جذب

چگونه یک استارتاپ می‌تواند به رشد انفجاری مشتری دست یابد!

گابریل وینبرگ
جاستین مارس

سجاد خدایی

سرشناسه	:	وینبرگ، گابریل *Weinberg, Gabriel*
عنوان و نام پدیدآور	:	جذب؛ چگونه یک استارتاپ می‌تواند به رشد انفجاری مشتری دست یابد!/ نوشته گابریل وینبرگ، جاستین مارس، ترجمه سجاد خدایی
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	۳۰۵ صفحه.
شابک	:	*978-600-8738-24-4*
فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Traction; How any Stratup Can Achieve Explosive Customer Growth; 2016
موضوع	:	استارتاپ‌ها، بازاریابی، کارآفرینی
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۶ ۴ج۲و/ ۵/ ۶۲ HD
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۱۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۶۷۷۳۱۳

نشر نوین
nashrenovin.ir

عنوان:	**جذب**؛ چگونه یک استارتاپ می‌تواند به رشد انفجاری مشتری دست یابد!
مؤلف:	**گابریل وینبرگ، جاستین مارس**
مترجم:	**سجاد خدایی**
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۶، اول
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۲۴-۴
قیمت:	**۲۰،۰۰۰ تومان**

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

مقدمه: جذب، بالاتر از هر چیز ۷

فصل ۱) کانال‌های جذب ۱۵

فصل ۲) تفکر جذبی ۲۷

فصل ۳) خال هدف ۴۱

فصل۴) آزمودن جذب ۵۳

فصل ۵) مسیر بحرانی ۶۳

فصل ۶) هدف قرار دادن وبلاگ‌ها ۷۳

فصل ۷) آوازه‌خواهی ۸۳

فصل ۸) روابط عمومی غیرمتعارف ۹۵

فصل ۹) بازاریابی موتورهای جستجو ۱۰۵

فصل ۱۰) تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات بصری ۱۱۹

فصل ۱۱) تبلیغات آفلاین ۱۳۱

فصل ۱۲) بهینه‌سازی برای موتورهای جستجو (سِئو) ۱۴۷

فصل ۱۳) بازاریابی محتوایی ۱۶۱

فصل ۱۴) بازاریابی ایمیلی ۱۷۱

فصل ۱۵) بازاریابی ویروسی ۱۸۳

فصل ۱۶) مهندسی به عنوان بازاریابی ۱۹۹

فصل ۱۷) توسعه کسب‌وکار ۲۱۱

فصل ۱۸) فروش ۲۲۳

فصل ۱۹) برنامه‌های مشارکتی ۲۳۹
فصل ۲۰) پلتفرم‌های موجود ۲۵۱
فصل ۲۱) نمایشگاه‌های تجاری ۲۶۳
فصل ۲۲) رویدادهای آفلاین ۲۷۳
فصل ۲۳) سخنرانی‌ها ۲۸۵
فصل ۲۴) جامعه سازی ۲۹۵
تقدیر و تشکر ۳۰۳
ضمیمه: آزمون‌های حلقه میانی ۳۰۵

مقدمه: جذب[1]، بالاتر از هر چیز

در سال ۲۰۰۶ یک شرکت اینترنتی را که چند سال پیش از آن به صورت شراکتی بنیان نهاده بودم، به قیمت میلیون‌ها دلار فروختم. شرکتی که به دلایل زیادی عجیب و خاص بود؛ این که از ابتدا تا پایان دوره فعالیت آن، هیچ کارمندی نداشتیم، یکی از آن دلایل بود. تک تک خطوط کدها را خودم می‌نوشتم و همه کارهای حسابداری و پشتیبانی مشتریان را نیز انجام می‌دادم. قرارداد فروش به گونه‌ای بود که نیازی نبود من و شریکم در شرکت خریدار هیچ کاری انجام دهیم. آزاد بودیم که به کارهای دیگر بپردازیم و همین کار را هم کردیم. چند ماه بعد، من و همسرم از آپارتمان خود در نزدیکی بوستون به خانه‌ای ییلاقی در سی کیلومتری فیلادلفیا نقل مکان کردیم. آن زمان به تازگی بیست و هفت ساله شده بودم.

همسرم به شغل خود می‌رسید و من برای نخستین بار در زندگی، در خانه نشسته بودم و هیچ کاری انجام نمی‌دادم. نکته جالب این بود که ما تا شعاع صدها کیلومتری محل سکونتمان، هیچ‌کس را نمی‌شناختیم.

طبیعتاً دوباره شروع به وقت‌گذراندن و کار با کامپیوتر کردم و یک دوجین پروژه جانبی را به صورت هم‌زمان آغاز کردم. یک سال و نیم بعد، فکر می‌کردم به نقطه قابل توجهی رسیده‌ام. درباره گوگل متوجه دو مورد شدم که مرا اذیت می‌کرد؛ صفحات هرز (اسپم) بیش از اندازه (تمام آن صفحات اینترنتی که هیچ‌چیز جز تبلیغات ندارند) و نتایج و پاسخ‌های ناکافی (دائما به ویکی‌پدیا و IMDB می‌رفتم). فکر کردم اگر بتوانم

---

[1] Traction

به سادگی صفحات هرز و پاسخ‌های تکراری را تشخیص دهم، موتور جستجوی بهتری خواهم داشت.

