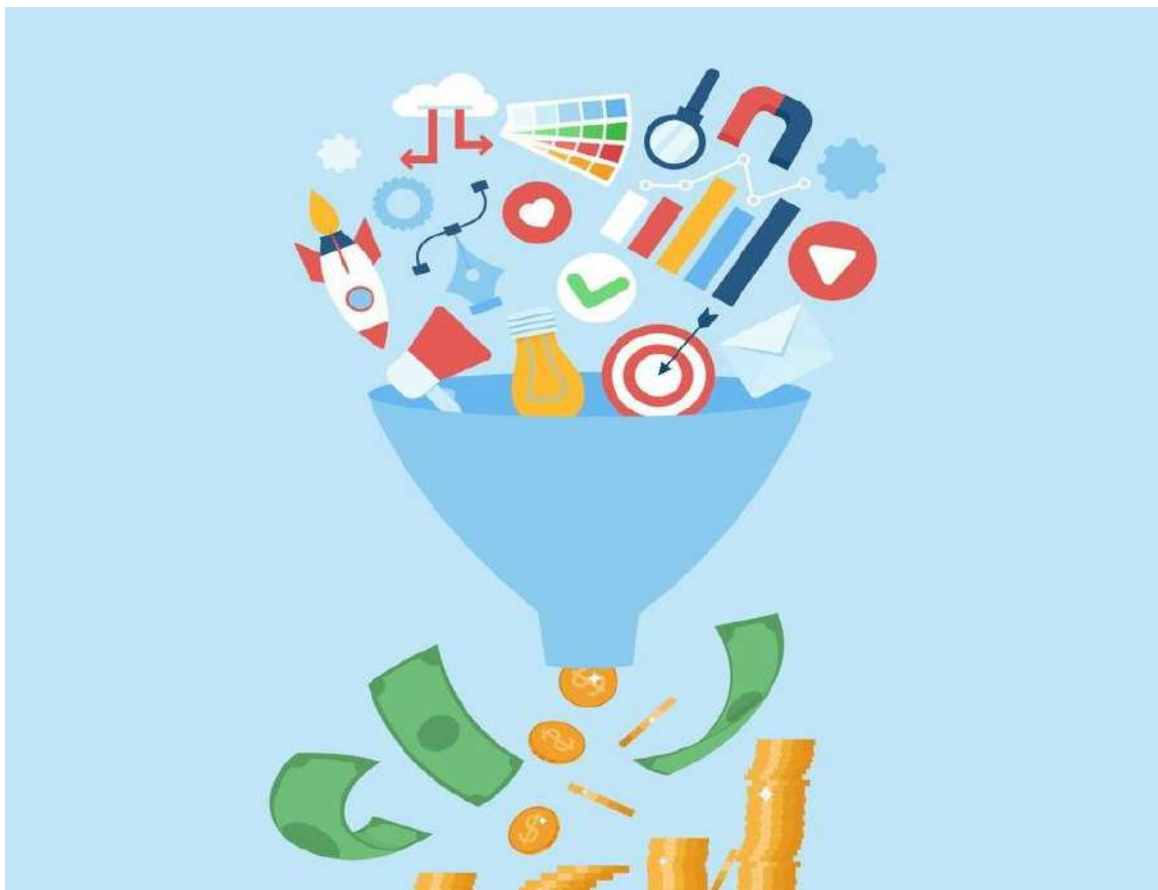


قیف مالکیت

چارچوبی برای تفکر در مورد نقشه راه محصولات فناورانه چین



چارچوبی برای تفکر در مورد نقشه راه محصولات فناورانه چینی

درباره نویسنده: لیلیان لی یک نویسنده مستقل است که در وبسایت سابستک^۱ به صورت آزاد ستونی تحت عنوان چاینیز کرکتریستیکس^۲ دارد. مقالات وی در مورد وضعیت تکنولوژی در چین و نمایانگر اکوسیستم استارت‌آپی آن است. نکته حائز اهمیت آن است که راوی شخصی است که در حال حاضر در کشور خود و همگام با تحولات روز آن زیست می‌کند.

