李琪和Elvis（李旭晖）都算得上。李琪说我是令狐冲，我觉得这个比较贴切一点。我相当于大师兄。”

2002年年初，干嘉伟被晋升为培训副总监，开始去深圳、广州、杭州等地给销售员上课，宣导其顾问式销售。

这大概是年轻人十分渴求的一种职场状态：自己与公司互相认同，并且屡获升职加薪。既然公司已从泥沼中挣脱，那么，接下来在自己和公司面前展开的应该是光明的未来。这一切，显然是拜价值观教育所赐。

“环球资源还是值得尊敬的，是一家很专业的公司。它的销售员在专业度上比我们要高。Elvis来阿里前就是环球资源台湾地区的经理。直销的销售技能这块，阿里巴巴主要师承自环球资源。我还招了一些环球资源的人。”在干嘉伟看来，中供系与其他公司的销售员相比，最大的区别即是“我们有价值观。我们不会去坑蒙拐骗。我们不会去行贿。我们不能请客户吃饭，也不能送礼。就是凭你对电商的理解，凭你的激情和你的执着，（跟客户）硬谈。”

干嘉伟高度认可“独孤九剑”，甚至到了狂热的地步。2001年10月，干嘉伟跑去旁听第二届西湖论剑。关明生在台上讲解阿里巴巴的独孤九剑时，干嘉伟心想，其实可以诠释得再好一点。进入互动环节后，干嘉伟跑到台上发言“.....大象无形.....大音希声.....”，讲了两三分钟。干嘉伟对笔者说，他记不清当时是否还

表达了“行胜于言，领导者身体力行比说更重要”的意思。另外，他也不知道自己当年是哪根筋搭错了，才会有如此举动。

据说关明生很生气。干嘉伟的言行俨然是是在讽刺关明生所说并非“大音”。关明生对李琪说：“马上解雇他。”

尽管CEO、COO都对干嘉伟有意见，李琪还是给他争取了两个选项：一是自行辞职，留个“全尸”；二是连降三级，去当主管。为自己的脑袋发热郁闷了几天后，干嘉伟选择当主管。他因“还是看好互联网”而不愿意离开阿里巴巴。

阿里巴巴将干嘉伟派往苏州，听命于时任苏州区域经理的楼文胜。巧的是，前一周，干嘉伟刚刚以副总监的身份去苏州指导过工作。

## 吴志祥离职

干嘉伟在阿里巴巴的江苏区域引起了震动。

江苏区域的总业绩平平，也并未出产过干嘉伟、王刚、贺学友等全国级的Top Sales。在2001年年底的公司年会上，吴志祥作为江苏区域的销售代表，分享了自己平时写的销售周报。它真切地描述了吴志祥作为一线销售员的状态。

“非常迷茫，压力非常大，内心也很压抑，苦不堪言。怎么办？就这么艰苦。感觉我自己有点扛不住了……”吴志祥告诉笔者，由于自己所述具有普遍性，“很多人的眼泪下来了，他们的内心被打动了。”

销售员三个月内签不了单理当被辞退，但楼文胜不忍心。只要销售员自己愿意坚持下去，楼文胜多半会允许他继续待在阿里巴巴。销售员签不了单，生活难以为继，楼文胜就把自己的钱借给员工。有一位销售员在三四个月内找楼文胜借了一万元。“他是个小孩，说肯定能把单子跑出来，最后还是跑不出来，就消失掉了。老楼被坑了一万元……往事不堪回首。”吴志祥说道。

当马云的“改变世界”等言辞被转化为压抑、迷茫的现实时，某种程度上，是楼文胜的个人魅力让吴志祥继续留在阿里巴巴。“马云也来过几趟，跟我们讲什么电子商务一定会改变……从我内心来讲，听听而已。你讲得太宏伟，而现实是根本签不了单。但不管怎么样，老楼还是一个讲义气的领导，一个很重感情的人。老楼是我特别喜欢的领导。”

“有一次，苏州市场的业绩比较好，老楼带了吉他，带着我们一帮兄弟，到山上找了个农家院，一起吃大闸蟹。当时感觉我们就是兄弟。”吴志祥对笔者描述，老领导“性格温和，心比较软，讲义气，对兄弟们好”。

干嘉伟与楼文胜的风格完全不一样，他以专家身份在楼文胜麾下干了一个月。随后，身体抱恙的楼文胜被调走，干嘉伟接管了江苏区域。他很快显示出了被吴志祥称作“阎王”的狠角色气息。

干嘉伟宣布，每一位销售员的拜访量必须翻倍，每周六下午两点必须去公司接受培训——当然这不算是加班。与之对等的是，若需陪访，干嘉伟随叫随到。

干嘉伟还宣布，销售员必须常驻于所在市场。对吴志祥而言，这是在要求已很少着家的自己不再回家。平时，吴志祥5点起床，坐绿皮火车奔赴常州，转坐中巴车到工厂集中区，再坐拖拉机或三轮摩的跑客户，待他回到苏州上床睡觉时，已近半夜12点。自然，吴志祥早已没有精力投入到行者工作室。

致力于提高产能的“干氏新政”让吴志祥内心大哗：“这什么人？！没有人情

味。不和你讲什么兄弟。没有兄弟，只有业绩，残酷到一下子你感觉特别想走。”如此一来，吴志祥相信楼文胜的调职“肯定是因为江苏的业绩没有达到上面老大们的预期，被干掉了”。

干嘉伟对吴志祥的印象则是：“一般的销售像一把刀一样，很锋利。讲得好，是心无旁骛；讲得不好，是单线条。吴志祥不是，他是有能力，有特点的。不过，业绩上就是一个普通销售。他在阿里待的时间不长，不到两年。”

人事上的一来一去，成了吴志祥离开阿里巴巴的最后一根稻草。2001年年底的年会结束后，楼文胜对吴志祥说：“（销售）周报的分享，你还是要注意一点（分寸）。另外，公关部看上你了，你要不要到杭州的公关部工作？”

吴志祥表示，自己还是回苏州好。那时，他自认为更擅长策划类工作，心里已经有了创业的想法。“第一单确实是运气好撞上去的，我对这种直销没有完全进入状态。我比较敏感，是出主意的人才。老是打电话、陌拜，长处得不到发挥，有点吃力。”能力模型与工作不匹配的吴志祥成不了贺学友、王刚那种一年挣上100万元的全国级销冠。与其在纠结的现状中踌躇前行，不如另辟蹊径发挥自己的长处。

吴志祥一则在当时大红的IT社区Donews上写下自己的痛苦和矛盾；二则为公司出谋划策。所有思维活跃的基层员工都曾认为公司的发展方向有问题，吴志祥也一样。比如，为何公司不针对垂直行业推出更具针对性的中供产品？商人经常出差，公司为什么不进入旅游业？中供3万元的价格太贵！如果降低价格门槛，客户数无疑会增大许多！

“我做过网站，我知道成本是多少钱。我建站才3000元，域名100元，100兆空间100元。张海龙熬三个晚上做出来，（人工成本）500元。剩下的钱我们分。阿里要收3万元，这完全是让销售员去当炮灰把钱挣上来。”虽已时隔多年，吴志祥对自己当时所想仍历历在目。

吴志祥给阿里巴巴的高层群发邮件指明机会所在，“中供太难卖了。旅游业也有很多卖家和买家需要撮合。公司应该做旅游B2B平台。”这个做旅游版中供的提议没有收到回音，“没人理我”。不过，吴志祥的大学老师、经常听他吐槽和吹牛的苏州大学旅游系教师王专认为他所述不无道理。

此前的行者工作室创业经历、对阿里巴巴的纠结现状的逃避和“最喜欢的老板走掉了”，合力把吴志祥的创业之火越烧越旺。“旺到什么程度？自己就幻想。马云做了电商平台，成了全世界最牛的老大，我如果做了旅游电商平台，做的事情不就不一样了？那我不就跟他一样了吗？我出来自己做！”吴志祥告诉笔者，自己当年越想越兴奋，越想越疯狂，越想越睡不着觉。

一天，吴志祥找到张海龙发表创业宣言：“我们现在不做行者工作室了。这玩意儿太low。我已经在全世界最牛的电子商务公司和最牛的人一起混过了。现在我们要做个公司，把旅游跟互联网真正地结合起来。我们要真的开干了！”

26岁那年，尚无家室的吴志祥就这么离开了阿里巴巴。2002年5月15日，吴志祥与王专、张海龙以及在《中国旅游报》做记者的师妹吴剑，在苏州大学一间9平方米大小的教职工宿舍里写了一首诗，然后创立了同程（同程旅游于2004年4月创立）。

与当初的阿里巴巴“十八罗汉”一样，同程的创始人们对创业也是豪情万丈。

吴志祥告诉同伴，拿到营业执照的时候将“完全不一样。我们不再是工作室，我们终于有了自己的公司。从法律角度讲，我们跟全世界任何一个公司都是平等的，都是法人。我们已经很牛了，可以改变世界了。”“很牛”的体现之一是，同程的创始人们马上跑到楼下的打印店印名片。“CEO（首席执行官）、CTO（首席技术官）、COO（首席运营官）、CIO（首席信息官），四个O（官）就出来了。”吴志祥笑道，“很爽！”

志在提升销售业绩的干嘉伟对吴志祥的离职印象不深，“我到苏州大概一两个月，他就走了。他属于比较另类的，忍受不了这种压力。他肯定是思维比较开阔的，当然就去创业了。”

## 最low的模仿

同程的创始人们兵分两路。张海龙一个人负责建好“梦想中的旅游B2B平台”，吴志祥、吴剑等人负责赚钱。吴志祥逐一去找在旅游圈创业的大学同学，要求支付3000元作为自己给他们建站的费用。

“当年给你打了那么多次水，你也没少吃方便面，片子也都是一起看，兄弟创业了你总要支持一把吧……我也没硬抢你，我还给你做网站……你给也得给，不给也得给。不给钱今天我就不走了……”吴志祥向笔者笑言，当时他的大学同学看到自己“就头疼”。

建站订单跑出来了，同程的网站却迟迟不能上线。一开始，吴志祥经常埋怨，后来对此表示理解：“我觉得阿里好像发展很快。后来慢慢明白了，人家那个CTO是吴炯，是雅虎首席科学家<sup>9</sup>。你张海龙太low了。你不能怪他，他是苏州大学历史系毕业的。不着急，就慢慢弄。”

张海龙进入互联网行业全凭兴趣，自行摸索。他大学毕业时宣称，自己“死也要死在电脑公司里”。最后他去了罗技电脑公司位于苏州的生产车间里给鼠标贴标签。半年后，同程网站还没上线，吴志祥坐不住了：“大哥，你能不能快一点？”张海龙回道：“你再逼我，我就去下载阿里的源代码复制一个网站。”

互联网初兴时的安全意识与现在不能比。那会儿，只要是个专业人士就能找到阿里巴巴、新浪、搜狐等公司的源代码，然后改改bug（漏洞），替换上自己公司的名称、图片。专业人士甚至在一天之内就能建好一个网站。

“那你还客气什么？抓紧弄。”吴志祥立刻决定“抄袭”老东家的网站。2003年7月，同程的网站终于上线了。没过多久，吴志祥接到了楼文胜的电话：“你出去创业也就算了。你不认识我们公司的戴珊吗？赶紧把图片换了，不然到时候公司要起诉你。”

这时，吴志祥才意识到，修改源代码时那个出现在各种欢迎页面的配图里、总觉得眼熟但无暇细想的女孩子原来是戴珊。“我们当时没有专门的设计人员，公司就我和张海龙，总不能把我们两个人的图片放到欢迎页面上。感觉这个女孩子很漂亮，挺好。（源代码）图片都没改，就正式上线了。结果，我们赶快把戴珊的图片换掉了。”日后，吴志祥向笔者喟叹当初的同程对阿里巴巴的模仿程度之广，从高大上的价值观和商业模式，到最low的产品，一应俱全。

“梦想中的旅游B2B平台”先热闹起来的板块自然是论坛。揽不到建站生意时，王专和吴志祥就在论坛里制造话题，挑逗用户，“里面每天都在各种对骂，就

成了旅游行业很火的论坛。”但这点流量不够，于是吴志祥等人就去线下地推，张海龙则继续完善同程网站的各项功能。

吴志祥努力混迹于全国各地的旅游业展会，趁人不注意时将地上、桌上的名片全部放到自己的包里，回到苏州后将之整理到Excel里，然后开始发电子邮件：“你好，我是同程网的CEO，同程网是一个B2B网站，这上面有五千多个旅行社的老总在等着你，每天有很多的生意机会……”很快，吴志祥、王专两人学会了用论坛里的争议内容去勾引目标用户，比如：“所有地接社都得死，真的吗？”一开始他们是一个个发邮件，后来才学会了利用Foxmail进行个性化群发。

今昔对比，吴志祥知道了什么叫苦。“以前跟客户说阿里巴巴，人家说没听过，我就郁闷了。但接受训练后，我会说没关系。我给你介绍一下马总，全球第一个上《福布斯》封面的华人。其实我当时也不知道《福布斯》是干嘛的。再跟客户说，世贸总干事是我们的顾问 [10](#)。你看，我们有2000万美元的融资。这些，自己当时并不理解，就是背下来去讲。我现在理解了，这都是公司拉来撑场子的，得让我们销售有话说。我当时不觉得阿里巴巴有多好，等离开了以后才觉得其实还挺牛的。这些东西是资本啊，是我们的征信。等到我们自己出来干，除了那些同学买点账，其他人没有一个人理我们。都说‘什么公司？你要干什么？’这时我才发现，以前卖中供那个苦是在地狱第十八层，我们现在是从第七十二层慢慢往上爬，就是这种感觉。”



## 第五章 燃情岁月

### 苦日子

干嘉伟任职浙江大区经理时，他此前做销售时给永康打下的基础还未完全发挥效力。去往永康的雷雁群和罗建陆（亦出身于伟业派）对中供的效果也心存疑念。

直到目睹客户和朋友买了中供后接了几百万、上千万的订单，罗建陆才认可了中供的价值。他告诉笔者，的确有客户没看到效果，但“好的声音多于不好的声音。阿里巴巴是一个全球电子商务贸易平台，肯定是有效果的。”

随之爆发的是罗建陆的使命感。“马云经常跟我们讲，让天下没有难做的生意。我们是有一个使命和梦想……客户没跟我签约，我会有一种自我谴责的感觉。因为我们没能帮助到客户。”

罗建陆和雷雁群在永康租了一处民宅当办公室和宿舍。他们晚上搜集资料，白天跑客户。永康号称中国的五金之都，这里有一万余家五金企业，可以制造各种技术含量不高的小器械，比如煤气灶炉头、保温杯、防盗门、案秤等，构成了从零部件到制成品的完整产业链。自20世纪90年代以来，永康的五金产业掀起过保温杯、防盗门等产销热潮。

中供系赶上的是滑板车热潮。他们并不知道为什么永康的滑板车行业会这么火，只知道全球的买家都在找生产企业。于是，他们便去找滑板车生产企业。这种状态和故事，复制到了永康的很多行业，比如电动工具、小五金等。

见到滑板车企业就想签，但人家也未必必要买中供。罗建陆和雷雁群在永康面对的是大约占据90%市场份额的环球资源。在永康签单，意即从环球资源的手中抢客户。

在中供还未打开局面之前，中供系与其他销售员一样不受人尊重。2002年入职金华区域的叶程坤一次在厂房里寻找企业负责人时，后背被一只窜出来的大狗咬了一口。当下，叶程坤并不觉得倒霉或屈辱，“这说不定也是好事，给我带来了更多的单子。”但这一单并未因此拿下。顺便一提，中供系在浙江跑客户时，时常要面对看门狗的威胁，而在广东则常常被保安拒之门外。

2003年“非典”前夕，入职广州区域的夏小虎陌拜到某个工厂的管理层办公室时，正在打电话的该厂总经理一边让夏小虎“赶紧滚”，一边抬脚准备踢夏小虎。“我恼啊！恼又怎么样呢？恼也得往前走，你选择了（销售这条路）。”夏小虎在楼下转了一圈，决定去找董事长。

一直等到午休的董事长醒来，夏小虎告诉他：“总经理让我滚，我是滚了，但是我又滚回来了。为什么又来了呢？你们做的产品跟我们一个客户差不多，他们

做（中供）效果挺好的，你也知道，要不你们也做一个吧。”让夏小虎的受辱有所回报的是，这位董事长直接就签了合同。

中供系的日常生活也普遍过得比较惨淡。由于采取的是低底薪、高提成政策，因此阿里巴巴不承担销售员的交通、食宿等成本。在俞朝翎的记忆中，直到2005年公司拨款之前，整个金华区域的销售都是自付房租在民宅里办公。办公设备也不足，往往是六七个销售合用两台电脑，大家往CRM系统里录入客户信息时还得排队。

“大家都是穷鬼，前半个月把钱花完了，后半个月吃豆腐乳拌饭、啃烧饼。小单人床，两张一拼，客厅里有时候也要睡人，一间屋子最多的时候住了七八个人。夏天，我们热得在天台上散步。蚊子咬的浑身都是包。买不起蚊香，就拿大蒲扇子扇。你知道街机游戏雷神吗 [11](#)？丢一块钱进去，有时候可以打通关。如果不死的话，可以玩一个晚上。还有就是下四国军棋、打升级 [12](#)。这种事不花钱的。”俞朝翎对笔者回忆道。中供其他区域的困难度也类似。某一天，鸡蛋涨价，一斤贵了一毛钱，广东的黄榕光便写了封信给李琪喟叹他受到的影响：我唯一的营养品，买不起了。

由于同事的出租屋里没有洗浴设施，基本工资远远低于日常支出而舍不得花钱去公共澡堂洗澡，俞朝翎出差时便订标准间以容纳更多人。叶程坤记得，他们十几个人排队去俞朝翎的房间里洗澡。俞朝翎记得宾馆的服务员都看不下去了：“每一次消耗的牙膏牙刷都是十几套，浴巾要十几条。要知道，宾馆才收你70块钱（一晚）。 ”

无独有偶。陈庆探去永康陪访，销售员同样跑到他的房间里轮流洗澡。“洗完了光溜溜的就坐在床上，一个枕头垫下面，一个枕头盖上面。当时我们就说，你这素质太差了，那（枕头）是人家晚上要睡觉的。哈哈！那哥们儿叫罗建陆。”干嘉伟对那段苦日子的怀念之情溢于言表，“没人抱怨说我们怎么那么惨，大家很开心。”被狗咬过的叶程坤也只记得开心，“集体去洗澡是我们非常开心的回忆，当时没觉得苦。”

## 教学相长

苦日子里也有好消息。第一，阿里巴巴英文站的流量在B2B网站中始终名列前茅，这让销售员有了足够的底气。第二，环球资源的客户的规模普遍较大，中供可以选择中小企业客户作为突破口。那么，如果能把李旭晖传授的销售理念和干嘉伟的方法论因地制宜地填充细节，这一仗就有得打，尽管这意味着销售员得耗费大量的时间去反复摸索。

比如，互联网公司的推销员已经让中小企业主不堪其扰，那该如何过门卫、过前台？大爷、大伯担任的保安和经过训练的保安分别该使用什么方法？客户为什么不肯签单，是没需求还是没能力？成交链条到底断在了哪里？如何教会客户做商品展示？怎么买关键词？怎么做才能让客户在英文站的排名较为靠前？……一个问题延伸出了无数新问题，每一个问题都得总结出应对之道，而且必须说与人听。

效率在分享与执行之中得到提高。“能够在晚上干的事情绝不留在白天。很多



人是白天做方案，后来我们发现最好在晚上做，白天时间跑客户。很多人都待在办公室里打电话约客户，我们发现在跑客户、等客户的途中就可以把一天的30个电话打完（效率更高）。”俞朝翎对笔者描述中供系的时间观念，“不能浪费等待的时间”。

类似这种心得，没人会有所保留。“为什么要去保留？我觉得很奇怪。担心教会徒弟饿死师傅？没必要。市场不冲突，CRM也有客户保护系统。我跟雷雁群在一起，我们没有什么保留的。”罗建陆亲身体会了李旭晖鼓励的分享行为所带来的益处。“第一，你把你好的东西能系统化地讲出来，也是一个历练和总结。第二，天下武功这么多门派，每个人都有自己比较好的技巧点，你可以听到别人的。你真心分享的话，别人也不会只讲一些皮毛的东西。”

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

分享越多、成长越快的另一个原因是积极的自证预言心理。一位中供的早期销售员对笔者总结道，他们分享的内容大概只有60%是经验所得，剩余的40%属于逻辑推测。“但那40%，说着说着他就做了，不做，他自己会感到丢脸。”

这种符合独孤九剑要求的互助风气与业绩之间产生了正相关。2002年，俞朝翎在听下属述职时发现，践行了阿里价值观的销售员的工作效率更高，业绩也更突出。俞朝翎从此开始认可价值观的作用。

正是由于中供系在永康的努力耕耘，永康日后成了全国电子商务排名第一的县级市。叶程坤说：“我觉得，应该和我们当初一家企业一家企业的洽谈、培训有些关系，我们是手把手地教，一点一点把客户的电子商务意识、思维培养了起来。”

俞朝翎回想起自己销售生涯的“菜鸟”时期之所以成长较慢，不是因为别的，纯粹是因为没有相信教学相长的“老鸟”帮自己。现在，已成“老鸟”的俞朝翎提出了更高的要求。他不仅鼓励销售员互相分享经验，还希望管辖区域内的老人给予新人直接的帮助。

“如果老人、新人碰到同一家客户，老人会主动把这个客户让出来。这是不成文的规定。你是新来的人，我就帮你。你close（签）不下来的单我帮你close（签），提成也归你。先让你签单，让你有自信心。”俞朝翎告诉笔者，除了真心互助外，此举也有结果上的考量，“一个人的业绩产生不了那么多，五六个人一起出业绩的时候，才会真正地把这个市场做好。”

俞朝翎奉行精兵政策，其金华区域的销售员的数量常年保持在个位数。直到2002年，永康仍只有罗建陆和雷雁群两个人。在市场不成熟、管理能力有限的前提下，俞朝翎认为多招人的存活率低，更何况“别人叫你老大，你其实有很大的动力是让他们能赚到钱，不然你自己也于心不忍。”

## 兄弟情

精兵政策让销售员之间的生活、工作半径高度重叠。面对强敌，在同甘共苦、齐心协力的男人之间，自然而然地衍生出了以互相照应为特征的兄弟之情。2001年前后，签单成功者请吃饭的风气开始在金华流行。所费也不多，签单的销售员买一个西瓜，或者买一份尖椒炒蛋分给大家即可。

“白天大家分开跑客户，晚上其实很孤独。我们吃在一起，住在一起，你的短

裤什么颜色，平时有哪些陋习，我们都知道。”在俞朝翎看来，成为朋友再做同事，这种团队的协作能力之强，与纯粹同事关系的团队相比完全是两个层次——后者完全没有进入过彼此的生活领域。“你突然问我一个什么问题，吃饭的时候我就可以给你解答，而不至于正儿八经地坐在会议桌旁边——那时候大家都没灵感。好的说辞、灵感都是在吃饭、喝酒、睡觉的过程中迸发出来的，不是开会开出来的。”

多年后，有员工说在阿里巴巴工作太辛苦，无法区分工作与生活。马云回道：“生活本身就是工作的外延，工作是生活的一部分。你分得那么清楚，当然会很累。你在工作中也可以畅谈一下人生，聊一聊生活感悟嘛。”俞朝翎听到这话时颇有感触：“我们就是这样做的。”为了持续发酵、传承兄弟情，他在自己的管辖区域要求大家不论经济情况好坏，都要一直住在一起。

精兵兄弟情在金华区域获得了业绩上的成功。除了因人数少，总业绩有时会排在第二外，金华的各项业绩指标在2001年、2002年都位居全国各区域第一名。该区域的销售员人均收入则比其他区域的1.5倍。有信仰和方法论支撑的罗建陆在2001年摸索着卖出了十几个中供，业绩达二三十万元，位列全国第四。

业绩的好转进一步积蓄了情感，“反正我也不缺钱。新人来了，今天这顿饭我请。”俞朝翎对笔者描述金华区域老销售的心态：“穷区就不一样了。好不容易获得一个客户，你也要，我也要，互不相让。”

“你没有客户了，咱们是好兄弟，我把单让给你，我让你活下来。你没有签单吃不上饭的时候，谁签单就会养你一个月。你的房租也不用付，借了钱也不用还，你有了就给，不给也无所谓。”李立恒对笔者表示，很多老同事之间留下了一笔金钱上的糊涂账。多年后，这成了他们相互见面时开玩笑的话题。

“伟业那帮人吃在一起、住在一起、拜访也一起。看到你的兄弟签单，你应该会替他感到高兴，（兄弟）感觉更强烈。说（中供系的兄弟情）从他们开始，也不为过。”李旭晖对笔者感慨中供系的兄弟情简直有些命中注定的意味，“我一直不晓得为什么会是这样一群比较直率、比较天真的人（聚在一起）。”

这就形成了一个温暖的正循环。从百大培训开始，到打开市场的过程，新人会多次感受到一方有难、八方支援时的那种心头一热。共苦时不孤独，有钱了可以同甘，叶程坤认为他们与军队的战友情很像，“比较幸福”。

但兄弟情被严格局限在阿里巴巴的价值观范围内。金华区域经理俞朝翎对公司政策的执行堪称一丝不苟。在叶程坤的记忆里，金华可谓“兄弟齐心、纪律严明，有情有义。我们基本上都是被罚出来的，管得非常严。”他说，自己有一次未经审批向一个签约客户承诺了相应资源，俞朝翎知道后便取消了他这一单的业绩提成。

## 革命圣地

很难确定具体时间，但随着金华区域在业绩上的冠绝全国，其他区域的一些销售员开始陆陆续续来此取经。他们既取技巧，又取氛围。符合教学相长、开放、群策群力等独孤九剑内涵的兄弟情于是在阿里巴巴的传播面甚广。

“兄弟情，类似的好多东西让整个团队运作了起来。我们后来找有这种特性的人，（兄弟情）传承下来比较容易。”李旭晖不清楚永康团队的兄弟情如何蔓延至

整个阿里巴巴，但相信与阿里巴巴重分享的氛围大有关系。回看历史，王刚认为金华永康以其团队氛围、组织架构等方面的影响力，在中供系的地位或许相当于井冈山。

前述19百大学员告诉笔者，她既遭遇过同事之间的恶意抢单，也目睹过令人感动的兄弟情。在宁波，曾有销售员即将被淘汰，同事们挑选出10位他觉得最有签约意向的客户，大家各自认领一个去拿下。他们得在当天18点前拿着支票去银行，然后把合同录入CRM系统才算成功。那是2003年，包车制度还没铺开，坐公交车太慢又怕堵车，大家便是在去银行的每段路线安排同事接力那张支票。谈完客户的同事则去饭店，焦急地等着支票被放进银行的那一刻。这位19百大学员感慨道，真的很像电影《生死时速》。

在杭州，一个销售员因长期没签单而面临被解雇，主管晚上会请大家吃饭，“XXX是不是大家的兄弟？你们每个人给他一单。”若是大家群情激昂，纷纷拔刀相助，这位销售员立刻便起死回生。若是众人纷纷低头不语，主管就知道这人可能人品有问题，只能让他走了。

可想而知，兄弟情只适合心性简单、直接的人，或者说他得长期表现出简单、直接的一面。“我们就是这么一帮人。如果来一个装的，肯定会被大家鄙视。要么你跟我们一起来，要么你自己觉得没意思就走了嘛。要么融入，要么走人。”干嘉伟告诉笔者，去阿里巴巴工作后，他的职场圈便在很大程度上替代了以前的朋友圈，“我的同事就是我的朋友。”

当然，上演兄弟情的前提是，你的能力得达到及格线，否则，只能被自然淘汰。“大家都不太愿意去帮助能力很差的那个人，是因为扶不起啊。你再帮他，最后你的时间也损失了。”前述19百大学员说。

融合了价值观的兄弟情和3个月不签单就走人的规定就像筛子一样，留下了与阿里巴巴价值观、金银铜激励制度相吻合的销售员，也催促他们从“野狗”“牛”向“明星”进化。

2002年2月，王刚没拿到金牌，罗建陆却连续两个月拿到了金牌。“我的业绩如果不连续，提成就会掉下来。要连续做，收入才是最高的。”罗建陆对笔者说。事实上，罗建陆对于第一名的欲望渐渐超过了对金钱的渴求，“那时候我没想过（那么多），总是希望做出成绩来，把业绩做好。”

## 第六章 巨星进场

### 理想主义者

罗建陆等金牌销售员分享经验时，听众里有一个新来的销售员叫陈国环。当时他只是个一心想赚钱的理想主义者。

“改变中国法制的落后状态和不公平的现象”是陈国环在学生时代定下的人生目标。他在北京求学，毕业后从事了一份“出国会被审查身份”的工作。工作了几年，陈国环意识到自己的本科学历不足以支撑其进入立法机构，于是决定考研。2002年年初，金榜题名的陈国环偶遇一位老朋友，后者刚从美商网去了阿里巴巴。

朋友得知陈国环正百无聊赖时，建议他去阿里巴巴，“你要不要到我这里赚点钱去交学费？”陈国环只知道美商网和环球资源。他在搜索引擎里输入“马云”，弹出来的相近关键词是“天马行空”。搜“阿里巴巴”倒是出来了不少信息，遗憾的是很多条都在说“马云是个骗子”。陈国环的兄弟姐妹较多，家境普通，他上大学时靠勤工俭学解决了自己的大部分学费。

这位浙江省衢州人问道：“这事好赚钱吗？”朋友认为不好赚，“但至少能保证你有机会去赚。”金银铜制度造成的高收入结果，对大部分人而言不啻于忽悠，再加上阿里巴巴一直高喊价值观等看上去很虚的口号，外界开始觉得这家公司有传销嫌疑。而阿里巴巴早期销售员的重要来源之一即是基于熟人关系的转介绍。哎，这个动作也挺像传销的。

基于对朋友的信任，陈国环从宁波跑到杭州的华星科技大厦去面试。那时阿里巴巴的办公区面积不大，李琪跟他聊了半小时。

李琪问：“能不能跟我多讲讲你以前的单位？”

陈国环对笔者回忆起自己警觉地回答：“我为什么要告诉你以前的单位？你希望我以后离开阿里巴巴了，也把阿里巴巴的东西都告诉人家吗？”

李琪笑笑。面试结束，陈国环刚走到楼梯口，李琪便让秘书电话通知陈国环，他被录取了。他成为了二百大学员。陈国环猜测李琪大概觉得自己是一个挺有原则的人。同时他也认为，阿里巴巴处于基本上招不到人的状态。事实上，李琪、李旭晖等对招聘已经有了标准，尽管还不严苛。这一年，中供的销售团队从约100人增长至大约400人。

俞朝翎记得“当年那个相貌很土”的陈国环自我介绍时大家的反应。“他说他是个法官，我们都不信。法官不做，进阿里巴巴？你看他说话也说不利索。”而李旭晖则认为，陈国环的口才不错，特别是“腔调跟一般人不太一样”。

作为一个直奔学费而来的人，陈国环心无旁骛。他已经打听到了罗建陆等

Top Sales的月薪大约为4万元。他此前当公务员时的月薪是1247.8元，他相信学费有望了。尽管陈国环没做过销售，但“我做第一名应该没问题。我准备干两个月，赚8万块钱。”

陈国环念大学时曾担任学生会副主席。他曾组织3000多个大学生给企业做推广，扣除成本后，一天净赚了20万元现金。在陈国环看来，能把3000多人组织得井井有条，显然意味着他对带团队至少有足够的悟性。顺便一提，那也是陈国环日收入现金的巅峰时刻，“到今天为止都没有破过这个纪录，股权除外。”

李琪很清楚，炼就金牌销售员花去了罗建陆等人多少工夫，于是李琪对陈国环说：“第一名？臭美吧。”

## 成功学与激情

二百大毕业后，陈国环被分到了宁波市。他先花了两天时间研究Top Sales的销售习惯、销售过程、销售技巧和工作用时。他去问罗建陆等人，“你一天拜访多少客户？每个客户都怎么见？这个月你为什么能做第一名？你和第二名的差异在哪里？……”

罗建陆等人知无不言。陈国环发现，“要做第一名，挺难的。”在阿里巴巴当Top Sales的重要基础是客户积累，老销售员显然更容易做到第一名。但陈国环认为自己可以“高拜访量+密集回访”作为切入点，“他们平均一天拜访五六家客户，隔半个月至一个月再去回访。我就问他们，回访的时候是不是得把很多东西重新讲一遍？他说的是。我由此判断客户回访的间隔时间太长，很多客户就忘了。”

为能达到罗建陆级别的客户积累，陈国环的工作量得5倍于罗建陆，才能实现在一个月内积攒下他人一年内的客户数，进而实现月入4万元的目标。这个目标仅靠同事的方法论还不足以支撑，陈国环从别处汲取了点营养。

2002年上半年，如今看来荒诞不经的成功学，那时刚从台湾地区传至内地，台湾人陈安之携其“要成功，先发疯，头脑简单往前冲！”和“成功靠的就是强烈的动机”等“速成仙术”即将吸引无数渴求快速成功的人。

一天，一位律师朋友给了陈国环一张陈安之的演讲门票，“你如果晚上没事的话，可以去听听。这个人27岁就身价上亿了。”陈国环一听便心生崇拜，“我也想27岁身价上亿。”

照陈安之公开演讲的一贯风格，陈国环听的那场想必也是人头攒动、口号频飞。大部分花了600元买门票的人则被鼓噪得内心澎湃。陈国环记住了陈安之的三句话。“首先，要做就做第一。其次，钓鱼得选鱼最多的池塘。你在浴缸里怎么也钓不到大鱼的。再次，人生有三大成功法则：一是配偶成功法，你找一个富婆就可以成功；二是公司成功法，找一个能够一起成功的公司；三是产品成功法，有一个好的产品可以帮助你成功。”

陈国环重点琢磨了第二句话。他翻了一遍宁波的写字楼和工业区，决定先跑外贸公司聚集的写字楼，即宁波国际会展中心。他早上8点赶到写字楼里，然后从上往下，敲每一家公司的门。若公司的外贸人员认为阿里巴巴还有点意思，这算是一个有效客户。陈国环会扫到最后一家公司的最后一个人下班，自己中午只吃一份两三元的盒饭。

若被人轰跑，陈国环处之泰然，“很正常。何况我只见老板，我不跟你们谈。

老板不在？那我走。”后来，这种心态的进攻性愈加强大。“你们李总呢？昨天晚上跟他一起吃饭……”陈国环当然没跟李总吃饭，但是前台们往往慑服于他的气势和言辞，“她们以为我是老板朋友，都直接让路。我们见老板太容易了。”

与陈国环相比，阿里巴巴的新人要见到客户殊为不易。李立恒从办公室主任的助理开始约起，数月内跑了五十多趟吉利，在被辞退前夕才见到了李书福。李书福将阿里巴巴视为播放企业宣传片的媒体，因此坚持他的照片必须出现在网站上。至于价钱，吉利愿意出29万元，“钱不多，你给打个折，便宜一点。”最后，李立恒花了大半个月填充各种服务项目凑齐额度。

两三天内，陈国环便扫了大约200个客户。第一周，他跑了3栋写字楼，积攒了二十多个意向客户。一切按照计划有条不紊地进行时，发生了一件让陈国环觉得“不好”的事：一个同期百大的学员先签单了。李琪在周会上称赞那位同期生真牛，然后问陈国环：“你不是说自己会是第一个签单的人吗，怎么人家先签单了？”陈国环回说：“我下周不签三四单才怪！”后来，陈国环知道了这位同期生捷足先登的原因，“她的一个亲戚做外贸，给了她一个单子。”

这位大学辩论队的最佳辩手决心对意向客户死磕到底。终于，宁波一位轴承行业的孙老板被陈国环说服了，新媒体是一个值得信赖的新机会，“你现在抢先，就步步领先了”。随后，陈国环又推荐了一个组合大单，“世界上做轴承的太多了，你不做个排名，不能展示你的独特性。你觉得10万元太多了？要不这样，我跟你签半年6万元的合同，你先付3万元，有效果，下半年再续签。”接近半夜12点时，陈国环拿到了现金支票。

## 法官凶猛

为了更高效地做到第一名，比起卖2002年涨价至4万元的基础版中供，陈国环更倾向于拿大单。“你签一单相当于人家签三个客户。要跑多少客户才能出来三个成交客户。”他还乐此不疲地挑战困难客户，证明自己“肯定比你强”。

陈国环去见宁波海太机械制造有限公司（以下简称海太机械）的创始人夏善海时换了一套说辞。夏善海正亲历2002年宁波市北仑升级注塑机产业链的诸多举动，比如住友重工、韩国宇进等跨国企业的涌入。

陈国环对夏善海说：“夏总，我们的产品为什么差？因为我们的设备太差了。国产设备的转速每秒只有4000至5000转，它生产出的产品就是大路货和垃圾货。”

夏善海问：“你觉得注塑机的转速多少算比较好？”陈国环向笔者回忆，当他谈到“德国某厂注塑机的转速最高已达15000转”时，夏善海瞪圆了眼睛。聊了两个多小时“把中国的大路货升级为高品质的中国制造”“注塑机行业要改革”“你肩负着提升中国产品品质的伟大使命”后，结论很明显：若要提升产品品质，当然要整合全球资源，而阿里巴巴就是一家全球化的公司。

夏善海表示不知道如何做外贸，“要不你帮我设计一个方案？”他让财务人员给陈国环开一张12万元的支票，而且“不用再看了，就给小陈12万元。小陈你以后多来指导工作。”陈国环相信海太机械的那位财务人员至今对他仍有怨气。

与笔者见到的大多数中供系成员一样，陈国环也认为自己销售时说的话没有一句是谎话。他觉得与其关注成交所用的话术，不如多关注如何做好功课、思考对该行业未来的发展，“我把行业、事业和国家使命结合起来。我说的是客观的东

西。我说话语气很坚定，没有丝毫的犹豫。”

陈国环一周内签下了5单。当月，他的合同额为全国第一名，到款额第二——因为“老人的应收款比我多”。他兑现了与李琪的承诺，但没拿到作为冠军奖品的价值1万元的IBM笔记本。销售部门开会时，马云对陈国环说：“你要是能连续拿7个金牌，我请你在任何一个地方吃饭，你选。”陈国环琢磨着，似乎除了被五一劳动节占去7天工作时间的5月之外，3月至9月拿到金牌没什么问题。他确实是连战告捷。

陈国环痛斥一直不肯签单的浙江野马电池有限公司（以下简称野马电池）余总经理，“你老爸的企业，迟早败在你手上！”余总说：“此话怎讲？”陈国环回道：“你老爸属于第一代老板，比较土。你老爸培养你学英语，让你走出国门。而野马电池应该出口，走出国门，这是你的使命。我今天把国际化（机会）已经带到你门口了，你仍然拒绝，你说你是在继承、发扬还是在毁掉野马电池？”陈国环向笔者表示，他抓住了余总经理的痛点，“富二代都想超过老爸，但老爸打天下到这种程度，想超过不太可能。你（富二代）走老爸没走过的路——国际化，现在叫差异化战略（还有可能）。”自然，中国制造业的出口离不开阿里巴巴。

这是一个靠气场做销售的人。在一位宁波同事的眼里，陈国环的销售生涯充分利用了其法律经历，“他对社会看得比较明白。他又判过很多经济案件。他看中小企业老板的视角比较高。一句话出来，别人就觉得这个人很有水平。他谈判很犀利，对人心的洞察比较深。”余总理想必也同意陈国环这位同事的观察。

余总说：“你讲得有点道理，是那么回事。那国际化推广该怎么做呢？”最后，余总跟陈国环签了12万元的合同。

在陈国环的印象里，由于“比较会想办法”，即便有拒绝的客户，多半也会被他攻克。陈国环曾盯上当年的大企业奥克斯空调。他先让奥克斯空调的二十多个外贸人员先看到阿里巴巴的效果，然后再去找公司的总经理，“你可以不认可阿里巴巴，但是我相信你一定认可你的员工。你去看看你的外贸员工有多少人对阿里巴巴没感情，或者认为阿里巴巴对他的工作没有帮助？”这位职业经理人发现多位员工的日报里均提及来自阿里巴巴的询盘。

2002年7月，除了既有的品牌广告、产品展示等内涵外，中供还推出了关键词搜索排名。阿里巴巴会员数和流量的直线上升，被陈国环表达为竞争加剧，应尽早占据好的排名以利用平台的上升期。奥克斯空调因此出价数十万包下了前六名的排位。

陈国环对笔者不无得意地总结当年的打法：“孙子兵法叫内奸计，让他的人成为你的人，让人民包围他的主席。这招很绝。”当然，会使内奸计的人也被“骗”过。他曾坐了两三个小时的公交车去拜访某县的工厂，孰料对方表示今天有事不能见他。陈国环因为浪费了时间而感到“（恼）火死了。这种事情发生过好几起。很（恼）火。”

为了进一步利用工作时间以提高业绩，Top Sales流行起了花上每月约4000元包车、雇司机来跑客户。陈国环从不包车。他到了目标区域后仍然走路拜访客户。偌大的工业区，他一走便是一二十公里。两个月内，陈国环便磨破了两双皮鞋。

在最困难的2002年5月，他的第一个客户、轴承行业的孙总给陈国环凑齐了



金牌所需的销售额。其他月份一如预期。一般而言，陈国环月入最少也超过2万元。他用这一年赚来的钱全款买了一套房子。至于那时陈国环看不上的阿里巴巴股票就拿得更多了。

## 反传统销售

“菜鸟”如此凶猛，阿里巴巴的老销售也不遑多让。2002年，王刚的顶级销售员之路已然展开。他很拼命，在与其他人PK年度销冠时，王刚会忙得顾不上吃饭，“回来开晚会，早餐还在桌子上”。

除了“拼命”这点大同小异外，王刚与同事们的差异就大了。与陈国环、干嘉伟、俞朝翎等人相比，王刚的长相很不“苦大仇深”。笔者见到的中供元老中，颇有人对王刚的帅气外表留下了印象。王刚喜穿英伦风的白色休闲裤，配休闲鞋和T恤。与之相比，他的同事们以穿牛仔裤和T恤为主。对于中供系内流传已久的王刚凭借外表签单的信息，王刚向笔者予以否认：“到现在为止，我估计也就签过一个女客户。”

王刚的崛起，靠的是与贸易公司客户斗智斗勇的过程，这训练和提升了王刚的销售能力。他发现攻破贸易公司这道关后，再找工厂客户简直没挑战，“超级简单，随使用一点技巧，老板就签单了。”

日后王刚与同事分享销售经验时，把自己的课件命名为《反传统销售》。在王刚的眼里，传统销售员只知道自己和产品，对客户知之甚少。其销售过程是一场演说，看似主动其实被动。王刚极其强调对客户了解程度。“让客户滔滔不绝讲个底朝天，你判断了他，你走了，客户带着悬念。他是没有动弹能力的。（了解客户的话）一把匕首就能把对方杀死；不了解客户的话，扔个炸弹都没用。这就是变被动为主动。”

他认为销售员应像老中医那样望、闻、问、切，要看《提问销售法：告别传统销售模式，双倍提升你的销售绩效》这本书，“学会倾听。然后要问那些令人诧异的问题，我一般还要质问客户，还要挑战他。我们取悦对方的时候，对方是没感觉的。拍马屁、套近乎式的销售，不是我们要的。我们用诧异的方式看待客户的成绩。这个（能力）需要时间，需要见大量的客户（积累经验）。 ”

王刚成了干嘉伟眼中很讲利他的顾问式销售员，同事们眼中的hunter（捕手）。“他瞄准一个大客户，动脑筋怎么弄，最终把他close（签）下来。他很准，一单就能签个二三十万（元）。 ”俞朝翎对笔者说，“我们都是小单积累出来的，我们称自己是农夫，靠勤奋，扎扎实实一步一步干上去的。他是唯一靠动脑子上去的。他有很多的那种小技巧、小方法。他不可复制。”

2002年3-5月，王刚连拿了3块金牌。他托陆兆禧向马云询问饭局之约。6月，马云和王刚两人一起吃饭。马云对王刚在席间说的一句话留下了印象，“一个人的成绩不可能超过他的目标，所以一定要定一个更高的目标。”

## 百万俱乐部

黄榕光的业绩更惊人。那一年，关明生和李琪在中供普遍难卖的情况下设立了一个很高的目标。他们模仿GE设立了一个百万俱乐部的荣誉组织，进入者可得

到股票作为奖励。他们希望团队能出现销售巨星来担任成功榜样，中供的第一个销售巨星便是黄榕光。2002年8月，黄榕光的业绩突破了100万元。为示鼓励，关明生亲自写了一首打油诗。

夏末秋初胜未分，各地群雄竞争临。  
日进一单黄夫子，百万会员第一人！

黄榕光则回了一首顺口溜气质更浓厚的打油诗来表决心。

南粤大炮轰轰响，无数老板直叫爽。  
阿里春风吹过处，报关出货收钱忙。  
顶级团队巧布阵，前锋同仁齐拍掌。  
若问全年Top奖，独领风骚定属黄。

一时间，进入百万俱乐部的销售员纷纷向关明生索诗。同事间也以写打油诗互动为潮流。在关明生的印象里，“这个打油诗方式出奇地在企业成为气候……气氛一时无两，人人激奋，士气高昂。”干嘉伟对关明生出言相“讥”即此后未久。

