

THE ULTIMATE SALES GUIDE OF ALIBABA SALES TEAM

阿里铁军 销售课

李立恒 著

为什么只有阿里巴巴的
销售团队被称为“铁军”？
马云的最大王牌如何
创造销售奇迹？

“阿里军校”首任校长亲自传授
阿里销售秘籍
传奇销售团队的整套训练心法
首度公开



四川人民出版社

THE ULTIMATE

SALES GUIDE OF

阿里铁军销售课

李立恒 著

ALIBABA

TEAM



四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

阿里铁军销售课 / 李立恒著. — 成都: 四川人民出版社, 2019.2 (2019.6重印)
ISBN 978-7-220-11150-1

I. ①阿… II. ①李… III. ①电子商务—市场营销学
IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第286175号

ALI TIEJUN XIAOSHOUKE
阿里铁军销售课

李立恒 著

责任编辑 杨立 邵显瞳
出版 四川人民出版社
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 880×1230毫米 32开
7.625印张 150千字
版次 2019年2月第1版
印次 2019年6月第6次印刷
书号 ISBN 978-7-220-11150-1
定价 58.00元
地址 成都槐树街2号
电话 (028) 86259453

阿里巴巴有一支销售铁军，他们是整个阿里集团价值观的坚定传承人，是一支作风彪悍的作战先锋队队伍，同时也是早期阿里巴巴的“现金奶牛”团队。

这样的队伍是如何训练出来的？为什么一线员工能在竞争激烈的市场中一次又一次攻城略地，战胜比自己强大百倍的对手，直到成为行业的引领者？本书作者李立恒就是阿里铁军一路走过来的亲证者，他的回答颇具启示意义。

我本人也很幸运，是阿里铁军的第一代管理层。之所以给各位正在销售职业上奋斗的朋友推荐本书，是因为书中确实充满了从实战中提炼出来的销售智慧精髓。

销售是一种最懂人的职业，销售员无时无刻不

在和各种类型的客户打交道。销售有心法，也有术法，表面上看是在卖产品、卖服务，实际上是在销售你个人。客户如何从无到有？需求又如何不断地被挖掘出来？客户的各种异议是真的异议吗？又该如何区分真需求还是伪需求？从客户资源开发到约见客户，见到后又如何能引起客户的兴趣？如何能快速提高单价？这一切问题的解答都是训练出来的。背后有方法论，也有能力模型，更有意识形态的要求，相信本书可以帮各位找到答案。

作为阿里巴巴的第一代大区经理，我曾无数次陪同一线的销售专员拜访客户。在这个过程中，我深深地体会到面对客户必须问对问题。因为问对问题就能赚大钱，问错问题则会赔大本。同样，找对人也是成功的关键点。问对问题，找对关键人，更要让客户每年都能持续签约，无论是前期的销售还是后期的优质服务，都关系到每位员工的“钱程”和客户对阿里巴巴的信任。在这本书里，我们能看到关于这些方面的精华案例、成功典范。

英雄莫问出处。这一群又傻又天真、又猛又持久的阿里中供铁军，过去不断创造奇迹，是阿里巴巴一支坚不可摧的勇士军团，他们中的许多人如今已经成为很多互联网独角兽企业的创始人。希望大家能从这本书中吸取精华，成就自己。

向曾经的阿里铁军的兄弟们致敬！

陈庆探

（原中供铁军第一代大区经理，支付宝早期创业者，淘大校长，

阿里花名“步惊云”。）

人生中有两个最重要的时刻，一个是你出生的时候，一个是你明白你为什么活着的时候。显然，当初我在阿里做销售时，我的第二个重要时刻还没有到来。即便如此，至今我也不会忘记我在阿里巴巴销售生涯里签约的第一单。如果那个时候你问我：“要干好销售，靠什么？”我会告诉你：“运气。”的确，我签约的第一个客户靠的就是运气。然而，运气的背后其实是勤奋。所以，那个时候我开始明白一个浅显的道理：要干好销售这件事儿，勤奋是基础。

