



阿里巴巴首任总裁
关明生 作序推荐

贺学友 / 著

销售

阿里铁军
全球销售冠军作品

系统披露
正宗阿里铁军销售法

铁军

**把产品卖出去，
把钱收回来！**

“我非常钦佩你，贺学友！”

——马云

销售铁军

把产品卖出去，把钱收回来！

贺学友 / 著

图书在版编目(CIP)数据

销售铁军 / 贺学友著. -- 北京: 中信出版社,
2019.7
ISBN 978-7-5217-0451-8

I. ①销… II. ①贺… III. ①销售—方法 IV.
①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第078646号

销售铁军

著 者: 贺学友

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

插 页: 3

印 张: 9.25

字 数: 200千字

版 次: 2019年7月第1版

印 次: 2019年7月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5217-0451-8

定 价: 59.00元

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



2003年，我获得阿里巴巴股票期权 ▲



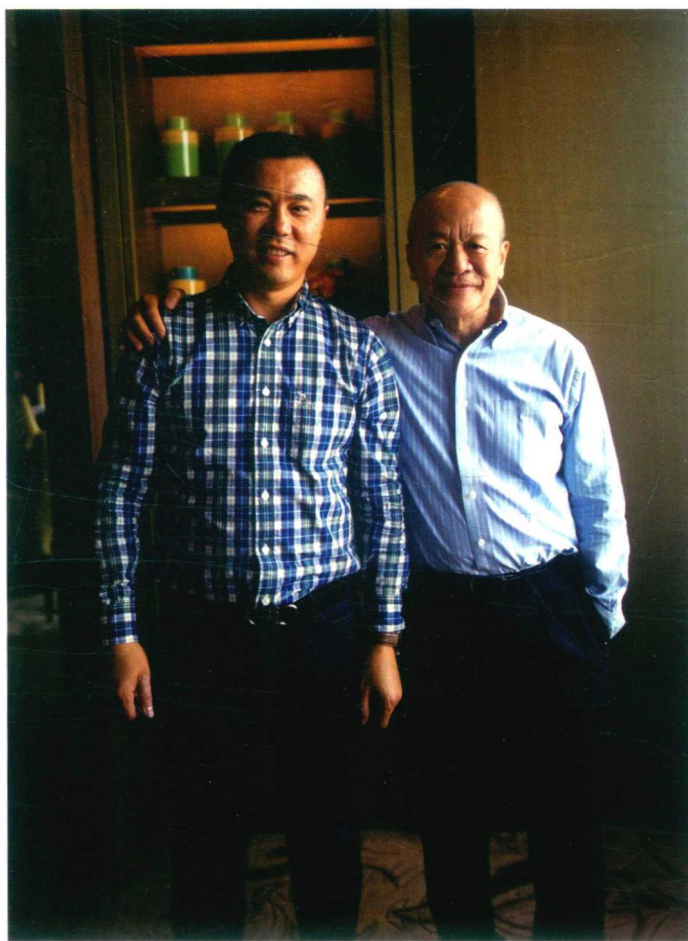
2005年，马总与东莞团队合影 ▲



2005年，广东省管理团队来东莞组建新团队 ▲

2005年，阿里“十八罗汉”之一戴珊（左一）
来东莞庆祝东莞分部乔迁之喜 ▼





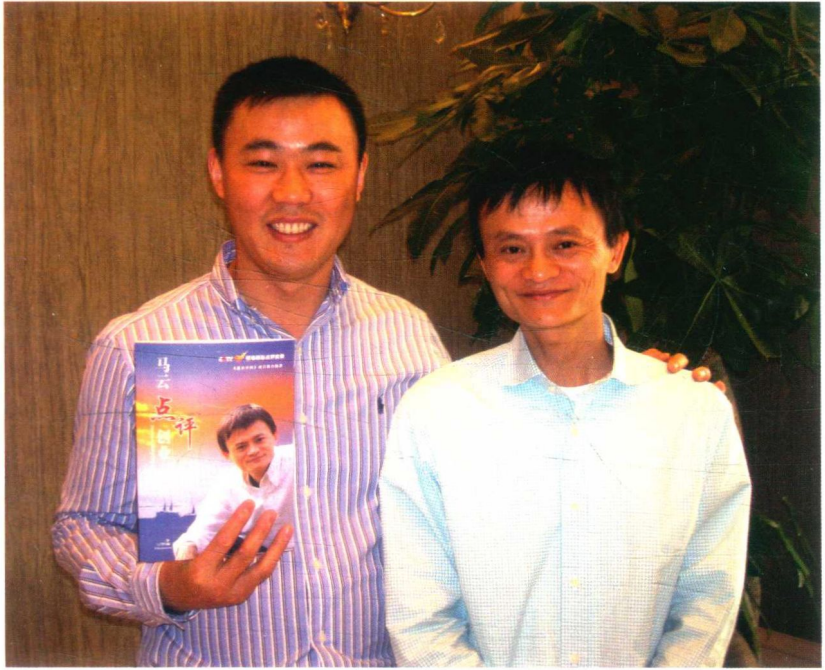
我请教关明生：中国中小企业如何打造自己的销售铁军团队 ▲



2007 年，广东大区管理层马总见面会 ▲

2007 年，阿里巴巴前 COO 关明生（右一）来东莞团队进行分享 ▼





2008 年和马总合影 ▲



2009年，马总参加广东网商大会庆功宴 ▲



2009年，时任淘宝网 COO 兼总裁陆兆禧（左一）参加广州网商大会庆功宴 ▲



我培养出来的顶尖销售魏巍同学获得全国销售季军 ◀

推荐序

成功背后有因果