在关明生、黄榕光写诗时，陈国环正在思考人生的大问题。由于在中供的表现出色，陈国环的人生多了一个在阿里巴巴赚钱的选项。他不禁好奇即将展开的研究生生涯意义何在，“我读研究生到底为了什么？”已经与陈国环成为朋友的夏善海说：“你太年轻了，不懂中国。法律不是靠个人能力就可以搞定的。”海太机械是宁波第二大注塑机公司，夏善海的政商经验丰富。陈国环认为夏善海算是他人生路上的导师，其经验之谈有一定的道理。“我读完研究生出来找工作，也许还没现在赚得多。”于是，他决定留在阿里巴巴工作。

2002年，陈国环也进入了百万俱乐部。他声称自己是第12位，只不过公司在排序时把他排成了第15位。陈国环对笔者强调，王刚、罗建陆、黄榕光等14名百万俱乐部成员属于非百大学员的老员工，有客户积累，“在百大培训出来的学员中，我是最早进入百万俱乐部的，是我所在百大的唯一一个，而且应该是进百万俱乐部速度最快的，只用了9个月。”时隔多年仍如此历历在目，而陈国环后来却把研究生入学资格这茬给忘了。

2002年10月前后，陈国环告诉马云，他已经完成了7连金。有了王刚的前例，马云或许真有此意请陈国环吃饭。马云说：“你挑（地方）。”陈国环如何敢挑？他的上司也说：“你还真想请老马请你吃饭？他挺忙的，哪有时间？”后来，马云和蔡崇信去宁波时请团队吃饭，算是了结此事。

马云的确很忙。很可能从这一年开始，他不太关注直接的竞争对手了。他放弃了此前认为B2C和C2C肯定没戏的想法，并且隐约认为“B2B、B2C、C2C三者并无巨大差别”。他研究完eBay后，除了相信自己所虑属实外，开始担心eBay会进入B2B领域。如此一来，阿里巴巴必须采取某种战略性的防范措施，而这种措施不可能是转行做房地产，或者做热门的网游。已经实现全年盈利——据日后马云对《财富》（中文版）的介绍，2002年阿里巴巴的盈利大约是50万元——阿里巴巴打算以投资的形式试探未来。2002年12月，阿里巴巴成立了投资部。此时，对B2B没那么感兴趣的孙彤宇请缨前往。

新的未来需要更扎实的现在。阿里巴巴决定在苏州市的基础上发力江苏。俞朝翎被擢升为大区经理，分管江苏和金华。陆兆禧和吴敏芝辖下为广东和浙江。三个大区之间、大区的内部区域之间，是大批产值不高的城市，算是没有确定归属的公共区域，能者得之。

鉴于2003年年初阿里巴巴的员工数已达五六百人，已担任副总裁的李旭晖无法再面试每一个销售员。大约同一时间，他把招聘权下放给了区域经理。除了销售员，阿里巴巴还需要更多的基层管理人员。于是，王刚离开了深圳，担任了汕头的主管。罗建陆被升为永康的主管。

关明生找到陈国环，希望他也就地晋升。“一个人成功，其他人不成功，也不算成功，而且跟我们的文化不相吻合。帮助他人成长，才是我们阿里巴巴的价值观。”宁波分公司的收入结构十分畸形，在陈国环的记忆里，他一个人的销售额就占了50%。

陈国环不乐意当主管，他打算以全国销冠的身份升职。但关明生不停地大谈价值观，这让出身于政法机关、知晓社会黑暗的陈国环听出了杀伤力，“我有点担忧，（不当主管）就要被‘干掉’了？”

李旭晖又两度找他谈话。陈国环告诉笔者，自己当时愈发担忧起来，“再不答应做主管，（他们）肯定要想办法把我‘干掉’。那就赶鸭子上架，做主管也好，有股票奖励，收入也可以的。”2003年“非典”期间，陈国环在宁波被升为主管。

## 注释

1 中国供应商是内部称呼，这个产品的对外正式名称叫“Gold Supplier”。从阿里巴巴2009年的财报开始，其正式名称改为“中国Gold Supplier”。

2 阿里巴巴对于买家的定义是，发过一次询盘的注册用户。

3 严格来说，是阿里巴巴网络有限公司。但这个正式名称太容易与阿里巴巴集团混淆，所以笔者根据其业务特征将十几年内包括了阿里国际（中供，英文站）、国内（诚信通，中文站）两大事业部的子公司称为“阿里巴巴B2B公司”。为了叙述简便，书中从头到尾都如此简称。

4 询盘即国外采购商给中国供应商发邮件探询交易条件，比如一批杯子报价多少钱。询盘展示的是交易的愿望。更通俗的解释就是，老外找你了。

5 前四个分句摘自2012年1月10日，马云在阿里巴巴集团HR会议上的讲话。因内容相关，在此略做补充。

6 根据《中国经济时报》2000年9月的报道，自1992年国务院批转外经贸部、国务院生产办《关于赋予生产企业进出口经营权有关意见的通知》下发以来，只有13000余家生产企业、465家流通企业获得了进出口权。就一个外贸大国而言，这个量显然太低了。

7 诚信通的推出也有一个关乎价值观的故事。据阿里集团联合创始人、“十八罗汉”之一的金建杭的说法，诚信通的缘起之一是为了在深陷诚信危机的中国独

树一帜。马云还说：“即使只有一个诚信通会员，我们也要推出诚信通社区。”

[8](#) 除了突出诚信认证外，诚信通与中供大同小异。诚信通的定价比中供低，好理解，毕竟外贸行业的客单价高。但为何低如此之多？多年后加入诚信通的一位员工认为诚信通卖一两万元也毫无问题。对此，阿里巴巴的官方解释是支持国内企业发展。当然，那位员工也没多想定价问题：“公司定多少就是多少，管他呢。”

[9](#) 实为雅虎搜索引擎专利发明人。

[10](#) 原世界贸易组织总干事彼得·萨瑟兰于2002年成为阿里巴巴的顾问。

[11](#) 一款飞机类游戏。

[12](#) 扑克牌玩法的一种。

第二部分  
布局——赋能平台

由于中供产品和团队的成功，阿里巴巴解除了生死危机，并转而成为了一个盈利的企业。出于防御竞争对手侵蚀中供所处的B2B领域的考虑，马云进入B2C领域，创立了淘宝。为了解决用户需求的刚需，马云又创立了支付宝。

如此一来，阿里巴巴拥有了三个均可衔接上下游企业的子业务，也就是三个平台。在很长一段时间内，后两者的巨额投入全部来自B2B业务（中供为主）的利润。所以，并非全为了支付宝和淘宝，但中供这头“奶牛”的状态好坏确实至关重要。

阿里巴巴进一步完善了中供的组织架构和制度建设，包括让地推铁军方法论的传承更加平滑的16字箴言、六脉神剑替代了独孤九剑、政委、中区制等，它们大部分都收获了不错的效果。中供系成为了一支所向披靡的互联网地推铁军，阿里巴巴开始成为中国的互联网明星企业，马云成了大佬级的创业偶像。

## 第七章 超级巨星

### 高手受挫

由于时间凑巧，贺学友入职时位列一百大和二百大之间，他只得到三天集训。随后，干嘉伟对贺学友说：“我觉得你很厉害，是一个销售高手。所以我决定把一个最好的市场给你去开拓。”

干嘉伟说的“最好的市场”是刚刚撤市改区的杭州萧山。这是一个很多销售员签不下单的地方，而贺学友将此解读为组织对他的“至高信任”。贺学友到达萧山后，直奔经济最发达的瓜沥镇，去寻找主管经济的副镇长，请他推荐出口型企业名单。

副镇长颇愿帮忙。2001年7月政府颁布《关于进出口经营资格管理的规定》后，我国中小企业已可以向海外市场输出产能。对于地方政府，多一个外贸渠道，便多了一个提升GDP的机会。这种精准销售的套路，是贺学友1997年在上海某杂志社卖广告时所学。在那里，一位说话“嗲到让你酸掉”的女同事，能说动乡镇企业局局长坐她的车去见企业客户。

当见到年营收过十亿元的老板时，贺学友也不怯场。与罗建陆的信心来源一样，贺学友看到很多客户在阿里巴巴平台取得了订单，他还看过后台数据，知道“有多少买家在我们平台注册了”。这让贺学友足够真诚。对销售员而言，真诚比技巧更重要。更何况，贺学友见过世面，“当年差点就拜访到鲁冠球了”。

贺学友会不卑不亢地坐下来向客户阐述来意：“我是专程过来帮助你们做大国际出口业务的。”差不多三五分钟后，企业主就换了一个姿态。“他由高高在上变成平等了，然后我们开始探讨外贸。”贺学友告诉笔者，他好像从来没被客户的气势压下去过。

在老同事的记忆里，身高超过一米八、体型健硕的贺学友甚至属于气焰更高的那一方。“我们自我介绍不会在前面加上修饰语，但贺学友会。知道我是谁吧？我是阿里巴巴萧山区的Top Sales贺学友。客户就被镇住了：来了一个牛的。”俞朝翎对笔者说，他们叫贺学友为“许文强”。“他会穿白西装、白皮鞋，拎着一个柳条

箱。理解这个意思吧？你采访他的时候应该感受得到。”

贺学友用业绩证明了干嘉伟所言非虚。入职半个月，贺学友便完成了近七万元的业绩。在阿里巴巴2001年的年会上，贺学友看着3名女性销售员拿走了冠、亚、季军，业绩却不过几十万元，顿时心生彼可取而代之的心情。他自信满满地对人说：“明年上台领奖的一定不是女孩子。”果不其然，2002年1月，贺学友登上了全国月度销售冠军的宝座。

至此，贺学友进入阿里巴巴的轨迹如同当初的预期：自己早已从销售这门学问上毕业，现在应当进修管理学科，但贺学友的业绩并不稳定。2002年上半年，王刚、罗建陆、黄榕光等顶尖销售员开始发力的时节，贺学友却有两个月的到账业绩为零，另有一次因收款不及时导致价值16万元的合同作废。挫折激发了贺学友在销售上再度证明自己的欲望。

## 最快进步奖

2002年下半年，贺学友开始频繁地回总部参加阿里巴巴的内部培训。培训完，贺学友喜欢在休闲区与后台的技术人员和编辑们闲聊。一来，他要感谢他们平日里提供的行业资讯和客户需求；二来他可以大讲自己的销售故事。“好多技术人员和编辑都听得云里雾里……被感染到不干后台的工作了，要跑到前线来做销售。”贺学友对笔者回忆道。

邵军望即是其中一个编辑。邵军望生于1977年，杭州人，大学毕业后在外贸公司待了一年，然后去阿里巴巴做了两年网站编辑。与贺学友口中的收入比起来，邵军望当时3000元的工资很寒酸。而且，网站编辑没法充分发挥邵军望擅长“把对方想要的东西用自己的方式表达出来”的特长。于是2002年7月，邵军望转任宁波区域的销售员，底薪为1500元。在单干了大约10个月后，邵军望进了陈国环所在的主管组。

保有阅读习惯的邵军望是一个在清晰的使命下工作才感到踏实的人，他最关心的便是公司是否具有可持续性。“持续发展的依据是什么？比如公司有自己的价值观，有自己的信仰，是正向的。否则公司会一下很好，一下又很差。基业长青，你才会有收益，收益才会滚雪球。”邵军望对笔者表示，那时他已十分信服常常在办公室里大聊价值观的马云。根据邵军望的观察，从后台出身的中供系销售员由于天天被价值观熏陶，业绩“都做得不错”。

作为强调单方面灌输的传统型销售员，陈安之的“成功学”先于价值观对贺学友产生了影响。因为渴望成功，贺学友提高了学习强度。他在2002至2003年大概看了100本销售和销售管理方面的书籍，还与王刚、黄榕光、罗建陆等全国级Top Sales有颇多交流。

进修不耽误贺学友跑客户。工业区地处僻静，交通不便，贺学友有时就从一家工厂走到另一家工厂。他每天的工作时间是从早上七点到晚上七点。傍晚时分，他从乡镇菜市场拎着买好的菜，坐公交车回到萧山汽车站附近的出租屋，自己做饭。他没有电脑，只能去网吧里登录CRM系统输入客户拜访记录。

一个人的目标明确，同时感受到自己正在取得进步是一个很让人向往的状态。“很开心、很快乐。你会感觉很充实，每天过得很惬意、很自由。”他对笔者说起那段快意人生，“没感觉到很累。下雨了，怎么办？太阳这么烈，怎么办？照



样出去拜访客户呀。”

幸福指数如此之高，想不签单可能都难。很快，贺学友的业绩突飞猛进，直至百万俱乐部。到2002年11月底，贺学友的业绩离第一名的黄榕光只差大约30万元。他打算向全国年度销冠冲刺。

那一年，王刚、黄榕光、罗建陆三人各自拿下一次全国季度销冠。众人无不以为全国年度销冠的荣誉多半是被这三人中的胜出者摘走，谁也没想到贺学友会上演这般生猛的崛起大戏。王刚对此的回应是：“So TMD What（那又怎样）！”

## 时势造英雄

“So TMD What！”这句在阿里人碰到挫折和失败时被用来抒发豪情的阿里“黑话”，并未挡住贺学友的前进脚步。挡住他的是日常与其沟通最多、业绩相差无几的罗建陆。罗建陆知道贺学友的目标后说：“老哥，你已经是第一名了。我们不跟你争了。”那是12月初，贺学友的业绩的确不错，兼之得到高手称赞，他一时间出现了懈怠，“有点得意，后续开发我也没跟上。”

结果让所有人都惊讶的是，罗建陆在12月底做了一场会销，一举斩获8个客户，当月业绩达到了破纪录的84万元。8单和84万元，这两个数字震撼了阿里巴巴。要知道，阿里巴巴的大多数销售员在2002年的业绩大约是两个月签一单，全国范围内也就十几个人能在单月拿到金牌。

“一个月84万元是什么概念？广州分公司一个月的业绩才二三十万元。”罗建陆告诉笔者，“其实对马云、李琪也是一次震撼。他们觉得这个东西有戏。市场是有的，至少有成功案例。”

现阿里巴巴集团农村淘宝山东区域经理魏剑峰在自己的博客中曾回忆起罗建陆的业绩对他们的冲击，“这让我们都开了天眼，大家更是像神仙一样地看待Elvis（李旭晖）。因为我们是在不到两年的时间内实现了从2个月1单到1个月84万元的突破。”

如此一来，大局已定。罗建陆实现了前所未有的12连金，并以破天荒的220万元销售额力压群雄，一举拿下2002年度全国销冠的头衔。黄榕光、王刚、贺学友则分列第二、第三、第四位。这一年，有15人进入了百万俱乐部。很可能是从这一年开始，中供的年会被称之为“奶牛之夜”。日后卫哲对“奶牛之夜”一词的解释是：“这是阿里整个集团的现金奶牛，我们（中供）的奶养活了后面所有的产品线。由于公司基本上就这一个核心部门，所以那几年，它也约等于公司的年会。”

贺学友认为自己被罗建陆忽悠了：“他打迷踪拳，我被他忽悠得云里雾里。那小子太坏了，我吃了大亏。”罗建陆则对笔者表示，自己对贺学友的吹捧和自谦都是出自真心。在他看来，没拿到钱之前，谁也不知道自己的业绩到底如何。“（贺学友问）最近怎么样，我只能说一般，事实上也是一般。2002年有多难！别人不认可阿里巴巴，又不认可互联网。”罗建陆说道。

与被劝服升职的陈国环等Top Sales不同，大受刺激的贺学友拒绝升职。他在阿里巴巴的年会上对所有员工放言道：“如果2003年做不到全国第一，就对不起台下所有关心我的人。不做到全国销售冠军，我就继续做销售，直到我破纪录做到！这是个郑重的承诺！”

在启动2003年计划之前，贺学友与其他百万俱乐部成员被阿里巴巴奖励去三

亚旅游。对8单和84万元念念不忘的贺学友，在萧山机场买了一本《如何赢得亿元订单》。在飞机上，他越看越兴奋，于是找俞朝翎借了两张纸，找空姐借了一支笔，开始写自己的读书笔记。他还得出了一个结论：“我也可以做到！”

在三亚之行的大部分时间里，贺学友都待在面朝大海的阳台上，写自己的2003年度规划。他的目标是月均120万元，全年1440万元。从酒店去机场的路上，贺学友还请教关明生自己怎么才能实现目标。关明生给他的建议是三个关键词：团队、策略、市场。

团队指的是助手。为了让Top Sales的精力集中在签单等核心环节，2003年前后，阿里巴巴出现了助手制。作为一个学徒性质的岗位，销售助手们从事整理资料、预约客户、后续服务等工作，收入则是1000元左右的底薪+销售员提成的10%左右。根据2004年入职阿里巴巴佛山区的22百大学员王毅明的说法，当一个销售员的年营业额超过200万元的时候，差不多就可以养活一个助手了，“助手一个月的平均收入是3000至4000元”。

贺学友找李琪申请五个助手名额，李琪批准了两个。不得已，贺学友将年度目标调整为588万元。在办公室的业绩柱状图上，这个数字仍然堪称爆表。值得一提的是，阿里巴巴在那个时代的内部PK大多是这种业绩排行榜的形式。相较于日后的赌注、鸡血等动作而言，算得上是传统和温和。前述19百大学员对笔者说：“越老的那一拨人越少搞（形式），陈国环他们都不是这个路数的。在我印象当中，宁波区域基本上都不怎么喊口号。”

在这场暗地进行的PK中，唯一能威胁到贺学友的是永康的雷雁群和广州的黄榕光。至于罗建陆，他选择了升职。在中供，销冠升主管时会将客户分给同事，对于中供这种续签率很高的会员产品而言，这等同于分业绩。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

“就像我的遗产分给他们了。小雷跟我最久，我肯定会多给他一点。”罗建陆向笔者分析雷雁群等人为什么真心希望他升职而不会心生嫉妒，“他们开心得晚上睡不着觉。雷雁群恨不得我去做主管。”

2003年2月，贺学友在诚信通部门的年会上偶遇了马云。闲聊中，贺学友问马云：“如果我2003年做到了1440万元，你会怎么看？”

马云惊了。他在2002年的年终会议上提了一个有人拍案反对的计划，也不过是希望阿里巴巴2003年每天收入100万元，全年盈利1亿元。如果销售员的目标都如同贺学友，那阿里巴巴2003年的营收可远远不止3.65亿元。

考虑良久，马云说：“如果你2003年每天做到1万元，合计销售额365万元，我就觉得你很牛了。你做到365万元即可，但续签率要达到80%。”

续签率意味着中供的效果和口碑到底如何，这是马云当年最看重的数据之一。而在被贺学友在2002年强势鼓动的客户中，“已经有一些迹象表明不续签了”。

进一步，两人将业绩目标妥协为78%的续签率和365万元的到账业绩。贺学友达到这两个目标才算赢，否则即判定为输。贺学友赢，马云就在全世界任何一个城市单独请他吃饭；贺学友输，就脱光衣服跳西湖，时间由马云来定。

以刚克柔

贺学友希望自己在两个月内能运用会销。为此，他每周花一天时间培养自己的演讲能力。贺学友还进一步加强强项，比如重复加码，“有犹疑的客户，我就说100遍。”他曾在某工艺品行业的客户身上耗费了约5个小时，最终拿下了价值10.9万元的合同。

“（他）就是担忧效果（不好）。因为已经有同行做（中供）。我跟他说此产品非彼产品。你有经验，你有团队，那么你的成功几率与别人是不一样的。”贺学友说自己的核心动作就是不停地给对方信心，“他的产品确实很好。老板是做外贸出身的，也有能力。”客户三度拿来午餐，希望贺学友先吃饭。贺学友予以拒绝，“吃不下去”。

笔者问：“5个小时，该说的话都说完了吧？”

贺学友答：“相同的内容我说了大概100遍。”

笔者问：“为什么要坚持至此？”

贺学友答：“他在很远的地方，我出差去拜访他。如果谈了5个小时都不签合同的话，我想我回杭州后再也不会联系他，他也会放弃阿里巴巴。而我对他很有信心，对我们的平台也很有信心。那我干嘛不让他今天就开始呢？”

笔者问：“他还愿意听你讲下去……他没其他事吗？”

贺学友答：“真诚很重要。当你心里装着客户，确实在为他着想的时候（他可以听下去）。 ”

笔者问：“最后他是被磨下来的？”

贺学友答：“不是。确实是被我的真诚打动了，就好像煮开水一样，到100摄氏度水才能沸腾。当我不断给他的信心加码，他最后想，‘好吧，那就试一试。’但很多销售员往往不敢，客户拒绝一下，他马上就走了。”

并非每个客户都适合被如此强势灌输，但只要客户愿意听，贺学友便可以如此强势。与之相比，气场同样强大的陈国环的顾问色彩要浓重得多。

李立恒告诉笔者：“如果把销售当成一门武功的话，老贺属于攻击性很强的销售员。气势比他弱的客户都被他转换了，就和传销一样。（遇到）气势强的，老贺就走。顾问型的销售擅长防守，以柔克刚，是分析型的。”在与台州的主管闹别扭后，李立恒被调往杭州。日后贺学友被升为主管时，李立恒为其组员。

要做到向他人强势灌输，贺学友自身的激情无疑得更高。每天一起床，他便打开录音机放陈安之的磁带，“打造我内心最强壮、最自信、最激情的那一面”。

贺学友将日目标和月目标置于抬头可见处，卫生间的镜子上方也贴了目标和“YES I CAN！”。为了提高工作效率，他买了一辆车。为了让自己在见到客户时处于亢奋状态，一上车他就继续听陈安之的磁带，“这样保持高度的亢奋，利于我对目标的坚定和行动力的持续。”

## 阿里的进击

外部世界也在亢奋中。如果说2001年和2002年是中国互联网公司在低谷中调整商业模式试图获取收入的阶段，那2003年则是重新布局、夯实营收的年份。那一年，3721和百度的年营业额暴增，并先后收到了雅虎的收购要约。贺学友对这些变化没什么印象。

已经离开生死线的阿里巴巴在这一年实施了颇多具有战略意义的措施。迟至

这一年，马云已开始遥想阿里巴巴的未来边界在何处。8百大学员夏小虎记得2003年马云来百大讲课时曾向台下发问，何为最好的商业模式。众人纷纷说起Google、沃尔玛、百度、阿里巴巴等公司。马云表示，这些答案都不对，最好的商业模式是“国家”。

夏小虎听了有点懵：国家是一种商业模式吗？祖国不是母亲吗？马云说国家是这么回事：有那么一群人，揭竿而起，把原来的政府推翻，把一个地方围起来，然后建立军队，抵御外敌；建立警察，维持秩序；建立政府，服务于老百姓。只要让耕田的有饭吃，做生意的有钱挣，国家就可以收税了。马云说我们可以在互联网上建立一个无边界的“国家”，把这些企业邀请进来，让耕田的有饭吃，做生意的有钱挣，我们就可以收税了。

这是那时马云从商业角度对国家的理解，也是从国家的角度去理解阿里巴巴作为一个平台型企业的本质。马云的想法震撼了夏小虎：“我觉得这个人的格局不是一般的大。”

大概是从2003年开始，马云对外开始大手笔布局。他曾以7000万美元的报价试图收购3721，以便客户得到更准确的搜索，未果。马云邀约百安居中国区总裁卫哲前往阿里巴巴就职，被卫哲婉拒。另一个老熟人，长江商学院的教授曾鸣则接受了马云的邀请，他来阿里巴巴担任了战略顾问一职，工作内容是与公司的核心高管一起厘清阿里巴巴的发展方向。

2003年4月，马云召集孙彤宇等人研发淘宝。7月，淘宝冲着eBay亮相，并得到马云向淘宝投入1亿元的承诺。10月，支付宝被淘宝推到了消费者面前。淘宝的发展之快人尽皆知。在此只举一例，根据阿里巴巴集团联合创始人金建杭的说法，淘宝的流量只用了1年就冲进了全球前20名。

大概是在2004年七八月间，马云对陆兆禧说：“来杭州吧！”陆兆禧回道：“做什么？”马云说：“支付宝。”陆兆禧问：“支付宝是什么东西？”马云说：“我也不知道是什么东西，就做一个（淘宝交易）中间担保的金融服务。”于是，陆兆禧作为支付宝首任总裁离开了阿里的B2B业务。当年12月，支付宝成为一家独立的子公司。

至此，嗷嗷待哺的业务都出生了。阿里巴巴虽然并未设立明确的控股公司，但是集团控股、各子业务协同发展的态势已成。以中供为代表的B2B业务的任务，很大程度上是向阿里巴巴的其他业务输送人才和资金，所谓“老大哥”是也。贺学友对公司的这些变化也没什么深刻印象。

为完成年盈利过亿的目标，阿里巴巴给销售员定的业绩指标很高。结果，“大家都完不成，都拿基本工资，情绪很低落。”已升为苏州区域经理的干嘉伟因任务过重而跟李琪赌气。“每次回杭州开月会，李琪都会请大家吃饭。我就说没空。我给他脸色看，就不去。其他一些个性没那么刚强，或者资历浅一点的经理就不敢了。那一段时间，李琪也很恼火。”

可能是为了鼓励员工勇于想象，在一次员工大会上，马云引用了王刚说过的话：“一个人的成就不会超过他设定的目标。”正在台下打盹的王刚被同事叫醒：“你没听见马云说什么？”

马云再去深圳时，王刚对马云说：“我们已经逾越了阿里这个纽带所带来的员工与老板之间的关系。”“不叫马总，我叫你马老师好了。”王刚对笔者描述那时他

与马云的关系，“算是互相有印象。”

马云对王刚或许算有印象，王刚对马云则是崇拜之至。淘宝刚成立时，曾拍卖过孙正义和马云的手表来制造噱头，因为“觉得有纪念意义”，王刚从销售提成中拿出14800元拍下了马云的雷达表。

马云知道后，致电王刚：“为什么花钱拍？”

王刚回道：“感情深，没办法。”

李琪送来了马云的表和一句口号：好男人，耐磨的。这块雷达表，王刚戴了很多年。

两人投桃报李。2003年，王刚作为主管开拓汕头市场时陷入苦战，王刚希望马云能出席一次会销。李琪调研了客户数后予以批准。于是陆兆禧开车跋涉4个小时，把马云送到了汕头。会销结束后，王刚团队集体请马云吃了饭。王刚觉得，马云还是挺给自己面子。

贺学友对这些身外事仍然没什么印象。他的专注度已经达到了痴狂的状态。他正在践行王刚的金句：“一个人的成就不会超过他设定的目标。”

## 英雄造时势

2003年1月，贺学友只完成了30多万元而非50万元的既定目标。他并未气馁，转而决定挑战更高的目标。“朝50万元的目标去奋战，做了30多万元，那如果制定80万元的目标呢？那不就可以做到50万至60万元吗？”如此在“失败”中寻找突破点，贺学友最终将罗建陆的月度销售纪录提升到了115万元。

贺学友学会了会销。他将20个客户招呼到阿里巴巴，请镇得住场面的牛人——比如副总经理李旭晖、主管周峻威等——帮他完成会议销售。依靠着一对多的销售氛围，贺学友每次会销都能成交两三个客户。

贺学友日常套路的效率也有提升。他一周只见10个客户，成交率约为40%。“（如果）第一次搞不定，第二次就能搞定，我基本上不会跟第三次。当然，如果我搞不定，几年之内确实也没有人能搞定。”贺学友说，“那时候杭州有个传言，老贺见过的客户寸草不生。”

贺学友还大大提高了自己的攻击性。他去环球资源的网站上寻找客户。“一家一家撬，一撬一个准。他们的单子被我碰上，不管我团队的人，还是我自己，都要把它撬过来，从未失手过。（环球资源）他们听到我的名字就慌了。”贺学友对笔者说，即便客户知道环球资源更专业，也往往“招架不住我们的进攻。因为他们正规军，我们是解放军；他们是国民党，我们是共产党。（共产党）勇敢顽强，有拼搏精神。”顺便一提，去阿里巴巴前，贺学友曾在深圳试图参加环球资源的面试，因其人事主管下班而未能成行。

2003年爆发的“非典”，给贺学友的登顶加了一把力。由于无法进行线下接触，外贸业者被迫采用互联网作为商务工具。这场突如其来的、免费的市场教育，令马云感到“天要塌下来了”，刺激中供和诚信通的业绩暴增了五六倍。作为一个单价数千元的会员产品，诚信通出现了大批百万俱乐部会员。事后大家发现，这是中国人规模级接受电子商务的起点。大概从这一年开始，诚信通与中供的销售额比例稳定在了3：7。另一个值得一提的是，经过“非典”洗礼后的阿里巴巴意识到了其势能已开始走强，于是降低了给予新员工的股票数量。

8月中旬，贺学友的销售额轻松达到了马云要求的365万元。为确保全国年度销冠的桂冠，贺学友向位列第二位的雷雁群大灌迷魂汤，一如2002年的罗建陆之于自己。“雷雁群每次都被我忽悠了。”贺学友不无自豪地表示。

“一个人使坏，后面各个使坏。当然，兵不厌诈。”俞朝翎评价道，这一方面体现了破窗理论，另一方面也说明相较于股票和提成，他们更看重阿里巴巴全国年度销冠的荣誉。

2003年，雷雁群的业绩大约是400万元，黄榕光的业绩大约是300万元。他们两个的业绩总和，只是略多于贺学友。这一年，贺学友拿下了6次全国月度冠军，6次全国月度亚军，4次全国季度冠军。中供的年度17个大奖，贺学友包揽了11个。最终贺学友的销售额为630万元——4.5倍于其2002年的业绩。

仅提成，贺学友就狂揽70多万元。他凑了点钱，一鼓作气买了两套房子和一辆车。当时不被人看重，现在想来咋舌的一项奖励是：6位数的阿里巴巴（集团）股票。

2002年度全国销冠罗建陆对2003年度全国销冠贺学友的评价是：“如果我继续做sales，他肯定没机会，我肯定是第一名。你想想看，我有多少客户？准备签约的客户很多。中供还在涨价，更不要说我新开发的客户了。”罗建陆于2003年1月被升为永康的主管。在连续6个月业绩增长后，他高升为区域经理，下辖除金华、宁波、温州以外的浙江省。事实上，他成了贺学友的上级。

无论如何，中供系销售员口耳相传的关于头号榜样的一个传说，在偏离了部分事实的前提下就此诞生：“贺学友，一个初中毕业生，开美容厅的，在阿里巴巴可以做到一年1600万元的销售额；他跟马云的关系特别好。”

尽管过不了几年，贺学友的销售纪录便被打破，但生于困苦中的巨大成就无疑更具影响力。它不断吸引着“苦大仇深”——农村出身，学历不好，家境贫寒，想赚钱的年轻人前去阿里巴巴淘金。多年后担任了瓜子二手车高级副总裁的祝孝平就是其中一个。2004年，已在温州的外贸行业待了七年的祝孝平，从同学口中听说了阿里巴巴的企业文化，又听说了贺学友的故事，于是去参加了中供的面试。

但是，贺学友仍然输掉了与马云的赌约。当初慑服于贺学友的气场、在其强势灌输下签单的客户中，愿意续签的不足78%。2004年2月7日，贺学友与马云在一个同事的婚礼上偶遇。此时贺学友已经晋升为杭州区域销售主管，向吴敏芝汇报工作。杯盏交错间，马云说：“要不今天晚上就实现诺言？”贺学友说：“跳就跳！男子汉大丈夫一言九鼎。”

马云认为续签率没达标，贺学友的领导应负连带责任，可以不跳西湖，但要“陪脱”。贺学友的两任经理陈庆探和罗建陆只好脱得剩下三角裤，站在西湖边上看着贺学友跳了下去。那时杭州的温度在5摄氏度左右。

马云把贺学友拉上岸后，对一干阿里巴巴员工阐释该事件的意义，“第一体现诚信，承诺了就要兑现……第二体现团队精神……续签是我们的生命……我非常钦佩贺学友……”

贺学友的内心则是一片诚挚：“非常对不起这些没有续签的客户。因为我没有做好服务，才让客户在尝试后就选择了离开。”

## 同程腾飞

吴志祥当然听说了阿里员工居家SOHO、贺学友称霸中供等传奇故事，但他对阿里巴巴的关注度正在下降，因为“我们也有故事”。与中供受到“非典”的催化一样，同程也受到了极大助力。

由于人们在长达半年的时间内不敢外出，中国旅游业几乎被“非典”重新洗牌。疫情结束后，人们发现过去合作的组团社、地接社大半已经倒闭。在寻找新的合作伙伴时，拥有旅游从业者论坛的同程进入了从业者的视线。吴志祥觉得“我们这个平台真的火起来了”。

流量到位后，同程推出了旅游业版的中供——网上名片。吴志祥相信，付费才能让客户记住同程，客户才有可能借助同程既成为地接社又成为组团社，既消费同程的内容又给同程提供内容。

“客户想把旅游线路卖掉，所以没事就过来晃晃。晃着晃着，他会情不自禁地把自己收的游客放到上面去（买线路）。就好像淘宝，最初马云说每个女生都有一个开店的欲望。他的意思是你们都到网上来开店。有多少人开淘宝店挣到钱了？这些人大部分都变成买家了。所以，我们当时也是尽最大可能把人都往同程圈。付钱的人越多，这个场子才会越来越热闹。”吴志祥分析道。

作为对此前中供定价策略不满的回应之一，吴志祥给网上名片定价为100元，“不就传个名片？千万不要像阿里巴巴那样搞3万元。”如此销售了约三个月，不错的结果让吴志祥信心大增。

2003年年底，同程的创始人在张海龙家开会。吴志祥表示已经摸清楚了网上名片的销售套路，同程将组建电销团队，此前积攒到Excel里的名片数据将被规模化变现。“2004年一定可以搞到一万个人都给我们交100元。这不就是每年100万元收入吗？妥妥的。我们公司就3个忙人，每人分30万元，不是挺好吗？而且我们还有建站业务。3000元建一个站，我们建300个，那又是近100万元。公司这下真的要腾飞了！”

即将“腾飞”的同程开始招人。鉴于此前曾在宿舍里招聘，结果候选人看过就跑的经验，同程通知新员工于2004年2月在租赁的写字楼里面试、入职，因为那儿“像个正儿八经的公司”。吴志祥在公司里模仿当初所见的马云，也对新员工发表了一番激情演讲：“你们在的公司是一个很牛的公司。肯定牛，你们都来吧！同程以后就是中国旅游电子商务的第一平台！”

2004年4月至5月间，一位销售员认为公司的网上名片只卖100元太low，其实不用这么低。于是吴志祥提价至200元，过了段时间又调至650元。“发现650（元）也能被接受。”他回忆自己当时的心理，“要挣到一万个人的钱还是很难，那就把价格调高一点。”又有员工提议道，网上名片这名字太low，应该改名。吴志祥同意。他从老东家的产品诚信通处获得了灵感，将网上名片改为同程诚信录会员。

在同程诚信录会员的售价提升到650元后，同程销售的提成比例可达35%左右，而且并未采取激励性极强的金银铜制度。之所以如此，部分原因还是吴志祥对此前中供生涯的逆反心理，“我不太喜欢。我自己当时太压抑了。我觉得让销售尽量多挣点钱不挺好吗？”另一个原因是同程诚信录会员的成本很低，那无非是服务器、域名、张海龙以及名片上传助理而已，也就是说其边际成本接近于零。



如此一来，销售员们很欢喜，同程这家公司的资金储备也日渐丰富，吴志祥也愈加明白了老东家“讲得太宏伟”的可取之处。2004年的一天，马云去苏州演讲。吴志祥把同程所有的销售员都带去现场“打鸡血”。他告诉员工：“这（马云）就是全世界最牛的人。未来我们可以像他们（阿里巴巴）这样子。电商真的可以改变世界。你们以后对旅游行业的人讲电商和互联网的时候，就要像他（马云）这样子。”

这一年年底，马云起码有了点中国最牛的感觉。他以穿越互联网泡沫的阿里巴巴、声名鹊起的淘宝和8200万美元的融资等动作成为科技新贵，并成为2004年CCTV中国经济年度人物之一。

值得一提的是，现在吴志祥渐渐明白了此前干嘉伟的套路是正确的。“慈不带兵。带队伍就得心狠。你就是要把底下的人往死里逼，拿刀架在别人脖子上，才能激发出他真正的潜力——别跟他弹吉他，弹啥吉他？弹吉他能出业绩吗？也不要借钱给同事！”尽管已经开始理解创业和此前的阿里巴巴，吴志祥仍有部分情绪处于逆反期。他还是不喜欢干嘉伟，“我还是喜欢他（楼文胜）这样的领导。只是完全没办法，我就是应该向干嘉伟学习，就应该那样子。”

## 第八章 左腰

### 全国制霸

贺学友、王刚、陈国环、罗建陆、黄榕光等销售巨星的成批出现，意味着阿里巴巴在金华、宁波、汕头、苏州、深圳、广州、杭州等市场的强势崛起，环球资源无法阻挡这一切。

从2003年起，鉴于线上无法完成整个交易闭环，环球资源推出了线下采购交易会业务。2005年，该业务的收入达到了环球资源年营业额的近30%。这让环球资源的传统色彩愈加浓厚，马云即认为他“只是凑巧做了一个电子商务网站”。据《财富》（中文版）的调查，2005年阿里巴巴的Alexa排名居前30，而环球资源为1000名之外。

而中供这个互联网产品则越做越大。以大单的重要组成部分“额外关键词”为例，中供的销售员在2002年可以卖某关键词的前10个位置——剩下的关键词以算法自然排序，2004年可以卖前20个位置，到2005年便整个放开了限制。仍在金华的叶程坤认为，“这或许是公司的营销策略，能卖多少是多少”。

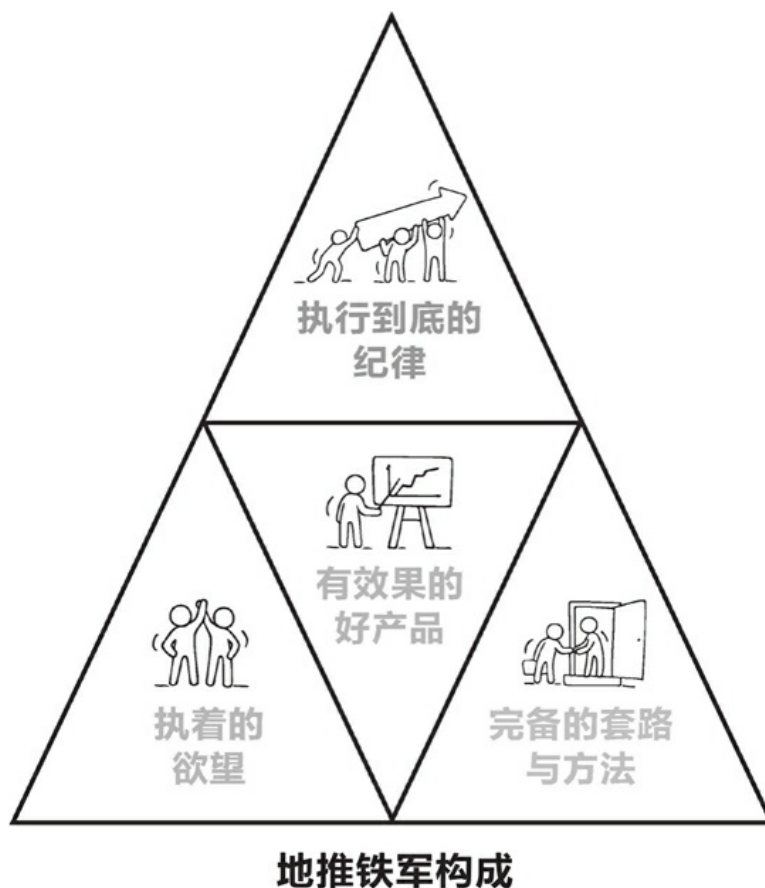
与那个年代所有输给中国本土公司的跨国企业一样，环球资源的市场反应也很慢。据《经济观察网》报道，环球资源定价方式死板、业务系列单一的毛病直到2009年仍然存在。这种局面的出现与其外企身份有关。环球资源的高层全部为不那么接地气的外籍人士。对内地人而言，那是个天花板很明显的企业。因感到“个人的成长空间很难得以体现”，2004年王正洪被阿里巴巴挖去苏州当主管。

即便环球资源想有所行动，也负重难行。“其软肋就是老人太多，激情不足。执行力方面，我相信它很难执行得（像中供）这么彻底。所以光拜访量我就有机会赢你。”李旭晖认为，习惯于拿大单对于环球资源来说未必是好事，“今天签来大单，客户到时候不续约，营业额马上就掉了一块。单子大、客户数量少的话，根基没那么扎实。”

俞朝翎则认为，环球资源让销售员按行业跑的做法给其带来专业度的优势，也让其效率低下，“一家企业在城北，另一家企业在城东，像北京这样的城市，你来回穿城就要花上大半天的时间在路上。”而且中供系的专业度也在提高。2004年前后，如果说环球资源销售员的专业度仍为8分的话，那中供系的专业度已经达到了6分。两家公司的销售员数量均为1000人左右。

韩礼士对于市场重点的选择更加糟糕。中国内地在1997年已奠定了世界工厂的地位，中国内地是比中国香港、中国台湾等地区重要得多的市场，但直到2005年，环球资源来自中国内地的营业额才超过51%。2005年年底，环球资源才将中国区总部转移到了深圳。

于是，“穿西装、打领带”的环球资源，尽管更专业、更有积淀，尽管在中国浙江和广东的制造业里正轮番上演着一个个类似永康滑板车爆炸性出口的故事，尽管线上渠道、线下展会也依旧赚钱，但面对身穿T恤和牛仔裤的中供地推铁军，只能节节败退。环球资源在中国内地的江山被中供系硬生生一砖一瓦地搬走了。



来源：重读记者整理

罗建陆回忆环球资源在永康的衰落时说：“环球资源以前的市场份额是90%，后来只有10%，几年时间我们就把它彻底击败。”即使在更靠近香港总部的广东也是如此。2004年，环球资源在该区域的营业额只有阿里巴巴的一半。与阿里巴巴的过去以及未来的增速相比，他们能做到的仅仅是活下去。根据其财报，环球资源2004年的营业额是1.058亿美元，2014年的营业额是1.9820亿美元。

事实上，继马云之后，李旭晖、干嘉伟等人大约从2004年起也不再关注环球资源了。俞朝翎倒是注意到了中国制造网（Made-in-China.com）的存在。他觉得这个竞争对手的打法也很接地气，但是“出来得晚，已经没有规模效应了。它对这种打法没有我们理解得那么深刻，又没有像李琪、Elvis这种高手，所以虽然它很猛，但是被我们甩了两条街都不止。”其实，中国制造网创建于1998年。

基层销售员叶程坤觉得，在中国外贸出口爆发的时代，同行却出局了，“就是因为整个团队的文化、体系和价值观缺失造成的。而阿里在文化价值观、执行力、团队这块花了很多精力，这个基础使它很快地发展起来。”

类似环球资源这种竞争对手，由于体量“差得太远太远”，俞朝翎认为，从2004年以后“就是我们自己跟自己玩，再没跟竞争对手玩过。后来我们都不关注（竞争对手）了。”

作为一家营收数亿元并且盈利的公司，阿里巴巴已经无须对销售团队进行额外的激励。从2004年起，金银铜制度的提成点数均下降3%，获得金牌后阿里巴巴不再额外奖励2000元。阿里巴巴也不需要“娃娃兵”了，它规定应届毕业生不允许做销售员。此前的销售巨星多靠大单而非客户数胜出，这不利于销售额的稳定，于是从2005年起，阿里巴巴转而以客户数的多寡来评比全国年度销冠、大区销冠等荣誉，并给予相应的期权激励——据说全国年度销冠可以拿到五六万股票（集团股）。不过，金银铜制度还是以业绩为日常的考核指标。

在称霸全国的过程中还有一个现象，就是追求刺激和穷开心的中供年会越来越狂放。中供系白天开业务会，到了晚上就用力释放自己，部门的大领导们会打扮得奇形怪状。大家会玩整人游戏，比如输家要吃涂满芥末的香蕉。日后，中供的年会里还有身着连体衣的女舞者表演。比起以马云讲话为主要内容的全公司年会，“奶牛之夜”无疑让人印象深刻得多。

在台湾地区看了太多综艺节目的李旭晖往往在“奶牛之夜”上大放异彩。他打扮成猫王，跳扭胯舞，偶尔讲讲黄段子，还给整人游戏提供点子。马云还因此笑言，李旭晖如果不经常在酒吧看人跳舞，是跳不出这种“很黄很暴力”的舞蹈的，“李旭晖一定是个很热爱生活的人”。

## 马云的担忧

在马云眼里，环球资源、中国制造网这都不是事，淘宝大战eBay才是“辽沈战役”。

阿里巴巴重整了人力资源梯队，在2004年引入了三十多位高阶人才，其中包括在西安杨森见过中西结合打法、一直想做销售的人力资源高手邓康明，以及在雅芳这个以直销见长的公司历练多年的吕广渝。9月，阿里巴巴成立了阿里学院，以培训员工和中供、诚信通的客户，其讲师包括据说因身体和年龄原因卸任COO的关明生。

2005年1月，高级副总裁兼阿里巴巴B2B公司国际事业部总经理李琪升任COO，国际事业部（即中供）则由资深副总裁李旭晖总管。干嘉伟于2004年被调回杭州总部，参与筹建中供的销售运营体系，“相当于是参谋部，管培训、销售策划、促销、团队激励等，七七八八的这一堆。”

“打仗”除了需要人，还需要钱。2004年年中，马云宣布向淘宝追加3.5亿元投资。根据《马云内部讲话》所述，2004年年底支付宝独立时获得了3000万美元的投入。马云的口袋里除了孙正义等VC（风险投资）的钱，便是卖中供和诚信通得来的钱。他给阿里巴巴在2004年定的目标是“每天盈利100万元”。