حل هر دو مشکل، از آن‌چه در ابتدا فکر می‌کردم، دشوارتر بود؛ اما از این کار بسیار لذت می‌بردم و آن را ادامه دادم. همه افرادی که با آن‌ها درباره پروژه موتور جستجوی خود صحبت می‌کردم، فکر می‌کردند دیوانه شده‌ام و می‌گفتند: «چیکار می‌کنی؟ رقابت با گوگل؟! چرا؟ چطور؟» یک سال بعد، در پاییز ۲۰۰۸، سرانجام کلید را زدم و موتور جستجوی خود را در معرض دید عموم گذاشتم.

داک داک گو[1] ، رونمایی نسبتاً آرام و بی‌حادثه‌ای داشت؛ البته اگر بشود اصلاً به آن رونمایی گفت. خبر آن را در یک سایت تخصصی فناوری به نام هَکِر نیوز[2] پست کردم و این کل کاری بود که انجام دادم. عنوان پست این بود: «درباره موتور جستجوی جدید من، چه فکر می‌کنید؟»

مانند بسیاری از کارآفرینان از بودن در آستانه امری بزرگ، انگیزه می‌گرفتم و نیاز به قدری تصدیق و تأیید داشتم. هرچند می‌توانستم خود را به کم قانع کنم، اما سخت نیازمند *چیزی نوین و متمایز* بودم و به هر ترتیب، آن را به دست آوردم.

قبول دارم که محصول من چیزی نبود که در آن مقطع، افراد بخواهند جستجوهای خود را در آن انجام دهند. در هر حال، آن‌جا یک انجمن گفت‌وگوی اینترنتی بود. با این وجود همچنان احساس می‌کردم که پتانسیل خوبی برای ورود یک رقیب در حوزه جستجو وجود داشت. می‌توانستم بگویم که برخی افراد، کم کم داشتند از آن‌چه گوگل در حال تبدیل شدن به آن بود، می‌ترسیدند! به عنوان مثال، آن بحث‌های ابتدایی باعث شد درباره حریم شخصی جستجو، تحقیق کنم و در نهایت، سال‌ها پیش از آن

[1] DuckDuckGo
[2] Hacker News

که نظارت و پایش دولتی و شرکتی به مسئله‌ای مورد توجه عموم تبدیل شود، به «موتور جستجویی که شما را ردگیری و دنبال نمی‌کند.» برسم.

جذب، بهترین شیوه برای بهبود شانسِ موفقیت استارتاپ‌تان است. جذب، نشانه کارکرد موفق است. اگر برای محصول خود هزینه دریافت می‌کنید، به معنی آن است که مشتریان در حال خریدند. اگر محصول شما رایگان است، جذب به منزله رشد تعداد کاربران آن است.

جذب، نافذ و قدرتمند است. مواجهه با ریسک‌های فنی، بازاری و تیمی با جذب ساده‌تر است. همچنین تأمین سرمایه، استخدام نیرو، مسائل مربوط به رسانه‌ها، شراکت‌ها و تملک‌ها، از این طریق بسیار ساده‌ترند.

به کلام دیگر، جذب از همه‌چیز بالاتر و تأثیرگذارتر است.

آخرین استارتاپ من با استفاده از دو کانال جذب، رشد کرده بود؛ نخست، بهینه‌سازی برای موتورهای جستجو (سئو[1]: رتبه بالاتر در موتورهای جستجو برای عبارات مرتبط) و بعدتر، بازاریابی ویروسی[2] (که در آن مشتریان شما، مشتریان دیگری را با خود می‌آورند. به عنوان مثال به وسیله ارجاع دوستان و خانواده از طریق استفاده از محصول و معرفی آن به دیگران).

بازاریابی ویروسی در حوزه جستجو به خوبی عمل نمی‌کند، زیرا نمی‌توانید آن را به آسانی با قرار دادن چیزهایی بین افراد و نتایج جستجویشان، وارد محصول خود کنید. بنابراین بهینه‌سازی برای موتورهای جستجو را امتحان کردم. تلاش برای کسب رتبه بالاتر در کلیدواژه‌های «موتور جستجو» و «موتورهای جستجو» بیش از اندازه دشوار بود؛ زیرا شرکت‌های با رتبه بالا، یک دهه سابقه داشته و ده‌ها هزار لینک در

[1] Search Engine Optimization (SEO)
[2] Viral Marketing

صفحات اینترنتی داشتند. عبارت «موتور جستجوی جدید» بیشتر در دسترس من بود.

برای رسیدن به رتبه بالا در این عبارت، چندین ماه به سختی کار کردم. کلید بهینه‌سازی مناسب برای موتورهای جستجو، به دست آوردن لینک‌ها است. همان‌طور که بعدتر در فصل سئو خواهید خواند، برای به دست آوردن این لینک‌ها، نیاز به یک استراتژی دارید که بتوانید به صورت مقیاس‌پذیر[۱] از این لینک‌ها دریافت کنید.

انتشار داستان‌هایی درباره شما در وبلاگ‌ها و خروجی‌های اخبار، یک استراتژی متداول لینک‌سازی سئو است. با این حال، بسیار سریع، به حد اشباع این استراتژی کانال جذب رسیدم؛ اما این استراتژی مرا به بالاترین جایگاه نرساند، به چیزی خلاقانه‌تر نیاز داشتم.

پس از انجام طوفان‌های فکری فراوان و آزمایش بسیار، در نهایت به ایده خوبی رسیدم. یک ابزارک (ویجت) کارما ساختم که لینک پروفایل شما در صفحات اجتماعی به همراه تعداد دنبال‌کنندگان (فالوئرها) را در هر لحظه نشان می‌داد. افراد، آن را درون سایت‌های خود قرار می‌دادند در حالی که در پایین ویجت، عبارت «موتور جستجوی جدید» به داک داک گو لینک شده بود.

