



# 云攻略

云计算革命先锋的创业秘籍  
从小创意到市值百亿美元的企业王国

〔美〕马克·贝尼奥夫 卡莱尔·阿德勒 ◎著

徐 杰 ◎译



深圳出版发行集团  
海天出版社

## 云界英雄 所见略同

Salesforce.com 与谷歌共享同一伟大愿景：云将如何为计算和产业带来革新。《云攻略》一书为我们提供了独特的视角，帮助我们了解当今商业领域一个重要趋势的发展。

——埃里克·施密特 (Eric Schmidt)

Google 董事长及首席执行官

思科和 Salesforce.com 有着同样的认知和期许，即网络是商业转型的平台。贝尼奥夫在他的书中阐述了 Salesforce.com 如何利用云计算颠覆产业并重塑企业软件领域的过程。很明显，我们对于网络化商业模式的潜力及下一代互联网所带来的效率提升等获益的了解，仅仅是一个开始。

——约翰·钱伯斯 (John Chambers)

思科公司总裁及首席执行官

对于任何有远大志向的创业者及心存高远的行政总裁来说，此书可以帮助他们更好地掌握未来。它是企业 2.0 时代的攻略手册。

——迈克尔·戴尔 (Michael Dell)

戴尔公司总裁

作为Salesforce在中国内地的第一个企业用户和一个专业ICT制冷厂商,阿尔西跟随云计算教父马克·贝尼奥夫进入了“云”的世界。Salesfore无与伦比的技术和服务令我们欣喜若狂,同时也更增强了我们为“云”世界提供服务的决心和信心。愿更多的中国企业走入“云”的世界！

——陈云水

阿尔西空调CEO

Salesforce在美国的成功,证明了SaaS模式在管理软件领域颠覆式创新的成功。《云攻略》更揭示了一个怀揣梦想的小公司,如何在行业巨头的围剿下野蛮生存的成长经历。金蝶友商网在成长的3年中,也遇到同样的问题和挑战。但我们相信,SaaS在中国的实践一定是由一群抱有同样梦想和执着精神的团队来取得突破.从这个意义上讲,所有中国的SaaS公司都应该阅读此书,并从中找到自己通向成功的独特之路!

——冯 颀

金蝶软件集团友商网总经理

云攻略

云计算革命先锋的创业秘籍  
从小创意到市值百亿美元的企业王国

〔美〕马克·贝尼奥夫

卡莱尔·阿德勒 ◎著

徐杰 ◎译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

云攻略 / 〔美〕贝尼奥夫 (Benioff, M.) ; 徐杰译 .

深圳 : 海天出版社 , 2010.7

ISBN 978-7-80747-904-8

I. 云... II. ①贝...②徐... III. ①电子计算机工业 - 工业企业管理 - 经验 - 美国

IV. ① F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 111630 号

版权登记号 图字 : 19-2010-042号

Behind the Cloud: The Untold Story of How Salesforce.com Went from Idea to Billion-Dollar Company-and Revolutionized an Industry by Marc Benioff and Carlye Adler  
Copyright © 2009 by Marc R. Benioff.

This translation published by arrangement with Jossey-Bass, through John Wiley & Sons, Inc. ,

Hoboken , New Jersey

Simplified Chinese copyright © 2010 by Grand China Publishing House This translation published under license.

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the

case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 Grand China Publishing House (中资出版社) 授权海天出版社在

中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

云攻略 (YUN GONGLUE)

海天出版社出版发行

(地址: 深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

订购电话: 0755-25970306, 83460397

出品人: 陈锦涛

出版策划: 毛世屏

执行策划: 桂林 黄河

责任编辑: 张绪华 许全军

责任技编: 钟愉琼

版式设计: 张英

封面设计: 郭薇

深圳市鹰达印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 787×1092mm 1/16 印张: 14

字 数：200 千字

定 价：36.00 元

海天版图书版权所有，侵权必究

海天版图书凡有印刷质量问题，请随时向承印厂调换。

## 致中国读者信

欣闻《云攻略》近日即将在中国出版。这真是一件让人兴奋的大事。

虽然《云攻略》讲述的是一个发生在加利福尼亚的创业故事，但这本书传达的信息并不仅仅局限于这一块福地。这是一本关于如何建立并壮大企业的实用攻略，操作性非常强，特别是对于那些正准备进入新的市场，或者正尝试换行业的人。这本书中的新奇建议可以帮助企业家脱颖而出、改革创新。无论是在哪种经济形势下，本书都能帮助你迅速增长、快意成功。

我们相信云计算是专为中国新生代企业家量身定做的催化剂。经济高速增长的中国，迫切需要能适应快速变化的多功能的商业应用软件。通过使用互联网，以及在使用和维护软硬件的过程中避免走旧模式的干扰，中国的大企业和千万中小型企业就可以致力于创新，而不是禁锢于基本的成长。如此难以置信的机遇让我们相信：我们拥有大规模创新的潜力。

自2003年起，Salesforce.com便将眼光放至亚非地区；2010年，亚非地区成为Salesforce.com全球网络中发展最快速的地区。中国时刻关注高新科技，这便形成了云计算在中国的迅速走红。我们的中国客户，比如Aspire Business Counsel、博威特网络技术（上海）有限公司、北京欣博通能科传动技术有限公司、eBay中国公司和兰亭集势，都将眼光放在未来，并倾心于新技术，我对他们表示感谢。我们注重不断取得成功，Cloud2的更新换代使我们更具力量，商业用户可以随时更新和维护数据和系统，他们会获得更高的生产力和更强的竞争力，用户们之间的合作也会更安全。

改变世界——更好地改变世界的方法，就是创新。本书不仅旨在帮助企业家们创造利益，更重要的是，帮助他们成就卓越，使员工、客户和整个产业获利。我希望这本书可以帮你建立一个能适应并能主导游戏规则的公司，在追求利润的同时，坚持原则。这样才能取得重大胜利。



祝愿你们成功！

Aloha , 马克

## 专家推荐

读这本书，然后实践马克·贝尼奥夫所描述的 111 个攻略。对创业者来说，这要比任何工商管理硕士课程更能帮助他们走向成功。

—— 克劳斯·施瓦布 (Klaus Schwab)

世界经济论坛创始人Schwab 社会创业基金会联合创始人

在《云攻略》一书中，马克·贝尼奥夫带我们经历建立这个时代最非凡企业的跌宕起伏之旅，并揭示了带给 Salesforce.com 出众优势的策略。这本书将告诉你如何锁定你的愿景、进行创意思考、高效组织团队、改善你的业务及生活。

—— 安东尼·罗宾 (Anthony Robbins)

《唤醒心中的巨人与无限的潜能》作者、职业演讲家

《云攻略》向我们展示了当公司成为一名卓越的企业公民时会发生什么。所有的人——从员工到股东，乃至整个公司和企业社区都取得了成功。准备好接受精神的启迪，挥洒你的智慧和才干，来改变世界吧！

—— 查尔斯·摩尔 (Charles Moore)

美国企业慈善促进委员会执行董事

在阅读这本书的时候，我多次放声大笑。在马克的故事里有伟大的构想、谐趣的乐子以及 Salesforce.com 世界的核心意识。

—— 尼尔·杨 (Neil Young)

音乐家

从ASP、SaaS到云计算，从大型主机、分布式计算到云计算，无论是软件还是硬件，经过无数的磨难、如今完美地统一到了云的门

下。正是贝尼奥夫们不懈且充满智慧的努力，让这些思想的光芒透过云再次四射。云攻略提供了云的思想家和实践者最佳的行动脚本。

——王坚

美国奥林科技董事长兼CEO

Salesforce.com是迄今为止云计算商业应用领域发展最成功的企业。我们从《云攻略》这本书中可以看到马克先生如何带领团队经过10多年的打拼成为行业中的领头羊。云计算中的Saas模式注定是传统软件模式的终结者。作为Salesforce.com中国区授权的合作伙伴，Bluelinksys公司致力于Salesforce.com在中国推广和应用。我们深切地感受到Saas模式在中国的迅猛发展。为我们的客户提供领先的云计算服务是我们企业的宗旨。

——李茂玉

蓝岭公司(Bluelinksys)总经理

我建议每一个创业者都应该读一下这本书，特别是如果你有很好的创意，你相信它将打垮目前的传统领先者并改变世界，但是你还没有下定决心辞职创业，或者你正处在创业的进行时中，本书都将给你带来意想不到的实用性收获。

——曲晓东

计世资讯总经理

在云计算大幕刚刚拉开的中国，创业者和管理者将从《云攻略》中体验到创新、高瞻远瞩的珍贵品质及云计算企业建立与运转的宝贵经验。云计算先驱 Salesforce 和马克·贝尼奥夫用《云攻略》一书展示了其卓越产品之外的另一种魅力。

——刘黎明

世纪互联云快线科技公司云计算产品线总监开放云计算联盟  
( [www.chinacloud.org](http://www.chinacloud.org) ) 创始人

# 推荐序

迈克尔·戴尔

戴尔公司总裁

## 这是你的时代，你一定能够成功的！

2001 年，马克·贝尼奥夫曾忧心忡忡地来找过我。当时正值世界经济危机，许多互联网公司都一夜之间蒸发了。Salesforce.com 才创立两年，其大部分客户都是网络公司，形势显得有点岌岌可危。马克跟我说：“我们不能奢望拿到风险投资了，现在首先要解决的是生存问题。”

当时的确是艰难的时期。不过在当初我就深信，而且到现在也还是这样认为，经济危机并不会对科技公司造成致命的打击，至少对创新型公司的影响很有限。科技的发展不会因为经济危机而停步不前。众所周知，乱世出英雄。我给马克打强心针，说 salesforce.com 的生存绝对没有任何问题。我说：

“这是属于你的时代，你一定能够成功的！”

我看好 salesforce.com 的前景，也很欣赏马克的才干。并不是因为我拥有未卜先知的能力（当然如果有的话那就更好了），而是我认为软件产业亟待革新，而 salesforce.com 首倡的“软件终结”革命已有了成熟的客户群。在创办戴尔的时候，我也遇到了同样的情况，当时消费者相对落后的支付能力和接受能力困扰着整个硬件产业。

我个人对计算机有着超一般的热忱。在成长的过程中，我都一直对之深深着迷，同时也感觉到计算机业的效率低下。制造商生产的电脑先是卖给经销商，经多次转手后才能到达消费者手中。这样不但抬高了产品售价，而且很可能消费者最终拿到的是过时的机子。直销模式是个前所未有的创意，这很符合常理，普通人都能理解。采用简

单、新颖的创意，颠覆传统观念，这是戴尔的基本理念，也是我们公司取得巨大成功的重要原因。

Salesforce.com 致力于解决软件业中相类似的低效率问题。企业软件价格昂贵、安装繁琐，更要命的是许多时候在运行时还是问题重重。企业客户早就预料到了这些问题（更不用说那些小公司了，他们根本无法承担相应的费用）。马克将互联网作为发布企业软件的平台，降低了由来已久的客户端——服务端模式所带来的风险，节省了使用成本，从而彻底改变了软件业现状。Salesforce.com 面向大众提供服务，能够紧密地、具创造性地切合用户需求。它所服务的对象是软件的直接使用者（而并不仅仅局限于买主），实现了按需开发应用。这为 salesforce.com 赢得了一批忠实的用户。同时，公司坚持以用户为中心的原则。这一举动驱使软件业的同行开始审视现有的模式，其影响甚至深入到了其他行业。

当然，这让戴尔也有了新的创意和想法。过去几年中，戴尔积极投身于基础性的改革。现在我们需要重新调整战略，将工作重心放在提供最好的用户体验上。我们试图超越商业游戏规则，加快创新步伐。在我看来，马克是个点子大王。于是我找到他，跟他说：“我们如何才能加速创新呢？”

马克向我透露，他们在 salesforce.com 上应用了一项内部网络技术，以便创造“反馈环”（feedback loop）。我们的这次讨论激发了在线社区论坛 IdeaStorm 的创意。现在我们使用 IdeaStorm 来与客户互动，刺激他们的新鲜想法，并让用户决定该采用哪些创意。这个网站有点像全天候的焦点小组（focus group），成千上万的客户为我们贡献创意，由此我们才能够推出更为优秀的产品，比如预装 Linux 操作系统的上网本、背光键盘以及多 USB 接口的电脑等。截至本文撰写完成时，我们的客户已经贡献了 11 289 个创意点子，这些点子被其他用户投票超过 84 908 次，同时已有 651 394 条评论。IdeaStorm 帮助我们倾听用户的心声。戴尔公司是以用户需求为最高准则，而这正是我们挽回声誉的转折点。

在戴尔公司，我们看到了马克和 salesforce.com 所带来的好处。通过 salesforce.com，我们能够连接戴尔全球销售团队的两万名员工，整合成千上万的全球渠道合作伙伴，与此同时，还可以在公司内外快速孕育出新创意。因此，如今我们将 salesforce.com 服务融入到了整个公司，并将它作为与客户互动的中心。

8年前，马克还在为salesforce.com的生存而忧心忡忡，最终salesforce.com不但坚持下来了，而且还发展得欣欣向荣。它是在纽约证券交易所上市的首个互联网公司，且目前公司每年创造的营收高达10亿美元。Salesforce.com 改变了公司慈善捐助的方式：他们将其融入业务模式中，同时共享该模式，使得无数公司把人才、产品、服务和数以亿计的钱回报给社会。Salesforce.com 为员工提供了施展才干的机会，因此在这里工作不再仅仅是为了领工资。而salesforce 也被誉为最适宜工作的公司之一。Salesforce.com 的独创应用在 CRM 托管服务市场中占据首位，同时公司也是软件即服务（SaaS）行业的开拓者和领军标兵。由于公司专注本行、勇于创造、不懈追求的努力，salesforce.com 在云计算这一新兴的领域闯出了一片天地。简言之，salesforce.com 所首倡的新创意改变了我们开展业务的方式，同时也改变了世界。

在过去几年里，软件业正在发生深刻的重大转型，一切都朝着云计算发展。几乎所有大型公共或私人云服务都是由戴尔所提供的。我们以为许多伟大的公司提供服务而感到骄傲，包括salesforce.com、Facebook、微软等。最让我感到兴奋的是，云计算这种新型的计算方式可以让大众来参与创新。如今，全球的开发者可以使用无限的计算服务，这是前所未有的。尤其是只要连上网络，任何人都可以为任何地区的用户开发应用。

Salesforce.com 引导了整个 SaaS 行业。其平台即服务系统（Platform-as-a-Service），是无数新公司成功的摇篮。它为大大小小的公司（比如戴尔）提供服务，帮助他们实现创新并取得辉煌成就。

在《云攻略》这本书里，马克·贝尼奥夫以清晰有趣的方式与大家分享他的独特观点。书中的经验教训并不仅仅局限于科技公司，对于所有想要改变现状的公司和公司管理者都非常适用。Marc 讲述了他们在salesforce.com 的故事，而我们同样也可以取得成功。本书是所有雄心勃勃的企业家或 CEO 最佳的成功指南，也是新型公司的最好战略计划书。

我们正处在一个前所未有的经济时代、一个创新为王的全新世纪。

“这是你的时代，你一定能够成功的！”这是我之前在马克遇到困难时给他的鼓励。在此，我把它献给所有的创业者。相信阅读完这本书后，你将收获颇丰，工作起来会比以前更轻松，所取得的成绩也将会更为卓越。

## **谨以此书献给**

琳恩，及 salesforce.com 的所有员工、顾客和投资者——正因有你们无条件的支持，我们才得以有今日之成就。

# 前言

本书讲述的是 salesforce.com 的创业史。公司开辟了一个全新的行业，与客户携手成功，最终确立了市场的领军者地位，与此同时也促进了世界的进步。在这本指南书里，我将跟大家分享我在科技业务领域 30 多年的经验，以及最近 10 年我作为 salesforce.com 的创始人和 CEO 的体会。

1999 年，我在一间出租公寓内开始了创业之路，我的理想是让企业软件像网站一样易于使用。在线企业应用服务这一创意改变了以往公司使用复杂软件的模式，最终将可能改变整个软件行业的运营方式。不到 10 年，我们从一个简单的创意开始，发展成为年营收超过 10 亿美元的大公司。

我们通过全新的方式来取得成功。我们创造的新模式，涉及市场营销、技术、财务、慈善捐助、全球扩张和管理等多个领域，已被其他公司所广泛采用。我们相信，我们的策略能够帮助所有的公司走向成功。

如今，创业者越来越多，开公司极为快速，费用也很便宜。本书中的建议简单、易行、独特，将帮助你的公司在任何经济形势下都能够脱颖而出，能更好地创新并快速增长。本书分 111 节（很凑巧，我们正是采用 1-1-1 模式才取得了今天的成功），讲述了我们如何开发出突破性的产品，打败强大的竞争对手，同时赢得各大小公司的青睐，当然，你也能学会其中的方法和策略。正如我们向客户保证的那样，投入很快就能见效。除此以外，我将告诉你如何创立一个利润与激情兼顾的公司：有益于员工，有益于客户，有益于社会。可能与你一样，我一直都想自己创业。我的父亲经营女装连锁店，我的祖父富有革新精神，他在从事律师职业的同时发明了 BART（旧金山海湾地区快速交通系统）。高中时我一接触计算机就被软件深深地迷住了。我请求祖母开车带我去本地的 RadioShack，只是为了玩玩 TRS 80model 1（坦迪公司生产的第一代微机，在其旗下连锁的 RadioShack 店销售，该连锁店专卖电子元件，在上世纪 70 年代末小有名气。）。我用兼职的收入给自己买了一台计算机。我写的第一款软件“变戏法”（How to Juggle）为我赚得了第一桶金：75 美元。



我真正感兴趣的是使用计算机分享信息的方式。15 岁的时候，我和朋友合伙创办了第一家公司：Liberty Software。我们为 Atari 800 开发冒险游戏。我的祖母负责制作游戏音乐，祖父则对我的创业提供支持，甚至允许我单身一人去欧洲考察一座要在游戏中出现的城堡。（由于我忘了给家里打电话，我焦急的母亲通知了英国警局，我在那次旅行中刚刚滋生的独立感便荡然无存了。这件事很尴尬，但却是我的亲身经历。）

能把我凭空创造的东西卖出去，这对我来说意义非凡。我认真对待所有的评价，现在回想起来，那时候我已经知道了倾听客户反馈的重要性。幸运的是，游戏销售非常好。当时我只有 16 岁，每月稳赚 1 500 美元，这笔钱足够买车或者上大学。

我在南加州大学主修公司管理和科技创新课程，用课余时间来经营 Liberty Software 公司。我所学习的课程对我的创业至关重要，这让我懂得为其他人工作。1984 年暑假，我在苹果公司实习，主要工作是为 Macintosh（简称 Mac，是苹果公司生产的一款个人电脑）编写一些本地汇编语言。这让我有机会参与苹果最激动人心、最重要的项目，就好像去迪斯尼乐园玩还能领工资。公司冰箱里有果味冰沙，门厅里停着摩托车，而且还可以享受压指按摩。最激动人心的是可以见到史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在公司里走来走去，鼓励开发者。史蒂夫的领导力释放出了办公室里的活力。苹果公司鼓励其员工进行“换位思考”。我们甚至在天花板上挂了一面海盗旗。在那个暑期，我发现企业家也可以鼓励员工的革新创意，营造特有的公司文化。我到苹果参加第二次暑期实习时，感觉就越发强烈了，我当时的职位是技术销售支持。虽然才过了短短一年时间，苹果公司已是物是人非。史蒂夫·乔布斯被解雇了，我所喜欢的苹果文化也随之而去。

公司氛围不再激动人心，但我学到了至关重要的一课，这对我以后的职业生涯非常有用：客户口碑的巨大效用。如果我们能让客户获得成功，客户就会尽可能推荐我们的产品，我们可以使得客户成为苹果的忠实用户或者粉丝。从此我的眼界大开，意识到了客户成功的重要性。

内心里，我还只是个羞涩的计算机编程极客，痴迷于技术研发。但是临近毕业时，我的两个创业教授汤姆·欧玛丽亚（Tom O'Malia）和迈克·戴维斯（Mac Davis）给了我一些点拨，影响了我的职业道路。他们告诉我，最成功的企业家往往在创业之前就有很多的社会经

验。在他们眼里，“社会经验”就是指干销售工作，学会同客户打交道。他们称之为“背包”。

我听取了他们的建议，在甲骨文公司干起了电话客服的工作，每天的任务就是接听公司的 800 热线电话。我并不确定自己是否会在销售岗位上干一辈子，我也不想成为一名 800 电话接线员，可没过多久，我就发现同客户打交道比编程有意思多了，而且我也很擅长此道。

在我加入的时候，甲骨文大约有 200 名员工，公司发展迅速，很看重年轻人的努力，而且也懂得给他们以回报。创始人兼 CEO 拉里·埃里森（拉里 Ellison）经常到大厅里和员工谈心。（我通常会抓住机会，表达我对 Mac 的热爱）我给拉里递了张小纸条，询问甲骨文什么时候会开始支持 Macintosh，同时我也写了份关于苹果市场的商业计划书。之后，拉里将我提升为甲骨文 Mac 部门的主管。

我很庆幸自己有这样好的机遇，能成为个人电脑软件研发部门的主管。之后，直销部门主管汤姆·西贝尔辞职，推荐我接替他的职位，我由此开始扮演一个更激动人心、影响更为重要的角色。拉里的远见鼓舞着我。他让我创造一个“电子村庄”（electronic village），开发下一代集电子会议技术、软件系统和多媒体于一体的市场销售。拉里预言了计算机互相连接的世界，只需轻轻点击按钮就可在全球范围内分享信息。互联网为联系分散小客户提供了捷径，我坚信它最终会改变整个行业。

上世纪 90 年代中期，亚马逊、雅虎等公司为消费者提供了一种全新的生活方式。我的许多同事从甲骨文离职创业，大多数都从事传统软件行业。甲骨文是创业者的摇篮，许多人都从那里起步，先是发展人脉，羽翼丰满之后自己开始创业，最终甚至成为甲骨文的竞争对手。虽然我也在这些公司做了投资，但我并不打算就此从“甲骨文大学”毕业离开。我觉得自己被工作、稳定的工资和丰厚的期权给栓住了，此外，我同拉里私交甚厚，他一直是我的老师和朋友，也是这个行业历史上最伟大的软件企业家。我从最优秀的人那里汲取营养。

在我的任职期间，甲骨文公司发展迅猛，很快成为了全球第二大的软件公司，排名仅次于微软。虽然公司文化鼓励创新，但是甲骨文再也无法对新趋势和新机遇做出快速的反应。我开始觉得处处受到限制，这最终迫使我在甲骨文之外寻找机会。

或许你会辞掉稳定的工作开始创业，或者你已经在运营自己的公司了。对我来说，创办 salesforce.com 是为了跟随新趋势和新机遇，而我无法在一个成熟的公司实现这一目标。曲径通幽。Salesforce.com 从一开始就致力于构建新的技术模式（按需定制，或者通过互联网发布——亦即现在所谓的云计算）、新的销售模式（订阅收费）、新的慈善模式（整合到公司中）。10 年后，我们在所有上述形式上都取得了成功。我们超额完成了预期，成为第一个营收 10 亿美元的云计算公司。我们开拓了一个价值 46 亿美元的行业，如今我们是行业中的领军者。

本书接下来将为你讲述我们如何成为世界上发展最快的软件公司，同时与你分享我们在创业路上的喜悦。我们将带你一起见证公司的伟大时刻，见证公司从创意到创业的过程，见证我们研发的创新技术并通过独创的策略销售。你将看到我们的挣扎，在互联网泡沫破裂时代曾一度濒临破产的边缘。最后，你能看到通过在纽约证券交易所上市，我们的独特创意是如何一步步变成现实的，以及我们如何回报给有贡献的人。

我们的创业策略可以帮助任何公司走向成功，甚至有可能成为下一个 salesforce.com。读读我们的书，梦想你的未来吧。这是成功路上的第一步。

# 第一部分 创业之初从创意到创业

有时候，我们应该适当抽出时间来静一静。你可能会遇到改变你人生的机会，至少可以去除疲惫感。

## 1. 给自己一点时间

有时，灵感就像宇宙大爆炸一样，会在突然间爆发。另一些时候，需要经过长时间的煎熬，才能想到一个好点子。早在 1996 年，我隐约就有了创办 salesforce.com 的想法，当时我还是甲骨文的高级副总裁。我已经在那儿干了 10 年，渐渐地觉得自己把一生都卖给了公司。这是我从未预料到的。

我试图改变自己，但是不清楚自己到底想要做什么。辞职创业？还是将甲骨文公司带上另一条道路？我希望找到生活中的平衡点，也希望找机会追求一些有意义的东西。我请了一个渴望已久的长假，在夏威夷岛上租了间小屋。在那里，我享受着在大海中和海豚一起游泳的快乐，也有了足够的时间静下来考虑自己的未来。

朋友们——包括甲骨文公司的同事都来看望我。我们一起促膝长谈，畅想各自的未来，畅谈各自的理想。当时，卡特里娜和特里加内特也和我在一起。特里还在为甲骨文做营销和业务拓展的时候，我们就变成了好朋友。之后他跳槽到洛克菲勒家族旗下的投资公司梵洛克（该公司以投资苹果和英特尔著称）。他投资的是早期的创业公司，我很钦佩他的市场才干。某天，在一起休憩游泳时，我们谈到了搜索引擎和互联网对消费习惯的改变。

Amazon.com 之类的网站激起了我的兴趣，因为它改变了消费者的购买方式。我认为互联网也将在商业领域引起变革。我跟特里说，我正在研究如何将消费网站的模式移植到商业界。他热情地鼓励我去开一家自己的互联网公司。

“你在甲骨文待得够久了，可以左右逢源。但是我认为你应该去创业，你肯定能做得与众不同。”

在夏威夷待了三个月后，我同阿琼·古普塔一起去印度旅行了两个月。他是我的好朋友，当时也处于人生的十字路口。我们在印度受益匪浅。从印度教大师、人道主义领袖诗丽·诗丽·若威香卡（Sri Sri Ravi Shankar）那里得到了启示。但影响我最深的是玛塔·姆里塔南达马伊（Mata Amritanandamayi），她被称为“拥抱圣人”阿玛祺（Ammachi）。她热烈的拥抱所有来拜访她的人，至今已经拥抱了

3000多万人，这使得她脸上都长满了老茧。阿玛祺一生致力于减轻别人的痛苦，被誉为“永久赐福的圣母”。

我和阿琼私下里拜会了阿玛祺，她向我提及，在追求职业抱负的同时，也应该尽可能的回报社会。我意识到，经商和行善两者并不矛盾。我可以同时实现这两种价值，努力把它们都做好。我告诉她正在考虑离开甲骨文公司，她回答说：“现在还不是时候”。我这次休假是我职业生涯中最有收获的时期，同时对我也最有影响。有时候，我们应该适当抽出时间来静一静。你可能会遇到改变你人生的机会，至少可以去除疲惫感。

## 2. 我的梦想

商业软件正在向新的方向发展，我从中看到了机遇。我的设想是购买软件的过程变得方便，更易使用，更人性化，不需要复杂的安装、维护，也不需要经常升级。如果公司购买数百万美元的传统软件包，要花费 6-18 个月的时间来安装，而且在硬件和网络设备方面也投资巨大，我们不如不卖这种软件，而将软件作为一种服务来销售，即所谓的云计算模式。公司可以按人头和月数来购买所使用的服务，这些服务布置在云端，通过互联网即可使用。

如果我们来为客户托管应用，将互联网作为一个发布平台，客户在安装程序时不会干扰正常业务。软件是以网站的形式出现，他们可以在全世界任何地方通过任何设备来访问，而且服务是全天候的。这个模式让软件变得和水电气很相似，只需要每月缴纳固定的费用即可享受服务。如果客户无论在何时何地都能够运行其商业应用，那么他们肯定愿意为该服务支付包月费用。

这种业务模式似乎已为大众所熟知。现在我们把它称为按需服务（on-demand）、软件即服务（SaaS）、多重租赁（multitenant）或者云计算。事实上，尼古拉·卡尔已经写了两本宣传这种理念的畅销书，他是《哈佛商业评论》前执行主编，也是 IT 业界最有影响力的智囊之一。卡尔甚至认为云计算将产生巨大的经济和社会效应，就如一百多年前，企业开始选择电网提供的电力，而不是自己发电。

这个行业已经取得了长足的进步，但在刚开始的时候，我们没有行业理念的倡导者，甚至都没有形成相关的行业术语，来描述这场计算革命的开端。虽然尚未有任何 SaaS 产业，但是我相信所有软件最终都会进入云端。不久之后，我发现，为了实现我的梦想，我必须坚信这个理念，时时准备为它辩护。早期的这个教训如今仍然对我们有效。

### 3. 相信自己

当我还在夏威夷度假的时候，CRM软件公司西贝尔系统上市了。我曾经同该公司的创始人汤姆·西贝尔（Tom Siebel）在甲骨文共事，他开发了一款销售自动化产品——OASIS，之后将其带入西贝尔公司。我很看好这个软件，它可以让销售人员跟踪、管理联系人并随时查看账户信息，于是就对他的公司进行了早期的天使投资。西贝尔公司的上市，让我获得了丰厚的回报，但是我清楚该产品的缺陷。这让我开始考虑将 CRM 软件变成服务。

销售自动化（SFA）软件市场前景广阔，因为每一家公司都有自己的销售队伍。上世纪 90 年代末，我研究了一下这个领域，认为其还有很大的改进空间。对于客户来说，企业软件是一个巨大的负担。软件维护和用户定制需要数月甚至数年的时间，同时企业也要在 IT 方面投入大量资源，花费要远远超过公司的承受能力。奇怪的是，这类软件虽然问题重重，但还是大受企业的欢迎。我将原因归结为，只要这种软件能够提高 5% 的销售率，企业就愿意采用它。我想，如果我们能够提供一款相当的软件，而且操作简单，收费低廉，那么将会发生什么呢？是否在 6-12 个月内就能得到投资回报，而无需等 3-5 年时间呢？我确信，用软件即服务来代替传统的客户端模式，非常简单易行，而且价格低廉。

我同西贝尔会晤了几次，探讨开发一款在线 CRM 软件的可能。传统软件许可销售的利润非常可观，即使低端产品的授权也大约在 1500 美元。更为糟糕的是，这还远远不是全部的费用。获得服务支持需要加收 5.4 万美元，定制和咨询服务需要再加 120 万美元，购买基本的硬件设计需要 38.5 万美元，10 万美元将花费在管理人员上，还需要 3 千美元用于培训人员。在上世纪 90 年代，200 个人使用一款低端产品第一年内就需要花费 180 万美元。

最令人震惊的是，企业购买花大代价购买的这些软件大多数都被闲置起来了。市场分析公司加特纳的调查显示，65% 的西贝尔软件授权从来都没有被使用过。

我把 SaaS 模式的 CRM 软件设想告诉了汤姆。我告诉他，我们能够让用户每月支付一小笔费用（只有 50 到 100 美元，加起来也



不到传统系统售价的一半），由我们来帮客户托管，可以免除客户繁琐的安装过程。汤姆非常喜欢这个创意，于是邀请我加入西贝尔公司。

经过深入的交谈，我意识到汤姆认为这只适合小公司市场，相对西贝尔公司的业务来说微不足道。我则看得更远，认为这可能会改变整个软件产业。我坚信基于互联网的应用最终将代替传统离线软件。我痴迷于这个创意，决定自己去实现它。

## 4. 倾听朋友的忠告

我已经下定决心要创办 salesforce.com，但还不准备公开这个消息。1998 年秋天，我与鲍比·雅兹达尼（Bobby Yazdani）共进午餐，他是我在甲骨文公司认识的朋友，同时也是人力资源管理公司萨巴软件的创始人。我们在一起讨论萨巴软件，因为我也对其进行了投资。

和我一样，鲍比对互联网所引起的变革很震惊。我们清楚地知道正在见证巨大的变化，没过多久，我们的谈话就转向了事业心和创业精神。

鲍比说：“创业者最大的失策就是不向其他人吐露心声。虽然这是他们自己的事情，但如果能够敞开心胸，有人可能会助他一臂之力。”

我仔细斟酌了一下鲍比的话，很惭愧自己从来没有向人提及创办 salesforce.com 的想法，汤姆·西贝尔除外。也许鲍比说得有道理，我告诉他打算研发在线 CRM 软件的，并将其作为服务推出。

“你能告诉我真是太好了。”他回答说。

“为什么这样说呢？”

“我把项目外包给了三个人，他们不仅有 SFA 的研发经验，而且对于大多数互联网应用都很在行。他们是最优秀的开发人员。”

我简直无法相信事情如此巧合，我的运气真是太好了。鲍比接着告诉我，这三位开发者已经有了自己的公司左岸软件（Left Coast Software），他想收购整个公司，但是他们对此不感兴趣。他们想要做出一番成就，觉得萨巴不太适合。鲍比说：“他们是很有远见的工程师，我把你介绍给帕克·哈里斯（Parker Harris）吧。”当时我还浑然不觉，但是午饭后却知道我的命运已定。

## 5. 寻找得力助手

很快，我就同帕克·哈里斯见面了。我问道：“听说你们很能干？”

“我们是硅谷里最优秀的人才。”

我很欣赏自信的人，尤其是刚刚有人在夸他们。不过，我还是准备进行一场简短的谈话。虽然帕克看上去似乎是理想的技术人选，但我还不确定他是否会跟我走。我听说帕克最近在尼泊尔旅行了六周，回来后就告诉他的合伙人他想要做些有意义的事情，而不仅仅是帮助销售人员卖出更多的东西。我担心帕克可能会反感 SFA，因为他之前做的就是同样的事，重复会让他觉得无聊。

同样的，我也认为企业软件很无聊，但我的设想远远超过了这些。我的理想是终结我们所熟知的软件业务模式和技术模式。我相信这就是意义所在，对于帕克来说应该有足够的吸引力。帕克曾在米德尔伯格 (middleburg) 大学研读英国文学。研发这项服务是对智力的巨大挑战，因为它必须可测、可靠、安全；允许每一位客户都能同时访问该服务。我知道标度测试能够吸引所有伟大的程序员，同时我手中还有一张王牌：帕克想要呆在旧金山。他家在旧金山，但每天要到远在红木海岸萨巴公司上班，路上不得不忍受长途奔波的劳顿。“我的情况也差不多，”我跟他说，“Salesforce.com 将会在旧金山办公。”帕克动心了，不过他还需要说服其他的合伙人，尤其是让持反对态度的戴夫·莫伦霍夫 (Dave Moellenhoff) 看到曙光。

## 6. 冷静听取反对意见

1998 年的一个星期六早上，左岸软件的开发者们一起来到我家，讨论创办 salesforce.com 的事宜。为了这次会面，我准备好了一份简短的商业计划书。大家阅读完毕后，戴夫认为我的创意简直是异想天开，根本不可能付诸实施。

“我们的销售对象可是企业啊！”戴夫说道。

“这与传统企业软件完全不同，未来的公司甚至不会销售软件。我们的新方式更为民主。这是软件技术模式的终结者，同时也将终结软件现有的商业模式，最后甚至会成为软件本身的终结者。”我争辩道。

“你将花大力气来招徕客户”，戴夫说，“他们凭什么信任你，并购买你的服务呢？”

“大家都想要参与进来，紧跟时代潮流，”我说，“此外，用户已经无法忍受目前的系统了，而我们是一个更好的选择。我们将把应用作为网站来发布，在易用性方面堪比亚马逊和雅虎！我们与同行完全不一样，无需事先投入大量资金。收费订阅模式简单易行，用户每月只需支付 50 美元。费用只有西贝尔的 10%，而且我们的客户具有长期性。”

“你怎么不考虑一下西贝尔？你难道不觉得它在市场中的统治地位很可怕吗？”戴夫反问道，“还有其它公司的生存空间吗？”

“西贝尔无法满足大多数公司的需求。互联网使得我们能够提供另外的解决方案，公司无需冒任何风险就可放心使用互联网应用。互联网的力量将会摧毁现今的客户端—服务端软件公司。技术一直在减少成本，降低使用门槛。时代在不断发展，我们得跟上潮流。”

戴夫试图采用激将法，他开始挖苦我们在甲骨文研发的产品：“说实话，甲骨文除了数据库外就一无是处了。”

我克制住了自己，只是礼貌性地否定了他的论断。之后，Dave 向我透露，他原本计划狠狠地拷问我，看我是如何来说服别人的，同

时也想知道我对反面意见的态度。他认为我能在甲骨文游刃有余，脾气肯定不错。由于拉里在甲骨文有名的“嘲笑管理”风格，公司内部处处勾心斗角，不择手段。（内部的人将这种文化戏称为“We eat our young”）。这不是我所喜欢的方式。我在印度的假期，以及坚持不懈地练习瑜伽和冥想，让我获益匪浅。我也从《孙子兵法》中学到了任何时候都应该冷静对待一切。

## ☞如何在暴风中心保持冷静

《孙子兵法》里说道，“忿速可侮”。下面四条箴言可以让你在盛怒之下保持冷静，保存你的力量：

- ◆以不变应万变。
- ◆观察你的感情，不要被感情牵着鼻子走。谨言谨行。
- ◆不与别人较劲，倾听他人自己的声音
- ◆扪心自问：“我的对策是什么？我该不该做出回应呢？”

## 7. 预先确定你的价值和文化

1999年3月8日，帕克·哈里斯、弗兰克·多明格斯（Frank Dominguez）和戴夫·莫伦霍夫开始工作了，办公地点就在我家旁边的一座公寓。我们办公家具是牌桌和折叠椅，唯一的装饰是窗外的旧金山海湾大桥。我在火炉的墙上挂的是爱因斯坦的画报，这是苹果公司的主题海报，上面写着“不同凡响”。

在苹果的暑期实习期间，我学到了鼓励创新、生产卓越产品的秘诀，就是要让员工心满意足。我希望 salesforce.com 的开发者受到鼓舞，感觉有价值。

我并不是说创业早期一切都非常完美。（卧室衣柜是我们最初的机房，同时里面也是弗兰克挂衣服的地方。他从波特兰市坐飞机过来上班，睡觉就在桌子底下铺块布来解决。）我们创造了一个乐在其中的文化，大家穿着夏威夷衬衫，逐渐在公司里培养阿罗哈精神（aloha spirit, “阿罗哈精神”通常被描述为一种谦谦君子、虚怀若谷、诚信待人、厚德载物的品格。——译者注）。我们就在我最爱的餐馆——华盛顿广场上的 Mama's 吃早餐。戴夫在上班时带着狗，我也养了条名叫 Koa 的金毛猎犬。Koa 陪着我们一起工作，不久就被提升为首席爱心官。

## 8. 抓住主要的工作

我们在月内就做出了第一个雏形。因为开发者们熟悉 SFA，研发时间很短。此外，开发网站要比开发复杂的企业软件容易多了。就如开发者说的，我们的首要目标是“最开始的时候要坚持快速、简单、正确”。虽然用户界面简陋，但我们希望服务尽可能易于使用。网站只有一些必须的信息框，比如联系人、帐号、职位，最初这些都位于屏幕上方的绿色标签处。鲍尔·纳卡达（Paul Nakada）是我们最早的工程师之一，他经常说“皮之不存毛将焉附”。我当时想，这一切真有点儿像亚马逊。

我们专注于产品易用性，把大部分的时间都花在这方面。早期往往由于时间和人手不够，你无法顾及到所有细节，因此专注于关键的 20% 就成功了 80%。

## 9. 倾听潜在客户的声音

我邀请朋友和同事来参观我们的公寓兼实验室，并让他们测试产品雏形，以便提供反馈。米歇尔·波多尔夫·福布斯（Michelle Pohndorf Forbes）是我家的世交，从事销售工作，她是我们最早邀请内部测试的人之一。她不断地提醒我们，网站最重要的是易于访问，应该尽可能减少点击次数。我在思科的同事对于传统企业软件颇多抱怨，他们一五一十全都告诉了我们，同时也指出了我们产品的缺点。我们认真听取意见，把salesforce.com 设计得与传统软件完全不同。

我们不像开发传统软件一样保守秘密，所有人都可以来参观实验室。有次，一个日本商团路过小镇，顺便过来看看，想知道我们到底在研发什么。我们的公寓最后甚至变成了韩国商团旅程中的一站，他们对于美国的创业公司有着浓厚的兴趣。

世界上大大小小的公司都是我们的潜在客户，听取他们的意见能够帮助我们获得有价值的意见。毕竟，我们的目标是建立服务于大众的全球CRM 解决方案。除了邀请普通用户体验试用，我们还雇佣了得克萨斯州的Usability Sciences 公司来进行产品测试。该公司提供反馈信息和用户使用网站时的视频，以便我们根据情况做出修改。例如，我们发现“创建新帐户”这个按钮放错了地方，它位于右侧，但在某些显示器中是不可见的。只要简单地把它移到左侧，就迎合了用户的阅读习惯，用户的网站体验由此得到了很大的改善。这次经验证明，要建立直觉性的用户界面，必须听取潜在用户的意见。



## 10. 突破常规

众所周知，要求用户进行反馈，以便根据用户的需求进一步完善产品和服务。但这一条在软件业中会水土不服。你应该勇于抛弃行业中过时或者违反常识的规则。

创造吸引人的用户界面是产品走向成功的关键。这似乎看起来很明显，但软件设计却完全不是这么回事。

史蒂夫·乔布斯是计算机产品研发大师，他的产品拥有忠实的追随者，能够得到用户的追捧。他的产品是独一无二的，而并不是因为运气好，。不管做什么事，你都应该不同凡响。

## 11. 倾听一个信任的导师

创办 salesforce.com 之初，我还在甲骨文工作，负责研发名为互联网文件系统 (Internet File System) 的新软件，同时也主管公司的慈善项目。我跟老板拉里·埃里森进行了多次长谈，内容主要是关于我在公司外面的计划。同拉里一起为新创意、新产品出谋划策一直是我工作中最快乐的时候，拉里很看好 salesforce.com 的前景，也对我大加鼓励。他准许我上午在 salesforce.com 工作，下午来甲骨文上班。对于这项特殊待遇，我很是感激。

在 salesforce.com 运作 90 天，公司财务完全独立之时，拉里建议我从甲骨文离职。他说，如果 salesforce.com 经营不善，我依然能够回甲骨文工作。这是一个非常慷慨的举动。拉里很看重忠诚，之前遇到这种情况，他总是迫不及待的对任何想要从甲骨文跳槽的人说“谢天谢地，终于滚蛋了！”拉里和我的关系远远超越了老板和员工之间的关系，他是我十多年的导师，同时也是我的好朋友。

在一起共事的 13 年里，拉里和我花了无数的时间讨论未来的创新。拉里认为 salesforce.com 是下一个意义重大的创意，他投入 200 万美元种子基金，加入了公司董事会。拉里知道我需要优秀的人才，也明白我首先会在甲骨文挖人，他请求我只能从甲骨文带走 3 个人。

## 12. 雇佣最优秀的人

我遵守了之前向拉里做出的承诺，对于能为salesforce.com 亲手挑选 3 名优秀的老手，我激动不已。我找到南希·康纳利（Nancy Connery），让她来负责人力资源，这是我们所急需的；而在硬件研发方面，我请到了吉姆·卡瓦利瑞（Jim Cavalieri）。虽然吉姆对于 SFA 没有任何的背景知识，不过他的专长在于大数据库，我相信他能够胜任这份工作，研发出支持上百万用户的基础设施。不久以后，我还雇佣了米奇·华莱士（Mitch Wallace），他也是甲骨文的同事。他此前为加利福尼亚导师计划（California Mentor Initiative）研发过应用，我很欣赏他的创造性，同时他也曾在甲骨文慈善项目中立下汗马功劳。

我们的团队逐步开始扩张了，这主要得归功于南希的招募工作。没过多久，我们就占据了整座公寓。我把开发人员安置在楼上的实验室办公，而把健谈的市场销售人员搬到了楼下，以便他们不会打扰工程师。工程师才是取得成功的关键。最终，我彻底禁止他们到楼上走动，目的是为开发者创造一个安静的环境。我们的会议室则设在阳台上。我有个名叫吉姆·格雷（Jim Gray）的朋友，他是一个传奇式的计算机科学家，同时也在微软担任研发主管。2007 年，他不幸落海失踪。吉姆当时是我的邻居。他在1999 年的时候给我发了一封邮件，询问我的近况。我把这边的情况告诉了他，他感慨到：“看来你们马上要搬走了。”

吉姆在某种程度上猜对了。不久，我们不断增长的员工占据了整座公寓。大家把网线从办公室窗户里穿出来，通过红杉树，一直拉到我家的，以便贡献网络。（那时候还很落后，没有无线网络技术）我的助手和南希在我家办公，南希负责人力资源，而产品经理、业务发展经理和兼职律师则一起挤在楼下的卧室。我去楼下吃早餐的时候，常常会看到面试者等候在起居室的沙发上。这是千真万确的。我们伴随着团队兢兢业业的工作，慢慢成长为一个真正的公司。很快，salesforce.com 就占满了我生活的每个角落。

### ☞ 从拉里那里学到的东西

我从拉里那学到了很多東西，而且还对我具有指导意义。首先，他使我懂得“成功源于自信”。甲骨文一度处于低谷，从员工到客户，从分析师到他最亲近的人，所有人都不相信公司有可能卷土重来。但正是在最艰难的时期，拉里做决定时也绝不会犹犹豫豫。

下面是我从拉里那学到的东西：

- ◆ 保持想象力
- ◆ 充满激情
- ◆ 即使在没有底气的时候，也要表现得自信
- ◆ 按自己的意愿思考，而不是按现实
- ◆ 别让其他人动摇你的观点

◆ 未雨绸缪（我们并不是在开玩笑，认为拉里搞错了时态，常常事情还未发生，他已经为后续的工作做出了安排。这教给我一个道理：成功的领导者总是面向未来，而不局限于当下。韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）有句名言说：“在冰球比赛的时候，要跑在球的前面，而不是跟在球后面跑。”）

- ◆ 永远也不要把你的权利给别人

## 13. 勇于冒险

创业几个月后，我和企业家马格达莱纳·耶瑟尔（Magdalena Yesil）参加了一个很靠谱的投资者见面会，我们正要离开的时候，她转过来对我说：“接下来你应该结束离职状态，与甲骨文一刀两断。现在你要做的是全职企业家。”

这让我有些犹豫。以前，我一直认为 salesforce.com 的和甲骨文可以两头兼顾。我把一生都献给了甲骨文，它几乎已经是我身份的一部分。但我意识到 Magdalena 说得非常正确。我应该有所取舍，全身心投入到 salesforce.com。毕竟，我着迷于这个创意，即使风险很大，我也愿意试一试。这是一个巨大的转折点，我看待公司和我定位的方式由此而改变。

