گاو بنفش

بازاریابی ــــ موفقیت

منظور از گاو بنفش تولید محصول جدیدی است
که با تمام آنچه در بازار هست متفاوت باشد

ست گادین
افسانه درویشی

انتشارات

گاو بنفش

ست گادین

مترجم: افسانه درویشی

حق انتشار الکترونیک برای فیدیبو محفوظ است

سرشناسه : گودین، ست Godin, Seth

عنوان و نام پدیدآور : گاو بنفش

مشخصات نشر : تهران: کتیبه پارسی، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری : ۲۰۱ص.؛ ۵/۱۴×۵/۲۱ س‌م.

شابک : 978-600-94896-3-3

وضعیت فهرست نویسی : فیپای مختصر

یادداشت : فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است

یادداشت : عنوان اصلی: Purple cow

شناسه افزوده : درویشی، افسانه، ۱۳۴۴ - ، مترجم

شماره کتابشناسی ملی : ۳۷۹۷۷۸۹

خواندنِ کتاب خوب، به منزله‌ی همنشینی با مردم شریف است

دکارت

مقدمه ناشر:

در دنیایی که از اجناس، خدمات مشابه و اشخاصی که در پی کسب درآمد بیشتر هستند اشباع شده، باید به‌دنبال کشف تازه ای بود تا با نوآوری چشمان بازار را خیره کرد و جلب توجه نمود.
راه رسیدن به تجارتی بی‌رقیب و پرسود، متفاوت بودن است همچون یک گاو بنفش.
ست گادین با نگاهی کارشناسانه به بررسی علل ضعف و پیشرفت شرکت‌های تجاری بزرگ جهان پرداخته و برای صاحبان صنعت و مشاغل افق جدیدی را آشکار می‌سازد.

- اگر در کارخانه خود با چالش‌های شدید مالی درگیر هستید،
- اگر در بازار صنعت خود از حضور اجناس مشابه کلافه شده‌اید،
- اگر در خلق یک محصول جدید بی انگیزه، بی ایده و یا سردگم هستید،
- اگر در موفقیت حرفه‌ای خود مشعوف و مطمئن هستید و احساس امنیت می‌کنید،
- اگر طراح یا کارمندی درصدد خلق یک نوآوری خیره‌کننده برای جلب رضایت کارفرمای خود هستید،
- یا حتی اگر صاحب یک فروشگاه، مغازه، دکه و یا دستفروشی باانگیزه هستید؛

پس یک جلد از این کتاب را خریداری کنید و پای درس ست گادین بنشینید.

به شما اطمینان می‌دهم پس از مطالعه‌ی این کتاب با تفکری اوتاکویی به‌دنبال عطسه‌کنندگانی خواهید رفت که برای تبلیغ گاو بنفشی که شما آفریده‌اید به در مغازه، فروشگاه، شرکت، کارخانه یا نمایندگی‌های فروش شما صف خواهند کشید.

ناشر

اصطلاحات پُر کاربرد در کتاب:

گاو بنفش:

منظور خلق مورد تازه‌ای است که با هرآنچه در بازار است، تفاوت داشته باشد.

عطسه‌کنندگان:

مشتریانی که از ایده‌های جدید استقبال می‌کنند و پس از استفاده، مانند کسی که عطسه می‌کند کالا و خدمات مذکور را به دیگران معرفی (یا منتقل) می‌کنند.

ایده‌های ویروسی:

ایده‌هایی که مانند یک ویروس در جامعه شیوع پیدا می‌کنند و قشر کثیری از تولیدکنندگان از آن شیوه و یا خدمات الگوبرداری می‌کنند.

تفکر اوتاکویی:

مشتریانی که به‌دنبال کشف موارد تازه و نو هستند و در بازار یا حیطه‌ی خدمات، از شیوه‌های نوین استفاده می‌کنند.

بازاریابی اجازه‌ای:

روشی که در آن بازاریابان الکترونیکی، قبل از ارسال آگهی از مشتری خود اجازه می‌گیرند.

ضرب‌المثل‌ها:

مزه‌ی مرغ تکراری شده. (باید به دنبال طعم تازه بود)
***
کسی دیگر به جُک‌های قدیمی نمی خندد.

ماکس گادین

***

بازاریابی بیش از آن اهمیت دارد که فقط به بخش بازاریابی سپرده شود (همه‌ی پرسنل باید به آن بیندیشند)

دیوید پاکارد

***

شما مشتری اجناس بُنجل هستید. همه‌چیز دارید، بیش از نیاز، به جز زمان.

***

هرچیزی که باید اختراع شود، قبلاً اختراع شده است

چارلز اچ.دوئل

P ها کافی نیستند

طی سال‌ها بازاریابان درباره‌ی (پنج P) پنج دستاوردِ بازاریابی صحبت می‌کردند. (گرچه تعداد Pها بیش از این است اما هر کسی پنج P مورد علاقه‌ی خود را دارد). تعدادی از این Pها عبارتند از:

- محصول(۱)
- قیمت‌گذاری(۲)
- ترویج محصول برای افزایش فروش(۳)
- چگونگی جایگاه و مراتب(۴)
- روابط عمومی و تبلیغ (۵)
- بسته‌بندی (۶)
- پیشی گرفتن(۷)
- بازاریابی اجازه‌ای(۸)

این عملکرد بازاریابی است: راهی سریع که به شما اطمینان بدهد کارتان را انجام داده‌اید و مسیری که به‌وضوح نشان دهد چگونه عمل کنید تا مردم را به خرید کالای تازه تولیدشده تشویق کنید. اگر عناصر مورد نظر با هم در تضاد باشند (برای مثال پوره‌ی سیب‌زمینی که برای شهروندان بزرگسال یا دانش‌آموزان، بازاریابی می‌کنید، مزه‌ی غذای کودک را بدهد)، پیام بازاریابی شما بی‌اثر خواهد بود و درنهایت به جایی نخواهد رسید.
بازاریابی، کار تضمین‌شده‌ای نیست، اما روشی است که همیشه مورد استفاده قرار گرفته است. اگر همه‌ی Pها را به‌درستی به‌کار ببرید، باز هم احتمال اینکه موفق نشوید، زیاد است.
یک چیز نگران‌کننده وجود دارد؛ Pها کافی نیستند. این کتاب، P جدیدی را به شما نشان می‌دهد؛ یک P استثنائی که بلافاصله مورد اهمیت قرار می‌گیرد.

P جدید

P جدید «گاو بنفش»(۹) است.
چند سال پیش که همراه خانواده‌ام در فرانسه، با اتومبیل به گردش رفته بودیم، از دیدن صدها گاو که مثل تصاویر برجسته‌ی کتاب‌های قصه در مراتع کنار بزرگراه در حال چریدن بودند، به وجد آمده بودیم. تا کیلومترها همچنان خیره به بیرون نگاه می‌کردیم و از آن‌همه زیبایی در شگفت بودیم.

پس از بیست دقیقه، تماشای گاوها را رها کردیم. این گاوها هم مثل همان گاوهای قبلی بودند که دیده بودیم و آنچه که زمانی برای ما شگفت‌انگیز بود، کاملاً عادی و معمولی به نظر می‌رسید. چیزی بدتر از معمولی، خسته‌کننده شده بود.
بعد از اینکه مدتی گاوها را می‌بینید، برای شما هم خسته‌کننده می‌شوند. آنها شاید گاوهای کامل، جذاب، باشخصیت و یا گاوهای زیبایی باشند، اما باز هم خسته‌کننده خواهند شد.
و حالا یک گاو بنفش، شاید جالب به‌نظر برسد (البته برای مدتی).
ماهیت گاو بنفش این است که باید برجسته و جالب توجه باشد. در حقیقت اگر «برجسته بودن»(۱۰) با P شروع می‌شد، شاید می‌توانستم نسخه را با ترفند گاو بنفش بپیچم و کار را تمام کنم، اما شما چه‌کاری می‌توانید انجام دهید؟
این کتاب درباره‌ی چرا، چه‌چیز و چگونه برجسته بودن است.

کلمات برجسته

آنچه که برجسته است ارزش گفت‌وگو را دارد، ارزش دارد که مورد توجه باشد. گاو بنفش، استثنایی، جدید و جالب است، اما هرچه که خسته‌کننده شود، دیگر به چشم نمی‌آید، مثل گاو قهوه‌ای.

بازاریابی برجسته(۱۱)، هنر ساختن چیزهای باارزشی که در عرصه‌ی کالا و خدمات، جلب توجه کنند. البته بازاریابی را نمی‌توان آخرین گزینه دانست. ما باید درک کنیم که اگر محصولات و خدمات، برجسته و قابل توجه نباشد، به چشم نمی‌آیند.

مجموعه‌ی صنعت تلویزیون(۱۲)، ارتباطی متوازن و هماهنگ بین تقاضای مشتری، آگهی‌های تلویزیونی و شرکت‌های در حال رشد که با سرمایه‌گذاری در این عرصه‌ی پرهزینه ایجاد شده بودند، به‌وجود آمد.

مشتری پسامصرف(۱۳) خارج از فرآیند خرید است. آنها هرآنچه را که می‌خواهند، در اختیار دارند. نیازهای‌شان اندک است و آن‌قدر مشغله دارند که نمی‌توانند وقت زیادی را صرف تحقیق در مورد کالایی بکنند که شما برای خلق آن سخت تلاش کرده‌اید.

واحد بازاریابی کالا یا خدمات را می‌گیرد و پول را برای برقراری ارتباط بین

مزایای خاص آن کالا با مخاطبان هدف، هزینه می‌کند. حال این روش، چندان کارایی ندارد.

من معتقدم ما به نقطه‌ای رسیده‌ایم که دیگر نمی‌توانیم مستقیماً برای توده‌ی مردم بازاریابی کنیم. ما دنیایی را خلق کرده‌ایم که اکثر محصولات در آن دیده نمی‌شوند. طی دو دهه‌ی گذشته، نویسندگان باهوش تجارت به تغییر مسیر بازاریابی، اشاره کرده‌اند. بازاریاب‌ها در مورد ایده‌ها و نظرات نوین بسیار خوانده‌اند و گفت‌وگو کرده‌اند و حتی بعضی از آنها را مورد استفاده قرار داده‌اند، اما همچنان در ماهیت استراتژی قدیمی‌شان مانده‌اند. رویکردهای سنتی هم‌اکنون مهجور هستند؛ عقیده و علم صد ساله‌ی بازاریابی منسوخ شده و به آخر رسیده است؛ روش‌های جایگزین هم حرف تازه‌ای ندارند؛ ما باید همه‌ی آنها را رها کنیم.

این کتاب بیان می‌کند که چرا شما نیاز دارید در هر چیزی که می‌سازید، گاو بنفش را قرار دهید، چرا تلویزیون و رسانه‌های جمعی دیگر سلاح‌های مخفی شما نیستند و چرا حرفه‌ی بازاریابی برای همیشه متحول شده است.

تبلیغات را کنار بگذارید و نوآوری کنید

تبلیغات در طول زمان

قبل از تبلیغات همه‌چیز شفاهی بود. تولیدات و خدماتی که می‌توانستند مشکلی را حل کنند مورد گفت‌وگو قرار می‌گرفتند و سرانجام خریده می‌شدند.
همیشه در بازار، غرفه‌ی بهترین فروشنده‌ی سبزیجات شهرت داشت و شلوغ بود.
در طول دوران تبلیغات، ترکیبی از ترقی رو به رشد، ظاهراً درخواست بی‌پایان مصرف‌کننده و قدرت تلویزیون و رسانه‌های جمعی منجر به یک فرمول سحر آمیز شد: اگر شما مستقیماً برای مصرف‌کننده (هر مصرف‌کننده‌ای) تبلیغ می‌کردید، فروش افزایش می‌یافت.
شراکت با یک نمایندگی مناسب آگهی و یک بانکدار مناسب به این معنی بود که شما می‌توانید تقریباً شرکتی را به همان بزرگی که تصور می‌کردید، داشته باشید.
بعد از تبلیغات، ما تقریباً به همان نقطه‌ی شروع برگشتیم، اما به‌جای موفقیت تولیداتی که با زبان آرام و ناشیانه‌ی شفاهی پیش می‌رفت، قدرت شبکه‌ای جدیدمان باعث شد که ایده‌های خاص و برجسته در بخش‌های مختلف جامعه به‌سرعت اشاعه یابد.
به‌عنوان بازاریاب، ما می‌دانیم که روش‌های قدیمی کارایی ندارد و می‌دانیم چرا این‌گونه است: زیرا مصرف‌کننده بیش از اینها مشغله دارد که به آگهی و تبلیغات توجه کند و همچنین از پیدا کردن کالایی که بتواند مشکلش را حل کند، مستاصل است.

بهترین مورد پس از ساخت دستگاه بُرش نان

در سال ۱۹۱۲، «اتوفردریک روودر»(۱۴) دستگاهی اختراع کرد که می‌توانست نان را به‌طور منظم و مساوی برش دهد. چه ایده‌ی خوبی! دستگاهی که نان را برش می‌دهد. این دستگاه، کاملاً شکست خورد. این شروع عصر تبلیغات بود، به این معنی که:

یک کالای خوب با بازاریابی بد، شانسی برای موفقیت ندارد و یا احتمال موفقیت، بسیار کم خواهد بود.

تا اینکه حدود بیست سال پس از اختراع این دستگاه، زمانی که برند جدیدی

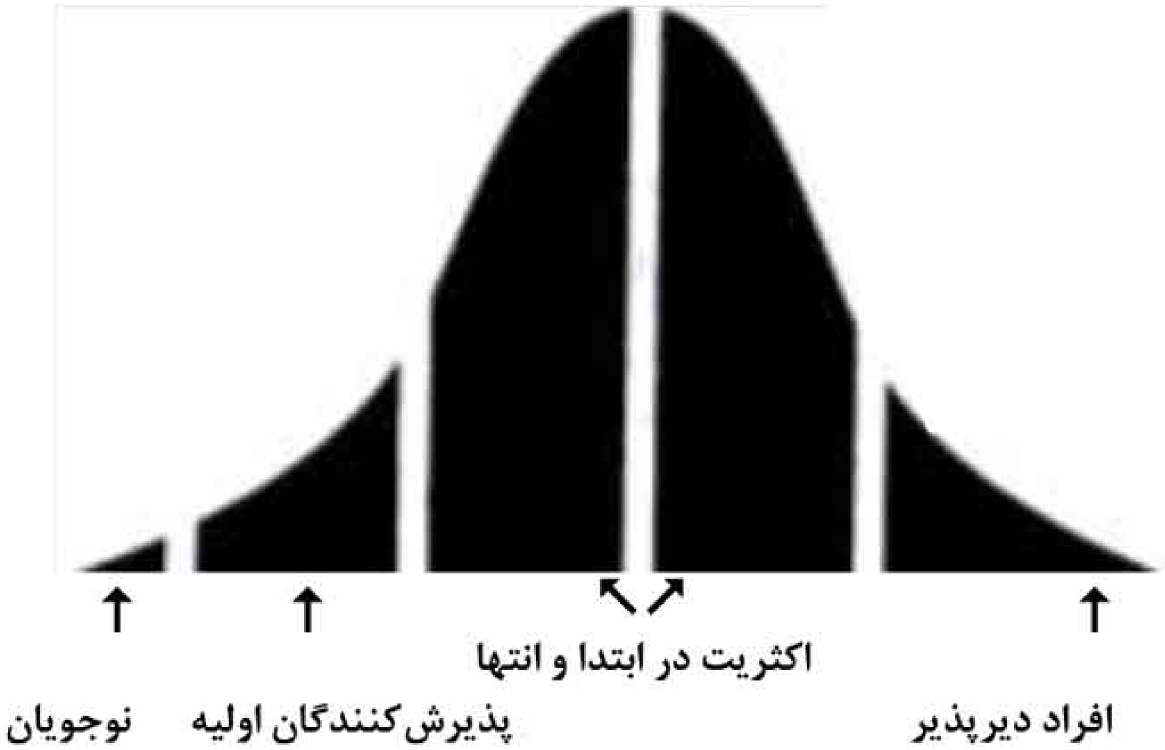
به نام «واندر(۱۵)» شروع به بازاریابی برای دستگاه برش نان کرد، این اختراع به هدف رسید.
دستگاهی بسته‌بندی شده، همراه با شعار تبلیغاتی:

سفت‌ترین نان‌ها را هم به دوازده قسمت برش می‌دهد

البته این یک دستگاه متفاوت با کارکرد آسان‌تر نسبت به دستگاه برش قبلی نبود، تنها نوع تبلیغ متفاوت بود.

آیا متوجه انقلاب شده‌اید؟

طی بیست سال گذشته یک انقلاب خاموش طرز فکر مردم را نسبت به بازاریابی تغییر داد.
«تام پترز»(۱۶) اولین نگرش را در کتاب «به‌دنبال موفقیتی عظیم»(۱۷) به‌خوبی منعکس کرد. یک کتاب خیالی که به‌خوبی نشان می‌دهد چرا فقط محصولات و تولیداتی که توسط افراد پرشور و حرارت تولید می‌شوند، آینده دارند. بسیاری از شرکت‌های بزرگ، شرکت‌هایی ترسو هستند و برای به حداقل رساندن تغییرات، تلاش می‌کنند، اما تغییراتی که منجر به ایجاد کالاهای برجسته می‌شود، توسط افراد خلاق پیشنهاد می‌شود.
«پیرز و راجرز»(۱۸) در کتاب «آینده‌ی تک‌به‌تک»(۱۹) که دربرگیرنده‌ی حقیقتی ساده است عنوان می‌کنند که نگه‌داشتن مشتری قدیمی خیلی ارزان‌تر از پیدا کردن یک مشتری جدید است. آنها در این کتاب گام‌به‌گام زمینه‌ی کامل «مدیریت ارتباط با مشتری» را نشان می‌دهند.
همچنین عنوان می‌کنند که مشتریان و مصرف‌کنندگان جمعاً چهار گروه هستند: مشتریان احتمالی (نوجویان)(۲۰)، مصرف‌کنندگان(۲۱)، مشتریان وفادار(۲۲) و مشتریان قدیمی(۲۳). مشتریان وفادار آن‌دسته از مشتریانی هستند که از پول دادن و خرید کردن، بیش از شما احساس خوشحالی می‌کنند.



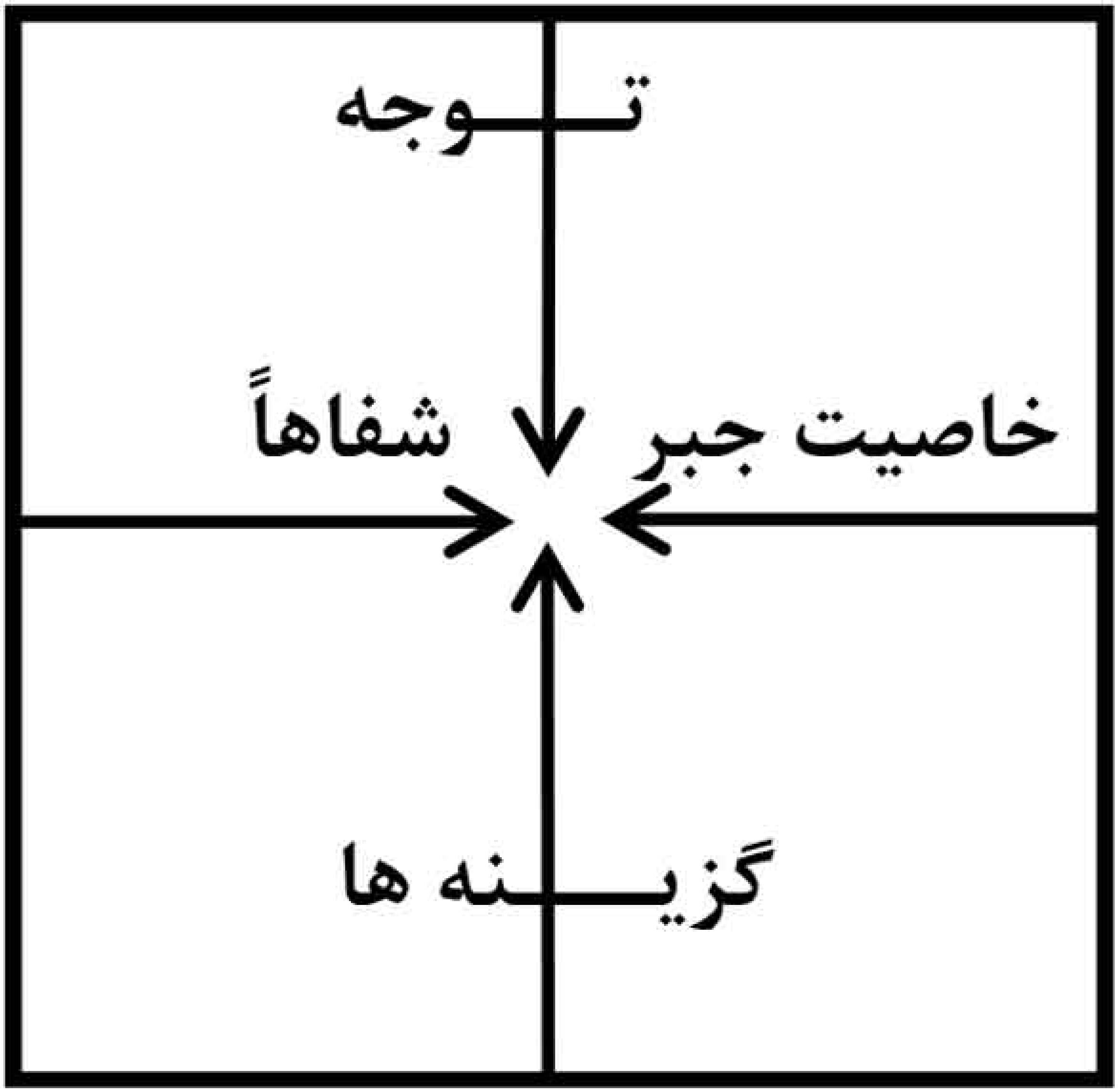
منحنی حاصل از ایده‌ی مور نشانگر حرکت یک ابتکار تجاری موفق (از چپ به راست) و تاثیر آن بر اکثر مصرف‌کنندگان و در آخر رسیدن به همه‌ی افراد است. محورx در پایین منحنی، نشانگر گوناگونی افرادی است که چندین‌بار با یک ایده‌ی خرید برخورد می‌کنند و محور y نشان‌دهنده‌ی تعداد افراد هر گروه است.

«جف مور»([۲۴]) در کتاب خود به نام «عبور از شکاف»([۲۵]) به اختصار شرح می‌دهد که چگونه محصولات و ایده‌های جدید از میان جمعیت می‌گذرند. ایده‌ها از یک منحنی پیروی می‌کنند که با «نوجویان»([۲۶]) و «پذیرش‌کنندگان اولیه»([۲۷]) شروع می‌شود. صعود منحنی به‌سوی «اکثریت در ابتدا و انتها»([۲۸]) و سرانجام به گروه افراد «دیر پذیر»([۲۹]) منتهی می‌شود. هرچند مور با تکیه بر محصولات تکنولوژیکی، این منحنی را رسم کرده، اما معتقد است که ارائه‌ی هر محصول یا خدمتی برای هر مخاطبی در این منحنی مصداق خواهد داشت.
در کتاب «نقطه‌ی اوج» که توسط «مالکوم گِلَدوِل»([۳۰]) نوشته شده، مالکوم به‌وضوح و مفصل شرح داده که ایده‌ها چگونه در میان جمعیت از فردی به

فرد دیگر گسترش می‌یابند. در کتاب «رها کردن ویروس ایده»([۳۱])، من این ایده را فراتر بردم و کاملاً توضیح دادم:

موثرترین ایده‌های تجاری، آنهایی هستند که گسترش پیدا می‌کنند.

و بالاخره در کتاب «بازاریابی آزاد»، کمبود توجهِ در حال رشد را که بازاریابان با آن مواجه هستند به‌طور کلی توضیح دادم، همچنین شرح دادم که چگونه شرکت‌ها، زمانی که توجه به انتظارات، دورنماها و یا مشتریان احتمالی‌شان را به‌عنوان سرمایه‌ی خود تلقی کنند (نه اینکه صرفاً ذهن دیگران را با این به‌اصطلاح توجه فریب دهند و بعد آن را کنار بگذارند) پیروز می‌شوند.
در بسیاری از شرکت‌ها، اغلب این ایده‌های به اثبات رسیده به‌عنوان نوآوری و چیزهای نوظهور تلقی می‌شوند. دوستم نانسی مدیر «رسانه‌ی جدید»([۳۲]) (تبلیغات) یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بسته‌بندی کالا در دنیاست. چه حدس می‌زنید؟ او مسئول همه‌ی این ایده‌های جدید است (یکی از دایره‌های این شرکت‌ها). «رسانه‌ی جدید» مترادف عبارت «نداشتن بودجه([۳۳])» است.



بازی (اسکوئیز) انقباض یا تحدید([۳۴](#)): بازاریاب‌ها نمی‌توانند این مفهوم را نشان دهند، زیرا مصرف‌کنندگانِ بی‌حوصله و خسته، تمایل ندارند که توجه خود را به بازاریابان بسپارند. مصرف‌کنندگان به‌جای بررسی تبلیغات تلویزیونی، بر تجربیات خود، فروشندگان و یا شبکه‌ی دوستان باهوش خود تکیه دارند.

اغلب شرکت‌ها به‌جای پذیرش اینکه روش‌های قدیمی (به‌سرعت) در حال زوال هستند، با تولید محصولی برای بازاریابی، این تکنیک‌های جدید به اثبات رسیده را به‌عنوان سبکی که ارزش بازبینی دارند تلقی می‌کنند، اما عقیده

دارند که این تکنیک‌ها ارزش اینکه بتوانند به‌عنوان مرکز و هدف راهبردها به کار بروند، ندارند.

چرا شما به گاو بنفش نیاز دارید؟

چهل سال پیش، «ران سیمک»(۳۵) مالک ماءالشعیرفروشی «تامب استون‌تب»(۳۶) تصمیم گرفت در کنار ماءالشعیر به مشتریان، تکه‌ای پیتزای فریزری هم بدهد. کار او گرفت و طولی نکشید که پیتزای تامب‌استون‌تب، فریزر سوپرمارکت‌ها را اشغال کرد. در سال ۱۹۸۶ «تولیدی غذاهای کرافت»(۳۷) نام تجاری تامب‌استون را خریداری کرد و حریصانه به تبلیغ آن پرداخت و میلیاردها دلار سود برد. این یک داستان موفقیت بزرگ آمریکایی بود؛ خلق محصولی باب طبع همه، تبلیغ آن برای همه‌ی مردم و کسب درآمد و سودی بی‌شمار.
این راهبرد فقط برای پیتزا کارایی نداشت، تقریباً برای هر چیزی که در خانه‌تان موجود بود، کارایی داشت، حتی آسپیرین.
تصور کنید چقدر جالب است اگر اولین فردی باشید که آسپرین را تبلیغ و بازاریابی کرده است. محصولی که تقریباً هر فردی روی کره‌ی زمین به آن نیاز داشته و متقاضی آن بوده، محصولی ارزان که به‌راحتی قابل مصرف و به‌سرعت نتیجه‌بخش است. مشخصاً این یک موفقیت بزرگ بود.
امروزه اگر وارد داروخانه شوید و نگاهی به دوروبر خود بیندازید با مارک‌ها و اسامی زیادی روبه‌رو خواهید شد. برای مثال چند نمونه را در اینجا ذکر می‌کنم: قرص ادویل(۳۸)، الیو(۳۹)، قرص مسکن و جوشان آلکا سلتزر(۴۰)، قرص آناسین(۴۱)، آسکریپتین(۴۲)، آسپرگام(۴۳) که نوعی آسپیرین است، داروهایی با نام تجاری بایر(۴۴) هم برای کودکان و هم بزرگسالان. بایرهای رژیمی و بایرهای مخصوص بانوان، آمینواسیدهای بی‌سی(۴۵)، بوفرین‌ها(۴۶)، قرص‌های کوپ(۴۷) و یا صندلی‌های کوپ، قرص‌های ایکوترین(۴۸)، مسکن‌های اکسدرین(۴۹)، قرص یا کپسول‌های گیاهی گودیز(۵۰)، مسکن موترین(۵۱)، نوپرین(۵۲)، اس.تی جوزف(۵۳)، تیلینول(۵۴) و البته ونکوییش‌ها(۵۵). در هرکدام از این نام‌های تجاری، گوناگونی و سایزهای متفاوتی دارد تا آنجا که می‌توان صدها نمونه‌ی دیگر را برای انتخاب برگزید و همه‌ی اینها داروهایی از مشتقات آسپیرین هستند.
آیا هنوز فکر می‌کنید بازاریاب قرص آسپرین بودن، آسان است؟
اگر شما تولیدکننده‌ی نوعی مسکن باشید که حتی از مواردی که من در فهرست آوردم بهتر باشد، چه خواهید کرد؟
جواب معلوم است، اگر پول داشته باشید و به محصول‌تان نیز مطمئن باشید،

صدها آگهی تلویزیون ملی را بابت اجرای تبلیغات خود خریداری خواهید کرد.
البته با مشکلاتی نیز روبه‌رو خواهید شد. اول اینکه شما به مردمی نیاز دارید که خواهان خرید مُسکن باشند و با وجود بزرگی بازار، نمی‌توان گفت همه خواهان این مسکن خواهند بود.
ابتدا شما باید مردمی را پیدا کنید که مُسکن می‌خرند و سپس افرادی را پیدا کنید که می‌خواهند یک مسکن جدید را امتحان کنند. بعد از همه‌ی اینها، افرادی هستند که به‌دنبال قرص‌های «اصل» هستند، همان نمونه‌هایی که با آنها بزرگ شده‌اند و درواقع همیشه استفاده کرده‌اند. و اگر کسی مُسکن مناسب و قابل اعتماد و موثر خود را یافته باشد، احتمالاً وقت خود را برای جایگزین کردن آن با قرص دیگری تلف نخواهد کرد.
بالاخره باید بگویم شما باید به‌دنبال افرادی باشید که بخواهند به حرف‌های شما در رابطه با محصول جدید یا همان قرص مُسکن، گوش کنند. اکثریت افراد آن‌قدر مشغله دارند که به شما توجه نخواهند کرد و نسبت به تمام تبلیغاتی که شما هزینه‌ی آن را پرداخت کرده‌اید، بی‌توجه خواهند بود.
بنابراین، شما گروهی متفرق از شنوندگان خواهید داشت که البته، پیدا کردن این افراد نه‌تنها بسیار سخت است بلکه به‌راحتی نیز متفرق می‌شوند. ارائه‌ی اولین پیتزای فریزری ایده‌ی خوبی بود. اولین ارائه‌دهنده‌ی قرص‌های مسکن بودن هم ایده‌ی به‌مراتب بهتری بود اما افسوس که هر دو کنار زده شدند و جایگزین‌هایی داشتند.
برای پیگیری دومین مورد، اجازه دهید نگاهی به کتاب‌های یوگا بیندازیم. مشکل کتاب‌هایی که در رابطه با چگونگی انجام حرکات یوگا نوشته شده این است که تنوع و تعداد آنها بسیار بالاست.
چند سال پیش، که تعداد این کتاب‌ها خیلی کم بود، موفقیت یک ناشر به اینکه کتاب خوبی برای یوگا ارائه دهد، بستگی داشت. اگر کسی در رابطه با یوگا مشکلی داشت کافی بود سری به کتاب‌فروشی محل بزند و از میان سه یا چهار کتاب موجود، یکی را انتخاب کند و بخرد.
درحالی‌که امروزه بیش از پانصد کتاب در مورد یوگا وجود دارد... هر کسی هر چقدر هم انگیزه داشته باشد، فرصت این را ندارد که قبل از خرید، پانصد کتاب یوگا را بررسی کند. اگر شما هم به‌تازگی کتابی با موضوع یوگا نوشته‌اید، مبارزه‌ای را پیشِ‌روی خود خواهید داشت. نه‌تنها انبوهی از رقیبان را در برابر خود دارید، بلکه بسیاری از کتاب‌های جدید یوگا برای افرادی که می‌خواهند مشکل خود را با یوگا حل کنند بی‌فایده خواهد بود. همه‌ی کسانی که چند سال پیش به کتاب‌فروشی‌ها رفتند و با خرید این کتاب‌ها باعث محبوبیت کتاب‌های یوگا شدند، دیگر به‌دنبال کتاب‌های یوگا نیستند.
و این حقیقت تلخ بازاریابی است که برای هر چیزی مصداق دارد، چه کالا باشد چه خدمات، چه برای فروش به مصرف‌کنندگان باشد و یا برای فروش

به شرکت‌ها.
اغلب افراد نمی‌توانند محصول شما را خریداری کنند، آنها یا پول ندارند یا وقت ندارند و یا به آن محصول نیاز ندارند.
اگر مخاطب شما پول نداشته باشد تا کالای‌تان را به قیمتی که به آن نیاز دارید، خریداری کند، شما بازاری نخواهید داشت. اگر مخاطب برای شنیدن و فهمیدن پیام شما وقت نداشته باشد، یعنی شما دیده نخواهید شد و اگر مخاطب برای شنیدن حرف‌های شما وقت بگذارد، اما نیازی به محصول نداشته باشد... باید گفت امیدی به محصول شما نیست.

دنیا تغییر کرده است. تعداد گزینه‌ها بسیار زیاد است و در مقابل، زمان برای گزینش کمتر و کمتر می‌شود.

بیست سال پیش اوضاع به این شکل نبود. پس به عقب می‌رویم؛ زمانی که مصرف‌کنندگان فرصت زیادی داشتند و انتخاب‌ها هم به‌مراتب کمتر بود، درآمدها کمتر حیف و میل می‌شد، بنابراین اگر یک شرکت، واقعاً به‌طور چشمگیری نوآوری می‌کرد (برای مثال ارائه‌ی تلفن همراه) حتماً از آن استقبال می‌شد.
سال‌ها قبل، اقتصاد تولیدی روبه‌رشد ما نشان داد چگونه نیازهای هر شخص را برآورده می‌کند. بعد از آن، بازی تغییر کرد، تمام تلاش صرف برآورده کردن تقاضا می‌شد. جامعه‌ی بازاریابی (با تبلیغات و پیام‌های بازرگانی فراوان) به ما آموزش داد که بیشتر و بیشتر تقاضا کنیم و مصرف‌کنندگان تمام تلاش خود را کردند تا پابه‌پای آن پیش بروند.
افرادی که ممکن است کالای شما را خریداری کنند، اغلب چیزی درباره‌ی آن نشنیده‌اند. اکنون آن‌قدر گزینه‌ها فراوان است که مردم برای خرید محصول، نیاز چندانی به رسانه‌های تبلیغاتی ندارند. مصرف‌کنندگانِ پُرمشغله به پیام‌های غیرضروری توجه نمی‌کنند، درحالی‌که رقیب شما (که اکنون از سهمی که در بازار دارد، محافظت می‌کند) وقت زیادی را صرف حفظ سهم خود در بازار می‌کند.
بدتر از آن، مردم نسبت به وسایل ارتباطی که به‌راحتی در دسترس هستند سرسخت شده‌اند. اگر شما آدرس‌ایمیل یا شماره تلفن کسی را دارید به این معنی نیست که او می‌خواهد حرف‌های شما را بشنود! اینها را که کنار بگذاریم، حتی زمانی که آنها دوست دارند از طریق تلفن، نامه و یا ایمیل از شما خبری بگیرند، کمتر حوصله می‌کنند که این کار را انجام دهند. مشتریانِ راضی، چندان به این پیام‌ها بها نمی‌دهند، زیرا این پیام‌ها مشکلات فعلی آنها را حل نمی‌کند. شرکت‌ها به‌خوبی به این درک رسیده‌اند که چه‌چیزی مشتریان‌شان را خشنود می‌کند (و به جرأت می‌توان گفت که خوب عمل کرده‌اند)، بنابراین هزینه‌های هنگفتی باید صرف شود تا کالای جدید بتواند خشنودی مصرف‌کنندگان را جلب کند. وقتی از رئیس سابق سازمان اختراعات و علائم تجاری آمریکا نقل می‌کردم اصلاً مزاح نمی‌کردم. تقریباً هر چیزی را که واقع‌بینانه به آن نیاز داشتیم و تصورش را می‌کردیم اختراع شده است.
آخرین مانع این است که شبکه‌ی ایده‌های ویروسی (ایده‌هایی که مثل ویروس شیوع پیدا می‌کنند) به‌سختی می‌توانند در بازارهای کاملاً اشباع‌شده پابرجا بمانند. زیرا بازاریابان، مصرف‌کنندگان را با تعداد بی‌شماری از هر چیز احاطه کرده و تحت‌فشار قرار داده‌اند. حالا دیگر کمتر کسی محصولی را به دوست

خود توصیه می‌کند، مگر اینکه کاملاً نسبت به محصول خوش‌بین باشد و بداند که دوستش از شنیدن آن، خوشحال خواهد شد. آخرین‌بار که کسی مُسکن جدیدی را به شما معرفی کرد، به یاد دارید؟ این موضوعی خسته‌کننده است و دوست شما نمی‌خواهد وقت‌تان را تلف کند. سر و صداها زیاد شده و مصرف‌کنندگان تمایل ندارند که باعث شلوغی بیشتر شوند.
این مطلب فقط برای کالاهای مصرفی مصداق ندارد، بلکه در رابطه با تجارت، خرید و عرضه‌های صنعتی نیز صادق است. افرادی که به‌خاطر تجارت خرید می‌کنند (به‌خاطر تبلیغات، خدمات، بیمه و یا املاک) آن‌قدرها هم به آن نیاز ندارند. افرادی که قبل از شما به آنجا رسیدند، سودِ بزرگِ بادآورده‌ای به‌دست آوردند. اگر شما می‌خواهید سهم‌تان را در بازار رشد دهید یا دل به دریا بزنید و چیز جدیدی بسازید، مبارزه‌ای اساسی پیشِ روی خود دارید.

و آخرین مطلب:

- اهداف روشن از میان رفته است، بنابراین مشکلات مردم پیچیده شده و به‌راحتی حل نمی‌شود.
- مشتری‌ها به‌سختی دیده می‌شوند، زیرا آنها به شما توجهی ندارند.
- این احتمال که مشتریان خشنود و راضی محصول جدید شما را به دوستان خود معرفی کنند، بسیار کم شده است.

قوانین قدیمی، دیگر کارایی ندارد. بازاریابی مرده است. زنده باد بازاریابی.

مرگ مجموعه‌ی صنعتی - تلویزیون

آیا چهره‌ی بسیار خبیث صنعت نظامی را به یاد دارید؟ ایده‌ای که پشت آن پنهان بود، ساده به نظر می‌رسید. دولت‌ها بابت اسلحه هزینه‌هایی را صرف می‌کردند. شرکت‌ها میلیون‌ها دلار دریافت می‌کردند تا اسلحه بسازند. شرکت‌ها کار و کارگر را اجیر می‌کردند و مالیات می‌پرداختند. مالیات‌ها نیز برای خرید سلاح‌های جنگی از شرکت‌ها هزینه می‌شد. چرخه‌ای پر از محسنات خلق شده بود. دولت قوی‌تر شد، اشتغال رونق گرفت و به‌نظر می‌رسید همه برنده‌اند.

ترکیب صنعتی–نظامی احتمالاً مسئول همه‌ی بدبختی‌های دنیای ماست، اما بدون انکار باید بگوییم این سیستم، سیستم همزیستی و وابسته به‌هم بود، سیستمی که وقتی بخشی از آن رشد می‌کرد و پیروز می‌شد، دیگری هم به تبعیت از آن به پیشرفت می‌رسید.

در پنجاه سال گذشته، بی‌توجهی پیرامون یک نوع بسیار متفاوتی از رابطه‌ی همزیستی اتفاق افتاده، بخشی که به‌طور بحث‌برانگیز (با اثرات یک‌جانبه‌ی وسیع) نسبت به ترکیب صنعتی– نظامی ثروت بسیار کسب کرد. من این بخش را ترکیب صنعتی– تلویزیون می‌نامم.

علت نگرانی من این است که ترکیب صنعتی–تلویزیون در حال نابودی است. ما در این سیستم، چرخه‌ای با وسعت اقتصادی بسیار بزرگی ساختیم که اکنون در حال نابودی است. مرگ این صنعت عامل بسیاری از آشوب‌های درون شرکت‌های امروزی است.

سیستم بسیار ساده بود. جایگاه بازار بزرگی را که در حال پیشرفت است و هنوز تحکیم نیافته، پیدا می‌کردید، کارخانه‌ای می‌ساختید، تعداد زیادی آگهی بازرگانی تلویزیونی خریداری می‌کردید و پیام‌های بازرگانی منجر به توزیع و فروش می‌شد. این فروش‌ها باعث رونق کارخانه و سوددهی می‌شد.

شرکت‌های تیزهوش، در این مرحله تمامی سود را برای خرید تبلیغات بیشتر مورد استفاده قرار می‌دادند. این کار باعث توزیع بیشتر محصول و ساخت کارخانه‌های بیشتر می‌شد.

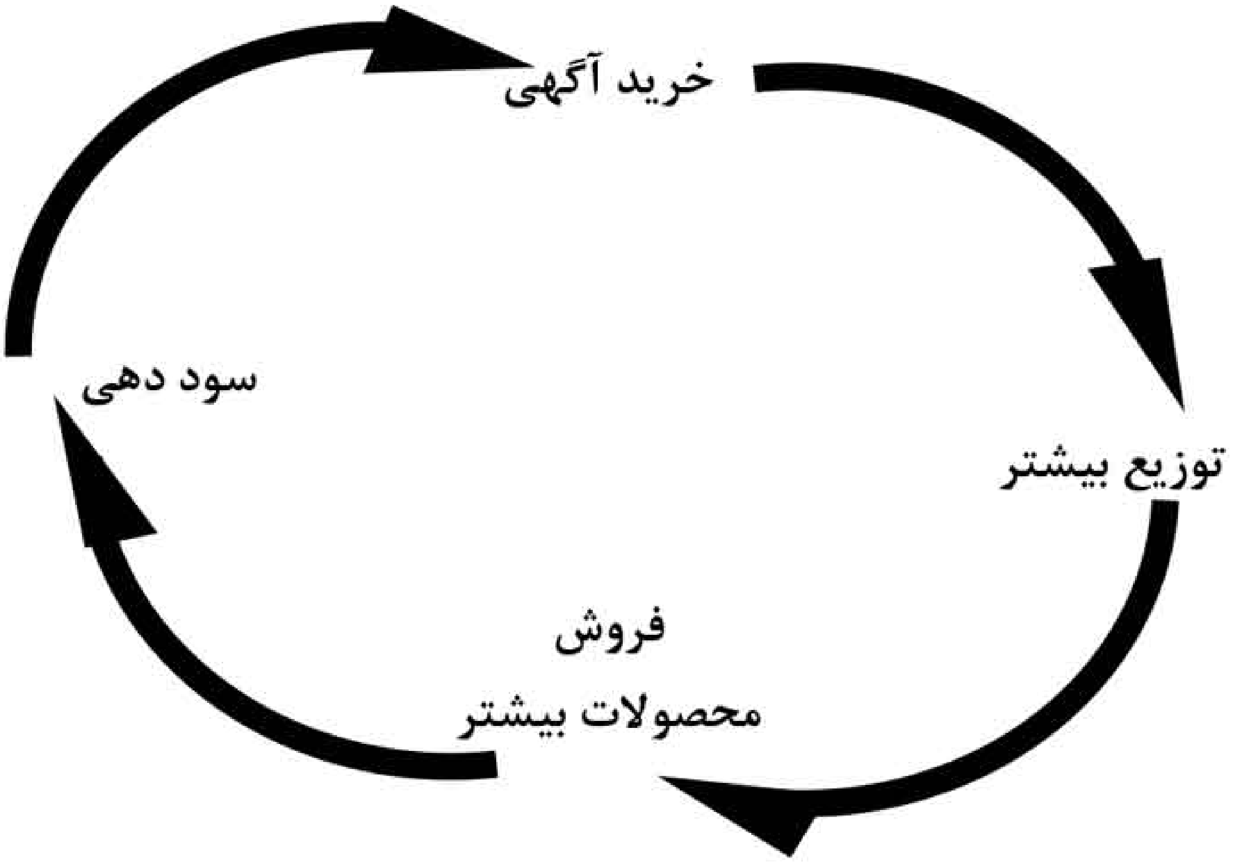
به‌سرعت این چرخه‌ی پاک و منظم در جایگاه خودش قرار می‌گرفت و نام تجاری بزرگ و سودآوری خلق می‌شد.

با جا افتادن نام تجاری، پیشنهاد قیمت بالاتر می‌رفت، هماهنگ با آن سود بیشتر و رسیدن به پول بیشتر، برای تبلیغات تلویزیونی بیشتر به‌دنبال هم می‌آمدند. مصرف‌کنندگان آموختند که به کیفیت کالای تبلیغ‌شده در تلویزیون ایمان بیاورند، صرفاً به این دلیل که تلویزیون آن را تبلیغ می‌کرد. نام‌های

تجاری که تبلیغ نمی‌شد، فروش نمی‌رفت و سود از دست می‌رفت.

این سیستم قدیمی برای «رِولون»(۵۶) کارساز بود. «چارلز روسون(۵۷)» یکی از اولین کسانی بود که تبلیغات تلویزیونی وسیعی انجام داد و این تبلیغات، به‌طور چشمگیری باعث رشد شرکت او شد. او سودهای خود را کجا خرج می‌کرد؟ در تبلیغات تلویزیونی بیشتر.

در سال ۱۹۶۲، یک آژانس تبلیغاتی باهوش، «جی وارد»(۵۸) (خالق کارتون‌های انیمیشنی مثل «بال‌وینکل»(۵۹)) را به‌کار گرفت تا کاری تجاری و سودآور خلق کند. او از «کپن‌کرانچ»(۶۰) انیمیشنی تجاری تولید کرد و پس از آن شرکت بزرگ غله و حبوبات، شروع به تولید این محصول کرد. «کوآکر»(۶۱) می‌دانست اگر به سوددهی برسد می‌تواند به اندازه‌ی کافی آگهی‌های بازرگانی داشته باشد تا نام کپن در ذهن هر کودک آمریکایی نقش ببندد. غلات، محصول ثانویه آنها بود.



نه، این علم پرتاب موشک و راکت نیست، اما تاحدودی نشان می‌دهد چرا سیستم این‌قدر خوب عمل کرده است. بازاریابانِ باجرأت (مثل سازندگان

برند تجاری «پراکتر اند گمبل(۶۲)» که تولیدکننده‌ی انواع مواد غذایی و کالاهای مصرفی دیگر برای مصرف‌کنندگان است) با استفاده از این ایده‌ی ساده توانستند بر همه‌ی محصولات خود تسلط پیدا کنند.
صرف‌نظر از اینکه چه‌کسی آگهی‌های تجاری شما را می‌سازد، امروزه هرگز نمی‌توانید محصول «کپن‌کرانچ» را معرفی کنید. نه بچه‌ها و نه بزرگسالان شنوندگان خوبی نیستند و توجه نخواهند کرد.

بچه‌ها مشتریان قنادی‌ها بودند، آنها با جیب‌هایی پُر از سکه‌های براق، واقعاً قصد خرید همه‌ی اجناس را داشتند. ما از طریق آگهی‌های تلویزیون، از فروشگاه‌ها خرید می‌کردیم. عجله داشتیم و می‌خواستیم خانه، یخچال و انباری‌هایمان را از کالا پر کنیم.
با نگاهی اجمالی به فهرست برند «پراکتر اند گمبل» تاثیر ترکیب ارزشمند صنعت و تلویزیون آشکار می‌شود. آیا ممکن است فهرست تعدادی از محصولات این شرکت را که در زیر آمده، بخوانید اما تصاویر و اصوات تبلیغات تلویزیونی آنها در ذهنتان تداعی نشود؟

Bold/bounce/bounty/cascade/charmin/cheer/
cover girl/crest/Dawn/Dawny/Folgers/
head & Shoulder/Herbal Essances/Ivory/
Max Factor/miss Clairol/mr.clean/
nice 'n Easy/Noxzema /NyQuil /Oil of Olay /
old spice / Pampers /Pepto – bismol /Pringles
/safeguard / scope /secret / tampax /tide /vicks
/vidal Sassoon /and zest.

بی‌مقدمه به سراغ محصول خاصی به نام «ویسک»(۶۳) و «ایریش اسپیرینگ(۶۴)» می‌رویم؛ محصولی که سال‌ها در فروش رکورددار بود و کاملاً روشن است که تبلیغات این محصول را به‌خوبی معرفی کرد و واقعاً هم خوب عمل کرد.

