



书籍 云背后

Salesforce从最初创意转变成数十亿美元公司并彻底改变了行业，背后不为人知的故事

马克·本尼奥夫 (Marc Benioff) 以及 卡莉·阿德勒 (Carlye Adler)
Jossey-Bass, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

Salesforce重新定义了21世纪的客户关系管理(CRM)应用程序以及整个企业应用程序行业。这家具有前瞻性的公司，为企业提供软件的方式极其高效，即在线方式，“无需搞那些复杂的安装，维护和不断升级。”在本书中，Salesforce创始人兼首席执行官马克·本尼奥夫和记者卡莉·阿德勒讲述了Salesforce的故事。本书内容引人入胜，时而古怪，内容丰富，包括从初创到全球扩张等一系列的阶段。更妙的是，他们将这个故事打破，使之成为一系列独立的，价值连城的商业课程。*BooksInShort*赞同戴尔创始人迈克尔·戴尔的观点，认为本尼奥夫和阿德勒的新书是“企业 2.0的战略手册”。企业家和商业领袖可以从这个有启发性的公司的历史经验中收获良多。

要点速记

- // Salesforce是一家客户关系管理工具提供商，用短短不到十年的时间，从一家创业公司发展成为十亿美元的企业。
- 它是云计算的先锋，通过网络提供软件服务。从一开始，Salesforce就借助客户来帮助开发和强化其产品。它先是将自己定位为对抗其行业“歌利亚”(即巨头竞争者)的“大卫”(年轻企业)，随后，变成新的领跑者，并且成为列入纽约证券交易所上市的第一家互联网公司。Salesforce举办了一些引人注目的活动，比如嘲笑“无软件”抗议，以用来给自己打宣传。
- Salesforce公司设计了一个强大的网站，并使用“电话销售”技术提高利润。通过向最终用户进行营销，从而吸引到为公司传播口碑的“追随者”。
- 2000年，当Salesforce走向全球时，它将其欧洲总部设在一座爱尔兰城堡中，“使它更强大”，并赢得了声望。
- 公司已将企业慈善事业渗入其DNA中。以自由捐助的形式，从“创始股”中贡献1%，员工时间中贡献1%，产品中贡献1%。
- 公司发展“V2MOM”战略，即“愿景、价值观、方法、障碍和措施”，以制定其路线。

浓缩书

Salesforce的非凡之旅

在十年内，Salesforce从旧金山电报山 (Telegraph Hill) 的一居室公寓的互联网创业公司发展成为一家年收入超过10亿美元的全球性企业，对商业世界产生了巨大影响。它还是第一家在纽约证券交易所交易的互联网公司，并通过将慈善捐赠纳入其标准业务实践，从而成为企业慈善事业的佼佼者。谷歌和其他公把Salesforce公司当成模范，因为其在对社区做出大量捐献的同时，也贡献了他们自己的产品和服务，以及他们员工的宝贵才能。

Salesforce如何在如此较短的时间内实现其可观的商业影响力和巨大的利润？答案就在Salesfore公司创新战略的九个“攻略”里，它们分别是“创业、市场营销、活动、销售、技术、合作、全球，慈善、金融和领导力”。

“为了实现我的梦想，我必须热诚地坚信它，并准备好不断地捍卫它。我们在早期学到的这些教训，如今依然指导着我们。”

“创业攻略”

互联网的巨大能力是创建Salesforce的灵感和动力源泉。1999年，马克·本尼奥夫使用了几项策略来展开新业务，其中包括：

1. “心怀大梦想”—— Salesforce有个引人注目的概念：通过云计算来提供软件，把它当作一门服务(SaaS)。通过在网络上提供客户资源管理(CRM)应用程序，本尼奥夫试图使公司不再需要购买硬件或支付高价给技术人员进行服务和维护。
2. “向怀疑者出售你的想法并冷静地回应批评你的人”——最初，本尼奥夫这个初创时期的点子遭遇了一些质疑。他接触过的一位开发人员戴夫·莫伦霍夫(Dave Moelenhoff)甚至说这是“一个疯狂的想法。”然而，这种批评并没有让本尼奥夫气馁。这位企业家提供了理性而详细的理由，来说明为何这样做能让公司取得成功。最终，莫伦霍夫成为他的联合创始人之一。
3. “倾听潜在客户的声音”——本尼奥夫请思科公司的朋友以及他的同事们试用雏形阶段的Salesforce，并询问建议。该公司还与一家叫做Usability Sciences的外部公司签订合同，来测试其应用程序。

“无论你是否聘请公关公司，常常问问自己，‘我的信息是什么？’把自己放在行业领导者的角度，或者其对立面。”

“市场营销攻略”