1999年7月，salesforce.com变成了我的全职工作。所有员工都挤在邻屋工作，这并不是一个长久之计。当天，我就出去寻找新的办公场地。我姐姐的朋友向我推荐凌康中心，这栋建筑上的装饰图案是海豚，而 salesforce.com 的创意则是我与海豚游泳的时候产生的，我认为征兆不错，于是马上喜欢上这个地方了。帕克和公司团队过来看房，新办公场所长宽几乎有8000平方英尺，而那时的 salesforce.com 只有10位员工。“空间大得有点浪费，”帕克说，“我们永远也用不完的。你到底想要干什么呢？”他很焦虑很担心。

我并不是只看眼前，而是考虑到了公司的未来需求。“我很喜欢它，租下它吧，”我说，“我们很快就会把这占满的。”帕克当时认为我是在开玩笑。

### ☞ 辞职创业，但不要背水一战

如果离开舒适稳定的工作自己出去闯荡一番，那么你在感到热血沸腾的同时也可能会感到有点胆怯。你首先得自我反省，获得必要的信心。下面这五条技巧能够使得离开的过程更容易一些，最终让你能闯出一番天地。

**向你的导师寻求鼓励和支持。**最好的导师鼓励他的学生出去闯一闯，发挥他们的极限。这些导师是心中重要的支柱。

**雇用熟人，营造良好的创业环境。**salesforce.com 创业之初，我们从自己的圈子雇人，有些来自我们的社交圈子，有些是甲骨文的同事，甚至也有我的大学同学。这样在团队中就信心十足，同时使得我们的第一批员工能够安心工作，他们大多也是刚刚离开了稳定的工作。

**承担更大的责任。**离开一个稳定的岗位往往是因为想要有更好的发展机会。

**享受未知的快乐。**加入创业团队是一生中最激动人心的经验，得到的回报也很大。当然，这就像在游乐园骑木马，总会有起有伏，但许多人依然很享受这个过程。

**评估自己的风险承受能力。**相信自己的能力至关重要，但是你也应该审视一下自己的位置，好好考虑一下是否值得冒险。

## 14. 志怀高远

1999 年夏天，我们公司只有 10 名员工，而 salesforce.com 也只有两个页面：主页和招聘页。几乎所有的互联网公司都在疯狂增长，收购交易频频发生。过去几年中的交易常常是我们茶余饭后的谈资，比如售价高达 4 亿美元的 Hotmail。

“这是笔大交易，马克。难道你不认为这是笔很大的交易吗？”弗兰克·多明格斯问道，他是 salesforce.com 的开发者和联合创始人，当时我们刚好谈到 Hotmail 交易。

“不，我认为远远不止这个价，他们目光太短浅了。”我回答道。弗兰克简直无法相信我有如此大的雄心，因为当时我们的公司还微不足道。其他创始人最初对于搬到凌康中心还心存疑虑，不过他们很快就喜欢上了新地方，这里更大更宽敞。他们可以在办公室里玩高尔夫球和遥控氦气飞艇。

我们没有办公家具，因此我们房间里已有的餐桌放到通风口处。每人都得DIY自己的办公桌，我们到 Home Depot 购置了锯木架和门。大家的电脑也是自己组装起来的。我们是一个典型的加利福尼亚创业公司，办公室里有一条狗，一群活力四射的年轻人，身穿夏威夷衬衫，勤奋工作，光吃椒盐脆饼、Red Vines licorice 和牛肉干就能活下去。就像其它互联网公司一样，我们的规模开始急剧扩大。1999 年 12 月，联合创始人戴夫·莫伦霍夫刚刚度完蜜月回来，公司人数已经翻了一倍。我并没有食言，搬到凌康中心一年后，我们公司就有点人满为患了。3 名销售人员在过道办公，5 名IT 专家则在会议室里办公。2000 年 12 月，我们乔迁至一市（One Market）街的新办公地点。因为只有一街之遥，我们把服务器放在办公椅上推过去。地理意义上来说，我们只是前进了一小步，但对于公司来说，这却是一个大跃进，一下子跳进了一个崭新的时代。

## 第二部分 市场攻略

### 排除干扰 正中目标

任何人都可以塑造一个个人形象，但这并不是件易事，需要投入时间和精力。你的性格只有与公司文化相契合了，你的个人品牌才能得到加强。



## 15. 自我定位

我们很早就认准了以市场为中心文化的价值，甚至早于 salesforce.com 的正式推出，我们试图在按需定制模式上发掘亮点。《华尔街时报》记者唐·克拉克（Don Clark）采访了我们，当时我们还在私人公寓办公，之后他撰写了一篇刊登在头版头条的报道，题为《被取消的项目：软件将变成在线服务，或引发行业变革》。这篇文章发表于 1999 年 7 月 21 日，描绘了当时正在发生的转变。克拉克文中举例提到了我们公司，而我们当时成立仅有 6 个月。他写道，Marc 由于偶然的机遇开始书写高科技历史的新篇章，文章以我的一句话结尾：“这将是一个新行业的摇篮。”

这篇文章帮助我们明确了自我定位——行业先驱者，也让我意识到公司已经出现在公众的面前。我们急需一个真正的网站。我马上要求帕克·哈里斯连夜赶工做了出来，这是一个明智的决定。第二天，我们就获得了 500 多次访问。显然，我们做对了。

我们继续向测试用户发布新创意，那年秋天，我去摩纳哥参加了欧洲技术巡展 (ETRE)。世界上最有影响力的科技公司 CEO 们都来参会。那时候，我们还没有聘请公关公司，也就没有精力去召集新闻发布会。我对 Out Cast Communications 公司的印象不错，之前在甲骨文负责一个项目时，我曾经同该公司有所接触。不过当时 Out Cast Communications 公司创始人卡恩·马鲁尼（Caryn Marooney）忙于他事，暂时无法帮我们。幸运的是，知名高科技策略师帕姆·亚历山大（Pam Alexander）在欧洲技术巡展上找到了我，说服我召开新闻发布会。我在巴黎饭店的套房里举办了一个小型推介会，向三十多人演示了我们的产品。

帕姆猜得不错，软件业同行们乐意倾听我们的声音。《财富杂志》编辑大卫·柯克帕特里克（David Kirkpatrick）和《福布斯》杂志西海岸办事处主管大卫·爱因斯坦（David Einstein）出席了此次推介会，大家都能清楚我们所谈论的不只是 CRM 软件，而是“传统软件的终结”。

此后，我们继续拓展宣传活动，首先大多是线上宣传。我认为新闻报道使得我们在卡恩的眼里不再无足轻重，OutCast

Communications 公司开始认真地为我们提供服务。公关公司的选择至关重要，这关系公司形象，也直接影响成败。

在是否雇佣公关公司这个问题上，你应该经常扪心自问：“我到底想要倡导什么？”。把自己定位成行业的领军者，抑或是挑战者。你与记者或者潜在客户所谈的每句话都必须显露你的与众不同之处，形成一个鲜明的口号。这并不需要一个很大的团队或者庞大的预算，需要的是时间和精力。

## 16. 有目的地宣传自己的理念

时间过得很快，转眼间就从 1999 年跨进了 2000 年，我们认为正式推出 salesforce.com 的时机已经成熟。即使在当时“互联网泡沫”的背景下，我依然坚持发布 salesforce.com，并期待能够一炮打响。

我们在旧金山的摄政剧院（Regency Theater）召开新闻发布会。为了让客人有宾至如归的感觉，我们精心准备了佳肴和节目。与其它互联网公司的发布会不同，此次活动承担着更大的使命，我们不仅需要介绍公司和产品，而且还得向人们普及一个全新的市场（按需定制，SaaS 或是云计算）。我们需要推出一种新的商业模式。

Salesforce.com 利用差异化来获得竞争优势，向低效率的传统软件发布方式宣战。我们的使命是为客户提供新的解决方案。打赢这场战争将是我们整个业务的关键。我认为，如果我们站在客户的立场上，想方设法促成他们的成功，我们就一定会赚到钱。如今，这一概念可能已被人们认可，那时候则与原有模式完全相左。

我们有幸请到了“世界上最优秀的派对乐队”B-52s，他们的现场表演博得了阵阵好评。我们把舞台最低的一层称为“地狱”，代表企业软件。在笼子里关着的演员，代表企业销售人员。“救命，放我出来，”销售人员喊道，“签署这项百万美元的授权书吧。我得完成销售任务。”同时我们也安排了嘉年华游戏，包括向马桶里投掷 CD、打鼹鼠（鼹鼠头上印了其它软件公司的 Logo）等。

我们的客人穿过“火海”，就到了“净界”。最后，他们走上更高的一层——“涅槃”。而顶层则是天堂，那里有竖琴、光和 salesforce.com。活动花费并不大，约为 60 万美元，其中支付给 B-52s 25 万美元。但此次活动物超所值，吸引了 1 500 多人，许多有价值的媒体都来参加。更为重要的是，听众和媒体记住了我们所宣扬的变革。

那个时期，我们的营收甚微，还未盈利。我对此并不很在意，但并不是出于在经济繁荣期无需担心利润的心态。我很看好 salesforce.com 的盈利前景。为了能达成目标，我们需要树立起品

牌知名度。机会不等人，公司要在行业中脱颖而出，就必须从一开始就采取大胆的市场策略。

我做了一番慷慨激昂的发言，全部都是发自肺腑。我大胆宣称：“三年后，我们会成为市值 1 亿美元的公司。我们将会是最近上市的互联网公司。”

数周以后，纳斯达克指数上升到了 5 048 点的高点。互联网公司股价前所未有地开始疯涨。但仅仅几个月之后，互联网泡沫开始破灭了。互联网股票套牢了很多人的钱，评论家和同事都在怀疑 salesforce.com 的未来。

大家建议我们 dot-com 从名字上去掉，因为人们认为这一类公司都是昙花一现。我坚持自己的信念，仍然相信互联网的力量会改变一切。我认为大多数企业家都会同意，只许成功，不许失败。

## 17. 塑造个人形象

在午宴上，我穿起了军装，扮演革命者，因为我想表明我已经做好了向现有的软件业宣战的准备。这种为信念而战的愿望体现了我们公司的愿景和价值。我们是行业革命的首倡者，我必须言行一致，说到做到。

许多 CEO 们避免表露个性，很小心地保持神秘。千万别害怕走上前台，要勇于承担风险。世界上大多数卓越的 CEO 们总是同他们所管理的公司融为一体。扮演角色确立了他们思想领导者的地位，为他们赢得声誉，从而有机会受邀参加发布会、活动或专题讨论小组，这是宣传自己主张的绝佳机会。

任何人都可以塑造一个个人形象，但这并不是件易事，需要投入时间和精力。你的性格只有与公司文化相契合了，你的个人品牌才能得到加强。如果想要取得成功，你必须表现自己真实的一面，伪装是行不通的。

有人可能认为这说起来容易做起来难，尤其是对于那些保守稳重的人。但事实并非如此。我认为所有人都能做到，因为你无需马上改头换面。最初的时候，我扮演军人的形象。那是在 salesforce.com 创办数月之后，我们已经清楚了公司的使命和信仰，我才突然想到这个主意。边工作边学习，适时发展出你的个人形象吧！

## 18. 与众不同

每当开始实践新创意的时候，我总是会去征求有识之士的意见。我聘请布鲁斯·坎贝尔（Bruce Campbell）来负责 salesforce.com 的品牌包装。布鲁斯是数一数二的广告专家。他包装并发布了通用公司的 Saturn 品牌；他是 Tuesday Team 的成员，参与了总统“早安美国”（Morning in American）系列电视广告的制作；他也曾帮助公共电视台、美洲银行和盖洛酒厂等重塑自身品牌。我把 salesforce.com“终结软件”的使命告诉了布鲁斯，于是他为我设计了一个“NO SOFTWARE”的 Logo 标识（SOFTWARE 字样上面是打了一条斜杠的红色圆圈，和《捉鬼敢死队》的 Logo 有点类似）。这个标识简单、性感、有趣，简直太完美了。最好的是，它可以做成圆形徽章。

这还让我想到了一个绝佳的电话号码，1-800-NO-SOFTWARE，方便客户记忆。



虽然我对 NO SOFTWARE 这个 Logo 一见钟情，但几乎所有人都不喜欢它。我想知道大家的反对理由，这很重要，而且我的顾问们也说得头头是道。公司的公关团队认为：“这违反了市场最基本的法则：千万不要用负面信息去宣传自己。”其他人则担心我们可能由此冒犯客户。他们指出，我们的许多“而且这个口号一点也不准确，”他们说，“你依然在制作软件；你只不过是改变了软件的发布方式。”

鉴于上述这些担忧，甚至是 salesforce.com 团队的人也都认为，采用这个口号和 Logo 会是一个非常糟糕的主意。事实上，全体员工试图消极抵制，希望它从此消失。虽然他们的担心并非没有道

理，但我感觉他们的反驳论点应该让位于市场上最重要的法则：品牌应该注重差异化。我们的与众不同之处有三：产品的易用性、风险分担的商业模式和低风险承诺，而软件则不具备这些特点。

“终结软件”的使命和 NO SOFTWARE 的 Logo 有效地表达了我们的与众不同之处。我将这个 Logo 印在我们所有的材料上，我每天都戴着 NO SOFTWARE 的徽章，同时要求员工们也这样做。他们不情愿的这么做了，这似乎也有点不近人情。那个 Logo 并不是我们获取差异化的唯一手段。我们名字中的 .Com 和我们激进的公关策略（这以后会讲到）也是服务于我们区别化战略的小战术。

为了进一步提高大众对我们“终结软件”战争的关注度，我制作了一个煽动性的宣传海报，上面是一架战斗机正在射击一架双翼机。由最先进科技设计制造的战斗机代表我们公司，在任何方面都要先进；双翼机暗指过时的软件业，已经无法适应时代的需要。

在此我透露下，其实我整个的创意都山寨自甲骨文。拉里曾让人制作了一个海报，描绘的是作为战斗机的甲骨文击落了作为双翼机的数据库领域竞争对手。（你猜猜就知道是哪个公司）。我这个改进版海报除了向甲骨文表示敬意外，同时也是宣传我们“终结软件”战争的有力武器。在得到广告原作者里克·贝纳特（Rick Bennett）许可后，我雇用了同一个设计师来为我们制作海报。我们的广告公司认为这个海报很弱智，但是我则预见到它将有效地为我们想公众传达信息。我的直觉告诉我，这个广告为salesforce.com改头换面，将再一次获得巨大成功。

我把广告拿给记者麦克·里德可（Michael Liedtke）和杰西卡·桂恩（Jessica Guynn）看，他们是《康塔卡丝塔时报》（Contra Costa Times）的每周商业专栏撰稿人。他们都很喜欢这个创意，认为我们的公司与众不同，有着颠覆原有模式的使命。



后来这张海报作为编辑精选入围《康塔卡丝塔时报》商业栏目封面，我对此也有些吃惊。

《康塔卡丝塔时报》将我们的海报全彩印刷，而我们没有因此花费一分钱。这是一个绝妙的营销案例，也是我们公司一次很大的胜利。布鲁斯·坎贝尔一开始还不相信。他认为战斗机广告很搞笑。那天早上，当《康塔卡丝塔时报》送到他手里的时候，他着实吃了一惊。我暗自窃喜。事实证明，差异化是一个行之有效的营销策略。不在乎某些人的担忧，关键是要能获得媒体的欢心。

最后，我们在《华尔街时报》上刊登了这则广告，它的炒作为salesforce.com赚足了眼球。有趣的是，除了拉里和里克·贝纳特外，没有人知道我拷贝了甲骨文的创意。实际上，这是我向拉里致敬的方式，他教给了我很多东西。拉里很大方地允许我这样做，是真正的导师，他鼓励我要学以致用，进而青出于蓝。

## 品牌为王

我很喜欢 NO SOFTWARE 这个 Logo，但是它并不等于品牌。“Logo 仅仅是公司的一个图标。” Bruce Campbell 说，他是我们公司 Logo 的设计师同时也是我们的首席创意官。“品牌的涵义更为广泛，是一系列共同的记忆。”

**要保持良好的口碑，公司的品牌营造必须坚持不懈。**公司必须通过员工、产品和消息不断地加强品牌的正面宣传。做出承诺的快递服



务商不会使用肮脏的卡车来运货；真正将客户放在心上的银行，不会让 20 人排队等候而只有两名出纳员的情况出现。品牌应该兑现自己的承诺。违背诺言会摧毁客户的信任，由此带来的影响是毁灭性的。

**品牌是一个公司最重要的资产。**公司无法永远保持优势。即使公司在某些方面优于竞争对手，都有可能很快被强有力的对手复制或超越。一个公司能拥有的是个性。我们的个性是 NO SOFTWARE，这并不因为我们在该领域中是唯一的一家，而是因为我们首先想到了客户很重视这一点。通过持续不断传达面向未来的、前瞻性的态度，我们建构出了自己的个性。我们朝着人们希望我们的方向走，让他们感觉同我们联系在一起。这不是理性所能说清楚的。这是一种情感依赖，它才是真正的资产，无法被任何竞争者复制。

## 19. 明确使命

在我们最初进驻凌康中心的时候，我们的营销主管、一名开发人员、一名质量保证员和一位工程师刚好同坐一个电梯。电梯里另一位该中心的租客问道：“salesforce.com 到底是做什么的呢？”出乎我意料的是，每个人的回答都不一样。

这个问题有点棘手。我们的每位员工都应该知道公司的定位和使命。更重要的是，他们应该能够用一句简单的话总结出来，告诉所有询问或者愿意听的人。因为我们的员工显然不清楚这一点，我们不得不主动给他们补课。机会难得，如果我们成功了，我们就把每位员工都培养成了合格的销售代表。

为了确保每个人都写在同一页上，我们的公关公司OutCast Communications 制作了一张双面的压膜卡片。这是一张营销参考单，用一句总结了我们是做什么的。同时上面也描述了我们服务的要点、我们的新客户和合作伙伴以及我们最近所获的奖项。通过这张卡，我们将包括开发人员、工程师和质量保证员在内的所有人都纳入了整体的营销组织中。

如果我们只是把卡片发给员工，那么收效可能甚微。相反，我们为每人提供培训，确保大家都清楚我们想要宣传的信息。早些时候，我们要求全体员工在午餐时重温公司的市场营销策略。即使在公司规模还很小的时候，确保我们的市场营销重心明确、水平一流也是至关重要的。

随着我们公司的发展成长，我们要求所有与客户打交道的员工都学会宣传我们的产品和理念。我们为每位员工都做了培训，教会他们如何驳倒反对声音，让他们有所准备，从而信心十足。我们的与众不同之处是“基于角色”的培训，也就是说我们会给首席信息官和销售经理提供不同的问题解决角度。这样精心配合的最终结果是每个人都清楚自己在组织中所扮演的角色。

## 20. 勇于挑战强者

我们经常更新卡片上的客户和合作伙伴，而上面唯一不变的是竞争者的名字。Salesforce.com 只把“市场老大”看作是竞争对手，我们希望取而代之。然而，我们就像是电视剧里落魄的好人，在这场与坏人的斗争中处于劣势。打好人牌总是明智之举，因为这会得到大家的全力支持。假如你所在的行业正好没有龙头企业，那就超越自己吧。

虽然我们想要与行业巨头竞争，但还没准备与他们硬碰硬。而后来事情的发生也很偶然。2000年2月22日，我们举办了“终结软件”salesforce.com 发布会，而刚好同一天，大型的“西贝尔用户会议”也在旧金山市举行。我们事先没有经过任何策划，纯属巧合。不过这是天赐良机，我们就决定把西贝尔的活动利用起来。

在会议开始的早晨，我们把抗议者（实际上是我们花钱找的演员）送到莫斯克尼会议中心，让他们在外面抗议。他们举着“NO SOFTWARE”的抗议标识，嘴里嚷嚷着“互联网真棒.....软件已经过时了！”同时，我们还雇佣演员假扮成当地电视台 KNMS 的工作人员，让他们来采访“终结软件”运动。“您是怎么看待互联网的？”一名假冒的电视台记者这样询问路人，还用话筒对着他们。起先我准备让人穿成巴顿将军的模样开着坦克过来，后来觉得这种怪异的行为太唬人了，于是作罢。大体上来说，我们激起了与会人员的兴趣，甚至得到了竞争者的关注。20 位西贝尔高管从莫斯克尼中心跑出来看，想知道到底发生了什么情况。其中一位还报了警，可是警察到达现场后反倒开始保护抗议者的安全。

警察的出现使事态进一步扩大，由此引起的喧闹引来更多人围观。因为我们是合法抗议，警察是无法阻止的。这次策划的活动太有趣了，营销团队坐在监视车里欣赏演出。但这次的努力不只是找西贝尔的乐子，我们有着更高的目标。我们找到当天去西贝尔开会的人，邀请他们晚上来参加salesforce.com 的发布会。结果很多人都来了。

这次的宣传噱头取得了多方面的成功：建立了 salesforce.com 的公众形象，得到了媒体的大幅报道，抢了竞争对手的客户。两周

内，1000 多家组织注册成为我们的用户，其中大多数是因为看到媒体报道才来的。此后不久，“终结软件”活动被《公关周刊》（PR Week）评选为“年度高科技营销案例”。我们在以后将会多次利用类似的创意打击竞争对手。

## 让组织中的全体成员保持口径一致

首先，花点时间来回答下面的问题。从您的回答中，可以看出外界对公司的评价。

邀请你的工作团队来回答下面的问题。如果您得到的答案不一致，那么就该把大家的想法调整一致。比如写一张“参考单”，之后分发给公司全体员工。

我们是什么：

（我们想要的是什么？）

---

优点：

（我们所做的哪些是客户关心的？）

---

客户：

（我们的成功案例有哪些？）

---

主要合作伙伴：

（他们使用我们产品取得成功的原因？）

---

竞争者：

（我们与竞争者有何不同之处？）

---

## 21. 战术支配战略

单独提出的一套方案，或许只是一种战术，若能有几种不同的执行方式，它就变成了一套战略。由于直接利用竞争对手来开展游击战效果显著，我们屡试不爽，因此将其纳入市场营销策略之中。我是从艾·里斯 (Al Ries) 与杰克·特劳特 (Jack Trout) 合著的《定位》 (Positioning : The Battle for Your Mind) 这本书里学到的，它已经成为市场营销学的经典书籍。

salesforce.com 的全体员工时不时要“头脑风暴”一下，思考如何利用竞争对手来为公司谋利。我记忆较为深刻的是，当时西贝尔公司正在圣地亚哥开会，我们抓住这个契机，发布了我们的宣传口号：“醒一醒，来salesforce.com 享用咖啡吧。”

会议举行的当天，正值晨间上班高峰期，主管活动策划的高级副总裁伊丽莎白·平卡姆 (Elizabeth Pinkham) 召集了一些临时雇用的双轮人力车夫，等候在圣地亚哥会议中心门外。这些人力车夫专门负责接送 2000 多名与会人员，同时给他们派发免费的甜甜圈、装有咖啡的马克杯，杯子上印着著名分析师的一句引文：“醒醒吧西贝尔，salesforce.com 是一匹极具威胁的黑马，将会逐渐成为 CRM 市场的领跑者。”不过事情并未就此结束。我们还将 salesforce.com 的宣传材料分发给西贝尔的客户，上面摘录了一些最新的报道。而在人力车的接送途中，我们还有机会向他们推广 salesforce.com 的服务。我们用的这招很管用，连西贝尔最忠实的客户也对我们公司产生了浓厚的兴趣。许多人都带着 salesforce.com 牌马克杯进入会场，甚至汤姆·西贝尔本人也大方的喝了一杯我们的咖啡。

后来，在“西贝尔欧洲用户周”期间，我们还策划了一个活动，把人们的视线从两个公司间的竞争转移到了我们公司本身。会议在法国戛纳举行，大多数与会人员都先飞到尼斯，然后坐机场出租车来到戛纳。我们租下了所有的出租车，提供免费接送服务，并抓住途中 45 分钟的宝贵时间，向人们介绍我们的服务。我们在出租车车身打上“NO SOFTWARE”的Logo，车里也塞满我们的宣传手册。除了搭乘我们的出租车，他们别无选择。这让那些参会的高官极为愤怒，还有人报了警。

我们给竞争对手以当头棒喝，出奇制胜。（这是我在《孙子兵法》里学到的另一个战术，孙子曰：“出其所必趋，趋其所不意。”）参与竞争对手组织的活动，这能吸引眼球，获得一定的知名度。在西贝尔发布季度财报的同一天，我们召开记者招待会，发布 salesforce.com 的新功能、新客户等信息。我们有意做此安排，以便让 salesforce.com 和西贝尔同时出现在人们眼前。最终，人们想到西贝尔的同时，也会想到 salesforce.com。实际上，我们还只是象背上的蚂蚁，但通过使用独特的战术，我们也能挠到大象的痛处。

## 22. 与狼共舞

我们常常从新的角度来加强公司的差异性，我们开始考虑投放广告，以更直接的方式来与西贝尔竞争。我向里克·贝纳特打电话征求意见，他一下就提出了“不要被欺负”（Don't get bullied）这个广告创意，广告主要表现形式为：一个男生用粉笔在黑板上写字。其中一个广告里，小男孩（由我表弟饰演）在黑板上写 100 遍“我不会把午餐钱交给西贝尔。”（西贝尔既是人名又是公司名，该广告正是利用的这一点——译注）另一个广告里，他写的是“我不要花整个暑假来安顿西贝尔。”（安顿的英文 instal 同时又有安装的意思——译注）

这一组极具攻击性的广告把竞争对手逼得进退两难。如果对我们作出正面回应，则公开承认我们是其竞争对手。但过了不久，西贝尔还是有了反应。汤姆在接受《财富》杂志采访时提及 salesforce.com，他说：“那个公司活不到一年。”而对刊登我们广告的《华尔街日报》，汤姆则表示：“这种不靠谱的广告，竟然还刊登在知名的出版物，我对此很是震惊。”我不知道对方是否理解了这则广告的含义，但是，在这场与西贝尔公司的闹剧里没有掺杂任何个人因素。传统的软件并不在意客户是否能取得成功，而我們不喜欢这种模式。我们坚信“商务即服务”的理念，并坚守这一条底线，追求与客户进行长期的互动。

日本有句俗话说生意只是暂时的，但合作关系却是持久的。这是真理。今天大家还是竞争对手，明天就可能成为合作伙伴。今天他是你的下属，说不定明天就变成了你的上司。商业竞争应该像网球赛一样，成为良性竞争。

我将球打了过去，竞争对手应该会再度将球打回来。相反，不管我们采取游击公关战术、报复西贝尔或是从西贝尔挖角，西贝尔公司的人都将个人感情掺杂在里面。这种情绪化的反应会使公司处于不利地位，所以千万不要跟竞争对手生气。你必须保持冷静，不被竞争对手牵着鼻子走，这样才能做出明智的决定。对待竞争，你一定要做到心中有数；对待竞争对手的行为，你要识别、确认然后参透。

西贝尔的决策者没有看清我们的意图，我们希望打乱他们的阵脚，而当他们承认了 salesforce.com 的实力，开始进行防御的时

候，我们早已打入了敌人的后方。各大媒体对这场争斗的兴趣与日俱增，这就进一步巩固了我们的合法地位。只要掌握了主动权，我们就已经成功了大半。



## 23. 让记者成为你的发言人

虽然 salesforce.com 与西贝尔之间的这场争斗不是个人恩怨所致，但媒体却并不这么看，他们就爱杜撰一些戏剧化的情节。这是大家早已习惯的常态。通常记者讲的故事都是关于正义使者和反派间曲折迷离的斗争。

恰巧记者认定了西贝尔就是这个故事里的反派人物。在一些用户讨论会上，西贝尔对记者和与会人员采取了区别对待的措施，将他们像绵羊一样领着团团转。这让记者们耿耿于怀。相反 salesforce.com 热情欢迎记者的参与。我们在各大活动中平等对待记者与来宾，并热情地将客户引荐给他们。我们号召说：“想采访谁都行。”客户们跟记者讲述他们使用 salesforce.com 和新模式的成功案例，以此我们便变得与众不同、鹤立鸡群。自然而然地，媒体变成了我们的盟友。

实际上，我们还只是刚起步的小公司，年营收不高，客户数量也很少。《华尔街日报》、《纽约时报》和《商业周刊》的记者不会对这种小公司感兴趣。不过，能让他们感兴趣的是，名不见经传的小公司发誓要打倒行业领袖的传奇故事。记者总是乐于报道这类挑战者的消息，因为这往往是行业革命的前兆。

我们市场营销策略的一个核心元素就是行业变革。大卫杀死巨人歌利亚的故事虽然很有趣，但我们的志向更为远大，于是便有了“终结软件”的广告创意。我们借此向世界宣告本行业将发生变革。我们指出了竞争对手的不足，提出了解决方案，并证明我们能为客户带来的好处。我们展望未来，争取一切关注行业动态的人的支持。

## 24. 培养媒体联系

作为一名作者，我非常喜欢与记者会面。同时，作为一个把沟通视作工作中最重要部分的人，我也与记者感同身受。我从与专家的聊天中受益匪浅，但还是认为同记者和博客之间关系是我们市场策略的关键。

我从未将媒体看作是需要防范的敌手，他们被视为公司的天然朋友。我记下了全球二十多名有一定影响力的记者，对他们报以特别的关注。我时不时会找他们当面交流，为了联系方便。我把直接联系方式留给了他们，他们无须通过公关部门就能很方便地和我取得联系。我也经常给他们发送一些有用的信息。

维护好这些关系后，我就有了许多公开发表言论的机会。比如对某事做出评论时，他们能立马想到我，因为他们知道我可以提出非常独到的观点，还能赶上他们的截稿期。长期的联系产生了信任。当我对某件事置评后，他们也更愿意采用我的观点。例如，当得知微软终于想通过一款 CRM 软件进军 SaaS 市场的时候，我火速给几名记者发了封邮件：“现在是新加坡的早上 7:29，我刚刚得知微软赶在我睡觉的时候发布新产品，宣布要与我们展开竞争。”邮件的附件是事先写好的内部文件。我之前也这么干过，战术支配战略嘛。《旧金山纪事报》还针对我的评论，在其网站上发表了一篇文章。他们不但引用了我 Email 里面的内容，还反复提及备忘录里的某个段落，好像他们非常喜欢这一句话：“史蒂夫·鲍尔默公开宣称：‘谁都不会排挤他’，但实际上微软正在被所有人排挤。”他们甚至把备忘录全文刊登在了另一个版面。毫无疑问，**将精心准备好的内部文件发送给媒体，这是另一种有效的宣传方式。**

我们市场营销和公关策略中的大头，就是确保公司能与热点新闻扯上关系。方法之一是让记者能找我们讨论行业发展方向。我们不会守株待兔，如果发生了任何能沾上边的新闻，我会立即将我的看法告诉给记者，或者故意“泄露”一份内部文件。同时，我还会把支持我们观点的文章转发出去。

比如克雷顿·克里斯滕森 (Clay M.Christensen) 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), 这两本书都发人深省, 我就常常引用书中的句子来为我们摇旗呐喊。

应该随时关注行业动态, 以便及时抓住的机会, 同时也能时刻保持警惕。利用行业新闻造势, 能给我们带来很多好处。举个例子, 当微软宣布计划收购我们的竞争对手 Great Plains 时, 我给公司员工下达了一份内部文件, 还顺便转发给了几位记者。我在内部文件中写道: “微软收购 Great Plains 将会严重冲击 (Great Pains) 传统的 CRM 软件厂商。”这句评论被许多文章引用, 有些甚至还将“Great Pain”作标题, 其中的双关意义不言自明。(这是关键的一击。)

我相信公关的力量。在《华尔街日报》焦点版面投放整版广告, 一年就得花掉一百多万美元。相比之下, 让记者写一篇报道可就便宜多了。大多数人都不会仅仅因为看到广告宣传就产生购买行为, 只有专家的推荐和顾客的口碑才能让他们掏腰包。考虑到这点, 做这些广告纯粹是浪费金钱。现在回想一下, 你有几次是因为看到餐厅的巨幅广告进而去消费的呢? 我就很少出现这种情况, 相信你也和我差不多。相反, 在大多数情况下, 你的消费是不是因为朋友或者杂志上的推荐呢? 事实证明, 专家的客观推荐能激起强大的消费欲望。

## 25. 自创比喻

我把大量的时间花在思考对记者应该说什么以及如何说的问題，而我通常喜欢借用比喻来解释事情或交流信息。比如，我早先说过“Salesforce.com 是亚马逊 + 西贝尔。”而后还有“AppExchange 就是企业软件版的eBay。”最近的一句话是“Force.com 好比是 Windows 网络操作系统。”

要介绍服务和传达信息，最简单的方法就是利用比喻。其中诀窍在于：用时下众所周知的相关事物来比附公司的产品。但公布这个比喻之前，最好先找几个人假扮成客户、分析人员和业内人士做一下测试，确保它能达到你想要的效果。你得费劲心机才能想到这些比喻，但付出总有回报。因为截稿时间很紧，记者没时间自创比喻，所以他们也乐得用现成的。这使得我们的观点不被曲解，有利于我们的宣传。

## 26. 与时俱进

公司创立两年后，斯坦福商学院分析与创业专业的 MBA 学生乔治·胡（George Hu）以暑期实习生的身份来到了 salesforce.com，六年后，他成为公司全球营销团队的主管。公司下达给他的任务是调查诸如医疗、财政等垂直市场，以便寻求新的业务。但他却主动地开始研究公司的销售流程，并分析了营销费用支出的效率问题。当时，在直邮和广告宣传上，我们每月都要支出 200-300 万美元。

乔治使用 salesforce 上的应用统计直邮带来的潜在客户销售机会，结果发现，半年以来只有 14 个潜在客户。我们震惊了，简直无法相信我们浪费了这么多钱。虽然有些活动成功地打出了我们品牌，制造了轰动效应，但 George 的统计结果显示，这对赢得客户毫无帮助。公司应该做出重大的调整了。有了很好的创意后，就要抛弃最原始的市场营销方式。

之后，我们采取了行之有效的营销模式。（我将在第三部分详述该模式。）记住：市场不是一成不变的，你得与时俱进，随机应变。

## **第三部分 活动圣经**

### **如何举办活动制造口碑从而推动**

最有效率的销售不是由销售团队来做的，而是通过那些你并不认识的人，他们在你不在场的时候会为你宣传产品。

## 27. 口碑效应

随着 salesforce.com 的成长，打击竞争对手已经不再是我们营销的重心。我们进而改变策略，开始宣传 salesforce.com 服务的核心价值。我们研究了销售转化率最高的营销方法，发现下面两种适用于任何公司：

- ◆ 新闻报道。新闻媒体上无偏见的商业和科技报道。
- ◆ 客户推荐。客户之间分享成功经验而形成的口碑效应。

我们改变营销策略，专注于这两种战术，为之提供平台。这个创意源于我们在发布会所取得的成功，当时我们开始明白公开的活动是一个建立口碑、吸引业务的好方式。我们决定未来举办一系列活动来检验这个创意。我们的意图是邀请不同背景的人——客户，潜在用户，分析师，媒体，合作者，慈善家以及非营利组织领导——让他们互动，了解各自的观点。说实话，我们对于他们是否会出席没有任何把握，但是还是决定值得尝试一下。

我们首先开始了一个六站的“城市巡回活动”。某种程度上，这有点类似于公司为吸引潜在投资者而做的融资巡回展，不过我们针对的不是银行家和基金经理，而是已有的和潜在的客户。活动第一站是费城。我们邀请了 50 个人，最后大约来了 15 人。不过这并未减弱我们的热情。我们假装有 400 多人出席，创造了一个为产品疯狂的氛围。（如果你想举办一个成功的活动，你必须预先规划好；你的态度决定了一切。）

虽然参加我们第一站活动的人少于预期，但我们学到了重要的一课：参与人员的多样性比人数更重要。我们的亮点是把现有客户和潜在客户放在一起交流。传统软件公司将潜在客户和记者同现有客户隔离开来，以免前者不会被后者的负面经验吓退。

我们则无需担心这一点。我们的客户每月都续费，因此我们确信他们都很满意。放弃控制、充分相信我们的客户，这似乎有点像是赌博，不过我们的冒险行动取得了成功。客户在公开场合分享他们对于我们服务的热情。发布会被证明是一个将病毒营销效应最大化的有效方式。

## 28. 建立草根宣传队，利用客户口碑

乔布斯为 Macintosh 打造了顾客追捧的口碑，虽然我从中受到了启迪，但是培养 salesforce.com 忠实粉丝的创意并非来源于技术社区，而是出自hip-hop 文化。朋友介绍我认识了 MC Hammer，他当时没有穿 Hammer 牌短裤，一身西装革履来到我们在旧金山的办公室，他向我们分享了“草根宣传队”的理念：建立当地的支持者群体。那时候，我还不知道如何实际运作“草根宣传队”，不过我认为 MC Hammer 是一个创意十足的天才，同时我也相信这个非传统的主意值得一试。

我们的“城市巡回活动”充当传播 salesforce.com 使命的工具，点燃了创意背后的激情，并帮助我们创建了 salesforce.com“草根宣传队”，让客户成为我们的本地销售人员。

“城市巡回活动”的每一站我都会作一场基调演讲，谈论 CRM 软件及其弊端，引导潜在客户寻找新的替代品。我们同时也预留了专门的提问时间和产品的现场演示。我们原先认为我们得自己来回答提问，结果相反，我们的客户主动给出了答案。最开始的时候，我们惊奇地发现自己变成了旁观者，而 60 多名参与者突然开始讨论如何使用我们的服务。

### 草根宣传队：让客户也成为你的销售人员

你已经将所有员工纳入了销售队伍，让他们知道了公司的主要使命。你接下来应该做的是，把客户变成“草根宣传队”：

- ◆给客户id提供他们所喜爱的服务或产品；
- ◆引导客户的观点——利用它——他们会变得更喜欢你提供的东西；
- ◆为客户提供平台分享他们的热情；

本地化运营，建立能够在社区级别上影响其他人的团队，由此而组成一个全球的销售网络。



这是一个难以让人置信的发现。我们需要找到培养这种现象的方式，因此我们灵活应变，在“城市巡回活动”中增加了对话交流的环节。效果非常明显：我们没有任何鼓励，客户也会主动站出来推荐宣传我们的产品。这些用户都很乐于分享他们的成功故事。

大概在这个时期，我有幸结识了尊敬的比利·格雷厄姆（Billy Graham）先生，我意识到客户推荐具有影响听众的力量。我开始考虑如何在销售中引入传教模式。我们继续鼓励客户大胆说出实情，分享他们的成功故事。而不是对听众进行说教宣扬 salesforce.com（潜在客户不会相信我们的话，他们只认可现有客户的体验），我开始主动点名让听众中的某人分享他的使用体验。

我们开始有计划的引导这些话题，没过多久，我们将客户推荐纳入了“城市巡回活动”的日程。潜在客户经常有着相同的问题，因此客户能够做出比我们更好的回答。我们在活动之前会联系客户，邀请他们谈谈各自的体验。

虽然我们不提供任何回报，但是我们发现大多数被邀请用户的参与热情很高。

## **如何管理客户推荐，进而利用它获得成功**

虽然每家公司都知道客户推荐非常重要，但是大多数公司却忽视了对它们的管理，没有把客户推荐放到营销人员的计划列表中的重要位置。

客户推荐是销售的王牌武器。它们非常重要，因此我们安排专人管理，我们每份营销材料上都有来自客户或者分析师的第三方推荐。

我们也会让客户接受媒体采访或者出席 salesforce.com 举办的活动，比如“城市巡回活动”。（每站“城市巡回活动”我们会安排三位客户参加座谈小组或者对话交流，在这些活动里客户可以讲述自己的看法并分享成功故事。）

在活动中，我们让每个人都有发言的机会。我经常让现有客户和潜在客户公开发言。当然满意成功的客户是不可或缺的，否则此举不会奏效。在 salesforce.com 的关系调查中（调查公司 CostomerStat 在 2007 和 2008 年分别做了一次），94% 的客户

表示他们会向其他人推荐，74% 的人已经这样做了，两倍于传统软件厂商。利用此类成功变成了我们营销方案中的关键部分。

## 29. 向最终用户销售

Salesforce.com 的客户大多属于销售、市场或者客服领域，这些人一直使用传统企业软件。但是传统企业软件公司从未有面向他们的销售。企业软件公司的目标是掌控钱袋子的主管。对于我们来说，这简直不可思议，因此我们反而瞄准最终用户，我们发现他们很乐于向上面反映情况。我们的客户很勇敢地接受了一种与传统软件截然相反的模式，我们称颂他们是常规的打破者。

我们很感激这些用户，我们将营销策略的中心放在巩固客户网络。我们把用户叫做“客户英雄”，把他们的照片放大，在活动上张贴并放在我们的宣传资料里（当然这是经过他们同意的）。他们的公司也认可其成功，通过 salesforce.com，他们能够快速部署软件而且用户采用率高，而且对于公司解决成本有着正面的影响。由于取得了这些成绩，许多人得到了升职。

不久，我们开始在 Monster.com 和其他网站上发现，招聘广告里要求应聘者拥有使用 salesforce.com 的使用经验，而与此同时，求职者也将掌握 salesforce.com 作为一项特殊的技能。之后，我们的客户，比如 Tribune Media Services 公司的前商业系统分析师马特·埃文斯（Matt Evans），他告诉我们他的新员工表达了学习 salesforce.com 所带来的惊喜，而且他们将这一项技能放在简历中。（“这不是问题的关键”，马特回答道。）对于我们来说，这是一个非常有利的证明。通过瞄准最终用户，我们创造了一个兼顾供求双方价值的经济生态环境。

有了这么多支持者，我们的活动变成了 salesforce.com 爱好者的聚会。我们的客户很骄傲的分享使用 salesforce.com 的心得体会，渴望与同道中人交流。客户用我们的终端或者他们自己的笔记本电脑登陆 salesforce.com 网站，互相查看各自的应用。

客户在宣传我们产品的时候，他们感觉很开心。我们注意到有些人是 salesforce.com 的忠实粉丝，会参加每一次活动。他们总是留下一大叠名片，许多人同我们保持了联系。每站“城市巡回活动”的费用是每人 250 美元——远远低于我们过去在传统广告上所投的钱，而效

率却大为提高。只要有潜在客户来参加我们的活动，成交的可能性是80%。直接吸引服务的直接使用者是我们的与众不同之处。

## 30. 活动代表形象

我们还要顺便提一下“城市巡回活动”最初所犯的几个错误。许多活动举办的时间太长了。其中一站是在一个经济旅馆阴暗的地下室里举行的，这是一次很大的失误。场所选择非常重要——地点折射出了你的品牌。如果你销售的是高质量的服务，你的活动必须提供高质量的体验。我们现在在四星级、五星级酒店或世界级饭店里举办活动，还设法预定最新、最受欢迎或高级的聚会场所，以吸引参与者。我们想要人们将我们同这些价值联系起来。

你必须把活动看成是一个展示、拓展形象的好机会。例如，为了宣传按需服务技术，我们为参与者提供了自助服务机，以便他们可以很容易的查询活动信息。想要让公司的个性光彩夺目，你必须前后一致。如果你们在意的是创新，那么你要确保你的活动也创意十足。如果在意的是可持续和责任，那么你要确保你的产品物有所值。

活动指南：如果举办一个成功的活动

- ◆ 许多公司错误的认为他们只不过是举办一个活动。大错特错！如果你想要做，就要做好。

- ◆ 如果你想要活动成功，你就应该认为它是一个成功的活动；你的态度决定了一切。

- ◆ 参与人员的多样性比人数更重要：让潜在客户、记者和客户在一起交流。

- ◆ 利用公司的支持者，把他们编入你的销售队伍。不管你喜不喜欢，人们总是会谈论你，因此为什么不为他们提供平台呢？

- ◆ 活动代表形象。确保你做出的每一个决定——从场所到食物到演讲者——都能很好地宣传你的业务以及很好地传达你的信息。

- ◆ 顶级的场所能够吸引参与者，建立你的商业形象。

- ◆ 确保活动的每一个细节都能反映出你高质量的服务，从邀请函的设计到发送的确认邮件——甚至要注意把每一张姓名牌是否拼写

正确。

◆ 在门口配备足够的人员，以防出现排长队现象。应该让客人一开始就有宾至如归的感觉。

◆ 活动上的每位员工都必须明白自己的使命。让团队成员准备好应对不同的情况，给你的参与者打招呼。记住：一颗老鼠屎会坏了一锅粥，如果无理睬某人或者给出了不准确的答案。

◆ 社交是每次活动的关键部分。让参与者互相认识、交换联系信息、参加你的社区并互相学习交流。我们每次活动最后都有交流酒会；这种场合很容易让参与者互相交流，结识我们的合作伙伴或者询问我们的产品专家。这些社交活动通常在展区里面进行，以便对现场产品演示起到补充作用。

◆ 让你的活动娱乐性和知识性兼备。我们邀请了许多大师在活动上演讲，比如 科林·鲍威尔（Colin Powell）、尼尔·扬（Neil Young）和马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）等。

◆ 让你的活动看上去是毫不费力的。花费必要的时间计划，确保你的技术和表达无懈可击。做一次彩排。

◆ 客户现场证言时要留影。我们让摄影师和摄像师拍摄、记录我们的客户讲述我们服务改变了他们业务的成功故事。（活动结束后我们会征求他们的同意，在我们的营销中使用这些客户的证言。）

◆ 给每一位参与者做出最恰当的后续安排，会使得活动更为成功。例如，免费使用新产品或者特别提供的培训服务。仔细想一想，“我想要参与者接下来干什么？”安排活动后的体验，让他最终购买产品。

◆ 将活动内容放在公司网站、公司 Facebook 网页和 Youtube 上，让你的宣传在活动结束后还依然继续。

## 31. 减少开支，增加影响

我们调整了活动策略，使得每次活动都在一个很好的场所举行，我们形成了一个方案，包括主题发言、一到两位客户的报告、一个演示和鸡尾酒派对。对，没错。

酒会的创意是在纽约那一站才有的。我们在华尔街附近的一个酒店举行产品演示会。报告结束后，大约一半的听众留了下来，30 分钟后，清洁工人把所有人都赶出了房间。为了不让这次令人兴奋的交流就此结束，我邀请所有人到酒店的酒吧去。大家几乎都表示同意。两个小时后，大家才离开，我发现不可思议的事情发生了。已经有几位潜在客户变成了客户，而我只不过同他们坐在那和了一杯冰茶。

我们知道，活动成功的秘诀是让客户和潜在客户在一起。华尔街业余时间的客户问答表明，我们通过为每人提供非正式场合交流的机会，能够最大限度的扩大正面效应。此后，我们在每次“城市巡回活动”最后都会安排鸡尾酒交流会。

我们同时也发现参与者喜欢打开他们的手提电脑，打开 salesforce.com 探索新功能。于是我们增加了展示我们自己和合作伙伴的应用，让参与者可以学到关于产品方方面面的东西。我们的合作伙伴发现我们的活动为他们带来了流量，因此他们很愿意参与。事实上，他们甚至愿意分担活动开支。

所有人都喜欢“城市巡回活动”，它们越来越受欢迎，但我们无法做到在每个城市都举办活动。我们想出了一个解决办法，这得归功于一个东海岸的销售人员。他对我们说：“我甚至都不需要有内容。我只想要社交活动——与客户一起享受高端的饮料和食物。”

