

سيث جودين
SETH GODIN



هذا هو التسويق

THIS IS MARKETING



ترجم إلى
35 لغة
عالمية

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.



هذا هو
التسويق

THIS IS MARKETING

سيث جودين
SETH GODIN

هذا هو
التسويق

THIS IS MARKETING

ترجمة
إسماعيل كاظم
مراجعة وتحرير
مركز التعريب والبرمجة



الدار العربية للعلوم - ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

THIS IS MARKETING

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونيًا من الناشر

Portfolio/Penguin An imprint of Penguin Random House LLC

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم
ناشرون، ش.م.ل.

.Copyright © 2018 by Do You Zoom, Inc

All rights reserved Arabic Copyright © 2019 by Arab Scientific
Publishers, Inc. S.A.L

الطبعة الأولى: تشرين الأول/أكتوبر 2019 م - 1441 هـ

ردمك 978-614-02-3776-6

جميع الحقوق محفوظة للناشر

icebook.com/ASPARabic

witter.com/ASPARabic

ww.aspbooks.com

sparabic

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 – 785108 – 785107 (+961-1)

ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 1102-2050 - لبنان

فاكس: 786230 (+961-1) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات، واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل.

تصميم الغلاف: علي القهوجي

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (+9611)
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (+9611)

المحتويات

- 13 الفصل الأول: ليس جمعياً، ليس بريداً مؤذياً، وليس مخجلاً
- 22 الفصل الثاني: المسوّق يتعلم كيف يرى
- 27 الفصل الثالث: التسويق يغير الناس عبر القصص،
والمعارف، والتجربة
- 37 الفصل الرابع: أصغر سوق قابلة للنمو
- 53 الفصل الخامس: في البحث عن "الأفضل"
- 74 الفصل السادس: ما خلف السلع
- 86 الفصل السابع: لوحة الأحلام والرغبات

97	الفصل الثامن: المزيد من: السعي خلف أصغر سوق قابلة للنمو
109	الفصل التاسع: أشخاص يشبهوننا يفعلون أشياء مثل هذه
121	الفصل العاشر: الثقة والتوتر يخلقان حركة تقدمية
129	الفصل الحادي عشر: المكانة، الهيمنة، الانتماء
147	الفصل الثاني عشر: خطة عمل أفضل
152	الفصل الثالث عشر: علم الرموز، والرموز، واللهجة
165	الفصل الرابع عشر: الناس المختلفون ينظرون إلى الأشياء بطريقة مختلفة
174	الفصل الخامس عشر: الوصول إلى الناس المناسبين
189	الفصل السادس عشر: السعر قصة

199 الفصل السابع عشر: الأذونات والقدرة على لفت النظر في حلقة قوية

210 الفصل الثامن عشر: الثقة نادرة شأنها شأن الانتباه

215 الفصل التاسع عشر: الأنبوب

241 الفصل العشرون: تنظيم وقيادة القبيلة

249 الفصل الحادي والعشرون: بعض دراسات الحالة باستخدام المنهجية

254 الفصل الثاني والعشرون: لقد نجح التسويق، والآن دورك

256 الفصل الثالث والعشرون: التسويق للشخص الأكثر أهمية

أنت غارق في بحر من التسويق، منذ ذكرياتك الأولى وحتى اللحظة التي سبقت رؤيتك لهذا الكتاب. فشأنك شأن الجميع تقرأ اللوحات الدعائية الموجودة على جانب الطريق، وتنفق وقتك ومالك مستجيباً لما دفع المسوّقون من أجل أن تطلع عليه. إنني أحب القول إن التسويق أكثر إغراء من مشاهدة مشهد طبيعي خلاب سواء كان بحيرة أو غابة، فهو مشهد يعبر عن مناحي حياتنا المعاصرة.

إننا نقبل ونتقبل التسويق من دون نقاش، لأنه مفروض علينا منذ أن ترى أعيننا النور. إن التسويق للبشر مثل الماء للأسماك، نعيش فيه ونتعايش معه من دون أن نعرف ما الذي يغيره فينا أو كيف يغيره.

لقد دقت ساعة التغيير، لا بد من التصرف بشكل مختلف مع التسويق، لجعل الأمور أفضل، وإحداث التغيير الذي تود رؤيته في العالم، ولتنمية مشروعك، ولخدمة الأشخاص الذين تهتم لأمرهم.

إنّ الإجابة على كلّ سؤالٍ يتعلق بالعمل هو في الحقيقة السؤال التالي:
"من يمكنك مساعدته؟".

هذا هو التسويق

- يبحث التسويق عن مزيد من العمل، والزبائن، والحصة السوقية.
- يسعى التسويق لجعل نتائج الخدمة أفضل وبالتالي المجتمع برمته أفضل.
- يخلق التسويق ثقافة، ومكانة، وانتماء ويجعل منا ما نحن عليه.
- يهتم التسويق أكثر من أي شيء آخر بالتغيير.
- يغيّر التسويق ثقافتك، وبالتالي يغيّر العالم الذي تعيش فيه.

- يسعى المسوّقون لجعل هذا التغيير حقيقة واقعة.

- يكمن في داخل كل منا مسوّق مستتر، وبالتالي لكل منا القدرة على إحداث التغيير أكثر مما نتخيل، وبالتالي لدينا الفرصة والقدرة على القيام بالتسويق الذي نفخر به.

كم يبلغ طول زهرة عبّاد الشمس الخاصة بك؟

يبدو أن معظم الناس يهتمون بحجم العلامة التجارية، وكم تبلغ حصتها في السوق، وما هو عدد متابعيها عبر الإنترنت، وهذا ما يجعل أغلب المسوقين يمشون جُلّ وقتهم في إدارة عروض دعائية، في محاولة منهم للحصول على مزيد من المتابعين على الإنترنت وتَعْظيم حجم العلامة التجارية ليترجموا ذلك حصة أكبر في السوق.

إن ما تقدم هو ما يُشار إليه بنظام عباد الشمس الذي لديه نظام معقّد من الجذور العميقة التي من دونها لن تنتصب زهرة عبادة الشمس ولن تزدهر الأعمال وتبلغ القمة.

يتحدّث هذا الكتاب عن الجذور، وعن الطريقة التي ترسّخ فيها عملك بعمق في أحلام ورغبات ومجتمعات من تسعى إلى خدمتهم، إنه يتحدث عن الكيفيّة التي تغيّر فيها الناس نحو الأفضل، وكيف تبدأ عملاً تفتخر به، إنه يتحدث أيضًا عن الطريقة التي تستطيع من خلالها أن تصبح لاعبًا متحكّمًا في السوق، وليس مجرد لاعب بين آلاف اللاعبين العاديين الذين تتحكّم بهم السوق بدل أن يتحكّموا بها. إننا نعتقد أننا نستطيع أن نسدي خدمات جليّة بالنسبة إلى الأشخاص الذين يسعون وراء النجاح والسؤدد، وبما أنك اقتنيت هذا الكتاب فأنت مثل الجميع تسعى وراء النجاح.

لن تسوّق نفسها بنفسها

تحتاج الأفكار اللامعة إلى وقت حتى يتبناها المجتمع والسوق وتحقق رواجًا كبيرًا وخير مثال على ذلك المثلجات وإشارات المرور، ولكن لماذا تحتاج إلى وقت؟ الجواب بكل بساطة لأن الأفكار اللامعة تحدث تغييرًا كبيرًا وتحتاج إلى قوة دافعة.

وبما أن التغيير يحدث توترات وحالة من انعدام الثقة فهو يعد خطيرًا، وغالبًا ما يحجم الناس على الانخراط فيه منتظرين أن يخطو الآخرون الخطوة الأولى.

ولكن ليكن واضحًا أن من يبذل الجهد في العمل يجب أن يبذل جهدًا مماثلًا في إيصاله إلى الأشخاص الذين هم بحاجة إليه، ومن المؤكد أن العمل الناجح سينجح ويلقى رواجًا إن وصل إلى من يسعون إليه فليس جزاء العمل الناجح إلا النجاح.

التسويق ليس فقط عبارة عن بيع الصابون

عندما تتكلم عبر منصة تيد فإنّ كلامك هذا يُعدّ تسويقيًا، وعندما تطلب زيادة في الراتب فإنك تسوّق لنفسك لديه، وعندما تجمع المال من أجل إنشاء ملعب محلي فأنت تسوّق أيضًا، والأمر عينه ينطبق على سعيك الحثيث لترتقي بنفسك مهنيًا.

لفترة طويلة اعتبر التسويق والإعلان الشيء ذاته، وكانا حكراً على نواب المدراء الذين كانت تخصص لهم الميزانية. أما الآن فقد تغير الوضع وأصبح متاحًا للجميع.

السوق هي التي تقرر

قد تبني شيئًا رائعًا، وتسعى لكسب معيشتك، وقد يسعى مديرك في العمل إلى زيادة في المبيعات، وقد يكون الأمر غير التجاري الذي تهتم به وتسعى لتطويره بحاجة إلى مال.

لماذا لا تحقق هذه الأفكار المبدعة والنبيلة النجاح وتواجهها الصعوبات؟ إن كان الإبداع هو الأساس، وإن كانت الكتابة والرسومات والبناء ممتعة، لماذا نهتم إن كنا سنُعرف وننتشر، ونُشهر، أو بمعنى آخر إن كنا سنُسوق؟

الجواب أيضًا بسيط، لأن التسويق هو ما يجعل من التغيير أمرًا واقعيًا، فالابتكار وحده لا يكفي، بل عليك أن تبتكر وتترك أثرًا قبل أن تحدث التغيير في أي مكان، كأن تغير:

أفكار المدير.

النظام التعليمي.

مستوى الطلب على منتجك.

فبإمكانك أن تترك ذلك الأثر من خلال الإبداع، ومن ثم تخفف الضغط عليك، وذلك من خلال إرساء معايير حضارية وحديثة، وأيضًا من خلال متابعة حالة القوانين والمساعدة بتغييرها، أو تطويرها وتحديثها دائمًا.

لكن في البداية يجب أن ترى كيف تجري الأمور، ومن ثم يجب أن تعمل مع أناسٍ تساعدك لكي يجدوا ضالتهم.

كيف تعلم أن لديك مشاكل في التسويق

إن لم تكن مشغولًا بما يكفي.

إن كانت أفكارك لا تنتشر.

إن لم يكن المجتمع بالحالة الفضلى التي تريده أن يكون عليها.

إن لم يحقق الناس الذين تهتم لأمرهم ما يرغبون بتحقيقه.

إن كان السياسيون الذين تعمل معهم يعانون من نقص في المؤيدين المصوتين لهم.

إن لم تكن راضيًا على عملك، ويشعر زبائنك بالإحباط.

إن وجدت طريقة تجعل أمورك أفضل. عندها يمكنك القول إن لديك مشكلة في التسويق.

الجواب في الأفلام

السيناريست ومنتج الأفلام بريان كوبلمان يستخدم هذا المصطلح "الجواب في الأفلام"، وكأنه يقصد أن المشكلة تكمن في الفيلم.

المشكلة تكمن في الولوج إلى المشاهد أو المنتج أو الممثل أو المخرج. لتحصل على دور في الأمر، ولتدعهم يشركوك فيه، ولتحظى بفرصةٍ لكي تخبر قصتك، ومن ثم هنالك ما هو أفضل من ذلك، أن تجعل من قصتك تترك أثرًا.

وبما أن المشكلة تكمن في الفيلم، فإن قصة التسويق التي لديك مشكلة أيضًا. لذلك يتوجب عليها أن تترك صدى لدى المتلقين، أن تخبرهم

شيئًا كانوا يتوقون إلى سماعه، شيئًا يكونون مستعدين لتقبله. يجب أن تكون قصتك قادرة على دعوتهم لخوض الرحلة التي سيحصل فيها التغيير. وبناء عليه لا يكفي أن تفتح كل الأبواب المغلقة، بل يجب أن تكون قادرًا على تنفيذ ما وعدت به.

لدينا سؤال لك حول التسويق، ومن المحتمل أن تجد إجابة له، لكن عليك أن تبحث عنها.

التسويق لعملك عقبه في الطريق نحو الأفضل

يقولون إن أفضل طريقة للتدّمّر، هي تحسين الأمور.

من الصعب أن تفعل ذلك إذا لم يكن باستطاعتك نشر الأخبار، ومشاركة هذه الأفكار، أو لم تستطع الحصول على أجر مقابل عملك.

أول خطوة في مشوار تحسين الأمور، هي صناعة أشياء أفضل.

لكن الأفضل ليس مرتبطًا بك فقط، ولا يأتي من فراغ، الأفضل هو التغيير الذي نراه عندما يتبنى السوق ما نعرض عليه. الأفضل هو ما يحدث عندما تمتص الحضارة عملنا وتحسيناتنا، الأفضل هو قدرتنا على تحقيق أحلام عملائنا.

يجعل المسوّقون الأشياء أفضل عن طريق إحداث تغييرات. مشاركة طريق نجاحك مع الآخرين تدعى التسويق، وأنت يمكنك فعلها، كلنا يمكننا.

الفصل الأول

ليس جمعياً، ليس بريداً مؤذياً، وليس مخجلاً..

لقد تطور التسويق، لكن مفهومنا لخطوات العمل وردود الفعل لم يتطور. فعندما نكون مرتابين، نصرخ بأنانية. عندما نحاصر في الزاوية، نلعب لعبة مهينة وكريهة، نسرق من منافسنا عوضاً عن توسيع السوق، وعندما نكون مضغوطين، نفترض أن الجميع مثلنا، لكنهم لا يعلمون ذلك.

غالبًا، نحن نتذكر نمونا في سوق عالمية ضخمة، حيث كان التلفاز والنجاحات الأربعة الأولى هي ما يُعرِّفنا. ونحن كمسوقين، نبحث عن تكرار حيل الطريقة القديمة التي لم تعد تنفع الآن.

نقاط البوصلة نحو الثقة

في عالم التغير الحضاري، حدث مؤخرًا أن تغير الشمال الحقيقي، والطريقة الفضلى، والآن أصبحت الطريقة الفعالة في التسويق تعتمد على التعاطف والخدمة بدلًا من الأنانية الجماعية.

في هذا الكتاب، سنعمل معًا لحل مجموعة من المشاكل المتعلقة بهذا الأمر. كيف تنشر أفكارك، وكيف تحقق التأثير الذي ترغب به، وكيف تطور الحضارة.

لا يوجد خارطة طريق محددة، ولا سلسلة خطوات متتابعة من التكتيكات، لكن ما يمكنني أن أعدك به هو بوصلة، شمال حقيقي. طريقة تتحسن كلما استخدمتها أكثر.

هذا الكتاب مبني على حلقة بحث دامت مئة يوم، حلقة بحث لا تتضمن دروسًا فحسب، بل تدريبًا شخصيًا حول العمل المشترك. في موقع

www.marketingseminar.com نقوم بجمع آلاف المسوّقين وبتحداهم أن يغوصوا في أعماقهم أكثر، أن يشاركوا رحلتهم مع الآخرين، أن يتحدّوا بعضهم البعض ليروا أي طريقة تعمل بحق.

خلال قراءتك لما سيرد، لا تتردد في التراجع، تغيير افتراض ما، أو التشكيك في ممارسات موجودة، يمكنك التعديل، الاختبار، القياس، وإعادة المحاولة.

التسويق هو أحد أعظم المهن، وهو عمل يتمحور حول التغيير الإيجابي، أنا سعيد للغاية لوجودكم في هذه الرحلة معنا، وأتمنى أن تجدوا ما تحتاجون إليه هنا.

التسويق ليس معركة، وليس حربًا، ولا حتى منافسة

التسويق هو حركة لمساعدة شخص ما على حل مشكلته. إنه فرصة لتغيير المجتمع نحو الأفضل.

التسويق ليس عبارة عن صراخ، وضغط، وإكراه، بل هو فرصة لتقديم خدمة عوضًا عن ذلك.

الإنترنت هو أول إعلام جمعي لم يسعد المسوّقون باختراعه، فالتلفاز اخترع لعرض الإعلانات التلفزيونية، والراديو اخترع لإيجاد مكان للإعلانات الراديوية.

إن تصميم الإنترنت لا يتعلق بالمقاطعة والتكثّل، بل هو الوسيلة الأكبر الأصغر أيضًا. فليس هناك من ناس مجتمعين، ولا يمكنك سرقة اهتمام الناس بالطريقة نفسها التي كانت تتبعها شركات أجدادنا أبدًا. ولنكن واضحين تمامًا: الإنترنت تبدو كمكان فسيح؛ إنها بمثابة ملعب حرّ لوسائل الإعلام، مكان تعرض فيه كل أفكار الناس. في الحقيقة، يمكن وصف الإنترنت بالمكان الذي يحتوي على مليار همسة ضئيلة، سلسلة لا نهائية من المحادثات الأنانية التي نادرًا ما تتضمنك أنت أو عمك.

سحر الإعلانات فح يمنعنا من بناء حكاية مفيدة

لمدة طويلة، كانت الطريقة الأكثر فاعلية لإنجاح مشروع تجاري، وتحقيق تغيير ضخم بسيطة: شراء الإعلانات، وكانت تفلح دائمًا. كانت الإعلانات صفقة رابحة، حيث كانت تغطي تكاليفها من الربح، وكانت صناعتها

ممتعة. فقد كان شراء الكثير منها دفعة واحدة ممكنًا. وكانت هذه الإعلانات المشتراة تشهرك أو تشهر الماركة التي تسوقها، وكان يمكنك الاعتماد عليها، فبمقدار ما تنفق من مال تحقق مبيعات.

هل من الغريب أن المسوّقين قرروا بهذه السرعة أن ما كانوا يقومون به كل هذه المدة هو الإعلان؟ معظم حياتي، كان التسويق عبارة عن إعلان. لكن هذا لم يعد صحيحًا الآن.

أن تكون مسوقًا يعني أن عليك أن ترى ما يراه الآخرون، أن تبذل جهدًا، أن تمشي مع الجموع، أن تبتكر أفكارًا قابلة للانتشار، أن تعمل بجد لتماشي تجارتك السوق، وأن تعمل بالجزء الخاص بك من هذا السوق.

في مجال نشر الخبر (السؤال الخاطئ تحديدًا) "كيف أقوم بنشر الخبر؟".

خبراء إس إي أو يعدونك أن من يبحث عنك سيحدثك.

يعلمك استشاري الفيسبوك كيف تتقاطع مع الناس الصحيحين، ويعدك خبير العلاقات العامة بمقالات، وإشارات، وملفات شخصية.

دون درابر، ديفيد أوغيلفي، والبقية سيتاجرون بأموالك مقابل إعلانات. إعلانات جميلة، مثيرة، وفعالة. كل هذا لنشر الخبر، لكن هذا النمط من التسويق لم يعد يجدي نفعًا.

نحن سنتكلم عن الطريقة التي سيتم اكتشافك بها. لكن هذا هو الجزء الأخير، وليس الأول.

التسويق مهم بشرط أن نعمل بشكل صحيح، وهذا يعني القيام بالأقسام الأخرى أولاً.

التسويق المخزي جلب العار إلى جميع العاملين في هذا القطاع

محتال قصير الأجل يمكنه بكل سهولة تبني مجموعة ممارسات وقحة. يريد احتيالي، وخدع، وإكراه. هل هناك مهنة أخرى تقوم بهذه الأعمال بفخر؟

لن تجد مهندسًا مدنيًا يتصل بالمواطنين المسنين في منتصف الليل لبيعهم عملات عديمة الفائدة، ولن تسمع بمحاسبين ينسخون بيانات عملائهم من دون إذن، أو قادة أوركسترا ينشرون بفخر مراجعات زائفة على الإنترنت.

هذا السعي الدنيء خلف الانتباه على حساب الحقيقة قد دفع العديد من المسوّقين الخلوّقين والأسخياء إلى تخبئة أفضل أعمالهم والشعور بالعار من إمكانية الانجرار مع السوق.

هذا ليس مقبولاً.

النوع الآخر من التسويق - النوع الفعّال - يتمحور حول فهم رغبة الزبائن ورؤيتهم كي يتمكن المسوّق من التواصل معهم. هذا التسويق الفعال يجعل من الزبون يفتقد إلينا إن غبنا، ويتيح لنا أن نحقق للزبون الذي يثق بنا أكثر مما يتوقع، التسويق الفعّال يجعلنا في خدمة حاجات الزبائن ولا يجعل منهم ضحايا لنا.

كثيرون هم الأشخاص الذين يعملون بالتسويق لأنهم يعلمون أن باستطاعتهم جعل الأشياء أفضل. وهم جاهزون للانخراط بالسوق لأنهم يعلمون أن باستطاعتهم المساهمة بحضارتنا.

أناس مثلك.

القفل والمفتاح

ليس من المنطقي بشيء ولا يجدي نفعاً أن تصنع مفتاحاً ثم تهرع باحثاً عن قفل لتفتحه.

بل المنطقي والذي يجدي نفعاً هو أن تجد قفلاً ثم تبحث له عن مفتاح.

من الأسهل أن تقدم منتجات وخدمات للزبون الذي تسعى لخدمته، على أن تجد زبوتاً لمنتجاتك وخدماتك.

يجب على التسويق أن لا يكون أنانياً

في الحقيقة، التسويق الأفضل لا يكون أنانياً.

يتمثل التسويق في مساعدة الآخرين على تحقيق ما يصبون إليه، التسويق يخلق قصصاً صادقة، قصصاً رثانة قابلة للانتشار، إنه يعرض حلولاً وفرصاً للبشر كي يحلوا مشاكلهم ويتابعون تقدمهم إلى الأمام.

عندما تنتشر أفكارنا، نغير ثقافتنا، ونبنى شيئاً سيفتقد إليه الناس إذا ما غبنا، شيئاً سيعطيهم غاية وإمكانية للتواصل.

النوع الآخر من التسويق - الضجيج، الحيل، الضغط - ذاك الذي ينمو على الأنانية. أعلم تمامًا أنه لا يعمل على المدى الطويل، وأنه يمكنك القيام بما هو أفضل من ذلك، كلنا يمكننا.

حالة للدراسة: سحر البطريق

لمن يؤمنون بالخزعبلات، لن تعود الخزعبلات إلى الظهور مجددًا شركة سحر البطريق هي نوع الشركات التي اخترعت الإنترنت من أجلها.

ربما تكون قد ترعرعت بجانب متجر للسحر. لا يزال هناك واحد في قريتي الصغيرة. مضاء بضوء خافت، مع سقف خشبي مستعار، وبشكل شبه تقريبي، غالبًا ما يقف المالك عند منضدة البيع. من المرجح أنه يحب عمله، لكنه بالتأكيد لم يكن ناجحًا جدًا.

إن كنت اليوم مهتمًا بالسحر، ستعرف حتمًا شركة سحر البطريق. إنه حتمًا ليس سوق الأمازون للخدع السحرية (فإن تكون سوق الأمازون لأي شيء هو أمر صعب بالتأكيد). لكن بدلًا من ذلك، نما إلى حجم كبير لأنه مختلف جدًا عن سوق الأمازون، ولأنه يفهم ماذا يريد جمهوره بالتحديد، ما يعرفونه وما يؤمنون به.

أولًا، كل حيلة للبيع على الموقع تعرض من خلال مقطع فيديو. لكن بالطبع هذا الفيديو لا يشرح كيفية عمل الحيلة، وهذا ما يخلق الحماسة، وإذا أردت أن تعرف السر، يجب عليك شراء الحيلة.

حتى تاريخ اليوم، شوهدت فيديوهاتهم على اليوتيوب والموقع الخاص بهم أكثر من مليار مرة. مليار مشاهدة من دون أي كلفة للنشر.

ثانيًا، لاحظ القائمون على الموقع أن السحرة المحترفون نادرًا ما يشترون حيلًا، لأنهم لا يحتاجون إلا إلى عشرة أو عشرين حيلة في جعبتهم، فهم لا يخشون التكرار بما أن الجمهور يتغير كل ليلة.

بينما السحرة المبتدئون على الجانب الآخر، جمهورهم هو ذاته دائمًا (أصدقاءهم وعائلتهم) لذا هم مجبرون على تغيير الروتين بشكل مستمر.

ثالثًا، كل خدعة تُعرض بشكل تفصيلي. ولا تعرض بواسطة أولئك الأغبياء الذين يتسكعون على ييلب أو أمازون، بل بواسطة سحرة آخرين. إنه

جمهوز صعب الإرضاء، لكنه يقدر العمل الجيد. هناك أكثر من اثنين وثمانين منتجًا معروضًا على الموقع.

نتيجة لهذا، تتداول المنتجات الجيدة بسرعة كبيرة على موقع البطريق، حيث يرى الصناع عمل منافسيهم مباشرة، الأمر الذي يعطيهم دفعة لصناعة أشياء أخرى أفضل. بدلًا من دورة إنتاج تقاس بالسنين، قد تتحول الفكرة في غضون شهر واحد من خيال إلى منتج على موقع البطريق. وحتى اليوم، نشروا أكثر من ستة عشر ألف مادة على موقعهم.

ولكي تحقق مزيدًا من التقدم، تابعت شركة سحر البطريق استثمارها في بناء علاقات، ليس عن طريق الإنترنت وحسب (لديهم لائحة بريد إلكتروني تتضمن عشرات الآلاف من الزبائن) بل من خلال علاقات شخصية أيضًا، فقد استضافوا ثلاثمئة محاضرة، أصبحت بمثابة منصة تيد (تقنية، تسلية، تصميم) للسحر، كما شاركوا شخصيًا في المحاضرات وأداروا أكثر من مئة مناقشة.

كلما تعلم السحرة من بعضهم أكثر، زاد احتمال نجاح الشركة أكثر.

أنت لست قطة سمينة مدخنة للسيجار

أنت لا تعمل في شركة للصابون، ولست مسوّق سلع صناعية مهمة.

حسنًا، لماذا تتصرف كأنك واحد منهم؟

محركك اقترب من نهايته، لذا بالتأكيد، لديك عذر مقنع لترمي بكل المؤثرات التي تعرفها، راجيًا اتصالًا واحدًا لكن الجميع يتجاهلونك.

أنت تعمل لصالح شركة تسويق محتوى، وتتابع بهوس عدد النقرات التي يحصل عليها مقالك، حتى لو كان الهراء الذي تكتبه يسبب لك الحرج.

تصنع رسومًا بيانيةً لعدد من متابعيك على إنستغرام. رغم أنك تعرف أن الجميع يشترون متابعين ببساطة. تخفض سعرك لأن الناس يخبروك أن تقييماتك عالية جدًا، ولا يبدو أن هذا يساعذك.

لا تزال الأمور كما كانت سابقًا، الأناية المصنعة القديمة نفسها عادت مرة أخرى بقالب عصري مناسب للجيل الجديد.

حاجتك الملحة للعمل ليست شهادة تخولك أن تسرق انتباه الناس. وعدم استقرارك لا يعتبر إذنًا رسميًا بالتحايل عليهم.

هناك طرق عديدة أكثر فعالية، يمكنك اتباعها. إنني لا أقول إنها سهلة، لكن الخطوات واضحة جدًا.

لقد حان الوقت

حان الوقت لتنزل عن حلقة ملاهي شبكات التواصل الاجتماعي التي تدور بسرعة متزايدة في مكانها، ولا توصلك إلى أي مكان.

حان الوقت لتتوقف عن مقاطعة الناس والتحايل عليهم.

حان الوقت لتتوقف عن إغراق الناس بالبريد وتظاهر أنه مرحب بك.

حان الوقت لتتوقف عن صناعة بضائع عادية للناس العاديين، وتتمنى أن تبيعها بأكثر من سعرها.

حان الوقت لتتوقف عن استجداء الناس واستعطافهم ليصبحوا زبائن لك، وأن أوان التوقف عن الشعور بمشاعر سيئة حول تلقي أجر عملك.

حان الوقت لتتوقف عن البحث عن طرق مختصرة، والبحث عن طريق ثابت مستمر يمكنك بناء حياة نامية عليه.

الفصل الثاني

المسوّق يتعلم كيف يرى

في العام 1983، كنت مدير علامة تجارية صغيرًا عديم الخبرة في شركة سبيناكر التي انضمت إليها بعد تخرجي من كلية إدارة الأعمال. فجأةً أصبح في ميزانيتي ملايين الدولارات، وأصبحت أحضر غداءات عمل فاخرة، لم أطلبها أصلًا، مع ممثلي شركات الإعلانات، وكانوا يلحون بشدة لنشر إعلان البرنامج الجديد الذي صممه فريق الرّائع.

لقد أضعت كل أموال الإعلانات سديّ، لأن الناس تجاهلوا إعلاناتنا، لكن بطريقة ما وبالرغم من كل هذا، نجحنا ببيع البرنامج.

على مر السنوات، أطلقت العشرات من المشاريع، وبعث البضائع والخدمات للشركات وللأفراد. لقد عملت مع جاي ليفينسون، الأب المؤسس لشركة غيريلا للتسويق. وعملت مع ليستر وندرمان، عراب البريد المباشر، وبيرناديت جيوا، عمدة السرد القصصي. لقد ساهمت أفكارني في قيام شركات بمليارات الدولارات، وقدمت للجمعيات الخيرية المهمة ما يقارب ذلك أيضًا.

كانت الرحلة بأغلبها عبارة عن ملاحظة ما يعمل، ومحاولة فهم ما لا يعمل. إنها عبارة عن سلسلة مستمرة من المحاولات وال فشل مع المنظمات والمشاريع التي تهمني، وكانت فشلًا في أغلب الأحوال.

ولكنني الآن أصبحت أملك بوصلة التسويق المعاصرة، كل ما يتعلق بحالة الإنسان، وثقافتنا.

هذا النهج بسيط، لكن اعتناقه ليس بالسهولة التي يبدو عليها، لأنه بحاجة إلى كثير من الصبر، والتعاطف، واحترام الآخرين.

هذا التسويق الذي لوّن كل حياتنا من المؤكد أنه ليس التسويق التي تسعى وراءه؛ والمتمثل باختصار الطرق باستخدام المال لشراء اهتمام الناس، وبيع بضائع عادية لأناس عاديين، هذا الأمر أصبح عملاً يعود لزمان آخر، زمن لم نعد نعيش فيه.

يمكن أن تتعلم رؤية الطريقة التي يحلم بها الإنسان، وطريقة اتخاذه للقرارات، وكيف يتصرف، وبذلك تصبح مسوقاً فعلاً عندما تساعد على أن يصبح نسخة أفضل من نفسه.

التسويق في خمس خطوات

الخطوة الأولى: ابتكار فكرة تستحق الصناعة، لها قصة تستحق السرد، ومساهمة تستحق التكلم عنها.

الخطوة الثانية: تصميمها وبنائها بطريقة يستفيد منها ويهتم بها عدد قليل مخصص من الناس.

الخطوة الثالثة: سرد قصة تطابق أحلام هذه الجماعة الصغيرة وأفكارها، أصغر سوق قابلة للنمو يمكنك أن تراها.

الخطوة الرابعة: الخطوة التي تجعل الجميع يتحمسون؛ نشر الدعاية.

الخطوة الأخيرة والتي غالبًا ما يتم التغاضي عنها: الظهور على العامة بشكل منتظم لسنوات وسنوات، لتنظيم وقيادة وبناء الثقة في التغيير الذي تسعى لإجرائه. لتكتسب إذن الناس بمتابعتك ولتحصل على السجلات التي ستدّرسها لاحقًا.

يجب على المسوّقين العمل باستمرار وإصرار على جعل الأفكار تنتشر من شخص إلى آخر، ليصبح ارتباطنا بعشيرة من الأشخاص في الوقت نفسه الذي نحدث التغيير فيه.

هذا هو التسويق: خلاصة قابلة للتنفيذ

الأفكار القابلة للانتشار هي الأفكار التي تنتصر.

المسوّقون هم من يحدثون التغيير في أصغر سوق قابلة للنمو، وذلك عن طريق إيصال رسائل شخصية ومتوقعة ومرتبطة بالناس، رسائل يرغبون هم أنفسهم بتلقيها.

لا يستغل المسوّقون المستهلكين لحل مشاكل شركاتهم، بل العكس، يستخدمون التسويق لحل مشاكل الناس الآخرين.

المسوّقون متعاطفون بما فيه الكفاية فهم يعرفون أن الناس الذين يسعون إلى خدمتهم لا رغبة لديهم بما يقدمه المسوّقون، ولا يؤمنون بما يؤمن به المسوّقون، ولا يهتمون بما يهتم به المسوّقون، وعلى الأغلب، لن يفعلوا ذلك مطلقًا.

إن إيماننا بالمكانة يقع في لب ثقافتنا، وبوعينا الذاتي المحسوس حول دورنا في أي تفاعل، وفي دورنا بما سنتجه إليه لاحقًا.

نحن نستخدم مكانتنا وآراءنا حول الانتماء والمواطنة لنقرر إلى أين سنتجه؟ وكيف سنصل إلى هناك؟

إن القصص المستمرة والثابتة والتي تسرد بشكل متكرر على الجمهور هي ما سيكسب اهتمام الناس وثقتهم، ويحركهم تجاهها.

التسويق المباشر يختلف عن تسويق الماركات، لكن كليهما يعتمد على الأساس نفسه، وهو فعل الشيء المناسب للناس المناسبين.

عبارة "الأشخاص الذين يشبهوننا يفعلون أشياء مثل هذه" هي الطريقة التي يفهم بها كل منا الحضارة، والعبارة التي يرددها المسوّقون يوميًا.

إن الأفكار تنزلق على المنحدرات متزلجة بين المتبينين الأوائل، وتقفز بين الثقوب، وتشق طريقها بصعوبة بين الجماهير الكادحة في بعض الأوقات.

الاهتمام ثروة نفيسة للغاية، لا سيما في ظل كل التشويش الذي يقض مضاجع أدمغتنا. إن المسوّقين الأذكياء يسهّلون الأمر على أولئك الذين يسعون للعمل معهم، عن طريق تقديم العروض بطريقة رنانة سهلة التذكر.

في أغلب الأوقات، يبدأ التسويق (وغالبًا ما ينتهي) بما نفعله، وكيف نفعله، وليس في كل تلك الأمور التي تأتي بعد تصميم البضائع وشحنها.

إن تكتيكاتك تستطيع تغيير شيء ما، لكن إستراتيجيك، والتزامك بكيان خاص بك وقصة تسرد ووعداً تقوم به يمكن أن يغير كل شيء.

إذا أردت التغيير، ابدأ ببناء ثقافة، ابدأ بتنظيم مجموعة صغيرة متماسكة، ابدأ بكسب الناس إلى جانبك.

الثقافة تغلب الاستراتيجية، لدرجة أن الثقافة بحد ذاتها استراتيجية.

أشياء يعرفها المسوّقون

1. الأشخاص المبدعون والملتزمون قادرون على تغيير العالم (في الحقيقة هم الوحيدون الذين يستطيعون فعل ذلك). يمكنك القيام بذلك مباشرة، يمكنك إحداث تغييرات لا يمكنك تخيلها.
2. لا يمكنك تغيير كل الناس، لذا يمكن لسؤال من قبيل "لمن صمم هذا؟" أن يساعدك على تركيز تصرفاتك والتعامل مع غير المقتنعين (سواء كان في أفكارك أو في العالم الخارجي).
3. أفضل طريقة للتغيير هي النية الصافية. "لمّ صمم هذا؟". هو سؤال يشرح كيفية وحالة العمل الذي يحدث فرقًا.
4. يخبر كل أفراد الجنس البشري أنفسهم قصصًا مختلفة. كل هذه القصص بالنسبة إلى قناعتنا صحيحة جمعًا وكلاً وتامًا، ومن الغباء محاولة إقناعهم (أو إقناع أنفسنا) بغير ذلك.
5. يمكننا تجميع الناس في مجموعات نمطية غالبًا ما يخبر أعضاؤها أنفسهم قصصًا مشابهة (ولكن ليس دائمًا)، مجموعات تتخذ قرارات مشابهة مبنية على حالتهم المستمرة وحاجاتهم الأخرى.
6. ما تقوله أنت، ليس قريبًا حتى من مستوى أهمية الأمور التي يقولها الآخرون عنك.

الفصل الثالث

التسويق يغير الناس

عبر القصص، والمعارف، والتجربة

حالة للدراسة: شركة فيجن سبرينغ - تباع النظارات للناس الذين يحتاجون إليها

كل شخص، ذكرًا كان أم أنثى، لديه قصة في رأسه، موجّه يستخدم لقيادة العالم. والأمر غير العادي هو أن لكل شخص موجّهًا خاصًا به يختلف عن البقية.

منذ عدة سنوات، سافرت مع فريق صغير إلى قرية هندية، لنحاول فهم العقبات والتحديات التي تواجهها شركة فيجن سبرينغ أثناء عملها.

فيجن سبرينغ هي مشروع اجتماعي يهدف إلى إيصال النظارات الطبية إلى المليار شخص الذين يحتاجون إليها ولا يمتلكونها حول العالم.

عندما كان العمر الطبيعي للإنسان يصل إلى الثلاثين أو أربعين عامًا كحدّ أقصى، لم تكن فكرة أن أغلب الناس سيحتاجون إلى نظارة طبية في بداية الخمسينات من عمرهم مهمة. لكن عندما زاد المعدل العمري للإنسان أصبح كثير من الناس يجدون أنفسهم بكامل صحتهم ونشاطهم لكنهم غير قادرين على العمل بسبب ضعف نظرهم وعجزهم عن القيام بأعمال دقيقة.

إذا كنت حائكًا على سبيل المثال، أو صائغًا أو ممرضًا، من المستحيل تقريبًا أن تعمل من دون نظارة.

استراتيجية فيجن سبرينغ تهدف إلى إنتاج نظارات جذابة المظهر ومنخفضة الكلفة تبلغ كلفة الواحدة قرابة دولارين للنظارة الواحدة. ثم تقوم بالتنسيق والعمل مع مندوبي المبيعات المحليين الذين يسافرون إلى الخارج ليتمكنوا من جلب النظارات إلى القرى ومن ثم بيع الواحدة منها بثلاثة دولارات أو ما نحو ذلك.

هذا الدولار الواحد الذي تربحه الشركة بين التصنيع والبيع يكفي تقريبًا ليعطي تكاليف الشحن، وأجر الحرفيين المحليين، ويتيح ربحًا للمؤسسة كي تتمكن من الاستمرار.

عندما كنا نجهز طاولة البيع في القرية، كان يأتي كثير من الناس مدفوعين بفضولهم لمعرفة ما الذي يجري هنا. كان منتصف نهارًا حارًا للغاية ولم يكن يمكننا القيام بكثير من الأمور.

كان الرجال يرتدون قمصان عمل هندية تقليدية، مطرزة وعليها جيب من الأمام. بما أن قماش القمصان كان بمعظمه شفافًا تمكنت من خلاله أن أرى أن الجميع تقريبًا لديهم بعض الروبيات في جيوبهم.

لذا، عرفت ثلاثة أشياء:

1. بالاستناد إلى أعمارهم، معظمهم يحتاجون إلى نظارات. وهذا علم أحياء بسيط.

2. معظمهم لم يحملوا أو يضعوا نظارة، وربما يُعزى هذا إلى أنهم لا يمتلكونها.

3. معظم الرجال المتجمهرين حولنا كانوا يمتلكون أموالًا في جيوبهم، وبما أن النظارة قد تكون باهظة الثمن بالنسبة إليه لاحظت أن كل واحد منهم بإمكانه شراء ما نعرضه.

أثناء اقتراب هؤلاء القرويين من طاولتنا، أعطينا كل واحد منهم ورقة مجلدة عليها فحص عيني. كان الاختبار مجهزًا بحيث يمكن حتى للناس الذين لا يجيدون القراءة إتمامه، ولا يهم أي لغة يتحدثون.

ثم أعطينا كل من أنهى الفحص عينة تجريبية من النظارات ليجرب مجددًا. عند هذه النقطة مباشرة، استطاعوا أن يروا بشكل ممتاز. فأدركوا

الكيفية التي تغير فيها النظارة حياتهم، تلك التقنية لم تكن جديدة على أولئك الرجال والنساء ولم تكن غير موثوقة أيضًا.

بعد ذلك، أسترجعنا النظارات التجريبية، وأعطينا كل زبون مرآة، وعرضنا عليه عشرة طرازات مختلفة ليختار بينها. كل النظارات كانت جديدة وملفوفة بالنايلون، لقد اشترى ثلث من كانوا متجمهرين وبحاجة إلى نظارة.

ثلث!

أربكني ذلك.

كنت مندهشًا كيف أن خمسة وستين بالمئة من الناس الذين يحتاجون إلى نظارة، ويعلمون أنهم بحاجة إليها، ويملكون المال الكافي لشرائها، رحلوا بكل بساطة.

لو وضعت نفسي مكانهم ما كنت لأتصرف وفق الطريقة التي تصرفوا وفقها. فالنظارات كانت ستنفذ في غضون ساعة، وكان سعرها رائعًا، وقد جربوها وتأكدوا من أنها تعمل جيدًا. حسنًا، ما الخطأ الذي ارتكبناه؟

جلست في الشمس لمدة ساعة، أفكر في هذه المعضلة، وشعرت أن كل عملي في مهنة التسويق قد قادني إلى هذه اللحظة.

لذا غيرت شيئًا واحدًا في العملية، شيئًا واحدًا ضاعف النسبة المئوية للمبيعات.

إليكم ما فعلت: أزلت كل النظارات عن الطاولة، وتابعت العمل مع بقية الناس المتجمهرين، وكلما ارتدي شخص النظارة التجريبية، كنا نقول له: "هذه نظارتك الجديدة، إذا أفادتك وأعجبتك، نرجو أن تدفع لنا ثلاثة دولارات، وإذا قررت أنك لا تريدها نرجو أن تعيدها إلينا".

هذا كل ما في الأمر.

لقد غيرنا قصتنا، فبدل أن تكون "إليك هذه الفرصة للتسوق، لتبدو بمظهر حسن وتستعيد سلامة بصرك" أصبحت "تفضل واستمتع بتجربة العملية، اشعر بملكيته من الألف إلى الياء" أصبحت قصتنا "هل تريدنا أن نأخذ منك هذه النظارة الفعالة التي أصبحت تملكها، أم تريد أن تدفع ثمنها وتحفظ بها؟".

الرغبة في الربح مقابل تجنب الخسارة

إذا كنت من سكان الأحياء الفقيرة البائسة، سيصعب عليك تخيل اللذة التي يعيشها الناس الأوفر حظاً في التسوّق. أن تشعر بحماسة شراء شيء جديد لم تشتريه من قبل.

التسوّق مخاطرة، نحن نخاطر بوقتنا ومالنا بحثاً عن شيء جديد، شيء قد يكون عظيمًا. ولا مشكلة لدينا في تلك المخاطرة، فالخطأ ليس قاتلاً. الخطأ لا يكلفك وجبة عشاءٍ أو فحصًا طبيًا.

إن كنا على خطأ، سننحو لنعيش يومًا آخر، ليس ذلك فحسب، بل سنعود للتسوق مرة أخرى في اليوم التالي.

من جهة أخرى، عندما أدركت إمكانية اختلاف نظرتي عن التسوّق عن نظرة الآخرين أو نظرة صانعي الأدوات البصرية الشرقيين. رأيت الأمور بشكل مختلف، فربما رأى الناس الذين نحاول خدمتهم التسوّق بمثابة تهديد وليس نشاطًا مسليًا.

معظم المراهقين في مولات الضواحي التقليدية سيرتكزون ويشددون على فكرة أنه لم يتسنَّ لهم تجربة كل النظارات، وأنهم لم يملكوا خيارًا أصلاً.

أغلبنا لا يرغب بنظارة مستعملة، بل يرغب بالفاخرة الجديدة. حتى لو كان مصطلح "مستعمل" يعني أنها ببساطة جُربت مرة واحدةً قبلاً. لكن تخيل أن كل الناس يرغبون بما ترغب، ويعرفون ما تعرف، ويؤمنون بما تؤمن به ولكن كل ذلك لا يفيد.

إن ما يقودني لشراء نظارة ليس أفضل أو أسوأ مما يقود القروي الواقف في الصف. إنه بكل بساطة دافعي الخاص، وإن كان لا يعمل بشكل صحيح، سيكون من الغرور الإصرار على العمل به.

نحن نجعل الأمور أفضل عندما نهتم بشكل كافٍ لتخيل القصة التي يحتاج أولئك الذين نسعى لخدمتهم إلى سماعها. يجب أن نكون أسخياء بما يكفي لنشاركهم تلك القصة، كي يستطيعوا القيام بفعلٍ يفخرون به.

خذ سيارات الدفع الرباعي بعين الاعتبار

أغلب الذين يقرؤون هذا الكتاب لا يسوقون السيارات، لكن أغلبنا سبق له أن اشترى واحدة.

السؤال الذي يجب أن نفكر به مليًا هو: لماذا اشتريت سيارتك تحديدًا؟

لماذا يشتري الناس الذين لن يحتاجوا إلى القيادة على الطرقات
الوعرة سيارة تويوتا لاند كروزر بسعر تسعة عشر ألف دولار؟

ما سبب دفع المبلغ الزائد من أجل نمط اللوديكروس في سيارة تسلا
إذا كنت لا تتوقع ولا تحتاج أن تنطلق من سرعة 0 إلى سرعة 60 ميلًا في
الساعة بأقل من ثلاث ثوانٍ؟

لماذا تتركب ستيريو بقيمة ثلاثة آلاف دولار في سيارتك، وأنت لا تستمع
إلا لراديو الساعة ذي الثلاثين دولارًا في المنزل؟

ولكن أكثر ما يثير الحيرة هو أن اللون الأكثر شعبية للسيارات يختلف
بحسب نوع السيارة.

إذا لم ننوِ جعل الفائدة العملية محركنا الأول عند شراء آلية بقيمة
خمسة عشر ألف دولار. حسنًا، أي فرصة تمتلكها زجاجة العطر أو لوح من
العلكة؟

التسويق ليس سباقًا لإضافة ميزات أكثر بسعر أقل. بل هو رحلة
لإحداث تغييرات نيابة عن أولئك الذين نخدمهم، ونحن نقوم بهذا عن طريق
فهم القوى غير العقلانية التي تتحكم بكل منا.

الهراء المتعلق بريشة المثقب قياس ربع إنش

لأستاذ التسويق في جامعة هارفرد ثيودور ليفيت مقولة شهيرة "لا يريد
الناس شراء ريشة مثقب بقياس ربع إنش، لكنهم يريدون حفرة بقياس ربع
إنش".

الدرس هنا هو أن ريشة المثقب لا تعدو كونها أداة، وسيلة إلى غاية،
ولكن ما يريده الناس هو الحفرة التي تصنعها.

لكن ما تقدم لا يقترب من إمكانية شرح الفكرة بشكل وافٍ. لا أحد
يريد حفرة، فما يريده الناس هو الرف الذي ستثبته على الحائط بعد ثقبه.

في الحقيقة، ما يريده الناس هو ذلك الشعور عندما يرون كيف أصبح
كل شيء مرتبًا، عندما يضعون أغراضهم على الرف الذي ثبتوه على الحائط،
بعد أن حفرُوا حفرة الربع إنش.

لكن لحظة...

إنهم أيضًا يريدون أن يشعروا بالرضا الذي يأتي من معرفتهم أنهم فعلوا ذلك بأيديهم. أو ربما الزيادة في المنزلة التي سيحصلون عليها عندما يعجب أفراد عائلتهم بعملهم. أو ربما السكينة الداخلية لمعرفة أنهم لم يفسدوا النوم ليست في حالة فوضى، وأنها آمنة ونظيفة.

"لا يريد الناس ريشة مثقب بقياس ربع إنش، بل يريدون أن يشعروا بالأمان والاحترام".

هذه هي العبارة الصحيحة.

لا يسعى الناس وراء الأشياء التي تصنعها

بل هم يسعون وراء ما تفعله لهم تلك الأشياء، والطريقة التي ستحرك مشاعرهم بها. ولكن للأسف المشاعر التي يمكنك الاختيار منها محدودة.

في الجوهر، كل المسوّقين يوصلون المشاعر نفسها، إنما بطريقة مختلفة، بمنتجات مختلفة، وخدمات مختلفة، وقصص مختلفة. ويفعلون ذلك لأشخاص مختلفين في أوقات مختلفة.

إذا استطعت أن تجلب شعور الانتماء، والتواصل، والسكينة الداخلية، والمقام، أو أحد المشاعر الأخرى المرغوبة، عندها تكون فعلت شيئًا جديرًا بالاهتمام. الأشياء التي تبيعها هي مجرد طريق لتحصيل تلك المشاعر، وعندما تركز على التكتيكات بدلًا من النتائج تكون قد خذلت الجميع. لمن صنع هذا ولم صنع هذا، هما السؤالان اللذان يقودان كل قراراتك.

القصص، المعارف، والتجارب

الأخبار الجيدة هنا هي أننا لسنا مضطرين للاعتماد على أحدث طرق الإعلام الرقمي المختصرة البراقة، ففي جعبتنا هناك أدوات أكثر قوة، ودقة واختلافًا ولا تنتهي صلاحيتها.

نحن نسرد قصصًا. قصصًا تنتشر وتصمد عبر الزمن. قصصًا صحيحة بالكامل، لأننا نحن الذين جعلناها صحيحة بأفعالنا ومنتجاتنا وخدماتنا.

نحن نقيم علاقات. البشر وحيدون، يريدون أن يُعرفوا وتتم ملاحظتهم. الناس يريدون أن يكونوا جزءًا من شيء ما. هذا الطريق الأكثر أمانًا، وربما الأكثر متعة.

نحن نخلق تجارب. استخدام منتج، والارتباط بخدمة، والقيام بتبرع، والذهاب إلى تجمع، والاتصال بخدمة الزبائن. كل من هذه النشاطات جزء من القصة، كل منها يبني حجرًا في علاقتنا. ونحن كمسوّقين يمكننا تقديم هذه الخبرات بنية صافية ولهدف معين.

المنظومة بأكملها تعمل لحساب المسوّقين ومعهم، لأن التسويق هو كل التفاصيل. ما نصنع، وكيف نصنعه، ولمن نصنعه. التأثير والتأثيرات الجانبية، السعر والفائدة، كلها معًا.

مُقاد بواسطة السوق: من الذي يقود الحافلة؟

كل منظمة، كل مشروع، يتأثر بقوة دافعة أولية. بعض المطاعم يقودها الطهاة. سليكون فالي غالبًا ما تقوده التكنولوجيا. شركات الاستثمار في نيويورك تقودها الأموال، مركزةً على سعر المشاركة أو على آخر تلاعب ماليّ.

السائق، مهما يكن اختيارك، هو الصوت الأوضح الذي يُسمع، وصاحب ذلك الصوت هو الشخص الذي يحق له أن يجلس في مقدمة الطاولة.

المنظمات غالبًا يقودها التسويق. إنهم حذقون، يركزون على العرض، والبريق الخارجي، والقدرة على استخراج دولار إضافي واحد.

ولا يهمني حقيقةً أن أساعدك كي تصبح مقادًا بواسطة التسويق، لأنه طريق ذو نهاية مسدودة.

البديل هو أن تقودك السوق، أن تسمع السوق، وتنصت إليها، والأهم من ذلك كله، أن تؤثر فيها، تثنيها، وتجعلها أفضل.

عندما يقودك التسويق، تركز على آخر خدع بيانات الفيسبوك، وتصميم شعارك الجديد، ونظام تسعيراتك الكندي. أما عندما تقودك السوق، فتفكر كثيرًا في أحلام وأمال عملائك وأصدقائهم، وتنصت إلى إحباطهم وتستثمر في تغيير المجتمع.

أن تكون مقادًا بواسطة السوق هو ما يستمر.

أسطورة الخيار العقلاني

الاقتصاد الجزئي قائم على دافع خاطئ بشكل جليّ: "يفترض بالعميل العاقل أن يحسب حساب المعلومات المتوفرة، إمكانيات الأحداث، التكاليف

والفوائد المفترضة في إقرار التفضيلات واتخاذ أفضل خيار قرره ذاتيًا
باستمرار" كما يفيد موقع ويكيبيديا

خاطئ بالطبع.

إذا استطعنا رفع مستوى مجموعة ضخمة بما يكفي من الناس، من
المحتمل أننا قد نرى بوادر سلوك كهذا بمعدل وسطي. لكنني لن أراهن على
الأمر.

في الحقيقة، الرهان الذي يجب عليك القيام به هو: "أن تفترض أن
الناس في حالات الشك سيتصرفون تبعًا لحاجاتهم الحالية غير العقلانية،
متجاهلين المعلومات التي تعاكس ما يعتقدون، مستبدلين فوائد المدى
الطويل بالمدى القصير، والأهم هو أن يؤثر فيهم بالثقافة التي هم جزء منها".

هناك خطأان قد تقع فيهما هنا:

1. افتراضك أن الناس الذين تسعى لخدمتهم مثقفون جيدًا،
وعقلانيون، ومستقلون، ويتخذون قرارات طويلة المدى.

2. افتراضك أن الجميع مثلك، يعلمون ما تعلم ويريدون ما تريد.

أنا لستُ عاقلًا، وأنت لست كذلك أيضًا.

الفصل الرابع

أصغر سوق قابلة للنمو

ما هو التغيير الذي تحاول إحداثه؟

سؤال بسيط، لكنه ثقيل، لأنه يفترض ضمناً أنك مسؤول، ممثّل يعمل بنية معينة، عميل للتغيير، إنسان يعمل بجد ليغيّر أناساً آخرين.

قد تكون هذه مهنتك، أو قد تكون شغفك، وإذا كنت محظوظاً قد تكون الاثنين معاً.

قد يكون التغيير طفيفاً ("كأن تحاول رفع حصة شركة مسحوق غسيل أوزو بنسبة واحد بالمئة، ولتفعل ذلك عليك أن تحول بعضاً من زبائن شركة كلوروكس إلى شركة أوزو") وقد يكون تغييراً عميقاً ("كمحاولتي مساعدة الاثني عشر طفلاً في برنامجي المسائي ليدركوا أنهم يمتلكون مهارات وإمكانيات أكثر من التي يخبرهم العالم بها").

ربما يكون "أريد تحويل غير الناخبين إلى ناخبين" أو "أريد تحويل الذين يسعون إلى السيطرة إلى أناس يرغبون بالانتماء بدلاً من ذلك".

بغض النظر عن التفاصيل، إذا كنت مسؤولاً، فأنت تعمل على إحداث التغييرات. وإنكار هذا هو أحد أنواع طمر الرأس في الرمل مثل النعام، أن ما نملكه هو خيار منتج أكثر.

العشرة رقم 1: من المغربي اختيار تغيير شبه مستحيل ومبالغ به: "أريد أن أغيّر حقيقة التعليم الموسيقي في البلاد لأجعله في قمة سلسلة الأولوية". حسناً، ذلك عظيم بالطبع، لكنه أمر لم يفعله أحد من قبل، خصوصاً شخص بمصادر وإمكانياتك. أنا مشجع كبير لعمليات تغيير اللعبة التي تدار من

المنازل. أحب القصص الملهمة حول أشخاص تغلبوا على جميع العقبات وغيروا كل شيء.

لكن...

ذلك عبء ثقيل، وعذر مريح في لحظات اليأس. لا عجب أنك عالق في مكانك، فأنت تسعى لفعل المستحيل.

ربما من المنطقي أن تبدأ بحاجز يمكنك تخطيه، ومن المنطقي أن تكون أكثر تحديدًا حول التغيير الذي تسعى لإحداثه. ومن ثم، بناءً على نجاحك في الخطوة الأولى، يمكنك إعادة الكرة، ولكن على تحديات أكبر.

العثرة رقم 2: أنت تريد الدفاع عن شيء أنت أصلًا تقوم بفعله، والذي هو بيع ما قد حصلت مسبقًا على أجر لبيعه. لذا تقوم بهندسة عكسية "لتغيير" يطابق هذا الشيء، وتحمله التعبيرات الرنانة التي لا تعني شيئًا لأحد.

إليك هذا المثال الذي عثرت عليه منذ قليل: "التفعيل والاشتراك في العرض المشوق الجديد لمجموعة TNT الذي يقدم بياناتًا تعريفياً حول هوية المشاهد".

حقًا؟

على الطرف الآخر، هذا مثال وجدته زوجتي في مخبز باي ذه واي. وهو أكبر مخبز للمعجنات الخالية من الغلوتين من نوعه في العالم. "نريد أن نتأكد أن لا أحد منسي". بتقديم معجنات خالية من الغلوتين، خالية من مشتقات الحليب، مخبوزة كما يجب، وشاءت الصدفة أن تكون لذيذة، نجعل المجتمع بأكمله جزءًا من المناسبات العائلية الخاصة. نغير المضيفين من حصرين إلى شاملين، والضيوف من غرباء إلى أهل".

ما الذي تعد به؟

عندما يظهر المسوّق مع رسالته في أي وسيلة إعلامية، دائمًا ما يتبع أسلوب الوعد الشرطي: "إذا قمت بكذا ستحصل على كذا" غالبًا ما يخفى هذا الوعد، قد يتم تجاهله عرضيًا أو قد يُموه عن قصد، لكن كل التسويق الفعال يعطي وعودًا.

الوعد لا يشبه الضمانة. هو في مضمونه يشبه أكثر أن تقول: "إذا نجح هذا الأمر معك ستكتشف كذا...".

وهكذا يمكننا دعوة الناس إلى نادي الجاز الخاص بنا ليحظوا بما هو أكثر من أمسية سارة. أو وعدهم أنهم إذا استمعوا إلى أشرطتنا سيبدؤون رحلتهم الروحية. أو أن نوع الجبنة الخاصة بنا سينقلك إلى إيطاليا القديمة.. نحن لا نتكلم عن الشعارات هنا، لكن هذه الشعارات تعطيك نظرة إلى تنوع الوعد الذي أتحدث عنه.

"لقد ضحكوا عندما جلست إلى البيانو، لكن عندما بدأت بالعزف..." هذا وعد متعلق بالمكانة.

"دحرج بقوة!" هو وعد يتعلق بالسيطرة.

"الأمهات صعبات الإرضاء يخترن جيف" وعد يتعلق بالمكانة والاحترام.

"أتعهد بالولاء.." وعد يتعلق بالانتماء.

"كوكب الأرض يحتاج محامياً جيداً" وعد يتعلق بالانتماء والعدالة.

إن وعدك يتعلق بشكل مباشر بالتغيير الذي تريد إحداثه، وموجه إلى الناس الذين تسعى إلى تغييرهم.

ما الذي تسعى إلى تغييره؟

حالما تسأل نفسك عن التغيير الذي تسعى لإحداثه، يصبح واضحاً إلى حد ما أن تغيير الجميع أمر مستحيل. الجميع يعني كثير من الناس. الجميع يعني كثير من التنوع، عدد كبير جداً، ومع هذا العدد الكبير تكون فرصة تغيير الجميع ضئيلة.

لذا، يجب عليك تغيير شخص ما، أو مجموعة من الأشخاص.

لكن أي الأشخاص؟

لا يهمنا إن كانوا كلهم يشبهون بعضهم، لكن من المفيد فعلاً أن يكون وسيلة لتجمعهم والسؤال الذي يمكن أن يطرح ما الذي يجمعهم؟ هل يجمعهم معتقد ما؟ مكان ما؟ توزيع سكاني أو حتى صفات شخصية؟

هل يمكنك تمييزهم في حشد ما؟ ما الذي يجعلهم مختلفين عن الجميع ومتشابهين مع بعضهم؟

عبر صفحات هذا الكتاب، سنعود لسؤالنا الجوهري: "لمن صنع هذا؟" إنه سؤال رقيق، لكن له قوة سحرية، له القدرة على تغيير شكل المنتج الذي تقدمه، القصة التي ترويها، والمكان الذي ترويها فيه. حالما يكون جواب هذا السؤال واضحًا بالنسبة إليك، ستبدأ الأبواب بالانفتاح على مصاريحها أمامك.

إليك مثال بسيط. كل من "دانكن دوناتس" و"ستارباكس" يبيعان القهوة. لكن في أول عقدين من وجودهما، لم يحاول ستارباكس بيع القهوة لزبائن دانكن دوناتس وفايس فيرسا.

رغم وجود العديد من التلميحات المظهرية حول المجموعتين (في بوسطن، ستجد في أي متجر لدانكن دوناتس سائقي سيارات أجرة وعمال بناء أكثر من ستارباكس) لكن الفرق الحقيقي ليس مظهريًا، هو داخلي تمامًا، ستارباكس متخصصة لخدمة أناس ذوي مجموعة محددة جدًا من الآراء والمعتقدات حول القهوة، الوقت، المال، المجتمع، الفرص، الفخامة، فستارباكس بنت علامة تجارية تدوم لأجيال عبر هوس هذه المجموعة من الأشخاص.

النظرة العامة والناس

لكن أي سوق؟

أي أناس؟

إذا كان عليك اختيار ألف شخصٍ ليصبحوا من معجبك الحقيقيين، من عليك أن تختار؟

ابدأ باختيار الناس بناءً على أحلامهم، ومعتقداتهم، ورغباتهم، لا على مظاهرهم. بعبارة أخرى، اختر الناس بناءً على صفاتهم النفسية لا توزعهم السكاني.

يمكن تجميع الناس بحسب القصص التي يخبرون أنفسهم بها بالطريقة نفسها التي يمكنك جمعهم بها بناءً على لون أعينهم أو طول إصبعهم الرابع. عالم اللغويات المقاربة جورج لاكوف يطلق على هذه المجموعات النظرة العامة.

