

# برندباز

ابزاری کاربردی برای برندسازی شخصی و سازمانی در ایران



نویسندگان: احسان مهدی‌نژاد - شروین اردلان

نویسنده کتاب‌های برند ضدگلوله و نام‌های تجاری تنبل، زنگ، خنثی





به نام خداوند بخشنده مهربان





# برندباز



ابزاری کاربردی برای برندسازی شغلی و سازمانی در ایران



شروین اردلان



امسان مهدی نژاد

نویسنده کتاب‌های برند ضد گلوله و نام‌های تجاری تنبل، زرنگ، فنشی

## برندباز

### ابزاری کاربردی برای برندسازی شخصی و سازمانی در ایران

سرشناسه :	مهدی نژاد، احسان، ۱۳۵۸ -
عنوان و نام پدیدآور :	برند باز: ابزاری کاربردی برای برندسازی شخصی و سازمانی در ایران/احسان مهدی نژاد، شروین اردلان.
مشخصات نشر :	تهران: سخنوران، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری :	۲۸۶ ص.
شابک :	۹۷۸-۶۲۲-۲۱۵۷۸۸-۳
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	کتابنامه: ص. ۲۷۷-۲۷۸.
موضوع:	برندسازی (بازاریابی) - ایران
موضوع:	Branding (Marketing) - Iran
شناسه افزوده:	اردلان، شروین، ۱۳۵۱-
رده بندی کنگره:	HF۵۴۱۵/۱۲۵۵
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۸۲۷۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی:	۷۲۸۴۴۴۸

نویسنده..... احسان مهدی نژاد- شروین اردلان  
تیراژ..... ۱۰۰۰ نسخه  
چاپ اول..... تابستان ۱۳۹۹  
ناشر..... سخنوران  
مبلغ سرمایه گذاری..... ۴۹ هزار تومان

کلیه حقوق برای نویسنده محفوظ می باشد و هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

# فهرست



کارشناسان دربارهٔ برندباز چه گفته‌اند؟ ..... ۹

مقدمه به قلم احسان مهدی نژاد ..... ۱۹

مقدمه به قلم شروین اردلان ..... ۲۷

## ♦ فصل اول: جایگاه‌سازی در برندبازی ..... ۳۱

## ♦ فصل دوم: برندباز یعنی متمایز ..... ۴۳

چرا پلنگ صورتی و گاو بنفش؟ ..... ۴۵

آیا تمایز مان کاربردی هست یا خیر؟ ..... ۴۸

## ♦ فصل سوم: استراتژی برندباز ..... ۵۵

حال این استراتژی چیست؟ ..... ۵۹

## ♦ فصل چهارم: جادوی پیش‌بینی آینده ..... ۷۱

## ♦ فصل پنجم: اولویت‌بندی برندباز ..... ۸۳

قانون ۱۰/۲۰/۷۰ گوگل ..... ۸۶

۷۰ چیست؟ ..... ۸۷

۸۷ ..... ۲۰ چیست؟

۸۷ ..... ۱۰ چیست؟

### ♦ فصل ششم: اثر رم و اسب تروی در برندبازی ..... ۹۵

۱۰۳ ..... اثر پیام اضطرابی

۱۰۵ ..... داستان دوم اسب تروی

### ♦ فصل هفتم: خلق تجربه برندباز ..... ۱۱۱

۱۱۳ ..... پرونده اول

۱۱۳ ..... فروش برند آماده!

۱۱۴ ..... پرونده دوم

### ♦ فصل هشتم: دانش برندباز ..... ۱۲۳

۱۲۵ ..... تعریف ما از دانش چیست؟

### ♦ فصل نهم: تریبون یا علم آرمان ..... ۱۳۵

۱۳۷ ..... خب، علم آرمان یعنی چی؟

### ♦ فصل دهم: برندباز و رقبا ..... ۱۴۷

۱۵۵ ..... رقیب راجدی بگیریدا!

### ♦ فصل یازدهم: نقش پول و برندباز ..... ۱۵۷

۱۵۹ ..... باید چه میزان پول در بیاوریم تا احساس خوشبختی کنیم؟

### ♦ فصل دوازدهم: تبلیغات در برندبازی ..... ۱۶۹

۱۷۳ ..... حال روابط عمومی چیست؟



عجب استعاره‌ای! ..... ۱۷۵

استفاده از تبلیغات با داشتن پیشنهادهای جذاب و حتی رندشدنی ..... ۱۷۵

### ♦ فصل سیزدهم: ماجرای قیمت و برندباز ..... ۱۸۱

### ♦ فصل چهاردهم: ستون‌های مهم برندبازی ..... ۱۹۱

بخش اول ..... ۱۹۳

بخش دوم ..... ۱۹۵

متدلوژی برندسازی به زبان ساده درباره پروژه مدرسه کسب و کار سی‌حامی ..... ۲۰۲

### ♦ فصل پانزدهم: برندباز و نوآوری ..... ۲۰۹

اصول ده‌گانه آستین کلئون ..... ۲۱۸

### ♦ فصل شانزدهم: رهبر برندباز ..... ۲۲۵

صفات اصلی و بایسته یک رهبر برندباز چیست؟ ..... ۲۲۷

کلید این موفقیت‌ها و شکست‌ها در چیست؟ ..... ۲۲۸

معما چو حل‌گشت آسان شود! ..... ۲۲۸

اما یک تجربه شخصی از من، شروین اردلان ..... ۲۳۷

### ♦ فصل هفدهم: برندباز و اثر مدیچی ..... ۲۴۵

فصل پایانی کتاب برندباز ..... ۲۶۳

مروری بر آنچه گذشت! ..... ۲۶۳

فهرست منابع ..... ۲۷۷

تشکر شروین اردلان ..... ۲۷۹

تشکر احسان مهدی‌نژاد ..... ۲۸۱



## کارشناسان دربارهٔ برندباز چه گفته‌اند؟

ارائه خدمت به مشتریان، صرفاً تکنیک و برنامه‌ای برای کسب درآمد نیست، بلکه روشی برای زندگی و فلسفه‌ای برای کسب‌وکاری ماندگار است.

اغلب شرکت‌های بزرگ و مشهور از ارائه همین خدمت واقعی به مشتری و ذینفعان خود در جامعه شروع کرده‌اند و مهم‌ترین دلیل رشد و برند شدن آن‌ها نیز همین بوده است.

اما چگونه می‌توان خدمت واقعی به مشتری را تشخیص داد؟ خیلی ساده است:

این خدمت اصیل است و شما از دریافت آن احساس اصالت و صداقت خواهید کرد و نمی‌توانید آن را فراموش کنید.

اصالت (gentility) کیفیتی است که دیگران باید آن را در خدمات و رفتار منابع انسانی سازمانتان ببینند.

شرکت‌های موفق می‌دانند، چه هنگام، در برابر چه کسی، کدام جنبه از شخصیت خویش را بنمایانند، بدون آن که هویت خویش را از دست بدهند.

آن‌ها می‌دانند که چگونه جای خود را در دل فرهنگ نیرومند جامعه باز کنند و چگونه از عوامل آن فرهنگ‌ها برای ایجاد تحول بهره ببرند.

شرکت‌هایی که می‌توانند اصالت خویش را مدیریت کنند و به تعبیر کتاب، برندباز هستند، بهتر می‌توانند پیروان وفادار خویش را برانگیزانند وفادار کرده و نگاه دارند.



◆ این کتاب حاوی نکات آموزنده‌ای است که می‌تواند راهگشای برخی از مسائل پیش روی شرکت‌ها باشد.

دو پیام ارزنده‌ای که مدیریت برند و محتوای این کتاب ما را به آن فرا می‌خواند عبارت است از:

اول. یقین پیدا کنیم گفتار شرکت با کردار آن همسو است.

دوم. یافتن فصل مشترک با کسانی که قرار است مشتری ما باشند.

اگر در انجام این دو کار موفق شویم، آن وقت مشتریان ما می‌توانند مصداق این شعر زیبای حضرت مولانا باشند:

پس مثال تو چو آن حلقه زنی است      کز درونش خواجه گوید خواجه نیست  
حلقه ز زین «نیست» دریا بد که هست      پس ز حلقه بر ندارد هیچ دست

### دکتر مجتبی طبری

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه

♦ اولین بار احسان مهدی نژاد را در یکی از رویدادهای استارت‌آپی کشور دیدم و اولین کتابش یعنی نام‌های تجاری، تنبل زرنگ خنثی را همان جا از او هدیه گرفتم.

پس از آن و حدود یک سال بعد کتاب دومش، برند ضدگلوله، صفر تا صد ساخت یک برند قدرتمند، ویژه ایران را نوشت و برای هدیه دادن به مدیران و کسب‌وکارهایی که مشکل برندسازی داشتند، چندین نسخه را برای بنده ارسال نمودند.

امسال نیز احسان مهدی نژاد کتاب جدیدی نوشته است که به گفته خودش برخلاف دو کتاب قبلی که شدیداً عملیاتی و سخت‌افزاری بودند این یکی بیشتر روی تفکرات مالکان کسب‌وکار تمرکز دارد و نرم‌افزاری برای برندسازی است. کتابی با نام برندباز.

مطمئن هستم از این پس این کتاب را نیز به اهالی استارت‌آپ و علاقه‌مندان برند، پیشنهاد خواهم داد.

بخوانید و برند قدرتمند خودتان را بسازید...

امید دارم همچنان احسان مهدی نژاد در عرصه برندینگ پرتلاش و فعال باشد و برایمان بنویسد.

## آرش سروری

برنامه‌ساز حوزه فناوری و استارت‌آپی

مشاور رسانه‌ای کسب‌وکارها

[Instagram.com/arashsoruri](https://www.instagram.com/arashsoruri)

◆ «برندینگ» یکی از مفاهیم مدرن علم مدیریت است که در ابتدای امر مساوی با نام تجاری کلایی بود که صرفاً مشتری و زنجیره تأمین را در بر می‌گرفت و به عبارتی یک مفهوم کاملاً استاتیک و ایستا تصور شده بود.

اما با ورود به قرن بیست و یکم، این واژه، دیگر معنا و مفهوم استاتیک و ایستای قبلی را نداشت و معنای دینامیک بودن و پویایی را در اذهان متبلور می‌کرد.

بدین معنا که هویت یک شاخص مدیریتی و استراتژیک به خود گرفت. حتی معادل فارسی آن با Imagination (تصویر ذهنی مشتریان و تأمین‌کنندگان نسبت به کالا و محصول) همسان‌سازی شد.

به عبارتی «برندینگ» در قرن ۲۱ یعنی همگرایی مسئولیت‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی یک بنگاه اقتصادی در ذهن تمامی ذینفعان آن سازمان.

و کتاب برند باز اشارتی است برای دستیابی به این مهم.

### دکتر محمدحسن امامی

نایب‌رئیس جامعه مدیریت سبز اروپا

رئیس انجمن مدیریت سبز ایران

◆ مهندس شروین اردلان عزیز

کتاب شما و آقای مهدی نژاد (برندباز) را دو بار خواندم و استفاده فراوان بردم. باید بگویم ساده و روان و به عبارتی شیرفهم کننده بود.

البته همین جا اضافه می‌کنم زمینه تخصصی من اقتصاد است و من درباره موضوع تخصصی برند اطلاعات زیادی نداشتم. در حقیقت، این اولین کتابی بود که در این زمینه می‌خواندم.

قاعدتاً کتاب برای کسانی که به Business اشتغال دارند بسیار آموزنده‌تر از من خواهد بود.

هرچند همان‌طور که گفتم، من در مبحث برندینگ صاحب نظر نیستم اما به‌عنوان یک نوآموز در عرصه برندینگ از مطالعه آن لذت بردم.

امیدوارم که به کار نوشتن ادامه دهید و تجربه عملی و دانش خود را به دیگران منتقل کنید که قطعاً خدمت بزرگی است.

به امید موفقیت بیشتر شما

## دکتر فرخ قبادی

مدیر علمی سازمان مدیریت صنعتی گلستان

◆ مروری داشتیم بر کتاب برند باز و ذات و معنی را بر یک بازی دوگانه دیدم، بازی میان دو شخصیت و به نوعی تلفیقی از دو منظر، یکی علم و دیگری عمل. البته جدای از مخاطبین و خوانندگان مشتاق، هر دو نویسنده هم هر دو قسم بازی را خوب بلند و این آمیختگی را خود فی مابین علم و عمل سالهاست که تجربه کرده اند.

پس نتیجه می شود سادگی و روانی و عمق و مطلب با بازی گرفتن مخاطب به داستان و تمرین و تکلیف و درک معنا. قابل احترام هست این اثر و استفاده خواهیم کرد و پیشنهاد می دهیم و مهم تر تبریک و آفرین من را پذیرا باشید همدرسان گران قدر و فعالان عرصه آموزش و تجارت.

## فرخ دیبا

مدیرعامل گروه دیبا نثر

بنیان گذار باشگاه سخنرانان و مشاوران حرفه ای ایران

IPSC CLUB



◆ اگر شما هم به دنبال یک کتاب بومی با مثال‌هایی از بازار واقعی ایران درباره برند و کسب‌وکار هستید، کتاب برندباز پاسخ شماست!

احسان مهدی‌نژاد پس از دو کتاب موفق این بار در سبکی متفاوت و مبتنی بر داستان‌ها و مثال‌های واقعی دست به قلم شده است و به دنبال شناساندن دنیای کسب‌وکار به مخاطبین است.

این کتاب را مثل یک راهنمای کسب‌وکار ایرانی همیشه همراه خود داشته باشید و مرور کنید.

### مجید مجیدی

دبیر سرویس کسب‌وکار مجله موفقیت و مدرس دوره‌های (ام‌بی‌ای)

[Instagram.com/majidmajidi90](https://www.instagram.com/majidmajidi90)

◆ برگ برنده کتاب برندباز استفاده مؤثر و بجا از مثال‌های ایرانی و بومی در زمینه توضیح مفاهیم مرتبط به برند و برندسازی در ساده‌ترین حالت است. احسان مهدی‌نژاد به‌عنوان یک صاحب کسب‌وکار، نویسنده و سخنران با تجربه تألیف کتاب‌هایی همچون برند ضد گلوله، این بار دستورالعملی کارساز برای ساخت و ارتقای برند برای ما آماده کرده است. به هم‌همی صاحبان کسب‌وکار و افرادی که علاقه‌مند به برند و برندسازی هستند پیشنهاد می‌کنم لذت مطالعه این کتاب رو از خودتون دریغ نکنید.

### احمد انصاری

نویسنده، مدرس و مربی مهارت‌های ارتباطی، سخنرانی و مذاکره

Ahmadansari.com

- در مورد آینده کسب و کارت نگرانی؟
- دوست داری برند بشی و نمی‌دونی از کجا شروع کنی؟
- بلد نیستی با رقیبان در بازار چطور مواجهه بشی؟
- چه جوری برندت رو مدیریت و رهبری کنی؟
- و اگه سوالات دیگه‌ای از این دست ذهنت رو به خودش مشغول کرده، پیشنهاد می‌کنم کتاب برندباز آقای احسان مهدی‌نژاد رو بخونین.

### فرزانه قهرمانی

مربی رشد و توسعه فردی

Sokhanesabz.com

◆ احسان مهدی‌نژاد را باید از نوشته‌هایش شناخت. از مقالات پربار سایت هزارمدیر که هزاران مدیر از رهنمودهایش استفاده می‌کنند و کتاب‌های پرمغز و مملو از مثال‌های بومی‌اش!

ابتکار احسان در تألیف کتاب‌ها، استفاده از تجربیات متخصصین و دادن میدان برای نگارش به این عزیزان است. این بار و در این کتاب با شروین اردلان و تجربیاتش از طریق قلمش آشنا می‌شویم.

خوشحالم که این کتاب باب آشنایی با مهندس اردلان و افکار زیبایش را برابیم باز کرد.

کتاب برندباز هم مثل کتاب‌های قبلی احسان مهدی‌نژاد، پربار و سرشار از نکته‌های آموزنده است و چون ترکیب دانش نویسندگان با تجربیات خودشان و مثال‌هایی وطنی است، خط به خط آن قابل‌هضم و دل‌چسب است.

برندباز باشید.

**محمد رضا انصاری**

مدرس سخنرانی

نویسنده کتاب «سخنران شدن سخت نیست»



## مقدمه به قلم احسان مهدی نژاد

### نطفه کتاب برندباز از کجا بسته شد؟

چندی پیش در دفتر کارم نشسته بودم که پیامی از طرف یکی از دوستان روی صفحه موبایلم ظاهر شد!

مضمون پیام این بود: «کی وقت دارید شما را از نزدیک ببینم؟ می‌خواهم درباره یک ایده جدید با شما صحبت کنم!»

پیام از طرف که بود؟ مهندس شروین اردلان!

در اولین فرصت ممکن با هم قراری گذاشتیم و درباره ایده جدید مهندس با هم صحبت کردیم.

## اما ایده جدید چه بود؟

از زبان شروین اردلان مابقی ماجرا را بشنوید: «چندین سال پیش تصمیم گرفتم کتابی بنویسم و هر آنچه را که در این چندساله و در کسوت مدیریت و رهبری هلدینگ «پیگیر» در کنار پدرم و همچنین در دوره‌های دانشگاهی آموخته‌ام، با دیگران به اشتراک بگذارم.

طی سال‌های گذشته، چندین بار مطالب جسته و گریخته‌ای بابت تألیف یک کتاب نوشتم؛ ولی هر بار به دلیلی موفق نشدم آن‌ها را به کتابی واقعی تبدیل کنم. بخشی، به دلیل وسواس‌هایی بود که برای هرچه بهتر نوشتن داشتم و برخی به دلیل مشغله‌های زیاد روزمره!

تا این که پارسال شما پیش‌نویس کتاب «برند ضد گلوله» را برام ارسال کردید و نظر مرا درباره کتاب جویا شدید. من هم نمونه اولیه کتاب را در دست گرفتم و شروع کردم به خواندن و دیگر نتوانستم کتاب را بر زمین بگذارم!

کتاب ۴۳۰ صفحه‌ای شما را در عرض چندین ساعت و به صورت مستمر خواندم. همچنین از موضوعات و سرفصل‌های برندسازی که تا به این حد با زبان ساده آموزش داده بودید بسیار لذت بردم. خلاصه این که دوباره جرقه نوشتن و چاپ کتاب در ذهنم زده شد.

شما را فردی عملیاتی و اجرایی دیدم که قلمی شیوا و رسا دارید. ضمن این که تا کنون دو کتاب را تألیف و چاپ کرده‌اید که بسیار مورد اقبال عمومی واقع شده‌اند، پس به ذهنم رسید که با شما تماس بگیرم و پیشنهادم را مطرح کنم.

## آیا تمایل دارید که با هم در پروژه کتابی مشترک همراه باشیم؟

همان طور که گفتیم، سال‌های سال است که مطالبی را به صورت جسته و گریخته جمع‌آوری کرده‌ام؛ ولی خوب، تا امروز فرصت تبدیل آن‌ها را به کتاب نیافته‌ام! با من در نوشتن یک کتاب مشترک همراهی می‌فرمایید؟»

من سخنان مهندس را شنیدم و یاد مدت‌ها پیش خودم افتادم که چندین سال پی‌پی‌بی به دنبال نوشتن و انتشار آموخته‌های قبلی خودم بودم و هر سال این مهم را به تعویق می‌انداختم!

از آنجایی که مهندس شروین اردلان را فردی لایق، عملیاتی، با تجربه، صاحب‌برندی نام‌دار و موفق می‌شناختم بدون کمترین تردیدی گفتم:

### چرا که نه!

اتفاقاً با توجه به این که نزدیک به یک‌سال از پروژه کتاب برندضدگلوله گذشته است و طی این یک‌سال هم کلی تجربه جدید داشته‌ام و آموزش‌های بیشتری فراگرفته‌ام، برایم بسیار خوشایند است که بتوانم در کنار شما این موارد را در قالب یک کتاب به رشته نگارش درآورم.

### پس توافقات اولیه انجام شد و بذر کتاب برندباز در زمین کاشته شد!

خب، ایده‌های زیادی داشتیم برای این که کتاب را چگونه بنویسیم و از چه سرفصل‌هایی برای این کتاب بهره ببریم. جلسات زیادی گذاشتیم و ده‌ها سرفصل را با هم به اشتراک گذاشتیم و سرآخر، رسیدیم به مواردی که شما در این کتاب خواهید یافت.

من در «نام‌های تجاری تنبل، زرنگ، خنثی» و «برند ضدگلوله»، کتاب را قدم‌به‌قدم پیش بردم و فصل‌ها را به گونه‌ای نوشتم که مخاطب و خواننده از الف شروع کند و به یای آخر برسد.

اما در این کتاب تصمیم گرفتیم روش نوشتار و طراحی را عوض کرده و به اصطلاح نویسندگان چیره‌دست دنیا از روش موزاییکی بهره ببریم. یعنی این که تعدادی سرفصل بسیار مهم را انتخاب کردیم و آن‌ها را درست شبیه موزاییک‌های کف یا دیوار یک عمارت در کنار هم قرار دادیم، تا در نتیجه کنار هم قرار دادن این موزاییک‌ها بتوانیم به منظره‌ای زیبا و چشمگیر برسیم!

مزیت این روش در این است که خواننده نیازی ندارد که هر زمان کتاب را می‌خواند حتماً از ابتدا شروع کرده و به انتها برود و می‌تواند برخی از فصل‌ها را به صورت انتخابی و در صورت علاقه یا نیاز به تصمیم‌گیری در زمینه‌ای خاص، چندین و چندبار بخواند و حتی داستان‌های آن را برای سایرین تعریف کند.

اما نکته قابل ذکر این است که ما از بین حدود ۵۰ موضوع انتخابی اولیه، به ۱۷ سرفصلی رسیدیم که به نظر ما در این برهه از زمان مهم‌تر بود و لازم دیدیم که مخاطب ایرانی اهل کسب‌وکار و خصوصاً علاقه‌مند به برندسازی از آن‌ها آگاه باشد.



جمله‌ای منصوب به استیو جابز داریم که می‌گوید:

**هنر واقعی این نیست که فقط کارهای خوب انجام دهید و به کارهای بد نه بگویید! هنر این است که به ۹۹ کار خوب نه بگویید و فقط به یک کار عالی، آری بگویید!**

ما هم تمام سعی‌مان را کردیم که در این ۱۷ فصل انتخابی، از بین بسیاری موضوعات مهم و خوب برندسازی و کسب و کار، بهترین‌ها را برای شما انتخاب کنیم و شما را با این موضوعات آشنا تر سازیم. هرچند که مطمئن هستیم بسیاری از شما مخاطبان فرهیخته این کتاب، احتمالاً با برخی از موضوعات فصل‌ها آشنا هستید.

ضمناً ما این کتاب را چند ده بار خوانده‌ایم و توسط تعداد زیادی از دوستان متخصص، ویرایش کرده‌ایم تا از لحاظ موضوعی و ادبی قابل فهم باشد، به عبارتی ده‌ها نفر در این پروژه به ما افتخار همکاری داده‌اند که در انتهای کتاب از این عزیزان تقدیر و تشکر کرده‌ایم.

البته باید بگوییم، ممکن است اشکالاتی نیز موجود باشد.

### **چند نکته:**

۱. از آنجایی که نوشتن کتاب با قلم مشترک دو نفر، احتمالاً خواننده را کمی گیج می‌کرد، تصمیم گرفتیم که قلم نوشتاری کتاب از زبان من، احسان مهدی‌نژاد، باشد و البته هرجایی که قرار بود تجربیات شخصی همراه و دوست عزیزم شروین اردلان بیان شود آن قسمت را مشخص کرده‌ام.



۲. مسئولیت ادبی و فنی کتاب را من، احسان مهدی نژاد، شخصاً می‌پذیرم و چنانچه هر کمی و کاستی یا نقصی در کتاب دیدید خوش حال می‌شویم که آن را برای من به آدرس مخصوص این کتاب ایمیل کنید تا در اولین ویرایش کتاب، اصلاح شود.



[brandbazketab@gmail.com](mailto:brandbazketab@gmail.com)

۳. بخش زیادی از این کتاب بر اساس تجربیات شخصی ما نویسندگان، با تجربه‌ای حدود ۴۰ سال کار در بازار ایران نوشته شده است. البته ما تمام سعی خود را کرده‌ایم که از جدیدترین سرفصل‌های دانشگاهی، نظریات مدرسان به نام جهان، تجربیات مدیران و رهبران کسب و کار ایران و جهان نیز در این باره بهره ببریم و موارد را از لحاظ صحت علمی نیز تا حد زیادی سوهان کاری کرده‌ایم. به هر صورت، این کتاب بیشتر تجربی است و ممکن است دوستانی با برخی از نظرات ما اختلاف سلیقه داشته باشند که امری کاملاً طبیعی و منطقی است.

۴. درباره برندباز!! «همان‌طور که در زمان خواندن کتاب متوجه خواهید شد، ما اصطلاح برندباز را خودمان و برای این کتاب آفریدیم و این ایده هم از جایی ناشی شد که گفتیم اگر تصور کنیم در حال انجام یک بازی هستیم (البته یک بازی جدی و بسیار مهم) شاید بهتر بتوانیم از پس مشکلات برندسازی شخصی یا سازمانی خودمان برآییم.

به عبارتی، همان طور که حرفه‌ای‌هایی داریم که سال‌های سال است این‌گونه نامیده می‌شوند. برندباز، شعبده‌باز، چوگان‌باز و ... همه و همه حرفه‌ای‌های رسته‌های خودشان هستند و ما هم گفتیم چه خوب می‌شود که به شخصی مسلط به امور برند شخصی یا شرکتی هم لقبی جدید اعطا کنیم و آن لقب برندباز بود!

برندباز کسی است که به قوانین بازی برندسازی مسلط است و همان‌طور که روی جلد کتاب مشخص است به یک ابزار چندکاره قدرتمند نیز مسلح شده است بنابراین می‌تواند در بیشتر مواقع دست‌پُر از میدان نبرد یا بازی کسب و کار بیرون بیاید.»

۵. این کتاب شامل ۱۷ فصل بسیار مهم است که ما سعی کرده‌ایم با گرایش برندسازی و برندبازی آن‌ها را سر و سامان دهیم. چه بسا که این سرفصل‌ها می‌تواند تمامی موارد کسب‌وکار یا حتی زندگی و برند شخصی انسان‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهد. پس این‌گونه نیست که این کتابی فوق تخصصی و پر از اصطلاحات قلمبه و سلمبه برای برندسازی با مدلی دانشگاهی و آموزش‌های پیچیده سازمانی باشد. همان‌طور که در زیر عنوان کتاب هم مشخص کرده‌ایم، این کتاب به منزله ابزاری کوچک ولی کاربردی برای برندسازی شخصی و سازمانی ویژه افراد و کسب‌وکارهای ایرانی طراحی شده است.

۱. اگر کتاب را تا انتها بخوانید امیدواریم شما هم به جمع ما برندبازان بپیوندید!



۶. اما آخرین نکته! این کتاب بر اساس تجربه واقعی کسب‌وکار و تا حدود زیادی با برداشت خاص ما نویسندگان از برندسازی نوشته شده است. ما چکیده ده‌ها سال تجربه و سال‌ها تحصیل علوم کسب‌وکار را در این کتاب جمع کرده‌ایم و مطمئن هستیم که لازم است این کتاب حتماً بیش از یک‌بار خوانده شود.

خوشحال می‌شویم که این کتاب را جایی دم‌دست خود بگذارید و هر از گاهی به فصل‌های آن سری بزنید.

همانطور که اگر یک چاقوی چندکاره سوئیسی اصل داشته باشید معمولاً هنگام سفرهای مهم در کوه و جنگل آن را همراه خود خواهید برد!

ضمناً دوست داریم کتاب را کمی خط‌خطی کنید و نظرات شخصی خودتان را در گوشه و کنار آن بنویسید. همچنین اگر آن را مفید دیدید، تعداد بیشتری از این کتاب را تهیه کرده و به دوستان خود و سایر اهالی کسب‌وکار هدیه دهید. چه بسا شاید شخصی تنها با دانستن یکی و فقط یکی از نکات این کتاب بتواند از بحرانی خارج شود یا این که به کسب‌وکار خود جانی تازه ببخشد.



**موفق و نام‌دار باشید.**

**احسان مهدی‌نژاد**



## مقدمه به قلم شروین اردلان

در عصر سایبری و در قرن اطلاعات و ارتباطات، در میان انبوه محصولات و خدمات و خیل عظیم تولیدکنندگان و واحدهای خدماتی، اگر بخواهی شناخته شوی و اسمت بر سر زبان‌ها بیفتد راه سختی پیش رو داری.

باید خیلی تلاش کنی، بسیار هوشمندانه عمل کنی، کاری کنی که بقیه نگردند و خدمتی ارائه بدهی که بقیه آن را ارائه ندادند تا دل مصرف‌کنندگان را به دست بیاری و برای محصولات یا خدماتت جایگاه خوبی درست کنی.

وقتی همه این کارها را کردی فکر نکن به مقصد رسیدی، خیر؛ تازه وارد راه برندسازی شده‌ای.

از این پس باید خیلی مراقب شخصیت برند و هویتی که ساختی باشی. باید حس متفاوت بودن را به مشتریان القا کنی، طرفدار محیط‌زیست

باشی، کارهای عام‌المنفعه و اجتماعی محور انجام بدهی، خدمات پس از فروش داشته باشی، مرتب بازار را رصد کنی و چابک عمل کنی.

فقط از این راه است که می‌توانی از اقیانوس قرمزی رهائی بیابی که پر از برندهای دندان‌تیز کرده است و به اقیانوس آبی مهاجرت کنی. راه سختی که خیلی از تولیدکننده‌ها حتی حاضر به ورود به آن هم نیستند.

ولی خوش به حال شرکت‌هایی که برای رضایت مشتری و ایجاد یک حس مثبت برای مشتریان و مصرف‌کنندگان محصولات‌شان تمام تلاش خود را می‌کنند. مسلماً این تلاش‌ها بی‌ثمر نمانده و ثمره آن چیزی نیست جز یک برند معتبر.

برندهای معتبر، همیشه محصولات خود را اگران‌تر و راحت‌تر از رقبای می‌فروشند، جذب نیروی انسانی راحت‌تری دارند و ریزش منابع انسانی‌شان به حداقل می‌رسد.

کارکنان این شرکت‌ها به کار در این واحدها افتخار می‌کنند و این حس خوب را به مشتریان خود هم انتقال می‌دهند. این دقیقاً چرخه موفقیت و راز ماندگاری شرکت‌های بزرگ دنیاست.

در این کتاب که با قلم توانای دوست عزیزم، آقای احسان مهدی‌نژاد و همکاری اینجانب نگاشته شده است، تلاش کردیم شما را با روش‌های برندسازی و برندبازی شرکت‌های بزرگ و معتبر ایران و دنیا، با مثال‌های واقعی و بروز آشنا کنیم..

امیدوارم این کتاب مثل یک چاقوی چندکاره اصل سوئیسی بند روزمرگی را  
از پای شما ببرد و شما را به سوی آینده‌ای روشن هدایت کند.

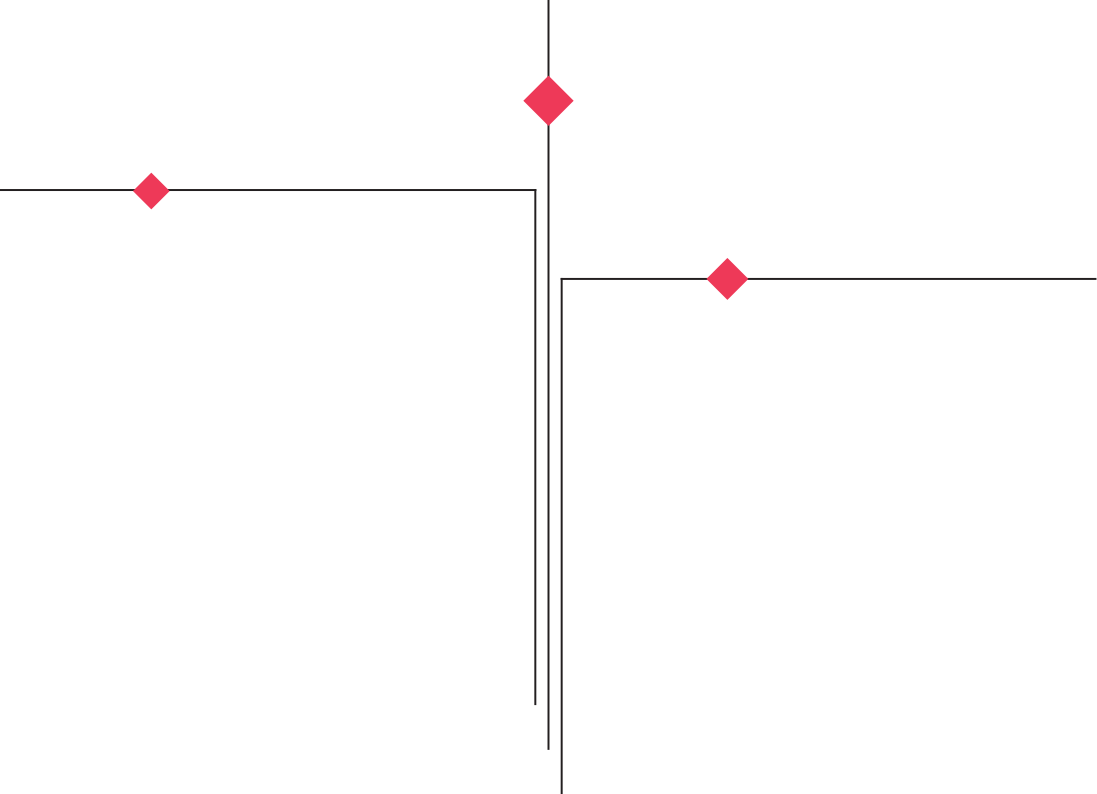


شروین اردلان









فصل اول



# جایگاه‌سازی در برندبازی



چند روز پیش، به یک آبمیوه‌فروشی رفتم و با منویی مواجه شدم که در چهارصفحه نام بیش از صد نوع آبمیوه، انواع بستنی، دمنوش، معجون و ... را نوشته بود!

فکرمی‌کنید بعد از حدود چهارینج دقیقه صرف وقت چه چیزهایی سفارش دادم؟ آب هویج و آب انار! برای خودم و همسرم.

یعنی همان آبمیوه‌هایی که سال‌های سال آن را خریده و خورده‌ایم. من قید ۹۸ آبمیوه و نوشیدنی دیگر را زدم و به همان نوشیدنی‌های نوستالژیک خودم بسنده کردم، چرا؟

در مثال دیگر، چندی پیش به مدت یک هفته در هتلی اسکان داشتم که تمامی وعده‌های غذایی را رایگان ارائه می‌کرد، البته پولش را اول گرفته بودند! در تمام ساعات روز، در رستوران‌ها، غذای رایگان سرو می‌شد. سالن اصلی غذاخوری نیز در هر وعده غذایی به خصوص صبحانه به صورت دیوانه‌واری با صدها غذای مختلف پر می‌شد.

فقط حدود سی مدل مختلف نان روی میز مخصوص به چشم می‌خورد. مثل نان کشمشی، تخمه‌ای، گردویی، بادامی و فرانسوی.

حدود پانزده مدل نوشیدنی‌های گرم از قبیل انواع قهوه، کاپوچینو، فراپاچینو، موکا، لاته، ماکیاتو و نسکافه. بیش از ده مدل پنیر و همین حدود کره. بیست گونهٔ مختلف مربا و عسل؛ ده‌ها میوه، شیرینی، چندین مدل تخم‌مرغ و چند مدل انواع سوسیس و ژامبون و ... (دیوانه شدم!)

همیشه در این گونه سفرها روزهای اول برای انتخاب غذای مناسب به شدت هیجان‌زده هستم و بشقابم بیش از ظرفیت در خود غذا جا می‌دهد؛ اما در انتها حدود یک‌سوم غذا اضافه می‌ماند. با این وجود، همیشه تصور می‌کنم که شاید می‌توانستم انتخاب‌های بهتری داشته باشم!

معمولاً اگر سفرم یک‌هفته‌ای باشد از روز سوم تکلیفم روشن می‌شود. به همان صبحانهٔ استاندارد خودم یعنی نان، پنیر، گوجه، خیار، چای شیرین و تخم‌مرغ عسلی اکتفا می‌کنم. این‌طور دیگر به دنبال چیز دیگری نمی‌روم و نفس راحتی می‌کشم.

حال به دوروبر خودمان نگاهی بیندازیم و وضعیت زندگی و انتخاب‌های این روزهای خودمان را بررسی کنیم.

- فروشگاه‌های اینترنتی را داریم با صدها هزار کالا و اخیراً میلیونها!!
- فروشگاه‌هایی بزرگ و زنجیره‌ای داریم با ده‌ها هزار کالا،
- شبکه‌های تلویزیونی که سر به فلک کشیده‌اند،



- شبکه‌های اجتماعی و اپلیکیشن‌ها بیش از حد زیادند،
- هزاران کتاب صوتی، چایی و الکترونیک در دسترس داریم.
- صدها گزینه برای ازدواج دختران و پسران وجود دارد و ...

آیا مغز ما نسل انسان‌های خردمند که تا همین چند دهه پیش تعداد انتخاب‌هایش بسیار اندک بود، تحمل بررسی و گزینش در بین این تعداد موقعیت را دارد؟

آن هم انسانی که تا چند دهه سال پیش فقط یک نوع نان برای خوردن داشت تازه اگر قحطی و جنگ اجازه استفاده از آن را می‌داد.

همان انسان متمدنی که به قول هنری فورد می‌توانست هر رنگ ماشینی را انتخاب کند فقط به شرطی که سیاه باشد! و انسانی که تا همین سی، چهل سال پیش تنها ابزارهای بازی‌اش چند سنگ و یک توپ پلاستیکی بود و اکنون هزاران بازی کامپیوتری و آنلاین در اختیارش قرار دارد.

نه!!

مغز ما اصلاً توانایی انتخاب و گزینش صحیح را از بین این همه موقعیت‌های مختلف ندارد. به همین دلیل، میزان رضایت از انتخاب‌هایمان بسیار کمتر از گذشته شده است.

همیشه در این تصور هستیم که می‌توانستیم به هتل بهتری برویم، ماشین مناسب‌تری بخریم، همسر جذاب‌تری گزینش کنیم، گوشی بهتری بخریم یا

حتی فیلم بهتری را ببینیم!

اکنون بهتر است برای پاسخ به سوالات زیر کمی تامل کنیم.

- چگونه باید به این انسان گیج از هزاران، صدها هزار و میلیون‌ها انتخاب، یک یا چند انتخاب جدید دیگر بدهیم؟
- چگونه باید محصول، خدمات یا علم خودمان را ارائه کنیم تا در سبد انتخابی مشتریان قرار بگیریم؟
- چگونه باید به مغز کوچک و زمان بسیار فشرده مخاطبانمان راه پیدا کنیم؟
- چگونه باید به نان و پنیر و چای شیرین یا آب هویج و آب انار (انتخاب اول) مشتریان بدل شویم؟

### حالا پاسخ‌های کتاب برند باز را بشنوید:

مغز ما انسان‌ها به شدت به دنبال حفظ انرژی است و بر خلاف آن‌چه ما تصور می‌کنیم، اغلب تمایلی به کسب اطلاعات جدید غیردسته‌بندی شده ندارد. یعنی، اولین کاری که در مواجهه با موضوعات، محصولات، خدمات یا اشخاص جدید انجام می‌دهد، وارد کردن این موارد به دسته‌بندی‌ها و کشورهای از پیش ساخته شده مغز است.

به عبارتی، صدها مدل مربا را سریعاً در یک کشو جای می‌دهد و احتمالاً برای غسل کشوی دیگری در نظر می‌گیرد.

صدها موضوع کسب‌وکار و تجارت را در یک بسته‌بندی مغزی جای می‌دهد؛ اما موضوع انتخاب اسم برای برند را شاید در یک بسته جدید جای دهد.

دهها مبحث روان‌شناسی را در یک دسته جای می‌دهد ولی برای تئوری انتخاب یا روانشناسی تحلیلی یونگ فایل‌هایی جدید باز می‌کند؛ چون سبکی متفاوت را در پیش گرفته‌اند.



دهها گوشی موبایل را ندیده می‌گیرد؛ اما برای گوشی‌های آیفون احترام و جایگاه خاصی قائل است؛ چون با برندی طرف است که برای افراد جایگاه اجتماعی تعریف می‌کند. به همین صورت برای ماشین‌های مرسدس بنز، ساعت‌های رولکس، سفر به پاریس، پوشاک ماسیمو دوتی، سخنرانی‌های سایت تد و هزاران موضوع دیگر ارزش متفاوتی قائل است. چرا؟ چون تمام این موارد توانسته‌اند چارچوب‌های جدیدی را در ذهن مخاطبان ایجاد کنند.

چارچوب‌هایی که در مقایسه با سایرین در مغز کوچک ما انسان‌های گیج و نامتمرکز امروزی جایگاه جدید و ویژه‌ای دارند.

محصولات، خدمات و اشخاصی که قلله‌های جدیدی را در کوهستان مغزهای ما به خود اختصاص می‌دهند و کاری می‌کنند تا ما بتوانیم غیر از قلّه اورست و دماوند نام آن‌ها را نیز به خاطر بسپاریم.

### 🔗 **در زبان تجارت به ساختن این تپه‌های جدید، جایگاه‌سازی<sup>۲</sup> می‌گویند.**

حدود چهار دهه پیش، دو دوست و شریک به نام‌های آل ریس و مرحوم جک تراوت، دو بازاریاب و مشاور تجربی و کارمندان سابق شرکت عظیم

1. Framing
2. Positioning

«جنرال الکتريک»، این مفهوم را از دل رفتار مشتریان و بازار بیرون کشیدند و آن را جایگاه‌سازی نام نهادند.

بسیاری از دست‌اندرکاران و اساتید بین‌المللی و ایرانی از جمله دوست و استاد گرانقدرم دکتر شهریار شفیعی معتقد هستند که تا پیش از نوشتن کتاب جایگاه‌سازی ما چیزی به نام برندینگ نداشتیم و هرچه بود بازاریابی بود. در حقیقت، مفهوم جایگاه‌سازی و مبحث ادراک در ذهن مخاطبان بود که به برندینگ معنا و مفهوم بخشید.

در یکی از آخرین نوشته‌های جک تراوت این طور آمده است:

می‌خواهم رازی را افشا کنم که تا کنون نگفته‌ام، آن روزها من به شدت به دنبال مفهوم استراتژی بودم و روی شباهت‌های جنگ‌های قدیم و جدید و روندهای موجود در بازار کار می‌کردم تا این که روزی به یک اصطلاح جنگی برخورددم!



پوزیشنینگ، یعنی کسب مکانی در میدان جنگ که بتوانی از آن نقطه به دشمنان حمله‌ای مؤثر بکنی! همانجا بود که متوجه شدم این دلیل پیروزی یا شکست بسیاری از کسب‌وکارها یا برندهاست.

جک تراوت شاید مفهوم جدیدی را پایه‌گذاری نکرد و فقط برای یک فرآیند موجود، اسم جدیدی گذاشت. البته همین امر کمک شایانی به دنیای



کسب و کار، علی‌الخصوص برندسازی و برندبازی کرد.

این که ما به‌عنوان یک برندباز، بتوانیم در اولین فرصت ممکن، جایگاهی خالی، تپه‌ای بدون مالک، سرزمینی حتی کوچک، اما بدون مدعی در ذهن مخاطبان و مشتریان به دست آوریم.

این فرآیند گاهی می‌تواند تنها با انتخاب یک موضوع جدید و متمایز صورت پذیرد. مثل کاری که ما با نوشتن کتاب «نام‌های تجاری تنبل، زرنگ، خنتی!» انجام دادیم و تپه‌ای خالی را در فضای آموزش کسب و کار ایران اشغال کردیم. یا انتخاب نامی خاص برای محصولی که با نام قبلی شانسی برای موفقیت نداشت. مثل گوسبری چینی که میوه‌ای سبز و موکت‌مانند است. این میوه با این نام شانسی برای صادرات به اروپا و آمریکا نداشت تا این که یک کشاورز باهوش نیوزیلندی نام پرندۀ بدون بال نیوزیلندی یعنی کیوی را روی آن گذاشت و صادرات آن سربه فلک کشید!

همچنین، جایگاه‌سازی می‌تواند ویژگی متفاوتی باشد که استیو جابز در محصولاتش قرار می‌داد. مثل ساخت ماوس برای کامپیوترهای مکینتاش، فونت‌های کلاسیک برای کامپیوتر، و پخش هزارآهنگ توسط آی پاد در سال ۲۰۰۱ یا ساخت اولین گوشی هوشمند بدون صفحه کلید و تنها با یک دکمه.

جایگاه‌سازی می‌تواند کسب جایگاه اول یا با کمی تخفیف دوم در ذهن مخاطبان باشد. مثل مایکل فلیس، شناگر آمریکایی با کسب ۸ مدال طلا در یک المپیک یا حسین رضازاده و بهداد سلیمی.

۱. اولین کتاب آموزش انتخاب اسم برند ایرانی

مثال برندهای شناخته شده این موضوع، کوکا کولا و پیسی کولا هستند که ده‌ها سال است سهم عمده بازار کولاها را به خود اختصاص داده‌اند.

جایگاه‌سازی می‌تواند توزیع قدرتمند یک محصول باشد مثل کاری که شرکت جوراب‌شواری لگن سال‌ها پیش انجام داد و به جای حضور در فروشگاه‌های لباس زنانه و پوشاک، وارد قفسه سوپرمارکت‌های سراسر جهان شد.



جایگاه‌سازی می‌تواند تمرکز روی محصولات تحت یک برند قدرتمند خاص و متمرکز باشد. مثل ژیلت که با این نام برند، تنها روی اصلاح صورت مردان متمرکز است.

یا پمپرز که روی پوشک بچه متمرکز است و یا برند قدرتمند ایرانی هاگوپیان که فقط لباس‌های کلاسیک مردانه با تمرکز روی کت‌وشلوارهای باکیفیت و سطح بالا.

جایگاه‌سازی می‌تواند تمرکز روی یک شعار تجاری ارزشمند باشد. مثل قدرت‌نمایی برند ولوو روی امنیت سرنشینان، آن‌هم با ساخت اولین کمربندهای ایمنی و کیسه‌های هوا برای اتومبیل‌ها.

توجه کنید، ذهن ما انسان‌ها بسیار شلوغ‌تر از آن است که بتواند ده‌ها عامل را با هم ذخیره و بررسی کند.

البته ناگفته نماند که برخی از برندها، محصولات، خدمات و اشخاص، موفقیت پایدارتری دارند در نتیجه می‌توانند علاوه بر کسب یا ساخت جایگاه قدرتمند، روی سایر موارد پایه‌ای خود نیز کار کنند.

طبیعتاً اگر ماشین‌های ولوو طراحی ظاهری جذاب‌تری داشته باشند یا شرایط توزیع بهتر و خدمات متناسب‌تری داشته باشند، به ارزشمندی و قدرت جایگاه ایمن بودن خودروی آن‌ها کمک می‌کند.

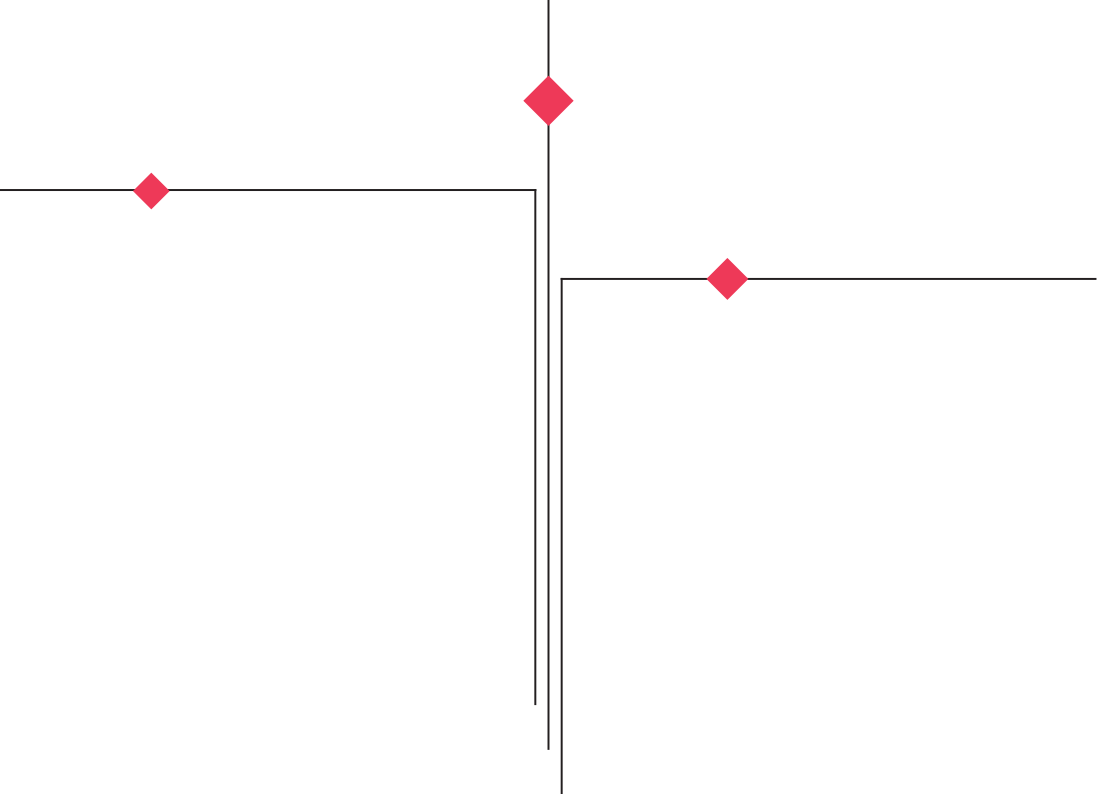
و در انتها یک برندباز و صاحب برند شخصی که سخنران هم هست باید جدا از موضوعاتی که به آن‌ها تسلط دارد به پوشش خودش نیز اهمیت بدهد، روی فن بیان و مهارت‌های ارتباطی خودش نیز کار کند، شبکه‌سازی را بلد باشد و همچنین خصوصیات اخلاقی شایسته‌ای نیز داشته باشد. همه این‌ها می‌تواند روی مخاطب اثری زیرحسی<sup>۱</sup> داشته باشد.