这个主意不合常规，但是我们喜欢不落俗套的东西，因此决定试一试。我们在纽约的哈瓦那大酒店举办了一个小型的鸡尾酒派对。11 名潜在客户或者客户来了，我们公司则来了 8 个人。我们一边喝苏格兰威士忌、抽雪茄，一边谈论 salesforce.com。开支只有标准“城市巡回活动”的 1/10，但是效果几乎相等。客户互相交流学习，潜在客户被客户的热情打动了。

当销售主管菲尔·罗宾逊（Phill Robinson）加盟我们参与开拓欧洲市场时，他告诉我无法理解为什么要举办这些所谓的俱乐部活动。“你把客户和潜在客户放在一起，但是没有主题内容和展示。”他怀疑道。菲尔的疑虑并不奇怪，因为他在我们竞争对手那里已经工作7年多了，思路还没有转变过来。“如果你并不打算向他们宣传产品，为什么把他们弄在一起呢？你到底想干什么？”

其实我们的想法很简单。我们信赖产品的质量，为其提供了一个被谈论的机会。最有效率的销售不是由销售团队来做的，而是通过那些你并不认识的人，他们在你不在场的时候会为你宣传产品。这个时代，这些谈话更为经常，而且比之前更为公开化。它们并不是门背后的窃窃私语，而是每时每刻都发生在博客圈和社交网站。不要害怕这些公开的谈论，公司必须迎合并利用它们。通过为客户创建一个交流的平台，你可以成为这些场合的参与者，发挥病毒营销的优势。

## 做好周密准备

下面是完美地举办一次活动所必须的许多准备工作

- ◆ 制定你的计划，以便取得联系。定义成功的标准。设置你的目标并测定目标转化率和成交率。

- ◆ 在活动之前建立贯彻执行流程。制定好所有的通信材料、电子邮件和电话信息。在活动的几天内执行计划。

- ◆ 提供免费试用为你的活动（或者同时也在你的贸易会展上）制造人气。可考虑赠送热门产品，iPhone、Mac 笔记本或者任天堂Wii。

- ◆ 提供极具吸引力的优惠，比如为目标参与者购买产品和服务提供独家优惠。

- ◆ 提供认同你观点的内容。第三方所提供的最佳实践指南非常有用。

- ◆ 利用互补的合作伙伴关系。策划和举办活动时邀请商业合作伙伴参与，或者在贸易展会上与互补的合作伙伴结盟，增加各自的人气。



为参与者制作一套可带走的材料，包括你的服务、联系信息和成功客户的推荐以及其它第三方的证词。

## 32. 保持领先

为了引领潮流，你得把想方设法让自己成为本行业的思想领袖。要做到鹤立鸡群，提醒人们什么才是行业趋向，告诉他们你的公司是如何塑造未来的。向听众和媒体传达你的使命，活动是一个非常有效的方式（媒体会为你向更大的群体背书）。

每隔 6-8 周，我们会举办一次“发布会”。我认为应该在这个时候向媒体介绍新东西。我发表主题演讲，总是会宣布一些新闻（收购、合作或者是新产品），也会谈及行业的未来走向以及我们在其中所扮演的角色。这些活动在纽约、旧金山和伦敦等媒体云集的地方，使我们有机会保持领先，引领行业潮流。这些活动是我们营销策略的先声：发布会后媒体关注度总是会增加。网站访问人数也开始增长，最重要的是，营收开始增长。

### 33. 竞争的本质

虽然我们的活动非常有效地增长了流量，有一个事件在那时候为 salesforce.com 贡献的流量最大。这并不在我们的计划之中，但我们也是它发生的原因之一。西贝尔公司数年来一直都在贬低我们所开拓的 SaaS 模式，在 2003 年 10 月，西贝尔却宣布将推出按需服务的西贝尔 CRM。不到两周，西贝尔收购了按需企业软件提供商 UpShot 公司。

我们最大的竞争对手终于意识到了下一代平台互联网的力量。尽管行业巨头开始涉足这个领域可能会威胁到某些年轻的公司，我们非常清楚我们想要的是什么。毕竟，我们的目标是创建一个行业，而不仅仅的一家公司。西贝尔的入侵支持了我们的模式。我们的竞争对手变成了我们命中注定的合作伙伴。

由于西贝尔的进入，我们最终成功地创造了一个市场。一个市场如果没有竞争对手就不成其为市场，理想的状况是有两到三个竞争对手。竞争对我们有利，西贝尔收购 UpShot 对于我们来说是一个好消息。西贝尔进入按需软件领域的报道出来后，我们的业务几乎在一晚上就翻了一番，因为我们的模式得到了认可。不要害怕竞争：用于拥抱并利用它。

## 34. 时刻做好准备，学会享受

几年以后，我们的“城市巡回活动”参与者人满为患，房间里只剩下站着的空间了。接下来我们将举办一个年度用户会议，从而能增进我们支持者的感情，进一步巩固我们的粉丝社区。我们把这个活动称为“Dreamforce大会”。与短短数小时的“城市巡回活动”不同，一年一度的 Dreamforce大会要持续举行几天之久。我们首届“Dreamforce 大会”吸引了超过 1000人参与，甚至有从澳大利亚、加麦隆和以色列远道而来的，但是第二届大会却给我们上了很有价值的一课。

2004 年的 Dreamforce 大会在 10 月初接受报名，开幕日同美国总统选举撞到了一起。这并不是举办会议的理想时期，但是我们也有自己的理由。

旧金山的希尔顿饭店只有这时候才空出来。

相比接下来发生的时期，选举期的问题就算不上什么了。大会前两周，旧金山所有的酒店员工都开始罢工。由于担心可能没有场所可以举办会议，因此我们准备了两个方案：A 方案，罢工在在大会召开之前结束；B 方案，罢工依然继续。我们有两套预案，包括会议指南和人员配备。结果罢工持续进行，我们很庆幸准备了 B 方案。果然，B 方案还更好。会议的一部分是在希尔顿饭店举行的，而许多演示则放到了没有罢工警戒线的地方。我们计划在金门大桥剧院作主题演讲，那里我们可以专业的剧院空间来增强我们的创意。

大约有 3 000 人来参加大会（是前一年的两倍），当参与者正在期待行业领袖做报告，我们给了他们一个选举日特别的惊喜。在我自我介绍后，正要开始演讲，营销主管克拉伦斯·索（Clarence So）走上前台，在我耳朵旁窃窃私语，并交给我一张小纸条：

“我刚刚被告知总统正在会场，”我说，“他之前告诉要顺便过来看看，但我当时并不相信。”

随着音乐的响起，屏幕上出现了老鹰徽章，所谓的“总统”乔治·布什走上了讲台。事实上，总统是假冒的，我们请到了替身史蒂夫·布里杰斯（Steve Bridges）来为本次大会剪彩。

当“总统”走秀完毕，我回到讲台开始演讲。我们总是喜欢策划一些有趣的活动，将苦难变成创造伟大事物的机遇。

## 35. 抓住机遇

有些人相信运气和缘分。它们当然存在，但是只有特定的人才能看准机会。2005 年 Dreamforce 大会开幕前的早上，这是 salesforce.com 一年中最盛大的节日，在我做主题演讲之前，我的未婚妻很焦虑，无法入睡。凌晨四点半的时候，她在网上闲逛，发现甲骨文早上宣布同意收购西贝尔。这是个非常巧合的机会！

她叫醒了我，告诉我应该在演讲中加入这个爆炸性的新闻。我认为这是个天赐的机遇，马上计划利用它。销售团队很快就在我房间里集合，我们获得了在 CNBC 上接受采访的机会，我在那批评甲骨文缺乏创新意识并预言西贝尔将随之死亡。我们重写了之前已经策划了几个月的主题演讲，把中心放在这次里程碑式的事件上，描绘了按需服务模式将发展壮大最后打败我们强大的竞争对手。在莫斯康尼西区会议厅 (Moscone Center West) 周围的电视屏幕上放映了 CNBC 的新闻报道。时间很巧合，报道大获成功，许多人认为结局已定。

这是 salesforce.com 的一次大胜仗，按需软件行业开始发展起来。很明显，我们开始加速进入下一阶段。客户端—服务端计算行业的整合正在为 SaaS 敞开大门。记者赶到 Dreamforce 大会只是为了知道我对于新闻的评论。

他们不仅在报道中包含了我们的观点，也提及这是我们的年度用户周。同时，我们几乎出现在所有报道西贝尔和甲骨文交易的文章中，我们的活动能得到这么多的媒体关注，完全出乎我的意料之外。

整个行业都在疯狂剖析西贝尔交易，大多数人都认同我们的观点，认为 salesforce.com 成为 CRM 市场全球领导者的时机到了。（有家媒体甚至在报道中摘录我发给员工的内部文件，标题是“贝尼奥夫做对了！”这篇文章认为西贝尔是一种现已灭绝的“恐龙”，企业软件的老顽固们的兼并会继续，而软件企业的收购将转向按需软件商。）甚至是西贝尔公司的前副总裁兼按需软件部门总经理布鲁斯·克里夫兰 (Bruce Cleveland) 之后也表示：“如果你阅读一下新闻报道，你就会以为 salesforce.com 正在蚕食西贝尔的市场。”我们多年以来坚持不懈，才打下了今天的基础。

## 36. 斗志昂扬，但不要太张扬

我们清楚，在业界眼里，我们已经成为真正的不可置疑的市场领导者，2006 年 Dreamforce 大会的时候，一家小的 CRM 公司员工在我们的会场会示威。我不知道他们在抗议什么，活动很小，预算也低，低劣的模仿了我们之前发明的战术，但这并不是问题的关键。关键是，我们并未恼羞成怒。

我们不想让这家公司在大会上得到免费的公关。直接忽视这场闹剧是最好的方式。一位博客作者询问 Dreamforce 大会的参与者在到达时是否看到了什么情况，她回答说这肯定是 salesforce.com 自己搞的宣传噱头。（注：如果你想要用某人的方式来反制某人，务必记住要有创意。）

最重要的是，我们竞争对手的闹剧没有奏效，因为我们从未忘记或者低估我们学到的教训。我们清楚如果大公司极力捍卫自己，则反而正中竞争对手的下怀。这样的错误不应该再犯。

如今，我们可能是市场领导者了，但是这并不意味着可以自鸣得意或者认为事情已经做完了。我们把取代一家传统公司的使命升级到打倒所有传统软件权威从而革新整个行业。我们目前的使命是：我们要把客户从微软、甲骨文和 SAP 手中拯救出来。

我们目前的战略是：发展我们非传统的战术以打败更大的竞争对手，并克服新的挑战。当微软宣布推出一个平台，允许开发者创建能从互联网访问的应用，我们做好了回击的准备。我们团队对微软的发布会来了个突然袭击。他们骑车环绕洛杉矶会议中心，分发 salesforce.com T 恤、炸面圈和广告传单，上面印着 salesforce.com 平台是“开发、购买和运行商业软件最快、最简便的方式”。为了让微软的众多开发者注册我们的服务，我们送出了 5 台新电脑。当然，它们不是 PC 机，而是 MacBook Air 笔记本电脑。

或许在别人眼里，我们已然是一家大公司了，但是，我们不会忘记起步时候的艰难，亦不会忘记那些一路伴随我们的价值观和蓬勃的朝气。此外，我们也从未放弃过对享乐的追求。

市场领导者应采取的策略随着角色的改变，也应该改变策略，但是你应该继续：

- ◆ 举办有趣的活动

- ◆ 通过媒体制造轰动效应

- ◆ 注重用户的成功，利用他们的口碑（让客户帮你宣传新产品、带来新注册用户、接受媒体采访）



## **第四部分 销售圣经**

### **如何将客户转变成销售的千军万马**

创立一支世界级的现场销售队伍——可以帮助我们赢得大交易的队伍——这是个棘手的问题。

## 37. 免费试用

我们最初的销售策略迥异于传统，这是 salesforce.com 所特有的方式。不出我们所料，很多人认为这根本不可能奏效。

过去，企业软件公司通常会通过一个固定系统后台进行产品销售获取最大利润。他们的步骤主要包括散发白皮书、上门拜访潜在客户、根据客户需求做产品演示。经过几个月的努力和谈判之后，公司终于签下一单。厂商预先收取费用，却让客户自己来承担所有的风险。

这一系列步骤对于我们来说没有任何意义。所有这些传统的枯燥工作花费巨大，已经过时了。我们进入了互联网的新时代，客户能够全天候访问我们的服务。操作非常简单，客户访问 salesforce.com 后即可学习、订阅、运行我们的服务。服务是完全自助式的，无需召开分析师会议讨论。此外，客户也无需讨价还价，使用服务的花费每人一律是每月 50 美元，客户可以按各自的需求付费购买。

颠覆企业软件的销售现状很容易招致怀疑的言论，尤其是其中一个策略更加深他们的怀疑：开始时，我们免费赠送服务。这一举措是我们种子成长计划的关键部分，如果我们播下种子、细心栽培，我们很快就能收获果实。为了准备这公认的基础，我们提供每年 5 位用户的免费试用。任何对 salesforce.com 感兴趣的人都可以申请试用，客户甚至都无需联系销售人员。

虽然免费试用如今几乎已经成为行业标准，但 1999 年的时候却并不是这样的。没有软件公司会允许潜在客户免费使用整个服务。我们意识到潜在客户希望能放心地使用我们的服务，因此我们让他们亲自体验。不可否认的是，这个计划是出于我们自己的利益考虑。免费提供服务使得我们得到了更多有价值的反馈信息，而这正是创造成功产品的秘诀。

## 38. 将早期客户看成合作伙伴

多亏了我们开发人员的天才和早期测试用户（注：朋友和前同事）的指导，我们开发出了一款高质量的测试版软件。但最后到面向客户正式推出的阶段，我们突然间发现了最新、最大的挑战：让人们放心地将他们最敏感的数据（他们的客户列表）存放在我们的服务器上。所有人都担心安全问题。劝说潜在客户试用我们的服务是一个很大的挑战，尤其是劝说那些早期客户。大多数人都不愿意成为第一个吃螃蟹的人，这要冒很大的风险。我们意识到常识是很关键的。我们调整策略，瞄准喜欢尝试新事物的先驱者。

最早吃螃蟹的人是 Blue Matini 软件公司，这是我之前所投资的一个小公司。我给该公司创始人蒙特·兹伟（Monte Zweben）打电话，有点求助的性质，但是我提供的服务也正好是他真正需要的。蒙特的销售团队使用电子表格，很想要 CRM 系统，但无力承担传统企业软件高昂的费用。Blue

Matini 公司也需要一款操作简单的服务，因为蒙特希望他的销售团队专注于销售，而不是被一个系统搞得团团转。

蒙特向他的销售团队提出了使用我们服务的意见，他们很快就接受了它。1999 年 8 月，Blue Marini 公司（后来被收购，就是现在的 Escalate Retail 公司）成为了我们首位客户。服务在两周内就投入使用——而不是像部署其它软件一样需要数月或数年。更重要的是，Blue Martini 无需投入大量的资金。

当时我们还没有成立正式的销售部门，因此我们鼓励 salesforce.com 团队中的所有人都利用自己的人脉，寻找早期客户。产品经理迪亚娜·马克（Diane Mark）在莫利斯通（Mollie Stone）的商场排队时为我们赢得了第二位客户。她偶然碰见一位在 iSyndicate 公司做销售经理的前同事，iSyndicate 公司在网上销售同步内容。她问他们公司使用什么软件来管理销售流程。

“ACT！和 Excel 软件”，他回答道，“简直是一团糟。”在同 iSyndicate 公司高管短暂会谈后，他们签单成为我们第二家客户。到了 9 月，我们已经有 5 家免费使用 salesforce.com 的实验性用

户。他们更像是测试者，但是为了体现他们的真正贡献，我把他们叫做设计合作伙伴。

我们设计合作者的观点对于我们的应用开发很重要。我们经常联系他们，谈论使用服务的体验，他们是工程师团队的眼睛和耳朵。他们发现了所需要的特性、工具和功能。我们添加了一个按钮，用户点击后可快速地向我们提建议，我们的反应也很迅速。我们创建了一个小型数据库“bugforce”来跟踪错误和新创意，这可以帮助我们评估问题或要求的频繁度。开发小组在短短几个星期内开发了所有新增的功能，这在行业内还是闻所未闻的。我们的团队小型、灵活，并经常与早期客户进行交流，这使得我们能够推出非常棒的服务。

1999 年秋天，我们的服务经过精心打造，开始多少对客户有些价值。于是我们雇佣了第一位专职销售人员（他是我们第 15 位员工），帮助吸引免费用户以及将免费用户转化成为付费用户。计划在我们的预料之中。Blue Martini 公司很快就开始支付服务使用费。不久之后，数据中心提供商Colo.com 支付了 25 位销售人员的订阅费用，同时他们在媒体上为我们做宣传，告诉大家使用我们服务的花费远远低于传统企业软件。

我们的转化策略很成功，原因有几个。首先，通过免费试用，潜在客户已经体验过服务，他们知道服务很好用。其次，所冒的风险低，因为服务是按月收费，客户有改变计划的自由，并可以随时退出而且没有任何后顾之忧。第三，这是一个深受用户喜爱的产品。他们需要它。

## **运用反馈环效应将客户变成粉丝**

与所有客户坦诚相见，并将他们视为合作伙伴。为此，你需要运用一个快速的、先后有序的“反馈环”：

- ◆ 与客户保持联系；
- ◆ 建立一个跟踪他们要求的渠道；
- ◆ 对他们的要求迅速做出反应；
- ◆ 询问他们的问题是否得到满意的答案；

◆ 关注他们如何使用产品。

### 39. 让你的网站也为销售做出贡献

我们同现有的客户共同成长，我们早期的销售团队为我们招徕新客户，那时候发生了一件出人意料的事，大大加速了发展。1999 年 12 月，《华尔街时报》刊登了一篇题为“Salesforce.com 引领软件革命潮流”的文章。

这篇报道是由记者唐·克拉克（Don Clark）撰写的，我曾经邀请他到我们的实验室采访开发者，他在我们开发产品雏形的时候就为我们测试产品。公司的联合创始人对于我在开发早期就邀请记者而气恼不已，但最后证明，冒险和责骂是值得的。这是克拉克第二次报道我们。然而，克拉克上一篇报道将 salesforce.com 视为在线软件转移趋势的一部分，而这篇报道虽然写于我们成立之后 8 个月（我们正式发布前两个月），但文章的重心确是我们。

文章出来后的那天，电话不停地响着。我们的订单应接不暇。100 多人访问了我们的网站，来索取信息。

我们甚至还没有处理如此关注度的销售流程。（我们有一个网站，但是并没有人来访问。）彼得·伍斯特（Peter Wooster）是第一位也是唯一的一位销售人员，他忙于应答，周末也加班加点工作，并在一周的前期为客户做服务使用培训。

《华尔街时报》的报道促使大大小小公司的销售人员开始申请免费试用——甚至有施乐和西门子那样的大公司。这个策略同时也创造了一个独一无二的销售现象：大多数潜在客户听说谁在使用 salesforce.com 之前，他们就已经在使用我们的服务了。

在你只有一个销售人员之前，你可以改进网站，使其也为销售做出贡献。一个好网站胜过任何直接的市场宣传。制作一个留言表格，让访问者主动提供他们的联系方式，这是一个非常有效的方式。我们必须保持网站的易用性并定期及时更新网站内容。

## 40. 把每一位客户变成你的销售人员

就像我们把每一位员工变成销售人员，我们认为，每一位客户也能为我们所用。客户有着之前被忽视的潜力。通过提供培训和支持，我们能够建立一支并不局限于 salesforce.com 销售人员的销售大军，将其扩大至成千上万——某天可能会达到百万——的客户。

销售和市场团队必须通力协作，培养忠实用户，进而建立销售大军。在任何公司，市场部门和销售部门必须亲密无间。两个部门一起行动、密切合作，最终达到双赢，这是非常有必要的。

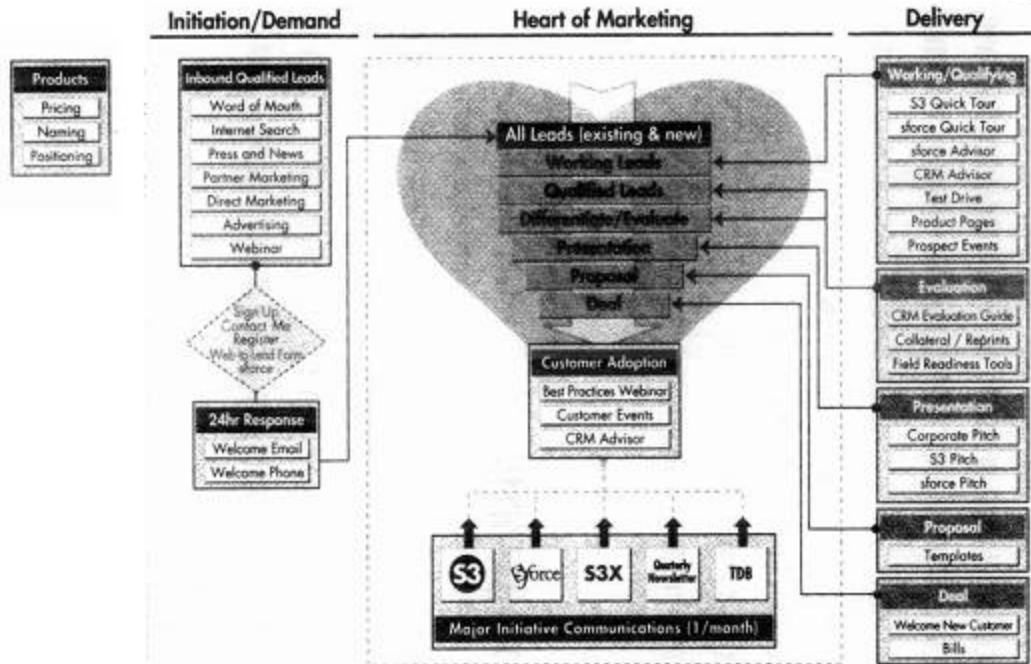
虽然我相信一项服务如果在购买、学习和使用上都很简单，那么不用担心销售，但我同时也认为我们需要建立一个销售流程和一个强大的销售队伍来抓住机遇、签下订单。

那时候，我们重新将营销策略的中心放在利用编辑和客户推荐上，我们创建了市场和销售的正式流程，制作了如图 4.1 那样的示意图。

市场的中心是我们客户线索的内部数据库——这是维持公司运作的核心。初期，免费试用是吸引客户的最佳方法（我们通过免费试用，能够很容易地收集联系信息），我们需要寻找能够系统性实施的其他方法，拓展额外的客户资源。我们评估了客户的几种来源——口碑、搜索引擎、媒体报道、直接的营销邮件——将他们画在左边。接下来，我们建立了一个跟踪潜在客户行动（联系我们、在活动上登记）的系统，这就是我们的后续策略，我们承诺在 24 小时内会联系客户，不管客户是《财富》前 500 强公司的首席信息官或者只是一个大学生。毕竟这是建立人际关系的初期，我们想要一开始就提供一个非常正面的客户体验。

## 90 天 市场活动—现金—顾客 周期

**salesforce.com** Success. Not Software.



我们为市场团队设计了一个方案，以便他们能够与销售代表们合作，提供代码、模版和培训，让所有人都知道正确的定位和最新的信息。销售团队将客户进行分类（正在跟进的线索，合格的线索），我们为不同阶段的客户线索制作了不同的材料，通过无数的工具传递出去，旨在让促使客户签单。

我们的目标是在 30 到 90 天内将一个客户线索转化成签单。如果不能签单，这条客户线索也不会被放弃，它会被纳入存档。我们发现，通过继续培养同客户的关系，我们非常有可能最终达成交易。



## 41. 电话销售

如果这是一场反对软件行业模式的战争，那么我们的市场团队就是我们的空军，为我们提供必要空中掩护，用我们的信息进行地毯式轰炸。而领导一对一地面战斗则是销售团队的使命。事实上，许多最初被销售团队采用的技巧并没有新意，但是我们发现肯花时间、锲而不舍是简单而行之有效的销售策略。

当时还是互联网热潮的时代，我每天都被要求参加一些活动。我会同许多人交流，收集每个人的名片。第二天早上，我会把一大叠名片交给销售团队，要求他们尽快联系。他们很讨厌这一点。他们一看到我走到过道就试图躲起来，但是幸亏办公室有很开阔，他们无处可逃。我也让他们给所有认识的人打电话，不厌其烦地要求推荐给朋友的朋友。有时候会激怒这些朋友，但是我们赢得了用户。这些是我最喜欢的一类用户，因为客户线索是免费获得的。

Salesforce.com 成立的时候，当时固有的观念是你无法通过电话来销售CRM 软件。公司在高技术个性化团队的建设方面投入了大量资金。我们打破了这个模式，很大程度上是因为我们承担不起传统方式的费用开支。事实证明，电话销售也有很高的签单转化率，花费和时间却只有传统销售模式的三分之一。

虽然我们的方法类似于其它公司所谓的电话销售，我们称之为“企业销售”模式，我们发现新员工对于这个名为更容易接受。我们用名牌大学最新的毕业生组件企业销售团队，他们擅长于接听来电。这些人聪明、精力充沛，不经过多少训练就可以完成签单。同时我们也组建了一个经验丰富的“外拨销售”团队，他们给别人打电话完成签单。我们提供大量的新人培训机会。给销售人员 3-6 个月的时候来建立渠道。（他们应该预期完成签单，那么无法完成任务的人将被调离岗位。）

开始的时候，客户对于没有面对面交流而感到奇怪，但是没过多久他们就心领神会，因为电话和网页演示可以有效地节省时间。之后，这一举措将更有意义，经济不稳定，所有公司削减了他们的出游预算，开始通过网络会议和电话会议来办公。虽然我们并没有预言到这一的转变，但是我们的策略本来就注重必要的节约，因为我们能够

未雨绸缪，从中获益。随着技术的进步，网络会议工具不断改进，联系人们的方式更为便宜、便捷，对于任何公司来说，这都是运作销售团队的最佳方式。

电话销售要点：成功对话 5 点最重要的法则：

1. 利用潜在客户使用其它解决方案的经验；
2. 介绍你产品的价值；
3. 提供客户的成功案例（建立并维持一个强大的推荐计划）；
4. 用客户的评价来证实成功案例；
5. 让潜在客户联系现有客户。

## 42. 折扣来降低你早期产品的价值

我们许多销售人员来自于企业软件行业，习惯于提供折扣。当他们不得不摊派的时候，折扣变成了他们的签单策略。我不认为我们需要这样的动因，我相信我们服务定价很公正。折扣，我想，是与意识风险联系在一起的。提供折扣会降低服务的价值。

更重要的是，给所有人提供相同的价格，我们让所有人都得到了实惠。这是最为民主的方式。不像行业中的其它同行，我们每位所收的费都一样，不管他只购买 2 个授权或者是 200 个。大公司凭什么就能够少付钱呢？这似乎并不公平。我在这一点上毫不让步。有人在我背后窃窃私语，说我甚至不会我给祖母打折。这是事实，我不会这样做的。不然这会损害salesforce.com 建基于上的民主模式。（她是全价支付的。）

由于无法依靠打折来签单，我们的销售人员事实上变得更好了。他们不会在季末搞突击了，而是全年中都尽快签单。销售的迫切变成了客户对于我们服务的需要，而不是销售人员为了完成季度销售额的需要。我们的销售策略——按市场价值定价、保持低开支、不倾向于任何人——不仅在签单时有效，而且成功我们品牌的关键组成部分。

在公司建立起来之后，实施不同的价格结构是可以的，但不要犯错误降低你的产品的价值。

### 43. 销售是一个数字游戏

为了专注于客户，我们承诺对于客户线索，不分公司大小都会尽快回复。不久之后，我们的销售人员每人每月签单 5-7 万美元。我们很快发现我们雇佣的销售人员越多，我们的收入增长就越快。这表明我们不能简单地刺激销售人员销售更多。我们需要提高销售人员的数量。十有八九，公司的失败应该归因于他们没有建立足够的销售团队，因此没有办法赚取足够的收入。不要在销售人员上省钱：员工基数的 20%~50% 应该是销售人员，他们向主管汇报工作。（我们公司的比例是 50%）。

当你的公司处于成长阶段，投入资金招聘，招聘，再招聘！。你应该尽快能多得雇佣销售人员同时组织管理销售团队确保效率，以达到最大销售额。与此同时，有必要促使他们尽可能多完成签单。久而久之，每位销售人员每月 5 万美元和每月 6 万美元之前的差距就会越来越来。

## 44. 分割市场

我们是将 salesforce.com 作为一个大众化服务推出的，而并没有把资源放在特定大小的市场上。特别地，我们担心在小企业市场上投入过多，受众面对我们来说很有意义，但是相对营收来说，获取收入的成本也是非常高。此外，也有对于潜在消耗的担忧。（根据美国小企业联盟的数据，只有约 2/3 的新公司能够存活至少 2 年，约 44% 至少存活 4 年。）

罗布·阿克爾（Rob Acker）是甲骨文前销售主管，2000 年春天加入我们公司，参与组建了潜在客户开发流程团队和账户管理团队。他鼓励我们优化策略，瞄准特定群体。他的建议来自于他的观察。罗布负责跟踪潜在客户以及最终出售了多少分授权。他清晰每一位客户的每一个细节。他不得不这样做。为了知道情况，我经常问一些非常具体的问题：“《商业周刊》的广告表现怎么样？你接了多少电话？你有多少潜在客户。”

在跟踪每一个客户后，罗布注意到了我们在小公司方面的成功（30 人一下的公司）。他向我提出了巩固我们的努力，特别地针对小公司市场。他认为小公司采用新计划会逐步发展起来：“这是一个非常大的机会”，他说，“我们认为这并不赚钱，但它可能是一个金矿。我需要一个人。”

我关注于开拓商业的其他领域，因为我们还是一个小公司，我们必须非常仔细，不花费太多的资源。我同时也想了解罗布是否认真考虑过他的方案。（我经常通过故意唱反调或者争辩来检验想法，看看是否有人来为进行辩护。）我把我的担忧告诉了罗布，他的回答很坚定，坚持相信自己是正确的。他有研究来支持他的观点：小公司将会非常有利可图。罗布对于这个机遇很热情，我相信他能胜任这个工作。“挑 4 个人吧”我对他说。

结果表明这是一个非常明智的决定，我们将重心放在了更小规模的公司上。签单率进一步提高，销售时间和销售花费则进一步降低。我们开始在这个领域内飞速增长，短短的 6 个月时间，我们由 4 名销售人员扩大到了 20 名。

分割市场意义非凡，我提醒自己注意倾听员工的心声。员工在他们的岗位上奉献很多，对于如果将其变得更好，他们经常有些很独到的创意。告诉他们你很乐意倾听，并且你应该挤出时间来倾听。

## 45. 改变举债经营的局面

由于我们目标对象是小型企业，也可能因为当时的社会趋势，我们早期的大部分客户都是靠互联网起家的。他们理解我们对于互联网的崇拜，他们是这项技术早期的采纳者，而且人数以惊人的速度增长。我们的互联网公司客户似乎每天都叫人去增加新的订阅。在线搜索引擎 LookSmart 在一个月內从五个订阅量增加到了五十个。我们的生意越发壮大，而且大部分的资金是由互联网公司支持的。

可是，所有的一切都忽然垮台了。很多曾经有充足风险投资的互联网公司，开始出现资金短缺的现象。当大量的公司在苦苦挣扎的时候，我们不得不面对一个困境，那就是非常严重的用户流失。然而，我们的一些客户就主动减少用户人数，其他人就选择完全放手并且关门大吉。直到 2001 年 10 月，这场危机严重地影响到我们的生意。我们每个月要亏 100 万至 150 万美元，而且出现严重的资金周转不灵。潜在的破产即将到来。

我们需要执行一项新的策略以加强资金流动，而这时我们发现公司已经明显进入一个损失惨重的困境。投资者都成了惊弓之鸟，估价低得吓人，这使我们筹集资金变得更困难。此外，我根本不想去筹钱，尽管这是资金筹募的最佳时机——额外筹集的金额会削弱原来所有投资者的股份价值。

随着几个和投机资本家毫无效果可言的会议（详见第八部分的那些惨痛经历），马格达莱纳·耶希尔（Magdalena Yesil），我们的第一个投资者，同时也是董事会上的一个活跃成员，跟我说她想出了一个点子。她相信我们每月结算的计划，原本应是一项给客户降低风险的建议，却正是它使我们公司的财政安全陷入危机。马格达莱纳建议我们应该改变策略，预收一年或以上的费用，并且提供折扣给客户作为鼓励。她的分析表明了这样做可以解决我们资金流动的问题，因为问题在于我们支付给销售代表的佣金是以 12 个月结算的，但我们从客户那里得到的收益却是每月结算的。这样得花掉两至三个月的时间才能收回我们在每个项交易上的花销——这已经是最理想的状况了。

但这应该还算不上最理想的状况。我们处于这场互联网公司灾难的中心，并且不断地流失客户。我们意识到大部分流失的客户与我们

公司合作不到一年，这就意味着我们不可能收回这些成本。除此之外，维持这些每月结算的客户本身也会花我们好一笔费用。像马格达莱纳一样，主要负责营业部和销售的团队成员卡尔·沙克特 (Carl Schacheter) 和布莱恩·米勒姆 (Brian Millham) 也相信我们需要改变交易的方式。他们调查研究其他公司是如何取得委托，也花了一整天时间和我们的其中一个搭档相处，以便了解销售合同如何可以对委托作担保。卡尔和布莱恩把他们所学到的东西带回到 salesforce.com，还开始考虑怎样才能使我们的客户适应新的方式。

尽管销售一年或者多年合同，并用折扣鼓励委托人的这一主意看似简单，甚至在事后看起来很明显，它却是我们公司一个戏剧性的转变。我们的团队根据各人不同的任务分成小组，有几个人想保持之前的无合同无折扣政策。因为我们毕竟已经公开兜售这些微分电路了。我们还能说变就变吗？客户们会乐意接受这个变动吗？

最后，为了企业的生存，我们必须做这个改变。我们设计了两个因素去证明折扣的合理：用户的总数量以及合同的长度。我们给现有的客户提供一个机会去继续每个月 50 美元的费用，如果他们签订一年的合同并且提前给我们付费。（我们依然认可每个月的收入，但是这个方案起到稳定客户量的作用，会节省一笔账单和托收成本，同时能改善我们的现金状况。）如果客户宁愿继续每月结算的话，那需付的费用就是每个月 65 美元的新价格。虽然我们都认为这个计划很公平且具有吸引力，但是当大约一半的客户立刻同意新政策的时候，我们还是感到十分惊喜。

由于我们已经赢得了客户的信赖和忠诚，他们都很乐意接受这一改变。结果证明，这一群客户为我们的成功增加了筹码。在这个方面我们已经确定了有 20% 的客户立刻就认可这项新计划。有不少人表示他们是冲着那个优惠价格去的，而且他们相信一次性支付一年的费用比每个月支付更为简便。而以往我却总以为客户也许会觉得每年支付的方式是一种压力，可结果是他们很多人都把它看作是一个掌握有利条件的好机会。

当然，我们也怀疑有相当一部分人并不乐意接受这一改变。我甚至可以毫不夸张地说有些人对此是相当愤怒的。考虑到我们会失去这些客户，我们想找出一个解决方案好让他们息怒。我们给这些祖父级的老客户保持了旧价格以及安排了一年时间的每月结算时间表，这样我们最终赢得了他们的长期合约。



为了确保我们可以履行新计划，我们想创造一些动机去刺激销售代表，使他们去解决那些一年制的合同。

“让我们多付 50% 的佣金给那些签订一年制合同的销售代表吧。”帮助我们建立销售团队的弗兰克·范·万尼代尔（Frank van Veenendaal）如是说，（他也是那个由始至终都反对无合同政策的人）。弗兰克建议，销售代表每推销出一份一年合同，就可以获得价值两个月销货收入的佣金。在这项革命性的新协议下，销售代表将会受到奖金的驱动，从而去争取更多的长期合同，而且我们还可以把剩下 10 个月的销售收入放在银行里。

这个决定成为了我们收入增长的一个重要的分水岭。通过预先收费——以及给销售代表提供真正的动力去确保我们能拿下多年度的交易合同——我们在一年之内实现从负现金流量到正现金流量的转变。我们把这个新方案作为官方的薪资计划——这也许在很大程度上说明了为什么时至今日，我们在资产负债表上的金额持续有可观的增长。

## **聆听是一种被低估了的美德**

要取得客户的支持，只有一种方法——努力争取它。如果你履行你的承诺并认真对待他们的话，你就会赢得他们的信任和忠诚。=这会使客户全力支持你的企业走向成功。

通过开放式的沟通和高度的透明，可以保持客户对你的信赖，甚至可以在不失去这些客户的情况下作出一些他们不喜欢的改变。=不要未经他们的允许或不给他们选择的余地，就贸然作出改变（可口可乐在这方面就得到教训，他们的顾客对“可口可乐的新口味”=很反感。他们没有要求这种更甜的口味，也不想要新的可乐，于是他们不买账。只有通过听取顾客的意见，然后再引入原味的可口可乐，公司才重新赢得顾客信任和销售额）。

必须要让客户意识到改变总是不断发生的——而且他们要感到公司做决定的时候总是会考虑到他们的需求。

## 46. 种子已经撒播了，让它生长吧

像所有的新公司一样，salesforce.com 在早期阶段主要集中在企业的生存上。我们要教育大众关于软件即服务（SaaS）模式以及证明它是能运作的。一旦最终证实了它的可行性，我们必须制定一个策略，使公司更上一个台阶。

我们一开始就渔翁撒网，捕捉任何有可能上钩的客户。大多数情况下，我们只能捉到一些小鱼，然后，当我们的业务更加稳固之时，我们吸引到一些吞拿鱼。很多小鱼在那场互联网公司的危机中被冲走了，但是那些大鱼，例如 AMR（全称：American Medical Response，美国最大的私人医疗车供应商）以及亚德诺公司（Analog Devices，美国半导体公司）发现我们的弹性服务适合于那段不稳定时期，于是，他们选择了与我们共度难关。我们意识到是时候把目标订得更高了，赢得与大企业的交易成为我们努力的方向。

显然，这种不懈的努力与进取是需要大量的组织革新。创立一支世界级的现场销售队伍——可以帮助我们赢得大交易的队伍——这是个棘手的问题。以往我们是十分渴望赢得与大企业的交易，甚至为此做了很多无用功，我们并没有分配体系或者是分配能力去把这项工作作为长线投资。

建立分配体系是一个极大的挑战：它不仅昂贵，又费时间，而且经常发生改变（尤其是地理目标有变动的时候）。第一步要扩展我们在三藩市的电话中心和在这个领域的销售代表。我们需要一些在擅长于在不同市场进行销售以及那些有着优秀业绩的专业人士。尽管公司的销售团队在电话推销上干得很漂亮，但是他们并非向大企业推销的理想人选。这帮人才刚刚大学毕业，根本没有面对面推销的经验，他们还是穿 T 恤和牛仔裤上班的黄毛小子呢。他们没有自己的西装和领带（虽然这在加利福尼亚州也算不上很奇怪，但在全国范围来说就不是那么回事儿了）。

我们请 salesforce.com 的行政主管卡尔·沙克特 (Carl Schacheter)，也是前 salesforce.com 销售部的副部长，去着手发展现场销售团队。一开始，卡尔驻扎在三藩市，但这项工作要求他常常奔走于全国各地，发表关于销售的演说。虽然那并不是很有效（我

们很快就派代表前往不同的城市扎根），但这早期的一步证明了企业客户对于面对面对谈判是十分看重的。

指导这些面对面销售也让我们更好地认识到什么是可行的，并给我们提供机会去磨练销售这一环节。卡尔设计了两个销售方案。第一是打实用性的牌：强调产品的稳定性和低风险，这是非常时期的一个最佳的解决方案。第二是视野：它介绍了云计算模式是如何把民主带入企业软件以及它如何授权于客户。它符合人们先天就爱新鲜和刺激的欲望，并能鼓励他们去加入这一改革，参与到改变世界的行列（与此同时，我们当然也会传达产品的实用信息，证明它具有真正的价值）。

为了选择最好的方案，卡尔花时间研究两个计划的前景。作准备的模式不同，往往会形成不同的结果。无论我们采取哪一个策略，放在第一位的永远是客户的需要，以及能提供一种立即生效的解决方案。不同于传统的企业软件公司，我们没有提及在理论上会完成什么或者我们会在将来提供什么服务。我们只专注于今天能成就什么。

## 不打无准备之仗

- ◆ 了解有前景的商业和产品。
- ◆ 了解应要具备的条件。
- ◆ 预计这些朝阳产业潜在的缺点。
- ◆ 了解让这个市场得以成功的业务驱动。

我们发展了一个分为两部分的策略去刺激销售额。公司的销售部，他们主要管理电话商务和使用网络电话会议工具，驻扎在三藩市的总部。每个人有自己的岗位，这样有利于发展良性竞争和同僚之情，也使进行长期培训变得更简单。这支队伍把少于 500 名员工的公司作为目标。现场销售团队则是处理员工人数多于 500 人的大公司（从那以后，我们给公司销售部和现场销售团队的分配界限就是 500 到 1 000 的员工人数）。

我们的目标是建立一个包括小型、中型和大型客户的平衡投资组合。尽管我们希望业绩能迅速增长，但我们不能一夜之间就能组建出

现场销售团队。因此，我们依靠战略，一步一脚印，根据地理范围和商业规模把业务分为若干环节来进行。我们第一个国内分部设在纽约，在那里我们从大型公司挖来了一流的职员，负责增长在东岸的业务。随后，我们把芝加哥和亚特兰大也纳入了公司的商业版图里。

我们需要一个领队去提高我们全球范围内的销售和分配。吉姆·斯蒂尔（Jim Steele），阿里巴公司（Ariba Corporation，美国支出管理和合同管理软件公司）海外销售的行政副总裁，受到我们的人力资源公司的极力推荐。在我们向吉姆伸出橄榄枝的同时，我们还另外地招募他旗下的一位明星推销员（吉姆当时并不知情），大卫·罗尼斯基（David Rudnitsky）。大卫是一个企业客户的销售天才，他还具备挑选那些能改变游戏规则的创业公司（他曾工作于早期的甲骨文、网景和阿里巴公司）。通过我的说服，两个人都签约了，更让我得意的是当大卫对我作出一个惊人的承诺之时——正是他赢得了网景公司的第一份企业销售合同，并使麦克罗希尔一次性买了一万个浏览器——大卫说：“我会给你带来你们的第一份千人用户合同。”

吉姆和大卫只和我们一起待了大约一两个星期，当森佳（SunGard，美国软件服务公司，主要应用于教育、金融以及国家机关机构）提供了一个意想不到的机会，这是一家 NYSE（纽约证券交易所）的 1 000 强企业。刚刚晋升到 CEO 职位的克里斯·康德（Cris Conde）正在寻找方法去整合包括 80 家不同企业的庞大的数据系统，并视 CRM 为“万能胶”。我们迄今为止最大的客户，还有大卫所说的“千人用户合同”就近在眼前。那时候，森佳的多个部门都在处理无数的数据系统，但克里斯注意到 [salesforce.com](https://www.salesforce.com) 是唯一一个像病毒般传播的。“推销员自己都购买网站的服务，他们用自己的信用卡去买，并向他们的经理宣传要购买一个账户。”他说。

来自用户的评价对于克里斯来说至关重要，而与他的会面和讨论我们服务的功能不仅收获了这个最大的客户，还帮助我们在向大企业公司销售方面组建了一幅蓝图。克里斯告诉了销售团队他到底想要什么，然后我们立刻知道自己有能力去给森佳提供这些服务——或者说，给任何客户。

1. 安全性：数据不会泄露或者丢失。
2. 伸缩性：它和企业的发展是同步的。

3. 可靠性：全天候运作。
4. 执行能力：可以立刻使用。
5. 一体化：与办公室内部的系统是一体的。
6. 用户化：无论是看起来还是用起来，它都是为森佳量身定做的。

此外，克里斯强调了另一个要求：“我们希望采用按程收费的商业模式。这样使双方公司都能站在同一阵线上。”当我们进入到公司那时最大的一宗交易时，我们确立了用户定期缴款的模式，在赢得大型企业客户的同时也吸引小型企业客户。

与森佳的交易帮助我们得到更多的企业客户，我们很快学到了重要的一课：我们再也不能完全受价格的驱动。单纯的收费便宜对谁都没有好处。如果客户想要做一个长期的转换，服务本身必须要像那些更贵的版本一样好，甚至比它们更好。

尽管我们最大的客户群一直重申这一点。“我不是看中它的价格便宜；我注重的是它的价值，”里克·贾斯蒂斯如是说。他是思科公司（Cisco，美国网络设备领先厂商）全球运营管理和商业发展的行政副总裁。在我们证明产品的价值之前，他甚至不想谈论价钱。

## **罗尼斯基的推销战术**

最优秀的推销员是受到直觉、热情和强烈的工作道德规范所驱使的。但不论怎么说，最后确定大交易都可归结为行动。大卫最初创立这套战术是为了他所经营的全球金融服务部门，但它已被证明了是如此的有效，因此在我们整个企业销售团队中展开实行。以下的一些意见也许不是革命性的，但对于完全采用这些意见的推销员来说，绝对是不寻常的。如果他们能把这些思想内在化并付诸行动，他们定会获得成功。这一点可以保证。

## **有野心，也要有态度**

要有野心，当你和客户在制定战略的时候，并注意他们潜在的企业整体需要，不仅仅是着眼于面前的直接机遇。要有野心（美元和机

会)，当你向客户推销你的计划时。感染他们，使他们兴奋起来，联想到长远的前景。要比以往的任何一次怀有大的野心。同样地，要表现出你的公司做得很大，即使它不是。当大卫和吉姆刚刚加盟的时候，我们最大的客户有 500 个用户，而平均客户只有 12 个用户。我们把这些情况告诉了他们，但我们注重的是公司的发展方向，以及何时才是交易的好时机——尤其是当这个行业发生转型，我们展望更美好的将来。

## **没有交易是单纯的赢或者输**

每项交易都应该经过很多人的手。相信你身边的人，并分而治之。“一个独自搞定 200 万美元交易的人，在我眼里比不上一个能为大家带来机遇并且同时能搞定 200 万美元交易的人。”大卫说。至少，提携其他队员能减低风险，大多数情况下，还能增加销售量。我们企业团队习惯有一种“业务挑战（account challenges）”的观念。业务经理可以陈述他们正在处理的交易，集思广益，为他们想要达到的目的和一些潜在的挑战而献计献策。