马云表示：“淘宝是阿里巴巴的小儿子，阿里巴巴的大哥、大姐都有义务帮他……2005年，阿里巴巴（即以中供为代表的B2B业务）是cash cow（现金奶牛），淘宝是坚强中军，支付宝是先遣队！”

依靠销售巨星的个人表演，无法实现这等规模的利润。李琪、李旭晖明白，他们需要“堆人头”。2003年5月，阿里巴巴（集团）员工数才过800人。在3个月不

签单即淘汰的铁规的筛选下，这个数字于2004年7月变成了1600人，其中销售员约为1200人。对阿里巴巴的销售员数量之多，邓康明颇为惊讶，“我还以为加入了一个互联网公司”。马云回道：“你傻啊，我们是现代服务业！”

有时候，有些区域对销售员的需求急迫到“饥不择食”。祝孝平记得自己去面试时，上次被拒的、没有销售经验的人都再一次来到了面试现场，“学历最低要求是大专，只好说在读。”祝孝平也是其中一员。东部沿海区域如此，内地区域也是一样。王明是一个大学毕业生，但在青岛打拼时找不到工作，只好去卖保险。2003年9月，他偶然间路过海尔路的人才市场时看到了阿里巴巴在招聘，便投了一份简历。“面试完相当于就入职了，我是12百大的。”王明回忆道。

几年后，马云回顾阿里巴巴壮大的过程时曾戏言道：“会走路，只要不太瘸的人都被招来了。”当然，马云也强调招聘时还是要招“有点理想的人”。如此一来，进入阿里巴巴的多半便是自诩为“很傻很天真”的人。

外界则认为，这些工作经验并不丰富、学历不高、家境很一般的员工，其视野、格局甚至是智商在那时都没有达到可进行独立思辨的地步，这些人极易被卷入浪漫的狂热主义里。一位非典型中供系成员回忆自己初入阿里巴巴时的惊诧，“告诉你相信、相信。这肯定能唤起激情，但是挺盲目的。（我觉得）没有竞争对手的效果明显。（而他们）简单地认为自己的产品就是最牛的。你跟他沟通，我们的产品真的有效果吗？能给客户带来价值吗？嘘！不能讲。你相信有就一定有。”

为了刺激这些“苦大仇深”的小青年的欲望——阿里巴巴称之为要性，贺学友、王刚等前辈会带着新来的销售员去杭州大厦、连卡佛等高档商场逛一圈。个中用意一目了然：如果你未来想过上这样的富人生活，那你接下来应该付出怎样的努力？有的区域招人时甚至要求销售员最好家底殷实，不然支付不起在阿里巴巴跑业务所需的相关费用，比如撑脸面的西装、一台电脑、一个月的包车费。

祝孝平的百大培训结束后，在主管的带领下前往杭州延安路花了8000元购置了高档西服。再算上包车和买IBM电脑的费用，他上岗当月的支出便超过3万元，而且他的钱是借来的。“投进去你得赚回来，而且可以赚回来。因为有无数的人已经赚回来了。你看XXX就是前三个月进来的，现在买车了。”祝孝平回顾当年，觉得这样的心态既像创业，又像传销。

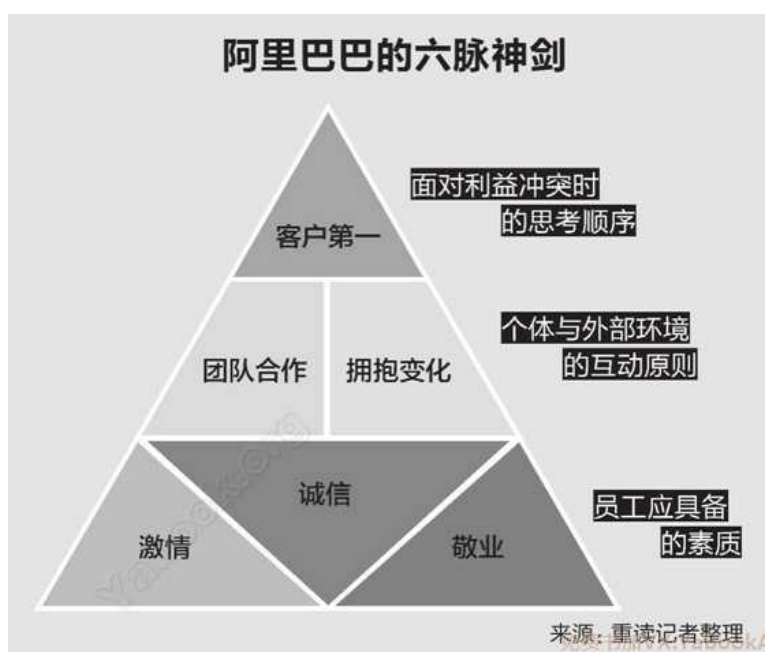
随着员工数的增加，马云最担心的是阿里巴巴的价值观的浓度会被稀释。2003年9月阿里巴巴的员工数达到1100人时，马云即向团队发出预警：“现在我觉得公司又进入了另外一个非常艰难的时期.....公司高速的成长，我们创造的文化是不是能够延续下去.....这个高危期已经快接近了.....我们能否把我们的value（价值观）不断地传下去，不断地把value enrich，把它丰富起来，这是让我最近很担心的事。”

2004年9月，阿里巴巴（集团）成立五周年，马云又对员工说：“.....从华星的挑灯夜战到去年的‘非典’，再到今年的停电，我们都坚持过来了。没有中国供应商，没有你们的努力，今天我们就不能站在这里.....创业大厦比华星更豪华，阿里巴巴（集团）会不会变化？我们还能走多远？”台下的祝孝平听老员工议论道：“马总开始讲话了，我们抽烟去吧，总是在讲我们要做伟大的公司，总是在讲那些话。”

## 六脉神剑与16字箴言

要理解阿里巴巴对价值观的重视，的确需要一个过程。根据邓康明对《第一资源》所述，入职初期，他基于种种考虑，试图对阿里巴巴的价值观体系做些许变革，“其中之一是将价值观的考核改为影响因素而非硬性的50%”。结果，认为此举乃技术性处理的邓康明遭到了阿里巴巴核心层的强烈反对，他们认为邓康明的举动是一个错误，并且“动摇了他们（阿里）赖以生存的命根”。这次互动，给了邓康明极大的震撼——“阿里是一个真的非常重视价值观的公司”。

于是，邓康明改变了策略，转而从阿里人认为的“技术层面”入手。据《阿里味儿》一书记载，为了更有效地影响和传承价值观，邓康明建议马云简化独孤九剑。得到马云的支持后，邓康明抱持着“这件事做不好，我就离职”的心态，主持召开了有上百名员工及管理层参与的两整天的会议，讨论独孤九剑的变与不变，结果，“客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业”六条价值观被冠以六脉神剑之名出炉。当然，抵触性的情绪仍在，参与创立独孤九剑的某些核心高管拒绝参会。



六脉神剑的逻辑一目了然：诚信、激情、敬业乃员工的基本素质，他们拥抱变化、团队合作以达到客户第一。值得一提的是，从2005年起，价值观考核的范围遍及所有人，而且不管何时都一如既往的严厉。因为被喊“滚”而神奇的签下一纸合同的夏小虎，听说有11位同事因在产品知识、公司制度为主要内容的考试中偷看别人的试卷而被全部开除。“这11个人，其中有两个主管，（合计）一两千万的业绩，说杀就杀了。”夏小虎说：“（对此）我印象很深刻，有些事不能碰。”

阿里巴巴的使命不变，仍是让天下没有难做的生意。至于战略愿景则有调整：一是成为一家持续发展102年的企业；二是成为全球三大网站之一；三是只要是商人就一定要用阿里巴巴。显然，与过去相比，阿里巴巴的愿景更为宏大和高远。



新愿景下的战略目标更为明晰。马云认为下一个5年，他们将致力于从代表信息交互的“Meet at Alibaba”，向交易过程线上化的“Work at Alibaba”转变。这个调整要落地会非常难，因为要做代表信息流就已经很难了。在外贸领域，买家很难靠页面上简单的商业描述就做出购买决策。仅举一例，同一个厂家的同一款产品，在不同港口的离岸价格并不一样，因为物流成本不一样，返税制度也有差异。

但转变的思路很有必要。因为信息流所代表的营销环节的产值在外贸行业可谓冰山一角，若能在资金、物流等领域助力出口企业打通交易环节，阿里巴巴B2B业务的未来才真正是不可限量。用马云的话来说，“要把阿里巴巴做成客户的销售、市场、财务和人事中心”，那将是“全世界最大的电子商务服务提供商”。

销售员在榜样的光芒下何时能快速成熟，这是李琪和李旭晖担心的问题。阿里巴巴的新人离职率仍保持在20%左右。吕广渝记得那时的中供系成员大部分都处于一个月签一两单的状态。除了中供难卖、互联网行业仍不成熟、阿里巴巴的名气有限等原因外，那些已晋升为管理层的Top Sales分享其武功秘籍时不得其法也会导致新进销售员的成长缓慢。

主管乃至经理是直接接触一线员工和客户的基层管理者，在组织架构内属于上传下达的腰部位置，他们在大部分员工和客户的眼里，事实上代表着公司的形象，是不能虚弱的岗位。从竞争对手、传统企业外聘主管之余，李琪带着王刚、陈国环等一线主管试图总结出一套辅导员工的方法论。

大概在2004年，他们总结出了16字箴言：我做你看，我说你听，你做我看，你说我听。一般而言，传授技能的最大阻碍在于学生的内心深处并不认可老师，所以中供鼓励“老鸟”先带着新人去签单给新人看，然后，“老鸟”给新人讲解其中的方法和逻辑。新人再去客户处试验他所学到的技巧，而且同行的“老鸟”不能干涉其过程。然后，新人告诉“老鸟”他刚才为何会说那句话，为何会如此介绍产品，“老鸟”再加以指点。根据不同的岗位、不同的人，这几个分句的顺序会有所调整。这种先说why、再说how的“传帮带”形式，尽可能地避免了新人进入阿里巴巴后瞎撞至无端死亡的试错过程，对于管理者而言，可以提高中供系的整体销售效率。

16字箴言很快进入了百大作为新人培训的模块。除了这种自上而下的推广方式外，更多套路的普及方式仍较为松散和自发。日后在业内声誉卓著的阿里巴巴PPT海洋，那时还未见雏形，各大高手的方法论散落于百大和分公司的电脑里。中供铁军对于方法论的系统梳理，大约在2005年才开始启动。

大约在2004年时，业绩上称霸全国多年的金华、永康已经博得了不容置疑的圣地般的地位。一个人的业绩若是能在金华称霸，那就等于是称霸全国了。在榜样的感召下，全国各区域的中供系成员更是一波波地前往永康取经。其决心有多强？要去永康这小地方，得先到杭州，去金华，再去永康，然后再前往联络点。这些人与永康的同事同吃同住，一起工作一段时间后再回到自己所在的区域。耗时甚久不说，公司还不支付取经期间的费用——一切自理。

“学习欲望特别强，就像朝圣。”叶程坤说，这个持续了多年的“朝圣”行为带来了相当的影响力，“能花这么长时间自费前来的人，本身就是业绩能力很强的人，受到‘革命洗礼’后，回到所在大区会变得更强大。”



## 偶像跌落神坛

当过Top Sales的人做主管，属下对其所言会更信服。李琪曾强制要求年度全国Top Sales必须升主管，但这并不意味着他们的管理之路会顺利。

2004年9月底，在全国主管晋升谈话中，李琪对贺学友说：“今天和你聊聊，一件好事、一件坏事，你想先听哪个？”

贺学友说先听坏的。李琪骂道：“这段时间你和几个同事打牌斗地主。你这小子不学好，不能拿那个时间背背英语吗？第二件是好事，我们决定把你调到东莞去做主管。”

贺学友颇感失望。他的主管组已经两次成为全国月度冠军团队，他本以为自己会被晋升为区域经理，谁想到是被调去业绩排名全国倒数第一的东莞当主管。不过，他不敢顶嘴。10月8日，贺学友飞到东莞，从零开始组建新的团队。

这种令行禁止在中供系屡见不鲜，而且无论是销售员还是管理者，都是如此。多年后，马云回忆炼就铁军的画面时说：“明天早晨八点钟去常州报到，所有人说Yes，拎起包，第二天都到齐了，没有一个人讨价还价。”据俞朝翎所言，即便有情绪，也不会影响他们上班时的工作效率。他们推崇美国西点军校的经典校训：没有任何借口。

邓康明日后亦对此印象深刻，“叫一个总监进来，他今天负责浙江，明天让他去大连管东北。他都不知道去干什么，不知道给他什么条件，也不知道他家从杭州搬到大连怎么搬，住宿补贴有没有？都不知道。命令一下，他就去了。”某种程度上，正是因为这种执行力，优秀的销售团队习惯被外界称之为“铁军”。至于步伐与大家不一致的人，很早就走了。

在很长时间内，贺学友都以为自己是因斗地主事件而被贬谪到东莞。直到几年前，前广东大区的大政委郭慧文告诉贺学友，他们是把他当作救世主请来拯救东莞的。那时的东莞区域里一共有二十多个销售员，每月的销售额合计仅为10万-70万元。

结果，救世主没显灵。到东莞的第一个月，贺学友团队只签了一单，第二个月签了两单。直到2006年12月，贺学友7人团队单月的业绩才突破200万元。而他在杭州也是带7人团队，2004年就曾做到单月182万元的业绩。

在李旭晖的记忆里，贺学友升主管后一度没完全理解主管的角色。“干主管的时候，还想当明星，绝对带不好团队。主管是教练，要把舞台让给下面的人，否则，你的销售员就不会成长了。”俞朝翎认为主管的工作内容可划分为陪访close（签）单、演练话术、解决员工心理问题这三项。

而东莞确实难做。该地以外贸渠道颇为健全的港商、台商居多，他们的保安训练有素，销售员想见到客户困难重重。即便费尽九牛二虎之力拿到了老板的手机号，贺学友发现，他们也经常不在国内。东莞当年的治安欠佳，贺学友团队有两名销售员遭到过抢劫。

销售员活不下去，贺学友的境况也很惨淡。他的月工资大约为3500元，每个月却需要还近1.5万元的房贷、车贷。无奈之下，他只好借钱度日。看不到出头之日，导致东莞的销售员流动性颇高，而这更不利于营造良好的团队氛围。贺学友曾试图开发东莞本地企业，可它们多为OEM（代工生产），外贸需求实在不大。贺学友只好等着港商、台商回到东莞时再有所行动。

如果说此前的销售生涯堪称贺学友职场顶峰的话，那么这段主管岁月无疑是其人生低谷。邵军望说，东莞就是贺学友这个中供系传奇“蜕变”的地方。

贺学友想放弃。他对当时的广东大区总经理说自己想回杭州做主管，哪怕做销售员也可以。总经理并不知道贺学友处境的所有细节，但知道他的状态很糟糕。

他对贺学友说：“你已经证明过了你是最棒的销售员，所以你现在没有必要去证明什么。你想想当初来阿里要什么？”

贺学友回道：“学管理。”

总经理说：“你学到了吗？学到了，你再回去。困难是暂时的，一定会过去。”

贺学友只得接着苦熬下去。像贺学友这样，在管理路上不顺利的Top Sales大有人在。有一天，马云对黄榕光说：“老黄，你还在做销售？”那时，黄榕光曾带过的人都有当经理的了。1966年出生的黄榕光受到刺激，决定升任主管。

主管属于业务型管理岗位，对管理能力的要求并不高。遗憾的是，黄榕光基本没有管理能力。他带10个人的总业绩还不如他自己一个人时的业绩多。一年后，他被降为销售员。黄榕光“当官失败”的故事成为阿里巴巴集团设立M、P两条干部升迁序列的导火索之一：可能他就只是一个好销售员，为什么不尊重这一点呢？

不过，P序列还是从属于M系列的管辖范围。日后马云就曾将其描述为MP，“Manage the Professional，M1、M2、M3要比P大。”

## 郁闷的王刚

在折戟的人物中，王刚与众不同。汕头比东莞强，王刚有管理能力，但他的问题是，销售生涯将其性格中自由的那一面放大为散漫和狂妄。开会点名时，李琪会发现王刚缺席。这对逻辑性极强的李琪而言，王刚的异类行为无益于建设一支铁军。何况“散仙”王刚并未拿出压倒性的实力证明自己，王刚团队在汕头的业绩只是还好而已。

2003年6月，罗建陆升任区域经理，其后历任杭州、江苏、青岛、福建等地区经理，王刚在汕头当主管。2004年，陈国环升任区域经理，王刚在杭州当主管。王刚带过的销售员扬子江都升为区域经理了，王刚还在当主管。王刚的内心不无崩溃之感。

王刚对笔者回忆那两年的郁闷心境，“每次升上去一个人，肯定有朋友来安慰我，说下一个升的人就是我了，结果不是。又晋升一个，又不是我，每一次都很痛苦。”不过由于团队的业绩还行，王刚的收入只是略低于销售员时期。在中供体系，主管一般会带不超过10个组员，销售员的提成收入中有3%-5%属于主管。主管的收入高于大多数销售员，但低于Top Sales。当年最挣钱的中供岗位，就是全国级的Top Sales。

李琪并未与王刚讨论过其升职问题，王刚猜李琪应该不太喜欢自己，“我估计是（因为我）散漫，自我约束不强，对我不相信”。但他很喜欢李琪这个人，“好玩，很正。这个人（价值观）很正。”王刚与马云的关系一步步熟稔，但这对王刚的处境并无帮助。

对王刚而言，主管生涯等于在低谷中韬光养晦，“我觉得管理上的道理悟得不少，可能会让我沉得住气。（需要）压一压，否则太顺了。”王刚一直保持着看书的习惯。他不看成功学，嫌弃陈安之编著式的写法，“（如果）陈安之能写360条成功法则，我就能写380条，他不一定比我写得多。”王刚追求系统化的思维图谱，从大学时他便喜欢彼得·圣吉，“简单几条，就把最复杂的道理讲得超级清楚，能看到事情动态背后的复杂，看到连锁反应背后的原理是什么，看到很多貌似不相关的联系。”

成功学大概在2004年离开了中供的视线。吕广渝记得他们曾请成功学讲师来公司培训，结果“被整个公司唾弃。他那套就是忽悠，偏洗脑，比较适合早期的传销。阿里自己建立的直销文化跟那个不一样。（我们）非常接地气，非常扎实，是帮助别人成长的一种文化。”

“大家好像不怎么提成功学了，陈国环出来（演讲）要比他们高出很多。”前述19百大学员认为，那些金牌销售们曾经看成功学，只能说明他们是超级爱学习的人，但他们的真正老师不是那些成功学讲师，“而是老板（上司）”。

## 陈国环继续辉煌

在俞朝翎的记忆里，主管生涯堪称辉煌的是陈国环。陈国环是笔者见过的中供系成员中，使用阿里巴巴分享文化最充分的一个。与其销售生涯的开端一样，他奔着全国第一而去，他找到了当时排名第一的主管问计，那个人正是罗建陆。听完罗建陆的阐述之后，陈国环觉得自己“有机会‘干掉’他”。

陈国环丝毫不担心罗建陆藏私，“你必须讲，如果不讲就是没有分享精神，大小场合见了面，我就这么直接骂你（没分享精神）。”

陈国环当主管的打法简单、有效，销售员扫客户，他close（签）单。按师徒关系来讲，属于陈国环徒孙辈的前述19百大学员记得，陈国环是最后的王牌，遇到特别难啃的客户时便会请他出马。

“记得有一个客户，报的是20万元左右的方案。我们拜访无数次的，啃不下来。又一次去，我们都没说话。

陈国环一开口：‘老板，你五行缺金。’

我们都震惊了：什么？我们去的时候都是谈这个产品是什么，互联网是什么。他不谈。这是他土得很明显的一个地方。

但那个老板说：‘真的真的。前两天大师刚给我算过，我就是五行缺金。’

陈国环说：‘你现在做的这个事不行，得改行。你得做跟金有关的东西，肯定就火了。’

那个老板说：‘有道理。’

没谈多久，老板叫财务开支票。这个客户就签下来了。”

如果有些传统企业主办公桌上还摆着算盘，认为互联网是某种“渔网”时，陈国环便不大跟客户介绍中供和互联网。“他说，你跟一个连网线都没有插的人聊什么互联网？他打心理战。一进老板的办公室，大概观察十分钟，他就知道这个老板的爱好是什么，现在大概在想什么。”前述19百大学员对笔者说，几年后她认为这个能力事实上特别简单，虽然她自认为只学到了皮毛。“如果客户的房间基本上什么都不摆的话，那说明他是一个相对比较封闭的人。如果摆得乱七八糟，什么

东西都有，他会是一个相对比较开放的人。不愿意与人沟通的，销售员要多说，愿意与人沟通的，销售员要少说话。”

陈国环依旧拼命。他当主管的第一个月恰逢“非典”，不怕死跑业务的陈国环团队当月业绩100多万元，领跑全国。为了持续得第一，他在业绩、拜访量等指标上定得很高，其管理风格也堪称严厉。“会吼的。”邵军望认为，陈国环虽然一直很土，但“土得很扎实，土得很霸气”。陈国环既看《易经》琢磨人性，也看励志类书籍，他说：“《激发无限潜能》这本书，我就喜欢这个标题。我看到就充满了正能量。”

主管生涯的后期，陈国环终于意识到靠自己close（签）单不利于团队的成长。他不擅长言传，于是尽力身教。他带着邵军望等人拜访客户，让其观察全过程。他鼓励团队成员互相演练，一个扮演客户，一个扮演销售员。

邵军望被陈国环看作嫡传弟子，一两年后也开始自带团队。他将自己的经验总结成为销售“五常”法：常自律，常沟通，常思考，常总结，常分享。沟通即是交流，交流后要思考利弊，将要展开的行动写下来是为总结，结果如何要说与人听，与人分享，同时也是一次交流。邵军望认为这个思维过程是建立在自律的生活节奏之上。

邵军望看了约100本销售、管理类书籍，除了看书，他在工作日的工作时间大约为13小时。他拒绝过粗糙的生活。除了刚去宁波报到那天，因为朋友家没有空调只睡了五六个小时外，他每天要睡足8小时。同事们的每餐花费不过10元，他要花40-50元认真吃好每一餐。每到周末，他还要打篮球和游泳。

凭借对外贸和中供的了解——邵军望自评其专业度仅略低于环球资源，他在2002年的业绩已达全国中上水平。在贺学友“大杀四方”的2003年，他排名第四。邵军望拒绝被提升为主管，并不是出于对全国年度销冠的执念，而是认为Top Sales的收入既高又自由，“管10个人的吃喝拉撒比较麻烦”。

2004年，邵军望荣登全国年度销冠，并且蝉联了2005年度。与邵军望同期进入阿里中供的叶程坤意识到，自己过去的业绩还不错可能不是自己牛，而是因为自己所在的金华区域的团队氛围很牛、前人打好了市场基础的缘故。如今邵军望是全国年度销冠，自己才排名全国第18名左右。于是，他跑到宁波找邵军望吃饭、聊天，请后者分享签单经验和工作方法。

邵军望带着几分自嘲和谦虚向笔者承认自己沾了起步晚的光，没有参与充分竞争。“如果说2004年我跟贺学友竞争，我可能竞争不过他。最牛的大神都去做主管了，这时我去做销售，正好比他们慢半步……两连冠也是时势造英雄。2005年我的总业绩不是第一名，但是客户数最多，永康那地方会出现好多20万元以上的大客户，每一订单金额并不是那么大。”邵军望的“时势”持续了挺久，因为“最牛的人已经去做经理了”，2007年，邵军望成为了全国前两位的主管。

像邵军望这种成熟销售员的出现，让陈国环的日常工作越来越轻松，“我下面都是强人，我每天就喝喝茶。他们讲的案例里面有哪些需要提升，我指点一下。”陈国环对笔者说，其团队的全国排名“从来没到过第三名，不是第一，就是第二。”俞朝翎对此有深刻印象，他记得陈国环在2004年只做了9个月的主管，其团队业绩竟能排到全国第二，“厉害吧”。

## 第九章 右腰

### 心累还是人累

进入阿里巴巴后颇为顺遂的俞朝翎，自2003年升为大区经理后，栽了一个大跟头。他几乎每天工作18个小时，但“干得累死”，俞朝翎也只是完成了公司的任务。那段时间，江苏大区作为一个新区，没表现出应有的爆发力，其业绩增速低于吴敏芝的浙江大区。

2003年9月，一次俞朝翎回杭州述职，李琪见他灰头土脸，便问道：“每次看到你都那么疲惫，你到底是人累还是心累？”俞朝翎说是人累，“我只是身体上比较累，你给我几天休息一下。”

李琪说：“我不觉得你是人累，你是心累。人累，是你的能力配得上位置，只是因为事情比较多，给你放几天假就好了。心累的原因是你的能力配不上你的位置，所以你会焦虑，会失眠。我给你放一个月的假，你（的状态）也回不来。”在李琪看来，江苏大区的增速不如他的预期，是因为该区域内主管、经理之间的内耗所致，而俞朝翎对此处理不当。李琪没法接受这一点。阿里巴巴是一个相信“人心顺，业绩自然好”的公司。

李琪又说：“你管一个小区域还是管得好。你干脆回老区域算了。”李琪说的道理，俞朝翎那时不太理解。他心里不服气：“这么不讲情面！就不能让我再干三个月？那么急把我撸下来？再给我三个月，给我半年、一年，也许我会更好。”

之所以强调三个月这个时间点，是因为在那个年代，阿里巴巴的职场变动多发生在每年的一月。也就是说，如果在九月人事变动，等如一记宣告“你肯定有问题”的耳光，公司不会等到来年一月去找冠冕堂皇的理由。

李琪心意已决，而七十年代生人的服从精神在俞朝翎身上体现得颇为明显——他不敢多说。江苏大区由吕广渝接管，俞朝翎又当起了区域经理，并且向吴敏芝汇报工作。俞朝翎感到解脱。此前短暂的大区总经理生涯中，俞朝翎每次与吴敏芝等同僚开会时都备受煎熬，“人家的增长率比我快得多，所以听别人都是表扬。到我这里就是这儿不好、那儿不好。”这股负面情绪蔓延至整个大区，“我是这个大区的老大，整个大区不好，当然下面的人也不好。这个没做好，那个没做好，所以大家干得也不开心。”俞朝翎回忆道。

解脱的同时，俞朝翎又极感丢脸，“以前经常和别的区域打打电话、聊聊天，现在述完职就跑，不交流。（我）看到别人的笑容都会觉得很尴尬，在笑什么？（我）三个月不打电话，不见人。”

李琪当时不会做出谈心这类动作，按其时流行的性格测试看，李琪被下属认为是个老虎型的人。这种人权威感十足，自信果断。而俞朝翎也从未想过去找李

琪或李旭晖就此谈心。中供系那时流行的风气之一是：大家都是成年人，有伤口自己舔。“当你痛的时候，找别人是解决不了问题的。别人没有那么多时间帮你解决，别人也不像你那么清楚地知道自己的每一个工作场景，别人只能告诉你——你做错了。”何况俞朝翎的性格偏内向，既不知道自己的问题出在哪里，又不好问计于人，他只能慢慢地在脑海里回放自己的工作场景，慢慢地琢磨自己到底哪儿出了问题。

当然，俞朝翎在金华旧部面前假装什么事都没发生，也没人敢问。2003年的新员工与俞朝翎之间的职位差距已然不小，新人不好意思像雷雁群等人那样直呼其名，按阿里巴巴的规定又不能叫“经理”“总”，于是改叫首领意思的“头儿”，俞朝翎就被称作“俞头”。后来大家意识到，“俞头”可以变成“鱼头”，作为调剂气氛的一个方式，大家偶尔会点剁椒鱼头这道菜。

## 一炮打响

同样没有管理经验却被提拔到管理岗位，如果说偏向传统式销售的俞朝翎是属于凭着感觉走错路的人，那么顾问式销售色彩较浓的陈国环、王刚则是随着感觉走对路的人。

2004年9月，陈国环被升为区域经理，“天不怕地不怕”地前往苏州救火。那是一个业绩倒数、前任经理被降级的区域。

区域经理是一个与业务一线相对较远的管理岗位，辖下一般会有四五个主管。这意味着陈国环管理的员工已达数十人之多。经理的收入与提成已无太大关系，从基层打拼上来的管理者会习惯性地亲力亲为，这往往导致团队累、自己累，还未必有好结果。

为了让自己不那么累，陈国环意识到应建立起人才梯队、定期盘点种子人选。“每个人必须给自己找到一两个接班人，我就推出这个体系。”陈国环向笔者表示，后来整个公司也建立起了这个体系。陈国环转任青岛时，已经从招聘阶段开始注意主管人选。他要求HR部门录取新人时备注其有无管理潜质或意愿，录取后则密切关注这些员工的变化。如此这般，“主管就冒出来了。”陈国环说。

王正洪就是陈国环在苏州的种子人选之一。2004年，由于业务增长和团队成长过快，即便强制要求Top Sales升职，基层管理岗位也是捉襟见肘。于是，阿里巴巴决定试试外部招聘。在此背景下，王正洪本可以空降为主管，但他选择做销售员来了解团队和产品。

这是一个因家贫和不甘心而能吃苦的人。王正洪家曾穷到一度用酱油冲水当菜吃，所以，他从西安交通大学毕业后毅然选择做销售员来挣钱。在他身上，贫穷化为了巨大的动力。王正洪在环球资源任职时拎着杂志跑客户，能跑到“手上、脚上全是茧”。能吃苦、环球资源的专业训练与阿里巴巴的价值观结合后很快转化成了销售数字，“业绩非常好，有时候税后可以拿四五万元。”王正洪对笔者回忆道，大半年后，他去江苏南通当了主管。

不过，阿里巴巴那一批空降的主管大部分都失败了。空降的主管们很难适应阿里巴巴主管要充分陪访、兄弟情等习俗，更别说三个月不签单即走人等被严格执行的制度了。在业绩说话的中供，大家信服的是强者，而这些抱着担任管理职责预期的外聘主管们多从传统企业而来，并不那么熟悉业务，结果，既无威信又

无业绩的外聘主管们只好离开。经此一试，阿里巴巴逐渐意识到，主管乃至经理这种基层管理者必须也只能依靠自家培养。

王正洪这样的新人可以选，旧有团队的懒惰只能一步一步地改。陈国环不停地自制课程以期扣动他们的心灵扳机。“第一堂课叫突破，引用了乌贼跟蜗牛。乌贼体量很大，在大海里驰骋，蜗牛在小水沟里走着走着就躲到壳里，体积就是那么大。你不打破壳，永远成不了大体量。心有多大，舞台就有多大。”

陈国环当时的上司吕广渝向笔者评价道：“陈国环的气场比较强大，属于那种靠气场做销售的人。这跟他的法官出身有关系。他比较擅长讲大道理，偏务虚，有格局，带人风格强势且有实效。”

在多番努力下，苏州区域的业绩从倒数第一前三位，攀升到了倒数第四。一年后，苏州区域排名升到了全国第五，陈国环“又是一炮打响”。

## 王刚救火

王刚在2005年的光芒至少不逊于陈国环。他终于在江苏常州当上了区域经理。在当时的中供，常州是一个业绩和氛围极差的区域。到任未久，王刚便发现占区域业绩60%以上、硕果仅存的主管不听话，“开员工启动会议，只要跟她的想法稍微不一样，她就立刻跳起来说这个是不行的。”

在一次团队会议上，王刚讲业务时发现这位女主管正在照镜子。王刚说：“能不能会后再照？”女主管说：“我听得清楚，你讲你的。”王刚说：“你要么出去照。”女主管起身便走。王刚因此不允许她回会场。于是，女主管离开了公司办公室。

开完会，王刚要求她回公司聊聊。女主管抛出了一个地点，要求王刚过去找她。王刚说：“不行，一定要来公司谈。”女主管回道：“我想想，什么时间谈呢？”王刚说今天下午。女主管不乐意：“要么下周。”王刚坚持道：“必须今天下午。”

王刚决定向上司汇报，把此事当作一次管理事故对该主管予以处罚。他知道自己是一个根基不稳的新官。王刚认为，小花猫面对大老鼠时的第一个原则就是“不管他是谁，都没有权力破坏管理制度。我今天能吃了你，宁愿断腿也要吃你。”但女主管丝毫不觉得自己错了：“你让我走的，如果因此给我书面警告，我就离职。”经过谈判，王刚以口头警告和罚款了结此事。免费书WX加好友：YabookA

至此，王刚开始反思自己的错处：为什么我在开会时，她会照镜子？什么不对了？她的需求是什么？王刚的结论是：女主管需要得到无与伦比的尊重，但是自己没那么尊重她。王刚决定改。此后每次会议，王刚的第一个动作就是向女主管咨询，并且让她来宣布会议内容。“她从来没得到过这么大的认可和尊重。原来她是最大的阻力，后来她变成区域内最大的推动力量，成了我最重要的参谋。”

这还不够，区域经理得拥有更多的选择权，王刚需要更多的主管来平衡女主管的业绩占比。内部人选匮乏，王刚决定外聘。外聘主管的培训同样交由女主管承担。张晖即是很快升任主管的新人，他也是听朋友说能挣到钱，才从更时髦的IT和软件行业来到了阿里巴巴B2B公司。

新主管成长后，王刚鼓励大家互相PK，“先是三个主管PK她一个，再变成两个主管PK她一个，后来一个主管与她PK。激得她的团队一个月做出了400万元的



业绩，相当于一个小区域，这创下了全国纪录。我那年其实只管了一个人。”

吕广渝认为王刚的风格与陈国环大不相同，“王刚是我带过的人当中最具灵气的。很多人看问题是一二三四五六七八九，王刚看问题是一四七，他还能打出结果。他很张扬，他是在舞台中央聚光灯下的那个人。他下面的干部就在旁边看，有悟性，你就学；没悟性，对不起，他不知道怎么教你。能学到王刚本事的人不多。”

当然，新区域经理在那年犯过的青涩错误不止一个。一次，某个销售助手申请转岗为销售员，但他违反了阿里巴巴B2B公司的规定：当过两次助手，终身不能再做销售员。阿里巴巴此举是为了防止销售员在业务不合格时通过转做助手来规避惩罚。但王刚觉得该销售助手业绩突出，于是向李琪申请特例。李琪拒绝道：“制度是全员适用的，有些无情，但今天没改这个制度，就没有谈判的余地。”王刚转而对销售助手表示：“算了，我理解你，但我已经跟李琪说过了。”

而后，这个销售助手给马云写了一封信。马云自然将信转给李琪。于是李琪又找到王刚：“我不是手把手教你去谈话的吗？怎么谈成这样？而且他为什么发信给马总而不是我？”李琪让王刚回放他与销售员的对话，并捕捉到了最后一句话。李琪告诉王刚：“问题就在最后，你出卖了我，出卖了公司。你那么说，他才发信给马总，因为我没用了。你想象一下，这帮经理都这么干，我怎么办？”

李琪将王刚的动作判定为责任上交，予以降级处罚，同时罚款，每月扣。李琪没有对外发布此消息。“老板处理得真微妙。打一个嘴巴，没人知道，疼死你。”王刚只好每天等着恢复原职。三个月过去，五个月过去，罚款处罚还没结束。王刚想：“坏了，这样下去一年要赔好多钱。”到第六个月时，经王刚沟通，这笔罚款才被取消。

尽管有插曲，但解决完“大老鼠”，又花了几个月确保新制度、策略、培训等落地后，王刚几乎无事可干。他估计自己是中供系最不忙的区域经理。王刚一如既往地总结经验：“每个月的人数在增加，主管在成长，业绩怎么会差呢？是组织带来业绩变化。只要管组织就可以，不用管业绩。”

阿里巴巴B2B公司2004年的营业额已达3.6亿元，股东需要更加稳定向上的增速以试探资本市场的温度。这时，在其他区域的业绩时有波动的对比下，王刚的常州区域实现了连续12个月增长，其业绩排名从全国倒数第三骤增至正数第四。一时间，阿里巴巴内部称之为“常州曲线”。据王刚估计，李琪这时才认可了他的能力，“李琪从那时候开始喜欢我”。

随后，王刚被调往上海担任经理。在中供铁军内部，这种轮岗调动颇为频繁。在公司看来，有必要这么做。第一，缺人才。中供在很长时间内处于“五个茶杯三个盖”的局面，证明过自己的管理层需要四处查漏补缺。第二，培养人。中供需要管理者在不同的地方都能证明自己，这么做当然会造成一些急功近利的现象，但如此涌现出来的人才带来的益处更多。

## 俞朝翎反思

这时的俞朝翎也将迎来职业生涯的重要突破。重回金华没多久，俞朝翎便非常轻松地重回全国第一区域经理的位置。“都是老部下，熟门熟路。人到了那边，坏习惯在你面前自然会消失。”他过得很快乐。

李琪也注意到了俞朝翎的状态。2004年年初，李琪点评老部下道：“你看，你做区域经理，干得轻松又开心，既能赚到钱，又能得到公司认可，你当然心就不累。这说明你的能力跟你的岗位是匹配的。”坦白讲，一个力求上进的人怕是不会将李琪的言语视为认可，俞朝翎就是如此，他仍然不服气，“如果（当初）再给我三个月到半年……”

任职区域经理阶段虽然快乐，但毕竟工作重复性过高而缺乏挑战。俞朝翎觉得自己“应该再好好地干一把”。如此一来，他仍不断反省自己当初错在何处。在日积月累的思考后，俞朝翎渐渐意识到李琪说的“心累”确实是自己能力不足，所谓德不配位。

当初的俞朝翎忙于解决当天面临的任务，“今天想好这三点，抓紧时间去做了；明天是那三点，又去做了。”结果，他自己心力交瘁：“明明很高效的一两句话就能处理，我却要陪着他们做很多琐碎的事情，我当然心累。自己干得累死，别人可能还不讨你好。”

究其根本，这位初阶管理者认为，问题出在自己的管理动作没有体系。“（管理行为）前后不搭，前后脱节，没逻辑，完全是凭着感觉走。我手上没有方法的时候，唯一可以拼的就是时间和体力。”俞朝翎将自己的第一次大区经理的体验称之为“乱搞”的。

而之所以会“乱搞”，是因为他“发现原来我做经理的时候其实是没总结的。”俞朝翎在很大程度上是凭借勇气和信念做销售，凭感觉做管理。与勤于总结、触角庞杂的王刚和陈国环等人大为不同，他非常习惯于接受和执行命令，“我们以前都是这样，服从指挥嘛，让你待在那里，你就待在那里。领导让你做什么，你就去做什么。在你的框框内把它做深、做透就完了，不用去想那么多。”

上行下效，俞朝翎对待下属也是同样的要求。“我只知道这样做是对的，但讲不出个一二三来。每一个进来的新人问我为什么要这样做，我都是一句话：‘别问为什么，按照我说的这样做，肯定能行。’”

这种少思考的逻辑配合B2B公司自上而下的管理体系，让中供系的执行力大增，让他们的生活“因为不用多想”而单纯、快乐，让他们成为纯粹的销售铁军，也让他们的思考维度一步步僵化，变成一个单向度的员工。2012年马云曾对此感慨道：“……B2B（公司）的很多人不思考、少思考……东西交给我，把它办了。但是回来之后，（问）怎么这样办，（答）不是你说的吗？”

好在阿里巴巴的学习氛围浓厚，俞朝翎目睹了很多同事和上级的管理方法。2005年，他“刹那之间有点明白，理论和实际应该结合。（我）前面都是瞎打瞎闹”。他决定系统化总结过去的经验，和雷雁群等人一起讨论销售员、主管、经理的标准动作应该是什么，它们之间的关系是什么。

“我们开发出每一个岗位的标准化动作。销售员、主管、经理，每日、每周、每月必须要干的十几件事情，我们全部标准化。我每日、每周、每月就是这样检查。”俞朝翎告诉笔者，他觉得自己的基础扎实了。“只要把这些标准动作做好，70%你是一个合格的管理者，很多事情就处理得比较到位了。”日后，在同事眼里，俞朝翎成了一个“非常关注点点滴滴的细节和过程，关注得让你难受”的人。

在俞朝翎看来，经理的工作本质是帮助主管做好工作，包括三大类标准动作：第一，如何做会销？组织多少人来？请谁分享？第二，如何选接班人？主管

合不合格？如果不合格，替代人选是谁？第三，新主管的业绩未达预期，怎么帮助他？

罗建陆曾告诉俞朝翎，进入永康的新人存活不下来，是因为永康这地方就够他和雷雁群两个人活。俞朝翎断然决定不再像此前那样一次添加一个新人，而是改为两个。结果，新人在永康活下来了。“像我们这种直销团队，一个一个加新人，他会和老人之间有代沟。两个两个同时加，新人可以抱团，就能慢慢地和老人融合。”俞朝翎认为，之所以见效，还在于他继续坚持新人必须和老团队一起住，“我们要求老团队一定要租一个大一点的房子，无论来多少新人全部往里塞。”

厉兵秣马的2005年，金华向公共区域扩张，“吃下”了诸暨市。“我们拼了一年，整体的增长幅度很大，不是第一，就是第二。我们扩张的速度没有深圳快，因为深圳是100多人，我们这边只有30多人，但我们人均产能是他们的3倍。”不过，俞朝翎对另一个战果更为得意：“我们曾经做到一年内没有一个人主动离职。赚钱多，团队氛围又好，他怎么可能会离开呢？”

理论和实际结合的第一次贯通还给了俞朝翎一种越活越明白的感觉。“以往生活、工作过程当中的那些东西，慢慢被你找到了理论的原型。你会觉得不一样了，你会感觉到你的任何一个动作都能找到一个理论的原型，你能讲得头头是道。我现在觉得四十不惑还是有道理的。”

终于，“心累”还是“人累”被俞朝翎想明白了。因为真正解开了心理的疙瘩，俞朝翎得以在一次分享时把这段经历当作战例说与人听。“这件事情放下了。”他对笔者表示，虽然他和李琪至今也未就此交流过，但他非常感激李琪，“那个时候李琪对于人的判断还是很准确的”。

## 邓康明建政委

像俞朝翎、贺学友、黄榕光等擅长在前线拿业绩的人被低位高用，是创业公司在高速成长期常见的现象。马云认为需要解决两个问题，“怎么样帮助别人成长？怎么样让自己成长？”若待他们自行领悟，对阿里巴巴而言，机会成本、时间成本过高。2004年年底，阿里巴巴的员工数已达2000人左右。若单纯依靠邓康明总结为“大进大出”的招聘策略，只怕难以确保在员工及基层干部快速增加下，阿里巴巴的价值观不被大范围稀释。

为了不让人得出马云纯粹是一个理想主义者的谬论，我们再次强调事实：阿里巴巴B2B公司销售额的增加，很大程度上靠“堆人头”，销售员越多，营业额越高。再者，中供是一个年费制的会员产品，如果员工违背价值观做出有损客户利益的行为，马云的日子好不了。

2004年下半年大热的军旅剧《历史的天空》给了喜欢读毛泽东著作的马云一个灵感。中供系销售员一如粗莽善战的姜大牙，不同的是，姜大牙有懂政策、坚持原则的政委张普景相助。“政委”这个角色最早由苏联共产党的早期领袖托洛茨基提出，后经中国共产党的创造性完善臻至大成。政委的本意是通过双首长制度统一士兵的思想，确保军权忠于党权。

显然，阿里巴巴也可以依靠双首长制来确保员工忠于价值观，在前线盛行的业绩思维下增加文化、原则、人力培养的维度。与其等待管理者自我成长至卓越

的境界，不如把他们的工作内容分成两份，交给两个人来干，从而弱化了单个管理者的短板，更何况中供前线的业务领导完成业绩目标就已经够吃力的了。

马云给总监级的管理层寄出了几十张《历史的天空》光盘，希望他们能认真琢磨这部电视剧。邓康明多半会对此有所触动，他经历过西安杨森从生产导向型企业向销售导向型企业的转型；经历过前西安杨森总裁庄祥兴为医药代表举办“红军班”等强调企业文化和员工培训的举措；经历过西安杨森成为中国医药业黄埔军校的起步阶段。“西安杨森是合资企业，但我们搞的是共产国际那一套。我们上井冈山，用镰刀斧头训练我们的销售队伍。”邓康明回忆道。

事实上，与达能集团大中国区人力资源总监、甲骨文中国区人力资源总监、微软中国区人力资源总监等经历相比，马云认为，邓康明在西安杨森的那七年是他“唯一值钱的经历”。

邓康明则证实了马云所言非虚。他向中供的前线队伍里派遣既了解业务又熟悉公司政策和价值观的人力资源专员。顺势之下，邓康明干脆将这个被业界称为HRBP（人力资源业务合作伙伴）的角色改名为“政委”。邓康明对政委体系的贡献，普遍被认为与李琪对中供体系的贡献“几乎是等同的”。政委的工作重心与HRBP有相似之处。HRBP是20世纪90年代开始在西方企业界流行的人力资源领域的新角色，要求人力资源从后台的职能部门去前线支持业务发展。除了薪酬、绩效、招聘、培训、组织人文活动、团队激励等传统职能外，政委的工作重心是搭建与业务目标匹配的团队。简言之，政委从人推动事，业务领导从事推动人。

## “小棉袄”平衡术

“为了打下这个山头，我要去组建一支什么样的队伍？打下了这个山头，队伍的士气氛围应该是什么样的？兄弟情会破坏团队在制度体系上的平衡，纪律何在？业务干部很注重短期利益，但我们（政委）要做的是敢于舍弃眼前利益的管理者。我们要的是客户长期跟我们走到一起，对眼里面只有钱的（员工），一定要重刑伺候。”中供系的第一代小政委（即与区域经理搭配的政委）王永森如此理解政委的存在。王永森在外企做过销售，担任过管理岗位，2004年入职阿里巴巴，2005年从诚信通转岗到国际事业部（即中供），与他搭档的是2002年加入阿里巴巴的杭州区域经理刘自成。