---

1. Subliminal

## لب کلام فصل

- ◆ از همین الآن باید به ساخت جایگاهی خاص برای خود، محصول یا خدمت‌تان در ذهن مخاطب توجهی ویژه بکنید.
- ◆ این‌که بتوانید هرچه سریع‌تر این جایگاه را پیدا کنید یا بسازید نکته‌ایست که برند شدن شما را تسریع می‌کند.
- ◆ البته، حفظ جایگاه نیز کاری بسیار مهم است که در فصل‌های دیگری مثل نوآوری و استراتژی‌های رقابتی به آن می‌پردازیم.



فصل دوه



برندباز یعنی متمایز





## چرا پلنگ صورتی و گاو بنفش؟

همان‌طور که می‌دانید پلنگ صورتی، نام یک مجموعه کارتونی بسیار معروف و قدیمی و همچنان پرفرمدار است، گاو بنفش هم نام یک کتاب بسیار پرفروش جهانی و شناخته‌شده برای اهالی تجارت است.

همه ما می‌دانیم که در عالم واقع، پلنگ‌ها صورتی نیستند و گاوها هم بنفش نیستند! اما چرا این دو واژه تا به این حد معروف شده‌اند؟

برای دوستانی که شاید مفهوم گاو بنفش را تا کنون نشنیده‌اند یا حتی شنیده ولی اکنون فراموش کرده‌اند داستانش را خواهم گفت.

ست گادین<sup>۱</sup> مشاور و نویسنده کسب‌وکار، این‌گونه تعریف می‌کند:

«چندسال پیش به همراه خانواده در حال رانندگی در یکی از جاده‌های سرسبز فرانسه بودم که در کنار مسیر با منظره‌ای شگفت‌انگیز مواجه شدم!

---

1. Seth Godin

یک گله گاو در چمنزارهای کنار جاده مشغول چریدن بودند و این منظره‌ای نبود که من هرگز در آمریکا دیده باشم. ماشین را به کنار جاده رانده و توقف کردم و مشغول دیدن این منظره‌خارق‌العاده شدم.

بیست دقیقه‌ای را به همین کار اختصاص دادم تا این که منظره‌ی زیبا و خارق‌العاده‌ی اولیه، کم‌کم برایم تکراری شد و جذابیتش را از دست داد و حتی باید بگویم که کسالت آور هم شد! پس سوار ماشین شدم و به راهم ادامه دادم.

چند دقیقه بعد دوباره با منظره‌ای مشابه برخورد کردم؛ ولی این بار دیگر انگیزه‌ای برای توقف در کنار جاده نداشتم! در همین زمان ایده‌ای به ذهنم خطور کرد. با خودم گفتم:

اکنون باید چه اتفاقی بیفتد تا من دوباره کنار بزنم و منظره‌ای مشابه را از نزدیک ببینم؟

پاسخی ناخودآگاه، به ذهنم رسید، اگر اکنون در گله‌ی گاوها یک گاو بنفش ببینی حتماً کنار خواهی زد! (البته برای مدتی)»

این ایده بعدها تبدیل شد به کتابی جهانی با میلیون‌ها عدد فروش. گاو بنفش!

ست گادین در این کتاب جمع‌وجور؛ ولی ارزشمند روی این مفهوم تأکید دارد که برندهایی می‌توانند موفق عمل کنند که تمایز داشته باشند و اگر یک برند سازمانی یا شخصی تفاوتی با سایرین نداشته باشد اغلب دلیلی برای انتخاب آن توسط مشتریان و مخاطبان وجود نخواهد داشت.



حال بر می‌گردیم به پلنگ صورتی که من اسمش را گذاشته‌ام استراتژی پلنگ صورتی.

تصور کنید که این پلنگ معروف به جای صورتی، خال خالی زرد و مشکی و به اصطلاح همان ترکیبی بود که باید باشد. آیا بازهم همان قدر برای مخاطب جذاب بود؟ احتمالاً خیر! بخش زیادی از جذابیت و معروفیت این مجموعه به همین تمایز وابسته است.

پلنگ صورتی کارا کتری سینمایی بود که در ابتدا نامش از یک الماس معروف در فیلمی اقتباس شد و زمانی که قرار شد برای این اسم نمادی بسازند از بین چندین طرح اولیه، تصویر کارتونی این پلنگ صورتی به وجود آمد. سپس با تردید طراحان، تبدیل به یک کارتون کمیک شد.

زمانی که در سال ۱۹۶۴ این کارتون برنده جشنواره اسکار شد آن‌ها راغب شدند تا ده‌ها قسمت از این انیمیشن متمایز و مشهور را بسازند.

موفقیتی که حتی در خواب هم نمی‌دیدند!

حال ممکن است بگویید که خب، این که کاری ندارد، ما هم می‌توانیم به راحتی از روش گاو بنفش و پلنگ صورتی در کسب‌وکار خود استفاده کنیم!

مثلاً پیتزا و قرمه‌سبزی را با هم ترکیب کرده و پیتزای قرمه‌سبزی تولید می‌کنیم، یا این که بیسکوییتی با طعم هندوانه بیرون می‌دهیم یا شامپویی که بوی ماست داشته باشد!

بله، می‌توانید این کار را انجام دهید؛ ولی احتمالاً شما هم مثل تمام مثال‌های

بالا که برخی توسط هموطنان ما و برخی نیز توسط بزرگ‌ترین و معروفترین کمپانی‌های جهان تولید شده‌اند، شکست خواهید خورد یا در بهترین حالت فروش بسیار کمی خواهید داشت.

همچنین ممکن است شخصی بخواهد برای ایجاد تمایز در محصول جوجه‌کباب آماده خود از رنگ سبز فسفری استفاده کند! به نظر شما این تمایزی کاربردی خواهد بود یا چندش آور؟ تولید یک بستنی با طعم جگر گوسفند چگونه؟

استراتژی پلنگ صورتی می‌تواند بسیار مؤثر باشد؛ ولی در عین حال اگر درست به کار گرفته نشود شما را دچار شکست می‌کند.

سؤال بسیار مهمی که شما در زمان اجرای استراتژی پلنگ صورتی باید از خود بپرسید این است که:

## آیا تمایزمان کاربردی هست یا خیر؟

مثلاً در مفهوم گاو بنفش، ما احتمالاً هیچ زمانی علاقه نخواهیم داشت که یک گاو بنفش را برای گوشت همبرگر خود انتخاب کنیم؛ اما این اسم برای عنوان اصلی یک کتاب می‌تواند خوب و حتی عالی باشد. چرا که یک مفهوم اغراق‌شده مثبت و جذاب است.

در مورد پلنگ صورتی هم چون موضوع، استفاده از یک شخصیت کارتونی در یک سریال کمیک است این ترکیب غیرعادی جالب توجه است. اما مطمئناً در برندسازی، ما باید به موارد بسیار بیشتری از این تمایزهای صرفاً

خاص توجه کنیم.

حال برای این که بهتر متوجه شویم چگونه می‌توانیم از یک یا چند تمایز کاربردی در برند یا محصولات و خدمات خود استفاده کنیم به مثال‌های زیر توجه نمایید:

۱. من می‌خواهم ما در این شرکت، گوشی موبایلی بسازیم که رویش هیچ صفحه کلیدی نداشته باشد و همه کارها فقط با یک دکمه انجام شود!



پاسخ مهندسان، طراحان: غیرممکن است آقای جابز.  
**پاسخ جابز:** به حدی تلاش کنید که بتوانید آن را بسازید در غیر این صورت ما اصلاً گوشی موبایل نخواهیم ساخت.

**نتیجه:** برند اپل که با عنوان شرکتی کامپیوترساز شناخته می‌شد، وارد عرصه موبایل گردید! بازاری خشن، بزرگ و ناآشنا که در دست غول‌هایی چون شرکت‌های مخابراتی ای‌تی‌اندتی<sup>۲</sup> و سازنده‌هایی چون نوکیا، موتورولا، بلک‌بری، اریکسون و ... بود و اپل در این بازار، محلی از اعراب نداشت!

اما استیو جابز می‌دانست که باید با یک گاوبنفش یا پلنگ صورتی کاربردی، وارد این عرصه شود و بخش مهمی از این تمایز طراحی خاص گوشی‌های آیفون، آن‌هم تنها با یک دکمه بود که برای او و برند اپل این کار را انجام داد.

۲. ما می‌خواهیم به بازار نوشابه وارد شویم؛ اما قدرتمندانی مثل کوکاکولا و پپسی کولا وجود دارند! ما کجای این بازار قرار خواهیم گرفت؟

۱. طیف تمایز

2. AT & T

**پاسخ:** ما نوشابه‌ای می‌سازیم که بدون رنگ و شفاف بوده و فاقد کولا باشد؛ یعنی کافئین نداشته باشد. همچنین اگر کوکا کولا و پیسی کولا در بطری‌های ۶ اونسی معادل ۱۷۰ سی‌سی محصولشان را ارائه می‌دهند ما نوشابه خود را در بطری‌های ۷ اونسی معادل ۲۰۰ سی‌سی عرضه می‌کنیم!



**نتیجه:** یک نوشابه با طعم لیمو، بدون رنگ، بدون کافئین مضر برای کودکان، کمی بزرگ‌تر و با نام خاص سون‌آپ است که به بازار کولاها حمله کرد و تا سال‌های سال یک نوشابه غیرکولا؛ اما رقیبی جدی برای کولاها بود!

۳. ما قصد داریم یک اتومبیل جدید بسازیم؛ اما می‌دانیم که ده‌ها سال است در آمریکا بازار در دست جنرال موتورز، فورد و کرایسلر است، آیا امیدی برای موفقیت در این کار است؟

بله، اگر بتوانیم اتومبیلی تمام برقی بسازیم که از لحاظ طراحی شبیه همین اتومبیل‌های مقبول مردم باشد؛ اما اصلاً از سوخت فسیلی استفاده نکنند، شاید موفق شویم!

### شاید موفق شویم؟ چرا؟

چون باید از لحاظ سرعت، میزان شارژ باطری، فراگیری ایستگاه‌های شارژ، خدمات پس از فروش و ... چیزی از ماشین‌های موجود کم نداشته باشد! به عبارتی یک راه‌حل جامع برای این محصول ارائه دهیم.

**نتیجه:** ایلان ماسک اتومبیل‌های تسلا را به بازار ارائه داد.

ماشینی با سرعت بالا، شارژچندین  
ساعته برای طی کردن مسیرهای  
چندصد کیلومتری، طراحی شبکه‌شارژ  
سراسری، قیمت‌های معقول و ...



داشتن مدلی از این ماشین اکنون در بسیاری از نقاط دنیا (غیر از ایران)  
آرزوی بسیاری از افراد است. زیبا، مدرن، بی‌صدا، پاک، شیک، با کلاس.

تسلا امپراطوری غول‌های آمریکا را در صنعت اتومبیل شکست و به این  
افسانه پایان داد که هیچ برند اتومبیل آمریکایی جدیدی توان رقابت با  
پیرمردهای این صنعت را ندارد!

مثال‌هایی که در بالا برای شما زدیم به علاوه ده‌ها مثال دیگر از این دست،  
برندهایی را ساخته‌اند که اساس‌شان را بر استراتژی، البته از نوع کاربردی  
پلنگ صورتی یا گاو بنفش قرار داده‌اند.

**اما در ادامه این فصل یک تجربه واقعی از من، شروین اردلان.**

زمانی که ما هم می‌خواستیم برای اولین بار به عرضه محصولات طعم‌دار  
وارد شویم تصمیم گرفتیم برای تمایز، محصولی خاص با فرمول خاص تولید  
و به بازار عرضه کنیم تا بتوانیم جایگاهی برای خود در این عرصه با وجود  
رقابی قدری چون کاله، مهیا و به‌پرور محیا کنیم!

---

1. Elon Musk

در همین راستا و با توجه به علاقه مشتریان شمالی خود به گلگشت و پیک نیک در مناطق جنگلی به ترکیب جالبی از سیر، سبزیجات معطر، رزماری و طعم دود دست یافتیم که حس بوی هیزم جنگلی را با طعم سلامتی (سیر و رزماری) در کنار هم برای مشتری به ارمغان می آورد!

لیکن این ترکیب یک نقطه ضعف بزرگ داشت!

هنگام پخت، محصول به دلیل وجود وجود سبزیجات به رنگ سبز در می آمد که بر ذهن مشتری شاید می توانست حس مرغ فاسد شده را متبادر کند.

بنابراین با اصلاح فرمول و تعدیل میزان سبزیجات معطر توانستیم محصول متمایز خود را طراحی نماییم که هم اکنون نیز جوجه کباب جنگلی پیگیری یکی از محصولات پرفروش در سبب محصولات طعم دار شرکت می باشد.

## لب کلام فصل ❖❖❖

♦ برند یعنی تمایز

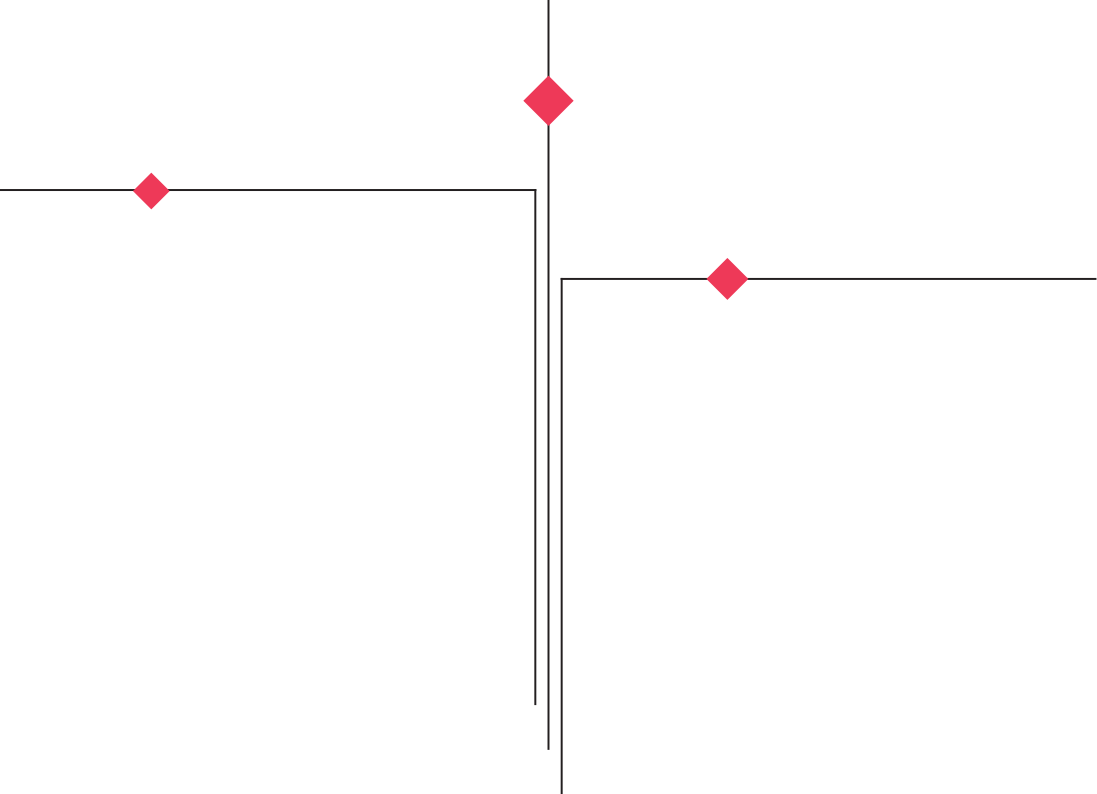
کاملترش البته این است:

♦ **برند یعنی تمایز کاربردی!**

و برندباز کسی است که بتواند این تمایز کاربردی را در برند شخصی یا شرکتی خود برای مدت طولانی ابراز کند.







فصل سوم



استراتژی پرندياز



مدتی بود که در خانه با مشکلی مواجه شده بودیم!

آن مشکل هم احتمالاً برای بسیاری از شما پیش آمده است، البته بسته به این که چگونه به آن نگاه کنید. شاید برای برخی از شما اصلاً مورد خاصی به حساب نیاید؛ اما در خانه ما حتماً یک مشکل جدی و خاص بود!

### مورچه‌ها!

بله، مورچه‌ها همین موجودات کوچولوی ریزه‌میزه که شاعر در وصفشان گفته است: میازار موری که دانه‌کش است!

این حشرات کوچولوی به ظاهر بی‌آزار، برای ما تبدیل به کابوسی شبانه‌روزی شده بودند. همسر من دچار تیک‌های عصبی شده بود، چون داخل هر کشویی در کابینت‌های آشپزخانه، چای‌ساز، قوطی‌های شکر و ادویه و ... پر از لشکر مورچه‌ها بود.

حال شاید فکر می‌کنید که ما کاری در برابر حمله بی‌امان مورچه‌ها نمی‌کردیم!

خیر می‌کردیم، هر روز هم می‌کردیم، انواع سموم حشره‌کش، استفاده از سلاح دست و دستمال، گردهای پودری حشره‌کش و ... همه و همه را امتحان می‌کردیم ولی در برابر هجوم بی‌امان مورچه‌ها هیچ اثری نداشتند. خلاصه مدت‌ها درگیر این موضوع بودیم تا من متوجه نکته‌ای ساده ولی بسیار پایه‌ای شدم!

همهٔ این اقدامات و قلع‌و‌قمع مورچه‌گان بی‌فایده بود مگر این که:

سوراخ اصلی و مبدأ حملهٔ این حشرات اعصاب‌خردکن را پیدا کنم.

پس از آن کشف، هر روزی که به منزل بر می‌گشتم و اعتراض همسرم را مبنی بر حملهٔ مجدد مورچه‌گان می‌شنیدم به جای این که وقتم را صرف نابودی مورچه‌گان در دسترس کنم، سعی می‌کردم مبدأ ورودی یا همان مرکز فرماندهی این مورچه‌گان را پیدا کنم. اگر می‌توانستم آن را پیدا کنم، درب آن را می‌بستم یا سم را فقط به همان جا می‌زدم و بدین صورت تا چندروزی از دست این مورچه‌گان راحت بودیم.

البته اگر این بلا بر سر شما هم نازل شده باشد، می‌دانید که اغلب، پیدا کردن نقطهٔ ورود به همین راحتی‌ها هم نیست و با توجه به گستردگی قلمرو این موجودات، گاهی بسیار سخت است که بتوانیم به مرکز فرماندهی و نقطهٔ حمله دسترسی پیدا کنیم.

حال این داستان چه دخلی به برندسازی و برندبازی و استراتژی دارد؟

داستان از جایی به موضوع برند و برندسازی مرتبط شد که ما چندی پیش در

حال طراحی دوره‌های آموزشی با عنوان «دوره پیشرفته برندسازی به زبان ساده» یا همان برندصدگلوله بودیم. در این دوره و در یکی از جلسات، استراتژی‌های برندسازی را آموزش می‌دهیم. زمانی که در حال طراحی اسلایدهای دوره بودم به ناگاه به یاد نکته‌ای مهم در زمینه حضور قدرتمند مورچه‌گان در منزل مان افتادم. سپس سعی کردم که ارتباطی بین این موضوع و استراتژی‌های ورود به بازار، علی‌الخصوص برای کسب‌وکارهای نوپا پیدا کنم.

نتیجه این که سرفصلی پدیدار شد با نام استراتژی لانه مورچه!

## حال این استراتژی چیست؟

در ادامه برای شما در این باره توضیحاتی را خواهیم داد:

هر شخص یا گروهی به عنوان یک کسب‌وکار یا برند نوپا، حتی به عنوان کسب‌وکاری قدیمی که اکنون قصد برند شدن دارد به احتمال خیلی زیاد، نمی‌تواند برای شروع کار به همه نقاط بازار حمله‌ور شود!

چرا که به سرعت، توسط رقبا و همان دشمنان بلعیده می‌شود؛ اما اگر این کسب‌وکار نوپا بتواند مثل همین مورچه‌گان ریزه‌میزه از یک سوراخ کوچک که دیواره‌هایش مقاومت کمتری دارند، وارد شود، می‌تواند کم‌کم حوزه نفوذش را گسترش داده و به بخش‌های مختلف و متفاوت بازار حمله کند؛ بدون این که برای ایجاد صدها سوراخ در دیوارهای سفت و سخت بازار تلاشی کند.

ما به همین سادگی توانستیم از استعاره ورود و حضور مورچه‌گان درسی

ساده؛ ولی مهم و چه بسا استراتژیک بیاموزیم. البته این داستان ادامه دارد.....  
اما در ادامه این فصل، کمی بیشتر به معنای واقعی کلمه استراتژی بپردازیم.  
احتمالاً سال‌های سال است که این واژه را می‌شنویم در رسانه‌ها، از  
مدرسان، از سیاست‌پژوهان، از نظامیان و ....

اصلاً استراتژی چیست؟ به چه معناست؟ از کجا آمده است و اصلاً چه به  
درد ما می‌خورد؟

درفرہنگ لغت‌ها، استراتژی یک واژه کاملاً نظامی و به این معناست:  
«نقشه و هدایت یک عملیات جنگی معمولاً درازمدت برای رسیدن به هدف  
یا اهدافی خاص.»

از حدود دویست سال پیش، این واژه کم‌کم وارد تجارت شد و در سال‌های  
بعد از ۱۹۰۰ میلادی در بازار و کسب‌وکار به شدت از آن استفاده می‌شد.

اگر بخواهیم به تعاریف آکادمیک استراتژی ورود کنیم، در این مجال کوتاه  
تصورم این است کاری عبث کرده‌ایم. چه بسا که نام‌دارانی از قبیل مایکل  
پورتر، استاد برجسته دانشگاه هاروارد، گری همل، هنری مینتزبرگ، ریچارد  
روملت و ... ده‌ها مقاله و چندین کتاب قطور در این باره نوشته‌اند.

استراتژی خود به چندین شاخه و زیرشاخه تقسیم می‌شود و سرفصل‌هایی  
مثل استراتژی‌های سازمانی، استراتژی‌های عملیاتی، استراتژی‌های داخلی،  
استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های تمایز دارد.

در این قسمت از کتاب برندباز، قصدمان این است که با خواندن یا شنیدن

داستان مورچه‌ها بدانیم که حتی مورچه‌ها نیز استراتژی دارند و به همین دلیل است که توانسته‌اند تا این حد موفقیت‌آمیز، در خانه‌های من و شما زندگی و فعالیت کنند. در حالی که بسیاری از افراد و کسب‌وکارها که فقط آرزوی برنشدن دارند همین قدر از استراتژی را نیاموخته‌اند.

البته در کتاب «برند ضدگلوله» که پیش از این چاپ شده است، در فصل دوم به صورت کامل به آموزش استراتژی‌های تمایز در برندسازی پرداخته‌ایم که اگر فقط بخواهیم سرفصل‌وار به آن اشاره کنیم شامل موارد زیر هستند:

○ **استراتژی تخصص:** این که بتوانیم با هر برندی که به بازار ارائه می‌دهیم حداقل در یک مؤلفه به صورت تخصصی و متمایز عمل کنیم؛ اما همان طور که گفتیم این تخصص لازم است گاهی با سایر فنون و علوم ترکیب شود تا قدرتمندتر و مؤثرتر شود. (برندی مثل تسلا که فقط اتومبیل‌های تمام برقی تولید می‌کند و اتومبیل بنزینی یا هیبرید تولید نمی‌کند).

○ **استراتژی ساخت یک دسته جدید:** ما هم کاری مشابه رقبای قدیمی انجام ندهیم و با ایجاد تغییراتی کاربردی در نوع خدمات و محصولات، با داشتن تفاوتی جدی در ظاهر و به صورت یک رسته کاملاً جدید وارد بازار شویم، که البته بعضی از متولیان برندسازی این روش را فریمینگ یا چارچوب‌جدیدسازی هم می‌نامند (برندی مثل ال‌جی که با ارائه یک ماکروویو پیشرفته و متمایز به نام سولاردام رده جدیدی را پایه‌گذاری نمود).

○ **استراتژی ساخت یک نام برند جدید:** یعنی این که برندهایی (شخصی یا سازمانی) در بازار بوده‌اند که با انتخاب یک نام برند زرنگ و قدرتمند،



مسیر برندبازی را سریع‌تر از سایرین پیموده‌اند. در مقابل، برخی نیز به دلیل نامی تنبل و ضعیف نتوانسته‌اند آن‌چه لیاقت‌شان بوده است را دست یابند. (میوه‌ای با نام گوسبری چینی<sup>۱</sup> از وقتی که کیوی نام‌گذاری شد، فروشی چندین برابری یافت یا مثلاً خانمی به نام سکینه کبودآهنگی زمانی که بدل به پروانه معصومی شد توانست برند شخصی خودش را بسازد و مثالهایی از این دست که بسیارند)

○ **استراتژی ساخت هویت جدید:** یعنی شرکت‌هایی برای محصولاتی که تا پیش از آن فله و بدون هویت و برند عرضه می‌شدند هویت‌هایی منطقه‌ای، کشوری و حتی جهانی ساختند. مثل برند چیکیتا برای موز یا برند پیگپر و زربال برای محصولات گوشت مرغ در شمال ایران.

○ **استراتژی عرضه و بسته‌بندی‌های خاص:** به محصولاتی مانند شکلات‌های نوتلا، دوغ‌های شکمی‌گرینه، چپیس‌های پرینگلز، مایع دستشویی رایبدو و ... نگاه کنید، همه این‌ها از این استراتژی قدرتمند بسته‌بندی استفاده کرده‌اند.



○ **استراتژی تمرکز روی یک پیام واحد:** برندهایی که سال‌های سال توانسته‌اند روی یک مفهوم بسیار مهم تمرکز کرده و برندشان را با قدرت به جلو ببرند مثل اتومبیل‌های سواری ولوو و تمرکز روی پیام امنیت.

1. Chinese gooseberry



○ **استراتژی تمرکز روی محصول:** این که شما نام یک برند را بیش از حد کش ندهید و سعی کنید با هر برندی نماینده مفهومی باشید که با محصولاتان عجین شده است.



مثل کوکاکولا که فقط از نامش روی نوشابه سیاه خودش استفاده می‌کند یا تیغ‌های صورت‌تراشی مردانه ژیلت.

○ **استراتژی تمرکز روی بازارهای خاص:** شما اغلب نمی‌توانید با یک برند به تمامی بازار وارد شوید. این یک دیدگاه استراتژیک می‌خواهد که تشخیص دهید کدام بخش از بازار را فدا کرده و کدام بخش را تحت سیطره خود قرار دهید. مثل مرسدس بنز یا هاکوپیان که بازار ثروتمندان را هدف قرار داده‌اند.

○ **استراتژی تمرکز روی اولین بودن:** این که بتوانیم در زمینه‌ای مهم و کاربردی، هرچند کوچک، در ذهن مخاطبان اولین باشیم. پفک، ایستک، خوش‌خواب، تاید، دانشگاه تهران، کتاب «نام‌های تجاری تنبل، زرنگ خنتی» و ... همه و همه قدرت اولین بودن را در خود دارند. البته برای دومین‌ها نیز اغلب جایگاهی قدرتمند وجود دارد ولی نه همیشه برای رتبه‌های چهار و پنج و پایین‌تر.

○ **استراتژی میراث:** یعنی از داشته‌های میراثی خانوادگی، شغلی، منطقه‌ای و کشوری خود بهترین استفاده را کنیم. لازم نیست که همیشه چرخ را از



اول اختراع کنیم. مثلاً میراث تولید صدها سالهٔ انواع ماء‌الشعیر در آلمان راهی برای ساخت برندهای قدرتمند آلمانی در این زمینه شده است یا میراث ساخت ساعت در سوییس، میراث تولید قالی در کاشان و .....

○ **استراتژی جغرافیا:** باید بتوانیم از پتانسیل جغرافیایی محل زندگی یا کسب و کارمان که می‌تواند شهر یا روستای مان باشد، استفادهٔ بهینه کنیم و به دنبال گازهای همسایه نباشیم در حالی که آن‌ها واقعا همین مرغ خودمان هستند. به فرصت‌هایی که در برندسازی زعفران، خرما، اماکن گردشگری و ... در ایران وجود دارد بیشتر دقت کنیم.

○ **استراتژی توزیع:** اگر بهترین محصولات و خدمات را ارائه دهیم؛ ولی توزیع قدرتمند و هوشمندانه‌ای نداشته باشیم، احتمالاً به هدف نخواهیم زد. برند تایمکس که ساعت می‌فروخت اولین بار در جهان برای فروش به سوپرمارکت‌ها وارد شد و بسیار موفق شد.

چندین سال پیش ماهیتابه دوطرفه‌ای با نام هپی‌کال در ایران فعالیت می‌کرد که برای توزیع محصولاتش به هیچ وجه از فروشندگان لوازم‌خانگی استفاده نمی‌کرد و فقط از افرادی غیر از این شغل بهره می‌برد!! این نمایندگان نیز به صورت مویرگی به تمامی مراکز اداری و سازمان‌ها برای فروش تک به تک این محصولات مراجعه می‌کردند و بسیار هم موفق بودند!

○ **استراتژی خدمات خاص:** فرصت بی‌نظیری که در ارائهٔ خدمات به مشتریان وجود دارد، می‌تواند ما را به شدت از رقبای مان متمایز کند.

سعی کنید خدماتی به شدت متمایز از سایر رقبای خود انجام دهید. کاری

که برند جهانی و درجه اول فروش لوازم الکترونیک بست‌بای<sup>۱</sup> انجام داده است. به کارگیری یک گروه متخصص نصب و تعمیر لوازم برقی با نام برند گیک‌اسکواد<sup>۲</sup> است، به این صورت که شما هر کالایی را با هر برندی از این فروشگاه زنجیره‌ای بخرید، توسط تیم متخصص و حرفه‌ای خدمات آن‌ها پشتیبانی می‌شوید!

○ **استراتژی تمرکز روی طراحی:** این شاید جدیدترین، مهم‌ترین و یکی از قدرتمندترین اصول استراتژی تمایز است. شما می‌توانید در ظاهر و پوشش خودتان، نمای ظاهری وبسایت شخصی‌تان، محصول، خدمات، مجموعه‌های فروشگاه‌ها، شهرسازی، آموزش، شبکه‌های اجتماعی و هزاران کار دیگر از هنر طراحی بهره ببرید. برندهایی مثل آی‌کیا، بی‌ام‌و، ال‌جی و اپل، ستون استراتژی خود را روی طراحی قرار داده‌اند.

اما تعریفی بسیار مهم از استراتژی قدرتمند یا بنا به گفته استاد استراتژی، ریچارد روملت، استراتژی خوب در برابر استراتژی بد وجود دارد:

«**هر استراتژی باید شامل یک هسته مرکزی باشد و این هسته، حداقل دارای سه جزء بسیار حیاتی و مهم است**»

○ **مرکزی‌ترین قسمت استراتژی، تشخیص است!** یعنی این که اول از همه باید یک برند یا کسب‌وکار را آسیب‌شناسی کرده و تشخیص دهیم که مشکل یا گلوگاه اصلی چیست یا کجاست؟

---

1. BEST BUY  
2. Geek Squad



- دومین لایه این هسته، تدوین یک مسیر راهنما برای حل مشکل یا مسیر حرکت است که گامی غیر اجرایی است. درست مثل گارد ریل‌های کنار جاده که دامنه حرکتی ما را مشخص می‌کنند و به ما می‌گویند که از چه مسیری و چه حدودی باید حرکت کنیم و از چه مرزهایی نباید عبور کنیم.
- سومین لایه، یک برنامه یا اقدام اجرایی مشخص است. معمولاً برخلاف تصور عامه که فکر می‌کنند استراتژی باید الزاماً یک برنامه بسیار بلندمدت و پیچیده باشد، استراتژی در عمل اغلب یک کار بسیار دم‌دستی ولی بسیار مهم برای عبور از بحران یا رد شدن از گلوگاه یا کسب درآمد فوری از یک برند یا کسب‌وکار است.»

اگر بخواهم با یک تمثیل این هسته استراتژی را باز کنم به این صورت خواهد بود:

فرض کنید خدای ناکرده شما یا یکی از بستگان‌تان عارضه‌ای در ناحیه قفسه سینه پیدا کرده است و شما به پزشکی حاذق مراجعه می‌کنید.

- **تشخیص:** این که درد و عارضه قطعاً به قلب بیمار مربوط است و آن بیماری، گرفتگی عروق کرونری است، چند رگ و تا چه میزان گرفتگی با چه میزان فوریت؟

- **مسیر راهنما:** باید مشخص کنیم که آیا راه درمان این بیمار بالون‌زدن یا گذاشتن استنت است و مشکل با آنژیوپلاستی حل می‌شود یا این که باید عمل قلب باز یا بای‌پس انجام دهد؟ باید دقیقاً مشخص کنیم که مسیر عبوری ما کدام‌یک خواهد بود؟

○ **اقدام اجرایی:** حال که قرار شد بیمارمان عمل قلب باز انجام دهد باید چه آزمایشاتی انجام دهد؟ در ادامه توسط کدام جراح قلب باید عمل شود؟ در کدام بیمارستان و حداکثر در چه تاریخی باید بستری شود؟ یک نقشه اجرایی مو به مو.

این تقریباً مشابه حالت یک استراتژی خوب در یک نمونه واقعی در زندگی روزمره است.

حال خودتان می‌توانید این سه مرحله هسته‌ای استراتژی را در برند شخصی یا سازمانی‌تان در همین وضعیت کنونی تطبیق دهید. برای‌تان چند خط جا می‌گذاریم تا در همین کتاب این کار را انجام دهید.

### ◀ عنوان موضوع یا مشکل اصلی چیست؟

---

---

### ◀ **تشخیص:** این مشکل دقیقاً چیست و مشکل از کجا ناشی شده است؟

---

---

### ◀ **مسیر راهنما:** برای حل این مشکل ما چه گزینه‌های در دسترس و قابل

انجامی داریم و با چه میزان اختیارات و امکانات؟

---

---

## اقدام اجرایی: در اولین قدم چه کاری می‌توانیم برای حل این مشکل انجام

### دهیم؟ یک برنامه اجرایی و کاربردی

اما باید بگویم که داستان مورچه‌های منزل ما قسمت دیگری هم دارد! بعد از مدتی که ما مورچه‌های تندرو و سیاه‌رنگ را تعقیب کردیم و در صدد یافتن لانه‌های آن‌ها بر آمدیم، متوجه شدیم که نسل جدیدی از مورچه‌ها نیز به ما حمله‌ور شده‌اند.

آن‌ها مورچه‌هایی بودند که بسیار کند حرکت می‌کردند؛ اما بسیار کم‌رنگ و شاید بی‌رنگ بودند و در بسیاری از موارد خصوصاً برای افرادی عینکی مثل من اصلاً قابل مشاهده نبودند.

خداواندا! این‌ها دیگر چه جور موجوداتی هستند؟

من به شخصه یکی دوباری به دنبال ردزنی این دسته از مورچه‌ها نیز وقت گذاشتم؛ اما به قدری این کار سخت و ناممکن بود که بی‌خیالش شدم و جالب این که این موجودات به قدری نامرئی و کم‌اثر بودند که حساسیت‌های همسرم نیز نسبت به آن‌ها کم شد!

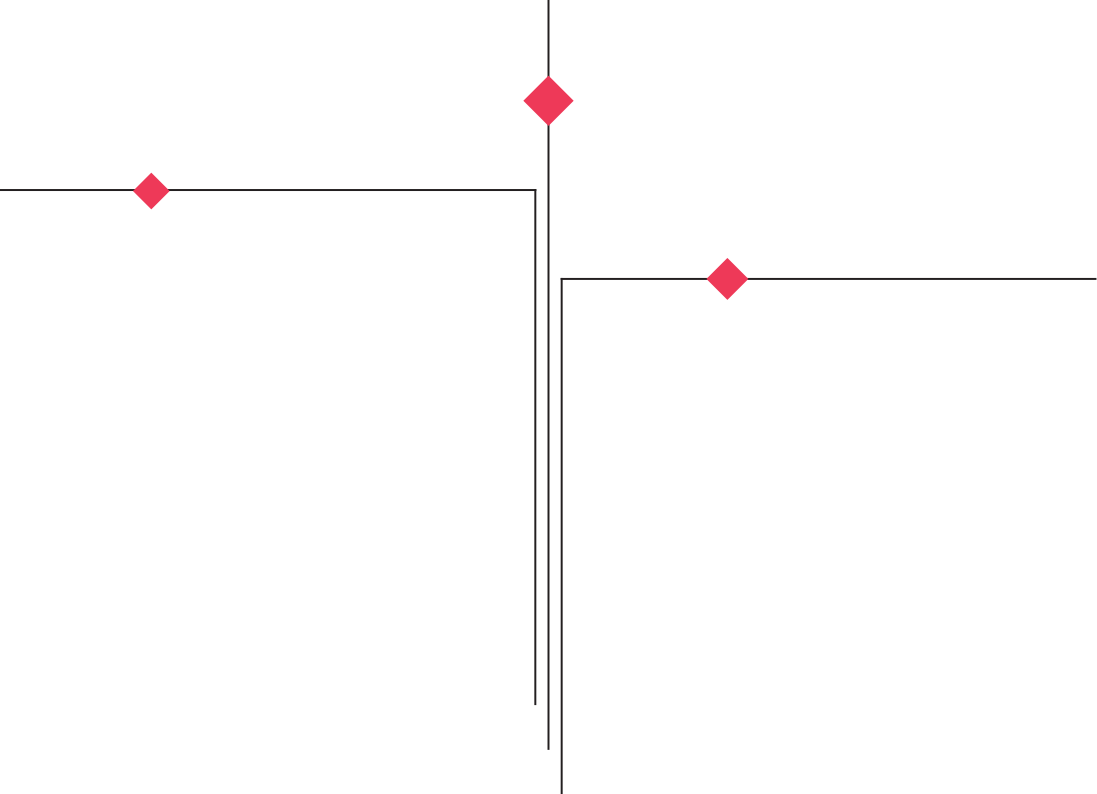
این هم یک استراتژی دیگر از طبیعت. مورچه‌های کم‌رنگ، شبح‌وار، وارد بازار خانه ما شدند و زندگی خوب و خرمی را تا مدت‌ها ادامه دادند.



- ◆ مورچه‌ها همین موجودات کوچولوی ریزه میزه برای زندگی و حرکت روزمره خود استراتژی‌هایی بسیار مهم و کاربردی دارند!
- ◆ این درحالیست که بسیاری از کسب و کارها میلیون‌ها و چه بسا میلیارد‌ها تومان هزینه می‌کنند و هنوز نتوانسته‌اند یک استراتژی منسجم و کاربردی برای خود یافته و اجرا نمایند.
- ◆ در نهایت اگر وقت نداریم که ساعت‌ها به مطالعه متون سنگین استراتژی پردازیم بدک نیست از همین طبیعت ساده دور و برمان درس‌هایی برای ماندگاری و موفقیت برای برندهای شخصی و سازمانی خود بگیریم.







فصل چهارم



جادوی پیش‌بینی آینده



سؤالی که این روزها از من در جایگاه مدرس برندینگ و از دوستم مهندس اردلان در جایگاه یک رهبر کسب و کار پرسیده می شود این است:

آقایان ، آینده را چه می بینید؟

پاسخ ما در اغلب موارد: مگر ما پیش گو هستیم؟! البته به صورت محترمانه 😊 هیچ کسی نمی تواند آینده را به صورت دقیق پیش بینی کند دوست عزیزم!

اما چرا این روزها چنین سؤالی تا به این حد زیاد پرسیده می شود؟

**دلیل اول**، ساختار ژنتیکی ما انسان ها است. پروفیسور دنیل گیلبرت در کتاب شیرجه در خوشبختی<sup>۱</sup> به صورت علمی بیان می کند که اجداد ما هر چه پیشرفته تر شدند، قسمت جلویی پیشانی شان بزرگتر شد.

این بزرگی هم از آنجایی ناشی می شود که ما تا حدودی توانایی پیش بینی آینده نزدیک برای کارهای دم دستی را به دست آورده ایم و شاید کمی بیشتر از آن، توقع پیش بینی آینده را!

1. Stumbling on Happiness

یعنی چی؟ یعنی این که ما وقتی به غذا فکر می‌کنیم، پیش‌بینی می‌کنیم که چقدر می‌توانیم لذت ببریم یا که تا چه میزان انرژی جذب کنیم. یعنی این که وقتی مشغول درس خواندن هستیم در حال پیش‌بینی قبولی در دانشگاه هستیم و این که بعداً تا چه میزان می‌توانیم موفق شویم.

خب، پس مشخص می‌شود که انسان، یک ماشین پیش‌گویی و پیش‌بینی است و این یک ویژگی ژنتیکی و مادرزادی است، مگر این که قسمت جلوی پیشانی‌مان از کار بیفتد.

اما دلیل دومی که ما این روزها سؤالاتی دربارهٔ پیش‌بینی آینده می‌پرسیم، چیست؟

**علت دوم،** تغییرات شدید تکنولوژیکی و همچنین نوسانات بی‌شمار بازار در این زمان است. خصوصاً در سال‌های اخیر، این مبحث، بسیار بیشتر گسترش یافته است چرا که بحران‌ها و تورم‌های شدید اقتصادی باعث شده اغلب مردم نتوانند خودشان را با شرایط تطبیق داده و بسیاری غافل‌گیر می‌شوند.

وقتی در عرض یک سال، قیمت ارزهای خارجی به حدود ۳ برابر می‌رسد، آدم‌ها و کسب‌وکارهای زیادی تا آستانهٔ نابودی پیش می‌روند و البته تعدادی هم وجود دارند که از این شرایط بهره‌های کلانی می‌برند.

در نتیجه، برای اغلب مردم به شدت مهم است که آینده را پیش‌بینی کنند یا تصور کنند که می‌توانند آن را پیش‌بینی کنند، که البته این کار در بسیاری از موارد ناشدنی و خطرناک است.

متأسفانه در همین اوضاع و احوال، دکان برخی پیشگوهای اقتصادی هم پر رونق می‌شود که ادعای توانایی پیش‌بینی دقیق آینده‌های مالی، سیاسی، بازارها و ... را دارند.

صد البته همان طور که ما از لحاظ تکنولوژی در حال پیشرفت هستیم، این پیشگوها نیز در حال پیشرفت هستند!

تا چندسال پیش، پیشگوها معمولاً آینده را برای یک یا چندسال پیش‌رو پیش‌بینی می‌کردند و تا یکی دو سال بعد دیگر کسی خیلی یادش نبود که آیا آن موضوع به واقعیت پیوست یا خیر! مگر این که شنونده حماقت کرده بود و صرفاً بر اساس این پیشگویی، زندگی و مال و اموالش را به خطر انداخته بود و ضرری هنگفت داده بود!

اما به هر صورت از آنجایی که هزاران اتفاق پیچیده هر روز در حال رخ دادن است احتمال این که یک پیشگویی سالیانه، دقیقاً درست از آب در بیاید بسیار بسیار پایین است! پس همواره بوده‌اند تعدادی از ورشکستگان که شاید یقاً پیشگوی مورد نظر را می‌گرفتند.

اما خب، پیشگوها هم بی‌کار ننشستند و شروع کردند به امر به‌روزرسانی خود و این روزها پیشگوها دیگر یک واقعه را پیش‌بینی نمی‌کنند بلکه حداقل بین ۳ تا ۵ احتمال را برای شما مشخص می‌کنند.

مثلاً می‌گویند اگر رئیس‌جمهور آمریکا در کنگره ..... نتیجه فلان .....

اگر رئیس‌جمهور ایران در مجلس ..... نتیجه فلان .....

اگر اتحادیه اروپا ..... نتیجه فلان .....

هر چند که باز هم صدها احتمال دیگر نیز وجود دارد؛ اما با استفاده از این تکنیک جدید پیشگوی گران‌قدر، همان یک ذره مسئولیتی را که داشته نیز از روی دوش خود بر می‌دارد!

اما چه کنیم که باز هم با تمام این احوالات، بازار این قبیل پیشگوها و چه‌بسا برخی از سخنرانان این‌چنینی همچنان داغ است!

من معتقدم بسیاری از این دوستان، چه‌بسا افراد با دانشی هستند؛ اما احتمالاً تا حدود زیادی اسیر توهم پیش‌گویی دقیق آینده اقتصادی شده‌اند و شاید هم عینک خوش‌بینی‌شان روی پیش‌گویی‌های درست احتمالی تنظیم شده و اشتباهات را ندیده می‌گیرند. البته این خطایی است که اغلب ما انسان‌ها هر از گاهی به آن دچار می‌شویم.

خب، هزاران یا شاید ده‌ها هزار سال است که برای اجداد ما نشستن پای سخن پیشگوها، خواب‌گذارها و شمن‌ها داغ و جذاب بوده است، هر چند که برخی می‌دانستند که بسیاری از این حرف‌ها خوراک سرگرمی بوده و اغلب غیرقابل اطمینان است!

آقای نسیم نیکلاس طالب، نویسنده و محقق در کتابی به نام «پوست در بازی»<sup>۲</sup> سخن جالبی دارد که اساساً کتاب بر این مبنا تألیف شده است. وی می‌گوید:

---

۱. جادوگران قبایل

«آقا یا خانم پیشگوی اقتصادی محترم، زمانی که می‌آیی و جماعتی را به سمت یک بازار مالی و اقتصادی هدایت می‌کنی، به مدیرعامل شرکتی

THE #1 NEW YORK TIMES BESTSELLER BY THE AUTHOR OF  
THE BLACK SWAN

## SKIN IN THE GAME

Hidden Asymmetries  
in Daily Life



NASSIM  
NICHOLAS TALEB

پیشنهاد ورود به یک بازار جدید می‌دهی، سرمایه‌های یک مؤسسهٔ بازنشستگی را در صنعت یا تجارتی قمار می‌کنی، تنها زمانی می‌توانی صداقت خود را اثبات کنی که پای خودت یا پوست خودت هم تا اندازه‌ای در بازی گیر باشی!»

ما هم به عنوان یک مخاطب بهتر است همواره این مهم را در نظر بگیریم که گوینده پیشگویی خودش چه میزان درگیر این موضوع است؟

وگرنه این که هر کسی می‌تواند میکروفن یا تریبون را در دست گرفته و آینده‌ای جذاب یا بالعکس خطرناک را پیشگویی کند و بعدش بگوید به این دلیل و آن اتفاق، خب این طوری نشد!

خیر دوست عزیز کارشناس پیش‌بینی آینده، وقتی که پیشنهاد و مشاوره می‌دهی، زمانی حرفت قابل قبول است که پای خودت هم در بازی گیر باشی!

پس بد نیست ما یاد بگیریم، قبل از این که دارایی، زمان و انرژی خود را به سمت توصیهٔ یک مشاور اقتصادی متخصص پیش‌بینی آینده (همان پیشگوی خودمان) یک مدیرعامل بانک بزرگ، یک رئیس بنگاه سرمایه‌گذاری (البته با مال مردم) ببریم، بررسی کنیم که آیا خود این شخص نیز حاضر به صرف وقت، اعتبار و پول شخصی از این بابت هست یا خیر و آیا در هر

صورت او دستمزد و پاداش اش را می‌گیرد؟

اگر که خودش حاضر نبود به هر دلیلی در این بازی ورود کند، شما نیز زیاد به این پیشگویی‌ها دل خوش نکنید!

آقای فیلیپ تتلاک در کتاب «سوپر پیش‌بینی»<sup>۱</sup> می‌نویسند: نزدیک به ۳۰ سال روی امکان‌پذیری یا عدم امکان‌پذیری پیش‌بینی‌ها تحقیق کرده‌ایم، در بسیاری از نتایج تحقیقات مشخص شده است که کارشناسان، به دلیل توهمات دانش و گاهی تخصص خیلی زیاد، پیش‌بینی‌های بسیار بدتر و خطرناک‌تری از افراد عادی داشته‌اند!

چه بسا که چون این افراد، مخاطبان بیشتری داشته و تریبون‌های بزرگتری دارند، نتیجه خطاهایشان نیز بسیار آسیب‌زننده‌تر بوده است. در عین حال فیلیپ تتلاک روش‌ها و ساختارهایی را نیز آموزش می‌دهد که اگر آن‌ها را به کار ببندیم با دنبال کردن روندها تا حدودی می‌توانیم یک پیش‌بینی کوچک از یک بازه زمانی کوتاه در آینده را داشته باشیم.