## **总结信息，寻找规律**

别冲着赚钱去打电话！别冷不防地给客户打电话；提起话筒的时候永远都得有计划。多点了解目标公司，使用你的关系网找到正确的人并与之接触。我们的销售团队使用关系网的方式跟那些使用业务网络站点 LinkedIn（面向企业的美国社交网站）的方式是一样的，不停地联系熟人（我们的行政管理队伍或者董事会）找到关系。通过我们行政人员的一臂之力，在对前景进行接洽之前，客户与合作伙伴几乎全被囊括进这张关系网里。比方说，当我们尝试去使公司的贷方 CIT 成为客户的时候，我们其中一个客户 ADP 公司的 CEO 加里·巴特尔（Gary Bulter）是 CIT 董事会的成员之一。我主动联系加里，他把我们推荐给 CIT。在与 CIT 的第一次会议上，我们就和它的 CEO 兼董事会主席杰弗瑞·皮克（Jeffrey Peek）见面了。通过把一个个点联系起来，我们赢得了几乎不可能有的机会，第一通电话就到达“C”阶段了。最终的结果是，一份几千人用户的交易仅用了极短的销售周期。

## **关注“为什么失败”**

每个人都想着为什么一宗交易能成功，但想想在什么情况下会遭遇滑铁卢则是更精明的。考虑一下五个或六个引起问题的因素。然后想出如何提前解决这些问题。关注“为什么成功”能使你在跟同行的竞争中处于优势；预测“为什么失败”则会使你领先一步。

## **离开谈判桌也要谈生意**

如果一宗交易已经准备好了，拿下它。这样就排除了很多风险，例如购买者离开他的工作岗位或者销售市场。最近我们感觉到有一宗几百万美元的交易在拖延。我们想尽办法去营造一种紧迫感，终于把合同签下了。看看我们干得多漂亮吧：两个星期以后，那个CIO，也是我们的行政赞助人，离开了那家公司，但我们的合同已经生效了。我们原本可以继续和他谈判，拿下更大的交易，但是这单离开谈判桌做成的生意被证实了更加有价值。

## **经常出现在客户面前**

仅仅通过打电话是不能把客户了解清楚的。走进他们的办公大楼吧——越频繁越好。这样会加强客户对你的信心，也有利于建立关系。

## **趣闻轶事构建稳定信誉**

尽你所能地去了解其他消费者具体是如何使用你的产品。了解哪个是你即将上岗的公司部门，谁将会是你的同事，谁又会是你的竞争对手，还要明确原由。汇集一个“趣闻轶事图书馆”，用这份信息建立有前景的信誉。

## **在案头工作里就要先发制人**

别被困在要交易的冲动里。避免案头工作堆叠成山。不然它会掉过头来反咬你一口。

## **谈判时交换条件**

厉害的销售商都有自信说不。在你说行之前先想想还有没有别的东西是你想得到的。要求得到更多的使用者，某个截止日期，或者是对这份交易的新闻报道。在媒体发布新交易的消息，例如与SunGard

（ SunGard 公司是在宾夕法尼亚州韦恩的一家跨国公司，它为教育，金融服务和公共部门的组织基础提供软件和服务）的签约，能让我们推出自己的品牌，在其他经济组织和企业客户中有立足之地。在为人力资源与发薪提供服务的巨人 ADP (Automatic Data Processing，简称 ADP, 是美国自动数据处理公司定期发布的就业人数数据）帮助下赢得与 SunGard 的签约，肯定了我们可靠安全的服务质量，甚至直接帮我们达成了与下一家企业的交易。交易中必须注明所有能够表明同意合作的附属条款，确保你能够公布胜利的消息，包括公司为什么会使用你的服务，你的对手是谁，但具体数字就不用了。）

## **分享最好的经验**

庆祝成功，并从中获取经验。给其他小组发送邮件和建议，他们可以了解到什么是有效的，并在下次交易中也能帮助到他们。

## **追求华丽转变**

追求可以将公司的发展推动到更高一级水平的交易。这些交易在公司的进展中将会起到革命性作用。他们重新定义了公司销售的概念，使得销售模式得到演变进展，促使每家公司到达下一个水平阶段。获得大量的消费者，比如戴尔（Del）和日本邮局，对我们公司来说就是一个戏剧性转变。



## 47. 地产和扩张

我们在 ADP 是从 80 个用户开始的，有 75 个用户是在美林（公司名，总部所在地美国，主要经营证券经纪）；但自从我们踏入了这个行业之后，我们一有机会就推销我们的服务，就这样这两份早期的交易便发展到后来上千万的用户量。我们了解到，在生意一开始的时候你不能就想着要马上获得一个公司。从一个小部门开始入手。企业总是会尝试降低他们的投资风险，看重能够在市场取得一小块地位的机会，从中获取好处，然后再额外购入其它。传统软件产业的发展总是想要一下子收购整个组织，而这种新的发展模式则标志着一种根本性转变。与传统相比，最后通过地产和扩张也能够达到一样的目的，但却有可能开拓更新的业务来赢得更多更加有建设性的客户。

一旦与几个部门成功合作，你就会得到整个企业采购和调配的合作承诺。推荐一个覆盖了所属部门和多种产品介绍的公司执照协议。要竭力推销的是：它的售价比被逐步采用的定价还要低，而且更容易为你所用。

### 从“先试后买”到“先买后试”

我们是从一个免费试用开始的：每年 5 份免费预约。这为我们的“种植成长”策略提供了肥沃的土壤，使得我们能够首先服务于小型公司和较大型公司里的小部门。当我们发展到在多家企业间都有交易的水平，我们提出了支付使用，在客户承诺会购买更多产品的前提下让客户先买后试。这两种模式的早期试验都赢得了一定的认可，这也为后面更多调配工作的开展奠定了基础。

## 48. 放弃不再适合你的策略

由于我们发散性地发展，我们很快就发现有些过去成功的策略随着我们的发展如今已不再适用。一个完美的例子就是免费试验。在我们为了赢得企业客户而努力了几个月后，弗兰克·范·万尼戴尔（Frank Van Veenendaal）找到我，跟我说了免费试用的事情——他说，如此的低门槛对我们来说是一种损失。

弗兰克认为，由于无需投入大量资金，客户不会很在意 salesforce.com 的部署情况。他发现，用户不进行适当尽职调查，也并不努力获得管理层的支持。无需“购买”是无法在竞争者中胜出的，对我们的生意来说也起到了不良的影响。“10% 到 15% 的例子中，只有一名 salesforce.com 的用户才会听到这个消息，并说‘我不同意这么做’。”弗兰克告诉我。他鼓励我们通过提高客户的预付款，来增加客户对我们的支持。我知道他是对的：是时候要通过停止销售 salesforce.com 来解决问题了，每个月购买它来走马观花地浏览个人开支报告是挺便宜的。我们必须按照组织等级制度来做事，而不是在雷达的观测下偷偷摸摸地行事。

变化之一就是我们推出了一种更加复杂的试用——作为一种理念依据，这个依据在一些我们可以接受满足其要求的定制的大公司里得到证实。认识到我们需要越来越多的费用来运行日益复杂的试用，而我们也渴望有更多来自于客户的投资使用，我们推出了“先买后用”的免费试用体验。我们发现在竞争中通过这两种方式的自我暴露，能够使我们更加容易地将某些业务和技术成分联系起来并且赢得业界的支持。

## 49. 老客户需要关爱

虽然公司总是处于对新用户的需求中，但他们永不能忘记已经存在的客户。我们构建了一个客户成功管理组织（CSM：Customer Success Managers Organization）来保证现有的客户会继续使用我们提供的服务。SaaS 模式使得可能能够在不理想的情况下及时放弃，不像本地运行的模式，绝对不强迫客户接受多出的预先支付和技术基础设施的改变。

因为我们可以看到用户是否退出我们的 Salesforce 应用系统（在我们的电脑上运行），所以我们看到如果有一个消费者没有退出系统，那说明他/她的程序应用有问题，因此在合同签订的末期非常有可能会离开我们。我们的 CSM 小组便会访问这些用户，找出问题，免费为他们修理。CSM 组织还是起了作用的：Salesforce.Com 的续订率已经达到了 90%（这里面包括了那些已经停业的用户）。

## 50. 附加佣金与最终结算

随着我们在业界里赢得了越来越广泛的使用率的同时我们也赢得了新的企业客户，我们发现必须改进之前提倡的在安装方面自己动手的操作方式。我们为大公司设计的服务更为强大，而这些用户，尤其是当他们着手使用一个非常大的软件工具时，会寻求比我们先前提供的更加正式的引导。为了满足这个需求，我们着力打造了一支专业服务队伍。这个新的分类在不同的阶级里都能够起到作用：它可以帮助客户得到最有效的服务，也为我们提供了传播专业技能的机会，同时它还提供了一个可销售的附加产品。（销售的价值就是在出售专业服务时接受的额外佣金）

通过专业服务分类拓展我们的服务渠道是明智的，它让我们能够建立起一个世界级别的销售团队，更加有效地服务于客户。我们的目标是，让每一个客户觉得自己就好像是唯一一个在与我们合作的人，而这种分类服务帮助我们达到这个目标。

客户向来都可以联系到我。每一个客户都有我的邮件（eco@salesforce.com），我可以向你保证人们会使用它。我回复每一封我收到的客户邮件。如果我从一家公司的 CEO 口中得知他/她对我们的服务感到失望，即使这家公司只有一个订阅，我都会立刻回应我们专业服务部的同事会与您联系（我复制了服务部的解决方案到邮件上，并请客户跟着我去做，让我知道情况如何）。这个方法是可行的：出现的状况往往在几分钟之内得以解决，客户经常会发来邮件说他们感到很满意。

对于我们的专业服务很重要的一点是我们的合作伙伴都在帮忙推广和支持我们的服务，例如埃森哲（Accenture，全球最大的管理咨询公司和技术服务供应商），毕马威（KPMG 会计师事务所，世界上最大的专业服务机构之一），德勤（Deloitte 会计师事务所，与毕马威齐名，也是世界上最大的专业服务机构之一）等其他的咨询公司。与这些公司的成功合作为我们赢得了更大的客户群。在公司的起步阶段，这一策略几乎是不可行的，但随着 salesforce.com 和本行业的成熟发展，策略的效果显而易见。看见这些咨询公司在帮忙销售和拓展我们的业务，让人很是振奋。事实上，salesforce.com 的一个早期的雇员，米切·华莱士（Mitch Wallace），现在工作于新生企业

Veeva Systems（美国公司，提供以 SaaS 为基础的 CRM 软件服务），该公司就正在使用我们提供的服务；同样信赖我们的还有埃里克·布里奇，为我们效力过的甲骨文（Oracle，世界第二大企业软件公司，仅次于微软）公司职员，他创办的 Bluewolf Group（美国咨询顾问公司）是一家按客户要求设计方案的咨询公司。

参与到新交易中是一件很兴奋的事情，我们渴望那些合作伙伴能进入到我们的圈子里，尤其他们在我们公司的服务销售和增长上贡献良多。与此同时，我们继续投资发展国际服务团队。实际上，salesforce.com 对技术人员的需求量比以往任何时候都要大，我们已经成功地把团队转变成一支专家服务队伍。甚至在和其他企业打交道的时候，我们发现很多公司，例如戴尔都需要 salesforce.com 的技术顾问。而他们中的一部分人，如 IT 工业元老级人物鲍勃·里杜特（Bob Ridout），前杜邦公司（DuPont，世界最大的化工集团）的首席信息官，还特别指明需要我来当顾问。最后，无论付出什么代价，我们必须确保客户取得成功。我们一定要这样做是因为这是革新的途径，但是明白到帮客户达到成功有着一种怎样的价值，往往是很多公司还需要加以学习的。

## 51. 成功是最好的卖点

当我们开始做 salesforce.com 的时候，其他公司卖给大中小型企业的软件是不一样的。我们想改变这一状况，给每个人提供一样价钱和效果的服务。我一直都记得，那些人告诉我们是不能用一种服务去满足所有市场——他们说，这是行不通的。

不得不承认的是，我们的发展并不是都按照我们预想的计划进行的，但是我们的播种—耕耘策略在总体上是有效果的。开始的时候与小型公司合作是有重要价值的，他们检验了我们对于更大的组织的服务。同样地，当我们增加生产线去服务企业商务的时候，从小型的服务开始再扩大到对更大的团体组织的服务，这也是有着重要意义的。每每想到这里，都不禁让人觉得惊讶——无论我们为什么规模的企业服务，或者在世界上的什么地方销售，一个独特的主意成为我们的王牌：我们从不出售功能。我们出售模式并给客户带来成功。今天，我们收入的 1/3 来自小型企业，1/3来自中型企业，还有 1/3 来自大型企业，包括思科、E\*TRADE（E\*Trade Financial Corporation，美国金融服务公司）和星巴克（Starbucks）。

我们最好的客户变成了我们最好的推销员。例如，在给戴尔公司证明了我们的服务质量后，他们给我们介绍了两位一流的供应商，随后也成为了我们的客户。要想卖出你的产品，你能做的最有效的事情就是：为一位满怀愉悦的客户描绘一个美好的未来。心情愉悦的客户是最有力的销售团队里最强壮的队伍。

### 监测成功的度量学

这里有些指标你可以用来衡量你的销售队伍是否成功。了解这些能帮助销售团队预估收入并建立起财政计划。

- ◆ 打入电话的销售
- ◆ 原始网络流量
- ◆ 捕获效率
- ◆ 引导转变速度

◆ 交易速度

◆ 中等交易规模

◆ 大部分的业务来源于新客户而非累积客户。（如果你累积的客户比达成的交易还要多，那下一年就不会有更多的累积）

◆ 销售循环周期

◆ 销售效率（以月为单位的销售平均额）

## **第五部分 技术圣经**

### **如何打造深受用户喜爱的产品**

我们最终的目标是有全线的产品服务于所有人，但是没有必要推出一整套服务或者为不同规模的公司提供特别的版本。



## 52. 勇于创新

建立 salesforce.com 这一创意是我在睡觉的时候想出来的。这是真的，不是我在吹牛。我做了一个奇怪的梦，梦见自己创立了亚马逊网站（Amazon.com），不过那些标签不是书、CD 或者 DVD，而是账户、合同、机会、预测和报告。梦醒之后，我对公司未来的发展方向基本上有一个清晰的思路。沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）的话出现在我脑海中：“只要你能想到，你就能做到。”那就是说，我还不知道我们要怎样才能走到那一步。

提供大家都能同时使用的互联网商务服务主要取决于技术研发。Salesforce.com 以它的游击队市场策略制造了不少声势，但我们公司真正的驱动力是推出顾客所喜爱的服务。这也是我们取得成功的主要原因。不热衷于参加奢侈的派对，哗众取宠的策略也并不总会奏效，而且如果我们无法按承诺提供服务，销售人员也只能望洋兴叹。

从历史的角度上来说，很多公司是通过为国际大型公司设计方案而得到发展的，例如如甲骨文公司。系统建立在一堆独立的软件和硬件之上，这些软硬件有强大的能力，可以为整个通用汽车（General Motors）或者通用电气（General Electric）管理信息。这是很难完成的任务，但我们要做的比这更多。我们要设计一个可以同时为全球所有公司管理信息的服务。

对于设计一个无限的系统，我们必须从另一角度去考虑软件设计。就像帕克·哈里斯经常说的：“对于互联网，我们必须从零开始开发。”这个服务必须是一个百分之百由 salesforce.com 维护的逻辑系统，随着订阅者和新客户对它的采用，这个系统会不断进行调整。它带给客户的好处，例如分享常用的功能（IT 资源，如数据库引擎、磁盘空间以及网络安全），都会降低风险和成本。与此同时，系统会谨慎地区分每位客户，使他们享受到高度个性化的体验，包括数据和逻辑、终端用户体验。

我们管这技术模式叫“多重任务处理”，可以简单地把它看成是一座公寓建筑，租客的支出都大同小异，例如公寓管理或者洗衣设施，但他们依然会有自家的门锁，只要他们愿意的话，还可以自由地装修自己的公寓。像雅虎邮件（Yahoo! Mail）或者微软的 Hotmail 一类

型的用户服务就是运用这种模式的——这就是他们的用户如何便宜（甚至免费）地使用浏览器进入自己的个人邮箱，而不需要安装任何软件或者和千百万人使用同一个后台系统。这些公司无需为每一位用户建立新的邮件服务器。同样地，我们认为，当所有人有可能共享一个服务器的时候，商业应用提供商无需为每位客户建立一个新的服务器。

尽管我们相信这个技术模式可以帮用户减轻运营负担，但我们的SaaS概念听起来似乎是疯狂的行为——客户要把他（她）所有数据储存在我们的服务器之上，然后付费“租用”才能使用我们的软件。

我们一次又一次听到同样的顾虑：对于失去控制权的恐慌。我相信这种忧虑是情绪化大于理性化的，但这确实给我们增加了压力，让我们考虑另一种方式。风险投资者争论说我们应该建立一个可选的技术模式：一是主机托管模式，用来吸引小型公司；二是“内部”封装式软件，类似于传统软件公司为大型公司所提供的。

这样不行，我们已经决定好了。虽然两头下注有时候会是聪明的选择，但如果我们提供选择权，我们的创意就根本无法实现。这样做会毁了一切。要真正从按需模式中获益，我们的所有客户都必须使用同一个版本，便于我们持续不断地进行维护和升级，而且所有人都能自动使用一样的功能（在封装式软件模式中，用户永远都无法享受到最新版本。而且升级是一件非常麻烦的事情，事实上，即使是SAP专门有团队来提醒客户安装最新版，但据报道，他们并未采用自己的最新技术。）

我们不提供托管模式还有一个深层次上的原因。我们有着“终结软件”的使命，认为所有公司最终都会用互联网去取代他们个人电脑上安装的软件。这是我们的信仰。我们怎能以子之矛攻子之盾。提供软件选择呢？我们在一反传统的同时，发现了在技术行业里成功的秘诀。企业不仅要在革命性产品成为市场热门之前看到苗头，还要有勇于创新，被大众接受甚至是了解之前就开始研发工作。

## 53. 通过产品原型奠定长期坚实的基础

在 salesforce.com 创业早期，我们的小团队坚信我们的想法肯定能实现，但是我们不知道到底能够走多远。服务规模能有多大？系统能承受多少用户量？如何实现极大的用户承受量？

我们的信条是编写长期有效的代码。实际上在第一天，帕克、戴夫和弗兰克就总结出了他们自己对于系统的指导原则：快速、简单、正确，一次性搞定。他们把这些原则写在白板上，并身体力行。他们强迫我们写简单、有效的代码，这就是我们最终有能力扩大系统规模的原因。

任何公司都有必要将“快速”列入首要的原则。这对于我们至关重要，因为我们出售的是面向销售人员的服务；他们急需获取信息，而且没有耐心。“快速”是这个服务模式的根基。如果不能达到这一点，根本就不会有人愿意使用。

我们第二条原则是“简单”，这就支持了我们的理想——使得我们的服务简单易用，如同在 Amazon.com 上买书一样。“简单”同时也支持了第一条“快速”的原则。那时候一般程序员都有这样的观念，认为庞大、健壮的代码就是美。我们不同意这一点，复杂的代码臃肿，执行速度慢。我们希望尽可能地裁减代码。这样的构架也使得我们更容易找到问题所在。

而我们的目标“正确，一次性搞定”，这是我们所必须做到的，没有其他的退路。软件开发十分复杂。做出原型、偷工减料以满足最后期限，这样的压力非常大。贪图省力而在之后导致了大问题，我、帕克、戴夫和弗兰克对此深有体会。我们清楚最初的原型是整个产品的基础。如果第一步就很糟糕，那么随着时间的推移，它无法持续下去。事实上，当开发者试图迁移或者扩大规模的时候，通常代码就开始爆炸式增长。那些所谓的“成功的灾难”困扰着软件业。但他们完全可以避免这一切。

## 54. 追随那些深受客户喜爱的公司的脚步

我们所采用的开发模式迥异于 20 世纪 90 年代美国公司里所习惯的模式。企业软件通常是由企业办公园区的工程师开发的，在业已决定的“五年计划”完成之前，他们同客户很少有或者没有接触。这种孤立主义的存在极大地妨碍了行业中的创新。公司并没有为客户竭尽全力。

像 Google、eBay 和雅虎这些消费者导向型的公司最早开始发生改变。这些公司的开发者并不销声匿迹几年后突然马上发布他们开发的所有东西。这些公司先是推出一个简单的应用（Google 和雅虎是从搜索起步的，而 eBay 最初则是拍卖），他们评估了应用使用情况之后，才开始推出后续的产品。这一过程只需要几周，而不是数年。通过互联网发布应用是一个更为先进、有效的方式，便于观察使用情况以及同客户接触。我们相信这将描绘出软件工程的整个未来。

虽然 salesforce.com 的每位创始人都野心勃勃、精力充沛，但是我们清楚，对于初创的技术型公司来说，最大的危险是面铺得太大。我们最终的目标是有全线的产品服务于所有人，但是没有必要推出一整套服务或者为不同规模的公司提供特别的版本。要实现如此复杂的东西，可能需要数年的时间和无数的资金投入，等到我们发布的时候，我们可能已经错失在市场上分一杯羹的机会。最糟糕的是，我们可能完全是闭门造车，我们增加新功能的时候，无视用户无价的建议和观点。

## 55. 不要从零开始，善于利用现有的工具

当需要开发创新技术的时候，我们采用一些现存的东西。首先，我们将赌注压在互联网和 Java 网络编程语言上；其次，我们依靠甲骨文的数据库。甲骨文的数据库庞大、快速，而且我们都很熟悉，因此我们完全没必要自己开发。虽然另外还有更为便宜的选择，但是我们无法确定其它的解决方案是否能适合于大规模应用。如今，我们的后台依然是甲骨文数据库，我们为每位客户定制，使其能够持续地更新数据。

开发致胜技术的秘诀不仅在于我们选择了正确的开发工具，而且在于我们管理人员个人对于成功的坚信。如今比以前更加容易，公司不再需要从零开始开发新技术；你可以在互联网平台上进行开发，可以利用分发中心、数据中心和无限的计算能力。云计算模式可以节省时间和金钱。所有的公司都将受益，因为他们可以专注于创新而不是考虑基础设施。

例如软件和服务公司 Appirio，它所有业务都在云端运行。该公司完全白手起家，在短短地两年半时间里，已经发展成为拥有员工拥有 150 名、遍布于美国 23 个州、在 3 个国家设有分部的公司，而其在 IT 上所花的开支仅仅相当于相同规模公司的三分之一。“因为有了云计算，我们能够节省开支，专注于我们专业领域的创新”，公司创始人兼销售主管纳林德·辛格（Narinder Singh）表示，“我们就好比是硬件设备领域的下一代 IBM。”

## 56. 建立透明度和信任

对于任何云计算公司来说，确保服务的稳定性是最大的问题之一。我们在服务稳定性方面付出了巨大的努力，例如让我们的数据库运行在数个不同的服务器上，因此即使一个服务器宕机，其它也依然正常工作，但2005年末，我们的网站还是下线了。客户很快就开始抱怨说服务不可靠。更为糟糕的是，竞争对手在得知我们服务下线后提供了免费试用注册，并且将所有问题都曝光给媒体。毫不夸张地说，记者在几分钟内就来询问回应。不久，salesforce.com 的可靠性问题被四处报道，我们遇到大麻烦了。

在那个时期，我们努力 解决宕机问题，实际上我们的正常运转时间达到了 99%，我们的服务比软件更好用、更为可靠，但是对于客户来说人，任何中断都是不可容忍的。我们失去了他们的信任。

Salesforce.com 进入了极其艰难的时期。我们的技术模式出现了根本性的问题，我们无法确信目前的代码基础是否可靠。我们开始质疑我们的技术是否能适应规模扩大的需求，我们是否能继续推出相同级别的创新。

帕克和工程师团队不懈努力以解决问题，他们同我们在甲骨文、Sun和 Veritas 公司的供应商进行合作，重新开发软件以及完成了无数的稳定性测试。我们将所有的技术资源都用于解决这个问题，并暂停了所有新功能的开发。工程师全天候工作寻找解决办法，剩下的人则不知道如何应对逐渐上升的批评。所有人都不知道该对客户或者媒体说些什么，但是我们认为低调和克制是最好的策略。

当时，我认为公开回应并不是我们主要的担忧。我们应该在专注于优化技术，在问题解决之前尽可能低调。一旦所有的问题得到解决，我们就可以做出适当的解释回应并分享好消息。我们停止接听电话，也停止回复电话。这似乎是最为安全的回应，但这并不是 salesforce.com 通常的方式，让我们感到很不适应。

“这不是我们的作为，我们一直是采取主动的”，公司战略副总裁布鲁斯·弗兰西斯（Bruce Francis）在危机时期的一天告诉我，“隐瞒是不对的。”

我不得不承认我有时候认为如果我们不证实问题，那么它们是不存在的。我错误地假定如果记者得不到我们的评论，他们不会报道这些问题。然而，这是已经过时的假定。博客刚刚开始流行，他们不会遵循杂志或者报纸记者的传统原则，比如得到证实或评论后才会进行报道。在博客报道后，建制媒体才开始报道。

我们意识到沉默是一个非常糟糕的策略。我们不仅错在隐瞒事实，而且错在不尽快做出回应。由于 SaaS 模式的本质，部分问题会更为严重：因为我们托管了所有服务，客户无法打电话给自己的数据中心，了解到底出了什么问题。我们的客户恼怒了。

随着危机的出现，我们召集了最上面 250 位经理的异地会议。我们服务的可靠性当然是最迫切的议题。就在那时，我们遇到了有史以来最糟糕的服务中断。系统宕机了，重启庞大的数据库花了 90 分钟，这对于依靠我们服务的客户来说简直不可忍受。客户和媒体吵着要我们的回复，而他们很难联系到任何人，因为我们所有的经理都在参加异地会议。

我们必须找到一个快速、坦诚沟通的渠道，即使在那时候曝光我们的问题会有失败的感觉。帕克和布鲁斯催促我公布我们用来跟踪状况的内部检测系统（一切正常显示绿色，运行出现问题用黄色标示，而服务终端则标记为红色）。这是一次大胆的举动，同时时候也是一次信任的大飞跃。我们让公众以及竞争对手可以看到系统每天的运行状况。这意味着我们系统每次变慢或者停止工作这些尴尬的细节都会暴露出来。为什么会有公司愿意将自己放在不利的位置上呢？

最初的时候，我有些犹豫。客户确实应该知道实时的运行信息，但是我不认为我们的可靠性信息应该向所有人公开。我担心记者和我们的竞争对手会用这些信息来针对我们。最后，我消除了畏惧，我意识到如果我们想要恢复信任，我们需要的是完全的透明。由于增加了责任的新级别，这也会鼓励组织内的良好行为。在危机中，我们将内部系统开放给所有人查看。我称之为“信任网站”。

这个网站——网址是 [trust.salesforce.com](https://trust.salesforce.com)——提供系统运行的实时信息，包括最新的例行维护信息、交易量和速度的历史信息、目前和最近的网络钓鱼和恶意软件报告、最新的安全技术和最佳的安全实践。我们开始教育客户、潜在客户和记者，告诉他们去哪里寻找

他们所需的信息，而不是隐瞒问题。这让我们获得了主动权，而不必采取守势。

这一举措在记者中一炮打响，因为他们可以自己迅速查看发生了什么。我们还得到了额外的好处，因为这堵住了竞争对手的嘴。最好的是，“信任网站”给了我们谈论积极因素的机会——透明度。

毫无疑问，如果我们不是经常改进技术并优化访问速度和可靠性，我们就不可能走到今天。（2009 年第 1 季度，我们的服务 99.99% 的时间处于正常运转状态，每日拥有 2 亿交易量，低于 1 秒的响应时间。我们不停地改进，进一步提升访问速度。）同时，我认为我们今天的欣欣向荣离不开采取更为的透明方式。发布“信任网站”这一棘手的决定——布鲁斯·弗兰西斯称为“透露内幕信息”——使我们与众不同。透明和信任称为了我们品牌和身份的重要部分。

**稳定性是一个技术问题，但是你的处理方式则不仅关乎技术，而在于沟通**

这个解决方式也并不是我们首创的，我们的灵感来自于消费世界：eBay 是这个创意的先驱者，它设有专门的网页告知用户宕机、故障和维护升级。而在我们之前，这还没被商界所采用，虽然它已经被证明是各类公司可供仿效的最佳实践。当黑莓困扰与频频宕机，许多报道都把 salesforce.com 的信任网页作为成功解决这些问题的方式之一。从差点损害我们声誉的危机中走出来以后，我们形成了强大的区别优势。现在，我们每次与媒体和潜在客户接触都会谈论透明度。这是我们使命的基石。

如今，如果我们的服务器宕机了——甚至只有 20 分钟——我也会打电话给我们的重要客户。我私下里打电话给许多客户，向他们道歉，并告知到底出了什么问题。这常常完全出乎他们的意料之外。一家大型公司的首席信息官对我说，他简直不相信我会花时间给他打电话。他向我透露，他有过数据中心停机两天的经历，因为一两个小时的宕机时间对于他来说并不是什么大的问题。我们发现，坦诚沟通，并在同一时间内快速地解决问题，是建立和维系信任的唯一方式。



## 57. 客户驱动创新

我们的目标是让 salesforce.com 服务类似于人们依然接受的消费类网站。我们想要客户爱上 Salesforce 应用的使用体验，因此我们首先投其所好：网页顶部是标签按钮。最初的时候，和我在梦里见到的一样，我们有 5 个标签条：联系人、客户、业务机会、预测和报表。这些标签条代表了我们公司所做的 5 类事情。这个应用比现有企业软件更为简单，甚至没有了那些花哨的东西，它让客户能够将潜在机会转化成签单。

开始的时候，我们与用户进行交流，以便知道我们的 SFA 应用的欠缺之处。销售人员经常向潜在客户询问他们所需要的功能，之后将其反馈给产品经理。我们会追问潜在客户为何不愿因使用我们的服务，同时我们花时间与大公司打交道——这些是我们最初无力为之服务的客户——以便知道让考虑我们的服务，我们还需要增加什么功能。我们由此得知了一些缺失的功能，例如跟踪多个产品的能力或者管理价格列表的方法。我们可能自己想到过这些，或者也可能根本没想过，但是如果不是这样，我们肯定无法知道哪些是最迫切的需求。

多亏了我的“终结软件”模式，我们有了另外一个听取客户反应的方式。按需构架使得我们可以检测用户的使用行为。我们并不扮演老大哥的角色，肆意查看公司的数据和信息。恰恰相反，系统仅仅收集匿名信息，用来告诉我们问题所在。对于用户使用行为的了解，使得我们能够知道他们使用哪些功能、不使用哪些功能。

随着我们根据用户的需求改进服务，我们的服务面临改变太频繁的风险——有些需求过于特别，无法适用于所有客户。如果我们希望继续赢得大众的青睐，就必须只做一些重要的改动。

没过多久，我们就开始发现客户持续反映最初的 5 个标签条无法满足所有用户的需求。我们有两种扩展方式可供选择。一是纵向的，这意味着我们可以为现有标签条增加行业功能（例如制药和金融）；另外一种方式是横向扩展额外的标签（例如个案管理、解决方案或者文档）。

最后我们决定同时采纳两种方式。虽然我们 must 控制扩张速度，确保不把战线拉得太长，但我们也必须认清自己要成为按需市场领跑者的目标。如果我们希望实现这一点，我们需要有同时满足小公司和大公司市场需求的能力。

互联网的无限潜力使得我们可以建设这种能力，改版的创意直接来源于客户和潜在客户。我们仅仅是发布了他们所需要的功能，我们也采纳了他们的观点，甚至有时候我们并不同意。这些是我们最为明智的举措。回顾往昔，我们知道我们最具革命性的创意来自于客户的要求，我们最初竟然认为这是不切实际的，不愿意采纳。

在我们提供服务数年以后，一位医药经理人打电话给我，抱怨 salesforce.com 的标签条。“标签名字对于我们来说没有什么意义，”病人护理公司高级副总裁马蒂·霍华德（Marty Howard）说，“我只和‘医院’打交道，我没有所谓的‘客户’；我和‘病人’打交道，也没有所谓的‘联系人’。”

“你只要把医院当做客户，把病人当做联系人就可以了，很简单。”我回答道。

“不，这有点让人摸不着头脑，”马蒂说，“为什么不能对标签进行重命名呢？我认为对于其它公司和其它行业来说也很重要。”

重命名标签？说实话，这看起来有点荒谬——标签名字都是些像“联系人”那样的通用单词，在高层次上应用于大多数用户。我们不可能只为一个人而作出改变。

我们认为至少应该考虑一下马蒂的要求，在我们仔细研究之后，我们意外地想到了另一个创意。要是我们不单独为某个人重命名标签，而是让每个人自己改名呢？要是我们使得标签名留空，让客户自己直接填写与他们工作相关的标签名呢？汽车行业可以跟踪“司机”和“车辆”。猎头可以管理“职位”和“潜在雇员”。非盈利组织可以追踪“原因”和“捐助”。这一改变使得我们能够为每位用户提供定制化的体验，可能扩大我们的市场。我深深地被这个创意吸引住了，马上召集开发人员讨论研发这个功能。

“我们能做到，只是有点繁琐。”帕克和戴夫抱怨道。

“让我们弄清楚如何搞定它。”我建议说。

“这会扰乱整个产品线的开发工作。”戴夫警告我。

我回答道：“我认为它将成为我们技术的重要功能。”我并不畏惧这次游戏规则的改变，我为此感到兴奋。戴夫花了一个月时间开发，使得客户可以根据各人的需求自定义标签。新功能很快就得到了大家的一致认可。它让服务更贴近于用户，增强了 salesforce.com 的用户忠诚度。

增加标签的决定是我们发展中激动人心的部分，但是空白标签则是革命性的。根据客户的请求，我们将可以重命名标签扩展至可以重命名字段（fields），甚至允许创建新字段。这些自定义的项目使得公司能够加入额外的、有针对性的信息。医院可以创建自定义项目来跟踪医疗器械及其位置。猎头公司可以创建追踪潜在雇员过去工作经验的平台，同时还可以创建管理面试时间的项目。我们还增加了允许用户存储信息的工作流程环节，例如猎头可以在上面管理简历或者销售经理在完成一笔 100 万美元的交易后，能随时创建发送邮件的任务。

通过这些现有的定制化功能，用户能够创建符合他们需求的迷你应用。通过菜单拖动操作和点击设置工具就可以实现定制化，无需编写任何一行代码。随着我们客户根据他们的需求开始使用定制功能，我们有了更多Salesforce.com 的忠实用户。我们将用户从使用者转变成了粉丝。

## 58. 为客户降低门槛

通过提供 API 功能集成，使得 salesforce.com 能够与其它程序通讯，由此我们在技术上取得了巨大的进步。这一举措改变了我们的产品和技术，salesforce.com 的数据不再孤立，而能够与防火墙后面或者在其它网站上的数据进行互动。例如，API 允许 salesforce.com 与 Google 地图进行连接，因此销售人员可以马上获得一张绘有所有客户位置的地图。Google 和 Salesforce.com 通过 API 来互动。Salesforce.com 提供所有所需的数据，Google 则将其用气泡在地图上标注出来。允许产品进行整合，这是我们发展中重要的一大步。

在初期，我们努力寻找一个能够解释 API 的方式。我们清楚它的重要性，但是 SaaS 这个概念还未被真正接受，我们的 API 开始时很令人困惑。此外，我们犯下了一个错误，通过收取费用提高了门槛并将使用限制在那些业已盈利的公司中。我们意识到这些障碍增加了采用的难度。为了赢得更多的支持，我们重拾服务免费访问的策略，该策略的有效性在发布首款产品时已经得到证明。我们同时也为人们开设在线论坛，这为我们提供了一个建立社区的方式。

提供轻松无障碍的访问和额外的学习机会，这被证明是一个正确的做法。没过多久，在用户数量、活跃度和交易量方面，API 都远远超过了 salesforce.com 本身的应用。

## 59. 超越技术范式

我们公司所做出的最关键的决定之一是将代码提供出来，让其它公司创建他们自己补充的在线服务。这一成为平台或是互联网操作系统（就如同 Windows 操作系统与个人电脑的关系一样）的创意，使得每个人都能开发在线应用，并让我们吸引到了更多的客户。这就是我们公司成长的秘诀。

尽管我看好 PaaS 模式（平台即服务），但是我对于是否开始着手却迟迟拿不定主意。我们有能力开发一个互联网操作系统吗？允许其它人的代码在我们系统上运行，这将出现潜在的兼容风险。我们甚至无法确信客户是否能够信任它。不出我的意料之外，对于这样一个未经检验的想法，我们内部也没有多少人支持。

然而，建立平台能够解决我们存在的更大问题：客户要求更多的应用，而我们没有足够的资源来做这一切。此外，我们知道外部开发者急需一个更好的创建应用的方式。这一过程确实非常痛苦，对于创建 salesforce.com 所做的艰难工作，我还是历历在目。需要作出许多决定和购买：网络设备、存储系统、数据库、开源数据库和数据中心等。而这仅仅是启动阶级的软件选择。接下来，我们必须开发软件，确保其能够运行于多语言环境和多种设备。之后，还得设法解决技术问题，例如身份验证和可用性。

我奇怪为什么行业中的所有人都愿意经历这个痛苦的过程，因为得益于多租户模式，这一切都会成为过去。通过分享资源，我们可以让所有事情变得不再复杂而且更为便宜。

大量的开发者，尤其是那些新兴国家的开发者，在目前的模式下，他们无力承担高昂的费用。如果将我们的基础设施作为服务提供出来，我们可以帮助创造公平竞争的平台，释放创新的活力。云端平台的尝试变成了我所钟爱的项目。我的动力某些程度上来源于想要挑战智力以及我对创新的渴望。此外，这应该归因于平台的潜力，能够将 salesforce.com 从一个 SFA 应用转变成为大型网络服务公司。

我聘请了史蒂夫·费舍尔（Steve Fisher），他是一名专家，高中时曾经与我一同创办了 Liberty Software 公司。史蒂夫自信他能够开发这样的平台，但是他不一定喜欢我认为应该要有的条件。我不

希望史蒂夫被任何与 CRM 软件相关的东西所败坏，因此我将他的工作成为“秘密工程”，而且不允许任何人打扰他。

史蒂夫抱怨说他很孤独，但是他的全心全意投入很快就产生了结果。一周之内，他在平台上开发出了首款应用 Volunteerforce，我们的员工至今还在用它来管理他们的志愿者活动。没过多久，史蒂夫就为用户创造了一种通过下拉菜单从 salesforce.com 切换至其它应用（例如邮件或者电子表格）的方式。有些人仅仅将其看做是下拉菜单，但是我却将这种与多个应用协同合作的能力视为网络操作系统的开端。

通过我们所兜售的这个工具，我们开始将 salesforce.com 转变成让其他人在上面进行开发的平台。虽然有些用户希望不用代码就能自行定制的功能，但是更多精通技术的用户开始要求更多的复杂化定制。我们意识到我们内部使用的工具对于其他人也是有价值的。我们将自己的编程语言 Apex 开放给这些开发者使用，我们通常用它来开发新产品。有了这一工具，他们可以自己编写代码，并在我们的平台上创建运行任何应用。他们也可以利用我们的其他资源，例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 的技术，用户可以使用任何用户界面来创建任何应用（例如，他们可以创建任何表单、任何按钮或链接、嵌入任何混搭）。这个功能让我们远远超越了允许用户“重命名标签”的原初概念。事实上，用户可以完全抛弃那些曾经我们所做的一切！该技术为开发者提供了一个新的方式，使得他们可以在空白页上进行开发，打开了一个无限可能的新世界。用户可以创建任何他们想要的界面设计。他们获得了将该用户界面运行在任何联网设备或是操作系统平台的能力，因此可能在 iPhone 上显示的一个格式，而在 Safari、Mozilla 甚或是触摸服务中断上显示得则是另一种格式。

我们把 PaaS 视为 SaaS 模式的自然延伸。我们最终将 salesforce.com 平台搬到了 Force.com。最初，就如我们所预期的，用户对于在它上面进行开发很不放心。我们接到人们的询问电话，“我的代码会不会破坏你们的计算机？”当然，我们想出了解决的方法。我们的客户和合作伙伴接受了 PaaS 模式，创建了超过 110000 自定义应用，涉及方方面面，从假期请求到应收账款都有，这大大增强了我们的能力。

世界上一些最大的组织，例如花旗集团，采用 Force.com 来创建私人银行家和金融顾问所使用的程序。摩根斯坦利用它来穿件招聘应用。国际多媒体新闻集团汤姆森路透社在我们的平台上安营扎寨，实施销售基于我们平台的产品的一整套策略。资产持有方面是世界上最大组织的日本邮政使用该平台为超过 70000 雇员编写客户服务和监管规范软件。

其他组织也出现了创造性使用，从中获取很多。坐落于路易斯安那州拉斐特市的医院药品管理公司舒马赫集团使用我们的平台创建了其 90% 的业务应用，包括招聘医生、保险公司报销、管理合同和协助灾难响应等的程序。公司基于 Force.com 编写的程序执行速度 4 倍于传统软件。同时它也节省了大量资源。“如果我们不用 Force.com 平台，我们必须另外雇佣 5 倍的员工来管理系统，”首席信息官道格拉斯·梅纳菲（Douglas Menefee）接受彭博社采访时表示。报道中特别指出，这些职位的工资范围是 4000-8000 美元。

Salesforce.com 前十年致力于创建替代昂贵存架软件的杀手级应用。我们迎合客户的需求而逐渐完善服务，同时将业务从 SFA 扩展至市场、客户服务、内容管理和统计等等领域。我们增加了移动能力，并从社交网站那里取经，使得客户能够很容易地互相或与我们沟通。

我们的客户随着这些改进也不断成长。例如，希捷技术使用我们服务后用户数量增长了 50%，之后扩大了我们服务的使用范围。我们推出了“频道”组件，允许制造商与转销商、系统集成商和其他合作伙伴协作共享客户和潜在客户信息。对于某些公司来说，其 70% 的业务都是通过合作伙伴或渠道销售来的，他们急需一种能够 360 度观察销售渠道的方式。这一新增功能为我们赢得了之前不重视我们的客户，例如亚美亚（Avaya）公司。通过为客户提供他们所需的服务，我们的业务才能得到长足的发展，从而进入新的方向。

Salesforce.com 的第二个十年专注于 PaaS 模式，我认为这更为激动人心，PaaS 模式允许客户在云端运行他们所有的企业应用、网站和公司内联网。通过允许开发者创建发布任何商业应用，完全基于按需模式而不是软件模式，salesforce.com 超越了 CRM 软件，扩张成为一个多领域的公司。新功能是由我们的用户和外部开发者开发的。例如，欧洲的财务管理解决公司 CODA 利用我们的平台创建了一个与 salesforce.com 协作的会计系统。

如果 CODA 采用的是老方式，自己建造基础设施（不仅是数据中心，还包括整套软件堆栈），这将可能花费 2000 万美元和数年时间。而使用我们的平台则无需服务器、负载均衡器、网络交换机以及维护人员，这就使得 CODA 能够专注于自己的所长：开发杀手级的会计应用。



## 60. 提供应用商店

随着新技术模式的进化，公司到了该选择哪条路的岔道口，传统的 PC 模式还是云计算，我们需要做的是确保他们选择了未来的技术。

我们需要让客户意识到惊人的发展，因此我们决定推出打包和分发应用的按需应用商店。我们称之为 AppExchange 应用商店，它是一个独立的网站，开发者可以上传他们开发的应用，客户可以进行搜索、查看评价、免费测试，最终购买、下载新应用。

《商业周刊》把它称为“企业软件的 eBay 版”，《福布斯》称为“企业软件的 iTunes 模式”。AppExchange——很像 eBay 和 iTunes——的成功是因为社区能很好的适应市场动态。就像其它应用商店一样，我们为客户提供了寻找自己所要的应用、测试并与其他志趣相投的人交流的机会。这为开发者赢得了一个客观的客户基础，同时也为 Salesforce.com 提供了潜在的机会。

公司在 AppExchange 上购买应用时，我们不会收取任何费用，但是如果客户采用基于我们服务的额外应用，他们不大可能离开我们投奔竞争对手。通过 AppExchange，我们从技术提供商发展成为了创新技术的推动者。

我们的未来很大程度上将依靠这个发展中的生态系统。

如果没有一个合作伙伴的生态圈来扩大公司的视野，拥有卓越服务的公司都甚至会成为利基厂商。增长的潜力将受到限制。用开放的心态与其他人合作能够扩展你的能力和服务。

你可以想一想苹果公司对于 iPod 的做法，苹果许许多多休戚相关的公司生产扬声器、耳机以及该设备配套的盒套。这些配件为 iPod 用户提供了更多的享受方式。

当其它公司开发某些东西进一步发展或是优化你的产品或服务时，这会让人感觉非常荣幸，但是不要接受所有的东西。iPod 生态系统之所以这么成功是因为苹果只采用那些符合其标准的产品。苹果用

户信任苹果授权的经销商，而且他们会一如既往地支持，因为苹果不会违背原则。你应该切记不要做出任何滥用消费者信任的事情。

## 61. 利用客户的点子

我们一直在寻求扩大客户社区，为此，我们创办了线下和线上的论坛。2004 年，我们为成功采用我们服务的客户推出了一个网站，让他们与其他正在使用或者正在考虑使用的人分享经验。随着时间的推移，我们开始实验博客、留言板以及其他社交媒体形式。成千上万的客户给我们提出了建议，因此我们需要利用这个好势头。采用众包模式和类似于 Digg 的网站，可以让用户分享、发现并投票，我们为客户对社区提交的创意进行投票和评级创造了条件。

这个工具发展成了一个增强版的建议箱。我们称之为 IdeaExchange，它变成了网站的编委会。它也为我们提供了一条引入创意、观察它在社区中的反响的途径。有些创意经验证有效后，我们就决定采用之。其它的则被淘汰出局，不会浪费任何人的时间。这个网站变成了，就像是我们的创意产品经理 Jamie Grenney 经常说的，“一个用不停息的焦点小组”。从我们发布至今，我们已经收到 11000 个创意，257 000 次投票以及 26 000 条评论——这些都是有客户撰写的。（这也是我们决定本书标题所用的方法。）

我们的开发合作伙伴也发现 IdeaExchange 是一个待挖掘的富矿。创业公司 Appirio 考虑过开发 Google 和 Salesforce 之间的整合功能。之后，Appirio 公司联合创始人纳林德·辛格在 IdeaExchange 上看到了一个帖子，要求能够将 Salesforce.com 上的客户信息放在 Google 首页。这个帖子事实上是由负责 IdeaExchange 的杰米（Jamie）撰写的，我们都认为这是一个很好的点子，但是我们没有时间开发这个额外的功能。而 Appirio 公司却很愿意这样做，在 6 周之内就将它开发出来了，并发布在 AppExchange 上。它很快就跃升应用排行榜前列。

这个应用的成功不仅因为 Appirio 公司是我们喜欢的合作伙伴，而是因为它为客户开发了一个非常必要的应用。只有最佳应用——那些客户最喜欢的——才能上升进入排行榜。这个模式完全不同于软件行业（客户给广告费就行）过去 50 年以来的运营方式。

IdeaExchange 变成了我们创新的秘密武器。一天，我在邮件中对迈克尔·戴尔提及了我们这个系统所获得的成功。迈克尔刚刚回来

重新执掌戴尔公司，担任首席执行官，他正在寻找公司加快反应、增强创新的方法。“戴尔应该有一个点子引擎，”我说。这个系统会提供一个从戴尔的客户社区收集和捕捉反馈的途径。