النظرة العامة هي الاختصار، العدسات التي نرى العالم بها. هي افتراضاتنا وتحيزاتنا والأنماط التي نصنف العالم حولنا وفقها. مشاهدو شبكة لويال فوكس لديهم نظرة عامة، كذلك صيادو الذئب، الناس الذين يظهرون

في عرض صور روكي المرعبة لمنتصف الليل. الكل يستحقون أن يُعاملوا كأفراد ذوي كرامة واحترام لخياراتهم. لكن نحن كمسوّقين، يجب علينا أن نبدأ بنظرة عامة، ثم ندعو الناس الذين يشاركوننا هذه النظرة لينضموا إلينا. عبارة "أنا صنعت هذا" تختلف كثيرًا عن عبارة "ما الذي تريده؟".

يمكننا أن نتوقع بشكل جيد رد فعل شخص ما حول خبر أو رأيه في قطعة فنية إذا كان لدينا دليل حول نظرتة العامة.

عندما عُيّن رون جونسون مديرًا تنفيذيًا لشركة جي.سي بيني في العام 2011، كان أحد أول قراراته هو إنهاء دفع الحسومات والمبيعات الملحة المستمر الذي كانت الشركة تمنحه بشكل دائم لزيائنها. اتخذ جونسون هذا القرار بناءً على نظرتة العامة وانحيازه حول طريقة التسوّق. لم يكن مقبولاً بالنسبة إليه أن متجر تجزئة جيداً، متجرًا هو شخصيًا يرغب بالتسوّق فيه، يمنح تصفيات وقسائم شرائية وحسومات بشكل دائم، لذا حاول تحويل جي.سي بيني إلى نوع المتاجر الذي يحبه، وبنتيجة قراره تراجعت المبيعات أكثر من خمسين بالمئة.

بسبب خلفيته السابقة كنائب رئيس عمليات التجزئة الأول في شركة أبل، كانت رؤيته للعالم بأعين الأناقة، والهدوء، والاحترام المتبادل. كان زبون بضائع فارهة، وكان يحب بيع البضائع الفارهة أيضًا، وكننتيجة لنظرتة العامة، هجرَ معجبي بيني الأصليين: الناس الذي أحبوا رياضة صيد الصفقات الراححة أو السريعة. الناس الذين اختلفت نظرتهم عن نظرتة. لقد كان زبائن بيني يلعبون دائمًا لعبة أعطتهم شعورًا دائمًا بالانتصار.

أجل، نحن نقول ونضخم سلوك الناس ومعتقداتهم عمدًا كي نستطيع خدمتهم بشكل أفضل.

إحدى الطرق المختصرة المريحة في هذه الممارسة، معرفة الشخصيات المختلفة التي قد نواجهها. هناك بيل المساوم، الذي يمارس الرياضة أثناء التسوّق ويتصارع مع موجهه في الوقت نفسه حول المال. وهناك هنري المستعجل الذي دائمًا ما يبحث عن طريق مختصر ونادرًا ما ينتظر في الصف، أو يقرأ التعليمات، أو يفكر بها، على الأقل ليس في الوقت الذي يسافر فيه للعمل، وإلى جانبه في الصف - بالرغم من أنه هو لا يقف في الصف - نجد كارلا الحذرة، التي تشك بسائق سيارة الأجرة، والمتأكدة أن موظف الشباك سيسرقها، ولا تشرب أبدًا من بار الفندق الصغير.

كل شخص لديه مشاكله، ورغباته، وموجهه الخاص.

من هو ذا الذي ترغب بخدمته؟

فرض تركيز حول شيء ما

السعي القاسي وراء جمع الناس سيجعلك مملًا، لأن الجمع يعني العموم، ويعني مركز الانحناء، ويتطلب منك عدم إهانة أحد وإرضاء الجميع. سيقودك إلى التسوية والتعميم. بدلًا من ذلك، ابدأ بأصغر سوق قابلة للنمو، ما هو أقل عدد من الناس يجب عليك التأثير فيهم لجعل ذلك يستحق الجهد؟

إذا كان بإمكانك تغيير ثلاثين شخصًا، أو ثلاثة آلاف، يجب عليك أن تكون انتقائيًا حول أي من الناس تريد تغييره. إذا كان المستوى محدودًا، يجب عليك تركيز الطاقة على كماليات السوق بدلًا منه.

عندما تم افتتاح مقهى يونيون سكوير في نيويورك كان مؤسسه داني ماير يعلم أنه لا يستطيع استضافة أكثر من ستمئة شخص في اليوم الواحد. هذا كل ما كان بإمكان قاعة الغداء تحمله. إذا كان بإمكانك إمتاع ستمئة شخص فقط، أفضل طريقة لتبدأ بها هي اختيار أي ستمئة شخص تريد. اختر الناس الذي يرغبون بما تعرضه. اختر الناس الأكثر قابلية لسماع رسائلك. اختر الناس الذين سيخبرون الناس الصحيحين الآخرين عنك... لم يكن سحر مقهى يونيون سكوير بالمكان الذي شيد فيه (كان حيًا سيئًا في ذلك الوقت) ولا في رئيس الطهاة الشهير (لم يكن لديهم واحد). كلا، بل كمن السحر في الجراءة التي كلفها الأمر لانتقاء الزبائن بحذر. اختر زبائنك، اختر مستقبلك.

أصغر سوق قابلة للنمو هي التي تركّز - بسخرية وسعادة - على قيادتك للنماء.

التحديد شجاعة من نوع ما

محدد يعني قابل للحساب.

نجح أم لا؟

طابق أم لا؟

انتشر أم لا؟

هل تختبئ خلف الجميع أم خلف شخص ما؟

لن تتمكن أبدًا من خدمة الجميع، وهذا مريح، لأنك لن تتعرض للخيبة عندما تفشل في ذلك. لكن ماذا إذا التزمت بأصغر جمهور قابل للنمو؟

ماذا إذا كنت محددًا حول الذين تسعى إلى خدمتهم وحول التغيير الذي تريد إحداثه بالضبط؟

نظّم مشروعك، وحياتك، ومنظمتك بالحد الأدنى. ما هو أصغر سوق يمكنك النجاح فيها؟

حالما تعرف المقياس، ثم تجد زاوية في السوق تحتاج أن توليها اهتمامك. ارتفع إلى أقصى ما لديهم. جد نقطة على الخريطة حيث تكون أنت، وأنت وحدك، جواب السؤال. اغمر رغبات هذه المجموعة وأحلامها وحاجاتها بعنايتك واهتمامك، وركز عليها. أحدث تغييرًا. تغييرًا عميقًا بحيث يضطر الناس للتحدث عنه رغما عنهم.

ريادة إدارة الأعمال تُبنى حول فكرة الحد الأدنى لمنتج قابل للنمو. اكتشف أبسط نسخة وأكثرها فاعلية من منتجك، اشتبك بالسوق، ثم طوّر منتجك، وأعد الكرة.

ما يفقده الناس في هذه الفكرة هي كلمة *قابل للنمو*. بدون هراء التوصيل المجاني، هذا لا يساعد على إطلاق شيء لا زال غير فعال.

عندما نجمع هذه الأفكار، يمكننا أن نفكر بشكل مختصر وسريع. اقترابنا الذكي من السوق ممزوجًا بتركيزنا الصلب على أولئك الذين نسعى لخدمتهم يعني أن لدينا فرصًا شبه أكيدة في أن نؤدي الخدمة المطلوبة.

رجل الأعمال ورائد سيليكون فالي ستيف بلانك عرّف التركيز على الزبون على أنه المشروع الوحيد لتبدأ به. تطوير الزبون هو فعل اكتساب قوة جاذبة معه، وإيجاد توافق بين ما تصنع وما يريد. هذا التجاذب يستحق أكثر بكثير من تقنية فارهة أو سوق مكلفة. هذا، وهذا فقط، هو ما يفصل المشاريع الناجحة عن الفاشلة.

هل هناك أشخاص في هذا العالم يريدونك أن تنجح بشدة لدرجة أنهم ينوون دفع الأموال لك لتستطيع إحداث التغيير الذي تسعى إليه؟

كل شيء يصبح أفضل عندما تتعد عن غطرسة مصطلح *الجميع*. عمك ليس للجميع، إنه فقط لأولئك الذين وافقوا على خوض الرحلة.

تجنّب المكذّبين

هناك فقاعة تصفية، من السهل أن نحيط أنفسنا بالأخبار التي نتفق معها. يمكننا قضاء وقتنا مصدقين أن الكل يشاركوننا نظرتنا، ويؤمنون بما نؤمن، ويريدون ما نريد.

إلى أن نبدأ بالتسويق للجموع.

عندما نسعى لخدمة أكبر جمهور ممكن، هذا الجمهور سيرفضنا. كورس الـ "لا" سيصمّ آذاننا. وقد تكون ردود الأفعال مباشرة وشخصية ومخصصة. وفي وجه هذا الكم من الرفض، من الأسهل عليك الخضوع لرغبات الجماهير ومحاولة التماشي. تماش حتى النهاية. أكثر من أي شخص آخر.

قاوم.

جهدك ليس لهم.

جهدك لأصغر جمهور قابل للنمو، القوم الذين تجهّزت منذ البداية لخدمتهم.

أين يختبئ الحب؟

أدرك صحفي التقنيات الرائدة كلاي شيركي كيف أن البرنامج الذي يقوده المجتمع يغير كل شيء: "نحن نعيش في هذا العالم حيث نفعل الأمور الصغيرة من أجل الحب والأمور الكبيرة من أجل المال. الآن عندما أصبح لدينا ويكيبيديا. أصبح بإمكاننا فجأة فعل أمور كبيرة من أجل الحب".

لكن هذا لا ينتهي ببرنامج.

الهدف من أصغر جمهور قابل للنمو هو إيجاد أناس يفهمونك ويقعون في حب المكان الذي تأمل أخذهم إليه.

محبتك هي طريقتهم للتعبير عن أنفسهم. أن يصبحوا جزءًا من حراكك هو تعبير عن ذواتهم.

هذا الحب يقود إلى التجاذب، الارتباط، والتبشير. هذا الحب يصبح جزءًا من هوياتهم، فرصة لفعل شيء صحيح. للتعبير عن أنفسهم عبر مساهماتهم وأفعالهم والشارة التي يعلقونها على صدورهم.

لا تتوقع أن يشعر جميع الناس بالطريقة نفسها، ولكن يمكنك أن تعمل لأجل الناس الذين يفعلون.

"الفائز يأخذ كل شيء" هي حالة نادرة

حتى في الديمقراطية، من يحتل المرتبة الثانية نادرًا ما يحصل على شيء، فكرة "الجميع" خاطئة.

كنت أتكلم مع اثنين من منظمي خيم اقتراع مجلس الشيوخ، اللذان ظلا يتحدثان عن إيصال الرسالة للجميع، التواصل مع الجميع، وحمل الجميع إلى الاقتراع.

قمت ببعض الأبحاث، ووجدت أنه في آخر انتخابات لتلك الدائرة، قام عشرون ألف شخص بالتصويت فقط، ما يعني أنه في انتخابات كهذه، حمل خمسة آلاف شخص على التصويت هو الفرق بين الربح والخسارة. تعداد سكان المقاطعة حوالي 724.000 مقيم، خمسة آلاف شخص أقل من واحد بالمئة منهم.

هناك فرق كبير بين خمسة آلاف و"الجميع". وبالنسبة إلى عملك خمسة آلاف قد يكون عددًا أكثر من كافٍ.

تحويل بسيط من كلمة واحدة

الآن وبما أنك بت تعرف أن عملك هو إحداث تغيير، وأنه بإمكانك فعل ذلك بتعريف الناس الذي تريد تغييرهم، كاسبًا سجلات وتعليقًا على طريق ذلك التغيير، هيا بنا لنحول الطريقة التي تصف بها هؤلاء الذين تغيرهم.

ربما بدلًا من التحدث عن الإمكانيات والzebائن، يمكننا أن ندعوهم "طلابًا".

أين طلابك؟

ماذا سيستفيدون من التعلم؟

هل هم قابلون للتعلم؟

ماذا سيخبرون الآخرين؟

هذه ليست علاقة تلميذ بأستاذه جوهرها الاختبار والالتزام. وليست القوة الديناميكية للتعصب الجنسي أو العرقي. إنها علاقة التلميذ بالمعلم، علاقة من الاختيار والعناية.

إذا كان لديك فرصة لتعليمنا، ما الذي كنا سنتعلمه؟

إذا كان لديك فرصة لتتعلم، ما الذي تحب أن تتعلمه؟

تلوين المحيط بالبنفسجي

هناك مقلب خطير يعتمد على الصباغ كاشف اللصوص. هذا الصباغ يباع كمسحوق، ساطع إلى حد ما والقليل منه يدوم طويلاً.

حالما يلمس المسحوق رطوبة جلدك، تتحول إلى لون بنفسجي ساطع لا يمكن إزالته بسهولة.

إرم مقدار ملعقة صغيرة منه في حوض سباحة وسيتحول الحوض مؤقتًا للون البنفسجي الساطع. لكن إذا رميتها في المحيط لا أحد سيلاحظ.

عندما تسعى لمشاركة الناس أفضل أعمالك، أفضل قصصك، ومحاولتك للتغيير، ستنتج في حال كان كل هذا قابلاً للانتشار. إذا كان مستمرًا. لكن حتى لو كان جهدك غير عادي ومميزًا للغاية، لن يحدث فرق إذا رميته في المحيط.

لكن لا يعني هذا أن تفقد الأمل.

هذا يعني أن تصرف نظرك عن المحيط، وتركز البحث عن مسبح ضخم.

هذا كافٍ لإحداث فرق. ابدأ هكذا بتركيز عميق. وعندما تنجح، ابحث عن مسبح أكبر، والأفضل من ذلك أن تترك زبائنك ينشرون الفكرة.

"هذا ليس لك"

لا يفترض بنا قول هذه العبارة. ومن المؤكد أننا لا نرغب في قولها. لكن يجب علينا هذا.

عبارة "هذا ليس لك" تظهر قدرتك على احترام الآخرين بما يكفي لتربيهم أنك لا تنوي هدر وقتهم، والتلاعب بهم، أو الإصرار عليهم لتغيير

معتقداتهم. تظهر احترامك لأولئك الذين تسعى إلى خدمتهم عندما تقول لهم "لقد صنعت هذا من أجلك". وليس لأجل شخص آخر، لك فقط لك.

وجهان لعملة واحدة.

من الحرية تجاهل النقاد الذين لا يستوعبون دعابتك، ميزة تقديم قصتك بالشكل الأفضل للذين يحتاجون سماعها أكثر من البقية... هي النقطة التي ستجد فيها عملاً يمكنك أن تكون فخورًا به.

لأن آراء الناس الذين لا تسعى لخدمتهم غير مهمة. المهم هو إن كنت استطعت تغيير الناس الذي وثقوا بك وتواصلوا معك، الناس الذين تسعى لإرضائهم.

من المعروف أن أكثر الكتب مبيعًا في سوق أمازون هناك على الأقل تقييم بنجمة واحدة لكل منها. من المستحيل أن تؤسس عملاً يحدث تغييرًا ويرضي الجميع في الوقت نفسه.

معضلة فناني الكوميديا

أحد أفضل العروض الهزلية في وقتنا يقام في مسرح في نيويورك. ورغم ذلك لا يقدم عميله أي اهتمام.

يبدأ العرض في النادي، والفنان في مزاج جيد. يعرض أفضل ما لديه. ومع أنه واقف هناك يشغل الصالة بعمله، لا أحد يضحك.

ولا حتى صفره واحدة.

يتابع نكاته، وبعد العرض، يؤنب نفسه ويشعر بالذنب ويفكر باعتزال الكوميديا اعتزالاً نهائيًا.

ثم يكتشف أن الجمهور كان مجموعة سياحية إيطالية لا يتقن أي منهم اللغة الإنكليزية.

"هذا ليس لك".

من الممكن تمامًا أن يكون عملك ليس جيدًا كما يجب أن يكون. لكن من الممكن أيضًا أنك فشلت في إيضاح لمن أسست هذا العمل في المقام الأول.

وعد التسويق البسيط

إليك هذا النموذج، وعد تسويق من ثلاث جمل يمكنك أن تبدأ به: منتجي للأشخاص الذين يؤمنون بـ _____.

سأركز على الأشخاص الذين يريدون _____.

أنا أعدك أن الاشتراك بما أصنع سيساعدك في الحصول على _____.

وأنت الذي كنت تعتقد أن كل ما جئت لأجله هو بيع الصابون.

حالة للدراسة: مشروع افتح قلبك

سوزان بيفر كانت مُعلِّمة تأمل محترمة. لقد كتبت الكتاب الأكثر وفقا لقائمة نيويورك تايمز، وكانت محاضراتها تشهد حضورا كثيفا.

وهي كما العديد من قبلها، كان لديها خبرة وعدد قليل من التابعين.

وقد وجدت رغم ذلك أنه بعد تراجع مستوى القادمين الجدد من خارج المدينة، سيسألون: "كيف يمكننا إيجاد معلم محلي نتواصل معه لمتابعة تماريننا؟".

ولتلي هذه الحاجة عند الناس، قررت بناء مركز تأمل على الإنترنت، مجتمع سانغا.

بعد عدة سنوات، أصبح تعداد أعضاء السانغا أكثر من عشرين ألفا. أغلبهم يحصلون على تحديثات مستمرة ودروس فيديو ولا يدفعون شيئا مقابل التفاعل. والبعض متصلون بشكر أعمق من هذا. بحيث يدفعون اشتراكا وينخرطون بالتدريبات مع المعلم ومع بعضهم تقريبا كل يوم.

كيف وصلت إلى عشرين ألف متابع؟ حتماً لم يكن هذا بضربة واحدة، بل بالآلاف الضربات الصغيرة.

بعد بضع سنوات، أصبح هذا المشروع الصغير أكبر مجتمع تأمل في العالم. بطاقم عمل واحد ذي دوام كامل فقط، يتواصل هذا المجتمع ويلهم آلاف الناس.

هناك عدد لا يحصى من مدربي التأمل في الولايات المتحدة، كل منهم لديه حاسبٌ محمولٌ متصلٌ بالإنترنت تمامًا مثل سوزان، كيف إذاً أحدث مشروع افتح قلبك هذا التأثير؟

1. ابدأ بالتعاطف لترى الحاجة الحقيقية. لكن بتعاطف غير مصطنع، لا تقل "كيف يمكنني بدء عمل؟" بل قل "ما الذي قد يحدث فرقًا هنا؟".

2. ركّز على أصغر سوق قابلة للنمو: "كيف يمكن لمجموعة صغيرة من الناس أن تجد هذا الأمر لا غنى عنه وتعمل على جعله يستحق القيام به؟".

3. طابق نظرات الناس الذين تريد خدمتهم. واختر قصة يحبون سماعها، واسردها عليهم بلغة يفهمونها.

4. اجعل قصتك سهلة النشر، إذا جلب كل عضو عضوًا جديدًا، فسيكون لديك في غضون عدة سنوات أعضاء أكثر مما يمكنك عدّه.

5. اكسب ثقة واهتمام الذين تسعى لإرضائهم وحافظ عليها.

6. اعرض طرقًا للتعمق أكثر، بدلًا عن البحث عن زبائن لعملك، جد طرقًا لتعمل لزبائنك.

7. اخلق في كل خطوة على طول الطريق توترًا وأزله مع تقدم الناس في رحلتهم تجاه أهدافهم.

8. حاول أن تظهر غالبًا على الملأ، اظهر بتواضع، وركّز على أجزاء العمل التي تنجح.

الفصل الخامس

في البحث عن "الأفضل"

موقع محامي الجعة يصنف 250 نوعًا من الجعة حازت على تقييم أكثر من 3.400 لكل منها. كل نوع منها هو النوع المفضل لأحدهم، ومن المحتمل أن يكون هناك آلاف أنواع الجعة المفضلة عند أحدهم في الولايات المتحدة.

كيف يمكن أن يحدث ذلك؟ لأن النكهة تحدث فرقًا. وكل الآخرين مخطئون.

عندما يأتي مسوّق ويقول: "هذه أفضل" فهو مخطئ، هو في الحقيقة يعني "هذه أفضل بالنسبة إلى شخص ما، وقد تكون أفضل بالنسبة لك أيضًا".

التعاطف هو قلب التسويق

الناس لا يؤمنون بما تؤمن به.

ولا يعرفون ما تعرف.

ولا يريدون ما تريد.

هذه حقيقة، لكننا نفضل عدم تقبلها.

يعرف السوندر بأن اللحظة التي تدرك فيها أن كل الناس من حولك لديهم حياة خاصة غنية ومعقدة مثل حياتك.

الكل لديهم ضجيج في رؤوسهم.

كل الناس يعتقدون أنهم على حق، وأنهم عانوا من الإهانة وقلة الاحترام من قبل الآخرين.

الكل خائفون. والكل يدركون أنهم محظوظون أيضًا.

كل شخص لديه دفع لتحسين الأمور، للتواصل والمساهمة.

الكل يريدون شيئًا لا يمكن لهم أن يحوزوا عليه. وإذا ما حازوا عليه سيكتشفون أنهم لم يريدوه فعلاً لهذه الدرجة.

الكل وحيدون وغير مستقرين، ومخادعون بعض الشيء. والكل يهتم بشيء ما.

نحن المسوّقون، لدينا فرصة صغيرة للتسويق للآخرين، بالإصرار على اشتراكهم في برنامجنا، على أن يدركوا كم تعبنا، وكم هي صاخبة الضجة في رؤوسنا، وكم هو مهم مسعانا..

إن التماشي معهم يعطي نتيجة أفضل من ذلك بكثير.

صفحة رابحة بمليون دولار

تأمل مازق جامعة التبرعات غير الربحية. إنها تحاول الحصول على مليون دولار لبناء مبنى جديد في حرم الجامعة. في كل مرة تقابل فيها شركة أو فاعل خير ويظهر اعتراض ما، تقول لنفسها "أنت على حق، هذه كمية ضخمة من المال، بحياتي لن أدفع مليون دولار لجمعية خيرية، لدي مشاكل كافية بدفع أجرة المنزل".

وهكذا لا يقومون بالتبرع.

التعاطف يغير هذه الآلية، لأن التبرع ليس من أجلها، بل من أجل المانح.

إنه من أجل المانح الذي يخبر نفسه "هذا المليون دولار صفقة رابحة. سأحصل على ما قيمته مليوني دولار على الأقل من المتعة، والمكانة، والرضا نتيجة هذا القرار".

ولا مشكلة في ذلك، فهذه هي الطريقة التي يعمل بها الاختيار.

كل شيء نشتره، كل استثمار، كل حلية رخيصة، كل تجربة، هي صفقة رابحة. هذا هو السبب الذي جعلنا نشترها. لأنها كانت تساوي أكثر مما دفعنا لأجلها. وإلا ما كنا لنشترها.

وهذا يعني، بالعودة إلى جامعة التبرعات قليلة الحظ، إذا لم تكن تنوي التعاطف مع موجه الشخص الذي تسعى لخدمته، إذًا أنت تسرقه.

أنت تسرق لأنك تخفي خيارًا قيمًا. أنت تمنع شخصًا من فهم كمية الفائدة التي سيحصلها من ما صنعت... وفائدة ضخمة كهذه هي صفقة رابحة.

إذا فهموا ما هو العرض واختاروا ألا يشتروه، فهو إذًا ليس لهم. ربما ليس اليوم، أو ليس بهذا السعر، أو بتلك البنية. وهذا لا بأس به أيضًا.

بالتفكير حول "الأفضل"

من المغربي أن تقرر وجود علاقة تتابعية، أن (أ) ثم (ب) ثم (ج) طريقة ناجحة، مثلًا، بالأطوال، المسطرة أطول من الإبهام، والإبهام أطول من حبة الفلفل، هذا يعني أن المسطرة أطول من حبة الفلفل.

لكن مقارنات مشابهة ليست منطقية عندما نبني قصصًا وفرصًا للبشر.

حقيبة من ماركة هيرميس أعلى سعرًا من حقيبة لويس فيتون، والتي هي أعلى سعرًا من حقيبة غوتشي. لكن هذا لا يعني أن حقيبة هيرميس "أفضل". بل يعني أنها مكلفة أكثر، والتكلفة أمر من أمور كثيرة قد يهتم بها الشخص.

التكلفة قد تكون سهلة القياس، لكن لا يمكن أن يكون من المؤكد أن شراء الكثير من ذات الماركة أفضل دائمًا.

لكن ماذا عن التصنيفات الموضوعية الأخرى مثل "الأناقة" أو "مواكبة الموضة" أو "المكانة" فجأة تصبح الأمور غير خطية وليس من السهل قياسها. وليس واضحًا أبدًا ماذا تعني كلمة "الأفضل".

الأفضل قرار لا يعود لك

هناك أكثر من 250 نوعًا من الدراجات النارية المتوفرة للبيع في كليفلاند. هل يمكنك تعدادها؟ لا أحد يمكنه، ولا حتى بائع دراجات نارية.

وذات الأمر ينطبق على الكاتشب، سماصرة التأمينات، دور العبادة.

إدًا، كيف نعالج هذا، ونتذكره، ونختار منتجًا؟

نحن نتذكر الأفضل

الأفضل لأجل ماذا؟

وهذا هو السؤال المفتاحي. الأفضل لنا.

إذا كنا نهتم بدوام المنتج وسعره، هناك منفذ في دماغنا يحدد ما هي ماركتنا المفضلة، وهي بالتأكيد الأفضل من حيث الاستدامة والسعر.

لكن جارنا ضمن المجموعة، الذي يهتم أكثر بكثير بالمكانة والفخامة. لديه ماركة مختلفة جدًا في دماغه. وهذا ليس مفاجئًا، لأننا بشر ولسنا آلات.

وظيفتك كمسوق هي إيجاد مكان على الخريطة له حدود قد يريد بعض الناس إيجادها. لا تريد عرض بيع فريد وأناي غايته زيادة حصتك في السوق، بل تريد منارة سخية، إشارة وامضة تطلق في السماء لتجعل طريق لقيك أسهل على الناس الذين يبحثون عنك.

نحن نقوم بهذا، لا ذاك.

تسويق طعام الكلاب

يجب على طعام الكلاب أن يكون مستمرّ التحسن، وذا قيمة غذائية أكبر وبالطبع أذ.

أنفق الأميركيون أكثر من 24 مليار دولار على طعام الكلاب السنة الفائتة. متوسط السعر ارتفع ارتفاعًا عجيبيًا، وكذلك الطبيعة الغذائية للمكونات، مثل البطاطا الحلوة، الإلكة، والبيسون الحر.

وحتى الآن، لم أر كلبًا يشتري طعام الكلاب.

هل رأيت أنت؟

ربما طعم طعام الكلاب يتحسن ويصبح أذ كلما ارتفع سعره، لكننا فعليًا لا نملك أي فكرة. ولا نملك أي دليل إذا كانت الكلاب تستمتع به أكثر، لأننا لسنا كلابًا.

لكن يمكننا التأكد أن أصحاب الكلاب يحبونه أكثر.

لأن طعام الكلاب صنع لأجل أصحاب الكلاب. من أجل الطريقة التي تجعلهم يشعرون بها، الرضا الذي يحصلون عليه لاعتنائهم بحيوان يستجيب لهم بالولاء والعاطفة. ارتفاع المكانة الناجم عن شراء سلعة فاخرة، ومشاركتها بسخاء.

بعض أصحاب الكلاب يريدون إنفاق مال أكثر على طعام الكلاب الذي يشترونه، بينما يريد بعضهم طعام كلاب خاليًا من الغلوتين وغني بالعلاجات البديلة عالية القيمة.

لكن دعنا لا نخلط الأمور في ما يتعلق بالشخص الذي اخترع له كل هذا، إنه ليس من أجل الكلاب.

إنه من أجلنا.

قد يقرر مسوّق شركة طعام كلاب أن سر مبيعات أكثر، هو طعام كلاب ألدّ طعمًا، لكن هذا يتطلب أن نفهم كيف يفكر الكلب، وهو أمر شبه مستحيل.

اتضح أن المعادلة الرابعة هي صناعة طعام كلاب يحب مالكو الكلاب شراءه.

ليس الهدف من هذا المثال مساعدتك على تسويق طعام الكلاب بشكل أفضل. بل فهم أنه يوجد هناك بشكل دائم تقريبًا سوء اتصال بين الأداء والمطالب. إن خيار المهندس حول أفضل توليفة بين الأداء والسعر نادرًا ما يكون خيار السوق.

هناك صوتان في رؤوسنا، هناك صوت الكلب، الذي لا يعرف العديد من الكلمات لكنه يعرف ماذا يريد. وهناك صوت المالك، وهو صوت متغير، متناقض، ومعقد. صوت يتقاذف خيارات لامعدودة ويُسْتَبْت انتباهه بسهولة.

مثل مالك الكلب الذي يبني خياره على مئة عامل (غير متضمنة النكهة)، الناس الذين تسعى لخدمتهم يهتمون بنطاق معين من الخيارات والمشاعر، ليس الأمر منافسة بسيطة حول الأرخص.

اختر حدودك العليا لتختار سوقك، والعكس صحيح.

المتبنون الأوائل ليسوا متكيفين: إنهم تواقون لكل جديد

المتبنون الأوائل هم بداية رحلة المسوّق. لكن من المهم ألا تفكر بهم على أنهم متكيفون. المتكيفون يمكنهم إيجاد طريقة للاندماج عندما يتغير العالم. لا يشترط أن يكونوا سعداء بهذا، لكن يمكنهم إيجاد طريقة.

المتبنون الأوائل يختلفون عن هذا. إنهم نيوفيليون مدمنون على الأمور الجديدة. يحصلون على متعة من الاكتشاف، ويستمتعون بالتوتر الذي يأتي مع حالة: "قد لا يعمل هذا"، ويلتذون بالتفاخر حول اكتشافاتهم. النيوفيليون مسامحون جدًا تجاه الأخطاء التي يقترفها أولئك الذي يسعون إلى الابتكار معهم، ولا يسامحون أبدًا عندما تزول المتعة الأولية للاكتشاف.

تلك الرغبة القاسية بالأفضل هي تحديدًا السبب الذي يجعلهم يبحثون عن شيء جديد. لا يمكنك أن تكون كاملًا في أعين متبنٍ أولي، أفضل ما يمكنك فعله هو أن تكون مثيرًا للاهتمام.

في عملك كمسوق، قد تتمزق بين القطبين في بعض الأوقات، ستكون مشغولًا بخلق عمل جديد مثير للاهتمام من أجل الأشخاص الذين يملون بسرعة. وفي بعض الأوقات، ستكون قيد محاولة بناء منتجات وخدمات جديدة تدوم أكثر وتصل إلى ما هو أبعد من مجموعة النيوفيليين الصغيرة لتسر باقي السوق.

تقريبًا، ما من شيء يمكن للمسوق القيام به من دون أن يستهل بهذا الفارق. السؤال السحري هو: لمن صنع هذا؟

ماذا يعتقد الناس الذين تسعى لخدمتهم، بماذا يرغبون؟

حديث جانبي حول الناس الخسيسين الذين يديرون أمورًا بالسر

البروفيسور رولاند إيموف من جامعة جوهانس غوتنبرغ في مينز - ألمانيا أراد أن يفهم ما الذي يجعل بعض الأشخاص يختارون معتقداتهم.

بالتحديد، كان يدرس نوعًا معينًا من السلوكيات الناشزة: مطلقي نظريات المؤامرة. وبما أننا نعرف أن نظريات المؤامرة ليست حقيقية. لماذا يجذبون بعض الناس؟ وأي ناس؟ إحدى الدراسات التي استشهد بها، وجدت أن كثيرًا من الناس يعتقدون أن الأميرة ديانا لا تزال على قيد الحياة بعد أن زيفت قصة مقتلها، ويعتقدون أيضًا أنها قُتلت. وفي دراسة مماثلة، يعتقد بعض الناس أن أسامة بن لادن كان ميتًا قبل وصول قوات البحرية إلى مخبئه بينما يعتقد آخرون أنه لا يزال حيًا.

الحقائق ليست القضية هنا، لا يمكن أن تكون كذلك. ما يحدث هنا هو أن مطلق النظريات أولئك مرتاحون بنشورهم وهم يبحثون عن شعور، لا عن حقيقة منطقية.

كتب إيموف: "الالتزام بنظرية المؤامرة قد لا يكون دائمًا نتيجة إدراك نقص السيطرة، بل غالبًا ما يكون حاجة عميقة متمكنة للتفرد".

في دراسة إيموف، قدم مطلقو ونظريات المؤامرة الأميركيون الذين قدموا حقائق مختلفة حول كشافات الدخان في ألمانيا. ولم تتحمس هذه المجموعة أو تشعر بالاهتمام ولا حتى بشكل قريب عندما أخبرهم أن 81 بالمئة من تعداد السكان الألماني يصدقون نظرية المؤامرة كما تحمسوا عندما أخبرهم أن 19 بالمئة يدعمونها.

بالعودة إلى أصل الفشل المدفون عميقًا، مطلق نظريات المؤامرة يتعلق بالشعور الذي يرغب به، الشعور بالتفرد، الناطق شجاع بالحقيقة، الغريب.

أعضاء هذه المجموعة لا يرون أنفسهم كمجانين، لا يملك كل عضو نظريته الفريدة ومجاله الخاص. بل يسعون ليكونوا أعضاء في مجموعة صغيرة، مجموعة أقلية، مجموعة تتكلم بصراحة ويجدون العزاء في بعضهم، بينما يتجاهلهم العالم الخارجي كله. يمكنهم أن يشعروا بهذا الشعور في كل مرة يتسكعون فيها مع أحد هؤلاء المراقبين الخسيسين.

وهذا ليس بعيدًا جدًا عن العشائر المصغرة التي ينتمي إليها العديد من المتبنين الأوائل.

عاجلاً أم آجلاً، كل منا سيصبح (ولو مؤقتًا) من نوع الأشخاص الذين يصدقون هؤلاء الخسيسين الذين يسيطرون على الكوكب.

نحن نسعى لتعبئة جعبتنا الصغيرة بالتفرد.

التواضع والفضول

المسوّقة فضولية حول الناس الآخرين. تتساءل ما الذي يعاني منه الآخرون، ما الذي يجعلهم يشتمون. وتشعر بالذهول أمام أحلامهم ومعتقداتهم.

ولديها التواضع الكافي لاقتناص نقص الوقت والاهتمام الذي يعاني منه جمهورها في كل يوم.

لا أحد متحمس ليعطيك وقته. حقيقة أنك اشتريت إعلانًا لا تمنحك شيئًا لا يقدر بثمن.

لكن يمكننا بدلًا من ذلك أن نأمل في أن الناس سيقايسونك اهتمامهم. سيقايسونك إياه مقابل شيء يحتاجون إليه أو يريدونه.

يقايسونه لأنهم يهتمون بصدق. يقايسونه لأنهم يثقون بأنك ستفي بوعدك.

لن يهتم الجميع. لكن إذا أدت عملك كما يجب، عدد كافٍ من الناس سيفعل.

هذا هو القفل والمفتاح. أنت لا تهرع في كل مكان لتجرب مفتاحك على كل قفل يقع تحت يديك. لكنك تجد الناس (القفل) بدلًا عن ذلك، وبما أنك فضولي حول أحلامهم ورغباتهم، ستخترع مفتاحًا لهم فقط، مفتاحًا سيقايسونك اهتمامهم به بكل سعادة.

المنقذ لا يحتاج لإضاءة كثير من الوقت في إنقاذ شخص يغرق، عندما تظهر أمامه حاملًا عوامة، أو إذا كان الشخص الغارق يعرف ما هي العصاة، لا تحتاج لترية إعلانات لتجعله يتمسك بها.

حالة للدراسة: كن هادئًا أكثر - هناك أكثر من طريقة لتحقيق نجاحًا

بعد سنتين من عدم ذهاب أحد تقريبًا لمشاهدة هذا العرض الأول لحفلة موسيقية قليلة الحضور، ظهرت تسجيلاتها من ضمن العشرة الأوائل لأفضل ألبوم أصلي. أكثر من مئة مليون بث بعد تسجيلها الأول، كن هادئًا أكثر، إنه العرض الموسيقي الناجح الذي لا يمكنك رؤيته (حتى الآن).

بعد هاملتون، يعتبر أكثر عرض أحبته الجماهير في وقته، يحرك خيال المعجبين، يلهم صناعة الفيديوهات، وإنتاجات المدارس الثانوية.

حدثت هذه الظاهرة من دون العرض في برودواي. من دون المخاطرة وخسارة الوقت في مقابلة اللجنة، وبالتأكيد من دون مشاهدات قوية بعد ليلة الافتتاح. كتب تشارلز إيشروود في نيويورك تايمز: "متوقعة في ملامحها... قديمة... متداولة...".

الأمر هو أن هذا العرض لم يكن لإيشروود أو أي من النقاد الآخرين. كان موجهاً بشكل مباشر نحو الجيل الجديد الذي تنابه. وتحدث عنه. وشاركه.

إحدى المعجبات اسمها كلوديا كاكاس في نابولي - إيطاليا، رسمت بعض الرسوم الفيديوية، التي رآها دوف كالدروود في شلالات إيداهو - إيداهو، ووظفها لترسم المزيد. وهكذا انتشر.

في اجتماع تعارف حديث وعرض أداء في مقهى في نيويورك (دام لقاء التعارف عدة ساعات)، حضر المعجبون من كل أنحاء العالم ليقابلوا المؤسسين. ولاقبلوا بعضهم أيضًا بذات مستوى الأهمية.

ولا يجب أن تتفاجأ عندما تعلم أنه سيعرض بأداء جديد، خارج برودواي هذه المرة.

ما الغاية من السيارة؟

لنكن محددين أكثر، ما الغاية من سيارة المراهق الأولى؟

ليست مشكلة المواصلات البسيطة. ففي كل حال عندما كان المراهق بعمر الخامسة عشرة لم تكن لديه كثير من مشاكل المواصلات. والعديد من المراهقين يتجاوزون سنوات الجامعة من دون سيارة. هذه رغبة، وليست حاجة.

قليل من عمليات الشراء تسبب تغييرًا أكثر من هذه، وفي هذه الحالة، يمكننا أن نرى تغييرات مختلفة لأناس مختلفين.

بالنسبة لمراهق، السيارة تمثل تغييرًا من طفل غير مستقل إلى بالغ مستقل.

هذه نقلة في المكانة، وفي الإدراك، وفي القوة. إنها أكثر بكثير من مجرد أربعة دواليب.

بالنسبة إلى الأب، إنها تسبب تغييرًا من السيطرة على شخص ما إلى فرض الحرية والمسؤولية. وتقود إلى نقاش مهم حول السلامة، التحكم، والمكانة.

ما الذي سيقوله الجيران؟ ما الذي سنقوله لأنفسنا حول السلامة؟ حول الاستقلالية، والفرص، والدلال؟

كل هذه التغييرات في قلب قرار شراء السيارة. عندما يرى المصمم والمسوّق ورجل المبيعات هذه التغييرات خلال عملهم، يزودون السيارة بقيمة أكبر، لأنه يصبح بإمكانهم التصميم مع أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار.

الكثير من الخيارات

يتمحور التسويق الصناعي القديم حول الشخص الذي يدفع من أجل الإعلانات. يفعلون هذا بالزبون، وليس من أجله. التسويق التقليدي يستخدم الضغط، والطعم، والتحويل وأي طريقة ملتوية متوفرة لإتمام البيع، وصيد الزبون، والحصول على المال، للتوقيع على الخط المنقط.

عندما لا يملك الزبون خيارًا إلا الاستماع إليك والارتباط بك، عندما يكون هناك ثلاث قنوات تلفازية فقط، ومتجر واحد في المدينة، وخيارات قليلة فقط، سيصبح السباق إلى القاع هو السباق الذي يستحق الفوز به.

لكن المستهلك المقوى حديثًا اكتشف أن ما يبدو ضجة بالنسبة إلى المسوّق يبدو خيارًا بالنسبة إليه. لقد أدركوا وجود عدد لا متناهٍ من الخيارات، موكب كبير من البدائل. بالنسبة إلى المسوّق، هذا يشبه محاولة بيع رمل في الصحراء.

مليون كتاب يتم نشرها كل سنة.

أكثر من خمسمئة نوع لشواحن البطاريات على أمازون.

مدربون أكثر، دورات، ونوادٍ أكثر مما يمكن التفكير به، سواء كان للتوظيف أو الاشتراك.

محاطًا بهذا التسونامي من الخيارات، أغلبها يعرضه قوم أنانيون ببساطة، اتخذ المستهلك خيارًا واضحًا، الهرب.

اتخاذ وضع الخدمة

في عالم الخيارات، حيث نملك القليل جدًا من الوقت، والقليل جدًا من المساحة، والكثير جدًا من الخيارات، كيف نختار؟

من الأسهل على أولئك الذين نسعى لخدمتهم أن يخبطوا جميع الخيارات ولا يحاولوا حل مشاكلهم. إذا كان يبدو أن شعوري سيكون خاطئًا، من الأفضل ألا أفعل شيئًا. إذا كان العالم مليئًا بالادعاءات والضجيج، لن يصدق الناس شيئًا منه.

يمكن للمسوقين اختيار دعم شيء ما. بدلًا من قول: "يمكنك اختيار أي شخص، ونحن أي شخص" يمكن للمسوق أن يبدأ مع جمهور يستحق الخدمة، يبدأ مع حاجاتهم ورغباتهم وأحلامهم، ثم يبنى شيئًا لذلك الجمهور.

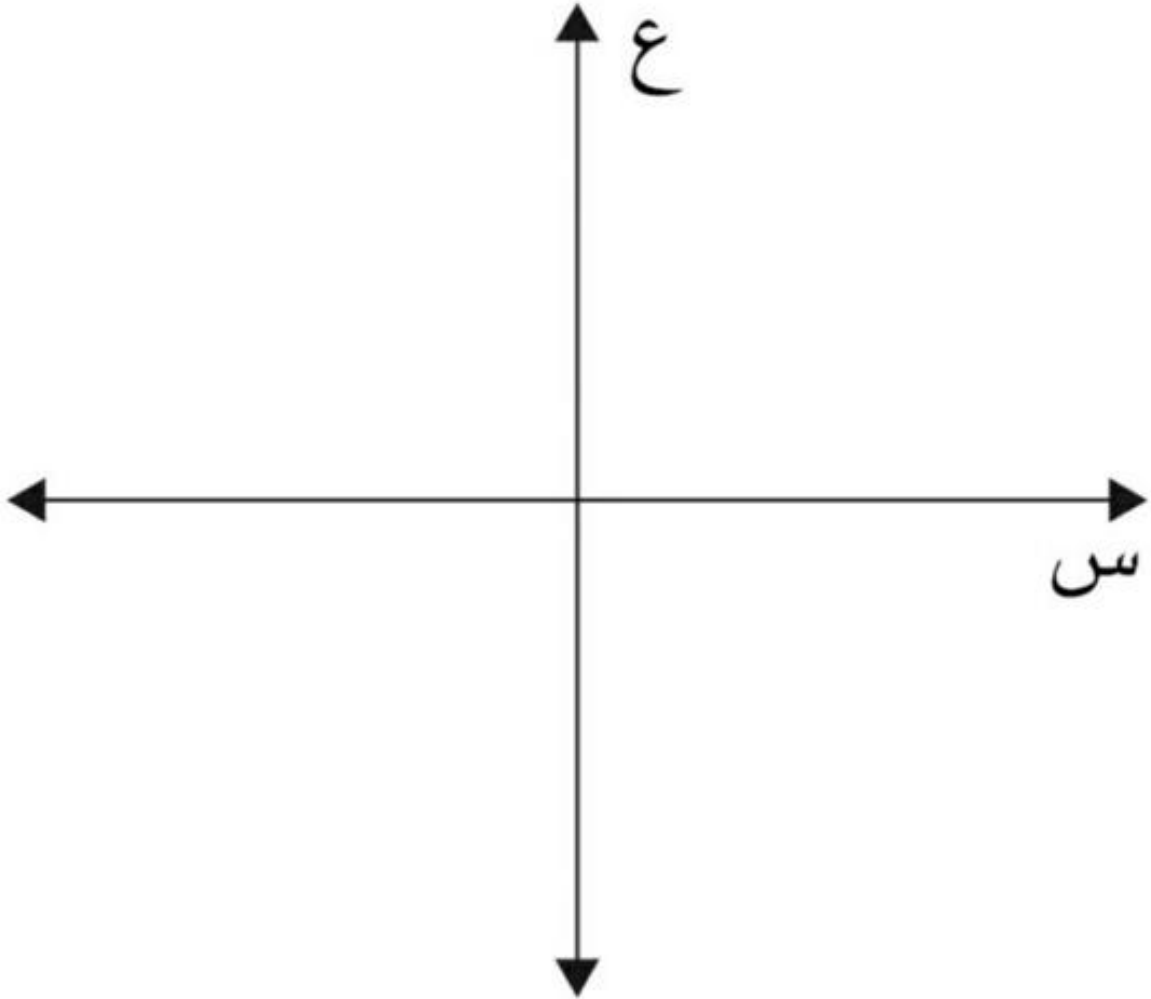
هذا يتضمن الذهاب للحدود القصوى.

إيجاد حافة ما.

دعم شيء ما، لا كل شيء.

الطريقة: رسم مخطط س ع بسيط.

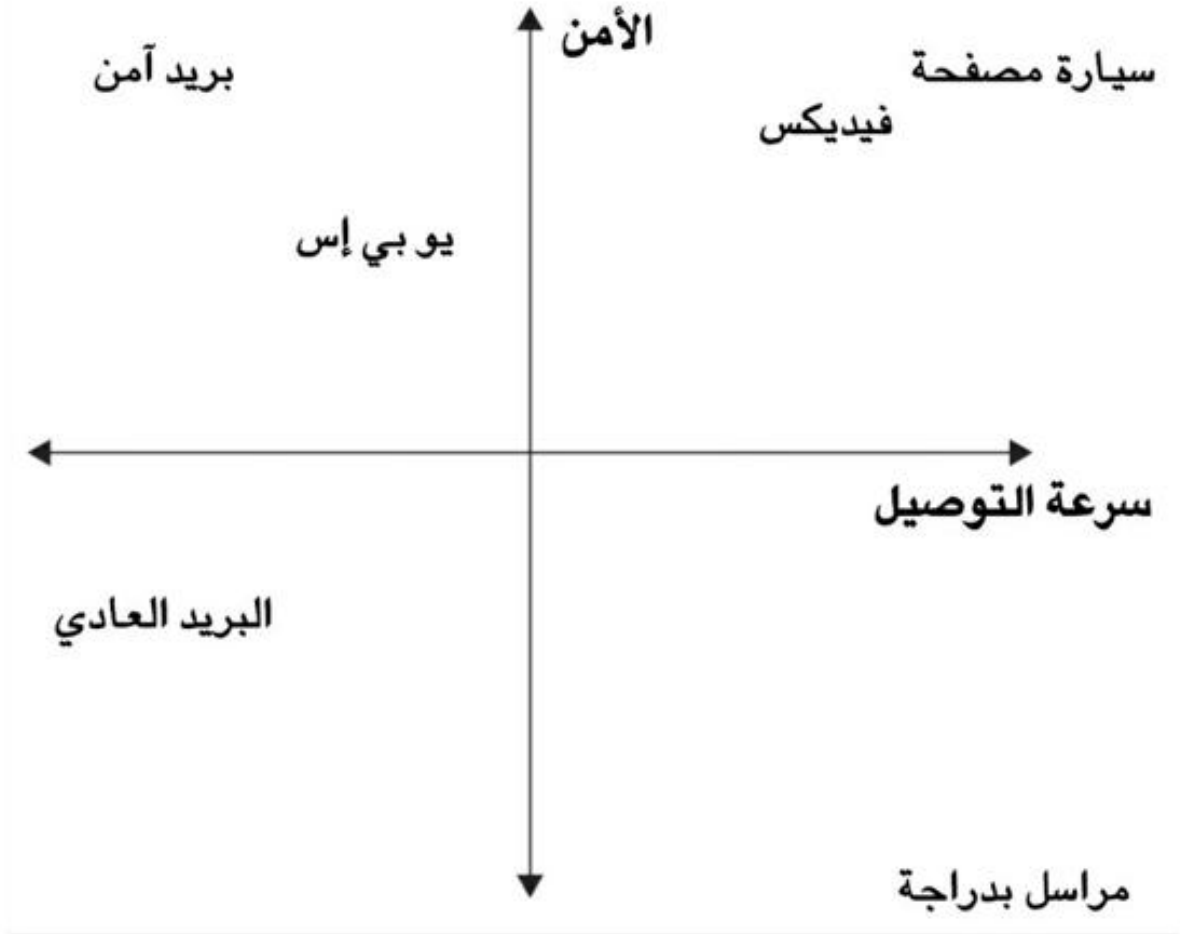
كل بديل متوفر يمكن رسمه على المخطط. (ما زلت لا أدعوهم منافسين، وسترى لماذا). كل رقائق الشيبس في سوپرماركت مفترض. كل أنواع علاجات ألم الظهر. كل المؤسسات الروحية في قرية صغيرة.



اختر محورين، الأول متجه أفقيًا (س)، والثاني متجه عموديًا (ع).

اختر قيمة لكل محور، شيئًا يهتم به الناس. قد يكون شيئًا مثل الراحة، السعر، الفائدة الصحية، الأداء، الشعبية، مستوى المهارة، أو الفاعلية.

مثلًا، هناك ستة طرق لتستطيع تمرير بعض الألماس عبر المدينة. لدينا السرعة على أحد المحورين، والأمن على المحور الآخر. تبين أن كلاً من السيارة المصفحة وخدمة البريد سيؤمّنان ظرفًا من الألماس بكل سرور، لكن أحدهم سيأخذ وقتًا طويلًا والثاني سيأخذ فترة بعد الظهر فقط.



إذا لم تكن مهتمًا بالأمن، مراسل الدراجة أسرع خيار. وإذا لم تكن تهتم بالسرعة أو الأمن، حسنًا، طابع بريدي سيؤدي عمله لك.

سحر مخطط السينات والعينات لوضعيات الحدود القصوى هو أنه يوضح إمكانية أن يكون كل شيء مناسبًا، وذلك بناء على ما تبحث عنه. هل يمكنك تخيل كم كان سيختلف هذا المخطط البياني لو غيرنا المحاور إلى: ملاءمة، تكلفة، التأثير بالبيئة، أو قابلية التوسع؟

يمكن تطبيق المقارنة نفسها على رقائق البطاطا (مكلفة، محلية، مخبوزة على الهواء، سميكة زيادة، رخيصة، إلخ.) أو حتى على والمارت، زالس، وتيفاني (السعر، الملاءمة، المكانة، النقص). أو سفينة سياحية أو طائرة خاصة. أو ربما سيارة فورد أو تيسلا أو ماكلارين. لا تهمننا المزايا كما تهمننا المشاعر التي تحركها هذه المزايا.

إليك بعض المحاور لنموذج اختياراتك. وأنا واثق أنه يمكنك الإتيان بالمزيد بما أنك تعرف مساحتك أكثر مني.

السرعة

قرب التحقق

السعر

قابلية الرؤية

الأداء

الأناقة

المكونات

الخصوصية

النقاء

الحرفية

الاستمرارية

الصعوبة

تكاليف الصيانة

الخطورة

الأمان

التجربة

الحدة

المحدودية

التوزيع

النقص

التأثير الشبكي

بعد انتقائك صفة ذات حدين أقصىين لمحور س وصفة مختلفة لمحور ع. يمكنك التلاعب بالخيارات التي يملكها زبونك على هذا المخطط البياني.

الآن لديك خريطة توضح كيف تتكدس البدائل. طريقة يمكن أن يستخدمها إنسان مشغول لإيجاد حل لمشاكله.

بعض رقائق البطاطا سُوق لها على أنها صحية وعضوية. وغيرها سوق لها على أنها تقليدية وجيدة. رغم ذلك لاقت انتشارًا لرخص سعرها.

هذا ما يفعله المسوّقون منذ الأزل. عندما كان ديفيد أوغيلفي وروسر ريفز (وربما دون درابر) يسوقون الإعلانات في الخمسينيات، اكتشفوا ثغرة في السوق واخترعوا ببساطة مزاعم ومزايا يمكنها سد هذه الثغرة. لذا، سوقوا صابونة للناس الذين يريدون النقاء، وصابونة أخرى لأولئك الذين يهتمون بعدم الحصول على بشرة جافة. لم يكن مهمًا ما إذا كانت الصابونتان الشيء نفسه، طالما أن ذلك يساعدهم لوضع أنفسهم على المخطط. ثم قام جاك تروت وآل ريز بصفتهما رائدائي تسويق بدفع الأمر إلى حدّ أبعد، بتحدي المسوّقين لحصر المنافسة في زاوية أثناء اجتهادك للحفاظ على مكان لك.

كل هذا جيد، لكنه لا يبقى إلى الأبد، ليس في عالم المنافسة الجادة. لكن يمكننا التفكير في مسابقة الحدود القصوى بدلًا من ذلك على أنها:

● المزاعم الحقيقية، والتي نضاعفها دائمًا في كل تصرفاتنا.

● المزاعم السخية، والتي توجد كخدمة للزبون.

مثلًا، مدرس الموسيقى المحلي، يجب عليه أن لا يبدأ بتصريح أساسي يقول "أنا محلي"، لأنه وكما نعرف هناك مدرسون آخرون محليون مثله. علاوة على ذلك، "أنا جيد جدًا بالتدريس" و"لن أصرخ على أولادكم" لأنها صفات بالكاد تستحق الحديث عنها.

في الطرف الآخر، إذا اختار "أنا جاد، طلابي جادون، وما أفعله يتعلق بالدقة" كأحد المحاور، و"طلابي يفوزون بالمسابقات" كمحور آخر، يصبح لديك فجأة مدرس يستحق أن تقصده، مدرس يستحق أن تدفع زيادة لأجله.

هل هذا هو المدرس الذي أتمنى لو أنه درسني عندما كنت صغيرًا؟ بالطبع لا، إنه ليس لي، إنه للأب الذي يرى غرفة التمرين كوسيلة لبناء شخصية الطفل، وللطالب الذين يرى الموسيقى كمنافسة، هذا بالضبط ما يريدونه.

لكن الآن سُرق جزء من عمل هذا المدرس، لأنه يجب عليه في الحقيقة أن يكون أكثر دقة وحرفيةً من المدرسين الآخرين. يجب عليه اتخاذ القرار الصعب بفصل الطلاب الذي ليسوا جادين بما يكفي. ويجب عليه أن يحافظ على نوى طلابه الآخرين الذين يفوزون فعلاً في المنافسات.

بعد عدة أبنية، مدرسة أخرى يمكنها الاستيلاء على بقعة مختلفة تمامًا على الخريطة. يمكنها العمل مع كل الطلاب بالتركيز على الخبرة لا على الملاحظات. يمكنها رفض دخول المنافسات لكن بدلاً من ذلك تؤسس تمرينًا مبنياً على التواصل والسخاء.

كلا المدرسين يعاملان أناسًا مختلفين بطريقة مختلفة. لكنهم لا يتنافسون، هم ببساطة في فريق واحد.

اختر محاورك، اختر مستقبلك

عندما تنظر إلى لائحة المواصفات الموجودة، من المغري لك أن تختار المواصفات المرغوبة أكثر من قبل الناس. في كل حال، من المتعب تبني حد أقصى، وسيكون من الغباء أن تختار واحدًا يهتم به القليل من الناس. الأفضل أن نختار واحدًا شعبيًا.

إذا فعلتها، فقد اخترت زاوية مزدحمة بالتأكيد. ومن الصعب جدًا النمو في زاوية بهذا الازدحام بدون سحر التسويق. زبونك هنا لا يعرف ما الذي يجب عليه فعله، لذا لا يفعل شيئًا.

البديل هو بناء ربعك الخاص. إيجاد محورين تم التغاضي عنهما. لبناء قصة، قصة حقيقية تفي بوعدك وتضعك في مكان حيث تكون أنت الخيار الواضح والصريح.

كل الآخرين، الماركات العادية أو المجتهدة الذين اختاروا محاور عادية أو شعبية، كلهم يصطفون مع بعضهم. إنهم أولدزموبيل وبليموث وشيفروليه وبقية الطبقة غير المهتمة بالحدثة والتطور.

أما أنت في الطرف المقابل، فقد أخذت منعطفًا آخر، منعطفًا يخصك، وربما، نقول ربما، هناك زبائن يعانون من نقص الخدمة في مكان ما لا يطبقون الانتظار ليجدوك، ليتواصلوا معك، وينشروا الخبر.

خيارات كثيرة

البرامج، العطر، التأمين، المرشحون الانتخابيون، الكُتاب، الأجهزة، المدربون، الجمعيات الخيرية، وتجار المفرق، هناك علامة تجارية أينما وجهت نظرك. إذا كان بإمكانك اختيار ماركة ووصلها بالمشاعر التالية، ماركة واحدة تساعدك على أن تشعر بطريقة معينة، أيًا منها ستختار؟

القوة	الأمان
الجدارة	الجمال
التواصل	المسؤولية
المواكبة	الذكاء

إذا كان عمل المسوّقين جيدًا، ستكون هذه الخيارات واضحة بالنسبة إليك.

الناس ينتظرونك

لكنهم لا يعلمون هذا بعد.

إنهم ينتظرون الحدّ الذي ستظهره، ذلك الذي يمكنهم تخيله فقط ولا يمكنهم توقع أن يصبح حقيقة.

إنهم ينتظرون الاتصال الجديد الذي ستعرضه عليهم. القدرة على أن يروا وبصبحوا مرئيين.

وهم ينتظرون إثارة الإمكانيات المتاحة، القدرة على جعل الأشياء أفضل.

حريتك

لديك الحرية لتغيير قصتك. يمكنك أن تعيش قصة أخرى، قصة تتمحور حول أولئك الذين تسعى لخدمتهم.

لديك الحرية لتغيير طريقة قضاء يومك. يمكنك التفوق على نفسك في مهامك، وإيجاد الشجاعة للقيام بتغيير عاطفي بدلًا من ذلك. يمكنك تغيير

طريقك وفعل ما لا يفعله الآخرون.

أكثر المسوّقين إحباطًا من الذين أعرفهم هم الذين يأخذون التسوّق كواجب لأنهم في مجال كذا، لا يملكون أية حرية.

هكذا يعجل سماسرة العقارات إلى جلسات الاستماع ويفعلون ما يفعله السماسرة الآخرون بالضبط.

وكذلك مسوقو الأدوية يقومون بإعلانات عامة تقريبًا ويتجنبون قواعد التأثير في الأطباء، بدلًا من إدراك عدد الخيارات التي يملكونها.

وكذلك نركض حول بعضنا على الفايسبوك، نعزز منشوراتنا، نعد متابعينا، ونبشئ محتوى أكثر على أمل أن يلاحظنا أحدهم. هناك الكثير من الطرق الأخرى لتحقيق تأثير وكسب الثقة.

الكثير مما نعتبره مسموحًا في خيارات تسويقنا كان مخاطرة منذ عدة أجيال. الأمر يستحق إهمال أدواتنا التي صنعناها واستبدالها بأدوات جديدة أكثر سخاء.

حرية الأفضل

بعد أن أصبح البراد متداولًا، لم يعد من المنطقي توظيف رجل توصيل الثلج. لم يكن الدفع له خيارًا أفضل.

بعد انتشار السوبرماركت، أصبح من الصعب تبرير عمل رجل توصيل الحليب.

والآن أصبح بإمكاننا كلنا الاستفادة من النقلات الضخمة التي غيرت متطلبات عمل أمور كثيرة كنا معتادين على عملها (كله أصبح في متناول أيدينا الآن، أليس كذلك؟) واستخدام القدرة لإعادة تعريف الأفضل.

لأن الأفضل هو ما ينقص سوقنا.

فكر بسمسار العقارات، لقد اعتاد تخزين البيانات. إذا لم تقم باستخدام أحدهم، من أين لك المعلومات اللازمة لتجد ما تبحث عنه؟

اليوم، في عالم حيث يحوز موقع زيلو على 110 ملايين منزل في قاعدة بياناته، يمكن للمتسوق أن يصل إلى بيانات على الأقل تعادل تلك التي يصل

إليها السمسار.

إذا كان الهدف هو الحفاظ على المكانة، لتصبح نقطة علام. سيتطلب الأمر سباقًا مرهقًا، سباقًا يتطلب منك أن تبقى متغلبًا على كل تقنية متسارعة وطوف معلومات. لكن كيف يبدو الأفضل؟ ليس بالنسبة إليك، بل بالنسبة إلى الزبون؟

هذه النقلة حقيقة بالنسبة إلى العديد منا، الكثير من العمل أصبح شبكيًا، مؤتمنًا، ومعمدًا عليه. كنت أحتاج طاقمًا من ثمانية مهندسين وميزانية من ملايين الدولارات لأرسل بريدًا إلكترونيًا لمليون شخص في العام 1994. اليوم، أي شخص يمكنه فعلها بتسعة دولارات شهريًا فقط باستخدام موقع فيديليتز.

منذ عقد واحد، كان يحتاج نشر كتاب على مستوى البلاد إلى فريق ملتزم من الناشرين، وسماصرة الطباعة، ومتاجر البيع. الآن يمكن نشر أي كتاب بواسطة رجل واحد ذكي معه ملف رقمي.