این استراتژی به خوبی عمل کرد و بالاخره اول شدم.

مشکل این بود که افراد زیادی چنین جستجویی را انجام نمی‌داند؛ تقریباً چیزی حدود پنجاه نفر در روز. بنابراین هم‌زمان با آن که مقداری جذب و جریانی پیوسته از کاربران جدید را به دست آوردم، اما روند رشد به سرعت متوقف شد و تنها در حد ثابتی باقی ماند. این میزان از جذب، قابل توجه نبود و تغییری جدی ایجاد نمی‌کرد.

در این‌جا، دو اشتباه بزرگ در زمینه جذب انجام دادم. نخست، یک هدف معین برای جذب نداشتم. با نگاه به گذشته، برای رسیدن به تفاوتی قابل توجه در آن زمان،

---

[۱] مقیاس‌پذیر (Scaleable): رشد تصاعدی به صورت ده به صد به هزار به ...

نیازمند چیزی در حدود پنج هزار بازدیدکننده جدید در روز بودم، نه صرفاً پنجاه نفر. بهینه‌سازی برای موتورهای جستجو، قطعاً مرا به آن حد نمی‌رساند. اشتباه دومم این بود که بر اثر تجربه پیشین خود، پیش‌داوری داشتم. اگرچه این شیوه برای شرکت قبلی من بسیار مفید بود، اما دلیل نمی‌شد که برای هر شرکت دیگری هم مفید و کاربردی باشد.

البته انجام این اشتباهات، بسیار طبیعی است. در واقع، بیشتر استارتاپ‌ها مرتکب آن می‌شوند. متداول‌ترین خط سیر یک استارتاپ در حال حاضر چیزی شبیه به این است:

بنیان‌گذاران ایده‌ای دارند که آن‌ها را هیجان‌زده می‌کند. در ادامه، هیجان اولیه جای خود را به کشاکش و تقلا برای ساخت یک محصول می‌دهد و در نهایت محصولی قابل ارائه می‌سازند؛ رونمایی.

اغلب بنیان‌گذاران انتظار دارند که مشتریان برای ایده و محصولشان سر و دست بشکنند! اما متأسفانه این اتفاق رخ نمی‌دهد. در این حالت به فکر یک چاره‌اندیشی می‌افتند و بر روی دست‌یابی به جذب، متمرکز می‌شوند. آن‌ها تجربیات خودشان و یا چیزهایی که از دیگران شنیده‌اند را امتحان می‌کنند: تعدادی تبلیغ در فیس‌بوک، قدری کارهای روابط عمومی[1] محلی و شاید چند پست معدود وبلاگی و... سپس پولشان تمام شده و به نقطه پایان فعالیتشان رسیده و منحل می‌شوند.

متأسفانه این روند، یک روال رایج و معمول شده است. حتی ناراحت‌کننده‌تر آن که اغلب، این محصولات ایده‌های ارزشمند و راهگشایی بوه و با یک استراتژی درست برای جذب، می‌توانستند به راحتی موفق شوند.

با در نظر داشتن موفقیت استارتاپ پیشین خود، فکر می‌کردم می‌دانم چه می‌کنم. البته که اشتباه می‌کردم؛ هرچند که خوشبختانه اشتباهی غیرقابل جبران نبود. من

[1] PR (Public Relations)

پول لازم به منظور سرمایه‌گذاری و یادگیری شخصی برای عبور از اشتباهات خود در زمینه جذب را داشتم و در نتیجه، این اشتباهات منجر به مرگ داک داک گو نشد؛ اما باید در نظر گرفت که همه افراد، این چنین خوش‌شانس نیستند.

همچنین درست زمانی که متوجه این اشتباهات شدم، فهمیدم که به طور کلی، راه درست برای به دست آوردن جذب را نمی‌دانم و این‌گونه بود که بنیان این کتاب، مدت‌ها پیش و در سال ۲۰۰۹، نهاده شد.

در همان برهه زمانی، شروع به سرمایه‌گذاری حمایتی[1] و مشاوره جدی‌تر به استارتاپ‌های دیگر کردم و به گونه‌ای بکر و دست اول، تقلاها و اشتباهات مشابهی را دیدم. همچنین با جاستین مارس، نویسنده همکار این کتاب، شریک شدم. جاستین دو استارتاپ تأسیس کرده بود و به تازگی پروژه رشد خدمات ابری اِکسپِشنال را به انجام رسانده و به ارزش میلیون‌ها دلار (در سال ۲۰۱۳) به شرکت راک اِسپِیس فروخته بود. او به حق، یک متخصص رشد است.

ما با هدف کمک به شرکت‌های نوپا برای به دست آوردن جذب، فارغ از آن که در چه کسب‌وکاری بودند، شروع به فعالیت کردیم. از شرکت‌های اینترنتی گرفته تا کسب‌وکارهای کوچک محلی و هر نوع کسب‌وکار دیگری. با استفاده از تجربیات شخصی خودمان، مصاحبه با بیش از چهل بنیان‌گذار و مطالعه شرکت‌های بسیاری، چهارچوب منطقی و قابل تکراری را که آن‌ها برای موفقیت استفاده می‌کردند، استخراج نمودیم.

نام آن چهارچوب را «خال هدف»[2] گذاشتیم؛ یک فرآیند ساده با سه گام برای به دست آوردن جذب. چهارچوب خال هدف برای انواع استارتاپ‌ها کارکرد دارد:

---

[1] Angel Investing
[2] Bullseye

شرکت‌هایی که به مصرف‌کنندگان نهایی خدمت‌رسانی می‌کنند یا آن‌ها که دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها را هدف قرار داده‌اند، بزرگ یا کوچک.

