

阿里 铁军

阿里巴巴销售铁军的
进化、裂变与复制

宋金波

韩福东

著

中信出版集团

阿里 铁军

阿里巴巴销售铁军的
进化、裂变与复制



Alibaba.com's
Legendary
Sales Team

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里铁军：阿里巴巴销售铁军的进化、裂变与复制/
宋金波，韩福东著.--北京：中信出版社，2017.7
ISBN 978-7-5086-7317-2

I. ①阿… II. ①宋… ②韩… III. ①电子商务-商
业企业管理-市场营销-经验-中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 036367 号

阿里铁军——阿里巴巴销售铁军的进化、裂变与复制

著 者：宋金波 韩福东

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：11.25

版 次：2017 年 7 月第 1 版

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-7317-2

定 价：58.00 元

彩 插：4 页

字 数：219 千字

印 次：2017 年 7 月第 1 次印刷

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

前 言

20 世纪末，当马云带领阿里巴巴站在互联网经济的起跑线上时，形势看起来并不是特别有利。太多人已经注意到这个时代风口，而马云和阿里巴巴并未显出特别的优势。

今天，阿里巴巴已经成为中国最大、最赚钱也最有影响力的互联网公司。它的成功在很大程度上就像它的名字一样，近乎神话。

现在阿里巴巴最主要的营收仍来自电商。阿里巴巴电商业务主要在早期的淘宝基础上拓展而来。淘宝于 2003 年成立，在此之前，阿里巴巴已经开展了自己的其他业务，其中一个叫“中国供应商”。

“中国供应商”作为阿里巴巴最早盈利的项目，帮助阿里巴巴走出最低的谷底。很少有人知道支持阿里巴巴熬过世纪之交互联网寒冬的，并不是严格意义上的“互联网”团队，而是阿里巴巴的“地面部队”。这支“地面部队”——“中国供应商直销团队”，被马云称作阿里的“铁军”。

当我们第一次走近这支团队，对它仍知之甚少。“中供铁军”的知名度与它在中国商业史中本应有的位置相比，显得过于低调。

早在2008年，马云就说将来要出版一本关于“阿里铁军”的书，“给那些想创业的人读”。后来，他几次说道，“有铁军在，整个阿里的精气神就在”。

除了曾经为阿里巴巴做出的贡献，太多互联网江湖中的显赫人物从这支团队走出，程维、干嘉伟、吕广渝……国内O2O战场，一度成为“铁军内战”。当然，还有阿里巴巴集团的诸多高管，也出自这支“铁军”。

世纪初，互联网的机会固然多，“中国供应商”背靠的却是因中国加入世贸组织而迸发出强大活力的民营中小企业。这是当时中国最为强劲的风口。门户网站风光一时，却最终失去后劲。在相近领域与阿里巴巴竞争的对手，要么业务形态严格来说还是传统媒体和会展的基因，要么在经营管理上犯了致命错误。天时地利俱备，阿里巴巴以“中国供应商”突围成功，绝非偶然。

还有人和。中供早期的销售，都经历过残酷的淘汰竞争，但内部竞争同样残酷的企业并不止这一家。是什么让铁军与众不同？

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。铁军文化又是阿里巴巴企业文化中非常醒目的部分，保留了早期阿里巴巴文化最完整最原始的“原浆”，或者说，阿里味儿最浓。

铁军文化，用其建设者之一俞朝翎的话说，“要讲诚信，要

讲敬业，要讲团队的合作，要讲拥抱变化”，就是创业的文化。

铁军文化中最突出的，是超强执行力和有情有义。超强执行力来自对规则的强力坚守。马云曾经讲过一个故事：在创业初期，曾经有两个员工给客户回扣，尽管他们的业绩占整个团队的50%，但是马云自己下手，“咔咔把两个人裁掉”了。类似的故事，在中供数不胜数。采访中，有已经做到区域经理的，和上司个人交情很好，业绩出色，就因为内部考试作弊，直接走人。

另一方面，如果没有“有情有义”，很多“高压线”就未必能被完全接纳；高强度竞争伴随的，就不一定是对团队的忠诚。情义带来的归属感、安全感和信任感，不是利益捆绑能替代的。

“超强执行力”和“有情有义”，是铁军文化的基因。它们的父本，是阿里巴巴价值观导向、使命感导引、客户至上准则、102年公司愿景。它们的母本，是直销的工作场景，是中国中小企业的鲜明气质。

作为铁军曾经的成员，滴滴CEO（首席执行官）程维对铁军文化的观感是，在对“人”的琢磨上，阿里巴巴已经做到了极致，没有其他公司可以相比。他的意思或许可以理解为，铁军文化最大的长处，在于激发人的潜能，成就人。

眼下的阿里铁军，无疑也在一个转型变化的节点。B2B的春天已经来临，阿里巴巴生态圈大业方兴，铁军的升级转型正在路上，那已是另一个大故事的起点。

无论时代如何变迁，铁军文化中最核心的部分——清教徒式的自我要求，对于成功的渴望，对于回报社会、创造价值的执

着，那些向上的、某种意义上也是美好的精神——在眼前这个“大众创业”的时代，仍然重要而稀缺。

谨以此书献给所有为阿里铁军付出过青春、汗水与智慧的人们。

目 录

前 言 / VII

第一章

凛冬已至：马云做了一个决定

“十五年陈” / 3

收缩 / 6

大裁撤 / 10

“遵义会议” / 15

直销团队 / 19

第二章

“百年大计”：铁军有了“灵魂”