不到 3 个星期，戴尔推出 IdeaStorm——基于 Salesforce. 的点子平台开发——给戴尔的客户和粉丝一个参与产品开发流程的机会。网站发布的当天，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，成千上万的用户都表示支持，该帖子几个月以来一直高居首位。三个月后，作为这个建议的直接回应，戴尔发布了数款预装 Linux 操作系统的消费类笔记本电脑和台式机。利用互联网和我们的 Idea 技术平台，戴尔获得了倾听客户的能力。就如杰夫·豪（Jeff Howe）在他的《众包：大众力量缘何推动商业未来》（Crowdsourcing :why the power of the crowd is driving the future business）一书中所说的，“戴尔的 IdeaStorm 试图抓住大众的智慧……它使用大众来引发出新的创意。”结果是？在几个月之间，创意就转化成了营收。

迈克尔·戴尔很满意投资得到了迅速的回报，他把自己的经验分享给了星巴克总裁霍华德·舒尔兹（Howard Schultz）。他甚至给霍华德做了次演示。（迈克尔是一个非常棒的销售工程师。）和迈克尔一样，霍华德不久前才重返他自己所创立的公司，担任首席执行官。从一家咖啡店成长为世界上最大的咖啡连锁企业，星巴克正在寻找重新建立同客户的正常交流。在我还不知道这些的时候，我正在与这位传奇式的企业家共进午餐，向他介绍我们开发的工具。30 天后，我们与星巴克达成了协议，星巴克随机推出了 MyStarbucksIdea.com。不久，霍华德在股东大会上透露，这是公司五个最关键的新方案之一，他还在接受《商业周刊》采访时称采用这个工具将会改变他的公司，逐渐培养出他所说的“看得见的文化”。

这个在线社区允许星巴克的客户分享创意并对进行投票、讨论，实际上让星巴克了解了客户的需求。就如星巴克品牌和营销副总裁克里斯·布鲁佐（Chris Bruzzo）所说：这是“让我们的客户塑造星巴克的未来”。星巴克收到了 70 000 个点子，实行了其中的十几个以改进其业务，并通过社区得到这些改进的反馈信息，这些点子包括针对 iPhone 用户的免费 AT&T Wi-Fi 接入、特浓的热巧克力和现成的速溶咖啡。对于客户的反馈，他们最不同寻常的回应之一是推出“防溅吸

管”，大小正好可以塞入杯盖的小洞，目的是在走路或开车时防止咖啡飞溅出来。

毫无疑问，管理客户的建议使得星巴克更受客户的喜爱，也更具创造性。“我被征服了。这就像是星巴克知道我的心思一样。那个小小的吸管感动了我一个早上，”安吉拉·瓦戈（Angela Vargo）写博客回应道。

## 了解客户的谈论

在这一新时代，博客、维基、推特和 YouTube 中无时无刻都有着快速的交流。你可以确信这一点，你的客户肯定在公开谈论你的产品和行为。每家公司都需要寻找贴近用户谈话的途径。就如迈克尔·戴尔在《商业周刊》中所说：

“不管你喜欢还是不喜欢，这些谈论总是在进行，对不对？你想参与进去吗？我认为你必须这样做。你可以从中学到东西。你可以提升你的反应时间。通过倾听和介入这些谈论，你的公司会越来越好。”

现在，每家公司必须思考：

我的公司怎样才可以进入到这个对话中来？

我的公司能从中学到什么？

我的公司怎样利用它来进行创新？

## 62. 发展合作社区

早期，我们认为需要与大大小小的其它公司开展合作，开发在线软件，以补充我们自己的产品。这个主意并不新鲜，但是像西贝尔、SAP 等传统软件厂商从未真正原因放权给他们的合作伙伴。他们不会进行资金投入。

我们发现许多小公司愿意尝试一下我们的服务，为了真正从合作巨大的潜力中获益，我们认为应该对其进行支持。我们希望讨好这些公司，为他们的业务尽可能减少风险。为什么不提供一个独立的环境，让他们能够同创造这个行业的人联系在一起呢？这是 Salesforce.com 应用开发孵化器出现的推动力。

我们在加州圣马特奥（San Mateo）市租用了设施，开始将小隔间出租给那些想要基于我们平台开发业务的初创公司。（我们收取一定的费用，以确保收支相抵，但并不打算盈利。我们提供现场的程序员帮助解答代码问题，我们将初创公司引荐给潜在客户，我们同时也帮助推荐他们的服务。

很多，许多公司就被吸引过来了，因为这个机会确实难得。“我不愿意管理维护基础设施，”Appirio 公司纳林德·辛格（Narinder Singh）表示，“我们需要开拓业务，我希望 100% 专注于这一点。”纳林德曾在 SAP 的企业战略部工作，由于他熟悉 SAP 产品并和 SAP 公司管理层有着密切的关系，他的初创公司应该支持 SAP 才对。但是纳林德甚至都没考虑过它。“基于 SAP 开发的代价太大了。我们不会得到 SAP 的关注和支持，它是一个封闭的系统，即使我们身处公司内部。”纳林德说。此外，“我与聪明人合作，但如果你推着手推车，即使你是马里奥·安德瑞蒂（Mario Andretti）在世也无法赢得这场比赛。”纳林德相信云计算革命，我们想尽办法，让他加入我们的阵营。

通过开发者提供平台和社区（还有许多免费 T 恤），我们组织起了一支 160 000 人左右的开发大军，他们的创新速度比任何时候都要快。例如，AppExchange 发布的时候有 70 多个应用，而到了 2008 年，应用总数已经超过 800 个。就像《连线》杂志所说，这个新模式“正在将 silicon power 带给人们”。让任何人都可以通过互联

网来开发销售应用，这是新一代的计算模式。最后，“软件终结”时代到来了。

## 63. 智能反应

关于发展的理论很多，大家总是争吵不休，但是在软件业中，则只有一条理论适用：通过学习经验和习惯来生存。我的朋友亚当·博斯沃思 (Adam Bosworth) 是网页和软件的前驱者，他将这一有机学习过程称之为“智能反应”。

技术行业通常的研发周期是 3 年，而在 salesforce.com 则是 90 天。我们每周都会有小更新，每 3-4 个月发布一次大的升级。（我们按季节发布，就像是时尚业那样。）有了这样的流程，创新才能持续不断，我们的客户也参与到这一发展过程中来了。

经常性的版本更新确保我们能够得到来自市场的实时反馈，这能够帮助我们确定下一步的动作。最后，微调比起改正大方向错误导致的市场失利要容易得多。这些小小的改进同时也在规定产品演变方面起着重要的作用。

智能反应，或者说是走一步看一步，一直指导者我们下一步的动作，也是我们从软件应用公司发展成为平台公司这一过程中所遵循的指南。

Salesforce.com 不可能一开始就是一个平台。我们需要一定数量的最终用户，需要成千上万的客户使用应用、贡献数据，以便我们清楚他们的需求并由此研发出适合他们的额外功能。正是用户社区，或客户基础，最终（通过他们的需求和购买行为）授予了公司发布新产品或者进入新市场的通行证。

如今，商业领域确立了新的游戏规则。用户有了更多的话语权。你不应该害怕这一切。如果你把最终用户视为活跃的参与者，产品规模的扩大以及公司的发展将更为容易。



## **第六部分 企业慈善圣经**

### **如何让你的公司在盈利之余对社会有所贡献**

我们决定让员工将多于 1% 的时间——每年 6 天的带薪社区服务时间——用在志愿服务上。

## 64. 商业不仅仅是商业

我们之所以创立 salesforce.com，目标是想成立一个与众不同的公司，包括建立全新的技术模式（软件即服务模式）、销售模式（网络订购）、以及全新的慈善模式（打从一开始就将该模式植入赢利性企业当中）。这些想法都源自于对传统做事方式的失望。而这种特别的慈善则来源于个人经验。

在我职业生涯的早期，就是在 Oracle 任职的头几年，我以为只要挣到钱获得权利就算成功了。然而，在 30 多岁的时候，我突然意识到，这些成就太过于表面，根本不能带给我真正的快乐，没有任何意义。尽管我的那串头衔有些吓人，名下也有很多财产，我却感觉有些空落落的。于是，我思考起了人生的价值，以及如何才能变得与众不同。

甲骨文公司放我 6 个月的假期，我藉此机会去印度旅行。这些经历极大地改变了我内心的状态，我也欣然接受了这些改变。但甲骨文的同事是不会理解的。拉里·埃里森像慈父一般关心我的未来，说我这次陷得太深了。还有时任甲骨文总裁的雷·兰尼（Ray Lane），也并不欣赏我这些想法。（他后来对我的评价是“我搞不懂，他一说起产品的设计，就好像在谈论自己的人生体会一样。”）我的同事兼朋友埃文·哥德堡（Evan Goldberg）也为我在这些逍遥日子里的损失而悲叹。换一种方式来说，我能够直面迷茫，而不像那些转而痴迷于收集玩具、开飞车的人，或是那些乐于逍遥自在的生活方式的人。为什么不寻找出路而要贸然接受一些完全陌生的东西呢？

就好像是老天要助我一臂之力，刚刚结束在印度与阿玛祺的会面而返回来后，我就被邀请参加“总统峰会——美国的未来”。1997 年，刚从“参谋长联席会议主席”职位上退下来的科林·鲍威尔（Colin Powell）将军，连同 5 位美国前总统发起了这场“美国承诺”的活动，想促使所有国民都为这个年轻的国家做出更大的贡献。

我还从没参加过这样一种会议，会议号召各界商人都用他们的财产——权益、资本、人力以及社会关系——来为世界行善。这与我在学校所学的完全不同，也极大地挑战了传统经济学家的思想，比如米

尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）有句名言“经商归经商”。我立即就被这个激进的思想给吸引住了，觉得一定要参与其中。

参会返回后，我极热情地把这次峰会的内容讲给了拉里·埃里森听。他也很快就接受了这个新鲜的观点，并当即表示想在甲骨文建立一个基金，专门为财政困难的公立学校提供联网的计算机装备。拉里想从甲骨文募集到一亿美元，并花十年时间来完成这个项目。

几个月后，我就开始主管公司的第一个重要的慈善项目。大肆宣传的同时，我们于 1997 年在纽约市广播城市音乐厅启动了“甲骨文承诺”项目，这是我们对于“美国承诺”的回应。借此机会，我结识了鲍威尔将军，他支持此次善举，之后很久就变成了我们的顾问。他教导我如何在这件事情上起到带头作用，并鼓励我允许员工成为志愿者。

监管这个项目很让人兴奋，但是对于我极具挑战性。我对于运营慈善项目没有任何经验，非盈利人士总是对赢利性公司的企图心存疑虑，特别是考虑到甲骨文此前从未涉足该领域。同时，机遇也同时伴随着个人的挑战。

我在甲骨文开发和销售新产品的责任并未降低。我一半的时间都花在红木海岸上闪闪发亮的办公室里开管理层会议，剩下一半时间花在洛杉矶中南部、华盛顿特区、北爱尔兰和以色列破败的学校里。

尽管要把这两个角色分开实属不易，但是我认为大部分工作都是有益的。表面上，项目成功完成了使命。我们给全世界数百所学校安上了成千上万的电脑。我们影响了数万年轻人的生活。甲骨文得到了正面的评价，使得公司获益匪浅，但这并不是我们最初做这将是的动因。（拉里甚至出现在欧普拉脱口秀上。）

最终，这个项目未能发挥其全部的潜力——这一点在华盛顿特区麦克法兰中学出的那场洋相中暴露出来了。甲骨文公司看鲍威尔的面子，赞助这所学安装电脑设备。学校分布在几个不同的楼层，而且破败不堪。

安装机器的那天，气温上升到了华氏 110 度，酷热无比，潮湿的空气让人窒息。学校没有任何电梯，而我们团队只有三个人在做这件事。学校也没有派志愿者过来，虽然本地的甲骨文员工之前承诺会帮忙，但现在连人影都没有。季末就要到了，员工们都忙着销售，努

力提升他们的业绩。大家都不把参与志愿活动放在心上。他们当然不会想到如果他们不出现，这会对他们产生不利影响。毕竟，100%专注于本职工作难道不是员工最应该做的事情吗？1997年的时候，这样的想法统治着美国企业界。

此外，我们不得不打电话告诉鲍威尔将军我们没能够完成任务，这让我们感到非常惭愧。因为信号不好，我无法听到他的回答。这可能是最出于好意。我想他也许挂断了我的电话。

30 分钟后，一营美国海军闯进了学校。当他们说是来安装电脑了，我们团队很是吃了一惊。虽然得知这只军队会帮忙把工作完成，我们如释重负，但是这并没有给我多少安慰。甲骨文拥有 5 万名技术娴熟的员工，其中数千名离此地只有几英里远；我们为什么还需要海军的协助才能在一个中学里安装完电脑。

这次经历让我开始思考这个项目的不足之处。我意识到虽然理论上做善事对于一个公司来说是小菜一碟，但是要做得更好却也非易事。我认为要取得成功，这样的项目融入组织结构中去。

我开始考虑如何将慈善项目成为公司的 DNA。我认为如果我们能够利用甲骨文所有的资产——员工、客户、产品、资金和合作伙伴——我们可以做出更大的贡献。这个想法变成了的一个爱好，之后激起了我开办自己公司的兴趣。

## 65. 从一开始就引入慈善

Salesforce.com 的三位元老，帕克、戴夫和弗兰克，很快就接受了在商业之余同时回馈社会。我们都认同这样的理念，企业的价值应该不仅仅分给给领导层，同时也应该回馈给它所在的社区，回馈给整个世界。我们在工作第一天就讨论了这个想法，与此同时，我们将注册了 Salesforce.com 基金会作为公共慈善机构。基金会的钱来自个人，但是最终的目标是利用公司的资产来维持和发展。

做“甲骨文承诺”的经历让我明白，良好的愿望并不能够建立强大的企业基金。它需要同时有非盈利组织和企业工作经验的领导人才。朋友向我推荐苏珊娜·迪比昂才（Suzanne DiBianca），她是负责公司策略和组织发展的业务顾问，经常与财富 500 强企业的高官打交道。而在她的企业职场生涯之前，她曾是一个非盈利组织的经理，与 NGO 组织和政府官员合作，为全球和地区争端争取和平解决方案。我认为这样的背景给她将非盈利界和企业界结合起来的必要技巧。

2000 年，苏珊娜正式加入 salesforce.com 基金会，担任执行董事。在接下来的几个月里，我们研究了现有的企业基金会，私下里也见了许多基金会经理，包括思科、惠普和李维·斯特劳斯公司。我们可以从这些公司的经验中学到很多东西，我们的目的是发现企业社会责任方面的最佳做法。

## 66. 让你的基金会融入你的商业模式

我们从其它公司那里获益良多。例如，eBay 在其 1998 年 IPO 之前，就已经向其基金会捐赠了价值 100 万美元的公司股票。eBay 是用公司资产来资助慈善事业的先行者之一，我们非常着迷于这个模式。随着公司的发展，基金会也随之成长。我认为 salesforce.com 会成为基金会的原动力；公司元老们同意将超过 1% 的 salesforce.com 原始股票注入基金会，我们迫不及待的看到它开始运作。

承诺拨出 1% 的资产是我们走出的第一步，我们将建立最终指导基金会的“1-1-1”模式。第二个 1% 的承诺——员工时间的 1%——的灵感来源于土豆先生和特种部队玩具的制造商孩之宝（Hasbro）公司。在瑞士达沃斯举办的世界经济论坛上，我与孩之宝公司主席阿兰·哈森费尔德（Alan Hassenfeld）见了面。1920 年，阿兰的祖父创办了孩之宝公司，该公司在其早期就有了资助慈善事业的传统。阿兰毫无保留地分享孩之宝公司的经验，就像是我的导师一样。“设定公司的道德规范是主席或者首席执行官的职责。如果领导层真正相信并实践自己所说的东西，这将在整个企业中表现出来。”他说。我认为自己应该宣扬这些价值，但是阿兰告诉我这还远远不够。“嘴上说说是一回事，而让员工主动参与进来又是另一回事。”

孩之宝公司鼓动员工的方式之一是提供每月 4 小时的带薪社区服务时间。通过时间的投入，孩之宝公司的员工无数次探访了重病在身的孩子，为残疾儿童建造了游乐园，并参与了像“微笑行动”这样改变生活的项目。

孩之宝公司的员工知道到他们做的事情很有意义，这让他们对公司更有认同感，从而竭尽全力做好本职工作。我认为继发获益进一步证明员工在办公室之外所花的时间是有意义的。志愿者项目可能会消除他们在公司的盲目感，我在甲骨文的时候也有过这种感受。基于 1% 的资产分配，我们决定让员工将多于 1% 的时间——每年 6 天的带薪社区服务时间——用在志愿服务上。

许多公司承诺捐助给慈善事业的另一个来使是：一定比例的利润。例如，李维·斯特劳斯、默克、班杰瑞等公司预先制定了将一定百

分比的收入或者利润划拨给他们的企业基金会。为了追随他们的榜样，我们承诺将 1% 的利润回馈给社区。我们做出承诺的时候还未盈利，短时间内也不会。我们清楚虽然我们无法立即看到这个承诺所带来的回报，但是我们需要往长远看。这最终导致了我们的 1% 产品行动（我们用捐赠 salesforce.com 服务的方式来替代捐赠利润）——比起现金捐赠，我们认为这一捐赠形式可能对于非盈利组织有着更为重大的影响。

### **1-1-1 模式**

一开始，Salesforce.com 基金会就采用了综合慈善的独特模式，该模式的设计与公司的成长挂钩。1-1-1 模式把组织的部分物质和知识财富分给了那些最需要的人：

- ◆ 1% 的财富：把基金会 1% 的财富作为物资和捐款，提供给最需要的人，特别是那些有关青少年的项目和科技项目。

- ◆ 1% 的时间：寻找有意义的活动，让 salesforce.com 的员工在全年的 6 天有薪假期里去当志愿者，提倡一种关爱的文化。

- ◆ 1% 的产品：将 salesforce.com 1% 的订单作为不盈利的产品捐献出去，帮助客户提高其运作的效率，从而使他们能将更多的精力花在核心项目上。

### **1-1-1 模式在行动**

我们的 1-1-1 模式效果显著，一个在圣·弗朗西斯科叫做“关爱无家可归的人”的项目就可证明。项目举行的当天，各种各样的社会服务提供商齐聚同一屋檐下——房屋专家、医生、职业教练、眼镜商、牙医、车辆管理局等。该项目成为了关爱无家可归的人最有影响力的项目之一，如今该模式已发展至全国各地。利用人力、科技与资金可达到什么样的效果呢，下面的例子即可证明：

- ◆ 1% 的财富：我们给“关爱无家可归的人”项目组提供援助资金用来购买每日必需品，比如洗漱用品、汗衫和睡袋。

- ◆ 1% 的时间：我们公司带领 100 多名员工每月都参与到“关爱无家可归的人”的项目中。我们的员工招募新人（包括寻找并带领无家

可归的人去市政中心登记），或在力所能及地送无家可归的人去附近看医生或其他社会服务。我们的员工还把他们的家人朋友叫来帮忙，这也是我们所提倡的。

◆ 1% 的产品：我们的员工在 force.com 平台上建立了一个应用程序，可用来输入无家可归的人的信息，也可满足“关爱无家可归的人”项目组的需求。



## 67. 选择合适的慈善事业并聘请专业人士管理

Salesforce.com 是一个技术性公司，以互联网是民主工具这一理念作为公司的基础；因此，我们的基金会旨在让落后社区的年轻人能够使用最新技术。1999 年，在有电脑和网络的人和没有的人之间的数字鸿沟或差距——差距所带来的不平衡——是我们担忧的问题。我对于这种差异很困扰，我同时也意识到互联网真正的力量取决于其扩展至大众。

1998 年，为了促进高速互联网在低收入地区学校的部署，教育折扣项目 (E-Rate) 法案通过了。虽然法案对于提升学校的互联网接入来说有着正面的影响，但它对于课外的项目没有司法管辖权。我们认为这是一个可以有所作为的被忽视的地方。通过我们与科林·鲍威尔和“美国承诺”项目的关系，我们联系到了一个旨在消除数字鸿沟的非盈利组织 PowerUp。AOL 创始人史蒂夫·凯斯 (Steve Case) 的家庭基金会向它注入了 1 000 万美元资金，该组织设法利用与公共组织或私人组织的关系。他们的目标是通过技术提升年轻人的发展，并通过为基督教青年会和男孩女孩俱乐部等现有的社区中心安装电脑设备，丰富年轻人的课余生活。惠普、Gateway、思科等技术性公司和 PowerBar 等非技术性公司看到了这个模式的好处，能够协作解决社区需求。

与 PoweUp 和其它的支持公司取得联系是产生影响的重要方式。这一举措也让我们意识到将会有多少工作要做。我们需要一个团队，而不是某位热忱的人，来建立强大的基金会。很快，我想到朱丽叶·特雷斯利 (Julie Trellis) 可以帮我们的忙，她是教师和技术专家。两年前，我在为“甲骨文承诺在以色列”项目工作时结识了她。

朱丽叶和我通过共同的朋友被互相引荐，当我告诉她我们在甲骨文所做的事情，她回答道，“你不能仅仅只是将电脑捐赠给学校——你应该培训老师和年轻工人！”我当时明白她说的是正确的，当她提议将在接下来的几个月里志愿帮助培训工作时，我很是感激。之后，甲骨文为亚特兰大的学校安装电脑设备时，她也协助了我们，我从不忘记她对我所提的建议：“如果你创办一家专注于教育和技术的基金会，那么你就应该雇佣老师，”她说。“你不应只是一家捐赠电脑和钱财的

公司。你需要熟悉与儿童和教育打交道的人——这将建立信任，形成更深的影响。”

我希望确保我们超越那些只捐赠电脑和钱财的公司。我把朱丽叶的简历转交给苏珊娜。“这是你的第一个下属。”我说。

## 68. 分享这个模式

2000 年暑假，我们在恩巴克德罗青年会（Embarcadero YMCA）启动了首个课外技术中心。能请到这个行动的最初创意人科林·鲍威尔来出席，我们感到很荣幸。我有机会在午餐时发言，这让我可以分享我们的模式，邀请其他人也加入到我们的行动中来。我被其他人参与进来的潜力和在大范围内鼓励这一行为的可能性所深深折服。例如，如果顶级的风险投资公司要求其投资的公司将 1% 的财产注入基金会，为所在社区提供服务，那怎么办呢？我们能够带来的好处是非常惊人的，同时也会对社会有着积极的影响。我们不再需要依靠那些有钱的慷慨捐助。我希望传播这个主意，因为我知道我们的所作所为——一个小型创业公司的贡献——只是杯水车薪。“我迫使其它互联网公司跟进，将他们公司股票的一定比例划拨给社区慈善事业，”我跟在场的人说，“欢迎那些还没有准备创办他们自己基金会的公司利用我们的资源和基础社区，通过捐赠股票和支援时间与我们的基金会通力合作。”

这是一个开端，我们之后将它发展成为一个倡议，名为“我们的力量”——这是我们使命中的一个里程碑。通过引入我们的供应商和合作伙伴，我们能够放大我们的影响，同时也加强了互相之间的联系。不要将你的慈善行为仅仅局限于你的公司；如果你利用自己的整个人际网络，你将会获得更大的成功。

### 企业慈善

我们相信所有的商业行为都能够帮助改善世界，这也是商业界应该做的事情。我们也相信企业慈善行为会给公司带来丰厚的回报。如果私有企业参与到公益行为中来，则对双方都非常有利。你应该参与进来的主要原因如下：

#### 这是值得做的事情（对社会和公司都是如此）

社会的进步会刺激商业的发展，同时也能提高民众的素质。良好的教育能输出技术更加娴熟的工人，而贫困水平的提高能适当刺激消费。

### 树立品牌

有些消费者觉得企业是否具有慈善行为无所谓，相比之下，那些看重企业慈善行为的消费者具有更高的忠诚度，可能比前者高达三倍。

### **吸引并留住员工——这是很大的优势**

近乎三分之二的 Y 世代<sup>[①]</sup>员工都表示，他们更喜欢在可提供机会让他们利用自己的技能为非盈利性组织做贡献的公司工作<sup>[②]</sup>。

在其他条件平等的情况下，对企业慈善行为感到骄傲的员工会五倍忠诚于自己所在的企业<sup>[③]</sup>。

### **有趣——这是真心话**

这是与你工作的人（公司员工和合作伙伴）增进彼此了解的好方法，而且，能够看到自己所带来的影响，这也是值得的。

## 69. 通过听取意见建立伟大的项目

首个由 salesforce.com 赞助的技术中心致力于消除数字鸿沟，在理论上这是一个非常伟大的主意，技术中心收到了社区的欢迎，但是这个项目危机重重。PowerUp 通过集中式的管理来运作大规模的全国性项目。我们发现一成不变的模式并不适用于每一个中心，有些中心重复建设资源和服务。此外虽然该项目实现在全国分发电脑的这一使命方面很有效率，但是却并不提供使用和维护设备的后续培训。我们很快就发现这是一个很大的问题。

Salesforce.com 员工在背后努力，但是中心并没有得到我们所预期的效果。上课的学生并不是第一次使用电脑；实际上，其中有些人比大多数老师知道的还多。他们对于打游戏或者学习基础知识提不起什么兴趣，但是他们的老师却没有什么能教给他们的。我们意识到如果我们不马上为学生提供一些有意思的东西，他们会丧失兴趣——我们就会变成对牛弹琴。捐赠的电脑系统很快将成为可笑的镇纸器。我们需要迅速搞清楚如何将我们的投资转化为我们希望服务的人的真正价值。

虽然精通电脑的学生并不是我们预期的群体，但是我们意识到我们还是有机会做出贡献。在旧金山，我们并不是第一家将技术带给缺乏资源的年轻人的公司，但是我们可以为他们提供追求梦想的途径。可能这个结果将远远超过我们的预期。来到我们计算中心的孩子着迷于尝试最新款电脑和程序。这从很多方面都让我想到了我自己，想起来我上学时经常在radioshack 捣鼓电脑。正是有了这样的机会，我对技术满怀兴趣——同时我也能信心十足地创办了我的第一个公司。

史蒂夫·赖特（Steve Wright）是和平队（Peace Corp）的前志愿者，也是一名技术专家，他以高中教育家的身份在“信号灯行动”（Beacon Initiative）工作，该行动运营我们所支持的 8 个计算机实验室。他加入了基金会，帮助我们改进项目，迎合我们的受众。史蒂夫观察了学生的使用行为，发现他们喜欢浏览网页、观看视频、收听制作说唱音乐并尝试制作在线网页。他们被互动技术所吸引。（这是我们可以理解的东西！）史蒂夫教他们如何在线制作说唱音乐，并与朱丽叶一起把摄影和剪辑技术教给学生，让他们可以制作自己的电影。

这些年轻人对于一些敏感话题有很多的话要说，包括青少年审判、枪支暴力和无家可归者，我们在青年媒体上的新重心开始了。Salesforce.com的人喜欢，因为这是他们的拿手好戏；年轻人也喜欢，因为这为他们提供了一个有效的、可接受的、创造性的方式来表达他们的观点。这个项目教给学生的技能可以使他们在学校和人才市场脱颖而出，而他们也从中学到了重要的面试和合作技巧。我也很赞赏这个项目会产生可看得到的结果。参与者的努力成果是视频短片和网站，学生们很骄傲地拿出来展示。

为了展示学生们的作品，我们举办了青年媒体节。首届媒体节吸引了300多人，观众们都被这样高质量的作品所折服。其中一部是时长30分钟的纪录片，名为《24路巴士：多姿多彩的巴士》，讲述了年龄10-16岁的青年制片人乘坐旧金山市政铁路巴士从湾景—猎人角区到珀西菲克高地这段旅程的体验。其中许多学生从未离开过他们自己的社区或是体验过其他人在治安比较好的地区的生活方式。电影抓拍了他们与同车人之间的交流，展示出我们每一个人称之为家乡的城市的文化多样性——这都给了我们一些希望。

当我们的基金会开始国际化（一旦他们发展到一定阶段，国外办公室也拥有自己的员工，人数通常超过75名）的时候，我们的项目发展成为一个国际性的媒体盛会。我们在旧金山和伦敦举办活动，我们的青年制片人就飞往世界各地展示他们的作品。这些电影深深地打动了观众，我决定将其中一些影片和青年制片人带到世界经济论坛。

学生们对于能在会议上放映他们的电影激动万分，他们非常严肃地将自己视为变革的推动者。我们花了几个月时间来准备，制作了6部电影，涉及卫生、贫困和中东问题。我们邀请青年制片人展示他们的电影并讲述他们的想法以及他们所努力争取的变革，其中包括来自英国的丹尼（Dannie），16岁；来自埃及巴利亚绿洲（Bariya Oasis）的艾赫迈德（Ahmed），18岁；以及来自以色列斯德洛特城镇的迪玛（Dima），14岁。

我们预计这会引人注意，但是当活动吸引了如此庞大的人群时，我们还是有点惊讶，连环保活动家、美国前副总统戈尔，技术界传奇人物迈克尔·戴尔，音乐家、人权斗士彼得·盖布瑞尔（Peter Gabriel）等这些著名领袖都前来观看。有人警告说我所冒的风险很大——不过，我放的都是年轻人制作的优秀电影，其中有讲述青少年和性传播疾病。然而，我相信达沃斯论坛的观众很容易接受新事物。

致力于改变这个世界的人们希望听到年轻人的声音。虽然我不认为这是在冒风险，但是我低估了这些年轻人放映自己电影的重要影响。

丹尼制作了一部悲痛的——但是最终令人振奋、满怀希望的——关于自我伤害的音乐视频，她激动地她和朋友制作这部电影的缘由和他们的个人挣扎，以及她们是如何致力于解决校园中的自我伤害问题。特奥（Theo）是旧金山的一名学生，她从一开始就在基金会合作，她贡献了一部讲述旧金山无家可归者的电影。旧金山市市长加文·纽瑟姆（Gavin Newsom）也参加了这次活动，他借机介绍了一下他任期内为了解决特奥电影里所提出的问题而采取的多种措施。艾哈迈德和迪玛分别来自长期敌对的两个国家，他们无法用自己的母语互相交流，他们讲述了两人的互相结识的难得机会。

“我很喜欢他，”迪玛说。

“他简直是我的兄弟，”艾哈迈德回答道。

活动告一段落后，我意识到我们最大的风险是没有邀请这些年轻人来分享他们的观点；最大的风险是忽视他们不得不说的话。显然，这些年轻人所给出的智慧使得我们教给他们的知识相形见绌。学生们也意识到了他们言论的影响力。第二天，艾哈迈德说，“昨晚发生的事彻底改变了我的思想。当我看到重要人物看这部电影的时候，我意识到我做了件很了不起的事。我很乐意看到这一点。我甚至从来不相信这一切会发生，连做梦都没想过。”

对于我们能够给予年轻人这么多的机会和鼓励，我感到很惊讶。特奥关于旧金山无家可归者的电影引起了必要的社会关注。丹尼关于自我伤害的电影措施英国国会增加了对于学校的拨款，用于资助兼职心理顾问来帮助年轻人处理情感问题。影响很实际。我们的使命是为人民提供工具和平台，从而能有正面的改进。

## 70. 建立一个自给自足的模式

2004 年夏天，我们见证了我们的整合模式真正的财力。Salesforce.com在纽约证ā交易所公开上市了。在一天之内，我们的IPO 就为基金会募集到了 1200 万美元资金。

这次活动证明了筹备上市的公司通过早期的资产财务承诺有能力形成革新的进步。资本的注入增强了我们基金会自给自足的能力，使得我们能够为社会做出更大的资金贡献。在 IPO 之前，基金会早期主要由私人投资资助的，但是我们需要进一步扩大发展的资金。IPO 为我们带来了所需的资金，我们由此启动了一个助学计划，资助年轻人的发展和教育机构。我们也同时获得了着手其他创新行动的财务自由。

其中一个项目是为期 4 天的创业学习班“商务学院”（BizAcademy），专门为偏远地区高中的学生设计。该项目是与商业天地基金会（BizWorld）合作运营的，商业基金会起初是在 1993 年由风险投资家蒂姆·德雷珀（Tim Draper）创办。商业天地基金会初中项目的想法是在蒂姆女儿问及爸爸整天都在忙什么的时候产生的。为了向他 8 岁大的女儿解释商业运作，蒂姆发掘了他女儿制作友谊手镯的爱好，并举办活动教会年轻人经营自己的业务、出售自己制作的物品。我们意识到了这个项目所带来的好处，打造了一个适合高中生的版本，使之与我们公司相协调，同时引入我们的 CRM 技术。我们号召 salesforce.com 团队商业人才、风险投资家以及全世界其他专业人士来指导学生如何进行创业。课程安排在我们办公室里，学生必须与我们的员工进行互动交流。

我们的目标是让学生体验运营公司的全部细节，其中最激发他们兴趣的因素是所得利润归他们所有。参与者合作管理他们业务的方方面面，从募集资金、学习财务，到制造他们自己的创意产品（相框、闹钟和盆栽），以及通过 Salesforce.com 应用来销售他们的产品。到了我们赞助该项目的第三个年头，我们将重心从销售产品转向销售服务——这正好吻合我们的商业模式。学生们通过销售“绿色咨询”服务来赚钱，他们需要对如何解决Salesforce.com 各部门的环境挑战问题进行研究、分析并提供咨询意见。



能够见证学生们是如何运作他们自己的业务，这一切简直是让人有点不敢相信。在最近的一个项目期间，发生了件意想不到的事情。这个生意是销售装饰盆栽，虽然所有的盆栽都看上去是手工制作的，样子也差不多，其中一个团队决定以 25 美元每盆的价格销售——价格高于其它团队的 10美元每盆。我们不希望打击他们，但是建议他们考虑降低价格，因为竞争者的同类产品价格要低很多。公司总裁塞缪尔（Samuel）坚持不改变价格。根据对楼里潜在客户的人口统计数据 and 工资范围，他认为这个价格还是可以被目标群体所接受的。我们不做强制，他们就去市场上销售了。后来公司披露，在市场营销方案中，他们承诺将一定比例的利润捐赠给环保组织NativeEnergy。结果表明：无论是销售的数量还是速度，他们都要远远超过其它公司，对于我们来说，这是一个很好的个案研究。

我们很高兴能够赞助这个项目，并乐于看到这些年轻人带给我们办公室的活力。虽然这确实十分有趣，但是我们态度严肃认真，我们希望学生能够晋升到专业商业级别。员工帮助学生们进行专业包装、建立社交关系并协助他们完成课外作业和大学申请表。学员们能有这么高预期的成果，让人刮目相看。学生们尝到了商业的甜头、获得了技术技能，同时也变得信心百倍。

除了可衡量的目标外，这个项目帮助学生获得人人所向往的实习职位，这些年轻人很难在他们的本地社区有这么好的机会。我们教给他们如何写简历推销自己、优化他们的定位、人际网络、谈判并练习采访。超过 50%的参与者适合公司当地分部的某些实习职位。通常，每年夏天，salesforce.com 全球的办公室里大约有 30 多名实习生工作。商务学院是我们用来招募高中生担任实习岗位的地方，许多人进入大学还与我们一起。例如，克里斯蒂·娜林（Cristina Lam）是我们首届商务学院的毕业生，他现在在为基金会工作，担任社区参与协调员。杰西卡·黄从 2006 年就在我们的专业服务部门工作，她的作用非常大，我们设法让她在上学的同时全年为我们工作。

我们在全世界主办了 15 个学院，我们最早毕业的一个班现在大学都应该上了一半了。包括克里斯蒂在内的许多人都收到了来自基金会的奖学金。另一种情况是，这个项目是获得正式工作的跳板。

## 71. 贡献你最有价值的资源——你的产品和你的人员

将 1% 的利润以产品形式捐赠出来的决定最开始并不是我们的主意，而是一些非营利性组织的请求。我们正式成立公司还不到半年，就接到了创办《今周刊》的一群学生的电话，该周刊是美国最大的由学生主办的杂志。这个非营利性组织始于 1968 年的三名普林斯顿大学毕业生（包括斯蒂夫·福布斯），此后每年由新一届大四学生负责编辑。当时，他们在寻找一种利于在每届换人时便于交接信息的方法，而 salesforce.com 正合他们的心意，于是请求我们提供免费的 salesforce.com 服务。

大约也在这个时候，市场营销部的一位员工请我们免费向 Rainforest2Reef 组织提供服务，该组织的使命是保护 180 万亩卡拉克穆尔生态保护圈不受森林开发的危害。这名员工是该组织的志愿者，他相信我们的服务可以帮助组织的管理，使组织成员的沟通更有效率。我们捐献产品帮助该组织自动更新网站记录、追踪访问人群。这立马增加了网站的访问人数。Rainforest2Reef 的执行总监 Cheri Sugal 说：“以前一个月的访问人数，现在一天就达到了。”

随着 salesforce.com 应用的日趋成熟和定制化，我们对非营利性组织的捐赠也成倍增长。我们明白向这些组织介绍一种易用的科技能显著提高他们管理信息的能力，从而从根本上改善组织的管理。（Rainforest2Reef 在使用我们的服务后，年营收翻了 5 番。）

我们的 1% 产品捐赠项目正式启动，首先是向我们已经在支持的组织提供免费服务，比如 WITNESS，这个组织利用视频等网络科技来曝光侵犯人权的事情。我们还主动寻找那些愿意使用这种前沿科技服务来改善管理的组织。也有些主动找到我们要求免费服务的组织。截至 2008 年，已经有超过 22 个国家 5000 多个组织在使用我们捐赠的应用，包括红十字、斯坦福大学、联合捐款机构 United Way、Teach First、Microloan Foundation 和 Ashoka 等。

看见这些组织用 salesforce.com 平台达成了目标，我们很是惊喜。保护儿童协会卡拉拉青少年怀孕预防项目以教育青少年性行为后果为己任，在 salesforce.com 的帮助下，他们有了电子实体，不再只用纸质宣传，这也让他们缩短了周转时间、改善了信息整合度、

帮助拯救了无数棵“祖国的幼苗”。Google Foundation 也用该服务来管理工作，包括监测其捐助给世界各地解决紧迫性问题的组织的一亿五千万美元赠款。

世界粮食计划署是处于全球共同抗击饥饿战争的前线机构，他们使用我们的服务来改进捐助者关系和资金募捐操作的管理——加快募集资金的速度，节约组织办事人员的时间。Corinne Fleischer 是世界粮食计划署亚洲分署的捐助者关系主管，他告诉我们：“捐助者关系办事人员需要把时间和精力放在能直接为穷人募集到资金的活动上，简单说来，我们找到更多的捐助者，就能使更多人免于饥饿。”

## **你可以成立产品实物捐赈项目**

想要成立慈善项目，一种简单的方法就是向非营利性组织免费提供产品、服务，或者提供超低的折扣。召集一群具有创造力的人组成团队，设计出利用公司产品或服务来帮助解决一种社会问题，或者建立一个非营利性组织。

## 72.让合伙人、供应商和Network参与进来？

我们的合作伙伴都是研发和应用新技术的专家，他们见证了我们调用资源回报社会的过程后，向我们表达了想要参与进来的愿望。埃里克·布里奇（Eric Berridge）是按需服务软件咨询公司 Bluewolf Group 的联合创始人，他向我们寻求建立企业慈善项目的意见。起先，这家公司参与了我们组织的志愿者活动，比如在假期为汤锅店送火鸡，或帮助受到家庭暴力的妇女。这些新鲜血液的涌入，也让我们有能力去做更多的事情。另一个好处是我们有了新的人脉——这让我们能拓展商业合作伙伴。

Bluewolf 最终建立起了自己的 1-1-1 模式，这成为了他们公司的重要部门，并且，Bluewolf 也像我们一样利用其基金会来招聘员工。埃里克说：“这能吸引到我们想要的人才。能花时间帮助别人的人肯定愿意做更多的工作，由这些人才组成的公司才能建立一种具有进取心的文化。”

Bluewolf 的两百多名员工利用各种方式回报社会：帮助老人撰写简历，或是辅导中学生做家庭作业。和在 salesforce.com 的情况一样，Bluewolf 的项目也是完全由员工执行的。我们的员工还想出设立奖学金的主意：每年支持两名选择科技专业的学生上大学。Bluewolf 也看到了由慈善项目所带来的商业效益。作为一家咨询公司，它销售的是整合 salesforce.com 和其他种类公司的能力。把 salesforce.com 的服务推荐给 30 多所纽约市的学校（帮助他们监测学生出勤率、考试成绩以及纪律处分情况等），他们把这种为公共服务的经验当作促进商业合作的武器。埃里克说：“我向任何公司讲起这件事情，他们都能立马判断我们的能力如何。我们所向无敌。”

如果把 Bluewolf 这样的商业伙伴算进来，我们显著扩大了自己的影响。利用合作的力量，我们在“我们的力量”（Power of Us）项目中将其作为正式目标，要求我们的合作伙伴提供捐赠或打折服务，或者为非营利机构开发新功能。目标是让他们更容易参加到这些项目上来，也能让我们利用这个系统的潜在力量。

这个方法很有效。举个例子：CRMFusion 开发了一款 salesforce.com 兼容 PayPal 的应用，这使得像 Rainforest2Reef 这

样的组织能直接接受捐赠——减少手动输入资料的人工费。Salesforce.com的一个执行伙伴Theikos（后被Astadia收购）让世界粮食计划署装上这个系统，使他们能在5周内完成在运行、优化并准备好在亚洲执行。Salesforce.com的另一个合作伙伴 Swift River Consulting 则为一个叫 Wardrobe for Opportunity 的组织在 salesforce.com 上建立了客户资料，这个组织的功能是为低收入求职者提供免费面试辅导和面试服装，这能帮助这个组织监测其服务的客户数量，也能管理其志愿者的工作。

我工作的最大好处是可以向无数听众宣传这一理念。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·配齐（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）这两个年轻的创业家正坐在第一排。他们说：“我们想建立一家不做恶的公司，名叫 Google。我们想要获得成功。”结果他们真的成功了。Google.org 的前执行总监兼斯科尔基金会 Urgent Threats Fund 总裁拉里·布利连博士（Dr. Larry Brilliant）说：“Google.org 兴奋地模仿了 salesforce.com 模式中 1% 的资产和 1% 的利润。马克·贝利奥夫是一个预言家，拉里和谢尔盖以此为端、逐步建立起 Google 的慈善事业而使他刮目相看。”

这可能是我们最大的贡献。Google.org 现在价值超过 20 亿美元，也确实为世界上亟待解决的问题提供了解决方案。若能激励任何的公司创造更大的成就，我们都感到骄傲，包括 NetSuite、iRobot、LiveOps 和 PalmOne，后来他们都建立起来相似的模式。协作和调度证明了“我们的力量”的价值。

## 73. 让员工为基金会献计献策

在基金会建立的早期——实际上是在刚刚生出建立基金会想法的时候，我们就决定要让员工有兴趣参与进来，基金会才能成功。要让员工真正喜欢上这个基金会，就要建立一种能让他们表达热情的模式。而种种事例表明，我们建立的正是这样一种基金会。例如，几年前我召开年度公司会议时，我们的第一任候补分析师苏·埃玛尔（Sue Amar）提了一个问题：“我们对环境做了些什么？”

这是个好问题，我也知道问题的答案，但我没有跟她说公司还没考虑成熟的回收计划和一些我们考虑的倡议，而是鼓励她说出自己的想法。“我不知道，”我说：“你可以花个六天来想想，我会支持你的。”我还建议苏跟基金会的执行总监苏珊娜（Suzanne）谈谈。

这次会议后不久，苏带着一个让 salesforce.com 减少碳排放的计划回来。在我们进行各种讨论的时候，电影《绝望真相》上映了，那是一部记录了阿尔·戈尔（Al Gore）为停止全球变暖所作努力的惊人的影片。我们公司的许多员工还因此举行了游行示威。

虽然我们对此很是热情，但毕竟我们不是这个领域的专家。因此我们寻找这方面的领军人物，也请求一些组织的帮助，包括 Clean Air-Cool Planet、NativeEnergy 以及保护国际机构（Conservation International）。在这些合作伙伴的帮助下，我们找到了一个能中和办公室、数据中心和旅行中排放的温室气体的方法：向可再生能源项目投资。我们投资了好几个项目的建设，比如南达科他州 Rosebud Sioux 部落里一个由风力驱动的农场，让家庭乳牛场利用沼气，以及马达加斯加马基拉森林里一个国际碳隔离项目。

这是我们关注环保的第一步。我们还做了其他的重要投资——身边就有这么多事儿要做：在本地建立起了支持回收与再利用的项目，对办公设备的环保度进行评估，寻找能减少纸张浪费的方法；我们设立“骑车上班”到“走路上班”不同的补助等级，开始给员工发放交通补贴，这样员工每骑自行车一公里，我们就给当地的非营利性组织捐献一美元。

除此之外，我们成立了一个志愿者性质的“地球委员会”，专门检查为阻碍气候危机公司内部能做的调整。“地球委员会”第一年的领袖是苏·埃玛尔，这一点毫不奇怪。随着公司的发展，salesforce.com 新设立了可持续发展部门，我们任命苏为经理。她的主要任务是帮助公司建立环保使命宣言，并将支持可持续发展业务操作的政策整合进来。

这不是我们公司员工具具有首创精神的唯一例子，他们都是心系公司的主人翁。2005 年 8 月下旬，美国遭遇了空前致命的卡特里娜飓风，灾难延伸至墨西哥湾中部。考虑到我们是一家位于旧金山的科技公司，我们对救助灾害最大的贡献就是捐款。实际上，我们筹集了一百多万美元的资金，而最后捐出的数额要更高。

在新奥尔良溃堤后的 24 小时内，有 70 名员工参加了公司召开的即兴会议，他们讨论了搜集卡特里娜生还人员名单的方法，交换了重要的信息，然后建立了一个可查询的数据库，取名为“寻人”，购买了 katrinalist.net 域名，并建立了一个连接到该数据库的网页。Salesforce.com 员工在 9 月 2 日构思出这个项目，在 9 月 7 日的时候数据库里就有了超过 90 000 条录入。他们与其他基金会合作研发并采用了这项技术，最终通过互联网上几十名技术工作者和上千名志愿者而实现。这个名单最后增至 650 000 条录入，提供了上百万次搜索。

我们公司 3 000 多名员工向所在社区捐赠了超过 150 000 个小时的社会服务。而我们 85% 的海外员工都积极参与志愿者活动。（美国劳动部劳动统计局的数据显示，美国平均志愿者人数占全国总人口的 26%。）

这些激励着创造和改变的人，这些相信自己所做工作能帮助别人的人，这些致力于舍身为人的人，他们是世界上最好的员工。这些是每个公司都应该致力要招聘并努力留住的人。这些人会永远早走一步，他们的工作能让公司变得优越。

