

دانلود کتاب



گاو بنفش

نویسنده : ست گودین



گاوبینفش

چشمگیر و ممتایز باشید و
کسب و کارتان را دگرگون کنید

ست گادین

ترجمه‌ی شایان تقی‌نژاد

گاو بنفش

چشمگیر و متمایز باشید و کسب و کارتان را دگرگون کنید

نویسنده: ست گودین

ترجمه‌ی شایان تقی نژاد

گادین، ست Godin, Seth

گاو بنفش: چشمگیر و متمایز باشید و کسب و کارتان را دگرگون کنید / ست گادین؛
ترجمه شایان تقی‌نژاد.

مقدمه ناشر

تأثیر تحولات اقتصاد جهانی بر عملکرد کسب‌وکارهای امروزی بر هیچ کس پوشیده نیست. در کنار این تحولات، جهانی‌شدن، توسعه‌ی فن‌آوری و شفافیت انتقال اطلاعات و به دنبال آن مشتریان هوشیار، تنوع الگوهای کسب‌وکار و تشدید رقابت را در پی داشته است و در این فضای رقابتی، تلاش بنگاه‌ها برای افزایش سهم بازار، تلاشی برای تسخیر قلب و روح و روان مشتریان بالقوه و بالفعل است.

انتشارات آموخته در راستای تحولات و تشدید رقابت جهانی و فرهنگ مبتنی بر اختصاص بهینه‌ی منابع محدود به منظور تأمین حداکثر نیازها، وظیفه‌ی خود دانسته با انتشار آموزه‌های مکتوب دانش علمی و نوین کسب وکار، نگاه ویژه‌ای به این حوزه داشته باشد. امید است تلاش مجموعه‌ی انتشارات بتواند ضمن اقناع جامعه‌ی کسب‌وکار، سهم بسزایی در توسعه و گسترش روزافزون این دانش داشته باشد.

سپاسگزاری نویسنده

من نویسنده نیستم. اجازه دهید این را در ابتدا گفته باشم. مسیری که به نوشتن این کتاب منجر شده، مسیری بس طولانی و پر پیچ و خم بوده است. در گذشته بارها تصمیم به نوشتن کتاب گرفته‌ام و حتی برای انجام دادن این کار از چند داستان‌نویس نیز دعوت به همکاری کرده‌ام. ولی در نهایت آنچه می‌خواستم از آب در نمی‌آمد؛ در نتیجه فکر نمی‌کنم اکنون چاره‌ای داشته

باشید مگر اینکه این کتاب را با نثر و واژگان خود من قبول کنید.
 من بهترین شبکه‌ساز هم نیستم. اگر چه شغلی دارم که بیشتر افراد از آن به
 عنوان یک شغل بسیار موفق نام می‌برند، ولی بهتر از من هم وجود دارد. فقط
 اعتقاد راسخ دارم که قابلیت درک این موضوع را که افراد موفق چه می‌کنند
 داشته‌ام و قادرم آن را به گونه‌ای قابل فهم به دیگران انتقال دهم.
 بازاریابی شبکه‌ای نیز «واژگان خاص» خود را دارد. بعضی از شرکت‌ها افراد
 خود را توزیع‌کننده می‌نامند، بعضی آنها را اعضای تیم می‌نامند و باز هستند
 شرکت‌هایی که نام شرکا، ترویج‌دهندگان و وابسته‌ها را بر آنها می‌گذارند.
 مهم نام توزیع‌کننده یا انتخاب هر واژه‌ی دیگری نیست؛ خواهشمندم فقط
 اجازه ندهید این انتخاب هنگام مطالعه‌ی کتاب حواس شما را از موضوع اصلی
 منحرف کند. بر مفاهیم و نه اسامی توجه داشته باشید. مفاهیم هیچ‌گاه تغییر
 نمی‌کنند، در حالی که اسامی همواره در حال تغییر هستند.
 پیش از آغاز، اجازه می‌خواهم از بعضی از افراد مهم تشکر کنم.
 از همسرمارینا سپاسگزارم که خداوند هنگام تولد تو نعمتی را به جهان و
 روزی که سرانجام به تو دست یافتم نعمتی را به من ارزانی داشت. به همه‌ی
 فرزندانم تیلور، آلکساندرا، دانیلا، چندلر، دومنیک، و نوه‌ام اتان افتخار می‌کنم.
 تردیدی ندارم که در این جهان کارهای فوق‌العاده‌ای از شما سر خواهد زد. از
 والدین و سایر افراد خانواده‌ام، از همه‌ی شما به دلیل محبت و پشتیبانی‌تان
 در تمام طول زندگی‌ام سپاسگزارم. من عاشق خانواده‌ی خود هستم.
 هزاران دوستی که در سراسر جهان دارم، شما واقعاً به اعضای خانواده‌ی من
 تبدیل شده‌اید. شنیده‌ام که گفته می‌شود «دوستی خود ثروتی است» و به
 همین دلیل است که احساس می‌کنم ثروتمند هستم.
 از چاد پورتر که بدون او ایده‌ی وب‌سایت بازاریابی شبکه‌ای عملی نمی‌شد،
 بابت همه‌ی سخت‌کوشی و ایثارش سپاسگزارم. بسیار سپاسگزارم. از ملودی
 مارلر فورش‌ی بابت ویرایش و سازماندهی این کتاب سپاسگزارم. بدون کمک او،

امکان انتشار این کتاب وجود نداشت.

و از حرفه‌ی بازاریابی شبکه‌ای به دلیل نجات زندگی‌ام در سال ۱۹۸۸
سپاسگزارم. از من مرد بهتری ساخت و همواره قدردان و سپاسگزار آن خواهم
بود.

پیشگفتار مترجم

آخرین تبلیغی را که در روزنامه، بیلبرد یا تلویزیون دیدید به یاد دارید؟ آخرین باری که دوست‌تان با هیجان درباره‌ی محصول یا خدماتی حرف زد، چطور؟ امروزه با همه‌گیر شدن فناوری و دسترسی آسان به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، موانع ورود به بسیاری از کسب‌وکارها کم شده یا از بین رفته‌اند و روزبه‌روز شاهد کسب‌وکارهای مشابه بیشتری یا به قول ست گادین، گاوه‌ای قهوه‌ای و خسته‌کننده‌ی بیشتری هستیم. در گذشته کافی بود محصول یا خدمات معمولی و امنی ایجاد و با بازاریابی عالی، آن را به همه معرفی کنید. امروزه دیگر این قانون کارساز نیست و چاره‌ای جز ارائه‌ی محصولات و خدمات چشمگیر و متمایز ندارید. یعنی کسب‌وکار‌تان به جای گاوی قهوه‌ای، باید گاو بنفشی باشد که توجه‌ها را به خودش جلب می‌کند.

در دنیای امروزی، به جای رفع نیازها، به دنبال رفع خواسته‌هایمان هستیم و به همین دلیل، چیزهایی می‌خریم که به آن‌ها هیچ نیازی نداریم. انتخاب‌های پیش روی ما هر روز رو به افزایش‌اند، ولی زمان تصمیم‌گیری درباره‌ی آن‌ها روزبه‌روز کمتر و کمتر می‌شود. ست گادین معتقد است که فقط گاوی بنفش ارزش صحبت کردن دارد. یعنی کسب‌وکاری که آن‌قدر چشمگیر و متمایز باشد که وقت دوست‌تان را برای صحبت درباره‌ی آن بگیرید. اگر می‌خواهید در دنیای فعلی همچنان پابرجا بمانید، محکوم به تبدیل شدن به گاوی بنفش هستید. برای تبدیل کردن کسب‌وکار‌تان به چنین گاوی، می‌توانید اولین قدم‌تان را با خواندن و به‌کارگیری راهکارهای این کتاب بردارید.

مثال‌های فراوان این کتاب به شما نشان می‌دهند چطور می‌توانید حتی در فروش محصولی معمولی مانند نمک هم، خودتان را متمایز کنید. اگر برای شروع یک کسب‌وکار ایده‌ی نویی دارید، یاد می‌گیرید چطور آن را اشاعه دهید

و بر چه بخش‌هایی از بازار باید تمرکز کنید. اگر در واحد بازاریابی مشغول به کارید، به شما کمک می‌کند تفکرهای قدیمی را کنار بگذارید و با ارائه‌ی راهکارهای بنفش، سازمان‌تان را متمایز کنید.

جانب احتیاط را رعایت کردن و معمولی بودن خطرناک‌ترین کاری است که در دنیای کنونی می‌توانید انجام دهید. در واقع، اگر چشمگیر نباشید، یعنی وجود خارجی ندارید و نباید انتظار معجزه داشته باشید. به جای گله و شکایت از وضع موجود، کمترین کاری که می‌توانید بکنید این است که این کتاب را بخوانید و چند نسخه از آن را هم به دوستان‌تان هدیه بدهید:

بهار ۱۳۹۸

شایان تقی‌نژاد

پانوش:

سایر کتاب‌هایی که می‌توانند مکمل این کتاب به حساب بیایند: همه‌ی بازاریاب‌ها دروغگو هستند (اثر ست گادین)، با چرا شروع کنید (اثر سایمون سینک)، احتیاط در ریسک کردن است (اثر رندی گیج) و مهره‌ی حیاتی (اثر ست گادین).

درباره‌ی «ست گادین»



ست گادین نویسنده‌ی کتاب‌های مهمی در حوزه‌ی بازاریابی است که از آن جمله می‌توان به کتاب‌های شیب، مهره‌ی حیاتی، همه‌ی بازاریاب‌ها دروغگو هستند و قبایل اشاره داشت که بیشتر آثارش به همت انتشارات آموخته به فارسی ترجمه شده است. همچنین یک سخنران عمومی مشهور و یکی از نویسندگان مجله‌ی فست کمپانی است. برای آشنایی بیشتر، می‌توانید وب‌سایت او را به نشانی www.sethgodin.com مشاهده کنید. یکی از عادت‌های ست گادین نوشتن روزانه در وب‌سایتش است.

اینکه بگویند مرغ‌تان «مره‌ی مرغ می‌دهد»
یک تعریف نیست.

«دیگر کسی

به جک‌های قدیمی نمی‌خندد».

مکس گادین

شما یک مصرف‌کننده‌ی دوران پسامصرف‌گرایی هستید.

هر چیزی را که نیاز داشته باشید

و تقریباً هر چیزی را که بخواهید، دارید،

به جز زمان.

«بازاریابی مهم‌تر از آن است

که فقط به واحد بازاریابی سپرده شود».

دیوید پاکارد

«هر چیزی که باید اختراع شود، اختراع شده است».

چارلز اچ دوئل، ۱۸۹۹

رئیس اداره‌ی ثبت اختراعات ایالات متحده آمریکا

های ناکافی P

سالیان سال است که بازاریاب‌ها درباره‌ی پنج P در بازاریابی صحبت می‌کنند (بیش از پنج P وجود دارد، اما هر کسی پنج تای مورد علاقه‌ی خود را دارد). برخی از آن‌ها شامل موارد زیرند:

محصول (۱)

قیمت‌گذاری (۲)

ترویج محصول (۳)

جایگاه‌یابی (۴)

تبلیغات (۵)

بسته‌بندی (۶)

بازاریابی اجازه‌ای (۷)

این موارد فهرست بررسی بازاریابی را تشکیل می‌دهند: راهی سریع تا مطمئن شوید کارتان را انجام داده‌اید، راهی برای توضیح اینکه چطور می‌خواهید افراد را به خرید محصولتان ترغیب کنید. اگر این عوامل در تضاد با یکدیگر باشند (برای مثال، اگر پوره‌ای که برای افراد سالمند تهیه شده، مزه‌ی غذای کودک بدهد) پیام بازاریابی‌تان مبهم و در نهایت ناکارآمد است.

تضمینی وجود ندارد که بازاریابی‌تان نتیجه‌بخش باشد، اما همیشه این‌طور بوده که اگر تمام Pها را درست انجام داده باشید، احتمال موفقیت‌تان بیشتر از شکست‌تان است.

و حالا آشفتگی جدیدی به وجود آمده است. فقط همین Pها کافی نیستند. این کتاب درباره‌ی یک P جدید است، یک P که ناگهان اهمیت بسزایی پیدا کرده است.

جدید P

جدید «گاو بنفش (P)» است P

چند سال پیش که من و خانواده‌ام با ماشین در حال گشت‌وگذار در فرانسه بودیم، شیفته‌ی صدها گاوی شدیم که شبیه گاوهای درون کتاب داستان‌ها بودند و در چراگاهی خوش‌منظره در کنار بزرگراه چرا می‌کردند. تا چند کیلومتر فقط از پنجره بیرون را نگاه می‌کردیم و تمام این زیبایی‌ها برایمان شگفت‌انگیز بودند.

پس از بیست دقیقه، شروع به نادیده گرفتن گاوها کردیم. گاوهای جدید عین گاوهای قبلی بودند و چیزی که پیش‌تر شگفت‌انگیز بود، حالا دیگر معمولی شده بود. حتی بدتر از معمولی، خسته‌کننده و کسالت‌آور بود. گاوها، پس از اینکه مدتی آن‌ها را ببینید، خسته‌کننده می‌شوند. می‌توانند گاوهای بی‌نقص، گاوهای جذاب، گاوهایی با شخصیتی شگفت‌انگیز یا گاوهایی درخشان باشند، اما باز هم خسته‌کننده‌اند.

اما یک گاو بنفش می‌تواند جالب‌توجه باشد. البته آن هم برای مدتی. ماهیت گاو بنفش این است که باید چشمگیر و متمایز باشد. در واقع اگر کلمه‌ی «چشمگیر (P)» [در زبان انگلیسی] با P شروع می‌شد، احتمالاً می‌توانستم بدون استفاده از استعاره‌ی گاو بنفش نیز منظورم را برسانم، اما چه می‌توان کرد؟

این کتاب درباره‌ی چرایی، چیستی و چگونگی چشمگیر بودن است.

کلمات و بیانیه‌های پرطمطراق

چیزهای چشمگیر ارزش صحبت کردن دارند. ارزش توجه کردن دارند. استثنایی، جدید و جالب‌توجه هستند. مثل گاو بنفش می‌مانند. مطالب

خسته‌کننده را کسی نمی‌بیند چون مثل گاو قهوه‌ای می‌مانند.
بازاریابی چشمگیر هنر ایجاد ویژگی‌هایی درون محصول یا خدمات‌تان است که ارزش توجه کردن داشته باشند. به بازاریابی به چشم یک چیز اضافی و دقیقه‌ی آخری نگاه نکنید. اگر پیشنهادتان فوق‌العاده نباشد، کسی آن را نمی‌بیند.

مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت (۱۰) رابطه‌ی هم‌زیستی بین تقاضای مصرف‌کننده، تبلیغات تلویزیونی و شرکت‌های همیشه در حال رشدی بود که برپایه‌ی سرمایه‌گذاری در هزینه‌های همواره در حال افزایش بازاریابی ایجاد شده بود.

مصرف‌کننده‌ی پسمصرف‌گرا نیازی به خرید ندارد. تمام چیزهای موردنیازمان را داریم، چیزهای بسیار کمی می‌خواهیم و مشغول‌تر از آنیم که بخواهیم وقت زیادی بگذاریم و دنبال چیزی بگردیم که سخت تلاش کرده‌اید تا برای ما ایجاد کنید.

واحد بازاریابی، محصول یا خدماتی تقریباً آماده را تحویل می‌گیرد و پول خرج می‌کند تا مزایای ویژه‌ی آن را به گوش مخاطبان هدف برساند. این روش دیگر جواب نمی‌دهد.

معتقدم به نقطه‌ای رسیده‌ایم که دیگر نمی‌توانیم بازاریابی مستقیمی برای عموم داشته باشیم. جهانی ساخته‌ایم که در آن بیشتر محصولات نامرئی‌اند. طی دو دهه‌ی اخیر، نویسندگان هوشمند حوزه‌ی کسب‌وکار اعلام کرده‌اند که مسیر بازاریابی در حال تغییر است. بازاریاب‌ها درباره‌ی این ایده‌ها خوانده‌اند و صحبت کرده‌اند و حتی برخی از آن‌ها را به کار گرفته‌اند، اما ماهیت راهبردهای قدیمی بازاریابی‌شان همیشه همراه‌شان بوده است. با این حال، روش‌های سنتی دیگر منسوخ شده‌اند. صد سال تفکر بازاریابی منسوخ شده است. روش‌های جایگزین بازاریابی پدیده‌ی جدیدی نیستند، تمام چیزی‌اند که برای‌مان باقی مانده است.

این کتاب درباره‌ی این است که چرا باید هر محصول و خدماتی گاو بنفش باشد، اینکه چرا رسانه‌های جمعی دیگر سلاح مخفی شما نیستند و چرا حرفه‌ی بازاریابی برای همیشه تغییر کرده است. تبلیغات را متوقف کرده و نوآوری را شروع کنید.

قبل از، در حین و بعد از دوران تبلیغات

قبل از دوران تبلیغات، بازاریابی دهان‌به‌دهان وجود داشت. درباره‌ی محصولات و خدماتی که می‌توانستند مشکلی را حل کنند صحبت می‌شد و در نهایت خریداری می‌شدند.

بهترین سبزی‌فروش بازار شهرتی داشت و مغازه‌ی او همیشه شلوغ بود. در حین دوران تبلیغات، ترکیب افزایش رفاه، میل تمام‌نشدن مصرف‌کننده و قدرت تلویزیون و رسانه‌های جمعی باعث ایجاد فرمولی جادویی شد: اگر مستقیم برای مصرف‌کننده (هر مصرف‌کننده‌ای) تبلیغ می‌کردید، فروش‌تان افزایش می‌یافت.

اگر با مؤسسه‌ی تبلیغاتی و سرمایه‌گذار درستی همکاری می‌کردید، می‌توانستید شرکت‌تان را به اندازه‌ی صورت‌تان بزرگ کنید. بعد از دوران تبلیغات، تقریباً همان جایی هستیم که شروع کرده بودیم. اما به جای اینکه محصولات با حرف‌های تدریجی و ناشیانه‌ی دهان‌به‌دهان منتقل شوند، شبکه‌های جدیدمان اجازه می‌دهند ایده‌های فوق‌العاده به سرعت برق و باد در بخش‌های مختلفی از جمعیت منتشر شوند. ما بازاریاب‌ها می‌دانیم که روش‌های قدیمی دیگر جواب نمی‌دهند و علت آن را نیز می‌دانیم: چون ما مصرف‌کنندگان بیش از آن مشغله داریم که بخواهیم به تبلیغات توجه کنیم و به‌شدت دنبال محصولات خوبی هستیم که مشکلاتمان را حل کنند.

بزرگ‌ترین اختراع پس از دستگاه برش نان

در سال ۱۹۱۲، اوتو فردریک روودر(۱۱) دستگاه برش نان را اختراع کرد. چه

ایده‌ی فوق‌العاده‌ای: دستگاه ساده‌ای که یک قرص نان را می‌گیرد و آن را برش می‌دهد. این دستگاه یک شکست تمام عیار بود. دوران شروع تبلیغات بود و این یعنی یک محصول خوب با بازاریابی بد، شانس موفقیت بسیار پایینی داشت.

تقریباً بیست سال بعد، زمانی که برند جدیدی با نام واندر (۱۲) شروع به بازاریابی نان‌های برش‌خورده کرد، نان برش‌خورده محبوب شد. نه راحتی یا نوآوری نان برش‌خورده، بلکه بسته‌بندی و تبلیغ این محصول بود که جواب داد (شعار این برند این بود: با ۱۲ خاصیت این محصول سلامتی‌تان را حفظ کنید (۱۳)).

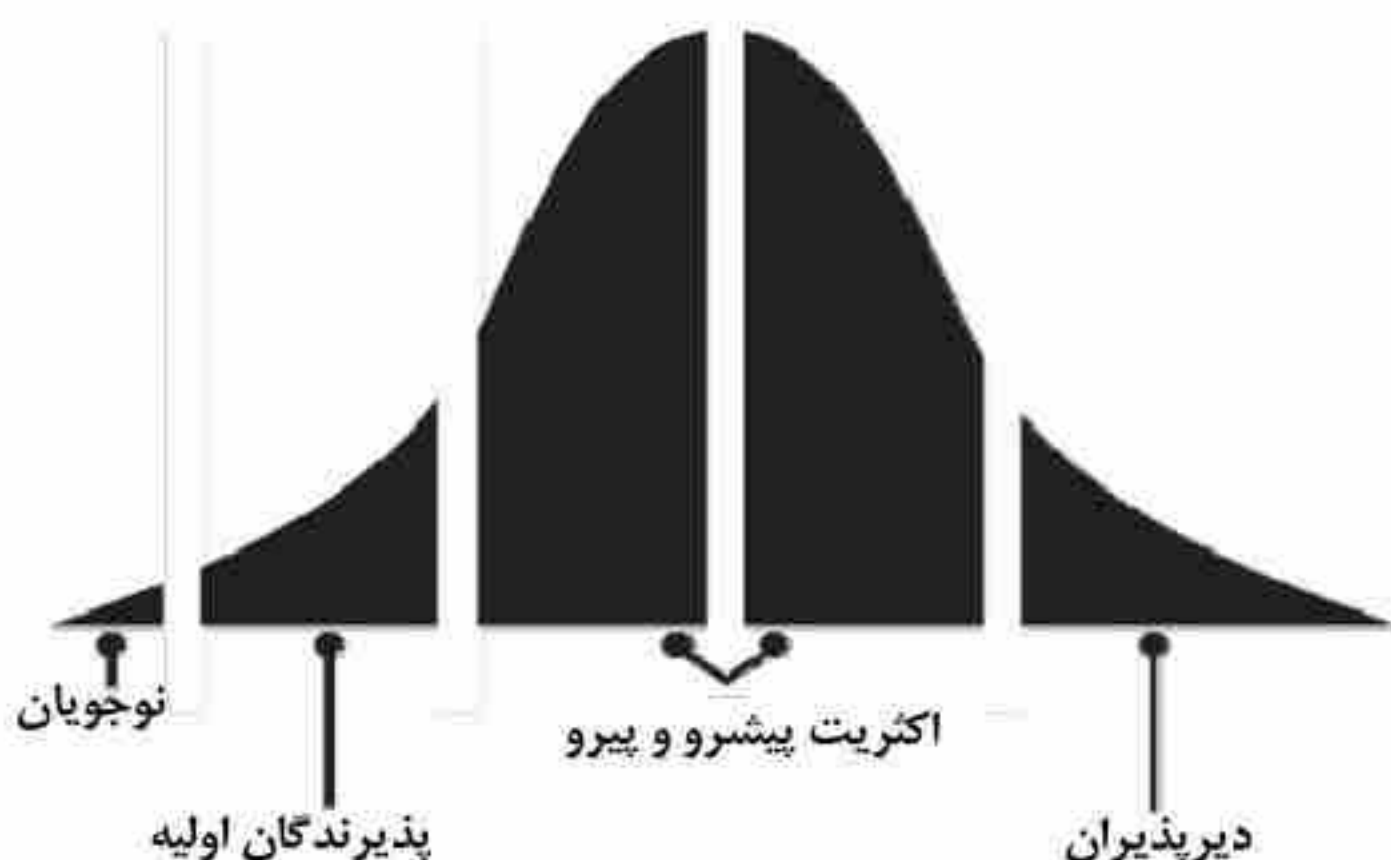
متوجه انقلاب شدید؟

طی بیست سال گذشته، انقلابی آرام باعث تغییر طرز تفکر برخی افراد درباره‌ی بازاریابی شده است.

تام پیترز (۱۴) با کتاب در جست‌وجوی شگفتی (۱۵) اولین شوک را وارد کرد، کتابی الهام‌بخش که توضیح می‌دهد چرا محصولات آینده‌دار فقط محصولاتی ساخته‌شده به دست افراد مشتاق هستند. خیلی اوقات شرکت‌های بزرگ ترسو هستند و تلاش‌شان این است که جلوی هر تفاوتی را بگیرند و وقتی افرادی پیدا می‌شوند که اهمیت می‌دهند، چیز خاصی ابداع می‌کنند و اتفاق خوبی رخ می‌دهد، آن‌ها نیز در دسته‌ی همین تفاوت‌ها قرار گرفته و حذف می‌شوند. پیترز و راجرز (۱۶) در کتاب آینده‌ی یک‌به‌یک (۱۷) به حقیقت ساده‌ای اشاره می‌کنند، اینکه حفظ مشتری قدیمی کم‌هزینه‌تر از پیدا کردن یک مشتری جدید است و با این کار، مفاهیم جدیدی را وارد رشته‌ی مدیریت روابط با مشتریان کردند. آن‌ها نشان دادند که فقط چهار دسته آدم وجود دارند (مشتریان بالقوه، مشتریان، مشتریان وفادار و مشتریان سابق) و اینکه مشتریان وفادار اغلب از

صرف پول بیشتر برای خرید از شما راضی و خوشحال‌اند.

در کتاب عبور از شکاف (۱۸)، جفری مور (۱۹) نشان می‌دهد که خبر محصولات و ایده‌های جدید چطور در بین افراد می‌پیچد. این انتشار طبق یک منحنی به پیش می‌رود که با نوجویان و پذیرندگان اولیه شروع شده، به سمت اکثریت رشد می‌کند و در نهایت به دیرپذیران می‌رسد. تمرکز مور بر محصولات فناوری محور بود، ولی منحنی او درباره‌ی محصولات، خدمات و مخاطبان مختلف صدق می‌کند.



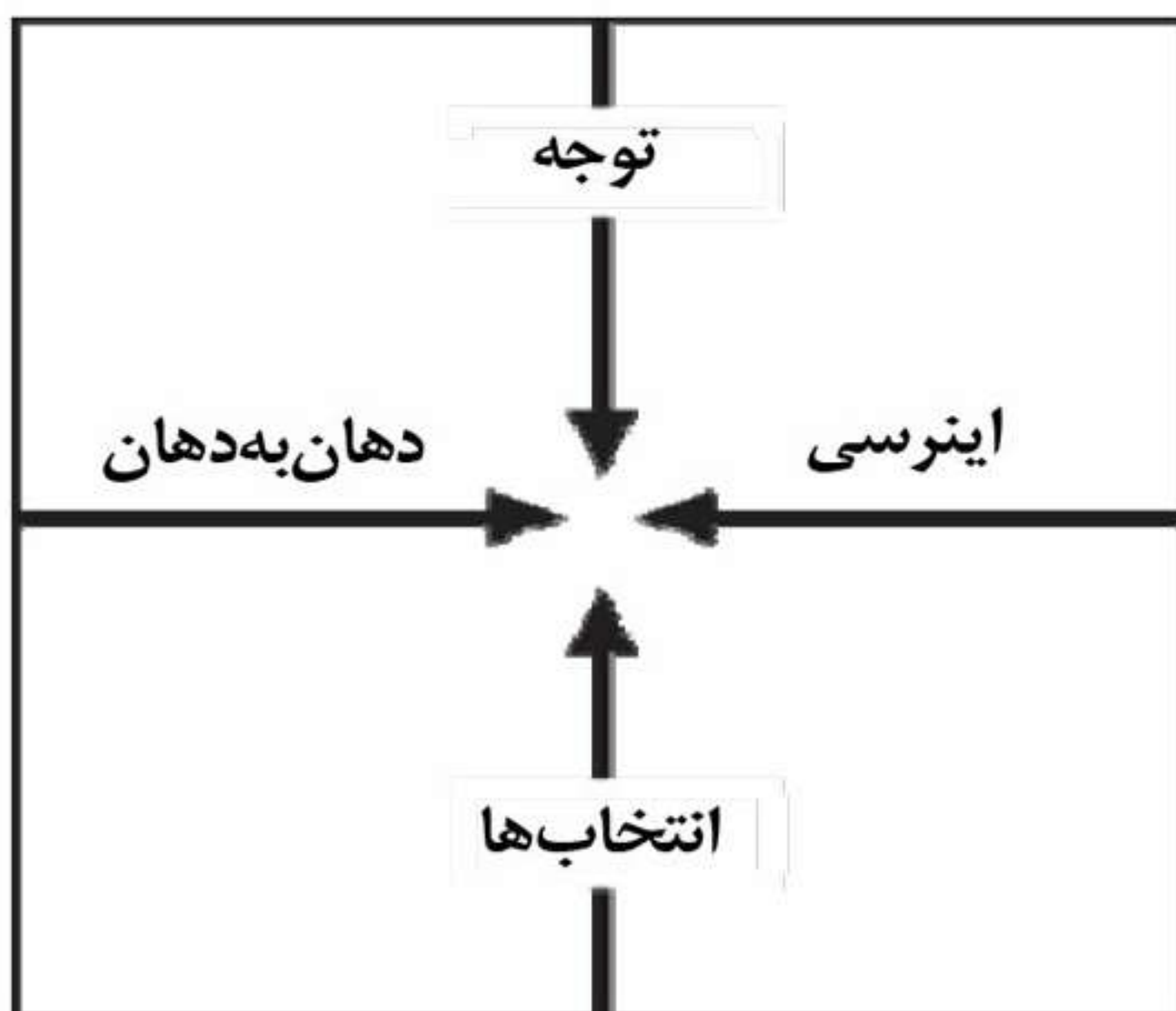
منحنی انتشار ایده‌ی مور نشان می‌دهد که یک نوآوری تجاری موفق چطور اشاعه می‌یابد (از چپ به راست) و بر مصرف‌کنندگان بیشتری تأثیر می‌گذارد تا اینکه محصول در نهایت به دست همه می‌رسد. محور افقی نشان‌دهنده‌ی گروه‌های مختلفی است که یک ایده در گذر زمان با آن‌ها مواجه می‌شود و محور عمودی تعداد افراد حاضر در هر گروه را نشان می‌دهد.

مالکوم گلدول در کتاب نقطه‌ی عطف (۲۰) به‌وضوح بیان می‌کند که ایده‌ها چطور بین افراد منتشر و از یک فرد به فرد دیگر منتقل می‌شوند. در کتابم به

نام انتشار ایده‌ی ویروسی (۲۱) این ایده را بیشتر باز می‌کنم و توضیح می‌دهم که چطور مؤثرترین ایده‌های تجاری آن‌هایی‌اند که مثل ویروس پخش می‌شوند. و در نهایت، در کتاب بازاریابی اجازه‌ای (۲۲)، به کمبود توجه در حال رشدی اشاره می‌کنم که بازاریاب‌ها با آن مواجه هستند. همچنین درباره‌ی این صحبت می‌کنم که چطور شرکت‌هایی موفق می‌شوند که توجه مشتریان بالقوه‌شان را یک دارایی در نظر می‌گیرند و آن را منبعی محسوب نمی‌کنند که بتوان استخراج و سپس رها کرد.

در بسیاری از شرکت‌ها، با خیلی از این ایده‌های اثبات‌شده مانند موضوعاتی جدید رفتار می‌شود. دوست من نانسی رئیس بخش «رسانه‌های جدید» در یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بسته‌بندی کالا در دنیاست. حدس بزنید وظیفه‌ی او چیست؟ به تنهایی مسئول تمام ایده‌های جدید و این‌چنینی است (این بخش را یک نفره اداره می‌کند). تبلیغ در «رسانه‌های جدید» به مترادفی برای تبلیغ «بدون نیاز به هزینه» تبدیل شده است.

بیشتر شرکت‌ها به جای اینکه بپذیرند روش‌های قدیمی به سرعت در حال منسوخ شدن هستند، این روش‌های جدید و اثبات‌شده را فقط به چشم یک مد زودگذر می‌بینند، روش‌هایی که ارزش نگاهی اجمالی را دارند، اما نمی‌توانند محور راهبردهای شرکت باشند.



تحت فشار گذاشتن مصرف‌کننده از چند طرف. بازاریاب‌ها نمی‌توانند خبر محصول یا خدمات را پخش کنند، چون مصرف‌کنندگان بی‌حوصله توجهی نمی‌کنند. مشتریان به فروشندگی اتکا می‌کنند که امتحان خود را پس داده است یا به جای توجه به تبلیغات تلویزیونی، به شبکه‌ی دوستان باهوش خود متوسل می‌شوند.

چرا باید گاو بنفش باشید؟

چهل سال پیش، ران سیمک (۲۳)، صاحب تومبستون تپ (۲۴)، تصمیم گرفت به مشتریان خود پیتزای یخ زده بفروشد. این کار او جواب داد و طولی نکشید که فریزر مغازه‌ها پر از پیتزای تومبستون شد. در سال ۱۹۸۶، گرفت فودز (۲۵) این برند را خرید، تبلیغات دیوانه‌واری برای آن انجام داد و میلیاردها دلار سود کرد. این موضوع یک داستان عالی از موفقیت آمریکایی بود، محصولی عامه‌پسند ایجاد کنید، آن را برای عموم تبلیغ کنید و کلی پول به جیب بزنید. این راهبرد فقط برای پیتزا جواب نمی‌داد. برای تقریباً هر چیز دیگری که در خانه‌تان وجود داشت، از جمله آسپرین، جواب می‌داد.

تصور کنید اولین کسی که برای آسپرین بازاریابی کرده چقدر اوقات خوشی داشته است. محصولی که تقریباً هر انسانی روی کمره‌ی زمین به آن نیاز دارد و آن را می‌خواهد. محصولی ارزان که امتحان کردنش آسان بود و مزیت آن به سرعت معلوم می‌شد.

قطعاً برد بزرگی بود.

امروزه اگر به داروخانه بروید، با این داروها مواجه می‌شوید: ادویل، آلیو، آلکاسلتزر، آناسین، آسکریپتین، آسپرگام، بیر، بیر کودکان، بیر رجیمن، بیر زنان، بی‌سی، بافرین، کوپ، اکوترین، اکسدرین اکسترا استرنس، گودیز، موترین، ناپرین، سنت جوزف، تیلنول، ونکوئیش. هر کدام از این برندها اندازه‌ها و انواع مختلفی دارند که باعث می‌شود بیش از صد محصول برای انتخاب پیش روی‌تان باشد.

فکر می‌کنید هنوز آسان است که بازاریاب آسپرین باشید؟
اگر نوع جدیدی از مُسکن را تولید کرده باشید، حتی اگر مُسکنی باشد که از همه‌ی مُسکن‌های بالا کمی بهتر باشد، چه کار می‌کنید؟

جواب بدیهی این است که اگر پولش را دارید و به محصولتان باور دارید، تمام پولتان را صرف تبلیغات تلویزیونی و چاپی می‌کنید. با این حال، با مشکلاتی روبه‌رو خواهید شد. اول، به افرادی نیاز دارید که به مُسکن نیاز داشته باشند. گرچه بازار بزرگی است، اما همه‌ی افراد به مُسکن نیاز ندارند.

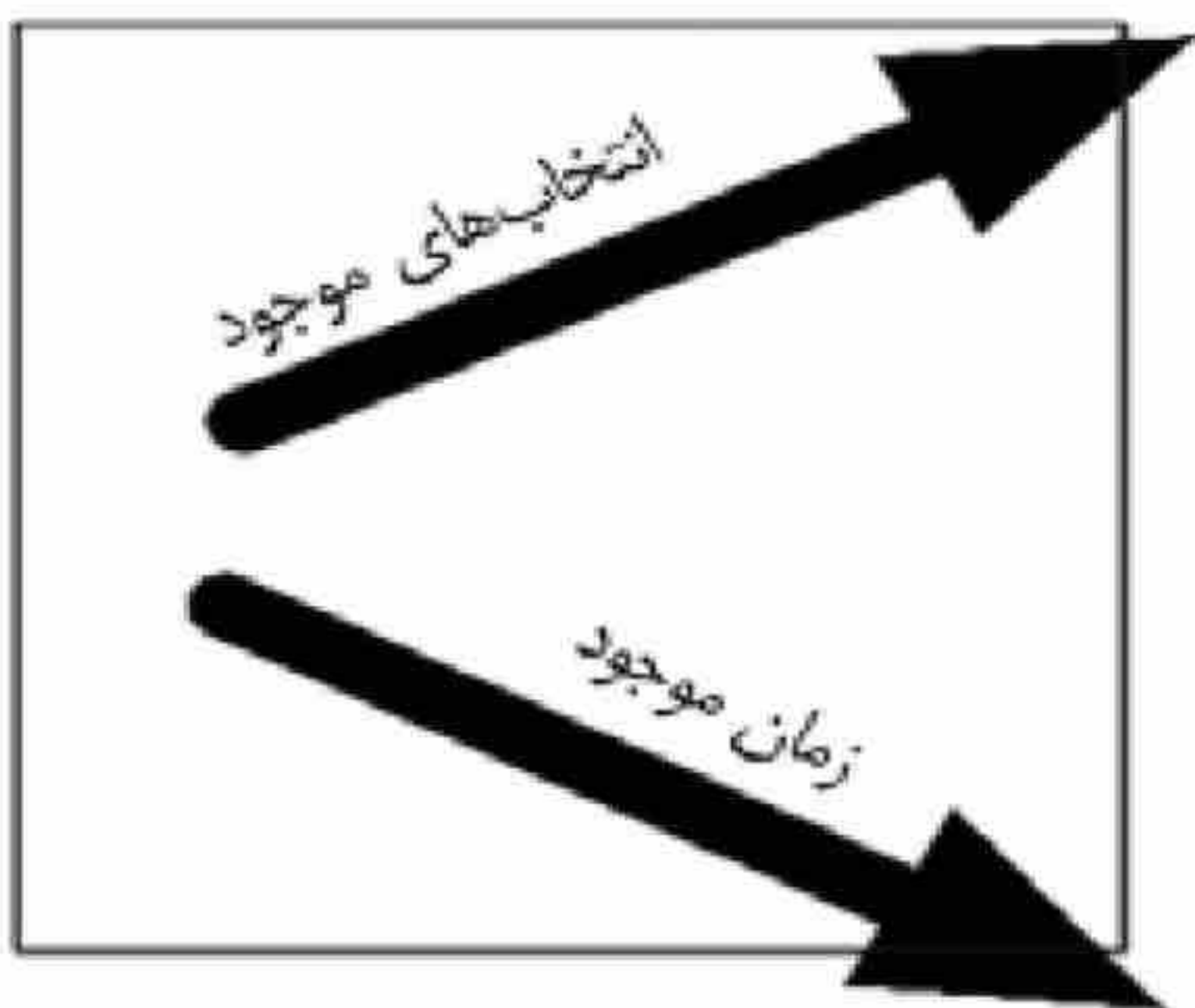
وقتی خریداران مُسکن را پیدا کردید، حال باید افرادی را پیدا کنید که می‌خواهند نوع جدیدی از مُسکن را بخرند. هر چه نباشد، بسیاری از افراد همان نوع «اصلی» مُسکن را می‌خواهند، همان مُسکنی که با آن بزرگ شده‌اند. اگر شخصی یک مُسکن راحت، قابل‌اعتماد و کارآمد را پیدا کرده باشد، احتمالاً دیگر وقت خود را برای پیدا کردن یک جایگزین هدر نمی‌دهد. در نهایت، باید افرادی را پیدا کنید که تمایل دارند به شما گوش دهند تا درباره‌ی مُسکن جدیدتان با آن‌ها صحبت کنید. بیشتر افراد آنقدر مشغول چیزهای دیگرند که صرف‌نظر از حجم تبلیغاتتان، نادیده‌تان می‌گیرند. پس، مخاطبان شما از همه‌ی افراد به کسری از همان افراد تبدیل شده‌اند. نه تنها پیدا کردن چنین افرادی سخت است، بلکه مشکل‌پسند هم هستند. در زمینه‌ی پیتزای یخ‌زده، اولین بودن ایده‌ی خوبی بود. اولین نفر بودن در مُسکن حتی ایده‌ی بهتری بود. اما افسوس که هر دوی‌شان گرفته شده‌اند. بگذارید برای چند ثانیه هم کتاب‌های یوگا را در نظر بگیریم. مشکل کتاب‌های یوگا این است که تعداد بسیار زیادی از آن‌ها وجود دارد. چند سال پیش وقتی کتاب‌های یوگا کم‌یاب بودند، تنها چیزی که یک ناشر برای موفقیت به آن نیاز داشت یک کتاب یوگای خوب بود. اگر افراد در یوگا مشکلی داشتند، به کتاب‌فروشی محل‌شان می‌رفتند، به سه یا چهار کتاب موجود نگاهی می‌انداختند و یکی را می‌خریدند. امروزه بیش از ۵۰۰ کتاب درباره‌ی یوگا وجود دارد. هیچ‌کس، صرف‌نظر از اینکه چقدر پرانگیزه باشد، پیش از خرید کتاب وقت نمی‌گذارد تا هر ۵۰۰

کتاب را بررسی کند. پس اگر نوشتن کتاب یوگای تان را تازه تمام کرده‌اید، چالش جدیدی پیش رو دارید. نه تنها رقابت بسیار سختی در این زمینه وجود دارد، بلکه کتاب‌های جدید یوگا برای افرادی که مشکل یوگای خود را حل کرده‌اند، بی‌فایده‌اند. تمام آن افرادی که چند سال پیش به کتاب‌فروشی رفتند و کتاب‌های یوگا را این‌قدر محبوب کردند، دیگر دنبال کتاب‌های یوگا نیستند! حقیقتی غم‌انگیز درباره‌ی بازاریابی هر چیزی، چه یک محصول یا خدمت باشد و چه برای مصرف‌کنندگان یا شرکت‌ها باشد، این است که: بیشتر افراد نمی‌توانند محصول شما را بخرند. یا پول و زمان این کار را ندارند یا محصول تان را نمی‌خواهند.

اگر مخاطب تان پول خرید محصول یا خدمت تان، به همان قیمت مد نظر تان را ندارد، بازاری ندارید.

اگر مخاطب زمان شنیدن و درک ارائه تان را نداشته باشد، انگار وجود خارجی ندارید.

و اگر مخاطب وقت بگذارد و ارائه تان را بشنود، اما تصمیم بگیرد که محصول تان را نمی‌خواهد، خب جای زیاد دورتری نخواهید رفت.



جهان تغییر کرده است. انتخاب‌های بسیار بیشتر و زمان کمتر و کمتری برای تصمیم‌گیری درباره‌ی این انتخاب‌ها وجود دارد.

این قضیه بیست سال پیش صادق نبود. در آن زمان، مصرف‌کنندگان زمان بسیار بیشتر و انتخاب‌های بسیار کمتری داشتند. راه‌های کمتری برای ائتلاف درآمدان در اختیار داشتیم و اگر شرکتی نوآوری هوشمندانه‌ای ارائه می‌داد (برای مثال گوشی همراه)، راهی پیدا می‌کردیم تا قیمت آن را بپردازیم. سالیان پیش اقتصاد بسیار مولد مان راهی پیدا کرده بود تا نیازهای همه را رفع کند. سپس بازی تغییر کرد، حالا دیگر همه چیز درباره‌ی رفع خواسته‌هایمان بود. بازاریاب‌ها (با تبلیغات تلویزیونی فراوان) به ما آموختند که بیشتر و بیشتر بخواهیم و مصرف‌کنندگان تمام تلاش خود را کردند تا عقب نمانند.