از زمانی که نوشتن چاینیز کرکتریستیکس را شروع کرده‌ام با مشاهداتی که در این مسیر داشتم سردرگم شده‌ام. چرا در موضوع ترافیک اینترنت یک تثبیت متعصبانه وجود دارد به این معنا که حجم زیادی از آن در اختیار انحصاری برخی ابرشرکت‌ها است. چرا سازمان‌ها بین ترافیک عمومی و خصوصی اینترنت تمایز قائل می‌شوند؟ چرا فقط اپلیکیشن‌های مصرفی^۳ تبدیل به اَبَر اپلیکیشن‌ها شده‌اند؟ چرا تمام

^۱ substack.com

^۲ Chinese Characteristics

^۳ اپلیکیشن‌هایی که برای مصارف روزانه در گوگل پلی و اپ استور در دسته‌های مختلفی از جمله بهداشت، سرگرمی، امور مالی، بازی‌ها، موسیقی، اخبار و مسافرت، و غیره وجود دارند.

خدمات B2B ارائه شده یکسان هستند؟ چرا تمام بازیگران کنونی و درخور فناوری به صنعت پرداخت روی آورده‌اند؟ و در نهایت چرا علی‌رغم رونق سرمایه‌گذاری‌های اخیر تنسنت^۴، خرید بیزنس‌های دیگر توسط شرکت علی‌بابا کاهش یافته است؟

چارچوب فعلی موردنظر من برای توجیه منطق نهفته در فناوری‌های چینی این است که هرکدام از بازیگران این صنعت در تلاش است که کیف از آگاهی تا تحقق (سفر مشتری: نقشه راه مشتری از نقطه شروع - آگاهی از برند - تا نقطه پایان - تبدیل آن به مشتری وفادار -) را به دست بیاورد. منظور از چارچوب ذکر شده، یک استراتژی توصیفی محصول است که بر اساس اصول اخلاقی مالکیت کاربر ساخته می‌شود. این چارچوب، پیشنهادهای را که یک پلتفرم فناوری برای دستیابی به آن هدف (تبدیل مشتری) نیاز دارد ارائه می‌دهد. به نظر می‌رسد بازیگران غربی صنعت فناوری نیز به همان جهتی متمایل هستند که شاپیفای و گوگل در سیستم‌های پرداخت به دنبال آن هستند و فروشگاه‌های فیسبوک نیز بخشی از این ترند هستند.

منشأ الگو

این الگوی رفتاری در فناوری چینی به دو دلیل کاملاً واضح است. اولین مورد این است که فناوری چینی را یک بازار جغرافیایی مشخص، محدود می‌کند. بر هیچکس پوشیده نیست که شرکت‌های چینی تمایل دارند با بین‌المللی شدن مبارزه کنند. شرکت‌های چینی برخلاف هم‌تایان غربی خود که می‌توانند تعداد قابل توجهی شرکت‌های منطقه‌ای منطبق بر پوشش نیازهای مناطق جغرافیایی خاص تاسیس کنند؛ باید برای توسعه خود، تمرکز را روی داشتن کاربر (و کیف) بگذارند.

همانطور که در اکانت بیلیبیلی^۵ خودم توضیح دادم:

" در مقایسه با شرکت‌های فناوری غربی که تمایل دارند به مأموریت خود به عنوان یک وظیفه با عملکرد به‌خصوصی تمرکز کنند، شرکت‌های چینی تمایل دارند روی اصل «کاربر داشتن» متمرکز باشند - اگرچه ابزار ارتباط اولیه کاربر از طریق یک عملیات مشخص مثلاً تحویل بیرون‌بر غذا توسط استارت‌آپ‌ها انجام می‌شود مانند میتویان^۶ یا اجاره سرویس دوچرخه اشتراکی توسط استارت‌آپ افو^۷ و غیره) مالکیت کاربر نهایی و جلب توجه آنها همان چیزی است که منجر به ظهور ابر اپلیکیشن‌هایی شده است که در این میان، بیلیبیلی نیز از این قاعده مستثنی نیست. به عبارت دیگر، آنها می‌خواهند از طریق ارائه یک سرویس سرگرمی جامع، توجه افراد نسل جدید (نسل Z)^۸ چین را به خود اختصاص دهند تا اینکه بستری باشند که همه نیازهای ویدئویی UGC چینی را برآورده کند. "

در اکوسیستمی که صدها رقیب یک‌شبه در آن به وجود می‌آیند، عملیات و ویژگی‌ها به محض ایجاد به کالا یا خدمت تبدیل می‌شوند. مالکیت کاربر با تأمین کیف درآمدزایی شبیه‌ترین چیز به یک خندق اقتصادی^۹ است.

