

2014 福布斯全球最具創新力企業發布

Salesforce 憑什麼成爲全球最具創新力公司

從規模來說，幾乎無法想象 Salesforce 是一家上市才 10 年的公司：員工人數從 500 人增加到 1.3 萬人，年營收從 5,000 萬美元增加到 50 億美元。人們都認爲 Salesforce 公司有潛力持續增長，并登上 2015 年及以後的創新力企業榜單。



2014 福布斯全球 100 家最具創新力企業近日發布。美國 Salesforce.com 分別以 12 個月銷售額增長 35.6%、5 年平均年化回報率 24.1%、創新溢價 75.9% 位居榜首。為此，福布斯刊發專論：《Salesforce 憑什麼成爲全球最具創新力的公司？》

文章指出：公司發展的規模越大，創新和快速行動的難度就越大。但是這條規則不適用於馬克·貝尼奧夫 (Marc Benioff) 和 Salesforce.com 的團隊，他們依然在《福布斯》全球最具創新力企業排行榜上名列首位，連續第四年穩居寶座。

從規模來說，幾乎無法想象 Salesforce 是一家上市才 10 年的公司：員工人數從 500 人增加到 1.3 萬人，年營收從 5,000 萬美元增加到 50 億美元。但是這家公司在貝尼奧夫的領導下始終能夠把握創新的脈搏。文章從三個方面探討了 Salesforce 得以傲視群雄的原因。

一、產品系列

Salesforce 公司的主要收入來源是客戶關係管理 (CRM)，該公司的 CRM 產品依然是核心業務。但是和這家公司的主要高管交談時，一個永恆的話題是：他們加入這家公司，不是因為喜歡 CRM 產品，而是因為公司聯合創始人兼首席執行官貝尼奧夫描繪的廣闊願景。

分析師表示，Salesforce 公司成功的一大關鍵是爭取大公司客戶的能力，將產品銷售給企業級大客戶。相比中小企業，這些大客戶往往需要更多條款修訂和注意事項。現在，這家公司的企業業務由大衛·魯德尼茨基 (David Rudnitsky) 負責，12 年前為了獲得聘用，這位連續創業者和貝尼奧夫面談了三次。那是 2002 年的事情，當時我想，“這是個富有遠見的人”。

通過不斷地改進完善和集體討論，Salesforce 創造出讓客戶工作變得更輕鬆的小工具來保持客戶的滿意度——這些小工具此後能夠擴展爲大項目。

文章以“今天”(Today) 這款應用程序爲例寫道，這個針對銷售人員的時間調度工具和虛擬助理在一年半前首次發布。這款應用程序產生于辦公室以外，也就是雲銷售主管琳達·克勞福德 (Linda Crawford) 所在的卡梅爾鎮 (Carmel-by-the-Sea)，她是 Salesforce 公司的老員工，已經工作了八年多。克勞福德召集她的產品經理和營銷人員開了一天半的會，在不能使用手機或電腦的情況下構思絕妙的創意，以幫助四處奔波的銷售代表。這個非正式的工作環境帶來了靈感一現的時刻，靈感來自貝尼奧夫無所不在的行政助理喬·波奇 (Joe Poch)。

“喬總是在馬克的耳邊竊竊私語，讓他的行動領先一步。換成是銷售代表的話，可以用某些軟件關注尚未處理的零碎問題，提醒他們參加會議。因此我們制定了‘喬計劃’。”

回到 Salesforce 公司的舊金山總部，克勞福德能夠快速召集產品經理、營銷人員和設計師。“今天”應用程序的第一個版本是在 Salesforce 公司接下來的發布會上公開。克勞福德說，現在它已經是一款完善的產品。

二、自由的員工

文章指出，Salesforce 公司的每款產品都用貝尼奧夫開發的管理工具向員工展示實施路線圖，這個稱爲 V2MOM 的工具代表“願景、價值、方法、障礙和標準”。這款發音爲“V-2-Mom”的工具是運營理念和產品的結合。貝尼奧夫把“信任”看得比他的各種方法還要重要，因爲正如他說的那樣，“我們銷售的產品就是信任。客戶和我們合作就是因爲客戶信任我們，員工爲我們工作就是因爲員工信任我們。”但是如果一款產品沒有遵循 V2MOM 模式呢？貝尼奧夫說，這樣產品可能也不會出現在該公司。

V2MOM 這套工具是由貝尼奧夫親自編寫，較高優先級的項目被

列入 V2MOM 中，然後一路傳遞到普通員工手中，這些項目相比低優先級的項目獲得額外投入。公司員工每個季度檢查兩次自己的工作，以評估自己的進度。每年的頂級項目都會任命內部“首席執行官”，使其能夠調動他或她達到目標所需的任何資源。去年的頂級項目是 Salesforce1 平臺；在即將到來的下一個財政年度，Force.com 平臺以及新的分析項目將作爲重點。

高管喜歡在他們接管其中一個項目的時候得到的資源。擔任產品總裁的高管亞歷克斯·達永 (Alex Dayon) 在 2008 年通過并購加盟 Salesforce 公司，負責打造和構建雲服務部門。“我當上了首席執行官，這真令人驚訝，”達永說，“每位員工都爲你工作。銷售人員和營銷人員？都聽亞歷克斯的！我手下有幾千名銷售人員，還有數百萬美元的營銷預算。當我登上 Dreamforce 大會 [Salesforce 的年會] 的舞臺，有幾千名員工看着我。那是你的產品，如果失敗由你負責。”