阿里巴巴前首席运营官，首任总裁 关明生

在阿里巴巴的那段时间，我曾经跟很多杰出的同学一起并肩作战。阿里巴巴从一无所有发展成为今天的互联网商业巨擘，可以毫不夸张地说，这个大工事的基础都是这批同学一点一点建造起来的。这些同学大多出自阿里铁军，并且在其中扮演着非常重要的角色，其中一位就是贺学友。

他是阿里巴巴的 top sales（销售精英），做得非常出色。坊间流传着很多他在阿里巴巴的故事，其中最著名的一个桥段就是他和马云的那一次“西湖赌约”，这是一个所有阿里人都耳熟能详的故事。

今天我很高兴，他能把自己丰富的经验——怎样从零开始做一个 top sales，怎样从 top sales 做到销售主管，怎样从销售主管做到区域经理——公诸同好，分享给更多的人。

我衷心祝福老贺，也希望各位同学可以从老贺分享的经验中学到知识，得到鼓励和启发，从而获得帮助，谢谢大家！

虽然我和老贺都离开了阿里巴巴，但我们始终是阿里大家庭的一分子。我们是带着阿里精神走出来的，更关键的是，阿里的经验给了我们“选择的自由”。我们要把这种选择的自由和我们在阿里各种各样的打拼精神，一起传承下去。

另外，我们还要回馈社会。我们从这个社会拿到好多“好的因”，也拿到好多“好的果”，所以，我们要去帮助更多的人获得成长。那么，我们应该怎么做呢？有一个好办法就是，做他们的良师益友，就像老贺一样，分享我们的经验，让他们看到，原来阿里人成功的背后，是有这样的一些因果存在，从而让大家相信：阿里人能做到的，他们也一定能够做到。

2019年4月20日于杭州

自序

从2001年至2009年，在阿里巴巴的这9年，我只学会了两件事情：一是如何成为一名优秀的销售人员，二是如何成为一名优秀的管理者。虽然过程很坎坷，但所幸有所收获。

刚进入阿里巴巴，我就成为销售铁军里的一员。2003年，我拿下了阿里巴巴月度销售业绩比拼的6个冠军、6个亚军，包揽了4个季度销售冠军，那一年我的业绩总额是630万元。2004年，我从杭州地区被调到东莞地区担任区域经理。刚到东莞的时候，东莞团队的业绩一塌糊涂，经过一段时间的整改，团队的月销售额从10万元提升到了1100万元，人效提升排名全国第一。

从阿里巴巴离开之后，我一直在思考，自己能不能做一些力所能及的事情。在先后入职三家公司，担任过经理人、运营官等多个职位之后，我发现我能做的就是利用我在阿里巴巴积累的销售和管