如果说业务干部习惯于重视短期业绩，那么，政委就得提前考虑好明年的发展。“明年应该达到什么样的规模？市场应该是什么样？业务策略是什么？我们要提前半年、一年进行人才、组织、文化的训练，才会见效。”王永森认为阿里巴巴的人才发展和文化建设具有极强的计划性和系统性，“马云经常跟我们讲，平时要关注业务与人力培养的平衡，只做业务会有问题。”也就是说，太注重人的感受，很容易其乐融融地完不成目标，但是整天看业务和目标，会很容易忽略了人的感受。

很多时候，业务、方法一如既往，但销售员却要面对更高的目标。这时候除了传统的物质激励手段，政委便需要通过软性手段来提升其精气神，它甚至可以只是一句口号，一次集体活动。2005年7月，刘自成询问麾下主管如何完成如此高的业绩目标时，王永森引导主管们思考：我们在一起的价值到底为何？我们应该用什么精神去带领这支队伍？那时，在全国十三个经理级区域里，杭州区域的

排名不稳定，有时前三，偶尔第一。王永森与管理团队一起观看打硬仗的战争片，和刘自成一起提炼出了一句精神口号：“将有必死之心，士无贪生之念。”他感觉到了团队受到的震动，团队配合、士气和决心“从这一天开始（重启）”。

“司令是打硬仗的，政委作为母性角色还起到了安抚、关怀的作用。”王刚总结道。事实上，在阿里巴巴早期，小政委经常被称作暖人心的“小棉袄”<sup>1</sup>。也就是说，政委最好能走入员工的生活，不被人当成政委，而是知心朋友。“工作之外，如果有一些人还愿意跟你在一起，说明你跟他的距离很近。”王永森说。

工作场合正式宣导无可厚非，但显得刻意，在私下闲聊的时候以朋友的身份与人聊工作、聊困惑，效果当然好，但前提是政委要能让人喜欢。“你是什么样的人，大家为什么喜欢你，是因为你说的是人话、心里话，你关注身边的事、眼前的事，而不是说到价值观就讲那些套话。说套话，只是公司传递文化的工具。真实的感觉很重要，话要从心里面流出来，要吃透文化，要能理解，去真实地传递。”王永森所言一言以蔽之：做真实的自己，真心为他人着想，传递正确的价值观。

随着业务和团队的发展，日后政委的工作职责更趋复杂，每年的预算、薪酬体系设计、人员晋升、期权激励均被囊括进了工作内容。以期权激励为例，在阿里巴巴集团划定了某个部门的年度期权数后，该部门的大政委应根据组织发展、年度目标、市场节奏等要素，将这个框架落地为可执行的细则。“公司可能给你一个框架，（剩下）所有东西全部自己做，你想怎么搭（配）就怎么搭（配）。”某要求匿名的前政委表示。

## 甘当二把手的一把手

尽管政委的人数仅仅是每个经理级区域一个，但某种程度上，政委被要求无处不在。与员工吃饭或者开会时，他得观察每个人的眼睛和状态——阿里人称之为“闻味道”，一旦有问题，便马上与其沟通。

员工向上级述职时，业务干部和政委都得在场，这是判断销售员、主管、经理成长状况的重要场景。一次一对一的述职耗时几个小时，而其中聊业务的时间并不多。王永森说：“述职总结里很自然地能知道主管对什么事情特别关注。这七八号人，他要给我‘271’排名。为什么这个人的问题一直没有被解决？员工对主管要求了什么？主管做了什么？如果他说得清清楚楚，就说明他有关注。如果没有，就说明他只关注业绩，而这是不会带来正向结果的。这些业务靠人，（人没成长）这个月完成了，那下个月呢？早年我们在业务上也花精力，但花在团队上的精力就更多了。”

一旦闻出“味道”不对，就会显示出阿里巴巴的政委与HRBP之间的区别。政委登场十分隆重，按李琪所述，吕广渝在2005年去每一个区域召开分公司全体员工会议，介绍新来的政委时会说：“这是你们的二号人物。”吕广渝对笔者表示，尽管做出业务决策的仍然是司令，但是“我们主张政委对司令的行为有监督，要对司令说不。”

完成这些工作，意味着政委对业务的把控力极强。阿里巴巴的政委身处前线，与背负主要KPI（绩效考核指标）的司令一起讨论工作，而且参加所有的业务会议。2005年大热的军旅剧《亮剑》进一步明确了政委这个角色的业务强人属

性，赵刚（李云龙的政委）百步穿杨即被中供系解读为政委必须懂业务。按吕广渝的说法，必要时政委得顶上司令的位置。一位既带过兵又做过政委的中供系成员表示，仅从业务能力而言，政委“具备一把手的能力，同时具有甘当二把手的胸怀”。

当然，并非所有的政委都能懂业务到服众的程度。有些政委的作用会趋于弱化，甚至成了司令的助理。“很多时候政委会抱怨，业务经理跟我不配合，把我当小秘，让我做PPT、数据汇报，从来不把我当政委看。”前述中供系成员说道。

其实，身为二把手的政委在阿里巴巴握有实在的权力。政委会观察员工的状态与其评定表上的分数是否匹配，他们向首席人才官（CPO）而不是向司令汇报。为了过滤野狗型的销售员，政委对招聘和辞退拥有一票否决权。根据《商务周刊》报道，大区政委若要开除违反高压线的销售员，即便销售副总裁出面也无法干预<sup>2</sup>。

其权力的基石来自于马云的重视。马云参加B2B业务的会议时很少谈业务，基本在聊他最近看到的团队状况，他走到哪儿谈到政委，都会强调政委就是二把手。事实上，马云经常表示自己是阿里巴巴最大的政委。不少中供系成员认为，阿里巴巴真正一流的人才才会去做政委：“你要能带兵打仗，要懂人力资源，又要甘于在旁边做二把手，把舞台让给别人。”

被监督的对象则表示欢迎政委。比如王刚，“司令在下达指令时，通常听不到一线真实的反馈——你那么威严，谁跟你讲真话。有政委这条线，可以反馈上去。司令的话语权是大一点，但是他知道旁边有这么一个人（监督），至少不可以乱来，（政委）价值就存在了。没有和有是不一样的。”

中供团队尤其需要真实的反馈，因为相当数量的业务干部屡屡定目标、去完成、定目标、去完成，经常处于自信心极度膨胀的状态。王刚认为政委这个角色有利于组织内部的信息透明和抓住长期利益，“政委首先应该是助理，但是一个有独立人格的助理，不是附属。他的责任是协助司令拿结果，只是分量和操守上有不同的考量。司令和军长一般忙打仗，只有政委讲究原则、方针和文化。业绩是短期利益，价值观才是公司的长期利益。”



## 第十章 新世界

### 大佬马云

当“老大哥（中供）”力求长远时，“小弟弟（淘宝）”出现了质变。经过商业模式、市场策略、产品布局等维度的较量，eBay中国已露败象。根据《淘宝网：倒立者赢》记载，2005年第一季度，淘宝网以1.2亿美元的GMV（成交总额）超过了eBay中国的1.06亿美元。事实上，除了会员数仍然略逊外，淘宝网的各项核心指标均已超过eBay中国。

但要击垮eBay中国，淘宝网需要提高自己的高并发处理能力。这不仅意味着需要大量的服务器，还意味着需要大量的人力投入。对此，单纯依靠中供和诚信通的收入是难以为继的，阿里巴巴需要进行D轮融资。但“有些VC被吓坏了……又紧张又怕”，即便是有钱人孙正义，在马云的印象里也是“到后面肯定打虚脱了，钱是进不来了”。于是，VC逼着马云以IPO的形式融资。但上市公司很难允许淘宝网、支付宝这种级别的亏损。因此，马云拒绝IPO。

恰逢雅虎与周鸿祎闹僵，杨致远看中了马云，希望他能全权经营雅虎中国。虽然在Google、Facebook等新锐公司的映衬下，雅虎几无亮点可言，但作为旧时的巨头，它仍显得遮天蔽日。这一点中美看法一致，腾讯、百度、Web2.0再喧嚣，似乎扛不住三大门户的压顶之势。雷军当时因此觉得压力巨大：“他们看起来好像什么都做，中国的互联网创业好像没有机会……”

在认为“做信息最强大”的马云眼里，杨致远的提议更多是机会。雅虎不仅有马云需要的钱，还既有门户又有搜索，市场排名也尚可，而且它仍然是一个具有先进外貌的科技公司。日后在雅虎中国工作过的王刚认为，那是一段大长见识的经历。“互联网公司（原来）是这样子的，很有意思。雅虎中国的产品很丰富，从雅虎看中国供应商，实在太简单了。竞价模式下的公司，影响其业绩的因素有四个。而中供只有两个，就是客单价和用户数。”王刚对笔者说，2006年的雅虎中国经历更像是一次进修。“当大家还在卖中供的时候，我已经去了更先进的互联网模式。去之后算是对我有很大触动，我的天眼打开了一点。”

更关键的是，马云可以通过D轮融资让吓坏了的VC退出。至于可能出现的经营雅虎中国的难处，那时不是马云思考的重点。打赢了“辽沈战役”后，马云的自信心迅速膨胀，“因为前面打疯了……觉得自己搞一个谁还不容易啊。”但在主流互联网公司的CEO眼里，做B2B的阿里巴巴是“一个很low的公司，一个很没技术含量的公司”。

在不完全了解雅虎和雅虎中国的前提下，2005年8月，马云以中国互联网公司之最佳的42.5亿美元的估值接受了雅虎10亿美元的投资，并将雅虎中国收入囊



中。尽管掀起了一轮阿里巴巴与雅虎谁收购谁的口水仗，但接受完投资的阿里巴巴的业务范围已确实遍及B2B、B2C、第三方支付、搜索、门户等时髦领域，员工数达到了3000人。

这10亿美元还成了eBay退出中国的最后一根稻草。2005年10月，淘宝网执行总经理孙彤宇宣布，阿里巴巴向淘宝网追加投入10亿元人民币，并且淘宝网将继续免费3年。于是，“（我们）把eBay给吓跑了。eBay听见10亿美元，又有一个雅虎，觉得没意思（继续下去了）。”马云在多年后总结道。eBay于2006年年底离开中国时，电商业正在进入红利期——一个流量便宜、用户量猛增的黄金时代。

融资至此，马云等创始团队持有的股份比例已经大为降低，再加上马云个人的持股比例相对其他互联网公司创始人较低的情况，马云不得不开始思考，如何在股份较低的前提下掌控阿里巴巴的未来。

笔者无法确定具体时间，但很可能是在2005年的这一轮融资前后，通过某种合伙人制度来掌控公司被放到了阿里巴巴核心管理层的议事日程上。参与此事的邓康明强调，马云此举只是为了管理好阿里巴巴，并非为了钱。邓康明表示：“他个人持多少股份？马云对这个事没感觉。”以中产阶级的生活标准而言，那时的马云早已实现财务自由。

如果说阿里巴巴的A轮融资使马云成为B2B新贵，C轮融资让马云像堂吉珂德，那么，D轮融资让马云成了互联网大佬和创业偶像。30岁的淘宝店主张卫华参加第二届网商大会时，目睹了20岁的同行向马云提问：“我今年在网上赚了1000万元，至于下一个1000万元怎么赚，你能教教我吗？”看着台上张扬、洒脱、感染力极强的马云，看着偶像杨致远，看着淘宝店主们年轻的面孔，张卫华萌生了“互联网会改变财富分配格局，互联网可以改变世界”的想法。在这股“天授神意”的冲击下，张卫华担心继续蜷缩在浙江丽水会被时代落下，他决定去阿里巴巴学习如何做互联网，而阿里巴巴就是淘宝网，淘宝网就是互联网。他最终去了奉行精兵政策的金华义乌销售中供，并得到了孙利军、文波等当时的Top Sales重视：“又来一个新人，没想到这么老。”<sup>3</sup>已经30岁的张卫华则自称是一个年长的理想主义者。

事实上，阿里巴巴正在从一个业内知名的公司跃升为国民级互联网企业。虽然很少人知道其具体业务究竟为何，但向往阿里巴巴的求职者络绎不绝。已成为主管的王明必须得告诉憧憬着阿里巴巴的年轻人，在这里工作需要不小的前期投入：“你在阿里巴巴工作三个月，意味着你要支出两万元到三万元。你得包车，得有笔记本电脑……如果你被淘汰，你要自己赔进去，阿里巴巴不会给你承担这个费用。”

对阿里巴巴员工而言，日子要好过一些了。由于马云允许员工在此次投资中部分套现，贺学友终于在2006年脱离了困顿，“手上有了一点点钱”。在李旭晖的记忆里，很多人都有了点“买房子、买车子”的钱。俞朝翎就趁此机会买了一辆车。

未来多年内，大部分中供系对待手中股票的态度都是落袋为安，进而改善生活。俞朝翎听过最夸张的消息是有人接受两美分一股的套现价格。与这些人态度不一致的人是王刚。多年后，俞朝翎对王刚表示钦佩：“我们当初都套现买房子，像王刚这种（天使投资）人，他很有眼光。”

盛况空前的牛市引导了部分人开始炒股。“大家会看股票、投资的书。我会跟吴咏铭（阿里集团联合创始人）讨论说买哪只股票。”王刚在这一年看的管理类书并不多，但他从关于巴菲特的书中领悟了人生道理，“我觉得他（巴菲特）讲的不只是投资。”

## 中区和后台

李旭晖注意到了俞朝翎的自我反省和业绩增长。2006年，李旭晖将俞朝翎晋升至M3（高级经理），分管浙江一半的经理级区域，另一半则交给了雷雁群管辖。在建制上，俞朝翎管理的区域叫中区。中供的区域划分，以业绩为主，也考虑地域因素。像浙江、广东等大区被一分为二，即是考虑到了它们的产值和团队规模已经足够高，一个人管理起来未免有些捉襟见肘，交给两个人管理可以实现精耕细作。2006年，陈国环在青岛升任了中区经理。

从职位上看，中区经理低于三大区的大区经理，但其工作内容与后者已颇为相似。由于远离前线，这个岗位的要诀之一就是得向主管和经理讲清楚自己管理动作背后的逻辑，否则腰部管理者很难形成共识。在很大程度上，正是这种充分沟通才能锻造出相互之间的信任，进而才能成就令行禁止、说一不二的地推铁军。

纵向上，俞朝翎得考虑战略选择。假如要扩张，该选择哪个城市的哪个区域？如何计算市场容量？需要配备多少销售员？他还得遣将。有的人适合待在成熟区域，让业绩稳中有升，是为守将。有的人不服输，抗打击能力很强，适合做前锋。

横向上，俞朝翎有了市场部和财务部。一年上百万元的预算该怎么花？是打广告，还是做会销？

各个辖区内员工人数少则数百，多则上千。对于基层销售员，俞朝翎那时已经有了非常明确的管理方法：加大拜访量。俞朝翎认为，自己的性格不适合做销售，天赋也不适合做管理，之所以能干到现在的位置，就是因为自己非常勤奋。在中供，勤奋就意味着拜访量要足够高。俞朝翎同时还得建立起诸如市场费用申请标准、跨区域交流流程等规范来管理如此多的人员。对于管理风格，俞朝翎认为自己与雷雁群一样，都比较均衡。

坚守价值观也是管理者的重要工作，比如开除违规的员工。一位销售能力极强的员工私自在武汉请助手，并让其以阿里巴巴员工的名义在武汉跑客户，他自己则在义乌通过电话联络，甚至还飞去武汉签单。俞朝翎发现了这种不诚信的行为后，开除了这名员工。

通过对优劣业绩的追本溯源，俞朝翎已经对价值观深信不疑。在他眼里，一个销售员的业绩好，跟销售理念相关，销售理念跟性格相关，性格跟良好的习惯相关，而习惯是从每一天的基本动作开始养成的。符合价值观的基本动作，就是成功的起点。俞朝翎得出了一个结论：文化等于生产力，巨大的生产力。这样的俞朝翎自然容不得销售人员有此种行为。

“俞头特别严肃地把这个事情形容得挺丑陋，”在俞朝翎麾下的张卫华感慨道，“俞头对价值观的认同深入骨髓。我当时可能还没有认为这（私请助理）触犯了天条吧。（价值观）这个部分在传统企业不太有，外企也不太有……这事没对

我有很大的冲击，但让我觉得价值观这件事情不是开玩笑的，是会影响到辞退人的。如果落到自己头上，我们也知道，就是结束了，没有任何回旋的余地。”

至于那个员工手里的客户，因为地处偏远，就分给了有一辆东风雪铁龙车的张卫华<sup>4</sup>。这救了三个月内仅签了一单的张卫华，“（我）一查CRM系统，义乌的每一家商户都可能有几十个销售曾经拜访过，甚至罗建陆都去拜访过，里面讲的是这个老板很凶、那个老板要放狗咬人。到第四个月的时候，我有点坚持不下去了，有点紧张……后来我得到了这个员工的客户，内心有那么一点窃喜。”

大区内的其他杂事也不少。比如，阿里巴巴的区域办事处没有营业执照，如果会销或者开会时的动静太大惹来投诉，出面与工商局打交道的也是俞朝翎。“大区相当于一个小政府。”俞朝翎说自己除了技术部门、产品部门没管过，其他的基本上都有数。

2007年年初，俞朝翎被调回杭州管销售运营部，与干嘉伟共事了差不多一年。干嘉伟在市场部给阿里巴巴需要参加的三十多个国际展会排期，确定市场投放的规模、力度、地点等。俞朝翎则设计前线各区的市场费用、股权激励方案、团队刺激方案、销售流程等。

比起以往，俞朝翎的新工作需要更多创意。随着阿里巴巴的壮大，此前业绩排行榜式的“比较文气”的PK已不敷使用，环球资源也远远不是敌手，团队和市场都需要新的刺激。2006年，雷雁群带队与实力超过自己的区域PK，为了显示决心便在动员会时杀了一只鸡，所谓歃血为盟。结果，雷雁群还真是以弱胜强。“就覺得这个方法很好，所以大家都在学。”俞朝翎说，雷雁群是中供系里在PK时较早引入“鸡血仪式”的人之一。

如果说PK是销售导向型公司的天生武器可让其自行演变，那让前线保持新鲜感，让他们有额外欲望的刺激方案就是俞朝翎每个月都得殚精竭虑的创意工作之一。物质奖励是很常见的做法，但它很容易到顶——阿里巴巴曾奖励过销售员汽车，得考虑其他方向了。

销售运营部推出过亲情路线。在母亲节前后，喊出“为母亲而战”的口号，主推慈爱方向，阿里巴巴会给销售员的母亲寄送其近照或电话卡等物品；父亲节则打荣誉牌，阿里巴巴会为其父亲寄送以销售员为主角的挂历。“父亲特别喜欢，很荣耀。乡里乡亲的一串门，他可以说，你看我儿子在阿里巴巴什么状况，Top Sales。”俞朝翎说。

这些点子在落地时，根据地域的不同也会有所差异。阿里巴巴给山东销售员的父母寄送剪纸和红枣，给南方销售员的父母奖励旅游。俞朝翎告诉笔者，他们“甚至奖励你父母来杭州参观公司，看看你的工作状况”。

任职一年多，俞朝翎的收入虽然不如从前，但收获颇丰。他在前线时接收到的方案，现在自己知道其来龙去脉了。他的情商也得以提高。以前他在管理层，可以命令下属，而后台的同事多与他平级，也不在乎他的业绩指标，那如何让自己的方案获批？“前线是要拿结果，今天我要完成1000万元，要去干这些事，是一根筋。但后台得讲策略，要去沟通。”俞朝翎认为，自己的思维方式从前线的线性思维开始向矩阵式思维转变。

干嘉伟则认为后台的经历锻炼了其大兵团作战的能力，让自己完成了从将才到帅才的转型：“林彪之所以能从白山黑水一直打到海南岛，某种程度上就是大兵

团作战、前后的协同能力比较好。”

## 爆发式增长结束

不过，不管中供系的个人能力如何成长，他们的业绩年年翻倍的爆发式增长结束了。据阿里巴巴B2B公司的财报显示，公司2006年的营收增速出现了下滑，其中中供会员的同比增速从约100%跌到了约50%。至于原因，则众说纷纭。

有人认为这是中供的业绩基础已经很高的缘故。在耕耘多年的长三角和珠三角，中供已获得了市场的认可。早期，中供的销售员自我介绍阿里巴巴和中供时，外贸业者会回以“四十大盗？”“阿里妈妈？”如今销售员上门时则受到敬仰：“阿里巴巴的人来了！”马云在2005年9月表示道：“在B2B领域里面，我们已经达到了全世界客户数量最多和品牌最亮。”

“最亮”意味着中供系的地位今非昔比。在祝孝平的记忆里，从2006年开始，他们已经可以与县长、外经贸厅的厅长等政府官员谈外贸：“我们和当地政府主管电子商务的官员有比较密切的沟通，甚至偶尔还见过副省长或省长级别的。”

“最亮”也意味着客户们现在需要加价竞争流量。一个客户若只购买4万元的基础版中供，它可获取的询盘数正在降低。“在某些热门行业，比如义乌的饰品行业，如果没买排名，根本没有得到询盘的可能性。”张卫华觉得这时候还让客户买基础版中供是在害人，“我不签基础版。这种客户我都扔到‘公海’里，任由别人4万元签约。我签的客户都是10万元、20万元（级别），都是比较大的单子。”

与此对应的，广东和浙江的业绩增速均跌到了35%左右。当然，在中国北方新开设的区域的业绩增速仍然超过了100%。

在俞朝翎看来，中供的增速下滑实属必然，“高速发展以后，它一定会进入一个缓慢的增长期。这是每家公司都要经历的。”陈国环也认为是浙江、广东等区域被耕耘得太过成熟的关系，“市场容量到顶了”。

马云认为人才投入不足也是一个重要原因。马云回顾这一年B2B业务的疲态时说：“如果我们没有淘宝、没有支付宝、没有雅虎，把所有干部的精力全部集中在B2B，我们会怎么样？我相信我们还能够保持三位数的（增速）增长几年。”

有人还觉得公司的价值观浓度有所降低。李旭晖的波动、李琪不再直管业务、关明生的离开……最近几年高层的人事变动，在自认为敏感的邵军望眼里，合力形成了上层架构有些模糊的印象。他觉得阿里巴巴的企业文化、价值观由此有些削弱。没了督促和激励，拼了两年并赚到足够多钱的邵军望放松了一年。2006年全国销冠的排名，邵军望仅位列第十。这个相对懒惰的低潮期延续下去，他的年度排名将继续下滑。邵军望怕别人笑，决定升主管。“我就怕丢脸。没办法，我不能再低了，做了主管就没人给你的销售业绩排名了。”

增速放缓的原因，也很可能是粗放式管理已达员工数的极限。换言之，若要这几千人<sup>5</sup>的业绩增速持续翻倍，是时候换一套管理逻辑了。2006年入职前曾在纳爱斯负责KA<sup>6</sup>店谈判、开过淘宝店、完成了房车等财富积累后的张卫华，觉得阿里巴巴的系统化不足。他认为：“很多东西很粗放。我入职的时候就觉得阿里巴巴盲目相信，没有方法论，或者说方法论是拿来做传承的。我教你，你教他，就是师傅带徒弟。只是阿里巴巴的两根神经都很紧。第一根是业绩目标，另外一



根就是价值观底线和李琪不成法的管理规则。比如李琪认为（某某）这样不对，那就连降三级。”

张卫华告诉笔者，系统化不足的管理套路是有极限的，“那两根神经保证了阿里巴巴高速冲刺业绩的时候不至于有很大偏差，但也只能在那个体量了。体量再大的话，你已无法让团队复制如此强硬的人治。而且李琪是一个对人性了解的天才，俞朝翎跟我说过，李琪是他见过最聪明的一个人。这样的天才能复制几个？强大的高压掩盖了一些真实的情况，很多人有独立思辨能力，但是活不下去。我自己认为人治只适合那个草创时代，这样的管理方式放到一线城市，放到985大学的精英员工身上就很难。”<sup>7</sup>

进阿里巴巴没多久，年长的理想主义者张卫华意识到，阿里巴巴是一个管理学的宝藏，他决定开始研究阿里巴巴的管理系统，研究阿里巴巴为什么这么强调价值观，研究PK文化……大概从那时起，他便以局内人的身份获得了局外人的视角。

## 红旗插遍大江南北

2006年业绩增速的下滑，也可能与主导中供的李旭晖“状态不佳”有些关系。这一年，中供快速出现了很多中区。结果，一个针对个别问题的权宜之计，让中供铁军的架构有些臃肿。李旭晖认为“结构上有些混乱，但调整是短期的。一直到B2B上市之前，基本上还算不错。”

事实上，身为集团资深副总裁，被普遍认为人不错、能力也很强的李旭晖，从2006年开始，就在寻找职业生涯的另一种可能，“换个岗位，体验一下”。他先管理了一段中供和诚信通的网站，做得并不开心，“牵扯到太多流量的东西，不是我擅长的”。于是，他想在雅虎中国的渠道事业部再体验一次中供的创业经历。他觉得周鸿祎当年的渠道体系曾有如此好的市场份额，不该就此衰落，可以改造成与中供的直销铁军互补的体系。

但那时，雅虎中国已经把周鸿祎当年的蚂蚁雄兵式渠道折腾得七零八落。李旭晖试图以中供的直销经验打造渠道体系，未果。李旭晖总结其经验为：“其实他们是完全不同的部门，自己也有一点点没有融入的感觉。我内心可能并不是真的想去做这件事情，只是纯粹想换一个环境。当初中供是公司的焦点，而渠道事业部基本上是一个不受重视的小部门。我还没有开始整顿，公司就已经决定要撤掉了。”并非针对这一段经历，多年后有中供老兵评价李旭晖时表示：“Elvis是一个靠经验的人，不是一个有天赋的人，而李琪属于有悟性的人。”

作为一种人力的补充或升级，马云继续努力招募卫哲。为了提高业绩增速，阿里巴巴调整了诚信通的布局。诚信通与中供一样，业绩的增加也是靠增加直销团队<sup>8</sup>的人数。2006年的夏天，诚信通部门加强了志在放量的渠道体系。或许是受到整合原3721渠道时种种不悦的影响，马云、李琪、吕广渝等人对诚信通渠道的设计呈现出异常的理想主义色彩。

他们选罗建陆为渠道体系的首任负责人，然后从电销、直销等团队中精挑细选了22个“什么都可以不要，就要把这个事情做好”的员工。培训两个月并与马云合影后，他们被派往河北、上海、重庆等试点地区，建设以帮扶而非利用为特征

的渠道体系。2008年1月转入渠道部门任区域经理的祝孝平称那批人放弃现在的好日子，去做一穷二白的渠道，图的是建立美好事物的氛围，“你说当年上山下乡的人图什么？”

这些“下乡的知青”即是渠道经理，阿里巴巴称之为“党代表”。他们负责把阿里巴巴的成功文化毫无保留地复制给代理商，美其名曰“把阿里巴巴的红旗插遍大江南北”。这是一个把“伪军”训练成“美军”的过程，祝孝平告诉笔者：“我们希望把阿里巴巴已经验证过的强大的销售和文化体系，毫无保留地传承和复制给全国几十家代理商。那时候（我们）很理想（主义）。 ”

阿里巴巴出资，让代理商去杭州接受一个月的培训，“党代表”日常便蹲守在代理商处，替他们招销售员，并且陪访、培训、陪练，还帮助代理商建立市场、财务等公司架构，甚至代发员工工资。“每天没日没夜地干，比老板还操心。”祝孝平说。2007年4月入职的诚信通第二批渠道经理曹士军表示，“党代表”的定位是渠道代理商的副总经理，“该管的都管，只是不拿工资。因为政策是公司定的，产品跟我们没关系，我们也没钱，所以只能拼管理。”

罗建陆认为这应该不会挫伤代理商的积极性，但的确有坏处，“我们管太多，我们的管理团队就吃力。”不过，罗建陆认为这并非主要问题。按电销思路设计的代理商打法与阿里巴巴自己的电销团队之间存在着客户冲突，而且代理商客户量的增速不如预期，这些事牵扯了罗建陆更多的精力。他花了一年半时间把这些问题解决得“差不多”后，又被调去初建未久的淘宝商城负责招商运营，同时升为M4（总监）。

## 淘宝如日中天

中供进入了稳定期，当年的“小弟弟”淘宝则晋升为明日之星。2005年，淘宝的GMV（成交总额）逾80亿元。虽然中供没有GMV这个概念，但80亿元仍然是中供不敢想象的数字。eBay也不敢想象，所以其于2006年年底基本上承认了败局。用邓康明的话来说，那时的淘宝有些“如日中天”，并开始改变阿里巴巴集团的内部格局。

从2007年开始，阿里巴巴内部的焦点逐渐从中供身上移开。“（中供开始）不被公司重视。”俞朝翎觉得公司“CXO”级别的大老板好像总不来参加他们的会议，他们当然是去了其他子公司。俞朝翎由此意识到，淘宝这个“小弟弟”已然是个庞然大物。

庞然大物虽然不是指员工数量，但2006年淘宝的员工已达数百人。如此一来，淘宝与阿里巴巴集团其他业务一起合开年会变得有些文不对题。大概是从2007年开始，阿里巴巴集团内各业务线各自开自己的年会。中供的全国年度销冠这样的奖项自然也在子公司内部颁发。这让邵军望觉得荣誉感大跌，“就是走个形式，很简单”。

顺理成章地，带有未来气象的淘宝改变了阿里巴巴集团内部人才序列的排名。此前一直处于顶尖位置的是中供系。“他们当时觉得sales很牛嘛。（我们）非常吃香，那是全公司最赚钱的一个部门，我在区域内也算是一号人物。他们就觉得我可以去做内部运营、开拓市场之类的工作。”前述19百大学员说自己被各子公司挖了好几年，但一直不愿离开国际事业部。“我那会儿特别鄙视淘宝，觉得淘宝

不赚钱，工资那么低，又没有提成，去干吗？”

大约从2007年前后，除了“sales很牛”之外，阿里巴巴集团内部也出现了对中供系的其他评价。初入阿里巴巴的人很容易注意到其扑面而来的堪称狂热的理想主义，张卫华当初也一度感到不适，再加上去义乌的集体宿舍时看到破袜子、破被子满天飞，四五个男人睡一个大通铺的情景，他一度认为自己进了“传销窝”。“他们告诉我，这个地方的人的年收入最低20万元，我看到那个房子就觉得上当受骗了。天哪，简直糟糕得不能再糟糕了……我后来没住，自己去住宾馆了。对他们来说，这很不可思议，新人还有钱住宾馆。”顺便一提，随着销售业绩的好转、女朋友需求的出现、“80后”销售员的加入，俞朝翎推行的集体宿舍生活持续到了2006年便渐渐消失了。

张卫华还注意到团队开大会时，有些销售员喊出的目标极其夸张。后来，他才发现他们并不全是在乱喊：“有些人说50万元，完成了30万元，但是有些人真的说到做到。所以这家企业里并不全是狂热、忽悠、理想主义，只不过有一些人是纯粹的脱离现实的理想主义者。”

但“狂热”一词很容易让人以偏概全。“阿里内部转岗，一听说是中供的，在面试及审核的时候，对方就会带着异样的眼光和一些既有的成见，他们认为做B2B的同学就是一群偏重打鸡血的销售。”祝孝平对笔者回忆道。

比较可悲的是，上述成见某种程度上也不算过分。俞朝翎告诉笔者：“他们感到憋屈，但无可奈何。他们卖什么都能卖到世界第一，但相对而言，他们的确不了解产品和技术。B2B的人过去混得不好，他们也不愿意要B2B的人。其实一直都有一个定论，说B2B的人就是不够互联网。”

前述19百大学员也承认自己当年不离开国际事业部的原因之一是不自信，“我只是对平台比较熟悉，但其实我们跟产品不搭，跟技术不搭。技术和产品做出什么东西，我们就卖什么东西，完全没有运营的思维。”

显然，淘宝开始成为阿里巴巴集团的脸面。在鼓励员工实现积极地自证预言、自身喜爱金庸等前提下，马云推动淘宝锻造了以“花名”为特征的武侠文化。只要是淘宝员工便有一个来自于武侠小说中的正面人物的名字作为绰号，这些被称为“花名”的绰号还是淘宝员工在淘宝网上的ID（身份识别）。淘宝的会议室、会客室等房间的门上也写着“桃花岛”“灵鹫宫”等字样。

根据《淘宝网：倒立者赢》一书的分析，马云希望淘宝员工能体现出更多的侠义精神。随着淘宝的壮大，其以“花名”为特征的武侠文化渐渐为外人所知，以至于日后外界一见到阿里巴巴的员工，便会问其“花名”。殊不知，在很多年内，这只是淘宝、支付宝的员工才有的特征。

不过，说到挣钱，“老大哥”中供还是当仁不让。在经历了2006年5月的“招财进宝”风波后，马云强调仍在亏损的淘宝应更加忘掉赚钱。赚钱是中供和诚信通的任务，而贴补亏损的“小弟弟”不啻于一份荣誉诏书。“我们这帮人还是蛮有使命感的。但我们认为这是很光荣的事嘛。就好比说弟弟妹妹们要洋枪洋炮，要出去留洋读书，我们就供着他们，我们就多挣钱吧。我们就是‘奶牛’。”干嘉伟对笔者说。

## 中供的模仿者



中供的模仿者，旅游业的中供——同程赚了不少钱。同程已有约4000个付费会员，会员价也涨到了每年约3000元。2006年，同程的净利润已达四五百万元。作为CEO，吴志祥对旅游业和互联网并没多少想法，只觉得“我们挺牛，挺好，挺开心”。

那时的吴志祥已经完成了从以个人为思考单位向以法人为思考单位的转变，他至少是个老板而非销售员了。2004年之后，与关心中供的销售巨星和业绩增长相比，吴志祥更关心马云的布局。

“阿里巴巴怎么发展淘宝？怎么发展支付宝？合并雅虎？我非常敏感。我给那帮兄弟（中供苏州区域）打电话时，他们说你现在知道的公司的事情比我们还多，这些信息都是哪里来的？”吴志祥自己总结道，“其实就是关注的点不太一样而已。我发现我们在做一件无比牛的事情，销售只是这件无比牛的事情中的一个部分而已。”

那时的马云已经着眼于更大的世界。他并未把精力全部投入于公司与行业。2006年，他以“关注创业者”“把自己最值钱的东西捐出去”等心态参加了央视的商战真人秀节目《赢在中国》，这个节目让马云的影响力和知名度得到了进一步的提升。当时，他认出了来北京参加《赢在中国》的前下属吴志祥。

再次见到马云，吴志祥有点激动之余，还觉得这证明了自己：“之前给你写邮件，你没理我，你看我在这个舞台上，还是很牛……”<sup>9</sup>在吴志祥看来，同程的旅游业生意着实不错。从中供系脱胎而出的同程电销铁军轻松击垮了所有的竞争对手，用吴志祥的话说就是“（旅游）B2B里绝对无敌，他们怎么都玩不过我们。”

在所有的参赛企业中，同程几乎是唯一一个挣钱的企业。吴志祥也不觉得同程需要融资。“融资干吗？不太需要。（我参加节目）完全是把它当作一个竞技。”顺理成章地，烧钱获取用户，这种遍地可见的互联网公司的发展模式也遭到了吴志祥的鄙视。

“我们觉得烧钱的都是神经病。你看我们营收每年涨100%，牛不牛？你们这些公司谁的营收能够涨100%？一半的公司低下了头。（谁的）利润每年能涨100%？所有的互联网公司都低下了头。不行吧？什么叫商业模式？营收涨100%，利润涨100%，那才叫（商业模式）。”值得一提的是，去过北京后，吴志祥才知道“商业模式”就是自己理解的“如何赚钱”。

虽然吴志祥一路杀进了10强，并最终获得了第5名的成绩，但马云、熊晓鸽等评委并不看好营收和利润每年能涨100%的同程，他们认为这就是个能赚点钱的生意，毫无想象空间可言。那时的同程与中供一样，实质上是一个劳动密集型的互联网企业。

一个评委甚至表示：“同程网这个模式是苍蝇趴在玻璃上——有光明，没前途。”大家建议吴志祥不要从客户数撑死也就几万的B2B的角度去看待旅游业，应从B2C切入旅游业。

“风投说要做B2C，那行，做B2C。B2C难吗？我们当时觉得没什么难的，不就签约酒店，然后做个网站，往上一放。”吴志祥自称当时对旅游行业“没思考”。但他知道一点，B2C网站的巨大流量和复杂度对技术团队的要求极高，那不是张海龙领衔的四五个人的技术部所能解决的问题。

“虽然海龙这帮人经历了5年，技术已经比较好了，但我们线上的技术水平，说实话是比较low的。”吴志祥说道，“做B2C，业务流程要真实地在网上跑，这对于海龙以及我们之前那一套是行不通的，绝对不行。”

回到苏州与其他同程创始人讨论后，吴志祥决定招募一位CTO来解决技术问题，并将其作为同程网第五位创始人。同时，同程决定放弃《赢在中国》第5名可获得的500万元的投资。

今非昔比。此前吴志祥在苏州看到互联网企业融资上市的新闻，感觉“就像那个卖火柴的小女孩隔着玻璃看有钱人吃火鸡一样”。如今，曾经的“小女孩”想融更多的钱在旅游业以B2C的角度大干一场。当然，诚信录会员并未被放弃。吴志祥表示：“把眼前的钱先赚了。”

同程的创始人们热情地在白板上画各种模型，计算得自己“热血沸腾”。他们连夜准备商业计划书，第二天就被投资人“一盆凉水从头淋到脚”，如此被浇了几个月，吴志祥才遇到了苏州工业园区的凯风创投（后并入元禾控股）。他们将会彼此看对眼。

招募CTO一事进行得比较顺利。同程的一位生意伙伴，在苏州当地经营软件公司的马和平（日后的同程旅游联合创始人、同程艺龙联席CEO）决定加入担任CMO，并负责部分技术工作。吴志祥劝时任CTO张海龙让贤：“人家专业写软件的，你是历史系的，该服气就得服气。让他来干CTO，让他带团队。”

## 卫哲来了

某种程度上，马云招募高管要比吴志祥费力一些。淘宝的生猛崛起替马云打服了一波职业经理人，其中就包括卫哲。淘宝2005年的成交总额（GMV）逾80亿元，与百安居中国区的营业额持平。做到这一量级，卫哲花了三年时间，而淘宝只花了两年时间。卫哲不得不重新审视马云和阿里巴巴。

对马云而言，初创期的管理团队能力已经无法带着规模达数千人的阿里巴巴进入下一个五年、十年。“创业精神要保留，但是不同时期需要不同的领导者，也需要带来新的力量。”马云需要卫哲在百安居展示出的系统化的管理能力。而且，马云认为，卫哲身上没有他讨厌的职业经理人等待命令、不敢承担重大责任、教条主义等毛病。马云甚至在卫哲所著的《金领》一书中作序道：“和卫哲的相识，改变了我对职业经理人的看法。”

马云邀请卫哲参加阿里巴巴的网商大会，让其近观阿里巴巴。

卫哲问阿里巴巴的客户：“为什么来？为什么崇拜马云？”

客户答：“因为赚钱了。去年我开奥拓，今年我开奥迪。”卫哲相信客户认同的商业模式足够真实，他“有感觉了”。

马云又问卫哲：“百安居（营业额）再翻一番要多久？”

卫哲说：“大概三年。”

马云问：“要加多少人？”

卫哲说：“大概再加一万多人，开三十多个店。”

马云说：“我不用加人，加几台服务器，再过一两个月，（业绩）就上来了。”

这种颠覆性的事实，让卫哲觉得从商业模式来看，传统零售业可能已是恐

龙。见过李琪和蔡崇信等人后，卫哲又被说服了几分，因为那些都是“挺聪明、挺好玩”的人。尤其是如此“高大上”、述说创业逻辑如此清晰的蔡崇信，当年都加盟了一穷二白的阿里巴巴，这对卫哲的触动颇大。“蔡崇信这么能干、聪明，家庭背景又好，他是脑子进水了（才去阿里巴巴）？”

但卫哲不知道自己去阿里巴巴能干什么，“我又不懂”。马云就带着卫哲参观阿里巴巴。卫哲站在诚信通的呼叫中心，听着此起彼伏的电话声，看着周遭人脸上的兴奋状态——他没见过这么有激情的团队，而且团队规模如此巨大，意味着自己可以发挥擅长的管理能力。那时，卫哲并不知道散落于各分公司的中供系的存在。

卫哲对马云说：“可以了，我来了。”2006年夏天，百安居宣布其中国区总裁卫哲将于年底加盟阿里巴巴。当卫哲成为53百大学员时，恰是阿里巴巴的低谷期。

其时，中供等业务的增速正在下降，而新收购的雅虎中国堪称一塌糊涂。马云觉得，“我们拥有天下最好的宝贝，有价值观，什么都可以谈。”结果，无论是网络实名、雅虎助手、SP业务，还是周鸿祎的旧部和渠道体系，均与马云的价值观、经营习惯不符。马云大删大改之余，更是频繁调兵遣将，试图重塑雅虎中国。就连王刚都被调去雅虎中国，负责搜索竞价、渠道等业务，“让我去雅虎中国，我很惊讶。十几个区域经理挑一个人……（由于这段经历）我对于互联网一些新兴业态也有了一些理解。”但几乎所有人的表现都很一般。

马云回顾2006年时说：“2005年我们收购中国雅虎之后，迅速提升了很多东西，使得2006年成为我们最惨、最难的一年……我对自己去年的工作是不满意的。我已经跟董事会提出我2006年所有的奖金为零。”值得一提的是，根据马云在2005年9月的员工大会上所言，马云算是预见到了此情此景，“我发现雅虎和3721并没有整合好 [10](#)，没有整合……在未来一两年内，我们可能有一些灾难，可能是文化整合的灾难。可能是阿里巴巴太年轻，雅虎加入阿里巴巴后，整体年龄才二十七八。这个年龄激情来得快、去得快，这个时候情绪化很严重。”只是，他并未成功阻止它的发生。

## 一拆五

但马云是一个“看到形势变化，会把昨天彻底忘掉”（李琪语）的人。他会从架构和制度层面上去设想更高远的局。所以，卫哲正好赶上了被D轮融资打乱节奏的“Work at Alibaba”大局的初步落地。

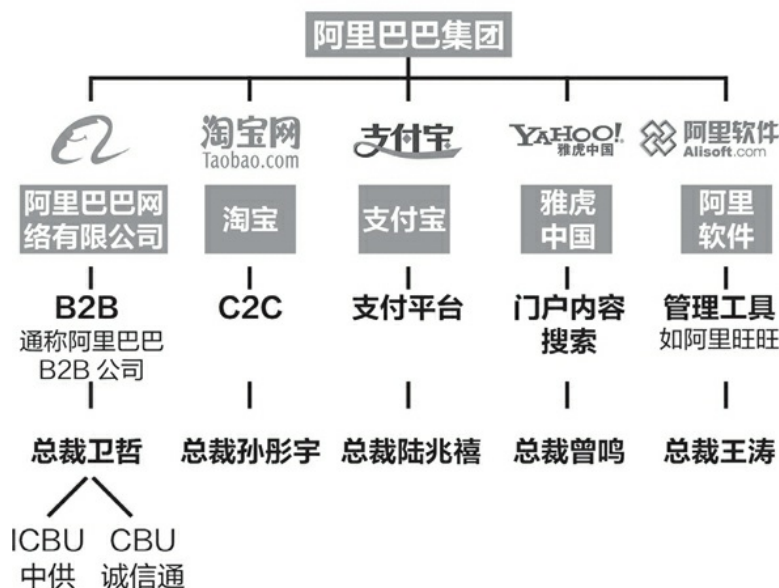
要沿着信息流往物流、资金流等方向深入走下去，马云已经有了足够多的棋子。在马云看来，阿里巴巴（即B2B公司，主要包括中供和诚信通）、淘宝、支付宝、雅虎、阿里软件这五个棋子构成了一个完整的商业世界，“雅虎利用自己的内容去影响用户的消费倾向和习惯……用户可以在淘宝上交易，而他们的货源可以从阿里巴巴（B2B公司）上获得。搜索是这些用户通向淘宝和阿里巴巴的通路，而支付宝则是一切交易的支付平台……用阿里软件进行日常的运营管理”。

但这几个子业务分别处于不同的发展阶段，有的较为成熟，有的刚刚发力，有的还在治理整顿中，有的刚刚创立，这让马云觉得把它们“捆在一起打仗很难，所以就分开来打。”分开来打其实也意味着某种放手。如马云日后所言：“放手的

时候知道已经没有什么大问题，看不出有谁可以打败淘宝和阿里巴巴。”

2007年年初，阿里巴巴集团控股公司成立，下辖五家子公司。卫哲、孙彤宇、陆兆禧分别为阿里巴巴B2B公司、淘宝、支付宝的总裁，同时兼任集团资深及执行副总裁。子公司均设立董事会，而集团原有的权力则被下放，集团成为支持部门。这个设计体现了以较低比例的股权来控制公司各业务具体发展方向的意味。2007年10月，马云接受《财经》采访时直言：“阿里巴巴原来只有一个董事会，投资者都在里面，如果一个脑袋坏了，就全坏掉了，风险较大。分成五家公司，每家都成立独立的董事会，基本摆脱了某一天被某家投资方控制的风险。”

### 2007 年阿里一拆五，号称“达摩五指”



来源：重读记者整理

马云一拆五的目的之一也包括自己的精力已经不如往昔，需要着重培养人才。“……孙彤宇有90%的时间在考虑淘宝的发展，我最多20%，（我）怎么可能比他聪明？我们凭的是经验、胸怀和眼光。年轻人精力、体力、脑力都比你强，他们可能干得更好……希望五家公司都成为行业的leader（领导者），能改变行业的很多看法……”