برای من مشکل است که در رابطه با اثرگذاری این سیستم اغراق کنم. هرزمان که یک بسته غلات برای صبحانه خریداری می‌کنید، متوجه قدرت تبلیغات کارساز تلویزیون می‌شوید. به‌واسطه‌ی تبلیغات بازرگانی که احتمالاً سی‌سال پیش دیده‌اید، برای خرید یک بسته گندم پف‌کرده و یا ذرت شیرین، یک دلار یا دو دلار بیشتر هزینه می‌کنید. در طول زندگی‌تان، هزاران دلار برای تبلیغات تلویزیونی آن‌هم فقط بابت غلات صبحانه هزینه می‌کنید.

البته، این فقط مربوط به نام‌های تجاری سوپرمارکتی نبود، بلکه وجود شخصیت‌ها و یا شرکت‌هایی همچون «جان هانکوک»(۶۵)، «مریل لینچ»(۶۶)، «پرودنشال(۶۷)»، «آرچر دانیل میدلند(۶۸)»، «جیپ(۶۹)»، و «رونالد ریگان(۷۰)» نیز تاثیرگذار بوده است. نام‌های بزرگ، ایده‌های بزرگ و تاثیرات بزرگ در زندگی ما.

پیام‌های بازرگانی تلویزیون، موثرترین ابزارهای فروش هستند که تاکنون اختراع شده است. بخش وسیعی از موفقیت صد سال اخیر آمریکا به بهره‌برداری تمام و کمال شرکت‌ها از این رسانه بستگی داشته است.

اتومبیل ما، سیگار ما، پوشاک ما، خوراکمان و هر چیزی که به‌طور موثر در تلویزیون تبلیغ شد، تحت‌تاثیر این رسانه تغییر کرد. نه تنها بازاریابان برای ترویج محصولات خود از تلویزیون استفاده کردند، بلکه خود تلویزیون هم باعث تغییر روش تولید محصولات و نوع بازاریابی شد. در نتیجه همه‌ی Pهای بازاریابی طوری تنظیم شد که بتواند به هم‌افزایی بین کارخانه‌ها و توانایی ما برای جلب توجه مردم دست پیدا کند.

البته فقط تلویزیون نیست که در حال محو شدن است؛ روزنامه‌ها، مجلات و

کلیه‌ی رسانه‌های تبلیغاتی از فعالیت‌های مصرف‌کنندگان بازمانده‌اند. افراد و تجارت‌ها، بی توجه شده‌اند.

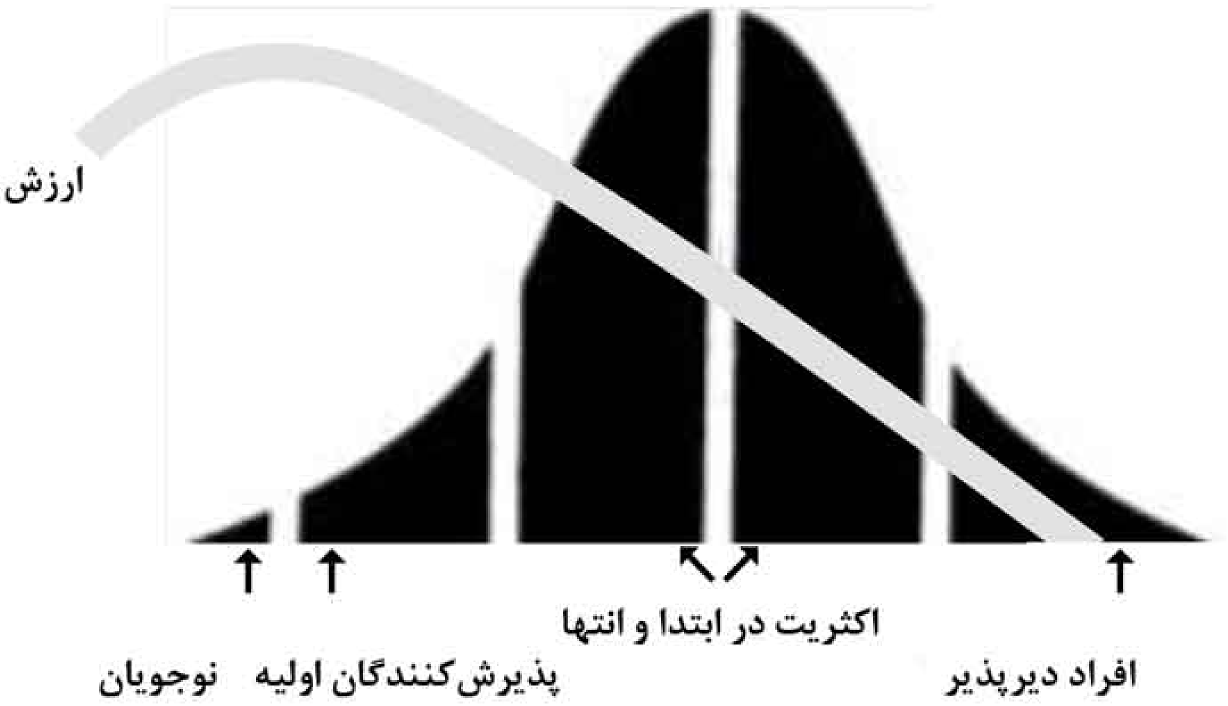
قبل و بعد

عصر صنعت تلویزیون	بعد از عصر تلویزیون
محصولات متوسط	محصولات جالب توجه
آگهی دادن به همگان	آگهی دادن به تطبیق پذیران اولیه
ترس از ورشکستگی	ترس از ترس
چرخه‌ی طولانی	چرخه‌ی کوتاه
تغییرات اندک	تغییرات بزرگ

مجموعه‌ی صنعت و تلویزیون نیم‌قرن دوام داشت، که مدت کوتاهی هم نبود. این مدت آن‌قدر طولانی بود که مردمی که راهبرد آگهی و تبلیغات بسیار موثر را اختراع کردند دیگر نیستند. هیچ‌یک از افرادی که زمانی در شرکت‌هایی مثل «فیلیپ موریس» و «جنرال فودز(۷۱)»، بودند دیگر نیستند که به ما بگویند قبل از اینکه تلویزیون، کرگدن بوروکراسی را خلق کند، چه می‌کردند.

قانون قدیمی این بود:
محصولات معمولی و مطمئن بسازید و آنها را با بازاریابی‌های بزرگ ترکیب کنید.

قانون جدید این است:
محصولات فوق‌العاده‌ای بسازید که مردم دقیقاً به دنبالش هستند.
ما می‌توانیم مشابه آن را در یک نمودار ساده ببینیم.



بازاریاب دیروز به حجم افرادی که می‌توانست به آنها دسترسی داشته باشد ارزش می‌داد. مرکز این نمودار سیاه‌رنگ که در بالا می‌بینید هدف بازاریابی بوده است. «بازاریابی انبوه» رسماً اکثریت اولیه و ثانویه را نشانه گرفته، چراکه آنها بزرگ‌ترین گروه مشتریان هستند... اما در بسیاری از بازارها، ارزش گروه به اندازه‌ی آن بستگی ندارد، ارزش گروه بستگی به تاثیر آن دارد... برای مثال در این بازار پذیرش‌کنندگان اولیه در بقیه‌ی منحنی به‌شدت تاثیر گذاشته‌اند، بنابراین ترغیب و متقاعد کردن آنها ارزش بیشتری نسبت به تلف کردن دلارها هزینه برای ترغیب دیگران دارد.
مشکل این است: ترکیب صنعت و تلویزیون در حال جان کندن است و اغلب بازاریابان نمی‌دانند چه کنند. هرروزه شرکت‌ها میلیون‌ها دلار هزینه می‌کنند تا روزهای با شکوه صنعت و تلویزیون را زنده کنند و هر بار شکست می‌خورند.

بررسی اتومبیل فولکس قورباغه‌ای([۷۲])

این آگهی، اتومبیل فولکس را به همه معرفی کرد

اگر به خاطر داشته باشید اتومبیل فولکس قورباغه‌ای اصلی، اتومبیل بی‌کلاسی نبود. فروش این اتومبیل کاهش یافت تا اینکه آگهی‌های زیرکانه و برجسته، آن را نجات داد. براساس یک مبارزه‌ی چاپی و تلویزیونی بزرگ، این اتومبیل بیش از پانزده سال در ایالت متحده سوددهی داشت. پوستر کودک در تبلیغ اتومبیل، نمونه‌ای ساده برای نشان دادن قدرت تبلیغات تلویزیونی است.

در این یک مورد، شکل و ظاهر اتومبیل موثر واقع شد، نه تبلیغات تلویزیونی

اتومبیل فولکس قورباغه‌ای جدید، به‌خاطر ظاهر و نحوه‌ی رانندگی با آن به موفقیت رسید. تجدیدنظرهای مناسب در آن، زبان تبلیغ و ظاهر خاص باعث بازاریابی موثر و وسیع آن شد و این عوامل، موفقیت نوع جدید این اتومبیل را رقم زد. هروقت که این اتومبیل اسپرت در خیابان گشت می‌زد خودش تبلیغی برای خودش بود.

بعد از بازاریابی فولکس جدید به‌مدت سه‌سال، هم‌اکنون شرکت وی‌دبلیو به‌دنبال طراحی و محرک‌های جدید است تا بتواند دوباره این اتومبیل را هیجان انگیز جلوه دهد. گاو بنفش وارد عمل شد اما افسوس که نتوانست به اندازه‌ی سلطه‌ی قدیمی تلویزیون، دوام داشته باشد.

محصولات مجموعه‌ی صنعت و تلویزیون
Barbie, Prell, Honeywell, united Airlines, macdonalds, Marlboro, cap' n crunch battling tops, Excedrin, the original beetle

محصولات گاو بنفش
Starbucks, magic cards, Dr. bronners, linux jet blue, outback steakhouse , motel 6 ,mp3 Dr. Bukk, Prpzac, the new beetle

چه‌چیزی موثر است؟

یک روش برای شکل‌گیری یک نظریه‌ی خوب و مناسب این است که دقت کنیم در دنیای واقعی چه‌چیز به کار می‌آید و نقاط مشترک موفقیت‌های مختلف را نشان دهیم. گرچه با در نظر گرفتن چرخه‌ی بازاریابی، درک این مطلب مثل درست کردن پازل، مشکل است.

وجه اشتراک «هتل چهار فصل»(۷۳) و «مُتل سیکس»(۷۴) چیست؟ هر دو در زمینه‌ی هتل‌داری رشد کرده‌اند و موفقیت‌های چشمگیری داشتند. مثال دیگر.... «وال‌مارت»(۷۵) و «نیمن مارکوس»(۷۶) هردو در یک دهه موفقیت کسب کردند. مثال دیگر «نوکیا(۷۷)» (که هر سی‌سال سخت‌افزار خود را تغییر می‌دهد) و «نین‌تندو(۷۸)» (که برای پانزده سال یک گیم‌بوی -بازی ویدیویی- را تبلیغ و بازاریابی کرد.)

فهمیدن علت موفقیت آنها مثل این است که بخواهید از پشت آینه، رانندگی را یاد بگیرید. بسیار خوب اینها نمونه‌هایی موثر بودند که کارایی داشتند اما آیا می‌توانند به ما کمک کنند که بتوانیم برای فردا چیزی را پیش‌بینی کنیم و بگوییم نیاز بازار چیست؟

نقطه‌ی اشتراک این شرکت‌ها این است که وجه مشترکی با هم ندارند! راه و روش آنها از هم جداست. سوپر سریع در مقابل سوپر آهسته. خیلی انحصاری

و خاص در مقابل خیلی ارزان. خیلی بزرگ در برابر خیلی کوچک.
پیروی کردن از یک رهبر، بسیار سخت است زیرا رهبر، رهبر است و او کاری چشمگیر انجام داده است، اگر ما بخواهیم همان کار را انجام دهیم، به دلیل اینکه او قبلاً انجام داده، دیگر چشمگیر نخواهد بود.

چرا «وال‌استریت ژورنال»(۷۹) این‌قدر مرا نگران می‌کند؟

این مجله همان پوستری است که عکس کودکی روی آن است تا بتواند اندیشه‌ای قدیمی را تبلیغ کند. هرروزه بیش از یک‌میلیون دلار ارزش یک آگهی تمام صفحه‌ی این مجله است. این شاهدی برای ایده‌ی بازاریابان قدیمی است مبنی بر اینکه روش‌های قدیمی به قوت خود باقی هستند.
یک آگهی تمام‌صفحه در این مجله، ارزش یک خانه در خیابان بافالو در نیویورک را دارد. صفحه‌های خاکستری یکی پس از دیگری، پر از آگهی‌های مبهم که هرکدام محصولی مبهم از یک شرکت مبهم را پیشنهاد می‌دهند.
اگر شما ۹۰درصد از این آگهی‌ها را انتخاب و با هم جابه‌جا کنید، هیچ‌کس اعتراض نخواهد کرد. اگر عکس جوانی با کلاه سیاه اسبدوانی را با تصویری از یک کارمند آسیایی که مشتاقانه لبخندی تبلیغاتی بر لب دارد جابه جا کنید باز هم کسی متوجه نمی‌شود و اعتراضی نخواهد داشت.
یک روز صبح در هتلی خوب و شیک برای وقت‌کُشی به سراغ چند نفر که مشغول خواندن این روزنامه سر میز صبحانه بودند، رفتم. منتظر ماندم تا صفحه‌ی اول را بخوانند بعد از آنها خواستم اسم چند شرکت را که در آن صفحه آگهی داشتند، نام ببرند، حتی یک نفر از آنها نتوانست اسم یک شرکت را ذکر کند!
سپس یکی از آگهی‌ها را که نام شرکت آن را تا زده بودم نشان دادم و از خوانندگان روزنامه خواستم تا اسم شرکت را با توجه به آگهی‌ای که می‌بینند بگویند، بازهم هیچ‌کدام نتوانستند به این سوال پاسخ بدهند.
سپس از آنها (بدون اغراق) یک سوال میلیون‌دلاری پرسیدم.
- از آن‌جا که یک صفحه‌ی پر از آگهی‌های تبلیغاتی را خواندید آیا در این روزنامه به‌دنبال اطلاعاتی در مورد محصولی خاص بودید؟
احتمالاً شما می‌توانید پاسخ را حدس بزنید.
- خیر
تنها تبلیغات تلویزیونی بی‌اثر نشده است، بلکه همه‌ی راه‌هایی که بازاریابان چه برای ارتقای محصول به شرکت‌ها و چه برای مصرف‌کنندگان انجام می‌دادند، به بن‌بست رسیده است.

در اینجا نمونه‌ای از یک آگهی تمام‌صفحه‌ی وال‌استریت ژورنال را که اخیراً به چاپ رسید، نشان می‌دهیم:

معرفی نام جدید شرکت مشاوره‌ی «کی.پی.ام.جی(۸۰)» و عصر توانمندسازی

ما کاری بیش از تغییر نام انجام داده‌ایم، آغازی دوباره داشته‌ایم: عصر توانمندسازی که نام جدید «قله‌ی اتکا(۸۱)» جایگزین مشاوره‌ی «کی.پی.ام.جی» شده است. آماده برای به‌عهده گرفتن یک رهبری مطمئن و معتبر. ما بانفوذترین مشاوران کسب و کار و هماهنگ‌کنندگان سیستم در جهان هستیم. گرچه نام خود را به «قله‌ی اتکا» تغییر داده ایم اما شیوه‌ی فکری خود را تغییر نداده‌ایم و دقیقاً همان روش کاری را ادامه می‌دهیم. هدف ما این است که در فهرست همگانی قرار بگیریم و مورد توجه همگان باشیم، در بالای هر فهرستی باشیم و با همان شیوه‌ای که بیش از صدسال قدمت دارد، اهداف خود را یکی پس از دیگری پیش ببریم، با دانشی عملی و شیوه‌ی انجام کار با احساس و محبت، با هدفی بیش از ارائه‌ی مشاوره به مشتریان فعلی و مشتریانی که در آینده می‌آیند. ما به مشتریان کمک می‌کنیم تا اهداف تجاری و سیستم‌های خود را ردیف کنند. ما اطلاعات درست را برای توانمندسازی تجارت آنها در اختیارشان می‌گذاریم، چراکه اطلاعات صحیح، دانش به همراه دارد و دانش به منزله‌ی توانایی و ترکیب آنها توانمندسازی است.

تشکیلاتی این آگهی را نوشت و تشکیلاتی آن را تأیید کرد. کسی آن را به خاطر نسپرد و کسی آن را به همکارش توصیه نکرد. تبلیغات نباید تا این حد بد باشد. این تبلیغ می‌توانست فوق‌العاده باشد و به شیوه‌ای فوق‌العاده محصولی را تبلیغ کند. صرفاً به این دلیل که یک آگهی است نمی‌توان گفت که فوق‌العاده نخواهد بود.
اگر هدف تبلیغ‌کننده، خلق تاثیر و یا ارتباطی قابل‌اندازه‌گیری باشد و آگهی برای جلب توجه اشخاص ارائه شود به‌طوری‌که، آن را به همکاران خود پیشنهاد دهند، تبلیغات می‌بایست خیلی برتر از آگهی‌هایی که امروزه می‌بینیم باشند، حتی ممکن است آن هم کافی نباشد.

موضوع آگاه بودن نیست

بازاریابان محتاط قدیمی به‌شدت از تبلیغات تلویزیونی دفاع می‌کنند. آنها از موفقیت‌های بزرگی که در سال‌های گذشته از این طریق کسب کرده‌اند خشنودند و با خرسندی شرح می‌دهند که چرا فقط تلویزیون می‌تواند برای نشان دادن محصولی جدید و یا محصولی که قبلاً تولید شده آگاهی لازم را به افراد بدهد.
سرگیو زیمن(۸۲)، رهبر بازاریابی که در ارائه‌ی انواع جدید کوکاکولا(۸۳) نقش داشت، به دو نوع تبلیغ تجاری تلویزیونی موفق اشاره می‌کند که مرتب از تلویزیون پخش می‌شد؛ «دوست دارم به دنیا آواز خواندن یاد بدهم(۸۴)» و تبلیغ مین جو گرین(۸۵)، فوتبالیست معروف آمریکایی که در این تبلیغ نوشابه را با ولع می‌نوشید. سرگیو زیمن اشاره می‌کند که این دو تبلیغ نتوانستند حتی موجب فروش یک بطری اضافه بشوند. آنها سرگرم‌کننده بودند و جلب توجه کردند اما نتوانستند باعث کسب درآمد بیشتر شوند. او به شوخی می‌گوید تبلیغ باید این‌گونه می‌بود: «دوست دارم به دنیا نوشیدن بیاموزم»(۸۶) به گفته‌ی او نام تجاری فروشگاه‌های زنجیره‌ای «کی‌مارت»(۸۷) آگاهی‌های زیادی می‌دهد. آخرش که چه؟

اراده و روش

فکر نمی‌کنم علت، کمبود ایده‌های برجسته باشد، بلکه فکر می‌کنم کسب و کار شما فرصت‌های زیادی برای انجام کارهای بزرگ دارد. این‌طور نیست؟ آنچه کم داریم ایده نیست بلکه اراده‌ای است که آن را اجرا کند.
هدف من در کتاب گاو بنفش این است که بگویم بهتر است ریسک‌پذیر باشیم. برای تقویت خواسته‌ی خود به‌راستی کارهایی شگفت انگیز انجام دهید. وقتی می‌بینید کارهای قدیمی راه به جایی جز سقوط نمی‌برد، واقعاً لازم است خالق چیزی باشیم که ارزش گفت‌وگو داشته باشد.
بهترین عذری که همکاران شما می‌آورند این است که توانایی پیدا کردن ایده‌های بزرگ را ندارند و اگر هم داشته باشند، نمی‌دانند چگونه ایده‌های بزرگ را از ایده‌های بی‌ارزش تشخیص دهند. این کتاب آن‌قدر طولانی نیست که بتوانم همه‌ی تکنیک‌های باارزش خلاقانه، تکنیک‌های حل مساله، ایده‌پردازی و ایده‌های درخشانی را که توسط شرکت‌های موفق در سراسر دنیا به کار گرفته شده، شرح دهم. کاری که من می‌توانم انجام دهم این است که تکنیک‌ها و ایده‌ها را به‌روشنی نمایش دهم و کار خاصی که شما می‌توانید

انجام دهید آغاز مسیر با ایده‌ی گاو بنفش است. اگر مصمم هستید و اراده هم دارید، راه را پیدا خواهید کرد.

این نماد * نکات مهم مورد نظر را در سراسر کتاب نشان می‌دهد

مطالعه‌ی موردی: بالا رفتن؟

مطمئناً آسانسورها محصول مورد نظر مصرف‌کننده نیستند. قیمت آسانسور به‌راحتی به بیش از یک‌میلیون دلار می‌رسد و معمولاً در ابتدای زمانِ ساخت، نصب می‌شود و زمانی به کار می‌رود که ساختمان بیش از سه یا چهار طبقه ارتفاع داشته باشد.

یک شرکت آسانسور چگونه به رقابت می‌پردازد؟ فروش در پیِ ارتباط‌های طولانی‌مدت همراه با بازی گلف و صرف شام با عوامل کلیدی خرید در آژانس‌ها و مدیران بنگاه‌های املاک بود. بدون تردید این روند ادامه داشت تا اینکه شرکت سازنده‌ی آسانسور اوتیس(۸۸) بازی را با توسعه‌ی گاو بنفش دچار تغییرات بنیادی کرد.

با ورود به دفاتر مشاوره‌ی «کپ‌جمینی»(۸۹) در میدان تایمز(۹۰) با راه‌حل‌های شگفت‌آوری روبه‌رو می‌شوید. مسئله چیست؟ اصولاً هر آسانسور به یک محل اختصاص داده شده است. آسانسور به دفعات پنج، ده یا پانزده‌بار تا طبقه‌ی مورد نظر شما توقف می‌کند، این برای شما عذاب‌آور است و برای آن ساختمان مشکلی بسیار بزرگ و هزینه‌بر است. درحالی‌که آسانسور شما در هر طبقه توقف می‌کند، جمعیتی که در لابی منتظر هستند، رفته‌رفته خسته‌تر می‌شوند. چنین ساختمانی نیاز به آسانسورهای بیشتری دارد اما نه پولی برای خرید آسانسور موجود است و نه جایی در ساختمان برای نصب آن وجود دارد.

شرکت آسانسور اوتیس چه کرد؟ وقتی شما مقابل آسانسورها می‌ایستید، کلید طبقه‌ی موردنظر خود را که روی پانل کنترل مرکزی قرار دارد می‌زنید، پانل به شما می‌گوید که باید کدام آسانسور را سوار شوید تا به طبقه‌ی مورد نظر خود بروید.

با این تغییر ساده، اوتیس توانست آسانسورها را به قطار اکسپرس تبدیل کند. آسانسور مورد نظر، فوراً شما را به طبقه‌ی دوازدهم می‌برد و به لابی برمی‌گردد. این یعنی ساختمان‌ها می‌توانند بلندتر هم بشوند، آنها نیاز به آسانسورهای کمتر برای تعداد مشخصی از افراد دارند، زمان انتظار کوتاه‌تر است و ساختمان می‌تواند فضای بهتری را برای افراد و نه برای آسانسورها مورد بهره‌برداری قرار دهد. پیروزی بسیار بزرگی که با هزینه‌ای بسیار کم

تکمیل شد.
آیا بنگاه املاک و مستغلات معتبری در جهان وجود دارد که از این هنجارشکنی آگاه نباشد؟ احتمالاً نه و واقعاً مهم نیست که حامیان مالی رقیب چه تعداد آگهی تبلیغاتی را هدایت می‌کنند.

*به‌جای تلاش برای به‌کارگیری تکنولوژی و تخصص، برای ساخت محصولی بهتر مطابق با رفتارهای استاندارد مصرف‌کنندگان، برای تغییر رفتارشان تلاش کنید تا محصولی که به‌مراتب عملکرد بهتری دارد، ایجاد شود.

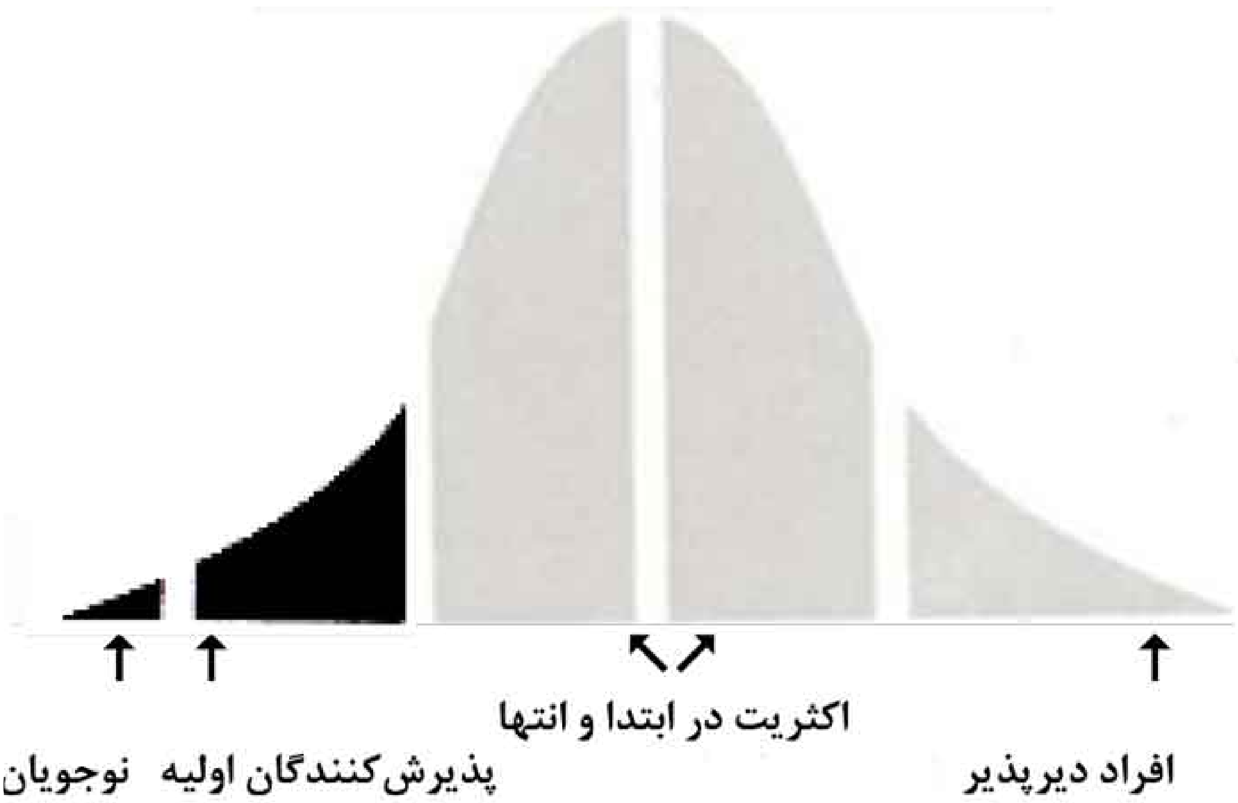
مطالعه‌ی موردی: «تاید»(۹۱) باید چه‌کار کند؟

تاید بهترین شوینده‌ی قابل بحث در تاریخ است. هر ساله، شرکت «پروکتر اند گمبل»(۹۲) میلیون‌ها دلار سرمایه‌گذاری می‌کند و به بهترین و زبده‌ترن تیم شیمی‌دانان، مبالغی بابت ارتقای هرچه بیشتر سطح کیفیت این شوینده پرداخت می‌کند.
آیا این کار درست است؟ تاید ابتدا با آمیزه‌ای از آگهی‌های خوب تلویزیونی، توزیع بسیار خوب و ارائه‌ی یک محصول عالی، موفقیت کسب کرد. همان‌طور که ترکیب تلویزیون-صنعت از هم پاشید، اهمیت تبلیغات هم کمتر و کمتر شد. اکنون با صعود فروشگاه‌های «وال‌مارت(۹۳)»، توزیع کالا بسیار حیاتی‌تر از قبل شده است. یک‌سری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای، یک‌سوم قیمت تاید را تخفیف می‌دهند. اگر وال‌مارت نبود، تاید مرده بود.
پس برند «پی.اند.جی»(۹۴) باید چه می‌کرد؟ شاید آنها هم می‌توانستند با نوآوری و پیشرفت قابل ملاحظه، توجه خریداران را گاه و بی‌گاه جلب کنند، یا این پیشرفت‌های روبه‌رشد تا حد زیادی انتقال از یک زمان متفاوت است، زمانی که مردم واقعاً به مواد شوینده اهمیت می‌دادند؟
تفکر گاو بنفش ارتدوکس این است که «پی.اند.جی» تا وقتی که وجود دارد، باید سودآور باشد. با تحقیقات انجام شده، قیمت بالا رفت و سوددهی بیشتر موجب تولید محصولات جدیدتر و جالب‌تر شد. اگر «آر.اند.جی»(۹۵) بازده قابل توجهی نداشته باشد، چه می‌شود؟

*اگر محصولات در آینده این شانس را ندارند که جالب توجه باشند، اگر شما نمی‌توانید آینده را با مردمی تصور کنید که از دیدن محصول شما شگفت‌زده می‌شوند، وقت آن رسیده که دریابید بازی تغییر کرده است. به‌جای سرمایه‌گذاری روی محصولی که در حال نابودی است، سودآوری و سرمایه‌گذاری را در ساخت محصولات جدید جست‌وجو کنید.

جمع‌آوری محصول

اگر به پراکندگی ایده‌ی خرید(۹۶) در این نمودار نگاهی بیندازید، می‌بینید که عمده‌ی فروش محصولات زمانی اتفاق می‌افتد که محصول، متناسب با خواست مصرف‌کنندگان است و در کنار آن تازگی هم دارد. پذیرش‌کنندگان اولیه محیطی می‌آفرینند که در آن، اکثریت چه در ابتدا و چه در انتها با خرید آن محصول احساس آرامش و اطمینان کنند. این فروش‌ها تا زمانی که فروش در سمت چپ کامل نشود، اتفاق نخواهد افتاد.
گرچه بینش بزرگ در اینجا این است که اکثریت پهناور در این منحنی از شما غافل هستند، همیشه. افرادی که در اکثریت ابتدا و انتها قرار دارند به کسانی که تجربه‌ی قبلی دارند گوش می‌دهند و رفته‌رفته توجه آنها نسبت به شما کم می‌شود. ترجیح می‌دهم سمت چپ را رها کنم و به قسمت پُرمایه‌ی مرکزی بپردازم. اما این هم چندان به کار نمی‌آید.



فقط افراد ریسک‌پذیر(۹۷) و ایده‌پرداز(۹۸) واقع در سمت چپ منحنی مایلند به حرف‌های شما گوش بدهند

صرف‌نظر از صنعت، محصولات و خدمات جدید موفق پس از معرفی، از این الگو پیروی می‌کنند. ابتدا توسط نوجویان (نوآوران) خریداری می‌شوند. آنها افرادی هستند که محصولات جدید را برای اولین‌بار در بازار خود به نمایش می‌گذارند. حتی ممکن است به این محصولات نیاز نداشته باشند، آنها فقط خواستار آن هستند. نوجویان مردمی هستند که در ردیف جلو در سالن مُد پاریس می‌نشینند، در اینترنت جست‌وجو می‌کنند و مجلات تجاری زرد می‌خوانند.

دقیقاً در کنار نوآوران بر روی نمودار مور(۹۹) پذیرش‌کنندگان اولیه را داریم (آنها پیشگام نیستند، فقط مخالفت می‌کنند). پذیرش‌کنندگان اولیه مردمی هستند که واقعاً می‌توانند از محصولات جدید بهره ببرند و مشتاقند که با دنبال کردن محصولات و خدمات جدید، سایر افراد را در حلقه‌ی خود نگه‌دارند. این می‌تواند یک ابزار سرمایه‌گذاری جدید باشد (می‌توان گفت اوراق کوپن(۱۰۰)) یا حتی یک نمایش تلویزیونی جدید، اما در هر بازار هدف‌دار، این حضار هم قابل اندازه‌گیری هستند و هم مایلند که پول خرج کنند.

بعد از ستون پذیرش‌کنندگان اولیه، اکثریت ابتدا و انتها را داریم. این مصرف‌کنندگان، لزوماً به‌دنبال محصول یا خدمات جدید نیستند اما اگر تعداد کافی از همردیفان آنها خواستار چنین چیزی باشند و در مورد آن صحبت کنند، آنها هم احتمالاً با آنها همگام خواهند شد.

در مورد این گروه بزرگ و سودآور لازم است به دو نکته اشاره کنیم:

اول: این افراد به‌راحتی شما را نادیده می‌گیرند. آنها مشکلاتی دارند که برایشان مهم‌تر از مشکلی است که با محصول شما حل می‌شود و چندان تمایلی ندارند که وقت‌شان را صرف گوش دادن به شما کنند.

دوم: آنها حتی اغلب به نوآوران هم که در سمت چپ منحنی می‌بینید، توجهی ندارند. این اکثریت ابتدا و انتها به‌دنبال تشریفات، سیستم‌ها و امنیتی هستند که محصولات جدید به‌ندرت ارائه می‌دهند. محصولات بی‌شمار در طول این منحنی هرگز به اندازه‌ی کافی نیستند که به دست همه‌ی این افراد برسند. آنها حتی به دوستان خود گوش نمی‌دهند، پس چه دلیلی دارد که به شما توجه کنند؟

در پایان هم دیرپذیران منحنی را کامل می‌کنند. این افراد از بازار عقب هستند و زمانی که ما به‌دنبال خرید سی‌دی هستیم، آنها تازه شروع به خرید کاست می‌کنند. آنها افرادی قانع و سازگار هستند و از چیزهای جدید استفاده نمی‌کنند مگر اینکه کاملاً قدیمی شود. درواقع آنها عادت دارند از چیزهای منسوخ، غیرمتداول و یا حتی غیرقابل دسترس استفاده کنند.

هیچ‌کس مشتاق نیست که خود را با محصول شما وفق دهد. اکثریت مصرف‌کنندگان راضی هستند و سفت و سخت به آنچه که دارند چسبیده‌اند.

آنها به‌دنبال جایگزین نیستند و نمی‌خواهند خود را با چیز جدیدی سازگار کنند و شما هم قدرت ندارید که به خرید محصول جدید، مجبورشان کنید. تنها شانسی که شما دارید این است که محصول خود را به افرادی بفروشید که تغییر را دوست دارند و به‌دنبال چیزهای جدید هستند، افرادی که واقعاً در جست‌وجوی آنچه که شما می‌فروشید، هستند. بعد از آن، شما امیدوار به گسترش ایده‌تان هستید تا از پذیرش‌کنندگان یا همان خریداران اولیه به قسمت‌های دیگر منحنی حرکت کند. بعد از اینکه خریداران اولیه محصول شما را می‌خرند، آنها هستند که می‌توانند محصول را به اکثریت اولیه بفروشند نه شما. آنها این کار را به‌کُندی انجام می‌دهند. مور در کتاب خود به‌طور مفصل این انتقال به اکثریت اولیه و حرکت در ادامه‌ی منحنی را شرح داده که پیشنهاد می‌کنم حتماً آن را بخوانید.
شما باید محصولی را طراحی کنید که به اندازه‌ی کافی برجسته باشد تا بتواند خریداران اولیه را جذب کند و آیا این برجستگی و جذابیت، به اندازه‌ای هست که خریداران اولیه آن را به دیگران انتقال دهند و باعث گسترش ایده‌ی شما شوند...
دوربین‌های دیجیتالی(۱۰۱) بیش از پنج‌سال قیمت مناسبی داشتند. در ابتدا فقط کسانی که با ابزار سر و کار داشتند و یا در کار با کامپیوتر حرفه‌ای بودند این دوربین‌ها را خریداری می‌کردند. دوربین‌های دیجیتالی نیاز به فوت و فن داشتند و کیفیت آنها هم چندان خوب نبود. با گذشت زمان، سازندگان این دوربین‌ها با وسواس به رفع دو مشکل بزرگ این محصول پرداختند که در نتیجه‌ی این تغییر، فروش این کالا به‌طور چشمگیری افزایش یافت. این دوربین‌ها جایگزین‌های مناسبی برای دوربین‌های فیلمبرداری بودند. این تغییر، ناشی از تبلیغات وسیع، توسط شرکت‌های سازنده‌ی دوربین‌ها نبود بلکه نتیجه‌ی مستقیم خریداران اولیه بود که با موفقیت خرید آن را به دوستان خود توصیه کردند.
گسترش دوربین‌های دیجیتالی نتیجه‌ی کیفیت و قیمت مناسب آن نسبت به دوربین‌های قبلی بود و از آن بهتر اینکه مزایای این محصول مشخص است و می‌توان به‌راحتی از آن صحبت کرد و آن را نشان داد. گرچه هنوز در جایی که خریداران اولیه این دوربین را مورد استفاده قرار می‌دهند، افرادی هستند که همان دوربین‌های قدیمی را در دست دارند، و این افراد همان گروهی هستند که خیلی دیر نوآوری را می‌پذیرند.

اگر در مسیری فوق‌العاده عمل کنید درواقع از دو جهت بهره می‌برید:

- اول اینکه خریداران اولیه به‌راحتی جذب کالای شما می‌شوند. (همان افراد سمت چپ نمودار)

- و دوم اینکه خریداران اولیه به‌راحتی می‌توانند دوستان خود را به خرید این محصول ترغیب کنند، یعنی همان افرادی که در قسمت‌های دیگر نمودار داریم.

ایده‌هایی که گسترش می‌یابند؛ پیروزی

یک برند (یا پیشنهاد یک محصول جدید) چیزی بیش از یک ایده نیست. ایده‌هایی که گسترش می‌یابند بیشتر احتمال موفقیت دارند تا ایده‌هایی که چنین نیستند. من ایده‌هایی را که گسترش می‌یابند ایده‌های ویروسی(۱۰۲) می‌نامم.
عطسه‌کنندگان(۱۰۳)، همان عوامل کلیدی گسترش ایده‌های ویروسی هستند. آنها کارشناسانی هستند که به همکاران، دوستان و یا افراد مشتاق، محصول یا خدمات جدیدی را که اعتبار آن را درک کرده‌اند، توصیه می‌کنند. عطسه‌کنندگان افرادی هستند که ایده‌های ویروسی را ایجاد و آن را حفظ می‌کنند. نوآوران یا پذیرش‌کنندگان اولیه ممکن است اولین کسانی باشند که محصول شما را خریداری می‌کنند، اما اگر آنها جزء عطسه‌کنندگان نباشند نمی‌توانند ایده‌ی شما را گسترش دهند. آنها یا در استفاده از کالای جدید خودخواه هستند و می‌خواهند فقط خودشان از آن بهره ببرند و یا این اعتبار را ندارند که آن را به دیگران هم معرفی کنند. هرکدام که باشد آنها مثل بن‌بستی هستند که نمی‌توانند ایده‌ای را انتقال دهند.
هر بازار تعداد محدودی عطسه‌کننده دارد که همان خریداران اولیه هستند؛ البته همیشه این‌طور نیست. یافتن و جذب عطسه‌کنندگان گامی ضروری در گسترش یک ایده‌ی ویروسی است.
چگونه ایده‌ی قابل گسترشی را خلق کنیم؟ سعی نکنید محصولی بسازید که برای همه باشد، چون در این‌صورت محصولی می‌شود که برای هیچکس نیست! محصولات همگانی خریداری شده‌اند. عطسه‌کنندگان در این بازار بزرگ آن‌قدر گزینه‌های متنوعی دارند و آن‌قدر خشنود به نظر می‌رسند که احتمال کمی وجود دارد شما بتوانید نظر آنها را جلب کنید.
یک راه برای نفوذ شما این است که به‌جای بازار بزرگ، یک طاقچه را هدف قرار دهید. با انتخاب یک طاقچه، شما می‌توانید بخشی از این جریان را مدیریت کنید و یک ایده‌ی ویروسی بانفوذ خلق کنید و با تمرکز بر همان بخش کوچک، کاملاً بازار را تحت‌الشعاع قرار دهید، آن‌گاه می‌بینید بازار چگونه تمام و کمال پاسخگوی آنچه که برای فروش عرضه کرده‌اید، هست. پذیرش‌کنندگان در این بخش کوچک بازار بیشتر مشتاق شنیدن حرف‌های شما هستند. عطسه‌کنندگان هم در این بخش احتمال بیشتری دارد که در

خصوص محصول شما گفت‌وگو کنند و از همه بهتر، بازار آن‌قدر کوچک است که تعداد محدودی از عطسه‌کنندگان می‌توانند ایده‌ی ویروسی شما را به تعداد قابل توجهی از افراد برسانند.
پس اگر محصول‌تان خوب باشد و خودتان هم خوش‌شانس باشید این نوآوری منتشر می‌شود. پس از اینکه هدف مشخص‌شده‌ی شما در بازار عرضه شد و مورد قبول قرار گرفت، به توده‌های مردم خواهد رسید.

*رسیدن یک محصول به موفقیت و نرسیدن محصول دیگر به چنین جایگاهی اتفاقی نیست. وقتی ایده‌ای ویروسی پخش می‌شود تمام قسمت‌های درگیر با این ویروس با هم فعالیت می‌کنند. ایده‌ی شما چقدر راحت می‌تواند پخش شود؟ چندبار خریداران با عطسه آن را به دوستان خود انتقال می‌دهند؟ زنجیره‌ی گروه مورد نظر شما چقدر محکم به‌هم گره خورده است؟ آیا در رابطه با محصول شما با هم زیاد گفت‌وگو می‌کنند؟ آیا آنها در این رابطه به یکدیگر ایمان دارند؟ چقدر افرادی که می‌توانند محصول شما را ارتقا دهند، اعتبار دارند؟ این ایده چقدر ماندگار است؟ مثل یک مُد زودگذر می‌تواند قبل از مردن گسترش یابد؟ ایده‌ی شما می‌تواند سریع بجنبد (و شما هم بتوانید چندبار برای توزیع آن سرمایه‌گذاری کنید؟)
همه‌ی جنبه‌های پیشرفت محصول جدید خود را مورد تحلیل قرار دهید، آن‌گاه متوجه می‌شوید کدام بخش بیشتر احتمال موفقیت دارد. این ایده‌ها و محصولات ارزش درگیر شدن دارند.

سوءتفاهم‌های بزرگ

مشکل کتاب‌هایی که قبلاً نام بردم مثل «عبور از شکاف»(۱۰۴)، «نقطه‌ی اوج»(۱۰۵) و «رها کردن ایده‌های ویروسی»(۱۰۶) این است که بسیاری از بازاریابان دقیقاً اشتباه برداشت می‌کنند.

بازاریاب‌هایی که این کتاب‌ها را می‌خوانند اغلب این برداشت را دارند که این ایده‌ها فریبکارانه هستند و هر از گاهی به کار می‌آیند و یا ایده‌هایی ارگانیک(۱۰۷)، اتوماتیک(۱۰۸) و طبیعی(۱۰۹) هستند. ایده‌ای ویروسی می‌شود که از شکاف عبور می‌کند، به رأس می‌رسد و گویی همه‌ی مصرف‌کنندگان مشغول انجام وظیفه‌ی شما هستند و ایده‌ی شما را از شخصی به شخص دیگر انتقال می‌دهند و شما می‌توانید کناری بنشینید و منتظر به وقوع پیوستن موفقیت باشید.

درحالی‌که شرکت‌های بیچاره‌ای مانند «پروکتل‌اندگمبل»، «نایک»(۱۱۰) و «کولگیت-پالمولیو»(۱۱۱) سالانه مبلغ چهارمیلیارد دلار بابت تبلیغات، هزینه می‌کنند.

چه حدس می‌زنید؟ هر دو گروه اشتباه می‌کنند. درست است که ایده‌های ویروسی گاهی منجر به موفقیت می‌شوند (نگاهی به «ماکارنا(۱۱۲)» و نام تجاری «پت‌راک»(۱۱۳) بیندازید)، اکثریت قریب به اتفاق داستان‌های موفقیت محصولات، از همان روز اول برمبنای موفقیت مهندسی شده‌اند.

بازاریابی در دنیای تلویزیون دیگر اشاره به محصولاتی ندارد که پس از طراحی و ساخت، جذاب، جالب، زیبا و یا سرگرم‌کننده هستند بلکه درباره‌ی طراحی چیزی است که باید ارزشی مثل ویروس داشته باشد تا بتواند به‌راحتی پخش شود. محصولاتی که به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که از شکاف عبور کنند (با ساختاری طراحی‌شده در شبکه‌های مطمئن برای مشتریان باملاحظه) خیلی بیشتر احتمال موفقیت دارند تا محصولاتی که به این شیوه طراحی نشده‌اند. خدماتی که ارزش گفت‌وگو داشته باشند مورد توجه قرار می‌گیرند.

کار سخت و پول هنگفتی را که قبلاً صرف خریدهای مکرر تبلیغات تلویزیونی می‌کردید، هم‌اکنون صرف هزینه‌های طراحی و شکست محصولات می‌شود. به‌هرحال بازاریابی، حرفه‌ای مشتری‌مدار و پرهزینه است. شما فقط پول را در این فرآیند هزینه می‌کنید (و این فرآیند اغلب تکرار می‌شود). این ارزش برجسته بودن دارد: گاو بنفش میان‌بُر ارزانی نیست، گرچه بهترین (و شاید تنها) استراتژی شما برای رشد است.

گاو بنفش ارزان نیست، اما کارآمد است. ما باید بدانیم سرمایه‌گذاری روی

چنین گاوی بسیار زیرکانه‌تر از خرید برترین آگهی‌های تبلیغاتی مثل «سوپرجام»(۱۱۴) است.

چه کسانی در حال گوش دادن هستند؟

من کمی اغراق می‌کنم؛ با تمام قدرت، نابودیِ تبلیغات تلویزیونی را اعلام و پیش‌بینی می‌کنم. آگهی در رسانه‌های جمعی رو به نابودی است. پیش‌بینی اینکه تبلیغات دیگر کارایی ندارد و مصرف‌کنندگان به تبلیغات بی‌توجه شده‌اند، کار راحتی است.
البته این کاملاً صحت ندارد. آگهی‌ها فایده دارند، البته نه به همان اندازه که قبلاً تاثیر داشتند و شاید بر هزینه هم تاثیری نداشته باشند، اما توجه ما را جلب می‌کنند و باعث فروش می‌شوند. آگهی‌های تبلیغاتی هدف‌دار در هزینه‌ها بسیار تاثیرگذارند، اما اغلب آگهی‌ها و بازاریابی‌ها کاملاً بی‌هدفند. آنها تندبادهایی هستند که شلاق‌زنان وارد بازار می‌شوند، با هرکسی برخورد می‌کنند و توجهی ندارند که این افراد چه‌کسانی هستند و واقعاً چه می‌خواهند، و بعد می‌گذرند. در اینجا ضایعات زیاد است، آن‌قدر زیاد که صراحتاً می‌توان گفت این مدل تبلیغات کاری انجام نمی‌دهند. بله گاهی اوقات این تندباد شما را از چپ به راست پرتاب می‌کند، گویی در حال خط‌خطی کردن برگه‌ی سفید نقاشی هستید. گاهی اوقات کل بازار نیاز به یک‌چیز دارد، می‌داند مصرف‌کنندگان چه می‌خواهند و می‌داند که آنها مایلند به تبلیغات شان توجه کنند. کلمه‌ی کلیدی که من در اینجا به‌کار می‌برم کلمه‌ی «گاهی اوقات»(۱۱۵) است.

گاهی اوقات آن‌قدر این اتفاق نادر است که به نظر می‌رسد بیشتر، وقت تلف کردن است. چرا می‌گوییم وقت تلف کردن؟ زیرا اکثر این تبلیغات به‌دست کسانی می‌رسد که یا خود در این بازار هستند اما قصد خرید ندارند و یا کسانی هستند که احتمالاً به دیگران درباره‌ی آنچه از آن محصول می‌دانند چیزی نمی‌گویند.
اما اگر تبلیغات کاملاً متفاوت باشد می‌تواند موثر واقع شود. چرا؟ میان تبلیغاتی که موفق می‌شوند و آنهایی که راه به جایی نمی‌برند چه تفاوتی وجود دارد؟ برای مثال چرا یک آگهی متنی(۱۱۶) کوتاه در گوگل(۱۱۷) این‌قدر موفق است درحالی‌که بنر(۱۱۸) تمام‌صفحه(۱۱۹) و پرزرق‌وبرق در یاهو(۱۲۰) این موفقیت را ندارد و یا به نسبت گوگل خیلی ناچیز است.
ناچاریم دوباره نگاهی به قدرت معادله در بازاریابی بیندازیم. در گذشته، بازاریابان، مشتریان را هدف قرار می‌دادند. تبلیغ‌کنندگان تیزهوش سخت

تلاش می‌کردند تا مطمئن شوند آگهی‌های آنها مناسب بازار مورد نظرشان است و اینکه آگهی از طریق رسانه‌ی موردنظر به همان بازار خواهد رسید. ایده‌ی هدف قرار دادن بازاریابان، خودخواهی به‌نظر می‌آید که چه‌کسانی و چه‌موقع باید مورد توجه باشند.

