



# Slack 创始人：所有成功分析都是事后诸葛亮

领域	创业之旅
# 字数	4075
原文URL	<a href="https://founderrealtalk.ggvc.com/2018/06/14/episode-5-stewart-butterfield-founder-ceo-of-slack-on-the-secrets-to-slacks-success/">https://founderrealtalk.ggvc.com/2018/06/14/episode-5-stewart-butterfield-founder-ceo-of-slack-on-the-secrets-to-slacks-success/</a>

## 参考推荐：

本文是 Glenn Solomon 在 2018 年对 Slack 创始人的对谈。主要介绍了 Slack 成功的原因。以下是文章要点：

1. 成功来自天时地利人和，不要对自己的成就过分自傲，保持谦逊和自知之明。
2. Slack 的想法起源于 Stewart 在雅虎的被收购经历，他观察到所有的企业办公软件只面向付费者（老板），忽略使用者的体验。
3. 与往常 to B 产品思路不同，Slack 早期并没有销售团队，主要依靠由用户体验驱动的自然增长。

4. Slack 后来引入了销售团队，但很多销售团队高质量线索依然来自自然增长渠道。大客户销售与自然增长渠道两者相辅相成。
5. 投资人当时对 Slack 非常没有信心，但钱已经投了，只能硬着头皮支持。

## 正文：

**Glenn Solomon：Stewart，你的成功秘诀是什么？**

**Stewart Butterfield：**秘诀就是很走运。天时和地利都是关键因素。尽管Slack这个名字在英文中有“懒散、懈怠”的含义，可能使一些人产生误解，但它更易于被人们记住。坦白说，我也不完全了解成功的秘密。我希望能够保持自知之明。我现在所说的关于成功的看法，仅仅是基于事后的分析，对于其他希望推动公司发展的人可能并没有太大帮助。

**Glenn Solomon：**你的背景是做to C产品的，你们开发过一款名为“Game Neverending”的网游，并创建了Flickr。之后，你创立了游戏公司Tiny Speck，这家公司随后发展并演变为Slack，再之后推出了Glitch。如今，Slack或许是史上发展速度最快的软件公司之一，这是否与你的 to C 行业的背景有关？

**Stewart Butterfield：**团队才是我们成功的关键。我们的团队中有很多来自Salesforce和Oracle的员工，他们拥有丰富的企业销售经验。同时，也有来自谷歌、Facebook、推特的员工，这为公司的发展提供了很大的助力。

**另一个重要因素是Slack的社交属性。**我坚信计算机技术的出现和发展是为了促进人与人之间的交流，Flickr的创立就是基于这一信念。2004年初，当Flickr刚开始发展时，人们开始在Flickr上分享照片并进行交互，他们可以公开搜索照片，建立自己的群组等。当我回

顾Slack的发展，我发现其帮助人们协作的方式实际上受到了Usenet、IRC等具有社交特性的平台的启示。

**Glenn Solomon：**Slack既有来自传统企业服务行业的员工，也有来自互联网行业的员工。你是怎么确保这两个不同背景的团队能够完美融合，从而发挥出每个人的最大潜能？这两种业务模式之间又是如何协同的？

**Stewart Butterfield：**我们拥有两大相辅相成的业务：一部分客户是直接使用信用卡进行自助购买的，而另一部分是由销售团队促成的大型合同。这两者带来的收入分别大约是自助购买占55%，销售促成占45%。经过一段时间的逐渐变化，现在这两部分几乎各占一半。

实际上，很多的大客户都是从自助购买开始与我们合作的。例如，一个5人或8人的团队对我们的产品非常感兴趣，他们不需要走繁琐的采购流程，不需要与合规、法务、安全、IT或其他应该沟通的部门打交道，只需用信用卡订阅即可开始使用。

**最后，他们通常会成为我们最有价值的销售线索。**当我们最初考虑如何区分这两种业务模式时，我们决定使用一个特殊的符号，上面有一个加粗箭头，表示业务流向：一个方向是自助购买，我们称之为“零售”，而另一个方向是由销售团队促成的，我们内部称之为“定制服务”。