卫哲、陆兆禧等人在财务、人力、新业务规划方面拥有自主权，马云的精力则集中于集团的战略、价值观和人力资源。马云自己的表述是：“我要用最远的眼光看，用最大的胸怀去包容。我去做孙正义的董事，了解日本发展怎么样；我到雅虎，了解美国的发展趋势。然后就是招人，建文化，建组织。”阿里巴巴集团一拆五之后，政委体系作为成功经验也自然被复制到了其他几家兄弟公司。

为了防止各子公司在跑马圈地时形成诸侯割据的局面，在一拆五前后，经阿里巴巴的核心管理层商议，马云拍板成立了“组织部”。这是一个向党学习的架构，旨在取得放权与集权之间的平衡。在阿里巴巴，级别达到M5的资深总监以及P11以上的专家并不属于子公司，其晋升和待遇的决定权在集团。组织部会在固定时间进行培训性质的脑力激荡，马云也会在此分享他一段时间以来的看法。久



而久之，组织部即约等于阿里巴巴集团的核心管理层。

随着阿里巴巴的日渐庞大，已成为互联网江湖大佬、中国企业界偶像之一的马云倍感寂寞。“在1999年、2000年、2001年创业的过程中，到了周末，到了节假日，（我）会收到很多短信，很多同事会打电话来问声好，周末的时间下下棋、打打牌。”<sup>11</sup>在2007年2月的集团年会上，马云说现在自己已少有那种感受，“当然有人说，第一因为你忙了，我不想打扰你；第二是因为我们也很忙，难得有个周末。我完全理解，但是从背后和深层次来看，我们之间的感情在稀释。阿里巴巴是一个大家庭，我们希望在工作中professional（专业），在平时我们是朋友。”

## IPO

已经成为电子商务领袖的淘宝被期许了更大的目标，马云认为淘宝2007年的交易额应突破400亿元，2008年应突破1000亿元，“成为中国最大的零售商，整个中国会因为电子商务发生翻天覆地的变化.....10年以内，淘宝将成为全世界最大的零售商，我们未来的对手是沃尔玛.....”也就是说，转而与线下零售商竞争的淘宝需要更多的支持。

支持自然是来自于“奶牛”。阿里巴巴2007年的整体战略即是确保B2B公司“继续成为‘奶牛’.....B2B还将会引领整个公司往前发展.....我们的第一梯队是B2B，第二梯队是淘宝、支付宝，第三梯队是雅虎和阿里软件。”

但是靠卖中供和诚信通得来的利润，与卖公司股票融资得来的金额不是一个级别，何况“经济不可能永远这么好<sup>12</sup>.....阿里巴巴的B2B必须要经过商业模式的升级.....还有淘宝，家里还有几个孩子需要吃奶.....”2007年年初，对上市犹豫已久、屡次对外宣称不上市的阿里巴巴核心管理层“突然间莫名其妙地开始商量，是不是让阿里巴巴B2B先上市”。

如前所述，阿里巴巴B2B公司的年业绩增速在2006年出现了下滑，2007年显然不是IPO的最佳时机，但马云决定在世界经济和中国经济转冷前完成阿里巴巴集团的“战略储备”。

于是，卫哲开始准备上市的前期工作。“我加入的时候，还有4亿美元在（集团）账上，这点钱不知道够不够淘宝和支付宝打仗。”卫哲认为输血兄弟公司应为B2B业务上市的最大动力，“主要是淘宝需要子弹打仗。支付宝亏，淘宝也亏。”

一位股东在阿里巴巴B2B公司决定上市时对IPO的估值发表了自己的看法：不得低于50亿美元，要不就算贱卖。“50亿美元，怎么都得有8000万美元税后纯利，市盈率得六十多倍。”身为职业经理人，那时的卫哲认为自己的使命就是把股东的利益最大化。换言之，即是股东利润最大化。他对笔者回忆自己听到股东意见后的判断：“8000万美元是死任务。”

而阿里巴巴B2B公司2006年的净利润为2.199亿元，以当年汇率计算，不到3000万美元。也就是说，2007年的净利润需要增加一倍还多。影响中供财务数字的主要因素是客户数和客单价，现在客单价已多年不变，那就需要大幅提高客户数。中供系覆盖的区域越多，中供系的人数越多，会在很大概率上导致阿里巴巴B2B公司的客户数增多，进而导致公司的净利润额增加。

初步了解中供面临的客户数增长乏力的局势后，在百安居战果赫赫的卫哲决

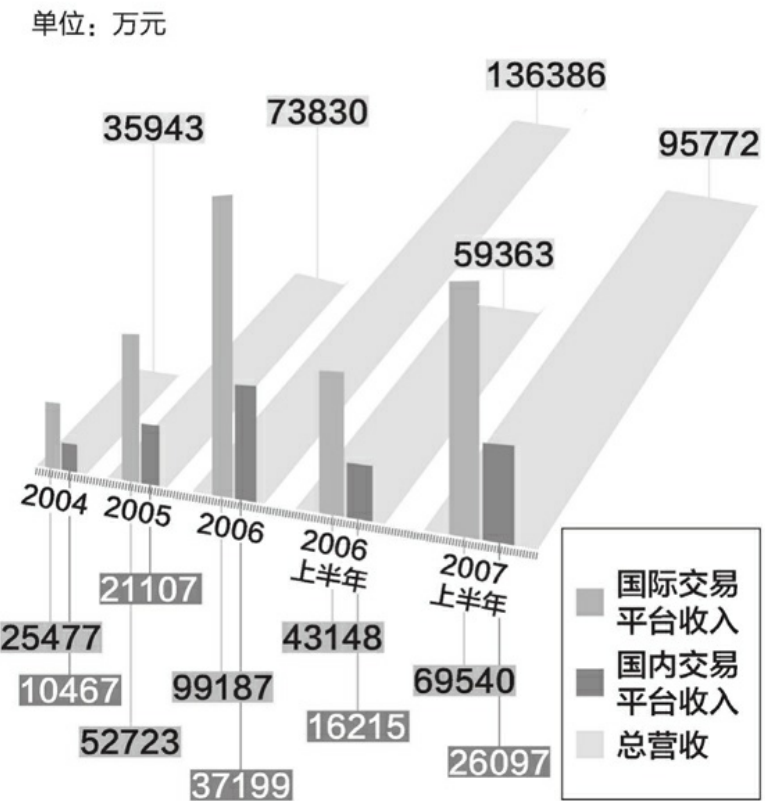
定“连锁化阿里的地推”，换言之，“复制地推铁军，开拓新市场”。卫哲将11个经理级区域扩充为23个，员工数从3300人增加到了5300人——其中相当比例是一线销售员。

在保证质量的前提下维持这种招聘速度，某种程度上对阿里巴巴而言已经不是难事。对雅虎的投资和《赢在中国》让阿里巴巴和马云声名大噪。罗炜巍2004年从石家庄铁道学院毕业后，在苏泊尔做了3年渠道开拓，他通过身边的朋友知道中供系销售员一般月入两三万元，好点的能有五六万元。于是，他带着要进入互联网行业和创业需要历练的想法，进入了中供的河北区域。“我一定要进中供的体系，别人能做到（五六万元），只要刻苦努力的话，我肯定也能做到。”

阿里巴巴还有了狂热的粉丝，比如唐万里。这个1983年出生的乐乐呵呵的胖子，从山东科技大学毕业时，为了进阿里巴巴，不惜辗转四个城市去面试，最终他在2006年年底进入了广州区域，成为一名销售员。

在经理级区域大扩张的背景下，2006年设置的中区建制更显多余，于是被废止。卫哲进一步将全国的区域划分为六个大区，并将大区经理称之为“省长”。政委体系也随之分成了区域经理、省长、国际事业部三个层次。

2004-2007 年阿里巴巴 B2B 公司营收结构



来源：重读记者整理自阿里财报等公开资料

2007年年初，从青岛区域拓展出石家庄、沈阳、大连等区域的陈国环被晋升为北方大区经理，与他搭配的大政委是王永森。入职大约一年的程维，这时正在北京做主管。开拓新区的工作如同2001年俞朝翎、罗建陆等人开拓金华永康一

样，也有穷开心，但更多是苦闷、煎熬和怀疑。

“什么都没有，一切都是全新的，新市场、新团队、新环境、新员工。阿里巴巴的品牌，中供的品牌，没有口碑，把这些从无到有慢慢建立起来，劳心劳力，真的是非常痛苦。你会怀疑，要不要坚持下去，做得起来吗？有的人会离开，这些都会撕扯你的信念和信心。我最难的时候，10天跑了13个城市。我在北方大区待了快一年，青岛（总部）的海边都没去过。”王永森向笔者强调，“不是我一个人，每个人都是（这般苦）。”

## 卫哲新政

这时的王刚还在雅虎中国进修，且不亦乐乎。有消息灵通的领导劝王刚回B2B公司，尽管他的业绩一般，但他还是拒绝了领导的提议，“不去。我就在雅虎。我给教授（曾鸣）提了两个很好的建议，教授也挺满意。”王刚仍在心底认定雅虎中国有前途。直到马云去北京出差时，王刚才意识到集团的重点方向已不在此，原来是自己“还没想明白，还傻。”马云劝王刚听领导的话：“B2B要上市了，不回来的话，此前的股权等于零。”

2007年8月至9月，王刚回到了阿里巴巴B2B公司。考虑到陈国环的北方大区<sup>13</sup>发展较快，王刚是东北人，现又在北京，阿里巴巴便将东北、北京、河北、山西等地划归北京大区，由王刚任“省长”。王刚、陈国环均认为“省长”的出现意味着马云在培养下一波接班人，“大区是一个最好的方式。六个有潜力的干部，一个人负责一片，跟党的领导方式是一样的。”值得一提的是，“省长”听上去威风，但能做主直接晋升的只有主管职位。对于区域经理，“省长”只有向总部推荐并且成为面试官之一的权力。

变化这么大，中供此前的管理逻辑已不合时宜。比如，上市公司得预测出下一季度的营业额和利润。旧有管理体系下的数据的正负偏差值让卫哲极其不适应，“要么好20%，要么差20%，一点儿招都没有。作为一个上市公司，预测差20%还活不活？差2%还差不多。”

“拥抱变化”理念下所产生的年底大轮岗也是如此。在俞朝翎看来，轮岗有两个作用：第一，在不同的区域都能干好，才证明你的能力好；第二，在一个区域太久了会有传统势力，很容易有小山头，这是不允许的。最长三年就一定要换一次，但一般一年可能就换了。

这只是俞朝翎的推测。包括轮岗在内的诸多环节，阿里巴巴向来秉承不要扰乱军心的宗旨，但很少说明。所以，很多时候被轮岗的人只是接到了“你将从XXX调到XXX，下星期开始执行”的命令而已。如果问，自然也能问出个一二三来，但像俞朝翎这样的中供人一般不问，也就是给个“好啊，收到”这种反应。

“有一定的随意性。三十分钟开个会，内部就定了。什么人该轮（岗），什么人不该轮（岗），总得有个大概的规矩吧？”在卫哲看来，阿里巴巴B2B公司的规章制度设计得很好，但管理动作比较刚硬，靠经验做决断，“全国任何动作，一二三就是一刀。”

“连锁化阿里地推”自然也要在卫哲以定义、分类和数据为特征的精细化管理下去复制地推铁军。“新区、老区、半老半新的区域，政策应该不一样，团队的方法应该不一样。大家要有比较准确的业务计划，教他们看数据，客户分A、B、C



类，量化过程等。比如A类客户签约大概要多长时间，B类变成A类要多长时间.....有了这些东西以后，我们对未来销售额的可视性就看得见，可预测性就越来越准了。”

卫哲还觉得此前阿里巴巴没有把买家提高到相应的高度。2007年，他接受媒体采访时说：“在零售管理里面，顾客和供应商最重要。传统商务永远有上游和下游，买家和卖家，电子商务也一样。淘宝的价值不在于有多少钻石级的卖家，而在于有几千万的买家，阿里巴巴也一样。但我们过去对买家的服务分散在各个点上，没有形成合力，没有形成一个买家发展的战略性计划。今年，阿里巴巴开始战略性的计划和投入。在具体执行上，按照客户细分的原则，对大中小买家进行分类管理，大买家靠服务，中买家靠电话，小买家靠线上。”

2007年11月，卫哲正式将中供此前存在的4万元Gold Supplier标准会籍计划（即俗称的标供）、6万元Gold Supplier高级会籍计划（即俗称的高供）合并为单一的Gold Supplier（下文统称为中供），并允许会员无限量发布产品信息，还可制作短视频。财报声称这个产品调整“除了令销售过程更有效率，不再限制每个客户的产品供求信息量，同时增加了关键词销售的机会.....得到了客户的踊跃支持。”

## 注释

1 阿里巴巴的男政委相对较少。

2 经多方求证，此说法并无明确定义，更像是一个心照不宣的约定俗成。它力求达到的结果是，政委的意见不容忽视，业务领袖和政委应在一些关键决策上达成一致后再行动。

3 张卫华当年在百年大计上听到了马云的授课，当然，内容与此前所讲没什么区别：“我承诺你来这里不会升官、发财，但是我承诺你一定会受委屈.....”2017年，张卫华告诉笔者：“马云比较真实。2006年他讲的东西跟他今天讲的东西没有发生本质的区别，还是坚守使命、愿景、价值观。”

4 值得一提的是，这位被开除的员工并未因此拒绝提供帮助，张卫华称其“知无不言，言无不尽，确实让人感动”。

5 根据《阿里味儿》一书所载，在2006年9月阿里巴巴七周年庆之际，阿里集团的员工数为4560人，平均年龄为27岁。4560人中有一半人加入公司还不到一年，在阿里巴巴工作满三年的只有746人，只有164名员工达到了“五年陈”。

6 Key Account的缩写，意即重点客户。张卫华在纳爱斯时期的KA是沃尔玛、家乐福等。

7 有这样一个故事：四个人打麻将，其中一个人输了很多钱，另外三个人便“押”着他取钱还债，然后才放人。这个“倒霉蛋”的老婆知道后，跑到阿里巴巴闹腾。李琪便禁止这三个赢家打麻将一年，声称：“只要在任何场合被我听到（你们打麻将），无论真假，你们就得离开这家公司。”

[8](#) 由于产品的客单价较低，不过2300元，所以诚信通的直销团队为电销。

[9](#) 后来，吴志祥才明白阿里巴巴的B2B业务为何不走垂直路线，而自己当年所想有多幼稚。

[10](#) 马云说雅虎中国的文化很奇特，有职业经理人的文化，有3721的文化，就是没有属于自己的文化。他为了给雅虎中国注入好的文化，大破大立，全面改制，结果并不如愿。

[11](#) 王刚即是经常出入马云家打牌的牌友。

[12](#) 2017年年底，马云在浙商总会年度工作会上发表演讲时回顾了2007年阿里巴巴对于经济形势变化的感知，“下半年，我们已经感觉到有一些不对。春江春暖鸭先知，企业如果根本没有感觉到形势发生变化、你的供应链发生变化、你的客户发生变化、你的市场发生变化，那么你根本不是一个合格的企业家。”到2008年2月，马云发现中供的客户靠股票挣了很多钱，而且几乎每个人都在问淘宝、支付宝何时IPO。“所有人都在谈论IPO、讨论倍数和炒作的时候，你会发现事情已经走向了另外一个阶段。”马云由此判断，世界经济会出问题。

[13](#) 陈国环的大区也随之更名为山东大区。

### 第三部分

## 转局——不一样的基石

中供此前的成长依靠的是基本制度和CEO李琪的人治，而能够支撑这套方案的上限是什么？阿里巴巴B2B业务要走到下一步，马云认为，需要的是精细化的管理系统，拥有此能力的人是卫哲，但卫哲的空降很可能意外地成了李琪离去的缘由之一。

至于卫哲与阿里巴巴的融合则如同老夫配少妻。双方在业务理解、思维和工作习惯、工作目标等维度上均有所出入。这最终导致了一场针对卫哲的“批斗会”。再加上金融危机的背景，卫哲终于开始了自己向阿里人的转变。中供老兵们则在这个阶段完成了管理能力的进阶，他们从能带数百人的先锋官，变成了可带上千人马的大将。

这期间业务的发展出乎意料。无论是成交总额（GMV）还是利润，淘宝都出现了爆发性的增长，这让阿里巴巴集团的“门面”变成了淘宝，阿里巴巴未来的基石企业也成了淘宝。B2B被边缘化了。依靠自下而上的放权体系成长起来的淘宝，将代表阿里巴巴成长为何等面目？马云开始思考阿里巴巴的边界以及定义等问题。

## 第十一章 此消彼长

### “那个人”

尽管事实并非如此<sup>1</sup>，但中供系普遍认为卫哲的诸多举措体现出了他被马云招来的目的：做流水，带上市。他们知道上市之后，来自资本市场的压力会更大，但是他们需要上市融资来支持淘宝和支付宝，而且也很期待上市后财务兑现。“总的来讲是期待上市。”干嘉伟对笔者回忆当时的复杂心态。

但他们的期待之情并不显山露水，他们甚至没有在阿里巴巴的内网谈论过上市话题。2007年5月14日，马云极力赞扬了这种冷静和从容，“.....我欣喜地看到阿里人优秀的品格和文化.....我相信很少有公司和个人可以在面对上市、个人财富和自己未来的问题上做到如此冷静和从容。但阿里人做到了.....我为此感到深深的感动和骄傲！”

卫哲将帮助中供系兑现更多的财富这个事实，并未帮助他获取多少好感。事实上，相当数量的中供系成员天然地对卫哲没有好感。原因无他，这个空降兵跟他们不是一类人。

从形象上看，两者大相径庭。卫哲是再典型不过的精英范：西装、领带、大背头，而中供系则普遍是平民风：牛仔裤、T恤、斜挎包；语言上亦是如此。卫哲说话中英混杂，而中供系的英文能力仅限于工作时常用的几个单词。

从待人处事上看，卫哲与人谈话间若有冷场，会保持礼貌的微笑；而中供系则习惯于觥筹交错间消灭冷场，习惯于称呼认识没多久的人为“兄弟”。

从经历上看，卫哲一路走来尽显“高大上”气派，年纪轻轻已然光芒四射；中供系则多出身草莽，学历、经历都堪称草根。用马云的话说，这些人中，至少有40%的人是无路可走才来的阿里巴巴，“（他们）觉得有一个工作做做就好，反正在这个公司（阿里巴巴）总能够混下去的。”

现在这个理论化、系统化的精英否定了中供系过往的经验主义，这让他们感到不适。比如，卫哲要求“省长们”每天都要对影响业绩的因素了解得巨细无遗，并且一一量化，从而知道下个月业绩的历史最高和最低水平分别出自何种原因，进而精准预估出下个月可能的业绩数字。“省长们”每天需要看包含相应数据的Excel表格，每月还要提交月度运营表。

2007年中，已晋升为北方大区“省长”的陈国环认为，接受卫哲这一套有点难，“我们都比较土包子，而这套路对管理的要求很高。每个员工手上有多少个客户，能分成几类，什么时候签单，多大的金额，第二天没有签单的原因是什么……都要非常了解，每天更新，update（更新），update（更新），工作强度很大。”

俞朝翎对数据化运营也感到不舒服。他觉得阿里巴巴B2B公司换了一套话语体系，“以前我们上来就说，是这个人的问题。现在一上来是先报数据，数据说明的是什么。所以，整个语言是完全不一样的。”

与多年前李琪、李旭晖推行CRM时一样，这帮“土包子”的第一反应也是反抗。陈国环说，大家拒绝采集这么细微的数据。公司便与不提供数据的管理层谈话，然后，就像当年的李琪一样，卫哲对规定时间内不提交表格的管理层罚款。结果也一如当年，在一次罚5000元的高压下，他们配合了公司的行为。“有的时候一看又要罚了，就做了呗，（这个制度）就是在高压下实行的。”陈国环回忆道。

其实，陈国环对卫哲的数据管理感觉不错。他着力实行，最终的结果也让他服气。“我的助理每天把表格打出来放在我的桌子上。我到办公室一看那张表，整个情况一目了然。团队训练两三个月，整个（业绩预测）就非常精准了。”他自称是中供系里为数不多的学会这套管理方法的人。日后，他还以此分享过经验。

但相当数量的管理层在实行卫哲这套管理办法时有些磕磕绊绊。“光这套东西就搞了半年。新的东西学不会，而原来熟悉的那一套优势的东西又丢了。”俞朝翎认为那时的管理有点矫枉过正，“所有人都一切以数字为中心的时候，其实是乱了，再也不看‘人’了。”<sup>2</sup>

## 变形

在多重合力下，员工感受到了阿里巴巴B2B公司正在形成追求数字的强大氛围，他们感觉压力重重。马云和卫哲并非没有意识到这一点。

根据《商务周刊》报道，考虑到拥有70人的政委线反映的一线情况，大概在2007年7月，B2B公司决定休养生息。他们不谈指标，而是谈如何提高效率，将分公司员工拉回杭州团建，强调多培训员工，不占用周末时间，等等。

但员工认为这些动作变形了。“当会议里经常讲业绩、方法、业务的时候，自然对团队味道、氛围关注会越来越少。”那时在担任大政委的王永森说：“上市前夕，有的时候公司以为自己在讲文化，在讲用户，其实这都是披着的那一层纱，本质上最渴望的还是数字。当你做的所有一切都是为了数字的时候，一切都会变形。”

与李旭晖、关明生以及邓康明当年的空降有所不同的是，卫哲面对的不是渴求被引导的稚嫩团队，而是已有主见且证明过自己的成年团队。卫哲并非没领教到这支团队的价值观特色。

入职半个月内，卫哲便接到了一份要求开除员工的申请。一位山东大区的销售员把中供卖给了一位二、三线城市的地产商。鉴于阿里巴巴英文站不可能将其产品卖给国外采购商，所以销售员显然没站在客户第一的角度。虽然客户不以为然，“我就相信马云，没准能真卖一套呢？”但区域经理还是拿着现金登门道歉，并且退款。这位销售员则因对客户过度承诺而必须走人。卫哲颇有几分讶异：“说实话，在500强公司也会对此处理：客户来投诉，我们就退款，公司也没损失，但犯不上开除。阿里是要开除的。”

没多久，卫哲又收到了一份开除员工的申请。一位广东大区年销售额约500万元的销售员没去某位客户处回访，却在CRM中录入了“×月×日×点我去了，见了谁”等信息。不巧的是，这个谎话被仅有四五个人的品控团队的抽查戳穿了。尽管客户飞赴杭州为该销售员求情，甚至表示，如果开除他自己便不再买中供，但这也无济于事。

在第一次年度干部考评时，人力资源副总裁告诉卫哲应该开除某个干部，因为该干部告诉员工，“我挺想让你加工资的，但总监不同意”。一同接受员工述职的政委知道，该干部并未向总监报告。这属于上交责任，也是为了自己做好人而没担当的撒谎。

在诸多案例的冲击下，卫哲发自内心地感到阿里巴巴对于价值观的践行是“动真格的。我们大概有十三条高压线，一触即死，没有第二次机会”。

但卫哲是空降兵。他不了解，也不太可能极其深入地了解中供的历史。一位中供老兵说：“他（卫哲）等于是速成的。但是他试图跟我们一起走，再回头去了解过去的那些东西。他很聪明，学习力很强，但没有这种实战经验，也因为太快速了，不够深入。有些东西大概知其然，不知其所以然。”日后，卫哲自评他与中供系这段时期的关系为“老夫”配“少妻”。空降兵卫哲必然会对中供系形成巨大的冲击。

一些区域经理能感受到自己的“老大”即“省长”与卫哲之间多少有些不和谐。在一段时间内，部分“省长”私下里说起卫哲时，并不使用“俞头”之类的绰号，不叫“Elvis”这样的英文名，也不称“老大”这种销售型公司里常见的下属对上司的称呼，而是唤作“那个人”。

俞朝翎则表示：“大家内心有一些小小的涌动，但也只是停留在这个程度而已。”在公司的人事变动下，干嘉伟当然也感受到了大家对卫哲的想法，但他觉得这没影响到工作，“我们这一帮人不关心这个，不在乎这个。干活就干活，下班了，各找各妈。”

“雪上加霜”的是，卫哲是个脑子和嘴巴都很快，又很喜欢表达的人。一些阿里人与卫哲本就有距离感，现在更认为卫哲“不真诚、很虚伪”。干嘉伟对一些阿里人特别看不惯卫哲感到奇怪。他认为卫哲无非是有点好为人师，思维敏捷，容易造成概念先行的状况，未必是卫哲有意虚伪。“我跟他接触下来，（虚伪）感受不明显。David没有那么让我难以忍受，可能我比较迟钝一点。”

## 接班人走了

部分“十八罗汉”和阿里巴巴的元老，也用“那个人”来指代卫哲，但这其中蕴含的不满似乎并未化作与卫哲的直接冲突，而更多体现为对马云的压力。其中相



对激烈的人是李琪。这中间发生了怎样的交流，我们无从得知。但结果是，2007年12月24日，阿里巴巴官方宣布李琪将离开，出国休整、学习。至于原因，官方声称这是阿里人才战略的第一步。

“集团把四位高管派出去学习和深造 [3](#)，是因为我们不学习、不去看外面的世界，我们就永远不能挑战未来、永远不能创造未来。”马云在公开演讲中把此举与经济形势将走低联系了起来，“.....阿里巴巴在2008年是鼠年。我们预感，互联网的冬天将再次到来.....2008年，我们的战略是‘深挖洞、广积粮、不称霸’.....过冬不等于我们畏缩不前进，做强做深不做大，绝不等于我们不加强内功建设，我们要不断地学习和挑战.....”

非官方视角下如何看待李琪的离开？从“休整”一词来看，或许是在暗示李琪身心疲惫、需要休息。笔者认为这应当是李琪离职的原因之一。毕竟阿里巴巴的工作强度很高，而李琪已经干了8年。但“休整”即便成立，在离职的众多原因当中，权重也不会很高。因为李琪生于1970年，这时不过37岁，正处于年富力强的巅峰期，而且并未听到任何关于李琪那时可能身患重疾的消息。

笔者听到一种说法是，卫哲来了之后，李琪与马云之间出现了“位置分配问题”。这里包括两层含义：第一层是集团COO与执行副总裁的位置冲突。看上去，这是两个高下分明的职位，但在集团公司的组织架构下，子业务都有自己的CEO，集团也有自己的CEO，其实并不需要COO。而在卫哲到来之前，COO李琪在中供业务上投入了相当多的心力。第二层是指李琪的马云接班人位置现在面临着卫哲的强力竞争，卫哲与李琪均生于1970年。

的确，大部分中供系成员都相信马云极其欣赏卫哲，“甚至有可能是把他作为自己的接班人在培养”。马云对李琪的工作有何不满，以至于要找一位新的接班人？或者说，难道马云认为李琪并不满足阿里巴巴下一个阶段的人才需求？

多年后，王刚对笔者感慨李琪的能力：“这个人很真实，不掩饰，永远讲真话。他没上过什么管理学院，但是他的每一个措施都是解决组织的长远问题。这哥们完全是靠悟性。你看他写的条子（管理经验）很土，拿不上台面，但都好用。田间地头摸出的经验，对付我们这帮人很好使。”

有一位中供元老也认为：“李琪是野路子出身，毕竟没有在正规的国际化公司待过。马云肯定觉得公司在这个阶段必须在理论层面上一个层次。”果真如此，系统化、精细化管理能力很强的卫哲确实更适合阿里巴巴的下一个阶段。

一些中供系成员还认为，李琪的离去就是为了给卫哲让路。“如果李琪在，卫哲很难管理（中供）。李琪当时的号召力、影响力如日中天，业绩、团队都是他带出来的。如果李琪不走，根本不可能带来更加规范的职业经理人的管理风格。”

## 大忽悠，小忽悠

更具说服力的观点还是利益导向。

笔者并不知道李琪持有多少股份。照常理推测，当初作为被收购方伟业公司的创始人，李琪在阿里巴巴集团的股份不会低。而阿里巴巴B2B公司在2007年10月中旬披露招股说明书后，确实在阿里巴巴集团的决策层内引起了不小的波澜。

卫哲感受到了来自高层同事们的质疑：公司给你的股票太多了.....卫哲告诉笔者，上市第一年是在阿里巴巴职业生涯中压力最大的一年，“不公告，没人知

道。但CEO都要披露的，一披露，所有的人都看到了。”未经证实，可能也无法证实的消息是，这股压力传导到了马云处：卫哲就是为钱而来，你还给卫哲如此之多的股票？！

一些中供系的中层相信，卫哲拿到的股份甚至高于部分“十八罗汉”。这是否意味着李琪的股票数会低于卫哲呢？对此，我们不得而知。中供系内较为流行且言之凿凿的说法是，李琪对卫哲拿到48250000份期权“很不爽”：“凭什么他拿到那么多股票？干了这么多年，给我那么多了吗？这个公司谁干出来的？是卖公司的人应该拿钱多，还是干活的人应该拿钱多？”知情人士甚至表示，李琪发出了“大忽悠被小忽悠忽悠了”之类的评价。

面对老同事的压力，马云内心做何感想，笔者不得而知。但卫哲声称自己的待遇并非要求得来，卫哲告诉笔者：“这辈子我从来没和老板谈过个人待遇问题。在阿里也一样，马云给（我）多少就多少。”从事后的结果来看，马云选择了继续支持卫哲。

其实，卫哲认为自己属于降薪跳槽。他的年薪从约100万美元变成了约100万元人民币。他甚至供不起此前在上海投资的多套房产的按揭，不得已卖掉了大部分。他的确得到了按雅虎投资价格发放的48250000份期权，但卫哲称其中的不确定性可不小，“我也真不知道值多少钱……很多人说40亿美元（估值）没什么风险了。不是集团股票，是B2B上市公司的。”

卫哲对笔者说过好几次这句话：“行权价是6.8港元。意味着什么？阿里的股票一度跌到三四块，（期权）一分钱不值。有将近一年，我的股票是一分钱不值的。”几年后，卫哲离职时的股价为16.68港元。

至于来自高层的那股压力，卫哲的态度很沉着：“我没办法，就让大家看到这个价值呗。”关于李琪的离开，卫哲告诉笔者，自己不知道原委，“李琪为什么走，真的不好说。我和李琪共事时间真的很短。”

股票多少是李琪离职原因中权重最高的一个因素吗？也有中供老人认为不至于。“如果因为这个的话，有点太low了。我不认为这是主要原因。”俞朝翎告诉笔者，其中原因没人知道，“这是公司最高层的事情。只有高层之间才知道真正的原因是什么。我们这帮人，每个人的看法都是从不同的角度去看的，绝对不是全貌。”  
免费书vx加好友：YabookA

## 他们必须走

由于B2B业务的天然低调和淘宝的如日中天，李琪的离职并未在媒体上引发多少关注。笔者在公开资料里没有找到多少相关信息，也没能采访到马云和李琪本人。笔者能找到的有些相关性的素材是2007年7月29日马云对“五年陈”<sup>4</sup>员工的一段讲话。

那时，马云就自己与李琪等元老的配合发表了看法。马云告诫离开阿里巴巴的员工不要加入竞争对手的公司，因为别人对你的期望值那么高，其实是因为阿里巴巴的团队强，“这是整个团队的配合，李琪也好，Joe（蔡崇信）也好，我们这些人的配合，是经过这么多年炼成的。我们每个人都像螺丝一样的牢固。这是一个团队，是像拼图一样拼起来的。”

至于以李琪为代表的创业元老对卫哲的不满或不服，马云对此应有所预测。但马云认为必须去这么做。2008年11月，在阿里巴巴集团内部会议上，马云对人事变动<sup>5</sup>做了简略的正面回应。他认为根源是阿里巴巴集团需要进行商业模式的转型升级，而这是企业中最艰辛、最痛苦的事情。

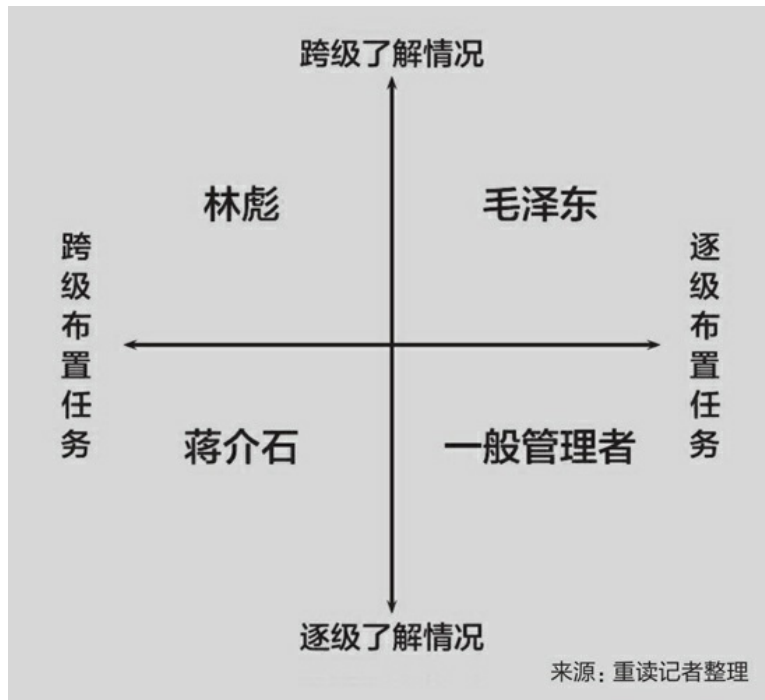
“我们做的第一步改革就是调整管理层。外部评论说是杯酒释兵权、阴谋论，我一上任先把老干部给杀了。但是我为什么做这些事情？改革最艰难的是领导层，必须让新的领导班子上来。新的领导班子怎么能够适应大家，最大限度地发挥自己的作用？我们必须走这一步，这一步是非常痛苦的，我相信你们没有不痛苦的，我也痛苦……老的要走，我舍不得，我难过，但是他们必须要走，不走，阿里巴巴今后怎么办？我们必须要让新的人进来，然后带动公司走五年、十年。那么这些新的人进来跟以前的文化怎么融合？我觉得阿里巴巴在不同时期需要不同的人员，不能老是停留在创业初期的需要。创业精神要保留，但是不同时期需要不同的领导者，也需要带来新的力量。”

如马云所言，旧人去、新人来总是要面临融合的问题，包括他自己。卫哲到了阿里巴巴后，也需要与马云磨合。两人虽然相识已久，三观类似，但工作习惯和方法截然不同。马云对此十分清楚。马云告诉卫哲：“我教不了你，我们是两种人。”

卫哲找到了同样出自500强企业、已退休的关明生做职场导师。卫、关两人每个月见面，一起吃饭，一次深聊两三个小时。卫哲向关明生请教自己的困惑和问题，其中之一便是如何处理马云的讲话。

卫哲到任阿里巴巴接管B2B业务，是阿里巴巴第一次将一个完整的子业务交给空降兵打理。马云难免不放心这个新丁，便经常参加阿里巴巴B2B公司的会议。马云这种创始人，很难忍住不发言，很难讲得简短，很难不说些有指示性意味的话。卫哲只好问关明生，该如何处理？

关明生说：“马云讲完，你就宣布散会，说照马总说的做。”卫哲如此操作了两次后，马云表示这行不通：“你肯定有你的想法，我忍住。”从此开始，卫哲与马云定了一个在阿里巴巴流传甚广的规矩：跨级了解情况，逐级布置任务。



卫哲认为，毛泽东的模式最佳，既知道团队的准确情况，又体现了对管理层的信任，“毛泽东对林彪在东北打的仗再不满意，也不会直接给师长打电话。”林彪其次。林彪会越过下属遥控指挥前线，所以林彪当不了毛泽东。再次是一般管理者，安全但成不了大事。最危险的就是蒋介石。他听到的是被将军过滤后的信息，然后给将军下边的师长直接打电话。仅从管理体系的角度看，蒋介石当年也是必输无疑。

卫哲认为，向任何人了解情况是马云的权力所在，但要布置任务时必须通过卫哲，这是信任之所在。同样，卫哲为掌握团队的准确情况，也可以跨过自己的下级，但布置任务时也不能绕开销售VP或“省长”。上下级之间均是依此类推。

马云认同这个规矩。他当众宣布：“卫哲如果不在，我说了不算，你们可以不听。”卫哲立刻补了一句：“你们有什么问题都不用怕，你们跟我讲，也可以直接跟马云讲。”

## 政委的三重境界

中供的高层有所动荡，但中层的制度建设却颇有起色，代表便是阿里巴巴B2B公司的政委体系——它已经系统化了。

大约是在2007年，邓康明根据过往经验，将政委概括为四大角色：一是关于“人”的问题的合作伙伴；二是人力资源开发者：负责人力资源的增值；三是公司与员工之间的“同心结”和桥梁；四是公司文化的倡导者、贯彻者和诠释者。

这是横向的维度，从纵向上来看，邓康明借用王国维对“古今之成大事业、大学问者”的评价来描述政委的水平。第一重境界：昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路。第二重境界：衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。第三重境界：众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。

第二重境界是要求政委要明白在极其高压下的业务团队的需求——舞台和成



就感。政委要确保他们拥有这个舞台，让业务团队被看到、被肯定、被欣赏。三重境界是要求当员工需要的时候，政委永远在身边，当员工有倾诉欲的时候，会想到“在灯火阑珊处”的政委。王永森记得，那时的邓康明几乎每次开会都会讲这三重境界。

邓康明是这么讲，也一直是这么做。王永森当年刚入职阿里巴巴时，曾想在上海工作，但邓康明要求他必须在杭州待满一年再说。作为中供铁军的领导，在这种时候邓康明也是一以贯之地不解释原因。日后王永森自己琢磨清楚了：“他是让我对这家公司最深的东西有感应。为什么会出这个制度和流程？背后是有严密的出发点的。每一个政策出台、业务的调整、管理体系的调整背后都是有缘由的。杭州是阿里巴巴的总部，一年时间内要把这家公司最内在的东西理解透。”

那时的中供铁军基本上没听懂邓康明所言，但大家都感到“不明觉厉”。“一解释，道理挺对，讲解的时候不见得都懂，就是这样。马云是把复杂的东西讲简单，而邓康明，我认为是一把简单的事情说复杂，但是讲得挺好。他讲的东西特别有文艺范。”张卫华认为邓康明这种出身500强的精英，讲话既文艺又草根，还特别喜欢开玩笑的人“往往很有魅力”。

无论是大政委还是小政委，都可以在工作中体现这三重境界。大政委偏重于策略，要考虑大区三年内的人才培养周期，包括文化的落地、渗透和绩效管理体系的调整，干部团队的培养和训练。小政委自然偏重于执行，要站在全局的角度定义出季度和月的三个工作重点，或者是人力的培训方案，或者是招聘新人方案，等等。

政委是一个进入门槛低，做好却门槛很高的职位。他显然需要长线思考的能力，要做好策略的选择，既要坚持原则同时又要保持和一线亲密的距离感，才能更好地展开工作——王永森称之为“润物细无声”。而且，对政委的考核包括业务的成长与“闻味道”两个部分。“闻味道”即是上级看政委所在团队的精气神如何。比如考核团队合作，领导便会找新人来询问，他最难的时候获得了谁的帮助。比如考核激情，领导去看业绩下挫的时候，团队的精神面貌如何。如果业务在成长，但“味道”不对，政委也无法获得晋升。

被设计成应发挥巨大作用的政委不是业务岗位，所以其收入一直走的是办公室路线。与销售岗位，尤其是业绩好的人相比，政委的收入显得非常一般。所以，阿里巴巴要求业绩出色的基层、中层管理者转政委岗时，都要费些功夫。

不过在业务部门看来，那时阿里巴巴的政委体系已经在发挥作用了。2007年升为主管的张卫华以其惯有的观察视角注意到，政委在办公室门口看着来开会的员工走进来，便能判断出他一天的成果和状态。政委时常走动，通过“闻味道”，看看谁状态不对，便叫他过去做心理按摩。基层的销售员处于心态波动期时，也可能会突然接到政委的电话。

不过，张卫华觉得一个区域配备一个小政委稍显不足，“那时候金华也有四五个主管团队，要覆盖五六十人。不是说政委的能力不够，而是一个人的力量不够。”

值得一提的是，无论是政委体系，还是业务部门，他们的实战经验都有了更好的存续形式。2008年前后，阿里巴巴各大区成立了专属的培训团队，子公司培训部门制作了学习软件后，中供结束了口碑相传方法论的时代，转而以PPT的形

式流传。

没多久，这些来自中供每一位主管、销售、经理、“省长”的PPT的数量开始暴增。从销售心态到客户需求分析，从日常管理到产品问题的解决，它们几乎涉及销售领域的方方面面。这让祝孝平感慨不已：“总共两千多个PPT，光这一点就足够支撑阿里的销售力。PPT的格式、内容或效果看起来很土，但已经土到极致，其实就是正统。”

## 75分

至于阿里巴巴B2B公司的基层，则出现了莆田的阴影。B2B外贸中的定金少则数百、数千美元，多则数万美元，而买一个中供的成本只是五万元人民币。对莆田的部分供应商来说，这是个挣钱的生意。

结果，英国买家协会的会员在2007年向Alibaba.com的莆田供应商采购了一批产品，发现是假货。于是，三十几个英国买家带着中国商务部的官员赶到杭州，声称要对此诉诸法律。阿里巴巴B2B公司几乎每年都会出现违反价值观的行为，但从未以这等规模和影响力出现过，更何况上市在即。所以，我们可以想象马云的震怒。

卫哲并未将此视作系统性症状而采取预防措施。他认为这是局部问题，“90%以上的问题都在莆田，那就关了呗。惹不起，咱们躲得起。”阿里巴巴下架了所有来自莆田的供应商的产品，停止合作协议，而且不退款。自此，阿里巴巴B2B公司禁止所有身份证来自莆田的供应商进入其付费会员体系。

莆田供应商的恼怒可想而知。莆田市当时归属于福州区域，经理是李立恒，福建大区的“省长”是扬子江，扬子江的上司是阿里巴巴B2B公司销售副总裁吕广渝，这三个人与蒋芳（阿里巴巴集团联合创始人）在莆田台湾大酒店被四五百个莆田供应商团团围住。“（他们）说出来一个打死一个，”李立恒对笔者回忆道，“黑道、白道都来了，办公室里整天有人转悠，还收到了很多恐吓短信。”

李立恒等人最后自掏腰包摆平了此事。下一步是裁员，李立恒必须将拥有莆田客户的32名销售员劝退。他们贡献了福州区域大约70%的销售业绩。

“莆田单好签、签单快。”李立恒认为他们已经核实过客户了，奈何防不胜防。“那些工厂、衣服都是租的，和拍戏一样。他们没有错。”李立恒是个自视懂策略、擅管理的人，但多年不得志，福州是他证明自己的地方，这些销售员也是证明其过程的一部分。

挥泪斩马谡，自是不好过。李立恒度过了人生中最痛苦的一个晚上，“我们哭得稀里哗啦，很多销售员都跪下了，说老大你能不能给我一个机会，骗你不是人。现场的画面跟电影真的一模一样，我都看不下去了。”

作为一线负责人，李立恒被撤职。他觉得委屈，打算离职，但又不甘心，“在哪里跌倒，就在哪里爬起来，我一定要证明自己的价值，必须干点事出来。”他被禁止跑业务，接受了卫哲让他去训练新兵的提议。吕广渝也遭到了降级处罚，被调去管理英文站。

不过，在2007年的阿里巴巴上市途中，无论是白皮书事件、PPT的暴增，还是政委体系的成效，以及李琪、李旭晖的离职，都只能算插曲。那一年的主旋律是，卫哲那些被戏称为“拧毛巾”的精细化管理手段确实见效。日后，俞朝翎对此



回忆道：“其实那些方法是对的，只是没有结合人（的状态）一起去推。数字的背后是技能啊，（方法）有一点超前了。”

2007年，阿里巴巴B2B公司的净利润同比大幅增长409%，达到11.2亿元人民币，销售费用占比则由2006年的48%降至2007年的34%。2007年11月，阿里巴巴B2B公司融得16.9亿美元，在香港上市。

如此一来，上市的最大目的之一——“战略储备”已然达成。2007年9月，马云表示“淘宝网不仅今年免费，在未来更长的时间内将继续坚持免费。”2008年7月，在淘宝五周年庆典上，马云宣布阿里巴巴集团将向淘宝追加投资20亿元。

这些钱相当一部分来自于阿里巴巴B2B公司。“B2B上市是以卖老股为主，卖老股的钱就留给集团了。上市公司只留了3亿（美元），14亿（美元）给了集团，加上集团账上原来的4亿美元，就有18亿美元。2007年时的美元！好多钱，比现在的18亿美元多多了。”卫哲说，他家里还留着中供团队的吉祥物：一只奶牛形象的公仔。

外界并不关心输血，因为阿里巴巴B2B公司足够炫目。过不了多久，公司的市值攀升至250亿美元，一跃成为全球第五大互联网公司。卫哲说：“我们等于腾讯加百度加新浪，还有零头。”

年底，卫哲带着颇为自得的心态，去向马云做年度总结。在20个KPI（关键绩效指标）中，他超额完成了18.5个，算上把公司带上市，这道他任职近半年后才确定的附加题，他认为自己2007年的表现“肯定100分”。

但马云给卫哲打了75分。大概是看出来卫哲觉得冤，马云又跟进一句：“David（卫哲的英文名），其实上市这件事你100分。”卫哲更觉得冤：“把附加题拿掉，我刚刚得60分。”