البته امروزه در این موضوع تضاد داریم. این مصرف‌کنندگان هستند که انتخاب می‌کنند. آنها تعیین می‌کنند که به شما توجه داشته باشند یا نه. این تصمیم‌گیری توسط آنها چگونه اتفاق می‌افتد؟ آیا بعضی از آنها بیشتر توجه دارند؟ چه‌چیز این مخاطبان را از دیگران مجزا می‌کند؟

راز بزرگ تبلیغات و آگهی‌های گوگل در این است که آنها از نظر مفهومی و زمینه‌ای مرتبط هستند و به افرادی که در آن زمینه فعالیت دارند و یا اطلاعات می‌خواهند، ارائه می‌شوند. شما به‌محض اینکه کلمه‌ای را جست‌وجو می‌کنید «آگهی(۱۲۱)» مرتبط با آن واژه را می‌بینید. این حالت را مقایسه کنید با یک آگهی که مثل مهمان ناخوانده، آن‌هم برای کسی که توجهی به آن ندارد و به‌دنبال آن نیست ظاهر می‌شود؛ تفاوت کاملاً واضح است.

بعضی افراد در هر لحظه و یا در هر بازاری سراپا گوش هستند. آنها دوست دارند صدای شما را بشنوند. به صفحات زرد تبلیغاتی نگاه می‌کنند، همیشه مجلات تجاری را می‌خوانند، برای اطلاعات بیشتر سایت‌ها را می‌خوانند و جست‌وجو می‌کنند. بعضی از افراد بی‌نهایت خرید می‌کنند و بعضی دیگر فقط تماشاچی هستند.

در اینجا نظریه‌ی بزرگی داریم:

آیا تبلیغات برای همه بی‌فایده است؟
(به استثنای عطسه‌کنندگان علاقه‌مند و بانفوذ)

زمانی که مصرف‌کنندگان واقعاً به کمک نیاز دارند لازم است که شما تبلیغات را در جایی که آنها بتوانند شما را ببینند، انجام دهید. البته آگهی دادن به فرد علاقه‌مند، ایده‌ی خوبی است، اما زمانی بُرد واقعی اتفاق می‌افتد که این فرد عطسه‌کننده که در حال گوش دادن به شماست بخواهد به دوستان و همکارانش هم اطلاع‌رسانی کند.

مشخصاً شانس و فرصت تبلیغات برای این حضار برگزیده بسیار کم است. در فرصت باقی‌مانده شما باید روی گاو بنفش سرمایه‌گذاری کنید. محصولات، خدمات و تکنیک‌های بسیار مفید، جالب، ارزشمند و باجسارتی که بازار به آن نیاز دارد و به پیام شما گوش خواهد داد. اکنون شما باید آن محصول، خدمات و تکنیک‌هایی را که بازار مورد نظرتان واقعاً به دنبالش است، توسعه دهید.

تقلب

- شرکت هواپیمایی «جت‌بلو(۱۲۲)» در حال فریبکاری است. ساختار کم‌ارزش آنها، فرودگاه‌های از رده خارج و کارکنان ناهماهنگ و جوان، مزیت غیرمنصفانه‌ای به آنها می‌دهد.
- «استارباک(۱۲۳)» در حال فریبکاری است. پدیده‌ی فروش، خرید و نوشیدن قهوه توسط آنها ظهور کرد و اکنون هر کجا که به قهوه بیندیشیم، استارباک را تجسم می‌کنیم.
- «ونگارد(۱۲۴)» در حال فریبکاری است. پشتوانه و سرمایه‌های شاخص، با ارزش کم باعث می‌شود که کارگزار با خدمات تمام‌عیار نتواند رقابتی داشته باشد.
- شرکت «آمازون دات‌کام»(۱۲۵) در حال فریبکاری است. ترابری رایگان و انتخاب کلان به آنها سود غیرمنصفانه‌ای نسبت به فروشگاه‌های مجاور می‌دهد.
- «گوگل(۱۲۶)» در حال فریبکاری است. آنها از اشتباهات نسل اول چیزهایی آموختند و خطای آنها را تکرار نکردند.
- «وندیز(۱۲۷)» متقلب است. انعطاف‌پذیری آنها باعث شد که چندین نوع غذای اصلی را به شکل سالاد ارائه دهند و با این شیوه سهم بزرگ بازار سالاد را تسخیر کنند.
- «دوکاتی(۱۲۸)» تقلب‌کار است. زیرا آنها مجبور نیستند برای کل بازار، موتورسیکلت بسازند. آنها به‌دنبال خاص بودن و سود بالا هستند. موتورسیکلت‌های جالب و حیرت‌آوری که هر ساله به فروش می‌رسند.
- «اچ.بی.او(۱۲۹)» در حال فریبکاری است. زیرا آنها برنامه‌ای بکر را هفته‌ای یک‌شب ارائه می‌دهند. آنها می‌توانند روی شبکه‌های ارتباطی جهانی متمرکز باشند و در این زمینه سرمایه‌گذاری کنند و این شبکه‌ها را رنگ کنند.

هیچ‌یک از این شرکت‌ها روش‌های تبلیغاتی قدیمی را برای پیروزی به‌کار نمی‌گیرند و از نظر رقبا که در برابرشان جبهه گرفته‌اند، متقلب محسوب می‌شوند، چون مثل دیگران از قوانین بازی تبعیت نمی‌کنند.

چرا شما تقلب نمی‌کنید؟ چه‌کسی اهمیت می‌دهد؟

شما نمی‌توانید مردم را مجبور به گوش دادن کنید، اما می‌توانید بفهمید هنگامی که صحبت می‌کنید چه‌کسی در حال گوش دادن است، سپس

می‌توانید ترکیب درستی از انواع P (که قبلاً به آن اشاره شد) تهیه کنید تا بتوانید همراه با پیشنهادات خود، ارائه دهید.
حتی اگر فرد در حال گوش دادن به پیام شما مثل «کمی ارزان‌تر(۱۳۰)»، «کمی بهتر(۱۳۱)»، «کمی راحت‌تر(۱۳۲)» باشد باز هم در حال وقت تلف کردن هستید. عطسه‌کنندگان بانفوذ، یا افراد مشکل‌داری که به‌دنبال چاره هستند، تنها زمانی به داستان شما گوش می‌دهند که متوجه شوند شما واقعاً چیز خاصی ارائه می‌دهید، در غیر این‌صورت دیده نخواهید شد و توجهی به شما نمی‌شود.
سوال «چه‌کسی در حال توجه کردن است؟»(۱۳۳) نه تنها برای محصولات انفرادی بلکه برای کل بازار صادق است.
صنعت موسیقی کلاسیک رسماً رو به زوال است. آثار بزرگ در حال تخریب هستند. ارکسترها شاهد خشک شدن و تمام شدن منابع مالی خود هستند. صادقانه باید گفت که از نظر تجاری دیگر توجهی به کارهایی که تازه نوشته شده و ضبط شده، نمی‌شود.
چرا؟
زیرا کسی گوش نمی‌دهد.
عطسه‌کنندگان هر نوع موسیقی را که می‌خواستند قبلاً خریداری کرده‌اند. هر چیز قدیمی که ارزش ضبط شدن داشته، ضبط کرده‌اند، پس دیگر این افراد توجهی ندارند.
از آنجایی که عطسه‌کنندگان دیگر توجهی ندارند، دیگر افراد در قسمت دورتر این منحنی هم از آنها یاد می‌گیرند و از طریق گوش دادن به رادیو و یا خرید نسخه‌های بسیار ارزان‌تر، موسیقی کلاسیک را به‌دست می‌آورند. دیگر پولی برای شرکت‌های ضبط موسیقی و یا برگزارکنندگان ارکسترها خرج نمی‌شود. عدم توجه مردم باعث شده که آهنگسازان و برگزارکنندگان این ارکسترها برای تأمین زندگی، موسیقی را برای فیلم‌ها تکثیر کنند و یا به اجبار چمن‌زنی و باغبانی پیشه کنند. راه توجه مسدود شده است. سازندگان این موسیقی درآمدی برای تغییر این حرکت و پویایی ندارند. بازاریابان این موسیقی هم دیگر توان مالی خرید آگهی‌های تبلیغاتی برای جلب‌توجه عطسه‌کنندگان و گسترش موسیقی جدید و شنیدنی را ندارند و اینجاست که کل بازار از حرکت می‌ایستد و متوقف می‌شود.
آنچه در اینجا قابل درک است این نیست که صنعت موسیقی باید راه بهتری برای حل این مشکل پیدا کند. آنها نیازی به شکل جدید تبلیغات ندارند. واقعیت این است که راه بهتری وجود ندارد. لیبل موسیقی «ناکسوز(۱۳۴)» (جوانانی که سی‌دی‌های ارزان‌قیمت هشت‌دلاری می‌فروشند) خیلی عالی عمل می‌کند. چرا؟ زیرا آنها بازاریابی محصول‌شان را در همه شکل سازمان‌دهی کردند و می‌دانند که عطسه‌کنندگان به‌دنبال ورژن‌های خوب و ارزان موسیقی

مورد علاقه‌ی خود هستند. حق با ناکسوز بود، بازار متوقف شد اما ناکسوز برنده!
لیبل کلاسیک «سونی(۱۳۵)»، قدرت رقابت ندارد زیرا از نظر سطح کیفیت و ارتقای محصول در این بازی درست سازمان‌دهی نشده است. بنابراین آنها هم درجا می‌زنند و به کجا می‌روند؟
وقتی با بازاری روبه‌رو می‌شویم که کسی به آن توجهی ندارد معمولاً بهتر است آن را رها کنیم. طرح دوم این است که جرأت داشته باشیم به‌دنبال گاوهای بنفش برویم. محصول، خدمات و پیشنهادهایی بدهیم که دقیقاً افراد علاقه‌مند را هدف قرار دهد و جلب کند.

همه‌ی مشتریان، یکسان و شبیه به‌هم نیستند

«میشل اسکریج»(۱۳۶) یکی از بانک‌های بزرگ را مورد تحقیق قرار داد و نتیجه‌گیری کرد که ده‌درصد مشتریان، هرروزه از خدمات بانکداری آنلاین استفاده می‌کنند، درحالی‌که بقیه تقریباً یک‌بار در ماه از این خدمات بهره می‌برند. در نگاه اول، مشاوران استدلال می‌کنند که بانک باید این خدمات را متوقف کند، چون این خدمات، بیشتر برای نوجویان یا پذیرش‌کنندگان اولیه جذابیت دارد؛ اما عمیق‌تر که می‌شویم، می‌بینیم که طبق محاسبات، این گروه هفتاد درصد سپرده‌ها را در اختیار دارند.
به‌سادگی می‌توانیم پراکندگی ایده را روی منحنی ببینیم و به نتیجه برسیم که بخش جالب، آبدار و سودآور در مرکز منحنی قرار دارد؛ یعنی جایی که همه‌ی مردم هستند. گرچه به‌ندرت این مسئله صحت دارد. اغلب تکه‌های باارزش در یک‌طرف و یا در طرف دیگر قرار دارند. بانک باید در نظر داشته باشد که با تمرکز بر مشتریان نوجو، مشتریان ریسک‌پذیر را با سودآوری بیشتر به دست بیاورد و مشتریان دیرپذیر را رها کند تا به‌دنبال بانک‌های دیگر بروند (آن‌دسته از مشتریانی که سوددهی کمتری دارند).

*مشتریان خود را متمایز کنید. گروهی را که سودآورتر هستند، پیدا کنید؛ گروهی را که بیشتر احتمال دارد جزء عطسه‌کنندگان باشند. کشف کنید که چگونه هر گروه را توسعه دهید، گسترش دهید، تبلیغ کنید و یا پاداش دهید. بقیه را کنار بگذارید. تبلیغات شما (یا همان محصولات‌تان) نباید صرف همه‌ی جمعیت‌ها شود. تبلیغات شما باید به دست مشتریانی برسد که خودتان انتخاب کردید، البته اگر شما حق انتخاب داشته باشید.

قانون اعداد بزرگ

سحرآمیز بودن رسانه‌های عمومی و وب‌ها همگی با اعداد بزرگ گره خورده‌اند: بیست‌میلیون نفر سریال تلویزیونی «سوپرانوز(۱۳۷)» را می‌بینند، صدمیلیون نفر فوتبال آمریکایی را و یک‌میلیارد نفر رقابت «اسکار»(۱۳۸) را تماشا می‌کنند، سه‌میلیون نفر در همان لحظه یا همیشه از طریق شبکه‌ی «کازا»(۱۳۹) در حال تماشا هستند، صدوبیست میلیون نفر در یاهو ثبت‌نام کرده‌اند! این اعداد گول‌زننده هستند.

اگر فقط یک‌هزارم بینندگان اسکار محصول شما را می‌خریدند چه می‌شد؟ اگر یک عضو از هر خانواده‌ی چینی، یک سکه‌ی پنج سنتی برای شما می‌فرستاد چه می‌شد؟

مشکل اعداد بزرگ این است که آنها تقریباً همیشه به‌صورت کسر هستند که با مقسوم‌علیه‌های بسیار بزرگ همراه می‌شوند. اگر شما صدمیلیون نفر را در اختیار داشته باشید و فقط یک‌میلیونم درصد از این افراد محصول شما را خریداری کنند، شما دقیقاً یک واحد فروش داشته‌اید.

سال‌ها قبل وقتی برای اولین‌بار مرگ بنرهای تبلیغاتی را پیش‌بینی کردم، مورد تمسخر قرار گرفتم. در آن زمان بنرهای تبلیغاتی را به ارزش صد دلار «سی.پی.ام(۱۴۰)» می‌فروختند.

آنچه که تبلیغ‌کنندگان مورد ارزیابی قرار دادند این بود که هر زمان که هزار بنر تبلیغاتی می‌خریدند، دقیقاً راه به جایی نمی‌بردند. میزان تاثیر این بنرها کمتر از یک‌میلیونُم درصد بود. قانون اعداد بزرگ موثر بود.

امروزه شما می‌توانید هزار بنر تبلیغاتی را به قیمت یک‌دلار خریداری کنید. ۹۹ درصد سقوط.

من از طریق یک سایت، ۳۰۰میلیون بنر تبلیغاتی را به قیمت ۶۰۰دلار خریداری کردم. قسمت خنده‌دار ماجرا این بود که پولم را در این معامله از دست دادم. ۳۰۰میلیون بنر تبلیغاتی با فروش محصولات تجاری به ارزش کمتر از ۵۰۰دلار به پایان رسید.

هم‌زمان با نادیده گرفتن رسانه‌های جمعی توسط مصرف‌کنندگان، این رسانه‌ها دست از کار می‌کشند. مطمئناً همیشه تدابیر، کارساز هستند. (صفحات آنلاین متحرک یا آگهی‌های تلویزیونی واقعی فروش محصولات وابسته(۱۴۱) به ذهن خطور می‌کنند)، اما تعداد زیادی از تبلیغات معمولی قربانی این قانون غیرقابل انکار می‌شوند.

«ساند اسکن(۱۴۲)» یک شرکت شُسته و رُفته با محصولی جذاب است و با شرکت‌های ضبط و خرده‌فروش کار می‌کند. ساند‌اسکن دقیقاً می‌داند از هر

آلبوم منتشرشده در هفته، چند کپی در کل کشور فروخته است. آنچه تعجب‌آور است در مورد تعداد بی‌شمار گزارش‌های تکان‌دهنده است. در سال ۲۰۰۲ نیویورک‌تایمز گزارش داد که از میان بیش از ۶هزار آلبوم منتشرشده از نسخه‌های اصلی، فقط ۱۱۲ آلبوم در سال گذشته توانستند بیش از۵۰۰هزار کپی فروش داشته باشند. تعداد زیادی حتی یک کپی هم در طول چند هفته نفروختند. چه‌چیزی باعث این تفاوت عجیب می‌شود؟ راز عجیب آن تعداد فروش و این تعدادی که فروش نرفته است در چیست؟ چه می‌شود که شخصی وارد فروشگاه می‌شود و آنچه را که شما می‌فروشید می‌خرد و یا برعکس نمی‌خرد. دانستن علت، کار سختی است.
در هر بازار شاخص، «برندهای پیشرو»(۱۴۳) نسبت به نام‌های دیگر، سودآوری بیشتری دارند. علت هرچه که باشد، یک فرآیند کلامی(۱۴۴)، مجلات مُد، آرایشگرها و یا وب‌سایت‌ها، به‌هرحال سود زیاد به سمت بِرندهای تجاری بَرنده می‌رود. اغلب برندهای ضعیف، شانسی ندارند. در بازار، مشتریان زیادی وجود دارند اما همگی، آن‌قدر سرگرم هستند که راه آسان‌تر برای آنها، انتخاب برند معروف است. (البته تا زمانی که یک بِرند جدید پدیدار نشود و بِرندهای بَرنده جذابیت خود را از دست ندهند. فرقی نمی‌کند اتومبیل باشد یا نوشابه و یا مجله)

مطالعه‌ی موردی: چیپ کانلی(۱۴۵)

دوست و همکارم چیپ کانلی بیش از دوجین هتل را در سانفرانسیسکو اداره می‌کند. اولین هتل او «فونیکس(۱۴۶)» در مرکز شهر، یکی از بدترین‌ها بود.
چیپ این هتل (بیشتر شبیه متل) را اداره می‌کرد. این هتل در مقایسه با هتل‌های بعدی او هیچ بود. او می‌دانست که این هتل برای همه مناسب نیست. در حقیقت اهمیتی نداشت که او چقدر برای «فونیکس» هزینه کرده بود، هرچه که بود به سختی کسی آن را می‌پسندید.
چه مزیتی داشت؟ وقتی می‌گویم به‌ندرت کسی این هتل دوازده اتاقه را انتخاب می‌کرد گویای همه‌چیز است. چیپ این مکان را دوباره بازسازی کرد. رنگ‌هایی با حس و حال عجیب در آن به‌کار برد. از تصاویر شکسته در استخر استفاده کرد، در تمام اتاق‌ها مجلات مُد و تصاویر روز به کار برد، و بعد از هنرمندان راک و ستاره‌های سینما دعوت کرد در هتل اقامت کنند.
در عرض چند ماه نقشه گرفت. او با نادیده گرفتن بازار، چیزی خارق‌العاده خلق کرد. مُتلی برای هنرمندان در مرکز سانفرانسیسکو. حالا افرادی که به‌دنبال چنین مکانی بودند آن را پیدا می‌کردند.

* از رقبایی که نمی‌خواهند همه‌چیز برای همه‌کس باشد فهرستی تهیه کنید. آیا آنها عملکرد بهتری نسبت به شما دارند؟ اگر شما می‌توانستید هدف برتری را برگزینید، آن هدف چه بود؟ چرا محصولی نمی‌سازید که با خودتان رقابت کنید، محصولی که شاید چندان مهم نیست اما برای بازار جذابیت دارد.

مشکل این گاو

... در واقع مشکل ترس است.
اگر گاو بنفش بودن این‌قدر آسان است و راه موثری برای گریز از این به‌هم‌ریختگی است، پس چرا هرکسی این کار را انجام نمی‌دهد؟ چرا بنفش بودن این‌قدر مشکل است؟
بسیاری از افراد مایلند که شما باور کنید ایده‌های بزرگ اندکند و محصول، صنعت یا شرکت آنها نمی‌تواند از ایده‌های بزرگ حمایت کند. البته این باور بی‌معنی است.

گاو بنفش بسیار نادر است زیرا مردم ترسو هستند.
اگر شما خاص باشید احتمال دارد بعضی افراد شما را دوست نداشته باشند، و این بخشی از تعریف خاص بودن است.
هرچه ریسک کمتر شود، توجه هم کمتر خواهد شد.
تیر انتقاد به‌سوی کسانی نشانه می‌رود که شاخص هستند.

شکست خوردن را کجا یاد گرفتید؟ اگر شما مثل اکثر آمریکایی‌ها باشید، آن را در کلاس اول دبستان یاد گرفته‌اید؛ زمانی که آموختید در امان بودن، یعنی متناسب و خوب بودن. زمانی خوب و در امان بودید که داخل خطوط را رنگ کنید، در کلاس زیاد سوال نپرسید و مطمئن باشید هر کاری که انجام می‌دهید، همان تکالیفی است که از شما خواسته شده است.
ما مدارسمان را مثل کارخانه‌هایمان اداره می‌کنیم. از بچه‌ها می‌خواهیم در یک صف بایستند، آنها را در بسته‌هایی به نام پایه‌های تحصیلی می‌چینیم و سخت کار می‌کنیم تا خطایی رخ ندهد، کسی جلو نباشد، بسته‌ای از پشت نیفتد، نظم به‌هم نخورد و کسی دردسر درست نکند.
آن را درست انجام دهیم. از قوانین پیروی کنیم. اینها بهترین راه‌های پیشگیری از شکست هستند. در مدرسه این روش‌ها خوب عمل می‌کنند. افسوس که این قوانین الگویی را برای افراد تعیین می‌کنند (مثل کارفرمای شما؟) و این الگو و طرح بسیار خطرناک است. اینها قوانینی هستند که نهایتاً منجر به

شکست می‌شوند.
در یک بازار شلوغ متناسب بودن، شکست است. در یک بازار شلوغ شاخص نبودن، همان دیده نشدن و نامرئی بودن است.
در کتاب «بازاریابی ظالمانه»(۱۴۷)، «جان اسپوئل‌استرا»(۱۴۸) به ۲۲ گاو بنفش اشاره دارد. اگر زمان سخت و تنگ است، ممکن است همکاران و رئیس شما تأکید کنند که شما نمی‌توانید خاص باشید یا توانایی خاص بودن را ندارید. مهم‌تر از همه اینکه باید احتیاط کنید تا نمایش را خوب بازی کنید. ما آن‌قدر پول نداریم که مرتکب اشتباه شویم. در زمان مناسب همین افراد به شما می‌گویند آرامش داشته باشید و راحت باشید. ما می‌توانیم محتاط باشیم و نقش خود را خوب اجرا کنیم.
خبر خوب اینکه خرد اغلب کارها را به‌مراتب راحت‌تر پیش می‌برد. از آنجایی که تقریباً همه از این گاو بی‌خبرند، شما حتی با کمی تلاش می‌توانید خاص باشید و فوق‌العاده عمل کنید. اگر محصولات موفق آنهایی هستند که برجسته ظاهر می‌شوند و اغلب مردم هم تمایلی به خاص بودن ندارند، پس شما دست به کار شوید.
بنابراین دو گزینه پیش‌رو داریم: نامرئی و ناشناس باشیم و در امان بمانیم بدون اینکه کسی از ما انتقاد کند و یا بزرگ و منحصربه‌فرد باشیم و فرصت گاو بنفش بودن را پیدا کنیم.
براساس روزنامه‌ی نیویورک‌تایمز، خیابان آمستردام شامل ۱۴ ساختمان است که ۷۴ رستوران در آن قرار دارد. مطلب قابل توجه اینکه رستوران‌ها بسیار خسته‌کننده هستند. آنها غذاهای بیست الی سی فرهنگ مختلف را ارائه می‌دهند، این غذاها گاهی خوب هم هستند، اما چندان چیز خاصی که قابل توجه باشد در این مکان‌ها وجود ندارد. این رستوران‌ها نسبت به چندین رستوران جالب و دیدنی نیویورک بسیار بی‌روح و خسته‌کننده هستند.
چرا؟ معلوم است. پس از صرف پول و زمان بسیار زیاد برای افتتاح رستوران، دیگر حوصله‌ای برای ریسک‌های بعدی نمی‌ماند و رستورانی که خسته‌کننده باشد، چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. اگر این رستوران مثل بقیه‌ی رستوران‌ها باشد، مطمئناً مشتریان با دلخوری از آنجا بیرون نمی‌روند. «پیتزا ری(۱۴۹)» در حد معمولی است، مریض نمی‌شوید اما با کمال میل هم به آنجا نمی‌روید. درحالی‌که پیتزافروشی دیگری در نیویورک هست که کسی ناراضی از آنجا خارج نمی‌شود.
ما با عقیده‌ای غلط بزرگ شدیم؛ به اشتباه فکر می‌کنیم که انتقاد یعنی شکست خوردن. از زمانی که وارد مدرسه می‌شویم آموزش می‌بینیم که جلب توجه کردن همیشه کار بدی است. بد بودن ما را به دفتر مدیر مدرسه می‌برد نه به دانشگاه هاروارد.
هیچ‌کس نمی‌گوید: دوست دارم دیگران از من به‌طور جدی انتقاد کنند، اما...

تنها راه خاص و برجسته بودن این است که از شما انتقاد کنند.

چند دهه قبل، وقتی «اندرو ویل»(۱۵۰) به دانشکده‌ی پزشکی دانشگاه هاروارد رفت، برنامه‌های درسی بسیار شبیه برنامه‌های امروزی بود. تمرکز روی بهترین پزشک شدن بود، نه روی به چالش کشیدن نظام پزشکی.

ویل مسیر متفاوتی را نسبت به همکلاسی‌هایش برگزید. امروزه کتاب‌های او بیش از میلیون‌ها جلد فروش داشته است. او از اینکه نوشته‌ها، سخنرانی‌ها و کلینیک‌هایش توانسته به صدهاهزار نفر کمک کند، خشنود است. او بسیار بسیار ثروتمند است. او کاری را انجام داد که همه‌ی همکلاسی‌هایش انجام آن را ریسک می‌دانستند و اکنون اکثر آن پزشکان از شدت کار زیاد، خسته و فرسوده‌اند و از نظامی که به آنها یاد داده که کار کنید تا پیروز شوید، خشمگین هستند. اندرو ویل نشان داد «در امان بودن خطرناک است»(۱۵۱).

ما اغلب زمانی که مورد انتقاد قرار می‌گیریم سعی می‌کنیم که بازخوردهای منفی خود را پنهان کنیم و قلباً گمان می‌کنیم دیگر موفق نخواهیم شد. اگر تنها راه شکست موانع، خاص بودن است و تنها راه، برای اجتناب از انتقاد، خسته‌کننده بودن و در امان بودن است، خب این یک انتخاب است که باید داشته باشیم. این‌طور نیست؟

شما پروژه نیستید. وقتی از پروژه‌ای انتقاد می‌شود به این معنی نیست که از شما انتقاد شده است. حقیقت این است که به ما یادآوری می‌کند که در این قسمت از گاو بنفش بودن، بدون آمادگی عمل کرده‌ایم. افرادی که درگیر پروژه‌ای هستند و مورد انتقاد قرار نمی‌گیرند سرانجام شکست خواهند خورد.

تا به حال پیش آمده که به علت ناکارآمدی و بی‌دقتی در شغل خود مورد انتقاد قرار بگیرید؟ مطمئناً چنین اتفاقی افتاده است. اما این اشتباهات هیچ ارتباطی به تجربیات و تلاش‌های شما برای گاو بنفش بودن، ندارد. وقتی شما کاری را خراب می‌کنید، انتقاد از این خرابکاری و یا شکست درست است، اما این شما نیستید که مورد انتقاد قرار می‌گیرید، این نظریه‌ی شماست که مورد انتقاد واقع می‌شود. بزرگ‌ترین و مشهورترین هنرمندان، نمایشنامه‌نویس‌ها، طراحان اتومبیل، آهنگ‌سازان، کارگردان‌های هنری تبلیغاتی، نویسندگان و مدیران، همه لغزش‌های قابل‌توجهی داشتند؛ یعنی شکست‌های بزرگ. این شکست‌ها بخشی است که باعث شد آنها به چنین موفقیت‌هایی برسند.

CTS(۱۵۲) جدید شرکت کادیلاک، به نظر من حقیر، زشت‌ترین اتومبیلی است که برای خارج از شوروی تولید شده است. کادیلاک و فروشندگان آن بارها در مجلات اتومبیل و تعداد بی‌شماری از اعلانات، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند.

این اتومبیل‌ها به‌سرعت به فروش می‌رسند. تولدی دوباره برای یک برند قدیمی و بزرگ‌ترین موفقیت کادیلاک نسبت به دهه‌های قبل. چه فرقی بین

انتقادات «رسمی» از جانب کسانی که این اتومبیل را دوست ندارند با افرادی که عاشق این اتومبیل هستند و آن را می‌خرند، وجود دارد؟

در فهرست سودآورترین فیلم‌های ۲۰۰۲، درست در کنار فیلم‌های «مرد عنکبوتی»(۱۵۳) و «اندام طلایی»(۱۵۴) با تعجب فیلم «عروسی بزرگ من به سبک یونانی(۱۵۵)» را داریم. هالیوود از این موضوع انتقاد کرد که این فیلم مبتکرانه نیست. این فیلم سه‌میلیون دلار فروش داشت آن‌هم به دو علت: فیلمی ارزان در زمانی مناسب که توانست برجسته شود و سهم فروش بازار را از آن خود کند.

تقریباً چهل‌سال پیش، «باب دیلن»(۱۵۶) خواننده، نویسنده، هنرمند و یکی از خالقان گاو بنفش مورد علاقه‌ی من در فستیوال نیوپورت ظاهر شد. اجرای آواز «گویینگ الکتریک»(۱۵۷) او با انتقاد مواجه شد و داوران، آن را بی‌تعهدی او تلقی کردند و به همین علت از او عصبانی شدند، البته آنها در این مورد اشتباه می‌کردند.

در سال ۲۰۰۱، میلیاردری به نام «مایک بلومبرگ»(۱۵۸) شهردار نیویورک شد. او مورد انتقاد قرار گرفت. او را هو کردند. از او اجتناب می‌کردند و بدتر از همه به‌عنوان یک فرد ناوارد و ناشی او را از کار برکنار کردند. اما او برنده شد.

پس از شکست «اپل نیوتن»(۱۵۹) (که با شگفتی او را در کارتون «دونزبری»(۱۶۰) هم مورد تمسخر قرار دادند) افرادی هم که «پالم پیلوت»(۱۶۱) را اختراع کرده بودند، کار خود را متوقف کردند. مدل‌های اولیه برای کار مناسب نبود. اقدامات گروه اولیه شکست خورد. آنها نام خود را به یک شرکت خودکار ژاپنی انتقال دادند. کار هوشمندانه و آسان این بود که آن را رها کنند و به‌دنبال کار بهتری با هدف توسعه و تحقیق بروند. اما مؤسسین بسیار اصرار داشتند و به ساخت وسیله‌ای منحصربه‌فرد ادامه دادند، وسیله‌ای ارزان. و درنهایت در کارشان موفق شدند.

دقیقاً زمانی که پالم تلاش می‌کرد کار خود را از سر بگیرد به مانع برخورد. سه سال تلاش بی‌وقفه توانست در بازار سهمی به آنها بدهد و سودآور باشد.

این موفقیت‌ها را با اتومبیل بیوک(۱۶۲) مقایسه کنید. بیوک اتومبیلی کسل‌کننده است. این اتومبیل تقریباً برای پنجاه‌سال همین‌قدر کسالت‌آور بوده است. افراد اندکی به‌دنبال تصاحب بیوک هستند. انتقاد از بیوک چندان ساده نیست، اما این اتومبیل هم موفق نبوده است.

شرکت «دراگ‌استور دات‌کام»(۱۶۳) یکی دیگر از شرکت‌های خسته‌کننده است. آنها وب‌سایت و کارکنان خسته‌کننده‌ای دارند. (آخرین‌بار که برای خرید خمیردندان براون، از سایت اقدام کردید، چه‌زمانی بود؟) آیا از تجارت آنها انتقاد شده است؟ واقعاً نه. اما آنها گاو بنفشی ارائه نداده‌اند. در نتیجه تعداد مشتریان جدید آنها هم بسیار کم است.

پس چگونه می‌توانید پیش‌بینی کنید که ایده‌ای ناموفق و یا ایده‌ای ارزش انجام کار سخت را دارد و موفق می‌شود؟ پاسخ کوتاه این است: شما نمی‌توانید.

اگر خواننده‌ی راک(۱۶۴) شدن این‌قدر ساده بود همه می‌توانستند خواننده راک بشوند!

شما نمی‌توانید تشخیص دهید که گاو بنفش شما موفق خواهد شد یا نه. نمی‌توانید تشخیص دهید که آیا برجسته و قابل خطر کردن هست یا نه. این نکته که گاو بنفش موثر واقع می‌شود یا خیر، مساله‌ای است بسیار غیرقابل پیش‌بینی. درس ما ساده است:

کسل‌کننده بودن همیشه منجر به شکست می‌شود

کسل‌کننده بودن، همیشه پُرخطرترین راهکار است. افراد هوشمند در کار تجارت این را می‌دانند و در تلاشند که این بخشِ ریسک‌پذیرِ فرآیند را کاهش دهند (نه اینکه حذف کنند). آنها می‌دانند که گاهی اوقات نباید دست به این کار بزنند اما این حقیقت را پذیرفته‌اند که همه‌چیز خوب است و مانعی ندارد وارد این کار شوند.

دنباله‌رو رهبر

چرا پرندگان به شکل دسته‌جمعی و منظم پرواز می‌کنند؟ زیرا پرندگانی که تابع و دنباله‌رو رهبر هستند راحت‌تر پرواز می‌کنند. رهبر مقاومت باد را می‌شکند و پرندگان پیرو می‌توانند آسان‌تر پرواز کنند و به‌دنبال او بروند. بدون این شکل مثلثی، غازهای کانادایی هرگز نمی‌توانستند انرژی لازم را برای طی کردن این مهاجرت طولانی داشته باشند.
بسیاری از افرادی که در کار تجارت فعالیت دارند بر این باورند که می‌توانند از راهبرد مشابه پرندگان پیروی کنند. آنها فکر می‌کنند می‌توانند تا زمانی که رهبر، ایده‌ای برای شکست موانع ارائه دهد منتظر بمانند و سپس با شتاب، آن را دنبال کنند و از این سهل شدن مسیر و شکست مقاومت باد توسط رهبر لذت ببرند.
اگر به این گروه بزرگ با دقت نگاه کنید می‌بینید که درواقع پرندگان به‌طور منظم پرواز نمی‌کنند. هر چند دقیقه یک‌بار پرنده‌ای از عقب گروه، راه را باز می‌کند، به جلوی گروه می‌رود تا به رهبر پیشین فرصتی برای استراحت بدهد تا او هم به عقب گله برگردد.

مشکل افرادی که نمی‌خواهند کار برجسته‌ای انجام دهند این است که آنها هرگز نمی‌خواهند به رهبری خود خاتمه دهند.

آنها برای یک شرکت بزرگ، هدفمندانه مثل یک زنبورعسل نر دائماً وِزوِز و کار می‌کنند و از ریسک کردن و مورد انتقاد واقع شدن پرهیز می‌کنند.
اگر پرندگان، مرتکب اشتباهی شوند و پرنده‌ای را اشتباهاً به‌عنوان رهبر برگزینند، ضرر خواهند کرد. وقتی شرکت بزرگی ده‌هزار کارمند را برکنار می‌کند، احتمالاً بیشتر آنها مستحق این برکناری نیستند. کارمندان آنچه را که گفته می‌شد انجام می‌دادند و دنباله‌رو دستورالعمل‌هایی که دیکته می‌شد، بودند. افسوس که کارمندان، فرد نامناسبی را به‌عنوان رهبر گروه برگزیده بودند.
حتی اگر در این دنیای آشفته، گروهی را بیابید که نسبتاً در امان و محتاط باشند، منظم حرکت کردن به‌مراتب کاری بسیار سخت‌تر است. ما اغلب برای پیدا کردن گروه جدید اشتباه می‌کنیم. عهده‌داری رهبری یک گروه، بسیار حائز اهمیت است، زیرا اگر گروه شما در کنارتان نماند، شاید دیگر گروه جدیدی را پیدا نکنید.
این نه تنها در مورد مشاغل فردی صدق می‌کند، بلکه شرکت‌ها نیز مشکل

مشابهی دارند. افراد از رهبری پیروی می‌کنند که ثبات ندارد و مرتب می‌لغزد و از همان محصولات اولیه‌ی خود هزاران‌بار نسخه‌برداری می‌کند، غافل از اینکه بازار این محصول، دیگر رونق ندارد.
بازار تجارت سال‌ها شاهد رکورددداری تعدادی بازیگر اصلی بود که اکثریت را تشکیل می‌دادند. آنها سخت کار می‌کردند تا از هدایت یکدیگر پیروی کنند. لیبل‌ها، قیمت‌های یکسان، بازاریابی مشابه، بسته‌بندی، تعهدات و توافقات شبیه به‌هم دارند. هر لیبل با همان کیفیت قبلی خود، از مورد انتقاد واقع شدن پیشگیری می‌کند.
اما زمانی که بازار تغییر می‌کند، وقتی تکنولوژی مجدداً همه‌چیز را زیرورو می‌کند، این لیبل‌های رکورددار، همگی دچار مشکل می‌شوند. بدون تمرین در مسیر رهبری و یا بدون تلاش برای آشنایی با ناشناخته‌ها آنها وحشت‌زده در دام خواهند افتاد و با مشکل جدی مواجه می‌شوند. سازمان تجارت «RIAA(۱۶۵)» مخفف «انجمن ثبت صنعت آمریکا»(۱۶۶)، میلیون‌ها دلار هزینه می‌کند تا کنگره‌ی نمایندگان را وادار به وضع قانونی کند تا تجارت جهانی را در همان مسیری که هست نگه‌دارد. البته در طولانی‌مدت آنها بازنده خواهند بود. شما نمی‌توانید جهان را در مسیری که قرار دارد ثابت نگه‌دارید، حتی اگر بتوانید نفوذ کنگره را خریداری کنید.

درس گاو بنفش ارزش تکرار شدن دارد:
امنیت خطرناک است.

*شرکت شما از چه دستورالعمل‌هایی برای دنباله‌روی از رهبری پیروی می‌کند؟ چه اتفاقی خواهد افتاد اگر شما این شیوه‌ها را رها کنید و درعوض کاری متفاوت انجام دهید و به روشی متفاوت عمل کنید؟ اگر به این مسأله اشراف دارید که با شباهت‌ها به هدف نمی‌رسید، پس فهرستی از روش‌هایی تهیه کنید که شما را با تمایز به اهداف‌تان می‌رساند.

مطالعه‌ی موردی: صندلی اداری(۱۶۷)

قبل از «هرمن میلر»(۱۶۸)، طراح صندلی‌های اداری، این مدل صندلی ناشناخته بود. صندلی اداری با مشخصات نوشته‌شده، ساخته و گویی توسط افراد نامرئی در بخش منابع انسانی خریداری می‌شد و اگر شما در بخش رئیس اجرایی بودید این امتیاز را داشتید که از این صندلی خاص استفاده کنید و شاید چندان به تفاوت این صندلیِ راحت اداری با انواع دیگر صندلی توجهی نمی‌کردید.

خریداران به‌دنبال صندلی‌های راحت و خوب بودند. تولیدکنندگان هم با دقت به خواسته‌های خریداران گوش دادند و این انتخاب خوب و راحت را ساختند. این بازاری مبهم با نتایج مبهم بود.
زمانی که هرمن میلر در سال ۱۹۹۴ صندلی اداری گردان و راحت، یا همان ارون‌چیر ۷۵۰دلاری، را معرفی کرد، ریسکی اساسی انجام داد. آنها صندلیِ کاملاً متفاوتی را روانه‌ی بازار کردند، یک صندلی که متفاوت عمل می‌کرد و ارزش و قیمت متفاوتی داشت. این همان گاو بنفش بود. هرکسی که این صندلی را می‌دید دوست داشت روی آن بنشیند و هرکسی که روی آن می‌نشست دوست داشت در مورد راحتی آن صحبت کند. طراحان هرمن میلر می‌دانستند که این یک صندلی گران‌قیمت است که برای هر خریدار معمولی، مقدور نیست آن را خریداری کند و این احتمال را هم می‌دادند که نتوانند تعداد زیادی از آن را به فروش برسانند.
هرمن میلر نکته‌ی درستی را در نظر داشت. نشستن روی این صندلی راحت این پیام را می‌داد که شما چه‌کسی هستید و چه شغلی دارید و خرید این صندلی‌ها برای شرکت شما چه پیامی دارد. بلافاصله پس از عرضه‌ی این صندلی، «ست‌گلداشتاین»(۱۶۹)، مؤسس «سایت اسپسفیک(۱۷۰)» (اولین آژانس تبلیغاتی و بازاریابی آنلاین) ریسک کرد و با مبلغ هنگفتی دوجین از این صندلی‌ها را خرید. این کار باعث شد که او خبر صفحه‌ی اول مجله‌ی وال‌استریت شود.
اختراع این وسیله‌ی جدید و هوشمند توانست به بازاریابی ویروسی برسد. این نمونه‌ای از سرمایه‌گذاری بازاریابی روی محصول است به‌جای ورود به بازار تبلیغاتی. از زمان تولید این صندلی متحرک و راحت در سال ۱۹۹۴ تاکنون میلیون‌ها عدد از آن به فروش رسیده و این صندلی اکنون در مجموعه‌ی موزه‌ی دائمی هنرهای مدرن قرار دارد.

بهترین طراحی‌ها مشکلات را حل می‌کند

همان‌طور که «مارک شورمن»(۱۷۱) در مورد هرمن میلر بیان می‌کند: «بهترین طراحی‌ها مشکلات را حل می‌کند به شرط اینکه شما آن را به یک فرد معتمد و کاربلد بسپارید، خواهید دید به چه موفقیت و سود هنگفتی خواهد رسید». او اشاره دارد که ساخت صندلی امن در واقع پرخطرترین کاری بود که میلر و دستیارانش می‌توانستند انجام دهند.

طراحی، سوددهی و گاو بنفش

بازاریابی انبوه خواستار تولید انبوه است و تولید انبوه به‌دنبال بازاریابی انبوه می‌آید.

این معادله منجر به هدف خطرناکی می‌شود که دو بخش دارد:

بخش اول: محصولات کسل‌کننده
بخش دوم: بودجه‌های هنگفت

بخش اول: محصولات کسل‌کننده. شرکت‌هایی که در زیرمجموعه‌ی بازارهای بزرگ ساخته می‌شوند، محصولات خود را به تابعیت از این بازارها می‌سازند. این شرکت‌ها تفاوت‌ها را به دقت بررسی می‌کنند و محصولاتی که بتواند نهایت سودمندی را برای انبوه مردم داشته باشد، تولید می‌کنند. این شرکت‌ها به غذاهای پُرادویه، کمتر چاشنی می‌زنند و خدمات چندان زیادی ارائه نمی‌دهند و کمی ارزان‌تر می‌فروشند. آنها همه‌چیز را در دست دارند، از قیمت تا عمل و در مرکز بازار حضور دارند. آنها به خرید و فروش محصولات فروشگاه‌ها و تولیدکنندگان «کی‌مارت و وال‌مارت(۱۷۲)» و یا آژانس‌های خرید محصولات «جانسون‌اندجانسون(۱۷۳)» توجه دارند و محصولاتی تولید می‌کنند که هرکسی متقاضی آن باشد.
با این‌همه، اگر شما قرار است انبوهی کالا را روانه‌ی بازار کنید و یا مبارزه‌ای را شروع کنید چه از طریق ارسال مستقیم یا از طریق مجلات تجاری یا در روزنامه‌های کثیرالانتشار و یا از طریق تلویزیون، می‌خواهید که تبلیغات‌تان حداکثر تقاضا را داشته باشد. وقتی محصولی را برای همگان تبلیغ می‌کنیم درحالی‌که همه متقاضی آن نیستند چه نکته‌ای از دید ما پنهان مانده است؟ با پیگیری این منطق گمراه‌کننده، بازاریابان مطمئن هستند که تولیدات آنها حداقل شانس را برای موفقیت خواهد داشت.
در نظر داشته باشید این تبلیغات به دست دو گروه از مخاطبان می‌رسد:
- نوجویان و پذیرش‌کنندگان اولیه که بسیار طمع‌کار و حسودند و از تولید انبوه بازار خسته می‌شوند و تصمیم می‌گیرند آن را رها کنند.
- اکثریتی که در ابتدا و انتهای نمودار هستند و امکان ندارد که به تبلیغات کالای جدید توجه کنند و احتمال خرید محصول از جانب آنها بسیار ضعیف است.
بازاریابان با هدف قرار دادن مرکز بازار و طراحی محصول براساس آن، دلارهای تبلیغاتی خود را هدر می‌دهند. نمایشگاه الف: دوجین از شرکت‌های مشتری‌محور بیش از یک‌میلیارد دلار (میلیارد!) را برای تبلیغ محصولات خود در بازارهای انبوه هدر می‌دهند. خواربارفروشی شما نیز مثل گورستانی از محصولات متوسط است که برای توده‌ی مردم طراحی شده است.
همان‌طور که قبلاً دیدیم، تنها مسیری که ایده‌ای بتواند به عمده‌ی بازار برسد

حرکت از چپ به راست است. طولی نمی‌کشد که بلافاصله پیام خود را به همه می‌رسانید و اگر توجه و همدلی عطسه‌کنندگان را به چنگ نیاورید، محصولتان فاسد می‌شود.

بخش دوم: بودجه‌های هنگفت. برای اینکه محصول به‌دست توده‌ی مردم برسد، به هزینه‌ی زیادی نیاز دارید. اگر برای عمومی کردن محصولی یک‌میلیون دلار هزینه کنید، کاری غیرعادی نیست. هزاران‌بار تلاش کنید که حرکت و اجرایی ملی و موثر داشته باشید. هر ساله سیصد فیلم سینمایی اصل (اورجینال)(۱۷۴) توسط هالیوود روانه‌ی بازار می‌شود و استودیودها برای تبلیغ هر فیلم بیش از ۲۰میلیون دلار هزینه می‌کنند.
مشکلی که در ارتباط با این بودجه‌های بسیار هنگفت وجود دارد این است که باید کاری کرد که این تبلیغات موثر واقع شوند و به‌سرعت عمل کنند. اگر شما نتوانید موانع را در این ازدحام از میان بردارید، نتوانید ذهن و توجه دیگران را تسخیر کنید، نتوانید خرده‌فروش‌ها را با محصول خود به وجد آورید و کارخانه هم دیگر این کالای جدید را تولید نکند، روشن است که کار از کار گذشته و شانس دوباره‌ای نخواهید داشت، پولتان را هدر داده‌اید و محصول‌تان مرده محسوب می‌شود.

بودجه‌ی در نظر گرفته شده دو هدف را در ارتباط با محصول دنبال می‌کند:

- به این معنی که شما شانس کمی برای صدور محصولات جدید دارید، زیرا هر محصول بسیار گران‌قیمت است. با وجود این شما شرط مخاطره‌آمیزی نخواهید داد، شاید حتی محصولی تکراری و بی‌فایده هم ارائه دهید.
- شما این شانس را ندارید تا نظریه‌ی خود را در سراسر منحنی به حرکت درآورید. تا شما به عطسه‌کنندگان دست پیدا کنید، زمان می‌برد و آنها هم تا بتوانند پیام شما را به بقیه‌ی افراد برسانند زمان لازم است. این بودجه بیان می‌کند که هم‌زمان با شنیدن صدای شما توسط توده‌ی مردم، شما خرده‌فروشان را از دست می‌دهید، نوآوری خود را خراب می‌کنید و یا بدتر، شرکت نوپای خود را به ورشکستگی می‌کشانید.