لقد جعلنا "الفعل" أسهل، وهذا بالضبط هو سبب حاجتنا للتغلب على هذا الجزء من عملنا وتركيز كل الطاقة على الجهد اللازم لإحداث تغييرات.

شيء أخير حول السوندر

نحن لسنا نصطنع وجهات نظرنا، أحلامنا، ومخاوفنا، ولا أنتم.

في السياسة، هناك تاريخ طويل من الناس الذين يؤمنون بأن المعارضين لهم لا يعنون فعلًا ما يقولون. إن باري غولدواتر وجين فوندا كانا يقومان بعرض فقط.

الملحدون في أعماقهم يؤمنون بالله حقيقة، والإنجيليون يحاولون غالبًا إثبات وجهة نظر، لا التعبير عن معتقداتهم.

الأمر نفسه ينطبق على مستخدمي نظام ماك أمام محبي السطر البرمجي لنظام لينوكس، أو مهووسي الرياضيات أمام أولئك الذين يصرون على أنهم لا يستطيعون الحساب.

نحن نفترض أن أحدًا ما لا يمكنه الإيمان بأنه لا يستطيع الحساب، أو أنهم لا يمكنهم دعم السياسة المجنونة، أو تناول طعام كهذا عمدًا.

نحن لا نصطنع ذلك. زبائنك لا يصطنعون ذلك. ولا أولئك الذين يفضلون منافستك أيضًا.

إذا تقبلنا أن الناس قد اعتنقوا شخصياتهم التي اكتسبوها، يصبح أسهل علينا مجاراتهم. لا تحويلهم، لا جعلهم يعترفون أنهم كانوا على خطأ. مجاراتهم ببساطة، الحصول على فرصة للتواصل معهم، لإضافة قصتنا إلى مجال نظرهم ومعتقداتنا إلى مجال سمعهم.

الفصل السادس

ما خلف السلع

المشكلة أولاً

لا يبدأ المسوّقون الفعالون بالحل، بالشيء الذي يجعلهم أذكى من كل الآخرين. بل يبدؤون بمجموعة يسعون لخدمتها بدلاً من ذلك، مشكلة يسعون لحلها، وتغيير يحاولون إحداثه.

هناك ثغرة في السوق وهي عندما يستطيع "الأفضل" الذي تقدمه إحداث تغيير حال وصوله. ليس تغييرًا تكتيكيًا، ولا حفرة قياس ربع إنش، ولا حتى ريشة مثقب بقياس ربع إنش، لا، نحن نتكلم عن تغيير أحدهم على المستوى العاطفي.

دعوتنا تنادي بإحداث الفرق. فرصة لتحسين حياة أولئك الذين نسعى إلى خدمتهم.

أجل، لدينا دعوة: وهي خدمة الناس بطريقة يحتاجون إليها (أو يريدونها). الفرصة هي أن يختار كل منا طريقًا ويتبعه، لا لمصلحة شخصية وحسب، بل للفائدة التي يمكنه تقديمها للآخرين.

وهل ينجح هذا؟

في العام 1906م، تم تشكيل سلف إدارة الأغذية والعقاقير لمحاربة المنتجات التي كان أساسها خطيرًا. الغضب الذي سببته بعض المنتجات مثل مرهم بيرى للنمش، منتج تجميلي كان من المرجح جدًا أن يسبب لك أمراضًا، أو لاش لور، الذي سبب أكثر من عشرة أشكال من العمى، جعل الحكومة تتصرف.

ظل الوضع هكذا خلال الخمسين سنة التالية، كانت جودة المنتجات لا تزال هراءً. أتى لك أن تعرف متى ستتعطل سيارتك؟

اليوم نحصل على كل شيء مع ضمان. يسلم موقع فيديكس أكثر من 99 بالمئة من طروده في موعدها. لا تتعطل السيارات من حيث لا تعلم. لا تسبب مستحضرات التجميل العمى. نادرًا ما يتوقف متصفح الإنترنت الخاص بك قسرًا، تقريبًا لا تنقطع الكهرباء، ولم يكن السفر جواً أكثر أمانًا من قبل. ولا زلنا نتكلم حول كوننا جيدين جدًا في عملنا وكأنه استثناء غريب.

الكثير من الناس جيّدون جدًا في حرفهم، ربما يوازنون جودة أدائك لحرفتك.

لك كل الشكر على العمل الذي تقدمه والمهارة التي تمتلكها، لكن هذا ليس كافيًا.

الجودة، جودة إيجاد المواصفات مطلوبة ولكنها لم تعد كافية.

إذا كنت غير قادرٍ على تقديم الجودة، فهذا الكتاب لن يفيدك كثيرًا. لكن إذا كان بإمكانك ذلك، تهانينا. الآن لنضع كل ذلك جانبًا لوهلةٍ ونتذكر أن كل الآخرين تقريبًا يمكنهم تقديم الجودة أيضًا.

استنزاف السلعة

إذا كنت تقوم بشيء يقوم به الآخرون، إذا كان شيئًا يمكننا إيجاده على أبورك، أمازون، أو علي بابا. ستتألم.

ألم معرفتك أنك إذا رفعت سعر بضاعتك لتكسب مبلغًا محترمًا مقابل مجهودك الذي تضعه في العمل، سوف نذهب ببساطة لنشتري البضاعة نفسها من مكان أقل سعرًا.

إذا كان بإمكاننا معرفة سعر أي شيء بمجرد نقرة على الإنترنت، لن نتردد في أن ننقر بالتأكيد.

بيع المثلجات على الشاطئ أمر سهل، لكن رفع توقعات الناس، الاختلاط بآمالهم وأحلامهم، مساعدتهم على الرؤية بشكل أفضل، هذا هو العمل الصعب الذي اشتركنا معك لأجله.

من الآن فصاعدًا، يعلم زبائنك أكثر مما تعلمه أنت حول منافسيك. وهكذا تعمل سلعتك، مهما وضعت عليها من جهد سيبقى غير كافٍ.

"يمكنك أن تختار أي شخص، ونحن أي شخص"

تخيل بسطة تلميع أحذية في وسط البلد.

إحدى طرق العمل هي اختيار أفضل مكان يمكنك تحمل تكاليفه لتعرض فيه تلميع الأحذية على الناس الذين تحتاج أحذيتهم للتلميع، لكن هناك مشكلة في هذا.

أولاً، إذا أمكن لأي شخص تلميع الأحذية كما تفعل أنت، فأى منافس لك في نهاية الشارع يستطيع أن يأخذ نصف حصتك من السوق، وأكثر من ذلك إذا خفض السعر قليلاً.

ثانياً، لا أحد يحتاج لأن يلمع حذاءه. إنها رغبة، وليست حاجة.

ولم يجب على أي أحد أن يتكبد هذا العناء؟

ربما يرغب الزبون في أن يبدو جيداً، أن يشبه والده، أو مايكل جاكسون، هذا يكسبه شعوراً جيداً، أكثر ثقة بالنفس. وأكثر قدرة على المساهمة، والإحساس بالقوة.

ربما هي حب الزبون لحالة وجود شخص آخر يخدمه. مرة في الأسبوع، يمكنه أن يجلس في عرش، حيث يوجد حرفي محترم بهندام جيد يضع مجهوده كله في خدمة مظهره.

ربما هي إشارة، رغم أنه لا يفضل تكبد هذا العناء إلا أن الأمر مفروض على أناس مثله. ولا تفي أي تلميع حذاء بالعرض، إنه يحتاج لتلك التلميع التي يقوم بها هذا الحرفي المحترم بالتحديد.

كل هذه الحدود القصوى والقصص والتحويلات متوفرة للحرفي حالما يقرر إحداث فرق.

معرفتك أن هذه هي القصة التي يسردها زبونك على نفسه ليست كافية. يجب عليك أن تعمل على أساسها، أن تفتح أبواب الإمكانيات، أن تنظم كل تجربتك حول تلك القصة.

هذا هو العمل الذي يساعد الناس على فهم تميزك، وهذا هو العمل الذي يحسن الأمور.

عندما تعرف ما الذي تمثله، لا تحتاج إلى المنافسة

كتبت بيرناديت جيوا ستة كتب غير عادية أنسنت بها الحرف الصناعية التي تعتمد على تردد الزبون في كثير من الأحيان في التسويق.

في كتاب ستوري دريفن، جعلت الأمر واضحًا حول أننا إذا ما كنا نحاول بشكل أساسي ملء ثغرة في السوق فإننا محكومون بحلقة مفرغة من الخوف والتردد ومراقبة عمل منافسينا دائمًا. نصبح لا شيء سوى سلعة قيد الصنع، حذرين دائمًا من المنافسة.

ليس لدينا خيار سوى أن نكون مدفوعين بالنقص، مركزين على الحفاظ على حصتنا في السوق أو ربما زيادتها بشكل بسيط.

البديل هو إيجاد وبناء وكسب قصتك الخاصة، قوس التغيير الذي تسعى إلى إنتاجه. هذا وضع منتج، مبني على الإمكانيات، لا النقص.

الآن بعد أن اخترت جمهورك، إلى أين تريد أن تأخذهم؟

شاركنا بيرناديت بعشرة أشياء تفعلها القصص الجيدة، وفي حال كانت قصتك التي تسردها على نفسك وعلى الآخرين لا تحقق هذه الأشياء، ربما عليك أن تبحث أكثر وتجد قصة أفضل، قصة أكثر صدقًا وفعالية. القصص الجيدة:

تصلنا بغايتنا ورؤيتنا لمهنتنا وعملنا.

1.

تمكنا من الاستمتاع بنقاط قوتنا عبر تذكر أين كنا وكيف صرنا.

2.

تعمق فهمنا لقيمتنا المميزة وما يميزنا عن السوق.

3.

4. تدعم قيمتنا الداخلية.
5. تساعدنا على التصرف بانتظام واتخاذ قرارات مبنية على القيمة.
6. تشجعنا على الاستجابة لزبائننا بدلاً من سوق العمل.
7. تجذب زبائن يرغبون بدعم أعمالهم التي تعكس أو تؤثر في قيمهم.
8. تبني ولاء للعلامة التجارية وتعطي الزبائن قصصًا يروونها.
9. تجذب الموظفين ذوي العقول المتشابهة الذين نريدهم.
10. تساعدنا على البقاء متحمسين ومتابعة القيام بعملنا الذي نفخر به.

لكن قصتك فحٌّ

وأنت عالق فيه.

بمجرد أن تعتنق قصة، بمجرد أن تلتزم برغبتك في مساعدة الناس على التغيير، أن تأخذهم برحلة من هنا إلى هناك، فقد أصبحت عالقًا.

عالقًا في مسؤولية إيصال محتوى القصة التي سردتها..

عالمًا في المخاطرة التي تأتي مع الخطوة التالية.

هل من المثير للاستغراب أننا قد نفضّل صناعة أشياء عادية لأناس عاديين؟ إذا كان كل ما نفعله هو تقديم بديل، فهذا الطريق منخفض المخاطرة.

اقبله أو ارفضه.

وعلى الطرف الآخر، التسويق العظيم هو قول: "أنا أرى بديلًا أفضل، تعال معي". بسخاء وجرأة.

حالة للدراسة: موقع ستاك أوفرفلو أفضل

إذا كنت مبرمجًا، هذا يعني أنه سبق لك أن زرت موقع ستاك أوفرفلو. وهو عبارة عن شركة ربحية يعمل فيها أكثر من 250 موظفًا، يتعاملون مع ملايين الزيارات في الأسبوع. إذا كان لديك سؤال ما، فعلى الأغلب ستجده مطروحًا مسبقًا في أحد منتدياتهم.

يوفر موقع شركة ستاك أوفرفلو الوقت والجهد على المبرمج، وهو أيضًا مشروع شغف بالنسبة إلى آلاف المتطوعين الذين يساهمون بالمحتوى.

كيف قام المؤسس جويل سبولسكي بجعل الأمور أفضل؟

في بداية الألفية، كان هناك منتدى برمجة اسمه إكسبيرتس إيكستشينج (بمعنى التبادل بين الخبراء). كان نموذجهم سهلًا وواضحًا: استضافوا أجوبة لأسئلة برمجية شائعة، وكان عليك أن تدفع لتقرأها. كان الاشتراك يكلف 300 دولار سنويًا.

لقد استخدموا النقص لبناء تجارة، كان بإمكانك قراءة السؤال، لكن عليك الدفع لتقرأ الإجابة.

وليحصلوا على زخم، خدعوا روبوتات غوغل التي تبحث في الويب عن طريق جعلهم يرون الإجابة (مما وفر لهم زخمًا جيدًا في محركات البحث)، لكن عندما يحاول الناس رؤية الأجوبة يغطونها، يخبئونها حتى يقوموا بالاشتراك.

أنتج الموقع فائدة بواسطة الإحباط.

عمل جويل مع شريكه المبرمج جيف آتوود، للإتيان بنهج جديد: جعل الأسئلة والأجوبة مرئية، والدفع لكل هذا عن طريق إعلانات العمل. بكل حال، أي مكان أفضل لإيجاد مبرمجين عظماء من موقع إلكتروني يزوره مبرمجون عظماء ليسألوا أسئلة ويجيبوا عن أسئلة؟

على طول الطريق، اكتشف جويل أن صناعة منتج أفضل يعني معاملة الناس المختلفين بشكل مختلف، سرد قصص على كل منهم بشكل مستمر تطابق نظرته وحاجاته.

وجعل إيجاد الأسئلة وأفضل الأجوبة عليها أسهل بالنسبة إلى المبرمجين المستعجلين، حيث أصبحت الأجوبة تقيّم بحسب جودتها، كذلك لا يهدر المبرمج وقته.

لقد أدرك وجود ألف شخص ينتظرون الإجابة مقابل كل سؤال يطرحه أحدهم. بدلاً من محاولة إحباط السائلين، تنحى عن طريقهم وأعطاهم ما يحتاجون إليه.

لكن المجيبين كانوا مختلفين. فهو قد بنى مجتمعًا بالنسبة إليهم، نظام تقييم، سلسلة من المستويات التي تمكنهم من بناء سمعة وتجاوزهم بالقوة في المجتمع.

وملصقات لوحة إعلانات العمل كانت مختلفة أيضًا. لقد أرادوا طريقة سريعة وفعالة وذات خدمة ذاتية لإيجاد أفضل الناس، لا مبيعًا صعبًا، ولا تشتيتًا.

لم يرد جويل وضع ختمه الخاص على موقع بطابع خاص. لقد تجهز ليكون في الخدمة، ليجعل الأمور أكثر فاعلية، ويخبر الناس قصة يريدون ويحتاجون سماعها.

لقد بنى شيئًا أفضل، وجعل الجمهور الأصلي يقوم بشيء يعتبره الغرباء عملاً، علاوةً على نشرهم خبر الموقع.

الأفضل هو قرار المستخدمين، لا قرارك

غوغل أفضل.

لقد كان أفضل من بينغ وأفضل من ياهو!

أفضل بأي طريقة؟

لم تكن نتائج البحث أفضل بشكل واضح.
ولم يكن البحث أسرع بشكل كبير.
ما كان أفضل هو أن صندوق البحث لم يجعلك تشعر أنك غبي.
ياهو! كان لديهم 183 رابطًا على صفحاتهم الأم. غوغل كان لديه اثنان.
لقد عرض ثقة ووضوحًا. ولا يمكن التغلب على ذلك.
إدًا كان أفضل بالنسبة إلى البعض.
الآن، دك دك غو أفضل لأنه ليس جزءًا من شركة كبيرة. لأنه لا يعرفك.
لأنه مختلف.
إدًا هو أفضل بالنسبة إلى البعض.

"ونحن نقدم القهوة"

كان مقهى ومكتبة ترايدنت في بوسطن أحد أنجح محلات بيع الكتب في البلاد وأكثرها ارتياحًا إلى أن أوقفهم الحريق بشكل مؤقت (في الحقيقة، كانت طفايات الحرائق التي سببت الضرر لا آلة صنع القهوة).
لا فرق كم أصبح الأمازون رخيصًا وكبيرًا، استطاع ترايدنت القيام بعمل جيد إلى حد ما. لأنهم يقومون بشيء لا يقوم به أمازون.
إنهم يقدمون القهوة.
إذا افتتحت متجرًا ينافس أحدًا ما يعمل على الإنترنت، شعار ".. ونحن نقدم القهوة" لن يكون سيئًا.
وذلك لأن القهوة أفضل مع الجماعة.
القهوة تخلق مكاتًا ثالثًا، نقطة لقاء، نقطة تواصل وحلم.
لذا ترايدنت في الحقيقة مقهى يبيع الكتب.
تلك الكتب التي اشتريناها هي تذكارات للاتصالات الشخصية التي قمنا بها اليوم.

الأصليّ بطل هشّ

أنت تعرف هذا النموذج الكلاسيكي: امرأة تظهر بذاتها كاملةً، وحققتها الداخلية، جاهزة لتسند حبال عالم لا يفهمها وأسهمه، إلى أن يفهمها، ثم يحتفلان معًا.

هذه أسطورة، أسطورة خطيرة.

هناك القليل من الاستثناءات التي تثبت القاعدة، لكن بشكل عام، الحقيقة هي أننا نبحث عن أشخاص ينوون بأن يكونوا في الخدمة. في خدمة التغيير الذي يسعون لإحداثه.

ينوون سرد قصة تلقى قبولًا في مجموعة يهتمون بما يكفي لخدمتها.

قد يحدث بعض التشابك هنا. ربما يكون شعورهم بالرغبة في أن يكونوا بالخدمة لحظيًا، وليس حقيقيًا بالمطلق. حيث أن شخصيتهم التي نطلبها قد يكون لها العديد من الطبقات الداخلية، لا يمكن أبدًا أن يكونوا كما نريد في كل الأوقات.

المحترف يلعب دورًا، يقدم فيه أفضل ما يملك، بغض النظر عن اليوم أو المريض أو الزبون.

عندما سقط جيمس براون على ركبتيه مرهقًا فوق خشبة المسرح، محتاجًا لإنعاش من طبيبه المختص، كانت مهارةً مسرحيةً لامعة، لم يكن أداءً تقليديًا. ومع ذلك، كان يحدث في كل ليلة.

عندما يغير المعالج النفسي حيوات الناس طوال النهار عبر الاستماع إليهم بصبر، قد يكون صبورًا بالفعل، لكن على الأرجح أنه يقوم بعمله ببساطة.

عندما يتسم لك النادل في ستارباكس ويتمنى لك يومًا جميلًا، إنه يستعرض فقط، لا يبوح لك بمكنونات صدره.

وهذا لا بأس به، لأن البوح لا يشبه فكرة "الأفضل"، البوح خاصٌ بعائلتك وأصدقائك المقربين، لا لسوق العمل.

احم نفسك، سيحتاجونك غدًا.

الخدمة

أفعال التسويق (اختيار كلمات مثير للاهتمام، أفعال) هي الأفعال السخية للناس الذين يهتمون. أدرك جيمس براون والمعالج النفسي أن الأصالة في سوق العمل محض خرافة، ما يريده الناس فعلاً هو أن يتم فهمهم وخدمتهم، لا أن يشهدوا أي كان ما ترغب بفعله في لحظة ما.

عندما تقدم أفضل نسخة من أفضل أعمالك، مسؤوليتك ليست تقديمه لنفسك، بل منحه للشخص الذي تسعى لخدمته. نحن نحجز أفضل نسخة من أفضل أعمالنا لهم، لا لأنفسنا.

مثلما لا يقوم طاهٍ بمطعم ذي ثلاثة نجوم بطهو وجبة عشاء من اثني عشر طبقاً لنفسه، لا تتوقع منك (وحتى لا نرحب بك) لتجلب لنا كل عقد نقصك، ومخاوفك العميقة، ومطالبك الملحة.

أنت هنا لتقديم الخدمة.

الأصالة مقابل الجهد العاطفي

الجهد العاطفي هو فعل ما لا نرغب في فعله. هو أن نظهر مبتسمين بينما تنكمش ملامحنا في الداخل، أو مقاومة الرغبة في تمزيق أحدهم لأننا نعرف أن التعامل معه سيشكل فارقاً كبيراً في العمل.

يتطلب كمًا قليلاً من الطاقة والجرأة لتكون أصيلاً. يجب أن تكون واثقاً بنفسك ما يكفي لتظهر مشاعرك الحقيقية، لتعلم حينها أن أي رفض تواجهه سيكون شخصياً.

لكن الأمر يتضمن كثيرًا من الاختباء أيضًا، الاختباء من العمل المهم المتعلق بإحداث تغيير. إذا كان كل ما تفعله هو اتباع إلهامك الخيالي، قد تكتشف أن هذا الإلهام جبان، بل ويقودك بعيدًا عن العمل المهم. وإذا كانت النسخة الأصيلة منك عبارة عن وعد أناني، أرجوك دعه في المنزل.

إذا كان يجب عليك أن تكون أصيلاً لتقدم أفضل أعمالك، فأنت لست محترقًا، أنت مبتدئ محظوظ. محظوظ لأن مشكلة أن تكون الشخص الذي تريد أن تكونه في كل لحظة تساعدك بالفعل للتطور نحو الأفضل.

وبالنسبة لبقيتنا، هناك فرصة لنكون محترفين، لتتغلب على جهدنا العاطفي في سبيل البحث عن التعاطف، التعاطف الذي يمكننا من تخيل ما قد يريد الآخرون، ما قد يؤمنون به، ما القصة التي تتماشى معهم.

نحن لا نقوم بهذا العمل لأننا نشعر برغبة لحظية في عمله، نحن نقوم بهذا العمل، هذا الجهد العاطفي المستنزف، لأننا محترفون، ولأننا نرغب في إحداث تغيير.

الجهد العاطفي هو العمل الذي نقوم به لنقدم خدمة.

من المتكلم؟

عندما يصلك بريد إلكتروني من شركة مجهولة يحدثك بطريقة المخاطب، هذا يعني أن شخصًا ما يختبئ. الأمر ماكر، لكنه غير حقيقي.

لا يمكنك أن تشعر بالتواصل، بل بمجرد شبح البيروقراطية.

بينما على الطرف الآخر، عندما يتكبد أحدهم عناء الجهد العاطفي ويتحمل المسؤولية ليقول لك "تفضل، لقد صنعت هذا"، تفتح أبواب التواصل والنمو على مصراعها.

أكثر المنظمات فعالية لا تمتلك دائمًا قائدًا مشهورًا أو توقيعا مشهورًا على كل بريد إلكتروني. لكنهم يتصرفون وكأنهم يملكون.

"تفضل، لقد صنعت هذا".

ليس الهدف جعل العمل الذي قمنا به شخصيًا، بل القيام بعمل شخصي في أساسه.

الفصل السابع

لوحة الأحلام والرغبات

كل شيء تعلمته في المدرسة والعمل على تقديم عمل جيد كان متعلقًا بتحقيق المواصفات، التقديم في الموعد المحدد، الحصول على علامة ممتاز، القيام بشيء محدد من أجل غاية صناعية محددة.

عبارة "ماذا تعمل؟". تتكلم عن مهمة، شيء قابل للقياس والشراء.

تأمل وصف هذا العمل الذي قدمته حكومة الولايات المتحدة الأميركية:
فني ماكينة خياطة: مستوى سادس

قادر على ضبط وتشغيل مختلف آلات الخياطة المنزلية والصناعية التي تعمل بالكهرباء وآلات الأغراض الخاصة المتعلقة بها مثل آلة صناعة العري والحبكة وتغذية أذرع الماكينات...

يطلق أحكامًا ويتخذ قراراتٍ ضمن إطار التعليمات المكتوبة أو الشفهية والوسائل، والتقنيات، والإجراءات المقبولة.

يتعامل مع أشياء تزن حتى 5 كيلوغرامات (10 باوندات) بشكل مستمر ومع أشياء تصل إلى 9 كيلوغرامات (20 باوندًا) من حين إلى آخر.

يعمل ضمن مناطق معرضة لضوء، حرارة، هواء نقي بما يكفي. ومعرض لاحتمالية الجروح والكدمات.

رغم أن هذا الوصف هو وصف عمل، إنه ليس وصف حلم أو رغبة. ورغم أنه محدد، من الممكن تغييره بسهولة دون تغيير النتيجة التي يقدمها.

هذه هي طريقة عمل النقود أيضًا، ورقة من فئة العشرين دولارًا لا معنى لها، ما نعمل لأجله هو الشيء الذي يمكنك شراؤه بهذه الورقة.

نفس الأمر صحيح بالنسبة لمنتجك أو خدمتك. قد تقول إنك تعرض آلة، لكن لا تصدق هذا. عندما تسوّق لتغيير ما، أنت تعرض حالة شعورية جديدة، تقرب زبائنك خطوة من أحلامهم ورغباتهم، أنت لا تعرض آلة. نحن نبيع المشاعر، المكانة، التواصل، لا مهمات وأشياء.

ماذا يريد الناس؟

إذا سألتهم، على الأرجح لن تجد ما تبحث عنه. من المؤكد أنك لن تستطيع اختراقهم فجأة. عملك أن تراقب الناس، أن تكتشف بماذا يحلمون، ومن ثم تبتكر صفقة يمكنها إيصال ذلك الشعور.

لم يخترع الحشد سيارة فورد طراز تي، أو الأجهزة الذكية أو الراب. لم يخترعوا شركة طيران جيت بلو، مخبز سيتي باكيري، ولا منظمة تشيريتي: ووتر.

التمويل الجماعي هو شيء ضروري، لكن الجموع ليست جيدة في اختراع ثغرة.

هناك ثلاثة تشويشات شائعة قد يعلق فيها أي منا.

الأول هو أن الناس يخلطون بين الرغبة والحاجة. ما يحتاجونه هو الهواء، الماء، وسقف فوق رؤوسهم. تقريبًا كل شيء آخر هو رغبة. وإذا كنا ميسورين بما يكفي، نقرر أن هذه الأمور الأخرى التي نرغب بها هي في الحقيقة حاجات.

الشيء الثاني هو أن الناس مدركون لرغباتهم بشكل عميق (رغباتهم التي يفكرون بها على أنها حاجات) لكنهم سيئون للغاية في اختراع طرق جديدة لعنونة هذه الرغبات. غالبًا ما يفضلون استخدام حل شائع لإرضاء رغباتهم، حتى لو لم يكن يعمل بشكل جيد. عندما يحين وقت التطور، يعلقون.

الشيء الثالث هو الاعتقاد الخاطئ أن كل الناس يرغبون بالشيء نفسه. في الحقيقة، هم لا يرغبون بذلك. المتبنون الأوائل يريدون شيئًا جديدًا، الكسولون لا يريدون تغيير أي شيء. جزء من السكان يريدون الشوكولا، والجزء الآخر يرغب بالفانيليا.

المسوّقون المبدعون يخترعون حلولاً جديدة تعمل مع المشاعر القديمة

رغم أن كل شخص من السبعة مليارات على هذا الكوكب فريد، كل منهم مؤلف من مجموعة مختلفة من الرغبات، الحاجات، الألم، المتعة، نحن متشابهون بطرق كثيرة. نتشارك سلة من الأحلام والرغبات بأحجام مختلفة لكل منا، لكن مع الكثير من التشابك.

إليكم القائمة، قائمة الأساسات، معجم مشترك يختار منه كل منا عندما يريد التعبير عن أحلام ومخاوف:

الانتماء	المغامرة
المجتمع	العاطفة
السيطرة	تجنب الأمور الجديدة
النشاط الجسدي	الإبداع
الطاقة	السرور
الضمان	حرية التعبير
الثبات	حرية الحركة
الاحترام	الصدقة
الثأر	المظاهر الجيدة
الشاعرية	الصحة
الأمان	تعلم أشياء جديدة
الأمن	الفخامة

الجنس	الحنين
القوة	الطاعة
الشفقة	المشاركة
التوتر	السلام الداخلي

يمكنك إضافة عشرة مفردات على الأرجح. لكن من غير المرجح إمكانية إضافة خمسين مفردة. هذه السلة الأساسية من الأحلام والرغبات تعني أن المسوّقين يشبهون الفنانين، لا يحتاجون للكثير من الألوان لرسم تحفة أصلية.

وهنا حيث نبدأ: بالتأكيدات. بالتأكيدات حول أحلام ورغبات جمهورنا، قومنا الذين نسعى لخدمتهم. بالتأكيدات حول ما يفكرون به عندما يستيقظون، ما الذي يتكلمون عنه عندما لا يتنصت إليهم أحد، ماذا يتذكرون في نهاية اليوم.

ثم نخلق مزاعم حول كيفية تفاعل وعودنا وقصصنا مع هذه الرغبات والأحلام. عندما يواجهنا شخص ما، هل سيرى ما نراه؟ هل سيرغب بما نعتقد أنه يرغب؟ هل سيقوم بتصرف ما؟

لا تبدأ بآلاتك، اختراعاتك، أو تكتيكاتك. لا تبدأ بما تجيد فعله أو بتشتيت ما حول مهمتك. ابدأ بالأحلام والمخاوف بدلاً من ذلك، ابدأ بالحالات الشعورية، ابدأ بالتغيير الذي يريده زبونك.

لا أحد يحتاج إلى منتجك

من غير المنطقي أن تقول: "يحتاج الناس إلى محفظة جلدية بيضاء"، لأن:

لا يحتاج الناس محفظة، قد يرغبون بواحدة، وذلك مختلف.

2. قد يقرر الناس أنهم يرغبون بمحفظة جلدية بيضاء، لكنهم لا يرغبون بها لأنها جلدية أو لأنها بيضاء، بل بسبب الشعور الذي ستسببه لهم. هذا ما يشترونه: شعور، لا محفظة. عرّف ذلك الشعور قبل أن تهدر وقتك في صناعة محفظة.

المسوّقون يحدثون تغييرًا. يغيرون الحالة الشعورية عند الناس. يأخذونهم في رحلة، يساعدهم على أن يصبحوا الشخص الذي يحلمون به، شيئًا فشيئًا.

لا أحد سعيد بالاتصال بسمسار عقارات

في الحقيقة، بغض النظر عن آمال السمسار، هذا الشعور الداخلي ليس ممتعًا.

إنهم خائفون

متوترون

مرتاحون

تواقون للاستمرار

قلقون حول الانتقال

مضغوطون ماليًا

يفكرون إن كانوا كسبوا مكانة أم خسروها

قلقون حول المستقبل

قلقون حول أطفالهم

السمسار عبارة عن مضخة سريعة في طريق مستقبلهم. وأغلب ما يقوله محض ضجيج، مسكن ألم، لأن كل شيء يكلف ذات التكلفة بكل حال.

بناء على الإحصائيات التي قدمت لي عبر اتحاد المقاولين الوطني، أكثر من 80 بالمئة من الناس الذين يستخدمون سمسارًا يقومون بذلك عبر اختيار أول شخص يرد على مكالماتهم.

اعتمادًا على ذلك، إليكم ما كنت سأسأل ماقوآآ يبحث عن الأفضل:
كيف ستختار أن تظهر في العالم؟ هل ستقدم ضمانات وتطيب خواطر
الناس؟ هل ستفحص وتستكشف؟ هل ستدعي أنك أفضل، أسرع، وأكثر
اهتمامًا؟

بالطريقة نفسها التي لا يحتاج بها أحد ريشة ثقب، لا أحد يحتاج إلى
سمسار عقارات. ما يريدونه ويحتاجون إليه هو الشعور الذي سيمنحهم إياه
السمسار.

(والأمر نفسه صحيح بالنسبة إلى النُدل، سائقي الليموزين، وربما
بالنسبة إليك أيضًا...) أغلبنا مثل سماسرة العقارات، نقوم بأهم أعمالنا عندما
تراحمنا المشاعر، لا السلع.

أين الدب الغاضب؟

عندما لا يتصرف شخص ما كما كنت متوقعًا، ابحت عن مخاوفه.

من الصعب أن تحلم بأي شيء عندما تعتقد أن دبًا ضخمًا على وشك أن
يأكلك. حتى لو (وخصوصًا إذا) كان كل ذلك داخل رأسك فقط.

بماذا ترغب؟

دعني أحمّن. أنت تحب أن تكون محترمًا، ناجحًا، مستقلًا، مشغولًا
بشكل مناسب، وربما مشهورًا بعض الشيء. أنت تحب أن تقوم بعمل يجعلك
فخورًا وتقدمه لأناس تهتم بهم.

ما الذي تفتقده تلك القائمة؟ إنك تحتاج أن تمتلك سيارة ذات لون
معين. إنك تريد بيع بضائعك بصناديق عرضها 6 إنشات وليس 7. إنك تريد أن
تكون الأسماء الأولى لجميع زبائنك مؤلفة من ستة أحرف على الأقل.

التفاصيل ليست مهمة كثيرًا، فكما يريد زبائنك نقلة في الحالة
الشعورية، انتقالًا من الخوف إلى الانتماء، أنت تريد ذلك أيضًا.

ذلك يعطي فسحة ضخمة، وكثيرًا من درجات الحرية.

اتباع بعض الحقائق في مجال التجارة يساعدك في مسعاك. إذا أردت
أن تكون مستقلًا، ستحتاج على الأغلب إلى بعض الممتلكات، أو السمعة. إذا
أردت أن تكون ميسورًا ماديًا، على الأرجح ستحتاج إلى إيصال قيمة كافية

للناس المناسبين الذين سيدفعون ثمنها بسعادة. إذا أردت أن تكون فخورًا بعملك، ربما ستحتاج الابتعاد عن السباق نحو القاع وتشويه سمعة الحضارة في كل مكان.

مع ذلك، لا يزال لديك كثير من المساحة ضمن هذا الإطار، مساحة شخصية لك لتتعمق فيها أكثر وتقرر ما التغيير الذي تريد إحداثه، ومن هم الذي تسعى لخدمتهم وكيف.

قد يكون هذا وقتًا جيدًا لتعود إلى تمرين الحدود القصوى، لتعود إليه مرة أخرى، وتحاول إيجاد بعض المحاور الجديدة، وحيًا جديدًا، وعودًا جديدةً. لتجد الناس الذين يستحقون الخدمة، ثم تجد تغييرًا يستحق القيام به.

قم بالتجارب دائمًا

من المغربي تقديم منتجات وخدمات مملّة للجميع.

مملة لأن الممل بعيد عن أعين النقاد. يحقق المواصفات المطلوبة، ولا يسبب توترًا.

للجميع، لأنه في حال كان الجميع سعداء، لن يكون هناك أحد حزين.

المشكلة هنا أن سوق العمل الخاصة بالناس السعداء بالملل جامدة لا تبحث عن الأفضل.

لا يتعايش الجديد والممل بسهولة، لذا فأولئك الأشخاص السعداء بالأمور المملة لا يبحثون عنك. في الحقيقة هم يتجنبونك عن قصد.

إن العجلة متزايدة السرعة التي تتطلب منا أن نقوم بالتجارب دائمًا، لنقاوم صناعة الممل، تقودها حقيقة أن الناس الوجيهين الذين يستطيعون تقديم الخدمة هم أشخاص فضوليون، غير راضين، أو يشعرون بالملل. وكل من عداهم يمكنه ببساطة اختيار الخروج ورفض إعارتك بعض الانتباه.

الأخبار الجيدة أن شيئين غير عاديين قد حدثا، نقلات ضخمة في طريق بيع كل شيء لكل الناس:

أصبح إنشاء نموذج أولي لخدمة محدودة أرخص وأسرع من أي وقت مضى. وهذا الأمر سيان بالنسبة إلى غير الربحيين

وللصنّاع أو الأعمال الخدمية.

2. أصبح إيجاد متبنين أوائل والاختلاط بالناس الذين يريدون سماعك أرخص وأسرع من أي وقت مضى أيضًا.

هذا يعني أن على كل منا تقديم مزاعم. إطلاق وعود. اختيار حدود قصوى، إيجاد الناس الذين نريد تغييرهم، ثم نظهر ومعنا عرض ما.

سمّه اختبارًا إذا أردت. لكن هذه هي الحياة الحقيقية.

الحياة الحقيقية في الاشتباك مع ما هو ممكن، والعمل مع أشخاص يرغبون بإحداث تغيير.

دائمًا كن ساعيًا، متواصلًا، حالًا للمشاكل، مقدمًا للمزاعم، مؤمنًا، بصيرًا، ومجربًا أيضًا.

الطريقة الأخرى لقراءة هذا هي: كن دائمًا على خطأ.

حسنًا، لن تكون مخطئًا دائمًا. ستكون على حق في بعض الأوقات، لكن في الغالب ستكون مخطئًا، ولا بأس في هذا.

القصاصات

أن تكون مخطئًا منذ البداية هو أمر مرهق. الأصالة الراديكالية لا تعطيك فوائد على استثمارك، ستبتلعك.

كتابة القصاصات بديل فعال.

عندما تريد تصميم موقع إلكتروني أو حملة بريد إلكتروني، أو منتجًا جديدًا، يمكنك إنشاء دفتر قصاصات له.

أوجد الأشياء التي تعتقد أن الناس الذين تتعامل معهم سينجذبون إليها ويثقون بها. خطوط الطباعة، الأسعار، العروض، الصور، الواجهات... قم بقصها، ثم ضعها بالأشكال الرئيسية الأصلية داخل الدفتر، ثم أعد بناء شيء جديد مبني على هذه القطع الصغيرة.

يمكنك القيام بالأمر نفسه عندما تصمم موقعك الإلكتروني، البودكاست الخاص بك، أو مشروعك الجديد. أوجد المنارة الجوهريّة التي

تهمك أنت وجمهورك على حد سواء، وانسجها معًا في شيء جديد.

حتى لو اضطررت أن تشحن عشر مرات

ما الفرق بين مساج كلفته ثلاثين دولارًا ومساج بثلاثمئة؟

ما الذي يجعل كتابًا يساوي مئتي دولار؟ أو غرفة فندق تساوي ألف وخمسمئة دولار؟ ما الذي قد يدفع شخصًا ليمنح خمسمئة دولار لجمعية خيرية بدلًا من خمسين؟

"الكثير من نفس الصنف" هي الإجابة الخاطئة.

إذا أردت أن تزيد حجم جمهورك أو سعرك الذي تتقاضاه بشكل كبير عليك أن تفعل أكثر من العمل ببساطة لساعات إضافية أو التقاطع مع أناس أكثر.

نحن لا ندفع عشر أضعاف السعر لمجرد بعض الكلمات الزائدة أو صحن أكبر من البطاطا المقلية، أو ستيريو أعلى صوتًا.

بل ما ندفع لأجله هو حد أقصى مختلف، قصة مختلفة، ونوع مختلف من النص.

من النادر أن يكون ما لا يمكن مقاومته أمرًا سهلًا أو عقلائيًا

غالبًا ما نرى صف انتظار أمام باب متجر فيونا.

هذا ليس مفاجئًا. المثلجات لذيذة، القطع ضخمة، والوافل يكلف أقل من ثلاثة دولارات كندية. كما يتم تقديم كل هذا لك مع ابتسامة، تكاد تكون ابتسامة عريضة.

هذا لا يقاوم.

بالطبع، عندما تنهي الوافل، ستجول في المنطقة، تتسكع بجانب المياه، وربما تبدأ بالتخطيط للمكان الذي ستقضي أسبوعًا من إجازة السنة القادمة فيه.

الأوبينيكيون، منتج صغير لطيف بجانب أوتاوا، يمكنه رفع سعر المثلجات أكثر بكثير. على الأغلب أن فريقًا من طلاب ماجستير إدارة الأعمال

أثناء تحليلهم للسوق سيقومون سعر المثلجات بحوالى الثمانية دولارات. وهنا تكون فوائد الاستثمار في قمتها.

لكنهم لا يعملون في بيع أكواز المثلجات، المثلجات عبارة عن رمز، ومنازة، وفرصة للاختلاط.

إذا كنت تعمل عن طريقة كتابة كل شيء على ورقة، قد تنتهي بوضع خطة منطقية، لكن الخطة المنطقية لا تصنع طاقة أو سحرًا أو ذكريات.

ستيو ليوناردز كان متجرًا صغيرًا يمتلك مساحة كبيرة من الأرض. تم تصنيفه بواسطة توم بيترز وحصل على أعلى مبيعات بالنسبة إلى المساحة بين المتاجر من نوعه. كان متجر ستيو تجربة، حديقة تسلية تقريبًا، وكانت خدمة الزبائن فيه رائعة، والتسويق ذكيًا، والمنتجات مثيرة للاهتمام. مع نمو الشركة واتخاذها عدة متاجر أخرى، استلم الإدارة جيل جديد من المالكين الذين بدا عليهم أنهم مهتمون أكثر بالربح قصير المدى وأقل تركيزًا على السحر. ازدادت الأرباح لفترة. لكن الآن، سنة بعد سنة، أصبحت أقل ازدحامًا، أقل حيوية، أقل إثارة للاهتمام. لذا، كل ما افتتح متجر جديد بالقرب منه يخسر ستيو بعض زبائنه، ثم المزيد من الزبائن، حتى أصبح الناس يتساءلون في النهاية: "لماذا أتكبد عناء القدوم إلى هنا أصلًا؟".

قد لا يكون الأمر حول انخفاض السعر. تعريف "الأفضل" أمر مخادع. لكن جوهر وقلب ازدهار المشاريع هو السعي غير العقلاني لتكون مقاومتنا غير ممكنة.

الفصل الثامن

المزيد من: السعي خلف

أصغر سوق قابلة للنمو

الدورة الفاضلة وتأثيرات الشبكة

كل زبون جيد جدًا يجلب لك زبوناً آخر.

الزبائن الذين من دون مستقبل لا يستحقون عنايةهم. وكذلك الزبائن الصامتون، الغيورون، الأشخاص الذين يعتقدون أنك يجب أن تبقى سرًا. لا يمكنك أن تنمّي عملك في طريق مسدود.

أفضل زبائنك هم الذين يصبحون موظفي المبيعات الجدد لديك.

عملك لتغيير الثقافة يزدهر عندما ينتشر خبرك، وإذا أردت أن ينتشر خبرك، عليك أن تبني شيئاً يعمل بشكل أفضل عندما ينتشر.

هذا يخلق الدورة الإيجابية التي تبحث عنها. الدورة التي تحدث تغييرًا.

التميّز الأكثر تأثيرًا يأتي من التصميم

آلة الفاكس كانت مميزة. لم تنتشر بسبب حملة إعلانات ذكية، بل لأن المستخدمين اختاروا أن يتكلموا عنها.

لماذا؟

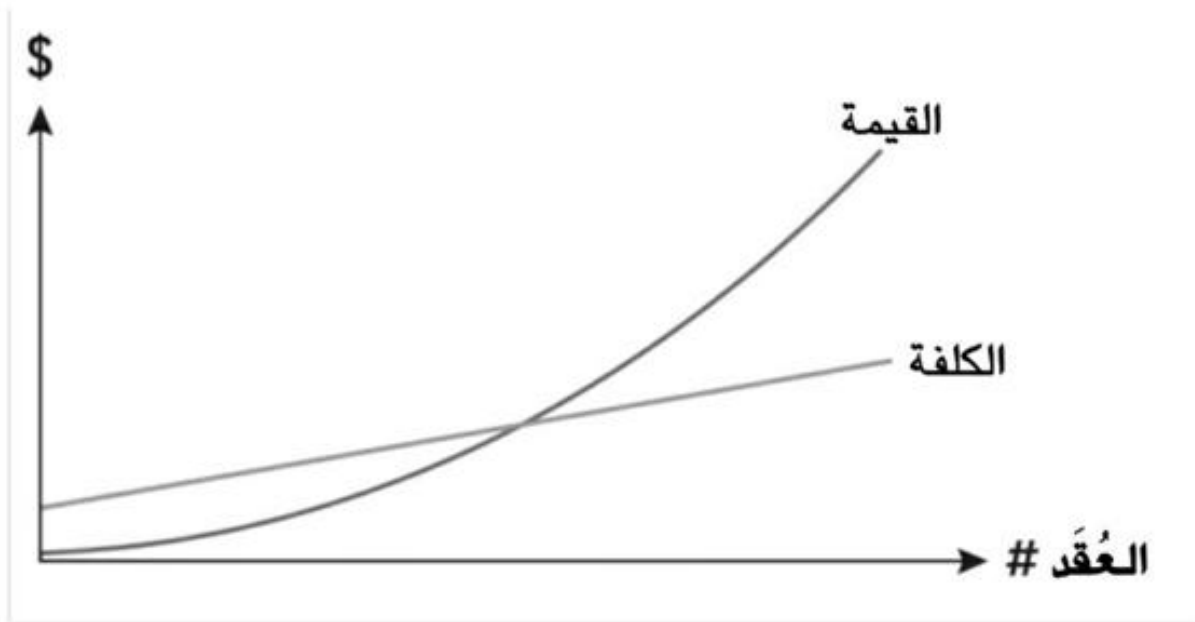
لأن آلة الفاكس تعمل بشكل أفضل إذا كان زملاؤك يملكون واحدة أيضًا.

رأى بوب ميتكالف ذلك مباشرة عندما اخترع شبكة الإنترنت.

قدمت شركة ثري كومز أوريجينال عرضًا يسمح لثلاثة مستخدمين أن يشبكوا أجهزتهم ويتشاركوا طابعة. وهذه فائدة جانبية، لا تستحق الحديث عنها.

لكن بمجرد أن بدأ المستخدمون بمشاركة البيانات، اختلف كل شيء. هنا، كان المستخدم في إحدى حالتين: في الشبكة أو خارج الشبكة. وكان من المؤلم أن يكون معزولاً خارج الشبكة. وكلما زاد عدد الناس المشتركين في الشبكة زاد عدد المتحدثين عنها. وهذا جعل العزل مؤلمًا أكثر.

الشريحة الأصلية خلف قانون ميتكالف كان لها ختان فقط. الخط المستقيم يعرض أن تكلفة إضافة كل شخص إلى الشبكة ترتفع ببطء. والخط المنحني، رغم ذلك، يعرض أن قيمة إضافة كل شخص إلى الشبكة أضخم بشكل متزايد.



تأثير الشبكة البسيط يقع في جوهر كل تحرك جماعي وكل تغيير ثقافي ناجح. يحدث عندما يصمم التميز بشكل صحيح داخل قصة التغيير الذي

تسعى إليه، والأكثر أهمية، عندما يعمل منتجك أو خدمتك بشكل أفضل عند استخدامه مع الآخرين.

تصبح المحادثة التي يتشوق الزبون للخوض فيها مع زملائه محرّكاً للنمو. نمو يضيف قيمة تقود إلى نمو أكبر.

"ومن ثم تحدث المعجزة"

إليك الحقيقة حول جذب الزبون: لن تحدث معجزة.

تتمحور أحلام المسوّقين قديمي الطراز حول تحويل منتج، هذا المنتج العادي، الوسطي، المنتج أو الخدمة التي لا بأس بها... هذا المنتج الموجود على الرف، لا يحدث حوله أي شيء، يحولونه إلى نجاح.

الحلم هو أن بالعلاقات العامة، وبالضجة الإعلامية، وبالترقية، وبالتوزيع، وبشراء الإعلانات، وبتسويق التأثير والمحتوى، وبيع البريد الاحتيالي.

الحلم أن هذا المنتج سيصبح "المنتج" الذي سيريده الجميع، سيصبح شعبياً لأنه شعبي بالتحديد.

لكنك لن تُخدع بهذا.

طبعاً، كل فترة يولد نجم جديد، لكن في أغلب الأحيان، هذه المقاربة تقود إلى الفشل فحسب، فشل مكلف.

البديل هو البحث عن طريق، لا معجزة.

والطريق يبدأ بجذب الزبون.

إليك ما أرغب بمعرفته حول مشغل "في سي باكد" من سليكون فالي الخاص بك: كم شخصاً خارج المبنى الرئيسي للعمل يستخدمه كل يوم؟ كم شخصاً يرسل لك اقتراحات لتحسينه؟

وما أرغب بمعرفته أيضاً هو: كم شخصاً يصرون على زملائهم في العمل ليستخدموه؟ أعني ليستخدموه حالاً.

هل يحبونه؟ هل يحبون أنفسهم أكثر لأنهم يحبونك؟

كم من الأشخاص يعودون يومًا بعد يوم إلى المطعم الذي افتتحته مؤخرًا ليتناولوا الطعام هناك، جالبين معهم أصدقاءً جدًّا في كل مرة؟

أو ذلك الكشك في سوق المزارعين، أو العمل الخيري الذي تقوم بإنشائه، أو خدمة مجالسة الأطفال المحلية خاصتك.

إذا لم تستطع النجاح في النطاق الضيق، ما الذي يجعلك تعتقد أنك ستنجح في المجال الواسع؟

ألف زبون حقيقي

عام 2008، كتب كيفين كيلبي مؤسس ومحرر مجلة وايرد مقالًا شرح فيه الحقيقة البسيطة لأصغر سوق قابلة للنمو.

بالنسبة إلى مخترع حقوق الملكية الفكرية المستقل (مغن ربما، أو كاتب)، اتضح أن ألف معجب حقيقي قد يكونون كافيين لعيش حياة أكثر من كريمة.

نقتبس من كيفين: "المعجب الحقيقي يمكن تعريفه أنه معجب سيشتري أي شيء تنتجه. هؤلاء المعجبون أقوياء القلب سيقودون لمئتي ميل لبروك تغني، سيشترون كل النسخ المتوفرة من كتابك، بغلاف أو بدون أو نسخ صوتية، سيشترون مجسمك الجديد دون أن يروه، سيدفعون القرص المضغوط المحتوي على أفضل أغانيك من قناتك المجانية على يوتيوب، سيأتون إلى طاولة طاھيك مرة في الشهر. إذا كان لديك تقريبًا ألف معجب من هذا النوع (يُعرف أيضًا بالمعجب الممتاز)، يمكنك أن تعيش، إذا كانت نيتك أن تعيش فقط لا أن تمتلك ثروة".

هؤلاء ألف شخص سيدعمونك على باتريون (باتريون موقع إلكتروني للتمويل الشعبي)، أو ألف شخص سيشترون مشروعك الجديد على كيك ستارتر (كيك ستارتر موقع إلكتروني للربح العام) في يوم إطلاقه. ألف شخص لا يهتمون بعملك فحسب بل ينشرون خبره في محيطهم.

التحدي لأغلب الناس الذين يسعون لإحداث تأثير ليس في السيطرة على السوق الكبيرة. بل على السوق الصغيرة. يثنون أنفسهم محاولين إسعاد الجموع المجهولة قبل أن يحظوا بخمسين أو مئة شخص قد يفتقدونهم إذا غابوا.

بالرغم من أن حقيقة أن يحلم المرء أنه أصبح مشهورًا كفرد من عائلة كارداشيان هو أمر مريح، لكن أن تهتم البعض منهم أكثر إنتاجية بكثير.

لكن ماذا عن هاملتون؟

النجاح الذي يثبت النظرية، ليس النجاح الذي يمثل نصر مخترع على المكانة فحسب، بل الموجه السحري لقطعة جهد وفن فردية الذي تغير كل شيء.

إلا أنه...

إلا أنه، لأكثر من عام، لم يكن يشاهد هاملتون أكثر من مئة شخص كل ليلة.

إلا أنه رغم عرض التسجيلات الناجحة بالسعة الكاملة في نيويورك، كان يشاهدها عدة آلاف في برودواي فقط.

إلا أنه وبالرغم من تغييرها جزءًا صغيرًا من الثقافة في مدن مثل شيكاغو، شاهدها أقل من 1 بالمئة من عدد سكان الولايات المتحدة. أفضل ألبوم مسجل لها باع بضع مئات من آلاف النسخ فقط. والكتاب المرافق، حقق أفضل مبيع مفاجئ، باع ما يقارب ذلك العدد أيضًا.

نجاحاتنا لم تعد نجاحات بعد الآن، ليس كما اعتدنا عليها أن تكون. فقد أصبحت ذات قيمة بالنسبة إلى البعض وخفية بالنسبة إلى البقية بدلًا من ذلك.

ماذا كان جيرى ليفعل؟

غالبًا ما أسرد قصة فرقة غريتنفول ديد، ومع ذلك لا أحد لديه الجرأة للالتزام بهذا النوع من الخدمة، قيادة التواصل. أول مرة كتبت عنهم كانت منذ عشر سنوات، ومع ذلك كثيرون منا يقعون في فخ السعي خلف أي شيء يمر في قائمة الأربعين الأوائل في صناعتنا بدلًا عن ذلك.

حتى الآن قمت بشراء 233 ألبومًا مختلفًا لهذه الفرقة، أكثر من خمسمئة ساعة من الموسيقى مجتمعة.

هذه الفرقة هي تقريبًا المثال الأفضل على قوة التسويق لأصغر سوق قابلة للنمو. يستحقون بضع دقائق لتحليل ماذا فعلوا وكيف فعلوه، لأن ذلك سيغني الرحلة الطويلة، والغريبة، التي نقوم بها هنا.

رغم أنه أصبح مثالاً مألوفًا، لا زال يبدو أن الموسيقيين، والناشرين، وملاك النوادي الرياضية، والمستشارين، والطهاة، والمعلمين، ينسون الدرس الجوهري في فشل فرقة غريتفول ديد في السباق لتحقيق نجاح.

أولًا، عدة أطفال يكبرون منتظرين أن ينشئوا فرقة مثل غريتفول ديد. كان لفرقة ديد كمحصلة نهائية ظهور واحد في لوحة الأربعين نجاحًا الأوائل، واحد فقط.

كان يتم رفضهم بسهولة على أنهم نوع من الفرق الهبية الغريبة. كان لديهم معجبون، معجبون حقيقيون، معجبون يتم رفضهم بسهولة على أنهم هبيين غرباء.

ومع ذلك..

حققت الفرقة إيرادات بلغت أكثر من 350 مليون دولار عندما كان جيري على قيد الحياة، و100 مليون أخرى بعد موته. ولا أحسب مبيعات التسجيلات، فقط تذاكر العروض.

أكثر تلك العروض كانت تقام عندما كان متوسط سعر التذكرة 23 دولارًا فقط.

كيف؟ لأن المعجبين الحقيقيين حضروا. لأن المعجبين الحقيقيين نشروا الخبر. ولأن رغبة المعجبين الحقيقيين بالتواصل لا تشبع أبدًا.

إليك العناصر الرئيسية لنجاح تسويق فرقة ديد:

- أطاعوا جمهورًا صغيرًا نسبيًا وركّزوا كل طاقتهم عليهم.
- لم يستخدموا الراديو لنشر أفكارهم بين الجموع. بل اعتمدوا على المعجبين بدلًا عن ذلك لمشاركة الخبر، يدًا بيد، عبر تشجيعهم على تسجيل عروضهم.
- بدلًا من أن يأملوا في تشجيع عدد كبير من الناس ليدعموهم قليلًا، اعتمدوا على عدد قليل من المعجبين الحقيقيين ليدعموهم كثيرًا.

● اختاروا حدودهم القصوى على محوري س و ع (حفلات حية مقابل تسجيلات نقية، تسجيلات طويلة لعوائل المعجبين مقابل ضربات قصيرة للراديو) وسيطروا على كليهما.

● أعطوا الزبائن كثيرًا ليدعموه ويتكلموا عنه، ماديًا ومعنويًا.

كان عليهم أن ينجزوا هذا:

● موهبة غير عادية. لا يمكنك تزييف طريقك على طول 146 حفلًا في السنة.

● صبرًا لا يستهان به. عام 1972، اعتبره البعض عامًا شحيحًا بالنسبة إلى الفرقة، جاء خمسة آلاف شخص فقط إلى عرض تقليدي. احتاج الأمر أكثر من عقد لتصبح الفرقة ناجحة.

● الجراءة لتكون غريبًا. لم يكن من السهل مشاهدة فرقة زومبيز، ذه دورز، وحتى ذه تيرتلز تباع تسجيلات أكثر مما فعلوه. لمدة قصيرة بكل حال.

عام 1972، كان التعنت، السخاء، والحظ هي ما قادت إلى نجاحهم المفاجئ. اليوم، في معظم الصناعات، (بما فيها الصناعات الموسيقية) هذا النوع من النجاحات ليس صدفة. هذا هو الطريق الأفضل للنجاح، وبعده أساليب، والأكثر مكافأة أيضًا.

تايلور سويفت ليست قدوتك

خذ سكوت بارشيتا بعين الاعتبار، ذلك الذي يدير تسجيلات ماشين. لقد أحرزت أكثر من مئتي أغنية منفردة له، المركز الأول. وهذه حصيلة ملهمة. مسوّق على مستوى عالمي.

باع أكثر من ثلاثين مليون تسجيل لتايلور سويفت، وإيرادات جولة سويفت تقارب إيرادات فرقة ديد.

تايلور وسكوت آلتان لصنع النجاح.

أغلب الأسواق تحتاج شخصًا ليكون آلة تصنيع نجاح، وبالنسبة إلى سوق الموسيقى الآن، هما آلتا النجاح. وكما نرى جميعنا، لكل ذيل طويل رأس قصير، مكان تعيش فيه النجاحات. هذه النجاحات تخدم هدفًا نافعًا في ثقافتنا، لكن الدرس الجوهري هو هذا: أحد ما سيصنع نجاحات، وعلى الأغلب لن تكون أنت.

إذا استطعت إيجاد دفتر تعليمات حول كيف تكون آلة تصنيع نجاحات، كيف تكون الشخص الذي يخلق حراكًا جماعيًا يغير قلب السوق بشكل منتظم، اسع إليه!

ولبقيتنا، هناك الطريق الآخر، طريق التعاطف، والتواصل، والتغيير.

كل النقاد محقون (كل النقاد مخطئون) الناقد الذي لا يحب عملك محق. إنه لا يحب عملك وهذا أمر لا يمكنك مناقشته.

الناقد الذي يقول لا أحد سيحب عملك مخطئ. بالنهاية، أنت تحب عملك، ولا بد أن يحبه شخص آخر أيضًا.

هذه الطريقة الوحيدة لفهم التقييمات بنجمة واحدة وبخمس نجوم التي تحصل عليها كل الكتب التي حققت أفضل مبيعات على موقع أمازون. كيف يمكن لكتاب واحد أن يحظى بالتقييمين؟ فهو إما أن يكون جيدًا أو لا.

هذا غير صحيح.

12 بالمئة من الواحد والعشرين لكتاب هاري بوتر وحجر المشعوز كانوا بنجمة أو نجمتين. ولنقرّب ذلك، من كل مئة قارئ، اثنا عشر قارئًا قالوا إنه كان أحد أسوأ الكتب التي قرأوها.

ما يعلمنا إياه هذا التوزيع الثنائي هو أن هناك جمهورين على الأقل يتفاعلان مع كل كتاب حقق أفضل مبيعات.

هناك جمهور المنشود، الجمهور الذي لديه مجموعة من الأحلام والمعتقدات ويرغب بالتفاعل الكامل مع هذا العمل. وهناك الجمهور العرضي، الجمهور الذي يحصل على رضا أكثر عندما لا يعجبه العمل، عندما يكرهه، ويشارك هذا مع الآخرين.

كلاهما محق.

لكن لا أحد منهما مفيد.

عندما نسعى خلف الآراء، نحن نقوم بشيء شجاع وغبي. نحن نسعى ليتم إثبات خطئنا، لنقابل أناسًا يقولون: "كنت تظن أنك قمت بشيء عظيم، لكن هذا غير صحيح".

مؤلم.

ماذا لو سعينا خلف النصيحة بدلًا من ذلك؟

ابحث بطريقة تشبه هذه: "لقد صنعت شيئًا أعجبنى، شيئًا أعتقد أنه سيعجبك، ما رأيك؟ بماذا تنصحي لأجعله أقرب إلى نظرتك؟

هذا ليس نقدًا، أو رأيًا. هذا النوع من النصيحة المفيدة يكشف كثيرًا عن الشخص الذي تود الاختلاط به. إنه يساعدنا على فهم مخاوفه وأحلامه ورغباته. إنه إشارة لنكون أقرب في المرة القادمة.

كثير من الناس يمكنهم إخبارك كيف يشعرون عمليًا. نحن متآلفون بحميمية مع الضجة في رؤوسنا، وهذه الضجة غالبًا ما يتم التعبير عنها كنقد شخصي ومحدد.

لكنها قد لا تتمحور حولك وقد لا تكون مفيدة.

ربما كنت تسمع مخاوف شخص ما، أو موجّهه حول الظلم وعدم الاكتفاء.

عندما يشارك الناس قصصهم السلبية، غالبًا ما يحاولون توسيع رد الفعل وعولمته. يتكلمون كيف سيشعر "الجميع" أو "لا أحد". لكن ما تسمعه في الحقيقة هو حول نقطة متفرجة محددة لمستها قطعة محددة من العمل في لحظة محددة.

هذا هو الشخص الذي يضع تقييمًا بنجمة واحدة لأن الكتاب وصل متأخرًا على حمام الطفل. أو الزبونة الغاضبة لأنها أنفقت أكثر من الميزانية التي حددها زوجها. وهذا يختلف كثيرًا بين شخص يعطيك نصيحة مفيدة حول العمل وأشخاص مثل هؤلاء في المستقبل.

إن عزل أنفسنا عن هجوم المشاعر العنيف هذا واكتشاف اتجاه جوهرى بدلًا من ذلك هو أمر يستحق الجهد المبذول لأجله.

لماذا لا يختارك الناس؟

إليك تمرين آخر صعب، تمرين يمدد عضلة التعاطف عند المسوّق التقليدي.