从一开始，Salesforce团队就明白，出色的市场营销对新公司的成功至关重要。因此，当“华尔街日报”发表一篇头版报道，称Salesforce公司在新兴的随时随地可用的软件领域中具有领先的影响地位，公司负责人们感到很高兴。本尼奥夫和他的同事们也使用了各种营销策略，比如：

1. “与众不同、与众不同、与众不同”——本尼奥夫聘请广告撰写员Bruce Campbell以独特的方式为公司打造品牌，使其相较竞争对手有其与众不同之处。Campbell提出了一个绝妙的想法：一个引人注目的“无软件标识”，“非”的标志，或是“禁止”的标识。
2. “确保讯息传达给每一个人”——因为Salesforce是具有真正新颖服务的革命性的业务，所以公司的领导者设法确保所有员工都能理解接受其市场营销的讯息。这样，他们就可以恰当地将它传达给他们的客户。该公司还向人们分发层压卡片，详细说明了Salesforce所做的事情以及它能够提供的益处。此外，公司还为所有员工提供培训。

“如果你的行业中没有巨头竞争者，那就设法超越现状。”

Salesforce举办了富有想象力的活动，例如在Siebel用户组群会议外面举行的嘲讽“无软件”抗议，把自己扮演成行业巨头竞争对手的年轻斗士。

“活动攻略”

Salesforce在全国范围内，赞助了许多活动，在这些活动中，客户和潜在客户可以讨论他们的产品。许多公司在此类活动中将自己的潜在客户和客户隔离开来，以免那些有过不愉快经历的人吓跑了自己的潜在客户。Salesforce则是将这两群观众聚集在一起，这就令积极的口碑传播开来。另外还有几个步骤，它们有助于公司优化其活动：

1. “增强口碑”——作为“城市巡回”的一个环节，Salesforce经常给希望分享用户体验的客户提供机会。这样，就能让他们为公司传播好的口碑。
2. “向终端用户销售”——企业软件行业的大多数公司都将广告的目标设为高管，但Salesforce专注于其服务的终端用户，主要包括营销人员、销售和客户服务代表。它称其用户为“客户英雄”，甚至在活动的大型海报中将他们展示出来。这样做，能更有助于形成Salesforce的“追随者”，这些人忠实地参加了公司在他们所在城市的所有活动。
3. “增加影响力”——Salesforce通过为每位者举办鸡尾酒会的每次城市巡回演讲来实现这一目标。这些非正式聚会鼓励潜在客户和现有客户进一步加深接触，由此为赢得新客户铺平道路。

“品牌不仅仅是一个标志，它还是你最重要的资产。”

“销售攻略”

Salesforce采用“‘播撒种子，让它生长’的战略”，震撼商业世界，他们为每家公司最多五个用户提供一年的免费服务。事实证明，这种方法对Salesforce非常奏效，以至于它已成为SaaS行业的标准典范。Salesforce的领导层还应用一下这些策略来增加销售业绩：

1. “把早期客户看作合作伙伴”——Salesforce最初努力寻找其“试点”客户。很多人会担心将他们机密的CRM数据放在它的服务器上是否安全，Salesforce团队打磨战略，专注于“看到机会参与新事物和令人兴奋的事情的先锋”形象，来回应外界的担忧，于是他们的努力得到了回报，Bue Martini Software成为了它的第一个客户。
2. “让你的网站成为销售代表”——包括“领先抓取屏幕”，以收集访问者的联系信息并生成销售线索。
3. “电话销售工作”——在早期，Salesforce遵循一项基本的销售策略：员工给每一位自己认识的人打电话来获得新业务。公司现在则是使用先进的网络会议工具，速度更快、成本低廉地与潜在客户建立联系。

“一个好的网站比任何直接营销活动都更有效。”

“技术攻略”

起初，大多数人都认为，Salesforce的这种在其服务器上容纳客户的专有数据和“租用”软件访问的商业模式荒唐可笑。但这正是公司的愿景，在其技术开发上，这个模式是坚定不动摇的，并且，伴随着如下策略：

1. “长期投资建立一个奠定坚实基础的原型”——对于Salesforce，这意味着开发经得起时间考验的代码。
2. “不要全部自己做，再利用，而不是重建”——Salesforce“赌在正确的构建块上”：它依赖于现有的编程语言，Java和Oracle经过验证的数据库。
3. “拥抱透明度”——2005年，Salesforce网站经历了“断供期”。起初，公司的领导层计划等到问题解决了再公开此事。然而，他们很快意识到他们

失去了客户的信任。从那时起，Salesforce不断在其“信任站点”上提供有关其运营状态的信息，这对客户和媒体来说非常重要。

“当一个潜在客户来到我们的一个活动时，大约80%的时候，我们能够谈成交易。让他们看到用了这个服务的人，一切就会大不一样。”