بسیاری از تولیدات بسیار مهم و باارزش که در زمان رونق حبابی اقتصاد شرکت‌های اینترنتی به عرصه‌ی تولید رسیدند، هرگز فرصت توزیع پیدا نکردند. برای مثال مخزن کوچک و بسته‌بندی‌شده که در برابر باد و باران نیز مقاوم بود و فقط شما و شخص پستچی که آن را برای شما می‌آورد می‌دانستید در آن بسته چیست. یا نمونه‌ی دیگر «ابزار الکتریکی» بسیار

کوچکی که می‌توانست به شما بگوید کدام رستوران یا کلوپ شهر شما رونق بیشتری دارد یا چه برنامه‌ای اجرا می‌کند و یا وب‌سایتی که شما به‌راحتی می‌توانستید برای حل مشکل‌تان با شرکت‌های بزرگ ارتباط برقرار کنید.
در هر مورد، شرکت‌های بی‌تجربه هزینه‌های زیادی را برای تبلیغات خود صرف کردند. تبلیغاتی که خیلی زود دست به کار شدند و قبل از اینکه بتوانند ایده را توسعه دهند ناپدید شدند.
این حالت را با موفقیت شگفت‌انگیز هر کدام از فیلم‌های هالیوود در دهه‌ی گذشته مقایسه کنید. زمانی که فیلم‌های سینمایی «جادوگر بلر»(۱۷۵) و «عروسی یونانی»(۱۷۶) ارائه شد، بودجه‌ی هنگفتی را صرف تبلیغات آن نکردند. فیلمسازان تمام تمرکزشان را برای ساخت فیلمی فوق‌العاده گذاشتند، بنابراین تعدادی از نوآوران (افرادی که تقریباً همه‌ی فیلم‌ها را تماشا می‌کنند) وقتی تصادفاً این فیلم‌ها را دیدند، تماشای آن را به دیگران توصیه کردند و در نتیجه تبلیغاتش دهان به دهان پخش شد.
واضح است هر محصولی که برای گروه کثیری از شنوندگان ارائه شده (مشتریان یا صنعتگران) در این دام می‌افتد.

* چه می‌شد اگر شما بودجه‌ی بازاریابی سه محصول بعدی‌تان را به طراحان می‌دادید؟ آیا می‌توانستید از عهده‌ی هزینه‌ی یک طراح، مهندس، مجسمه‌ساز، کارگردان یا نویسنده‌ی درجه یک و بین‌المللی برآیید؟

مطالعه‌ی موردی: بهترین نانوای دنیا

پدر «لیونل پویلین»(۱۷۷) نانوا و شیرینی‌پز فرانسوی بود. او از جوانی این حرفه را از خانواده‌اش به ارث برده بود و به‌جای اینکه فقط کنار اجاق بنشیند، فکرهای خلاقانه‌ای به ذهنش رسید.
او تحقیق گسترده‌ای انجام داد و با بیش از هشت‌هزار شیرینی‌پز و نانوای فرانسوی در مورد تکنیک‌هایشان مصاحبه کرد. او آغازگر استفاده از آرد ارگانیک در فرانسه بود. او پخت نان باگت را کنار زد و عقیده داشت که این نان‌ها بی‌مزه و غیرفرانسوی هستند (این نان‌ها قبلاً از وین وارد فرانسه می‌شدند.) او همه‌ی کتاب‌های آشپزی را از سراسر جهان گردآوری کرد و مورد مطالعه قرار داد.
نان او همراه با خمیر ترشی که در آن به کار رفته بود فقط با مقداری آرد، آب، استارتر و نمک دریایی در فر هیزمی پخته می‌شد. او شیرینی‌پز یا نانوایی را استخدام نکرد زیرا معتقد بود که آنها عادت‌هایی دارند که به‌سختی آن را کنار می‌گذارند و در عوض از جوانانی استفاده کرد که مشتاقانه می‌خواستند

سال‌ها با او کار کنند.
ابتدا تولیدات او مورد پذیرش فرانسوی‌ها قرار نگرفت، زیرا آنچه را که او ارائه می‌داد گستاخانه و متفاوت به‌نظر می‌رسید. اما کیفیت فوق‌العاده‌ی نان‌های او و اراده‌ی پویلین برای درست انجام دادن کارش بالاخره موفقیت شد.
صادقانه باید گفت که امروزه هر رستوران رویایی در پاریس نان و شیرینی‌های پویلین را سرو می‌کند. مردم از سراسر دنیا می‌آیند و در صف جلوی مغازه‌ی کوچک او در خیابان «چرچ میدی»(۱۷۸) صف می‌کشند و منتظر می‌مانند تا نان او را خریداری کنند و یا به احتمال زیاد چندین قرص از این نان‌ها را بخرند. شرکتی که او تاسیس کرد امروزه این نان‌ها را به سراسر دنیا حمل می‌کند. حالا این نان دست‌ساز به یک محصول جهانی تبدیل شده که ارزش گفت‌وگو را دارد.
لیونل سال گذشته به ارزش بیش از ۱۰میلیون دلار فروش داشت.

بازاریابان انبوه(۱۷۹) از محاسبه متنفرند

البته بازاریابان، بی‌واسطه و مستقیم می‌دانند که محاسبه، کلید موفقیت است. اینکه بدانند چه می‌کنند و چه‌چیز بهتر و موثرتر است و کار را بیشتر پیش می‌برد...!
بازاریابان انبوه همیشه در برابر این وسوسه و آزمایش، مقاومت می‌کنند. وقتی شرکت پیشین من موفق شد مدیر یکی از پُرخواننده‌ترین مجلات جهان شود و تکنولوژی‌ای را استوار سازد که به تبلیغ‌کنندگان این امکان را بدهد که بدانند چه‌کسانی آگهی‌هایشان را می‌بینند و بتوانند به آنها پاسخ دهند، متحیر شد. او متوجه شد که این اطلاعات می‌تواند منجر به مرگ تجارتش شود. او می‌دانست که مشتریانش این اطلاعات را نمی‌خواهند زیرا در غیر این‌صورت مشاغل آنها خطرات و پیچیدگی‌های زیادی پیدا می‌کند.

محاسبه یعنی پذیرش این مطلب که موضوعی اشتباه شده و ما باید آن را اصلاح کنیم.

تبلیغات رسانه‌های جمعی، چه در تلویزیون و چه به‌صورت چاپی، همگی در مورد احساس، هیجان و مهارت است، نه درباره‌ی برطرف کردن اشتباهات. یکی از دلایل افت رونق تبلیغات اینترنتی نسبت به قبل این بود که تبلیغ‌کنندگان را وادار به محاسبه می‌کرد تا بپذیرند کجای کار اشتباه کرده‌اند.
خوب، خالقین گاو بنفش هم باید محاسبه می‌کردند. هر تولید، تعامل و

سیاستی، (چه عطسه‌کنندگان را ترغیب کند و پیام‌رسان باشد)، چه مفید باشد یا نباشد، باید مورد محاسبه و ارزیابی قرار گیرد. شرکت‌هایی که محاسبه می‌کنند به‌سرعت تمام زمینه‌های کاری خود را بهینه‌سازی می‌کنند و آن را به‌سرعت ویروس انتشار می‌دهند.
همان‌طور که شبکه‌های اینترنتی غیررسمی، راحت‌تر و سریع‌تر اطلاع‌رسانی می‌کنند، شرکت‌هایی پیروز خواهند بود که می‌دانند کدام مسیر موثرتر است و آن را بیشتر می‌پیمایند و کدام کار ناموفق است و آن را حذف می‌کنند.
«زارا(۱۸۰)»، خُرده‌فروش قدرتمند اروپا، هر سه یا چهار هفته مسیر پوشاک خود را تغییر می‌دهد، انتقادها را می‌پذیرد و پرسش می‌کند که کدام بهتر و کدام بدتر است و همین‌کار باعث می‌شود که از رقیبان خود پیشی بگیرد.

* شما چه‌چیزی را باید محاسبه می‌کردید؟ این کار چقدر هزینه دارد؟ با چه سرعتی به نتیجه خواهید رسید؟ اگر استحقاق این کار را دارید، آن را امتحان کنید. اگر شما نتیجه را محاسبه کنید، کارتان پیشرفت خواهد کرد.

مطالعه ی موردی: لاگیتک(۱۸۱)

چگونه شرکت تکنولوژی در آمریکا بیشترین پیشرفت را داشت؟ موس‌ها(۱۸۲)، تِرَکبال‌ها(۱۸۳) و دیگر ابزارهای کامپیوتر مطمئناً بهترین نمونه‌های پیشرفت این تکنولوژی تیز و برنده از «سیلیکون‌ولی(۱۸۴)» نیستند، کمبود این تکنولوژی بخش کلیدی موفقیت آنهاست.

لاگیتک موفق می‌شود، زیرا آنها می‌دانند که در تجارتی مدرن هستند. غالباً ابزار درونی و یا اصطلاحاً دل و روده‌ی آنها تغییر نمی‌کند، اما مرتب کارکرد و ظاهرشان تغییر می‌کند. مدیریت تلاش نمی‌کند به‌دنبال نوآوری قطعه‌ی بهتری باشد، بلکه به‌دنبال این است که در استفاده از این ابزار، تجربه‌ای بهتر ارائه دهد.

برای مشتریان ثابت استفاده‌ی آسان‌تر و بهتر از یک ابزار، مهم است، آن‌قدر عمیق که بسیاری از مشتریان خوشحال می‌شوند استفاده از این ابزار جدید را به دوستان خود پیشنهاد دهند. بیشترین عطسه‌ی یک گاو بنفش. لاگیتک اشتیاقی به تبلیغات بیشتر ندارد. آنها اشتیاق خارق‌العاده‌ای در برجسته کردن محصولات خود دارند. این همان چیزی است که مشتریان علاقه‌مند به خرید آن هستند.

چه‌کسی در دنیای این گاو برنده است

کاملاً واضح است که بازندگان بزرگ چه‌کسانی هستند؛ نشان‌های تجاری بسیار مشهور با کارخانه‌های وسیع و اهداف سه‌ماهه، سازمان‌هایی با ناکارآمدی مشترک، پراهمیت و آستانه‌ی ریسک‌پذیری پایین. با وجود اعتیاد به چرخه‌ی ترکیب صنعت و تلویزیون، این شرکت‌ها سلسله‌مراتب و سیستم‌هایی را ساختند که به‌سختی می‌توانستند برجسته باشند.
برندگان قطعی، شرکت‌هایی با وسعت متوسط و کوچک‌تر هستند که برای افزایش سهم خود در بازار تلاش می‌کنند. این شرکت‌ها چیزی برای از دست دادن ندارند، اما مهم‌تر اینکه آنها می‌دانند با تغییر قوانین بازی می‌توانند چیزهای زیادی را به‌دست بیاورند. البته شرکت‌های بزرگی هم هستند که شهامت دارند مسیرهای کم‌خطر را طی کنند، دقیقاً مثل شرکت‌های کوچکی که با راهبردها و تولیدات فعلی خود راضی و خشنودند. در حال حاضر، آواز درجه‌ی یک در آلمان، فرانسه، ایتالیا، اسپانیا و تعدادی از کشورهای اروپایی «کچاپ(۱۸۵)» نام دارد. این آواز توسط دو خواهر که شما تابه‌حال نامی از آنها نشنیده‌اید اجرا شده است. فیلم شماره‌ی دو در آمریکا فیلمی است که با بودجه‌ی کمی ساخته شده و درباره‌ی سبزیجاتی است که در داستان‌های کتاب انجیل از آنها یاد شده است. هیچ‌کدام جزء تولیداتی که شما انتظار دارید از غول رسانه‌ای معرفی شوند، نیستند.
«سم آدامز»(۱۸۶)، نوع بی‌نظیری نوشیدنی بود که توانست بخش بزرگی از بازار را از «بادوایزر(۱۸۷)» برباید. تولیدات محکم تخت‌های بیمارستانی کودکان «دورن بچر(۱۸۸)» با ارزش۳۰۰۰دلار توانست بخش کاملی از بازار تخت بیمارستانی را از آن خود کند. پیانوهای الکتریکی باعث شدند که شرکت «یاماها(۱۸۹)» بخش بزرگ و رو به رشد تجارت پیانو را از بازار قبلی پیانو و از صاحبان بزرگ آن بگیرد. صندوق‌های تعاونی و سرمایه‌گذاری فوق‌العاده ارزان‌قیمت شرکت «ونگوآرد(۱۹۰)» توانست قلمرو بازار شرکت «فیدلیتی(۱۹۱)» را مثل یک نهنگ صید کند. برند خودکار «بیک(۱۹۲)» سهم بزرگ بازار خود را به خودکارهای روان‌نویس ژاپنی باخت، دقیقاً همان‌طور که خودکارهای «بیک» توانستند یک یا دو نسل جلوتر، بر خودکارهای «فونتین(۱۹۳)» غالب شوند.

مطالعه‌ی موردی: نوع جدید کیوی(۱۹۴)

آخرین‌بار نیوزیلند با موفقیت میوه‌ای را به آمریکای شمالی معرفی کرد که به نوبه‌ی خود ایده‌ی جالبی بود؛ این میوه انگورفرنگی بود. آنها نام آن را به کیوی تغییر دادند و به افراد خوش‌خوراک و مرفه شهرنشین و سوپرمارکت‌های مجلل معرفی کردند و چگونگی عملکرد آن را مشاهده کردند.

امروزه ایده‌ی توزیع یک میوه‌ی جدید کار بسیار مشکلی است. چطور است که نوع دیگری از کیوی را با پوست طلایی و خوراکی روانه‌ی بازار کنید؟

«زسپیری([۱۹۵])» تنها شرکتی است که می‌داند چگونه کیوی جدیدی را با هدف قرار دادن قلب خوش‌خوراک‌های آمریکای شمالی پرورش دهد. کیوی جدید با خصوصیات مشترک میوه‌ی انبه([۱۹۶]) و پاپایا([۱۹۷]) توانست آن‌قدر متفاوت باشد که خود را برجسته نشان دهد. با هدف قرار دادن سوپرمارکت‌های درجه یک آمریکای شمالی، حالا «زسپیری» خریدارن مشتاق و همیشه در صحنه‌ای دارد که بسیار تمایل دارند این تولید جدید و منحصر به فرد را خریداری کنند.

بنابراین بدون هیچ‌گونه تبلیغی شرکت زسپیری توانست این میوه را به کسانی که ریسک افراد عطسه‌کننده را دارا هستند، معرفی کند. اگر این شرکت در نگه‌داشتن طعم و مزه همچنان در تکاپو باشد می‌تواند نه تنها از بازار آمریکای شمالی بگذرد بلکه به بازار انبوه جهانی هم وارد شود. سال گذشته شرکت زسپیری توانست این میوه را به ارزش ۱۰۰میلیون دلار به فروش برساند، اگر شما اهل آمریکای شمالی باشید مزه‌ی آن را چشیده‌اید، در غیر این‌صورت ممکن است تابه‌حال چنین میوه‌ای را ندیده باشید.

فواید گاو بنفش بودن

این یک تضاد جالب است. هرچه دنیا بیشتر عصیان‌گر می‌شود، مردم هم بیشتر به دنبال امنیت هستند. آنها می‌خواهند تا جایی که امکان دارد خطرپذیری را در تجارت و مشاغل خود حذف کنند. اغلب مردم اشتباهاً بر این باورند که راه و روش کار این است که در امان باشند، پنهان شوند و در نتیجه رفته‌رفته تعداد کمتری از افراد برای خلق گاو بنفش تلاش می‌کنند.

در همین زمان، بازار هم در حالت سیال است و سریع‌تر حرکت می‌کند و ما آن‌قدر سرگرم هستیم که توجهی نداریم، اما بخشی از مردم بی‌قرارتر از همیشه هستند. بعضی از افراد از تغییر خدمات در فواصل دوردست خشنود هستند؛ خطوط هوایی، شرکت‌های حسابداری و هرچه را که به نظر برسد موثر است. اگر از لحن کلام کارمند بانک ناراحت می‌شوید مشکلی نیست، آن‌طرف خیابان بانک دیگری هست، زیرا افرادی که تلاش می‌کنند تا گاو بنفش را ارائه دهند، پاداش‌شان رو به افزایش است. توانایی بخش کوچکی از افراد مجرب مشتاق برای نفوذ در بقیه‌ی افراد کافی است.

همان‌گونه که توانایی خاص بودن نشان‌دهنده‌ی تاثیر فوق‌العاده در بازار است، پاداش و نتایج مثبتی که در پی گاو بنفش می‌آید رو به افزایش است.
اگر شما بیمه‌نامه‌ی جدیدی را توسعه دهید، ثبت آماری را گزارش کنید و یا یک کتاب پرفروش و پیشگام بنویسید، پول، منزلت، قدرت و رضایتی که به‌دنبال دارد چشمگیر و فوق‌العاده است. اگر خالق گاو بنفش، ریسک کردن (شکست خوردن، تمسخر و رویاهای ناخشنود) را به‌درستی انجام دهد به اوج بلندی‌ها خواهد رسید.
این فواید موقتی هستند. شما مجبور نیستید همیشه خاص باشید تا از اوج لذت ببرید. شرکت «استارباک(۱۹۸)» تا همین چند سال پیش فوق‌العاده بود. هم‌اکنون آنها کسل‌کننده هستند. اما اولین انفجار از آن بینش و نوآوری باعث شد تا آنها هزاران فروشگاه در سراسر جهان داشته باشند. احتمال کمی وجود دارد که استارباک بتواند این میزان رشد سریع را همچنان حفظ کند، مگر اینکه آنها گاو دیگری را بیابند، البته فوایدی که نصیب‌شان شد بسیار فراوان و سرسام‌آور بود. این رشد دارایی را با «ماکس ول‌هاوس(۱۹۹)» مقایسه کنید. ده سال پیش تمام ارزش یک نشان تجاری خوب برای قهوه متعلق به این شرکت بود نه برای استارباک. اما آنها فکر می‌کردند باید با احتیاط عمل کنند و ریسک نکنند و امروز آنها در همان جایگاه ده سال پیش خود گیر افتاده‌اند و چیز بیشتری ندارند.
تقریباً اگر بتوانید در هر صنعت و شغلی گاو بنفشی خلق کنید، سود سرشاری به‌دست می‌آورید. بازیکنان ستاره‌ی فوتبال قراردادهای سرسام‌آوری می‌بندند، نویسنده‌ی یک اثر پرفروش مثل «خاطرات نانی»(۲۰۰) امضای یک‌میلیون دلاری می‌دهد، حتی اگر کتاب بعدی او تا این اندازه موفق نباشد. یک آژانس پُررونق با توجه به موفقیت مشتریان قدیمی، با مشتریان جدیدش قرارداد می‌بندد؛ فقط به همین دلیل.
اگر زمانی تصمیم گرفتید چیزی را که واقعاً خاص است خلق کنید، در این مبارزه دو کار را باید همزمان انجام دهید:

۱. شیر این گاو را برای هر چیزی که ارزش دارد بدوشید و بدانید چگونه آن را توسعه دهید تا بتوانید تا حد امکان از آن بهره ببرید.
۲. زمانی که دیگر آن گاو، سوددهی گذشته را ندارد محیطی به‌وجود بیاورید که بشود گاو بنفش جدیدی را به‌موقع، جایگزین گاو قبلی کرد.

البته اینها اهداف متناقضی هستند. خالق گاو بنفش از سوددهی، تمجید و احساس موفقیت بی‌پایان خود لذت می‌برد. هیچ‌کدام از اینها با وسوسه‌ی گاو بنفش جدید و یا شکست گاو قبلی قابل مقایسه نیست. فکر وسوسه‌انگیز، این است که فعلاً سود و لذت ببرد، مجدداً سرمایه‌گذاری نکند و به‌دنبال

فرصت دیگری نباشد، زیرا فکر می‌کند فرصت‌هایی که برای آنها سخت تلاش کرده، در حال به بار نشستن است.
این شرکت‌ها عبارتند از: پالم(۲۰۱)، یاهو(۲۰۲)، ای.او.ال(۲۰۳)، ماریوت(۲۰۴) و مارول کامیکس(۲۰۵). این فهرست همچنان ادامه دارد، هر شرکتی که به موفقیت بزرگی دست یافت، یک امپراطوری درست کرد و دیگر نتوانست ریسک دیگری انجام دهد.
اینکه بعد از یک یا چند موفقیت بزرگ بنشینیم و برای مدت طولانی سرخوش و آسوده باشیم، یک عادت شده است. بیش از چند دهه «دیسنی(۲۰۶) این‌گونه بود، «میلتون برلی(۲۰۷)» هم همین‌طور. بیرون از گود نشستن و دلیل‌تراشی در مورد اینکه وقت و انرژی را برای آنچه که داریم می‌گذاریم نه برای آینده، کار راحتی است.

مطالعه‌ی موردی: قصاب ایتالیایی

تقریباً هزاران قصاب در ایتالیا وجود دارد، اما فقط یکی از آنها مشهور و ثروتمند است. «داریو ساچینی(۲۰۸)» نقش برجسته‌ای در صفحات مجلات و کتاب‌های راهنما دارد. مغازه‌ی قصابی او با ۲۵۰سال قدمت، در شهر «پانزانو(۲۰۹)» تقریباً همیشه شلوغ است. مردم از سراسر دنیا برای دیدن مغازه‌ی او می‌آیند تا به حماسه‌سرایی و اشعار پرشور او در مورد استیک گوساله‌ی «فیورنتینا(۲۱۰)»، نقل قول از دانته(۲۱۱) گوش دهند. وقتی اتحادیه اقتصاد اروپایی فروش استیک همراه با استخوان درون آن را به‌خاطر ترس از بیماری جنون گاوی ممنوع کرد، داریو ساچینی مراسم تدفین ساختگی و دفن یک‌تکه استیک را مقابل مغازه‌اش برگزار کرد و با گذاشتن استیک در تابوت، نمایش خود را کامل کرد. آیا گوشت او بهتر بود؟ مطمئناً نه.
اما داریو با استفاده از فرآیندی هوشمندانه و سیاستمدارانه برای فروش گوشت، بیش از یک روش را برای پول درآوردن از گاو به‌دست آورد و این‌بار توسط یک گاو بنفش.

(افسوس که بیماری گاو بنفش مسری نیست)

وال‌استریت و گاو بنفش

در شرایط غیرقابل تحمل بازار کنونی، راز رویای هر کارآفرینی مثل «آی.پی.او(۲۱۲)» موفق چیست؟ شرکت‌هایی که توانستند با موفقیت در طی این شبکه‌ی عظیم، پرسرعت و شناور به عموم عرضه شوند و حتی آنها که

در زمان رکود بازار، همچنان پیش رفتند، یک چیز مشترک دارند؛ اینکه آنها گاو بنفشی تولید کردند و آن را به اثبات رساندند.
این شامل سایت‌های پرطرفدار چت باشد و یا نسخه‌های بتا از نرم‌افزار دیتا بیس(۲۱۳)؛ (نوجویان) پذیرش‌کنندگان اولیه‌ی کلیدی و اصلی در ارتباط با آن جار و جنجال به‌پا می‌کنند، هر کدام برای خود داستانی دارند که در وال‌استریت بیان کنند و این‌گونه سرمایه‌گذاران، صفحات روزنامه را خریداری می‌کنند.
بعد از آن دقیقاً زمانی که هر شرکت درس گاو بنفش بودن را فراموش کرد، به‌جای به‌دست آوردن پول و استفاده از آن برای خلق گاو بنفش دیگر با سطح کیفیت بیشتر و برتر از طریق به‌کار گرفتن مجموعه‌ای از نوآوران، به‌دنبال بهره‌وری بودند. این شرکت‌ها فقط همان گاو را شیر دادند، تغذیه و مکانیزه‌اش کردند. افسوس تعداد کمی از بازارها به اندازه‌ی کافی سریع و باثبات و یا آن‌قدر روبه‌رشد هستند که اجازه دهند یک شرکت عمومی برای مدت طولانی رونق داشته باشد. ایام رشد بیست درصدی سالانه‌ی آنها برای همیشه پایان یافته است.

متضاد «برجسته بودن»، «خیلی خوب» است.

ایده‌های برجسته نسبت به ایده‌های معمولی بیشتر احتمال گسترش و پیشرفت دارند. با وجود این افراد بسیار اندکی هستند که کالاهایی فوق‌العاده و خاص می‌سازند. چرا؟ فکر می‌کنم به این علت که آنها گمان می‌کنند متضادِ «برجسته بودن»، «بد بودن» است؛ یعنی اگر برجسته نباشی «بسیار نامناسب» و یا معمولی هستی... بنابراین اگر آنها محصولی بسیار خوب ارائه دهند، این کار را با ارزش ویروسی بودن آن اشتباه می‌گیرند. (گرچه این بحث در ارتباط با کیفیت نیست)
اگر با خطوط هوایی خاصی به مسافرت بروید و به سلامت به مقصد برسید، در این مورد چیزی ندارید که به دیگران بگویید، زیرا باید این‌گونه باشد. آنچه سفر را خاص می‌کند این است که برخلاف تصور باشد یا اینکه خدمات، غیرمنتظره باشد (مثلاً یک‌ساعت زودتر رسیدم! یا چون بانمک بودم به من بلیت رایگان دادند! یا آنها در قسمت درجه یک «کرپس سوزتِ(۲۱۴)» فوق‌العاده‌ای سرو کردند.)
کارخانه‌ها تقاضای کیفیت را در نظر دارند و برای انجام آن تلاش می‌کنند. این کاری خسته‌کننده است. خیلی خوب بودن رویدادی روزمره است و به‌ندرت ارزش حرف زدن دارد.

* آیا شما کالای خیلی خوبی می‌سازید؟ با چه سرعتی می‌توانید این کار را متوقف کنید؟

مرواریدی درون بُطری

شامپوی «پرل(۲۱۵)» را به خاطر دارید؟ مطمئناً همه‌ی ما می‌توانیم رویای یک بطری شفاف پر از شامپوی سبز رنگ را به‌یاد بیاوریم... و مروارید و یا صدفی که آرام در این بطری به سمت پایین می‌رفت. این تصویر در همه‌ی تبلیغات شامپوی پرل به چشم می‌خورد.
بازاریابان یا همان مبلغان هرگز دقیقاً مشخص نکردند که ارتباط مروارید با این شامپو در چیست، یا اینکه چرا مروارید درون این شامپو آهسته حرکت می‌کند. آنچه در پشت این تبلیغ تلویزیونی قرار داشت این بود که آنها یک شامپوی معمولی را به یک موفقیت بزرگ تبدیل کردند.
شما در کجای تجارت لوازم آرایشی، بهداشتی می‌توانید گاو بنفش را بیابید؟ اول اینکه تقریباً همه‌ی شامپوها مثل هم هستند. اغلب اوقات (نه همیشه) ترکیب خوش‌رنگی که می‌بینیم و یا بسته‌بندی زیبای شامپو می‌تواند مردم را جذب کند، نه تاثیر خود شامپو.
کاهش و نزول ناجوانمردانه‌ی شامپوی «پرل» را (تاثیر به پایان رسیدن تبلیغات تلویزیونی) با صعود تدریجی محصولات «دکتر برونر(۲۱۶)» مقایسه کنید.
محصولات «دکتر برونر» هیچ تبلیغاتی ندارند، با این‌وجود محصولات آنها همچنان در سهم بازاری و فروش در حال رشد هستند. اگر علت، کیفیت برتر نیست پس چه می‌تواند باشد؟ علت، بسته‌بندی باورنکردنی این محصولات است، کیفیت بسته‌بندی بیشترین علت خرید و مصرف این محصولات بوده است.

اغلب افراد این محصولات شگفت‌انگیز را در خانه‌ی دوستان خود می‌بینند. در حال مسواک زدن در حمام میزبان هستید که با حس کنجکاوی و به‌ناچار شروع به خواندن کلمات نوشته‌شده‌ی روی بطری می‌کنید:

«محصول ما غذای مناسب روح و جسم شماست»

نه تنها منحصربه‌فرد است، بلکه بی‌نظیر بودن آن تنها برای حاضرین خاص است؛ همان پذیرش‌کنندگان اولیه‌ای که با خوشحالی تمام، آن را به دوستان خود معرفی می‌کنند.
شامپوی «دکتر برونر» واقعاً فوق‌العاده عمل کرده است. برای بسیاری از افراد این شامپو ارزش توجه، گفتگو و حتی خرید را دارد. در دنیای بدون تبلیغات موثر، این شامپو در مقابل هر چیزی که بزرگسالان می‌توانند گسترش دهند، بهره‌وری غیرمنصفانه‌ای است...

* از محصولات دکتر برونر، یک شامپو خریداری کنید. اکنون با کارخانه و

طراحان خود مشغول به کار شوید و تغییری برونری در یکی از محصولات خود ایجاد کنید.

تناقض تقلیدی

«جی پیترمن»(۲۱۷) برگشته است. کاتالوگ سفیدرنگ و مستطیل‌شکل و دراز، پر از توصیفاتی از «ماتا هری(۲۱۸)»، گاوبازانی با کت‌های بلند در چمن‌زار و شال گردن‌های ابریشمی سفید متعلق به پوشش یک‌دهه قبل با نمایی سه‌بُعدی. نوشته‌ای در بالا که «جی پیترمن» افسانه‌ای یکی از شخصیت‌های نمایش تلویزیونی «ساینفلد(۲۱۹)» است.

آگهی کوچکی در مجله‌ی نیویورک این کت بلند را به نمایش گذاشت و صدای شخصی با طرز فکر ویژه همراه کاتالوگ جی پیترمن. این آگهی آن‌قدر خاص بود که توسعه یافت و آماده‌ی تقلید شد.

یک مورد مشابه دیگر را که برای شرکت‌های پوشاک آنلاین «ال.ال.بین و شرکت لَندز اِند» پیش آمد، تصور کنید. باورنکردنی است. این کاتولوگ‌ها مطمئن، مستمر و خسته‌کننده هستند. از طرف دیگر، کاتالوگ جی پیترمن اصلی آن‌قدر خنده‌دار بود که برای تقلید هم، دلپذیر بود. ما همین را در مورد تقویم وسواسی مارتا استوارت در مجله‌اش می‌بینیم. یا مورد دیگر مربوط به دو جوان هنرمند به نام‌های جان بلوشی و دان ایکروید که تقلید جوانان «چیزبرگر» را در رستورانی در شیکاگو نشان می‌دهند.
در هر کدام از این موارد، یکتایی خاصی است که منجر به تقلید شده و نتیجه‌ی آن افزایش توجه، فروش و سوددهی است. اگر شما بتوانید به‌موقع در یک فعالیت تقلیدی حضور داشته باشید به این معنی است که شما چیز خاص و باارزشی را برای شوخی کردن با آن به‌دست آورده‌اید. یعنی شما گاو بنفشی دارید که با آن وارد کار بشوید. یک تناقض ریز وجود دارد: این کلام مشابه می‌تواند محصول شما را به موفقیت برساند یا منجر به مسخره شدن شما شود.
اغلب شرکت‌ها از این تغییر، بسیار هراس دارند که متخلف محسوب شوند یا مورد تمسخر قرار بگیرند و از مسیرهایی که ممکن است منجر به چنین نتایجی شود، دوری می‌کنند. آنها برای اینکه نمی‌خواهند جالب به نظر برسند، محصولات خسته‌کننده می‌شوند. هرگاه گروهی درگیر کاری می‌شوند، هرکدام از افراد این هیئت تلاش دارند توجیه کنند که ممکن است محصول جدید مورد توافق بقیه نباشد و همین تفکر باعث تولید محصولی خسته‌کننده می‌شود.

* چگونه می‌توانید محصول یا خدمات خود را تغییر دهید تا بتوانید در تبلیغات سانس قبل از نمایش «شنبه‌شب زنده(۲۲۰)» حاضر شوید و یا تبلیغاتی در مجله‌ی تجاری حرفه‌ی خود داشته باشید؟

هفتاد و دو آلبوم «پرل جم(۲۲۱)»

تجارت موسیقی در ارتباط با بیگانگان مزاحم و حسود و شنیدن مداوم اخبار درباره‌ی فعالیت‌های مشابه، از جانب افرادی است که همه تلاش دارند به

جمع چهل دسته‌ی اول برسند. نودوهفت درصد موارد ضبط‌شده به سود نخواهند رسید، زیرا این کار اساساً شکست خورده است.
البته در سال ۱۹۶۲ این استراتژی شاخص بود. مردم حریصانه منتظر موسیقی‌های جدید و بزرگ بودند و خرده‌فروشان متقاضی نمونه‌های جدید بودند. ایستگاه‌های رادیویی فعالیت‌های بیشتری را خواستار بودند و مشتریان کلکسیون‌های بیشتر و آلبوم‌های بزرگ می‌خواستند. تبلیغات (به شکل امتیازاتی که به تبلیغات رادیویی داده می‌شد) کاملاً تاثیرگذار بود، نه بیشتر.
اکنون واقعاً تمام فعالیت‌های حذف موانع در تجارت موسیقی نتیجه‌ی موفقیتی کور یا کمی استعداد است. یک ارکستر یا یک برند، توجه گروه کوچکی از عطسه‌کنندگان را جلب می‌کند و این افراد دوستان خود را باخبر می‌کنند و ناگهان به موفقیت می‌رسند، هرچند علاوه بر این پذیرش، صنعت موسیقی بر تولید انواع موسیقی‌های موفق قدیمی هم تلاش دارد.
به جز گروه موسیقی راک «پرل جم» که به نظر می‌رسد به هدف رسیدند، موانع را برداشتند، سخت کار کردند و موفقیت را به‌دست آوردند. آنها نمونه‌هایی را با موفقیت ضبط کردند و توانستند در رأس قرار بگیرند، سپس به‌جای تکرار دوباره و دوباره‌ی آنها شنوندگان اصلی را دربرگرفتند و سیستمی کاملاً متفاوت ارائه دادند.
اگر شما یکی از طرفداران «پرل جم» هستید می‌دانید که این گروه از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۲ هفتاد و دو آلبوم زنده اجرا کردند و همه‌ی این هفتاد و دو آلبوم در وب‌سایت آنها قابل دسترسی است. آنها کارهای خود را به تبلیغ‌کنندگان می‌فروشند. «پرل جم» می‌داند که فقط یک‌بار فرصت گفت‌وگو با دیگران را دارد. فروش برای آنها بهتر است. پرل جم می‌داند که ارزش فروش هر آلبوم، نسبتاً کم است، اما آنها سودی برابر با هفتاد و دو آلبوم را به‌دست آوردند.
پیروزی بزرگ در رأس جریان کسب درآمد زمانی ایجاد می‌شود که طرفداران اصلی، آن‌قدر از این توده‌ی عظیم محصولات خوشحال باشند که زمانی را صرف کنند تا این محصولات را به دوستان خود القاء کنند... و به این‌صورت گروه موسیقی «پرل جم» جهانی می‌شود. طرفداران اصلی، طرفداران جدیدی را سبب می‌شوند و طرفداران قدیمی هم همچنان پابرجا هستند و از آنجا که گروه طرفداران اصلی را با کارهای خاص خود همچنان راضی نگه‌می‌دارد مشکل چندانی به‌وجود نمی‌آید.

* آیا شما آدرس‌ایمیل بیست درصد از مشتریان اصلی خود را که واقعاً کارهای شما را دوست دارند، دارید؟ اگر نه، آنها را جمع‌آوری کنید. اگر دارید برای این مشتریان چه‌کاری انجام می‌دهید که واقعاً متعجب شوند؟ در سایت www.sethgodin.com ثبت‌نام کنید، آن‌گاه ببینید چه خواهد شد.

مطالعه‌ی موردی: کوراد([۲۲۲])

زمانی که «کوراد» در رقابت با برند «باند اید([۲۲۳])» یا همان بانداژهای چسب‌دار بود، مردم گمان می‌کردند که شرکت «کوراد» دیوانه شده است که چنین کاری را می‌کند. «باند اید» موسسه‌ای خانگی بود، این نام کاملاً شناخته‌شده و عام بود و محصول هم فوق‌العاده بود. کوراد در این رقابت می‌خواست چه کند؟
کوراد گاو بنفشی ارائه داد؛ بانداژی که تصویر شخصیت‌های کارتونی روی آن چاپ شده بود.
کودکان، اولین مشتریانی بودند که از بانداژهای کوچک بسیار راضی بودند و آن را دوست داشتند. والدین هم برای پانسمان خراش‌های کوچک بچه‌ها مشکلی نداشتند و این کار را سریع انجام می‌دادند و البته زمانی که بچه‌ها با این باندها در مدرسه حاضر می‌شدند بچه‌های دیگر هم از آنها خوششان می‌آمد.
طولی نکشید که شرکت کوراد توانست سهم بزرگی را در بازار به‌دست بگیرد و بر شرکت رقیب غالب شود.

* آیا شما می‌توانید مجموعه‌ای از محصولات خود را ارائه دهید؟

همان‌جا بنشینید و کاری انجام ندهید

عوامل بازاریابی اغلب احساس می‌کنند نیاز به توجیه و تصدیق خود دارند. اگر شعار و یا آرم آنها قدیمی شود یک‌میلیون دلار برای ساخت و تبلیغ نمونه‌ی جدید، هزینه می‌کنند. اگر خرده‌فروشی کاهش یابد، بازاریابان هزینه‌هایی را بابت مشاوره جهت نمای ظاهری فروشگاه‌های خود می‌کنند.
اغلب تلاش‌های بازاریابی نتیجه‌ی یک توافق است.

ممکن است توافق در کمبود بودجه باشد (مثلاً: ما پول کافی برای تولید محصول جدید نداریم، پس آرم جدیدی ارائه بدهیم).

و یا ممکن است یک توافق تولیدی باشد (مثلاً: تولید ما مشتریان اصلی را نگران می‌کند، پس تغییری جزئی ایجاد کنیم).

تقریباً بدون استثناء این توافقات، از اینکه هیچ کاری انجام ندهید، بدتر است.

اگر شما هیچ کاری انجام ندهید حداقل این است که قرار نیست زنجیره و شبکه‌ی مشتریان کنونی خود را با مقدار زیادی کالاهای بُنجل، تحت فشاری سنگین قرار دهید. وقتی کاری انجام ندهید تبلیغ‌کنندگان اولیه یا همان عطسه‌کنندگان همچنان می‌توانند همان کالای قبلی را که شما با آن به موفقیت رسیدید، تبلیغ کنند. مرتب تغییر کالا و محصولات برای تعداد باقیمانده از طرفداران شما که قصد دارند پیام شما را برسانند، کار را سخت‌تر می‌کند.
شرکت «بن و جری(۲۲۴)» سال‌ها از تغییرات دوری کرد. بستنی آنها چندان خاص نبود و به این علت که ایده‌ی خاص و برتری هم نداشتند کاری انجام ندادند. آنها سالی یک‌بار بستنی را رایگان در تمام فروشگاه‌های بستنی عرضه کردند، اما هرگز تخفیف پنج‌درصدی هفته‌ای یک‌بار را (مثل دیگر شرکت‌ها) ارائه ندادند. «مک اینتاش(۲۲۵)»، تولیدکننده‌ی اصلی تجهیزات صوتی، کار مشابهی انجام داده است. به‌جای چندین‌بار تغییر در سال، این شرکت تغییرات کمی را در یک‌دهه انجام می‌دهد. این تاکتیک شاید برای افراد غیرحرفه‌ای در حوزه‌ی مهندسی راضی‌کننده نباشد، اما می‌تواند به ساخت فهرست و شرحی از اختصارات کمک کند و محصولات از طریق «منحنی پذیرش به جلو»(۲۲۶) حرکت کنند.

مسلماً اگر کاری انجام ندهید به اندازه‌ی اینکه کاری بزرگ و مناسب، انجام دهید، خوب نیست، اما اگر صرفاً برای اینکه مشغول باشید بازاریابی می‌کنید، کار شما به‌مراتب بدتر از این است که هیچ کاری انجام ندهید.

* چه اتفاقی می‌افتد اگر شما یک یا دو فصل، بی‌خیال تولید محصول جدید شوید و به معرفی مجدد محصول قدیمی خاصی روی بیاورید. در اولین فصل بازگشت، همراه با طراحان پرانرژی خود چه نوع دستاورد خاصی را پیشنهاد خواهید داد؟

مطالعه‌ی موردی:خدمات پستی(۲۲۷) ایالات‌متحده

سازمان‌های بسیار محدودی هستند که مثل خدمات پستی ایالات‌متحده چنین شنوندگان ترسویی دارند. از آنجا که خدمات پستی، تحت‌سلطه‌ی مشتریان بزرگ و محافظه‌کار است، نوآوری، کار سختی است. بازاریابان بزرگ و بی‌واسطه به‌علت اینکه نمی‌دانند چگونه تحت سیستم فعلی پیشرفت کنند و حال و حوصله‌ی تغییرات را هم ندارند موفق هستند، گرچه اغلب افراد

عجله‌ای هم برای تغییر عادات پستی خود ندارند.
اکثر سیاست‌های مبتکرانه در خدمات پستی یا مورد توجه قرار نمی‌گیرد و یا تحقیر می‌شود. اما ایده‌ی «ZIP+۴(۲۲۸)» موفقیت بسیار بزرگی بود. در عرض چند سال اداره‌ی خدمات پستی ایده‌ی جدیدی را انتشار داد که باعث تغییر در میلیاردها آدرس ثبت‌شده در هزاران پایگاه اطلاعاتی شد. چگونه؟

- مورد اول: این یک بازی تغییرات و نوآوری بود. این نوآوری به نام «ZIP+۴» کار را برای بازاریابان بسیار آسان کرد تا بتوانند بر اهل محل متمرکز باشند و راحت‌تر و سریع‌تر خدمات ارسال را انجام دهند. این کار، نمونه‌ای از گاو بنفش بود و کاملاً روش ارسال و دریافت مرسولات پستی را، هم برای مشتریان و هم برای خدمات پستی تغییر داد. «ZIP+۴» هم به‌طور هیجان‌انگیزی سرعت ارسال را بالا برد و هم کاهش قیمت کاملاً محسوسی را برای نامه‌رسانان و مرسولات انبوه(۲۲۹) داشت. فواید آن، در همان زمان ارسال، مورد توجه نامه‌رسانان قرار گرفت و بهای غفلت از این نوآوری فوراً نمایان شد.
- مورد دوم: خدمات پستی به‌طور عاقلانه‌ای، تعدادی از پذیرش‌کنندگان اولیه را برگزید و جدا کرد. این افراد سازمان از نظر تکنیکی باهوش و در ارتباط با قیمت و سرعت، بسیار حساس و دقیق بودند. این پذیرش‌کنندگان اولیه، موقعیتی داشتند که مزایای این نامه‌رسانی را به افرادی که کمتر موشکافی می‌کردند سریعاً انتقال دهند.

این نکته ساده است، هرچه بازار شما سخت‌گیرتر باشد، میدان فروش، شلوغ‌تر است و مشتریان پرمشغله‌تر، و شما بیشتر به گاو بنفش نیاز پیدا خواهید کرد. نیمی از اقدامات شکست خواهد خورد. از طرف دیگر، بازدید مجدد و تعمیرات اساسی برای بهبود محصولاتی که مشتریان اصلی به آن اهمیت می‌دهند، می‌تواند منفعت کلانی در پی داشته باشد.

در جست‌وجوی اوتاکو(۲۳۰)

ژاپنی‌ها تعدادی کلمه‌ی واقعاً سودمند اختراع کرده‌اند. یکی از این کلمات «اوتاکو» است. «اوتاکو» توصیف‌کننده‌ی چیزی بیش از یک سرگرمی، اما کمی کمتر از یک دل‌مشغولی است. اوتاکو یک تمنای طاقت‌فرساست که شخص را وادار می‌کند دور شهر بچرخد تا فروشگاه جدید «رامن نودل»(۲۳۱) را که تغییرات زیادی هم داشته، پیدا کند. اوتاکو تمایل شخص برای کشف همه‌چیز در مورد لوکوموتیوهای دیجیتالی جدید شرکت «لیونل(۲۳۲)» و اطلاع‌رسانی به یک دوست علاقه‌مند است.

افرادی که مجله‌ی «فست کمپانی»(۲۳۳) را می‌خوانند درباره‌ی کسب و کار، نگرش اوتاکویی دارند. آنها از نمایش‌های تجاری بازدید می‌کنند تا در لبه‌ی بُرنده و تیز تجارت قرار بگیرند. آنها به بقای شرکت‌شان کمک می‌کنند و همچنین استقرار در این لبه را دوست دارند. اوتاکو، اگر به نتیجه برسد، در قلب پدیده‌ی گاو بنفش قرار دارد.

همان‌گونه که قبلاً دیدیم، شرکت شما نمی‌تواند فقط با برطرف کردن نیازهای اساسی رشد کند. شما باید با پذیرش‌کنندگان مشتاق اولیه ارتباط برقرار کنید و آنها را داشته باشید تا آنها کلام و پیام شما را در سراسر منحنی بازاریابی منتشر کنند و اینجاست که «اوتاکو» بودن مفید و موثر واقع می‌شود.

مشتریان با افکار اوتاکویی همان عطسه‌کنندگانی هستند که شما به‌دنبال‌شان هستید. آنها کسانی هستند که وقت صرف می‌کنند تا محصول شما را بشناسند و در مصرف آن، این ریسک را می‌پذیرند. آنها حتی برای معرفی کالای شما وقت دوستان خود را می‌گیرند. بازتاب این تفکر این است که بعضی از بازارها مشتریان اوتاکویی بیشتری دارند. کار بازاریابان شاخص این است که این بازارها را تشخیص دهند و بشناسند و روی آنها تمرکز کنند، نه روی بازارهایی که نسبتاً توجه کمتری جلب می‌کنند.

برای مثال رگه‌ای سالم از سُس تند اوتاکویی در ایالات متحده وجود دارد. سُس چیلی به‌دنبال چاشنی‌های به‌مراتب تندتر، تا حد امکان سوزان، توانسته نمونه‌هایی از این سُس‌های تند دیوانه‌کننده را وارد کسب و کار کند. مثال:

Dave's Insanity, Blair’s After Death Hot sauce, Mad Dog 357, Pain100%, Mad Dog Inferno, Boar's Breath,Sweet Mama Jamma's Mojo Juice, Melinda's XXXX,Mad Cat, Lost in Boiling Lake, Satan's Revenge

و انواع دیگر سُس‌های تُند همیشه محبوب. هم‌زمان با تجارت موفقیت‌آمیز سُس‌های تند، بدون هیچ تبلیغی توسط موسسین پیشگام، برای فروش سُس خردل هیچ تلاشی نمی‌شد.

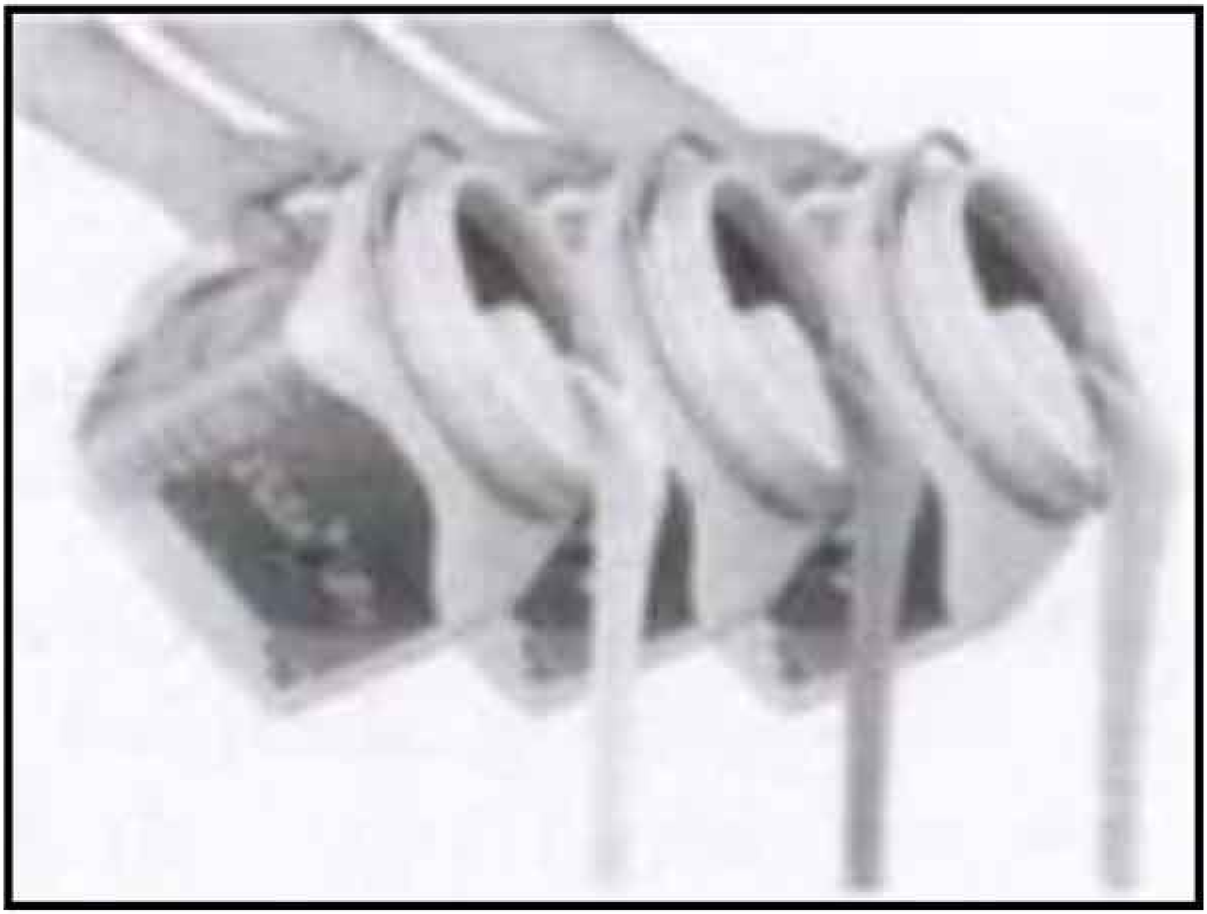
اگر بگوییم تعداد افرادی که از سُس خردل لذت می‌برند خیلی بیشتر از افرادی است که از مصرف واحدی معادل۲۵۰۰۰ «اسکوویل(۲۳۴)» سُس تند که تا مغز آدم را می‌سوزاند لذت می‌برند، حتماً تعجب خواهید کرد. با وجود این، سُس‌های تند وارد بازار تجارت شدند درحالی‌که سُس خردل نتوانست. چرا؟ زیرا تعداد کمی از افراد، این سُس را از طریق ایمیل سفارش می‌دهند و یا برند متفاوتی از این سُس را در رستوران می‌خواهند. طرفداران سس خردل تفکر اوتاکویی ندارند.

