

TÍN NGƯỠNG CỦA NGƯỜI LÀM SẢN PHẨM

(Bài nói chuyện hồi tháng 5-2016 của Trương Chí Đông. Trương Chí Đông (Tony Zhang) là đồng sáng lập, cựu CTO, đồng thời là cá nhân nắm giữ nhiều cổ phần nhất của Tencent, sau CEO Mã Hóa Đằng)

Nhà hàng A có một vị trí rất đẹp, xung quanh người qua lại tấp nập, vị trí đó cũng chỉ có duy nhất một nhà hàng. Có được vị trí đẹp, nhà hàng A bán mỗi phần ăn 30 RMB, nhà hàng sử dụng nhiều chiêu thức khiến thực khách chọn thêm nhiều món ăn hơn nhu cầu của họ, dù một phần ăn chỉ khoảng 30 RMB, nhưng khi thanh toán, mỗi thực khách phải tốn từ 50 RMB trở lên.

Nhà hàng B nấu ngon, các nhân viên phục vụ hết sức niềm nở, họ được huấn luyện nhắc khéo khi khách hàng gọi quá nhiều món ăn. Thông thường họ sẽ nhắc thực khách ăn xong phần đã gọi rồi trước, rồi hãy gọi thêm.

Trong thời gian ngắn, doanh thu của nhà hàng A tăng cao, nhưng nếu xét về dài hạn, nhà hàng này rất khó có được sự tin tưởng từ khách hàng. Một khi bên cạnh mọc lên một nhà hàng khác, thực khách sẽ rời bỏ nhà hàng A.

Nhà hàng B tự khắc chế chính bản thân mình và lại đem lại cho thực khách cảm giác tin tưởng. Một số khách hàng tình nguyện đi xa hơn một chút để ủng hộ nhà hàng B.

Tôi cảm thấy khắc chế là một việc làm tốt, một loại sức mạnh. Đối với việc làm sản phẩm cũng như vậy.

Đằng sau sự khắc chế là sự tôn trọng, tôn trọng tự nhiên, tôn trọng khách hàng. Việc khách hàng tiếp cận với sản phẩm là chuyện tự nhiên, không thể nào miễn cưỡng. Chẳng hạn, khi khách hàng sử dụng Wechat, nhu cầu trực tiếp nhất chính là tin tức, liên hệ, đây là nhu cầu tự nhiên nhất của người dùng. Nếu như Wechat phát đi một mẫu quảng cáo trên nền tảng, chắc chắn hiệu quả kinh doanh sẽ rất lớn, nhưng đi ngược lại tự nhiên. Sử dụng các ưu thế này để bán hàng, có thể sẽ thành công trong một giai đoạn, nhưng nếu đi ngược lại với tự nhiên, người dùng chắc chắn sẽ không thích.

Việc khắc chế cần sức mạnh rất lớn. Chẳng hạn như Starbucks, quan niệm cốt lõi của họ là dùng một ly cà phê hoàn hảo để tạo ra một không gian năng động và thân thiện. Cần phải làm cho tất cả mọi nhân viên dùng cái tâm để pha một ly cà phê, mỉm cười, nhiệt tình trong mọi cử chỉ, nhằm tạo ra sự tin tưởng nơi khách hàng và trong cộng đồng. Đây là điểm thành công của Starbucks. (Tôi khuyên những người làm sản phẩm tìm hiểu cách khắc chế của Starbucks để vượt qua giai đoạn khủng hoảng 2007-2008)

Có rất nhiều sản phẩm không dùng năng lực của mình ở những nơi có thể thực sự lay động lòng người, nhưng lại dùng năng lực đó một cách thô bạo để hoàn thành chỉ tiêu. Việc dùng sự thô bạo có thể chỉ hao tốn 2 phần năng lực lại có thể khiến cho doanh thu tăng nhanh, nhưng khi làm một sản phẩm khiến người dùng yêu thích có thể tốn đến 12 phần năng lực, kết quả đem lại xem ra hết sức nhỏ bé. Để đạt được chỉ tiêu, những người có không đủ năng lực sẽ dễ dàng chọn cách can thiệp thô bạo đối với khách hàng.

Việc dùng những mảnh khôn vặt là biểu hiện của sự thiếu tôn trọng. Tencent có không ít sản phẩm gặp phải vấn đề tương tự, đó là vào thời đại PC.