پروفسور ریچارد روملت، استاد نامدار استراتژی، در کتاب معروف «استراتژی خوب/ استراتژی بد»<sup>۲</sup> به نقل از بزرگی می‌گوید:

«گهگاهی ما امکان پیش‌بینی مؤثر را داریم و آن هم زمانی است که بسیاری از مؤلفه‌های بازی روشن هستند. مثلاً اگر در کوه‌های هیمالیا طوفانی راه بیفتد و باران‌های سیل آسا از آسمان ببارد، خب می‌توان پیش‌بینی کرد که چند روز

---

1. Super forcecasting

2. Good strategy/Bad strategy



بعد در جلگهٔ پایین‌دست رود گنگ هندوستان، سیلابی به راه خواهد افتاد!»  
فکر کنم مثال بالا تا حدود زیادی حد توانایی ما را در پیش‌بینی مشخص بکند.

به هر صورت، پیشنهاد ما این است که اصلاً و ابداً دل به پیش‌گویی‌ها  
و پیش‌بینی‌ها خوش نکنید. (البته می‌دانم کار سختی است، چون بخش  
زیادی از آن ژنتیکی است.)

به جای آن سعی کنید مطالعه کنید، صنعت خودتان را، دیگر صنایع را،  
تاریخ را و روزنامه‌های قدیمی را و ببینید چه وقایعی قرار بوده است اتفاق  
بافتد و هرگز اتفاق نیفتاده و بالعکس.

یکی از بهترین منابع برای مطالعه، زندگی‌نامهٔ صاحبان کسب‌وکار و حتی  
سیاسیون مطرح جهان و ایران است که می‌توان از آن‌ها درس‌های بسیاری  
برای مبحث پیش‌بینی آینده آموخت.

البته، همان‌طور که پیش از این هم گفتیم، نباید حمل بر آن شود که خب،  
پس هیچ چیز را نمی‌توان پیش‌بینی کرد، پس من هم هرکاری بکنم مشخص  
نیست که در آینده چه خواهد شد؟

چرا دوست عزیزم، بخشی از وقایع مثل باریدن باران در هیمالیا و سیل در  
گنگ تا حدود زیادی قابل پیش‌بینی هستند.

در ادامه بد نیست که به داستان شخصی زیر توجه کنید:

«چندی پیش از نوشتن این فصل، در جادهٔ شمال مشغول رانندگی بودم  
و ناگهان در آینه، ماشینی را دیدم که دیوانه‌وار از پشت به سمت ما می‌آمد!



من سریعاً ماشین را به کنار جاده راندم تا این راننده خطرناک از کنار من عبور کند. وقتی از کنار ما عبور کرد همچنان به رانندگی ماریچی و غیرعادی خودش ادامه داد و من با احتمال خیلی بالایی می‌دانستم که این آدم تصادف خواهد کرد.

چند دقیقه بعد دیدم که طوفانی از خاک در جاده بلند شد و متأسفانه این ماشین با انحراف شدید از جاده خارج شده و به سقف در یک خندق کنار جاده افتاد!

خب، پیش‌بینی با احتمال صحت بالا در این‌گونه موارد می‌تواند اتفاق بیفتد.

در مثال دیگر وقتی ما رابطه یک زوج را می‌بینیم که سراسر تشنج، خیانت، بی‌احترامی و بی‌قیدوبندی است با احتمال خیلی زیاد می‌توانیم جدایی و طلاق را پیش‌بینی کنیم.

به همین صورت، وقتی کسب و کاری دیوانه‌وار از تعهدات بانکی بدون پشتوانه استفاده می‌کند یا رشدی بسیار زیاد در زمانی کوتاه کسب می‌کند، قصد دارد که یک شبه ره صدساله برود، در زمینه‌های غیر تخصصی ورود می‌کند، هزینه‌های بسیار بالایی برای امور غیرپایه‌ای لحاظ می‌کند، خب با احتمال زیادی می‌توان پیش‌بینی کرد که با شکست مواجه می‌شود.

از آن طرف، وقتی شخص یا کسب‌وکاری یک‌به‌یک روی ساختن پایه‌های برند خودش کار می‌کند، روی خلق تجربه عالی برای مشتریان برند وقت می‌گذارد، بیش از مسئولیت‌هایش برای مشتریانش اقدام و هزینه می‌کند،

اصول برندبازی از اجزای ظاهری برند گرفته تا تداویات و خلق تجربهٔ برند<sup>۱</sup> برای مشتری را رعایت می‌کند ما می‌توانیم پیش‌بینی موفقیت آن را داشته باشیم.

البته باز هم باید در نظر بگیریم که اتفاقات و حوادث غیر مترقبهٔ شخصی، بیماری‌ها، بحران‌های اقتصادی، شرایط سیاسی، جغرافیایی، سیل و زلزله و صدها عامل دیگر هستند که در موفقیت یا شکست ما نقش بازی می‌کنند.

---

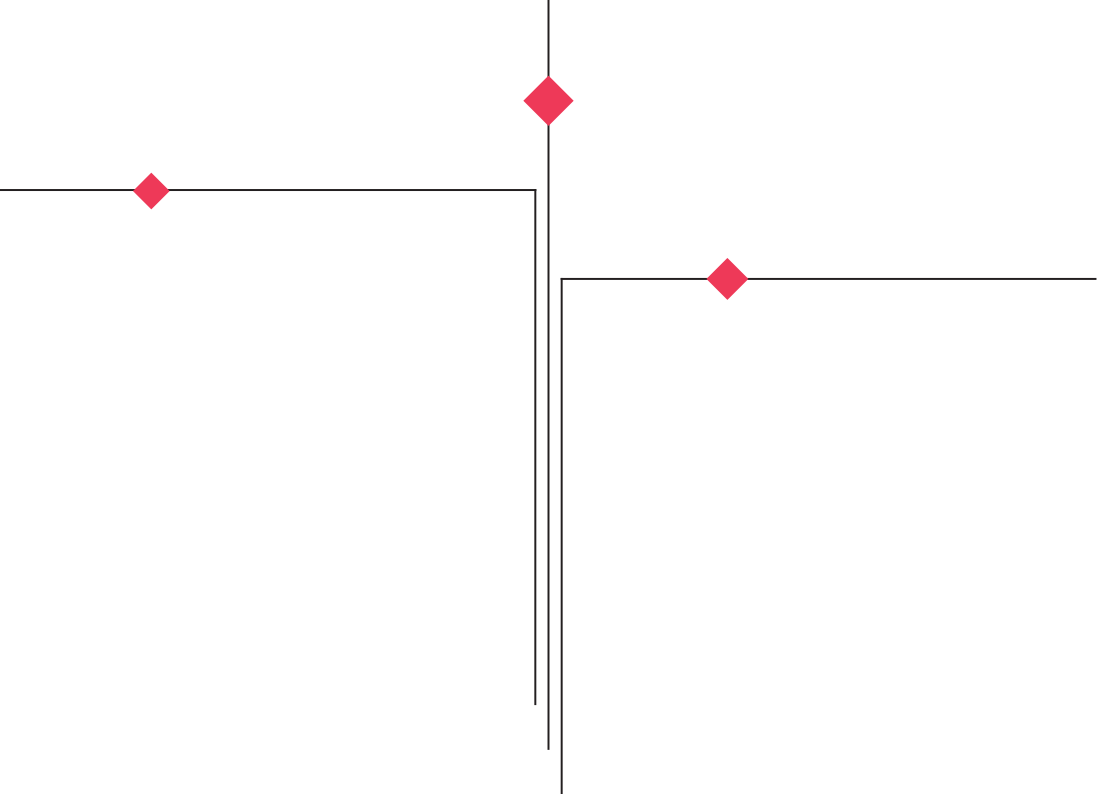
۱. در یک فصل به این موضوع پرداخته‌ایم



- ◆ به پیش‌گویی و پیش‌بینی دقیق آینده زیاد دل خوش نکنید.
- ◆ اگر هم قرار است روی آن برنامه‌ریزی کنید باید در نظر بگیرید که هر چه قرار باشد زمان طولانی‌تری را پیش‌بینی کنید شانس انجام آن به شدت پایین می‌آید.
- ◆ به هر صورت رعایت اصول برندبازی در برند شخصی یا برند سازمانی به مانند رعایت اصول اخلاقی در یک خانواده، می‌تواند شانس موفقیت شما را به شدت افزایش دهد که البته باز هم صد در صد نیست.

---

اگر به کسب اطلاعات بیشتر علاقه دارد کتاب قوی سیاه اثر نسیم نیکلاس طالب را بخوانید.



فصل پنجم



اولویت بندی پرنده باز



هرازگاهی می‌شنویم که برندی جهانی و قدرتمند مثل گوگل که در زمان نوشتن این کتاب، تنها خود برندش، حدود ۱۵۰ میلیارد دلار ارزش گذاری شده، محصولات یا خدماتی به ظاهر غیرمرتبط با موضوع اصلی کسب و کارش را ارائه می‌کند!

خب، قاعدتاً اغلب ما زمانی که نام گوگل را می‌شنویم به یاد موتور جست‌وجوی قدرتمند آن می‌افتیم. اما همان طور که می‌دانیم زیربرندهایی مثل جی‌میل، گوگل آنالیتیکس، گوگل مپس و گوگل ارث، گوگل ادوردز، گوگل داکس، گوگل کانتکتس، گوگل وویس و ... از دستاوردهای گوگل هستند. البته شاید برخی از ما ندانیم که برندهایی مثل یوتیوب، ویز، اندروید و محصولات مثل عینک‌های هوشمند، ماشین‌های بدون راننده بالن‌های اینترنتی و ... نیز از دستاوردها و محصولات ابر برند گوگل هستند!

حال، آقای نویسنده، شما بارها و بارها گفته‌اید که یکی از استراتژی‌های قدرتمند برند شدن، متمرکز کار کردن است!

چه طور است که برندی مثل گوگل که تا به این حد غیرمتمرکز کار می‌کند، اکنون دومین برند ارزشمند دنیاست؟

این سؤالی بود که مدت‌های مدیدی ذهن مرا به خود مشغول کرده بود تا این که چندی پیش در کتابی که دو تن از مدیران برجسته گوگل، آقایان اریک اشمیت و جان اتان روزنبرگ نوشته‌اند با «نام گوگل چگونه کار می‌کند؟» با مطلبی برخورد کردم که موضوع را تا حدود زیادی برای من روشن کرد.



## قانون ۱۰/۲۰/۷۰ گوگل

بله، قانون هفتاد/ بیست/ ده، خب این یعنی چه؟  
قانون فوق یک راهکار ساده و کاربردی برای یکی از پیچیده‌ترین برندهای دنیا با ده‌ها محصول و خدمات متفاوت است!

رهبران گوگل سال‌های سال است که توانسته‌اند با استفاده از این قانون در اولویت‌بندی تخصیص بودجه، زمان و امکانات به پروژه‌های متفاوت، همچنان که تخصص خود را حفظ کرده‌اند از فرصت‌های موجود نیز بی‌نصیب نمانند.

آن‌ها هر زمان که با پیشنهاد شروع، شراکت، خرید، سرمایه‌گذاری، رشد و گسترش یا هر چیز دیگری روبه‌رو می‌شوند، به قانون ۱۰/۲۰/۷۰ رجوع می‌نمایند. در ادامه این قانون را توضیح می‌دهم.

1. How google works?



## ۷۰ چیست؟

آن‌ها به کسب‌وکار اصلی و پایه‌ای خود که نام گوگل را برای آن ساخته‌اند و تختهٔ پرش آن‌ها بوده است و همین امروز هم هنوز گوگل با آن شناخته می‌شود (یعنی موتورهای جست‌وجو یا هر قسمت درآمدساز دیگر) قسمت ۷۰ درصدی می‌گویند.

به عبارتی آن‌ها ادعان دارند که ۷۰ درصد از تمام زمان، پول، نیروها، ایده‌های نو، طراحی‌های جدید و هر چیزی را که به ذهن پرسنل‌شان می‌رسد به این قسمت اختصاص می‌دهند.

## ۲۰ چیست؟

سپس ۲۰ درصد از زمان، پول، پرسنل و ... را مشغول و متمرکز روی پروژه‌های باز و نیمه‌تمام قبلی می‌کنند تا به نتیجه مطلوب برسند.

## ۱۰ چیست؟

تنها ۱۰ درصد از تمام تلاش‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها، زمان و خلاصه هر چیز دیگری در گوگل، صرف ایده‌های جدید، کسب‌وکارهای نو، فازهای کاملاً متفاوت با سابقهٔ مرتبط کاری و هر چیز دیگری می‌شود! معما چو حل گشت، آسان شود.

این استراتژی اولویت‌بندی بسیار ساده؛ اما کاربردی گوگل است.

ما شاید می‌بینیم که گوگل روی عینک هوشمند سرمایه‌گذاری کرده است

که هیچ ربطی به کسب‌وکار اصلی‌اش ندارد یا روی ماشین‌های خودران به همین صورت و این موضوع، ما را خصوصاً اگر به فلسفه برندبازی کمی آگاه باشیم، گیج می‌کند. اما زمانی که بدانیم این پروژه‌ها از خانواده‌ی ۱۰ درصدی‌های گوگل هستند، متوجه می‌شویم که آن‌ها ۷۰ درصد تلاش‌شان را روی بخش‌های پایه‌ای می‌کنند و تنها ده درصد از بودجه و زمان برندشان روی این ایده‌های نو سرمایه‌گذاری می‌شود.

«البته، باید در پراختی به عنوان یک مجری و مدرس برند بگوییم:

این که یک برند بتواند وارد کسب‌وکارهای متفاوت بشود به خودی خود مشکلی ندارد. بدین صورت که برندی در بازار، فرصتی می‌بیند و با استفاده از توان بازاریابی، توزیع، سرمایه‌کلان و ... تشخیص می‌دهد وارد کسب‌وکار جدیدی بشود.

این کاری است که تعدادی از بزرگترین و سودده‌ترین برندهای دنیا مثل پراکترا اند گمبل، یونیلیور، نستله و ... انجام می‌دهند. این برندها هر کدام بیش از ۵۰۰ یا حتی ۱۰۰۰ برندها با نام‌هایی متفاوت دارند، بدون این که نام بزرگی از شرکت مادر برده شود. مثلاً تایید، کرسنت، پمپرز همه و همه از محصولات برند پراکترا اند گمبل هستند با نام‌ها و هویت جداگانه.

اما این که ما قصد کنیم همه چیز را تحت یک نام گسترش دهیم، می‌تواند یک بازی خطرناک با ذهن مخاطب باشد. چه بسا که من یکی از دلایل شکست گوگل پلاس، شبکه اجتماعی گوگل، را در سال ۲۰۱۹ همین موضوع می‌دانم.

این برند، با این که بستری قدرتمند داشت و از حمایت رانت‌گونه گوگل در فضای اینترنت برخوردار بود، اما به دلیل اسم‌کش‌یافته گوگل و واژه پلاس که این روزها روی هر چیزی وجود دارد هیچ‌گاه نتوانست آن‌طور که باید و شاید هویت مستقل خودش را پیدا کند و خیلی زود از دور رقابت با غول‌هایی مثل فیس‌بوک، توئیتر، اینستاگرام خارج شد.

این در حالی است که برندهایی مثل یوتیوب، اندروید و ویز که همه زیربرندهای گوگل هستند و البته توسط گوگل از صاحبان اصلی و اولیه‌شان خریداری شده‌اند همچنان موفق و سودده هستند.

من یکی از دلایل این موفقیت را داشتن اسامی و هویت‌های مستقل این زیربرندهای دانم.»

### اما برمی‌گردیم به موضوع اولویت بندی گوگل

زمانی که حدود یک سال پیش از این، برای اولین بار با سازوکار اولویت‌بندی پروژه‌ها در گوگل آشنا شدم برایم هیجان‌انگیز و تأمل‌برانگیز بود!

○ آیا می‌توان این استراتژی اولویت‌بندی را به سایر کسب‌وکارها تسری داد؟

○ آیا این احتمال وجود دارد که این موضوع روی کسب‌وکارهای دیگر جواب مثبت ندهد؟

○ آیا این موضوع را برای مخاطبانم به صورت گسترده بازگو کنم؟

خب، از همان زمان تصمیم گرفتم که این استراتژی اولویت‌بندی را روی کسب‌وکارهایی که خودم اداره می‌کردم و در آن سهامدار عمده بودم، اجرا کنم.

**نتیجه: خارق العاده!**

ما روی دو کسب و کار، یکی آموزشی و دیگری مجموعه‌ای فروشگاهی، این ساختار را اجرا کردیم و خوشبختانه در یک سال گذشته هم فروش و هم سودمان بر خلاف شرایط موجود و اقتصاد بحرانی افزایش یافته است.

پس، امروز در حالی مشغول نوشتن این فصل از کتاب برندباز هستیم که معتقدم اجرای استراتژی اولویت‌بندی ۱۰/۲۰/۷۰ می‌تواند به کسب و کارها، حداقل در برندهایی که من مجری آن‌ها بوده‌ام یا در آن‌ها سهام‌دار هستم، کمک شایانی کند.

در همین زمان، به ده‌ها نفر در مشاوره‌های شخصی و گروهی این موضوع را آموزش داده‌ام و در چندین ویدیو نیز این موضوع را توضیح داده‌ام. البته ممکن است که کسی پیدا شود و بگوید که این موضوع در کسب و کار و برند ما جواب نمی‌دهد! این هم موردی کاملاً طبیعی است؛ ضمن این‌که می‌تواند دلایل متفاوتی داشته باشد. مثل این‌که شاید شما آن را درست اجرا نکرده باشید!

اما به هر صورت ما می‌گوییم:

تا زمانی که استراتژی بهتری برای اولویت‌بندی و تخصیص زمان، بودجه، آموزش و سرمایه نداریم، برای این‌که از مسیر تخصصی برندمان دور نیفتیم و همچنین از ایده‌ها و نوآوری‌های جدید نیز عقب نیفتیم این استراتژی اولویت‌بندی می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد.

در ادامه اما....

چندی پیش از یکی از بزرگ‌ترین مشاوران کسب و کار جهان در نشریه هاروارد مقاله‌ای خواندم مبنی بر دلایل شکست برند نوکیا غولی که کمتر کسی باورش می‌شد به این صورت از اوج به حضيض، سقوط کند.

نویسنده در این مقاله، تحلیل جامعی کرده بود و نتیجه گرفته بود که نوکیا همه چیز داشت و به عبارتی هیچ اشتباه واضحی نداشت؛ اما عدم اولویت‌بندی درست این برند بود که باعث شکستش شد.

در زمانی که اپل به بازار آن‌ها حمله کرد، مدیران ارشد آن‌ها نتوانسته بودند اولویت اصلی این برند را تشخیص دهند و همین موضوع، به علاوه اتفاقات ریز و درشت دیگری شکست این برند قدرتمند جهانی را رقم زد.

البته، من به خوبی می‌دانم که ما الآن از دید یک آینه عقب ماشین به موضوعاتی از این دست نگاه می‌کنیم و چون نوکیا تقریباً ورشکست شده است به راحتی می‌توانیم اقدامات ضعیف آن را رصد کرده و روی آن مانور دهیم. مطمئناً زمانی که نوکیا در اوج قدرت بود شاید تمام اقدامات آن‌ها، حتی نادیده گرفتن اپل، امری کاملاً منطقی تلقی می‌شد و هیچ کس هم جرئت انتقاد کردن به آن‌ها را نداشت.

اما به هر صورت از نظر من، مبحث مهارت در اولویت بندی برای برندباز یکی از مهم‌ترین و ریشه‌ای‌ترین اقدامات برای برند شخصی یا سازمانی بوده و خواهد بود.

پیشنهاد می‌کنم همین حالا بعد از خواندن این فصل، کتاب را بسته یا

گوش دادن به فایل صوتی را برای مدتی قطع کنید.

یک کاغذ و خودکار بردارید و اقدام کنید برای نوشتن کل فعالیت‌هایی که  
الآن در کسب و کارتان انجام می‌دهید یا دوست دارید که در آینده انجام دهید.  
سپس شروع کنید به اولویت‌بندی اهمیت این کسب و کارها:

این که شما با کدام یک از این‌ها بهتر شناخته می‌شوید؟ ◀

.....

.....

از کدام یک پول بیشتری در می‌آورید؟ ◀

.....

.....

کدام پروژه‌ها نیمه‌تمام هستند و می‌دانید که پتانسیل خوبی برای موفقیت دارند؟ ◀

.....

.....

کدام ایده‌های جدید را دارید که معتقدید آینده کسب و کارها و برندها به آن  
سمت می‌روند و اگر امروز وقتی برای به سرانجام رساندن آن‌ها نگذارید، شاید در  
آینده‌ای نه‌چندان دور پیشیمان شوید؟

.....

.....

همه را لیست کنید. سپس شروع کنید به تقسیم‌بندی زمان، بودجه، نیروهای احتمالی، هدف‌گذاری‌های احتمالی و مواردی از این قبیل. معطل چه هستید؟

۷۰ درصد تمرکزتان یا چیزی در همین حدود را به همان مهم‌ها اختصاص دهید، یعنی چیزی که برندن‌تان با آن ساخته شده یا شناخته می‌شود، از آن پول بیشتری در می‌آورید، حتی اگر خیلی خوش‌شان نیاید و برای‌تان جذاب نباشد!

۲۰ درصد تمام بودجه، زمان و نیروی‌تان را به پروژه‌های نیمه‌بازی اختصاص دهید که گوشهٔ مهمی از ذهن شما را اشغال کرده‌اند و از قضا می‌توانند برای‌تان جذاب نیز باشند.

در این ۲۰ درصد سعی کنید این پروژه‌ها را به نتیجه برسانید یا پرونده‌اش را برای همیشه ببندید.

سپس می‌رسیم به ۱۰ درصد بسیار مهم. همیشه باید گوشه‌ای از ذهن‌تان را برای ایده‌های جدید، برندهای جدید و فرصت‌های شگفت‌انگیز باز بگذارید.

چه بسا که اگر آن‌ها را کاملاً نادیده بگیرید، رقباى شما روزی از همین قسمت‌ها به شما ضربه می‌زنند. اما اگر این فرصت‌ها را با چشم و گوش باز ببینید چه بسا همین ۱۰ درصدی‌ها روزی جزو ۷۰ درصدی‌های شما قرار بگیرند.

کما این که پروژه‌هایی مثل مکینتاش، آی تیونز، آی پاد و آیفون در برند کامپیوترساز اپل جزو همین ده‌درصدی‌هایی بودند و امروز اپل بیشتر درآمد و ارزش برند خود را مدیون همین محصولات به ظاهر بی‌ارتباط با اصل کسب‌وکار است.



## لب کلام

◆ مهارت در اولویت‌بندی انجام امور و درکنار آن تشخیص انجام‌دادن بسیاری از امور یکی از مهم‌ترین مهارت‌های یک برند باز است. پس سعی کنید این مهارت را کسب نمایید و حتما اقدامات اجرایی زیر را انجام دهید.

◆ اولویت‌های ۷۰ درصدی برند خود را بنویسید:

.....

.....

.....

◆ اولویت‌های ۲۰ درصدی برند خود را بنویسید:

.....

.....

.....

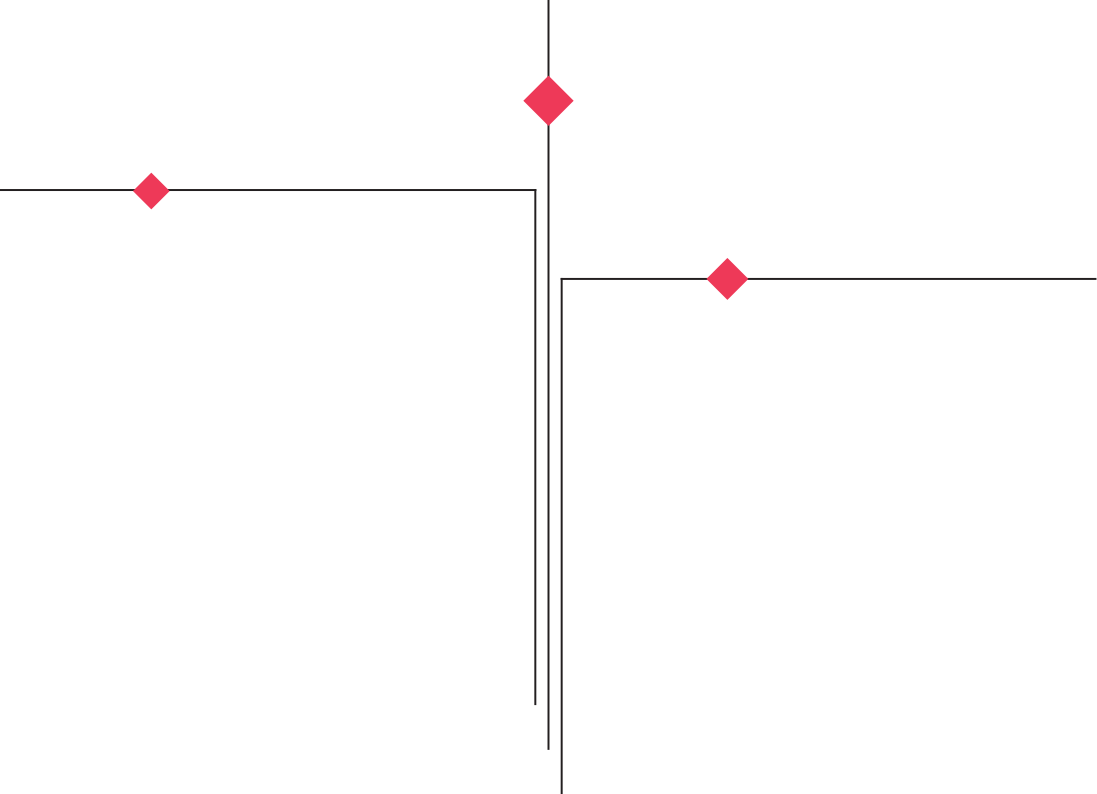
◆ اولویت‌های ۱۰ درصدی برند شخصی یا سازمانی خود را بنویسید:

.....

.....

.....





فصل ششم



اثر ره و اسب تروی در پرندهبازی



مثلی قدیمی در دنیای غرب وجود دارد با این عنوان



**به خاطر بیاور! رُم یک روزه ساخته نشده است!**

**Remember! Rome wasn't built in a day**

رُم، یکی از زیباترین، مدرن‌ترین و بزرگترین شهرهای تاریخی جهان بوده و هست. این ضرب‌المثلی است که صدها سال پیش از این، توسط فرانسوی‌های قرون وسطی به کار برده شده است!

هرگاه شخصی تحت تأثیر بزرگی، عظمت، قدرت و صلابت شهر رُم قرار می‌گرفت و در هر کسوتی که بود آرزوی زندگی در چنین شهری را داشت، به او این جمله را می‌گفتند:

**بدان واگاہ باش کہ رُم، یک روزه ساخته نشده است!**

## حال این چه معنایی در برندسازی و برندبازی دارد؟

شاید از نظر بسیاری از شما، این مسئله به حدی روشن و واضح است که اصلاً نیازی به توضیح نداشته باشد؛ اما گاهی اوقات چیزهایی را می‌بینیم و می‌شنویم که به تصورمان باید همیشه این مثال را آویزه گوش داشته باشیم! متأسفانه مشکل اغلب ما این است که اخبار موفقیت و ثروت یک برند را از جایی می‌شنویم که این موفقیت‌ها بارز و همگانی شده است.

اما ما باید همیشه کمی ژرف‌تر و ریشه‌ای‌تر به موضوع نگاه کرده و از خود بپرسیم که این برند:

- از کی شروع کرده است؟
- از کجا شروع کرده است؟
- چه مسائل و مواردی را پشت سر گذاشته است؟
- چه خوش‌شانسی‌ها و کم‌شانسی‌هایی آورده است و احتمالاً چه روابطی داشته است؟

اغلب ما اطلاعات کمی از این موارد داریم و در خوشبینانه‌ترین حالت، یک داستان ساده و شاید ناقص برای خودمان تعریف می‌کنیم.

مثلاً به داستان زیر توجه کنید:

سرهنگ یا کلنل ساندرز، مالک برند موفق کی‌اف‌سی یک ارتشی بازنشسته بود. وی در سن ۶۰ سالگی از ارتش بازنشسته شد. زمانی که برای گرفتن چک

حقوقی‌اش مراجعه نمود متوجه شد که با این پول حتی نمی‌تواند یک هفته زندگی کند!

پس به فکر فروش دستورالعمل مرغ سوخاری خودش افتاد و با کت وشلوار سفید و دستوریختی داشت آن را ۱۰۰۱ بار در آمریکا گردانید، او شبها در ماشین می‌خوابیده، صدها بار شکست خورده تا بالاخره موفق شد این دستور را به یک نفر بفروشد و کم‌کم ثروتمند شود.

خب، داستان بالا را من سالهای سال است که از ده‌ها مدرس و سخنران خارجی و ایرانی شنیده‌ام و هنوز هم می‌شنوم، فارغ از این که حتی یکی از این دوستان بروند و زحمت کشیده اصل داستان این کارآفرین موفق را بخوانند!

اما بشنوید داستان واقعی هارلند ساندرز را:

آقای هارلند دیوید ساندرز زاده ایالت ایندیانا تا قبل از ۶۰ سالگی کارهایی مثل کشاورزی، کار در پمپ‌بنزین، کارمندی بیمه، کار در مزرعه و ... را انجام داده بود تا این که در سال ۱۹۳۰ و در ۶۰ سالگی در یک پمپ‌بنزین اتاکی را تبدیل به آشپزخانه کوچک خودش کرد. ساندرز لقب کلنلی یا سرهنگی خود را به صورت افتخاری آن‌هم ۵ سال بعد از افتتاح رستوران موفق خود توسط فرماندار ایالت کنتاکی دریافت کرده و هرگز یک ارتشی بازنشسته نبوده است! وی سال‌های سال رستوران دار بوده و در این راه تجربه کسب کرده است و نه این که به ناگاه در ۶۰ سالگی شروع به کسب و کار کرده باشد!

حال به تفاوت‌های این دو داستان دقت کنید:

○ یکی ساختگی و جذاب برای مخاطب و به عبارتی سخنانی که از یک سخنران صرفاً انگیزشی برمی‌خیزد

○ دومی داستانی واقعی با فراز و نشیب‌های خاص یک زندگی و کسب و کار واقعی

اما حال از فضای داستان کنلن ساندرز بیرون می‌آییم و ماجرای این فصل را ادامه می‌دهیم.

حتماً برای ما پیش آمده است که گاهی به مجموعه‌ای تجاری می‌رویم و می‌بینیم که پراز کالاهای زیباست. دکوراسیون شیک دارد، کارمندان حرفه‌ای و متخصص دارد. جدای از این، چیدمان حرفه‌ای، تنوع منطقی و قیمت‌هایی جذاب برای مشتری دارد. خدمات پس از فروش عالی ارائه می‌دهد، بوی خوش تمام فضا را پر کرده است و ماشین‌های شیک و گران‌قیمتی که احتمالاً مربوط به صاحبان آن مجموعه است جلوی درب پارک است.

بعد اغلب برای خود این‌گونه تصور می‌کنیم که:

حتماً دلیل موفقیت این برندها، داشتن فروشگاه‌هایی با سایز بزرگ است! 😊

پس برخی از دوستان ما تصور می‌کنند که اگر یک مغازه بزرگ اجاره کنند و ویتترین‌های خوشگل بزنند، می‌توانند به سرعت با تبدیل به یک برند موفق بشوند!

🚫 **دوست من به خاطر بیاور، ژم یک روزه ساخته نشده است!**

این مجموعه‌ای که می‌بینی، اگر واقعاً موفق و پایدار است چه بسا که ده‌ها

سال سابقه داشته باشد. حتی همین فروشگاه جدید افتتاح شده نیز ممکن است حاصل ده‌ها سال تجربه و اندوختهٔ قبلی صاحبان و مالکان آن باشد که آن‌ها را یکی کرده و اکنون در این محل کاری را شروع کرده‌اند.

این را فراموش نکنیم که کشورهای مدرن، شهرهای عالی، برندهای شخصی و نام‌های تجاری بزرگ و هر آنچه که ما امروز می‌بینیم و شاید حسرتش را می‌خوریم، معمولاً نتیجهٔ یک فرآیند طولانی و پیچیده است.

بسیار ساده‌انگاری است که بخواهیم دلیل موفقیت یک برند را تنها به یکی دو عامل نسبت بدهیم. حتی گاهی این عوامل، به مانند داستان اشتباه تعریف‌شدهٔ کلنل ساندرز و کی‌اف‌سی، متأسفانه توسط بسیاری از معلمان کسب‌وکار با آب‌وتاب بسیار تدریس می‌شود!

آن‌ها داستان موفقیت رستوران‌های کی‌اف‌سی و کلنل ساندرز را اغلب تنها به انگیزه بالا و تلاش ۱۰۰۰ بارهٔ او نسبت می‌دهند که یک داستان ناقص است! همانطور که بخشی از داستان واقعی او را تعریف کردم و شما هم اگر داستان زندگی کامل او را بخوانید حتماً متوجه خواهید شد که ده‌ها اتفاق ریز و درشت دیگر در مسیر این برند افتاده است و حتی در بسیاری از موارد، این تقدیر بوده که در کنار کار و تلاش به او رو کرده و برندی مثل کی‌اف‌سی ساخته شده است.

به همین صورت، برای ساخت یک برند شخصی یا سازمانی، شما باید مجموعه‌ای از اقدامات ریز و درشت را انجام دهید، بیاموزید، تلاش کنید، صبور باشید و الههٔ تقدیر هم یارتان باشد.

ما در این کتاب که در قالب یک ابزار برندسازی نوشته شده است، سعی داریم در هر فصل خیلی کوتاه، ابزارهایی فکری و اجرایی را معرفی کنیم که با دانستن آن‌ها می‌توانید در بزنگاه‌های تصمیم‌گیری در برندسازی از آن‌ها بهره ببرید.

پس، اگر از این به بعد برندی شرکتی یا شخصی را دیدیم و دوست داشتیم شبیه آن‌ها باشیم به خاطر بیاوریم که: به احتمال بسیار قوی، مجموعه‌ای بزرگ و پیچیده از اقدامات، فعالیت‌ها و تجربه‌ها در پشت آن است که بهتر است به نحوی از آن‌ها سر در بیاوریم.

یکی از روش‌ها، تحقیق دربارهٔ این برندهاست. البته اگر برندی بزرگ، جهانی یا کشوری هستند، می‌توانید از طریق بررسی کامل فضای مجازی، (نه صرفاً یک سایت و یک وبلاگ) و خواندن کتاب‌های مربوط به این برندها تا حدودی مسیر واقعی موفقیت آن‌ها را ردگیری کنید؛ اما اگر این برندها در دسترس شما هستند یکی از بهترین کارها، ایجاد ارتباط با آن‌ها و مصاحبه با رهبران و مدیران آن‌هاست. اگر خودتان را برای کار در صنعت یا صنفی مشتاق نشان دهید، معمولاً رهبران این کسب‌وکارها حاضرند برای مصاحبه‌های کوتاه و آموزنده، برای شما وقت بگذارند.

اما در هر صورت، فراموش نکنید که ژم یک روزه ساخته نشده است!!

اما می‌رسیم به بخش دوم این فصل یعنی اثر پیام اضطراری و داستان اسب تروی!



## اثر پیام اضطراری

چندی پیش یک برنامه معروف تلویزیونی را می‌دیدم که پیام اضطراری نام داشت.

در این مجموعه برنامه، به بررسی عوامل و مسائل سقوط هواپیماها پرداخته می‌شد.



البته من بعد از دیدن چند قسمت از این مجموعه حس ترسی از سوار شدن به هواپیما پیدا کرده بودم و این کاری است که تقریباً هر ماه ناچار به انجام آن هستم. بی‌خیال دیدن آن شدم؛ لیکن درس مهمی از آن گرفتم که نامش را گذاشتم اثر پیام اضطراری!

وقتی که بعد از یک حادثه دلخراش هوایی، کارشناسان مربوطه، جعبه سیاه و سایر اطلاعات برج مراقبت و شاهدان محلی و ... را بررسی می‌کردند اغلب نتایج کار به آن سادگی‌ها نبود که معمولاً در اخبار می‌شنویم!

تیتريهای خبری برای هر حادثه، معمولاً به یک علت مثل بی‌احتیاطی خلبان یا نقص فنی خلاصه می‌شوند؛ اما وقتی حادثه بررسی می‌شود، می‌بینیم که اغلب بین ۵ تا ۱۰ علت متوالی باعث به وجود آمدن این حوادث می‌شوند!

○ آب و هوای نامساعد،

- بی تجربگی کمک خلبان و ناتوانی در اطلاع رسانی دربارهٔ خطر به خلبان اصلی،
- بی احتیاطی برج مراقبت،
- کم توانی در صحبت کردن به زبان انگلیسی یکی از طرف‌های ارتباط،
- ایراد در شبکهٔ ارتباطی بی سیم بین برج مراقبت و هواپیما،
- کم کاری تکنسین پرواز در چک کردن کامل چک لیست‌ها،
- یک ایراد فنی کوچک در یک قسمت هواپیما،
- عدم تمرکز خلبان به دلیل مشکل خانوادگی،
- کمبود سوخت،
- انتقام‌گیری یک کارمند ناراضی خط هوایی و ...

زمانی که پنج یا شش عامل یا بیشتر بایکدیگر هم‌زمان می‌شوند این حوادث دل‌خراش اتفاق می‌افتند!

یعنی احتمالاً در هر پروازی یکی یا دوتا از این موارد وجود دارد؛ اما به دلیل نبود سایر دلایل، معمولاً حادثه‌ای اتفاق نمی‌افتد و ما سالم به مقصد می‌رسیم.

پس، طبق اثر پیام اضطرابی، اغلب این هم‌زمانی و توالی مجموعه‌ای از عوامل مشکل‌ساز است که یک سقوط وحشتناک را رقم می‌زند و نه صرفاً وجود یک عامل!

## داستان دوم اسب تروی

چند روز پیش از این، برای دومین بار فیلم درجه یک تروی با بازی برد پیت را دیدم. تروی شهری ثروتمند، زیبا، نفوذناپذیر و افسانه‌ای بود که برای چندین و چند دهه هیچ دشمنی نتوانسته بود به دروازه‌های آن وارد شود!



بسیاری از ما احتمالاً این داستان را شنیده‌ایم و می‌دانیم که در آخر داستان، یونانی‌های مهاجم توسط یک اسب چوبی که جنگجویانی درونش مخفی شده بودند، به تروی افسانه‌ای وارد شده، دروازه‌ها را باز کرده و شهر را به خاک و خون کشیدند.

اما این همه داستان نیست!

وقتی که با دید عمیق‌تری به این داستان نگاه می‌کنیم که البته باز هم داستان است و مطمئناً تاریخ واقعی پیچیدگی‌های بسیار بیشتری دارد، متوجه می‌شویم که همان داستان سقوط هوایما اتفاق افتاده است. یا به مانند مثال ژم یک روزه ساخته نشده است، تروی هم تنها به یک دلیل سقوط نکرد.

اشتباهات در تروی (حداقل در فیلم) از جایی شروع می‌شود که پاریس شاهزاده جوان و لوس این سرزمین با هلن، دختر یکی از حاکمان یونان به سرزمین پدرش فرار می‌کند. سپس با نامه و پیغام و زبان خوش، حاضر به عذرخواهی و حل مشکل از طریق عرفی نمی‌شود و پدر پیرش نیز لیلی به

1. Troy

لایاش می‌گذارد و از او حمایت بی‌جا می‌کند! بعد که لشکرکشی یونانی‌ها به مرزهای تروی آغاز می‌شود نیز، آن‌ها با مشاوره‌های اشتباه و پی‌درپی خواب‌گزار دربار و دهن‌بینی پادشاه و جوگیری تعدادی از سرداران لشکر، درگیر چندین جنگ اشتباه می‌شوند.

سپس، فرزند ارشد پادشاه، هکتور، که از قضا هوشمندترین شخص حکومت است، اشتباهاً پسرعموی آشیل، رقیبش را به جای او می‌کشد و آشیل را که اصلاً دیگر قصد جنگ نداشته است به جنگ وا می‌دارد و در مبارزه با آشیل جانش را از دست می‌دهد.

در انتها نیز پادشاه دهان‌بین، گول اسب هدیه یونانی‌ها را خورده و به حرف پسرش مبنی بر سوزاندن اسب چوبی توجه نکرده و آن را به شهر وارد می‌کند. آخر داستان را نیز که همه می‌دانیم.

تروی افسانه‌ای، به خاک و خون کشیده شده و از تاریخ محو می‌شود! وقتی این فیلم را برای دومین بار دیدم، دوباره مطمئن شدم شکست برندها نیز اغلب به همین صورت است.

متأسفانه به دلیل فضای به نسبت کم ذهن‌های ما به نسبت انبوه اطلاعات موجود، ما اغلب برای درک موضوعات، مسائل را به صورت داستان، آن‌هم از نوع کوتاه و یک جمله‌ای ذخیره می‌کنیم.

مثل همین مواردی که بیان کردم؛ مثلاً بی‌احتیاطی خلبان یا ماجرای اسب چوبی! اما همان طور که خواندید موضوع بسیار پیچیده‌تر از آن است که

بتوان با یک جمله و یک دلیل بیانش کرد.

گاهی سال‌های سال طول می‌کشد تا یک برند فرو بریزد. اغلب مجموعه‌ای از اتفاقات روی هم انبار شده و باعث شکست و نابودی یک برند می‌شوند. اتفاقاتی مثل مشکلات مدیریتی و رهبری، مشکلات مالی، مسائل کیفیتی، بحران‌های جهانی و کشوری، کم‌شانسی، مریضی و فوت مالکان و یکی از شرکای اصلی برند و ... البته، شاید این طور به نظر برسد که آن‌ها یک شبه ورشکست شده‌اند که این فقط نتیجه آن توالی است.

بنابراین، لازم است که نگاهی دقیق‌تر و عمیق‌تر به موفقیت‌ها و شکست‌ها داشته باشیم.

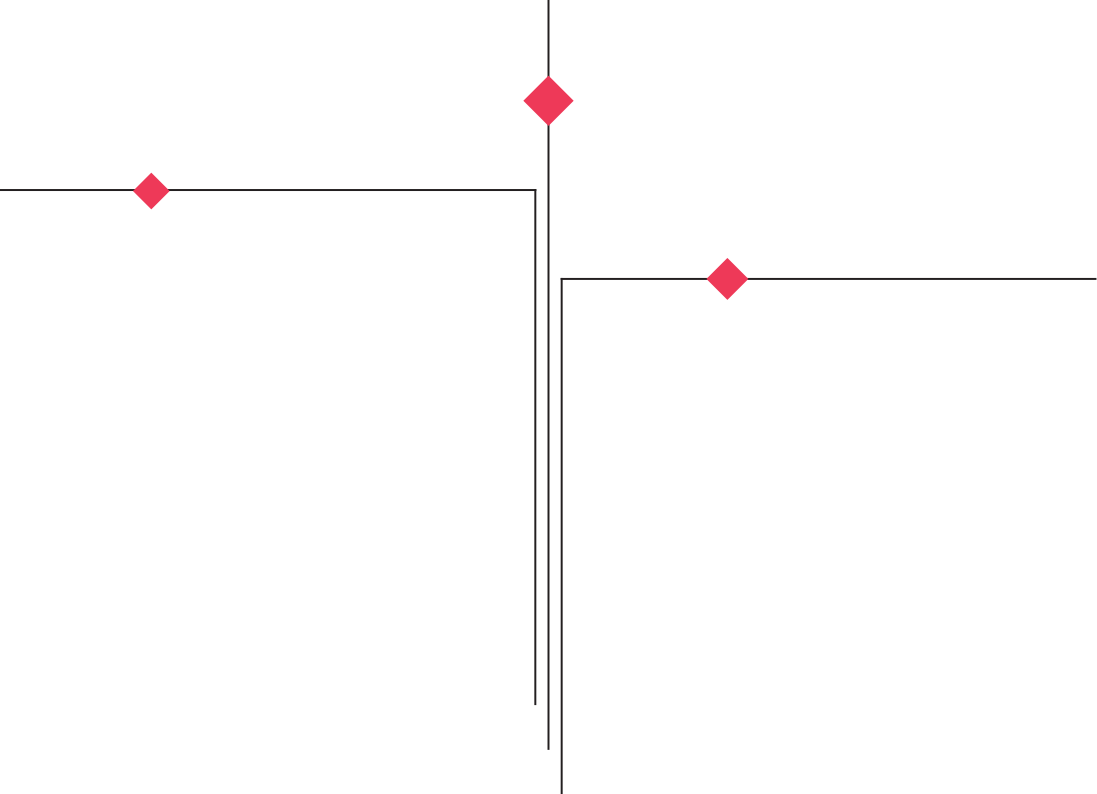
- ◆ **اول**، برای موفقیت اغلب لازم است مسیری طولانی، صبورانه، همراه با بخت و اقبال و آمادگی برای استفاده از آن پیموده شود.
- ◆ **دوم**، نقاط ضعف و بدشانسی‌های مقطعی، اغلب به تنهایی باعث شکست‌های جدی نمی‌شوند؛ اما اگر به مجموع آن‌ها دقت کنیم، چه بسا اگر از لحاظ مالی خود را قوی نگه‌داریم بدشانسی‌ها آسیب کمتری به ما وارد کرده و برند ما ساقط نمی‌شود.
- ◆ **سوم**، من اکنون مدت‌های مدیدی است با این مفهوم زندگی می‌کنم!!  
یعنی چی؟
- ◆ در انجام کارهای روزانه شخصی و تجاری همیشه به عوامل تاثیرگذار توجه دارم و این یعنی تا حد امکان حتی به اقدامات کوچک احتیاطی نیز توجه می‌کنم چه بسا که ممکن است در یک برهه از زمان ۴ یا ۵ عامل برای ایجاد بحران فراهم باشند و دقت نظر ما به رعایت احتیاط در یکی دو عامل جلوی وقوع اتفاق را بگیرد!!
- ◆ این نکته‌ای مهم در مفهوم اثر پیام اضطراری است.

♦ درست است که اغلب اتفاقات، دومینویی نیستند و صرفاً با یک اشتباه رخ نمی‌دهند اما ما باید حواسمان به تمامی اتفاقات باشد و همه موارد را جدی بگیریم چه بسا که ممکن است یک حرکت اشتباه در تجمیع با سایر اشتباهات باعث فرود آمدن ضربه‌ای هولناک بر برند شخصی یا سازمانی ما شود!

♦ از آن طرف نیز برای ساختن رم افسانه‌ای خودمان نیز باید از تمامی فرصت‌ها استفاده نماییم، چه بسا که برای کسب موفقیت و جهش‌های بزرگ گاهی چندین عامل آماده است اما این تصمیم و اقدام ما برای انجام یک عامل تکمیل‌کننده است که باعث به چنگ آوردن موقعیت‌هایی خاص و ارزشمند برای برندمان می‌شود.







فصل هفتم



خلق تجربه برندباز



## پرونده اول

کافیست شما به دنبال انتخاب یک نام جدید برای کسب و کار کنونی یا برند آتی خود باشید.

احتمالاً در سایت گوگل، زمانی که انتخاب اسم برای برند را جست و جو کنید به نتایج بسیار زیادی خواهید رسید و در مواقع زیادی به لینک‌هایی از سایت ما یعنی «هزارمدیر» خواهید رسید.

اما موضوع فصل ما اصلاً معرفی سایت هزارمدیر نیست. موضوع این است که در برخی از این نتایج شما به گزینه‌هایی مثل این هم خواهید رسید:

## فروش برند آماده!

خب، وارد لینک سایت‌های مورد نظر شده و با لیست قیمتی عجیب و غریب مواجه می‌شوید.

مثلاً نامی با عنوان ((یشیم)) ثبت شده در رستهٔ پوشاک آماده برای استفاده،



قیمت: ۵۰۰ میلیون تومان!

بله؟ اما ۵۰۰ میلیون بابت چی؟

فقط بابت یک اسم ۵۰۰ میلیون بدهیم؟

آن‌هم اسمی که شخص دیگری آن را ثبت کرده است. بدون کمترین اطلاعاتی دربارهٔ هویت کسب‌وکار ما، محصولات یا خدمات ما، علاقه‌های شخصی یا کسب‌وکاری و ...

ضمناً، این دوستان می‌نویسند، فروش برند آماده!

دوست من آخر چه برندی؟ برندی که هنوز وجود ندارد، چگونه اسمش با

این قیمت‌ها خرید و فروش می‌شود؟

## پروندهٔ دوم

ما چندین سال است که در مجموعهٔ «هزارمدیر» کار انتخاب اسم برای کسب‌وکارهای نوپا و تازه‌تأسیس یا تغییر نام برای کسب‌وکارهای قدیمی را انجام می‌دهیم.

زمانی که مشتری، پروژه‌ای را به ما واگذار می‌کند، تمام تلاشمان را می‌کنیم تا طبق فرم‌هایی که داریم کامل‌ترین اطلاعات ممکن را از صاحبان کسب‌کار اخذ کنیم. بدین ترتیب، اسمی‌ای که برای این دوستان انتخاب می‌کنیم تن‌پوشی است مناسب بر اساس قوارهٔ کسب‌وکارشان.

تا اینجای کار بسیار خوب است؛ اما می‌رسیم به زمان تحویل اسامی به صاحبان پروژه‌ها.

در برخی از موارد و به‌خصوص در اولین مرحله از ارائه اسامی، این دوستان توقعات متفاوتی دارند، و نمی‌توانند آن‌طور که باید و شاید با این اسامی جدید ارتباط برقرار کنند.