هؤلاء الأشخاص الذين لا يشترون منك، أولئك الذين لا يردون على مكالماتك، الذين يسخرون من اختراعاتك، الذين يشترون من منافسك بسعادة حتى لو كانوا يعلمون بوجودك... هؤلاء الأشخاص....

لماذا هم محقون؟

ما الذي يجعل الأشخاص الذين لا يختارونك محقين في قرارهم بألا يختاروك؟

إذا كنت قد عملت بجد، من المغري تشويه حكمهم، ومساءلة قيمهم، والافتراض أن هؤلاء القوم هم إما قليلو معرفة، أو أنانيون، أو موجهون بشكل خاطئ.

لنضع ذلك جانبًا للحظة ونوجد التعاطف الكافي لنملأ هذه العبارة: "بالنسبة إلى الأشخاص الذين يريدون ما تريد (____) ويؤمنون بما تؤمن (____)، خيارك من ____ صحيح تمامًا".

لأنه هكذا.

من المرجح إلى حد ما أن يقوم الناس باتخاذ قرارات عقلانية مبنية على ما يرون، وما يؤمنون به، وما يرغبون.

إذا كنت مدرب مهنة، فسّر لماذا يُعتبر قرار الناس الذين لم يوظفوا مدربًا قرارًا ذكيًا. أو لماذا اعتبر الناس الذين استخدموا شخصًا آخر أنهم ليدرهم قد قاموا بشيء منطقي بالنسبة إليهم.

منذ سنة، ذهبت إلى دروس طبخ كان قد اشتراها صديق لي كهدية. كان الطاهي يعلم الجميع كيف يصنعون طبقًا باستخدام لحم العجل البري. سألنا: "هل من أسئلة؟". جازف أحد الطلاب ورفع يده وسأله: "هل من الممكن طبخ هذا الطبق باستخدام الديك الرومي البري بدلًا من ذلك؟".

سخر منه الطاهي بلكنة سميكة وقال: "يمكنك ذلك، إذا أردت أن يكون طعم الطبق كالقذارة".

بالطبع، كلاهما كان محقًا.

بالنسبة إلى الطالب، التوافر، أو الفوائد الصحية، أو الجوانب الأخلاقية المشتركة مع اختيار الديك الرومي بدلًا من العجل قد تعني أنه مهتم بالقصة أكثر من اهتمامه بمطابقة الطعم المطلوب. بالنسبة إلى المعلم، الذي كانت ذاكرته حول هذا الطبق هي كل شيء، فكرة الاستبدال قللت من احترام المجهود الذي كان يضعه في هذا العمل.

وكانت هذه موارد صحيحة في هذه الحالة.

وهذا ما تعنيه كلمة محقّ في هذه الحالة، بناءً على شخصياتهم، رغباتهم، ومعرفتهم، الكل محق، في كل مرة.

عندما نجد التعاطف الكافي لنقول: "أعتذر منك، عملي ليس لك، إليك رقم هاتف منافسي،" عندها نجد الحرية أيضًا لنقوم بعمل يشكّل فارقًا.

الفصل التاسع

أشخاص يشبهوننا يفعلون أشياء مثل هذه

التغيير العميق صعب، لكنه يستحق العناء

كما قد رأينا، كل منظمة، كل مشروع، كل تفاعل، كلها موجودة لأجل شيء وحيد: إحداث تغيير.

للمبيع، لتغيير سياسة، لشفاء العالم.

ونحن كمسوقين وعملاء للتغيير، دائمًا ما نغالي في قدرتنا على إحداث تغيير. والسبب بسيط، الكل يتصرف وفقًا لموجهه الداخلي.

لا يمكنك حمل شخص على فعل شيء لا يرغب بفعله، وفي أغلب الأوقات، ما يرغب الناس بفعله هو القيام بتصرفات (أو الإحجام عن تصرفات) تعزز موجههم الداخلي.

السؤال الحقيقي إِدًا هو: من أين يأتي الموجه الداخلي؟ وكيف يمكن تغييره؟ أو السؤال الأنسب هو: كيف يمكننا استخدام الموجه الداخلي لتغيير أفعال الناس؟

بعض الناس لديهم موجه داخلي يجعلهم قابلين على تغيير سلوكهم (مثلًا، كوينسي جونز يحب العديد من أنواع الموسيقى)، بينما الآخرون يبدوون العملية بمقاومة كبيرة.

ومع ذلك، فإن تغيير سلوكنا مدفوع برغبتنا بالانسجام (أشخاص يشبهوننا يفعلون أشياء مثل هذه) وإدراكنا لمكانتنا (الانتماء والسيطرة). وبما

أن هاتين القوتين هما اللتان تدفعاننا لنبقى كما نحن، فإن تغييرهما يتطلب جهدًا.

بمجرد أن ترى هذه القوى أثناء عملك، ستصبح قابلاً على قيادة الحضارة بشكل جديد كليًا. كما لو أن أحدهم أضاء لك الأنوار وأعطاك خريطة.

أشخاص يشبهوننا (يفعلون أشياء مثل هذه) هل أكلت صراصير من قبل؟ دعنا من النوع المقرمش ذي شكل الحشرة، هل جربت طحين الصراصير؟ في العديد من بقاع العالم، تعتبر الصراصير مصدرًا ممتازًا للبروتين.

ماذا عن لحم البقر؟ إن هذا أحد أوضح الأسباب للاحتباس الحراري. رغم أن لحم البقر هو طريقة غير فعالة في إطعام العالم، يمكننا أن نقول بثقة أن أغلب الذين يقرؤون هذا قد تناولوا لحم البقر على الغداء أو العشاء خلال الأسبوع الماضي.

الأمر ليس جينيًا، إذا كنا لم نخلق بشعور محدد حول الصراصير مقابل الأبقار، ولا يوجد أسباب عقلانية مقنعة لناكل هذا أو ذاك، لماذا تشعرنا الصراصير بالقرف بينما تشعرنا الأبقار بالجوع؟ (أو العكس)؟

لأن أشخاصًا يشبهوننا يأكلون أشياء مثل هذه.

بالنسبة إلى أغلبنا، تصرفاتنا مدفوعة بسؤال واحد: "هل الأشخاص الذين يشبهونني يفعلون أشياء مثل هذا؟" منذ بداية تشكل ذاكرتنا وحتى آخر أيامنا.

أشخاص مثلي لا يغشون في ضرائبهم.

أشخاص مثلي يملكون سيارة، نحن لا نستقل الباصات.

أشخاص مثلي لديهم عمل بدوام كامل.

أشخاص مثلي يرغبون برؤية فيلم جيمس بوند الجديد.

حتى عندما نتبنى سلوكًا ناشرًا، عندما نفعل شيئًا لا تفعله الجموع عادةً، لا نزال نصنف أنفسنا ضمن صفوف سلوكيات الناشزين.

لا يوجد أحد غير واع وغير مهتم لما يحدث حوله. لا يوجد أحد أصليًا تمامًا، مستقل بذاته، ومعزول بشكل كامل. مريض نفسي قد يفعل أشياء تعاكس سلوك الجموع، لكنه ليس بحالة عدم إدراك لهم.

لا يمكننا تغيير الحضارة بأكملها، لكن لكل منا فرصة في تغيير حضارة ما، ما تحويه جعبتنا الصغيرة من العالم.

فكرة أصغر سوق قابلة للنمو منطقية لأنها تزيد من فرصنا في تغيير حضارة ما. جوهر سوقك متصل ومُعزّز بالتغيير الذي تسعى لإحداثه، ينشر خبرك عضوًا مع الطبقة التالية من السوق، وهكذا. هؤلاء هم الناس الذين يشبهوننا.

حالة للدراسة: الأشرطة الزرقاء

عانت بلدي الصغيرة من مشكلة. بغض النظر عن امتلاكها مدارس غير عادية (فازت مدرستنا الابتدائية بلقب مدرسة الأشرطة الزرقاء الوطنية)، كان هناك انشفاق حول تصويت الميزانية المقبل.

العديد من الناس في البلدة، بالتحديد المقيمون القدماء وعائلات الجيل الثاني أول الثالث، كانوا مستائين بسبب رفع ضرائب المدرسة. قام بعضهم بالتنظيم ولأول مرة في تاريخه فشل تصويت الميزانية.

في ولاية نيويورك، تحصل المدرسة على تصويت آخر، لكن إذا فشل هذا التصويت أيضًا، تخفض التكاليف المخصصة بشكل صارم، ويتم إلغاء برامج أساسية بدون تفكير في الأولويات. ومع تبقي ثمانية أيام فقط حتى التصويت التالي، ما الذي يمكن فعله؟

بعض النشاطات قررت سلوك نهج جديد. بدلًا من التشاجر بشكل صاخب لصالح الميزانية، بدلًا عن توزيع المناشير والتجمع في حشود، قاموا بربط مئة شريط أزرق على شجرة كبيرة مقابلة للمدرسة الوسطى، في منتصف البلدة تمامًا.

خلال أيام انتشارت الفكرة. وخلال الأسبوع الذي قبل الانتخابات، أصبحت الأشرطة الزرقاء معلقة على عشرات الأشجار حول المدينة. آلاف الأشرطة الزرقاء، علقتها عشرات العائلات.

كانت الرسالة واضحة، الأشخاص يشبهوننا، الأشخاص في بلدتنا، الأشخاص في منطقة الأشرطة الزرقاء هذه، يدعمون مدارسنا.

فازت الميزانية بنسبة اثنين إلى واحد.

الموجّه الداخلي

نحن لا نقوم بقرارات من فراغ، بدلًا من ذلك، نبنى قراراتنا على إدراكنا لجماعتنا. لذا نشترى عربة أطفال بقيمة \$700 لأننا أذكىاء (أو لا نشترىها لأن ذلك غباء).

أو قد نتسوق في سوق المزارعين المحلي (أو لا لأنها تمطر، والسوق لا تبيع رقائق تشيتوس).

نتحرش بمذیعة التلفاز أمام ملعب كرة القدم (ونخسر وظائفنا) لأننا نرى قومنا يتصرفون هكذا.

أو نرتدي قميصًا ورديًا فاقعًا، بنطالًا أصفر، بلا جوارب، لأننا نخبر أنفسنا أن هذا اللباس مريح (لكن على الأغلب لأن هذه هي الطريقة التي تتخيل بها نسخة ناجحة من أنفسنا). كل ذلك مبني حول السؤال البسيط: "هل الأشخاص الذين يشبهونني يفعلون أشياء مثل هذه؟".

التطبيع يخلق ثقافة، والثقافة تقود خياراتنا، مما يقود إلى المزيد من التطبيع.

المسوقون لا يصنعون أشياء عادية لأناس عاديين، المسوقون يحدثون تغييرًا. ويقومون بذلك عبر تطبيع سلوكيات جديدة.

تعريف كلمة "نحن"

في العصر السابق، عملت وسائل الإعلام الجماهيرية بجد لتعريف كلمة "نحن" على أنها "نحن جميعًا"، كل الجموع، الأميركيون، سكان العالم.

فكرة "كلنا" لم تنجح بشكل كامل من قبل، لأن العنصريين وكارهي الأجانب كانوا دائمًا سعداء بابتعادهم عنا "كلنا".

لكني اقتربت جدًا رغم ذلك. "أحب أن أعلم العالم كيف يغني" والتسويق العالمي حدث أسرع وأكثر عمقًا مما توقع معظم الناس.

تقريبًا كلنا شاهدنا جوني كارسن وتقريبًا كلنا ارتدينا الجينز وتقريبًا كلنا ذهبنا إلى المدرسة. على الأقل تلك الـ "كلنا" التي امتدت بقدر رغبتنا في الرؤية.

ومع ذلك، الثقافة الشعبية اليوم لم تعد شعبية بالقدر الذي كانت عليه سابقًا.

رجال غاضبون، الذي سوقت له مجلة نيويورك تايمز في عشرات المقالات في موسم واحد فقط، كان يشاهده بانتظام 1 بالمئة فقط من تعداد سكان الولايات المتحدة. والظاهرة الثقافية الشعبية التي هي الكرونت (خلطة بين الكرواسان والدونت)، أو الأوريو المقلية في معرض المقاطعة، أو فطيرة القمر الخام في مطعم فانكي، إذا أردت القيام ببعض التقريب فهذه الظواهر فعليًا لا تصل إلى أحد.

لقد تحول معنى مصطلح "كلنا" من الكل إلى لا أحد.

لكن لا مشكلة في ذلك، لأن الذيل الطويل للحضارة والإعلام والتغيير لم يعد يحتاج الجميع بعد الآن، إنه سعيد بكفايته فقط.

أَيْ "نحن"؟

في مقولة "الأشخاص الذين يشبهوننا يفعلون أشياء تشبه هذه"، الـ "نا" تشكل فارقًا. حيث كلما كنا أكثر تحديدًا، كنا أكثر اتصالًا، وكل ما كان نطاق الـ "نا" أضيق، كان أفضل.

إن أول فعل يجب على المسوّق، القائد، أو المنظم فعله بسيط: عرف "نحن".

عندما تقول "أشخاص مثلنا يتبرعون لجمعية خيرية مثل هذه" من الواضح أنك لا تقول هذا للجميع. الجميع لا ينوون منح المال لجمعيتك الخيرية. إذًا، من سيمنح؟

الإجابة الصحيحة ليست "الناس الذين يمنحون هم أشخاص يشبهوننا." هذا عكسيّ. يجب أن نكون أكثر شجاعة من ذلك، أكثر وضوحًا، أكثر رغبة على القيام بمبادرة لا للوصول إلى أسواقنا فحسب، بل لتغييرها، تغيير توقعاتها، والأهم من ذلك، تغيير ما يختارون سرده وعرضه على بعضهم البعض.

نفس الحسابات تنطبق على الاجتماعات الداخلية، عندما تحاول الترويج لفكرة في شركتك، أو اتصال مبيعات تقوم به. أو الطريقة التي تأمل أن تغير ثقافة فريق كرة القدم الذي تدربه.

لا يجب أن تُدعى بـ "الثقافة"

يجب أن تُدعى "ثقافة ما" أو "هذه الثقافة"، لأنه لا وجود لثقافة عالمية، لا يوجد كلمة "نحن" تعرفنا جميعًا.

عندما نشعر بالراحة لإدراكنا أن عملنا هو تغيير "ثقافة ما"، عندها يمكننا البدء بقسمين من العمل المُجدِّ:

تحديد وفهم نظرة الثقافة التي نسعى لتغييرها.

1.

تركيز كل طاقتنا على هذه المجموعة. وتجاهل كل الآخرين.
2. التركيز على بناء وعيش قصة تتماشى مع الثقافة التي نسعى لتغييرها.

هكذا نحدث تغييرًا، بأن نهتم بما يكفي لنرغب بتغيير ثقافة ما، وبأن نكون شجعان بما يكفي لنختار واحدة فقط.

فنُّ بالقدر الكافي

أشار المقاول أليكس سامويل إلى أنه عند إطلاقه شركة جيت بلو للطيران، كان عليه ببساطة أن يكون أكثر مواكبة للموضة والتطور من أميركان وديلتا.

لكن عند انطلاق فيرجن أميركا منذ ست سنوات، كان عليها أن تكون أكثر مواكبة من جيت بلو. تلك عقبة مختلفة. ومع ذلك، عملت جيت بلو بجد لتكون شعبية. وهكذا رفعت الحدود القصوى.

كل شيء في ثقافتنا هو جزء من تسلسل هرمي بين البارحة، واليوم، والغد. لا يمكننا القفز إلى نهاية الطريق مرة واحدة.

فن التصوير يعمل بهذه الطريقة، مثلًا. من السهل إلى حد ما أن تكون المصور الموهوب بما يكفي لالتقاط صور البارحة. الأساليب السابقة سهلة التقليد تقنيًا. هذا سهل للغاية. لكن أن تكون الشخص الذي يؤسس المرحلة الجديدة، ذلك يحتاج قفزة. قفزة إلى طريقة جديدة لفعل شيء ما، أفضل قليلًا وغير متوقعة. قفزة بعيدة جدًّا، مع ذلك، لن تتبعها القبيلة.

حالة للدراسة: زواج غير الطبيعيين في آيرلندا

إحدى الطرق لتمرير أول استفتاء شعبي وطني في العالم حول حق غير الطبيعيين بالزواج هي التصريح بالقضية، التركيز على العدالة، الاحترام، والحقوق المدنية.

ومع ذلك، النهج المنطقي لن يحقق لك نتيجة جيدة كما يجب.

هل هناك بديل؟ قامت بريجيت وايت وزوجها بادي ذوا الثمانين عامًا تقريبًا بتصوير مقطع فيديو حول ابنهما وما عناه لهما دعم الاستفتاء.

أشخاص يشبهوننا.

من السهل علي البعض أن يشاهدوا ذلك الفيديو وبروا أنفسهم. كآباء وأمّهات، كتقليديين. وكأيرلنديين.

جوهر التغيير السياسي دائمًا ما يكون تغييرًا ثقافيًا تقريبًا، والثقافة تتغير بشكل أفقي.

من شخص لشخص. من نحن لنحن.

نخبويّ و/أو حصري

أشار مالكولم غلادويل إلى وجود فرق بين مؤسسة نخبوية ومؤسسة حصرية.

يمكن أن توجدا معًا، لكن هذا غالبًا لا يحدث.

منحة رودس الدراسية هي جائزة نخبوية. ينالها عدد قليل من الناس، ويحترمها بقية الأفراد والمؤسسات النخبوية.

النخبوية هي مقياس خارجي. هل يهتم العالم باحترام هذا الانتساب؟

لكن منحة رودس الدراسية ليست حصرية. ليست قبيلة، مجموعة من الأفراد المرتبطين بثقافتهم الخاصة بشكل جيد.

الحصرية هي مقياس داخلي. هي نحن ضدّهم، المحليون ضد الغرباء.

نادي هيلز أينجلز للدراجات النارية ليس نخبويًا، لكنه حصري.

مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال نخبوية وحصرية معًا. وكذلك القوى البحرية.

من السهل أن يتشوش مسعانا نحو بناء شيء ما يشكل فارقًا. الأمر يبدو كما لو أننا ملتزمون بعملنا لنجعل مؤسستنا نخبوية، لنحمل مجلة نيويورك تايمز على نشر أن أوبرانا تستحق المشاهدة، أو أن نأمل بالحصول على إعجاب متقدمينا بعملنا في حقل العمل.

الحقيقة رغم ذلك هي أن المؤسسات الحصرية هي التي تغير الأمور. لا يمكننا التحكم بحالتنا النخبوية، ويمكن أن نفقدها في أي لحظة. لكن المنظمات الحصرية تزدهر طالما يرغب أعضاؤها بالانتماء إليها، وهذا العمل الذي يمكننا التحكم به.

هناك حقيقة بسيطة في قلب المنظمة الحصرية: كل عضو فيها هو "من الأشخاص الذين يشبهوننا". اشترك من أجل ذلك واكسب مكانة. ارحل وافقدها.

لأجل تغيير ثقافة ما، علينا أن نبدأ بجماعة حصرية. حيث يمكننا أن نعرض أكبر كم من الجهد ونخلق أكثر الروابط فائدة.

حالة للدراسة: مؤسسة روبن هود

عام 2015، جمعت مؤسسة روبن هود مئة مليون ومليون دولار /\$101.000.000.

في ليلة واحدة. كان أكثر جمع تبرعات فعالاً من نوعه في التاريخ.

بعض الناس ينظرون إلى هذه النتيجة ويستنتجون أن التكتيك (كان مهرجانًا) هو السر. لكن ذلك غير صحيح. كان ضغط الند للند غير العادي لمبدأ أشخاص مثلنا يفعلون أشياء مثل هذه.

مؤسسة روبن هود هي جمعية خيرية في ولاية نيويورك، تدعمها التبرعات الضخمة من مستثمري وول ستريت وصندوق التحوط الأثرياء. قضت الشركة جيلًا كاملًا تبنى توقعات حول هذا الحدث، تنشر خبر سخاء المتبنين الأوائل بحرص بينما تلعب على وتر هوس التنافس النرجسي لمستثمري وول ستريت. كان هناك القليل من الهدايا مجهولة المصدر، لكن أغلب المال الذي تم جمعه كان يتمحور حول مقايضة بسيطة: المال مقابل المكانة.

خلق هذا الحدث توترًا. أنت موجود، أندادك موجودون، زوجتك موجودة. يتم إجراء مزايا غايتها جيدة. يمكنك رفع مكانتك بحركة بسيطة، يمكنك كسب احترام، والسيطرة على المنافسة. إذا كان ذلك يطابق نظرتك وكنت تعتقد أنك قادر على تحمل تكاليفه، ستقوم بالتبرع.

عبر السنين، تم تطبيع هذا الموجه. ليس متطرقًا، ليس لهذه المجموعة من الـ "نحن"، بدلًا من ذلك، إنه عملنا.

الطبيعة المتعمدة لهذه العملية يتم التغاضي عنها بسهولة. نادرًا ما تحدث كتأثير جانبي غير متعمد.

الوقوف والتصفيق بحفاوة

كم شخصًا يحتاج بدء وقوف وتصفيق بحفاوة؟

في محادثات TED، يتطلب الأمر ثلاثة أشخاص فقط. إذا وقف بيل وآل وساني على أقدامهم، آلاف الآخريين سيفعلون ذلك أيضًا.

في عرض من عروض برودواي، لا تشكل فتورة الاستجابة فارقًا، خمسة عشر شخصًا غريبًا منتشرون في المسرح قد يكونون كافين.

وفي ميزرو، نادي الجاز الرائع، هذا على الأغلب غير ممكن.

إدًا، ما الذي يحدث هنا؟

في بعض فئات الجماهير، هناك القليل من الغرباء. نحن نتعرف إلى الناس من حولنا ونحترمهم، كل هذا مع حاجتنا المحسوسة بعمق للانسجام، يؤدون الوقوف والتصفيق بحفاوة. إذا كنت أرغب بأن أكون واحدًا من "نحن" والقائد واقف، إدًا، سأقف أيضًا.

وعلى الطرف الآخر، تختلف رغبتنا بالانسجام قليلًا عندما نكون في مسرح كبير من الغرباء. في مسرح برودواي، أكون مرتديًا قبعة السياح، وسياح مثلي يستجيبون بطريقة مثل هذه. للمسارح الكبيرة نزعة انحياز.

والعكس صحيح بين معجبي الجاز الأوفياء. إنهم يعلمون أن معجبي الجاز لا يقفون ويصفقون بحفاوة، ليس في نادٍ، ومن الصعب تغيير نزعة انحياز المسارح الكبيرة.

الجدور والأوراق

إليكم هذه المماثلة التي تساعد على إحياء الأفكار التي غطيناها حتى الآن: عملك يشبه شجرة. تعيش جذورها في تربة الأحلام والرغبات. ليس أحلام ورغبات الجميع، بل ببساطة أحلام ورغبات هؤلاء الذين تسعى لخدمتهم.

إذا كان عملك سلعة بسيطة، استجابة سريعة لمطلب واضح، إذا لن تغوص جذورك عميقًا. من غير المرجح أن تنمو شجرتك، وحتى لو نمت، من غير المرجح أن تُرى مهمة، مفيدة، ومسيطر. سيكون المكان مزدحمًا بأشجار مشابهة.

تخلق شجرتك منارة للمجتمع مع نموها. يمكن للمتبنين الأوائل بين الناس الذين تسعى لخدمتهم الاختلاط معها، تسلقها، الاستفادة من ظلها، وتناول ثمارها في النهاية. وهؤلاء يجذبون أناسًا آخرين.

إذا كان مخططك جيدًا، ستنمو شجرتك بسرعة، ولن تحجب الشمس عنها لأن أشجارًا قليلة ستكون حولها في نفس المنطقة. نمو الشجرة أكثر لا يجذب أناسًا آخرين فحسب، لكن طولها (باعتبارها القرار المسيطر في الحي) يحجب قدرة الأشجار الأخرى المشابهة على منح الثمار، لأن السوق تحب المنتصر.

من الخطأ أن تظهر على الملأ بشجرة بلوط وتتوقع جمهورًا، العمل الذي يشكل فرقًا عند الناس المهتمين هو الأقصر، الطريق الأكثر مباشرةً باتجاه إحداث فرق.

الفصل العاشر

الثقة والتوتر يخلقان حركة تقدمية

مطابقة النمط/مقاطعة النمط

ستقوم بأحد هذين الخيارين.

مطابقة النمط هي العمل المعتاد. العرض الذي تقدمه القصة التي نسردها على أنفسنا، والطريقة التي نسردها بها، ومعدل السير الذي نحن معتادون عليه، عندما يطابق التكلفة والمخاطرة... سيكون إضافتك إلى الخليط خيارًا سهلًا.

خذ العائلة التي لديها أطفال والتي ستكون معتادةً على موكب لا ينتهي من حبوب الفطور. كوكوا كريسييز قادت إلى لابي تشارمز، التي قادت إلى فروستد فليكس، لا فرق أي منها معروض للبيع أو أيها لديه إعلان رائع (يجعل طفلاً يصرخ حوله). عندما تظهر علامتك التجارية الجديدة لحبوب الفطور، سيكون شراؤها مطابقة لنمط. بالطبع، لمَ لا؟

أو يمكن أن يكون ببساطة مسلسل سيتكوم ليلة الثلاثاء التاسعة مساءً. يجلس الملايين كل اسبوع ليشاهدوه... انت لا تحاول تغيير نمطهم، أنت تضيف عرضًا جديدًا ببساطة إلى الخليط الموجود أصلًا.

أما مقاطعة نمط على الطرف الآخر، فيتطلب نوعًا من الإزعاج. يتم خلق توتر، وتتحول الطاقة إلى التفكير بهذا الدخل الجديد. هل هذا شيء يستحق عناء التفكير به؟ في أغلب الأوقات، وبالنسبة لأغلب الأشخاص الذين يسعون نحو الوصول، الإجابة هي لا. الإجابة هي لا لأن الأنماط مثبتة أصلًا، والوقت ثمين، والمخاطرة أمر مخيف.

إذا كنت تريد من شخص لم يوظف بستانياً من قبل أن يوظفك لهذه المهمة، إداً أنت تسأل عن مقاطعة نمط. إذا كنت تحاول الحصول على تبرع بقيمة خمسة آلاف دولار من شخص يتبرع عادةً بمئة دولار لجمعية خيرية، ستواجه التحدي نفسه. يجب عليك هدم النمط قبل أن تكتسب حركة تقدمية.

عندما تتشابك الحياة، أنماط جديدة يتم تأسيسها. لهذا يعد التسويق للآباء الجدد، النساء المرتبطات، والأشخاص الذين انتقلوا إلى منزل جديد مؤخرًا، مريبًا جدًا. لا يملكون نمطًا لمطابقتهم، لذا كل شيء بالنسبة لهم هو مقاطعة. ومن ناحية أخرى، يتم تعليم مدير المشتريات في أي منظمة تقليدية أن مطابقة النمط هي أفضل طريقة للحفاظ على عمل ثابت بدون مفاجآت.

عندما تسوق لأشخاص لا يملكون نمطًا بعد، لن تضطر إلى إقناعهم أن خياراتهم السابقة كانت خاطئة.

يمكن للتوتر تغيير الأنماط

عندما تستعد لتسويق مقاطعة نمط، سيتطلب منك الأمر أن تقدم نوع التوتر الذي لا يمكن إطلاقه إلا عندما تكون عازمًا على تغيير نمط متاصل.

التوتر هو القوة في الرباط المطاطي المشدود. شد أحد طرفيه يخلق توترًا في كل نقطة منه.

لماذا يتردد بعض الناس في طرح سؤال في الحصة الدراسية، لكن سيجيبون المُحاضر بسعادة إذا ما نادى عليهم؟

التطوع مشكلة بالنسبة إليهم، لأنه يتطلب قوة ومسؤولية. لكن عندما يطبق المُحاضر توترًا اجتماعيًا مركّزًا علانيةً بمناداة اسم أحد الطلاب، لا تشكل الإجابة مشكلة عند الطالب. لأن التوتر كان كافيًا ليتغلب على خموله.

نحن نخلق توترًا عندما نطلب من شخص ما أن يساهم في مزاد المخبوزات أو الانضمام لنادي الكتاب معنا. نستخدم إحدى القوى (قوة الاختلاط الاجتماعي في هذه الحالة) لتغلب على قوة أخرى (وضع المكانة الحالي).

لنأخذ سلاك كمثال، البرنامج الانتاجي سريع الانتشار الذي صمم لفرق العمل. كمية قليلة من الناس منفتحون حول تغيير الطريقة التي يعملون بها طول اليوم. لا أحد يستيقظ صباحًا أملًا أن يضطر لتحمل عناء أسابيع في

التعلم على برنامج جديد أثناء انتقاله من منصة عمل موثوقة إلى واحدة جديدة.

ومع ذلك، سلاك هو البرنامج الأسرع انتشارًا من نوعه، كيف ذلك؟

ذلك لأن العجلة تتحرك إلى الأمام بعد استيعاب طاقة وعاطفة بعض النيوفيليين (عشاق التجدد). استخدام سلاك أفضل عندما يستخدمه زملاؤك في العمل أيضًا. لذا، للمستخدمين الحاليين غاية أنانية قوية في إخبار الآخرين، وفي الحقيقة، يشعرون بالألم في كل يوم يمر عليهم دون أن يخبروهم.

لكن ماذا عن مقاطعة نمط المستخدمين الجدد؟ أين التوتر؟

الإجابة بسيطة: عندما يقول زميل في العمل، "يفوتك شيء ما".

كل يوم يمر دون أن تستخدم سلاك، يغتابك زملاؤك في العمل، يعملون على مشاريع بدونك، يحظون بمحادثات أنت مستثنى منها.

يمكنك التخلص من ذلك التوتر حالًا، اشترك بالبرنامج ببساطة...

بدأ سلاك بمطابقة النمط، عرض برنامج جديد على الناس الذين يحبون البرامج الجديدة. طريقة جديدة لإنجاز العمل للناس الذين يبحثون عن ذلك.

لكن بعد ذلك قام بالقفزة النوعية.

أعطى هذه المجموعة من الناس أداة لخلق مقاطعة للنمط. الند للند. حيث يقول عامل للآخر: "سنجرب استخدام هذه الأداة الجديدة." هذا التغيير الأفقي البسيط أنشأ شركة برمجية تساوي عدة مليارات من الدولارات.

لم يكن الأمر صدفة. كان مبنياً بداخل البرنامج ذاته.

ما هو النمط الذي تقوم أنت بمقاطعته؟

ما هو الشيء الذي تكسره؟

عندما تطلق مشروعًا جديدًا، بالإضافة إلى أنك ستخدم جمهورك، ستكسر شيئًا ما. مجرد وجود بديل لشيء ما يجعل هذا الشيء غير حقيقي بعد الآن.

عندما تفتتح فندقًا ثانيًا في شلالات نياغارا، لا يعود الفندق الأول هو الأفضل والأوحد.

عندما تطلق الهاتف، لا يعود التلغراف أسرع وسيلة لإرسال الرسائل.

عندما تستضيف حفلة حصرية، يصبح الأشخاص غير المدعومين غرباء.

عندما تطلق حدًا أقصى (الأكثر فعالية، الأقل تكلفة، الأكثر راحة)، عندها لا يعود أي شيء قمت بتخطيه الحد الأقصى الذي بحث عنه معجبهه.

عندما تبدأ شبكة جديدة بجذب الناس، الأطفال الرائعين، المتبنين الأوائل الأقوياء، هذا الجذب سيجعل كل زبائن الشبكة القديمة التي تحاول أن تحل محلها يعيدون التفكير في ولاءهم.

هذا هو شعور التوتر، توتر التخلف عن الركب.

والمسوقون الذين يحدثون تغييرًا يسببون توترًا.

التوتر ليس مشابهًا للخوف

إذا كنت تشعر أنك تُجبر الناس، تتلاعب بهم أو تخيفهم، على الأرجح أنك تقوم بالأمر بشكل خاطئ.

لكن التوتر مختلف. التوتر هو شيء يمكننا فعله تحديدًا لأننا نهتم بأولئك الذين نسعى لخدمتهم.

الخوف قاتل للأحلام. يعوق حركة الناس، يحبس أنفاسهم، يشلهم ويمنعهم من المضي قدمًا.

الخوف وحده لن يساعدك على إحداث تغيير. لكن التوتر قد يفعل.

التوتر الذي نواجهه في كل مرة نشارف على اجتياز عتبة ما. توتر حالة "قد يعمل هذا" مقابل حالة توتر "قد لا يعمل هذا". توتر "إذا تعلمت هذا، هل ستعجبني شخصيتي الجديدة؟".

قد يكون هناك خوف، لكن التوتر هو الوعد الذي تتجاوز به ذلك الخوف نحو الطرف الآخر.

التوتر هو الصفة المميزة لتجربة ثقافية عظيمة. توتر أن لا نعرف موقعنا في العملية فعلاً، أن لا نكون واثقين من المنهاج، أن لا يكون لدينا ضمان أن رؤيتنا المتخيلة ستتحقق.

كل أنواع التعليم الفعال تخلق توترًا، لأنك عندما تكون مقبلًا على تعلم شيء ما، تكون مدركًا أنك لا تزال تجهله.

بصفتنا بالغين، نعرض أنفسنا عمدًا لتوتر حفلة جاز، أو لعبة كرة القاعدة، أو فيلم مثير. لكن السبب الأكبر هو أننا قد تلقنا الخوف تلقينًا، نتردد عندما نتاح أمامنا فرصة لتعلم شيء جديد يفيدنا في أن نصبح الشخص الذي نسعى أن نكونه.

سيشلنا الخوف إن لم نكن قد تعلمنا أن التقدم أمر ممكن. عندما نرى مخرجًا، يمكن للتوتر أن يكون الأداة التي تحركنا.

المسوّقون الفاعلون لديهم الشجاعة لخلق توتر. البعض منهم يبحث بنشاط عن هذا التوتر، لأنه يعمل. يدفع أولئك الذين تسعى لخدمتهم إلى الضفة الأخرى.

إذا كنت تهتم بما يكفي بالتغيير الذي تسعى لإحداثه، ستهتم بما يكفي لتخلق توترًا بسخاء واحترام بالنيابة عن ذلك التغيير.

يخلق المسوّقون توترًا، والحركة التقديمية تحرر هذا التوتر

إن منطق البيع بسبب التوقف عن العمل منطوق مراوغ. في كل حال، إذا كانت القصة جيدة ولو قليلًا، لم تكن لتتوقف عن العمل.

وإذا كان الزبون يأمل دعمًا، كفالة، أو فرصة لإعادة ما اشتراه، إددًا فكرة الشراء من متجر على وشك الإغلاق ليست ذكية جدًا

ومع ذلك، لا يستطيع الناس مقاومة صفقة رابحة.

ذلك لأن النقص في مبيع التوقف عن العمل يخلق توترًا. توتر حالة "ما الذي يفوتني؟"، وأفضل وسيلة لتحرير ذلك التوتر هي الذهاب إلى المتجر ومعاينته.

بالطبع التوتر الناتج عن الخوف من أن يفوتنا إفلاس ما ليس التوتر الوحيد الذي يدفعنا إلى الأمام.

إليك برنامج تواصل اجتماعي جديد، إذا اشتركت مبكرًا ستجد أصدقاء أكثر وتكون متصلًا بأولئك الذين سيشاركون لاحقًا. من الأفضل أن لا تتخلف عن ذلك.

إليك الطريقة التي نتعامل فيها مع الفواتير هنا. أنا أعرف أنك تجيد النظام الأصلي، لكن منظمتنا تستخدم نظامًا جديدًا، وعليك أن تتقنه بحلول يوم الخميس.

آخر ثلاثة منازل بيعت في حيننا، بيعت بسعر أقل من توقعات الجميع. إذا لم نبع قريبًا لن تتمكن من تغطية رهننا العقاري.

ستصنع شركة سوبريم 250 زوجًا فقط من هذه الأحذية الرياضية. سأحصل على زوج منها، هل ستأتي معي؟

إذا كنت تريد معرفة نهاية المسلسل، تابعنا يوم الأحد.

لا أحد منا يرغب بشعور أن يكون مهملاً، متخلفًا عن الركب، جاهلاً، أو عاجزًا. نريد أن نتقدم. نريد أن نكون مواكبين. نريد أن نفعل ما يفعله أناس مثلنا.

لم يوجد أي من تلك المشاعر قبل أن يظهر مسوّق حاملاً معه شيئًا ما ليوجدها، في حال عدم وجود ألبوم جديد، لن تشعر بالتخلف إذا كنت لم تسمعه بعد.

نحن نخلق هذه الفجوات عمدًا، هذه الوديان الضيقة الصغيرة من التوتر التي يجد الناس أنفسهم يقفزون فوقها.

والسبب هو المكانة.

ما هو موقعنا؟

ما الذي تعتقده العشيرة حولنا؟

من علا شأنه ومن تدنى؟

هل أنت جاهز لتخلق توترًا؟

هذا ليس سؤالًا بلاغيًا.

هناك طريقتان لتنجز عملك.

يمكنك أن تكون سائق سيارة أجرة. تظهر أمام شخص ما وتسأله أين يريد أن يذهب ثم تحاسبه بناءً على العداد. أي أن تكون شخصًا ثانويًا قابلاً للاستبدال في نظام المواصلات تحت الطلب. قد تكون سائقًا مجددًا أكثر من غيرك، لكن هذا لن يغير الكثير.

أو يمكنك أن تكون عميلًا للتغيير، شخصًا يخلق توترًا ثم يحرره.

عندما بدأوا ببناء كازينوهات فاخرة في لاس فيغاس، خلق ذلك توترًا عن الكثير من المسافرين. الزوار الذين كانوا في السنة الماضية سعيدين في رينو أو داون تاون لاس فيغاس باتوا يشعرون الآن وكأنهم مواطنون من الدرجة الثانية. سألوا أنفسهم: "هل نحن من نوع الأشخاص الذين يذهبون إلى كازينو منهار بهذا القدر؟" مجرد وجود بديل أكثر فخامة حط من قيمة تجربتهم في مكانهم المفضل السابق.

خلق التوتر، وأفضل طريقة لتحريره هي الحركة التقدمية.

عندما تصل إلى المشهد مع قصتك، مع الحل الذي تفكر فيه، هل تخلق توترًا أيضًا؟ إذا كان الجواب لا، فمن المرجح أن وضع المكانة الراهن سينجو.

كيف أصبح وضع المكانة الراهن بهذا الشكل

الموجه المسيطر، قائد حصة السوق، السياسات والإجراءات التي تحكم النهار، كل هذا موجود لسبب.

إنهم جيدون في مقاومة جهود الثائرين أمثالك.

إذا كان كل ما يتطلبه قلب حالة المكانة هو الحقيقة، لكننا تغيرنا منذ زمن بعيد.

إذا كان كل ما ننتظره هو فكرة أفضل، حل أبسط، أو إجراء أكثر فعالية، لكننا قد انتقلنا من حالة المكانة الراهنة منذ سنة أو عقد أو ربما قرن مضى.

لا يتغير الوضع الراهن لأنك محق، بل يتغير لأن الثقافة تتغير.

ومحرك الثقافة هو المكانة.

الفصل الحادي عشر

المكانة، الهيمنة، الانتماء

باكستر يكره ترومان

باكستر هو كلبى. وهو كلب هجين، كلب اجتماعى، ظريف ومعبر، إنه الكلب الذي اعتاد أن يندمج مع كل البشر والكلاب الذين يلتقيهم.

لكن هذا الأمر لا ينطبق على ترومان.

ترومان كلب واثق من نفسه من سلالة كلاب الرعي الألمانية، الذي سكن منذ فترة قصيرة في الجهة المقابلة من الشارع. لترومان عائلة محبة، فهم ينزهونه عدة مرات في اليوم، وهذا ما يقود باكستر إلى الجنون.

عندما زارتنا عائلة ترومان الرائعة على العشاء، أحضروا ترومان معهم، حينها فزع باكستر، ولم يستطع أن يتمالك نفسه.

ولكن ما سبب ذلك؟

لناخذ البطاريق في غالاباغوس بعين الاعتبار، إنها تقضي حوالى الساعتين كل يوم بالصيد، أما باقى اليوم فهي تمضيه في تنظيم أمورها الاجتماعية، والاهتمام ببنيتها الهرمية.

بالطبع، لا يقتصر الأمر فقط على كلبى وعلى البطاريق، بل ينطبق أيضًا علينا جميعًا.

إنه أمر منطقي: فالمكانة هي التي تجعل من القرار قرارًا صحيحًا

لنسأل أنفسنا، لماذا يختار الناس مطعمًا من دون غيره؟ أو جامعة ما؟ ولماذا يقودون هذه السيارة بدلًا من تلك؟ ولماذا قام بطل لعبة البوكر ذلك بتحدّي أحمق؟ ولماذا نستأجر منزلًا بدلًا من شرائه؟ وأي نادٍ نشجع؟ فإذا نظرت عن كثب إلى القرارات التي لا تبدو منطقية في البداية. فإنك سترى دور المكانة في العمل. فالقرار الذي لا يبدو منطقيًا بالنسبة إليك، هو قرار منطقي جدًّا من وجهة نظر من اتخذه.

نحن نأخذ المكانة دائمًا بالاعتبار.

دور المكانة: العراب ومتعهد الدفن

يساعدنا الكاتب إيمبرو كيث جونستون في كتابه المميز على فهم دور المكانة، المخفي (لكن الواضح) الذي يُسيّر كل مكونات الحضارة.

دائمًا هناك كلب له مكانة يحتل أعلى لائحة مجموعته، وهناك كلب ضعيف يحتل ذيل القائمة.

المكانة هي التي تلعب دورًا، وتحدد من سيأكل أولًا في مجموعة الأسود، ومن سيشرب أولًا من الواحة.

بين البشر تلعب المكانة دورًا في كل شيء، وهي لا تتعلق بشخص واحد فقط. فهي موجودة في المواعدة (مثلًا من يقابل الفتاة)، وفي مجلس الإدارة (من يأتي أولًا؟ وأين يجلس كل من الحاضرين؟ ومن يتكلم؟ ومن يقرر؟ ومن هو المسؤول؟) إنّ مثالي المفضل، ذاك المثال الذي يلخص وجهة نظر الكاتب جونستون، ويمكن لأي كان أن يطلع عليه من خلال اليوتيوب، بإمكانك أن تبحث عن مشهد الافتتاح لفيلم العراب.

في هذا المشهد يأتي متعهد الدفن، أميرجو بوناسيرا، الرجل الشاحب الذي كانت علامات التعب بادية عليه، مرتديًا بذلة سوداء غريبة، لزيارة العراب في يوم زفاف ابنته.

لم يستغرق الأمر أكثر من بضع ثوان وكان المكان جاهزًا.

إنّ صاحب المكانة المنخفضة (بوناسيرا) يأتي لزيارة صاحب المكانة العالية الدوق كورليون، ذلك الرجل الذي أمضى حياته حريصًا على أن يبقى قابلاً على قمة الهرم.

تُفيد الأعراف أنه يجب على العراب في يوم الاحتفال بالزفاف أن لا يرد طلب أحد.

بعد مضي بضع دقائق على بداية الفيلم، تتغير الموازين.

فيطلب بوناسيرا من الدوق كورليون أن يعاقب الرجال الذين اعتدوا على ابنته، فها هي روابط العائلة تدفعه ليقوم بمخاطرة كبيرة كهذه، وأن يرفع مكانته على حساب العراب، وليجعل الأمور تسير نحو الأسوأ فقد عرض أن يدفع لكورليون، محولاً بهذا العراب إلى سفاح.

لقد كان مشهداً يسوده التوتر.

في تلك اللحظة، كانت حياة متعهد الدفن ذاك في خطر محقق، فقد تمادى في الأمر، فالفخر الأبوي لديه دفعه إلى مكان لا يمكن للعراب أن يتصرف فيه، فالعراب لا يستطيع أن يلبي هذا الطلب وفي الوقت نفسه يحافظ على مكانته، ولكن المكانة هي شريان حياته.

بعض الحركات المميزة سادت لحظات الصمت، وخلال بضع ثوان فقط، عاد الوضع إلى حالته الطبيعية، فينتهي المشهد بأن ينحني متعهد الدفن للدوق ويقبل خاتمه، متعهداً له بالولاء.

هكذا ينهي بوناسيرا التوتر بعودته إلى مكانته في سلسلة المكاتات.

المكانة تتيح لنا

تحديد مرتبتنا في سلم الحياة.

إدراك هذه المرتبة.

الحماية.

الحصول على ما نرغب به.

النفوذ لإحداث التغيير.

الاختباء خلفها.

بناء على ما تقدم يمكن أن تكون المكانة بمثابة نعمة أو نقمة، فالمكانة تخلق قصة تحدّد خياراتنا المتوفرة، وتبدّل قراراتنا، وتحدّد أو تدعم مستقبلنا.

كما أنّ الرغبة بتغيير مكانتنا أو حمايتها هي التي تقود كل ما نقوم به.

دراسة حالة: الأسود ومقاتلو ماساي

كيف ننقذ أسود غينيا وتنزانيا؟

ليلى هزاع، عالمة الأحياء والمدافعة عنها، تشير إلى أن الانتهاكات التي تتعرض لها بيئة الأسود هي ما يصعب عليها الحفاظ على حياتها، وهي تعلم أيضًا أن العديد من رجال شعب الماساي لا يزالون يتبعون تقليدًا قديمًا مؤداه أنه لكي يعتبر الشاب رجلًا بالغًا لا بد له من أن يقتل أسدًا بمفرده من دون أن يقدم له أحد يد المساعدة.

إن هذا التقليد والطقس المظهر للشجاعة يساهم بشكل رئيسي في تناقص عدد الأسود، وبحسب أحدث الإحصائيات لم يبقَ في المنطقة سوى ثلاثة آلاف أسد فقط، بعد أن كان العدد يربو على مئتي ألف قبل جيل أو جيلين.

في الحقيقة، إن كل الأدلة والنقاشات العقلانية والمستندة إلى المنطق، غير قادرة على تغيير المعتقدات المترسخة في هذه الحضارة - وبشكل عام في كل الحضارات - لأن الرغبة بإيجاد المكانة متأصلة في داخل كل رجل وامرأة فعلى سبيل المثال هل يمكن لأحد أن يجد ذكرًا لا يسعى وراء أن يكون رجلًا بالغًا بعيون مجتمعه أو لا يكون أبًا ورب أسرة؟ إن الدكتور هزاع وفريقها يسعيان لترسيخ مبادئ ثقافية ومعتقدات جديدة مبنية على الرغبات الأساسية للبشر

كما تعلمنا من مثقاب الربع إنش، لا حاجة للقول إن التصرف لا يرتبط دومًا بما نعتقد ونشعر به. ففي حالة شعب الماساي، تسعى الأهداف الثقافية إلى ربط المجتمع بعضه ببعض. وهذه الأهداف قادرة على خلق شعور بالقوة والقدرة، وغرس الشجاعة والصبر في نفوس أبناء الشعب، فالطقوس المميزة لمرحلة العبور من الشباب إلى البلوغ، هي التي ترفع من مكانة الشاب في مجتمعه.

مما تقدم يمكننا القول، إن قتل الأسد ليس هدفًا بحد ذاته، بل هو تعبير عن الحاجة إلى اكتساب المكانة التي جعل المجتمع عبر التاريخ قتل الأسد ممرًا إلزاميًا لاكتسابها.

إن عمل الدكتور هزاع وفريقها في منطقة شعب الماساي حيث كانوا على تماس بحضارتهم، دفعهم إلى اقتراح طقس جديد للعبور إلى البلوغ من

دون أن يبنوا تأثيراً ثقافياً مميزاً حوله، فبدلاً من أن يظهر الشباب الشجاعة والصبر بقتلهم لأحد الأسود، فقد أصبح بإمكان هؤلاء الشباب الآن أن يظهرُوا هذه الشجاعة والجرأة وذلك باستخدام مهاراتهم هذه لإنقاذ أحد الأسود.

فقد قالوا: "إنّ الحفاظ على الحياة البرية يتمحور تقليدياً حول الحياة البرية نفسها، من دون أخذ البشر في الحسبان، وبكوننا حراساً للأسود، فإننا نأخذ منحىً مغايراً، وخلال عقد من الزمن تقريباً، عملنا مع السلطات المحلية لحماية الأسود، وتطوير مجتمع يهتم بحمايتها والحفاظ عليها، وذلك من خلال دمج المعرفة التقليدية والثقافة بالعلم".

الآن، يتعقب رجال شعب الماساي الأسود ويطلقون عليها أسماء، ويستخدمون تقنية الأمواج الراديوية لإحصاء أعدادها. فقد أصبح طقس حماية الأسد أكثر انتشاراً من طقس قتله الذي كان منتشرًا سابقاً.

الحل يكمن في الحالة المتغيرة

بمجرد أن تلاحظ مرة، لا يمكن أن يتم تجاهلها. لنقل إن شرطياً يلاحق سائق سيارة لتجاوزه إشارة التوقف. فمن الذي يملك المكانة الأفضل في هذا الموقف؟

يذهب سائق السيارة ذاك إلى مكتبه، حيث يصرخ ويأمر موظف الاستقبال. فمن لديه اليد العليا، أو المكانة هنا؟

إن الارتباك في المكانة يحدث في أي نظام بيروقراطي عندما يحدث تغيير في تعريف مكانة الناس هذه الأيام.

الأدوار التي نتبناها بسهولة في المدرسة من - مهرج الفصل الدراسي، الشاب المسيطر في الحرم الجامعي، الطالب الأول - ما هي إلا أدوار في المكانة، ولنتذكر مدى صعوبة دفاعنا عن هذه الأدوار، حتى عندما تواتينا الفرصة لتغييرها.

عندما تظهر المسوّقة بفكرتها الجديدة، فرصتها، الفرصة لإظهار عرضها الذي سيحدث التغيير - في كل مرة، يشكل ذلك تحدياً لمكانتنا. لدينا خيار القبول (والتنقل إلى الأعلى أو الأسفل، اعتماداً على القصة التي نرويها لأنفسنا) أو رفض العرض والتعايش مع توتر ترك الأمر.

من الخطأ الاعتقاد أن الجميع يسعون وراء رفع مكانتهم. في الحقيقة، قلة من الناس تسعى وراء ذلك، ومن الخطأ الاعتقاد أنه ما من أحد يريد

تخفيض مكانته. فإذا كانت مكانتك تشترط أن تظهر في دور معين، فقد تقاتل للحفاظ على هذه المكانة والحيلولة دون انخفاضها.

المسوق الذكي هو من يدرك أن بعض الأشخاص متعطشون بل منفتحون لتغيير مكانتهم (صعودًا أو هبوطًا)، بينما سيحارب آخرون كالمجانين للحفاظ على أدوارهم.

المكانة لا تعني الثروة

في بعض الدوائر، يتمتع كاتب العمود الحائز على جائزة بوليتزر بمكانة أفضل مني، وقد يتمتع طبيب مسؤول عن مستشفى مرموق بمكانة أفضل من جراح تجميل ثري، حتى أن الرجل المفلس والذي يمارس اليوغا في إحدى القرى الصغيرة في الهند قد يحظى بمكانة أفضل من مكانة أغنى رجل في المدينة المجاورة على الأقل بنظر أقرانه.

في العقود القليلة الماضية، حصل لبس في تقييم مكانة الأشخاص، فكثير من الناس صنفوا الناس ومكانتهم وفق ما يحتوي رصيدهم المصرفي من أموال أو من خلال عدد متابعيهم على وسائل التواصل الاجتماعي، لكن المكانة في الحقيقة، تتخذ أشكالًا عديدة.

سنة أمور متعلقة بالمكانة

1. *المكانة نسبية. على عكس البصر أو القوة أو رصيدك في البنك، فعندما نتحدث عن نطاق واسع لا يهم أين أنت. فالأمر مرتبط بما تظن أن الآخرين في بيئتك أو مجموعتك يضعونك فيه. فالعدد 6 أكبر من العدد 4. لكنه أقل من العدد 11. فلا يوجد رقم أعلى.*

2. *مكانتك يحددها من ينظرون إليك. فقد ينظر إليك من هم في دائرة خارجية على أنك ذو مكانة متدنية، بينما ينظر إليك من هم في دائرة داخلية (خاصة) على أنك ذو مكانة عالية، فكلتا المكانتين صحيحتين، ولكنهما تختلفان من الناحيتين المكانية والزمانية، وباختلاف الأشخاص.*

3. **المكانة** تظهر إن كنت في موضع من المهم معرفة المكانة فيه. فالمكانة لا تظهر إلا إذا كنا نريد الاحتفاظ بها أو تغييرها فبالنسبة إلى العديد من الناس، تتكون المكانة في أذهاننا مع كل تفاعل. لكنها لا تكون مهمة إلا عندما يهتم الشخص الذي نتعامل معه بمكانات الناس.

4. **المكانة** قد تسبب الكسل. من المحتمل أن نقوم بعمل ما لنحافظ على مكانتنا (مرموقة كانت أو دنيا) أكثر مما نحاول أن نغيرها.

5. **المكانة** تعلم. تتبلور معتقداتنا بشأن المكانة في وقت باكر. مع ذلك، يمكن أن تؤثر الجماعة التي ننتمي إليها على تصورنا عن المكانة.

6. **الخزي** هو قاتل المكانة. السبب في استخدام الخزي كوسيلة بسيطة: فهي تجعل الأمر ممكنًا. إذا قبلنا الخزي الذي يضعه أحد ما في طريقنا، فإن ذلك يقوض سردنا الكامل عن المكانة وكيف أنها نسبية.

نحن نعدل مكانتنا باستمرار، ونلعب بها بشكل حدسي بناءً على الموقف الذي نكون فيه. فعندما تنقل عملك إلى السوق، فما من شيء سيؤخذ بالحسبان أكثر من أدوار المكانة.

فرانك سيناترا أصيب بأكثر من نزلة البرد

لقد عاش فرانك سيناترا حياتين، شهدت هاتان الحياتان صراعًا مستمرًا في داخله، وكما كتب الكاتب غاي تاليس، لقد كان العالم الخارجي يراه رجلًا متعدد الأوجه، فقد كان نموذجًا معبرًا لما يمكن أن يوصف في الوقت عينه أنه بسيط ومعقد، فقد كان رجلًا جديًا، وذا مكانة مرموقة، ونموذجًا للرجولة.

عندما نظر فرانك إلى المرأة، فكر، ورأى فتى نحيلًا وضعيف المكانة، غير محترم، بالكاد يستطيع النجاة بما يتوفر بين يديه، فقد كان محاطًا بمتملقين، من نوع الإمعة، وهذا ما كان يحمل في ذاته بواعث على تدمير الذات، والإساءة إلى شهرته وثروته وصحته.

عندما نسوق وندخل المكانة بعين الاعتبار، عندها نكون كمن يمشي على طبقة رقيقة جدًا من الجليد، فنحن لا نعرف إن كان من نتعامل معه يتمتع فعلاً بمكانة مرموقة (ولكنه لا يعتقد ذلك) أم أنه فعلاً يعرف مكانته ويسعى إلى زيادتها.

ولكن الأکید أن الخيارات تبقى أمامنا مفتوحة، لأننا لا نتخذ أي قرار كبير إلا بالاستناد إلى نظرنا إلى المكانة.

تعلم رؤية المكانة

لا تبدو المكانة بالبساطة التي تبدو عليها، فعندما تسعى لخدمة شخص ما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مكانته البادية (كيف ينظر إليه مجتمعه) ومكانته المستترة (كيف يرى نفسه عندما ينظر إلى المرأة).

ثم يجب عليك أن تكتشف إن كان الشخص يسعى للحفاظ على مكانته أو تغييرها. وهل يقلل من شأن الآخرين؟ أم أنه يبحث عن الاستحسان؟ أم أنه يسعى لمديد العون بطريقة إثارية؟ أم يدفع بنفسه لتحقيق المزيد؟ وأي نوع من الريج والخسارة يستهدف؟ ولتأخذ الشكل التوضيحي بعين الاعتبار (محوري الإحداثيات (x, y)).

بالطبع يندر الناس في الربع الأعلى الأيمن (أ). إنه يشير إلى الناس الذين يراهم الآخرون أقوياء ويرون في أنفسهم القدرة على تقبل ما يراهم الناس عليه، يمكنني أن أصنف أوبرا وينفري ضمنهم. هؤلاء الناس هم خير مثال على الشخص الذي يمتلك قراره بيده، وليس الشخص الذي ينتظر أن يختاره الآخرون.

بالطبع الربع الأعلى الأيسر (د) أكثر انتشارًا، فيما أنّ الناس الذين يصلون إلى مراتب مرموقة غالبًا ما يشككون بأنفسهم. هنا يمكننا الحديث عن المغنين، وخير مثال عنهم فرانك سيناترا

فالحاجة لديهم تتمحور حول القبول، وهي تتماشى مع الإدراك للمكانة العالية التي بلغوها.

الربع الأسفل الأيمن (ب) يعبر عن الناس الذين يرون أنفسهم أفضل بكثير مما يراهم عليه الآخرون. يمكننا أن نلاحظ ذلك لدى أولئك الذين لديهم ميول فنية، ويسعون دائمًا نحو الأفضل. لكن سعيهم هذا قد يقودهم مع الأيام للشعور بالألم والمرارة.



في النهاية، الربع الأسفل الأيسر (ج) نجد أولئك الذين يرون أنفسهم بأنهم لا يستحقون شيئاً (وبوافقهم الآخرون الرأي). تبدو هذه المكانة سيئة ومحفوفة بالتعاسة، إلا أنها تتناسب مع السياق، عندما نتحدث عن البنية الهرمية. هنا الأمر شبيه بسندريلا قبل زهابها للحفل الراقص، فهي لم تكن تتوقع أن تتاح لها فرصة للتحسن، والأمر ينطبق أيضاً على عامل المنجم الذي يكافح بكل ما أوتي من قوة للحفاظ على عمله الخطير والمنخفض المدخول ولا يبحث فرصة من أجل التحسن.

قبل أن نحلل، هنالك شكل توضيحي آخر:



في العديد من المناسبات، يحاول الناس تغيير مكانتهم، وذلك إما بهدف رفع مكانتهم مقارنة بأقرانهم، أو تخفيض مكانتهم بإرادتهم بحثاً عن السلامة.

إنّ التخفيض الإرادي الذي يسعى إليه بعض الأشخاص يكون في جزء منه سعيًا وراء السلامة، لأن في المساحة الدنيا - التي يقطنها ذوو المكانة الأخفض - تكون أوسع والمنافسة أقل شراسة، فقلة من الناس في هذه المكانة يتنافسون على البروز أو لتكون لهم الأفضلية في تناول الطعام قبل الآخرين.

إنّ الناس حذرون جدا في ما يتعلق بمكانتهم النسبية. فبإمكاننا أن نصعد أو أن نهبط بمكانتنا، وبإمكان الناس أن يساعدوا في دفع الآخرين إلى مكانة أعلى أو أدنى. فبإمكان الناس فتح الأبواب للآخرين وتمكينهم من

تحسين مكانتهم، أو بإمكانهم تمضية الوقت في تشويه سمعة الآخرين والتخفيض من مكانتهم.

في الربع الأول، نرى محبي الخير، والأستاذ الملتزم، ومناصري العدالة الاجتماعية. فالناس هنا يحاولون رفع مكانتهم في المجتمع من خلال تكريس طاقتهم لمساعدة الناس الأقل شأنًا بدلًا من تسخيرها لأنفسهم. وهذا تمامًا ما يساعدنا أن نفهم به طبيعة الرجل الخارق (سوبرمان) أو كما كان يبدو بالنسبة لنا. فقد كان بإمكانه بقدراته الكبيرة أن يسطو على بنك، ولكنه قرر أن ينقذ حياة العديد من الناس بدلًا من ذلك.

في الربع الثاني، نرى تصرفًا مماثلًا لما سبق ولكن لسبب آخر. فالشخص هنا لا يدع الآخرين يتقدمون بالمكانة عليه ويتخطونه فقط، بل يتجاوز الأمر ذلك، فالشخص لا يسعى وراء أي مكانة، طمأنينة منه أن الناس يستحقونها أكثر منه.

أما بالنسبة للربع الثالث، فهو جزء الشخصيات غير الاجتماعية، الذين يمثلون الجزء الهدام والأناني والطفولي من العالم، إننا نتحدث عن شخصية غاضبة، تعلم أن لا إمكانية لتطورها، لذلك تسعى إلى إنزال الجميع إلى الدرك الذي تقبع فيه. مثل أوجي. سيمبسون ومارتن شيكرلي¹.

أما الربع الرابع فهو الشخصية الأنانية الصعبة التي تسعى للفوز بكل المناقشات، من خلال وضع معايير تناسبها، وهي تتبع أساليب المنافسة غير الشريفة.

قصص مختلفة لأشخاص مختلفين

لكل شخص قصته الفريدة، إن رؤيتنا التي تتمثل في الأصوات الصاخبة في رؤوسنا، لا تشبه رؤية أحد، لا سيما ماضينا ومعتقداتنا وإدراكنا للأمور وغيرها من الأشياء التي تحدد من نحن وماذا نختار. إن القبول بالاختلاف هو ذلك الفعل النبيل الذي يتيح قبول الآخرين الذين لا يريدون، ولا يؤمنون، أو يعلمون ماذا نفعل، ولكننا نملك أصوات ضجيج متشابهة في رؤوسنا.