Vào thời đại PC, người đi tiên phong sẽ là người hưởng lợi. Một sản phẩm tuy không tốt, nhưng đạt được lượng truy cập cao, là có thể đem về cho công ty lợi nhuận. Bốn trang mạng lớn nhất Trung Quốc thời PC

(Sina, Wangyi, Sougou, Tecent) đi tiên phong và đem lại nhiều lợi nhuận. Trong thời đại PC, có người đã miêu tả Tencent “làm cái gì cũng hái ra tiền”, một mặt nói Tencent có một nền tảng tốt, mặt khác lại châm biếm các sản phẩm không tốt của Tencent, nói Chim Cánh Cụt sống bám vào lợi nhuận.

Nhưng lợi nhuận thời PC đã qua, thời đại cũng đã đổi khác.

Trong nội bộ công ty, nhiều người có suy nghĩ “Anh em giúp đỡ nhau một tí”, tư duy này giống hệt tư duy nhà hàng A. Trong thời đại di động, tư duy này không thể tiếp tục kéo dài. Nếu như chúng ta không khắc chế và tôn trọng, ắt sẽ có sản phẩm mới khắc chế hơn chúng ta, tận tâm hơn chúng ta ra đời. Sự lựa chọn của người dùng trong thời mạng di động chắc chắn sẽ khác.

Tiểu Long¹ nói một câu chí phải “Phải làm cho việc kinh doanh trở nên vô hình”. Tôi rất đồng ý với nhận định này. Một sản phẩm tốt và một doanh nghiệp tốt, không phải dựa vào việc phát tờ rơi, liên tục quấy nhiễu khách hàng, nhằm bán được sản phẩm. Đó là một khái niệm chẳng vui vẻ gì. Một sản phẩm tốt là sản phẩm có thể tiếp cận với người dùng thông qua những trải nghiệm dịch vụ tinh tế, khiến cho người dùng trở thành đại sứ của sản phẩm và giới thiệu với bạn bè. Điều quan trọng nhất đối với các sản phẩm mạng xã hội là tập trung công sức để lay động người dùng một cách tự nhiên nhất, chứ không phải lúc nào cũng chăm chỉ thực hiện các chiêu thức lôi kéo khách hàng. Hai hướng này hoàn toàn khác nhau.

Có nhiều team rất chăm chỉ, rất nỗ lực, nhưng lại không chăm chỉ đúng chỗ. Tôi gọi đây là kiểu “nỗ lực quấy rầy”. Ở các công ty vừa và lớn, loại này rất nhiều. Tencent không nằm ngoài số đó.

Một mặt, team cảm thấy bản thân hết sức chuyên nghiệp, đặc biệt nỗ lực để bán được hàng, khiến người dùng mua càng nhiều sản phẩm càng tốt. Họ tăng ca để tìm cách thực hiện nhiều chương trình mà cả team đều cảm thấy phải cố hết sức mình. Nhưng, dịch vụ sản phẩm của chúng ta lại thường xuyên bị khách hàng mắng mỏ. Lúc này, team nên suy nghĩ lại xem, việc chăm chỉ kia đã thực sự dùng đúng chỗ chưa.

Gần đây tôi thấy QQ có chương trình “Bạn có một iPad vẫn chưa đến nhận”. Thông tin này rất thu hút người dùng, nhưng khi người dùng vào trang web thì nhận được thông báo là phải tham gia chương trình thì mới có cơ hội nhận iPad. Điều này khiến người dùng cảm thấy họ đang bị lừa, và cảm thấy hết sức bức tức. Hậu quả là SNG phê bình cả team marketing này.

Đây là một ví dụ cho thể loại “chăm chỉ quấy rầy”. Nhưng kiểu chăm chỉ này, càng chăm chỉ thì lại càng gây hại. Team khẳng khái là mình đúng, bởi sản phẩm trong một khoảng thời gian ngắn có được lượng truy cập lớn, thu nhập, thành tích đều có vẻ như rất chuyên nghiệp. Tuy nhiên, trong tâm lý khách hàng luôn có sẵn một bàn cân. Khách hàng sẽ tự biết sản phẩm nào họ có thể tin tưởng lâu dài, sản phẩm nào không. Điều đó rất khó đong đếm, con số đẹp đẽ không nhất thiết mang lại giá trị lâu dài, các số đẹp đều có thể lừa người.

Xuất phát điểm của một sản phẩm, tốt nhất là làm sao để giải quyết các vấn đề trong cuộc sống một cách tinh tế nhất, không phải làm sao để khiến team đạt lợi ích tốt nhất. Các lợi ích có được từ việc khiến khách hàng cau mày và bức tức, như con dao bào mòn lòng tin của khách hàng. Hành động bào mòn này ắt không thể kéo dài lâu.