از زمان آغاز فروتنانه داک داک گو، ما پنج مرتبه (با رشدهای جهشی ۱۰ برابر) از آن صد جستجوی اولیه در روز، به بیش از ده میلیون در روز رسیدیم. هر گام (از ۱۰۰ تا ۱,۰۰۰، از ۱,۰۰۰ تا ۱۰,۰۰۰، از ۱,۰۰۰,۰۰۰ تا ۱۰,۰۰۰,۰۰۰)، شامل پیدا کردن شیوه به دست آوردن مجدد جذب می‌شد؛ زیرا، همان‌طور که خواهید دید، اغلب آن‌چه در یک مرحله‌ی رشد کارکرد دارد، نهایتاً در مراحل دیگر از کار می‌افتد.

خوشبختانه ما در زمان مناسب، چهارچوب *خال هدف* را برای یافتن استراتژی کانالِ مناسب در اختیار داشتیم. پس از اشتباهم در بهینه‌سازی برای موتورهای جستجو، همراه شریکم به استفاده از ابزارهای بازاریابی محتوایی[۱]، تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی[۲] و تبلیغات نمایشی[۳]، آوازه‌خواهی[۴] و اخیراً توسعه کسب‌وکار[۵] روی آوردیم. ما چندین بار به خال هدف زدیم. قطعاً شما نیز می‌توانید.

---

[1] Content Marketing

[2] Social Ads

[۳] معادل فارسی Display Ads؛ تبلیغاتی که می‌توانند در هر صفحه‌ای از روزنامه یا صفحات وب‌سایت‌ها نمایش داده شوند -مترجم.

[۴] ترجمه‌ی نه چندان مناسب کلمه‌ی Publicity که بعضاً «تبلیغات» ترجمه می‌شود. در این‌جا برای جلوگیری از برداشت اشتباه با دیگر انواع تبلیغات، از «آوازه‌خواهی» استفاده شده است -مترجم.

[5] Business Development

فصل ۱

کانال‌های جذب[1]

قبل از شروع، لازم است جذب را تعریف کنیم. جذب، نشانه‌ای است از این که شرکت شما در حال تِیک‌آف (خیز) و جهش است. این مسئله از پارامترهای کلیدی کسب‌وکارتان مشخص می‌شود: اگر اپلیکیشن موبایل داشته باشید، نرخ دانلودتان به سرعت افزایش می‌یابد. اگر در حال ارائه خدمات اشتراکی باشید، درآمد ماهانه‌تان به طور چشمگیری بالا می‌رود و اگر یک نانوایی ارگانیک داشته باشید، تعداد معاملات شما هر هفته افزایش می‌یابد. با این مقدمه، حتماً متوجه نکته اصلی شدید.

ناوال راویکانت، بنیان‌گذار مؤسسه آنجِل لیست[2] (یک پلتفرم آنلاین که به شرکت‌ها کمک می‌کند پول جمع‌آوری کنند)، این مطلب را به خوبی بیان می‌کند:

> *جذب اصولاً شواهد کمّیِ نشان‌دهنده تقاضای مشتری است. بنابراین اگر شما در زمینه نرم‌افزارهای B2B فعال هستید، جذب ممکن است صرفاً دو یا سه مشتری اولیه باشد که مقدار کمی پول پرداخت می‌کنند؛ اگر در کار نرم‌افزار برای عموم افراد باشید، ممکن است این معیار به اندازه صدها هزار کاربر افزایش یابد.*

شما همیشه می‌توانید جذب بیشتری به دست آورید. تمام هدف یک استارتاپ این است که به سرعت رشد کند. به دست آوردن جذب به معنی بالا بردن منحنی

---

[1] Traction Channels

[2] Naval Ravikant - Angel List

رشد شما و داشتن سیر صعودی به بهترین نحو ممکن است. پُل گراهام[1]، بنیان‌گذار وای کامبینِیتور[2] این نکته را به صورت زیر عنوان می‌کند:

> *استارتاپ، یک شرکت طراحی‌شده برای رشد سریع است. به تازگی تأسیس شدن به خودی خود، به معنی استارتاپ بودن نیست. برخلاف اعتقاد رایج، فعالیت استارتاپی نه تنها محدود به حوزه فناوری نیست، بلکه داشتن سرمایه‌گذاری پرخطر و تعریف استراتژی‌های خروج نیز از ملزومات استارتاپ بودن به حساب نمی‌آیند. در این میان تنها مورد ضروری، رشد است و هر چیز دیگری در ارتباط با استارتاپ‌ها تابعی از آن است.*

جذب در واقع همان رشد است. پیگیری جذب، چیزی است که یک استارتاپ را تعریف می‌کند. بعد از مصاحبه با بیش از چهل بنیان‌گذار موفق و تحقیقات بسیار، کشف کردیم که استارتاپ‌ها از طریق *نوزده کانال مختلف، موفق به جذب* می‌شوند. بسیاری از استارتاپ‌های موفق، کانال‌های متعددی را آزمایش کردند تا بالاخره به کانالی رسیدند که بهتر از همه برایشان جواب می‌دهد.

به روش‌های کسب مشتری، «کانال‌های جذب» می‌گوییم؛ کانال‌های بازاریابی و توزیعی که استارتاپ شما می‌تواند از طریق آن، جذب یا رشد مشتری واقعی را به دست آورد.