لكننا كي نستطيع القيام بالتغيير، يجب أن نكون قادرين على التكهن لأننا لسنا قادرين على سماع الضجيج في رؤوس الآخرين، لكننا نستطيع رؤية تصرفاتهم والخروج بتوقعات بالاستناد إلى هذه التصرفات.

هنالك انقسام في ثقافتنا. في لحظات مختلفة، هنالك جانبان يخبران قصصًا مختلفة جدًا ويتصرفان على أساسها بشكلين مختلفين. (1) أولئك الناس الذين يخالفون بعض القواعد لكي يسيطروا، و(2) أولئك الذين يبحثون عن الانتماء.

الانتماء والسيطرة طريقان مختلفان لقياس المكانة

كل بحث تقوم به على الإنترنت عن "أجمل الشباب في هوليدو" سيظهر لك صورة لتوم هانكس، كما أنّ كل بحث عن "العراب" سيظهر لك صورة للشخصية التخيلية للدوق كورليون.

يهتم توم هانكس بالانتماء والاندماج. بينما يهتم النيبيل كورليون بالسيطرة بدلًا من ذلك.

إن رؤية هذا الفرق توضح لنا بعض المفاهيم بالنسبة إلى عالمنا، وتصوراتنا السياسية، وكيف يمكن أن يرى زبائننا الأمور. هذا القسم من رحلتنا مليء بالشخصيات، والقصص، والمبالغات عن كل رؤية عالمية.

الانتماء

إن الأسئلة التي يسألها كل شخص ينتمي إلى مذهب الانتماء لنفسه وللناس من حوله هي: من يعرفني؟

من يهتم لأمرّي؟

هل استطعت أن أجعل الأمور أفضل؟

ما هي حال دائرتي الاجتماعية؟

ما هو موقعي من أفراد عشيرتي؟

هل يمكننا أن نكون على تفاهم تام؟

أما بالنسبة إلى السيطرة

فالأسئلة والعبارات التي يعرضها كل من ينتمي إلى مذهب السيطرة على النفس وعلى من حوله هي: هذا الشيء لي، وليس لك.

من يمتلك القوة الأكبر؟

لقد فعلت هذا بنفسى.

تحتاج عائلتى إلى المزيد مما نملك.

إن الجانب الذي أتمى إليه يسيطر على جانبكم، فهذا يعنى أنه لا يجب أن أكون فى موقع السلطة، طالما قائدى هو الذي يفوز.

فى ملعب الكرة، قد لا يهتم فتى فى الثانية عشرة من عمره بشيء أكثر من اهتمامه بالفوز، ليس الفوز، بل هو يهتم بهزيمة المنافسين أكثر من اهتمامه بالفوز، لذا يحاول أن يكذب ليستميل الحكم، وسيدوس على أصابع أقدام منافسيه، ولن يوفر وسيلة أو محاولة لكي يحقق الفوز من خلالها.

هذا الطفل نفسه الذي تكلمنا عنه لا يهتم على الإطلاق أن يكون فى مقدمة صفه، ولكنه يهتم كثيرًا بفكرة من سيجلس بجانبه فى الحافلة.

فى فرقة الجاز، أحد أعضاء الفرقة يتابع ويهتم بعدد المرات التي يعزف بها منفردًا، بينما يكون جل اهتمام آخر الإطمئنان من أنه يساعد الفرقة على أن يبقى جميع أعضائها متزامنين.

حسنًا، ما الذي يهم الأشخاص الذين تسعى إلى خدمتهم وكيف يقيسون الأمور؟

فإن كنت ترغب بالعمل مع أناس يأخذون الانتماء أو السيطرة بعين الاعتبار، فيجب عليك أن تهتم بما يقيسون الأمور على أساسه وتنتبه لماذا.

"من يأكل أولًا" و"من يجلس أقرب إلى الزعيم" إنهما سؤالان دائما التكرار فى هذه الأيام. فكلاهما سؤالان لتقييم حالة الأشخاص. أحدها عن السيطرة، بينما الآخر عن الانتماء.

لا يتعلق الأمر بالأكل كمفهوم بسيط، بقدر ما هو مرتبط بالانتماء إلى فريق من يأكلون أولًا، وأن تستمتع بمشاهدة الآخرين الذين يأكلون لاحقًا..

ولا يتعلق الأمر أيضًا بالجلوس إلى جانب الزعيم كمفهوم بسيط، بقدر ما يعنى بقاء النعمة (ونعم باق فى البلاط الملكي) وأن تعلم أن هذا سيستمر أيضًا.

فأي قصة من هاتين القصتين يهتم بها جمهورك؟

التعلم من مصارعة المحترفين

ما هي مصارعة المحترف، أهي حقًا معركة من أجل المكانة؟
لا يتعلق الأمر بالمصارعين فقط، بل يتعلق بالمعجبين بكل مصارع من المصارعين.

لأن الأمر كالتالي، عندما يعلو شأن البطل الذي تشجعه فإنَّ شأنك سيعلو أيضًا.

فإن كان بإمكانك رؤية العالم كما اعتاد أن يراه المصارعون المحترفون ومشجعوهم بينما هم في المباراة، فسيكون بإمكانك أن تفهم كيف سيرى بعض الناس عروضك أيضًا.

إنَّ البديل عن السيطرة هو الانتماء

يستطيع المرء أن يكسب مكانة جيدة من دون أن يملك حقل نפט أو مصنعًا. ويستطيع أن يستمتع بالمكانة الكبيرة التي لديه بأن لا يدع أي شخص يعاني من زخم الفيضان بل يوقف هذا الفيضان بدلًا من ذلك.

هذه هي المكانة التي تأتي من المجتمع. إنَّها المكانة الناجمة عن الاحترام الذي يقابل المساهمة، والاهتمام، والناجمة عن انسجام المرء مع الآخرين ويكون جزءًا منهم. وبالأخص أولئك الآخرين الذين لا يستطيعون رد الجميل.

إن المجتمعات المعاصرة، والمجتمعات المتحضرة، ومجتمعات الشبكة العنكبوتية، والفن، ومجتمعات الإبداع، كلها مبنية بشكل أساسي على الانتماء، وليست مبنية على السيطرة.

لا يعني هذا النوع من المكانة أن تقول لنفسك "إنَّني أفضل" بل يعني "بأنني مرتبط، وأنني جزء من العائلة". وباقتصاد مبني على الروابط، وليس على التصنيع. فإن الانتماء إلى عائلة يعد أمرًا لا يقدر بثمن.

عادة ما تتمحور الموضة حول الانتماء

ماذا يعرضون؟ وماذا يفعل الآخرون؟ وهل هذا هو الموسم المناسب؟

في الأسواق التنافسية، هناك سباق بين الجميع ليكونوا الصوت المسيطر، لكن التنافس بين الزبائن هو ما يوفر السوق، إنَّ موقع القائد ينجح وذلك لأن الزبائن يرغبون بأن يكونوا منتمين لبعضهم البعض ومنسجمين.

إنّ المسيطر يؤمن إشارة قيمة، تبدو كملاحظة بأن الجميع سيكونون على انسجام وفي توافق. إنّ الهدف هنا ليس الفوز، بل الهدف الانتماء إلى الجماعة.

إرسال إشارات قيادية

لقد صنعت شركة أوبر اسمها عن طريق السيطرة. في السنوات القليلة الأولى من عمر هذه الشركة، عم التوتر علاقة الشركة مع الحكومات المحلية، والمنافسين، والسائقين. لكن الإشارات التي أطلقها المستثمرون من خلال آرائهم إضافة للموظفين والمستخدمين سمحت لهم بالرهان على شركتهم التي انتشرت وازدهرت.

هنالك بعض الزبائن، والشركاء، والموظفين الذين سيستجيبون بشكل أفضل لقصة الربح والخسارة.

أي نوع من الشركات ترغب بالعمل لأجلها؟ إنّ الناس الذين ينسجمون مع الرؤية العالمية السائدة غالبًا ما يكون لديهم مشاكل بتخيل لماذا قد يختار أحد ما البديل.

إرسال إشارات الانتماء

ينفق المسوّقون كثيرًا من الأموال والوقت على المهمة البسيطة المتمثلة بإرسال إشارات الانتماء. كم هي مليئة غرفة العرض؟ ومن موجود أيضًا في حفل الإطلاق؟ من عزّف عن الكتاب؟ وهل يتحدث الناس عنه (إننا نتحدث عن هذا الأمر البسيط الذي يعني "هل يحبنا الناس لقيامنا بشيء كهذا؟") لا تركز فكرة الانتماء على القلة كما تفعل السيطرة، وذلك لأن الانتماء يقدر تأثير الشبكة والناس فيها، فمزيج الانتماء يقود إلى مزيد من الاتحاد بين كل الأشخاص المنوطين بالقصة. فالكثرة أمر مرحّب به.

إنّ المسوّقين المنتمين للسيطرة الذين يبحثون عن النفوذ يعملون جاهدين لإدارة العجلة وذلك بإرسال الإشارات المناسبة للناس المناسبين، في البحث عن السلسلة، من أجل استثمار بنك، يعني هذا أن تدير شواهد القبور التي كتبت عليها أسماء كل الشركات المناسبة الموجودة في القاع. أما بالنسبة إلى الأعمال التجارية للبائع، فهذا يعني الخروج باقتراحات جديدة. أما بالنسبة إلى الحرفيين المحليين، فهي تعني أن تباع بكثرة في حي واحد حتى تضمن السمعة الجيدة.

إن السيطرة عبارة عن تجربة عمودية، إما أن تأخذك إلى أعلى أو تنحدر بك إلى أدنى، أما الانتماء فهو تجربة أفقية: تطرح السؤال التالي: من يقف إلى جانبي؟

الانتماء أو السيطرة أقرب إلى الزبون، وليس أقرب إليك

هل ترى العالم كما يراه الراحون والخاسرون؟ أم تراه صعودًا إلى الأعلى أم انحدارًا إلى الأسفل؟ أم أن الأمر يتمحور بالنسبة إليك حول جعل من هم في الداخل والخارج يتناغمون ويكونون جزءًا من الحركة؟

إنّ نظرتك إلى العالم ليست بالأمر المهم مقارنة بالنظرة العامة لأولئك الذين تسعى إلى خدمتهم.

فكما رأينا، إن نظرتهم إلى العالم أقوى من تلك القصة التي تختار أن تسردها. إنّ الضجيج في رؤوس الناس الذين تسعى إلى خدمتهم يختلف عن الضجيج في رأسك.

الفصل الثاني عشر

خطة عمل أفضل

إلى أين تتجه؟ وما الذي يؤخرك؟

ليس من الواضح لي لماذا تكون خطط العمل في هذا الشكل الآن، فغالبًا ما يتم إساءة استخدامها للتعتيم، والتشويش، ولإظهار القدرة على الامتثال للتوقعات. إذا أردت معرفة الحقيقة عن عمل ما وإلى أين يتجه، فأنتي سأفضل أن أرى تقارير مفيدة عن هذا العمل.

بإمكاني أن أقسم خطط العمل الجديدة إلى خمسة أقسام وهي:

الناس

الحقيقة

المال

الدوافع

البدائل

إنّ قسم *الحقيقة* يصف العالم كما هو. وهو يعطي الهوامش لمن يريدونها، ولكن يجب أن تخبرني هنا ما هي السوق التي ستعمل بها، وما هي الاحتياجات الموجودة فيها، والمنافسون في مجالك، والمعايير التقنية التي تحتاج إليها، وكيف نجح الآخرون في الماضي أو فشلوا. فكلما كان الأمر أكثر تحديدًا كان ذلك أفضل، وكلما عرفت الأرضية التي ستعمل عليها، كان ذلك أفضل.

وكلما تعمقت بالقصة، كان الأمر أفضل. إنّ الهدف من هذا المجال هو أن تتأكد من أنّ رؤيتك للعالم واضحة، وأن أتفق معك على الافتراضات التي وضعتها. إنّ هذا القسم ليس قسمًا متعصبًا، فهو لا يأخذ موقفًا من شيء؛ بل يقوم بتبيان حال الأمور فقط.

من الممكن للحقيقة أن تستغرق منك قدر ما تشاء من الوقت لإخبارها. فقد تحتوي على جداول بيانات، وتحليل للحصص السوقية، وكل الأشياء الأخرى التي أنا بحاجة لأن أعرف عنها لكي أعلم كيف يسير العالم.

إنّ قسم الدوافع هو فرصتك لكي تصف كيف ستغير الأشياء، كأن تقول إنّك ستفعل هذا الأمر، وبناء عليه سيتغير أمر آخر بين أيدينا. أو أننا سنبنّي هذا الشيء بهذا المقدار من المال وخلال هذه الفترة، وسوف نزود السوق بهذه المادة، وبهذه الحال سيستجيب السوق باتخاذ الإجراءات المناسبة.

إنّك تخلق توترًا بإخبارك للقصص. فهنا أنت تهتم بسوق معين. وتتوقع أن يحدث شيء معين وذلك بناء على الإقبال. فالسؤال الذي تطرحه هنا باستمرار هو "ماذا؟".

هنا يكمن قلب التسويق الحديث. فإنّ السبب الوحيد لإطلاق مشروع ما هو السعي لإحداث فرق ما، ولجعل الأمور أفضل، إنّنا نريد أن نعلم ما أنت بصدد القيام به وما هو التأثير الذي ستركه عملك هذا.

بالطبع، لن يكون هذا القسم دقيقًا. فإنّك ستقوم ببعض الأشياء بناء على دوافع ولن تنجح. وسوف تتجاوز الميزانيات الموضوعية، وأوقات التسليم، وربما المبيعات. فعلى هذه الحال، إنّ القسم البديل يخبرنا بما يتوجب عليك أن تفعل إن حصل أمر كهذا. فكم يتمتع منتجك وفريق عملك من مرونة؟ وإن لم تنجح خططك هذه فهل انتهى أمرك؟

أما قسم الناس فيبين بشكل صحيح من هو العنصر المفتاحي، على سبيل المثال: من في فريقك، ومن سينضم إليك وإلى فريقك. فالسؤال الأهم هنا "من".

لا يقصد هنا الاهتمام بسيرهم الذاتية، بل يعني هذا الاهتمام بمواقفهم السلوكية، وقدراتهم، وأرقامهم القياسية التي حققوها في البيع والقدرة على الإبحار في هذا المجال.

هنا يمكنك الذهاب أبعد من ذلك، فمن هم الذين تعمل لأجلهم؟ من هم الأبطال في هذا العمل؟ وما هي معتقداتهم حول المكنات؟ وما هي وجهة

نظرهم عن هذا العالم؟

أما القسم الآخر فكل ما يهتم به هو المال: كم تحتاج من المال، وكيف ستنفقه، وكم سيكون العائد المالي، والأرباح والخسائر، والميزانيات العمومية، والاحتياطات، وسبل الخروج من الأمر إن حدث طارئ.

إنّ المستثمرين المحليين من أصحاب المال قد لا يوافقون على هذا التصميم، ولكنني أراهن أنّه سيساعد فريقك على أن يفكر بشكل أوضح خلال الظروف الصعبة.

يُرَجِّحُ أَنتُكَ قَدْ رَأَيْتَ التَّحْوِيلَ

عندما أمسكت هذا الكتاب وبدأت بالقراءة، من المرجح أنّك قلت: "لديّ منتج ما، وأنا أسعى لأن يشتريه مزيد من الأشخاص، ولا بد أن ضعف المبيعات يشير إلى وجود مشكلة في التسويق".

ولكن حتى الآن، فإنّ الهدف من تثقيفنا هنا ليس أن نمكنك من الرأسمالية، حتى تلك الرأسمالية التي تدفع لك فواتيرك. إنّ هدف الرأسمالية هو بناء ثقافتنا.

حالما تتبنى موقفًا من شيء ما، وتشارك في الثقافة لتحدث التغيير، حينها يحدث التحول.

الآن، وبدلًا من أن تسأل: "كيف يمكنني جعل المزيد من الناس يستمعون إليّ؟ وكيف أستطيع أن أتحدث بطلاقة؟ وكيف يمكنني أن أكسب المزيد من المتابعين؟ وكيف أستطيع أن أقوم ببعض التغييرات بالمبيعات لكي أزيدها؟ أو كيف يمكنني أن أجد مزيدًا من العملاء؟ وكيف يمكنني أن أدفع لموظفي، وغيرها...؟" بإمكانك أن تسأل الآن: "ما هو التغيير الذي أسعى إلى إحداثه؟".

فحالما تعلم ما هو الأمر الذي تدافع عنه، فإنّ البقية تصبح أسهل بكثير.

اتِّبَاعُ هِنْدَسَةِ التَّخْطِيِ الْعَكْسِيِّ لِعَرْضِ مَهْمَتِكَ لَيْسَ مَفِيدًا

في كثير من الأحيان، تتأخر عن هدفنا، وعن تساؤلاتنا، وعن أسبابنا للعيش، وفي كثير من الأحيان، ذلك الهدف لا يكون إلا طريقة عكسية لقول: "إنّني أريد أن أبيع المزيد، أن أبيع أكثر مما قد قررت أن أبيع".

حسب خبرتي، أغلب المسوّقين في الحقيقة يملكون الهدف ذاته. الهدف المتمثل بأن يكونوا ناجحين، وأن يتعاملوا مع الناس بطريقة تفيد كلا الطرفين، وأن يكونوا محترمين، وأن تتم ملاحظتهم، وأن يتم تقديرهم. وأن يحققوا ربحًا كافيًا يخولهم القيام بالأمر مرة أخرى.

ذلك هو سببك، ذلك هو السبب الذي تذهب للعمل من أجله.

حسنًا، هل فهمت ما أعني.

لكنّ خطة العمل الأفضل تهتم بالاحتياجات العالمية، وتأخذها بالحسبان وتجعلها محددة، فهي تصف لمن ستوجه ولماذا ستستخدم؟ كما أنّها تلخص الجهد الذي تسعى لخلقه والإفادة منه، وأدوار المكنات التي تتعامل معها، والقصة التي تعمل عليها، لكي تجعل من إحداث التغيير أمرًا ممكنًا.

ذلك ليس هدفك، وتلك ليست مهمتك، إنّها ببساطة ما تقوم بعمله.

فإن لم ينجح الأمر، فلا بأس. فهو لا يعني أنّك لا تملك هدفًا، غير ذلك فإنّ سببك محكوم عليه بالفشل. وأنّ كل ذلك يعني أنّك قد استبعدت مسارًا جديدًا كنت ستسلكه لتحقيق مسعاك الذي تطمح إليه. والآن بإمكانك إيجاد طريق آخر بديل.

الفصل الثالث عشر

علم الرموز، والرموز، واللهجة

هل تستطيع سماعي الآن؟

إنّنا نتواصل بالإشارات، إنّ الأحرف (س-ي-ا-ر-ة) ليست أيقونة لسيارة، ولا صورة لأي سيارة، بل هي عبارة بديلة لذلك، فهي رموز، إن كنت تعلم اللغة العربية، فسيخطر ببالك على أساسها أنّنا نقصد سيارة.

إنّ ماركة نايك العالمية تنفق الملايين من الدولارات لكي توضح للناس أنّ علامتها التجارية، ما هي إلا رمز لإمكانيات الناس وإنجازاتهم، بالإضافة إلى أنّها إشارة للمكانة والأداء.

إن كنت تعمل مصمّمًا، فإنّ اختيارك لتصميم خط الكتب الهزلية رمز للذوق الرديء، وللمكانة المنخفضة، وللكسل.

لدى المسوّقين حس التواضع، وذلك ما يسمح لهم ألا يتركوا الناس يرون الرمز بالطريقة نفسها. فهم يمتلكون من الحكمة ما يسمح لهم باستخدام الرمز المناسب للجمهور المناسب، والشجاعة لاختراع رموز جديدة لتستبدل الرموز القديمة.

منذ مئة سنة مضت، كان علم العلامات في مهده. فلم يكن كشيء يتم إنجازه من قبل مليون شخص في اليوم، وفي كل يوم، بينما نحن الآن نقوم بالتسويق لبعضنا البعض على الإنترنت. لذلك يجب أن نعلم في هذه الأثناء، أنّ قدرتنا على القيام بهذا العمل بنية حسنة (أو بحس سازج) تستطيع أن تخلق الفرق بين النجاح والفشل.

بمّ يذكرك هذا؟

الناس المنشغلون (ذلك النوع من الناس الذين ترغب بتغييرهم) لا يهتمون بعملك بقدر ما تهتم، وهم لا يواكبون كل جديد بقدر ما تفعل، ولا يهتمون بأمور التنافس أو الدراما التي تجري خلف الأحداث مثلما نفعل.

فنحن نتصفح الأمور بدلاً من أن ندرسها.

فعندما نتصفحها فقط، نتساءل: "بماذا يذكرني هذا الأمر؟".

هذا يعني أن الشعار الذي تستخدمه، والقصص التي تقصها، وكيف يظهر عملك كلها أمور مهمة. إنّ كلماتك تؤثر فينا، ليس بسبب ما تعنيه فقط، بل بسبب الشكل الذي تبدو فيه والكيفية التي تستخدم فيها.

إنّ الأمر لا يتعلق بطاقتك الموظفين وحدهم، بل بالطريقة التي بنيت وصممت الشركة وفقها من الداخل والخارج.

فإن بدا التصميم ككافتيريا المدرسة، فإننا نعلم كيف نتصرف بناء على ذلك، وإن كان عبارة عن مجموعة من الطاولات المستديرة المعدة من أجل تناول الطعام، فسنعلم حينها كيف نتصرف، وإن كان هنالك صف خلف صف من كراسي الفنادق المصفوفة على شكل خطوط مستقيمة، فسنعلم كيف علينا أن نجلس ونتصرف بشكل أنيق.

نحن لا نهتم بك، أو بمقدار الجهد الذي بذلته عليها، بل ما نريد معرفته هو أنها معدة لنا، وإن كانت تشكل الصفقة المناسبة.

هذا هو علم العلامات، والأعلام، والرموز، والاختصارات، والاختراعات.

فهل سيؤثر تغير الأضواء اللماعة في ميدان حفل موسيقى الروك على الموسيقى وكيف تبدو؟ إنّ هذا أمر محتمل، ربما تقوم بذلك، لأنّها تذكرنا أنّنا في وسط ميدان الحفل الموسيقي.

عندما نمسك جريدة بيدنا، فإنّها تبدو مختلفة عن الجهاز اللوحي، أو عن الكتب الهزلية فالشكل الذي تبدو عليه يغير الطريقة التي ستبدو عليها الكلمات.

إنّ ألواح الشوكولاتة تقدم نفسها بشكل مختلف عما تفعل أدوية العلاج الكيميائي.

وعندما ندخل إلى مكتب طبي، فذلك يبدو كأنّنا في داخل غرفة طبيب جراح، فننتذكر كيف ساعدنا ذلك الطبيب الجراح... حتى لو كان ذاك المكتب

يعود لطبيب معالج.

عندما نشترى كتابًا يبدو أنه قد نشر ذاتيًا، فإننا نعامله بشكل مختلف عن الكتب التي تذكرنا بالكتب التي درسناها في المدرسة الثانوية.

وعندما نتلقى مكالمة هاتفية ونسمع صوت ضجيج وقرقعة تختفي قبل أن يبدأ المتصل بالكلام، فإننا سنتذكر كل تلك المكالمات المزيفة التي وردتنا وكل الإزعاجات أيضًا، فنغلق الهاتف قبل أن يقول المتصل ولو كلمة واحدة.

وعندما يصمم موقع إلكتروني مع كثير من الصور للمدن وكثير من الصور المتحركة... فذلك يذكرنا بشيء.

وإن كنت تذكرني بالاحتيال فإن ذلك سيستغرق كثيرًا من الوقت لتغيير الانطباع الأولي الذي لدي. وذلك تحديداً هو السبب الذي يجعل من العديد من العلامات الكبرى متشابهة، إن السبب ليس الكسل، فإن المصممين يحاولون أن يذكروك بشركة ما، شركة قوية ومتمينة.

هذا هو عمل "تذكرني ب..." فبإمكانك القيام بهذا بنية حسنة.

توظيف شخص محترف

إنّ الإنترنت محدودة بالمواقع الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والفيديوهات المصنعة من قبل الهواة، أولئك الهواة الذين صنعوا فيديوهات لما يحبون.

وهو أمر عادي.

ولكن ما يقوم به المحترف من أجلك هو أن يصمم شيئًا يحبه الآخرون، فهو يبدع بخلق نظرة تذكّر الناس بما يحبون، تذكّرهم بنوعهم المفضل من السحر والجمال.

لا يوجد نظرة احترافية واحدة فقط، ولا إجابة واحدة فقط لكل الأمور. فعلى سبيل المثال إنّ ما هو رائع لهذا الصيف قد أعلن عن نفسه في فيلم من أربعة إطارات، ومن الجلي أنّ هذا الفيلم لم يكن مقطع فيلم على اليوتيوب صنعه هواة.

من وقت إلى آخر، يحدث أن يخرج بعض الهواة باسم رائع، هذا الأمر يحفز الناس المناسبين على أن يخرجوا بقصة مناسبة. أما في باقي الوقت

فمن الأفضل أن يحدث ذلك بهدف ما.

تخيّل العالم

لقد قام دون لافونتانيه بأداء صوت الرجل المتحدث في الخلفية لأكثر من خمسة آلاف فيلم - وبرنامج تلفزيوني. لم يكن الأمر أنّ ذلك الرجل أكثر موهبة بالتحدث من أي شخص آخر. بل لأنّ صوته أصبح مشهورًا، فإن أراد مدير الاستوديو أن يذكر المشاهدين بفيلم عظيم، فإنّ صوت دون لافونتانيه يؤدي المهمة، ولأنّ صوته أيضًا سيذكرك بأعماله الأولى التي لاقت رواجًا كبيرًا.

أبها المسوّق الذي أبدعت بشيء ما تذكر أن من تكون ليس بالمهم، بل بماذا يذكر هذا الشيء. فإنّ علم العلامات لا يهتم بمن صنع رمزًا ما، بل إن كان هذا الرمز قد طبع في ذهن الشخص الذي ينظر إليه.

من المهم أيضًا أن تتذكر أنّه ليس من الضروري أن يعمل هذا الرمز كحل لجميع الأمور، فالرمز المناسب لجماعة ما قد لا يكون مناسبًا لجماعة أخرى. ففي وادي السيليكون، القلنسوة ليست سوى إشارة للمكانة الجيدة وكان الشخص يقول (أنا مشغول جدًا للذهاب إلى متجر الألبسة). وفي سياق آخر، ولجمهور آخر، كما هي الحال في غرب لندن فإنّ القلنسوة قد تضع الشخص بوضع من يحذر منه بدل أن يوضع في موضع الباعث على الطمأنينة.

لماذا تعد الرسائل الإلكترونية النيجيرية سيئة

إن وصلتك رسالة إلكترونية من ثري يقول إنّ سيتقاسم ملايين الدولارات معك، ربما ستلاحظ حينها الأخطاء الإملائية الكثيرة والأدلة المختلفة التي تدل على أنّها من الممكن ألا تكون حقيقية.

فلماذا يرتكب هؤلاء المحتالون المتطورون مثل هذه الأخطاء؟

لأنّ هذه الرسالة ليست موجهة لك. لأنّهم يرسلون إشارة للناس المتشككين، والحذرين، والمتعلمين بشكل جيد، بأن يتعدوا عن هذا.

إنّ هدف هذه الرسالة الإلكترونية ما هو إلا إرسال إشارة. رسالة إلى الناس الجشعين والذين ينخدعون بسهولة. إن دخول أي شخص غير هؤلاء في هذه العملية سيكون مضيعة للوقت بالنسبة إلى هؤلاء المحتالين. فهم يفضلون فقدانك منذ البداية بدلًا من أن يستثمروا وقتهم معك وبخسرونك قبل النهاية.

شعار السيارات الرياضية المتعددة الأغراض التي تعبر عنها هي الرفراف

في العالم 2018، كلما كانت السيارة أغلى، احتوت على رفراف حول عجلاتها بشكل مبالغ فيه.

لقد أصبح صنع مثل هذا الرفراف للعجلة أمرًا أسهلًا من ذي قبل (فهو يصنع من الحديد القابل للطّي)، ولكنه بقي رمزًا، ورسالة تدل على مكانة السيارة والشخص الذي يقودها.

لا يوجد عمل مفيد لهذه الرفراف، فهي تبعد أكثر من 15 سنتيمترًا عن العجلات مع ذلك تبقى أمرًا مرغوبًا.

بإمكانك أيضًا بعد أن تشتري السيارة، أن تدفع أكثر لكي تحصل على قطعة أكبر من رفراف العجلة هذا، كنوع من التزيين والجراحة التجميلية لسيارتك.

ولكن إن قمت بذلك بشكل مبالغ فيه فإنّ مكاتك ستنقص بكل المعايير، فالأمر مشابه لما يحدث عند زيادة العمليات التجميلية.

إنّ سيارة الكاديلاك إكس-تي-أس تذهب أبعد من ذلك، فهناك رفراف صغيرة على كل ضوء من الأضواء الخلفية. من جديد، إنّها غير ذات هدف، إلا أن تذكر بعض الناس، ولو قليلا بمكانة مالكها، وبجهاز الموبايل المستوحى من باتمان (أو سيارة اللينكولن فيوتورا موديل عام 1955).

فيإمكاننا أن نجد هذه الإشارات التي تعبر عن المكانة في كل مكان ننظر إليه.

يشير أليكس بيك إلى أنّ القفزات التي يضعها سائقو السيارات تحتوي على فتحة كبيرة عند الرسغ، فهل تعلم لماذا؟ ربما ترك ذلك الفراغ يعود إلى الأيام التي كان فيها الرجال الذين يقودون السيارات يضعون ساعات كبيرة، فلذلك احتاجت القفزات أن تحتوي على فتحة كهذه لتتيح مكانًا لتلك الساعات.

مع الزمن، نسينا الساعات الكبيرة، ومع ذلك فقد بقيت القفزات تحتوي على هذه الفتحات. فقد أصبحت بمثابة رمز.

أصبحت هذه الأشياء التي بقيت من استخدامات سابقة رمزًا لشيء ما، وعندما يصبح هذا الرمز معروفًا وشهيرًا (مثل التفاصيل الصغيرة على حقائب هيرمس) فسيتم تقليدها بسرعة، ويتم التلاعب بهذا الأمر، وستنتشر، حتى

تتوقف عن كونها نادرة فحينها ستصبح مجرد إشارة لذوق مختلف ليس من الضروري أن يكون رفيعًا.

فما هو الشعار الذي يعبر عنك؟ ولماذا يريد أحدهم أن يرفعه؟

الشعار ليس للجميع؟

إنه أمر يحتاج إلى إعادة صياغة، فإن أصغر سوق قابلة للنمو والتطور تترك لك حرية أن تختار من تريد أن تعمل لأجلهم. هؤلاء الناس بحاجة إلى رمز معين. فمن المرجح، إن استطعت أن تختار السوق بشكل مناسب، فإن الرمز الذي تبحث عنه سيكون مختلفًا تمامًا عن رمز آخر من المرجح أن يكون مناسبًا لجمهور أكبر.

هنالك مفارقة هنا. إن أردنا إحداث التغيير، فإننا نحتاج أن ننطلق أولًا، أن نتقل من حافة إلى أخرى. لكن غالبًا ما يذكر الابتكار والتجديد البعض بحدث سابق لم يجرِ بشكل جيد بل بشكل سيئ تمامًا.

فنحن نبدأ بالعمل لجمهور لا يوجد لديه مشكلة مع ذلك، لأنه الجمهور الوحيد الذي سيعطينا فرصة أخرى مع مسعانا الجديد.

لذلك أرسل إشارة تبدو كإشارة نثق بها بل اجعلها تبدو كإشارة وثقنا بها، ثم غيرها بالشكل الكافي لتدعنا نعلم أنها شعار جديدة، وأنها شعارك الخاص.

التشابه والاختلاف

إن أغلب إعلانات السيارات تبدو متشابهة، وذلك لأن التشابه يرسل إشارة تدل على أن السيارة تستحق أن تؤخذ بعين الاعتبار. وكأنها بديل آمن لاستثمار كبير كهذا.

إن إعلانات الموضة في مجلة فوغ لا تبدو كما هي الإعلانات في فيلد وستريم أو في سبورت أيلوستريتد. لماذا؟ كل هذا لأن الاسم الشائع أمر مهم.

فلن تكون مثلنا إن لم تتكلم (ونقصد بتكلم هنا بأن تكتب، وتتصور، وتقلد) بالطريقة التي نتوقعك أن تتكلم بها.

هذا هو ما يقدمه لك المصمم الجيد، فهو يقدم الفرصة لأن تندمج وتصبح جزءًا من القصة.

في بعض الأحيان، يمكنك استخدام مصمم عظيم بدلاً من ذلك. شخص يستطيع أن يخرق كل التوقعات ويتكلم بشكل مختلف، ولكن ليس بشكل مختلف جدًا فتصبح غير قادر على أن تتفق مع الناس الذين تسعى لأن تتواصل معهم.

عندما استلهم رجل الدعايات الشهير لي كلو من رواية 1984 لجورج أرويل وذلك عندما أخرج أكثر الإعلانات التلفازية إبداعًا عبر التاريخ. تقريبًا كل من يشاهد إعلان أبل الذي عرض في السوبر بول، فهم كل الإشارات التي يحويها هذا الإعلان. (من المرجح أن البعض سيقروون الكتاب في المدرسة الثانوية، ولكن إن كنت تريد أن تؤثر بمئة مليون شخص من محبي الجعة، فكتاب المدرسة الثانوية ليس مكافئًا جيدًا لتبدأ منه). لكن المتحدثين الأذكياء في وسائل الإعلام فهموا فورًا، فأخذوا الطعام وتكلموا عنه. كما فعل المهووسون، واصطفوا بلهفة لينطلقوا أولًا.

إنّ الدرس من هذا الأمر هو: أنّ فريق أبل للإعلانات احتاجوا فقط إلى قرابة مليون شخص ممن يهتمون بمنتجاتهم، فأرسلوا إشارات لهم، وتجاهلوا معظم البقية.

استغرقت الفكرة قرابة الثلاثين سنة لتنتشر من المليون شخص هؤلاء إلى الجميع، ثلاثين سنة لكي تكسب مئات الملايين من الدولارات من السوق. لقد حصل ذلك نتيجة الاستخدام الرائع لعلم الإشارات، ليس استخدام التكنولوجيا. ففي كل مرة، أرسلت أبل إشارات، قامت بإرسال هذه الإشارات عن طريق كلمات حيوية، وخطوط، وتصاميم فمن خلالها وصلت الرسالة التي يريدونها أن تصل إلى الناس المناسبين.

دراسة حالة: أين هو كيث؟

لا يمكن القول إن كل ما في علم العلامات لطيف. فعندما بدأت بينلوبي كازين وكيت دوبر بموقعهما الإلكتروني witchsy.com عانتا من مشكلة الإجابة على رسائلهما الإلكترونية. فقامتا بإنشاء فريق ثالث، رجل افتراضي يُدعى كيث، منحوه عنوان بريد إلكتروني، وجعلتاه يهتم ويشترك بأمور الإنترنت.

إنّ هذا التحول البسيط فضح الطريقة التي يختلف فيها مجتمعنا بالتعامل مع الرجال والنساء. فالرسائل الإلكترونية التي كانت تأتي إلى كيث كان يرد عليها بسرعة. الباعة، والمطورون، والشركاء المحتملون كانوا

يفضلون أن يعودوا إلى كيث، الذي راسلهم بهذا الاسم، فكانوا متعاونين بشكل أكبر، عندها رفعت هاتان السيدتان تقريرًا إلى مجلة فاست كومباني عن هذا الأمر.

نحن نحكم على أي شيء، كما يحكم علينا الناس بالمقابل. وغالبًا ما تكون هذه الأحكام متحيزة، وغير صحيحة، وغير كافية، ولكن نكران هذه الأحكام لا يخفيها.

إنَّ المسوّقين يستخدمون الرموز ليكسبوا الثقة والدور الذي يطمحون إليه، أو أن يكتشفوا أن هذه الرموز تعمل بالاتجاه المعاكس. فلكي نقوم بتغيير ثقافة ما. ليس لدينا خيار آخر إلا أن نتعرف على هذا المجتمع الذي نسعى إلى تغييره.

ذلك لا يعني الاستسلام، والتماشي، أو الفشل في التحدي غير العادل. ولكنَّ الأمر يتطلب أن نركز قصصنا ورموزنا على بنية ما. فلماذا؟ ولماذا نقوم بكل هذا؟

نحن نضيف الشعارات لغاية ما

شعارات الرموز التي نختار رفعها أمر يعود إلينا، كما أنّ عدم رفعها أمر مشابه لرفع شعار آخر.

يحاول الناس الذين تسعى للعمل معهم أن يكتشفوا من أنت، فإن كنت تحاول أن تظهر في عالمهم، فاجعل من معرفة من تكون، وما هي مواقفك، أمرًا سهلًا.

إن أكثر ما يمكنك القيام به ويدل على كسلك هو أن تصر على أنّك لست بحاجة إلى شعار (أو إشارة مميزة). فلا يتوجب عليك أن توافق على الكاريكاتيرات التي انتشرت في المجتمع سابقًا، أو حتى تلك التي ارتدت رداء الرسمية منها.

إنَّ أكثر الأشياء غباء التي قد تفعلها هو أن تدعي أنّ مزاياك جيدة جدًّا وأنه ما من شيء آخر مهم.

لأنه دائمًا هناك شيء آخر مهم.

هل العلامات التجارية للقطيع؟

ما هي علامتك التجارية؟

ملحوظة: إنها ليست شعارك.

في عالم مزدحم جدًا، حيث العديد من الخيارات (هناك أكثر من عشرين نوعًا من الحبر لأختار منها لطابعتي الليزرية، وأكثر من تسعة عشر ألقًا من خلطات المشروبات في متجر ستارباكس) حتى إن كان كل شيء يسير بشكل جيد ستكون محظوظًا إن أصبح لديك علامة تجارية في أي وقت.

إنّ العلامة التجارية ما هي إلا اختصار لتوقعات الزبائن. وأي وعد يعتقدون أنّك تقطعه؟ وماذا يتوقعون عندما يقومون بالشراء منك أو يلتقون بك أو يوظفونك؟

ذلك الوعد هو علامتك التجارية.

لا تملك شركة نايك فندقًا، وإن امتلكت فندقًا، حينها سيخطر على بالك بعض التخمينات الجيدة عن الكيفية التي سيبدو عليها هذا الفندق؛ فبالنهاية هذه هي العلامة التجارية لنايك.

إن كان لديك معجبون حقيقيون، فالسبب الوحيد لامتلاكك مثل هؤلاء المعجبين أنّهم قد تعاملوا معك بطريقة تشير إلى أنّهم يتوقعون شيئًا يستحق الانتظار في المرة القادمة، إنّ تلك التوقعات غير محددة فهي توقعات مبنية على العاطفة.

من ناحية أخرى، بعض السلع، لا تملك علامة تجارية. فإن كنت أشتري الطحين بالأطنان والقهوة بالكيلوغرامات أو حزم البيانات بالغيغابايت، فلا توقعات لديّ أكثر من الميزات التي وضعتها لها. وأن يصلني الشيء ذاته الذي حصلت عليه أمس، بشكل أسرع وأرخص. وأن أدفع بالمقابل لها.

كيف نعلم أنّ بعض الماركات مثل فيرايزون وآيه تي أند تي شركات لا قيمة لها بشكل أساسي؟ ذلك لأنّه إن انتقل أحد ما بين واحدة وأخرى، فلن يشعر بالاختلاف.

إن كنت ترغب بأن تحقق أصولًا تسويقية، فأنت بحاجة للاستثمار في الاتصالات والممتلكات غير المنقولة. فإن أهتم الناس بها، حينها تكون قد حصلت على علامتك التجارية.

هل يُعدّ الشعار الخاص بك أمرًا مهمًا؟

إنه مهم، ولكن بمقدار أقل مما يريده مصممك أن يكون مهمًا، وبشكل أكبر مما تدركه لجنة التقييم.

إن كانت العلامة التجارية اختزالًا لما نعتقد عن الوعد الذي تقطعه، فبهذه الحال يشكل الشعار الملاحظة التي تذكرنا بذلك الوعد. فمن دون علامة تجارية، لا يكون للشعار معنى.

إليك تمرين بسيط: ضع قائمة بخمسة شعارات تعجبك، بصفتك مستهلكًا للتصاميم، ارسم أو اقتطع وألصق خمسة شعارات معروفة بشكل جيد.

هل حصلت عليها؟

حسنًا، ها هو توقعي: كل شعار من هذه الشعارات يمثل علامة تجارية أنت معجب بها.

فتقريبًا، لا أحد يختار شكل الصليب المعقوف أو الشعار الذكي لذلك البنك الذي سرقه، وذلك لأن الشعارات مرتبطة جدًا بوعد العلامة التجارية، حيث تقوم الشركات بغرس كل قوة العلامة التجارية في ذلك الشعار، متجاهلة صفاته.

ولكن يمكن أن يقوم شعار قبيح بتزيين وتمثيل علامة تجارية رائعة مثل (حورية البحر المنطوية على نفسها، أتعجبكم؟). العديد من العلامات التجارية لا تملك شعارات بارزة ومتعارف عليها مثل (غوغل، سيفورا، كوستكو هذه هي الشركات التي خطرت على بالي). بالطبع، بلمحة سريعة على قصاصات الورق التي أمامك والمكتوبة بخط واضح ستلاحظ أن أغلب العلامات التجارية

تهتم:



يجب عليك أن لا تتصل بها أو أن تكون غير مهتم، من جهة أخرى يجب أن لا تختار شعارًا يهين أو يشتمت ذهن الناس. بل يجب أن تختار شعارًا يكون مناسبًا ليستخدم في كل المقاييس ومع أي وسيلة إعلام.

لكن غالبًا يجب أن تختار شعارًا، لا تضطر أن تصرف كثيرًا من المال لاختياره أو أن تقوم بالكثير من الاجتماعات حوله، ويجب أن تحتفظ به وتحميه كما تحتفظ باسمك.

الفصل الرابع عشر

الناس المختلفون ينظرون

إلى الأشياء بطريقة مختلفة

في البحث عن الشخصية التي تتقارب للحدث

في أي مجموعة تتكون من مئة من الناس، اختر مقياسًا (الطول، الوزن، معدل الذكاء، طول الشعر، السرعة في ملعب بطول 500 متر، عدد الأصدقاء على الفيسبوك) وستكتشف حينها أن هنالك جماعة كبيرة قريبة من المعدل.

قراءة 68 بالمئة من هذه المجموعة قريبة من المعدل. 27 بالمئة من النسبة المتبقية ستكون بعيدة عن المعدل، والأربعة بالمئة المتبقية ستكون حالات متطرفة جدًا.

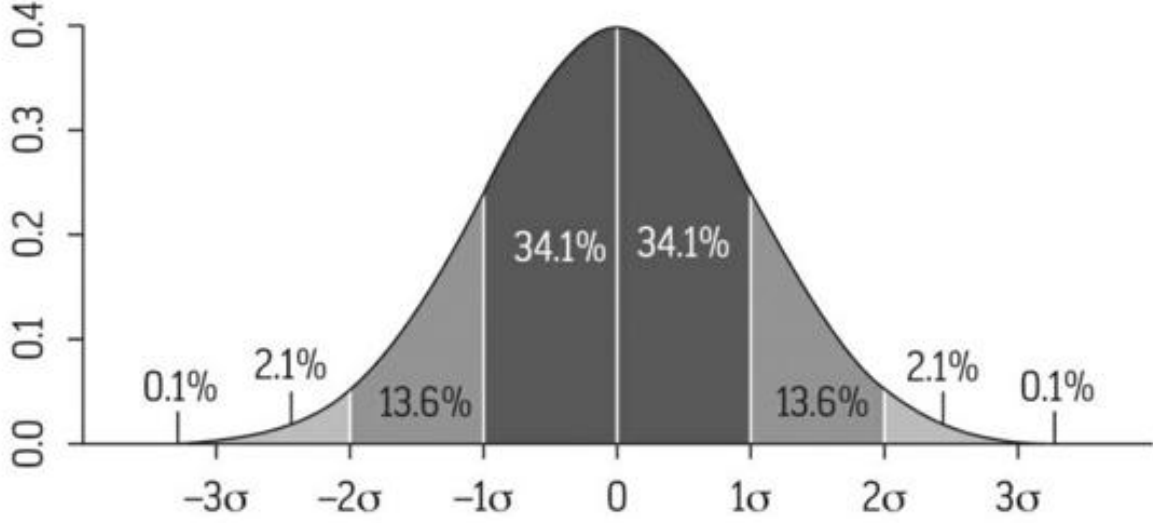
إنّ هذا يحصل بشكل كافٍ لكي ندعوه انحرافًا معياريًا.

يتضح أنّ ذلك صحيح وخاصة بالنسبة إلى التصرفات البشرية.

لقد شرح إيفرت روجرز ذلك، قائلًا إن الأمر يعود للأسلوب والنمط، والتكنولوجيا، والإبداع، فإنّ أغلب الناس معجبون بما يملكون. ويرغبون بأن يفعلوا ما يفعله الآخرون، كما أنّهم لا يبحثون بنشاط عن الإبداع.

أيًا يكن الأمر، فإنّ بعض الناس، الخمسة عشر أو الستة عشر شخصًا على الجانب الأيسر من المنحنى في الشكل التالي، أناس يميلون للحدث والإبداع.

فهم الأوائل. ويرغبون بالأفضل، وهم الأذكاء، والمبدعون الذين سيصطفون بالدور للذهاب إلى أمسية افتتاح فيلم، ويطورون نظام عملياتهم بسرعة، ويقومون بقراءة مجلة فوغ كي يطلعوا على الإعلانات.



الانحراف المعياري: هو الذي يبيّن نسبة السكان التي يجري قياسها في كل قسم، على سبيل المثال، 34.1 بالمئة من السكان ضمن حدود انحراف معياري واحد وهو تحت المتوسط.

فعدد متساوٍ من الناس، هؤلاء الذين على يمين المنحنى، سيدافعون عن وضع مكائهم حتى اليوم الأخير من حياتهم. فهم لا يزالون حتى الآن يقرأون مجلة المختار ويستخدمون مسجل الفيديو القديم.

إنّ المسوّقين الجيدين يملكون من التواضع ما يسمح لهم فهم أنّ لا يتوجب عليهم أن تضيعوا ولو دقيقة واحدة (لا من وقتك ولا من وقتهم) على أي شخص لا يوجد على الجانب الأيسر من المنحنى.

إن كان المرء راضيًا بما يملك، فمن غير المرجح أن تملك الوقت أو المال الكافي لكي تصل إليه بشكل مباشر وتجعله يصبح غير راض عما لديه. فالأمر يحتاج إلى أشخاص مهتمين بشكل كافٍ بالتغيير، ومنفتحين بشكل كافٍ ومستعدين لكي يصبحوا زبائن لديك.

إنّ هذا لا يناسبهم، على الأقل ليس الآن.

مع المثابرة والذكاء، ربما تصل إليهم.

يومًا ما، وبشكل أفقي، من شخص إلى آخر، من خلال وسائل الإعلام، ولكن ليس الآن.

إنّهم الأشخاص القابلون للتجديد، الفئة من الناس التي تملك مشكلة تستطيع حلها الآن (بالإبداع والجهد والبحث المستمر عن الأفضل)، ذلك ما يمكنك أن تبدأ به.

الانضمام

ليس هنالك شيء يدعى بالتعليم الإلزامي، فمن شبه المستحيل أن تعلم من لا يريد أن يتعلم.

إنّ البديل عن التعليم الإلزامي هو التعليم الطوعي: استحقاق الانضمام.

نحن نطلب من الناس أن يعيرونا انتباههم طواعيةً. فإننا نعدّهم أنّ الأمر سيستحق جهودهم، وذلك لأنهم في المقابل سيملكون البصيرة أو القدرة للتقدم إلى الأمام التي طالما رغبوا بها.

إنّ الانضمام هو ما تحتاج إليه لكي تكسب الإذن لتختلط بالآخرين.

إنّ الانضمام يعبر عنه بالأيدي المرفوعة، والأعين المركزة على اللوح، وتسجيل الملاحظات. الانضمام هو الخطوة الأولى في رحلة تستطيع أن تتعلم فيها من الزبائن ويتعلمون منك.

إنّ الانضمام هو الاشتراك، وهو الإجماع، وغالبًا ما يقود إلى إحداث التغيير.

إنّ المسوّقين الكسولين يحاولون شراء الانضمام عن طريق الإعلانات المبهرجة. أما المسوّقون الأفضل فيكسبون الدور والانضمام عن طريق البحث عن أناس يريدون أن يعرض عليهم التغيير. فيقومون بذلك عن طريق جمع الناس الذين يرغبون بالتغيير مع بعضهم.

وذلك على وجه التحديد هو التغيير الذي يبحث عنه المسوّقون.

بماذا يرغب الناس؟

في الغالب هذا السؤال هو السؤال الخاطئ.

الناس المختلفون يرغبون بأشياء مختلفة.

لدينا الأشخاص الذين يواكبون التطور ويرغبون بأن يبدأوا أولاً، وهم يسعون وراء الأمل والإمكانية والسحر. إنهم يرغبون بالتشويق عند قيامهم بالأعمال والمخاطرة التي من الممكن ألا تكون موجودة. يرغبون بالشعور بمتعة إظهار إبداعهم لباقي الطاقم وللعالم، كما يرغبون بأن ينتابهم شعور الرضا الناتج عن قيامهم بعمل أفضل وبشكل أسرع، كما يتوقعون أن يتم تكريمهم لإبداعهم وإنتاجيتهم.

من ناحية أخرى، الأشخاص التقليديون يرغبون تجنب الوقوع في المشاكل مع مدراءهم، وإن حدثت مشكلة ما، فهم يرغبون بعذر محكم وطريقة ممتازة ليتجنبوا تحمل المسؤولية.

أما المكافح في هذا المجتمع فيرغب بالحصول على وميض من الأمل، وفرصة لجعل الأشياء تسير نحو الأفضل.

أما الشخص الذي يتبع فكر السيطرة بدلاً من الانتماء فهو يرغب بالربح. فإن لم يكن بمقدوره ذلك، فقد يرغب بأن يجلس ويراقب كيف يخسر منافسه.

إنّ مجموعة الناس التابعين لمذهب الانتماء يرغبون بالانسجام، وأن يكونوا على توافق وتزامن، وأن يشعروا بمتعة قيام الناس أمثالنا بأشياء كهذه من دون المخاطرة أن ينتقوا لكي يكونوا قادة.

بعض الناس يرغبون بتحمل المسؤولية، بالمقابل يسعى بعضهم الآخر لكي يتم الاعتراف به. وبعض من هؤلاء الذين ستعمل معهم يرغبون بالاعتقاد أن الصفقة رابحة، بينما يحرص آخرون ويرغبون بدل أجر أعلى مقابل عملك، ليثبتوا أنهم يستطيعون تحمل ذلك.

غالبًا لا أحد يريد أن يشعر بالغباء.

المزيد والمزيد من الناس يغوون بالوعد الملائم، لذلك لا يتوجب عليهم بعد ذلك أن يعيروا الانتباه لأي شيء أو يصدروا أي أحكام. بينما قد يشعر آخرون بالفراغ عندما لا يكونون قادرين على المشاركة بالجهد.

الدرس هنا: حاول أن تكون دائماً متعجباً، وأن تختبر، وكن دائماً مستعداً لأن تعامل الناس المختلفين بشكل مختلف. فإن لم تقم بذلك، سيبحثون عن شخص يفعل ذلك.

المستخدم المميز

إنّ بعض الزبائن أكثر جدارة من غيرهم.

لقد سمعت بالتأكيد القصص عن مطاعم تبقي على صورة منتقد المطاعم المحلي على حائط المطبخ. إنهم يهدفون من هذا إلى أنّك إن استطعت تمييز المنتقد بسرعة عند تقديم الوجبة له وقدمتها بالشكل والسرعة المناسبين، فبإمكانك حينها أن ترفع من نوعية تجربته وتحظى بتقييم أفضل.

إن استطعت أن تجلبه إلى جانبك، فإنّ ذلك سيستحق الجهد الذي بذلته.

الأمر هو كالتالي، الجميع أصبحوا منتقدي مطاعم الآن، فبإمكان الجميع أن ينشروا على موقع "يلب" أو أن يشاركوا تجربتهم مع الآخرين، وبذلك، فإن التفكير يقود إلى أنّك بحاجة لأن تعامل الجميع بشكل أفضل، فقد زادت قوة الجميع.

الحسابات هنا لا تصمد، فمعاملة أحد بشكل أفضل عن الآخر يشبه معاملة الجميع بشكل سيئ. فبالنظر للموارد التي لديك، لا يمكنك أن تعامل الجميع بشكل أفضل مما تعاملهم به الآن. بدلاً من ذلك، يجب عليك أن تنظر إلى الشيء الطبيعي الجديد وأن تدرك أنّه بينما يملك الجميع منصات إلكترونية، فهم لا يستخدمونها جميعاً.

بينما يستطيع كل الناس أن يكونوا من مناصري التطور، وقادرين على التكلم، ومستخدمين أقوياء، ومساهمين بارزين، فالكثير منهم لا يفعل شيئاً للاستفادة من هذه الفرصة.

بإمكانك تعلم الكثير من الناس بمشاهدة ما يقومون به.

عندما تجد شخصاً ما يتبنى حالتك، حاول تبنيه بالمقابل، وعندما تجد شخصاً متشوقاً للتكلم عمّا تقوم به، أعطه أمراً ليتحدث عنه. وعندما تجد أحد الأشخاص متلهفًا ليصبح قائداً كريماً، أعطه الموارد ليقود.

فنحن نمتلك عتلة التكنولوجيا لنعامل أناس مختلفين بشكل مختلف إن اخترنا القيام بذلك. لكننا سنحتاج إلى أن نراقب ونستمع لنكون قادرين على اكتشاف ماذا يجب علينا أن نقدم ولمن نقدم هذا.

الحقيقة حول مساهمة الزبائن

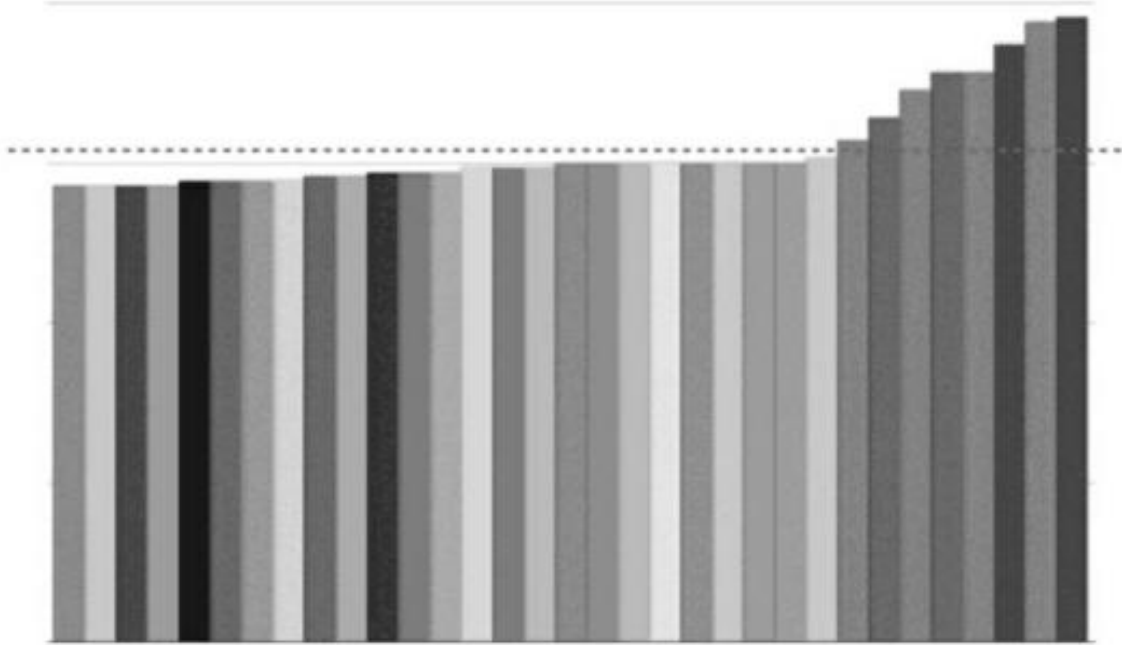
التسويق يكلف مالا.

إنّ ارتداء بدلة رسمية إلى المقابلة يكلف مالا، كما هو الحال إن أردت أن تملك واجهة محل، أو أردت أن تطور برنامجًا جديدًا، أو إبقاء منتجك في المتاجر، أو للقيام بالإعلانات، أو لتدفع من أجل الانتشار الإعلامي، وأكثر من مئة من الالتزامات الأخرى.

كل هذه ما هي إلا تكاليف ثابتة، فكلها تنتشر عبر قاعدة العملاء كلهم.

إن قمت ببعض الحسابات، فإنّ ما ستلاحظه هو التالي:

إنّ الخط المنقط يعبر عن الكمية التي أنفقتها على الشخص الواحد في التسويق. والخطوط المستمرة تعبر عن كمية هامش الربح الإجمالي الذي كسبته من كل زبون.



الأمر المهم هنا أن ثمانية فقط من الزبائن في هذا الرسم البياني ساهموا بتحقيق ربح لك في مشروعك.

إنّ النظرية وراء هذا الشكل البياني مناسبة للناس الذي يشترون كتبًا، ويجمعون الطوايع، وفي أي صناعة حيث يستهلك زبائنها منتجاتها أكثر من غيرهم.

عندما تسأل "لمن هذه؟" الجواب يجب أن يكون "إلى نوع من الزبائن الذين سيظهرون لنا بطريقة تسمح لنا بالمتابعة".

ستقوم بخدمة العديد من الناس. ولكنك لن تربح إلا من القليل منهم. كأئك تقول إنّ الحيتان تدفع من أجل الحصول على أسماك البلم الصغيرة.

من الممكن أن ينجح الأمر، ولكن لكي تقوم بالعمل الأفضل، ستحتاج للبحث عن البعض وإسعادهم. بالمقابل، ستُكافأ بمجموعة من الزبائن الأوفياء الذين سيقومون بشراء كل ذلك.

ما الهدف من هذا التفاعل؟

بالنظر إلى الزبائن القيمين الذين يتصلون بخدمة الزبائن للتحدث عن مشكلة واجهتهم بالمنتج.

كيف نعلم إن كانوا قيمين؟ حسنًا، الفريق في خدمة الزبائن لديهم تسجيلات بمن يراسلهم أو يتصل بهم، حسنًا، يجب البدء من هنا. إنّ بحثًا بسيطًا يظهر أنّ الزبون المتصل هو زبون منذ عدة سنوات، مثلًا يدخر كثيرًا من المال في البنك الذي تملكه، أو يغرد عنك، أو لا يعيد البضائع، ويدفع في الوقت المحدد، ويقوم بشراء منتجاتك التي تدر عليك هامش ربح كبيرًا، وهكذا.

في الحقيقة، إن قمت ببعض الحسابات، هؤلاء الزبائن يدرون عليك أرباحًا أكثر بثمانية مرات من الزبائن العاديين، وخلافًا للجماهير المجهولة التي تكلفك المال، فإنّ أحد هؤلاء الزبائن ما هو إلا واحد من القلة الذين يولدون دخلًا تجني منه أرباحًا حقيقية.

لا شيء من هذا سيكون إبداعًا إن كنا نتحدث عن شخص يعمل عملاً مستقلًا مع ستة عملاء. لأنّه حينها عندما يتصل به الزبون الأكبر، فإنّ العامل سيعرف بشكل مباشر ما الذي يتوجب عليه القيام به.

لكننا هنا نتكلم عن مؤسستك التجارية، تلك المؤسسة التي تجد فيها حتى الرجل الأقل احترامًا والأقل أجرًا مشغولين بشكل يمنعهم عن الإجابة على الهاتف عندما يتصل زبائنك. أو حتى نتكلم عن مخزن البيع بالتجزئة الخاص بك الذي ينطبق عليه الأمر ذاته.

في تلك اللحظة التي يرن بها الهاتف، لماذا يتم التفاعل؟

إن كان الهدف من هذا فقط أن تنتهي من الأمر، وتنتهي المكالمات مع الشخص على الهاتف، وأن تنكر المسؤولية، وإن تقوم بقراءة السند بينكما، وتستخدم كلمات مثل "كما هو مبين" و"سياستنا"، "إدًا، من فضلك، نعم، استمر بفعل ما تقوم بفعله وشاهد كيف أن كل شيء سيبدأ على ما يرام".

من ناحية أخرى، إنَّ ثمن أن تكون إنسانًا في هذه الحالة سيتم تغطيته بسهولة وذلك بقلب الحالة وإسعادك لزبائنك المميزين.

فلتستقل سيارتك، وتقود عبر المدينة، وتقابل الزبائن، وتتكلم معهم وجهًا لوجه.

وبإمكانك أيضًا أن تستعمل شركة فيدكس للتوصيل السريع وأن توصل البضاعة التي ترغب بإيصالها في سرعة كبيرة. فستجد حينها أن الذهاب والسرور اللذين ينتابان الزبون يساعداك في طريقك نحو الأفضل.