作为一个自认为100分的金领，卫哲不可能静下心来，更别说刨根问底地分析自己了。根据《阿里味儿》一书的记载，卫哲憋着一口气开始了2008年的“拧毛巾”之旅：“我再干给你看，不就是20个任务吗？看你年底给我打几分。”

## 新续分开

卫哲提出了市值管理：怎么才能达到500亿美元？与此对应，阿里巴巴B2B公司2008年的净利润应达到1.6亿美元左右。换言之，业绩需要翻一倍。

在此目标下，作为营收主力的中供会员应越多越好，但中供会员 [6](#) 却在两三万这个量级徘徊不前。这当然不是中供系的销售能力不行。事实上，他们的能力之强，让见过世面的卫哲也啧啧称奇。一次，中供的一位销售员身穿黑西装、白衬衫，手捧鲜花去参加了客户的葬礼。献花、鞠躬完毕，他告诉死者之子：“你爸爸的遗愿是跟阿里巴巴签一份中国供应商的合同。”他立刻得到了签约合同。没过多久，此事被上报至卫哲，看如何处理这个疑似违反价值观的行为。卫哲觉得这件事不大好，可要开除员工又死无对证，于是批评教育作罢。

所以，卫哲告诉笔者，中国大约有100万家出口企业 [7](#)，在新人不堪大任的前提下，是老销售员签新客户的速度变慢了才导致客户数的停滞。“他手上五个老客户的时候没关系，还在开发新客户。当他有二三十个老客户的时候就不冲了，就服务续签，签新客户累啊。丢一个老客户就补一个新客户。他每个月也会有万

把块钱，过得很滋润了。当然，二三十个是低限，好多人手上有三四十个老客户。像以前罗建陆那个级别的销售员，手上有上百个老客户，他冲什么新客户？不冲了。”卫哲的结论也很明显，客户数要增长就“不能让老中供躺在老客户的身上”。

一直“用出世的态度旁观阿里的入世”的张卫华认同卫哲的观点，“有一些老人，积累了非常多的客户，他的精力没法分配，就有可能躺在老客户身上，每个月签的新客户非常少，但拿的提成非常多。对于整个组织来讲，新客户进来的速度太慢了。”

还有一个权重较低却不容忽视的理由是，当时中供的客户体验并不理想，而新续不分即是原因之一。卫哲说：“服务老客户的时候，我们给他加指标，要加新客户，结果（他）对老客户服务不好了。”当然，中供的续签率仍然算高。“客户少，而我们都是以人脉来维系的，很多客户一签就是三四年。”陈国环告诉笔者，自他进入阿里巴巴以来，全国范围内中供的续签率都在70%以上。

2008年3-4月，卫哲决定把团队和 workflows 按新签和续签分开。一个销售员签下新客户后，经过三个月的交接期，再把客户转给同一区域内专门做续签的销售员，由后者来完成下一年续签老客户的动作。

老客户转介绍也不一定分给新签的销售员，而是统一分配。新签团队只卖基础版会员，中供系称之为“裸供”。续签团队才可以销售广告位、额外关键词等增值服务。续签团队的激励机制也是金银铜制度，但因其客户数比新签团队大，所以提成点数要低一些。

续签团队的人力配比与新签团队类似。一般而言，区域经理治下，便有新签团队和续签团队。与新签团队一样，续签团队之间也时常PK。不过续签团队的业绩很大程度上受制于客户数的多寡。用一位续签主管的话来说：“你有800家客户，我有2000家客户，你怎么玩都玩不过我。”

就整个区域而言，新签团队数量居多。比如，广东大区在2008年大约是3个续签团队、7个新签团队。从技能上来看，新签团队更强调员工的“更猛更持久”，续签团队更注重员工的知识维度是否全面。公司要求管理层将前者带出智慧，将后者带出激情。

后来，为了进一步减缓交接期客户的不适，新签客户时负责续签的员工也得在现场。2008年下半年，阿里巴巴B2B公司专门成立了售后部门来完成续签工作。作为分类管理的体现之一，阿里巴巴B2B公司新开设的区域内，新续不分保持了3年。

卫哲还表示：“今天的分是为了以后的合。分，是把客户数推上去。但是中供这个产品不可能永远无限量卖的。新续合在一起，什么时候做呢？如果以卖增值服务为主，当然要新续合并。客户已经基本饱和，没新客户了，再合。分批合，新区慢慢合。”卫哲的观点合乎一个称职CEO的思考闭环，不过，在笔者的访谈中，新续合并是绝大多数受访对象都没什么印象的观点。

张卫华认可新续分开，因为他发现，中供的市场效果不佳，原因并非出在中供这个产品本身。“我当时手上管着1000多家客户，我把他们分类后发现，绝大多数反馈效果不好的客户，都没怎么去操作过它。客户完全不了解互联网的操作模式，比如说经常发布产品，排名可以靠前；多设置一些关键词，排名可以靠前。

客户压根儿不了解这些东西。”

这既体现了中供系的销售能力之强，也体现了其服务能力的不专业。“（产品）卖出去了，但如果客户没操作，我们也没有跟进服务，销售就变成了干卖。再不分，效果肯定不好，（产品）还是没有价值。让一部分懂互联网和外贸的人去做售后（续签），让有开拓能力的人、能让客户签单的人专门做前端，在我看来，当时的新续分开有很大的积极意义。”<sup>8</sup>转任售后主管的张卫华愈加琢磨如何用服务来驱动业绩的成长。

## “祸国殃民”

不过整体而言，新续分开招致了大部分中供人的强烈反对。他们认为此举或许是为了让老销售更有冲劲，但说到底是为了财报上的利润数字。“削减佣金支出成本。上市以后，每块肉都很重要。你要超越投资者的预期，不然股票会大跌。从管理角度来说，我大概能理解。如果我是卫哲，我也会那么做。但从销售角度来说，不能理解。而且我去理解它干吗？为什么要理解一个影响自己利益的政策？”邵军望对笔者表示，卫哲作为上市公司的CEO必须对每季度的财报负责。

仍在广东担任销售员的唐万里相信，公司因此省下来“超级多的钱，增加了利润，为什么有人骂卫哲？”在祝孝平的记忆里，这个没办法的办法导致很多人的收入急剧下滑到“平均工资只有六七千元”。顺便一提，新续分开意味着老客户续约所带来的业绩积累优势不再，某种程度上导致金华永康“圣地”的称号有所动摇。

卫哲知道销售员不会喜欢他的政策，“收入减少是实在的。（新续分开）是没办法的办法。”但有些人认为新续分开的影響力不止于利润、收入和股价，还有销售员能力的成长。

“（这）并不是非常靠谱的招。”已在佛山升为主管的王毅明对笔者表示，新续分开有两大弊端：“一个销售员正常的逻辑是把客户签进来后好好服务。中间一刀切断，管新签的人会想尽办法提高客户的期望值，这样客户才愿意掏几万块钱；而续签的人一定是期待客户的期望值不高，否则很难服务嘛。没分开的话，销售员不敢说谎，他自己要对说的话负责任。分开之后，售后服务就很麻烦，客户的不满意度非常高。

更重要的是，员工的培养逻辑全部被阻断了。你希望销售员锐利，那锐利是怎么来的呢？是磨出来的。怎么磨？需要大量的同行故事、成交记录、客户互动，这些给销售员提供了最好的素材。没这些经历，销售员只是很薄的一个刃，拿着干巴巴的一堆数据、一套话术去谈客户，谈不下来，就放弃了。（新续分开）并不尊重人的客观成长规律。”

邵军望更是不无激烈地认为，新续分开斩断了阿里地推的龙脉，销售的核心价值自此不复存在，全国年度销冠这种头衔也不再具有多大意义。“由于你服务好，客户会买你更多的广告，还给你介绍客户，这叫销售。销售员能看到长远的发展前景，能长期干下去。现在签完客户给别人，这叫机器。那我对客户就不负责任了，我的销售生涯也没有长远的计划了。大家会变得急功近利。销售员不好，主管也不会好，队伍就开始乱了，没有希望了。2007年以后，我们地推团队就没有战斗力了，地推已经跟阿里没什么关系了。没有英雄了，那个时代不讲英雄，激情燃烧的岁月过去了。”

如果说邵军望此前认为中供系价值观被削弱还带朦胧意味，现在他相信风口的确变了，“身不由己，局部要服从大局。局势变了，我不看好这个部门。”于是，他转岗去了淘宝。他是因新续分开导致的不大不小的离职潮中的一个。“真正想做业务的人不做业务了，走了。或者做经理，或者去别的部门，或者去别的子公司。离职（跳槽）的有，去创业的也有。”

必须指出的是，相当数量的中供系成员也相信新续分开并非完全出自卫哲的本意，至少也得到了马云的大力支持。“很有可能马云说了（新续分开的意思），卫哲不知道深浅。一听到这个，马上就回来说，然后赶紧落地了。很多销售员说卫哲‘祸国殃民’，未必客观。”一位中供元老说道。

在新续分开的讨论会议上，王刚提出了一个自认为挺有力量的比喻：“跟客户签单，建立起信任不容易，刚建立完就丢给后边的人，相当于把我们所有的血管割断后重新接一遍。这件事情很耗公司的精气，不能这么干。”

马云一时间没说话。他出去了一会儿，又回到现场反驳王刚：“（新续分开）好比孩子从母体里出来后得剪断脐带，不能靠脐带血了，他需要喝奶。”王刚想：“也解释得通……道高一尺，魔高一丈。”

日后马云回顾新续分开时再次强调：“在座的绝大部分员工，你在三四月份经历过（新续分开），一定会觉得痛苦，但是这个痛苦我们认为方向是对的。”

## 第十二章 批斗会

### 股东的表情

马云认同卫哲增加客户数的想法，但反对他见机构投资人——尽管两者源自同一初衷。马云说：“你别见投资人了，见了就着魔，就知道为他们服务、为他们着想了。”卫哲说：“多少人会骂，在网上骂（我们）。”马云说：“你别看他们骂。眼不见，心不烦。”

“外部股东我可以不见，员工总不能不见吧。”卫哲琢磨着。在香港IPO后，媒体报道近1000名阿里巴巴员工成为百万富翁——像王刚的身价便达到了几百万元，其中约300位的身价更是达到千万级别。而且，阿里巴巴集团大约有6000人持有阿里巴巴B2B公司的股票。上市前，马云即表示他最大的顾虑就是员工的心态，比如如何看待公司的股价。

马云说：“上市不上市有一样东西我们不会变的，我们的使命感不会变。我们永远把客户放在第一，员工第二，股东第三的原则不会变……不会因为股市大跌，股票下滑了，我们就往东走、往西走……”

值得一提的是，马云所说的“股票下滑”是有底线的，“我们要认清今天的市值，我们的真正市值是80亿到100亿元，哪怕是跌到20元，跌到13元，我们也不能因为股价下跌而心里发慌。但13元不能再掉下去了，至少保持在13元以上。”卫哲则在IPO后对媒体表达了管理百万富翁、千万富翁的信心，“雅虎投资时，我们已经积累了经验，能够平稳过渡。我相信团队都是以创造奇迹为凝聚力，管理百万富翁不是问题。”

但事实上，当股价出现波动时，包括卫哲在内的员工股东都面临着始料未及的冲击。阿里巴巴B2B公司上市，让中供系销售员第一次看到了那么多钱。叶程坤说：“看到银行账户上多了几个零，大家都很高兴。”俞朝翎认为他们成了土豪：“一夜暴富……第一次拿到那么多钱，以前都是压箱底的股票，现在突然之间可以套现了……”

一夜暴富影响到了中供系。他们现在知道股票约等于人民币了。叶程坤说：“阿里股价波动一下几十万元就没了，这一个月工资和奖金加在一起也没有那么多。”于是，他们都非常关心股价的波动，不少人还开始炒股。俞朝翎说，有一段日子他们看股票的时间特别多，“当时很多人炒股指，一天可以翻五六倍。”他们开会的时候，也在看股票的实时行情。持股越多的人，受到的影响越深。

笔者采访到的中供系成员，相当数量的人对阿里巴巴B2B公司当年的股价波动记忆犹新。阿里巴巴的股票一直表现不好，从最初上市的时候13.5元，第一天



涨到20元，第二天涨到40元，后来一路狂跌到3元，之后又涨回到6元……股价高，他们的表情自然轻松愉悦；股价低，表情自然难看。叶程坤认为，这是人性，难以控制，（股价低）不高兴就是不高兴。

卫哲向笔者回忆道：“我来自员工股东的压力比外部股东的大。逍遥子 [9](#) 写过一封信说不要看股价，要看客户。当年跌破发行价的时候，我也写过。写归写，股价不好是写在员工脸上的。他们的期权还没有变现，还在锁定期内。我们后来发的期权是19元左右，股价跌到3元，期权都白发了。我哪儿知道会跌到3元？我当然希望股价回到40元。不是我一个人在担心，其实全体团队都想多做利润。你都不用动员，员工也会急的。他觉得多几千万元利润，股票就会涨，他们的收益会好一点。否则，一辆车、一套房就没了。这是很实在的。这是人性。”当然，卫哲承认此说有自我辩护之嫌。

## 志存高远

希望股价回升的心态牵动着整个阿里巴巴B2B公司。有一次，诚信通的产品部门将阿里巴巴中文站的社区入口调整到了边角处，原位置则拿来当广告位出售。快到晚上12点时，马云给卫哲打电话：“你怎么搞的？想钱想疯了？你知不知道（社区入口的位置调整）？”

卫哲惊诧道：“（我们）讨论过，我也没反对。已经换了吗？”马云说：“你太不认真了。你要盯着。我都看到了，你还没看到，马上恢复回去……”在卫哲的记忆里，马云的言论可以称之为“骂”，也可以称之为“严厉批评”。这是卫哲任职期间，马云唯一一次在22点以后给他打电话。第二天，马云来找卫哲解释，他反应较大的原因：社区入口的权重下降是个错误。

卫哲说：“下面的团队把位置给降权了，还没等我批，他们就上了。增加收入挺好的。兄弟们穷疯了，找钱嘛，我肯定没反对。真让我批，我也会批的。”卫哲还跟马云算账：“那位置一年几千万元的收入，而且几乎是纯利，没什么成本。我们对几千万元还是有感觉的。”

马云则跟卫哲讲道理：“即使是B2C，也没有一个消费者会每天都买东西。你还是做B2B的，更没人天天来了。但你需要有人天天来逛，现在你把来逛的入口给灭了，那是不行的。”

这一次，马云赢了，但他的精力主要在淘宝。担任阿里巴巴B2B公司CEO的卫哲是比马云更直接管理公司的那个人。

卫哲还盯上过税务成本。鉴于阿里巴巴B2B公司的“绩效、奖金、股票、提成……全部交税。有的销售员要交几十万元的税。全世界我都没见过交税这么规范的公司。”卫哲来了没多久，曾打算给员工进行合理避税。员工当然也包括卫哲自己，他的百万年薪扣完税，到手不过60余万元。

马云说：“你去谈那个干嘛，你有这个心思好好做业务，该交多少交多少，别多交就行了。”卫哲再度意识到马云的确是志存高远。“跨国公司还做一些合理避税，但阿里不做。我很尊重马云这一点。他一定是觉得，如果你脑子里整天在想怎么省点税，就没精力去把业务做大了。马云觉得他要做一个伟大的事业，不想在这种地方有瑕疵。”

马云关心的始终还是人力资源和战略，即价值观和布局。2008年7月前后，



马云告诉关明生，他在比尔·盖茨家里和杰克·韦尔奇吃饭。关明生问：“你讲了那句话没有？”因为马云曾表示要以GE培养了关明生这般人才向杰克·韦尔奇致谢。如今马云心愿已了，“所以我打电话给你”。

或许是因为卫哲没有一线销售经验的关系，或许是因为当时的销售副总裁一个生孩子、一个遭降级<sup>10</sup>，总而言之，马云认为卫哲需要帮助。2008年5月，阿里巴巴B2B公司请李旭晖担任公司的顾问。与长期居住在加拿大的李琪不同，李旭晖那时在上海休养生息。鉴于一周去公司三天即可，刚离开公司不过两三个月的李旭晖接受了邀请。

## PK2.0

李旭晖去留期间的中供系，管理上在“拧毛巾”，情绪上则掺入了几许狂热。已彻底离开“温和”状态的PK，堪称中供系内这种情绪的代表性行为。

阿里巴巴B2B公司的PK与大多销售导向型公司的走过场式PK最大的不同，是中供的PK拒绝走过场。“我们是真PK。”俞朝翎对笔者说，中供系内部PK时投入了很多情绪，“有的人输了，可能要通过一两个月的时间才能调整过来。”

而且，这与中供系盛行的兄弟情并行不悖。那时已成为中供系悍将的王正洪说：“是兄弟就把兄弟干掉。我认你是兄弟，我就把你干掉，我要超过你。同时，我们坐在路边撸串、喝啤酒，这就是我们的文化。”

所有人都不想输。不知道前文所述，是否能给读者“中供是战场”的感觉？如果没有，笔者在这里强调一次，中供就是战场。在销售铁军里，业绩好的人、排名高的人可以横着走；如果一直排名倒数，可能熬不下去；如果业绩不佳，说话便没人听。

张卫华一直觉得，自己系统化培训客户的思路大有价值，但由于对销售业绩的提升并不直接和显著，所以他只能在自己的小天地里做实验，没人搭理他。在中供系，想要成为有故事和传说的人，全靠业绩。

因为投入了真正的情绪，中供系才会在PK的形式与内容上花样百出，以进一步调动和烘托团队的情绪。其中，以启动仪式尤为出名。2006年开创的歃血（鸡血）为盟，经推广之后已被认为不足以显示决心。有的区域经理不明白杀鸡的意思是给鸡割一道口子使其流血即可，于是，他在案板上一刀将鸡头整个剁掉。可想而知，鸡血喷溅到了墙上与员工的身上。老员工自然认为“很好，有血性”，新员工则大惊失色：“你们是一群畜生吧？太血腥！”甚至不乏因此直接离职的人。

另外，中供系内也一直有人看不惯这种杀鸡、喝酒、摔杯子、喊目标的做法。在讲究数据、谈判、产品等要素的传统销售行业历练过数年的张卫华觉得，这“简直是挺丑陋的一件事情。挺low的，我不太适应，很反感。纯粹的鸡血和激情打动不了我”。

到了2007年，阿里巴巴B2B公司需要革新自己的形式，但没有向张卫华期待的方向转变，而是变得更夸张和刺激。王正洪在启动仪式上做到了推陈出新。他此前与人PK，“基本上不输”。比如2006年，他带领自己的“黄金舰队”后来居上，成为全国业绩第一的主管组。2007年，王正洪在青岛区域被晋升为经理。当年12月，因缘际会，他决心与上海区域进行月度PK。

中供系内的PK，大多是像青岛与上海这样的同级别月度PK [11](#)。从人数上看，这是一场40人PK150人的非对称战斗；从市场规模上看，上海自是远远高于青岛，这是一场以弱击强的战斗。王正洪认为，团队只有发挥出所有的潜力才能战胜上海。潜力在哪里呢？在内心深处。那该如何将其激发出来？

“浙江和广东大区的启动仪式，每次都要杀鸡。但为什么要杀鸡？鸡满地跑，抓住鸡就要半天，这不是成了笑话吗？启动仪式得非常庄严。”王正洪琢磨了一晚上，想出来一个叫血浓于水的做法。“（不杀鸡）直接人上去！大家都重视兄弟情谊，那所有员工喝浸透了管理层鲜血的酒，那就表示喝了管理层的血。是不是挺恐怖？启动完了发邮件，现场所有人再收到这封邮件。（大家）全力以赴冲杀，感觉出来了，那就完美了。”

王正洪与手下的五个主管商议此事，包括女主管在内，人人赞同。之后的启动仪式上，王正洪展示了中供系与其他销售型公司的粗野PK不同的地方。

“我们包装得很好，我们不会粗野。我们的方法套路还非常完备。”他向自己的40个兄弟姐妹娓娓道来：“为什么打这场战役……意义是什么……我们的收获是什么……如果每个人不是为了团队利益去努力，这个团队一定不会成功。大河有水小河满，如果团队被打垮了，个人荣誉在哪里？个人价值又怎么体现？”

王正洪表示，希望以喝酒的方式为此次PK壮行。他并未提前告诉员工，他们将喝到人血酒，“不说了。直接用行动表示。”主管上台后，与王正洪一起割破手指，将血滴入此前买来的酒瓮里。据王正洪观察，没人觉得此举出格，所有员工都受到了极大的震撼。

销售员们依次上台，在白纸上庄重地写下自己的业绩目标，然后喝掉碗里的酒。100万元的业绩目标号称“英雄”，50万元则称之为“轻骑兵”。在众志成城的氛围里，一位女销售员还将体重140斤左右的王正洪抱了起来，以此表决心：“老大，我们一定会成功！”

整个过程，这种氛围让王正洪觉得就像“宗教一样”。但他不认为其中有何出格之处，“我觉得很自然，非常自然。”他的时任上司、山东大区总经理陈国环也不觉得有何出格之处。陈国环还给王正洪打电话，鼓励其创新之举做得漂亮。

但阿里巴巴官方并不这么认为。阿里巴巴B2B公司的首席人力官给陈国环打电话，从健康角度对此予以批评。陈国环则向王正洪转达了公司的意见：“喝人血有健康隐患，你要注意员工的健康。”王正洪回道：“刚体检过，主管的身体很健康，我也很健康。”多年后，事过境迁，王正洪才觉得，喝人血这事本应“吓得半死”才对。

但这个与众不同的仪式在当时确实提升了团队精神。“眼神都不一样了。”王正洪回忆起此后的团队状态，“团队的动作很快，效率很高，精气神很旺。”最终，全力以赴冲杀的青岛区域以900余万元的月度业绩战胜了上海区域。

“赢了！”王正洪说道。

## 押注

为了增加真实感，中供系内部PK的另一大特征是赌注。赌注有时是来自参与PK团队的内部筹资，有时是基层管理者的个人出资，金额则是双方认同即可。

2008年10月入职河南任区域经理，作为中供第二波空降的管理者之一的冯全

林便喜欢押注。由于之前的职业生涯已经有所积累，他与人单对单PK时动辄下注1000元。一个月下来，冯全林用于PK押注的钱有数万元之多。而且，他对此表现得云淡风轻，“输赢不重要，重要的是通过这个形式激发出每个人内心的斗志和对成功的欲望。单看某次PK的结果是没有意义的，更多的是看PK背后的增量。例如，某同学最初的目标是20万元，因为PK调高目标为40万元，最终他做到了30万元，其实不能说他输了。”

日后以凝聚人心、关注团队成长为风格的冯全林告诉笔者，他特别在意赌注，既因为自己崇尚不打嘴仗，还因为赌注体现出了某种责任感。“跟谁PK，最好要有赌注。特别是那种为了博名的，起码得有赌注。要真PK，对目标要真信，你说要做30万元，你真的believe（相信）30万元，请拿出真金白银来体现你的决心。你要是做不到，就不要喊出来。喊了，请你真对自己的30万元业绩负责。”王正洪将PK理解为责任，一种“招之即来，来之能战，战之必胜”的责任。

冯全林自己就是这种人。日后，他遭遇过无理挑衅者的PK，气愤之极，他喊出10万元的赌注：“你不是很有钱？咱们一人出10万元赌注。如果不敢，请你闭嘴。”值得一提的是，挑衅者最后认怂了。当年的那场PK如果成行，冯全林说自己会有六成胜算。

为激发团队的积极性，冯全林还愿意进行不对等的押注。“你赢，我给你1000元。你输，给我200元。”

PK后，惩罚仪式则颇具刺激性。冯全林说：“大家都拿现金，那时候不流行转账。拿着现金，在开大会的现场数钱，（败者）数给对方，合影留念。”

“有的要在正式场合承认‘我输了’，要鞠躬，并且要把战报写出来发给全员，你如何输了，还可能被剃光头等。”北京区域的罗炜巍说，败者会实实在在地感受到丢脸，而这体现了管理之道的人性，“这就叫把人性挖得透透的。阿里不是有一句话，‘懂人心、识人性’嘛。”

由于下赌注对团队责任感、积极性的调动行之有效，2008年前后，中供系内对赌注的运用渐渐走向了高潮，三五千元已经成为风气。

“后来变成了整个团队的强行摊派，比如，这个主管组和那个主管组各拿2万元出来。这样的话，每人摊派两三千元。问题是，业绩不好的人拿不出这个钱。而且一旦输掉了，他连生活费都没有了。”俞朝翎回忆道，“后来，我们把这个东西砍掉了。允许正常PK，赌注不是太大，也允许。赌得太凶，我们是要介入的。”

日后在大连担任区域经理的夏小虎觉得自己的“客户培训客户”的路数与大家不一样，他不喜欢中供系内流行的PK。“你要想市场、业绩一下子起来，重点是做这两件事：一是激励你的团队、激励你的人，可以是杀鸡、喝酒各种仪式；二是激励你的客户，你说用什么方法最好？无非就是给优惠，这一个月促销给多少、折扣给多少。”

话是这么说，但夏小虎也知道PK确实有用，“我也搞”。他来到大连后，将自己的客户培训客户的套路运用其上，业绩渐有起色。但大连区域积弱已久，士气始终无法提振到应有的位置。

夏小虎感觉“必须要打一场仗了”。他带着区域40来人，提出了引领北京大区的口号。在他们的启动会上，没有杀鸡，但夏小虎说在宣布“要甩掉最后一名的帽

子”时，“区域里所有人都哭了，还有一个主管单膝下跪，祈求打赢这场仗。我们没有跟任何人提出来PK，但是要跟所有人去争这个头名。”这场实质为自己跟自己的PK，最终让大连区域获得了第三名的佳绩。“业绩过了800万元，而平时的业绩200万元、300万元就不得了了”。

张卫华说，干嘉伟也不喜欢鸡血，但他知道它有用。“激情是什么，激情是愿景和目标的温度计。愿景、目标越清晰，你越有激情……他说自己其实连口号都喊不出来，但是他知道谁会喊口号。意思是什么？这个事情（鸡血文化）是有价值的。”

在胜负、责任、金钱、业绩等目标的狂热渲染下，2.0时代的PK既算落实，也算促进了卫哲志在“拧毛巾”的精细化管理，而且效果不错。“抓结果、抓数字，抓得很厉害，一开始我们每个季度都达标。我们的股价还撑着，30元左右，挺好的，也挺厉害。（阿里）那也是一百几十亿美元的公司，中国最大的互联网公司，我们的市值比百度、腾讯都高。”卫哲对此历历在目。

## “庐山会议”

阿里巴巴B2B公司让马云坐不住了。马云不喜欢眼睛盯着股票的管理层，“……应该换掉。假如管理层眼睛盯的是客户需求、盯的是员工、盯的是怎么渡过难关，那么，这就是优秀的管理层。”

大概自阿里巴巴B2B公司上市起，马云面对股东也一直公开宣扬的观点是：客户第一、员工第二、股东第三。2008年7月22日，马云发表公开信告诫员工要做好过冬的准备，“……我们不仅仅要让自己不倒下，我们还有责任保护我们的客户……帮助他们渡过难关是我们的使命，是让天下没有难做的生意在今天最完美的诠释……让我们再一次回到商业的基本点——客户第一的原则……”

2008年7-8月，一次“组织部”扩大会议结束后，马云让阿里巴巴B2B公司的干部留下，“我们看一看过去B2B一年到一年半以来的事……你们把晚饭准备好……类似今天这样的会，阿里巴巴9年的历史上一共只开过两次，一次是18个人的时候……今天晚上将是第二次……”

众人无不大惊。这种以同事为主角，致力于帮助同事落地、认识到自己问题的座谈会，在阿里巴巴被称为“鲜花与拳头”。这种会屡见不鲜，但这么高级别、这么大规模的“鲜花与拳头”，俞朝翎、干嘉伟等人都是第一次参加。日后看来，也是最后一次。

卫哲则一听就想到了中共党史。他认为可堪类比的应是遵义会议和庐山会议，“第一次遵义会议挽救了党、挽救了革命，那这第二次可能是庐山会议了。”马云让卫哲先发言。卫哲开始做自我批评，对入职以来“战略上、战术上犯的各种错误都做了交待”。

马云又让每个人都来讲讲，“不要有任何顾虑”。没人说话。在场的俞朝翎感受到了气氛的尴尬。这时说话，岂不是批评自己的“大老板”？阿里巴巴的企业氛围再简单，六脉神剑的地位再高，也是没人说话。

曾鸣补充解释道：“今天要重新建立信任，而不是把谁打倒；发现问题，大家要做的是捆绑在一起。”还是没人说话。或者，在座的干部们还是有些懵。于是，马云表示：“错过今天，就不会再有这样的事了。你们平时工作当中的问题和抱

怨，就都不要再提了。今天是最后一次机会。”卫哲也发言鼓励道：“我绝不给大家穿小鞋，我有足够的胸怀。”

还是没人说话。最后曾鸣点名王刚发言。王刚虽然普遍被认为聪明，但也极具中供系的“简单”特质。他当即发表了类似于“卫哲没那么关注我们的成长、做的决策更多不代表长期利益、为财报做了很多事情”的言论。末尾，王刚还表示昨夜自己与陈国环在酒店里讨论了半天，认为这些事情确实有必要聊聊。

此言一出，马云点名陈国环发言。陈国环说，他与王刚聊到半夜三点，觉得为公司未来的成长考虑，有些结论说得对。外在形式自不待言，大背头、西装革履的卫哲与中供系格格不入，这被陈国环认为“太形式”。工作中，陈国环觉得卫哲的那一套也太形式化。

有人起头，众干部便开始畅所欲言。俞朝翎认为，卫哲抛出来的想法太多，自己接不住。“我们还没有弄清第一个，第二个、第三个就来了。怎么把这些理顺，就比较痛苦。”其他人所说与王、陈、俞等人大同小异：卫哲不重视产品、不重视客户体验、不用使命感和价值观做事情、只关心利润和数字……

谈至深处，不乏女干部激动至声泪俱下。此情此景，让似乎整场没发言的干嘉伟有些懵：“我没有觉得David有那么让我难以忍受，可能我比较迟钝一点。”

马云没有发言批评卫哲。卫哲告诉笔者，自己因此更觉冤枉和委屈：“我这么刻苦，我待群众也挺好的。但是为什么呢？群众批斗我。四分之一的人发了言，全是扔砖头，难道我的战略、战术都错了吗？你们就没有想想执行问题？你们有多少人了解我呢？”

卫哲想到了自从阿里巴巴B2B公司招股书披露以来，因为自己的期权数所遭受到的来自同事的压力。他认为“批斗会”中有人带着这个情绪。“不是所有人，但确实有人。”

卫哲即便不是阿里巴巴B2B公司里最累的人，也能列入最累的人之一。他基本上每天都是公司里最早到、最晚走的一个，中间则是川流不息的各种会议。自进入阿里巴巴以来，卫哲几乎没休过五天以上的假期。

两个小时过去了，一半的干部发言完毕，还是没人替卫哲说话。连公认的好人吴敏芝也说：“David，我觉得你这些地方不对……我们看到你很用功，每天都做到很晚，但是有什么用呢？你这么累，我们也没觉得有什么好。”

在卫哲眼里，吴敏芝是一个“很纯洁、很真、没有私心的人”。这样的人如此直言不讳，众干部又几乎众口一词认为卫哲有待改进，让卫哲不得不服气。“如果团队里一半人说我不对，一半人说我对，那我委屈大了。但都在说我不对，我反而明白了，问题确实在我，我就不委屈了，反而就坦然了。我只要改变自己就可以了。”

俞朝翎事后总结道，这次会议仍是“所谓的鲜花与拳头，是当众说出他所存在的问题是什么。我不认为这是一个批斗会。（这）是一个怎么帮助他去落地，真正认识到自己问题的一个会议。后来大家戏说是一场‘批斗会’。”

## 的哥与老大

用逻辑理解事实总是比情绪快。据《阿里味儿》一书的记载，凌晨2:45左右，会议结束，卫哲带着“非常难过”的心情离开了会场。他觉得这“就是个批斗



会，而且是突然袭击。”

但在回家的路上，他收到了与会干部发来的短信：“David，其实你不容易。”“David，挺住！”“David，我们支持你！”卫哲不认为这些人虚伪，他们大可以说些既让马云听得舒服也让自己听得舒服的话，要知道他毕竟是现任CEO，是职级比他们高非常多、对员工升迁和待遇有很大影响的老板。而他们不说让卫哲舒服的话，这让卫哲认为他们是真心批评，也是真心希望他“挺住”、真心“支持”他。

卫哲对笔者表示，他也不认为马云主持的“批斗会”有多少阴谋论色彩。“那是个‘批斗会’，但不是马总预先安排好的。我看得出大家脸上的惊讶，我（事先）也不知道。但马总没有扔砖头，没有定调。只是说看一看B2B过去一年到一年半以来的事。‘看一看’是很中性的词。”

阿里巴巴的确与绝大多数公司不同。据卫哲所知，在别的公司出此事件，被批斗者遭遇的一般是现场支持，背后背叛。卫哲说，他对同事真心希望自己变得更好这一点“很感激”。

他还深层次地重新认识了阿里巴巴。卫哲像评论家从美学角度鉴赏一幅画似地说起了自己的感受：“阿里巴巴比任何一个组织都让你有安全感。我们在安全的环境下，再怎么批斗也出不了事。我还想明白了一件事，如果马总不让我干了，还开‘批斗会’干什么？没有必要组织一个八小时的会。”

第二天，马云给卫哲打电话：“睡得好吗？”卫哲说：“挺好的，睡得很踏实。”他“照常九点钟上班，进办公室嘻嘻哈哈，跟往常一样”。但卫哲说，自己的骨子里开始发生变化，“我得听团队的声音”。

他先从外观上开始改变。曾有人在卫哲刚来时表示：“你穿的衣服，跟我们的距离很遥远。”卫哲当时回应道：“你怎么这么不成熟，怎么能从我的衣服判断我们之间的距离呢？”现在卫哲打算入乡随俗。

卫哲并未刻意。他仍是精英范，只是不再天天西装革履了。他开始买商务休闲装 <sup>12</sup>，穿牛仔裤。“很随意，也开始穿拖鞋了。”陈国环觉得卫哲的变化很大，“不抽烟也开始抽烟了，胡子邋遢的。”

称谓上也有变化。在一次经理会议上，卫哲郑重宣布：“你们叫我卫总很难受的，你们也不叫干嘉伟干总啊。胃肿（卫总），肝肿（干总），都不太好受，所以还是叫David，阿干吧。”卫哲日后还给自己起了个“的哥”的花名。有一次过完年，卫哲还以“的哥”造型站在公司门口欢迎大家上班。

张卫华记得，有一次绍兴市政府请卫哲等阿里巴巴员工吃饭。席间，卫哲被劝酒太多次后，向团队求助：“兄弟们能不能帮我喝两杯。我下午还有一个会。”走之前，卫哲又请绍兴团队帮他买个汉堡，因为自己没吃饱。最后，张卫华等人目送卫哲拿着汉堡、坐着捷豹离去。卫哲与马云之间亦有改观。大概从2009年开始，卫哲不再叫马云为“马总”，而是叫“老大”。

卫哲的业务逻辑也发生了改变。那时吕广渝仍处被贬期，国际事业部 <sup>13</sup> 一时间没有销售VP（副总裁），卫哲便亲任该职与前线共事。一次，中供的产品线团队正讨论要不要修改高压线，比如在阿里巴巴考试作弊到底是警告还是开除？要不要看对公司有没有损失？卫哲回忆讨论过程道：“没有损失，但违反我们的诚信价值观，一切信任的基础就没有了，所以统一了思想，大家觉得还是要开除。”



当再次碰到产品设计、定价的问题时，卫哲也试图用价值观来处理工作：“到底我们对客户的价值有没有真实地创造出来？如果没有，就要重新设计、定价。我发现这样一来，比以前讲道理轻松多了。”<sup>14</sup>

自称“先长脑子、再长骨头、再长肌肉、最后长灵魂”的卫哲逐渐意识到，“有灵魂的公司是伟大的公司，战略则是公司的骨架，而执行力是人身上的肉。一定是先有脑子，再有骨架，然后才是肉。”

## 感谢金融危机

回顾过去，卫哲觉得自己把上市前的生存手段当成了常规武器，2008年仍在变本加厉地“拧毛巾”。他知道，改变得从自己的思维逻辑入手。如果把自己当成职业经理人，那么势必会以股东利益优先，而股东有时候的确不如客户靠得住。

2008年10月，美国的次贷危机发酵为全球性的金融危机，全球股市哀鸿遍野，阿里巴巴B2B公司的股票一度跌到了3-4港元<sup>15</sup>。当年的Top Sales对阿里巴巴B2B公司的股票操作也由此一败涂地。以事后诸葛亮来看，他们将新手力求一夜暴富的心态和往往沦为炮灰的结果体现得淋漓尽致。

叶程坤说很多人完全不懂股票操作，全是高买低卖，比如他自己，“因为乱炒股，生生把千万身价炒成了百万身价。那可是2007年的1000万元，能在当时的北京买10套房子。”最极端的案例是现在的阿里巴巴集团合伙人、伟业系出身的“圣地”销售员方永新，他在阿里巴巴B2B公司股价达到30-40元的时候大笔买入，因为看好它能涨到100元；在股价跌到3-4元的时候大笔割肉抛出，因为他认为股价会跌到1元。

俞朝翎的遭遇是另一种类型。但凡人生有什么大需求，他便抛售自己持有的上市公司股份改善生活。日后，他对此描述为“抛得很惨，亏了不少500万元”，因为俞朝翎相当数量的股票是在股价从谷底反弹至5元的时候抛售的。俞朝翎当时的感想是“太走运了，赶紧跑吧！”但5元显然不是阿里巴巴B2B公司股价回升的终点。

日后知道自己亏了，俞朝翎的感慨是：“一人一命。你的能力不足的时候，机会给你了，你不配拥有这个财富。抓得紧，就死得快，德不配财。”拥有股票的中供人，可能有超过95%的人抛售了不少股票。此前和此后，贺学友就是因为卖掉了太多股票而被不少老中供认为算是“败光了（财产），一有人买就急着要卖，很冲动。”

在股价惨痛之际，部分阿里巴巴集团的决策层认为卫哲肯定会离职：如今股价跌穿，他的期权已经分文不值，所以卫哲肯定要走了！卫哲则心想：走着瞧，你们看看我卫哲走不走？笔者见到卫哲谈及此事时，他对当年部分同事的举动用一个词评价：人性。

对于跌穿自己想象的股价，马云表示自己内心坦荡。他在2009年5月的股东大会上回应道：“上市路演的时候，投行问我们，你们别太过分，定22-25元就差不多了……后来我们提出只卖13.5元……后来涨到了将近40元……再后来掉到了3元……我相信阿里巴巴不只3-4元，当时也不值40元……我心里很坦诚，我没有赚股东什么钱，这不是我们的错……是市场发生了变化。”

2009年6-7月，卫哲曾查询股东名单，发现没有一个机构投资者在上市认购第一天至今还持有阿里巴巴B2B公司的股票，“还有很多内地股民，他们买我们股票只有三天，我们怎么对他负责？”他意识到，股东对于一个力求高远的公司而言过于“善变”。他摒弃了志在捍卫股东利益的职业经理人的身份，卫哲对媒体表示：“我和马云是合伙人。”

在某种程度上，金融危机帮助卫哲明确了工作重点，“销售额、利润上去了，股价还是不好，抓也没用，那时候真的不看（股价）了。实际上，我要感谢金融危机。”卫哲称自己不希望公司成为赚钱机器，也不想让销售员变成机器，“当股东已经彻底把我们抛弃的时候，谁还在你身边？是客户和员工。”

卫哲开始重新审视人力资源的建设。刚来阿里巴巴时，他为主管（M1）、区域经理（M2）设置了预备干部体系，鼓励优秀的销售员报名成为储备主管（M0）、储备经理（M1.5），让他们通过更高范围的培训、主持晨会、周会等形式预先适应管理岗位。只不过没多久就“不抓了，抓利润去了”，卫哲告诉笔者，自己“再回过头来把这个东西做好”。

自2007年年底开始接管阿里巴巴B2B公司的员工培训后，李立恒策划了一次针对“五年陈”老兵回炉的活动。李立恒称：“背景是那个时候前线各区的确有部分老兵动力不足；这些人进公司早，待的时间久了，再加上手里股票也不少，难免心态上会产生变化，导致激情不足、榜样的力量不够。甚至本来有些人要走的，前线政委判断预计会有30%的离职率。”而他策划的这个“怀旧走心”、旨在重新点燃“这帮人当时加入阿里的初心”的活动并非培训，更像是一场“家庭聚会，好比在外漂泊多年的人回家聚聚”。

这些老兵回来杭州参观各分公司，并且得到了各分公司负责人的亲自接待；他们拿到了专门印制的“军牌”、勋章；他们参与了销售人生的视频访谈；马云也与老兵聊聊家常……这一系列把“温情和荣誉做到极致”的举措，让有些“五年陈”员工告诉李立恒：“兄弟，因为你这件事情老子不走了。”这既让李立恒找到了在后台做培训工作的意义，也让他一战成名。后来卫哲告诉李立恒：“你想干什么都行，能干多大就干多大。”

2008年，李立恒开始在既有的百年大计之上，着手筹建阿里巴巴B2B公司的培训体系，以适应高速扩张的中供业务对于新人和干部的要求。李立恒说自己“从此投身于培训教育事业，先后搭建了围绕新员工的百年大计和管理干部的百年管理两大体系”，并称之为“阿里军校”<sup>16</sup>。

## 狂风行动

卫哲的眼中也看到了客户。由于外需下降，中国的制造业，尤其是轻工行业的出口额持续走低，这让身处其中的中小企业一片惊慌。据国家发改委的统计结果显示，部分中小企业资金链紧张，2008年上半年已有6.7万家中小企业倒闭。另一组调查表示，2008年上半年接近20%的浙江企业出现了亏损。

这些数字传递到阿里巴巴B2B公司，体现为中供的销售额大幅下滑——曾有一个季度中供只增加了1000多个客户。一瞬间，阿里巴巴B2B公司似乎陷入了不容忽视的生存危机。

卫哲跟马云说：“把我们中供的价格降低点儿，降到谁都买得起，亏死都没关

系。”马云也非常认同个中道理，“很简单。如果客户全死了，我们也死了。我们赌赌看，让更多客户活下来。他们活下来，我们就活下来了。”

马云也想过，这个帮助更多中小企业的“狂风行动”会有另外一种可能——阿里巴巴B2B公司会“亏损得一塌糊涂”。卫哲将降价类比为当年的盛大游戏宣布免费。不过，卫哲反复强调，他不知道大幅降价后客户数是否会暴涨。

中供已持续运行了八年之久，从没降过价。如今为了降低阿里巴巴国际站的门槛，要以降价的形式对其大动干戈，大家难免五味杂陈。“市场能接受吗？客户能接受吗？Sales能接受吗？”阿里巴巴B2B公司国际网站产品发展前资深经理沈涤凡记得，在各大区“省长”和阿里巴巴B2B公司高层领导参与的讨论会议上，“很多话题陷入了胶着状态”。

即便事过境迁，仍有相当比例的中供系成员认为“狂风行动”确有为客户减负之意，但也很像代表股东利益的扩张之举。相当数量的中供人对降价能短时期内达成客户数上升这个判断坚信不疑，只是不知道能提高多少而已。比如张卫华说：“听到‘狂风行动’的时候，我脑子就已经在想哪些客户可能会进来了。因为我们知道有些客户是价格的原因不进来。”

不过，大部分中供系成员相信，诸如此类的决定，“不是百分之百”来自于卫哲。一位元老回忆，上市之后他们已经感受到了瓶颈，他记得团队和集团领导们之间的业绩目标的差距越来越大。“我们做了一版计划，等到所有的集团高管在一起开会说，‘哇，这怎么行啊？再加个20%、30%。’那你说，这个是谁加的呢？卫哲没有这个权力。所以你说什么上市之后更浮躁，我就问你，这个压力，最先到谁那里？”年初，马云提出一个让团队大感惊讶的目标。到了年底，团队完成的目标让马云大感惊讶，这个早年间引领激情的互动，如今有了暧昧的色彩。

马云在第四次讨论会上，请众干部预测中供降价后，一年内的客户数会达到何等规模。结果，预测数最高的不超过5.5万。随后，马云对此分析道：“还是那句话，一年后，咱们再回头来看看。刚才，看到大家在计算数据，我很欣慰，因为你们学会了分析和评估，但是你们多了一种能力，却少了一种精神——创业者的精神和激情……”

沈涤凡看着侃侃而谈的马云大感不解，“那么大的压力下，我真的不清楚，为什么马总会那么大胆、乐观，他思路清晰，就像已经看到了结果一样。”马云在“狂风行动”期间还喊出了一句著名的口号：第一是客户数，第二是客户数，第三还是客户数。

最终，中供降价的决策得到了执行。2008年11月，阿里巴巴B2B公司推出了定价仅为1.98万元的入门级会员产品——出口通，事实上是将售价5万元的中供降价至此。同时，原有的中供会员产品价格不变，增加企业邮箱、商铺管理工具等新功能，并更名为全球宝<sup>17</sup>。同一时间段，公司斥资3000万美元用于全球推广，试图吸引更多的国外买家。在公司看来，2009年将是“投资年”。

公司还针对出口通改变了激励制度，在金银铜制度之上增加了钻石这一档次。一个月签一、二、三、四单出口通，即分别达到了铜、银、金、钻石级别，对应的提成比例分别为每单12%、22%、28%、32%。这颇具刺激效果。