ما دو موضوع گسترده را از طریق تحقیقات خود کشف کردیم. اول این که اکثر بنیان‌گذاران تنها استفاده از کانال‌های جذبی را در نظر می‌گیرند که در حال حاضر با آن آشنا هستند یا کانال‌هایی که فکر می‌کنند به دلیل نوع محصول یا شرکت‌شان باید از آن استفاده کنند. بدین معنی که تعداد بسیار زیادی از استارتاپ‌ها بر کانال‌های

---

[1] Paul Graham

[2] Y Combinator; یکی از بزرگ‌ترین شتاب‌دهنده‌های دنیا

یکسانی تمرکز می‌کنند و راه‌های امیدبخش دیگر را نادیده می‌گیرند. اما در واقع، معمولاً کانال‌هایی که کمتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند، بهترین بازدهی را دارند.

دوم این که پیش‌بینی بهترین کانال جذب کار دشواری است. شما می‌توانید بر اساس اطلاعات و تجربیات خود حدس‌هایی بزنید، ولی تا زمانی که شروع به آزمایش نکنید، به سختی می‌توان گفت کدام کانال در حال حاضر برایتان از همه بهتر است.

فصل‌های ابتدایی ۲ تا ۵ در این زمینه هستند. فصل ۲ شما را با تفکر جذبی آشنا می‌کند؛ طرز فکری که باید اتخاذ کنید تا شانس خود را برای رسیدن به جذب به حداکثر برسانید. فصل ۳ مدل پیشنهادی ما برای به دست آوردن جذب با نام چهارچوب *خال هدف* را ارائه می‌دهد. در واقع این چهارچوب شامل آزمایش هدفمند چند کانال جذب است که با تمرکزی شبیه لیزر بر کانال اصلی -که از همه امیدوارکننده‌تر است- ادامه می‌یابد.

فصل ۴ توضیح می‌دهد که چگونه باید آزمایش‌های جذب را اجرا کنید؛ یعنی موضوع اصلی چهارچوب خال هدف. فصل ۵، روش دوم -با نام مسیر بحرانی- را ارائه می‌دهد تا به شما کمک کند بر هدف جذبِ درست، تمرکز کرده و هر چیز دیگری را که برای دست‌یابی به آن ضروری نیست، نادیده بگیرید.

با این حال قبل از پرداختن به این مطالب، می‌خواهیم شما را با نوزده کانال جذب و برخی از افرادی که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ایم، آشنا کنیم. تمام این کانال‌ها را در فصل‌های ۶ تا ۲۴ بررسی خواهیم کرد.

حین بررسی کانال‌های جذب، تمام سعی خود را بکنید تا آن‌ها را به عنوان گزینه‌هایی بی‌ربط به شرکت خود نادیده نگیرید. هر کانال جذب برای استارتاپ‌هایی از هر نوع و در هر مرحله جواب داده است. همان‌طور که گفته شد، کانال مناسب، اغلب یک کانال کمتر استفاده شده است. از کانالی استفاده کنید که رقبای شما آن را

نادیده گرفته‌اند و آن‌وقت می‌توانید به سرعت رشد کنید، در حالی که آن‌ها درجا می‌زنند!

هدف قرار دادن وبلاگ‌ها

استارتاپ‌های محبوب مانند کدآکادمی[۱]، مینت[۲] و رِدیت[۳] همه با «هدف قرار دادن وبلاگ‌ها» کار خود را آغاز کردند. نوا کاگان[۴]، مدیر بازاریابی سابق مینت به ما گفت که اوایل چگونه وبلاگ‌های خاص[۵] را هدف قرار داد و چگونه این استراتژی باعث شد حتی قبل از رونمایی محصول، چهل هزار مشتری به دست آورد.

آوازه‌خواهی[۶]

آوازه‌خواهی، هنر انداختن نامتان بر سر زبان‌ها از طریق رسانه‌های سنتی مانند روزنامه‌ها، مجلات، رادیو و تلویزیون است. ما با جیسون کینکید[۷]، نویسنده سابق تِک‌کرانچ[۸]، در مورد ارتباط با رسانه‌ها و چگونگی شکل دادن روابط با خبرنگاران مصاحبه کردیم (کاری که اغلب استارتاپ‌ها آن را به صورت اشتباه انجام می‌دهند). همچنین با رایان هالیدی، استراتژیست رسانه و نویسنده کتاب پرفروش «به من اعتماد کن، دروغ می‌گویم[۹]»، صحبت کردیم تا یاد بگیریم استارتاپ‌ها چگونه می‌توانند به بهترین شکل از فضا و چشم‌انداز رسانه‌ای امروزی، که به سرعت در حال تغییر است، برای به دست آوردن جذب استفاده کنند.

---

[1] Codecademy
[2] Mint
[3] Reddit
[4] Noah Kagan
[5] niche
[6] Publicity
[7] Jason Kincaid
[8] TechCrunch
[9] Trust Me, I'm Lying – او همچنین اخیرا کتابی با نام «بازاریابی هکر رشد» منتشر کرده است. این کتاب توسط نشر نوین، ترجمه و باز نشر شده است.

روابط عمومی غیرمتعارف

روابط عمومی نامتعارف، دخیل کردن کارهای خارق‌العاده مثل برگزاری نمایش‌های تبلیغاتی برای جلب توجه رسانه‌ها است. همچنین ارائه سرویس‌های عجیب و غیرمنتظره برای مشتریان یکی دیگر از روش‌های استفاده از این کانال است. الکسیس اوهانیان[۱] برخی از کارهایی که باعث شد مردم در مورد استارتاپ‌هایش، یعنی ردیت و هیپمانک[۲]، صحبت کنند را با ما در میان گذاشت.