我们服务的行业非常广泛，涵盖了零售、政府、学术、运输和物流等，这些大公司的支持增强了小公司对我们产品的信任，使他们也成为了我们的客户。

**Glenn Solomon：**在转型为企业服务公司之前，Slack曾是一家游戏公司。这种转型对很多创业者来说都是一个艰难的过程。你对这种转型有何感想？

**Stewart Butterfield：**转型确实很困难，我们面临了许多决策，其中最重大的就是决定关闭游戏业务。这个决策似乎与当前流行的“坚持自己的梦想”文化背道而驰。

**但实际上，有时我们必须承认某些事情是行不通的。**我们不希望看到任何人一头扎向困境直到伤痕累累。有一天，大约在凌晨2点，我突然明白，如果没有奇迹，成功的机会几乎为零。

第二天早上，我给董事会和联合创始人写了一封信，表达了我们可能不能继续下去的想法。这封信并不只是为了讨论我们是否应该这样做，我不希望过于专断，但我确实意识到，目前的方向不会带来成功。

尽管我们尝试了各种方法，但像是面对一个不断漏水的桶。尽管我们有很多创新的想法，且执行力达到了A++级，但公司的核心理念似乎有问题。

这段时间的经历很痛苦，我希望其他人不会有类似的遭遇。幸运的是，当我们决定关闭公司时，银行账户里还有550万美元，这让我们可以更为妥善地处理接下来的事务。

在这种情况下，投资者可能会这样想：“我们在这家公司已经有三分之一的钱打水漂了，如果不能挽回这部分损失，不如就孤注一掷放手一搏吧。”

当时，我告诉我们的某位投资人，我们想做一个名为Slack的企业软件，并预测其未来的盈利能力。他的反应是：“希望你们这愚蠢的想法能够获得成功，祝你好运”