بین افرادی که شاید محصولتان را بخرند، بیشترشان احتمالاً هرگز درباره‌ی آن چیزی نخواهند شنید. حال که نمی‌توان به‌سادگی با استفاده از رسانه‌های جمعی به افراد دسترسی داشت، جایگزین‌های بسیار بیشتری وجود دارند. مصرف‌کنندگان مشغول، پیام‌های ناخواسته را نادیده می‌گیرند و در همین حال، رقیب‌تان (که همین حالا نیز بخشی از بازار را در دست دارد) حاضر است بیش از اندازه خرج کند تا سهم خود را در بازار نگه دارد. بدتر از آن اینکه دسترسی به افراد از طریق بازاریابی اجازه‌ای نیز در حال سخت‌تر شدن است. فقط به این دلیل که آدرس ایمیل یا شماره‌ی موبایل شخصی را دارید به این معنی نیست که دوست دارند از شما چیزی بشنوند! و با کنار گذاشتن مشکل هرزنامه‌ها، حتی زمانی که افراد می‌خواهند از طریق موبایل یا پست یا ایمیل چیزی از شما بشنوند احتمال اینکه کاری انجام دهند کمتر و کمتر شده است. مصرف‌کنندگان راضی شما برای این پیام‌ها ارزش کمتری قائل‌اند، چون این پیام‌ها دیگر مشکل فعلی آن‌ها را حل نمی‌کنند. شرکت‌ها در تشخیص اینکه چه چیزی مصرف‌کنندگان‌شان را راضی می‌کند بهتر شده‌اند (و ظاهراً بهتر هم می‌توانند آن‌ها را در اختیار مصرف‌کنندگان قرار دهند) و به همین دلیل، سطح انتظار بالایی در این زمینه وجود دارد که محصولتان چه چیزی می‌تواند داشته باشد که از این رضایت نیز فراتر برود. وقتی در ابتدای کتاب نقل قولی از رئیس سابق اداره‌ی ثبت اختراع و نشان تجاری ایالات متحده آمریکا آوردم قصد شوخی با موضوعی جدی را نداشتم. تقریباً هر چیزی که بتوانیم واقع‌بینانه تصور کنیم، اختراع شده است. آخرین مانع این است: در بازارهایی که میزان رضایت بالایی در آن‌ها وجود دارد شبکه‌های ایده‌ی ویروسی به‌سختی جرقه می‌خورند. از آنجایی که بازاریاب‌ها مصرف‌کنندگان را غرق در همه‌چیز کرده‌اند، احتمال کمتری وجود دارد که افراد برای معرفی محصولی به دوست‌شان سرسختانه تلاش کنند، مگر اینکه بسیار خوشبین باشند که دوست‌شان از شنیدن چنین چیزی خوشحال

می‌شود. آخرین باری که فردی درباره‌ی یک مُسکَن با شما صحبت کرد چه زمانی بود؟ موضوع خسته‌کننده‌ای است و دوست‌تان نمی‌خواهد زمان‌تان را هدر دهد. هیاهوی بیش از اندازه‌ای وجود دارد و مصرف‌کنندگان کمتر از هر زمان دیگری مشتاق‌اند که چیزی به این هیاهو اضافه کنند. چنین موضوعی نه فقط برای محصولات مصرفی بلکه برای خریدهای سازمانی نیز صدق می‌کند. افرادی که مأمور خرید شرکت‌ها هستند، چه خدمات تبلیغ باشد و چه قطعات، بیمه یا ملک، به همان اندازه‌ی سابق احساس نیاز نمی‌کنند. افرادی که پیش از شما در آن جا بوده‌اند مزیت بسیار بزرگی دارند. اگر می‌خواهید سهم خود را از بازار افزایش دهید یا کار جدیدی را شروع کنید، چالش بزرگی پیش روی خود دارید. سخن آخر؟

تمام مخاطبان هدفی که راحت در دسترس بودند از دست رفته‌اند، چون افراد مشکلات خود را حل کرده‌اند.

دسترسی به مصرف‌کنندگان سخت است، چون نادیده‌تان می‌گیرند. مشتریان راضی به احتمال کمتری درباره‌ی شما با دوستان‌شان صحبت خواهند کرد.

قوانین قدیمی دیگر به همان خوبی کار نمی‌کنند. بازاریابی مرده است. زنده باد بازاریابی (۲۶).

مرگ مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت

صنایع نظامی (۲۷) را که بسیار بدنام بودند به یاد دارید؟ ایده‌ی پشت آن ساده بود. دولت برای تسلیحات جنگی پول خرج می‌کرد. شرکت‌ها دلارهای مالیاتی را دریافت می‌کردند تا اسلحه بسازند. این شرکت‌ها نیرو استخدام می‌کردند. کارگران مالیات پرداخت می‌کردند. مالیات‌ها برای خرید تسلیحات

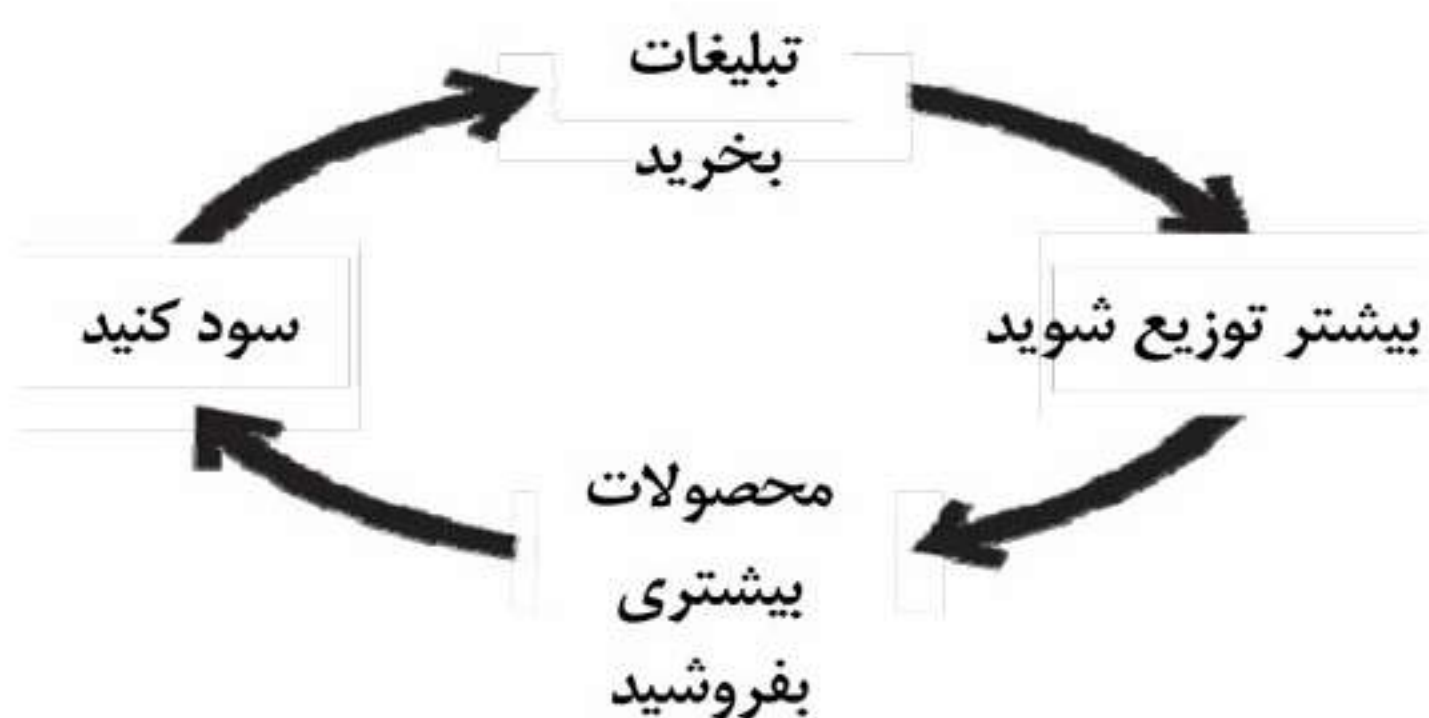
بیشتر استفاده و یک چرخه‌ی مطلوب ایجاد می‌شد: دولت بزرگ‌تر می‌شد، استخدام افزایش می‌یافت و به نظر می‌رسید که همه برنده‌اند.

احتمالاً صنایع نظامی مسئول بسیاری از مشکلات جهان بودند، اما یک سیستم هم‌زیستی را تشکیل می‌دادند. با رشد و کامیابی نیمی از آن، نیمه‌ی دیگر نیز رشد می‌کرد و کامیاب می‌شد.

در پنجاه سال گذشته رابطه‌ی هم‌زیستی دیگری نیز وجود داشت که توجه کمتری به آن می‌شد، سیستمی که احتمالاً ثروت بیشتری (و تأثیرات جانبی بزرگ‌تری) نسبت به صنایع نظامی ایجاد کرد. من آن را مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت می‌نامم. دلیل اینکه باید نگران آن باشیم این است که این مجموعه در حال مرگ است. موتور اقتصادی بزرگی پیرامون این ایده ساختیم و حالا این ایده در حال ترک کردن ماست. مرگ این مجموعه باعث بسیاری از آشفتگی‌های شرکت‌های امروزی‌مان است.

سیستم ساده‌ای بود. بازار جاویژه‌ی (۲۸) در حال رشدی را پیدا کنید که هنوز تسخیر نشده است. یک کارخانه بسازید. تبلیغات تلویزیونی زیادی بخرید. این تبلیغات باعث توزیع به خرده‌فروشان و فروش می‌شود. فروش باعث حفظ تولید می‌شود و سود می‌آفریند.

این کسب‌وکارهای زیرک از تمام سود برای خرید تبلیغات بیشتر استفاده می‌کردند. چنین کاری باعث توزیع بیشتر و کارخانه‌های بیشتر می‌شد. به‌زودی یک چرخه‌ی مطلوب ایجاد می‌شد و برندی بزرگ و سودآور به وجود می‌آمد. با شکل‌گیری برند، این برند می‌توانست قیمت بیشتری روی خود بگذارد و سود بیشتری بیافریند و در نتیجه، پول بیشتری برای تبلیغات تلویزیونی وجود داشت. مصرف‌کنندگان آموزش داده شده بودند که باور کنند «تبلیغ در تلویزیون» گواه کیفیت محصول است، پس، در تلویزیون به دنبال محصولات‌شان می‌گشتند. برندهایی که تبلیغات تلویزیونی نداشتند توزیع خود و در نهایت سودشان را از دست دادند.



خير، شق القمر نيست، اما بخشی از چرایی کارکرد بسیار عالی این سیستم است. بازاریاب‌های بزرگی که جرأت داشتند (مانند پروکتر اند گمبل) توانستند با این ایده‌ی ساده بر دسته‌های کاملی از بازار چیره شوند.

این سیستم قدیمی برای رولون (۲۹) جواب داد. چارلز رولون یکی از اولین تبلیغ‌دهندگان تلویزیونی بود و تبلیغات باعث رشد چشمگیر شرکتش شد. سود شرکت را کجا خرج می‌کرد؟ برای تبلیغات تلویزیونی بیشتر.

در سال ۱۹۶۲، یک مؤسسه‌ی تبلیغاتی هوشمند، جی وارد (۳۰)، خالق بول‌وینکل (۳۱)، را استخدام کرد و از او خواست که تبلیغی بسازد. او کپن‌کرانچ (۳۲) را اختراع کرد و تبلیغی انیمیشنی برای آن ساخت. سپس، و فقط بعد از آنکه این کار انجام شد، این شرکت تولید غلات صبحانه‌ی خود را شروع کرد. کوئکر (۳۳) می‌دانست که اگر تبلیغ داشته باشد، می‌تواند آن‌قدر آن را نمایش دهد که کپن‌کرانچ در ذهن تمام کودکان آمریکا حک شود. خود غلات صبحانه در اولویت دوم قرار داشت.

امروزه صرف‌نظر از اینکه چه کسی تبلیغات‌تان را می‌سازد، هرگز نمی‌توانید کپن‌کرانچ را به این روش معرفی کنید. کودکان به شما گوش نخواهند داد. بزرگسالان نیز همین‌طور.

مصرف‌کنندگان، کودکانی در مغازه‌ی آب‌نبات فروشی بودند، آن‌ها جیب‌هایی پر از پول داشتند و بسیار مشتاق بودند چیزی بخرند. ما در تلویزیون و در فروشگاه‌ها خرید می‌کردیم. عجله داشتیم و می‌خواستیم خانه‌ها، فریزرها و گاراژهایمان را پر کنیم.

نگاهی سریع به فهرست برندهای پروکتر اند گمبل مدرکی قابل‌توجه برای وجود مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت است. آیا ممکن است این فهرست را بخوانید و ذهن‌تان از تصاویر و صداها‌ی تبلیغات این محصولات پر نشود (۳۴)؟

بولد، بانس، بونتی، کسکد، چارمین، چیر، کاور گرل، کرس، داون، دونی، فولجرز، هد اند شولدرز، هربال اسنس، آیوری، مکس فکتور، میس کلیرول، مستر کلین، نایس اند ایزی، نوکسزما، نایکوئیل، اویل آف اولی، اولد اسپایس، پمپرز، پیتو-بیسمول، پرینگلز، سیف‌گارد، اسکوپ، سکرت، تمپکس، تاید، ویکس،

ویدال سسون، زست. تبلیغات آزاردهنده‌ای همچون ویسک (۳۵) و آیریش اسپرینگ (۳۶) را نیز درون این فهرست بیاورید و همه چیز روشن می‌شود. تبلیغ کردن برای این محصولات جواب داده است. بسیار هم خوب جواب داده است.

برایم سخت است که درباره‌ی اثربخشی این سیستم مبالغه کنم. هر دفعه که یک جعبه غلات صبحانه می‌خرید، قدرت تلویزیون را به چشم می‌بینید. به دلیل تبلیغی که احتمالاً سی سال پیش دیده‌اید، در حال خرج کردن یک یا دو دلار بیشتر برای جعبه‌ای از گندم پُف‌کرده یا ذرت شکرزده هستید. در طول زندگی‌تان، این رقم به هزاران دلار می‌رسد و این فقط هزینه‌ای اضافی است که بابت تبلیغات تلویزیونی غلات صبحانه از شما گرفته می‌شود. البته که فقط برندهای موجود در سوپرمارکت‌ها از این روش استفاده نکرده‌اند. جان هنکاک (۳۷)، مریل لینچ (۳۸) و پرودنشال (۳۹) نیز بودند. آرچر دانیلز میدلند (۴۰)، جیپ (۴۱) و رونالد ریگان (۴۲) نیز بودند. برندهای بزرگ، ایده‌های بزرگ و تأثیرات بزرگ در زندگی‌مان.

تبلیغات تلویزیونی مؤثرترین رسانه‌ی پولی است که تا به حال اختراع شده است. بخش بزرگی از موفقیت قرن آمریکایی (۴۳) به دلیل تکامل این رسانه از سوی شرکت‌ها و بهره‌برداری از آن تا جای ممکن بود.

اتومبیل‌ها، سیگارها، لباس‌ها، غذاهایمان و هر چیزی که به طور مؤثر در تلویزیون تبلیغ می‌شد توسط این رسانه تغییر یافت. بازاریاب‌ها نه تنها از تلویزیون برای ترویج محصولات‌شان استفاده می‌کردند، بلکه تلویزیون به خودی خود باعث تغییر شیوه‌ی تولید و بازاریابی محصولات شد. در نتیجه، تمام P‌های بازاریابی خودشان را تغییر دادند تا از هماهنگی بین کارخانه‌هایمان و توانایی ما برای جلب توجه مخاطب بهره ببرند.

البته این فقط تلویزیون نیست که در حال محو شدن است. روزنامه‌ها و مجلات، هر نوع رسانه‌ای که باعث توقف فعالیت مصرف‌کننده شود، چنین

شرایطی دارد. افراد و کسب و کارها از توجه کردن دست کشیده‌اند. مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت نیم قرن پایدار ماند که مدتی طولانی است. این زمان آن قدر طولانی است که افرادی که راهبردهای آن را برنامه‌ریزی می‌کردند و تبلیغاتی که بسیار خوب عمل می‌کردند دیگر در این فضا حضور ندارند. هیچ‌کس در فیلیپ موريس (۴۴) یا جنرال فودز (۴۵) باقی نمانده است که به یاد داشته باشد زندگی قبل از ایجاد غول‌های بوروکراتیک توسط تلویزیون چگونه بوده است.

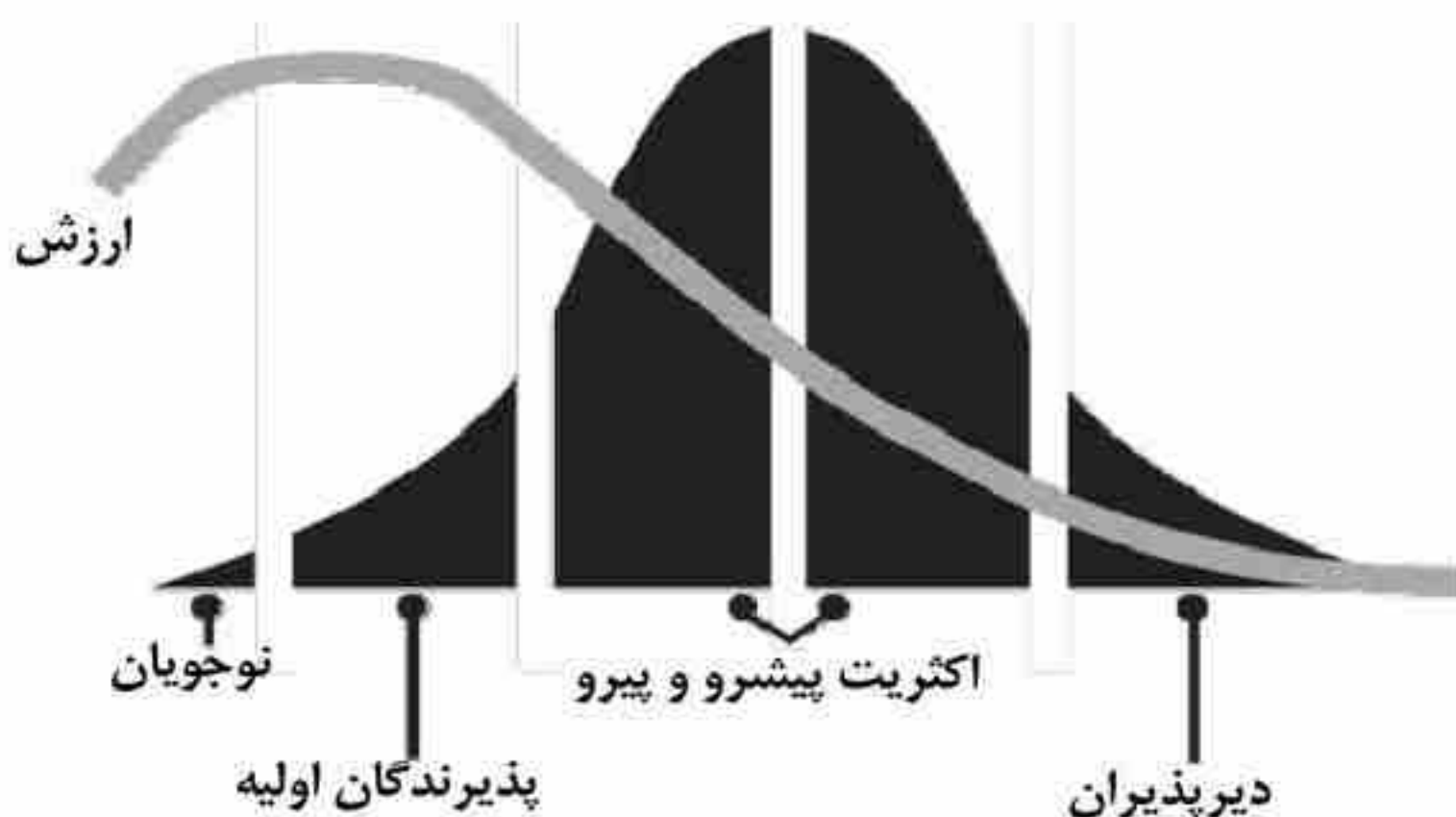
و این مشکل فعلی است. مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت در بستر مرگ است و بیشتر بازاریاب‌ها هیچ ایده‌ای ندارند که باید در این باره چه کار کنند. هر روزه شرکت‌ها میلیون‌ها دلار از سرمایه‌ی خود را صرف بازسازی دوران شکوهمند مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت می‌کنند و هر بار هم شکست می‌خورند. قانون قدیمی این بود:

محصولات معمولی و امنی ایجاد کنید و آن‌ها را با بازاریابی عالی ترکیب کنید.

قانون جدید این است:

محصولات چشمگیری و متمایز درست کنید که افراد متناسب به دنبال آن باشند.

می‌توانیم همین موضوع را در نموداری ساده ببینیم:



برای بازاریاب‌های قدیمی، تعداد افراد در دسترس مهم بود. هدف، مرکز منحنی سیاه بالا بود. بازاریابی انبوه به‌طور سنتی اکثریت پیشرو و پیرو را هدف می‌گیرد، چون آن‌ها بزرگ‌ترین گروه هستند. اما در بسیاری از بازارها ارزش یک گروه وابسته به اندازه‌ی آن نیست، ارزش یک گروه مرتبط با تأثیر آن است. برای مثال، در این بازار پذیرندگان اولیه تأثیر زیادی بر بقیه‌ی منحنی دارند، پس ترغیب کردن آن‌ها ارزش بسیار بیشتری نسبت به هدر دادن دلارهای تبلیغاتی برای ترغیب افراد دیگر دارد.

قبل و بعد

دوره‌ی پس از تلویزیون	دوره‌ی تلویزیون و صنعت
محصولات فوق‌العاده	محصولات متوسط
تبلیغات برای پذیرنده‌ی اولیه	تبلیغات برای همه
ترس از ترس	ترس از شکست
چرخه‌های کوتاه	چرخه‌های طولانی
تغییرات بزرگ	تغییرات کوچک

خودروی بیتل را در نظر بگیرید



تبلیغی که بیتل را به همگان معرفی کرد.

بیتل (۴۶) اصلی فولکس واگن آن‌قدرها هم پادفرهنگ (۴۷) نبود. فروش آن کاهش پیدا کرده بود تا اینکه تبلیغ هوشمندانه‌ای آن را نجات داد. به دلیل این کمپین عالی تبلیغات تلویزیونی و چاپی، این خودرو در آمریکا بیش از پانزده

سال سودآور بود. بیتل اصلی نماد قدرت مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت است.



در این خصوص، این شکل و نه تبلیغات محصول بود که جواب داد.

از طرف دیگر، بیتل جدید به دلیل ظاهر و احساسی که از رانندگی با آن داشتید موفق بود. نقدهای خوب، بازاریابی دهان‌به‌دهان عالی و شکلی منحصر به فرد که باعث فروش زیاد آن شدند، مسئول موفقیت بیتل بودند. هر دفعه که بیتل مُدوَر به خیابانی پر از خودروهای شاسی‌بلند جعبه‌ای شکل وارد می‌شد در حال بازاریابی خود بود.

پس از بازاریابی بیتل به مدت فقط سه سال، فولکس‌واگن شروع به ارائه‌ی مشوق‌ها، طراحی‌های جدید و دیگر امکانات کرد تا این خودرو را دوباره هیجان‌انگیز کند. گاو بنفش بودن جواب می‌دهد، اما افسوس که به اندازه‌ی چیرگی قدیمی تلویزیون دوام نمی‌آورد.

محصولات دوران مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت:
باربی، پرل، هانیول، یونایتد ایرلاینز، مک‌دونالد، مارلبورو، کپن‌کرانچ، بتلینگ
تاپس، اکسدرین و بیتل اصلی

محصولات گاو بنفش:
استارباکس، مجیک کاردز، دکتر برانرز، لینوکس، جت‌بلو، اوتبک استیک‌هوس،
متل سیکس، ام‌پی‌تری، دکتر باک، پروزک و بیتل جدید

چه چیزی کارساز است؟

یکی از راه‌های طرح یک نظریه‌ی خوب این است که ببینید چه چیزهایی در دنیای واقعی کارسازند و اینکه این تجربیات موفق در چه چیزی با یکدیگر مشترکند.

اما در بازاریابی چنین کاری گیج‌کننده است. هتل‌های چهارفصل (۴۸) و اقامتگاه‌های متل ۶ (۴۹) چه چیزهای مشترکی می‌توانند داشته باشند؟ به جز این واقعیت که هر دو در زمینه‌ی هتل‌داری موفقیت و رشد شگفت‌انگیزی داشته‌اند، شباهت دیگری با یکدیگر ندارند. یا وال‌مارت (۵۰) و نیمان مارکوس (۵۱) که هر دو طی یک دهه‌ی مشترک رشد کردند. یا نوکیا (که سخت‌افزار خود را هر سی روز تغییر می‌دهد) و نینتندو (۵۲) (که پانزده سال متوالی همان گیم بوی (۵۳) خود را بازاریابی می‌کند).

مانند تلاش برای رانندگی با نگاه کردن به آینده‌ی عقب است. البته که این موارد موفق بوده‌اند، اما آیا به ما کمک می‌کنند که پیش‌بینی کنیم در آینده چه چیزهایی موفق خواهند بود؟

نقطه‌ی مشترک تمام این شرکت‌ها این است که هیچ نقطه‌ی مشترکی ندارند. آن‌ها از بقیه دورند. آن‌ها در لبه‌ی مرزها قرار دارند. بسیار سریع یا بسیار کندند. بسیار انحصاری یا بسیار ارزان‌اند. بسیار بزرگ یا بسیار کوچکند. دلیل سخت بودن پیروی از رهبر بازار این است که: رهبر به این دلیل رهبر است که کار چشمگیری انجام داده است و این کار چشمگیر دیگر انجام شده است، وقتی شما انجامش دهید، دیگر چشمگیر نیست.

چرا روزنامه‌ی وال‌استریت مرا بسیار آزرده می‌کند؟

روزنامه‌ی وال استریت نماد تفکر قدیمی بازاریابی است. هر روز تبلیغات تمام صفحه‌ای به ارزش بیش از یک میلیون دلار در این روزنامه چاپ می‌شوند، گواهی بر این باورِ بازاریاب‌های سنتی که روش‌های قدیمی هنوز هم معتبرند. هزینه‌ی تبلیغ تمام صفحه در این روزنامه بیش از هزینه‌ی خرید یک خانه در منطقه‌ی بوفالو در نیویورک است. صفحات پشت سر هم از تبلیغات خاکستری و خسته‌کننده که هر کدام محصولی خسته‌کننده از شرکتی خسته‌کننده را پیشنهاد می‌دهند.

در ۹۰ درصد مواقع، اگر این تبلیغات را بردارید و لوگوهای آن‌ها را جابه‌جا کنید، هیچ‌کس متوجه نمی‌شود. عکس آرشیوی مردی را که کلاه لبه‌دار سیاهی به سر دارد با عکس آرشیوی کارمندی آسیایی که لبخند صمیمانه‌ای بر صورت دارد عوض کنید و هیچ‌کس متوجه نمی‌شود.

یک روز صبح که در یک هتل خوب زمان کافی برای وقت‌کشی داشتم، با چند نفری صحبت کردم که هنگام صرف صبحانه در حال خواندن روزنامه‌ی وال استریت بودند. منتظر ماندم تا اولین بخش را تمام کنند. سپس پرسیدم آیا می‌توانند فقط دو مورد از شرکت‌هایی را که تبلیغات تمام صفحه داشتند، نام ببرند. حتی یک نفر هم نتوانست پاسخ دهد.

سپس یکی از این تبلیغات را برداشتم، قسمت پایینی آن را تا کردم و از آن‌ها خواستم بگویند چه شرکتی این تبلیغ را چاپ کرده است. هیچ‌کس جوابی نداشت.

در نهایت مهم‌ترین سؤال ممکن را از آن‌ها پرسیدم. تا به حال به دلیل اینکه تبلیغ تمام صفحه‌ی محصولی را در این روزنامه دیده‌اند دنبال اطلاعات بیشتری درباره‌ی آن محصول رفته‌اند؟

احتمالاً می‌توانید پاسخ‌شان را حدس بزنید.

این فقط تلویزیون نیست که دیگر کارساز نیست. تقریباً تمام روش‌هایی که بازاریاب‌ها از آن‌ها استفاده می‌کردند تا محصول‌شان را ترویج کنند (چه برای

فروش به سازمان‌ها و چه برای فروش به مصرف‌کنندگان) تأثیرگذاری کمتری پیدا کرده‌اند.

در زیر، متن کامل یکی از تبلیغات اخیر تمام‌صفحه‌ی روزنامه‌ی وال‌استریت را آورده‌ام:

معرفی اسم جدید خدمات مشاوره کی‌پی‌ام‌جی و دوره‌ی توانمندسازی:

فقط نام‌مان را تغییر نداده‌ایم. شروع جدیدی را رقم زده‌ایم. دوره‌ای برای توانمندسازی. که بیرینگ‌پوینت (با نام سابق خدمات مشاوره‌ی کی‌پی‌ام‌جی) را در زمره‌ی تأثیرگذارترین و محترم‌ترین مشاوران تجاری و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها قرار می‌دهد. اما در حالی که نام‌مان را به بیرینگ‌پوینت تغییر داده‌ایم، چیزی که تغییر نداده‌ایم طرز تفکر و اشتیاق‌مان برای انجام کار است. و اینکه کار را درست انجام دهیم. هدف ما این است که انتخاب اول همه باشیم. به همان شیوه‌ای که در صد سال اخیر عمل کرده‌ایم به این هدف می‌رسیم. با دانش عملی و با اشتیاق، خدماتی بیش از مشاوره‌ی صرف به مشتریان سابق و آتی‌مان ارائه می‌دهیم. به مشتریان‌مان کمک می‌کنیم تا کسب‌وکار و سیستم‌های خود را یکپارچه‌سازی کرده و به اهداف مورد نظرشان برسند. اطلاعات درست را در اختیار کسب‌وکارها قرار می‌دهیم تا توانمند شوند. چون اطلاعات درست باعث کسب دانش می‌شود. و دانش همان قدرت است. به اشتراک گذاشتن دانش، توانمندسازی است.

یک کمیته این تبلیغ را نوشته و کمیته‌ی دیگری آن را تأیید کرده است. هیچ‌کس این تبلیغ را به یاد نمی‌سپارد و آن را به همکاری‌اش نشان نمی‌دهد. لزومی ندارد تبلیغ این‌قدر بد باشد. می‌تواند چشمگیر باشد. می‌تواند به پخش خبر یک محصول چشمگیر کمک کند.

اینکه تبلیغات نمی‌توانند چشمگیر باشند تفکر اشتباهی است. اگر تبلیغ‌دهنده این هدف را در ذهن داشته باشد که تأثیری درخور توجه ایجاد و نظر افراد را جلب کند و باعث شود افراد با همکاران‌شان درباره‌ی آن تبلیغ حرف بزنند، آن‌گاه می‌توانیم تبلیغات بسیار بهتری داشته باشیم. اما حتی این نیز کافی نیست.

آگاهی بخشی هدف نیست

بازاریاب سنتی به سرعت از قدرت تبلیغات تلویزیونی دفاع می‌کند. با خوشحالی به داستان‌های عالی موفقیت سالیان پیش اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد که چرا فقط تلویزیون می‌تواند آگاهی بخشی مورد نیاز برای عرضه‌ی یک محصول جدید یا حفظ محصول قبلی را در اختیارتان قرار دهد. با این حال، سرجیو زیمن (۵۴)، معلم بازاریابی که هنگام تولد دوباره‌ی کوکاکولا در بیشتر مسیر همراه این برند بود، اشاره می‌کند که دو مورد از محبوب‌ترین تبلیغات تلویزیونی، «دوست دارم آواز خواندن را به جهان یاد بدهم» (۵۵) و «جو گرین بدجنس» (۵۶)، باعث فروش حتی یک بطری بیشتر کوکاکولا نشدند. این تبلیغات مردم را سرگرم و توجه‌ها را به خود جلب کردند، اما باعث هیچ سوددهی بیشتری نشدند. او به شوخی می‌گوید تبلیغ جایگزین باید این می‌بود: «دوست دارم نوشیدن را به جهان یاد بدهم». سرجیو می‌گوید: «مردم آگاهی زیادی از کی‌مارت (۵۷) دارند، اما خب که چه؟» (۵۸)

اراده و راه

فکر نمی‌کنم کمبودی در زمینه‌ی ایده‌های چشمگیر وجود داشته باشد؟ فکر می‌کنم کسب و کارتان فرصت‌های بزرگ زیادی برای انجام کارهای بزرگ دارد؟ خیر، چیزی که کم است ایده‌ها نیستند. بلکه اراده‌ی به انجام رساندن‌شان است.

در این کتاب می‌خواهم به وضوح نشان دهم چرا ریسک کردن امن‌تر است (۵۹)، اینکه اشتیاق‌تان برای انجام کارهای واقعاً شگفت‌انگیز را تقویت کنید. وقتی می‌بینید روش‌های قدیمی راه به جایی نمی‌برند، ایجاد چیزهایی که ارزش صحبت کردن داشته باشند از نان شب هم واجب‌تر می‌شود. یکی از بهترین بهانه‌هایی که همکاران‌تان می‌آورند این است که توانایی پیدا کردن ایده‌ای عالی را ندارند یا اگر دارند، نمی‌دانند چطور این ایده‌ی بزرگ را از ایده‌های بی‌ارزش تشخیص دهند. این کتاب به اندازه‌ی کافی طولانی نیست که در آن بتوانم درباره‌ی تکنیک‌های بسیار موفق طوفان فکری، ایده‌پردازی و خلاقیت مورد استفاده در شرکت‌های سراسر جهان صحبت کنم. با این حال کاری که می‌توانم انجام دهم این است که ایده‌های کلیدی را پررنگ کنم، چیزهای خاصی که می‌توانید همین فردا انجام‌شان دهید و توسط آن‌ها، پا در مسیر تبدیل شدن به گاو بنفش بگذارید. اگر اراده‌اش را داشته باشید، راه را پیدا می‌کنید.

علامت * در این کتاب نشانگر نکات کلیدی و برتر انتخابی من است.

بررسی موردی: بالا می‌روید؟

قطعاً آسانسورها کالای مصرفی معمولی نیستند. ممکن است بیش از یک میلیون دلار هزینه داشته باشند، عموماً زمانی که ساختمان در حال احداث است نصب می‌شوند و تا زمانی که ساختمان بیش از سه یا چهار طبقه نباشد،

استفاده‌ی چندانی ندارند.

پس یک شرکت تولیدکننده‌ی آسانسور چطور رقابت می‌کند؟ تا همین اواخر، شرکت‌ها مسئولان کلیدی خرید شرکت‌های توسعه‌ی املاک و مستغلات را دعوت می‌کردند تا در زمین گلف یا سر میز شام ملاقاتی با یکدیگر داشته باشند و رمز موفقیت نیز این بود که روابط طولانی‌مدتی را با آنها شکل دهید. شکی نیست که چنین روندی در آینده نیز ادامه پیدا می‌کند، اما شرکت آسانسور اوتیس (۶۰) با ایجاد یک گاو بنفش این بازی را دگرگون کرده است.

وارد دفاتر کاپژمینی (۶۱) در میدان تایمز شوید و با راه‌حلی جذاب مواجه می‌شوید. مشکل چیست؟ جابه‌جایی با آسانسور پر از توقف است. آسانسور تا زمان رسیدن به طبقه‌ی مورد نظرتان، پنج، ده یا پانزده دفعه متوقف می‌شود. چنین چیزی آزارتان می‌دهد، اما برای ساختمان‌های بزرگ یک مشکل حاد و گران است. در حین اینکه آسانسور مشغول توقف در هر طبقه است، افرادی که در سالن انتظار منتظرند خشمگین‌تر می‌شوند. ساختمان به آسانسورهای بیشتری نیاز دارد، اما پولی برای خرید آنها و جایی برای قرار دادن آنها وجود ندارد.

راهکار اوتیس چیست؟ وقتی به سمت آسانسور می‌روید، طبقه‌ی مورد نظر خود را در پنل کنترل مرکزی وارد می‌کنید. پنل در پاسخ می‌گوید که کدام آسانسور شما را به طبقه‌ی مورد نظر خواهد برد.

با این دسته‌بندی از پیش مشخص شده، اوتیس توانست هر آسانسور را به یک وسیله‌ی جابه‌جایی سریع‌السیر تبدیل کند. آسانسور شما را به سرعت به طبقه‌ی دوازدهم می‌برد و به سرعت به سالن انتظار باز می‌گرداند. چنین چیزی به این معنی است که ساختمان‌ها می‌توانند بلندتر باشند و برای تعداد مشخصی از افراد، به آسانسورهای کمتری نسبت به گذشته نیاز دارند، زمان انتظار کمتر است و ساختمان می‌تواند از فضای باارزش خود برای افراد و نه آسانسورها استفاده کند. یک برد بزرگ که با هزینه‌ی فوق‌العاده کمی پیاده‌سازی می‌شود.

آیا توسعه‌دهنده‌ی مهمی در زمینه‌ی املاک و مستغلات در جهان وجود دارد که از این پیشرفت مطلع نباشد؟ احتمالاً نه. و واقعاً هم اهمیتی ندارد که شرکت رقیب چقدر تبلیغ می‌کند یا مشتریان خود را به ناهار دعوت می‌کند. مزیت اوتیس این است مشتریان دید مثبتی به این شرکت دارند.

* به جای اینکه سعی کنید از فناوری و تخصص‌تان استفاده کرده و متناسب با رفتار معمول کاربران‌تان، محصول بهتری ایجاد کنید، از کاربران دعوت کنید که رفتارشان را تغییر دهند و با این کار، کارایی محصول‌تان را به طرز چشمگیری بهبود دهید.

بررسی موردی: تایید باید چه کار کند؟

احتمالاً تایید (۶۲) یکی از بهترین شوینده‌های لباس در تاریخ است. پروکتر اند گمبل هر سال میلیون‌ها دلار خرج می‌کند و به یکی از بهترین تیم‌های شیمی‌دان حقوق می‌دهد تا کارایی تایید را بهتر و بهتر کنند. آیا کار درستی است؟

موفقیت اولیه‌ی تایید به دلیل ترکیبی از تبلیغات خوب تلویزیونی، توزیع بسیار خوب و محصولی عالی بود. با سقوط مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت اهمیت این تبلیغات نیز کمتر و کمتر شد. حال با رشد وال‌مارت، توزیع محصول بیش از هر زمان دیگری مهم است. این فروشگاه زنجیره‌ای عامل بیش از یک سوم فروش‌های تایید است. تایید بدون وال‌مارت می‌میرد.

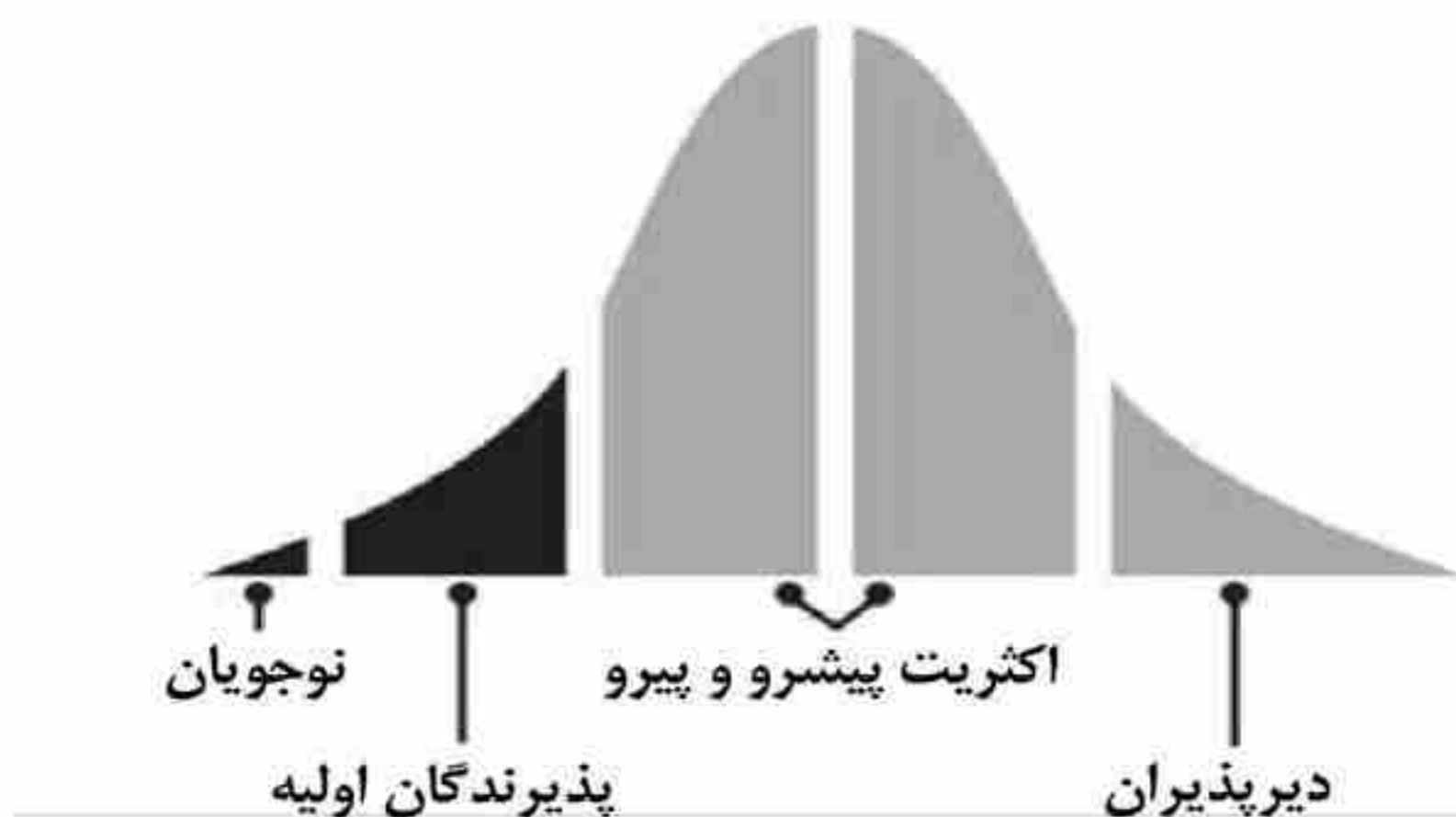
پس پروکتر اند گمبل باید چه کار کند؟ احتمالش وجود دارد که نوآوری جدیدی داشته باشند؟ پیشرفتی فوق‌العاده که حتی خریداران معمولی نیز متوجه آن شوند؟ یا اینکه این پیشرفت‌های تدریجی تأثیری هستند که از دوران متفاوتی به جای مانده‌اند؟ دورانی که افراد واقعاً به لباسشویی اهمیت می‌دادند؟

تفکر گاو بنفش محافظه کار می گوید پروکتر اند گمبل تا زمانی که در این جایگاه قرار دارد باید این سودها را غنیمت بشمارد. مخارج تحقیقاتی را قطع کند، تا جای ممکن قیمت را افزایش دهد و سود افزایشی را صرف ایجاد محصولات جدیدتر و جذاب تر کند. اگر قرار نیست بخش تحقیق و توسعه ی فعلی به نتایج چشمگیری دست پیدا کند، هدف از آن چیست؟

* اگر احتمال چشمگیر بودن محصول در آینده کم است، اگر نمی توانید آینده ای را تصور کنید که افراد تحت تأثیر محصول شما قرار گرفته اند، زمان آن است که بفهمید بازی تغییر کرده است. به جای سرمایه گذاری روی محصولی در حال مرگ، سود خود را بردارید و روی ایجاد چیز جدیدی سرمایه گذاری کنید.

ورود به بازار

اگر به منحنی انتشار ایده نگاه کنیم، می‌بینیم که بیشتر فروش یک محصول پس از این اتفاق می‌افتد که محصول از سوی مصرف‌کنندگانی امتحان می‌شود که مایل به آزمایش محصول جدیدی هستند. این پذیرندگان اولیه فضای ایجاد می‌کنند که اکثریت پیشرو و پیرو در آن برای خرید محصول جدید احساس امنیت می‌کنند. تا زمانی که بخش سمت چپ منحنی کاملاً متقاعد نشده باشد، فروش مهمی رخ نمی‌دهد.



فقط افراد ریسک‌پذیر و ایده‌پخش‌کن در سمت چپ منحنی حاضرند حرف‌هایتان را بشنوند.