席勒曾说：真理常常藏在事物的深处。任何事情都有一个由浅入深的过程，当你处于浅水区的时候，你对深水区毫无感知，甚至满怀不屑。尤其是

在取得一些成绩后，我们很可能会习惯性地去做界定和定论。至少我是这样的，在做了一段时间的销售工作并取得一定的成果后，我开始对销售盖棺定论。我以为，只要继续保持好一定的状态，维持好原有的客户关系，我就会拿到我想要的结果。可事实并非如此，阶段性干好一件事儿不难，要持续干好一件事儿就很难了。慢慢地，我开始发觉：要干好销售这件事儿，光靠勤奋不行，还要坚持。

在我从事销售工作的第五个年头，我开始对销售这份工作以及销售这件事情有了深刻的认知和理解。也就是在那个时期，我很幸运地迎来了我人生的第二个重要时刻：明白为什么活着。我再也不会像之前那样看待我所从事的工作，以为它仅仅是一份工作，就是推销产品、赚钱而已，而是从真正帮助客户的视角出发，用心去服务客户，帮助客户解决问题。不能忽视这个小小的变化，这是本质上的初心质变。你对待工作的态度完全不一样了，对待客户也不一样了，包括自己。也是在那个时候，我开始慢慢明白：销售，到最后销售的就是一个人自己。自己就是产品，自己才是最需要被销售的那个产品。

我们必须认识到这一点：销售工作，就是重复做简单的事情。做好这份工作对人本身的要求远大于对技术的要求。专业知识和技能都是可以通过训练以及后期的实战获取和提升的，然而，一个人自身拥有的品性才能最终决定未来的销售成败。我把这种品性称为“销售人格”。

回头来看，过去所有的经历实际上就是在无形地锤炼自己的品

性，从而重塑了一个完整的人格。任何一个销售员都需要经历这样一个循环方能圆满，才能终成大器。你每天进行大量的客户拜访，大量的客户沟通，每天处理各种问题，游走在条款和人性之间，周而复始，日复一日，慢慢就会接触到销售的最深处。

人们常说销售是最锻炼人的职业。作为资深“老炮”，我补充一句：“销售，其实就是自我修行和救赎的过程。”这是一场自我人生的修炼，更是实现自我救赎的最佳途径。客户如同我们人生的“镜子”，不同的客户显现出的自我不同，我们能够从客户身上看到自己，更能看清自己。如同我们能在孩子身上看到自己一样，这种成长是可怕而又直接的，毫无掩饰。这种锻炼，也是由内而外的。销售对一个人的成长的帮助是全面的，对一个人的锤炼是全方位的、立体的。

时间是真理的挚友。在从事长达十年的销售及管理生涯后，回看过去自己的十年，只有一条：除了我自己，什么都没变。很多事情拉长时间来看特别有意思，我们总是习惯性地站在今天看昨天和明天，但我们也应该学会站在明天看今天。今天，如果再有人问我：要干好销售，靠什么？我会说：行动！是的，靠行动！没有比行动更直接有效的成功方法了，从你决定要干销售的那一刻开始，就要付出行动。先从改变你的思维做起，要正确看待销售，看待销售这份工作，保持端正的销售人格和态度，开始你的销售人生。

曾经有人问我：阿里巴巴能培养出强悍的铁军，靠的是什么？过去我会说：靠专业训练。而今天，我会说：靠传承。这也是我创

作本书的初衷。我们要明白，经验不是归结于某一个人，而是归结于一群人，经历也不是某一个时间段，而是一个时代。阿里铁军之所以伟大，正是因为传承；阿里铁军之所以强悍，也是因为传承。这个过程中，每一个个体都是传承者和布道者。我很荣幸能够担任阿里巴巴“军校”首任校长，也很幸运地亲历并见证了阿里铁军“从0到1”。作为铁军的一员，能够记录和传承阿里铁军的精神和经验，去帮助更多的人走向成功，我想，这就是我们那一代人的使命。

