

Salesforce 传奇

[意]马克·贝尼奥夫
Marc Benioff
[英]卡莱尔·阿德勒
Carlye Adler 著

张怡然 译

Salesforce 创始人
马克·贝尼奥夫
亲授千亿美元帝国的
经营智慧

The Untold Story of How
Salesforce.com Went from Idea to
Billion-Dollar Company—and
Revolutionized an Industry

the
cloud
B
enioff



CHEERS
湛庐

Salesforce 传奇

[意]马克·贝尼奥夫
Marc Benioff
[英]卡莱尔·阿德勒
Carlye Adler 著

张怡然 译

Salesforce 创始人
马克·贝尼奥夫
亲授千亿美元帝国的
经营智慧

The Untold Story of How
Salesforce.com Went from Idea to
Billion-Dollar Company—and
Revolutionized an Industry

the Cloud Behind

 中国纺织出版社有限公司



版权信息

本书纸版由中国纺织出版社于2021年7月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：Salesforce传奇

著者：马克·贝尼奥夫 卡莱尔·阿德勒

电子书定价：89.99元

Title: Behind the Cloud, ISBN:978-7-518-08633-7

Copyright © 2009 by Marc R. Benioff.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc. Authorized translation from the English language edition, published by Jossy-Bass. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2021 by Cheers Publishing Company.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

谨以此书献给琳恩及
Salesforce的全体员工、客户和投资人，
没有你们的无条件支持，
我们无法取得今日的成功。

重磅赞誉

王文京

用友网络董事长兼CEO

任何商业模式或范式的进化，尽管形态万千，但底层逻辑都是一样的：客户与用户价值的增加、厂商与产业效率的提升、社会价值的增多。Salesforce 20年来的发展也走过了几个不同的阶段，从最早的进行客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）的软件即服务（Software-as-a-Service, SaaS）应用到force.com推出后的平台化发展，再到现在已经成为一个围绕Salesforce平台的商业创新服务生态体。据我观察，Salesforce的成功发展来自四大核心：领先的核心应用服务CRM、强大的技术平台、规模化的客户群、丰富的生态体系。

蔡 勇

硅谷蓝图创始人，Winning By Design中国区董事总经理

在人类商业史上，Salesforce拥有毋庸置疑的地位。今天我们研究Salesforce，不能只看它给SaaS企业带来的榜样的力量，同时也要看它给广大B2B企业带来的借鉴意义。专注于客户的成功、更加聚焦细分市场并且为每个细分的目标市场设计相适应的销售策略等，都应该在企业里拥有起码跟市场和产品研发同样的地位。从这个意义上说，马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）在《Salesforce传奇》中讲述的从他创业到取得成功所经历的方方面面，完全可以作为一部我们随时可以寻找解决问题的灵感和答案的案头工具书。因此我强烈推荐广大同行及对此感兴趣的读者朋友们阅读本书！

杨德宏

杭州米雅信息科技有限公司董事长

Salesforce是20年前软件领域的行业黑马，而如今早已成为引领行业发展的骏马。《Salesforce传奇》这本书是Salesforce创始人马克·贝尼奥夫的颠覆性著作，记述了他创业的心智历程。从贝尼奥夫的这本书中，我们可以看到一位创业者颠覆传统行业的意志和坚持，特别是在企业创建之初就着手建立回馈社会的机制，非常值得我们中国创业者思考与借鉴。因为，创业不仅需要颠覆所在领域的勇气，更需要给予社会一种向上的力量。

吴昊

独立SaaS顾问，《SaaS创业路线图》作者

虽然马克·贝尼奥夫的这本书原著写于十多年前，却恰好匹配中国SaaS行业当前所处的发展阶段，书中提到的按需提供服务模式、免费增值模式、No Software的营销创新，以及对PaaS的认识、用吸引力策略主动招聘、与咨询公司的合作、注重现金流等，都是我国SaaS创业者急需了解的知识。当然，我们还需要对这些知识做本地化适配才能将其应用到实践中。我已经通读过《Salesforce传奇》多次，因此也推荐所有SaaS同行精读一遍。

从离线软件到网络服务，从业务支撑到商业创新

王文京
用友网络董事长兼CEO

阅读Salesforce的创始人马克·贝尼奥夫的企业自传式著作《Salesforce传奇》，就像一位探险者读到比他更早去某地探险的人所写的探险历程，鲜活、引人共鸣并且让人收获良多。

全球企业软件产业有两个公司分别开创了两个时代。1972年在德国沃尔多夫建立的SAP公司⁽¹⁾规模化地开创了以标准软件产品及行业解决方案来满足企业客户信息化运营的时代；1999年在美国旧金山创立的Salesforce则开创了基于网络以订阅方式规模化地提供企业服务的时代。之所以说他们都是规模化的开创者，是因为他们在同时代一批相同类型的开拓者中把这一模式做得最成功，形成了巨大的产业规模，并成为产业的龙头。

记得1999年我到美国参加甲骨文公司的Open World全球大会，当时基于网络的“应用服务提供商”（Application Service Provider, ASP）这一概念已经在美国流行，有不少公司开始尝试以在线应用的方式使用软件或提供软件服务。用友当年也曾尝试做过一款在线会计软件，那可能是中国最早的SaaS。

新技术带来的全新商业模式起初往往不被世人认可。正如作者在书中讲到的：科技行业中能够取得成功的一个秘诀在于：企业不仅要领先于市场看到革新的机会，更要在其产品尚未被市场理解与接受的情况下鼓足勇气去追求并坚持这种具有创造性的革新。贝尼奥夫始终坚信基于

互联网的服务最终会终结传统的离线软件，并对此充满激情、执着追求并最终取得了巨大的成功。

任何商业模式或范式的进化，尽管形态万千，但底层逻辑都是一样的：客户与用户价值的增加、厂商与产业效率的提升、社会价值的增多。相比于离线部署和应用的传统软件，订阅模式的SaaS之所以受到追捧并成为新的范式和潮流，是因为SaaS模式给客户带来了新的价值，比如可以在全球范围随时随地便捷地使用应用服务；随着组织的扩大或缩减按需使用应用服务；及时使用到SaaS提供商开发的最新服务；近年来出现的基于低代码平台随时创建和运行一个个性化服务，没有一次性购买软件使用许可的投资，以支付年使用费（订阅费）的方式使用软件；中小企业和组织不必拥有成本不菲的自有技术团队等。同时，SaaS模式也给SaaS提供商带来了新的价值，比如直接感知用户使用状况和需求，加速产品的研发创新；更加集中、高效地服务客户，提高运营效率，降低成本；拥有更好的财务模型（收入模式、现金流等）。

对于企业服务产业生态中的成员来说，SaaS模式让自己可以在主流平台上以更低的成本连接和服务更大规模的客户，可以共享平台提供的公共能力与资源，从而更快地进行产品与服务创新，以及更加便捷地开展横向合作与协同。从社会价值看，SaaS模式不仅让软件交付与应用更加绿色化，平台型、生态化的SaaS还提高了全球资源配置和商业运行的效率，促进产业数智化和数字经济的发展，进而创造出大量的新的就业岗位。

Salesforce从在线CRM起步，在同时代的公司中坚定、持续推进SaaS模式，推动了CRM和整体软件产业SaaS化变革发展，并进而成长为CRM SaaS领域的龙头服务商和全球市值最大的SaaS公司。Salesforce如今已成为全球企业服务行业的标杆。作为Salesforce的创始人，贝尼奥夫通过本书把Salesforce所走过的路、遇到过的坎、得出的经验和教训、悟出的道理等通过9个方面的法则向读者悉数讲述，可以说是全球

同行难得的学习和参考指南。其中作者悟出的道理有：拥有一个伟大的想法并真的相信它；与用户对话，以客户驱动，领先市场，勇于创新；独自上路走得更快，与人同行走得更远等。

Salesforce 20年来的发展也走过了几个不同的阶段，从最早的CRM SaaS到force. com推出后的平台化发展，再到现在已经成为一个围绕 Salesforce平台的商业创新服务生态体。据我观察，Salesforce的成功发展来自四大核心：领先的核心应用服务CRM、强大的技术平台、规模化的客户群、丰富的生态体系。

2019年11月，我与几位同事及朋友到旧金山参加了Salesforce举办的年度Dreamforce大会。在大会期间，我们不仅现场了解到了 Salesforce的最新服务与技术，更感受到全球企业服务产业正在快速跃向平台化、生态化、社会化的新阶段。平台化让整个产业更具效率，生态化让产业更加繁荣，社会化则让产业价值超越了商业的狭义范畴。当时令我印象很深的一个故事是：一位退伍军人在Salesforce平台上获得了一份全新的职业，并开始拥有一个不一样的人生。这让我联想起自己对商业的基本理解：商业是以效率最优的机制持续造福人类的事业。

2021年是我从事企业软件与服务行业的第33个年头，我经历了信息技术在企业应用的三个阶段：岗位与部门级应用的电脑化阶段、企业级（含集团级）应用的信息化阶段、社会级（含产业级）应用的数智化新阶段。信息技术带给客户的价值也在不断增多，从电脑化阶段的替代手工、提高办公效率，到信息化阶段的流程优化，提高运营效率，再到数智化阶段使能商业创新（产品与业务创新、组织与管理变革），重构企业发展力。企业软件的产品形态也从最早的办公和财务软件包，后来的ERP、CRM等软件套件，发展到如今的云服务群形态的商业创新平台。

学习先进的榜样是为了更快地共同进步。对比美国，中国的SaaS等企业服务产业的发展要晚一些，目前整体规模还有一定的差距。尽管如此，我们看到2014年前后中国的SaaS开始大规模发展起来，2017年后发

展加速，现在已经呈现出蓬勃发展的态势，更重要的是市场潜力、产业发展空间巨大。在当下的中国，移动互联网应用领先全球，企业和产业加快向数智化方向发展，经济加速走向数字经济，我们也欣喜地看到，不仅是消费互联网产业，一大批中国toB互联网即企业云服务提供商的产品与业务创新已经开始走在全球前列，在中国的一些领域和行业中也必将出现一批全球领先的企业云服务提供商，成为中国乃至更大范围企业和公共组织数智化的主力军！

我期待着第三家规模化地开创了全球企业软件产业新时代的公司将来自中国，也许它已经在路上了。

Salesforce让我们认识到SaaS商业模式的巨大潜力

蔡勇

硅谷蓝图创始人

Winning By Design中国区董事总经理

Salesforce在人类商业史上拥有毋庸置疑的地位，不仅因为它如今超过200亿美元的年营收体量，以及以这个体量每年超过24%的增长和20%的净利润，更重要的是因为这是第一家完整演示SaaS这种新型商业模式巨大威力的企业。

SaaS的出现首先是顺应市场的需要：在传统软件统治天下的时代，客户在签约时购买的其实只能算是“期货”，因为交付周期长，软件能够提供的价值可能需要几个月甚至几年才能兑现。

反观SaaS，大部分SaaS搭建在公有云的环境中，客户不需要大量技术投入，购买之后马上就可以使用。SaaS的界面更加友好易用，对于升级打补丁这种在传统软件维护中烦琐的工作，SaaS可以直接自动推送，这进一步降低了客户在技术方面的隐形投入，同时可以及时使用最新功能。

相对于传统软件一次性收取大笔费用的模式，SaaS创造了按月甚至按用量分期付款的租用模式，这帮助客户大幅降低了现金流的压力。

Salesforce很好地利用了客户对传统软件高价格、低价值的反感情绪，不仅明确打出向传统软件宣战的口号，而且专注于提升客户体验及降低实际使用成本。但这些属于市场定位及产品层面的设计和执行策

略，只是Salesforce整体商业化战略的开端。随着增长加速，他们发现了SaaS模式商业化更重要的两个因素：客户成功和销售。

Salesforce在早期就非常专注于客户成功的运营，这其实也是被逼无奈的结果。早期他们的客户流失曾经达到月均8%，也就是说每年客户流失高达60%以上，因此对应收入的流失也非常巨大。痛定思痛后，他们发现SaaS模式的重点其实是老客户的续费续签和增购。目前，Salesforce70%的收入来自老客户，年度客户流失率保持在5%以下，老客户带来的收入增长超过30%。老客户的维护成本低，获得的利润高，所以这部分非常有SaaS特点的收入也强有力地推动了Salesforce股价的持续上涨。

在销售方面，Salesforce也走过一些弯路，后来他们发现中小企业和全球超大企业都有一些刚需是他们的产品可以较好地满足的，所以他们选择在这两大市场长期深耕，包括销售、服务、运营策略的独立设计和落地执行。中小企业完全产品化的销售和交付，超大企业销售提供咨询和基于PaaS的交付。当然，如今的Salesforce也有了非常庞大的中型企业市场和完整的生态体系，但是早期明智的主动选择战场和设计执行对应的销售差异化策略，有效地帮助Salesforce产生了足以支持他们后期不断取得成功的充沛的现金流。

如今，很多SaaS企业会用Salesforce在某个增长阶段的转化率来衡量自己团队的效率水平，同时Salesforce对市场、产品、客户成功以及销售的重视演化成初创企业组织架构上对这四种职位配置的标准。同时，在很多其他运营细节上，Salesforce都已经成为全球的行业标准，很多初创企业也通过Salesforce的成功认识到SaaS商业模式的巨大潜力。

今天我们研究Salesforce，不能只看它给SaaS企业带来的榜样的力量，同时也要看它给广大B2B企业带来的借鉴意义。专注于客户的成功、更加聚焦细分市场并为每个细分目标市场设计销售策略等，都应该

在企业里拥有起码跟市场和产品研发等方面的工作同等重要的地位。从这个意义上说，贝尼奥夫在《Salesforce传奇》中讲述的他从创业到取得成功所经历的方方面面，完全可以作为一部我们随时可以寻找解决问题的灵感和答案的案头工具书。因此，我强烈推荐广大同行及对此感兴趣的读者朋友们阅读本书！

Salesforce，从生死存亡到价值千亿美元的生意

迈克尔·戴尔
戴尔公司创始人、董事长兼CEO

2001年，美国正经历一场经济衰退，那时，马克·贝尼奥夫跟我表达了他的担忧：很多互联网公司在一夜之间就消失了，而Salesforce成立才两年，且其大部分客户正是互联网公司，Salesforce自然也随之陷入困境。“我很担心公司的未来，”马克说，“我们拿不到风险投资了，Salesforce面临的可能是生死存亡的大事。”

那的确是一段艰难的时期，但我深信：经济动荡并不意味着所有的科技公司都会遭遇不幸，至少对于那些有创新精神的公司来说不是如此。技术进步不会被经济衰退或大萧条击溃，而是会不断向前发展，正所谓乱世出英雄，混乱之中往往也蕴藏着巨大的机会。我给马克打了一剂强心针，“Salesforce能够顽强地走下去的，”我说，“这是属于你的时代，你一定能成功。”

我看好的前景不是因为我能够预知未来，而是因为我知道软件行业需要变革，Salesforce倡导的“软件终结”革命已经有了成熟的客户群。在我创办戴尔的时候，也曾遇到过消费者的支付能力和接受能力都相对不足等类似问题，这曾困扰着整个硬件产业。

我一直对计算机抱有极大的热忱，在成长的过程中，我一直对它深深着迷，但同时也被计算机产业的低效率所震撼。过去，制造商们会将生产的计算机先卖给经销商，再经过多次转手后才能到达消费者手中，这往往带来两方面的问题：一是抬高了产品的售价，消费者买到计算机

的价格一般是其出厂价的4倍左右；二是整个采购过程花费的时间太长，以至于消费者拿到机器时，这台机器可能已经被淘汰了。在当时的计算机产业链中，还从未有人提出过“直接从源头购买”的想法，也就是我们现在说的“直销模式”。采用简单、新颖的创意颠覆传统，这是戴尔的基本理念，也是我们能够获得巨大成功的主要原因。

Salesforce试图解决的则是软件行业中类似的低效问题。传统企业售卖的软件价格非常昂贵，而且安装起来很麻烦，最严重的问题是，这些软件运行得也不太流畅。大型企业客户早就意识到了这些问题，更不用说小公司了，小公司可能压根就买不起，在这种背景下，马克用行动改变了这种现状。马克以互联网作为平台来发布和交付商业软件，不仅降低了客户的使用成本，还降低了长期以来的客户端-服务器模式

(client-server model) 的风险问题。Salesforce为普通用户提供服务，并以专注的、有创造性的方式满足客户的需求，而且Salesforce是在为使用其产品的终端客户服务，而不只对那个为软件付费的人负责，这让Salesforce真正实现了按需开发应用的目标，也为它赢得了一大批忠实的粉丝。Salesforce致力于使每个客户获得成功的这一举动驱使软件行业开始重新审视现有的工作模式，其影响力甚至扩散到了其他行业。

当然，Salesforce的创举也激发了戴尔对未来的新思考。过去几年，我们致力于进行一些根本性的变革，现在是时候重新专注于为客户提供极致的用户体验了。我们试图超越现有的商业规则，并加快创新的步伐，这时我找到了马克，因为我觉得他总是能想出新点子，我问他：“你认为我们怎样才能更快地进行创新呢？”

马克告诉我，Salesforce正在应用一种内部网络技术，利用这种技术跟客户进行合作与互动，并且创建了一种“反馈循环”机制。通过和马克的讨论，我们萌生了创建IdeaStorm在线社区的想法。我们目前就在使用IdeaStorm与客户进行互动交流，征求他们的想法，然后决定将

哪些想法付诸实践。这个社区就像一个7×24小时的焦点小组，汇集了成千上万名客户的创意，这些创意帮助我们产出更好的产品，如预装Linux操作系统的笔记本电脑、拥有背光键盘和更多USB接口的电脑等。就在我写这篇序言时，统计数据显示我们的客户已经贡献了11 289条创意，这些创意被其他客户投票或推广超过651 394次，评论超过84 908条。IdeaStorm使戴尔公司能够以前所未有的方式倾听用户的心声，这也是我们打造出“以客户为中心”这一声誉的一个里程碑式的转折点。

在戴尔，我们已经体验到了使用Salesforce服务带来的好处，它帮助我们整合了全球2万多名销售人才，以及数千名全球渠道的合作伙伴，并帮助我们迅速进化出创新性的理念。这就是我们一直坚持把Salesforce提供的服务部署到整个公司并将它看作与客户互动最核心要素的原因。

几年前，马克还对Salesforce的生存问题感到担忧，现如今它不但存活了下来，而且还发展得欣欣向荣。Salesforce成为第一家在纽约证券交易所上市的互联网公司，实现了每年超过10亿美元的营业收入。在取得各类荣誉的同时，Salesforce还坚持推广慈善，并将慈善模型融入商业模式之中，从而改变了传统的企业慈善事业模式。通过共享Salesforce新的慈善模型，很多公司将人才、产品、服务和数以亿计的资金回馈给了社会。对于员工来说，Salesforce不仅仅是一个赚钱的地方，更是一个能够让他们施展才华、为社会贡献正能量的工作场所，因此，Salesforce也被誉为最适宜工作的公司之一。Salesforce开发的应用程序已经成为市场排名第一位的CRM服务提供平台，并且该公司也是SaaS行业的开拓者和市场领导者。通过不懈的努力和高专注度的创造性与热情，Salesforce激活了整个云计算行业。简而言之，Salesforce提出的那些新创意不仅改变了我们做生意的方式，更改变了世界。

在过去的几年里，云计算行业发生了深刻的变革，几乎所有大型公有云和私有云服务都是由戴尔提供支持的，我们非常高兴能够为许多令

人敬佩的公司提供运维服务，包括Salesforce、Facebook、微软等公司。云计算这种新型计算方式能够激发大众参与创新的潜力。现在，全球的开发人员都可以使用无限的计算服务，只要连上网络，任何人都可以为任何地区的用户开发应用，这是非常了不起的。

Salesforce引领了整个SaaS行业的发展，其提供的平台即服务(Platform-as-a-Service, PaaS)模式催生了一个新的产业生态系统，它为大大小小的公司提供了如何在未来通过创新取得成功的宝贵见解。

在本书中，马克以清晰且有趣的方式向大家分享了他独到的观点。书中讲述的经验与教训并不局限于科技公司，它们适用于所有想要改变现状并立志有所作为的公司及其管理者。马克讲述了Salesforce发展过程中充满启发的故事，告诉大家他们当时是怎么做的，只要能够领悟其中的要义，其他人同样也能取得成功。对于有抱负的企业家来说，这本书为你指明了企业未来的发展方向，可谓一本企业升级指南。

我们正处在一个前所未有的时代，一个创新为王的崭新时代。今天，我想要向企业的经营管理者所说的话和我曾经对正在经历挑战的马克所说的一模一样：“这是属于你的时代，你一定能成功！”更何况，有了这本书做伴，你的成功之路会变得更加轻松，你也将实现更高的自我价值。

敢于想象未来，你的公司也可以成为下一个 Salesforce

本书讲述的是Salesforce的创业史，包括Salesforce如何创造了一个新的行业、如何使我们的客户获得成功、如何确立了市场领导者的地位，以及如何使世界变得更加美好。在本书中，我将分享自己在科技行业里摸爬滚打30年的经验，以及在过去的10年里，我作为一家世界上发展最快的软件公司的联合创始人和CEO是如何制定经营策略的。

1999年，我在一间租来的公寓里创办了Salesforce，那时我的目标是让企业软件像亚马逊这样的网站一样易于使用。当时我的想法是，将应用程序作为一种服务在互联网上直接发布与交付，这一想法改变了企业软件复杂的运行方式，并最终改变了整个软件行业的运营模式。随后，在不到10年的时间里，Salesforce就从一个简单的想法发展成了一家年营收超过10亿美元的上市公司。

Salesforce以全新的业务处理方式取得了全面胜利。我们创造的新模式涉及市场、销售、技术、金融、慈善、全球扩张和领导力开发等多个领域，而且这些模式已经被其他公司广泛运用。我们相信，任何一家公司都可以通过利用我们的战略获得成功。

如今，社会上的创业者越来越多，创立一家公司比以往任何时候都更方便、快捷，成本也更低。本书提供的建议简单且独特，将帮助你的公司更好地创新，更迅速地在同行中脱颖而出，以及在各种经济环境中都能保持增长。我们产品的服务理念是易于使用、易于执行，本书也同样遵循这一理念。本书共分为111个小节（111是一个与我们很有缘分的数字，Salesforce如今的成功离不开公司采用的“1—1—1模式”，关

于这一模式，后文将有详细论述），通过这些小节的安排，我会告诉你 Salesforce 是如何开发出那些具有突破性的产品且屡获殊荣、击败规模比我们大得多的竞争对手，以及赢得不同规模公司客户的青睐的。正如我们向使用 Salesforce 服务的客户承诺的那样，我们的帮助能够让大家早日取得成功。但这还不是本书的全部要义，我同时还将传授给你建立一家既能获取利润又能让团队成员充满激情的方法，使你的公司让员工受益，让顾客受益，同时让社会共同受益。

我从小就立志做一名企业家，这一点或许和正在阅读本书的你一样。在我成长的过程中，我一直观察着家人的创业之路，我的父亲经营了一家女性服饰连锁店，而我的祖父则是一位富有创新精神、与众不同的律师，在从事本职工作的同时还创建了旧金山湾区快速运输系统

（Bay Area Rapid Transit，BART）。从我在高中时期信步走进了一间计算机实验室以后，我就对软件深深地着迷了。我常恳求我的祖母开车送我去当地的 Radio Shack 电子产品连锁店，这样我就可以体验最新型号的计算机 Tandy TRS-80 Model I⁽²⁾ 了。后来，我用在一家珠宝店清洗箱子赚到的钱买了一台计算机，我在这台计算机上编写出了自己人生中的第一款软件《变戏法》（How to Juggle），并以 75 美元的价格把它卖了出去。

不过我真正喜爱的是用计算机分享信息的方式。当我 15 岁的时候，我和一些朋友创办了我人生中的第一家公司，名为“自由软件”（Liberty Software）。我们为 Atari 800⁽³⁾ 开发了一款游戏，我的祖母为这款游戏制作了音乐。我的父母也非常支持我的创业，甚至允许我独自到欧洲旅行，以便去研究一座我准备在游戏中“复制”的城堡。不过那次欧洲旅行有个小插曲：由于我忘记给家里打电话报平安，我母亲惊慌失措地联络了英国当地警察局，我在那次旅行中刚刚培养起来的独立感一下子就消失了。

能把我凭空创造出来的游戏卖出去，对我来说真的意义非凡。我非

常认真地对待所有的评论，看来在那时，我就已经意识到倾听用户意见的重要性了。让人感到幸运的是，这款游戏做得还不错，销量也很好。当时我只有16岁，这款游戏给我每月带来的版税收入大约是1 500美元，这些钱足够我买一辆车并且支付大学的学费了。

我在美国南加利福尼亚大学上学时主修的是公司管理和科技创新类课程，同时我也会利用课余时间来经营“自由软件”公司。我认为独立经营一家公司和为别人打工都会积累宝贵的经验，于是在1984年，我来到苹果公司做暑期实习生，为Mac⁽⁴⁾编写一些最早的本机汇编语言。这种在苹果公司从事激动人心又重要的项目的机会，对我来说就像去迪士尼乐园一样，直到现在我依然记得，当时苹果公司的冰箱里有水果冰沙，大厅里停放着一辆摩托车，员工还可以在公司里享受日式按摩。

在苹果公司实习期间最棒的事情是能够见到史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)，他会在公司里走来走去，亲自鼓励开发人员。乔布斯的领导魅力让整个办公室都随之散发着精神与活力。苹果公司在其组织文化中倡导“与众不同”的思维方式，他们甚至在屋顶挂了一面海盗旗。那时，我意识到企业家是有能力激发革命性的想法并塑造一种独特的企业文化的。

我到苹果公司参加第二次暑期实习时，这种感觉就更强烈了，我当时负责跟合作伙伴一起做技术销售支持。虽然才过去短短一年的时间，苹果公司已经物是人非，乔布斯被解雇了，我欣赏的苹果公司的那种远见卓识的企业文化也荡然无存了。

那时苹果公司的氛围对我来说虽然不再令人振奋，但在此期间，我学到了一个重要经验：一定要重视与客户的交流，客户的口碑会发挥巨大的效应。这个经验一直指导着我的职业道路。如果我们与客户的交易能够顺利进行，且客户使用你的产品获得了成功，那么他们就会真心地向别人推荐你的产品，并成为你们公司的忠实粉丝和“传道者”。这也让我意识到帮助客户成功的重要性。

那时的我，在骨子里还是一个腼腆的计算机编程怪才，痴迷于技术研发，但就在大学毕业前夕，我的两位创业学教授汤姆·奥马利亚（Tom O'Malia）和马克·戴维斯（Mac Davis）给我提出了一些建议，改变了我的从业方向。他们告诉我，成功的企业家往往在创办自己的公司之前就拥有了丰富的社会经验。在他们看来，真实、丰富的社会经验应该源自销售经历，所以我应该通过做销售学会如何与客户建立关系，他们称之为“背包”。他们的建议让我接受了甲骨文公司（Oracle）的一份工作，负责接听该公司用户打来的电话。我一开始也不相信自己会想要献身于销售事业，更不想成为一名接线员，但我很快发现，与客户打交道比编写代码有趣得多。事实证明，我非常擅长这方面的工作。

在我刚加入时，甲骨文拥有大约200名员工，这家成长迅速的公司非常重视年轻人的努力，并会在恰当的时机给予相应的奖励。甲骨文的创始人兼CEO拉里·埃里森（Larry Ellison）经常到大厅和员工聊天，此时我通常会利用这些机会与其分享我对Mac的热情。之后不久，我给拉里递上了一份关于如何在苹果电脑市场中取得成功的商业计划。再后来，拉里任命我为甲骨文Mac部门的主管。

对我的成长来说，负责个人计算机软件的研发是一个极好的机会。此后，负责直接营销部门的高管汤姆·希柏（Tom Siebel）辞职，并推荐我接替他的职位。至此，我获得了一个更令人兴奋且能塑造未来的角色。拉里是一个非常有远见的人，他不断启发并鼓励我。拉里想让我打造一个“电子村庄”（electronic village），这是一种集最先进的电子会议技术、软件系统和多媒体于一体的新一代营销模式。拉里预言了一个由相互连接的计算机组成的世界，在这个世界中，你只需按下一个按钮，就可以轻松地在全球范围内与他人共享信息。互联网为联系那些规模小且分散的客户提供了捷径，我相信它将从根本上改变整个行业。

到了20世纪90年代中期，像亚马逊和雅虎这样的公司已经开始引导消费者进入一种新的生活方式。许多同事选择离开甲骨文去创立自己的

公司，其中大多数人创办的都是传统的软件公司。从某种意义上说，甲骨文就像一个孵化器，在这里，这些日后的创业者们建立了自己的人际关系网络，学会了创业者需要知晓的事情，继而当羽翼丰满后创立自己的公司并最终在市场上与甲骨文竞争。此时我虽然投资了几家前同事创立的公司，但还没有完全做好从“甲骨文大学”毕业的准备。因为，当时我在甲骨文主管了一个部门，一份有力量感的工作让我每天都能够保持兴奋，同时我还能领到丰厚的工资，再加上甲骨文承诺了给我股票期权，这更让我觉得自己与这家不断壮大的公司密不可分。此外，我与拉里私交甚厚，他作为软件行业发展史上最伟大的企业家之一，就像是我的导师。一直以来，我都坚持向最优秀的人学习。

我在甲骨文任职期间，它迅速成长为仅次于微软的全球第二大软件公司。甲骨文的企业文化非常重视创新精神，但成长到一定的规模和体量后，它就很难对新方向或新机遇做出简单、快速的反应。此时，我发现自己的成长受到了限制，这最终促使我离开甲骨文去寻找新的机会。

此刻的你或许也正在考虑放弃一份稳定的工作去创业，或者你已经在经营自己的公司了。对我来说，创建Salesforce是应对新时代的挑战、迎接新机遇的方式，这些是我在一家成熟公司里无法实现的。这次创业对我来说就像拿到了一张通行证，准许我以全新的模式去放手一搏。从一开始，Salesforce就致力于构建一种通过互联网发布与交付的按需提供服务，现在称为云计算新技术模型、一种基于订阅模式的新销售模型，以及一种整合到公司经营中的新慈善模型。后来，我在这些方面都取得了成功。Salesforce的成功甚至超越了我的预期，成为第一家年营收达到10亿美元的云计算公司，并催生出一个价值约460亿美元的新行业，而且Salesforce成了这个行业的市场领导者。

本书将会为你讲述Salesforce是如何成为世界上增长最快的云计算公司的，以及我们在这个过程中收获的巨大乐趣。我们将一起“旅行”，见证Salesforce的诸多伟大时刻，看我们如何把一个简单的想法

转变成一家真正的公司，了解我们是如何研发创新技术并通过非传统的战略去进行市场营销的。你将看到我们经历的各种挣扎，包括在互联网泡沫破裂时期我们濒临破产的窘境。你也会看到我们是如何克服困难并最终在纽约证券交易所成功上市的。你将知晓我们的独特创意如何一步步成为现实，以及了解到这一路走来我们是如何回馈社会的。

我们的创业战略可以帮助任何公司走向成功，甚至有可能帮助打造出下一个Salesforce。所以，翻过这一页，去阅读本书吧！想象你的未来，这是迈向成功的第一步！



扫码下载“湛庐阅读”App，
读懂Salesforce的成功之道。

BEHIND the CLOUD

第一幕

创业无畏

如何把一个简单的想法转化成
高速成长的企业



一个成功的领导者
能够放眼未来，
为了追求梦想，
要充满激情并相信它，
随时随地做好准备
去保护它。

001

一个为企业而生的人

世界上充满了各种各样的想法，有些想法会对社会产生巨大的影响，有些则还需要时间细细思考和琢磨。早在1996年，我就萌生了创建Salesforce的想法，那时我还是甲骨文的高级副总裁。我在甲骨文工作了整整10年，并且成长为一个我未曾预想过的人：一个为企业而生的人。

那时我认为自己需要做出一些改变，但我尚不确定自己到底想要做什么：是退出甲骨文创建一家新的公司？还是带领甲骨文走向一个全新的方向？我在生活中寻求平衡，同时也在寻找机会去做一些更有意义的事情。于是我暂时放下工作，在夏威夷的一个岛上租了一间小屋，进入休假模式。在夏威夷，我可以在大海中和海豚一起游泳，我很享受这段时光，这让我有足够的时间独自思考未来。

在此期间，我的许多朋友和甲骨文的同事都来看望过我。我们就未来会是什么样子以及我们究竟想做什么，进行了长时间的讨论，卡特里娜·加尼特（Katrina Garnett）和特里·加尼特（Terry Garnett）也在这些访客中。我和特里是在他担任甲骨文市场营销和业务开发部门负责人时成为朋友的，后来特里去了洛克菲勒家族掌控的全球顶级风险投资公司Venrock，这家公司因对苹果和英特尔等的明智投资而闻名。当时特里主要投资那些处于早期阶段的创业公司，我非常敬佩他对市场的直觉。有一天，我和特里一起游泳的时候，我们开始讨论在线搜索引擎以及互联网是如何为消费者改变一切的。

我对亚马逊这类网站非常感兴趣，因为它彻底颠覆了消费者的购物方式，我认为互联网也会改变商业格局。我跟特里说，我正在探索如何将互联网为消费者带来的便利推广到商业世界。特里听到后，立即热情

地鼓励我去追求自己的互联网科技事业。“过去你一直在甲骨文工作，这是一条安稳的职业发展路线，”特里说，“但我认为你更应该成为企业家，我相信你可以做一些全新的事情。”

在夏威夷待了三个月后，我又和我的好朋友阿尔琼·古普塔（Arjun Gupta）去印度旅行了两个月。阿尔琼当时和我处在相似的人生十字路口，我们在印度经历了难以置信的觉醒。对我来说，最关键的是和玛塔·阿姆里塔南达马伊（Mata Amritanandamayi）的一次会面，她是人们常说的阿玛奇（Ammachi），即“会拥抱的圣人”，因为她会热情地拥抱每一个来拜访她的人。她拥抱过至少3 000万人，她脸上的皱纹写满了人生的阅历与遭遇。她被世人称为“永久赐福的圣母”，因为她一生致力于减轻他人的痛苦。

我和阿尔琼私下拜访了阿玛奇，是阿玛奇让我了解到在追求职业抱负的同时也应回馈世界，以及实现这种想法的可能性。我意识到，我不必在做生意和做好事情之间做出抉择，因为我完全可以将这两种价值观结合起来，同时努力在这两方面均取得成功。我告诉阿玛奇我想离开甲骨文公司，她回答我说：“还不到时候。”

现在回想起来，那段休假的日子是我职业生涯中非常重要的一个时期，它对我之后的人生发展产生了极大的影响。所以请记住，当你也有这种需要时，不要害怕请假，没准儿你可以像我一样获得启发，然后因此改变人生的轨迹。

002

Dream Big

我看到了以一种新的方式交付商业软件应用程序的机会。我的愿景是让软件购买在未来变得更便捷，使用起来更简单，不再需要复杂的安装、维护和升级过程。我们将通过一种被称为“云计算”的模式来销售

SaaS，而不是销售价值数百万美元的只读光盘（CD-ROM）⁽⁵⁾软件包，这些软件包需要公司花费6~18个月的时间来安装，并且要求企业在硬件和网络方面进行大量的投资。而利用云计算这种新模式，公司可以根据他们使用的服务按用户付费或按月付费，付费后，这些服务将立即通过互联网、通过云端向他们交付。

值得一提的是，如果我们使用互联网作为交付平台，客户就不必在安装程序时关闭他们的业务。软件被放在网站上，人们可以在世界上的任何地方利用各种设备7×24小时进行访问。这种模式让软件安装更类似于一种公共服务，客户可以随时随地为运行业务的应用程序支付月账单，就如同人们每月支付电费一样方便。

这种交付模式在今天看起来也许并不让人感到陌生，通常被称为按需提供服务、SaaS、多租户（共享基础架构）或云计算。不过在当时，这种商业模式是非常具有前瞻性的，《哈佛商业评论》前执行主编、IT行业最具影响力的思想家之一尼古拉斯·卡尔（Nicholas Carr）评论称，像公共服务般提供计算技术的模式将在未来产生深远的经济影响与社会影响，就像100年前发生的那样，当时的公司开始停止使用蒸汽机和发电机自己发电，并统一接入新建的电网。

到目前为止，这个行业已经走过了很长的一段历程，但是回头看，在我们刚起步时，我们并没有这些行业中的支持者，甚至都没有什么可以描述这场计算革命的词汇。即便在当时似乎并不存在SaaS的商业模式，但我仍然相信未来所有的软件最终都会在云端交付。我很快就发现，为了追求梦想，我依然要充满激情并相信它，随时随地做好准备去保护它。在早年学到的这一课至今仍然在指引着我。

003 相信你自己

当我在夏威夷休假的时候，一家CRM公司即希柏系统公司（Siebel Systems）上市了。希柏系统公司的创始人是汤姆·希柏，我曾和他在甲骨文共事过。有一款我熟悉的销售自动化（sales force automation, SFA）产品甲骨文自动销售与资讯系统（Oracle Automatic Sales and Information Systems, OASIS）就是他开发的，他也把这款产品带到了希柏公司进一步开发并充分运用。我认为编写这样一个程序，即允许销售人员跟踪线索、管理联系人和记录账户信息是一个很棒的主意，所以我也是希柏公司早期的天使投资人。希柏公司腾飞后，其首次公开募股（IPO）给我带来了丰厚的回报。同时，这也让我想到了SFA或CRM方面的应用程序都将具有革命性的潜力。

SFA程序的开发拥有一个巨大的市场，因为几乎每家公司都有自己的销售队伍。不过也必须承认，在20世纪90年代末，这个市场仍具有很大的改善空间。当时的企业软件对客户来说使用很麻烦：它需要定制和维护，需要几个月甚至几年的时间才能做好，它还需要大量的科学技术资源投入，以及大量资金，甚至有可能多到超出公司在这方面的预算。同时令我感到惊讶的是，尽管这个软件很麻烦，但是它们仍然广受欢迎。之所以会这样，是因为哪怕该软件仅能够将销售效率提高5%，它都将对企业产生重大的经济效益与积极影响。于是我想：如果我们可以提供一种软件产品，能够同等程度地提高生产率，甚至提高更多，并且这个新产品更容易使用，支付也更方便，那会发生什么呢？是否能在6~12个月而不是3~5年内就获得投资回报呢？在我看来，放弃传统的客户端-服务器模型，转而启用一种简单且成本低廉的按需提供服务模式，是一件非常值得去推动的事情。

我和汤姆就创建一款在线CRM方面的应用产品这一问题进行过多次交谈。当时，标准的授权软件售价非常高，一款低端应用产品的起步价约为每个用户、每个许可证1 500美元。更糟糕的是，购买软件并不是客户唯一的花费，他们还会需要大概5.4万美元的费用用于额外的支持、120万美元用于定制和咨询、38.5万美元用于购买运行它的基本硬

件、10万美元用于支付给行政人员，以及3万美元用于培训。由此可见，在20世纪90年代，一款供200人使用的低端产品仅第一年的总成本就可能超过180万美元。

最令人震惊的是，根据研究机构高德纳公司提供的数据，事实上希柏公司有65%的软件许可证从未被使用过，这也就意味着大多数这种昂贵（管理起来甚至更昂贵）的软件变成了“搁置软件”。

我把自己关于SaaS的CRM解决方案的设想告诉了汤姆。在这个设想中，我们会让用户每月支付少量费用，为50~100美元，花费还不到传统系统所需费用的一半，我们会远程操作它，这样就不会给客户带来安装方面的困扰。汤姆非常喜欢这个创意，所以他邀请我加入希柏公司来实现这个构想。

然而，通过进一步的讨论，我意识到汤姆只看到了这个方案的一小部分潜力，以至于其在希柏公司的市场布局中占比很低，而我认为这种新模式的产品应该有更广泛的受众和吸引力，我坚信它是可以彻底颠覆整个软件行业的。我认为基于互联网的应用程序最终会取代传统的离线软件，对此我充满热情，并决定亲自去追求实现它。

004 分享你的想法，让其他人一起来帮助实现

我当时很确定自己想要创办Salesforce，只不过我还没有准备好和其他人公开讨论我的想法。1998年秋天，我与博比·亚达尼（Bobby Yazdani）共进午餐，他是人力资源管理公司萨巴软件（Saba Software）的创始人，也是我在甲骨文工作时交到的朋友。因为我投资了萨巴软件，所以当时我们聚在一起也是为了讨论关于萨巴软件的一些事情。

与我一样，博比也被互联网所带来的新变化所震惊。我们都意识

到，我们正在见证着一个重大转变的发生，所以，讨论一会儿萨巴软件的话题后，我们就转向了有关创业精神方面的讨论。

“企业家最常犯的错误就是把自己的想法藏得太深，”博比说，“虽然这是他们自己的选择，但如果他们愿意分享自己的想法，或许其他人还可以帮助他实现。”

我暗暗赞同博比说的话，自从上次和汤姆聊过创办Salesforce的想法后，我便再也没有向任何人提起过。于是我告诉博比，我想建立一个线上CRM系统，并将其作为一种服务进行交付。

“你能把这个想法告诉我真是太好了！”博比说。

“为什么？”我问道。

“我这边恰好有3个承包商，他们不仅有销售自动化方面的工作经验，而且对互联网的主要应用程序也有足够的了解，在这两个领域，他们的能力都是世界顶级的。”

我简直不敢相信这种巧合，也不敢相信我竟有如此好运。博比继续说，这3名开发人员目前有自己的公司，即左岸软件公司（Left Coast Software），博比曾想要全资收购他们的公司，但是他们并不感兴趣。“他们都是具有远见卓识的杰出工程师，”博比说，“我把你介绍给帕克·哈里斯（Parker Harris）吧。”当时我并不知道，当那天的午餐结束时，我的命运之路也随之确定了。

005 找到你能找到的最棒的人

之后，我很快和帕克安排了会面。我问他：“听说你们都很厉害？”

“我们是你在硅谷能找到的最棒的人。”帕克回答道。

我非常欣赏他的这份自信，尤其是在我对他们的能力已经有所耳闻的情况下。不过，我还是做了一个简单的会议安排，因为虽然帕克是个很有前途的技术候选人，但我并不确定他是否已经为接下来的规划做好了准备。我听说帕克最近刚结束了6周的尼泊尔之旅，然后他告诉自己的商业伙伴，他想做一些比帮助销售人员做销售工作更有意义的事情。因为他之前从事过SFA服务，所以我有些担心他会拒绝我们的邀请，或许他还会觉得这很无聊。

其实我也觉得做企业软件有点无趣，正如我在前面提到的，我的愿景是实现更大的目标——终结旧的软件业务和技术模型。我相信实现这一目标将是一个伟大的壮举，这可能会吸引到那个曾在明德学院（Middlebury College）^⑥主修英语文学的年轻人帕克。构建新的软件服务会给开发人员带来智力上的挑战，它必须具有高度的可扩展性、可靠性和安全性，因为很多客户可能会同时使用这一软件服务。我知道对于任何优秀的开发人员来说，进行扩展性方面的测试都是很有吸引力的。另外，我还有一张王牌：帕克想去旧金山，因为从他城里的家出发到萨巴公司需要忍受漫长的通勤路程。“我也有这种困扰，”我告诉他，“所以我会把Salesforce开在旧金山。”

就这样，帕克被我“收买”了，不过他想加入Salesforce还需要征求他的商业伙伴的意见，尤其是有点信奉悲观主义的戴夫·默伦霍夫（Dave Moellenhoff），得让他也看到有希望的未来才行。

006 向怀疑者推销你的想法，冷静地回应批评

1998年11月一个周六的上午，我把左岸软件公司的开发人员邀请到我家，一起讨论构建Salesforce的想法。为了这次会议的讨论，我准备了一份简短的商业计划，然而，当大家看完之后，戴夫对我说：“这

是一个疯狂的想法，不会成功的。”

“这就是一种企业销售软件。”戴夫补充说。

“这与现有的其他企业软件完全不同。Salesforce甚至并不是一家销售软件的公司，它属于下一个时代，它将采用一种新颖的、民主的方式终结落伍的软件技术模型和旧的商业模式。我甚至可以说，它将终结传统软件。”我回复道。

“但你必须投入大量的时间来吸引新的客户，”戴夫说，“他们为什么要相信这种新的模式？他们有什么理由买它？”

“因为人们都想要迈入属于未来的新世界，”我说，“此外，人们对当前的软件系统感到失望。这样说也许会更好些：我们将会开发一个网站，并为其打上‘易于使用’的标签。它将像亚马逊一样简单好用！而且与我们的竞争对手不同的是，我们并不要求客户预先进行大规模投资。我们会构建一个简单的订阅模型，每个用户每月只需要支付50美元，这仅仅是人们为获得同等服务而向希柏公司支付费用的10%。更重要的是，我们的客户来源不会中断。”

“你没有注意到希柏公司目前的统治性地位吗？”戴夫问道，“对于新进入的公司，这个市场还有空间吗？”

“希柏公司并不能满足大多数公司的需求。对互联网的运用将使我们能够为所有公司提供一种新的替代性解决方案，他们不再需要支付一大笔钱，就可以感受到非常简单、舒适的用户体验。这些力量都来自互联网，互联网终将摧毁今天屹立着的客户端-服务器类的公司。技术的进步降低了企业的生产成本，提高了用户的使用效率，这是科技进步的浪潮，我们应该顺势而为。”我回答道。

然而戴夫还是没有被说服，他又试图用我在甲骨文开发的产品（我当时还在甲骨文工作）的负面评论来激怒我。他说：“坦率地说，甲骨文除了数据库之外，没有创造出任何伟大的东西。”

尽管戴夫这样说，我也没有生气，只是礼貌性地表示不认同他的观点。后来，戴夫告诉我，他之所以一再质疑我，是想看看我会如何让人们相信这种观念，同时也在测试我是如何应对消极情绪的。他认为我能在甲骨文做到游刃有余，脾气肯定不错，这是因为拉里在甲骨文内部施行的是有名的“嘲笑管理”，这导致甲骨文内部暗潮汹涌，内部人戏称这种文化为“虎毒食子”，不过我并不喜欢这种管理方式。此前我在印度休假的经历，以及练习瑜伽、冥想、阅读《孙子兵法》的体验，都让我受益匪浅。

那么，如何在“暴风眼”中保持冷静？《孙子兵法》有云：“忿速，可侮也。”意思是为将者如果刚忿急躁，就有被敌人侮辱而失去理智的风险。做到以下4个方面，能够让你时刻保持冷静，即便是在最焦灼的局势中。

- 以不变应万变。
- 关注你的内在感受，不要被情绪支配，随时注意自己的反应。
- 学会倾听别人，但同时也要懂得倾听自己。
- 反复问自己：我该怎么处理这件事？我应该做出回应吗？

007 最先定义企业价值观和文化基调

1999年3月8日，帕克·哈里斯、弗兰克·多明格斯（Frank Dominguez）和戴夫·默伦霍夫开始在我在蒙哥马利市1449号租的一间一居室公寓里工作，这间公寓就在我家隔壁。一开始，由于没有办公家具，我们用的是棋牌桌和折叠椅。虽然办公室的陈设很简陋，不过从公寓可以欣赏到旧金山海湾大桥的美景在一定程度上弥补了这一不足。我在墙上挂了一张爱因斯坦的照片，当时，苹果的新广告里也用了爱因斯坦的照片，因为其代表了“非同凡响”这种内涵。

在苹果实习的那个暑假让我懂得了一个道理：激发创造力并生产极致产品的秘诀是让工作人员感到满足和快乐。我希望所有参与创建 Salesforce 的员工都能够受到启发，在工作中感受到自己的价值。

早期，我们企业文化的建立并没有十分的神秘，主要通过让大家做自己喜欢的事情来形成一种企业文化。我们穿着休闲的夏威夷衬衫工作，还会一起去华盛顿广场街头我最喜欢的那家名叫“Mama's”的餐馆吃早餐。公司的原始服务器就放在卧室的壁橱间，里面还放着弗兰克的衣服，他从波特兰飞过来上班，就直接睡在书桌下的蒲团上。戴夫常会带他的狗来上班，我也养了一只金毛猎犬叫 Koa，它在来到了我们的办公室后，很快就被“任命”为“首席爱心官”（Chief Love Officer, CLO）。

008 只做那20%最重要的事情

我们在一个月内完成了第一个技术模型的搭建。这没有花费很长的时间，因为开发人员基于他们之前的经验对销售自动化都有所了解。此外，构建网站要比创建复杂的企业软件容易得多。正如开发人员所说，我们的首要目标是：第一次就做到快速、简单和正确。这个用户界面非常简单，因为我们希望这项服务非常容易使用，它只有必要的信息字段，如联系人、账户等。“没有任何多余的东西。”我们最早的开发人员之一保罗·中田（Paul Nakada）曾这样评价。在我看来，它就像亚马逊一样。

我们开发的重点是使产品尽可能容易被用户使用，这是我们投入较多时间和精力的地方。我们不可能在一开始就把精力均等地分配给每件事，因为我们没有那么充裕的人力资源和时间。所以，我们的做法是，把注意力集中在能够带来80%成效的那20%的事情上。

009

倾听潜在用户的声音，让他们参与进来

我邀请了一些朋友和同事来参观我的公寓，不过我更愿意称之为“实验室”，我让各位来宾测试我们的产品并提供使用反馈。米歇尔·波恩多夫·福布斯 (Michelle Pohndorf Forbes) 与我家是世交，也是我们邀请全程参与原型测试的人之一，她对销售十分了解。她不断提醒我们，一定要保证用户能够没有负担地浏览网站，以尽可能少的点击完成尽可能多的事情。我在思科公司工作的朋友曾跟我们抱怨他们非常讨厌使用传统企业软件的产品，而且详细告诉我们哪些功能对用户来说并不适用。我们听取了朋友们的意见，然后在我们的产品上做出了相应的改进，因为我们要将Salesforce打造成与传统软件完全不一样的产品。

传统的软件开发常常是秘密进行的，但我们与之相反，我们的软件开发实验室向所有人开放。很多外国商人来美国考察时，会来我们这里看看我们正在创造什么，他们会把我们公司规划在他们的行程路线中，作为需要考察的一站。这些来自世界各地的大大小小的潜在公司客户，帮助我们获得了非常宝贵的意见。毕竟我们的最终目标是为大众打造一款全球性的CRM解决方案。

除了邀请数十人循环测试使用我们开发的应用程序外，我们还聘请了美国得克萨斯州的一家科技公司来测试这款产品。该公司提供了用户使用该网站后的文字反馈和视频记录，这样我们就可以看到还有什么功能需要调整。例如，我们发现有一个问题是，“创建新账户”按钮被放在了错误的位置上。起初这个按钮被放在右边，但是在一些显示器上会消失不见，所以我们改变其位置，仅仅将其移到左侧就可以更契合人们的阅读方式。一个简单的改变，就可以让人们在使用该网站时的体验得到巨大的改进，这种体验的提升进一步证明了让潜在用户参与构建直观

用户界面的重要性。

010

每当我们做一件事情时，需要尽可能用不同的方式思考

让用户提供反馈意见，以便根据他们的需求来调整产品或服务，这对我们来说是一种常识。然而，这种做法几乎完全违背了传统软件行业的工作方式。不过别害怕，如果你所在行业的规则已经过时了，你就要勇敢地忽视它。

构建一个真正伟大的产品的关键是创造一个人们喜欢使用的、吸引人的用户界面。今天看来这似乎是显而易见的，但在当时的软件设计中，这并不是人们通常会采用的方式。

乔布斯是一位打造计算机产品的大师，他的产品能让客户感到兴奋进而收获高忠诚度。这绝不是偶然，他有能力让他的产品看起来不像任何市场上已有的产品。所以，当我们做一件事情时，需要尽可能用不同的方式思考。

011

与值得信赖的导师倾诉

在创建Salesforce之初，我还在甲骨文工作。那时我在开发一款名为“互联网文件系统”的新型软件产品，并且同时负责构建甲骨文的慈善项目。关于我在公司外努力创建Salesforce的问题，我和我的老板拉里进行过多次长谈。每次和拉里一起讨论新的想法和产品都是我工作中最快乐的部分，拉里在我创建Salesforce的过程中给了我很大的鼓励，而且他有很多非常具有洞察力的想法。另外值得一提的是，拉里允许我

上午在Salesforce工作，下午再到甲骨文工作，我真的很感激这种非同寻常的安排。

当我自筹资金运营了Salesforce大概90天之后，拉里建议我是时候“离开”甲骨文了。他说：“如果Salesforce创办得不成功，你还可以再回来。”这是一个十分慷慨的承诺。拉里很重视忠诚度，在那之前，他对任何表示出想离开甲骨文的人都会很快地回复一句“总算是解脱了”。不过，对我来说，拉里不只是我的老板，他更是我的导师，也是我十几年的亲密挚友。

在我们共事的13年间，拉里和我花费了大量的时间讨论未来创新的可能性。拉里相信创建Salesforce会是下一个时代最伟大的想法之一，因此，他投资了200万美元作为种子基金，并加入了Salesforce的董事会。他知道我的新公司需要顶尖人才，而且他也知道甲骨文将是我寻找人才的首选之处，所以他同意我邀请3名甲骨文的同事去Salesforce共同开创新的事业。

012 雇用你认识的最优秀的人

拉里要求我别把甲骨文作为大规模招聘的平台，我同意了这个要求。其实能有机会亲自从甲骨文挑选3位有才华且受过良好培训的人来帮助我建立Salesforce，我已经很高兴了。我请南希·康纳里（Nancy Connery）负责招聘和人力资源管理方面的业务，人才是Salesforce作为一家新公司迫切需要的。我安排吉姆·卡瓦列里（Jim Cavalieri）负责硬件的研发与构建，吉姆对销售自动化方面的业务不太了解，因为他此前的研究领域是大型数据库，但我相信他有能力构建一个基础的系统，使其能够支持数百万用户使用。后来，我还聘用了米奇·华莱士（Mitch Wallace），我在甲骨文和他共事过，米奇在为加利福尼亚州