با این حال، بینش بزرگ در این جا این است که اکثر جمعیت این منحنی نادیده‌تان خواهند گرفت. هر دفعه همین‌طور است. افرادی که جزء اکثریت پیشرو و پیرو قرار دارند حرف‌های همتایان باتجربه‌ی خود را می‌شنوند، اما

نادیده‌تان می‌گیرند. وسوسه‌کننده است که از سمت چپ صرف‌نظر کنید و سراغ بخش پرسود میانی بروید، اما چنین کاری دیگر جواب نمی‌دهد. محصولات و خدمات موفق و جدید، صرف‌نظر از صنعتی که در آن هستند، پس از معرفی‌شان، از این الگوی آشنا پیروی می‌کنند. ابتدا توسط نوجویان خریداری می‌شوند. این‌ها افرادی‌اند که دوست دارند اول از همه محصول جدید را داشته باشند. شاید اصلاً به آن محصول نیازی نداشته باشند، فقط آن را می‌خواهند. نوجویان کسانی‌اند که در نمایش مد پاریس در ردیف جلو می‌نشینند، به اینترنت می‌روند و مجلات تجاری پیشگام را می‌خوانند. در منحنی مور، پذیرندگان اولیه دقیقاً در کنار نوجویان قرار گرفته‌اند. پذیرندگان اولیه افرادی‌اند که واقعاً از استفاده از محصول جدید بهره می‌برند و مشتاق‌اند با استفاده از محصولات و خدمات جدید، جلوتر از دیگران باشند. شاید یک طرح سرمایه‌گذاری جدید یا حتی یک نمایش تلویزیونی جدید باشد، اما در هر بازار معناداری، این مخاطبان هم تعدادشان زیاد است و هم مایل به هزینه کردن هستند.

پشت سر پذیرندگان اولیه اکثریت پیشرو و پیرو قرار گرفته‌اند. این مصرف‌کنندگان لزوماً دنبال محصول یا خدمات جدیدی نیستند، اما اگر تعداد کافی از هم‌تایان‌شان از محصول جدیدی استفاده و درباره‌ی آن صحبت کنند، این دنبال‌کنندگان نیز به آن‌ها می‌پیوندند.

دو مورد را درباره‌ی این گروه بزرگ و سودآور باید به یاد داشته باشید. اول اینکه این افراد در نادیده گرفتن شما بسیار خوب عمل می‌کنند. مشکلاتی دارند که بسیار مهم‌تر از مشکلاتی است که محصول شما آن‌ها را حل می‌کند و تمایلی ندارند زمان خود را صرف شنیدن حرف‌هایتان کنند.

دوم اینکه بیشتر اوقات حتی حرف نوجویان سمت چپ منحنی را نیز نمی‌شنوند. اکثریت پیشرو و پیرو شیوه‌ها، سیستم‌ها و امنیتی را می‌خواهند که معمولاً در محصولات جدید به‌ندرت یافت می‌شوند. محصولات بسیار زیادی

هستند که هرگز نمی‌توانند به اندازه‌ی کافی در این نمودار به پیش رفته و به این گروه برسند. اگر این افراد حتی حرف دوستان خود را نیز نمی‌شنوند، چرا باید حرف‌های شما را بشنوند؟

در نهایت دیرپذیران این منحنی را کامل می‌کنند، افرادی که بالاخره راضی می‌شوند یک نوار کاست بخرند، در حالی که بقیه‌ی ما دیگر سراغ سی‌دی رفته‌ایم. آن‌ها سراغ موارد جدید نمی‌روند، مگر آنکه بسیار قدیمی شده باشد و چیزی که در حال استفاده از آن بوده‌اند کاملاً منسوخ، غیرکاربردی یا حتی غیرموجود شود.

هیچ‌کس مشتاقانه خودش را با کالای شما وفق نمی‌دهد. بیشتر مصرف‌کنندگان خوشحال‌اند و به چیزی که خریده‌اند باور دارند. دنبال یک جایگزین نیستند و وفق پیدا کردن با محصولی جدید را دوست ندارند. قدرت مجبور کردن‌شان را ندارند. تنها شانس‌تان این است که به افرادی بفروشید که مایل به تغییرند، کسانی که موارد جدید را دوست دارند، افرادی که فعالانه دنبال این هستند که بفهمند چه می‌فروشید. سپس باید امیدوار باشید که ایده‌تان پخش شود و از پذیرندگان اولیه به بقیه‌ی منحنی سرایت کند. این شما نیستید، بلکه پذیرندگان اولیه هستند که پس از پذیرفتن محصول‌تان، آن را به اکثریت پیشرو معرفی خواهند کرد و فروش ضعیفی خواهند داشت (مور توضیحات کاملی درباره‌ی عبور از دیگر بخش‌های نمودار ارائه می‌دهد. توصیه‌ی اکید می‌کنم کتاب او را بخوانید).

باید محصولی طراحی کنید که به اندازه‌ی کافی چشمگیر باشد تا پذیرندگان اولیه را جذب کند، اما آن‌قدر انعطاف‌پذیر و جذاب باشد که این پذیرندگان بتوانند ایده‌ی محصول‌تان را به‌سادگی در دیگر بخش‌های نمودار منتشر کنند. پنج سال است که دوربین‌های دیجیتالی قیمت‌های جذابی دارند. در ابتدا فقط طرفداران ابزارهای الکترونیکی و خوره‌های فناوری این دوربین‌ها را می‌خریدند. استفاده از آن‌ها کمی سخت بود و کیفیت‌شان عالی نبود.

تولیدکنندگان دوربین‌ها در طی زمان روی حل هر دو مشکل تمرکز کردند و پاداش‌شان افزایش چشمگیر فروش بود. دوربین‌های دیجیتال مسیر خود برای جایگزین کردن دوربین‌های فیلمی را می‌پیمایند. این تخییر به دلیل کمپین‌های تبلیغاتی عالی شرکت‌های دوربین‌سازی نیست. در عوض نتیجه‌ی مستقیم متقاعد شدن دوستان پذیرندگان اولیه است.

دوربین‌های دیجیتال به این دلیل محبوب شدند که راحتی و مزیت قیمتی خوبی نسبت به دوربین‌های فیلم‌خور دارند. بهتر از آن اینکه این مزیت‌ها مشهودند، صحبت کردن درباره‌ی آن‌ها و نمایش‌شان آسان است و هر دفعه که یکی از دیرپذیران دوربین فیلم‌خور خود را بیرون می‌آورد، پذیرنده‌ی اولیه احساس نیاز می‌کند که درباره‌ی دوربین‌های دیجیتالی صحبت کند. اینکه به شیوه‌ی درستی چشمگیر باشید به دو طریق به شما کمک می‌کند. اول اینکه جذب قسمت سمت چپ منحنی را بسیار آسان‌تر می‌کند و دوم اینکه پذیرندگان اولیه راحت‌تر می‌توانند همتایان خود را در دیگر قسمت‌های منحنی متقاعد کنند.

ایده‌هایی که پخش می‌شوند، برنده‌اند

یک برند (یا عرضه‌ی یک محصول جدید) چیزی بیش از یک ایده نیست. ایده‌هایی که پخش می‌شوند نسبت به ایده‌هایی که پخش نمی‌شوند احتمال موفقیت بیشتری دارند. به ایده‌هایی که پخش می‌شوند ایده‌ی ویروسی می‌گوییم.

عطسه‌کنندگان (۶۳) عامل کلیدی پخش ایده‌ی ویروسی هستند. این‌ها افراد خبره‌ای‌اند که درباره‌ی محصول یا خدمتی جدید با همکاران و دوستان‌شان صحبت می‌کنند و مرجع آن محصول یا خدمت محسوب می‌شوند. عطسه‌کنندگان کسانی‌اند که ایده‌های ویروسی را اجرا و به حفظ آن‌ها کمک

می‌کنند. ممکن است نوجویان یا پذیرندگان اولیه، اولین کسانی باشند که محصولتان را می‌خرند، اما اگر عطسه‌کننده نباشند، ایده‌ی شما را پخش نخواهند کرد. در این صورت، یا در استفاده از ایده‌ی جدید خود خواهند یا اعتبار لازم برای انتقال آن به دیگران را ندارند. در هر صورت، وقتی زمان پخش ایده برسد، با آن‌ها به بن‌بست می‌خورید.

هر بازاری تعداد کمی عطسه‌کننده دارد. این افراد معمولاً پذیرندگان اولیه هستند، اما لزوماً این‌طور نیست. پیدا کردن و اغوا کردن این عطسه‌کنندگان گامی ضروری در ایجاد ایده‌ای ویروسی است.

حال چطور ایده‌ای بسازید که پخش شود؟ سعی نکنید محصولی برای همگان بسازید، چون محصولی که برای همگان باشد، برای هیچ‌کس نیست. محصولات همگانی قبل از این ساخته شده‌اند. عطسه‌کنندگان این بازارهای بزرگ انتخاب‌های زیادی دارند و از محصولات موجود بیش از آن راضی‌اند که بخواهید نظرشان را جلب کنید.

روش ورود به جریان اصلی این است که به جای یک بازار بزرگ، یک بازار جاویژه را هدف بگیرید. با یک بازار جاویژه می‌توانید بخشی از جریان اصلی را جدا کنید و یک ایده‌ی ویروسی بسازید، در این حالت ایده‌ی ویروسی‌تان می‌تواند آن‌قدر متمرکز باشد که بر آن بخش کوچک از بازار، که به محصول شما جواب می‌دهد، غلبه کند. پذیرندگان اولیه‌ی این بازار جاویژه اشتیاق بیشتری به شنیدن حرف‌های شما دارند. عطسه‌کنندگان این بازار به احتمال بیشتری درباره‌ی محصولتان صحبت خواهند کرد و بهتر از همه اینکه بازارتان آن‌قدر کوچک است که فقط تعداد کمی عطسه‌کننده کافی است تا شما را به حداقل تعداد مورد نیاز برای ایجاد یک ایده‌ی ویروسی برسانند.

سپس، اگر خوب و خوش‌شانس باشید، این نوآوری پخش خواهد شد و پس از اینکه بر بازار جاویژه‌ی اصلی غلبه کرد، به سمت انبوه مردم خواهد رفت.

* محبوب شدن برخی محصولات و عدم محبوبیت برخی دیگر تصادفی نیست. وقتی یک ایده‌ی ویروسی ایجاد می‌شود، بیشتر اوقات به این دلیل است که تمام بخش‌های ویروسی دست‌به‌دست یکدیگر می‌دهند. پخش کردن ایده‌ی شما چقدر آسان و روان است؟ هر چند وقت افراد با دوستان‌شان درباره‌ی آن صحبت می‌کنند؟ گروهی که هدف گرفته‌اید چقدر ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند، آیا زیاد صحبت می‌کنند؟ آیا یکدیگر را باور دارند؟ افرادی که به احتمال زیادی درباره‌ی ایده‌ی شما صحبت خواهند کرد چقدر خوش‌نام هستند؟ این ایده چقدر پایدار است، آیا یک مد زودگذر است که قبل از اینکه بمیرد باید پخش شود یا ایده‌تان ریشه دارد (و بنابراین می‌توانید روی پخش کردن آن در طول زمان سرمایه‌گذاری کنید)؟

تمام محصولات جدیدتان را با این روش تحلیل کنید و آنگاه پی می‌برید که کدام محصولات به احتمال بیشتری محبوب خواهند شد. این‌ها ایده‌ها و محصولاتی‌اند که ارزش عرضه شدن را دارند.

سوء تفاهم بزرگ

مشکل کتاب‌هایی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره کردم، عبور از شکاف، نقطه‌ی عطف و انتشار ایده‌ی ویروسی این است که بسیاری از بازاریاب‌ها برداشت بدی از آن‌ها داشته‌اند.

بازاریاب‌هایی که این کتاب‌ها را می‌خوانند بیشتر اوقات نتیجه می‌گیرند که این ایده‌ها حيله‌هایی‌اند که برخی اوقات جواب می‌دهند یا اینکه این ایده‌ها خودکار و طبیعی به نظر می‌رسند. یک ایده به یک ایده‌ی ویروسی تبدیل می‌شود. از شکاف عبور می‌کند. به اوج می‌رسد. با پخش شدن ایده‌ی ویروسی به نظر می‌رسد تمام این مصرف‌کنندگان سرگرم انجام کار شما هستند، اینکه

ایده‌ی شما را از یک فرد به فرد دیگر منتقل کنند تا شما بتوانید لم بدهید و منتظر موفقیت‌تان باشید. در همین حال، احمق‌هایی در پروکتر اند گمبل، نایکی و کولگیت-پالمولیو، چهار میلیارد دلار در سال را صرف تبلیغات می‌کنند. حدس بزنید چه؟ هر دو گروه اشتباه می‌کنند. در حالی که گاهی اوقات ایده‌های ویروسی محصول شانس هستند (ماکارنا(۶۴) یا پت‌راک(۶۵) را در نظر بیاورید)، داستان موفقیت بیشتر محصولات به این دلیل است که از روز اول برای موفقیت آن‌ها برنامه‌ریزی شده است. بازاریابی در جهان پساتلوویزیون دیگر درباره‌ی جذاب، جالب، زیبا یا سرگرم‌کننده کردن محصول پس از طراحی و ساخت آن نیست، درباره‌ی این است که محصول را طوری طراحی کنید که از همان اول ارزش ویروسی شدن را داشته باشد. محصولاتی که مهندسی شده‌اند تا از شکاف عبور کنند و امنیت مورد نیاز مصرف‌کنندگان محتاط را نیز برآورده می‌کنند، نسبت به محصولاتی که این‌طور مهندسی نشده‌اند احتمال موفقیت بالاتری دارند. خدماتی که ارزش صحبت کردن دارند همان‌هایی‌اند که درباره‌شان صحبت می‌شود.

کار سخت و پول زیادی که خرج تبلیغات تلویزیونی و چاپی می‌کردید حالا دیگر صرف هزینه‌های مهندسی و شکست‌های مکرر محصول می‌شوند. بازاریابی بیش از پیش زمان‌بر و پرهزینه است. فقط این هزینه را در مرحله‌ی زودتری در این فرآیند پرداخت می‌کنید (و فرآیند را بیشتر تکرار می‌کنید). باید خاطرنشان کنم که گاو بنفش یک میانبر ارزان نیست. با این حال بهترین و شاید یگانه استراتژی شما برای رشد باشد.

گاو بنفش ارزان نیست، اما جواب می‌دهد. باید درک کنیم که سرمایه‌گذاری روی این گاو، هوشمندانه‌تر از تبلیغ در سوپربول(۶۶) است.

چه کسی گوش می‌دهد؟

مرتکب کمی اغراق شده‌ام. با تمام نگرانی‌ای که برای مرگ مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت و پیش‌بینی نابودی رسانه‌های جمعی اعلام کرده‌ام، به آسانی می‌توان نتیجه گرفت تبلیغات به هیچ وجه جواب نمی‌دهد، اینکه تمام مصرف‌کنندگان از تبلیغات اجتناب کرده و آن‌ها را نادیده می‌گیرند. البته که چنین چیزی درست نیست. تبلیغ جواب می‌دهد، نه به خوبی قبل و نه با هزینه‌ای بهینه، اما توجه افراد را جلب می‌کند و فروش را افزایش می‌دهد. تبلیغات هدفمند بسیار مقرون به صرفه‌ترند، با این حال، بیشتر تلاش‌های تبلیغاتی و بازاریابی کاملاً غیرهدفمندند. مانند طوفان عمل می‌کنند، به بازار شلاق می‌زنند و صرف‌نظر از هویت مخاطب و اینکه چه چیزی می‌خواهد، خود را به همه نشان می‌دهند. ائتلاف منابع بزرگی اتفاق می‌افتد، آن قدر بزرگ که به سادگی می‌توان ادعا کرد که تبلیغ جواب نمی‌دهد. بله، گاهی اوقات این طوفان به شما اجازه می‌دهد که کار پرزحمت حرکت از سمت چپ به سمت راست منحنی را با یک پرش طی کنید. گاهی اوقات کل بازار می‌داند به چیزی نیاز دارد، می‌داند که به آن نیاز دارد و تمایل دارد که گوش دهد. کلمه‌ی کلیدی این جا گاهی اوقات است.

«گاهی اوقات» خیلی نادر است، آن قدر نادر که باعث ائتلاف منابع می‌شود. به این دلیل باعث ائتلاف می‌شود که بیشتر تبلیغات به دست افرادی می‌رسند که برای آن محصول وارد بازار نشده‌اند، یا احتمال اینکه درباره‌ی آن به دوستان و هم‌تایان‌شان چیزی بگویند وجود ندارد.

اما نوع بسیار متفاوتی از تبلیغ جواب می‌دهد. چرا؟ چه چیزی درباره‌ی برخی از تبلیغات و برخی محصولات وجود دارد که باعث موفقیت آن‌ها و شکست دیگر محصولات می‌شود؟ برای مثال چرا تبلیغات متنی گوگل این قدر خوب جواب می‌دهند و تبلیغات پر زرق و برق، تمام صفحه و آزاردهنده‌ی یاهو این قدر بد عمل می‌کنند؟

باید نگاه دیگری به قدرت موجود در معادله‌ی بازاریابی بیندازیم. در گذشته،

بازاریاب‌ها مصرف‌کنندگان را هدف می‌گرفتند. فعالان هوشمند عرصه‌ی تبلیغات سخت کار می‌کردند تا مطمئن شوند که تبلیغات‌شان برای بازار هدف مناسب است و اینکه تبلیغ در رسانه‌ای منتشر شود که به بازار برسد. در این ایده‌ی هدف‌گیری، به طور ضمنی این خودبینی وجود دارد که افراد و زمان توجه افراد به تبلیغات را بازاریاب‌ها مشخص می‌کنند.

البته که امروزه خلاف این موضوع صادق است. این مصرف‌کنندگان هستند که انتخاب می‌کنند. آن‌ها انتخاب می‌کنند که به شما گوش دهند یا نادیده‌تان بگیرند. چطور تصمیم می‌گیرند؟ آیا احتمال اینکه برخی مصرف‌کنندگان حرف‌های شما را بشنوند بیشتر است؟ چه چیزی این شنوندگان را از دیگران جدا می‌کند؟

راز بزرگ تبلیغات گوگل این است که تبلیغات این سیستم، هم زمینه‌ی مرتبطی دارند و هم به فردی نشان داده می‌شوند که احتمال اقدام او زیاد است. درست چند لحظه پس از تایپ عبارت جست‌وجوی‌تان، تبلیغ گوگل به شما نمایش داده می‌شود! این تبلیغ را با قطع کردن پر سر و صدا و ناخوشایند فعالیت یک مصرف‌کننده‌ی کم‌حوصله مقایسه کنید و تفاوت را به وضوح درک می‌کنید.

در هر لحظه، در هر بازاری، برخی افراد سر تا پا گوش‌اند. می‌خواهند از شما بشنوند. آن‌ها صفحات آگهی مجلات را ورق می‌زنند، اشتراک مجله‌های تجاری را می‌خرند و برای اطلاعات بیشتر به وب‌سایت‌ها می‌روند. برخی از این افراد در نهایت خرید می‌کنند و برخی دیگر فقط می‌خواهند نگاه کنند. ایده‌ی بزرگ این جاست:

تبلیغی که برای همه انجام شود، کاری بی‌فایده است (مگر اینکه یک عطسه‌کننده‌ی علاقه‌مند و تأثیرگذار مخاطب آن باشد).

باید زمانی که مصرف‌کنندگان به دنبال کمک هستند تبلیغات را انجام دهید و تبلیغ‌تان را جایی قرار دهید که بتوانند شما را پیدا کنند. البته که تبلیغ به فرد علاقه‌مند ایده‌ی خوبی است، اما برد واقعی زمانی است که فرد شنونده یک عطسه‌کننده بوده و احتمال اینکه با دوستان و همکارانش صحبت کند زیاد باشد.

واضح است که شانس‌تان برای تبلیغ به این مخاطبان محدود بسیار کم است. در اوقات دیگر باید روی گاو بنفش تمرکز کنید. یعنی ارائه‌ی محصولات، خدمات و تکنیک‌هایی آن‌قدر کاربردی، جالب، تکان‌دهنده و درخور توجه که بازار دوست دارد بشنود؟ خیر، در واقع باید محصولات، خدمات و تکنیک‌هایی را ارائه دهید که بازار به دنبال آن‌هاست.

تقلب

- شرکت هواپیمایی جت‌بلو (۶۷) در حال تقلب کردن است. ساختار کم‌هزینه، فرودگاه‌های کم‌استفاده و کارمندان جوان و متفاوت‌شان به آن‌ها مزیتی ناعادلانه می‌دهد.
- استارباکس در حال تقلب کردن است. مفهوم «بار قهوه» را آن‌ها اختراع کردند و حالا هر وقت به قهوه فکر می‌کنیم، یاد استارباکس می‌افتیم.
- آمازون در حال تقلب کردن است. ارسال رایگان و تنوع زیاد محصولات‌شان مزیت ناعادلانه‌ای را در مقایسه با فروشگاه‌های محلی در اختیارشان قرار می‌دهد.
- گوگل در حال تقلب کردن است. از اشتباه‌های وب‌سایت‌های نسل اول یاد گرفتند و مسیر همتایان‌شان را طی نمی‌کنند.
- وندیز (۶۸) در حال تقلب کردن است. انعطاف‌پذیری‌شان به آن‌ها اجازه می‌دهد غذاهای سالادمحور زیادی ارائه دهند که بخش بزرگی از بازار

- بزرگسالان را به خود اختصاص می‌دهد.
- دوکاتی (۶۹) در حال تقلب کردن است. از آن جایی که نیازی ندارند برای تمام بازار موتورسیکلت تولید کنند، می‌توانند روی موتورسیکلت‌های پرسود و شگفت‌انگیزی تمرکز کنند که هر سال نیز فروش می‌روند.
- شبکه‌ی اچ‌بی‌او (۷۰) در حال تقلب کردن است. از آن جایی که هر هفته یک قسمت از سریال‌های اصلی این شبکه پخش می‌شود، می‌توانند تمرکز کرده و سرمایه‌گذاری کنند و شبکه‌های دیگر را شکست دهند.
- هیچ‌کدام از این شرکت‌ها برای برنده شدن در حال استفاده از تکنیک‌های قدیمی تبلیغات محور نیستند. برای رقیبان قدرتمند اما نگران آن‌ها این‌طور به نظر می‌رسد که این شرکت‌ها در حال تقلب کردن هستند چون بر اساس قوانین بازی نمی‌کنند.
- شما چرا تقلب نمی‌کنید؟

چه کسی اهمیت می‌دهد؟

نمی‌توانید افراد را وادار به گوش دادن کنید، اما می‌توانید بفهمید چه کسی به احتمال بیشتری هنگام صحبت کردن‌تان به شما گوش می‌دهد و سپس ترکیب درستی از Pها را ایجاد کنید و آن افراد را در پیشنهاد درست خود غوطه‌ور کنید.

حتی اگر کسی در حال گوش دادن به شماست، پیشنهاد «کمی ارزان‌تر»، «کمی بهتر» یا «کمی آسان‌تر» فقط اتلاف وقت است. عطسه‌کنندگان تأثیرگذار، یعنی آن‌هایی که مشکلاتی برای حل کردن دارند، فقط زمانی داستان‌تان را می‌شنوند که واقعاً فوق‌العاده باشد، در غیر این صورت نامرئی هستید.

سؤال «چه کسی گوش می‌دهد؟» نه تنها باعث موفقیت محصولات می‌شود، بلکه وضعیت کل بازار را نیز به سمت موفقیت می‌برد. برای لحظه‌ای موسیقی

کلاسیک را در نظر بیاورید.

صنعت موسیقی کلاسیک به معنای واقعی رو به مرگ است. ناشران موسیقی آسیب دیده‌اند. ارکسترها شاهد کمبود پول در این صنعت هستند. واقعاً هیچ کار مهم تجاری در حال نوشته شدن یا ضبط شدن نیست. چرا؟

چون هیچ کس گوش نمی‌دهد.

عطسه‌کنندگان تأثیرگذار همین حالا تمام موسیقی‌های مورد نیازشان را دارند. هر چیز قدیمی که ارزش ضبط شدن داشت ضبط شده و بسیار هم عالی ضبط شده است. به همین دلیل، عطسه‌کنندگان دیگر دنبال چیز جدیدی نیستند.

به دلیل اینکه عطسه‌کنندگان دنبال چیز جدیدی نیستند، تمام افرادی که در قسمت‌های دیگر منحنی قرار گرفته‌اند و به توصیه‌ی عطسه‌کنندگان یا شبکه‌های رادیویی گوش می‌دهند، نسخه‌های تخفیف‌دار ۸ دلاری آهنگ‌های کلاسیک را می‌خرند. چنین فروشی هیچ سودی برای شرکت‌های ضبط و ارکسترها ندارد. از آنجایی که علاقه‌مندان به موسیقی دیگر دنبال چنین آهنگ‌های جدیدی نیستند، آهنگ‌سازان به سمت فعالیت در فیلم‌سازی یا چمن‌زنی می‌روند تا بتوانند زندگی کنند. مانعی سر راه توجه این افراد قرار دارد و هیچ شرکتی در صنعت موسیقی پول لازم برای تغییر این ساز و کار را ندارد. بازاریاب‌های موسیقی نمی‌توانند تبلیغات کافی بخرند یا به عطسه‌کنندگان کافی دسترسی داشته باشند تا خبر موسیقی جدید و جالب منتشرشده را پخش کنند. به همین دلیل، کل بازار راكد می‌شود.

بینشی که با درک این موضوع کسب می‌کنیم این نیست که صنعت موسیقی باید دنبال راه‌های بهتری برای حل این مشکل بگردد. آن‌ها به شیوه‌ی بهتری از تبلیغات نیاز ندارند. ممکن است بینش این باشد که راه بهتری وجود ندارد. شرکت نشر موسیقی ناکسوس (۷۱) (همان‌هایی که سی‌دی‌های ۸ دلاری را

می‌فروشنند) موفق است. چرا؟ چون بازاریابی محصول را، در تمام جنبه‌های ممکن و پیرامون این ایده که عطسه‌کنندگان نسخه‌های خوب و ارزان موسیقی‌های آشنای خود را می‌خواهند، سازمان‌دهی کردند. حق با ناکسوس بود. بازار، شنیدن را متوقف کرد. ناکسوس برد.

شرکت نشر موسیقی کلاسیک سونی نمی‌تواند در این بازار رقابت کند، چون در سطح محصول یا ترویج آن، سازمان‌دهی نشده تا بتواند بازی را ببرد. به همین دلیل بازی را می‌بازد.

وقتی با بازاری مواجه می‌شوید که کسی گوش نمی‌دهد، هوشمندانه‌ترین نقشه این است که بازار را ترک کنید. نقشه‌ی ب این است که بینش و شجاعت لازم را داشته باشید و دنبال مجموعه‌ای از گاوهای بنفش بروید، تا محصول، خدمات یا پیشنهادهایی ارائه دهید که به طریقی باعث شود افراد درست صدای‌تان را بشنوند.

همه‌ی مشتری‌ها یکسان نیستند

مایکل شریج (۷۲) درباره‌ی بانکی می‌نویسد که مسئولان آن فهمیدند ۱۰ درصد مشتریان بانک به طور روزانه از خدمات بانکداری آنلاین استفاده می‌کنند و مابقی مشتریان یک بار در ماه از این خدمات بهره می‌برند. در نگاه اول مشاور بانک ممکن است بگوید بانک باید خرج کردن زیاد روی این سیستم را متوقف کند، چون فقط نوجویان و پذیرندگان اولیه در حال استفاده از آن هستند. با این حال با کاوش بیشتر متوجه شدند که تقریباً ۷۰ درصد موجودی بانک متعلق به همین گروه استفاده‌کنندگان از بانکداری آنلاین است.

آسان است که به منحنی انتشار ایده نگاه کنیم و فکر کنیم که بخش مفید، سودآور و شگفت‌انگیز آن بخش میانی است، جایی که همه آن‌جا هستند. با این حال چنین چیزی به ندرت صادق است. بیشتر اوقات تکه‌های ارزشمند در

گوشه‌ای قرار گرفته‌اند. چیزی که این بانک ممکن است یاد بگیرد این است که با تمرکز روی این مشتریان نوجو می‌تواند مشتریان ریسک‌پذیر و بسیار سودآور بیشتری را جذب کند و مشتریان دیرپذیر و کند و کم‌سودتر را رها کند تا به سراغ بانک‌های دیگر بروند.

* مشتریان خود را دسته‌بندی کنید. گروهی را که بیش از همه سودآور است مشخص کنید. گروهی را که به احتمال بیشتری عطسه می‌کند، پیدا کنید. راهی برای نحوه‌ی توسعه‌ی هر گروه، تبلیغ برای هر گروه یا اعطای پاداش به هر گروه پیدا کنید. از بقیه صرف‌نظر کنید. تبلیغات و محصولاتتان نباید برای نیازهای انبوه مردم باشند. باید مناسب مشتریانی باشند که انتخاب می‌کنید، البته اگر بتوانید مشتریان‌تان را انتخاب کنید.

قانون اعداد بزرگ

جادوی رسانه‌ی جمعی و وب با اعداد بزرگ گره خورده است: ۲۰ میلیون نفر در حال مشاهده‌ی سریال خانوادگی سوپرانو (۷۳) هستند، ۱۰۰ میلیون نفر مسابقات سوپر بول را مشاهده می‌کنند، یک میلیارد نفر مراسم اسکار را تماشا می‌کنند، ۳ میلیون نفر همیشه و به‌طور همزمان از کازا (۷۴) استفاده می‌کنند، یا هو ۱۲۰ میلیون نفر کاربر عضو دارد. این اعداد متقاعدکننده‌اند.

اگر فقط یک نفر از هر هزار بیننده‌ی اسکار محصولتان را امتحان کند چطور؟ اگر فقط یک عضو از هر خانوادگی چینی برای‌تان یک پنج سنتی بفرستد چه می‌شود؟

مشکل اعداد بزرگ این است که تقریباً همیشه همراه کسرهایی با مخرج بزرگ هستند. اگر بتوانید تبلیغ خود را به ۱۰۰ میلیون نفر نشان دهید، اما فقط $1/000000$ درصد مخاطبان محصول شما را بخرند، فقط یک محصول فروخته‌اید.

سال‌ها پیش زمانی که مرگ تبلیغات بنری را پیش‌بینی کرده بودم، دیگران به من می‌خندیدند. در آن زمان قیمت پرداخت به‌ازای هزار بار مشاهده‌ی تبلیغات بنری ۱۰۰ دلار بود. چنین چیزی به این معنی است که برای هزار بنر ۱۰۰ دلار پرداخت می‌کنید.

تبلیغ‌دهندگانی که آمارگیری می‌کردند (که اقلیت تبلیغ‌کنندگان بودند) به زودی فهمیدند که هر دفعه که هزار بنر می‌خرند، هیچ‌کس روی آن‌ها کلیک نمی‌کند. بنرها با ضریب $1/000000$ درصد کلیک می‌شدند. قانون اعداد بزرگ مشمول بنرها می‌شد.

امروزه می‌توانید هزار تبلیغ بنری را به‌ازای کمتر از یک دلار بخرید. عددی که به معنی کاهش ۹۹ درصدی در قیمت تبلیغات بنری است. در معامله‌ای که با

یک سایت انجام دادم، توانستم از آن‌ها ۳۰۰ میلیون تبلیغ بنری را در ازای ۶۰۰ دلار بخرم. موضوع خنده‌دار این است که در این معامله ضرر کردم. این ۳۰۰ میلیون بار تبلیغ بنری (که بیش از یک تبلیغ بنری به ازای هر یک از شهروندان آمریکا است) باعث فروشی کمتر از ۵۰۰ دلار برای من شد.

هر چقدر مصرف‌کنندگان در نادیده گرفتن رسانه‌های جمعی بهتر می‌شوند، رسانه‌های جمعی نیز دیگر جواب نمی‌دهند. البته که همیشه حقه‌هایی وجود دارند که جواب می‌دهند (صفحات آنلاین انیمیشنی یا ترکیب محصولات با سریال‌های تلویزیونی واقع‌ها (۷۵) به ذهن می‌آید)، اما بیشتر تبلیغات معمولی قربانی این قانون شکست‌ناپذیرند.

ساوند اسکن (۷۶) شرکتی عالی به همراه محصولی جذاب است. این شرکت که با خرده‌فروشان و شرکت‌های ضبط کار می‌کند دقیقاً می‌داند که هر هفته در سراسر کشور چند نسخه از هر آلبوم فروخته شده است.

موضوع تعجب‌برانگیز این است که بسیاری از کارها چقدر فروش بدی دارند. نیویورک تایمز در سال ۲۰۰۲ گزارش داد که بین بیش از ۶۰۰۰ آلبوم منتشرشده از سوی ناشران بزرگ، سال پیش فقط ۱۱۲ آلبوم بیش از ۵۰۰ هزار بار فروخته شده‌اند. بسیاری از آلبوم‌ها حتی در عرض چند هفته یک نسخه هم نمی‌فروشند. به چه چیزی نیاز است تا غریبه‌ای را پیدا کنید، به او دسترسی داشته باشید، به او آموزش دهید و سپس کاری کنید که وارد فروشگاه‌های شود و چیزی را که در حال فروش آن هستید بخرد؟ کار بسیار سختی است.

تقریباً در هر بازاری «برند پیش‌تاز» مزیت بسیار بزرگی در مقایسه با دیگر برندها دارد. چه یک دستگاه تایپ، مجله‌ی مد، وب‌سایت یا آرایشگر باشد، بسیاری از مزیت‌ها متعلق به برندی است که برنده می‌شود. بیشتر اوقات برند ضعیف‌تر هیچ شانس ندارد. ممکن است مصرف‌کنندگان زیادی آن بیرون باشند، اما مصرف‌کنندگان پرمشغله‌ای هستند و همراه شدن با برندگان آسان‌تر است (البته این تا وقتی درست است که «برنده» جذاب باشد و پس از آن، چه

ماشین، نوشیدنی یا مجله باشد، رهبر جدیدی ظهور می‌کند).

بررسی موردی: چیپ کانلی

دوست و همکار من، چیپ کانلی (۷۷)، بیش از یک دوجین هتل را در سانفرانسیسکو مدیریت می‌کند. اولین هتل او، فینکس (۷۸)، در یکی از بدترین محله‌های مرکزی شهر قرار گرفته است.

چیپ این هتل را (که در واقع یک مُتل است) تقریباً مفت به دست آورد. می‌دانست که این هتل برای همه نیست. در واقع به‌رغم اینکه هر کاری برای فینکس انجام می‌داد، تقریباً هیچ‌کس حاضر به اقامت در آن نبود. که البته خوب است. چون اگر فقط چند دوجین اتاق داشته باشید، «تقریباً هیچ‌کس» می‌تواند کافی باشد. چیپ این هتل را بازطراحی کرد. آن را به سبکی غیرمعمول رنگ‌آمیزی کرد و در اتاق‌ها مجله‌های مد گذاشت. از یک هنرمند نوآور خواست تا درون استخر هتل را رنگ‌آمیزی کند و ستارگان در حال پیشرفت راک اند رول را دعوت کرد تا در این هتل اقامت کنند. در عرض چند ماه، نقشه‌ی او گرفت. چیپ با نادیده گرفتن عمدی بازار انبوه، توانست چیز فوق‌العاده‌ای بسازد: یک متل راک اند رول در مرکز سانفرانسیسکو. افرادی که به دنبال آن بودند پیدایش می‌کردند.

* فهرستی از رقابایی پیدا کنید که نمی‌خواهند برای همه کس همه چیز باشند. آیا عملکردشان بهتر از شماست؟ اگر می‌توانستید یک بازار جاویژه را هدف بگیرید (و بر آن چیره شوید)، چه بازاری را انتخاب می‌کردید؟ چرا محصولی تولید نمی‌کنید که با محصول خودتان رقابت کند، محصولی که فقط مناسب این بازار است؟

مشکل گاو

مشکل گاو در واقع مشکل ترس است.

اگر گاو بنفش بودن این قدر راه آسان و مؤثری برای توی چشم بودن است، چرا همه آن را انجام نمی‌دهند؟ چرا بنفش بودن این قدر سخت است؟

برخی افراد دوست دارند به شما بگویند که ایده‌های عالی کمی وجود دارند یا اینکه محصول، صنعت یا شرکت‌شان نمی‌تواند از یک ایده‌ی عالی حمایت کند. البته که چنین چیزی بی‌معنی است.

دلیل نادر بودن این گاو این است که افراد می‌ترسند.

اگر چشمگیر باشید، احتمالش وجود دارد که برخی دوست‌تان نداشته باشند. این بخشی از تعریف چشمگیر بودن است. هرگز هیچ‌کس تحسین یک صدای همه را نخواهد داشت. بهترین چیزی که افراد کم‌رو می‌توانند به آن امیدوار باشند این است که دیده نشوند. نقد نصیب کسانی می‌شود که چشمگیر شوند.

نحوه‌ی شکست خوردن را کجا یاد گرفتید؟ اگر مانند بیشتر آمریکایی‌ها باشید، چنین چیزی را در کلاس اول آموختید. همان زمانی که شروع به درک این موضوع کردید که امن‌ترین کار، تطابق با دیگران است. کار امن این بود که رنگ‌آمیزی‌تان از خط بیرون نزنند، سر کلاس زیاد نمی‌پرسیدید و مطمئن می‌شدید که مشق‌هایتان را تمیز و مرتب انجام داده‌اید.

مدرسه‌هایمان را شبیه کارخانه مدیریت می‌کنیم. بچه‌ها را در خط‌هایی منظم به صف می‌کنیم، آن‌ها را در بسته‌های مختلف می‌گذاریم (که کلاس نام دارد) و سخت تلاش می‌کنیم تا مطمئن شویم هیچ قطعه‌ی معیوبی وجود نداشته باشد. هیچ‌کس چشمگیر نشود، عقب نماند، جلوتر نرود و آشوب به پا نکند. جانب احتیاط را رعایت کردن، پیروی کردن از قوانین، به نظر می‌رسد که این‌ها بهترین راه‌ها برای اجتناب از شکست هستند و البته که در مدرسه

همین‌طور است. با این حال، این قوانین برای بیشتر افراد الگویی ایجاد می‌کنند (مانند رئیس‌تان؟) و این الگو بسیار خطرناک است. این‌ها قوانینی‌اند که در نهایت موجب شکست می‌شوند.

در یک بازار پرازدحام، تطابق به معنای شکست است. در یک بازار شلوغ، چشمگیر نبودن همان نامرئی بودن است.

جان اسپولسترا (۷۹) در کتاب بازاریابی جسورانه (۸۰) به تناقض گاو بنفش اشاره می‌کند. اگر در دوران سخت اقتصادی باشید، ممکن است رئیس و همکاران‌تان بگویند نمی‌توانید خطر چشمگیر بودن را به جان بخرید. اینکه باید محافظه‌کار باشیم تا بتوانیم جانب احتیاط را رعایت کنیم و البته که برای اشتباه کردن پول کافی نداریم. اما در شرایط اقتصادی خوب هم همان افراد می‌گویند که آرام بگیرید، آسان بگیرید، دیگر می‌توان محافظه‌کار بود و جانب احتیاط را رعایت کرد.

خبر خوب این است که این تفکر غالب کارتان را آسان‌تر هم می‌کند. از آن جایی که تقریباً هر کس دیگری از این گاو می‌ترسد، می‌توانید با تلاش حتی کمتری چشمگیر باشید. اگر محصولات جدید و موفق همان‌هایی‌اند که چشمگیر می‌شوند و بیشتر افراد دوست ندارند که چشمگیر شوند، همه چیز برای‌تان آماده است!

پس به نظر می‌رسد که دو انتخاب داریم: که نامرئی، ناشناس، بدون منتقد و امن باقی بمانیم یا شانس‌مان را برای عالی و منحصربه‌فرد بودن و رسیدن به این گاو امتحان کنیم.

طبق گزارش نیویورک‌تایمز، چهارده بلوک از خیابان آمستردام در نیویورک شامل تقریباً هفتاد و چهار رستوران است. چیزی که بیش از همه درباره‌ی این رستوران‌ها به چشم می‌آید این است که چقدر خسته‌کننده هستند. البته که غذاهای بیست تا سی فرهنگ را ارائه می‌دهند و غذا نیز کمابیش کیفیت خوبی دارد، اما مکان‌های ارزشمند و چشمگیر کمی در بین‌شان وجود دارند.

این رستوران‌ها در مقایسه با چند رستوران شگفت‌انگیز نیویورک کاملاً ملال‌آورند.

چرا؟ ساده است. پس از پول و زمان زیادی که صرف باز کردن رستوران شده، صاحب رستوران در شرایطی نیست که بخواهد ریسک دیگری را نیز به جان بخرد. رستورانی که خسته‌کننده باشد، نقد زیادی نمی‌گیرد. رستورانی مانند رستوران‌های دیگر است و هیچ‌کس انرژی زیادی نمی‌گذارد تا چیز بدی درباره‌ی آن بگوید. پیتزای (۸۱) یک پیتزای معمولی است. حالتان بد نمی‌شود، اما لبخند لذت‌بخشی هم به لبانتان نمی‌آورد. فقط یک پیتزافروشی دیگر در نیویورک است. در نتیجه صاحب آن می‌تواند خرج زندگی خود را در آورد و نگران نقد بد یا توهین به کسی نباشد.

با باور غلطی بزرگ شده‌ایم: به اشتباه فکر می‌کنیم که نقد باعث شکست می‌شود. از زمانی که به مدرسه می‌رفتیم، به ما آموزش داده‌اند که به چشم آمدن همیشه چیز بدی است. باعث می‌شود به دفتر مدیر مدرسه برویم، نه به هاروارد.

هیچ‌کس نمی‌گوید: «آره، می‌خوام یه کاری کنم که حسابی نقدم کنن!» و با این حال... یگانه راه چشمگیر بودن همین است.

چند دهه پیش، زمانی که اندرو ویل (۸۲) به دانشکده‌ی پزشکی هاروارد رفت، برنامه‌ی آموزشی این دانشکده مانند برنامه‌ی فعلی آن بود. در این برنامه قرار نبود که ساختار پزشکی را به چالش بکشید و تمرکز روی این بود که به بهترین پزشک ممکن تبدیل شوید.

ویل مسیر متفاوتی را نسبت به همتایانش برگزید. امروزه کتاب‌های او میلیون‌ها نسخه فروش داشته‌اند. از اینکه می‌داند نوشته‌ها، سخنرانی‌ها و درمانگاه‌های او به صدها هزار نفر کمک کرده‌اند، بسیار راضی است. بسیار پولدار است. همه‌ی این‌ها به خاطر این است که کاری کرد که از نظر بیشتر همکلاسی‌هایش بی‌مبالاتی و خطرناک بود. قسمت جذابش این است که

بیشتر آن پزشکان بیش از اندازه کار می‌کنند و از سیستمی که خودشان به ایجاد آن کمک کرده و در آن کار می‌کنند خسته و ناامیدند، ولی اندرو ویل در حال لذت بردن از زندگی خود است. جانب احتیاط را رعایت کردن خطرناک است.

بیشتر اوقات به دلیل نفرت‌مان از انتقاد، پنهان می‌شویم، از بازخورد منفی اجتناب می‌کنیم و به این دلیل، به طرز خنده‌داری موفق نشدن‌مان را تضمین می‌کنیم! اگر یگانه راه میانبر زدن چشمگیر بودن است و یگانه راه اجتناب از انتقاد خسته‌کننده و ایمن بودن است، خب، انتخاب مشخصی پیش روی‌مان داریم، این‌طور نیست؟

شما همان پروژه‌تان نیستید. انتقاد از پروژه‌تان انتقاد از شما نیست. این حقیقت که باید چنین چیزی را به خودمان یادآوری کنیم نشان‌دهنده‌ی این است که اصلاً آمادگی دوران این گاو را نداریم. افرادی که پروژه‌هایشان هرگز نقد نمی‌شوند همان‌هایی‌اند که در نهایت شکست می‌خورند. آیا ممکن است در کارتان مرتکب اشتباه‌هایی شوید و به خاطر آماده نبودن و بی‌نظم و بی‌فکر بودن مورد انتقاد قرار بگیرید؟ البته که ممکن است. اما این خطاها به هیچ‌وجه قابل مقایسه با فراز و نشیب‌های مرتبط با گاو بنفش بودن نیستند. وقتی کار ناموفقی را شروع می‌کنید، انتقادی که به دلیل شکست‌تان دریافت می‌کنید، واقعی است، اما درباره‌ی شما نیست، درباره‌ی آن ایده است. بزرگ‌ترین هنرمندان، نمایشنامه‌نویسان، طراحان خودرو، آهنگ‌سازان، مدیران هنری تبلیغات، نویسندگان و سرآشپزها همه‌شان شکست‌های بزرگی را تجربه کرده‌اند، این بخشی از همان چیزی است که باعث می‌شود کار موفق‌شان عالی از آب در بیاید.