Tôi lấy một ví dụ, nếu như có một người bạn cứ 2-3 ngày lại tìm bạn để bán bảo hiểm, một mực khẳng định rằng việc mua bảo hiểm là việc tốt cho bản thân bạn, bạn sẽ dần dần tránh tiếp xúc với người bạn đó,

¹ Cha đẻ Wechat Trương Tiểu Long

không còn tin tưởng họ nữa. Chúng ta đã có rất nhiều sản phẩm cứ đứng trên góc độ của mình để đoán định tầm quan trọng của sản phẩm đối với khách hàng. Chúng ta dùng nhiều mảnh khoe khác nhau quấy rầy khách hàng, khiến cho khách hàng để mắt tới. Nhưng thực ra, người dùng chỉ bị hấp dẫn lúc đầu mà thôi.

Tôi tiếp xúc qua không ít team, một số team do tham lam đã gây ra những sai lầm chết người.

Người chủ tướng hoặc người phụ trách team, không đủ kiên định, cứ thấy đối thủ có sản phẩm mới nổi, không muốn mất cơ hội, họ liền nhanh chóng thêm các chức năng của sản phẩm khác vào sản phẩm của mình. Cả team rất chăm chỉ và nỗ lực, làm theo đúng mô hình đó.

Ví dụ, có nhiều App tin tức, rất được ưa chuộng sau hai năm ra mắt, sau đó liên tục thêm nhiều chức năng mới như sub, video, mua xe, mua nhà, bất kể thứ gì thêm được đều thêm. App tin tức của Tencent cũng không ngoại lệ, đó là tư duy tham lam càng nhiều càng tốt ở thời đại PC, hậu quả là không tập trung vào các chức năng cốt lõi nhất của sản phẩm, mất đi đặc điểm cốt lõi, thì cũng là lúc mất đi lòng tin của người dùng.

Mỗi sản phẩm, đều cần có giới hạn của mình. Một sản phẩm cần đáp ứng một nhu cầu cốt lõi, giải quyết một vấn đề cốt lõi. Có những team sản phẩm đạt được các thành tích hoành tráng trong quá khứ hoặc có được lượng người dùng lớn, họ tự cảm thấy mình rất cừ. Không còn tôn trọng quan niệm cốt lõi của sản phẩm và cảm xúc của người dùng. Họ cho rằng “có tiền là có team” là thứ họ ra sức giành giật. Có không ít sản phẩm của công ty gặp phải vấn đề tương tự.

Đối diện với thế giới thực, những người làm sản phẩm không nên tự yêu mình như vậy. Cho dù đã có lượng người dùng, có tiền, có team, có IP, có thu nhập, cũng không có nghĩa anh là người rất cừ. Đây chỉ là một nhân tố bổ trợ mà thôi, không có gì đáng tự hào. Việc tham lam, về bản chất, sẽ vi phạm nhu cầu cốt lõi của sản phẩm, vi phạm quy luật tự nhiên của con người, dù có đầu tư nhiều đến đâu đi chăng nữa, cũng sẽ thất bại mà thôi.

Đối với giới hạn và phương hướng của một sản phẩm, người làm sản phẩm cần kiên định tín ngưỡng và sự tôn trọng của mình. Team có thể tập trung vào điều cốt lõi không? Có thể giải quyết các vấn đề xã hội một cách tinh tế và triệt để không? Đó mới là điều những người làm sản phẩm cảm thấy tự hào.

Tôi đã từng gặp qua một số team làm sản phẩm, những người lãnh đạo team không đủ độ sâu, kém tự tin đối với phương hướng và con đường đã chọn. Họ tìm mọi cách để thay đổi phương hướng của sản phẩm. Mỗi một phiên bản họ đưa ra thị trường đều không giống nhau, lúc đi thế này, lúc thì thế khác.

Team thì rất chăm chỉ tăng ca, chỉ tiếc là sức chiến đấu hoàn toàn lãng phí, chẳng khác nào một con khỉ cố gắng tách đôi trái bắp, lãng phí thời gian và sức lực của cả team.

Các sản phẩm Internet cứ lặp đi lặp lại, team thông qua các thử nghiệm cần thiết là điều hoàn toàn bình thường. Nhưng nếu giống như khỉ tách đôi trái bắp, thì team có thể sẽ tách tiếp trái đào hoặc trái dưa. Đó là do người định hướng team không đủ độ sâu, căn bản không hiểu được rằng bản thân muốn giải quyết vấn đề gì. Họ bị các khái niệm dắt mũi, khiến cho team bị mắc câu.