بازاریابی موتورهای جستجو

بازاریابی موتورهای جستجو به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا در گوگل و سایر موتورهای جستجو، خود را در معرض دید افراد قرار دهند. ما با متیو موناهان[۳] از شرکت اینفلِکشِن[۴]، که سابقاً مالک سایت آرشیوز دات کام[۵] بود و بعدها این سایت را به قیمت ۱۰۰ میلیون دلار به آن‌سِستری دات کام[۶] فروخت، مصاحبه کردیم تا یاد بگیریم که آرشیوز چگونه برای رشد خود، در درجه اول بر بازاریابی موتورهای جستجو تکیه کرد.

تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات نمایشی

تبلیغ در سایت‌های محبوب مانند ردیت، یوتیوب، فیس‌بوک، توئیتر و صدها سایت تخصصی دیگر می‌تواند راه قدرتمند و مقیاس‌پذیری برای رسیدن به مشتریان جدید باشد. در این فصل، نیکیل سِثی[۷]، بنیان‌گذار پلتفرم تبلیغات اجتماعی اِدَپتلی[۸]، در مورد جذب از طریق تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات نمایشی صحبت می‌کند.

---

[1] Alexis Ohanian
[2] Hipmunk
[3] Matthew Monahan
[4] Inflection
[5] Archives.com
[6] Ancestry.com
[7] Nikhil Sethi
[8] Adaptly

تبلیغات آفلاین

تبلیغات آفلاین عبارت است از تبلیغات تلویزیونی، رادیویی، تابلوهای تبلیغاتی (بیلبورد)، روزنامه و مجله و همچنین تبلیغات کاغذی و سایر تبلیغات محلی. این تبلیغات به جمعیتی می‌رسد که هدف قرار دادن آن‌ها به صورت آنلاین سخت‌تر است، مانند سالمندان، مشتریانی که کمتر از تکنولوژی سر درمی‌آورند و رهگذران. تعداد کمی از استارتاپ‌ها از این کانال استفاده می‌کنند، و این یعنی رقابت کمتری برای بسیاری از این مخاطبان وجود دارد. ما با جیسون کوهن[۱]، بنیان‌گذار دبلیو پی اِنجین[۲] و اسمارت بیر سافت‌ور[۳] در مورد تبلیغات آفلاینی که برای به دست آوردن مشتری استفاده کرده است، صحبت کردیم.

بهینه‌سازی موتورهای جستجو

بهینه‌سازی موتورهای جستجو (سئو) یعنی این که کاری کنید تا وب‌سایت شما در صفحه نتایج جستجوی برخی عبارات خاص، نشان داده شود. ما با رَند فیشکین[۴] از ماز[۵] (رهبر بازار نرم‌افزارهای سئو) مصاحبه کردیم تا اطلاعاتی در مورد بهترین شیوه‌ها برای جذب مشتری از طریق بهینه‌سازی موتورهای جستجو کسب کنیم. پاتریک مَک‌کِنزی[۶]، بنیان‌گذار اپوینمنت ریماینندر[۷] نیز برای ما توضیح داد که خودش چطور از بهینه‌سازی موتورهای جستجو برای به دست آوردن مقدار زیادی ترافیکِ بسیار هدفمند به قیمت ارزان استفاده می‌کند.

---

[1] Jason Cohen
[2] WP Engine
[3] Smart Bear Software
[4] Rand Fishkin
[5] Moz
[6] Patrick McKenzie
[7] Appointment Reminder

بازاریابی محتوا

بسیاری از استارتاپ‌ها وبلاگ دارند. با این حال، اکثر آن‌ها از وبلاگ‌های خود برای جذب مشتری استفاده نمی‌کنند. ما با ریک پریالت[۱]، بنیان‌گذار آنبونس[۲] و سم یاگان[۳]، یکی از بنیان‌گذاران اُکی‌کیوپید[۴] صحبت کردیم تا یاد بگیریم چطور وبلاگ‌های آن‌ها کسب‌وکارشان را دگرگون کرد.

بازاریابی ایمیلی

بازاریابی ایمیلی یکی از بهترین راه‌ها برای به دست آوردن مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و کسب درآمد است. برای این فصل، ما با کالین ندرکورن[۵]، بنیان‌گذار استارتاپ بازاریابی ایمیلی کاستومِر[۶] مصاحبه کردیم تا در مورد این که استارتاپ‌ها چگونه می‌توانند بیشترین نتیجه را از این کانال جذب به دست آورند، بحث کنیم.

مهندسی به عنوان بازاریابی

بهره‌گیری از منابع مهندسی، یک راه بسیار پر استفاده و رایج برای جذب مشتری است. شرکت‌های موفق با توسعه و ساخت میکروسایت‌ها، ویجت‌ها و ابزارهای رایگان، هر ماه هزاران نفر را جذب می‌کنند. ما از دارمِش شاه[۷]، بنیان‌گذار هابِاسپات[۸] پرسیدیم چگونه توانست از طریق مهندسی به عنوان بازاریابی و با ابزارهایی مانند مارکتینگ گرِیدِر[۹]، ده‌ها هزار مشتری برای هابِاسپات به ارمغان آورد.

