**重读 | 阿里“中供系”前世今生：马云麾下最神秘的子弟兵（三）**

2017-05-09 和阳 重读DeepRead



《重读》的上一篇连载中（关注本号，查看历史记录），我们讲述了前美团COO干嘉伟、滴滴天使投资人王刚、前赶集COO陈国环等地推大神的职业生涯的菜鸟期，以及把这些个性鲜明的草根凝聚在一起的兄弟情的缘起。

**如果说（二）记叙了阿里从1到3的挣扎，那么今天这篇连载则要重点透视阿里从3到10的过程。换言之，产品的冷启动已结束，并迎来爆发；公司的商业闭环已跑通，并实现扭亏为盈。**

某种程度上，这个转变借由销售巨星之手得以完成。同时，巨星们也迎来了阶段性句号，他们现在要往管理岗位转型了。这不会是一条坦途。

**另外，为顺应这个看似新鲜其实老旧的碎片化阅读时代，《重读》这次削减了文章的长度。**

文 | 《重读》记者和阳

**1.中供系NO.1 SALES 进场**

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3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。”

干说的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“至高的信任”。贺去萧山后便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。对于地方政府而言，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年去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10亿元的老板时，贺学友也不怯场。与罗建陆的信心来源一样，贺也见到了很多客户在阿里巴巴取得了订单。他还看过后台数据，知道“有多少买家在我们上面注册了。”这让贺足够真诚。对销售员而言，真诚比技巧重要太多了。更何况，贺见过世面，“当年差点就拜访到鲁冠球了。”**

贺学友会不卑不亢的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。然后我们就开始探讨外贸。”贺告诉《重读》记者，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1.8M、体型健硕的贺学友甚至属于气焰更高的那一方。“我们的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：来了个牛的。”**俞朝翎对《重读》记者说，他们叫贺学友为许文强。“他会穿白西装、白皮鞋、白西裤，拎着个柳条箱。理解这个意思吧？你采访他的时候应该感受得到。”



《重读》没找到历史照片。此为贺学友近照。

贺学友用业绩证明了干嘉伟所言非虚。入职半个月，贺便完成了近7万元的业绩。阿里巴巴2001年的年会上，贺学友看着三名女性销售员拿走了冠亚季军，业绩却不过几十万，顿时心生彼可取而代之的心情。他自信满满的对人说：明年上台领奖的一定不是女孩子。果不其然，2002年1月，贺学友登顶全国月度销售冠军的宝座。

至此，贺进入阿里后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。

2002年下半年，贺学友开始频繁的回总部参加阿里巴巴的内部培训。培训完，贺喜欢在休闲区与后台的技术和编辑们闲聊。一来，贺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。”贺对《重读》记者回忆道。

邵军望即是其中一个编辑。邵生于1977年，杭州人。大学毕业后他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，邵当时的3000元工资不够看。而且，电脑编辑信息没法充分发挥邵擅长“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1500元。在单干了大约十个月后，邵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？比如它有自己的价值观，有自己的信仰，是正的。否则一下很好，一下就很差。基业常青，你才会有收益，收益才会滚雪球。”邵对《重读》记者表示，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，陈安之先于价值观对贺学友产生了影响。贺参加了陈安之的弟子丁华军主办的培训班。因为渴望成功，贺提高了学习强度。他在2002-2003年大概看了一百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。有时日头过大，贺就带着伞拜访客户。他每天的工作时间是从早上七点干到晚上七点。傍晚时分，贺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，只能去网吧里登陆CRM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个很让人向往的状态。“很开心快乐。你会很充实。每天过得很惬意，很自由。”他对《重读》记者说起那段快意人生，“没感觉到很累。下雨了怎么办？今天太阳这么烈，怎么办？照样出去拜访客户呀。没有（感觉到太阳烈）。一点感觉都没有，半点都没有。”**

幸福指数如此之高，不出单可能都难。很快，贺学友的业绩突飞猛进至百万俱乐部。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。他打算向全国年度销冠冲刺。

那一年，王刚、黄榕光、罗建陆三人各自拿一下次全国季度销冠。众人无不以为全国年度销冠的荣誉多半便是由这三人PK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。王刚对此的回应是：So TMD What!