دلیل دوم تنسنت است. تنسنت مانند سیستم‌عامل پیش‌فرض برای چینی‌هاست و از ویژگی خاصی برخوردار است. این شرکت به تبلیغات برای کسب درآمد متکی نیست. آنچه که به عنوان یک تصمیم هوشمندانه محصول^{۱۰} برای اولویت‌بندی تجربه کاربر آغاز به کار کرد، تأثیر

^۴ تنسنت (Tencent): شرکت هلدینگ چینی است، که در زمینه ارائه خدمات شبکه‌های اجتماعی، رسانه‌های گروهی، پورتال‌های وب، تجارت الکترونیک، آنتی‌ویروس‌ها، مرورگر وب، بازی‌های چندمنفره آنلاین مانند پابجی موبایل و.. و خدمات ارزش افزوده مخابرات فعالیت می‌کند و در سال ۱۹۹۸ راه‌اندازی شد و از سال (۲۰۱۴) پس از گوگل، آمازون. کام و ای‌بی چهارمین شرکت بزرگ اینترنتی جهان محسوب می‌شود.

^۵ بیلیبیلی (Bilibili): یک وب سایت اشتراک ویدئویی چینی مستقر در شانگهای است

^۶ Meituan

^۷ Ofo

^۸ نسل زد (Generation Z): به جوانانی گفته می‌شود که از سال ۱۹۹۵ تا اوایل سال ۲۰۰۰ به دنیا آمده‌اند و بیشتر از دیگر نسل‌ها در معرض تکنولوژی اینترنت و نوآوری قرار داشته‌اند

^۹ خندق اقتصادی (Economic Moat): در دنیای تجاری نیز شرکت‌ها مجبور هستند به نحوی سهم بازار و سود خود را از دست رقیب در امان نگاه دارند. به همین دلیل لازم است شرکت‌ها نیز یک خندق اقتصادی دور خود بسازند. این خندق اقتصادی، مانع سختی دور شرکت درست می‌کند و نمی‌گذارد رقیب به این راحتی بتواند بازار را از چنگش در بیاورد. به عبارتی اگر شرکتی بخواهد یک مونوپولی داشته باشد و انحصار محصولات یا خدمات خاصی را در دست بگیرد، باید یک خندق اقتصادی عریض و عمیق دور خود بکشد.

^{۱۰} تصمیم محصول (Product Decision): تصمیمات محصول حول تصمیمات مربوط به محصول فیزیکی (اندازه، سبک، مشخصات و غیره) و مدیریت خط تولید است. تصمیمات محصول بر اساس میزان سازگاری محصول با استاندارد - پیوستار سازگاری با شرایط مختلف بازار است.

دائمی بر ماهیت ترافیک اینترنت در چین داشته است. ویجت^{۱۱} دارای قابلیت به اشتراک گذاری لینک جهت تبادل است. در همین راستا شرکت تنسنت در صفحه چت خود می‌تواند لینک به اشتراک بگذارد اما لینک‌های شرکای تجاری arch-nemesis و علی‌بابا و Bytedance بعنوان اسپم شناخته می‌شوند. Baidu در استراتژی کسب درآمد از تبلیغاتش را کد مانده است (مالکیت قیف یعنی داشتن رویکرد باغ محصور^{۱۲}). وقتی برتری اعطای ترافیک به کسب‌وکارها بی‌ثبات است، همه از آن رنج می‌برند.

صرف‌نظر از منشأهای به‌وجودآورنده مالکیت قیف، هنگامی که تعدادی از بازیگران حوزه تکنولوژی، بازی مالکیت قیف اختصاصی (یا کاربر) را آغاز کردند، به ناچار سایر بازیگران این حوزه نیز باید فقط در یک مسیر و همسو با آنان حرکت کنند تا بتوانند در این عرصه قدم بردارند و باقی بمانند.