دع المدير يلتقط هاتفه، ويتصل بالعميل الذي أخطأت بالحساب معه بالصدفة. لن يستغرق ذلك إلا دقائق معدودة، ولكن النتيجة تستحق هذا العناء.

إنني أعلم أنه ليس بإمكانك القيام بهذا لجميع الزبائن، لكن بإمكانك أن تتعلم بأن تشاهد وتتصرف وفقًا لذلك.

الفصل الخامس عشر

الوصول إلى الناس المناسبين

الأهداف، والتخطيط، والتكتيك

نبذة مختصرة جانبية قبل أن ندخل في أمور التكتيك.

إنّ التكتيك شيء من السهل فهمه، لأننا نستطيع أن نضعه في قائمة. فبإمكانك أن تستخدم التكتيك أو لا تستخدمه.

أما التخطيط فهو أمر غير متبلور أكثر، فهو الغطاء الذي يغطي التكتيك الذي تتبعه، وهو العمل الذي يسعى التكتيك لدعمه.

إنّ هدفك هو الأمر الذي تسعى للتغلب عليه، وسيحصل ذلك إن نجحت تخطيطاتك.

إن أخبرت منافسك ما هي التكتيكات التي تتبعها، فمن المؤكد أنّهم سيسرقونها وذلك سيكلفك الكثير.

ولكن إن أخبرتهم بتخطيطك، فلن يكون أمرًا ذا أهمية، وذلك لأنهم لا يملكون الشجاعة والإصرار لتحويل تخطيطك إلى تخطيطهم.

إنّ هدفك هو التغيير الذي تسعى لإحداثه في هذا العالم. ربما يكون ذلك الهدف هو هدف شخصي لكسب المال، ولكن من الغالب أنّ الهدف سيكون تحقيق التغيير الذي تسعى لأن تحدثه بأولئك الذين تعمل معهم.

فإنّ هدفك هو نجمك الساطع. وهو الوجهة الثابتة لعملك.

إن سياستك هي الطريق الطويل الأمد الذي تستثمر فيه لتصل إلى هدفك. فسياستك (استراتيجيتك) تأتي قبل التكتيك.

فمن الممكن أن تساعدك على كسب الثقة والانتباه. فسياستك هذه قد تُرى على أنها البديل الأفضل أو حتى الوحيد لديك. ربما تحتوي هذه السياسة على تحالفات وشراكات قد تسمح لك ولرسالتك بالوصول إلى الأشخاص المناسبين تمامًا.

إنّ الطريقة التي تستخدم بها قصتك، والمكانة، والاتصال لتخلق جهدًا وتقدمًا نحو الأمام هي السياسة (الاستراتيجية) التي تتبعها.

إن كانت هذه السياسة ناجحة، فستقربك من هدفك، ويحتمل أن تحتاج هذه السياسة إلى التغيير في حال ثبت فشلها، ولكنك غالبًا لن ترغب بذلك.

فما هو الحال بالنسبة إلى التكتيك؟ إنّ التكتيك هو العشرات أو المئات من الخطوات التي ستقوم بها بالنيابة عن سياساتك. فإن فشل التكتيك، فلا بأس، لأن تكتيكًا آخر يمكن أن يأخذ مكانه ويقوم بدعم السياسة التي تتبعها.

بإمكانك أن تغير تكتيكك في اللحظة التي تقرر فيها أنّ هذه التكتيكات لم تعد تحقق سياستك.

لأجيال عدة، كان لدى شركة كوكاكولا هدف بسيط: جعل المزيد من الأشخاص يشربون المزيد من الصودا. وكانت سياستها تسير على أن تنشر عددًا كبيرًا من الإعلانات لإقناع جماهير السوق إنّ الصودا هي جزء من المجتمع، جزء جعل منهم سعداء، وقد استمرت الإعلانات بالتغيير، لأنّ ما تحتويه هذه الإعلانات هو التكتيك.

إنّ هدف شركة باتاغونيا هو الحصول على مجموعة صغيرة من عشاق الهواء الطلق الذين يهتمون بالبيئة ويعبرون عن هذا الاهتمام من خلال ارتدائهم ملابس باتاغونيا. وهذا ما تقوله الشركة "هذه هي الرياضات الصامتة، حيث لا تحتاج أي واحدة منها إلى محرك، أو لهتاف الجماهير. ففي كل رياضة، المكافأة تأتي على شكل شرف الربح بعد الجهد القاسي ولحظات من التواصل بيننا وبين الطبيعة".

إنّ سياستهم تعتمد على إعادة صياغة الطريقة التي ينظر فيها العالم إلى التأثير البيئي إضافة إلى نوعية الملابس. لتعطي أفراد تلك المجموعة الصغيرة قطعة لباس أو أداة يستطيعون استخدامها لتوصل تصوراتهم إلى أصدقائهم. وليوجدوا أناسًا مطلعين ويستجلبوا مزيدًا من الناس.

كما أنّ تكتيكاتهم تمتد من إيجاد طريقة جديدة لإعادة تدوير الثياب، إلى وضع المتاجر في مبانٍ من الطوب، إلى تشكيلة مختلفة عن المواد، والخيارات، والسعر. فعندما يفشل تكتيك ما، فإنهم لا يتخلون عن سياستهم، تلك السياسة ذاتها التي اتبعوها لأكثر من ثلاثين عامًا.

إن صناعة الإعلانات حالة خاصة، عامل اختياري للنمو

شركات الإعلام، ومؤسسات الاتصالات، وخدمات التوصيل كلها تجني المال عبر القيام بالشيء ذاته: حيث تبيع الانتباه لأولئك الذين يعملون معها ظاهريًا.

بإمكانك أن تشتري إعلانًا في مجلة ما، وفي شبكة تواصل اجتماعي، أو عن طريق طابع. في الحالات السابقة جميعها، ستكون قادرًا على الوصول، والتقاطع، والتعلم، والاختلاط بكل الأشخاص الذين قدّم الوسيط لهم وعدًا. فكل شخص يملك طابعًا بإمكانه أن يرسل رسالة.

لا يتوجب عليك أن تكسب هذا الانتباه، طالما باستطاعتك أن تشتريه. فأنت لم تعد ذلك المصدر، أنت الزبون الآن، وبما أنك تستطيع الحصول على المال، بإمكانك استخدامه لكي تشتري الانتباه، حينما تشاء، وبالمقدار الذي باستطاعتك أن تتحمل تكاليفه.

الخبر الجيد هنا: عندما تجد إعلانًا يقترب من القيام بذلك العمل، يمكنك توسيع نطاقه، بشكل سريع ومحدد.

ولكن من المرجح أنّك قد حزرت ما هو الخبر السيئ الآن: فليس من السهل أن تجد إعلانًا يقترب من القيام بذلك.

هذا لا يعني أن لا تحاول، ولكن عليك أن تكون واعيًا لما تقوم به، وسبب قيامك به.

إنّ الإعلان الذي لا يلاحظ، غير موجود.

إنّ الإعلان الملاحظ، ملاحظ من طرف مجموعة من الناس، وليس من قبل الجميع. إن لوحظ من قبل الناس المناسبين، فإنه يخلق توترًا ناتجًا عن عدم المعرفة والحاجة للمعرفة أكثر. التوتر الناجم عن كونك قد تُركت في الخلف، ذلك التوتر الذي قد يجعل من الأمور تسير نحو الأفضل أو الأسوأ.

تقريبًا، كل إعلانات التلفاز ما هي إلا ضوضاء من الإشارات: تؤكد للمشاهد ("كما يشاهد على التلفاز") أنّ هذه علامة تجارية آمنة، علامة تجارية تعرفها أنت وأقرانك، فهي علامة تجارية قادرة على تحمل تكاليف أن تعرض على شاشة التلفاز.

تلك ضريبة، يتوجب على الشركات الرائدة في الأسواق التنافسية أن تدفعها، ولكنها ليست ذلك النوع من التسويق الواقعي ليطمأخذه بعين الاعتبار من أجل كل من في المجال.

أكثر من ذي قبل، وأقل من أي وقت

في هذه الأيام، يقوم المزيد من المنظمات بإطلاق الإعلانات أكثر من في أي وقت مضى.

إن قمت من قبل بالضغط على زر التعزيز في موقع فيسبوك، فإنك تدفع في هذه الحالة المال لتصبح جزءًا من تجارة الإعلانات.

لم يكن الأمر أسهل أو أرخص لتنفق المال وتصل إلى العالم الخارجي. بإمكانك أن تدفع إلى موقع لينكد إن لتحصل على ميزة إرسال رسائل إلكترونية من أجل شيء مهم، وبإمكانك البدء عن طريق إطلاق إعلانات مجانية من أجل مشروعك غير الربحي، كما بإمكانك أن تعزز من مشاوراتك أو الرجوع في البيع.

هنالك ثلاثة عناصر لسحر الإعلانات على الإنترنت:

1. بإمكانك الوصول إلى أشخاص محددین أكثر من أي وسط آخر. لا يقتصر الأمر على التركيبة السكانية وكيف يتوزعون، بل يتجاوز الأمر ذلك إلى الحالة النفسية لديهم وبماذا يؤمنون وما هو الأمر الذي يتطلعون إليه.

2. بإمكانك الوصول إلى الناس بشكل فوري، فبإمكانك أن تقرر أن تطلق إعلانًا عند الساعة العاشرة صباحًا وتجعله يصل إلى الناس في الساعة العاشرة ودقيقة من صباح اليوم ذاته.

3. بإمكانك أن تقيس كل الأمور.

لقد أصبحت الإعلانات أسرع، وأرخص، وأكثر قابلية للقياس من ذي قبل، فلم لا تكون هذه الإعلانات محل اهتمام كل الأسواق؟ لماذا لا تكون البداية والنهاية لكل النقاشات؟

لأن الإعلانات على الإنترنت هي أكثر الإعلانات التي يتم تجاهلها على الإطلاق.

فمن غير المستغرب أن تعرض الإعلان أمام مئة ألف من الناس ولا تحصل على كبسة زر واحدة للدخول إلى هذا الإعلان. ويعتبر شيئًا عاديًا أن تبدأ، وتطلق الإعلان، وتنتهي منه من دون أن تترك أي أثر في المجتمع.

أنا لا اقصد أن الإعلان لا ينجح، ولكن الأمر ببساطة هو أن الإعلان ليس الجواب المناسب للجميع، على الأقل في هذه اللحظة.

ما الذي يكلفه الحصول على الانتباه؟ وماذا يساوي؟

رجاء لا تجعل أحدًا يشمت انتباهك بقوله إنك يمكن أن تحصل على الانتباه من دون مقابل، وأنه من الممكن أن تسلط عليك الأضواء بشكل سحري وبسخاء فتصبح مشهورًا من دون أن تبذل جهدًا.

فحتى الدعاية "المجانية" تكلفك بالمقابل الجهد والمال. لكن الآن، دعنا نلقي نظرة على الإعلانات، حيث مسألة التكلفة والانتباه واضحين.

إن إعلانًا في مجلة فخمة سوف يكلفك 80 دولارًا من أجل الألف، الأمر الذي يعني أن الإعلان سيعرض أمام 1000 قارئ (باستخدام مصطلح "على نحو حر") مقابل 80 دولارًا، وهذا يعني أقل من عشرة سنتات مقابل كل شخص يقرأ الإعلان.

أما إعلان في موقع إلكتروني من الدرجة الثانية قد يكلفك 80 دولارًا لكي يعرض أمام مليون شخص. لكن بالطبع، فإن هؤلاء الناس يقومون بالتفحص، والضغط على الإعلان، أو التجاهل، وغالبًا لن يتذكروا إعلانك ولن يقوموا بأي عمل ليتعرفوا أكثر على منتجك.

إن أي شخص على وشك أن يشتري إعلانًا يجب أن يسأل "كم يساوي هذا الإعلان؟".

إن الذين يسعون إلى التغيير غالبًا ما يكونون في عجلة من أمرهم، إن إطلاق إعلانات يبدو وكأنه طريق مختصر لإحداث التغيير. ولكن من دون

المثابرة والتركيز، فإنّ هذا الاستثمار سيكون بلا فائدة.

التسويق من طريق العلامة التجارية يحقق المستحيل، أما التسويق المباشر فيجعل الهاتف يرن

ليستر وندرمان هو أب التسويق المباشر. فهو الذي أطلق عليه الاسم كما استخدمه لتأسيس شركة أمريكان اكسبرس، وكولومبيا ركورد كلاب، ومئة من المشاريع الأخرى.

في العام 1995، طلبت من ليستر أن يكون ضمن يويودين؛ شركة التسويق المباشر عبر الإنترنت التي أسستها قبل أن تحظى الإنترنت بالرواج.

ليستر أول من وضح الفرق بين التسويق للعلامة التجارية والتسويق المباشر، ولكن أفكاره لم تكن أكثر صلة من الآن. فبفضل غوغل وفيسبوك، هناك الآن تسويق مباشر أكثر من أي وقت مضى.

إنّ الفرق بين الأمرين، هو ما يحصل بعد أن ينطلق الإعلان:

فالتسويق المباشر يأخذ منحى الفعل، كما أنّه أمر قابل للقياس.

أما التسويق للعلامة التجارية فيأخذ منحى ثقافيًا، ولا يمكن قياسه.

إن أطلقت إعلانًا على فيسبوك وعددت عدد المرات التي تم الضغط فيها على زر الإعلان هذا، ومن ثم قست كم واحدة من هذه الضغوطات قد أخذت الزبائن إلى صفحة الإعلان، فإنّك بهذه الحالة تتبع أسلوب الإعلان المباشر.

أما إن وضعت لافتة على طرف طريق سريع، على أمل أن يتذكر الناس صالة المناسبات التي تمتلكها عندما يموت أحدهم في المرة القادمة، ففي هذه الحالة أنت تقوم بإعلان عن طريق العلامة التجارية.

من الممكن أن يغير تسويقك المباشر الثقافة (إنّه تأثير جانبي جميل). من الممكن أن تكون الإعلانات التي تطلقها، والقوائم التي تنشرها، والزيارات إلى موقعك الإلكتروني إضافة تقود لإحداث التحول في الرواية التي يتداولها الناس عن عملك.

فقد يكون أمرًا جيدًا جدًّا أن يقود تسويقك للعلامة التجارية إلى بعض الطلبات على منتجك (إنّه تأثير جانبي آخر جميل).

كما قد يكون أمرًا جيدًا جدًا أن تؤدي لافتتك إلى أن يأتي أحد إليك من أقرب طريق ويسلمك مالا، أو أن تقودك رعايتك لبث إذاعي ما إلى شخص قد يوظف شركتك للقيام بأعماله.

الخطر هو في أن تكون مرتبًا.

إنّ النمو الاستثنائي لأرباح كل من فيسبوك وغوغل يعود إلى شيء واحد فقط وهو: أنّ العديد من الإعلانات التي تطرح على هذه المواقع تدفع عن ذاتها. إنّ قيمة مئة دولار من الإعلانات تولد 125 دولارًا من الربح للمعلن. وهم يعلمون ذلك، لذلك يقومون بشراء المزيد. في الواقع، يستمرون في شراء الإعلانات حتى تتوقف عن قدرتها على الدفع عن نفسها.

من ناحية أخرى، إعلانات العلامات التجارية (لمنتجات مثل فورد، مشروب أبسليوت، وبالموليف) شكلت ثقافتنا لأجيال عدة. لكن هذه العلامات التجارية وغيرها أعداد لا تحصى لم يكن بإمكانها أن تبني حملة تسويق مباشر ستحقق لهم الربح. وهكذا فإنّ التحويل إلى بيئة التسويق المباشر المقاس عبر الإنترنت كان مجهدًا وحافلا بالفشل.

المقاربة بسيطة بقدر ما هي صعبة: إن كنت تشتري إعلانات التسويق المباشر، وتقيس كل شيء، وتحسب كم يكلفك لكي تحظى بالانتباه، ولكي تحصل على زيارة لإعلانك، ولكي تحول هذا الانتباه لأمر واقع. فالتسويق المباشر هو التسويق الذي يعتمد على رقم الأعمال، وإن لم تكن قادرًا على قياسه، حينها لا تحسب هذه الإعلانات وبالمحصلة نتيجتها تكون كما لو أنك لم تقم بها.

وإن كنت تشتري إعلانات التسويق للعلامات التجارية، فكن صبورًا، ولا تقم بالقياس. بل تفاعل مع المجتمع، وركز بكل الوسائل، ولكن غالبًا، كن مصرًا وصبورًا، فإن لم يكن بإمكانك التحمل لتكون مصرًا وصبورًا. لا تدفع من أجل الحصول على إعلانات التسويق للعلامة التجارية.

إنّ الفقرتين السابقتين كافيتان لتعوضا لك المال والوقت الذي أنفقته على قراءة هذا الكتاب. شخصيًا، أتمنى ألا يكون هذا هو الشيء الوحيد الذي يعوض استثمارك، لكن حتى أكبر الاستثمارات وأكثرها نجاحًا تفشل في أن ترى كيف أنّ التحويل إلى التفاعل عبر الإنترنت في الأساس يغير أعمالهم.

بروكتر أند غامبل تنفق الملايين على التسويق للعلامة التجارية على التلفاز، من أجل تاييد وكرست وعلامات تجارية أخرى. عندما استبدلت إعلانات

التلفاز الخاصة بالعلامات التجارية بإعلانات إلكترونية مباشرة، تداعى نموذج الأعمال الذي تتبعه.

فمحل البيئزا المحلي كان موجودًا على صفحات الإعلانات الصفراء.

إعلان كبير مدفوع ذاتيًا، كما أنّ رقم الهاتف الخاص به كان موجودًا على الإعلان يثبت ذلك. بالانتقال إلى يليب، من ناحية أخرى، ما هي إلا استهلاك للوقت وشعور بالخطر. بلا تحكّم، ولا تاريخ يثبت مكانته.

بالنسبة إلى العديد من الأعمال الأصغر، إنّ الانتقال من إعلانات العلامات التجارية العالية الثمن، والصعبة القياس إلى الإعلانات المباشرة السريعة، والخفيفة، والسهلة القياس كانت نقلة إيجابية. لكنّه ليس بالأمر السهل أن تتصرف كمسوق مباشر عندما تحاول أن تصل إلى أشخاص لا يقومون بالضغط زر الإعلان بشكل عام.

دليل بسيط للتسويق المباشر عبر الإنترنت

إنّ الإعلان موجود لكي يضغط عليه.

إنّ الضغط على زر الإعلان ضروري ليزيد المبيعات أو ل يتيح للمعلن أذونات للوصول إليك.

البيع ضروري لكي يقود إلى بيع أكثر، أو ليكون بمثابة إشارة لقوتك.

أما الأذونات فموجودة من أجل أن يعرفك الزبائن أكثر ولتحقق مبيعات أكثر.

هذا هو الأمر.

هناك كلفة لكل خطوة في العملية (فلقد دفعت مالا في الخطوة الأولى، ولكن في طريق إتمام هذه العملية ستخسر بعض الأشخاص الذين سينسحبون)، كما أن كل خطوة تتخذها من العملية ستجعلك أقرب إلى الفائدة المرجوة.

فلتحدد قيمة كل خطوة، وإن لم تستطع القيام بذلك، فلا تطلق أي إعلانات مباشرة حتى تستطيع ذلك.

هل سيرى الناس إعلانك من دون القيام بأي رد فعل؟ بالتأكيد. وهذا أحد الآثار الجانبية، وتحول ثقافي، فهو نتيجة ازدياد الوعي والحدز. ولكن إن لم

تكن قادرًا على تقدير ذلك، فالأمر لا يحتسب.

دليل بسيط للتسويق عن طريق العلامة التجارية

إنَّ كل ما تقوم به، من الطريقة التي تجيب بها على الهاتف إلى التصميم الذي تستخدمه لتغليف منتجك، ومن موقعك إلى كل الأمور الأخرى، كلها أمور تؤثر على سير عملك، من الموسيقى التي تضعها إلى سلوك المدراء، حتى أنَّ شكل الفول السوداني المغلف الذي تراه في الأسواق، وكل ما سبق، ما هو إلا شكل من أشكال التسويق للعلامة التجارية.

لن تستطيع قياسه. ومن الممكن حتى ألا تلاحظ الأمر.

لكنه لا يزال أمرًا مهمًا.

فلا ريب في أنَّك تنفق المال على التسويق للعلامة التجارية. لكن السؤال هو: ماذا سيحصل إن أنفقت أكثر بقليل؟ وماذا سيحصل إن أنفقت المال لأجل هدف ما؟

إن كان باستطاعتك الاستثمار بكل صبر المال والوقت لجعل قصة علامتك التجارية منتشرة في أنحاء العالم، فكيف ستفعل ذلك؟

بالتأكيد يمكنك شراء صفحة إعلانات كاملة في الجريدة المحلية أو وضع إعلان على التلفاز. هناك تاريخ طويل لهذا النوع من إنفاق المال، وبإمكانك أن تخرج بيان كبير في وقت قصير جدًا. إنَّه أمر مسلي. فهو أمر لا يتطلب الشراء من أي أحد باستثناء مديرك أو شخص آخر لديه ميزانية جيدة. فهو موعد واحد وانتهى الأمر، وبإمكانك أن تكمل أعمالك في اليوم التالي.

يمكن أن تكون الطريقة المثلى لكي تنفق فيها مالك رعاية بطولة للتنس كما أنَّ رعاية ب٦ إذا عي قد يحقق العجائب أيضًا.

ربما.

ربما عليك الاستثمار أكثر في الطريقة التي يتفاعل بها فريق عملك مع الزبائن، وربما عليك أن تنفق بضعة ملايين من الدولارات على الأبحاث العلمية والتطوير أو ربما عليك العودة إلى صفوف الدراسة لتحسين مهارتك.

الدرس الأهم الذي أستطيع مشاركتكم إياه حول التسويق للعلامة التجارية هو: أنت حتمًا، وبلا شك، وبالتأكيد لا تملك المال والوقت الكافيين لتبني علامة تجارية للجميع. ليس بمقدورك فعل هذا. فلا تحاول.

كنْ دقيقًا.

بل كنْ دقيق جدًّا.

بعد ذلك، ومن خلال المعرفة التي لديك، قم بالتسويق لعلامتك التجارية، إنَّ كل جزء من كل تفاعل يجب أن يعكس كل ما تريد. ففي كل مرة نرى واحدًا منكم، يجب علينا أن نكون قادرين على الخروج بتخمين ذكي عنكم.

التكرار

الناس لا يتذكرون ما يقرأون، وما يسمعون، أو حتى ما يرون. فإن كانوا محظوظين، سيتذكرون ما يفعلونه، ولكنهم ليسوا جيدين بذلك أيضًا.

نحن نتذكر ما نتمرن عليه.

نتذكر الأشياء التي نراها مرارًا وتكرارًا. والأشياء التي نفعها عدة مرات. نتذكر العم فريد، الذي أتى لزيارتنا في العيد طيلة عشرين سنة على التوالي، ولكننا لا نتذكر صديقه إثيل، التي أتت معه لمرة واحدة فقط.

هنالك أسباب تطويرية واضحة تجعلنا نقوم بهذا. فيجب علينا أن نشذب ذكرياتنا بشكل دائم، كما أنَّ أكثر الذكريات التي تستحق التشذيب هي تلك التي تشكل ضوضاء عشوائية حدثت لمرة واحدة.

نحن نتذكر الليالي التي نملك ذكريات منها في كتيب الصور العائلي الذي لدينا، ولكننا لا نتذكر الأمسيات التي لا توجد صور لها. لا يتعلق الأمر بالتقاط الصور بل له علاقة بتدريب ذاكرتنا واستذكار القصص عن طريق تلك الصور، وتلك القصص التي نرويها في كل مرة نرى فيها تلك الصور.

هكذا خلال حياتنا، دفعنا هذا الأمر لخلق نوع من الثقة في الأحداث والقصص التي تحدث مرارًا وتكرارًا. إنَّ الأمر المألوف أمر عادي كما أنَّ العادي أمر موثوق به.

المسوّقون ينسون هذا بشكل دائم.

لأننا نصاب بالملل من أمورنا، وقصصنا، وحتى التغيير الذي نريده.

لقد سمعنا هذا سابقًا، كما أننا نتذكره، لكننا مللنا.

لذلك نقوم بتغييره.

لقد قال جاي ليفنسون مقولته الشهيرة: "لا تغير إعلاناتك عندما تمل منها، ولا تغيرها عندما يمل موظفوك منها، ولا تغيرها حتى إن ملَّ أصدقاوك منها. بل غيرها فقط عندما يمل منها محاسبك".

نحن نستطيع أن نوسع هذه الموارد التي تكمن خلف الإعلانات.

كل القصص التي ترويها بحاجة إلى التكرار. وستحاول القيام بشيء جديد، كأن تصدر بيانًا، وأن تستكشف سوقًا جديدًا، وعندما لا ينجح الأمر مباشرة، حينها ستدفعك غريزتك الطبيعية إلى الانسحاب من الأمر وأن تحاول القيام بشيء جديد.

لكنّ التكرار يعلمنا أن هنالك ما يحتاج إلى تراجع حقيقي. فهنالك فجوة ما بين الإصابة بالملل وبين أن تصل الرسالة التي تحاول إيصالها إلى الناس.

العديد من الناس عندما يطلقون مشروعهم، يلقون خطابات لمرات عديدة، ربما يفعلون ذلك علي مسرح منصة تيد، ثم ينطلقون بعد ذلك ليتخذوا الخطوة التالية، يطلقون عملاً مستقلًا جديدًا، ويحصلون على بعض العملاء، ومن ثم يطول الأمر فيستسلمون، كما أنهم قد يؤسسون شركة، يجمعون المال وينفقونه بسرعة، وبذلك يصطدمون بالحائط قبل أن تحدث لهم أشياء جيدة.

إنّ التسويق أمر بني على ربط التكرار بالثقة (وها أنا، قد قلتها مجددًا). إن استسلمت في منتصف الطريق وأنت تبني هذا التكرار، فلا عجب أنّك لن تحظى بالفرصة كي تكتسب الثقة.

محرك البحث الأمثل ومناجم الملح

إنّ النظام الخاص بغوغل مبني على خرافة، هذه الخرافة هي أنّ الملايين والملايين من الأعمال، كلها تحاول استمالة الناس لها عن طريق محرك البحث، وأن تكون هذه الأعمال سهلة الإيجاد من قبل الناس الذين يبحثون عنها.

إنّ مواقع المواعدة توفر الوعد ذاته الذي توفره شبكات التواصل الاجتماعي. ببساطة حاول أن تتماشى معها، واتبع كل القواعد. عندما نبحث عن "مخزن للإطارات" أو عن "مطعم" أو عن "محرك نسخ يعمل بشكل مستقل" أو عن "موعد مسلّ في عطلة نهاية الأسبوع"، سنجدك حينها.

الحسابات لا تدعم ذلك.

فهناك آلاف من الصفحات في النتائج. فما هو ذلك الوهم الذي يسيطر علينا ويجعلنا نعتقد أننا سنشكل التطابق الأول.

الطريق لا يمكن إيجاده عندما يكتب أحدهم ما يريده بمصطلحات عامة.

إنّ الطريقة المثلى هي أن تملك أحدًا ما يهتم بك بشكل كافٍ وأن تضمن أنّ ما تقوم بإنتاجه سيُكتب باسمك. وسيُبحث عنك، وليس عن بديل عام غير معروف.

أجل، بإمكانك أن تجد مدونتي بالبحث عن "مدونة" في غوغل. لكنني أفضل أن تقوم بالبحث عن "سيث" بدلًا عن ذلك، فهذا أسرع وأسهل.

إنّ التحسين الذي حققته محركات البحث هو من خلال القيام بالترتيب التصاعدي في نتائج البحث وذلك عندما تقوم بالبحث عن شيء ما عن طريق مصطلح عام. فمصطلح الأفعال أو الفندق أو الطيب الذي يفوز في هذا البحث العام سيكسب أرباحًا هائلة. ولكن عندها سينفق الباقيون المال في الاستشارات والخداع لكي يرتفع ترتيبهم بطريقة ما. هنا أيضًا لا تستطيع الحسابات دعم هذا المخطط الهرمي.

من ناحية أخرى، باستطاعة المسوّق الذكي بناء منتج أو خدمة يستحق البحث عنه. ليس بطريقة البحث بشكل عام، ولكن من خلال البحث بهدف إيجادك، وإيجاد ما بنيته، وذلك بشكل محدد. عندما تقوم بذلك، سيكون غوغل إلى جانبك. فجماعة غوغل في الحقيقة ترغب أن يتم إيجادك عندما يبحث أحدهم عنك.

إنّ الخطوة الأولى ليُعثر عليك هي جعل المنتج أو الخدمة التي يهتم الناس بالبحث عنها كثيرًا محددة. فالربح من خلال البحث العام غير متاح، ولكنك ستربح بشكل مستمر عندما يكون البحث عنك دقيقًا بشكل كافٍ.

بعد ذلك تصبح الخطوة التالية سهلة الاستيعاب: فقط حاول أن تكون الشخص الذي يرغبون بإيجاده عندما يجري البحث.

الفصل السادس عشر

السعر قصة

السعر وسيلة تسويقية، وليس مجرد وسيلة لكسب المال

في النهاية، سيتوجب عليك أن تخبر الناس كم ستكلفهم الخدمات أو المنتجات التي ستقدمها إليهم. هناك مفتاحان أساسيان يجب أن تبقيهما في ذهنك حول عملية التسعير:

التسويق يغير من أسعارك.

الأسعار تغير من طريقة تسويقك.

ولأن الناس يشكلون افتراضاتهم الخاصة ويربطون الأمور ببعضها بناء على تسعيرتك، كما أنّ تسعيرتك هي ما تكون رأي الناس عن خدماتك، فمن الضروري أن تكون واضحًا حول مكانك. فالسعر الذي تضعه يجب أن يكون مرتبطًا بالمصاعب التي عانيت بها للوصول إلى مكانك هذا.

هل أنت ذلك النوع من الأشخاص الذين يشترون أرخص أنواع النبيذ في القائمة؟ ماذا عن الأعلى سعرًا؟

لاحظ أنّ أي سؤال من السؤالين السابقين تطرق بأي شيء إلى النبيذ ذاته. لا إلى طعمته أو قيمته.

ببساطة تحدث عن السعر فقط.

لا أحد يقود أكثر السيارات المتوفرة رخصًا (فمن النادر جدًا أن ترى سيارة يوغو مستعملة تسير في الشارع) كما أنّ هنالك عددًا قليلًا من الناس مغفلين بما فيه الكفاية ليقودوا سيارة بوغاتي حول المدينة. ولكن جراء هذه

التناقضات، هنالك قصص لا تحصى تحكى وتنتشر. قصص نقصها على أنفسنا وأخرى نقصها على الناس من حولنا.

فسيارة بورش كايين ما من فائدة يمكن تصورها تجعلها متناسبة مع سعرها المرتفع. إنَّها بكل وضوح علامة، علم ملون بالأحمر أو افضي نقوم برفعه عاليًا في طريقنا وفي مسرح تقديرنا لذاتنا.

بالطبع، السعر أكثر من مجرد علامة. فهو المحرك الأساسي لعملية نمونا، لأن السعر يحدد ما ندافع عنه، من نصمم لأجله، والقصص التي نقصها. كما أنَّ السعر يخلق (أو يقصي) هامشًا، وذلك الهامش هو المال المتوفر لكي ننفقه على تسويقنا الخارجي.

لنأخذ الخباز بعين الاعتبار. فإن كانت المكونات والنفقات العامة مرتبطة بكلفة رغيف الخبز التي هي 1.95 دولار للرغيف بكمية معقولة، فبإمكاننا أن ندرس ثلاث حالات:

في البيع بالتجزئة بسعر دولارين للرغيف، فإنَّ الربح للرغيف هو نيكل واحد (خمسة سنتات).

بالنسبة لسعر 2.50 دولار للرغيف الواحد، فسيكون الربح بالرغيف هو خمسة وخمسين سنتًا.

ذلك يعني زيادة بمقدار أحد عشر ضعفًا من الربح للرغيف الواحد، أكثر من ألف بالمئة ربح أكثر للرغيف الواحد.

أما بالنسبة إلى سعر ثلاثة دولارات للرغيف، فإنَّنا بهذه الحالة نربح أكثر من دولار، أكثر من عشرين مرة مما جنيناه في المثال الأول.

إنَّ الخباز الذي يتقاضى دولارين ثمَّنًا للرغيف الواحد يجب عليه أن يبيع واحدًا وعشرين رغيفًا مقابل كل رغيف خبز يقوم الخباز في المخبز الفاخر ببيعه مقابل ثلاثة دولارات.

واحد وعشرون مرة فرق كبير، وهو الفرق بين بضعة زبائن في الساعة أو طابور خارج الباب.

لكن، نحن نقول إنَّ زبائننا قد يفضلون الشراء من المخبز ذي السعر الأقل.

ربما، ولكن كيف يقيمون المتجر النظيف واللماع، حيث يكثر العاملون المتعاونون والذين يدفع لهم بشكل جيد، فها هي تظهر علامة جديدة، أيضًا أفراد فريق كرة القاعدة المحلي يرتدون لباسًا جديدًا وشعارك موجود على هذا اللباس؟ أيضًا ما هي قيمة حقيبة التسوق الجميلة التي تأتي مع كل رغيف، من دون أن نذكر العينات المجانية من المعجنات الصغيرة المغطاة بالزبدة، تلك التي تدعوها بيونشنز؟ كيف سيشعر الناس عندما يخبرون أصدقاءهم أنهم يتناولون الخبز الفاخر نفسه الذي يقدم في مطعم فاخر قريب منهم؟

الأفضل أن تعتذر عن السعر مرة عوضًا عن أن تبرر مئة زلة صغيرة مرارًا وتكرارًا.

فالسعر هو مؤشر.

أسعار مختلفة (أشخاص مختلفون)

الكويكر هم من اخترعوا بطاقة السعر، بشكل عام قبل ذلك، كان مقبولًا أن كل شيء له سعر كان قابلاً للنقاش، فكان الجميع يساومون.

لكن ماسي ووانا ماكر أرادا أن يكبرا، وأن يبنيا مخازن ضخمة بمساعدة عمال يدفع لهم القليل. لذلك انتشرت فكرة الكويكر على نطاق واسع.

قد تعتقد أنّ فكرة بطاقة السعر انتشرت بشكل أساسي لأن الكويكر اعتقدوا أنه من غير الأخلاقي أن تتقاضى أسعارًا مختلفة من أشخاص مختلفين مقابل الشيء ذاته، لكنها اشتهرت لأن الصناعيين والمنظمات الكبيرة أعجبوا بكفاءتها.

لكن، الإنترنت تغير كل الأشياء.

من ناحية أولى، يمكن أن تخبر القصة أنّ السعر ثابت.

أخبر تسلا القصة هذه لمشتري السيارات الفاخرة فتنفسوا الصعداء. لكن عندما حاولت أوبر أن تربط السعر بالطلب، كلف هذا الأمر علامتهم التجارية الملايين ليحصلوا على الثقة.

بالنسبة إلى معظم المنظمات، وبالأخص الصغيرة منها، الجزء الصعب ليس تقنية المحاسبة للكميات المختلفة.

بل هو إخبار القصة.

لقد ذكرت هذا لأنها طريقة قوية لفهم القصة التي بني عليها سعرك (بالإضافة للسعر الذي تستحقه قصتك). كيف تشعر عندما تحصل على خصم لم يسبق لأحد أن حصل عليه؟ هل أنت تستحقه؟ كيف ستشعر إن حصل آخرون على هذا الخصم ولم تحصل أنت عليه؟

ماذا عن الندرة والتسعير التي بنيت في شركة كيك ستارتر؟

هل الخوف من فقدان مستوى ما، كان الدافع لتصرفك؟

"رخيص" هي وسيلة أخرى لتقول "خائف"

ما لم تجد طريقة استثنائية جديدة لتوصل خدمتك أو منتجك، فالتسابق ليكون الأرخص يعني أنك لا تستثمر بشكل كافٍ من أجل تحقيق التغيير.

عندما تكون الأرخص، فأنت لا تعد بإحداث التغيير.

أنت بهذه الحالة تعد بالشيء ذاته، ولكن بسعر أرخص.

إنّ السباق إلى القاع مغر، لأنه ما من شيء أسهل لتقوم ببيعه من الشيء الرخيص. فهو لا يتطلب حسابات جديدة أو تفكيرًا عميقًا من زبائنك. فهو لا يمس الثقافة أو العواطف. كل ما في الأمر ببساطة أنه أرخص.

إنّ السعر المنخفض هو الملجأ الأخير للمسوق الذي نفذت منه الأفكار الجيدة.

لكن ماذا عن المجاني؟

إن كنا نسوّق من أجل الزبون ومعه، فلما لا نجعل من كل شيء مجانيًا؟

هناك سببان:

1. في الواقع، إنّ الانخراط في صفقة تجارية هو أمر مختلف عن مواجهة لا قيمة لها على ما يبدو (أو على الأقل بلا سعر) إنّ الأشياء التي كانت تشارك مجانًا. مثل الندرة، والتوتر، والتسجيل كلها أمور موجودة عندما يتوجب علينا القيام بعملية

شراء، فالمسوّقون يضحّون بكل هذه الأشياء عندما تكون عملية الشراء مجانية حقًا.

2. لا يمكنك أن تستثمر في منتجك، ولا في فريقك، أو حتى في التسويق الذي تقوم به، من دون مردود مالي.

لكن المجاني يستحق أن يؤخذ بعين الاعتبار لأسباب أخرى، وفي حالات أخرى.

المجاني لا يعني ببساطة أن هنالك بنفسًا يساوي أقل من بنس آخر. ودولار أقل من دولار آخر. إنّها فئة مختلفة تمامًا من المعاملة، لأنّها مشابهة للقسمة على الصفر، فإنّها تؤدي إلى اللانهاية.

فكرة المجاني أمر أبعد من المألوف لينتشر، وينتشر بسرعة، أكثر من فكرة مربوطة بالمال.

إن كان الفيسبوك يكلف ثلاثة دولارات شهريًا، لكي تتمكن من استخدامه، على الأرجح أنه ما كان ليجذب أكثر من مليون مستخدم.

وإن كان الاستماع إلى الأغاني في الإذاعة يكلف مالًا، حينها كانت الإذاعات الأربعين الأفضل ستختفي.

وبعد...

نحن لا نعلم كيف نحصل على لقمة العيش إن كنا سنعطي كل شيء للآخرين.

إنّ الطريق للخروج من هذه المفارقة هو أن ندمج بين اثنين من العروض، مرتبطين ببعضهما البعض:

الأفكار المجانية التي تنتشر.

1.

التعبيرات الغالية لتلك الأفكار التي تستحق أن يدفع من أجلها.

2.

عندما تعطي طبخة وصفتها للناس، أو تظهر من خلال بث ما، أو تقود ندوة على الإنترنت، فإنها بهذه الحالة تعطي أفكارها للناس بشكل مجاني.

من السهل إيجادها، وتنفيذها بشكل متكرر، ومشاركتها.

ولكن، إن رغبت بتناول تلك النودلز التي تقدم في الصين وعلى غطاء طاولة أبيض في مطعمها، فإن الأمر سيكلفك أربعة وعشرين دولار مقابل ذلك.

عندما يكون سماع أغنية على الإذاعة مجانيًا، لكن سعر التذكرة لحضور الحفل الموسيقي يكلف ثمانية وعشرين دولارًا، فإن الحفل الموسيقي يمكن أن يشكل تعويضًا للفنان.

إن فكرة الصين والتذكرة هما فكرتان تذكاريتان، والتذكاريات يفترض أن تكون غالية الثمن.

هناك طرق لا تحصى موجودة، ومناسبة لك لكي تشارك من خلالها رؤيتك، وتعايرك الرقمية، وقدرتك على التواصل - مجانيًا.

كل من هذه الطرق يخلق وعيًا، وأدبًا، وثقةً، هذه الأشياء التي تبني لك منصة تنطلق منها من أجل بيع الشيء الذي يستحق أن يُدفع من أجله.

الثقة والمخاطر، والثقة والتكلفة

من المنطقي الاعتقاد أننا نستطيع فرض الثقة قبل أن ننخرط ببعض الصفقات التجارية المحفوفة بالمخاطر.

كما أنه من المنطقي توقع أن يرغب الناس بمزيد من الثقة قبل أن ينفقوا كثيرًا من المال (كنوع من المخاطرة) أو قبل أن يلتزموا بوقتهم وجهدهم معك.

في مرات عديدة قد يكون العكس صحيحًا.

حقيقة أن العملية التجارية محفوفة بالمخاطر يولد تناقضات في داخلنا إن كنا نرغب بالاشتراك بالأمر. فنحن نلحق شعور الثقة على وجه التحديد، لأننا ننفق الكثير هنا. "فأنا شخص ذكي، وأن الشيء الذكي للقيام به هو أن أكون متأكدًا من أنني أثق بالشخص الذي أريد أن أستثمر معه، فقبل أن استثمر مدخرات حياتي معه (أو لأقول حياتي)، يجب عليّ أن أثق بهذا الشخص".

هذا هو السبب الذي وُجدت مخيمات التدريب لأجله. التكلفة المرتفعة للاشتراك (من الدم، والعرق، والدموع) كلها أمور جعلنا نصبح مندمجين مع المجموعة.

لهذا السبب يتغير الناس عند ذهابهم لمؤسسة أوتوور باوند.

ولذلك تستطيع المطاعم والفنادق الراقية النجاة من التقييمات السيئة.

عندما يستثمر الناس بشكل كبير (إن كان مالا أو سمعةً أو جهدًا) فهم غالبًا ما يخترعون قصة ما لكي يقوموا بتبرير التزامهم. وتلك القصة تحمل في طياتها الثقة.

كل رجل مخادع يعلم بهذا. المثير في الأمر هنا أنّ المسوّقين الذين يرغبون بأن يكونوا محض ثقة لا يستطيعون فهم الأمر.

إنّ تخفيض سعرِكَ لا يجعل منك أكثر موثوقية. إنّ أمر يؤدي إلى العكس تمامًا.

كن كريمًا عند التغيير، وشجاعًا بأعمالك

إنّ الكرم بمفهوم العمل المجاني، والتخفيضات الدائمة، والكثير من العمل الإضافي من دون تعويض مادي لا يعتبر كرمًا بالمعنى الصحيح، لأنك لن تستطيع الحفاظ عليه، ولأنك ستنكث قريبًا بالوعد التي قطعتها.

من ناحية أخرى، إنّ إظهار الكرم بالترافق مع شجاعتك، وشفقتك، واحترامك هو الكرم بمعناه الصحيح.

إنّ ما يريده زبائنك هو أن تهتم بشكل كافٍ، من أجل إحداث التغيير فيهم.

لكي تخلق ذلك الجهد الذي سيقود إلى التحرك نحو الأمام.

ولكي تبذل الجهد في كل جوارحك، ذلك العمل الذي سيفتح بصيرة الزبائن لما يمكن أن يحدث.

إن أردت أن تتقاضى الكثير لكي تُنجح هذا الأمر، فما زالت صفقة جيدة.

دراسة حالة: لا يوجد إكرامية في يو إس إتش جي

لأكثر من عقد من الزمن، كان أفضل المطاعم تقييماً في مدينة نيويورك حسب دليل المطاعم هو مقهى يونيون سكوير.

مع الزمن، أضافت الشركة التي كانت تشغل هذا المقهى ما يقارب عشرة مطاعم أخرى ذات تقييم عالٍ في مختلف مناطق نيويورك (وساهمت في إنشاء مطعم شيك شاك، شركة بمليار دولار، شاركت في العملية) كجزء من مجموعة يونيون سكوير هوسبيتالتي كروب (يو أس إتش جي).

في العام 2006، تفاجأ كثير من المراقبين من قيام إدارة يو أس إتش جي بالقضاء على البقشيش.

فبدلاً من قبول البقشيش، رفعت يو أس إتش جي من أسعارها بنسبة عشرين بالمئة. وخصصت الربح الزائد لتقديم إجازات أمومة، وأجور مناسبة، وبهذه الطريقة كرست فكرة معاملة فريق العمل كمحترفين. إنَّ هذا التحول عنى أنَّ الجماعة الذين يعملون في الخفاء (الذين يقومون بطهو الطعام) يتقاضون مرتباً أفضل، وهذا يعني أيضاً أنَّ موظفي الانتظار لديهم حافز ليعملوا معاً بشكل أفضل، وليتبادلوا المناوبات، وليعملوا بالطريقة التي يعمل بها الطيب، والطيار، والأستاذ، لا أن يعملوا من أجل البقشيش.

هذه هي الإدارة العظيمة، لكنها تعرّض مجموعة من المشاكل التسويقية.

كيف يمكنك أن تبلغ هذا الأمر إلى سائح ما، يقوم بمقارنة أسعار لائحة الطعام قبل أن يقوم بالحجز في المطعم، والذي لا يعلم أنَّ إدخال الإكرامية (البقشيش) ضمن السعر يجعل المطعم أرخص مما يبدو عليه؟

كيف تبلغ هذا الأمر إلى العمال، وعلى وجه الخصوص الأعلى دخلاً منهم، الذين يقفون ويرون أنَّ رواتبهم تقلُّ؟

ما هو التغيير الذي قمت بإحداثه؟ ومن هم المعنيون بهذا التغيير؟

إحدى الأفكار الكبرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار، هي أنَّ هذا التغيير لا يمكن أن يتناسب مع الجميع. على سبيل المثال، بعض رواد المطعم يجدون متعة بالمكانة التي يوفرها لهم ترك بقشيش كبير. فهم يقومون بذلك بتباهٍ، وفي مخطط الشخص الميسور الحال، فهذه تسلية رخيصة، إنَّ يو أس إتش جي لا تستطيع توفير تلك الإثارة المميزة بعد الآن. "إنَّها ليست مناسبة لك، أعتذر".

من ناحية أخرى، إنّ الرواد الذين يسعون للانتماء كنوع من المكانة قد يجدون أنّ ذلك هو النوع الصحيح من الإخلاص فبفضلك يشعرون بشكل أفضل بدلاً من الخوف المرتبط بالتفكير إن كان هذا البقشيش كثيرًا جدًا أم قليلاً جدًا.

يبقى الأفضل، أنّ الرواد الذين يملكون نظرة تدور حول العدل والكرامة يعانون الآن من موقف صعب بالتردد على مطاعم أخرى، حيث يُعطى لهم الخيار بين مطعم حيث يعامل العمال بعدل، ويؤخذون بعين الاعتبار، ويعملون بكرامة، وبين مطعم آخر حيث تحط أفكار التسلسل الهرمي من هذه الأشياء، فإِنَّه من الأسهل أن تصبح معتادًا على مطعم متوافق بكل فخر مع أفكارك وتصوراتك في هذا العالم.

إنّ تناول العشاء في مطعم ما نادرًا ما يكون محاولة فردية، فإنّ يو أس إتش جي تعطي المضيفين الفرصة ليكسبوا مكانة عن طريق إشارة من إشارات الفضيحة. إن يو أس إتش جي تعطي الرواد قصة يستطيعون قصها على أنفسهم (وعلى الآخرين) قصة حول كيف أنّ تصرفًا بسيطًا مثل اختيار مطعم يسلط الضوء على قضية أكبر بكثير بشأن هذا السباق، والنوع، والتفاوت في الدخل.

هذه القصة ليست مناسبة للجميع، لكنها مناسبة للأشخاص المناسبين، فهي تحدث تحولًا في التجربة.

فلمن هذه، ولماذا نقوم بها، وكيف تغيرت مكانة أشخاص هنا؟ وبماذا سنخبر الآخرين؟

الفصل السابع عشر

الأذونات والقدرة على لفت النظر

في حلقة قوية

الحصول على الأذن كان أمرًا منتظرًا، وهو أمر شخصي، وذو صلة وثيقة منذ أكثر من عشرين سنة مضت، وفي التسويق عن طريق الأذونات. كنت أتكلم عن بداية ثورة جديدة.

الأمر يدور حول الاهتمام. والانتباه الناتج عن الخوف.

لكن المسوّقين كانوا يقومون بسرقة، وإساءة استخدامه، ويضيعونه. لقد كان البريد الإلكتروني المزعج مجانيًا، لذلك كانوا يرسلون المزيد، والمزيد، والمزيد من هذا البريد المزعج.

إنّ إرسال رسالة بريد إلكتروني عشوائية أمر مزعج بالتأكيد، لكن كل أنواع الرسائل المزعجة، والجهود المستمرة كانت من أجل استرعاء انتباهنا، وأخذ بعض من وقتنا الثمين، الذي لا نستطيع أن نعوضه.

هنالك بديل لهذا الأمر، وهو أن تمتاز بإرسال ما ينتظره الناس، تلك الرسائل الشخصية، والتي لها علاقة بموضوع ما يهتم به أشخاص يريدون أن تصلهم هذه الرسائل.

الأمر الذي بالكاد يبدو مثيرًا للجدل، كان كذلك، فقد دفعني لأن أخرج من جمعية التسويق المباشر.

فما رأيته منذ خمس وعشرين سنة أن هذه الرسائل المزعجة لم تتحسن.

إن ذلك الانتباه كان أمرًا ثمينًا حقًا، كما أنّ المسوّقين الأنانيين احتاجوا إلى أن يتوقفوا عن سرقة شيء لا يستطيع الناس أن يعوضوه فيما بعد.

بنينا أنا وفريقي شركة تتمحور حول هذه الفكرة. من جهة ما، كانت يويودين ترسل، وتستقبل، وتعالج رسائل بريد إلكتروني أكثر من أي شخص على سطح هذا الكوكب. وكنا نقوم بذلك عن طريق الأذونات النشطة لكل شخص تعاملنا معه. فقد كانت نسبة فتح هذه الرسائل تتجاوز السبعين بالمئة كما كانت نسبة الرد على رسائلنا الإلكترونية قرابة الثلاث وثلاثين بالمئة.

ذلك يعني أكثر بألف مرة من نسب رسائل بريدية تجارية تقليدية أرسلت من شركة ما في العام 2018.

قبل الدفع من أجل الإعلانات، حينها، وقبل ذلك بكثير، ابدأ بفكرة أن تكسب هذه الأصول. وهي الامتياز بالتكلم مع أشخاص سيفتقدونك إن غبت عنهم.

إنّ التسويق بالإذن مبني على التعرف إلى القوة الجديدة لأفضل المستهلكين الذين يتجاهلون التسويق. لذلك يجب أن نوضح أنّ معاملة الناس باحترام هي أفضل وسيلة لكسب انتباههم.

إن الحصول على الانتباه هي الكلمة المفتاحية هنا، لأن التسويق بالإذن يدرك أنّه عندما يختار أحدهم أن يعيرك انتباهه فهو يدفع شيئًا غاليًا وقيمًا.

من المستحيل أن يستطيعوا استعادة ذلك الانتباه الذي منحوك إياه إن غيروا رأيهم. فالانتباه يصبح أصولًا مهمة جدًا، شيء يحتاج أن يقدر، لا أن نضيّعه.

إنّ الإذن الحقيقي يختلف عن الإذن المفترض أو القانوني، فهو لا يعني أنك إذا حصلت على بريدي الإلكتروني بطريقة ما، أنّ لديك الحق لكي تستخدمه، ولا يعني أنني إن كنت لا أتذمر منك أنّ لديك إذنًا مني، ولا يعني إن كان الأمر موجودًا ضمن التفاصيل الدقيقة لبوليصة الخصوصية الخاصة أنّ لديك الإذن أيضًا.

إن الإذن الحقيقي يعمل كالتالي: إن توقفت عن الظهور، حينها سيقلق الناس، وسيبدأون بالتساؤل أين ذهبت.

إن الإذن كما المواعدة، فأنت لا تبدأ بالسؤال عن المبيعات كأنطباع أول. بل إنك تبدأ شيئًا فشيئًا باكتساب الحق لتسأل عن هذا مع مرور الوقت.

إن أحد الدوافع الرئيسية من التسويق بالإذن، بالإضافة للحصول على الانتباه، هو التكلفة المنخفضة الفريدة للتواصل مع الناس الذين يرغبون بالاستماع إلى ما لديك. خطوة خطوة، ورسالة برسالة. فكل تواصل مجاني فعليًا.

إن الصيغة البسيطة للحصول على البيانات عبر رأس أس أس بالإضافة إلى البريد الإلكتروني والتقنيات الأخرى كل هذه يعني أنه لا يتوجب عليك القلق حول الطوايع أو إعلانات شبكة الإنترنت التي يجب أن تشتريها كل مرة تحتاج فيها أن تقول شيئًا. كما أن فكرة التوصيل إلى المنزل هي ردّ بائع الحليب الذي لم يعد موجودًا. فهو يعبر عن جوهر الإذن، وهم الآن يملكون الإذن ليصلوا إليك.

إن الفيسبوك ومنصات التواصل الاجتماعي الأخرى تبدو بمثابة وسيلة تختصر الطرق، لأنها تجعل من أمر الوصول إلى أشخاص جدد أسهل نوعًا ما. لكن التنازل من أجل الحصول على شيء أمر مشابه لكونك مزارعًا في مزرعة. فهي ليست أرضك. ولا يوجد لديك الإذن لكي تتواصل مع الناس، لكنهم يملكون ذلك الإذن، فأنت ليس لديك أصول، بينما هم يملكون.

كل ناشر، وكل شركة إعلامية، وكل مبتدع للأفكار يحتاج أن يمتلك أصولًا من الأدونات، ذلك الامتياز للتواصل مع الناس من دون وسيط.

لا يتوجب على الإذن أن يكون رسميًا، لكن يجب أن يكون واضحًا، فلدى صديقي الإذن أن يتصل بي إن كان بحاجة لاقتراض خمسة دولارات مني، لكن الشخص الذي تقابله في عرض تجاري لا يملك مثل هذه القدرة ليعرض عليك سيرته الذاتية كاملة، حتى ولو دفع لك من أجل ذلك.

إن الاشتراكات تصرف علني ومريح في فكرة الأدونات، وهذا ما يجعل من قارئ الصحف الذين يطلبون خدمة توصيلها إلى المنزل قيمين جدًا، وهذا ما يجعل متابعي المجلات يستحقون أكثر من كشك للصحف.

لكي تحصل على الإذن، يجب عليك أن تقدم وعدًا. تقول مثلًا. "إنني سأفعل س، وع، وج، فأتمنى أن تمنحني الإذن عن طريق استماعك إلي". وهذا - هذا هو الجزء الصعب - كل ما تفعله. لا تفترض أن بإمكانك القيام بالمزيد. فأنت لا تباع القائمة أو تستأجرها أو تطلب المزيد من الانتباه، فبإمكانك أن تعد بنشرة إخبارية وتتكلم معي لسنوات، وبإمكانك أن تعد بخدمة رأس أس أس

يومية وتتكلم معي كل ثلاث دقائق، يمكنك أن تعد بعملية ترويج للمبيعات كل يوم (كما يفعل موقع البيع بالتجزئة على الإنترنت "ووت"). لكن الوعد يبقى وعدًا ما لم يوافق كلا الطرفين على تغييره. فلا تعتقد أنه لك الحق بسبب ترشيحك للرئاسة، أو وصولك إلى الربع النهائي في مسابقة ما، أو إن كنت ستطلق منتجًا جديدًا، للتملص من الاتفاق الذي عقده. لا يمكنك القيام بذلك.

لا يجب على الإذن أن يكون وسيلة بث وحيدة الاتجاه. فإنّ استخدامك للإنترنت يعني أنّه بإمكانك أن تعامل أناسًا مختلفين بشكل مختلف، وهذا يتطلب منك أن تكتشف كيف تستطيع أن تجعل قاعدة الأدونات لديك تختار ماذا يسمعون وبأي شكل.

إن بدا الأمر كما لو أنك تحتاج للتواضع والصبر لكي تقوم بالتسويق عن طريق الإذن، فهذا صحيح فهو يحتاج إلى ذلك. والسبب أنّ القليل من الشركات تقوم به بالشكل المناسب. ولكن يجب أن تعلم أن أفضل طريق مختصر في هذا المجال، هو عدم وجود طريق مختصر.

فكم من الناس قد يصلون إليك ويتعجبون (أو يتذمرون) إن لم ترسل الرسالة الإلكترونية التالية بسرعة؟ إنّ ذلك قياس يستحق أن يكون موزونًا وأن يبقى في ازدياد.

حالما تكسب الإذن بإمكانك التعلم، بإمكانك أن تأخذ وقتك لكي تروي قصتك. يومًا بعد يوم، شيئًا فشيئًا، بإمكانك أن تختلط بالناس. لكن لا تتكلم معهم فقط، بل أوصل لهم المعلومات التي يريدونها.

بعد مدة قصيرة من انتشار التسويق عن طريق الأدونات، أنشأ داني ليفي نشرة إخبارية عن طريق الرسائل الإلكترونية ودعاها ديلي كاندي (الحلوى اليومية). لقد كانت عبارة عن رسائل إلكترونية تنبيهية تركز على النساء المحليات اللواتي يبحثن عن مبيعات محلية، وحفلات، ويبحثن عن التواصل أيضًا. إنّ الأصول هنا كانت قيّمة جدًا حيث انتهى الأمر ببيع هذه الخدمة مقابل مئة مليون دولار.

إنّ كل بثّ إن كان إذاعيًا أو غيره لديه أصول، تلك الأصول هي قاعدة المتابعين الذين يستمعون بشكل منتظم إلى آخر العروض التي تبث.

كما أنّ كل سياسي ناجح يملك أصولًا كهذه، وهي مجموعة المنتخبين الناشطين الذين يتوقون للاستماع إلى آخر تصريحاته ويشاركونها أو من الممكن أن يقوموا بتصرف ما بناءً عليها.

يجب عليك أن تحمي هذه الأصول، فهي أكثر قيمة من أجهزة الحاسوب المحمولة أو الكراسي الموجودة في مكتبك. إن حاول أحد ما سرقة هذه الأشياء من مكتبك فستطرده، لذلك تصرف بالطريقة نفسها إن أرسل أحد الأشخاص من فريقك رسائل مزعجة لقائمة معينة لكي يجعل من أمر ما أكثر احتمالاً للحدوث.

اكسب الإذن الخاص بك وتملكه

إننا نستخدم منصات التواصل الاجتماعي لأن العديدين يستخدمونها، فنحن في هذه الحالة لا نقوم ببناء أصول حقًا.

بالطبع، في الوقت الحاضر بإمكانك أن تصل إلى متابعيك على هذه المنصة. لكن بمرور الزمن، ستجني المنصة المال عن طريق محاسبتك مقابل خدماتها، لا بأن تعطيك هذه الخدمات من دون مقابل.

لذلك عندما ستحتاج أن تجعل أحد المنشورات التي نشرتها تنتشر بشكل أكبر. ستقلق ماذا سيحصل لو حاولت هذه المنصة أن ترفع من رأس مالها وتكاليفها.

إن كان الإذن في قلب عملك، فاكتمسه واحتفظ به. تواصل فقط مع أولئك الأشخاص الذين يرغبون أن يسمعوا ما لديك.

إن أبسط تعريف للإذن هو أولئك الناس الذين سيفتقدونك إن لم تتواصل معهم.

فيجب عليك أن تملك ذلك الأمر، لا أن تستعيره أو تستأجره.

توما باسا وراب كافيار

في العام 2015، وفي حركة دفاعية، وظفت سبوتيفاي توما باسا ليعمل لديها متذوقًا للموسيقى لكي تتنافس مع مبادرة شركة أبل الجديدة والتي هي قوائم الموسيقى المختارة. فتولى باسا أمر قائمة تشغيل راب كافيار وخلال عدة أشهر، نمت وزاد عدد متابعيها إلى ما يفوق الثلاثة ملايين متابع. هؤلاء هم المستمعون الذين أعطوا إذنًا لسبوتيفاي (وباسا) لكي يشاركوا الموسيقى الجديدة معهم.

خلال ثلاث سنوات، كان عدد المتابعين قد زاد في هذه القائمة إلى ما يزيد على عشرة ملايين متابع.

فقد بنى باسا أكثر الأصول أهمية في عالم أعمال الموسيقى. أكبر من أي محطة إذاعية موجودة، وأكثر أهمية من أي مجلة.

عندما يكتب باسا عن أي فنان جديد، عندها سيصبح الفنان نجمًا (تلك هي حركة المال، المغنية كاردي ب مثلًا). صباح كل يوم جمعة، تتجدد قائمة الأغاني هذه، وفي نهاية اليوم، تجد أنّ مشهد الموسيقى العام وترتيب الأغاني الرائجة قد تعيّر.

فسيويتيفاي لا يحتاج أن يمتلك إذاعة، أو مجلة. فهي تمتلك أصولًا من الأذونات بدلًا من ذلك، بالإضافة للانتباه، وعلاقات اجتماعية متداخلة.

الظهور بمظهر الكريم

كيف تحصل على الإذن في البداية؟ وكيف تتواصل مع الأشخاص الذين يرغبون بسماع المزيد مما لديك؟

إنّ نظرة الأشخاص الذين يهتمون بالأشياء الجديدة (الأشخاص الذين يحبون التجديد) تدفعهم للبحث عن أصوات جديدة، وأفكار جديدة، وخيارات جديدة. صحيح أنه ليس هناك كثير من هؤلاء الأشخاص في السوق لديك، ولكن قد يكون هنالك ما يكفي منهم.

عندما ترغب مارفل بالإعلان عن بطل خارق جديد خاص بها، لا تبدأ بالإعلانات على التلفاز الوطني، بل بدلًا من ذلك، تذهب إلى معرض سان دييغو للكتب المصورة.

