文 | Dejan Gajsek

编译 | 杨铭煜

如果谈到 SaaS 企业如何增长, Slack 的成长之路一定是一个绕不开的话题。

作为增长最快的 SaaS 企业之一, Slack 成立于 2014年,当时的企业内部沟通软件是一个亟待开拓的市场, Slack也抓住了这个机会,在正式推出后仅仅 8 个月就成为了独角兽,并且在 2019年成为继 Spotify 之后第二家在纽交所直接上市的独角兽公司,首日市值一度突破 230 亿美元,整个上市过程仅仅花了不到 2 个月。2020年, Slack ARR 达 10亿美元,最终在年底以约 277 亿美元与 Salesforce 达成收购协议,成为 Salesforce 有史以来规模最大的一次收购。

在成为最受欢迎的企业沟通软件的道路上, Slack 都做对了什么呢?

为了探究这个问题,牛透社在忠实原文的基础上编译了 Dejan Gajsek 一篇名为 "How Slack Became The Biggest Success Story In Tech"的文章,由于篇幅原因,原文将分为上下篇,本篇主要包含创业缘起、市场推广、客户体验和口碑营销这四个部分。以下,enjoy~

重重波折的创业路

Slack 创始人兼 CEO Stewart Butterfield 在加拿大不列颠哥伦比亚省的农村地区出生和长大,直到上世纪 90 年代末上大学才接触到 Unix 机器,毕业后他进入一家电子商务公司,但时间很快来到了 2000年,大批科技企业被互联网泡沫波及,(现在很多 SaaS企业的创始人就是拿当时的遣散费创业的,比如 Mailchimp) Stewart 也没能例外。

他用 35000 美元的遣散费打造了一款名为 Neverending 的大型多人网络游戏,这激发了他对设计和沟通的热情,之后又用 Neverending 的图像共享和标记功能创建了 Flickr,这让他获得了雅虎的支持,但这一次他还是没能成功。再往后 Stewart

1/8

又回到了他的老本行,他创立了大型网络多人游戏 Glitch,基于这款游戏的内部沟通功能,他终于摸到了通往成功的道路,但最终 Glitch 这场创业游戏还是半路夭折。

在当时,企业内部主要靠电子邮件相互交流,团队成员间交流要靠抄送才能共享信息,对于大多数公司来说,内部沟通成了一个问题。随着越来越多的软件创业公司迅速扩张,人们逐渐意识到,当10人以下的团队在一年内发展到20、50、100+人时,一个便捷的内部沟通工具是必不可少的。

可以说, Slack 的推出恰逢其时。

它正是基于 Glitch 的内部沟通系统,这个系统有不同的频道,团队成员可在频道内聊天,极大地提高了工作效率。

Slack 的优势是潜在市场空间(Total Addressable Market, TAM)十分庞大,无论是初创公司还是大型企业都需要这样的工具,但它也同样面临着相当程度的竞争压力——市场上同类产品 Yammer、Campfire和 HipChat 已经分走了一部分用户群,还有一些创始人也看到了市场前景,想要分一杯羹。

为了能在竞争中脱颖而出,更好地解决企业内部沟通问题,Slack 开发了以下核心功能:

- 可持续聊天,信息分段。员工之间可以直接发消息,团队内部和不同团队 之间可语音和视频通话;
- 用户可使用多个设备和平台同步交流和协作;
- 与第三方应用程序、传统企业软件及适用于 Slack 的定制应用程序和聊天机器人集成;
- 可自定义的通知和更灵活的搜索模式。

推广不靠增长黑客

Slack 的产品找准了用户痛点,但如何吸引更多用户又成了另一个问题。

在几经讨论之后, Slack 的创始团队给出了一组策略:

- 一是以预览版推出,而非 beta 版;
- 二是不设"增长黑客",将产品设计外包给

Metalab,而营销任务则交给多家公关公司去做。

MetaLab

是一家界面设计公司,总部位于不列颠哥伦比亚省维多利亚市,其客户包括 Slack、Google、Uber 和 Amazon。

具体分析如下:

1. 预览版——先人一步的体验

Slack 直接推出了预览版(pre-public version),而非将之命名为 beta 版,因为用户从这两种命名方式中得到体验感受是不同的,后者是在帮助公司改善产品,而前者则会让用户觉得他们先人一步。

同时, Slack 也可以通过预览版触达目标群体,并达到以下目的:

- 测试其核心功能, 修复主要 bug
- 确定哪些功能最符合市场需求
- 激励初始用户群体,为口碑获客做铺垫

Slack 预览版(2013年8月), 图片来源: web.archive.org

2. 不设"增长黑客"