### علت این موضوع چیست؟

**اولین علت**، مقایسه با نام برنده‌های شناخته‌شده و قدیمی است که بخش زیادی از ذهن ما را به خود اختصاص داده‌اند.

**دومین علت**، این است که آن‌ها هنوز محصول یا خدماتی را با این نام‌های جدید ارائه نکرده‌اند بنابراین نمی‌توانند حس تعلق را نیز از آن دریافت کنند! البته ما در جلسات مشاوره و فرم‌های ارسالی به این دوستان همه این موارد را توضیح می‌دهیم و می‌گوییم که مراقب تله این خطاهای شناختی و مقایسه‌ای باشند.

اما متأسفانه موضوع بسیار بسیار مهمی که اغلب ما به عنوان مالک یک برند جدید فراموش می‌کنیم این است که:

**چیزی که یک برند را می‌سازد، صرفاً انتخاب یک اسم، لوگو و شعار تجاری نیست!**

**هر چند که این موارد هر کدام به خودی خود بسیار مهم هستند؛ اما این تجربه قدرتمند و ماندگار یک برند است که نام آن را در خاطرمان می‌کند.**

کافیست همین حالا چند لحظه‌ای خواندن یا شنیدن این کتاب را متوقف کنید و حداقل به ده تا از برندهایی فکر کنید که آن‌ها را می‌شناسید. برندهای ماشین، موبایل، تلویزیون، رستوران، نوشابه، شهرهای توریستی، خواننده، بازیگر و ...

بدون شک یا خودتان از این برندها تجربه‌ای ملموس داشته‌اید یا بستگان و نزدیکان شما درباره آن‌ها برای تان سخن گفته یا تجربیاتشان را نقل کرده‌اند. ما این آشنایی یا تجربه ملموس را تجربه‌ی برند می‌نامیم.

این تجربه‌ی یک برند است که نامی ماندگار برای آن می‌سازد. به همین ترتیب، یک تجربه ناخوشایند هم باعث می‌شود که خاطره‌ی یک برند برای مدت زیادی یا گاهی تا همیشه در ذهن شما خدشه‌دار شود.

برای مثال، شما زمانی که بدنه‌ی خوش‌طرح یک گوشی آیفون را لمس می‌کنید و همچنین کارکردن راحت و خاص آن را نیز فرامی‌گیرید با تجربه‌ی قدرتمند برند اپل آشنا می‌شوید. این تجربه زمانی قوی‌تر می‌شود که در لایه‌ای درونی‌تر، حس قدرتمندی و تعلق به طبقه‌ای خاص در وجودتان از داشتن این محصول رشد می‌کند.

به همین صورت، ممکن است تجربه‌ی راندن اتومبیل مرسدس بنز، دیدار از شهر پاریس، استفاده از هواپیمایی لوفتهانزا، ابهت یک ساعت رولکس را نه صرفاً خودمان بلکه از زبان و تجربه‌ی دیگران شنیده باشیم.

همچنین طعم خاص یک بستنی در شمال، یک پیتزا در تهران، یک فلافل

در جنوب، یک باقلوا در تبریز و یک فالوده در شیراز است که می‌تواند این تجربهٔ برند را برای ما رقم زده و ماندگار کند.

به عبارتی شاید بتوان گفت:

**یکی از مهم‌ترین و پایه‌ای‌ترین اصولی که یک برند را می‌سازد، تجربهٔ برند است.**

ما سال‌های سال است در کارگاه‌های آموزشی، سخنرانی‌ها و حتی مراکز تجاری تحت مدیریت خود، به همکاران و کارمندان مان می‌گوییم که سعی کنند تمام هم‌وغم‌شان ساخت تجربه‌های برند عالی برای مشتریان باشد.

این امر موارد بسیار زیادی را در بر می‌گیرد. از جمله به‌کاربردن برندسازی ۵ حسی در محصولات یا ارائهٔ خدمات!

یعنی این که مشتری با بهترین تجربهٔ لامسه، چشایی، بینایی، بویایی و شنوایی با برند شما مواجه شود.

بنابراین، اگر بخواهیم تنها یک درس برندسازی به علاقه‌مندان این حوزه بدهیم شاید همین یک درس باشد:

تا می‌توانید برای برند شخصی یا سازمانی خود تجربهٔ خوشایند خلق کنید.

حال ما چگونه می‌توانیم این مهم را انجام دهیم؟ در ادامه چندین دستورالعمل

برای شما داریم:

**۱. ارائه کیفیت مطلوب برای محصول یا خدماتی که ارائه می‌دهیم.**

دقت کنید گفتیم مطلوب، چون همیشه قرار نیست که شما کیفیتی

رؤیایی ارائه دهید. البته، زمانی که ما خدمات یا محصولات لوکسی ارائه دهیم در این صورت حتما لازم است که کیفیت بسیار بالا و محرز باشد. معیاری که ما در مجموعه تجاری مان برای خرید از تأمین کنندگان داریم، کسب حداقل نمره ۷ از ۱۰ بابت کیفیت کالاها است. یعنی بالاترین کیفیت را شماره ۱۰ در نظر می‌گیریم و محصولی با کیفیت پایین‌تر از نمره ۷ را به تأمین کنندگان کالا سفارش نداده و هرگز نمی‌خریم و نمی‌فروشیم.

**۲. ارائه خدمات عالی به مشتریان!** شما حتی اگر محصولات لوکس یا لاکچری نمی‌فروشید، باید همواره خدماتی بالاتر از حد استاندارد و قانونی به مشتریان بدهید، باید بگویم رعایت و اجرای تمام و کمال این مورد می‌تواند به سرعت شما را برند کند!

به خاطرۀ من در هتلی خارجی توجه کنید:

چند ماه پیش از این و زمانی که به همراه دو فرزند و همسر در ساعت ۶ صبحی تابستانی به هتل مورد نظر رسیدم، طبق استانداردهای هتل باید حداقل تا ساعت ۲ بعد از ظهر منتظر دریافت اتاق می‌ماندیم! اتفاقی که پیش از آن و طی سال‌های قبلی در چندین هتل دیگر بارها و بارها برای ما افتاده بود و من هم آن را پذیرفته بودم.

حال شما تصور کنید چندین ساعت در راه بوده‌اید. به طور مثال، از بعد از ظهر روز قبل با ماشین شخصی راه افتاده‌اید، در سالن انتظار فرودگاه چندین ساعت معطل شده‌اید، تأخیری یکی دو ساعته در پرواز داشته‌اید، چندین ساعت داخل



هوایما استخوان‌های‌تان خرد و خمیر شده‌اند، استرس بسیار زیاد بلندشدن و نشستن هوایما را تجربه کرده‌اید، در صف ترانزیت علاف شده‌اید، سوار بر اتوبوس ترانسفر شده‌اید و زمانی که به هتل رسیده‌اید ساعت ۵ یا ۶ صبح است. یعنی حداقل ۱۶/۱۵ ساعت خستگی را به همراه دارید.

اکنون رسیده‌اید به هتل، مدارک را تحویل پذیرش داده‌اید و منتظر گرفتن کلید یا کارت اتاق هستید.

از شدت نیاز به خواب دوست دارید زمین را گاز بزنید. بچه‌ها مثل آوارگان جنگی هر کدام یک طرف ولو شده‌اند. چشم‌های همسرتان هم مثل شما به زور چوب‌کبریت‌های فیلم بایسیکل‌ران باز مانده است. احتمالاً نیاز مبرمی به حمام رفتن دارید تا گرد سفر را از تن بزدایید. تازه باید ۷ ساعت دیگر هم در این وضعیت بمانید تا اتاق را به شما تحویل بدهند!

تنها همین موضوع می‌تواند به یکی از نکات منفی و خاطرات بد ماندگار در ذهن‌تان تبدیل شود و به قول آقای پروفیسور دنیل کانمن، نقطهٔ اوج البته از نوع منفی سفرتان باشد.

حال بعد از یکی دو ساعت و با همین وضعیت اسفناک می‌روید و در رستوران هتل مثلاً صبحانه می‌خورید. در این زمان دیگر مسافرانی را می‌بینید که عطر و ادوکلن زده از کنار شما رد می‌شوند و شما سعی می‌کنید فاصله را با آن‌ها حفظ کنید.

خلاصه صبحانه را خورده به لابی هتل بر می‌گردید و قصد دارید که دوباره روی مبل‌های لابی ولو شوید که ناگهان شخصی از قسمت پذیرش شما را

صدا می‌کند.

- بله! با من هستید؟

+ بله با شما هستم تشریف بیاورید. (البته به زبان انگلیسی!)

- بفرمایید!

+ اتاق شما آماده است. مسئول حمل چمدان‌ها با شما می‌آید و اتاق‌تان را به شما تحویل می‌دهد.

می‌خواهید بپیرید و مسئول پذیرش را ماچ کنید! اما این کار را نمی‌کنید.  
در عوض ژستی شبیه قهرمان‌ها به خود گرفته و نزد همسر خسته خود  
برمی‌گردید و می‌گویید:

- بریم!

+ کجا؟

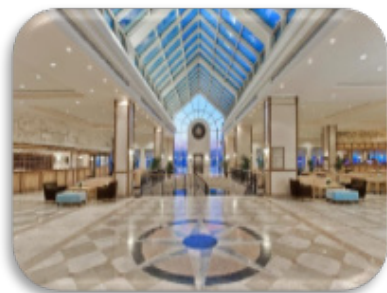
- بریم عزیزم، اتاق رو تحویل گرفتم!

حسی رویایی دارید که پنج شش ساعت زودتر به اتاق رسیده، دوش  
می‌گیرید و شاید کمی چرت می‌زنید و زندگی از آن پس زیبا می‌شود.

این اما قدرت ایجاد یک تجربه عالی توسط یک هتل است که خدماتی  
فراتر از استانداردهای یکسان سایر هتل‌های رقیب به شما می‌دهد!

من برای ده‌ها نفر این موضوع را بازگو می‌کنم، در سایت‌هایی که این هتل را معرفی کرده‌اند کامنت‌های عالی می‌گذارم و شاید حتی در کارگاه‌هایم از آن‌ها اسلایدی پخش کنم.

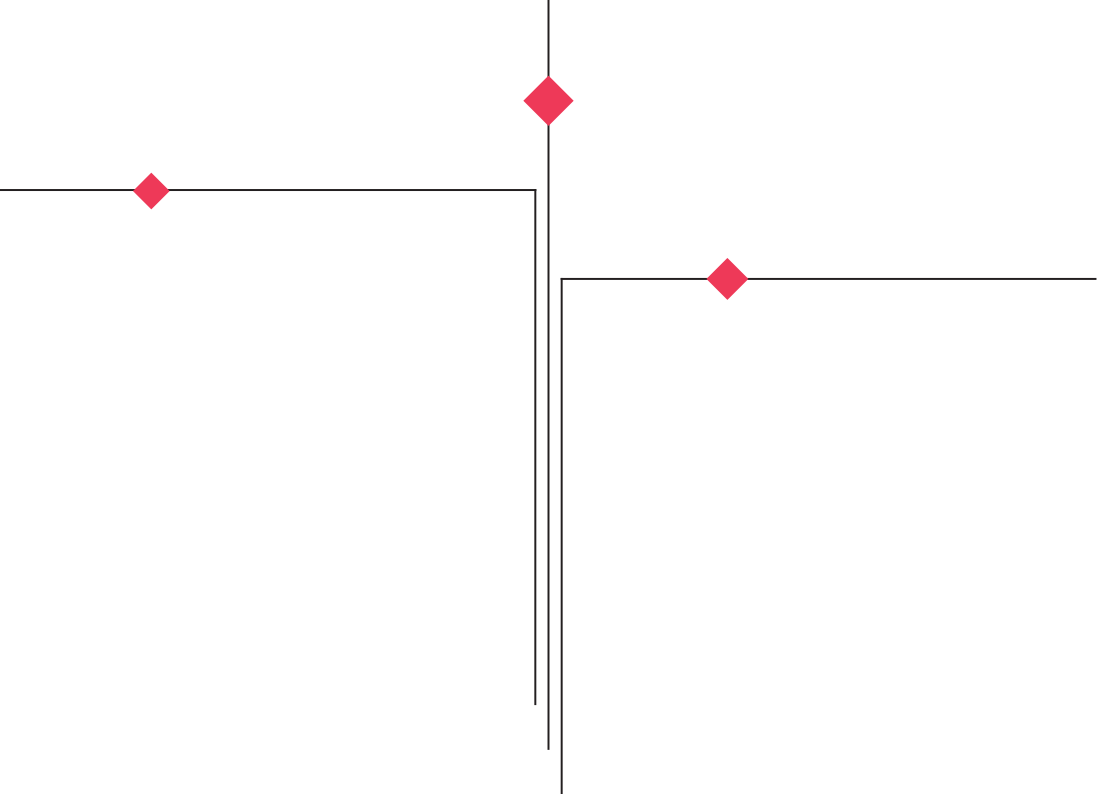
حال تو خود حدیث مفصل بخوان از این مجمل.



باید فصل را در همین جا تمام کنم. چون به نظرم تجربه‌ای که از این هتل برای شما تعریف کردم خود گویاترین مثال برای ایجاد یک تجربه برندسازی و برندبازی بود.

- ◆ تمام هم‌وغم‌تان را بگذارید روی ساخت تجربه‌های قدرتمند و ارزشمند برای مشتریان.
- ◆ هرچه این تجربه‌ها غافلگیرکننده‌تر و غیردستوری باشند، بسیار بهتر خواهند بود.
- ◆ تجربه‌هایی برای مشتریان خود خلق کنید که آن‌ها هرگز توقعش را ندارند. شاید بتوانم بگویم انجام درست همین یک فرآیند خود به اندازه ده‌ها فرآیند دیگر برندسازی و برندبازی می‌ارزد.
- ◆ البته، دقت کنید! این خلق تجربه فقط به مشتری محدود نمی‌شود! باید بتوانید نیروهای‌تان و پرسنل داخلی برندتان را نیز با خلق تجربه‌های ارزشمند وفادار بسازید. این مهم، در ساخت برندی قدرتمند به شما کمکی شایان می‌کند.

**امید است از خواندن این فصل بسیار مهم لذت کافی و  
وافی را برده باشید.**



فصل هشتم



دانش برندباز





## تعریف ما از دانش چیست؟

آیا فقط کتاب خواندن به دانش ما می‌افزاید؟ البته بهتر است بگوییم که آیا صرفاً با کتاب خواندن می‌توانیم زندگی بهتری داشته باشیم؟ و البته با کتاب خواندن می‌توانیم برند بسازیم یا کسب و کارمان را برند کنیم؟

احتمالاً خودتان هم جواب این سؤال را می‌دانید! پاسخ خیر است. اگر این طور بود احتمالاً بسیاری از دانشگاهیان ما امروز صاحبان برندها بودند؛ که نیستند!

جالب‌تر این که چندی پیش من در همایشی شرکت داشتم که در آن یکی از ۱۰۰ متفکر برتر حوزه کسب و کار حال حاضر جهان به انتخاب چند نشریه معتبر علمی، سخنرانی می‌کرد. او در این سمینار آخرین کتاب خودش را رونمایی کرد و زمانی که در وقت استراحت از این شخص سؤال شد که شما چه میزان مطالعه کتاب دارید؟ پاسخ داد:

**هیچی!!**

این سخنران، نویسنده و مشاور معروف گفت:

من سال‌های سال است که کتاب نمی‌خوانم! اما این به این معنی نیست که هر روز دانش کسب نمی‌کنم.

این شخص مارتین لیندستروم نویسنده کتاب‌های حس برند<sup>۱</sup>، فروش‌شناسی<sup>۲</sup>، برند چایلد<sup>۳</sup> و ریزداده‌ها<sup>۴</sup> است.



او همه روزه در حال جمع کردن و سپس تحلیل ریزداده‌های کسب و کارها و رفتارهای مشتریان از سراسر دنیا است.

او در پروژه‌هایی که از برندهای معتبر جهانی مثل نستله، لگو، آدیداس و ... دریافت می‌کند به اقصی نقاط جهان سفر کرده و روزهایی را در خانه انسان‌های عادی جوامع مختلف زندگی می‌کند.

او رفتار مشتریان را بررسی کرده و به سرنوشت کالاهای مصرفی در منزل مردمان عادی دقت می‌کند. سپس این ریزداده‌ها را تحلیل کرده و پیشنهادهای تخصصی به صاحبان برندهای بزرگ جهانی می‌دهد.

وی دانش‌اش را به این صورت کسب می‌کند!

اما همکار من در تالیف این کتاب شروین اردلان نکته‌ای به این فصل اضافه کرد و آن این است:

1. Brand sense
2. Buyology
3. Brand child
4. Small data



«شما می‌توانید برای تقویت جسم‌تان قرص ویتامین بخورید یا این که می‌توانید در وعده غذایی خود از میوه‌های بیشتری استفاده کنید. روحتان نیز از این قاعده مستثنی نیست، خواندن کتاب به مانند همان قرص ویتامین است و سفر و تجربه کردن و آموختن در سفر به مانند خوردن آن میوه‌های تازه و آبدار!»

برخی از بزرگان تجارت و کسب‌وکار را می‌شناسم که سواد دبیرستانی هم ندارند؛ اما چنان دانش بازاری‌ای دارند که نگو و نپرس! آن‌ها به شدت در بطن جریان‌ات بازار جهانی و منطقه‌ای قرار دارند، با بزرگان دیگر کسب‌وکارها در ارتباط هستند. آن‌ها بعد از سال‌ها تجربه کسب‌وکار و شکست و موفقیت‌های بسیار، در مواقعی به صورت شمی و شهودی تصمیماتی بسیار حرفه‌ای می‌گیرند!

مالکوم گلدول در کتاب «چشمک» در این باره سخنان جالبی بیان کرده است، این که:

تعداد زیادی از متخصصان دنیا در کسری از ثانیه می‌توانند درستی یا نادرستی یک موضوع را صرفاً بر اساس شهود، تجربه و دانش تخصصی بالا تشخیص دهند.

همه این موارد نشان از این دارد که کسب دانش فقط کتاب خواندن یا شرکت در کلاس و دوره یا حضور در دانشگاه‌ها نیست!

ما در این فصل بسیار مهم سعی کرده‌ایم که تمرین محور، پیش برویم و در ادامه فصل به ارائه پیشنهاداتی به شما مخاطب هوشمند پردازیم که چگونه

برای برند شخصی یا سازمانی‌تان دانشی کاربردی کسب کنید.

چه بسا که تحقیقاتی معتبر نشان داده است برای موفقیت یک برند، دانش برند مالک آن کسب و کار ۶۰ درصد اهمیت را از آن خود می‌کند و عواملی مثل سرمایه و مشاوران تأثیری معادل تنها ۴۰ درصد دارند!

اما برخی روش‌های کسب دانش کاربردی به پیشنهاد کتاب برندباز:

۱. در نشریات تخصصی کسب و کار خود عضو باشید و حتی اگر نمی‌رسید که خط به خط مطالب را بخوانید سعی کنید نگاهی به تیترها و موضوعات مهم و تغییر و تحولات قانونی کسب و کارتان بیندازید.

۲. تا جای ممکن با دست‌اندرکاران اتحادیه‌های صنفی خود در ارتباط بوده و از جدیدترین اخبار آگاه باشید تا خدای ناکرده به دلیل ناآگاهی از موارد قانونی دچار مشکل نشوید.

۳. در همایش‌های تخصصی صنف خودتان تا جایی که وقت و پول‌تان اجازه می‌دهد، شرکت کنید. حضور در این گونه همایش‌ها علاوه بر یادگیری، جهت شبکه‌سازی شما نیز بسیار مفید است. (شبکه‌سازی یکی از مهارت‌های پایه‌ای ساخت برند شخصی است)

۴. در همایش‌های عمومی کسب و کار، مثل اصول فروشندگی، بازاریابی، سرمایه‌گذاری، امور مالی و مالیاتی، فن بیان و سخنرانی، علوم جدید و استارت‌آپ‌ها نیز می‌توانید شرکت کنید! گاهی فرصت‌هایی در این‌گونه سمینارها برای شما به وجود می‌آید که نگو و نپرس. شما در این مواقع

می‌توانید ارتباطی ارزشمند مابین کسب‌وکارهای به ظاهر بی‌ربط و صنف خودتان برقرار کنید.

دقت کنید ما رشته‌ای دانشگاهی به نام مهندسی پزشکی داریم که سال‌های سال است یکی از جذاب‌ترین رشته‌های دانشگاهی است که کاملاً بر اساس ترکیب بین دو علم بنا نهاده شده است.

۵. اگر اهل خواندن هستید، کتاب‌های خوبی که توسط اساتید مورد قبول شما معرفی می‌شوند یکی از بهترین منابع کسب دانش هستند.

۶. اگر برای شما یا اطرافیان‌تان خواندن سخت است خوشبختانه کتاب‌های صوتی در اپلیکیشن‌های موبایلی مثل کتابراه و فیدیبو به وفور یافت می‌شوند.

۷. حضور در کارگاه‌های تخصصی که با نفرت کمتری تشکیل می‌شود نیز مفید است. شما می‌توانید در آن‌ها برای مشکلات خود راهکارهایی بیابید و با مدرس ارتباط نزدیک‌تری داشته باشید.

۸. چندسایت خوب پیدا کنید. به جای اتلاف وقت در سایت‌های خبری زرد و اینستاگرام که به شایعات دامن می‌زنند، سعی کنید با اعتماد به گوگل به این سایت‌ها سری زده و اطلاعات به‌روز را جمع کنید.

۹. دیدن ویدیوهای خوب و آموزنده نیز به شما کمک می‌کند. امروز سایت‌هایی مثل فرانش، تخته سفید و فرادرس به‌صورت آنلاین دوره‌هایی رایگان یا بسیار ارزان ارائه می‌دهند و شما از هر جای جهان می‌توانید

جدیدترین تکنیک‌ها و علوم موجود را فرا بگیرید.

۱۰. همیشه یک دفترچه و خودکار یا صفحه‌ای فعال برای نوشتن در موبایل‌تان در دسترس داشته باشید. هر نکته جدید و جذابی که فرامی‌گیرید را سریع یادداشت کنید. گاهی بعد از دیدن صحنه‌ای یا شنیدن صحبتی خاص، ایده‌ای به ذهنتان می‌رسد که باید سریع آن را یادداشت کنید.

به این صورت پس از مدتی شما با گنجینه‌ای از دانش اختصاصی شده خودتان طرف خواهید بود. دانشی که هیچ استادی نمی‌تواند آن را به شما درس بدهد. ریچارد برانسون، کارآفرین و مالک برند ویرجین، ایده‌های آموخته شده و جدیدش را در گوشی موبایلش به صورت صوتی ضبط و ذخیره می‌کند.

۱۱. از این پس اگر سوالی ذهن‌تان را به خودش مشغول کرد، در اولین گام از گوگل کمک بگیرید و همین‌طور از ویکی‌پدیا. این فرصت بی‌نظیری است که اکنون در اختیار ما قرار گرفته است. به خصوص این که با امکان ترجمه گوگل شما با درصد خطای بسیار کمی می‌توانید تمامی سایت‌های جهان را با ترجمه فارسی مطالعه کنید. این امکانی است که اینترنت برای ما فراهم کرده است.

بسیار پیش می‌آید که برای جست‌وجو در منابع فارسی هیچ چیز جالب توجهی پیدا نمی‌کنیم. فقط کافی است که معادل انگلیسی موضوع را پیدا کنید که البته همین کار را نیز گوگل انجام می‌دهد!

فقط کافی است کلمه یا جمله را به فارسی در باکس گوگل جست‌وجو کرده

و بنویسید به انگلیسی، سپس به احتمال بسیار زیاد با معادل درست یا مشابه انگلیسی آن مواجه می‌شوید که می‌توانید آن را کپی کرده و در گوگل با زبان انگلیسی جست‌وجو نمایید.

ضمن این که در کنار سایت گوگل ترانسلیتور، سایت‌هایی ایرانی مثل دیکشنری آنلاین آبادیس، توانایی ترجمه متون طولانی انگلیسی به فارسی را نیز دارد.

شاید برای برخی از دوستان که اینترنت‌بازان حرفه‌ای‌تری هستند، این موارد خیلی ساده به نظر برسد؛ اما من شاهد بودم که حتی بسیاری از دانشگاهیان عزیز نیز آن‌طور که باید و شاید از امکانات گوگل و ویکی‌پدیا استفاده نمی‌کنند.

۱۲. هر زمان دیدید یا شنیدید که سخنران، استاد، مدرس، مرشد یا .... با آب‌وتاب دربارهٔ پیش‌بینی آینده صحبت می‌کند، هم جیبتان را بچسبید و هم گوش‌تان را!

سال‌های سال تحقیقات معتبر علمی نشان داده است که توان پیش‌گویی ما انسان‌ها بر خلاف میزان علاقهٔ شدیدمان به این موضوع، بسیار ضعیف است. به خصوص اگر زمان طولانی‌تری مدنظرمان باشد. در تحقیقی که در یک دورهٔ زمانی سی ساله توسط پروفیسور فیلیپ تتلاک انجام شد نتیجهٔ بسیاری از این پیش‌گویی‌ها نشان داد که توان مدرسان و دانشگاهیان و متخصصان در پیش‌گویی و پیش‌بینی‌های طولانی مدت مثلاً یک سال و بیشتر از آن، با یک رانندهٔ تاکسی برابری می‌کند و حتی شاید کمتر هم

---

۱. (در فصل پیش‌بینی آینده بیشتر به این موضوع پرداخته‌ایم)

باشد، چه بسا که توهم دانش، گاهی تأثیرات خطرناکی دارد.

ضمن این که به قدری پیچیدگی‌های روابط انسانی و جهانی زیاد است که هزاران و میلیون‌ها اتفاق هم‌زمان و غیرهم‌زمان می‌تواند نتایجی بسیار متفاوت از هر پیش‌بینی و پیشگویی به ظاهر علمی به بار آورد.

در نظر داشته باشید که بزرگترین و نامی‌ترین اقتصاددان‌های دنیا هم هیچ‌کدام نتوانستند سقوط ارزش سهام و بحران اقتصادی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ میلادی را پیش‌بینی کنند. یا همین بحران‌های تحریمی و اقتصادی را که ما هرچند سال یک بار در ایران از سر می‌گذرانیم.

در کتاب بسیار ارزشمند و پرفروش «قوی سیاه» اثر نسیم طالب جمله‌ای طلایی اما بسیار ساده؛ از یک فیلسوف قرن هفدهمی به نام پیر دانیل هوئت<sup>۲</sup> نقل شده است:

**هر پیشامدی در این جهان می‌تواند بی‌نهایت علت ممکن داشته باشد!**

۱۳. اما آخرین پیشنهاد این فصل، سعی کنید همیشه خودتان را به روز نگه‌دارید.

اگر سن کمی دارید، همواره در حلقهٔ دوستان‌تان با بزرگ‌ترها نیز ارتباط داشته باشید. اگر میان‌سال هستید دوستانی از هر دو طیف داشته باشید و اگر سن‌تان کمی بالاتر است، فقط به دنبال دوستان هم سن و سال خودتان نباشید و به جوانان نگاهی داشته باشید.

---

1. The knowledge illusion

2. Pierre Daniel Huet

این دوستان بهتر است که کمی متفاوت‌تر از اعضای درجهٔ یک خانواده باشند. متأسفانه در فضاهای خانوادگی موارد زیادی وجود دارد که اجازه نمی‌دهد شما چیز زیادی یاد بگیرید. مثلاً پدر من که الآن حدود ۷۰ سال دارد، کار کردن با موبایل هوشمندش را بیشتر از طریق دوستان کوهنورد ۲۰ ساله‌اش فرا گرفته است تا ما که پسرانش هستیم!

ضمناً باید حواس‌مان باشد که هر چه سن‌مان بالاتر می‌رود و دانش افزون‌تری کسب می‌کنیم، بیشتر در معرض جزم‌اندیشی اقرار می‌گیریم.

چه بسا که این روزها می‌شنویم پسری ۱۶ ساله در مسابقات بازی‌های کامپیوتری میلیون‌ها دلار برنده شده است!! حال من می‌مانم که به پسر ۱۴ ساله‌ام چه بگویم؟ آیا بازی کامپیوتری بکند یا نکند؟



## لب کلام

◆ قدیم‌ترها که خیلی جوان بودم، وقتی چیز جدیدی یاد می‌گرفتم سریعاً تصور می‌کردم،

### می‌دانم!

◆ کمی بعد که بیشتر آموختم و هر روز با علوم جدیدتری آشنا شدم، متوجه شدم که بسیاری از علوم و آموزش‌ها را نمی‌دانم یعنی

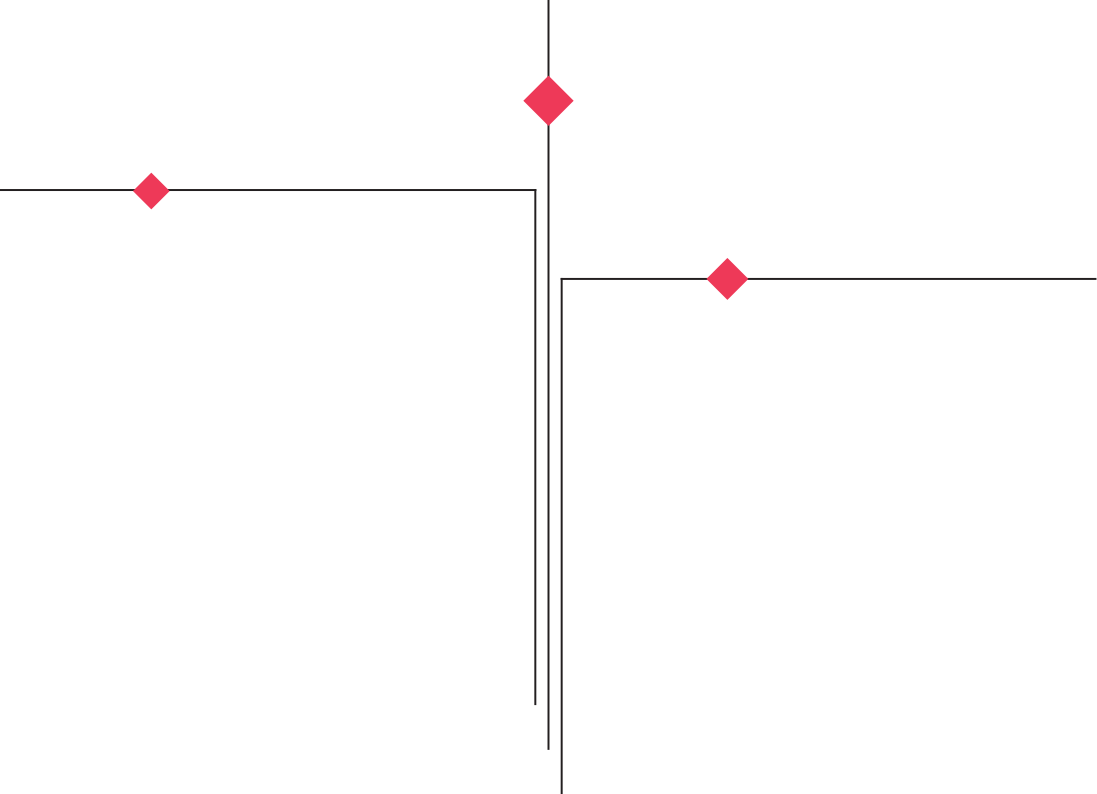
### دانستم که نمی‌دانم!

◆ اما این روزها به مرحله‌ی جدیدتری رسیده‌ام.

### نمی‌دانم که نمی‌دانم!!

◆ واقعاً به حدی دانش در دنیا وجود دارد که ما اصلاً نمی‌دانیم که نمی‌دانیم!





فصل نهه



تربیبون یا علم آرمان





## خب، علم آرمان یعنی چی؟

به داستانی که برای تان بازگو می‌کنم توجه کنید.

چندین ماه پیش از این، در یکی از مهمانی‌های دورهمی خانوادگی، دوستی حضور داشت که نامش را آرمان می‌گذارم. البته آرمان را از قدیم می‌شناختم؛ ولی مدت مدیدی بود که با او هم‌کلام نشده بودم.

آرمان که از فعالیت‌های آموزشی من اطلاع داشت در گوشه‌ای از مهمانی نزد من آمد و سر صحبت را باز کرد. چند دقیقه‌ای از صحبت بر سر مسائل روز و شرایط اقتصاد عمومی نگذشته بود که صحبت به استراتژی یکی از برندهای معروف دنیا ولی کم‌تر شناخته‌شده در ایران رسید. برند هواپیمایی ساوث وست<sup>۱</sup> که شاید تعداد اندکی از ایرانیان حتی اسمش را شنیده باشند!

---

1. South west airlines

من، در حالی که داشتم در مورد یک کسب‌وکار داخلی و استراتژی کاهش هزینه برای بقای این برند صحبت می‌کردم از ساوث وست نام بردم، برندی که می‌دانستم حدود ۷۰۰ هواپیمای بویینگ آن‌هم تنها از یک مدل خاص دارد! با آبتاب در حال ارائه آمار این برند بودم که آرمان گفت:

بله، بله، می‌دانم. این برند را می‌شناسم. تعداد هواپیماهای آن دقیقاً ۷۴۹ عدد و مدل آن بویینگ ۷۳۷ است. همچنین هر هواپیمای این شرکت روزی ۶ بار پرواز می‌کند و جالب‌تر این که در طی بیش از ۴۰ سال فعالیت، تا کنون فقط سه مورد فوت در این خط هوایی اتفاق افتاده است! آن هم نه بر اساس سقوط که بر اساس بیماری!



او دقیقاً مالک و بنیان‌گذار آن یعنی هرب کلهر را می‌شناخت و می‌دانست که به تازگی فوت کرده است!

بعد، موضوع به چند برند دیگر کشیده شد و دیدم که آرمان، اطلاعات بسیار کاملی درباره اخبار برندها دارد و اطلاعاتی که فقط یک کارشناس یا مشاور برند، آن هم از نوع به‌روز شده، می‌توانست آن‌ها را داشته باشد.

خب، شاید شما تصور کنید که آرمان هم یک مشاور یا مدرس کسب‌وکار یا برندینگ است؛ اما باید بگویم نه، این طور نیست.

او سهامدار یک شرکت ساختمانی است و تاجایی که من می‌دانم کار اجرایی خیلی خاصی هم در این شرکت انجام نمی‌دهد و کمترین ارتباطی

نیز به برندها ندارد!

از نیم‌ساعتی که با آرمان مشغول صحبت بودم، بسیار لذت بردم. چون معمولاً در این قبیل دوره‌می‌ها من اصلاً صحبت‌های تخصصی نمی‌کنم و به عبارتی سال‌های سال است که هم‌سر من این موضوع را برایم ممنوع اعلام کرده است! اما صحبت با آرمان برایم بسیار جالب بود و همان‌جا جرقه‌ای در ذهنم زده شد.

چرا شخصی مثل آرمان با این همه اطلاعات دقیق و تخصصی هیچ نام و نشانی در این عرصه ندارد؟

پاسخ:

### **نداشتن تربیون است.**

البته، شاید آرمان اصلاً دوست نداشته است که تربیونی داشته باشد. چه‌بسا او با همین روشی که اکنون زندگی و کار می‌کند بسیار هم راضی و خوشحال باشد.

نکته مهم این است که اگر یک شخص یا کسب و کاری که آرزوی برنشدن دارد، بخواهد با مدل آرمان جلو برود و علم و اطلاعات و تخصص‌اش را همچنان به صورت سنتی و کاملاً نفر به نفر ارائه کند، مسیری بسیار سخت و چه بسا ناممکن برای شناخته‌شدن و البته برنشدن در پیش‌رو دارد.

کما این که همین امروز، بانوان بسیاری در سرزمین ما حضور دارند که کوهی از پتانسیل هستند و حتی تخصص‌هایی نیز در اجرا دارند؛ اما به دلیل

نداشتن تریبونی برای ارائه خدمت یا کالای خود، این پتانسیل را به نتیجه‌ای که باید و شاید بدل نمی‌کنند.

به همین صورت، کارخانه‌جات بزرگ و با کیفیتی را می‌شناسم که سال‌های سال وقت و هزینه را فقط صرف ساختن محصولات و خط تولید خود کرده‌اند، بدون این که بتوانند برای خود تریبون‌های قدرتمندی بسازند.

در همین زمان بوده‌اند کسب و کارهایی که با آگاهی از علم تریبون‌سازی، در صد ساخت برندهایی برآمدند که حتی یک کارگاه هم ندارند و از پتانسیل کارخانه‌هایی استفاده می‌کنند که از این علم بی‌خبرند. ضمن این که این کسب و کارها سود زیادی نیز نصیب می‌برند.

کم نداریم هنرمندانی که از تکنولوژی به دور هستند یا از تغییر می‌ترسند و هنوز هم که هنوز است، سعی در انتقال هنر خود به صورت سینه‌به‌سینه دارند. حال، شاید بگوئید که برخی از افراد انتخاب‌شان این است که از تریبون استفاده نکنند و دوست دارند که ناشناس‌تر زندگی کنند!

من این را نیز قبول دارم و چنانچه این یک انتخاب بر اساس عقل سلیم باشد به آن احترام می‌گذارم.

اما، ممکن است به خاطر ترس از تغییر و شاید ترس از شهرت، چندسال بعد حسرت روزهایی را بخوریم که می‌توانستیم در جامعه خود مؤثرتر باشیم! روزهایی که می‌توانستیم دستاوردهای بیشتری کسب کنیم و با آن زندگی خوش‌تری برای خود و اطرافیان‌مان بسازیم و حتی زیبایی‌های بیشتری را در



دنیا ببینیم، آن وقت دیگر شاید نتوان کاری از پیش برد.

با توجه به توضیحات بالا شاید تا حدودی متوجه شده باشید که ساختن یا داشتن تریبون حداقل از نظر ما، صرفاً داشتن یک تریبون چوبی (جایگاه سخنرانی) واقعی نیست.

بلکه منظور داشتن مواردی مثل وبسایت، وبلاگ، نوشتن کتاب‌های چاپی و الکترونیکی، کانال‌های شبکه‌های اجتماعی، یک فروشگاه اینترنتی یا فیزیکی، یک نمایشگاه، تأسیس شعبات، توزیع محصولات و خدمات در حوزه‌های بزرگ‌تر و ساخت برندی فراگیرتر است.

به هر روی چون این روزها تنور برندسازی شخصی داغ است و تعریف مشخص‌تر تریبون داشتن فعالیت مستمر و قدرتمند در بستر اینترنت است، ما تمرکزمان را در این فصل روی این موضوع می‌گذاریم.

پس در این فصل کتاب به این مهم می‌پردازیم که برای حضور در بازی برند، حتماً باید برای خود تریبون بسازیم. بیایید نگاهی به تریبون‌هایی بیندازیم که ما برای خودمان ساخته‌ایم. شاید این بتواند برای شما نیز آموزنده باشد.

تریبون‌های ما در مجموعه هزار مدیر به شرح زیر هستند:



مهم‌ترین و قدرتمندترین تریبون ما، سایت هزارمدیر است.



[www.1000modir.com](http://www.1000modir.com)

این تریبونی است که ما چندین سال روی محتوا و ساختار آن کار کرده‌ایم، روزهای میدی در آن مقالات جدید و رایگان گذاشته‌ایم و آن‌ها را به روزرسانی کرده‌ایم. در سایت‌مان کلی محصولات رایگان، ارزان و با قیمت‌هایی متفاوت داریم. همچنین راه‌های ارتباطی‌مان را از طریق ایمیل، تلفن و شبکه‌های اجتماعی‌مان به تمامی دنیا معرفی می‌نماییم.

کلیدواژه‌های تخصصی کار خود را یافته و موضوعات خودمان را برای مخاطبان فضای اینترنت شخصی‌سازی کرده‌ایم.

وقتی مخاطب ما به دنبال حل مشکل خود به گوگل اعتماد می‌کند، در زمانی که از طریق صفحه اول گوگل و در اولین نتایج، به پاسخ سؤال خود در لینکی از سایت ما می‌رسد، شاید این مؤثرترین راه اعتمادسازی در سطح کلان باشد.



تریبون بعدی ما، حضور شخص من در سمینارها است. زمانی که من برای سخنرانی در سمیناری دعوت می‌شوم، ساعت‌های متمادی روی محتوای اجرایی آن وقت می‌گذارم تا در لحظه اجرا بهترین خودم باشم.

به این صورت، قدرتمندترین روش اعتمادسازی را ما در این‌گونه تریبون‌ها داشته‌ایم. و برای این کار، شما حداقل به دو عامل نیاز دارید!

۱. در چند سال گذشته و با همین تریبون ما مشتریانی از سوئد، فنلاند، ترکیه، عراق و چندین کشور دیگر داشته‌ایم.



۱. تخصص و محتوای عالی

۲. توانایی اجرای بالا برای ارسال مفاهیم.

البته، می‌دانیم که این دو عامل تنها برای یک اجرای موفق و تأثیرگذار لازم هستند. چه بسا که شما این دو را داشته باشید؛ اما تریبون اولیه برای معرفی توانایی‌های خود نداشته باشید، احتمالاً اصلاً به سخنرانی دعوت نخواهید شد تا فرصتی برای ارائه پیدا کنید.

تریبون بعدی ما شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها هستند. البته فکر می‌کنم دیگر لازم نباشد که یک‌به‌یک آن‌ها را نام ببریم چون نمی‌دانم در زمانی که شما این جملات را می‌خوانید وضعیت فعالیت قانونی این شبکه‌ها در ایران به چه صورت خواهد بود. به هر صورت حضور قدرتمند و مداومی را در حداقل چهار تا از معروف‌ترین‌ها داریم.

جالب این‌که گاهی ما ویدیوی آموزشی تولید می‌کنیم و تصورمان این است که مخاطبان یکی از شبکه‌ها باید توجه بیشتری نشان دهند؛ اما نتیجه کاملاً برعکس از آب در می‌آید و ما بیشترین استقبال را از دیگر شبکه‌ها می‌گیریم.

عوامل بسیاری در این مسأله نقش دارند و شاید ما هرگز نتوانیم آن‌ها را به درستی تحلیل کنیم. بنابراین، در کسب‌وکاری آموزشی و مشاوره‌ای مثل هزارمدیر، ما هم‌زمان از چندین و چند شبکه استفاده می‌کنیم.

نوشتن کتاب نیز یکی از قدرتمندترین روش‌های ساخت تریبون است. کتاب‌های چاپی که البته پرهزینه و بسیار زمان‌بر هستند؛ اما می‌توانند اعتبار



زیادی برای شما به‌عنوان یک برندباز شخصی یا سازمانی به ارمغان بیاورند. در مقابل، کتاب‌های الکترونیکی<sup>۱</sup> بسیار کم‌هزینه هستند و با کمترین میزان مجوزهای قانونی، قابل تکثیر در فضای اینترنت هستند، به شرطی که قوانین موجود را زیرپا نگذارند.

حضور در نمایشگاه‌های تخصصی نیز یکی از کارهایی است که ما هر زمان فرصتی برایش پیدا کنیم آن را از دست نمی‌دهیم. این نمایشگاه‌ها، محلی برای تعامل متخصصان و علاقه‌مندان حوزه‌های کاری ماست و ارتباطات بسیار ارزشمندی در این مکان‌ها شکل می‌گیرد. ما گاهی در این عرصه‌ها مخاطبان دو آتشه سایت و کتاب‌هایمان را می‌بینیم که شاید هرگز فرصت دیدار از نزدیک را با آن‌ها نداشته باشیم.

به همین صورت، دفاتر فیزیکی و اعطای نمایندگی نیز می‌تواند به عنوان تریبون محسوب شود. البته، ما فعلاً به همان دفتر فیزیکی بسنده کرده‌ایم و فعلاً شعبه‌ای از بابت هزارمدیر نداریم.

تریبون‌های یک کسب‌وکار تجاری بزرگ مثل «هلدینگ محصولات گوشتی پیگیر» که مهندس شروین اردلان، مدیریت آن را بر عهده دارد نیز به شرح زیر است.

- دفاتر مرکزی و اقماری برند در مناطق مختلف ایران.
- نمایندگی‌های کوچک و بزرگ این برند.

○ داشتن سایتی قدرتمند و فعال که محصولات و خدمات این برند را به اطلاع علاقه‌مندان و مخاطبان می‌رساند.



[www.Paygir.com](http://www.Paygir.com)

○ تألیف کتاب‌هایی تخصصی در زمینه زنجیره تامین محصولات گوستی و عمومی که توسط برند، مدیرعامل برند و نویسندگان تخصصی آن عرصه انجام شده.

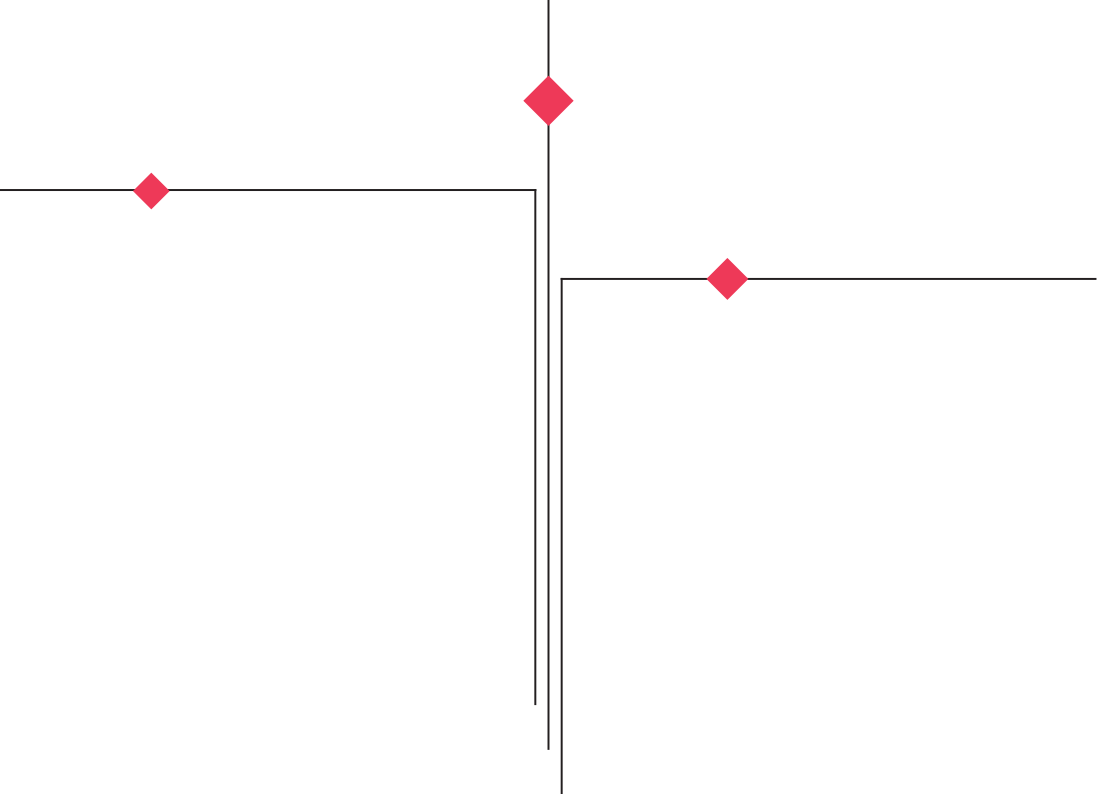
○ «فصل‌نامه تخصصی پیگیر» که هر فصل به صورت منظم چاپ و پخش می‌شود.

○ و در نهایت، حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی مرتبط.





- ◆ پیشنهاد می‌کنم شما در همین جا خواندن یا شنیدن کتاب را متوقف کرده و نگاهی دوباره به محتوای این فصل بسیار مهم بیندازید.
- ◆ ببینید که آیا تریبونی برای برند شخصی یا سازمانی خود ساخته‌اید؟
- ◆ آیا می‌توانید همین الان به ساختن یک تریبون فکر کنید؟
- ◆ آیا شما هم مثل آرمان، علم و عمل را در خود فرو برده‌اید؟
- ◆ همین حالا چندتا از تریبون‌هایی را که در کوتاه‌ترین زمان ممکن می‌توانید برای خود بسازید لیست کنید.
- ◆ در انتها وقت آن است که به پا خواسته و از همین لحظه برای ساختن تریبون‌های قدرتمند؛ اقدام کنید.



فصل دهم



برندباز و رقبا





سال‌ها پیش و زمانی که بیشتر وقت‌م را در مجموعه فروشگاه‌های می‌گذراندم، هزارگانه‌ای با مشکلی بزرگ در بازار مواجه می‌شدیم. مشکلی از جانب رقبای کاری!

○ مثلاً یک سال، این رقبا شرکت‌ها و فروشگاه‌های تعاونی مصرف بودند که با قیمت‌هایی بسیار پایین، تعداد اعضای زیاد و سرمایه اولیه کلان، فروش اقساطی، گرفتن تخفیف‌های زیاد از تولیدکننده یا واردکننده، امکان فروش به عموم و ... به بازار حمله می‌کردند.

○ سال بعدی، واردات غیرقانونی برخی از کالاها با قیمت‌هایی بسیار پایین و گارانتی‌های جعلی برای ما مشکل ایجاد می‌کرد.

○ در سال بعدی، فروشگاه‌هایی بودند که هزارگانه‌ی دور و بر ما سبز می‌شدند و پا توی کفش ما می‌کردند!

○ سال دیگر، فروشگاه اینترنتی‌ای بود که محصولات ما را ارائه می‌کرد، آن‌هم بدون کرایه حمل، گارانتی تعویض، پرداخت در محل و ...

خلاصه این که، سال‌های سال در حال آبدیده شدن بودیم و می‌دانم بسیاری از کسب‌وکارها در مواجهه با هر کدام از این موارد یا مواردی مشابه قرار گرفته یا می‌گیرند.