ساختار قیف

اینکه از چارچوب قیف برای نشان دادن سفر خرید یک مشتری بصورت آنلاین استفاده شده است، برای دانشجویان بازاریابی چیز جدیدی نیست. با این وجود، با توجه به خستگی کاربر از روش درآمدزایی از طریق تبلیغات، قطعاً هر شرکت فناور مصرف‌کننده به آرامی به یک شرکت تجارت الکترونیکی تبدیل می‌شود. سفر کاربر نشان‌دهنده قابلیت‌های اصلی است که آنها باید در هر مرحله از مسیر تا تبدیل شدن به مشتری وفادار به دست آورند؛ بنابراین، این به یک نقشه راه محصول و استراتژی کسب درآمد تبدیل شده است.

این ساختار به کسب‌وکارهای B2B چینی نیز تعمیم پیدا می‌کند. همانطور که قبلاً اشاره کردم، بنگاه‌های چینی تمایلی به پرداخت هزینه نرم‌افزار ندارند. از نقطه‌نظر آنها، به‌اندازه‌ای که به کسب درآمد علاقه‌مند هستند، تمایلی به افزایش کارایی محصول خود ندارند. شرکت‌های نرم‌افزاری چینی (برجسته‌ترین نمونه آنها یوزان^{۱۳} است)، در ترندی که بازتاب SaaS مجهز به فینتک^{۱۴} از نوع غربی آن است به ماژول‌هایی روی آورده‌اند که به مشتریان تاجر خود در کل آن گروه کمک می‌کنند.

بباید از نقش و جهت حرکت برای هر لایه قیف عبور کنیم:

آگاهی - قسمت بالای قیف باعث ایجاد علاقه و درک از خدمات یا کالاهای ارائه شده می‌شود.

ترافیک اینترنت همیشه بیشترین محل رقابت بوده است. چشم‌انداز ترافیک اینترنت چینی با توجه به غیرقابل‌دسترس بودن نسبی ویجت و عدم تثبیت در این فضا، نسبتاً پراکنده است.

جهت سفر: هزینه‌های جذب مشتری در حال افزایش است زیرا پلتفرم‌های پایین‌دستی^{۱۵} باید هزینه‌های مختلفی را برای پلتفرم‌های ترافیک عمومی مانند ویبو^{۱۶}، Xiaohongshu، Douyin و بیلیلی (صرفاً جهت نام بردن) برای دسترسی به کاربران تکرار کنند. در سال ۲۰۲۰، کاربران بخاطر محتوا جذب می‌شوند و برای آن اجتماع یا گروه می‌مانند. این امر باعث افزایش تمایل به استفاده از استراتژی‌های ترویج خصوصی ترافیک برای بازیگران این حوزه شده است (برای مثال، نمونه‌هایی از آن را در Perfect Diary و

^{۱۱} ویجت (WeChat): پلتفرم رسانه‌های اجتماعی در چین، یکی از محبوب‌ترین برنامه‌های چت در جهان است. ویجت هم سرویس پرداخت الکترونیکی و هم فروشگاه اینترنتی دارد.

^{۱۲} باغ محصور (Walled Garden Approach): باغ دیواری به مجموعه محدودی از فناوری یا اطلاعات رسانه‌ای گفته می‌شود که با هدف ایجاد یک سیستم اطلاعاتی انحصاری یا امن در اختیار کاربران قرار می‌گیرد. اصطلاح باغ دیواری همچنین به سیستم عامل‌ها و برنامه‌های تلفن همراه گفته می‌شود که می‌توان از طریق یک شبکه بی‌سیم مشخص به آنها دسترسی داشت.

^{۱۳} Youzan

^{۱۴} Fintech-enabled SaaS

^{۱۵} صنایع پایین دستی (downstream platforms): در این دسته به دلیل سهم بالای فناوری (بدلیل انطباق ویژگی‌های محصول با نیاز و سلیقه بازار) و نیز اهمیت بحث بازاریابی و سلاقی مشتریان معمولاً این صنایع در کنار بازارهای مصرف و مناطق دارای نیروی انسانی ماهر و متخصص شکل می‌گیرند. هزینه سرمایه‌گذاری در این صنایع نسبتاً پایین و اشتغال‌زایی و تاثیر آن بر توسعه تکنولوژی بسیار بالاست این صنایع معمولاً در گروه صنایع کوچک و متوسط و فناوری محور و با اشتغال‌زایی بالا طبقه‌بندی می‌شوند.

