

阿里铁军销售课

作者：李立恒

版权信息

COPYRIGHT

书名：阿里铁军销售课

作者：李立恒

出版社：四川人民出版社·蓝狮子

出版时间：2019年2月

ISBN：9787220111501

本书由杭州蓝狮子文化创意股份有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

推荐序

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，淘宝大学校长，

阿里花名“步惊云”。）

自序

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。

前言

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，很多员工都是二十五六岁的年轻人。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，有七八个人能够一起抱团、相互鼓励，还是不错的。而在有的市场，只有一个销售员，比如我就经常拓荒，到过台州、桐庐、富阳、福州。去的时候就我一个人，只能自己租间房子，唯一可以依靠的就是公司传递给我的信念。阿里的销售员会自我激励、自我安慰。在我们内部有这么一句话：“当你累了苦了，就用你的左手去温暖你的右手。”很多时候，没有别人能够帮到你，这就是阿里铁军的真实写照。

因此，中供铁军不仅仅是承担了业务上的“奶牛”这样一个角色，也是整个阿里文化价值观的传播者和布道者。在那样一种艰苦的环境下，所有人都相信，通过我们自己的努力，一定能够使中国的无数小企业，通过阿里巴巴让他们获得成功。我们更加相信阿里巴巴一定能够做到“让天下没有难做的生意”，我们有信心做到发展100年。

我想，这就是我们坚持不懈的最大前提条件。因为信任，所以纵然很苦很累，我们依然很快乐。

销售其实是一种思维

什么是销售？

把一个东西卖给另外一个人的过程是销售，把一个东西卖给自己的过程也是销售。当你和伙伴们一起吃

饭，你想吃鱼，别人想吃虾，你说服对方吃鱼的过程就是销售，说服对方就是把自己的观点销售给了对方。你喜欢一个女孩子，想追求她，那么谈恋爱这个过程就是销售，追到这个女孩，说明你成功地把自己卖给了她。

销售是一个职业，也是一项能力，更是一种思维。我们每天都在销售和被销售，销售已经成为一种意识，渗透到生活的方方面面，甚至已经融入我们的DNA，成为我们身体的一部分。因此，我们总会不自觉地给人下套，也不知不觉地被人下套，这就是我理解的销售。

我就成功地把我自己销售给了我的夫人。当时，我严格按照公司当时教我的那套销售思路和行动法则，对她展开了攻势。我给自己定的目标是用一个月时间完成这项任务，所以围绕目标我就划分了挖需求、抛产品、解问题、提成交这四个步骤。

我先用一周的时间找各种借口和机会来挖掘她的一些需求和痛点。

当时，她每周回家一次，交通工具不像如今这么发达，只能坐火车，而且一坐就要坐好几个小时。她也跟我说过，每次回家的时候都很无聊。我一听，就觉得机会来了。

于是，我就发短信陪她在火车上聊了一路，将近一个通宵。我相信自己是在那晚把一个暖男的形象有效地植入了她的心里。后来，我就开始进一步介绍我自己，把我从读书到目前的整个经历全部讲给她听，这个过程就是抛产品了。

这里还有一个重要的事情，大家平时都比较忙，但客户跟进和维护是非常重要的。我当时采取的策略是，每天早上说早安，中午问候，晚上道晚安！一天不落，每天准时准点。这其实很有效，能让她养成一种习惯，时间久了，每到这个点，她就会觉得你的信息快来了，她就有了一个期待。

然后，重点来了，很多人到这一步就卡住了，而我则是在一个月黑风高的夜晚提成交的。我拉着她的手说：“我爱你，想和你谈恋爱。”她回我：“我们不是已经在谈了吗？”

我们夫妻都是做销售的，就因为这件事，她承认我的销售能力比她强。婚后，我们约法三章，不能在生活中使用销售套路，包括聊天和吵架。朋友们，对一个长期做销售的人来说，这是多么痛苦的一件事情啊！

我真的要感谢阿里巴巴教会了我这门技艺，正是在此过程中我感悟到了销售的真谛：销售其实是一种思维。

过去，我们总试图去把相关知识强加给销售新人，让其变成一种能力，比如练习产品解说和销售话术，练习各种技巧。我们也会用各种方法去证明这种培训方式是有效的，让销售员坚信不疑地执行，反复练习和使用。事实上，这种机械式的训练也颇有效果，它的确可以让一个原本不懂销售的人很快学会销售，可以把一只羊变成一头狼，但问题是他们无法成为狮子。

直到后来，我们开始着重于对销售新人的心智进行训练，让他们拥有销售思维，再通过行为练习让这种思维成为习惯。我们发现，这么做才可以让销售员成为真正的Top sales！

我们运用这套训练体系成功地为中供铁军培养了无数优秀的销售员和优秀的管理干部，比如淘宝的前掌门人陆兆禧。今天很多优秀的互联网创业者，也都来自于中供体系，都接受过这样系统化的培训和教育，其中就包括大家比较熟悉的程维、王刚、干嘉伟、吕广渝、陈国环等。