**2．英雄造时势**

“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。挡住贺的是日常与其沟通最多的、业绩相差无几的罗建陆。罗知道贺的目标后说，“老哥，你已经第一名了。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，贺一时间出现了懈怠，“有点得意，然后我开发也没跟上。”

结果让所有人都惊讶的是，罗建陆在12月末做了一场会销，一举斩获8个客户，当月业绩更是达到了破纪录的84万。8单和84万，这两个数字震撼了阿里巴巴。要知道，阿里的大多数销售员在2002年的业绩大约是两个月出一单中供，全国范围内也就十几个人能在单月拿到金牌。

**“一个月84万什么概念？广州分公司一个月的业绩才二三十万。”罗告诉《重读》记者，“其实给马云、李琪也是一个震撼。他觉得这个东西有戏。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数字对他们的冲击，“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2年的时间内就实现了从2个月1单到84万一个月的突破。”

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、贺学友则分列二、三、四位。这一年，有15人进入了百万俱乐部。

贺学友认为自己被罗建陆忽悠了，“他打迷踪拳。我被他忽悠的云里雾里。那小子太坏了，我吃了大亏。”罗建陆则对《重读》记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！别人又不认可阿里巴巴，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。他在阿里的年会上对所有员工放言道，**“如果2003年做不到全国第一，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，直到破纪录的做到全国销冠！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奖励去三亚旅游。对8单和84万念念不忘的贺学友，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。”

贺学友的近照

三亚行的大部分时间里，贺都待在面朝大海的阳台上写自己2003年度规划。他的目标是月均120万，全年1440万。从酒店去机场的路上，贺还请教关明生自己怎么才能实现目标。关给贺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Close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、后续服务等工作环节，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200万的时候，差不多就可以养活一个助手了，“助手上一个月的平均收入大概是3000-4000元。”**

贺找李琪申请5个助手名额。李琪批准了两个。不得已，贺将年度目标调整为588万。在办公室的业绩柱状图上，这个数字仍然堪称爆表。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。

“就像我的遗产分给他们了。小雷跟得我最久，我肯定会多给他一点。**”罗建陆向《重读》记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，“他们晚上开心得睡不着觉。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，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，全年赢利1亿元。如果人人的目标都如同贺学友，那阿里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，合计销售额365万，我就觉得你很牛了。你做到365万即可，时续签率要达到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。而被贺学友在2002年强势鼓动的客户中，“有一些已经有些迹象不太续签了。”

于是，俩人最后将业绩目标妥协为78%的续签率和365万的到账业绩。贺达到两个目标才算赢，否则即判定为输。贺赢，马云就在全世界任何一个城市单独请贺吃饭；贺输，就脱光衣服跳西湖，时间由马云来定。

**3.以刚克柔**

贺学友希望自己在两个月内能运用会销。为此，他每周都花一天时间培养其演讲能力。贺还进一步加强其强项，比如重复加码，“有犹疑的客户，我直接Close一百遍。”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的给对方信心，“他的产品确实很好。老板做外贸出身的，也有能力。”客户三度拿来午餐，希望贺学友先吃饭。贺予以拒绝，“吃不下去。”

**《重读》：5个小时，该说的话都说完了吧？**

**贺学友：相同的内容我说了大概100遍。**

**《重读》：为什么要坚持至此？**

**贺学友：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进行呢？**

**《重读》：他还愿意听你讲下去……他没其他事吗？**

**贺学友：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）。**

**《重读》：最后他是被磨下来的？**

**贺学友：不是。确实是被我的真诚打动了。就好像煮开水一样，到100°水才能沸腾。当我不断给他加码信心，他最后想，“好吧，那就试一试”。但很多销售往往不敢，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《重读》记者，“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。气势比他弱的客户就被转换了，就和传销一样。气势强的，老贺就走了。顾问型销售擅长防守，以柔克刚，是分析型的。”在与台州的主管闹别扭后，李被调往杭州。日后贺升为主管时，李为其组员。



