



# Slack 创始人：我们卖的不是马鞍

|        |                                                                                                                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 领域     | 品牌营销                                                                                                                                                |
| # 字数   | 5011                                                                                                                                                |
| 原文 URL | <a href="https://medium.com/@stewart/we-dont-sell-saddles-here-4c59524d650d">https://medium.com/@stewart/we-dont-sell-saddles-here-4c59524d650d</a> |

## 参考推荐：

这是 Slack 创始人发给员工的一封全员信，但是 Slack 已经开发了近 7 个月时间。他强调 Slack 卖的并不是一个 app，它卖的是对组织架构的重塑，对信息获取效率的优化，对压力的环节。

乔布斯曾经在给员工培训的时候也讲过这一点，耐克在宣传时从不宣传自己的气垫技术有多好，耐克着重宣传的是那些伟大的运动员们，耐克销售的是一种永不放弃的体育精神。

这对我们做品牌营销有很强的借鉴意义。包括我们在营销自己的时候也是如此，在求职时，告诉招聘者自己能帮助他解决哪些实际问题，可以带来哪些实际的提升往往比介绍自己的各种优点来的更有效。

以下备忘录于2013年7月31日发给了Slack的开发团队Tiny Speck。那时距离开发工作开始已有近七个月，距离Slack“预览版”的发布只剩两周。这份备忘录以原样的形式呈现，包括原始引用，但有两处修改：删除了一段关于发布流程的介绍，同时将一处内部资源链接替换为了公共链接。

## 做些人们想要的东西

我们现在确信我们创造了一款人们喜爱并愿意使用的产品：基本上，所有使用过Slack的团队都会告诉我们，他们的团队交流效率得到了显著提升。这说明人们真心需要我们的产品。

然而，之前几乎所有人并不知道他们需要Slack。原因何在？首先，他们之前从未见过这样的产品，且只有少数人曾经设想过这种产品；其次，他们可能以为他们想要的是另一种东西；再次，他们可能压根没有想过要用Slack（尽管他们也没有寻找其他解决方案，例如便利贴）。

我们的任务不仅是创造一款有用的产品，使得使用我们产品的人的工作更加简单、愉快和高效，**更重要的是——尽力理解人们的需求，然后将Slack的价值与用户的理解相对接。**

这项任务很大一部分可以通过“市场营销”来实现，但即使你拥有最棒的标语、广告、推广页面和公关案例，如果用户在点击你的网站、注册账户或者开始使用你的产品时感到挫败，所有的宣传推广都会白费。

**因此，“理解人们的需求，然后将Slack的价值与用户连接起来”始终是我们的目标。**我们制定的新手引导、快速加载页面、欢迎邮件、快速全面的搜索功能、以及专门设计的加载屏幕，所有这些经过精心打磨和研究的功能都是遵循这个原则进行的。

## 双向推动的增长策略

近年来，随着精益创业的流行，「产品市场契合点」（product-market fit）的概念备受关注。它主要用于评判一个产品在得到充足的推广、合理的定价以及大量的用户支持等条件下，是否能获得成功。

Marc Andreessen在他的博客中有一篇经典的文章，他认为对于初创企业来说，找到产品市场契合点是唯一重要的任务，因此一个初创公司的生命周期可以划分为：找到契合点之前和之后。一旦产品找到了市场契合点，公司就可以全力以赴地进行宣传和销售。在这之前和之后，公司需要做的事情是截然不同的（找到契合点之后，公司基本上就在测试、迭代、扩张和优化产品）。

我们目前处于第一阶段中间，虽然有一些非常有利的迹象显示我们做得还不错，但我们毫无疑问仍处于第一阶段，而且很难预测我们何时能进入下一个阶段。（通常最后的十分之一的时间需要做90%的工作）。因此，我们应当在产品和市场两个方面下更多的功夫：

- 更好地提供用户所需的产品（无论他们是否意识到）
- 更有效地与用户交流并了解他们的需求（以确定我们所做的正是他们所需）

最理想的情况是，我们可以辩证地看待这个问题：产品本身和用户使用产品的方式能提供新的描述产品价值的方法——而我们对产品价值描述的不断完善也将帮助我们更好地设定产品功能和设计过程的基本原则。

我们的位置并不像一些其他公司那样——处于一个已经形成、边界明确的巨大市场中。尽管市场上有一些直接竞争者，而且类似的产品也出现了一段时间，但我们总体上还在定义一个新的市场。这意味着我们不能仅仅改变自己的产品，我们也要改变市场。