^{۱۶} Weibo

(Kuaishou (paywalled) ببینید). تعداد پلتفرم‌های B2B افزایش یافته‌اند همانطور که خدمات مشتری و ابزار جستجوی مشتری در گروه‌های خصوصی ویجت نیز در حال افزایش هستند.

توجه^{۱۷} - در این مرحله مقایسه کالاها و خدمات و روند کار در یک پلتفرم با سایر پلتفرم‌های مشابه، زمینه تبدیل یک بازدیدکننده عادی به یک خریدار احتمالی را فراهم می‌نماید. بیشتر پلتفرم‌های تجارت الکترونیکی از همین نقطه کار خود را آغاز می‌کنند و بازندگان اصلی در این قلمرو بازیگران آفلاین این حوزه‌ها هستند که بدون توجه دست روی دست گذاشته و شاهد دیجیتالی شدن کسب‌وکار خود هستند.

از آنجا که مشتریان این روزها با حجم زیادی از انتخاب‌های ممکن روبه‌رو هستند، داشتن تعداد زیادی SKU به تنظیمات کنترل شخصی الگوریتم محور تبدیل شده است. پلتفرم‌های B2B با پیشنهادهای خرید مبتنی بر قوانین و فرصت‌های فروش به بازرگانان کمک می‌کنند.

نرخ تبدیل به مشتری^{۱۸} - آخرین حرکت در یک پلتفرم جهت تبدیل مشتری به خریدار واقعی که مستلزم پرداخت از سوی مشتری است، مرحله کانورژن یا تبدیل شدن به مشتری می‌نامند. بزرگ‌ترین مرحله ریزش کاربر نیز همین نقطه است و به طور معمول پلتفرم‌ها از تخفیف‌های متنوعی برخوردار هستند که محدودیت زمانی مصنوعی برای تسریع در پرداخت‌ها دارند.

جهت سفر: من معتقدم بازیگران حوزه فناوری در یک معامله بدون اصطکاک^{۱۹} به عنوان تسهیل‌کننده اصلی کانورژن در این حوزه تبدیل شده‌اند. با وجود سرویس‌های پرداخت آنلاین مشهوری چون تن پی^{۲۰} و علی پی^{۲۱} همچنان در فرایند چک اوت^{۲۲} ناکام هستند. برای نهایی کردن پرداخت، یک مشتری از برنامه پرداخت خود به برنامه ویجت یا علی پی منتقل می‌شود تا معامله را انجام دهد. در واقع روش پرداخت آنها^{۲۳} مشابه آنچه شایفای یا آمازون^{۲۴} در حال حاضر برای اکثر پلتفرم‌ها به واسطه یک کلیک ارائه می‌دهند نیست. پرداخت‌های درون ناحیه‌ای (بومی) تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد و اصطکاک را کاهش می‌دهد. همانطور که در نوشتار دیگر اشاره کرده‌ام سرویس پرداخت دیجیتال آنت آفیشیال^{۲۵}، پول‌ساز نیست اما داده‌هایی که این سرویس تولید می‌کند این ویژگی را دارند. داشتن داده‌های پرداختی بستری را برای تنظیم دقیق الگوریتم‌های توصیه‌های^{۲۶} آتی برای پلتفرم‌ها فراهم می‌کند. با توجه به اینکه اعضای جدیدالورود این پلتفرم‌ها باید هزینه‌های معامله تجاری با سود پایین را برای شرکت‌های علی پی و تن پی کاهش دهند (به ترتیب ۰.۵۵٪ و ۰.۶٪). برای هر معامله، این پرداخت‌ها برای شرکت‌های فناوری (دقیقاً مانند غرب) تا زمانی که به میزان قابل توجهی نرسد، هزینه زیادی نخواهد داشت.