**怎样建立一个员工热爱的基金会？**

**从最早开始**

Salesforce.com 所有的新聘员工，在他们熟悉环境的时期就了解到了基金会，并参与到志愿者活动中。

## **仔细了解员工的兴趣爱好**

我们询问每个员工他们最想做的事情，这让他们生出一种主人翁的意识。

## **建立一种能诱使员工主动参与的组织结构**

我们设立了员工主导的基金委员会，作为独立的咨询机构，salesforce.com 的员工可以向该机构咨询公司的三个 1%——产品、时间、资产，以及我们全部投在“地球委员会”上的精力。

## **适当曝光，让基金会成为公司的一部分**

在 salesforce.com 里，基金会的员工与公司员工平起平坐。公司举行的大多数会议上，都有社区服务项目的报告。

## **承认员工的努力**

我们每年都会在各区域选出几位特别优秀的员工进行表彰，他们除了符合职责要求，还做了很多其他的工作。每一位“年度志愿者”获得者都可以得到一笔 500 美元的赠款，由公司以他 / 她的名义寄送给一个他选中的非赢利性组织。

## **不管年景好坏都要继续基金会**

公司在黑暗时期很难继续给基金会投资，但这是必要的事情。有一次公司被迫进行裁员，但我们隔天要举行一个志愿者活动，当时针对该不该取消这个活动有一些争论，我说：“不行，人们比以往更需要我们的帮助，这能让人们保持对我们的感情。”取消活动则会传递出不好的影响。我们在困难时期也不会背弃社会。

## **接受改变，随其自然**

不管做什么事情都要保持活力。



## 74. 让基金会模仿公司业务

在全球各种领域中，salesforce.com 应用和平台影响了非赢利性组织的管理方式，包括仁人家园，以及寻找乳腺癌治疗机会的基金会 Susan G. Komen for the Cure。对这项服务的需求给 salesforce.com 引来新的商业倡议，也为基金会带来新的机会。我们的 1% 产品捐献明确我们要为非赢利性组织提供 10 个获得免费服务的名额，并为超过这个名额的要求提供 80% 的折扣。有许多非赢利性组织使用我们的服务，例如斯坦福大学，但他们并不知道还有折扣这回事。

为了提高公众对这个项目的关注度，我们在公司内部建立了一个小组，专门关注需求量超过 10 个名额的高等教育机构和大型 NGO 组织。虽然我们为这些组织提供了超低的折扣（报价单价格的 80~90%），付费用户的数量突然增加，创造了惊人的年营收。平均起来，每年获得来自高等教育机构和大型 NGO 组织的营收大概为 200 万美元。

我们决定做一些激进的事情：将关注高等教育机构和大型 NGO 组织的人员——以及由此产生的收益——换到基金会里。这次的改变让基金会获得持续发展和扩张的绝好机会。

很多基金会不会这样操作，没有寻找能产生收益的项目（不会涉及募集到的资金），他们决定每年花费一小部分获得的捐款（通常是 5%）。虽然为了持续捐献这并不为过，但这限制了基金会能提供资金的项目，也限制了基金会的成长。通过设定年度花销监察官，我们知道我们的善款能持续 15~20 年——但也不是永久。

通过采取能产生收益的商业模式，创新型非赢利性组织达到了真正的可持续发展。女童子军组织自 1917 年开始每年都销售曲奇饼干，然后利用组织的资源——一群精力充沛的年轻人——去售卖饼干。该组织通过与雀巢这样的公司合作，进一步拓宽了领域。雀巢将炸馅饺、塔加洛、淡薄荷味曲奇搅和在一起，最终变成了埃迪冰激凌，这部分引导了女童子军组织的进步。另一个例子是国家地理协会，他们是一个在 120 年前成立的协会，旨在扩宽人们对世界地理的认识。协会收集会费，并创办杂志发给会员从而刺激更多人入会。之

后，通过电缆网络、电影和 DVD 影碟来增补收益，国家地理变成了全球最大的科学教育机构，也拥有了一笔价值 10 亿美元的生意。正如这些组织模糊盈利与非盈利界限的做法一样，我们的基金会将会增强其自我维持的能力——提高影响力。

基金会和公司一起在成长。我们令人激动的成就是达到了 100 万用户，这是我们公司和 SaaS 行业的里程碑。为了庆祝，我们向 10 个非赢利性组织捐献了总共 100 万美元。

自成立以来，我们捐献了一千四百万美元，而我们获得的更多。基金会把公司变得更好。它曾被当做同其他公司合作的工具，它使我们的员工更满意、更高产、也更忠诚。它使我们都更加快乐。我事先并不知道情况会变成这样，但因为我们的慈善工作，客户也更加喜爱我们。客户们因此聚集起来，早早到达我们的会场帮助修建操场、粉刷学校（即使天在下雨）。我们不是为了求得回报才做这些事情，只是有机会解决更大的问题，这影响了我们的使命，使我们往更积极的方向前进。

回顾过去的 10 年，我发现我们最大的贡献创造推动变革的潮流。我为我的员工而骄傲，从旧金山处于危机的学生到非洲年轻女孩的生命，他们拓展了其他年轻人和自己生命的宽度。让合作伙伴加入到我们的行动中来时，看到员工带着从 salesforce.com 所学独自离开时，我们都很激动，这是我们创造奇迹的方法。

## **第七部分 全球篇**

### **如何发布新产品并将你的模式引入新市场**

在传统的商业模式中，企业通过合作伙伴的关系网络来增加曝光率。实际上，赢得客户和争取市场份额的基层工作，都是公司在各国的合作伙伴在做。

## 75. 让你的产品具有全球性

很少有公司从一开始就进行全球化。一般认为，想要成功国际化，创业公司必须首先在本土建立一个非常稳固的商业基础。

虽然我并不希望草率行事，但是我不愿意坐等 salesforce.com 慢慢走出硅谷。全世界都需要 CRM 软件，因此我认为我们能够在所有地方获得成功。跨过公司非常需要我们的服务，机构分布在不同地理位置的组织为了能够协同一致，也有同样的需求。我认为海外扩张时不我待。

我们必须在公司最开始的时候就考虑服务的国际化潜力。我们必须将Salesforce.com 设计成用户只需通过点击按钮就可以进行汇率和语言设置（甚至是字符文字语言）。我们在最初的版本中就加入了即时翻译功能，虽然当时这是一个全新的功能，但我们并不收取任何额外费用。这一创意来源于我在甲骨文与技术骨干 Yoshi Oikawa 的共事经历；我由此认为全球化能力并不是一个扩展功能，而是我们服务的核心部分。

记住，仅仅只是将网站翻译成另一种语言并不意味着你就会出现在那个市场。本地化必须深入整个组织：网站上的点击、帮助文档以及接听电话的客服。同时也忘了请教当地专家关于语言的习惯和通俗用法。据报道，KFC 进入中国的时候，它的广告语“吮手指般美味无比”被错误的译成“吃掉你的手指”。同时听取专家和客户的建议，确保所有翻译都不出现问题。

## 76. 将公司文化带给分部管理人员

我们的国际化尝试开始于 2000 年 2 月，甲骨文爱尔兰分部的几位高管，弗格斯·格洛斯特（Fergus Gloster）、大卫·邓普西（David Dempsey）和约翰·阿普尔比（John Appleby）读了《商业周刊》一篇报道 [salesforce.com](http://salesforce.com) 的文章后，他们写邮件问我们：“你们在欧洲有什么打算呢？”

我已经专注于建立一个国际分部，现在有一个机会出现了，我信任的一个团队找上门来了。我之前曾与这几位高管合作做贝尔法斯特的一个慈善项目。对于开拓欧洲市场，我们讨论了数月，最终我聘请了这个团队，让他们来旧金山与大家见面，并亲身体验 [salesforce.com](http://salesforce.com)。我们在里科中心的办公室已经人满为患，但是我们的新办公还没有就绪。同时，我们的销售团队在地下室开办了商店。情况并不理想——办公室有垃圾的臭味和严重的鼠患。（旧金山的房地产资源稀缺，这使得我们没有另外的选择。）不幸的是，欧洲团队来访的那天正好是垃圾臭气熏天的日子。

爱尔兰高管们穿着西装来到我们办公室，我们则身着我们的常规制服，夏威夷衬衫、短裤和棒球帽。弗格斯似乎被我们的非正式服装和绘有海豚图案的“NO SOFRWATE”门垫所震惊了。他也被我训练小狗 Koa 这件事吓坏了，我为此在办公室里安装了消防栓。在他们来访期间，Koa 第一次成功地使用了它。我对于 Koa 的成功非常激动，特地临时中断了会议。“天哪，我们到底是怎么啦？这有点太加州风格了，”弗格斯抱怨道。

我认为弗格斯很快会从文化震撼中恢复过来。此外，我们在 [salesforce.com](http://salesforce.com) 所做的一切都非常与众不同，因此这可以很好地介绍我们业务的运作方式。我迫不及待地想看到他们将会把何种新创意带回欧洲。

## 77 . 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，但是我们在欧洲建立分部 and 在美国创办公司的方式差别不大。正像我们在美国的操作模式一样，我们将企业销售团队（也就是电话销售）的业务操作集中在一个城市，从而更好的利用培训机会。那时，都柏林是我们建立总部的首选位置。因为这个讲英语的城市能为我们进军欧洲市场奠基，其只有 12.5% 的企业税率也是一个不小的吸引。我们绝不是第一家对都柏林感兴趣的美国公司；甲骨文、微软、PayPal 和 eBay 也都是出于同样的原因，才涉足爱尔兰。

我们租了一间小办公室，开始从甲骨文、戴尔等大公司挖走经验丰富的人才，组建自己的精英企业销售团队。（我们决定照搬在美国的操作模式，一旦企业销售首度获得收益和市场份额，就开始组建现场销售团队。）这个团队成员能说各国母语：若德国客户打来电话，他会觉得是在与法兰克福的人通话；若法国客户打来电话，他会觉得是在与巴黎的人通话。（我们通过一个中央来电处理系统，让客户的来电接通当地电话号码，以确保他们的电话都能由说同样母语的雇员接听。同时，我们也使用电邮和在线表格来捕捉线索，然后用提问者的母语回复他们的询问。）

这套系统与目前欧洲市场上的企业软件销售模式完全不同。那时，人们以为 CRM 公司绝不会在诸如法国、西班牙或瑞典这类小语种国家采用电话销售来做业务。在传统的商业模式中，企业通过合作伙伴的关系网络来增加曝光率。实际上，赢得客户和争取市场份额的基层工作，都是公司在各国的合作伙伴在做。

这种策略很优异，合作伙伴可以调动当地关系，且合作关系能消除公司的现金和外汇汇率所带来的问题。但这种策略对我们无效，因为付给合作伙伴的费用会增加产品的价格。这与我们的模式相违背。除此之外，我们也别无选择。我们刚在欧洲起步的时候，还没有成型的合作关系网络能专注于提供按需服务、软件即服务或云计算的解决方案。

在欧洲市场上，我们的最大难题不是依赖于电话的新型销售策略，而是按需服务对客户来说仍然是新事物这一现状。我们需要再次

把这个模式教给市场上的客户，从而建立一个新兴行业。我们在美国国内 18 个月前讨论的概念才刚刚进入英国市场，而法国市场，更是落后 2-3 年。

值得欣喜的是，欧洲市场对我们业务的接受能力挺强。他们喜爱大卫与歌利亚的策略，而我们在建立欧洲业务的同时，照搬了我们在美国的市场策略：提供免费试用、建立媒体关系、激起客户的热情。

## **像创业公司一样思考**

全球策略的好指南是参考创业初期。回想一下你是如何获得第一位客户的以及你是如何处理早期挑战的。甚至可以考虑采用最初的理念——而不是现在的理念。你不能简单地将你现在在本国的做法复制到另一个国家。很有可能，新市场还没有足够成熟。

甲骨文日本的前任 CEO Chikara Sano 是我在全球业务中的导师，当他决心让甲骨文日本成为数据管理的老大时，他向我显示了这个想法的力量。甲骨文已经在美国获得了统治地位，公司发展到了研发应用和咨询业务阶段。虽然受到了要将这些业务引入日本的压力，Sano-san 坚持做甲骨文初期所做的事情，最终在日本建立起了一个非常成功的业务。

关于像创业公司一样思考，遵守以下这些规则能够节省基础设施开支：

1. 在第一天就将产品翻译成主要语言，但是只在客户要求的时候增加额外的语言。（在欧洲，我们发现了“80-20 规律”，80% 的营收来自该地区所说的 20% 的语言。虽然我们考虑在所有地区运营，但是我们缩减到英国、德国、法国、西班牙以及北欧国家——并将我们的中心放在那。）

2. 招募当地员工之前要打下小客户根基。这一点证明市场已经成熟，做出承诺是有回报的。

3. 不要过度招人。海外的劳工法很复杂，大多有利于雇员。在雇佣销售和客服人员时，坚持你在本国公司的相同标准。

## 78. 挑战强者

大多数我们在欧洲的业务都从新型科技公司开始，这与我们在美国展开业务的方式很相似。每一笔单都不可小视。都柏林办公室收到的第一张支票价值为 35 美元。我们在欧洲的工作团队把这张支票裱起来，并出门去庆祝。我们在欧洲的先遣队赢得了来自英国、德国和法国的客户。大概一年后，我们就从业务起步时的 4000 平方英尺的办公室搬到了波尔豪斯（Powerscourt House），那是位于都柏林郊外的一处特殊的地产。这个美妙的建筑早在十八世纪就建成了。虽然我很喜欢那个地方，但仍然想找到一个石堡来作为未来事业的指挥中心。而另一个让我不喜欢的是入口处的大门，总是让我想到巨蟒系列电影（译注：巨蟒系列电影是英国上世纪 70 年代制作的无厘头式电影）中的场景。

而我们最终选址在那个地方，也有充分的理由。那时，成立一个互联网公司是一件严肃的事情。我们要表明自己是已经成立了的有名望的公司就很有必要了。欧洲公司的新址很有名且声望不错——这正是我们想要欧洲市场对我们公司认可的价值。事实证明这是个明智的决策。我们搬迁到这个庄严场所的事情，吸引了很多公众的注意。作为新成立公司的salesforce.com 再一次找到了施展拳脚的地方。

过些时候，到了 2006 年，我们在波尔豪斯获得了成长，而在这本书上开启了新的篇章后，就搬到了另一个慎重选择的办公地点——紧挨微软的一座办公大楼。



## 79. 规模不超支

我们开始与一些大客户共同成长，也开始在全球范围内招聘人才，来为公司建立在欧洲的大客户销售团队。通过仔细计划，我们拓展了销售机构，组建了一些外地办事处。业界称我们到处设立总部，可我们的心态并没受到这些言论的影响。因为我们获得的收益还不多，所以比较明智的做法就是在办公室上少花钱，而把钱都用到市场营销和雇佣专业的销售人员上。

虽然我们的欧洲总部在都柏林，但是，我们大部分的客户、媒体联系人、分析师都在伦敦，所以我就在考虑在伦敦设立分部的事情。因为伦敦市中心的房价太贵，我们就在萨里郡的坎伯利（离伦敦大约30英里）设立了一个小型办事处。这让我们有了一个可以用来建立团队精神的大本营，但这个地方并不方便，也不大符合我们的品牌形象。自从我们来到了欧洲，我就一直住在伦敦的文华东方酒店（Mandarin Oriental）里，并把这里作为约见客户的体面场所。从早上八点到午夜十二点，都有股东从我的酒店套房里进出。恰恰是因为我们有网络软件，我们才能这么做。在传统的本地运行模式中，公司需要使用昂贵的计算机（服务器）来为客户运行复杂的软件和做演示，这逼着他们在伦敦市中心购买或是租用办公室。

即使在伦敦市外有了新的办公室，我们还是借用了在酒店会见客户的方便，这让我们节约了一些资金，而选择一流的商务场所，我们也能树立一种成功的形象。我们就这样持续了好几年，一直到我们的业务扩展到新市场的时候。（终于，我开始想念家的感觉了，于是搬出了酒店，而我们公司也成长到足以在伦敦市中心建立办公室了。）

我们在欧洲市场赢得客户的时候，也雇佣了一些当地的或是外地的员工。并且，为了满足市场需求，我们在德国、西班牙、意大利等国家也设立了办事处。

## 80. 了解什么是持续增长

我们改变了策略，为欧洲区增加了新的领导层。但总体的来说，我们继续以美国本土一样的方式来运营欧洲、中东、非洲地区，实行将企业销售和大客户销售分开的商业模式。这不是唯一的相似之处。实际上，我们确定了发展的顺序过程，这是在美国尝试过的，也是我们在进入几乎每一个市场时都遵循的原则。整个过程包括进入一个国家、建立分部、赢得客户、搞好关系，然后开始招聘员工。我们下一步是要寻找合作伙伴，建立附属关系，提高现场销售额。这个过程就像一部由不同齿轮合力运转的机器一样。值得欣喜的是，这个过程就像是一个迭代程序，在所有市场上都行得通；或者像道格·法伯（Doug Farber）说的那样，“冲洗和重复”的能力是让公司进入全球增长的关键，他为公司开拓了澳大利亚和亚洲市场。

## 81. 在全球秉持“一个公司”态度

说到 IT 需求时，互联网让世界变得越来越相似，而我们销售的服务并不会被国界所限制。因此，我们的处世哲学是尽可能保持模式的完整，然后在必要的时候做出微调。EMEA 的总裁史蒂夫·加内特（Steve Garnett）喜欢说，我们的目标是要在欧洲建立 salesforce.com，而不是建立一个全新的欧洲 salesforce.com。我们发现，虽然我们的分公司在地理位置上很分散，但共同的愿景成为了我们保持联系的纽带。

我们在美国的品牌价值是成功、充满生机、客户至上。我们的国际公关和市场营销策略也提倡这些价值。同样的，因为我们的品牌提倡独特的1-1-1 综合慈善模式，所以在全球各处的办公室里都有这个基金会的标志。忠实于公司的价值观，保持员工拥有一致的愿景，这让我们可以把信息带到新的市场上去，甚至能改变企业软件公司的做事方式。

Admittedly，不可否认的是，市场也不会把我们的品牌价值照单全收。欧洲团队的员工就不大愿意参加瑜伽课程，也不太喜欢来全球战略会议听取信息。要让欧洲员工穿上夏威夷汗衫也很困难。我在汤米·巴哈马（译注：Tommy Bahama，为美国顶级休闲服饰品牌）为员工购买了夏威夷衫，让他们在美国公司的时候能参加到阿罗哈星期五（译注：Aloha Fridays，aloha是夏威夷的别称，这里指的是公司的“休息日”）里去，他们也承诺会把这个传统带回爱尔兰。费戈斯（Fergus）随后跟我说，在都柏林穿那种夏威夷衫，就像是我参加男人聚会后忘记了回家的路。他总结说：“夏威夷衫属于爱尔兰西部。”

也许不是所有 salesforce.com 的东西都可以传到欧洲去。这是一个很好的教训——正是这个教训让我们能在日本成功建立 salesforce.com。

## 82. 跟着策略走，不要被机会迷惑

在我们首次扩张到欧洲的时候，也在考虑进军日本的事情。我还在甲骨文工作的时候就喜欢到日本出差，也一直认为日本是 salesforce.com 国际的首选。日本是世界第二大 IT 市场，我也知道日本商业会从我们的服务中获益。我们早就准备要进军日本市场。我们在美国首次发布产品的时候，就发布了一个日语的试用版。我们也投资去接待亚洲游客，并向他们宣传我们终结软件的愿景。想了解日本的市场和他们的商业需求，举办那些接待会是非常有效的方式。

虽然我们关注着日本，但直到一家大型日本公司找到我们，想要在日本市场上转售我们的服务，我们才立即有了动力探索在这个国家建立公司的可能性。提出这个提议的是一家很有名气的公司，但我想这不一定是我们进入日本市场最好的方式。

我让甲骨文日本的 CEO Chikara Sano 和我的一位导师做向导。Sano 先生带领甲骨文在日本获得了成功，也参与建设了让合伙人加入的模式，这个模式已被甲骨文采用并在全球推广。他立即对 salesforce.com 与一家成立已久的大公司建立密切联系表示担心。他警告说：“假如你太过依赖一家公司，会限制你的发展道路。”他提醒我说，甲骨文的成功在于其能与所有的公司合作。

一旦一家公司在美国有了吸引力，海外企业表达在该地区的合作愿望就很稀松平常了。对所有机会都要敞开大门，但不要签第一份合约。主动采取行动好过被动回应。还有，要避开“排外”的合作方式。虽然那种合作能让你快速进入海外市场，但也会严重阻碍公司的成长。（如果你的合作伙伴公司没有按照你希望的速度增长，你的成长就会受限。）不好的合作方会像寄生虫一样消耗你的资产。

### 83. 与人同行走得远；独自上路走得快

虽然 salesforce.com 并不心仪桌上这份合作合约，但是我们理解一份好的合约能帮助我们成功地日本市场上露面。美国公司需要当地的精英领导者来贯穿日本的文化、交通和商业操作事务。Sano 先生建议我们与 SunBridge Corporation 的 CEO 艾伦·迈勒 (Allen Miner) 联系，SunBridge 公司是日本 IT 新公司的孵化器，并建议我们考虑与这个公司合资合作。

我发现，这个与 SunBridge 公司合作的机会非常有趣，因为我之前就认识艾伦，信任他的为人。1986 年 5 月，我参加甲骨文新进员工培训的时候，他就坐在我的旁边。那是我们的第一次见面。不久之后，艾伦就被分派到日本去开拓当地的业务了。日本公司很喜欢艾伦带去的产品，甲骨文的股票也成功首发了。我和艾伦合作过好几个项目，其中包括设计甲骨文第一款支持日语的产品。我们都是因为要追求自己的商业抱负，同时离开了甲骨文。我们的道路能交汇在一起，这真是一个巧合。

#### 调动当地专家

建立海外公司时，总需要调动当地资源——尤其是当地的专家。寻找合作伙伴建立我方控多数股的合资公司，让合作伙伴按照我们的意愿来吸引、招聘人才，引进其他的合作机会。我们期待合作伙伴能帮助公司起步并运作顺畅，以尽可能地避免许多公司在发展时期经历过的困难。

SunBridge 公司主要精力放在与当地日本起步公司合作上，但艾伦对有机会建立日本 salesforce.com 的事实很兴奋。我们架构了一种独特的合资模式，salesforce.com 日本将是独立于 salesforce.com 美国的实体。（大多数公司会把在日本的公司架构成为美国公司的子公司，但我们明白要在日本获得成功就要下重资。）公司成立了，salesforce.com 美国是大股东，SunBridge 也有投资。我们计划着让公司上市，成为一家国际化、让员工和持股公众都参与管理的公司。

SunBridge 作为一个 IT 公司孵化器，在公司发展的最初阶段就参与进来，帮助开拓业务、招聘员工，salesforce.com 日本的第

一任总裁就是SunBridge 招聘进来的。Akira Kitamura 来 salesforce.com 的时候，在科技行业已经有了超过 25 年的工作经验。我们首次会面的时候，Kiramura 先生透露说，这种新型按需服务模式使他震惊，这在整个日本都是新鲜事务。但是，对云计算将在未来成为日本商务操作模式这件事情，他觉得很兴奋。我喜欢他充满激情的态度。在国际市场上，正确的心态会将失败转向成功。

凭着多年在该行业建立起来的人脉资源，Kitamura 先生让 salesforce.com 引起了客户的注意。实际上，一些客户仅仅是看在 Kiramura 先生面子上才购买产品的，买后却从未试用。幸运的是，大多数新客户都乐于体验这种新模式。Salesforce.com 一如从前，把目标订在终端用户——而不是那些控制着预算的人——身上，这些客户都为产品提供的高级客户管理能力所倾倒。

## 84. 优化你的国际化策略

在日本开拓了一段时间的业务后，我们发现甲骨文的模式——即利用合伙关系售卖服务的模式——对 salesforce.com 不太起效。赢得客户是一个长期的过程，我们需要一种更好更快的方法来渗透市场。虽然在日本这种高度分散的市场上，使用 salesforce.com 在美国和欧洲的策略似乎有些不正常，但我们还是决定这么做：积极的市场营销和一个直销团队。这个策略有效果，但我们还需要作出一些改变来适应日本市场的需求。

Eiji Uda 是一位直销天才，他有 20 年的工作经验：在 IBM 工作过，曾是软银商务公司（SoftBank Commerce，日本最大的 IT 经销商）的总裁兼 CEO。我们雇佣他来管理销售。Uda 先生到任后不久，我们就从一个月一两篇报道增加到媒体持续性的报道。不同的是：正确的定位。不论何时，Uda 先生都把 salesforce.com 当作一个全球公司来介绍，和诸如 Google、Amazon 和 eBay 这样在增长的公司做参考。结果证明，把公司与合适的对手相提并论，这个策略对整个日本的业务都是适用的。

Salesforce.com 证明客户推荐的效果非常强大，但我们知道，这种策略在日本要稍微改变一下才能获得成功。在日本，重要的不是推荐的内容而是推荐的来源。要达到最好的效果，推荐必须来自日本最有影响力的人物——大型全球客户和政府机构。

虽然我们知道抓住那类客户的必要性，但是赢得大客户却不是那么容易的事情。在日本，龙头企业和政府机构都是极端保守的；采用新型模式的外资公司想要笼络这些大客户的心，这是很困难的事情。Uda 先生给目标客户做了非常具体的定义，并带上有针对性的资源去说服他们。他调动了一些与大公司经理的关系，诸如佳能、日立、瑞惠实业银行、新日本制铁株式会社、NTT（日本电话电报公司）和理光（主营办公设备）等。

与在美国和欧洲的手法相似，我们邀请这些公司的经理来参加 salesforce.com 举办的活动。其中，佳能的销售经理把邀请函交给了佳能的总裁兼 CEO Haruo Murase，并向他说明了我们的服务。Murase 先生是日本最有威望的销售领导者之一，他并没有马上被我

们的服务所吸引——实际上，佳能正在使用甲骨文的软件建立一套新系统，而且他把我们看作“想进军日本市场的互联网公司”之一。幸运的是，他还是参加了我们的活动，我和他有了见面的机会。

我们谈的大多是照相机（我是狂热的摄影爱好者）和佳能。我认为它是世界上最具创新的公司之一。一回到美国，我就给 Murase 先生发邮件向他索要佳能 EOS 数码相机，这一款相机刚刚发布，市面上很少有。Murase 先生安排给我送来这款刚刚发布的产品。（我至今还在使用，这相机很棒。）我和 Murase 先生保持着联系，只要一到日本，我就去拜访他，并跟他谈谈salesforce.com 的业务进展。Uda 先生也在他身上花时间，向他解释我们的服务的优势，表明产品的弹性能够满足他的多种业务需求。

刚开始是作为试验，佳能在同一个业务区里测试了我们和一家竞争对手的服务。和在美国的情况差不多，这种“起步—扩张”的策略在日本也成功了。不久之后，salesforce.com 上就有了上千名佳能的员工，而据Murase 先生所言，我们的服务影响了用户，“他们的态度发生了改变，这种应用让他们的工作生活更轻松。”

Beachhead 我们的工作团队也接触了日本政府，明白这就是攻占这个国家的据点。公司的一点改变通常是进军市场的绝佳机会。日本的邮政系统和储蓄银行（全球资产最多的金融机构）——日本邮政——正在进行私有化。当时任日本邮政信息总监的是 Kazuhiko Yoshimoto，而他在瑞惠任职时曾是我们的客户。瑞惠体验过我们的服务，而我们调用了这段关系。在日本邮政完成了详尽而又审慎的调查后，salesforce.com 在公招中中标，并确保了一笔 5 000 用户的订单。（这笔生意后来变成了 70 000 用户。）这次大获成功，不仅仅是合约的分量很喜人，而且政府选中 salesforce.com 是对云计算服务替代传统模式的正式认可。这次获胜也让我相信，日本政府对创新型外资公司的态度是公平和开放的。

Uda 先生早就预言道：赢得日本邮政这样的大客户会引起大量的媒体关注。日本经济新闻社——相当于美国的华尔街日报——在头版上报道了我们的事迹，随后有 200 多家新闻刊物都对我们进行了报道。这笔交易也给客户带来了成功，3 个月内，他们就在全国范围内的 24 000 多个邮政局里部署了我们的服务。日本邮政带来了与银行和保险公司的交易，这就是多米诺效应（也称骨牌效应，指一件事情引起的连锁反应。——译者注）。其他的大型金融机构和中小型日本



商户，都把 salesforce.com 作为标准。相比我们在美国和欧洲从小公司着手的模式相比，在大公司才是最有效的推荐人的日本，这个模式正好倒过来才能成功。

## 85. 派遣人员开拓新市场

在海外寻找人才是很困难的，要找到适合企业文化的人就是难上加难。出于这个原因，从总部派遣优秀人才去探索和开拓新市场就好处多多了。这些员工——我叫他们肩负使命的人员——背负着招聘要职、开拓区域市场的任务，并需最终找到一位当地的执行人员来代替他们。我最初的想法或许有些天真，觉得一年半就能完成这些任务，结果却要花上将近三年。

卡尔·沙克特（Carl Schachter）主管北美西部地区的销售，在这种派遣人员的策略在一些地区成功以后，我就派他去日本当营运总监。卡尔对我的要求很意外：他从没离开过加州，虽然会说一口流利的西班牙语，但根本不懂日语。然而，这是我思考成熟后做的决定，也相信这个决定错不了。

做任何事，保持活力都是很重要的。其中一种方式是，给优秀的执行人员以新的挑战。卡尔已做好了获得这个机会的准备，而日本的业务也需要一位懂业务的营运领导来和总部交流。我也相信，在高位放两个领导能带来很多好处。这样能有效地带来不同的观点、促进沟通并煽动创新思维。

最初，在一个星期天的晚上，我通过电邮把这个决定告诉了卡尔。也许有人不赞同用这种方式来沟通重要的事情，我却觉得电邮是表达观点和促进下决定的有效方法。这样，卡尔就有时间来慢慢考虑而不会觉得尴尬，我也能准备好第二天和他面谈。

他走进我办公室的时候，我问道：“你觉得日本如何？”

卡尔回答说：“我没去过日本。”

“你该去看看，下了飞机你就知道那地方怎样了。”

而当卡尔下了飞机的时候，还不知道答案（虽然他注意到地面很干净，在地上吃东西都不成问题）。卡尔和家人参观了日本的公司，体验了日本高效的公交，感受了东京的活力。在这之后，他们决定搬到日本，过一种完全不同于加州的生活。

在高位放两个领导的策略生效了：Uda 先生能全心全意去开拓日本市场——这是我们业务的“国际”部分；而卡尔熟悉我们的企业文化，就专注于公司和总部间的协调。公司业务的“全球性”决定了海外公司与总公司的融入度。卡尔最近离开日本，赴欧洲担任新职。最终的目标是要让本地领导主管当地业务。然而，在国际扩张的初期，让两位各有千秋的领导位居同一高职，是奠定公司基础的有效方法。

## **海外公司管理者 & 总公司领导**

许多跨国公司常常假定总部是正确的。当然事情也有超出通常范围的时候。总公司 CEO 的职责就是把最合适的人安排到合适的前线岗位上去，并尊重他们的决定。

海外公司管理者都是精通当地市场的专家。他们清楚该地区的历史、文化、律法、客户及其购买习惯，并知道该怎样在那个国家或地区开展工作。

总公司领导人是善于协调总公司与各海外公司的高级管理人员。每一个这样的管理组合都是有必要的。

## 86. 用外交手段处理商务纠纷（亦：光与爱）

Salesforce.com 一直视日本为特殊的市场，而不是征服亚洲的平台。实际上，我们进军亚洲市场的工作不是在亚洲做的，而是在澳大利亚完成的。许多美国公司都把澳大利亚作为进军亚洲市场的跳板。这里的人口结构与美国的相似，市场也由早期移民组成，加之与亚洲相近的时区，让澳大利亚成为适合与亚洲地区谈生意的国家。

旧金山的高管道格·法伯有了正式进军澳大利亚和亚洲的计划，当他把这个计划告诉我的时候，我们在澳大利亚已经赢得了一些客户，包括全国最大的电信公司和一些名牌公司。随着客户数目的增长和对澳大利亚市场的熟悉（还有道格学习澳大利亚腔调的明显企图），我觉得进军这个市场的时机到了。

美国和澳大利亚有着一些相同的文化，我们还有本土的大客户做推荐人的优势，虽然如此，但是我们明白在新地区设立公司的难度。我们却从未预料到随后出现的情况——差点让我们在这个怪地方设立公司的事情落空。

道格准备去澳大利亚当我们开疆拓土的将军。在他登机的前一天，我们收到了一封不详的信件，来自澳大利亚一家叫 SalesForce 的公司的法务部。这家 SalesForce 公司称我们侵犯了他们的注册商标，提出我们会引起品牌的混淆，也会造成潜在的伤害。这封威胁信要求我们停止以 salesforce 之名运作公司。

这真是个大问题。在澳大利亚，商标侵权是臭名昭著的热门话题，还会花公司一大笔钱。

除此之外，澳大利亚 SalesForce 公司作为对手也太咄咄逼人。1994年该公司就开始运作开源的呼叫中心，并通过与惠普、宝马这样的大公司合作而有了名声。为最坏的情况——以另外的名字进军澳大利亚市场——做准备，我们注册了 sforce 这个商标。但是我并不想启用这个商标。Salesforce.com 在美国和欧洲都已获得了强烈的品牌认同。而在澳大利亚和亚洲换名字，这会让我们丧失许多努力挣来的品牌价值。

公司法务部的所有员工都不能解决这个商标问题。此时，澳大利亚SalesForce 的创始人兼常务董事凯文·潘诺撒（Kevin Panozza）已被与律师的接洽弄得精疲力竭，决定要直接和我们交流。不久之后，我就接到了这位澳大利亚公司掌门人的电话。

道格表示，这种讨论很可能会导致关系破裂。我却相信这种事情不会发生。与你在电影中看到的桥段不同，解决商业纠纷的办法不是通过积极热烈的讨论。另外，接到电话的那天早晨我做了瑜伽，心态一直很平和。

凯文也知道“谁笑到最后谁晓得最好”这种心态是一种古老的经商哲学。他不会让谈判的局势变得更紧张。凯文是一个能打破旧习的CEO，他成功地建立了一家立志区别于传统企业的公司。这家公司逐步变成了澳大利亚最适合工作的公司，这在高消耗的传统行业里是个伟大的成就。该公司以言论自由的文化、员工认同、绿色操作和“沙滩日”而著称。其“沙滩日”可以与我们的“阿罗哈星期五”相匹敌。了解越深入，我越是觉得这两家 salesforce 公司志同道合。上天注定这两家公司要碰面。

我立即和凯文联合。我们都想在控制律师开支的情况下早点解决这个问题。我问：“怎样才能合作呢？”

作为内心都是乐天派的企业家，我们都知道肯定有个合作的方式存在。我们探讨了几种通力合作的方式，也相信澳大利亚有足够大的空间容纳这两家公司。因为都不喜欢漫长持久的谈判，我们协商用写一页文件来表明合作关系。我把在文件里提及“光与爱”思想的想法告诉了凯文，这个与我志趣相投的人马上就明白了我的所指与他常提及的“和谐与平衡”相似。

故事最精彩的部分在于，它并没有在签订合约后就结束。澳大利亚SalesForce 与我们公司一样，明白回馈当地社会对公司有益。Pledged to , litigation 我和凯文承诺把公司可能花在商标诉讼上的钱捐出去，并在老拗成立一个年轻人发展中心。在 SalesForce 被 Salmat 收购后，成为了我们的重要客户。

我发现，只要树立正确的观点，就可能把亏损的局面转换成幸运的转机。

## 如何撰写光与爱的合同（或：律师没告诉你的事情）

一份用“光与爱”草拟的合同只有一页纸，尽量少的法律用语让合同条款没有漏洞，也便于履行。这种文件的精髓在于其简洁。

除律法部的专业人员外，任何人都能看懂这份合同。关键在于，合同够紧密让双方联合，也够松散让双方都有自由发挥的空间。

一旦你得到这样一份合同，就尽快履行。时间会消退热情，让你容易受到潜在的风险。

但这种光与爱的哲学并不适用于所有情况；许多时候有必要签一份详尽而慎重的合同。然而，在海外事务中，我们不想成为那种爱诉讼的美国人，而又愿意与对方建立一种强有力的关系时，这种光与爱的合同就显得很有用了。有时候，海外公司被美国的同行打压，他们对于采用柔性手法的美国公司感到耳目一新。

请记住，要进入一个新的国家，你得学会包容才能留下好的印象。最重要的是你采用的方法所体现的精神和哲学：你去别人家里做客，有没有问过主人你是否要脱鞋，或你有没有把脚放到咖啡桌上去呢？学会善解人意，要处世得当，最终你会得到回报。

## 87. 树立全局观

我们在澳大利亚迅速扩张之前，澳大利亚人欣赏这种不敬的精神，客户也喜欢我们提倡的捣乱模式，以及大胆的做事方式。免费试用模式、我们精心准备的媒体信息，以及之前完善的策略，在澳大利亚都运作流畅。

扩张到亚洲的时机到了。这个地区居住着过半的世界人口，拥有广阔的发展前景，其潜藏的商机使人振奋。同时，由于市场结构的多样性、迥异的政治体系以及无数的文化阻碍，这个地区也存在着巨大的挑战。在我们之前的公司已经发现，亚洲市场是非常难以攻克的。

我们明白这件事情需要花很多时间，也需要降低风险，我们把澳大利亚作为牵引亚太地区的引擎。澳大利亚和美国在货币、购买周期上极为相似，因此，澳大利亚是一个可以引起公众注意、在商业上变得成功的地方，且可在这里进行市场营销、公司运营，锻炼销售能力。

许多美国公司都使用了这种“核心”模式，我们却发现这种模式有部分缺陷。虽然我们有专人效力于亚太市场，但是办公室里不断收到的订单仍然署名澳大利亚。而且，我们意识到在澳大利亚的改变，不能让亚洲市场做出相应的变化。我们习惯于寻找那些具有本地经商特色的地区，而不是独个国家。比起在欧洲大陆的情况来，亚洲各国在地缘和意识形态上都相隔甚远。这时，全局观就不起任何作用。

简单来说，悉尼和我们的目标地区相隔太远，而不适合作为指挥中心。悉尼到曼谷要飞 9 小时，到北京要飞 12 小时，到德里甚至要飞 15 小时。我们从未如此接近目标，而从实际和比喻方面讲，我们离目标仍然遥远。

我们急需在亚太中心地区找到一间办公室。新加坡是一个讲英语的国际化商务中心，能促进经济快速发展。想进军中国和印度这两个大型发展中国家市场，新加坡成为了我们的首选之地。其多样的人才库是另一个诱因。历来就有科技公司把亚太总部放在新加坡，这个原因使得新加坡拥有很多技术娴熟的人才。而且，这个城市国家的教育水准高，强调双语或多语技能，因此候选人都能流利地讲两门以上语言，这使他们在各国都颇受重视。

## 海外张力

分支机构通常是那个你向成功迈出第一步的地方。大企业屡次在海外分公司里做新事物的实验，如果实验成功，就将之大范围推广。我们最初是在欧洲和澳大利亚赢得跨国公司客户，随后就扩张到外面的地区了。

正如我们在美国和欧洲的做法——除开竞争者的所为，在亚洲开始企业销售也是可取的。只要瞄准了目标，不用派遣员工出去，也能赢得各国的小公司客户。亚伦·卡茨（Aaron Katz）拥有国际化的工作背景，和 7 年在美国拓展业务的经验（也是我们最早的用户）。他带着 salesforce.com 的销售诀窍，从加州来到了新加坡。刚开始的六个月里，他忙着从微软、甲骨文和西伯尔招聘星级销售人才，要求具有在班加罗尔（译注：班加罗尔是印度中南部城市，具有印度“硅谷”之称）、香港、中国大陆或韩国的工作经验。我们将依靠这些本地通来教会我们所有的东西，包括价格、定位和在本国的市场营销策略。在把我们的工作方式教给他们后，他们就能把我们的产品带向他们所熟悉的市场。

与业界的操作方式不同（业界的做法是在当地招聘大量员工，而销售产品的时候却无暇顾及新聘员工），我们把每一位新聘销售员工都带到新加坡，由 salesforce.com 的高管直接管理。在那里，他们也能够了解我们的企业文化。

起初，说服销售人员去新加坡真是极度困难。美国人换工作的频率高于世界平均水平。在亚洲，人们认为离开稳定的工作去一家未知行业的无名公司是极具风险的，而要为这家公司离乡外出更是充满风险。而结果证明，正是冒了这样的风险才促进了我们的成功。那些我们劝服的候选人在信仰上跨出了一大步，他们都是受云计算模式吸引的进步的思想者。要搬到一个新的地方生活，他们得首先投入感情。在一切都还不明朗的时候，他们感到自己需要成功。他们发誓成功的决心也给客户带来了成功，也使我们公司在该地区获得成功。

新加坡的企业销售团队使用了我们在其他地区使用的高速销售模式（划分市场，向公司高管销售，瞄准高科技金融服务公司）。然而，我们最终还是要改变这种集中式处理法，以更适应亚太市场。



因为不能长期依靠新加坡的企业销售机构，我们建立了能深入特定市场的企业销售分支，或称“触角”，从而适应该地区的多样性，解决这些国家的特殊需求。在新加坡工作大约一年半后，我们发现，这些移居过来的销售人员，都准备好带上所学返回祖国。我们的扩张周期没有结束，他们继续着使者开拓新市场的工作，确保我们会取得成功。

## 88. 在新地方玩老花样

虽然在北美和欧洲生效的模式需要微调，但这个模式的零件还很有用。例如，我们在建立实体分部前，总会先唤起市场上的注意，再培养他们的需求。此外，我们的市场上打下企业销售的基础，这有助于缩短销售周期。企业销售也是打入大市场的楔子：中国和印度市场上满是中小型公司。

我们发现可以重新启用在其他地区使用过的市场营销策略。学会了审慎做事的重要性，这样才能确保我们在新市场上所做的努力不会白费，但是我们经历很多曲折后才明白这个道理。几年前，我受邀去一个由新加坡资讯通信管理局赞助的行业活动上发表主题演讲。我受宠若惊。这个活动之前请的主题演讲人都是戴尔公司的迈克尔·戴尔和思科的约翰·钱伯斯等人。这也是向新加坡开发者介绍我们在线应用商店的绝好时机，并与600 多听众分享 [salesforce.com](https://salesforce.com)“未来没有软件”的愿景。

我们明白，要讲述自己的故事，就要做点特别的事情。带着这种信念，我们从早期在美国遇到的模拟市场营销技巧抗议中重生过来。我们雇佣了50 多个人，让他们穿上印着“NO SOFTWARE”的 T 恤衫，握着写有“NO SOFTWARE”的夹心板。他们喊着口号“我们要：按需服务”和“远离软件，还我自由”来支持我们的事业。我们的员工和“抗议者”在活动中心外面示威，这激起了人们的好奇心。

在美国，这种抗议示威是煽动人心的、有效的市场营销手段；而在新加坡这个律法严格的国家里，人们对抗议示威的看法就不同了。这里几乎没有组织起来抗议、发表公共演讲和游行示威这些事情。实际上，除非得到政府的批准或者限制在很小的范围内，这些事情都是违法的。在还剩 5 分钟就该我登台演讲的时候，警察来了，并威胁要关掉整个活动中心。“开心一刻”节目结束了，我也不清楚能不能上台去做演讲。

最终警察驱散了抗议者，没逮捕任何人，我也得以继续去做主题演讲。我不想再次经历这种事情了。我们必须注意文化差异，以及这会给我们带来的影响，但事后一想，除了有些失礼，我们的策略还算是成功的。我们已经成功地向大众传达了信息，且没人能忘记我们的

表达方式。我们表明：salesforce.com 是本地桀骜不驯的科技公司。这种观念在许多报纸的头条和照片中得到证实和重申。实际上，这是一个行之有效的市场策略，它激发了新加坡的其它公司也进行模拟抗议活动（激怒当局，但是赢得了公众的注意）。

## **不要将共同价值观与惯例相混淆**

忠实于你的设想，但不要将设想与商业方法和流程相混淆。

将高层次的市场策略保持全球一致是明智的，例如“终结软件”，但伟大的想法并不产生相同的行动和实践。你必须尊重每个市场的文化敏感性。模拟抗议能在新加坡奏效（得到了一些警告），而在崇尚谦虚彬彬有礼的韩国肯定会以惨败收场。

## 89.切忌使用“海鸥式进入”，全球扩张成功的秘诀是承诺

也许我们在新市场试图引起注意的时候所犯的最大错误，特别是在亚洲，是低估了真正承诺的重要性。最初，我们认为我们能够空降到一个市场：主办一周的活动，例如新闻发布会和媒体见面会；从我们总部办公室开始的追踪报道。这项举措需要花费大量的时间和金钱，更糟糕的是，这被消极地看作是不入流的做法。我们能很快在活动之后看到销售增长，但是兴趣很快就会消退。市场告诉我们，客户希望整年都能得到我们的承诺。在亚洲，做生意的方式是面对面，任何我们想与之做生意的人都希望能经常见到我们，这出乎我们最初的意料。

道格·法伯（Doug Farber）是我们外派的首批市场开拓者，现担任亚太地区的运营副总裁。他称之为“海鸥式进入”（乘机而入，搞得一团糟，之后就飞走了）的策略行不通。这个担忧尤其明显，因为所有人都记得互联网泡沫的破灭以及其对亚洲的灾难式影响。硅谷公司资金充裕，在全球范围内急剧扩张，抢着在亚洲招募人才——而在几个月之后就破产倒闭了。这样的经历当然会让人们反感互联网公司和国外资本。

我们必须通过持续存在表明我们注重的是长期承诺。我们以多种方式来增加我们对于地区的承诺，例如在新加坡建立我们首个国际数据中心，以更好地服务于我们增长中的亚洲客户群。我们同时也建立了一个网络运营中心来监测三个数据中心的正常运行，这需要额外的设施和人员，是对该地区的一项重要投资。我们在当地发展基金会，我们的员工做出了持续的贡献，包括帮助在特奥会新加坡分会上引进并建立一个篮球中心。此外，在几个国家建立企业销售和现场销售办公室也为我们公司建立起了信誉。

对于每一种关系、每一个市场，承诺都是很重要的。公司必须想尽各种办法，成为本地的资产。

## **第八部分 财务篇**

**如何筹集资金、得到回报并且决不出卖灵魂**

错误判断必要的资金来源可以是一个致命的错误。

## 90. 千万不要小看财务需求

毫无疑问，原始资本的获得是创业中最具挑战 and 最有压力的事情。要成为一个成功的企业家，你必须充满激情地相信自己的想法，并相信能够实现它，也愿意承担较多的风险。通常，这意味着把大量的个人资金当成赌注进行风险投资。放弃薪水、把存款倾注到一个新企业是非常吓人的，而且这样还常常不够。这就是当 salesforce.com 开始发展时所遇到的情况。