---

[1] Rick Perreault
[2] Unbounce
[3] Sam Yagan
[4] OkCupid
[5] Colin Nederkoorn
[6] Customer.io
[7] Dharmesh Shah
[8] HubSpot
[9] Marketing Grader

بازاریابی ویروسی

بازاریابی ویروسی به مفهوم جذب مشتری جدید از طریق تشویق مشتریان فعلی برای معرفی شما به سایرین است. ما با اندرو چِن[۱]، کارشناس بازاریابی ویروسی و مشاور در شتابدهنده ۵۰۰ *استارتاپس*[۲]، در مورد تکنیک‌های بازاریابی ویروسی و عواملی که به ویروسی شدن استارتاپ‌های بزرگ منجر شده‌اند، مصاحبه کردیم. همچنین با آشیش کوندرا[۳] از شرکت مای زامانا[۴] صحبت کردیم. او در مورد استفاده‌اش از بازاریابی ویروسی برای رشد از ۱۰۰،۰۰۰ کاربر به بیش از ۴ میلیون نفر در کمتر از یک سال توضیحاتی ارائه داد.

توسعه کسب‌وکار

توسعه کسب‌وکار، روند ایجاد روابط استراتژیکی است که هم به نفع استارتاپ شما و هم به نفع شریک‌تان است. پاول انگلیش[۵]، بنیان‌گذار و مدیرعامل کایاک دات‌کام[۶]، در مورد تأثیر مشارکت اولیه کایاک با AOL صحبت کرد. با سرمایه‌گذار خطرپذیر، کریس فرالیک[۷] نیز مصاحبه کردیم که تلاش‌های او در زمینه توسعه کسب‌وکارش در هاف دات‌کام[۸]، عامل مهمی در خرید ۳۵۰ میلیون دلاری شرکت توسط eBay بود. ما به شما نشان خواهیم داد که چگونه معاملات را سازماندهی نموده، شرکای تجاری استراتژیک پیدا کنید، یک خط توسعه کسب‌وکار بسازید و به شرکای بالقوه نزدیک شوید.

---

[1] Andrew Chen
[2] 500 Startups
[3] Ashish Kundra
[4] myZamana
[5] Paul English
[6] Kayak.com
[7] Chris Fralic
[8] Half.com

فروش

مقوله فروش در درجه اول بر ایجاد فرآیندهایی برای تبادل مستقیم محصول با پول متمرکز است. ما با دیوید اسکاک[1] از ماتریکس پارتنرز[2]، مصاحبه کردیم تا نظر او را در مورد این که چگونه بهترین شرکت‌های نرم‌افزاری، فرآیندهای فروش پایدار و مقیاس‌پذیر ایجاد می‌کنند، بدانیم. دیوید چهار شرکت مختلف را به شکل موفقی تأسیس و بعدتر سهامشان را در بورس عرضه عمومی کرده است. همچنین نگاهی به نحوه پیدا کردن مشتریان اولیه و موفقیت در مذاکرات فروش داشتیم.

برنامه‌های مشارکتی

شرکت‌هایی مانند هاست گِیتور[3]، گودَدی[4] و اسپراوت سوشال[5] برنامه‌های مشارکتی قدرتمندی دارند که به آن‌ها اجازه داده است تا به شیوه‌ای مقرون به صرفه به صدها هزار مشتری دست پیدا کنند. ما با کریستوفر جونز[6]، بنیان‌گذار شبکه مشارکتی پِپِرجَم[7] مصاحبه کردیم تا یاد بگیریم چگونه یک استارتاپ می‌تواند به بهترین شکل از این کانال بهره ببرد. همچنین با مانیش سِتی[8] صحبت کردیم تا بفهمیم بازاریابان مشارکتی چگونه تصمیم می‌گیرند که کدام محصولات را ترویج کنند تا برخی از استراتژی‌های مورد استفاده‌شان را یاد بگیریم.

پلتفرم‌های موجود

تمرکز بر پلتفرم‌های موجود به معنی تمرکز رشد شما بر یک مگاپلتفرم مانند فیس‌بوک، توئیتر یا اَپ استور و جذب برخی از صدها میلیون کاربر آن‌ها برای استفاده

---

[1] David Skok
[2] Matrix Partners
[3] HostGator
[4] GoDaddy
[5] Sprout Social
[6] Kristopher Jones
[7] Pepperjam
[8] Maneesh Sethi

از محصول شماست. الکس پاچیکوو[۱]، از اعضای تیم مؤسس اِورنوت[۲]، توضیح داد که چگونه تمرکز آن‌ها بر اپ استور اپل، میلیون‌ها مشتری برایشان به ارمغان آورد.

نمایشگاه‌های تجاری

نمایشگاه‌های تجاری فرصتی برای شرکت‌ها در صنایع خاص به منظور نشان دادن آخرین محصولاتشان است. ما با برایان رایلی[۳] از شور استاپ[۴]، یک استارتاپ نوآور در زمینه ترمز دوچرخه، مصاحبه کردیم تا بفهمیم چگونه در یک نمایشگاه تجاری، به مشارکتی دست پیدا کرد که به بیش از بیست هزار فروش منجر شد و رویکرد آن برای به دست آوردن جذب در هر رویداد چه بود.

رویدادهای آفلاین

حمایت یا اجرای رویدادهای آفلاین، از گردهمایی‌های کوچک تا کنفرانس‌های بزرگ، می‌تواند یک راه اصلی جذب مشتری باشد. ما با راب والینگ[۵]، بنیان‌گذار میکروکُنف[۶]، صحبت کردیم تا در مورد نحوه اجرای یک رویداد فوق‌العاده گفتگو کنیم.