李立恒近照

要做到向他人强势灌输，贺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。”自然，贺从不赖床。

贺将日目标和月目标置于抬头可见处，卫生间的镜子的上方也贴了目标和“YES I CAN!”。贺买了辆车提高工作效率。为了让自己在见到客户时正处于打完鸡血的亢奋状态，一上车他就开始听陈安之的磁带，“这样保持高度的亢奋利于我对目标的坚定和对行动力的持续。”

外部世界也在亢奋。如果说2001、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在这一年施行了颇多具有战略意义的措施。马云曾以7000万美元的报价试图收购3721，以让客户得到更准确的搜索，未果。马云招人的节奏没停过。他邀约百安居中国区总裁卫哲前往阿里巴巴就职。卫婉拒。另一个老熟人，长江商学院的教授曾鸣则接受了马的邀请。他来阿里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，并得到马云的向淘宝投入1亿元的承诺。10月，陆兆禧领衔创建的支付宝，被淘宝推到了消费者面前。

至此，嗷嗷待哺的业务都出生了。阿里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。

为完成年赢利过亿的目标，阿里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。大家都很低落。”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，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：我们俩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。“不要叫马总，我叫你马老师好了。”王对《重读》记者描述这时他与马云的关系，“算互相有印象。”

**马云对王刚或许算有印象，王刚对马云则是崇拜之情。淘宝刚成立时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。**

俩人投桃报李。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。于是陆兆禧开着宝来跋涉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餐饭。王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。尽管，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。”

**4.英雄造时势，然后跳西湖**

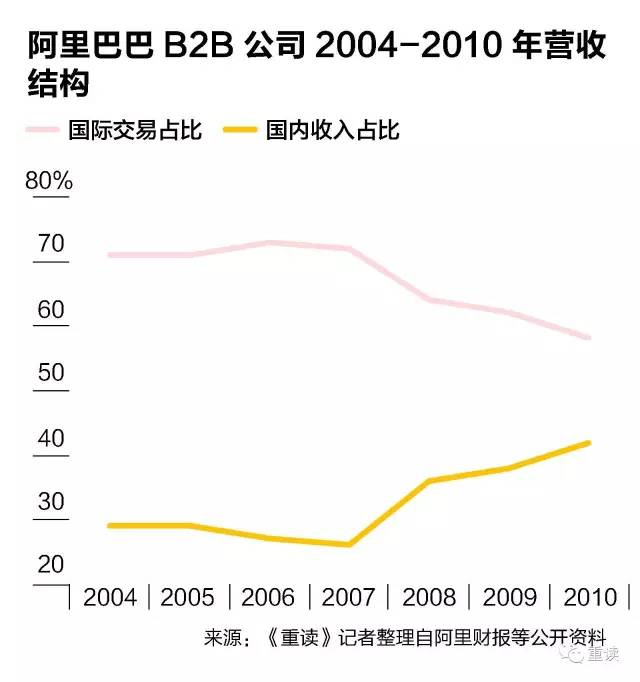
**2003年1月，贺只完成了30余万而非50万的既定目标。贺并未气馁，转而决定挑战更高的目标。“50万的目标去奋战做了30多万，那如果80万的目标呢？那不就可以做到50万-60万吗？”如此在“失败”中寻找突破点，贺学友最终将罗建陆的月度销售记录提升到了115万元。**

贺学友学会了会销。他将二十个客户招呼到阿里，请镇得住场面的牛人——比如副总经理李旭辉、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，贺每次会销都能成交两三个客户。

贺的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%。“第一次搞不定，第二次我也能把他搞定。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。基本上从未失手过。（环球资源）他们听到我的名字就慌了。”贺对《重读》记者说，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。他们是正规军，我们是解放军。他们是国民党，我们是共产党。我们看到电视上，（共产党）真的是勇敢顽强，有拼搏精神。”顺便一提，去阿里前，贺曾在深圳试图参加环球资源的面试，因其人力下班而未能成行。