“一百大” / 25

培训课 / 28

新军 / 33

102 年公司 / 37

六脉神剑 / 41

第三章

征途：要么死，要么做出成绩来

伟业网络 / 49

永康之战 / 51

“火州” / 55

南下 / 58

赚一元钱 / 61

第四章

非典：邮件里有那么多感叹号

隔离 / 67

邮件 / 71

进击 / 77

阿里日 / 79

淘宝诞生 / 84

第五章

铸锻：最后一天，罗庆元说，我要免死金牌

免死金牌 / 91

主管制 / 95

有情有义 / 98

Review：丑话当先 / 102

铁军气质 / 106

第六章

狭路：赵伟一看，他也没三头六臂

狭路相逢 / 115

环球资源 / 118

分享 / 121

“指哪儿打哪儿” / 125

完胜 / 129

第七章

明星：关明生给百万俱乐部成员都写了诗

黄榕光 / 135

金牌 / 139

角逐 / 142

转岗 / 146

西湖赌约 / 149

第八章

PK：荡气回肠的战场，酣畅淋漓的战斗

“百团大战” / 157

启动会 / 159

“战队” / 162

南北 PK / 165

PK 文化 / 169

第九章

上市：“把股票放到外婆家箱子底下”

突击上市 / 175

股票 / 179

卫哲时代 / 182

地震 / 185

狂风 / 187

第十章

狂风行动：为了吹出一片暖冬

新续分开 / 195

狂飙突进 / 198

预警 / 202

风暴乍起 / 205

“失控的要性” / 207

第十一章

暴雨：每天都在砍员工，砍完以后，再砍自己的脑袋

调查 / 215

引咎辞职 / 218

断腕 / 222

“砍人” / 224

冲击波 / 227

第十二章

春晖：一切回到根本

回归 / 235

高压线 / 238

瘦身 / 243

春晖 / 247

生态 2.0 / 251

第十三章

“黄埔军校”：中国O2O竞争成了铁军内战

双雄 / 259

“黄埔军校” / 263

“独角兽”崛起 / 265

体系的力量 / 269

抱团 / 271

第十四章

“政委”：一个体系的自我革命

“十年陈”的礼物 / 277

《历史的天空》 / 279

三板斧 / 282

搭档 / 284

“政委”变身 / 288

第十五章

大铁军：开枝散叶，自由生长

村淘 / 295

输血 / 297

传承 / 301

中供拍档 / 303

大铁军 / 307

第十六章

豹变：成功过的变革是最痛苦的

商圈 / 313

外贸生态圈 / 316

封神 / 319

文化布道 / 323

中供是哥哥，淘宝是弟弟 / 328

附一 / 331

附二 / 337

参考文献 / 343

第一章

凛冬已至：马云做了一个决定

要记住：历史上所有伟大的成就，都是
由于战胜了看来是不可能的事情而取得的。

——查理·卓别林

“十五年陈”

2016年夏天，浙江金华长弓清洁用品有限公司总经理张金陆，在位于金华市金东区低田村的公司里，接待了一位久违的客人。

张金陆叫这位客人“大炮”。寒暄中，他们谈起十几年前的旧事，那是他们第一次打交道。一次，张金陆出国回到厂里已晚上十点多，“一眼就看到了‘大圣’开的老爷车，‘大炮’和‘大圣’就在公司大堂静静等着。原来是‘大炮’陪‘大圣’来我公司拜访，知道我今天回国，特意提前来等着”。

18岁就外出经商的张金陆，雅好是文学，喜欢隐逸山林的生活，带有浓厚的理想主义情怀。他把公司到义乌江边的200多亩地都买下来，这样站在办公室窗前，可以一眼看到义乌江。乾溪在西侧汇入义乌江，冲积出一块“麦磨滩”，“麦磨滩”也是张金陆的文化产业公司的名字。

十多年前的那个夜晚，这两个比张金陆小十来岁的年轻人表现出的坚韧和敬业，打动了张金陆。张金陆成为他们的客户

和朋友，至今未变。

“他们不容易，也很好，这么多年，没有让我在饭店请吃一次饭。”张金陆说。

“大炮”和“大圣”是方永新和孙利军在阿里巴巴的花名。“大炮”方永新，如今是阿里巴巴集团合伙人、阿里巴巴集团B2B事业群人力资源资深总监；“大圣”孙利军，2016年为阿里巴巴集团合伙人，任阿里巴巴集团副总裁、农村淘宝事业部总经理。

十多年前，他们是阿里巴巴“中国供应商直销团队”在金华的销售员。这支团队，也就是后来广为人知的“中供铁军”，或叫“阿里铁军”。

2016年10月，杭州滨江，“中供铁军成立十五周年”庆典在这里举行。张金陆没有来到现场，但现场数百人观看了大炮等“中供老销售”重新拜访他们十几年前服务过的客户的视频。

一众重量级嘉宾，包括时任阿里巴巴集团资深副总裁、B2B（企业对企业电子商务）事业群总裁吴敏芝（敏芝），阿里巴巴集团副总裁、B2B事业群销售服务总经理余涌（花名“表哥”），以及在场的数百位阿里巴巴员工集体起立，为12位特别嘉宾鼓掌致敬。

这12位特别嘉宾，是阿里巴巴“中国供应商”的“十五年陈客户”。这些客户几乎从“中国供应商”诞生之初，就选择了阿里巴巴，多年来携手同行，未曾改变。

表哥与大炮为这些风雨同舟十余年的客户献上花环，以及“Alibaba.com 15年陈中国供应商”奖，感恩他们珍贵的信任。

“成长”，是客户致辞中出镜最多的词。