运用这样一套独特的人才成长和培训体系，我们对一个人的心智支持和行为结构进行重塑，使其成为真正合格的销售员。正是无数拥有如此销售思维的销售员共同组成了中供铁军，他们作为阿里巴巴销售体系的中坚力量，打下了阿里早期发展的基础，帮助阿里度过了最艰难的时期，也为阿里巴巴后面的成长和发展奠定了坚实的基石，最终成功地孵化出了今天世界上最大的电商平台和金融支付平台！

第一章 开启销售人生

为什么独角兽企业往往靠地推起家？

不可否认，无论从行业维度还是职业维度来说，如今直销的地位和影响力都愈加凸显。尤其是在这一波巨大的中国互联网浪潮推动下，依赖于地推这种单一人海战术起家的互联网巨头公司就有好几家。这种看似简单粗暴的销售形式如同病毒一样在创业圈广泛流传，而具有传奇色彩的“阿里式地推”更是被无数创投人推崇和青睐，一度成为创业利器及护城河。

理论上，销售本身隶属于营销这个更大的体系，属于营销的一种形式和手段；而直销又是销售体系中的一个独立门类。市场上常见的销售形式有三种：直销、电销和网销。

区别于其他不同形式，直销无疑是整个营销体系中最特殊的一类。这主要表现在三个方面：首先是介质。直销的介质是一个“人”，也就是销售员，而其他任何一种营销形式都不会依赖于某一个人，只有直销如此。其次是场景。原则上来说，直销是不受物理空间约束的，甚至可以在任何地点进行，只要客户愿意，销售员就可以上门，或在外面找个咖啡馆，甚至随便找个地方也可以完成这项工作，比如早期就曾比较盛行“马路边推销”这种场景。最后是体制。由于是依赖单体个人作战的一项工作，因此围绕这个群体也自然有一套“特殊体制”去支撑和配套，比如我们经常听到的“打鸡血、喊口号、搞激励”等等。换句话说，这种形式背后的运营体系是非常重要和特殊的，管理一个直销团队和管理职能团队有着截然不同的理念和形式。

以上这些区别，自然就为直销蒙上了一层神秘的“面纱”。外行人看不懂也看不透，内行人又觉得很简单；外行人都说干直销的都是套路，内行人表示不服——那些不叫套路，而是策略。在这本书里，我就试图为大家揭开直销这层“面纱”，让大家看个明白，让更多人了解真正的直销。

世界直销协会联盟对直销（direct selling）一词的定义是：直销是将产品或服务直接销售给顾客的销售方式。而美国直销教育基金会给出的定义则是：直销是一种透过人与人之间的接触（销售员对购买者），进行的消费性产品或服务的配售方式。

我个人非常认同这两种对直销的定义，直销的核心就是通过人向客户传递产品和服务。所以，这里有必要为大家纠正一个传统误区：直销绝不等同于传销，两者唯一的界定标准就是分佣模式。

据资料显示，直销最早起源于20世纪40年代的以色列，后来在美国得到了真正的运用和发展。实际上，严格意义上来说，直销最早在西方的教会时期就开始出现并被逐步运用于商业。这里提到的“直销”在某种意义上是直销史上的一次重要变革，也可以称为迭代。起初的直销人是那些推广教会的人，销售场景都是以上门为主，后期也出现了会议——“会销的鼻祖”这种形式；早期的教会并没有被人们广泛认知，所以教会就想到了这种方式。通常是教会的某个会员或牧师本人，挨家挨户敲门拜访，推广教会理念及相关服务；后期随着工业兴起和发展，这种形式也被广泛运用到了商业当中，成为早期工业1.0时代的主流营销形式，也是在那个时代，诞生了很多传奇销售员。

健尔力（California Vitamins）是世界上第一家采用直销方式经营的公司，也就是后来的纽崔莱公司（Nutrilite），其采用了多层次佣金分配制度，使得每个直销员的计酬方式不再局限于本人的销售额，而是变为由一位直销员发展的其他直销员所发展的更多直销员所销售的产品也将累计在他个人的名下。这在直销历史上是一个非常伟大的创举，凭着这种营销模式，纽崔莱公司创造了惊人的业绩。1959年，纽崔莱公司的两位杰出直销员杰·温安洛和理查·狄维士另立门户，创办了安利（Amway），他们借鉴并改进了纽崔莱公司的销售模式，获得了巨大的成功。安利公司的直销被认为是真正成熟的直销方式，他们的发展带动了整个直销业的发展。

翻开直销的历史，我们不难发现，其发展同时代和社会环境变化是密不可分的。直销诞生于早期的劳动

力时代，其后经历了整个工业时代的变迁（从工业1.0时代到工业3.0时代），是时代的见证者和参与者。而伴随着时代的变迁，直销本身的形式和定义也都实现了自我的进化和迭代，直至今日。