## 销售创新，而非产品

**评价创新的最好（也许是唯一的）直接标准就是对人类行为的改变。**实际上，我们可以这样定义创新，创新是整个系统的改变总和，而不仅仅是一件事情对人们行为的部分改变。从未有过小创新会引起人们的行为改变，而所有的大创新都做到了这一点。

按照这样的标准，Slack 是真正的、大的创新。虽然它并不像自动驾驶汽车或者可植入芯片那样耀眼，但是任何团队用了 Slack 之后，都会发现他们的时间、沟通以及存档成本大大降低，同时也会改变团队成员间的关系，以及生产效率。

我们不可能只卖一个"群组聊天系统"：因为真的没有太多的人需要这样的东西（而且，他们觉得传真机也足够用了）。

**这就是为什么我们销售的是组织架构的重塑。**

我们销售的不是一个堆满功能和特殊设置的软件，因为真的没什么人愿意购买这样的软件。（人们购买软件是为了满足他们已知的需求或者帮助他们完成某些任务，例如追踪销售客户或者编辑视频。）

**相反，如果我们以"降低沟通成本"、"零成本信息管理"、"更好、更快地做出决策"、"随时随地搜索团队交流历史"、"减少75%的电子邮件"等方式来推销我们的产品，我们会找到更多的买家。**

这就是为什么我们销售的是组织架构的重塑，软件只是我们实现这个目标的一部分（当然也是我们能够盈利的一部分）。

**我们销售的是对信息过载的优化，对压力的缓解，以及从无用的企业档案中提取有用信息的能力。**我们能为用户带来的是更优的组织 and 更强的团队。这是为什么人们愿意购买我们的产品，同时也将使我们在长期计划中更容易销售产品。我们成功的关键就在于我们能够帮助用户建设更优的团队。

这个道理并不难理解，想象一家制造马鞍的公司，他们可以只销售马鞍，但如果这样，他们只能销售一些附加产品，如高质量的皮革，精美的装饰等。他们能控制的只是马鞍的尺寸、样式、持久度和价格。

但是，如果他们销售的是骑马这项服务，这个服务的成功不仅意味着他们可以占有更大的市场份额，还给了他们极好的机会来推广他们的马鞍。这样，他们就可以引领市场，为自己创造更多的市场推广机会（例如，资助学校的骑马体验项目，或者保护土地、制作步道地图等）。这将使他们能够在更广泛的层面上思考，有可能让公司规模变得更大。

**因为最好的找到产品市场契合点的方式就是创造你自己的市场。**

这并不是一个新的概念。有很多品牌的市场行为都帮助他们卖了除产品外的其他东西。Harley Davidson（哈雷）卖摩托车，但是他们有意去销售自由和独立的思想。大多数奢侈品牌卖的终究都是「成为更好的你」的概念（无论是变得更富有，更漂亮，更有吸引力等）。

我最喜欢的例子是：Lululemon（加拿大瑜伽装备品牌）。一开始，瑜伽相关产品并没有很大的市场。但是他们疯狂地推销瑜伽：帮人找瑜伽教室，提供免费课程，提供赞助甚至奖学金，设立本地大使或者是瑜伽训练等等。而现在他们一年就可以卖出近14亿美金的瑜伽相关产品。

说回马鞍公司，可能更好地与我们服务的类比是想象下这样的马鞍公司在四千年前卖骑马服务。在未来的10-20年内部的集中交流系统一定会取代电子邮件，我们做的应该是加速这个进程并做到唯一一家。现在只是刚刚开始，我们有机会可以重新定义产品类别并推动整个市场的增长。除非我们疯了，这是绝佳的定义自己市场的机会。

## 我们期望我们的用户变成什么样的人？

几个月前，我阅读了一本名为《你希望你的用户如何改变》（Who Do You Want Your Customers to Become）的书。虽然这本书的篇幅稍显冗长，但其观点独特、引人深思，

对于 Slack 的未来发展可能大有裨益。

该书的核心观点在于，每个产品实际上都在塑造其用户——让用户以特定的方式行事，以特定的方式思考，改变他们的行为习惯，甚至是对自身的认知。

**我们对我们的用户有着一系列期待。** 我们期望他们放弃长期以来依赖电子邮件的习惯，转而投入大量时间去适应一个陌生的新应用。我们期望他们从一种大众化的交流方式转向全新的模式，这个期望虽然看似不太可能实现，但我们坚信它是可行的。

为了让人们接受这个看似不可能的期望，我们需要提供给他们两样东西。首先，我们需要提供足够的回报。其次，我们需要做到近乎完美的执行。**那么，如何定义这个回报呢？这就需要思考我们希望我们的用户最终成为什么样的人。**