تجارت هوشمندانه، بازارهایی را هدف قرار می‌دهد که در آن تفکر اوتاکویی وجود داشته باشد.

* به یک مجمع علمی سری بزنید. افرادی با سلیقه‌های نسبتاً متفاوت در آنجا وجود دارند. آیا متقاضیِ شنونده‌ای با این حواس‌پرتی هستید؟ چگونه می‌توانید یک شنونده‌ی خوب خلق کنید؟ شرکت جیپ این کار را کرد. مجله‌ی فست کمپانی و شرکت ساخت سبد با نام «لانگابرگر(۲۳۵)» هم این کار را انجام دادند. گروه‌های مشابهی در مجموعه‌ی تحقیقاتی وجود دارند، بازاری برای سیستم‌های عملی و بازاری برای سیستم‌های استریویی با قیمت‌های میلیونی. محصولات تغییر می‌کنند اما عطسه‌کنندگان و پذیرش‌کنندگان اولیه شبیه همان افراد قبلی هستند.

مطالعه‌ی موردی: چگونه شرکت «دوچ بوی(۲۳۶)» تجارت رنگ را کاملاً تغییر داد.

آن‌قدر این کار ساده است که ترسناک به‌نظر می‌رسد. آنها ظرف رنگ و یا همان قوطی را تغییر دادند.
قوطی‌های رنگ سنگین هستند، حمل قوطی‌ها و باز و بسته کردن آنها مشکل است و ریختن رنگ از آن کار سختی است که به هیچ عنوان هیجان‌انگیز و راحت نیست. با وجود این، قوطی‌ها مدت زیادی مورد استفاده قرار گرفتند و اغلب افراد گمان می‌کردند که حتماً دلیلی برای این نقصان وجود دارد.
شرکت «دوچ بوی» کشف کرد که هیچ دلیلی برای این نواقص وجود ندارد. آنها فهمیدند که قوطی رنگ، بخش اصلی محصول است. مردم رنگ را نمی‌خرند، آنها دیوار را رنگ‌شده می‌خرند و با این کار فرآیند رنگ کردن، راحت‌تر می‌شود.
شرکت «دوچ بوی» با این بینش توانست رنگی ارائه دهد که در حمل، ریختن و بسته شدن ظرف، راحت‌تر باشد. فروش راه‌اندازی شد؛ جای تعجب ندارد وقتی به آن فکر می‌کنید. بسته‌بندی جدید نه تنها فروش را افزایش داد بلکه باعث توزیع و عرضه‌ی بیشتر رنگ شرکت «دوچ بوی» شد.



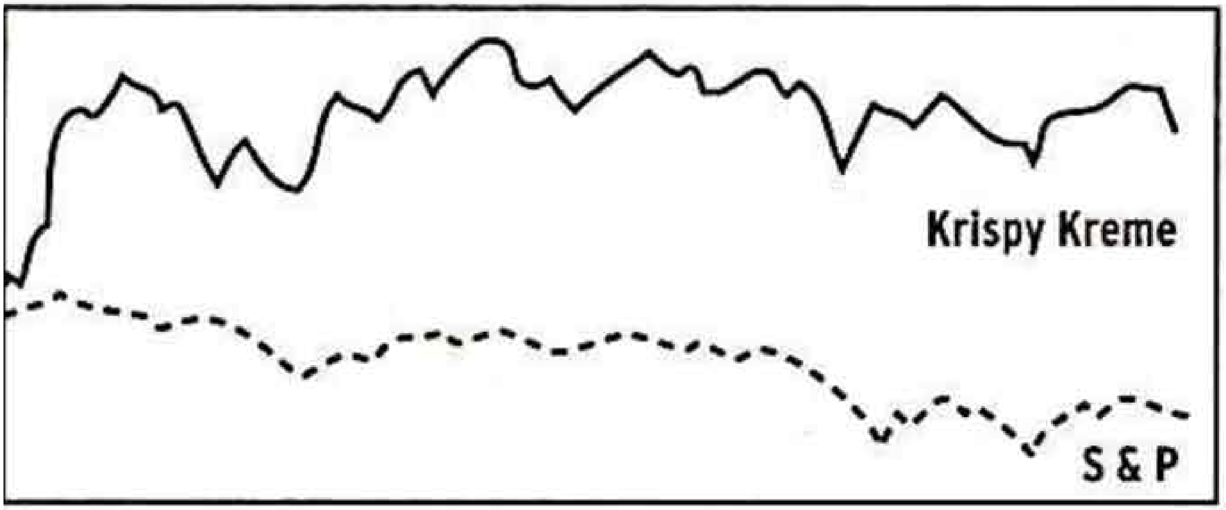
چند تغییر آشکار در طراحی قوطی یعنی فروش هنگفت برای شرکت «دوچ بوی»
سوال مشخص: چرا این‌قدر طول کشید تا این تغییر ایجاد شود؟

این عملکرد صحیح بازاریابی است.
بازاریابی، عملکردی است که طی آن، بازاریاب محصول را تغییر می‌دهد نه آگهی تبلیغاتی را.

* محصول شما در کجا به خط پایان می‌رسد و بازاریابی از کجا شروع می‌شود. قوطی رنگ «دوچ بوی» مشخصاً یک محصول است نه یک تبلیغ. توضیح دهید چه‌چیز مشابهی را با همین روش می‌توان به فروش رساند؟

مطالعه‌ی موردی: کریسپی کریم(۲۳۷)

افراد دو دسته هستند: یک‌دسته که از افسانه‌ی شیرینی‌های گرد «کریسپی کرم» باخبرند و فکر می‌کنند دیگران هم این شیرینی را می‌شناسند و دسته‌ی دیگر که در جایی زندگی می‌کنند که اصلاً هیچ نوع آشنایی‌ای با این نوع شیرینی ندارند.



از زمان تاسیس، این شرکت سلیقه‌ی مورد انتظار مشتری را پاک کرد، شدیداً از تولید هر کالای مشابه با دیگران امتناع کرد. چرا؟
شرکت «کریسپی کرم» می‌داند چگونه گاو را مدیریت کند.

شکی نیست که «کریسپی کرم» خوب شیرینی درست می‌کند، اما آیا این شیرینی دونات ارزش دارد که به خاطر رسیدن به آن یک‌ساعت رانندگی کنید؟ ظاهراً شیفتگان این شیرینی باور دارند که ارزش آن را دارد و این حقیقت فوق‌العاده همان هسته‌ی اصلی موفقیت شرکت «کریسپی کرم» است.
وقتی شعبه‌ی جدید این شرکت در شهری افتتاح می‌شود، آنها کار را با عرضه‌ی هزاران دونات آغاز می‌کنند. البته افرادی که مشتاقانه برای خرید این شیرینی حاضر می‌شوند آنهایی هستند که افسانه‌ی این شیرینی را می‌دانند و از بودن این قنادی در شهر خود بسیار خرسند هستند.
این عطسه‌کنندگان بلافاصله دوستان خود را باخبر می‌کنند، به دوستان خود خرید این شیرینی را توصیه می‌کنند و حتی به‌زور آنها را به این فروشگاه می‌برند و این همان‌جایی است که مرحله‌ی دوم تحول مشارکت در بازار ایجاد می‌شود. شرکت «کریسپی کرم» برای اینکه بتواند گفت‌وگو در مورد

این دونات را همچنان حاکم نگه‌دارد، دچار وسواس است. زمانی که آنها مغازه‌ی خود را همچون یک کشتی که پرچم سرزمینش را با خود حمل می‌کند، در محلی افتتاح می‌کنند، به مکان‌هایی همچون پمپ‌بنزین، کافی‌شاپ و یا دیگر مغازه‌ها هجوم می‌برند. هدف آنها چیست؟ اینکه برخورد اتفاقی با محصول خود را برای هر کسی آسان کنند. آنها ابتدا کار را با افرادی آغاز می‌کنند که حاضرند ۲۰مایل برای رسیدن به این محصول رانندگی کنند و کار را با افرادی به پایان می‌برند که حوصله ندارند برای خرید محصول، حتی یک خیابان دورتر بروند.

اگر محصول، خاص باقی بماند (همان‌طور که «کریسپی کرم» به میلیون‌ها نفر چنین وعده‌ای را داده است)، بعضی از افراد بی‌حوصله و تنبل هم به تفکر اوتاکویی این دونات، به‌طور اتفاقی هم که شده، برخورد خواهند کرد. آنها موج بعدی طرفدارن شیفته‌ی این دونات خواهند شد و آن را در شهر جدید انتشار می‌دهند تا این زنجیره همچنان ادامه یابد.

البته این کار احتمالاً با شیرینی‌هایی مثل «بگل(۲۳۸)» و یا «برونی(۲۳۹)»، چندان موثر نیست. در تفکر وسواسی طرفداران این دونات چیزی است که آنها در ارتباط با شرکت «کریسپی کرم» احساس می‌کنند، درک و نفوذی که در قلب این پدیده احساس می‌شود؛ به عبارت دیگر ابتدا باید جایگاه اصلی بازار(۲۴۰) مشخص شود، سپس محصولی خاص تولید شود. روش‌های دیگر چندان مطمئن نیستند.

فرآیند و طرح‌ریزی

آیا هر زمان که بخواهید گاو بنفشی بسازید، مسیری بدون شکست وجود دارد؟ آیا فرمولی خاص، آیین و تبلیغاتی مرموزانه هست که شما بتوانید برای افزایش خلاقیت، هم‌زمان با واقعیات تلخ، آن را به کار ببرید؟

البته که نه.

هیچ نقشه‌ای وجود ندارد. آهستگی مشروط، تقریباً در هر شرکت گاو بنفش نشانگر این است که کتابی که همه‌ی قوانین چگونگی تولید در آن فهرست شده باشد، وجود ندارد. یک دلیل هست که نشان می‌دهد بینش گاو بنفش، کاری بس مشکل است. با نگاهی به آینه‌ی دید عقب بینش‌مان، همیشه می‌توانیم بگوییم: «البته که این کار عملی است». بنابر تعریف، گاو بنفش واقعی چیزی است که خاص بودن را در مسیری درست نشان دهد. گرچه زمانی که ما از دید آینه‌ی عقب ماشین صرف‌نظر می‌کنیم، ناگهان خلق گاو بنفش به‌مراتب کار مشکل‌تری به‌نظر می‌رسد.

اگر شما فکر می‌کردید که در این کتاب نقشه‌ای برای خلق این گاو وجود

دارد، متأسفانه باید بگویم من چنین نقشه‌ای ندارم، البته فرآیند آن را دارم، روشی که شیوه‌ها را ندارد اما حداقل از هیچ بهتر است.
این سیستم نسبتاً ساده است: نکات حساس یا همان مرزها را در نظر داشته باشید. خودتان و تیم‌تان را به چالش بکشید تا بخش‌هایی را شناسایی کنید که شما را به بازاریابی موفق و نتایج مالی خوبی که می‌خواهید، می‌رساند.
با مرور هر P، چه قیمت باشد، چه بسته‌بندی و یا انواع دیگر P، باید پیش‌نویسی داشته باشید تا بدانید نکات حساس و لبه‌ها کجا قرار دارند و رقابت کجا اتفاق می‌افتد. بدون درک این بخش نمی‌توانید به مرحله‌ی بعدی بروید و نمی‌توانید درک کنید که شما کدام نوآوری را باید داشته باشید.
آیا این کاری خارق‌العاده خواهد بود اگر چشمه‌ی آب‌گرم شما به‌طور رایگان خدمات ارائه دهد؟ مطمئناً، اما بدون یک الگوی مالی که از آن حمایت کند معلوم نیست که بتوانید خیلی دوام بیاورید. شرکت «جت‌بلو(۲۴۱)» کشف کرد که چگونه هر دو لبه‌ی خدمات و قیمت را داشته باشد، کسب و کاری که سوددهی هم داشته باشد. شرکت «آرشی مَکفی»(۲۴۲) این کار را با انتخاب محصول در خرده‌فروشی‌ها انجام داد. شرکت «استارباک(۲۴۳)» تعریف دیگری از یک فنجان قهوه ارائه داد؛ روشی کاملاً متفاوت با روشی که شرکت «جت‌بلو» نوآوری خود را عرضه کرد.
این نقشه و طرح نیست که با محصول گاو بنفش همراه می‌شود، بلکه فرآیندی سازمان‌دهی شده است که برای کشف حاشیه‌هایی که محصولاتشان را (عمداً و یا تصادفاً) فوق‌العاده و برجسته می‌کند، به‌کار می‌برند.

قدرت شعار(۲۴۴)

شعارها دارای اهمیت بودند زیرا شما می‌توانستید با قرار دادن آنها همراه با تبلیغات تلویزیونی، پیام خود را در عرض چند ثانیه به همه برسانید. امروزه اختصار، دارای اهمیت است اما به دلیل دیگری.
شعاری که دقیقاً عصاره‌ی گاو بنفش شما را انتقال می‌دهد، یک سند است. نوشته‌ای که عطسه‌کنندگان هنگام گفت‌وگو با دوستان خود بتوانند از آن استفاده کنند. شعار به مشتری یادآوری می‌کند که «علت توصیه‌ی این محصول باارزش است»، و اینکه چرا شما به دوستان و همکاران خود استفاده از محصول ما را توصیه می‌کنید و اینکه چرا مشتریان از این محصول خشنودند و مهم‌تر اینکه نوشته‌ی تضمین‌کننده این است که پیام شفاهی ما درست بوده و آنچه را که شما انتظار داشتید، صحیح است.
جعبه‌ی آبی شرکت «تیفانی(۲۴۵)»، شعاری بی‌کلام است. علت، ظرافت و

لطافت، بسته‌بندی و کیفیت است اما قیمت چندان مهم نیست... هر زمانی که کسی هدیه‌ای را در جعبه‌ی آبی‌رنگ شرکت «تیفانی» به کسی تقدیم می‌کند درواقع در حال پیام‌رسانی است، دقیقاً مثل آرم رستوران‌های «هوترز(۲۴۶)» و یا انحنای عمدی طرح صنعتی شرکت «اپل(۲۴۷)». هرکدام از این شرکت‌ها برای اینکه بتواند خود را در موقعیتی منسجم قرار دهد و پیام خود را به‌راحتی به سایرین برساند، برنامه‌ریزی کرده است.
هرساله میلیون‌ها نفر از برج کج «پیزا(۲۴۸)» دیدن می‌کنند، این خود یک تبلیغ است. برج، یک برج کج است، پیام پیچیدگی ندارد، در این پیام هیچ اما و اگری نیست، فقط یک برج که وسط محوطه‌ای از چمن‌زار قرار گرفته است. تصویری را روی تی‌شرتی قرار دهید، پیام به‌راحتی ارسال و دریافت می‌شود، شفافیت پیام نیز می‌تواند آن را بیشتر مورد توجه قرار دهد. گفتن اینکه برج «پیزا» کج است به دیگری کار بسیار آسانی است، اما معرفی «پانتئون(۲۴۹)» در شهر رم به دیگری کار سختی است. علی‌رغم اینکه «پانتئون» زیبا، دارای هوای دلپذیر و بسیار دیدنی است، اما فقط یک‌درصد از افرادی که از برج «پیزا» دیدن می‌کنند، به دیدن «پانتئون» می‌روند.
هرکدام از این مثال‌ها نمایان‌گر این حقیقت است که بازاریابی راهی برای ارائه‌ی محصول نیست، بلکه بازاریابی خود محصول است و بالعکس. هیچ بازاریاب هوشمندی «هوترز» و یا برج کج «پیزا» را معرفی و یا تبلیغ نکرد. بهترین بازاریاب درواقع نوع ساخت آنها بوده است.

* آیا شما آرم، شعار، موقعیت و یا مباهاتی خارق‌العاده دارید که واقعاً حقیقت داشته باشد؟ آیا این موردی باثبات است؟ آیا ارزش انتقال دارد؟

مطالعه‌ی موردی: بستنی با نشان تجاری «هاگن‌داز(۲۵۰)» در «برونکس‌ویل(۲۵۱)»

فروشگاهی که این نوع بستنی را عرضه می‌کند مثل همه‌ی فروشگاه‌های دیگر بستنی است که قبلاً رفته‌اید. آنها بستنی مخروطی‌شکل، قالبی و ماست فریزشده دارند. فقط دو چیز در این فروشگاه متفاوت است: اول اینکه آنها تمیزتر و دوم اینکه خدمات‌رسانی و یا اجرای بهتری دارند. چگونه این‌چنین شد؟
بسیار خوب، درحالی‌که در فروشگاه هاگن‌داز نشسته‌اید، مقابل شما دسته‌ای کارت ویزیت قرار داده شده است. روی این کارت‌ها نام و شماره تلفن دفتر مالک فروشگاه بدین‌شرح نوشته شده است: «اگر نظری در ارتباط با فروشگاه دارید، لطفاً با من تماس بگیرید و آن را عنوان کنید» و شماره

تلفن‌های مالک فروشگاه در زیر آن قید شده است.
افرادی که به فروشگاه هاگن‌داز می‌روند به کارت توجه می‌کنند. کارکنان هم می‌دانند که مشتریان به همه‌چیز توجه دارند. همه‌ی این کارها بسیار خاص است. وقتی بیست‌دقیقه در فروشگاه بایستید می‌بینید که مشتریان در مورد کارت‌ها با هم حرف می‌زنند. مسلماً اگر هر مالک و صاحب مغازه‌ای این کار را می‌کرد دیگر این کار خاص نبود. اما از آنجا که کاری غیرمعمول است نه تنها مورد توجه مشتریان قرار گرفته، بلکه کارمندان هم می‌دانند که باید در انجام کار خود هوشیار باشند.

* اگر شما تجارت ناملموسی دارید، کارت ویزیت می‌تواند بخش اعظم کار شما و آنچه را که می‌فروشید به نمایش بگذارد. چه می‌شد اگر تمام اعضای شرکت شما کارت ویزیت همراه خود داشتند؟ چیزی که واقعاً موجب شود آن را بفروشید؛ چیزی خارق‌العاده. فکر می‌کنید طراحانی چون «میلتون گلاسر(۲۵۲)» و یا «چیپ کید(۲۵۳)»، چیز باارزشی ارائه دادند؟ پس شما هم همین کار را انجام دهید.

آنچه را بفروشید که مردم می‌خرند (و درباره‌اش صحبت کنید)

چند سال پیش، بعد از یک دوره فروش ناموفق، بالاخره فهمیدم که باید چیزی را بفروشم که مردم حوصله‌ی خرید آن را دارند.
به‌قدری این مطلب ساده به‌نظر می‌رسد که اغلب بازاریابان به آن توجه ندارند. برای مثال، شرکت و نام تجاری «باتربال([۲۵۴])» روش جدیدی برای استفاده از بوقلمون اختراع کرده است. این شرکت خوراک گوشتی را معرفی کرده که به‌راحتی در دیگ پخته می‌شود و اکنون این نمونه‌ها در فریزر سوپرمارکت‌ها موجود است. مشکل اینجاست که مشتریان این خوراک‌های نیمه‌آماده چندان در بازار حضور ندارند تا بخواهند به‌دنبال نام تجاری جدید باشند. بدتر از آن، این است که این شرکت غذای خود را در کانال آشپزی هم تبلیغ می‌کند.
من تلاش می‌کنم مشتری مورد نظر این شرکت را تصور کنم. بیننده‌ی کانال آشپزی سخت مشغول تماشای برنامه‌ی آشپزی است، درحالی‌که تلویزیون برای شام، غذای بی‌مزه‌ای را تبلیغ می‌کند. چه تعداد از بینندگان به این تبلیغ توجه می‌کنند؟ از میان آنها که به تبلیغات توجه دارند چه تعداد همان‌گونه که شرکت انتظار دارد و یا امیدوار است آن را خریداری می‌کنند؟ و بدتر از آن، چند نفر این غذای جدید را به دوستان خود پیشنهاد می‌دهند؟
در فهرست افرادی که این غذای آماده را برای شام می‌پزند تعداد کمی از پذیرش‌کنندگان اولیه (نوجویان) وجود دارند که برای خرید آن خطر می‌کنند و به نظر من در میان این پذیرش‌کنندگان، تعداد اندکی کانال آشپزی را تماشا می‌کنند تا ببینند چه نام تجاری جدیدی از انواع غذاها در بازار وجود دارد و این خود یک معضل است.
مشتریان نیازمند و یا متقاضیان، کسانی هستند که اغلب به راه‌حل‌های شما پاسخ می‌دهند، چه مشتری مورد انتظار شما خریداری از کارخانه‌ی صنعتی «فورد([۲۵۵])» باشد و یا یک شوهر سخت‌کوش از شهر «تاکسون([۲۵۶])»، شما باید بدانید چه‌کسی از شما خرید می‌کند و سپس به‌دنبال حل مشکل او باشید.
محصول شرکت باتربال چیز خاصی نیست، مشکل هیچ‌کس را به جز خودشان، حل نمی‌کند و گزینه‌ی تبلیغات در رسانه‌های جمعی آن را بدتر می‌کند.
پیشنهاد می‌کنم با حل مشکل مشتری خود، کار را شروع کنید (آیا کسی می‌داند مشتری‌اش چه مشکلی دارد؟) سپس زمانی که توانستید مشکل را که کاری خاص است، حل کنید آن‌وقت پذیرش‌کنندگان اولیه‌ای دارید که به این حرکت شما پاسخ خواهند داد و با پیشرفت کار، همان اکثریت

عطسه‌کنندگان را دارید که واقعاً به شما توجه می‌کنند. در این مورد مثال بزرگ شرکت «آلتوید(۲۵۷)» را داریم. آنها متوجه شدند جوانانی که نمی‌توانند سیگار را کنار بگذارند به‌دنبال چیزی هستند که هنگام کار کردن با دست و یا دهان خود انجام دهند و شکلات‌های شرکت «هرشی(۲۵۸)»، قرار نبود که این عادت را ترک دهد.
با تبلیغ در مراکز شهری با شعارها و تصاویر، شرکت «التوید» با مشتریان در مورد نیازی که خود آنها هم از آن خبر نداشتند، مستقیماً حرف زد. با خلق بسته‌بندی مناسب، این شرکت توانست کار را برای پذیرش‌کنندگان اولیه (نوجویان) آسان کند تا این محصول را در بقیه‌ی بازار انتقال دهند، درنتیجه، یکی از سودمندترین و سودآورترین شیرینی‌ها به بازار معرفی شد.

مشکل توافق و سازش

یک جمله‌ی قدیمی می‌گوید:

«شتر، اسبی است که توسط یک گروه، طراحی شده است.»

اگر هدف از بازاریابی، آفرینش گاو بنفش است، این گاو باید دارای صفتی بالقوه و خاص باشد، مطمئناً مصالحه فقط می‌تواند شانس موفقیت شما را کاهش دهد.
توافق کردن یعنی سمباده کشیدن بر لبه‌ی ناصاف، تا بتوان در حوزه‌های دیگر محصول را فروخت. «وانیل(۲۵۹)» طعمی است که با بستنی سازگاری دارد، درحالی‌که «گردوی هابانورایی(۲۶۰)»، با طعم چیلی یا تند، این‌طور نیست. درحالی‌که ممکن است تعداد محدودی از افراد از بستنی وانیلی خوششان نیاید، افرادی هم در مناطقی هستند که به انواع گردو آلرژی دارند و یا نسبت به غذاهای ادویه‌دار، حساس هستند، یا حتی به‌شدت از خوردن یک قاشق بستنی امتناع می‌کنند. گزینه‌ی مورد توافق برای جشن تولد بچه‌ها می‌تواند بستنی با طعم وانیل باشد، اما وانیل خسته‌کننده شده و شما با داشتن یک شرکت تولید وانیل و یا بستنی وانیلی نمی‌توانید به رشد و پیشرفت سریعی برسید.
تقریباً در هر بازاری این شکاف کسل‌کننده پُر شده است. محصول با طراحی مناسب که باید به‌دست عمده‌ی افراد حاضر در بازار برسد، هم‌اکنون در بازار موجود است و جایگزین کردن آن، کاری بی‌نهایت دشوار است، زیرا محصولی که در شرایط کاملاً بی‌ضرر قرار گرفته و نقش یک محصول اصلی و پیشرو را در بازار به‌عهده دارد توانسته بیشترین دارایی و سهم را از آن خود

کند. چگونه شما می‌توانید پیش از یک نام تجاری پیشرو محصول خود را در بازار مطرح کنید؟ رشد و پیشرفت واقعی، زمانی با یک محصول همراه می‌شود که آزاردهنده تلقی نشود و بسیار گران، ارزان، سنگین، پیچیده، ساده، و بسیار... نباشد. البته آن‌قدر تعداد این بسیارها فراوان است که باید گفت از دید خریدار تنها عالی و یا در اوج بودن مهم است.
کارآفرینان شرکت «بوت‌استرپینگ» اغلب در پایان صنایع موجود می‌ایستند، زیرا بازیگران حاکم در یک صنعت، یعنی همان تک‌روهای صاحب‌اختیار و امتیاز، آخرین بخشی هستند که دیده می‌شوند... در چند سال گذشته، شرکت‌های پیشروی بازار شاید مالک قلمروی خود در داشتن گاو بنفش باشند، اما امروزه تقریباً همه‌ی آنها خود را با همان سوددهی مداوم و متوسط سازگار کرده‌اند. اساس شکست این شرکت‌ها در وابستگی به متوسط بودن نهفته است.

* اگر کسی در شرکت شما درگیر ساخت گاو بنفش است، او را به حال خود بگذارید تا کارش را انجام دهد! بررسی‌ها و آزمایش‌های داخلی روی محصول کنونی را کنار بگذارید، به‌جای این کارها شخص مناسب تک‌رو را برگزینید و او را از مسیر (تکراری) جدا کنید تا کارش را انجام دهد.

مطالعه‌ی موردی: شرکت‌های سازنده‌ی دستگاه تلفن همراه؛ موتورولا(۲۶۱) و نوکیا(۲۶۲)

چه حدسی می‌زنید؟ امروزه تلفن‌های همراه، کسالت‌آور شده‌اند. تقریباً هرکسی که به تلفن همراه نیاز دارد، این تلفن‌ها را دارد. همچنین اغلب افرادی هم که خواستار این تلفن‌ها هستند، یکی از این نوع تلفن را دارند، حالا شرکت‌هایی که این تکامل و تحول را ایجاد کرده‌اند یک مشکل دارند، اینکه گام و یا محصول بعدی چه باشد؟
چه تغییری در تلفن ایجاد کنند تا مردم وادار به توجه کردن شوند؟ آیا باز هم امکان دارد تلفن خاص و یا برتری ارائه دهند؟ آنچه که هر دو شرکت کشف کردند این بود که تلفن‌های کوچک دیگر چندان مورد توجه نیستند، بنابراین آنها به نوع جدیدی از این تلفن‌ها نیاز داشتند. نوکیا تلفن همراهی به نام «ورتو(۲۶۳)» با قیمت ۲۱۰۰۰ دلار ارائه داد. این تلفن طوری طراحی شده بود که علاوه بر تلفن، یک تکه جواهر خارق‌العاده نیز باشد. هم‌زمان هر دو شرکت تلاش می‌کنند و امیدوارند تلفن‌های قابل عرضه‌ای ارائه دهند که به‌طور محسوسی ارزان‌قیمت باشد.
با روش و در جهتی کاملاً متفاوت هر دو شرکت در حال تلاش و تقلا هستند که

تلفن همراهی روانه‌ی بازار کنند که توانایی ارسال عکس هم داشته باشد. البته هم گیرنده و هم فرستنده مجبورند نوع مناسبی از تلفن را داشته باشند، گرچه این قسمت کار هم ممکن است خوب باشد.
شاید حقیقت تلخ این است که امکان دارد این‌بار نسبت به پنج‌سال گذشته زمان بیشتری برای جلب توجه از سوی بازار صرف شود. گاو بنفش مزرعه را ترک کرده و شرکت‌های زیادی وجود ندارند که چاره‌ای برای حل این مشکل بیابند.

چرخه‌ی سحرآمیزگاو بنفش

آیا دنیای بی‌نظم ما تلاش‌های شما را برای ارائه‌ی ایده‌های جدید به بازار تضمین می‌کند؟ آیا ما محکوم شده‌ایم که برای گروهی از مشتریان بالقوه که دائماً تغییر هم می‌کنند به‌طور اتفاقی کالایی اختراع کنیم؟
فکر نمی‌کنم این‌گونه باشد. دلیل آن هم این است که بسیاری از مشتریان در اغلب موارد نقش خود را تغییر نمی‌دهند. مشتریان عطسه‌کننده عاشق عطسه کردن هستند. آنها اغلب مشتاق شنیدن پیام بازاریابانی هستند که نسبتاً در خلق متوالی گاو بنفش معتبر و مشهور هستند. اما مشتریان ترسو که خود را در پیله پیچیده‌اند (چه در خانه و چه در تجارت) تمام‌مدت گوش‌هایشان را بسته نگه‌می‌دارند. مشتریان محتاط و هوشیار دقیقاً مثل عطسه‌کنندگان در رفتارهای عادتی خود فرورفته‌اند.
اما این عطسه‌کنندگان هستند که برای ما اهمیت دارند و ما می‌توانیم این حقیقت را درک کنیم که اگر به آنها توجه کنیم، آنها هم به پیام ما گوش خواهند داد.

پس چهار مرحله وجود دارد که عبارت است از:

۱. از افرادی که اولین‌بار آنها را به وجد آوردید رخصت بخواهید، نه فرصت تا پس‌مانده‌هایتان را به آنها بفروشید. آدرس‌ایمیل آنها را ذخیره کنید، یا آنها را به‌خاطر حاشیه‌ها و مابه‌التفاوت اضافی تحت‌فشار قرار بدهید، فرصتی برای آگاه کردن آنها بیابید، زیرا ممکن است دوباره گاو بنفشی بیافرینید.
۲. با عطسه‌کنندگان تعامل کنید تا کار انتقال و عبور پیام شما را از این پرتگاه برای آنها آسان‌تر کرده باشید و ابزاری در اختیارشان بگذارید تا بتوانند ایده‌ی فروش را توسعه دهند.
۳. شما یک‌بار از این مسیر با تولید محصولی فوق‌العاده به سمت تجارتی پُرسود عبور کرده‌اید، اجازه دهید یک گروه دیگر این شیر را بدوشند. خدمات

خود را گسترش دهید و تولیدات خود را خدماتی کنید. بگذارید هزاران متغیر، شکوفا شود، اما فکر نکنید که فشار وارده بر شما کاهش می‌یابد. بدون شک این یک سرازیری و لغزشی رو به پایین به‌سوی تجارتی سودمندانه است. برای همه‌ی ارزش‌هایش آن را بدوشید و به‌سرعت این کار را انجام دهید.
۴. دوباره سرمایه‌گذاری کنید، مجدداً این کار را انجام دهید، به‌شدت. گاو بنفش دیگری را برای همان افراد قبلی ایجاد کنید. شکست و شکست و دوباره شکست بخورید. فرض را بر این بگیرید که آنچه زمانی خاص بوده، اکنون دیگر خاص نیست.

این کارها ممکن است به اندازه‌ی پیش‌بینی و انتظار و سوددهی شرکت‌هایی که سی‌سال قبل بودند نباشد؛ شرکت‌هایی مثل کوییسپ(۲۶۴)، ویتیز(۲۶۵)، ویسک(۲۶۶)، آل‌استیت(۲۶۷)، مکس‌ول هاوس(۲۶۸).
متأسفم. من مقصر نیستم. اما این همه‌ی دانسته‌های ماست و ما باید دست به کار شویم.

* مشخص است که چرا شما برای داشته‌های خود سریعاً به بازاریابی اجازه‌ای(۲۶۹) نیاز پیدا می‌کنید. اگر شرکت شما این قابلیت را ندارد همین امروز اقدام کنید؛ رایگان و با استفاده از برنامه «آوت‌لوک(۲۷۰)» کامپیوترتان. به مردم آدرس‌ایمیل خود را بدهید تا بتوانند با شما در ارتباط باشند و شما هم به آنها پاسخ دهید. در این‌صورت در مسیر درست قرار دارید.

امروزه بازاریاب بودن چه معنایی دارد

اگر گاو بنفش یکی از Pهای بازاریابی است، پیامدهای عمیقی را باید برای تشکیلات اقتصادی داشته باشد. این می‌تواند تعریف بازاریابی را هم تغییر دهد.
این‌گونه بود که مهندسی اختراع شد و تولیدات ساخته شدند و بازاریابی به‌وجود آمد و آنچه مخصوص فروش بود، فروخته شد. تقسیم کار مشخص بود. رئیس، مدیریت همه‌ی امور را به‌عهده داشت. بازاریاب بودجه‌ای در اختیار می‌گرفت و با آن تبلیغات رسانه‌ای را خریداری می‌کرد.
بهتر است به‌جای لغت بازاریابی، از «تبلیغات و آگهی» استفاده کنیم. بازاریابی انتقال ارزش کالاهایی بود که ساخته و توسعه داده شده بود.
مشخصاً در دنیایی که همه‌ی مختصات کالا (از سرویس‌دهی تا طراحی) در بطن بازاریابی قرار گرفته، این راهبرد معتبر نیست. بازاریابی عمل تولید محصول است، تلاش برای طراحی، مهارت تولید، هنر به تصویرکشیدن و

تکنیک فروش آن. چگونه شرکت گاو بنفش نمی‌تواند با وجود یک بازاریاب بچرخد؟
شرکت‌های تولیدکننده‌ی گاو بنفش مثل: «جت‌بلو(۲۷۱)»، «استارباکس(۲۷۲)»، «هسبرو(۲۷۳)» و «پولند اسپرینگ(۲۷۴)» مجبور بودند با بازاریابی رونق بگیرند. تصور کنید شرکت «جت‌بلو» در روز اول یک تصمیم اساسی گرفت. او از رئیس بازاریابی خواست که در تولید، طراحی و آموزش مداخله داشته باشد... این نشان می‌دهد همه‌ی کارهایی که برای ارزشمند کردن انجام می‌دهند همان بازاریابی است. شرکت «پولداسپرینگ» کار را با آب ارزان‌قیمت شروع کرد. شرکت «هاسبرو» کار را با چند سنت پلاستیک و کاغذ آغاز کرد. «جت‌بلو» دقیقاً جنسی را که خطوط هواپیمایی آمریکا می‌فروشد، عرضه می‌کند اما برای سوددهی تلاش دارد. این شرکت‌ها در هسته‌ی خود بازاریاب هستند.
هوشمندانی که مخترع سرویس «COLLECT-1-800» هستند، بازاریابان واقعی‌اند. آنها محصول موجود را بازاریابی نکردند، درعوض تبلیغات را درون تولید قرار دادند، از یک شماره تلفن ساده که به ذهن سپرده شود، برای رسیدن به ایده‌ی بزرگ «ام.سی.آی(۲۷۵)» که توانست همه‌ی تجارت «کالکت‌کال(۲۷۶)» را از آن خود کند، استفاده کردند.
چنین ایده‌ی مشابهی نمی‌تواند برای رستوران‌های محلی و یا شرکت‌هایی در زمینه‌ی تراشکاری و یا بیمه‌ی مسافران تحقق یابد؟ در دنیایی که تقریباً همه‌ی چیزهای مورد نیاز ما به اندازه‌ی کافی خوب و مناسب است و دنیایی که تقریباً همه‌ی فواید و سودها از گاو بنفش می‌آید، ما همگی بازاریاب هستیم.
اگر شرکتی در حال ورشکستگی است، مقصر مدیران بی‌تجربه هستند و احتمالاً مشکل این است که آنها در حال اداره‌ی شرکت هستند نه بازاریابی محصول‌شان.

* دوره‌ی طراحی را بگذرانید. طراحان‌تان را به دوره‌های بازاریابی بفرستید و هر دو هفته یک‌بار در کارخانه با هم جلسه بگذارید.

بازاریابان دیگر نیستند، اکنون ما طراح هستیم

پانزده سال پیش که «جری هیرس‌برگ»(۲۷۷) استودیوی طراحی «نیسان(۲۷۸)» را در ایالات متحده بنیان نهاد، به‌عنوان ناظر به جلسات طراحی تولیدات طولانی‌مدت دعوت می‌شد و این احترامی گسترده از جانب بازاریابان به او بود.
این جلسات همگی اظهارات رسمی نامفهومی در ارتباط با آینده‌ی اتومبیل‌ها

بود. همه‌ی اتومبیل‌ها تا حد ممکن باید عمومی باشند و یا حداقل با مقدار بسیار زیادی کاغذهای تبلیغاتی که بودجه‌ی تولید صرف آنها می‌شد در ارتباط باشند. این جلسات از اهمیت زیادی برخوردار بود زیرا آینده‌ی طولانی‌مدت را برنامه‌ریزی می‌کردند. طراحان، مدیران محض بودند.

جری ثابت کرد که حضور او بیش از یک ناظر است. او نشان داد که طراحان نه‌تنها نقش مهمی در این فرآیند دارند بلکه واقعاً باید بر آن حکمرانی و تسلط داشته باشند.

اگر زمان بازاریابی تولید و ارسال طراحی تمام شده، چه‌چیزی جایگزین آن شده است؟ طراحی. نه‌تنها آنها طراحی محض و خالص را تعلیم می‌دهند بلکه طراحی مرکزیت بازار را هم به‌عهده دارند که همان کسب موفقیت مهم از انتقال تبلیغات محصول به درون خود محصول است و باور این مسأله که کالا خودش می‌تواند بازاریاب خودش باشد.

اما حقایق، روشن و نتایج ناخوشایند هستند. امروزه شخصی که نفوذ زیادی در موفقیت محصولی دارد پشت میز خود می‌نشیند و بذرهای اصلی پروژه را می‌افشاند.

اگر شما بازاریابی هستید که نمی‌داند چگونه اختراع، طراحی، نفوذ، تعدیل و سرانجام تولیدات را توزیع کنید، شما دیگر بازاریاب نیستید، بلکه شاخه‌ی خشکیده‌ی یک درخت هستید.

* فهرستی از محصولات برجسته‌ی صنعت خود تهیه کنید. چه‌کسی آنها را ساخته است؟ چگونه اتفاق افتاد؟ از رفتار الگوبرداری کنید اما از محصول تقلید نکنید. شما نصف راه را برای ساخت آنچه که می‌خواهید طی کرده‌اید.

هاوارد چه‌چیزی را می‌داند؟

یک مساله در رابطه با شرکت «استارباک» مشخص است؛ قهوه‌ی آنها واقعاً خوشمزه است، دلیل آن هم ساده است. مدیریت این شرکت با نام «هاوارد شولتز(۲۷۹)» عاشق قهوه است. او به همه توصیه می‌کند روز خود را با نوشیدن قهوه آغاز کنند. او ماه‌ها در ایتالیا جست‌وجو کرد، انواع قهوه را نوشید و چیزهایی در این مورد آموخت. او درباره‌ی قهوه تفکری اوتاکویی دارد.

ریشه‌ی این برجسته بودن از کجا نشأت می‌گیرد؟ خاص بودن اغلب در افرادی عاطفی ریشه دارد که ابتدا به‌خاطر علایق شخصی، محصول یا خدمات را برای سلیقه‌ی شخصی خود به‌وجود می‌آورند. شرکت‌هایی مثل «اسنوبورد برتون(۲۸۰)»، «ونگوارد»، «لیرجت(۲۸۱)» و «آی‌پُد اپل»(۲۸۲)

همگی از تفکر اوتاکویی می‌آیند. جالب است به این مطلب اشاره کنم که شکلات شرکت «استارباک» به اندازه‌ی قهوه‌اش دلپذیر و خوشمزه نیست؛ واضح‌تر بگویم هاوارد به اندازه‌ای که قهوه را می‌شناسد، شکلات را نمی‌شناسد. او اصلاً در مورد شکلات، تفکر وسواسی ندارد. تنها آن را مصرف می‌کند. آیا شما در ارتباط با موضوعی، فکر خاصی دارید یا فقط وقت خود را تلف می‌کنید؟

اولین سوالی که در مورد گاو بنفش به ذهن می‌رسد این است که از کجا بدانیم یک ایده خاص است؟ این سوال اغلب به ذهن افرادی می‌رسد که تفکر اوتاکویی ندارند. «جان شارفن‌برگر»(۲۸۳)، موسس شرکت شکلات «شافن‌برگر(۲۸۴)»، به‌راحتی می‌تواند شکلات‌های معمولی را از عالی تشخیص دهد. او این تمایل را داشته و تفکر شناخت آن هم به کمکش آمده است.

وقتی در حال ساخت اولین شرکت بودم (ما کتاب‌هایی تالیف می‌کردیم) اغلب از کارمندان بالقوه می‌پرسیدم چندبار برای خرید کتاب به کتاب‌فروشی‌ها سر می‌زنند. آنهایی که کتاب خریدن را دوست ندارند مسلماً کتابی هم در رابطه با تفکر اوتاکویی نخوانده‌اند و برایشان به‌مراتب بسیار مشکل‌تر است که در این رابطه به دیگران نکاتی بیاموزند.

هر کسی که در شرکت پوشاک «پاتاگونیا(۲۸۵)» کار می‌کند مثل یک عامل نفوذی در خارج از شرکت است. زمانی‌که دریا مواج می‌شود، کارمندان برای موج‌سواری هجوم می‌برند ادارات به‌هم می‌ریزند و اینجاست که کارکنان شرکت «پاتاگونیا» می‌توانند با نمونه‌هایی از تولیدات دیگران آشنا شوند و این فرصت مناسبی است.

این حالت را با افرادی که در شرکت‌های مواد غذایی مثل «جنرال فود»، «جنرال میلز(۲۸۶)» و یا «کلوگز(۲۸۷)» کار می‌کنند، مقایسه کنید. تعداد اندکی از آنها در مورد تولیداتشان تفکر وسواسی دارند و اغلب آنها فقط نسخه‌برداری می‌کنند. تصور کنید که مدیر شرکت تولیدکننده‌ی شیرینی «پاپ تارت(۲۸۸)» نمونه‌ی نسخه‌برداری‌شده از محصول خودش را به‌عنوان دسر میل کند!

پزشکی را می‌شناسم که با بیماران خود ارتباط تلفنی دارد، حتی اگر هیچ مورد خاصی نباشد و درصورتی‌که جواب آزمایش‌ها هم خوب باشد با بیماران تماس خواهد گرفت. این کار ساده و همیشگی اوست، اما یک کار متفاوت است. او کارش را این‌طور توضیح می‌دهد: «خب خیلی ساده است، این همان کاری است که من دوست دارم پزشکم برایم انجام دهد.» گاهی اوقات انجام کار درست در این‌همه شلوغی واضح است، اینکه به‌سادگی در مورد کسانی که برایمان مهم هستند حرکتی انجام دهیم.

این تصویر دینه مهاجر است؛ موسس شرکت «هاردکندی(۲۸۹)» شرکت مواد آرایشی با فروشی بیش از ده‌میلیون دلار در سال. او می‌داند زنان جوان چه لاکی را بیشتر می‌پسندند، زیرا خود او جوان و عاشق لاک است.
رقابت، در شیوه‌ی طراحی نهفته است. اگر این کار برای شما اهمیت داشته باشد کار آسان می‌شود اما اگر نه، چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر شما مشغول ساخت محصولی باشید و یا آن را بازاریابی کنید که به استفاده از آن علاقه نداشته باشید، چه اتفاقی خواهد افتاد. با تمام این تفاسیر کسانی هم هستند که لوازمی را تولید می‌کنند که شاید آن را واقعاً تجربه نکرده باشند مثل

تولیدکننده‌ی پوشاک بچه، دستگاه دیالیز و یا چرخ‌های تراشکاری.
شما می‌توانید یکی از این دو تکنیک را استفاده کنید:
اول یادگیری هنر طراحی. وارد شدن به حیطه‌ی سرآمدان حرفه‌ی خود که عمیقاً آن کار، محصول و یا خدمت برایشان مهم است و چیزی را تولید می‌کنند که واقعاً عاشقش هستند؛ بازاریابان و طراحانی که خودشان را به‌جای توده‌ی مردم می‌گذارند و آنچه که مردم واقعاً می‌خواهند، تصور می‌کنند. در طولانی‌مدت خواهید آموخت چقدر سودآورتر است اگر چیزی را تولید کنید که تنها برای خودتان نباشد. آموختن این مهارت، حقه یا زرنگی انعطاف‌پذیری شما را افزایش می‌دهد. بازاریابانی که گاو بنفشی برای گروه اندکی از مردم خلق می‌کنند، گروهی از مردم که دقیقاً مثل خود بازاریابان هستند، آنها مصرانه با شجاعت تصمیمات قلبی می‌گیرند، و این تا مدتی کارساز است. اگر دنباله‌رو این مسیر باشید دیر یا زود این گستاخی شما را زمین خواهد زد. اگر این فروتنی را که نشأت‌گرفته از توانایی طرح‌ریزی است برای گروه بیشتری از مردم، توسعه ندهید، زمانی که دیگر از جانب آن گروه کوچک که قبلاً حامی شما بودند حمایت نشوید و نتوانید با آنها همچنان ارتباط داشته باشید، دچار تنش و ترس خواهید شد.
دومین تکنیک آموختن علم طرح‌ریزی برای ساخت ترتیبی منظم از ساخت یک کالا، مشاهده آن اندازه‌گیری و یادگیری و انجام مجدد آن است. مشخصاً این تکنیک برای محصولات و خدمات پیچیده و فروش‌های طولانی‌مدت مثل خطوط هوایی جت مناسب نیست، اما برای اتومبیل، اسباب‌بازی و اغلب موارد مصرفی مفید است. هرساله در ماه فوریه صنعت اسباب‌بازی صدها نوع اسباب‌بازی تولیدشده را در نمایشگاه‌های اسباب‌بازی عرضه می‌کند، فقط معدودی از آنها همیشه تولید می‌شوند و آن‌دسته که مورد توجه قرار نمی‌گیرند در همان دوره‌ی معرفی، به‌دست فراموشی سپرده می‌شوند.
بازاریابانی که روش علمی طراحی پروژه‌های مورد درخواست مردم را به کار می‌برند تعصب و یا نکته‌نظر خاصی ندارند، در عوض فرآیند را می‌دانند و آن را به همان‌جایی که باید برود، هدایت می‌کنند.

* آیا در صنعت شما نمایندگی یا شخصی هست که رکوردی متوالی از ساخت موفقیت‌آمیز تولیدات برجسته داشته باشد؟ می‌توانید آنها را اجاره کرده و یاحداقل کارشان را بیاموزید؟ از طریق مجلات طرفداران، در یک دوره نمایشگاه‌های تخصصی شرکت کنید و در نشست بررسی طرح‌ها شرکت کنید و... وسعت اطلاعات خود را بالا ببرید.

* آیا می‌توانید از ساخت یک پیش‌الگوی عالی، خط تولید وسیعی ایجاد کنید؟
وقتی شرکت «جی.ام(۲۹۰)» در نمایشگاه نیویورک، اتومبیل خود را به نمایش

گذاشت برای خودنمایی نبود، بلکه می‌خواست بفهمد کدام بخش اتومبیل مورد اهمیت و یا توجه قرار می‌گیرد. قصد من در اینجا این نیست که گروه اصلی را مورد هدف قرار دهم، من در مورد انتشار عمومی پیش‌الگوهای ارزان‌قیمت صحبت می‌کنم.