همچنین برندهایی شخصی یا سازمانی را می‌شناسم که با ورود هر کدام از رقبا دچار مشکلاتی جدی و اساسی می‌شوند. برخی از آن‌ها حتی تا مرز تعطیلی و ورشکستگی و بی‌خیال شدن ادامه مسیر نیز پیش می‌روند.

### اما راه چاره چیست؟

حدود ۱۹۰ سال پیش، کتابی توسط کارل فون کلازویتس<sup>۱</sup>، افسر آلمانی، با نام «در میان جنگ» نوشته شد. این افسر در ده‌ها جنگ خشن، شرکت جسته و سالم بیرون آمده بود! وی در این کتاب، استراتژی ده‌ها جنگ قدیمی و جدید تا سال ۱۸۳۰ میلادی را تحلیل کرده است. کتاب ذکر شده نیز بعد از انتشار، تا ده‌ها سال در دانشگاه‌های نظامی مطرح دنیا تدریس می‌شده و کماکان هم می‌شود!

اما حدود ۴۰ سال پیش جک تراوت و آل ریس، مشاوران تجربی برندسازی، کتابی نوشتند با نام «جنگ بازاریابی»<sup>۲</sup> که برگرفته از کتاب کلازویتس بود. این کتاب، بازار را با مدل جنگی تطبیق می‌داد. نویسندگان کتاب دقیقاً بر اساس اصطلاحات جنگی مثل حمله، دفاع، جنگ جناحی و جنگ چریکی یا پارتیزانی، برخی از برندهای معروف دنیا را تحلیل و بررسی کردند.

---

1. Carl Von Clausewitz (ON WAR book)

2. Marketing Warfare



زمانی که شما این کتاب را مطالعه می‌کنید احتمالاً بعد از چندین بار خواندن می‌توانید تصور نمایید که در برابر برند یا برندهای رقیب خود اکنون جزو کدام دسته محسوب می‌شوید و باید از کدام استراتژی جنگی استفاده نمایید.

مثلاً کوکا کولا رهبر بازار کولاها است، پپسی نفر دوم است. پس سالهای سال است که کوکا کولا از موضع قدرت و رهبری خود دفاع کرده است و پپسی از استراتژی حمله استفاده نموده است.

در این بین، سون آپ یک نوشابه غیر کولا به صورت جناحی با تولید محصولی که کولا نیست و کافئین ندارد به بازار آن‌ها حمله کرده و رتبه سوم شده است. سپس نوشابه‌های ورزشی و انرژی‌زا مثل ردبول وارد جنگ‌های چریکی یا پارتیزانی شدند و تنها بخش کوچکی از بازار اما به شدت سود آور را به خود اختصاص دادند.

اگر یک مثال ایرانی را در این باره بخواهیم یاد آور شویم، صنعت هواپیمایی ایران را مثال می‌زنیم.

هواپیمایی ایران ایر سالهای سال رهبر بازار بوده است تا این که ماهان به عنوان برند نوپاتر و دوم با انتخاب سطح بالاتری از بازار و کیفیت‌های بالاتر هواپیماها، همچنین انتخاب هویت بصری متفاوت مثل رنگ برند سبز و متفاوت از استاندارد صنعت هواپیمایی که آبی است به کسب و کار ایران ایر حمله کرده است و ایران ایر در این جایگاه باید از رهبری خود دفاع کند.

به همین صورت در مورد برندهای خودروساز، لوازم خانگی، بانک‌ها، بیمه‌ها، فست‌فودها و صدها کسب‌وکار دیگر می‌توان از این استراتژی‌های جنگی بهره گرفت. کاری که ما آن را سال‌های سال هم در کسب‌وکار تجاری و هم در کسب‌وکار آموزشی انجام دادیم و هنوز هم از آن استفاده می‌کنیم.

اما چندی پیش به مطلبی از گای کاوازاکی<sup>۱</sup> برخوردم. او یکی از مدیران سابق اپل بوده و اکنون از مشاوران کسب‌وکار مطرح دنیا است. وی بیان کرد:

سعی کنید در آموزش کسب و کار، زیاد از مثال جنگی استفاده نکنید، چون بسیاری از افراد خصوصاً بانوان، زیاد از این اصطلاحات خوششان نمی‌آید!

همان طور که من و پسر نوجوانم هر زمان برنامه‌ راز بقاء می‌بینیم، همسرم از جلوی تلویزیون فرار می‌کند!

گفتم چشم! تا جایی که می‌شود سعی می‌کنیم از اصطلاح جنگ استفاده نکنیم. پس شما می‌توانید یک مسابقه ورزشی را در نظر بگیرید. مثل فوتبال، بسکتبال، کشتی، شنا یا هر چیز دیگری!

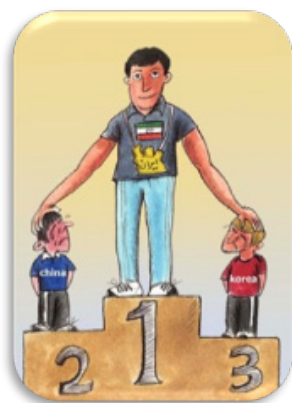
که اگر به آن دقت کنیم؛ چون قرار است بالاخره جایگاه، جایزه نقدی و کاپ قهرمانی به حداکثر سه تیم یا نفر برسد باز هم رقابت، حضوری قدرتمند و شکلی جدی دارد. دقیقاً می‌توانیم همین استراتژی‌ها را در رقابت‌های ورزشی نیز پیدا کرده و پیاده کنیم!

جالب این است اصطلاحاتی که ما در میدان ورزش نیز به کار می‌بریم بسیار شبیه جنگ هستند. اگر فوتبال را در نظر بگیریم، حمله، ضد حمله، پوشش نیروها،

1. Guy Kawasaki

منطقه خطر، دفاع، رقیب، حملهٔ جناحی، استراتژی‌های چیدمان افراد و...

همچنین، همه می‌دانیم که معمولاً در زمان تقسیم جوایز و مدال‌ها بخش و سهم بزرگی مثل مدال پر ارزش طلا، تنها نصیب فرد یا تیم اول می‌شود. به همین صورت نقره ارزشی پایین‌تر و برنز باز هم پایین‌تر دارد. از نفر چهارم به بعد هم دیگر افراد یا تیم‌ها خیلی جایگاه مهمی ندارند.



این اتفاقی است که در تجارت و در دنیای برندهای شخصی و سازمانی نیز رخ می‌دهد! بخش اعظم ثروت، سود و فروش مربوط به برندهای اول است!

باید بپذیریم که چه خوشمان بیاید چه نیاید، تجارت، کسب‌وکار و برندبازی تا حدودی مثل جنگ است.

البته به قول ریچارد روملت، خوشبختانه با این تفاوت که قرار نیست کسی کشته شده یا به اسیری گرفته شود!

ما باید همواره حواسمان به مواردی مهم در کسب‌وکارمان باشد. مواردی از قبیل: دفاع از آب‌و‌خاک برندمان، نیروهای ارزشمند یا ژنرال‌های کسب‌وکارمان، سربازان یا کارمندان و فروشندگانمان، استراتژی‌هایی که شامل روش‌های خاص تأمین کالا و خدمات هستند، روابط با مشتری، نوع خدمت‌رسانی به مخاطبان، وفادارسازی مشتریان، ارتباطات کلیدی با تأمین‌کنندگان خاص و صدها مورد مهم‌دیگر.

ژنرالی معروف جمله‌ای دارد که در بازار کسب و کار نیز زیاد استفاده می‌شود: همین زمانی که شما در کشور خود (دفتر کسب و کار خود) آرام نشسته‌اید و سرتان توی کار خودتان است، شک نکنید که رقیب یا رقبایی در حال نقشه کشیدن برای حمله به کشور (برند یا کسب و کار) شما هستند!

البته از آن طرف، این روزها از برخی سخنرانان صرفاً انگیزشی زیاد می‌شنویم که ادعا دارند سرتان باید فقط توی کسب و کار خودتان باشد و بی‌خیال رقبا باشید؛ اما دقت کنید که آیا آن‌ها نیز در تمامی موارد خودشان چنین می‌کنند؟

### من به شما می‌گویم: هرگز!

این هم از آن جمله‌های به‌ظاهر زیبایی است که این روزها لقلقه‌ی زبان برخی از مدرسان شده است.

این بسیار درست است که شما باید سرتان توی کار خودتان باشد؛ اما اگر بخواهیم رقیب را جدی بگیریم و تا حدودی منطقی، فعالیت‌های او را رصد نکنیم، نزدیک است روزی که به صورت منفی سورپرایز شویم!

اتفاقی که غول موبایل نوکیا را از صحنه خارج کرد را همه ما به خاطر داریم. نمی‌گویم که صد درصد دلیلش جدی نگرفتن اپل و گوشی‌های آیفون توسط نوکیا بود؛ اما مطمئن هستیم که این موضوع، عاملی بسیار مهم بود.

درس پیشنهادی من اما به تمام برندبازهای حال و آینده این است:

## رقیب را جدی بگیرید!

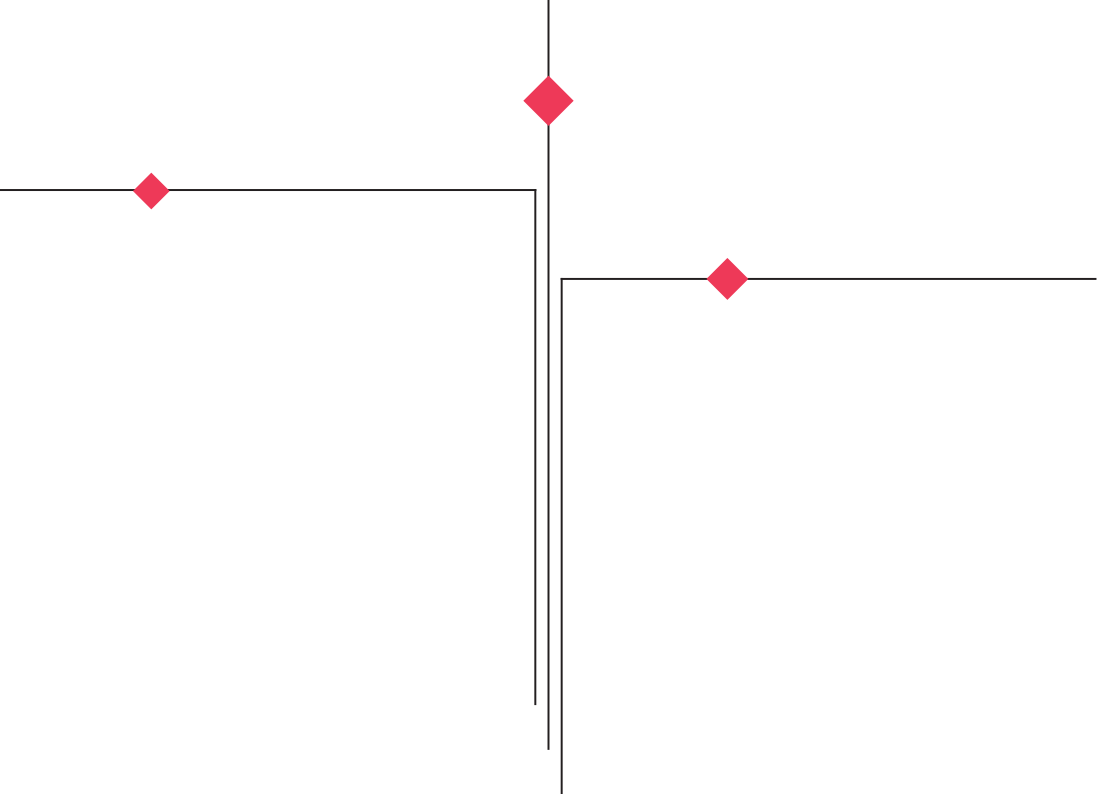
چندی پیش، اخباری در سرتاسر دنیا منتشر شد مبنی بر این که افرادی از برند عظیم الجثهٔ پراکتر اندگمبل مالک تایید، کرس، ژیلت و ... اشخاصی را فرستاده‌اند تا در زباله‌های خارج شده از یکی از دفاتر اصلی برند رقیب یعنی یونیلیور مالک برندهای لیپتون، داو، سیگنال و ... جست‌وجو کند و چنانچه از کاغذپاره‌های آن‌ها اطلاعاتی به دست می‌آید برای آن‌ها جمع‌آوری کنند! درست به مانند جاسوسی در جنگ‌ها!

در انتها باید بگویم که اما تمام ذهن‌تان را هم به سمت رقیب سوق ندهید. چه بسا که این کار به صورت ناخودآگاه شما را به سمت تقلید کورکورانه هدایت کند. بسیاری از برندها نیز برای گول زدن رقیب از تکنیک‌هایی این چنینی استفاده می‌کنند.

این اتفاقی است که حتی برندهای بزرگ هم اسیرش می‌شوند. آن‌ها زمانی که متوجه می‌شوند رقیب با محصولی جدید که در ابتدا ریسک بالایی داشته به بازار آمده و توانسته بخشی از بازار را از آن خود کند، با عجله به ارائهٔ خدمات یا محصولات مشابه می‌پردازند. در بیشتر مواقع هم اگر شما به حد رقیب در آن کار تخصص نداشته باشید یا جایگاه مناسبی نداشته باشید، محصول یا خدمت شما شکست خواهد خورد!



- ◆ استراتژی‌های جنگی و مقابله با رقبا را بیاموزید.
- ◆ خوش‌بینی کاذب نداشته باشید و همه را دوست و رفیق شفیق نپندارید، چه بسا سخت‌ترین ضربه‌ها از طرف نزدیک‌ترین شرکا و مدیران نصیب شما می‌شود!
- ◆ بدبین مطلق هم نباشید و دچار توهم توطئه نیز نشوید. همه چیز سیاه و سفید مطلق نیست.
- ◆ اما همیشه برنامه‌ای سازمان‌دهی شده برای رصد رقبا داشته باشید. یکی از بهترین منابع هم، مشتریان کالا یا خدمت هستند که همیشه منابع اطلاعاتی خوبی برای اطلاع از عملکرد رقبای ما هستند.
- ◆ ما سال‌های سال همواره حواسمان به رقبایمان بوده است. گاهی با آنها مشارکت کرده‌ایم، گاهی با ارائهٔ محصولی که مستقیم روی برترین محصول و بازار آنها دست گذاشته است مستقیم به آنها حمله کرده‌ایم. گاهی نیز، حمله‌های جناحی و چریکی انجام داده‌ایم. به این صورت، بدون این که رقیب خبردار شده باشد، ما بخش زیادی محصول و کالا فروخته‌ایم و او هنوز شصت‌ش خبردار نشده است.
- ◆ پس به نظر ما لازم است که در این بازی تا حدودی اصول را بیاموزید؛ ولی به صورتی هم نباشد که تمام فکر و ذهن‌تان را درگیر رقیب کنید.



فصل یازدهم



نقش پول و برنڈباز





## باید چه میزان پول در بیاوریم تا احساس خوشبختی کنیم؟

این سؤال است چندین هزارساله که فکر و ذکر جوامع بشری را به خود اختصاص داده است. حداقل از زمانی که پول و ثروت، شکل امروزی‌تری پیدا کردند.

خب، ما سال‌های سال مرشدانی جامعه‌شناس، عارف و معنوی داشته‌ایم که هر کدام نظرات خود را در این باره مطرح کرده‌اند تا این که از حدود ۱۵۰ سال پیش، تفکر غالب ثروت‌مندی و ثروت‌اندوزی از حاکمان، به مردمان عادی که تا پیش از آن خیلی تصویری از ثروت نداشتند رسوخ کرد.

اقتصاد و صنعت آمریکا و پولدار شدن قشر زیادی از مردمان عادی، باعث شد که کم‌کم مابقی انسان‌های طبقه عادی هم دریابند که می‌توانند ثروتمند شوند و دیگر ثروت مختص انسان‌های خاص نیست.

پس کتاب‌هایی در اواخر سده ۱۸۰۰ میلادی نوشته شدند که راه و روش‌های ثروتمند شدن را آموزش می‌دادند و در میانه ۱۹۰۰ این آثار به اوج خود رسیدند

و معلمان ثروت بسیار زیادی، از گوشه و کنار دنیا سر برآوردند.

جالب این که با گذشت حدود ۱۰۰ سال از ظهور این دسته از معلمان هنوز هم که هنوز هست اغلب معلمان ثروت اندوزی سعی دارند خودشان با پولی که از شاگردان این مسیر به دست می آورند، ثروتمند شوند و البته برخی هم می شوند! درست مثل کسانی که به جویندگان طلا، نقشه و بیل و کلنگ می فروختند و درآمدی بسیار بیشتر از اغلب جویندگان طلا داشتند.

اما بگذریم. من تا سال‌های سال خودم را لایق موفقیت البته بیشتر از نوع مالی، نمی دانستم تا این که در حدود ۲۰ سالگی با مفاهیم موفقیت به شکل و شمایل امروزی آن، جادوی هدف‌گذاری و قوانین جذب و مواردی از این دست آشنا شدم.

در آن اوایل، درست به مانند ماجراجویی بودم که سرزمین جدیدی را کشف کرده است و تو گویی دیگران از آن بی‌خبرند!

شروع کردم به هدف‌گذاری‌های کوچک و بزرگ مالی و چون پیش از آن مثل یک زمین دست نخورده و بایر؛ اما با پتانسیل بودم در دو سه سال اول رشد مالی چشمگیری را رقم زدم!

یعنی همان رشد ۱۰۰ درصدی در سال که معلمان ثروت آموزش می‌دادند.

اما کم‌کم از سال سوم و چهارم به بعد، متوجه شدم که جادوی هدف‌گذاری و رشد مالی کم‌اثرتر شده است و دیگر البته اگر واقع‌بینانه نگاه کنم به بسیاری

۱. چون بسیاری از رهروان و رهبران این ره، به صورت انتخابی اهداف دست‌نیافته خود را سانسور می‌کنند!

از اهدافم نمی‌رسم!

بعد سعی کردم به هر راهی شده به اهداف انتخابی دست پیدا کنم، البته خدا را شکر نه از راه خلاف قانون؛ اما خب، متوسل به اعتبارات بانکی شدم و بعد از مدتی روزی به خودم آمدم و دیدم که میلیاردها تومان بدهی بانکی دارم! ناگفته نماند که در این مسیر هم‌زمان روی فرآیندهای مشتری‌مداری و فروش مجموعه‌ام نیز به شدت کار می‌کردم و در نتیجه سود و فروش خوبی داشتم؛ اما در نهایت، دستاورد مالی واقعی و ملموسی نداشته و به عبارتی هر آنچه در می‌آوردم را به بانک‌ها بهره می‌دادم!

مشکل بسیار مهم بعدی این بود که ذهن و جسم و روحم درگیر این موارد شده بود و اغلب خواب و خوراک و آرامش نداشتم.

جدای از این که حل بحران‌های پیاپی پولی، برایم مشکل‌ساز شده بود، نرسیدن به بسیاری از اهداف، برایم جرقه‌های رفتن به سوی افسردگی را پیش آورده بود. دیگر در زمان حال زندگی نمی‌کردم و مدام به دنبال اهداف هنوز دست‌نیافتۀ آینده بودم. یا به قول برخی مدرسان روان‌شناسی تحلیلی یونگ که البته بعدها فهمیدم، یک انسان سپهری یا آسمانی شده بودم و بخش کهن‌الگوی پرسیفونی<sup>۱</sup> من قدرت زیادی گرفته بود که اصلاً خوب نبود.

مشکل دیگری که نیز در این‌گونه مسیرها احتمالاً وجود دارد، اقدام برای انجام پروژه‌ها و اقدامات بزرگ‌تر و قمارگونه برای جبران یک‌باره اهداف

---

۱. برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کهن‌الگوها می‌توانید کتاب‌های انواع مردان و انواع زنان از محصولات بنیاد فرهنگی زندگی را مطالعه نمایید.

دست‌نیافتنی است.

این که برای اقدامات بزرگ جهش می‌کنید، بدون این که پایه‌های مالی قدرتمندی داشته باشید و اغلب به پشتوانه اعتبارات بانکی و اموال سایر اشخاص این اتفاق می‌افتد.

نکته ظریفی در این بین وجود دارد و آن این که چون شما در ظاهر فعال و هدف‌گذار و هدفمند هستید، افراد زیادی در جامعه به سمت شما می‌آیند، برای این که شما پول و سرمایه‌شان را به کار بیندازید و همین موضوع یک تله بسیار خطرناک است.

اما من می‌توانم بگویم که به لبه پرتگاه مالی رسیده بودم و اگر آخرین اقدام بلندپروازانه (احمقانه) مالی را انجام می‌دادم شاید امروز باید از زندان برای شما مطالبی در زمینه ورشکستگی می‌نوشتیم!

اما مجموعه اتفاقاتی برایم افتاد که همه و همه باعث شدند اکنون و در این لحظه بتوانم در کنار ساحل دریا در مکانی جمع‌وجور و نقلی اما راحت، در کنار همسر و دو فرزندم در حالی که روزی کاری در بین هفته است و من کیلومترها با دفتر کارم فاصله دارم این کلمات و جملات را برای شما بنویسم. بدون این که در این زمان هیچ‌گونه بدهی بانکی داشته باشم و خدا را شکر در این لحظه کمترین دغدغه مالی نیز ندارم.

حال شاید تصور کنید که این موارد صرفاً نتیجه دستاوردهای مالی است که مرا به این آرامش رسانیده است؛ ولی باید بگویم خیر، اصلاً این طور نیست.

حتی در ظاهر امر، نسبت به چند سال پیش دارایی کمتری دارم!

امروز اما هر آنچه که دارم مال خودم است و این‌ها نتیجه این است که فیتیه توقعات و احساساتم را روی یک درجه منطقی و نرمال تنظیم کرده‌ام و به عبارتی شاید به جز لحظاتی خاص که برای هر انسانی لازم هستند، خود را درگیر بلندپروازی‌های خیلی بزرگ و توهمی آینده نمی‌کنم.

از چندسال پیش، تصمیم گرفتم رویکرد هدف‌گذاری‌های به ظاهر دقیق بلندمدت شایع، از قبیل مدل اسمارت<sup>۱</sup> و ... را کنار گذاشته و به جز اهداف کوتاه مدت و میان‌مدت معقول و به نسبت واقعی نیندیشم! نتیجه این که سود مجموعه‌هایم، به شدت افزایش یافته است.

البته باید بگویم همواره نیم‌نگاهی به اهداف بلندمدت هم دارم؛ ولی در کنار این بلندپروازی‌ها، منطقی بودن و غیرقطعی بودن را نیز همیشه مدنظر دارم.

در این مدت، به شدت روی وفادارسازی مشتریان در مجموعه‌هایمان کار کرده‌ام. فرصتی ذهنی و مالی پیدا کرده‌ام که روی برندسازی چندحسی مجموعه‌ها نیز کار کنم.

به هر روی، امروز در شرایط ذهنی متعادلی هستم، گویا از جهنم اهداف مالی بسیار زیاد، بلندپروازانه و به اغلب آن‌ها نرسیدن، به بهشت اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت، دست‌یافتنی‌تر، منطقی، خانوادگی و آرامش نسبی ذهنی دست یافته‌ام.

پس بر خود واجب می‌بینم این فصل از کتاب را بنویسم در حالی که می‌دانم

---

1. SMART

نوشتن این فصل می‌تواند خیلی‌ها را ناراحت کند یا با باورهای بلندپروازانهٔ خیلی از دوستان منافات داشته باشد.

اما برگردیم به پاراگراف اول این فصل.

ما باید چه میزان پول، ثروت و درآمد داشته باشیم تا احساس خوشبختی کنیم؟

پروفسور دانیل کانمن<sup>۱</sup> که موفق به دریافت جایزه نوبل اقتصاد شده است، حدود دو دهه پیش فعالیت‌هایی را برای یافتن پاسخ این سوال آغاز کرد.



نتیجه این شد که آن‌ها روی یک جامعهٔ آماری ۶۰۰ هزار نفری در ایالات متحده، تحقیقی را آغاز کردند و درصد برآمدند که رابطه‌ای معنادار میان میزان درآمد خانواده‌ها و خوشبختی پیدا کنند.

## نتیجه:

○ **دستهٔ اول:** افرادی را یافتند که در جامعهٔ آماری آمریکا درآمد ماهیانه‌ای کمتر از ۱۰۰۰ دلار داشتند.<sup>۲</sup>

این افراد در زندگی به شدت احساس بدبختی داشتند، یعنی زندگی‌شان

1. Daniel Kahneman

۲. البته نمی‌توانیم الان این رقم را با ریال تطبیق بدهیم چون داستان در ایران متغیر و متفاوت است. اما ما با بررسی برخی از معیارهای مشترک می‌گوییم درآمد کمتر از دو تا سه میلیون تومان در سال ۹۹/۹۸

آسیب‌پذیر بود و با کوچکترین اتفاقی ممکن بود ستون خانواده‌شان فرو بریزد و مثلاً یک مریضی می‌توانست استاندارهای زندگی آن‌ها را آسیب‌پذیر کند.

○ **دسته دوم:** افرادی بودند که ماهیانه در آمدی مابین ۱۰۰۰ دلار تا حدود ۶۰۰۰ دلار داشتند!

این افراد با افزایش درآمد تا سقف ماهیانه ۶۰۰۰ دلار، به شدت احساس خوشبختی داشتند، یعنی می‌توانستند ماشینی آبرومندانه بخرند، به مسافرت بروند، لباس‌های خوب بخرند، حتی در عرض مدتی نه چندان طولانی خانه‌ای مناسب بخرند.

هزینه‌های ناگهانی و کوتاه‌مدت به دلیل داشتن اندوخته و بیمه‌های مناسب، دغدغه چندان برای آن‌ها در بر نداشت. اغلب این دسته از افراد را می‌توان خوشحال و خوشبخت نامید.

○ **دسته سوم:** اما اتفاق عجیب، این‌جا و در قسمت سوم رخ داد.

کسب درآمد ماهیانه بالاتر از ۶۰۰۰ دلار<sup>۲</sup> به هیچ وجه نتوانست تأثیری مثبت و شاخصی روی میزان احساس خوشبختی افراد بگذارد!

این افراد احساس خوشبختی بیشتری نسبت به دسته قبلی<sup>۳</sup> نداشتند،

۱. مثلاً در ایران تصور کنیم از دو میلیون تومان به حدود ۱۵ تا ۲۰ میلیون تومان در سال ۹۹/۹۸ رسیده بودند در این قسمت به ما حق بدهید که همسان‌سازی ارقام کاری بسیار سخت بوده است.

۲. یعنی مثلاً از ۲۰ میلیون تومان به بالا تا هر چه شما بالاتر بروید مثلاً ۱۰۰ یا ۲۰۰ میلیون ماهیانه.

۳. آقای هانس روزلینگ جامعه‌شناس و محقق معروف سوئدی در آخرین کتابش با نام واقعیت یا فکت‌فولنس، طبقات اجتماعی و درآمدی و کشورهای دنیا را به ۴ دسته تقسیم



چه بسا که به دلیل مسئولیت‌های شغلی بالاتر، تعدد املاک (هرکه بامش بیش، برفش بیشتر)، دارایی‌ها، ماشین‌ها و کارمندان بیشتر، پارادوکس و تضاد شهرت برای برندهای شخصی و ... مشکلات بسیار بیشتری داشتند که می‌توانست روی میزان خوشبختی آن‌ها تأثیر منفی بگذارد.<sup>۱</sup>

حال همین‌جا کمی توقف کنیم و نگاهی هلیکوپتری به کسب‌وکارمان بیندازیم.

○ آیا لازم است همواره و در هر لحظه به دنبال دستاوردهای بلندپروازانه مالی باشیم؟

○ آیا لازم نیست که دوباره نگاهی متعادل‌تر به اهداف رشد کسب‌وکار یا اهداف خیلی بلندپروازانه مالی‌مان بیندازیم؟

اگر شما هم مثل چندین سال پیش من، واقعاً تصورتان این بود که هر چه پول بیشتری به دست بیاورید موفق‌تر به حساب می‌آیید، امیدوارم که

کرده است: دسته اول درآمد بین ۸ تا ۲۲ دلار روزانه و به شدت فقیر که حدود یک میلیارد نفر در جهان هستند، دسته دوم مابین ۸ تا ۲۰ دلار روزانه که درصد بالایی از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند، دسته سوم مابین ۲۰ تا ۶۰ دلار روزانه که طبقه متوسط رو به بالای جهان هستند و دسته چهارم که از روزی ۶۰ دلار به بالا درآمد دارند و ثروتمندان جهان به حساب می‌آیند.

۱. نکته مهم دیگر، همان طور که پروفیسور بری شوارتز در کتاب «انتخاب اضداد» و سخنرانی‌های متعددی که دارد گفته است: «تعداد زیاد انتخاب‌ها می‌تواند روی میزان عدم احساس خوشبختی ما تأثیری بسیار نامطلوب بگذارد!»

یعنی هر آنچه شما پول و ثروت بیشتری دارید وقتی از حدی بالاتر می‌رود به دلیل انتخاب‌های بسیار زیاد، حتی ممکن است از ازدواج خود نیز احساس نارضایتی کنید. چون ده‌ها انتخاب دیگر نیز دارید و هر لحظه تصور می‌کنید که احتمالاً می‌توانستید انتخاب بهتری داشته باشید.



متوجه شده باشید این تصور احتمالاً اشتباه است.

شما صرفاً با به دست آوردن پول بیشتر احساس خوشبختی بیشتری نخواهید داشت و این شاید تلاشی بی‌فایده باشد. چه بسا که احتمال دارد برندی را که سال‌های سال برای ساختنش زمان صرف کرده‌اید از دست بدهید یا به شدت ضعیف شوید.

متاسفانه چون تعریف موفقیت، خصوصاً این روزها اغلب با معیارهای مالی سنجیده می‌شود جوانان و حتی میان‌سالان بسیاری تبدیل به انسان‌های سپهری (توهمی) شده‌اند که یا به این موفقیت‌های ظاهری می‌رسند البته با هزاران بهای سنگین و خطرناک و یا این که به اهداف مالی و آسمانی توهم‌گونه خود نمی‌رسند و دچار افسردگی و خدای‌ناکرده خودکشی می‌شوند. امید است توانسته باشم در این فصل یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اخیر خودم را نسبت به پول بیان کرده باشم.

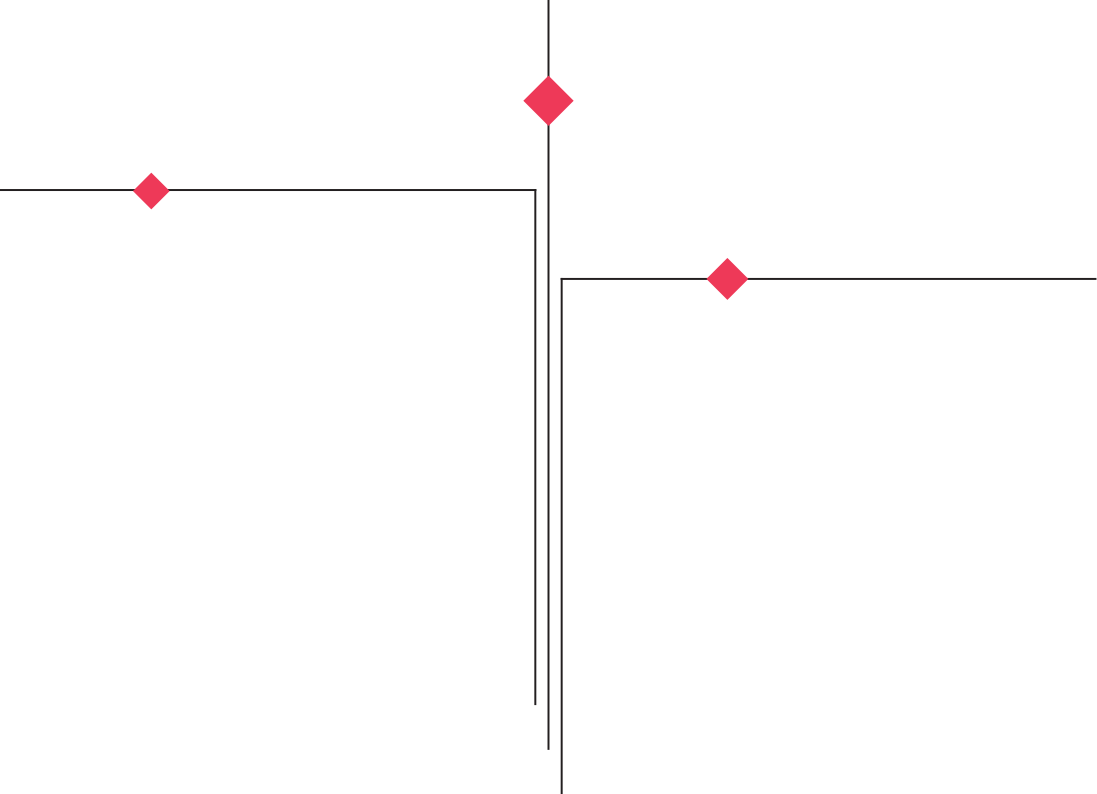
در انتها و اندر حکایت پول....

لئو تولستوی در کتاب آنا کارنینا گفته است «خانواده‌های ثروتمند اغلب زندگانی مرفه ولی مشابه یکدیگر دارند؛ اما خانواده‌های فقیر هرکدام به نحوی متفاوت درگیر بدبختی خاص خودشان هستند!»





دقت کنید که ما اصلاً صحبتی در ضدیت با پول و ثروت و بلندپروازی نداریم؛ بلکه صحبت اصلی مان داشتن دیدی متعادل نسبت به این موضوع است. پول، ثروت و بلندپروازی های مالی عالی است اما در حد معقول.



فصل دوازدهم



تبلیغات در پرندهبازی



چندی پیش شنیدم مالک اصلی و معروف یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های ساخت‌وساز ایران که مدتی را در زندان به سر می‌برد به حبس ابد محکوم شده است. پروژه‌ای که تا همین چندی پیش تیزرهای تبلیغاتی‌اش امان مخاطبان تلویزیون و رادیو را بریده بود.

هر روز رکوردهایی اعلام می‌شد مبنی بر بیشترین میزان بتون‌ریزی در جهان طی یک روز و آمارهایی از این دست.

در همان زمان‌ها بود که من در مقاله‌ای، یک مصاحبه از این شخص خواندم، تقریباً با این مضمون

### 👉 من هر آن‌چه دارم از تبلیغات به دست آورده‌ام!

شخص مذکور این‌طور می‌گفت:

سال‌ها پیش (مثلاً ۱۵ سال پیش از این) که در صدد راه اندازی یک رستوران در تهران بودم ۲۰۰ میلیون تومان پول داشتم. ۱۰۰ میلیون را اختصاص دادم به تجهیزات رستوران و ۱۰۰ میلیون را به تبلیغات!

از انواع و اقسام رسانه‌ها استفاده کردم، بیلبوردها، رادیو، روزنامه‌ها و مجله‌ها و ... کاری کردیم که مخاطبان تهرانی به هر جا نگاه می‌انداختند تبلیغ رستوران در حال افتتاح ما را می‌دیدند. این جریان یک‌ماهی ادامه داشت تا در روز افتتاح در حالی که ما فقط توانایی ارائهٔ مثلاً ۵۰۰ پرس غذا را داشتیم حدود ۱۵۰۰ نفر مشتری جلوی رستوران صف کشیده بودند و ما نتوانستیم به آن‌ها سرویس ارائه دهیم.

به همین صورت ما تا مدت‌های مدیدی فروش رستوران‌مان را تضمین کرده بودیم!»

دقت کنید! این نصیحتی است که می‌تواند بسیاری از تازه‌کاران را برای افتادن در دام تبلیغات اغوا کند!

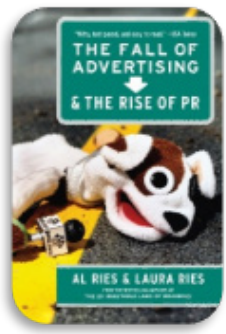
می‌رسیم به چندسال بعد و زمانی که این دوست معتقد به قدرت تبلیغات، شروع به اجرای پروژهٔ عظیم ساختمانی در شمال شرق ایران کرد. دوباره شروع کردند به بمباران تبلیغاتی که این بار رسانه تلویزیون هم به آن اضافه شده بود و احتمالاً دوباره با همان تکنیک ۵۰ درصد کل بودجه برای تبلیغات پیش رفتند؛ ولی این بار تیرشان به سنگ خورد!

نمی‌گویم که قطعاً به دلیل هزینه‌های گزاف تبلیغات یا مؤثر نبودن آن، این پروژه شکست خورده است؛ ولی مطمئن هستم اگر این شکست اقتصادی را آسیب‌شناسی کنیم حتماً یکی از دلایل اصلی‌اش هزینهٔ گزاف و اعتقاد بیش از حد مالک این پروژه به قدرت تبلیغات است.

مطمئناً اگر بیشتر این مورد را بشکافیم حتماً چندین و چند عامل دیگر نیز در شکست این پروژه دخیل بودند. (رجوع شود به فصل اثر پیام اضطراری)

- اما اکنون می‌رسیم به این که آیا تبلیغات مفید و لازم است یا خیر؟
- این که ما برای برندمان باید از تبلیغات استفاده کنیم یا روابط عمومی؟
- و سؤالاتی از این دست.

چندین سال پیش کتابی منتشر شد با نام «سقوط تبلیغات و صعود روابط عمومی» کتاب را «آل و لورا ریس» نوشته‌اند. آل ریس، یکی از برندسازها و برندبازهای موفق غیردانشگاهی و تجربی با سابقه در دنیا است.



در این کتاب نوشته شده:

یک برند در ابتدا و چه بسا تا مدت‌های مدیدی پس از ساخته شدن فقط و فقط باید تمرکزش را روی روابط عمومی بگذارد و اصلاً لازم نیست که در این مراحل به تبلیغات گران‌قیمت روی بیاورد.

### حال روابط عمومی چیست؟

به صورت خلاصه، روابط عمومی یعنی این که بدون صرف هزینه‌ای گزاف، اخباری مبنی بر محصول یا خدمات‌تان بسازید که خودش برای شما شهرت و در پی آن مشتری بیاورد.

---

1. The Fall of Advertising and the Rise of PR

## با این اوصاف آیا تبلیغات در زمانه کنونی ما به دردخور است؟

خیر تبلیغات به دردمی خورد اما در دو حالت:

○ تبلیغاتی که دارای پیشنهادی باشند و چه بهتر که آن پیشنهاد دند نشدنی باشد.

○ تبلیغاتی که به منزله بودجه‌ای دفاعی از برند در برابر رقبا باشد.

البته در کتاب ذکر شده نویسندگان فقط روی مورد دوم تأکید کرده‌اند. با این مضمون که:

«زمانی که برند شما ساخته شده است و سال‌های سال مشغول به کار هستید مطمئناً رقبایی تازه سر از تخم برآورده و حتی رقبای قدیمی حمله کردن به شما را آغاز می‌کنند.

این درست است که شما شناخته شده و قدیمی هستید اما باید در نظر بگیرید که هر روزه انسان‌های بسیاری که شما را می‌شناخته‌اند از دار دنیا دست شسته و تعدادی انسان جدید که احتمالاً شما را نمی‌شناسند به دنیا می‌آیند و به سنی می‌رسند که مخاطب محصول یا خدمت شما خواهند شد.

حال این جاست که شما باید با تبلیغات استراتژیک برندسازی کنید، یعنی این که به بازار بفهمانید که شما سال‌های سال در بازار حضور داشته‌اید و در برخی موارد، اولین یا حتی رهبر بازار بوده‌اید. اگر این کار را نکنید بسیاری از رقبای شما این ادعا را خواهند کرد و می‌توانند به راحتی تازه‌واردان را به چنگ بیاورند.»

تعبیری هم که مولفان کتاب به کار برده‌اند به این صورت است:



تبلیغات به مثابه بودجه دفاعی یک کشور است. کشورها بسیاری از ابزار و ادوات جنگی را خریداری می‌کنند نه برای این که به دشمنان حمله کنند، بیشتر به این علت که بتوانند مانع از حمله دشمنان به خود شوند!

## عجب استعاره‌ای!

خب، این منطقی است و به نظر ما هم برنده‌های بزرگ و قدیمی مثل کوکاکولا و پیسی، مرسدس بنز و بی‌ام‌و، هاکوپیان، کاله، امرسان، ایستک، سن‌ایچ، دیجی کالا و ... باید تبلیغ کنند تا بگویند که ما رهبران بازار هستیم و همچنان هم با قدرت در حال حرکت هستیم.

اما خب، در نظر بگیرید که مگر چند درصد برندها از این دست هستند؟ در ایران ما انگشت‌شمار برندهایی از این دست داریم و شاید بخش زیادی از من و شمایی هم که الآن در حال خواندن یا شنیدن این کتاب هستیم، در حال حاضر توجیهی برای انجام هزینه‌های بسیار بالا برای این سبک تبلیغات فراگیر نداریم.

پس می‌رسیم به مورد اولی که البته در کتاب فوق‌الذکر صحبتی درباره آن نشده است.

## استفاده از تبلیغات با داشتن پیشنهاداتی جذاب و حتی ردنشده

حال ما که قرار است برند جدیدی را پایه‌گذاری کنیم یا به کسب‌وکار قدیمی‌مان انرژی جدیدی برای برندشدن بدهیم، لازم است که در کنار استفاده

قدرتمند و هوشمندانه از روابط عمومی از تبلیغات هم استفاده کنیم.  
این تبلیغات برای کسب و کارهای کوچک، تازه کار و برندهای در حال تأسیس شامل موارد زیر می‌شود:

- تبلیغات در فضای وب که به صورت کلیدی یا نمایشی هستند،
- تبلیغات در کانال‌ها و شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها،
- تبلیغات در کنسرت‌ها و همایش‌ها،
- تبلیغات مجله‌ای، بروشور و تراکتی،
- تبلیغات بیلبوردی و استندی در سطح شهرها.

و احتمالاً تعداد دیگری از این دست تبلیغات. حال ما که قصد داریم از تبلیغات برای بالابردن فروشان کمک بگیریم باید چه مؤلفه‌هایی را در نظر داشته باشیم؟

۱. این که در هر پیام تبلیغاتی حتماً و حتماً یک پیشنهاد داشته باشیم.
۲. این پیشنهاد برای مخاطب ما ارزشمند باشد.
۳. تبلیغ ما حتماً باید یک تیتر بسیار قدرتمند داشته باشد!
۴. اصول گرافیکی و طراحی را رعایت کنیم.
۵. تمام سعی‌مان را بکنیم تا به جای پخش گسترده و بی‌هدف، روی قشری مشخص از مخاطبان تمرکز کرده و هوشمندانه تبلیغ کنیم.

۶. بتوانیم به نحوی از موثر بودن یا موثر نبودن این تبلیغات آگاه شویم و به عبارتی در تاریکی تیر نیندازیم.

### اما این که پیشنهاد ارزشمند داشته باشیم یعنی چه؟

چندین سال پیش، یک پیتزافروشی در ایالات متحده به نام «دومینوز» تصمیم گرفت به برندش انرژی تازه‌ای ببخشد و فروش‌اش را نیز به شدت بالا ببرد. پس تبلیغی طراحی کردند با این عنوان



پیتزای داغ در ۳۰ دقیقه یا کمتر

در غیر این صورت رایگان!

اگر بخواهیم این مثال را ایرانی کنیم چه معنایی می‌دهد؟

یعنی این که ما ایرانی‌ها هم گاهی هوس پیتزا خوردن می‌کنیم، به پیتزافروشی زنگ می‌زنیم و منتظر می‌شویم. نیم ساعت، سه ربع، یک ساعت، یک ساعت و ربع و ... تازه اگر جناب پیک تشریف بیاورند احتمالاً پیتزایی سرد به دست ما می‌رسد.

بماند که در این یک ساعت یا بیشتر، اصلاً حس و حال گرسنگی ما تغییر کرده یا این که با خرده‌ریزهای داخل یخچال خودمان را تا حدودی سیر کرده‌ایم! اعتراض؟ جای خاصی برای اعتراض نداریم.

اما دومینوز دقیقاً به نقطه هدف زد. آن‌ها این پیام تبلیغاتی را به صورت یک شعار تبلیغاتی استراتژیک در آوردند و تمام هم‌وغم برند را بر آن پایه‌گذاری کردند.

آن‌ها ارسال سی‌دقیقه‌ای را گارانتی کردند همچنین داغ رسیدن پیتزا را!  
اما اگر این اتفاق نیفتاد چه؟

شما پولی نپردازید و پیتزا را هم بگیرید حتی اگر شد ۳۱ دقیقه!

این اقدام، فرآیندی طوفانی را در این کسب‌وکار به راه انداخت و پیتزای دومینوز تا چندین و چندسال از این راهکار نوآورانه و استراتژیک سود برد. این موضوع در بسیاری از فیلم‌ها و سریال‌های آمریکایی سوژهٔ سکانس‌ها شد و مردم عادی روی دیررسیدن پیک‌های دومینوز شرط‌بندی می‌کردند تا پیتزای رایگان بگیرند، حتی کتاب‌هایی بر اساس این مدل پیشنهاد در تبلیغات نوشته شد از جمله کتاب «پیشنهادات رد نشدنی» از «مارک جوینر»!

همهٔ این تلاش‌ها بدل شدند به تبلیغات رایگان دهان به دهان برای این برند، روابط عمومی بی‌نظیر و آگاهی از برند بسیار بالا برای این پیتزافروشی!

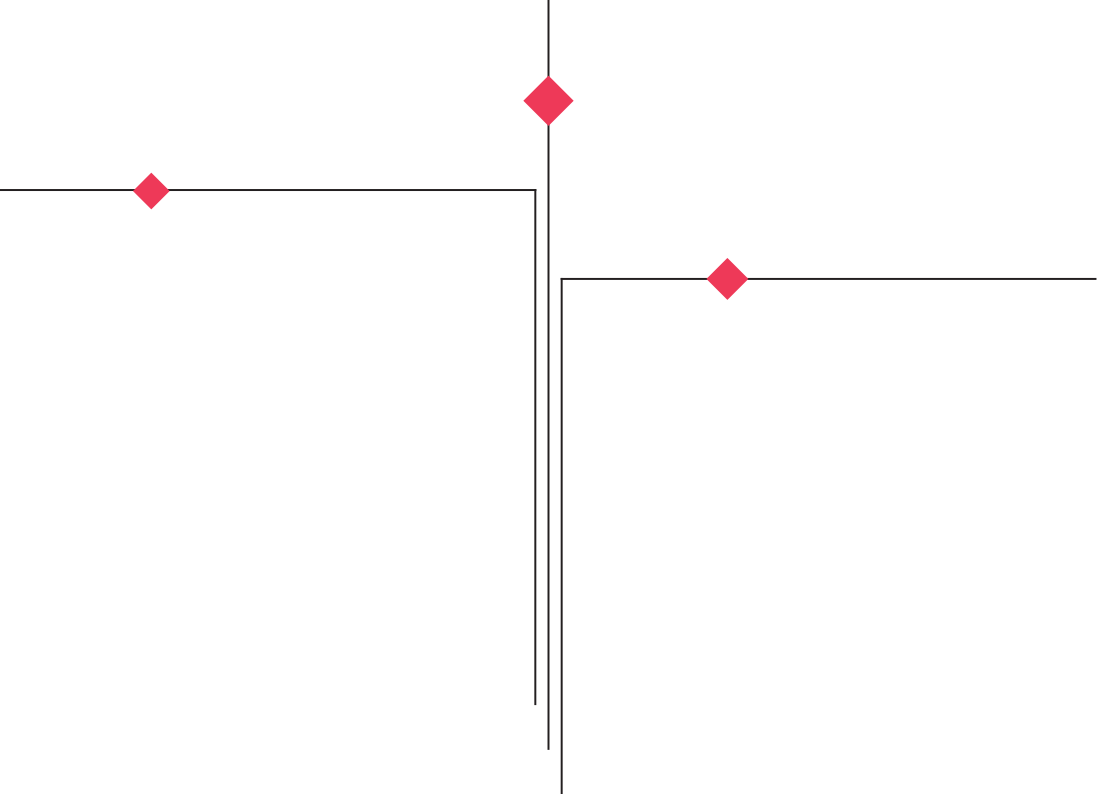
♦ حال ما چه کار کنیم؟

♦ می‌توانید از روش تبلیغی دومینوز درس گرفته و اگر قرار شد برای استراتژی تبلیغاتی برند تازه تأسیس‌تان یا جانی تازه بخشیدن به برند قدیمی‌تان تبلیغی سفارش دهید حتماً به مؤلفه‌های این فصل توجه داشته باشید.

♦ اگر جزو ابربرندهای ایرانی هستید که مطمئناً تعدادی از دوستان که افتخار خواندن این کتاب را به ما می‌دهند جزو این دسته هستند؛ به تبلیغات، به مثابهٔ تجهیز یک ارتش قدرتمند آن‌هم برای دفاع از مرزها و حریم برند نگاه کنید.

♦ در پایان، اگر جزو برندهای نوپا یا جوان هستید، باید قید تبلیغات گسترده و کم‌اثر با مدل هزینه‌های بالا و پروژهٔ ورشکستهٔ معروف ساختمانی را زده و به تبلیغاتی بپردازید که دارای حداقل یک یا چند پیشنهادی ویژه باشند.