很多人经常会把增长黑客和营销优化混为一谈, Spark Capital 的普通合伙人 Hyatt 举过这样一个例子: "假设有 1000 个人访问了公司官网,如果我试图将这 1000 名访问者转化为客户,那就是在做优化;如果我通过调整产品将 1000 名访问者转换成了 10000

名客户,那就是在做增长"。这说明了增长黑客既关注产品,也重视营销。

Slack

成立之后很长一段时间并没有自己的增长黑客团队,它选择了将产品设计外包给 Metalab,让公关公司来做营销。

1)产品设计

当时,企业内部沟通软件的设计都既臃肿又无聊,让人觉得毫无生气,为了能使用户的使用体验更加舒心,Slack 聘请了设计公司 MetaLab

来优化初始版本。MetaLab 的创始人 Andrew Wilkinson表示:"我们在配色方面让 Slack看起来更像一个视频游戏,而非企业协作产品"。

Slack 的早期设计迭代,图片来源:@awilkinson

得益于有趣、识别性高的设计和简单却强大的功能, Slack 迅速和同赛道产品区分开来, 其网站访问数在 2018 年每月达 1.33 亿。

2)营销

如图所示, Slack 预览版在 2013 年 8 月 13 日推出, 之后在 2014 年 2 月 12 日正式发布, 此后近 6 个月内日活跃用户数从 1.6 万迅速增长到 12.8 万, 涨势惊人, 但事实上 Slack 成立一年多以来都没有自己的营销团队, 直到 2014 年 11 月才有了 CMO。

Slack 预览版发布一年内日活跃用户增长表,图片来源:Marc Andreessen

在营销方面, Slack 采取以下策略:

(1) 推出 "爱之墙" (Wall of Love) —— 在推特上集中展示好评。

当时, Slack 目标客户群体主要都在硅谷, 推特是他们最常用的社交媒体。Slack 将他们的好评集中整理并展示出来有以下好处:

- a. 吸引目标用户。相较于干巴巴的网页推广和其他公司的背书,目标用户更信任熟人推荐。
- b. 通过回复用户评论可以发现用户痛点,并且公开与用户展开双向、透明的互动。
- c. 获得用户自下而上的推广。用户可以在"爱之墙"上创作与 Slack 相关的新内容,从而在他们的社交圈引发新的网络效应。
- (2) 与公关公司合作,以"邮件杀手"为关键词在科技媒体上发布多篇文章。

Slack 与多家公关机构合作来推广,虽然成本很高,但在短时间内能获得大量曝光。推广的重点是将"邮件杀手"作为宣传语,因为邮件对于企业来说是一个不得不

用但又效率低下的一个内部沟通工具,对标"邮件杀手",用户就感受到 Slack 可以快速解决当前企业内部沟通的痛点。

(3) 趣味性的视频和音频营销

Slack 还将目光投向了视频和音频营销,营造充满趣味性的品牌形象。

Slack 曾耗资一百万美元拍摄如下名为 "Slack Teams Do Amazing Things" (Slack Slack Only 2015年 2015年

团队无所不能)的视频,视频中狮子、海豚、兔子、树懒、猫头鹰、海狸等动物用 Slack 协作沟通,共同完成一个复杂的项目。

视频来源:Slack

该视频一经发布就好评如潮。

Slack 在 2015 年 5 月推出播客,截至年底收听量逾 300 万。播客的主题不仅限于 Slack 产品,还囊括了用户关心的一些话题,如工作变动、工作生活方式、职业规划。播客内容也尽量以一种轻松的口吻去叙述,这也体现了 Slack 趣味性办公的品牌理念。

当时,播客已经非常主流了,时任 Slack CMO 的 Bill Macaitis 认为播客可以在品牌早期吸引潜在用户。每期播客还配有一个小口号,如 "Slack: Love what You Do" (Slack: 热爱你所为之付出的)、 "Slack: Make work less work-y" (Slack: 让工作没那么乏味),每个口号都会配上一个引人入胜的小故事,以软广的方式吸引尽可能多的听众。

客户体验是关键

Slack 一直将客户体验作为重中之重,因为良好的使用体验一定是口碑获客的基石,该公司坚持以下理念:

- 1. 产品好上手,体验快速且顺畅,只需单击三下即可使用。
- 2. 重视客户成功,每个新员工都要经过9周的培训过程,从而更好地服务于客户。

3. 坚持个性化。

当今,企业沟通软件市场十分庞大。一方面,初创公司、大型企业的需求不同,另一方面,各行各业高度细分,所以个性化势在必行。Slack 针对不同规模的企业需求去做个性化,而非一概而论,这样可以更加有效地获取新客户。