这不是一本普通的书，至少我自己这么认为。这是一本阿里巴巴培养和训练了上万名铁军精英的实战手册，也是我个人长达十几年销售和管理一线的经验沉淀和总结。这是一本理论与实战无缝结合、思维与思想无缝链接，从理论知识到实战技巧、从逻辑思维到思想模型都能得到启发的销售教科书。

时间是检验真理的标准，让我一起做时间的好朋友，一起学习和探索。

为什么阿里铁军能够创造销售奇迹？

在最艰苦的时候坚持创业

《笑傲江湖》里面有这样一句话，“有人的地方就有江湖”。是的，有江湖的地方也就有故事。

如果把阿里巴巴比作一个江湖，这里真是一个群雄逐鹿、英雄辈出的地方，我非常有幸能够加入这个江湖，并且参与和见证了其从0到1、从1到100的整个发展历程。这段经历不仅对我的能力成

长有巨大的帮助，甚至对我的整个人生都有着深远的影响。

我在阿里做销售十年里，2003年绝对是个关键性的年份。这一年发生了很多事，例如张国荣去世、“神舟五号”成功发射，因夏季 SARS 疫情，阿里巴巴也在那一年 5 月被要求实行全体隔离。就在隔离的那段日子里，我们推出了淘宝网。记得当时在网站首页最醒目的位置有这么一句话：“纪念在最艰苦的时候坚持创业的人，纪念在非典期间辛勤工作的人们。”直到现在，大家都认为正是这场“非典”，意外地成就了阿里，成就了一家伟大的互联网企业。

曾经，我们一度都觉得自己不会挺过这一关，甚至包括马云，因为谁都不知道在这种特殊情况下公司是不是还能正常运作。但在那段时间里，整个公司的 600 多名员工最终表现出了惊人的执行力，沉着冷静地应对了这场灾难。

总结“非典”对于阿里的影响，可以分以下几个方面。

第一，在市场方面，原本阿里巴巴是杭州一家很小的公司，知名度不高，但是因为全国乃至国际性的媒体对“非典”铺天盖地的报道，这家小公司连带着一下子就被全世界给记住了。过去，我们跑业务的时候很多人从没听过阿里巴巴，在“非典”之后没有人不知道的，我们再也不用打广告了。公司给力地抓住了这次机会，比如推出了“阿里巴巴携手百万商人，同舟共济反‘非典’”这种大型的主题活动。一向低调的公司在那个时候加大了宣传力度，尤其是在中央电视台综合频道推出了阿里巴巴的诚信通广告，宣传网购，口碑、品牌在一夜之间就建立了起来。

第二，在团队层面，共渡难关之后，我们可以明显地感到同事之间的友谊不一样了，整个团队的凝聚力和抗压力更强了。那个时候，我们团队是很年轻的，很多员工都是二五六岁的年轻人。挺过这样一次生死攸关的事件之后，这支队伍才真正变成一家人，因为我们有了共同的话题，共同的遭遇，共同的回忆。

第三，在业务方面，尤其是我们做中国供应商（简称“中供”）业务的销售员，更容易得到客户的认同。客户会说，你们真了不起啊，自觉地回家办公，一场“非典”居然都没把你们打趴下。有个客户对我说：“这位兄弟，那时候你还打电话跟我谈合同，当时已经被隔离了吧？”我说：“是的，但那个时候不敢跟你说。”他显得很钦佩：“我今天一定跟你签单，而且我还要告诉我的所有朋友一定要跟阿里巴巴合作。就冲一点，你们这家公司是值得被信任的，你们这个团队也是值得被托付的，你们一定是负责的，这钱就值！”