导师计划（California Mentor Initiative）开发应用程序时的出色表现给我留下了深刻的印象，他在协助我建立甲骨文的慈善项目时也发挥了十分关键的作用。

南希在招聘工作上十分专注和努力，因此Salesforce的人员规模开始迅速壮大，扩编后的团队很快占据了整座公寓。我把研发人员安置在实验室里，因为实验室在楼上，他们可以在工作之余看到很棒的风景；我让市场营销人员和销售人员——那些“会说很多话的人”搬到楼下，这样他们就不会分散楼上研发人员的注意力（工程师守则）。最后，为了给研发工程师一个足够安静的环境，我禁止人们在楼上闲谈，并把阳台用作会议室。

我的朋友吉姆·格雷（Jim Gray）也住在附近，他是一位传奇的计算机科学家，也是微软研究院的负责人，但是2007年不幸在海上失踪。1999年，他给我发了一封电子邮件，问我最近在做什么，当我告诉他我们的开发近况时，他回答说：“这些人都要成为我的邻居了。”在某种程度上，吉姆是对的，因为没过多久，越来越多的员工“占领”了我隔壁的房子。开发人员把网线挂在办公室的窗外，穿过红杉树直通我家，这样我们就可以在一起聊天了，在无线网络出现之前，这是一段有些“黑暗”的日子。我的助理在我家里工作，南希也是，她和一位产品经理、一位业务开发经理以及一位兼职律师在楼下的一间卧室里办公。不过这并不是我期待的，因为经常会出现在我下楼吃早饭的时候突然发现新员工坐在客厅的沙发上的情况。随着我们拥有了-支出色而专注的团队，我们的公司也开始步入正轨，那时，Salesforce几乎占据了我生活的每一个角落。

Salesforce的传奇要领

拉里·埃里森的处世哲学

我从拉里身上学到了许多为人处世的信条，这些信条直到今天

仍指导着我前行。其中最重要的一条就是，“成功是由信念推动的”。在他说这句话的时候，甲骨文正处于最黑暗的时刻，每一位员工、客户、分析师，甚至是和他最亲近的人，都怀疑甲骨文能否复苏。但即使是在如此艰难的环境下，拉里的信念也从未被动摇过。

以下是我从拉里那里学到的思想精髓：

- 始终充满想象力。
- 保持激情。
- 时刻葆有自信，即便在缺少底气的时刻。
- 按照你想要的愿景去思考，而非它本来的样子。
- 不要让别人影响你的观点。
- 放眼未来。我们爱开玩笑说拉里常把时态搞混，因为他会把还没有发生的事情说得好像真的发生了一样。不过也正因如此，拉里让我了解到，一个成功的领导者是能够放眼未来，而不仅仅是只考虑现在的人。韦恩·格雷茨基 (Wayne Gretzky) 有句名言：“在打冰球的时候，要滑到冰球要去的地方，而不是它曾经去过的地方。”
- 永远不要把你的权力让给别人。

013 勇于承担风险，平稳地离开舒适区

在创建Salesforce几个月后，我和企业家玛格达莱娜·耶希尔一起与一位潜在的投资者会面。玛格达莱娜是Salesforce的第一批投资人之一。在我们快要结束会谈时，她对我说：“对你来说，接下来最重要的事情是离开甲骨文，你是时候成为一名全职的企业领导者了。”

玛格达莱娜的话让我醍醐灌顶。我曾以为，我可以在不离开甲骨文的前提下培育起Salesforce公司。我在甲骨文工作了太长的时间，仿佛它已经成了我个人身份的一部分，但我也意识到玛格达莱娜的建议是对的，是时候割断我与甲骨文的联系并全身心地投入到Salesforce的创建

中去了。毕竟，我对Salesforce充满了无限的热情，这份热情让我愿意冒巨大的风险，这是我如何看待Salesforce以及我在其中所扮演角色的一个重要转折点。

1999年7月，我开始全身心投入到Salesforce的工作中。我意识到让所有员工都挤在一起工作并不是长久之计，所以在我正式为Salesforce工作的第一天，我就出门寻找新的办公空间。我姐姐的朋友给我推荐了林康中心（Rincon Center），我对它一见钟情，因为这栋建筑上装饰着海豚，对我来说这是一个巧合，更是一个极好的征兆，因为我就在夏威夷和海豚一起游泳的时候萌生了创建Salesforce公司的想法的。帕克和其他团队成员也一起参观了这个新的办公空间，这里占地约740平方米，空间狭长。当时，Salesforce的员工大约只有10个。“对我们来说空间太大了。”帕克说。

“我们可用不了这么大的地方，你到底想做什么？”帕克显得有些担忧与不安地说道。

当时我并不只考虑了公司当下的规模，我同时看到了未来Salesforce会成为什么样的公司。“我喜欢这个地方，就选它吧！”我说，“这里很快就不够用了。”尽管我这么说，帕克还是不太敢相信我的决定。

014 永远志存高远，永远Think Big

1999年的夏天，我们只有10名员工，公司的网站也只有两个页面——一个是主页，另一个是招聘页面，我们当时要求应聘者将简历发送到邮箱salesforce.com。放眼望去，我们周围的互联网公司正在疯狂发展，金融交易也在日益升温。过往几年的公司交易案常常成为我们茶余饭后的谈资，比如Hotmail被以4亿美元的价格售出。

“那可是一大笔钱，马克！你不觉得那是一大笔钱吗？” Salesforce的开发者之一、联合创始人弗兰克·多明格斯在提到Hotmail的高额交易时感叹道。

“我不认为，我绝对不会这样做。Salesforce未来会更值钱。”我这样回答道。弗兰克不敢相信我的野心如此之大，在我们创立的公司规模还这么小的时候我就能想得这么远。一开始，其他创始人对搬到林康中心的决定还心存疑虑，但事实证明他们很快就爱上了这个更新、更大的办公空间。他们甚至可以在办公室里打高尔夫球，还可以操纵遥控氦气飞艇。我们没有家具，所以索性就把桌子放在已有的插座旁，这样便于办公。每个人都要组装自己的办公桌，然后又在家得宝（Home Depot）^⑦上买了锯木架和门，员工们的办公计算机也需要自己进行组装。这是一个典型的美国加利福尼亚州创业公司中会有的场景：一只狗在办公室里漫步，一群年轻且精力充沛的人穿着夏威夷衬衫在努力工作，以椒盐脆饼、红藤甘草和牛肉干等维生。

就像其他互联网公司一样，Salesforce迅速发展壮大了。1999年11月，我们的联合创始人之一戴夫·默伦霍夫度完3个星期的蜜月假期回到公司时，公司的员工人数已经翻了一番。正如我此前向帕克承诺的那样，在我们搬进林康中心的一年左右，这个曾经空旷的办公空间已经挤满了人。3名销售人员在走廊上放置了办公桌，5名技术专家“接管”了会议室。2000年11月，我们启动了下一步计划，即搬到市场街1号（One Market Street）新建的闪亮的办公室中。新办公室离旧址只有一个街区的距离，所以我们直接把服务器放在办公椅上推到了新办公室。虽然这次我们在地理距离上没有走多远，但这一飞跃式的进步为Salesforce开创了一个全新的时代。

Salesforce的关键思考

敢于为未来冒险

离开工作舒适区去开启新的冒险旅程无疑会令人兴奋，但同时也会有些令人恐惧。你首先需要进行反复的自我审视，以获得必要的自信。下面这5条建议可以帮助你更轻松地离开舒适区，并在新事业上取得成功。

建议1：寻求导师的鼓励和支持。

好的导师都会鼓励他们的学生去冒险，去挑战极限，这样的导师将成为你人生旅途中非常重要的支持者。

建议2：用熟面孔打造一个友好的办公环境。

在Salesforce，我们最初是从自己熟悉的圈子里雇用员工，包括日常社交圈、甲骨文的同事，甚至包括我们的大学校友圈。使用这种方法的好处是可以让大家更容易对我们的团队充满信心，也让我们的第一批员工即那些离开稳定工作岗位的人对开始这次冒险感到兴奋，同时也可以使他们获得一定的舒适感。

建议3：拥抱肩上增加的责任。

离开一个让你感到安全、稳定的公司，势必是为了获得更好的职业发展机会。

建议4：享受未知的乐趣。

加入创业公司注定会成为你人生中最激动人心且最有意义的经历之一。当然，创业公司在发展过程中一定会有起起落落，就像骑旋转木马一样，不过这对很多人来说反而是一种享受。

建议5：衡量自己承受风险的能力。

对自己的能力有信心是至关重要的，同样重要的是审视自己在生活与工作中的定位，同时判断这种冒险是否值得尝试。

BEHIND the CLOUD

第二幕

大胆营销

如何选对差异化赛道
驱动品牌增长破圈



企业从一开始就要
采取大胆的营销策略，
以最快的速度
在行业中脱颖而出。

015 自我定位：我想向外界传达什么信号

早在Salesforce正式成立前，我们就明白了以“市场为中心”的价值导向的重要性，并努力让人们对我们创造的“按需交付”这种新商业模式感兴趣。《华尔街日报》（Wall Street Journal）的记者唐·克拉克（Don Clark）在我们创业初期也就是我们还住在最初的那栋公寓里时就来采访过我们，采访结束后他在《华尔街日报》的头版刊载了一篇文章，标题为《被取消的程序：软件正在成为一种在线服务，并将撼动整个行业》（Canceled Programs: Software Is Becoming an Online Service, Shaking Up an Industry），这篇刊载于1999年7月21日的文章阐述了这个行业正在发生的转变，而当时Salesforce才刚成立4个月。克拉克认为我正在被一个创造高科技历史的机会所驱使，在文章的结尾处，他引用了我的一句话，“一个全新的行业即将诞生”。

这篇文章帮助我们找到了我们真正的定位，即成为一个行业的变革者，同时我开始意识到，我们已经站上了备受关注的舞台。此时，Salesforce首先需要拥有一个像样的网站，于是我让帕克连夜赶工把它做了出来，结果证明这是一个非常明智的决定。第二天，Salesforce的官网就新增了500多条访问记录！显而易见，我们做对了。

之后，我们继续向测试用户展示新的想法，那年秋天，我去摩纳哥参加欧洲科技圆桌展会（ETRE），全球最具影响力的顶尖科技公司的CEO悉数到场。当时，我们还没有聘请公关公司，所以就没能召开新闻发布会。尽管我曾想与甲骨文合作过的OutCast Communications公司建立公关合作关系，但这家公司的创始人卡林·马罗尼（Caryn Marooney）那时太忙了，没能抽出时间与Salesforce展开合作。幸运

的是，知名高科技战略专家帕姆·亚历山大（Pam Alexander）在展会上找到了我，并说服我举办一个产品推介会。于是，我在巴黎饭店的套房里举办了一场小型发布会，向在场的30多人展示了我们的产品。

帕姆的猜想在这里得到了验证，工业界对我们展示的想法和产品都非常感兴趣。包括《财富》（Fortune）杂志的戴维·柯克帕特里克（David Kirkpatrick）和《福布斯》（Forbes）杂志西海岸分社社长戴维·爱因斯坦（David Einstein）在内的知名记者都出席了我们的发布会。大家都清晰地意识到，我们讨论的不只是CRM系统，我们谈及的更重要的内容是“传统软件的终结”。

此后，我们开始参与到越来越多的新闻活动中，起初主要是进行线上宣传。我相信这些报道在一定程度上刷新了卡林对Salesforce的认知，他决定为我们提供持续性的服务。与一家合适的公关公司进行合作至关重要，因为这与公司的品牌形象息息相关，甚至会决定公司的成败。

在是否需要雇用公关公司这个问题上，你需要问问自己：“我想向外界传达什么样的信号？是把自己定位成这个行业的领导者，还是挑战者？”当你想清楚这些问题后，在你每一次与媒体记者或是潜在客户沟通时，你都应该对外展示你们公司的与众不同之处，从口号到行动都应该清晰、鲜明。要做到这一点，其实并不需要一个庞大的团队或巨额的预算，而只需要多花一些时间和精力。

016 有目的地召开发布会

时间过得飞快，转眼间就进入了2000年，此时我们准备正式将Salesforce推介给全世界。这是一个互联网公司大量涌现的时代，尽管如此，我仍然期望Salesforce的亮相能够在新时代脱颖而出。

我们在旧金山的摄政剧院（Regency Theater）召开了新闻发布会，并精心准备了美味佳肴和一些娱乐节目，以便参会的人们能够享受这场聚会。事实上，很多其他的互联网公司召开发布会主要是为了推介某一家公司或者某一款产品，但我们当时在会上要向大家介绍的是一个全新的市场，包括按需提供服务、SaaS以及云计算等概念，我们要推广的是一个崭新的商业模式，因此，这场发布会承载着非常重要的使命。

在某种程度上，Salesforce是在向低效的传统软件交付方式“宣战”，并利用自身与传统软件的差异获得竞争优势。我们的使命是为客户提供一种全新的、更优质的服务及解决方案，能否打赢这场“战争”将是整个业务成败的关键。我相信，如果我们能够听取客户的意见，并促成他们的成功，我们也将盈利。现在这种模式听起来或许是常识，但在那个年代，这种想法是很前卫的，与那时流行的旧商业模式完全相反。

我们有幸邀请到了被誉为“世界上最了不起的派对乐队”的The B-52s，他们让发布会现场变得更加热闹且独特。为了更好地讲述我们的故事，剧院的一层被改造成一个“地狱空间”，代表着传统企业软件。演员们在笼子里扮演被俘虏的企业销售人员，他们被锁在里面大喊“救命，救我出来”，同时尖叫着：“签署这份百万美元的许可协议吧，我需要完成销售任务！”此外，我们还在发布会现场设置了嘉年华式的游戏，包括向马桶里投掷CD和“打鼹鼠”游戏，被打的鼹鼠头上印有其他软件公司的标识。

我们的客人当天的“游览”路径是：先在“地狱”里停留一段时间，然后经过“监狱”，接着再往更高的一层走，经过“涅槃”，最终抵达顶层的“天堂”。在“天堂”那里，有竖琴，有光，还有Salesforce。

为了这次活动，我们花费了约60万美元，仅邀请The B-52s乐队

一项就耗资25万美元。虽然花费不菲，但它吸引了1 500多人，并为我们赢得了无价的媒体报道热潮。最重要的是，观众和媒体记住了我们正在传播的变革故事。

在举办发布会的那个时期，Salesforce的收入还不高，并没有实现盈利。但我对此一点也不担心，不是因为那时社会正处在经济繁荣期，所以我沉浸在“利润并不重要”的思维定式中，而是因为我坚信Salesforce未来将会赚得盆满钵满。不过，为了实现这一目标，我们必须在优质的服务背后打造一个强大的品牌。所以我们必须抓紧时间，企业从一开始就要采取大胆的营销策略，以最快的速度在行业中脱颖而出。

在发布会上，我发表了一个大胆的预言：“3年后，我们将成为一家市值1亿美元的公司，我们会成为最快上市的互联网公司。”这些话并不是噱头，而是我的肺腑之言。

几周之后，美国纳斯达克指数达到峰值5 048点，互联网公司的股价出现前所未有的飙升，而仅仅几个月之后，梦幻的泡沫就被戳破了。当股价很高时，很多人疯狂进去“淘金”，结果后来都被套牢了。那时，许多批评家和同事们都在怀疑互联网公司的未来，也有人开始质疑salesforce.com的未来。许多人建议我们把“.com”从公司的名字中删去，因为互联网公司这个类别都被打上了昙花一现的标签。纵使局势如此艰难，我的内心也从未动摇过。我始终坚信，互联网的力量终将改变一切。每个企业家都会认同一种观念，那就是永不言败。

017 尽量将自己打造成思想领袖

在我们的发布会上，我穿上军装，扮演了一名革命者的角色，因为我需要向与会者证明我已经准备好带领各位同仁与传统的软件行业开战

了。为信仰而战代表了我们公司的愿景和价值观，作为创始人，我的使命是做到言出必行。

许多公司的CEO不愿意过多地展露自己的个性，也不愿为自己打造出一个神话般的人设。我对此的观点是，千万不要害怕走进公众的视野，要勇于冒险。世界上大多数优秀的CEO与他们所经营的公司是一体的。塑造自己的个人形象，并尽量把自己打造成为思想领袖，赢得声誉，从而获得大众与媒体的关注，当你获得各类发布会、专题讨论小组的邀请后，这将成为传播你的企业信息及个人想法的绝佳机会。

只要花上一点时间和精力，任何人都可以成功地塑造个人形象。一般来说，你的形象应该与公司的品牌故事相互契合，这样才能进一步巩固公司的品牌力量。如果想要成功，你还应该发自内心地做真实的自己，不要只是把打造个人形象视为一种单纯的技巧。

有些人可能会觉得打造个人形象很难，尤其是对一些相对保守的人来说，但事实并非如此。其实，任何人都可以做到这件事，因为它并不要求你在创立企业的第一天就能做成，你有很长的时间去思考和摸索。比如，我也不是在Salesforce成立的第一天就想好了要穿迷彩服扮演军人，这个想法在公司创立的几个月后才出现在我脑海里，那时，我们已经逐步完善了企业的信息并确定了各自的使命，所以，真的不用担心，边做边学就可以，一点一点地打造你的个人形象。

018 差异化，差异化，差异化！

每当我开始推进新的计划时，我总喜欢向这个领域最专业、最睿智的人征求意见，我把这个习惯称作“择善而从”。在这个习惯的支撑下，我雇用了布鲁斯·坎贝尔（Bruce Campbell）来为我们进行Salesforce的品牌建设与推广。

坎贝尔是业内最杰出的广告人之一，他曾为土星（Saturn）^⑧做过品牌推广，并参与了里根总统的《早安美国》系列电视制作活动，还帮助公共电视台、美国银行（Bank of America）和加洛酒庄（Gallo Winery）重塑了品牌形象。我和他分享了我创建Salesforce的初衷，即终结传统软件，他于是基于此给我设计了一个表达“NO SOFTWARE”（软件终结）含义的标志：在一个红色圆圈里写有“SOFTWARE”这个单词，然后用一条斜线从这个单词上划过，和《捉鬼敢死队》（Ghostbusters）的Logo很像（见图2-1）。我必须说，这个设计是简洁、性感且有趣的。我尤其喜欢这个圆圈，因为它刚好可以做成圆形徽章，我甚至想把我们的电话号码与这个标志结合成1-800-NO-SOFTWARE，这样客户就可以很容易记忆并且及时找到我们。



图2-1 知名广告人为我们设计的“软件终结”标志

我对坎贝尔设计的这个“NO SOFTWARE”标志可以用一见倾心来形容，但我没想到的是，除了我以外，公司里几乎所有人都讨厌它，这时，了解每个人的想法和反对的理由就非常重要了。我可靠的顾问也提出了一些有根据的观点，同时，我们的公关团队解释说：“这个标志违反了市场营销的首要原则，那就是永远不要用负面信息来推销自己。”公司的其他人则担心我们会因此被客户疏远，因为他们指出，我们还有许多软件公司的客户。此外，媒体也有可能在文字上找到我们的

纰漏。“因为，从语义上来说这样表达并不准确，”他们说，“我们公司其实也还是在做软件，只是用不同的方式交付而已。”

考虑到这些可能的问题后，就连Salesforce的研发团队也开始认为，继续使用这个口号和标识是一个灾难性的想法。事实上，公司员工开始消极地抵制它，希望它可以消失。但我的观点是，尽管大家的担忧是有理由、有逻辑依据的，但他们的观点依旧可以被市场营销中最重要的规则“必须让你的品牌有辨识度”推翻。我们产品的差异化在于其易用性、共享风险的业务模型和低风险承诺，这些都是传统软件所不具备的特性。

“软件终结”的使命和“NO SOFTWARE”的标志有效地传达了我们的差异化定位。我把这个新标志放在了公司所有的通信材料上，并且常常察看以防有人把它移除，不过事实证明，还是会有人把它移走。我每天都戴着“NO SOFTWARE”标识的徽章，同时要求我们的员工也随身佩戴，他们虽然这么做了，但多少还有点不情愿。对我们来说，这不仅仅是一个简单的标志，更是我们用来获得差异化认可的标志。除此以外，把“.com”放进我们公司的名字中以及采用怪诞的公关决策（接下来会详细介绍）也是为我们的差异化战略服务。

为了进一步提高我们与传统软件对抗的集体意识，我创作了一个具有轻微挑衅意味的广告海报：广告画面是一架战斗机正在向一架双翼飞机射击（见图2-2）。这架战斗机代表了我们公司，它是建立在最先进的技术基础上的，且对之前的产品进行了巨大的改进，而双翼飞机则是对传统软件行业的一个隐喻——过时且不适合执行任务。

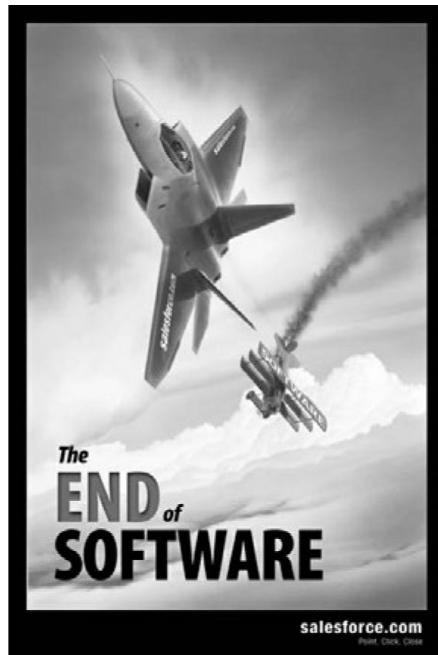


图2-2 Salesforce极具辨识度的广告

这个广告的创作理念，是我从拉里和甲骨文那里“窃取”的灵感。此前，拉里曾为甲骨文制作过一则广告，这则广告将甲骨文塑造为歼击机，并将其数据库领域的竞争对手比作双翼飞机。以此为灵感我创造了属于Salesforce的版本，我认为这一新版本广告一方面是在向我的老东家致敬，另一方面也是一个介绍我的前沿理念与技术的完美载体。在得到甲骨文这则广告背后的“广告天才”里克·本内特（Rick Bennett）的许可后，我聘请了曾在甲骨文工作过的一位艺术家为我们创作插画。虽然我们的广告公司认为这幅插图很傻，但由于我看到过它曾经高效地向大众传达重要的信息，所以我有预感它会再次取得成功。

我把这则广告给《康特拉科斯塔时报》（Contra Costa Times）的记者迈克尔·利特克（Michael Liedtke）和杰茜卡·盖恩（Jessica Guynn）看了看，他们立刻理解了这一理念，并了解到我们是一家与众不同的公司，肩负着颠覆传统软件运行方式的使命。值得一提的是，利特克和盖恩都是报纸的商业专栏记者，他们的专栏名为《协同增效》（Synergize This），其中刊载的文章都很有启发意义。

虽然我对这个广告很有信心，但我万万没想到这幅广告图竟然作为编辑精选入围了《康特拉科斯塔时报》的商业栏目封面，一起发布的还有一篇关于Salesforce以及软件终结革命的社论。一家知名报纸刊登了我们的整版彩色广告，而我们竟然一分钱也不用付！显然，这是广告史上的一次巨大成功，同时也是我们公司的一次重大胜利。坎贝尔简直不敢相信，毕竟他曾认为这个战斗机的广告非常可笑。想象一下，当他家乡的报纸《康特拉科斯塔时报》在那天早上发布这则消息时，他会有多惊讶吧！这一切的结果都让我感到非常高兴，因为我用实际行动证明了差异化是一种强大且有效的营销策略，所以有时我们不需要在乎他人的一些担忧，获得媒体的关注与欣赏才更重要。

这件事发展到最后，这张海报又正式以广告的形式出现在了《华尔街日报》上，这则想法大胆的广告让Salesforce受到了更多的关注。我觉得其中最有趣的部分是，除了拉里和本内特之外，没有人知道我是从甲骨文那里“窃取”了这个广告的灵感。实际上，这也是我向拉里的一种致敬，他真的教会了我很多事情。拉里大方地允许我这样做，展现了他作为导师的大度，他鼓励我向他学习并且努力青出于蓝。

Salesforce的传奇要领

品牌不仅仅是一个标识，它是你最重要的资产

我喜欢我们的“NO SOFTWARE”标识，但这个标识不等于公司的品牌。“标识只是一家公司的图形化表示，”这个标识的创造者、Salesforce的首席创意官布鲁斯·坎贝尔如是说，“品牌除此之外还蕴含着更多的东西，它是一系列共同的记忆。”

要想取得成效，保持良好口碑，公司的品牌必须是一脉相承的。一家公司应该通过它的员工、产品和对外消息来不断地强化它想要向公众展示的积极的一面。比如，一家承诺悉心照料包裹的快递公司不可能使用肮脏的卡车；一家声称关心客户的银行不会让20

个人在只有两名柜员值班的情况下排队。想要维护品牌，公司就不能违背自己的承诺，一旦违背承诺就将失去客户的信任，由此带来的负面影响将毁掉一切。

品牌对于公司来说是最重要的资产。一家公司可能无法长期保持硬实力优势，譬如一家公司在发展速度、产品价格、产品质量等方面优于竞争对手，但是任何优秀的竞争对手都有可能复制这些公司的工作，这些公司也可能会被其竞争对手反超。然而，一家公司唯一能长期拥有的就是个性。我们以“NO SOFTWARE”的理念作为公司个性，不是因为我们是唯一这样做的，而是因为我们是第一个认为软件交付方式对客户来说很重要的公司。通过始终如一地传递一种关注未来、开拓进取的态度，我们创造了一种专属于我们公司的个性。我们按照客户期望的方式行事，这会让他们觉得与我们的产品联系非常紧密。在某种程度上，它超越了逻辑属性，更像是一种情感依赖，这是任何竞争对手都无法窃取的宝贵资产。

019 让每位员工都成为营销团队的关键人物

在我们进驻林康中心初期，有一天，我们的一名营销总监、一名开发人员、一名质保人员和一名工程师这4个人刚好同乘一个电梯，电梯里的一名同样在林康中心办公的租客问道：“请问Salesforce公司到底是做什么的？”令我惊讶的是，我们的这几名员工竟然给出了完全不同的答案。

这其实是个有点儿麻烦的问题。按理说，公司的每位员工都需要了解本公司的定位和使命，即我们是谁，我们在做什么。更重要的是，他们需要用一句话简单地将其总结出来，然后分享给愿意咨询和倾听的那些人。显然，我们的员工一开始并不清楚这一点，所以我必须给他们补

上这一课。其实这也是个很好的机会，因为如果培训成功了，那就代表我们把每一位员工都培养成了一名合格的营销代表。

为了确保每位员工都能跟上培训进度，我们的公关公司制作了一张双面卡片。这张卡片堪称是一份“营销小抄”，上面用一句话说明了我们公司是做什么的，同时还清晰地写明了我们提供的核心服务、最新的客户及合作伙伴，以及公司最近斩获的奖项。有了这张卡片，从开发人员到工程师再到质保人员，公司中的每个人都成为我们营销组织不可或缺的一部分。

如果只把这张卡片发给大家，那么很可能收效甚微，所以我们还提供了配套培训，以确保公司中每个人都非常清楚我们想向外界传达的信息。早期，整个公司的人都会一起吃午饭，共同讨论最新的市场宣传方案。尽管当时的规模还很小，但确保市场营销方向明确、营销水平一流可是十分重要的。

随着时间的推移，公司也在发展壮大，这就要求所有面向客户的员工都要知道如何宣传我们的产品和服务，并让每个人学会面对质疑时做出正确的反驳与辩护。这些培训会让他们觉得自己的准备非常充分，也会让他们更有自信。我们的市场营销培训中还有一个不同寻常的特色，那就是让大家受到“基于角色”的培训，这意味着我们的首席信息官和销售经理可能会掌握解决问题的不同方案与角度。这种精心协调的最终结果是，每位员工都能在这场复杂的营销活动中向外界精准地传递信息。

020 先超越对手，再超越自己

我们会定期更新卡片上的部分内容，譬如我们最新的客户或合作伙伴的信息，但是有一栏始终没有改变过，那就是我们的竞争对手。

Salesforce只把“行业老大”视作竞争对手，毕竟，它是我们唯一想要取而代之的。此外，我们给自己进行了正确的角色定位：充满梦想，但尚未取得最终成功的一家初创企业。这个角色定位很靠谱，人们都喜欢支持这种设定的形象。假如有朝一日，你在行业里不再有更强大的竞争对手，超越自己就将成为你新的目标。

虽然我们想要与行业老大对抗，但我们一开始并没有计划直接进攻比我们强大得多的竞争对手。在某种程度上，这场对抗是偶然发生的。2000年2月22日，即Salesforce的发布会派对举办当天，这一天也是希柏公司在旧金山市中心召开用户大会的日子。这一巧合对我们来说是出乎意料的，但既然发生了，那我们就决定把“希柏事件”的热度给利用起来。

在希柏召开会议的早上，我们派雇用的演员扮演抗议者，然后到莫斯康会议中心（Moscone Center）去抗议。他们挥舞着模拟的抗议标语，即“NO SOFTWARE”，然后大喊着：“互联网是一方净土……传统软件已经过时了！”我们同时还雇用了一些演员扮成当地电视台的摄制组，现场报道这场“NO SOFTWARE”运动。“你是如何看待互联网的？”一位电视台记者的扮演者拿着话筒“采访”路人。事实上，最开始我是计划找人扮演成巴顿将军开着坦克出现的，但后来觉得这样做可能有点太夸张了。幸运的是，即使我没有假扮成将军出场，我们也赢得了足够高的关注度，这场“抗议活动”不仅激发了与会人员的兴趣，也引起了竞争者的关注。有20名希柏公司的高管从莫斯康会议中心冲了出来，想要弄清楚现场到底发生了什么，其中一位高管甚至还报了警，但有趣的是，警察在赶来后竟然开始保护我们这些“抗议者”。

警察的出现助燃了现场的气氛，由此产生的喧闹声吸引了更多的观众，警察也无法阻止我们的模拟抗议，因为我们的行为是合法的。这次活动的策划真是太有趣了，营销团队的成员们坐在监视车里“欣赏”着这场表演。更重要的是，我们的种种努力并不是为了让竞争对手难堪，

而是有更高层次的追求。事实上，我们跟许多当天去希柏公司开会的人建立了联系，并邀请他们参加当晚Salesforce举办的发布会派对，结果皆大欢喜，很多人都来了！

这种营销噱头发挥了很多方面的作用：不仅鼓舞了Salesforce的员工们的士气，而且获得了媒体的大力报道，并把竞争对手的客户带入了我们的活动中，进而了解我们的详细信息。不到两周，就有1 000多个组织注册成为我们的客户，其中大多数都是通过有关此次活动的报道找到我们的。我们的“NO SOFTWARE”活动甚至还被《公关周刊》(PR Week)评选为“年度高科技营销案例”。后来我们曾多次利用这种手法来向竞争对手出击，后文将会展开讲述。

021 出其不意，战术决定战略

如果你只有一个想法，我们可以称之为战术；如果你有一整套想法及不同的执行方式，我们就可以称之为战略了。由于上一次向竞争对手进击的“游击战术”的效果非常显著，而且屡试不爽，所以我们将其纳入了公司的营销战略中。我其实是从一本市场营销领域的经典著作中学到这一理念的，这本书叫《定位》(Positioning)，由艾·里斯(Al Ries)和杰克·特劳特(Jack Trout)合著。

Salesforce的每一位员工都在工作中不断地进行头脑风暴，探究如何利用竞争对手的活动来为公司谋利。我印象比较深刻的一个案例是，有一次希柏公司正在圣迭戈开会，我们抓住了这个契机发布了我们新的宣传口号：“醒一醒，来Salesforce喝咖啡吧。”

会议当天，正好赶上早高峰时段，负责我们活动的高级副总裁伊丽莎白·平卡姆(Elizabeth Pinkham)召集了一群临时雇用的双轮人力车车夫，让他们等候在圣迭戈会议中心门外。这些人力车夫将为2

000名与会者提供免费的乘车服务，同时给他们分发免费的甜甜圈和装有咖啡的马克杯，杯子上印有来自知名分析师的一句话：“醒醒吧，希柏公司，Salesforce掌握着极具颠覆性的技术，并将逐渐成为CRM领域的领跑者。”故事到这里还没有结束，我们还给希柏公司的客户提供了Salesforce的宣传材料，上面摘录了一些最新的新闻报道。与此同时，在他们乘坐人力车的过程中，我们还会向他们详细介绍Salesforce。这一系列的连环招非常管用，甚至连希柏公司的忠实用户也对我们公司产生了浓厚的兴趣，许多人甚至把印有Salesforce品牌标志的马克杯带到了会场上。就连汤姆·希柏本人也礼貌地接受了一杯我们的咖啡。

后来，在希柏公司的“欧洲用户周”会议期间，我们再次利用这一理念如法炮制了一次活动，把人们的注意力从两家公司之间的竞争转移到了我们公司本身。此次会议定在法国戛纳举行，大多数与会人员都会先乘飞机抵达尼斯，然后乘坐机场出租车前往戛纳。所以，我们这次的策略是：租下所有的机场出租车，为与会者提供免费的接送机服务，然后利用45分钟左右的车程时间向与会者宣传我们的公司及服务。我们对出租车内部进行了装饰，打上了“NO SOFTWARE”的标志，车里也塞满了我们的营销手册。与会者除了搭乘经过我们特别包装的车以外，几乎别无选择。当然，这也让希柏公司的高管们感到愤怒，他们甚至选择了报警（又一次）。

不过从最后的结果来说，我们成功了，而且给了竞争对手出其不意的一击。这是我在《孙子兵法》中学到的另一个战略，孙子曰：“出其所必趋，趋其所不意。”参与竞争对手的活动让Salesforce的名字出现在了关于希柏公司的新闻报道中，也让我们获得了更多的关注。为了乘胜追击，在希柏公司发布其季度财报的同一天我们召开了新闻发布会，发布了关于Salesforce的新功能、新客户等信息。这些精心策划的活动目的就是想让大家一提到希柏公司就会同时想起Salesforce。虽然在事实上，我们还只是大象背上的一只蚂蚁，但你不得不承认，通过采取一

些非同寻常的策略，小蚂蚁也能让大象跳脚。

022 与市场领先者直接交战

我们一直在寻找凸显公司差异化定位的新方式，所以我们开始考虑投放广告，以非常直接的方式来面对竞争对手。我打电话给负责做双翼飞机广告的里克征求了意见，他很快就想出了一个“Don't get bullied”（不要被欺负）的广告提案。广告展示了一个小学生（由我的表弟饰演）在黑板上把“我不会把我的午餐钱交给希柏”这句话写了100遍，在另一个镜头里，他写的则是“我不要用整个暑假来安装希柏公司的产品”。

这组具有攻击性的广告使竞争对手的高管们左右为难，因为，如果对此发表评论，就等于承认我们是一个值得他们关注的对手。不过没过多久，希柏公司还是给出了回应。汤姆·希柏在接受《财富》杂志采访时谈到了Salesforce，并称“这家公司活不过一年”。对于已经刊登了Salesforce广告的《华尔街日报》，汤姆的评论是：“我很惊讶，任何一家有声望的出版物都不应该同意刊登这样一则不靠谱的广告。”我不知道希柏公司的高管们是否真的理解了这则广告想要传达的含义，但我想声明的是，我们在与希柏公司的对峙中没有任何针对个人方面的用意，我们最关注的还是商业模式本身，传统软件模式的问题恰恰是它并不关心其客户是否能取得成功。在这一点上，我们截然不同，我们推崇的是“商务即服务”的理念，即追求与客户的长期互动与互利，并以此作为Salesforce坚守的底线。

俗话说“生意只是暂时的，但合作关系却是长久的”，我很赞同这个观点。因为，今天你们可能是竞争对手，明天就有可能成为合作伙伴；今天他还是你的下属，明天他就有可能成为你的上司。商业行为中

最好的状态应该像网球比赛一样，大家友好地进行良性竞争。

在一场球赛中，当我把球打过球网时，对手要做的应该是把球击回。然而，在我们与希柏公司的商业“竞赛”中，每当我们采取一些游击公关战略，或者是从希柏公司的活动中挖角时，他们的高管总会将个人情绪掺杂进去，认为这些活动都是针对某个人的，这种情绪化的反应会使其处于不利地位。永远不要跟竞争对手置气，必须要以清晰的头脑来做决定，否则就会被竞争对手牵着鼻子走。在商业竞争中要做到心里有数，这样才能观察、识别并理解你的竞争对手到底在做什么。

当时我们的策略就是要打乱希柏公司的阵脚，但是他们的高管们似乎并没有意识到这一点。随着希柏公司承认Salesforce的地位并开始为自己辩护，我们其实就已经打入了他们的“后方”。媒体也开始关注我们之间的这场“战斗”，并将其视作一个越来越有趣的商业故事，这进一步巩固了我们的市场地位。掌握了主动权后，我们就已经成功了一大半。

023 “你想采访谁都可以”：主动向记者讲述你们的故事

虽然Salesforce和希柏公司之间的这场争斗并不是由个人恩怨引起的，但媒体却并不会这么看，记者们喜欢围绕新闻故事展开戏剧性的报道。这很容易理解，毕竟他们很喜欢讲述那种正反两派互相争斗的曲折故事。

幸运的是，记者们把希柏公司设定成了反派角色，因为在之前的一些用户讨论会议上，希柏公司曾经对记者们和与会人员采取了区别对待的态度，对待记者像赶绵羊似的对他们各种指挥，这让记者们很是恼火。相比之下，Salesforce则对记者十分友好，鼓励他们在每次活动中

与参会者互动，并热情地为他们介绍可以接受采访的客户。“你想采访谁都可以。”我们说。当客户向记者们分享他们使用Salesforce并取得了成功的故事时，我们想要宣传的这种新的、差异化的商业模式引起了记者的关注。自然而然地，媒体成了我们最好的盟友。事实上，就收入和客户量而言，我们当时还只是一个很小的初创公司。像是《华尔街日报》《纽约时报》和《商业周刊》的记者并不会真正关心一家小型初创企业，但是，他们会关心一家小公司宣称要颠覆行业领导者的传奇故事。记者们喜欢报道这种来自挑战者的新闻，因为这有可能是整个行业发生革新的先兆。

我们的市场战略的核心就是成为行业变革的推动者，所以我们有了“软件终结”的广告创意，并借此向全世界描绘了一幅这个行业正在发生变革的画面。我们指出了竞争对手做错了什么，同时提出了我们的解决方案，以及我们能为客户带来什么样的好处。我们谈论了未来，争取得到所有关注这场变革的人的支持。

024 培养优质的媒体关系

我很喜欢和记者会面。作为一名作家和一个把沟通视为工作中最重要部分的人，我非常认同记者这个行业。我很重视与这些专业人士的对话，因为他们时刻观察着这个世界，并思考着未来。同时我也认为，我们与记者的关系是决定我们的营销战略成功与否的关键。

我从不把媒体当作需要防范的敌人，相反，我会把他们当作公司的朋友。我有一份名单，上面包含了20多位我认为在全球范围内具有影响力的记者，我会格外关注他们。我会通过一些会议、当面交流等频繁的社交接触来维护与这些记者间的关系，并且尽量保证他们在有需要的时候能够很容易地联系到我。他们手上都有我的联系方式，不需要再

通过公司的公关部门来找我。当然，我也时常主动联系他们，给他们发一些我认为对他们的报道有用的信息。

维护好这些关系，给我们带来了许多对外发表言论的机会。譬如，发生某些新闻事件时，记者们就会立刻联系我，把我的评论与观点作为他们报道可引用的资源，因为他们知道我总能提供新颖的见解，并且能够保证按时交稿。良好的人际关系带来的是彼此的信任，记者们也越来越乐于采用我的观点。例如，当我听说微软宣布通过一款CRM产品进军SaaS市场的时候，我便直接给几名熟悉的记者发了电子邮件：“现在是新加坡时间早上7点29分，我刚看到微软在我熟睡之时发布了一款新的产品，要与我们展开竞争。”邮件的附件是一篇我之前写好的公司内部备忘录文件，我以前也这么做过，正所谓“战术决定战略”。《旧金山纪事报》（San Francisco Chronicle）在其网站上刊登了关于我此番回应的文章，他们不仅引用了我在电子邮件中表达的观点，还反复引用备忘录中他们最喜欢的一句话：“史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）公开表示，自己不会‘被任何人排挤’，但事实是，微软正在被所有人排挤。”更让我欣慰的是，他们还把备忘录的全文刊登在另一个版面上。可以说，预先准备好文件资料，在关键时刻将其发送给你信任的媒体，是一种宣传公司、讲述属于你们的故事的非常有效的方式。

在我们的营销和公关策略中有一个很重要的原则，那就是尽量保持公司与热点新闻间的相关度。为了达到这样的效果，我们的方法之一就是让记者与我们共同探讨行业发展方向类的议题。当然，我们不是傻等着他们打电话过来，而是会采取积极主动的态度。譬如，一旦出现了我们可以“蹭热度”的事情，我就会立即给记者发一封电子邮件，附上我的评论或者不小心把一份内部备忘录“泄露”给他们。我也喜欢转发相关的文章和其他人的想法，帮助我们确立自己的观点。例如，我经常引用克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）^⑨的《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）和尼古拉斯·卡尔的《大转

换》(The Big Switch)中的内容,这两本书的文字都发人深省,我会引用书中的句子支撑我们的观点。

对于企业管理者来说,十分有必要花时间了解你所在行业正在发生的事情,并利用这些机会进行恰当的宣传,这也可以避免在采访时遇到措手不及的情况。利用行业新闻造势对公司发展来说大有裨益。例如,当微软宣布计划收购Salesforce的竞争对手大平原公司(Great Plains)时,我第一时间给Salesforce员工们发了一份内部备忘录,并顺手将其转发给了熟悉的媒体朋友。我在备忘录中阐述道:“‘微软大平原’(Microsoft Great Plains)将给那些传统的CRM软件玩家带来‘巨大的痛苦’(Great Pains)。”这句话不仅在诸多业内文章中被反复引用,有些文章甚至把“Great Pains”作为双关语写进了标题。对我们来说,这简直是大获全胜。

我非常相信公关的力量。这里可以给大家算一笔账:你要是在《华尔街日报》的黄金版面投放整版广告,一年大概要花费100多万美元,但是如果你激励记者在《华尔街日报》上写一篇报道,那成本可就低多了,这是显而易见的。更重要的是,人们并不会因为在报纸上看到一则广告就购买一款产品,相反,他们会因为业内专家或者过往用户的推荐而考虑购买。想到这一点后,我们就发现花天价费用去投放广告非常没有必要。想一想,在日常生活中,你有几次是受到一张巨幅广告的影响而走进一家餐厅的呢?如果你和我一样的话,这种情况其实是很少会出现的,不过,你又有多少次是因为听从了朋友的推荐,或者在杂志、报纸上看到了专业人士的推荐而决定去消费的呢?事实证明,专业人士客观公正的推荐对消费者的购买行为有着巨大的影响力。

025 运用比喻,精准解释服务的最简单方法

我用很长时间思考我想对记者说的话，以及我该如何回答这种问题。我喜欢用简单的比喻来解释正在做的事情，以确保我表述的信息能够被真正地理解，并有效地传达给对方。例如，我在前面说过，Salesforce其实就是亚马逊遇到了希柏软件系统，我还说过AppExchange⁽¹⁰⁾是企业软件版的eBay，后来我还打过“force.com就好比是Windows互联网操作系统”这样的比方。

打比方是精准解释我们的服务并有效对外宣传的最简单的一种方法。这其中其实还有一些诀窍。首先，要把你的产品和一些大家都能理解的、当前火爆的东西结合起来描述。其次，在你使用这些比喻之前务必先“测试”一下，看看大家能否理解，譬如找几个客户、分析师或者业内人士，看看他们是否能了解其中的要义，以确保这个比喻可以奏效。打一个恰当的比方通常要花一些时间去准备，但却是非常值得的。对于记者来说，他们常常因为写稿时间太紧张而无暇自创比喻，所以他们通常很乐意使用现成的恰当比喻。通过这种方式，会进一步帮助我们加强自身的宣传能力，同时保证了我们解读相关信息的准确性。

026

没有什么是一成不变的

在我们创办Salesforce两年后，来自斯坦福大学分析与创业专业的MBA学生乔治·胡（George Hu）以暑期实习生的身份加入了Salesforce（6年后，他成了公司全球营销团队的负责人）。当时，公司给乔治下达的任务是调查新的垂直市场，诸如医疗保健、金融服务等领域，以便为公司拓展新的业务领域，但他却在调研的同时研究起公司的销售流程来，同时分析了公司营销费用使用的效率。结果发现，我们每个月在直销邮件和广告宣传上要花200万~300万美元的费用。

乔治使用Salesforce上的应用程序来统计由我们的直销邮件带来的

客户转换率，结果发现，我们在6个月内只因此增加了14个潜在客户，对此我们都很震惊，无法相信因此浪费了这么多钱。虽然有些活动在突显我们品牌的方面获得了成功，也为我们赢得了巨大的宣传轰动效应，但乔治的统计结果显示，这对增加客户量并无益处。这时我意识到，是时候对公司进行新的变革了，毕竟，依靠陈旧的方法进行营销和销售是无意义的，我们必须找到新的策略。

之后，我们采取了一种全新的、行之有效的销售策略。请牢记，创业之路上的风景是不停变化的，你必须要经常反思，什么策略能够真正发挥作用，还要不断升级想法，调整做事的方式，没有什么是一成不变的。

Salesforce的关键思考

每位员工都明确公司的使命了吗？

首先，花点时间来回答下面这些问题，你的回答将决定外界会如何看待你们的公司。其次，邀请你的团队成员来回答这些问题，如果你发现大家的回答五花八门，那么是时候统一答案了。最后，创建你们公司专属的参考答案，并将其分发到每位员工手上。

我们是谁（我们想要的是什么？）：

优势（我们做的哪些事情对客户来说是重要的？）：

客户（我们最成功的关于客户的故事有哪些？）：

主要合作伙伴（他们使用我们的产品成功的原因是什么？）：

竞争对手（我们与竞争对手的区别在哪里？）：

BEHIND the CLOUD

第三幕

用好大事件

如何将每一场活动都转化成
口碑升级的机会

举办优质的活动
是提升口碑
和带来商机的好办法。

027

给予客户信任，创造“病毒式营销”的口碑效应

随着Salesforce逐渐发展壮大，我们营销策略的重心已经不再是随时向竞争对手发起进攻。经过讨论与进一步优化，我们开始把重点放在宣传Salesforce的核心价值上。我们研究了开展哪些方面的营销能够带来较高的销售转化率，最终发现以下两个方面对于任何公司来说都是十分有效的。

- 新闻报道：媒体上客观公正的商业和科技报道。
- 实例见证：由客户之间分享成功故事而创造的口碑效应。

以上述两种思路作为指导，我们重新设计了营销策略，组织了新的线下活动，并为其提供了蓬勃发展的平台。事实上，这个想法源于我们举办发布会时所取得的成功，它向我们证明了：举办优质的活动是提升口碑和带来商机的好办法。所以我们决定通过策划一系列新的活动来进一步验证这个想法。我们邀请了不同的群体，包括现有客户、潜在用户、分析师、媒体、合作伙伴、慈善家和非营利性组织的领导人，并让他们互相交流，汲取彼此的想法和建议。说实话，一开始我们并不确定受邀者是否都会参加，但我们认为这值得一试。

就这样，我们组织策划的总共包含6站的“城市之旅”巡回活动拉开帷幕。在某种程度上，它有点像一场金融路演，公司在路演时会向潜在的投资者介绍自己，不同的是，我们没有向银行家或者基金经理推销自己，而是与已有的和潜在的客户会面。活动的第一站定在费城，我们邀请了50个人左右，大约有15人来到了现场，不过这丝毫没有影响我们的情绪，我们表现得就像有400名与会者一样，对产品介绍投入了极大的热情。如果你想要成功举办一场活动，那么你必须提前做好规划并

且保持高涨的热情，你的态度将决定它的受欢迎程度。

尽管第一站活动吸引到的到场人数比我们预期的要少，但我们也因此学到了重要的一课：活动参与人数的多少远没有参与人员的多样性重要。这场活动的亮点在于：我们会让现有客户与潜在客户坐在一起，并且安排他们畅快地交流。这与传统软件公司的做法正好相反，他们往往将潜在客户和记者与公司现有客户隔离开，因为他们认为这样一来，前者就不会被后者的负面反馈所“毒害”。

不过我们就不担心这一点，因为我们的客户都是按月付款的，所以我们能够很确切地了解到客户对我们的服务都很满意。放弃对客户的控制，并给予他们更多的信任，这听起来其实更像是一场赌博，但事实证明，我们的冒险一搏得到了积极的回报。我们的客户利用这个开放的平台分享了他们对Salesforce服务的满意度。我们举办的这场活动被证明是一个非常行之有效的提升用户口碑的方法，因为它最大限度地发挥了“病毒式营销”的效果。

028 利用既有口碑，建立“街头团队”

史蒂夫·乔布斯为Mac打造了受到客户追捧的宝贵口碑，我也从中受到了很大的启发。不过，为Salesforce培养忠实粉丝群体的想法并非来自于此，这个想法甚至都不来于自技术社区，你难以想象它是源自嘻哈文化。有一次，一位朋友把汉默（MC Hammer）^{[\(11\)](#)}介绍给我。汉默参观了我们在旧金山的办公室后，与我分享了“街头团队”理念：建立当地的人脉来支持你的工作。虽然那时我还不清楚Salesforce的“街头团队”该如何建立并运作，但我认定汉默是一个极具创造性的天才，这个非传统的想法值得深入研究。

前面提到的“城市之旅”活动仍在有序推进，它肩负了传播

Salesforce知名度的重要使命，并帮助我们建立了Salesforce的第一批街头宣传团队，点燃了团队对于这个创意的激情。后来，使用我们产品的很多客户都成了我们在当地的销售人员。

每一站的“城市之旅”活动中我都会做一个主旨演讲，并在演讲中谈到CRM系统，以及传统软件的弊端，引导潜在客户寻找新的替代品。现场还会设置专门的提问及产品演示环节。一开始，我以为我们作为工作人员要回答这些现场的提问者所提出的问题，但回答的过程却被我们的客户“打断”了，因为我们的客户会主动给提问者答疑解惑。我很惊讶地发现自己变成了一个旁观者，我就那样站在一旁，看着60多名参与者展开关于如何使用Salesforce服务的讨论。在一个接一个类似的画面出现之后，我开始意识到现场发生的情况：人们参加这些活动并不是为了见我们，而是要来见其他使用该产品的人。

Salesforce的传奇要领

街头团队：让客户成为营销力量的一部分

你已经通过培训让所有员工都清楚了公司的主要使命，同时让他们参与到公司的营销工作中。现在你要做的是，进入下一个阶段，把客户转变成你的“街头宣传团队”：

- 为客户提供他们喜欢的产品或服务。
- 激发客户的洞察力，并加以运用，这样他们就会更喜欢你所提供的东西。
- 为客户提供一个能够让他们热情分享的平台。
- 开展本地化运营，建立能够在社区层面上影响其他人的团队，然后组建一个全球化的营销网络。

让客户成为营销力量的一部分是一个令人惊奇的发现，为了能够实现这种想法，我们在“城市之旅”活动的议程设置上不断提升其灵活性，譬如我们增加了参与者对话和交流的时间。最让我印象深刻的是，

在活动现场，即使没有我们的任何鼓励，也会有客户自发地表达他们对 Salesforce 产品的信心，这些用户非常渴望与他人分享产品体验中的故事。

差不多在这一时期，我结识了受人敬仰的比利·格雷厄姆（Billy Graham）牧师。在与他的交流中我意识到客户推荐的力量能够激励和影响听众，于是我开始思考如何将这种力量应用于销售中，并继续鼓励客户畅所欲言、分享他们的故事，而不是站在听众面前干巴巴地宣讲 Salesforce 的优点。潜在客户不会相信我们所说的话，他们相信的是现有客户的感受。我开始在议程中增加一个随机抽点现场观众的环节，然后邀请他们分享自己的产品使用经历。

在这种模式下，客户推荐几乎演变成一场运动，我们的客户很快都自愿成为 Salesforce 有关信息的传播者，对公司来说，他们是最合适的营销和宣传团队，来自客户的公允评价会对产品销售产生最直接的影响。随着时间的推移，这种方法为我们赢得了越来越多的聆听者、积极的反馈以及良好的声誉。我们让客户畅所欲言，从不审查或者干涉他们的言论，也从不会阻止他们表达一些琐碎的担忧。事实上，我们觉得一些负面评论甚至会让那些同时出现的积极评论更可信。

没过多久，我们就把“客户推荐”这个环节纳入了“城市之旅”项目的固定议程中，并开始有计划地引导这些话题。潜在客户经常会有同样的问题想问，每当这时，我们的现有客户总能比我们更准确地回答这些问题。我们会在活动开始前联系客户，邀请他们分享自己的使用经历，尽管我们没有给他们支付任何费用，但大多数用户都表示很荣幸受到邀请，并会积极参与整场活动。

029

打破常规，直接向终端用户推销

Salesforce的客户人群主要来自销售、市场或者客服等行业，他们在过去一直是传统企业软件产品的使用者。然而，传统的企业软件公司从来没有直接向这些人进行过推销，因为传统企业软件公司的营销目标是那些能够控制预算的主管人员。我认为这种方式非常荒谬，所以，与那些传统的公司不同，我们将营销目标转向了所有使用产品的终端用户。结果就是，这些终端用户对此很感激，因为他们终于有了发言权，而且他们勇敢地接受了与传统软件公司提供的截然不同的产品，我们称赞这些客户为“愿意打破常规的人”。