我为 salesforce.com 投了 600 万美元的原始资本，这些钱，一部分是我从甲骨文公司工作挣来，一部分是通过我在科技公司的投资赚取的，但是，快速增长的公司所需要的资本比我预期的要多得多。不像其他软件公司，他们要为产品收取较大的预付款，并用这些钱为公司提供资金，我们每个月只收取少量费用。这种模式意味着，我们需要大量资金来维持经营和成长。

发现资金不足并不是件不寻常的事——有一句著名的格言说，一切事情都比你期望的时间和成本要多出两部。这也许很夸张，但在低估创业成本的方面，肯定不止我们一家。错误判断必要的资金来源可以是一个致命的错误。根据一项研究，百分之七十九的小企业都把“用太少的钱起步”作为他们失败的原因之一。我们不想要成为这些失败者其中的一个。

一开始，我并不太担心。认为财务问题通过风险投资就可以得到解决。现在还是网络泡沫经济时代，筹集资金似乎并不那么困难。毕竟，还有公司筹集了足够多的风险投资，花费了 100 多万美元在“超级碗”橄榄球大赛期间做一个吉祥物的广告。我和大名鼎鼎的风险投资家有点关系，这很有用，因为在不了解对方的情况下很难赢得一个风险投资家的注意。对我们这种寻找数百万美元的投资、具有高增长速度的互联网技术公司来说，获得风险投资是很容易的事情。

结果我的假设错了。风投公司一个接一个地拒绝了我们。倒不是因为没机会谈判，而是谈不拢。我们在价格上没法达成一致，我相信风投公司很大程度上低估了我们。最重要的是，很明显，我们见到的很多人只是不明白我们在做什么。有几个人告诉我们，他们相信联网计算：而不是我们这种调皮捣蛋的“无软件”模式。

不能够筹集风险资本虽然令人沮丧，但我知道我不是被告知好主意是行不通的第一个企业家。据说米高梅告诉沃尔特·迪斯尼，说米老鼠永远不会成功，因为屏幕上出现一个巨大的老鼠会把女人吓坏。而对于每一个看似微不足道的、获得风险投资的想法（曾有一些欠考虑的想法）有其他人，包括思科、E\*TRADE、星巴克，在某种情况下已经通过了。风险投资家的拒绝还不足以让我们考虑退出我们的业务或甚至改变我们的企业（只有百分之十的受到风险投资支持的技术公司最终成功），但这却是找到新的融资策略的动力——而且要尽快找到！

## 91. 考虑自筹资金而不是风险投资

为了寻找业务发展的新方式，我开始求助于朋友和同事——那些相信我和我的创意的人。这并不是一种很有新意的策略。在美国，创业者提供大约三分之二的创业资本，之后寻找家人、朋友、同事和陌生人——而不是风险投资公司——来解决剩余的投资。（在这一部分里，研究显示家人和朋友要占到总数的 78%。）从私人投资家那里筹集资金并不仅仅是认识有资源的人这么简单。关键是要找到那些有远见的人。

我有许多朋友、同事和导师，他们相信年轻创业者和创业公司是创新的源泉。为此我感到很幸运，像我一样，他们投入自己的资源来支持这个信念。我的朋友马格达莱纳·耶希尔（Magdalena Yesil）是一个伟大的企业家，他投入了 50 万美元。拉里·埃里森投资 200 万美元。通过马格达莱纳的帮助，我继续发展这个零散的集资策略，创建了一个潜在投资者的名单，并明确了我们需要筹集资金的数额。

我很惊奇地发现，我的小圈子的许多人都非常热情地支持我们的使命；我意识到，通过朋友和社交圈来的零散资金是一个成功集资策略。对某人进行投资是一个大赌注，说服已经相信你的人要比说服刚刚才认识的人容易很多。公司的创始者们投资了；CNET 创始人哈尔西·米诺（Halsey Minor）做了一笔很大的投资；风险投资家阿尔琼·古普塔（Arjun Gupta）（曾与我一起印度之行的朋友）个人进行了投资；伊戈尔·锡尔（Igor Sill），他是传奇式的高科技投资家同时也是市场调查公司 GenevaGroup 的头，给了我们投资；Gateway 公司的泰德·韦特（Ted Waitt）、Hambrecht&Quist 公司的威廉·汉布雷克特（William Hambrecht）、VeriSign 公司的史塔·史卡拉佛斯（Stratton Scalavos）以及其他许多人也对我们进行了投资。我们最终收到了风险投资——Attractor Partners 公司的 1550 万美元——很大程度上是因为投资伙伴吉吉·布里森（Gigi Brisson）是我 15 年的老朋友，他信任我的能力。总的来说，从 1992 年到 2002 年，我们在 5 轮融资中募集了 6500 万美元。

归根到底，相对于风险投资，我们非常规的融资模式被证明是一个更好的融资模式，风险投资有时被称为“秃鹫投资”，会迫使创业者出让大量的所有权和控制权。同时，它也深刻地影响创业者在公司的



角色。大多数时候，风投会替换创始 CEO。这并不奇怪。从风投的立场来看，谁的眼光更好呢？是初出茅庐的 CEO，还是风投所熟悉的老手？我清楚这个情况，但并不喜欢这样。

我们被迫采用的融资策略奏效了，如今那些拒绝我们的风投都追悔莫及。所有进行首轮投资的人都获利匪浅。（例如，拉里投入的 200 万美元回报超过了 2 亿美元。）

## **认真对待亲友投资者**

她可能是你的朋友，或者是你的祖母，但是你应该把她看成一名投资者。这不仅是因为处于尊重，也是因为不这样做的话，你可能反受其累。如果你此后寻找更大的投资者，这些组织的法律团队仔细考察你的资本结构，任何的疏忽都会让你付出代价。

将专业标准应用于资本结构，并把所有的投资都记录在案。创建一个计划，其中包含投资者何时能够看到投资回报的预计和评估。这会提醒投资者为什么应该首先选择投资你的公司。

## 92. 通过互联网模式来降低创业开支

虽然我们为 salesforce.com 融资的策略在 1999 年的时候有点不合常规，尤其是那时候风险投资的资金像尼加拉瓜瀑布涌动，如今对于公司来说，不依靠风险投资而创业变得越来越可行。这要归功于硬件成本的降低、海外软件外包以及按需服务模式，启动创业公司所需的资金变得越来越少了。

互联网模式是创建和运营公司的一个切实可行的模式，也是在融资困难的情况下的一个适宜的解决方案。有越来越多的创业公司基于 PaaS 模式开发应用，将他们的服务运行在外部的服务器上，并完全在云端管理他们的业务。同时他们也有更多的方式来获得所需的资金。

天使投资者，或者说是为创业公司提供资金的个人（通常在 10 万美元左右）正变得越来越常见和组织化。风险投资研究中心主管杰弗里·索尔（Jeffrey Sohl）表示，天使投资的数量往往 10 倍于风险投资的数量。该中心的研究报告称，虽然在 2008 年的经济衰退中，投资金额有所下降，交易数量却保持不变，天使投资们还是像过去一样兴趣浓厚，投资依然活跃。大多数城市都有本地的天使投资网络，很有可能你的会计或律师已经认识天使投资人了。所谓的“超级天使”——对创业公司投资数量巨大的成功企业家，金额往往是数百万——也会提供风险投资一样的经验和观点，但是他们要友好得多。

### 93. 从一开始就做好计划，让财务模式与时俱进

虽然我们最初认为客户对于我们服务的兴趣取决于无合同的“按次付费”，但是这个模式让我们陷入了财务困境。回想起来，为客户提供高级服务，向销售人员支付年度佣金，而在每个月底才收取费用，这看起来不是很合理。我们对财务结构做了重要的改变，开始实行签订一年合同的订阅模式。

在我们新的“预收收入”模式下，我们预先收取费用，并在提供服务后记录营收。对于扩大规模来说，这是一个理想的模式，因为有了年金保证，我们从每季度麻烦公司续订的压力中解放出来了。虽然如今这是所有 SaaS 公司的运作方式，但在那时候却很不容易实施，这需要我们公司进行大规模的结构调整。在某种程度上，我们新的业务模式简化了操作，因为我们不再每月寄送账单，但是我们服务的转变同时也要求深入每个部门在运营方式上的改变。我们必须说服客户预先付款，这势必对销售、市场以及财务有所影响。

这些改变需要我们为执行合同和管理续订建立一个正式的流程。这些财务管理系统让我们能够更好地预测营收，公司发展也变得更加稳定。此外，我们预期下一轮融资将是 IPO，这些正式的系统用来告诉华尔街我们能够确定——并达到——预计。

## 94. 用营收而不是利润来衡量一个快速增长的公司

在像 Salesforce.com 这样快速增长的公司中，我们需要专注于营收增长，获取市场份额。为了做到这一点，所有人都必须依据寻找新客户以及扩大对现有客户的销售来进行考核。我们决定通过营收而不是利润来衡量所有人。大多数会计可能不会同意这个看法：“营收是虚浮的数字；利润才是真金白银，”他们经常这样说。我的意思不是指利润是不需要考虑的、无足轻重的、甚至是上不了台面的。你在创业的时候，不要一开始就把利润放在营收之上，这一点很不适宜。

原因如下：如果你太早转到通过利润指标来考核员工，在高速增长的压力下，他们会开始考虑如何对其他功能或者部门（办公面积、电脑、人员）进行交叉收费，以便他们能够得到季度奖金。他们会这样做，而不是专注于在公司之外提高营收指标。此外，考核利润指标会让部门主管不愿意向其他部门分享他们的才干，因为他们认为这就好象是在“付钱给他们”，在承担开支压力。这将导致不好的行为和文化，对于公司的发展来说，这不是一个好方式。

## 95. 建立一流的财务团队

作为内部结构调整的一部分，很明显，我们需要一个能够带领我们走过这个过渡时期并帮助我们发展的人。2002 年，我们的年度营收大约为 2500 万美元，我开始在我的人际关系圈中四处打听。我问了我在纳帕谷的邻居史蒂夫·凯克布雷得（Steve Cakebread），他是 Autodesk 公司的 CFO，希望他能够推荐合适的 CFO 人选。

史蒂夫到 salesforce.com 办公室拜访了我，我向他展示了我们的服务。虽然史蒂夫整个职业生涯都在大型的技术公司，其中包括他服务了多年的惠普公司，但是他立即被我们小公司正在做的事情所吸引，当时他告诉我他实在想不出谁适合做我们公司的 CFO。之后他加了一句，“要不就我吧？”

我并未多加思索。“可以，”我马上回答。能够有世界级的 CFO 帮助我们公司，我感到很激动，我们的目标是从一个创业公司发展成为行业的领军者。

我和史蒂夫马上就在会议室里坐下来，开始讨论公司的未来。我们讨论了长期的目标。我的目标是：

- ◆ 拥有 100 万订阅者
- ◆ 成为一个市值 10 亿美元的公司
- ◆ 获得可观的盈利能力
- ◆ 在纳斯达克上市

“好的，”史蒂夫说，他相信有可能实现所有这些目标。“但这里稍稍做一下改变：不在纳斯达克上市，我们去纽约证交所吧。”

## 96. 采用保守的财务策略

让 salesforce.com 上市一直是我们的目标。大多数公司上市是为了募集资金，他们用来扩张、收购或是偿还债务，但这并不是我们的动因。最重要的是，我们希望确定信任。我们创造了 SaaS 行业，如今我们想要成为首家上市的 SaaS 公司。

IPO 可以宣传——支持——我们的服务、我们的公司以及我们整个行业。这就像是公司的优质奖章，随之而来的信任度能够帮助我们聘请优秀人才、招募管理人员、拓展业务关系并取得客户的信任。

纽约证交所是改变我们形象的另一个方式。我们在所有领域都尝试创新的做法——除了财务问题，这方面最好是与现有的成功方式相一致。

公司上市，任何创业公司都很快会意识到，并不是在纽约证交所敲响铃声的那一个荣耀的瞬间。这要涉及数月或数年的准备。上市并不仅仅是改变我们的业务模式、提升我们的现金流以及聘请一名经验丰富的 CFO。这需要加强我们整个团队，雇佣有才干的人帮助我们进行转型的准备。

我们雇佣了乔·阿兰森（Joe Allanson）作为财务管理人员，他曾与史蒂夫在 AutoDesk 公司共事，从事公司财务工作，也有在另一家《财富》500 强公司的工作经验，还在一家大型会计公司做过审计咨询。作为财务管理，乔可以帮助我们准备 IPO、建立营收核算机制、制定符合美国通用会计准则的会计政策以及给美国证券委员会提交报告——所有这些办事流程和政策对于我们这个非上市公司来说都很陌生。我们聘请安永会计师事务所（Ernst&Young）为我们提供会计服务，同时也让一家知名的法律事务所帮助我们处理众多的法律问题。

转变需要规范，为了确保我们能够实现转变，我们也需要接受一种全新的思维方式。我们准备让 salesforce.com 在上市前内部就像上市公司一样运作。例如，在上市前一年，我们建立了一个内部的审计部门来检查流程和手续。大多数公司在它们上市后的一个季度才开始做这些事情，但是我们希望告诉投资者，我们的财务很保守，完全不象我们在其他业务领域一样，采用违反常规的策略。毕竟，当时正

处于安然（Enron）、泰科（Tyco）的大丑闻期间。我们知道自己有着吸引投资者的伟大商业模式，但是向外界证明我们也有很好的规章制度显得尤为重要。

2003 年 12 月，在我们申请上市的时候，我们的营收已经达到 1 亿美元。许多在我们之前上市的公司营收只有 3 000-4 000 万美元，但是我们那时候，游戏规则彻底改变了。互联网泡沫破灭后，对于 IPO 一度很谨慎。随着市场的逐渐恢复，公司必须要有可观的营收和利润才能上市。那时候，两家公司被认为能够重新开启高科技 IPO 市场。其中一家是 Google，另一家就是 Salesforce.com。

Salesforce.com 的 IPO 被认为是一种新商业模式的试金石，因此所有人都很关注。纳斯达克和纽约证券交易所抢着要做这笔生意，他们试图通过交易所的广告位和午宴这些额外服务来吸引我们。纳斯达克有许多伟大的公司，例如英特尔和所有优秀的互联网公司，但是纽约证交所提供了一个机遇，我们将是首家在其交易所上市的互联网公司。这些条件让我们无法拒绝。

我们还没有确定在纽约证交所的股票代码，我们花了大量时间来考虑什么代码最能代表我们公司（纽约证交所的股票代码通常是两到三个字母；而纳斯达克的股票代码是四到五个。）我在几个选择之间犹豫不决，但是还没有最终确定，这时我们的一个投资者找到我，说：“用‘CRM’怎么样呢？”

我们马上意识到这个代码将会大获全胜。当时，我们想要进入客户关系管理业务。而我们的名字是 salesforce.com，这有误导嫌疑，因为我们所作的要远远超过 SFA（销售自动化）。但是我们不想改变我们的名字，这会导致一系列的问题。相反，我们用股票代码来帮助宣传我们未来的愿景。

我们在初期就意识到，即使只是有上市的潜力都能够为我们塑造稳定的形象和现实，这将获得潜在客户的信任。在我们向美国证券交易委员会递交申请后不久，ADP 公司就与我们签下订单。这是我们公司有史以来赢得的最重要的客户，ADP 要求有一个高度安全的环境。ADP 采用我们的服务证明了我们系统的安全性。

在内部，IPO 有着普遍的激励效果。员工们对于未来都很欣喜。公司里洋溢着同志之情，大家对于公司元老都很尊敬，对于帮助我们

进入下一阶段的新人也很佩服。当乔·阿兰森在我们递交申请的那一天走进办公室的时候——他看上去异常凌乱，一晚上都在打印机旁准备递交给美国证券交易委员会的监管手续文件——他就像一名凯旋的英雄一样受到大家的欢迎。

虽然申请上市一直让人情绪高涨，但是之后也有一些低谷。依照惯例，我们要接受美国证券交易委员会的问询，我们在 1 月份接受委员会审查，这是在递交申请后一个月。因为我们是第一家上市的 SaaS 公司，我们的模式对于监管机构来说还很陌生，我们的申请被认为是将成为所有 SaaS 公司的先例。联邦监管机构对于我们的延期付款模式问了很多问题，尤其是那些延期销售佣金的原则问题。（传统软件公司一次支出销售佣金。）美国证券交易委员会的问询耽搁了我们原本定在 3 月初的 IPO。不久，这些问题就泄漏给媒体了。

经过数周的耽搁后，我们也专程赶到华盛顿特区会晤安永会计师事务所的高级合作伙伴，这位合作伙伴发现了我们模式的一个先例，于是美国证券交易委员会接受了我们的观点和会计审计。这个模式是高度软件订阅模式所能运作的唯一方式，这符合通常被接受的会计原则。同时它也能够更好的评估盈利能力和业绩，因为可以很清楚地知道获得营收所花费的开支。数月之后，会计公司开始在他们的文献中发布我们对于延迟佣金的会计核算。数年之后，安永会计师事务所为 SaaS 公司发布了营收确认立场文件，涵盖了决定何时以及如何确定营收的关键性原则和问题。如今，所有的 SaaS 公司都以我们的方式进行会计审计。

虽然美国证券交易委员会对于我们会计审计原则的仔细审查是对我们公司的一个巨大的挑战，但却并未吓跑 Salesforce.com 的投资者。这个额外的关注让我们进入到了金融业的“食品烘烤比赛”，有 10 家投资银行到我们的办公室来谈合作。我们的目标是找到合适的银行来包销，同时也能找到合适的研究分析师——那些了解我们公司，并清楚其在我们这个高速增长的行业中的地位。



## 97. 依照规则行事

在 IPO 前的最后几周，史蒂夫·凯克布雷得、I-Banking 团队和我正在按预先行程访问欧洲和美国的主要金融中心，拜访顶级的机构投资经理和其他投资者，向他们做 30 分钟的宣传。我们刚刚开始这个巡回宣讲，但一到华盛顿特区就接到了我们一个顾问打来的令人不安的电话：“出问题了！IPO 被推迟了。”

慢慢从震惊中平静下来后，我们知道了美国证券交易委员会认为我们在监管机构批准之前就在宣传我们的股票，这违反了证券法。这项指控提到了《纽约时报》几天前关于我的报道。监管机构认为我出现在这篇文章中违反了“缄默期”条款，即将上市的公司管理层和内部人员不得炒作其 IPO 或者向公众披露任何不在 IPO 简介中的信息。

我们明白美国证券交易委员会的缄默期规则，但这让我们很难开展日常的高频率公关活动。通过引起公众注意所带来的销售线索是我们大部分业务的命根子。我们努力在宣传我们的服务和遵守规则这两方面维持正确的平衡。我与法律顾问大卫·舍尔哈泽 ā (David Schellhase) 研究了《纽约时报》的采访问题，他认为将重点放在我们的业务和 SaaS 模式上是符合缄默期规则精神的。无论记者何时向我问起上市的问题，我总是拒绝评论，“规则禁止我做出任何宣传我们 IPO 的声明。”记者加里·里夫林 (Gary Rivlin) 甚至写道“每当谈话涉及到 IPO 的时候”，我总是重复这个声明。

除了我拒绝评论之外，我被引述得不多。虽然 salesforce.com 的人都没有对即将上市发表言论，但是这篇报道比我们所预期的要更着重于 IPO 问题。这甚至就表现在报道的标题中：“它不是 Google，而是另一个大型 IPO。”

IPO 在缄默期受到了极大的关注，这导致美国证券交易委员会决定将 IPO 推迟 30 天，等到由《纽约时报》报道所掀起的热潮慢慢减退。一个月的推迟让我们很容易遭受意外事件的袭击，例如经济下滑或者可能的投资者丧失购买兴趣。我们为之紧张地工作，员工们曾做出过牺牲、在过去的不确定时期选择减薪，我们所有人都认为努力的经济回报近在咫尺了。相反，我们却遇到了新的不确定因素。

为了能够克服这个苦难，我们更紧密地与监管机构合作以了解他们的担忧。根据美国证券交易委员会的要求，大卫每天都会把当天所有提到公司的文章发送给他们。最终，尽管最初有些疑虑，美国证券交易委员会在缄默期很乐于提供帮助，剩下的 IPO 流程变得很顺利。我认为监管机构了解到了《纽约时报》的文章只是一次真诚的失误。

虽然那时候很受煎熬，但回想起来，违反缄默期条款并未对我们有所损害。实际上，颇具讽刺意味的是，美国证券交易委员会的推迟决定为我们的 IPO 赢得了更多的公众关注，影响要远远超过《纽约时报》的那篇文章。这场喧嚣也促进了销售：当月我们的潜在客户多于过去。

之后，Google 也出了类似的问题，虽然他们的文章出现在《花花公子》杂志，而不是《纽约时报》。最终，美国证券交易委员会意识到自从 1933 年证券法案将“偷步”操作写入条款以来，时代已经发生了变化，他们在 2005 年修订了条例。

幸运的是，我们经历的这些问题并未降低投资者对于我们 IPO 的热情。我们是首家上市的 SaaS 公司，首家在几年内上市的互联网公司，首家在纽约证交所上市的互联网公司。2004 年 6 月 23 日，星期三，我在纽约证交所拉响了铃声，这是我职业生涯中最为激动人心的一刻。我们原本为这一时刻做好了计划，包括穿夏威夷衬衫以及举办夏威夷宴会向我们的阿洛哈精神致敬，但是我们决定鉴于之前出现的情况，我们最好还是不要太张扬了。我们在 IPO 那天如实地扮演角色，这显示了 Salesforce.com 的两面性。我们可能是、采用非传统的战术、张扬的品牌策略、市场营销以及交流，但在内部，我们运作得很保守。

我在上市那一天早上铃声敲响的时候的得意之情持续了很长时间。看着股价上升让人感觉很欣慰，你会有点情不自禁。上市首日我们的股价报收于 17.20 美元，上涨了 56%——这让 salesforce.com 成为了 2004 年表现最佳的高科技 IPO。

当我走出纽约证交所的时候，我仍然激动不已，差点就和查理·摩尔（Charlie Moore）撞了个满怀，他是我一个老朋友。他的办公室就在华尔街，所以这次相遇并让人惊奇，但是意义重大。查理是 CECF（促进企业慈善委员会）的常务董事，这是一个给予我们启迪、教导并接纳我们的组织。我认为这时候遇到他是一个征兆。我们

获得了巨额的经济回报，现在已经成为上市公司了，但是我们也要恪守公司初创时的那些价值。我们必须坚持我们的核心价值，尤其是我们的慈善理念。

## 98. 着眼未来

上市之前需要做一些艰难的准备。等到你真正上市了，所有一切开始改变了。我们的现金账户从 3000 万美元飙升至 1.5 亿美元，我们需要建立一个团队来对它进行管理。

我们初期一直在解决如何生存的问题，而管理一个上市公司则需要一套完全不同的标准。一夜之间，多出了许多股东，我们所肩负的责任也上升到了另一个阶段。我们新的重点是为投资者维持快速的增长，与此同时还要遵守 GAAP、SOX、SEC 的规则、公司政策、当地法律以及商业价值观和道德观。

为了能在我们发展的下一阶段获得成功，我们必须继续制定正式的制度和手续，以有助于我们的发展扩大。其中最重要的一个改变是建立全球税收部门，进行严格的监控。税收重述对于股东来说是最大的风险，很可能打乱一个公司。我们聘请了梅勒迪斯·施密特（Meredith Schmidt）来领导我们新的全球税收部门，她曾在 PeopleSoft 公司和毕马威会计师事务所工作过。梅勒迪斯是从传统软件公司走过来的，他对于多租户模式很感兴趣，尤其是它对营收确认的影响。她习惯于提供服务后结算营收，这意味着数百万美元的授权费用指导下一季度才能被确认。而对于 SaaS 模式来说，服务是即时提供的，在合同签订几天后就可以开始营收确认了。

虽然梅勒迪斯认为订阅模式的营收确认轻而易举，但是她很快就发现为 SaaS 公司做营收确认是一个全新的挑战。我们的销售团队经常向客户进行销售。因为我们不断地增加新用户或者引入新产品，合同的重新谈判和签订是很常见的。这让管理营收变成了一个噩梦，重新谈判所带来的混淆容易冒风险。我们需要寻找一种方法，预先就规定好所有东西，将我们签订合同的行为规范化。我们必须提前讨论未来的所有可能性，确保我们用的是最佳措辞。

美国证监会手册可以确定我们要达到怎样的资质才能获得收益，但是我们首先需要一名专家来解释手册里对我们业务的规定和可能出现的不同情况。为了明确这一点，梅勒迪斯为财务和法律部门撰写了一本 55 页的营收实用操作手册，里面包含了一些常见问题的答案。梅勒迪斯设计这本手册的目的是明确我们在销售合同中的注意事项。

例如，客户能否为本次未购买的产品要求折扣？（可以。）客户的议价适用于所有其附属机构吗？（是的。）若客户的附属机构付款高于协议价，我们需要退款吗？（不，公认情况是收款一律不退。）作为起步公司，我们太过注重公司生存而采取柔性态度取悦客户、确保订单。而随着公司的成长，我们需要制定能长期让公司获益的措施。

重要的措施是适当的税务计划——特别是为未来的海外公司制定计划。拉夫·布朗（Rafe Brown）以前在思科工作，现在是 salesforce.com 新成立税务和国库部的领导。他告诉我们：“若不首先解决这个问题，我们可能会被税务审查。这首先就会伤害到公司利益。”税务计划不再只是合法，而是有效，这在公司获得利润前花了好几年的时间。

## 99. 随着公司的成长而变化

作为上市公司，我们需要适应许多东西。塞班斯—奥克斯利文件需要许多专家来归档，其人数是我们聘请外部顾问专家人数的两倍。

《纽约时报》上发表的文章“IPO 惨败”也给我们一个深刻的教训，教我们以后在公众面前说话要谨慎。有许多严格的要求，包括发表季度财报、股东会纪要以及与投资者和分析师的会议讨论。（我习惯于分别与记者进行随意的交流，而与《华尔街日报》的沟通则需要同时与所有的分析师交流，让他们用问题轰炸我。）

作为上市公司，我们在态度上必须要有一个改变，或许这才是最大的变化。公司在不同的成长阶段都需要做调整，这是成长的必经之路。亦即，成长并不总是轻松的，也不总是快乐的。要让高速变化的企业文化采纳更多结构就很困难，但是把人才引进组织内部能使改变平缓过渡。

我们招聘进来帮助公司扩大规模的人里有肯·贾斯特（Ken Juster），他曾是美国商务部副部长，也曾是一家大型法律公司的高级合伙人。我明白未来有许多振奋人心的机会，包括收购其他公司的可能和更多的海外扩张机会，但也都是风险与机遇并存。肯有经验、判断力和智慧，可以帮助我们规避风险、采取成功企业的做事方法。

在肯的带领下，我们设立了一系列的流程、规范和项目，在经历一些事情后变得更为系统化了。例如，法务部的工作团队开始监测销售合同中可接受的风险；小客户发展团队建立了系统的方法来评估收购公司的发展潜力，以避免公司透支或被反收购，我们也喜欢对公司成长有益的小规模的交易。我们对海外扩张的事情也更为关注、更有策略性。我们成立了小公司才会设立的国家政策团队，但为保证 SaaS 行业的监管环境这是很有必要的。

我们也把员工事务交给了这个部门，比如授以股权、增加绩效薪资，这些事务以前都是以变通方法处理的。另外，我们的地产设备团队也开始采取更有策略性的方法管理公司增长所需地产，采取诸如“酒店办公”这种省钱的方法，让我们逐渐从过于拥挤的旧金山搬出来，那里可以人比办公室多，这是一种调剂员工的实用方法。最终，我们开

始进行企业风险评估，并寻求规避风险的方法，包括业务持续增长计划。

我们公司的整体基础建设是成功的一个关键，也是我们得以快速增长的物质基础。当然，不是改变都会显得自然。员工总是希望按老一套规矩做事，特别是那些老员工。像我这般热爱改变的人，也有怀念老方法的时候。比如，最初往销售合同里添加更严格的条款时，我就在犹豫。然而，客户最终同意了我们的要求，我们也签订了更有利的合约。

虽然这些改变花了些时间，但是我们学到了耐心是一种美德，最重要的是坚持自己的信念；我们学会了要对自己、产品和公司保持信心；我们学会了在交易中的行为能反映一个人的为人。

我们保持远见得到了回报。虽然我们建立了这样一家快速做决定、快速对不断变化的市场做出反应的公司，但是我们通过快速行动获得成功不能以金钱衡量。建立公司需要详细计划、保持远见。正如我们学到的那样，为现在做计划没有意义，你得为未来做计划。

## 计划三年

你今年的所为将为明年和后年的成功做准备。你得学会投资未来。

多年前，我们受到批评，说作为市值二亿五千万美元的公司，我们在市场营销上的花费太高。但是当我们还只是市值二亿五千万美元的公司时，我们可不这样认为。我们想要成为更大的公司，唯一的办法就是表现得像个大公司。

之后，当我们的营收快达到 10 亿美元的时候，我们关注的不是这些得到的钱，而是如何才能将营收提高到 100 亿美元。

## 第九部分 管理篇

### 如何建立同盟——组织成功的关键

我发现缺少阐明目标的工具和简单有效的交流程序。这个问题就随着我带领的团队的增大而增大。



## 100. 使用 V2MOM 模式，认准目标、团结组织

我时常想，salesforce.com 最大的秘密在于：公司以惊人的速度发展的同时，保持了组织的高度团结。公司快速成长时，最重要的就是公司内部的及时交流和团结一致。而利用几年前我发明的一套秘密管理程序，我们公司能达到这两个标准。

我还在甲骨文工作时，就因为公司在增长阶段没有成文的商业计划和正式的交流程序而苦恼。实际上，我在新进职员熟悉环境期间问过拉里·埃里森：“甲骨文的五年计划是什么？”他的回答倒也简单：“我们没有五年计划，只有半年计划。”（即使如此，没有成文的计划，只有一项财政预算可做参考。）我们只能揣测拉里对我们有什么样的期待。

我在甲骨文最渴望的，就是明确公司的愿景和欲达成的目标。随着职位的升迁，我有了自己的部门要管理。此时，我发现缺少阐明目标的工具和简单有效的交流程序。这个问题就随着我带领的团队的增长而增大。

我开始寻求帮助，不断从一些领导大师、个人发展大师甚至精神大师那里吸取智慧。久而久之，我发觉这些看似迥异的智慧源泉里有着相似的营养成分。我把这些相似的东西应用到工作中，随着时间的推移，又把他们发展成自己的管理程序——V2MOM，这是愿景（Vision）、价值（Values）、方法（Methods）、障碍（Obstacles）和衡量标准（Measures）的英文单词首字母缩写。这个工具帮助我在以往的工作中达成了目标，也帮助我成功管理 salesforce.com。虽然有很多种领导模式和框架可以遵从，却没有哪个像 V2MOM 模式这么简单。其他模式可能要花更多时间来学习，理解起来比执行起来还困难，而这个模式则易于操作和理解。

V2MOM 模式让我可以轻易阐明我的目标，也便于和公司其他人员交流。“愿景”让我们明确目标；“价值”让我们明白公司愿景中的重要部分，设定引导价值的优先原则和信念；“方法”罗列出每人需采取的行动和步骤，从而表明了我们达成目标的形式；“障碍”标示出我们在前行的道路上会遇到的挑战、问题和其他困难；最后说到“衡量标准”，它具体标示我们是否达成目标，这通常用数字表明。综上所述，

V2MOM 模式是帮助我们抵达目的地的地图，也是引导我们前行的指南针。

V2MOM 模式本质上是一种练习，希望练习的结果能达到团结一致。除此之外，方向明确并把好刀用在刀刃上，这能消除员工在公司转变时的焦虑心态。

在 salesforce.com 开始运作不久，我就向联合创始人建议制定一个V2MOM 模式，并形成文字。虽然帕克那时感觉奇怪，但还是保留了salesforce.com 原始的 V2MOM 模式内容，那是我在美国运通信封上的草稿。在我们公司股票首发的那天，他把那个裱好的信封还给了我。它奠定了公司的基础，激励我们至今。也可以说，那个V2MOM 模式就是我们的商业计划。

一些组织依靠成规等工具管理业务，最常见的是表明组织结构的图表。我不喜欢把组织图表当做管理工具，因为图表内容狭隘，不能体现组织的微妙，也不能向员工授权，还有，他们是静态的——不能刺激创新或是鼓励变化。另一种组织常用的工具是绩效准则，用度量学来衡量进步，还有些公司在发布产品等活动时采用关键成功因素。Salesforce.com 从不采用那些工具。在如今这种快速变化的环境下，公司要随时作出调整，度量学就过时了。不应时而动的组织迟早会出问题，而这些过时的工具并不鼓励不断改变。

在 salesforce.com，我们所做的组织管理策略都以 V2MOM 模式为参照。这个模式是我们经营业务的核心，是我们确定目标并组织实施的原则，也照顾到了我们不断进步的想法。在快速发展的组织里，这种协作式结构特别有效。想要在不断变化的环境里保持方向一致，这对大多数公司来说都极具挑战，然而 V2MOM 却是能把我们粘在一起的强力胶水。

## **Salesforce.com的首个V2MOM，1999年4月12日**

### **愿景**

快速建立一个 SFA 领域的世界级互联网公司 / 网站

### **价值**

1. 世界级的组织
2. 产品上市所需时间
3. 为实用而设计
4. 可用性（亚马逊一样）
5. 增值的合作关系

## 方法

1. 聘用团队
2. 确定产品技术规格和技术构架
3. 快速研发产品技术规格到测试和生产阶段
4. 与大型电子商务公司、内容公司和主机公司建立合作
5. 建立一个产品推出计划
6. 发展退出策略：IPO/ 收购

## 措施

1. 原型就是最先进的
2. 高质量的功能系统
3. 合作伙伴是在线的、整合的
4. Salesforce.com 被尊为领袖和预言家
5. 我们全都获得巨大的财富

## 制作你自己的 V2MOM

V2MOM 模式被用来指导 salesforce.com 的所有决定——从我们1999 所做的决定，到如今我们已是旧金山最大的高科技雇主时

所下的决定。我也把它介绍给其他公司的管理人员，还告诉了音乐家尼尔·扬（Neil Young），他用来它来与购买 LincVolt 的目标一致，他目前研发一种汽车洁净能源技术。

V2MOM 的优美之处在于相同的结构适用于组织生命周期的所有阶段。我们将它作为创业的商业计划，我们发现相同的结构用在上市公司的年度目标中也很有效。

想一下你总体的组织目标或者在你的组织内的当前挑战，然后找到你怎么才能通过 V2MOM 流程描画出取得成功的步骤。你对于每个问题可能有多个答案；确保写下最优的答案：

愿景（你想要什么？）：

---

价值（它有什么重要性？）

---

方法（如何获取它？）

---

障碍（会遇到什么样的困难？）

---

措施（你如何知道怎么做？）

---

## 101. 从上倒下和从下到上

在最开始的时候，我们在 salesforce.com 制定了 V2MOM，我们经常更新它。这是一个动态的文件。我的责任是撰写 V2MOM，之后我与公司里的其他人一起让它变得尽可能精确。我每六个月重新撰写 V2MOM，我每六个月重新撰写 V2MOM，这让我自己变得思路清晰，同时也与公司保持了良好的沟通。

在写完 V2MOM 后，我会在下一次的周会上与各位高管（我们称之为“总裁办公室委员会”，或是“总裁办”）讨论，并征求他们的意见。有时候他们对我撰写的东西趋之如鹜有时则不，但是会上的辩论总是有价值的。一旦获得大家的一致同意，我们就把 V2MOM 的内容交给公司的“核心领导层”——这是我们对公司 30 位高管的叫法，然后考虑他们的意见。这种不断反复的程序是制定 V2MOM 的关键，这样也能把他们的意见整合到公司的意识中。我们真正能达到这种目标的方法是在海外经理人双年见面会上讨论 V2MOM，到时公司的 230 位高管都齐聚一堂。我们分成了 15 个小组，每组讨论一个 V2MOM 的部分，然后每组都把讨论结果报告出来。通过这样的程序，公司的整个领导团队真正参与到了设定公司前进方向中来。

毫无疑问，这个程序是我们公司快速增长、我们变得卓越的最大秘密。通过阅读过去几年的愿景，我们看出了公司在各个时间段的目标。由于我们讨论制定出的“愿景”以及实现愿景的方法，我们才能够达到这些目标。

虽然我们让公司的执行人员去参加异地会议，并在返回向他所在部门介绍 V2MOM 模式，但是这种从上到下的方式并不是唯一让消息在公司内部流通的方法。让员工参与到这个过程中来也有好处。随着公司科技平台的发展，我们有了越来越多的机会与员工交流，或者向他们征求意见。

现在，我们通过一种叫 IdeaExchange 的社交工具来与员工交流，讨论公司的 V2MOM 内容，通过这个工具，员工可以提出自己的观点，或是评论、推荐他人的观点。最近，我们把 V2MOM 内容放到 IdeaExchange 网站上后，半个月内就收到了公司上半员工的反馈意见。我被这么多原始的观点惊呆了。员工说出了关于客户支持、员工

发展和授权问题，也对改进公司提了建议。最终我们把员工的观点考虑进去，制定了更完善的 V2MOM，设定了未来一年的努力方向。

虽然 salesforce.com 只采用了一个 V2MOM 来指导前进方向，公司内部还是冒起了很多的 V2MOM。我们建立了一个系统，每个执行人员根据公司的 V2MOM 建立自己的 V2MOM 模式，而他们的直接下属也据此建立合适的 V2MOM，以此类推，直到公司每一位员工都有个 V2MOM 来指导来年的工作。这样，我们得以让大家团结协作、融入组织。（这也是评价个人工作的基础。）这也让员工知道他们的努力与公司的成功紧密相连。因为这个过程非常重要，所以我们在 Force.com 平台上建立了一个名为 Peopleforce 的应用，这样我们可以直接查看公司每个员工的 V2MOM 进展。其实，这不仅仅是个应用，而是我们的“企业操作系统”，每一次数据的更新都可以让公司运作更加有效。

## **愿景声明**

1999 年——快速建立一个实现销售自动化的定级互联网公司/网站。

2002 年——由热情成功的客户群体做推荐，由顶级的员工投入精力，成为“软件即服务”模式的全球领军企业。

2004 年——利用公司的成功模式，成倍拓展热情成功的全球客户群体，以此主导软件即服务行业。

2006 年——促使信任的客户和合作伙伴取得全球成功，通过有效的执行，加快让公司成为商业网络按需服务标准的步伐。

2009 年——塑造成功客户，确保每一笔续订的订单，并通过服务云和 Force.com 拓展客户关系。提高每个员工、每个部门的生产力，以获得市场份额、主导企业云计算。

## 102. 建立招聘文化

我们最早的 V2MOM 写于 1999 年，当时我们最大的困难是缺乏人才。我们需要更多的开发人员和产品经理来建立服务，然而，我招聘的第一个员工却不是开发人员，而是人事经理。虽然大多数刚起步的公司并不会急着招聘专职的人事经理，但我是有意为之，因为公司发展的关键是获得适合的人才。

合适的人员和适当的人数设定了公司前进的步调。毕竟，公司产品开发人员越优秀，公司的产品就越好，公司产品开发人员越多，公司的产品也就越多。最重要的是，招聘是驱动公司创造价值的发动机。因此，招聘是我们做的最重要的事情——现在也是如此。

南希·康纳利（Nancy Connery）是我们的第一任人事总监，她为公司的招聘文化定了音。在某种程度上，我们也要感谢狭小的办公室。因为办公空间不够，我们不同部门（那时是一人部门）被迫在同一个办公区工作，每个人都被招聘的责任感和兴奋感淹没。南希过滤简历的时候，经常会碰到其他部门员工的熟人，或者是请求大家即使推荐人员。这种部门间的沟通和协作非常宝贵。随着公司的成长，我们不断深入自己的社交圈。LinkedIn 和 Facebook 这样的社交网络让一切都变得简单：建立关系、推荐人员、把大家调动起来为公司招聘人才。

虽然我们在招聘上也雄心勃勃，但在刚刚起步的日子里还常常受到竞争对手的阻扰。我们与很多大力招聘的互联网公司争抢人才。这些公司花了巨额的资金来招聘最有才能的人员，有些还提供高额的分红。这些我们都提供不了，所以尝试了很多稀奇古怪的策略（比如电台广告）来招聘人才，并觉得我们会钓到多样的候选人。有一次，疯狂招聘销售人员的罗布·阿克爾（Rob Acker）参加了一场招聘会，他回来后跟我讲他遇到的候选人。我重点关注了一些人，包括一个渔船船长和一名货车司机。

实际上，因为缺乏人才，我们又付不起高工资聘请有经验的人，就只好聘请没有经验的对工资要求不高的人。这让我们雇佣了一些刚开始职业生涯的人，他们很聪明但缺乏经验。于是我们专注于搜寻具有可塑性的人才。

我们建立了一套“制衡”系统，这样每个人都可以面试应聘人员，我们自信这是最好的方式。

## 聘用制衡

我们最看重新聘人员的特质是态度，其次才是资质。我们从不同方面来审查候选人的特质：

### ◆ 进取心考核

我们采取了 360 度的面试程序，同事和经理都可以面试候选人。在我们公司起步的头两年，我坚定地面试了所有候选人，见了所有的聘用人员。大家都觉得候选人和公司气质很搭配。

### ◆ 话题陈述

我们要求候选人做话题陈述，这样我们可以了解他们在工作中的表现，特别是他们处理突发事件的灵敏度。这个要求的效果很微妙。我们还可以从他们的准备中看出他们对待这项工作的态度，我们可以注意到他们有没有上过我们公司的网站、对我们的产品是否熟悉、是否了解我们的客户。

从很多方面看来，塑造无经验的人才比培养行业经验丰富的人容易得多。行业中的许多人都被“主从”模式洗脑了，而这种态度会与我们的公司文化发生冲突。我们最终发现，只要我们招聘的人员具有积极性，他们就能面对各种挑战，也能很快适应公司的愿景和进取目标。结果证明，我们招聘的新鲜人比经验丰富的人更有成就，有一些已经成为了公司最成功的员工。例如，有一位员工以前在一家法律公司当助理，他来我们公司时做的是初级销售人员，后来升职到销售经理，并成为公司最佳员工之一。



## 103. 招聘即销售

我们把招聘看得和营收一样重要。有人说我对招聘太过执着了，他们说的很对。如今市场上对高级人才的需求是非常强烈的，IT 行业尤甚。候选人同时向不同公司投递简历，这并不奇怪。也有些能提供公平的机会、从头创业的公司（如果公司不大，这是赢得积极忠诚型员工的正确方法），我们得与这些公司竞争。所有的公司，不论大小，都要提出这种引人注目的故事来和别家公司竞争。

我们把销售技巧应用到招聘中来。以“吸引策略”为例，我们做生意从不以价格取胜，招聘员工也从来不以佣金的多寡而论，而是一些更有持久力的东西，这些东西是竞争者不能模仿的。

例如，在销售中，我们提出未来的愿景，给客户提供一个可以参与进来实现该愿景的机会。我们也有其他的招数，我们会花时间研究客户，找出最有效的招式。我们在招聘中也使用了这知研究招数的方法。比如，我们要寻找开发人员，于是拿出创新和灵活的开发方法论这个招式。能想出客户热爱的东西，候选人也很激动。他们在 [salesforce.com](https://salesforce.com) 写出的代码会被保留 3 ~ 6 个月，而他们在微软写的代码大多都不能重见天日。这个事实也很吸引他们。

当需要赢得销售人才时，我们则选出机会这个招式。企业销售是公司的核心，我们把销售的职业规划与公司发展挂钩来吸引人才。如果有人想成为高级销售人才，她为欣赏我们为此制定的职业道路。（我们发现这种价值在日本尤为有吸引力，因为在日本，人们认为高级销售人员是很光荣的职位，而本地的公司不能为他们制定一条能达到他们目标的职业道路。）

我们不仅仅借用销售的技巧，还利用了播种—生长的哲学。我们没有专人招聘人才的人事部，而想制定一种能吸引很多人才的机制。为了做到这一点，我们与候选人建立了一对一的关系，与他们保持密切联系。大多数情况下，与我们交流或跟我们共进午餐的人根本没有在找工作（甚至不知道这是一种面试）。而那时，我们公司也没有适合他的职位空缺，但我们知道公司会有需要他们的时候，只是我们想要确定我们找到了合适候选人。

之后，一旦他进入了我们公司，我们就利用他的关系把他前同事中的人才挖过来。我们有销售使命时，董事会成员总能帮助我们找到合适的执行人员，正如这样，他们在引荐候选人方面也给予了莫大的帮助。早期，我们的董事会成员兼投资者伊尔戈·锡尔（Igor Sill）推荐了一位优秀的开发人员——保罗·纳卡达（Paul Nakada），他那时成为了我们的第四位工程师，对设计产品做了很多贡献。其他的董事会成员也为我们推荐了很多我们所缺乏的人才。许多公司在成长后，就不再把董事会当作是可以合作的资源，但我们的董事会却总是能为新领域、新部门找到合适的人才。在那些领域里，我们仍然处于起步状态，也不能提供在该领域先行一步的竞争者更多的资金，而我们的董事关系却让我们有了吸引高级人才的途径。

## **建立招聘机制**

与我们的销售团队相似，招聘团队使用了每一种可能性来寻找人才。

### **◆ 不要等待简历自动上门**

使用搜索引擎。全球招聘的领导艾琳·弗林（Erin Flynn）和她的员工就常常使用搜索的方法，他们领军企业里 5 ~ 10% 最优秀的人才。（艾琳的人才搜寻从不间断，找她雇佣的人和公司董事引荐，派对中遇到的人也是她的猎物。）

### **◆ 把招聘作为工作的一部分**

我自己就随时在物色人才，并坚持每天与人会面。我把这种会面当作一种面试——被面试的人或许不知道实情。一旦我遇见一些有趣的人，就在考虑他是否正是公司需要的人才。我与这些人保持联系，发现他们中许多人可以为我引荐候选人。平均起来，我每天给人事部发送 5 封推荐候选人的电子邮件，让他们去跟进。大多数人不会联系我们的人事部，或盲目投递简历，然而这却使我们赢得了团队中最优秀的人才。

### **◆ 让员工参与人才搜索**

员工通常有高级人才的资源。人才总与其他人才相识。我们请求员工帮我们引荐，还鼓励每人推荐一位朋友、前同事、行业同事，或

是想要工作的家庭成员。作为对员工的奖励，我们设立了推荐成功的奖金（根据推荐职位不同，2 000 美元到 10 000 美元不等）。这很有效：单单在 2008 年，我们就雇佣了 251 位推荐人选，发放了五十多万美元的奖金。

#### ◆ 先寻找领导人物

这是公司生存前期的正确策略，也应该作为公司发展的策略。如果我们进入一个新的市场，或是生产一款新的产品，我希望最有经验的人——行业领袖——能给我们指导。一旦领袖表明了策略，他 / 她就会招聘必需的人员，并投入资源来找到所需要的人员。