在 2001 年到 2002 年很长的一段时间内，阿里巴巴整个网站每天的商业需求发布量一直停留在 3000 条左右，在“非典”以后，我们每天新增会员就达到了 3500 人，比前一季度增长了一倍。大量的老会员也开始增加网上交易的使用频率，有专业数据显示，当时每天在阿里巴巴发布的新增商业机会数量达到了 9000 到 12000 条，国际采购买家对商业机会的反馈也比前一季度增长了一倍。整个网站的浏览量达到了每月将近 2 亿人次，有 240 多万买家卖家的买卖询盘，来自全球 38 万个专业买家和 190 万的会员通过阿里巴巴寻找商机和进行各种交易，这在那个时代已经是一个非常庞大的

数据了。

《阿里巴巴：马云的商业帝国》（*Alibaba: The House That Jack Ma Built*）一书的作者邓肯·克拉克（Duncan Clark）曾经说过，对于许多中国人而言，“非典”爆发与国内高速连接的到来是不期而遇，因为正是在这个时候，人们开始有了宽带连接的服务，也开始体验到他们在家就可以做的事是非常多的。可以说，正是因为“非典”，很多的商人开始选择通过互联网、电子商务的形式去寻找新的商业机会，而很多的买家也是通过这样一种形式去寻找新的商品采购机会。我非常认同这个观点，中国电子商务的威力或许几年后才被人们真切地感受到，但这的确就是它的起源。

自下而上生长的体系

阿里铁军的成长经历了两个非常重要的阶段：2007年之前是第一个阶段，2007年以后是第二个阶段。那么，为什么2007年会成为一个很重要的分水岭呢？因为这里面发生了几件比较大的事情。

第一，那个时候正值中供部门被剥离出来独立上市。在此之前，中供铁军的规模其实不是特别大，应该不到两千人。而2007年以后，我们开始扩张，销售区域从九个一直扩展到二十多个，人数也是增

加了将近四五倍。

第二，在公司战略和业务策略上，2007年也是一个比较重要的分水岭。之前，中供的业务比较单一，我们其实只有一个SPU(Standard Product Unit，标准化产品单元)，两个SKU(Stock Keeping Unit，库存量单元)，一个售价4万元，一个售价6万元。后来为了配合公司上市，我们把标准价调成1.98万元，并且要求用规模化去抢占更多的市场。

同时，2007年也是我个人职业生涯的一个转折点。我把自己在阿里巴巴的职业生涯总结为“八年抗战、两年教育”，前面八年都在销售岗位，从一线销售到销售管理，后面两年专业做教练，从销售培训到人才教育。2007年以后，作为阿里中供铁军总教头，我最大的工作就变成了从大量优秀的销售员身上去找出一些共性和特点，总结和提炼阿里巴巴自己的方法论。

2007年之前，整个中供的销售，是不成体系的。在阿里巴巴这家公司，很多东西是由下往上长出来的，而不是提前在顶层设计好后让大家去执行的。

那个时候，我们通过地推的方式去卖一个看不见、摸不着的产品确实非常难，当时连电脑都很少见，而且非常贵，而我们卖的东西又是个网站。很多客户根本就听不懂，我们实在被逼得没办法，就只能冲到网吧打开网页给客户看。在那个年代，整个市场并不成熟，而我们自己对产品的理解也不够。所以，我们每个人都有自己的一套卖法，瞎猫去碰死耗子，依靠勤奋地扫街，上去就是一顿侃，

能签单就签，不签就拉倒，反正再换一个客户去谈就可以了，完全没有销售思路和销售方法。

虽然没有成型的体系，但是公司的制度已经非常完整，这也是阿里能够培养出拥有超强执行力团队的核心要素。其实，这一制度是非常残酷的：入职以后，要先接受一个月的封闭式培训，课程很满，还有早自习与晚自习。课程体系并不只是简单的话术培训，还包括公司的文化价值观、产品，综合性很强。在此过程当中，我们会进行三次考试，每次都会遵循“271”的淘汰制度：“2”是指团队中表现最好的20%，“7”则是占据团队大多数的70%，而“1”是团队中排在最末尾的10%的员工。100个人进入公司，培训还没结束，就已经有不少人被淘汰了。培训的第一堂课讲什么？就是马总等几个高管来讲：“我们的使命是让天下没有难做的生意，我们是要做一家100年的企业。”我相信，那时候很多人可能都会觉得这绝对是个骗子，这绝对是家传销公司。