怀着对这些用户的感谢，我们将营销战略的重心放在巩固客户网络上。我们把用户称作“客户英雄”，并把他们的照片放大，在活动上发布，同时也在得到他们允许的前提下将他们纳入我们的宣传材料中。这些客户所在的公司也开始承认他们取得的成果，因为通过使用Salesforce的产品，他们实现了软件的快速部署，并获得了很高的用户接受度，在控制成本方面发挥了积极的作用。许多客户因为这些成果而受到奖励，他们的事业也因此上升到了一个新的高度。

此后不久，我们在知名招聘网站Monster.com和其他招聘网站上的招聘启事中都看到了这样的要求：雇主要求应聘者具备Salesforce的使用经验。与此同时，求职者也把掌握Salesforce作为一项与众不同的技能写在了简历里。我们的一位公司客户的前商业系统分析师马特·埃文斯（Matt Evans）告诉我们，他们的新员工对学习Salesforce应用程序有着极大的热情，并且在掌握这项技能后会非常兴奋地将其写入个人简历中。对我们来说，这一切都很能说明问题且具有十分重要的意义，因为这说明通过瞄准终端用户，我们创造了一个能够兼顾供给与需求双方价值的经济生态。

有了众多的支持者并得到积极的反馈后，我们举办的活动逐渐发展成了Salesforce爱好者的聚会。客户们非常自豪地分享他们使用Salesforce的心得体会，也渴望知道其他人的使用方法及感受。客户还

会使用我们的终端或者他们的笔记本电脑登录Salesforce的官方网站，互相查看彼此的应用程序。

当客户在宣传我们的产品时，他们也玩得很开心。我们开始注意到，有一些人是Salesforce的狂热粉丝，每一次我们在城里举办活动时他们都会参加，而且他们在离开时总是带着一叠名片，并与很多人都保持密切联系。每站“城市之旅”巡回活动的人均费用约为250美元，大大低于此前用于传统广告推广的费用，而且效果要好得多。此时如果有一个潜在客户参加我们的活动，那么他会有80%的概率变成我们的客户。直接向使用这项服务的人进行宣传，成为我们宣传工作中的最大亮点。

030 活动本身就代表公司形象

其实在举办“城市之旅”巡回活动之初，我们也犯过一些错误。譬如有许多活动举办的时间过长，还有举办地点的选择失误，譬如其中有一站活动是在一家廉价酒店昏暗的地下室中举行的。活动场所的选择是非常重要的，因为它能侧面反映出公司的品牌定位，如果你对外营销的是高质量的服务，那么你的活动也必须提供高质量的体验。我们现在都是在四星级、五星级酒店或世界一流的餐厅举办活动，有时还会设法预订最新、最受欢迎的排名很高的聚会场所来吸引人参会。我们希望通过这些细节，使与会者感受到我们追求优质服务的价值观。

你要知道，举办活动是展示并拓展公司品牌形象的好机会。例如，在宣传按需提供服务的相关技术时，我们会为与会者提供自助服务机（类似于机场的自助服务站），以方便与会者快速、轻松地登记并加入我们的活动。如果你想让你的公司个性闪耀，那么你就必须做到前后一致；如果你在意的是公司创新方面的形象，那么你就要确保活动的创意

十足；如果你关注的是公司可持续性发展和责任感方面的形象，那么就要确保你的产品物有所值。

Salesforce的传奇要领

如何成功举办一场盛大的活动

- 许多公司错误地认为他们只要“按步就班”地办完一场活动就可以了。错！如果你想做，就要把它做到最好。
- 如果你希望活动能够成功举办，你就要把它当作一场成功的活动来对待，这样你的态度会成为“自我实现的预言”。
- 参与活动人员的多样性比与会人数的多少更加重要，让潜在客户、媒体记者和现有客户坐在一起交流。
- 利用产品的支持者汇聚来自客户的正能量，让他们成为公司营销力量的一部分。不管你喜不喜欢，人们都会谈论你的公司与产品，既然如此，为什么不给他们提供分享的平台呢？
- 活动本身就可以对外传递公司的形象。确保你做出的每一个决定，从活动场所的选择到食物、演讲的安排，都能恰当地反映公司的形象及业务信息。
- 一个顶级的活动场所可以成功吸引与会者，也能让企业的形象看起来更值得信赖。
- 确保活动的每一个细节都能体现出你们提供的优质服务。从邀请函的设计到确认邮件的发送方式，甚至是每一张胸牌上姓名的拼写是否正确，这些细节都很重要。
- 在门口配备足够多的工作人员，防止与会者等候入场时间过长，应该让客人在一开始就能感受到你们的热情。
- 活动上的每一名员工都必须明确自己的使命。让团队成员做好应对不同状况的准备，招待好每一位与会者。请记住：哪怕只有一名工作人员对客人置之不理，或者当对方问询时给出不准确的回答，这名员工就有可能毁了整个活动。
- 拓展人际关系是每一场活动的重头戏。尽量让与会者互相了解，交换联系方式，然后加入你们的粉丝社区进行学习交流。每场活动后我们都会举办一场招待酒会，这是一个让参与者彼此交流的好方法，他们可以会见我们的合作伙伴，也可以直接和我们的产品专家面对面交谈。这些社交活动通常在展厅里进行，以方便对产品进行现场演示。
- 让活动既有趣又富含知识量。我们邀请了很多有远见的知名人士在活动上演讲，比如科林·鲍威尔 (Colin Powell)、尼尔·杨 (Neil Young) 和马尔科姆·格拉德威尔 (Malcolm Gladwell) 等，这些演讲都取得了不错的反响。

- 让你的活动安排看起来非常流畅。花费足够多的时间来做组织计划，并确保所有技术和演示的工作完美无瑕，提前进行彩排非常关键。
- 对客户在现场的发言画面进行及时的捕捉记录。请专业摄影师和摄像师来记录这些成功客户分享的故事，包括我们的服务如何改变了他们的业务模式等。在活动结束后，我们会征求他们的意见，得到允许后，我们会在此后的营销中使用这些资料。
- 为每一位与会者提供合适的后续安排，以便让活动更加成功。譬如，在接下来可以安排新品的免费试用或提供特别的培训服务。你可以先问自己：“我希望与会者接下来做什么？”活动后的良好体验，足以让与会者最终选择你们的产品。
- 把每场活动有价值的内容放到公司的官网、各种社交媒体上，让你们的宣传活动在结束之后还可以继续发挥余热。

031

最有效率的销售不是由销售团队完成的

复盘了活动举办中犯下的那些错误后，我们调整了策略：确保每一场活动都能在一个很棒的地点举行；确定了活动内容的固定议程包括一场主题演讲、至少一到两位客户的问答、一个产品演示环节和一场鸡尾酒会。是的，必须有一场鸡尾酒会。

举办鸡尾酒会的这个灵感来自“城市之旅”纽约站的活动。当时我们在华尔街附近的一家酒店进行产品演示，但是在演示结束后，仍有超过一半的观众没有离开，大家仍然在交流探讨，大约30分钟后，清洁工进来清场，把所有人都赶了出去。为了不让用户间的热情互动被打断，我决定把所有人都邀请到酒吧去，几乎所有人都接受了我的邀请，直到两个小时后，人们才开始陆续离开，我当时就那样坐着，感受这个令人难以置信的场景。这次会后的小聚让几个潜在客户变成了我们的实际客户，而我仅仅是坐下来喝了杯冰茶，除此之外我什么都没做。

我们都知道，活动成功举办秘诀之一就是把现有客户和潜在客户联系到一起。华尔街的一份客户问答表明，为客户提供额外的、非正式的交流机会，能够最大限度地扩大活动的正面效应。从那以后，我们在

每次“城市之旅”活动的最后都会安排鸡尾酒会，并为此专门留了预算。

我们还发现，与会者喜欢在活动现场打开他们的笔记本电脑，摆弄应用程序，研究产品的新功能。于是，我们增加了一个“展会”环节，展示我们自己和合作伙伴，让与会者可以学到有关该产品的知识，我们的合作伙伴构建了与Salesforce合作的应用程序，以及帮助实现我们的服务的应用。我们的合作伙伴发现，这个环节也能为他们带来可观的流量，因此他们很愿意参与进来，甚至愿意主动分担活动的部分开支。

几乎每个人都喜欢我们的“城市之旅”巡回活动，但随着越来越多的人爱上这个活动，我们发现没有办法在每个城市都举办一次，因为费用实在是超出了我们的负担能力。这时，来自美国东海岸的一名销售人员提议说：“把在每次活动中都进行的内容设计和演讲报告去掉吧，我只想要社交，和客户们一起享用高端的饮品和开胃菜就足够了。”

这个提议可以说是打破常规的，但我们就是喜欢不落俗套的想法，因此我觉得这非常值得一试。接下来，我们在纽约的哈瓦那大酒店举办了一个小型鸡尾酒会，这次共有11位现有客户和潜在客户，以及8位我们公司的员工前来。我们一边喝着苏格兰威士忌、抽着雪茄，一边谈论着关于Salesforce的信息。活动结束后，我发现这次活动的花费只有往常标准版“城市之旅”活动的1/10，但产生的效果几乎相同。大家坐在一起相互交流学习，潜在客户被现有客户的热情打动了。

后来，当营销主管菲尔·罗宾逊（Phill Robinson）加入Salesforce参与欧洲市场拓展时，他告诉我他无法理解这些所谓的俱乐部活动的意义。“你把现有客户和潜在客户聚集在一起，但却没有进行商业内容和产品的报告和展示？”他对我们的这种做法充满怀疑。考虑到菲尔已经在我们的竞争对手那里干了7年，营销思路还没有转换过来，所以他有这方面的疑惑并不令人惊讶。“如果你不打算向他们直接推销产品，为什么还要把他们召集到一起？你们到底想要做什么？”这

是菲尔疑惑的一点。

我们要做的事情其实很简单，因为我们信赖自身产品的质量，所以我们愿意为大家提供一个自由分享产品体验的平台，为大家提供交流讨论的机会。最有效率的销售不是由销售团队完成的，而是由那些你并不认识的人完成的，他们甚至会在你没有意识到的情况下谈论你的产品，并向其他人进行推荐。在这个时代，这些对话比以往任何时候都更加频繁和公开，人们不是关起门说的，而是每时每刻都在社交网站上表达的。企业必须迎合并巧妙地运用公众对话的热情，不要害怕这些公开场合的讨论。通过为客户提供一个见面交流的机会，你就可以成为这些场合的参与者，然后进一步发挥病毒式营销的优势。

要完成一项完美的活动，需要做很多准备工作。比如：

- 提前制订计划并定义成功的标准。设定主导目标，然后测定你的目标转化率和成交率。
- 在活动开始之前建立可贯彻执行的流程。准备好所需的通信材料、电子邮件和电话应答信息，并在活动期间有效地执行这些计划。
- 提供一些与会者感兴趣的赠品。这可以为你的活动制造人气。可以考虑赠送一些热门产品，譬如iPhone、MacBook或者任天堂的家庭游戏机。
- 提供具有强吸引力的优惠。比如，为目标客户提供产品或服务的独家折扣。
- 提供第三方撰写的白皮书或最佳实践指南等，凭借这些内容的支撑，可以让与会者更加认同你的观点。
- 利用互补的合作关系。邀请商业伙伴与你一起策划或举办一场活动，也可以在贸易展会上与商业伙伴合作，彼此引流。
- 为与会者制作一套可带走的资料，内含你们的服务报价、联系信息、来自成功客户的故事分享以及其他第三方推荐内容。

032

保持敏锐，永远走在前列

想要引领潮流，你就要确立自己在行业中的思想领袖地位，保持敏锐的行业嗅觉，时刻提醒人们什么才是行业的大趋势，并向他们展示你的公司是如何塑造未来的。举办活动是一种向大众和媒体传达信息的最有效方式，因为媒体往往会让你的观点向更广泛的群体宣传。

每隔6~8周，我们都会举办一次发布会。发布会期间，我认为应该向媒体介绍一些新的东西。我会宣布一些与收购、合作或产品相关的信息，同时探讨行业未来的发展方向，以及我们在其中扮演的角色。这些活动通常在纽约、旧金山和伦敦等顶级新闻媒体聚集的城市举行，这就让我们有机会始终站在前沿，进而引领潮流。这些活动是我们营销策略的前哨，每次发布会之后，媒体对我们公司报道的数量都会增加，访问公司网站的人数也会增加，最重要的是，营收也会随之增长。

033 竞争的本质是人人都应受益

我们的活动在吸引流量方面非常成功，不过为Salesforce网站带来流量增长最大的一次，反而是我们计划之外发生的事件。2003年10月，一直在谴责我们开拓SaaS业务的希柏公司，宣布将推出希柏的CRM按需提供服务，此后不到两周，希柏就收购了企业软件供应商UpShot。

我们最大的竞争对手终于意识到互联网将成为支撑下一代平台的重要力量。对于任何领域而言，巨头的进入都可能会威胁到一些刚刚成长起来的初创公司，但我们明白，这种威胁是我们必须面对的，毕竟，我们的终极目标是打造一个全新的行业，而不只是创立一家小公司。希柏公司决定进入这个领域，就是对我们创造的这种商业模式的认可。竞争对手将成为我们命中注定的合作伙伴。

希柏的这次收购活动正式标志着我们成功开创了一个新的市场。只

有存在竞争者，这个领域才能真正称为“市场”，一个理想的市场环境需要有两三个竞争者互相激励，对于行业发展来说，竞争是有利的。希柏公司收购UpShot证实了Salesforce这种商业模式的可行性，此后，我们的业务量几乎在一夜之间翻了一番。所以，不要惧怕竞争，要学会欢迎竞争并乘势而上。

034 把别人眼中的困难变成创造伟大新事物的机会

几年后，我们的“城市之旅”巡回活动变得越来越受欢迎，每场活动几乎都人满为患，来晚的人甚至只能站着。在这种情况下，我们接下来的战略是举办一年一度的用户大会，通过用户大会增进公司与支持者之间的感情，并进一步巩固我们的粉丝社区。我们将这个大会命名为Dreamforce大会。不同于一场持续数小时的“城市之旅”活动，一年一度的Dreamforce大会往往会持续几天的时间。我们的第一场Dreamforce大会就吸引了超过1 000名参会者，而且他们来自不同的国家。不过，真正让我们学到宝贵的活动策划经验的是我们举办的第二届Dreamforce大会。

2004年Dreamforce大会的举办时间定在11月初，开幕的时间刚好和美国总统大选的日期“撞车”了。对于一场要把美国各地的人聚集在一起的大型活动，这绝不是一个理想的活动举办时间。但我们也有自己坚持召开本次大会的理由，因为这段时间是旧金山希尔顿酒店唯一可预订的空档期。

不过与接下来发生的事情相比，与选举期“撞车”这一问题简直不值一提。就在Dreamforce大会举办的前两周，旧金山所有的酒店员工突然开始罢工了。为了避免我们今年最大的一场活动“沦落”到没有举办场地的窘境，我们做了两个应急方案：方案A，如果酒店员工及时结

束罢工，我们就按照原计划举办我们的大会；方案B，如果酒店员工继续罢工，那我们就把会议的部分流程安排在希尔顿酒店，而把更多的演示活动安排放到没有罢工警戒线的地方，也就是其他可以容纳我们的备选地点。这两套方案我们都做了详细的设计，包括会议指南和工作人员的安排。会议当天，我们选择在希尔顿酒店几个街区之外的金门剧院举办了主题演讲环节，让产品创意的“翅膀”在这个专业的剧院中恣意翱翔。

大会当天大约有3 000人来到了会场，这是前一年到场人数的两倍多，当与会者期待着行业领袖的演讲时，我们也给了他们一个美国总统选举日的特别惊喜。当我做完自我介绍后，假装正式开始发表演讲，此时营销主管克拉伦斯·索（Clarence So）走上演讲台，在我耳旁窃窃私语，并递给我一张纸条，我按照上面写的内容给与会者抖了个包袱。

“我刚刚被告知总统此时正在这里，”我说，“他之前告诉我他可能会顺便过来看看，但我当时并不相信。”

接下来，随着音乐响起，屏幕上开始闪烁老鹰的徽章，“乔治·W·布什总统”缓缓走上舞台。实际上，这个总统是假冒的，我们事先请到了优秀的替身模仿者史蒂夫·布里奇斯（Steve Bridges）来为大会助兴，在这个特殊的美国总统选举日，用一个喜剧小品的形式拉开了2004年Dreamforce大会的序幕。

当“总统”走秀环节结束后，我继续回到讲台上发表主题演讲。我们总是喜欢策划这种有趣的事情，来把别人眼中的困难转变成创造新鲜伟大事物的机会。

035 抓住每一个机会，运气就会不期而至

有些人会相信运气和因缘际会，它们当然存在，但只有那些有想法

的人才能抓住时机与好运。那是2005年Dreamforce大会开幕日的凌晨，由于当天我将要发表主题演讲，因此，那一天成为Salesforce一年中最重要的一天，我的未婚妻焦虑到无法入睡，四点半的时候她还在网上闲逛，突然发现甲骨文刚刚发布了一份公告：甲骨文同意收购希柏公司。对我们来说，这个时机非常不可思议。

我的未婚妻立即把我叫醒，告诉我应该在演讲中加入这个重磅消息。这简直是一个天赐的礼物，我认为必须把握好这个机会。我的营销团队也随即在我家碰头，我们获得了在美国全国广播公司财经频道(CNBC)上接受采访的机会，在采访中，我表达了甲骨文缺乏创新的观点，并预测了希柏公司的没落。我们重新修改了已经策划几个月的主题演讲，将演讲内容的重点放在此次里程碑式的事件上，并阐述了按需提供服务模式是如何发展到足以击败强大的竞争对手的。莫斯科尼会展中心(Moscone Center West)的电视屏幕上随后播放了CNBC的这篇新闻报道，这个报道最终大获成功。

对于Salesforce来说，这无疑是一场胜利，而且助推了按需提供服务在软件行业的发展。很明显，Salesforce的发展正在加速进入下一个阶段，“客户端-服务器”计算行业的整合为SaaS打开了大门。记者们来到Dreamforce大会现场，想看看我对这个爆炸性新闻有什么看法。之后，他们不仅发表了包含我们见解的文章，还提到了我们的年度用户大会。几乎每一个关于希柏公司和甲骨文的报道中都提到了我们，我们这次活动得到的媒体关注度远超预期。

那段时间，整个行业都在分析甲骨文对希柏公司的收购案，人们普遍认为Salesforce很有可能成为全球CRM市场的领导者，这与我的看法相符。一家媒体甚至还刊登了我此前发给员工的内部备忘录，上面印着：“Benioff is right”（贝尼奥夫做对了），这篇文章还称希柏公司就如同已经灭绝的恐龙，并提到整合企业软件的保守派的收购交易还会继续，按需提供服务的软件供应商将成为行业领导者。甚至连希柏公司

的高级副总裁布鲁斯·克利夫兰 (Bruce Cleveland) 都表示：“如果你阅读一下过去的新闻报道，就会发现Salesforce逐渐蚕食了希柏公司的市场。”坦白讲，这么多年以来，我们是靠着不知疲倦的工作才打下了今天的市场基础。

036 保持斗志昂扬，但不要太好斗

我们很清楚，在业内人士的眼中，我们已经成为真正的无可匹敌的市场领导者。当2006年举办Dreamforce大会的时候，我们发现有一家小型CRM公司的几名员工在会展中心外举行了一场抗议活动。我不太清楚他们到底在抗议什么，但这明显是对我们此前发明的“抗议战术”的一种拙劣的模仿，而且规模更小、成本更低。但这并不是问题的重点，问题的关键是我们恰好懂得“不会轻易被其激怒”的道理。

我们不想让这家公司再在我们的用户大会举办期间获得免费的公关！要做到这一点，最好的办法就是直接忽视他们的闹剧。一位博客作者当时询问了Dreamforce大会的与会者：“当你到抵达会议现场时，是否注意到外面发生了什么？”结果这名与会者回答：“这一定是Salesforce搞的宣传噱头。”所以，如果你想用他人的方式来进行反制，务必要做得更有创意。

显然，竞争对手的这场闹剧没有奏效，因为我们从来都没有忘记或轻视我们曾经学到的教训。我们非常清楚，如果大公司极力采取防御性的行动，那反而是对弱小的竞争对手的认可。任何企业都不应该再犯那样的错误。

现在，我们已经成为市场领导者，但这并不意味着我们可以自鸣得意或止步不前。我们的使命已经从取代一家传统公司升级到了推翻整个传统软件体系，再到颠覆整个行业。我们当前的奋斗目标是：把客户从

微软、甲骨文和SAP等公司的手中“拯救”出来。

我们如今的战略是，运用非常规战术击败更强大的竞争对手，同时在战斗过程中克服全新的挑战。当微软宣布推出一个平台允许开发人员创建可以通过互联网访问的应用程序时（这一想法与我们的产品惊人地相似），我们就已经做好了回击的准备。Salesforce的团队成员突然出现在微软的发布会举办地，骑着自行车环绕洛杉矶会议中心，沿路分发Salesforce的T恤、甜甜圈和广告，宣传Salesforce平台，然后告诉大家我们的平台拥有开发、购买和运行商业应用程序最快、最简单的方式。

为了说服微软的开发人员注册我们的服务，当然目的是为了进一步打击我们的对手，我们赠送给他们5台新的计算机，这可不是普通的个人计算机，而是MacBook Air！

我们现在虽然已经是一家名副其实的大公司，但我永远不会忘记我们从哪里来，也不会忘记创业初期的艰难，正是我们信仰的价值观和不懈的努力才让我们走到今天的位置。在努力的同时，在发展的路上，我们未曾放弃过追求梦想的乐趣。

公司的策略会随着你们在行业中的地位转变而变化，但有几件事你们应该持续做下去：

- 策划“杀手级”的重磅活动。
- 持续与媒体展开合作，制造轰动效应。
- 关注用户的成功，利用他们的口碑效应进行宣传发酵，让客户帮你宣传新产品、接受媒体采访，借此拓展新客户。

Salesforce的关键思考

如何管理“客户推荐”，并以此来获取成功

虽然每一家公司都知道客户推荐的重要性，但是大多数公司对他们客户的管理都相对松散，在营销人员的待办事项清单上，并没有给“客户推荐”这一事项倾注足够多的关注度。

我认为，管理好“客户推荐”是夺取营销战役胜利的必要条件。客户推荐的力量非常强大，因此Salesforce会安排专人负责管理该事项。我们的每一份营销材料上都有来自客户或分析师的第三方推荐信息。

除此之外，我们还会帮客户安排媒体的采访、出席Salesforce举办的“城市之旅”活动等。在每一次“城市之旅”巡回活动中，我们都会安排3位客户在一个小组座谈会或者脱口秀式访谈的环境中发言，这些安排决定了活动中可以有多个客户讲述他们的观点与成功故事。

在活动中，任何人都有发言的机会。我经常为现有客户及潜在客户准备一个开放式的麦克风。当然，这个分享环节之所以能够取得成功，与客户本身对产品的高满意度是分不开的，否则这个活动也不会持续举办下去。由独立供应商在2007年和2008年分别进行的针对Salesforce用户的问卷调查显示，94%的客户表示他们会向其他人推荐我们的产品，74%的客户已经向他人推荐了，这些统计数字比传统软件供应商高了两倍。显然，巧用客户推荐已经成为我们营销计划的一个关键部分。

BEHIND the CLOUD

第四幕

全员销售

如何打造一支专属于你的
百万量级的销售大军

在任何公司中，

市场部和销售部都应该是最好的朋友，

这两个部门有必要一起开展行动，紧密协作，

这样才能获得最后的胜利。

037

免费试用，实现双赢

Salesforce有一种独特的销售模式，这是由于我们最初的销售策略与传统软件厂商的策略完全不同而产生的。不过当时很多人认为Salesforce的策略并不会奏效，这种反应其实在我们的意料之中。

过去，传统软件公司会通过一个固定的后台系统销售产品，并借此获得巨额利润。这种销售模式通常包括分发白皮书、上门拜访潜在客户、进行高度定制的产品演示等部分，因此往往要经过几个月的努力和几轮谈判后，该公司才会签下一单。公司预先收取费用，不过使用风险全部由顾客个人承担。

这个销售过程对我们来说没有什么参考意义，因为在Salesforce看来，所有陈旧、费力、高成本的销售步骤都是没有必要的。在进入了互联网时代后，我们就可以在网络上提供 7×24 小时的服务，而且操作非常简单，客户可以通过访问我们的官网了解他们想要获取的所有信息，并且还可以订阅学习。这些服务完全是自助式的，无须召集分析师开会讨论，也不需要在价格上耗费心思、讨价还价。每位用户使用这种服务的花费一律按照每月50美元的标准收取，用户可以根据自己的需求随时付费购买服务。

颠覆传统企业软件的销售模式很容易引发外界的质疑，但是我们提出的另一个策略逐渐打消了怀疑者的忧虑，这个策略就是提供免费试用服务。这是我们实施“种子成长计划”战略的关键一环，该战略假定，如果我们在土地里播下一颗种子，用适合的条件加以培育，那么很快就会看到辛勤劳动结出的果实。为了支持这一计划的展开，我们为5名用户提供了为期一年的免费试用名额。这项计划会向任何对Salesforce产品感兴趣的人开放，而且申请流程非常简单，试用者甚至不需要联系任

何销售人员即可拿到试用名额。

用如今的眼光来看，免费试用没什么特别的，几乎成为软件行业的通用准则，但是在1999年，情况却并非如此。当时，在Salesforce大胆尝试之前，没有任何一家软件公司允许潜在客户免费使用整个服务，但我们率先意识到：潜在客户很希望能够确认我们的服务是可信赖的，所以我们决定给他们一个亲自体验的机会。当然，这个计划也实现了双赢，在满足用户需求的同时也实现了我们的利益，而且免费提供试用服务这一举措为我们收集到了更多有价值的反馈，而这些正是创造成功产品的秘诀。

038 像对待合作伙伴一样对待早期客户

得益于研发人员和早期测试用户，即我们的朋友、之前同事的指导与支持，我们开发出了一款高质量的测试版应用程序。开发完成后的下一步，就是要把产品推销出去，以获取更多的客户。在这个阶段，我们突然发现了一个新的、巨大的挑战：如何让人们放心地将他们最敏感的数据——他们的客户列表信息存放在我们的服务器上，因为大家普遍都会担心安全问题。显然，说服潜在客户尝试我们的服务并不简单，特别是说服第一批敢于尝试的客户往往格外地难，因为大多数人打心底不想成为第一批承受巨大风险的人。还好我们提前意识到了这个问题，并针对这种情况精心设计了解决问题的新战略，即将目标客户群体首先锁定在那些愿意尝试新鲜事物的先驱者身上。

我们迎来的第一位“先驱客户”是Blue Martini软件公司，这是我之前投资过的一家小型软件公司。当我打电话给该公司创始人蒙特·兹韦本（Monte Zweben）时，我的语气其实是略带求助意味的，但我也知道，我们提供给他的东西正是他们公司真正需要的。蒙特的销售团队

当时正在使用电子表格完成相关工作，他们很需要一个CRM系统的支撑。不过，他们负担不起传统企业软件提供相关服务的费用，并同时期望这个软件服务不要太复杂，因为蒙特希望他的销售团队可以专注于销售，而不是把注意力放在如何去运行一个软件系统上。基于以上几点，Salesforce的产品和服务对他们来说非常适用。

在我求助过蒙特后，蒙特便提议让他的销售人员使用我们的产品，这些工作人员就是我们前面提到的终端用户，他们立即就接受了这个建议。就这样，1999年8月，Blue Martini成了我们这款测试版软件的第一位客户（后来，该公司被收购，即现在的Escalate Retail公司）。我们提供的服务在两周内就成功启动并运行，不需要像传统软件的部署那样花费数月甚至数年的时间，更重要的是，Blue Martini不用投入百万美元级别的资金了。

当时，我们还没有成立正式的销售小组，所以在寻找早期客户的过程中，Salesforce团队中的每个人都被鼓励与他们人脉圈里适合的人进行联系洽谈。我们的产品经理黛安娜·马克（Diane Mark）在商场购物排队时，为该产品赢得了第二位客户。她遇到了一位在iSyndicate公司担任销售经理的前同事，便问了一下他们是使用什么方式来管理销售流程的。

“行动加Excel表格！”他回答说，“简直是一团糟。”在这种背景下，我们与iSyndicate的高管进行了短暂的会面后，他们就决定签约。到了9月份，已经有5家试用客户在免费使用Salesforce。虽然他们有点像测试者，但我习惯把他们称为“设计合作伙伴”，借此体现他们为Salesforce的发展所做出的贡献。

“设计合作伙伴”提出的建议对我们开发应用程序来说至关重要，我们经常会联系他们，询问他们使用该服务的体验。这些合作伙伴会在使用产品的过程中发现自己所需要的工具、功能和特性，这让他们成了工程师团队的“耳朵”和“眼睛”。我们还添加了一个快速反馈按钮，

允许用户立即向我们发送他们的想法和意见，我们也会快速做出回应。我们之后创建了一个小型的数据库“bugforce”，用于跟踪一些系统的漏洞和新鲜的想法，帮助我们进一步评估问题。开发团队在短短几周的时间内就构建出了所有新增的必要功能，这在业界简直是闻所未闻的。我们的团队规模小但运转灵活，能够与早期客户保持良好的沟通，这些都保证了Salesforce能够为客户提供最出色的服务。

1999年秋季，我们的服务在精心打磨之后，对客户有了越来越高的应用价值。于是，我们雇用了属于Salesforce的第一位专职销售人员（我们的第15号员工）来帮助我们邀请更多的免费试用用户，并努力将这些免费用户转变为付费用户。此时，我们的计划完成得还算顺利，Blue Martini很快就表示愿意为这项服务付费。不久之后，数据中心提供商Colo.com公司也为他们的25名销售代表支付了服务费用，并在媒体上为我们的服务做宣传，告诉大家使用Salesforce协助工作的成本远低于使用传统企业软件产品。

我们这个转化策略取得了成功，主要有以下几个方面的原因。首先，通过免费试用，潜在客户体验了我们的服务，他们因此会明白我们的产品和服务是很有价值的。其次，用户选择付费使用的风险很低，因为我们提供的服务是按月付费，用户可以自由变更选择甚至退出，而不会有任何损失。最后，Salesforce是一款非常好用的产品，产品质量过硬，以至于用过的客户会“上瘾”。

Salesforce的传奇要领

通过不断的反馈将客户变成粉丝

以开放的态度接纳所有客户，并将他们视为合作伙伴。为此，你需要建立一个快速、有序的反馈循环：

- 与客户保持联系。

- 建立一个对接客户需求的渠道。
- 快速响应客户的请求。
- 询问客户的需求是否得到了满意的解决。
- 关注他们如何使用产品。

039

网站是重要的销售力量

我们与现有客户一起成长，同时早期销售团队也在为我们争取新客户。就在这时发生了一件非比寻常的事情，大大推进了Salesforce的发展。1999年12月，《华尔街日报》刊登了一篇题为《Salesforce.com引领软件革命潮流》（Salesforce.com Takes the Lead in Latest Software Revolution）的文章。

这篇文章由记者唐·克拉克撰写，我曾经邀请他来到我们的实验室，面对面地采访我们的研发人员，而且他本人也是Salesforce产品早期的测试人员之一。公司的联合创始人还曾因此对我发脾气，抱怨我在产品测试的初期阶段就邀请了一位记者加入，不仅如此，我竟然还开诚布公地接受他的采访。但事实证明，我这种冒险的行动以及承受的责骂是值得的，这已经是克拉克第二次报道我们的故事了。克拉克在上一篇报道中将Salesforce视为令人振奋的在线软件发展趋势的一部分，而第二篇报道则完全专注于我们的发展，Salesforce成了文章的核心，这篇文章写于我们成立差不多9个月后，也就是我们正式发布产品的前2个月。

文章刊出的第二天，我们公司的电话就像疯了一样响个不停，应接不暇的订单快要将我们的办公室“淹没”了。总共有100多人来到我们的网站上获取相关信息与资料。在此之前，我们从来没有经手过这个级别的销售规模，也还没有开发出对应的销售流程。我们虽然有一个网

站，但是没有安排专职人员跟进销售工作。

当时，彼得·伍斯特（Peter Wooster）是所谓的销售团队中第一个也是唯一的销售人员，他每天都忙于应答各类问题，连周末也要加班加点，还总是要提前一周培训客户如何使用这项服务。

《华尔街日报》的这篇报道鼓励各种规模的公司用户注册并免费试用我们的产品，甚至包括施乐和西门子这种大型企业。这种策略还创造了一种独特的销售现象：在大多数潜在客户从Salesforce的工作人员那里得到相关的信息前，他们就已经在使用我们的服务了。

在没有组建一个完整的销售团队之前，你可以先投资改进公司的网站，使其承担销售方面的职能，一个好的公司网站可能会比任何直接的市场营销活动都要奏效。你还可以制作一个网站留言板，让访问者在上面填写他们的联系信息，这也是一种行之有效的辅助方式。同时，保持网站的易用性并及时更新重要信息也很关键。

040 让每个客户都成为销售团队的一员

正如我们把每一位员工都当作市场营销人员一样，我们相信每一位客户也都可以成为我们销售团队的一员。每位客户的内心都有尚未被激发的潜力，通过提供适当的培训和技术支持，我们就可以把他们组建成一支专业的销售队伍，这支队伍不局限于Salesforce数量有限的销售人员，而是由客户组成的、可以扩展到数十万人的庞大团队，甚至有一天可能会扩展到数百万人的规模。

销售和市场营销团队必须共同努力，培养忠实客户，进而建立一支可靠的销售大军。在任何公司中，市场部和销售部都应该是最好的朋友，这两个部门有必要一起开展行动，紧密协作，这样才能获得最后的胜利。

虽然我相信如果一项产品或服务非常容易购买、学习和使用，那么它会形成一种自我传播的力量，这样我们就不用担心销量的问题，但我仍然认为构建一个明晰的销售流程和一个强大的销售团队对于企业来说非常必要，因为我们必须及时抓住机遇，签下必要的订单。当我们以这种理念重新设计营销策略后，我们将重心放在了利用客户的推荐上，并制作了一个正式的流程图（见图4-1）。

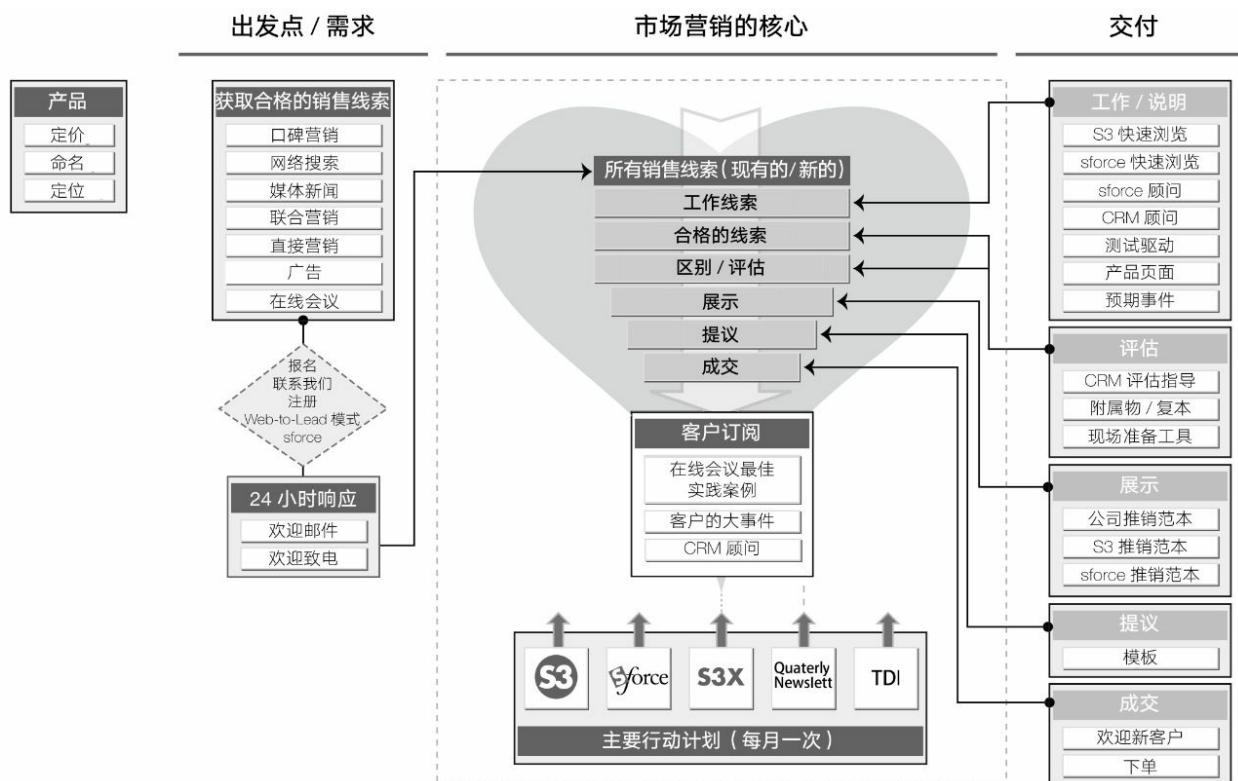


图4-1 90天“活动-现金-客户”循环

市场营销的核心就是销售线索的内部数据库，这是公司赖以生存的关键。在早期，免费试用是获取客户线索的最佳方法之一，因为通过免费试用模式，我们能够很容易地收集到客户的姓名和联系信息。除此以外，我们还需要研究其他可以系统性获取额外的客户资源的方法。于是，我们评估了几个主要的客户来源，包括口碑营销、网络搜索、媒体报道和直销电子邮件。之后，我们巩固了后续的策略，通过创建一个系统来跟踪记录潜在用户的行为，譬如联系我们、在活动上登记等。我们

承诺会在24小时内与客户取得联系，无论对方是来自《财富》500强公司的首席信息官还是一个普通的大学生，我们都一视同仁。毕竟，这是建立人际关系的初期，我们想从一开始就给各类用户都提供非常正面的用户体验。

我们为市场团队制订了一个与销售代表合作的计划，并提供脚本、模板和培训，以便每个人都有正确的定位，同时可以掌握最新的信息。销售团队将潜在客户分类，针对潜在客户所在的不同周期和阶段定制了不同的策略。当然，这样做的目的只有一个，那就是让他们更容易与我们达成交易。

我们此时的目标是，在30~90天把一位潜在客户转化成实实在在签了单的客户，即便没有达成交易，我们也不会放弃这位潜在客户，而是将其保存在一个单独的档案库中继续沟通，我们发现，通过维系这种联系，最终我们很有可能会做成这笔生意。当然，这个转化循环不会随着签单的达成戛然而止。因为我们使用的是订阅模式，所以一旦我们的客户签了单，我们就必须投入同样多的精力让他们取得成功，否则他们在下一个使用周期就会离开。我们会定期组织客户活动和网络研讨会等，为客户们提供技术支持，让他们对我们提供的服务感到满意。

041

电话销售很有效，只要你锲而不舍

如果说我们面临的是一场与传统软件行业模式对抗的“战争”，那么市场团队就是Salesforce的“空军”，为我们提供必要的空中掩护，让我们的信息能够覆盖整个战略区域，销售团队的任务则是在现场进行一对一的“战斗”。事实上，我们的销售人员在最初使用的许多技巧并不具有创新性，但我们发现，肯花时间和锲而不舍的精神才是最简单且有效的销售策略。

在那个互联网热潮十分高涨的时代，每天晚上我都会被邀请参加好几场聚会，我在聚会上会和很多人交流，收集每个人的名片。第二天早上，我会把这叠名片交给销售团队，并督促他们立即与这些“销售线索”取得联系。销售人员们很不喜欢这些从天而降的名片，因此，他们在看到我经过走廊的时候，总是试图躲起来，然而，我们的办公室是一个很大的开放式空间，他们无处可逃。我还鼓励销售团队给他们认识的人打电话，并定期向他们的朋友以及朋友的朋友推荐我们的产品和服务。虽然他们的那些朋友有时确实会生气，但我们也因此赢得了一些用户。这是我最喜欢的一种用户类型，因为这些销售线索是免费获得的！

在Salesforce成立之初，人们普遍不看好通过电话销售来推销CRM应用程序。传统模式往往是投入大量资金，并在公司内部组建高水平的团队。而我们打破了这种模式，因为我们无法承担这种传统营销方式的巨额开销。同时，我们也用行动证明了电话销售的成交率很高，而且花费的时间和资金成本只是传统销售模式的1/3左右。

尽管我们这种方法在其他公司可能会被称为电话销售，但我们更喜欢将其称为“公司销售”模式，我发现新员工们也更喜欢这个称谓。我们雇用来自优秀大学的应届毕业生组成销售团队，他们聪明、精力充沛，而且非常善于接听来电，在没有接受太多培训的情况下就可以完成销售任务。我们还建立了一个由经验更丰富的“外拨销售”代表组成的团队，他们负责给别人打电话并完成签单交易。我们以训练营的方式为新人提供了大量的培训机会，并给销售人员3~6个月的时间建立销售渠道。接下来，他们就需要按照预期完成签单，而那些没有完成任务的员工则会被调到其他岗位。

接到电话的顾客一开始会对不进行面对面的交流感到奇怪，但很快他们就意识到电话和网络演示对每个人来说都是最节省时间的高效方式。在经济衰退期时，各家公司都会削减差旅预算，并开始通过网络会议和电话会议进行沟通，这就凸显出我们这种做法的优势。虽然我们并

没有预测到经济周期会发生这种转变，但我们的战略从一开始就注重必要的节俭，未雨绸缪，让我们能够从中获益。随着技术的进步，网络会议工具发展得越来越先进，也出现了更新、成本更低、更容易与人联系的方式，这对于任何一家想要组建和运营销售团队的公司来说都是一种福音。

Salesforce的传奇要领

成功进行电话销售对话的5大要点

- 利用潜在客户使用其他解决方案的经验。
- 介绍你的产品所能提供的价值。
- 分享来自客户成功故事，建立并维护一个强大的推荐计划。
- 用客户的评价来佐证这些客户成功故事。
- 让潜在客户能够与现有客户取得联系。

042 不要打折，不要降低早期产品的价值

Salesforce有许多来自传统企业软件行业的销售人员，他们在工作中习惯使用打折的手段。当他们想要完成既定的任务指标时，打折已经成为他们首选的策略，但我认为Salesforce不需要这样的促销手段，而且我相信我们的服务定价是非常合理的。折扣与风险感知意识有关，提供折扣将会在一定程度上折损服务的价值。

最重要的是，通过给每位用户提供相同的价格，我们得以将所有用户的使用成本都保持在低位，这是非常公平且民主的方式。我们对每个客户的收费标准都是相同的，无论他想买2个授权还是200个，这与业内其他企业的销售方式是不同的。为什么来自大公司的客户就可以为同样的服务少付钱呢？这并不公平。所以，我在这一点上是绝对不会让步

的。我听过有人在我背后调侃我，即使我的祖母来了，我都不会给她打折。这是事实，我确实不会破例，因为这将打破Salesforce经营中最看重的民主模式。

由于无法依靠打折销售来完成签单任务，我们销售人员的能力实际上变得更强了。他们不会等到季度末再加大力度搞突击销售，而是全年都在抓紧时间多签一些新单。销售的重点变成了满足顾客对我们服务的需求，而不是完成销售人员每季度的销售配额任务。我们的销售策略是根据市场价值定价，保持低成本，不偏袒任何人，这样不仅能更有效地促成交易的达成，而且也成了我们品牌价值观的重要组成部分。

在公司经营逐渐步入正轨之后，实施不同的定价结构是十分合理的，但不要一开始就开始打折出售，这会使客户低估产品的实际价值。

043 销售是一个数字游戏

为了真正做到“以客户为中心”，我们对所有客户承诺，无论其公司大小，我们都会立即响应其问答。这么做不久后，我们销售人员每个月的营业额就可以达到5万~7万美元，而且我们很快发现，雇用的销售人员越多，公司收入增长就越快。这表明我们还需要增加销售人员的数量，因为这是提高营收的关键。

一家公司的失败十有八九是没有建立足够强大的销售队伍，导致其没有办法获得足够多的收入造成的。所以，不要过于吝啬对销售人员的投入：一家公司应该有25%~50%的员工是销售人员，然后让他们向销售主管汇报工作。Salesforce就有一半的员工是做销售的。

当你的公司正处于成长阶段，那就投入资金聘用更多的人！只有拥有了尽可能多的销售人员，同时通过组织和管理销售团队来提高其销售

能力，才能确保效率和销售额。同时，激励销售人员尽可能多地签单。以5万美元还是6万美元的月销售额去乘以销售人员总数，得出来的总额差值还是很大的。

044 决定细分市场很重要

Salesforce是作为一个大众化的服务推出的，并没有致力于某个特定规模的目标市场。譬如针对小企业市场进行投入，我们虽然认为这是有意义的，但收集信息的成本可能会比产生的收益高很多。此外，我们还担心这可能造成潜在资源的损耗。根据美国小企业协会的数据，约67%的新公司能够存活2年以上，但只有约44%的公司能够存活超过4年。

罗布·阿克 (Rob Acker) 以前是甲骨文的销售主管，于2000年春季加入Salesforce，参与组建了一个潜在客户开发团队和一个客户管理团队。他鼓励我们优化商业策略，瞄准特定的细分市场。罗布这个想法来自他自己的观察，他负责跟踪潜在客户的线索，以及这些客户最终购买了多少授权，因此他了解每一位顾客的购买意愿和具体的操作细节。当然，为了更了解情况，我也经常会询问他一些具体的问题，比如，《商业周刊》上的广告表现如何？你接过多少咨询电话？你现在有多少销售线索？

在跟踪了所有的销售线索后，罗布注意到我们与小型公司（雇员少于30人的公司）的合作取得成功的概率更高，于是，他提出一个建议：加大Salesforce对小规模企业市场的倾斜力度。而且罗布发现这个细分市场在支持新技术方面也在日益进步。“一个巨大的发展机会摆在了我们面前，”罗布说，“我想要挖掘这座金矿，给我再安排一个人就可以了。”

由于当时公司的规模并不大，所以我们在资源的投入上往往会非常谨慎。我必须要看看罗布对这个计划考虑得有多缜密。考察的过程中，我经常通过唱反调或辩论的方式来审视一些观点，我也会观察是否有人为他们辩护。于是，我向罗布提出了关于为某个细分市场倾斜过多资源的担忧，但是罗布坚定地答复我，他认为这是一个非常正确的决定。他用一些研究成果来支持自己的主张，证明了进军小企业市场将会十分有前景。罗布对于抓住这个机会充满热情，我最终选择相信他确实胸有成竹。“我分派给你4个人。”我对他说出了最终的决定。

事实证明，把更多的资源倾注在小企业上的确是一个非常明智的选择。因为这个市场的成交率很高，但销售花费的时间和销售成本却很低。此后，我们在这一领域的销售获得了惊人增长，而罗布的团队规模也在不断扩大，在短短6个月内，销售人员的数量从4名增加到了20名。

将市场进行细分是非常有意义的一个决定。这件事也让我意识到倾听其他员工想法的重要性。员工在各自的工作领域投入了很多精力，所以经常会在工作中迸发出更有价值的思想火花。作为企业管理者，你要让他们知道你想要倾听他们的心声，当然也要真的抽出时间做一个倾听者。

045 顺应局势的变化

早期我们的大部分客户都是互联网初创企业，一方面是因为我们的目标客户就是小型企业，另一方面也与当时的社会发展趋势有关。这些互联网公司和我们一样相信着新一代互联网的力量，作为这项技术的早期应用者，他们以惊人的速度疯狂成长，几乎每天都会有互联网公司客户打电话来增加新的订阅。譬如在线搜索网站LookSmart的订阅量在

一个月内就从5个狂增至50个。显然，我们的业务蒸蒸日上，很大程度上是受到了这股互联网热潮的推动。

然而，突然有一天，局势发生了巨大的变化，一切都失控了，许多曾经拥有大量风险投资资金的互联网公司都开始出现资金短缺的情况。当这些公司能否存活成为未知数时，我们自然也要面对用户流失的严重后果。他们中的一部分减少了订阅数量，另一部分则完全退出，并宣布破产。到2001年10月，金融危机已经严重影响到我们的业务，但此时我们每个月仍要花掉100万~150万美元，现金流是负的，这导致我们随时可能会破产。

此刻我们发现自身已经陷入了一个近乎灾难性的困境中，必须立刻实施一项新的战略来改善现金流状况。然而，投资者这时非常恐慌，Salesforce的估值也低得惊人，这表明现在并不是一个筹集资金的好时机。此外，即使现在是一个恰当的融资时机，我也不太想要融资，因为额外的融资会稀释所有原始投资者的股票价值。

在与风险投资家进行了几次毫无成果的会谈后，我们的第一位投资者——在董事会上非常活跃的玛格达莱娜·耶希尔给我提了一个建议。她认为我们的月度账单计划虽然对客户来说是一个低风险的选择，但这却会让我们的财务安全陷入危机。玛格达莱娜建议我们改变营销策略，可以预收一年或以上的费用，并向愿意这样做的客户提供折扣作为奖励。据她分析，这将解决我们的现金流问题，毕竟公司支付给销售人员的薪酬是以12个月来结算的，而公司从客户那里得到的收入却是按月结算的。这样就需要2~3个月的时间才能收回我们在每项交易上的花销，而这已经是一种非常理想的状况了。

我们此时处于互联网公司集体崩溃的风口浪尖上，Salesforce的客户正在一点点地流失。我们意识到大部分流失的客户与Salesforce合作的时间还不到一年，这就意味着我们尚未收回此前在他们身上投入的成本。此外，管理这些按月结算客户的工作本身也花费了我们一大笔钱。

卡尔·沙克特 (Carl Schachter) 和布莱恩·米勒姆 (Brian Millham) 是我们团队中专注于业务开发和销售的成员，他们和玛格达莱娜的想法一致，认为我们需要改变交易的方式。他们调查了其他公司获取订单的方法，并与我们的一位合作伙伴交流了一整天，进一步了解该公司是如何进行销售及委托担保的。卡尔和布莱恩把他们在此期间总结的全部经验带回了Salesforce，同时开始考虑如何使其与我们的业务相适应。

尽管用折扣鼓励委托人签订一年或多年合同的想法看似简单，甚至事后看起来这是一条显而易见的出路，但在当时，推进这种操作代表了Salesforce要进行巨大的转变。而且团队中的一些成员对于接下来我们要做什么、如何做产生了一些分歧，譬如有些人想要维持之前的无合同、无折扣政策，毕竟，我们曾公开宣扬过这些理念。Salesforce可以说变就变吗？客户愿意为这样的改变买单吗？

最终，为了生存，我们决定做出改变。我们设计了两个关键要素来证明折扣的合理性，分别为：用户总数和合同期限。我们为现有客户提供了继续按每人每月50美元的价格购买的机会，前提是他们要签订年度合同并预付对应金额的现金，如果客户坚持要继续按月结算，那么我们会将价格上调到每月65美元。虽然我们认为这个计划是公平且具有吸引力的，但当一半左右的客户立即同意这个计划时，我们还是感受到了震撼。

客户愿意接受这种改变，是因为我们在之前的合作中赢得了他们的尊重与信任，事实证明，来自这些老客户的支持让我们再次取得了成功，另外，还有约20%的新客户也立即接受了这个计划。很多客户表示，对他们而言，折扣价格的确具有很大的吸引力，而且他们认为按年支付比按月支付更便捷。此前我一直担心客户会因为签署年度合同而感到资金上的压力，但现实是，他们中的很多人都认为这是一个获得优惠条件的好机会。

当然，正如我们担心的那样，的确也有一部分客户对这种调整表达了不满，毫不夸张地说，有些客户是非常愤怒的。考虑到Salesforce可能会因此失去这些客户，所以我们决定再提供一个定制化的解决方案，以平息这部分客户的怒火。经过再三思考后，Salesforce同意了他们继续每月付款的诉求，并给他们单独安排了周期为一年的月结算时间表。虽然这样做在后续维护上很有挑战性，但却可以让那些老客户满意，进而让我们得以与他们签订长期合约。

为了确保新计划的顺利推进，我们打算设计一些激励机制，以促使销售人员完成更多的年度交易合同。“让我们给签署年度合同的销售代表增加50%的佣金吧！”帮助我们建立销售团队的弗兰克·范·费嫩达尔（Frank van Veenendaal）如是说，他也是自始至终反对无合同政策的人。费嫩达尔建议，每当销售人员签署了一份为期12个月的合同，就付给这名销售人员价值2个月底薪的佣金。在这一创新的激励机制落实后，销售人员拥有了更大经济回报的驱动去争取更多的长期合同，而我们则可以将剩下10个月的销售收入存进银行。

这个决定对Salesforce的发展产生了重大影响，成为我们收入增长的一个分水岭。通过预先收费，并向销售人员提供富有激励性的政策，以确保我们能完成多年度的交易合同，这一系列举措让Salesforce在不到一年的时间里就将现金流由负转正。我们最终把这个方案纳入了正式的薪酬体系中，这也是时至今日我们的资产负债表上都能有可观的现金增长的一个主要原因。

Salesforce的传奇要领

倾听是一种被低估的美德

想要获得客户支持的唯一方法就是努力争取。如果你信守承诺，善待客户，那么你自然会赢得他们的信任和忠诚度，这也会让客户愿意全力支持你的公司获得成功。

利用开放式的沟通和高度透明的信息，可以保持客户对你的信任，甚至能够在不失去这些客户前提下做出一些他们可能不那么喜欢的改变。不要在未经他们允许或是在没有给他们选择机会的前提下贸然做出改变。可口可乐就经受过这种教训：有一次可口可乐推出了一种新口味，但是消费者对这种味道很反感。客户并没有要求这种更甜的配方，也不想要新类型的可乐，因此都不愿意去购买。后来，在倾听了顾客的心声并重新引入可口可乐的原味后，可口可乐才重新赢得了顾客的信任和可观的销量。客户需要意识到改变时刻都在发生，同时他们还要意识到许多公司在做新的决策时真正考虑过他们的需求。

