**揭秘马云麾下最神秘的子弟兵：阿里“中供系”的前世今生**

2017年04月26日 11:50:59 来源：[虎嗅网](https://www.huxiu.com/article/192137.html)

虎嗅注：干嘉伟、陆兆禧、吕广渝、王刚、吴敏芝、李琪、李旭晖、俞朝翎、程维……这一串可以写进中国互联网史的名字有一个共同点——出自阿里巴巴的中供铁军。

中供系算是阿里系统中的一个子系，曾隶属于阿里B2B公司。他们把数万不懂互联网的中小企业主手把手的拉到线上，成为阿里早期现金牛，来支撑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（集团）。”

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，中供系内部地位下降，尤其再加上2011年的欺诈门，这支5000人的销售铁军逐渐解体。

近期，重读（微信公号ID：zhongduchongdu）推出关于阿里中供铁军的系列文章，作者和阳通过对多位关键人物的采访，翻阅相关书籍和内部资料，试图拼凑出关于中供系的嬗变的完整故事。文章有几万字，虎嗅摘录其中精彩片段与大家分享，要读原文的，可以戳这里：**[阿里“中供系”前世今生（一）](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzIwMTQ2NjU0OA==&mid=2247483671&idx=1&sn=e6c7772351458559ec037626543d4ec9&chksm=96ec36cca19bbfdac7b01f6cbcbb113e9570056bf13bf7a4909a179954d917c489f06ad96b46&mpshare=1&scene=1&srcid=0426kBiURvIUtV3VTYXx8UaN&key=50cf104c876bf65d5e191738d54987dfcf992884a44b0a3ec42c708a640c8a218d2269d5a575fec7481f833d3b7c2c86077cdb0bfe9caf9ec5787528d4323f802feca5b0de994b6c8f358eba4ca9bad2&ascene=0&uin=ODU4MDQ2OTgz&devicetype=iMac+MacBookAir6%2C1+OSX+OSX+10.10.5+build(14F2109)&version=12010210&nettype=WIFI&fontScale=100&pass_ticket=iv3aCHkB8UJ8IdRcZO0eHokYNmrh7nlH4RU1k140stG3utY63hDVYzW%2FDPVUYoR%2B)、[阿里“中供系”前世今生（二）](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzIwMTQ2NjU0OA==&mid=2247483688&idx=1&sn=bc9dc313de2f31036dfbf871850188f6&chksm=96ec36f3a19bbfe5ad66c95cae451a93564e1d277b7f8641faeed64464d7cd79ff803ee4ab40&mpshare=1&scene=1&srcid=0426fohuqBURDFejzgAeNmDD&key=e3e09e8645540f56c774037bceb5fcb477a9a824cb460d512c844d9b26eb11dc4b5e2bb7cca528904126424b1403d4d32df5a28ce42a98faed0dbf8332c19d8cb8351d2d0c43735151a0a6aa86a0eb2b&ascene=0&uin=ODU4MDQ2OTgz&devicetype=iMac+MacBookAir6%2C1+OSX+OSX+10.10.5+build(14F2109)&version=12010210&nettype=WIFI&fontScale=100&pass_ticket=iv3aCHkB8UJ8IdRcZO0eHokYNmrh7nlH4RU1k140stG3utY63hDVYzW%2FDPVUYoR%2B)**

**起步**

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的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“前五年将是出口为主。”

考虑到商人对信息精准度的渴求，马在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《重读》记者，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。”

若是用户注册为会员，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，会员数便开始上升。而中供与免费会员的主要区别是：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的展示，比如拥有动态和静态页面。买中供将使自己凸现在海外买家眼前，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放弃。

**关键人物李琪**

中供的推出和被选作主打，说明阿里巴巴不仅把自己看做拥有数十万会员的BBS社区，还把自己看做了营销平台。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。

敌强我弱。那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。《重读》记者见到的所有与李共事过的中供系成员，均认为他是中供系的奠基者之一。在大部分人看来，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，阿里巴巴那时候还真可能就没了。”

李是浙江人，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1到10，可谓天马行空；那李琪的逻辑便是2345678，求的是缜密和行动力。

不过看上去互补的俩人共事未久。1997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年初，马云回到杭州封闭开发阿里巴巴时，李琪又已经成了伟业（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。其时跟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（前阿里巴巴B2B 资深总监）、雷雁群（前阿里巴巴广东分公司总经理雷雁群）、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《重读》记者说，因网站的稳定性不高，马云想到了李琪。1999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”。但李琪并未一口应允。尽管李很喜欢中国黄页的企业氛围，但没必要抛弃伟业加盟阿里。