如果你成功開發了一款產品，你不會永遠被捆在這個產品上。達永在完成第二個項目後休假了六個月，然後回來擔任更高的職務，承擔起更多的責任。爲了讓高管充滿活力，而不是尋求在公司以外的發展，Salesforce 公司鼓勵經理每隔幾年輪換職位。2011 年，Salesforce 收購了亞歷克斯·巴德 (Alex Bard) 的 Assistly 公司，於是雲服務部門由他接管。長期擔任 Salesforce 應用程序交易部門經理的蕾拉·塞卡 (Leyla Seka) 的任職時間比她在 2008 年加盟 Salesforce 公司時預計的更長——她現在負責移動服務平臺 Desk.com，這個平臺脫胎于 Assistly 公司，并加強了各項功能。

塞卡說，“你工作的時間夠長的話，任何工作都會開始變得有點無聊。公司告訴我，在這種情況下要去積極探索。然後公司爲你提供獲得成功的空間。Salesforce 善于培養成群的參天大樹，但是也會培養大樹周圍的小樹苗，并給與保護。”

文章說，這個準則同樣適用於普通員工。在公司每年的內部招聘會上，工程師和經理可以跳槽到他們認爲更有趣的項目，每個部門負責人在招聘會上的任務是進行宣傳，介紹他們特定團隊的願景。

“如果你觀察惠普 (HP) 和 IBM 這樣的公司，你會發現，有時候員工更容易離開大公司，而在 Salesforce 這樣的公司反而會呆得比較長久，因爲這些公司在職位選擇方面提供了更多的自主性，”高管獵頭豪登國際 (Stanton Chase) 負責科技行業的全球業務負責人湯姆·古爾曼 (Tom Goorman) 表示，“惠普和 IBM 往往有更多的官僚作風和條條框框。Salesforce 公司擁有更自由的企業文化，這家公司就像黃金鳥籠。員工趕都趕不走。”文章寫道。

三、貝尼奧夫讓你“看着辦吧”

文章指出，管理人員告訴《福布斯》，貝尼奧夫祇管開頭和結尾。在這家公司內部，貝尼奧夫出名的做法是告訴他手下的高管一個大致的目標，然後要求他們準確地規劃出自己實現目標的做法。

當達永推出雲服務的時候，他詢問這款產品是什麼，而貝尼奧夫告訴他，“我不知道，你自己看着辦吧！”Salesforce 的日本首席技術官及川喜之 (Yoshi Oikawa) 講述了類似的故事。“當時我在加利福尼亞，有一天馬克把我叫進他的辦公室，問我說，‘讓你做 [Salesforce 的] 日本首席技術官怎麼樣？’我說，‘公司在日本沒有團隊，你要我在日本做什麼呢？’馬克祇是回答說，‘你看着辦吧。’”

管理人員向《福布斯》表示，收購的主要標準是這家公司要適合貝尼奧夫確定的文化基調，不僅要符合他廣泛的雲理念，還要認同他的慈善捐贈原則。Salesforce 基金會擁有 150 名員工，與該公司的每個團隊在各個項目上進行合作，采用貝尼奧夫提出的 1-1-1 模式，也就是貢獻你 1% 的時間、1% 的股

權和 1% 的產品。即使在這個基金會中，公司員工也參與了建設。執行董事蘇珊娜·迪比安卡 (Suzanne DiBianca) 擁有她自己的應用程序，這是團隊爲志願者管理開發的軟件，并且投放到公司應用程序市場。

分析人士認爲，Salesforce 公司也從一個和貝尼奧夫創立的企業文化毫無關聯的因素中獲益：這家公司自上市以來股價的不斷上漲。“他們被看做具有創新力的企業，他們與客戶建立良好關係。但是回顧過去十年，其股價出現了顯著上漲，”高德納公司 (Gartner) 分析師羅伯·德西斯托 (Rob Desisto) 說，“很多時候，你投資一家公司，股票的上漲不那麼明顯。在重視文化因素的同時，我們也不應該輕視這一點。”

Salesforce 公司未來面對的一個挑戰來自其自身規模。德西斯托說，“他們當然被視爲具有創新力的企業，他們很快就能把從客戶那裏聽到的反饋意見轉化爲產品。但是，隨着我們向前邁進，一切將變得更有挑戰性。公司發展的規模越大，掌舵航行的難度就越大。”

弗雷斯特公司 (Forrester) 分析師鄧肯·瓊斯 (Duncan Jones) 表示，創新祇能讓你走這麼遠，他認爲 Salesforce 公司相比 IBM 和 SAP 在創新方面的比較優勢很難衡量。他說，“這不僅僅是創造力的問題——你還需要實施你的創意，來解決實際的業務問題，然後把這些創意推向市場，作爲客戶能夠使用的解決方案。”

文章最後寫道，如果客戶不滿意的話，他們就不會以穩定的速度更新他們的訂用，而穩定正是 Salesforce 公司長期以來享有的優勢。無論 Salesforce 的前景如何，迄今爲止該公司的這套辦法都行之有效。這家公司榮登最具創新力企業榜單首位，很大程度上是因爲華爾街對該公司股票估值超過目前的財務狀況。人們都認爲 Salesforce 公司有潛力持續增長，并登上 2015 年及以後的創新力企業榜單。

(沙穎河整理，圖片來源：福布斯中文網)