046 播下种子后，静待它的生长

像所有的初创公司一样，Salesforce在成立之初所面对的最主要的问题就是企业的生存问题。我们必须让大众了解SaaS模型，并向他们证明这种模型是有效的。当我们证明了这一点后，就需要制定新的策略，进而让公司迈上一个新的台阶。同时，Salesforce也需要改善现金流，因为我们需要增长，而且是快速增长。

最开始的时候，我们撒下了一张“大网”，捕捉任何有可能上钩的客户，但在大多数情况下，我们抓到的都是“小鱼”。随着Salesforce的行业地位越来越稳固，我们逐渐吸引到了一些“大鱼”。很多“小鱼”在那一场互联网公司的集体危机中被冲走了，但是那些“大鱼”，比如美国医疗响应公司（American Medical Response）和亚德诺半导体公司（Analog Devices），发现我们的弹性服务很适合在不稳定的时期应用，于是他们陪我们度过了这场风波。随着Salesforce产品取得成功，我们意识到是时候瞄向更远大的目标了，所以获得与大企业的交易成为我们新确定的努力方向。

显然，实现这一目标需要我们进行大规模的组织变革，打造一支世界级的销售队伍，即赢得大额交易所需的营销团队，当然，这并非易事。尽管我们过去非常渴望受到大型企业的青睐，甚至为此也做出了一定的努力，但大多没有获得成效，因为那时我们尚不具备足够成熟的机制与分销能力。

创建销售分配体系对于企业来说是一个巨大的挑战，因为它昂贵、耗时，并且随时可能会发生改变，特别是在地理目标有变化的时候。所以我们采取策略的第一步是，将业务扩展到旧金山呼叫中心之外的地方，并将销售代表派到现场去。我们此时需要的是擅长在不同市场进行销售并且有着优秀业绩的专业人士。尽管Salesforce的销售团队在电话销售领域已经表现得十分出色，但他们并不适合直接向大企业推销。他们刚刚大学毕业，还没有面对面推销的经验。他们也没有专门的西装和领带，每天都只穿着T恤和牛仔裤来上班，这在加利福尼亚州并不罕见，但却未必能在全美国被接受。

在这种情况下，我们邀请Salesforce的高管、之前负责业务发展的副总裁卡尔·沙克特来打造现场销售团队。刚开始的时候，卡尔住在旧金山，但这份工作需要他经常到全美各地去做销售报告，这种方式的效率有些低，于是我们很快就在各个城市建立办事处。这一早期实践也证明了，企业客户非常重视面对面的会议交流。

组织这些面对面的会议交流让我们更深入地了解到什么是最有效的销售策略，也为我们提供了一个磨炼销售技巧的机会。卡尔借此创建了两种销售策略。第一种主打实用性：强调产品的稳定性和低风险性，这使得它能够在特殊时期成为一种完美的解决方案；第二种主打愿景：着重介绍云计算模型如何把民主代入企业软件，以及如何赋予客户更多的权利。它激发了人们与生俱来对新鲜事物的渴望，以及要成为新鲜事物的一部分的想法，及时鼓励大家共同加入一场改变世界的革命中。当然，在第二种方式中我们也会传达给客户一些实用的信息，以证

明Salesforce的产品具有真正的价值。

为了决定使用哪一种策略，卡尔在细致研究潜在客户上花费了大量的时间，这种准备对后面工作的开展产生了极大的正面影响。更重要的是，无论采用哪种策略，我们首要的关注点都是客户的需求，然后给客户提供一个可以立即实现的解决方案。与传统的企业软件公司不同，我们在策略的话术中并没有提到理论上我们可以做什么，或者将来可以为客户提供什么，我们把全部精力集中在当下就可以取得的成就上。

- 了解潜在客户的业务和产品。
- 理解潜在客户的需求。
- 预测未来可能出现的反对意见。
- 知晓潜在客户成功的商业驱动力。

同时，我们还制定了另一个刺激销售额增长的策略。公司销售部主要通过电话和网络会议工具开展业务，总部设在旧金山。事实证明，让每个人都待在同一个地方是种极好的竞争和建立友谊的方式，同时这也让频繁的培训变得更简单。这个部门的执行目标对象是员工规模少于500人的中小型公司；现场销售团队则主攻员工规模大于500人的大公司。后来，我们把公司销售部和现场销售团队的分配界限从500人提高到了1 000人。

我们的目标是创建一个平衡的投资组合，进而涵盖小型、中型和大型公司客户。虽然Salesforce想要获得快速的增长，但是我们不可能在一夜之间就建起一个又一个现场销售团队，因此，我们根据地理位置和业务规模对业务进行了细分，一步一个脚印地实现战略性增长。我们把第一个分部设在了纽约，并从一些当地的大公司挖来了一流的人才，主要负责发展美国东海岸的业务。随后，我们又在芝加哥和亚特兰大扩展了公司的商业版图。

此时，我们急需一位领导者来发展Salesforce在全球的销售和分配

工作。吉姆·斯蒂尔 (Jim Steele) 之前担任Ariba公司⁽¹²⁾的全球销售执行副总裁，我们的猎头公司大力推荐他。差不多在我们招募吉姆的时候，我们在吉姆不知情的情况下单独接洽了他下辖的一位明星推销员戴维·鲁德尼茨基 (David Rudnitsky)。戴维具备向企业客户销售产品的天赋，而且他在挑选初创公司方面也很有一套，他曾在甲骨文公司、网景公司 (Netscape) ⁽¹³⁾和Ariba等公司的成立初期工作过，这些公司都尝试着改变行业的游戏规则。经过我的一番游说之后，我们成功签下了吉姆和戴维。戴维向我做出了一个惊人的承诺：“我将为你争取到第一笔用户规模达到1 000人的交易。”

在吉姆和戴维加入Salesforce一两个星期的时候，纽约证券交易所前1 000强公司森佳 (SunGard) 向我们抛出了一个不可思议的好机会。当时，刚刚被提升为森佳公司CEO的克里斯·康德 (Cris Conde) 正在寻找一种方法来整合这家数据系统巨头的80个不同的业务部门，他还将CRM系统视为一种“统一的黏合剂”。此刻，我们迄今为止最大的客户，以及戴维所说的1 000名用户规模的合同近在眼前。森佳公司的各个部门都在开发各种各样的系统，但是克里斯认为Salesforce才是唯一一个好用到可以带来“病毒式传播”的软件。他曾说：“我们公司的销售人员都是自己购买Salesforce的服务，他们刷自己的信用卡，绕过他们的经理去购买你们的账户。”

来自员工的积极评价对克里斯来说意义重大，他愿意与我们会面讨论Salesforce的服务能力，而这不仅让我们签下了当时最大的客户，也帮助我们描绘了面向所有企业的销售蓝图。克里斯与我们的销售团队分享了他的需求，我们立刻就清楚了Salesforce原来是有能力向森佳或其他任何客户提供以下这些服务支持的。

- 安全性：数据不会泄露或丢失。
- 可扩展性：它必须随着公司的发展而进化。
- 可靠性：必须7×24小时随时可用。

- 执行力：它必须可以立即投入使用。
- 一体化：它必须与后台办公系统是一体化的。
- 定制化：无论是看起来还是用起来，它都是为森佳量身定制的。

此外，克里斯还强调了另外一项需求：“我们希望采取按需收费的商业模式，这样才能使双方的目标达成一致。”就这样，在我们签下了属于Salesforce的最大一笔交易的同时，我们的订阅模式也得到了验证，之后，它为我们赢得了各种规模的客户。

与森佳达成交交易帮助我们后续获得了更多的企业客户，我们很快就学到了重要的一课：我们不能再只受价格驱动，只做最廉价的东西对任何人都没有益处。如果大客户打算长期订阅我们的服务，无论价格便宜还是高昂，我们都应该提供最好的服务。

“我并不在意它有多便宜，我看重的是它的价值。”思科全球运营和业务发展执行副总裁里克·贾斯特（Rick Justice）如是说。在证明我们的产品的确有价值之前，他甚至不想跟我们谈价格。

047 “先试后买”，让你在初期迅速扩张

我们最初的两笔交易分别是与安德普翰公司和美林公司签下的，分别拿下了80个与75个用户订阅。后来，我们一有机会就会对外推销我们的服务，就这样我们把早期的小规模交易扩展到每笔拥有数千名用户订阅的交易。在这个过程中我们认识到：不要在刚开始的时候就想着拿下整个公司的用户订阅，最好先从一个小部门入手。企业总喜欢降低自己的投资风险，它们很希望有机会购买少量的产品来体验收益，尝到甜头后再进行额外的购买。这种发展模式标志着软件行业发生了根本性的转变，因为过去的传统软件行业一直试图将整个组织一次性打包谈妥。与传统软件行业相比，新兴企业可以通过逐步扩张的方法，赢得

更大规模、更稳定的客户群。

一旦你在企业中的几个部门都取得了成功，你就有机会在整个企业内进行采购与交易部署。这时，你可以着重推荐能够跨部门使用的产品和协议，因为其售价会更低，也更容易被大家接受。

Salesforce的传奇要领

从“先试后买”到“先买后试”

我们最开始推出的是免费试用策略：每年5份免费订阅。这给我们的“种子成长计划”提供了肥沃的土壤，并为我们赢得了最初的小型公司客户和大型公司里的小部门客户。不过，当Salesforce的规模逐步扩大到需要拿下更多的大企业客户时，我们就把这项策略升级到了“付费试用”模式。该模式允许客户在承诺进行大规模购买之前先“购买并试用”我们的服务。这两种不同的策略在各自的应用期都赢得了客户的认可，随后奠定了我们进一步的销售部署工作的基础。

048 学会迭代，舍弃不适合你的策略

随着Salesforce版图的持续扩大，我们很快发现，一些过去证明是成功的策略在我们的发展过程中已不再适用。一个典型的例子就是“免费试用”，这一策略此前对我们取得成功至关重要，但在我们为了争取企业客户而努力了几个月之后，费嫩达尔告诉我，免费试用带来的是较低的准入门槛，这会对我们不利。

费嫩达尔认为，如果客户无须在前期有所投入，客户对Salesforce的安装应用就不会很上心。他发现，在这种情况下，用户既没有进行适

当的尽职调查，也没有努力赢得执行委员会的支持。显然，初期免费试用的策略会对我们拓展大企业客户的业务活动产生消极的影响，而且在某种程度上也会影响客户取得成功。

因此，费嫩达尔鼓励我们提高赌注，即增加客户的预付款，以便让客户为我们的服务争取更多的支持。我知道他是对的：是时候停止将 Salesforce作为一种廉价的解决方案来销售了。当然，我们绝非偷偷摸摸地转变了策略，而是采用了一套新的组织制度来执行。

我们对此做的改变是引入了一种更加复杂的试用，即向大公司证明我们可以为他们提供定制化的解决方案。考虑到这种更复杂的定制化会增加成本，同时我们也希望能够从用户那里获得更多的投资，于是，我们将免费试用变更为“购买并试用”。最终我们发现，这个策略能够让我们更容易建立起业务和技术部门的联系，进而帮助我们赢得更广泛的支持。

049 永远别忘记老客户！

尽管我们必须一直寻找新的客户，但我们永远也不能忘记现有的客户。对此我们确立了客户成功经理（Customer Success Manager, CSM）这样一个岗位，以确保现有客户愿意继续使用我们的服务。不像本地运行模式那样，SaaS模型不会强迫客户承担过多的前期成本或者为一些基础技术更改买单，所以一旦SaaS模型不能给用户带来成功，那么可以自由选择的客户就很容易流失。

因为我们可以看到用户是否正在登录Salesforce应用程序，所以我们知道，如果客户没有登录，就说明他们没有成功使用，因此他们大概会在当期合同结束后离开我们。因此，我们的CSM团队会主动访问这些客户，找出问题，并帮助他们进行免费的修复。从结果来看，CSM

团队的工作是非常有用的，Salesforce的续订率达到了90%左右，这里甚至包括了那些已经破产的企业客户。

050 将团队培养成专家团队，在服务上不断加码

随着我们在业内的使用率越来越高，我们也收获了许多新的企业客户，这时我们又发现一个新问题：我们必须改变此前提倡的让用户“自己动手”的操作方式，因为我们为大公司设计的软件服务非常强大，所以这些客户在着手使用一个如此强大的软件工具时，也会寻求并期望我们能提供更加正式的指导。为了满足客户的这一需求，我们特地打造了一支专业的服务团队。这个新团队发挥了很大的作用：一方面，他们为我们的客户提供了最专业、有效的服务；另一方面，也为我们提供了一个高效传播Salesforce有关信息的机会；同时它还提供了一个可销售的附加产品，销售代表可以出售这种专业服务而获取额外的佣金。

增加专业服务的举措是十分明智的，这使得我们能建立一个世界级的销售团队，更有效地为客户服务。我们的目标一直是让每个客户都觉得他才是我们唯一的合作伙伴，而这个部门帮我们实现了这个目标。

我总是会让客户有办法联系到我，因为每位客户都有我的电子邮件地址ceo@salesforce.com，而且我可以向你保证，人们确实会用到它。我也会对每一封来自客户的邮件一一回复。

如果我从客户公司的CEO那里得知他对我们的服务感到失望的话，我会马上回复说“将会有专业服务人员与您联系”，然后我会把专业服务团队提供的解决方案发给客户，让客户按照我的指示去操作，而且我会随时跟进相关进展。这种方法很有效，大多数客户的问题通常在几分钟内就能解决，为此我也会经常收到客户发来表达感谢的电子邮件。

与此同时，我们的合作伙伴也在帮忙推广我们的专业服务，譬如埃森哲、毕马威、德勤等公司，我们在与这些公司的合作中取得了巨大的成功，并因此赢得了更大的客户群。能看到其他咨询公司帮助我们销售和推广服务让我们感到非常振奋。

在启动新业务的同时，我们也在持续投资内部的服务团队。事实上，此时Salesforce对技术人才的需求比以往任何时候都要大，我们已经成功地把内部服务团队打造成一支专家服务团队。后来，我们在与其他公司打交道的过程中，发现许多公司都需要我们的专业技术顾问的支持，即使像戴尔这样的大公司也是如此。此外还有一类人，比如IT行业资深人士、杜邦公司前首席信息官鲍勃·里道特（Bob Ridout），还曾特别指定我到场给他们做技术顾问。对于我们来说，必须要做到：尽全力确保客户取得成功。

我们坚持这样做是因为这是革新的必由之路，每一家公司都需要理解让客户成功的重要价值。

051 **成功是最好的卖点：最好的销售就是你最好的客户**

在我们刚刚创建Salesforce时，其他同类公司向小型、中型和大型公司销售的软件系统是不同的。我们恰恰想改变这一点，我们认为应该为不同的用户提供同样的优惠且有效的服务。直到现在我还记得，有些人说我们不可能做到服务所有的市场，他们认为这是行不通的。

诚然，我们的“进化史”并不总是像我们最初设想的那样展开，但事实证明，我们的“种子成长计划”是非常奏效的。我们最初与小型公司合作的经验是非常有价值的，因为它证明了我们为大型公司提供服务的能力。

随着产品线的增加，我们开始为更大型的企业客户服务。无论我们

向多大规模的企业客户推销产品，或者在世界上的哪个地方销售产品，都有一个独特的理念驱动着我们，那就是我们从不简单地强调功能性，这让我们取得了今日的成就。我们在对外销售时最看重的是商业模式，以及要能够给客户带来成功。如今，我们1/3的收入来自小型企业，1/3来自中型企业，1/3来自思科、星巴克这样的大型企业。

我们那些最好的客户已经成为我们最优秀的“销售人员”。例如，在我们证明了Salesforce对戴尔服务的价值之后，戴尔就把我们介绍给了它的两大供应商，现在他们也都是Salesforce的客户了。推销你的产品最有效的方法就是把潜在顾客介绍给一位对你的产品非常满意的现有客户，满心欢喜的客户具有非常强大的销售力量。

您可以通过以下指标来衡量您的销售团队是否成功，了解这些指标有助于销售组织预测收入及制订财务计划：

- 呼入销售额。
- 原始网络流量。
- 捕获率。
- 潜在客户转化率。
- 成交率。
- 平均交易规模。
- 来自新客户业务与现有的客户业务的比率（如果新客户业务比现有客户业务更多，次年的新客户业务占比将会减少）。
- 销售周期跨度。
- 销售效率（销售代表的平均月度销售额）。

Salesforce的关键思考

戴维的销售策略

优秀销售人员的成功是由直觉、激情和强大的职业道德共同驱动的，不过最终想要完成一笔交易还要取决于销售人员的执行力。戴维创立这套战术是为了管理他所负责的全球金融服务部门，但是介于这套战术是非常成功的，所以我们将其部署到公司全体销售团队的技巧学习中。下面这些想法可能不够革命性，但销售人员如果能够把这些想法内化并付诸行动，那么他们必然会取得成功。

想法1：有大局观，有态度

在为客户制定战略规划时，要有大局观，关注他们企业整体的潜在需求，不要仅着眼于当下的机遇。在向客户提交方案时，要有高度，要让他们对你的提案感到兴奋，并能够因此联想到他们公司长远的发展前景。

同时，你还要表现出你所在的公司业务做得很大，即使现实情况并不是这样。当戴维和吉姆刚刚加入我们的时候，Salesforce最大的客户拥有500个订阅，但平均下来每个客户只有12个订阅。我们跟戴维和吉姆分享这些情况，并告诉他们我们最关注的是公司未来的发展方向，当下就是我们快速发展的最好时机，因为此时整个行业都在转型，我们有很大的机会引领未来。

想法2：没有哪笔交易是可以单枪匹马拿下的

每一笔交易都会由很多人经手才能达成。相信你身边的人，解决问题尽量做到分而治之。戴维说：“在我心目中，一个能独自完成200万美元交易的人，比不上一个能够在完成200万美元交易的

同时还给他的伙伴带来机会的人。”提携团队的其他成员有助于降低每笔交易的风险，而且通常来说，这种行为还有助于提高团队整体的销售业绩。正因如此，我们的企业销售团队会定期举行“业务挑战”活动，客户经理在会上展示他们正在进行的交易，并就他们想要完成的任务和潜在的挑战与团队中的其他成员一起进行头脑风暴。

想法3：把人际关系的“点”织成“网”

千万不要客户电话一接通就开始谈钱！拨通客户的电话前一定要做好充分的准备工作以及制订好明确的销售计划。先深入了解你的潜在客户，可以利用自己的人际关系找到正确的人并与之接触。我们的销售团队在使用关系网的时候与那些使用领英

(LinkedIn) 商务社交网站的人很像，都是通过不断地联系熟人来与其他人建立联系。在得到高管、客户和合作伙伴的协作后，在与潜在客户接触之前，基本上就可以把这个潜在客户囊括在我们的关系网之中。譬如，当我们想要签下美国银行控股公司

(CIT) 这个客户时，我就会想到要联系加里·巴特勒 (Gary Butler)，因为他是我们现在的一位客户，而且是安德普翰公司 (ADP) 的CEO，同时他也是CIT的董事会成员之一。我会主动联系加里，让他把我们引荐给CIT公司。因此，当我们第一次与CIT公司面谈时，我们就见到了CIT的董事会主席兼CEO杰弗里·皮克 (Jeffrey Peek)。通过把一个个点状的关系织成关系网，我们赢得了很多看似不可能的机会，这让我们得以在很短的销售周期内拿下许多用户量成千上万的大订单。

想法4：关注“为什么不行”

人人都想知道为什么一宗交易能够达成，但其实多想想“什么情况下有可能无法达成交易”才是一种更精明的做法。在争取一笔交易前，可以先罗列出5~6个可能会引发问题的因素，然后提前

准备好解决这些问题的方法。专注于“为什么可以”最多能让你与竞争对手平起平坐；多预测“为什么不行”则会给你带来更突出的优势。

想法5：抓紧时间谈判

如果你已经为达成一笔交易做好了万全的准备，那就赶紧签下它，这样会避开很多潜在的风险，譬如买方离职或者市场行情暴跌等。我们曾签过一笔价值数百万美元的交易，谈判的时候就感觉到对方在拖延时间，于是我们尽一切努力为对方营造出一种紧迫感，最终顺利签署协议。恰好在我们签约两周后，负责与我们对接的首席信息官就离开了那家公司，不过好在我们与那家公司签署的协议已经生效了，我们真是太机智了！

想法6：多和客户会面

你不可能只通过打电话就能了解到客户的所有信息。你可以多去他们的办公楼走一走，而且频繁一些会比较好，因为这样既能和他们建立融洽的关系，也能让客户对你们的服务更有信心。

想法7：以趣闻轶事构建稳定的信誉

尽可能多地了解客户使用你们产品的细节。了解谁将会是你的同事，谁又会是你未来的竞争对手，你可以打败谁，以及你为什么可以打败他，等等。多收集一些有趣的故事，像是建造一间趣闻轶事“图书馆”一样，灵活运用这些信息与潜在客户构建稳定的信任关系。

想法8：积极处理所有文书工作

不要因为交易很忙就逃避文书的工作。如果案头工作堆积如山，它也会掉过头来“反咬”你一口的。

想法9：谈判时要懂得交换条件

在谈判时，优秀的销售人员有信心说不。在敲定之前，一定要再考虑一下还能争取到什么，譬如更多的用户订阅、一个确定的签单日期，或者是能够宣传这笔交易的新闻报道。获得媒体对这笔新交易的报道，可以帮助我们赢得更多的客户与关注度。比如我们之前与森佳公司签约，就成功得到了进行新闻宣传的机会，这使得森佳公司进一步确认了Salesforce服务的可靠性和安全性，也借此提升了更多金融机构和企业客户与我们接触的意愿。我们与人力资源服务巨头安德普翰公司的交易就是在这之后顺利签下的。当然，交易中必须注明允许协议披露的条款，以确保你们能够对外宣布胜利，这些条款包括这家公司为什么会选择你们的服务，以及你们在签约过程中都击败了谁，等等，但涉及具体数字的信息就最好不要对外披露了。

想法10：分享成功经验

为你取得的成功庆祝，并要从中总结经验。用电子邮件将优秀的案例发送给团队的其他成员，让大家看看什么是有效的技巧，并使其在实战中加以应用。

想法11：追求革新性交易

寻求那些能够推动公司进入新的发展阶段的交易，这些交易会对一家公司的发展起到革命性作用。它们可以重新定义一家公司的销售方式，进而帮助演化出新的营销模式，同时还可以向公司中的每个人提出挑战，促使大家共同提升到一个新的高度。对Salesforce来说，赢得戴尔公司和日本邮政等大客户的交易，对公司的发展有根本性的影响。

BEHIND the CLOUD

第五幕

正确创新

如何以长期视角打造出助力用户
不断增长的伟大产品

伟大的技术
能够为客户带来成功，
这是时代进步的不竭动力。

052

领先市场，勇于创新

创建Salesforce的这个想法最初是我在睡梦中想到的。那时，我做了一个奇怪的梦，梦见自己创建了一个像亚马逊一样的新网站，但网站上的那些标签栏不是书、CD或DVD，而是账户、联系人、机会、趋势预测和报告。梦醒之后，我对自己想要创建的公司形成了一个基本的思路。华特·迪士尼曾说过：“只要你拥有梦想，你就能做到。”这句话反复萦绕在我的脑海中。尽管如此，我当时却并不清楚要如何抵达梦想的彼岸。

如果想要提供可靠的、基于互联网的商业服务模式，那么最重要的就是技术研发。Salesforce用游击式营销噱头制造了不少声势，但真正驱动公司发展的原动力是我们确实推出了深受客户喜爱的服务，这才是Salesforce取得成功的关键因素。如果Salesforce无法提供优质的服务，那么我们组织的聚会就不会有人参加，我们的营销策略也不会一直被媒体追踪报道，销售人员就算想展开大规模的推销都无能为力。

从历史上看，像甲骨文这样的公司一般是通过为国际大型企业设计产品及方案而赢得自身发展的。他们设计的系统建立在独立的软件和硬件之上，这些软件和硬件具有很强的能力，可以管理通用汽车或者通用电气全体员工的信息。这本身就是一项很难完成的任务，但Salesforce不只如此，我们还想做得更多，我们要设计的是一个可以同时为全球所有的公司管理信息的服务模式。

想要设计这样一个可以让用户同时在线使用的系统，我们就必须从另一个角度来考虑软件的设计方案。正如帕克·哈里斯经常说的那样：“对于互联网，我们必须从零做起。”这将是一个完全由Salesforce维护的逻辑系统，随着订阅用户越来越多，使用我们服务的

新客户也在不断增加，这个系统也就需要进行动态扩展。这会为客户带来很多好处，比如共享数据库、磁盘空间和安全存储等IT资产共享功能的推出可以降低他们的使用风险与成本。与此同时，每位客户都会享受到安全分区的、高度个性化的服务，他们拥有属于自己的数据库、运行逻辑以及终端的用户体验。

我们把这种技术模式称为“多组织用户管理”。为了方便大家理解，我打个比方，你可以把这种技术想象成一座公寓大楼，里面包含公共管理及洗衣设施等，大家为此支出的成本大同小异，同时每家每户也都有自己的门锁，所以大家可以自由装饰属于自己的那间公寓。像雅虎邮件或者微软的Hotmail也都采用了这种类型的用户服务模式，正因如此，用户才可以通过浏览器廉价甚至免费地访问他们的个人邮件账户，这个过程不需要安装任何软件。这些公司不用为每位用户都设置一个新的电子邮件服务器，数百万用户可以共享同一个后端系统。类似地，我们认为业务应用程序的提供者也不需要为每位客户都设置一个新的服务器，因为大家同样可以做到共享使用。

我们相信这种技术模型能够为客户减轻操作与运营的负担，但我们的SaaS概念对大多数人来说听起来还是有点儿疯狂的，因为客户需要把自己的全部数据都上传到我们的服务器上，然后再付费租用我们的软件。

我们反复听到这样的顾虑，即对失控的恐慌。我相信这种感情更多的是源于情感而不是理性。所以风险投资家们认为，我们应该建立一种能够容纳多种选择的技术模型：一种是可以吸引小型企业的主机托管模式；另一种则是类似于传统公司为大型企业提供的内部封装式软件。

对此，我们给出的回应是“不可能”。虽然有时两头下注是一种聪明的选择，但如果我真的按照风险投资家的建议提供这两种并行模式的话，从根本上说，我们的创意就无法真正得以实现了，这会毁掉我们的一切努力。为了让大家真正地从按需提供服务模式中获益，我们的客

户都必须使用同一个版本，这样在进行系统维护和升级时，每位用户都能享受到相同的最新功能。在内部模型中，用户从来不会使用最新的软件版本。事实上，给软件系统升级是一件非常麻烦的事，所以即便有专门的团队强迫客户安装最新版本的软件，他们也未必会乖乖地更新并使用。

我们不愿意提供两种并行模式还有一个深层的原因，那就是我们怀揣着“软件终结”的使命，我们要推动所有公司使用互联网，进而取代他们曾经安装在个人电脑上的软件。这是我们的信仰，我们怎么可能去推广我们试图摧毁的软件模式呢？在这一时期，我们一反传统，并因此发现了在科技行业取得成功的另一个秘诀。企业不仅要领先于市场看到革新的机会，并且要在其产品尚未被市场理解与接受的情况下鼓足勇气去追求这种创造性的革新。

053 建立长期视角，从根本上考虑清楚什么是你成功的关键要素

在Salesforce成立的早期阶段，我们的小团队满怀信心，坚信我们提出的想法都可以实现，但实际上我们并不知道我们到底能走多远，也不清楚能将这项服务推广到什么程度、这个系统上到底会有多少用户，以及如何让它同时承载大量用户。

那时我们的理念是编写长期有效的代码。实际上，在最开始，帕克·哈里斯、戴夫·默伦霍夫和弗兰克·多明格斯就制定了他们对于系统的坚守原则：快速、简单、正确、一次性搞定。他们把这些原则写在白板上并严格执行。正是这些原则指导我们写下了那些简单且高效的代码，也是这些代码赋予了我们日后不断扩展系统规模的能力。

第一条指导原则是“快速”，对于任何一家公司来说，能够快速

完成任务都是非常重要的。对于Salesforce来说尤其如此，因为我们需要为销售人员提供服务：他们总是想要尽可能快地获取信息，而且往往没有很多耐心。反应是否足够“快速”差不多成了我们设计模型的关键标准，因为如果它不够快的话，人们就不会使用它。

我们的第二条指导原则是“简单”，这与我们最初想要实现的愿景相同，即让Salesforce提供的服务对客户来说像是在亚马逊上买书一样容易。“简单”原则同时也支持了我们的第一条“快速”原则。当时，在程序员间比较流行的一种想法是，规模庞大的代码才是最美的。对此，我们秉持不同的意见，我们认为复杂的代码运行起来臃肿且缓慢。我们希望尽可能地精简代码，这样也会让我们更容易找出运行中可能出现的任何问题。

“正确性”作为我们的第三条指导原则，要求我们必须在一开始就把事情做好。软件开发是一件非常复杂的工作，如果为了赶在截止日期前完成设计工作而走捷径，那样必然会后患无穷。帕克、戴夫、弗兰克和我都亲眼见过耍小聪明、走捷径是如何引发大问题的。我们都同意最初的原型为整个产品奠定了基础，如果一开始的产品设计就十分混乱，那么随着时间的推移，它最终一定会崩溃。事实上，每当开发人员尝试迁移或者扩大系统规模的时候，代码体量还是会出现爆炸式的增长。这些所谓的“因为成功而引发的灾难”一直困扰着软件行业，但其实他们完全可以从根源上避免这一切。

054 紧随那些深受客户喜爱的公司的脚步

我们采用的发展模式与美国企业在20世纪90年代所采用的模式有所不同。传统企业软件是由在企业办公园区内工作的工程师开发的，他们要在预定的“5年计划”内完成开发，在此过程中很少或根本不与自

己的客户互动。这种“孤立主义”的开发严重阻碍了技术产业的创新。换言之，这些从事软件开发的公司并没有为自己的客户竭尽全力。

像谷歌、eBay和雅虎这些公司率先改变了这种“闷头开发”的节奏，这些公司的开发人员不再是销声匿迹几年后突然发布他们一直在开发的全部内容。这些公司开始学会先推出一个简单的应用程序，谷歌和雅虎会从搜索开始，eBay则会从拍卖开始，然后在评估这个应用程序的使用情况后，再推出完整的后续系列产品。这一过程会耗时数周，而不是数年的时间。通过互联网发布服务应用是一种非常先进、有效的方法，因为这样可以更好地观察用户的软件使用情况并借此与客户进行互动，这种开发方式定义了软件工程全新的未来。

尽管Salesforce的每一位创始人都雄心勃勃、精力充沛，而且我们的最终目标是拥有服务所有人的全线产品，但我们知道，对于一家羽翼未丰的初创科技公司来说，最大的威胁就是一开始把场子铺得太大。我们认为没必要专门为不同规模的企业提供各种不同的版本，因为建设如此复杂的东西需要投入数年的时间以及大量的资金，而当你做好并准备发布的时候，它可能已经错过了占领市场的最佳时机。最糟糕的是，在构建每个新功能时，如果没有来自客户的宝贵观察和建议作为辅助，开发人员的设计工作则无异于闭门造车。

055 不要什么都自己做，学会站在巨人的肩膀上

每当开发创新技术的时候，我们都会利用现有的一些东西。首先，我们把Java作为互联网的编程语言；然后，我们会依赖甲骨文的数据库。甲骨文的数据库庞大且运转快速，而且我们对它非常熟悉，所以完全没有必要重建一个新的数据库。当然，除了甲骨文的数据库，我们还有其他更便宜的选择，不过我们并不能确定其他解决方案是否能适用于

大规模应用。

直到今天，我们的后端使用的依然是功能强大的甲骨文数据库，这样我们为每位客户进行定制后，他们就能在其中持续地更新数据了。

成功进行技术开发的秘诀不仅在于我们选择了正确的开发工具，而且与我们供应商的高层管理者的全力保障密不可分。如今，企业不再需要从零开始进行基础技术构建，而完全可以基于互联网平台进行开发，充分利用它的分发中心、数据中心和无限的计算能力。云计算模型为我们节省了大量的时间和金钱。当所有公司都更多地专注于创新而非基础技术构建时，它们一定会从中受益。

以Appirio公司^[14]为例，它是一家软件和服务公司，它的所有业务都在云端运行。在短短两年半的时间里，这家公司的人数规模就已经增长到150人，分部遍布3个国家以及美国的23个州。而其在基础技术架构上的支出还不到其整体支出的1/3。“因为有了云计算，所以我们就可以省下很多钱，在工作方式上也会更有创新性，”Appirio公司的联合创始人兼营销总监纳林德·辛格（Narinder Singh）表示，“我们就像没有硬件包袱的下一代IBM。”

056 追求透明度，用开放的沟通建立巨大的信任

对于任何云计算公司来说，确保服务的稳定性都是应最优先考虑的重要问题。为了让Salesforce的服务始终处于稳定运转状态，我们付出了巨大的努力，比如将我们的数据库配置在许多不同的服务器上运行，这样即使某一台机器突然发生故障，其他机器仍然可以正常工作。但是在2005年末，我们的站点还是出现了一次宕机事故，客户们很快就开始抱怨这项服务不可靠。更糟糕的是，一位竞争对手还趁机报名参加我们的免费试用活动，以确定我们的服务何时会停止，并将相关信息全部

曝光给了媒体。毫不夸张地说，在几分钟之内，记者们的电话就打进了Salesforce的办公室，他们急切地询问并想要得到我们的回应，随后不久，Salesforce的稳定性问题就被大肆渲染报道。显然，我们当时遇到了一个大麻烦。

在这段时间里，我们尽全力解决站点宕机的问题。通过不懈的努力，我们的正常运行率已经达到99%，从这个角度上说，我们当时的服 务已经非常可靠了。但是，对于客户来说，任何突然出现的中断都是不可容忍的，他们也因此失去了对我们的信任，当然，我们对此也表示理解。

Salesforce因此进入了一段极具挑战性的艰难时期。因为我们的技术模型确实存在一些根本性的问题，所以我们也无法确信未来是否还可以在现有的代码基础上继续前进。我们开始质疑这项技术能否适配未来更大的扩展规模，以及我们能否继续提供与之前同等程度的创新力。

帕克和工程师团队不知疲倦地解决着问题，他们与供应商团队密切合作，重新开发了软件并进行了无数次的稳定性测试，我们把所有的技术资源都倾注到解决这个问题上。同时，我们暂时停止了其他新功能的开发工作。当工程师们夜以继日地寻找稳定性解决方案时，公司中的其他员工其实并不知道该如何应对外界不断升级的批评。没有人清楚该对客户或媒体说些什么，我们甚至认为，保持低调与克制可能是当下最好的一种应对策略。

相比于耗费精力去回应公众的质疑，我认为更重要的是集中精力改进技术，并在问题解决之前尽可能地保持低调。我想，一旦所有的问题都解决了，我们就可以给大家做出最合理的解释，并与客户一起分享好消息。于是，我们不再接电话或者回电话，这似乎是一种最为安全的应对方式，但它不太像Salesforce通常处理问题的方式，这也让我们有一种不太适应的感觉。

“我们一直都是采取主动策略的人，而不是像现在这样，”公司战

略副总裁布鲁斯·弗朗西斯 (Bruce Francis) 在危机最严重的那天对我说，“躲起来似乎不是明确之举。”

我不得不承认，有时候我会觉得只要我们不回应这些问题，它们就不存在了。我错误地认为，如果我们对记者的那些询问不置评，他们就不会报道这些问题。显然，我内心的这些假想完全没有跟上这个时代的步伐。当时，博客写作刚刚兴起，博客作者才不会遵守那些杂志或报纸记者所遵循的传统规则，比如只有在得到当事人确认或评论之后才会发表文章。于是，正如你们想象的那样，关于Salesforce的博客报道疯狂涌现，随后主流媒体也开始关注此事。

我逐渐意识到，在这个阶段保持沉默是一个糟糕且错误的策略。我们不仅错在隐瞒事实，还错在没有尽快做出回应，也没有与外界及时对话。SaaS模式的本质也在一定程度上加剧了这个问题的严重性：因为我们托管了客户的所有服务，如果客户们无法通过给自己的数据中心打一通电话来了解现在发生了什么，那他们自然会非常气愤。

随着危机的加剧，我们召集了250位高管参加了一场异地会议。当然，我们服务的可靠性是最紧迫的一个问题。毕竟在那时，我们经历了迄今为止Salesforce最严重的一次停机。从系统崩溃到重新启动大型数据库历时90分钟，这对于依赖该服务的客户来说是非常漫长的。客户和媒体都在吵着要答案，不过他们很难联系到任何相关人士，因为我们所有的经理都在外地开会。

我们必须找到一种快速、坦诚的沟通方式，这样即使把我们的问题公之于众，在当时感觉像是在承认自己的挫败，我们也必须这样做。帕克和弗朗西斯鼓励我发布我们的内部监控系统，以便用它来跟踪记录服务器的运行状态，它在运行正常的时候显示绿色，出现性能问题时使用黄色进行标记，服务中断时则使用红色进行标记。这是一个十分大胆的举动，当然这也会是客户对我们重新产生信任的一次机会。我们将允许公众和竞争对手每天确切地看到我们的系统是如何运作的，这意味着每

当我们的系统减速或停止工作时，他们都会了解到，其中甚至包括一些细节的信息。怎么会有公司愿意让自己处于如此不利的境地呢？

起初我也在犹豫，因为客户确实应该看到实时的系统运行信息，以便了解正在发生的事情，但我不认为Salesforce的可靠性信息要同等地位向所有人公开，我担心媒体记者和竞争对手会利用这些信息来攻击我们。不过，我最终还是放下了所有的顾虑与恐惧，我意识到如果我们想要恢复所有客户对Salesforce的信任，那么就必须做到内部运作完全透明。建立透明制度还将鼓励组织内的良好行为，因为它会增加每位员工的责任感，如此一来，大家都需要对自己的行为负责。在这场危机之中，我们给所有人开放了内部系统，因此我们也把Salesforce的这个内部监控系统称为“信任网站”。

这个信任网站的网址是trust.salesforce.com，它会提供有关系统性能的实时信息，包括最新的计划维护信息、有关交易量和速度的历史信息、关于当前和最近的网络钓鱼及恶意软件尝试攻击的报告、关于新安全技术和最佳安全实践的信息等。我们不再隐藏Salesforce的任何问题，而是开始引导现有客户、潜在客户和媒体记者，告诉他们在哪里可以找到他们需要的信息。这让我们再次获得了主动权，不再像事情发生时那样只能被动防御。

这一举措受到了记者们的广泛欢迎，因为他们可以及时、迅速地查看Salesforce发生了什么；我们也因此受益，因为它堵住了竞争对手的嘴。最重要的是，这个信任网站给了我们一个机会来思考有关“透明度”的问题。

毫无疑问，如果我们不是一直在改进技术、提高系统运行速度及其稳定性，就不会有今天的Salesforce。2009年第一季度，我们的服务器正常运转率高达99.99%，每天运行的交易量超过2亿笔，平均响应时间低于1秒。同时，我们一直在不断改进，以期进一步提升访问速度，我认为，如果我们当时没有在危机中及时发现问题，调转战略方

向，拥抱更高的透明度，我们也就不会有如今欣欣向荣的发展。创办信任网站对于当时的我们来说也是一个艰难的决定，弗朗西斯称之为“内幕信息的透露”，不过也正因为这个决定，我们变得与众不同。自此，透明度和信任成为我们品牌和身份的重要组成部分。

对于稳定性问题的这种解决方式，其实不是我们首创的。我们是从消费领域中获得了灵感，eBay最先提出了这一想法，在它的页面上会及时通知用户停机、系统故障和维护升级等信息。尽管这种方式已经被证明是所有公司都适用的最佳实践指南，但在我们这么操作之前，企业界还没有公司这样执行。后来，当黑莓同样陷入服务中断的困境时，许多评论文章都指出，Salesforce的信任网站是成功解决这类问题的典范。通过将一场极有可能损害我们声誉的危机加以利用，我们转危为机，创造出了新的竞争优势。现在，我们在向媒体和潜在客户推销产品时，都会谈到我们的透明度建设，它已经成为我们稳固业务的基石。

如今，哪怕我们的服务器只宕机了20分钟，我们也会给那些重要客户打电话。我亲自给许多客户打过电话，诚恳地向他们道歉，并告知他们现在到底发生了什么问题。通常他们在接到我的电话后都会觉得十分惊讶。一家大型企业的首席信息官告诉我，他不敢相信作为Salesforce创始人的我会亲自给他打电话。他透露，他的数据中心已经关闭了两天，所以一个小时的停机对他们来说并不是什么大问题。所以，开放式的沟通不仅能够快速解决问题，也是建立和保持信任的唯一途径。

057 与用户对话，以客户驱动创新

我们的目标是使Salesforce提供的服务类似于人们已经熟悉的消费类网站。我希望客户能够喜欢使用Salesforce应用程序，所以我们投其

所好，在其中设计了一些他们习惯使用的功能，譬如在网页顶部设置了标签按钮。正如我曾经梦到的一样，我们有5个标签选项卡，分别是联系人、客户、业务机会、预测和报告。这些标签代表了Salesforce正在做的5类事情。这个应用程序使用起来比现有的企业软件要简单得多，即使没有附加一些花里胡哨的功能，它也能帮助客户顺利成功达成交易。

Salesforce从一开始就选择了与用户对话，通过讨论来厘清我们的销售自动化应用程序中还缺少什么。我们的销售人员经常会询问潜在客户所需的功能，并将他们的要求反馈给产品经理。如果潜在客户决定不与我们合作，我们还会进一步了解其中的原委，同时，我们会花费一些时间与大型企业，也就是那些我们最初无法服务的客户接触，了解需要增加哪些额外的功能才能让他们考虑使用我们的服务。我们由此得知了一些功能的缺失，比如跟踪多个产品的能力以及管理价格列表的方法等。如果不是通过这些坚持不懈的追问与调查，我们很可能根本想不到这些，也更不会知道用户对哪些功能的需求是最大的。

得益于我们的“软件终结”模式，除了与客户进行及时的沟通外，我们还有另一种了解客户反应的方式，即按需提供服务模式，它为我们提供了“观察”用户如何使用应用程序的机会。我们不会以“老大哥”方式来做这件事，所谓的“老大哥”方式是指通过系统肆意查看任何一家指定公司的数据或信息，相反，我们的系统仅收集匿名信息，然后通过这些信息来分析问题的所在。通过了解用户的使用行为，可以更精准地了解到在我们的服务中，哪些功能是被需要的，哪些功能是不会被使用或不被需要的。

当我们根据客户的需求改进服务时，我们也面临着服务变更太过频繁的风险，因为有些客户的需求比较特殊，可能无法适用于所有客户。因此，如果我们想要继续在大众层面具备广泛的吸引力，就必须只做一些重要的变更。

不久后，我们开始收到来自客户的一致反馈，即最初的5个选项卡不够用了。这时，我们可以通过两种基本的方式进行扩展：一种是纵向扩展，这意味着我们可以通过增加新的行业分类（如医药领域或金融领域）来使现有的选项卡细分项更深入；另一种方法是横向扩展，即通过增加新的附加选项卡（如案例管理、解决方案或文档等）来拓展选项范围。

最终，我们决定同时采取这两种拓展方式。虽然我们需要控制 Salesforce 的扩张速度，以确保我们不会把战线拉得太长，但我们也必须认识到，我们的终极目标是成为按需提供服务市场的领导者。如果我们想要达成这一目标，就必须具备同时为小型企业市场和大型企业市场服务的能力。

互联网的无限潜力赋予了我们这种能力，对选项卡改版升级的想法直接来源于我们现有客户和潜在客户的需求。我们只是发布了他们需要的功能，同时充分考虑了他们的意见，即使有些观点我们无法苟同，我们也给予其充分的尊重。这种做法在当时是我们最明智的举动之一，回顾这段历程，我们逐渐意识到，Salesforce 最大的革命性进化就来自不断满足客户的需要，哪怕是那些我们最初认为有些不切实际、无法实现的需要。

在提供了这项服务的几年之后，我接到了一位客户的电话，他是一名医疗保健主管，他抱怨 Salesforce 的标签设置得不好。“标签上的选项对我来说没什么意义，”病人护理公司的高级副总裁马蒂·霍华德（Marty Howard）说，“我和医院打交道，所以没有所谓的‘客户’；我也和病人打交道，但他们并不算我的‘联系人’。”

“那你把医院当作客户，把病人当作联系人不就好了，这很简单。”我回答道。

“不，那太让人困惑了。”霍华德说，“你为什么不能给标签重新命名呢？我认为这对其他公司和其他行业的客户也很重要。”

重命名标签吗？老实说，这种想法看起来很荒谬。标签上的名称都是类似于“联系人”这样的通用词，广泛适用于大多数的用户，我们不能只为了一位用户而改变它。

但我认为也应该考虑一下霍华德的建议，于是当我们更仔细地考虑这个问题时，偶然萌发了一个新的想法：我们不能为单个用户更改选项卡标签，但如果我们给予每位客户自己更改标签的权限，那会如何呢？如果我们将选项卡标签项留空，让客户们自己直接填写与他们工作相关的选项卡名称又会如何呢？譬如汽车服务行业可以设置“司机”和“车辆”的标签；招聘行业人员可以管理“职位”和“潜在员工”标签；非营利性组织可以使用“目标”和“捐赠者”标签。这一变化将能让我们为不同的客户提供定制化的服务，并有可能因此扩大我们的业务范围。我被这个创意深深地迷住了，于是我马上给开发人员打电话，召集大家一起讨论该如何构建并实现这一功能。

“这个功能我们虽然可以实现，但是会有些烦琐。”帕克和戴夫抱怨道。

“那就让我们一起想想如何做才是最好的。”我建议道。

“这或许会扰乱我们整个产品线的开发工作，并产生连锁反应。”戴夫警告我道。

“尽管如此，我仍然认为这会是一次重要的功能升级。”我回答道。我并不害怕改变游戏规则，相反，我对这次关键性技术的改变感到非常兴奋。会后，戴夫花了一个月的时间成功开发出了自定义标签功能，客户可以根据自己的需要和喜好来定制标签。这个新功能一经推出便立即赢得客户的一致认可，毋庸置疑，它让我们的应用程序更贴近用户的使用习惯，同时也增强了Salesforce的用户黏性。

回头来看，增加标签选项卡的决定是Salesforce进化过程中十分激动人心的一部分，而空白标签选项卡的推出则属于一种革命性的举动。

为了响应客户的需求，我们不仅允许客户重命名选项卡标签，还允许他们创建新的标签。这些自定义项目使他们能够随意添加额外的、与其服务相关的附加信息。譬如，医院可以创建自定义标签来跟踪医疗器械及其位置；招聘公司可以创建一个标签来跟踪其招聘对象的工作履历，同时还可以管理面试日程。此外，我们还添加了一个允许用户存储信息的工作流程部分，例如，如果你是一名猎头，你就可以在这里直接管理简历；如果你是一名销售经理，你可以在完成一笔100万美元的交易后，随时创建发送电子邮件的任务。

添加了这些定制功能后，用户就可以根据需求来创建属于自己的迷你应用程序了。对于客户来说，他们不需要编写任何一行代码，因为我们在后台做了特殊设计，他们只要通过使用下拉菜单并点击设置工具就可以实现私人定制。随着越来越多的客户参与使用我们的定制功能，我们也收获了越来越多的忠实用户。通过满足用户的个性化需求，我们成功地把用户从“普通使用者”转变成了“狂热粉丝”。

058 降低客户的准入门槛

通过提供应用程序编程接口（Application Programming Interface, API），Salesforce可以与其他程序进行连接，这是我们在技术上获得的重大突破。这种模式改变了我们的产品和技术，使Salesforce中的数据不再孤立，可以与防火墙内或是其他网站上的数据进行交互。例如，API允许Salesforce与谷歌地图连接，这样销售人员就可以立即访问所有客户所在位置的地图。谷歌还会和Salesforce通过API进行“交谈”，Salesforce提供所有需求信息，谷歌则生成一些小气球的标记在地图上进行标注。允许产品进行整合，是Salesforce发展过程中非常重要的一步。

在这项技术的开发初期，我们努力寻找着一种能清楚地对外解释API的方式。我们非常清楚它的重要性，但当时SaaS不是一个被普遍接受的概念，再提出API的概念就会更加让客户感到困惑了。此外，我们当时还犯了一个错误，即通过收取高额费用将其限制在有较高收入的公司间使用，这种行为限制了它后期的广泛推广，后来，我们意识到这些问题都属于限制其被大范围使用的障碍。因此，为了获得更多的支持，我们重新推行免费试用策略，因为该策略在过去已经被证明十分有效。我们同时也为客户开发了一个在线论坛，通过建立社区的方式为人们提供了一个提问与回答的互动平台。

事实证明，提供轻松无障碍的访问和额外的学习机会是一种十分正确的举措。之后不久，使用网页API服务的用户数量、用户活跃度和交易量等数据都超过了使用应用程序的。

059 超越技术，伟大的技术能够为客户带来成功

把代码提供给其他公司使用，从而让其他公司以此为基础构建与其工作互补的在线服务，这是我们做出的一个关键性的决定。这个想法的本质是要搭建一个平台，或者把它想象成一个互联网操作系统，从而让每个人都可以在网上开发应用程序。这是吸引和留住更多客户的机会，也是Salesforce快速成长的秘诀。

尽管我看好数字化模式，并对其未来的发展前景抱有乐观的信念，但是否要继续这种发展模式对我们来说也是一个艰难的决定。我们有能力开发一个互联网操作系统吗？允许其他人的代码在我们的系统上运行可能会带来巨大的兼容性风险。我们甚至不知道客户是否会信任这些代码。不出意料，对于这样一个未经验证的想法，在公司内部并没有获得太多的支持。

然而，创建平台能够帮我们解决一个很棘手的问题：客户需要更多样的应用程序，而我们却没有办法提供足够的资源来满足客户的所有需求。与此同时，我们也非常清楚：外部开发人员急需一个更好的创建应用程序的平台。创建一个新平台的过程中会遇到许多困难，当时构建 Salesforce 所需的那些繁重的工作至今仍在我的脑海中历久弥新。我们需要购买很多东西，也需要作出很多决定，包括但不限于网络设备、存储系统、数据库、开源数据库、数据中心等，而这些仅仅是启动阶段有关软件的考虑，接下来我们还要开展更多的开发工作，以确保它能够在多种语言环境和多种类型设备上工作，并经受住各种挑战。在此之后，还有一些技术问题需要解决，比如身份验证问题、适用性问题等。

既然这个过程如此烦琐，甚至会让人痛苦，因此我很奇怪为什么还要让这个行业中的每个人都经历这一过程。得益于多租户

(Multitenancy) [\(15\)](#) 模式，这一切都会成为过去，因为大家通过共享我们的资源，就可以使开发的一切变得更简单、也更便宜。

这个行业中有大量的程序开发研究人员，尤其是那些来自其他国家的开发者，按照目前的模式，他们无力承担高昂的研发费用。如果我们能够把我们的基础设施像服务一样提供，那我们就能创造一个崭新的、公平的竞争环境，让研发人员最大限度释放创新的活力。基于此，这个“云端平台”成了我最钟爱的项目。鼓舞我的动力一部分来自我对挑战以及对创新的渴望，另一部分则来自该平台将实现 Salesforce 从一个销售自动化应用到一个大型网络服务公司的转型。

我聘请了史蒂夫·费舍尔 (Steve Fisher) 加入 Salesforce，他是一位非常了不起的技术专家，高中时曾和我一起创办了“自由软件”公司。史蒂夫对建立这样一个平台非常有信心，但他并不一定会全部按照我提出的那些框架去开发，我也不想让史蒂夫受到任何与 CRM 相关事情的干扰，所以我把他的工作称为“秘密项目”，且不允许任何人打扰他。

史蒂夫曾抱怨说他很孤独，不过他全身心的投入很快就有了成效。只花了一周的时间，他就开发出了首款应用程序“志愿者力量”（volunteerforce），我们的员工至今仍在使用这个平台来管理他们的志愿者活动。没过多久，史蒂夫又在这个平台上开发出了一个新功能，用户可以通过使用下拉菜单从Salesforce切换到其他应用程序，比如电子邮件或电子表格。有些人认为这个功能只是新增了一个下拉菜单，但我却认为这是一个网页版操作系统运作的开始，它可以同时处理多个应用程序。

有了这些工具的帮助，我们就可以将Salesforce切换成可供其他人在其上开发应用的平台。尽管一些用户喜欢无须任何代码就能自行定制的功能，但还是有很多精通技术的用户开始要求平台提供更复杂化的定制。我们意识到，一些我们内部使用的工具对其他人也是很有价值的，于是我们为这些开发人员提供了本地编程语言Apex，以供他们创建新产品。有了这一工具，他们就可以自行编写代码，而且能够在我们的平台上创建和运行任何应用程序了。此外，他们还可以使用我们的其他资源，比如我们的数据中心和安全技术。

通过帕克开发的一项名为Visualforce（视觉力量）的技术，用户就可以使用各种用户界面来创建任意的应用程序，例如，他们可以构建各类表单、创建任何按钮或链接。这个功能让我们走得非常远，远超允许用户“重命名标签”的最初想法。事实上，用户这时甚至可以不使用任何标签，尽管这些标签曾经定义了我们所做的一切！我们的新技术为开发人员提供了一种在空白页面上进行研发的方法，也为他们打开了充满无限可能的新世界的大门。用户可以创建任何他们想要的页面设计风格，并获得了在任何互联网设备或操作系统平台上运行该用户界面的能力。因此，当大家在iPhone上查看该界面时，它会以一种格式显示，而在浏览器Safari或Mozilla上以及基于触摸的终端上查看时，它就会以另外一种格式显示。