- 我们希望他们变成轻松而高效的工作者，总是有信心得知周围的信息；
- 我们希望他们成为信息的主宰，而非奴隶；
- 我们不希望他们因为对团队进度的了解不足而感到挫败；
- 我们希望他们能有目的地进行交流，明白他们提出的每一个问题都是在为整个团队创造价值。

这是我们期望给予他们的，也是我们工作的最终目标。我们需要让他们在使用 Slack 的过程中明白，最终等待他们的是什么，并且我们需要全力以赴地努力，以确保我们可以实现这一目标。

## 所以，我们要怎么做？

我们要做得 tmd 非常非常好。

为什么我们需要几近完美的执行：当你非常想要一样东西的时候，你可以容忍很多错误，但是当你不想要的时候，你的容忍度就会非常低。**所以对我们来说开发出一款漂亮，优雅，考虑周到的软件尤其重要。**每一处深思熟虑，精益求精的细节都会让用户继续留下来，而任何使用的挫败感都会让用户觉得不值得。

这就意味着我们不能让他们在任何一处受到挫败感。我们需要从一个全新用户的角度来审视我们的产品。去问：这样做对吗？你能预知按了这个按钮或打开那个菜单之后的反应是什么吗？每一次点击的反馈信息足够吗？它够快吗？如果我们在手机上读邮件并点击，那个链接会坏掉吗？

**我们每一件开发工作都不会停止于它本身。**

我们经常跳过一些问题而把他们留到之后解决，我们已经非常了解每个模块以及用来描述它的词汇。我们很难以一个新人的姿态来看待 Slack，但是我们必须这样做，所有人都需要，我们需要每天都这样做，反复地打磨这些粗糙的边缘直到我们的产品像上了漆的家具一样光滑。

你们每个人都知道「非常好」的定义。当某些事没做好时你们也都能看出来。我们经常对其他人的软件持有抱怨，我们也都知道第一印象对我们的判断有多么重要，所以其他人也会这样来看待我们。

站在其他人的立场上，尤其是那些第一次用 Slack 的人，那些被他的老板指使去尝试新软件的人，那些没时间吃早饭肚子已经很饿的人，那些已经准备好随时下班去度过长周末的人，站在这些对 Slack 没有任何感情和投入的人的角度去看待这样一个软件，努力得去寻找问题。严格一点，为了打造杰出的产品。

## 为什么？

我们没有任何理由把这个事情当成小事来做。即使只是因为这个世界上很多人需要用 Slack，我们也应该把眼光放长远，同时这也意味着我们要把它做得非常非常好。生命很

短暂，所以绝不能浪费在做一些垃圾的事情上。

为了把它做得更好，我们需要一个更全面的方法而并不只是在指定的时间内完成一堆列表上的任务。如果一个功能无法给用户提供更好的体验，或者无法帮助用户更了解 Slack，我们相当于什么都没做。我们每一项开发工作都不是自己的终点，而它们都需要为了一个更大的目标去发展。

想象一下一个正在营业的好餐馆，所有这些需要做的事情：房间、氛围、时间、摆盘、关注度，对你的需求的预判（当然，还有食物）任何一样有偏差都不行。为他人服务是一件很高贵的事，而运营良好的餐厅（或者酒店、软件公司）是通过对细节的把控来保证他们的服务质量的。这是一个非常值得我们学习的模式。

把每一个环节都做好并不是其他人的责任，而是你的责任。无论你的职位是什么，无论你的角色是什么，你们做任何事都应该牢记这个原则。

但 Slack 还是要比餐馆复杂一点。我们做的东西很新，所以我们没有太多前人总结的经验。所以我们需要仔细地聆听，观察，分析。我们需要做一些能够捕捉用户行为和反应的工具，然后利用这些信息去持续地改进我们的产品。

我们是一个非常杰出的软件开发团队，但是我们现在也要变成一个杰出的用户开发团队。这就是在这篇文章开始，我提到了「建立用户基础」而不是市场份额：这两件事本质上是不同的。我们需要一起来了解，预判，同时更好地服务这些相信我们的用户。

所以，关于这个「为什么」的答案就是：如果不能 tmd 把事情做到极致，我们活着有什么意思呢？现在，开始干活吧。

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。