**2003年爆发的非典，给贺学友的登顶也出了一把力。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，既然马云感到“天要塌下来了”，也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，诚信通也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数稳定在了3：7。**



8月中旬，贺学友的销售额轻松达到了马云要求的365万。为确保全国年度销冠的桂冠，贺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到。”贺不无自豪的表示。

“一个使坏，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，一方面也说明相较于股票和提成，他们更看重阿里全国年度销冠的荣誉。**

2003年，雷雁群大约完成了400万的业绩。黄榕光的业绩大约是300万。他俩的业绩总和，也只是略多于贺学友。这一年，贺拿下了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个大奖中，贺包揽了11个。最终贺的销售额为630万——4.5倍于其2002年的业绩。

**光提成，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？准备签约的客户更多。中供还在涨价。更不要说我新开发的客户了。”罗于2003年1月份升为永康的主管。在连续6个月业绩增长后，罗高升为区域经理，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头号榜样，在偏离了部分事实的前提下就此诞生：一个初中毕业生，开美容厅的，在阿里可以做到一年1600万的销售额——世界顶级销售员也不过如此。他跟马云的关系特别好。这个传说证明马云说的是真的，独孤九剑是对的。**

**尽管过不了几年，贺的销售记录便被打破，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，从同学口中听说了阿里的企业文化，又听说了贺学友的故事，于是去参加了中供的面试。



祝孝平近照

但是，贺学友仍然输掉了与马云的赌约。当初慑服于贺的气场、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。杯盏交错间，马云说，“要不今天晚上就实现诺言？”贺说，“跳就跳!男子汉大丈夫一言九鼎。”

马云认为续签率没达标，贺的领导应负连带责任，可以不跳西湖，“陪脱。”贺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°左右。

马云把贺学友拉上岸后，对一干阿里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，才让客户在浅浅尝试后就选择了离开。”**

**5.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。

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，该业务的收入即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，马云即认为它“只是凑巧做了一个电子商务的网站。”据《财富》中文版的调查，2005年阿里的 Alexa排名位居前30，而环球资源为 1000 名开外。

与那个年代所有输给大陆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》的报道，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。这种局面的出现又与其外企身份有关。环球资源的高层全部为不那么接地气的外籍人士。对大陆人而言，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年已是环球资源主管的王正洪被阿里挖去苏州当主管。



王正洪近照

即便环球资源想有所行动，也负重难行。“软肋就是老人太多，激情不足。执行力上面，我相信它就很难执行到（中供）这么彻底。所以光拜访量我就赢你，就有机会。”李旭晖对《重读》记者表示，习惯于拿大单对于环球资源来说未必是好，“今天签来大单，客户到时候不续约，马上营业额就掉了一块。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口的作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增加。**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。中国大陆在1997年即已奠定了世界工厂的地位。那么，中国大陆显然是比香港、台湾等地重要得多的市场。但直到2005年，环球资源来自大陆的营业额才超过51%。2005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，尽管更高大上，尽管更有积淀，但面对身穿T恤和牛仔裤的中供地推铁军只能节节败退。罗建陆对《重读》记者回忆环球资源在永康的衰落，“环球资源以前的市场份额是90%，到后来他们只有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的一半。

**环球资源在中国大陆的江山被中供系硬生生的一砖一瓦给搬走了，他们能做到的仅仅是活下去。根据财报，环球资源2004年的营业额是1.058亿美元，2014年的营业额则为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焦点科技股份有限公司（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“出来的晚，已经没有规模效应了。它对这种打法也没有我们理解的那么深刻。又没有像李琪、Elvis这种高手。所以虽然它也很猛，但是被我们甩了两条街都不只。”**其实，焦点科技创立于1996年。**



俞朝翎近照

**大体而言，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。”一家营收数亿元并且盈利的公司显然已经度过了初创期。从2004年起，金银铜的提成点数均下降3%，获得金牌后阿里也不再额外奖励2000元；也不需要娃娃兵了，阿里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2005年起阿里转而以客户数的多寡来评比销冠。**