我们把PaaS视作SaaS业务模型的自然延伸，并最终将Salesforce平台搬到了force.com上。一开始，正如我们所预料的那样，客户对在此基础上进行开发会感到不安。一些人打来电话问：“我的代码会不会破坏你们的应用程序？”事实上，我们已经找到了预防这种情况的方法，所以并不需要担心会出现这个问题。慢慢地，我们的客户和合作伙伴逐渐接受了PaaS模式，并通过创建超过10万个定制应用程序极大地扩展了我们的业务范围，这些应用程序涵盖了各种各样的内容，从假期请求到应收账款等应有尽有。

一些大型国际机构，如花旗集团，已经开始采用force.com来开发私人银行家和金融顾问使用的程序；摩根士丹利则用它构建了一个招聘应用程序；国际多媒体新闻巨头汤森路透也在我们的平台上安营扎寨，实施了一套完整的战略来销售基于我们平台开发的产品。全球资产规模最大的机构之一日本邮政利用我们的平台为其7万多名员工编写了客户服务和合规软件。

其他组织也逐渐发现我们这个创新平台的用途和好处。舒马赫集团是路易斯安那州拉斐特市一家市值3亿美元的医院药物管理公司，该公司90%的业务应用程序都是在我们的平台上开发的，包括招募医生、获得保险公司报销、管理合同和协助救灾等项目，force.com使该公司编写应用程序的速度比传统程序快4倍，而且还为他们节省了大量的资源。“如果我们不使用force.com平台，我们将不得不额外雇用5名全职员工来管理这个系统。”该公司首席信息官道格拉斯·梅内费 (Douglas Menefee) 在接受彭博网 (Bloomberg.com) 的采访时表示，刊登这一采访的文章指出，这些职位的薪资将会从4万到8万美元不等。可以看出，伟大的技术能够为客户带来成功，这是时代进步的不竭动力。

Salesforce发展的头10年致力于构建一个取代昂贵存架软件的杀手级应用。我们在此过程中不断提高自身的服务水平来满足客户的需求，

并扩展到自动化销售领域之外，包括市场营销、客户服务、内容管理、统计分析等。我们增加了移动端的功能，并借鉴了社交网站的理念，让我们的客户能够轻松地进行彼此间的沟通。

随着技术的发展，我们客户的需求也在不断进步。例如，希捷科技在使用了我们的服务后，用户数量增加了50%。所以，我们推出了一个“频道”组件，使我们的制造业客户能够与他们的企业分销商、系统集成商和其他合作伙伴协作共享账户信息和线索。对于一些公司来说，高达70%的业务是通过合作伙伴或渠道展开的，他们迫切需要一种方法来实现360°无死角地观察所有的销售渠道。这个额外的功能为我们赢得了一批以前未曾关注过我们的客户，比如亚美亚公司。通过向客户提供他们所需的服务，我们得以大幅发展公司的各种业务，并将公司带入了一个新的发展方向。

Salesforce发展的第二个10年重点专注于PaaS模式，它允许客户在云端运行他们所有的企业应用程序、网站和公司内网，我其实认为PaaS模式更激动人心。Salesforce使得开发人员能够创建和交付各种类型的业务应用程序，随需应变，无须使用任何软件，它的根基已经超越了CRM。云端很多新功能都是由我们的用户和外部开发人员开发的，例如，欧洲的财务管理解决方案公司CODA就使用我们的平台开发了一个与Salesforce合作的会计系统。

如果CODA以旧的方式处理这个问题，即通过构建基础设施（不仅是数据中心，而且还有整个软件系统）来进行开发，它将耗费2 000万美元左右的资金以及几年的时间。而使用我们的平台则消除了其对于服务器、负载平衡器和网络交换机的需求，以及人们对其进行调优和维护的需求。这对于CODA来说是极其奢侈的，因为它可以因此专注于自己最擅长的部分，即构建一个“杀手级”的会计应用程序。

提供解决方案类的应用商店，不要做任何可能会消费客户信任感的事情

随着新的技术模型不断涌现，公司在向前发展的过程中不得不面对选择发展道路的问题：是选择传统的PC模式还是云计算模式？我们需要尽一切努力确保自己选择了代表未来的技术方向。

我们需要让客户感受到Salesforce迈出了惊人的发展步伐，因此我们决定创建一个按需应用商店来打包和分发应用程序。我们将其命名为“AppExchange”（应用程序共享中心），它是一个独立的网站，允许开发者在这里上传他们开发的应用程序，客户则可以免费搜索、阅读评论、测试并最终购买和下载需要的新应用程序。

《商业周刊》称其为“eBay的商业软件版”，《福布斯》称其为“iTunes的商业软件版”。我们打造的这个既像eBay又像iTunes的应用商店，之所以能够取得成功，是因为它作为一个社区能够及时适应市场的动态变化。就像其他应用商店一样，我们为客户提供了一个找到他们需要的东西的机会，并且能够实现让他们和其他志同道合的人一起在此交流讨论。对于上传应用程序的开发人员来说，这简直是一个难以置信的宝贵的客户交流平台，对Salesforce来说则是又一个绝佳的发展机会。

当有公司要在AppExchange上购买应用时，我们不收取任何费用。虽然我们没有因此盈利，但随着越来越多的客户采用我们提供的附加应用程序，这些客户对我们服务的依赖黏度也越来越高。通过创建AppExchange，我们从技术提供者成长为创新技术的推动者，我们的未来发展情况很大程度上都依靠这个持续发展的应用生态系统。

在推进公司愿景的过程中，如果你没有与合作伙伴共赢、建设生态系统的大视野，即使你提供了非凡的服务，那你也只是一家很普通的公司，成长的机会很可能会变得有限。所以，一定要以开放的心态

与他人合作，进而不断地扩大你的服务能力与服务质量。

大家可以思考一下苹果公司的生态模式，看看苹果公司在打造iPod的同时做了什么。苹果公司有一套完整的公司生态系统，并让这些公司生产扬声器、耳机以及该设备配套的套盒。这些配件为iPod用户提供了更好的用户体验。

不过我也要提醒大家，当其他公司为进一步开发或提升你的产品或服务而生产一些东西时，你自然会感到高兴，甚至是备感荣幸，但千万不要一股脑地接受所有的东西。iPod生态系统之所以会如此成功，是因为苹果公司只采用那些严格按照其生产标准生产的产品。正因为苹果公司在产品质量上不做出任何妥协，所以苹果公司的用户才会一直愿意信任苹果授权的经销商。总之，在这个过程中千万不要做任何可能会破坏客户信任感的事情。

061 融入客户的讨论中

我们一直在不断努力扩大我们的客户社区，为此我们组织建立了相关的线上和线下论坛。2004年，我们为成功采用我们服务的客户推出了一个网站，让他们在这个网站上自由地分享自己的使用经验，当然客户在使用中产生的各种问题也可以在这个网站上提出来。随着时间的推移，我们又尝试使用博客、留言板以及其他新兴形式的社交媒体来完成这项反馈工作中。我们收到了成千上万的客户提供的建议，这对我们来说是一个好势头，必须把握住机会并加以利用。于是，我们运用大众资源模式允许用户对相关内容进行分享、阅读和投票，并为客户提供了对社区内发布的创意进行投票和评分的功能。

这个功能可不仅仅是一个加强版的建议箱那么简单，我们称之为“*IdeaExchange*”（创意交流中心），它就像网站的编委会一样。

IdeaExchange为我们提供了一种新的观察方式，我们可以借此保持与社区观点的高度共鸣。譬如，这里一些客户提出的创意得到了大众的认同，我们就会决定采用；有些想法在这个环节就已经被淘汰了，那么我们也不会浪费更多的时间再去考察。正如我们的创意产品经理杰米·格伦尼（Jamie Grenney）常说的那样，这个网站已经变成了“一个永不闭眼的全球焦点小组”。自其推出以来，我们已经收到了1.1万个创意、25.7万张选票和2.6万条评论，这些内容都是由客户亲自撰写提供的。（本书的英文书名也是通过这种测试决定的。）

我们的开发合作伙伴也发现IdeaExchange是一片待挖掘的宝矿。初创公司Appirio一直在考虑开发谷歌和Salesforce之间的整合功能。后来，Appirio的联合创始人纳林德·辛格在IdeaExchange上看到一篇帖子，呼吁提供一种方法，让Salesforce账户中的信息出现在谷歌的主页上。这篇文章实际上是由负责运营IdeaExchange的格伦尼撰写的，我们虽然认为这是一个很好的建议，但是却没有时间来构建这个额外的功能。Appirio做到了，而且在6周内完成了创建的工作，随后把它发布在了AppExchange上，它很快就成为AppExchange上最热门的一款应用程序。

这个应用程序之所以能一炮而红，不仅因为Appirio是我们最喜欢的合作伙伴之一，而且因为它确实为客户开发了一种非常必要且引人注目的服务。只有最佳应用程序，即那些最受客户喜欢的应用程序才能出现在热门应用榜单上。这个模式完全不同于过去50年软件业把公司和客户放在对立位置关系上的运作方式。

IdeaExchange成了我们创新的秘密武器。有一天，通过电子邮件，我向我的朋友迈克尔·戴尔提到了我们在这个系统上取得的成功。当时，迈克尔刚刚重掌戴尔公司CEO一职，他正在寻找让公司发展得更快并能够增强创新性的方法。“戴尔也应该有一个创意引擎，”我说，“这个系统就能帮助戴尔收集和捕获来自戴尔客户社区的反馈。”

不到3周，戴尔就推出了基于Salesforce Ideas平台的IdeaStorm，这让戴尔的客户和爱好者们能有机会参与到产品开发的过程中来。IdeaStorm一上线便大获成功。推出当天，就有一位用户建议戴尔销售预装Linux操作系统的电脑。在接下来的几周里，成千上万的用户支持了这一观点，而这篇文章也连续几个月被评为头号创意。3个月后，作为对这个建议的直接回应，戴尔发布了几款预装Linux操作系统的消费类笔记本电脑和台式机。戴尔利用互联网和我们的创意技术平台，获得了倾听客户心声的能力。正如杰夫·豪（Jeff Howe）在他的著作《众包：群体力量驱动商业未来》（Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business）中所阐释的那样：“戴尔的IdeaStorm理念试图捕捉大众的集体智慧……它利用客户来集思广益，推出新的创意。”结果是什么呢？创意在几个月内就转化成了可观的营业收入。

迈克尔·戴尔对这次投资取得的回报非常满意，他与星巴克的总裁霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）分享了自己的这段经历。迈克尔甚至为霍华德进行了一场演示（迈克尔是一名出色的销售工程师）。和迈克尔一样，霍华德当时也已重返他自己创立的公司，并担任CEO。星巴克已经从一个单一的商店成长为世界上最大的咖啡连锁企业，它正在寻找一种新的方式来与顾客进行定期的沟通。在我还不太清楚这些背景信息的时候，我就获得了与这位传奇企业家共进午餐的机会，并向他讲述了我们的开发工具。30天后，我们成功与星巴克签署了一项协议，星巴克很快就推出了MyStarbucksIdea.com（我的星巴克创意）网站。霍华德也很快在股东大会上透露，这是星巴克公司的5项重要举措之一，同时他还在《商业周刊》上发表评论说，利用这一工具将实现公司的转型，灌输并逐渐培养出他所倡导的“看得见的文化”。

这个在线社区让星巴克的顾客得以分享想法、参与投票和讨论，也让星巴克看到了顾客真正的需求。正如星巴克品牌和在线营销副总裁克里斯·布鲁佐（Chris Bruzzo）所说：“这是让我们的客户塑造星巴

克的未来。”星巴克在社区中收到了7万个创意，并实施了数万个足以改善其业务发展的想法，同时它还利用社区实时反馈改进情况，譬如为iPhone用户提供免费Wi-Fi，提供更浓郁的热巧克力及速溶咖啡等。在通过认真对待顾客的建议来改进业务的过程中，星巴克有一个堪称经典的回应，那就是首次推出了“防溅棒”，它可以塞进盖子上的洞里，防止咖啡在走路或开车时洒出来。

毫无疑问，对顾客的想法保持关注使星巴克更具创新性，也更加受到顾客的喜爱了。“我被征服了，星巴克好像能够读懂我的心思。那根小小的防溅棒让我感动了一个上午。”美国西南航空公司企业博客的项目经理安吉拉·瓦戈（Angela Vargo）在博客中写道。

062 发展合作社区，爱每一个人

我们很早就认识到Salesforce需要与其他公司合作，无论对方规模大小，我们都可以与其合作开发在线软件，以补充我们产品的种类。虽然这个想法并不新鲜，不过像希柏公司或SAP这样的传统软件公司却从来没有真正授权给他们的合作伙伴，他们也不会对合作伙伴进行资本投资。但我们发现许多较小的公司愿意在我们的服务上押注，它们愿意相信并尝试我们的服务，反过来我也愿意支持它们，这可以让双方都能挖掘彼此最大的潜力，并真正从合作中受益。

我们希望与这些合作公司保持密切联系，并尽可能地帮助它们消除业务方面的风险。所以为什么不提供一个专业独立的环境，让他们能够与这个行业的人都联系在一起呢？这就是Salesforce孵化器出现的最初动力。

我们在加利福尼亚州圣马特奥租了一间办公室，把小隔间租给那些想在我们的平台上创业的初创公司。我们收取的费用足够让我们做到收

支平衡，但我们并不打算借此盈利。在这里，我们不仅会提供现场编程人员帮助他们解决编程相关的问题，还会为这些初创企业引荐潜在客户，帮助他们推销服务。

很快就有许多公司被吸引过来，因为这个机会确实难得，而且对初创企业的发展很有意义。“我不愿意花时间维护基础设施，”纳林德·辛格表示，“我们要去开拓新业务，我想把100%的精力都专注在这一点上。”纳林德曾在SAP从事企业战略方面的工作，鉴于他对SAP产品的熟悉程度以及他与SAP高管的亲密关系，与SAP展开合作似乎更合理。但纳林德却并没有这么做，他说：“基于SAP的产品进行开发对我们来说代价太高了，而且我们不会得到SAP的支持与关注，因为它是一个封闭的系统。”此外，我喜欢与聪明的人共事，但如果你用的是手推车，那么即使你是马里奥·安德烈蒂（Mario Andretti）¹⁶恐怕也无法赢得比赛。”纳林德十分看好这场云计算革命，因此，我们也想尽最大努力争取与他进行合作。

通过为开发人员提供平台和社区（以及许多免费的T恤），我们已经组织起了一支由16万名左右的技术人员组成的开发团队，他们的创新速度比以往任何时期都要快。以AppExchange为例，它在最开始发布的时候推出了70个应用程序，不过到2008年时发布的应用程序已经达到800多个了。正如《连线》（Wired）杂志所指出的，这种新模式是向人们提供新的能动力。任何人都可以使用互联网来开发和销售应用程序，这将是新一代的技术范例，随后，是“软件终结”时代的到来。

063 不断从经验中学习，建立智能反应的学习过程

关于进化的理论有很多争议，但是当提到软件行业的进化时，大家唯一的共识是：软件行业需要不断从经验和使用模式中学习，进而获得

生存机会。我的朋友、软件行业先驱者亚当·博斯沃思（Adam Bosworth）将这种根本的学习过程描述为“智能进化”。

科技行业的正常发展周期一般是3年左右。不过在Salesforce，这个周期只有90天。我们每周都会进行一些小的技术升级，每隔3~4个月就会进行一次大的版本迭代。和时尚行业一样，我们会根据季节来给这些版本打上品牌，在这个过程中，科技创新是源源不断的，我们的客户也会参与其中，整个过程在循环迭代中日渐成熟。

持续的产品发布确保了我们能够收到来自市场的实时反馈，这有助于指导我们紧凑地制订下一步行动计划，毕竟，及时对小细节进行调整要比等到市场上出现大问题才进行修正要简单得多。这些小的调整与修正也在决定产品进化方面扮演着重要的角色。

智能进化，或者说是业务发展指引我们向前，也一直决定着我们下一步的行动方向，带领我们从一家简单的应用程序公司发展成一家平台公司。Salesforce不可能在一开始就直接从打造一个平台开始，我们在前期必须积累大量的终端用户，数十万使用我们应用程序的用户会让我们看清他们最需要的是什么，并且会知道如何构建适合他们的附加功能。是用户社区和社群给予了我们发布新产品和进入新市场的“许可”，因为他们向我们提出了需求，并最终愿意购买我们的产品。

如今商业规则不断更新，用户的权力比以往任何时候都大，但你不需要害怕这一点。因为，无论是推广一款产品还是发展一家公司，如果你让最终用户作为积极的参与者参与到这个过程中，那么获取成功就会变得很容易。

Salesforce的关键思考

融入客户的讨论中

在这个社交网络发达，维基百科、Twitter和YouTube等不停更新的时代，你可以确信一点，即你的客户肯定会在公开场合讨论你们的产品和技术服务。每一家公司都需要找到一种方法，让自己可以更贴近客户的讨论，并能够在这个过程中发挥举足轻重的作用。正如迈克尔在《商业周刊》上所说：“不管你喜不喜欢，这些对话都会发生。你要参与其中吗？我的观点是你务必参与进去。因为你可以从中学到很多东西，并能不断提高公司对用户建议的反应速度。通过倾听和参与谈话，你们能够成为一家更好的公司。”

现在，每家公司都必须思考以下问题：

- 如何参与到客户的对话中去？
- 我的公司能从中学到什么？
- 公司如何运用这些客户的建议进行创新？

BEHIND the CLOUD

第六幕

社会责任

如何不让你的公司
只为了商业利益而运转



我们相信，所有企业都能够
并且应该帮助这个世界
变得更美好。

我们也相信，
这样做从长远来看
会给企业带来同等丰厚的回报。

064

如何才能真正做出不同凡响的事情

我们创建Salesforce时有一个目标，那就是希望将其打造成一家与业内公司完全不同类型的公司。我们的愿景是推出一个不同的技术模型（SaaS模型）、一个不同的销售模式（基于订阅的模式）和一个不同的慈善模型（从一开始就将慈善事业融入营利性企业中）。所有这些想法都源于我们对传统做事方式的反思，不过，对慈善事业的执着与我个人的一些经历也密切相关。

在我职业生涯的早期，也就是在甲骨文工作的头几年里，我把“取得成功”定义为赚钱和获得权力。然而，在我30岁出头的时候，我突然意识到这些肤浅的成就并没有给我的人生带来真正的意义或幸福。尽管已经拥有了一系列傲人的头衔和丰富的物质财富，可我还是觉得我的人生缺少了些什么。于是，我开始郑重地思考我在这个世界上所处的位置，以及我到底要如何做才能真正做出一些不同凡响的事来。

恰好在这时，甲骨文给了我6个月的休假和去印度旅行的机会，这段时间是一个让我发生深刻变化的人生转折点，但是当时在甲骨文并没有人能理解我经历了什么，也没有人接受我的转变。拉里·埃里森甚至对我的变化表达了父亲般的担忧，他认为我做得太过火了。当时的甲骨文总裁雷·莱恩（Ray Lane）也不理解我谈论的这些想法和愿望。“我不理解。他在谈论产品设计的细节时，总会谈到自己的人生体会。”莱恩后来这样评价我。我的同事兼好友埃文·戈德堡（Evan Goldberg）则对我那些无忧无虑的日子的逝去感到惋惜。在某种程度上，我可以理解他们的这些困惑，因为似乎每个人都习惯了我平常收集玩具、开快车等轻松的生活方式。为什么我会突然拥有截然相反的兴趣？

在我结束印度之旅后不久，我就被邀请参加了美国未来领袖峰会，这就像是上天的安排。1997年，科林·鲍威尔将军和美国5位在世的前总统一起发起了“美国承诺”（America's Promise）计划，该计划鼓励美国政府为年轻人提供更多的工作机会与积极承诺。

在此之前，我从未参加过类似的峰会，即鼓励企业家利用自己的所有资产，包括股权、资本、员工和人际关系，为全世界注入一股向善的力量。这与我在学校中学到的不同，它挑战了受人尊敬的经济学家的思想，比如米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）的名言“商业的本质就是要在商言商（The business of business is business）”。因此，我立刻就被未来领袖峰会所传达的全新理念所吸引，我觉得有必要参与其中。

从会场回来后，我满怀热情地把这次峰会的情况告诉了拉里。他立刻接受了邀请，并透露他有兴趣在甲骨文建立一个基金会，其目的是为经济困难的公立学校配备联网计算机。拉里希望在未来10年内让甲骨文投资1亿美元来支持这个项目。

几个月后，我负责组织了甲骨文的第一个大型慈善活动。1997年，我们在纽约市广播城市音乐厅隆重地推出了“甲骨文承诺”（Oracle's Promise）计划，这是我们对“美国承诺”计划的传承和演变。在这次活动上，我再次有幸见到鲍威尔将军，他非常支持我们推动这个计划，并很快成了我的导师。鲍威尔将军为我在这方面发挥带头作用提供了宝贵的建议，并鼓励我给员工放假，让他们有时间去做志愿者。

能够担任这个项目的带头人令人十分兴奋，但同时这个工作也极具挑战性。我没有任何管理慈善事业的经验，而且由于非营利性组织的存在，公众常常会怀疑营利性公司在做慈善时的诚意，尤其是考虑到甲骨文此前在这方面没有任何记录，与此同时，我在甲骨文的本职工作任务也并没有减轻，我仍然要负责此前的开发和销售新产品的工作。机遇总

是与挑战并存，在这个项目期间，我有一半的时间是在红木海岸度过的，在高端的办公大楼里参加各种管理会议；另一半的时间则在四处奔走，在洛杉矶中南部破旧的学校、华盛顿特区、北爱尔兰和以色列度过。

虽然要完美融合这两个截然不同的角色并不容易，但我发现付出总有回报，我的努力并没有白费。从最直观的结果上看，我们圆满地完成了“甲骨文承诺”计划。我们在全球数百所学校安装了数千台电脑，让成千上万的年轻人的内心受到了触动，并因此改变了他们的生活。甲骨文公司也因此获得了公众的积极认可，尽管这并不是我们努力的初衷，但公司也的确因此有所受益。拉里甚至收到了奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）脱口秀节目的采访邀请。

不过这个项目在有些地方也未能充分发挥其潜力，比如，在华盛顿特区麦克法兰中学的那一次表现得尤其明显。鲍威尔将军指定了甲骨文与这所学校建立慈善援助关系，为学生们安装电脑设备。这所中学一共只有几层楼，而且都非常破旧。

安装当天，室外气温高达43摄氏度，奇热无比，而且空气湿度很大，简直令人窒息，这所学校又没有电梯，我们团队只有3个人被分派来完成这项工作。学校里没有人能来做志愿者，尽管甲骨文当地的员工也曾承诺参与到这次活动中，但他们却一次也没有露面。因为当时恰逢季度末，这意味着员工们都在忙于努力实现自己的业绩，无法脱身。大家没有足够严肃认真地看待这类志愿者活动，因为他们觉得就算不出席也不会对自己产生什么负面影响。毕竟，完全专注于本职工作难道不是员工应该优先做的事情吗？在1997年的美国，就是这种信念“统治”着企业界。

尽管有诸多客观原因存在，但是打电话给鲍威尔将军告诉他我们没有完成任务，这仍是一次我不愿意再回忆的充满耻辱的记忆。我没有听到他的回答，可能是因为当时的信号不好——当然这只是最好的一种猜

想，也很有可能是他挂断了我的电话。

在结束了这次可怕的通话大约30分钟后，一个营的美国海军陆战队士兵冲进了学校。当这些士兵说他们是来安装电脑的时候，我们的团队大吃一惊，虽然知道这支部队会帮助我们完成任务让我松了一口气，但却并没有给我带来多少安慰。甲骨文拥有5万名精通技术的员工，其中有几千员工就在几公里的距离内，最终却是海军陆战队的士兵协助我们完成了在一所中学安装电脑的任务。

这段经历迫使我仔细思考这个慈善项目的不足之处。我意识到，从理论上讲“做好事”对一家公司来说是一项相对短期的任务，但是要将“做慈善”持续不断地坚持下去，就会让其变得非常艰巨。我开始明白，要想成功，类似这样的慈善项目就必须有专属的组织架构。

于是，我开始着手考虑如何让慈善事业成为公司发展基因的一部分。我知道，如果我们能够有效利用甲骨文的全部资产，包括员工、客户、产品、资金和合作伙伴，我们就可以为这个社会做出更大的贡献。这个想法将我体内的热情成功激发了出来，并进一步点燃了我创业的想法。

065 从一开始就要整合慈善事业

Salesforce的另外3位联合创始人帕克、戴夫和弗兰克很快就接受了在创业的同时回馈社会的想法，因为我们都认同这样一种理念，即企业创造的价值不仅应该分配给它的领导层，还应该分配给它所在的社区、社会乃至全世界。我们在工作的第一天就讨论了这些想法，并将Salesforce基金会注册为公共慈善机构。这个基金会最初是由个人出资创办的，但最终的目标是要运用公司的股权和资产来维持其长期的发展与成长。

组织“甲骨文承诺”计划的经验告诉我，仅有善意和真诚的愿景是不足以建立一个强大的基金组织的。我们首先要聘请一位在非营利性组织和企业领域都有丰富工作经验的人来担任领导者。这时有朋友向我推荐了苏珊娜·迪比安卡（Suzanne DiBianca），她是一位管理顾问，曾与《财富》500强企业的领导者一起从事战略发展和组织开发工作。在企业的职业生涯开展前，苏珊娜还曾担任一家非营利性组织的董事，该组织通过与非政府组织和政府官员合作，倡导为解决全球和地方冲突提供和平的解决方案。我相信，苏珊娜的这些履历背景让她具备了平衡我们在非营利性组织和营利性组织间关系的能力。

苏珊娜于2000年正式加入Salesforce基金会，担任执行董事。在接下来的几个月里，我们研究了现有企业基金会的运作模式，并约见了许多企业基金会的董事，包括思科、惠普和李维斯等，我们希望从这些企业学习宝贵的慈善运营经验，然后挖掘出企业在担当社会责任方面的最佳做法。

066 让基金会与企业的商业模式相融合

通过洞察其他公司，我们获益良多。例如，eBay在1998年IPO之前，就向其基金会捐赠了100万美元的公司股票。eBay是运用公司股权来实现企业慈善目标的先行者之一，我们也被这种模式所吸引，随着公司的发展，我们的基金会也在共同成长。我认为Salesforce的商业发展会成为Salesforce基金会壮大的原动力，公司元老们也同意将Salesforce超过1%的原始股注入该基金会，我们都迫不及待地想看到它未来的成功运转。

承诺投入1%的股本是我们搭建“1—1—1模式”的第一步，该模式将指导整个基金会的未来走向。第二个1%的承诺是员工时间的1%，

这个想法的创意灵感来自孩之宝 (Hasbro) 公司，孩之宝是《土豆头先生》 (Mr. Potato Head) 和《特种部队》 (G.I. Joe) 等玩具的制造商。我在瑞士达沃斯举行的世界经济论坛上见到了孩之宝公司董事长艾伦·哈森菲尔德 (Alan Hassenfeld)。孩之宝于20世纪20年代由艾伦的祖父创立，该公司从成立之初就奉行慈善传统。艾伦非常慷慨地与我分享了孩之宝开展慈善事业的经验，并乐于成为我的慈善导师。“确立公司的道德规范是董事长或CEO的职责。如果领导层真正相信并践行自己所说的话，那么公司自然会上下一心。”我意识到自己十分有必要在公司进行价值观的传播与演讲，但艾伦告诉我这还远远不够：“谈论它是一回事，让你的员工愿意主动参与则是另外一回事。”

孩之宝调动员工积极性的方式之一是每月提供4个小时的带薪休假，让他们利用这段时间进行社区服务。有了这些时间的投入，孩之宝的员工多次探访重病儿童，他们还为残疾儿童建造了游乐场，并参与了“微笑行动” (Operation Smile) 等项目，这些举动直接或间接地改变了很多儿童的人生。在孩之宝工作的人清楚，他们正在做一些很有意义的事，这种想法一方面让他们对公司更有认同感；另一方面也在激励他们尽最大的努力做好本职工作。我认为员工在办公室外付出的这些时间是很有意义的，因为志愿者项目能让他们不再迷失，至少不会再像我在甲骨文工作时那样没有方向感。在1%股权分配的基础上，我们决定给员工超过1%的时间，即每年6天带薪假来做志愿者。

还有一种资源是一些公司会承诺捐赠给慈善事业的，那就是一定比例的利润。例如，李维斯公司、默克公司和班杰瑞公司等，它们承诺将一定比例的公司收入或利润拨给它们的企业基金会。在他们的带领下，我们也承诺将1%的利润捐赠给社区团体。不过当我们做出这一承诺时，我们还没有获得盈利，甚至在一段时间内尚不会盈利，但我们清楚地知道，即便无法立即看到这一承诺所带来的回报，我们也还是要把眼光放长远。最终我们选择了1%的产品方案，即用捐赠Salesforce服务的方式来代替单纯的利润捐赠。我们认为通过用产品来帮助非营利性组

织扩大规模可能比现金捐赠会产生更大规模的影响。

067

选择合适的慈善项目，并聘请专业人士管理

Salesforce是一家科技公司，以相信互联网是一种民主化工具作为公司大厦建设的基础，因此，我们基金会的目标就是为落后社区的年轻人提供最新的技术支持，这很合乎逻辑。1999年，当公司成立时，我就意识到了一种巨大的数字鸿沟，这个鸿沟横亘于那些有计算机、懂得互联网的人与那些没有计算机、不懂互联网的人之间，这种差距带来不平衡与不平等的情况非常令人担忧。我也意识到，互联网真正的力量在于它的广度能够延伸到大众的生活范围中。

1998年，美国通过了一项关于教育信息服务折扣政策的立法，旨在鼓励低收入地区的学校同步部署互联网。尽管该法案在改善学校联网方面迈出了积极的一步，但它对课外项目没有任何管辖权。我们发现，这是一个被忽视的领域，我们可以在这方面进行投资并带来改变。通过与科林·鲍威尔的持续合作以及“美国承诺”计划项目的关系，我们与非营利性组织PowerUP建立了联系。PowerUP是一家旨在对抗并消除当今社会上的数字鸿沟的非营利性组织，它从美国在线创始人史蒂夫·凯斯(Steve Case)的家族基金会那里获得了1 000万美元的种子资金，其目标是通过技术手段促进青少年的发展，并通过连接现有的社区中心，如基督教青年会和男孩女孩俱乐部等，来提高青少年在课外活动中使用的计算机设备的水平。惠普、思科等科技公司，以及Power Bar等非科技公司都看到了这种协作模式的优势，它们一致认为此举可以协作解决社区需求的问题。

与PowerUP和其他支持它的公司建立联系是提高慈善影响力的一种好方法，这次合作也使我们认识到还有许多工作要做，这时我们就需

要组织一个团队来建立一个强大的基金会，只有一位热忱专注的人是不够的。我立刻想到，我们可以向朱莉·特雷尔（Julie Trell）寻求帮助。朱莉是一名教师，也是一名技术专家，此前我在为“甲骨文承诺”在以色列的项目工作时与她结识。

回忆过去，当初我和朱莉是通过一个共同的朋友介绍认识的。当我告诉她我们在甲骨文的工作内容时，她回答说：“你们不能只是把电脑捐赠给学校，更重要的是培训那里的教师和青年工人！”那时我就意识到她是对的，当她主动提出下个月会花时间协助培训工作时，我十分感激。后来，她在亚特兰大的甲骨文有线学校（Oracle Wired Schools）为我们提供帮助，我也永远不会忘记她给我提出的建议：“如果你想要创办一个专注于教育和技术的基金会，那么你就必须聘请专业教师。你们的定位不应该只是一家提供电脑和资金的公司，你们需要的是一个熟悉与孩子和教育行业打交道的人，这会给你们的基金会带来更高的可信度，同时会产生更加深远的影响。”

朱莉的这种观点我非常认同，为了确保我们不仅仅是一家只会捐赠电脑和资金的公司，我把朱莉的简历交给了苏珊娜。“这将是你的第一个下属。”我说。

068

不要把慈善事业局限于你的公司，更应该调动整个关系网络

2000年的夏天，我们在恩巴克德罗青年会开设了首个课外技术中心。最初提议创办这个课外中心的是科林·鲍威尔，我们有幸邀请到他出席当日的发布会。在发布会上我进行了发言，这让我有机会和大家分享我们的慈善模式，并争取邀请更多人加入我们的慈善团队。与会各方都充分肯定了我们的慈善活动，并且表现出了很高的参与意愿，我对此

都有些惊讶。如果有一家顶级风险投资公司要求其投资的公司将1%的股权投入到社区基金会，那将发生什么呢？它对社会产生的积极影响会是十分惊人的。我之所以想在一个尽量大的范围内传播慈善理念，是因为我知道仅靠我们的努力，即一家初创公司的贡献只能触及慈善工作的表面。于是，我向其他互联网公司发出挑战，号召大家像我们一样，拿出一部分公司股票用于社区慈善事业。我对与会者说：“对于那些还没有准备好成立自己的基金会的公司，可以先充分利用我们的资源和基础设施，当然也欢迎你们通过捐赠股票和付出志愿时间的方式与我们的基金会开展通力合作。”

这只是努力的一个开始，后来我们又将其发展成为一项倡议，并把它称为“我们的力量”，这是我们履行慈善使命的一个重要的里程碑。通过引入供应商和合作伙伴，我们不仅扩大了慈善的影响力，也加强了与合作伙伴的互动与联系。基于以上经验，我总结了一个建议：不要把你的慈善事业局限在你的公司里，如果能够充分调动自己全部的关系网，你将会在这个领域取得更大的成功。

Salesforce的传奇要领

为什么要启动你的慈善事业

我们相信，所有企业都能够并且应该帮助这个世界变得更美好。我们也相信这样做从长远来看会给企业带来同等丰厚的回报。如果私营企业愿意参与到公益行为中，那么双方都会受益。下面是我鼓励公司启动慈善事业的一些原因。

慈善是一件值得做的事情

这对社会与企业来说都是这样。社会的进步可以促进商业的发展，同时也能提高民众的素质。良好的教育能够输出那些技术更加娴熟的优质劳动力。降低贫困水平则能刺激消费水平的持续增加。

慈善有助于树立品牌形象

有些消费者对企业是否做过慈善印象深刻，有些则对此并不在意。事实表明，那些对企业慈善事业有好感的消费者成为该企业忠实顾客的可能性是那些对慈善无感的消费者的3倍。

慈善有利于吸引并留住员工，这是一种很强的竞争优势

近2/3的员工表示，他们更喜欢在一家热衷于慈善工作的公司发展事业。他们希望这家公司能够为他们提供机会，让他们运用自己的专业技能，造福于社会上的非营利性组织。

在其他所有条件相同的情况下，对公司所做的慈善事业引以为傲的员工会对自己所在的企业有更高的忠诚度。

说实话，做慈善很有趣

做慈善是了解你的同事（包括员工和商业伙伴）的一种好方法。而且，能够看到自己的努力带来的积极影响是非常有价值感的。

069 通过倾听更多声音创建了不起的项目

Salesforce赞助的技术中心的主要目标是致力于弥合数字鸿沟，理论上这是一个非常了不起的想法。这类技术中心在社区中受到了十分广泛的欢迎，但同时该项目也充满严峻的挑战。PowerUP通过集中式的管理来运作大规模的全国性项目。但我们发现，一刀切的运作模式可能并不适用于每个技术中心，一些中心正在机械地复制现有的资源和服务。此外，尽管该计划在全国范围内安装普及计算机设备方面初见成效，但它并没有提供一套连贯的后续课程来培训服务对象如何使用或维护这些设备。我们很快发现，如果不解决的话，这将是一个大问题。

Salesforce的员工虽然能够团结一心支持这个项目，但与我们最开始预期的效果还是有一定的差距。很多来上课的学生并不是第一次使用电脑了，事实上，他们中的一些人知道的计算机知识可能比来上课的老师还要多。他们对玩游戏或学习基础知识都已经不那么感兴趣了，但他们的老师几乎没有什么其他新的东西可以传授。所以我们意识到，如果不赶紧给学生提供一些有意思的新内容，他们很快就会对此丧失兴趣，那样我们捐赠的电脑很快就会变成昂贵的摆设，而并不会发挥它实际的效用。我们需要立即做出改变，将我们的投资转化为对大众真正有价值的东西。

虽然精通计算机的学生并不是我们最初预期的目标服务群体，但我们确实也可以为他们做一些事情。在旧金山，我们并不是第一家给年轻人做技术资源普及工作的公司，但我们的不同之处在于，我们能够重新赋予他们热情，并激励他们勇敢追求梦想。从这个角度上来讲，我们可能会收获远超预期的结果。来到我们的技术中心的年轻人都疯狂地想要尝试最新的电脑设备和应用程序。这让我想起了以前在上学期间经常捣鼓电脑的自己，正是那个时候的经历激发了我对新技术的兴趣，给了我信心与灵感，也让我开始了第一次创业的尝试。

史蒂夫·赖特 (Steve Wright) 是一名技术专家，他以前在和平队 (Peace Corps) 从事志愿者工作，现在则以高中教育专家的身份在“灯塔计划” (Beacon Initiative) 项目组工作。灯塔计划管理着我们支持的8个计算机实验室，赖特加入我们的基金会后便帮助我们改进项目，以便让每个项目都能更适用大众的需求。赖特在观察了学生们的使用行为一段时间后，发现他们对浏览网页、观看视频、收听和制作说唱音乐以及制作在线网页很感兴趣，显然，他们被互动技术所吸引。于是，赖特开始教他们如何在网上制作说唱音乐，并与朱莉一起把拍摄和剪辑技巧教给学生们，让他们可以制作属于自己的视频影片。

这些年轻人对那些敏感的热门话题有很多想要表达的想法，譬如青

少年司法问题、枪支暴力问题和无家可归者相关问题等。因此，我们开始在青少年媒体上投入了更多的关注。年轻人喜欢用创造性的方式来分享他们的想法，而我们这个项目教授的技术和技能，刚好可以帮助他们。我们还着重培养了他们的面试技巧与合作技能，这些都有助于他们在学校学习和就业市场中脱颖而出。我也很赞赏这个项目会产生可视化的成果，参与者的辛勤工作产出了电影短片和网站，学生们可以骄傲地把它们拿出来展示给观众。

为了展示这些学生们的作品，我们举办了一个青年媒体节。首届媒体节就吸引了300多人到场，观众对学生们创作了如此高质量的作品感到惊讶，并被深深折服。其中一个作品是一支时长30分钟左右的纪录片，名为《24路巴士：多姿多彩的巴士》(Bus 24: The Diversity Bus)，讲述了几个10~16岁的年轻电影人乘坐旧金山市政铁路巴士的旅程体验。这些学生中有许多人以前从未离开过他们自己长大的社区，也没有体验过其他生活在暴力程度较低社区的人的生活方式。这部电影捕捉到了他们与同车人之间的交流互动，展现了我们每个人称为“家”的城市的多样性。

后来，我们开始在国际上扩展基金会的知名度。国际办事处一般都设有专门的基金会工作人员，人数通常是75名左右甚至会更多。伴随着基金会的国际化，我们的这个活动也演变成了一个国际媒体的节日。我们在旧金山和伦敦都举办了类似的活动，并邀请世界各地的年轻电影人共同展示他们的作品。我亲眼见证了这些电影是如何与观众产生共鸣的，于是我决定将其中一些电影和几位年轻的电影人带到世界经济论坛，这注定是一个不同寻常的决定。

能在瑞士达沃斯的会议上展示自己的电影，这些学生们对此无比兴奋，他们非常认真地对待这次展示，并把自己放在变革推动者的位置上。我们帮助学生们一起花了几个月的时间准备和制作了6部电影，分为健康议题、贫困议题和中东议题这3类。我们还邀请了来自世界各地

的青年电影制作人展示自己的作品，并让他们尽情分享自己的创作灵感以及他们想要实现的改变，这些年轻人包括来自英国的16岁的丹妮 (Dannie)、来自埃及的18岁的艾哈迈德 (Ahmed)，以及来自以色列的14岁的迪玛 (Dima)。

我们预计这次展出会引起关注，但是没有想到会受到如此强烈的关注，包括环境活动家、美国前副总统艾伯特·戈尔 (Albwrt A. Gore Jr.)，科技领域传奇人物迈克尔·戴尔和音乐家兼人权倡导者彼得·加布里埃尔 (Peter Gabriel) 等知名人士都来到了现场助阵，这是出乎我们预料的。有些人警告我说“你在冒很大的风险”，毕竟我们放映的都是由年轻人拍的电影，其中有一部分还涉及敏感议题，譬如讲述青少年和性传播疾病的主题电影。不过，我相信达沃斯的观众能够接受这些“新鲜事物”，那些致力于改变世界的人一定乐于倾听年轻人的心声。虽然我不认为这次行动是在冒险，不过我还是低估了这些年轻人分享他们的电影所带来的深刻影响。

丹尼制作了一部关于“自我伤害”主题的音乐短片，这个短片让人感到悲痛，但最终却令人振奋，让人依旧对生活充满希望。短片播完后，丹尼热情洋溢地讲述了她和她的朋友们为什么要拍这部电影，在拍摄过程中经历了怎样的自我挣扎，以及他们如何致力于解决校园里的自我伤害问题。西奥 (Theo) 是旧金山的一名学生，自基金会成立以来一直与基金会保持紧密的联系与合作，他贡献了一部关于旧金山无家可归者的影片，效果也同样震撼。旧金山市市长加文·纽瑟姆 (Gavin Newsom) 恰好出席了此次活动，并借此机会讲述了他的政府是如何试图解决西奥在电影中指出的问题的。艾哈迈德和迪玛来自长期敌对的两个国家，虽然两个人无法用彼此的母语交流，但他们各自讲述了两人互相结识的独特经历。

“我很喜欢他。”迪玛说。

“我把他当作我的兄弟。”艾哈迈德回答道。

随着会议接近尾声，我逐渐意识到，我们所冒的最大风险不是邀请这些年轻人来分享他们的声音，而是忽视了他们所要表述的内容。很明显，这些年轻人的智慧比我们想象的更加耀眼。学生们也意识到了自己的言论和作品所能发挥的影响力。第二天，艾哈迈德说：“昨晚发生的一切改变了我的想法。当我看到有重要的人物在看这部电影时，我就会认为自己做了一件很了不起的事情，我为此感到快乐。我从没想过会发生这一切，真的是连做梦都想不到。”

对我来说也是一样的，我没想过这次活动能够给年轻人创造出这么好的机会，并给他们的人生带来如此持久的鼓励，这些成就让我感到惊讶。西奥在旧金山拍摄的关于无家可归者的电影引起了一定的社会关注；丹尼关于自我伤害主题的电影促使英国议会增加了给学校的拨款，用于资助兼职顾问来帮助年轻人处理情感问题。这些影响力都是非常实际的，我们的使命是为人们提供工具和平台，并让他们做出最积极的改变。

070 自己培养自己的人才，打造自给自足的模式

2004年夏天，我们见证了慈善整合模式真正的财务实力。Salesforce在纽约证券交易所公开上市了，一天内，我们的IPO就为基金会筹集到了超过1 200万美元的资金。

这件事情表明，上市前的公司有能力通过早期的金融配股为基金会带来强劲的财务支持。资金的注入直接增强了基金会的自我维持能力，并为我们提供了为社区进行更大财政贡献的机会。在IPO之前，我们的基金会在早期主要依靠私人投资来提供资金，但我们依旧需要现金来扩大运营规模并带来增长，IPO恰好带来了这部分工作所需的资金，并允许我们启动一个新的助学项目，为青年发展和教育组织提供支持。与此

同时，我们还获得了充足的奖金来开展其他创新性项目。

我们打造的其中一个项目叫“商业学院”（BizAcademy），这是一个为期4天的创业学习班，专为偏远地区的高中生设计。这个项目是我们与“商业世界”（BizWorld）基金会共同开发的，该基金会由著名的风险投资家蒂姆·德雷珀（Tim Draper）创办于1993年。有一天，德雷珀的女儿问他每天的工作是什么，这时德雷珀就萌生了创办BizWorld小学项目的想法。为了向8岁的女儿清楚地解释什么叫作生意，他利用女儿对制作手镯的热情创办了一个活动，用于教授年轻人如何经营自己的业务、销售自己制作的物品。我们非常看好这个项目，于是也为高中生量身定制了一个合适的项目版本，并融入了我们的CRM技术，使之与我们的公司理念及业务更加契合。我们邀请了Salesforce团队的商业人才、风险投资家和世界各地的其他专业人士来教授学生们如何成为企业家。我们把这个项目的举办地设置为我们的办公室，学生们可以和Salesforce的员工零距离地进行互动和交流。

我们的目标是让学生们体验经营一家公司的全部细节，而其中最具激励作用的一个因素，就是他们可以获得自己通过这个项目赚到的全部利润。参与者合作管理他们业务的方方面面，从筹集资金、学习财务知识，到制造他们自己的产品如相框、钟表、盆栽植物等，最终到使用Salesforce应用程序销售他们的产品。在我们赞助这个项目的第3年，我们开始把重心从销售产品转移到销售服务上，这与我们的商业模式非常吻合。学生们通过销售他们稚嫩的咨询服务来赚钱，Salesforce各部门会提出关于环境挑战的问题，学生们对这些问题进行研究、分析并提供解决方案。

能够亲眼见到学生们经营自己企业的方法，这真的令人有点难以置信。在最近的一个项目中，还出现了让我意想不到的一幕。这个项目主要是销售装饰过的盆栽植物，尽管所有的盆栽植物看起来都是手工制作的，而且非常相似，但其中的一个团队决定以每盆25美元的价格出

售，这个价格比其他团队高出10美元左右。我们不想让他们泄气，但我们建议他们考虑降价，因为他们竞争对手的同类产品价格要低得多。不过这个团队的“总裁”塞缪尔坚持不改变价格。他说，根据这栋楼里潜在客户的人口结构和薪资范围，这个价格是他的目标客户能够承受的。我们没有再说什么，他们就去市场上销售了。这个团队随后透露，他们营销计划的重头戏是将利润的一部分捐赠给环保组织，结果他们不仅以比其他同类“公司”都高得多的价格售出了产品，而且销售速度还更快。这对我们所有人来说都是一个相当有趣、值得研究的销售案例。

我们很高兴能够赞助这个项目，也非常喜欢这些年轻人给我们办公室带来的活力。这个项目运营得很轻松、有趣，但我们的态度却很严肃、认真，我们希望学生们能以真正专业的商业水平来运作。我们的员工帮助学生们进行包装、建立社交关系，并协助他们完成学业以及大学的申请。这些学生能够完成如此高预期的成果，实在是让人刮目相看。通过这个项目，学生们尝到了涉足商业领域的甜头，也学到了一些商业与技术方面的能力，并收获了巨大的信心。

该项目还有一个可衡量的目标，那就是帮助学生赢得梦寐以求的实习机会。众所周知，对于这些青少年来说，在当地社区获得实习机会是非常困难的。我们教学生们如何通过优化简历来推荐自己、完善自己的定位、建立关系网，以及练习谈判和面试技巧等，另外，我们这个项目的参与者有超过50%的学生可以获得当地企业的实习机会。每年夏天，都会有差不多30名实习生在全球各地的Salesforce办公室实习。“商业学院”项目是我们招募高中实习生的平台，很多实习生在进入大学后还会来到这里工作。例如，我们的首批“商业学院”毕业生之一克里斯蒂娜·林（Cristina Lam）直到现在都还在基金会工作，并担任社区参与协调员；还有杰西卡·黄（Jessica Huang），她从2006年开始就一直在我们的专业服务部门工作，发挥了十分重要的作用，我们设法让她在顺利完成学业的同时可以全职在基金会工作。

目前我们已经在世界各地创办了15所学院，第一批毕业生现在都读到大学三年级左右了。包括克里斯蒂娜在内的许多项目参与者都获得了我们基金会提供的大学奖学金。当然也有一些参与者以该项目为跳板，在完成项目后获得了一份长期稳定的工作。以埃德蒙·阿桑特 (Edmond Asante) 为例，他是我们英国项目的参与者，我们是通过基金会的一个非营利性合作伙伴“里程碑训练” (Landmark Training) 认识他的，里程碑训练专门为那些离校的年轻人提供帮助。我们与里程碑训练合作打造了一个商学院项目，目的是增加年轻人在他们临近的超市和商店之外找到工作的可能性。通过该项目，阿桑特被聘用为一家伦敦咨询公司的实习生，这家公司主要业务是帮助创业者创业和发展相关业务。这次实习让阿桑特在职场上收获了信心，同时也找到了自己最擅长的领域，不久之后，他就得到了一份全职的带薪工作。

071 分享最宝贵的资源——产品与员工

前面我们提到了一种慈善方法，就是将企业1%的利润以产品捐赠的方式捐献出去，其实这个想法一开始并不是我们直接想到的，而是来自一些非营利性组织的请求。在Salesforce正式成立还不到6个月的时候，我们就接到了来自《今日商业》 (Business Today) 的一群学生的电话。《今日商业》是美国最大的由学生创办经营的杂志，这家非营利性组织最初由普林斯顿大学的3名本科生于1968年创办，其中包括《福布斯》杂志的总编史蒂夫·福布斯 (Steve Forbes)，此后每年由新一届的大四毕业生团队负责运营。该组织当时正在寻找一种便于在每次换届时可以更好地交接数据与信息的办法，而Salesforce正好可以满足他们的需求，因此他们提出请求，希望我们可以免费为他们提供订阅服务。

差不多也是在这个时候，我们的一名市场营销人员找到我，希望

Salesforce能够为一个名为“Rainforest2Reef”（从热带雨林到暗礁）的组织提供免费的订阅服务。Rainforest2Reef的使命是保护72.84万公顷（1公顷=1万平方米）的墨西哥卡拉克穆尔（Calakmul）生态圈免遭过度开发。这名员工一直在这家非营利性组织担任志愿者，他认为Salesforce的服务可以帮助该组织更好地管理自己的运营渠道，以便更有效地与其会员进行沟通。于是，我们向Rainforest2Reef捐赠了我们的服务，帮助该组织自动更新其网站记录、追踪访问人群等。使用了我们的服务后，他们的网站访问人数很快得到了提升，Rainforest2Reef的执行董事切里·苏加尔（Cheri Sugal）表示：“我们过去一个月才能达到的访问人数，现在一天就可以达到了。”

随着Salesforce应用程序日趋成熟和可定制化，我们与非营利性组织的关联也越来越紧密。我们意识到，向这些组织提供最易于使用的技术，可以极大地改善他们管理信息的方式与能力，并能带来十分可观的积极效应。比如，Rainforest2Reef就通过使用我们的服务，收入增长了5倍！

Salesforce的1%产品捐赠计划正式启动后，我们首先向那些我们已经提供过资金支持的组织提供免费订阅服务，如使用视频和在线技术揭露侵犯人权行为的非营利性组织WITNESS。同时，我们也在寻找其他对使用前沿技术开展管理活动十分感兴趣的非营利性组织。当然，也有许多组织会主动找到我们，并提出寻求免费订阅服务的诉求。到了2008年，已经有包括红十字会、斯坦福大学等在内的52个国家的5000多家非营利性组织在使用我们捐赠的应用程序，Salesforce应用为这些组织提高运营效率带来了直接的帮助。

看到这些非营利性组织通过Salesforce所取得的成就，我们很是惊喜。譬如保护儿童援助协会Carrera的少女怀孕预防项目组，他们在Salesforce的帮助下从只有纸质宣传资料的过去转向了现代的电子运营

环境，减少了项目的周转时间，提高了数据的完整性；从环境保护的角度看，这种无纸化的办公方式也拯救了无数的树木。谷歌基金会也利用我们的应用程序进行着运营管理，主要用于追踪其服务项目，并监测其捐助给世界各地的1.5亿美元赠款的工作，这些赠款主要发放给那些致力于解决全球紧迫性问题的组织。

就连世界粮食计划署都在使用我们的服务，联合国的粮食计划署是全球社会共同抗击饥饿战争的第一线机构，它利用Salesforce的应用服务改善了对捐赠关系活动的管理，并简化了筹款操作程序，从而大大加快了筹资速度，为联合国组织工作人员节省了时间，提高了办事效率。世界粮食计划署亚洲捐赠关系负责人科琳·弗莱舍 (Corinne Fleischer) 告诉我们：“捐赠关系办事人员需要把时间和精力集中在能直接为穷人筹集资金的活动上，简单来说，我们能够挖掘到的新捐助者越多，我们能救助的人也就越多。”

想成立慈善项目，一个最简单的方式就是向非营利性组织免费捐助产品、服务或者提供超高的产品使用折扣。召集一组人，创造性地思考你们的产品或服务，想办法用它们来帮助解决社会问题或者帮助非营利性组织完成使命。

072 让你的合作伙伴也参与进来

我们的合作伙伴都是研发新技术领域的专家，他们见证了我们调用各方资源回报社会的过程后，开始向我们询问他们要如何参与。2002年，按需提供服务软件咨询公司Bluewolf Group的联合创始人埃里克·布里奇 (Eric Berridge) 找到我，向我寻求建立企业慈善项目的建议。一开始，这家公司参与了我们组织的志愿者活动，比如在节日期间送火鸡，或者在收容所照顾被家庭暴力伤害的妇女等。让合作伙伴参与

到我们的慈善项目中来，一方面能够壮大慈善的力量，让我们有能力去做更多的事情；另一方面也有助于我们增进彼此的了解，这些都有助于我们作为商业伙伴更好地展开合作。

在参与我们活动的一段时间以后，Bluewolf集团最终也建立了自己的1—1—1慈善模式。并且同我们一样，Bluewolf也成立了基金会，并为之招聘了专门的负责员工，慈善已经成为他们企业文化中一个重要组成部分。“慈善文化会为公司吸引到最合适的人才，”埃里克说，“那些愿意花时间去做慈善的人都富有责任感、充满上进心，在工作上也可以做得更好，这些人正是我们企业所需要的。”