虽然当时所有的投资人都给予了巨大的支持，但大家对Slack并没有抱太大的信心。我们没有人意料到Slack会发展到今天的规模。

**Glenn Solomon：** Slack的成功远超了预期，其中一个原因是你们的营销策略主要依赖于用户自主选择购买。你多次提到工匠精神对公司的重要性。除此之外，还有哪些因素促使Slack在早期实现如此迅速的增长？

**Stewart Butterfield：** 这个问题得从我们上一家公司Flickr说起。Flickr在作为独立公司成立不久后，便被雅虎收购了。

而在加入雅虎之前，我从未有过在大公司的工作经历。那时的雅虎拥有大约1万多名员工，而我之前从未接触过真正意义上的企业软件。

当我遇到这些软件时，我震惊地发现，感觉仿佛回到了九十年代。那些用于管理工资单、账簿、休假、绩效考核的软件，以及所有的内部沟通工具，都显得非常陈旧。

这不是雅虎的问题，而是那些软件供应商的通病——**他们主要与公司签订合同，而非与最终使用者，因此他们往往不太关心产品的用户体验。**

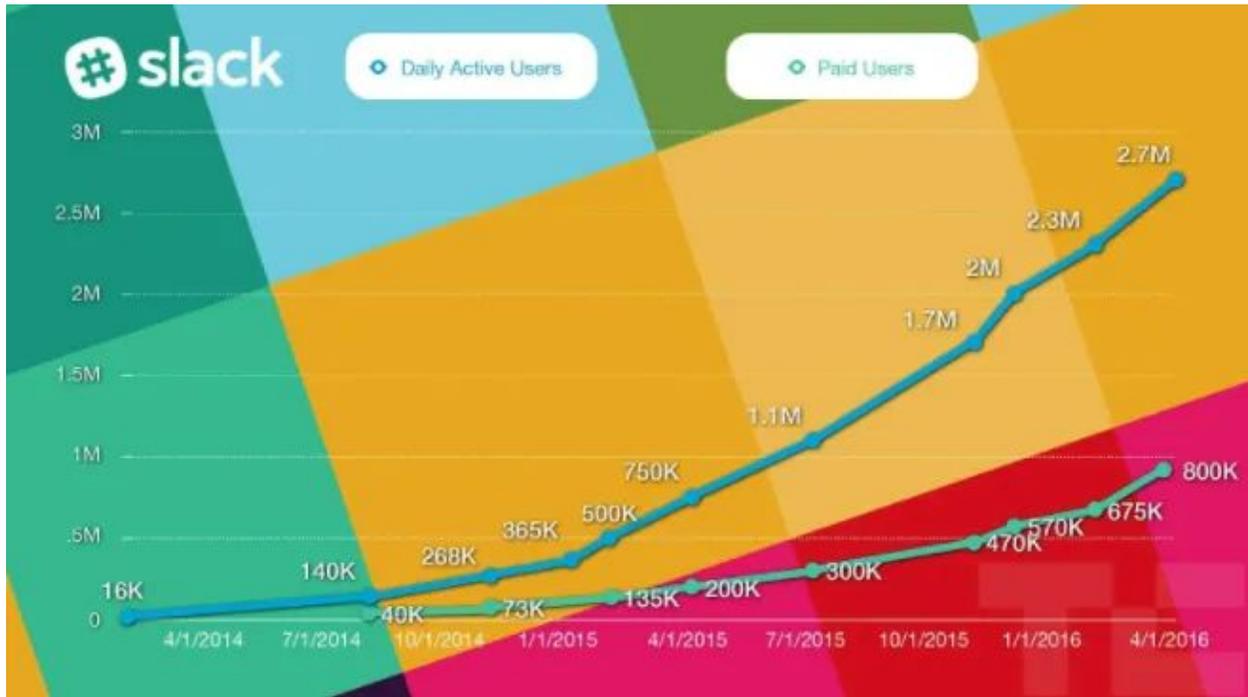
当时在我心中萌生了一个念头：**我想要打造企业软件，并且始终从最终使用者的角度出发。**我不断地鼓励团队成员始终关注用户的真实需求。我们选择了免费增值的商业模式，允许人们自行试用，我相信这是取得成功的一个关键因素。

**这种免费试用再付费的模式结合我们对用户需求的重视，使得人们更愿意尝试、使用并最终喜欢上Slack。**这让Slack与其他的企业软件显得与众不同。到了2018年，用户们纷纷在推特上推荐Slack，分享给他们的朋友。很少有企业软件能获得这样的口碑。这无疑为我们带来了巨大的推动力。

2012年11月，我们决定关闭游戏业务。2013年1月，我们着手打造Slack并进入产品开发阶段；到2013年3月，产品正式上线。至2013年5月，我们已经付出了大量的努力，并尝试说服更多人试用Slack，但我们发现这并不容易。

我所说的“试用”，并不仅仅是下载App并立即启动，而是我们希望用户达到最低激活率。对我们而言，这意味着需要3个用户注册账户、发送协作邀请、接受协作邀请、并相互发送至少50条消息。

最初，这个数字是0。但是，只要用户开始试用Slack，他们中的很多人都会持续使用下去。当我们开始对Slack收费时，所有团队的累计用户流失率为20%，这大致相当于我们客户中的公司破产比例。在大型企业中，这一流失率会更低，大约是每月10%到15%。虽然说服用户使用Slack困难，但一旦他们开始使用，事情就成了，Slack就这样不断推广开来。



**Glenn Solomon :** 你提到过在团队中引入了传统的销售人员。对于一直依赖于高速自增长的公司，加入这种传统的市场营销方式一定很不容易。这一策略是你们最初就规划好的，还是后来才决定采纳的？

**Stewart Butterfield :** 在我看来，用户自增长无疑是最佳的增长方式。紧随其后的是由营销推动的增长，这样我们可以根据市场需求进行调整，而不必因为开支略高就裁员。第三种方式是通过销售人员推动增长。杰出的销售人员拥有出色的共情能力，他们是极好的倾听者，并对初次接触产品的客户极具耐心。正如客户依赖他们，我们也同样需要他们。

**Glenn Solomon :** 你提及了目前的日常工作中涉及前往费城或纽约等地处理大客户的相关事务，这对于公司来说似乎是一个新的成长领域。当目标客户为大型企业时，公司需要作出哪些调整？既然现在Slack已经全面服务于企业客户，那么在这方面有哪些令人惊喜的成果？

**Stewart Butterfield**：这涉及到的有两个方面，一方面与客户有关，另一方面与我们及客户的互动有关。

从客户的角度说，我想引用一个例子：IBM的前CIO Jeff Smith，他是个极具自律和主观能动性的人。IBM拥有48万员工，其中包括数以万计的程序员。其中，有的程序员使用了几十年同样的工具，这其中有些工具还是IBM自研的。