**6.六脉神剑与辅导16字诀**

在马云眼里，环球资源、焦点科技这都不是事儿，因为淘宝vs eBay才是“辽沈战役。”

阿里重整了人力梯队。它在2004引入了30多位高阶人才，其中包括经历过西安杨森初创期、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（集团）COO。国际事业部（主要产品即中供）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、团队激励七七八八的这一堆。”

打仗除了需要人，再就是需要钱。2004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年底支付宝独立时也获得了3000万美元的投入。马云的口袋里除了孙正义等VC的钱，便是卖中供和诚信通得来的钱。**他给阿里在2004年定的目标是“每天盈利 100 万。”马云表示，“淘宝是阿里巴巴（集团）的小儿子，阿里巴巴（集团）的大哥大姐都有义务帮他。”**



马云和孙正义。图片来自互联网。

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。2004年7月，这个数字已经变成了1600，其中销售员约为1200人。

有时候，有些区域对销售员的需求量高到招聘时只好饥不择食。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。”祝也是其中一员。几年后，马云回顾阿里壮大的过程时曾戏言道，“路上会走路，只要不太瘸的人都被招来了。”

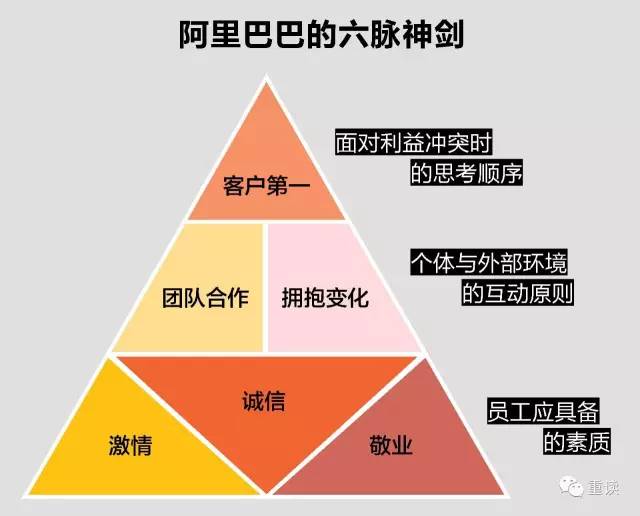
**为了刺激这些苦大仇深的小青年的欲望——阿里称之为要性，贺学友、王刚等前辈会带着新来的销售员去杭州大厦、连卡佛等高档商场逛一圈。个中用意不言自明：如果你未来想过上这样的富人生活，那你接下来应该付出怎样的努力？！**有的区域招人时甚至要求销售员最好家底殷实，不然支付不起在阿里跑业务所需的相关费用，比如撑脸面的西装，比如一台电脑，比如一个月的包车费。

祝孝平的百大培训结束后，在主管赵伟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IBM电脑的费用，祝上岗当月的支出便超过3万元。而且祝的钱是借来的。“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。”祝回顾当年，觉得这样的心态既像创业，也像传销。

**随着员工数的增加，马云最担心的是阿里的价值观的浓度会被稀释。2003年9月阿里的员工数达到1100人时，马云即向团队预警，“现在我觉得公司又进入了另外一个非常艰难的时期……公司高度的成长，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……我们能否把我们地value不断的传下去，不断地把Value Enrich起来，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，今天我们就不可能站在这里……创业大厦比华星更豪华，阿里巴巴（集团）会不会变化？我们的旗还能走多远？”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，马总总是在讲我们要做伟大的公司，总是在讲那些话。**

为了更有效地传承价值观，邓康明建议马云简化独孤九剑。据《阿里味儿》一书的记载，2004年下半年，经过上百名员工及管理层的参与，“客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业”这六条价值观被冠以六脉神剑的名号出炉。其逻辑一目了然：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的境界。