为了得到李琪，马云决心收购伟业。于是，2000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。”

**两派以及“垃圾”论**

俞朝翎，一位被视作典型中供人的销售，那时只能算初步成熟。他生于1971年，杭州人。俞没考上大学，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。电大毕业后，俞进入一家合资公司做技术员。女朋友这件事让他意识到技术员无法支付结婚、买房的费用，于是转行做了销售。

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。马云在十多年后对《时尚先生》如此描述过陆的能力，“老陆务实比较厉害，务虚得不够。”

伟业的销售员不够看，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）念完食品工程后，干去了浙江省燃料总公司。他先在北京的联络处干了3年多，然后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。”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，抱持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。

干嘉伟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，现音悦台创始人）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。

李琪接手的销售队伍就是这两拨人，加在一起也就10个左右，而且彼此之间还不太瞧得上对方。“不是太match的，”俞朝翎告诉《重读》记者，“阿干他们比较正统，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。”

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“也不是假话。”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。

**请来李旭晖**

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，根本看不到他的这个愿景。”

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《重读》记者表示，“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。他两个半月后才出了一单中供。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4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？不如我的人都出单了。”干嘉伟有时半夜两三点都睡不着觉，只好偷偷摸摸的跑到阳台上抽烟。

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来教教他们。他在“遵义会议”上见过李旭晖。后者是在环球资源做了十几年的资深销售。2000年11月前后，李琪告诉俞朝翎、干嘉伟、卢洋等人，自己给他们请了个很牛的人，叫猫王（Elvis，李旭晖英文名），要好好向他学习。

让李旭辉决定前往杭州工作的决定性因素，是李在阿里的各分公司做培训期间感受到的发展潜力。与之相比，台湾的人力成本过高，市场也过于狭小。大概在2001年初，李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。

李旭晖有对应之策。他尽力给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。阿里巴巴就好像一个新城区，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……何不两个都试着？”

相较而言，李的另一举措意义更为深远。他鼓励销售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。在这个过程当中，大家会提出很好的解决方案。我们呈现事实，不去骗人。（要）真实的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、队呼也被李一并引入。

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。任何人不配合李旭晖推行其销售体系，李琪会出面“严肃的修理他们。”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，李旭晖可没察觉任何异样。他只觉得自己在阿里“做任何事情都感到有很大的挥洒空间。”

**奖励制度**

手舞大棒和方法论之余，阿里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。李琪想出了金银铜考核制度。（另一说将此版权归于马云。称马云与李琪出差，飞机上说与李琪，李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10万以上为金牌，金牌的提成是15%；月销售额6万到10万是银牌，银牌的提成是12%；月销售额6万以下为铜牌，铜牌的提成是9%。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。一旦他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的惊人。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的淋漓尽致。

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《重读》记者声称自愧不如，“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，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。

**出现异类**

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，三个月内不出单无法转正。据《阿里味儿》披露，当年每期培训的成本即在20-30万元。2001年，刚离开死亡线的阿里巴巴，在销售培训上的投入就超过了100万元。

没多久，李琪将这个销售培训班更名为百年大计，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XXX事情上有问题，想都不要想，无论多好的业绩都会被开除。”她对《重读》记者说，那是价值观的核心精髓。

2001年10月，第一届百年大计（以下简称X百大）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。那时他们在阿里员工的系谱中，多为“牛”和“野狗”。

俞朝翎就对关明生所述颇感无聊。“那些都是狗屁。我赚我的钱，文化跟我有什么关系？”俞的人生目标是努力工作、拼命赚钱、买房结婚。尽管如此，俞也对下属宣讲价值观，“那个时候公司说什么，我们就原封不动的去讲什么。反正公司定出来的制度就执行。”

“当时也没记得住那么多，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，只是说没有刻意把它当成一个教条。”

2001年下半年，马云在广州时还收到了一个叫做王刚的员工的驳斥。王生于1976年，2001年6月进入阿里巴巴做销售员。这是个喜欢归纳和推理，强调应举一反三式思考的人。王对马云说，“Savio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，所以需要培养，而中供以中小企业为主，数量几近无限。王刚向《重读》记者回忆当时所想，“那么多客户熟得都快掉下来了。我们没发现。我们应该去捡果子。为什么要培养呢？”

马云大概是愣住了：新入职的员工怎么会这么反动？这个人怎么这么拽？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。他盯的是深圳的贸易公司。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出单，但后边的5个月都没什么业绩。

显然，阿里应该开除王刚。但其领导陆兆禧发话：这个人还可以的。于是王被留了下来。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。