فصل سیزدهم



# ماجرای قیمت و برندباز





چندی پیش، زمانی که در حال گفت‌وگو با همسرم بودم، او از قیمت‌های بالای یک سالن زیبایی شکایت داشت و معتقد بود که این خانم صاحب آرایشگاه، نرخ‌هایی بالاتر از حد معقول دارد.

در جواب به او گفتم: «خب، عزیزم، دیگه اون جا نرو!»

### 👉 از قدیم و ندیم گفته‌اند که چارهٔ آدم گران‌فروش، نخریدن است.

همسر گران‌قدر در پاسخ گفتند: «آخه کارش خوبه و هر جای دیگه‌ای که رفتم نمی‌تونن کارهای مورد نظر منو به خوبی این‌جا انجام بدن.»

من هم در پاسخ البته با نرمش گفتم: «خب، عزیزم فکر نمی‌کنی که این شخص داره بابت همین حرفه‌ای بودن خودش نرخ بالاتری از سایر همکاراش می‌گیره؟»

---

۱. البته باید خیلی دقت کنید؛ زمانی که شما در بیرون از خانه یک مشاور کسب‌وکار هستید در خانه باید کلاه مشاور را از سر برداشته و کلاه یک شوهر حرف‌گوش کن را بر سر بگذارید!

همسر گرانقدر در جواب پاسخ داد که همه می‌گویند: «فلانی اسم در کرده!»  
گفتم خب، این به چه معنی است؟ شاید در ابتدا به نظر برسد منظور گوینده  
این باشد که فلانی الکی اسم در کرده است؛ اما یک احتمال دیگر هم وجود  
دارد و آن این است که در واقع این افراد یا کسب‌وکارها به نوعی برند شده‌اند.  
چه بسا که با وجود نظر من و شما مبنی بر گران فروش بودن آن‌ها، می‌بینیم  
که احتمالاً بسیاری از آن‌ها همچنان موفق و پرفروش هستند و سرشان هم  
شلوغ است.

حال اگر این مسیر برای مدت مدیدی ادامه یافته است و همچنان هم  
ادامه دارد، این شخص برند شده است و اضافه بهایی که می‌گیرد به دلیل  
برند شدن اوست.

ما بارها و بارها گفته‌ایم که بسیاری از مشتریان، گاهی حاضرند تا ۴۰ درصد  
پول بیشتری برای محصول یا خدمات یکسان بپردازند!  
اما به چه کسانی؟ به اشخاص و سازمان‌هایی که برند شده‌اند.

در ضمن، همیشه قرار نیست یک برند، محصول یا خدمتی را ارائه دهد که  
تمام بازار از آن استقبال کنند.

همان طور که مرسدس بنز برای تمام مشتریان بازار، ماشین تولید نمی‌کند،  
همه مردم ایران هم قرار نیست از فروشگاه‌های «همواره تخفیف کوروش»  
یا هر برند دیگری خرید کنند و همین طور همه مخاطبان هم قرار نیست  
کت‌وشلوارهای هاکوپیان را بپوشند.



Mercedes-Benz



برندباز

اما اکنون اگر کمی از داستان گفت‌وگوی من و همسرم فاصله بگیریم، به این موضوع می‌رسیم که به عنوان یک برندباز چطور باید محصولات یا خدمات خود را قیمت‌گذاری کنیم؟

شما یا در ابتدای مسیر برنامه‌ریزی برند یا در میانه مسیر (که این یکی محتمل‌تر است) باید تصمیم بگیرید که قرار است به کدام قسمت بازار، کالا یا خدمت ارائه کنید؟ سپس باید قیمت‌های خود را نیز بر همین اساس تعیین کنید.

پس قیمت بالا یا پایین به تنهایی معنا ندارد. این، نوع بازار هدف ماست که بسیار تعیین‌کننده است.

حال این مبحث مطرح می‌شود که آیا ما باید قیمت تمام‌شده محصول یا خدمات‌مان را در قیمت نهایی مدنظر قرار بدهیم یا خیر؟

بسیاری از کارشناسان بازار، معتقدند که اصلاً لزومی ندارد شما با قیمت تمام‌شده کاری داشته باشید، بلکه تنها ببینید که کالای شما تا چه میزان برای مخاطب ارزش ایجاد می‌کند. بر همین اساس، قیمت‌گذاری را انجام دهید.

اما اگر سال‌های سال در بازار یا به عبارتی در دانشگاه بازار، درس تجربه خوانده باشید و درس پس داده باشید متوجه خواهید شد که داستان به این سادگی‌ها هم نیست.

ما، هر دو نویسنده این کتاب، روی هم تجربه حدوده ۴ سال فعالیت در بازار و خرید و فروش ماهیانه چند میلیارد تومانی را داشته و داریم و می‌دانیم که قیمت گذاری تابع شرایط بسیار متفاوتی است. در بسیاری از کسب و کارها شرایط قیمت گذاری محصول یا خدمات شما به شدت تحت نظارت قانون است و به عبارتی شما حتی جای نفس کشیدن هم ندارید.

البته، این به این معنی نیست که از فعالیت‌های جانبی این کسب و کار نمی‌توانید پول درآوردید!

به طور مثال، دوست و همراه عزیزم در نگارش این کتاب، مهندس اردلان که مدیریت هلدینگ بزرگ زنجیره «گوشت مرغ پیگیر» را بر عهده دارند، روی قیمت گذاری فرآورده‌هایی مثل مرغ و تخم مرغ جای هیچ مانوری ندارند، چون کار تحت نظارت نهادهای دولتی انجام می‌شود. اما در هلدینگ و مجموعه زیر نظر ایشان ده‌ها محصول و خدمات دیگر نیز تولید و ارائه می‌شود، مثل جوجه کباب‌های فرآوری شده در طعم‌های مختلف، کودهای مکمل، نهالستان، دانشگاه علمی کاربردی یا غذای حیوانات خانگی و .... و در این قسمت روند قیمت گذاری برند محور است.



## در نتیجه:

هرچه برندسازی بهتری انجام داده باشید، می‌توانید ارزش برندسازی خودتان را روی قیمت تمام‌شده و نهایی لحاظ کنید. چون در اینجا مشتری بابت برند شما پول می‌پردازد.

البته همه این‌ها باز هم قاعده‌تاً در یک دایرهٔ مشخص خواهد بود و این‌گونه نیست که شما قیمت‌هایی بسیار عجیب و غریب و خارج از عرف ارائه دهید. به عبارتی، هر کسی که از سه تا پنج سال در بازار کار کرده است و حداقل یک کسب‌وکار را به موفقیت رسانده یا به سمت موفقیت هدایت کرده باشد، می‌داند که مسئلهٔ قیمت‌گذاری هوشمندانه، یکی از ستون‌های هر کسب‌وکار است و باید بسیار جدی گرفته شود.

احتمالاً همهٔ ما تجربه‌هایی از گران‌فروشی یا به عبارتی گران‌خریدی داشته‌ایم و چه بسا که از کسب‌وکارهایی، بابت این موضوع شکایت قانونی هم کرده باشیم.

اما بد نیست بدانیم که در بسیاری از کشورهای پیشرفته‌تر دنیا، نظارت به صورتی که ما در ایران داریم سال‌های سال است برداشته شده است، چون دولت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که این کار، جز اتلاف بودجه و بار هزینه‌ای، برای دولت بهرهٔ دیگری ندارد.

بازارها در دنیا و همین‌طور در ایران به قدری رقابتی شده‌اند که مشتریان، خود به سرعت تشخیص می‌دهند که قیمت منطقی و منصفانه چه قدر است. علی‌الخصوص پس از حضور فروشگاه‌های اینترنتی و سایت‌های مقایسه‌گر

قیمتی. امروز شما به راحتی به قیمت‌های رقبای هر کسب و کاری دسترسی دارید. کسب و کار یا برندی که حواسش به این موارد نباشد و احیاناً بابت اختلاف قیمت خود، نتواند توجیهی مناسب برای مشتریان خود داشته باشد به سرعت از دور رقابت خارج خواهد شد.

البته این بدان معنی نیست که در همان کشورهای پیشرفته‌تر از ما هم، سازمان‌هایی برای دفاع از حقوق مصرف‌کننده وجود نداشته باشد که دارد و چه بسا بسیار هم قوی و جدی عمل می‌کنند. اما به هر صورت هر صاحب برندی می‌داند که اگر نتواند روی قیمت‌های بهینه خود تمرکز کند به سرعت دچار مشکل خواهد شد.

نکته مهمی در این قسمت وجود دارد!

شاید بگویید که خب، این را هر کسی که در بازار فعالیت می‌کند می‌داند.

### پس تفاوت یک برند باز با یک صاحب عادی کسب و کار چیست؟

برند باز شخصی یا سازمانی می‌داند که می‌تواند از قدرت و اعتباری که از طریق برند شدن به دست آورده است، محصول یا خدماتش را با سود اندک ارائه ندهد و همزمان که ارقام بالاتری را از مشتریان می‌گیرد روی خدمات خاص‌تر به همراه ایجاد تجربه‌هایی لذت‌بخش‌تر نیز تمرکز کند.

کاری که ما سال‌های سال در مجموعه‌ی فروشگاه‌های خود انجام دادیم، این بود که اولاً تمام سعی‌مان را می‌کردیم تا کالاهایی تا حد امکان انحصاری داشته باشیم. کالاهایی که به صورت مونوپول و منطقه‌ای از شرکت‌های واردکننده

تهیه می‌کردیم.

دوماً ما همواره خدماتی خاص ارائه می‌دادیم که رقبای ما حتی از فکر خدماتی به این سبک تن‌شان به لرزه می‌افتاد!

این اضافه خدمات خاص هم از منابعی به دست می‌آمدند. مثل:

○ برداشتن از سود خالص مجموعه

○ تخفیف‌های خاصی که از تولیدکنندگان یا واردکنندگان اصلی می‌گرفتیم.

ضمناً ما خدمات بسیار ویژه‌تری حتی نسبت به شرکت‌های واردکننده به مشتریان ارائه می‌دادیم. به این صورت، مشتریانی که حتی کالایی مشابه را از رقبای ما تهیه می‌کردند، حتی ۵۰ درصد از خدمات ما را دریافت نمی‌کردند. در نتیجه، مشتریان با اطمینان و آرامش بیشتری خرید می‌کردند.

تمامی تیم فروشندگان ما می‌دانستند مشتری‌ای که از این مجموعه خرید می‌کند به نفع خودش عمل کرده است چون از خدمات قدرتمندتری برخوردار شده است. همواره یکی از شعارهای ما در مجموعه این بوده است:

**🔥 تصور کن مشتری دوست صمیمی توست! همان طور با او رفتار کن!**

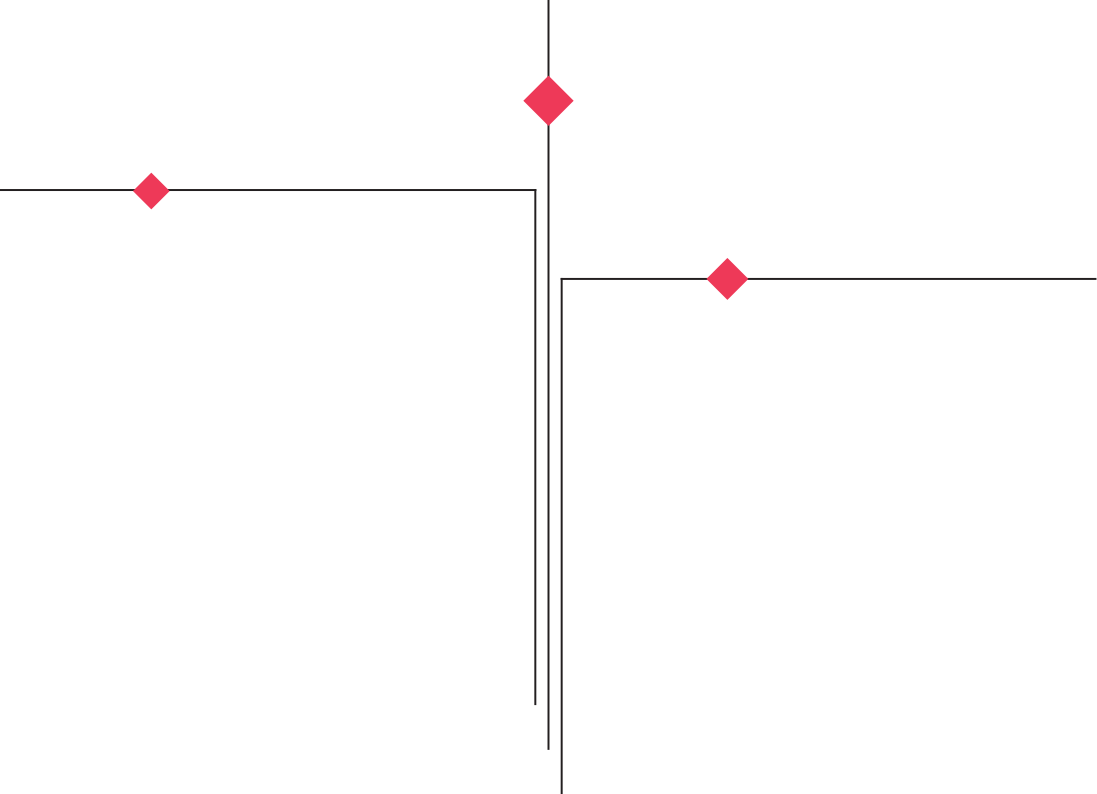
به همین دلیل، ما همیشه بخش قابل توجهی از مشتریان مان را از روابط دوستی، فامیلی یا حتی طایفه‌ای همکاران مان به دست می‌آوریم.

این درحالیست که همین امروز مدیرعاملانی را می‌شناسم که سعی می‌کنند به اقوام و دوستان‌شان کالا یا خدمات فروشند چون از کیفیت محصول یا خدمات‌شان نامطمئن هستند!!



- ◆ اگر قرار است که مثل یک برندباز رفتار کنید، همواره باید به محصول یا خدمت‌تان ارزش افزوده‌ای اضافه کنید تا به ازای فروش هر کالا یا خدمت، سود خالص بیشتری دریافت کنید. تنها در این زمان است که تعیین قیمت، برای شما خاص‌تر می‌شود و در بسیاری از مواقع می‌توانید با یک افزایش ۴۰ درصدی یا حتی بیشتر نسبت به رقبا، محصول یا خدمت خود را با قیمتی بالاتر عرضه نمایید.
- ◆ در هر حال، مسئلهٔ قیمت‌گذاری، موردی بسیار تخصصی و به شدت متغیر است و هر رهبر و مدیر برندی باید خودش با توجه به معیارهای قانونی و سپس جذابیت محصول‌اش برای بازار هدف، این مهم را انجام دهد.





فصل چهاردهم



ستون‌های مهم برندیازی





## بخش اول

سال‌ها پیش دو جوان علاقه‌مند به کامپیوتر با کمترین امکانات شروع به سرهم بندی قطعات موجود کامپیوتری در بازار کردند و در پارکینگ خانه یکی از این رفقا، برای خودشان کامپیوتری اولیه ساختند. بعد از این که متوجه شدند این اقدام همان کار جذابی است که هم در بازار طرفدار دارد و هم آن‌ها عاشقش هستند یک طرح اولیه آماده کرده و به دنبال جذب سرمایه گذار رفتند.

با توجه به توانایی مذاکره، پشتکار و اشتیاقی که به موضوع داشتند و البته احتمالاً چاشنی تقدیر خوب، توانستند سرمایه‌گذاری به نام مایک مارکولا را پیدا کنند که حدود ۱۰۰ هزار دلار در پروژه تقریباً روی کاغذ آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد و با آن‌ها به نسبت یک سوم شریک شد.

با این پول و آن ایده اولیه به همراه تلاش و پیگیری و تخصص، برندی پایه‌گذاری شد که امروز ارزشمندترین برند دنیا نامیده می‌شود.

بله درست حدس زدید: اپل!

و آن دو نفر اولیه هم استیون پل جابز و استیو وازنیاک بودند.

استیو جابز روحیه‌ای کاملاً شورشی داشت و یکی از اهداف مهم اولیه‌اش

این بود که به جنگ غول بزرگ

این صنعت یعنی آی‌بی‌ام برود

که آن روزها به عنوان سفید

برفی شناخته می‌شد و مابقی

شرکت‌های کامپیوتری ۷ کوتوله

نام داشتند.



جابز، شخصیتی شورشی از نوع زورو یا رابین‌هود داشت که در عین یاغی

بودن به زیبایی و عشق و جذابیت طراحی هم اهمیت می‌داد.

پس احتمالاً به صورت غیربرنامه‌ریزی شده، شخصیت غالب برند اپل از

همان ابتدا یک جوان شورشی با ظاهری وسوسه‌انگیز شد.

خب، احتمالاً استیو جابز جوان به تاریخ و اسطوره نگاه کرد، اولین شورشی

اسطوره‌ای جهان که بود؟

حوا، همسر حضرت آدم رانده شده از بهشت!

کسی که سیب ممنوعه را گاز زد و به جهان امروزی ما تبعید شد.



پس اگر کمی باهوش باشیم متوجه می‌شویم که وقتی

شخصیت اولیهٔ برند اپل شکل گرفت، با سرعت بسیار زیادی

اسم و پشت بند آن، لوگوی خاص اپل نیز مشخص شد.

سیب ممنوعه گاز زده شده و معروفی که امروز همه ما آن را می‌شناسیم. اما همان طور که گفتیم این شخصیت اسطوره‌ای در نهاد خود افسونگری را نیز یدک می‌کشد که در کهن‌الگوها آن را اغواگر می‌نامند و این آرکی‌تایپ یا کهن‌الگوی قدرتمند، ده‌ها هزار سال است که با اجداد ما همراه بوده و اکنون هم شاید قدرتمندتر از قبل وجود دارد!

کامپیوترهای اپل، که به عبارتی اولین کامپیوترهای واقعی اپل به حساب می‌آیند به نسبت سایر رقبا ساختار شکن و واقعاً جذاب و اغواکننده بودند. همان‌طور که امروز موبایل‌ها، آی‌پدها و آی‌پادهای آن هنوز هم اغواکننده هستند. حال اینجا کمی توقف کنیم و وارد بخش دوم این فصل شویم.

## بخش دوم

خیلی‌ها هنوز هم که هنوز است برند را اسم یا نهایتاً لوگو می‌دانند! مصداقش هم سایت‌هایی هستند که مثلاً برند می‌فروشند! اسم برند یا یک علامت تجاری که فقط ثبت شده بدون هیچ محصول، خدمات یا نیروی انسانی را برند می‌نامند. این روزها در ایران از چند میلیون تا چند صد میلیون در سایت‌هایی به فروش می‌رسند.

اما اگر عمیق‌تر به موضوع نگاه کنیم چیزی که ما آن را برند می‌نامیم باید اجزای دیگری نیز داشته باشد. اجزایی مثل محصول یا خدمات طراحی شده، سازمانی برای تولید، فروش و خدمات پس از فروش، ارتباط با تأمین‌کنندگان

و مشتریان و کارمندان، ارتباطات یکپارچه بازاریابی<sup>۱</sup>، آمیخته بازاریابی<sup>۲</sup>، ایجاد و خلق تجربه ماندگار برای مشتریان و مواردی از این قبیل.

به عبارتی، به عقیده ما اگر شخصی یا سازمانی نتواند تجربه‌ای ماندگار در ذهن مخاطب یا مشتریان خودش خلق کند، اصلاً برند نیست و تنها یک شغل یا واحد صنفی است.

اما برای ساختن و موفق‌شدن یک برند سازمانی و یک برند شخصی، مرحله‌ای بسیار مهم وجود دارد که آن را هویت ظاهری یا هویت بصری برند می‌نامند و این هویت بصری، حداقل باید از اجزای زیر تشکیل شود.

○ طراحی، انتخاب و ساخت اسم برند قدرتمند سازمانی یا شاید شخصی با بهره‌گیری از شخصیت برند

○ طراحی و انتخاب یک لوگوی مرتبط با موضوع برند،

○ ساخت شعارهای تجاری مرتبط با موضوع برند،

○ طراحی و ساخت رنگ و حواس پنج‌گانه مرتبط با موضوع برند سازمانی یا شخصی و انتخاب شخصیت کهن‌الگویی برای برند

البته ساخت یک برند تمام وکمال حداقل سه مرحله مهم دیگر نیز دارد که شامل ایده‌یابی و نوآوری، تدوین استراتژی‌های تمایز و تدوین پلن‌هایی برای مدیریت و رهبری برند هستند که برخی حتی پیش از فرآیند هویت بصری برند باید بررسی و طراحی شوند.

1. IMC

2. Marketing Mix

مثلاً ما در هزارمدیر از اولین ساعاتی که تصمیم می‌گیریم مشاورهٔ برندسازی شخص یا مجموعه‌ای را برعهده بگیریم، به دقت روی وضعیت کنونی یا گذشتهٔ آن کسب‌وکار یا شخص تحقیق کرده و سعی می‌کنیم با یافتن و طراحی یک شخصیت برند منطبق با روحیات و امکانات و ارزش‌های موجود کار را آغاز کنیم.

سپس و بر اساس این اطلاعات است که لباسی با قواره صاحب همان برند می‌دوزیم.

### حالا می‌رسیم به ترکیب بخش اول و دوم این فصل

دیدیم که یافتن یک شخصیت برند مناسب و قدرتمند، توانست مسیر برندسازی اپل را تا حدوی شفاف کند.

### نتیجه این که:

ما هم اگر بتوانیم به عنوان یکی از پایه‌ای‌ترین اقدامات، شخصیت اصلی برند خود را پیدا کنیم، چه بسا بسیار سریع‌تر به اسم برند، لوگوی برند، رنگ برند، طراحی برند و حتی استراتژی‌های برند خواهیم رسید. این که باید چه محصول یا خدماتی تولید کنیم و به چه کسانی ارائه دهیم.

اما برای این که نگاهی گذرا و کوتاه (با توجه به فشردگی این کتاب) به موضوع شخصیت برند که موضوعی تا به این حد پایه‌ایست داشته باشیم، تعدادی از شخصیت‌برندهای معروف موجود ایران و جهان را برای‌تان مثال می‌زنیم. شاید شما بتوانید در این مثال‌ها به الگویی برای یافتن شخصیت

برند خود دست پیدا کنید.

○ برندهایی مثل گوگل، ویکی‌پدیا و بعضی از رسانه‌های خبری چاپی یا تلویزیونی معروف دنیا را در نظر بگیرید. برندهایی که بدون دریافت هیچ پولی یا بسیار ارزان قیمت به شما اطلاعاتی شفاف و ارزشمند می‌دهند.



این برندها روی یک شخصیت قدرتمند به نام کهن‌الگوی فرزانه، مرشد، مغ و خردمند سوار شده‌اند. شخصیتی که هزاران سال است اجداد ما همواره در قبایل و بعدها در روستاها و شهرها به آن‌ها احترام گذاشته‌ و از مشورت‌های آنان بهره‌برده‌اند.

○ برندهایی مثل اتومبیل‌های جیپ، لندرور، لندکروز و برندهایی که محصولات ماهیگیری، کوهنوردی و SAFARI تولید می‌کنند همه و همه روی شخصیت برندی به نام جستجوگر<sup>۱</sup> سوار شده‌اند که قدمتی ده‌ها هزارساله در پیشینیان ما دارد.



ما انسان‌ها علی‌الخصوص مردان، علاقه و کشش ذاتی و ازلی نسبت به ماجراجویی و جستجوگری داریم. این که حتی هنوز این تعداد مردانی هستند که به مشاغلی مانند رانندگی اتوبوس و کامیون علاقه‌مندند، بخشی از همین علاقه ناشی می‌شود!

1. Sage  
2. Explorer



پس شخصیت اصلی کهن‌الگویی این قبیل برندها نیز مشخص است. برند ایرانی و درجه یک فیروز که محصولاتی مرتبط با کودکان را تولید می‌کند، روی شخصیتی کهن‌الگویی به نام دایه یا پرستار سوار شده است! به همین دلیل این برند ایرانی با شناخت درست بازارهدف و مخاطبان خود تنها با اسم برند فیروز روی بازار کودکان تمرکز کرده است که این خود می‌تواند خطوط قرمز نوآوری، استراتژی‌ها، هویت بصری برند حتی رنگ‌های استفاده‌شده و مدیریت و رهبری آن را تعیین کند. ما انسان‌ها ده‌ها هزار است که به دایه‌گان احترام گذاشته و اگر به داستان‌های اساطیری نگاه کنیم هم‌ردپای قدرتمند این کهن‌الگورا همواره دیده‌ایم و شنیده‌ایم.



حال که اندکی با موضوع شخصیت برندهای کهن‌الگویی آشنا شدید باید بگوییم که این کهن‌الگوها تا حدود ۳۰۰ عدد شمارش شده‌اند؛ اما کاربردی‌ترینشان در برندسازی شامل موارد زیر هستند:

معصوم، آدم‌عادی، دایه، عاشق، خلاق، جستجوگر، جنگجو، یاغی، بازی‌گوش، جادوگر، قهرمان، فرزانه و حاکم.

البته این شخصیت‌های کهن‌الگویی که نام بردیم بر مبنای آموزش‌ها و تحقیقات آرکی‌تایپی پروفیسور کارل یونگ روانشناس و تنها ده‌ها سال بعد از فوت وی توسط خانم پروفیسور کارل پیرسون و همکارانش در برندسازی وارد شده‌اند.

ضمن این‌که در برندسازی آکادمیک مدل‌های دیگری نیز برای شخصیت برند از قبیل مدل خانم جنیفر آکر<sup>۱</sup> وجود دارند که به نظر ما پیچیده بوده و برای اغلب مخاطبان کسب و کار کمتر کاربردی هستند.

حال اگر بتوانیم یکی از این کهن‌الگوها را به عنوان شخصیت اصلی و احتمالاً چندتا را به عنوان شخصیت‌های فرعی در نظر بگیریم این موضوع می‌تواند کمک شایانی به فرآیندهای برندسازی ما بکند.

اکنون اگر که ما توانستیم شخصیت اصلی برند خود را پیدا کنیم، باید وارد ساخت سایر موارد هویت برند و به عبارتی هویت بصری برند شویم.

اولین گزینه مهم، انتخاب اسم برای برند است که ما در کتاب «نام‌های تجاری تنبل، زرنگ، خنثی» به صورت مفصلی هم اسامی سازمانی و هم اسامی شخصی را تجزیه و تحلیل کرده‌ایم و روش‌های انتخاب و ساخت اسم برند را نیز توضیح داده‌ایم. به علاوه، تا این لحظه بیش از ۱۵۰ مقاله در سایت هزارمدیر به صورت رایگان در اختیار شما قرار داده‌ایم<sup>۲</sup>.

حتی در سایت هزارمدیر یک دوره رایگان صوتی نیز از بابت انتخاب اسم برند

---

1. Jennifer Aaker

۲. ما شخصیت اصلی برند هزارمدیر را همان سیج یا فرزانه قرار داده‌ایم.

قرار داده‌ایم که می‌توانید با اسکن کیوآرکد یا در آدرس لینک زیر، در این دوره رایگان ثبت نام نمایید.



 <http://1000modir.com/free-course/>

زمانی که اسم برند را انتخاب می‌کنیم احتمالاً ایده‌هایی نیز برای انتخاب لوگو پیدا خواهیم کرد که بسیار وابسته به اسم برندمان خواهد بود. در کتاب «برند ضدگلوله» و باز در مقالاتی در سایت هزارمدیر برای پیش طراحی یک لوگوی شخصی یا سازمانی آموزش‌هایی را ارائه داده‌ایم.

سپس شعارهای تجاری، انتخاب رنگ و استفاده از حواس پنج‌گانه در برندسازی را داریم که باز هم در مقالات رایگان سایت، کتاب برند ضدگلوله و به صورت تخصصی‌تر در دوره پیشرفته «برندسازی به زبان ساده» آن‌ها را آموزش داده‌ایم.

حال اگر ما بخواهیم که برندمان را در ایران ثبت کنیم، می‌توانیم از بیشتر این فرآیندها برای ثبت برند خود که در ایران ثبت علامت تجاری نامیده می‌شود استفاده کنیم.

به‌طور مثال در عکس صفحه بعد می‌توانید نشان ثبت شده مدرسه کسب و کار سی‌حامی، پروژه‌ای که مدتی پیش توسط ما انجام شد را ببینید.



همان طور که در تصویر ثبت شده علامت می بینید مالک این پروژه توانسته است تقریباً تمام عواملی که در بالا به آن‌ها اشاره شده را به نام خودش ثبت کند.

### متدلوژی برندسازی به زبان ساده درباره پروژه مدرسه کسب و کار سی حامی

ما برای این پروژه ابتدا درصد یافتن یک شخصیت کهن الگویی قدرتمند بودیم و با توجه به این که قرار بود یک برند آموزشی باشد پس ترجیح مان این بود که شخصیتی فرزانه داشته باشد.

به اساطیر مراجعه کردیم و در اساطیر ایرانی، سیمرغ افسانه‌ای را یافتیم که همواره نقشی مرشدگونه داشته است. بر همین اساس البته از بین صدها ایده مختلف، اسم برند «سی حامی» را انتخاب کردیم که ترکیبی از کلمات سیمرغ و حامی است.

ناگفته نماند که برای گرفتن دامنه اینترنتی از یک ترکیب حرف عددی نیز

بهره بردیم. مثل همان کاری که برای سایت هزارمدیر انجام داده‌ایم:



[www.30hami.com](http://www.30hami.com)



[www.1000modir.com](http://www.1000modir.com)

اما خب، زمانی که شما قصد ثبت یک علامت تجاری را دارید، می‌توانید از یک لوگوی حمایت‌کننده و قدرتمند هم بهره ببرید. ما هم در این پروژه با یک طراح چیره‌دست کار کردیم و پس از دادن طرح اولیه به ایشان و چندین و چند ویرایش رسیدیم به این طرح که می‌بینید. یک سیم‌رغ با جنسیت مادینه و طراحی متمایز و خاص خودمان.

حال دیدیم که در اداره ثبت علامت ما می‌توانیم روی رنگ لوگوی خود نیز تاییدیه ثبتی بگیریم که اینجا نیز مشخص شده است: نارنجی (خورشیدی) که معنی زایش و آفرینش خورشید را تداعی می‌کند.

پس تا اینجا، اسم، رنگ و لوگو را ساختیم؛ اما ما شعارهایی هم برای این مجموعه ساخته بودیم که توانستیم یکی از آن‌ها را به صورت زیر ثبت کنیم:

مدرسه کسب و کار سی‌حامی، آموزگار نیک‌نامی

یک شعار تجاری که با تکنیک‌هایی مثل تجانس آوایی و قافیه ساخته شده است. بسیار با معنی و درخاطرمان<sup>۱</sup> است.

---

۱. واژه درخاطرمان کلمه‌ای ابداعی ساخت نویسندگان این کتاب است به معنی: چسبندگی


زیاد یک موضوع در ذهن ما

حال شاید به نظر تان انجام این اقدامات و یافتن تخصص شخصی برای انجام این کارها کمی پیچیده و سخت به نظر برسد! اما به نظر ما هر شخصی می‌تواند با آموزش‌هایی ساده‌سازی شده و کمی هم صرف وقت تا حدودی به انجام این امور تسلط یابد، چه بسا که داشتن دانش برند برای یک مدیر یا رهبر کسب و کار از اهم موارد است.

البته؛ در کتاب برند ضدگلوله به صورت خلاصه و در دوره غیر حضوری پیشرفته برندسازی به زبان ساده به صورت کاملاً عمقی تمامی این موارد را آموزش می‌دهیم.

ضمناً ما تمام آموزش‌های بالا را به صورت بسیار فشرده در یک کتاب الکترونیک کم حجم به نام «برند قدرتمند» نیز آورده‌ایم که می‌توانید آن را به صورت رایگان دانلود نمایید. با اسکن کد یا کلیک روی لینک زیر



 <http://1000modir.com/powerful-branding/powerful-branding-ebook-download/>

وقتی شما این آموزش‌ها را فراگرفتید، قدم به قدم می‌توانید یک هویت شخصیتی و بصری مستقل برای برند سازمانی و شخصی خود بسازید و وارد زمین برندبازی شده و کم‌کم به یک برندباز قهار بدل شوید.

شما برای ساخت یک برند قدرتمند یا به قول ما یک برند ضدگلوله، معمولاً باید از تمامی موارد ذکر شده به درستی استفاده کنید.

هرچند که ما معتقدیم برندسازی بسیار شبیه باغداری است تا سبزی‌کاری و برای ساختن و بهره بردن از یک باغ شما باید صبور، پرتلاش و کمی هم خوش‌شانس باشید.





## لب کلام

- ◆ در هر وضعیتی که الآن هستید یعنی کسب و کاری دارید یا ندارید، در اولین قدم سعی کنید شخصیت اصلی برند آینده یا کنونی خود را مشخص کنید. البته این کار نیاز به مقداری مطالعه بیشتر درباره کهن‌الگوها در برندسازی دارد.
- ◆ در مرحله بعدی، لازم است که برای ساخت هویت ظاهری برند سازمانی یا برند شخصی خود مثل اسم، شعار، لوگو، رنگ و حواس پنج‌گانه و حتی روی پوشش ظاهری خود تمرکز کرده تا بتوانید به یک ساختار متمایز و منحصر به فرد برسید.
- ◆ لازم به ذکر است که برای ساختن یک برند شخصی علاوه بر موارد بالا باید روی توانایی شبکه‌سازی و کسب مهارت‌های ارتباطی خود نیز بسیار کار کنید.
- ◆ ضمناً برای ساختن برند، حتماً لازم است که از ایده‌های نو، نوآوری‌های محصول و خدمات و استراتژی‌های تمایز آگاه باشید.
- ◆ اما اگر حتی تمام این موارد را نیز به درستی انجام دهید این خود کفایت نخواهد کرد و حتماً لازم است که این برند تحت مدیریت و رهبری بسیار حرفه‌ای قرار گیرد.

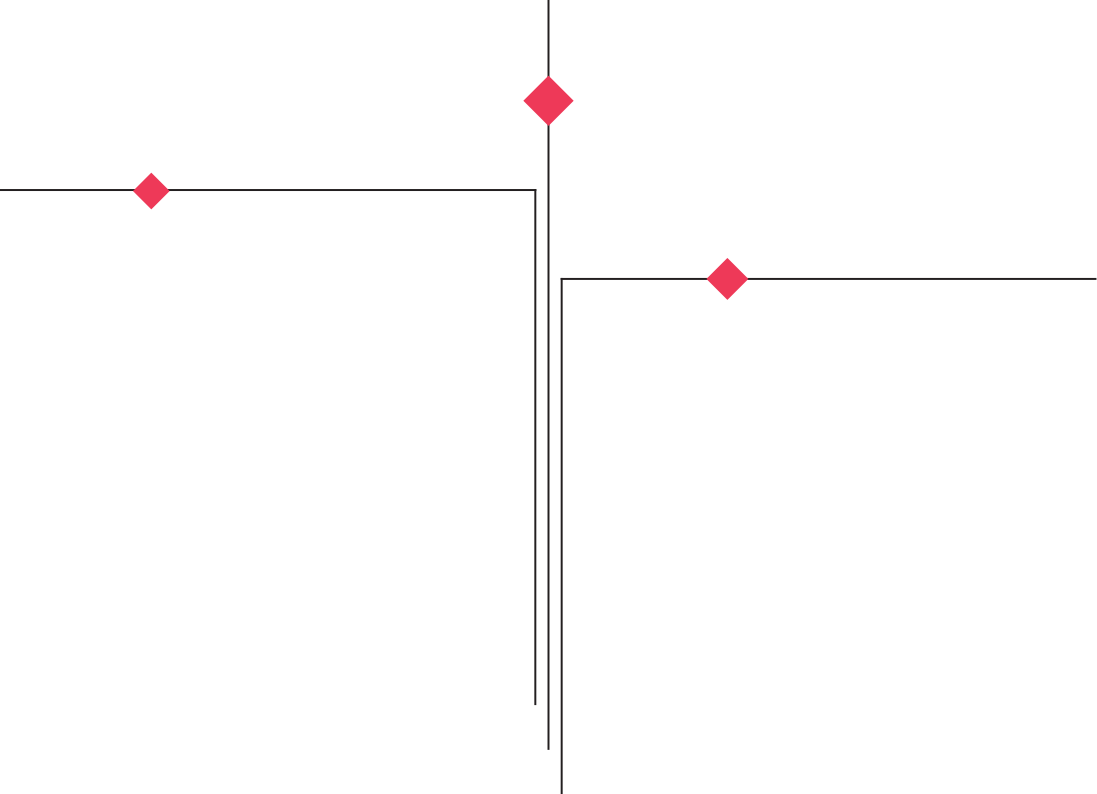


- ◆ خوشبختانه تمام موارد فوق در سایت ما یعنی هزارمدیر به صورت محصولات با قیمت مناسب وجود دارند که می‌توانید همین حالا روی آدرس سایت کلیک کرده و آن‌ها را مشاهده کنید.
- ◆ اطلاعاتی درباره دوره‌های آموزش ساخت هویت کامل برند، برندسازی به زبان ساده



<https://b2n.ir/brandingcourse>





فصل پانزدهم



برندباز و نوآوری



شما هر چند وقت یک بار به فکر خرید لباس نو می‌افتید؟

هر چند وقت یک بار فکر خرید یک یخچال، تلویزیون یا ماشین لباسشویی جدید به سرتان می‌زند؟

هر چند سال یک بار به این فکر می‌افتید که دستی به سروروی منزل‌تان بکشید؟ نقاشی، بنّایی، تخریب و نوسازی یک دیوار و عواملی از این دست؟ خب، این زندگی ماست و خصوصاً در این چند دههٔ اخیر به دلیل تنوع بیش از حد کالاها و خدمات موجود، انسان‌ها بیش از هر دورهٔ دیگری در تاریخ، به فکر نوسازی در ظاهر شخصی و مال و اموال خود هستند.

اغلب ما انسان‌ها حتی اگر به خانه‌ای رویایی که سال‌های سال آرزویش را داشته‌ایم نقل مکان کنیم، بعد از مدت کوتاهی مثلاً شش ماه یا یک سال دوباره به فکر ایجاد تغییرات می‌افتیم.

به همین صورت، اگر اتومبیلی بسیار عالی هم بخریم که چه بسا سال‌های سال آرزویش را داشته‌ایم بعد از مدت کوتاهی باز به دنبال یک مدل بالاتر یا

یک ماشین بزرگ‌تر و خاص‌تر هستیم.

این طبیعت ما انسان‌هاست و احتمالاً هم به همین دلیل است که طی صدها هزار سال، نژاد ما همواره دستاوردهای چشمگیری را ساخته و پرداخته است. به عبارتی، ژن‌های اغلب ما انسان‌ها عاشق چیزهای نو و دست‌یابی به چیزهای تازه است. البته که این خصلت هم ابعاد مثبت دارد و هم ابعاد منفی! حال ما به عنوان یک برند باز باید چه کنیم؟ چگونه باید از انرژی قدرتمند این خصیصه انسانی به نفع خودمان استفاده کنیم؟

### **🔗 پاسخ در این کلمات نهفته است: یافتن ایده‌های ناب و نوآوری**

شاید باورتان نشود؛ اما نوشتن این فصل برایم بسیار سخت شده است! به حدی محتوا در ذهنم می‌چرخد که واقعاً نمی‌دانم کدام قسمت را برای این فصل انتخاب کنم. باز هم همین تنوع‌طلبی بیش از حد، کار دستمان داده است. خب، دوست عزیزم، شما الآن یا کسب و کاری دارید یا در حال تفکر برای راه‌اندازی یک کسب و کار و به قول ما برند هستید. خواهش من این است که بعد از خواندن این فصل حتماً چند دقیقه‌ای خواندن یا شنیدن را کنار گذاشته و روی گفته‌های این فصل تأملی دقیق داشته باشید.

موضوع این است: آخرین ایده جدیدی که داشته‌اید و آخرین نوآوری کوچک یا بزرگی که در کسب و کار خود به کار بسته‌اید چه بوده است؟ دقت کنید که اصلاً لازم نیست این ایده خیلی خارق‌العاده بوده باشد یا این نوآوری بسیار ساختار شکن باشد. کافیست که فقط باشد.

## بنویسید:

امیدوارم که حتی اگر شده یک ایده یا نوآوری در کسب و کارتان به کار بسته باشید یا حداقل به فکر انجام آن باشید.

اگر به برندها و برندهاهای به نام و موفق ایران و جهان نگاهی بیندازیم، متوجه خواهیم شد که یکی از عوامل مهم و پایه‌ای موفقیت آن‌ها استفاده از نوآوری یا به کار بستن ایده‌های جدید بوده است.

اگر به حدود ۱۱۰ سال پیش برگردیم، هنری فورد ایده تولید انبوه ماشین را به کار بست در حالی که اغلب تولیدکنندگان ماشین اصلاً به این فکر نمی‌کردند که لازم است هر آمریکایی یک ماشین داشته باشد!

**There is no need  
for any individual  
to have a  
computer  
in their home**



Ken Olson,  
President of Digital Equipment Corporation 1977

حدود ۷۰ سال بعد، زمانی که استیو جابز تصمیم به تولید کامپیوترهای اپل ۲ که دستگاه‌هایی خانگی بودند گرفت، غول‌های این صنعت مثل آی‌بی‌ام و دی‌ای‌سی اصلاً

تصوری از فراگیری کامپیوتر نداشتند و به قول آقای کن اولسن مدیر بعداً ورشکست شده دی‌ای‌سی، مردم عادی هرگز نیازی به کامپیوتر نخواهند داشت!

حدود ۳۰ سال بعد و زمانی که استیو جابز گوشی‌های تمام لمسی و هوشمند آیفون را به بازار ارائه داد، رقیبان او در نوکیا، گوشی‌های آیفون را یک هوا و هوس کودکانه خواندند.

امروز نوکیا شبیه خاکستری از دوران طلایی و اپل در اوج است.

برندهایی مثل کداک با پافشاری بیش از حد روی فناوری فیلم‌های عکاسی در حالی که خودشان یکی از مبدعان عکاسی دیجیتال بودند، عرصه را به برندهایی مثل سونی، کنون و سامسونگ واگذار کردند!

همین امروز هم اگر به دوروبر خودمان نگاهی بیندازیم متوجه رقابت سرسختانه برندهایی مثل اپل و سامسونگ می‌شویم که هر ساله با ارتقا مدل‌های تولیدی گوشی‌های موبایل خود، مشتریان را شگفت‌زده می‌کنند.

اغلب برندهای قدر قدرت جهانی اتومبیل، هر پنج سال یک‌بار طراحی کاملاً جدیدی را اتخاذ می‌کنند که البته میلیاردها دلار برای‌شان هزینه دارد؛ اما علاقه‌مندان اتومبیل را غافلگیر می‌کنند. ضمن این‌که آن‌ها طی این پنج سال هم، هر ساله در حال اجرای تغییرات کوچک و جزئی روی مدل‌ها هستند<sup>۱</sup> و غافلگیری‌های جدیدی برای مخاطبان دارند.

برندهای آموزشی مثل کاری که ما در هزارمدیر انجام می‌دهیم، باید همیشه چیزی جدید برای ارائه داشته باشند. این سومین کتاب چاپی ماست که در این سه سال چاپ می‌شود. ما هر ساله دوره‌های آموزشی جدیدی ارائه می‌کنیم تا مطالبی داغ برای مخاطبان مان داشته باشیم.

1. New face



برند هلدینگ پیگیر همواره در حال نوآوری و افزودن محصولاتی جدید و نوآورانه به سبد کتونی خود است.

## و در یک کلام!

🎯 **برندی که دائم در حال تفکر برای ایجاد نوآوری و به کار بستن ایده‌های جدید است؛ حال چه برند شخصی باشد چه برند سازمانی یا تجاری درست شبیه به یک هدف متحرک برای رقباست.**



تا آن‌ها تصمیم به کپی و تقلید بگیرند، شما با یک نوآوری و به کار بستن ایده جدید، آن‌ها را غافلگیر کرده‌اید و احتمالاً آن‌ها به شما نخواهند رسید.

در کتاب برند ضدگلوله یک فصل کامل را به ایده‌یابی و نوآوری اختصاص داده‌ایم که همراه با تمریناتی بسیار کاربردی طراحی شده است. ضمناً در سایت هزارمدیر هم چندین مقاله تخصصی رایگان را برای اطلاع از تکنیک‌های ایده‌یابی معرفی کرده‌ایم.

اگر بخواهم در یک جمله، ایده‌یابی و نوآوری را تعریف کنم باید بگویم نوآوری یکی از ستون‌های اصلی برندسازی است. ستونی که اگر آن را به‌روزرسانی نکنیم به سرعت می‌پوسد و برند ما به شدت متزلزل خواهد شد.

اما نباید یک نکته را فراموش کنیم:

در بسیاری از مواقع ایده‌های جدید برندبازها به شدت با سنگ برخورد

کرده است. چرا؟

به چند دلیل بسیار ساده؛ اما مهم:

○ **اولین دلیل**، این ایده‌ها در صدد ایجاد یک یا چند تغییر بسیار بزرگ در عادات مخاطبان شده‌اند!

شما اگر به طراحی اتومبیل‌های اولیهٔ فورد دقت کنید، متوجه می‌شوید که تفاوت ظاهری چندان‌ی با کالسکه‌های قدیمی نداشتند به جز این که دیگر نیازی به اسب نداشتند. به همین علت هم در ابتدا به اتومبیل، کالسکهٔ بدون اسب می‌گفتند!

چه بسا که اگر قرار بود طراحی آن‌ها خیلی ساختارشکن باشد و کارکردن با آن هم خیلی پیچیده و سخت، هرگز مورد استقبال عمومی قرار نمی‌گرفت.

○ **دومین دلیل**، فرهنگ‌ها و رفتارهای مخاطبان را نادیده گرفتند.

نوآوری‌هایی مثل عینک‌های هوشمند گوگل، تلویزیون‌های دوربین‌دار سامسونگ و اسکوترهای ژيروسکوپ‌ی سگوی موفق نشدند، چون مثلاً در مورد عینک‌های هوشمند، مردم دوست نداشتند که زندگی‌شان مورد تجسس دیگران قرار بگیرد.

شما حاضر هستید کسی را با یک عینک آنلاین متصل به اینترنت و مجهز به دوربین در خانه‌تان بپذیرید؟

همچنین ترس از این که تلویزیون پنجاه اینچی سامسونگ خانه‌تان توسط

افرادی هک شود و تصاویر خانوادگی شما را به دیگران ارسال کند نیز باعث شد از این محصول استقبال نشود.

اسکوترهای ژيروسکوپي سگوي نیز در همان ابتدا به امر توسط بسياري از شهرداريها ممنوع الحركت شدند ضمن اين كه كاركردي سخت و شايد خطرآفرين داشتند.



○ **سومین دلیل، ادراک مخاطب را ندیده گرفتند**

برندی معروف در زمینه تولید لوازم آرایشی و بهداشتی که شامپویی با عصاره و بوی ماست درست کرده بود، همبرگری که با رنگ سبز ارائه شده بود، خمیر دندان و بستنی با رنگ زغال، کاکاکولا با طعم قهوه همه و همه نوآوری‌های بودند که با سر به زمین خورده یا در بسیاری از موارد آنچنان که باید و شاید موفق نشدند.

پس لازم است که به این موارد نیز دقت کافی داشته باشیم.

چندی پیش کتابی خواندم از آستین کلئون با عنوان هنرمندانه بقا پیدا که اکنون قصد دارم در سطرهای آینده بخشی از این کتاب را البته با اقتباس خاص خودم یعنی برنذباز به عنوان یک دستورالعمل برای خلاقیت و نوآوری برای شما نقل کنم.

## اصول ده‌گانه آستین کلئون<sup>۱</sup>

### ۱. مثل یک هنرمند بقا پیدا!

هنرمندان پخته و باتجربه، هنرمندانه می‌دزدند، مطالب را بهتر می‌کنند و ارائه می‌دهند؛ اما هنرمندان خام فقط تقلید می‌کنند و با شکلی بد آن را ارائه می‌کنند.

تنها کتاب‌هایی را بخوان، در کلاس اساتیدی شرکت کن، فیلم‌هایی را ببین، افرادی را پیگیری<sup>۲</sup> کن که ارزش دزدیدن (اقتباس کردن) دارند. یادت باشد هیچ چیز کاملاً جدید نیست، تمام کارهای خلاقانه بر اساس اقتباس از آن‌چه قبلاً انجام شده است به وجود آمده‌اند!

هر ایده جدید، فقط یک ترکیب دوباره از یک یا تعدادی ایده قبلی است. خود ما هم ترکیبی از ژن‌های پدر و مادر و ده‌ها پدر و مادربزرگ خود هستیم. به همین صورت هیچ شخص دیگری در دنیا وجود ندارد که تجربه‌هایی عیناً مثل ما داشته باشد، **پس خود تو یک نوآوری خاص و منحصر به فرد هستی.** البته باید ورودی‌هایت را کنترل کنی تا خروجی بهتری داشته باشی.

### ۲. برای شروع خیلی دست‌دست نکن تا خودت را کامل بشناسی

در بسیاری از مواقع در حین انجام کار است که پی می‌بریم چه کسی هستیم یا چه توانایی‌هایی داریم.

---

1. Austin Kleon

۲. فالو کردن

آیا می‌دانید نقاشان، خوانندگان، نویسندگان، هنرپیشگان، سخنرانان و ورزشکاران کار را چگونه آغاز می‌کنند؟ ابتدا و برای زمان کمی از تقلید و درآوردن ادای موبه‌موی بزرگان این کار. در بسیاری از مواقع شما باید در ابتدا آنقدر از بزرگان سرمشق گرفته و الگوبرداری کنید تا به مدل و سبک خاص خودتان برسید. اما زمانی که حرفه‌ای شدید دیگر تقلید نخواهید کرد.