要知道，以前做到基础的金牌级别，提成也不过万把块钱，现在做到钻石的销售额与此前的基础金牌差不多，提成却高达约2.4万元。与销售对应，客户数若

达标，主管、区域经理、“省长”的收入有较大增长，如果达不到目标的80%，据说奖金为零。

简而言之，现在客户数是最关键的数据了。如同那句口号一样：第一是客户数，第二是客户数，第三还是客户数。激励体系的改变，意味着公司想要什么的改变，意义深远。

“很傻很天真、又猛又持久”的典型中供人俞朝翎回忆那时自己的心态，“我们也参与讨论了。卫哲、曾鸣这些高管都在场，当时觉得要变，但不知道怎么变。你们高层想好了，我们就去做，把价格压低，帮助中小企业做外贸。”

当然，卫哲也承认上述名号为“狂风行动”的计划并不是单纯为了拯救客户，他有所提及但并未详细展开的是，“狂风行动”算是他要调整中供这个产品商业模式的一次尝试。

中供作为一个“保证”营销效果的会员产品，其流量分配机制一直比较僵硬。早年，由于客户间的竞争并不激烈，所以阿里巴巴一直把相关行业的搜索结果的排位卖予客户。对客户而言，这个位置是锁定给自己的。买下位置后，他只需要设定好关键词即可。显然，这么做对热门行业的客户极其有利。

但锁定排位对于其他客户不利。张卫华刚入行时，觉得把4万元的标准版中供卖给客户形同“害人”，因为英文站的流量（既指PV，也指询盘。流量与询盘之间有转化关系）已经在向头部客户集中。标准版中供在一些热门行业带不来多少流量，除非花更多的钱买排名和关键词。卫哲便将此类行为描述为“有钱的供应商买个套餐就早涝保收了。就像吃自助餐，龙虾总是被几个人吃掉是不公平的。”

对其余客户不公平，也不利于阿里巴巴。于是，卫哲希望“狂风行动”也有助于提高英文站的流量分配效率，“（标准版中供）降到1.98万元，把它作为基础服务。（降价）也让卖家对询盘的期望值降低一些。提高增值服务，大额流量通过增值服务进行合理分配。有钱的多花点钱，没钱的也能降低投入，这更加合理一些。”作为注脚，2008年12月，阿里巴巴B2B公司新增了“橱窗推荐”的增值服务。

也就是说，阿里巴巴选择了一条搜索引擎常使用的变现模式，即按点击付费为特征的竞价排名。客户充值后，要选择自己想要的关键词并竞价，价高者排名靠前。竞价排名要求客户的运营能力较为精细。因为客户要完善网站信息，上架新产品，要研究、设计、验证关键词的效果，然后择其优者充值。阿里巴巴用竞价排名的形式卖搜索结果中的部分位置，减少了被锁定出售的排位。阿里巴巴将中供要走的路概括为：低门槛、高增值。

马云告诉大家，机会难得，“‘狂风行动’是正式启动阿里巴巴B2B商业模式升级的信号。作为一个企业家，你可能一辈子都很难有机会参与商业模型的转移……一个人很难在一辈子里面参与一次模式转型……”

日后，在董事会上，雅虎联合创始人杨致远等董事说：“你们怎么没有跟我们讲？”马云回道：“跟你们讲也没有用啊。”

## 调兵遣将

对于绝大部分员工而言，他们在“狂风行动”中更多感受到的是公司危在旦夕的紧迫感，救助客户就是救自己的使命感。他们直接感受到的是情绪，直白地说，他们又被打了一剂鸡血。这些鸡血在马云、卫哲的推动下层层传递，转化成



了对前线颇高的业绩目标。

产品降价的幅度如此之大，意味着拿大单路线的销售员会越来越少。普通销售员必须更勤奋，签单更快，拥有更大的客户量才能得到更好的收入。对此不适应的人很多，那时刚升任主管的唐万里记得，2008年的广东大区每个月都在裁人，“一批一批地被辞退”。若严格按照3个月不签单就走人的规定，唐万里认为可能得开除一半员工。不得已，阿里巴巴B2B公司将签单期限宽延到6个月。

有走有来，阿里巴巴集团宣布自己要承担经济复苏的责任，并借机低成本吸纳人才。于是，在2009年打算招聘5000人（实际招聘了6480人），其中卫哲辖下为3000人（实际招聘了4500人）。

一位老兵说，那时的新人“就像潮水一般涌来。原来对人的素质要求很高的，很多人进不来。到那个时候，只要你愿意跑客户，说话清楚，就进来了。本来这个区域是30人，今年目标翻倍就要招100人。区域经理就给主管下命令，两个月内招到100人。”换言之，阿里巴巴又回到了早期那种“饥不择食”的状态，只不过这次对人数的要求更大。

为了拓展地盘，2008年下半年，俞朝翎被卫哲调离后台，就任中西部大区“省长”。卫哲允许俞朝翎在新区抽调老区的干将——叶程坤就从金华的主管转岗到了西安，担任了一年的小政委，享有不同的销售政策——比如签单的提成可以达到两倍。于是，俞朝翎基本没有固定办公室，“在飞机上度过”了一年，将只有成都、重庆、武汉三个区域的中西部，拓展至江西、湖南、广西、西安、郑州等地。在“狂风行动”中，阿里巴巴的经理级区域最多扩张到了72个。

被调往前线救急的除了俞朝翎，还有干嘉伟和陈国环。邓康明希望干嘉伟去前线为公司勇挑重担。已为资深总监（M5）的干嘉伟便去了业绩排名全国第二的广东大区，担任“省长”。卫哲当初觉得很刚硬的轮岗，并没有发生太多被感知到的变化。无论是身为“省长”的公司中层，还是身为区域经理的腰部管理者，经常当天晚上收到通知，第二天便背上行李去往下一个区域。

阿里巴巴B2B公司还打算平衡一下公司的业务架构，长期以来，中供的收入占总营收70%左右的比例过重局面不能再持续下去了。马云认为受金融危机的影响，中国的外贸将“持续发展”，而内贸将“高速发展”。

在这个大背景下，2008年年底，卫哲去青岛时告诉陈国环，公司想把他调去国内事业部管渠道。那时的渠道体系已被罗建陆的继任者折腾得濒临解体。对于国内事业部电销团队的10亿元级的体量而言，渠道那一两亿元的收入显得可有可无。现在阿里巴巴B2B公司需要渠道体系有所作为。

不少人认为，这也是渠道体系的最后一搏。卫哲没告诉陈国环的是，自己已经在琢磨整个公司的商业模式的转型，渠道将在未来扮演重要的角色：渠道这个种子一定要保留。因为阿里巴巴一定要学会怎么跟渠道打交道。如果我们卖给中小企业的是服务，跟交易或信息网站没关系，那这种服务谁来卖？各种代理商可以迅速地铺开。所以，先用诚信通这个产品练练手，最终是要代理商卖别的东西。[18](#)

但陈国环不懂渠道，他没吱声。邓康明又告诉他，马云在“省长”中选来选去，认为他比较适合，比王刚更适合，他身上有些特质能把渠道带好，就按照他对渠道的想法摸索出一条路。于是，2009年年初，怀着“为什么觉得我能带起

来”的困惑，陈国环走马上任为国内事业部渠道部总监。

可能是觉得内变外患之际，阿里巴巴B2B公司需要老臣坐镇，马云找到了李旭晖。在数次交谈中，马云反复希望李旭晖重回公司佐助卫哲，“再干几年我们一起退休”。李旭晖正打算回台湾养老，当然不愿意面对上市公司的业绩压力，而李旭晖知道“上台容易下台难”。马云对李旭晖的婉拒很失望。

大概是在2009年的元旦，卫哲找到李旭晖，表达了对其正式回归的期盼。在割舍不下的中供情、集团股票的诱惑、不忍拒绝马云等因素的作用下，李旭晖“不晓得中了什么邪，突然给马云打电话说决定回去。先帮忙一年看看，2010年年底，2011年我退休。”

2009年2月，李旭晖正式回归，担任阿里巴巴B2B公司的COO。此前曾短暂带领了中供销售铁军的邓康明也回归到自己的人力资源角色上，李旭晖直管国际事业部，卫哲则直管国内事业部。

一位中供系人士认为，李旭晖回归的意义在于替卫哲把关。“做防护墙之类的角色。卫哲可能会有一些错的决策，老阿里人至少能把关嘛。为什么李旭晖是COO？因为所有的（命令）要通过他下去。”张卫华则明言：“（那时的）卫哲带领不了中供这个团队，所以马云才亲自去请Elvis二次出山，做中间的过渡和桥梁。”

在俞朝翎的回忆里，李旭晖回归后，在新续两支团队的激励政策的调整和融合，在客服、品管等后台架构性质的工作发挥了很大的作用。“比如新签的不能签全球宝（即原先5万元的中供产品），只能续签，但续签的提成比例减半。那个制度挺复杂的，需要比较有经验的人来操盘。那些条条框框，我们哪懂呢？我们只懂销售。只有他这种老戏骨才能把这些事搞起来。吕广渝出来管中供，还要有人帮他一把。我们这些人都是他带起来的，他说一句话还是挺管用。”

不过，阿里巴巴B2B公司超常规的招聘和区域扩张还是被不少中供人认为“是受到业绩压力的无奈之举”。他们的感受与马云、卫哲的危机感显然大不相同。大概前者认为是扩张，后者认为是求生。

## 成人之夜

马云看到了卫哲的转变，但他觉得卫哲还有一层职业经理人的皮，“思维和做事情时的皮”。他们在东京喝威士忌时，马云说：“你还是在想prove（证明）自己。”

证明自己，是常见于中国职业经理人的一种心态。“如果我什么都能干，老板要替换我的成本就会很高。”卫哲对这一心态分析道。而证明自己的对象，就是老板。这一心态的反面，就是马云所言的“职业经理人不懂得取悦客户，只懂得取悦老板”。

卫哲回忆当初被打了75分时即是此种心态：“我变本加厉地在2008年‘拧毛巾’，拧得比什么时候都狠，我是要完成老板给的任务。结果是B2B的同学倒霉。”

这一道理反过来也成立。取悦老板是为了从老板处获取更多的资源，如卫哲所言：“职业经理人最大的愉悦就是走出预算房间时很高兴，因为你藏了20%的资源老板没有发现。”而更多的资源，当然是为了证明自己时更容易，将KPI完成得



更好。

这个看上去拧巴和纠结的现象并非普世真理，它更常出现于正在完成财富积累的后进国家。由于大部分美国企业的创始人退位已久，股权结构很分散，所以我们能看到GE、默克、3M等大公司在一代代职业经理人的掌舵下持续辉煌，而中国的职业经理人经常面对的是年富力强的创始人。关键背景的不同，让中国的职业经理人的权力有名无实，让他们没有安全感，让他们不去证明自己有些强人所难。历史进程还没发展到下一步。

这也是为什么卫哲曾对外宣称自己和马云是合伙人的关系，不是职业经理人和老板的关系。但马云还是认为，卫哲prove（证明）自己的职业经理人心态较为明显。人总是希望改变能很快完成，虽然事实并非如此。卫哲即是一例。在东京，马云告诉卫哲，剥掉这层皮，剥得越快，痛苦就越短。而卫哲不承认马云对他“prove自己”心态的判断属实。

不过，马云所言对卫哲的刺激不小。从东京回国后，卫哲慢慢地体会到了马云的那几句话。他之前“最受不得”马云说“我们以前的COO李琪是第一operation（运营）高手”这句话，他不服气，“我以前好歹管理过13000人。做零售，retail is detail（零售就是细节），我出身连锁零售的operation，精细化程度比阿里巴巴还要高。总有一天你会说，我的operation也不错。”卫哲意识到，“只要这么去想，确实就是在prove自己。”

卫哲开始分析自己每天的行为，想他和团队的关系，想他的能力和团队的能力。在种种排列组合间，他看到了方向。卫哲强、团队弱的事情，他觉得自己应该理直气壮地去做；卫哲强、团队强的事情，他觉得应鼓励团队去做；卫哲弱、团队强的事情，他不应外行管内行；卫哲弱、团队弱的事情，他的首要责任是去找一个强人，以完善人力结构。“我终于想清楚，我与这里的关系是什么。”卫哲感慨道。

当然，这还不够。卫哲强、团队弱的事情，也不应一直由卫哲来做。他以李琪的辅导16字诀向团队传授自己所长，还对此有了新的感悟：“我做你看，展示的是术；我说你听，是把这件事情背后的‘理’和‘道’说出来；然后就要看他学你这个术，他做你看；但最后希望他把术背后的‘道’说出来，所以听听他背后的‘道’有没有讲对。”卫哲还告诉笔者，“李琪的operation确有过人之处，金银铜牌制度，月度review（复盘）体系都值得我学习。”

摒弃职业经理人心态的路途很漫长。2009年春天，马云又对卫哲说：“David，往后面是借假修真。”“借假修真”据说是马云在2008年认识重庆缙云山绍龙观住持李一道长后常提的词。或许是马云在与李一的交往过程中，或许是马云在绍龙观的闭关中，总之在这段时间里，马云对这个借表象、修本质的道家词汇有了新的体悟。从马云开始，这个词逐渐在阿里人中流传开来。

卫哲结合父亲去世对自己的冲击，通过不断问自己活着为什么，把借假修真琢磨出了点味道。“我活着要做点有意义的事情，能够影响别人的事情。一个人如果能给别人快乐，首先要自己快乐起来，那一瞬间，我悟出了道，如果我相信使命和价值观，就能让我快乐、让组织快乐、让这个团队快乐……什么是借假修真？假，业务可能都是假的；真，是自己对人生的一个悟，你悟出来自己的人生是什么……”

卫哲被阿里巴巴的价值观触动，看了《客户第一》访谈片后，差点掉泪。他还在股东大会上播放了这个视频，阿里巴巴的股东们看完后自发地鼓掌。有一个股票分析师含泪告诉卫哲：“从来没遇到过这么感人的公司。”

2009年8月，在阿里巴巴的一次“组织部”会议上，卫哲做了名为《我的成人之夜》的演讲：“……《金领》一书可谓负面教材之精华，首当其冲的即是股东第一这一信条。”他说，此番自我改造已不再是为了阿里巴巴，而是为了让自己活得更有意义，让自己更快乐，“我是为自己做的改造”。

自进入阿里巴巴没多久便萦绕着卫哲的带有攻击性的强烈情绪，比如卫哲来阿里巴巴的目的是股票、卫哲不配拿这么多股票、部分阿里巴巴创始人看卫哲不顺眼等，也正在消散。卫哲对此的描述是：“第一，股票跌到水底下，我那些股份不值钱，我没走。后来（他们）发现我之所以扛过来，不是冲这个。第二，业务上（他们）开始看到成效了，团队的心开始齐了，他们服我。一下子，这个事情就过去了。”

当然，快乐不会一蹴而就。由于工作压力大，那几年的卫哲又胖又憔悴。他身高1.8米，体重却接近190斤。卫哲自然知道借假修真之路会很漫长，他声称做此演讲的“卫哲”并非一个已经改造好的“卫哲”，而是一个“接受在大家的监督下完成改造的卫哲”。

## 第十三章 借假修真

### 一般好

马云口中的借假修真，不仅点醒了卫哲，让干嘉伟也颇有豁然开朗之意。

干嘉伟去广东的前四五个月，一直在训练销售员、培训管理层，提升员工的专业度，筹谋区域扩张。这些管理动作，与其他大区经理并无二致。“跟单纯的只有一线经验的人不一样的是，我在后台还做过一些运筹帷幄的事，所以我在策略上、管理的精细化程度上更高一点。”干嘉伟对笔者说。

精细化程度高，在某种程度上可以理解为对团队有更高的要求。干嘉伟有时会在上午通知广东大区的管理层，当天下午去广州开会。待他们两点左右赶到办公室，大家讨论了四五个小时后，干嘉伟便催促他们赶紧回到所在区域布置工作。

19点左右，干嘉伟也不留吃饭。他自己时常在21点左右跟他的政委俞赛前吃晚饭，然后工作到凌晨两三点，“主管、经理经常在凌晨收到我给大家的邮件。”那时还在广东担任主管的夏小虎对干嘉伟的勤奋印象深刻。一般而言，“省长”只需要复盘（review）区域经理即可，但干嘉伟却复盘到了主管层。

时任深圳区域经理的刘自成曾半开玩笑地抱怨道：“我们赶过来开会，还得饿着肚子赶火车回去——你就是请我们吃个盒饭也好。”广东大区的管理层觉得干嘉伟像个机器人，没有生活乐趣可言。时任广州白云区主管的唐万里觉得干嘉伟“一板一眼，很正直，很严厉。不会带你去唱歌、打牌。”据说干嘉伟唯一的业余爱好就是研究汽车，他曾花几万元给自己的宝马车改装音响。

但是，广东大区的业绩的确出现了起色，增长率据说冠绝全国，连多年孱弱的东莞都在2008年年底的全国区域排名第四名。“从天堂跌到地狱、从地狱再回到天堂”的贺学友无心重温“天堂”或者与老大相聚。干嘉伟赴粤时，贺学友身心俱疲，正打算休假，“他（干嘉伟）去，我就提出走，估计他心里不舒服。我不知道，到今天为止没有问过他。”

休完假的贺学友没有回到广东，他跟笔者说，自己看到了天花板，“纯粹销售领域，我已经做得很不错。如果继续待在中供，我顶多做‘省长’。这个学历不可能升上去，后面升上去的都是名校背景，又有能力才可以上去。假如有一天离开的话，（能力）不能太单一。”于是，他抱着学点东西的心态在2008年年底转岗淘宝。

那时的干嘉伟也不处于叙旧的状态。他觉得自己在广东大区的业绩只能算一般好，“有一些改善，有一些进步，但实际上并没有什么脱胎换骨的变化。”

干嘉伟身为阿里巴巴B2B公司的第一代销售冠军，履历不可谓不丰富。他既

带过前线，也去过后台，还管过网站，曾历任主管、经理、总监等多个职级。这位“各个岗位都干过，业绩都不错，经验很丰富”的资深元老无法从“一般好”的表现中获得满足感。

此次重新出山，干嘉伟给自己的期许是带领广东大区超过浙江大区，成为全国第一。他来广东后发现，其市场规模远大于浙江，团队基础也不错，“没理由广东一直干不过浙江。在阿里九年，（一直）千年老二。”他提出了一个口号：“铁血广东，亮剑天下。”

## 存量思维

“亮剑天下”，这是历任广东大区最高负责人都未曾做到的一点。事实上，他们的“敌人”没变过，他们都在某种程度上输给了广东的氛围。粤地的务实让该区的销售员更在乎实际所得，并与我国的个人所得税制完美地结合在了一起。

“月入超过10万元，得交45%的个人所得税，如果把收入控制在4.4万元左右，就只交1万元的个人所得税。从个税的角度来讲，我宁愿把我的业绩平摊到每个月，这样交的税是最少的。没必要在某一个月把业绩突然做高。你愿意吗？”那时仍在佛山任职的王毅明说。干嘉伟去广东没多久就发现，金银铜制度在广东大区体现出了一点副作用，“广东团队非常务实，算账算得很清楚。销售员一做到金牌就‘刹车’，（把客户）留到下个月。”

对客户的熟悉程度，给广东区域的销售员提供了算账的便利。“一个销售员在阿里工作了一段时间后，通过每个月至少一次的回访，他对于这个客户是否续签是非常有数的。那他就算得出自己今年的营业额大概有多少。”王毅明认为，人人都在打小算盘，导致该区域的存量思维较为普遍。“他思考的重心是怎么把这个数字均摊到每个月上面。觉得机会不大的客户，他就不会绞尽脑汁去搞。这就叫存量思维。当你算的时候，考虑的是针对已经抓在手里的资源进行有效地调配、运营，让自己的利益最大化，算的永远是存量。”

存量思维还导致广东大区相对而言没那么重视荣誉。与其他大区PK，输了，那就输了吧。唐万里告诉笔者，因为渴望做第一的心不够大，所以广东大区意识不到自身的潜力有多大，“B2B是从浙江起来的，广东觉得怎么可能翻盘呢？已经习惯第二了，很满足现状，没什么志气。”

有存量思维的人还容易产生暮气。王毅明说：“他会逐步陷在自己老一套的东西里出不来，不愿意接受新的东西。”这导致该区团队的成长速度相对较慢。王毅明当年就是一个有存量思维的销售员。他不会去争取每个月两三万元的收入，而是安于每个月一两万元的现状。

正是因为存量思维的盛行，才导致王刚、黄榕光之后，广东大区再没出过几个全国级年度Top Sales。吕广渝对笔者说：“广东大区的主要干部，都是后来从总部和浙江调过去的，要不就是空降。”除了地域风气，吕广渝认为这与离杭州总部较远也有一定的关系。

与之相比，浙江大区的风貌堪称理想主义。不考虑个税、不均摊业绩，对于该区的大部分销售员而言是理所当然的。在他们眼里，这不是一份赚钱的工作，是事业，而事业上的荣誉不容有失。曾有浙江的销售员为了赢得与其他组的PK，放弃自己的工作，开车载着已签单的同事连闯11个红灯，只为帮同事将支票在截

止时间前入账兑现，以给己方业绩加码。“对从浙江走出来的人，我们都非常佩服。”王毅明说。

理想主义蔓延出的是增量思维。王毅明觉得浙江大区的销售员更多地在考虑未来，“他永远会把自己现在的子弹打光，永远认为未来会比现在更好。他要爆发自己的小宇宙，来挑战自己到不了的高度，非常强的成功欲望支持着他们。这是中供铁军非常重要的一点。”在如此朝气和自信的面貌下，团队的成长速度无疑会相对较快。

干嘉伟去广东未久，便意识到广东大区缺乏理想主义色彩。几个月的成绩证明，他穷多年经验之所得并未解决这一点，“大家也很疲惫”。他感受到了瓶颈和痛苦。

## 第四个层次

2009年2月前后，马云去广东出差时与该区域的同事吃饭。席间，马云讲了他一直在灌输的借假修真：“什么是假的？业绩是假的，竞争是假的。什么是真的？就是团队的成长、人的成长，这个是真的。有了这个才有后面的结果。”

这些话干嘉伟之前也听过，但是没感觉。彼时真正开始寻求突破的他，听后豁然开朗。“就觉得自己整天盯着的都是过程、结果，都是术的层面，忽略了人的成长才是最重要的，那才是我最应该关心的。之前我很关心团队，也关注大家的成长，但我关注的目的是为了拿到那个结果。”

如果说管理可以分成自发、目标、过程、人力培养四个层次的话，那么干嘉伟此前是在第二、第三层次打转，这次豁然开朗后，他开始向第四个层次转型。干嘉伟仍然关心过程和结果，但是他的初心变得更纯粹。“我只关心你的成长。我想得更明白了，人成长的话，一定会有结果。”

更专注于培养人，意味着全新的工作内容，干嘉伟将每个月的工作重心调整为三个会。一个在月末，广东大区总结本月业绩，制定下个月的策略。这个会是他与业务经理、后台经理一起开的。第二个会是月初为期两天的全省管理论坛。第一天务虚，他与广东约150个M0（储备主管）以上的员工研究管理案例，发表感悟，共同解读。第二天则是部署本月的战术打法。第三个会在月中，广东大区需复盘当初的策略是否执行到位，是否做出调整。

按其变化的逻辑，干嘉伟当然是在管理论坛上花的时间最多，有时他策划论坛内容就会耗时一周。他“从基本的走正步、拼刺刀”开始，传授自己眼中的价值观、管理、领导力。已转到深圳担任区域经理的张卫华记得，那时的干嘉伟正在中欧商学院就读，“有很多学习的东西想跟人分享，欲望特别强烈”。

针对存量思维，干嘉伟试图以危机感和英雄主义取而代之。干嘉伟以导演和制片人的身份找素材、写剧本、改旁白，做了一个时长超过二十分钟的短片《上甘岭》，放给团队看，传达“如果我们再不奋发图强会越来越落后……摧锋于正锐，挽澜于极危”。

大政委俞赛前推荐大家观看励志电影《卡特教练》。这是一个高中篮球教练带领人生似乎无望的篮球队员获得全美高中联赛冠军的故事。看完后，销售员们分组讨论，最后选出代表上台分享。干嘉伟向广东大区的干部分享自己的阅片心得：“片子的核心，不是卡特教练怎么教青少年打篮球，而是教他们怎么做人。卡

特教练让那些住在贫民区、原本命中注定的loser（失败者），对自己的人生有了更高的期望。他是在塑造人和培养人。”

广东大区的干部还被干嘉伟带去儿童福利院参观、学习。“有很多人需要我们的帮助。你干得更好，你能力越强，你就能帮更多的人。能力越强，责任越大。”干嘉伟的话锋随之从责任转向业务，“广东的市场是全国最好的，大家的能力不比浙江差，但一直没有做到我们该处于的位置。实际上是因为我们没意识到我们的责任。你干得好，你帮自己，你帮家里，再说大一点你可以帮助社会，帮助那些福利院里的孩子。这一切都取决于你對自己要有更高的期待。”

## 县长之道

通过管理论坛的这种四两拨千斤的形式重点关注团队的成长，自己则在管理上跃升至更高的层次，这是一些中供系元老在2009年前后的普遍状态。王刚在北京大区也是如此，管理论坛是他“最重要的工作任务”。

王刚在管理论坛上有两个主要动作。第一是当众表扬和奖励。王刚按先后顺序点评经理、主管、Top Sales，即大区的骨干力量。他会讲小故事，转述别人对他们的表扬和评价。“要调侃、嘲笑，这种感觉会更真实，让团队觉得关系更近。把经理说的都是好，他自己也会打一个三折。对丑陋的地方，我会轻描淡写地以嘲讽的方式告诉他，我反对这个行为。”王刚对笔者表示，由于起到了加油站的作用，每个人都愿意开会。第二是当众传达大区的策略，以避免信息衰减。

由于王刚声名在外，去北京参会也成了一种荣誉。罗炜巍在北京大区担任销售员时，最想拿到的荣誉就是模范村长——王刚将销售员划定在专属村镇里，称为村长。拿到了它，就可以去北京旁听王刚主持的主管会议。这些会议大都在周末举办，也就是说，王刚治理下的北京大区的基层管理者基本没有休息日。

“（模范村长）一开始很土，但最后大家都去争取这个荣誉……没有加班费，但那个时候大家求知若渴啊，还要什么加班费？今天报个培训班还要几千块钱……王刚给大家讲市场、销售、管理之道，那全是干货。我每一场都能学到很多东西……王刚的确非常有影响力，又非常有能力。我就是想学东西，而只有获得荣誉才能够去学嘛。”从初中开始就认定自己会是一个创业者的罗炜巍，非常渴望能学到管理知识。日后，他当上主管后的业绩同样出色，原因之一也是想去北京参会。“主管做得好可以参加经理会议，这是王刚玩的一个激励。”

王刚也会在管理论坛上反思自己的错误，“我们大区的问题出在什么地方，我自己的问题出在什么地方，我会坦诚地跟他们讲。”任职“省长”期间，王刚对领导力的理解已经进入了“行有不得，反求诸己”的阶段。

“关注团队后，你会发现自己没水平；自己品格不好的时候，关注团队也没用。”王刚认为是个人的领导力传导至团队，“相不相信明天（如果）马总出去，还能再造一个阿里巴巴？这就是他本人的人格魅力和领导力，是他对人的关注度。”

针对新兵居多、市场基础薄弱的北京大区，王刚并不像干嘉伟那样着重于引导团队的理想主义。王刚给管理论坛匹配的精气神是所谓的“县长之道”。这是一个强调细分市场、放权于基层、鼓励基层去思考的理念。

北京大区将县城划分给专属的主管，称之为县长；村则划分给专属的销售



员，称之为村长。县长、村长无法跨区签单，但在自己的专属地盘内，县长、村长被赋予了支配客户的签单顺序的权力。当产品受人追捧时，这即是说县长、村长可以支配该地区和行业里的推广资源。“客户找外边的经理也没用，无形中给他一个保障。”王刚说。

这种“保障”激发了销售员的积极性。“让一个sales（销售员）跑五个县城是没有效率的，他会挑最好的做。反之，他朝思暮想的那个地盘，他就会精耕细作。”王刚对笔者表示，曾有村长对该村企业的状况熟悉到自己成为了当地外贸业者饭桌上的话题，“老板会聊，阿里有个小伙子到我们公司来了。”罗炜巍在河北衡水市安平县时就是这样一个“县长”和“村长”。他不仅获得了安平县官方评选的模范类荣誉，还深得人心。“好几年后，很多人在问，罗炜巍现在干吗呢？……我在安平还是很有影响力的。”

值得一提的是，程维无论是在销售员时期还是在主管时期，业绩都算不上出类拔萃，只能算还不错。但程维的花样多、套路多，他能看到别人的新鲜方法，快速分析出关键点，再改造成自己的独门武器。

当村长、县长的惰性随之而来时，王刚再引入第二个人与之竞争，避免其产生“属于我的，就慢慢吃，不用着急”的心理。他每个月都会评选模范村长，即Top Sales。

王刚将自己对管理、领导力、价值观的多年感悟融会贯通，将“县长之道”提升至北京大区价值观的高度，其具体含义则是“有口皆碑、大影响力、超出期望、正大光明、身先士卒”等。王刚还鼓励每个经理级区域提炼出属于自己的文化。按《基业长青》作者吉姆·柯林斯对核心理念的理解，王刚的做法是鼓励各基层组织思考自己的存在意义，“它存在的使命是什么？如果它不再存在，会有什么损失？”

王刚的诸多心思颇为奏效。北京大区参加管理论坛的骨干由初建时的不到20人变成了王刚离开时的80人左右，大区的员工数约500人。北京大区还一度击败了扬子江的福建大区和陈国环的山东大区。

当然，北京大区的业绩基数小为高增速提供了便利，那时在王刚手下担任区域经理的王明也承认这一点，不过他觉得重点还是“王刚能把自己的很多想法完全灌输下来。他的想法是没问题的”。

“我觉得这是我最骄傲的一段经历。”王刚认为老同事们说他“剑走偏锋、实属异类”属于误读，“邓康明说过一句话：目前看六大区，北京大区文化最好。那个时候我自己心里有数。北京大区那时候的味道是阿里巴巴史上最纯正的。我们有最纯正的人，程维、王明这些人全是我们的干部，根正苗红的一群人。”

## 只有这一条路

同样，广东大区力求员工成为更出色的人的举措也收到了效果。干部们去过福利院后感慨颇多，据干嘉伟透露：“第一，他们觉得福利院里的那些阿姨很不容易，很多孩子是智障或者残疾，连交流都有问题，阿姨是那么耐心地带这帮小孩。而他们自己却有时候骂员工，觉得员工不听话又这么懒。事实上跟那些阿姨比起来，他们幸福多了。第二，他们觉得跑业务很苦，去了之后才看到，其实社会上还有更弱勢的群体，他们会觉得自己生活得蛮幸福，比上不足，比下有余。”

王毅明则对《上甘岭》短片印象颇深。“它是纯粹在描述上甘岭战役这个事情。按照数学上的计算，当时中国军队是没有任何胜算的，但真的是守住了上甘岭。其实，现代人需要一些英雄主义的感召。计算自己能够做到哪些，你往往无法全力以赴，只是尽力而为。全力以赴跟尽力而为是两个概念。全力以赴是计算不出来的，上甘岭就是全力以赴。”

虽然干嘉伟那一年的工作重心是如何挑战现状，但他并未针对广东大区的存量思维评价一二。他觉得自己讲清楚为何需要理想主义已经足够，“都是成年人。并不是你说拼一点，大家就都拼了。”王毅明感受到了干嘉伟的微妙意图，“他没在《上甘岭》里塞一些希望我们更好之类的话。塞了就low了，（大家）都是聪明人。”夏小虎说，干嘉伟并不是天天讲价值观和借假修真，“只有一个人天天讲（价值观），那就是马云。”

也有人对福利院、《卡特教练》等举动不屑一顾，但不是主流。在大部分干部的心里，笃定的存量思维慢慢成了一个问号，开始向“我们还可以做得更好”转变。广东大区的销售员原先经常聊“这个月又交了多少税”，现在谈论“为什么他又冲了二十几单”“他为什么一个月做了一百多万元”“摆明是亏，他为什么这么干”的声音多了起来。广东大区甚至还提出了“百万雄师过浙江”“过去的十年是浙江的十年，以后的十年是广东的十年”等口号。

干嘉伟也注意到团队务实、低调的氛围在两三个月后发生了些许改变，“能力越强、责任越大。极度渴望成功、愿付非凡代价。不少人把这种话当作邮件签名。”

理想主义的意愿催促着管理层和销售员采取新的行动。唐万里团队每周都组织会销，每周六都上班。“阿干是一个工作狂，某种程度上我们受他的影响。他应该非常喜欢我，他对我这个主管非常非常了解。我的两次晋升，都是阿干提的。”唐万里对笔者说，自己曾带着由百大新人组成的团队在11个月里几乎拿下了区域内的所有荣誉。“身边的战友在推着你动，你就必须动，停不下来。李云龙讲，英雄往往是以集体形式出现的。环境可以把一个人变成英雄。”王毅明说。

“管理这条路，说老实话，（之前的人）没这么系统。他讲销售所有的套路，是把动作分解，提要求、定制度，早启动、晚分享。”入职后在广东区域待了六年之久的夏小虎认为，干嘉伟来了之后才把广东大区的“味道”带了出来，“他确实关注人的成长，在阿里巴巴给我做过review（复盘）。他真正能打通你思维的底层。当时他给我四个字，借假修真，我当时不理解。他说，你做这些事情的最终目的是什么？把眼睛盯在业绩、市场上，那你自己提升了什么？把眼界放宽一点，时间放长一点，借假修真而已。关注自己的成长，关注团队的成长，也要关注别人的成长。”

2009年7月，干嘉伟被卫哲调回杭州，总管销售运营。这并未影响广东大区发生变化。“大家公认，我在广东那一年培养了一大批干部。那一年带出了两个‘省长’，一个‘副省长’。”干嘉伟更自豪的是广东大区在其治下已经今非昔比，“那一年整个团队发生了脱胎换骨的变化，而且是可持续的。我走了，广东一样在高速发展。另外还创了一个纪录，交给我的两个空降经理，全部活了下来，而且发展得都很好。”<sup>19</sup>在干嘉伟治粤的过程中，其大政委俞赛前也发挥了“很大的作用”。他们走后，接任“省长”和大政委的是扬子江和王永森。

2009年，新升任的广东大区副总经理刘自成和深圳的区域经理张卫华一起策划了一个名为“星火燎原”的活动。活动要求广东的100多位员工在9月10日阿里巴巴10周年庆典结束之后，自行承担部分路费和食宿，前往浙江“圣地”进行为期一周的集体学习。刘自成的邮件标题叫“学习浙江、超越浙江、忘掉浙江”。感到非常振奋的他们，回到深圳后的启动大会主题更是战意十足——燎原。

2009年12月，广东大区的业绩超过了浙江大区。2010年，广东大区的年度业绩超过了浙江大区。“从此以后就把浙江落得越来越远。”干嘉伟对笔者说，“现在是遥遥领先，浙江根本没机会。”按照中供谁业绩第一，谁说话就有人听的管理，从此金华“圣地”不再。

在王毅明看来，干嘉伟通过管理论坛把管理层聚在一起分析案例、培养荣誉感、疏导其思考原点等举措，在广东大区埋下了革命理想主义的种子。“虽然广东反超浙江是在他走之后，但这个种子是他埋下来的。”张卫华也赞同这个观点，“阿干帮助整个广东奠定了很好的基础。”

几年后，走上更高管理岗位的王毅明回想广东大区岁月时，觉得埋种子这种形式远高于生硬地教导，“每个人的想法都不一样，说服不能保证他未来往这个方向走，效率非常低。埋种子是触发他自己多元化的思考，拓宽他的眼界去做事。”唐万里则认为干嘉伟不仅培养了人才，技能上也让他们获益颇多，“早启动，晚效率。Double Call（双保险）就是他搞的。它要求基础管理人员在现场，在现场才能体会，才有同理心。”

对于干嘉伟自己而言，这是他将多年所学融会贯通的一年。他完成了一次管理上的进阶，并且验证了“借假修真”确实有效。干嘉伟并不认为自己已然天下第一，但自信心大增。他觉得自己成了真正的内行，“这样做，成功过；不这样做，失败过。由此知道有且只有这一条路。”

当然，顿悟来之不易。这既源于干嘉伟“憋得要死要活的痛苦”，也是因缘巧合，马云在正确的地点和时间无心点拨了干嘉伟。“省长们”的“升级”逐渐为外人所知。大概是在2010年前后，阿里巴巴高管长于人性、懂运营的名声在互联网公司里传播开来。

## 战争文化

作为新晋升的干部，张卫华、刘自成等人继承且发扬了干嘉伟在广东大区的愿望。张卫华还提出了一个口号：粤十年，越天下。他们的重要武器之一即是“战争文化”，这脱胎于以鸡血著称的PK文化。

在带有狂热色彩的PK2.0时期，时任义乌主管的张卫华发现，自己的领导刘自成做摔碗、杀鸡等举动时并不low，反而显得很自然。经观察，他发现了很多没做到而刘自成做到的一个细节：“老刘先打动了自已，让自已到了那个（杀鸡）的状态。”

当时的刘自成并不会向张卫华长篇大论地解释自己的所为，但刘自成会把自己随身的管理笔记给张卫华看。张卫华则把管理感悟以PPT的形式记录下来，“我从老刘闲散的只言片语里收到了很多内容。我从老刘身上得到的是传承，我看他做，我就写下来。”二人对PK的理解有颇多共鸣，有时默契到心意相通的程度。“有几次开大周会，我做了一个PPT，我说老刘你看一下。他说知道我要讲什

么，他没有参与PPT的制作。他看了看，然后去讲，有时候讲的比我的本意还要好很多，还要深。”

张、刘二人并不满足于中供系内既有的PK文化，他们试图从“战争”的角度去理解PK。张卫华研究粟裕如何大规模多头作战，研究克劳塞维茨的《战争论》，比如在大战中如何创建局部战役，研究一场战争的第一件事是如何传递战争的状态……

刘自成在单月区域业绩超2000万元都难以想象的时候，带领宁波区域获得了3000万元的业绩。“非常漂亮！”张卫华说道。当时他只知道刘自成的方法是对的，却不知道为什么是对的。2009年，在张卫华担任深圳区域经理时，才既知其然，又知其所以然。

“那是管理特别舒服、特别通畅的时候。”张卫华带着些满足感告诉笔者，自己在这一年看了彼得·德鲁克的书后，将自己的职业发展目标定为实战型学者，“德鲁克研究了通用而成为管理学大师。今天有没有可能有一个因为研究阿里巴巴，而成为下一个时代的管理学奠基人？或者说对管理学有贡献的人？我自己的定位还是一个最接近学者的CEO吧。”

这位求知欲驱动的区域经理不断提升自己的理论基础。“你会发现，人有一个很强的欲望叫攻击欲。这是弗洛伊德说的。人有赢的本能，和平时代靠什么赢？树立假想敌，干掉对手也是一种赢。PK是对目标的团建，最好的领导力就是带领团队打胜仗 <sup>20</sup>。所以PK对于你内心力量的成长是非常有帮助的……”张卫华表示，阿里巴巴极其擅长树立假想敌。

从环球资源到eBay易趣、沃尔玛、银行业，再到微信，马云通过一个个视觉化的“敌人”在不同的阶段增强了团队的凝聚力。就中供这个事业部而言也是如此，早期在靠“小米加步枪”驱逐环球资源时，中供的内部PK颇为文气，因为枪口需要一致对外。2004年，环球资源被远远落下，中供已无真正意义上的敌手后，只能从内部寻找假想敌。

一旦PK，就必须取胜，至少要胜多负少，这关乎团队的自我认知。张卫华说：“一次一次的否定、失败，他的内心很难强大，他是没有力量感的。一个人的强大一定跟一场场的胜利相关。如果一个人持续失败，但是还有信心，那他一定曾经成功过。”由于中供系内部团队大多彼此熟悉，所以相互PK必须出奇制胜。这也是为什么较为狂热的PK2.0会发生在2006年之后的原因。

### PK3.0

传统的销售导向型公司的PK没有足够的驱动力，堪称形式主义。阿里巴巴的PK2.0在解决旧问题的同时，略显狂热。而张卫华、刘自成的这套“战争文化”，则把洋溢着鸡血气息的PK2.0提升到了PK3.0的境界。它的外衣看上去依旧是洒满鸡血，但其内核则有所调整。它更强调通过个体的成长来驱动组织的成长。

不过，笔者认为中供的PK3.0比起PK2.0并非一次质变。自阿里巴巴创立以来，相较其他互联网公司的CEO，马云更关注公司的人力资源和战略。中供的组织架构和管理行为，在大多数历史时期也更强调员工与价值观的耦合，强调员工的成长。笔者采访的很多前区域经理和前“省长”也颇多关注团队和个人成长。所以，PK2.0到PK3.0是一次量变。



张卫华自己的评价是：“阿里的PK文化、战争文化，其实在2007年就已经开始流行了，只是做得没有那么极致。阿干他们完成了从草创到规范化、流程化。阿里整个直销的激情文化的真正开始，我自己觉得跟两个人有关，其中一个人是我，另外一个人是老刘（刘自成）。我们真正是把鸡血定义为铁血的战争文化，把它理论化，让它更懂人性，变成一种可被复制的套路。我们两个人对这件事情功不可没。”

换言之，PK2.0到PK3.0是一次“顶天立地”的量变。“顶天”是指刘、张将PK拔高至理论层面；“立地”则指推行的是更为精细化的PK管理。如何启动一次大会？如何布置办公室？如何盘点资源，设置促销策略？如何把握销售节奏？如何在战争中进行策略调整和资源整合？怎么开小组会？怎么做老客户答谢会？……状态传递分道具、仪式和短信。道具又分办公、随身、客户……

对张卫华而言，这些问题既有感性的理论原则，又有理性的方法和套路。依此，他在中供担任过四个城市的区域经理，其中与人PK未尝一败，“经常打完一场战役以后，有客户打电话给我：‘老张，你们挑战宁波这场赢了没有？你们挑战浙江这场赢了没有？’我从来没有打过一次败仗。”

2010年，张卫华调任龙岗区域担任经理。此前龙岗遭遇了阿里巴巴有史以来严重程度可能仅次于英国买家协会事件的触犯高压线的行为。22名员工因对客户伪造港澳通行证睁一只眼闭一只眼，被“省长”扬子江全部辞退。这给张卫华留下了很深的印象，“扬子江对这件事情的处理非常果断。扬子江是一个非常负责任的人，当时带广东超过了浙江，很不容易。”临危受命的张卫华最终将这个士气低落、只有60多人的小区域，从全国排名第40位带到了当年12月全国排名第4位。日后，龙岗区域还出产了15名区域经理，其中包括两位“省长”。

如此战绩，自然受人追捧。这一年，张卫华向广东大区的100多个主管分享了自己对“战争文化”的理解，“我自己认为，在阿里巴巴第一次有人全面系统地总结整理如何作战并且怎么做的方法论……结果，那一年广东第一次全面战胜浙江。自此以后，浙江再也没有战胜过广东。很多地方开始学习广东，学两个部分，一个是系统化的客户培训 [21](#)，一个是战争文化。”

比之陈国环、干嘉伟、俞朝翎、王刚等老“省长”的管理方法，张卫华的方法实有异曲同工之处。与他们一样，张卫华理解的借假修真也大同小异：“我对借假修真的理解很简单，团队业绩和团队成长面前，团队业绩是假的，团队成长是真的，我们通过做团队业绩帮助团队成长；团队成长和个人成长面前，团队成长是假的，个人成长是真的，我们在帮助团队成长时帮助了个人的成长，其实修炼的还是自我。今天我们所做的一切，只是为了帮助他找寻内心的自我，帮助他树立一个更为强大的个体。”

## 第十四章 部分与整体

### 直销VS渠道

与干嘉伟、王刚等不同，陈国环在2009年开始修炼一门号称另类地推的武功——渠道。不过，大家在修炼期间会经历痛苦和不顺遂这点是一致的。

阿里巴巴B2B公司诚信通部门 [22](#) 当时的渠道状况不佳。早年间的“22知青”已成为“苦得稀里哗啦”的传说。他们在对祝孝平这样的后来者话当年时，透露出的是“亲历长征却未走到延安”的辛酸感。

他们没挣到钱。2007-2009年，渠道经理们大多是在上半年达到业绩目标，收获奖金，年底统计发现没完成全年目标，于是再把奖金吐出来，区域经理也一样。祝孝平曾有一年半没拿到一分钱绩效奖金。祝孝平说：“日子很苦，7000元工资，到手5400元，还得自己租房子，回家的车票也得自己买。”他们或者借钱，或者靠卖中供时的存款过日子（本书分享更多索搜@雅书）。

在这种状态下，员工自然觉得没有未来。而且由于体量小，又不时处于半死不活的状态，靠直销起家的阿里巴巴B2B公司内部一直有取消渠道部门的声音。“每到年底都说要淘汰（我们），心情都会小浮动一下。”曹士军告诉笔者。

代理商尽管对阿里巴巴的认可度非常高，但是也没安全感。他们要的是渠道持续的投入、政策和产品的稳定，但阿里巴巴的渠道政策变化过于频繁。干嘉伟对笔者回忆自己当时所闻：“马云想把代理商跟阿里更紧密地捆绑起来，就像生态链一样。出发点是好的，但代理制度经常在变，人家哪儿受得了。阿里太不把别人当外人。直销相当于是自己的孩子，父母打了、骂了，睡一觉，第二天就好了。你把邻居的孩子拉过来打一顿、骂一顿，你看看人家第二天理不理你。”