سی‌تی‌اس جدید کادیلاک به نظر من یکی از زشت‌ترین خودروهایی است که تا به حال خارج از بلوک شرق تولید شده است. کادیلاک در مجله‌ها و بنگاه‌های معامله‌ی ماشین و انجمن‌های آنلاین بی‌شماری مورد انتقادهای

شدید قرار گرفته است. حدس بزنید چه؟ این مدل همچنان می‌فروشد. فروش سریعی دارد. تولد دوباره‌ی یک برند خسته‌کننده است، بزرگ‌ترین موفقیتی که کادیلک طی دهه‌ها فعالیت خود داشته است. چه فرقی می‌کند اگر منتقدان «رسمی» این خودرو را دوست ندارند؟ افرادی که آن را می‌خرند عاشقش هستند.

در فهرست پرسودترین فیلم‌های ۲۰۰۲، دقیقاً کنار مرد عنکبوتی و عضو طلایی (۸۳) یک فیلم غافل‌گیرکننده وجود دارد: عروسی یونانی پرریخت‌وپاش و بزرگ من (۸۴). این فیلم سه میلیون دلاری که از سوی هالیوود به دلیل سطح پایین بودن (و توسط منتقدان مستقل به دلیل اصیل یا به‌روز نبودن) مورد انتقاد قرار گرفته است، دقیقاً به همین دو دلیل مورد توجه قرار گرفت و موفق شد. یک فیلم ارزان و خوشحال‌کننده‌ی عاشقانه دقیقاً به اندازه‌ی کافی استثنایی بود تا چشمگیر شود و بازار نیز از آن استقبال کرد.

تقریباً چهل سال پیش، باب دیلن (۸۵)، یکی از گاوهای بنفش مورد علاقه‌ی من، در جشنواره‌ی فولکلور نیوپورت (۸۶) حضور پیدا کرد. شخصیت بسیار برجسته و شناخته‌شده‌ای بود. «اجرای الکترونیکی» او به چشم یک خیانت دیده می‌شد. آن‌ها می‌گفتند او این جنبش را ترک کرده است و عصبانی بودند، «آن‌ها» اشتباه می‌کردند.

در سال ۲۰۰۱، مایک بلومبرگ (۸۷) میلیاردر، نامزد انتخابات شهرداری نیویورک شد. به باد انتقاد گرفته شد، از او دوری می‌کردند، هو می‌شد و بدتر از همه اینکه او را فردی غیرحرفه‌ای به حساب می‌آوردند. اما برنده‌ی انتخابات شد (۸۸). عجیب است.

پس از شکست نیوتن اپل (۸۹) (که در دونزبری (۹۰) به عنوان یک بن‌بست دیجیتالی عجیب و غریب مورد انتقاد قرار گرفت)، افرادی که پالم‌پایلت (۹۱) را اختراع کردند کار سختی پیش رو داشتند. مدل‌های اولیه کار نمی‌کردند. اولین سرمایه‌گذاری‌های مشترک شکست خوردند. وارد جنگی تجاری شدند و حق

امتیاز نام‌شان را به یک شرکت ژاپنی باختند. کار آسان و هوشمندانه این بود که ناامید شوند و بروند در یک آزمایشگاه تحقیق و توسعه کارشان را به پیش ببرند. اما بنیان‌گذاران این شرکت پافشاری کردند، دستگاه خود را یک‌منظوره (در حالی که عقل سلیم حکم می‌کرد دستگاه‌ها چندمنظوره باشند) و ارزان کردند (در حالی که عقل سلیم حکم می‌کرد دستگاه‌های فناوری محور باید گران باشند). این بنیان‌گذاران استثنایی بودند و برنده‌ی بازی شدند.

فقط زمانی که پالم تصمیم گرفت جانب احتیاط را رعایت کند، شروع به لغزش کرد. سه سال متوالی که هیچ امکانات جدیدی به دستگاه‌هایشان اضافه نکردند، باعث از دست رفتن سهم بازار و سودشان شد.

این موفقیت‌ها را با بیوک (۹۲) مقایسه کنید. بیوک یک خودروی بی‌روح است. پنجاه سال است که بی‌روح مانده است. افراد کمی دوست دارند یک بیوک داشته باشند. انتقاد کردن از بیوک آسان نیست، اما موفقیت چندانی هم نداشته است، این‌طور نیست؟

یک شرکت بی‌روح دیگر است. آن‌ها وب‌سایت بی‌روحی Drugstore.com دارند و محصولات بی‌روحی می‌فروشند. (آخرین باری که کسی از تولید یک ۹۳ هیجان‌زده شد کی بود؟) آیا می‌توان مسواک جدید توسط شرکت براون (انتقاد زیادی درباره‌ی نحوه‌ی کسب و کارشان مطرح کرد؟ واقعاً نه. اما هیچ گاوی هم ندارند. در نتیجه، مشتریان جدید بسیار کمی علاقه به خرید از آن‌ها دارند.

حالا چطور می‌خواهید پیش‌بینی کنید کدام ایده‌ها نتیجه‌ی عکس می‌دهند و کدام‌شان تضمین می‌کنند که ارزش کار سختی را که انجام می‌دهید، دارند؟ جواب کوتاه این است که: نمی‌توانید.

خب اگر تبدیل شدن به یک ستاره‌ی موسیقی راک آسان بود، همه این کار را می‌کردند!

امکان ندارد بفهمید گاو بنفش‌تان کار می‌کند یا خیر. امکان ندارد بفهمید به

اندازه‌ی کافی فوق‌العاده است یا ریسک دارد. نکته هم همین‌جاست. این همان پیش‌بینی‌ناپذیر بودن نتیجه است که باعث جواب دادن آن می‌شود. درسی که می‌گیریم ساده است، چیزی که بی‌روح و خسته‌کننده باشد همیشه باعث شکست می‌شود (۹۴). خسته‌کننده و بی‌روح بودن همیشه پرریسک‌ترین استراتژی است. بازرگانان باهوش چنین چیزی را درک می‌کنند و تلاش می‌کنند تا ریسک این فرآیند را به کمترین مقدار برسانند (اما حذف نکنند). می‌دانند که ممکن است کارهایشان گاهی اوقات جواب ندهد، اما می‌پذیرند که چنین چیزی اشکالی ندارد.

از رهبر پیروی کنید

چرا پرندگان با آرایش خاصی پرواز می‌کنند؟ چون پرندگانی که از رهبرشان پیروی کنند پرواز آسان‌تری خواهند داشت. رهبر مقاومت باد را می‌شکند و پرندگان پیرو او می‌توانند پرواز به مراتب آسان‌تری داشته باشند. غازهای کانادایی بدون این آرایش مثلثی هرگز انرژی کافی برای انجام مهاجرت طولانی خود را نخواهند داشت.

بسیاری از بازرگانان ریسک‌گریز نیز بر این باورند که می‌توانند استراتژی مشابهی داشته باشند. فکر می‌کنند می‌توانند منتظر بمانند تا یکی از رهبران ایده‌ی فوق‌العاده‌ای را مطرح کند و سپس به سرعت از او کپی کرده و از فضای بدون مقاومت باد که رهبر ایجاد کرده، لذت ببرند.

اما اگر از نزدیک به دسته‌ی پرندگان نگاه کنید، می‌فهمید که در واقع با آرایش خاصی پرواز نمی‌کنند. هر چند دقیقه یکی از پرندگان انتهای دسته جدا می‌شود، به جلو پرواز می‌کند و جای رهبر را می‌گیرد و به او اجازه می‌دهد که به پشت دسته رفته و کمی استراحت کند.

مشکل افرادی که از کارهای چشمگیر اجتناب می‌کنند این است که هرگز رهبر نخواهند شد. آن‌ها تصمیم می‌گیرند برای یک شرکت بزرگ کار کنند و از عمد به یک عضو ناشناس تبدیل شوند، بسیار عقب بمانند و از ریسک و انتقاد اجتناب کنند. اگر مرتکب اشتباه شوند و از پرنده‌ی اشتباهی پیروی کنند، می‌بازند. وقتی یک شرکت بزرگ ده هزار نفر از کارمندان خود را تعدیل می‌کند، احتمالاً حق بیشتر آن افراد این نیست که اخراج شوند. آن‌ها در حال انجام همان کاری بودند که به آن‌ها گفته شده بود، اینکه در چارچوب بمانند و از دستورعمل‌ها پیروی کنند. افسوس که پرنده‌ی اشتباهی را انتخاب کردند. حتی اگر دسته‌ای را پیدا کنید که بسیار امن است، حفظ آرایش در دنیای

آشفتگی ما سخت‌تر و سخت‌تر شده است و معمولاً سراسیمه هستیم و به دنبال پیدا کردن دسته‌ی جدیدی می‌گردیم. به همین دلیل، توانایی رهبری حتی مهم‌تر از پیش است، چون زمانی که دسته‌ی شما محو می‌شود، ممکن است دسته‌ی دیگری در دسترس‌تان وجود نداشته باشد.

البته که این فقط برای مسیر شغلی افراد صدق نمی‌کند. شرکت‌ها نیز دچار همین مشکل هستند. از رهبری در صنعت‌شان پیروی می‌کنند که ممکن است بلغزد. یا هزاران محصول مشابه اولین محصول فوق‌العاده‌شان تولید می‌کنند و هرگز نمی‌فهمند که بازارشان در حال از بین رفتن است.

سال‌هاست که صنعت نشر موسیقی چند بازیگر اصلی دارد و آن‌ها سخت تلاش می‌کنند که از یکدیگر پیروی کنند. این شرکت‌ها قیمت، سیاست، قراردادهای و بسته‌بندی مشابهی دارند. هر کدام این شرکت‌ها با چنین کاری در تلاش برای اجتناب از انتقادند.

اما زمانی که بازار تغییر می‌کند، وقتی فناوری باعث بُر خوردن دست می‌شود، ناشران موسیقی دچار دردسر می‌شوند. این شرکت‌ها بدون اینکه در رهبری و تلاش برای رسیدن به ناشناخته‌ها تجربه‌ای داشته باشند، گیر می‌افتند، وحشت‌زده شده و دچار مشکلات جدی می‌شوند. اتحادیه‌ی تجاری‌شان، انجمن صنعت ضبط موسیقی ایالات متحده آمریکا (۹۵)، میلیون‌ها دلار را خرج لابی کردن در کنگره‌ی آمریکا کرده تا جهان را به همان شکل سابق نگه دارد. البته که در طولانی‌مدت شکست خواهند خورد. حتی اگر در کنگره نیز اعمال نفوذ کنید، نمی‌توانید جهان را به همان شکل سابق خود نگه دارید.

درس این گاو ارزش تکرار کردن را دارد: جانب احتیاط را رعایت کردن خطرناک است.

* شرکت شما از چه تکنیک‌هایی برای پیروی از رهبر بازار استفاده می‌کند؟ اگر از این تکنیک‌ها دوری کنید و کار بسیار متفاوتی انجام دهید، چه می‌شود؟ اگر

تأیید می‌کنید که با انجام دادن همان کارهای سابق هرگز به جایی نمی‌رسید، فهرستی از روش‌هایی درست کنید که با آن‌ها می‌توانید متفاوت باشید و به جایی برسید.

بررسی موردی: صندلی ارون (۹۶)

پیش از هرمان میلر (۹۷)، صندلی‌های پشت میز نامرئی بودند. صندلی پشت میز را واحد خرید یا منابع انسانی تهیه می‌کرد و اگر مدیرعامل شرکت نبودید، انتخاب زیادی در زمینه‌ی جای نشستن‌تان نداشتید و حتی ممکن بود متوجه تفاوت بین این صندلی‌های راحت و دیگر صندلی‌ها نشوید.

خریداران صندلی دنبال گزینه‌ای ایمن و آسان بودند. تولیدکنندگان با دقت به حرف‌های خریداران گوش می‌دادند و انتخاب‌های ایمن و آسانی در اختیارشان می‌گذاشتند. این یک بازار خسته‌کننده با نتایج خسته‌کننده بود.

وقتی هرمان میلر در سال ۱۹۹۴ صندلی ۷۵۰ دلاری ارون را معرفی کرد، ریسک زیادی را به جان خرید. آن‌ها یک صندلی تولید کرده بودند که ظاهر متفاوتی داشت، متفاوت عمل می‌کرد و قیمت بالایی داشت. یک گاو بنفش بود. هر کس که این صندلی را می‌دید، دوست داشت روی آن بنشیند و هر کس که روی آن می‌نشست، دوست داشت درباره‌اش صحبت کند. طراحان هرمان میلر می‌دانستند که این صندلی به اندازه‌ی کافی گران است تا انتخاب امنی برای نماینده‌ی خرید شرکت نباشد. همچنین می‌دانستند که مطمئناً صندلی‌های زیادی نخواهند فروخت.

با این حال، هرمان میلر کار درست را انجام داده بود. نشستن روی صندلی ارون پیامی با خودش داشت: اینکه شما چه کسی هستید و چه کار می‌کنید و خریدن این صندلی‌ها برای شرکت‌تان نیز پیامی با خود به همراه داشت. کمی پس از عرضه‌ی صندلی‌های ارون، ست گلدشتاین (۹۸)، بنیان‌گذار

سایت اسپسفیک (۹۹) (اولین مؤسسه‌ی تبلیغاتی آنلاین بازاریابی مستقیم) اولین چک دریافتی سرمایه‌گذاری خطرپذیر خود را برداشت و رفت تا بیش از یک دوجین از صندلی‌های ارون را بخرد. چنین کاری او را وارد صفحه‌ی روزنامه‌ی وال استریت کرد.

موضوع مورد بحث این نیست که حيله‌ای اختراع کنید تا به بازاریابی ویروسی، روشی که افسانه‌های زیادی درباره‌ی آن وجود دارد اما کمتر اتفاق می‌افتد، دست پیدا کنید. در عوض، بحث این است که سرمایه‌گذاری بازاریابی را به جای رسانه‌ها روی خود محصول انجام دهید. از زمان عرضه‌ی صندلی‌های ارون در سال ۱۹۹۴ تا به حال، میلیون‌ها عدد از این صندلی فروخته شده و حالا این صندلی در مجموعه‌ی دائمی موزه‌ی هنرهای مدرن جای گرفته است. مارک چارمن (۱۰۰)، یکی از مدیران هرمان میلر، می‌گوید: «بهترین طراحی باعث حل مشکلات می‌شود، اما اگر بتوانید عاملی عالی نیز همراه آن داشته باشید، به موفقیتی چشمگیر دست پیدا کرده‌اید». به عبارت دیگر، هرمان میلر می‌دانست که تولید یک صندلی امن خطرناک‌ترین کاری است که می‌تواند انجام دهد.

پیش‌بینی‌ها، سودها و گاو بنفش

بازاریابی انبوه نیازمند محصولات انبوه است و محصولات انبوه نیازمند بازاریابی انبوه هستند.

این معادله به چرخه‌ی معیوب خطرناکی منجر می‌شود، چرخه‌ای که از دو بخش تشکیل شده است.

بخش اول: محصولات خسته‌کننده. شرکت‌هایی که پیرامون بازاریابی انبوه شکل گرفته‌اند، محصولات خود را بر این اساس تولید می‌کنند. این شرکت‌ها ریسک را کم، ویژگی‌های متمایزکننده را حذف و سعی می‌کنند محصولات

خوشایندی برای انبوه مردم تولید کنند. این شرکت‌ها غذاهای فلفلی را کمتر فلفلی کرده و خدمات بسیار عالی را کمتر عالی (و ارزان‌تر) می‌کنند. آن‌ها همه چیز را، از قیمت گرفته تا عملکرد محصول، به سمت مرکز بازار می‌برند. آن‌ها به بازرگانان کی‌مارت یا وال‌مارت یا نمایندگان خرید جانسون اند جانسون (۱۰۱) گوش می‌دهند و محصولاتی تولید می‌کنند که خوشایند همگان باشد.

بالاخره اگر قرار است یک کمپین تبلیغاتی بزرگ داشته باشید که با استفاده از پست، مجلات، روزنامه‌ها یا تلویزیون فعالیت کند، دوست دارید که تبلیغ‌تان حداکثر جذابیت ممکن را داشته باشد. اگر قرار نیست محصول‌تان برای همه جذاب باشد، پس هدف از تبلیغ کردن برای همه چیست؟ با دنباله‌روی از این منطق گمراه‌کننده، بازاریاب‌ها کاری می‌کنند که محصولات‌شان کمترین احتمال موفقیت را داشته باشد.

به یاد داشته باشید که این تبلیغات به دست دو نوع بیننده می‌رسند:

- نوجویان و پذیرندگان بسیار حریص که این محصول انبوه برای‌شان خسته‌کننده است و تصمیم می‌گیرند آن را نادیده بگیرند.

- اکثریت پیشرو و پیرو که احتمال گوش دادن آن‌ها به تبلیغات محصولات جدید و خرید این محصولات بسیار کم است.

با هدف‌گیری مرکز بازار و طراحی محصول بر اساس آن، این بازاریاب‌ها دلارهای تبلیغاتی خود را هدر می‌دهند. مثال بارز آن: هزاران شرکت دات کام متمرکز بر بازار مصرف، که بیش از یک میلیارد (میلیارد!) دلار را برای تبلیغ محصولات تضعیف‌شده به کاربران صرف کردند. مغازه‌ها نیز قبرستان بسیار عمومی محصولات طراحی شده برای انبوه مردم هستند.

و همان‌طور که پیش‌تر دیدیم، یگانه راهی که محصول می‌تواند از طریق آن به انبوه مردم برسد حرکت از سمت چپ به راست منحنی است. دیگر نمی‌توانید در آن واحد به همه دسترسی داشته باشید و اگر توجه و اشتیاق

عطسه‌کنندگان را به خود جلب نکنید، محصولتان متلاشی می‌شود. بخش دوم: بودجه‌ی هنگفت. برای اینکه محصولی را برای انبوه مردم منتشر کنید، باید زیاد خرج کنید. غیرمعمول نیست که برای عرضه‌ی محصولی در شهر خودتان به یک میلیون دلار و برای عرضه‌ی آن در سطح ملی به صد برابر آن بودجه نیاز داشته باشید. بخش بزرگی از استودیوهای تولیدکننده‌ی ۳۰۰ فیلم پرهزینه‌ی هالیوودی، هر سال، بیش از ۲۰ میلیون دلار را صرف بازاریابی هر فیلم می‌کنند.

مشکل بودجه‌ی هنگفت این است که باید کاری کنید که تبلیغات سریع جواب بدهند. اگر نتوانید در این ازدحام تبلیغات به چشم بیایید، توجه و تخیل افراد را جلب کنید، خرده‌فروشان را هیجان‌زده و وادار به خرید کرده و انبارتان را خالی کنید، خب، همه چیز به فنا می‌رود. شانس‌تان را از دست داده‌اید. شانس دیگری ندارید و محصولتان مرده محسوب می‌شود.

خرج کردن زودهنگام بودجه باعث دو اتفاق برای محصولتان می‌شود:

- به این معنی است که شانس بسیار کمی برای راه‌اندازی محصولات جدید دارید، چون هر کدام‌شان بسیار گران هستند. به این ترتیب نمی‌توانید خطر کنید و احتمال اینکه محصولات خسته‌کننده و تکراری تولید کنید افزایش می‌یابد.

- شانس‌ی در اختیارتان قرار نمی‌گیرد که از منحنی انتشار ایده عبور کنید.

کمی طول می‌کشد تا به عطسه‌کنندگان برسید و مقداری هم زمان می‌برد تا عطسه‌کنندگان به بقیه‌ی جمعیت دست پیدا کنند. اما بودجه‌ی زودهنگام‌تان به این معنی است که تا رسیدن به جایی که بیشتر بازار درباره‌ی شما شنیده باشند، خرده‌فروشان را خسته کرده‌اید، موجودی‌تان را نابود کرده‌اید یا بدتر از همه اینکه شرکت نوپای‌تان را به ورشکستگی کشانده‌اید.

هزاران محصول بسیار عالی در زمان رونق دات‌کام عرضه شده بودند. افسوس

که هیچ کدامشان شانس انتشار نداشتند. برای مثال، یک صندوق پستی ضد آب که فقط شما و مأمور پستی رمز آن را می دانستید یا یک دستگاه الکترونیکی کوچک که به شما می گفت کدام بارها، باشگاه ها یا رستوران های شهرتان شلوغ است و چه آهنگی در آن ها پخش می شود یا وبسایتی که از طریق آن می توانستید به سادگی به شرکت های بزرگ بازخورد بدهید و مشکلاتتان را حل کنید. در هر کدام از این موارد، یک شرکت تازه کار بیشتر سرمایه ی خود را صرف بازاریابی انبوه کرد. روشی از بازاریابی که خیلی زود انجام شد و پیش از اینکه ایده فرصتی برای انتشار داشته باشد، پایان یافت.

چنین چیزی را با موفقیت فیلم هایی مقایسه کنید که در یک دهه ی گذشته هالیوود را شگفت زده کردند. وقتی جادوگر بلر (۱۰۲) یا عروسی یونانی عرضه می شود، بودجه ی بازاریابی بزرگی ندارد. در عوض، فیلم سازان روی ساخت فیلمی فوق العاده تمرکز می کنند. به این ترتیب نوجویان (افرادی که برای تماشای همه ی فیلم ها به سینما می روند)، با این فیلم برخورد می کنند و خبر آن پخش می شود. به نظر بدیهی می رسد، اما تقریباً تمام محصولات که مخاطبان هدف بزرگی را نشانه می گیرند (چه مصرف کننده و چه صنعتی)، به این تله می افتند.

* چه اتفاقی می افتد اگر بودجه ی بازاریابی سه محصول بعدی تان را به طراحان محصول بدهید؟ با این کار می توانید از معمار/طراح/مجسمه ساز/کارگردان/نویسنده ای در سطح جهانی استفاده کنید؟

بررسی موردی: بهترین ناوای جهان

پدر لیونل پویلین (۱۰۳) یک ناوای فرانسوی بود و لیونل در سنین جوانی ناوایی خانوادگی شان را به ارث برد. او به جای اینکه در جای خود بنشیند و

مشغول نگهداری از آتش تنور باشد، شیفته‌ی این شد که چشمگیر باشد. تحقیقات زیادی انجام داد و با بیش از هشت هزار نانوا درباره‌ی تکنیک‌هایشان مصاحبه کرد. پیشگام استفاده از آرد ارگانیک در فرانسه بود. از پخت نان باگت سر باز زد، چون به نظر او این نان‌ها بسیار بی‌مزه و غیرفرانسوی بودند (واردات جدیدی از وین بودند). بزرگ‌ترین مجموعه‌ی کتاب‌های پخت نان در جهان را جمع‌آوری کرد و به مطالعه‌ی آن‌ها پرداخت. نان خمیر ترش او از آرد، آب، مخمر و نمک دریا تهیه شده و در تنوری که چوب می‌سوزاند پخت می‌شود. پویلین از استخدام نانواها اجتناب می‌کرد، به من گفت که نانواها آنقدر عادت‌های بد زیادی دارند که تغییرشان ناممکن است، در عوض مردان جوانی را استخدام می‌کرد که حاضر بودند به مدت چند سال پیش او کار یاد بگیرند.

ابتدا هسته‌ی قدرت‌مدار (۱۰۴) فرانسه محصولات او را پس زدند و آن‌ها را بیش از اندازه متفاوت و جسورانه خواندند. اما در نهایت، کیفیت مقاومت‌ناپذیر نان‌های پویلین و اشتیاق او برای درست انجام دادن این کار، نظر آن‌ها را عوض کرد.

در حال حاضر، تمام رستوران‌های مجلل پاریس از نان پویلین استفاده می‌کنند. افراد از سراسر جهان می‌آیند تا جلوی مغازه‌ی کوچک او در رودوشرش‌میدی (۱۰۵) صف بایستند و یک یا به احتمال بیشتر چند قرص نان خمیر ترش بزرگ پویلین را بخرند. شرکت او به سراسر جهان نان می‌فرستد و نان دست‌ساز را به محصولی جهانی تبدیل کرده است که ارزش صحبت کردن دارد.

سال پیش، لیونل بیش از ۱۰ میلیون دلار نان فروخت.

بازاریاب‌های انبوه از اندازه‌گیری متنفرند

البته که بازاریاب‌های مستقیم درک می‌کنند که اندازه‌گیری کلید موفقیت است. بفهمید که چه چیزی جواب می‌دهد و بیشتر انجامش دهید.

بازاریاب‌های انبوه همیشه در برابر این وسوسه مقاومت کرده‌اند. زمانی شرکت قدیمی من سراغ رئیس یکی از بزرگ‌ترین ناشران مجله در جهان رفت و درباره‌ی فناوری خاصی با او صحبت کرد که به تبلیغ‌دهندگان اجازه می‌داد بفهمند چه کسی تبلیغ آن‌ها را دیده و به آن‌ها پاسخ داده است و او با شنیدن چنین چیزی وحشت‌زده شد. فهمید که چنین داده‌هایی می‌توانند باعث مرگ کسب‌وکار او شوند. می‌دانست که مشتریان او به چنین داده‌هایی نیاز ندارند، چون در این صورت کارشان بسیار پیچیده‌تر از قبل می‌شد.

اندازه‌گیری به معنی پذیرش نقص‌هاست تا بتوانید آن‌ها را حل کنید. تبلیغات انبوه، چه در تلویزیون و چه چاپی باشد، درباره‌ی احساسات و مهارت است و به رفع نقایص مربوط نیست. یکی از دلایل اینکه تبلیغات اینترنتی به سرعت از رونق افتاد این بود که تبلیغ‌دهندگان را وادار به اندازه‌گیری و پذیرش اشتباه‌ها می‌کرد.

خب، سازندگان گاو بنفش نیز باید اندازه‌گیری‌های خود را انجام دهند. هر محصول، تعامل یا سیاستی یا کار می‌کند (عطسه‌کنندگان را متقاعد کرده و خبر را پخش می‌کند) یا کار نمی‌کند. شرکت‌هایی که چنین اندازه‌گیری‌هایی را انجام می‌دهند، به سرعت پیشنهادهای خود را بهبود داده و آن‌ها را ویروسی‌تر می‌کنند.

با آسان‌تر شدن نظارت بر شبکه‌های غیررسمی مصرف‌کنندگان، شرکت‌هایی برنده‌اند که بفهمند چه چیزی با سرعت بیشتری کار می‌کند و آن را بیشتر انجام دهند (و بفهمند که چه چیزی کار نمی‌کند و آن را حذف کنند).

زارا(۱۰۶)، خرده‌فروشی اروپایی است که سرعت رشد بالایی دارد و هر سه یا چهار هفته، خط تولید لباس‌های خود را عوض می‌کند. با نظارت دقیق برای چیزهای کارساز یا غیرکارساز، می‌توانند سیر عرضه‌ی محصولات خود را با سرعت بسیار بیشتری نسبت به رقیب‌شان به تکامل برسانند.

* چه چیزهایی را می‌توانید اندازه‌گیری کنید؟ چنین کاری چه هزینه‌ای دارد؟ چقدر سریع می‌توانید به چنین نتیجه‌ای دست پیدا کنید؟ اگر از عهده‌اش بر می‌آیید، امتحانش کنید. «هر چیزی را که اندازه‌گیری کنید بهتر می‌شود».

بررسی موردی: لاجیتک

چطور لاجیتک(۱۰۷) به سریع‌ترین شرکت فناوری در حال رشد آمریکا تبدیل شد؟ قطعاً ماوس، ترک‌بال(۱۰۸) و دستگاه‌های ورودی‌شان بهترین مثال‌ها از فناوری‌های پیشرفته‌ای نیستند که از دره‌ی سیلیکون سر بر می‌آورند و همین فقدان فناوری پیشرفته است که بخشی کلیدی از موفقیت لاجیتک را تشکیل می‌دهد.

لاجیتک به این دلیل موفق است که مدیران این شرکت درک می‌کنند که در کسب‌وکار مد هستند. محتویات دستگاه‌هایشان آن‌قدرها هم تغییر نمی‌کند، اما کارکرد و ظاهرشان همواره در حال تغییر است. مدیران این شرکت مشغول کشف نوآوری جدید برای تراشه‌های این دستگاه‌ها نیستند. از طرف دیگر، به‌شدت در تلاش‌اند تا تجربه‌ی کاربری را خلق کنند.

برای کاربران معمولی، تأثیر یک دستگاه ورودی باحال‌تر، بهتر و راحت‌تر بسیار چشمگیر است، آن‌قدر چشمگیر که با خوشحالی درباره‌ی آن با هم‌تایان‌شان صحبت می‌کنند. عطسه‌ی بیشتری درباره‌ی این گاو بنفش رخ می‌دهد. لاجیتک به دنبال تبلیغات بیشتر نیست. آن‌ها دنبال محصولات

چشمگیر بیشتر بوده و این همان چیزی است که مشتریان‌شان به دنبال خرید آن هستند.

در دنیای این گاو چه کسی می‌برد؟

بدیهی است که بازرگانان بزرگ چه کسانی هستند، برندهای بزرگی که کارخانه‌های بزرگ و هدف‌های سه ماهه دارند، سازمان‌هایی که ایستایی سازمانی بالا و آستانه‌ی تحمل پایینی برای ریسک دارند. این شرکت‌ها که به مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت عادت کرده‌اند، ساختارهایی به وجود آورده‌اند که چشمگیر بودن را بسیار سخت می‌کند.

برندگان، شرکت‌های متوسط و کوچکی‌اند که می‌خواهند سهم خود را در بازار افزایش دهند. این شرکت‌ها چیزی برای از دست دادن ندارند، اما مهم‌تر از آن اینکه می‌دانند با تغییر قوانین بازی می‌توانند به چیزهای زیادی دست پیدا کنند. البته شرکت‌های بزرگی نیز وجود دارند که این موضوع را درک می‌کنند و شجاعت لازم برای پیمودن مسیر کم‌ریسک‌تر را دارند و همین‌طور شرکت‌های کوچکی وجود دارند که روی محصولات و استراتژی‌های فعلی‌شان گیر کرده‌اند. در حال حاضر که این کتاب را می‌نویسم، برترین آهنگ آلمان، فرانسه، ایتالیا، اسپانیا و بسیاری از کشورهای دیگر اروپا، آهنگی درباره‌ی کچاپ است. نام این آهنگ «کچاپ» است و توسط دو خواهر تولید شده که تا به حال اسم آن‌ها را نشنیده‌اید. دومین فیلم پرطرفدار در آمریکا فیلمی انیمیشنی با بودجه‌ی کم است که در آن، سبزی‌های سخن‌گو داستان‌های انجیل را اجرا می‌کنند. هیچ‌کدام از این دو مورد آن محصولی نیستند که بتوانید از یک غول رسانه‌ای گند انتظار داشته باشید.

آبجوی سم آدامز (۱۰۹) فوق‌العاده بود و توانست بخش بزرگی از کسب‌وکار بادویزر (۱۱۰) را از آن خود کند. تخت‌خواب ۳۰۰۰ دلاری دورن‌بکر (۱۱۱)،

محصول هارد منیو فکچرینگ (۱۱۲)، بخش جدیدی در بازار تخت خواب بیمارستانی ایجاد کرد. پیانوی الکتریکی به یاماها اجازه داد بخش بسیار بزرگتری از بازار پیانوهای سنتی را از آن خود کند. زمانی که رقبای ژاپنی بیک، خودکارهایی تولید کردند که نوشتن با آن‌ها سرگرم‌کننده بود، این شرکت بخش بزرگی از بازار خود را از دست داد، همان‌طور که یک یا دو نسل پیش از این، بیک این بازار را از تولیدکنندگان خودنویس ربوده بود.

بررسی موردی: نوعی کیوی جدید

آخرین میوه‌ای که نیوزیلند با موفقیت به آمریکای شمالی معرفی کرد (که خودش ایده‌ی پسامدرن جالبی است) انگورفرنگی بود. آن‌ها نام این میوه را به «کیوی» تغییر داده، آن را به آدم‌های نوک‌سیه، غذادوست، سوپرمارکت‌های لوکس معرفی کرده و منتظر ماندند تا کارشان جواب دهد.

امروزه انتشار ایده‌ای درباره‌ی یک میوه‌ی جدید بسیار سخت‌تر است. چطور می‌توان یک کیوی جدید را به بازار معرفی کرد، یک کیوی جدید که رنگش طلایی و پوستش خوردنی است؟

زسپری (۱۱۳) تنها شرکتی است که می‌داند چطور این کیوی‌های جدید را پرورش دهد و بازار جاویژه‌ی غذادوست‌ها را در آمریکای لاتین نشانه گرفته است. کیوی جدید نقاط اشتراک زیادی با انبه یا پاپایا دارد، اما به اندازه‌ی کافی متفاوت است تا چشمگیر محسوب شود. زسپری با هدف‌گیری مغازه‌های لوکس آمریکای لاتین فهمید که خریداران این فروشگاه‌ها هم وقت و هم تمایل لازم برای امتحان کردن چیزی جدید و منحصر به فرد را دارند.

به این ترتیب زسپری بدون هیچ تبلیغی این میوه را در اختیار مخاطبان ریسک‌پذیر و عطسه‌کننده‌ی خود قرار می‌دهد. اگر زسپری کاری کند تا مشتریان طعم این میوه را درون مغازه امتحان کنند، شانس بسیار خوبی برای

جذب جامعه‌ی آمریکای لاتین و در نهایت بازار انبوه کل جهان دارد. سال پیش زسپری توانست بیش از ۱۰۰ میلیون دلار کیوی طلایی بفروشد، اما اگر اهل آمریکای جنوبی نباشید، احتمالاً تا به حال این میوه‌ها را ندیده‌اید.

مزایای گاو بنفش بودن

تناقض جالبی است. هر چقدر جهان بیشتر و بیشتر آشفته می‌شود، افراد بیشتر و بیشتری به دنبال امنیت هستند. این افراد دوست دارند تا جای ممکن ریسک را از کسب‌وکار و مسیر شغلی‌شان حذف کنند. و بیشتر افراد به اشتباه بر این باورند که راه انجام چنین کاری این است که جانب احتیاط را رعایت کنند. مخفی شوند. به همین دلیل افراد کمتر و کمتری دنبال ایجاد یک گاو بنفش جدیدند.

در همین حال، بازار سرعت بیشتری به خود می‌گیرد و سیال‌تر می‌شود. بله، سرما ن بیش از آن شلوغ است که بتوانیم توجه کنیم، اما بخشی از جمعیت بیش از هر زمان دیگری بی‌قرار شده است. برخی افراد خوشحال می‌شوند که سرویس تماس تلفنی راه دور، خط هوایی، شرکت حسابداری خود یا هر چیز دیگری را عوض کنند تا بتوانند مزیت اضافه‌ای داشته باشند. اگر کارمند بانک باعث آزارتان شده است، خب، بانک دیگری دقیقاً در انتهای همین خیابان قرار دارد. پس در حالی که افراد کمتری دنبال این هستند که به این گاو تبدیل شوند، پاداش چشمگیر بودن نیز در حال افزایش است! توانایی تأثیرگذاری تعداد کمی از نوجویان، روی مابقی ما تأثیر می‌گذارد. توانایی چشمگیر بودن ارزش عالی خود را در بازار به ما نشان می‌دهد و پاداش گاو بنفش بودن نیز افزایش می‌یابد.

چه سیاست بیمه‌ای جدیدی ایجاد کنید، آهنگ پرفروشی ضبط کنید یا کتاب پرفروش و پیشگامانه‌ای بنویسید، پول، اعتبار، قدرت و رضایتی که دریافت

می‌کنید شگفت‌آور خواهد بود. وقتی سازنده‌ی گاو بنفش کار خود را درست انجام دهد، در عوض ریسک کردن، یعنی ریسک شکست یا تفسخ شدن یا رؤیاهای شکست‌خورده، مزایای زیادی دریافت می‌کند.

حتی بهتر اینکه این مزایا نیمه‌عمری دارند. نیازی نیست همیشه چشمگیر باشید تا از این مزایا بهره ببرید. استارباکس چند سال پیش چشمگیر بود. حالا دیگر خسته‌کننده است. اما شکوفایی نوآوری و بینش ابتدایی این شرکت به آن‌ها اجازه داده است که هزاران فروشگاه در سراسر جهان راه‌اندازی کنند. بعید است که استارباکس بتواند بدون پیدا کردن گاو جدیدی به روند رشد خود ادامه دهد، اما مزایایی که دریافت کردند بسیار زیاد بود. این رشد دارایی‌ها را با مکسول هاوس (۱۱۴) مقایسه کنید. ده سال پیش آن‌ها و نه استارباکس، ارزشمندترین برند قهوه بودند. اما مکسول هاوس بازی امن را انتخاب کرد (فکر می‌کردند امن است) و حالا گیر افتاده‌اند و همان چیزی را دارند که یک دهه پیش داشتند.

تقریباً در هر صنعت و هر کاری سازنده‌ی گاو بنفش مزایای زیادی دریافت می‌کند. ستاره‌های فوتبال قراردادهای طولانی‌مدت دریافت می‌کنند و نویسندگان خوش‌شانسی همچون نویسنده‌ی خاطرات پرستار بچه (۱۱۵) قراردادی چند میلیون دلاری برای دنباله‌ی داستان می‌بندند، گرچه می‌دانند که کتاب جدید نمی‌تواند به اندازه‌ی کتاب پیشین موفق باشد. یک مؤسسه‌ی محبوب بر اساس موفقیتش با مشتریان پیشین، مشتریان جدیدی را به خود جذب می‌کند. همه‌شان دلایل یکسانی دارند.

زمانی که توانستید چیزی واقعاً چشمگیر ایجاد کنید، چالش این است که دو کار را به‌طور همزمان انجام دهید:

- گاو را به اندازه‌ی تمام ارزشش بدوشید. بفهمید چطور می‌توان آن را گسترش داد و تا زمانی که ممکن است از آن سود ببرید.
- محیطی بسازید که بتوانید در آن گاو بنفش جدیدی ایجاد کرده و زمانی

• که مزایای گاو قبلی تمام می‌شود، آن را جایگزین کنید.

البته که این‌ها اهداف متناقضی هستند. سازنده‌ی گاو بنفش از مزایا، اعتبار و احساس بی‌پایان بودن موفقیت خود لذت می‌برد. تلاشی شکست‌خورده برای رسیدن به یک گاو بنفش جدید چنین احساس خوبی ندارد. بنابراین کار وسوسه‌کننده این است که بدون دردسر زیاد به مسیر خود ادامه دهید، سودها را بردارید و سرمایه‌گذاری مجدد انجام ندهید. کار خطرناکی انجام ندهید، چون این «کارهای خطرناک» شبیه فرصت‌هایی برای نابودی مزایای شما هستند، مزایایی که سخت تلاش کرده‌اید تا به دست‌شان بیاورید.

پام، یاهو، ای‌اوال (۱۱۶)، ماریوت (۱۱۷)، مارول کامیکس (۱۱۸) و... بخشی از این فهرست طولانی هستند. هر کدام از این شرکت‌ها یک نوآوری داشته‌اند، امپراتوری خود را پیرامون آن ساخته‌اند و سپس نتوانسته‌اند ریسک دیگری انجام دهند.

قبلاً به سادگی می‌شد پس از چند موفقیت چشمگیر، به سادگی و بدون تلاش زیاد به مسیر ادامه داد. دیزنی برای دهه‌ها این کار را انجام داد. میلتن برل (۱۱۹) نیز همین‌طور. به سادگی می‌توانید از شرکت در دور بعدی اجتناب کنید، می‌توانید خودتان را این‌طور توجیه کنید که به جای سرمایه‌گذاری روی آینده، در حال صرف زمان و انرژی خود برای همان چیزی هستید که در حال حاضر دارید.

بررسی موردی: قصاب ایتالیایی

هزاران قصاب در ایتالیا وجود دارند، اما فقط یکی از آن‌ها مشهور است (و فقط یکی از آن‌ها پولدار است). تصویر داریو سچینی (۱۲۰) در مجله‌ها و کتاب‌های راهنما چاپ شده است. مغازه‌ی قصابی ۲۵۰ ساله‌ی او در پَنزَنو تقریباً همیشه شلوغ است. افرادی از سراسر جهان به مغازه‌ی او می‌آیند تا

نقل قول‌های او از شعرهای حماسی و دانته را درباره‌ی استیک فیورنتینا (۱۲۱) بشنوند. زمانی که اتحادیه‌ی اروپا فروش استیک با استخوان را منع کرد (به دلیل ترس از جنون گاوی (۱۲۲))، داریو سچینی مراسم تدفینی برگزار کرد و در آن یک استیک را در تابوت گذاشت و جلوی مغازه‌ی خود به خاک سپرد. آیا گوشتی که او عرضه می‌کند خیلی بهتر است؟ احتمالاً خیر. اما با تبدیل فرآیند خرید گوشت به تهرینی خردمندانه و سیاسی، داریو توانسته بیش از یک راه برای کسب درآمد از گاو کشف کند، گاوی که این بار یک گاو بنفش است.

والاستریت و گاو بنفش

با وجود شرایط کنونی بازار، راز دستیابی به رؤیای هر کارآفرین، یعنی موفقیت در عرضه اولیه سهام، چیست؟ شرکت‌هایی که در دوران رونق اینترنت سهامی عام شدند (و آن‌هایی که هنگام بازگشت این بازار، چنین کاری خواهند کرد) یک نقطه‌ی مشترک داشتند، آن‌ها یک گاو بنفش ایجاد و آن را اثبات کرده بودند.

چه یک وبسایت محبوب چت یا نسخه‌ی بتای یک نرم‌افزار پایگاه داده بود که پذیرندگان اولیه دیوانه‌ی آن شده بودند، هر کدام از این شرکت‌ها داستانی برای والاستریت داشتند. به همین دلیل سرمایه‌گذاران متقاعد می‌شدند. سپس تقریباً تمام این شرکت‌ها درس این گاو را فراموش کردند. به جای گرفتن پول و استفاده از آن برای ایجاد مجموعه‌ای از نوآوری‌هایی که باعث ایجاد گاو بعدی شود (در سطح فراتر و بزرگ‌تر)، این شرکت‌ها سودها را برای خود برداشتند. آن‌ها گاوهای خود را به خط کرده و در فرآیندی مکانیکی شیر آن‌ها را دوشیدند. بازارهای معدودی آنقدر باثبات هستند و رشد سریع و طولانی مدتی دارند که شرکت‌های سهامی عام بتوانند برای مدتی طولانی درون آن‌ها رشد کنند. احتمالاً روزهای رشد ۲۰ درصدی این شرکت‌ها برای همیشه از

دست رفته است.

نقطه‌ی مقابل «چشمگیر»

نقطه‌ی مقابل «چشمگیر» بودن خیلی خوب بودن است. ایده‌های چشمگیر نسبت به ایده‌هایی که این‌طور نیستند به احتمال خیلی بیشتری پخش می‌شوند. با این حال، افراد شجاع کمی وجود دارند که محصولات چشمگیری ایجاد کنند. چرا؟ فکر می‌کنم به این دلیل که احساس می‌کنند نقطه‌ی مقابل «چشمگیر» عبارتی همچون «بد» یا «متوسط» یا «ضعیف» است. در نتیجه، اگر چیز خیلی خوبی ایجاد کنند، آن را با ایده‌ای ویروسی اشتباه می‌گیرند. با این حال، بحث ما به‌هیچ‌وجه درباره‌ی کیفیت نیست. اگر با استفاده از یک خط هوایی مسافرت خود را انجام دهید و آن‌ها شما را به سلامت به مقصد برسانند، هیچ چیزی درباره‌ی این خط هوایی به هیچ‌کس نمی‌گویید. این همان چیزی است که از یک خط هوایی انتظار داشتید. چیزی که می‌تواند این خط هوایی را چشمگیر کند این است که خدمات‌شان آن‌قدر غیرمنتظره باشد که فکر کنید باید این موضوع را به اشتراک بگذارید (هواییما یک ساعت زودتر به زمین نشست! چون به نظرشان بامزه بودم بلیت مرا رایگان کردند! در قسمت درجه یک، کرپ سوزت (۱۲۳) شعله‌ور سرو می‌کردند!)