4. 合理收费, 退还已充值但未使用的费用。

如果您的团队使用的是 Slack 付费版,恰好又有成员没有在有效期内登录使用的话,Slack 会将费用退回您的帐户。这种做法极为少见,但 Slack 坚持以客户为中心的收费模式,由于客户并不习惯收到退款,一旦 Slack 这么做了,就能给客户以惊喜,人们总是很喜欢和朋友分享惊喜,Slack 自然就能推广开来了。

5. 采用免费增值模式,按账户数收费,定价更透明。

在免费模式下,用户可以使用 Slack 所有功能,例如集成、文档共享、内置功能等。在使用过一段时间后,用户会发现他们已经迷上 Slack 了,但逐渐就会达到免费版的上限:

- 可搜索邮件的数量达 1 万
- 第三方或自定义集成达 10 个
- 文件存储达 5 GB

用户因为习惯了 Slack

带来的便利性,就不得不升级到付费版,以获取更多的存储空间和集成,这种做法让 Slack 转化率达到了 30%。

30%的转化率是什么概念呢?

2015 年,The Fader 报道 Spotify 提到了这样一句话,"(对于 SaaS企业的转化率来说)1% 是平均水平,Dropbox 能做到4%已经相当不错了"。之后工作流程管理工具提供商 Proces.st分析转化率时又加了一句——"像 Spotify 这样能达到26.6%简直就是匪夷所思了",足以见得 Slack 在客户体验上的功夫之深。

坚持用口碑营销

如上所述, Slack 在正式发布后九个月才有了 CMO, 此前, Slack 没有属于自己的营销团队, 但依然靠着良好的用户体验获得大量客户。

Macaitis 上任后并没有依赖付费营销渠道和其他短期策略,而是采取口碑营销这样的长期策略,专注于用户体验,这种做法使其日活跃用户数在一年内从 75万增长至 270 万,付费用户数从 20 万增长至 80 万,分别是原来的 3.6 倍和 4倍(2015.4.1~2016.4.1)。

Slack 日活跃用户数(蓝色线)和付费用户数(绿色线) (2014.4.1~2016.4.1),图片来源:Techcrunch

为什么不选择付费营销渠道和其他短期策略呢?

根据 Uber 前增长 VP 兼营销主管安德鲁·陈(Andrew Chen)的点击率衰减法则(the law of shitty click-throughs),随着时间流逝,每个营销渠道的 ROI 都会呈现出衰退的趋势,这是不可避免的。

但口碑营销永远是行之有效的,如果一样产品能让用户自发地向亲友推荐,那就真正实现了增长。相较于付费营销渠道和其他短期策略,口碑营销虽然难度更高,但相比前者后劲更足,能够源源不断地为品牌提供增长动力。在 Hubspot 进行的一项研究中,用户购买软件时会依赖多种营销渠道,其中口碑推荐占比最高(55%)

Slack

的口碑推荐策略还不止于此,其应用程序中处处可见推荐链接。一旦用户进入 Slack 桌面应用程序,系统消息就会提示用户邀请团队成员使用 Slack,这一点在 注册流程中也有体现。用户还可以快速分享邀请链接,通过电子邮件、社交媒体和 网站分享邀请链接,用 Slack CMO Bill Macaitis 的话说就是"为口碑获客扫除一切障碍"。

创始人 Stewart

表示,用户甚至在星巴克

买咖啡的时候都会向他们的朋友和同事推荐,在此之前,没有一个同类产品能让用户产生这种"非用不可"的想法。

结语

作为增长最快的 SaaS 企业之一, Slack 在实现 ARR 10 亿美元的"前半生"中一直在产品、推广、客户体验和口碑营销这几个环节下功夫。

Slack 的产品找准了企业用户苦于电子邮件效率低下的痛点,用"邮件杀手"作为关键词在短时间内大量曝光吸引了大批潜在用户,在客户体验上用趣味性、简洁性作为卖点在一众友商中脱颖而出,为口碑获客做足了铺垫。相较于付费营销渠道和其他短期策略,口碑营销为品牌提供了源源不断的增长动力,使 Slack 成为增长最快的 SaaS 企业之一。

在做好以上四个环节之后, Slack 又将目光投向了收购扩充、竞争战略、品牌形象, 最终实现 ARR 10 亿美元的增长之路, 详情请继续关注下篇~

文章来源于牛透社公众号(ID: Neuters)