^{۱۷} توجه (consideration): گام توجه با نام‌های دیگری چون ارزیابی و ملاحظات نیز شناخته می‌شود

^{۱۸} تبدیل شدن به مشتری (conversion)

^{۱۹} معامله بدون اصطکاک (frictionless transaction): معامله ای است که پای واسطه در میان نباشد و هزینه ای برا جوش دادن معامله در میان نباشد؛ کاری که اغلب استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌ها امروزه انجام می‌دهند. همانطور که میدانید شکاف، یکی از معیارهای سنجش نقدشوندگی بازار و میزان هزینه مبادلات است. اگر شکاف، صفر باشد، دارایی مذکور بدون اصطکاک است.

^{۲۰} Tenpay

^{۲۱} Alipay

^{۲۲} چک اوت (Checkout): جهت اطمینان طرفین از درستی مراحل خرید، از صفحه ای به نام Checkout استفاده می‌شود که دارای چندین بخش و مرحله است. در صفحه Checkout، لیست خریدهای موجود در سبد خرید، آدرسی که باید کالا به آن ارسال شود و شماره های تماس پرسیده می‌شود. نحوه ارسال کالای خرید شده (پیک، پست سفارشی، پست و...) که می‌تواند در قیمت نهایی موثر باشد تعیین می‌گردد و پس از طی همه مراحل، پیش فاکتور برای خریدار نمایش داده شده و در پایان خریدار به درگاه بانک متصل خواهد شد.

۲۳۳۳

^{۲۴} Amazon

^{۲۵} آنت آفیشیال (Ant Aficial): امروز، Ant Financial شرکت‌های Alipay، Ant Fortune، Ant Financial و سایر شرکت‌ها و خدمات مالی را اداره می‌کند. این شرکت به همراه شرکت‌های زیر مجموعه خود، خدمات مدیریت ثروت، گزارشات اعتباری، بانکداری خصوصی، پرداخت و محاسبات ابری را پوشش می‌دهد.

^{۲۶} recommendation algorithms

تحقق (تحقق خرید با تمرکز بر رضایت مشتری) - آیتم‌های تدارکات و خدمات مشتریان نبض حیاتی این مرحله هستند. این مرحله کل تجربه خرید را کامل می‌کند و بر انتخاب مشتری برای خرید مجدد تأثیر می‌گذارد.

جهت سفر: ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی تبدیل به یک خندق اقتصادی فرعی می‌شود زیرا بطور اختصاصی، بسیار قابل تنظیم و کنترل است. این امر برای بسیاری از خرده‌فروشان (مانند XiaoHongShu JD و Miss Fresh) به نقطه تمایز^{۲۷} تبدیل شده است. دارا بودن قابلیت‌های تحقق، وجه تمایز اساسی برای مشتریان کم اعتماد چینی است و به شرکت‌های دارای این امتیاز اجازه می‌دهد کنترل کیفیت قوی‌تری داشته باشند.

موضوع خدمات مشتری خصوصاً در شرکت‌های نرم‌افزاری B2B باب شده است زیرا شرکت‌های فناوری چینی (و خرده‌فروشی به طور گسترده) از موضع پیشرفت کارایی (که قابلیت تبدیل به کالا را دارد) عبور کرده و تمرکز آنها به سمت ارائه تجربه بهتر مشتری معطوف شده است (که ملموس‌تر است و به همین دلیل کانالیزه کردن آن دشوارتر است).

تئوری قیف در عمل

غول‌های فناوری چینی به دنبال دستیابی به قیف از طریق ترکیبی از خرید، ساخت یا مشارکت (سرمایه‌گذاری) هستند. هر یک از آنها قبل از حرکت به سمت بالا یا پایین قیف، از حیطة تخصص خود شروع می‌کنند (حیطه تخصص ویجت متعلق به شرکت تنسنت ترافیک است، حیطة تخصص تاوباو^{۲۸} متعلق به شرکت علی‌بابا تبدیل به مشتری و حیطة تخصص بایتدانس^{۲۹} نیز ترافیک است). هنگامی که بخش‌های مورد نیاز هر شرکت برای توسعه را بدانید، از حرکت بعدی آنها تعجب نخواهید کرد.