《重读》根据公开资料整理

阿里的使命不变，仍是让天下没有难做的生意。至于战略愿景则有调整。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。这个调整的思路非常明确。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线上交易环节，阿里的B2B业务的未来才真正是不可限量。到时，阿里的B2B业务便可成为一个外贸企业生存其中的生态系统。简言之，一个“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工作。阿里的新人的离职率仍保持在20%左右。吕广渝记得那时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、阿里的名气相对有限等原因外，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。

主管乃至经理这样直接接触一线员工和客户的基层管理者，在组织架构内则属于上传下达的腰部位置，在大部分员工和客户的眼里事实上代表着公司的形象。这是一个不能虚的岗位。阿里从竞争对手、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。

**大概是2004年，他们总结出了16个字：我做你看，我说你听，你做我看，你说我听。一般而言，传授技能的莫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开单给他看看。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。临了，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的避免了新人进入阿里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。**

辅导16字很快进入了百大作为新人培训的课程模块。日后在业内声誉卓著的阿里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电脑里。中供铁军对于方法论的系统性梳理，大约在2005年才开始启动。



《重读》自制图

7.偶像跌落神坛。郁闷的王刚

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，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号，贺飞到东莞开始从零开始组建新的团队。

**这种军令如山的动作在中供系屡见不鲜。多年后马云回忆起练就铁军的画面时说，“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。**

在很长时间内，贺学友都认为自己是因斗地主事件而被贬谪到东莞。直到几年前，广东省大区的大政委郭慧文才告诉贺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20多个销售员，每月的销售额合计为10-70万元。

结果，救世主没显灵。到东莞的第一个月，贺学友团队只出了一单，第二个月则出了两单。直到2006年12月，贺学友的7人销售团队的单月业绩才突破200万。而贺在杭州也带7个人，2004年就曾做到单月182万的业绩。

**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单、演练话术、解决员工心理问题这三项。**

而东莞又确实难做。该地以外贸渠道颇为健全的港商、台商为多。它们的保安训练有素，让销售员见到客户便困难重重。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，贺学友的两名销售员都遭到过抢劫。

销售员活不下去，贺学友的境况也很惨淡。他月工资大约为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。看不到出头天导致东莞的销售员流动性颇高，而这更不利于建立良好的团队氛围和能力的积累。贺学友试图开发东莞本地企业，可它们多为OEM工厂，外贸需求实在不大。贺也只好等着港商、台商回到东莞时再有所行动。

如果此前的销售员生涯堪称贺学友职场顶点的话，现在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的传奇“蜕变”的地方。

贺想放弃。他对当时的广东大区总经理应勇说自己想回杭州做主管，哪怕做销售员也可以。

应勇并不知道贺学友处境的所有细节，但他知道贺的状态很糟糕。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？

贺回道：学管理。

应说：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？那时黄榕光带过的人中都有当经理的了。1966年出生的黄受到刺激，决定升主管。

主管属于业务型管理岗位，对管理能力要求并不高。遗憾的是，黄基本没有管理能力。他带10个人的总业绩还不如他自己当销售员多。一年后，他又被降为销售员。**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：可能他就是一个好销售员，为什么不尊重这一点呢？**

折戟的原因中，王刚与众不同。汕头比东莞强，王也有管理能力。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。开会时点名，李琪会发现王刚缺席。对逻辑性极强的李琪而言，王刚的这种异类表现无益于建设一支铁军。何况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，罗建陆即升任区域经理，其后历任杭州、江苏、青岛、福建等地区。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。王带过的销售员扬子江都升为区域经理了，王刚还是在当主管。他的内心不无崩溃之感。**

王刚对《重读》记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，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。

李琪并未与王刚讨论过其升职问题。王猜李琪应该不太喜欢自己，“我估计是散漫。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。”与马云的关系的一步步熟稔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的不少。可能会让我沉得住气。压一压。否则太顺了。”王一直保持着看书的习惯。他不看成功学，嫌弃陈安之编著的写法，“陈安之能写360条成功法则，我就能写685条，他不一定比我写得多。”王追求系统化的思维图谱，从大学时他便喜欢彼得·圣吉，“简简几条，就把最复杂的道理讲的超级清楚。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林伟贤等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。我们都觉得他（陈安之）土到爆了。陈国环出来（演讲）要比他高出很多”。前文19百大学员认为，金牌销售们曾经看成功学的事实，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，“而是老板（指上司）。”