کارخانه‌ها الزام‌های کیفی را مشخص و سعی می‌کنند آن‌ها را رعایت کنند. چنین چیزی خسته‌کننده است. هر روز با محصولات خیلی خوبی مواجه می‌شویم اما این محصولات به سختی ارزش عنوان کردن را دارند.

* آیا در حال ایجاد محصولات بسیار خوبی هستید؟ چقدر سریع می‌توانید کارتان را متوقف کنید؟

مروارید درون بطری

پرل (۱۲۴) را به یاد دارید؟ همه‌ی کودکان نسل انفجار جمعیت (۱۲۵) تصویر بطری شفاف شامپویی را که مایعی سبز رنگ درون خود دارد، به یاد می‌آورند... و مرواریدی که به آهستگی به سمت پایین می‌رود. این تصویر در تمام تبلیغات پرل به چشم می‌خورد.

این تبلیغات هرگز توضیح ندادند که دقیقاً مروارید چه ارتباطی با شامپو دارد یا چرا باید مرواریدی بخواهیم که به آهستگی به پایین می‌رود. موضوع انکارناپذیر این است که تبلیغات تلویزیونی توانستند این شامپوی معمولی را به موفقیتی چشمگیر تبدیل کنند.

در حوزه‌ی لوازم آرایشی گاو بنفش را کجا می‌توانید پیدا کنید؟ گذشته از همه‌ی این‌ها، تقریباً تمام شامپوها یکسان هستند. بیشتر اوقات، نه تأثیرگذاری محتویات شامپو، بلکه یک ترکیب عجیب و غریب و نامربوط یا نحوه‌ی بسته‌بندی محصول است که باعث توجه افراد به شامپوی خاصی می‌شود. زوال اجتناب‌ناپذیر پرل (تبلیغات تلویزیونی این محصول دیگر جواب ندادند) را با صعود تدریجی محصولات دکتر برانر (۱۲۶) مقایسه کنید.

دکتر برانر هیچ تبلیغاتی ندارد و با این حال، فروش و سهم این محصول از بازار در حال افزایش است. اگر دلیل آن برتری این محصول نیست، پس چه دلیلی دارد؟ دلیل آن بسته‌بندی شگفت‌انگیز این محصول است. بسته‌بندی بخش بزرگی از تجربه‌ی استفاده از محصول است.

طرز تفکر دهه‌ی پیشین داشت، کاتالوگی که پر از توضیحات طولانی درباره‌ی ماتا هاری (۱۲۸)، کت داستر (۱۲۹) گاوچران‌های مرغزار و شال‌گردن‌های سفید و بی‌مانند بود. این نوشته‌ها آن‌قدر غیرعادی بودند که یکی از شخصیت‌های سریال ساینفلد (۱۳۰) جی پیترسون نام گرفت.



تبلیغ کوچکی در نیویورکر (۱۳۱) باعث جا افتادن این کت داستر و صدای ویژه‌ی مرتبط با کاتالوگ جی پیترسون شد. آن‌قدر فوق‌العاده بود که پخش شد و در حالی که پخش می‌شد به موضوع خوبی برای تقلید تبدیل شد.

تصور کنید برای ال‌ال‌بین (۱۳۲) یا لندز اند (۱۳۳) چنین اتفاقی بیفتد. تصورناپذیر است. کاتالوگ‌های این دو شرکت امن، ثابت و خسته‌کننده است. از طرف دیگر، کاتالوگ اصلی جی. پیترسون آن‌قدر مسخره بود که تقلید از آن لذت‌بخش بود.

در هر کدام از این موارد، منحصربه‌فرد بودن تبلیغ است که سبب تقلید افراد از آن می‌شود و عامل افزایش توجه، فروش و سود محصول است. اگر از شما تقلید کنند، به این معنی است که چیزی منحصربه‌فرد ارائه داده‌اید که ارزش سرگرم کردن افراد را دارد. چنین چیزی به این معنی است که یک گاو بنفش دارید. تناقض موجود این است: همان حرف‌های دهان‌به‌دهانی که می‌توانند محصول‌تان را محبوب کنند، می‌توانند باعث پوزخند افراد به شما شوند. بیشتر شرکت‌ها آن‌قدر از توهین کردن به دیگران یا مسخره به نظر آمدن می‌ترسند که از هر روشی که ممکن باشد به چنین نتیجه‌ای بیانجامد فاصله می‌گیرند. محصولات خسته‌کننده‌ای ایجاد می‌کنند، چون دوست ندارند جالب به نظر برسند. وقتی قرار باشد یک هیئت در این فرآیند دخیل باشد، هر کدام از اعضای این هیئت با نیت خوب‌شان محصولی متمایز را به محصولی معمولی تبدیل و در این باره صحبت می‌کنند که چرا ممکن است مخاطبان آن‌ها این محصول را دوست نداشته باشند. نتیجه‌ی چنین امری محصولی خسته‌کننده و امن است.

* چطور می‌توانید محصول یا خدمات‌تان را تغییر دهید تا در قسمت بعدی برنامه‌ی ستردی نایت لایو (۱۳۴) یا بخش طنز مجله‌ی صنعت‌تان حضور داشته باشید؟

هفتاد و دو آلبوم پرل جم (۱۳۵)

در صنعت موسیقی، برای تبلیغ آهنگ‌ها باید یک برنامه‌ی رادیویی و تلویزیونی را قطع کرده تا افرادی را که نمی‌شناسید در جریان اخبار آهنگ‌هایی قرار دهید که فرق چندانی با یکدیگر ندارند، آهنگ‌هایی که همه در تلاش‌اند تا جزء ۴۰ آهنگ برتر باشند. ۹۷ درصد آهنگ‌ها در این فرآیند ضرر می‌کنند، چون این مدل از اساس دچار مشکل است.

البته که در سال ۱۹۶۲ چنین کاری استراتژی بسیار خوبی بود. مردم، تشنه‌ی موسیقی جدید و عالی بودند. خرده‌فروشان و ایستگاه‌های رادیویی آهنگ‌های بیشتر و مصرف‌کنندگان مجموعه‌های بزرگ‌تری می‌خواستند. تبلیغات (به صورت پخش پولی آهنگ در رادیو یا پاداش فروش برای خرده‌فروشی) کاملاً مؤثر بود. دیگر این‌طور نیست.

در عمل، تمام آهنگ‌های موفق صنعت موسیقی نتیجه‌ی شانس (و کمی استعداد) هستند. یک گروه موسیقی (یا برند؟) توجه گروه کوچکی از عطسه‌کنندگان را جلب می‌کند، افرادی که این موضوع را به دوستان‌شان می‌گویند و ناگهان به آهنگ محبوبی تبدیل می‌شوید. اما صنعت موسیقی به جای پذیرفتن این حقیقت، به دنبال محبوب کردن آهنگ‌ها به روش قدیمی است.

پرل جم این‌طور نیست. به نظر می‌رسد آن‌ها می‌دانند موضوع از چه قرار است. آن‌ها از این چالش گذشته‌اند. سخت کار کردند (و خوش‌شانس بودند)، چند آهنگ ضبط کردند و به تیتراژ تبدیل شدند. سپس به جای اینکه اصرار داشته باشند که می‌توانند این کار را دوباره و دوباره انجام دهند، مخاطبان اصلی خود را جمع کرده و سیستم بسیار متفاوتی را ایجاد کردند. اگر یکی از طرفداران پرل جم باشید، می‌دانید که این گروه از سال ۲۰۰۱ تا

۲۰۰۲ هفتاد و دو آلبوم زنده منتشر کرد که همه‌شان در وب‌سایت این گروه موجود است. آن‌ها تلاش می‌کنند موسیقی خود را به افراد ناشناس بفروشند، بلکه به طرفداران خود می‌فروشند. پرل جم می‌داند زمانی که اجازه‌ی صحبت کردن با شخصی را داشته باشد می‌تواند بسیار آسان‌تر محصول خود را بفروشد. آن‌ها می‌دانند هزینه‌ی فروش آلبوم به این مخاطبان بسیار کم است و با فروش هر کدام از این هفتاد و دو آلبوم سود کرده‌اند. با وجود این جریان درآمد، برد بزرگ زمانی اتفاق می‌افتد که برخی طرفداران اصلی این گروه آن‌قدر از آهنگ‌های عالی این گروه راضی هستند که زمان می‌گذارند تا آن را به دوستان‌شان معرفی کنند. به این ترتیب، جهان پرل جم رشد می‌کند. طرفداران دوآتشه طرفداران جدیدی می‌آورند و طرفداران قدیمی برای دریافت آذوقه‌شان با این گروه می‌مانند. این سیستم نشتی کمی دارد، چون پرل جم با محصولات عالی مشتریان خود را راضی نگه می‌دارد.

* آیا آدرس ایمیل ۲۰ درصد از مشتریان خود را که عاشق کارتان هستند دارید؟ اگر نه، جمع‌آوری این آدرس ایمیل‌ها را شروع کنید. اگر دارید، چه چیز بسیار ویژه‌ای می‌توانید برای این مشتریان ایجاد کنید؟ به سایت www.sethgodin.com بروید و در آن عضو شوید تا ببینید چه اتفاقی می‌افتد.

بررسی موردی: کیورد

زمانی که کیورد (۱۳۶) می‌خواست بازار چسب زخم بند-اید (۱۳۷) را به چالش بکشد، بیشتر افراد فکر می‌کردند این شرکت دیوانه شده است. بند-اید برندی خانگی و آن‌قدر شناخته‌شده بود که نامی عمومی (۱۳۸) محسوب می‌شد و فوق‌العاده بود. کیورد چه امیدی داشت؟ کیورد یک گاو بنفش ایجاد کرد،

چسب زخم‌هایی که روی آن‌ها حروفی چاپ شده بود. کودکان که مصرف‌کنندگان اصلی این چسب زخم‌های کوچک بودند عاشق چسب زخم‌های کیورد شدند. والدینی که دوست داشتند این زخم‌ها زودتر خوب شوند نیز همین‌طور! و البته که وقتی کودکی با چسب زخم کیورد وارد مدرسه می‌شد، تمام بچه‌های دیگر نیز این چسب زخم را می‌خواستند. طولی نکشید که کیورد توانست بخشی از بازار بند- اید را نصیب خود کند.

* می‌توانید نسخه‌ی کلکسیونی محصول خود را تولید کنید؟

بنشینید، کاری انجام ندهید

بیشتر اوقات واحد بازاریابی دنبال راهی می‌گردد تا وجود خود را توجیه کند. اگر شعار سال پیش قدیمی به نظر برسد، یک میلیون دلار را صرف ابداع و انتشار یک شعار جدید می‌کنند. اگر فروش‌های خرد کم باشد، بازاریاب‌ها مشاوره را استخدام می‌کنند تا ظاهر فروشگاه‌شان را تازه کند. بیشتر اوقات این تلاش‌های بازاریابی نتیجه‌ی یک سازش هستند. سازشی در زمینه‌ی بودجه (پول کافی نداریم تا محصول جدیدی تولید کنیم، پس بگذارید شعار جدیدی تولید کنیم) یا سازشی در زمینه‌ی محصول (چنین کاری مشتریان مان را ناراحت می‌کند، بگذارید کار ملایم‌تری انجام دهیم). تقریباً بدون استثنا، اگر هیچ کاری نکنید، بهتر از انجام دادن این سازش‌هاست. اگر کاری انجام ندهید، حداقل شبکه‌ی فعلی مشتریان‌تان را با محصولات بنجل و بی‌اعتبار ناامید نمی‌کنید. اگر کاری انجام ندهید، مخاطب عطسه‌کننده‌ی شما می‌تواند درباره‌ی محصولات چشمگیری که محبوب‌تان کرد صحبت کند. «نوسازی» مداوم خط تولیدتان با پیام‌ها و محصولات متوسط، صحبت کردن درباره‌ی شما را برای طرفداران‌تان سخت‌تر می‌کند.

بن اند جریز (۱۳۹) سال‌ها در برابر این وسوسه مقاومت کرد. اگر طعم بسیار عالی یا ایده‌ی ترویجی چشمگیری نداشتند، کاری انجام نمی‌دادند. یک بار بستنی رایگان در سال که از هر شعبه‌ای بتوانید بگیرید ایده‌ی خوبی است، اما ۵ درصد تخفیف برای بستنی در فروشگاه محلی‌تان ایده‌ی خوبی نیست. مک‌ایننتاش (۱۴۰)، یکی از تولیدکنندگان برتر تجهیزات پیشرفته‌ی استریو نیز همین کار را کرده است. به جای اینکه هر سال چند تقویت‌کننده عرضه کند، هر دهه چند محصول عرضه می‌کند. شاید این روش رضایت مهندسان جوان‌تر واحد مهندسی را جلب نکند (پروژه‌های باحال کمتر)، اما به ایجاد افسانه کمک کرده و به محصول کمک می‌کند تا منحنی پذیرش را بپیماید. اینکه هیچ کاری نکنید به همان اندازه‌ی انجام دادن کاری عالی، خوب نیست. اما بازاریابی با هدف اینکه صرفاً مشغول باشید بدتر از این است که هیچ کاری نکنید.

* چه اتفاقی می‌افتد اگر به مدت سه یا شش ماه محصول خود را تولید نکنید و سپس نسخه‌های کلاسیک شگفت‌انگیز آن را عرضه کنید؟ در سه ماه اول بازگشت‌تان، چه چیز شگفت‌انگیزی می‌توانید پیشنهاد دهید؟

بررسی موردی: خدمات پستی ایالات متحده آمریکا

سازمان‌های کمی وجود دارند که مخاطبان محتاطی همچون مخاطبان خدمات پستی ایالات متحده آمریکا داشته باشند. این سازمان که مشتریان بزرگ و محافظه‌کاری دارد، به‌سختی نوآوری جدیدی ارائه می‌دهد. افراد و شرکت‌های بزرگ فعال در زمینه‌ی بازاریابی مستقیم به این دلیل موفق شده‌اند که فهمیده‌اند چطور می‌توان در سیستم فعلی رشد کرد و دوست ندارند سیستم تغییری کند. بیشتر افراد نیز عجله‌ای ندارند که عادت‌های پستی خودشان را

تغییر دهند.

بیشتر سیاست‌های جدید خدمات پستی نادیده گرفته شده یا مسخره می‌شوند. اما سیستم زیپ+۴ (۱۴۱) یک موفقیت بزرگ بود. خدمات پستی توانست در عرض چند سال ایده‌ی جدیدی را پخش کند که باعث تغییر میلیاردها آدرس در هزاران پایگاه داده شد. چطور؟

اول از همه اینکه نوآوری دگرگون‌کننده‌ای بود. زیپ+۴ کار بازاریاب‌ها برای هدف‌گیری محله‌ها را آسان‌تر می‌کند و تحویل نامه بسیار سریع‌تر و آسان‌تر انجام می‌گیرد. این محصول یک گاو بنفش بود و شیوه‌ی کارکرد سازمان خدمات پستی و نحوه‌ی استفاده‌ی مشتریان از این خدمات را تغییر داد. زیپ+۴ باعث افزایش چشمگیر سرعت تحویل و کاهش چشمگیر هزینه‌ی نامه‌های تبلیغاتی شد. این مزایا باعث شد ارسال‌کنندگان وقت گذاشته و به این موضوع توجه کنند. هزینه‌ی نادیده گرفتن این نوآوری را می‌توانستید به‌طور آنی و در نتیجه‌ی نهایی‌تان ببینید.

دوم اینکه سازمان خدمات پستی به‌طرز هوشمندانه‌ای پذیرندگان اولیه‌ی محدودی را دست‌چین کرد. این‌ها افرادی آشنا به فناوری و مشغول به فعالیت در سازمان‌ها بودند و حساسیت زیادی به قیمت و سرعت تحویل نامه‌ها داشتند. همچنین این پذیرندگان اولیه در موقعیتی بودند که می‌توانستند این مزایا را به ارسال‌کنندگان دیگر نیز انتقال دهند.

درسی که از این اتفاق می‌گیریم ساده است: هر چقدر بازار شما سخت‌گیرتر، شلوغ‌تر و مشتریان مشغول‌تر باشند، نیاز بیشتری به گاو بنفش دارید. اقدامات نیمه‌کاره شکست می‌خورند. از طرف دیگر، تغییر محصول و بهبود چشمگیر آن در زمینه‌هایی که مشتریان درست به آن‌ها اهمیت می‌دهند، می‌تواند بازدهی بزرگی داشته باشد.

در جست‌وجوی اوتاگو

برخی از کلمات اختراع شده توسط ژاپنی‌ها واقعاً کاربردی هستند. یکی از این کلمات اوتاگو (۱۴۲) است. اوتاگو توصیف‌گر فعالیتی است که کمی بیشتر از یک سرگرمی و همین‌طور کمی کمتر از یک وسواس است. اوتاگو همان اشتیاق قدرتمندی است که باعث می‌شود فردی بکوبد و تا آن سر شهر برود تا غذاهای یک مغازه‌ی رامن-نودل (۱۴۳) را که نقدهای خوبی گرفته، امتحان کند. اوتاگو اشتیاق به این است که همه چیز را درباره‌ی لوکوموتیو دیجیتالی جدید لیونل (۱۴۴) بدانید و با دیگر علاقه‌مندان به این موضوع درباره‌ی آن صحبت کنید.

افراد مجله‌ی فست کمپانی (۱۴۵) را می‌خوانند چون اوتاگویی درباره‌ی کسب‌وکار دارند. به نمایشگاه‌های تجاری می‌روند تا همگام با پیشرفت‌ها باشند، نه تنها به دلیل بقای شرکت‌شان، بلکه به این دلیل که پیشرفت را دوست دارند. آن‌طور که به نظر می‌رسد، اوتاگو در قلب پدیده‌ی گاو بنفش نهفته است. همان‌طور که پیش از این دیدیم، شرکت شما نمی‌تواند فقط با رفع نیازهای پایه‌ای خود رشد کند. باید به طریقی به پذیرندگان اولیه‌ی مشتاق متصل شوید و کاری کنید که این پذیرندگان صحبت‌هایتان را پخش کنند و این همان جایی است که اوتاگو به کار می‌آید.

مصرف‌کنندگانی که اوتاگو دارند همان عطسه‌کنندگانی‌اند که به دنبال‌شان می‌گردید. همان‌هایی که زمان می‌گذارند تا درباره‌ی محصولاتان چیزی یاد بگیرند، ریسک می‌کنند تا آن را امتحان کنند و وقت دوستان‌شان را می‌گیرند تا درباره‌ی آن صحبت کنند. چیزی که می‌فهمیم این است که برخی از بازارها مصرف‌کنندگان مبتلا به اوتاگوی بیشتری نسبت به دیگر بازارها دارند. وظیفه‌ی بازاریاب فوق‌العاده این است که این بازارها را شناسایی کرده و به قیمت محروم شدن از بازارهای کوچک‌تر، روی آن‌ها تمرکز کند.

برای مثال، در آمریکا اوتاگوهای زیادی در زمینه‌ی سس‌های تند وجود دارند.

افراد عاشق فلفل که به دنبال اکسیرهایی از همیشه تندتر و تندترین محصول ممکن هستند، تولید این سس‌های دیوانه‌وار را به کسب‌وکاری واقعی تبدیل کرده‌اند، مثال؟ دیوز اینسنیتی (۱۴۶)، سس تند بلیرز افتر دث (۱۴۷)، مد داگ ۳۵۷ (۱۴۸)، پین ۱۰۰٪ (۱۴۹)، مد داگ اینفرنو (۱۵۰)، بورز برث (۱۵۱)، سوئیت ماما جاماز موجو جوس (۱۵۲)، ملینداز کوادرپل اکس (۱۵۳)، مد کت (۱۵۴)، لاست این بویلینگ لیک (۱۵۵)، سیتانز ریونج (۱۵۶) و سس همیشه محبوب تریلر ترش (۱۵۷). در حالی که بسیاری از کارآفرینان بدون هیچ‌گونه تبلیغی موفق به ایجاد کسب‌وکارهای موفق در زمینه‌ی سس تند شده‌اند، هیچ‌کس نتوانسته از فروش خردل موفقیتی کسب کند.

مسلماً می‌توان گفت که در مقایسه با سس‌های تند ۲۵ هزار اسکویل (۱۵۸)، افراد بیشتری از خردل لذت می‌برند. با این حال، سس تند یک کسب‌وکار است و خردل این‌طور نیست. چرا؟ چون افراد بسیار کمی خردل را به صورت پستی می‌خرند یا در رستوران برند دیگری از خردل را درخواست می‌کنند. آن‌ها اوتاگوی خردل ندارند.

کسب‌وکارهای هوشمند بازارهایی را هدف می‌گیرند که دارای اوتاگو هستند.

* به یک همایش علمی-تخیلی بروید. افراد بسیار عجیبی را در آن‌جا خواهید دید. آیا دنبال مخاطبانی هستید که به همین اندازه عجیب و شگفت‌انگیز باشند؟ چطور می‌توانید چنین چیزی ایجاد کنید؟ (جیب این کار را کرد. فست کمپانی و شرکت تولیدی سبد لانگبرگر نیز چنین کاری کردند. گروه‌های مشابهی در فضای سرمایه‌گذاری نیز وجود دارند، بازار سیستم‌های عامل و بازار سیستم‌های استریوی میلیون دلاری. محصولات متفاوت‌اند، اما عطسه‌کنندگان و پذیرندگان اولیه یکسان‌اند).

بررسی موردی: داچ بوی (۱۵۹) چطور کسب‌وکار رنگ را تکان داد

از سادگی زیاد ترسناک است. آن‌ها قوطی‌های رنگ را تغییر دادند. قوطی‌های رنگ سنگین‌اند، حمل‌شان دشوار است، به‌سختی باز و بسته می‌شوند، خالی کردن رنگ از درون‌شان سخت است و جالب نیستند. با این حال، مدتی طولانی است که وجود دارند و بیشتر افراد فکر می‌کنند حتماً دلیلی برای این طراحی وجود داشته است.

داچ بوی به این نتیجه رسید که هیچ دلیلی وجود ندارد که قوطی‌های رنگ این‌طور باشند. همچنین فهمید که قوطی بخش جدایی‌ناپذیری از محصول است، افراد رنگ نمی‌خرند، افراد دیوارهای رنگ شده می‌خرند و قوطی‌ها می‌توانند فرایند رنگ زدن را بسیار آسان‌تر کنند.

داچ بوی از این بینش استفاده و ظرف‌هایی را معرفی کرد که حمل کردن‌شان، خالی کردن رنگ از درون‌شان و بستن درب‌شان آسان‌تر بود. تعجبی ندارد که فروش‌شان افزایش یافت. نه تنها این بسته‌بندی جدید باعث افزایش فروش داچ بوی شد، بلکه توزیع آن‌ها را نیز گسترده‌تر کرد (با قیمت خرده‌فروشی بالاتر!).



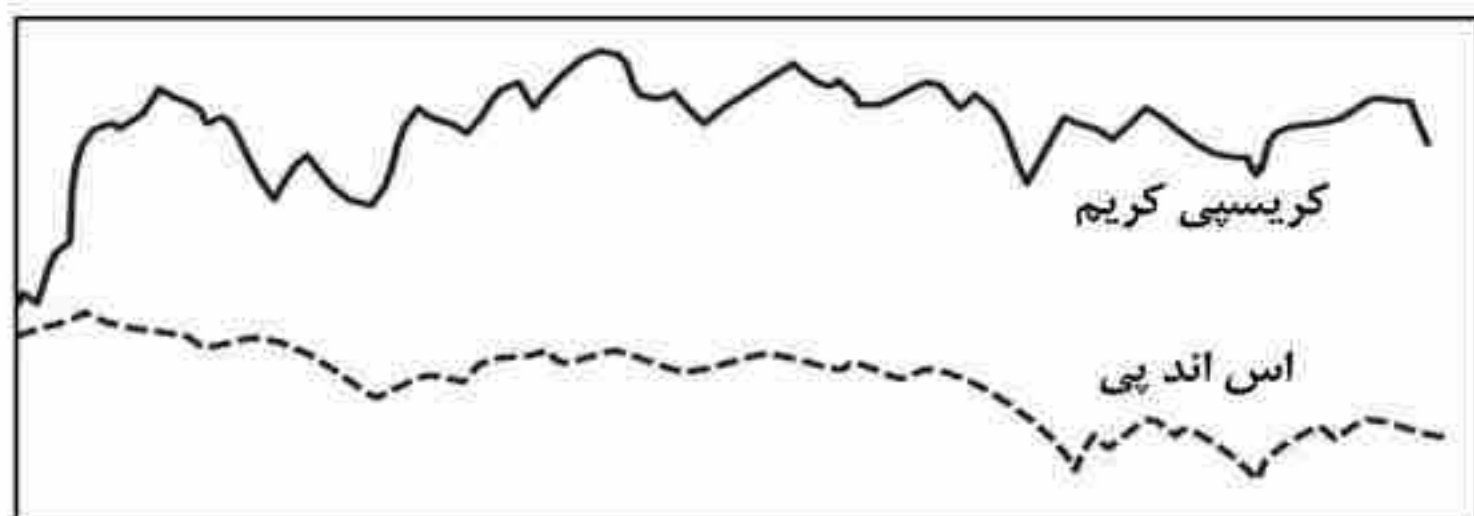
چند تغییر بدیهی در ظرف رنگ باعث افزایش فروش داچ بوی شد. سؤال بدیهی: چرا این قدر طول کشید؟

این شیوه‌ی بازاریابی، صحیح است. بازاریابی درستی که در آن به جای تبلیغات، خود محصول تغییر کرده است.

* کجا محصولتان تمام می‌شود و هیاهوی بازاریابی شروع می‌شود؟ واضح است که ظرف داچ بوی نه یک هیاهو، بلکه خود محصول است. آیا می‌توانید محصولتان را به شیوه‌ای مشابه بازتعریف کنید؟

بررسی موردی: کریسپی کریم (۱۶۰)

دو نوع آدم داریم، آن‌هایی که افسانه‌ی دونات‌های کریسپی کریم را شنیده‌اند و فرض می‌کنند که همه آن را می‌دانند و آن‌هایی که جایی زندگی می‌کنند که هنوز این فروشگاه زنجیره‌ای دونات در آن جا ظهور نکرده است. کریسپی کریم دونات خوبی تولید می‌کند. هیچ شکی در آن نیست. اما آیا دوناتی هست که ارزش نیم ساعت رانندگی کردن تا آن سر شهر را داشته باشد؟ به نظر می‌رسد که عاشقان دونات بر این باورند که چنین ارزشی دارد و این حقیقت فوق‌العاده علت اصلی موفقیت کریسپی کریم است.



کریسپی کریم از زمان عرضه‌ی اولیه‌ی سهامش، از تمام انتظارها فراتر رفت و بهتر از هر سهام دیگری عمل کرد. چرا؟ چون کریسپی کریم می‌داند چطور این گاو را مدیریت کند.

وقتی کریسپی کریم در شهر جدیدی باز می‌شود، با عرضه‌ی رایگان هزاران دونات کار خود را شروع می‌کند. البته افرادی که برای یک دونات رایگان پیش آن‌ها بروند، به احتمال زیاد همان‌هایی‌اند که افسانه‌ی کریسپی کریم را شنیده‌اند و از اینکه این شرکت بالاخره به شهرشان آمده خوشحال‌اند. این عطسه‌کنندگان به سرعت به دوستان‌شان می‌گویند، آن‌ها را متقاعد می‌کنند و حتی آن‌ها را به کریسپی کریم می‌کشانند و این همان جایی است که مرحله‌ی دوم آغاز می‌شود. کریسپی کریم تمرکز شدیدی روی غلبه بر بازار دونات دارد. وقتی در محوطه‌ای شروع به فعالیت کنند، به سرعت با پمپ بنزین‌ها، کافی‌شاپ‌ها و حاضری‌فروشی‌ها وارد معامله می‌شوند. هدف؟ که مواجهه‌ی افراد با محصول‌شان را آسان کنند. آن‌ها کار خود را با افرادی که حاضرند سی کیلومتر رانندگی کنند شروع کرده و با افرادی که آن‌قدر تنبل‌اند که حاضر نیستند از خیابان رد شوند تا دونات بخرند تمام می‌کنند.

اگر محصول‌شان فوق‌العاده باقی بماند (و کریسپی کریم میلیون‌ها دلار سرمایه‌گذاری کرده است که این‌طور باشد) برخی از آن افراد تنبل به اوتاکوهای دونات تبدیل می‌شوند. آن‌ها موج بعدی عاشقان کریسپی کریم خواهند بود و آن را در شهرهای دیگری پخش می‌کنند تا اینکه در نهایت این شرکت زنجیره‌ای به آن شهر برسد.

لازم به ذکر است که احتمالاً برای پیگل یا براونی چنین اتفاقی نمی‌افتد. وسواسی که طرفداران دونات به کریسپی کریم دارند غیرمنطقی و احساسی است و کشف و استفاده از این احساس در قلب این پدیده نهفته است. به

عبارت دیگر، ابتدا بازار جاویژه را پیدا کنید و سپس محصول فوق‌العاده‌تان را بسازید، نه اینکه این فرآیند را به طور معکوس انجام دهید.

فرآیند و نقشه

آیا روش سرراستی برای ایجاد گاو بنفش وجود دارد؟ آیا فرمول مخفی، تشریفات یا افسونی وجود دارد که به وسیله‌ی آن بتوانید خلاقیت را افزایش داده و در عین حال در واقعیت بمانید؟ البته که خیر.

هیچ نقشه‌ای وجود ندارد. کاهش سرعت نهایی تمام شرکت‌های گاو بنفش نشان‌دهنده‌ی این است که هیچ کتابی نمی‌تواند به فهرستی اشاره کند که همیشه جواب می‌دهد. این یکی از دلایلی است که باعث می‌شود دستیابی به بینش گاو بنفش دشوار باشد. همیشه می‌توانیم با نگاه کردن به آینده‌ی عقب بگوییم: «البته که جواب داد». یک گاو بنفش اصیل، طبق تعریف، چیزی است که به شیوه‌ی درستی چشمگیر باشد. با این حال، وقتی چشمان‌مان را از آینده‌ی عقب بر می‌داریم، ناگهان ایجاد گاو بنفش بسیار سخت‌تر می‌شود.

اگر در این کتاب دنبال یک نقشه هستید، متأسفانه باید بگوییم که نقشه‌ای وجود ندارد. با این حال، فرآیندی در اختیارتان می‌گذارم. سیستمی که هیچ تاکتیک خاصی ندارد، اما به هر حال مفید است.

این سیستم بسیار ساده است: دنبال مزایای رقابتی باشید. خودتان و تیم‌تان را به چالش بکشید تا این مزایای رقابتی را توصیف کنید (واقعاً به سمتش نروید) و سپس آزمایش کنید و ببینید کدام یک از این مزایا همان نتایج بازاریابی و مالی مورد نظرتان را در اختیارتان قرار می‌دهند.

با بررسی Pهای دیگر، قیمت، بسته‌بندی و غیره، طرح اولیه‌ای از مزایای رقابتی‌تان به دست آورید و بفهمید رقابت بر سر چیست. بدون درک این فضا، نمی‌توانید به مرحله‌ی بعدی بروید و بفهمید که توانایی پشتیبانی از چه نوآوری‌هایی را دارید.

آیا فوق‌العاده نخواهد بود اگر مرکز سلامتی‌تان تمام خدمات خود را به رایگان

ارائه دهد؟ البته که این طور است، اما بدون یک مدل مالی که از چنین برنامه‌ای حمایت کند، بقای این کسب‌وکار قطعی نیست. جت‌بلو راهی پیدا کرد تا از مزایای خدمات و قیمت فراتر برود و کسب‌وکارشان نیز سودآور بود. آرچی مکفی (۱۶۱) در خرده‌فروشی و با گزینش محصولاتش این کار را انجام داد. استارباکس فهمید چطور معنای یک فنجان قهوه را بازتعریف کند (بسیار متفاوت از شیوه‌ای که جت‌بلو نوآوری خود را ارائه داد).

این تاکتیک یا نقشه‌ی فعالیت گاوهای بنفش نیست که نقطه‌ی اشتراکشان است. این فرآیندهای کشف (آگاهانه یا تصادفی) نقاط ناشناخته است که محصولات این سازمان‌ها را فوق‌العاده می‌کند.

قدرت شعار تبلیغاتی

شعارهای تبلیغاتی مهم محسوب می‌شدند، چون می‌توانستید از آن‌ها در تبلیغات تلویزیونی استفاده کنید و در عرض چند ثانیه، پیام‌تان را انتقال دهید. امروزه نیز همین عبارت مختصر اهمیت خود را حفظ کرده، اما دلیل اهمیت آن چیز دیگری است.

اگر شعار تبلیغاتی شما ماهیت گاو بنفش‌تان را به‌درستی انتقال دهد مانند یک نمایشنامه عمل می‌کند. نمایشنامه‌ای که فرد عطسه‌کننده هنگام صحبت کردن با دوستانش می‌تواند از آن استفاده کند. شعار تبلیغاتی به مشتری یادآوری می‌کند که «به این دلایل ما پیشنهاد ارزشمندی هستیم و دوستان و همکاران‌تان از اینکه ما را به آن‌ها معرفی کرده‌اید خوشحال خواهند شد». و بهتر از همه اینکه نمایشنامه تضمین می‌دهد که این حرف‌های دهان‌به‌دهان به‌درستی منتقل شده‌اند و مشتری بالقوه به دلیل درستی به سمت شما می‌آید. جعبه‌ی آبی تیفانی (۱۶۲) در حکم یک شعار تبلیغاتی است که از کلمات استفاده می‌کند. به شیک بودن، بسته‌بندی و کیفیت اشاره می‌کند و می‌گوید

که: «مشکل، قیمت نیست». هر بار که فردی با استفاده از جعبه‌ی تیفانی هدیه‌ای می‌دهد، در حال پخش این شعار است. مانند نام و لوگوی هوترز (۱۶۳) یا جذاب بودن طراحی صنعتی اپل، هر کدام از این شرکت‌ها توانسته‌اند خود را در جایگاه منسجمی قرار دهند و انتشار پیام به دیگران را آسان کنند.

برج کج پیزا هر ساله میلیون‌ها بازدیدکننده دارد. یک برج کج است. هیچ چیزی وجود ندارد که این پیام را پیچیده کند. هیچ «همچنین»، «و» یا «به‌اضافه»ای وجود ندارد. یک برج کج است که وسط محوطه‌ای قرار گرفته است. تصویر آن را روی یک تی‌شرت قرار دهید و پیام‌تان به سادگی ارسال شده و دریافت می‌شود. خلوص این پیام آن را حتی بیش از پیش فوق‌العاده می‌کند. صحبت کردن درباره‌ی برج کج آسان است، در حالی که صحبت کردن درباره‌ی پانتئون در روم بسیار سخت‌تر است. بنابراین گرچه پانتئون زیبا، نفس‌گیر و مهم است، اما یک درصد مخاطبان برج پیزا را هم ندارد. هر کدام از این مثال‌ها این حقیقت را به چشم می‌آورد که بازاریابی روی این محصولات انجام نشده است. بازاریابی، خود محصول است و بالعکس. هیچ بازاریاب باهوشی هوترز یا برج کج پیزا را تغییر شکل نداده است. بازاریابی در خود این محصولات جای گرفته است.

* شعار تبلیغاتی یا بیانیه‌ی جایگاه یا ادعای فوق‌العاده‌ای دارید که حقیقت داشته باشد؟ آیا نامتناقض است؟ ارزش انتقال دارد؟

بررسی موردی: هاگن‌داز (۱۶۴) در برانکس ویل (۱۶۵)

هاگن‌داز دقیقاً شبیه بقیه‌ی بستنی‌فروشی‌هایی است که به آن‌ها رفته‌اید. آن‌ها بستنی قیفی، چوبی و ماست یخ‌زده می‌فروشند. فقط دو مورد متفاوت

است: تمیزتر است و بسیار بهتر مدیریت می‌شود. چطور؟

خب، روی پیش‌خوان دسته‌ای کارت ویزیت قرار گرفته است. نام و شماره تلفن دفتر صاحب فروشگاه روی آن چاپ شده و روی کارت نوشته شده است: «اگر هر نظری درباره‌ی فروشگاه دارید، لطفاً با شماره‌ی خانه‌ی من تماس بگیرید». و شماره تلفن خانه‌ی صاحب فروشگاه را ذکر کرده است.

افرادی که به فروشگاه می‌آیند متوجه این موضوع می‌شوند. افرادی که در این فروشگاه کار می‌کنند می‌فهمند که مشتریان متوجه این موضوع هستند. چنین موضوعی بسیار فوق‌العاده است. بیست دقیقه در این فروشگاه‌ها بمانید و حتماً می‌شنوید که یکی از مشتریان درباره‌ی این کارت‌ها با مشتری دیگری صحبت می‌کند. اگر صاحبان فروشگاه‌های دیگر این کار را انجام دهند، احتمالاً جواب نمی‌دهد. اما از آن جایی که بسیار غیرعادی است، مشتریان متوجه آن می‌شوند و کارکنان نیز حواس‌شان به این موضوع هست.

* اگر در کسب‌وکار غیرملموسی هستید، کارت ویزیت‌تان بخش بزرگی از چیزی است که می‌فروشید. چه می‌شود اگر تمام کارکنان شرکت‌تان کارت ویزیت دومی داشته باشند؟ کارتی که خودشان (و شما) را به مشتری معرفی کند. یک کارت فوق‌العاده. تصور کنید میلتون گلیزر (۱۶۶) یا چپ کید (۱۶۷) چیزی ارزشمند طراحی کرده‌اند. پس بروید و انجامش دهید!

همان چیزی را بفروشید که افراد در حال خرید آن (و صحبت کردن درباره‌ی آن) هستند

چند سال پیش، پس از تماس فروش ناموفق دیگری، موضوعی بسیار بدیهی را کشف کردم: فروش چیزی که افراد دوست دارند بخرند بسیار آسان‌تر است. این موضوع بدیهی به نظر می‌رسد، اما بیشتر بازاریاب‌ها آن را درک نمی‌کنند.

برای مثال، باتربال (۱۶۸) محصول جدیدی با گوشت بوقلمون (و برند خود) ارائه داده و حالا می‌توانید پای ظرفی (۱۶۹) این شرکت را از مغازه‌ها بخرید. مشکل این است که مخاطبان این غذای قدیمی لزوماً در بازار به دنبال روش جدیدی برای پخت این غذا برای خانواده‌شان نیستند. بدتر از آن اینکه باتربال این محصول را با تبلیغات تلویزیونی در شبکه‌ی فود چنل (۱۷۰) معرفی می‌کند.

سخت در تلاشم تا مشتریان هدف باتربال را تصور کنم. بیننده‌ی فود چنل در حال مشاهده‌ی یک برنامه‌ی آشپزی است و ناگهان تبلیغی بی‌مزه و سافت‌فوکوس (۱۷۱) برای شامی تلویزیونی و مجل‌نمایش داده می‌شود. چند بیننده ممکن است این تبلیغ را ببینند؟ از بین آن‌هایی که این تبلیغ را مشاهده می‌کنند چند نفرشان پاسخ مورد انتظار باتربال را خواهند داشت؟ بدتر از آن اینکه چند نفر از آن‌ها با دوستان‌شان درباره‌ی این غذای جدید و عالی صحبت خواهند کرد؟

در فهرست افرادی که در حال آماده کردن یک غذای یخ‌زده و راحت برای شام خود هستند، پذیرندگان اولیه‌ی ریسک‌پذیر کمی وجود دارد و به نظر من، بین این پذیرندگان، افراد کمی برای دریافت پاسخ سؤال «چه محصول جدیدی وجود دارد؟» به شبکه‌ی تلویزیونی فود چنل رجوع می‌کنند.

مصرف‌کنندگانی که نیازمندی خاصی دارند همان‌هایی‌اند که به احتمال زیاد به راه‌حل‌هایتان پاسخ خواهند داد. چه مشتری بالقوه‌تان یک خریدار یاتاقان صنعتی سوار بر فورد یا همسر خانه‌داری سوار بر توسان (۱۷۲) باشد، باید بفهمید که چه کسی در حال خرید است و سپس مشکل‌شان را حل کنید. محصول باتربال فوق‌العاده نیست. این محصول مشکل هیچ‌کس به غیر از خود باتربال را حل نمی‌کند و انتخاب‌های تبلیغاتی و رسانه‌ای باتربال نیز این قضیه را بدتر می‌کنند.

گزینه‌ی جایگزین این است که با مشکلی شروع کنید که می‌توانید آن را برای

مشتری‌تان حل کنید (و خود مشتری بداند که مشکلی دارد!). سپس زمانی که راه‌حلی پیدا کردید که آن‌قدر فوق‌العاده است که پذیرندگان اولیه‌ی این جمع از آن خوشحال خواهند شد، باید آن را در رسانه‌ای مطرح کنید که عطسه‌کنندگان به آن توجه می‌کنند. کمپین آلتویدز (۱۷۳) مثال خوبی در این زمینه است. آن‌ها فهمیدند جوانانی که سیگار نمی‌کشند دنبال راهی هستند تا انگشتان و دهان خود را سر کار مشغول نگاه دارند و محصولات هرشیز (۱۷۴) از عهده‌ی این کار بر نمی‌آیند.

با تبلیغ در مراکز شهری به همراه تصاویر و شعارهای هنرمندانه، آلتویدز به طور مستقیم با این بازار صحبت کرد و نیازی را به آن‌ها منتقل کرد که این مشتریان حتی نمی‌دانستند درگیر آن هستند. با ایجاد یک قوطی که احساس می‌کنید باید آن را به اشتراک بگذارید، آلتویدز انتقال دهان‌به‌دهان این محصول توسط پذیرندگان اولیه را بسیار آسان کرد. نتیجه: یکی از پرسودترین تبلیغات آب‌نبات در کل تاریخ.

مشکل سازش

این مثل قدیمی درست است: «شتر، اسبی است که توسط یک هیئت طراحی شده است». اگر هدف بازاریابی این است که یک گاو بنفش ایجاد کنید و طبیعت این گاو این است که در برخی زمینه‌ها افراطی باشد، سازش ناگزیر باعث از بین رفتن شانس موفقیت‌تان می‌شود.

هنگام سازش باید محصولی متمایز را به محصولی معمولی تبدیل کنید تا نظر مشتریان دیگر را نیز جلب کنید. بستنی وانیلی طعمی سازش‌شده از بستنی است در حالی که بستنی با طعم هابانرو پیکن (۱۷۵) این‌طور نیست. در حالی که شاید فقط چند نفر وجود داشته باشند که از بستنی وانیلی خوش‌شان نیاید، افراد زیادی وجود دارند که به مغزها حساسیت داشته، به غذای فلفلی حساس

هستند یا اینکه علاقه‌ای به امتحان کردن یک اسکوپ بستنی چالش‌برانگیز ندارند. انتخاب امن و سازش‌گرانه برای جشن یک کودک بستنی وانیلی است. اما وانیل خسته‌کننده است. نمی‌توانید پیرامون وانیل شرکتی بسازید که سرعت رشد بالایی داشته باشد.

تقریباً در هر بازاری بخش خسته‌کننده پر شده است. محصولی که برای جذب بزرگ‌ترین دسته‌ی مخاطبان تولید شده باشد وجود دارد و جایگزین کردن آن بسیار سخت است. سخت است چون بی‌خاصیت بودن این محصول پرنفوذ بزرگ‌ترین دارایی آن است. چطور می‌توانید خودتان را به‌عنوان «محصولی بی‌خاصیت‌تر از محصول پرنفوذ بازار» معرفی کنید؟ رشد واقعی نصیب محصولاتی می‌شود که آزار می‌دهند، می‌رنجانند، جذاب نیستند و بیش از اندازه گران، ارزان، سنگین، راحت، ساده یا بیش از اندازه هر چیز دیگری هستند (البته که این محصولات برای برخی از افراد ویژگی‌های بیش از اندازه‌ای دارند، اما برای دیگران کامل هستند).