可以说，直销贯穿了整个商业发展和演变的浪潮，推动了整个商业的变革。起源于18世纪的工业革命推动了商业发展，也赋予了直销更多的发挥空间和发展环境。直到20世纪初，美国工业兴起，真正让直销从民间走向了市场，进入了商业并开始扮演重要角色。在当时的美国，比较盛行两种销售形式，一种就是直销，另一种就是电话（电销）。尤其是金融行业的公司，大部分都采用电话这种低成本的销售形式兜售自己的金融产品。就像在好莱坞影片《华尔街之狼》（*The Wolf of Wall Street*）、《大空头》（*The Big Short*）里呈现的那样，电话销售就是随着股市及金融业的热潮而兴起的。即便是在美国经济大萧条时期，销售业也没有受到任何影响。众多企业在削减非产出性人员投入的时候并没有削减销售资源，反而加大补给，以便为公司带来更多收入。

而在工业领域，大多数企业采用的都是地推式的直销模式，比较经典的案例就是通用汽车公司。著名的美国销售传奇人物乔·吉拉德（Joe Girard）就是以销售雪佛兰汽车而闻名的。他在1963年至1978年间总共推销出了13001辆雪佛兰汽车，至今没有人能打破其“连续12年平均每天销售6辆车”的世界汽车销售纪录。在当时的美国，有众多类似于乔·吉拉德这样的“推销员”，加入到了销售这个看似门槛不高的行当，依靠自身的勤奋与沟通能力，开启了他们的美国梦。

像乔·吉拉德一样，大多数人成为推销员都是出于走投无路时的选择，因为只有这份工作不需要任何粉饰性的武装，更不需要高学历，唯一要的就是自身的态度：你是否相信你是世界上最棒的！而且，也只有这份工作能够完全靠能力吃饭，不需要看任何人的脸色，你就是自己的老板。因此，一大批年轻人被吸引加入到了这个行当，撑起了当时美国营销业的半边天。某种意义上说，也是这批人承担起了那个时代人与商品的连接介质。依托成千上万名直销员，当时的美国工业产品才更快地被传递给市场和消费者。

再看中国的情况，说起地推、直销，大家都会想到一家公司，那就是阿里巴巴。

阿里巴巴是完全依靠地推发展起来的一家公司，尤其是早期的B2B业务，完全靠成千上万的销售员走家串户、敲门拜访的方式，才将阿里巴巴的产品和服务销售给客户的。正是这支销售队伍，用看似简单粗暴的形式“卖”出了一家上市公司。对于阿里巴巴来说，完全可以选择其他营销方式，但为什么偏爱地推、直销呢？这就要从阿里巴巴的产品说起。简单来说，当时阿里巴巴为中小企业提供的是一项服务，主要是通过网页的形式推广和宣传企业自身的形象以及产品。这是一款会员形式的服务产品，收取的是年费，定价也相对比较高。而当时中国的互联网环境并不像现在这样发达，可以说绝大部分客户对于互联网及阿里巴巴的这种服务形式几乎没有任何概念。因此，这种类型的产品往往需要一个市场培育和教育用户的过程。在产品的特殊性及其成本效率等综合因素影响下，直销无疑是最佳选择。

以“人”作为产品和市场的介质，通过面对面沟通的形式可以把较为复杂的产品讲解得比较清楚，也便于了解客户的需求，从而创造销售机会。从成本和效率维度来看，直销肯定完胜其他所有的营销形式。所以，不仅是阿里巴巴，包括其他互联网独角兽企业，也都选择地推这种形式作为早期最主要的推广手段，拥有自己强大的直销队伍。互联网领域的“三大战役”——团购大战、打车大战、外卖大战，实际上背后比拼的就是地推，因此也可以说就是地推大战。那个时候，大家比拼的就是抢占市场的速度。不管是司机、卖家还是商家，供给侧的数量都是有限的，谁先抢到谁就能赢，就这么简单一个道理。因此，再也没有比地推更直接、更有效的抢占市场的方式了。在“三大战役”背后，每家公司都投入了巨大的销售力量，都有自己庞大的地推铁军，少则千人，多则几千人乃至近万人。尤其是在外卖大战中，参战方都是大企业，这场仗背后投入的总兵力达到了2万人之巨，创下了新的纪录，也创造了一个新的传奇。

任何事情都躲不过一条规律：正如我们最早对互联网的认知和现在是完全不一样的，从接触到认识，再从实践中探索和总结，直到接近本相，凡事都需要这样一个过程。在今天这样一个技术爆炸、科技腾飞的大环境里，一切事物都在发生着变化，我们每天都被那些“新科技、新物种”包围着，同时也享受着互联网科技及技术创新给我们带来的崭新生活。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《阿里铁军销售课》李立恒 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1199.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