Jeff的目标是推广敏捷开发流程，Slack便是他为实现这个目标选择的工具，这也反映了他对于公司运营文化的理解。我深感，在任何企业，无论职位如何，每个人都有自己要达到的目标和计划，而有效的内部沟通往往是影响这些目标达成的关键因素。

Slack是一个非常高效的工具，在频道切换、权限管理、架构以及在企业内部进行沟通实现任何目标方面都具有极高的可塑性。

我们也在日益完善Slack的功能，且效率越来越高。我坚信如果要选择一项科技，不管是AI，机器学习还是自动化，这需要取决于公司的类型，但如果要选择一类对IT行业改变最大的产品，在接下来十年，对大型公司来说，这类产品应该是Slack或者微软的Teams，或Atlassian的Stride以及其他竞品。

Slack并没有拿下全部的市场份额，但其他类别的产品不会有如此大的影响力，这也不是因为我们是天才，而是因为现代工作中，人们越来越依赖各种软件工具来完成任务，对此类工具的需求持续增长，这为Slack提供了更大的市场机会。

**Glenn Solomon**：关于微软的Teams和Atlassian，你能分享一下微软即将发布Teams时的情况吗？我了解到你们为此在《纽约时报》上发布了整版的欢迎广告，但这引起了一些负面的报道。如果再给你一次机会，你还会这么做吗？

**Stewart Butterfield**：如果再给一次机会，我们不会选择发表同样的内容。如果当时多给我们半天的时间，我们会调整措辞，以避免后续的理解。

实际上，那则广告是为了向微软提建议。但我不觉得后悔，因为微软发布Teams的那天，我们的新用户注册数量达到了峰值，第二天又创下了新的纪录，这一纪录一直持续到今天。

我记得当时的报道中有109篇是关于微软发布Teams的（数字或许有误差），但几乎每篇报道都提及了Slack，107篇的标题中还明确包含“Slack”这个词，这等于是我们在微软的大日子里抢了镜。所以，我不后悔这一决策。

# Dear Microsoft,

WOW. BIG NEWS! CONGRATULATIONS on today's announcements. We're genuinely excited to have some competition.

We realized a few years ago that the value of switching to Slack was so obvious and the advantages so overwhelming that every business would be using Slack, or "something just like it," within the decade. It's validating to see you've come around to the same way of thinking. And even though — being honest here — it's a little scary, we know it will bring a better future forward faster.

However, all this is harder than it looks. So, as you set out to build "something just like it," we want to give you some friendly advice.

\*\*\*

**First, and most importantly, it's not the features that matter.** You're not going to create something people really love by making a big list of Slack's features and simply checking those boxes. The revolution that has led to millions of people flocking to Slack has been, and continues to be, driven by something much deeper.

Building a product that allows for significant improvements in how people communicate requires a degree of thoughtfulness and craftsmanship that is not common in the development of enterprise software. How far you go in helping companies truly transform to take advantage of this shift in working is even more important than the individual software features you are duplicating.

*Communication is hard, yet it is the most fundamental thing we do as human beings.* We've spent tens of thousands of hours talking to customers and adapting Slack to find the grooves that match all those human quirks. The internal transparency and sense of shared purpose that Slack-using teams discover is not an accident. Tiny details make big differences.

\*\*\*

**Second, an open platform is essential.** Communication is just one part of what humans do on the job. The modern knowledge worker relies on dozens of different products for their daily work, and that number is constantly expanding. These critical business processes and workflows demand the best tools, regardless of vendor.

That's why we work so hard to find elegant and creative ways to weave third-party software workflows right into Slack. And that's why there are 750 apps in the Slack App Directory for everything from marketing automation, customer support, and analytics, to project management, CRM, and developer tools. Together with the thousands of applications developed by customers, more than six million apps have been installed on Slack teams so far.

*We are deeply committed to making our customers' experience of their existing tools even better, no matter who makes them.* We know that playing nice with others isn't exactly your MO, but if you can't offer people an open platform that brings everything together into one place and makes their lives dramatically simpler, it's just not going to work.

\*\*\*

**Third, you've got to do this with love.** You'll need to take a radically different approach to customer support and partnering with customers to help them adjust to new and better ways of working.