بیشتر اوقات کارآفرینانی که شرکت‌شان را با سرمایه‌ی اندک و شخصی خود ایجاد کرده، صنایع را دگرگون می‌کنند، چون بازیکنان چیره‌ی صنایع، آشوب‌گران قدرتمندی نیستند. ممکن است شرکت‌های رهبر بازار، چیرگی خود را مدیون گاو بنفشی باشند که سال‌ها پیش ارائه داده‌اند، اما امروزه تنها کارشان سازش کردن برای دستیابی به سود بیشتر است. تخم نابودی‌شان در وابستگی آن‌ها به میانه‌رو بودن نهفته است.

* اگر شخصی در سازمان‌تان مسئول ایجاد یک گاو بنفش جدید است بگذارید به کارش برسد! از بررسی‌های درون‌شرکتی و آزمایش‌های کارکرد محصول برای تشخیص عملکرد درست محصول جدید در مقایسه با محصول فعلی اجتناب کنید! در عوض فرد مستقل و درست را انتخاب کنید و از سر راه او کنار بروید!

بررسی موردی: موتورولا و نوکیا

حدس بزنید موضوع چیست؟ دیگر گوشی‌های همراه خسته‌کننده شده‌اند. حالا دیگر تقریباً هر کسی که به یک گوشی نیاز دارد یکی از آن‌ها را دارد. بیشتر افرادی که دنبال یک گوشی هستند نیز یک گوشی دارند. شرکت‌هایی که انقلابی بر پا کرده‌اند حالا دچار مشکل شده‌اند: باید چه کار کنیم؟ باید چه چیزی درون گوشی بگذارند تا افراد به آن توجه کنند؟ آیا امکان ایجاد یک گوشی فوق‌العاده وجود دارد؟ هر دوی این شرکت‌ها فهمیده‌اند که دیگر گوشی‌های کوچک‌تر برای افراد هیجان‌انگیز نیستند و به همین دلیل، به چیز جدیدی نیاز داشتند. نوکیا گوشی ۲۱ هزار دلاری خود با نام وِرتو را عرضه کرد، گوشی منحصر به فردی که طراحی شده است تا نه تنها یک گوشی، بلکه جواهر فوق‌العاده‌ای نیز باشد. در همین حال، هر دوی این شرکت‌ها در حال کار روی گوشی‌هایی یک بار مصرف هستند که امیدوارند بسیار ارزان باشند. هر دوی این شرکت‌ها در دو مسیر کاملاً متفاوت در تلاش برای بازاریابی گوشی‌هایی هستند که امکان ارسال عکس را دارند. البته که هم ارسال‌کننده و هم دریافت‌کننده باید گوشی خاصی داشته باشند، اما می‌تواند ویژگی مفیدی باشد.

با این حال، حقیقت غم‌انگیز این است که ممکن است زمان زیادی طول بکشد تا بازار به اندازه‌ی پنج سال قبل به این محصول توجه کند. گاو بنفش اتاق را ترک کرده است و شرکت‌های تولیدکننده‌ی گوشی همراه نیز نمی‌توانند کار زیادی در این زمینه انجام دهند.

چرخه‌ی جادویی این گاو

آیا جهان آشفته‌ی ما تضمین می‌کند که تلاش‌هایتان برای عرضه‌ی ایده‌های جدید به بازار نیز تضمین‌کننده‌ی آشفستگی باشند؟ آیا محکوم به ایجاد تصادفی محصولات برای مشتریان بالقوه‌ی همیشه در حال تغییرمان هستیم؟ این‌طور فکر نمی‌کنم. دلیلش این است که بسیاری از مصرف‌کنندگان نقش خود را مدام عوض نمی‌کنند. عطسه‌کنندگان عاشق عطسه کردن هستند. معمولاً آماده‌ی شنیدن صحبت‌های بازاریاب‌هایی هستند که سابقه‌ی ایجاد گاوهای بنفش را داشته‌اند. اما مصرف‌کنندگان منزوی و ترسو (چه سازمانی چه مصرف‌کننده‌ی نهایی) همیشه گوش‌های خود را بسته نگه می‌دارند. این مصرف‌کنندگان محتاط طبق عادت‌های خود رفتار می‌کنند، همان‌طور که عطسه‌کنندگان نیز چنین هستند.

اما برای ما عطسه‌کنندگان مهم هستند و می‌توانیم روی این حقیقت سرمایه‌گذاری کنیم که اگر به آن‌ها احترام بگذاریم، به ما گوش خواهند داد. پس چهار گام مورد نیازمان این‌ها هستند:

۱. از افرادی که یک بار آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده‌اید اجازه بگیرید. منظور اجازه‌ای برای ارسال هرزنامه یا فروش پس‌مانده‌ها یا کسب سود بیشتر از آن‌ها نیست. از آن‌ها اجازه بگیرید تا دفعه‌ی بعدی که گاو دیگری دارید، بتوانید به آن‌ها اطلاع دهید.

۲. با عطسه‌کنندگان این جمع صحبت کنید تا عبور ایده‌ی شما از شکاف را راحت‌تر کنند. ابزار و داستان مورد نیازشان را در اختیارشان بگذارید تا مخاطبان بیشتری را درباره‌ی ایده‌ی شما متقاعد کنند.

۳. وقتی از کسب‌وکاری فوق‌العاده به کسب‌وکاری سودآور رسیدید، بگذارید تیم متفاوتی شیر را بدوشد. خدمات‌تان را به محصول و محصول‌تان را به

خدمات تبدیل کنید، بگذارید هزاران حالت شکوفا شود. اما بیانیه‌های مطبوعاتی خودتان را باور نکنید. شیب نزولی گریزناپذیر است. هر چقدر که می‌توانید و به سرعت گاو بنفش‌تان را بدوشید.

۴. دوباره سرمایه‌گذاری کنید. دوباره انجامش دهید. انتقام بگیرید. گاو بنفش دیگری اجرا کنید (برای همان مخاطبان). دوباره و دوباره و دوباره شکست بخورید. این فرض را بپذیرید که آنچه دفعه‌ی پیش فوق‌العاده بوده، دوباره فوق‌العاده نخواهد بود.

شاید چنین کاری به اندازه‌ی کویسپ (۱۷۶)، ویتیز (۱۷۷)، ویسک (۱۷۸)، آل‌استیت (۱۷۹) یا مکسول هاوس سودآور یا پیش‌بینی‌ناپذیر نباشد. متأسفم. تقصیر من نیست. تمام چیزی که داریم همین است.

* ناگهان بدیهی است که چرا به اجازه نیاز دارید. اگر هنوز چنین اجازه‌ای ندارید، می‌توانید همین امروز، به رایگان و با استفاده از اوت‌لوک (۱۸۰) روی رایانه‌تان شروع کنید. آدرس ایمیلی در اختیار افراد قرار دهید تا حرف‌های خود را به آن بفرستند. به آن‌ها جواب دهید. مسیرتان را شروع کرده‌اید.

امروزه بازاریاب بودن به چه معنا است

اگر گاو بنفش یکی از Pهای بازاریابی امروز است، می‌تواند پیامدهای عمیقی برای شرکت‌تان داشته باشد. گاو بنفش تعریف بازاریابی را تغییر می‌دهد. قبلاً این‌طور بود که بخش مهندسی محصول را ایجاد، بخش ساخت آن را تولید، بخش بازاریابی آن را بازاریابی می‌کرد و بخش فروش آن را می‌فروخت. تقسیم کار واضحی وجود داشت و رئیس شرکت نیز کل این زنجیره را مدیریت می‌کرد. بازاریاب بودجه‌ای دریافت می‌کرد و با آن تبلیغات می‌خرید.

بهتر بود اسم بازاریابی را «تبلیغات» می‌گذاشتیم. بازاریابی درباره‌ی انتقال ارزش یک محصول پس از طراحی و تولید آن بود.

قطعاً در جهانی که قلب بازاریابی همان ویژگی‌های محصول (هر چیزی از خدمات گرفته تا طراحی) است، چنین روشی استراتژی معتبری نیست. بازاریابی عمل ابداع یک محصول است، تلاشی که برای طراحی آن می‌شود، مهارت تولید آن، هنر قیمت‌گذاری روی آن و تکنیک فروختن آن. چطور ممکن است شرکت گاو بنفش توسط یک بازاریاب اداره نشود؟

شرکت‌هایی که گاو بنفش ایجاد می‌کنند، شرکت‌هایی مانند جت‌بلو، استارباکس، هسبرو و پولند اسپرینگ، باید توسط بازاریاب‌ها اداره شوند. مدیرعامل جت‌بلو در روز اول فعالیتش تصمیمی حیاتی گرفت: مدیر بازاریابی را در طراحی محصول و آموزش نیز دخیل کرد. چنین چیزی تأثیر خود را می‌گذارد. هر کار ارزش‌آفرینی که انجام می‌دهند بازاریابی است. پولند اسپرینگ با آب بی‌ارزش شروع می‌شود. هسبرو با چند سنت پلاستیک و کاغذ شروع می‌شود. جت‌بلو همان محصولی را می‌فروشد که امریکن ایرلاینز مشغول فروش آن است اما می‌تواند از انجام آن سود کسب کند. بنیان این شرکت‌ها از بازاریابی تشکیل شده است.

نابغه‌هایی که وان-ایت‌هاندرد-کالکت (۱۸۱) را ابداع کردند بازاریاب‌های واقعی‌اند. آن‌ها دنبال راهی برای بازاریابی یک محصول موجود نبودند. در عوض بازاریابی در خود این محصول جای گرفته است، از شماره‌ی این سرویس که به یادسپاری آن آسان است تا ایده‌ی اینکه ام‌سی‌آی (۱۸۲) می‌تواند حوزه‌ی میزبان تماس (۱۸۳) را از اپراتورهای تلفن بدزدد.

اما آیا همین ایده برای رستورانی محلی، شرکت تولید سمباده و بیمه‌ی مسافرتی صدق نمی‌کند؟ در جهانی که تمام محصولات مورد نیازمان به اندازه‌ی کافی خوب هستند و تقریباً تمام سود جهان حاصل گاو بنفش است، همه‌ی ما بازاریابیم!

اگر شرکتی شکست بخورد، تقصیر ارشدترین مدیر بوده و احتمالاً مشکل این است: آنها در حال گرداندن یک شرکت و نه بازاریابی محصول هستند.

* بروید و یک دوره‌ی طراحی ببینید. طراحان خود را به یک دوره‌ی بازاریابی بفرستید و هر دوی‌تان باید یک هفته را در کارخانه سپری کنید.

دیگر بازاریاب نیستیم: حالا دیگر طراحیم

پانزده سال پیش، زمانی که جری هرشبرگ (۱۸۴) در حال راه‌اندازی استودیوی طراحی نیسان در آمریکا بود، توسط تیم بازاریابی به‌عنوان ناظر، به جلسه‌ی برنامه‌ریزی طولانی‌مدت محصول دعوت شد.

این جلسه پر از اظهارات گنگ درباره‌ی خودروهای آینده و صفحات جدول‌بندی‌شده‌ای درباره‌ی هزینه‌های تبلیغات و پیش‌بینی درآمد بود. این جلسات مهم‌ترین جلساتی بودند که شرکت برای برنامه‌ریزی آینده‌ی طولانی‌مدت خود برگزار می‌کرد. طراحان صرفاً فنون طراحی را بلد بودند. جری به‌سرعت ثابت کرد که نقشی بیش از یک ناظر دارد. نشان داد که نه تنها طراحان نقش مهمی در این فرآیند دارند، بلکه باید در واقع بر آن چیره شوند.

اگر بازاریابی پساتراحی و پساتولید مرده است، چه چیزی جایگزین آن می‌شود؟ طراحی. نه آن طراحی محضی که در پارسونز (۱۸۵) یاد می‌دهند، بلکه طراحی مبتنی بر بازار که موفقیت بازاریابی محصول را درون خود محصول جای می‌دهد.

ممکن است از نظر معناشناسی دچار مشکل شویم، اما حقایق روشن‌اند. امروزه وقتی بذر اصلی پروژه‌ای کاشته می‌شود، فردی پشت میز تصمیم‌گیری تولید محصول می‌نشیند که بتواند تأثیری واقعی در موفقیت آن محصول

داشته باشد.

اگر بازاریابی هستید که نمی‌داند چطور ابداع کند، طراحی کند، تأثیر بگذارد، خودش را وفق دهد و در نهایت، محصولات را کنار بگذارد، دیگر یک بازاریاب نیستید. یک شاخه‌ی خشکیده‌اید.

* فهرستی از تمام محصولات فوق‌العاده‌ی صنعت‌تان ایجاد کنید. چه کسی آن‌ها را ایجاد کرده است. چطور به وجود آمده‌اند. این رفتار را مدل کنید (نه اینکه از محصول تقلید کنید) و بیش از نصف راه را برای ایجاد چنین محصولی پیموده‌اید.

هاوارد چه می‌داند؟

یک چیز درباره‌ی استارباکس واضح است، قهوه‌شان حقیقتاً و واقعاً خوشمزه است. هاوارد شولتز (۱۸۶) (مدیرعامل این شرکت) عاشق قهوه است. به هر کسی که اولین فنجان قهوه‌ی روزانه‌ی خود را نخورده باشد، «کافئین نرسیده» می‌گوید. او ماه‌ها در ایتالیا ماند و به نوشیدن قهوه و یادگیری درباره‌ی آن پرداخت. او اوتاگوی قهوه دارد.

محصول چشمگیر از کجا می‌آید؟ بیشتر اوقات افراد مشتاقی که در حال ایجاد چیزی برای خودشان هستند، محصولات چشمگیر تولید می‌کنند. اسنوبرد برتون (۱۸۷)، صندوق سرمایه‌گذاری مشترک ونگارد، آپیاد اپل و لیرجت (۱۸۸) همگی محصول افرادی‌اند که اوتاگویی در زمینه‌ی کاری خود داشته‌اند. جالب است که توجه کنیم شکلات استارباکس به‌خوبی قهوه‌ی آن نیست. بدیهی است که هاوارد شکلات را به‌خوبی قهوه نمی‌شناسد. استارباکس روی شکلات تمرکز نکرده است، بلکه فقط آن را سرو می‌کنند. آیا شما روی چیزی تمرکز کرده‌اید یا فقط می‌خواهید خرج زندگی‌تان را در بیاورید؟

سؤال اولی که درباره‌ی گاو بنفش مطرح می‌شود این است که «چطور بدانم چشمگیر است؟» این سؤال تقریباً همیشه توسط افرادی مطرح می‌شود که اوتاگو ندارند. جان شارفنبرگر (۱۸۹)، بنیان‌گذار شکلات شارفنبرگر (۱۹۰) به سادگی می‌تواند فرق بین شکلات عالی و شکلات معمولی را تشخیص دهد. او می‌داند موضوع چیست.

وقتی در حال ایجاد اولین شرکت خود بودم (ما کتاب تولید می‌کردیم) همیشه از کارمندان بالقوه می‌پرسیدم که هر چند وقت یک بار به کتاب‌فروشی می‌روند. افرادی که عاشق خرید کتاب نیستند، مسلماً اوتاگوی کتاب ندارند و برای‌شان سخت‌تر است که برای افرادی که عاشق کتاب هستند، کتاب تولید کنند.

تمام افرادی که در پاتاگونیا (۱۹۱) کار می‌کنند عاشق بیرون رفتن‌اند. وقتی موج‌ها شدت می‌گیرند، دفاتر کاری خالی می‌شوند و افراد برای موج‌سواری به دریا می‌روند. گرچه چنین چیزی باعث ایجاد محیط کاری آشفته‌ای می‌شود، اما همچنین باعث می‌شود که کارکنان پاتاگونیا هنگام دیدن یک محصول تفریحی فوق‌العاده، آن را به سرعت تشخیص دهند.

چنین چیزی را با کارکنان جنرال فودز (۱۹۲) یا جنرال میلز (۱۹۳) یا کیلوگ (۱۹۴) مقایسه کنید. کارکنان کمی در این شرکت‌ها وسواس محصولات این شرکت را دارند و بیشترشان فقط به طور مکانیکی محصولات را تولید می‌کنند. تصور می‌کنم اگر مدیر شرکت پاپ تارتز (۱۹۵) این محصول را برای شام استفاده می‌کرد چقدر به جذاب‌تر شدن این محصول کمک می‌کرد.



نام این خانم دینه مهاجر (۱۹۶) است، او بنیان‌گذار هارد کندی (۱۹۷) است، شرکت لوازم آرایشی که سالیانه بیش از ۱۰ میلیون دلار فروش دارد. او می‌داند زنان جوانی که عاشق لاک ناخن هستند چه چیزی می‌خواهند، چون خودش زن جوانی است که عاشق لاک ناخن است.

پزشکی را می‌شناسم که حتی در صورتی که خبر بدی نداشته باشد نیز با بیمارانش تماس می‌گیرد. اگر آزمایش‌های معمول‌تان هیچ مشکلی نداشته باشند، با شما تماس می‌گیرد و همین موضوع را می‌گوید. فعالیت بسیار ساده‌ای است، اما فوق‌العاده است. این پزشک به من گفت: «ساده‌س. منم دوست دارم

پزشکم برای من همین کار رو انجام بده». گاهی اوقات در میان شلوغی کار ممکن است به سادگی فراموش کنیم که در حال ایجاد چیزی برای افرادی هستیم که اهمیت می دهند.

چالش در تجسم خود به جای دیگران است. اگر اهمیت زیادی دهید، آسان تر می شود. اما اگر اهمیت ندهید چطور؟ اگر مشغول تولید و بازاریابی محصولی باشید که به آن اشتیاق ندارید چطور؟ هر چه نباشد، بالاخره کسی باید پوشک، دستگاه های دیالیز و سمباده را تولید کند.

می توانید یکی از این دو تکنیک را انتخاب کنید. اولی این است که هنر تجسم خود به جای دیگران را یاد بگیرید؛ اینکه درون ذهن افرادی بروید که بسیار به این محصول اهمیت می دهند و برای شان چیزی بسازید که عاشق آن باشند و بخواهند آن را به اشتراک بگذارند. بازاریاب ها و طراحانی که چنین کاری می کنند می توانند خودشان را جای دیگران گذاشته و نیازهای آن ها را تصور کنند. در طولانی مدت، یادگیری این مهارت سودآورتر از ایجاد محصولات برای خودتان است. یادگیری این مهارت انعطاف پذیری بیشتری در اختیارتان می گذارد. بازاریاب هایی وجود دارند که می توانند گاوهای بنفش را برای مخاطبان کمی ایجاد کنند، مخاطبانی که دقیقاً شبیه خود بازاریاب ها هستند. آن ها بر اساس احساس درونی شان تصمیم می گیرند و برای مدت کوتاهی جواب می دهد. اما اگر این مسیر را دنبال کنید، دیر یا زود احساس درونی تان شما را ناامید می کند. اگر فروتنی کافی برای ارائه ی محصول به مخاطبان مختلف را در خود پرورش ندهید، هنگامی که دیگر نتوانید با گروه منتخب تان ارتباط برقرار کنید، وحشت زده می شوید.

دومین تکنیک یادگیری دانش تجسم خود به جای دیگران است، اینکه نظم مورد نیاز برای عرضه ی محصولات، نظارت، اندازه گیری، یادگیری و انجام دوباره ی تمام این کارها را داشته باشید. بدیهی است که چنین تکنیکی برای محصولات پیچیده ای که چرخه ی فروش طولانی مدتی دارند، از جمله

هواپیماهای دارای موتور جت، جواب نمی‌دهد، اما برای خودرو، اسباب‌بازی و تقریباً هر چیز دیگری که مابین این دو گروه باشد جواب می‌دهد. در ماه فوریه‌ی هر سال، صنعت تولید اسباب‌بازی صدها اسباب‌بازی جدید را در نمایشگاه سالیانه‌ی اسباب‌بازی عرضه می‌کند. فقط کسری از این اسباب‌بازی‌ها تولید می‌شوند. اسباب‌بازی‌هایی که فوق‌العاده نباشند جایی مابین زمان معرفی و تاریخ تحویل‌شان ناپدید می‌شوند. بازاریاب‌هایی که این دانش را در ارتباط با نیازهای مشتریان تمرین می‌کنند، زاویه‌ی دید یا سوگیری به‌خصوصی ندارند. در عوض فرآیند را درک کرده و از آن پیروی می‌کنند.

* آیا شخص یا سازمانی در صنعت‌تان وجود دارد که سابقه‌ی ایجاد محصولات چشمگیری را داشته باشد؟ آیا می‌توانید آن افراد را استخدام کرده یا حداقل از رفتار آن‌ها چیزهایی بیاموزید؟ خودتان را در مجله‌های هواداران، نمایشگاه‌های تجاری و نقدهای طراحی غوطه‌ور کنید، هر چیزی که بتوانید توسط آن احساس طرفداران‌تان را درک کنید مفید خواهد بود.

* می‌توانید فرهنگ ایجاد جسورانه‌ی نمونه‌های اولیه‌ی جدید از محصولات و سیاست‌ها را ایجاد کنید؟ وقتی جنرال‌موتورز خودرویی مفهومی را در نمایشگاه خودروی نیویورک به نمایش می‌گذارد، موضوع چیزی بیشتر از نفس این کار است. آن‌ها در تلاش‌اند تا نظر عاشقان خودرو را درباره‌ی فوق‌العاده بودن یک محصول بفهمند. منظور من گروه‌های کانونی (۱۹۸) نیست (آن‌ها باعث ائتلاف وقت می‌شوند). منظور من عرضه‌ی عمومی نمونه‌های ارزان‌قیمت است.

آیا برای چشمگیر بودن باید غیرعادی باشید؟

غیرعادی بودن همیشه فوق‌العاده نیست. قطعاً مورد لازم نیست. گاهی اوقات غیرعادی بودن آزاردهنده است. آزی آزبورن (۱۹۹) خوش‌شانس است که هم غیرعادی و هم چشمگیر است. اما هنرمندی که خودش را آغشته به چربی خوک کرده و سپس خود را در نمد می‌پیچد فقط عجیب و غریب است. به‌سادگی می‌توانید به تله بیفتید و تبلیغاتی وارونه منتشر کنید، کراواتی سبز بپوشید و تبلیغات‌تان را پر از کلمات رکیک کنید. ممکن است غیرعادی بودن گاهی اوقات جواب دهد، اما یک استراتژی محسوب نمی‌شود، یک نوع درماندگی است. غیرعادی بودن باید هدفی داشته باشد و باید درون محصول ساخته شود.

یادآوری: مهم نیست چطور حرف‌تان را می‌زنید، آنچه می‌گویید مهم است و گرچه می‌توانید از رفتارهای توهین‌آمیز برای جلب توجه افرادی استفاده کنید که ممکن است دوست نداشته باشند به شما توجه کنند، چنین کاری نمی‌تواند یک استراتژی طولانی‌مدت باشد. غیرعادی بودن صرف جواب نمی‌دهد چون عطسه‌کنندگان نمی‌توانند درباره‌ی شما صحبت‌های مثبتی داشته باشند.

* احتمالاً مشکل‌تان این است که نه بیش از اندازه غیرعادی، بلکه بیش از اندازه خجالتی هستید. فقط به خاطر اینکه کمی آزاردهنده باشید، سعی کنید غیرعادی بودن را امتحان کنید. تمرین خوبی است. بیش از اندازه انجامش ندهید، چون معمولاً کار نمی‌کند. اما راه خوبی است تا یاد بگیرید که چنین کاری چه احساسی دارد.

بررسی موردی: مک‌دونالد فرانسه

شعبه‌ی فرانسوی مک‌دونالد اخیراً گزارشی را تهیه و منتشر کرد که فرانسوی‌ها را ترغیب می‌کرد تا بیش از یک بار در هفته به فروشگاه‌های غذای فوری از

جمله مک‌دونالد مراجعه نکنند. انتشار این خبر غوغایی جهانی به پا کرد و شرکت آمریکایی و مادر مک‌دونالد اعلام کرد که از این گزارش «شوکه» شده است.

آیا استراتژی بدی است؟ شاید شعبه‌ی فرانسوی مک‌دونالد با صادق و متفاوت بودن به هنگام صحبت با مشتریان در حال ایجاد بنیان رشد طولانی‌مدت خود است. الگوی تبلیغاتی آمریکایی خواستار تقاضاهای بیشتر و بیشتر و بیشتر است تا اینکه در نهایت به توقف این تقاضاها می‌انجامد و سرعت رشد کاهش می‌یابد. شاید مک‌دونالد فرانسه با اذعان به نقاط منفی غذاهای فوری، در تلاش برای دستیابی به مخاطبان بزرگ‌تری نسبت به مخاطبانی است که به شیوه‌ی قدیمی می‌توان به آن‌ها دست پیدا کرد.

* اگر حقیقت را بگویید چه اتفاقی می‌افتد؟

اما کارخانه چطور؟

شاید بزرگ‌ترین ایرادی که به نحوه‌ی تفکر گاو بنفش گرفته می‌شود همین است. شرکت شما موفق بوده است. شما (احتمالاً با پشتیبانی مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت) رشد کرده‌اید. روی افراد، سیاست‌ها، توزیع، خط تولید و یک کارخانه سرمایه‌گذاری کرده‌اید. سیستمی که تمام کارکنان‌تان آن را پذیرفته‌اند و این هویت شرکت‌تان است.

و حالا انگار که یک شبه دیگر هیچ چیزی مثل سابق کار نمی‌کند. اگر برگر کینگ باشید، (دوباره) مؤسسه‌ی تبلیغاتی‌تان را عوض می‌کنید. اگر موتورولا باشید، ۱۰ هزار نفر را تعدیل می‌کنید. شرکت‌های کوچک‌تر نیز متحمل چنین سختی‌هایی می‌شوند، اما سر و صدای‌شان کمتر است.

بیشتر شرکت‌های بزرگ فکر می‌کنند بازاریابی دچار بحران شده است.

می‌بینند کاری که قبلاً انجام می‌دادند مانند سابق جواب نمی‌دهد. می‌خواهند از سرمایه‌گذاری عظیم‌شان در زیرساخت‌ها محافظت کنند و بر این باورند که برای این کار، باید بازاریابی خود را اصلاح کنند.

اگر ایده‌های این کتاب را با رئیس و همکاران‌تان به اشتراک بگذارید، به احتمال زیاد با مقاومت آن‌ها مواجه می‌شوید. به این نکته اشاره می‌کنند که وظیفه‌ی بخش بازاریابی، بازاریابی محصول است و اینکه اگر بازاریابی به خوبی انجام شود، می‌تواند محصول را بفروشد. آن‌ها خواهند گفت که نباید وقت خود را برای محصولات چشمگیر هدر دهید. همین حالا به موفقیت نیاز دارید. خب، اگر زمان کافی ندارید که تولید محصول را به درستی انجام دهید، چه چیزی باعث می‌شود فکر کنید زمان کافی برای انجام دوباره‌ی آن را دارید؟ این کتاب را نوشتم تا مهمات کافی برای دفاع از پرونده‌تان را در اختیارتان قرار دهم. به هر کس یک نسخه از این کتاب را هدیه بدهید. نه فقط واحد بازاریابی. هر کسی. بگذارید ببینند تمام صنایع دچار همان دردی‌اند که شما به آن دچار شده‌اید. در این صورت، شاید درک کنند که مشکل در تبلیغات نبوده و بسیار بزرگ‌تر از این حرف‌هاست.

پیش از اینکه یک دلار دیگر را صرف کمپین‌های تبلیغاتی بی‌استفاده، نمایشگاه‌های تجاری و کنفرانس‌های فروش کنید، با مهندسان و مشتریان‌تان وقت بگذرانید. افرادتان را به چالش بکشید تا با صفحه‌ی کاغذ خالی شروع و تصور کنند اگر می‌توانستند هر کاری که دوست دارند بکنند، چه کار می‌کردند. اگر از شکست نمی‌ترسیدند، جسورانه‌ترین کاری که امتحان می‌کردند، چه بود؟ مدیرعامل جدید بست بای (۲۰۰)، برد اندرسون (۲۰۱)، استراتژیست برجسته‌ای است. چشمان تیزی دارد که با آن‌ها لحظات کلیدی تکامل شرکت خود را می‌بیند. او می‌گوید: «به جای اینکه چیزی رو بفروشیم که دوست داشتیم بفروشیم، چیزی رو فروختیم که مردم دوست داشتن بفروشیم و بعدش فهمیدیم چطور از این راه پول در بیاریم. هر وقت به سمت مشتریان‌مون

رفتیم، ازمون می‌خواستن قدم در مسیری بذاریم که سخت‌ترین مسیر ممکن به نظر می‌رسید و هر بار این مسیر، مسیر درستی بود».

بست بای می‌توانست همان کاری را انجام دهد که هر خرده‌فروش لوازم الکترونیکی منطقه‌ای دیگری که با کاهش فروش مواجه است انجام می‌دهد: تبلیغات روزنامه‌ای بیشتری بخرد. با قیمت‌ها بازی کند. برخی کارکنانش را اخراج کند. کمی ناله کند و سخت‌تر تلاش کند. اما در عوض بست بای مسیر سخت را انتخاب کرد، مسیری که تجربه‌ای فوق‌العاده برای مشتری آفرید. در ابتدا به نظر می‌رسید که راه طولانی و آهسته‌تری را برای رشد کسب‌وکارشان انتخاب کرده‌اند، اما با نگاه به گذشته مشخص می‌شود که این راه بسیار سریع‌تر (و بسیار ارزان‌تر) از خرید تبلیغات خسته‌کننده و ماندن سر جای‌شان بود.

* چشمگیر بودن همیشه این نیست که بزرگ‌ترین دستگاه کارخانه‌تان را عوض کنید. می‌تواند تغییری در نحوه‌ی پاسخگویی تلفنی، ایجاد یک برند جدید یا بازبینی نرم‌افزارتان باشد. عادت کردن به اینکه در صورت بروز فرصت، هر دفعه کار «غیرامن» را انجام دهید بهترین راه برای یادگیری تسجیم خود به جای دیگران است، اینکه تمرین کنید و ببینید که چه چیزی کار کرده و چه چیزی کار نمی‌کند.

مشکل ارزان بودن

محصولات ارزان تنها گروهی از محصولات چشمگیرند که به نظر می‌رسد هرگز جذابیت خود را از دست نمی‌دهند. برای هر محصولی که بارها خریداری می‌شود، در صورت یکسان بودن مابقی ویژگی‌ها، محصول ارزان‌تر سهمی از بازار را از آن خود خواهد کرد.

مشکل ارزان بودن این است که اگر بازی را شروع کنید، رقیب‌تان نیز در این بازی به شما می‌پیوندد. در این جنگ قیمت، چطور یک بازیکن می‌تواند بازیکن دیگر را شکست داده و از نظر اقتصادی نیز برنده باشد؟ آیکیا (۲۰۲) می‌تواند این کار را بکند. وال‌مارت می‌تواند این کار را بکند. شما هم می‌توانید؟

ارزان بودن راهی است که از روی تنبلی و برای اجتناب از تلاش برای رسیدن به گاو بنفش انتخاب شده است. ارزان بودن آخرین سرپناه تولیدکننده‌ی محصول یا بازاریابی است که هیچ ایده‌ی خوبی ندارد. استثنای این قانون، جهش بزرگ قیمت است. وقتی یک بازاریاب شیوه‌ی تولید و تحویل محصول را به طرز بنیادینی بازتعریف کند و از قیمت دیگران پیشی بگیرد، می‌تواند یک رویداد چشمگیر را رقم بزند و بازی را تغییر دهد. گاو بنفش محدوده‌ی اختصاصی محصولات گران و مصرف‌کنندگان پولدار نیست، مثل ۶ هم محصول چشمگیری است که در عین حال، تمیز و ارزان هم هست. وال‌مارت نیز همین‌طور.

جت‌بلو و ساوت‌وست معادله‌ی قیمت را در مسافرت هوایی کامل تغییر داده‌اند. خطوط هوایی سنتی، با فرودگاه‌های گران‌قیمت و روابط صنفی ناهماهنگ‌شان نمی‌توانند در این رقابت طولانی‌مدت بر سر قیمت دوام بیاورند. در طولانی‌مدت، مزیت ۵۰ درصدی هزینه‌ی این رقبای جدید باعث

شکست بازیکنان قدیمی می‌شود. خطوط هوایی آمریکن و یونایتد این موضوع را می‌دانند، اما ابداً نمی‌توانند هیچ کاری انجام دهند. ساوت‌وست قوانین این بازی را تغییر داد و حالا خطوط هوایی بزرگ هیچ تاسی ندارند که بیندازند. آیکیا در زمینه‌ی اثاث خانه این کار را انجام داده است. آن‌ها با اثاثیه‌ی ارزان (اما نه بی‌ارزش) آن‌قدر بر بازار خود چیره شده‌اند که می‌توانند قیمت‌های خود را پایین‌تر و پایین‌تر بیاورند. مزیت آن‌ها در حجم سفارش‌ها باعث تغییر بازی شده است و رهبری آیکیا در این بازار را تضمین می‌کند (تا اینکه رقیبی به راهی فوق‌العاده دست پیدا کند و دوباره بازی را تغییر دهد).

* اگر می‌توانستید رقیبی برای خودتان بسازید که ۳۰ درصد هزینه‌های کمتری می‌داشت، چطور این کار را می‌کردید؟ و اگر می‌توانید، چرا این کار را نمی‌کنید؟

بررسی موردی: Hallmark.com باید چه کار کند؟

هال‌مارک یکی از سه ارائه‌دهنده‌ی بزرگ خدمات کارت‌های تبریک آنلاین است. این سایت با شروع یک ایده‌ی ویروسی رشد کرد، افراد یک کارت الکترونیکی برای دوست‌شان ارسال می‌کنند، دوست‌شان با خواندن این کارت از وجود این سرویس مطلع می‌شود و با ارسال چند کارت دیگر پاسخ می‌دهد. با گذشت یک سال، میلیاردها کارت به صورت آنلاین ارسال شدند. البته چالش این است که چنین فعالیت رایگانی را به فعالیتی تبدیل کنید که پول‌ساز باشد. یکی از چیزهایی که برای هال‌مارک جواب داده است فروش حواله‌های هدیه (۲۰۳) است. هال‌مارک صاحب یک شرکت ارائه‌دهنده‌ی حواله‌های هدیه است و هر بار که ۲۰ دلار را صرف خرید یک حواله‌ی هدیه‌ی ۲۰ دلاری می‌کنید، آن‌ها سود می‌کنند (پیچیده است، اما حقیقت دارد). در هر حال، هال‌مارک در نقطه‌ی اشتراک سه نیروی قدرتمند این کتاب قرار

گرفته است و به همین دلیل، مایه‌ی خوشحالی من بود که به دوست خود در هال‌مارک کمک کنم تا راه‌هایی برای استفاده از این سه نیرو پیدا کند. برای شروع، هال‌مارک اجازه‌ی صحبت کردن با مخاطبان را دارد. این افراد مصرف‌کنندگانی‌اند که داوطلبانه به سایت می‌آیند تا کارتی ارسال کنند. نیازی به قطع کردن کارشان وجود ندارد. افسوس که گرچه این افراد به میل خود به این سایت آمده‌اند، بسیاری از آن‌ها به دنبال شنیدن حرف‌های هال‌مارک نیستند و به همین دلیل، به‌خوبی که هال‌مارک می‌خواهد به اشتراک بگذارد گوش نمی‌دهند.

خوش‌بختانه بسیاری از بازدیدکنندگان از اعضای باشگاه تاج طلایی هال‌مارک هستند. این مصرف‌کنندگان مشغول جمع‌آوری امتیازند تا در ازای آن‌ها هدیه بگیرند. آن‌ها مشکلی دارند (چطور امتیازهای بیشتری کسب کنم؟) که حاضرند به بازار نگاه کنند و دنبال جواب آن بگردند.

و بهتر از همه اینکه اعضای این باشگاه تاج طلایی عطسه‌کنندگانی با پیش‌کارند. هر سال کارت‌های (کاغذی و الکترونیکی) زیادی می‌فرستند و دریافت‌کنندگان این کارت‌ها از دریافت آن‌ها لذت می‌برند، این دریافت‌کنندگان می‌دانند ارسال‌کننده از ارسال این کارت‌ها هیچ سودی کسب نمی‌کند، فقط اینکه ارسال‌کننده اهمیت می‌دهد و بهترین کارت ممکن را برای‌شان ارسال می‌کند.

به نظر من، برد هال‌مارک در کشف این موضوع نهفته است که چقدر احتمال دارد افرادی که یک حواله‌ی هدیه دریافت می‌کنند یکی از آن‌ها را ارسال کنند. اگر ایده‌ی حواله‌ی هدیه‌ی الکترونیکی به اندازه‌ی کافی برای پخش شدن فوق‌العاده باشد، چالش هال‌مارک این است که کاری کند تا گروه اصلی عطسه‌کنندگان این خبر را پخش کنند.

پس ایده‌های من برای دوستم در هال‌مارک چه چیزهایی هستند: وقتی یکی از اعضای باشگاه تاج طلایی در حال ارسال یک کارت الکترونیکی

است، از او بپرسید که آیا می‌خواهد بداند در صورت ارسال یک حواله‌ی هدیه چند امتیاز می‌گیرد؟ این امتیاز به‌طور تصادفی مشخص شده و عددی بین ۱۰۰ (کم) تا ۱ میلیون (بسیار زیاد) خواهد بود. بدیهی است که بیشتر افراد امتیاز کمی خواهند گرفت، اما هر چند وقت هم کسی پیدا می‌شود که یکی از این امتیازهای بالا را دریافت کند.

بیشتر اعضای این گروه تمرکز کرده و صدای‌تان را می‌شنوند و خوشحال می‌شوند که یک کلیک انجام دهند و به صفحه‌ی بعدی بروند تا ببینند چند امتیاز به دست می‌آورند. حالا که هال‌مارک این گفت‌وگو را از «ارسال کارت الکترونیکی» به «صحبت با هال‌مارک درباره‌ی حواله‌های هدیه» تغییر داده است، شانس این را دارد که به مصرف‌کنندگان توضیح دهد که چرا یک حواله‌ی هدیه می‌تواند هدیه‌ی فوق‌العاده‌ای باشد. و بسیاری از این عطسه‌کنندگان که به طرزی مطلوب مشتاق شده، پاداش گرفته و آموزش دیده‌اند، یکی از این حواله‌های هدیه را ارسال می‌کنند.

این ترویج زمانی نتیجه‌بخش است که دریافت‌کنندگان این حواله‌های هدیه نیز دوست داشته باشند آن‌ها را برای شخص دیگری ارسال کنند. آیا یک میلیون امتیاز برای هدیه دادن خیلی زیاد است؟ دقیقاً. بنفش است.

وقتی این گاو به دنبال یک شغل می‌گردد

تا این‌جا درباره‌ی این صحبت کرده‌ایم که شرکت‌ها باید چه کار کنند. اما شما چطور؟ آیا می‌توانید این طرز تفکر را به جست‌وجوی‌تان برای کار تعمیم دهید؟

به احتمال زیاد، آخرین باری که شغل‌تان را عوض کردید از یک رزومه استفاده کردید. از یک توصیه‌ی سنتی پیروی کرده و رزومه‌ی خود را به صدها یا هزاران کارفرما ارسال کرده‌اید. ممکن است آن را آنلاین پست کرده یا برای

«شبکه‌سازی» و پیدا کردن شغلی جدید ایمیل کرده باشید.

تمام این تلاش‌ها هیچ‌چیزی به غیر از تبلیغات نیست. تبلیغاتی که بسیار متفاوت از خریدن تبلیغات تلویزیونی است، اما از جنبه‌ای نیز بسیار مشابه چنین تبلیغاتی است. در هر صورت احتمالاً رزومه‌ی شما سر از میز کسی در می‌آورد که علاقه‌ای به شما و کارهایی که انجام می‌دهید ندارد. بدتر از آن اینکه احتمال کمی وجود دارد که این استراتژی به حرف دهان‌به‌دهان زیادی منجر شود.

راه دیگری نیز وجود دارد. حتماً حدس زده‌اید: استثنایی باشید. به نظر می‌رسد افراد فوق‌العاده که شغل‌های فوق‌العاده‌ای دارند با تلاش کمتری شغل خود را عوض می‌کنند. افراد فوق‌العاده بیشتر اوقات حتی رزومه‌ای ندارند. در عوض به عطسه‌کنندگانی تکیه دارند که آن‌ها را برای موقعیت‌های شغلی جدید پیشنهاد می‌دهند. افراد فوق‌العاده معمولاً از شغل‌هایی که دوست دارند به سمت شغل‌هایی می‌روند که حتی بیشتر دوست‌شان دارند. راز آن‌ها در تکنیک جست‌وجوی‌شان نیست. راز موفقیت‌شان در کاری است که در موقعیت شغلی‌شان انجام می‌دهند. این گاوهای بنفش کارهای تکان‌دهنده‌ای انجام می‌دهند. روی پروژه‌های سطح بالا کار می‌کنند. ریسک می‌کنند که بیشتر اوقات باعث شکست‌های بزرگی می‌شود. این شکست‌ها به ندرت باعث می‌شوند که به بن‌بست بخورند. این کارها واقعاً ریسک نیستند. در عوض، فقط باعث افزایش شانس این افراد می‌شوند که دفعه‌ی بعد پروژه‌ی بهتری نصیب‌شان شود.

اگر به این فکر می‌کنید که یک گاو بنفش باشید، زمان انجام چنین کاری وقتی است که دنبال شغل نمی‌گردید.

امن بودن در شغل‌تان، حتی بیشتر از امن بودن برنند، ریسک‌دار است. مسیر امنیت شغلی مادام‌العمر این است که چشمگیر باشید.

* در صورت درخواست، معرف‌هایتان را معرفی می‌کنید؟ کار احمقانه‌ای است. معرف‌هایتان رزومه‌ی شما هستند، نه خود رزومه. یک رزومه‌ی استاندارد فقط فرصتی برای کارفرمای بالقوه است تا ردتان کند. اما از طرف دیگر، معرف‌های معتبر شما را به دفتر کار کارفرما می‌برند.

* به سایت www.monster.com بروید. میلیون‌ها رزومه که روی هم انباشته شده‌اند و منتظرند تا کسی پیدای‌شان کند. اگر شما نیز در این توده‌ی رزومه‌ها جای گرفته‌اید، جای خوبی برای ماندن نیست. پیش از اینکه به دنبال یک شغل جدید بگردید، در نظر بیاورید که امروز چه کاری می‌توانید انجام دهید تا دیگر هیچ‌وقت نگران گشتن به دنبال شغل نباشید.

بررسی موردی: تریسی مسئول تبلیغات

دوست من تریسی از شغل خود در یک شرکت تبلیغاتی بیرون آمد تا شرکت خودش را راه بیندازد. او به پیروی از تفکر غالب صدها نامه به صدها مدیر بازاریابی در سراسر شمال شرقی آمریکا ارسال کرد. این شیوه‌ی تبلیغاتی بسیار گران است و البته که خیلی خوب جواب نداد. هر مدیر بازاریابی که به یک شرکت روابط عمومی برای تبلیغاتش نیاز داشته باشد، یکی از این شرکت‌ها را دارد. اگر هم به دنبال چنین شرکتی باشند، به چیزی بسیار بیشتر از یک نامه‌ی ناخواسته نیاز دارند تا تلفن را بردارند و با تریسی تماس بگیرند.