## 104. 随着公司的成长提高标准

在公司发展的早前，我们要很卖力才能赢取候选人，但是现在，我们已经建立了一个人们可以涌入进来的地方——然而超过半数的人员不符合我们的要求。从一开始就应该对录用人才有高标准，保持高标准也很重要。随着公司的增长，最大的挑战是不断降低用人标准的压力。

勤奋才能招到合适的人才。我们招聘刚刚毕业的学生时，要求出自名校，且成绩保持在全班的前 5%。而我们招聘有经验的人员时，规则就变了，我们要求的是很多成就和精力充沛。我们喜欢具有开拓精神的人，我们喜欢具有进取心的人，我们欣赏有抱负的人。

不久前，在 salesforce.com 的一次异地经理会议上，一位嘉宾问道，我们的执行人员中，有多少是一流大学毕业生。在场的有 1/3 的人举起了手。虽然这是个相当大的数字，我却并不吃惊。我们的团队具有进取心又渴望成功。部分原因是他们没机会做这些事情。这些就是适合高速发展公司的人才，他们也会反过来推动公司的发展。

我们的选人过程非常严格，而我们在公司成长后更是如此，因为每一个招聘的人员都与公司的成功息息相关。我们通过一种精细的面试过程来审查面试人员，这种过程包含 4 到 5 轮面试，也有可能增至 10 到 15 个会议，即使相对较低的职位也是如此。（这对候选人也有帮助。如果她感到害怕，或自行退出，这也节省了我们的时间。）

高端职位通常需要与一些股东进行多次面试。当吉姆·斯蒂尔（Jim Steele）为应聘全球操作总裁职位参加面试时，他见了 36 个人，包括投资者、企业心理医生、我的女朋友和我的狗。这没有影响招聘的进程。他与这些人的见面都有两三个星期，而面试结束后，我们 100% 地确定他就是最合适的人选——事实证明我们是对的。

招聘的人员要与我们达成共识，这很重要。为了实现这个目标，我们采用一票否决制：如果候选人见了十个人，只要有一个人不赞成，他就不会被公司录取。可能这听起来很怪异，但是新员工需要股东的支持，否则他们也不能获得成功。

## 如何招聘创新人员：

招聘比你强的人传统智慧说你应该招聘能力不如你的人。那就错了，你应该招聘和你能力相当的人，比你强的人就更好了。在我成长的过程中，父母常告诉我，要提高打网球的技术，就要与顶级选手练习。通过与他们的练习，我自己的技术也会提高。

## 关系，关系，关系

在公司运行早期，我面试了每一位来 salesforce.com 工作的人。虽然我仍然愿意帮助每一位新聘员工，但现在就不可能再这样做了。我要见每一位招聘进来的领导者，这意味着我认识并信任他们所认识的人。这很重要。我的执行团队中，还有人坚持面试每一位招聘的员工——即使是最初级的职位。毕竟，我们希望这些初级员工能成长到能承担高级职位，所以确保他们与公司的目标相一致的很重要了。

## 招聘人员时寻求的首要特征

我们最欣赏的就是通过科技改变世界的愿望和回报社会的决心。我们发现这种愿望正是认同公司目标的人所具备的。寻找欣赏公司目标、认同公司价值的候选人。这些人最适合公司的发展，也会做出最大的贡献。

## 105. 如何留住高级人才

如果你不能留住人才，把他们招聘进来也毫无意义。公司需要在每一位新员工身上投资。公司不能承受没有成长的员工和员工的流失。

我们发明了一种入职程序来帮助员工获取成功。刚开始，新员工需要自己组装电脑（以及工作台），因为我们需要动手能力强的人，但随着我们自己的介入，在新员工熟悉环境期间要做的事情也很多。在过去的几年里，我们让新聘员工在总部接受为期两天的新员工培训，让他们能有一个好的开始。他们到达的时候，公司配备的笔记本已经安装完毕，纸质材料——大多数情况介绍中最恼火的工作——也提前准备好了。第一天，一名执行人员向他们做了公司的总体介绍。新聘员工认识了其他的公司领导，了解公司产品和管理制度，也学习了我们的 V2MOM 模式。这个阶段结束后，我们邀请大家到高级餐厅就餐。这很重要，因为建立好的关系是所有公司成功的基础。我们也有时间去了解他们。在介绍我们公司情况中，最基础的是产品介绍和公司文化渗透，这是任何公司都应该立即向员工说明的东西。我们向员工进行详细的产品介绍，这样他们就能很快明白用户的操作方式。另外，我们还有半天的“基础活动”，新聘员工会参与到社区服务项目中，比如打扫公园、维护流浪收容所、或者为汤锅店运送食料。这表达了我们回报社会的重视。这也给员工一种不同的思维模式，让他们有机会培养团队协作精神、与不同部门的人合作，所有这些概念都以公司的运作方式为中心。

还有一道关于公司文化的附加题，这是我们的创意总监布鲁斯·坎贝尔（Bruce Campbell）提出来的。他的哲学是“公司文化是员工共同的愿景和价值观。”他把公司文化讲述给参加这道附加题测试的人员听：以客户为上、承担责任、兑现承诺，并做到有责任心、可靠、自信、热情、随和、值得依赖和风趣。建立起来的品牌要靠坚持才能维护。不管员工有没有意识到这一点，公司里每个与客户打交道的人，他们的态度都会影响公司的品牌形象。错误的信息或恶劣的态度都可能毁掉公司的形象，所以我们从一开始就要求大家统一口径。

**从一开始就保持顺利**

鼓励每一个公司员工向新聘员工问好，并欢饮他们加入公司。这虽然是一件小事，但会立即让新聘员工感觉温暖，也会增进团队协作与同事间的情谊。

确保在新员工上班的第一天，有人与他 / 她共进午餐。如果经理不能陪同，那么让部门的其他人去。在第一天给新员工留下良好的印象，这很重要。

## 106.Mahalo 精神的重要性

每个公司都应该将 Mahalo 精神——一种关于感激和赞扬的夏威夷精神——整合到公司文化中去。用高额的报酬和具有竞争力的作品集就可以回报员工，但只有改善每天所处的环境才能使他们在公司感到快乐、成功，也愿意长久地呆在公司里。我创建 salesforce.com 时，清楚地记得苹果公司的创意文化，承认是一些微不足道的小细节（比如水果冰沙）让我更加喜欢到公司里去工作。我建立 salesforce.com 时，借用了一些这样的创意，比如设一间提供健康小吃的厨房，或者在技术团队发布一款新产品后，我们贴出对他们表示感谢的标语。我们也提供一些反应公司文化的福利：免费的健身会员卡、著名导师的瑜伽课程，以及夏威夷航空公司的打折机票。

此外，我们把庆祝集体成功作为公司文化里重要的一部分。这会激励员工的进取心，也很有趣。我们给员工提名其同事的机会，并给获胜者500美元的奖金。或许，我们最明显、最不寻常的奖励方法是，给优秀员工制作真人大小的海报，并在办公室里展示。这件事情很容易做到，也不会有太大开销，而做这件事情的过程本身就值得大家快乐。

人们的习惯思维是销售人员“一切向钱看”，所以大多数公司都用金钱作为吸引高级销售人员的策略。金钱很重要，但远不是全部，因为物资的东西并不能给人们带来真正的快乐。当问到他们最好的时光时，销售人员从来不会想到他们挣钱最多的那年，而是他们接受了挑战并受到认可的那一年。所以，我们给完成销售配额的人员奖励为期三天的茂伊岛之旅。基本上，我们 60 ~ 65% 的执行人员都符合旅游奖励的标准。大多数公司只给排名在前 10 ~ 20% 的销售人员以奖励，但这效果并不明显。这些接受奖励的销售人员会热情参与到公司的发展中来，可 80 ~ 90% 没有受到认可的员工就没有热情了。通过设定可达成的目标，我们公司员工全年都激情高涨，他们还继续努力想要超越自己。

为了表示我们和其他公司的不同，也为了鼓励员工有更好的表现，我们争取给员工提供难忘的工作经验。所以我们想出了一个叫“蒂梵尼早餐”的计划。每年，公司在夏威夷度假的时候，我们用豪华轿车



将顶级销售人员和他们邀请的客人送到拉纳岛的四季度假村，并资助他们去蒂梵尼公司购物，这个仪式在蒂梵尼商店外公开举行，还有一位长得像奥黛丽·赫本的美女接待他们，并给他们递上香槟。

奖励员工非常重要，这结果能让公司受益。能邀请员工的配偶或是伙伴参加就更好了，让他们快乐，就能让员工快乐。免费的球赛门票只能让员工（或客户）本人兴奋。如果你想要有所改变，试试给员工配偶或孩子更有意义的东西。有情感价值的东西最能使人受到鼓舞。

## 107. 做事得当才能赢得员工的忠诚

斯蒂夫·加内特不知疲倦地在 EMEA 地区扩展生意，当他来找我时非常郁闷。他告诉我他检查出患有风湿性关节炎。当我关心起他的健康，并推荐医生给他时，他非常吃惊。我乐于助人，除此之外，关心员工的身体本来也是我应该做的事情。当然，公司最后受益了。帮助员工解决业务范围以外的困难反而能加强商业关系。我们支持斯蒂夫战胜身体疾病后不久，salesforce.com 的一个竞争者约见他，想引诱他去他们的公司。虽然这种很有前景的机会（这家公司正在策划上市），但我与斯蒂夫的紧密关系让他没有得逞。他说：“我受宠若惊啊，但是我不可能离开马克去与他竞争。”

在你无法预料到的情况下——人事管理篇里没有讲到的情况，找到捷径就很重要了。举个例子，斯科特·艾伯索尔（Scott Ebersole）是我们的一名销售人员，当他作为高级销售人员获得去夏威夷旅游的奖励时，斯科特和妻子温迪提前了几天去旅游。他们刚到达茂伊岛时，怀有身孕的温迪就被送进医院做了手术。接下来的两周她的状况非常危险，第三周，她生下了 Bryce 和 Kendall 这对双胞胎，但每个孩子体重都不到两斤。

斯科特需要与家人呆在一起，但他也想回去工作。我们设法让他远程工作，但这会产生额外花费——租赁公寓、车子、食物——我们把这些费用也包了。几个月后，艾伯索尔回到了亚特兰大。大家都做得很好，而最重要的是，因为帮助他度过了家庭的困难，我们赢得了他 100% 的忠诚。斯科特说：“salesforce.com 帮了我很多，我总觉得有他们的支持，这让我想要更努力工作来回报公司。”

## 108. 给优秀员工提供新的挑战机会

聪明优秀的员工能快速克服困难，并为未来做好准备。给他们提供新的挑战就很重要了，要然他们保持忙碌、全情投入。正如为公司扩招人员很重要一样，让员工在新的方向发展也很重要。

我们也是很意外地明白了这一点。当时我们需要人手，就想办法招了很多，随后又四处调动他们。随着公司的成长，我们明白，优秀的员工不愿意被局限在静态的工作说明上。就拿我们招聘财务经理乔·阿兰森（Joe Allanson）的例子来说。人事副总裁南希·康纳利录取乔的时候，我们还没有想好职位的名称，也没有相关的文书。乔跟南希说：“我想找一张白纸。”他在那个职位上呆了四年，觉得没有发展。

经常产生新的职位就最能激励员工进取。（这不是为了要激励那些不能胜任工作的员工。我不提出来，你也应该尽快开除这样的员工。）把不适合本职工作的员工调到其他岗位上去。他们会感激公司给他这个新的机会，公司也会在一些方面散发出新的活力，或者产生出一项新的业务领域。

我们挑选做优秀的员工，把他们调到新的业务领域中去：在部门间、各总部间调动。随着职位的升迁，员工有了更多接触领导层的机会，也就有了更广阔的视野，对公司文化、销售策略和市场营销技巧的理解更加深入。这些知识也能帮助他们更好地开展工作。职位的轮换可能花去几年、几个月或几个星期。但即使是短期的工作经验也能增加员工的技能，改善他们看问题的方法。

### 快点招人，快点开人

为了招聘合适的员工你做了很多努力，但即使做了适当的训练，还有有人不能通过最终的考核。他们或许很有才能，只是不适合公司的发展。如果有可能，考虑把他们调到其他的职位，但千万不能把他们留在不适合的职位上。

要决定是否该开除员工，方法如下：如果这名员工辞职了，你会遗憾吗？如果你不会感觉遗憾，就应该开除他。离开公司是他们的损失，你应该为这一点而遗憾。归纳起来：

◆ 一流的员工要聘请

◆ 二流的员工要降职

◆ 三流的员工要开除

## 109. 征求员工反馈意见——并积极践行

就在 salesforce.com IPO 之前，我们已有 500 多名员工，销售额达到 1 亿美元。我们想要在这个关键的时候了解一下公司的概况，以便我们能够知道事情是如何随着我们的成长而改变的。为了对我们组织有 360 度全方位的了解，唯一的途径就是进行员工调查。虽然我知道这很重要，但知难行易。这可能暴露我们的弱点，结果将反映到管理问题上。我认为员工也会心存疑虑。他们是否会认为公司管理层心怀鬼胎而想要利用调查结果（找出心怀不满的员工或是淘汰没用的上司）呢？大家真的会参加吗？

我把上述担忧告诉了在线调查公司 Critical Metrics 的创始人大卫·尤瑟福尼亚（David Youssefnia）。“你不想要进行一个被人诟病的调查；你必须欣然接受它，”大卫告诉我，“当调查在不信任的气氛中展开时，员工们可能会认为管理层会将调查用于不可告人的目的。”大卫强调了坦诚面对员工的重要性，让他们知道调查结果将被用于什么目的以及不会被用于什么目的。他认为如果我们公开调查结果——以及行动计划——那么这一过程将在管理层和员工之间建立信任。

我对此没有把握。不过，我坚信这代表了公司向更为成熟的方向发展的一个转变。在《财富》500 强中，70% 的公司进行员工调查；在全美 25 家最适宜工作的公司中，这一比例为 92%。我们在 2005 年春季进行了首次调查，IPO 之后不久。我们发现，虽然所有人对公司充满信心，将精力主要放在客户上，员工们不确信是否会在公司长期待下去。

“这是在我职业生涯中最好的工作，”员工们在调查中表示，“现在我要知道如何成为一名终生职员。”终生职员？我们在 salesforce.com 还从来没有考虑过这一点。终生职员是惠普或 IBM 那样的公司才有的。我们的员工要求知道如果在公司长期待下去，将会有什么待遇。

Salesforce.com 并未在正式的职业发展方面花多少心思。现在我们意识到必须开始重视这一点。我们的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来收益。

调查结果促使我们另外增加了一个管理层，以便让大家有更多的发展成长机会。同时这也让我们开始我们的继续教育计划。其中一个例子是为期一季度“黑腰带”系列课程，由主管们和老员工主讲，将他们的专业经验传给新人。公司战略副总裁布鲁斯·弗朗西斯讲授一门名为“震撼：定位和公关”的课程。员工们渴望从主管和内部领导那里学到东西。事实上，黑腰带项目的市场课程人满为患，每个季度都需要排队等候。

到我们进行第二次调查的时候，培训和发展的打分更高。这项调查成功地找到了问题所在，我们及时做出了补救措施。在这个意义上，调查超出了我的预想，它不仅提供了一个基准指标，而且也起到了战略规划的作用。

## 110. 善于利用一切资源

杠杆效应在 salesforce.com 一直被不断地使用。我们利用客户的力量来为我们销售产品；我们利用我们的资源（股票、产品和时间）来回馈社会；我们利用员工的人际网络来招募最优秀的人才。

类似的，我们利用外部组织的技巧来促进服务、销售和研发产品（产品的周边经济）。在初期，我们公司内部完成所有的支持和服务。随着我们服务套件的发展，我们的客户群开始扩大，他们的需要变得更为复杂，我们就开始利用外部人才来帮助他们。像 Bluewolf 和 Astadia 等咨询公司突然出现，他们将赌注下在像 salesforce.com 这样的云计算服务上，帮助公司使用、运营这些服务。这是非常激动人心的发展。通过这些合作伙伴，我们的触角、资源和能力得到了提升。我们必须增强发展这个网络。做到这一点的方式是调动个人的积极性，为他们建立社区。

为了达到那个目的，我们启动了培训和认证项目，在我们的产品周边建立一个自给自足的专业团。（我们让培训更具灵活性，同时提供线上和线下课程。）这项举措让我们能够确保他们的技能维持较高的水平，同时也提供了一个检验他们工作的方法。提供认证服务并不新鲜。微软就是这样做的，事实上，当我在甲骨文工作的时候，我们启动了一个数据库管理认证系统。行业认可的认证可以让合作伙伴、独立软件商和管理员提升他们的技能，同时也能增强工作安全感、职业发展以及补偿机会。员工们将认证当做是测试，客户也看重其价值，以便知道他们在与哪一标准的顾问打交道。

认证为个人创造价值，同样地，它最终也会你的公司带来真正的价值。如果人们学了某一个系统并靠它养家糊口，那么他们会随时都挂在嘴边。这将促使他们进一步宣传你的服务，让你的业务得到发展。

用教育培训来拓展服务和扩大能力是我们未来的发展策略。我们可以简单算一下：我们可以雇用 1000 名开发者来开发新功能，或者我们可以雇用 10 名有能力培训无数开发者的教员。利用教员的力量让我们能够拥有无数开发者为我们开发新功能，并在我们的在线商店分享，让我们能够为客户提供一个更为全面的服务。

想一想可能会向别人推荐你的服务的合作伙伴，以及可能会开发补充产品的开发商；那么，想尽一切办法来增强你公司周边的整个经济生态圈吧。在这种情况下，你可以将一盘散沙的合作伙伴转变成为一个由支持者、创新者以及粉丝组成的社区，这将进一步促进你的成功。



# 终结篇

## 111. 让所有人共赢

10 多年前，克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）写了《创新者的窘境》这本书。他在书中讲述了创业公司——通过创新来颠覆现有模式——为何总是会打败大公司的。他引用了英特尔通过微处理器获得成功以及纽克钢铁通过革命性的方式来重新利用废品的例子。这本书被保守的老家伙们所厌恶，却受到像我这样的新人的赞美。它证实了我们认为是正确的东西：未来不简单是在已有的基础上有所改进；而是要有足够的勇气来做出巨大的、根本性的、戏剧性的改变。

有了这些想法之后，我创办 salesforce.com，肩负着以不同的方式做企业软件的使命。那时候，公司花大量的资金购买安装了昂贵且不易维护的软件。我们希望利用新平台——互联网——，通过像亚马逊那样易用的网站来发布企业应用。我们必须打破常规思维。一点都不夸张，不再需要套装软件。可以很形象地说，那时候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。

“终结软件”使命的成功让我们可以把其它事情提上议事日程上来——确切的说是改变公司慈善模式的目标，从只是简单地开支票到利用公司的所有资源。我们的 1-1-1 模式（1% 的股票、1% 的时间以及通过产品捐赠出我们 1% 的利润）让我们能够捐赠 1400 万美元赠款，将我们的服务免费带给超过 6000 多家非盈利组织，并在社区服务上花了超过 15 万小时。

这个使命同时也改变了我们公司。它让我们成为了一个有意义的工作场所，让我们更以员工和客户成功为己任。本书的最后一篇——第 111 章——认为通过让所有利益相关者共赢，我们获得了我们自己的成功。

在所有行业中，尤其是技术行业，人们高估了你在一年中所能做的事情，他们也低估了你十年内所能完成的事情。我在

salesforce.com 10 周年庆的时候写作本书，我才明白这是多么地正确啊。1999 年，我招募了 3 名开发者，租了一间空的公寓，借了几台电脑，将卧室壁橱变成了数据中心。我们不久开发出了服务原型，之后几个月就有一些新员工，潜在用户、创新者以及记者过来看看我们到底做了什么东西，并分享他们的观点以帮助我们改进服务。

第一年令人兴奋——也令人筋疲力尽。没有人帮助我们解决出乎意料的困难。有些时候，我们觉得走投无路了。如今，10 年后，我们的小公司变成了大公司。为 salesforce.com 风险一切的最初几名员工逐渐变为了几千员工。营收逐渐上升到了 10 亿美元一年。

我们已经今非昔比，周围的世界也是如此。我们曾经不得不把我们的“无软件”模式推销到市场上去，而现在一个云计算行业的兴起改变了这一切。Gartner 公司估计云计算服务目前市场规模为 464 亿美元，到 2013 年，市场规模将达到 1501 亿美元。我们首创的 SaaS 市场现在的增速是企业软件市场的两倍。它催生了无数新公司。我们可能是首家营收达到 10 亿美元的 SaaS 公司，但是很快就会有人追上来。“IDC 公司估计目前全球有超过 1 万家的 SaaS 提供商，有超过 330 亿美元的资金投入到了这些 SaaS 厂家，” IDC 公司的 SaaS 和按需服务研究中心主管罗伯特·马霍瓦尔德（Robert Mahowald）表示。

我们一直认为一切都将进入云端，因为这是一个让所有人共赢的模式。如今，在不确定的时期，我们知道云计算的优势（低风险、无资本支出、可预计的运营成本以及快速的成效）将进一步扩大其应用。（例证：2008 年终结篇年最后一季度和 2009 年第一季度，当大多数技术型公司苦苦挣扎于营收下滑，我们的营收则分别增长了 34% 和 23%，超过去年同期水平。）

现在，我们对于行业增长将会如何进一步释放创新而激动不已。技术在变得更易于使用的同时，花费也在不断降低。手持设备的巨大进步和无线互联网接入将继续增强云计算和社交网络。对于所有人来说，未来将更为激动人心，因为通过技术的进步我们才解决了复杂的问题并改善了我们的生活。

许多创业者对这些前所未有的时期表达了担忧之情。我感同身受，因为我在经济不稳定的最后时期也对我的业务产生过相同的担忧。在互联网泡沫中生存下来并成为纽约证交所快速成长的技术股，

我知道市场在艰难时期更容易接受新事物。Salesforce.com 并不是唯一一家从逆境中求生的公司。通用、思科、西南航空以及其它革命性的公司都是在经济萧条或经济衰退中兴起的。就像一句爱斯基摩谚语所说的：“风暴是抓鱼的最佳时机。”

现在并不是在创新、创造以及无私奉献上收回承诺的时候。这正好用于开创一个更美好的未来。我们肩负着继续下去的责任。创新，导致招募员工的新公司、创造财富、刺激经济增长，是我们克服上一次经济危机的方法——它也将再次拯救我们。

在改善这个世界的现状方面，我们都有一个表现的机会。我鼓励你创造改变游戏规则的业务——创新、有利可图的、可升级的、可持续的业务——为我们所面对的问题提供创新的解决方案。

我希望你利用你的商业精明、你的创造力、你的激情以及本书中的 111 个攻略来做出积极的改变。我不是让你不要赚钱。相反，去赚钱吧——大大地赚一把。但是请记住仅仅赚钱无法满足你。成功者没有人是仅仅靠金钱回报来激励自己的。最成功的商人同时受到金钱和意义的驱动。

回溯高中时，我创办了我的第一个公司，我在爱因斯坦画像下面工作。因为我从中获得了灵感，当我们创办 salesforce.com 的时候，我又在公寓里挂了另一幅爱因斯坦的照片。我们并不总是意识这一点，但是我们遵循他的三条工作原则：

- 1) 从错综复杂中发现简洁；
- 2) 从不一致中发现和谐；
- 3) 困难中蕴藏着机会。

我们现在处于充满机遇的时期。人们总是问我，未来迎接我们的是什么？技术将向哪一个方向发展？慈善事业将往何处去？预测未来很简单。未来随便我们怎么想象。我们所有人必须仔细考虑 3 年、5 年、10 年后是什么样子。未来在于我们自己的创造。

你将在未来看到什么？我看到了疾病的减少，贫困的减少。我看到了可替代性能源、创新清洁能源技术以及下一代仍然能够呼吸的地

球。我看到了希望，因为我知道一大批有才干的人能帮助我们做出必要的巨大变革。

抓住你眼前的机遇。想象。发明。破坏。做好事。我知道你必定对于追随自己的想法充满激情、不可理喻并有点疯狂，你将以不同的方式来做事情。但这是值得的。生活经历与你对它所下的投资有关。我向你保证，通过考虑所有人共赢，你将会得到回报。

我祝你获得巨大的成功。我期待听到你所预测的未来——并能够生活在你所创造的世界中。

Aloha，马克

# 致 谢

我一直雄心勃勃，这并不是什么秘密。不过，salesforce.com的成功还是远远超出了我的预期。在各个方面，这是我生命中最激动人心的十年，有许多人奉献了所有一切同我一起开始这段冒险。我需要感谢许多的人。

我非常感谢三位天才开发者——帕克·哈里斯、弗兰克·多明格斯以及戴夫·莫勒霍夫——1999年，他们在一个“离奇古怪的想法”上开始了冒险，之后开发出了伟大的东西。

感谢那些所有早期的人，他们离开了稳定的工作，与我一同冒险，尤其是约翰·阿普尔比（John Appleby）、吉姆·伯利（Jim Burleigh）、史蒂夫·卡克布里德（Steve Cakebread）、南希·康纳利（Nancy Connery）、雪莱·达文波特（Shelly Davenport）、约翰·狄龙（John Dillon）、吉姆·埃梅里希（Jim Emerich）、安迪·海德（Andy Hyde）、弗格斯·格洛斯特（Fergus Gloster）、黛安·马克（Diane Mark）、卡林·马露尼（Caryn Marooney）、保罗·中田（Paul Nakada）、天佐（Tien Tzou）以及米奇·华莱士（Mitch Wallace）。

Salesforce.com 相比 10 年前是一个完全不同的公司了，我感激那些帮助我们变得更好的并将继续激励我们进步的人：汤姆·阿蒂斯（Tom Addis）、乔·阿兰森（Joe Allanson）、克里斯塔·安德森（Krista Anderson）、林赛·阿姆斯特朗（Lindsey Armstrong）、汤姆·博生（Tom Berson）、布鲁斯·坎贝尔（Bruce Cambell）、吉姆·卡瓦列利（Jim Cavalieri）、琳达·克劳福德（Linda Crawford）、丹·德尔·德根（Dan Dal Degan）、亚历山大·达扬（Alexandre Dayon）、大卫·登普西（David Dempsey）、史蒂夫·费舍尔（Steve Fisher）、艾琳·弗林（Erin Flynn）、史蒂夫·加内特（Steve Garnett）、苏·戈布尔（Sue Goble）、帕克·哈里斯（Parker Harris）、乔治·胡（George Hu）、肯尼思·朱斯泰（Kenneth Juster）、希拉里·克普勒-麦克亚当斯（Hilarie Koplow-McAdams）、史蒂夫·卢卡斯（Steve Lucas）、布赖恩·米勒姆（Brian Millham）、艾伦·曼娜

( Allen Miner )、 马丁·莫兰 ( Martin Moran )、 布雷特·昆纳 ( Brett Queener )、 大卫·鲁德尼茨基 ( David Rudnitsky )、 卡尔·斯卡特 ( Carl Schachter )、 大卫·舍尔哈泽 ( David Schellhase )、 格雷厄姆·史密斯 ( Graham Smith )、 克拉伦斯·索 ( Clarence So )、 吉姆·斯蒂尔 ( Jim Steele )、 苏珊·圣·莱杰 ( Susan St.Ledger )、 波莉·萨姆纳 ( Polly Sumner )、 约翰·塔杰克 ( John Taschek )、 英治宇田 ( Eiji Uda )、 弗兰克·凡·万妮黛尔 ( Frank van Veenendaal )、 克雷格·韦斯曼 ( Craig Weissman ) 和基尔斯滕·伍伯格 ( Kirsten Wolberg )

此外，salesforce.com 有幸能有一个优秀的董事会：克雷格·康威 ( Craig Conway )、 艾伦·海森菲尔德 ( Alan Hassenfeld )、 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·扬 ( Shirley Young )。

我写作本书的目的是希望能帮助、指引创业者。没有许多人对我的教导和指引，就不会有我的故事和这本书。我很幸运能遇到许多真正的导师，他们向我提供了智慧和支持，之后大方地鼓励我以自己的方式追求我的愿景。他们是：拉里·埃里森、查理·摩尔 ( Charlie Moore )、 科林·鲍威尔 ( Collin Powell )、 爱乐佐野 ( Chikara Sano )、 托尼·罗宾斯 ( Tony Robbins )、 阿玛琪 ( Ammachi )。

感谢传奇式企业家、技术专家、慈善家迈克·戴尔，他贡献了一篇发人深思的前言，让我们能够看到一个更好的未来。同时也感谢安迪·拉克 ( Andy Lark )，他无论在哪里、无论发生了什么事情，都愿意提供帮助，他的观点富有洞察力。

这里要特别感谢我的大学室友同时也是我们的总参谋蒂姆·林恩 ( Tim Lynn ) 以及耐心、有才干的劳拉·佩弗洛维奇 ( Laura Pavlovich )，他能把所有的事情都处理得很完美。

许多人都参与了回忆、编辑和本书的制作工作。我感谢其中所有的人。许多人超越了工作的要求，理应得到特别的赞誉：罗布·阿克 ( Rob Acker )、 丹娜·布斯 ( Dana Booth )、 布鲁斯·克雷福兰德 ( Bruce Cleveland )、 布鲁斯·弗朗西斯 ( Bruce Francis )、 简

•海因斯 (Jane Hynes)、苏珊·迪比安卡 (Suzanne DiBianca)、约翰·迪罗彻 (John Durocher)、道格·法伯 (Doug Farber)、克里斯·弗莱 (Chris Fry)、杰米·弗雷尼 (Jamie Frenney)、安妮·柯薇塔·哈克 (Anne Kveta Haack)、艾伦·卡兹 (Aaron Katz)、伊莎贝尔·凯莉 (Isabel Kelly)、查尔斯·尼克爾 (Charles Nikiel)、伊丽莎白·平克汉姆 (Elizabeth Pinkham)、约瑟夫·施密特 (Joseph Schmidt)、里奇·谢里顿 (Rich Sheridan)、朱丽叶·特雷尔 (Julie Trell) 和 Mayuwa Yamakawa。

我非常感谢从一开始就支持我和 salesforce.com 的朋友们，他们继续用明智的忠告和博大的胸怀来感动我：亚当·博斯沃斯 (Adam Bosworth)、吉吉·布里森 (Gigi Brisson)、卡特里娜 (Katrina) 和特里·加内特 (Terry Garnett)、伊文·戈德伯格 (Evan Goldberg)、马克·高得斯坦 (Mark Goldstein)、阿尔琼·古普塔 (Arjun Gupta)、史蒂夫·麦克亚当斯 (Steve McAdams)、哈尔西·米诺 (Halsey Minor)、埃里克·施密特 (Eric Schmidt)、克劳斯·施瓦布 (Klaus Schwab)、伊格尔·锡尔 (Igor Sill)、罗伯特·瑟曼 (Robert Thurman)、大卫·瓦什科维奇 (David Vaskevitch)、鲍比·雅兹达尼 (Bobby Yazdani) 以及马格达莱纳·耶希尔 (Magdalena Yesil)。我感谢新朋友兰斯·赛克雷坦 (Lance Secretan) 和尼尔·扬 (Neil Young)，感谢他们对于 salesforce.com 和本书的大力支持。

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 (Jim Gray)、五十岚修 (Osamu Igarashi)、埃里克·普罗瑟 (Eirik Prosser) 和 卡伦·索斯维克 (Karen Southwick)。

感谢布乔特耐莫律师事务所 (Buchalter Nemer) 的 里克·科恩 (Rick Cohen) 和坦尼亚·维纳 (Tanya Viner) 以及威尔逊·桑西尼·古奇·罗沙迪律师事务所 (Wilson Sonsini Goodrich & Rosati) 的 艾伦·阿尔特 (Aaron Alter) 和鲍里斯·费尔德曼 (Boris Feldman)，他们是真正的法律专家，为我们提供了可靠的咨询服务，使我能够安然入眠，他们业余也是优秀的编辑。

我有幸遇到了出版界一些出类拔萃的人物。卡利·阿德勒 (Carlye Adler) 为这本书的出版奉献了两年的时间和精力。我感谢列文·格林伯格 (Levine Greenberg) 出版公司的超级经纪人吉姆·

列文 (Jim Levine) 和他团队。衷心感谢卡伦·墨菲 (Karen Murphy)、后期编辑艾琳·莫尔 (Erin Moore)、制作大师马克·卡尔梅迪 (Mark Karmendy)、文字编辑迈克尔·琼斯 (Michele Jones) 以及周西贝斯出版公司 (Jossey-Bass) 全体人员，他们的努力让这本书得以出版。

我们的成功离不开我们数百家业务合作伙伴、数千名员工以及超过100 万的客户。谢谢你们成为我们中的一员，谢谢你们的支持。特别感谢安迪·布朗 (Andy Brown)、格雷·巴特勒 (Gray Butler)、克里斯·孔德 (Cris Conde)、约翰·钱伯斯 (John Chambers)、盖伊·基亚雷洛 (Guy Chiarello)、格雷格·凯斯 (Greg Case)、金·豪尔 (Gene Hall)、里克·加斯帖斯 (Rick Justice)、赫尔曼·宁柏迪 (Hermann Lamberti)、哈里·马克马洪 (Harry MacMahon)、村濑治雄 (Haruo Murase)、鲍勃·李多特 (Bob Ridout)、Keiji Torii、史蒂夫·舒克布罗克 (Steve Schuckenbrock)、詹姆斯·谢帕德 (James Sheppard)、吉本和彦 (Kazuhiko Yoshimoto) 和蒙特·兹韦 (Monte Zweben)。

感谢我的家人——我的祖母、我的父母、我的姐妹——一直支持我并在生活和工作中为我提供了无价的指导，他们的无私奉献一如既往地指引着我。还有莉亚 (Leia)，她每天都提醒我什么才是重要的事情。

最后，感谢琳恩 (Lynne)，感谢你所作的一切。

非常感谢 (Mahalo Nui Loa)，马克



## 关于作者

马克·贝尼奥夫是 Salesforce.com 的总裁和 CEO，他在 1999 年创办了该公司。在贝尼奥夫的领导下，salesforce.com 从一个创意成长为企业云计算领域的领军者。

由于其革命性的创举，salesforce.com 获得了《华尔街时报》的科技创新奖，进入了《商业周刊》前 100 家最具创新的公司，位列《连线》杂志企业 40 强第 7 位，并当选 2007 年和 2008 年《福布斯》的破旧者十强。Benioff 作为创新先驱，因其所获的无数荣誉而广为人知，如“2007 年度安永企业家奖”(the 2007 Ernst & Young Entrepreneur of the Year)、“SDForum Visionary 奖”、南加州大学 (USC) 马歇尔商学院颁发的校友企业家并且名列《eWEEK》“IT 业最具影响力 100 位精英”第七位，被 VNU 评为十位最佳 IT 首席执行官之一。他被总统 George W.Bush 任命为“总统信息技术顾问团”副主席 (2003-2005)，监督有关健康医护信息技术、网络安全以及计算科学的关键性报告出版。

2000 年，他成立了 Salesforce.com 基金会 — 今天已发展成市值数亿美元的全球性组织 — 建立“1/1/1 模型”，在此模型中，公司向其所服务的社区回馈百分之一的利润、百分之一的权益和百分之一的员工工时。世界经济论坛的成员们因此赞誉 Benioff 是全球青年领袖之一，同时，促进企业慈善事业委员会也于 2007 年授予 Benioff“企业慈善事业优秀奖”。Salesforce.com 当选为《商业道德》杂志世界上最有道德的公司之一，被《财富》杂志评为最佳工作公司之一，在 2008 年，CRO 杂志提名贝尼奥夫为年度 CEO。

贝尼奥夫同时也是《商业改变世界》(Business of Changing the World) 和《悲悯的资本主义》(Compassionate Capitalism)。

创立 salesforce.com 之前，贝尼奥夫在甲骨文工作了 13 个年头。他在 15 岁的时候创办了自己的第一家公司 Liberty Software。他住在加利福尼亚州旧金山市。

卡利·阿德勒 (Carlye Adler) 是一位获奖记者，其文章见诸《商业周刊》(BusinessWeek)、Condé Nast Portfolio、Fast Company、《财富》(Fortune)、《时代》(Time)、Wired 以及许多其他出版物。她与 salesforce.com 主席兼行政总裁 Marc Benioff 共同撰写了《商业改变世界：二十位战略企业慈善的伟大领导人》(The Business of Changing the World: Twenty Great Leaders on Strategic Corporate Philanthropy)。她曾两次被 TJFR 集团 (The Journalist & Financial Reporting Group) 提名为 30 岁以下最具影响力的商业记者。她撰写的关于投资 Krispy Kreme 特许经营付出沉重代价的文章被收录于“2003版年度最佳商业故事”。她住在纽约市。

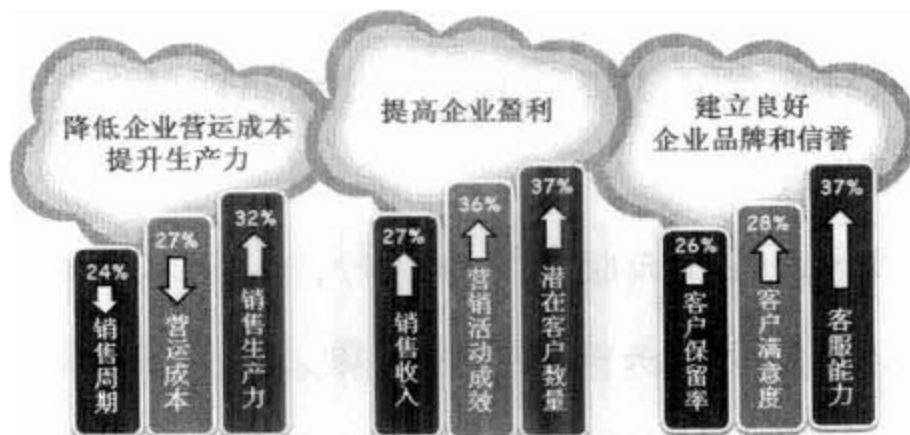
# Salesforce 介绍

用 Salesforce 客户关系管理创出好业绩作为公司的管理层，你是否遇到过这样的情况：

1. 无法及时掌握公司的全面销售情况？
2. 无法了解销售人员和销售小组是否完成了各自的任务指标？
3. 不清楚销售人员到底把时间花在了哪里？
4. 为什么本来很有希望的单子最后会丢了？
5. 为什么销售预测和实际销售金额的差距总是很大？

.....

如果这些仍是让你夜不安寝的问题，Salesforce.com 公司的客户关系管理 (CRM) 系统，保证你以上的困扰将迎刃而解。超过 72 500 国内外公司利用 Salesforce 客户关系管理系统保持了自己的竞争优势，获得良好的绩效！



数据来源：2009 年 6 月所进行的 Salesforce.com 的客户关系调查是由独立的第三方 MarketTools 公司主导并从 6 000 客户中随机挑选的。

Salesforce 是行业公认的客户关系管理和云计算领域的领导者，其解决方案由如下四部分组成：

**Sales Cloud <sup>TM</sup>——全球首屈一指的销售应用程序。**

## **立即掌控你的销售**

你是否希望销售应用程序能够像你最喜爱的消费网站一样简单易用？

销售代表都喜欢使用 Sales Cloud，因为 Sales Cloud 可以满足他们开展工作的一切需要。他们用于管理的时间得以缩减，从而有更多的时间完成客户交易。Sales Cloud 为销售经理提供了团队活动的实时可见性。这就意味着，你可以自信地进行销售预测。这一切都变得非常容易。

最重要的是，由于一切都在云中实现，根本不需要购买昂贵的硬件或软件。有超过 72 500 家公司的选用为证，Sales Cloud 无可争议地成为全球最受欢迎的销售应用程序。

## **Service Cloud <sup>TM</sup> ——客户服务的未来。**

### **以更低的成本获取更高的客户满意度**

如今，客户希望通过各种渠道（从呼叫中心到社交网站）获得更高效且反馈更为快捷的服务。有了 Service Cloud <sup>TM</sup>，一切皆可实现。它是一个现代客户服务平台。通过该平台你可以为客户带来惊喜的体验并使你的代理保持高效的工作状态。而 Service Cloud 中的创新应用提供了更多的工具供你选用，例如能够让你的代理和客户变得更睿智的“知识即服务”以及针对实时服务对话的“社交网站集成”。

它全部以在线方式在“云服务”中运行，因此不仅省去了基础设施方面的费用，而且可以避免令人头痛的软件问题。有了 Service Cloud，只需几周即可轻松上手。已经有超过 8 000 个服务组织在使用这项服务，这一点都不足为奇。

**Custom Cloud <sup>TM</sup> ——自定义应用程序的开发平台。**

**应用程序的构建速度提高 5 倍，同时成本减半**

告别硬件和复杂的软件。Force.com 在云中运行。只需登录即可构建应用程序并与世界共享。

简化的编程模型和基于云的运行环境意味着你能够以快 5 倍的速度构建并运行应用程序，而成本仅是传统软件平台的 1/2 左右。

## Chatter——社会计算应用程序和平台。

### 实时与你的同事进行协作。

Salesforce Chatter 将彻底改变你与公司内部人员的协作方式。Chatter兼具协作应用程序和构建协作云计算应用程序平台的角色，可以帮助你以前所未有的安全方式实时联系并共享信息。

考虑一下，你的公司是否有自己专用的协作空间？请选择 Chatter 吧，这是一种全新的公司协作模式：我们称之为 Collaboration Cloud。通过 Chatter，你可以全面实时掌控公司内发生的任何事情，包括人员、组、文档和应用程序数据。你将更了解真正重要的事件，并从 Chatter 实时反馈中发现新的信息。所有这一切都立即可用且可加快业务决策。

现在，你就可以凭本书赠送的密码，登陆 [www.behindthecloud.cn](http://www.behindthecloud.cn) 注册试用帐号，免费试用 Salesforce，并可以登记参加 Salesforce 研讨会，了解 Salesforce 如何解决上述困扰你的问题，及众多国内外知名企业如 Dell、Cisco、Motorola、成都迈普科技、华胜天成如何通过 Salesforce 获得成功。

---

[①] 美国的一个世代名称，泛指在上世纪70年代中期到本世纪之间出生的人——译注

[②] 信息来自“2007 年度德勒志愿者 IMPACT调查”。——译注

[③] 信息来自美国基金会联合会和渥克信息咨询公司在 2002 年 5 月主办的“美国基准研究：评估企业慈善行为的商业价值”。——译注



# 目录

致中国读者信

专家推荐

推荐序

前言

第一部分 创业之初从创意到创业

1. 给自己一点时间
2. 我的梦想
3. 相信自己
4. 倾听朋友的忠告
5. 寻找得力助手
6. 冷静听取反对意见
7. 预先确定你的价值和文化
8. 抓住主要的工作
9. 倾听潜在客户的声音
10. 突破常规
11. 倾听一个信任的导师
12. 雇佣最优秀的人
13. 勇于冒险
14. 志怀高远

第二部分 市场攻略

15. 自我定位
16. 有目的地宣传自己的理念
17. 塑造个人形象
18. 与众不同
19. 明确使命
20. 勇于挑战强者
21. 战术支配战略
22. 与狼共舞
23. 让记者成为你的发言人
24. 培养媒体联系

25. 自创比喻

26. 与时俱进

### 第三部分 活动圣经

27. 口碑效应

28. 建立草根宣传队，利用客户口碑

29. 向最终用户销售

30. 活动代表形象

31. 减少开支，增加影响

32. 保持领先

33. 竞争的本质

34. 时刻做好准备，学会享受

35. 抓住机遇

36. 斗志昂扬，但不要太张扬

### 第四部分 销售圣经

37. 免费试用

38. 将早期客户看成合作伙伴

39. 让你的网站也为销售做出贡献

40. 把每一位客户变成你的销售人员

41. 电话销售

42. 折扣来降低你早期产品的价值

43. 销售是一个数字游戏

44. 分割市场

45. 改变举债经营的局面

46. 种子已经撒播了，让它生长吧

47. 地产和扩张

48. 放弃不再适合你的策略

49. 老客户需要关爱

50. 附加佣金与最终结算

51. 成功是最好的卖点

### 第五部分 技术圣经

52. 勇于创新

53. 通过产品原型奠定长期坚实的基础

54. 追随那些深受客户喜爱的公司的脚步

- 55. 不要从零开始，善于利用现有的工具
- 56. 建立透明度和信任
- 57. 客户驱动创新
- 58. 为客户降低门槛
- 59. 超越技术范式
- 60. 提供应用商店
- 61. 利用客户的点子
- 62. 发展合作社区
- 63. 智能反应

#### 第六部分 企业慈善圣经

- 64. 商业不仅仅是商业
- 65. 从一开始就引入慈善
- 66. 让你的基金会融入你的商业模式
- 67. 选择合适的慈善事业并聘请专业人士管理
- 68. 分享这个模式
- 69. 通过听取意见建立伟大的项目
- 70. 建立一个自给自足的模式
- 71. 贡献你最有价值的资源——你的产品和你的人员
- 72. 让合伙人、供应商和Network参与进来？
- 73. 让员工为基金会献计献策
- 74. 让基金会模仿公司业务

#### 第七部分 全球篇

- 75. 让你的产品具有全球性
- 76. 将公司文化带给分部管理人员
- 77. 明智地选择你的总部和地区
- 78. 挑战强者
- 79. 规模不超支
- 80. 了解什么是持续增长
- 81. 在全球秉持“一个公司”态度
- 82. 跟着策略走，不要被机会迷惑
- 83. 与人同行走得远；独自上路走得快
- 84. 优化你的国际化策略
- 85. 派遣人员开拓新市场

- 86. 用外交手段处理商务纠纷（亦：光与爱）
- 87. 树立全局观
- 88. 在新地方玩老花样
- 89. 切忌使用“海鸥式进入”，全球扩张成功的秘诀是承诺

## 第八部分 财务篇

- 90. 千万不要小看财务需求
- 91. 考虑自筹资金而不是风险投资
- 92. 通过互联网模式来降低创业开支
- 93. 从一开始就做好计划，让财务模式与时俱进
- 94. 用营收而不是利润来衡量一个快速增长的公司
- 95. 建立一流的财务团队
- 96. 采用保守的财务策略
- 97. 依照规则行事
- 98. 着眼未来
- 99. 随着公司的成长而变化

## 第九部分 管理篇

- 100. 使用 V2MOM 模式，认准目标、团结组织
- 101. 从上倒下和从下到上
- 102. 建立招聘文化
- 103. 招聘即销售
- 104. 随着公司的成长提高标准
- 105. 如何留住高级人才
- 106. Mahalo 精神的重要性
- 107. 做事得当才能赢得员工的忠诚
- 108. 给优秀员工提供新的挑战机会
- 109. 征求员工反馈意见——并积极践行
- 110. 善于利用一切资源

## 终结篇

- 111. 让所有人共赢

## 致谢

## 关于作者

## Salesforce 介绍

Sales Cloud <sup>TM</sup>——全球首屈一指的销售应用程序。

Service Cloud <sup>TM</sup> ——客户服务的未来。

Custom Cloud <sup>TM</sup> ——自定义应用程序的开发平台。

Chatter——社会计算应用程序和平台。