从帮助老年人写简历到辅导高中生，Bluewolf的200名员工以各种各样的方式回馈着社会。和我们一样，Bluewolf的这些慈善项目也都是由员工推动并执行的。譬如他们的员工们想要建立一个奖学金基金，以便每一年资助2名学生进入大学去学习技术。此外，Bluewolf也看到了慈善项目带来的商业效益。作为一家咨询公司，它出售的是将Salesforce的服务整合到不同类型公司的能力。Bluewolf已经把Salesforce的服务推荐给30多所纽约市的学校，主要应用我们的服务为这些学校提供追踪出勤率、考试分数和纪律处分情况等功能。Bluewolf把自己的这种既能做公益又能促进合作的能力作为一张商业名片，“我可以把这个故事讲给任何公司听，”埃里克说，“当大家知道我们成功做到了这一点，就等于知道了我们可以做好一切。”

显然，如果把像Bluewolf这样的商业伙伴算进来，利用合作和杠杆的力量，我们其实正在创造更大的慈善影响力。基于此，我们又打造了“我们的力量”（Power of Us）这个项目，这个项目邀请了我们的合作伙伴参与进来，他们可以选择提供捐助资金或捐赠打折的服务，或者为非营利性组织开发新的功能。总之，我们的目标就是让他们可以很容易地参与到慈善活动中，我们要调动的是整个生态系统的潜在力量。

结果证明，这个方法奏效了。例如，我们的一个合作伙伴研发了一

款新的应用程序，使Salesforce能够与PayPal兼容，通过利用这个应用程序，像Rainforest2Reef这样的组织就能够实现自动接收捐款，无须人工再次输入数据，这也为该组织减少了一笔雇用数据录入员的费用。我们的另一个合作伙伴Theikos（现在是Astadia公司的一部分）则为世界粮食计划署安装并运行上了该项应用系统，使他们在5周内就完成了运行与优化，并配合其在亚洲地区的业务进行了相应的定制化应用推广。再比如Salesforce的合作伙伴Swift River Consulting，他们帮助一个公益组织在Salesforce上创建了自定义客户资料这个功能，这个公益组织主要是为低收入求职者提供免费的面试资料和面试服装，通过使用Salesforce的服务，他们可以更智能地监测客户数量，同时有效地管理志愿者。

我这份工作的一大优势就是可以向不同的听众宣传慈善理念。几年前，我在斯坦福大学的学术报告厅里宣讲我们的项目时，拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）这两位年轻企业家正坐在第一排。他们告诉我：“我们正在创建一家叫谷歌的公司，一家永远向善的公司。”（当时我还没听说过谷歌。）“我们想要取得成功。”他们确实做到了。谷歌的前执行董事拉里·布利连特（Larry Brilliant）博士表示：“谷歌很幸运能够复制、模仿和‘窃取’Salesforce开创的1%股权捐赠和1%利润捐赠的慈善模式，这种模式十分美妙。”

让谷歌愿意复刻这种模式，可能是我们对全球慈善事业做出的最大贡献。现在谷歌正在为解决世界上一些最紧迫的问题发挥着重要的作用。我们同样为激励到其他公司而感到自豪，不少公司建立起了类似的慈善模式。而以上这些都证明了一点，那就是倡导让合作伙伴参与进来的“我们的力量”项目孕育着无限的价值与潜能。

点燃员工对基金会的热情，让每位员工都愿意开放拥抱

在基金会成立之初，严格来说是从它还是一个想法的萌芽之时起，我们就决定要让公司的员工积极地参与进来，只有这样，基金会才能取得真正的成功。我们要创立的基金会应该是一个能让大家表达热情、创造激情的地方，也要成为一个每位员工都愿意开放拥抱的组织。后来的种种事例表明，我们的确建立起了一个这样的基金会。例如，几年前当我在全公司范围内召开年度会议时，我们的首席支持分析师休·阿玛拉（Sue Amar）站起来主动询问道：“我们在环境问题上可以做些什么？”

这是一个很好的问题，而且对于这个问题其实我心里是有答案的。但我没有直接回复她，因为关于我们正在考虑的一些回收项目和倡议尚不成熟，不过我决定鼓励她提出自己的想法。“我不确定，”我说，“不过你有6天的带薪假期来寻找这个问题的答案，我会全力支持你的。”同时我还建议阿玛拉和我们基金会的执行董事苏珊娜谈一谈。

会议结束后不久，阿玛拉就向我提交了一份Salesforce支持减少碳排放的项目计划。在我们围绕这个议题展开讨论期间，纪录片《难以忽视的真相》（An Inconvenient Truth）刚好上映了。这部令人大开眼界的电影拍摄的是关于美国前副总统戈尔为阻止全球变暖而进行的斗争的故事，所以很多同事都非常支持开展这项计划。

尽管我们对这项工作充满热情，但我们都不是环境保护领域的专家，因此，我们开始寻找这一领域的优秀领军者，并与许多全球知名组织合作。在这些合作伙伴的帮助下，我们找到了一种方法，即投资可再生能源项目，来抵消公司办公室、数据中心和旅游活动产生的温室气体排放带来的影响。我们的这些投资为若干具体项目的建设提供了充足的资金，例如，在美国南达科他州一个部落经营的风力发电厂、一个家庭

奶牛场的甲烷能源项目，以及马达加斯加的马基拉森林的国际碳封存项目等。

这是我们为履行环境保护责任而迈出的第一步，此外，我们在本地也进行了一些额外的投资，这些投资同样重要。譬如，我们在住所的附近开发了支持回收与再利用的项目，并努力评估办公设备的环保程度，寻找能够减少纸张浪费的方法。我们还开始筹划通勤补贴，设立了诸如“骑车上班奖”之类的激励措施，鼓励大家节能减碳。在这项计划中，员工每骑行大约2公里，我们就会以公司名义向当地一家非营利性组织捐赠1美元。

与此同时，我们还成立了“地球理事会”（Earth Council），这是一个完全由志愿者运营的组织，负责研究公司基层可以做出的改变，以帮助应对气候危机。地球理事会成立第一年的负责人就是阿玛拉，根据她过往对环境保护的热情和积极性，由她担任负责人也就不足为奇了。后来，随着志愿者队伍的不断壮大，我们给阿玛拉分配了一个新的角色，任命她为Salesforce的第一任可持续发展部门的经理，她的主要任务就是帮助公司构建环境使命及宣言声明，并将支持可持续发展业务的商业政策整合起来。

这并不是我们的员工对公司新政主动参与和体现其具有主人翁精神的唯一案例。2005年8月下旬，美国历史上最致命的飓风之一卡特里娜飓风摧毁了墨西哥湾中北部的大部分地区。考虑到我们是一家总部位于旧金山的科技公司，我们对救灾工作能给予的最大贡献就是提供资金支持。事实上，我们共筹集了100多万美元的捐款，但这并不是全部。

在新奥尔良决堤后的24小时内，我们共有70名员工召开了临时会议，讨论如何将卡特里娜幸存者的名单及需要分享的重要救灾信息整合起来。他们建立了一个名为“寻人计划”的可搜索数据库，购买了katrinalist.net的网址域名，并创建了一个可连接到该数据库的网页。Salesforce的员工在9月2日（星期五）开始构思这个项目，到9月7日

（星期三），最初的数据条目已经完成了9万多个。他们与其他基金会合作建立并部署了这项技术，最终数10名技术专家和互联网上的志愿者共同协助实现了这一目标。这个名单最终词条增长到超过65万个，同时支持了数百万次搜索。

Salesforce的3 000多名员工还向所在的社区捐赠了超过15万个小时的社会服务。在我们的全球雇员中，有85%的员工积极参与到志愿者活动中，而美国劳工统计局（BLS）的数据显示，美国全国志愿者占总人口的平均比例为26%。

我认为这些积极投身慈善事业的人是世界上最好的员工，他们被激励着去进行创造和改变，他们也对自己所做的工作充满信心，并乐于献身于比自己的工作更伟大的事业。这些人是每家公司都应该竞相聘用和挽留的对象，因为他们总是能走得更远，是他们优秀的工作成就了一家非凡的公司。

Salesforce的传奇要领

7个原则助你建立一个员工热爱的基金会

（1）尽早开始

Salesforce的所有新员工都会在入职培训期间了解到关于基金会的相关信息，并会被鼓励参与到志愿活动中来。

（2）了解员工的兴趣爱好

我们会仔细询问员工他们关注的事是什么以及最想做的事情是什么，这会让员工产生一种主人翁的意识。

（3）构建一个能吸引员工主动参与的组织架构

我们建立了员工主导的基金会委员会，这个委员会是一个独立的顾问团体，Salesforce的员工可以向委员会咨询公司的3个政

策，即产品、时间和股权的1%，也可以询问关于“地球理事会”项目的相关信息。

(4) 适度曝光，让基金会成为公司的一部分

在Salesforce，基金会的员工与公司的员工会在一起办公。公司举行的大多数会议上也都有关于社区服务项目的宣导。

(5) 认可员工的努力

每一年，我们都会表彰各个地区的杰出人士代表，表彰他们超越本职工作以外为志愿活动而付出的努力。每位年度义工获奖者将获赠500美元的奖金，并以得奖者的名义，捐赠给他们选中的机构。我们还会向志愿者们发送感谢信，并在收到非营利性组织关于志愿者所做贡献的反馈后，将相关信息抄送给他们的直属领导。

(6) 无论顺境还是逆境，都要坚持培育基金会

对于公司来说，在黑暗时期坚持继续投资基金其实是很困难的，但这是必须要做的一件事。有一次，当我们被迫裁员时，我们举办了一次志愿者活动。同时关于我们是否应该取消这次活动展开了内部讨论。“不能取消，人们比以往任何时候都更需要这样的活动，”我说，“这能让外界与我们保持联系。”取消活动反而会向外界传递出错误的信息。即便在困难时期，我们也不会背弃社区。

(7) 让基金会不断进化与蜕变

不管做什么事情都要充满活力！

074

创造奇迹，让基金会模仿公司业务的模式运作

Salesforce的应用程序和平台已经影响了许多非营利性组织的运作

方式。在全球范围内对Salesforce服务需求的增多为我们带来了新的商业倡议，也为基金会的发展带来了新的机遇。我们开创的1%产品捐赠模式规定，Salesforce会为非营利性组织提供10份免费订阅，额外要求的订阅会以8折的价格提供。很多非营利性组织都在使用我们的服务，如斯坦福大学，但他们并不知道还可以享受折扣这回事。

为了提高人们对这个项目的认识，我们在公司内部成立了一个小组，专门关注那些对我们服务订阅需求量超过10个的高等教育机构及大型非政府组织。对这些机构来说，他们在付费时可以享受低折扣（报价单价格的80%~90%），对我们来说，尽管给他们提供的折扣很多，但用户的绝对数量也会相应地大幅增加，因此还是能够为我们创造可观的收入。平均而言，我们每年获得来自高等教育机构和大型非政府组织的营业收入能够达到200万美元左右。

这时，我们又做出了一个重大的决定：将关注高等教育机构和大型非政府组织的团队（以及由该项目产生的收益）从公司转移到基金会。这一改变为基金会的可持续发展和扩张提供了绝佳的机会。

大多数基金会其实并不是像我们这样运作的，他们一般都是按年度使用已获得的、一定比例（通常为5%）的捐款，而不是主动去创建能产生收入的项目。尽管这也是维持捐基金会运转的一种合理方式，但它限制了基金会能够负担得起的项目类型，也限制了基金会规模的进一步成长。

从历史上看，通过采取能产生收益的商业模式，这种创新型的非营利性组织都实现了真正的可持续发展。自1917年以来，女童子军（Girl Scouts）组织每年都会举办一次饼干售卖活动，他们会调用组织的核心资源，即一支由有进取心的年轻人组成的队伍去销售饼干。该组织还通过与雀巢这样的大公司合作进一步拓宽了影响力与商业收益。另一个例子是美国国家地理协会，这个组织成立于120多年前，旨在引导人们正确地认识世界地理。他们会对会员收取会费，同时也会推出杂

志免费赠予会员以吸引更多的人入会。后来，国家地理协会开始采用有线网络、电影和DVD影碟等各种不同的形式来增加收入，这些努力使它成为世界上最大的非营利性科学教育机构，并拥有价值数十亿美元的业务体量。通过模糊非营利性组织和营利性组织之间的界限，我们的基金会将增强其自我续航的能力，并对人类社会产生更加深远的影响。

另外，我们的基金会也一直在和公司共同成长。Salesforce取得的最令人兴奋的成就之一是用户量达到了100万，这是Salesforce乃至整个SaaS行业的一个里程碑。为了庆祝这个成绩，我们向10个非营利性组织总共捐赠了100万美元。

自成立以来，我们已经向有资质的非营利性组织累计捐赠了1 400万美元的善款，在对外捐赠的同时我们也获益良多，创办基金会使Salesforce成为一家更好的公司。基金会能够让我们更好地与其他公司展开更多合作，同时它的存在也让我们的员工更有成就感，办事更有效率，对公司更加忠诚。正因为它的存在，Salesforce的所有人都变得更加快乐，就连我们的客户也因为我们的慈善工作而对我们赞赏有加，这是我事先没有料到的。客户们非常支持我们的慈善事业，他们会因此早早地来到会议现场，帮助我们布置场地、粉刷教室等，甚至在下雨天也不躲避。当然，我们并不是为了获得上述这些好处才建立基金会的，我们是为了做对社会有意义的事情、解决更大的问题，但是不可否认的是，我们确实在这个过程中收到了非常积极的回馈。

回顾过去，我认为我们最大的贡献就是创造了一批变革的推动者。我为我们的员工感到骄傲，从旧金山的问题学生到非洲的年轻女孩，他们拓展了很多年轻人的生命宽度，在这个过程中他们也丰富了自己生命的价值。我也很高兴地看到越来越多的合作伙伴逐渐加入我们，看到员工们运用在Salesforce中所学的技术独当一面，我们非常欣慰，因为这是属于我们的创造奇迹的一种方式。

Salesforce的关键思考

1-1-1模式

从一开始，Salesforce基金会就采用了一种独特的综合慈善模型，即一种旨在保证基金会与公司共同成长的模式。我们的1—1—1模式把组织的部分物质财富和知识财富分给了那些最需要它们的人。

- 1%的股权：用1%的原始股向有需要的人提供赠款和资金援助，特别是用于支持青年和科技项目。
- 1%的时间：Salesforce的员工每年有6天带薪假期，他们可以利用这段时间寻找有意义的活动并担任其志愿者，同时推广关爱文化。
- 1%的产品：将Salesforce1%的订单作为不盈利的产品捐赠给非营利性组织，帮助他们提高运营效率，让他们能够将更多的资源集中在自己的核心项目上。

1-1-1模式在行动

我们的1—1—1模式在启动后效果显著，一个极好的案例就是在旧金山发起的名为“关爱无家可归的人”项目，它把各种各样的社会服务提供者，包括房屋专家、医生、职业教练、牙医、车辆管理局工作人员等聚集在一起。该计划已经成为帮助那些无家可归的人最成功的项目之一，并已经在全美国得到了推广。利用Salesforce的人员、技术和金钱打造的“一揽子计划”能够产生怎样的能量呢？我们可以看看下面的例子。

- 1%的股权：我们为“关爱无家可归的人”提供了活动经费，以便为需要帮助的人购买洗漱用品、运动衫和睡袋等日常必需品。
- 1%的时间：我们带领100多名员工每月都参与到该项目中，从推广和招募（包括找到无家可归的人并把他们带到社区中心），到带这些无家可归的人去看医生，等等，他们做了非常多的事情。这些员工还会把他们的家人和朋友号召过来一起帮忙，这也是我们倡导的理念。

· 1%的产品：我们的员工在force. com平台上构建了一个相关的应用程序，用于输录无家可归者的客户数据，并定制对其的帮助策略，以满足“关爱无家可归的人”项目组的需求。

BEHIND the CLOUD

第七幕

与客户共同成长

如何才能将你的商业模式
推广到全新市场

具备自我复制的能力，
才是一家公司
在全球范围内增长的关键。

075

立即行动，构建全球化的产品

很少有公司在创立之初就着眼于全球化。人们普遍认为，若想在国际上取得成功，一家初创企业必须首先在国内建立坚如磐石的商业基础。

虽然我不想仓促行事，但我也不愿花太长时间等待Salesforce缓慢地走出硅谷。我认为，在全球范围内，人们对CRM的需求是普遍的，所以我们在任何地方都可以取得成功。跨国公司会迫切需要我们的服务，一些在地理位置上分布得比较分散的组织也需要我们的服务，因为它们需要作为一个有凝聚力的整体来协同工作。因此，我对海外扩张的看法是：应该立刻行动起来！

在公司成立之初，我们就考虑过公司所提供的服务的全球化潜力，我们为此构建了Salesforce的应用程序，让用户只需点击一个按钮就可以进行语言和汇率的转换。这个即时翻译功能在我们最早发布的版本中就有了。值得一提的是，尽管这在当时是非常新潮的功能，但我们从未对此收取过任何额外费用。这个创意源于我在甲骨文任职时与首席技术专家及川喜之（Yoshi Oikawa）的共同经历。这件事证明，全球化能力对于我们来说不是一个附加功能，而是我们服务中非常核心的一部分。

但是，仅仅将公司的网站页面翻译成某一个国家的语言，并不意味着你的公司就已经在这个市场上占有一席之地。本土化需要渗透到整个组织系统中，包括网站上的点击、使用说明书的撰写以及接听电话的客服。此外，在习惯用语和口语翻译方面，千万不要忘记向当地的专家寻求帮助。有报道称，肯德基当年进入一个国家时的广告语是“好吃到想要吮手指”（fingerlickin' good），结果被根据字面意思误译成“想

要吃掉你的手指”，因此闹出了笑话。由此可见，我们一定要和当地的专家、客户通力合作，确保所有的翻译都是最精准的。

076 向当地管理者注入企业的文化基因

我们的全球化尝试始于2000年2月，当时负责甲骨文爱尔兰业务的高管弗格斯·格罗斯特（Fergus Gloster）、戴维·登普西（David Dempsey）和约翰·阿普尔比（John Appleby）在《商业周刊》上读到了一篇关于Salesforce的文章。随后，他们给我发了一封电子邮件并问我：“你们在欧洲有什么拓展计划吗？”

我之所以认识这三位高管是因为之前在北爱尔兰首府贝尔法斯特，我与他们合作过一个慈善项目。事实上，收到这封邮件时，我已经在把一部分精力放在建立公司的国际影响力上了，而现在一个让我充分信任的团队又刚好出现在我面前，这对我来说有莫大的帮助。经过几个月关于建立欧洲市场的讨论，我雇用了这个团队，并把他们带到了旧金山与大家见面，让他们来认识并体验真正的Salesforce。

欧洲团队来访期间，刚好赶上我们在林康中心的办公室不够用，但是新的办公室还没有准备就绪的过渡期，所以，那时候我们的销售团队就在一间地下室里开起了门店。显然那并不是理想之地，因为那里有一股难闻的气味，老鼠也很多。旧金山的房地产资源就是如此稀缺，所以我们别无选择。

当天，来自爱尔兰的高管们身着西装来到了我们的办公室，而办公室里的人则穿着夏威夷衬衫和短裤，戴着棒球帽，因此，当时的两种画面形成了巨大的反差。格罗斯特似乎被我们随意的着装和办公室的门垫惊呆了，因为门垫上画着海豚，并且写着“NO SOFTWARE”的字样。同样让他意想不到的是，我当时竟然正在训练一只名叫Koa的金毛

犬，我还为此在办公室里安装了一个消防栓，在他们来访期间，Koa第一次成功地做到了⁽¹⁷⁾，我对此感到非常兴奋，还特地临时中断了会议。“噢，我的天哪，大家是怎么了？这太‘加州风’了。”格罗斯特抱怨道。

不过，我认为格罗斯特很快就会从这种画面的反差感中恢复过来。我们在Salesforce做的事本来就是与众不同的，这种真实的情境展现可以说是对我们团队风格和业务运作方式的一种非常好的诠释。在这次访问之后，我迫不及待地想知道他们会把什么新的想法带回欧洲。

077 明智地选择你的总部和地区

虽然都柏林的办公室没有狗和海豚，但我们在欧洲建立分部的方式与在美国创立公司时并无太大差异。正如我们在美国所做的那样，我们将企业的销售团队（也就是电话销售）集中安排在一个城市，这样可以更好地进行人员培训。当时，都柏林是我们设立总部的最佳地点。一方面是因为，这里的官方语言是英语，有助于我们快速进入欧洲市场；另一方面是因为，这里的企业税率只有12.5%，所以非常具有吸引力。当然，我们并不是第一家发现都柏林具备如此吸引力的美国公司，很多大家所熟知的跨国企业如甲骨文、微软、PayPal和eBay也都是出于这些原因扎根爱尔兰的。

我们租了一间小办公室，开始从甲骨文、戴尔等大公司挖来经验丰富的人才，组建起一支能力很强的电话销售团队。我们承诺，一旦公司的销售获得收益并占据一定的市场份额，我们就会组建一个现场销售团队，就像我们在美国所做的那样。我们在这里的团队有一个亮点，那就是团队成员可以讲多国语言。因此，当一位德国客户打来电话时，他会觉得自己是在和来自法兰克福的人通话；当一位法国顾客打来电话时，

他就会觉得是在跟来自巴黎的人通话。我们之所以能做到这一点，是因为我们有一个中央来电处理系统，通过这个系统的分配，我们能够确保每个客户的电话都能够由会讲同样语言的员工来接听。我们也会从电子邮件和在线表格上捕捉线索，然后以提问者的母语来回复他们的询问。

这套系统很奏效，但与当时欧洲市场上盛行的企业软件销售模式完全不同，因为当时人们认为，CRM公司永远无法在法国、西班牙或瑞典等国通过电话销售的模式来开展业务。在传统的商业模式中，企业是通过在不同国家寻找合作伙伴，然后通过这些合作伙伴的关系网络来赢得客户和市场的。

传统的商业模式有其优点，比如，合作伙伴可以调动当地的资源，而且所谓的合作关系还可以帮助企业免受现金储备和汇率波动的影响。但这种模式对我们无效，因为付给合作伙伴费用会拉高产品的价格，这与我们的商业理念背道而驰。此外，说实话我们当时也是别无选择，在欧洲业务起步时，我们找不到一个合适的能够专注于提供按需提供服务、SaaS模式或云计算解决方案的合作伙伴。

事实上，在欧洲我们面临的最大挑战不是依靠电话销售这种新型商业模式所带来的不确定性，而是按需提供服务对客户来说仍是一种新鲜事物这一事实。所以，对我们来说当务之急是让市场了解这种商业模式，从而为我们的整个行业创造全新的机会。毕竟，这个我们18个月前在美国讨论过的概念才刚刚进入英国市场，而进入法国市场，又是在两三年之后的事了。

不过值得欣慰的是，最终，欧洲市场对我们的业务模式表示高度认可。我们在欧洲推广业务时使用的策略与在美国制定的策略相同：提供免费的产品试用、与媒体人士建立良好的关系，以及激发用户的热情。

不断取得阶段性的胜利

我们最初在欧洲的业务主要来自新型科技公司，这与我们在美国开展业务的方式相似。在我们看来，每一笔交易都很重要。都柏林办公室收到的第一张支票面值是35美元，为了留作纪念，我们的欧洲团队把这张支票装裱了起来，为此大家还一起出去庆祝了一番。随后，我们的欧洲“先遣部队”又逐渐赢得了英国、德国和法国的客户。

在经营了大约一年之后，我们从业务刚起步时使用的370多平方米的办公室搬到了宝尔势格庄园（Powerscourt House），这是位于都柏林郊区的一处很特别的地产。这座具有格鲁吉亚建筑风格的庄园其历史可以追溯至18世纪，虽然我很喜欢它，但我也有点怀疑这座古老的石头城堡是否与Salesforce的形象及未来使命相契合，更糟糕的是，入口处的大门让我联想到了巨蟒剧团（Monty Python）的一部电影。

尽管不太完美，但我们搬到那里作为新办公据点也是有充分理由的。在当时，成立一家互联网公司是一件很严肃的事情，我们需要让社会和公众感受到我们的信誉与地位，而这个新的办公场所恰恰能帮助实现这一点，因为这座庄园很有声望，我们搬到这个富丽堂皇的地方吸引了许多人的注意。从某种程度上说，Salesforce再一次找到了一种扩大自己影响力的方法。

在宝尔势格庄园期间，公司获得了持续成长。2006年，我们又搬到了另一个精心挑选的办公地点——一座紧挨着微软的办公大楼。

079 适度扩大公司规模，与客户并肩成长

在获得阶段性成功后，我们开始与大客户并肩成长，并在全球范围内招聘人才，帮助我们在欧洲建立大客户销售团队。通过精心规划，我

们逐步增加了一些外地办事处，扩大了销售团队的规模。行业内有言论称我们到处设立分支机构，但我们的态度没有被这些舆论所影响。事实上，当时我们的收入并不多，所以对我们来说最明智的做法是降低在办公场所上的开支，把钱直接用到市场营销和雇用专业销售人员上。

虽然我们的欧洲总部设在都柏林，但我们最初的客户、媒体关系和分析师大多在伦敦，所以我开始考虑是否需要在伦敦设立分部的事情。由于伦敦市中心的房产价格非常昂贵，最后我们就在离伦敦市区大约48公里的坎伯利（Camberley）设立了一个小型办事处。这个办事处让我们有了一个新的团队建设的大本营，但实际上它的地理位置不是很方便，跟我们的品牌形象也不是非常契合。所以，自从来了欧洲以后，我就一直住在伦敦的文华东方酒店（Mandarin Oriental）里，把这里当作接待来访客户的一个体面的场所。从早上8点到午夜12点，都会有股东进出我的酒店套房。而我们之所以能够做到这一点，根本原因是我们的产品是基于互联网运行的软件。如果是在传统的商业模式下，公司需要使用大型计算机或者服务器来为客户运行复杂的软件并进行演示，这就迫使他们必须购买或租用位于伦敦市中心的昂贵房产来作为办公室。

即使后来我们在伦敦之外有了新的办公室，我们还是保留了在酒店会见客户的传统，选择一流的商务酒店作为会面场所有助于我们塑造一个成功企业的形象。直到今天，我们在拓展新的市场时依然会沿用这种模式。不过，在伦敦这个故事的结局是，终于有一天我有点想念“家”的感觉了，毕竟酒店的床并不舒服，于是我搬离了文华东方酒店，那时候刚好我们也已经有能力在伦敦市中心而非郊外置办一间像样的办公室了。

随着我们在欧洲各地赢得越来越多的客户，我们也开始雇用更多的员工，并陆续在德国、西班牙、意大利和其他一些国家都开设了小型办事处。

080

培养自我复制能力，让你的企业实现连续性增长

我们改变了策略，为欧洲地区的业务配备了新的领导层。但总体来说，我们继续以与美国总部相同的商业模式在运营并管理EMEA⁽¹⁸⁾地区的业务，实行小企业销售和大客户销售分开的模式。这并不是其他地区与总部的唯一相似之处。事实上，我们已经确定了一个循序渐进的业务增长规划，并已经在美国尝试过，而且取得了良好的收益，因此这也成了我们进入每一个新市场都会坚持的基本准则。这份成长规划包括进入一个国家、建立分部阵地、赢得客户、获得当地行业的推荐，然后开始招聘。接下来，我们再开始寻找合作伙伴，建立附属关系，提高现场销售额。这个有机系统像一台机器一样运转工作，不同的齿轮咬合在一起形成合力。值得欣慰的是，这个过程本身还是一个迭代的过程，几乎在所有市场上都行得通，正如我们的一位同事道格·法伯（Doug Farber）所言：具备自我复制能力是一家公司在全球范围内实现增长的关键。法伯后来帮助我们开拓了澳大利亚和亚洲市场。

081

秉持一个共同愿景，秉持全球“一个公司”的态度

当提及IT相关的需求时，我们能够感受到互联网正在使这个世界变得越来越同质化，而且我们所提供的这种服务并不会受到国界的限制。因此，我们的商业逻辑哲学是尽可能保持商业模式的完整性，如果有必要，再进行微调。Salesforce的EMEA负责人史蒂夫·加尼特（Steve Garnett）喜欢说我们的口号是在欧洲推广Salesforce.com，而不是建立一个名为“Salesforce.com欧洲”的全新网站。我们发现，虽然我们的公司遍布在世界各地，地理位置很分散，但共同的愿景成为我们保

持联系的纽带。

Salesforce在美国的品牌价值是：追求成功、充满斗志和以客户为中心。我们的国际公关和营销策略也遵循同样的价值观。此外，我们提倡的独特的“1—1—1”慈善模式在全球范围内也是一脉相承的，因此，我们的基金会在每个海外办事处都有设点。坚持这种价值观并保持一致性，使我们的信息和愿景能够扩展到新市场，甚至能够在一定程度上改变企业软件公司的运作方式。

诚然，并非我们品牌的所有东西都能立即得到市场的一致认可，譬如，我们的欧洲员工就不大愿意参加瑜伽课程，也不太喜欢参加全球战略会议，另外，让欧洲员工穿上夏威夷衬衫也很困难。我在Tommy Bahama⁽¹⁹⁾为员工买了统一的服装，以便他们在美国访问期间参加星期五的阿罗哈节（Aloha Friday），他们当时还对我承诺说会在爱尔兰延续这一传统。结果，他们并没有照做，费格斯后来告诉我说，在都柏林穿着这些衬衫相当奇怪。

也许我们真的无法将Salesforce的所有传统都在位于欧洲的分公司中普及。这是一个很好的教训，正是这个教训帮助我们在日本成功建立了分公司。

082 错误的合作伙伴会像寄生虫一样耗尽你的资产

在Salesforce首次扩张到欧洲时，我们也在考虑进军日本的事情。之前我在甲骨文工作期间，就很喜欢到日本出差，因此我一直把打开日本市场作为Salesforce国际化的首选国家之列。日本拥有全球第二大的IT市场，而且我确信日本企业也可以从我们的服务中受益。

Salesforce在美国首次发布新产品的时候，我们就发布了该产品的日语试用版，可见我们很早就做出了进入日本市场的准备。我们还花时

间和精力接待来自亚洲的访客，并与他们分享我们关于“软件终结”的愿景，不要小看这些招待会，它们是了解日本市场和日本企业需求的绝佳途径。

虽然我们一直在关注日本市场，但其实直到一家日本大型公司找到我们，希望能够在日本转售我们的服务，我们才突然有了在这个国家建立分公司的直接动力。虽然提出请求的是日本一家非常有名的公司，但我想这并不一定是Salesforce进入日本市场的最佳方式。

于是，我给甲骨文日本分公司的CEO、我的导师之一佐野力打了电话，向他寻求指导意见。佐野带领甲骨文分公司在日本取得了成功，并首创合伙人参与模式，这一模式后来被甲骨文在全球范围内推广。听到我描述的情况后，佐野立即对Salesforce要与一家日本老牌公司建立紧密联盟表示担忧。他提醒我说：“如果你一开始就过度依赖一家大公司，这可能会限制你以后的选择。”他还告诉我，甲骨文的成功是基于它所具备的与每家公司都能合作的能力。

事实上，一旦一家公司在美国获得了一定的影响力，就很有可能会有海外公司表示有兴趣在其本国内与这家公司开展业务合作，这不足为奇。所以我的建议是：永远要对机会持开放态度，但不要轻易在第一份海外合约上签字。主动采取行动胜过被动回应，此外，要尽量避免独家合作关系，虽然这种合作关系可能会帮助你们迅速进入海外市场，但同时也可能严重阻碍你们的增长潜力，因为，如果你的合作伙伴没有以与你相匹配的速度成长，你自身的成长就会受到限制。错误的合作伙伴可能会像寄生虫一样耗尽你的资产。

083

独自上路走得更快，与人同行走得更远

尽管目前摆在桌面上的这份合作协议不是最适合Salesforce的，但

我们清楚，Salesforce要想成功在日本市场拓展业务版图，还是需要与当地的合作伙伴建立联系。一家美国公司需要当地专家的领导才能从容处理在日本遇到的文化、交流和商业实践等方面的问题。佐野建议我与日本IT初创企业孵化器SunBridge Corporation（太阳桥公司）联系，考虑将该公司视为合资伙伴。SunBridge的CEO是艾伦·迈纳（Allen Miner）。

与SunBridge合作的机会对我来说非常有吸引力，因为我之前就认识艾伦，欣赏并且信任他的为人。我和艾伦的第一次见面是在1986年5月，当时我们一起参加甲骨文的新员工培训，他就坐在我旁边。艾伦刚开始工作不久，就被派往日本发展业务。日本分公司接受了艾伦带去的产品，甲骨文也成功地进行了IPO。艾伦和我一起合作过好几个项目，包括甲骨文的第一款支持日语的产品。后来，我们俩几乎同时期离开甲骨文，各自去施展自己的商业抱负。如今，我们的道路又交汇到了一起，这是怎样幸运的巧合啊！

在海外拓展业务时，一定要充分利用当地资源，尤其是当地的专家资源，寻找合作伙伴，然后建立一个你方可以占多数股份的合资企业，让合作伙伴根据你方的意愿来吸引和招募人才，并引入其他合作伙伴及供应商。我们期待合作伙伴能够帮助我们更顺利地在海外起步和运营，尽可能地避免许多公司及其客户走过的弯路。

SunBridge之前主要专注于与日本本土初创企业合作，但与我见面后，艾伦对有机会在日本建立Salesforce的分公司感到兴奋。我们构建了一份独特的合资协议，使日本与美国的Salesforce成为两个各自独立的实体。大多数美国公司会把在日本的分支机构定位为美国总部的子公司，但我们认为，要想取得成功，必须在日本市场大举投资，于是我们的合资公司就这样成立了，总部位于美国的Salesforce是该公司的大股东，SunBridge也进行了投资。我们的计划是朝着推动公司上市的方向发展，这样我们就可以成为一家能够让员工和股东都参与管理的国际化

公司。

作为一家IT公司孵化器，SunBridge从我们开始搭建公司架构的阶段就参与进来了，并开始帮我们开拓业务、招募合适的人才，其中包括Salesforce日本公司的首任总裁北村彰（Akira Kitamura）。北村拥有超过25年的技术行业工作经验，在我们第一次见面时，他对我说，Salesforce打造的全新的按需提供服务模式让他感到震惊，这对于日本人来说是完全陌生的事物。他对云计算会成为日本商业应用未来的模式感到兴奋，我喜欢他的这种充满激情的态度，在国际市场上，正确的心态决定成败。

凭借在科技行业多年来建立的人脉资源，北村帮助Salesforce获得了一些客户的关注，事实上，有些客户只是为了帮北村的忙而购买了我们的服务，甚至在购买后从未尝试使用过。不过幸运的是，大多数客户还是特别渴望体验这种新模式的。一直以来，Salesforce的目标用户不是那些实际购买我们产品的人，而是产品真正的终端用户，这些用户对我们提供的优质客户管理服务非常满意。

084

不断调整你的全球化策略，更好、更快地进入市场

在日本开拓业务一段时间后，我们发现甲骨文的模式是仅仅利用合作伙伴关系来销售服务，这对Salesforce来说不够有效。赢得合作伙伴是一个漫长的过程，我们需要一个更好、更快地进入市场的方式。因此，我们决定在日本建立一个直销团队，像最初在美国和欧洲那样展开积极的主动营销。虽然这一策略在高度分散的日本市场并不常见，但结果证明这个策略奏效了。不过我们也做了一些调整来适应日本市场的需要。

我们聘请了宇陀荣次（Eiji Uda）来帮助我们管理Salesforce在日

本的销售业务，他是一位直销天才，有着20年的相关工作经验，曾供职于IBM，也曾担任日本最大的IT分销商软银商务公司的CEO。宇陀到任后不久，我们受到的媒体关注度就开始直线上涨，从一个月只有一到两家媒体的媒体报道变为每个月都有持续的报道。宇陀有一点做得非常好，那就是无论何时，他都会把Salesforce作为一家全球性公司对外推广，而且他会在接受采访时顺便提到其他正在成长的公司，比如谷歌、亚马逊和eBay。将我们的公司与合适的竞争对手相提并论，这个策略适用于我们在日本的业务发展。

Salesforce过往的发展经验表明，巧妙地运用客户推荐能够发挥强大的营销效果，但我们了解到，这一策略要想在日本取得成功也要做些调整。在日本市场，重要的不是你推荐了什么，而是谁在推荐，也就是说产生最显著影响的决定因素是消息的来源，所以想要在日本实现最好的推荐效果，我们必须邀请最有影响力的角色，即大型全球公司客户和政府机构。

尽管我们明白抓住这类客户的必要性，但赢得大客户可并非易事。在日本，那些龙头企业以及政府机构往往过于保守，对于一家采用新商业模式的外国公司来说，获得这些大客户的信赖绝对是一项挑战。宇陀给目标客户做了非常具体的定义与标注，并提供了专门的资源来与他们对接，他还调动了自己与一些大型公司经理的私人关系，如佳能、日立等。

我们邀请了这些公司的经理来参加Salesforce的活动，这和我们之前在美国、欧洲举办的活动很像。佳能公司的一位销售经理把邀请函转交到了佳能公司总裁兼CEO村瀬治男（Haruo Murase）手中，并向他解释了我们的商业模式。村瀬在日本是非常有威望的销售领导者，他当时并没有立即被我们的服务内容所吸引，而且他的团队恰巧正在使用甲骨文的软件来开发新系统，他把我们视作企图进军日本市场的互联网企业之一。幸运的是，他最终还是决定参加我们的活动，这让我有机会

和他见了一面。

见面后，我们谈论的大部分内容都是围绕着相机和佳能展开的，因为我是个狂热的摄影爱好者，而且在我看来佳能是世界上最具有创新力的公司之一。回到美国后，我给村濑发了一封电子邮件，向他咨询一款佳能EOS数码相机，这款相机刚刚上市，在美国很难买到。收到邮件后村濑第一时间安排人给我送来了这款相机，我因此成为这款相机的第一批使用者（我现在还在使用它，它太好用了）。我和村濑一直保持着联系，每当我去日本出差的时候，我都会去拜访他，和他分享Salesforce的业务进展。宇陀也会花时间和村濑小聚，向他说明Salesforce服务的优势，以及我们的产品与服务如何能够灵活地满足他的多种业务需求。

最初，作为试验，佳能在同一个业务单元里分别测试了我们的和竞争对手的服务，通过对比，他们发现了Salesforce的优势，显然，我们的扩张战略开始在日本奏效了。不久，就有数千名佳能员工订阅了我们的服务。村濑表示，Salesforce的服务对这些用户产生了重大影响。“他们的态度改变了，”他说，“你们的应用程序让他们的工作与生活变得更轻松。”

我们的团队也与日本政府进行了接洽，因为我们知道如果能赢得政府机构这样的客户就等于拿下了日本市场的桥头堡。一家企业的改革转折点往往会造成另一家企业进入市场的最佳时机，我们当时正好赶上日本邮政进行私有化变革，日本邮政是日本的邮政系统和储蓄银行，按资产计算，日本邮政是当时全球最大的金融机构。日本邮政时任首席信息官吉本和彦（Kazuhiko Yoshimoto）曾在瑞穗信息研究公司（Mizuho Information Research）工作过，他在瑞穗任职时是我们的客户，他使用过我们的服务且反馈很好，于是，我们利用这层关系与日本邮政建立了联系。随后，我们参与了日本邮政组织的招标工作，经过他们详尽而审慎的研究，Salesforce成功中标，并获得了一笔规模达5 000份订阅的订单，这笔生意后来增长到7万用户订阅量。这

对Salesforce日本分公司来说是一个重大的突破，不仅因为此次合同的规模令人印象深刻，而且因为政府机构选择Salesforce充分验证了云计算服务作为传统模型的替代方案的有效性，这也让我们相信，日本政府对有创意的外国公司是秉持公平与开放态度的。

正如宇陀所料，赢得日本邮政这样的大客户立即为Salesforce吸引了大量的媒体关注。《日本经济新闻》（Nikkei）的头版报道了我们的事迹，《日本经济新闻》在日本的地位相当于《华尔街日报》在美国。随后，围绕这个话题，陆续出现了200多篇关于Salesforce的新闻报道。我们的服务在客户中也取得了良好的反响，仅在3个月内，我们提供的服务就在全日本2.4万家邮局得到了部署。Salesforce在日本邮政系统的胜利也促成了我们接下来与银行、保险公司的顺利签单，这就是所谓的“多米诺骨牌效应”。许多大型金融机构，以及遍布日本的许多中小型企业，都在Salesforce.com上订阅了我们的标准化服务。虽然我们在美国和欧洲的业务是从争取小公司客户开始起步的，但是在只有大公司才是最有力推荐人的日本，这种推广的模式只有反过来才能取得成功。

085 派遣员工开拓新市场

在海外寻找人才可能会很困难，尤其是找到与你们公司文化相适应的人才，因此，从公司的总部临时派遣最优秀的人员来帮助你们开拓新市场，会带来不可思议的好处。这些外派员工肩负着招聘核心团队、开拓区域市场的任务，并要找到一位合适的最终能够接替他们的当地执行人员。最初，我天真地认为这样一个过程大概需要18个月，但事实证明，它可能需要接近36个月的时间。

我委派卡尔·沙克特出任日本地区的首席运营官，卡尔此前一直负

责Salesforce北美西部地区的销售业务。对卡尔来说，我的这一安排显得有点突然，毕竟他从未在加州以外的地方生活过，尽管他能说一口流利的西班牙语，但他一句日语也不会讲。不过，这是我深思熟虑后做出的决定，我相信他是最合适的人选。

在任何行业，做任何事，保持活力都是最重要的。向优秀的高管提出新的挑战是激发他们活力的方式之一，卡尔有能力为这样的机会做好准备。而且，Salesforce在日本的业务确实需要一位像卡尔这样的业务主管，因为他对我们的业务模式非常了解，并且能够保障海外市场与总部的良好沟通。我还认为，在高层安排两位领导者会给管理带来许多好处，它可以有效地引入不同的观点，提高沟通效率，激发创新思维。

最初我是通过电子邮件把这个决定告诉卡尔的，我记得那封邮件是在一个周日的晚上发送的。虽然有些人可能不大赞同以邮件的方式沟通重要的工作，但我却觉得电子邮件是表达观点、促成决策的有效方式，因为在这种情况下，卡尔有时间去思考，而且不会感到尴尬或者突兀，我也能准备好在第二天与他面谈。

“你觉得日本怎么样？”当卡尔走进我的办公室时，我问道。

“我从来没去过那儿。”卡尔回答说。

“你该去看看，下了飞机你就知道日本如何了。”

事实是，当卡尔下飞机的时候，他没有立刻找到关于日本怎么样的答案，不过他表示一下子注意到日本的地面上都非常干净，干净到可以把它当成餐桌的程度。在参观了Salesforce日本公司的办公室、体验了当地高效的公共交通、感受了东京的活力之后，卡尔找到了答案，他和他的家人决定冒一次险，放弃他们在加利福尼亚州的生活，搬到日本去。

在高层设置两位领导这种策略被证明是有效的：宇陀荣次有能力完全专注于日本市场，这体现的是Salesforce业务的“国际性”；而卡尔，一个熟悉Salesforce企业文化的人，则专注于日本公司与总部

的“一致性”，这种方式使得我们在全球各地的办事机构能够与总部相适应。

卡尔后来离开日本到欧洲去工作了，国际业务的最终目标是要让本土的领导者主管本地业务。然而，在公司进行国际扩张的早期阶段，聘请两名有着不同经验的领导者担任要职，是为公司打下良好基础的有效途径。

Salesforce的传奇要领

将最合适的人才安排到恰当的海外前线岗位上

许多跨国公司常常假定总部的决策总是正确的，然而，情况并非总是如此。作为一家全球性公司的CEO，我有责任把最合适优秀人才安排到恰当的海外前线岗位上去，然后选择相信他们到任后做出的决策。

海外公司管理者应该是精通当地市场的专家。他们了解该地区的历史、文化、法律、客户购买行为及风俗习惯，他们最懂得如何为这个国家和地区的客户服务。

总公司领导者则主要负责国际办事处与总部之间的协调工作。在开拓海外市场时，这样的管理组合非常必要。

086 将失败的局面转变成幸运的机会

Salesforce一直把日本视作一个独特的市场，而非在亚洲拓展业务的一个跳板。事实上，我们进军亚洲其他国家和地区的工作并不是在亚洲做的，而是在澳大利亚完成的。许多美国公司都会把澳大利亚作为打开亚洲市场的根据地，因为这里的人口结构与美国相似，市场也主要由

早期移民组成。另外，澳大利亚有着与亚洲相近的时区和靠近亚洲的地理位置，因而成为最适合与亚洲各个国家和地区谈生意的国度。

Salesforce的旧金山总部高管道格·法伯向我提交了一份商业计划书，概述了我们应该如何正式进军澳大利亚和亚洲的计划。当时，Salesforce已经积累了一些来自澳大利亚的客户，包括澳大利亚最大的电信公司及一些其他的知名公司。随着我们在澳大利亚客户数量的增长，以及对该国市场的了解越来越深入，我意识到是时候全面进军这个国家的市场了！

我们全面进军澳大利亚市场是有一定优势的：首先，美国和澳大利亚的文化有着一些相似之处；然后，我们在澳大利亚已经具备一定的客户基础。尽管如此，我们仍然做好了面对各种困难的准备，毕竟在一个新的海外区域拓展市场并非易事。只是，我们从来没有预料到在澳大利亚会遇到如此棘手的问题，一个几乎让我们在这里成立公司的计划落空的严峻挑战。

我们委派法伯为Salesforce在澳大利亚开疆辟土的第一人，而就在法伯登上飞机的前一天，我们收到了一封来自澳大利亚一家名为Salesforce公司的法律信函，称我们侵犯了他们的注册商标，并提出我们进入澳大利亚后会引起品牌的混淆，对用户造成潜在的损害。这封信以近乎恐吓的口吻要求我们停止以Salesforce的名称在澳大利亚运营。这真是一个大问题，在澳大利亚，关于商标侵权的事件是出了名的难题，而且会给公司带来巨额损失。

此外，这家澳大利亚Salesforce公司本身也是一个令人生畏的对手。自1994年以来，该公司就一直在运营外包呼叫中心业务，并通过与惠普、宝马等大型客户合作，为自己赢得了声誉。我们做了最坏的打算，即不得不以另一个名字进入市场，于是，我们注册了“sforce”的商标。但是，我们真的不想使用除Salesforce以外的名称，因为Salesforce在美国和欧洲已经获得了极高的品牌认知度，如果要在澳大

利亚和亚洲重塑品牌，我们此前努力所实现的巨大价值都派不上用场了。

我们两家公司的法律部门花了很多精力来解决这场商标纠纷，但一直未果，而澳大利亚这家Salesforce公司的创始人兼CEO凯文·帕诺扎（Kevin Panozzi）已经被律师们搞得精疲力竭，所以他决定直接和我谈判。没过多久，我就接到了这位澳大利亚Salesforce掌门人的电话。

法伯对我和帕诺扎进行直接沟通表示担心，他担心这种正面交锋可能会导致双方关系的破裂，但我认为这不会发生。大家平常看电影时可能经常会看到谈判双方剑拔弩张，但现实中并非如此，激烈的对话并不是解决商业纠纷的最佳方式。值得一提的是，要去谈判的那天早上我还练了瑜伽，我就是要保持内心的平静。

事实上，帕诺扎也清楚地知道“人善被人欺”已经是一种过时的商业哲学。帕诺扎是一位伟大的、敢于打破传统的CEO，他也不想让我们双方的对峙局势升级。帕诺扎成功地建立了一家立志区别于传统企业的公司，这家公司逐步发展，被认为是澳大利亚最适合工作的公司之一，与传统行业的高失业率相比，光是这一点就足以令人印象深刻。此外，他的公司还以崇尚言论自由、重视员工认同感以及提倡环境保护的企业文化而闻名，而且还有一个团建的节目叫“沙滩日”，与我们公司的阿罗哈节有着异曲同工之妙。我对他们了解越多，就越意识到我们两家公司在很多方面是志同道合的，我们这两家公司的碰面似乎是命中注定的。

果然，我和帕诺扎很快就达成了一致，我们都表示想尽快解决这个问题，并尽可能地控制法律相关的成本。“我们该如何合作呢？”我问。

作为乐天派的企业家，我与帕诺扎都相信这其中对双方来说都一定还有意想不到的机会存在。我们探讨了几种通力合作的方式，也相信澳

澳大利亚有足够的发展空间能够同时容纳这两家公司。没有人喜欢冗长的谈判，所以我们同意共同起草一份文件，阐明我们的合作伙伴关系。我告诉帕诺扎，我想在文件中加入“光与爱”的思想，作为一个经常提到“和谐与平衡”的人，他立刻就明白了我的用意。

这次的商标品牌协商案可谓一波三折，但这个故事最精彩的部分在于，我们之间的联系并没有随着文件的签署而终止。和我们一样，澳大利亚的Salesforce公司也很重视通过慈善事业来回馈社会，于是，我和帕诺扎把两家公司本来准备花在法律诉讼上的钱捐了出来，用以在老挝资助建立一个年轻人发展中心。后来Salesforce被另一家叫Salmat的公司收购了，他们又成了我们的一个重要客户。

通过这件事情，我更加确信：只要有正确的人生观，我们就有可能把失败的局面转变成幸运的机会。

Salesforce的传奇要领

那些律师不会告诉你的事

这份我们精心起草的、饱含“光与爱”的合同就只有一页纸，并使用尽可能少的法律术语来使这份合同没有漏洞，且便于执行。这种合同的优点在于它的简洁性，即使是不具有法律知识的人也应该能够理解这份合同。此外，这份合同还有一个关键，那就是它既能够起到约束合约双方的作用，又能给予双方足够的自由发挥的空间。

合同确定后，就尽快去执行！时间会消耗人的热情，迟迟不执行会让你们容易受到潜在风险的影响。

需要提醒大家的是，这种饱含“光与爱”哲学的合同并不适用于所有场合，因为在很多情况下，我们需要的是详细且谨慎的合同文本。然而，我们发现，在拓展海外市场时，如果我们不想成为那

种别人眼中的“爱打官司的美国人”，使用轻快、充满爱意的文件还是很有意义的，能够帮助我们与国际合作伙伴及供应商建立更牢固可靠的关系。海外公司（尤其是亚洲公司）常常会被美国企业动辄诉诸法律的那一套搞得不知所措，这时，如果他们发现有的美国公司其实会采取更温和的做法去解决问题，他们自然会对你另眼相看。

在开拓一个新市场时，你要记住，你正在准备进入一个新的国家，因此你必须学会包容、懂得适时调整，只有这样才能给人留下好印象。遇到问题时，你们采取的措施所体现的精神和哲学至关重要。举个简单的例子，当你进入别人家时，你会询问是否应该脱掉鞋子吗？因此，一定要学会保持机敏、得当处世，这样你才会得到更好的接待。

087 调整你的全局观念

澳大利亚人欣赏那种打破常规的精神，因此那里的客户很喜欢我们大胆的销售方式。Salesforce一直以来的免费试用创意以及我们之前完善过的销售策略，在澳大利亚都非常成功，因此没过多久，我们就拿下了澳大利亚市场。

是时候向亚洲扩张了！毋庸置疑，亚洲地区展现了令所有企业都会兴奋的吸引力，因为这里拥有世界上一半以上的人口，且有着巨大的经济增长潜力。同时，这个地区也充满挑战，这里有着多样化的市场、独特的政治制度以及和欧美不同的文化阻隔。正如我们进入亚洲市场之前，其他公司告诉我们的那样，亚洲市场可是很难攻克的。

我们了解到进入亚洲市场绝非一蹴而就的事，需要花费大量时间，且要最大限度降低风险，因此我们把澳大利亚设立为Salesforce亚太地

区的引擎。一方面，澳大利亚和美国在货币汇率走势、购买周期上都非常类似；另一方面，在澳大利亚运营产品和销售服务都很容易引起关注，进而获得成功。

其实很多美国公司都会使用上述“澳大利亚—亚洲”战略来开拓亚太市场，但我们发现这一模式还是存在一定缺陷的。比如，虽然我们有专门负责亚太市场的办公人员，但事实上我们收到的大部分订单都来自澳大利亚本土，很少有来自亚洲其他国家的订单。此外，我们意识到，在澳大利亚推动交易达成的举措与我们在美国和欧洲应用的举措相同，但却不能在亚洲其他国家和地区起到同样的促进作用。我们习惯于将商业策略按地区划分，而非按不同的国家，但亚洲的问题是这些国家虽然属于同一地区，但是每个国家都有自己独特的经商方式。与欧洲大陆相比，亚洲各国之间在地理位置和意识形态上的差距都更大，这时一成不变的全局策略就玩不转了。

从最简单的层面来看，悉尼的确和我们的目标市场相隔太远，因而并不适合作为指挥中心。从悉尼飞往曼谷需要9个小时，飞往北京需要12个小时，飞往德里需要15个小时……所以，可以说我们已经比以往任何时候都更接近我们的目的地，但无论是在地理上还是在文化上，这个距离还是太远。

我们急需在亚太中心地区设立办事处，这时我们瞄准了新加坡。新加坡是一个以英语为母语的国度，科技发达，人才储备多元化，而且作为国际商业中心，这里为企业提供了许多积极的经济激励政策。想进军其他亚洲市场，新加坡成为我们的首选之地。从历史上看，很多科技公司都把自己的亚太业务总部设置在新加坡，这一传统进一步丰富了新加坡的高科技人才储备。此外，新加坡的教育水平很高，重视双语甚至三种语言的技能培养，这意味着在新加坡招聘到的候选人往往能够精通三种或以上的语言，这使得他们在应对各个国家业务时都能发挥重要作用。

通常情况下，大型公司会在海外的分公司尝试一些新鲜事物，如果成功了，就会在更大范围内进行推广。我们最初在欧洲和澳大利亚赢得了很多跨国公司客户，后来我们将这些资源扩展到了更多的国家和地区。