**8.陈国环继续牛逼**

在俞朝翎的记忆里，主管生涯堪称辉煌的是陈国环。陈是《重读》记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人。与其销售生涯的开端一样。他还是奔着全国第一而去，他还是找到了当时排名第一的主管问计，那个人还是罗建陆。听完罗的阐述之后，陈还是觉得自己“有机会干掉他。”

**陈丝毫不担心罗建陆藏私，“必须讲。如果你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）。”**

陈当主管的打法简单、有效：销售员扫客户，他Close单。按师徒关系来讲属于陈国环徒孙的前文19百大学员记得陈是她们最后的王牌，遇到特别难啃的客户便会使用陈国环。

“有一个客户，报的是20万左右的方案。我们都拜访无数次了，啃不下来。又去，我们都没说话。

陈国环一开口：老板你五行缺金。

我都震惊了：什么？！我们去，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。就签下来了。”

**在一些传统企业主认为互联网是某种渔网、办公桌上还摆着算盘时，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插的人聊什么互联网？他打心理战。一进老板的办公室，观察大概十分钟，他就知道这个老板的爱好是什么，大概现在在想什么。**特别牛，非常牛。”前文19百大学员对《重读》记者说，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。“比如他房间基本上什么都不摆的话，那他是相对比较封闭的人。如果摆的乱七八糟什么东西都有，他会是一个相对比较开放的人。愿意与人沟通，销售员就要少说话。不愿意与人沟通，那销售员要多说。”

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组当月业绩100多万，领跑全国。为了持续得第一，陈在业绩、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“土的很扎实，土的很霸气。”陈国环既看《易经》琢磨人性，也仍然看激励类书籍，“《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，陈意识到靠自己Close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。陈鼓励组员互相演练，一个扮演客户，一个扮演销售。

**邵被陈国环看作嫡传弟子。一两年后邵也开始带团队时，他将自己的销售经验总结为销售五常法：常自律，常沟通，常思考，常总结，常分享。沟通即是交流，交流完要思考利弊，将要展开的行动写下来是为总结，结果如何要说与人听，同时也是一次交流。邵认为这个思维过程建立在自律的生活节奏之上。**

他自己就是这么号人。算上看书——他看了约100本销售、管理类书籍——的时间，邵军望在工作日的工作时间约为13小时。除此之外，他拒绝粗糙的过生活。除了刚去宁波报到那天因为朋友家没空调只睡了五六个小时外，邵每天睡足8小时。同事们每餐不过10元，邵花4、50元认真吃好每一餐。周末，邵要打篮球和游泳。

凭借对外贸和中供的了解——邵自评其专业度仅略低于环球资源，以及还算早的起步，邵军望2002年的业绩已达全国中上水平。在贺学友大杀四方的2003年，邵排名第四。邵军望拒绝提升为主管，但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。**邵带着几分自嘲和谦虚向《重读》记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。最牛的大神去做主管了，然后我做销售，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20万以上的大客户，我的订单都不是那么大。”邵的时势持续了挺久。因为“最牛的人已经去做经理了，”2007年邵成为全国前二的主管。

像邵军望这种成熟销售的出现，让陈国环的日常工作越来越轻松，“我下面都是强人。我每天喝茶洗脚，晚上他们讲的案例里面哪些需要提升，我指点下。”陈国环对《重读》记者说，其团队的全国排名“从来没到第三名过，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月的主管，其团队业绩竟能排到全国第二，“厉害吧。”

未完待续……

阿里如何锻造组织架构中的腰部？滴滴天使投资人王刚如何走出职业生涯的阴霾，如何继续与马云互动？阿里的政委制如何缘起，又如何起效？李琪为何会离开阿里？敬请期待本号将于近日推出的第四篇连载。