**۳. سعی کن تا جایی که می‌توانی برای یافتن ایده‌های جدید از کامپیوتر دوری کنی، راه برو، قدم بزن، طرح بزن حتی اگر نقاشی کشیدن را خوب بلد نیستی!**

**مهمانی برو، سفر برو، روی یک صندلی هپی چیر بنشین و بنویس (کاری که خودم انجام می‌دهم)، از ابزارهای خوش‌طرح استفاده کن!**

#### **۴. وقت‌گذرانی پربار انجام بده!**

در بسیاری از اوقات ایده‌های ناب شما از کار اصلی و روزمره‌تان به دست نمی‌آیند! آن‌ها از سفری که می‌روید، فیلم یا کارتون‌ی که می‌بینید، مهمانی‌ای که می‌روید، رستوران یا شهربازی که رفته‌اید به دست می‌آیند. گاهی انجام چندین پروژه هم‌زمان (کاری که ما در هزارمدیر انجام می‌دهیم) به شما این قدرت اختیار را می‌دهد که از فشار روی تیم‌تان کاسته و تنوع کارکردی ایجاد کنید!

۱. در کمپانی آیدیو، یکی از خلاق‌ترین مکان‌های جهان، جعبه‌ای وجود دارد با نام تک‌باکس، در این جعبه‌ها ایده‌یابان هر وسیله، گجت، ابزار خوش‌طرح کوچک و قابل‌حملی که در بازار یا سفرها می‌بینند می‌خرند و در زمان خلق ایده برای پروژه‌ها از قوه خلاقیتی که این ابزارها ایجاد می‌کنند کلی استفاده می‌کنند، برای خودتان یکی از این‌ها بسازید.

گاهی اوقات لازم است که وقت را به بطالت هوشمندانه بگذارید. در وقفه‌های شلوغی کسب و کار زمانی را پیدا کنید و هیچ کاری نکنید. استراحت کنید، بخوابید یا حتی به یک نقطه روی دیوار خیره شوید.

یک کار هنری یا ورزشی شخصی مخصوص به خودتان را انجام دهید و این کار را اصلاً مرتبط به شغل نکنید. اثرات این اعمال روی کارهای شما بسیار مؤثر خواهد بود.

**۵. از فرصت گمنام بودن یا حضور در یک کلاس آموزشی نهایت استفاده را ببر، وقتی تو گمنام هستی و هنوز مشهور نشده‌ای می‌توانی به راحتی هر چیزی را بیاموزی!**

**۶. برای ارتباط با دنیا دیگر الزامی ندارید که شهر یا کشور محل سکونت خود را عوض کنید!**

اینترنت و البته کمی هم دانستن زبان انگلیسی برای شما مثل زندگی در هر قسمت از دنیاست.

دنیای شخصی خودتان را بسازید.

فصل‌هایی از سال که خیلی گرم است یا خیلی سرد است لزومی ندارد به هر قیمتی شده از خانه بیرون بروید! بنشینید زیر کولر یا کنار بخاری و روی ایده‌ها کار کنید و از این فرصت نهایت استفاده را ببرید.<sup>۲</sup>

۱. این موضوع را می‌توان پارادوکس یا تضاد برندسازی شخصی نامید!! وقتی که مشهور می‌شوید بعضی مواقع آرزو می‌کنید که کاش مشهور نبودید و می‌توانستید مثل مردم عادی و آزادتر رفتار کنید.

۲. این، خیلی به درد من خورده. قبلاً فکر می‌کردم تحت هر شرایط آب و هوایی باید از

### ۷. برای این که ایده‌های عالی پیدا کنید تا می‌توانید دوست پیدا کنید!

بهترین راه برای یافتن دوست، خصوصاً در فضای اینترنت این است که برای کسانی که به ارتباط با آن‌ها علاقه‌مند هستید کامنت‌های مثبت بگذارید. البته برعکسش هم صادق است. اگر برای کسی کامنت منفی بگذارید، دیر یا زود به گوشش می‌رسد دوست‌یابی را برایتان سخت می‌کند.

### ۸. برای این که ایده‌های ناب پیدا کنید، کسل‌کننده باشید! عجیب است

نه؟ ولی راه درست همین است. پیدا کردن ایده‌های خلاقانه به انرژی بسیار زیادی نیاز دارد و اگه قرار باشد انرژی را در جامعه هدر بدهید هرگز نمی‌توانید ایده‌های خلاقانه پیدا کنید.



برای ایده‌یابی باید خوب و درست بخوابید، غذای سالم بخورید، دندان‌های سالم داشته باشید، ورزشی مثل پیاده‌روی داشته باشید و یک زندگی کم‌تنش لازمه این‌هاست!!

همه این‌ها به علاوه یک زندگی منظم می‌تواند به فرآیند انجام کارهای خلاقانه کمک شایانی بکند!

---

خانه بیرون بروم.  
 ۱. برای من صبح اول وقت وزیردوش بهترین زمان خلق ایده‌های جدید است. (شروین اردلان)  
 برای من آخر شب‌ها و دقیقاً قبل از خواب، بهترین وقت برای تخیل‌پردازی و یافتن ایده‌های جدید است. (احسان مهدی‌نژاد)

ضمناً باید قدر پول را بدانید!

## ۹. شغل کنونی را از دست ندهید.

از این توهم بیرون بیاوید که می‌توانید به راحتی به یک شغل رویایی دست پیدا کنید!

حتی اگر شانس خیلی با شما یار باشد و بتوانید به آن شغل و سمتی که فکر می‌کنید عالی است برسید، باز هم مطمئن باشید که در آن شغل هم تا حد زیادی سختی و مشکلات وجود دارد. به شکلی که شاید در نهایت فکر کنید ارزش نداشت که شغل قبلی را تغییر بدهید.<sup>۲</sup>

سعی کنید هرگز بیکار نباشید. بیکاری مضرات بسیاری دارد و روحیه و اعتبار شما را به شدت کاهش می‌دهد.

البته خیلی از آدم‌ها هستند که سرمایه‌گذاری‌های سودآوری کرده‌اند و عملاً کار روزانه خاصی نمی‌کنند، منظورم این دسته نیست، چه بسا که اون‌ها به نظر ما خیلی هم کارشون درسته!!

بیشتر منظور اینه که به کار نیاز داشته باشید اما کاری نداشته باشید.

---

۱. چندسال پیش از رابرت کیوساکی شنیدم که می‌گفت: «پولدار کسی نیست که پول بیشتری در می‌آورد بلکه کسی است که می‌تواند بدون کارکردن تا مدت‌های مدیدی بدون پایین آمدن استانداردهای زندگی‌اش خوب زندگی کند.»

۲. جمله خودم: «این اتفاقی است که من تجربه کردم. البته خوش‌بختانه برای من بهای سنگینی نداشت، چون زود متوجه شدم و توانستم نظمی بین شغل درآمدزا و شغل رویایی‌ام پیاده کنم و فهمیدم شغلی که فکر می‌کردم خیلی رویایی است دست کمی از شغل‌های دیگر ندارد!! چه بسا که برخی از مواقع ممکن است مسئولیت‌های شما هم بسیار سنگین‌تر شود.»



به قول آستین کلئون:

🍷 **رمز موفقیت، یافتن شغلی با امکان تحمل و درآمد معقول است. کاری که انرژی مورد نیاز را به ما می‌دهد تا در زمان آزاد خودمان کارها و ایده‌های مورد علاقه را انجام دهیم.**

۱۰. برای شعله‌ور کردن خلاقیتتان گاهی نیاز است که محدودیت‌ها را تجربه کنید!

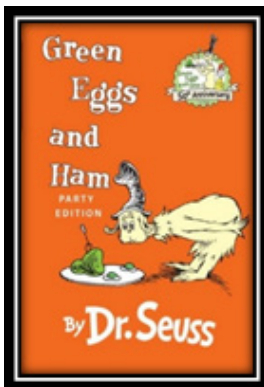
محدودیت باعث می‌شود شما روی مهم‌ترین‌ها تمرکز کنید. هرگاه تصور کردید باید همه امکانات فراهم باشد تا کاری را انجام دهید می‌توانم بگویم که فاتحه‌تان خوانده است!

دکتر سئوس، کسی که کتاب‌های بسیار مشهوری برای کودکان می‌نویسد، روزی با ناشرش شرط بست که می‌تواند کتابی تنها با پنجاه کلمه بنویسد و این کار را انجام داد.

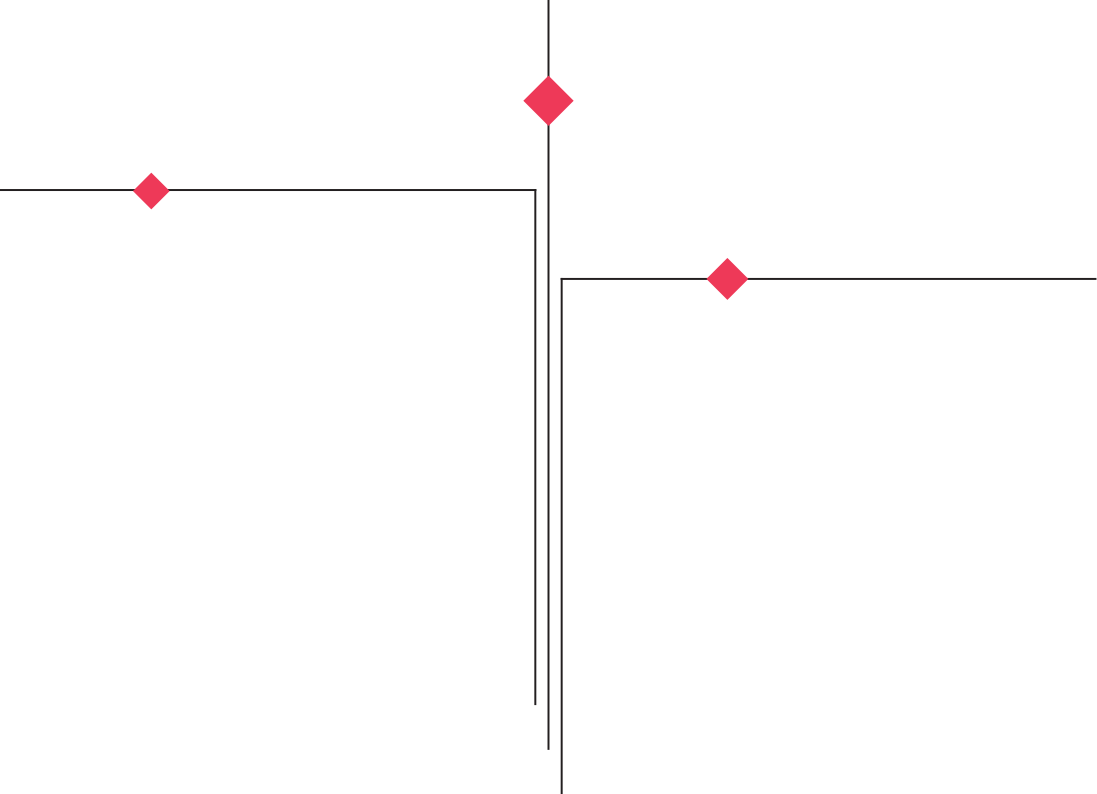
**کتاب تخم‌مرغ‌های سبز و گوشت!**

**نتیجه:**

یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های کودک دنیا!



- ◆ خلاقیت و نوآوری فقط شامل انتخاب‌های ما نمی‌شود! بلکه دربرگیرندهٔ بخش زیادی از ندیده‌گرفتن‌های ما نیز می‌شود!
- ◆ در کادر زیر خط‌خطی کنید یا هر چیزی که به ذهنتان می‌رسد را بکشید.



فصل شانزدهم



رهبر برندباز



## صفات اصلی و بایسته یک رهبر برندباز چیست؟

صادقانه بگویم، نمی‌دانم!

زمانی که شما ده‌ها رهبر برجسته برند را دنبال می‌کنید، متوجه خواهید شد که برخلاف شنیده‌ها در بسیاری از موارد بین این افراد شباهت‌های زیادی موجود نیست.

یعنی استیو جابز فقید، مدل رهبری خاص خودش را داشت. فیلیپ نایت از نایکی مدل رهبری ویژه خود را دارد. جک ولش، مدیرعامل سابق و افسانه‌ای جنرال الکتریک، رابرت لوتز مدیر سابق کرایسلر، حسین فتاحی رهبر امرسان، شاهرخ ظهیری رهبر مرحوم مهرام، مهندس اردلان رهبر هلدینگ پیگیر، همه و همه با سبک‌های خاص خودشان رهبری کرده‌اند و در سالهای زیادی موفق هم بوده‌اند.

در این بین، کسانی هم بوده‌اند به مانند کیم وو چونگ، رهبر سابق برند دوو در کره جنوبی که از قضا کتاب «سنگ‌فرش هر خیابان طلا»ی او هنوز در ایران

طرفداران بسیاری دارد؛ در عین حال که شاید بسیار هم معروف باشند اما نتیجه تصمیمات آنها به ورشکستگی و سقوط منتهی شده است!

همچنین رهبران وقت نوکیا، کداک و انرون که همه و همه با این که در دوره‌ای کمپانی‌های سودده و موفق را اداره می‌کردند شرکت‌های‌شان را به سمت تباهی و سیاهی رهنمون کردند.

## کلید این موفقیت‌ها و شکست‌ها در چیست؟

واقعیت این است که بیشتر اطلاعات کنونی ما، خصوصاً در علوم مثل مدیریت و رهبری کسب و کار، برندسازی و بازاریابی دارای یک مشکل اساسی هستند!

آن‌هم این است که این کار درست مثل رانندگی با نگاه کردن مداوم در آینه عقب ماشین است. مسیری که پیموده شده، خطری که رفع شده یا اتفاقاتی که در گذشته افتاده‌اند بسیار راحت‌تر قابل تحلیل هستند.

## معما چو حل گشت آسان شود!

متأسفانه هر چه جلوتر می‌رویم، متوجه می‌شویم که مدل‌سازی در بخش زیادی از موارد، تقریباً کاری عبث است. چرا که نگاه آن به گذشته است و همه اتفاقات دیروزی را با نگاه امروزی خود برنامه‌ریزی می‌کند!

و مشکل بزرگ این جاست که برخی خبرگان عرصه‌های ذکر شده به نحوی این مدل‌ها را ساخته یا بررسی می‌کنند که گویا این برندها هیچ راهی جز موفقیت نداشته‌اند و هر برندی که این مسیر را پیش برود قطعاً یا موفق

خواهد شد یا شکست خواهد خورد!

شوربختانه باید بگویم که اصلاً این گونه نیست.

به قدری حوادث و اتفاقات پیش‌بینی نشده و نادیده‌گرفته‌شده وجود دارد که احتمال کارکرد قطعی یک مدل را برای برند دیگری با شرایط مشابه پایین بیاورد.

**شانس!**

**شانس!**

**شانس!**

سه کلمه یکسان بالا را فیلیپ نایت در کتاب زندگینامه خودش درباره نایک نوشته است!

استیو جابز و بیل گیتس بارها و بارها در مصاحبه‌هایشان گفته‌اند که بسیار شانس آورده‌اند یا دست تقدیر همراه آن‌ها بوده است که امروز این‌جا هستند! همان‌طور که جابز به عنوان یک برند بین‌المللی و مرتضی پاشایی، ناصر عبداللہی، بهنام صفوی، هادی نوروزی، مریم میرزاخانی و ده‌ها جوان و میان‌سال دیگر از برندهای شخصی بودند و امروز شانس این را ندارند که در بین ما باشند.

حال بگوئید ما در کجای مدل‌ها و محاسبات‌مان برای این مقوله جایی در نظرمی‌گیریم؟

اغلب هیچ کجا!



ما این روزها برای ساختن یک رهبر کسب و کار، از روی مدل‌های شناخته شده جهانی، کلمه‌ای به نام کاریزمای رهبری را بسیار زیاد می‌شنویم. یعنی این که رهبر مورد نظر مثل ریچارد برانسون معروف، جک ولش جنرال الکتریک، رهبران فیس‌بوک و آمازون و تنی چند از این دست، دارای کاریزمای رهبری باشد! اما بد نیست جمله‌ای طلایی را از پیتر دراگر، یکی از نام‌دارترین مردان مشاوره و مدرسان کسب و کار و مدیریت و رهبری بشنویم:

«**کاریزما (جذابیت) برای رهبری تنها یک خیال خام است، بسیاری از رهبران سیاسی و تجاری موفق دنیا را می‌شناسیم که هیچ چیزی به نام کاریزما نداشتند!**»

**آیزن‌هاور و روزولت زمانی که به افراد دست می‌دادند، گویی که با یک ماهی مرده دست داده بودید؛ اما این موارد هیچ از شایستگی‌های رهبری فوق‌العاده آن‌ها نکاسته بود!**»

همچنین، جیم کالینز هم در کتاب «از خوب به عالی»، بارها و بارها به رهبران برندهایی بسیار قدرتمند و ماندگار اشاره کرده است که تنها چیزی که نداشتند کاریزما بوده است. مثل رهبر بسیار مؤثر اما کم سروصدای کیمبرلی کلارک یا همان کلینکس معروف که انسانی فوق‌العاده متواضع و سر به زیر بود.

پس بدانیم و آگاه باشیم که احتمالا و صرفا با مدل‌سازی نمی‌توان رهبری کرد و رهبر ساخت!



حال با دانستن تمامی این موارد اگر بخواهیم چند بایسته رهبران موفق برندباز را بررسی کنیم می‌توانیم به نکات زیر اشاره کنیم:

## ۱. فیلیپ نایت در نایک

برای سال‌های سال او حقوقی معادل با حداکثر پنج برابر کارمندان رده پایین‌اش دریافت می‌کرد و این جریان تا هفده سال پس از شروع فعالیت شرکت ادامه داشت!



سالها بعد در زمانی که برند نایک به سهامی عام بدل شد، سهامداران، کارمندان، شرکا و حتی بخش زیادی از کارگران شرکت نیز چون سهام داشتند میلیون‌ها دلار را به دست آوردند و بخش زیادی از آن‌ها ثروتمند و حتی میلیونر شدند.

این مورد چه استفاده‌ای برای ما دارد؟ به عنوان کسی که اکنون ۱۵ سال است هدایت مجموعه‌ای را در دست دارم به شما می‌گویم که این موضوع امری بسیار مهم است. چه خوب است که کارمندان، همکاران و شرکای شما تفاوت چشم‌گیر و عجیب و غریبی را بین دریافتی‌های رهبر سازمان و خودشان احساس نکنند.

ممکن است شما بگویید که ما مالک اموال این برند هستیم و خودمان آن را پایه‌گذاری کرده‌ایم و از این دست صحبت‌ها!

## راهکار پیشنهادی ما:

میزان دریافتی حقوق، سود شرکت یا مجموعه‌تان را شفاف کنید. چنانچه شما مالک مجموعه هستید قسمتی از حقوق‌تان را بابت اجاره ملک و به صورت مبلغی جداگانه دریافت کنید تا برای همکاران‌تان مشخص باشد که این پول را از چه بابت می‌گیرید.

اگر برند یا شرکت‌تان سودده است در انتهای سال یا هر دوره مالی سود مشخصی را تقسیم کنید و سعی کنید همکاران و کارمندان‌تان را نیز بی‌نصیب نگذارید.

در ضمن، اگر برندی ساخته‌اید که مشتری به دلیل قدرت برندتان به شما مراجعه می‌کند، می‌توانید بخشی از دریافتی‌تان را به این صورت تعریف کنید: سود ارزش برند. این رقم، مختص شماست.

در آخر نیز سعی کنید کمی خاضعانه زندگی کنید و زیاد تجمل‌گرا نباشید. چه بسا که هر آن‌چه به امکانات تجملی زندگی بیفزایید، این خود شما را دچار اثر ضد بهره‌وری می‌کند<sup>۱</sup> یعنی داشتن ماشین دوم و سوم در کنار راحتی، برای شما کلی زحمت هم به شما اضافه می‌کند. داشتن خانه بزرگتر، ویلای‌های رنگارنگ، داشتن دو گوشی موبایل به جای یکی، همه و همه در کنار زیاد کردن انتخاب برای شما به شدت بر زحمات مالی، فکری و زمانی شما می‌افزایند.

این روشی بوده است که فیلیپ نایت، رهبر متواضع نایکی، سالهای سال در پیش گرفته است.

۱. در کتاب هنر خوب زیستن اثر رولف دوبلی فصلی به این موضوع مهم اختصاص داده شده است. این که دستاوردها می‌توانند برای ما زحماتی هم داشته باشند که اغلب در ابتدا به آن‌ها بی‌توجه هستیم تا زمانی که گریبان ما را می‌گیرند!

## ۲. استیو جابز در اپل

استیو جابز شخصی درون‌گرا و به شدت کیفیت‌محور بود. او وسواس عجیبی روی این داشت که محصولاتش از درون و بیرون دارای بالاترین کیفیت ممکن بوده و هیچ ایرادی نداشته باشند.

حساسیت‌های وسواس‌گونه‌ی وی باعث شد که امروز محصولات اپل دارای طراحی‌هایی به این صورت درجه یک و کیفیت‌های خارق‌العاده باشند. گفته شده است که او فوق‌العاده زودجوش بود و با کوچکترین کم‌کاری به افراد تیمش پرخاش می‌کرد.



زمانی که شما زندگی‌نامه‌ی استیو جابز را بررسی می‌کنید احتمالاً اصلاً دوست ندارید که جای او باشید!؛ اما به هر صورت او استیو جابز بود و دست‌پختش اپل!

## ما چه بهره‌ای می‌توانیم از استیو جابز ببریم؟

الف: او به شدت به تیم‌های کوچک، به قول خودش دزدان دریایی، برای انجام پروژه‌های ساختار شکن معتقد بود. تیم‌های تخصصی طراحی اپل در کامپیوترهای مکینتاش، آی پاد، آی فون همه در حدود ۱۰۰ نفر بودند و نه چندصد نفر.

در کتاب «نقطه‌ی نهایی» اثر مالکولم گلدول از انسان‌شناس معروف رابین

---

1. The tipping point



دوبار نقل شده است که ذهن انسان توانایی شناخت و ایجاد رابطه مستحکم در تیم‌های بزرگ‌تر از ۱۵۰ نفر را ندارد!

پس اگر دوست دارید برندی نوآور و ساختار شکن به وجود آورید (استارت‌آپ‌ها)، هر چه می‌توانید جای جمع کردن تعداد زیادی افراد مطیع و عساکرت داد، یاغیانی اما با تعداد کم را استخدام کنید که خیلی در قیدوبند چارچوب‌های سازمانی نباشند و به دنبال دفتر و دستک و تشریفات و میز چوبی از جنس درخت بلوط و داشتن منشی اختصاصی نباشند.

ب: استیو جابز، رهبری با توانایی اقتباس بسیار بالا از سایر کسب‌وکارها بود! ذهن او دارای سلول‌های خاکستری یا در استعاره ماهیچه‌های ترکیبی بسیار قدرتمندی بود. جالب است بدانید که بسیاری از دستاوردهای اپل طی سالیان سال از سایر کسب‌وکارها به عاریت گرفته شده است.

مثل قاب کیس کامپیوترهای مکینتاش ۱۹۹۸ که از لوازم خانگی کوئیزینارت به عاریت گرفته شده است. یا طراحی کامپیوترهای اپل از تودوزی مرسدس بنز بهره برده است. کابل برق مگنتی لپ‌تاپ‌های اپل نیز از پلویزهای ایمن ژاپنی و آیکون منوهای کامپیوتر از منوی یک رستوران اسپانیایی گرفته شده‌اند.



### 1. Linking muscles

پس به جای این که احتمالا تمام هم و غممان را روی تقلید رقبا بگذاریم و سرمان همواره توی باغ آن‌ها باشد، بهتر است سرمان را بچرخانیم و به سایر کسب و کارمان و حتی اشیاء به ظاهر بی‌ارتباط با موضوع کسب و کارتان دقت کنیم. چه بسا فرصت‌های بسیار بیشتری برای خاص بودن در آن‌ها نهفته است.

ج: استیو جابز در حالی که بد اخلاق و عجول بود اما یک‌به‌یک دزدان دریایی را می‌شناخت و با آن‌ها تعاملی نزدیک داشت. او از این قبیل نیروهای درجه یک، افرادی با حداکثر توان می‌ساخت و به کمتر از عالی راضی نبود!

از استیو جابز نقل است:

زمانی که افراد درجه دو را استخدام می‌کنید پس از آن افراد درجه سه و چهار نیز به سمت شما سرازیر می‌شوند و بالعکس زمانی که فقط افراد درجه یک را استخدام می‌کنید، آن‌ها خودشان به شما سایر افراد درجه یک را معرفی خواهند کرد.

به همین علت هم او در طی زمان نیروهایی را دوروبر خود جمع کرد که همه از بهترین‌ها بودند. چون آن‌ها می‌دانستند که قرار است محصولاتش را بسازند که دنیا را تغییر دهد این خصوصیات اخلاقی خشن را برای رسیدن به هدفی بزرگ‌تر قبول کردند!

پس امروز تنها معیار خشن بودن را استیو جابز به عاریت نگیریم. ما باید همه چیز را در کنار هم ببینیم و نه فقط آن بخشی که برای مان جذاب‌تر است.

### ۳. رهبری جف بزوس در آمازون

کسی که برند آمازون را با کمترین امکانات ممکن پایه‌گذاری کرد. او آدمی به شدت اهل آموختن بود و از اولین رهبرانی بود که از کنفرانس جهانی تدحمایت کرد و باعث شد این برند پا بگیرد.

جف بزوس از همان روزهای اولی که آمازون را پایه‌گذاری کرد به شدت از تجمل دوری گزید. او هیچ زمان به دنبال ساخت دفترهای لوکس و لاکچری برای ساختمان آمازون نبود. وی بهترین پول‌ها را برای خرید کامپیوترها که مهم‌ترین ابزار آن‌ها بودند و استخدام نیروهای ماهر به کار می‌برد؛ اما برای خرید مبلمان دفترهایش همواره به دنبال اقتصادی‌ترین و مناسب‌ترین لوازم اداری بود!



دقت کنید که تمرکز او روی مهم‌ترین‌ها بود و چه بسا همین صرفه‌جویی‌های اولیه باعث شد که برند آمازون بتواند بحران‌ها را پشت سر گذاشته و اکنون جف بزوس به یکی از ثروتمندترین مردان دنیا بدل شود.

این روزها زیاد می‌بینم که دوستانی هر آنچه پول دارند و چه بسا با کلی وام و قرض، شرکت یا مجموعه‌ای را راه‌اندازی می‌کنند و از همان ابتدا درصدد خرید لوازم گران‌قیمت کم‌مصرف هستند! به این امید که این عوامل به

جذب مشتری و فروش و سود آن‌ها کمک کند.

نمی‌گویم که این کار قطعاً اشتباه است. شاید برای انگشت‌شماری از کسب‌وکارها مثمر ثمر باشد. اما نکته این است: شمایمی که این هزینه‌های جانبی را به جان می‌خرید آیا ادامه مسیر پول کافی دارید؟

برای خرید محصولات یا خدمات مهم اولیه سرمایه دارید؟ برای استخدام نیروهای ارزشمند چطور؟ برای توان حفظ برند در بحران‌ها یا حمله شدید رقبا چه؟

متأسفانه باید بگویم اغلب خیر!

کافیست هر از گاهی نگاهی به آگهی‌های سایت‌های فروش لوازم دست‌دوم بیندازید تا ببینید چه میزان لوازم دفتری یا وسایل کافی‌شاپ یا باشگاه را می‌توانید با قیمت‌های نصف خریداری کنید.

دوستی را می‌شناسم که درصد افتتاح یک رستوران بود و به حدی برای راه‌اندازی هزینه‌تراشی کرد که قبل از افتتاح پول کم آورد و مجبور شد هر آنچه خریده بود را با ۳۰ تا ۴۰ درصد کمتر از قیمت خرید به فروشنده‌ها عودت داده یا به دیگران بفروشد! حتی قبل از افتتاح و متأسفانه این اتفاقات این روزها کم نمی‌افتد.

## اما یک تجربه شخصی از من، شروین اردلان

«زمانی که قصد داشتم شرکت «پروتئین ایمن تاب» را تأسیس کنم که اولین کارخانه تخصصی غذای سگ و گربه و حیوانات خانگی در ایران بود

سعی کردم روشی را به کار گیرم که بعداً متوجه شدم جف بزوس هم از آن بهره گرفته بود.

ما تمام تمرکز خود را روی هزینه کردن برای سازه‌های تولیدی و ماشین‌آلات پایه‌ای بسیار با کیفیت گذاشتیم، درست مثل کامپیوترهای اولیهٔ آمازون.

اکنون که سه سال از زمان راه‌اندازی کارخانه گذشته است، تازه ساختن سازه‌های کم‌اهمیت‌تر مثل ساختمانی مستقل برای بخش دفتر نگهبانی و پارکینگ مسقف را شروع کرده‌ایم و اکنون این زمانی است که شرکت به سوددهی رسیده است!

این کار ریسک سرمایه‌گذاری را به شدت پایین می‌آورد و در خصوص کارهای نو و جدید در ایران به نظر من این روشی بسیار امن است.

کوچک شروع کنید و فقط روی تجهیزات کلیدی یا ماشین‌آلات اصلی تمرکز کرده و از تجمعات در شروع کار به شدت پرهیز کنید.»

#### ۴. دایرهٔ طلایی رهبری از نظر سایمون سینک

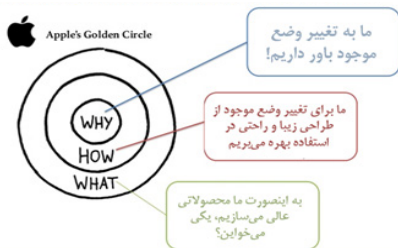
سایمون سینک، مشاور رهبری در کسب‌وکار در کتاب «با چرا شروع کنید»<sup>۱</sup> فرضیه‌ای را مطرح می‌کند و آن را دایره طلایی<sup>۲</sup> می‌نامد.

او معتقد است که برخی رهبران کسب‌وکار، کاندیداهای سیاسی و بسیاری از افراد و برندهای ناموفق این دایره را به غلط، از بیرون به درون طی می‌کنند یعنی:

- 
1. Start with why
  2. Golden circle



همه اول به قسمت بیرونی دایره یعنی «چه چیزی» اشاره می‌کنند، این که چه محصولی تولید می‌کنند با چه ویژگی‌هایی، چه مزایایی و از این دست! در قسمت دوم به این می‌پردازند که «چگونه» این کار را انجام می‌دهند. مثلاً با استفاده از تکنولوژی خاصی، مزیت خاصی، ایجاد صرفه‌جویی و عواملی از این دست!



اما بسیاری از برندها و حتی اشخاص اصلاً نمی‌دانند و اگر هم می‌دانند در آخرین مرحله می‌گویند که اصلاً «برای چی» در این صنعت حضور دارند؟ یا

هدف اصلی‌شان از کاندید شدن برای رهبری سیاسی یا اجتماعی چیست؟ این در حالی است که رهبران برندی مثل اپل موضوع را به درستی دریافته‌اند و می‌دانند که باید از درون دایره به بیرون بیایند و نه بالعکس! می‌توانید در تصویر دایره، نحوه بیان پیام رهبری اپل را ببینید که از چرایی شروع می‌کند و به چگونگی و چیستی می‌رسد.

به این صورت، آن‌ها توانسته‌اند میلیون‌ها هوادار و میلیاردها مشتری در سراسر جهان پیدا کنند که به باور آن‌ها معتقد شده‌اند و نه صرفاً محصول یا خدمتی که می‌فروشند.

۱. البته بعداً متوجه شدم که سالها پیش از سایمون سینک و در سال ۱۹۹۳ مشاور ارشد برندینگ، دیوید آرنولد، تئوری دایره اتمی هویت برند را مطرح کرده است که به نظر می‌رسد سایمون سینک موضوع دایره طلایی خودش را تا حد بسیار زیادی از نظریه وی اقتباس کرده است.

سایمون می‌گوید اپل با حرکت در مسیر از درون به بیرون این دایره توانسته است حتی در برخی مواقع محصولات یا خدماتی به ظاهری ربط با کسب و کار کامپیوتر بسازد مثل آی‌پاد، آی‌تیونز، آی‌فون، اپل واچ و آن‌ها را عالی بفروشد. این درس از سایمون سینک روی من و کسب و کارهایم تأثیری شگرف گذاشت و پس از مدتی بر آن شدم تا من هم مدل دایره طلایی خاص خودم را داشته باشم.

اما زمانی که در حال ترسیم این دایره بودم متوجه شدم که می‌توان این دایره را حتی ساده‌تر نیز رسم کرد!



پس من با بهره‌بردن از استراتژی ساده‌سازی هزارمدیر، نام دایره خودم را **حلقه طلایی برند** نامیدم و آن را به صورت مقابل نشان دادم

سپس سعی کردم برندی مثل اسنپ، البته فقط قسمت تاکسی اینترنتی‌اش را طبق این مدل ساده‌سازی کنم و نتیجه این شد:

### حلقه درونی برند:

ما اپلیکیشنی ساده و کاربردی برای این منظور طراحی کرده‌ایم! می‌توانیم همیشه کنیم؟



چندین سال پیش و زمانی که اسنپ به بازار ایران ورود کرد قلب دایره و باور برندش و باور ما مسافران این بود: از وضعیت کنونی تاکسی‌ها ناراضی هستیم!!

یک درد مشترک و سخنی دل‌نشین

### حلقه بیرونی برند:

حال ما راهکاری عملی و آسان برای شما ساخته‌ایم! می‌خواین ازش استفاده کنین؟ بله می‌خوایم!

پس از آن سعی کرده‌ام برای برند آموزشی خودم هزارمدیر، برند کسب و کار تجاری خودم و تمامی برندهایی که افتخار مشاوره یا انجام پروژه با آن‌ها را داشته و دارم این دایره طلایی برند را رسم کنم و آن را به منزله نقشه راهنمای استراتژیک برند قراردهم!!

### نتیجه:

- حس بهتر و برتر مدیران، کارمندان و حتی کارگران برندها
- همذات‌پنداری بیشتر بین مشتریان و فروشندگان برندها
- سود و فروش بالاتر برای برندها

در تصویر زیر می‌توانید حلقه طلایی برند هزارمدیر را مشاهده نمایید.





شما هم همین حالا دست به کار شده و حلقه طلایی برند خود را رسم نمایید. به همین منظور ما برای تان جاهای خالی قرار داده‌ایم. فکر کنید و ببینید که چگونه می‌توانید در مسیر حلقه طلایی برند خود حرکت نمایید.

علاوه‌ی به مخاطبان  
ارائه می‌کنیم؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

فلسفه و باور برند  
ما.....  
.....  
.....  
.....

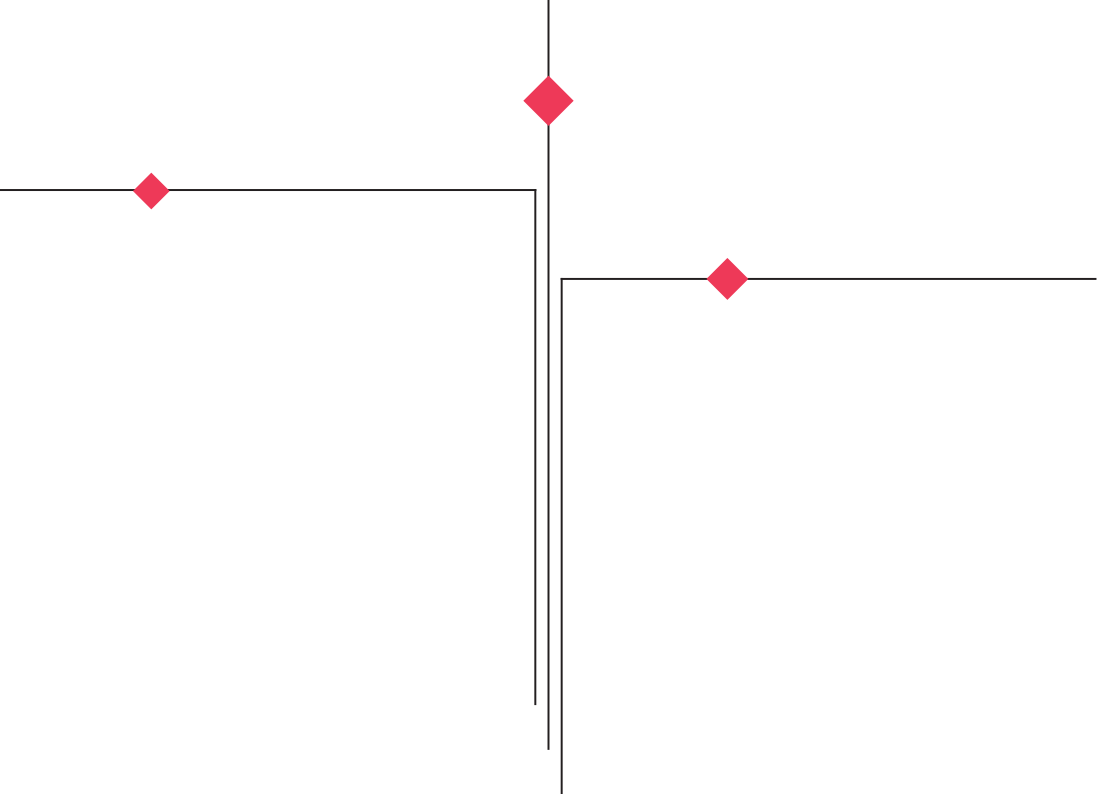
♦ احتمالاً شما دوست عزیزی که مشغول خواندن یا شنیدن این کتاب هستید یا کسب‌وکاری دارید یا در فکر راه‌اندازی یک برند یا کسب‌وکار جدید هستید. پیشنهادم این است که سایر برندهای مرتبط و حتی غیر مرتبط اما موفق و گاهی هم شکست‌خورده را بررسی کنید. سعی کنید نکات بارز موفقیت و شکست آن‌ها را بیابید.

♦ هرچند که باور دارم در بسیاری از موارد، تقدیر نیز نقش مهمی دارد؛ اما باز هم می‌توان درس‌های بسیاری از بررسی نمونه‌های واقعی داشت.

### ♦ اما یک نکته مهم دیگر این که:

هرگز سعی نکنید که شخص یا برند دیگری را عیناً کپی کنید. شما می‌توانید اقتباس کنید؛ اما در اولین فرصت به آموخته‌های خود رنگ و بوی شخصی‌سازی شده بدهید و مدل رهبری آموزنده خودتان را به دست آورید.





فصل هفدهم



برندباز و اثر مدیچی





در حدود سال‌های ۱۳۰۰ میلادی بود که خانواده‌ای به نام مدیچی از منطقه‌ای روستایی وارد شهر فلورانس در ایتالیا شدند. این خانواده در ابتدا کشاورز بودند. آن‌ها سال‌های سال کار کردند و از فرصت‌های به وجود آمده استفاده کرده تا برای خود اندوخته‌ای را جمع‌آوری کنند.

سپس وارد شغل صرافی و بانکداری شدند و طی یکی دو نسل به یکی از خانواده‌های مهم و تأثیرگذار شهر فلورانس بدل گردیدند. آن‌ها دست از تلاش نکشیدند و ساختاری جدید را در دولت شهر فلورانس راه‌اندازی کردند. این خاندان با ایجاد فضای حمایتی و تشویقی در این شهر، افراد با استعداد و خلاق را از سایر نقاط اروپا و حتی جهان به سمت خود جذب کردند.

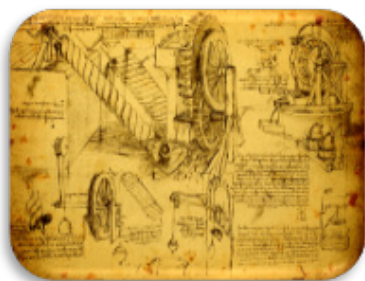
### اما اغلب این افراد چه کسانی بودند؟

هنرمندانی شامل نقاشان، مجسمه‌سازان، شعرا، مهندسان، پزشکان، ستاره‌شناسان، ریاضی‌دانان، ادبای علوم مختلف و ...

سال‌های سال این روند ادامه پیدا کرد تا این که شهر فلورانس تبدیل به معبده‌ای برای این دسته از افراد شد. چرا که نخبگان علم و هنر عاشق محیطی بودند که ایجاد شده بود. آن‌ها از جزیره‌های تنهای خود بیرون آمده و مشغول به تبادل دانش‌ها و آموخته‌های خود با سایرین شدند.

اما در همین زمان اتفاق بسیار عجیب‌تری نیز رخ داد! برخی از این علوم ظاهراً بی‌ربط، با هم ترکیب شده و دستاوردهای جدیدی سر از زمین فلورانس برآوردند!

یکی از این عجایب دوران، لئوناردو داوینچی بود. مهندس، نقاش، موسیقی‌دان، گیاه‌شناس، معمار، محقق، ریاضی‌دان و پزشک و ....



احتمالاً همه ما تا حدودی با طرح‌های ساختار شکن، آثار و اختراعات او آشنا هستیم، طرح هواپیماهای اولیه، تانک و زره‌پوش، کیلومتر شمار، مسلسل، لباس غواصی، نقاشی مونالیزا و هزاران آثار شاخص دیگر.

اما این‌ها تنها نتیجه علم و عمل لئوناردو نبود، علت موضوعی بود که امروزه دانشمندان آن را مدیچی افکت یا اثر مدیچی می‌نامند و لئوناردو داوینچی، میکل آنژ، رافائل، گالیله و سایرین را معلول و نتیجه این اثرات می‌دانند.

کاری که خاندان مدیچی انجام دادند ایجاد بستری برای رشد، پرورش و شاید مهم‌تر از همه ترکیب این علوم و هنرها بود!

آن‌ها زیرساخت‌هایی را به وجود آوردند که پزشکی و مهندسی با هم ترکیب شوند. بدین ترتیب، نقاشی، شعر، مجسمه‌سازی و ریاضی با یکدیگر تجمیع شده و خروجی‌های جدیدی داشتند.

بسیاری از محققان معتقدند که رنسانس، یعنی عصر تجدد اروپایی‌ها، از فلورانس زمان مدیچی آغاز شده است. تا پیش از آن، اروپا زیر فشار حکومت‌های قرون وسطایی کلیساها خرد شده بود و علم فقط اجازه داشت که منطبق بر قوانین کلیسا باشد؛ اما برخورد و ترکیب این افراد و علوم و هنرها بود که تحولی اساسی در جهان آن روزگار و شاید این روزگار به وجود آورد.

نکته جالب‌تر این که شاید ما امروز، این اسم را با نام مدیچی افکت معرفی کردیم که توسط فرانس یوهانسون در کتابی با همین عنوان<sup>۱</sup> نوشته است؛ اما مدیچی افکت اولین نبوده و آخرین هم نیست.

صدها سال پیش و حتی قبل از خاندان مدیچی و شهر فلورانس، شهرهای زیادی در ایران زمان ساسانیان مثل جندی‌شاپور و سپس در دنیای اسلام، مثل مکه، دمشق، بخارا، شیراز، اصفهان، قاهره، و بغداد همه و همه مراکز مدیچی افکت بوده‌اند و در آن روزگاران؛ دنیای علمی وقت را متحول کردند.

اگر هم کمی عمیق‌تر به تاریخ ایران بعد از اسلام نگاهی بیندازیم متوجه خواهیم شد که بعد از سالهای اولیه حکومت امویان و ورود عباسیان، ایرانیان

1. The Medici Effect. Frans Johansson



کم‌کم در سیاست قدرت گرفتند و سپس در زمان آل بویه، سامانیان، علویان تا می‌رسیم به صفویان که در این زمان از ترکیب زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلف اسلامی، ایرانی، عرب، هند

و اروپایی دانشمندان و هنرمندان ایرانی بسیار مهمی که می‌توان گفت شاید حتی چند برابر از داونچی موثرتر بودند پا به عرصه وجود گذاشتند، هرچند که شاید کمتر در سطح جهان معروف هستند!

○ ابن سینا، پزشک، شاعر، فیلسوف و دانشمند

○ ابوریحان بیرونی، ریاضی‌دان، ستاره‌شناس، انسان‌شناس، تقویم‌شناس و تاریخ‌نگار

○ جابر ابن حیان، دانشمند کیمیاگری، فیلسوف

اما این روزها نیز، این مهم گاهی در برخی نقاط دنیا اتفاق می‌افتد. یکی از معروف‌ترین آن‌ها منطقهٔ سیلیکون‌ولی<sup>۱</sup> کالیفرنیا در ایالات متحده است که اکنون، مرکز حضور برندهای خلاق و قدرتمند جهانی مثل اپل، گوگل، لینکداین، ماکروسافت و ... است.

سایر نقاط دنیا هم بیکار ننشسته‌اند و با ایجاد مراکز رشد و فناوری، پردیس‌های

1. Silicon Valley

استارت‌اپی و شهرهای جدید دانش‌بنیان سعی در ایجاد این کار دارند که از قضا ما در ایران هم از آن‌ها بی‌بهره نیستیم.

و در نتیجه خروجی‌هایی انسانی و حتی شرکتی شامل استارت‌آپ‌های میلیاردی به وجود آمده‌اند و همچنان هم می‌آیند که ترکیبی از این علوم و هنرها هستند.

حال که تا این‌جا سخن گفتیم شاید برای برخی از مخاطبان این سؤال پیش بیاید که مگر ما نباید متخصص باشیم و تخصص یعنی در یک رشته به منتهی‌الیه علم و تجربه دست پیدا کنیم؟

اصلاً چه لزومی دارد که بخواهیم چندین علم را با هم ترکیب کنیم؟

آیا این کار نمی‌تواند به معنی همه‌کاره و هیچ‌کاره بودن باشد؟

ما سال‌های سال است که دیده‌ایم و شنیده‌ایم که متخصصان، موفق و چه‌بسا ثروتمند هستند! پس چرا باید به ترکیب علوم بها بدهیم؟

موضوع مهمی در همین قسمت وجود دارد که اگر ادامه این فصل را بخوانید احتمالاً بهتر با این موضوع ارتباط برقرار خواهید کرد.

اجداد ما از نسل انسان خردمند یا هوموساپینس‌ها هستند که از حدود ۲۰۰ هزار سال پیش بر کره زمین مسلط شدند. آن‌ها اما ناچار بودند که خودشان ساختن نیزه‌های سنگی را فرا بگیرند، خودشان شکار کردن و ماهی‌گیری را بیاموزند و میوه‌ها و ریشه‌های خوراکی و سمی را از هم تشخیص دهند. کمی جلوتر باید یاد می‌گرفتند خودشان حیوان‌ها را رام و اهلی کنند و از خانواده خود در برابر دشمنان طبیعی و سایر قبایل محافظت کنند و صدها کار دیگر این‌چنینی.

اما در حدود ۱۰هزار سال پیش از این کم‌کم اتفاق جدیدی افتاد و آن‌هم تشکیل روستاها، شهرها و سپس تمدن‌های اولیه بود. دیگر لازم نبود که همه‌کاره سابق ما همه این کارها را خودش به تنهایی انجام دهد، بلکه برای محافظت از شهرها جنگاورانی وجود داشتند. برای ساخت ابزار، آهنگرانی وجود داشتند و به همین صورت، افرادی برای ساخت خانه و تولید غذا به وجود آمدند و ادامه روند را که خودتان می‌دانید.

#### انسان متخصص از ۱۰۰۰۰ سال پیش تا سال ۲۰۰۰



این روند، سال‌های سال ادامه داشت، یعنی یک فرد متخصص بنا به میزان اهمیت تخصص‌اش می‌توانست موفق‌تر و ثروتمندتر باشد. مثلاً، طبیبان به دلیل این که مرگ و زندگی مردم در

دستشان بود از جایگاه اجتماعی بالاتر و به طبع، ثروت بیشتری برخوردار بودند. همین‌الآن هم این موضوع در جهان و به خصوص در کشور ما صادق است؛ اما به ناگاه رخداد مهم و جدیدی پیش آمد!

از حدود سال ۲۰۰۰ میلادی اتفاق متفاوتی در حال شکل‌گرفتن بود: اینترنت و گسترش روزافزون آن!

این موضوع باعث شد تا حاشیه امنی که پیش از این برای یک متخصص در یک منطقه خاص وجود داشت از بین برود. امروزه دیگر یک مدرس و متخصص موسیقی تنها با رقبای هم‌شهری‌اش در رقابت نیست، بلکه با

تمام کشور و شاید با تمام دنیا در رقابت است. چون علاقه‌مندان به فراگیری موسیقی می‌توانند از طریق ویدیویی و به صورت آنلاین از مربیانی خارج از شهر و کشور خود آموزش بگیرند!

همچنین مالک یک فروشگاه بزرگ که برای خودش در یک شهر یا منطقه‌ای خاص برند هم شده است، اکنون با رقبایی قدرتمند در سطح جهانی در رقابت است.

اکنون پزشکان متخصص با اپلیکیشن‌های پزشکی از راه دور، مدرسان کنکور با آموزش‌های آنلاین و بسیار جدیدتر، کارمندان فیزیکی با رقبای دورکار و به همین صورت تقریباً تمام برندها، مشاغل و تخصص‌ها در معرض یک رقابت بسیار خردکننده و چه بسا خطرناک قرار گرفته‌اند!