إنّ معرض الكتب المصورة هذا يملك الإذن، الإذن من المعجبين الجامحين، والمعجبين المحبين للتجديد، لإطلاق أفكار جديدة، ولمساعدتهم لإيجاد الشيء المقبل الكبير.

هذا هو المكان المناسب لإطلاق ديدبول. ليس عن طريق إعلان، بل على نطاق واسع.

فهو انجذاب جديد وخاص.

فهناك لقاء مع المخرجين.

وأخبار حقيقية.

إنّ الفيلم لن يطرح قبل سنة. فهم لا يوجدون هناك ليبيعوا التذاكر، بل يذهبون إلى معرض الكتب المصورة هذا لكي يكسبوا الإذن. وليكسبوا الانتباه مع الوقت، وليكسبوا ميزة إخبار قصتهم للأشخاص الذين يرغبون بسماعها.

في الغالب، إنّ الأمر عبارة عن إشارة، طريقة لإخبار قلب الجماعة أن الانتباه قد تم الدفع لأجله، وأنّ هذا هو نوع الأشياء التي يرغب الناس أن تتكلم عنها في السنة القادمة.

فلا يهم إن كان هنالك نسبة صغيرة فقط من السوق التي سيطرح فيها الفيلم في معرض الكتب المصورة هذا. بل المهم هو نوعية القصة التي يسردونها ومدى عمق تعاطفهم وكرمهم.

وهكذا إن قاموا بالأمر بالشكل الصحيح، فستنتشر كلماتهم وستعرف قصتهم.

حوّل مشروعك من خلال تميزك

إنّ الأمر أقرب إلى المستحيل أن تنشر كلمتك بشكل مباشر، فهو مكلف جدًّا، وبطيء جدًّا. إن إيجاد أشخاص، ومقاطعتهم، وجعلهم يشتركون معك في الأمر، واحدًا تلو الآخر.. مهمة شاقة حقًّا.

إنّ البديل عن ذلك هو أن تنشئ بشكل عالمي مُنتجًا أو خدمةً يجدها الناس تستحق أن يتم التكلم عنها.

إنّني أدعو هذا بنظرية البقرة البنفسجية.

فلا أهمية للأمر إن كنت تعتقد أنّه مميز بالنسبة إليك، فالأمر لا يعود إليك، بصفتك المبدع له، فبإمكانك بذل أقصى ما تستطيع من جهد، لكن القرار النهائي يعود إلى مستخدمي منتجك، ولا يعود إليك.

فإن قاموا بالتعليق عليه وملاحظته، فهو أمر مميز.

فإن علّقوا عليه، حينها سينتشر وستنتشر كلمتك.

وإن استطاعت النقاشات أن تدفع بمهمتك نحو الأمام، حينها سيتفاعل الآخرون مع فكرتك وستستمر العملية.

إنّ التحدث عن الأمر أسهل من القيام به.

فيجب عليك أن تقوم بالأمر بشغف، وبهدف أن ترسخه بقوة في منتجك أو خدمتك.

وهذا يعني أن المسوّقين المؤثرين مسؤولون أيضًا عن معرفة الخبرة التي يمتلكها الزبائن.

أن تكون عدائيًا/وصبيانيًا/ومتغطرسيًا/وأنايًّا أمر مختلف عن أن تكون بنفسجيًّا

في كثير من الأحيان، يلجأ المسوّقون قليلو الصبر إلى الإذغال، لكنّ الإذغال يأتي نتيجة نوع من حب الذات.

إنّك تقدم للناس خدمة عندما تقوم بأشياء أفضل، وتجعل من التكلم عنهم أمرًا سهلًا. إنّ أفضل سبب لكي يتحدث أحدهم عنك هو أنّهم يتحدثون عن أنفسهم كأنهم يقولون: "أنظر كم أنّ ذوقي جميل". أو ربما، "أنظر كم أنّي جيد في ملاحظة الأفكار الهامة والمميزة".

من ناحية أخرى، إن كنا سننتقدك، ونوبخك، ونتكلم كيف أنّك تجاوزت الحد، فإنّنا نقوم بهذا كي نرسل إشارة إلى جيراننا وأصدقائنا. مفادها هو أن يتم تحيّبك، لأنك تجعل الأمور تنحو نحو الأسواء. فنحن لا تتأثر بمقدار المال الذي أنفقته، وما هي الخطوط التي تجاوزتها، وكم أنّ هذا العمل مهم بالنسبة إليك.

لا، بل ننشر أفكارك وأعمالك فقط إن كانت مفيدة لنا، ومناسبة لذوقنا، وأفكارنا، بالإضافة إلى مناسبتها لرغبتنا بالحدثة والتغيير.

تعليق قوانين نادي القتال

كتب تشاك بلانيوك أنّ أول قاعدة من قواعد نادي القتال هي أنّه لا يجب أن تتكلم عن نادي القتال.

فحالما سمع النوع الصحيح من الشخصيات (حسب الرأي العام) في الرواية عن نادي القتال، أصبحت تلك القاعدة بمثابة دعوة للتكلم عن نادي القتال. وهكذا عندما نمت، زاد الكلام عن الأمر أيضًا، فها هو قانون متكالف من جديد.

إن منظمة مدمني الكحول المجهولين منظمة كبيرة. وهي بالكاد مجهولة. ولكن تبعًا لممارسات عضو نشط فيها يكون الوضع هنا، فعندما تكون في حالة من الشك، وتتكلم عن هذه المنظمة، فهذا لأنّ الكلام عنها عمل

سخي. فهي قاتلة للعار. وطوق للنجاة. وهي بمثابة عضوية للتواصل، فرصة لتفعل للآخرين ما قد تم فعله لأجلك.

إنّ الأفكار تسافر بشكل أفقي الآن: من شخص إلى آخر، ليس من منظمة إلى الزبائن. فإننا نبدأ من أصغر مجموعة ممكنة ونعطيهم شيئاً ليتحدثوا عنه وسبب للقيام بهذا.

كما أنّ ما نختار أن نقوم بالتسويق له أمر يعود إلينا. فإن كان التغيير الذي تسعى لإحداثه لا يمكن التكلم عنه. فربما يجب عليك أن تجد شيئاً آخر تريد إحداث التغيير فيه ويستحق أن يحصل له التغيير.

التصميم من أجل التبشير

بعض الأعضاء في منظمة مدمني الكحول المجهولين يسببون التوتر لغير الأعضاء. فهم يقتربون من أشخاص يعانون من الإدمان على الكحول بلهفة وكرم ويعرضون عليهم المساعدة.

حيث أنّ الضغط الاجتماعي جعل مئاً أناساً مريضين، فهم قد يعتقدون، أنّ الضغط الاجتماعي قد يجعلنا أفضل.

إنّ التبشير أمر صعب. فإنّ السبب بالتوتر لزملاء العمل أو الأصدقاء محفوف بالمخاطر، فمن الأسهل تجنب هذا الأمر.

إنّ العمل الشاق لخلق التغيير الذي ترغب بإحداثه يبدأ بتصميم التبشير وإدخاله ضمن ما تحاول أن تخلقه. فالناس لن يقوموا بنشر أخبارك لأنّها مهمة بالنسبة إليك. بل سيقومون بذلك فقط إن كانت مهمة بالنسبة لهم. ولأنّها تخدم أهدافهم، كما أنّها تسمح لهم أن يخبروا أنفسهم قصةً يكونون فخوريين بها.

الفصل الثامن عشر

الثقة نادرة شأنها شأن الانتباه

ما هو الأمر المزيف؟

لقد انتشرت الإنترنت بناءً على سياسة الانتماء، فالإنترنت تحتوي في صميمها ذلك السحر الناتج عن تواصل الأشخاص باعتبارهم أندادًا.

لكن الأشخاص الذين يفضلون السيطرة بدلًا من الانتماء يرون في هذا الأمر تهديدًا. ولذلك شكّلوا موجات من عدم الثقة حول الأصوات والقنوات التي بنينا عليها ثقافة الثقة حولنا.

بالإضافة إلى ذلك، وللأسف، فقد انكشف سوء التصرف والجشع اللذان أصابا العديد من الركائز التي نعتمد عليها. كل هذه الأمور دمّرت احتمالية تصديقنا كلام الأشخاص والثقة التي نرغب بإعطائها إلى الذين ننظر إليهم على أنهم في مراكز قيادية.

نتيجة لذلك وصلنا إلى الوقت الذي أصبح فيه كثير من الناس على تواصل بينما قلة منهم موثوقون. فعندما يوضع العلم والحقائق في خيط من سوء التفسير المعتمد، والأحكام المسبقة، وسوء الفهم المتسرع. حينها يجب علينا أن لا نثق بالمؤسسات الروحية، ووسائل الإعلام المختلفة، والسياسيين، وشبكات التواصل الاجتماعي، أو حتى أي شخص حولنا.

أضف إلى هذا النشاز (وبإشارة أكبر من أي وقت مضى) انتشار التزييف والابتزاز، وستجد أنّ الثقة في خطر حقيقي.

فماذا نثق، وبمن نثق؟

في هذا العالم من انعدام الثقة، يجد المسوّقون أنفسهم في واحد من هذه الطرق الثلاثة:

إمّا أن يتم تجاهلهم

أو أن يلتفوا حول الأمر

أو أن يكونوا موثوقين

فإن تم تجاهلك، لا يمكنك تحقيق الكثير، لأنّه بالإضافة لعدم اكتسابك الثقة، فأنت لم تحظَ بالانتباه أيضًا.

وإن كنت تلتف حول الأمر، وتنتظاهر بأثك قادر على سرقة بعض الانتباه وأثك قادر على اكتساب ثقة بعض القوم، فهذا الأمر لن يدوم.

أما المنهج الثالث، الثقة، فهو الطريق الوحيد الذي يدفع بك من أجل تحقيق الاستثمار المطلوب. والأمر الجيد فيه أنّه الأسهل للتعايش معه.

فالمسوق الموثوق يكسب دورًا، بإمكانه أن يطلق الوعود ويحتفظ بها، ويكسب مزيدًا من الثقة. وبإمكانه أن يخبر قصته التي يرغب بإخبارها من دون أن تتم مقاطعته، فمع هذه الثقة يأتي الانتباه، كما أنّ القصة تُكسب المسوق مزيدًا من الأدوار، والتي تقود بدورها إلى مزيد من الوعود التي تقود بدورها إلى مزيد من الثقة. ومن المحتمل أيضًا، إن كانت القصة منسقة بشكل جيد ومعقولة، أن تقود إلى مزيد من الكلام عنها، وإلى المحادثات بين الأشخاص عنها، تلك المحادثات التي تشكل لبّ مجتمعنا.

إنّ ترك مجال للتصديق رغم عدم الثقة ليست أسطورة. بالرغم من أنّ هنالك كثيرًا من الشك، واحتمال ألا تحصل على مجال لكي تكسب الثقة نتيجة هذا. إنّ الأمر يحدث، وهو يحدث فقط إن كان الناس يسيرون في الطريق ذاته الذي تسير به، وعندما تكون هويتهم ومكانتهم في الأساس في هذا الطريق، حينها فقط تحصل على ميزة التصديق رغم كل الشك.

وحينها يحدث التغيير.

الثقة في الأفعال

في عالم يقوم فيه الناس بإلقاء نظرة على الشيء بدلًا من قراءته، ويتناقلون الإشاعة بدلًا من البحث في صحتها، يتضح أنّ أفضل طريقة لكسب الثقة هي عن طريق الأفعال.

فإننا نتذكر ما قمت به لمدة أطول بكثير مما قد قلته.

فعندما أردنا استرداد المال الذي دفعناه من أجل منتج يوجد فيه عيب، ماذا فعلت؟ وعندما خسرنا بياناتنا التي لديك، ماذا فعلت؟ وعندما اضطررت إلى إغلاق المصنع وكانت وظائفنا على المحك، ماذا فعلت؟

إنّ المسوّقين يقضون كثيرًا من الوقت في الكلام، وفي العمل على ما سيقولونه، ولكننا نحتاج أن نقضي وقتًا أكثر بكثير في العمل لا الكلام.

الكلام يعني التركيز على عقد مؤتمر صحفي من أجل الجموع.

ولا يعني التركيز على التفكير بما يجب فعله عندما لا يوجد أحد يراقبك. ولا حتى شخص واحد، يومًا وراء يوم.

مشهور بالنسبة إلى المجموعة

الشهرة تولد الثقة، على الأقل في مجتمعاتنا.

بإمكاننا القول إن كل شخص مشهور بالنسبة إلى خمسمئة شخص آخر.

حتى إنّ بعض الأشخاص مشهورون بالنسبة إلى ثلاثة آلاف شخص.

وتلك ظاهرة جديدة مميزة وجذابة. فعندما يوجد ثلاثة آلاف أو عشرة آلاف أو خمسة آلاف شخص يعتقدون أنّك مشهور... فذلك يغير كثيرًا من الأمور. إنّ الأمر ليس بالضرورة أنّهم سمعوا بك، لا بل إنّ الأشخاص الذين يثقون بهم قد سمعوا بك أيضًا.

إن كنت مستشار أعمال، أو مصممًا، أو مخترعًا، فإن تكون مشهورًا بالنسبة إلى ثلاثة آلاف شخص مناسب أمر مثمر حقًا.

ليس الهدف من الشهرة زيادة عدد متابعيك على مواقع التواصل الاجتماعي. بل الهدف هو أن تكون معروفًا وإن كان لأصغر جمهور متوفر.

العلاقات العامة والشهرة الإعلامية

عادةً، يبحث المسوّقون عن الشهرة الإعلامية. فهم يرغبون بالفيديوهات المصورة، ومميزات الكتابة المنبثقة. وأن يصلوا إلى العالم

الخارجي. فإن استخدمت شركة علاقات عامة، فعلى الأرجح أنك استخدمت الشهرة الإعلامية.

إنّ الشهرة الإعلامية الجيدة أمر جيد إن كنت تستطيع الحصول عليها فلما لا تقوم بذلك؟

ولكن في الغالب إن ما تحتاج إليه هو أكثر من الشهرة الإعلامية، هو العلاقات العامة.

بإمكاننا القول إن العلاقات العامة هي فن إخبار قصتك التي ترغب بأن تنتشر إلى الأشخاص المناسبين وفي الطريقة المناسبة. فهي تدير ظهرها عن طيب خاطر إلى الشهرة الإعلامية التي تبحث عن أن يكتب عنها بأي ثمن، أي بمعنى ("أياً كان، من المهم أن يقوموا بتهجئة اسمي بالشكل الصحيح") فهي تقابل وتناسب اعتماد المسوّقين على بناء محفز من أجل فكرة ما.

إنّ السباق من أجل الشهرة مهما تكن قليلة هو في أوجه، وقد تم تحفيزه عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل بين الناس الذي أتاحتها الإنترنت. إنّنا نعطي الامتنان والثقة للمشاهير، ولكن أصبح هناك الكثير منهم الآن. ومع مرور الوقت، عندما يصبح الجميع مشاهير، سيختفي الأمر، ولكن في الوقت الحاضر، تُعتبر الثقة والفرصة التي نعطيها للمشاهير رغم الشك، قيّمة جدًا.

الفصل التاسع عشر

الأنبوب

الثقة ليست ثابتة

تخيّل أنّ لديك أنبوبًا فيه العديد من التسريبات والثقوب. أنت توجّه انتباهك إلى ذروة الأنبوب، في حين يظهر الزبائن الدائمون الملتزمون في قاعدته.

ما بين القاعدة والذروة، هناك العديد من الأشخاص الذين يتسرّبون من الأنبوب، إنهم يبتعدون لأن الثقة تتلاشى، أو يغادرون بسبب عدم وجود توافق بين ما تعرضه عليهم وما يتطلّعون إليه، هناك عدم ترابط بين ما تقوله وما يسمعون، أو ربما هو ليس مناسبًا فحسب، أو هم غافلون، أو أن الحياة اعترضت الأمور.

فيما يشقّ الناس طريقهم عبر الأنبوب - من غريبٍ إلى صديق، من صديق إلى زبون، من زبون إلى زبون دائم - تتغيّر حالة الثقة.

رُبّما يصبحون أكثر ثقة نتيجة التنافر المعرفي والخبرة، أو يصبحون غافلين أكثر وهو الأكثر احتمالًا، خائفين أكثر وأشدّ تلهفًا للهرب، لأن قول نعم أكثر إجهادًا من مجرّد الرحيل.

باستطاعتك إصلاح أنبوبك

بإمكانك التأكد من أنك تجذب إليه النمط الصحيح من الأشخاص.

2. بإمكانك التأكد من أن الوعد الذي تواءم معهم سيقودهم إلى حيث تأمل أن يذهبوا.

3. بإمكانك اختصار الخطوات بحيث يصبح عدد القرارات الواجب اتخاذها أقل.

4. بإمكانك دعم أولئك الذين تعمل معهم، أن تُعزز أحلامهم وتُقلل مخاوفهم فيما تمضي قُدَمًا في عملك.

5. بإمكانك أن تستخدم التوتر والحافز كي تُسبب حركة إلى الأمام.

6. والأهم من ذلك كُلِّه، بإمكانك أن تزوّد أولئك الذين انخرطوا في الأنبوب بما يماثل مُكبّر الصوت، أداة باستطاعتهم أن يستعملوها ليخبروا الآخرين بشأن الأنبوب. إن الأشخاص الذين يشبهوننا يفعلون الأمور على هذا النحو.

حسابات الأنبوب: كايسي نيستات

عادة ما تحصل مقاطع الفيديو التي يضعها كايسي في قناته على اليوتيوب على عشرة ملايين مشاهدة، إن هذا بمثابة التصريح عن الأصول. إن الناس يتابعونه ومن المرجح أن يشاركوا ما يضعه على قناته.

في أحد المشاريع التي قام بها مؤخرًا، وجّه متابعيه ليشاهدوا بثّه المباشر على منصة تويتش (عندما رأيت الفيديو، كان هناك حوالي مليون مشاهدة)، نقرت على الرابط، ورأيت أنه تمت مشاهدة البث الحي حوالي ثمانية عشر ألف مرة، لذا هناك واحد من كل خمسين شخصًا اتبعوا الرابط المرفق.

كان هناك المئات والمئات من التعليقات على الفيديو في منصة تويتش، من الصعب إحصاء عددها، لذا لنقل أنها ألف تعليق.

مِمَّا يعني أن هناك شخصًا واحدًا من كل ثمانية عشر شخصًا أمضى وقتًا في كتابة تعليق. ومن بين ألف شخص كتب تعليقًا ربّما هناك خمسة أشخاص سيمضون قُدّمًا ويتخذون خطوة إضافية مثل الانضمام إلى أيِّ ما قد يؤسّسه كايسي.

من 1000000 إلى 18000 إلى 1000 إلى 5.

هذا هو الشكل الذي يتّخذهُ الأنبوب، وقد يختلف العدّاد لديك. إن السبب في أنّنا لسنا على غرار كايسي هو أنّه حقّق أقصى استفادة من أنبويه، بسبب أن ذروة الأنبوب ممثلة بشكل منتظم وبسلاسة بأشخاص والذين التحقوا برحلته. يصبح كل شيء أفضل حالًا حالما تكتسب ثقة الآخرين.

أنبوب التسويق المباشر المُستدام

لدينا حالة خاصة هنا، إنّ الأنبوب يشهد إقبالًا من قبل الملايين الذين يشترّون الإعلانات من غوغل وفيسبوك.

في العام 2017 تلقت كلتا الشركتين ما يزيد عن مئة مليار دولار، والتي تم إنفاق نصفها على الإعلان الإلكتروني حول العالم، لقد تمّ سبر هذه الإعلانات، وقد انطوت جميعها على فكرة الأنبوب.

أنت تنفق ألف دولار على الإعلانات الإلكترونية التي تصل إلى مليون شخص، لنفترض أنّ عشرين شخصًا قاموا بالنقر على الإعلان، هذا يعني أنّ كل نقرة كلفت خمسين دولارًا، نتيجة النقر تم تحويل المتابعين إلى موقعك الإلكتروني، وواحد من كل عشرة أشخاص اشترّوا من موقعك الإلكتروني. ممّا يعني أن كل عملية شراء كلفتك خمسمائة دولار.

إذا كنت محظوظًا في العمل التجاري الذي قمنا بوصفه، فإن قيمة العمر المتوقع للزبون ستكون أكثر من خمسمائة دولار، ما يعني أنّه بإمكانك أن تعود وتدفع للمزيد من الإعلانات لتحصل على المزيد من الزبائن بالكلفة نفسها. كرّر الأمر مرة ثانية وثالثة، بحيث ستغطي عائدات الإعلانات نفقاتها، شيء رائع!

بالطبع، ستعود الغالبية العظمى من أرباحك إلى المكان الذي دفعت فيه لنشر الإعلانات، وهو السبب في أنّ هاتين الشركتين ناجحتان على نحو استثنائي. إنهما تستحصلان على الأرباح في الذروة من جميع المُعلنين. ربّما تجني غوغل مائة دولار من كل عملية بيع، في حين أن المعلن الذي قام بكل العمل، سيجني عشرة دولارات فقط. ولكن بإمكانك أن تستمر في ذلك، لأن

هامش عملية البيع التالية سيبقى إيجابيًا، حالما تُحقّق النجاح، سيكون من السهل أن تدفع للمزيد من الإعلانات، وتمضي آلية الأنبوب قدمًا. هذا هو حلم الشخص الذي يقوم بالتسويق المباشر، إنّه الإعلان الذي يتكفّل بوضوح بتسديد نفقاته، ويتيح لك المجال أن تقيس العائدات، يمكنك أن تعير الطريقة الناجحة، ثمّ تقوم بتكرارها مرة تلو أخرى، وسينمو عملك.

من الجدير بالذكر، أنّ هناك القليل جدًّا من الشركات التي تقوم بهذه الحسابات بحذر، إنهم ينفقون المال ويتضرّعون، وهم يأملون أن يظهر ما يسعون إليه في المحصّلة. ولكن إن كنت حذرًا ومتيقظًا، بإمكانك أن تبدأ في فهم ما الذي يكلفك توجيه الانتباه إلى ذروة الأنبوب، وبإمكانك أن تعمل ليس فقط لتحسّن جودة عمليات البيع المحتملة لديك، ولكن أيضًا فعالية العملية.

عليك بجميع السبل المتاحة التي تقلل من تكاليف النقرة الأولى، ولهذا إذا فعلت ذلك من خلال القيام بوعِدٍ سخيف في الإعلان الذي تريد الترويج إليه، فستعطي العملية عكس النتائج المرجوة. سيكفّ الناس عن الثقة بك، وسيزول الحافز، وستنخفض عائداتك بشدّة.

بدلًا من ذلك، ركّز على الخطوات التي يمكن تعديلها أو إزالتها، اكتشف ما الذي سيحدث إذا عمل الناس في أفكارك أو مجموعتك قبل أن تطلب منهم إرسال المال. استثمر في قيمة العمر المتوقع للزبون، ابتكر أشياء جديدة لزيائنك بدلًا من الجري في الأرجاء للعثور على زبائن جدد لمنتجاتك.

عندما بدأت في التسويق، خمنت أن أقل من 5 بالمئة من المعلنين يقيسون عائدات إعلاناتهم، كان الأمر بالغ الصعوبة عندما تم بالتلفاز والراديو والوسائط المطبوعة، اليوم أظنّ أن النسبة تقارب 60 بالمئة، لأن الأرقام مُبيّنة بوضوح، أما الأمر المفقود فهو التحليل المدروس لما تعنيه هذه الأرقام.

أمزّ جانبي من حسابات الأنبوب

لستُ مُتأكدًا لماذا تُحير حسابات الأنبوب العديد من الأشخاص، ولكن إذا أخذت الأمر خطوة بخطوة، فستدرك ذلك. أهم شيء يجب إدراكه هو قيمة العمر المتوقع للزبون. إليكم مثال بسيط: ما هي قيمة زبون دائم جديد لمتجر كبير؟ إذا قمنا بالحسابات عن أرباح جولة تسوّق واحدة في المتجر، فسنجد أنّها دولار أو اثنان، إن للمتاجر الكبيرة هوامش ربح مُتدنية جدًّا. ولكن ما الذي يحدث إذا أصبح هذا الشخص زبونًا منتظمًا؟ ماذا لو كان يقوم بجولتي شراء أسبوعيًا، حيث يدفع ما قيمته مئة دولار من مواد البقالة في كل مرة، ويستمر على هذه الحال لخمس سنوات وهي المدة التي سيمضيها في مسكنه بذات

الحي (ليس أمرًا استثنائيًا في العديد من الضواحي)؟ ذلك خمسون ألف دولار أو أكثر في المبيعات. حتى لو كان هامش الأرباح 2 بالمئة، فهذا يعني ألف دولار كأرباح من كل زبون جديد مع مرور الوقت. ماذا لو كان هذا المتجر مُميزًا، وحالما يصبح الشخص زبونًا فهناك احتمال أن يخبر أصدقائه وجيرانه وسيصبح أحدهم زبونًا منتظمًا؟ ما يجعل كل زبون جديد أكثر أهمية، لأنهم يصبحون القوة المُحرّكة لنمو عملك.

ما يعني أن المتجر الكبير سيكون مُتلهفًا لرعاية حدث للسكان الجدد في البلدة، وذلك لأن الآلية الأنبوب فعّالة للغاية.

وهذا يعني أن على المتجر أن يسارع في الحال لتقديم اعتذار ويعيد الأموال للزبون المستاء بشأن ثمرة الشّمَام ذات الأربعة دولارات لأنها غير ناضجة، إن الأمر لا يستحق خوض جدال عندما ستخسر ألف دولار كأرباح مبيعات. يمكننا أن نمضي أبعد من ذلك مع التقنية والخدمات. لنأخذ في الاعتبار خدمة على غرار سلاك، قد يكون للزبون الأول قيمة عمر متوقع تقارب الخمسين ألف دولار أو أكثر، إذا قُمنّا بحساب ليس فقط ما سيدفعونه مع مرور الوقت ولكن أيضًا التأثير على زملائهم في العمل والذي سينتهي بهم الحال ليدفعوا أيضًا، بالإضافة لقيمة النمو في استبعاد المنافسين، بالإضافة إلى قيمة الإنصاف في الشركة حالما يتم النظر إليها على أنها ناجحة في عملها. من السهولة بمكان تبرير هذا النمط من التحليل. إذا كان أول ألف زبون من النمط الصحيح فإن قيمتهم فعليًا لا تُقدَّر بثمن. حسنا، إذا كان ذلك هو قيمة العمر المتوقع، فكيف يبدو الأنبوب، قسم التكلفة من المعادلة؟

إن أبسط طريقة للتفكير بذلك هي أن نأخذ الطوايع كمثال. إذا كانت تكلفة الرسالة مع الطوايع حتى تصل إلى باب المستلم هي خمسين سنًا، فما هو عدد الرسائل التي يتوجب إرسالها لتحصل على زبون واحد؟

سابقًا كان هناك البريد المباشر، وذلك كل ما نحتاج أن نعرفه، إذا كنت بحاجة إلى إرسال ألف رسالة ذات طوايع لتحصل على طلب شراء واحد، فذلك يعني أن كل طلب شراء سيكلفك خمسمائة دولار. (لأن كل رسالة تكلفك خمسين سنًا، أليس كذلك؟).

إذا كانت قيمة العمر المتوقع لزبونك هي سبعمائة دولار، عليك أن تشتري بقدر ما تستطيع من الطوايع! من ناحية أخرى، إذا كانت قيمة العمر المتوقع للزبون هي أربعمائة دولار، عندها لن يجدي شراء الطوايع، ستحتاج إلى رسالة أو نشاطٍ تجاري أفضل.

إن ذلك تحليل بسيط للسبب الذي يجعلنا نعرف ماركات مثل آل.أل. بين، أو لاندز إيند أو فيكتوريا سيكرت، لقد اشترت كثيرا من الطوايع. يُسرّع الإنترنت من هذه الآلية ويجعلها أكثر فعالية ودقة.

على الإنترنت أنت لا تشتري الطوايع من مكتب البريد، بدلاً من ذلك أنت تشتري النقرات من غوغل وفيسبوك، تؤدي تلك النقرات إلى موقع إلكتروني، تؤدي نقرة أخرى إلى مكان آخر في الموقع، أو إلى بريد إلكتروني أو تحميل تجريبي. ومن ثم يفضي ذلك إلى الشيء التالي، وهكذا حتى يتحوّل ذاك الاهتمام إلى زبون.

إن كل نقرة ما بين النقرة الأولى والأخيرة تجعل أنبوبك أكثر كلفة، ولكن إذا أزلت الكثير من النقرات عندها لن يثق بك أحد بما فيه الكفاية لكي يشتري منك.

إذا كان لمنتجك أو خدمتك قيمة مُضافة، عندها سيبقى الزبون معك وستؤلّد قيمة العمر المتوقع التي تحدثنا عنها آنفًا. إذا لم تتمكن من فهم آلية الأنبوب لا تدفع للإعلانات، إذا كان بإمكانك تقييم تكلفة الأنبوب ووجدت أنّها تُكلف كثيرًا لكي تدفع على الإعلانات، لا تشتري الإعلانات. فمّ أولاً بإصلاح الأنبوب.

الحقيقة بشأن الأنبوب

لن يكون الأنبوب بمثابة ينبوع سحري من النتائج، آمل أن يكون كذلك، لكن من المستبعد جدًّا أن يكون على هذا النحو. فيما هناك الكثير من الأشخاص الذين سيكونون سعداء لأن يجعلوك تشتري أنبوبًا إعجازيًا غيبًا يعمل من تلقاء ذاته ليدرّ عليك المدخول، إلا أن هذه الأنابيب السحرية نادرة الوجود.

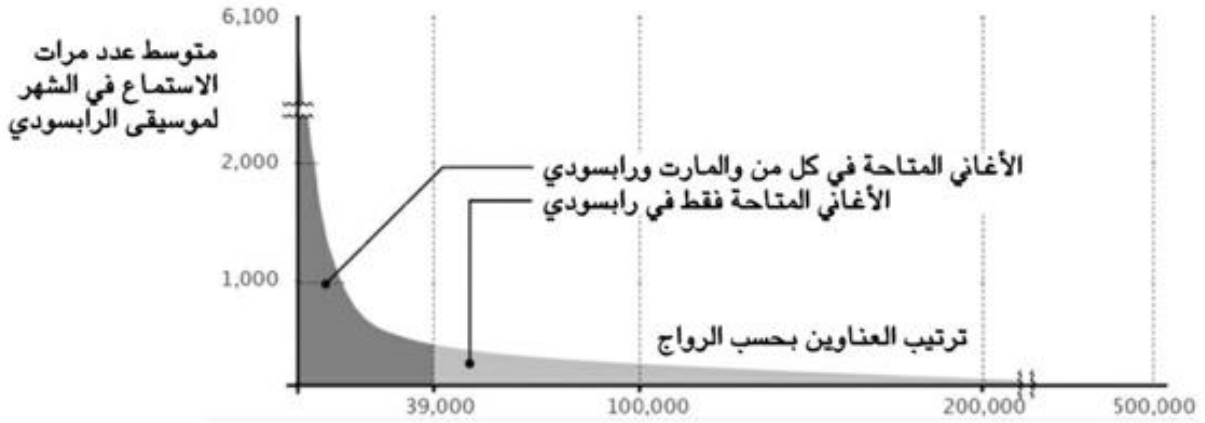
ذلك لأنّه من النادر بمكان أن تتجاوز قيمة العمر المتوقع للزبون كلفة الإعلانات الضرورية لاكتساب زبون جديد. إن الناس مرتابون كثيرًا، كما أن شبكة الإنترنت فوضوية للغاية، إن تلك الإعلانات نادرًا ما يكون لها التأثير الكافي لكي تتكفّل عائداتها بدفع نفقاتها. يرى الناس كثيرًا من الإعلانات مع كثير من الوعود، لقد ارتفعت تكلفة العمل كثيرًا.

إن الحقيقة هي أن معظم العلامات التجارية ذات الشأن، ومعظم الشركات المزدهرة، يتم إعدادها من خلال الإعلان المبني على التسويق الجيد. إنّها تزدهر لأن الزبائن يبشّرون بها إلى زملائهم وأصدقائهم، ولأنّها

كائنات حية تُقدّم قيمة مُضافة إلى المجتمعات التي تخدمها. إنّها تزدهر لأنّها تجد القبائل التي تلتفُّ حول التغيير الثقافي القادرة على الإتيان به.

إنّ الجهد الذي تبذله في تحسين أنبوبك هو جهد تم استثماره بشكل جيد، ولكن محاولات بناء آلة دائمة الحركة من الأرباح ستنتهي دائمًا بالمرارة، لأنّها تتطلب منك أن تبذل جهدًا كبيرًا وبسرعة كبيرة كي تقوم بأي شيء يكون له استمرارية. إنّ الهدف هو إعداد الماكينة الإعلانية بالإعلانات الموجهة للأشخاص المهووسين بتجربة الأشياء الجديدة، أولئك الأشخاص الذين يسعون للعثور عليك. ثم تقوم ببناء الثقة من خلال التكرار وذلك لتفوز بالقضية والذي بدوره يساعد على انتشار السمعة من خلال الكلام المنقول، ومن ثم جني الأرباح من ذلك من خلال تكوين شريحة متجانسة من الناس، وهي شبكة الأشخاص الذين بحاجة إلى عملك لكي يكون جزءًا من هويتهم وماهية عملهم. من السهولة بمكان أن تتغاضى عن الجزء الأخير، الأشياء التي تحدث بعد النقرة الأولى، وإذا قمت فقط بالجزء السهل والأكثر كلفة عندها وبشكل شبه مؤكد لن تكون سعيدًا بالنتائج.

الحياة في السلسلة الطويلة (بيع منتجات متنوعة جدًا بكميات قليلة) يمكن أن يتم فهم العمل الباهر لكريس أندرسون في السلسلة الطويلة من خلال المخطط البسيط التالي:



في الجهة اليسرى هناك الأغاني التي حققت نجاحًا كبيرًا (الهيتمس)، ليس هناك الكثير منها، ولكن كل واحدة منها حققت مبيعات كبيرة. في الواقع، لقد بلغت مبيعات الأغنية التي احتلت المركز الأول عشر مرات مبيعات الأغنية التي احتلت المركز العاشر، ومئة مرة الأغنية التي احتلت المركز المئة.

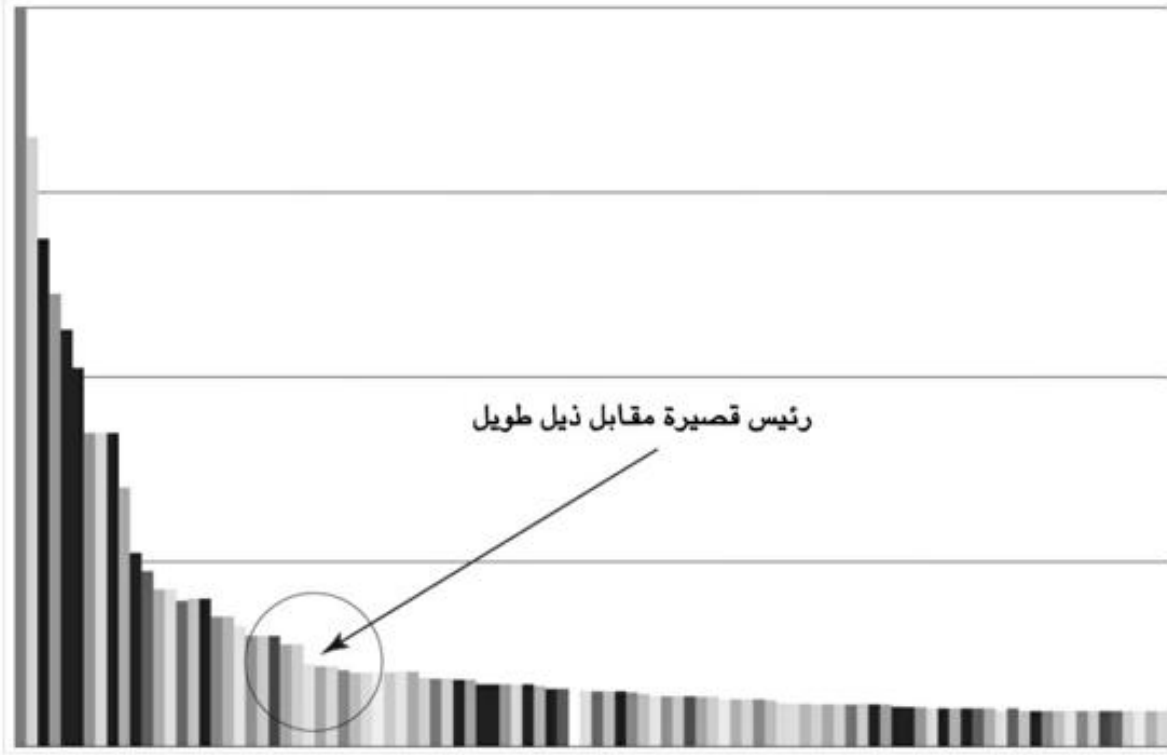
في الجهة اليمنى هناك البقية، السلسلة الطويلة: المنتجات الجيدة ذات الاهتمام المُتخصَّص، لا تحقِّق كل واحدة بمفردها مبيعات كثيرة، ولكن عندما يتم أخذها بشكل إجمالي فإن السلسلة الطويلة تباع بكثرة من خلال بيع منتجات متنوعة بكثرة بكميات قليلة. إن نصف مبيعات موقع أمازون هي كتب ضمن أبرز خمسة آلاف كتاب، النصف!

إن نصف الموسيقى التي يتم الاستماع إليها في مواقع البث المباشر ليست متاحة في المتاجر، ليس نصف العناوين إنما نصف الألبومات. باستطاعة موقع أمازون أن يحقق مردودًا ممتازًا من خلال هذه الاستراتيجية طالما أنه يبيع كافة الكتب المتاحة، وإن كان كل مؤلف في وضع صعب، إن بيع كتاب واحد أو كتابين في اليوم ليس طريقة لكسب العيش.

إذا كنت موسيقيًا، فإن العيش من خلال عائدات سلسلة أغانيك التي يبلغ عددها اثنتي عشرة أو أربع وعشرين أغنية لن يساعدك أبدًا في دفع فواتيرك، إن كل شخص تقريبًا ينشر في سوقٍ مفتوحة موجود في السلسلة الطويلة.

يُظهر المخطط التالي عدد الزيارات إلى المواقع الإلكترونية، إذا كنت ضمن الدائرة أو حتى بشكلٍ أسوأ إلى يمين الدائرة، فلن يكون بإمكانك أن تنافس لتحقيق التأثير أو من خلال أموال الإعلانات، وذلك بسبب أنه حتى لو كان غوغل يجني الأرباح من كل موقع إلكتروني يبحثون فيه، إلا أن معظم الناس الموجودين في الحواف يرغبون ويزيدون.

تعتمد هذه الأسواق الكبرى (أمازون، نيتفليكس، آي تيونز وغيرها) على الآمال المُضللة وأحلام الأفراد للانطلاق في السلسلة الطويلة. فرادى فإن كل واحد يشق طريقه بصعوبة بالغة، أما في المجموع فهذا عمل تجاري جيد.



قميص كذبة نيسان والإيستر

إليكم مثال حي عن العيش في السلسلة الطويلة: في أحد الأيام رأيت قميصًا للبيع في أمازون مكتوب عليه "إِنَّهُ الإيستر، إِنَّهَا كذبة نيسان، وإِنَّهُ عيد ميلادي".

من الواضح أن هذه سلعة لذوي اهتمام مُحدّد، حيث من غير المُرجّح أن يتم دعم الجهد المبذول عليه، في النهاية ربّما هناك شخص واحد مؤهل من كل 365 شخصًا لارتداء هذا القميص، وربّما هناك شخص واحد من بين ألف شخص ممن سيرتدون قميصًا كهذا فعليًا، وربّما هناك شخص واحد من بين مئة صديق لهذا الشخص ممّن سيفكرون في البحث عن هذه السلعة، لذا من المرجح أن يبيع صاحب السلعة أربعة قمصان.

إلا أن الأمر ليس على هذا النحو.

عند إجراء المزيد من البحث وجدت قُمصانًا مثل هذا:



إدًا إنّه عمل في سلسلة طويلة. هناك بضع شركات ممن تنتج عشرات آلاف القمصان المختلفة. إنّها تصنعها لكي يتم طلبها. تتيح السلسلة الطويلة وحيّز العرض اللانهائي في أمازون هذا الأمر. رُبّما لا تحقّق الكثير أو أية مبيعات من أي قميص بعينه، ولكن مُتجمعة من المنطقي الافتراض أنّها تبيع آلاف القمصان في الشهر.

إذا استطعت أن تُجمّع حصّة من السلسلة الطويلة، عندها يمكنك أن تحقّق انطلاقة منها. ولكن ليس بإمكانك أن تبيع قميصًا من نموذج مغمور ثم تحقّق النجاح.

هذه هي الوعود الزائفة للإنترنت، بإمكانك أن تكون سعيدًا بالحصّة القليلة من السلسلة الطويلة، بإمكان أي أحد أن يُعني أو يؤلف أو يرقص أو يقدّم محتوى كوميدياً أو أن يُدرّب أو يقوم بالعمل المستقل، أي أحد سيقوم بذلك وبالتالي ستكون بخير.

أتوقع أنّك لن تكون بخير، لأنّه لا يمكنك أن تكسب عيشك بهذه الطريقة، أما الإنترنت فتستطيع أن تعيش بهذه الطريقة، بإمكان أب وورك وفيفر ونيتفليكس وأمازون أن تعيش بهذه الطريقة، أمّا أنت فليس باستطاعتك ذلك.

نحن نسمع عن أناس شكّلوا حالات مُتطرّفة، الأطفال الذين جنوا ملايين الدولارات في عام واحد من قناة يوتيوب أو مُصمّمة الأزياء التي لديها ملايين المتابعين، ولكن أن تصبح قيمة مُتطرّفة ليس باستراتيجية، إنّما أمنية.

هناك مخرج

إن حسابات الأغنية الناجحة (الهيئة) هي أكثر من مجرد أرباح المبيعات الكثيرة. في الواقع إن الهيئة هي هيتس لأن الناس يحبّون الهيئة. نحن نحبّ أن نفعل ما يفعله كل شخص آخر (المقصود بكل شخص "كل أحد مثلنا"). رُبّما على الأرجح افترضت الاستراتيجية: تقسيم السوق إلى العديد من المجالات وليس فقط مجال واحد، حيث ينتهي بنا المطاف إلى أن يصبح لدينا كثير من السلاسل الطويلة والكثير من المنتجات المتنوعة.

هناك سوق للأدب الخيالي الذي يستهدف المراهقين، وآخر للكاتب المُختصّة بفن النحت الدقيق. وسوقّ ثلاثة للكورسات المسجّلة بشكل فيديو عن استخدام كاميرا GH5 لإنتاج الأفلام، وسوق أخرى للأداء المرتجل.

هنالك حتى سوق لموسيقى الدرون والتي يتم عزفها بشكل صاخب للغاية لدرجة أن المُستمع يحتاج إلى وضع حماية للأذنين.

في كل واحد من هذه الأسواق والكثير غيرها، هناك حاجة إلى نمط يُشكّل أحد التنويعات، على الأقلّ حالما يقوم شخص ما بربط الناس في السوق مع بعضهم البعض، بحيث يدركون وجودهم، وبالتالي يرون بعضهم البعض ويفهمون ماهية الهيئة، ذلك لأن الهيئة هي التي تربطهم، حالما يرونها من المحتمل أن يرغبوا بها، هذا يعني أن العيش في السلسلة الطويلة له عنصرين أساسيين:

خلق المشاركة المميزة الاستثنائية والأكثر أهمية في المجال.

1.

الارتباط بالسوق المهيأ له، ومساعدتهم في إدراك أنك تنتمي إلى فئة التنوع، أن هذه الهيتس بمثابة الغراء الذي يربطهم معًا.

2.

إن فيلم الرعب الصخري هو فئة تنوع، وكذلك الأمر بالنسبة إلى المثقاب عديم الفحمت الذي يعمل بأيونات الليثيوم DeWalt 20V Max XR.

إن الهيتس هي ما يوحدنا، وهي التي توضّح أنك شخص مثلنا. أجل إن الإنترنت أداة استكشاف، ولكن لن يتم اكتشافك بتلك الطريقة. عوضًا عن ذلك، عليك أن تخلق أثرك من خلال توحيد أولئك الذين تسعى لتقديم الخدمات لهم.

عبور الهوة

ليس لدينا فكرة عمّن اكتشف المطب، أو من أطلق تسمية غراند كانيون، ولكن جيف موور هو من اكتشف الهوة، إنها الفجوة المهملة ولكن المميّنة في منحني روجرز، المنحني الذي يوضح كيفية انتشار الأفكار من خلال الثقافة.

يقوم المستهلكون الأوائل بالتجربة أولاً: إنهم يشترون الأشياء لأنها جديدة ومثيرة للاهتمام، بالإضافة إلى كون الأمر محفوفًا بالمخاطر. إنهم يقومون بذلك لأنهم يحبون الأشياء الجديدة والمثيرة للاهتمام والتي تكون محفوفة قليلاً بالمخاطر. ولكن هناك مشكلة، ليس هناك الكثير من أولئك المهووسين في الأرجاء، غالبًا ما تعتمد المؤسسات الكبيرة والحركات الجماعية والأرباح الكبيرة على السوق الجماعي، إنهم بحاجة إلى فعل من بقيتنا. إن السوق الجماعية هي المكان الذي تعيش فيه هاينس، وستارباكس، وجيت بلو، وجمعية القلب الأميركية وأمازون والمئات غيرها. كيف ستصل إلى هناك؟

الجواب البديهي على ذلك هو أن المستهلكين الأوائل سينقلون أفكارك إلى الجمهور وستحقّق مُبتغاك. ولكن في الغالب ليس هذا ما يحدث. إن هذا لا يحدث لأن السوق الجماعية تريد شيئًا مختلفًا عمّا يريده المستهلكون الأوائل. تريد السوق الجماعية شيئًا آمنًا يُحقّق فائدة، أن يكون من النمط المطابق

وليس نمطًا مفاجئًا. إنهم يأخذون مقولة "الأشخاص على غرارنا يقومون بالأمور بهذه الطريقة" بمنتهى الجدية.

كانت فكرة موور أن هناك قليلًا من الابتكارات التي تنساب من أجزاء السوق إلى جزء آخر. إن مرد ذلك أنه كي ترضي المستهلكين الأوائل، فقد يتوجب عليك أن تُقلق الجمهور. إن أكثر شيء قام به ابتكارك (تحطيم الأشياء) هو الشيء الوحيد الذي لا تريده السوق الجماعية أن يحدث.

إنهم لا يريدون أن يتاجروا بأقراص الدي في دي، أو أن يتعلموا منصة برمجية جديدة، أو أن يقرأوا أخبارهم على الإنترنت.

لإدراك كيف يبدو هذا التصادم، اذهب وابقَ لمدة ساعة أو ساعتين في قسم الدعم الفني في متجر أبل. تحقق من ماهية الأشخاص الموجودين هناك وسبب وجودهم، اصغِ إلى أسئلتهم ووجه انتباهك إلى تعابير وجوههم. لا يسعى الأشخاص الموجودين في منتصف المنحني إلى الاستعمال بتلهّف، إنهم بالكاد يتأقلمون، هذا هو سبب اختيارهم أن يكونوا في منتصف المنحني.

أين يكمن جسرک؟

يكمن الجسر عبر الهوة في تأثيرات الشبكة. لقد انتشرت معظم نجاحات التسويق السريع النمو في فترة حياتنا بسبب الأفكار التي تعمل على نحو أفضل عندما يعلم الجميع بشأنها، إن للمستهلكين الأوائل حافزًا كبيرًا لكي ينقلوا أفكارك عبر الهوة إلى الجمهور: إن حياتهم تصبح أفضل في حال استخدم كل شخص في شبكتهم هذه الفكرة أيضًا.

ليس هناك أي سبب للحديث عن نوع الشوكولاتة الذي تُحبّه جدًّا. إنّه لا يجعل حياتك أفضل في حال تناولها الآخرون. من ناحية أخرى، ستمضي الكثير من الوقت في إخبار الناس بشأن سنايشات أو انستغرام أو تويتر، لأنه في حال قام أصدقاؤك بمتابعتك ستتحسّن حياتك.

هذه هي قوّة السقّاطة البسيطة لتأثيرات الشبكة (آلية الأنوب). إن القبائل المترابطة أكثر قوّة وفعّالية من القبائل المُفكّكة. إن الأفراد الذين يصلون أولًا لديهم حافز لكي يجلبوا الآخرين، وهذا ما يفعلونه.

إن الأمر ليس بشأن التكنولوجيا، بالرغم من أنّها بالطبع هي القوة وراء الأنماط المفاجئة التي أعادت تشكيل ثقافتنا.

هناك حافزٍ لِدِيّ لتنظيم رحلة بالحافلة إلى واشنطن العاصمة للاحتجاج على العنف المُسلح، في حال أتى المزيد من الأشخاص، فإن هذا لن يجعلنا فقط نخلق أثرًا أكبر، ولكن سيكون يومنا أكثر مرحًا أيضًا.

هناك حافز لتجلب أصدقاءك للاشتراك في حصّة زراعية في مشاريع الزراعة المدعومة. لا يستطيع المزارعون أن يتحمّلوا التكاليف من أجل مجموعة قليلة من الأشخاص تقطن في الحي، ولكن إذا أتى كثير من الأشخاص، فسوف يكون هناك تنوّع أفضل لنا جميعًا.

إن الحركة النديّة للأفكار هي كيفية عبور الهوة، من خلال منح الناس تأثير الشبكة الذي يجعل غرابة الترويج تستحق العناء. يتم بناء الجسر على سؤالين بسيطين:

ماذا سأخبر أصدقائي؟

1.

لماذا سأخبرهم.

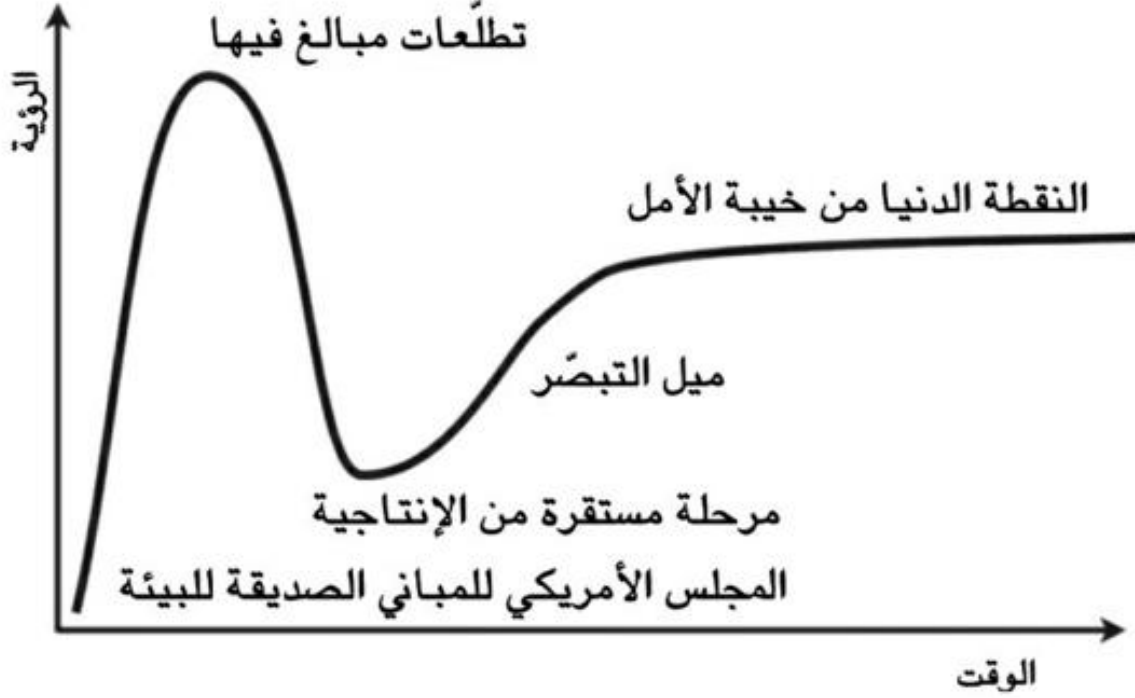
2.

إن القضية ليست أبدًا أن الناس سيخبرون أصدقائهم أنك تريد أن يفعلوا ذلك، أو لأنك طلبت منهم ذلك، أو لأنك بذلت جهدًا كبيرًا. أعطهم سببًا، وذلك يتضمّن عادة تغيير ما تعرضه. اجعل الأشياء أفضل من خلال تقديم أشياء أفضل، تلك الأشياء التي لها تأثير شبكي، سقاطة، سبب كي يتم مشاركتها.

النجاة من الهوة

إن منحني غارنتر لدورة الموضة هو تحليل استخلاصي لامع للكيفية التي تتغير بها الثقافة. تفسح التكنولوجيا الدافعة المجال لفتك، للمساهمة التي تريد تقديمها، إنها تُعطّل نمطًا.

التكنولوجيا الدافعة



يساعدك التسويق في تلك المرحلة في الوصول إلى المهوسين. سيرجّح المستهلكون الأوائل بشكلٍ حتميٍ لعملك، بالطبع سيقومون بذلك، إن هذا أحد أفضل الأسباب لكي تكون من المستهلكين الأوائل.

عندما يتم تقديم فكرتك إلى بقية السوق، فليس بالإمكان أن تتم مقارنتها بالموضة، بالتالي فهذه هي النقطة الدنيا، هذه طريقة أخرى لترى هوة موور، إنَّها في هذه اللحظة عندما يمل المهوسون منك ويزدريك السوق الجماعي، حيث من المرجح أنك ستخسر الزخم، هذه هي اللحظة التي تحتاج فيها إلى جسر، طريقة جديدة لتشق طريقك في الثقافة من خلال القصص التي تطابق آراء هذا السوق الجديد الأكثر تحفظًا.

ثم من خلال الإصرار الجدي، يمكنك أن تتجه صعودًا عبر المنحني إلى مرحلة من الاستقرار النسبي، وهي المرحلة التي يصبح فيها لا غنى عنك للجمهور، نمط جديد يحل محل نمط قديم.

رُبَّما لا تعثر على الجسر

منذ عدّة سنوات، أطلق فريقني في سكويديو موقع hugdug.com. كانت الفكرة وراء HugDug بسيطة للغاية: بإمكانك أن تُنشئ صفحة (يستغرق الأمر حوالي أربع دقائق) لتوصيف أي منتج أحببته في أمازون. على سبيل المثال إذا اخترت كتابًا، فستتضمن الصفحة صورة الغلاف والعنوان وزر كبير مع رابط. ستقوم بإضافة تعقيبك مع مجموعة من المحتوى ذي الصلة. إذا وجد أحد ما الصفحة واشترى الكتاب، ستدفع أمازون لنا عمولة، وسنرسل نصفها إلى مؤسسة خيرية من اختيارنا. (كان هذا قبل سنوات من smile.amazon.com وكنّا نتبرّع بأكثر من عشرين مرة للمؤسسات الخيرية ممّا يقومون به).

كان رهاننا أن المؤلفين سيروّجون بسرور لكتبهم بهذه الطريقة، كان التحكم بها أسهل ممّا هو عليه في صفحاتهم ضمن أمازون، وبإمكانهم أن يتفاخروا بالمسؤولية في كيفية تقديم المعلومات، عدا عن ذكر العمل الخيري في خضم ذلك كله.

كنّا نأمل أيضًا أن المتابع النمطي لموقع بينتيريست سيجد أن إنشاء صفحة كهذه ليس مُمتنعًا فحسب، إنما يثير الغبطة أيضًا، لأنّه سيساعد في جمع المال لأجل قضية يهتمُّ بشأنها.

كانت نظريتنا أنّنا سنكون قادرين على التطبيق في أرض الواقع لنعثر على المستهلكين الأوائل. أولئك المهووسون المُتلهّفون لتجربة الأشياء الجديدة اللامعة على الإنترنت، كنّا نراهن أنّه حالما يرون أنّها نجحت، سيكرّرون الأمر مرّة أخرى، ممّا يدفعنا قُدّمًا عبر السلسلة الطويلة، مع تأسيس آلاف الصفحات.

وسيحادث ذلك مع انتشار الخبر، سنجلب المؤلفين، سيكونون بمثابة الحيتان، الأمر الذي سيروّج لكتبهم بشكلٍ جنوني.

إن أي شخص يرى أيّا من صفحاتنا في موقع HugDug لن يشتري فقط بالسعر نفسه الذي سيشتري به في أمازون (في النهاية كان السعر نفسه)، إنّما أيضًا سينشئ صفحته الخاصة (ليعرّز من مكاتته لأنّه يشارك نظرات مُتعمّقة بين جمهور من النخبة، وكل ذلك في خدمة العمل الخيري).

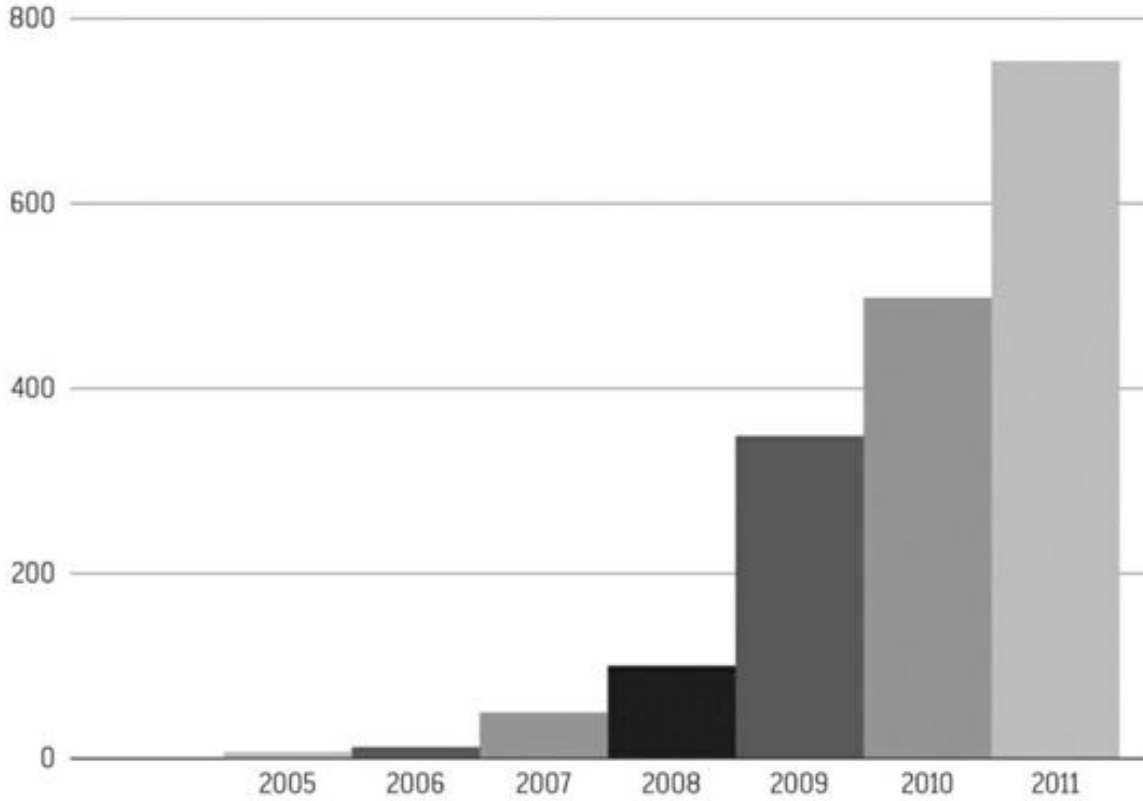
لقد واصلنا المحاولة لبضعة أشهر، ثمّ فشلنا. أظن أن السبب الرئيسي لفشلنا هو أنّه فيما خضنا التجربة (تم إنشاء آلاف الصفحات)، فشلنا في العثور على أي حيتان. هناك أقل من ستة أشخاص ممّن أنشئوا أكثر من دزينة من الصفحات أو روّجوا لها كثيرًا. لقد تلاشى الحافز بسرعة، شعر الناس أنّه ليس

لديهم سببٌ مُقنع للعودة إلى الموقع بعد أول زيارة له. كانت السلسلة طويلة لدرجة أنه لم يكن حدثًا استثنائيًا لصفحة HugDug ألاّ تبع أي كتاب في شهر. كان معظم الناس متردّدين في الترويج للصفحة، لأنّه حتى لو كان الأمر أسهل الآن، إلا أنّ الأمر يبقى صعبًا من الناحية النفسية أن تدفع أصدقائك ليزوروا موقع تسوّق إلكتروني.

كان الدرس أن النجاح منذ البداية دائمًا ما يكون أصعب ممّا يبدو، كُنّا سُذجًا في الاعتقاد أن أربعة أشهر كانت كافية لتحقيق نجاح بين عشية وضحاها. لقد استخفنا بصعوبة خلق الحافز الكافي، والأهم من ذلك كُله أنّنا فشلنا في إنشاء ديناميكية توتّر والتي تحوّل مستخدمينا الأوائل إلى سفراء مترابطين والذين سيديرون السقّاطة فيما نعبّر الهوّة. لم نقم بما يكفي لنخبر قصّة بشأن الموقف، ولم نكن مُحدّدين على نحوٍ وثيق بماهية زبائننا الأوائل، ما الذي قد يريدونه ويعتقدون به ويقولونه.