آیا خاص بودن جسارت می‌طلبد

بیدادگری همیشه خاص نیست. مطمئناً این کار لازم نیست. گاهی جسارت باعث رنجش می‌شود. خواننده‌ی مشهور «اوزی اوسبورن(۲۹۱)» موفق است. او هر دو خصلت جسارت و خاص بودن را دارد، اما هنرمندی که در نمایش، بدن خود را مثل یک خوک با پلیدی آلوده کند این دیگر واقعاً نشانه‌ی بدبختی آشکار اوست.
افتادن در دام تبلیغاتی که از بالا تا پایین ردیف شده‌اند، بستن پاپیون سبز و تبلیغات را با منابع مفتضح پُر کردن کار آسانی است. بی‌نزاکتی شاید گاهی به‌طور اتفاقی به کار آید اما نمی‌تواند یک راهبرد باشد. این کار ناامیدکننده است. غیرمنصفانه، فانتزی، خیالی یا هرچه که باشد، باید هدفی داشته باشد و نیاز است که درون محصول ساخته‌شده، ریشه داشته باشد.
پروازی به آن‌سوی کشور داشتم، در این پرواز زن شصت ساله‌ای را دیدم که تی‌شرتی از شرکت هوترز به تن داشت که این شعار روی آن نوشته شده بود: «کهنگی‌اش دلپذیر، درعین‌حال کثیف هم هست».(۲۹۲) چیزی که در ارتباط با بی‌نزاکتی و یا فانتزی بودن شرکت هوترز وجود دارد، این است که توانسته آن‌قدر فانتزی باشد که برای این خانم، خاص باشد تا این تی‌شرت را بدون هیچ نگرانی بپوشد.... آیا هرکسی پوشاک هوترز را می‌پسندد؟ نه هر کسی، و این بخشی از کار است که آن را فوق‌العاده می‌سازد. اگر همه، کارهای آنها را می‌پسندیدند، کسالت‌بار می‌شد.

یادآوری: مهم نیست که شما چگونه آن را بیان می‌کنید، مهم سخنی است که می‌گویید. شما با رفتارهای بد برای مدت کوتاهی می‌توانید توجه افرادی را که فکر می‌کنید به شما توجه ندارند، جلب کنید، اما این کار چندان دوام نخواهد داشت و راهبرد طولانی‌مدتی نیست. بی‌نزاکتی به‌تنهایی کاری از پیش نمی‌برد زیرا عطسه‌کنندگان سخن مثبتی درباره‌ی شما نخواهند گفت.

* شما احتمالاً از اینکه خیلی خجالتی باشید احساس گناه می‌کنید، اما از جسارت زیاد نه. برای رنجاندن، جسارت کنید. تمرین خوبی است. اما خیلی این کار را انجام ندهید زیرا معمولاً کاری از پیش نمی‌برید، اما روش خوبی

است تا احساس کنید در مرز هستید. احساس داشتن هیجان و یا انجام کاری خاص.

مطالعه‌ی موردی: مک‌دونالد فرانسوی

اخیراً یکی از شرکت‌های فرعی «مک‌دونالد(۲۹۳)» در فرانسه با پرداخت هزینه، گزارشی را به اطلاع فرانسوی‌ها رساند؛ از مردم درخواست کرد بیش از یک‌بار در هفته از این فست‌فود استفاده نکنند. این آگهی غوغایی جهانی به‌پا کرد و طوری شد که شرکت مرکزی در آمریکا اعتراف کرد که از این خبر شوکه شده است.
آیا این راهکاری نامناسب است. شاید این شرکت فرانسوی از طریق رفتار صادقانه با مشتریان و تلاش برای خیلی خاص بودن، به‌دنبال ایجاد یک راهکار افزایشی طولانی‌مدت بود. کارخانه‌ی آمریکایی و شیوه‌ی تبلیغاتی آنها، متقاضی بیشتر و بیشتر شدن بود اما دیگر به مرحله‌ی رکود رسیده بود. شاید با این شیوه که تجربه‌ی استفاده از این فست‌فود کاهش یابد، شرکت فرانسوی به‌دنبال جلب مشتریان بیشتر نسبت به قبل باشد.

* اگر شما حقیقت را می‌گفتید چه اتفاقی می‌افتاد؟

لطفاً بیشتر فست‌فود مک‌دونالد بخورید!

کارخانه چه می‌شود؟

مطمئناً این بیشترین اعتراض به تفکر گاو بنفش است. شرکت شما موفق شده است. احتمالاً شما با قدرت تبلیغات تلویزیونی رشد و پیشرفت می‌کنید. شما بر مردم، خط‌مشی، تولید، پخش و یک کارخانه سرمایه‌گذاری کردید. نظامی که همه‌ی کارمندان آن خریداری شدند؛ و این شما هستید.

اکنون ظاهراً در پایان شب هیچ‌چیز آن‌طور که می‌خواهید نیست. اگر شما صاحب یک رستوران همبرگر هستید از نو تبلیغات ارائه می‌دهید، اگر شرکت ارتباطات «موتورولا» هستید ده‌هزار کارمند را از کار برکنار می‌کنید، شرکت‌های کوچک هم این مشکلات را دارند اما سرعت سقوط آنها کندتر از شرکت‌های بزرگ است.

اغلب شرکت‌های بزرگ گمان می‌کنند که بازاریابی دچار بحران شده است. آنها می‌بینند آنچه را که قبلاً انجام می‌دادند دیگر جوابگو نیست، اما می‌خواهند از سرمایه‌های زیربنایی کلان خود محافظت کنند و بر این باورند که تثبیت بازاریابی‌شان راه‌حل این بحران است.

رئیس و همکاران شما احتمالاً در مقابل افکار شما که برگرفته از این کتاب است مقاومت می‌کنند. آنها اشاره می‌کنند که کار بازاریابی در بازار، همه‌چیز را می‌سازد. شما دیگر وقتی برای تولید محصول خاصی ندارید، اکنون فقط به موفقیت نیاز دارید، اینها جملاتی هستند که دیگران به شما می‌گویند.

خوب اگر وقت ندارید که کار درست را انجام دهید چگونه فکر می‌کنید که برای انجام دوباره‌ی کارهای قبل، برای رسیدن به موفقیت وقت دارید.

هدف من از نوشتن این کتاب دادن مهمات به شماست برای انجام کار. یک نسخه از کتاب را به همه بدهید؛ نه فقط به بخش بازاریابی، به همه‌ی افراد. بگذارید تمام افراد شرکت در درد شما شریک شوند، شاید درک کنند که مشکل شما تنها در تبلیغات نبوده است، بلکه مشکل چیزی بزرگ‌تر از آن است.

قبل از اینکه یک‌دلار دیگر برای تبلیغات پوچ و یا نمایش‌های تجاری و کنفرانس‌های فروش خرج کنید، برای مشاوره با مهندسین و مشتریان، کمی وقت صرف کنید. تلاش کنید و از این افراد بخواهید با یک ورق سفید شروع کنند برای کشف اینکه اگر از آنها خواسته شود راهی بیابند، چه‌کار خواهند کرد؟ اگر آنها از شکست نترسند متهورانه‌ترین کاری که انجام می‌دهند، چیست؟

شرکت جدید «سی.ای.او(۲۹۴)» تحت‌نظر شرکت «بست‌بای(۲۹۵)» با مدیریت «براد آندرسون(۲۹۶)» نمونه‌ای از راهبردهای درخشان است. او

چشم‌های تیزبینی دارد که در لحظه‌های کلیدی تحول شرکتش به کار می‌برد. او گفت:

«به‌جای فروشِ آنچه که خودمان تمایل داشتیم بفروشیم، آنچه را که مردم از ما می‌خواستند و متقاضی بودند می‌فروختیم»

و آنجا بود که فهمیدیم چگونه از این راه پول به‌دست آوریم. هر وقت که با مشتریان خود صحبت می‌کردیم آنها از ما می‌خواستند مسیری را طی کنیم که برایمان بسیار دشوار بود، و ما هر بار متوجه می‌شدیم که راه درست، همان مسیر بوده است.
شرکت «بست‌بای» می‌توانست مثل همه‌ی شرکت‌های خرده‌فروش الکترونیک منطقه‌ای همچنان پس‌رفت کند، تعدادی بیشتری تبلیغات روزنامه‌ای بخرد، با قیمت‌ها بازی کند، تعدادی از افرادش را از کار برکنار کند، ناله و فغان راه بیندازد و قلاب پیچ و خم شود، اما به‌جای این کارها او پیمودن راه سخت‌تر را برگزید؛ راهی که برای مشتریان او به تجربه‌ای برجسته ختم شد. ابتدا این مسیر برای رشد شرکتش کند و طولانی به‌نظر می‌رسید، اما با نگاهی به گذشته، این مسیر خیلی سریع‌تر و آسان‌تر می‌نمود، به‌جای اینکه با مشتی تبلیغات خسته‌کننده همان‌جایی که دیگران متوقف می‌شوند، بمانند.

* خاص بودن همیشه این نیست که دستگاه‌های بزرگ کارخانه‌ی خود را عوض کنید. خاص بودن می‌تواند نحوه‌ی پاسخگویی به تلفن باشد، استفاده از یک نشان تجاری، یا کمی هزینه برای تجدیدنظر در نرم‌افزارتان. بهبود نحوه‌ی انجام کارها بهترین راه برای آموختن روش درست انجام پروژه است، شما تمرین می‌کنید چه‌کاری مناسب و چه‌کاری نامناسب است.

مشکل ارزان فروشی

ارزان‌فروشی یکی از آیتم‌های خاص است که به‌نظر می‌رسد هرگز بی‌متقاضی نباشد. برای چیزهایی که همیشه خریداری می‌شوند و از چند جنبه مشابه‌اند کالایی که ارزان است بیشترین سهم بازار را به خود اختصاص می‌دهد.
اشکال ارزان‌فروشی این است که وقتی شما کار را شروع می‌کنید احتمالاً رقیب شما هم همین بازی را پیش می‌گیرد. چگونه می‌شود در جنگ افزایشی قیمت، هم دیگران را مغلوب کرد و هم از نظر اقتصادی برنده شد؟ شرکت فروش لوازم منزل با نام «آی.کی.ایی.ای(۲۹۷)» توانایی انجام این کار را

دارد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای «وال‌مارت(۲۹۸)» هم این کار را انجام می‌دهند. آیا شما هم می‌توانید؟

دلیل ارزان کردن خط تولید، ناتوانی شما در ایجاد گاو بنفش است. ارزانی آخرین پناهگاه بازاریابی برای محصول فاقد ایده‌های بزرگ و برتر است.

استثنای این قانون کاهش عظیم در قیمت‌گذاری است. وقتی بازاریابی به مسیر خط تولید یا توزیع یک کالا، تعریفی جدید بدهد و با جست‌وخیز از بازی قیمت‌گذاری دیگران جلو بزند تا بازی فوق‌العاده و چشمگیری را ایجاد کند، همه‌چیز تغییر می‌کند.
«گاو بنفش بودن» قلمروی انحصاری محصولات گران‌قیمت، برای مشتریان ثروتمند نیست. «متل ۶(۲۹۹)» برای اینکه همزمان ارزان و تمیز است، خاص شده است. فروشگاه‌های «وال‌مارت» هم همین ویژگی را دارند. شرکت‌های هواپیمایی «جت‌بلو» و «ساوت‌وست(۳۰۰)» معادله‌ی مسافرت‌های هوایی را کاملاً تغییر دادند. مشاغل و خدمات سنتی با مراکز گران‌قیمت و روابط مشترک‌المنافع سرهم‌بندی شده، نمی‌توانند رقابت‌های قیمت‌گذاری طولانی‌مدت را تحمل کنند. رقابت‌کنندگان جدید تا مدت‌ها از سودهای پنجاه‌درصدی خشنود و مطمئن بودند که رقبای قدیمی را شکست می‌دهند. مردم ایالات متحده این را می‌دانستند، البته هیچ‌کاری در این رابطه نمی‌توانستند انجام دهند. شرکت هوایی «ساوت‌وست» قوانین بازی را تغییر داد و دیگر شرکت‌های بزرگ حتی نتوانستند بهره‌ای قابل توجه داشته باشند.
شرکت «آی.کی.ایی.ای» این کار را در لوازم منزل و اسباب و اثاثیه انجام داده است. آنها قلمروی بخش ارزان بازار (نه بخش بی‌کیفیت) را در دست گرفتند و توانستند هر قدر که می‌خواهند کاهش قیمت داشته باشند. سودهای افزایشی، بازی را برای رقبای آنها عوض می‌کند تا رقبای آنها بتوانند راه خاصی برای تغییر بازی بیابند و این تضمین‌کننده‌ی پیشروی آنها در این بخش است.

* اگر شما بتوانید رقابت ۳۰ درصدی زیر قیمت فعلی بازار داشته باشید، آیا مایلید این کار را انجام دهید؟ بله؟ پس شروع کنید.

مطالعه‌ی موردی: شرکت «هال‌مارک دات‌کام(۳۰۱)» باید چه کند؟

«هال‌مارک دات‌کام» یکی از سه مجری ارائه‌دهنده‌ی خدمات کارت‌های تبریک آنلاین است. این سایت زمانی رشد کرد که ایده‌ای ویروسی شروع به کار

کرد. مردم می‌توانستند این کارت‌ها را برای دوستی ارسال کنند و او هم با خواندن و ارسال چند کارت بیشتر پاسخ بدهد. در عرض یک‌سال میلیاردها عدد از این کارت به‌طور آنلاین ارسال شد. البته این تلاش رایگان پول‌ساز هم بود. آنچه به کار این شرکت آمد فروش گواهینامه‌های کارت هدیه برای آنها بود. «هال‌مارک» صاحب امتیاز گواهینامه این کارت‌های هدیه است و هر زمان که شما برای گواهینامه‌ی ۲۰دلاری، ۲۰دلار هزینه می‌کنید برای آنها سوددهی دارد. (پیچیده است اما صحت دارد.)

به‌هرحال نام این شرکت جزء متحدین سه قدرت برتر است که نامشان در این کتاب ثبت شده و من خوشحالم که به یکی از دوستانم برای تراوش فکری راه‌های بهبود بازارشان کمک کردم.

در آغاز باید بگویم که «هال‌مارک» برای گفت‌وگو با حضار مجوز دارد. افرادی که داوطلبانه وارد سایت می‌شوند بدون هیچ رسانه‌ی مزاحمی، یک کارت ارسال می‌کنند. افسوس! گرچه این افراد در سایت تنها هستند، اما اغلب به‌دنبال مکالمه با «هال‌مارک» نیستند و به هیچ کدام از خبرهایی که «هال‌مارک» به اشتراک می‌گذارد گوش نمی‌دهند.

خوشبختانه اکثر مهمانان این سایت اعضای باشگاه «تاج طلایی»(۳۰۲) هستند. این مشتریان مشغول جمع‌آوری امتیازهای تجاری برای دریافت جایزه هستند. این مشتریان که خود گزینش کرده‌اند یک مشکل دارند (چگونه بیشتر امتیاز جمع کنم؟) البته آنها تمایل دارند با نگاه به بازار، مشکلات را حل کنند و بهتر از همه اینکه اعضای باشگاه همه جزء عطسه‌کنندگان پرتلاشند. هرساله آنها تعداد زیادی کارت‌های الکترونیکی و کاغذی ارسال می‌کنند و افرادی که کارت برای آنها ارسال می‌شود از دریافت آن لذت می‌برند. گیرندگان، آگاه هستند که فرستندگان چیزی به‌دست نمی‌آورند، برای فرستندگان فقط این مهم است که بهترین کارت را ارسال کنند.

به نظر من موفقیت «هال‌مارک» در این است که می‌داند افرادی که برای این کارت‌ها گواهینامه دریافت می‌کنند، ممکن است آن را برای دیگری هم ارسال کنند. اگر گواهینامه‌ی کارت الکترونیکی، خاص باشد و ارزش انتشار داشته باشد، پس تلاش در این است که گروهی از عطسه‌کنندگان را بیابند که آن را انتشار دهند.

پیشنهاد من برای دوستم که در «هال‌مارک» کار می‌کند این است: وقتی یکی از اعضای این باشگاه قرار است کارت تبریکی را ارسال کند از او بپرسید آیا دوست دارد بداند که با ارسال گواهینامه‌ی هدیه، چند امتیاز به‌دست خواهد آورد. این امتیاز می‌تواند (حداقل) از صد تا یک‌میلیون باشد. مشخص است که اکثراً صد امتیاز می‌گیرند، اما هرازگاهی شخص خوش‌شانسی هم هست که امتیاز بالایی بگیرد.

اغلب این اعضای ثابت و بادقت، از خطرپذیری کلیک کردن و رفتن به

صفحه‌ی دیگر و دانستن مقدار امتیازشان خوشحال خواهند شد. اکنون که «هال‌مارک» توانست جهت مکالمه را از ارسال یک کارت به گواهینامه‌ی آن تغییر دهد، این فرصت نصیب این شرکت شد که به مشتریان خود، کارت‌ها را بفروشد و اهمیت هدیه‌ی باارزش گواهینامه را هم نشان دهد و بسیاری از عطسه‌کنندگان (با انگیزه‌ی کافی) پاداش‌گرفته و آموزش‌دیده، همچنان به ارسال کارت‌ها ادامه دهند. البته این روند رشد تا زمانی ادامه خواهد داشت که گیرندگان گواهینامه هم خود ارسال‌کننده‌ی آن باشند.
آیا یک‌میلیون امتیاز آن‌قدر زیاد نیست که دست به دست شود؟ دقیقاً هست. رنگ این امتیاز بنفش است.

وقتی گاو بنفش به‌دنبال شغل می‌گردد

در این مورد که شرکت‌ها بهتر است چه‌کاری انجام دهند، بسیار صحبت کردیم. اما شما چه؟ آیا می‌توان این ایده‌ها را برای پیدا کردن شغل هم به کار برد؟
احتمالاً آخرین‌باری که به‌دنبال شغل بودید یک رزومه پُر کردید. مطمئناً آن را به صد یا هزاران کارفرما ارسال کردید، آن را پست کردید و یا آن را به آدرس شرکت مرتبط با شغل مورد نظرتان ایمیل زدید.
همه‌ی این تلاش‌ها فقط یک تبلیغ است. تبلیغاتی متفاوت با تبلیغاتی که از تلویزیون خریداری می‌شود. اما باز هم مشابه آن است. با همه‌ی اینها رزومه‌ی شما ممکن است روی میز کسی قرار بگیرد که علاقه‌ای به شما و سطح توانایی‌هایتان ندارد. بدتر از آن ممکن است این کار شما منجر شود که به ارتباط شفاهی هم نرسید.
راه دیگری هم هست. احتمالاً آن را حدس می‌زنید؛ استثنایی باشید. به‌نظر می‌رسد افراد خاص با مشاغل خاص با تلاش اندک بتوانند شغل خود را تغییر دهند. افراد خاص حتی رزومه هم ندارند. آنها به عطسه‌کنندگانی متکی هستند که بلافاصله با شروع استخدام‌شان، فرد خاص را معرفی می‌کنند. افراد خاص اغلب نوآموزان و کارمندان تازه استخدام‌شده‌ای هستند که از شغلی که دوست دارند به شغلی که بیشتر علاقه دارند، روی می‌آورند.
راز، در تکنیک جست‌وجو برای شغل نهفته نیست. درواقع راز این تکنیک به کارهایی بستگی دارد که مردم زمانی که در جست‌وجوی شغل نیستند، انجام می‌دهند. این گاوهای بنفش با تفکر خیالی و وسواسی کار می‌کنند. پروژه‌های بسیار برجسته، خطرپذیر هستند و به همان اندازه شکست‌های بزرگ می‌خورند. گرچه این شکست‌های بزرگ به پایانی مرگ‌بار ختم نمی‌شود. این شکست‌ها واقعاً خطر نیستند. این خطرها به افراد فرصتی می‌دهند که در

دفعات بعدی بتوانند پروژه‌های بزرگ‌تر بردارند.
اگر شما در این فکر هستید که یک گاو بنفش باشید، زمانی‌که به‌دنبالش نیستید زودتر به آن خواهید رسید. احساس امنیت در شغل، پُرخطر است، حتی بیش از یک برند. مسیر مطمئن برای داشتن یک شغل مادام‌العمر، همان خاص بودن است.

* منابع در دسترس براساس نیاز؟ منابع شما رزومه‌های شما هستند. یک رزومه‌ی استاندارد چیزی بیش از یک فرصت برای کارفرمایی دوراندیش که شما را کنار بزند، نیست. درحالی‌که دسته‌ای از منابع مطرح دارید؛ یعنی درخواست ملاقات.

* از این سایت دیدن کنید. میلیون‌ها رزومه، همگی در انتظار شخصی هستند تا آنها را بیابد: www.monster.com. اگر شما هم جزء این فهرست هستید، وجود اطلاعات رزومه‌ی شما در این سایت جای خوبی برای دیده شدن، نیست. قبل از اینکه به‌دنبال شغلی باشید، دغدغه‌ی کاری امروز خود را بیابید، آن‌گاه دیگر نگران بیکاری نخواهید بود.

مطالعه‌ی موردی:ترِسیِ(۳۰۳) روزنامه‌نگار

یکی از دوستانم به نام ترسی شغلش را در دفتر چاپ و نشر روزنامه رها کرد تا مستقل کار کند. با استفاده از دفترچه‌ی اطلاعات، توضیحاتی یافت و نامه‌ی فرم همکاری در عرصه‌ی تبلیغات را برای صدها بازاریاب حرفه‌ای و مدیران بازاریابی در شمال‌شرق کشور فرستاد. این کار تبلیغات گران‌قیمتی است که البته چندان هم تاثیر ندارد.
احتمالاً هر مدیر بازاریابی که نیاز به شرکتی برای تبلیغات دارد، اکنون آن را دارد و اگر به‌دنبال شرکت جدیدی به این منظور باشد خیلی بعید است که بسته‌ی «فِدِکس(۳۰۴)» درخواست‌نشده‌ای را باز کند و به ترِسی تلفن بزند. حال او باید چه کند؟
بعد از گفت‌وگو با ترسی به او پیشنهاد دادم که روی نکات برجسته‌ی ریز تمرکز کند. تخصص و زمینه‌ی کاری او دارویی بود. او هم این کار را برگزید. در حقیقت او یک‌قدم جلوتر رفت؛ جراحان پلاستیک. ترسی تصمیم گرفت که برای جراحان پلاستیک بهترین نشریه‌ی دنیا را منتشر کند. اگر شرکت‌های داروسازی بخواهند تبلیغ داشته باشند و به‌طور موثر با مردم ارتباط برقرار کنند، باید با ترِسی تماس بگیرند. او همه‌ی مجلات و همایش‌ها را می‌شناخت و با اغلب پزشکان هم آشنا بود. او فهرست اسامی رابطین را در دست

داشت. او تنها شخص و بهترین گزینه برای این کار بود. هرکسی برای کاری در این مجله تبلیغ می‌کرد نام تِرِسی را در دفترچه تلفن خود داشت و او نیز نام این افراد را در فهرست خود قرار داده بود.
اگر شغل شما این بود که برای ارائه‌ی محصول خود به جراحان پلاستیک، در جهان نشر، بهترین گزینه را برگزینید، چه‌کسی را انتخاب می‌کردید؟

مطالعه‌ی موردی: «رابین واترز(۳۰۵)» به هدف رسید

آخرین‌باری که به فروشگاه‌های زنجیره‌ای ارزان‌قیمت «کی‌مارت» رفتید، چه زمانی بود؟ اگر مثل بسیاری از خوانندگان این کتاب باشید حدس می‌زنم بگویید: «وقت بسیار است». اما این جمله را برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای شرکت «تارگت(۳۰۶)» نمی‌گویید. تارگت گزینه‌ی ارزان‌قیمت در میان اغلب فروشندگان حرفه‌ای، جدی و عجیب و غریب است. (منظور افرادی است که برای آن هزینه می‌کنند.)
چگونه شرکت تارگت به این نقطه رسید؟ مطمئناً از طریق تبلیغات نبود، گرچه تبلیغات گاهی خوب است. اما نه! علت آن وجود افرادی مثل رابین واترز، معاون در طراحی، خط‌مشی و ویژگی‌های تکنیکی این شرکت است (بله. این لقب واقعی آنهاست).
روبین کسی بود که «مایکل گریوز»(۳۰۷)، را تشویق به ساخت نوعی قوری چای برای عرضه و فروش کرد. او کسی بود که به‌طرز عجیبی به‌دنبال ساخت سرویس‌های قاشق، چنگال و کاردهای نقره‌ی ارزان اما باکیفیت برای سر میز ناهارخوری مردم بود و همین‌طور ساخت انواع خودکارهای فانتزی با پایه‌های متحرک و اشیای شناور در آن. به‌جای صرف هزینه، زمان و تلاش، برای خرید سهم بازار از طریق تبلیغات، شرکت تارگت کشف کرد که با عرضه‌ی کالاهای انحصاری باکیفیت، با هر قیمتی و شگفت‌انگیزتر از آن، با قیمت ارزان می‌تواند بدون صرف بودجه‌ی بالا پیروز میدان باشد. کالاهای باکیفیت که افراد علاقه‌مند به اجناس جدید، متقاضی آن هستند و در مورد آن بحث می‌کنند، هسته‌ی اصلی راهبردهای شرکت تارگت است.
اگر شرکت خرده‌فروش(۳۰۸) بزرگ تارگت (با فروشگاه‌های زنجیره‌ای) می‌تواند رقبایی چون «کی‌مارت» و «سیرز(۳۰۹)» را از میدان به‌در کند، چه‌چیزی باعث می‌شود که شما بسیار بهتر از شرکت‌های بزرگ نباشید؟

مطالعه‌ی موردی: علی‌رغم محبوبیت، دیگر از او استقبال نمی‌شود

در اینجا به مطالعه‌ی گسترده‌ی این موضوع می‌پردازیم که چرخه‌ی گاو بنفش چگونه عمل می‌کند و موثر واقع می‌شود؟

«استیو لئونارد(۳۱۰)» یک سوپرمارکت معمولی را با مساحت حدود بیست‌هزارپا(۳۱۱) راه‌اندازی کرد که در آن مایحتاج روزانه را مثل پنیر، شیر و غیره می‌فروخت. از آنجا که به این مغازه‌ی کوچک راضی نبود به جست‌وجوی گاو بنفش پرداخت.

او بیرون مغازه‌ی خود، حیوانات اهلی را نگهداری می‌کرد. با سیاستی ساده و پراهمیت، خدمت‌رسانی به مشتریان خود را گسترش داد، جلوی مغازه را با ۶۰۰۰پوند(۳۱۲) سنگ گرانیت فرش کرد. او شروع به عرضه‌ی کالاهای غیرمعمول و بی‌نظیر کرد و بسیاری از کالاها را با قیمت ارزان به معرض فروش گذاشت. فروشگاه از گاوهای روباتیک که «ما ما» می‌کردند انباشته شد، نمایش‌های کارتنی و بسته‌های شیر متحرک و رقصان و جوجه‌ای که ویولون می‌نواخت.

همان‌طور که مناطق حومه‌ی مغازه‌اش در «کانیکتیکات(۳۱۳)» گسترش می‌یافت، افسانه‌ی گاو بنفش او هم رشد می‌کرد. استیو مغازه‌ی خود را بیش از ده‌بار گسترش داد و بزرگ‌تر کرد، به‌طوری که در مجله‌ای از رابرت ریپلی، به نام «باور می‌کنید یا نه؟»، تصاویر مغازه‌ی او را به نمایش گذاشتند. او در یکی از کتاب‌های اصلی «تام پیتر»(۳۱۴) مورد ستایش قرار گرفت و توانست یکی از دوستان و مشاوران سیاسی پُل نیومن شود. استیو همچنین توانست در یک‌روز بیش از هر مغازه‌ی دیگر در دنیا، مرغ‌های بسته‌بندی‌شده با مارک پردو(۳۱۵) را به فروش برساند.

نوآوری او آن‌قدر خاص بود که من هریک از کارمندانم را با اتومبیلم با صرف یک‌ساعت وقت، به منطقه‌ی «کانکتیکات» بردم تا ببینند که چگونه خدمت به مشتریان و عرضه‌ی نمایشی، می‌تواند منجر به سازمانی با شهرت جهانی شود.

این قضیه مربوط به ده‌سال پیش است.

امروزه مغازه‌ی استیو لئونارد با داشتن شعب مختلف، توسط پسرانش اداره می‌شود. یکی از آنها در دو مایلی خانه‌ی من است. من هرگز به آنجا نمی‌روم.

چرا؟

زیرا زیادی محبوبیت دارد و کسلالت‌آور شده است.

استیوِ پسر هم همان گاو بنفش را برای پیشرفت و رساندن پیام خود به کار برد و موثر هم واقع شد. اما اکنون که پیام خود را رسانده است بهتر است برای سود بیشتر از این گاو، شیر بدوشد. استیو، مرا با ده مشتریِ معمولی خواربارفروشی‌اش مبادله کرد (مرا که تفکری اوتاکویی درباره‌ی خدمات و ارائه‌ی مواد غذایی به مشتریان داشتم و می‌توانستم عطسه‌کننده‌ای در مدت زمان طولانی‌تری باشم). محصولاتِ مغازه‌ی استیو دیگر بی‌نظیر نیستند، چیز

خاصی ندارد، نام تجاری‌ای که قبلاً ندیده باشید، در مغازه‌ی او نیست. کالای خاص ارزان‌قیمتی در آنجا نمی‌بینید. فقط خدمت‌رسانی به مشتریان خوب است. اگر در بخش ماهی‌فروشی از کسی بپرسید کجا می‌توانم کنسرو کدو پیدا کنم، به سمتی اشاره می‌کند و می‌گوید در آن قسمت‌ها، آن‌هم با تردید. قبلاً که استیو هنوز خاص بود، خودش مشتری را دقیقاً تا آن قسمت مغازه همراهی می‌کرد.

یک صندوق پیشنهادات هم بیرون مغازه قرار داشت و اگر نامه‌ای را در صندوق می‌انداختید که البته شما تنها نبودید، حتماً پاسخی از استیوِ اول دریافت می‌کردید. امروزه صندوق همچنان در جای خود قرار دارد، اما کسی پاسخگوی شما نیست. کسب و کار مغازه آن‌قدر سوددهی دارد که کسی نگران موضوعی نباشد.

بنابراین... زمانی که محوطه‌ی پارکینگ شما تا حد انفجار پُر است و شما خیلی بیش از قبل پول درمی‌آورید، به این معنی است که دیگر نگران گاو خود نباشید؟

برای کوتاه‌مدت راهبرد استیو دوم عالی است. او از برندی که پدرش به‌جا گذاشت، ثروت زیادی به‌دست می‌آورد. عیب‌جویی نیست اما حقیقت دارد؛ فعالیت بی‌صدای مغازه‌اش برای توده‌های مردم نه عطسه‌کنندگان، یعنی رسیدن به ثروت سریع و شتابان. اگر کسب و کار شما هم در چنین شرایطی قرار دارد احتمالاً شرکای شما هم از شما می‌خواهند که دقیقاً همین کار را انجام دهید.

تجارت و شغل خواربارفروشی یا سوپرمارکت کمی خاص است، چرا که شما منطقه‌ای را به‌صورت اتفاقی انتخاب می‌کنید و می‌توانید برای مدت طولانی از آن سود ببرید. به این زودی‌ها هم قرار نیست از مُد بیفتید، پس همچنان به مدت طولانی به سواری در آن بالاها ادامه می‌دهید. از طرف دیگر اگر اهداف شما روبه‌رشد و موثر هستند و ساختمان فروشگاه شما هم بزرگ‌تر شده است، تصور اینکه چگونه این راهبرد را متعادل نگه‌دارید کاری مشکل است. اگر استیوِ پسر، مغازه‌ای را در مناطقی مثل هاستون(۳۱۶) ایالت تگزاس(۳۱۷) (که تعداد خواربارفروشی‌های آن زیاد است و کسی هم با گاو بنفش استیوِ پدر آشنایی ندارد) راه‌اندازی کند، کارش خوب پیش نخواهد رفت و اگر مغازه‌ی استیو، تابع مُد روز باشد (مثل شغل شما) آن‌گاه او برای کارش دغدغه‌ی زیادی خواهد داشت.

گاو بنفش دقیقاً بخشی از چرخه‌ی زندگی، تولید و محصول است. شما نمی‌توانید آن را برای همیشه زنده نگه‌دارید (این کار پر مخاطره، هزینه‌بر و بسیار خسته‌کننده است) اما زمانی که شما نیاز به توسعه و تولید چیزی دارید، گاو بنفش بهترین هدف‌گیری شماست.

دفعه بعدی که به مغازه‌ی استیو رفتید سلام مرا به او برسانید. می‌توانید من و دوستانم را در مغازه‌ی رقبای او ببینید، مغازه‌ای در همین نزدیکی‌ها، که در حال رشد سریع و سوددهی بالا و سبزیجات فوق‌العاده تازه است.

آیا موضوع به شور و علاقه‌ی شدید بستگی دارد؟

قهرمان داستان من «تام پیتر» می‌پرسد: «آیا این کار مهم است؟» پیشنهاد افزودن شور و شوق زیاد و خدای من! کمی هم سحر و جادو چاشنی کارمان کنیم. برای بسیاری از ما انجام کار، قانع‌کننده و گاه وادارکننده است. تمام خیال‌پردازی‌های بزرگ، خطرپذیری و سحر و جادوهای دنباله‌دار که تام و دوستانش مطرح کردند بسیار مهم است، اما این خیال‌پردازی‌ها برای بسیاری از افرادی که ما با آنها کار می‌کنیم جذاب نیست.
افرادی که می‌گویند: «چگونه می‌توانیم آن را برای گروه کثیری از خواستاران جذاب نشان دهیم؟» یا «شرکت وال‌مارت به آن نخواهد رسید» یا «ما از عهده‌ی این جلسات احمقانه و شکست در تولید برنمی‌آییم»، با قصه‌های قهرمانانه‌ی بازاریابان مبتکر به وجد نخواهند آمد. افراد مشکوک گمان می‌کنند که شور و علاقه، غیرقابل اعتماد و بی‌فایده است. مردم آن کالا را نخواهند خرید. نه! این‌گونه نیست. این افراد به علت‌ها و چراها بی‌اهمیت هستند. آنها فقط می‌خواهند کاری را انجام دهند که شاید در آینده نتیجه دهد.
و نکته‌ی گاو بنفش در اینجاست. شما مجبور نیستید از آن خوشتان بیاید. شما مجبور نیستید برای یک شرکت، یک مخترع خوش‌اشتها و سیری‌ناپذیر در پیشرفت‌های مداوم باشید؛ معلم تعلیم‌دهنده‌ی کالای جدید که پیام‌آور فعالیت‌های فوق‌العاده است... نه. فقط باید بدانید که چیز دیگری به درد شما نمی‌خورد. مشکل اینجاست. نام‌های تجاری بزرگ، موفقیت‌های بزرگ، افتتاح‌های بزرگ (بزرگ، کوچک، جهانی و یا منطقه‌ای) همه‌ی اینها کار یک گاو بنفش است.
نیازی نیست که شما برای آفرینش گاو بنفش، شور و علاقه‌ی زیادی داشته باشید. نیازی به خلاقیت بسیار خارق‌العاده ندارید. آنچه نیاز دارید بینشی است که بدانید به جز پذیرفتن گزینه‌ای دیگری پیشنهادی از طرف گاو بنفش برای رشد تجارت و یا ارائه‌ی محصول‌تان ندارید. چیز دیگری کارساز نیست.
معنای این جملات این است: ارائه‌ی ده محصول هرکدام به ارزش ۱۰میلیون دلار، بسیار هوشمندانه‌تر از سرمایه‌گذاری ۱۰۰میلیون دلاری برای خرید تبلیغات تلویزیونی است، آن‌هم فقط برای یک کالا؛ یعنی اگر هر ده کالا شکست بخورند شما ده مسیر را شناخته‌اید که راه به جایی نمی‌برند و نسبت

به زمانی که به‌خاطر تبلیغات تلویزیونی آن‌هم برای یک کالا شکست می‌خورید، جلوتر هستید.
اگر مدیر و کارفرمای شما از تعدادی افراد متمرکز می‌خواهد که موفقیت محصول جدید را به اثبات برسانند، ناراحت نشوید. اگر این افراد چنین چیزی را می‌خواهند، احتمالاً آنها هم در اشتباه هستند. اگر شرکت شما به‌دنبال این است که فقط یک کالا را تا کریسمس به بازار عرضه کند، باید کار دیگری برگزینید. شما قرار نیست گاو بنفشی را با این فشار و احتمالات، اختراع کنید. هر چیزی که از روی اجبار باشد به موفقیت نخواهد رسید.
به کتابی در ارتباط با خلاقیت و تراوش فکری نیاز ندارید. شما تاکنون صدها و یا هزاران نقشه‌ی خلاقانه داشته‌اید که افراد گروه، دل و جرأت انجام آن را نداشته‌اند. نیازی به وقت و پول بیشتر هم نیست، فقط باید بدانید نمونه‌ای از نشان تجاری جدید می‌تواند کاری از پیش ببرد و اگر فقط واقعیت گاو بنفش را بپذیرید یافتن ناگهانی‌اش برای شما آسان خواهد شد.
«جی پیترمن(۳۱۸)» مدیر شرکت تولید پوشاک و دیگر لوازم فرعی فهمید چگونه پیام خود را به خوانندگان نیویورکی برساند. او فهمید فرصتی ندارد تا بتواند موفقیتی مثل «لیلیان ورنون(۳۱۹)» کسب کند. بنابراین برای این کار تلاش نکرد. کسانی که مورد نظر او بودند به کاتالوگ‌ها و شنیدن صدای او مثل یک جادوی سحرآمیز نگاه می‌کردند. هیچ‌کدام از شرکت‌های اینترنتی بزرگ روی او سرمایه‌گذاری نکردند. غیرقابل آزمایش و بسیار غیرمعمول بود، بعضی‌ها هم او را عجیب و غریب می‌دانستند.
وقتی گروه ارزیابیِ تلویزیون کابلی «کمدی سنترال(۳۲۰)» در مورد سریال «ساوت‌پارک(۳۲۱)» همه‌پرسی برگزار کرد با یک رکورد مواجه شد. امتیاز سریال او ۵ /۱ از ۱۰ شد که توسط زنان به آنها داده شده بود. سه زن در گروه پرسش‌شوندگان گریه می‌کردند و نمایش را نفرت‌انگیز و وحشتناک توصیف کردند. تعجب‌برانگیز است! تعدادی از افراد گروه که شامل پسران و مردان بود، پیام نمایش را به دیگران انتقال دادند و این‌گونه شد که نمایش مثل ضربه‌ی یک هیولا موثر واقع شد و به شهرت رسید.
به یاد داشته باشید نکته در عجیب بودن نمایش نیست، بلکه در پیام‌رسانی به تعداد کوچکی از عطسه‌کنندگان است که ایده‌ای اوتاکویی دارند. قدرتمند بودن نمایش به‌معنای مضحک بودن آن نیست، قدرتمند بودن برای مکان و افراد مناسب یعنی خاص بودن.

حقایق صحیح و اثبات‌شده

هر ساله موسسه «اینتر برند(۳۲۲)» یکصد نشان برتر جهان را ارزش‌گذاری می‌کند. این نهاد در ارزش‌گذاری چندین عامل را با هم بررسی و مشخص می‌کند که کدام نام‌ها در ردیف صد نشان تجاری برتر جهان قرار دارند.

در اینجا فهرستی از صد نام تجاری برتر در سال ۲۰۰۲ را ملاحظه می‌کنید:

1.Coca-Cola
2.Microsoft
3.IBM
4.CE
5.Intel
6. Nokia
7. Disney
8.McDonald's
9.Marlboro
10.Mercedes
11.Ford
12.Toyota
13.Citibank
14.HP
15.Amex
16.Cisco Systems
17.AT&T
18.Honda
19.Gillette
20.BMW
21.Sony
22.Nescafé
23.Oracle
24.Budweiser
25.Merrill Lynch
26.Morgan Stanley
27.Compaq
28.Pfiizer
29.JPMorgan
30.Kodak
31.Deel
32.Nintendo
33.Merck
34.Samsung
35.Nike
36.Cap
37.Heinz
38.Volkswagen
39.Goldman Sachs
40.Kellogg's
41.Louis Vuitton
42.SAP
43.Canon
44.IKEA
45.Pepsi
46.Harly
47.MTV
48.Pizza Hut
49.KFC
50.Apple
51.Xerox
52.Gucci
53.Accenture
54.L'Oreal
55.Kleenex
56.Sun
57.Wrigley's
58.Reuters
59.Colgate
60.Philips
61.Nestlé
62.Avon
63.AOL
64.Chanel
65.Kraft
66.Danone
67.Yahoo!
68.adidas
69.Rolex
70.Time
71.Ericsson
72.Tiffany
73.Levi's
74.Motorola
75.Duracell
76.BP
77.Hertz
78.Bacardi
79.Caterpillar
80.Amazon.com
81.Panasonic
82.Boeing
83.Shell
84.Smirnoff
85.Johnson&Johnson
86.Prada
87.Moët & Chandon
88.Heineken
89.Mobil
90.Burger King
91.Nivea
92.*Wall Street Journal*
93.Starbucks
94.Barbie
95.Ralph Lauren
96.FedEx
97.Johnnie Walker
98.Jack Daniel's
99.3M
100.Armani

از این صد نشان تجاری برتر، ۷۰ نشان تجاری بیش از ۲۵سال است که جایگاه خود را در برترین‌های این کشور حفظ کرده‌اند. صادقانه بگویم همه‌ی اینها با تبلیغات حجیم تلویزیونی، مجلات و یا در خُرده‌فروشی‌ها شناخته شدند. این شرکت‌ها موفقیت خود را با روش قدیمی، ارزان و آسان در گذشته کسب کردند. این نشان‌های تجاری جایگاه خود را یافتند و برای تازه‌واردها جای خالی نگذاشتند.
از ۳۰ نشان تجاری باقی‌مانده، نیمی از طریق کلام شفاهی به موفقیت رسیدند. این نشان‌ها عبارتند از:

Hewlett- Packard, Oracle, Nintendo, SAP, Canon, IKEA, Sun, Yahoo!, Ericsson, Motorola, Amazon.com, Prada, starbucks, Polo Ralph Lauren, and Armeni

درحالی‌که بعضی از این نشان‌ها مثل «لورن(۳۲۳)» و «سان(۳۲۴)» هزینه‌ی زیادی را برای پرینت تبلیغات و آگهی‌های خود صرف کردند، واضح است که اگر محصول آنها خاص نبود، ارزش کلام شفاهی را هم نداشت و آنها به ارزش و جایگاهی که امروز در آن قرار دارند، نمی‌رسیدند.
فقط ۱۵ نشان تجاری باقی می‌ماند که تعدادی از آنها مثل «سیسکو سیستمز(۳۲۵)» و «مایکروسافت(۳۲۶)» ارزش خود را با قدرت بازار به‌دست آوردند یا نام تجاری رقبا را از آن خود کردند (خریداری کردند) و یا آنها را از سر راه خود برداشتند... بقیه مثل «اَپل» از هر دو روش تبلیغات و پیام شفاهی موفق شدند و در میان آنها تعدادی هم هستند که با روش قدیمی موفقیت کسب کردند،

مثل: Compaq, dell, nike, the gap, mtv, aol & nivea البته نشان تجاری «ام.تی.وی(۳۲۷)» واقعاً در این دسته نیست؛ زیرا آنها فقط در کانال تلویزیونی خودشان تبلیغ می‌کردند و مردم از طریق کلام شفاهی، پیام را گرفتند.
توجه داشته باشید فقط یکی از شرکت‌های فهرست، محصول رسانه‌ای ده‌سال اخیر است. فقط شرکت «آ.او.ال(۳۲۸)» توانست صدها میلیون دلار هزینه کند تا بتواند سرمایه را تبدیل به یک نشان ارزشمند کند. تمام شرکت‌های دیگر که این‌گونه تلاش کردند، شکست خوردند.
بنابراین سوالی که باید از خودتان بپرسید این است: فقط ۶درصد از باارزش‌ترین نشان‌های تجاری از روش منسوخ کنونی برای یادآوری مکرر

کالای معمولی خود در ذهن مشتریان استفاده کردند؟ چرا فکر می‌کنید این روش برای شما هم مناسب است؟

* سوال مهم دیگر این است: آیا می‌خواهید پیشرفت کنید؟ اگر می‌خواهید باید گاو بنفش را در آغوش بگیرید. شما می‌توانید با روش قدیمی به نشان تجاری خود دست پیدا کنید اما تنها راه رسیدن به رشدی سالم، داشتن محصولی فوق‌العاده است.

فهرستی از صد نشان تجاری برتر در سال ۲۰۱۴([۳۲۹]) (براساس گزارش سازمان (brands:

1.Google
2.Appel
3.IBM
4.Microsoft
5.M. (fast food)
6.Coca Cola
7.Visa
8.at&t
9.Marlboro
10.amazon.com
11.verizon
12.ℋ (conglomerate)
13.Wells Fargo
14.Tencent
15. china life (telecoms)
16.UPS
17.ICBC
18.Master Card
19.SAP
20.vodafone
21.Facebook
22.Walmart
23.Disney
24.AMERICAN EXPRESS
25.Bai do (technology)
26.TOYOTA
27….T.. (telecoms)
28.HSBC
29.SAMSUNG
30.LOUIS VUITTON
31.Starbucks
32. BMW
33.China Construction Bank
34. nike (Apparel)
35.Budweiser (King of beers)
36.L'ORE'AL
37.ZARA
38.RBC
39.Pampers
40.the home depot
41.HERMES Paris
42.Mercedes-Benz
43.SUBWAY
44.Commonwealth Bank
45.ORACLE
46.movistar
47.TD
48.ExonMobil
49.hp
50.IKEA
51.ANZ
52.Gillette
53. Shell (Oil & Gas)
54.AGRICULTURAL BANK OF CHINA
55.accenture
56.Colgate
57.Citi
58.FedEx
59.SIEMENS
60.GUCCI
61.ebay
62.Orange tm
63.H&M
64.BT
65.usbank
66.TESCO
67.Sinopec
68.BANK OF CHINA
69.YAHOO!
70.HONDA
71. twitter (technology)
72.CISCO
73.DHL
74.bp (Oil & Gas)
75.SHERBANK
76.Petro China
77.PINGAN
78.Linked in
79.J.P. MORGAN
80.MTS
81.CHINA LIFE
82.Woolworths
83.KFC (fast food)
84.Ford
85.Westpac
86.intel
87.CHASE
88.Pepsi
89.Scotiabank
90.NISSAN
91.Santander
92.Red Bull
93.MTN
94.Bank of America
95.docomo
96.PRADA
97.PayPAL
98.ing
99.UBS
100.ALDI (Retail)

تراوش فکری

هرچند نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم بعدها چه کالایی خاص خواهد بود، اما می‌توانیم درک کنیم که تعداد بخش‌های نوآوری و ابتکاری کشف‌نشده زیاد نیستند، منظور محصولات ترکیبی کشف نشده است. در این بخش فهرستی تفسیر شده را از چندین شرکت داریم. اگرچه با ۳۴ مثال کار کامل نمی‌شود، اما برای شروع خوب است.

درحالی‌که مطالعه‌ی این فهرست باعث «تصدیق» ما به این نوع عملکرد می‌شود، در شگفتم که چه تعداد از محصولاتی که حاصل تلاش و تکاپوی زیاد هستند واقعاً از این تجزیه و تحلیل گذشته‌اند. آیا محصول پیشنهادی جدید شما اکثر این ویژگی‌ها را در خود دارد؟

***

برای خرید تعدادی ابزار جدید، اقدام به کاری کردم که هرگز انجام نمی‌دهم؛ مراجعه به یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای «سیرز(۳۳۰)». چرا؟ زیرا یکی از دوستان معتمدم که بسیار با ابزار سر و کار دارد از صنعتگران این شرکت خیلی تعریف کرد. زیرا نه‌تنها طراحی‌های آنها بسیار زیبا و به‌راحتی قابل استفاده است، بلکه این ابزارها از دوام و مقاومت طولانی‌مدت و ضمانت دائمی نیز برخوردار است. این درحالی است که شرکت «کیچن اید(۳۳۱)» بسیاری از آشپزان لژیونر پیام‌رسان و عطسه‌کننده خود را از دست داد، چون برای صرفه‌جویی در هزینه‌ی خود روشی را برای ساخت «مخلوط کن(۳۳۲)»های خود انتخاب کرد که رضایت‌بخش نبود. بولتین‌بوردهای آنلاین پر از افراد ناراضی بود که پس از سه یا چهاربار استفاده از این نام تجاری یا همان مخلوط‌کن‌ها دیگر راضی به استفاده از آنها نبودند. در هر دو مورد ذکر شده قصه از دوام، مقاومت، کارایی یا ناکارآمدی محصولات شرکت‌هاست.