When we push a same-day fix in response to a customer's tweet, agonize over the best way to slip some humor into release notes, run design sprints with other software vendors to ensure our products work together seamlessly, or achieve a 100-minute average turnaround time for a thoughtful, human response to each support inquiry, that's not "going above and beyond." It's not "us being clever." That's how we do. That's who we are.

We love our work, and when we say *our mission is to make people's working lives simpler, more pleasant, and more productive*, we're not simply mouthing the words. If you want customers to switch to your product, you're going to have to match our commitment to their success and take the same amount of delight in their happiness.

\*\*\*

**One final point: Slack is here to stay.** We are where work happens for millions of people around the world.

You can see Slack at work in nearly every newsroom and every technology company across the country. Slack powers the businesses of architects and filmmakers and construction material manufacturers and lawyers and creative agencies and research labs. It's the only tool preferred by both late night comedy writers and risk & compliance officers. *It is in some of the world's largest enterprises as well as tens of thousands of businesses on the main streets of towns and cities all over the planet.* And we're just getting started.

\*\*\*

**So welcome, Microsoft, to the revolution.** We're glad you're going to be helping us define this new product category. We admire many of your achievements and know you'll be a worthy competitor. We're sure you're going to come up with a couple of new ideas on your own too. And we'll be right there, ready.

—Your friends at Slack



Where work happens.

Read this letter online at [www.slack.com/welcome](http://www.slack.com/welcome)

2016年，Steward在纽约时报购买了整版广告，发布了这封写给对手微软的信。

**Glenn Solomon：**关于竞争，在成功争取到企业客户时，你是如何避免出错的？你在哪些地方犯过错误？这些经历教给了你什么？

**Stewart Butterfield：**我认为最关键的是深入了解客户的思维。要明白他们的关心之处、他们追求的目标，以及哪些因素及其背后的原因会影响他们的决策。

在面对竞争选择时，这一点尤为重要。从长远角度看，我们的成功是由为客户创造的价值来定义的，这是一个不变的真理。

**股市同样如此：**短期内股价可能反映哪家公司更受欢迎，但长期走势则显示出哪家公司更具价值。只要我们坚持这一理念，就不会走错方向。

下面是快问快答环节，我会问你几个问题，请说出你最先想到的答案。

**Glenn Solomon：**你目前也涉足了创业公司投资，你是如何挑选投资标的的？

**Stewart Butterfield：**我的时间非常紧张，因此我主要投资那些我信赖的风投所推荐的公司或是我的朋友创立的公司。

**Glenn Solomon：**Slack在推进多样性和包容性方面投入了很大努力，能分享下背后的理念吗？

**Stewart Butterfield：**我坚信，这可以带来更佳的商业成果。多样性和包容性对这个世界都是有益的。从我的个人经验来看，这两者为Slack营造了更加有趣的工作氛围，我相信对大多数人而言也是这样。

**Glenn Solomon：**作为创始人和领导者，你最推荐的一本书或获取信息的途径是什么？

**Stewart Butterfield**：我近期读到的两本书给我留下了深刻印象。一本是《Crucial Conversations》，主要讲述沟通技巧。另一本是《Leadership and Self-deception》，这本书让我感叹不已。我为所有高层管理人员购买了这本书，他们反馈说，所有团队领导都应该读一读，于是我又为每位团队领导购买了一本，因为它实在太有价值了。

**Glenn Solomon**：在招聘面试中，你最喜欢提的问题是什么？

**Stewart Butterfield**：最近，我经常询问，“从你出生至今，有哪些重要的事情或经历？”我之所以喜欢这个问题，是因为它可以让我了解应聘者最为看重的事物或他们认为在此次交谈中最为关键的内容。我提这个问题并不是为了增加面试的难度，而是认为审视生活是一种能力，同时也很有趣。我希望展现出一种友好的态度，而不是给他们增加压力。

本文由参考答案策展推荐。

「参考答案」是一项为终身学习者打造的内容策展编辑服务，专注分享更具长期价值的内容，希望成为读者的优质信息捕手。

欢迎在小红书/即刻/微信搜索「参考答案Answers」，了解更多内容。

本内容仅供学习交流，非商业使用，版权归原作者所有。