Lúc nói chuyện với các đồng nghiệp, có người cho biết họ rất muốn khắc chế, nhưng việc khắc chế có thể khiến cho team của anh ấy không đạt KPI, không thể đáp ứng được kỳ vọng về số liệu của bộ phận, BG, công ty. Tôi đã trả lời rằng, đằng sau việc khắc chế là một nỗ lực vô cùng lớn, sức mê hoặc của sự tinh tế cũng vô cùng lớn.

Ở nước ngoài tôi thường hay xem YouTube, Netflix (Trung Quốc chặn YouTube). Điều mà các kênh này đem đến cho tôi là sự tin tưởng. Đặc biệt là đối với YouTube, hầu như mỗi ngày tôi đều dùng kênh này. Đến đây tôi sẽ nói về trải nghiệm quảng cáo trên YouTube.

Trên chiếc Mac của tôi, sau khi các quảng cáo của YouTube trình chiếu khoảng 5s, người dùng có thể chọn chức năng bỏ qua quảng cáo. Nếu có một đoạn video, bạn đã xem qua trước đó, thì khi xem lại, YouTube sẽ phát tiếp đoạn video đó, chứ không để bạn xem đi xem lại quảng cáo.

YouTube chiếm giữ phần lớn thị trường thế giới, người dùng có thể cảm nhận được sự khắc chế và tôn trọng của YouTube. Sau 5s, tôi thường chờ để xem hết quảng cáo. Có vài nguyên nhân, một là các quảng cáo của YouTube thường là các sản phẩm tinh tế. Hai là, các quảng cáo phát đi cũng khá phù hợp với sở thích của tôi. Điều làm tôi cảm thấy hài lòng là họ cho phép tôi được bỏ qua quảng cáo sau 5s. Việc này đã khiến tôi trở nên tin tưởng YouTube. Mỗi ngày điều làm con tôi thích thú nhất là được thưởng 20 phút xem YouTube. Việc trải nghiệm một sản phẩm tốt, một quảng cáo được khắc chế khiến cho bọn trẻ trở thành các fan hâm mộ trung thành của YouTube.

Các trang Video trong nước không đem lại cho tôi sức hấp dẫn đó. Bởi vì họ không khắc chế tốt như YouTube. Họ chỉ dựa vào việc phát thoải mái video để kéo khách, không đủ thiết lập một niềm tin thật sự.

Tôi tin rằng, nếu một sản phẩm kiên trì khắc chế, thì có thể đi xa hơn, và cũng đem lại các giá trị lợi nhuận cao hơn về lâu dài.

Một sản phẩm Internet xuất sắc, bắt đầu từ mục đích hết sức đơn giản là giúp người dùng Internet giải quyết các vấn đề đau đầu trong cuộc sống, khiến cho cuộc sống tốt đẹp hơn.

Trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt, trong một tổ chức lớn, các team thường hay bị lạc lối, họ xem việc đạt KPI, muốn làm lớn, muốn nổi tiếng, muốn đánh bại đối thủ, muốn là “người giỏi nhất trong ngành”, “muốn trở thành lãnh đạo” làm mục tiêu quan trọng nhất. Điều đó khiến họ có suy nghĩ đã làm thì phải làm cho thật hoành tráng và làm cho họ thiếu khả năng chống lại mọi cám dỗ.

Là một leader, nếu chỉ mang tham vọng sự nghiệp, muốn nổi tiếng thì không tạo được sự gắn kết. Sự gắn kết trí tuệ của cả một team, không phải đến từ những lời tán thưởng của VP, chủ tịch, CEO, cũng không đến từ các giải thưởng, mà là đến từ việc sản phẩm của anh có thể đem lại những điều tốt đẹp, sự vui vẻ và cảm hứng hay không.

Các team kiên trì khắc chế có thể tạo ra một sức hút vô hình: Mọi người sẽ mong muốn gia nhập vào các team như vậy, bởi họ là linh hồn của sản phẩm.

Làm việc trong các team khắc chế, mọi người sẽ không phải dẫn đo theo đuổi các con số đẹp, sẽ không cải tiến mỗi năm 10 lần, sẽ không nhét vào sản phẩm của mình các chức năng “mạnh”. Các việc đó sẽ làm cho chúng ta trở nên bận rộn, nhưng lại không có ý nghĩa thực tế đối với xã hội.