***

شرکت «اوکسو لاین(۳۳۳)» سازنده و فروشنده‌ی ابزارآلات کوچک آشپزخانه به افرادی است که کار آشپزی انجام نمی‌دهند. چرا؟ زیرا افرادی که خود آشپزی نمی‌کنند این ابزار را در خانه‌ی آشپزها دیده‌اند و پیام‌رسانان آشپز که همیشه به‌دنبال چیزی برای بهتر کردن کار آشپزی هستند از اینکه ابزاری مثل پوست‌گیر مدرن هویج، یا پوست‌گیر لیموترش برای طعم دادن به غذاها و یا قاشق‌های بستنی‌خوری برای نمایش دارند، احساس خرسندی می‌کنند.

***

یاهو چه کرد؟ او با شکست شرکت‌های «آلتاویستا»، «لایکاس» و «اینفوسیک(۳۳۴)» در این مسابقه توانست خود را در مرکز اینترنت قرار دهد.

یاهو چه شد و چه اتفاقی برایش افتاد؟ درس خود را فراموش کرد و اجازه داد که گوگل کار او را انجام دهد؟ در هر مورد، یاهو و گوگل کارهای یکسانی داشتند. اولین صفحه‌ی ارتباطی که ناباورانه ساده بود و هست. برای چند سال اول گوگل فقط دو دکمه داشت، یکی از آنها عبارت «جست‌وجوی شانسی(۳۳۵)» با بارگذاری(۳۳۶) سریع بدون نیاز به تصمیم‌گیری است. وقتی شخصی از یک نفر می‌پرسید: «اطلاعات مورد نیاز و آنلاین برای این موضوع را از کجا به‌دست آورم؟» توصیه ساده بود: «گوگل».

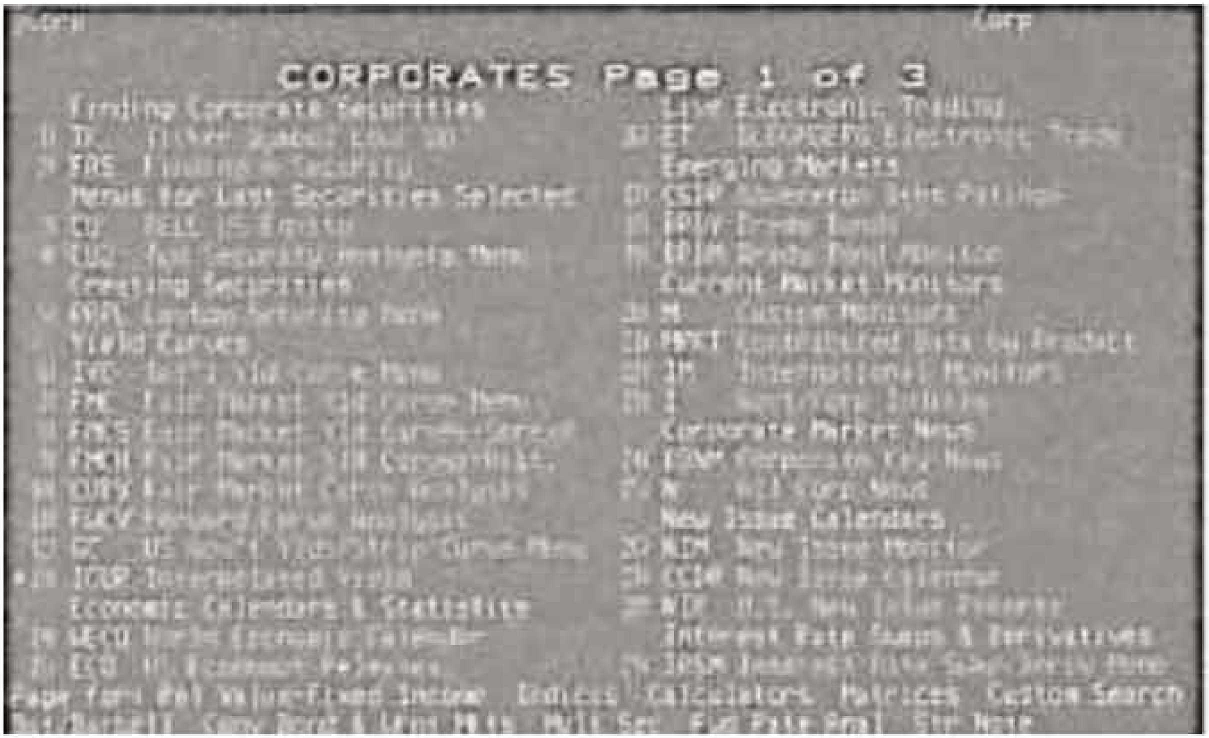
داستان عجیبی را که از «مارک هرست(۳۳۷)» درباره‌ی گوگل شنیدم برایتان بازگو می‌کنم: افرادی که در گوگل فعالیت دارند در ارتباط با ایمیل‌هایی که به بخش خدمات انتقادی ارسال می‌شود، تفکر وسواسی دارند و به ایمیل‌ها بسیار اهمیت می‌دهند. افرادی که هر چند وقت یک‌بار نوشته‌ای ارسال می‌کنند و هرگز نام خود را هم نمی‌نویسند. «ماریسا میر(۳۳۸)» که در گوگل فعالیت دارد می‌گوید: هربار ایمیلی دریافت می‌کردم که فقط شامل دو عدد بود باید زمان زیادی را صرف می‌کردم تا بدانم مفهوم این دو عدد چیست. بعد نتیجه گرفتم این اعداد تعداد صفحات اول یافت شده است. وقتی شمارش اعداد و یا کلمات بالا می‌رفت مثلاً بالای ۵۲، جست‌وجوگر عصبانی می‌شد و در ایمیل بعدی تعداد کلمات را به تیم طراحان صفحه‌ی اول ارسال می‌کرد. اگرچه این کار آنها دیوانه‌کننده بود اما ایمیل‌ها مفید بود و نظم جالبی به تیم طراحان اولین صفحه‌ی ارتباطی می‌داد که مواظب باشند و لینک‌های زیادی معرفی نکنند، مثل ترازویی که به شما هشدار می‌دهد: وزن شما دو پوند افزایش داشته است. این در حالی است که اکنون «یاهو» در صفحه‌ی نخست بیش از پانصد واژه دارد.

***

مدت‌ها قبل، شرکت‌های «هرتز(۳۳۹)» و «آویس(۳۴۰)» توانستند نشان‌های خود را با تبلیغات تلویزیونی و آگهی‌های چاپ‌شده توسعه دهند. امروزه استفاده از این فرصت و تکنیک‌های بسیار ساده و راحت برای رقیبان آنها وجود ندارد، بنابراین «نشنال(۳۴۱)» و «آلامو(۳۴۲)» با هم می‌جنگند و تقلا می‌کنند. اگرچه شرکت «اینترپرایز رنتال کار(۳۴۳)» استراتژی کاملاً متفاوتی دارد، آنها نه در فرودگاه هستند و نه برای تاجران مسافر غذاهای لذیذ سرو می‌کنند، در عوض گاو بنفش جدیدی را خلق کردند. شرکت «اینترپرایز رنتال کار» زمانی که اتومبیل شما در حاثه کاملاً صدمه دیده و یا در تعمیرگاه است، اتومبیلی اجاره‌ای را در اختیار شما می‌گذارد.

هدف قرار دادن این بخش حساس واضح است، اما توانایی داشتن تفاوت اساسی، باعث شد که آنها به سود فراوان برسند و به‌سرعت رشد کنند. به نظر می‌رسد در امان بودن خطرپذیری می‌طلبد.

***



شرکت خصوصی «بلومبرگ([۳۴۴](#))» همان‌طور که شناخته شده است اکنون می‌تواند به‌جای اینترنت باشد. این نرم‌افزار تخصصی و شخصی روی میز هر کارمندی در شرکت «وال‌استریت» قرار دارد. با همه‌ی اینها این شبکه به اطلاعات بی‌شماری دسترسی دارد و کاربرد نسبتاً آسان و منابع زیادی دارد و تا حدود زیادی رایگان است. از طرف دیگر این شرکت پُرهزینه است (اشتراک ماهانه بیش از هزار دلار) و استفاده با شیوه‌ای ماهرانه. به همین علت تاجران و نوآوران برای استفاده از آن اصرار دارند. آنها سختی‌های دوران یادگیری فنون را گذرانده‌اند و نمی‌خواهند این تخصص را از دست بدهند.

***

چرا «تد لئون سیس([۳۴۵](#))» مالک میلیاردر «واشنگتن ویزاردز([۳۴۶](#))»، اقامت در هتل چهارفصل «فورسیزن» منهتن را دوست دارد؟ منظورم این است که او هر جا بخواهد می‌تواند برود. شرط می‌بندم به این علت در آنجا اقامت می‌کند که تمامی کارکنان کافه‌ی آنجا می‌دانند چگونه چای یخ را به او سرویس دهند. در یک لیوان باریک بلند، همراه با یخ و بطری کوچک از آب فوق‌العاده شیرین در کنارش. او این را درخواست نمی‌کند اما آنها برایش

می‌آورند. هر کسی که همراه تد در کافه بنشیند متوجه این نکته می‌شود و فکر می‌کنم این کار آنها، باعث خوشحالی تد می‌شود، چرا که دوستانش هم متوجه این نکته می‌شوند. اختصاصی کردن یک خدمت برای فردی به او احساس خاص بودن می‌دهد.

***

«ال.ال.بین(۳۴۷)»، می‌تواند پوشاکی را که از طریق ایمیل به فروش می‌روند، به افرادی هم که به سفارشات ایمیلی اعتماد ندارند، بفروشد. ضمانت آنها باعث این کار می‌شود. شلواری خریداری کنید، آن را در آتش بیندازید و خاکستر آن را برای شرکت ارسال کنید، «ال.ال.بین» پول شما را پس خواهد داد. داستان‌های این‌چنینی پیام‌رسانی را برای همه آسان می‌کند.

***

آقای «شاکوایل اونیل(۳۴۸)»، چه نوع موتورسیکلتی دارد؟ «جس گریگوری جیمز(۳۴۹)»، یکی از سازندگان و طراحان موتورسیکلت‌های بسیار بزرگ و مطابق سلیقه‌ی مشتریان با قیمت ۱۰۰۰۰۰ دلار است. کار ساخت هر موتور دست‌ساز ماه‌ها به طول می‌انجامد و بسیار سودآور است. برای دریافت آن باید چند سال در فهرست انتظار باشید. کسی که خواهان چنین موتوری است استطاعت مالی آن را دارد و می‌خواهد که موتور او خاص باشد و فقط برای او ساخته شود. ساخت چیزی گران‌قیمت و مطابق با سلیقه‌ی شخص به‌نوبه‌ی خود، کاری خارق‌العاده است.

***

چرا دست‌اندرکاران سینما نصف دنیا را طی می‌کنند تا به فستیوال فیلم «کن» برسند؟ درحالی‌که این‌گونه مهمانی‌ها بسیار جالب است اما احتمالاً برای آنها مشکل است که در چنین شرایط پررنج و زحمتی با هزینه‌ی گزاف گریم کنند. دلیل آن ساده است. این مجریان رسانه می‌دانند که رویدادی خاص در آنجا اتفاق خواهد افتاد. بعضی از فیلم‌های سینمایی، تعدادی از کارگردانان و ستارگان فیلم‌ها، خبرساز خواهند شد. اصحاب سینما چیز جدیدی را کشف خواهند کرد و این علت رفتن آنها به فستیوال کن است. محصول شما چگونه می‌تواند خبرساز باشد. دقت کنید تفاوت زیادی بین خبرساز شدن و خبرساز بودن است. نفوذ در تلویزیون با تبلیغاتی زیر جلدی، بخش بزرگ یک راهکار طولانی‌مدت نیست. زمانی کار شما می‌گیرد که حرفی برای گفتن داشته باشید.

***

«هومر(۳۵۰)» به‌عنوان اتومبیل بسیار بزرگ، بیش از اندازه پهن، زشت و نامناسب است. این اتومبیل به جاده‌های عمومی تعلق ندارد. اغلب افرادی که با این اتومبیل روبه‌رو می‌شوند دلخور هستند. البته به‌جز کسانی که آن را خریداری می‌کنند. اغلب آنها نیازی به بالا رفتن از تپه‌های شنی، سراشیبی و

سفر ناگهانی به جاده‌ها ندارند. رانندگان هومر گویی می‌خواهند بعضی از ما را ناراحت کنند. آنها از راندن چنین اتومبیل خاصی لذت می‌برند.

***

آیا آن جعبه‌ی دراز را به یاد دارید؟ جعبه‌ای به درازای ده‌اینچ از مقوا که سال‌ها روکش و محل قرار دادن سی‌دی بود. شرکت‌های ضبط، فکر می‌کردند این جعبه‌ی مقوایی اضافه فضای بازاریابی بیشتری به آنها می‌دهد، درحالی‌که خرده‌فروشان آن را عاملی برای کاهش سرقت می‌دانستند، بعضی از هنرمندان هم معترض بودند. علاوه بر تنفر مشتریان از این پکیج، هنرمندان اشاره داشتند که میلیون‌ها درخت بی‌جهت از بین می‌روند تا این پکیج در دسترس قرار بگیرد و محل دفن زباله‌ها هم انباشته از پس‌مانده‌های آن شده است. یکی از دلایل موفقیت این مبارزه‌ی انتخاباتی و یا لشکرکشی علیه تولید این جعبه، این بود که هیچ امتیاز انحصاری برای کسی وجود نداشت. انتشار خبر آسان بود و برای شرکت‌های بزرگ‌تر شنیدن این خبر به‌مراتب آسان‌تر، تا در این مورد دقت کنند و در برابر تهدیدات توقف تولید این جعبه تسلیم شوند.

***

پسرم برای گرفتن حیوان خانگی مورد علاقه‌ی خود به کجا مراجعه کرد؟ در گوگل عبارت «Frog pet» را تایپ کنید سپس با سایتی روبه‌رو می‌شوید به نام «growfrog.com». این سایت بیست‌ساله دقیقاً یک کار را انجام می‌دهد. بچه قورباغه‌هایی را که به‌زودی بزرگ خواهند شد، در آکواریوم‌های پلاستیکی کوچک می‌فروشد. پسرم این موضوع را حداقل به بیست نفر از دوستانش اطلاع داد که علاوه‌بر قورباغه، بروشوری کوچک برای دانش مرتبط با قورباغه و پرورش آن در اختیار می‌گذارند و کار خریداران را آسان می‌کنند. می‌دانستید بعضی از قورباغه‌هایی که آنها می‌فروشند می‌توانند تا هفده‌سال زنده بمانند. تمرکز وسواسانه‌ی این شرکت روی این نکته باعث انتخاب آنها توسط دیگران شده است.

دقیقاً مانند دو فروشگاه در نیویورک: یکی «جاست بالب(۳۵۱)» (یعنی فقط لامپ می‌فروشیم) و دیگری «جاست شیدز(۳۵۲)» (یعنی فقط آباژور می‌فروشیم)، نامیده شدند. آنها ارتباطی با هم ندارند و نزدیک به هم نیز نیستند. اما بله! هر دو نسبتاً برجسته هستند.

***

بله. شما قبلاً با نشان تجاری «ولوو(۳۵۳)» آشنا شده‌اید. حقیقت این است که یک کشور کوچک این اتومبیل را با سوددهی بالا ارائه داد، این کشور کار را برای عطسه‌کنندگان آسان کرد تا آنها بتوانند این اتومبیل را به آنهایی که نمی‌دانستند چه‌چیز را از دست می‌دهند، بفروشند. این حقیقت که «ولوو» بسیار زشت است اصطلاحاً گل صحبت مجلس شد. اگر شما این داستان را

قبلاً صدها بار شنیده‌اید نشان‌دهنده‌ی این است که نشر این تبلیغات کارساز بوده است.

***

درحالی‌که کامپیوترها نمونه‌ی بارز فوق‌العاده ساختن یک کالا توسط تکنولوژی هستند، پس در مورد ساعت‌های مچی دست‌ساز چه می‌توان گفت. بعضی از سازندگان این ساعت‌ها بالای ۵۰۰۰۰ دلار برای ساخت این وسیله دریافت می‌کنند. ساعت‌هایی که به‌طور خودکار سال کبیسه را در پنجاه‌سال آینده یادآوری می‌کند و یا فقط یک‌بار در هفته کوک می‌شود و می‌تواند توالی ماه قمری را محاسبه کند. هرچه ساعت پیچیده‌تر باشد بیشتر باید در فهرست انتظار بمانید. پیچیده‌ترین ساعت مچی دست‌ساز که امروزه ساخته شده دو سال در فهرست انتظار مانده است. نه. این ساعت برای بازار عموم نیست اما چون پیچیده است به فروش می‌رود. اگر خریدار، ساعتی دقیق و خوش‌ترکیب می‌خواهد باید ساعت «کاسیو(۳۵۴)» را به قیمت ۵۰ دلار خریداری کند.

***

کمدین «بادی هکت(۳۵۵)»، مدت‌ها قبل آموخت وقتی چیز خنده‌داری در صحنه هنگام اجرا ندارد می‌تواند با ناسزا و چرند و پرند گفتن مردم را سرگرم کند. مردم هم این کار او را دوست داشتند. امروزه ما فیلم، آهنگ، آواز، کتاب و رستوران‌هایی را می‌بینیم که موفقیت آنها فقط برای عبور از ذائقه‌های معمول بود که باعث گزینش آنها شد. بهترین مثال «جان واترز(۳۵۶)» کارگردان، هنرپیشه و کمدین آمریکایی است. اولین فیلم‌های او آن‌قدر زشت و بی‌معنی بود که عده‌ای آن را غیرقابل نمایش توصیف کردند، اما نه برای اولین پذیرش‌کنندگانی که ذائقه‌ای متفاوت داشتند. آنها مشتاقانه پیام را به دوستان خود رساندند و این همان شهرت «واترز» بود. امروزه اجرای «اسپری مو(۳۵۷)» بر اساس فیلم او با همین نام، داغ‌ترین اجرای «برود وی(۳۵۸)» است. بسیاری از بازیگرانی که در مسیر قابل قبول‌تر و فرهنگی‌تر قدم گذاشتند و انتظار همان پایان خوش موفقیت‌آمیز مشابه نمایش فیلم را در میان مردم داشتند، نتوانستند دقیقاً به همان خوبی نتیجه بگیرند.

***

رستورانی در نزدیکی منزل من، کارمندی استخدام کرده بود که لباس دلقک را بپوشد و کارهای شعبده‌بازی انجام دهد. همچنین بالونی از حیوانات داشتند که آخر هفته‌ها به هوا می‌فرستادند. بچه‌ها به بچه‌ها و والدین هم به والدین این پیام را رساندند و این شد که پایان هر هفته رستوران پر از خانواده‌ها می‌شد، کار سختی نبود، اما خاص بود.

وقتی شرکت «بست‌بای(۳۵۹)»، شرکت فروش وسایل الکترونیکی، کامپیوتر، تلفنِ همراه و غیره، تصمیم گرفت محصولات و فروشگاه خود را تغییر دهد و

از مأموریت و حق‌العمل کارها رهایی یابد، شروع‌شان یک جهش روبه‌رشد بود که آنها را از ۲۵۰میلیون دلار در سال به سودی بیش از ۲۳میلیارد دلار در سال رساند. یک خرده‌فروش کاری بیش از جابه‌جایی جعبه‌ها انجام می‌دهد. خرده‌فروش به افرادی که نزدیک او کار می‌کنند، کالا عرضه می‌کند. این شرکت با تغییر تکنیک فروش خود توانست به نقطه‌ی باارزشی برسد.

***

غیر از منابع و کدها، چرا سیستم «لینوکس(۳۶۰)» دسترسی نامحدود(۳۶۱) را برای کاربران ممکن ساخته است؟ زیرا اگر کاربر این سیستم باشید نیاز به تعهدات و الزامات واقعی دارید. نصب سیستم لینوکس بسیار سخت و استفاده از آن بدون تمرین زیاد بسیار مشکل است. همچنین هماهنگ کردن آن در محیط کاری سنتی آسان نیست. همه‌ی این موانع لینوکس منجر به یک مرکزیت و وفاداری به آن شد. این گروه دریافتند همان‌طور که افراد بیشتری زمان خود را صرف استفاده از این سیستم و حمایت این محصول می‌کنند، عملکرد سیستم هم بهتر می‌شود. سرمایه‌گذاری بیشتر در نرم‌افزار و راه‌های ارتباطی و ورودی کاربران صورت گرفت و موانع درونی هم محو شد. جریان درون خود این محصول هم یک سرمایه ایجاد کرد.

***

اغلب شهرها یکی از آنها را دارند؛ یکی از رستوران‌های فروشنده‌ی استیک بزرگ اعلام کرد هر کسی که بتواند استیک سه پوندی با قیمت پنجاه دلار را به‌طور کامل بخورد و تمام کند، پولش را به او پس خواهیم داد. این جمله پخش شد. مردم می‌آیند، نه برای خوردن استیک (که فکرش هم احمقانه است) بلکه برای پیامی که پشت آن قرار دارد و این پیام خاص است.
همین مورد مشابه برای پاتوق اسکی و یا همان پیست‌های اسکی با سرازیری و شیب‌های تند هم اتفاق می‌افتد. یا ارائه‌ی خدمات ویدیویی که شما می‌توانید هر چقدر بخواهید این دی‌وی‌دی‌ها را اجاره کنید.

***

خطرات بسیار زیادی در زندگی همه‌ی ما وجود دارد، یک دلیل که تعداد زیادی از تجارت‌ها، خدمات پستی هوشمند و سریع فدرال اکسپرس(۳۶۲) را انتخاب می‌کنند این است. وقتی خدمات پستی «ال.ال.بین(۳۶۳)» تغییر جهت داد علت اصلی این نبود که مردم متقاضی ارسال سریع‌تر محموله‌های خود بودند، بلکه علت، اطمینان از تاریخ ارسال و توانایی توزیع پکیج مورد نظر در تاریخ دقیق بود که به مردم دلگرمی لازم را می‌داد.

***

آیا واقعاً فکر می‌کنید هریک از ده نفری که سریع‌ترین موتورسیکلت دنیا را خریداری می‌کند با آخرین سرعت آن را می‌راند؟ (۰ تا ۲۵۰ مایل در ساعت و پیمودن در ۱۴ ثانیه). البته که نه. اما با داشتن قیمت ۲۵۰هزار دلار مطمئناً این

کار خودبه‌خود انجام می‌گیرد. آیا محصول تولیدی شما در ارزیابی بهترین است؟

***

وقتی بخشی از خدمات یا کالای شما خراب می‌شود چه اتفاقی می‌افتد؟ قبل از اینکه کالای خراب شما را نزد تعمیرکار ببرند شما با چه سرعتی در آنجا حضور پیدا می‌کنید؟ وقتی لپ‌تاپ من با نام تجاری «پاوربوک(۳۶۴)» خراب شد به شرکت اپل زنگ زدم. دو ساعت بعد کامیون خدمات پستی «ایربورن(۳۶۵)» در محل حاضر شد و آن را در جعبه‌ی مقوایی بسته‌بندی کرد و آن را برد و بعد از ۴۸ ساعت آن را آوردند. فوق‌العاده است!

این نه شیرین‌کاری است و نه نوع‌دوستی احمقانه. شرکت «اپل» با خدمات پس از فروش (اطمینانی که در صورت خرابی فوراً آنجا خواهند بود) سود می‌برد و از اینکه پیام خدمات پس از فروش انتشار یابد، لذت می‌برد.

***

واقعاً نسبت به بلندترین استریوهای صدا اعتراض‌هایی وجود دارد. این استریوها آن‌قدر صدای بلندی دارند که شما نمی‌توانید وارد اتومبیل شوید و اگر هم وارد شوید کر خواهید شد. رقابت برای ساخت استریوها با صدای بلندتر اکنون بیش از هشت‌برابر نمونه‌های قبل و بلندتر از یک جت ۷۴۷ است. با این وجود افرادی هستند که صدهاهزار دلار صرف تلاش برای داشتن استریوهایی با صدای بلندتر می‌کنند و هزاران نفر دیگر، نشان‌های موفق‌تر را خریداری می‌کنند، نه برای اینکه صدای بلند آن را بشنوند فقط برای اینکه ببینند آیا واقعاً آن‌قدر صدا بلند است.

***

طیف دیگری از افراد هستند که به کاهش‌دهنده‌ی بالاترین «دسیبل(۳۶۶)» صدا بیش از حد بها می‌دهند. پنجره، ساختمان، همسایگان، لپ‌تاپ و اتومبیل‌های آرام را ترجیح می‌دهند. در هر مورد هزینه‌ی صرف شده برای تولید و خرید وسایل کاهش‌دهنده‌ی دسیبل افزایشی اغلب دوبرابر نمونه‌های قبلی است. در گردش، شخصی را مشاهده می‌کنید که نشسته و مشغول فروش هدفون‌های نشان تجاری «باوز(۳۶۷)» است، آن‌وقت می‌بینید که چقدر این ایده‌ی ویروسی موثر واقع می‌شود.

***

شرکت «IKEA» تنها فروشگاه عرضه‌کننده‌ی اسباب و اثاثیه‌ی ارزان نیست. مکان‌های زیادی وجود دارند که شما می‌توانید کالاهای ارزان خریداری کنید، اما اغلب آنها ترکیب درخشان و فوق‌العاده از شکل، کاربرد و کارایی با همان قیمتی را که از شرکت «IKEA» خریداری می‌کنید، ندارند. سال گذشته فروشگاه‌های زنجیره‌ای این شرکت ۲۵درصد وسایل خود را با همان سطح قیمت در اروپا و ایالاتِ متحده به فروش رساند. این رقم حیرت‌آور حاصل

تبلیغات نیست. مطمئناً حاصل و پاسخی به ترکیب کیفیت بالا و قیمت مناسب کالاهای عرضه‌شده‌ی شرکت «IKEA» در بازار است.

***

بلیت‌های لاتاری(۳۶۸) (بخت‌آزمایی) سرمایه‌گذاری کم را برای برد بزرگ، به شما پیشنهاد می‌دهند. وقتی جوایز پیشنهادی به مبلغ ۱۰۰میلیون دلار پولی چشمگیر حتی برای میلیونرها باشد، فروش این بلیت‌ها تصاعدی بالا می‌رود. درحالی‌که تناقض در این است که شانس برنده شدن پایین می‌آید و حتی بدتر از حد معمولی، بنابراین باید زمانی این بلیت‌ها را خریداری کرد که مبلغ پیشنهادی ۲۰میلیون دلار باشد. این یک گزینش هوشمندانه از بین دو گزینه‌ی بی‌زبان است. پس چرا فروش بالا می‌رود؟ زیرا چشمگیری مبلغ بالای این بلیت‌ها دهان به دهان می‌چرخد و رویای برنده شدن را به ذهن می‌آورد.

***

چرا بعضی از افراد سیگار بدون فیلتر می‌کشند و بعضی‌ها مشروبات الکلی می‌نوشند؟ شاید میان خطر و خودتخریبی وابستگی وجود دارد. خاصیت بدِ درونیِ کالا باعث می‌شود که این افراد به سمت آن کشش داشته باشند و متقاضی آن باشند.

***

وقتی محصول یا خدمتی در خطر فراموشی است، راه‌حل کاهش این خطر بحث درباره‌ی آن است. اگر من وکیل بودم وارد موضوعات حساس می‌شدم تا بهترین مدافع نوع خاصی دادخواهی باشم. اگر شرکت شما قربانی یکی از این دادخواهی‌ها بود، شما چه‌کسی را به‌عنوان وکیل انتخاب می‌کردید؟ وکیل متبحر که کاری جز دفاع (همراه با برد) در مواردی این‌چنینی ندارد. وقتی شخصی چنین مشکلی دارد به‌شدت به‌دنبال پیام‌های بازاریابی بیرونی است و در جست‌وجو، که معمولاً کسی را بیابد تا او را با کمترین حرکت نزولی ممکن نگه‌دارد.

***

چرا بعضی‌ها به ورزش «کایت بوردینگ(۳۶۹)» می‌پردازند؟ منظورم این است که می‌توانید اسکی کنید یا «اسنوبورد»(۳۷۰) و یا «ویندسرف(۳۷۱)» (موج‌سواری با کمک وزش باد) و یا ورزش اسکی روی آب انجام دهید. امروزه ورزش «کایت بوردینگ» به‌سرعت در حال رشد است. تخته‌ی موج‌سواری را با تسمه به پاهایتان قلاب می‌کنید و کایت بزرگی را نگه‌می‌دارید و در مسابقه‌ای نیم‌ساعته با سرعت سی‌مایل در ساعت روی آب حرکت می‌کنید، وگرنه روی ساحل کشیده خواهید شد. برای کسانی که به‌دنبال ورزشی جدید و خطرساز هستند ورزشی جذاب و بسیار خطرناک است.

***

اگر شما به بنگاه یا شرکت «سات‌بی(۳۷۲)» رفته باشید و یا از گالری هنر «سوهو(۳۷۳)» دیدن کرده باشید، متوجه خواهید شد افرادی که در آنجا کار می‌کنند بدون استثناء حقیقتاً زیبا هستند. نه فقط زیبایی ظاهری بلکه واقعاً خوش‌تیپ و جذابند. متعجبم چرا این‌گونه است. چه اتفاقی رخ می‌داد اگر شرکت تولید پیچ و مهره‌ی لوله‌کشی شما از یک نفر مدل مرد زیبا و خوش‌تیپ برای کار در بخش پذیرش استفاده می‌کرد؟ مردم در این مورد با هم حرف می‌زدند.

***

چند روز پیش که با سرعت در فرودگاه می‌دویدم متوجه شدم که هرکدام از افرادی که در قسمت‌های مختلف کار می‌کردند، پوشش‌های کاملاً شبیه به هم به تن داشتند. چرا کسانی که در بستنی‌فروشی‌ها کار می‌کنند از پاپیون‌ها و لباس‌های راه‌راه صورتی و سفید استفاده نمی‌کنند؟ درست است، مفهوم روشن است آیا شما تابه‌حال متوجه شده‌اید؟

***

به‌راحتی قابل درک است، اما دقیقاً به همان اندازه که ظاهر فیزیکی مهم است، صدایی هم که شنیده می‌شود اهمیت دارد. وقتی صدای «جیمز ارل‌جونز(۳۷۴)» هنرپیشه‌ی مطرح آمریکایی را بشنوم که در تماس با «دیرکتوری اسیستنس(۳۷۵)»، به من خوش‌آمد می‌گوید متفاوت پاسخ خواهم داد. «مووی‌فون(۳۷۶)»، شرکت خدماتی و اطلاع‌رسانی فیلم‌ها و تئاترها، در اولین روزهایش به موفقیت زیادی رسید، علت هم افراد کنجکاوی بودند که می‌خواستند صدای «بدخُلقی» را که دوستانشان توصیف کرده بودند، بشنوند.

***

دکترم را دوست دارم نه فقط برای اینکه بیمار نیستم (این بخشی از وظیفه‌ی اوست) زیرا زمان زیادی را هنگام ویزیت برایم صرف می‌کند. فکر نمی‌کنم دکتر «ری(۳۷۷)» این را به‌عنوان ابزار بازاریابی به‌کار می‌برد. فکر می‌کنم او واقعاً به بیمارانش اهمیت می‌دهد و این کار، خاص است. آن‌قدر خاص که من دوازده بیمار را به او ارجاع دادم و توصیه کردم.

***

اگر عنوان کنید شرکت «وال‌مارت» بزرگ، سودآور و مشخص‌ترین خرده‌فروش روی زمین است هیچ‌کس با شما بحث نخواهد کرد. پس زمانی‌که شرکت «وال‌مارت» مشخصاً تلاش داشت جذب «Amazon.com»(۳۷۸) شود، شما نمی‌توانستید بیرون آمازون مثل آمازون کار کنید.

این بینشی بزرگ است. حتی این خرده‌فروش مقتدر می‌دانست که کپی از قدرت آمازون کافی نخواهد بود. وقتی کسی محدودیتی را محکم به دور خود می‌چیند، اگر به‌قدر یک سطل تقلید کند نادان است. دموکرات‌ها هرگز قادر نخواهند بود بیرون از جمهوری‌خواهان جمهوری‌خواه باشند. شرکت

«ریباک(۳۷۹)» نمی‌تواند بیرون «نایک»، «نایک» باشد و شرکت «جت‌بلو» تلاش نکرد که بیرون از کشور آمریکا آمریکایی باشد. شما مجبورید جایی بروید که رقابت نباشد. هرچه دورتر، بهتر.

***

آیا «پستال سرویس(۳۸۰)» از افراد بدخُلق برای کار خود استفاده می‌کند یا به آنها این‌گونه آموزش داده که این‌طور رفتار کنند؟ چندبار از تجربه‌ی بد خود در مراجعه به اداره و یا دایره‌ی دستگاه‌های موتوری و یا اتومبیل گله کرده‌اید؟ هزینه‌ی زیادی ندارد و اگر واقعاً در کار خود وجه حق امتیازی ندارید شاید ارزش این را داشته باشد که در این کار سرمایه‌گذاری کنید و از افراد کاملاً مناسب و خوب در این راه به‌عنوان کارمندان خود استفاده کنید.

***

همه می‌دانند که تجارت ضبط صدا و آهنگ در حال نابودی است و هیچ عاقلی برای پول درآوردن و تجارت واقعی در این شغل هزینه نمی‌کند. البته این را به «میکا سولومون(۳۸۱)»، «دیوید گلاوسر(۳۸۲)» یا «درک سیورز(۳۸۳)» نگویید. «میکا» اجراکننده‌ی دومین نسخه از سی‌دی‌های «آسیس(۳۸۴)» است که با دقت این سی‌دی‌ها را برای موسیقی‌دانان مستقل می‌سازد. یکی از کارهای خاص و برجسته‌ی او این است که به‌طور ثابت نمونه‌ای از سی‌دی‌هایش را به هریک از ایستگاه‌های رادیویی مهم در کشور ارسال می‌کند و این سی‌دی فقط شامل موزیک‌هایی از مشتریان اوست.

«دیوید گلاسر» و شریکش، «ایرشومسترینگ(۳۸۵)» را اداره می‌کنند. آنها برای شرکت «سونی» سی‌دی و دیگر ابزار شنیداری طراحی می‌کنند و همچنین برای موسیقی‌دانان مستقل سی‌دی تولید می‌کنند. او در کمک به تحقق رویاهای موسیقی‌دانان مستقل، کاری شگفت می‌کند. این دو شرکت زمانی که ضبط آماده‌ی فروش می‌شود، موسیقی‌دانان را به کجا می‌فرستند؟ به سایت: CDBaby.com بهترین فروشنده‌ی کارهای ضبط‌شده در اینترنت. دریک به معنای واقعی کار و اثر هزاران فعال مستقل را می‌فروشد. انجام چنین کار موفق و کلامی تنها تبلیغات مورد نیاز برای جذب موسیقی‌دانان و مشتریان جدید برای اوست.

با نگاهی اجمالی از سایت: oasiscd.com، CDBaby.com و airshowmastering.com دقیقاً مشخص خواهد کرد که این سه شرکت چقدر کارهای فوق‌العاده انجام می‌دهند. آنها می‌دانند که باید یک گزینه را انتخاب کنند یا ممتاز بمانند و یا معدوم شوند. آیا هر تجارتی که به‌دنبال تجارتی در حال نابودی برود، موفق می‌شود؟ البته که نه. اما این سه شرکت ثابت کردند که آهسته حرکت کردن و هدف قرار دادن نکات ممتاز و موفقیت‌آمیز در صنعت مورد نظر می‌تواند کارساز باشد. آیا شما آماده‌اید که روی کاری زمان‌بر سرمایه‌گذاری کنید تا بتوانید موفقیت و خاص بودن را تجربه کنید؟

***

در منوی رستوران «بروک([۳۸۶](#))» در استمفورد از منطقه‌ی «کانکتیکات» با عبارات درشت نوشته شده:

با عرض معذرت – بخش سلف‌سرویس برای سالاد نداریم

زیرا می‌خواهیم قیمت‌هایمان را همچنان منصفانه نگه‌داریم، پس ترجیح دادیم که بخش سلف‌سرویس برای سالاد نداشته باشیم. اگر برای شما اهمیتی ندارد سالاد شما در کنار یک ساندویچ، همبرگر یا هر چیز دیگری سرو می‌شود. از توجه و همکاری شما ممنونیم.

این را با روش دیگری در رستوران «فرانتیغ([۳۸۷](#))» مقایسه کنید. صاحب رستوران، شیشه نوشابه‌ای را روی هر میز قرار می‌دهد و در پایان صرف غذا از شما می‌پرسد: چند لیوان از آن را نوشیدید. سیستمی محترمانه.
در مورد کدام‌یک نظر مثبت دارید؟ سود بازاریابی را کنار بگذارید، کدام روش سود افزایشی در پی دارد؟ در فروش عمده، دو لیوان نوشابه به ارزش یک بطری کامل است.

***

قانون سوم رستوران «گادین([۳۸۸](#))» برای صرف شام اشاره دارد که رابطه‌ی دوستانه‌ی پرسنل بخش پیتزا با کیفیت غذا نسبت عکس دارد. در پیتزافروشی رستوران «جانی» در منطقه‌ی مانتین‌ورناون از توابع شهر نیویورک، هنوز هم بعد از پنج‌سال که به‌طور ثابت به آنجا می‌روم پرسنل برخورد خوبی ندارند و با داد و فریاد صحبت می‌کنند. در رستوران کلبه‌ای همبرگر فروشی «لوئیز([۳۸۹](#))» در منطقه‌ی «نیوهاون([۳۹۰](#))» مطلقاً همراه با همبرگرتان برای شما سس‌کچاپ سرو نمی‌کنند. حقیقتی تاریخی که دهان به دهان گشته و در اینترنت هم ذکر شده است و البته، رستوران «آل‌یگانه([۳۹۱](#))»، پیشگام در سوپ مرموز و بسیار خوشمزه‌ای است، که مردم ساعت‌ها در صف می‌ایستند تا سوپ خرچنگ بخرند (سوپی درست‌شده از میگو و یا انواع خرچنگ دریایی معمولی آب شیرین). اگر قوانین را ندانید نمی‌توانید سوپ را خریداری کنید. آیا شما می‌توانید با طرح قوانین مسخره شهرتی کسب کنید که مشتریان ساعت‌ها برای محصول شما در صف بایستند.

*محدودیت‌ها را بیابید. چه می‌شد اگر شما ارزان‌ترین، سریع‌ترین، کندترین، داغ‌ترین، سردترین، آسان‌ترین، موثرترین، بلندترین، تنفرآمیزترین، مقلدترین، سخت‌ترین، قدیمی‌ترین، تازه‌ترین و... باز هم ترین‌های دیگر... آیا محدودیت دیگری هم است که شما بتوانید آن را بیازمایید؟

نمک دیگر کسل‌کننده نیست

هشت روش برای اینکه گاو بنفش را به کار بگیرید

پنجاه سال است که شرکت «مورتون(۳۹۲)» از نمک، کالایی خسته‌کننده ساخته است. افرادی که در بخش نظارت این شرکت مشغول به کار هستند با این نظر شما واقعاً موافق خواهند بود که هیچ راه دیگری وجود ندارد، مگر اینکه گاو بنفشی خلق شود.
چیز خوبی که افراد سازنده‌ی نمک دستی از آب دریای فرانسه، از آن بی‌خبر بودند. آنها به‌طور ثابت بابت هر یک پوند نمک شگفت‌انگیز خود ۲۰دلار دریافت می‌کردند. مردم هاوایی هم اخیراً وارد بازار نمک شده‌اند و نوعی نمک که ترکیب خوبی برای رستوران‌های خبره در خوراک‌شناسی بود ارائه دادند... اکنون نمک «دیاموند کوشر(۳۹۳)»، نمک خالص و بلورینی شده که به میلیون‌ها دلار در فروش‌های روبه‌رشد سالانه می‌درخشد، زیرا نمک آنها طعم بهتری به غذا می‌دهد.

* آیا محصول شما از نمک، کسالت‌آورتر است؟ بعید نیست. پس فهرستی از ده روش برای تغییر کالای خود تهیه کنید تا آن را برای مشتریان محبوب خود باکیفیت‌تر کنید (نه تغییر بیش از حد)

* به گروه کوچک بیندیشید. یکی از نشانه‌های تبلیغات تلویزیونی نیاز اندیشیدن به گروه کثیری از مردم است. اگر محصول شما مورد درخواست همه‌ی مردم نباشد، این اندیشه از بین خواهد رفت و دیگر ارزشی ندارد. باید تبلیغات متوقف شوند. به یک بازار کوچک متصور بیندیشید و کالایی را طراحی کنید که با برجستگی‌اش بازار را به‌طور کامل پوشش دهد. از گروه بزرگ دور شوید.

* به جای دیگری بروید. اگر کارخانه به‌سختی به شما زمان می‌دهد که طرح خود را معرفی کنید به‌جای دیگری بروید. مکان‌های بسیاری طالب کالای شما هستند. بعد از اینکه محصول شما شناخته شد احتمالاً کارخانه از بازگشت محصول شما استقبال خواهد کرد.

* کالاهای اجازه‌ای تولید کنید و از آن استفاده کنید. زمانی که شما قدرت گفت‌وگوی مستقیم با اکثر مشتریان وفادار خود را داشته باشید راحت‌تر می‌توانید محصولات مبهوت‌کننده را توسعه دهید و به عرضه برسانید. بدون فیلتر تبلیغات، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان، می‌توانید محصولاتی را که

به‌مراتب چشمگیرتر هستند ارائه دهید.
*کپی کنید نه از صنعت خودتان، از صنعت دیگران. صنعتی را بیابید که از صنعت شما راکدتر مانده باشد. ببینید کدام خاص‌تر است (زیاد طول نمی‌کشد) شما هم همان کار را انجام دهید.

* یک بار دیگر امتحان کنید. شاید هم دوبار دیگر. رقبایی را پیدا کنید که در لبه ایستاده‌اند و سرشار از هیجان هستند، شما کاری بهتر از آنها را انجام دهید. هرچه را که رقبای‌تان به خاطر آن شناخته شدند شما بهتر از آن را انجام دهید، بیشتر، بهتر و حتی مطمئن‌تر و متفاوت‌تر از آنها باشید.

* چیزهایی را بیابید که در حرفه و صنعت شما انجام نشده باشند. آن را انجام دهید. شرکت پوشاک «جت‌بلو» تقریباً لباسی با کد مشخص را برای مسافران بنیان نهاد. هنوز هم آنها به افرادی که مسافران خوش‌لباس هواپیما هستند (پوشیدن لباس با مارک آنها) بلیت مجانی ارائه می‌دهند. یک جراح پلاستیک می‌تواند به بیماران خود گواهینامه‌ی هدیه پیشنهاد بدهد. ناشر کتاب می‌تواندکتاب متفاوتی را برای فروش عرضه کند. «استیو لئونارد» در بیرون مغازه‌ی خود توت‌فرنگی‌هایی را در سبدهای پلاستیکی کوچک قرار داد و به مشتریان تعارف کرد. فروش او دوبرابر شد.

* بپرسید. چرا که نه؟ تقریباً هرچه را که شما انجام نمی‌دهید دلیلی برای انجام ندادنش ندارید چرا که نتیجه‌ی ترس، ناکارآمدی و عدم پرسش از خویشتن است. پرسیدن این سوال: چرا که نه؟

اورول(۳۹۴) چه می‌گفت؟

چند شعار برای شما:

***

کسالت‌آور نباشید

***

امنیت، خطرناک است

***

هم‌اکنون قوانین را طراحی کنید

***

خیلی خوب، بد است

اطلاعات بیشتر

برای داشتن اطلاعات بیشتر از گاو بنفش لطفاً از سایت www.apurplecow.com دیدن کنید. نه، این یک تجربه‌ی چندرسانه‌ای خاص نیست، اما خب، رایگان است.

آیا شرکت شما درگیر است؟ تور شبکه‌ای از تبلیغات بی‌فایده صنعت تلویزیون آن را دربرگرفته است؟ تنها راهی که بتوانید شرکت خود را روبه‌راه کنید این است که به کارکنان خود گاو بنفش را آموزش دهید. دست به کار شوید. یک کتاب گاو بنفش برای هر کدام خریداری کنید.

مثل همیشه قبل از اینکه این کتاب تبدیل به کتاب شود، عبارتی خلاصه در وبلاگم بود و خوانندگان وبلاگم اولین کسانی بودند که آن را خواندند، شما می‌توانید از وبلاگم دیدن کنید: www.sethgodin.com.

ست به‌طور دوره‌ای در خانه‌ی کوچش در بیرون شهر نیویورک میزبان فروشگاه‌هایی است که از فنون گاو بنفش استفاده کرده‌اند، شما می‌توانید جزئیات را در سایت او ببینید.

از طریق ایمیل می‌توانید با او ارتباط داشته باشید. او مشاوره نمی‌دهد اما همه‌ی ایمیل‌های خود را می‌خواند.

مواردی را که از ست گادین آموختید در حرفه‌ی تولیدی، توزیعی یا خدماتی خود به کار بگیرید. اکنون به‌عنوان خالق گاو بنفش قصد دارید چه تغییراتی در کار خود بدهید؟ آن موارد را یادداشت کنید:

۱-.....
۲-.....
۳-.....
۴-.....
۵-.....
۶-.....
۷-.....
۸-.....
۹-.....
۱۰-.....
۱۱-.....
۱۲-.....
۱۳-.....
۱۴-.....

۱۵-.....
۱۶-.....
۱۷-.....
۱۸-.....
۱۹-.....