我们开拓亚洲市场也是从拿下企业级客户开始的，这和我们在美国和欧洲的做法是一样的。不管其他公司是怎么做的，反正我们的做法就是先争取到一些规模较小的公司客户，这时不需要在每个国家都派驻人员，也能取得胜利。我委派了阿伦·卡兹（Aaron Katz）前往新加坡，阿伦此前就具备海外市场的工作经验，后来加入我们，多年来，他一直负责公司的销售业务，他也是Salesforce的第一批用户之一。这一次，阿伦从加利福尼亚州搬到新加坡，也将Salesforce的销售诀窍带到了新加坡。在刚开始的6个月，阿伦从微软、甲骨文和Siebel等大公司陆续招募了许多优秀的销售人员，这些人具有在印度、中国、韩国的工作经验。我们依靠这些当地的专家来协助我们解决很多事情，包括我们的产品在各个国家的定价、市场定位和营销策略等。我们则把Salesforce的工作方式和业务模式告诉他们，最终让他们可以把Salesforce的产品及服务带回他们最熟悉的市场。

业内其他公司的运营方式遵从的是业界的传统做法：在每个国家都招聘大量员工，但在销售的过程中，这些新聘员工反而被忽视了。我们则是把每一位新聘销售人员都带到新加坡统一培训，在新加坡，他们能够更好地吸收我们的文化，且由Salesforce的高管直接管理。

最初，说服这些销售人员移居新加坡不容易，毕竟他们在当地销售领域都已经取得了一定的成绩。美国人换工作的频率比世界其他地方的人要高得多，而在亚洲，人们认为，一个人要离开一家成熟的软件公司、稳定的职位，去押注一个闻所未闻的行业中的一家不知名的公司，这可是有着巨大的风险的事。而在此基础上，还要离开自己的家乡，举家搬迁则是更大的冒险。虽然后来事实证明，正是这样无畏的冒险才促

成了我们日后的成功。那些被我们说服的候选人在信仰上跨出了巨大的一步，他们都是被云计算模式所吸引的进步思想家。要搬到一个新的地方工作、生活，他们首先得投入情感。在一切都还不明朗的时候，最重要的是自我对成功的渴望与信念，事实上，也正是他们发自内心地争取成功的决心感染了客户，这也是我们在亚太地区最终取得成功的根本原因。

新加坡的企业销售团队使用了我们在其他地区使用过的高速销售模式：细分市场、向高管销售产品、瞄准高科技公司和金融服务公司。不过在此基础上，我们还改变了一些集中化处理方式，以更好地适应亚太市场。

值得一提的是，我们没有将整个企业的销售团队长期设在新加坡，而是建立了企业销售的卫星矩阵，以便于随时进入特定的市场。我们已经认识到亚太地区文化的多样性，所以必须满足不同国家的独特需求。在新加坡工作了大约18个月后，我们发现这些移居过来的销售人才已经可以带着他们所学到的知识和技能返回到他们的祖国。我们的扩张周期还在继续，他们是承载着使命的开拓者，他们也将进一步确保我们在新市场获得成功。

088 因地制宜，在新市场玩老花样

虽然一些我们在北美和欧洲行之有效的销售策略在其他地区需要微调才能适应当地的情况，但总体来讲，许多关于营销的基本要素在世界各地都是通用的。例如，在建立实体店之前，我们都会首先唤醒这个市场对我们产品的意识，培养用户的需求。此外，我们还会在市场上播下企业销售的种子，让针对企业客户的销售更容易启动，同时缩短销售周期。事实证明，推动企业销售也是进军一个新市场的重要契机：中国和

印度市场的活力基本上是由中小型企业引发的。

在进入新市场的过程中，我们积累了一些心得体会：第一，启用一些我们在其他地方使用过的营销策略是可行的；第二，尽职调查非常重要，可以确保我们的努力能够在一个新的市场中发挥作用。不过这些心得都是在我们经历过惨痛教训后总结出来的。几年前，我应邀到新加坡信息通信发展局主办的一个行业活动上发表主题演讲，戴尔公司创始人迈克尔·戴尔和思科公司总裁约翰·钱伯斯（John Chambers）都曾担任过这个系列活动的主题演讲者，因此我感到非常荣幸。而且这也是将Salesforce的应用程序介绍给新加坡开发者的绝好机会，我能够与至少600名听众分享“软件免费”的未来愿景。

为了增加我们的受关注度，我们决定像以前那样做一些特别的事情来讲述属于我们的品牌故事。带着这个目标，我们重新启用了此前在美国用过的“模拟抗议”营销方法。我们雇用了50多人，让他们穿上印有“No Software”字样的T恤扮演抗议者，他们手持夹板广告牌，板子上写有“We Demand: On-Demand”（我们需要：按需提供服务）和“Freedom”（自由）的标语。“抗议者”们和我们当地的员工团队在活动中心外热情地示威，成功激起了人们的好奇心和兴奋感。

在美国，这种抗议活动已经被证明是一种能够煽动人心又奏效的市场营销手段，但是在受到法律严格管制的新加坡，人们对抗议活动的看法却有所不同。在新加坡，有组织的抗议、发布公开演讲和游行示威可是相当罕见的，除非得到政府的批准并在某个指定地区举行抗议活动，否则抗议和示威都是被禁止的。所以，接下来悲催的一幕发生了：就在我将要上台的5分钟前，警察来了，并警告我们立即关掉整个活动中心，我们策划好的活动就这样狼狈地被迫终止了，我当时都不知道我是否还能上台去演讲。过了一会儿，警察驱散了“抗议者”，还好没有人被逮捕，我也得以继续发表我的主题演讲。

我可不想再重新经历这种事情了，因此，我们必须充分理解不同国

家与地区之间的文化差异，以及这些细微的差别将如何影响我们的策略。这次经历给了我们深刻的教训，不过好在尽管有些失态，这次营销也还算成功，因为我们以一种没有人会忘记的方式向广大观众传达了我们的信息。我们已经明确表示：Salesforce是本地区最具颠覆性的科技公司，且这一信息在许多报纸的头条和其中刊登的照片中得到证实和重申。事实上，这是一种非常有效的营销方式，新加坡的其他公司甚至也开始学着发起了模拟抗议活动，他们同样引起了当地政府机构的愤怒，但也赢得了公众的广泛关注。

当然，要忠于你的愿景，但不要将愿景与实际情况相混淆。

在全球范围内统一协调公司的营销价值观是明智的，比如全力推广“软件终结”的愿景，但是在实现这些宏大愿景的时候并不一定要匹配相同的行动和实践，你必须了解每个市场的文化属性与敏感性。再次以模拟抗议活动为例，尽管这次模拟抗议在新加坡最终奏效了，但在同处亚洲的韩国它则会彻底失败，因为韩国人崇尚的品格是礼貌与谦逊。

089 承诺，全球扩张的成功秘诀

或许，在进入新市场尤其是亚洲市场的过程中，我们犯的最大错误就是低估了长期承诺的重要性。起初，我们认为可以把我们的业务空降到一个新的市场，做法是举办为期一周的大型活动，如新闻发布会和派对，然后进行后续的跟踪报道。这种做法需要投入大量的时间和金钱，更糟糕的是，它往往被看作是像马戏杂耍一样的走过场的行为。我们的确能够在活动结束后立即看到销售激增，但随后市场的关注度就会消退。市场反馈给我们的信号是：客户需要的不是一时的活动，而是长期的承诺。在亚洲，许多业务都得面对面推进才行，那些想要和Salesforce开展业务合作的人都希望能经常见到我们，这出乎我们最初

的预料。

道格·法伯是我们最早的外派人员之一，他后来担任亚太地区业务副总裁，他将这种市场进入方式描述为“海鸥式进入”，即趁机而入，把市场搞得一团糟，然后飞走，当人们联想到互联网的崩溃及其在亚洲造成的灾难性影响时，这种担忧尤其强烈。很多市值数十亿美元的硅谷公司在全球大举扩张，争相在亚洲招聘人才，但往往只维持了几个月就倒闭了。这种经历让人们对互联网公司及外国投资者产生了反感，这是可以理解的。

因此，我们必须通过一些实际行动来表明Salesforce是有信心对这一地区市场给予长期承诺的。我们使用了很多方法，例如，在新加坡建立了Salesforce的第一个国际数据中心，以更好地服务我们不断增长的亚洲客户群体。我们还建立了一个网络运营中心来监控数据中心以保障其正常运行，这些都需要额外的设施和人员，所以我们在该地区投入了大量的资金。此外，我们还在当地建立了基金会，让员工也尽自己所能做出持久的贡献，譬如基金会帮助新加坡特殊奥林匹克运动会建立了一个篮球中心。

在每一段关系里，在每一个市场中承诺都很重要。一家公司必须想尽各种办法，成为当地值得信赖的品牌。

Salesforce的关键思考

像初创公司一样思考

对于一个要进行全球化的企业来说，我认为有一个指导方针很有效，那就是参考你在创业初期的经历。具体来讲，你可以回想一下自己是如何获得第一批客户的，以及你是如何应对早期所面临的一些挑战的，你甚至可以考虑应用最初的理念，而不是现在的理念。我们不能在进入一个新的国家的市场时简单地复制当前在国内正在做的事情，因为新的市场很可能还不够成熟。

在进行全球商业拓展方面，甲骨文日本分公司的前CEO佐野力（Chikara Sano）可以称为我的导师，他致力于带领甲骨文日本分公司成为数据库管理领域的领导者，在这个过程中佐野的选择印证了我上面提到的观点。甲骨文那时候在美国的数据库管理领域已经获得了统治性地位，并逐步发展到了研发新的应用程序和咨询业务的阶段。佐野当时面临着要把这些新业务引入日本的压力，但是他顶住了压力。在日本业务起步阶段，佐野只坚持做甲骨文在成立初期所做的事情，最终使得日本分公司成了一家非常成功的企业。

值得一提的是，像创业公司那样思考时，若遵循以下三条规则，可以帮助你节省开支：

- 一开始就将产品翻译成世界主要语种，在客户提出需求时再添加其他语种。在欧洲我们发现了“二八定律”，即80%的收入来自该地区20%语种的所在国。虽然一开始我们考虑过在欧洲所有国家运营业务，但是我们最终决定缩减到英国、德国、法国、西班牙和其他一些北欧国家，并专注于这些国家的市场。
- 在聘用当地员工之前，先在这个国家建立一定的客户基础，因为有了一定的客户根基才能证明你在该国的市场已经做好了准备，付出是可以得到回报的。
- 不要招聘太多员工。海外的劳动法很复杂，而且大多法律法规对雇员有利。在招聘销

售和客户服务人员时，要遵循总公司的标准。

BEHIND the CLOUD

第八幕

重营收而非利润

如何用进化的眼光衡量
你的公司是否在向上发展



对于刚开始创业的公司来说，
如果一开始就把利润的重要性置于营收之上，
那就有点本末倒置了。

090 不要低估你的财务需求

毫无疑问，如何获得种子轮投资会是你创业中最先遇到的压力，也是最具挑战性的难题之一。若想成为一名成功的企业家，你必须满怀激情地相信自己的想法以及实现它的能力，并愿意为之全力付出。通常，这意味着你要在合资企业里投入巨额个人资产作为赌注。你不仅要放弃过去的工作支付给你的稳定薪水，还要把相当一部分积蓄投入到这项新事业中，这确实令人生畏，然而，这往往可能还不够。当开始创办Salesforce时，我就遇到了上述状况。

作为种子资金，我一开始就在Salesforce上投资了600万美元，这些钱中的一部分是我在甲骨文工作时攒下来的，另一部分是我此前通过投资一些科技公司赚来的。Salesforce的运营模式与其他软件公司不同，他们通常会收取高额的产品预付费用，并使用这些支票作为公司的融资，而我们每个月只对客户收取很少的费用，这意味着，我们必须在前期准备大量的自有资金来维持公司运营与业务发展。

在创业圈，资金不足并非新奇之事。有一句很著名的格言是这样说的：“你实际完成一件事情所需要花费的时间和金钱往往两倍于你的预期。”这种说法可能有些夸张，但在创业投资领域，低估创业成本的现象确实很常见，我们可不是唯一一家低估了创业所需原始资本的公司。一项研究表明，79%的小企业称“起步时融到的资金太少”是他们倒闭的重要原因之一。可见，误判企业财务资源需求可能会是一个致命的错误，我们不想成为那样的失败者。

老实说，一开始我对这个问题并不太担心。我天真地认为风险投资公司很快就会投资我们，帮助解决我们遇到的所有财务困境。当时还处于“泡沫四伏”的互联网时代初期，对于互联网创业公司来说，筹集资

金似乎并不是那么困难。用一些干瘪的说辞的确很难赢得风险投资人的注意，但好在我恰好认识一些知名的风险投资人，这可是很有帮助的。获取风险投资对于像我们这样的企业来说意义非凡，作为一家快速发展的互联网技术公司，Salesforce需要的是数百万美元的巨额投资。

事实证明我的设想只是空想，一个又一个风险投资人拒绝了我们。启动风险投资的谈判并不具有挑战性，真正的问题在于如何让这些谈判顺利进行。我们无法与风险投资人在投资金额上达成一致，我认为投资人大大低估了Salesforce的价值。最重要的是，我们遇到的许多人显然并不明白我们在做的是什么，一些投资人甚至告诉我们，他们相信网络计算，而不是我们提出的具有颠覆性的“软件终结”模式。

虽然无法筹集到风险投资令人沮丧，但我知道我不是第一个被告知“你的主意行不通”的企业家。据报道，米高梅公司也曾告诉华特·迪士尼：“米老鼠永远不会成为热门，因为屏幕上的巨型老鼠会吓到女性观众。”现在回过头来看这个忠告，你一定会觉得有些可笑吧？因此，被风险投资家拒绝尚不足以成为我们考虑放弃Salesforce业务或者改变我们的商业模式的理由，值得一提的是，只有10%的风险投资支持的技术公司最终获得成功，即使如此，被拒绝确实是促使我们寻找新的融资策略的动力，而且我们想要尽快找到！

091 选择风险投资以外的筹资策略，找到有远见卓识的人

为了寻找一种新的方式来发展我们的业务，我向相信我的为人以及我的创意的朋友和同事们寻求帮助。在美国，创业者通常会自己出具约2/3的启动资金，然后再向家人、朋友、同事以及其他（不是风险投资公司）寻求其余的资金支持，有研究显示，家人和朋友提供的资金会

占到其中的70%左右。不过，从私人投资者那里筹集资金不仅仅是认识有资源的人那么简单，关键是要找到有远见卓识的人。

我很幸运拥有一些这样的朋友、同事和导师，他们相信年轻的企业家和初创企业是市场创新的不竭动力与源泉，而且他们愿意通过切实的行动、通过投入资金来支持这一信念。我的朋友玛格达莱娜·耶希尔是一位伟大的企业家，她给我投资了50万美元，拉里·埃里森则投资了200万美元。在玛格达莱娜的帮助下，我继续将这个略显零散的融资策略发扬光大，并且创建了一个潜在的投资者名单，明确了我们需要筹集的资金目标。

你的投资者可能是你的朋友，也可能是你的祖母，但此时你要把她当作一名投资者来看待，这不仅仅是出于尊重，还因为如果你不这样做将来可能会反受其累。如果你以后会寻找更大的投资者，这些专业机构的法律团队将会审查你的初始资本结构，之前的任何疏忽都会让你付出代价。

以专业的标准进行资本结构的组织和记录，制订一个计划，其中包括对投资者何时能看到投资回报的评估与预测。这可以起到提醒投资者的作用，即他们为什么选择投资你的公司。

我惊奇地发现，我身边的许多人都在热情地支持我，鼓舞我们去完成创业使命，这让我意识到，通过社交圈子进行七零八碎的融资也是一种成功的融资策略。投资一个人是一个很大的赌注，说服一个已经信任你的人要比说服一个你刚刚认识的人自然要容易得多。Salesforce的联合创始人们都进行了投资，另外，CNET的创始人哈尔西·迈纳(Halsey Minor)，风险投资家阿尔琼·古普塔同时也是和我一起去印度旅行的朋友，具有传奇色彩的技术投资者、日内瓦集团(Geneva Group)的负责人伊戈尔·西尔(Igor Sill)，网关公司(Gateway)的特德·维特(Ted Waitt)以及其他许多人也都对我们进行了投资。我们后来还收到了来自一家风险投资公司的1 550万美元的投资，可能

是因为这家风险投资公司的创始合伙人吉吉·布里森 (Gigi Brisson) 和我是15年的老朋友，他很相信我的能力。总体来说，从1999年到2002年，我们经过5轮融资共筹得6 500万美元。

实践证明，我们采用的非传统融资模式比风险投资模式更优秀，风险投资有时也被戏称为是“压榨投资”，因为风险投资需要创业者出让大量的公司所有权和控制权，这也深刻地影响了创始人在公司发展过程中所扮演的角色。在多数情况下，风险投资公司最终会替换掉创始CEO，这并不奇怪，从风险投资的角度来看，谁会是管理一家公司更合适的人选呢？是第一次担任CEO这一要职的年轻创业者，还是投资人熟识的老手？答案不言自明。我理解这是现实，但我并不喜欢这样。

我们被迫采取的融资策略就这样奏效了，而那些当初拒绝了我们的风险投资者们则后悔不已。在Salesforce最初几轮融资中投资的所有人都获得了可观的回报。比如，拉里投入的200万美元后来的价值已经超过2亿美元。

092 运用互联网模式降低创业成本

我们在1999年为Salesforce选择的融资策略是有些非常规的，特别是在当时风险投资像尼亚加拉瀑布般涌动的大环境下。但对于如今的初创企业来说，在没有找到风投资金的情况下就开始创业已经变得越来越常见，因为现在不仅硬件成本在降低，技术人员也可以进行外包，软件可以依赖按需提供服务模式，这一切都让初创企业在起步阶段所需的资金减少了许多。

通过互联网模式创业是建立和运营一家公司的可行方式，也是应对融资挑战时一个非常有吸引力的合适的解决方案。现在，越来越多的初创企业基于PaaS模式构建应用程序，然后用外部服务器来提供服务，

完全在云中就可以实现业务管理。此外，他们还有更多的方式来获取所需要的资金。

天使投资人或提供创业资金的个人（通常可提供几十万美元左右的资金）正变得越来越普遍，也越来越有组织。美国风险研究中心的主管杰弗里·索尔（Jeffrey Sohl）表示，从数据来看，天使投资总量比风投资至少多10倍。根据该中心发布的研究报告，尽管在2008年经济危机期间，天使投资人的投资额有所下降，但交易量却保持不变，天使投资人的兴趣一如既往，仍然在进行积极的投资。大多数城市都有当地的天使投资人网络，你的会计师或律师可能就认识某位天使投资人。所谓的“超级天使”则是指那些愿意向初创企业投入大笔资金的投资人，投资金额通常可达数百万美元，他们会像风投一样给你提供扎实的经验和洞察力，而且还会比风投友好得多。

093

从一开始就做好准备，让你的财务模式不断进化

我们最初认为客户之所以觉得我们的服务有吸引力，是因为我们采用了无合同的“按次付费”模式，然而这一模式让Salesforce在财务上陷入了困境。回想起来，我们当时为客户提供优质服务，并向销售人员支付获取客户的年度佣金，却在每个月的月底才收取服务费，这确实不太合理。于是，我们对财务结构做了一个重要的调整，开始实行签订年度合同的订阅模式。在新的业务模式中，我们会预先收取费用，并在服务交付时记录收入。从扩大规模的角度来看，这是一种理想的模式，而且因为有了资金保证，我们就从每个季度都要花费时间和精力去和客户公司续订我们的服务的压力中解脱了出来。虽说现在所有的SaaS公司都是这样运作的，但在当时实施起来可不容易，需要我们对公司进行大规模的重组与调整。

在某种程度上，新的业务模式还帮助我们简化了操作流程，因为我们不再需要每月寄送账单。不过与此同时，我们服务模式的转变需要渗透到每个部门的业务变化中，既然要说服客户提前付款，就势必要对销售、市场营销部门提出新的要求，当然对财务部门也有很大影响。

以上这些调整要求我们为合约的执行和续订管理构建一个正式的流程。健康的财务管理系统能够帮助我们更好地预测收入，使我们成为一家发展得更稳定的公司。此外，我们预计下一轮融资将是IPO，那我们就更需要用这些正式的系统来向华尔街证明，我们可以进行科学的预测，而且也能够达成预期的目标。

094 衡量一家快速增长公司的标准是营收，而非利润

对于像Salesforce这样快速成长的公司，我们需要重点专注于它的收入增长和市场份额的获取，要做到这一点，必须衡量每位员工在寻找新客户和扩大现有客户方面的销售表现。我们决定以营收来考核员工而不是利润，或许大多数会计师都不同意这一做法，他们经常挂在嘴边的话是“营收只是虚无缥缈的数字，利润才是真金白银”。事实上，我并不是说利润不重要，我也认同利润对于一家企业的关键性作用，以及利润所带来的美好，但我想强调的是，对于刚开始创业的公司来说，如果一开始就把利润的重要性置于营收之上，那就有点本末倒置了。

原因在于：如果你在公司快速成长的阶段过早地以员工获取的利润作为其业绩衡量指标，那么他们就会开始考虑如何进行交叉管理并收取费用，以便获得季度奖金，而不是把注意力放在公司外部的收入获取上。此外，考核利润还可能会导致部门主管不愿将他们的经验与才干分享给其他部门的员工，因为他们会觉得这样做是在“付钱给他们”。这会滋生错误行为与企业文化，从长期来看，将会阻碍组织的繁

荣。

095 组建一流的财务团队

前面提到的财务模式调整和业绩指标管理对于Salesforce的发展至关重要，因此，这时我们需要一个非常有经验的人带领财务团队度过这个关键时期，并帮助Salesforce扩大规模。2002年，我们的年度营业收入约为2 500万美元，我开始在我的人脉圈里四处打听合适的首席财务官（CFO）人选。我咨询了我的邻居史蒂夫·库克布赖德（Steve Cakebread），看他能否帮我推荐一位合适的CFO候选人。库克布赖德是价值10亿美元的软件公司欧特克（Autodesk）的CFO。

库克布赖德来到Salesforce的办公室与我见面，我向他展示了我们的服务。库克布赖德的整个职业生涯都在为大型科技公司服务，曾经在硅谷的惠普工作许多年，但是我没想到的是他竟然立即被Salesforce的商业模式迷住了，他很好奇我们这样的小公司在做什么。我们关于公司业务的详谈结束后，库克布赖德告诉我，他想不到合适的CFO候选人可以推荐给我，不过他顿了顿说：“你看我怎么样？”

“当然可以！”我几乎不假思索地回答道。我非常高兴能有一位世界顶级的CFO来帮助我们建立公司的财务体系，毕竟Salesforce的目标是从一个初创企业发展成行业的领导者。

随后，库克布赖德和我在会议室里一起讨论公司的未来走向，并确定了我们的长期目标。我的目标是：

- 拥有100万用户。
- 成为一家年营收超过10亿美元的公司。
- 实现盈利。
- 在纳斯达克上市。

“好的，”库克布赖德说，他相信我们有可能实现所有上述这些目标，“但有一个地方需要稍做调整：别去纳斯达克，我们去纽约证券交易所上市吧！”

096

做任何事情都要有锐意进取和创新精神，但在财务方面除外

带领Salesforce上市一直都是我们的目标。大多数公司上市是为了筹集资金，用于公司扩张、投资并购或偿还债务，但这些都不是驱动我们上市的原因。对我们来说最重要的是确立公司在行业中的地位与信誉，我们开创了SaaS行业，现在我们想成为第一家上市的SaaS公司。

IPO将为我们的服务、我们的公司乃至整个行业做市场推广和背书。它就像一枚优质的奖章，象征着业界对公司的认可，由此产生的公众对我们的信任可以帮助我们吸引人才、招聘管理者、扩大业务规模，进而获取更多的客户信任。

而库克布赖德之所以建议我们在纽约证券交易所上市也是基于上述的考虑。“我们选择在旧金山成立一家创业公司，人们已经认为我们够疯狂了，而且我们还是一家互联网行业的公司，这本来就不属于创立和陨落都很快的行业。”库克布赖德说，“所以，我们更需要像纽交所这样的地方来为我们的品牌和信誉背书。它是传统的、老派的、成熟的，这恰好是Salesforce所欠缺的品牌气质。”

事实上，纽约证券交易所的确是改变Salesforce公众形象的一种有效方式。在我们所做的每一件推动公司发展的事上，我们都在倡导前卫与创新，但除了财务方面。在财务问题上，我们最好与已经建立、且已被证明成功的方法与经验保持一致。

正如任何企业家在这个过程中都会意识到的那样，让一家公司上市，可不是去证券交易所敲钟那么简单，也不只是享受那个钟声带来的荣耀时刻，而是需要数月甚至数年的时间和心血去准备。上市不是只要改变我们的财务模式、改善我们的现金流，并聘请一位经验丰富的CFO就万事大吉了，它还需要我们加强整个团队的人才建设与业务管理，只有大家齐心协力，才能帮助公司顺利转型。

我们招聘了财务主管乔·阿兰森 (Joe Allanson)，他曾与库克布赖德在欧特克公司的财务部门共事，也曾在另一家《财富》500强企业以及一家大型会计师事务所担任与审计咨询有关的职务。作为财务主管，阿兰森将为Salesforce的IPO做准备，并帮助我们建立营收核算机制、制定符合美国公认会计准则的会计政策以及给美国证券交易委员会提交报告，所有这些流程和政策对于我们这样的非上市公司来说都是全新的挑战。为了满足相关法律法规对财务报告的要求，我们需要实施许多内部控制管理程序。要想成为一家上市公司，就要做好这些事情。我们聘请了全球最大的专业会计服务公司之一安永会计师事务所为我们提供会计服务，另外，我们还聘请了一家知名律师事务所帮助我们处理大量的法务工作。

转型本身需要规范，同时还要接受新的思维模式，只有这样才能确保我们顺利完成这一转变。我们准备让Salesforce在上市前就像上市公司那样规范运作。例如，在公司成功上市的前一年，Salesforce就建立了一个内部审计部门来检查相关流程和程序，大多数公司都是在上市后的第一个季度才开始做这些事情的，但我们想向投资者证明，与我们在商业其他领域采用的“叛逆”策略不同，我们的财务策略非常规范和保守。毕竟，当时正处于安然 (Enron) 和泰科 (Tyco) 丑闻被高度关注的时期。我们知道我们有一个很好的商业模式，可以吸引投资者，但同时也比以往任何时候都更需要证明我们也有良好的纪律。

2003年12月我们申请上市时，Salesforce的营业收入已经接近1

亿美元。在我们之前，许多上市公司的营收都在3 000万美元至4 000万美元，只不过到了我们所处的这个时代，市场的游戏规则改变了。在互联网泡沫破裂后，企业的IPO受到了限制，大家变得更加谨慎。随着市场开始复苏，公司需要同时具备可观的收入和盈利才能上市。当时，有两家公司被认为能够重新点燃高科技领域IPO市场：一个是谷歌，另一个就是Salesforce。

Salesforce的IPO被视为一种新商业模式的试金石，因此很多人对这笔交易产生了兴趣。纳斯达克和纽约证券交易所开始抢着要做我们这笔生意，它们试图通过提供广告位或在交易大厅举办午餐会等优惠来吸引我们。纳斯达克有很多伟大的公司，比如英特尔和很多优秀的互联网公司，但是纽约证券交易所所具有的权威性，以及我们将成为首家在该证券交易所上市的互联网公司，这些优势简直是无与伦比的，让我们无法拒绝。

我们不确定在纽交所的股票代码用什么，于是花了大量的时间想尽量找出最能代表Salesforce的股票代码⁽²⁰⁾，我想出了几个字母作为备选，但究竟用哪个还不确定。这时，我们的一位投资者找到我，说：“用‘CRM’怎么样？”

一听到这个建议，我们马上就知道用CRM作股票代码一定会大获成功。当时，我们想经营CRM业务，不过我们公司的名称是Salesforce，大家可能无法从这个名称中看出我们要做什么，但我们又不想更改公司名称，因为这会给我们的物流和已经累积的品牌影响力造成影响。如果能通过一个合适的股票代码来帮助我们传递有用的信息，那简直再好不过了！

在推动Salesforce上市的过程中，我们发现，公司可能要上市这个消息本身，都会给我们带来积极的效应，大家都会更信任我们，潜在的客户也更容易认同我们。在我们向美国证券交易委员会提交IPO申请后不久，自动数据处理公司（ADP）订购了我们的服务，这是一家为大多

数美国公司提供处理工资单的大型行政解决方案的公司，他们选择了Salesforce而不是当时比我们规模更大的社交领导者。这是我们历史上赢得的最重要的客户之一，ADP需要一个高度安全的运营环境，他们愿意采用我们的服务再一次验证了Salesforce系统的安全性。

在公司内部，IPO也产生了极大的激励作用，员工们对公司的未来充满希望，甚至可以说是欣喜若狂。公司里开始弥漫起一种深厚的“革命情谊”，大家彼此尊重，既有对创建公司老前辈的深切敬意，也有对帮助我们准备下一阶段工作的新人的赞赏。当我们正式提交文件的那天，财务主管阿兰森走进来的时候，大家像欢迎超级英雄一样为他鼓掌。

尽管为公司申请上市是一件无比激动人心的事，但我们也并非一直处在高亢的情绪中，很快我们就走进了低谷。美国证券交易委员会通常会对准上市公司的申请提出质疑，而我们是在1月份收到美国证券交易委员会的质询的，那是在我们提交申请一个月后。因为我们是第一家上市的SaaS公司，所以我们的模式对监管机构来说是完全陌生的，Salesforce的上市被认为将为所有SaaS公司树立一个先例。监管机构针对我们的递延成本模型提出了许多问题，特别是关于递延销售佣金的问题（传统软件公司会立即全额支付销售提成）。美国证券交易委员会的调查推迟了我们原定于3月初进行的IPO，不久之后，这些问题就被泄露给了新闻媒体。

经过数周的拖延后，美国证券交易委员会派人亲自前往华盛顿特区与安永的一位高级合伙人进行了面谈，该合伙人发现了我们的模型其实是有先例的。于是，美国证券交易委员会接受了我们的观点和会计准则，这个模型基于高度复杂的软件订阅模式，它符合公认的会计原则，更重要的是，它还能够帮助我们更好地评估销售人员的能力和业绩水平，因为它清楚地记录了投入成本与获取收入的对比数据。几个月后，安永开始在他们的文献中公布我们的递延成本模型。数年后，安永还为

SaaS行业中的公司统一发布了一份文件，其中就涵盖了判断收入的关键概念。现在，SaaS行业所有公司的会计处理方式都和我们一样。

虽然美国证券交易委员会对我们会计准则的审查对我们来说是一个严重的挑战，但它并没有打击投资者对Salesforce的信心。金融业仍然对我们展现出浓烈的兴趣，有10家投资银行来到我们的办公室想为我们的业务做宣传。

我们的目标是找到最合适的银行来为我们的上市交易提供担保，并找到最合适的研究分析师团队，这些人要真正了解Salesforce，而且要知道我们在这个快速增长的行业中的地位。

097

一定要遵守规则，不确定性也可以是巨大的机遇

在我们开始IPO的前几周，我和CFO库克布赖德已经计划好前往欧洲和美国的主要金融中心，拜访顶级机构的基金经理和一些其他投资者，向他们做大约30分钟的推介。结果我们的路演刚开始，我就接到了一个顾问打来的电话：“出问题了，IPO要被推迟。”

随着震惊的情绪逐渐平息，我们开始冷静地研究收到的通知，了解到原因是美国证券交易委员会认为，我们在监管机构正式宣布Salesforce准备上市之前就开始推销股票的行为违反了证券法律法规。这一指控的证据源于《纽约时报》几天前刊登的一篇关于我的报道。监管机构认为，这篇报道违反了“静默期准则”，即限制将上市公司的管理层和内部人士炒作IPO或向公众披露招股说明书中没有包括的任何信息。

意识到美国证券交易委员会强调的静默期准则后，我们的公关活动变得更加具有挑战性，毕竟我们此前的日常公关是非常活跃的，Salesforce的很大一部分业务和潜在客户都是通过宣传活动获得的。于

是，我们开始努力在推广服务和遵守规则之间保持适当的平衡。我与公司的总法律顾问戴维·舍尔哈泽 (David Schellhase) 进行了讨论，他认为如果跟我们有关的文章只专注于撰写Salesforce的业务和SaaS模型，那么是符合静默期准则的。所以后来，每当记者在采访我并问到有关公司IPO的事情时，我都拒绝置评。我说：“证券相关法律禁止我发表任何与公司IPO有关的言论。”记者加里·里夫林 (Gary Rivlin) 甚至这样写我：“每当谈话接近Salesforce即将发行股票一事时，他都会重复这句话。”

除了“我拒绝发表评论”这样的字眼外，报道上再没出现其他我关于IPO的观点或评论。Salesforce的每位员工都变得更加谨慎，大家不再广泛谈论即将到来的IPO事宜，尽管如此，外界对我们的关注依然是有增无减，甚至远远超过了我们的预期。有一篇报道直接使用了这样的标题：《这是与谷歌旗鼓相当的另一宗大规模IPO》。

美国证券交易委员会将我们原定的IPO日期向后推迟了30天，以便平息《纽约时报》那篇文章所可能带来的影响。一个月的延迟对我们来说不短，因为这段时间很容易让一家公司遇到一些意外情况，如经济下滑或者本来想购买我们股票的投资者在此期间失去了兴趣。为了应对这些可能出现的负面状况，我们付出了巨大的努力，我们的员工也做出了牺牲，他们在Salesforce历史上最艰难的时刻接受了降薪，因为大家都相信，我们的努力所带来的经济回报是触手可及的。只不过与此同时，Salesforce也面临着巨大的、新的不确定性。

我们努力克服一切障碍，与监管机构进行更密切的合作，并理解他们的担忧。在美国证券交易委员会的要求下，舍尔哈泽每天都会把当天发表的所有提到Salesforce的文章都发送给他们。事实上，尽管最初美国证券交易委员会对我们有各种担忧，但后期他们给予了我们充分的信任与极大的支持，我们后续的IPO进程都推动得很顺利。我认为，监管机构其实明白《纽约时报》当时的那篇文章是一个“真诚的错误”。

虽然当时很痛苦，但现在回想起来，不慎违反静默期准则并没有伤害到我们。更具讽刺意味的是，美国证券交易委员会放缓我们IPO进程一事，给我们带来的舆论关注反而间接起到了给我们造势的效果，力度甚至远远超过了《纽约时报》的那篇文章。人们对这场喧嚣的关注也提升了我们的销售业绩：当月我们获得的销售线索比以往任何时候都多。

后来，谷歌也遇到了类似的问题，只不过与他们有关的那篇文章刊登在了《花花公子》（Playboy）上，而不是《纽约时报》。美国证券交易委员会也开始意识到，自1933年颁布《证券法》（Securities Act）以来，时代已经发生了变化，一些条款已经不适用于当下的环境。美国证券交易委员会最终于2005年更新了相关规定。

幸运的是，我们经历的所有问题都没有打消投资者对我们进行IPO的热情。我们同时拥有了几项第一：第一家上市的SaaS公司，几年来第一家上市的互联网公司，也是第一家在纽交所上市的互联网公司。2004年6月23日，那是一个星期三的早晨，我在纽约证券交易所敲响了钟声，这是我职业生涯中最激动人心的时刻之一。为了这一刻我们还制订了宏伟的“计划”，包括穿夏威夷衬衫、举办夏威夷宴会，以表达对我们的阿罗哈精神的敬意，但是鉴于之前的种种，最终我们决定，还是表现得保守一些为妙。在IPO当天，我们直截了当地表明了Salesforce的二分法：对外，我们可能会使用非传统的、积极的品牌、营销和沟通策略；对内，我们在运营和财务管理上则非常保守。

我依然清晰地记得Salesforce上市的那天早晨，我内心的那份激动与喜悦。看到自己公司的股票上涨是非常开心的，你会忍不住觉得这是自己的功劳。我们的股票在上市交易当天以17.20美元的价格收盘，涨幅高达56%，这让Salesforce成为2004年IPO表现最好的科技公司。

当我走出纽约证券交易所时，兴奋的心情仍在我的体内萦绕，甚至让我差点跟我的老朋友查理·摩尔（Charlie Moore）撞了个满怀。查理的办公室就在华尔街，所以碰到他并不奇怪，但是意义重大，查理是

企业慈善促进委员会（CECP）的执行董事，CECP曾激励、指导和接纳了我们的公司。我感觉在那一刻遇到他就像是上天给我的一个征兆：我们现在是一家上市公司，已经获得了财务上的回报，接下来我们必须保持初心，实现我们当初创建公司时的理想，忠于我们的核心价值观，尤其是我们的慈善价值观。

098 聚焦未来的价值

准备上市的时候我们面临了很多艰巨的任务，并一一予以解决。不过当我们成功上市成为一家上市公司后，我们才发现一切都改变了。我们账户上的现金从3 000万美元飙升到1.5亿美元，我们需要建立一个团队来管理它。

如果要给Salesforce早期的历史命名，那我们应该将其定义为“如何生存”，但现在要管理一家上市公司，我们需要制定一套完全不同的准则。一夜之间，Salesforce的股东人数大幅增加，我们肩上的责任也与以前有所不同。对于公司发展来说，我们有了新的重点，那就是如何为了我们的投资人的利益使公司保持快速增长，同时严格遵守一系列程序和公司政策、地方法律、商业价值观以及道德规范。

为了让Salesforce成功进化到下一个阶段，我们首先建立起了正式的制度和流程管控机制。其中，最重要的变化之一是我们建立了一个全球收入部门，保持严格的收入管控。收入出现问题对于股东来说是头号风险，也是最有可能让公司偏离既定的发展轨道的因素之一，因此，我们聘请了经验丰富的梅雷迪思·施密特（Meredith Schmidt）来领导我们的全球收入部门。施密特来自传统的软件企业，曾供职于仁科软件（PeopleSoft）和毕马威（KPMG），她对多组织用户管理模型的强大功能感到兴奋，尤其是这个模型对收入管理的影响。过去她习惯于将营

收结算推迟到公司为客户提供服务之后，这意味着数百万美元的巨额许可费要到下个季度才能确认，而对于SaaS模式来说，服务交付几乎是即时的，在签订合同几天后公司就可以开始确认收入。

虽然施密特认为基于订阅模式的收入管理是件相对容易的事，但她很快发现，为SaaS类公司管理收入也有一系列全新的挑战。譬如我们的销售团队一直在向客户进行销售推介，而我们又会不断地增加新产品和新用户，因此，重新谈判和创建新合同这种事就变得非常普遍，但这对管理收入的部门来说简直是噩梦，重新谈判所带来的模糊性充斥着风险。我们需要找到一种方法，预先就规定好所有的内容，并将处理销售合同的方式进行标准化流程管控。我们必须提前讨论好所有未来可能出现的状况，以确保能预先准备出最好的解决方案。

美国证券交易委员会有一套指导方针来帮助公司进行收入确认，但我们需要一位专家来协助我们对这些指导方针进行解读，毕竟在不同的业务环境中这些条款的适用性也有所不同。为了让大家更清楚地理解这套准则，施密特为财务和法律部门撰写了一份长达55页的文件，作为收入管理的实用指南，其中包括一些我们可能会经常遇到的问题。这份文件明确了我们销售合同的注意事项，包括我们可以做什么、不能做什么。例如，客户是否可以要求对此时没有购买的产品打折？（可以。）客户协商的价格是否适用于其所有关联公司？（是的。）如果客户的附属公司支付了更高的价格我们是否需要对其退款？（不，对已确认的收入不予退款。）当我们还是一家创业公司时，我们专注于生存，可以采用柔性的措施来对待客户以确保安全交易，然而，随着公司逐渐成长，我们越来越成熟，我们就需要制定一些从长远来看对公司最有力的措施并予以实践。

采取正确的措施就包括实施恰当的税务计划，特别是针对未来全球化过程中为海外公司制订的计划。雷夫·布朗（Rafe Brown）是Salesforce的税务负责人，他此前供职于思科。布朗表示：“如果没有

事先制订好税务计划，只知道事后评估，公司就会面临税务审查的风险。这对公司来说是很大的伤害。”他认为，一个公司的税务规划不仅仅是要服从法律政策的规定，还要尽量做到提高税收效率，当然，这些努力的成效可能在多年之后大家才会发现。

099

投资未来，随着公司的成长而变化

作为一家上市公司，我们还有很多事情需要适应。譬如，我们需要一支专业的团队来解读并归档《萨班斯-奥克斯利法》（The Sarbanes-Oxley Act）⁽²¹⁾的文件，这让我们在外部顾问上的支出增加了一倍。再比如，《纽约时报》上刊登了一篇叫作《IPO的惨败》（IPO fiasco）的文章，给了我们一个深刻的教训，让我们知道必须更加注意在公开场合说话时要谨慎。此外，在发布季度财务业绩报告、举行股东大会以及与投资者和分析师的讨论会等方面，政策对上市公司也都有严格的规定。比如，我以前习惯于单独或非正式地与记者交谈，但现在与华尔街沟通需要同时兼顾到所有分析师，与他们一起交谈，让每个人都有机会向我提出问题。

公司成功上市以后，我们不仅要做更多的事情，我们做事的态度也需要转变，这或许是更重要的转变。在公司的每一个成长阶段，都会面临各种各样的调整，这是一家企业从小到大逐渐成熟的自然过程，你需要提前做好心理准备的是，成长并不总是那么容易，也不总是那么有趣。对于一家快速发展的企业来说，引入更多的外部人才是使其平稳度过转折期的必由之路。

为了帮助公司顺利扩大规模，我们聘用了肯·贾斯特（Ken Juster），贾斯特曾任美国商务部副部长以及一家大型律师事务所的高级合伙人。我知道未来Salesforce会遇到很多重要甚至是令人兴奋的机

会，包括收购其他公司和进行更多的海外扩张等，但这些机会同时与风险相伴。贾斯特在相关领域经验丰富，他的直觉和敏锐的判断力可以帮助我们降低风险，以及在恰当的时机采取成熟的组织行动。

在贾斯特的带领下，我们建立了一系列的流程、实践和项目规范来系统性地处理问题。例如，我们的法务团队开始监控客户合同中可接受的风险；我们的企业发展团队建立了一个规范的、结构化的方法来评估潜在收购项目，这样就避免了那些可能会导致公司过度扩张的交易。同时我们也在努力推进一些对公司增长有重大影响的小规模交易。我们在海外扩张方面也变得更加专注，与公司的总体战略保持一致。公司成立了一个公共政策研究团队，这对于一家年轻的公司来说非同寻常，但为了确保SaaS作为一个新兴行业的良性监管环境，我认为此举是非常必要的。

我们还为人事事项制定了正式的规范和流程，例如股票授予和增加绩效薪资等，这些以前都是以变通方法处理的。此外，我们的房地产和设备团队也开始采取更具战略性的方式来进行管理，以满足公司不断增长的房产需求。他们采取了诸如“酒店办公”这种节约成本的方法，让我们从拥挤的旧金山总部搬出来，在酒店办公不仅工作空间更大、更开放，而且对于我们那些高流动性的员工来说也更灵活。最后，我们开始集中对企业面临的风险进行广泛评估，并寻求降低这些风险的措施，包括制定业务持续增长计划等。

公司基础设施的全面发展是公司得以快速成长并取得成功的关键因素之一。当然，并非所有的变化都是能够自然且顺利推进的。员工们常常习惯于用老方法做事，尤其是那些已经在公司工作了一段时间的老员工，其实我能理解他们的这种心情，就连像我这么喜欢拥抱变化的人，也有很难改变的时刻。例如，我最初就不太愿意在销售合同中加入一些非常严格的条款。然而，最终结果证明加入更严格条款的这一举措是正确的，客户同意了我们的要求，我们与客户也签订了更好的协议。

虽然这些改变需要花费一些时间，但我们在过程中学会了耐心这种美德，最重要的是坚持信念，坚持做那些我们认为最有意义的事。我们学会了对自己、对产品、对公司更有信心，并因此了解到：你会怎么做，这个市场就会给你怎样的反馈。

从长远角度来考虑问题让我们获得了回报。通过快速决策和对市场不断变化的需求做出反应，我们创造了一家成功的公司，但需要再次强调的是，公司在财务管理上的成功可不是我们通过快速行动获得的，而是通过仔细的预先规划。另外，为你现在的公司做计划是没有意义的，你必须为你想成为的公司做计划，即立足现在，放眼未来。

Salesforce的关键思考

做好你的三年规划

你今年做什么将会决定明年和后年的自己是否会取得成功，因此，你必须学会为你的未来投资。

几年前，人们批评我们作为一家市值2.5亿美元的公司在市场营销上的花费太高，但真实情况是，虽然当时Salesforce的市值只有2.5亿美元，但我们已经按照大公司的规模来进行自我指引和规划了。我们现在依然在努力成为更大的公司，表现得像个大公司是取得成功的第一步。

后来，我们的营收达到了10亿美元，这时我们的关注点已经不是10亿美元，而是如何能实现100亿美元的营收。

BEHIND the CLOUD

第九幕

刷新管理

如何赋能优秀的人才与资源
助推公司的快速成长

当公司快速发展时，
没有什么比充分的沟通
和协调一致更重要的了。

100

使用V2MOM模式来认准目标、团结组织

我一直认为Salesforce得以成功的最大秘诀是：公司在以惊人速度成长的同时实现了高水平的组织协调与沟通。当公司快速发展的时候，没有什么比充分的沟通和协调一致更重要的了。几年前，我开发了一个秘密管理程序，有了这个程序的帮助，我们能够在Salesforce同时实现以上两点。

当初我在甲骨文工作时，我发现甲骨文没有成文的商业计划和正式的沟通流程，因而我曾为此事困扰。我还记得在新员工入职培训中我问拉里·埃里森：“甲骨文的5年计划是什么？”他的回答倒是简单：“我们没有5年计划，我们只有6个月的计划。”然而即使是这份半年计划，也没有书面文本，只有一份财务预算可做参考，而我们的工作就是自己揣测公司以及领导想要什么。

在甲骨文期间，我非常渴望能有一个清晰的愿景和大家想要一起实现的目标来指引我们前进。随着在甲骨文公司职位的升迁，我有了属于自己的部门可供管理，但我发现因为整个公司缺乏阐明我们需要做什么的工具，也缺乏一个简单的沟通程序，我在进行管理时，问题非但没有减少，还随着团队规模的扩大而增加。

为了解决这个问题，我开始四处寻求帮助，不断从一些领导大师、个人发展导师，甚至是精神导师那里寻求智慧。久而久之，我发现这些看似不相干的智慧源泉里有许多惊人的相似之处。我想把这些相似的智慧理念应用到自己的工作中，随着时间的推移，我终于开发出了一套自成体系的管理流程，我将其命名为“V2MOM”。V2MOM是几个单词的首字母缩写，它们分别是：vision（愿景）、values（价值观）、methods（方法）、obstacles（障碍）和measures（衡量标准）。

这个流程工具不仅帮助我实现了工作中的目标，也帮助Salesforce取得了成功。尽管已经有很多领导范例和框架可供遵循，但我认为V2MOM提供了一种全新又简单的方法，它很容易理解，不像其他模式，理解起来可能比执行还要难。

V2MOM模式使我能够明确自己在做什么，并与整个公司进行有效沟通。具体来看：首先，“愿景”主要是定义了我们想要做什么；其次，“价值观”让我们明白了公司愿景中最重要的是什么，它确定了我们的指导原则和信念；“方法”则是通过概述每个人需要采取什么样的行动和步骤，告诉我们应该如何完成这项工作；接着“障碍”指出了我们必须克服的问题与挑战，以及为了实现愿景，我们需要扫清的障碍；最后，“衡量标准”指的是通过以上这些具体的措施，我们最终是否达到了预期的结果，通常用数值表示。综上所述，V2MOM模式就像一张详细的地图和一个指南针，指引我们要去哪里，以及如何抵达那里。

本质上来看，V2MOM是一种意识练习，通过这种模式能够实现组织的团结一致。此外，它也确定了一个明确的方向，当外界环境发生变化时，员工不会因此而感到焦虑。

在Salesforce开始运营的最初几周，我就建议几位联合创始人和我一起拟定专属Salesforce的V2MOM，并以文字的形式记录下来。虽然帕克·哈里斯当时觉得有点奇怪，但还是保存了我最初写下的“Salesforce的V2MOM”草稿，我把它写在了美国运通公司的一个大信封上。在公司IPO的那天，帕克还专门把它装裱起来送给了我。足见它对于我们来说有多么重要。在某种意义上，V2MOM奠定了公司的基础，并一直激励、指引着我们，后来，V2MOM成为我们商业计划书的一部分。

许多企业依靠某种规则或工具来帮助他们管理业务，其中最常见的组织结构图，可以用来描述一家公司的组织结构。但我不喜欢把组织结构图作为一种管理工具，我觉得它太狭隘，无法体现组织的微妙，也

不能向员工授权，此外，它们是静态的，无法激发员工的创造力或鼓励其改变。另一个经常被企业用作管理工具的是关键性能指标，用以衡量业务进展。但Salesforce不使用这些工具，因为其中的指标是停滞不前的，在当今快速变化的环境中它们无法及时发挥作用。当今的社会环境要求企业学会持续不断地适应改变，从长远来看，不能适应的组织就会出现问题，而这些陈旧的工具并不鼓励创新。

在Salesforce，我们在组织管理方面所做的一切都基于V2MOM模式。这是我们经营业务的核心方式，该模式帮助我们确定了公司的目标，并以一定的原则指导我们实现这一目标，更重要的是，它考虑到了我们不断进化的驱动力。这种协作式结构在快速发展变化的环境中尤其有效。对于每个公司来说，在这个瞬息万变的时代找到一种方法来保持组织的凝聚力都是很有挑战性的，好在V2MOM模式给予了我们团结在一起的黏合剂。

Salesforce的传奇要领

Salesforce的首个V2MOM，1999年4月12日

愿景

在销售自动化领域快速创建一个世界顶级的互联网公司及网站。

价值观

- 世界级的组织。
- 上市时间。
- 功能性。
- 可用性（像亚马逊一样）。
- 增值的合作伙伴关系。

方法

- 雇用团队。
- 确定产品规格和技术体系结构。
- 快速开发产品规格到测试和生产阶段。
- 与大型电子商务公司、内容公司建立合作伙伴关系。
- 建立一个产品发布计划。
- 制定退出策略：IPO或收购。

障碍

- 开发人员。
- 产品经理和业务拓展人员。

衡量标准

- 模型是最先进的。
- 高质量的功能系统。
- 合作伙伴关系是在线的、整合的。
- Salesforce成为公认的行业领导者、有远见卓识的企业。
- 我们最终都能获得巨大的财富。

制定属于你的V2MOM

如今，V2MOM已经被用来指导Salesforce所做的每一个决定，从1999年我们所做的决定，到今天我们作为旧金山最大的高科技公司所做的决定，无一例外。我还把它介绍给了其他商界领袖，以及音乐家尼尔·杨。尼尔用V2MOM来帮助他完成Lincvolt [\(22\)](#) 项目。

V2MOM模式的绝妙之处在于它适用于企业组织生命周期中的每个阶段。我们把它作为创业的商业计划，而且我们发现将同样的结构用于概述上市公司的年度目标也非常有效。

考虑一下你们公司的总体组织目标以及组织内当前面临的挑战，然后通过V2MOM模型找到通向成功的步骤。每个问题的答案可能不止一个，尽力写下最优的答案：

愿景（你想要什么）

价值观（哪些是重要的）

方法（如何获取它）

障碍（在此期间你会遇到什么样的困难）

衡量标准（如何确定你已经实现了目标）

101 “自上而下” 和 “自下而上”，两种方法缺一不可

从一开始，我们就给Salesforce定制了一份专属的V2MOM，并且我们一直在更新它，这是一份动态的文件。撰写V2MOM是我的职责，写好之后我会与公司的其他同事一起讨论，使它尽可能准确。每隔6个月我就会重写一次V2MOM，这一方面帮助我获得了更清晰的管理及发展思路，另一方面也使得公司与员工之间保持良好的沟通。

每次写完V2MOM之后，我都会立即在周例会上与我们的公司高层分享，并征求他们的反馈意见，这里的公司高层，我们称之为“总裁委

员会”或“总裁办”。有时他们喜欢我新写的版本，有时则是讨厌，但我认为无论他们喜欢与否都是好事，因为最终总能确保我们会经历一场有价值的辩论。等到总裁办的想法达成一致后，我们就会正式将新的V2MOM交给公司的“核心领导层”，这是我们对公司的30位最高级别管理者的统称，然后再把他们的见解纳入其中。

这个不断迭代的过程对于保证V2MOM的精准性非常关键，也有助于在第一时间把这些想法渗透到企业意识中。我们真正做到这一点的一个方法是在公司两年一度的全球经理会议上介绍V2MOM模型，在那里我们聚集了公司的250名高级管理人员。我们将这些人分成15个小组，让他们每组专注讨论V2MOM的一个部分，然后再将各自的讨论结果展示给大家。在这个过程中，我们的管理团队真正参与了公司发展方向的制定。

毫无疑问，这一过程是助推我们实现公司快速增长，并取得卓越业绩的最大秘密。通过回过头来看公司在不同阶段的愿景，我们也能发现公司发展目标的逐渐升级与转变，而我们之所以能够实现这些目标，是因为我们的愿景以及实现愿景的方式是经过充分的讨论和沟通制定出来的。

我们从公司的高级管理人员那里收集意见，但这种自上而下的方法并不是信息在我们的组织中流动的唯一方式。我们也鼓励员工参与到这一过程中来，随着平台技术的发展，我们获得了更多的机会与员工交流，并向他们寻求建议，这让公司受益匪浅。