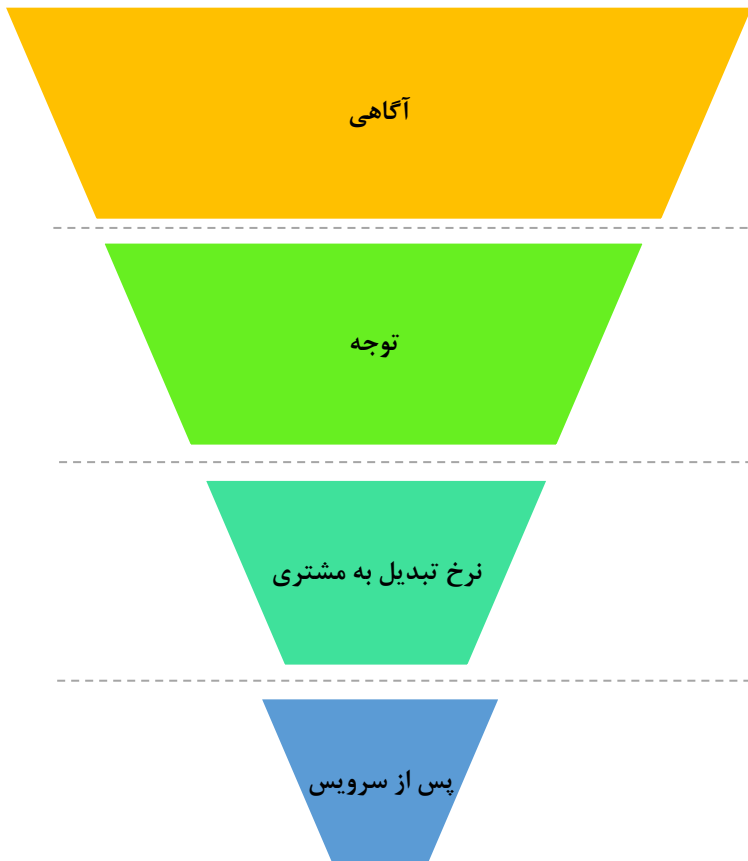
به طور کلی حرکت از بالا به پایین در قیف آسان‌تر است زیرا بازیگران کلیدی بخش ترافیک از قبل توجه کاربران را در کنترل خود گرفته‌اند و رقابت در این بخش آسان نیست. روشی که کاربران برای خرید استفاده می‌کنند این است که ابتدا بدون هدف مشخص یا قصد خرید در فضای پلتفرم‌ها گشتی می‌زنند و بعد به سمت خرید با هدف و نیت خاص هدایت می‌شوند. به همین دلیل است شرکت‌های زیرمجموعه علی‌بابا به سختی تلاش می‌کنند. گذشته از مشکلاتی که بر سر یکپارچگی وجود دارد علی‌بابا درست برخلاف شرکت تنسنت که به شرکای استراتژیکش ترافیک می‌دهد، در تلاش برای به‌دست آوردن ترافیک از شرکت‌های تحت مالکیتش است. رویکرد متفاوت آنها کاملاً واضح است.

با نیم‌نگاهی به آینده، در میابیم که این الگو در نسل جدید پلتفرم‌های پخش فیلم کوتاه در حال گسترش است. درحالی‌که که جنگ برای جلب توجه کاربر و کیف پول بیداد می‌کند، قیف پیش‌بینی خوبی برای توانایی‌هایی است که هر بازیگر این حوزه در سال‌های آینده به دنبال ایجاد آن است.

لینک مقاله اصلی <https://lillianli.substack.com/p/owning-the-funnel>

^{۲۷} نقطه تمایز (Unique Selling Point): این نقطه، در واقع قلب تپنده تبلیغات به شمار می‌رود و بدون آن، نمیتوان انتظار تبلیغ موفقیت داشت. اصطلاح USP دقیقاً به جایی اشاره می‌کند که محصول/سرویس شما از رقبا متمایز می‌گردد.

^{۲۸} Taobao
^{۲۹} Bytedance



ایجاد آگاهی و علاقه نسبت به خدمت یا محصول
پیشنهادی

مقایسه خدمات و محصولات پلتفرم های مختلف با
یکدیگر و تبدیل بازدید کننده به مشتری احتمالی

تکمیل عملیات حضور کاربر در پلتفرم و تبدیل او به
مشتری خریدار

کامل کردن خرید با تمرکز بر رضایت کاربر