“企业慈善攻略”

企业慈善事业已融入Salesforce的DNA中。创始人都坚信公司应该回馈社区，因此他们在启动后立即创建了Salesforce基金。他们建议：

1. “选择一个有意义的事业”—— Salesforce的领导层认为网络是一个“民主化的工具”。因此，他们决定为贫困地区的儿童提供计算机和互联网接入。
2. “分享你最宝贵的资源——你的产品和你的员工”—— Salesforce使用“1-1-1模型”，以自由捐赠的形式，贡献1%的“创始股”，1%的员工时间和1%的产品。
3. “将此模型分享出去”—— Salesforce挑战其合作伙伴和供应商以到达其慈善捐赠的水平。

“在梦里，我有了建立Salesforce.com的想法。字面上的想法。这是个古怪的梦，我设想亚马逊网站，没有书籍、CD或DVD的标签，取而代之他们有：帐户、联系人、机会、预测和报告。”

“全球化攻略”

由于“对CRM的需求是全球普遍的”，因此全球化始终是Salesforce的公司目标。它的开发人员使Salesforce应用程序具有良好的适应性，让它能够使用任何货币和几乎任何书面语言。他们还将以下这些“攻略”付诸行动：

1. “将企业DNA注入当地领导层”—— 2000年，Salesforce聘请了一支来自爱尔兰的高管团队来开拓欧洲市场。爱尔兰人穿着整齐的西服来到旧金山参加会议，而加利福尼亚的销售人员则穿着他们习惯的夏威夷印花衬衫，戴上棒球帽。本尼奥夫利用这次会议向爱尔兰专业人士介绍了Salesforce的公司文化。
2. “变得更强大”—— Salesforce在宝尔势格庄园建立了欧洲总部，这是一座位于都柏林郊区的古老城堡。这有助于它在公众对网络公司持怀疑态度时建立公司的声望。
3. “规模不超支”—— 很快，公司意识到其大部分欧洲客户和媒体联系人都在伦敦。它很快进行调整，在距离城市约30英里的萨里坎伯利开设办事处，那里租金较低。Salesforce公司使用了伦敦著名的文华东方酒店来做演示。该公司仍然采用节省成本的方法租廉价办公室，而在其最新市场的豪华酒店做演示。

“在海外建立业务时，始终记得要利用当地资源，尤其是当地专家。寻找可以成为宣传媒介的少数股东来当合资伙伴。”

“财政攻略”

本尼奥夫和他的Salesforce联合创始人低估了如何让他们的公司在财务上脱颖而出所需要的代价。即使已经与风险投资家有着稳固的联系，可最初，他们也无法获得启动资金。不过，他们想出了办法，使用以下这些策略来启动公司的业务：

1. “考虑除风险投资以外的筹款策略”—— 像大多数美国企业家一样，本尼奥夫自己提供了大部分所需的种子资本，然后，向家人和朋友筹集剩余的部分。
2. “使用互联网模式降低创业成本”—— 许多初创企业现在以“完全在云端”的成本效益方式运营。
3. “允许你的财务模型有所改动”—— Salesforce的原始模型是每月付款，效果并不好。于是，公司改为按年订阅并预先纳入其收入之中。

“V2MOM给了我们一张详细的地图，给出了我们的目的地以及指引我们的指针。从本质上讲，V2MOM是一种意识练习，使其结果完全一致。”

“领导力攻略”

为了在公司爆炸式增长中保持专注，本尼奥夫创建了“V2MOM”管理系统。他设定了他希望企业实现目标的“愿景”，并使用“价值”来确定该愿景中哪些是最重要或最有意义的。然后他决定实现它的“方法”，识别所可能遇到的任何“障碍”并指出应对“措施”，这些目标通常是数字化的。本尼奥夫和他的领导团队也遵循如下原则：

1. “使用自上而下和自下而上的方法”—— 在Salesforce，高级管理人员帮助完善公司的V2MOM计划，所有员工都可以通过社交网络工具IdeaExchange来提建议做贡献。
2. “建立招聘文化”—— Salesforce重点关注招聘，并鼓励所有员工都成为公司招聘工作的一员。
3. “征求员工反馈并采取行动”—— 2005年，Salesforce对其员工进行了“360度基准”调查。调查显示，许多人不确定他们将为公司工作多长时间，于是，为回应这一问题，Salesforce的领导层为员工制定了职业发展规划。

关于作者

马克·本尼奥夫 (Marc Benioff)，Salesforce的董事长兼首席执行官，BusinessWeek在2006年被评为“最具创新力100强企业”之一。卡莉·阿德勒 (Carlye