此外，阿里巴巴的渠道政策相比于市场同行而言偏滞后。阿里巴巴曾试图在百度的市场策略变动时，招募其代理商加入阿里巴巴渠道体系，但因激励政策陈旧、流程缓慢，最后无疾而终。诚信通渠道部门的第一批政委邱琳对笔者说：“滞后是因为政策制定者不了解市场，如果你不站在市场的前沿，你的方案、措施其实吸引不到这批代理商。”

受不了的代理商于是持“走一步看三步”的观望态度。结果在诚信通适销的情况下，大约90%的代理商仍处于亏损状态。诚信通的1000多家代理商都很小，大部分都是十几个人的规模，过百人规模的只有两三家。

陈国环新官上任的第一把火，就是改变了阿里巴巴B2B公司对于渠道是否存留的犹豫态度，这给渠道部员工留下了很深的印象。曹士军认为，大老板们相信了渠道对于公司的未来将大有裨益。“老陈确实很有力量。他来了之后，对很多资源的争取，包括对渠道地位的一些改观，都做了很大的贡献。”邱琳说。



但在最重要的业务策略环节，陈国环栽了跟头。他觉得代理商也是在本地招募销售员上门推销，与直销铁军在模式上大同小异，过去之所以有问题是因为执行力不够。“我的直销经历基本是一路成功过来，比较厉害，我觉得成功可以复制。”陈国环决定把多年来的直销心得一股脑地照搬过去，着重于提升代理商的执行力。

最能体现照搬直销经验的莫过于2009年诚信通的代理商协议。阿里巴巴将代理商销售员的上门数、回访量都写进了协议里。连曹士军也觉得，这“意味着你今天吃什么饭都要管，当时手伸得很长”。

结果失败了。在约半年时间内，提升代理商执行力计划的进展异常缓慢。要在渠道体系内贯彻执行力，需要打通管理层级过多：“省长”（总监，陈国环自己）→区域经理→主管（即渠道经理）→代理商老板→管理层→销售员，而“每增加一关，贯彻执行力的难度就大很多。”日后，陈国环认为直销之所以容易铸就铁军，“因为只有前三关就打通了，而渠道不一样，非常难。”

再者，渠道体系里不存在“命令→执行”这种自上而下的权力结构。要知道，代理商虽小，也是独立法人，它是阿里巴巴集团的合作伙伴而非子公司。靠渠道经理（阿里巴巴内部叫“党代表”）落地的渠道体系经过多年强化，“帮扶”已发展成“控制”。据说有些强势的渠道经理不仅是代理商的VP（副总裁），甚至让后者成了傀儡，“两个员工打架了，不一定找老板，而是找‘党代表’。”陈国环想在渠道内通关的想法本身即体现出了极强的控制欲。

面对有几分奴役色彩的控制欲，代理商很容易产生逆反心理，进而消极怠工或者阳奉阴违；或者代理商在阿里巴巴高高在上的理想主义面前丧失了治理公司的积极性，“阿里最牛，交给你们，放心。”诚信通的渠道体系中，“党代表”每天在代理商处忙活，老板却每天吃喝玩乐的现象也不罕见。

鉴于继续下去，渠道体系“基本上完蛋了”，陈国环决定收手。但在目力所及范围内，又没人可以帮助自己，“我的老领导全是直销出来的，比我还讲控制，死得更快。”确实，手伸得过长是直销强人带渠道的通病。

至于卫哲的态度则是一以贯之：陈国环这个渠道种子一定要保留，必须保留。我们以后推服务，仍希望渠道去卖。卫哲自然也没告诉陈国环，自己正在思考商业模式的升级。“你不能跟他讲。阿里巴巴的特点是，你不能提早讲，因为当时他想法太多。有些想法讲完了，他会对这个团队这么考虑——以后电销要失业了！你得先让他把一件事做好，待事到临头，提前两三个月再跟他讲。”

## 失控，又不失控

在诸多同事中，王刚倒是有渠道经验，但他已离开了阿里巴巴B2B公司。2009年年初，马云调王刚去领衔阿里巴巴集团出品的定制手机。但到底是马云投资王刚，后者离职创业做手机，还是王刚在集团内创立一个手机部门，半年间，众人莫衷一是。

最终，马云觉得淘宝这等体量的平台做手机属于“国进民退”。他的结论是：挺差的，不干了。淘宝转而与海信等厂商合作推出了三款定制机，算了结此事。这些手机保留了淘宝的logo（标识），同时植入了淘宝的相关程序，以让买家和卖家通过定制手机随时随地上淘宝。

至于王刚，则回到了阿里巴巴B2B公司继续当总监。从“创业”到总监的落差太大，王刚一时很难接受，“那是我最痛苦的一段时间”。关键时刻，马云又推了王刚一把。一次在马云家打牌，马云说：“你去支付宝帮彭蕾，明天去报到。”

没有外援，陈国环只能自己解决渠道的问题。或许是因为业绩压力巨大，或许是因为渠道部门的大部分员工都孤身在外，自己一个月见不上一次，也可能是因为没有参谋帮忙，得独立决策，陈国环的管理节奏日趋细致和严厉。

如果在电话会议上，区域经理、渠道经理们对某些问题言之不明，陈国环会两个小时后再開一次会。如果还是问题多多，他能在电话会议中训话两个小时，直到没词为止。“这个有问题，那个有问题。他很直接，不含蓄，说得很严重，让你一点面子都没有。”邱琳回忆道，被训斥者也不能因为是电话会议就把电话放在一边做自己的事，“他偶尔会问你一句，你得说话。他跟所有人说，我骂你是为了你好。如果有一天，我不再骂你了，说明我已经放弃你了。而且他很敏感，说一句谎话他都知道。”祝孝平称，压力达到这种程度，能把人的潜能激发出来。

率先被激发出潜能的是陈国环自己。他以“叛逆的思考精神”意识到，自己没从内心深处思考渠道和直销的不同。它们不应该是大同小异，而是小同大异。

“直销可能跟渠道真的完全不一样。直销思维是自己最牛，只有我做得最好。渠道思维是别人一定比我牛，我让牛的人帮我干活，我们才最牛。以前按直销的套路带渠道，就是我想要什么、你们帮我做什么，那是控制。直销相当于嫡系部队，渠道相当于民众。回到比较大的层面，这有点类似于毛泽东带两支军队：红军是直销，抗日民族统一战线是渠道。红军好带，层级管理就行，统一标准、统一套路、统一动作，铁军好成。但如果按军队的管理方式去控制下面每个利益团体，是不可能成功的。领导民众和带一支军队完全是不同的概念。把这帮人统一在一起，朝着共同的目标奋斗，相当于学会启发和引领。渠道为什么是更高层面的管理艺术，比直销更难，就难在这里。懂渠道的人真的不多，很少人真正理解渠道。”陈国环日后的进一步总结是：“渠道是借助他人的地推。”

陈国环对笔者说，他决定改变自己的管理思维。渐渐地，陈国环把带渠道的关键词定为“失控，又不失控”。“失控就是说，我们不能太多介入代理商的管理细节，不要控制他们的团队，那是代理商自己的公司。我提供帮助和辅导，这是对代理商的尊重。控制什么呢？控制代理商最关心的东西。他们想赚钱，如何赚到钱、如何让公司得到发展，是他们的需求。在政策和机制设定上，牢牢把控住他们的核心需求。我挑战了老马的管理思路。军队再多，不如老百姓厉害，毕竟老百姓人多。”

大约从2009年下半年开始，诚信通的渠道体系逐渐把前线的战术从深度介入改为浅度介入，从控制改为扶植。“党代表”则从每天三陪销售员，改为重点与代理商沟通。阿里巴巴仍鼓励代理商前往杭州培训，但不再承担所有费用，改为AA制。

也就是说，如何壮大公司、如何可持续发展是代理商自己的事情，阿里巴巴只负责启发其方向。陈国环分析道：“你要相信别人没那么笨。你要相信，创业者有魄力投钱进去开公司，能力一定不会差到哪里去。你要变革思想，要相信别人比你聪明。”如果说干嘉伟在广东埋下了革命理想主义的种子，那陈国环则在渠道体系内搭建了一个平等待人的环境。如果说直销铁军的成功是因为公司自上而下

的理解、激励了自己的销售员，那么渠道体系要成功，则得保持平等的态度尊重代理商。

已升为北京区域经理的曹士军感受到了传导而来的新气氛：阿里巴巴与传统或其他互联网公司不同，我们不带着甲方和乙方的心态对待代理商。跟代理商打交道最重要的出发点，就是平等意识，一切遵循合约。

渠道经理与代理商之间的关系也逐渐松动。此前他们的关系被阿里巴巴概括为“渠道十诫”。与人际关系以吃吃喝喝为主要特征的传统渠道体系不同，阿里巴巴不允许代理商请渠道经理吃饭（早期多是渠道经理请代理商吃饭）；不允许渠道经理接受超过200元的礼物；不允许渠道经理与代理商或其员工谈恋爱……

“不拿群众一针一线。”祝孝平对笔者总结其要旨，同时认为其中一些条款的可操作性的确有问题，“比如说代理商的人结婚你送不送礼？这个公司没有规定，你该送的送，这是正常的人情啊。他送你一盒茶叶，大不了你还他一盒茶叶就得了。后期，（制度）慢慢人性化了。”

## 要政策

渠道部门的员工欢迎变革，毕竟过去刚硬的理想主义并未奏效。陈国环将员工的“欢迎”理解为其领导力的体现，“我的口碑很好、知名度很高……我是带着很大光环过来的……老马、CEO把我弄过来……我不是空降兵，人家不知道。我本来底子好，我说变革的时候团队百分之七八十会响应，极少数人会怀疑。”

2009年下半年，渠道体系开始慢慢好转。在曹士军的印象里，陈国环虽然管得比较紧，但这是2007年以来代理商比较赚钱的一年。“我的判断是对的，打了一个月就起来了。一年以后盈利和保本的公司占约60%，亏的还有30%-40% [23](#)。过百人的代理商就有30-40家，平均每家公司将近30-40人。只要思想变革（完成了），速度就非常快。代理商对厂家态度的认识是一个转折点。”陈国环认为自己的方向正确，“管理思路变革是非常关键的转变。所以说思路决定出路，格局很重要。”

但作为一家因价值观自上至下的传导、执行而获得成功的公司，阿里巴巴不能完全理解陈国环放弃控制为核心思想的渠道政策。诚信通虽然适销却在过去未让代理商赚钱的原因之一，就是阿里巴巴并未给予他们续签的权利。

阿里巴巴理所当然地认为代理商做好新签即可，代理商能代理诚信通，已经是得到了恩赐：这么好的品牌，愿意给你做就不错了。那么好卖的产品，代理商做好新签不就已经赚翻了吗？

更何况，续签是阿里巴巴B2B公司两大产品中供和诚信通的命根子。马云甚至曾在东莞对代理商放言：“续签永远不会下放。”但只有把续签下放给代理商，后者才会相信阿里巴巴真的在经营渠道。因为对代理商而言，那也是命根子。“代理商在新签上的利润不高，他们的利润在于续签。”曹士军说。

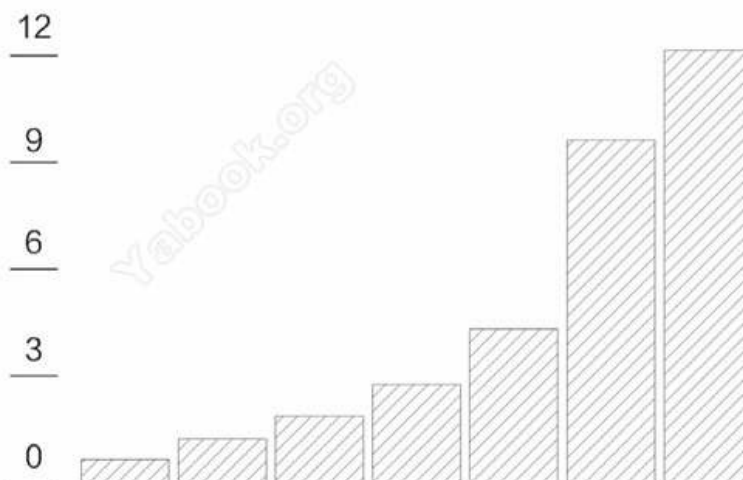
2009年年底，陈国环“鼓动”时任上司卫哲“把根还给人家”。他相信卫哲一定会跟马云沟通。结果，李旭晖不理解，卫哲也不同意。卫哲等人忙着在2010年4月推出中文站的“春雷计划”。 [24](#)

这是一个看上去与“狂风行动”定位类似的计划。但有两点不同：一是诚信通

强调要使用渠道的力量。在当时的媒体通稿中，阿里巴巴B2B公司声称要“调动5000多家渠道深入21个省、近百个城市，向超过百万的地方小企业和个人网商群体，提供阿里巴巴免费上门服务”。二是中供在“狂风行动”中的新增客户数超过了历年来新增客户数的总和，但在诚信通推出价格为1688元的普及版后，其客户数远未达到预期三四倍的增长。启动“春雷计划”的第二季度，诚信通会员数确实破季度纪录地净增了51821个，这一年全年净增了176338个。按增幅来看，2009年的会员增幅为34.4%，2010年的会员增幅为35.2% <sup>25</sup>。

## 2004-2010 年阿里巴巴 B2B 公司中国 Gold Supplier 会员增长情况

15 单位：万人



来源：重读记者整理自阿里财报等公开资料

一线团队的感受更不“理想”，时任北京区域 <sup>26</sup> 经理的曹士军感觉客户数只“增长了一点”。原因在于，诚信通渠道体系的客户数的多寡受价格因素影响不大，它或者受限于电销团队的产能，或者受限于错误的管理思路。在沟通成本、时间成本、交通成本等不变的情况下，其销售员当然愿意卖已经逐年涨价至2800元的诚信通。如前所述，诚信通的售价本就低于其市场价值，再降价，只能让代理商失去动力。

1688元的价格甚至让部分代理商的营业额骤降到养不起团队的程度。曹士军记得北京区域的很多代理商本处于上升期，但是因入不敷出而选择了退出。“三月的时候，北京和内蒙古已经做到了一个月签一千三百单。‘春雷计划’的第一个季度，代理商团队土崩瓦解……降价，差点把渠道体系毁了……那三个月，我每天都站着睡觉，因为只要坐着或躺着就睡不着……周末，老陈还打电话过来追问，当时都要疯了。”

渠道体系不稳，陈国环只能追加倾向于稳的砝码以求平衡。为给渠道体系提供更多的产品，2010年，他说服了老板将阿里巴巴集团的不少业务也交给渠道体



系来销售，“我就说一定要利用第三方的力量，才能把整个阿里集团的业务做大。”

跌跌撞撞，阿里巴巴B2B公司部分实现了当初要抓住中国内需市场崛起的目的。据财报显示，非出口相关的业务收入占比从2007年的29%提升至2010年的42% [27](#)。

## 封死对手

“狂风行动”期间的业绩指标很高，有人会因达不到目标而被罚款。2009年升任大连区域经理的夏小虎有一个月自己补贴了三四千元。“（当时）大连是全国倒数第一，一个区域的业绩不到我（之前）一个主管组的三分之一。”夏小虎说，好在他在当主管时经常月入七八万元，还付得起。

不过这种情况是少数。王刚、干嘉伟、俞朝翎、雷雁群等人在“狂风行动”中的发力，区域的扩张，人数和投入的增加，激励政策的刺激，基层团队对于出口通的销售很快便得心应手起来。“我们当时钻石（级别）签一单赚6000多元，所以拼命地去厮杀。”罗炜巍回忆道，“好签嘛，速度快，签得很容易啊。”

中供（出口通+全球宝）的会员数很快开始大幅飙升。2009年第一季度结束时，中供的客户数达到了5万 [28](#)，到2010年第三季度时超过了10万大关。在深圳做区域经理的张卫华记得那是一个业绩爆发期，而且是高速爆发期。他在2009年12月的业绩是3150万元，这将历史纪录1350万元刷新了两倍还多。

中供的高速爆发被认为改变了行业的游戏规则，本已消沉的环球资源、慧聪网等竞争对手如今的境况更惨。没有一家同行的付费用户数超过5万。阿里巴巴两大网站的流量合计排到Alexa全球第90位，最接近的竞争对手慧聪网则在第600位之外。

作为基层主管，罗炜巍认为“狂风行动”中竞争对手“没有任何还手之力……不管你被我落了多远，但我还是要打嘛。”作为CEO，卫哲的看法也差不多，“10万（客户数）就基本上把别的B2B外贸平台封死了。”

作为曾被批评只看重数字、榨取利润的CEO，卫哲告诉笔者，“狂风行动”属于自己不再“拧毛巾”的举措，是以破釜沉舟之势力求拯救客户的举措，却得到了营收、客户数大增的结果，这纯属意外。“谁知道啊？降到1.98万元，客户就真的会多吗？不知道。”

另外，中供系知道的只是“对手不行了”的结论。这背后的逻辑，他们既不知道，也不关心。卫哲则了然于胸。应该是在2009年，卫哲认真思考了中供的市场潜力，马云以及他自己之前对媒体表达过的一两百万潜在客户的说法，均属于“拍脑袋”的性质。


卫哲说，根据中国海关的统计，中国外贸的最高峰时期，从事外贸的企业数量也不过大约13万。考虑到有些外贸企业不愿意去海关备案而选择挂靠、委托的方式 [29](#)，实际从事外贸的企业数量也就20多万 [30](#)。也就是说，中供的会员数达到10万，那么其市场份额已达到50%的支配地位 [31](#)。卫哲认为中供的会员数的极限是15万左右，那时“就差不多了”。

当初在“狂风行动”的动员会议上，对马云的乐观感到困惑的产品发展资深经

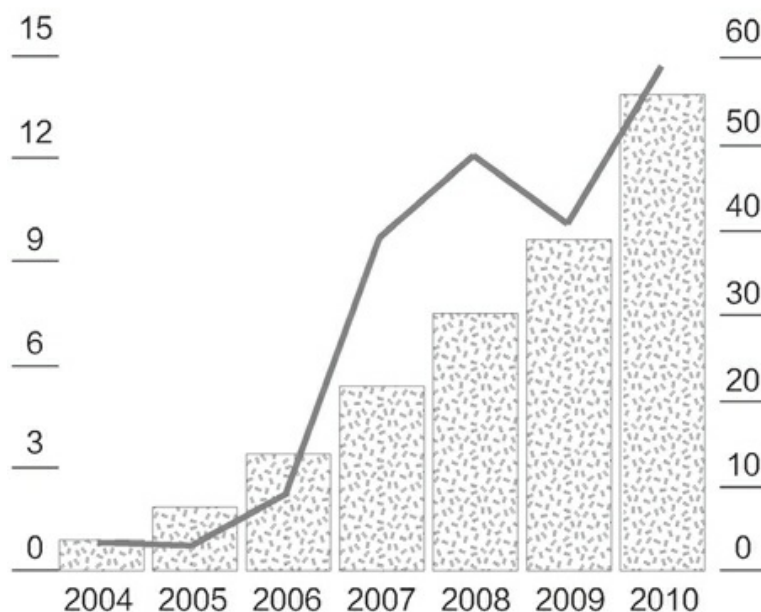
理沈涤凡认为，这个数据“大大超越了之前所有人的预测。市场接受了，销售员接受了，客户接受了”。卫哲觉得，数据还证明了自己当时推行的新续分开确实有利于调动销售签新的积极性：“狂风（行动）以后，浙江新增多少客户？一两万。就是说，原来我们眼皮子底下，大本营还有一两万客户（没捞）。”

新续分开的另一个目的是服务好客户，似乎也达到了。根据张卫华的观察，新续分开之前，按月统计的金华的续约率时常掉到65%左右，新续分开之后则能维持在70%以上。考虑到金华区域（永康）乃中供最早的发家之地，而且该区域内（义乌）客户的外贸操作能力 [32](#) 很强，张卫华认为：“金华续约率的下降和上升对全国有一定的指标意义，具有榜样的作用。”

## 2004-2010 年阿里巴巴 B2B 公司净利润及营收增长

— 净利润（左轴）  营收（右轴）

单位：亿元



来源：重读记者整理自阿里财报等公开资料

受此影响，阿里巴巴B2B公司的营收自2008年的约30亿元，增长至2009年的38.7亿元，2010年达到了55.57亿元。与之相比，环球资源在2008年的营收约为2亿美元，到了2009年则下降为大约1.7亿美元，2010年微升至大约1.9亿美元。如果说俞朝翎、干嘉伟等中层管理者自2004年起就不关注环球资源的话，那么“狂风行动”之后，阿里巴巴B2B公司的基层销售员基本也不把环球资源当回事了。

### 边缘化的老大哥

中供比起外人确实厉害，但比起兄弟公司差了不少。那两年，身为中国电商头牌的淘宝在行业的红利期内获得了绝大多数新增的买家和卖家，硬广告、搜索



广告（淘宝直通车）、增值服务等收入来源随之出现并暴增。

虽然“狂风行动”中的阿里巴巴B2B公司的营收大涨，但在阿里巴巴集团中所占的比重不升反降。淘宝、支付宝等兄弟公司的收入占比则从8.8%一跃增至39.9%。

论增速更是没法比。阿里巴巴B2B公司近几年的营收增速不过30%-40%，而淘宝的成交总额（GMV）2007年突破433亿元，2009年超过2000亿元，2010年在如此高的基数上又翻了约一倍。

对中供而言，一向引以为豪的“奶牛”身份——利润——不再是那么让人振奋的话题了。受投入大增的影响，阿里巴巴B2B公司这几年的净利润额在12亿元上下浮动。而2008年8月，淘宝实现了月收支平衡。受淘宝开始盈利的影响，从2010年财年第一季度（Q1）起，阿里巴巴集团实现盈亏平衡。从2011年起，阿里巴巴集团的净利润增长曲线开始稳步上扬。

如果说eBay之战后，中供系眼中的淘宝、支付宝是个正在流血的伤员，是需要供养的弱者，那么现在，俞朝翎等人切身感受到了淘宝碾压一切的实力。2008年，淘宝合并了阿里妈妈。根据“开放、协同、繁荣”的大淘宝战略，淘宝在2009年推出了淘宝开放平台。用淘宝总裁陆兆禧的说法，此举有助于实现淘宝成为社会消费基石的目的，“所有网络零售业的消费者和商家数据都运行在淘宝的服务器上”。

与这些动作相比，阿里巴巴B2B公司收购万网 [33](#) 等举动显得轻描淡写。马云也认为淘宝已经是阿里巴巴集团的“主力部队”了，但他仍然称阿里巴巴B2B公司是“旗舰”。如果马云不是从价值观引领阿里巴巴发展的角度来讲的话，“旗舰”一词显然过誉。

无论是从业务规模、人才输出，还是从发展速度看，B2B都已无法引领阿里巴巴集团的发展。在2010年5月的股东大会上，部分股东认为，阿里巴巴B2B公司的员工想去淘宝从侧面证明了B2B业务的老化。马云则认为，B2B的市场空间仍然足够大，员工流向淘宝属正常范围。

王刚觉得，作为一个销售驱动型而非产品驱动型的公司，作为一个远远超过行业二三位的头牌企业，阿里巴巴B2B公司有此增速已然不错。“已经卖成这个样子了，你还觉得它增长慢？”王刚告诉笔者，他觉得老同事们已经很了不起了，“好比在兄弟姐妹里，大哥的学历并不高，靠干苦力一天十二个小时养活了四个妹妹。你应该接受这个事实。”

干嘉伟并不在乎速度、规模这些身外之物。与志同道合的兄弟们并肩前进，他觉得更重要，而且这世界也足够大。“中供的功夫就像降龙十八掌，就十八招，招数也不复杂。我们练得挺欢，每次都能把更粗的树一掌打断。你说隔壁山上有人在练玉女剑法，飞来飞去，好像跟我们的关系也不是太大，他们练他们的。我们为什么要那么关心外面的世界呢？我们还有很多事情没干。”

即便比起兄弟公司他们的产出正在缩小，但“中供这一批人至少在价值观传承这一块，是公认最代表阿里味道的那帮人，是价值观的典范，也是一个光荣的团队嘛。”干嘉伟说。

持王刚、干嘉伟那样达观态度的人是少数，大部分人都颇感无奈。“要知道阿里的的发展就是这样一拨一拨的。发展越好，对我们的集团股票的价值就越大。我

们高兴的是股票每一年都在升值，而且升值的幅度很大。”俞朝翎告诉笔者，他们既高兴又担忧，“担忧的是我们自己这块怎么办呢？每一年的体量为什么涨不上去？我们一直都在喊着B2B的增速太慢，上市之后每年就是30%左右的增速，这还是一家互联网公司。你能是什么样的心态？”

他们希望变，但不知道该怎么变。他们觉得应该不是由自己来引领变革。因为练好降龙十八掌显然需要极高的投入和执行力，除了王刚这种“整天趴在墙头、东张西望、比较异类”的人外（干嘉伟语），大部分中供系成员都心无旁骛。

在俞朝翎看来，专注让他们战无不胜，也让他们如同蒙着眼睛拉磨的驴，无法跳出直销的框架思维，“跳不出那个直销的圈，没有跟真正的互联网结合在一起。我们自称为高科技的劳动密集型企业。只有像马总那些天天在外面跑的人，才能接收到更准确的信息，才能知道外面发生了什么变化。”

## 贺学友、罗建陆离职

确如干嘉伟所言，外部世界并不那么有趣，即便是兄弟公司。在转岗去支付宝的中供系员工中，鲜有人混得风生水起。大部分人发展得不顺利，比如贺学友。2009年7月，淘宝商城作为独立的部门分拆运营，淘宝商城负责人逍遥子张勇把贺学友拉去负责中小企业招商。这个活需要发挥贺学友的突破能力和活动组织能力，但是需要更多地利用平台上的大数据为依托。贺学友希望在此学到平台级的运营能力，为将来自己创业打基础。

在组织、策划了三次全国网商大会后，贺学友发现自己的薪水比起淘宝商城挖来的其他同行低得多。事实上，他需要靠吃老本来支撑自己的日常生活。“让我每个月自己贴钱出来，自己觉得没有成就感。你不能生活费都不发给我。”贺学友告诉笔者，自己对此感到失望，“我在一家公司打拼了八九年，越干工资越少。在淘宝一分钱奖金没有，（期权）什么都没有。”

2009年12月30日，贺学友又受到了重大刺激。逍遥子听说贺学友威胁客户投资他妹妹的淘宝店，于是质问贺学友。后者表示的确撮合过，但并未逼迫。“我没错，你不能把一个莫须有的罪名给我，说一些乌七八糟的话来诬陷一个有纯正中供DNA（基因）的老员工。我是一个很正直的人，不能接受这样的冤枉。”贺学友说。

如果一切正常，贺学友自会态度良好，但他本就因待遇问题而心怀委屈，加之前一晚喝多了处于宿醉当中，他不愿做太多解释。他负气道：“你这样讲，我也无话可说，大不了辞职。”如果张勇知道贺学友的状态，自会有所体恤，但他恐怕不知道。最终，张勇接受了贺学友的辞职。

离开阿里巴巴后，贺学友在丽江整整思考了22天，思考是回去还是离开。他决定离开。但贺学友无比留恋阿里巴巴，辞职没多久，他给马云写了一封信，还找彭蕾、戴珊等人申请回阿里巴巴。马云回复贺学友：阿里的所有子公司都可以重新接纳贺学友，除了淘宝。

在东莞浮沉期间，贺学友曾考虑过未来，自己总有一天要离开阿里巴巴。“该离开的时候离开，也是蛮好的，要不然呢？”

贺学友没有回去，这一次，他正式离开了阿里巴巴。

差不多同一时间，罗建陆也离开了阿里巴巴。他在淘宝商城干了两年总监，

搭建起了最初的招商框架，随后发现，接下来需要的不再是个人能力，而是运营体系。罗建陆觉得没啥意思，“今年淘宝CEO做了5亿，明年换个谁来就变成200亿？这个不大可能。”

过惯了开疆拓土日子的罗建陆不希望待在阿里巴巴养老。再去一个新的子公司，无非也是发挥这些能力，罗建陆觉得重复乏味。他也不愿意回国际事业部，因为“那个时候氛围不是那么好”。最后，因为某些事闹得不愉快，罗建陆索性离职。

十年的职业生涯就此告一段落，他打算安静地总结过去。他去工作时没去过的地方转了一圈，但是没出国，最远也就到了香港和澳门地区。罗建陆这一年“最开心，没有压力，没有负担”，他甚至还有时间跟王刚学会了打德州扑克。

## 王刚在支付宝

王刚的2010年也不顺。做了几个月彭蕾的助理后，他转去了商务事业部。与雅虎中国经历一样，对王刚而言，这又是一段培训之旅，只不过这次的挑战更大。

王刚从擅长带人和组织，转而得熟悉产品和用户体验，那不是他的舒适区。“一堆产品，对于每一个部门的叫法都不一样。我晕，学这个就学了半天.....考核我的一开始是有效交易量，后来改为技术交易量，后来回到总交易量.....整个事业部有三种切法，可以按照国内和国外分，也可以按照产品线分，还可以按照业务线分，而且总有一部分切不干净，总有交叉，所以支付宝总是在一段时间内朝一个大方向来划分。”

彭蕾还经常问王刚：“这个产品用过吗？”彭蕾习惯于体验新产品，而王刚“懒得体验，我试图用组织去解决问题”。但支付宝是一个产品驱动型的公司，在这里，组织能力的效果一般。

鉴于彭蕾要提问，而且自己听不懂同事所讲也不合适，王刚带着抵触心理被迫开始学习新的领域。“好比你喜欢搞物理，他跟你讲化学，你觉得不是一套语言，永远痛苦。痛苦，违背我的本能，不是我的幸福点。”

不过潜下心后，王刚发现自己擅长的归纳推理既可以运用于人和组织，也可以在产品世界里发挥效果。他发现支付宝这么多产品线，仍有共同点，而且本质都是代扣代缴。产品线虽然切不干净，但是汇报的领导总是不变。

支付宝之所以如此复杂，是因为其可塑性太强。它可以单纯地担当支付工具，又能以统一账户、一键支付、会员、返利等形式进入产业链上游，而且能与支付宝发生关系的行业太多。如果说淘宝（零售）的上游是自己“大哥”（批发，即阿里巴巴B2B公司国内事业部），那么支付宝在很多领域里面对的是一个陌生的“大哥”，其关系更为复杂。

值得一提的是，程维想来支付宝。大概对一个1983年的年轻人来说，江山铁板一块的阿里巴巴B2B公司缺乏未来感，所以并非全国顶尖销售经理的程维认为，没必要在此处混成顶尖。所以，程维给老领导王刚打电话：“老大，我想做点事，你们那儿有没有位置？”王刚说：“没什么位置，你来支付宝就管团购。”程维于是认识了团购公司的CEO，站在上游目睹了团购的兴衰，2011年又去了支付宝的B2C部门负责产品运营。

几年后，程维对小饭桌CEO李晶回忆这段经历时，颇为感慨其见识的增长，“支付宝开拓了我的视野，我觉得支付宝是一个很好的第三方的站台票。中间是互联网的大舞台，里面一出一出的大戏，一个一个角色粉墨登场。我可以跟CEO认识，接触到每一个行业里面的人跟我讲，他怎么理解这件事，他准备怎么做，他的重心是什么，公司就会不一样。一些公司死掉，一些公司越来越大、越来越好……我的印象非常深刻，第一天去见吴波，拉手网的CEO，他跟我讲，要做什么事。第二天我见王兴（美团的CEO），他讲得完全不是一回事。这是因为他们的背景不同，原来的一些经验决定他们对同一件事情的理解角度不一样，一个事情有很多个侧面。拉手偏营销，所以营销很快、很猛；美团偏产品、技术，所以产品和后台运营做得很扎实，都没有错。外部和内部现在都要很好，才能赢得越来越激烈的比赛。”

下属在成长，王刚也渐渐将支付宝翻译成了自己熟悉的语言。这段约一年半的经历让王刚的知识结构和思维框架得到了进一步的优化。他对产品不再畏惧，对任何行业都“想得进去”。

（未完待续）

## 注释

1 根据马云的公开表述，根据卫哲对笔者所言，卫哲的确是入职数月后，才突然接到了带领阿里巴巴B2B公司上市的任务，那是一道附加题。所以，马云看上卫哲时，并非期待着使用卫哲在金融领域的经验去IPO，只不过事到临头能用上卫哲的相关能力。

2 俞朝翎那时的级别不需要与卫哲直接接触，他的直接上司是时任中供总经理、阿里巴巴集团联合创始人戴珊。

3 李旭晖也处于这波人事变动之中。他累了，在卫哲看来，“累得快吐血了”。李旭晖是一个顾家的人，此前他很少与李琪、马云等人打高尔夫，周末时间都是从杭州赶回上海与家人、朋友待在一起。假日很少，他也一直没去美国看望母亲。现在他想回台湾，“出来很长一段时间，也折腾够了吧”。

4 在阿里巴巴，工作满一年的员工被称为“一年香”，满三年的被称为“三年醇”，满五年的被称为“五年陈”。“五年陈”员工会获得特别定制的、铭刻了员工姓名的铂金荣誉戒指。

5 值得强调的是，马云的回应并非针对李琪而言。在2007年年底宣布的人事调整中，李琪只是其中之一。最为外人所知，且在之后的数年内持续发酵的被调整的高管也不是李琪，而是淘宝网总裁孙彤宇。

6 这时，关于买家、卖家已有多个定义。阿里巴巴财报所言的买家，指的是英文站的注册用户数。但如前文所述，这个定义是很宽泛的描述，严格来讲只有发生询盘的注册用户才算买家。那么，阿里巴巴有多少买家呢？笔者多方遍寻，也没找到这个数据。至于卖家，则有免费用户（企业商铺）与付费用户（中供，即中国Gold Supplier）两类。

7 目标市场到底有多大，并无权威的第三方数据。马云在2007年7月对员工声称“中国至少有60万家进出口企业”。2007年11月，卫哲接受媒体采访时表示，“中国有4200万家中小企业，其中有200万家做出口的中小企业”。2008年11月，马云对员工谈及市场规模时又表示，“进出口企业至少有100万家”。这些数字很可能是马云拍脑袋随便说的，但是大部分中供系成员对此深信不疑。张卫华说，他们对马云已经有一些精神崇拜，因此内部大部分人认为马云说的东西是不需要怀疑的。那时马云说的很多话，很多人都不会去考证，没有人问马云这个数据出自哪里。

8 2007年，张卫华着手对客户进行系统化的培训。他一次拉来三五十个客户的外贸经理，在两三天的时间里教他们如何上传图片、提升曝光量、提升询盘、如何回复询盘等。这不是销售方向的会销，只是单纯的培训。张卫华将之命名为“橙色学院”，他说自己可能是中供系里第一个做客户系统化培训的人。“橙色学院”后来演变成了阿里巴巴的“橙功营”。

9 逍遥子为张勇的花名。2015年8月，阿里巴巴集团CEO张勇发表致员工信，希望阿里人“把眼光从股市回到客户身上，牢记客户第一的原则……阿里巴巴的价值不会随股价的变化而改变……忘掉股价……”

10 遭降级的即是前文所述的吕广渝。

11 从时间单位来看，季度PK也很盛行，但年度PK很少见。从参与人数来看，主管组、经理级区域之间的PK为主流。在2008年前后，PK的规模达到了一定的高潮。大区与大区之间的PK自不待说，中供系甚至曾将整个中国的销售区域划分为南北两个军团进行PK。

12 张卫华记得卫哲还跟他们开过玩笑：“之前以为正装很贵，没想到商务休闲装更贵。”

13 即以中供为主的事业部。

14 这是马云一直倡导的解决问题的方式。当阿里巴巴内部就某个问题争论不休时，马云便问使命是什么？从此出发，答案便自动出现了。

15 值得一提的是，尽管阿里巴巴B2B公司的市值大跌，但中国互联网格局的改变已不可逆转。门户时代已经日薄西山，取代他们的是正在“击败”谷歌中国的百度、超越盛大的游戏之王腾讯，以及还未显露冰山全貌的阿里巴巴集团。

16 无论是阿里军校，还是李立恒的校长头衔，都不是官方认可的称谓。它的性质类似于江湖花名。但李立恒确实被很多2008年之后入职的中供人称为“校长”。至于李立恒所言的“搭建围绕新员工的百年大计”一说，更多人理解的是将已有的百年大计拆分为入职与在职（新增）两个模块。

17 考虑到叙述方便，除非必须，后文中还是统称为中供。

18 对卫哲这段话，不应完全理解为他的眼光卓越。那时，他即便想到了日



后要靠渠道来卖服务，也未必那么逻辑自洽。笔者觉得更多是因未来的某种可能性而做的一个成本不高的决定。

19 在阿里巴巴体系，晋升前先平调，若旧地的业绩不往下掉，新地的业绩开始增长，那么该员工即获得晋升。

20 张卫华认为团建有三种形式：一种是思想的团建；一种是生活的团建；一种是目标的团建。

21 张卫华此前在义乌、绍兴等地尝试过的客户系统化培训，也在广东赶超浙江的过程当中发挥了不容忽视的作用。但因篇幅有限，本书在此不详细展开。这个客户培训，在义乌叫橙色学院，在绍兴叫E秀学院，在深圳叫启程学院。

22 2009年第三季度结束时，阿里巴巴B2B公司完成了组织架构调整。专注国际贸易的中供称为ICBU，专注国内采购批发的诚信通称为CCBU，专注推动中小企业IT化管理运营的部门称为ITBU，专注电商培训的称为阿里学院。

23 陈国环说，两年后，渠道体系有80%的企业达到了盈利和保本，亏损户只剩下20%。

24 2009年3月，诚信通推出了“春雷计划”，公司宣布在一年内对诚信通会员免费提供3项新功能和1项升级服务。可能因该计划发生在控制思维占主导的时期，所以效果不佳，陈国环等人未向笔者提及这个“春雷计划”。

25 数据来源于阿里巴巴B2B公司的财报。对一家普通的上市公司而言，这些数字已经算得上漂亮，但阿里巴巴B2B公司并不自视为一个普通的上市公司。

26 含内蒙古自治区。

27 收购万网对此助力多多。

28 马云对这一季度的预期是零利润，但大涨的客户数让这一季度的利润达到了2.5亿元。

29 企业无论大小，从事进出口业务都要经历运输、报关、报检、外汇、仓储和出口退税等诸多环节。这些环节不仅复杂，而且要求的专业度高。于是很多中小企业选择买别的企业的核销单，以别人的名义出口，这种做法省力、高效，但违规。

30 笔者只找到了关于这个数字的一些旁证。据海关总署统计，2012年中国有进出口实绩的企业共32.9万家，比2011年增加5.7%。根据杭州海关的统计，2013年1-11月，浙江省有外贸进出口实绩的企业共5.55万家，总数比2012年同期增加3500家，其中新增有外贸实绩的企业9500家。

31 根据2008年8月1日开始施行的《中华人民共和国反垄断法》，我国企业达成垄断地位的主要表现形式有三种：（一）经营者达成垄断协议；（二）经营者滥用市场支配地位；（三）具有或者可能具有排除、限制竞争效果的经营者集

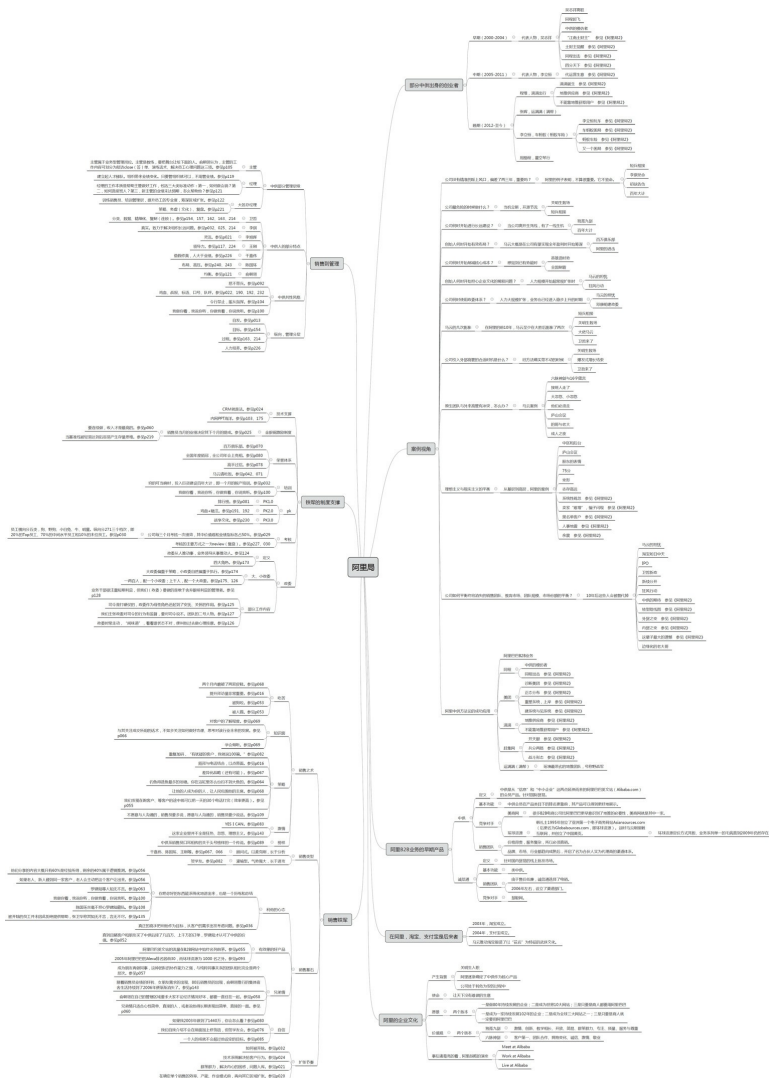


中。考虑到阿里巴巴B2B公司并未遭遇相关起诉，笔者也不觉得阿里巴巴B2B公司有这三种形式的举动，所以在此没使用“垄断”一词。

[32](#) 包括英语、回复询盘、操作阿里巴巴英文站、产品描述等能力维度。

[33](#) 2009年9月28日，阿里巴巴B2B公司（HK.1688）宣布将以5.40亿元现金分两期获得国内互联网基础设施服务提供商中国万网在中国的营运股权。此举是为了获得万网的客户数。时任万网CEO张向东对此的表述是：“大家的渠道不同、产品不同、客户不同，通过这样两家合作，或者让万网的客户享受阿里的客户服务，或者让阿里的客户享受万网的客户服务，这是协同增效，并不是把客户数据打印出来给你，不是这样一个概念。”

赢在细节，输在格局。



## Table of Contents

[版权信息](#)

[推荐序言](#)

[各界推荐](#)

[自序](#)

[引言](#)

[第一部分 破局——生死一线](#)

[第一章 局中人](#)

[短兵相接](#)

[李琪受命](#)

[菜鸟士兵](#)

[初战告负](#)

[第二章 术与道](#)

[猫王整合](#)

[关明生救场](#)

[猫王授业](#)

[李琪的铁腕](#)

[金银铜制度](#)

[第三章 公司魂](#)

[独孤九剑](#)

[百年大计](#)

[文化跟我有什么关系](#)

[早期销冠](#)

[王嘉伟升官](#)

[第四章 最初的分野](#)

[接近盈亏线](#)

[四驾马车](#)

[吴志祥离职](#)

[最low的模仿](#)

[第五章 燃情岁月](#)

[苦日子](#)

[教学相长](#)

[兄弟情](#)

[革命圣地](#)

[第六章 巨星进场](#)

[理想主义者](#)

[成功学与激情](#)

[法官凶猛](#)

[反传统销售](#)

[百万俱乐部](#)

## [第二部分 布局——赋能平台](#)

### [第七章 超级巨星](#)

[高手受挫](#)  
[最快进步奖](#)  
[时势造英雄](#)  
[以刚克柔](#)  
[阿里的进击](#)  
[英雄造时势](#)  
[同程腾飞](#)

### [第八章 左腰](#)

[全国制霸](#)  
[马云的担忧](#)  
[六脉神剑与16字箴言](#)  
[偶像跌落神坛](#)  
[郁闷的王刚](#)  
[陈国环继续辉煌](#)

### [第九章 右腰](#)

[心累还是人累](#)  
[一炮打响](#)  
[王刚救火](#)  
[俞朝翎反思](#)  
[邓康明建政委](#)  
[“小棉袄”平衡术](#)  
[甘当二把手的一把手](#)

### [第十章 新世界](#)

[大佬马云](#)  
[中区和后台](#)  
[爆发式增长结束](#)  
[红旗插遍大江南北](#)  
[淘宝如日中天](#)  
[中供的模仿者](#)  
[卫哲来了](#)  
[一拆五](#)  
[IPO](#)  
[卫哲新政](#)

## [第三部分 转局——不一样的基石](#)

### [第十一章 此消彼长](#)

[“那个人”](#)  
[变形](#)  
[接班人走了](#)

[大忽悠，小忽悠](#)  
[他们必须走](#)  
[政委的三重境界](#)  
[75分](#)  
[新续分开](#)  
[“祸国殃民”](#)

## [第十二章 批斗会](#)

[股东的表情](#)  
[志存高远](#)  
[PK2.0](#)  
[押注](#)  
[“庐山会议”](#)  
[的哥与老大](#)  
[感谢金融危机](#)  
[狂风行动](#)  
[调兵遣将](#)  
[成人之夜](#)

## [第十三章 借假修真](#)

[一般好](#)  
[存量思维](#)  
[第四个层次](#)  
[县长之道](#)  
[只有这一条路](#)  
[战争文化](#)  
[PK3.0](#)

## [第十四章 部分与整体](#)

[直销VS渠道](#)  
[失控，又不失控](#)  
[要政策](#)  
[封死对手](#)  
[边缘化的老大哥](#)  
[贺学友、罗建陆离职](#)  
[王刚在支付宝](#)