چه کار باید کرد؟

پس از صحبت با تریسی، به او پیشنهاد کردم که روی کوچک‌ترین بازار

جاویژه‌ای که می‌تواند تمرکز کند. سابقه‌ی کار در زمینه‌ی محصولات دارویی داشت و به همین دلیل، این زمینه را انتخاب کردیم. در واقع، خیلی بیش از این پیش رفتیم و جراحان پلاستیک را انتخاب کردیم. تریسی تصمیم گرفت به طرز وسواس‌گونه‌ای تمرکز کند تا به بهترین مدیر تبلیغات برای جراحان پلاستیک تبدیل شود. اگر شرکت‌های دارویی بخواهند در بهینه‌ترین حالت ممکن به این مخاطبان دسترسی داشته باشند، باید با او تماس بگیرند. تمام مجله‌ها، تمام کنفرانس‌ها و بیشتر پزشکان را می‌شناسد. فهرست‌ها و مخاطبان را دارد. تنها انتخاب استثنایی ممکن است. دیگران این مخاطبان را به عنوان بخشی از مجموعه مخاطبان خود دارند، اما برای تریسی، آن‌ها همان مجموعه مخاطبان او هستند.

اگر شغل‌تان وابسته به این بود که بهترین شخص را استخدام کنید تا محصولات‌تان را برای جراحان پلاستیک تبلیغ کند، چه کسی را استخدام می‌کردید؟

بررسی موردی: رابین واترز می‌داند موضوع چیست

از آخرین باری که به کی‌مارت رفته‌اید چقدر می‌گذرد؟ حدس من این است که اگر شبیه بیشتر خوانندگان این کتاب هستید، «مدت زیادی گذشته است». اما همین موضوع درباره‌ی تارگت (۲۰۴) صدق نمی‌کند. تارگت انتخاب حرفه‌ای‌ها، عاشقان طراحی و خریداران جدی است (به عبارت دیگر، افرادی که پول برای خرج کردن دارند).

تارگت چطور چنین کاری کرد؟ قطعاً به خاطر تبلیغات‌شان نیست، گرچه تبلیغات بسیار خوبی دارند. خیر، به دلیل افرادی مانند رابین واترز، نایب رئیس «رونند، طراحی و جزئیات فنی» این شرکت، است. (بله این عنوان شغلی واقعی اوست).

رابین کسی است که مایکل گریوز (۲۰۵) را متقاعد کرد تا یک قوری چای برای تارگت طراحی کند. او کسی است که به دنبال ظروف ارزان (اما جذاب) می‌گردد و خودکارهایی با نشان‌های شناور تارگت را ارائه می‌دهد. تارگت فهمید که به جای اینکه زمان و پول شرکت را صرف خرید سهم بازار با استفاده از تبلیغات کند، می‌تواند بدون بودجه‌ی بزرگ تبلیغاتی برنده باشد، برای این کار باید محصولات منحصربه‌فردی ارائه دهد که با هر قیمتی جذاب بوده و هنگام ارزان بودن شگفت‌انگیز باشند. استراتژی اصلی تارگت ارائه‌ی محصولاتی است که هم برای خریداران کالاهای جدید و هم کسانی که درباره‌شان صحبت می‌کنند جذابند. اگر یک خرده‌فروش زنجیره‌ای همچون تارگت می‌تواند سیرز (۲۰۶) و کی‌مارت را نابود کند، چه چیزی مانع از این می‌شود که شما چندین سطح جذاب‌تر از رقبای بزرگ‌تر از خودتان نباشید؟

بررسی موردی: بسیار محبوب، هیچ‌کس دیگر به آن جا نمی‌رود
با مثالی بسیار خوب از نحوه‌ی کار چرخه‌ی گاو بنفش روبه‌رو هستیم.

استو لنارد (۲۰۷) یک مغازه‌ی لبنیات‌فروشی معمولی را در کنیتکت (۲۰۸) راه‌اندازی کرد. این مغازه کمتر از بیست هزار متر مربع وسعت داشت و شیر، پنیر و محصولات معمولی لبنی را می‌فروخت. با این حال، استو نمی‌خواست به یک مغازه‌ی کوچک لبنیات‌فروشی قانع باشد و به همین دلیل، به سمت گاو بنفش شدن رفت.

او جلوی مغازه‌ی خود مکانی برای نگهداری حیوانات اهلی ایجاد کرد تا افراد بتوانند حیوانات را نوازش کنند و به آن‌ها غذا بدهند. سیاست بسیار ساده و مهمی برای خدمت‌رسانی به مشتری ایجاد و آن را روی یک سنگ گرانیت ۳ تنی حک کرد (۲۰۹) و جلوی مغازه‌ی خود قرار داد. شروع به عرضه‌ی محصولات منحصر به فرد و غیرمعمول کرد و محصولات زیادی را با قیمت‌های بسیار پایین‌تر فروخت. مغازه‌ی او پر از گاوهای رباتیک، شیرهای پاکتی رقصنده و مرغ‌های ویولن‌زن بود.

با رشد مناطق شهری اطراف این فروشگاه، افسانه‌ی گاو بنفش او نیز رشد کرد. استو فروشگاه خود را بیش از ۱۰ برابر بزرگ‌تر کرد و در نهایت در مجله‌ی باور کنید یا نکنید ریپلی (۲۱۰) نیز از آن نام برده شد. تام پیترز (۲۱۱) در یکی از کتاب‌های خود از او تمجید کرد. او مشاور سیاست‌مداران و دوست پاول نیومن (۲۱۲) بود. استو بیش از هر فروشگاه دیگری در جهان در طول روز مرغ پردو (۲۱۳) می‌فروخت.

این فروشگاه و نوآوری‌هایش آن‌قدر تماشایی بودند که تمام کارکنانی را که استخدام می‌کردم سوار اتومبیل کرده و مسیر یک ساعته‌ای را تا این فروشگاه می‌پیمودیم تا به آن‌ها نشان دهم که خدمات به مشتریان و سرگرم کردن افراد چگونه می‌توانند با هم ترکیب شوند تا سازمانی در سطح جهانی را به وجود آورند.

این موضوع به ده سال پیش باز می‌گردد.

امروزه استو لنارد توسط پسر او اداره می‌شود و چند شعبه‌ی دیگر نیز دارد.

یکی از آنها دو مایل از خانه‌ی من فاصله دارد. من هرگز به این فروشگاه نمی‌روم.

چرا؟

چون بیش از اندازه محبوب و خسته‌کننده است.

استوی جوان (استوی پسر) از گاو بنفش برای پخش کردن خبر و رشد استفاده کرد و این کار او جواب داد. اما حالا که خبر پخش شده، دوشیدن شیر این گاو سودآورتر است. استو به جای من (کسی که اوتاگوی غذا و خدمات دارد و عطسه‌کننده‌ی بزرگی است)، ده مشتری معمولی به دست آورده است. محصولات استو دیگر منحصر به فرد نیستند. او دیگر محصولات طبیعی، برندهای ناشناخته و قیمت‌های پایینی ندارد. خدمات مشتریان معمولی است. در بخش فروش ماهی، از یکی از کارکنان بپرسید که کدوی کنسرو شده را کجا می‌توانید پیدا کنید و او به نقطه‌ای حدودی اشاره کرده و می‌گوید: «آن‌جا». قدیم‌ها (وقتی استو هنوز فوق‌العاده بود)، یکی از کارکنان شما را تا آن بخش همراهی می‌کرد.

جعبه‌ی پیشنهادها نزدیک خروجی قرار داشت. اگر پیشنهادی ارائه می‌دادید، بیشتر اوقات نامه‌ای از خود استوی پدر دریافت می‌کردید. امروزه این جعبه‌ی پیشنهادها هنوز همان‌جا قرار دارد، اما روی دریافت پاسخ حساب نکنید. کسب و کارشان بیش از اندازه سودآور است که بخواهند به چنین چیزی توجه کنند.

پس... زمانی که پارکینگ شما اشباع شده است و بیش از هر زمان دیگری درآمد دارید، آیا به این معنی است که دیگر نباید نگران این گاو باشید؟ استراتژی استوی جوان در کوتاه‌مدت فوق‌العاده است. او با استفاده از برند پدرش در حال ایجاد ثروت چشمگیری است. شاید بدبینانه به نظر برسد، اما حقیقت دارد، احتمالاً تر کردن فروشگاه به طرزی که برای انبوه مردم (و نه عطسه‌کنندگان) مناسب باشد، راه خوبی برای پول در آوردن سریع است. اگر

کسب و کارتان نیز در چنین شرایطی باشد، احتمالاً سهام داران تان می خواهند که چنین کاری کنید.

حوزه ی مواد غذایی از این نظر ویژه است که بعد از اینکه مکانی را به مشتریان شناسانید، می توانید برای مدتی بسیار طولانی از آن سود کسب کنید. همچنین احتمال کمی وجود دارد که فروشگاه های غذایی از مد بروند، پس سواری شما بسیار طولانی خواهد بود.

از طرف دیگر، اگر اهداف تان رشد و تأثیرگذاری و ایجاد کسب و کاری بزرگ و پایدار باشد، به سختی می توان مقیاس پذیری این استراتژی را تصور کرد. اگر استو فروشگاه جدیدی در هیوستون (۲۱۴) تگزاس راه اندازی کند (منطقه ای که پر از سوپرمارکت های بزرگ است و هیچ کس درباره ی گاو بنفش استو چیزی نشنیده است)، نمی تواند خیلی خوب عمل کند و اگر کسب و کار استو مانند کسب و کار شما وابسته به مد روز باشد، باید نگران چیزهای بیشتری نیز باشد.

گاو بنفش فقط بخشی از چرخه ی زندگی محصول است. نمی توانید همواره در این مرحله بمانید (بیش از اندازه ریسک دار، گران و خسته کننده است). اما زمانی که به رشد یا معرفی محصولی جدید نیاز دارید، بهترین شانس تان است. دفعه ی بعدی که به استو می روید، از طرف من به آن ها سلام کنید. من و دوستانم را در برادرز (۲۱۵) پیدا خواهید کرد، فروشگاه سبزیجاتی که فوق العاده، بسیار سودآور و در حال رشد است و همین اطراف قرار دارد.

آیا پای اشتیاق در میان است؟

قهرمان من، تام پیترز، می پرسد: «آیا کاری که انجام می دهیم اهمیتی دارد؟» ایده ی افزودن اشتیاق، شگفتی و جادو به کارمان برای بسیاری از ما مهم است. تمام جادوی ایده پردازی، ریسک پذیری و میان رشته ای بودن که تام پیترز و پیروان او از آن صحبت می کنند بسیار مهم است، اما بسیاری از افرادی که با

آنها کار می‌کنیم جذب آن نمی‌شوند.

افرادی که می‌گویند: «چطور می‌تونیم کاری کنیم که برای مخاطبان بیشتری جذاب باشه؟» یا «والمارت این محصول رو قبول نمی‌کنه» یا «نمی‌تونیم متحمل جلسه‌های احمقانه و شکست محصول بشیم» تحت تأثیر داستان‌های قهرمانانه‌ی بازاریاب‌های نوآور قرار نمی‌گیرند. افراد شکاک فکر می‌کنند کل قضیه‌ی اشتیاق کمی عجیب و غریب است. با شنیدن آن متقاعد نمی‌شوند. خیر، این افراد به چرایی اهمیتی نمی‌دهند. فقط می‌خواهند کاری را انجام دهند که جواب می‌دهد.

و این همان نکته‌ی این گاو است. نیازی نیست دوستش داشته باشید. نیازی نیست یکی از طرفداران دو آتشی فست کمپانی، عاشق محصولات جدید و از پیروان ترکیب کار و اشتیاق باشید. خیر، فقط باید درک کنید که هیچ چیز دیگری کار نمی‌کند. مدارکش موجودند. برندهای بزرگ، موفقیت‌های بزرگ، شرکت‌های نوپای سودآور (بزرگ و کوچک، جهانی و محلی) همه‌شان (خب بیشترشان) درباره‌ی این گاو هستند.

برای ایجاد گاو بنفش، به اشتیاق نیاز ندارید. به خلاقیت زیادی نیز نیاز ندارید. چیزی که به آن نیاز دارید این بینش است که هیچ انتخاب دیگری به غیر از رشد کسب و کارتان یا راه‌اندازی محصولتان با تفکر گاو بنفش ندارید. هیچ چیز دیگری کار نمی‌کند.

چنین موضوعی به این معنی است که راه‌اندازی ده محصول که هر کدام ۱۰ میلیون دلار هزینه دارند هوشمندانه‌تر از سرمایه‌گذاری ۱۰۰ میلیون دلاری برای تبلیغات تلویزیونی یک محصول است. به این معنی است که اگر هر ده محصول شکست بخورند، ده شیوه یاد گرفته‌اید که می‌دانید جواب نمی‌دهند. هنوز هم جلوتر از زمانی هستید که فقط برای یک محصول تبلیغ تلویزیونی داشته‌اید و همان هم شکست خورده است (که احتمالش بسیار زیاد است). اگر رئیس‌تان به یک گروه کانونی نیاز دارد تا موفقیت محصول برایش تضمین

شود، خودتان را درگیر نکنید. اگر گروه کانونی این محصول را دوست داشته باشند، احتمالاً اشتباه می‌کنند. اگر شرکت‌تان می‌خواهد فقط یک محصول را برای کریسمس امسال عرضه کند، روی رزومه‌ی خود کار کنید. با چنین احتمالات و سطح فشاری که از سوی شرکت دریافت می‌کنید، موفق به ایجاد یک گاو بنفش نخواهید شد. چیزهایی که باید کار کنند دیگر به سختی کار می‌کنند.

به کتابی برای خلاقیت، طوفان فکری یا ایجاد تیم نیاز ندارید. همین حالا نیز صدها (یا هزاران) ایده دارید که گروه‌تان جسارت اجرای آن‌ها را ندارد. به زمان یا پول بیشتر نیازی ندارید. فقط باید این نکته را درک کنید که پارادایم جدیدی بر فضای کسب‌وکار حکم‌فرمایی می‌کند و زمانی که حقیقت داشتن این گاو را درک کنید، ناگهان پیدا کردن یک گاو بنفش بسیار آسان‌تر می‌شود. جی پیترمن می‌دانست چطور به خوانندگان نیویورکر دسترسی داشته باشد. می‌دانست بیش از اندازه دیر است که بخواهد لیلین ورنن (۲۱۶) شود، پس تلاشی هم نکرد. برای مخاطبانی که هدف گرفته بود، کاتالوگ و صدایی جادویی داشت. در ابتدا هیچ‌کدام از شرکت‌های بزرگ سفارش پستی، روی رؤیای او سرمایه‌گذاری نکردند. بیش از اندازه امتحان‌نشده و بیش از اندازه «غیرمعمول» بود. حتی برخی می‌توانند آن را عجیب و غریب بنامند.

وقتی شبکه‌ی کمدی سنترال (۲۱۷)، مجموعه‌ی ساوت پارک (۲۱۸) را روی گروه کانونی خود آزمایش کرد، رکورد زد، زنان به این مجموعه امتیاز ۵/۱ از ۱۰ داده بودند. سه نفر از زنان این گروه آن‌قدر از این نمایش متنفر بودند که گریه کردند. ترسناک است؟ قطعاً. عجیب است؟ برای برخی. اما گروهی که اهمیت داشتند، پسران نوجوان و افرادی که شبیه آن‌ها رفتار می‌کنند، خبر این مجموعه را پخش کردند و این مجموعه بسیار معروف شد.

به یاد داشته باشید که هدف عجیب بودن نیست. هدف این است که برای گروه کوچکی از عطسه‌کنندگان که اوتاگو دارند و دسترسی به آن‌ها برای‌تان

آسان است، مقاومت ناپذیر باشید. مقاومت ناپذیر بودن همان مسخره بودن نیست. مقاومت ناپذیر بودن (برای بازار جاویژه‌ی درست) به معنی فوق‌العاده بودن است.

حقایق مسلم

هر سال اینتربرند(۲۱۹) صد برند برتر جهان را ارزش گذاری می کند. اینتربرند از مجموعه ای از عوامل مرموز استفاده می کند تا تشخیص دهد کدام برندها بیشترین ارزش را دارند. فهرست سال ۲۰۰۲ از این قرار است:

۱. کوکاکولا
۲. مایکروسافت
۳. آی بی ام
۴. جنرال الکتریک
۵. اینتل
۶. نوکیا
۷. دیزنی
۸. مک دونالد
۹. مارلبرو
۱۰. مرسدس
۱۱. فورد
۱۲. تویوتا
۱۳. سیتی بانک
۱۴. اچ پی
۱۵. آمریکن اکسپرس
۱۶. سیسکو سیستمز
۱۷. ای تی اند تی
۱۸. هوندا

۱۹. ژیلٹ
۲۰. بی ام دبلیو
۲۱. سونی
۲۲. نسکافہ
۲۳. اوراگل
۲۴. بادویزر
۲۵. مریل لینچ
۲۶. مورگان استنلی
۲۷. کامپک
۲۸. فایزر
۲۹. جی پی مورگان
۳۰. کوداک
۳۱. دل
۳۲. نینتندو
۳۳. مرک
۳۴. سامسونگ
۳۵. نایکی
۳۶. گپ
۳۷. ہاینز
۳۸. فولکس واگن
۳۹. گلڈمن ساکس
۴۰. کیلوگ
۴۱. لوی ویٹون
۴۲. اس ای پی
۴۳. کانن

۴۴. آیکیا
۴۵. پیسی
۴۶. ہارلی
۴۷. امتی وی
۴۸. پیتزا ہات
۴۹. کی افسی
۵۰. اپل
۵۱. زیراکس
۵۲. گوچی
۵۳. اکسنچر
۵۴. لورئال
۵۵. کلینکس
۵۶. سان
۵۷. ریگلی
۵۸. رویترز
۵۹. کولگیت
۶۰. فیلیپس
۶۱. نستله
۶۲. اوان
۶۳. ای اوال
۶۴. شنل
۶۵. کرفت
۶۶. دانون
۶۷. یاہو
۶۸. آدیداس

۶۹. رولکس
۷۰. تایم
۷۱. اریکسون
۷۲. تیفانی
۷۳. لیوای
۷۴. موتورولا
۷۵. دوراسل
۷۶. بی‌پی
۷۷. هرتز
۷۸. باکاردی
۷۹. کاترپیلار
۸۰. آمازون
۸۱. پاناسونیک
۸۲. بوئینگ
۸۳. شل
۸۴. اسمیرنوف
۸۵. جانسون اند جانسون
۸۶. پرادا
۸۷. موئت اند شندون
۸۸. هینیکن
۸۹. موبیل
۹۰. برگر کینگ
۹۱. نیوآ
۹۲. روزنامه‌ی وال‌استریت

۹۳. استارباکس

۹۴. باربی

۹۵. رالف لورن

۹۶. فدکس

۹۷. جانی واکر

۹۸. جک دنیلز

۹۹. تری ام

۱۰۰. آرمانی

از این صد شرکت برتر، هفتاد شرکت برندهایی اند که بیش از ۲۵ سال پیش در آمریکا ارزشمند بوده اند. از بین این هفتاد برند، واقعاً همه شان با تبلیغات زیاد در تلویزیون، مجله ها یا خرده فروشی ها ساخته شده اند. این شرکت ها زمانی که ایجاد برند آسان و ارزان بود برندهای خود را به روش سنتی ایجاد کردند. آن ها به رهبری خودشان ادامه می دهند و راه تازه واردان را سد می کنند.

از بین سی برند باقیمانده، نصف شان تقریباً به طور کامل با تبلیغ دهان به دهان ایجاد شدند (اچ پی، اوراکل، نینتندو، اس ای پی، کانن، آیکیا، سان، یاهو، اریکسون، موتورولا، آمازون، پرادا، استارباکس، رالف لورن و آرمانی). گرچه برخی از این برندها، مانند لورن و سان، هزینه ی زیادی را صرف تبلیغات چاپی کردند، واضح است که بدون یک محصول فوق العاده و تبلیغ دهان به دهان، ارزش و تأثیرگذاری فعلی خود را نداشتند.

فقط پانزده برند باقی می ماند. برخی مانند سیکو سیستمز و مایکروسافت ارزش خود را با قدرت بازار (۲۲۰) کسب کردند (چه با خرید رقبا و چه با تهدید کردن آن ها). شرکت های دیگری همچون اپل از تبلیغات فوق العاده و دهان به دهان استفاده کردند. فقط تعداد کمی برند باقی می ماند (کامپک، دل، نایکی، گپ، ام تی وی، ای او ال و شاید نیوا) که برندهای خود را به شیوه ی سنتی

ایجاد کردند. می‌توان گفت امتی‌وی در این دسته جای نمی‌گیرد، چون فقط در شبکه‌ی خودشان تبلیغ می‌کردند و افراد نیز از طریق تبلیغ دهان‌به‌دهان این شبکه را پیدا می‌کردند.

همان‌طور که می‌بینید، فقط یکی از شرکت‌های این گروه آخر در ده سال گذشته ایجاد شده است. فقط ای‌اوال توانست صدها میلیون دلار خرج کند و این سرمایه‌گذاری را به برندی ارزشمند تبدیل کند. تمام شرکت‌های دیگری که چنین کاری را امتحان کردند شکست خوردند.

پس سؤالی که باید از خودتان بپرسید این است: اگر فقط ۶ درصد از ارزشمندترین برندهای جهان از این استراتژی منسوخ استفاده کرده‌اند که همواره درباره‌ی محصول تقریباً معمولی‌شان با ما صحبت بکنند، چرا بر این باورید که این استراتژی برای شما جواب خواهد داد؟

* سؤال بزرگ این است: می‌خواهید رشد کنید؟ اگر می‌خواهید، باید این گاو را در آغوش بگیرید. می‌توانید به شیوه‌ی سنتی برند خود را حفظ کنید، اما تنها راه رشد سالم، داشتن محصولی فوق‌العاده است.

طوفان‌های فکری

گرچه نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم دفعه‌ی بعدی چه چیزی فوق‌العاده خواهد بود، می‌توانیم بفهمیم که انتخاب‌های زیادی درباره‌ی حیطه‌های کاوش‌نشده‌ی نوآوری نداریم و فقط ترکیبات کاوش‌نشده باقی مانده‌اند. در ادامه یک فهرست بررسی تفسیری را بررسی می‌کنیم. این فهرست شامل ۳۴ مثال است و به‌هیچ‌وجه کامل نیست، اما ممکن است کمی کمک‌تان کند.

گرچه ممکن است در مواجهه با این فهرست واکنشی از نوع «البته که همین‌طور است» داشته باشید، سؤال من این است که تا به حال چند محصول

که در تقلا برای موفقیت در بازار بوده‌اند تحت چنین تحلیلی قرار گرفته‌اند. آیا آخرین محصولتان بیشترین حد از هر کدام از این ویژگی‌ها را دارد؟

یک روز وقتی رفتم تا ابزار جدیدی بخرم، کاری را کردم که هرگز انجام نمی‌دادم. به سیرز رفتم. چرا؟ چون تمام افرادی که دوست‌شان دارم و به آن‌ها اعتماد دارم و زمان زیادی را با ابزار می‌گذرانند بدون استثنا به من گفتند که گرفتسمن (۲۲۱) انتخاب درستی است. چرا؟ نه به این دلیل که زیبا طراحی شده‌اند یا استفاده از آن‌ها آسان است. فقط به این دلیل که بادوام هستند و گارانتی مادام‌العمر دارند. از طرف دیگر کیچن‌اید (۲۲۲) گروه‌های بزرگی از نانواهای عطسه‌کننده را از دست داد، چون تصمیم گرفت همزن‌های خود را طوری بسازد که هزینه‌ی تولید کمتری داشته باشند. انجمن‌های گفت‌وگوی آنلاین پر از داستان‌های افراد ناامیدی هستند که پس از سه یا چهار بار عوض کردن همزن‌هایشان، دیگر سمت این برند نمی‌روند. در هر دو مورد، داستان درباره‌ی دوام فوق‌العاده‌ی محصول (یا عدم دوام آن) است.

اوکسو (۲۲۳) ابزار آشپزخانه‌ی خود را حتی به افرادی می‌فروشد که آشپزی نمی‌کنند. چرا؟ چون این غیرآشپزها آشپزخانه‌ی آشپزان را دیده‌اند و این آشپزان عطسه‌کننده (که همیشه منتظر محصولی‌اند تا کار آن‌ها را در آشپزخانه راحت‌تر کند) با خوشحالی پوست‌کن‌های هویج، لیمو و قاشق اسکوپ بستنی قدرتمند (و بسیار بسیار کاربردی) خود را به آن‌ها نشان داده‌اند. چرا یاهو توانست آلتاویستا (۲۲۴)، لیکوس (۲۲۵) و اینفوسیک (۲۲۶) را در مسابقه‌ی تبدیل شدن به مرکز اینترنت شکست دهد؟ و چطور یاهو این درس را فراموش کرد و اجازه داد گوگل دوباره چنین کاری بکند؟ یاهو و گوگل سر

سوزنی با هم فرق نداشتند. واسطه‌های کاربری بسیار ساده (در چند سال اول فعالیت گوگل، فقط دو دکمه در صفحه‌ی آن وجود داشت و یکی از آن‌ها «یا بخت یا اقبال» بود). سرعت بارگذاری بالا. بدون نیاز به تصمیم‌گیری. وقتی از کسی می‌پرسیدید برای پیدا کردن مطالب آنلاین به کجا مراجعه کنید، توصیه‌ی ساده‌ای را دریافت می‌کردید.

یک بار از مارک هرست (۲۲۷) داستانی عالی درباره‌ی گوگل شنیدم: به نظر می‌رسد کارکنان گوگل وسواس زیادی درباره‌ی ایمیل‌های انتقادی دریافتی دارند. این ایمیل‌ها را خیلی جدی می‌گیرند. یک نفر هر چند وقت ایمیلی برای گوگل می‌فرستد و هرگز نام خود را درج نمی‌کند. طبق گفته‌ی مریسا میر (۲۲۸) از گوگل: «هر دفعه که چیزی می‌فرستد، ایمیلی حاوی عددی دو رقمی دریافت می‌کنیم. کمی طول کشید تا بفهمیم دارد چه کار می‌کند. معلوم شد تعداد کلمات صفحه‌ی اول گوگل را می‌شمارد. هر دفعه که تعداد این کلمات زیاد می‌شود، برای مثال بیش از ۵۲ کلمه می‌شود، او را آزار می‌دهد و شمارش جدید خود را برای مان ایمیل می‌کند. هر چقدر هم که دیوانه‌وار به نظر برسد، این ایمیل‌ها کمک‌کننده هستند، چون تیم واسط کاربری را مقید می‌کنند که لینک‌های زیادی در صفحه‌ی اول قرار ندهند. مانند ترازویی که به شما نشان می‌دهد دو کیلو وزن اضافه کرده‌اید.» (یاهو در صفحه‌ی اول خود بیش از ۵۰۰ کلمه دارد).

مدت‌ها پیش، هرتز و اویس (۲۲۹) برنده‌های خود را با تبلیغات تلویزیونی و چاپی رشد دادند. امروزه برای رقبای این برنده‌ها بسیار سخت است که بخواهند با استفاده از همان تکنیک رشد کنند. به همین دلیل، دو برند نشنال (۲۳۰) و المو (۲۳۱) در بازار دست و پا می‌زنند. اما شرکت اجاره‌ی خودروی اینترپرایس (۲۳۲) استراتژی کاملاً متفاوتی دارد. جلوی فرودگاه نمی‌مانند و دنبال

مسافر نیستند. در عوض گاو بنفش جدیدی ایجاد کرده‌اند، وقتی اتومبیل خود را برای فروش گذاشته‌اید یا اتومبیل‌تان در تصادفی خراب شده است، اتومبیل اجاره‌ای را به همان مکانی که در آن هستید می‌آورند.

هدف‌گیری این بازار جاویژه به نظر بدیهی می‌رسد، اما این تفاوت بنیادین آن‌ها را به شرکتی سودآور و با سرعت رشد بالا تبدیل کرده است. به نظر می‌رسد که احتیاط در ریسک کردن است.

Corp	Corp
CORPORATES Page 1 of 3	
Finding Corporate Securities:	Live Electronic Trading
1) TK Ticker Symbol Look Up	16) ET BLOOMBERG Electronic Trade
2) FAS Finding A Security	Emerging Markets
Menus for Last Securities Selected	17) CSBR Sovereign Debt Ratings
3) CU DELL US Equity	18) BRDY Brady Bonds
4) CU2 Two Security Analysis Menu	19) BRDM Brady Bond Monitor
Creating Securities	Current Market Monitors
5) PRPE Custom Security Menu	20) M Custom Monitors
Yield Curves	21) MKT Contributed Data by Product
6) IYC Int'l Yld Curve Menu	22) IM International Monitors
7) FMC Fair Market Yld Curve Menu	23) I Govt/Corp Indices
8) FMCS Fair Market Yld Curves-Spread	Corporate Market News
9) FMCH Fair Market Yld Curves-Hist.	24) BBNM Corporate Key News
10) CURV Fair Market Curve Analysis	25) N All Corp News
11) FUCV Forward Curve Analysis	New Issue Calendars
12) GC US Gov't Ylds/Strip Curve Menu	26) NIM New Issue Monitor
* 13) ICUR Interpolated Yield	27) CCOR New Issue Calendar
Economic Calendars & Statistics	28) NIR U.S. New Issue Reports
14) LECD World Economic Calendar	Interest Rate Swaps & Derivatives
15) ECO US Economic Releases	29) IRSM Interest Rate Swap/Deriv Menu
Page for: Rel Value-Fixed Income Indices Calculators Matrices Custom Search	
But/Barbell Conv Bond & Wmt Mkts Milt Sec Fud Rate Anal Str Note	

بلومبرگ، به شکل فعلی‌اش، باید با اینترنت جایگزین می‌شد و با این حال، این رایانه‌ی سفارشی‌شده روی میز کار تمام افراد مهم وال‌استریت قرار دارد. هر چه باشد، اینترنت حجم اطلاعات عظیمی را در خود دارد، استفاده از آن به نسبت آسان است، به منابع مختلفی دسترسی دارید و می‌توانید رایگان از آن استفاده کنید. از طرف دیگر، بлумبرگ بسیار گران است (بیش از ۱۰۰۰ دلار در ماه) و استفاده از آن به مهارت نیاز دارد و به همین دلیل است که بازرگانان و دیگر سرمایه‌گذاران استفاده از آن را ترجیح می‌دهند. این سختی را متحمل شده‌اند

و استفاده از آن را فرا گرفته‌اند و حاضر نیستند این مهارت خود را از دست بدهند.

چرا تد لئونسیس (۲۳۳) میلیاردی صاحب واشینگتن ویزاردز (۲۳۴) در هتل چهار فصل منهتن اقامت می‌کند؟ منظورم این است که می‌تواند هر جایی که بخواهد اقامت کند. تا آن جایی که فهمیده‌ام، دلیلش این است که کارکنان کافه‌ی هتل می‌دانند چای یخی او را چطور برایش سرو کنند. در لیوانی بلند و باریک به همراه یخ و بطری شیشه‌ای کوچکی از آب‌شکر بسیار شیرین در کنار آن. او چنین چیزی را سفارش نمی‌دهد، کارکنان خودشان این سفارش را برای او سرو می‌کنند. هر شخصی که در این هتل با تد ملاقات می‌کند متوجه چنین چیزی می‌شود. فکر می‌کنم این باعث خوشحالی تد می‌شود که دوستان او متوجه چنین موضوعی می‌شوند. اینکه چیز شخصی‌سازی‌شده‌ای داشته باشید می‌تواند احساس مخصوص بودن به شما بدهد.

ال‌ال‌بین می‌تواند لباس‌های خود را به افرادی که به سفارش پستی اعتماد ندارند از طریق ارسال پستی بفروشد. ضمانت آن‌هاست که باعث می‌شود کارشان جواب دهد. شلوار بخرید، آن را آتش بزنید، خاکسترش را پس بفرستید و ال‌ال‌بین پول‌تان را پس می‌دهد. داستان‌هایی مانند این باعث می‌شود عطسه‌کنندگان بتوانند به‌سادگی درباره‌ی این شرکت حرف بزنند.

شکیل اونیل (۲۳۵) چه نوع موتورسیکلتی دارد؟ جسی گرگوری جیمز (۲۳۶) سازنده‌ی موتورسیکلت‌های سفارشی است، موتورسیکلت‌های بزرگ ۱۰۰ هزار

دلاری. هر کدام از این موتورسیکلت‌ها با دست ساخته می‌شوند، ساخت‌شان ماه‌ها طول می‌کشد و بسیار بسیار سودآورند. فهرست انتظار دریافت یکی از این موتورها چند ساله است. کسی که می‌تواند از پس هزینه‌ی چنین موتورسیکلتی بر بیاید، دوست دارد (و احتمالاً لیاقتش را هم دارد) که چنین موتورسیکلتی برای او ساخته شود. ساختن چیزی بسیار گران و بسیار سفارشی به خودی خود کار فوق‌العاده‌ای است.

خودروی هامر (۲۳۷) بیش از اندازه بزرگ، پهن، زشت و پرمصرف است. در جاده‌های عمومی جایی ندارد. بیشتر افرادی را که با آن مواجه می‌شوند آزار می‌دهد. البته به غیر از افرادی که آن را می‌خرند. بیشتر این افراد نیازی به این ندارند که ناگهان به دل جاده خاکی زده و از تپه‌های شیب‌دار و شنی بالا بروند. رانندگان هامر از آزار دادن بقیه‌ی ما خوشحال می‌شوند. آن‌ها از رانندگی کردن با یک خودروی واقعاً فوق‌العاده لذت می‌برند.

چرا بعضی از تهیه‌کنندگان سینما نصف جهان را با هواپیما می‌پیمایند تا در جشنواره بین‌المللی فیلم کن حضور داشته باشند؟ گرچه مهمانی‌های این جشنواره سرگرم‌کننده هستند، اما نمی‌توان آن‌ها را با دردسر و هزینه‌ی مالی و زمانی چنین کاری مقایسه کرد. دلیل چنین کاری ساده است، تهیه‌کنندگان می‌دانند که در این جشنواره اتفاق فوق‌العاده‌ای رخ خواهد داد. یک فیلم، کارگردان یا ستاره‌ی سینما خبرساز خواهد شد. تهیه‌کنندگان چیز جدیدی کشف خواهند کرد و به همین دلیل است که به این جشنواره می‌روند. محصول شما چطور می‌تواند خبرساز شود؟ (به یاد داشته باشید که تفاوت بزرگی بین خبرساز شدن و ایجاد خبر وجود دارد. اینکه خودتان را به زور وارد تلویزیون کنید یک

استراتژی بلندمدت نیست. وقتی چیزی برای گفتن داشته باشید، همه چیز خیلی بهتر کار می‌کند).

پسرم برای اینکه حیوان خانگی جدیدی بگیرد کجا رفت؟ خب، در گوگل عبارت «قورباغه‌ی خانگی (۲۳۸)» را تایپ کنید و سایت growafrog.com را پیدا خواهید کرد، وب‌سایتی متعلق به شرکتی بیست‌ساله که فقط یک کار انجام می‌دهد: نوزاد قورباغه‌های خانگی را در آکواریوم‌های پلاستیکی کوچکی می‌فروشد. پسر من همین حالا نیز درباره‌ی این شرکت با بیست نفر دیگر صحبت کرده است. کتابچه‌ی کوچکی از اطلاعات مربوط به قورباغه‌ها که همراه این آکواریوم ارسال می‌شود اشتراک‌گذاری چنین چیزی را آسان‌تر می‌کند (آیا می‌دانستید بعضی از قورباغه‌هایی که می‌فروشند تا ۱۷ سال عمر می‌کنند؟) تمرکز و سواس‌گونه‌ی این شرکت روی این بازار جاویژه آن‌ها را به انتخابی بدیهی در این زمینه تبدیل کرده است. دقیقاً مانند دو فروشگاه در نیویورک: یکی از این فروشگاه‌ها «فقط لامپ» و دیگری «فقط عینک آفتابی» نام دارد. خیر، این دو فروشگاه به یکدیگر مرتبط نیستند. خیر، نزدیک به یکدیگر نیستند. اما بله، هر دوی‌شان بسیار چشمگیرند.

بله، قبلاً هم درباره‌ی ولوو (۲۳۹) شنیده‌اید، حقیقت این است که یک کشور کوچک خودرویی سودآور و مخصوص یک بازار جاویژه تولید کرد و به این دلیل سودآور شد که به عطسه‌کنندگان امکان داد بتوانند به‌سادگی دیگران را به این محصول متقاعد کنند. این حقیقت که ولوو به نظر خیلی‌ها زشت می‌آمد، یک شروع عالی برای بحث در این زمینه بود. این حقیقت که تا به حال صدها

بار این داستان را شنیده‌اید نشان می‌دهد که این موضوع جواب می‌دهد.

جعبه‌های دراز را به یاد دارید؟ جعبه‌هایی به طول ۲۵ سانتی‌متر که سال‌ها به عنوان جای سی‌دی از آن‌ها استفاده می‌شد. شرکت‌های نشر موسیقی فکر می‌کردند که این مقوای بیشتر فضای بازاریابی بیشتری در اختیارشان قرار می‌دهد و خرده‌فروشان نیز بر این باور بودند که می‌توانند دزدی را کاهش دهند. با این حال برخی هنرمندان به این موضوع اعتراض کردند. علاوه بر اینکه مصرف‌کنندگان از این بسته‌بندی متنفر بودند، هنرمندان به این نکته اشاره می‌کردند که سالیانه میلیون‌ها درخت برای چاپ این بسته‌های دورانداختنی قطع می‌شوند و در عوض، محل‌های دفن زباله توسط این درختان پر می‌شود. یکی از دلایل موفقیت کمپین تحریم این بسته‌بندی‌ها این بود که استفاده نکردن از این بسته‌بندی‌ها برای هیچ‌کس ضرر خاصی نداشت. خبر آن به راحتی پخش شد و برای شرکت‌های بزرگ نیز خیلی ساده بود که خود را دوست‌دار محیط زیست نشان داده و تحریم و توقف تولید این جعبه‌های دراز را در دستور کار خود قرار دهند.

در حالی که رایانه‌ها مثال واضحی از این هستند که فناوری چطور می‌تواند یک محصول را چشمگیر کند، نظرتان درباره‌ی ساعت‌های مچی دست‌ساز چیست؟ بعضی از شرکت‌های تولیدکننده‌ی ساعت مچی، تا ۵۰ هزار دلار برای دستگاهی پول می‌گیرند که می‌توان آن را یک بار در هفته پوشید، روزهای ماه را در آن پیگیری کرد و اطمینان داشت که در پانزده سال آینده سال‌های کیسه را به‌درستی نشان می‌دهد. شگفت‌انگیز است که هر چقدر چنین ساعتی پیچیده‌تر باشد، فهرست انتظار آن نیز طولانی‌تر است. پیچیده‌ترین ساعتی که تا به حال شناخته شده است فهرست انتظاری دو ساله دارد. خیر، این ساعت مچی تولید انبوه نمی‌شود، اما به فروش می‌رود، چون پیچیده است (اگر خریدار به دقت و امکانات نیاز داشت، یک ساعت مچی کاسیو (۲۴۰) به قیمت ۵۰ دلار می‌خرد).

کمدین، بادی هکت (۲۴۱)، مدت‌ها پیش آموخت که هر وقت چیز خنده‌داری برای گفتن ندارد، می‌تواند ناسزا بگوید. افراد این موضوع را دوست داشتند. امروزه شاهد فیلم‌ها و آهنگ‌ها و کتاب‌هایی هستیم که فقط به این دلیل موفق شده‌اند که از مرزهای ادب عبور کرده‌اند. بهترین مثال در این زمینه جان واترز (۲۴۲) است. اولین فیلم‌های او آن‌قدر ناخوشایند بودند که بیشتر افراد آن‌ها را غیر قابل تماشا کردن می‌دانستند. اما پذیرندگان اولیه‌ای که عاشق فیلم‌های غیرعادی بودند نظر دیگری داشتند. به‌سرعت این خبر را به دوستان‌شان گفتند و واترز مشهور شد. امروزه، «هراسپری (۲۴۳)»، که بر اساس فیلمی از او با همین نام ساخته شده است، پرفدارترین نمایش تئاتر برادوی (۲۴۴) است. بسیاری از افرادی که می‌خواهند با روش فرهنگی پذیرفته‌شده‌ای به چنین هدفی دست پیدا کنند، چنین موفقیتی نداشته‌اند.

رستورانی نزدیک خانه‌ی من یک نوجوان را استخدام کرد تا تمام آخر هفته‌ها لباس دلچسپ بپوشد، شعبده‌بازی کند و بادکنک‌های عروسی درست کند. نتیجه‌ی آن بسیار قابل پیش‌بینی است. بچه‌ها به بچه‌های دیگر گفتند، والدین به والدین دیگر گفتند و هر آخر هفته رستوران پر از خانواده‌های مختلف بود. کار سختی نبود، اما چشمگیر بود.

وقتی بست‌بای محصول (فروشگاه) خود را تغییر داد و از شر کمیسیون‌ها خلاص شد، جهش ناگهانی خود از درآمد سالیانه‌ی ۲۵۰ میلیون دلاری به درآمد سالیانه‌ی ۲۳ میلیارد دلاری را آغاز کرد. کار یک خرده‌فروش چیزی بیش از جابه‌جا کردن جعبه‌هاست. خرده‌فروش محصولات را به همراه محیط فعالیتش و افرادی که در آن کار می‌کنند می‌فروشد. بست‌بای تکنیک فروش خود را آن‌قدر تغییر داد که ارزش توجه کردن داشت.

چرا لینوکس، صرف‌نظر از منشأ متن‌باز خود، این‌قدر پرتطرفدار است؟ یکی از دلایلش این است که اگر بخواهید یک کاربر لینوکس باشید، به تعهد نیاز دارید. نصب لینوکس سخت است، استفاده از آن سخت است و به‌سادگی نمی‌توان از آن در محیط شرکت استفاده کرد. با این حال، تمام این مشکلات باعث ایجاد هسته‌ای از کاربران وفادار و متعهد به این سیستم عامل شد. این گروه از کاربران فهمیدند که هر چقدر افراد بیشتری را به استفاده و حمایت از لینوکس تشویق کنند، این سیستم عامل بهبود می‌یابد، روی نرم‌افزار و واسط کاربری آن سرمایه‌گذاری می‌شود و مشکلات داخلی آن رفع می‌شود. کاستی‌های این محصول خودشان یک سرمایه بودند.

بیشتر شهرها چنین رستورانی دارند: یک رستوران مخصوص استیک که استیکی ۱/۵ کیلویی و به قیمت ۵۰ دلار به شما می‌دهد و اگر بتوانید تمام آن را بخورید، پولتان را پس می‌گیرید. خبرش پخش می‌شود. افراد به این رستوران می‌آیند. نه به این دلیل که این استیک را بخورند (چنین کاری احمقانه به نظر می‌رسد)، بلکه به این دلیل که پیام این رستوران چشمگیر بوده است. همین اتفاق در اقامتگاه‌های پیست‌های اسکی نیز رخ می‌دهد، اقامتگاه‌هایی که در شیب بسیار تندی قرار گرفته‌اند و به شما اجازه می‌دهند هر چقدر که می‌خواهید دی‌وی‌دی کرایه کرده و در سیستم پخش اتاقتان آن‌ها را تماشا کنید.

در زندگی ما، بیش از هر زمان دیگری ریسک وجود دارد. حتماً دلیلی وجود دارد که بسیاری از کسب‌وکارها از فدرال اکسپرس استفاده می‌کنند. وقتی ال‌ال‌بین سراغ فدرال اکسپرس رفت، به دلیل تمایل مشتریان برای دریافت سریع‌تر سفارش‌هایشان این کار را نکرد. به این دلیل چنین کاری کرد که قطعیت تاریخ تحویل و توانایی پیگیری بسته به صورت زنده، اطمینان مورد نیاز را در اختیار مشتریان قرار می‌داد.