### حال ارتباط این دو موضوع با هم و با برندبازی چیست؟

باید بگوییم که این موضوع شاید اصل و اساس این کتاب است و ما نماد روی جلد این کتاب را نیز از همین مفهوم استعاره گرفته‌ایم. یک برندباز با تفکر مدیچی افکت درست شبیه یک چاقوی چندکاره اصلی ارتش سوئیس است!

## برندباز

آموزش کاربردی برای برندسازی شخصی و سازمانی در ایران



مدیچی افکت در یک کلام یعنی چندپتانسیلی بودن و نیاز به توانایی ترکیب علوم و کافی نبودن تخصص صرف!

درست این‌جاست که طرز تفکر مدیچی افکت می‌تواند به کمک انسان متخصص بیاید.

1. Multi potential

برندباز امروز، دیگر نباید تنها به علم و تخصصی بسنده کند که پیش‌تر آموخته است، بلکه باید فراگیری برخی از علوم، آموزش‌ها و کسب تجربه‌های جدید را آغاز کند. چرا که در اوضاع کنونی شاید این کار، مفری برای جلوگیری از خردشدن یا نابودشدن برند باشد.

یک مجموعهٔ فروشگاه‌های که تا چندسال پیش از این به دلیل موقعیت جغرافیایی، سرمایهٔ زیاد و تنوع کالایی و خدماتی خودش برند شده بود، هر چند که شاید آن زمان می‌توانست پر قدرت بتازد؛ اما امروز دیگر از این خبرها نیست.

یک برندباز شخصی یا سازمانی، امروزه علاوه بر داشتن تخصص و تجربهٔ کافی در زمینهٔ اصلی خودش، باید از علومى مثل روان‌شناسی، شبکه‌سازی، مهارت‌های ارتباطی، طراحی، داستان‌گویی، معناشناسی، بازی‌وارسازی<sup>۱</sup>، زبان بدن، سخنرانی و فن‌بیان و علومى از این قبیل آگاه باشد.

همچنین، یک برندباز احتمالاً باید برای برند شخصی یا تجاری خودش تریبون<sup>۲</sup> قدرتمند و فرمانطقه‌ای بسازد، این تریبون می‌تواند سایت، وبلاگ، صفحات مجازی، کتاب، ژورنال و ... باشد.

اکنون چندین سال است که شرکت‌های تولیدی محصولات پرمصرف و تندمصرف یا به اصطلاح «افام‌سی‌جی‌ها»<sup>۳</sup> به استخدام کارمندانى با توانایی‌های هنرى مثل نقاشى و شعر روى آورده‌اند! سوپرشرکت‌هایی مثل پراکتر اندگمبل، مالک برندهایی مثل کرس، تاید، پمپرز، ژیلت، براون و ...،

1. Gamification

۲. در فصل تریبون توضیح بیشتری داده‌ایم

3. Fast Moving Consumer goods



همچنین ابرشرکت یونیلیور با بیش از ۵۰۰ برند معروف مثل سیگنال، داو، سیف، لیپتون و اکس جزو این دسته هستند.

سال‌ها پیش از این، مردم اندکی بودند که به طراحی داخلی منازلشان اهمیت زیادی می‌دادند و آن دسته هم احتمالاً جزو اشراف و حکام بودند، اما امروزه، این موضوع در سراسر دنیا از جمله ایران به یک موضوع فراگیر بدل شده است.

در کتاب «برند ضد گلوله» و در فصل استراتژی به این موضوع اشاره کردیم که اکنون تنها یک پزشک متخصص بودن دردی از شما دوا نمی‌کند، پزشک متخصصی موفق است که بتواند در کنار تخصص پزشکی خودش با مراجعانش همدلی کند، داستان شنیدن و داستان گفتن بلد باشد و حتی مطب یا مرکز پزشکی خودش را به گونه‌ای با استفاده از برندسازی حواس ه‌گانه طراحی کند که مراجعانش از حضور در آنجا احساس لذت کنند!

حال این موضوع را خودتان به سایر مشاغل و تخصص‌ها بسط و گسترش دهید.

شما امروز دوست ندارید از یک فروشنده بدعق، جدی و عصاقورت‌داده خرید کنید! آن هم وقتی که می‌توانید به راحتی و با چند کلیک، از سایت‌هایی خرید کنید که کالا را برای شما درب منزل فرستاده و سپس پولش را می‌گیرند، همین طور برای شما گارانتی تعویض قائل هستند!

پس کار یک فروشنده امروزی اگر که بخواهد یک برندباز موفق باشد، بسیار

۱. متأسفانه هنوز در کشور ما درصد بالایی این‌گونه‌اند.

سخت‌تر از چندسال پیش است. این خانم یا آقای فروشنده، باید متخصص محصولات و خدمات خودش باشد، یک مشاور عالی، یک متخصص زبان بدن، مسلط به سخن‌گویی، آگاه به دانش برندسازی، همدل واقعی، یک طراح چیدمان فروشگاه، دارای پوشش و لباس حرفه‌ای و رایحه‌ خوش بدن و بوی مناسب دهان، پیگیر خدمات پس از فروش و .... باشد تا بتواند با آن غول‌های اینترنتی رقابت کند.

بر خلاف تندرورهایی که معتقدند همه چیز به زودی اینترنتی و رباتی می‌شود، من با توجه به اطلاع از ساختارهای روانشناسی انسان‌ها و تیپ‌های شخصیتی معتقدم هنوز هم بخش بسیار بزرگی از ما علاقه داریم که به صورت سنتی کالا یا خدمات بخریم؛ اما نه الزاماً با سطح توقعات اندک پیشین!

پس، برندباز امروزی که می‌تواند یک مدرس، پزشک، مشاور، سخنران، وکیل، کارآفرین، مالک یک فروشگاه اینترنتی، یک کارمند درجه یک، مدیر یک برند، صنعت‌گر، کارخانه تولیدی لوازم‌خانگی، تولیدکننده یا واردکننده محصولات بزرگ، فروشنده یک فروشگاه زنجیره‌ای یا حتی یک مغازه کوچک باشد باید که نگاهی کاملاً جدی به سایر علوم و رسته‌ها داشته باشد و در برخی از مواقع شاید لازم باشد از اجداد ۱۰هزار سال پیش‌مان نیز درس گرفته و چیزهای بیشتری را به تخصص‌مان بیافزاییم.

اما در انتهای‌ترین فصل این کتاب و شاید یکی از مهمترین فصل‌های کتاب اگر بخواهیم دستورالعملی برای برندباز بودن با توجه به این مدل به شما بدهیم باید توجه شما را به ادامه فصل جلب کنیم:

۱. ابتدا در یک تخصص خبره شوید، که همانا این موضوع، اولین و پایه‌ای‌ترین قدم در یک رهبر متخصص و برندباز شدن است.

بدون تخصص شما هرگز نمی‌توانید به موفقیتی پایدار دست پیدا کنید یا طبق اصل جایگاه‌سازی برندی قدرتمند بسازید.

اما این تخصص به چه میزان زمان نیاز دارد و چگونه بفهمیم که یک متخصص شده‌ایم؟

در اینجا از تحقیقی که مالکوم گلدول در کتاب جدامانندگان<sup>۱</sup> آن را مفهوم ۱۰/۰۰۰ ساعت نامیده است بهره می‌برم.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی دکتر اندرسن اریکسن<sup>۲</sup> با تحقیقاتی که روی مجموعی از نواخ موسیقی در برلین انجام داد متوجه شد این افراد طی سالیان متمادی حداقل ۱۰/۰۰۰ ساعت روی تخصص خود وقت متمرکز گذاشته‌اند و سپس توانسته‌اند به موفق‌ترین‌های عصر خود بدل شوند.<sup>۳</sup>

بعد از آن هم عصب‌شناس دانیل لویتین<sup>۴</sup> در مقالاتی نوشت که برای رسیدن به مقام استادی در هر زمینه‌ای در جهان به ۱۰/۰۰۰ ساعت زمان تمرین نیاز است!

اما ما می‌گوییم که لازم نیست در ابتدای کار شما ۱۰/۰۰۰ ساعت یعنی

1. Outliers, Malcolm Gladwell

2 Andersen Ericsson

۳. ناگفته نماند که بعدها دکتر اندرسن بیان نمود من نگفته‌ام که این حتما یک قانون

قطعی است!

4. Daniel Lovitin

مثلاً ۱۰ سال و آن‌هم هر روز ۳ ساعت متمرکز روی یک تخصص وقت بگذارید. شما می‌توانید با چیزی حدود ۳۰۰۰ ساعت یعنی مثلاً ۳ سال روزی سه ساعت یا دو سال با روزی حدود ۴/۵ ساعت به یک متخصص درجه یک حداقل در سطح ایران بدل شوید.

۲. در قدم بعدی شما باید از برخی کلیدهایی که دنیل پینک نویسنده به عنوان یک صاحب اندیشه ناب نوین، باید آن‌ها را فرابگیرید آگاه بوده و در آن‌ها متبحر شوید که این کلیدها شامل موارد زیر هستند:

الف: طراحی، شما باید متخصصی باشید که طراحی را بیاموزید و در کسب و کار خود از آن استفاده نمایید، این می‌تواند طراحی فیزیکی یا مجازی باشد مثلاً طراحی آموزشی و ....

ب: داستان‌سرایی، یک متخصص خشک و خالی این روزها موفق نخواهد شد مگر این که به فن داستان‌گویی مسلط باشد. این روزها داستان‌های برندهای شخصی و سازمانی جزو پایه‌ای‌ترین اصول برندسازی به شمار می‌روند.

ج: توانایی ترکیب کردن، یعنی کشف رابطه بین رشته‌های ظاهراً نامربوط و به کار بردن در تخصص اصلی ما، مثل ساختن یک سمفونی موسیقی از ترکیب صدای سازهای متفاوت برای نواختن در یک کنسرت یکسان.

د: هم‌احساسی، یعنی این که توانایی این موضوع را داشته باشیم که خودمان را جای دیگران که می‌توانند مشتریان ما باشند بگذاریم.

ه: بازی، این شاید یکی از مهم‌ترین توانایی‌های ما در کسب و کار و زندگی

باشد که اگر بتوانیم تخصص خود را به آن مجهز کنیم در ضدگلوله شدن برند شخصی یا سازمانی ما نقشی موثر خواهد داشت.

و: ارزشهای معنوی و درونی، این روزها بزرگترین و قدرتمندترین برندهای دنیا از قبیل داو و ژیلت به دنبال یافتن و معرفی معنا در زندگی مشتریان و مخاطبان خود هستند و نه تنها ویژگی‌های فیزیکی و فنی!

ز: عشق، این عامل را خودم به این کلیدها افزودم، این که ما بتوانیم برندی شخصی یا سازمانی را بسازیم که عاشق باشد، عاشق محصولات و خدماتش، عاشق کارمندان و مشتریانش، و به عنوان یک رهبر متخصص برند، عاشق خودش و در یک کلام انسان بودن!

۳. خب حال این‌ها که گفتیم آیا در کنار هم از ما یک رهبر برندباز می‌سازد؟

باید بگوییم احتمالاً خیر و لازم است که شما به تعداد دیگری ابزار کاربردی برندسازی و برندبازی نیز مجهز باشید.

در ۱۶ فصل قبلی ما تعدادی از مهمترین ابزارهای لازم برای این کار را به شما به صورت بسیار فشرده و کپسولی آموزش دادیم که هم‌افزایی این توانایی‌ها می‌تواند شما را در بدل شدن به یک رهبر برندباز کمک کند.

اما برای دوستانی که علاقه‌مند هستند به صورت عمقی‌تر با برخی از این آموزش‌ها آشنا شوند باید بگوییم که ما در هزارمدیر محصولی طراحی و اجرا کرده‌ایم با عنوان:

دوره پیشرفته برندسازی به زبان ساده (دوره برند ضدگلوله)

چنانچه علاقه‌مند به کسب اطلاعات بیشتری در این باره هستید کافیهست به آدرس زیر در سایت هزارمدیر سری بزنید و در صورت علاقه برای ما ایمیلی بزنید تا شما را از تخفیفات گاه‌به‌گاهی محصولات سایت‌مان آگاه نماییم.



<https://b2n.ir/brandingcourse>



[brandbazketab@gmail.com](mailto:brandbazketab@gmail.com)

- ◆ تخصص به تنهایی کافی نیست حتی اگر برترین متخصصین رشته و رسته خودتان باشید.
- ◆ کتاب‌هایی در زمینه‌های ذکر شده بخوانید. مقاله‌های چاپی و اینترنتی را همواره مطالعه نمایید. در کلاس‌های آموزش آزاد شرکت کنید. در همایش‌های مرتبط یا حتی غیرمرتبط با صنعت خود شرکت جویید و اگر می‌توانید در آن‌ها سخن بگویید.
- ◆ فیلم‌های روز و کلاسیک دنیا را ببینید. کارتون‌های درجه یک دنیا را ببینید. به نمایشگاه‌ها، موزه‌ها و کنسرت‌ها بروید و با آدم‌های متفاوتی معاشرت کنید در سایر رسته‌ها و نه فقط هم‌شغلان خود.
- ◆ گاهی اوقات بدک نیست که به کتاب‌های درسی یا گروه سنی فرزندان‌تان نگاهی بیندازید و خلاصه این که تک‌بعدی نباشید!
- ◆ سپس سعی کنید موارد کلیدی و عوامل موفقیت در سایر شغل‌ها و علوم را که ظاهراً در صنعت و یا رسته برند شما مرسوم نیستند را بومی‌سازی کرده و به کار ببندید. بدین صورت می‌توانید نسبت به رقبای خود متمایز و متفاوت باشید.



- ◆ همهٔ این موارد به شما کمک می‌کند و شاید مهم‌تر از آن باعث می‌شود که یک برندباز بمانید و ارزش برندتان را تا مدت زیادی حفظ کنید.
- ◆ ضمناً انجام اصول برندسازی و برندبازی به علاوهٔ کسب تخصص‌های جانبی خصوصاً در این برهه از زمان به شما کمک شایانی می‌کند تا بتوانید برند سازمانی یا شخصی قدرتمند و ضدگلوله‌ای برای خود بسازید.





فصل پایانی کتاب برندباز



مروری بر آنچه گذشت!



خب، این کتاب را هم در کنار شما به پایان رساندیم. امیدوارم که توانسته باشیم در این ۱۷ فصلی که با هم همراه بودیم دریچه‌های کوچکی را به دنیای بزرگ و پر از تلاطم کسب‌وکار، خصوصاً برندسازی و برندبازی برای شما باز کرده باشیم.

اما طبق رسمی که در دو کتاب پیشین خود، یعنی «نام‌های تجاری تنبل، زرنگ، خنثی» و «برند ضدگلوله» هم به آن پایبند و وفادار بودم در این کتاب نیز برای شما **یک مرور** از آنچه در کنار هم خواندیم و شنیدیم آورده‌ام.

◀ **کارمان را با فصل جایگاه‌سازی شروع کردیم** که شاید بتوان آن را انشعاب

بین بازاریابی و برندسازی دانست! جایی که بازاریابی سنتی و منطقی از بیرون، وارد مغزها و ذهن‌ها شده و فرآیند ادراکی نقش مؤثر خود را ایفا می‌نماید.

در یک کلام جایگاه‌سازی یعنی کسب مکانی در جنگ بازار که بتوانی از آن نقطه به دشمنانت حمله‌ای مؤثر بکنی و یکی از مهم‌ترین وظایف یک برندباز شخصی یا سازمانی به دست آوردن این تپه هر چند کوچک در بازار پر از

رقابت این روزهاست.

◀ **سپس وارد فصل بسیار مهم تمایز شدیم؛** استراتژی پلنگ صورتی و گاو بنفش و به این نتیجه رسیدیم که برند یعنی تمایز؛ اما تمایز کاربردی!

◀ **بعد از آن وارد فصل استراتژی شدیم** و گفتیم که داستان لانه مورچه چه بوده است. طبیعت میلیون‌ها سال است که استراتژی را فهمیده است و ما هم باید بتوانیم از آن سر در بیاوریم.

در عین حال گفتیم شما می‌توانید از استراتژی‌هایی مثل طراحی، توزیع، نام‌گذاری، تمرکز روی محصول، جغرافیا، میراث، بسته‌بندی و ... به نحو احسن در برند خود استفاده نمایید.

مبحث هسته سه قسمتی استراتژی را بیان کردیم که بسیار کلیدی و ریشه‌ای بود. گفتیم برای حل استراتژیک یک مشکل ابتدا باید گلوگاه مشکل را آسیب‌شناسی نماییم. بعد از آن یک مسیر در حد توانمندی‌های خودمان تعیین کنیم و سپس یک نقشه اجرایی دقیق برای حل مشکل، خروج از بحران یا برنامه‌ریزی برای رشد تدوین نماییم.

◀ **در فصل بعدی رسیدیم به این که یک برندباز چطور باید آینده را ببیند؟** از چه دریچه‌ای؟ آیا پیش‌بینی آینده اصلاً امکان‌پذیر است و اگر نه تا چه میزان می‌توانیم مسیر را پیش‌بینی کنیم؟

از نسیم طالب جمله‌ای را نقل کردیم: آقای پیشگو یا کارشناس اقتصادی! زمانی می‌توانی با اطمینان مرا به سوی آینده رهنمایی کنی که پای خودت یا

به قول نسیم طالب پوست خودت هم در بازی گیر باشد! وگرنه حرف را همه می‌توانند بزنند.

### ◀ حال که به اینجا رسیدیم، چگونه باید اولویت‌های برند خود را تشخیص

دهیم؟ این اولویت‌ها می‌تواند روی برند شخصی، برند سازمانی یا حتی زندگی شخصی ما نیز مؤثر باشد! روش ۷۰/۲۰/۱۰ گوگل را بررسی کردیم که می‌تواند بسیار راهگشا باشد. ۷۰ درصد تمام تمرکز، سرمایه، نیروی‌مان را بگذاریم روی مهمترین عامل برندهمان، ۲۰ درصد از تمام موارد ذکر شده را بگذاریم روی پروژه‌های نیمه‌باز و تنها ۱۰ درصد از این موارد را روی پروژه‌های کاملا جدید هزینه کنیم! به این صورت هم از ورشکستگی دور می‌مانیم و هم می‌توانیم نوآوری خود را حفظ کنیم.

### ◀ اسب چوبی تروی و مجموعه عواملی که سبب سقوط شهر افسانه‌ای

تروی شدند، داستان پیام اضطراری و مجموعه عواملی که در کنار هم می‌توانند سقوط یک هواپیما را رقم بزنند. همچنین ضرب‌المثل معروف به خاطر بیاور، ژم یک روزه ساخته نشده است، برای ساختن یک برند قدرتمند شخصی یا سازمانی مجموعه عواملی زیادی باید در کنار هم قرار بگیرند.

و نکته مهم فصل این که در عین حال باید دقت کنیم که روی تک‌تک عوامل تسلط داشته باشیم، چه بسا که همین یک عامل کوچک ممکن است در تجمیع با سایر عوامل موجب زیان یا خسران ما شود.

### ◀ رسیدیم به تجربه برند!! آیا یک برند تشکیل شده از اسم و لوگو و محصول

است؟ یا این که نه، باید عواملی بسیار کلیدی‌تر نیز داشته باشیم تا بتوانیم

برندی قدرتمند بسازیم؟

خاطرات در هتلی که به ما ۷ ساعت اتاقمان را زودتر تحویل دادند و برای ما تجربه‌ای لذت‌بخش رقم زدند.

بله، این که بتوانیم برای مشتریان خود و همچنین پرسنل خود، تجربیات قدرتمندی بسازیم ما را تبدیل به یک برندباز و برندساز می‌کند.

◀ **اما دانش در برندبازی چه نقشی دارد؟** ما به عنوان یک برندباز چگونه باید

دانش کسب کنیم؟ آیا مسیر استانداری برای این کار وجود دارد یا خیر؟

در این فصل گفتیم که کسب دانش فقط از طریق دانشگاه‌رفتن و مطالعه کتاب حاصل نمی‌شود! نشست و برخاست با آدم‌های بزرگ، کسب تجربه در منزل مشتریان، دیدن ویدیوها، شنیدن صوت‌ها و شرکت در کارگاه‌های آموزشی و سمینارهای مرتبط یا حتی غیر مرتبط می‌تواند به شدت به سطح دانش شما بیفزاید.

همچنین استفاده از گوگل و ویکی‌پدیا را نیز دست کم نگیرید.

◀ **تریبون و نقش بسیار کلیدی آن را در کجای ساخت برند خود دیده‌ایم؟**

مبحث بسیار کلیدی علم آرمان و این که هرآنچه هم عالم باشیم؛ اما اگر تریبونی قدرتمند نداشته باشیم احتمالاً به نتیجه قدرتمندی نخواهیم رسید؟

شما به عنوان یک برندباز شخصی می‌توانید و باید از تریبون‌هایی مثل وبسایت، وبلاگ، شبکه‌های اجتماعی استفاده نمایید، همچنین نوشتن یک کتاب اگر تخصص‌اش را دارید، شرکت در نمایشگاه‌ها، داشتن نمایندگی‌های

برند، راه اندازی شعبات جدید، انجام سخنرانی‌های مالک برند و .... همه و همه تریبون‌هایی هستند که یک برند باز نیاز دارد از آن‌ها یا بخشی از آن‌ها استفاده موثر بنماید.

### ◀ آیا برای رقبای کوچک و بزرگ خود نقش و جایگاهی در کسب و کار در نظر

گرفته‌ایم؟ آن‌ها کجا ایستاده‌اند و ما چگونه باید با آن‌ها مقابله و مبارزه کنیم؟

به عنوان یک برند باز شخصی یا سازمانی حتما لازم است که از استراتژی‌های جنگی، حمله، دفاع، حمله جناحی و چریکی آگاه باشیم تا بتوانیم در زمان لزوم در مقابله با رقبا از آن‌ها بهترین بهره را ببریم.

در یک کلام به شدت موضوع رقیب را جدی بگیرید خصوصا کسانی که گاهی می‌توانند به شما بسیار نزدیک باشند!

### ◀ پول و نقش بسیار مهم و کلیدی آن را در زندگی شخصی و کسب و کار

بررسی کردیم. ما چه میزان پول نیاز داریم تا احساس خوشبختی کنیم؟

به تحقیق دانیل کانمن پرداختیم که مشخص می‌کند بی‌پولی حتما بدبختی می‌آورد اما پولداری بیش از حد نیز الزاما احساس خوشبختی نمی‌آورد! دقت کنیم و سعی کنیم نقطه تعادلی خودمان را برای مواجهه با پول پیدا کنیم.

### ◀ می‌رسیم به مبحث بسیار مهم و چالشی تبلیغات! آیا ما باید تبلیغات بکنیم

یا نکنیم؟ آیا باید سرفصل‌هایی بابت هزینه‌های تبلیغاتی در کسب و کار خود یا برند خود در نظر بگیریم یا خیر؟

گفتیم که تبلیغات از نوع صرفا برندسازی و بدون پیشنهاد ویژه فقط

شاید مناسب رهبران قدرتمند بازار باشد که بخواهند جایگاه سابق خود را به مشتریان یادآوری کنند، اما برای کسب و کارهای نوپا و جدید حتما لازم است که در ابتدا روی روابط عمومی و تبلیغات دهان به دهان کار کنند و اگر هم قصد داشتند که هزینه تبلیغاتی کنند حتما این تبلیغ باید دارای پیشنهادی ویژه و رد نشدنی باشد درست مثل پیتزای ۳۰ دقیقه‌ای دومینوز و گرنه رایگان!!

### ◀ حال که این همه دربارهٔ برندهای مان دانستیم آیا بلد هستیم محصولات یا خدمات مان را قیمت‌گذاری کنیم؟

قیمت‌گذاری یک برند باز باید بر اساس ارزش افزوده، قدرت برندسازی، خلق تجربه‌هایی لذت‌بخش برای مشتریان، ارائه خدماتی متفاوت و خاص‌تر نسبت به رقبا و در نهایت بر اساس انتخاب بازار هدف متناسب صورت گیرد! یک برند باز حرفه‌ای معمولا قیمت‌گذاری محصولات و خدمات اش را بر اساس قیمت تمام‌شده انجام نمی‌دهد بلکه نگاه می‌کند و می‌بیند که برندش چه میزان می‌ارزد و سپس قیمت‌گذاری می‌کند.

### ◀ برندی که ساختیم از چه تشکیل شده است؟ ستون‌ها و اجزای این برند چه هستند؟

این روزها می‌بینیم و می‌شنویم که می‌گویند فروش برند آماده!! بله یک اسم برند را به شما ده‌ها و گاهی صدها میلیون تومان می‌فروشند! شاید بسیاری از مردم درکی واقعی از این موضوع نداشته باشند که برند



چيست؟ اما مطمئنا شمایی که این کتاب را مطالعه نموده یا گوش می‌کنید حتما متوجه شده‌اید که یک برند باید حداقل ده‌ها مولفه بسیار مهم دیگر داشته باشد.

اما در فصلی که در این کتاب داشتیم گفتیم که تعیین شخصیت برند آن‌هم از نوع کهن‌الگویی کمک شایانی به برندی جهانی مثل اپل کرده است. همچنین ما علاوه بر شخصیت نیاز داریم که برای برنتمان اجزای هویت ظاهری را نیز تعریف کنیم، اجزایی مثل اسم، شعار، لوگو، حواس ۵ گانه و رنگ که همگی قابلیت ثبت در علامت تجاری را دارند.

در عین حال این برند نیاز به نوآوری، استراتژی و برنامه‌ریزی برای مدیریت و رهبری ماندگار دارد.

### ◀ اکنون نوآوری و ایده‌یابی را در کجای برنتمان قرار داده‌ایم؟

چه در مورد برند شخصی یا سازمانی آیا نیاز داریم نوآور باشیم؟

خلاقیت و نوآوری در برندسازی و برندبازی می‌تواند ما را به یک هدف متحرک بدل کند و در این حالت رقبای ما هر چه که بدونند نخواهند توانست به ما برسند.

اما لازم است که دقت کنیم نوآوری ما بیش از حد متفاوت و خیلی ساختارشکن نباشد، چه بسا که بسیاری از محصولات و خدمات این‌چنینی بوده‌اند که نتوانستند خیلی موفق شوند مثل عینک اینترنتی گوگل و تلویزیون‌های دوربین‌دار سامسونگ، چون مردم از آن‌ها ترسیدند!

در انتهای این فصل آموزش‌های ده‌گانه آستین کلئون را آوردیم که پیشنهاد می‌کنم حتماً آن را دوباره و چندباره مرور کنید. مثل خواب مناسب، مسافرت، اقتباس از دیگران، از دست ندادن شغل، دوست‌یابی و ....

## ◀ در فصل بعدی گفتیم چگونه باید این برند پایه‌گذاری شده را رهبری و اداره کنیم؟

گفتیم که اگر هر چه بیشتر رهبران موفق برند باز دنیا را بررسی کنیم شاید کمتر به صفات مشترک در بین آن‌ها برسیم، همان‌طور که بین فیل نایت، استیو جابز و جف بزوس اشتراکات زیادی وجود نداشته است، اما در هر صورت همه اینها رهبرانی موفق بوده‌اند.

و شاید بهترین برای ما این باشد که زندگی و مسیر این افراد را شناسایی کنیم و سپس بتوانیم با توجه به توانایی‌ها، روحیات، امکانات و اختیارات مان بهترین سبک را برای خود و برندمان انتخاب نماییم.

## ◀ در انتهای این فصل مهم هم به حلقه طلایی برند رسیدیم و این که چه خوب

است که بتوانیم در ابتدا به جواب مرکزی دایره برسیم، این که باور، اعتقاد، رویکرد اصلی ما از حضور در این صنعت یا تولید این محصول و خدمات چه بوده است و چیست؟ سپس به بیان ویژگی‌های محصول یا خدمات خود بپردازیم.

شاید لازم باشد این فصل را چندین و چند بار بخوانیم!

## ◀ اثر مدیچی و قدرت بسیار بالای نهفته در ما چیست؟ آیا ما باید صرفاً یک

متخصص باقی بمانیم یا این که باید از توانایی‌های ازلی خود نیز بهره ببریم؟

گفتیم که این ترکیب توانایی‌ها، علوم و هنرهاست که می‌تواند از خود نتایج خیره‌کننده به ارمغان بیاورد و از سال ۲۰۰۰ میلادی به بعد دیگر صرفاً متخصص بودن برای موفقیت پایدار کفایت نمی‌کند.

پس اگر که می‌خواهید یک برندباز قدرتمند و ضدگلوله باشید در قدم اول حتماً نیاز است که یک متخصص باشید با صرف زمان حداقل ۳۰۰۰ ساعت در ایران، سپس لازم است که پیدا کنید به چه تخصص‌های مکملی برای برند خود نیاز دارید و سعی کنید آن‌ها را فرا بگیرید.

در انتها شما با ترکیب علوم و فنون به یک متخصص برندباز منحصر به فرد بدل می‌شوید که این خود به منزله یک هدف متحرک بودن برای رقبا خواهد بود.

برای این امر حتماً لازم است که در کنار کسب برخی مهارت‌های عمومی از کم و کیف تخصص برندسازی نیز آگاه شوید که ما در کتاب‌ها و محصولاتمان در سایت هزارمدیر بخش زیادی از این مسیر را برای علاقه‌مندان فراهم کرده‌ایم.



[www.1000modir.com](http://www.1000modir.com)

در انتها، باید بگویم که این سومین کتاب از سه‌گانه ما در زمینه برندسازی است که البته تنها این کتاب را به صورت اشتراکی با مهندس شروین اردلان تألیف کرده‌ام.

در کتاب اول «**نام‌های تجاری تنبل، زرنگ، خنثی**» به مبحث بسیار مهم و کلیدی انتخاب اسم برای برندهای شخصی، سازمانی، کتاب، سایت، دوره و... پرداختم.

در کتاب دوم «برند ضد گلوله» که به همراه مهندس محمد متانت تالیف کردم، به این پرداختیم که چطور می‌توان به صورت عملیاتی، سخت‌افزار یک برند را پایه‌گذاری کرد و ساخت.

در کتاب سوم، «برند باز»، هم به این پرداختیم که نرم‌افزار این برند چه باید باشد و چنانچه مالک برندی شخصی یا شرکتی به این نرم‌افزار مسلط نباشد، شاید هرگز نتواند برند خود را به سرمنزل مقصود برساند و برندش را به سمت نابودی و ضعف بکشاند.

در کتاب چهارم «که هنوز آن را ننوشته‌ام»، احتمالاً به صورت بسیار ویژه و تخصصی به مبحث برندسازی شخصی خواهم پرداخت که دغدغه این روزهای خیلی از دوستان است. ضمن این که باید اذعان کنم برای ساخت یک برند شخصی هم اگر سه کتاب حاضر ما را به درستی بخوانید و بعضی از کلمات برند سازمانی را با کلمه برند شخصی جایگزین کنید تقریباً مطلب زیادی وجود نخواهد داشت که مانع از ساخت یک برند شخصی قدرتمند برای شما گردد!

اما به عنوان یک چالش برای خودم تمام سعی‌ام را می‌کنم تا در کمتر از یک‌سال بعد از چاپ کتاب برند باز، کتابی با محوریت موضوع برندسازی شخصی را آن‌هم طبق روال گذشته مبتنی بر مثال‌های ملموس ایرانی نوشته و تقدیم حضور کنم.

در انتها خوشحال می‌شویم که ما را از نظرات تکمیلی خود بی‌بهره نگذارید. ضمناً چنانچه هر کدام از فصل‌های این کتاب توانستند موجب تغییراتی در رویکرد شما نسبت به مبحث برندسازی و برندبازی شوند، خوشحال می‌شویم که ما را از نظرات خود بی‌نصیب نگذارید.



[brandbazketab@gmail.com](mailto:brandbazketab@gmail.com)

**موفق و نام‌دار باشید**

**احسان مهدی‌نژاد**

**شروین اردلان**





## فهرست منابع

- Blink: ( The power of thinking without thinking) Gladwell, Malcolm
- Designing brand identity Wheeler, Alina
- Focus: the future of your company depends on it AL Ries
- A Whole new mind: Moving from the information age to the conceotual age by Daniel H. Pink
- Brand relevance: Making competitors irrelevant Aaker, David A
- When; 2018 by Daniel H. Pink
- Steal like an artist: 10 things nobody told you about being creative Kleon, Austin
- Brand Sense: Build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound Lindstrom, Martin
- Outliers : The story of success Gladwell, Malcolm
- Positioning : the battle for your mind Trout Jack Ries Al
- The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO A merica design firm Kelly Tom
- Thinking fast and slow Kahneman Daniel
- Buy Ology: Truth & lies about why we buy Lindstrom, Martin
- The power of simplicity: a management guide to cutting through the nonsense and doing things right Trout Jack
- Jack Welch and GE way: management insights and leadership secrets of the legendary CEO Robert Slater

- The fall of advertising and the rise of PR: Ries Al Ries Laura
- Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action Sinek, Simon
- Brand thinking and other noble pursuits Millman Debbie
- Purple Cow: transform your business by being remarkable Godin Seth
- Visual Hammer: Nail your brand into the mind with the emotional power of A visual Ries Laura
- Trout on strategy: capturing mindshare, conquering markets Trout Jack
- Elon Musk: elon musk's best lesson for life Knight, Andrew
- The mom test: how to talk to customers Fitzpatrick, Rob
- The irresistible offer: how to sell your product or service in 3 seconds or less Joyner, Mark
- The Dip: A little book that teaches you when to Quit (and when to stick) Godin Seth
- Shoe dog : a memoir by the creator of Nike Knight. Philip H
- The daily Drucker: 366 days of insight and motivation for getting the right things done Drucker Peter F. Peter Ferdinand
- The black swan: The impact of the Highly Improbable
- Skin in the game: Hidden asymmetries in daily life
- The art of thinking clearly Doherty Rolf
- The art of the good life Doherty Rolf
- Predictably Irrational: the hidden forces that shape our decisions Ariely Dan
- Stumbling on happiness: Gilbert Daniel



## ◆ تشکر شروین اردلان ◆

### متشکرم

- ◆ از پدر عزیزم که بستر رشد و بالندگی من را فراهم نمود و مهارت‌های ارزشمند مدیریتی که حاصل ۴۵ سال تلاش بی‌وقفه در عرصه تولید و کارآفرینی بود را در اختیار من گذاشت.
- ◆ از مرحوم دکتر امیر سجادی که لذت بردن از لحظات عمرم را به من آموخت و به زیبایی من را به طبیعت پیوند زد.
- ◆ از مادر دلسوز و مهربانم که انسانیت را به من آموخت.
- ◆ از استاد گران‌مایه‌ام دکتر مجتبی طبری که با درس مدیریت منابع انسانی دریچه‌ی جدیدی به رویم گشود.
- ◆ از دکتر محمدحسن امامی که در ادامه‌ی این راه به‌عنوان استاد، مشاور و برادر بزرگ‌تر همیشه یاورم بود.
- ◆ از همسر عزیزم که علیرغم همه‌ی دل‌مشغولی‌های کاری، در اکثر مواقع به‌تنهایی بار رشد و تربیت دو پسرم را به دوش کشیده و همیشه مشوق من در راه پیشرفت علمی بوده است.
- ◆ و سپاس و درود فراوان نثار همه‌کسانی که برای اعتلا و بالندگی کشور عزیزمان با تمامی مشکلات و کمبودها از هیچ‌گونه تلاشی فروگذار نیستند.

### شروین اردلان





## ◆ تشکر احسان مهدی نژاد ◆

باید بگویم که در نگارش و ویرایش این اثر ((برندباز)) دقیقاً مثل دو کتاب قبلی، ده‌ها نفر به صورت مستقیم و غیرمستقیم نقش ایفا کرده‌اند.

این عزیزان و مؤسسات با دادن مشورت یا حتی دادن یک ایده، به نحوی در هرچه پربارتر شدن این کتاب مؤثر بوده‌اند که شاید نام‌بردن از این عزیزان کمترین کاری باشد که می‌توانم در این لیست انتهایی کتاب برندباز انجام دهم.

◆ همسر عزیزم بانو گلنار ربیعی که مثل همیشه، ساعت‌های مشغولیت من بابت به ثمررسانیدن این کتاب را در تنهایی سپری کرد.

◆ فرزندانم مازیار و نریمان، با وجودی که سعی کردم در مسئولیت‌های پدری در ایام نوشتن این کتاب برایشان کم نگذارم، مطمئناً کمبودهای زمانی حضور مرا احساس کردند.

◆ پدر و مادرم امیر هوشنگ و فهیمه که مثل همیشه یار و یاور من بوده‌اند.

◆ برادرم ایمان به همراه همکارانم سید وحید میرحسینی، علی تازیک، علی رنجبر، سالار سرگزی که در این ایام کمبودهای حضور من در مجموعه را به دوش کشیدند.

◆ تشکر ویژه از دوست خوبم مهندس شروین اردلان که باعث‌وبانی اصلی نگارش این کتاب شدند و پدر گران‌قدرشان مهندس افشین اردلان.

◆ دوستان عزیزم در عرصه آموزش، مجید مجیدی، محمدرضا انصاری، محمدرضا رضایی، احمد انصاری، بانو فرزانه قهرمانی، آرش سروری، پیام

بهرام‌پور که کتاب را ماه‌ها پیش مطالعه کردند و نظرات گران‌بهای خود را در این کتاب ماندگار کردند.

◆ از اساتید و متخصصانی که در مسیر برندینگ و آموزش‌های دیگر قید شده در این کتاب به‌صورت بی‌واسطه و باواسطه از آن‌ها آموخته‌ام و برای نوشتن این کتاب ایده‌هایی ناب گرفتم نیز متشکرم، کوین لین ککر، دیوید آکر، کارل پیرسون، مرحوم جک تراوت، آل و لورا ریس، مارتی نیومایر، سایمون سینک، ریچارد روملت، نسیم نیکلاس طالب، رولف دوبلی، امید ملائکه، دکتر شهریار شفیعی، محمدرضا شعبانعلی، دکتر فرزاد مقدم و امیرمحمد لطفی.

◆ از دوستان و اساتیدی که در مسیر آموزش، کار و زندگی شخصی، گاهی حتی بدون اطلاع خودشان، با ایده‌های ناب که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم دادند و مرا در نوشتن این کتاب یاری رساندند نیز بی‌نهایت متشکرم!

◆ مهندس مهدی حسینی، دکتر سینا شیخ، دکتر علی جعفری، وحید شجاع، عماد کمیلی، مصطفی زاهدیه، نیما چراغعلی، مهندس نوید سید صفوی، مهندس امیر ساسانی، مهندس نادر سید صفوی، مهندس مرتضی نظری، مهندس محمد متانت، دکتر حسین شیرمحمدی، مرتضی ملک‌شاه، حمزه رستمی، علی جباری، ابولفضل خالقی، محمد خیری، مهرداد بائیان، هومن پروانه، امین مصلی‌نژاد، بانو شیما متانت، بانو نجمه بهروز، هومن فریدکیا، محمد دادور، بانو مونا دماوندی، مهندس امین دماوندی، مصطفی دادور، بانو

پانیذ خلیقی، خانم مهندس المیرا مخترع زاده، سوسن علی اکبرزاده، مهندس حمیدوفایی، دکتر علی خلیفه، مهندس محمد هاشمی، دکتر النانخعی، بانو مریم هاشمی، محمد صالح مهدی نژاد، مهندس مهران مهدی نژاد، دکتر بهادر مهدی نژاد، دکتر یویان اشکوری، دکتر درویشی، حسین داداشی، دکتر مهران سلامتی، ایمان برجی، حسن محبی، یوسف یزدان پناه، مانوئل اوهانجانیانس، حامد تکمیل، بانو سمانه نصیحت کن، بانو مریم رفیعی کوچ گرانقدرم، دکتر علی صاحبی، دکتر علیرضا شیرینی، سهیل رضایی، رضا رفیعی، محمد حسن حسنی زاده، علی اکبر داوری، روح الله محیاپور، مهدی فخری، دکتر هومن لطیفی، میلاد مختاریان، رضا و سینا نورآبادی، بانو زهرا باباپلنگی، بهمن اسماعیلی، امین محسنی مفیدی، مهدی طالب نژاد، ایمان میرکریمی، بهرام اشرفی، محمد شایگان، علی پولادی، بانو نسیم بصیری، بانو آویشن لطفی، بانو مریم منصوری، مهندس رضا معصومشاهی، علی کاسب، عماد و مهدی دماوندی، رضا صفایی، بانو سهیلا نونہال، دکتر محمد حسین اقبالی نسب، شاهین کلانتری، مهندس عباس بسطامی، علیرضا کلانتری زاده، عبدالرضا مقسم، فرزاد طهماسبی، دکتر فرزاد حسینی، مهرداد والی، مهندس کاوه مدنی، تورج حاذق، شهرام محمدیان، رضا زمانی نژاد، بانو الهه رمضان زاده، بانو مقیمی، یاسر متحدین، سیاوش محرابی پور، دکتر رضا هاشمی، دکتر بهرام بختیاری سعید، محمد دیلمی، محمد یونسی، پرویز دانه چین، ولی بختیاری، پرویز عسگری، جواد جلاذتی، محمد سارانی، محمد رضا کریمی، محمد علی دولتی، دکتر عباس موسوی، پرویز سخایی، بردیا میرعبداللہی، بانو مینو هاشمی، یویا نیک نژاد، بانو تالیا برهانی، دانیال شاکری، بانو مهلا



دستوری، دکتر هانی قاعدی، دکتر روژمان نصرت‌پور، دکتر صنم فانی، آقای  
 دانیال نظامی، بانو آزاده پورا کبیر، دکتر عارف امیری، محمد نیک‌پور، هادی  
 محمدی‌فر، بانو فرزانه محمدی‌فر، محمد علی وثوق، شهرام نیک‌نژاد، علی اکبر  
 مبصری، بانو محمد شفیع، آقای اسماعیل وکیلی، رضا هادی، رضا یآوری،  
 ابولفضل پهلوان‌لو، دکتر مجید اسماعیلی، مهندس امید صفوی، علی انصاری  
 لاری، محمد ابوالحسنی، محمد آکوچکیان، آزاده اجمالیان، دکتر اردشیر  
 حسامی، مرتضی حبیب‌زاده، افشین رضانی، مهندس جواد سیدصفوی،  
 مهندس فرامرز کشیری، آرش خطیب‌شهیدی، سپهر سلامی، حبیب احمدی،  
 مهندس روهم کریمی، مرتضی اسماعیلی، حاج ذبیح میقانی، صفر کریم‌زاده،  
 استاد بهروز لطفیان، محمد جواد سرافراز اردکانی، جناب اندخشیده، روح‌الله  
 شیخ‌حسینی، آریا مبشری، عباس جهرمیان، سعید بهزادی، بانو مهتاب  
 شربتخوری، حامد علی عبداللہی، بانو هنگامه عسگری، بانو یگانه پرنیان، خالق  
 عبدالله‌پور، مهندس کوروش عقیلی، بانو مریم هروی، شهاب داوری، بانو  
 مژگان ماکوئیان، خسرو چراغعلی، مهرداد قربانی، دکتر محمد علی ملاحی،  
 محمد کمالی‌نیا، فرهاد ذوقی، مهندس رسول ساداتی، ژان بقوسیان، علی  
 گلریز، سید حسین حسینی، مجید کامجو، رضا جلالی، ایوب شهابی، افشین  
 جباری، مهندس بهروز کامیاب، بانو ممشلو، لطیف باشقره، بانو نورا عقیلی،  
 بانو محدثه روکی، سینا سقیانی، بانو مینا کلاسنگیانی، زاوش جدی حسینی،  
 وحید میرمنافی، محمود مردانی، محسن محمدی، جناب شکوهمند، بانو  
 شگرف، پیام سلیمیان، بانو مستانه هادی‌نژاد، مهدی محمدی، ولی‌الله  
 محمودی، مازیار ربیعی، سهیل سرکرده، مهدی غریب، دکتر محمد حسن

توفیقی، دکتر مدیا اسلامی، محمد سعید معروف، بانو ترانه چراغعلی، فرشید پاک‌نژاد، عباس احمد، مصطفی خزائی‌نژاد، دکتر بهروز ناصر المعمار، پوریا اقاویل، محمود پیرهادی، مسعود آرودی‌پور، قاسم نجاری، رامین لقائی، حسن رحمتی، محمد کاویان، شهرام رحیمی، بانو شیما صداقت، سپهر شایان‌مهر، ابولفضل شمس‌آبادی، دکتر شهاب‌آرانی، خسرو صمدی، امیر سوداگر، محمد مهدی سلمانی، سالار مولانا، نعمت مولانا، مهدی صادق‌نژاد، داریوش و کوروش صادق‌نژاد، بانو میترا مولانا، شکرالله مولانا، بانو سحر هادوی، فرزاد، فرشاد، فرهاد و عبدی وثوق، مطلب صفوی و بانو عطیه فیاض، فریدون زحمتکش و بانو مرجانه دادور، شفیع تقوی و بانو زهرا علی‌اکبرزاده، بانو سارا تقوی، دکتر حسین تقوی، عرفان تاییدی، امین دولت‌شاه، سبحان رئوف، سبحان قوام، مهندس علی ساسانی، بانو ساناز سرخپور، یوسف محمدیانی، گاوہ ظرافت، ابراهیم منوچهری، ادریس سرشار، ابولفضل سلمانی، آریین سلیمانیان، سینا فولادشکن، بانو زهره صادقی‌آزاد، احسان طهماسبی، محمد رسول‌پور، بانو پروین شیربیشه، بانو عاطفه ترکمن، مجیدرضا عابدی، توحید شجاعی، فرهنگ محسنی مفیدی، فرزاد غلامی، بانو لیلیا خرسند، علیرضا یزدی و بانو سروناز شیخ، بانو فرزانه جعفری، فرامرز بزرگی، محمد خادم‌زاده و کلیه عزیزان دیگر که شاید نامشان را در این لحظه به خاطر نمی‌آورم و در مسیر به سرانجام رساندن پروژه کتاب پربند باز مستقیم و غیرمستقیم ما را یاری نمودند.

♦ و موسساتی که در این مسیر به صورت مستقیم و غیر مستقیم ما را یاری کردند و گاه به ما ایده‌هایی ناب دادند، موسسه آموزش عالی ماهان،

موسسه بیشتر از یک نفر، مدرسه کسب و کار سی حامی، مدرسه کسب و کار دوست خوب، نشر دوسنت، موسسه اهل سخن، موسسه عالی آموز، پارک علم و فناوری دانشگاه تهران، موسسه دانشو، مجله موفقیّت، هلدینگ پیگیر، بلومبرگ ایران، هلال احمر، اتحادیه صنف لوازم خانگی، هاکوپیان، موسسه ماهان گیلان، پارس مرکبات، پویان سورن هوشمند، رسانه ماژلان، رسانه سی‌مدیا، بیمه پاسارگاد، ایسمینار، آکادمی شیوا، گروه صنعتی رومگا، سه‌نند الکترونیک، بازرگانی شیدا، گروه انتخاب، آسا پلاست، رنگین پلاست گلستان، برنامه ایران کالا و سایر موسسات و مجموعه‌هایی که در مسیر به سرانجام رساندن کتاب برندباز یاریگر ما بودند و به ما ایده‌هایی برای هرچه بهتر شدن این اثر دادند.

**امیدوارم در پروژه‌های بعدی نیز همچنان انگیزه‌بخش من باشید.**

**ارادتمند احسان مهدی‌نژاد**



## ◆ اهل فن درباره برنذباز چه می‌گویند؟

### ◆ دکتر محمدحسین امامی / نایب رئیس جامعه مدیریت سبز اروپا

برندینگ در ابتدای کار یک مفهوم کاملا استاتیک و ایستا تصور شده بود. اما با ورود به قرن ۲۱، این واژه، دیگر معنای قبلی را نداشت و معنای پویایی را به خود گرفت. برندینگ در قرن حاضر، یعنی همگرایی مسئولیت‌های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی یک بنگاه اقتصادی در ذهن تمامی ذینفعان آن سازمان؛ و کتاب برنذباز اشارتی است برای دستیابی به این مهم.



### ◆ محمدمهدی بهرام‌پور / بنیانگذار هلدینگ آموزشی بیشتر از یک نفر

احسان مهدی‌نژاد را چندین سال است که می‌شناسم و این سومین کتاب اوست. دو کتاب قبلی‌اش بسیار عملیاتی و کاربردی بودند و در این کتاب بیشتر ذهن آدم‌ها را هدف قرار داده است. پس آن را بخوانید تا ذهنیت یک برنذباز را پیدا کنید.



### ◆ آرش سروری / برنامه‌ساز حوزه فناوری و استارت‌آپی

کتاب جدید احسان مهدی‌نژاد، برخلاف دو کتاب قبلی که بسیار سخت‌افزاری بودند، این یکی بیشتر روی تفکرات مالکان برند تمرکز دارد و نرم افزار است برای برندسازی! این کتاب را نیز به اهالی استارت‌آپ و علاقه‌مندان برند، پیشنهاد خواهم داد. بخوانید و برند قدرتمند خودتان را ابتدا در ذهن‌تان بسازید.



### ◆ دکتر مجتبی طبری / دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه

اصالت کیفیتی است که دیگران باید آن را در خدمات و رفتار منابع انسانی سازمان‌تان ببینند. سازمان‌هایی که اصالت خویش را مدیریت می‌کنند و به تعبیر این کتاب، برنذباز هستند، بهتر می‌توانند پیروان خویش را برانگیزانند، نگاه دارند و وفادار کنند. این کتاب حاوی نکات آموزنده‌ای است که می‌تواند راهگشای برخی از مسائل پیش روی شرکت‌ها باشد.