在2007年以后，整个中供才有了管理、业务、销售、文化等各方面体系，并且实现完全流程化、标准化。这些体系是由成千上万销售员的言行举止、日常行为慢慢积累和搭建起来的。当时整个业务团队的人数达到了一万人，规模非常庞大，因此标准化是件很难的事情，每个顶级销售员都有一套自己的方法，不可复制。

于是，我们开始思考如何把销售动作体系化。当时，我们做了一个大动作，扛着摄像机，经过一年的时间，从前线找了2000个样板，再从这些样板里面精炼出了一套重要的体系，包括销售手册、

主管手册等。正是依靠这些手册，就能使得刚入门的员工哪怕是张白纸，什么都不会，只要学习完这些手册，至少也能成为一个合格的销售员。

价值观的传播者和布道者

阿里铁军是由一帮有血有肉、有情有义、有激情有梦想的人组成的。那个时候做销售和现在做销售完全不一样：首先，市场成熟度实在是太低了；其次，我们卖的产品实在是太与众不同了。大家都知道，要把梳子卖给和尚、把冰块卖给爱斯基摩人是非常难的，但其实，无形的东西才是最难卖的。

那个时候阿里还比较穷，但马云和高管团队能够用平台思维来做事。当时干销售一般都是由公司包吃包住，通讯费、交通费也都是公司提供的，但阿里却不是这样的，除了非常低的底薪——早些年是每月 800 块钱，我进公司的时候正好是 1200 块钱——就什么都没有了。

公司传递给我们这样的思想：第一，你不是来打工的，你是个创业者，而我是个平台，我能给你成就梦想的机会；第二，你不是销售，你是去帮助你的客户去取得成功的。我们的脑海里都有这样一种意识。

当时，我们被分派到浙江台州开拓市场，公司分配了十来个人，大家就一起用 AA 制的方式租一间房子，里面甚至连张床都没有，

我们就打地铺。大家都住在一起，每天早上起来就呼喊口号：“我们会成功的！”隔壁邻居过来敲门，说：“你们小点声，再这样就报警把你们抓走。”大家都把我们当成做传销的。

我们每天出去至少拜访 30 到 50 家客户，那时候交通工具不便利，更没有共享单车，全靠两条腿走。不签单就没有提成，靠工资生活是不够的，而单单一身销售的行头就要先投入好几千块钱的成本，比如说，总得有双像样的皮鞋嘛！

我记得很清楚，在被分配到台州市场以后，区域经理就问我们有没有什么梦想、目标。他还自掏腰包给我们每个人买了一本书——《世界上最伟大的推销员》，让每个新人都把当年的目标写在这本书上。我写了这么一句话：“我要一双皮鞋。”

团队里的同事之间友谊很深，就像部队里的战友一样，在必要的时候战友们都会帮忙挡子弹。比如，有的销售员由于运气不好，到了考核期实在过不了关了。这时，所有同事都会帮他，甚至愿意把自己的合同拿出来：“兄弟，这个你拿走，你要先活下来。”

为了激励销售员，公司也想尽了各种方法，没有钱，就用股票和期权。很多销售员拿到公司股票的时候，傻傻地去问马总：“我们不要期权，能不能给点现金？”因为我们那时是真需要钱，没有钱就活不下去。在某些市场，特别是在消费水平比较高的一线城市，一个销售员一个月就要投入 5000 到 8000 块钱的成本。如果一个月不签单，连成本都拿不回来。

阿里早期的市场就是这么打下来的。其实，有七八个人能够一