دراسة حالة: فيسبوك وعبور الهوّة الأكبر

في فترة حياتنا، هناك القليل جدّا من العلامات التجارية التي عبرت بشكل كامل إلى السوق الجماعية، إن ستارباكس والتي سمع بها معظم الناس الذين يقرأون هذا الكتاب، لم تستطع أن تعبر كل الطّريق، ولا هينيكين أو حتى الباغل. لكن فيسبوك نجحت في ذلك، يعرض المخطّط كيف يبدو ذلك، يمثّل كل عمود عدد المستخدمين خلال سنة معيّنة (يتغير الشهر في الوسط، ولكن الفكرة هي نفسها). في وقت ما قرابة سنة 2008، بدأت مجموعة جديدة تمامًا من الأشخاص باستخدام فيسبوك.



لقد حدثت هذه الطفرة لأنَّ سبب الاشتراك قد تغيّر من "يبدو هذا مثيّرًا للاهتمام" إلى "هذا سيساعدني بشكلٍ هائلٍ" إلى "أنا آخر فرد في الكرة الأرضية الذي لم يستخدم هذا بعد".

كانت البداية من هارفارد هي جزء من السر، كان لدى طالب هارفارد غير الواثق من نفسه حاجة مُلحّة للمكانة: أن يكتشف أين يقف هو أو هي في نظام التسلسل الاجتماعي.

فيما انتشر هذا في رابطة جامعات اللبلاّب، عبر فيسبوك الهوآت المحليّة الواحدة تلو الأخرى، في كلّ كلية هناك مهووس بدأ أولاً (لأنّهم يحبّون أن يبدأوا أولاً) ولكن السقّاطة العنيدة للحالة حافظت على انتشاره. كلّما كان لديك أصدقاء أكثر في فيسبوك، كلّما كانت مكاتك أعلى. هناك أشخاص آخرون موجودين مسبقاً في فيسبوك ولديهم مكانة تحترمها (الطلاب الآخرون في جامعات رابطة اللبلاّب). تم زرع فيسبوك في أفضل بقعة ممكنة، مُحاطاً بالأشخاص اليافعين ذوي المكانة العالية وغير الواثقين من أنفسهم، مع اتصالات الإنترنت السريعة والكثير من وقت الفراغ، والرغبة النهمّة في الظهور والاتصال والترقي في بنية هرمية ما غير مرئية.

حالما انتشر في القبيلة المحلية، لم يكن صعبًا أن ينتقل إلى الكليات الأخرى، ومن ثم إلى العامة.

كانت آخر قفزة عبر الهوة هي قفزة المليار دولار، ومجددًا أعطت المكانة والدور مفعولهما، لأن فيسبوك كان قادرًا على دمج الشغف مع المكانة، كانا قادرين على الإحاطة بقلب السوق وخلق سقّاطة لا تقاوم، انضم، أو واجه أسوأ مخاوفك في أن تصبح معزولًا اجتماعيًا.

على غرار كثير من المسوّقين الذين سيرغبون بالقيام بهذه القفزة العملاقة الأخيرة، إلا أنّ الأمر مُستبعد. إن السوق كبيرة جدًا فحسب، ولم يكن تأثير الشبكة النمطي بتلك القوة.

عبور الهوة المحلية

الخبر الجيد هو أنّك لست بحاجة إلى الشروع بعبور هوة عالمية، يمكن لهوة محلية أن تُغير كل شيء.

إن مدرسة إعدادية محلية هي مثال جيد. يجلب أحد الأطفال معه لعبة يوبو يوم الاثنين، ولكنه الطفل الخاطئ في اليوم الخاطئ. بعد بضعة أسابيع، تجلب فتاة فاتنة في الصف الخامس معها لعبة اليوبو، مُعلنة عن بدء رابطة اليوبو، وهو ناد حصري متاح للجميع، إنّها جيدة للغاية في الحيل، إلا أنها ليست جيدة بذلك القدر في الترويع. لقد جلبت معها ثلاث ألعاب يوبو إضافية لصديقاتها. وسرعان ما أصبحن في الحديقة وهنّ يُنرهن الكلاب ويتحدثن. لقد اختارت بحكمة، إن كل واحدة من تلك المستهلكات الأوائل هي قائدة بذاتها، بعد أسبوع هناك ثلاثين طفلًا مع ألعاب اليوبو في الحديقة. إن كلفة الدخول قليلة، كما أن المكافأة سريعة ويبدو الاتصال حقيقيًا. بعد أسبوع من ذلك، يبدو أن المدرسة كلّها تلعب باليوبو، وبما أن اليوبو موضوعة من دون ثبات، فستخبو بالسرعة نفسها التي انتشرت بها. بالطبع لا يجب أن يكون الأمر على ذلك النحو إذا أسست لهوية ومثابرة.

إن العبور نفسه حدث مع أحذية جلد الخراف، وحقائب الظهر السوداء وألواح تزلج بيني. نحن نلاحظ فقط أولئك الذين عبروا هوة محلية، ولكن المستهلكون الأوائل دائمًا ما يقومون بالاختبار حول الحواف. عندما يخلق الدمج ما بين الاستعمال وتأثيرات الشبكة التوتّر الكافي لعبور الهوة المحلية عندها سنلاحظها.

الماء النقي في قرية محلية

بالنسبة إلى الأشخاص المحظوظين والمُميزين، فإن الماء النقي من الأمور المُسلم بها، نحن لا نعرف أبدًا أي نوع آخر من الماء. بالنسبة إلى مليار شخص حول العالم، فإن القاعدة هي الماء القذر الملوّث بالطفيليات. والذي يتطلب جلبه المشي عدة ساعات، إن هذا الماء ضروري للحياة، ولكنه يجعل الناس مرضى. لناخذ حالة الهيئة الدولية للصحة المائية، عندما تصل الهيئة إلى القرية مع كشك تنقية الماء، هناك بضعة سكان وممن يدركون على الفور إمكانية للتأثير. إنهم يشترون صفيحة خاصة من الهيئة ومن ثم يدفعون لملئها كل يوم، ويتم استرداد القروش القليلة المدفوعة على الماء النظيف من خلال توفير الوقت، وزيادة الإنتاجية، والنفقات الطبية المُخفّضة.

مع ذلك، فلا يشتري الجميع الماء النظيف مباشرة. في الواقع إن معظم الناس لا يقومون بذلك، إن هذا يتبع بدقّة منحنى الاستخدام نفسه مثل أي شيء آخر، من الألعاب حتى الحواسيب. يشتري المستهلكون الأوائل الماء أولاً، إنهم مُتعلمون بما فيه الكفاية ليدركوا مدى فعّالية مدخلات الماء النقي، ولكن الأكثر احتمالاً إنهم ببساطة يحبّون شراء الأشياء الجديدة. ليس المستهلكون الأوائل متلهفون فقط للتجربة أولاً، إنَّما أيضاً للحديث عن تجربتهم. إن أوعية الماء الملونة والتي تتطلبها الهيئة الدولية للصحة المائية (بحيث يعرفون إنهم لا يعيدون تعبئة وعاء ملوّث) هي وسام شرف ودعوة للحديث. ولكن مع ذلك غالباً ما تكون الأيام الأولى بطيئة نسبياً. لن يحدث تغيير عادة سارية بين مختلف الأجيال والتي على صلة وثيقة بالبقاء مثل الماء بشكلٍ مباشر.

بالرغم من ذلك لن يتوقف المستهلكون الأوائل عن الحديث عنه. إنَّه ليس موضة، الماء العذب هو حاجة يومية بشكل دائم، والماء هو موضوع سهل لمشاركته والحديث عنه.

للقيام بتغيير محلي آخر، ترسل الهيئة الدولية للصحة المائية مُمثلين إلى مدرسة محلية، وهم مُجهّزين بمجهر مع جهاز إسقاط، يعمل المندوب مع المُدرّس وبطلب من كل تلميذ أن يجلب بعض عينات الماء من منزله. يتم عرض العينات على الحائط، يخبر المجهر قصة في غاية الوضوح والتي يتردد صداها لدى الأطفال ذوي الثمانية أعوام في الصف. هكذا تبدو الجراثيم والطفيليات، وبشكل حتمي سيعود التلاميذ إلى منازلهم ليخبروا آبائهم. الآن تعطي المكانة مفعولها. عندما يتحدث طفلك أن زملائه لديهم ماء نظيف في حين ليس لديك في منزلك ماء نظيف، عندما ترى الأفراد المحترمين في أعلى البنية الهرمية في القرية وهم يحملون الصفائح المميزة. عندما تتردّد باستضافة أحد في منزلك لأنك لا تملك ماءً نظيفاً لكي تقدّمه له. هذه هي

السقّاطة، ولكنها ليست مُستندة إلى تأثيرات شبكة برمجية واضحة، إنّما إلى تأثير شبكة واقعية، حيث أنّها مبنية حول الناس عن كثب. وفيما يحصل المزيد والمزيد من الناس في القرية على الماء النظيف، يصبح أولئك الذين لم يحصلوا عليه معزولين اجتماعيًا ويشعرون بالغباء أيضًا. بإمكان الأغلبية أن يدفعوا كلفة الماء (بسبب الوقت وأثر تحقيق الوفورات)، ولكن التغيير الشعوري هو الجزء الصعب.

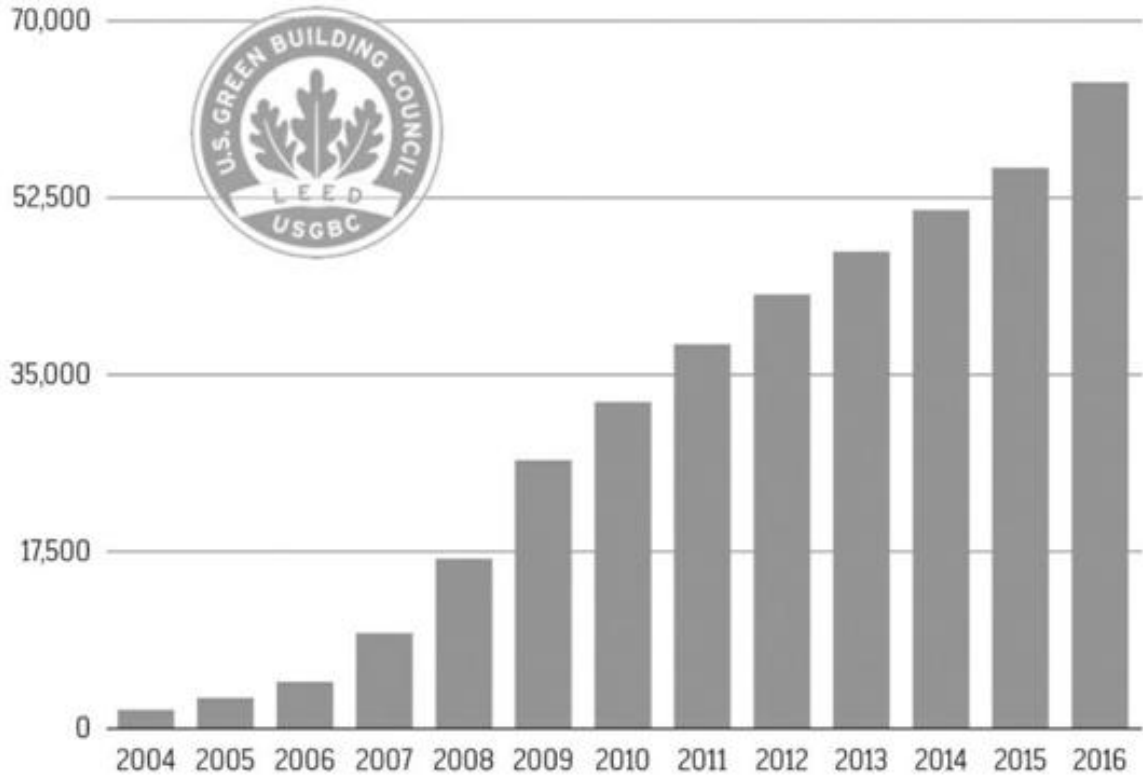
في غضون بضعة أشهر، سيعبر الماء الهوّة المحلية من المستهلكين الأوائل إلى بقية القرية.

أمر جانبي بشأن تسويق العمل التجاري داخل قطاع الأعمال

يشير اختصار B2B إلى Business to Business أي العمل التجاري بين الشركات، عندما تبيع شركة شيئًا ما إلى شركة أخرى. يشكّل العمل التجاري بين الشركات ما نسبته الثلث أو أكثر في كثير من الأسواق، ولا يختلف تسويق العمل التجاري داخل قطاع الأعمال في شيء عمّا سواه.

إنّه يبدو مُعقدًا، شيء مُتفرد كُليًا. أرقام ضخمة، واستدراج عروض، وتركيز على تحقيق المواصفات، حرب أسعار ودورات طويلة للمبيعات، إن الأمر ليس مُمتعًا على الإطلاق. إلا أنّه أبسط من ذلك. لنأخذ في الاعتبار ازدياد منح شهادة الريادة في مجال الطاقة والتصميم البيئي في الولايات المتحدة. لدى المجلس الأميركي للمباني الصديقة للبيئة مجموعة من معايير الكفاءة التي يجب أن تحققها المباني (أحد أعلى السلع في العالم). عند بداية انطلاقها كان يتم دراسة بنائين في اليوم فقط لكي يتم منحهما الشهادة. كان أولئك المستهلكون الأوائل، المعماربيون والمقاولون الذين أرادوا شيئًا جديدًا للحديث عنه. وفق ذلك المعدل فسوف يستغرق الأمر مائة عام لكي يحققوا الرقم الذي وصلوا إليه بعد اثني عشر عامًا فقط.

(*)



(*) المجلس الأمريكي للمباني الصديقة للبيئة

ما الذي حدث؟ عشية وقوع أزمة الإسكان، كان عدد الشهادات يشهد طفرات في الازدياد، وقد استمر في ذلك، ما السبب؟ فكّر بالأمر من وجهة نظر مطوّر عقاري. سينفق هو أو هي مبلغًا كبيرًا من المال بالافتراض لبناء مبنى، هذا المبنى سيكون للتأجير أو إعادة البيع النهائي. إذا أصر بعض الناس على وجود شهادة الريادة في مجال الطاقة والتصميم البيئي في المبنى الذي سيستأجرونه أو يشترونه، فإن هذا كافٍ لمنح مكانة للأشخاص الذين يمتلكون مبنى يحقق هذه المواصفات. وفي حال قلّلت من الإنفاق أثناء تأسيس المبنى، فستواجه الندم والخوف في حال انتهى بك المطاف بمبنى يراه البعض على أنه تشوبه العيوب. إذًا هذا سباق نحو القمة. كلُّ مطوّر له رواية، وستفضي هذه الرواية إلى القرار الأناني في الحصول على الشهادة (والذي في النهاية هو أمر إيجابي). إن السؤال الذي يراود كل مشترٍ للأعمال التجارية هو "ماذا سأخبر رئيسي في العمل؟" إنك تسوّق الجواب لذلك السؤال: "إذا اخترت هذا، يمكنك ان تخبر اللجنة/ المستثمرين/ رئيسك في العمل أنك...".

إن المُسوّق الذي نفذت منه الأفكار أو الطاقة سينهي تلك الجملة بالتالي "... اشتريت أرخص الموجود". بالنسبة لبقيتنا، هناك فرصة أن ننهي تلك الجملة بسرد عن الحالة والخوف، الاندماج والالتقاء، الهيمنة والسلامة، الالتزام والبصيرة، أو أي من العواطف الأخرى التي ناقشناها آنفًا.

الفصل العشرون

تنظيم وقيادة القبيلة

إنها ليست قبيلتك

هذا أول شيء أقوله للأشخاص الذين يتحدثون عن أناسٍ والذين كانوا محظوظين كفاية لكي يعملوا معهم ويقودوهم. إن هذه القبيلة ليست مُلكًا لك، بالتالي لن تخير أفرادها بما عليهم فعله أو تستخدمهم لأهدافك الشخصية. إذا كنت محظوظًا فسيكون هناك قبيلة والتي ستستمع إليك وتأخذ بالاعتبار ما تقوله. إذا كنت محظوظًا فسيفسرون كلامك بطريقة تجعلهم يعتقدون أنه يساعدهم على المضي برسالة القبيلة قُدّمًا إلى الأمام، وسيكون لك فرصة أن تفعل ذلك مُجددًا.

إذا استثمرت فيهم، فسيظهرون لك ما يريدونه وما يحتاجونه، وبإمكانك أن تنال التعاطف معهم، أفهم قصّتهم، واخدمهم مُجددًا. رُبّما ستنجو القبيلة إذا ابتعدت، إلا أن الهدف هو أن يفتقدوك إذا قمت بذلك.

قوة الآن، ليس لاحقًا

مارشال جانز هو بروفيسور مُتألق في هارفارد عمل مع كل من سيزر شافيز وباراك أوباما. لقد أوصح سيزر قصة بسيطة من ثلاث خطوات للتأثير: قصة الذات، قصتنا نحن، وقصة الآن.

قصة الذات تمنحك مكانة، وهي المنصة التي تستطيع التحدث منها، عندما تتحدث عن التحول الذي مررت به - من الشخص الذي اعتدت أن تكونه إلى ما أصبحته الآن - فأنت تكون اريحياً معنا. إنها ليست بشأن التهويل من موقفك أو للحصول على التعاطف المُزيف بسبب قابلية التعرّض للأذى على

الإنترنت، عوضًا عن ذلك إن قصة الذات هي فرصتك لتوضّح أنك شخصٌ على غرارنا وتشبهنا. إنك قمت بأشياء مثلنا، وأن أفعالك قد أفضت إلى التغيير، شخص بإمكاننا أن نسمعه ونراه ونفهمه.

قصتنا نحن هي نواة القبيلة، لماذا نحن متشابهون؟ لماذا يجب أن نهتم؟ هل يمكنني أن أجد التعاطف لأتخيل أنني قد أكون مكانك؟ إن قصتنا هي بشأننا مجتمعين وليس فرادى، إنَّها تشرح لماذا قصة ذاتك ذات صلة بنا، وكيف سنستفيد عندما نكون جزءًا من الناس الذين يشبهوننا.

قصة الآن هي محور بالغ الأهمية، إنَّها القصة التي تستقطب القبيلة في رحلتك. إنَّها فرصة الند/ضغط الند للقبيلة والتي ستقدّم لنا جميعًا حالة التوتير للمضي قدمًا معًا.

كنت مثلك، كنت في الصحراء، ثمّ تعلّمتُ شيئًا ما والآن أنا هنا. بالطبع أنا لست وحيدًا، لم أقم بهذا بمفردي وأرى فيك الآن الألم نفسه الذي رأيته في نفسي. معًا يمكننا أن نجعل هذا أفضل. ولكن إذا كُنَّا مُتردِّدين، أو إذا تركنا الآخرين خلفنا فإن هذا لن ينجح. إن ضرورة الآن تتطلب أن نقوم بهذا معًا، من دون تأخير أو ندم، من دون الاستسلام لمخاوفنا. قصة الذات، قصتنا نحن، قصة الآن.

إليكم مثال بسيط: "اعتدت أن يكون لي وزنٌ زائد يبلغ خمسين رطلاً فوق الحدّ الطبيعي، كانت صحتي في حالة يُرثى لها كما أنّ علاقاتي كانت أسوأ حالًا، ثم علمت بشأن منافسة تزلج على الجليد، كان الأمر صعبًا في البداية، ولكن بفضل أصدقائي الجدد في حلبة التزلج، تمكنت من الوصول إلى مرحلة حيث أصبح الأمر ممتعًا. في غضون بضعة أشهر فقدت كثيرًا من الوزن، ولكن الأمر الأهم أنّني شعرت على نحوٍ جيد بشأن نفسي.

"كان النصر الحقيقي بالنسبة إليّ هو الصداقات التي قمت بتكوينها. لقد اكتشفت أنّني لست فقط أشعر على نحوٍ رائع من الناحية البدنية، ولكن أن أكون في الخارج على الثلج مع الناس - الأصدقاء القدامى مثلك، والأصدقاء الجدد الذين التقيتهم في حلبة التزلج - جعلني أشعر بحيوية أكثر.

"إنّني سعيد للغاية أنّك رغبت في القدوم إلى حلبة التزلج اليوم، اتصلتُ مُقدّمًا وقد حجزوا لك بعض المزالج المُستأجرة...".

في الفقرة الأولى، نحن نسمع قصة لأصدقائنا، سرد عن الانتقال من حالة إلى أخرى. في الفقرة الثانية، نحن نسمع عن قصة كيف أن هذه الحالة

غيّرت علاقات صديقنا، بما فيها أشخاص مثلنا. في الفقرة الثالثة هناك دعوة للتصرف، سبب للقيام بشيء ما الآن.

التلاعب هو الأمر القاتل للقبيلة

في كتاب القواعد اللازمة للراديكاليين لسول أليينسكي وهو مسؤول شهير عن تنظيم العمالة، يعرض المبادئ الثلاثة عشرة التي يمكن استخدامها في أطر الصفقة السياسية الخاسرة لتثبيط وهزيمة الأعداء: "إن القوة ليست فقط ما لديك ولكن أيضًا ما يظن العدو أنه لديك".

"لا تخرج مطلقًا خارج نطاق خبرة فريقك".

"في أي وقت يكون ذلك ممكنًا، أخرج خارج نطاق خبرة عدوك".

"اجعل العدو يرتقي إلى مستوى كتاب القواعد الذي لديه".

"السخرية هي أقوى سلاح فعّال للإنسان".

"التكتيك الجيد هو التكتيك الذي يستمتع به فريقك".

"استمر في الضغط على العدو".

"غالبًا ما يكون التهديد أكثر ترويعًا من الشيء بحد ذاته".

"إن المبدأ الرئيسي للتكتيك هو تأسيس العمليات التي تحافظ على ضغطٍ ثابت على الخصم".

"إذا روّجت لمثال سلبي عن تصحيح خاطئ على نحو عميق بما فيه الكفاية، فسوف يُحقّق اختراقًا في الجانب المُضاد".

"إن ثمن الهجوم الناجح هو البديل البئس".

"اختر هدفًا، حدده، أضف عليه طابعًا شخصيًا، ثم استقطبه".

يا للحسرة! إن هذه المقاربة تُستخدم في الوقت الحاضر من قبل كلا الجانبين بما يتعلق بأي مسألة، وهي تنجرّف إلى حدٍّ بعيد في الحوار المدني. عندما تكون متأكدًا جدًا أنك على حق بحيث أنك راغب في تدمير الأشياء عن بكرة أبيها، عندها يتضح أن الجميع يقفون في مكانٍ ستشَبُّ فيه النيران عاجلاً أم آجلاً. ما الذي سيحدث إذا قمنا بعكس القواعد؟

"قُم بحثّ الفريق على العمل، إن هذا أكثر فعالية حتى من المال".
"ادعُ فريقك ليقوم بالاستكشاف، وأن يتعلم، وأن يعتاد على الغموض والالتباس".

"أوجد طرقًا لمساعدة الآخرين في سعيهم للوصول إلى الأساس المتين".

"ساعد الآخرين في كتابة القواعد التي تتيح لهم أن يحققوا أهدافهم".

"تعامل مع الآخرين بالطريقة نفسها التي تُحب أن تُعامل بها".

"لا تنتقد على سبيل المرح، قم بذلك فقط عندما يساعد في التعليم، حتى لو لم يكن ذلك مُسلّيًا".

"التزم بتكتيكاتك حتى بعد مضي وقتٍ طويل من ملل الجميع منها، توقف عن اتّباعهم فقط عندما لا تجدي نفعًا".

"لا بأس من إيقاف الضغط بين الحين والآخر، سيولي الناس اهتمامًا إليك والتغيير الذي تسعى إليه عندما لا يصبحون قادرين على تجاهله بصورة مستمرة".

"لا تُهدّد، نفّذ تهديداتك أو لا تنفّذها".

"أسس فريقًا ذو كفاءة وصبر للقيام بالعمل الذي يجب القيام به".

"إذا وضعت أفكارك الإيجابية في الصدارة مرارًا وتكرارًا، فسترفع المعايير لكل شخصٍ آخر".

"قم بحلّ مشاكلك قبل أن تمضي الكثير من الوقت في العثور على مشاكل للآخرين".

"احتفل مع فريقك، أعطهم المجال ليقوموا بالمزيد، اجعل الأمر بشأن الجماعة، وادعُ الجميع، عارض المؤسسات، وليس الأشخاص".

تصب جميع هذه المبادئ الثلاثة عشرة في رسالة المسوّق. أن تعمل مع الناس وتساعدهم في إحداث التغيير الذين يسعون إليه. أن تفهم آرائهم

وتتكلم وتتصرف بالطرق التي تتواءم مع ماهية شخصياتهم وماذا يريدون. أن تربط الأشخاص مع بعضهم البعض في لعبة الإمكانيات اللانهائية.

مصالح مشتركة، أهداف مشتركة، لغة مشتركة

لا يتوجب على القبيلة أن يكون لها قائد، ولكنها في الغالب مكتظة بالأشخاص الذين يتشاركون المصالح والأهداف واللغة. إن إمكانياتكم كمسوق هي في فرصتكم في ربط أفراد من القبيلة. إنهم وحيدون ومنعزلون. إنهم يخشون أن يتم نسيانهم، وأنت، باعتبارك أداة التغيير، بإمكانك أن تقوم بربطهم بالمحيط.

بإمكانك أن تؤسس عن قصد الأدوات الثقافية، أن تستعين بالمكانة والدور لتهديب القيادة، أو مجموعة من الكلمات الرمزية، أو حتى المصاحفات السرية. بإمكانك أن تكون بيتسي روس وتقوم بحياكة العلم (بيتسي روس نفسها هي رمز، مفهوم بيتسي روس). لا تقل كل شيء، ولا تجعله أمرًا واضحًا. لا بأس أن يكون هناك مصاحفات سرية وبيض عيد، وجوانب غير معروفة. لا مشكلة في أن يكتسب الالتزام والأقدمية ميزة إضافية. بإمكانك أن تتحدى القبيلة لكي تمضي قدمًا، شجعهم على أن يتخذوا هدفًا، وادفعهم ليمضوا إلى الأمام. عندما تعهدت ناكي بملايين الدولارات لماراثون بريكينغ 2، كانوا يعملون ويتحدون القبيلة. حتى لو لم ينجحوا (هم وأفراد القبيلة الذين قاموا بالتنظيم معهم) فقد بقوا في الصدارة. الأهم من ذلك كله أن القبيلة تنتظر منك الالتزام. إنهم يعرفون أن معظم المسوقين بمثابة المتعهدين غير الموثوقين، يقرعون على الأبواب ويمضون في طريقهم. ولكن بعضهم يبقون ويلتزمون، في المقابل تلتزم القبيلة معهم، لأنه حالما تصبح عضوًا في القبيلة، فإن نجاحك هو نجاحهم.

ستدوي إذا تركتها

يوجد الأمل أنه بإمكانك أن تستشير حركة ثم تتعد عن طريقها فيما تواجه هذه الحركة الحياة بنفسها. هذه رؤية أنه حالما تعبر الهوة المحلية، ستصبح جزءًا دائمًا من الثقافة وبإمكانك أن تنتقل إلى التحدي التالي.

في الواقع، هذا نادرًا ما يحدث. هناك دائمًا أفكار جديدة تومئ إلى المستهلكين الأوائل، إنهم في جولة، وسيكونون أول من يغادر.

لكن أولئك الذين يعجبون بالحالة الراهنة قد يرحلون أيضًا حالما يزول التوتر. ربما أحبوا مطعمك أو برنامجك أو حركتك الروحية لفترة من الزمن،

ولكن الحالة الراهنة الأصلية التي ابتعدوا عنها مُستمرة أيضًا، ومن دون المدخلات المتناسبة والدؤوبة والتوتر الجديد، فسوف يظهرون على نحو أقل لك. هناك نصف حياة في العمل، بالنسبة إلى سلوكٍ قبلي فلن يتم الحفاظ على ذلك بشكلٍ حيوي، سيختفي نصف النشاط. كل يوم، كل شهر، كل عام، ليس من الواضح ماذا يكون نصف الحياة لحركة معينة، ولكن بإمكانك أن تتوقع أنها ستذوي. إن البديل هو إعادة الاستثمار، أن يكون لديك الجرأة أن تجلس مع فريقك بدلًا من أن تكون مشغولًا دائمًا في مطاردة الهدف التالي. إن أفضل المسوّقين هم مزارعون، وليس الصيادون. ازرع، وتعهّد بالاهتمام، احرث الأرض، ضع السماد وأزل الحشائش الضارة، ثم كرّر الأمر، ودع شخصًا آخر يجري في الأرجاء خلف الأشياء اللامعة.

استأجر غرفة في البلدة

كان زيغ زيغلار مندوب مبيعات متنقل يجول على المنازل للترويج لبيع الأواني والقدور. في ستينات القرن الماضي كان هذا شيئًا ذا شأن. لقد اتبع أغلب ممثلي الشركة الذين بلغ عددهم ثلاثة آلاف الخطة نفسها. لقد ملئوا سياراتهم بالعينات وانطلقوا في طريقهم، يزورون مدينة حيث يقومون بكل عمليات البيع السهلة، ثم يستقلون مركباتهم ويقودونها إلى البلدة التالية. كما رأينا سابقًا من السهولة بمكان العثور على المستهلكين الأوائل وبيعهم المنتجات. كان لزيغ استراتيجية مختلفة.

كان يستقل سيارته وينطلق إلى مدينة جديدة. ثم يستأجر غرفة لبضعة أسابيع في كل مرة. لقد ظهر في المدينة واستمر في الظهور. بالطبع قام بالمبيعات للمستهلكين الأوائل كما فعل الممثلون الآخرون. ولكن لاحقًا لاحظ الناس أنه لم يغادر مثل مندوبي المبيعات الآخرين الذين رأوهم قبلاً، لقد بقي ولم يرحل. من خلال الاستمرار في تنظيم جلسات العشاء التسويقية تمكن من معرفة الناس في المدينة. كان أحيانًا يتعامل مع شخص في منتصف المنحني (منحني روجرز) لخمسة أو ستة أو سبع مرات على مدار الشهر. وهذا بالضبط ما يريده هذا النمط من الأشخاص قبل أن يقدم على اتخاذ القرار. قام زيغ بالحسابات، لقد فهم أنه في حين أن معظم مندوبي المبيعات سيولون الأدبار عند الوصول إلى الهوة، سيقوم هو ببناء جسر بشري. كانت تمرُّ أيام من دون أي مبيعات، ولكن لا بأس، لأنه بعد عبور الهوة المحلية ستعوض الكمية بشكل أكبر عن الوقت الذي تم استثماره. ليست المبيعات السهلة دائمًا هي المبيعات المهمة.

الفصل الحادي والعشرون

بعض دراسات الحالة باستخدام المنهجية

"كيف أحصل على وسيط؟"

يُطرح هذا السؤال على كُتّاب السيناريو والمخرجين والممثلين طوال الوقت. لدى هذه الصناعة حُرّاس وأنت لا تمتلك مفاتيح البوّابة، لذا فالوسيط هو الحل. كما وضح بريان كوبيلمان بُنبل، فإن الأمر لا ينجح بأسلوب مباشر. من المؤكد أن الوسيط سيسترعي الانتباه إليك، ولكنه لن يصبح مُمثل مبيعات بدوام كامل ويقوم بالاتصالات الهاتفية ليل نهار ويروّج لك من دون كلل في صناعة التمثيل. إن المنهجية ليست في العثور على وسيط، إن المنهجية هي أن تعمل على نحوٍ ساحر بشكل لا يُصدّق بحيث يأتي الوسطاء والمنتجون بحثًا عنك. أنت، الشخص الوحيد الذي حرص كفاية لكي يراهن بكل شيء على الطاولة، لقد وقعت في حبّ مشاهديك ومهارتك، وصنعت شيئًا ذا شأن. لا يجب أن يكون العمل فيلمًا روائيًا أو مسرحية فائزة بجائزة البوليتزر. في الحقيقة إن هذه المقاربة تعمل بأفضل ما يمكن عندما لا يكون العمل مصقولًا بشكلٍ كافٍ وليس إنشاءً تامًا.

إن أفضل عمل هو الذي يخلق حالة اختلال توازن لدى المشاهد، والذي يمكن تصحيحه فقط من خلال الحديث عمّا رأى، من خلال اختبار هذا مع شخصٍ آخر. سيخلق توتّر هذا الاختلال قوى والتي ستسهم في نقل الخبر. إنّها تعني طرح سؤال "هل شاهدت...؟" والذي يرفع من مكانة الشخص الذي طرح السؤال، وسوف يزداد المتحمسون. ما يهم هو الاتصال الذي قمت به، كل شخص لديه عشرة أصدقاء، وخمسين زميلًا، ومائة من المعارف، وبإمكانك أن تتملقهم لكي يشاهدوا عملك، ثمّ ما الذي سيحدث؟ إذا ترك العمل أثرًا، إذا تم خلق النوع الصحيح من التوتّر، فسوف يخبرون شخصًا آخر. لأن إخبار شخصٍ آخر هو ما يفعله البشر، وخاصةً إذا كُنّا نعمل من خلال

الأفكار، إن إخبار الآخرين عن الكيفية التي تغيرنا بها هي الطريقة الوحيدة التي نُخَفِّف فيها من التوتر. هذا هو العمل الشاق الذي قمنا باستكشافه في الصفحات السابقة. إن العمل الشاق في اتخاذ القرار هو نداءك، في الظهور لأولئك الذين تبحث عنهم لإحداث التغيير. قم بذلك أولاً.

لقد حطت تيسلا من شأن السيارات الأخرى في البداية

عندما تم إطلاق سيارة تيسلا موديل إس، كانت وظيفتها الرئيسية إخبار قصة والتي بالنسبة للمهوسين بالسيارات الفاخرة، ستجعلهم يحطمون سياراتهم التي امتلكوها في ذلك الوقت. تحطيمها لأنه لم يعد من الممتع أبدًا امتلاكها بعد الآن. إنها لا تستحق أن يتم التباهي بها. إنها لا تعزز من مكانتهم على أنهم أشخاص أذكى وأغنياء والذين كانوا بوضوح أذكى وأغنى من أي أحدٍ آخر. لقد خلد مالك السيارة الفاخرة في تلك الليلة إلى النوم، وهو سعيد بتلك السيارة الجديدة واللامعة وفيها آخر ما تم التوصل إليه من تكنولوجيا في الكراج. كانت آمنة وكفؤ وذات قيمة كبيرة. ثم استيقظ هو أو هي ليكتشف أن تلك القصة لم تعد صحيحة بعد الآن. لقد فهمت شركة تيسلا أنه لا يوجد أحد من الذين اشتروا أول خمسين ألف من سيارة تيسلا كان بحاجة بشكل فعلي إلى سيارة، لقد امتلكوا في الأصل سيارات جيدة. لذا صمّم إلون ماسك سيارة والتي غيرت من القصة التي قالها أفراد تلك المجموعة لأنفسهم، القصة التي ألغت مكانتهم كمستهلكين أوائل كمهوسين بالتكنولوجيا ومناصرين للبيئة وكأشخاص يدعمون الأفكار الجريئة. كل ذلك مرّة واحدة. لطالما واجهت شركات السيارات القائمة وقتًا عصيبًا في تحويل السيارات التي تكون عبارة عن فكرة أو مفهوم إلى سيارات حقيقية. إنهم يطلقون هذه السيارات في معارض السيارات لتطبيعها ولتصبح مألوفة من قبل الجمهور، ولزيادة احتمال أن السيارة حقيقية بعد مضي سنوات في السير على الطرقات لن يحدث لها أن تنفجر. لم يتمكنوا من إطلاق سيارة تيسلا، ليس لأنهم لم يعرفوا كيف (كانوا يعرفون) وليس لأنهم لم يمتلكوا الموارد (كان لديهم الموارد). لا، إن فورد وجي إم وتوبوتا لن تطلق تيسلا لأن شركات السيارات هذه لن تتحمّل مخاطر من هذا النوع. وقد شعر زبائنهم بنفس الطريقة. لم يكن صنع سيارة لها نفس الأثر الذي كان لسيارة تيسلا على قصة السيارات الفخمة أمرًا سهلًا. اختار موسك أن ينطلق إلى الحدود القصوى العسيرة في اختيار المركز المناسب في السوق للسيارة بالنيابة عن معجبيه: إنها الأسرع والأكثر أمانًا، والأكثر كفاءة في حجمها، جميع هذه الصفات الثلاثة. إن هذه الجراء مُتاحة للمزيد والمزيد من الشركات فيما تنتقل التكنولوجيا من "هل يمكن القيام بذلك؟" إلى "هل لدينا الجراءة؟".

مؤسسة السلاح الوطنية كنموذج يُحتذى به

هناك مجموعات قليلة أكثر إثارة للجدل من مؤسسة السلاح الوطنية، ولكن كمسوّقين متمرّكين سياسيين وغير ربحيين، فلا يوجد لهم نظير. لديهم خمسة ملايين عضو فقط، أقل من 2% من التعداد السكاني، ولكنهم يستخدمون تلك القاعدة لتغيير وجهة نظر واهتمام آلاف المُشرّعين القانونيين. يتم تشويه سمعة أفراد هذه المؤسسة علي نحو مُتكرّر من قبل الجمهور، ولكنهم يستمرون في إرباك التوقعات بشأن تأثيرهم ومردودهم وحالتهم. عندما يتحدّث الأشخاص الغير ربحيون عن تغيير القلوب والعقول، عندما يستهدفون الجميع ويسعون أن يزدادوا أكثر، فبإمكانهم أن يتعلموا دروس استراتيجية هامة من مؤسسة السلاح الوطنية. من خلال التركيز على الحد الأدنى من الجمهور القابل للاستمرار (فقط خمسة ملايين شخص)، فلا يوجد مشكلة لدى هذه المؤسسة في قول، "لست معنيًا في هذا الأمر". من خلال تفعيل أولئك الأفراد وتسهيل أمر الحديث مع أصدقائهم، فهم قادرون على تأسيس نفوذ كبير. تُظهر دراسة لمركز بيو للأبحاث أن مالكي الأسلحة النارية لهم أرجحية تزيد بمرتين في التواصل مع مسؤولي الحكومة بشأن قضاياهم بدلاً من الذين لا يملكون أسلحة نارية. لقد أسّست مؤسسة السلاح الوطنية عن قصد "الأشخاص الذين يشبهوننا"، إن لديهم أرجحية مع الأشخاص ضمن المؤسسة وخارجها، وغالبًا ما ينشرون بيانات عامة والتي في أفضل أحوالها تُسم بقسوة الخلافة. لقد غيّروا من الثقافة بطرق ملموسة، وقد فعلوا ذلك ليس من خلال تغيير الآراء وإنما من خلال احتوائها. إن مؤسسة السلاح الوطنية ليست نسختي من "الأفضل" ولكنها تترك أصدائها بوضوح لدى أولئك الذين تسعى لخدمتهم.

إن هذه المقاربة المنضبطة والمنظمة لقضية ما هي على نحو دقيق مدى التغيير الذي تم إحداثه في ثقافتنا.

حُثَّ رئيسك في العمل على قول نعم

إن التسويق للعالم شيء، ولكن التسويق لشخص واحد يبدو شيئًا مختلفًا تمامًا، مثل رئيسك في العمل. إلا أنه ليس كذلك. لنفترض أن لديك رئيسة في العمل والتي ليست متلهفة لتغيير آرائها، إنَّها تريد ما كانت تريده دائمًا. إنَّها ترى الأمور من خلال بصيرة خبرتها، وليس خبرتك. إنَّها مدركة بهوية الأشخاص الذين هم مثلنا، وبماذا يفكرون، وتريد أن تقوم بالأشياء التي تساعدنا على تحقيق أهدافها، والتي ربّما تتضمن الحالة والأمان والاحترام. إذا ذهبت إليها من خلال ما تريده أنت، مع التركيز على الثمن أو الخواص أو

الضرورة الوهمية، فمن المرجح ألا يفضي ذلك إلى الإجابة التي تسعى إليها. إذا ذهبت إليها لتطلب صلاحيات من دون أن تعرض المسؤوليات المقابلة لها، فمن غير المحتمل أبدًا أن يوصلك هذا إلى حدٍّ بعيد. ولكن إذا حفرت عميقًا بما فيه الكفاية لترى المكانة والدور، وإذا استطعت فك شيفرة الهيمنة مقابل الانتماء، وإذا استطعت أن تستعين بالثقة لتكسب الالتحاق، فسوف تتغير العملية. بإمكانك أن تنتج عملاً أفضل من خلال خدمة الأشخاص الذين تقوم بالتسويق إليهم. من خلال تحويلهم من زبائن إلى طلاب، نيل الالتحاق، التعليم والاتصال. خطوة بخطوة، قطرة بقطرة.

الفصل الثاني والعشرون

لقد نجح التسويق، والآن دورك

تعسّف المثالية

تغلق المثالية الباب، إنّها تدّعي أنّنا انتهينا من العمل، وأن هذا هو أفضل ما يمكننا عمله. والاسوأ من ذلك، أن المثالية تمنعنا من المحاولة، أن نسعى للمثالية وألا نصل إليها هو فشل.

إمكانية الأفضل

يفتح الأفضل الباب، يتحدّانا الأفضل كي نرى ماذا هناك ويتوسّل إلينا أن نتخيل كيف يمكن أن نحرز تحسّناً بناءً على ذلك. يدعونا الأفضل أن نعمل ويعطينا فرصة أن نسعى للتحسن الكبير بالنيابة عن أولئك الذين نسعى لخدمتهم.

السحر في إنّّه جيد على نحوٍ كافي

إنّ الجيد على نحوٍ كافي ليس عذرًا أو طريق مختصر، إنّّه يقودنا إلى العمل، والعمل يقودنا إلى الثقة.

تمنحنا الثقة فرصة أن نرى (إذا اخترنا أن ننظر).

وتسمح الرؤية لنا بالتعلّم.

ويتيح التعلّم لنا أن نقطع وعدًا.

وربّما قد يجني الوعد الالتحاق.

والالتحاق هو ما نحتاجه بالضبط كي ننجز على نحو أفضل.
قم بإرسال عملك، إنّه جيّد على نحوٍ كافي، ثم اجعله أفضل.

النجدة!

عندما نعرضها، فنحن نكون كرماء، عندما نطلبها، فنحن نثق بشخصٍ آخر يرانا ويهتم بنا. من ناحيٍ أُخرى، عندما يرفض الشخص أن يعرض المساعدة أو يطلبها فسيكون كلُّ شخصٍ منغلق، في حالة دفاع وخائف من الآخرين. إذا لم يكن هناك اتصال، فلا يمكننا أن نجعل الأمور أفضل.

الفصل الثالث والعشرون

التسويق للشخص الأكثر أهمية

هل التسويق شرير؟

إذا أنفقت المال والجهد (مع وجود المهارة) فبإمكانك أن تروي قصةً تنتشر في أوساط المستهلكين، والتي تؤثر في الناس وتُغيّر سلوكهم. يمكن أن يتسبب التسويق في شراء الناس لمنتجات لم يكونوا ليشتروها من دونه، أو التصويت لشخصٍ قد لا ينتبهون إليه، أو دعم مؤسسة قد تكون مجهولة من دون التسويق لها.

إذا لم يُفلح التسويق، عندها ستهدّر كثير من المال والجهد، ولكنه عادةً ما يُفلح. إذاً، هل التسويق شرير؟ في مقالة منشورة عن مدونتي في مجلة التايم، يقول الكاتب على سبيل السخرية، "عند الانضمام للعمل لن ترى أن التسويق شرير، ولكن بناءً على وقتٍ طويل هي هذه المهنة، سيكون جوابي هو نعم". في الواقع أحتاج أن أعَدّل ما قاله هذا المثقف، سأضيف هذه المقدمة: هل المسوّقون أشرار؟ بناءً على سنواتٍ طويلة في المهنة، سيكون جوابي "البعض منهم".

أظن أنه من الشر أن تُقنع الأطفال أن يشرعوا في التدخين، أن تتلاعب بخبثٍ بالعملية السياسية أو الانتخابية، أن تكذب على الناس بطرق تتسبب بأثار جانبية خطيرة. أعتقد أنه ضربٌ من الشر أن تبيع جرعة غير فعالة عندما يكون الدواء الفعّال مُتوفراً. أظنُّ أنه من الشر أن تبتكر طرقاً جديدة لتجعل التدخين مقبولاً أكثر بحيث يمكنك أن تجني بضعة دولارات إضافية. إن التسويق جميل عندما تُقنع الناس في الحصول على لقاح شلل الأطفال أو أن يغسلوا أيديهم قبل إجراء عملية جراحية. إن التسويق فعّال عندما تبيع منتجاً لشخص والذي يكتشف المزيد من المتعة أو المزيد من الإنتاجية لأنه اشتراه.

إن التسويق ساحر عندما تُصوّت لشخص والذي يُغيّر المجتمع للأفضل. منذ أن ابتكر جوشيا وبدجوود التسويق منذ بضعة قرون، تم استخدامه لزيادة الإنتاجية والثروة. لدي الجرأة أن أخبرك أنّ ما تفعله قد يكون لا أخلاقياً. من غير الأخلاقي أن تسرق بيت أحدهم ثم تُدمّره حتى أساساته، ولكن هل من الأخلاقي أن تسوّق لهم الحجز العقاري؟ حسناً، إذا نجح التسويق، إذا كان يستحق الوقت والمال الذي ننفقه عليه، عندها لا أعتقد أنّه سيهم ولو قليلاً إذا كنت "تقوم بعملك فحسب"، إنّهُ يبقى خاطئاً.

على غرار أيّة أداة فعّالة، سيأتي التأثير من صاحب الحرفة، وليس من الأداة. لدى التسويق مدىّ وسرعة أكبر ممّا كان عليه في أي وقتٍ سابق. من خلال القليل من المال بإمكانك أن تُحدث تأثيراً أكبر مما يمكن قد يتخيله أي أحد منذ عشر سنواتٍ فقط. إن السؤال الذي أتمنى أن تطرحه على نفسك هو ما الذي ستفعله بكل ذلك التأثير؟ بالنسبة لي فإن التسويق يخدم المجتمع عندما يكون كلاً من المسوّق والمستهلك مُدركان لما يحدث وكلاهما راضيان بالنتيجة النهائية. لا أظن أنّهُ من الشر أن تجعل أحداً ما سعيداً من خلال بيعه مستحضرات التجميل، لأن الجمال ليس هو الهدف، إنّها العملية التي تجلب البهجة، من ناحية أخرى فإن الاحتيال على أحد ما لإخراجه من بيته ليجني عمولة مبيعات، لمجرّد أنّك تستطيع التسويق لشيء لا يعني أنّهُ يجب عليك أن تقوم بذلك، لديك الصلاحية، بالتالي فأنت تتحمل المسؤولية، بصرف النظر عمّا يطلبه رئيسك أن تفعل. إن الخبر الجيد هو أنّني لست مسؤولاً عن ما هو شريك وما هو خلاف ذلك. أنت وزبائنك وجيرانهم مسؤولون عن تقرير ذلك. والخبر الأفضل حتّى أن التسويق العام والأخلاقي سيهزم في النهاية ذلك النوع الذي يعتمد على الظلال الزائفة.

ما الذي ستبنيه الآن؟

ماذا سنفعل بشأن تلك الضوضاء التي في رؤوسنا؟

أين سنجد القوة لكي نجيء بالأفضل عندنا إلى العالم؟ لماذا الأمر صعبٌ للغاية لتأسيس وجهة نظر؟ لماذا نتردد عندما نقول للعالم، "انظروا، لقد أتيت بهذا"؟ وما هو البديل عن التردد؟

لا تبدو هذه كأسئلة تسويقية، ولكن في الحقيقة إذا تركتها من دون إجابة، فسوف تعترض طريقك عندما تقوم بالتسويق. هناك أناسٌ ليسوا موهوبين وشجعان مثلك ولكنهم يضعون المتاهات حولك، لأنهم يظهرون كالمحترفين، ولكن هناك العديد من الأشخاص الذين لديهم شيء كي يقدمونه ولكن يُحجمون عن ذلك.

هناك فرق في أن تكون جيدًا فيما تفعل، وأن تكون جيدًا في صنع شيءٍ ما، وأن تكون جيدًا في التسويق. نحن بحاجة إلى مهارتك من دون شك، ولكننا نحتاج إلى تغييرك أكثر. إنها الوثبة في أن تختار أن تُحدث فرقًا، إنها تبدو خطيرة ومحفوفة بالمسؤوليات، وقد لا يُفصح الأمر. إذا قدّمت أفضل ذاتٍ لديك إلى العالم، وأفضل عملك، ولم يتقبله العالم، فمن الممكن جدًا أن تسويقك مُزري. من المحتمل تمامًا أن يكون لديك تعاطف لما يشعر به الناس، ومن الجائز جدًا أنك قد اخترت المحاور الخاطئة، ولذلك فشلت في مضي إلى أبعد حد. من الوارد جدًا أنك رويت القصة الخاطئة للشخص الخاطئ بطريقة خاطئة في اليوم الصحيح، أو حتى في اليوم الخاطئ. لا بأس، إن الأمر ليس بشأنك، إنه بشأن عملك كمُسوّق، وبإمكانك أن تتحسن في تلك الحرفة.

إن هذا ما نفعله، سواء كانت عملية جراحية أو أعمال البستنة أو التسويق. إن الأمر ليس بشأننا، إنه بشأن العمل الذي نقوم به. نحن بشر، وعملنا ليس ذواتنا. نحن كبشر قادرون أن نختار أن نقوم بالعمل، وبإمكاننا أن نختار أن نُحسن عملنا. إذا أخذنا الأمر بمنحى شخصي في كل مرة لا ينقر فيها أحدهم على الرابط، وفي كل مرّة لا يقوم فيها أحدهم بالتجديد، فلن نستطيع أن نُؤدي عملنا كمحترفين. وهكذا نعلق في بحثٍ عن الكمال، عالقين من دون تعاطف، عالقين في الزاوية، ننزف وتنالم، لأنه تمّت الإساءة إلينا بشكلٍ شخصي. هناك طريقة واحدة لتجنّب ذلك وهي إدراك أن التسويق عملية وحرفة. فقط لمجرّد أن الإناء الخزفي الذي صنّعه على الدولاب انكسر في الفرن فهذا لا يعني أنك لست شخصًا جيدًا. إنه ببساطة يعني أنّ إناءك انكسر وأن بعض الدروس في صناعة الخزف ستساعدك في المضي قُدّمًا. أنت قادر على الأداء بشكلٍ أفضل. أدرك ذلك كمُسوّق، أن تحاول بشكلٍ أفضل لتُعلم أو تباع للشخص الصحيح يستحق أجره أكثر ممّا تطلبه كمقابل.

إذا سعيت لجمع المال للعمل الخيري، وتبرّع أحدًا ما بمائة أو ألف أو مليون دولار، فهو سيفعل ذلك فقط إذا تلقى قيمة أكثر ممّا كلفه أن يتبرّع. إذا كنت تباع أداة بألف دولار، فإن الأشخاص الوحيدون الذين سيشترونها سيقومون بذلك لأنهم يعتقدون أنّها تستحق أكثر من ألف دولار.

إذا كُنّا نأتي بقيمة إلى العالم عندما تُسوّق، فهذا هو السبب الذي يجعل الناس يعملون معنا. إذا لم تُسوّق للتغيير الذي تود أن تشارك به، عندها أنت تسرق. أنت هنا تُقدّم قيمة أكثر ممّا تطلبه كأجرة، إنها صفقة وهدية. إذا تردّدت في أن تُسوّق لعرضك كما ينبغي، فالأمر ليس أنك تكون خجول، أو أنك مُحترس وحذر، إنّما أنت تسرق، لأنه هناك شخصٌ ما يحتاج إلى أن يتعلم منك ويعمل معك أو يشتري منك.

سيستفيد أحدٌ من كونك أفضل إذا ابتعدت عن طريقك وسوّقته. هناك طالبٌ مستعدٌ للتسجيل، شخصٌ ما بحاجة إلى دليل لكي يقوده إلى وجهة ما. إذا تردّدت في أن تُقدّم نفسك من خلال التعاطف، أن تستمع إليهم، فأنت تخذلنا جميعًا. إن مُساهمة المُسوّق هي الاستعداد في أن يرى وأن يكون مرئيًا.

للقيام بذلك، نحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على أن نُسوّق إلى أنفسنا، وأن نبيع أنفسنا كلَّ يوم، أن نبيع أنفسنا من خلال التغيير القادرين على الإتيان به، إذا التزمنا بالكرم والرعاية. أنت تخبر نفسك سلفًا بقصّة كلِّ يوم، يمكننا أن نسوّق إلى أنفسنا أننا نكافح، قد نخبر أنفسنا أننا مجهولون ونستحق أن نكون مجهولين. قد نخبر أنفسنا أننا مزيفون ومحتالون ومتلاعبون، أو أنه يتم تجاهلنا ظلمًا. كل ما نخبر به أنفسنا يكون حقيقيًا بقدر ما نريده أن يكون كذلك، وإذا أخبرت نفسك بقصة لعددٍ كافيٍ من المرات، فسوف تجعلها حقيقة.

اجعل الأشياء أفضل، من المحتمل تمامًا أن الشيء الذي تُسوّقه لا يلبي أية متطلبات فعلية، وليس هناك استراتيجية جيدة وراء ذلك، وأنت تتصرّف على نحوٍ أناني في الاعتقاد أنه لمجرّد أنّك أسست ذلك فعليك أن تلتزم له.

انسفه من أساسه، وابدأ من جديد. اصنع شيئًا تفخر به، سوّق لشيءٍ تفخر به. ولكن حالما تقوم بذلك، وتبدو شخصًا ذا اعتبار ويأتي من يطلب منك، "هل تقوم بذلك مرّةً أخرى من أجلي؟"، حالما تأتي بقيمة إلى الطالب لأنك علمته وساعدته في الوصول إلى المرحلة التالية، فمُ بذلك مُجددًا مرةً تلو أخرى. لإبنا بحاجة إلى مُساهمته. وإذا واجهت مشكلة في القيام بمشاركته، عليك أن تدرك أن تحدّيك هو قصّةُ ترويه لنفسك.

إن التسويق هو ما نفعله لأنفسنا، وإلى أنفسنا، ومن قبلنا، القصة التي نرويها لأنفسنا، أننا نستطيع أن نغير كل شيء. إن هذا ما سيُمكنك من خلق القيمة، أن يتم افتقادك إذا ابتعدت. لا أستطيع أن أنتظر لأرى ما الذي ستبنيه بعد ذلك.

قائمة قراءة عن التسويق

(لا يوجد ترتيب مُحدّد)

هناك آلاف الكتب التي أحبُّ أن تقرأها، ولكنني حاولت إبراز الكتب التي تتمحور بشكل أساسي حول التسويق، وبالأخص حول نمط التسويق الذي ناقشناه في هذا الكتاب.

عبور الهوة من تأليف جيف موور.

السلسلة الطويلة: لماذا مستقبل العمل التجاري هو بيع كمياتٍ قليلة من منتجاتٍ كثيرة من تأليف كريس أندرسون.

حياتي في الدعاية والدعاية العلمية من تأليف كلاود هوبكينس.

أوجيلفي في الدعاية والإعلان من تأليف ديفيد أوجيلفي.

المُعَلن غريب الأطوار من تأليف مارك بارثولوميو.

من هم الذين تريدهم أن يصبحوا زبائنك؟ (كتاب مختصر ومعاصر وكلاسيكي من تأليف مايكل سكارج).

خلق الزبائن المُبشّرين: كيف يصبح الزبائن الدائمون قوّة بيع طوعية من تأليف جاكى هوبا وبين مكونيل.

القواعد الجديدة للتسويق والعلاقات العامة: كيف تستعمل وسائل التواصل الاجتماعي والفيديوهات عبر الانترنت وتطبيقات الموبايل والمدونات والإصدارات الجديدة والتسويق العنكبوتي للوصول مباشرة إلى المُشترين من تأليف ميرمان سكوت.

أسرار إتمام المبيعات (إن كتاب زيغ زيغلار بشكل كبير عن التسويق من ناحية المبيعات).

اختيار المكان المناسب في السوق: المعركة من أجل بصيرتك من تأليف جاك تروت وآل ريس.

البقرة الوردية: تحوّل عملك التجاري من خلال أن تصح استثنائيًا من تأليف سيث جودين.

القبائل: نحن بحاجة إليك لكي تقودنا من تأليف سيث جودين.

جميع المسوّقون كاذبون من تأليف سيث جودين (من بين جميع الكتب المتعلقة بالتسويق، هذا الكتاب هو أكثرها تناولا لصلب الموضوع).

إطلاق العنان لفيروس الأفكار: توقف عن التسويق إلى الناس! حوّل أفكارك إلى أوبئة من خلال مساعدة زبائنك في التسويق لك (واحد آخر مني).

نسخة البريد المباشر التي تحقق مبيعات من تأليف هيرشيل جوردون لويس (أحد كتبه الكلاسيكية العديدة عن تأليف الإعلانات).

موضة عالمية جديدة: ثمانية قوانين لإحراز علامة تجارية ريادية في القرن الحادي والعشرين من تأليف سكوت بيدبوري وستيفين فينشيل.

عبادة العلامات التجارية: حوّل زبائنك إلى مؤمنين حقيقيين من تأليف دوغلاس أتكين (جوهرة مُهملة).

بيع الحلم من تأليف غاي كاواساكي (أفضل كتبه).

الخطوات الأربع نحو الإلهام من تأليف ستيف بلانك (كتاب للمبتدئين مع نظرة مُتعمّقة ضرورية في التسويق).

نقطة اللاعودة: كيف يمكن للأشياء الصغيرة أن تُشكّل فرقًا كبيرًا من تأليف مالكوم جلاذويل.

التسويق قصة حب: كيف تصبح مهمًا لزبائنك. (إن بيرناديت جيوا بارعة وأنا أوصي بكل كتبها).

العصير المُركّز من تأليف ماكس باري (أفضل رواية تسويق تم كتابتها على الإطلاق).

المجانبي: مستقبل السعر الجذري من تأليف كريس أندرسون.

العملية المُعقّدة أصبحت سهلة من تأليف ستيف كروج (كتاب مفاجئ عن الإختبار).

الكتيب الإرشادي لتسويق حرب العصابات من تأليف لاي ليفنسون
وسيث جودين.

لمسة ريجيس من تأليف ريجيس ماكينا.

القواعد الجديدة للاقتصاد الجديد من تأليف كيفين كيلبي.

الحديث مع البشر: يبدأ النجاح من خلال فهم زبائنك من تأليف جيف
كونستيل (منشور مدونة مطوّل عن الحديث مع الزبائن).

سيمنار توم بيتيرز: الأوقات المجنونة تقتضي المؤسسات المجنونة من
تأليف تيم بيترز.

السعي إلى العجب! دليل كلُّ شخص لأوقات مقلوبة رأسًا على عقب
من تأليف توم بيترز.

ابدأ بلماذا من تأليف سيمون سينك.

الخبرة الاقتصادية، طبعة مُحدّثة من تأليف جوزيف باين وجيمس
جيلمور.

العمل المجدي من تأليف شون أسكينوسي.

السؤال النهائي 2.0: كيف تزدهر الشركات المروجة للشبكة في عالم
يقوده العملاء من تأليف فريد ريتشهيلد.

توليد النموذج التجاري (عن كيفية تأسيس عمل تجاري يتطابق مع
التسويق الذي تريد القيام به) من تأليف أليكساندر أوستيروالدير ويفيز
بيغنوير.

صراع المهارة والقيام بالعمل من تأليف ستيف بريسفيلد (عن سبب
مواجهتك لوقتٍ عصيب في القيام ما تعرف أنّه سينجح).

ورقة عمل بسيطة عن التسويق

- لمن هو موجّه؟
- ما هي غايته؟
- ما هي آراء الجمهور الذي تسعى للوصول إليه؟
- ممّا يخافون؟
- ما هي القصة التي ستخبرهم بها؟ هل هي حقيقية؟
- ما هو التغيير الذي تسعى لإحداثه؟
- كيف سيغير هذا من مكانتهم وحالتهم؟
- كيف ستصل إلى المستهلكين الأوائل والمهوسين؟
- لماذا سيخبرون أصدقائهم؟
- بماذا سيخبرون أصدقائهم؟
- أين تأثير الشبكة الذي سيدفع بهذا إلى الأمام؟
- ما هي الأصول التي تبنيتها؟
- هل أنت فخوّر بهذا؟

Notes

[1←]

الرئيس التنفيذي السابق ومؤسس مشارك لشركة تورنغ للأدوية في سنة 2015 تلقى شكريلي انتقادات واسعة لقيامه برفع سعر دواء دارابريم المضاد للطفيليات لمرضى السرطان والإيدز، في ديسمبر 2015 ألقى القبض عليه من قبل مكتب التحقيقات الفدرالي بتهمة الاحتيال بأوراق مالية، خرج بعدها بكفالة مالية مقدارها خمسة ملايين دولار، واستقال من منصب المدير التنفيذي لشركة تورنغ للأدوية.