理经验，帮助企业的销售人员和管理人员提高业绩、提升能力。于是，我创办了驿知行，也就有了这本书。

阿里巴巴的中供铁军（阿里巴巴中国供应商直销团队）在很多人眼里是销售行业的神话，是难以复制的奇迹，但作为亲历者，我一直认为阿里铁军能够成功，并不是因为所谓的天时地利，而是因为具备了行之有效的管理体制和人人拼命的销售团队。虽然世殊时异，但曾经的辉煌并不是完全不能复制，只要掌握了阿里巴巴式的中供铁军打造体系，即使不能成为第二个阿里巴巴，也足以帮助很多企业建立高效的销售团队，提升销售业绩。

现在有很多销售指向型的企业，受困于销售团队的能力问题，在经营上稳健有余、冲劲不足，陷入原地踏步的尴尬境地。之所以出现这样的情况，主要是因为大部分企业在销售人员的培养上，选择了一种顺其自然、等待他们自学成才的方式。

要知道，没有人是天生的销售人才，也不是所有人都对销售工作充满热忱，愿意主动自我提升。换句话说，销售人员的成长离不开管理者的培训和指导，销售团队的发展也离不开数据化、标准化和细致化的管理体系。

当然我也不是从一开始就明白这个道理。我第一次带团队也是失败的，我以为凭借自己过人的销售能力，就能够帮助团队中的每一个人签单，提升他们的业绩，但现实并非想象中那样完美。

经历过一次失败，我才真正理解到，销售能力并不完全等同于

管理能力，帮人销售和教人销售其实是两回事。真正的管理者懂得用价值观选择人才，用情感维系团队的凝聚力，用数据明确指导的方向，用业绩标杆刺激团队的积极性，用“16字法则”进行过程的管控，用培训提高销售的能力。虽然我开窍比较晚，但我自信对阿里的销售管理体系的认知足够深刻，毕竟我曾经拿到过团队人效增长的冠军。

“正确地做事，做正确的事”是阿里铁军的一贯风格。阿里铁军销售管理法则，曾经帮助阿里巴巴从危难中崛起，而在它辉煌之后，我希望这种理念和方法可以惠及广大中小企业。所以，这本书不是一本简单的管理类书，至少从感性的角度我是这样认为的。这本书中，不只包含了我个人的经验，也包含了第一代、第二代阿里人智慧的结晶。同时这也是一本理论和方法紧密结合，具有非凡实战意义的工具书。

我很庆幸自己能够在阿里尚未封神之时成为其中一员，这样我就可以自豪地说，我见过它最坏和最好的时刻。我也希望这本书可以帮助很多处于最坏阶段的企业，找到实现自己最好结果的光明之路。

目 录

推荐序 成功背后有因果 / 关明生 V

自序 VII

第一章 / 001

阿里铁军你也学得会

阿里铁军的诞生 003

没有统一的价值观，就没有阿里铁军 008

超强执行力来自对规则的坚守 012

可复制的销售铁军 018

第二章 / 027

树目标：有了目标，才有努力奋斗的方向

管好团队每一天的小目标 029

“金矿”就在客户资料中 037

心软和散漫是团队业绩的天敌 045

将客户分为“A、B、C”三类 053

- 从 2% 到 30%，差的就是有效拜访 059
- 能一次拿下的客户，千万不要等到第二次 067
- 把客户信息放进“保险柜” 073

第三章 / 079

追过程：做好销售过程管控，培养高效执行力

- 成功往往是过程，不单纯是结果 081
- 源头对了，事半功倍 089
- 有效沟通和无效沟通 094
- 好的销售策划方案，自己会说话 099
- 客户购买的不是产品，而是产品的价值 106
- 清除客户潜在的担忧 115
- 搞定不能快速签单的客户 120

第四章 / 129

拿结果：没有业绩，一切都是空谈

- 达成“赢”的结果：公司赢 + 团队赢 131

- “早启动”不是“喊口号”，而是做细节 138
- 阿里铁军的“晚分享”机制 144
- 现场管理，传授方法 154

第五章 / 161

销售不是讲故事，而是讲方法、重成交

- 状态和效率是顶尖销售的两大标配 163
- 辅导销售新人的三个环节 168
- 提高B类、C类客户资源的利用率 176
- 提高自驱力，创造好业绩 182
- 好销售需要好心态 186

第六章 / 195

打造你的阿里式销售铁军

- 找到能做非凡事的平凡人 197
- 阿里人才梯队管理体系 205
- 留人需留“心” 213