فکر می‌کنید هر یک از ده نفری که سریع‌ترین موتورسیکلت جهان را می‌خرند (صفر تا ۴۰۰ کیلومتر در ساعت در ۱۴ ثانیه) آن را به حداکثر سرعت ممکن می‌رسانند؟ البته که نه. اما اگر ۲۵۰ هزار دلار باشد، آن را می‌خرند. آیا محصول شما در هیچ زمینه‌ای که قابل اندازه‌گیری باشد بهترین است؟

وقتی بخشی از محصول یا خدماتتان درست عمل نکند، چه اتفاقی می‌افتد؟ چقدر طول می‌کشد تا کسی را بفرستید که آن را درست کند؟ وقتی پاوربوک من از کار افتاد، با اپل تماس گرفتم. دو ساعت بعد کامیون ایربورن اکسپرس (۲۴۵) با جعبه‌ای برای حمل دستگاه از راه رسید و مک من را بردند و ۴۸ ساعت بعد آن را برگرداندند! شگفت‌انگیز بود!

این کار اپل یک شیرین‌کاری یا نوع دوستی احمقانه نیست. اپل با فروش اپل کر (۲۴۶) (بیمه‌ای که توسط آن قول می‌دهند در صورت خرابی دستگاه‌تان با شما باشند) سود می‌کند و از پخش شدن دهان‌به‌دهان داستان‌هایی مانند این لذت می‌برند.

واقعاً مسابقه‌ای برای بلندترین صدای بلندگوی استریوی خودرو وجود دارد. این بلندگوهای استریو آن‌قدر صدای بلندی دارند که در صورت روشن بودن‌شان نمی‌توانید وارد خودرو شوید و ناشنوا می‌شوید. قهرمان فعلی این مسابقه صدایی هشت برابر بلندتر از یک بوئینگ ۷۴۷ دارد. با این حال، افراد صدها هزار دلار از پول خود را صرف دستیابی به بلندترین بلندگوی استریوی ممکن می‌کنند. و هزاران نفر برای خرید به سراغ برند برنده می‌روند، نه به این دلیل که حداکثر صدای آن را امتحان کنند، بلکه به این دلیل که می‌دانند می‌توانند چنین کاری بکنند.

در سمت دیگر این نمودار، افراد هزینه‌های زیادی می‌کنند تا کاهش نویز را تا آخرین دسی‌بل ممکن انجام دهند. پنجره‌ها، ساختمان‌ها، محله‌ها، لپ‌تاپ‌ها و

خودروهای بی صدا از این مواردند و بیشتر اوقات هزینه‌ی کاهش نویز دسی‌بل بعدی، دو برابر قبلی است. هر وقت که یکی از مسافران در حال متقاعد کردن نفر کناری خود درباره‌ی هدفون‌های کاهش نویز بوز (۲۴۷) است، می‌توانیم عملکرد ایده‌ی ویروسی را در عمل ببینیم.

آیکیا یک فروشگاه لوازم خانگی ارزان مثل فروشگاه‌های دیگر نیست. فروشگاه‌های زیادی برای خرید وسایل ارزان وجود دارند. اما بیشتر این فروشگاه‌ها نمی‌توانند ترکیب درخشان ظاهر و کارکرد عالی لوازم آیکیا را ارائه دهند. سال پیش این فروشگاه زنجیره‌ای ۲۵ درصد فروش لوازم خانگی در محدوده‌ی قیمت خود را در اروپا و آمریکا از آن خود کرد. این رقم حیرت‌انگیز نتیجه‌ی تبلیغات نیست. پاسخی واضح به ترکیب کیفیت و قیمت آیکیا است که بازار را به چالش می‌کشد.

بلیت‌های بخت‌آزمایی به سرمایه‌ی کمی نیاز دارند و جایزه‌ی بزرگی ارائه می‌دهند. وقتی مبلغ جایزه افزایش پیدا می‌کند (۱۰۰ میلیون دلار حتی برای یک میلیونر نیز پول زیادی است)، فروش بلیت‌ها به طرز نهمایی افزایش پیدا می‌کند. قسمت خنده‌دار این است که شانس برنده شدن در این حالت بدتر از حالت معمولی است و خرید در حالتی که جایزه ۲۰ میلیون دلار است، انتخاب بهتری بین این دو گزینه‌ی احمقانه است. پس چرا هنگامی که جایزه بیشتر است، فروش نیز بیشتر می‌شود؟ چون طبیعت چشمگیر جایزه‌ی بزرگ‌تر باعث می‌شود افراد درباره‌ی آن صحبت کرده و درباره‌ی برنده شدن رؤیاپردازی کنند.

چرا برخی افراد سیگار بدون فیلتر می‌کشند و مشروبات الکلی با درصد الکل بالا مصرف می‌کنند؟ شاید به دلیل وابستگی این افراد به خطر و تمایل‌شان برای نابودی خود باشد. طبیعت افراطی این محصولات این مخاطبان را جذب خود می‌کند.

وقتی محصول یا خدماتی درباره‌ی اجتناب از ریسک است، راه‌حلی که این ریسک را به بهترین نحو ممکن کاهش دهد ارزش صحبت کردن دارد. اگر وکیل بودم، روی یک بازار جاویژه‌ی بسیار محدود تمرکز می‌کردم و به بهترین وکیل جهان برای دفاع در زمینه‌های خاصی تبدیل می‌شدم. اگر شرکت‌تان قربانی یکی از این شکایت‌ها بود، چه کسی را استخدام می‌کردید؟ یک متخصص را که کارش دفاع و برنده شدن در پرونده‌هایی این‌چنینی است یا سراغ نزدیک‌ترین شرکت وکالت می‌رفتید؟ وقتی کسی چنین مشکلی دارد، دیدش به پیام‌های خارجی بازاریابی باز است و به دنبال کسی می‌گردد که کمترین احتمال نتیجه‌ی منفی را در اختیار او قرار دهد.

چرا کایت‌بُرد را امتحان کنیم؟ می‌توانید اسکی کنید، اسنوبرد سوار شوید، بادیسواری کنید یا اسکی روی آب را امتحان کنید. با این حال کایت‌بُردینگ یکی از سریع‌ترین ورزش‌های در حال رشد است. یک تخته‌ی مخصوص بادیسواری را به پای‌تان وصل کنید، طناب کایت بزرگی را در دست بگیرید و با سرعت ۵۰ کیلومتر بر ساعت روی آب حرکت کنید. البته مگر اینکه به ساحل برخورد کنید. این ورزش آن‌قدر خطرناک است که افرادی که به دنبال ورزش‌های جدید و خطرناک‌اند جذب آن می‌شوند.

اگر تا به حال به گالری‌های هنری ساتبیز (۲۴۸) یا سوهو (۲۴۹) رفته باشید، می‌فهمید که تقریباً بدون استثنا مردان و زنانی که در آن‌جا کار می‌کنند زیبا هستند. نه تنها باطن زیبایی دارند، بلکه ظاهر بسیار خوبی نیز دارند. سؤال من این است که چرا این‌طور است. چه می‌شود اگر شرکت شما که مسئول عرضه‌ی پیچ و مهره است یک مدل زیبای مرد را به عنوان مسئول پذیرش استخدام کند؟ افراد درباره‌ی شرکت شما صحبت می‌کنند.

روز گذشته که به‌سرعت در حال عبور از فرودگاه بودم، متوجه شدم که لباس کارکنان تمام بخش‌ها کاملاً معمولی است. چرا فروشندگان بستنی لباس‌های راه‌راه صورتی و سفید نپوشیده‌اند و پاپیونی به گردن ندارند؟ «هی، اونو دیدی؟»

صدایی که دیگران می‌شنوند نیز به اندازه‌ی ظاهر فیزیکی مهم است، اما به همان مقدار نادیده گرفته می‌شود. اگر هنگام تماس با راهنمای آدرس و تلفن، صدای جیمز ارل جونز (۲۵۰) را بشنوم، پاسخ بسیار متفاوتی خواهم داشت. مووی فون (۲۵۱) در روزهای آغازین کار خود فقط به دلیل افراد کنجکاوی موفق شد که با این سرویس تماس می‌گرفتند تا صدایی را بشنوند که به قول دوستان‌شان «آزاردهنده» بود.

عاشق پزشکم هستم. نه تنها به دلیل اینکه با عمل به حرف‌هایش مریض

نمی‌شوم (که بخشی از آن به دلیل کارهای اوست)، بلکه هر بار به او مراجعه می‌کنم برایم زمان زیادی می‌گذارد. فکر نمی‌کنم ری (۲۵۲) این کار را برای بازاریابی انجام دهد، فکر می‌کنم او واقعاً و حقیقتاً اهمیت می‌دهد و چنین چیزی فوق‌العاده است. آن قدر فوق‌العاده که او را به چند ده نفر معرفی کرده‌ام.

اگر بگویید وال‌مارت بزرگ‌ترین، سودآورترین و ترسناک‌ترین خرده‌فروشی کره‌ی زمین است، کسی روی حرف‌تان حرف نمی‌زند. به این ترتیب، زمانی که وال‌مارت در تلاش بود تا به آمازون برسد و شکست خورد، در بنرهای دفترهای کار خود چه چیزی چاپ کرد؟ «نمی‌توانید از آمازون آمازون‌تر شوید». بینش بزرگی است. حتی این خرده‌فروش قدرتمند نیز متوجه شد که کپی‌برداری از قدرت‌های آمازون کافی نیست. وقتی کسی در مرزها قدم بر می‌دارد، اگر بخواهید تقلیدی بی‌کیفیت از روی او انجام دهید، کارتان احمقانه است. دموکرات‌ها هرگز نمی‌توانند جمهوری خواه‌تر از جمهوری خواهان باشند، ریپوک نمی‌تواند از نایکی نایکی‌تر باشد و جت‌بلو هرگز سعی نکرد آمریکن‌تر از آمریکن باشد. باید جایی بروید که رقیب‌تان آن‌جا نیست و هر چقدر دورتر باشد، بهتر است.

آیا شرکت خدمات پستی افراد آزاردهنده را استخدام می‌کند یا اینکه افراد را طوری آموزش می‌دهد که آزاردهنده باشند؟ تا به حال چند بار درباره‌ی تجربه‌ی بدتان در اداره‌ی وسایل نقلیه با دیگران صحبت کرده‌اید؟ سرمایه‌گذاری کردن روی کارکنان خوش‌برخورد کار پرخرجی نیست و اگر یک سازمان انحصاری نیستید، چنین کاری ارزشش را دارد تا شما را به سازمانی فوق‌العاده

تبدیل کند.

همه می‌دانند که صنعت نشر موسیقی در حال مرگ است، اینکه هیچ کارآفرین باهوشی به این سمت نمی‌رود که شرکتی در حوزه‌ی موسیقی ایجاد کرده و پول در بیاورد. این جمله را به مایکا سالامان (۲۵۳)، دیوید گلاس (۲۵۴) یا درک سایورز (۲۵۵) نگویید. مایکا صاحب شرکت تکثیر سی‌دی اوسیز (۲۵۶) است، این شرکت روی تولید سی‌دی برای نوازندگان و خوانندگان مستقل تمرکز می‌کند. یکی از مثال‌های رفتار فوق‌العاده‌ی او این است: همیشه یک سی‌دی نمونه از آهنگ‌ها را برای ایستگاه‌های رادیویی مهم کشور می‌فرستد و سی‌دی‌ها فقط شامل موسیقی مشتریان او هستند.

دیوید گلاس و شرکایش شرکت ایرشو مسترینگ (۲۵۷) را مدیریت می‌کنند، این شرکت سی‌دی‌های پیشرفته‌ای برای سونی و نوازندگان و خوانندگان مستقل تولید می‌کند. این شرکت کار خود را بسیار خوب انجام می‌دهد تا نوازندگان و خوانندگان بتوانند به رؤیاهای خود دست بیابند.

و زمانی که آهنگ‌ها آماده‌ی فروش هستند، این دو شرکت، نوازندگان و خوانندگان را به کجا می‌فرستند؟ به CDBaby.com، بهترین سایت فروش موسیقی در اینترنت. درک آهنگ‌های هزاران نوازنده و خواننده‌ی مستقل را می‌فروشد و این کار را با چنان موفقیتی انجام می‌دهد (و با شرکایش با چنان احترامی رفتار می‌کند) که تبلیغ دهان‌به‌دهان تنها تبلیغی است که به آن نیاز دارند تا نوازندگان و خوانندگان و مشتری‌های جدید را جذب خود کنند.

یک بازدید سریع از CDBaby.com، oasiscd.com و

airshowmastering.com به شما نشان می‌دهد که این سه شرکت چقدر

فوق‌العاده‌اند. این شرکت‌ها درک می‌کنند که انتخابی دارند، اینکه یا

منحصر به فرد باشند یا منقرض شوند.

آیا هر کسب و کاری که یک بازار در حال مرگ را هدف بگیرد موفق می‌شود؟ البته که خیر. اما این سه شرکت نشان می‌دهند که اگر آماده باشید تا برای چشمگیر بودن سرمایه‌گذاری کنید، هدف‌گیری یک بازار جاویژه‌ی در حال پیشرفت در یک صنعت کم‌سرعت می‌تواند جواب بدهد.

در رستوران بروکز (۲۵۸)، واقع در شهر استمفورد در ایالت کنتیکت، با این متن در منوی رستوران مواجه می‌شوید (که با اندازه‌ی درشت نوشته شده است):

متأسفیم، سالاد بار سلف سرویس نداریم
برای اینکه بتوانیم قیمت‌هایمان را منطقی نگه داریم، سالاد بار سلف سرویس را حذف کردیم. اگر دوست دارید سالاد بار را امتحان کنید، قیمت آن ۲ / ۹۵ دلار است که می‌توانید همراه یک برگر، ساندویچ یا غذای اصلی سفارش دهید. ممنون به خاطر درک و همکاری شما.

چنین چیزی را با سیاست شراب در رستورانی به نام فرانتیر (۲۵۹) مقایسه کنید. صاحب رستوران یک بطری باز شراب روی هر میز قرار می‌دهد و پس از اتمام غذای‌تان، به پیش‌خدمت می‌گویید که چند گلاس شراب داشته‌اید. سیستم اعتماد.

کدام یک از این سیستم‌ها لیاقت دریافت نظری مثبت را دارند؟ جدا از مزایای بازاریابی، کدام یک باعث سودآوری افزایشی می‌شود؟ (نکته: قیمت دو گلاس شراب در رستوران معادل یک بطری شراب در خرید عمده است!)

قانون سوم گادین در زمینه‌ی غذا خوردن در رستوران عنوان می‌کند که میزان دوستانه بودن کارکنان یک پیتزافروشی رابطه‌ی معکوسی با کیفیت پیتزای آن

رستوران دارد. در پیتزافروشی جانیز (۲۶۰) واقع در مانت ورنون، نیویورک، پس از اینکه پنج سال مشتری ثابت آن‌ها هستم، هنوز هم سر من فریاد می‌کشند. در همبرگرفروشی لوئیسز (۲۶۱) در نیوهیون، از دادن سس کچاپ به همراه همبرگر اجتناب می‌کنند، حقیقتی که در وب‌سایت‌ها و تبلیغ‌های دهان‌به‌دهان درباره‌ی آن صحبت می‌شود. و البته که ال یگانه (۲۶۲)، یک کارآفرین شگفت‌انگیز و درک‌نشده در زمینه‌ی سوپ است که مردم ساعت‌ها در صف می‌مانند تا بیسکوی لابستر (۲۶۳) او را امتحان کنند. اگر قوانین را اشتباه بخوانید، سوپی دریافت نمی‌کنید. آیا می‌توانید با ایجاد قوانین احمقانه و استخدام پیش‌خدمت‌های بدجنس شهرت خود را بهبود دهید؟ حتماً، احتمالاً.

* مرزها را کاوش کنید. اگر ارزان‌ترین، سریع‌ترین، آهسته‌ترین، گرم‌ترین، سردترین، آسان‌ترین، بهینه‌ترین، بلندترین، نفرت‌برانگیزترین، کپی‌شده‌ترین، خارجی‌ترین، سخت‌ترین، قدیمی‌ترین، جدیدترین،... ترین باشید چه می‌شود! اگر مرزی وجود دارد، باید آن را امتحان کنید.

نمک خسته‌کننده نیست - هشت راه دیگر برای به کار وا داشتن این گاو

به مدت پنجاه سال، مورتون (۲۶۴) نمک را به محصول خسته‌کننده‌ای تبدیل کرده بود. افرادی که در دفتر مرکزی این شرکت بودند با خوشحالی با شما موافقت می‌کردند که احتمال به میان آمدن یک گاو بنفش در این کسب‌وکار وجود ندارد.

چه خوب که فرانسوی‌هایی که از آب دریا، نمک دست‌ساز ایجاد کردند چنین چیزی را نمی‌دانستند. آن‌ها معمولاً ۲۰ دلار به ازای هر یک پوند (۴۴ دلار به ازای هر یک کیلو) از نمک شگفت‌انگیزشان دریافت می‌کردند. افرادی از

هاوایی نیز وارد بازار نمک شدند و رستوران‌های تخصصی را به هیجان آوردند. حالا نمک معمولی و خسته‌کننده‌ی دایموند کوشر (۲۶۵) میلیون‌ها دلار افزایش فروش سالیانه دارد، چون نمک‌شان روی غذا مزه‌ی بهتری می‌دهد.

* آیا محصول شما خسته‌کننده‌تر از نمک است؟ احتمالش کم است. پس

فهرستی از ده روش ایجاد کنید که به کمک آن‌ها می‌توانید محصولتان را تغییر دهید (بدون اغراق) تا بخشی از مخاطبان‌تان را جذب خود کنید.

* کوچک فکر کنید. یکی از نشانه‌های مجموعه‌ی تلویزیون و صنعت تفکر

انبوه است. این طرز تفکر می‌گوید، اگر محصولتان مورد علاقه‌ی همه نباشد، ارزشش را ندارد. دیگر این طرز تفکر درست نیست. به کوچک‌ترین بازار ممکن فکر کنید و محصولی را توصیف کنید که با چشمگیر بودن خود، آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از آن‌جا شروع کنید.

* برون‌سپاری کنید. اگر کارخانه‌تان از جذاب کردن محصولتان سر باز می‌زند،

به جای دیگری بروید. کارگاه‌های زیادی هستند که از قبول محصولتان خوشحال خواهند شد. بعد از اینکه جواب گرفتید، کارخانه احتمالاً از بازگشت شما خوشحال خواهد شد.

* یک دارایی اجازه‌ای ایجاد کرده و از آن استفاده کنید. وقتی توانایی

صحبت کردن مستقیم با وفادارترین مشتری‌تان را دریافت کردید، تولید و

فروش چیزهای شگفت‌انگیز بسیار آسان‌تر می‌شود. بدون وجود فیلترهای

تبلیغات، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان، می‌توانید محصولاتی بسازید که بسیار چشمگیرترند.

* کپی کنید. از صنعت خودتان کپی نکنید، بلکه از صنایع دیگر کپی کنید.

صنعتی خسته‌کننده‌تر از صنعت خودتان را پیدا کنید و کشف کنید که چه

کسی در آن چشمگیر است (زیاد طول نمی‌کشد) و همان کاری را بکنید که آن‌ها کرده‌اند.

* یک یا دو قدم فراتر بروید. رقیبی را شناسایی کنید که معمولاً در مرزهاست و از او جلو بزنید. به خاطر هر چیزی که شناخته می‌شوند، آن چیز را حتی بیشتر انجام دهید. بهتر و امن‌تر انجام دهید، خلاف آن چیزی را انجام دهید که انجام می‌دهند.

* چیزهایی را پیدا کنید که در صنعت‌تان «انجام نمی‌شوند» و آن‌ها را انجام دهید. جت‌بلو تقریباً یک کد لباس پوشیدن برای مسافران خود ایجاد کرد. هنوز هم این ایده را در سر دارند که به خوش‌پوش‌ترین مسافرشان یک بلیت مجانی هدیه بدهند. یک جراح پلاستیک می‌تواند حواله‌های هدیه ارائه دهد. یک ناشر کتاب می‌تواند خودش کتاب‌هایش را به حراج بگذارد. استو لئونارد توت‌فرنگی‌ها را از جعبه‌های پلاستیکی کوچک سبز رنگ خارج کرد و به مشتریان اجازه داد که توت‌فرنگی‌ها را جدا کنند و فروشش دو برابر شد.

* بپرسید «چرا که نه؟» تقریباً برای هر کدام از کارهایی که انجام نمی‌دهید، نمی‌توانید دلیل خوبی پیدا کنید. تقریباً هر کاری که انجام نمی‌دهید، نتیجه‌ی ترس یا سکون یا نبود کسی است که بپرسد «چرا که نه؟»

اگر اورول (۲۶۶) زنده بود، چه می‌گفت؟

چند شعار که می‌توانید آن‌ها را جایی قرار دهید که همیشه جلوی چشم‌تان باشند:

خسته‌کننده نباشید.

احتیاط در ریسک کردن است.

طراحی حکم‌فرمایی می‌کند.

خیلی خوب بودن بد است.

۱. Product

۲. Pricing

۳. Promotion

۴. Positioning

۵. Publicity

۶. Packaging

۷. Permission

۸. Purple Cow: است، ست Purple حرف ابتدایی کلمه‌ی P با توجه به اینکه گاو بنفش را یک جدید در بازاریابی می‌داند. بدیهی است که در P گادین، گاو بنفش را یک ها با حرف یکسان در الفبای فارسی وجود P ترجمه‌ی فارسی، امکان شروع تمام ندارد. م

۹. Remarkable

۱۰. TV-industry complex

۱۱. Otto Frederick Rohwedder

۱۲. Wonder

۱۳. عدد ۱۲ به تعداد مواد مغذی افزوده شده به این نان‌ها اشاره دارد. نان
برش خورده نیز همان نان تست است. م.

۱۴. Tom Peters

۱۵. The Pursuit of Wow

۱۶. Peppers and Rogers

۱۷. One to One Future

۱۸. Crossing the Chasm

۱۹. Geoffrey Moore

۲۰. The Tipping Point

۲۱. Unleashing the Ideavirus

۲۲. Permission Marketing

۲۳. Ron Simek

۲۴. Tombstone Tap

۲۵. Kraft Foods

۲۶. عبارتی ظاهراً متناقض و مشابه «شاه مرده است، زنده باد شاه!» برای اشاره به مرگ شاه قبلی و سلطنت شاه جدید. م.

۲۷. منظور ترکیب صنعت و نظامی‌گری یا استفاده از صنعت برای تولیدات نظامی است. م.

۲۸. Niche market: بخش حاشیه‌ای کوچکی از بازار است که روی یک نیاز ویژه یا یک کالای ویژه متمرکز شده است. م.

۲۹. Revelon

۳۰. Jay Ward

۳۱. Bullwinkle: یک مجموعه‌ی تلویزیونی انیمیشنی است که از سال ۱۹۵۹ تا سال ۱۹۶۴ در شبکه‌های تلویزیونی ABC و NBC پخش می‌شد. م.

۳۲. Cap'n Crunch: یک برند غلات صبحانه که متعلق به شرکت کوئکر است. م.

۳۳. Quaker

۳۴. شرکت پاکسان در ایران را می‌توان تا حدودی مشابه پروکتر اند گمبل دانست که برندهای مختلفی در حوزه‌ی محصولات بهداشتی و شوینده دارد.

م.

۳۵. Wisk

۳۶. Irish Spring

سیاست‌مداری آمریکایی که اولین و سومین فرماندار ۳۷. John Hancock: ماساچوست بود. او همچنین رئیس دومین کنگره‌ی آمریکا و از امضاکنندگان اعلامیه‌ی استقلال آمریکا بود. م

شرکت خدمات مالی آمریکایی که به‌عنوان بازوی ارائه ۳۸. Merrill Lynch: خدمات مدیریت سرمایه‌گذاری و مدیریت ثروت بانک آمریکا فعالیت می‌کند ۲/۲ تریلیون دلار، بزرگ‌ترین شرکت کارگزارو با سرمایه در گردش معادل خدمات مالی جهان است. م

شرکت خدمات مالی آمریکایی که در زمینه‌ی ۳۹. Prudential Financial: ارائه خدمات بیمه، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت دارایی، مدیریت صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، ارائه‌ی کلیه مزایای بازنشستگی و مبادلات اوراق بهادار، همچنین سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی املاک و مستغلات تجاری و ۲۰۱۲ با درآمدی معادل ۴/۸۴ مسکونی فعالیت می‌کند. این شرکت در سال ۵۰۰، رتبه ۲۹ بزرگ‌ترین شرکت‌های ایالات‌میلارد دلار، در فهرست فورچن متحده را به خود اختصاص داد. م

شرکت آمریکایی و چندملیتی ارائه‌کننده‌ی ۴۰. Archer Daniels Midland: محصولات غذایی و کالاهای تجاری که دفتر مرکزی آن در ایلینویز قرار دارد. ۲۰۰۹، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱ سال پی‌پی، در خلال سال‌های ۳ آرچر دانیلز میدلند برای از سوی مجله فورچن به‌عنوان تحسین برانگیزترین شرکت تولید مواد غذایی در جهان، نام‌گذاری شد. م

شرکت خودروسازی آمریکایی که زیرمجموعه‌ای از گروه کرایسلر ۴۱. Jeep: است که خود شرکت تابعه‌ای از شرکت خودروسازی فیات به‌شمار می‌آید. م

چهلمین رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا ۴۲. Ronald Wilson Reagan: (از حزب جمهوری‌خواه بود. پیش از آن، سی‌وسومین فرماندار ۱۹۸۹-۱۹۸۱) (و هنرپیشه رادیو، سینما و تلویزیون بود. م ۱۹۷۵-۱۹۶۷ کالیفرنیا)

۴۳. قرن آمریکایی توصیف دوره‌ای در اواسط قرن بیستم است که جهان تحت

تأثیر شدید سیاسی، اقتصادی و فرهنگی آمریکا قرار داشت. م.

۴۴. Philip Morris: شرکت بین‌المللی سیگار و تنباکو آمریکایی است، که در ۶/۱۵ درصد از بازار کشور، محصولات خود را ارائه می‌کند و ۲۰۰ بیش از بین‌المللی سیگار در خارج از ایالات متحده را نیز در اختیار دارد. این شرکت در . در آمریکا تأسیس شد. م ۱۸۴۷ سال

۴۵. General Foods: این شرکت در سال ۱۸۹۵ در آمریکا تأسیس شد. م

۴۶. فولکس واگن بیتل یا فولکس واگن سوسک (که به اشتباه در ایران فولکس قورباغه‌ای نامیده می‌شود) خودروی تولید شده توسط فولکس‌واگن و یکی از مشهورترین اتومبیل‌های جهان است. م.

۴۷. پادفرهنگ، گونه‌ای از خرده فرهنگ است که در تضاد با مهمترین ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی قرار می‌گیرد که در بستر آن به وجود آمده است. م.

۴۸. Four Seasons

۴۹. Motel ۶

۵۰. Wal-Mart

۵۱. Neiman Marcus: شرکت فروش لباس و کیف و کفش. م

۵۲. Nintendo

۵۳. گیم بوی نام یک نوع کنسول بازی دستی با صفحه سیاه سفید ساخته شده توسط شرکت نینتندو است که در سال ۱۹۸۹ به قیمت ۸۰ دلار وارد بازار شد.

م.

۵۴. Sergio Zyman

۵۵. I'd like to teach the world to sing: یک آهنگ پاپ است که در تبلیغ . خوانده می‌شد. م ۱۹۷۱ تلویزیونی کوکاکولا در سال

۵۶. Mean Joe Greene: بازیکن سابق مسابقات فوتبال آمریکایی است که در ۱۹۷۹ حضور داشت. م. تبلیغ تلویزیونی کوکاکولا در سال

۵۷. Kmart

۵۸. این سؤال به موفق نبودن کی‌مارت در مقایسه با رقبایی همچون وال‌مارت اشاره دارد. م.

۵۹. پیشنهاد می‌شود کتاب «احتیاط در ریسک کردن است» از رندی گیج را مطالعه کنید. م.

۶۰. Otis

۶۱. Cap Gemini

۶۲. Tide

۶۳. Sneezer: کلمه‌ای عامیانه در فضای بازاریابی است، این کلمه به مشتریانی اشاره می‌کند که درباره‌ی محصولات و خدمات شما با دیگران صحبت می‌کنند. م.

۶۴. Macarena: یک آهنگ اسپانیایی رقص از لس‌آنجلس است، این آهنگ تا ۱۹۹۷ محبوب شد و هنوز هم در جشن‌ها، عروسی‌ها و ۱۹۹۵ در سال‌های رویدادهای ورزشی از آن استفاده می‌شود. م.

۶۵. Pet Rock: به معنای سنگ خانگی، مجموعه‌ای از سنگ‌هاست که در سال ۱۹۷۵ فروخته می‌شد. این سنگ‌ها در جعبه‌های مخصوص حیوانات خانگی به ۱۹۷۵ همراه پوشال و سوراخ‌های تنفسی عرضه می‌شدند. م.

۶۶. سوپر بول مسابقه‌ی قهرمانی لیگ فوتبال ملی (آمریکا)، بالاترین سطح حرفه‌ای فوتبال آمریکایی در جهان است. م.

۶۷. JetBlue Airways

۶۸. Wendy's

۶۹. Ducati

۷۰. HBO

۷۱. Naxos

۷۲. Michael Schrage

۷۳. داستان فیلم مربوط به خانواده‌ی مافیایی آنتونی سوپرانو، رئیس مافیایی خیالی در شهرهای نیوجرسی و نیویورک است. م.

۷۴. KaZaA: برنامه‌ای است که برای اشتراک‌گذاری هم‌تا به هم‌تا پرونده‌ها استفاده می‌شود. م.

۷۵. Reality TV Shows

۷۶. SoundScan

۷۷. Chip Conley

۷۸. Phoenix

[۷۹. Jon Spoelstra](#)

[۸۰. Marketing Outrageously](#)

[۸۱. Ray](#)

[۸۲. Andrew Weil:](#) یک پزشک مشهور آمریکایی است. او یک پزشک، نویسنده، سخنران و مربی درمان‌های جایگزین است. درمان‌های جایگزین کلیه‌ی روش‌های درمانی هستند که در حیطه‌ی پزشکی رسمی (مدرن) قرار نگرفته یا اثربخشی آن‌ها اثبات نشده، رد شده، غیرقابل اثبات یا زیان‌بخش‌اند.
م.

[۸۳. Goldmember](#)

[۸۴. My Big Fat Greek Wedding](#)

[۸۵. Bob Dylan:](#) خواننده، آهنگساز، شاعر و نویسنده‌ی آمریکایی و برنده‌ی ۲۰۱۶ است. م. جایزه نوبل ادبیات در سال

[۸۶. Newport Folk Festival](#)

[۸۷. Mike Bloomberg](#)

[۸۸.](#) موردی مشابه و بزرگ‌تر، برنده شدن دونالد ترامپ در انتخابات ریاست جمهوری آمریکا است. م.

[۸۹. Apple Newton](#)

[۹۰.](#) Doonesbury: یک مجله‌ی داستان مصور است که زندگی شخصیت‌های واقعی جهان را به تصویر می‌کشد. م

[۹۱.](#) Palm Pilot

[۹۲.](#) Buick

[۹۳.](#) Braun

[۹۴.](#) البته به غیر از زمانی که خسته‌کننده بودن به خودی خود فوق‌العاده محسوب می‌شود.

[۹۵.](#) Recording Industry Association of America

[۹۶.](#) Aeron

[۹۷.](#) Herman Miller

[۹۸.](#) Seth Goldstein

[۹۹.](#) SiteSpecific

[۱۰۰.](#) Mark Schurman

[۱۰۱.](#) Johnson & Johnson

۱۰۲. Blair Witch

۱۰۳. Lionel Poilane

۱۰۴. The Establishment: هسته‌ی قدرت مدار اشاره به الیت یا گروهی مسلط دارد که قدرت یا اقتدار را در یک جامعه یا سازمان در دست خود نگه داشته‌اند. م

۱۰۵. Rue de Cherche Midi

۱۰۶. Zara

۱۰۷. Logitech

۱۰۸. Trackball: ترک‌بال یک سخت‌افزار کوچک اشاره‌ای است که به وسیله آن می‌توان مکان‌ها را بر روی صفحه جابه‌جا کرد. ترک‌بال را می‌توان با انگشتان یا کف دست چرخاند. م

۱۰۹. Sam Adams

۱۱۰. Budweiser

۱۱۱. Doernbecher

۱۱۲. Hard Manufacturing

۱۱۳. Zespri

[۱۱۴.](#) Maxwell House

[۱۱۵.](#) The Nanny Diaries

[۱۱۶.](#) AOL

[۱۱۷.](#) Marriott

[۱۱۸.](#) Marvel Comics

[۱۱۹.](#) Milton Berle: هنرپیشه‌ای آمریکایی است که بین سال‌های ۱۹۱۴ تا

۲۰۰۰ میلادی فعالیت می‌کرد.

[۱۲۰.](#) Dario Cecchini

[۱۲۱.](#) Fiorentina

[۱۲۲.](#) افسوس که بیماری گاو بنفش مسری نیست.

[۱۲۳.](#) crêpes suzette: کرپ سوزت نوعی دسر فرانسوی است. م

[۱۲۴.](#) Prell

[۱۲۵.](#) کسی که در دوره‌ی انفجار جمعیت پس از جنگ جهانی دوم، یعنی حد

فاصل سال‌های ۱۹۴۶ و ۱۹۶۴ زاده شده باشد. م.

[۱۲۶.](#) Dr. Bronner

۱۲۷. J. Peterman

۱۲۸. گرتروود مارگارت زله معروف به ماتا هاری (۱۸۷۶-۱۹۱۷) رقاص هلندی-آلمانی و متهم به جاسوسی در جریان جنگ جهانی اول در خاک فرانسه برای آلمانی‌ها بود. م.

۱۲۹. Duster: کتی بلند، آزاد و سبک است که توسط اسب‌سواران و برای جلوگیری از خاکی شدن لباس‌های اصلی‌شان پوشیده می‌شد. م.

۱۳۰. Seinfeld

۱۳۱. The New Yorker

۱۳۲. L.L.Bean: شرکت خرده‌فروشی لباس و تجهیزات سرگرمی خارج از منزل در آمریکا تأسیس شد. م. ۱۹۱۲ است که در سال

۱۳۳. Lands' End: شرکت خرده‌فروشی لباس و وسایل دکور است که در سال در آمریکا تأسیس شد. م. ۱۹۶۳

۱۳۴. Saturday Night Live: برنامه‌ای کمدی و مختص آخر شب در آمریکا است. م.

۱۳۵. Pearl Jam: گروه موسیقی راک آمریکایی است که در سال ۱۹۹۰ در سیاتل شکل گرفت. م.

۱۳۶. Curad

۱۳۷. Band-Aid: یک برند چسب زخم است که توسط شرکت جانسون اند جانسون و در سال ۱۹۲۰ به بازار عرضه شد. م.

۱۳۸. برندی به نام عمومی تبدیل می‌شود که افراد برای خرید محصولی مشابه، نام آن برند را به کار ببرند هر چند آن محصول با آن برند عرضه نشده باشد،

مثل ساندیس، کلنکس. م.

۱۳۹. Ben & Jerry's

۱۴۰. McIntosh

۱۴۱. ZIP+۴

۱۴۲. Otaku

۱۴۳. Ramen: یکی از غذاهای ملی ژاپن است. این غذا از ریختن نودل چینی در داخل سوپ ماهی یا گوشت تهیه می‌شود. م.

۱۴۴. Lionel

۱۴۵. Fast Company

۱۴۶. Dave's Insanity

۱۴۷. Blair's After Death Hot Sauce

۱۴۸. Mad Dog ۳۵۷

۱۴۹. Pain ۱۰۰%

۱۵۰. Mad Dog Inferno

۱۵۱. Boar's Breath

۱۵۲. Sweet Mama Jamma's Mojo Juice

۱۵۳. Melinda's XXXX

۱۵۴. Mad Cat

۱۵۵. Lost in Purple Cow Boiling Lake

۱۵۶. Satan's Revenge

۱۵۷. Trailer Trash

۱۵۸. Scoville scale: مقیاس اسکویل مقیاسی برای سنجش تندى فلفل‌های تند است که بیان‌کننده‌ی میزان کاپسیسین موجود در آن است. علت اصلی تندى فلفل‌ها میزان ماده‌ی کاپسیسین موجود در آنهاست. م

۱۵۹. Dutch Boy

۱۶۰. Krispy Kreme

۱۶۱. Archie McPhee

۱۶۲. Tiffany & Co: که معمولاً با نام تیفانی شناخته می‌شود، شرکت کالای لوکس آمریکایی و چندملیتی است، که در زمینه طراحی، ساخت و فروش

جواهرآلات، اعم از طلا، نقره و الماس، فعالیت دارد. م.

۱۶۳. Hooters: نام رستوران زنجیره‌ای خصوصی آمریکایی است. نام

این دو رستوران به صدای جغد و لوگوی این شرکت‌ها اشاره می‌کند. م

۱۶۴. Häagen-Dazs

۱۶۵. Bronxville: منطقه‌ای مسکونی واقع در شهرستان وستچستر، نیویورک

است. م

۱۶۶. Milton Glaser: طراح گرافیک اهل آمریکاست. برخی آثار او مانند

شهرت (من عاشق نیویورکم) I ❤️ NY پوستر سایکدلیک باب دیلن و لوگوی

جهانی دارند. م

۱۶۷. Chip Kidd: طراح گرافیک، نویسنده و متصدی ویراستاری اهل

آمریکاست. یکی از شناخته‌شده‌ترین طراحان جلد کتاب در حال حاضر است.

م.

۱۶۸. Butterball: برند تولیدکننده‌ی گوشت بوقلمون و دیگر ماکیان است. م

۱۶۹. Pot pie: از مواد تشکیل دهنده پای گوشت درست شده و در یک ظرف

پخته می‌شود. م

۱۷۰. Food Channel

۱۷۱. Soft focus: روشی است که در آن با استفاده از لنز مخصوص، تصویر تار

شده اما گوشه‌هایی از تصویر واضح باقی می‌ماند. م

۱۷۲. Tucson: خودرویی محصول شرکت هیوندای موتور است که تولید آن از

شروع شد. م ۲۰۰۴ سال

۱۷۳. Altoids: برندی از خوشبوکننده‌های نعنائی است. م

۱۷۴. Hershey: شرکت صنایع غذایی آمریکایی است، که تمرکز اصلی آن بر

تولید و توزیع انواع شکلات، فرآورده‌های قندی، کارامل، بادام زمینی، پرتزل و

چیپس سیب‌زمینی است. م.

۱۷۵. هابانرو یکی از تندترین انواع فلفل تند و از گونه‌های فلفل دلمه‌ای است.

پیکن گونه‌ای از گردوی گرمسیری است. م.

۱۷۶. Quisp

۱۷۷. Wheaties

۱۷۸. Wisk

۱۷۹. Allstate

۱۸۰. Microsoft Outlook: نرم‌افزار مدیریت ایمیل. م.

۱۸۱. ۱-۸۰۰-collect

۱۸۲. MCI

۱۸۳. با سرویس «میزبان تماس»، مخاطبتان هزینه تماس برقرار شده از سوی

شما را بر عهده می‌گیرد. م.

۱۸۴. Jerry Hirschberg

۱۸۵. Parsons

۱۸۶. Howard Schultz

۱۸۷. Burton

۱۸۸. Learjet: از سازندگان آمریکایی جت‌های تجاری برای استفاده‌های شخصی و نظامی است. م

۱۸۹. John Scharffenberger

۱۹۰. Scharffen Berger Chocolate

۱۹۱. Patagonia

۱۹۲. General Foods

۱۹۳. General Mills

۱۹۴. Kellogg's

۱۹۵. Pop Tarts

۱۹۶. Dineh Mohajer

۱۹۷. Hard Candy

۱۹۸. گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی برای ایجاد تعامل میان اعضای گروه و ایجاد انگیزه برای بحث عمیق‌تر است. م.

۱۹۹. John Michael Osbourne: از اسطوره‌های موسیقی راک و خواننده.
گروه انگلیسی بلک سبث است. م.

۲۰۰. Best Buy

۲۰۱. Brad Anderson

۲۰۲. IKEA

۲۰۳. حواله‌ی هدیه کارکردی شبیه به کارت هدیه دارد و برگه‌ای است که در ازای آن می‌توانید تا مبلغ مشخصی از محصولات یا خدمات را از صادرکننده‌ی حواله دریافت کنید. م.

۲۰۴. Target

۲۰۵. Michael Graves: معمار و طراح برجسته آمریکایی. م.

۲۰۶. Sears: شرکت خرده‌فروشی آمریکایی و چندملیتی که در حال حاضر ۲۲۴۸ فروشگاه زنجیره‌ای در آمریکا، کانادا و مکزیک است. مالک شبکه‌ای از م.

۲۰۷. Stew Leonard

۲۰۸. Connecticut: ایالتی از ایالت‌های نیو انگلند آمریکا در شمال شرقی این کشور است. م.

۲۰۹. روی این سنگ دو قانون نوشته شده است: قانون اول: همیشه حق با مشتری است. قانون دوم: اگر حق با مشتری نیست، قانون اول را دوباره بخوانید. م.

۲۱۰. Ripley's Believe It or Not

۲۱۱. Tom Peters

۲۱۲. Paul Newman

۲۱۳. Perdue

۲۱۴. Houston

۲۱۵. Brother's

۲۱۶. Lillian Vernon

۲۱۷. Comedy Central: یکی از شبکه‌های تلویزیونی کابلی آمریکایی است . ایجاد شد. م ۱۹۸۹ که در سال

۲۱۸. South Park: به معنی پارک جنوبی، مجموعه طنز کارتونی آمریکایی ۱۹۹۷ توسط کمدی سنترال تولید می‌شود. مخصوص بزرگسالان است که از سال م.

۲۱۹. Interbrand

۲۲۰. قدرت بازار در واقع توانایی یک بنگاه اقتصادی در افزایش قیمت محصول و در نتیجه سود حاصل از آن است. م.

۲۲۱. Craftsman

۲۲۲. KitchenAid

۲۲۳. oxo

[۲۲۴.](#) Alta Vista

[۲۲۵.](#) Lycos

[۲۲۶.](#) Infoseek

[۲۲۷.](#) Mark Hurst

[۲۲۸.](#) Marissa Meyer

[۲۲۹.](#) Avis

[۲۳۰.](#) National

[۲۳۱.](#) Alamo

[۲۳۲.](#) Enterprise Rental Car

[۲۳۳.](#) Ted Leonsis

[۲۳۴.](#) Washington Wizards: یکی از تیم‌های حاضر اتحادیه ملی بسکتبال آمریکا است و مقر آن در واشینگتن دی سی قرار دارد. م

[۲۳۵.](#) Shaquille O'Neal: م. بازیکن بازنشسته‌ی بسکتبال آمریکاست.

[۲۳۶.](#) Jesse Gregory James

[۲۳۷.](#) Hummer

[۲۳۸.](#) Frog pet

[۲۳۹.](#) Volvo

[۲۴۰.](#) Casio

[۲۴۱.](#) Buddy Hackett

[۲۴۲.](#) John Waters

[۲۴۳.](#) Hairspray

[۲۴۴.](#) Broadway

[۲۴۵.](#) Airborne Express

[۲۴۶.](#) AppleCare

[۲۴۷.](#) Bose

[۲۴۸.](#) Sotheby's

[۲۴۹.](#) Soho

[۲۵۰.](#) James Earl Jones: م. دوبلور و بازیگر تئاتر و تلویزیون آمریکا.

[۲۵۱.](#) Moviefone: ارائه‌دهنده‌ی اطلاعات و خدمات خرید بلیت سینما و تئاتر. م.

[۲۵۲.](#) Ray

[۲۵۳.](#) Micah Solomon

[۲۵۴.](#) David Glasser

[۲۵۵.](#) Derek Sivers

[۲۵۶.](#) Oasis

[۲۵۷.](#) Airshow Mastering

[۲۵۸.](#) Brock's

[۲۵۹.](#) Frontière

[۲۶۰.](#) Johnny's Pizza

[۲۶۱.](#) Louis's

[۲۶۲.](#) Al Yeganeh

[۲۶۳.](#) Lobster Bisque

[۲۶۴.](#) Morton

[۲۶۵.](#) Diamond Kosher

[۲۶۶.](#) Orwell