۱. Product
۲. Pricing
۳. Promotion
۴. Positioning
۵. Publicity
۶. Packaging
۷. Pass – along
۸.Permission: روشی که در آن بازاریابان الکترونیکی قبل از ارسال آگهی از مشتری خود اجازه می‌گیرند.
۹. Purple cow
۱۰. Remarkable
۱۱. Remarkable Marketing
۱۲. TV-Industrial complex
۱۳. Post-consumption consumer
۱۴. Otto Frederick Rohwedder
۱۵. Wonder
۱۶. Tom Peters
۱۷. The Pursuit Of Wow
۱۸. Peppers and Rogers
۱۹. The One to One Future
۲۰. Prospects
۲۱. Customers
۲۲. Loyal customers
۲۳. Former customers
۲۴. Geoff Moore
۲۵. Crossing the Chasm
۲۶. Innovators
۲۷. Early Adopters
۲۸. Early &Late Majority
۲۹. Laggards
۳۰. Malcolm Gladwell
۳۱. Unleashing the Ideavirus
۳۲. New media
۳۳. No budget
۳۴. منظور همان کنترل حجم پول توسط دولت یا مقامات است به بیانی پایین آوردن هزینه‌ها. م

۳۵. Ron Simek

۳۶.Tombstone Tap: به معنی سنگ قبر که این نام را به علت نزدیکی به قبرستان داشت. م

۳۷.Kraft foods: شرکت صنایع غذایی آمریکایی است، که در سال ۱۹۰۳ توسط جیمز ال. کرفت بنیان گذاری شد.وی

۳۸. Advil
۳۹. Aleve
۴۰. Alka-Seltzer
۴۱. Anacin
۴۲. Ascriptin
۴۳. Aspergum
۴۴. Bayer
۴۵. BC
۴۶. Bufferin
۴۷. Cope
۴۸. Ecotrin
۴۹. Excedrin
۵۰. Goody's
۵۱. Motrin
۵۲. Nuprin
۵۳. St.Joseph
۵۴. Tylenol
۵۵. Vanquish
۵۶. Revlon
۵۷. Revson
۵۸. Jay Ward
۵۹. Bullwinkle

۶۰.Cap'n Crunch: شرکت تولید کننده ی غذای صبحانه ی کودک. م

۶۱.Quaker: خالق شرکت کوآکر تولیدکننده محصولات غذایی.م

۶۲. Procter & Gamble
۶۳. Wisk

۶۴.Irish Spring: محصول آرایشی و بهداشتی. وی

۶۵. John Hancock

۶۶.Merrill Lynch: یک بانک واقع در نیویورک آمریکا، توسط چارلی ایی مریل برای تجات در منهتن با نام مرکز مالی چهار اقلیم پایه‌گذاری شد بعد از چند ماه دوست مریل، ادموند سی لینچ به او پیوست و نام شرکت به مریل لینچ

تغییر پیدا کرد و در نیویورک شروع به کار کرد (بنیان:۱۹۱۴). وی
۶۷.Prudential: شرکت خدمات مالی آمریکایی است، که در زمینه ارائه خدمات بیمه، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت دارایی، مدیریت صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، ارائه کلیه مزایای بازنشستگی و مبادلات اوراق بهادار، همچنین سرمایه‌گذاری در حوزه املاک و مستغلات تجاری و مسکونی فعالیت می‌نماید. (بنیان: ۱۸۷۵). وی

۶۸. Archer Daniel Midland

۶۹.Jeep: شرکت خودروسازی آمریکایی است، که زیر مجموعه‌ای از گروه کرایسلر می‌باشد، که خود شرکت تابعه‌ای از شرکت خودروسازی فیات به‌شمار می‌آید (بنیان:۱۹۴۱). وی
۷۰.Ronald Reagan: موزه و کتابخانه ریاست جمهوری رونالد ریگان: یک مرکز فرهنگی و کتابخانه اسناد دولتی دوران ریاست جمهوری رونالد ریگان است. این مرکز فرهنگی در کالیفرنیا قرار دارد؛ به انگلیسی (Ronald Reagan Presidential Library).وی
۷۱.General Foods: یک شرکت متعلق به اجداد چارلی ویلیام پست در آمریکا بود که توسط وی به عنوان شرکت پستم جنرال فودز در ۱۸۹۵آغاز به کار کرد، دفتر مرکزی در نیویورک واقع شده. وی
۷۲.Volkswagen Beetle: فولکس قورباغه‌ای یا فولکس‌واگن بیتل نام یک مدل از خودروهای فولکس‌واگن و یکی از مشهورترین مدل‌های جهان است. این خودرو در ایران با نام فولکس قورباغه‌ای شناخته می‌شود و در برخی منابع ترجمه نیز از عبارت فولکس سوسکی و فولکس کفش‌دوزکی یاد شده. این ماشین نخستین بار در سال ۱۹۳۸ و با نام فولکس واگن تیپ یک تولید شد. وی
۷۳.Four Season: هتل‌های چهار فصل شرکت خدمات توریستی کانادایی است، که در زمینه مدیریت بر هتل‌های پنج ستاره و لوکس فعالیت می‌نماید. این شرکت مالک شبکه‌ای از هتل‌های زنجیره‌ای مجلل و گران‌قیمت کانادایی می‌باشد.وی
۷۴.Motel ۶: نام هتل‌های زنجیره‌ای عظیم با بیش از۱۱۰۰شعبه در آمریکا و کانادا. (بنیان: ۱۹۶۲). وی

۷۵. Wal-Mart

۷۶.Neiman Marcus: از شرکت‌های بزرگ آمریکایی می‌باشد. مرکز این شرکت در شهر دالاس در تگزاس است.وی
۷۷.Nokia: شرکت تجهیزات مخابراتی فنلاندی و چندملیتی)هند، مجارستان و چین (است، که تمرکز اصلی آن بر تولید تجهیزات و زیرساخت‌های ارتباطات مخابراتی و نرم‌افزارهای نقشه و ناوبری معطوف می‌باشد. وی
۷۸.Nintendo: ان‌ای‌اس (NES: Nintendo Entertainment System) سیستم

سرگرمی نینتندو که گاهی به سادگی نیتندو یا نینتندو ۸ نیز نامیده می‌شود؛ یک کنسول بازی ۸ بیتی است که در سال ۱۹۸۳ میلادی توسط شرکت ژاپنی نینتندو با نام‌های فمیکام (Famicom) و Family Computer در ژاپن عرضه شد. دستگاه NES در ایران به اشتباه بیشتر با نام «میکرو» یا «میکرو جنیوس» شناخته می‌شد که در واقع نام یک محصول کره‌ای مبتنی بر استانداردهای NES بود. وی

۷۹.Wall Street Journal:یکی از مهم‌ترین و پرنفوذترین روزنامه‌های اقتصادی-سیاسی در جهان است، که مرکز آن در خیابان وال استریت در شهر نیویورک در ایالات متحده آمریکا قرار دارد. وال استریت ژورنال پرتیراژترین روزنامه در سطح ایالات متحده آمریکا است و پرمخاطب ترین روزنامه انگلیسی زبان، با موضوع تجاری، در جهان می‌باشد. وی

۸۰.KPMG: یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خدمات حرفه‌ای در دنیاست و دفتر مرکزی آن در ندرلندِ آمستردام واقع شده است. وی

۸۱. Bearing Point

۸۲. Sergio Zyman: یک مجری بازاریابی ساکن مکزیک است (متولد ۱۹۴۵). وی

۸۳.Coca-Cola: شرکت صنایع غذایی آمریکایی و چندملیتی است، که تمرکز اصلی آن بر تولید، بازاریابی و توزیع نوشیدنی‌های غیرالکلی معطوف می‌باشد. دفتر مرکزی این شرکت در شهر آتلانتا، جورجیا قرار دارد (بنیان: ۱۸۸۶). وی

۸۴. "I'd Like to teach the world to sign"

۸۵.Mean Joe Greene: چارلی ادوارد گرین، معروف به "مین جو" گرین، متولد ۱۹۴۶، بازیکن دفاعی پست جلو فوتبال آمریکایی است و برای پیتس بورق استلرز، لیگ فوتبال ملی بازی می‌کند.وی

۸۶. "I'd like to teach the world to drink"

۸۷. Kmart: فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ که علاوه بر مواد غذایی برای تهیه پوشاک و کفش و کیف هم مناسب است.وی

۸۸. Elisha Graves Otis: الیشا گریوز اوتیس؛(۱۸۱۱-۱۸۶۱) مخترع آمریکایی بود. او نخستین آسانسور با ترمز اتوماتیک را در ۱۸۵۲ اختراع نمود و کارکرد آن را در نمایشگاه جهانی نیویورک در سال ۱۸۵۳ در معرض نمایش عمومی قرار داد. اختراع او سبب می‌شد تا در صورت پاره شدن کابل نگهدارنده ی کابین آسانسور و پایین افتادن آن، ترمزها به‌طور خودکار فعال شده و جلوی سقوط آن را بگیرند. در نتیجه ی این اختراع، راه برای ساخت و توسعه ی بیشتر آسمانخراش‌ها و استفاده از آسانسور در آنها هموارتر شد.

۸۹.Cap Gemini: شرکت مشاوره فناوری اطلاعات فرانسوی و چندملیتی است، که در زمینه ارائه خدمات مشاوره اطلاعاتی، مشاور مدیریت، خدمات

فناوری اطلاعات، خدمات حرفه‌ای و برون‌سپاری فعالیت می‌نماید. دفتر مرکزی این شرکت، در شهر پاریس مستقر می‌باشد. (بنیان: ۱۹۶۷). وی

۹۰. Times Square

۹۱.Tide: یک نام تجاری برای پودر رختشویی است که در حال حاضر به شرکت پروکتر اند گمبل تعلق دارد. این نام تجاری برای اولین‌بار در سال ۱۹۴۶معرفی شد. وی

۹۲. Procetr & Gamble

۹۳.Walmart: شرکت خرده‌فروشی آمریکایی که دارای بزرگ‌ترین شبکه‌ی فروشگاه‌های زنجیره‌ای مواد غذایی، سوپرمارکت‌ها و هایپرمارکت‌ها در جهان می‌باشد. وی

۹۴. P&G (مخفف پروکتر اند گمبل)

۹۵.R&G: شرکت چندملیتی و آمریکایی کالاهای مصرفی است، که دفتر مرکزی آن در شهر سین‌سینتی، در ایالت اوهایو، قرار دارد. این شرکت در سال ۱۸۳۷ میلادی، توسط ویلیام پروکتر و جیمز گمبل بنیان‌گذاری شد.

۹۶. Idea diffusion curve

۹۷. Risk-Taking

۹۸. Idea-Spreading

۹۹. Moore

۱۰۰.Zero-coupon bonds: یک ضمانت‌نامه خرید که با مرور زمان رشد کرده و به قیمت قابل توجهی خواهد رسید. وی

۱۰۱. Digital Cameras

۱۰۲. Ideaviruses

۱۰۳. Sneezers

۱۰۴. Crossing the Chasm

۱۰۵. The Tipping Point

۱۰۶. Unleashing the Ideavirus

۱۰۷. Organic

۱۰۸. Automatic

۱۰۹. Natural

۱۱۰.Nike: شرکت NIKE که تلفظ صحیح آن به صورت نایکی می‌باشد ولی اغلب به صورت نایک تلفظ می‌گردد، یک شرکت آمریکایی چند ملیتی می‌باشد که در زمینه طراحی، تولید، توسعه وعرضه محصولاتی نظیر کفش، البسه و پوشاک، لوازم و ابزار ورزشی به بازار جهانی فعالیت می‌کند. (بنیان: ۱۹۶۴). وی

۱۱۱. Golgate-Palmolive:شرکت مراقبت‌های شخصی آمریکایی است، که طیف وسیعی از لوازم آرایشی، بهداشتی، کالاهای لوکس مصرفی،

شوینده‌ها، محصولات پزشکی و دامپزشکی را تولید و توزیع می‌نماید (بنیان: ۱۸۰۶). وی
۱۱۲. Macarena: نام یک موسیقی اسپانیایی شاد، ضبط شده در سال ۱۹۹۲ که تا سال‌ها مورد توجه بوده. وی
۱۱۳. Pet Rock: آلبوم موسیقی معروفی که بین سال‌های ۱۹۷۵الی۱۹۸۱ با اقبال عمومی روبرو شد. وی
۱۱۴. Super Bowl: پخش تلویزیونی سوپر جام؛ مسابقه قهرمانی ازلیگ فوتبال ملی که مبلغ بالای قابل توجه ای برای خرید این نمایش تجاری تلویزیونی پرداخت می‌شود. وی
۱۱۵. Sometimes
۱۱۶. Text-only ads
۱۱۷. Google
۱۱۸. Banner
۱۱۹. Full-Page
۱۲۰. Yahoo!: یک شرکت آمریکایی و چندملیتی است که در زمینه ی اینترنت و نرم‌افزار فعالیت دارد و دفتر مرکزی آن در سانی‌ویل، کالیفرنیا است. (بنیان ۱۹۹۴)
۱۲۱. ad
۱۲۲. JetBlue: شرکت هواپیمایی ارزان‌قیمت آمریکایی است، که در سال ۱۹۹۹توسط یکی از کارکنان خطوط هواپیمایی ساوت‌وست ایرلاینز، بنام دیوید نیلمن راه‌اندازی شد. وی
۱۲۳. Starbucks: بزرگ‌ترین شرکت آمریکایی جهانی قهوه.م
۱۲۴. Vanguard:یکی از بزرگترین شرکت‌های صندوق سرمایه‌گذاری متقابل (بنیان: ۱۹۷۵).م
۱۲۵. Amazon.com
۱۲۶. Google
۱۲۷. Wendy's:نام رستوران‌های زنجیره‌ای فست فود در آمریکا.م
۱۲۸. Ducati: شرکت ایتالیایی سازنده موتورسیکلت اسپورت. م
۱۲۹. HBO:نام شرکت خدمات ویدیویی آنلاین. م
۱۳۰. a little bit cheaper
۱۳۱. a little bit better
۱۳۲. a little bit easier
۱۳۳. Who's listening
۱۳۴. Naxos
۱۳۵. Sony
۱۳۶. Michael Schrage

۱۳۷.The Sopranos: سوپرانوز یا سوپرانوها عنوان سریالی تلویزیونی است ساخته کشور آمریکا که با ژانر درام و مافیایی ساخته شده‌است. این سریال موفق به دریافت جایزه گلدن‌گلاب، ادگار اوارد و پی بادی گردید.وی

۱۳۸. Oscars

۱۳۹.KaZaA: Kazaa Media Desktop قبلاً به صورت "KaZaA" حالت‌دهی می‌شد ولی اکنون به صورت "Kazaa" بیشتر نوشته می‌شود) به‌عنوان برنامه‌ای که برای اشتراک‌گذاری همتا به همتای پرونده با استفاده از پروتوکل فست‌ترک که تحت پروانه‌ای Joltid Ltd. بود شروع شد و توسط Sharman Networks به‌عنوان Kazaa هدایت می‌شد. از اوت ۲۰۱۲، وب‌گاه کازا دیگر فعال نیست.وی

۱۴۰.CPM سی پی‌ام ارزش هر هزار آگهی تبلیغاتی است و به این معنی است که شما باید صد دلار برای هر هزار بنر بپردازید.

۱۴۱. Product tie- ins

۱۴۲. SoundScan

۱۴۳. Leading brand

۱۴۴. Word Process sors

۱۴۵. CHIP CONLEY

۱۴۶. Phoenix

۱۴۷. Marketing Outrageously

۱۴۸. Jon Spoelstra

۱۴۹. Ray's Pizza

۱۵۰. Andrew Weil: اندرو توماس ویل یک آمریکایی متولد ۱۹۴۲است که پزشک، مدرس و بهترین فروشنده تألیفات در حوزه روانشناسی سلامت است. او مؤسس، استاد و مدیردانشگاه پزشکی آریزونا در ایالات متحده آمریکا است. وی

۱۵۱. Being safe is risky
۱۵۲.Cadillac: کادیلاک سی‌تی‌اس-وی (Cadillac CTS-V) خودرویی است که از سال ۲۰۰۴ تاکنون در لنسینگ و ایالات متحده آمریکا تولید شده‌است. این خودرو در کلاس سدان اسپرت قرار گرفته، طراحی آن خودروهای موتور جلو- محور عقب بوده است.وی
۱۵۳. Spider-Man
۱۵۴. Goldmember
۱۵۵. My Big Fat Greek Wedding
۱۵۶.Bob Dylan:با نام کامل رابرت آلن زیمرمن (Robert Allen Zimmerman) زاده ۲۴ مه ۱۹۴۱ در دولوث، مینه‌سوتا؛ خواننده، آهنگساز و شاعر است. وی
۱۵۷. Going Electric
۱۵۸. Mike Bloomberg
۱۵۹. Apple Newton
۱۶۰. Doonesbury
۱۶۱. Palm Pilot
۱۶۲.Buick شرکت خودروسازی آمریکایی است، که در سال۱۸۹۹توسط دیوید دانبار بیوک در شهر دیترویت، میشیگان بنیان‌گذاری شدو هم اکنون از شرکت‌های زیرمجموعه جنرال موتورز به شمار می‌آید.وی
۱۶۳. Drugstore.com
۱۶۴.Rockموسیقی راک گونه‌ای موسیقی عامه‌پسند است که در دهه ۵۰ میلادی تحت عنوان راک اند رول شکل گرفت و در دهه ۶۰ و بعدتر به طیف گسترده‌ای از سبک‌های موسیقی، به ویژه در ایالات متحده آمریکا و بریتانیا گسترش یافت.وی
۱۶۵. سازمان حمایت از تولیدکنندگان حرفه‌ای آمریکا.
۱۶۶. Recording Industry Association pf America
۱۶۷.Aeron Chair صندلی گردان قابل تنظیم در حالت‌های متفاوت نشستن.م
۱۶۸. Herman Miller
۱۶۹. Seth Goldstein
۱۷۰. SiteSpecific
۱۷۱. Mark Schurman
۱۷۲. Kmart and Wal-Mart
۱۷۳.Johnson & Johnson: یک تشکیلات طبی نیمه بین‌المللی آمریکایی است، دارویی و مصرفی؛ محصولی با بسته‌بندی عالی (بنیان: ۱۸۸۶). وی
۱۷۴. فیلم‌هایی با فیلمنامه ای جدید در مقابل فیلم‌های نسخه برداری شده از نمونه‌های داخلی یا خارجیِ کشورهای دیگر. وی

۱۷۵. Blair Witch
۱۷۶. Greek Wedding
۱۷۷. Lionel Poilane
۱۷۸. Rue de Cherche Midi
۱۷۹. Mass Marketers
۱۸۰.Zara: تولیدکننده پوشاک که در سال ۱۹۷۵ شروع به کار کرد و دارای ۲۰۰۰ شعبه می‌باشد که دفتر مرکزی آن در آرتکسیوی اسپانیا می‌باشد.وی
۱۸۱. Logitech
۱۸۲. Mouse
۱۸۳. Trackball وسیله‌ای است که عملکردی شبیه به ماوس کامپیوتر داشته با این تفاوت که کاربر دیگر مجبور به حرکت دادن بازو و دست خود بر روی سطح نیست. ساختار ترکبال بر روی سطح ثابت بوده و بر روی آن توپی وجود دارد که کاربر با انگشت شصت خود آن را لغزش داده و مکان نما بر روی صفحه نمایش حرکت می‌کند.وی
۱۸۴. Silicon Valley
۱۸۵. Ketchup
۱۸۶. Sam Adams
۱۸۷. Budweiser
۱۸۸. Doernbecher
۱۸۹.Yamaha:شرکت سهامی یاماها(Yamaha Kabushiki Gaisha) یک شرکت چند ملیتی در ژاپن است که طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهد؛ شامل آلات موسیقی، موتورسیکلت، تجهیزات ورزشی قدرتی و الکترونیکی است.وی
۱۹۰. Vanguard
۱۹۱. Fiedelity: بنگاه سرمایه‌گذاری خدمات مالی نیمه بین‌المللی آمریکایی است (بنیان: ۱۹۴۶). وی
۱۹۲.BIC: مبنای شرکت در کلیچیِ فرانسه است بیک به خاطر شکل ساچمه نوک خودکارها بهترین شهرت را دارد (بنیان:۱۹۴۵).وی
۱۹۳. Fountain
۱۹۴. KIWI
۱۹۵. Zespiri
۱۹۶. Mango
۱۹۷.Papaya نوعی انبه‌ی هندی است. م
۱۹۸. Starbuckشرکت خدمات قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای آمریکایی است، که با در اختیار داشتن شبکه گسترده‌ای از ۲۰٫۷۳۷ شعبه در کشورهای مختلف، بزرگ‌ترین کافی‌شاپ زنجیره‌ای در جهان محسوب می‌شود دفتر مرکزی این

شرکت در استارباکس سنتر، در شهر سیاتل، ایالت واشنگتن مستقر می‌باشد.
۱۹۹. Maxwell House
۲۰۰. The Nanny Diaries: نویسنده؛ اِما مک لافین و نیکُل کراس.(۲۰۰۲)
۲۰۱. Palm
۲۰۲. yahoo
۲۰۳. AOL یک شرکت آمریکایی واقع در نیویورک که سرویس دهنده اینترنتی و رسانه‌ای است. ای او ال تاکنون پنجاه و هشت شرکت فناوری را خریداری کرده است (بنیان: ۱۹۸۳). وی
۲۰۴.Marriottشرکت گردشگری آمریکایی است، که در زمینه ارائه خدمات هتلداری، مهمان‌نوازی و مدیریت بر مکان‌های اقامتی و رستوران‌های زنجیره‌ای فعالیت می‌نماید و در حال حاضر دارای شبکه‌ای از ۳٫۸۰۰ شعبه در ۷۴ کشور جهان می‌باشد (بنیان: ۱۹۲۷). وی
۲۰۵.marvel Comicsیک شرکت آمریکایی است که کتاب مصور عرضه می‌کند. همچنین در رابطه با این کتاب‌ها، در سینما و تلویزیون و... هم فعالیت می‌کند. در سال ۲۰۰۹ والت دیزنی کمپانی با خرید ۴.۲۴ میلیارد دلاری مارول انترتیمنت—شرکت مادر مارول کامیکس— را تصاحب کرد. وی
۲۰۶. Disney شرکت رسانه‌های گروهی آمریکایی است، که به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های رسانه‌ای و سرگرمی جهان شناخته می‌شود.این شرکت در ۱۶ اکتبر ۱۹۲۳ توسط والت دیزنی و با مشارکت برادرش روی اولیور دیزنی، در قالب یک استودیو کوچک انیمیشن‌سازی بنیان‌گذاری شد. شرکت والت دیزنی به‌سرعت توسعه پیدا کرد و به یکی از بزرگ‌ترین استودیوهای هالیوود تبدیل شد.)وی
۲۰۷. Milton Berle
۲۰۸. Dario Cecchini
۲۰۹. Panzano
۲۱۰. Fiorentina
۲۱۱. Dante
۲۱۲. IPO: (Initial Public offering)
۲۱۳.Database : پایگاه داده
۲۱۴. Crêpes suzette پنکیک نازک که در سس دارای طعم پرتقال خوابانده شده. وی
۲۱۵. Pearl
۲۱۶. Dr. Bronner
۲۱۷. J.Peterman
۲۱۸. Mata Hari

۲۱۹. Seinfeld ساینفلد مجموعه تلویزیونی آمریکایی بود که در بین سالهای ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۸ از شبکه ان.بی.سی پخش می‌شد. این مجموعه با نُه فصل به کار خود پایان داد.
این مجموعه توسط لری دیوید (Larry David) و جری ساینفلد (Jerry Seinfeld) ساخته شد. وی

۲۲۰. Saturday Night Live

۲۲۱. Pearl Jam Album

۲۲۲. Curad یک نام تجاری کمک‌های اولیه است تولیداتی آمیخته با ابتکاراتی رنگارنگ (بنیان۲۰۰۷). وی

۲۲۳. Band-Aid نام تجاری دارویی آمریکایی است و جانسون و جونز غول اختراعات پزشکی؛ رشته‌ای از باندهای چسب دار و به هم پیوسته را اختراع کردند (بنیان ۱۹۲۰). وی

۲۲۴.Ben & Jerry یک شرکت لبنی در برلینگتون، ورمانت آمریکا؛ در فرآوری مواد غذایی توسط بن و خانگی هولدینگز جری بنیان‌گذاری شده است. نام تجاری به عنوان بن و جری که که تولید کننده بستنی است و در سطح بین‌المللی بامحصولات یخ‌زده ماست، شربت، و یخ کرم فعالیت دارد(بنیان: ۱۹۸۷). وی

۲۲۵.McIntosh آزمایشگاه مک‌اینتاش تولیدکننده‌ی آمریکایی صنایع دست‌ساز است؛ تجهیزات صوتی پرقدرت که شرکت مادر آن در نیویورک واقع است (بنیان: ۱۹۴۹، توسط فرانک مک اینتاش).وی

۲۲۶. Adoption curve

۲۲۷. Postal Service: به انگلیسی United States Postal Service، به اختصار (USPS) یک شعبه‌ی مستقل از دولت ایالات متحده‌ی آمریکا می‌باشد که در سال۱۹۷۱میلادی به عنوان «نظام مستقل از قوه‌ی مجریه» بنیان‌گذاری شد و مسئول ارائه‌ی خدمات پستی در ایالات متحده‌ی آمریکا است. وی

۲۲۸. ZIP codes: این لغت مختصر شده Zone Improvement Plan است. زیپ‌کد نوعی کدپستی است که خدمات پستی ایالات متحده آمریکا (USPS) از سال ۱۹۶۳ از آن استفاده می‌کند و به معنی طرح رشد منطقه‌ای است. علامت زیپ‌کد به‌عنوان علامت تجاری به ثبت رسیده بود که در حال حاضر تاریخ آن منقضی شده است. وی

۲۲۹. Bulk Mailer

۲۳۰. Otaku

۲۳۱. Ramen-Noodle رامن یکی از غذاهای ملی ژاپن است. این غذا از ریختن نودل چینی در داخل سوپ ماهی یا گوشت تهیه می‌شود. در داخل سوپ رامن معمولاً سس سویا یا میسو وجود دارد. وی

۲۳۲. Lionel

۲۳۳. Fast Company
۲۳۴. Scoville مقیاسی برای سنجش تندی فلفل‌های چیلی(تند)است که بیان‌کننده میزان کاپسیسین موجود در آن است. وی
۲۳۵. Longaberger لانگابرگر تولیدکننده قدیمی و نامدار سبدهای چوبی در ایالات متحده است. دِیو لانگابرگر، بنیان‌گذار شرکت است. ساختمان دفتر مرکزی آن در اوهایو جزو ساختمان‌های شگفت انگیز دنیا محسوب می‌شود که شبیه یک سبد است.وی
۲۳۶.Dutch Boy: یک شرکت تولیدکننده رنگ نقاشی معاصر است که اداره مرکزی آن در کلیولند اوهایو است (بنیان هسته مرکزی ۱۸۹۱ و ۱۹۰۷ به‌طور رسمی). وی
۲۳۷. نام شرکت تولیدکننده نوعی شیرینی حلقه‌ای در آمریکا.م
۲۳۸. Bagel نوعی شیرینی حلقوی.م
۲۳۹.Browni: نوعی نان شیرینی میوه‌دار.م
۲۴۰. Market Niche
۲۴۱. Jet Blue
۲۴۲. Archie Mcphee
۲۴۳. Starbucks بزرگ‌ترین کافی‌شاپ زنجیره‌ای در جهان است. دفتر اصلی این شرکت در شهر سیاتلِ آمریکا واقع شده. وی
۲۴۴. Slogan
۲۴۵. Tiffany تیفانی‌اند کو؛(Tiffany & Co.) که معمولاً به 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 می‌نماید. دفترِ مرکزی واقع در شهر نیویورک است (بنیان: ۱۸۳۷). وی
۲۴۶. Hooters آرم این رستوران طرح یک جغد است که بر روی لباس پیشخدمت‌ها چاپ شده. وی
۲۴۷. Apple
۲۴۸. Pisa
۲۴۹. Pantheon بنایی در رم است که دستور ساختش توسط مارکوس آگریپا در طی سال‌های ۲۷ قبل از میلاد تا ۱۴ بعد از میلاد داده شده. پانتئون، معبدی است ساخته شده برای خدایان.گنبد پانتئون هنوز هم بزرگ‌ترین گنبد بتن تقویت نشده در جهان است. وی
۲۵۰. HÄAGEN-DAZS یک مارک معروف بستنی است که توسط روبن و روز ماتیوس، دو یهودی لهستانی در سال ۱۹۶۱ میلادی در نیویورک بنا نهاده شد. وی
۲۵۱.Bronxville: در منطقه‌ی نیویورک سیتی.م
۲۵۲. Milton Glaser: تولد در ۱۹۲۹در شهر نیویورک، میلتون گلیزر از

طراحانی است که در دهه شصت میلادی جانی تازه به تصویرسازی بخشید. گلیزر یکی از تأثیرگذارترین تصویرسازان بزرگسال و طراحان گرافیک معاصر ایالات متحد آمریکا است. وی

۲۵۳.Chip Kidd یک نویسنده، ویراستار و طراح گرافیک آمریکایی است، بیشترین شهرت وی به خاطر طرح جلدهایش می‌باشد (متولد۱۹۶۴). وی

۲۵۴. Butterball شرکت خصوصی عرضه کننده ماکیان و بوقلمون. وی

۲۵۵. Fordشرکت خودروسازی آمریکایی و چند ملیتی (بنیان: ۱۹۰۲). وی

۲۵۶.Tucson

۲۵۷. Altoidشرکت تولیدکننده خوشبوکننده دهان (بنیان: ۱۷۸۰). وی

۲۵۸.Herheyشرکت تولیدکننده شکلات و فرآورده‌های وابسته (بنیان: ۱۸۹۴). وی

۲۵۹. Vanilla

۲۶۰.Habanero Pecan

۲۶۱. Motorola یکی از بزرگترین شرکت‌های چندملیتی در زمینه ی ساخت سخت‌افزار، ریزپردازنده، تلفن همراه و سایر وسایل ارتباطی است (بنیان:۱۹۲۸). وی

۲۶۲. Nokiaقدیمی ترین شرکت و بزرگترین نو آور در زمینه‌ی موبایل است (بنیان: ۱۸۶۵). وی

۲۶۳. Vertu

۲۶۴. Quispیک شیرینی ملایم، صبحانه‌ی غلات از شرکت کوآکر. (بنیان: ۱۹۶۵ الی ۱۹۷۰). وی

۲۶۵. Wheaties یک نام تجاری از صبحانه‌ی غلات جنرال میلز است. بخاطر تصویر شاخص ورزشکاری که به روی بسته‌بندی بیرونی قرار دارد، به خوبی معروف، خاص و تبدیل به یک مثال تربیتی بزرگ شده است. وی

۲۶۶. Wisk نام یک ماده پاک کننده لباسشویی است که برای فروش در ایالات متحده عرضه شد(تولید شده توسط شرکت سان پروداکتز) ویسک در ۱۹۵۶ اولین مایع لباسشویی بود که روانه بازار شد.وی

۲۶۷. Allstateشرکت خدمات مالی آمریکایی، که در زمینه ارائه خدمات بازنشستگی، بیمه خودرو، عمر، سرمایه‌گذاری و بانکداری فعالیت می‌نماید.وی

۲۶۸. Maxwell House: از نام‌های مطرح و محبوب در تولید قهوه فوری است. وی

۲۶۹. Permission روشی که در آن بازاریابان الکترونیکی قبل از ارسال آگهی از مشتری خود اجازه می‌گیرند.

۲۷۰.OutLook: برنامه‌ای زیرمجموعه office که برای ارسال و دریافت ایمیل مورد استفاده قرار می‌گیرد. وی

۲۷۱. JetBlue
۲۷۲. Starbucks
۲۷۳. Hasbro نام سابق (Hassenfeld Brothers) شرکت و نشان معروف امریکایی و چند ملیتی اسباب بازی است(بنیان: ۱۹۲۳). وی
۲۷۴. Poland Spring نام تجاریی است زیر مجموعه باتلد واتر که او خود در تبعیت نستله تولید شده و در ایالات متحده به فروش رفته است (بنیان:۱۸۴۵). وی
۲۷۵. MCI
۲۷۶.Collect Call در کانادا و پاکستان و ایالات متحده به وارونگی هزینه تماس(reverse charge call) در اکثریت کشورهای انگلیسی زبان شناخته شده است. به این معنی که مالک خط درخواست می‌کند بخشی از هزینه تماس‌های تلفنی که به او می‌شود توسط خودش پرداخت شود.
۲۷۷.Jerry Hischberg: یک طراح که در دل مارِ کانادا مشغول به کار است و در دنیا بیشتربه هدایت صنعت طراحی شناخته شده است. وی
۲۷۸. Nissan شرکت خودروسازی ژاپنی و چندملیتی است، که دفتر مرکزی آن در شهر یوکوهاما، ژاپن قرار دارد (بنیان: ۱۹۳۳). وی
۲۷۹. Howard Schultz
۲۸۰. Burton Snowboardشرکت تولید کننده اسنوبرد است که توسط جیک برتون کارپنتر در ۱۹۷۷افتتاح شده است. وی
۲۸۱. Learjetاز سازندگان آمریکایی جت‌های تجاری برای استفاده‌های شخصی و نظامی است. این شرکت در دهه۱۹۵۰توسط ویلیام پاول لیر و تحت نام «شرکت هوانوردی سوئیس و آمریکا» بنیاد شد.وی
۲۸۲. Apple ipod ipod نام دستگاه پخش صوتی دیجیتال شرکت اپل است که برای نخستین بار در سال ۲۰۰۱ به بازار عرضه شده‌است. آی‌پاد محبوب‌ترین دستگاه پخش موسیقی دیجیتال همراه‌است. وی
۲۸۳. John Scharffenberger
۲۸۴. یک خط تولید شکلات است که توسط شرکت آرتیسان کانفکشنArtisan Confections)) راه اندازی شده که تابع شرکت هرشی است(بنیان اولیه: ۱۹۹۶).وی
۲۸۵. Patagonia یک شرکت پوشاک است که تمرکز اصلی آن بر پوشاک مجلسی بیرون از منزل است (بنیان: ۱۹۷۳). وی
۲۸۶. General Millsشرکت مواد غذایی آمریکایی است، که در زمینه تولید و توزیع تره‌بار، انواع غلات صبحانه و سایر مواد غذایی فرآوری شده و مواد غذایی ارگانیک، فعالیت می‌نماید (بنیان: ۱۸۶۶). وی
۲۸۷.Kellogg's: شرکت صنایع غذایی آمریکایی و چندملیتی است، که در زمینه

تولید و توزیع غلات صبحانه، برگه ذرت، غذاهای گیاهی، وافل، تردک، کلوچه، چیپس و... فعالیت می‌نماید (بنیان:۱۹۰۶). وی

۲۸۸. Pop Tarts

۲۸۹. Hard Candyیک شرکت لوازم آرایشی در آمریکا است که در۱۹۹۵توسط دو خواهر ایرانی آمریکایی و بنجامین.ای بنیان‌گذاری شد. دینه مهاجر و نامزدش بنجامین(که حالا صاحب نام تجاری لوازم آرایشی و چندین شرکت رسانه‌ای تفریحی هستند و پونه مهاجر که حالا صاحب نام تجاری توکی دوکی است. وی

۲۹۰.GM دومین شرکت بزرگ خودروسازی کره ی جنوبی و شرکت تابعه ی جنرال موتورز می‌باشد. پیشینه ی جی‌ام کره به دوو می‌رسد که در سال ۲۰۰۱ از شرکت مادر خود جدا شد(بنیان: ۱۹۳۷). وی

۲۹۱. Ozzy Osbourne جان مایکل آزبورن که بیشتر با نام آزی آزبورن شناخته می‌شود از اسطوره‌های موسیقی راک و خواننده ی گروه انگلیسی بلک سبث است (تولد۱۹۴۸). وی

۲۹۲. "Delight Fully tacky, yet unrefined"

۲۹۳. McDonald's بزرگ‌ترین رستوران زنجیره‌ای جهان است، که با بیش از ۳۵٬۰۰۰ شعبه در ۱۱۹ کشور، روزانه به ۶۴ میلیون مشتری سرویس می‌دهد.وی

۲۹۴. CEO

۲۹۵. Best Buyبزرگترین شرکت خرده‌فروشی وسایل الکترونیکی در ایالات متحده و کانادا است به گونه‌ای که به تنهایی ۲۱٪ از بازار این محصولات را در این دو کشور به خود اختصاص داده است. وی

۲۹۶. Brad Anderson

۲۹۷.IKEA: شرکت لوازم خانگی سوئدی و چندملیتی است، که در زمینه طراحی، تولید و فروش مبلمان آماده، تخت‌خواب، میز و سایر لوازم اصلی و فرعی منزل فعالیت می‌کند(بنیان:۱۹۴۳). وی

۲۹۸. Wal-Mart

۲۹۹. Motel۶

۳۰۰. Southwest: یکی از بزرگترین شرکتهای هواپیمایی در ایالات متحده آمریکا است. این شرکت هواپیمایی از جمله شرکت‌های بسیار بزرگ هواپیمایی است که خدمات حمل و نقل ارزان قیمت را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد (بنیان: ۱۹۶۷- ۱۹۷۱). وی

۳۰۱.Hallmark.com: شرکت‌هال‌مارک کاردز یک شرکت آمریکایی است که در زمینه خدمات گرافیکی و کارتهای پستال در ایالات متحده آمریکا فعالیت می‌کند (بنیان: ۱۹۱۰). وی
۳۰۲. Gold Crown
۳۰۳. Tracey
۳۰۴.FedEx شرکت پست آمریکایی است، که در سال ۱۹۷۱ توسط فردریک دبلیو. اسمیت در شهر لیتل راک آرکانزاس تحت نام فدرال اکسپرس بنانهاده شد، سپس در سال ۲۰۰۰ نام آن به فدکس تغییر پیدا کرد. وی
۳۰۵. Robyn Waters
۳۰۶. Targetشرکت خرده‌فروشی آمریکایی است، که شعبه مرکزی آن، در مینه‌سوتا قرار دارد. این شرکت، پس از وال‌مارت، به عنوان دومین شرکت بزرگ خرده‌فروشی در ایالات متحده، شناخته می‌شود (بنیان:۱۹۰۰). وی
۳۰۷. Michael Graves متولد ۱۹۳۴ ایندیاناپولیس آمریکا، معمار و طراح برجسته‌ی آمریکایی است. وی یکی از ۵ معمار بزرگ نیویورک در تاریخ معماری آمریکا بوده، و دانش آموخته دانشگاه هاروارد و دانشگاه سینسینتی است.وی
۳۰۸. Big-box
۳۰۹.Sears شرکت خرده‌فروشی آمریکایی و چندملیتی است، که در حال حاضر مالک شبکه‌ای از ۲٫۲۴۸ فروشگاه زنجیره‌ای در ایالات متحده آمریکا، کانادا و مکزیک می‌باشد (بنیان: ۱۸۹۳). وی
۳۱۰. Stew Leonard
۳۱۱. معادل۱۸۵۸مترمربع.
۳۱۲. معادل۲۷۲۰کیلوگرم.
۳۱۳. Connecticut
۳۱۴.Tom Peter: نزدیک به سی سال پس از شروع انقلاب مدیریت، کسب و کارهای هنجارشکن تام پیترز یک اثر قوی از خود باقی گذاشت، بیانی موثر- مردم از تغییر شکل کسب و کارها الهام می‌گرفتند. آقای پیترز یک مشتاق،یک قصه‌گو و عاشق سرمایه‌گذاری است. او می‌گوید: مدیریت موثر، مدیریتی است که نجات‌دهنده‌ی ارزش‌های بیشتر برای مشتریان و فرصت‌های بیشتر برای خدمت به وجود می‌آورد و باعث پیشرفت کارها است. وی
۳۱۵.Perdue Chicken:مزرعه پردو یک شرکت عظیم عمل‌آوری جوجه است که در مریلند ایالات متحده با بیش از ۶ بیلیون دلار فروش سالانه مشغول به کار است(بنیان: ۱۹۲۰). وی
۳۱۶. Houston
۳۱۷. Texas

۳۱۸. J.Peterman یک شرکت خرده فروشی پوشاک است و پیشگام فروش سبک خاصی از لباس در اینترنت است. بنیان: ۱۹۸۷.(مراجعه به صفحه۱۰۳)وی

۳۱۹. Lillian Vernon: یک تاجر آمریکایی و خرده فروش اینترنتی است که خانواده ها، کودکان از زمره‌ی خریداران وی هستند وسبکی ازمحصولات جانبی را ارائه می‌دهد. وی

۳۲۰. Comedy Central یکی از شبکه‌های تلویزیونی کابلی آمریکایی است که در سال ۱۹۸۹ ایجاد شد. این شبکه زیرمجموعه‌ای از شرکت ویاکام است. وی

۳۲۱.South Park: به معنی پارک جنوب، مجموعه طنز پویانمایی آمریکایی است که از سال ۱۹۹۷ توسط کمدی سنترال توزیع می‌شود. داستان مجموعه حول چند دانش‌آموز در یک شهر دورافتاده ایالت کلورادو به نام ساوت پارک می‌گذرد. این مجموعه به خاطر نقیضه‌هایش از وقایع روز معروف است. این سریال با وجود ظاهر کودکانه در واقع مخصوص بزرگسالان است و صحنه‌های حاوی خشونت و یا پورنوگرافی زیادی درآن وجود دارد که به هیچ وجه مناسب کودکان نیست.وی

۳۲۲. Interbrand

۳۲۳. Lauren یک کمپانی بزرگ امریکایی و لوکس در تولید پوشاک، لباس ورزشی و اسپرت، لوازم جانبی، لوازم منزل و عطر و ادکلن است.موسس رالف لورن (بنیان ۱۹۷۸). وی

۳۲۴. Sun

۳۲۵.Cisco Systems: نام نشان تجاری برای نوعی از سوئیچ‌های شبکه که توسط سیکو سیستم به فروش می‌رود. زمانی که معمولاً به سوئیچ‌های اینترنت متصل هستید، یک شماره‌ی متمایز برای دسترسی سراسری شما واسطه است.وی

۳۲۶. Microsoft شرکت کامپیوتری آمریکایی و چندملیتی است، که دفتر مرکزی آن در شهر ردموند، ایالت واشنگتن، ایالات متحده آمریکا قرار دارد. این شرکت، بزرگترین شرکت ارائه نرم‌افزار رایانه در دنیاست، که به انتشار کتاب و تولید محصولات چندرسانه‌ای و ارائه خدمات پست الکترونیکی نیز می‌پردازد) بنیان ۱۹۷۵). وی

۳۲۷. MTV

۳۲۸. AOL یک شرکت آمریکایی سرویس‌دهنده اینترنتی و رسانه‌ای است (بنیان ۱۹۹۱). وی

۳۲۹. منبع:top ۱۰۰ brands in ۲۰۱۴ (برای مطالعه و دسترسی بیشتر). م

۳۳۰.Sears

۳۳۱.KitchenAid:کارخانه سازنده محصولات این نام تجاری در ابتدا تنها به تولید مخلوط کن می‌پرداخت و ۳۰ سال بعد ماشین ظرفشویی را به تولیدات

خود اضافه کرد. اما در دهه ۱۹۸۰ بود که تولید محصولات کارخانه در عرض ۳ سال ۲ برابر شد و به بالاترین سطح کارایی رسید. وی

۳۳۲. Mixer

۳۳۳.OXO LINE: سازنده‌ی لوازم آشپزخانه، تولیدات اداری و اجناس خانگی است، دفتر مرکزی در نیویورک سیتی واقع است(بنیان: ۱۹۹۰). وی

۳۳۴.Altavita, Infoseek, Lycos : از موتورهای جست‌وجوی وب هستند.

۳۳۵. I feel lucky

۳۳۶. Loading

۳۳۷. Maark Hurst

۳۳۸. Marissa Meyer

۳۳۹.Hertz Corporation:شرکت اجاره اتومبیل و لیزینگ خودرو آمریکایی است، که مالک شبکه گسترده‌ای از مراکز و بنگاه‌های کرایه ماشین در ۱۴۵ کشور جهان می‌باشد. ریشه‌های بنیان شرکت هرتز به سال ۱۹۱۸ بر می‌گردد.

۳۴۰.Avis:یک شرکت آمریکاییِ اجاره ماشین است که دفتر مرکزی آن در نیوجرسی واقع است (بنیان:۱۹۴۶). وی

۳۴۱. Nationalمثل آلامو

۳۴۲. Alamoسومین نمایندگی عظیم اجاره ماشین در ایالات متحده است (بنیان: ۱۹۴۷). وی

۳۴۳.Enterprise Rental Car:شرکت اجاره ماشین که دفتر مرکزی آن در کلایتون- میسوری- ایالات متحده واقع است (بنیان: ۱۹۵۷).وی

۳۴۴. BLOOMBERG

۳۴۵. Ted Leonsis

۳۴۶. Washington Wizards یکی از تیم‌های حاضر اتحادیه ملی بسکتبال آمریکا است و مقر آن در واشنگتن دی سی قرار دارد. این تیم در سال ۱۹۶۱ بنانهاده شده و تاکنون بارها تغییر نام داده‌است.وی

۳۴۷. L.L. BEAN عرضه‌کننده‌ی پوشاک، تجهیزات شکار و مسافرت (بنیان: ۱۹۱۲). وی

۳۴۸.Shaquille O'Neal: شکیل راشائون اونیل،ملقب به شکیل اونیل متولد ۶ مارس ۱۹۷۲ در نیوارک، بازیکن امریکایی بازنشسته ی ان بی ای است. وی

۳۴۹. Jesse Gregory James

۳۵۰.HUMMER: یک شرکت خودرو ساز آمریکایی و در مالکیت جنرال موتورز است که در زمینه ساخت خودروهای بیابانی فعالیت می‌کند (بنیان: ۱۹۹۲). وی

۳۵۱. Just Bulbs

۳۵۲. Just Shades

۳۵۳.Volvo: شرکت صنایع سنگین سوئدی است، که سازنده ی خودروهای سنگین و قطعات مربوط به آن می‌باشد(بنیان: ۱۹۲۷).وی
۳۵۴. Casio شرکت الکترونیکی ژاپنی و چندملیتی است، که در زمینه طراحی و ساخت انواع ماشین‌حساب، ساعت مچی و ساعت اتمی، دوربین فیلم‌برداری و دیجیتال، پرینتر، تلفن همراه، لپ‌تاپ، انواع آلات موسیقی و سازهای کلیدی فعالیت می‌نماید(بنیان: ۱۹۴۶).وی
۳۵۵. Buddy Hackett لئونارد هاکر،کمدین و بازیگر آمریکایی(۲۰۰۳ - ۱۹۲۴). وی
۳۵۶. John Waters: کارگردان، فیلم‌نامه‌نویس و بازیگر آمریکایی است (تولد: ۱۹۴۶). وی
۳۵۷. Hairspray
۳۵۸. Broadway
۳۵۹. Best buy بزرگترین شرکت خرده‌فروشی وسایل الکترونیکی در ایالات متحده و کانادا است به گونه‌ای که به تنهایی ۲۱٪ از بازار این محصولات را در این دو کشور به خود اختصاص داده است. وی
۳۶۰. Linux:لینوکس از سخت‌افزارهای مختلفی پشتیبانی می‌کند از جمله ساعت (Linux Watch)، تلفن‌های همراه، تبلت‌ها، مسیریاب‌ها، و کنسول‌های بازی تا رایانه‌های رومیزی، رایانه‌های بزرگ و ابررایانه‌ها (آغاز به کار ۱۹۹۱). وی
۳۶۱. Open-source
۳۶۲.Federal Express: یک شعبه ی مستقل از دولت ایالات متحده ی آمریکا می‌باشد که در سال ۱۹۷۱ میلادی به عنوان «نظام مستقل از قوه ی مجریه» بنیان‌گذاری شد و مسئول ارائه ی خدمات پستی در ایالات متحده ی آمریکا است. این آژانس یکی از چند سازمان دولتی می‌باشد که به صراحت توسط قانون اساسی ایالات متحده مجاز اعلام شده‌است. وی
۳۶۳. L.L. Bean
۳۶۴.PowerBook: یک رایانه ی قابل حمل شخصی می‌باشد که توسط شرکت اپل طراحی و ساخته شد و در ۱۹۹۱ معرفی شد. وی
۳۶۵. Airborne
۳۶۶. Decibelیک واحد لگاریتمی برای بیان نسبت یک کمیت فیزیکی (معمولاً توان یا شدت) به یک مقدار مرجع مشخص است. وی
۳۶۷.Bose: بنگاه باوز تولید کننده‌ی هدفون برای مصرف‌کننده، هوانوردی و مصارف نظامی است. وی
۳۶۸. Lottery
۳۶۹. Kiteboarding
۳۷۰. Snowboard

۳۷۱. Windsurf

۳۷۲.Sotheby: بنگاهی چند ملیتی برای فروش هنرهای ظریف.م

۳۷۳.Soho: منطقه‌ای در شهر وست مینستر و بخشی از غرب لندن.م

۳۷۴. James Earl Jones

۳۷۵. Directory Asistance

۳۷۶. Moviefone

۳۷۷. Ray

۳۷۸. شرکت تجارت الکترونیک آمریکایی است، که در سال ۱۹۹۴ توسط جف بزوس، در شهر سیاتل، ایالت واشنگتن بنیانگذاری شد. وی

۳۷۹.Reebok: شرکت تجهیزات ورزشی بریتانیایی مستقر در آمریکا است، که تولیدکننده کفش‌های ورزشی، پوشاک و لوازم ورزشی می‌باشد (بنیان:۱۸۹۵).وی

۳۸۰. Postal Service یک شعبه ی مستقل از دولت ایالات متحده ی آمریکا می‌باشد که در سال ۱۹۷۱ میلادی به عنوان «نظام مستقل از قوه ی مجریه» بنیان‌گذاری شد و مسئول ارائه ی خدمات پستی در ایالات متحده ی آمریکا است. این آژانس یکی از چند سازمان دولتی می‌باشد که به صراحت توسط قانون اساسی ایالات متحده مجاز اعلام شده‌است. وی

۳۸۱. Micah Solomon

۳۸۲. David Glasser

۳۸۳. Derek Sivers

۳۸۴. Oasis

۳۸۵. Airshow Mastering

۳۸۶. Brock

۳۸۷. Frontière

۳۸۸. Godin

۳۸۹. Louis

۳۹۰. New Haven

۳۹۱. Al Yeganeh

۳۹۲.Morton: یک شرکت آمریکایی تولید کننده‌ی نمک؛ برای استفاده‌های خوراکی، صنعتی، کشاورزی و جاده ای- بزرگراهی است، شالوده شرکت در شیکاگو پایه‌ریزی شد (بنیان: ۱۸۴۸). وی

۳۹۳. Diamond Kosher نمک حلال شده، معمولاً بین ما به نمک حلال منسوب است نوعی نمک خوردنی است. وی

۳۹۴. Orwell