Khắc chế một mặt là tôn trọng người dùng, mặt khác làm cho các team sản phẩm nếu muốn làm thì phải làm cho thật tinh tế và hợp lý. Làm việc trong các team khắc chế, tuyệt đối sẽ không nhẹ nhàng, càng không dễ thành công. Lúc Wechat xây dựng chức năng moments, chỉ có một team nhỏ, họ thao thức bao đêm ngày, thử đi thử lại vài chục phiên bản, các phiên bản từ A→Z đều đã dùng hết. Cuối cùng cũng tạo ra được một sản phẩm khiến cả team hài lòng.

Quá trình tạo ra sản phẩm cũng là quá trình vô cùng khổ sở của team. Mọi người trong team sức cùng lực kiệt nhưng vẫn không tìm ra cách để tạo ra một sản phẩm tinh tế. Team đối mặt với nguy cơ “tất cả các con đường đều bế tắc”. Cho đến lúc một thành viên trong team tìm ra cách, cả team mới có thể thở phào nhẹ nhõm.

Thực ra khi sáng tạo thành công một phương án tinh tế, đó cũng chỉ là một đứa trẻ sơ sinh. Sản phẩm cần được thử nghiệm trên thị trường. Nhưng trong quá trình sản phẩm “lớn lên”, lại xuất hiện ngày càng nhiều các vấn đề, cần đến sự nỗ lực hết mình của đội ngũ kỹ thuật và team sản phẩm. Đằng sau một sản phẩm tinh tế, là vô số sự thận trọng và cái tâm của người làm sản phẩm.

Khoảng cách giữa việc “Làm một sản phẩm vừa lòng bản thân” với việc “làm một sản phẩm thỏa mãn người trong ngành” là rất xa. Đó cũng là điều khiến cho cả team phải dốc hết sức làm. Người lãnh đạo của sản phẩm và năng lượng của đội ngũ làm sản phẩm là vô cùng lớn. Tôi gọi đây là các “leader phát hào quang” và “team phát hào quang”.

Có đồng nghiệp nói với tôi rằng, họ chỉ là một người phụ trách sản phẩm trong một công ty lớn, không phải là lãnh đạo, thiếu sức ảnh hưởng thay đổi cả một team, khi sản phẩm không được khắc chế, họ có thể làm gì? Dựa vào thế lực gì để đấu tranh? Thay đổi vị trí? Thay đổi BG? Hay đổi công ty? hay tự đi lập công ty của mình? Không có một câu trả lời chung ở đây. Mỗi một người và mỗi team đều khác nhau.

Trong một tổ chức lớn, tại sao có người được mọi người nghe theo và đồng ý hợp tác, nhưng lại có người lại khó hợp tác với các team khác? Điều này giống với việc chúng ta chơi với bạn, tại sao có người bạn chúng ta có thể chơi được lâu dài? Về bản chất, vì đó là người được tin tưởng, người đó không lợi dụng bạn, và hòa hợp với những người xung quanh.

Trong công ty, có rất nhiều người tồn tại một cách vô hình. Họ làm việc không phải vì KPI, cũng không phải vì chỉ đạo của cấp trên. Nếu bạn không tỏa hào quang, chỉ quan tâm đến lợi ích của team, hoặc bạn chỉ hô hào: “Các anh em, KPI của tôi thiếu rồi, có thể giúp được không?”. Những người như vậy rất khó để được mọi người thừa nhận.

Khi leader một team sản phẩm chỉ chú ý đến lợi ích của team, họ rất khó làm mọi việc một cách xuất sắc. Mọi người thiếu niềm tin với họ, bởi vì họ chỉ quan tâm đến việc trình cho cấp trên các con số đẹp.

Khi một người làm sản phẩm mang trong lòng sự khắc chế và sự tôn trọng dành cho khách hàng. Kiên định đối với các vấn đề cốt lõi của sản phẩm, xuất phát điểm của họ không phải để làm hài lòng cấp trên. Đó mới chính là người làm sản phẩm đem lại sự tin tưởng cho cả team, họ là người phát ra hào quang.

Hào quang này có thể được HR nhìn thấy, hoặc cũng có thể khó phát hiện ra. Nhưng những người đồng đội của họ sẽ thấy. Đó là điều mà người làm sản phẩm truyền miệng nhau, và cũng chính là tín ngưỡng của người làm sản phẩm.