现在我们通过IdeaExchange这个工具与Salesforce的所有员工一起讨论制定公司的V2MOM。IdeaExchange是一个社交网络类工作工具，员工可以用它来发表自己的想法，并对他人的想法进行推广和评论。最近，当我们的V2MOM在IdeaExchange中上线时，我们在两周内就收到了超过半数员工的反馈。我对广大员工提供给我们的未经过滤的视角感到惊喜，员工告诉我们在客户支持、员工发展和授权方面发生

了什么，并提出了改进的想法与建议。我们充分利用他们的洞察力创造了一个更好的V2MOM，并明确了我们接下来的努力方向。

尽管Salesforce采用的是一个统一的V2MOM模式来指导公司的发展方向，但是其实我们还有很多“分支V2MOM”贯穿在整个组织中。公司已经创建了一个系统，在这个系统中，每个高管都可以根据公司的V2MOM模型来拟定自己专属的V2MOM，然后其下属也可以创建自己的V2MOM，以此类推，直到每个员工都有一个V2MOM来指导他或她未来的工作。这就是我们协调个人与公司目标的方法：让每个人都最大限度地融入组织，同时保留自己的风格。这也是绩效考核的依据，它让员工看到他们的工作对公司的成功有多么重要，这个过程对我们真的非常重要，所以，我们还在force.com平台上创建了一个名为“Peopleforce”的应用程序，来帮助我们跟踪所有的V2MOM。从某种程度上来说，Peopleforce已经不仅仅是一个应用程序，它已经成为我们的企业操作系统，每一次数据的更新都能让公司更高效地运行。

Salesforce的传奇要领

那些年，我们的愿景

- 1999年，快速创建一个销售自动化领域世界顶级的互联网公司和网站。
- 2002年，通过世界一流的员工投入精力，由热情和成功的用户社区做推荐，成为SaaS模式的全球领军企业。
- 2004年，成倍拓展成功的全球客户群体，利用公司的成功模式，推动SaaS行业的发展。
- 2006年，在全球范围内拓展值得信赖的客户和合作伙伴，并通过高效的执行力，加速自身的发展，使我们成为无可匹敌的商业网络标准。
- 2009年，通过云服务和force.com拓展客户关系，确保每一次续订的订单都能帮助客户取得成功。提高每一位员工、每一个部门的生产积极性，尽最大努力赢得更高的市场份额，主导企业云计算市场。

塑造招聘文化：合适的人才是实现公司业务增长的关键因素

Salesforce的第一个V2MOM写于1999年，它明确指出了当时Salesforce所面临的最大的障碍就是人才短缺。Salesforce需要更多的研发人员和产品经理来帮助我们构建完整的服务体系。然而，我招聘的第一位员工不是研发人员，而是一位人力资源经理。尽管大多数初创企业不会在创业非常早期聘用一名专业的人力资源经理，但我却认为这样做是十分有必要的，因为获得合适的员工是实现公司业务增长的关键因素。

合适的员工和适当的员工人数决定了公司前进的步伐。毕竟，公司拥有的研发人员越优秀，创造的产品就越好；公司的研发人员越多，就能开发出越多的产品。从本质上讲，招聘是推动公司创造价值的引擎。因此，招聘一直以来都是我们最重视的事情，过去如此，现在依然如此。

南希·康纳里是Salesforce的第一位人力资源经理，她为公司的整个招聘文化定下了基调。在某种程度上，我们也要感谢当年狭小的办公室，让大家能够近距离接触。拥挤的空间迫使不同的“部门”（当时一个部门可能也就一个人）混合在一起，每个人都沉浸在招聘的兴奋感与责任感之中。例如，在筛选简历时，如果她遇到了一些其他部门的同事认识的候选人，她就会征求并参考一下大家的意见。这种部门间的沟通和协作是无价的。随着Salesforce的成长，我们不断地利用并越来越信任我们的社交圈。社交网络工具，如领英和Facebook使我们比以往任何时候都更容易建立联系、获得人才推荐，每个人都可以被调动起来成为我们招聘团队的一员。

虽然我们有雄心勃勃的招聘计划，但在刚起步的日子里，我们也经

常受到竞争对手的阻挠。我们在与数十家正在全力招聘的互联网公司竞争最优秀的员工，这些公司在招募最出色、最聪明的人才上花费了巨额资金，有些公司甚至还会支付签约奖金。我们负担不起这样的费用，所以我们尝试了各种奇怪的策略来寻找候选人，比如电台广告，而且我们考虑过各种各样的候选人群。有一次，罗布·阿克从一个招聘会回来，他当时正在疯狂地寻找销售人员，回来后他跟我介绍了一些他在那里遇到的求职者，我们重点关注了几个合适的候选人，其中包括一名渔船船长和一名卡车司机。

实际上，由于人才短缺，而且我们又负担不起高工资去聘请有经验的人，所以我们常常对一些缺乏相关工作经验的人持非常开放的态度，这让我们找到了一些人，他们虽然事业起步不久，但很聪明，而且迫切地渴望成功。我们专注于寻找那些可以塑造的原始人才。我们还开发了一个“制衡”系统，公司的每个人都可以面试和审查这些前来应聘的人，因此我们有信心，一定会招到最合适的人。

我们在招聘新员工时，第一看重的特质是态度，第二看重的是资质。为了招聘到合适的员工，我们透过如下方面来审核候选人。

全方位的面试。我们采取了360度的面试流程，在此过程中，所有同事都可以对候选人进行面试。在我们创业的头两年里，我坚持面试了所有的候选人，而且必须每个参与面试的员工都同意这个候选人与Salesforce的基因非常吻合，我们才会录用这位应聘者。

话题陈述和演示。我们会要求候选人做话题陈述，这样我们可以看到他们在工作中如何表现，特别是他们如何灵巧地处理突发事件。这个要求发挥了很微妙的作用，因为我们可以观察候选人的准备工作做得如何来判断他们有多么渴望加入Salesforce。我们会特别注意候选人是否访问过我们的网站，是否熟悉我们的产品，以及他们对我们的客户的了解程度。

从很多方面来看，培养没有经验的新人比重新培训具有丰富行业

经验的人要容易得多。我们行业中的许多人都被旧的软件商业模式洗脑了，这种态度会与我们的文化产生冲突。最终，我们发现，只要我们雇用的员工有动力、有干劲，他们就能迎接任何挑战，很容易适应我们的新愿景和积极的目标。事实证明，这些没有经验的新人，很多人后来都成了公司非常优秀的员工，他们甚至比我们雇用的那些经验丰富的人更优秀。例如，我们聘请了一位律师事务所的前助理担任初级销售经理职位，他后来就成了公司销售业绩最好的员工之一。

103 **招聘和销售一样，一定要让竞争对手无法复制**

我们对待招聘就像对待企业营收那样认真。有些人说我太执着于招聘，他们说得没错。当今市场对顶尖人才的需求异常迫切，尤其是在IT行业。候选人收到来自多家知名品牌公司的录用通知并不罕见，与此同时，我们还必须与初创企业竞争，这些初创企业会为候选人提供股权，并为他们提供尝试新鲜事物的机会，对于一家小企业，这是赢得积极、敬业的员工的好办法。对于所有企业来说，无论规模大小，要想和别的企业竞争，都必须要有自己引人注目的地方才行。

我们把销售策略应用到了招聘上。以“吸引策略”为例，我们的大部分交易都不是以价格取胜，同样，我们也不会单纯靠薪酬来赢得候选人的青睐。我们认为真正能吸引大家的是那些更持久的东西，是竞争对手无法复制或模仿的东西。

例如，在销售中，我们会着重提到公司未来的愿景，让客户知道与我们一起将能构建怎样的未来。我们也有其他的招数，我们会花时间研究行业的前景以及客户的一些情况，然后确定哪种营销手段是最有效的。在招聘中我们也采用了类似的方法。例如，如果是招聘研发人员，我们就会拿出公司鼓励创新、采取灵活的开发模式这些特点来打动他

们，应聘者总是渴望自己能够创造价值，切实为客户做出贡献的。此外，我们这儿还有一个能够吸引他们的点：他们在Salesforce编写的代码将在3~6个月内问世，而他们在微软以及其他公司编写的大多数代码很有可能永远不会问世。

当需要赢得最好的销售人员时，我们承诺给他们的是一“机会”，这很有吸引力。我们会告诉他们，销售是公司业务的核心，他们作为销售的职业规划会和公司的发展紧密相连。如果候选人真的想成为一名优秀的销售人员，他们会很感激我们有一套明确的计划来帮助他们实现目标。我们发现，这个方法在日本尤其奏效。在日本，成为一名顶级销售人员是一件非常荣耀的事情，但日本本土公司没有提供一个明确的职业发展通道来帮助人们实现这一目标。

在招聘人才方面，我们不仅仅借用了销售的技巧，还运用到了前面提过的“播种与生长”的哲学。我们不想只靠人力资源部门来招聘人才，Salesforce建立了一个能够吸引大量人才的独特机制。我们与潜在客户建立一对一的关系，与这些人保持着频繁的沟通。在很多情况下，与我们交流或邀请我们共进午餐的人并没有在找工作，甚至可能根本不知道这也是一种面试的形式，而且Salesforce也未必在那时就有合适的职位，不过，我们需要提前储备人才，因为未来的某个时点可能就会出现合适的招聘岗位，我们需要确保已经物色到了合适的人选。然后，一旦其中的某个人进入了Salesforce，我们还会充分利用他的关系网络来吸引他的优秀前同事也加入Salesforce。

当我们确定了销售使命时，董事会成员总能帮助我们找到合适的执行人员。在招聘方面，他们也同样扮演着重要的角色，总是能够在引荐人才方面提供莫大的帮助。在公司早期，我们的董事会成员兼投资人伊戈尔·西尔为公司推荐了一位出色的研发人员保罗·中田，他在Salesforce的起步阶段以第4位工程师的身份加入了我们，并为公司的产品开发做出了许多重要的贡献，除了伊戈尔，其他董事会成员也都有

帮助我们引荐公司所需的优秀人才。随着公司逐渐发展壮大，许多公司便不再通过董事会为公司引荐人才资源，但我们发现，董事会在发掘新领域、新部门的人才方面特别有用。即便公司越来越大，但在一些新的领域中，我们在很多方面仍处于初创阶段，无法像更成熟的竞争对手那样投入那么多的资金，这时，董事会的关系网可以继续为我们吸引最优秀人才提供强大的背书。

104

雇用比你优秀的人才：公司成长后也要保持高标准

在创业初期，我们必须努力进行自我推销才能赢得优秀的人才，但现在我们已经有了一定的知名度，很多应聘者争着想要入职Salesforce，但实际上其中有一半以上都不是合适的人选。我们一开始就设置了很高的人才招聘标准，保持这一标准很重要，因为随着公司的发展，我们面临的最大挑战就是对外界让我们降低招聘标准的压力。

我们要足够勤奋才能为公司招聘到最出色的人才。在进行校园招聘时，我们会寻找那些来自顶尖大学的成绩保持在全班前5%的学生，而如果我们想要雇用的是更有经验的人，我们就会改变策略，这时我们想要的是取得过一些成就且能量充沛的人。我们希望员工具有开拓精神和旺盛的斗志，我欣赏那些有抱负的人。

不久前，在Salesforce的一次管理会议上，一位嘉宾同与会的高管中有多少来自一流大学，房间里有1/3的人举起了手，这是一个相当大的比例，但我并不对此感到惊讶。我们拥有一个充满前进动力并且时刻渴望成功的团队，这些人非常适合高速发展的公司，并且能够进一步推动组织的成长。

有一种传统观点认为，你应该雇用不如你的人。这是错误的，你需要招聘的人应该至少和你能力相当，或者是比你更优秀。从小到大，我

的父母总是告诉我，要想打好网球，我必须和最好的选手一起练习。他们说：“和最好的选手一起打球，你的球技才会提高。”

Salesforce的面试选拔过程一直都很严格，在公司逐渐发展壮大之后更是如此，因为每一位员工都与公司的成功息息相关。我们通过一个精细的流程对员工进行全面考查，这个过程通常包括4~5次面试，但有时会根据具体情况扩大到10~15次，即使应聘者的职位是相对较低的。这对应聘者也很有帮助，如果他在这个过程中感到害怕，就会自己选择退出，这也节省了我们的时间。

早些时候，我会面试每一位要来Salesforce工作的新员工，不过现在这已经不可能了。不过，我还是喜欢参与每一位新员工的招聘工作，对我来说，了解每一位加入Salesforce并要担任领导职务的人是非常重要的，这意味着我不仅要信任他，未来还要通过关系网信任他所认识的人。在我的管理团队中，仍然有人坚持面试每一位我们要招聘的候选人，甚至是最初级岗位的求职者，毕竟，即便是那些资历较浅的人，我们也会培养他们，使其胜任更高级别的职位，所以必须确保他们与公司的愿景保持一致。

我们最看重的候选人特质是通过技术改变世界的愿望和回馈社会的决心。我们发现，这种渴望在招聘过程中驱动着我们去寻找有共同愿景的候选人。寻找那些认同公司的愿景和价值观的候选人，这样的人才是最合适的人选，他们会为公司的发展做出最重要的贡献。

105 如何留住人才：共同的愿景和价值观

如果你不能留住人才，那么当初把他们招聘进来又有什么意义呢？公司需要在每一位新员工身上进行大量的投资，同时，公司也不能接受那些没有成长的员工以及优秀员工的流失。

我们设计了一套详细的入职流程来帮助员工成长。在公司成立初期，新员工刚入职的时候，必须自己安装电脑和办公桌，因为我们需要动手能力很强的人。随着公司的发展，我们的入职培训计划也在不断地发展变化。在过去的几年里，我们在总部为所有新员工都安排了为期两天的入职培训，让他们在这里有一个良好的起步，我们会提前为新员工准备好笔记本电脑和一些纸质资料。在新员工来到Salesforce的第一天，首先会有一名来自管理团队的成员为他们介绍公司的基本情况。接下来，他们将会和管理团队的其他成员见面，了解我们的产品特性和管理制度，以及公司的V2MOM模式。最后，培训结束后，我们会邀请大家一起去一家顶级餐厅吃饭。我认为这一系列安排都很有意义，因为维护人与人之间的关系是企业成功运作的基础，我们要花一定的时间去了解彼此。

鼓励公司的每一位员工都到新员工的办公桌前打招呼问好，并表示欢迎他们的到来。这虽然是一件小事，但却能立即让新人感受到被欢迎，且有助于促进团队合作和同志情谊。

确保每位新员工在上班的第一天都有人与其一起共进午餐，如果员工的直属领导不能去，也要让团队的其他成员去。从第一天开始就给员工留下良好的印象很重要，这会激励他们的工作热情。

我们在向新员工介绍公司的情况时，最重要的一个部分就是关于公司的产品和企业文化，这也应该是任何规模的公司都应该最先向员工介绍的内容。我们提供密集的产品培训，以便所有新员工都能深入了解典型用户如何使用我们的应用程序。此外，我们还有半天的基础活动，新员工可以参与社区服务项目，比如打扫公园、在流浪者收容所做维护工作，或者在流动厨房提供食物。这些活动表明了我们对回馈社会的重视，也为新员工创造了一个以不同的方式思考、进行团队合作和跨部门协作的机会，所有这些理念都是公司运营理念的核心。

我们的首席创意官布鲁斯·坎贝尔还安排了一节关于企业文化的必

修课，坎贝尔坚守的哲学信条是“良好的企业文化能够让员工拥有共同的愿景和价值观”。坎贝尔会向新员工们介绍我们的企业文化，即关注客户、承担责任、兑现承诺、反应灵敏、可靠、自信、热情、有能力、值得信赖以及风趣。公司品牌的树立不是一蹴而就的，需要的是始终如一的努力与坚持。实际上，公司里的每一个人会以什么样的方式、什么样的态度与客户打交道，这些都会在无形中影响公司的品牌形象，不管员工是否意识到这一点。如果有一个人传递出错误的信息或表现出恶劣的态度，那他就有可能影响到我们的品牌信誉，所以我们必须努力确保每位员工从一开始就认同并愿意传承公司的文化。

106 懂得奖励员工，发挥Mahalo精神的重要性

每一家公司都有必要将Mahalo⁽²³⁾精神即一种关于感恩和赞美的夏威夷精神融入公司文化中去。给员工额外的绩效奖励很简单，比如丰厚的薪酬或有竞争力的薪酬组合，但真正能让员工在公司感受到幸福和成功的是这家公司的日常环境，这决定了员工是否愿意长久地留在这家公司。当我创办Salesforce时，我清楚地记得苹果公司的创新文化，并认识到正是那些小事让我每天兴奋地去上班，比如公司每天都会给我们供应水果奶昔。所以，Salesforce成立后，我借用了一些这样的创意，包括给员工准备了一个装满健康零食的厨房，以及专门为技术团队成员提供的按摩服务，作为每次研发新产品后的特别感谢。此外，加入Salesforce的员工还可以享受一些额外的福利：由公司付费的健身房会员资格、知名教练的免费瑜伽课程，以及夏威夷航空公司的打折机票等。

与此同时，我们也把定期举办表彰大会作为企业文化的重要组成部分，它可以起到激励大家的作用，而且整个过程很有趣。我们为员工提供机会，让他们提名自己的同事参加各种类别的表彰，并向获奖者发放

500美元奖金。也许我们最不寻常的也是最容易被看见的是，我们用来表彰杰出员工的奖项是一张真人大小的海报，我们会在办公室里到处展示这些海报。对于任何公司来说，这样做都很简单，而且花费很低，但这个过程本身就能够让每个员工都乐在其中，且让他们充满自我价值感。

传统观念认为，大多数销售人员都是金钱导向的，所以大多数公司都在用金钱来激励优秀的销售人员，而我们认为，金钱的确是必要的，但还不够，因为物质的东西并不能给人带来真正的幸福。当被问及销售业绩最好的年份时，销售人员很少会记得自己赚钱最多的那个年份，他们愿意提及的反而是在某一年里他们接受了挑战并得到了认可，他们印象最深刻的是过得很开心的那一年。这就是为什么我们选择给销售人员提供的是另一份特别的奖励，即一次为期三天的毛伊岛^[24]之旅。通常情况下，Salesforce 60%~65%的客户经理都能达到参加奖励旅行的标准。大多数公司只奖励销售代表的前10%~20%，但这种策略不会产生很高的回报，因为表现卓越的员工士气高涨，但对于80%~90%不被认可的人来说，士气却极其低落。通过将目标设定在触手可及的范围内，我们发现这样能够让公司的绝大多数员工全年都充满干劲，而且大家会不断努力地超越自己。

为了将Salesforce的文化风格与其他公司区分开来，并鼓励员工全力以赴地投入工作，我们一直在努力为大家创造令人难忘的经历。所以我们想到了一个叫“蒂芙尼早餐”的计划。每年去夏威夷度假时，我们都会用豪华轿车把优秀的销售人员和他们邀请的客人送到拉纳岛的四季度假酒店，并为他们配备一位私人采购员，赞助他们去蒂芙尼购物。这个仪式在蒂芙尼的门店外公开举办，而且会有一位酷似奥黛丽·赫本的演员热情地接待他们，并为大家递上香槟。

懂得奖励员工真的很重要，这是绝对正确的做法，也会让公司受益。如果可以邀请员工的配偶或朋友参加这些奖励活动，那么效果就更

好了，因为他们开心，员工也会开心。免费的球赛门票只能让员工或客户本人兴奋，但如果你真想做点不一样的事情，就多想想能够为员工的另一半或孩子做些什么，有情感价值的东西是最能激励人的。

107 做事得当就会赢得员工的忠诚

前些时候，我们的EMEA地区业务拓展负责人史蒂夫·加尼特被诊断出患有类风湿关节炎，当加尼特告诉我这个消息时，我很难过。我对加尼特的健康护理非常关心，并把他介绍给我认为可以帮助到他的医生，他感到很惊讶。我本来就很愿意帮助别人，而且我认为关心员工的身体健康更是我们应该做的事情。事实证明，帮助员工处理业务领域之外的、让他们感到为难的事情反而可以显著加强你们的业务关系，公司也会从中受益。在我们帮助加尼特解决他的健康问题后不久，有一家Salesforce的竞争对手公司打电话给他，试图把他挖走，这家公司正在准备IPO，这对于他们要挖墙脚的人才来说很有诱惑性，但由于我和加尼特之间的这层紧密关系，他直接拒绝了对方提出的招聘邀请。“你们会找到我，我受宠若惊，但我无法离开Salesforce，我永远不会和马克成为竞争关系。”加尼特在回绝对方时这样说道。

有些时候，员工的身上会发生你无法预测的事情，而且人力资源手册上也没有列出该类事情的解决方案，这时，公司能否做出正确的选择非常重要。举个例子，此前我们的销售客户经理斯科特·埃伯索尔(Scott Ebersole)被授予最佳销售称号，并应邀参加夏威夷之旅。埃伯索尔和他的妻子温迪一起启程，当时温迪身怀一对双胞胎，没想到他们抵达毛伊岛后不久，温迪即被紧急送往医院接受手术。在接下来的两周里，她一直处在很危急的状态，后来，温迪生下了布莱斯和肯德尔，两个孩子都只有两斤重。

在这种情况下，埃伯索尔非常需要和他的家人一起在夏威夷待上几个星期，但同时他也希望能够兼顾工作。于是，我们安排他在那里进行远程工作，而且公司为他承担在夏威夷产生的额外费用，包含住宿、交通和餐饮等。几个月后，埃伯索尔一家回到了亚特兰大，一切安好。由于我们帮助埃伯索尔在最困难的时期渡过了难关，我们因此赢得了这位员工对公司100%的忠诚。埃伯索尔说：“在当时的情景下，Salesforce做出了一家公司能做的对员工最大的支持，这让我想更加努力地工作来回报公司。”

108

优秀的人不想被一成不变的工作内容所束缚

那些聪明、优秀的员工总是能迅速克服困难，为未来做好准备，公司一定要给他们提供机会，让他们参与进来并坚定地投入其中。正如我们最初非常重视公司的新员工招聘一样，在之后的日子里，保障每一位员工都能够不断获得新机会、新发展就变得同样重要了。

这是我们偶然学到的教训，当时公司需要人手，我们招聘了很多新员工，随后又让他们在不同的岗位上调动。随着公司的成长，我们越发意识到，优秀的人才其实不想被一成不变的工作内容所束缚。举个例子，公司在招聘财务经理乔·阿兰森时，我们的人力资源副总裁南希·康纳里告诉阿兰森：“公司还没想好这个职位的名称，目前也还没有任何相关文件。”这时，阿兰森的回复是“这就是我要找的工作：一张干净的白纸”，阿兰森还告诉南希，他此前曾在同样的岗位上工作了4年，但当时觉得没有成长空间。

要想保持员工的敬业度，最好的办法之一就是经常调整他们的职位，这不包括那些不能胜任工作的员工，你应该尽快开除那些不称职的员工。而有些员工只是在自己的岗位上不是很适合，那么我们可以尝试

把他们调到其他岗位去，他们会感激公司给予的这个新机会，公司也有可能会因此重新焕发活力，甚至会碰撞出一个新的业务领域。

有时我们会专门挑选最优秀的员工，将他们安置到新的岗位，让他们跨部门工作，有时，我们也会让他们在总部和分公司之间调动。随着员工的成长，他们会更多地接触到管理团队，对公司文化、销售策略和营销策略也会有更深刻的理解。这些轮岗员工可以帮助整个公司串联起这些知识。轮岗工作可以是几年、几个月，也可以是几周，即使只是短暂的轮岗经历也能帮助员工发展新的技能和观点。

Salesforce的传奇要领

无论是招聘还是解雇员工，都要快

我知道大家一定会尽最大的努力去为公司招聘合适的候选人，但有时还是会不可避免地遇到这种情况：招聘到的员工不适合公司，即使他可能很有才华。面对这种情形，如果可能的话，首先可以考虑把他们调到其他职位上试一试。切记，千万不要把他们一直放在不合适的职位上而又置之不理。

如果调整职位后这个人依然不合适，你就要考虑是否要解雇他。决定是否该解雇某人的方法是：如果这个人辞职了，你会后悔吗？如果你不会后悔的话，那么你就应该解雇他了。简而言之：

- 一流的员工要聘用。
- 二流的员工要降职。
- 三流的员工要解雇。

在Salesforce上市之前，我们就已经有大约500名员工和1亿美元的销售额。我们想要在这个关键时间点为公司拍一张“快照”，进而全面了解一下公司的概况，这样我们就能看到随着公司的发展，情况发生了怎样的变化。为了对公司有一个全方位的了解，最好的办法就是进行员工问卷调查。我坚信这次问卷调查非常重要，但要推行下去并不简单，这对于管理者来说会是一个艰难的决定，因为这可能意味着我们的弱点会被公之于众，尤其是一些管理上的问题，而且我也担心员工们对此持怀疑、抵制的态度。他们会不会认为管理层是出于恶意进行调查的？大家真的会愿意诚心参与调查吗？

我向在线调查公司Critical Metrics的创始人戴维·尤瑟福尼亞 (David Youssefnia) 表达了我的担忧。“如果你不希望这是一次受人诟病的调查，那么你自己要先欣然接受它，”尤瑟福尼亞告诉我，“当一项调查是在充满疑虑的气氛下进行的，员工确实有可能会以为管理层会将调查结果用于不可告人的目的，这是可以理解的。”尤瑟福尼亞强调了对员工开诚布公的重要性，并表示，公司应该告诉员工后续将如何使用这些调查结果，如果我们尽量公开与调查相关的信息以及此次行动的规划，这个调查不仅不会被误解，反而可以在管理层和员工之间建立信任。

事实上，我对这次调查的结果会如何毫无把握。但我确信这次行动本身即代表着公司在向更成熟的方向前进。在《财富》500强企业中，有70%的公司都曾进行过员工调查，在全美25家被评为最适宜工作的公司中，有92%的公司对员工进行了调查。最终，我们在2005年春天进行了第一次员工调查，就在公司成功IPO之后不久。通过这次调查，我们了解到，每位员工对公司的发展都充满信心，并将主要精力聚焦在关注客户上，但有一个问题，那就是员工并不确定他们在公司的职业生涯能否长久。

有些员工在调查中说：“在Salesforce的工作是我整个职业生涯中

最好的一份工作。”“现在我想弄清楚如何成为Salesforce的终生雇员。”终生雇员？我从来没想到过这个问题，像惠普或IBM那样的大公司确实会有终生雇员。这次调查让我知道，原来我们的员工也想在公司长远发展，并且他们想知道如果长期供职于Salesforce会有什么样的待遇。

Salesforce此前在员工的职业发展规划上没有特别重视，通过这次调查我们意识到是时候考虑这个议题了。员工需要更明确的职业发展机会，公司也可以通过发展强大的内部候选人机制而长久获益。

基于这次员工调查的结果我们增加了一个新的管理层，以给员工提供更多发展和成长机会，这也促使我们完善公司的继续教育计划。其中一个例子就是“黑带”系列课程，这些课程由公司高管和资深员工讲授，他们通过这些课程把Salesforce的专业知识与经验传授给新人。例如，负责公司战略的副总裁布鲁斯·弗朗西斯就曾讲授了一堂名为“震撼与敬畏：定位与公共关系”的课程。值得一提的是，我们的“黑带”计划课程非常火爆，常常人满为患，员工经常需要排队等候。

到公司进行第二次调查的时候，结果显示我们在培训和发展方面得到了更高的分数。员工调查帮助公司成功地找到了管理痛点，我们也及时针对这些问题提出了解决方案。从这个角度上说，调查的意义超出了我的预期，它不仅为我们提供了管理的基准指标，更为我们提供了战略规划的工具。

我们用这个清单来衡量我们作为领导者和管理者的成功程度。我们会努力创造机会，让所有员工都能做到以下几点：

- 我正在做我职业生涯中最好的工作。
- 我每天都有机会做我最擅长的事。
- 在过去的6个月里，我和别人谈论过我的进步。
- 在工作中，有人鼓励我不断发展。
- 我有机会在工作中学习和成长。

- 我的意见很受欢迎，而且似乎很有价值。
- 我的上司或者同事很关心我。
- 我在工作中有一个支持我的人际关系网络。
- 我的同事都致力于高质量的工作。
- 我为公司所做的贡献得到了认可与奖励。

110

调动一切资源，发挥杠杆的作用

Salesforce一直提倡动用所有资源来发挥杠杆的效应，在公司发展的过程中这几乎是一个永恒的主题。比如，我们会利用客户的力量来宣传和销售公司的产品；我们会利用公司的资源，如股票、产品、时间等来回馈社会；我们会利用员工的人际关系网络来招募其他优秀的人才，这些都像杠杆一样撬动了更多资源的力量。

同样，我们也会利用外部组织的协助来提升公司的服务水平、完善销售策略以及产品构建，包括围绕我们的产品衍生的周边经济。一开始，所有的支持和服务都是我们自己做的，但随着公司的服务规模不断壮大，我们的客户越来越多，他们的需求也越来越复杂，我们开始利用外部人才来协助、支持。一些咨询公司涌现，他们非常看好Salesforce这样的云计算服务商，因此他们愿意提供自己的技能，帮助我们启动并最大化地推广产品服务。这个发展历程可以用激动人心来形容，正是由于这些伙伴的通力合作，我们的服务范围、资源和能力都得到了扩展。在接下来的时间里，我们会继续滋养并强化这个关系网络，而实现这一目标的方法就是调动每个人的积极性，赋予他们更多权利，并为大家建立一个社区。

为此，我们启动了一个培训和认证项目，以围绕我们的产品建立一个自我可持续的专家小组。为了让培训机制变得更加灵活，我们同时提供了线上和线下两种课程。这项举措能够确保员工的专业技能都维持在

较高的水平，同时也提供了一种检验员工工作能力的好方法。为员工提供专业技能认证的做法并不新鲜，微软就是这么做的。我在甲骨文工作时，还曾推出过一个管理认证系统的数据库。得到整个行业认可的认证让我们的合作伙伴、独立软件供应商和管理员都提高了自身的技能，也为他们赢得了更好的职业发展和提升薪酬的机会。雇主常常将认证作为一块试金石，客户也看重其价值。

认证项目在为个人创造价值的同时，也会让公司受益。如果人们学了某一个系统并靠它在养家糊口，那么他们会随时把这个系统挂在嘴边，这将促使他们进一步宣传你们的服务，让你们公司的业务得到发展。

利用教育来扩展我们的服务、扩大我们的能力是公司未来发展的战略。要想理解其中的逻辑并不难，我们甚至可以把它归结为一个简单的数学问题：公司可以雇用100名研发人员来开发新功能，或雇用10名培训人员来培训数千名研发人员，哪一种选择更划算高下立判。利用培训的力量，我们能够拥有成千上万的研发人员来为公司开发产品新功能，并将其放置于在线商店上共享，这就使我们能够为客户提供更全面的服务。

想一想可能会向别人推荐你们服务的合作伙伴，以及那些可能会开发补充产品的开发商，尽你所能加强公司的周边经济和生态系统搭建。如此一来，你可以将那些彼此没什么关系的合作伙伴们转变成一个由支持者、创新者和宣传者组成的社区，这个欣欣向荣的社区将推动你们获得成功。

Salesforce的关键思考

建立招聘机制，寻找“潜在客户”

就像销售团队一样，我们的招聘团队也会尽一切可能来寻找“潜在客户”，即优秀的人才。

不要等简历来找你

让搜索小组行动起来。艾琳·弗林 (Erin Flynn) 是Salesforce负责全球招聘的主管，她和她的员工一直在寻找竞争对手组织中最优秀的5%~10%的人才，包括投简历的人、董事会成员引荐的人，乃至她在派对上遇到的人。

考虑把招聘作为你工作的一部分

我个人一直在寻找有才能的人，而且每天都会安排一个会面，虽然对方可能不知道那是在面试。每当我遇到有趣的人，我就忍不住想知道他或她是否适合Salesforce，我和这些人保持着联系，而且发现他们中的许多人都是潜在的候选人。我平均每天给人力资源部发5封邮件，让他们跟进这些潜在的候选人，这些引人注目的人才大都不会主动联系我们的人力资源部门，也不会盲目地提交简历，但我们就是这样最终赢得了他们。

让员工参与人才引荐

公司员工的引荐是获取顶尖人才的最佳方式之一，因为有才华的人总是认识其他有才华的人。我们要求员工帮助我们与他们身边优秀的人才建立联系，并鼓励每个人都推荐他们想要共事的朋友、前同事、业内同行或家庭成员来Salesforce工作。如果他们推荐的候选人被录用，我们会提供奖金作为对他们努力的奖励，

根据职位的不同，奖金从2 000美元到10 000美元不等。这招很管用：仅在2008年，我们就聘用了251名被推荐的候选人，并发放了50多万美元的推荐奖金。

首先寻找合适的领导人物

这是公司刚开始起步时应该选择的正确策略，在组织成长的过程中也应继续保持这种策略。如果我们进入一个新市场或研发一个新产品，我首先需要的是最有经验的人，譬如行业领袖与专家能站在我们这边。一旦这些行业领袖与专家明确了发展思路，他们就会组建自己的团队，进行必要的招聘，并投入一定的资源来找到最合适团队成员。

111

让每个利益相关者都获得成功，才能点燃你的胜利之火

克莱顿·克里斯坦森曾写过一本名为《创新者的窘境》的书，他在本书中讲述了一家初创公司如何通过创新颠覆现有的商业模式然后将老牌大公司击败的故事。克里斯坦森在书中举了一些例子，比如英特尔公司如何在微处理器方面取得成功；纽柯钢铁公司如何通过其革命性的废料再利用的方式大获成功。这本书被保守的人所厌恶，而像我这样崇尚创新精神的人则对它赞不绝口。它的观点佐证了我所坚信的理念：未来不仅仅是在已有的事情上进行简单的改进，而是要敢于做出重大、彻底的变革。

正是基于这样的想法，我创立了Salesforce公司，目标是用全新的方式开发企业软件。当时，企业常常需要花费数十万美元购买商业软件应用程序，然后再花费数百万美元安装，成本非常高昂，维护起来也很艰难。我想利用互联网作为新的平台，并通过一个像亚马逊那样易于使用的网站，以低廉的成本交付商业软件应用程序。要想革新，我们必须跳出思维定式。比如，当时还没有人通过订阅模式销售企业软件，也没有人在网上发布软件，我们要做的就是这种全新的尝试。

公司在“软件终结”使命上的成功使我们可以把其他事项也逐步提上议程来，尤其是公司的慈善事业。我们开展慈善事业的方式已经从简单的开一张支票逐渐升级到启用公司的所有资源去支持慈善推广。我们通过慈善1—1—1模型已经累计捐款超过1 400万美元，提供的社区服务超过15万小时，此外，在全球范围内还有超过6 000个非营利性组织在

免费使用我们提供的产品与服务。

在这个过程中，我们的公司也不断改变、进化，我们做的这些事情使在Salesforce工作成为一个非常有意义的事，我们也更加致力于推动员工与客户的成功。在本书的最后这个部分，即第111回，我就是想要告诉大家，正是通过让所有利益相关者都获得成功，我们点燃了自己的胜利之火。

在所有的行业中，尤其是科技行业，人们往往都会高估1年内能做到的事，而低估10年间能够做到的事。在经历了Salesforce从成立到逐渐发展壮大的整个过程之后，我更加深刻地体会到这一点。1999年，我招募了3名研发人员，租了一套公寓，带了几台电脑，把卧室的壁橱变成了一个数据中心，并很快开发出了第一个产品的服务原型。在接下来的几个月里，源源不断的新员工、潜在用户、投资者和媒体记者找到我们，想要知道我们到底在做什么，同时他们会分享自己的见解以帮助我们改善服务。

实际上，Salesforce成立的第一年发生了很多振奋人心的事情，但也令我精疲力竭，因为，没有人告诉我们如何去处理那些意想不到的困难，也没有人告诉我们如何去提前做好准备，有时候，我们甚至感到走投无路，怀疑自己是否会成功。不过，在之后10年中，Salesforce已经从一个初创小公司成长为一家大型企业，团队规模和营业收入也已经远非当年可比。

今天的Salesforce看起来已经很不一样，当今的世界亦是如此。我们曾经不得不向市场宣传什么是“软件终结”模式，但如今云计算行业已经成长起来并改变了一切。高德纳咨询公司曾做出估计，2020年，全球云计算服务市场规模将达到惊人的4110亿美元，2016年，其市场规模仅为2196亿美元，而再往10年前看，这一市场规模甚至不足500亿美元。我们所在的SaaS市场，其市场规模增速是传统企业软件市场的两倍，并催生了大量的新公司。Salesforce曾经是第一家年营收达到10亿

美元的SaaS公司，而目前我们的年营收已经超过200亿美元。

我们一直认为，未来的一切都离不开云计算，因为它是一个让每个人都能成功的基础模型。即使在经济环境动荡时期，云计算的优势也很明显，低风险、无资本支出、可预测的运营费用和能够快速取得成效，这让企业能够顶住压力，进一步扩大其应用规模。比如，2008年第四季度和2009年第一季度，当大多数科技公司都在与营业收入下滑作斗争时，我们的营收分别增长了34%和23%，并超过了前一年的同期水平。

如今，让我们激动不已的是，行业的增长将如何释放出更多的创新可能性。现在的技术成本在不断降低，产品与服务也变得更容易使用，移动设备的普及、无线网络接入技术的进步将继续推动云计算和社交网络的发展。这对所有人来说，都是更值得期待的未来，人类社会就是这样通过技术的进步来解决复杂的问题，然后逐步改善我们的生活的。

这是一个全新的、前所未有的进步时代，许多企业家对此有着深刻的忧虑，我能理解他们的心情，因为在经济不稳定时，我也曾对自己的公司业务有过类似的担忧。Salesforce经历过互联网泡沫并成功生存了下来，而后又成为纽约证券交易所增长最快的科技股，所以我知道，在这个充满挑战的时代，市场需要的是你能够快速适应变化。Salesforce并非唯一一家顺利走出困境的公司。通用电气、思科、西南航空和其他颠覆性公司都是在经济大萧条或经济衰退时期创立的。因纽特人有一句著名谚语是这样说的：“暴风雨来临之际，正是捕鱼的好时机。”

现在不是在创新、创造力和无私奉献上收回承诺的时候，我们有责任继续前进，这是建设更光明的未来所需要的。创新为我们带来了招聘新员工、创造财富以及刺激经济增长的动力，它是帮助我们成功应对经济危机的方式，也将再次拯救我们。

你要相信，我们都有机会让世界变得更好。我鼓励大家构建全新的游戏规则，发展创新性的、有收益的、可升级的、可持续的业务，为我们现在所面临的问题提供解决方案。我希望你能够发挥自己的商业智

慧、创造力和激情，以及这本书告诉你的理念，来对这个社会产生积极的影响。我不是要你做赔本生意，相反，我支持你出去赚钱，赚很多钱，但是你要知道，在这个过程中，只赚钱是不够的，没有一个人的成功是仅仅靠金钱来驱动的，成功的商人同时受到财富和价值感的双重驱动。

回溯高中时代，那时我刚开始启动人生的第一次创业，我的办公室墙上挂着一张爱因斯坦的海报。因为我从中得到了灵感，所以当我们推出Salesforce.com这个网站时，我在公寓里挂了另一张爱因斯坦的照片。虽然平时我们可能意识不到，但事实上爱因斯坦的三条工作准则指引着我们：

- 从杂乱中寻找简单。
- 从不一致中发现和谐。
- 从困难中探索蕴藏着的机遇。

我们现在正处在一个非凡的时代，到处都充满着机遇。人们总是问我，未来会发生什么？科技将如何发展？慈善事业将何去何从？预测未来很简单，未来就是你想象的样子。我们都必须仔细考虑3年、5年以后，甚至10年以后的社会与生活，因为我们的未来基于我们自己的想象与创造。

你认为未来会是什么样的？我“看”到的是疾病与贫穷的减少，可替代能源、创新清洁能源的发展，以及我们的下一代仍能赖以生存的星球。我看到了希望，因为我知道有一群有才能的人正在为创造一个更美好的世界而做出必要的、大胆的变革。抓住你面前的机会，去想象、去发明、去创新、去做好事，你一定要充满激情，甚至可以不切实际，还要有一点疯狂，追随自己的想法，并用与众不同的方式去处理事情，这些都是值得的。

一个人的生命会随着他对生活的更多投入而更加富足，我向你保

证，努力推动他人获得成功，你也会得到相应的回报。祝你成功！我期待着听到你对未来的预测，并祝愿你能生活在你创造的未来中！

致谢

大家都知道，我一直处于雄心勃勃的状态，这不是什么秘密，尽管如此，Salesforce取得的成功还是远远超出了我的预期。从各个方面来看，创业的前10年都是我生命中最激动人心的10年，有许多人倾尽全力加入我的这段冒险旅程，我需要感谢很多人。

我非常感谢Salesforce的三位天才开发者：帕克·哈里斯、弗兰克·多明格斯和戴夫·默伦霍夫，他们在1999年带着“疯狂的想法”和我一起开始创业，然后创造了如此伟大的公司。

感谢那些从一开始就放弃了稳定的工作并和我一起冒险的人，尤其是约翰·阿普尔比、吉姆·伯利（Jim Burleigh）、史蒂夫·库克布赖德、南希·康纳里、雪莱·达文波特（Shelly Davenport）、约翰·狄龙（John Dillon）、吉姆·埃默里奇（Jim Emerich）、安迪·海德（Andy Hyde）、弗格斯·格罗斯特、黛安娜·马克、卡林·马罗尼、保罗·中田、田佐（Tien Tzou）和米奇·华莱士。

与创立之初相比，Salesforce现在已经是一家很不一样的公司，我很感激那些帮助公司变得更好的人，那些一直推动我们前进的人：汤姆·阿迪斯（Tom Addis）、乔·阿兰森、克丽丝塔·安德森（Krista Anderson）、林赛·阿姆斯特朗（Lindsey Armstrong）、汤姆·博森（Tom Berson）、布鲁斯·坎贝尔、吉姆·卡瓦列里、琳达·克劳福德（Linda Crawford）、丹·德尔·德根（Dan Dal Degan）、亚历山大·达扬（Alexandre Dayon）、戴维·登普西、史蒂夫·费舍尔、艾琳·弗林、史蒂夫·加尼特、休·高布尔（Sue Goble）、帕克·哈里斯、乔治·胡、肯尼斯·朱斯特（Kenneth Juster）、希拉里·克普勒·迈克亚当斯（Hilarie Koplow-McAdams）、史蒂夫·卢卡斯（Steve Lucas）、布莱恩·米勒姆、艾伦·迈纳、马丁·莫兰（Martin

Moran)、布雷特·昆纳 (Brett Queener)、戴维·鲁德尼茨基 (David Rudnitsky)、卡尔·沙克特、戴维·舍尔哈泽、格雷厄姆·史密斯 (Graham Smith)、克拉伦斯·索、吉姆·斯蒂尔、苏珊·圣·莱杰 (Susan St. Ledger)、波利·萨姆那 (Polly Sumner)、约翰·塔杰克 (John Taschek)、宇陀荣次、弗兰克·范·费嫩达尔、克雷格·威斯曼 (Craig Weissman) 和基尔斯泰·伍柏格 (Kirsten Wolberg)。

此外，Salesforce很幸运能有一个出色的董事会，我们的董事会成员有：克雷格·康威 (Craig Conway)、艾伦·哈森菲尔德、克雷格·拉姆齐 (Craig Ramsey)、桑福德·罗伯逊 (Sanford Robertson)、斯特拉顿·斯克拉沃斯 (Stratton Sclavos)、拉里·汤林森 (Larry Tomlinson)、梅纳德·韦伯 (Maynard Webb)、雪莉·杨 (Shirley Young)。

我撰写此书是希望能够帮助、引导同样在追梦路上的创业者。没有大家对我的激励与指导，就不会有我的故事和这本书。我很幸运可以遇到这么多真正的导师，他们给予我智慧与支持，他们慷慨地鼓励我用自己的方式去追求梦想。他们是拉里·埃里森、查理·摩尔、科林·鲍威尔、佐野力、托尼·罗宾斯 (Tony Robbins) 和阿玛奇。

感谢迈克尔·戴尔，他是一位传奇的企业家、技术专家和慈善家，他为这本书撰写了一篇鼓舞人心的序言，让我们看到了这个世界更美好的未来。同时也感谢安迪·拉克 (Andy Lark)，无论他身在何处、正在做什么，他都愿意给我提供帮助，而且他的观点总是那么犀利且富有洞察力。

我还要特别感谢我的大学室友、同时也是我的参谋蒂姆·林恩 (Tim Lynn)，以及才华横溢、又充满耐心的劳拉·帕夫洛维奇 (Laura Pavlovich)，她总是能把所有事情都打理得井井有条。

在编辑和制作《Salesforce传奇》的过程中，有成百上千的人贡献了他们宝贵的经验与回忆。许多人做出了超越本职工作以外的努力，理应得到特别的赞誉：罗布·阿克、达纳·布斯（Dana Booth）、布鲁斯·克利夫兰、布鲁斯·弗朗西斯、简·海因斯（Jane Hynes）、苏珊娜·迪比安卡、约翰·狄罗彻（John Durocher）、道格·法伯、克里斯·弗莱（Chris Fry）、杰米·格伦尼（Jamie Grenney）、安妮·科薇塔·哈克（Anne Kveta Haack）、阿伦·卡兹、伊莎贝尔·凯利（Isabel Kelly）、查尔斯·尼克尔（Charles Nikiel）、伊丽莎白·平卡姆、约瑟夫·施密特（Joseph Schmidt）、里奇·谢里登（Rich Sheridan）、朱莉·特雷尔。

我非常感谢从一开始就支持我和Salesforce的朋友们，直到今天，他们一如既往地给我提一些明智的建议，并慷慨地付出。他们是：亚当·博斯沃思、吉吉·布里森、卡特里娜·加尼特、特里·加尼特、埃文·戈德堡、马克·戈尔茨坦（Mark Goldstein）、阿尔琼·古普塔、史蒂夫·麦克亚当斯（Steve McAdams）、哈尔西·迈纳、埃里克·施密特（Eric Schmidt）、伊戈尔·西尔、罗伯特·瑟曼（Robert Thurman）、戴维·瓦什科维奇（David Vaskevitch）、博比·亚达尼、玛格达莱娜·耶希尔。我还要感谢兰斯·塞克雷坦（Lance Secretan）和尼尔·杨，这两位新朋友对Salesforce的成长和本书的创作都给予了大力的支持。

下面这些特别的人所发挥的影响要远远超过他们自己的预期，我想念他们每一个人：克里斯·博纳科（Chris Bonacore）、吉姆·格雷、大阪井村（Osamu Igarashi）、埃里克·普罗塞（Eirik proser）和凯伦·索斯威克（Karen Southwick）。

谢谢Buchalter Nemer事务所的里克·科恩（Rick Cohen）和塔尼娅·维纳（Tanya Viner），以及Wilson Sonsini Goodrich & Rosati事务所的阿伦·奥尔特（Aaron Alter）和鲍里斯·费尔德曼（Boris

Feldman），他们才是真正专业人士，为我们提供了可靠的法律咨询服务，使我能够安然入眠，与此同时，他们还是出色的编辑。

我很幸运遇到了出版界最优秀的团队之一。卡莱尔·阿德勒 (Carlye Adler) 为这本书的顺利出版奉献了两年的时间与精力。我还要感谢超级经纪人吉姆·莱文 (Jim Levine) 和他在莱文·格林伯格 (Levine Greenberg) 的团队成员。衷心感谢极具天赋的卡伦·墨菲 (Karen Murphy)、杰出的后期编辑艾琳·莫尔 (Erin Moore)、制作大师马克·卡尔梅迪 (Mark Karmendy)、文案编辑迈克尔·琼斯 (Michele Jones) 以及 Jossey-Bass 出版公司的全体人员，是他们赋予了这本书鲜活的生命。

如果没有数百家商业合作伙伴、数千名员工以及超过100万客户的支持，我们就不可能取得今日的成功，谢谢你们愿意成为这个大家庭的一员。特别感谢安迪·布朗 (Andy Brown)、加里·巴特勒、克里斯·康德、约翰·钱伯斯、盖伊·恰雷洛 (Guy Chiarello)、格雷格·凯斯 (Greg Case)、吉恩·霍尔 (Gene Hall)、里克·贾斯特、赫尔曼·林伯蒂 (Hermann Lamberti)、哈利·麦克马洪 (Harry McMahon)、村瀬治男、鲍勃·里道特、圭吉·托瑞 (Keiji Torii)、斯蒂夫·舒肯布罗克 (Steve Schuckenbrock)、詹姆斯·谢帕德 (James Sheppard)、吉本和彦和蒙特·兹韦本。

感谢我的家人，我的祖母、父母以及我的姐妹一直在默默支持我，并在生活和工作中都为我提供了无价的指导，他们的宝贵人生经验一直指引着我前进，直到今天依然如此。还有莱娅 (Leia)，她每天都在提醒我什么才是最重要的事情。

最后，谢谢你琳恩 (Lynne)，感谢你为我所做的一切。

感恩所有。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

而真正的阅读，应该在书中与智者同行思考，借他们的视角看到世界的多元性，提出比答案更重要的好问题，在不确定的时代中领先起跑。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面临的最大阅读障碍

“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、电子书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

本书阅读资料包

给你便捷、高效、全面的阅读体验

本书参考资料

湛庐独家策划

- 参考文献
为了环保、节约纸张,部分图书的注释与参考文献以电子版方式提供
- 主题书单
编辑精心推荐的延伸阅读书单,助你开启主题式阅读
- 图片资料
提供部分图片的高清彩色原版大图,方便保存和分享

相关阅读服务

终身学习者必备

- 电子书
便捷、高效,方便检索,易于携带,随时更新
- 有声书
保护视力,随时随地,有温度、有情感地听本书
- 精读班
2~4周,最懂这本书的人带你读完、读懂、读透这本好书
- 课 程
课程权威专家给你开书单,带你快速浏览一个领域的知识概貌
- 讲 书
30分钟,大咖给你讲本书,让你挑书不费劲



湛庐编辑为你独家呈现
助你更好获得书里和书外的思想和智慧,请扫码查收!

(阅读资料包的内容因书而异,最终以湛庐阅读App页面为准)

-
- (1) SAP公司，成立于1972年，是一家总部位于德国沃尔多夫市的企业管理和协同化电子商务解决方案供应商。——译者注
- (2) 第一款广为人们所接受的计算机。——编者注
- (3) Atari 800是雅达利公司生产的一款电子游戏机。——编者注
- (4) Mac是麦金塔计算机 (Macintosh) 的简称，是苹果电脑中的一个系列。——译者注
- (5) CD-ROM (Compact Disc Read-Only Memory) 即只读光盘，是一种在电脑上使用的光盘。这种光盘只能写入数据一次，信息将永久保存在光盘上，使用时通过光盘驱动器读取信息。——译者注
- (6) 明德学院是美国的顶级文理学院之一，位于拥有美国最美丽的山谷之一的佛蒙特州明德镇，同时也是美国最古老的高等学府之一。——译者注
- (7) 即美国家得宝公司，是全球领先的家居建材用品零售商。——译者注
- (8) 通用汽车公司最年轻的品牌。——译者注
- (9) “颠覆式创新之父”克里斯托森所著的《创新者的处方》采用了哈佛商学院在20年研究中总结而出的、在各行业实践中获得成功的管理创新经验，将颠覆式创新理念引入美国医疗行业研究。是把握美国医疗保健行业命脉的睿智之作，也是创新技术行业必读之作。该书中文简体字版已由湛庐策划，中国人民大学出版社2015年出版。——编者注
- (10) AppExchange是由Salesforce推出的、可用于发布自定义程序的共享中心。——译者注。
- (11) 汉默是20世纪90年代美国说唱乐界的天王级人物。——译者注
- (12) Ariba是一家成立于1996年的美国软件信息技术服务公司，总部位于加利福尼亚州。——译者注
- (13) 网景公司曾经是一家美国的计算机服务公司，以其生产的同名网页浏览器而闻名。1998年11月，网景被美国在线 (AOL) 收购。——译者注
- (14) Appirio公司是移动、社交、众包和云技术服务的IT服务提供商，主要向客户提供云计算平台的方案和咨询服务。——译者注
- (15) 多租户也称为多租赁，是一种常见的软件架构技术，其核心理念是在保障有效的数据隔离和服务质量的基础上，利用通用的系统架构为多个不同的用户提供服务。——编者注
- (16) 安德烈蒂是美国著名的赛车选手。——编者注
- (17) 此处作者对Koa的训练应该是让其在消防栓上保持站立。——编者注
- (18) EMEA是由Europe、the Middle East、Africa的首字母组合而成，是欧洲、中东、非洲三个地区的合称，通常用作政府行政或商业上的区域划分方式。——译者注
- (19) Tommy Bahama是美国著名的休闲服装品牌，也是一个风格鲜明的高档品牌，阳光、大海、棕榈树和沙滩是其永恒的主题。——编者注

(20)在纽约证券交易所上市的公司股票代码通常是1~3个英文字母；在纳斯达克上市的公司股票代码则一般是4~5个英文字母。

(21)2001年12月，美国最大的能源公司安然公司突然申请破产保护，此后，该公司丑闻不断，特别是2002年6月的世界通信会计丑闻事件，彻底打击了美国投资者对资本市场的信心。为了改变这一局面，美国国会和政府加速通过了《萨班斯-奥克斯利法案》，该法案也称《上市公司会计改革与投资者保护法案》。该法案的第一句话就是“遵守证券法律以提高公司披露的准确性和可靠性，从而保护投资者及实现其他目的”。该法案对在美国上市的公司提供了合规性要求，使上市公司不得不考虑控制IT风险在内的各种风险。——译者注

(22)Lincvolt是尼尔·杨的一个将林肯汽车改造成混合动力电动汽车的项目，但在2011年11月，由于工作人员忘记拔下汽车充电插头，Lincvolt被烧为灰烬。——编者注

(23)Mahalo在夏威夷语中是“谢谢”的意思。——编者注

(24)毛伊岛是美国夏威夷州的一座岛屿，面积1 886平方公里，是夏威夷群岛中的第二大岛。——编者注