سخنرانی‌ها

اریک رایس[۷]، نویسنده کتاب پرفروش *استارتاپ ناب*[۸]، به ما گفت که چگونه از سخنرانی برای قرار گرفتن در صدر لیست پرفروش‌ترین‌ها، در عرض یک هفته پس از انتشار کتاب خود استفاده کرده است. همچنین با دن مارتل[۹]، بنیان‌گذار کلاریتی[۱۰] نیز مصاحبه کردیم تا یاد بگیریم چطور به بهترین شکل ممکن از یک رویداد سخنرانی

---

[1] Alex Pachikov
[2] Evernote
[3] Brian Riley
[4] SureStop
[5] Rob Walling
[6] MicroConf
[7] Eric Ries
[8] The Lean Startup
[9] Dan Martell
[10] Clarity

استفاده کنیم، یک سخنرانی بسیار جذاب ارائه دهیم و استارتاپ خود را در چنین سخنرانی‌هایی معرفی کنیم.

جامعه‌سازی

شرکت‌هایی مانند ویکی‌پدیا و اِستَک اِکسچِنج[1] با تشکیل جوامع پرشور در اطراف محصولات خود، رشد کرده‌اند. جِف اَتوود[2] از اِستَک اِکسچِنج، در مصاحبه با ما به تفصیل توضیح داد که چگونه جامعه‌ی اِستَک آوِرفلو[3] را ساخت؛ جامعه‌ای که بزرگ‌ترین مخزن سؤالات مفید برنامه‌نویسی و پاسخ آن‌ها در طول تاریخ را ایجاد کرده است.

بعد از خواندن این کتاب، درک خواهید کرد که چگونه هر یک از این نوزده کانال جذب می‌توانند برای کسب‌وکار شما مفید باشند. شما با چهارچوبی برای فهمیدن این که باید روی کدام یک از این کانال‌ها تمرکز کنید و چگونه این کار را انجام دهید، آشنا خواهید شد.

---

[1] Stack Exchange
[2] Jeff Atwood
[3] Stack Overflow

فصل ۲

تفکر جذبی[1]

چقدر باید زمان صرف «جذب» کنید؟ کِی باید شروع کنید؟ از کجا می‌دانید جواب خواهد داد؟ چقدر جذب برای به دست آوردن سرمایه‌گذار نیاز دارید؟ این فصل به این پرسش‌ها و سؤالات کلی دیگری پاسخ می‌دهد و با تفکر جذبی، به شما قدرت بخشیده و شما را برای موفقیت آماده خواهد کرد.

قانون ۵۰ درصد

اگر در حال راه‌اندازی یک شرکت هستید، پس احتمالاً می‌توانید یک محصول بسازید. تقریباً هر استارتاپِ شکست‌خورده‌ای، یک محصول دارد. چیزی که استارتاپ‌های شکست خورده ندارند، مشتریان کافی است.

مارک اندرسِن از بنیان‌گذاران نِتاِسکیپ[2] و شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر اندرسِن هُرویتز[3]، این مشکل شایع را این‌گونه بیان می‌کند:

> *مهم‌ترین دلیل برای عدم حمایت از یک سری کارآفرینان که شاید ایده‌های خوبی هم داشته باشند، این است که آن‌ها فقط روی محصول تمرکز می‌کنند و هر چیز دیگری را نادیده می‌گیرند. بسیاری از کارآفرینانی*

---

[1] Traction Thinking
[2] Netscape
[3] Andreessen Horowitz

که محصولاتی ارزشمند می‌سازند، یک استراتژی خوب برای توزیع (فروش) خود ندارند. حتی بدتر از آن، زمانی است که اصرار می‌کنند به استراتژی نیاز ندارند یا نداشتن استراتژی خود را «استراتژی بازاریابی ویروسی» می‌نامند.

داستان مشترک آن‌ها به این شکل است: بنیان‌گذاران با صرف وقت برای ایجاد ویژگی‌هایی براساس نظر مشتریان اولیه، چیزی را که مردم می‌خواهند می‌سازند. سپس هنگامی که فکر می‌کنند آماده‌اند، محصول خود را رونمایی می‌کنند و مطمئن هستند که مشتریان بیشتری به دست خواهند آورد؛ اما زمانی که مشتریان به سمت آن‌ها هجوم نمی‌آورند، ناامید می‌شوند.

داشتن محصول یا خدمتی با مشتریان اولیه وفادار، بدون در نظر داشتن راه‌های مشخصی برای افزایش جذب، مشکل بسیار بزرگی برای آن محصول به حساب می‌آید. برای حل این مشکل، باید به صورت موازی و هم‌زمان وقت خود را صرف ساخت محصول و آزمایش کانال‌های جذب کنید.

توسعه‌ی «جذب» و «محصول» از اهمیت یکسانی برخوردارند و هر یک از آن‌ها باید نیمی از توجه شما را داشته باشند. این چیزی است که ما آن را قانون ۵۰ درصد می‌نامیم: ۵۰ درصد از وقت خود را به محصول و ۵۰ درصد دیگر را به جذب اختصاص دهید.

برای جذب مشتری، ساختن چیزی که مورد علاقه و نیاز مردم باشد، قطعاً ضروری است، اما کافی نیست. چهار موقعیت متداول وجود دارد که در آن ممکن است چیزی را بسازید که مردم می‌خواهند، اما با این حال به یک کسب‌وکار بادوام منتهی نشود.

اول از همه ممکن است چیزی بسازید که مردم می‌خواهند، اما نتوانید برای آن یک مدل کسب‌وکار بادوام پیدا کنید و پول و سرمایه‌ای هم اضافه نشود. به عنوان

مثال، مردم پولی پرداخت نمی‌کنند و تبلیغات و فروش، هزینه‌ها را پوشش نمی‌دهد و در این شرایط هیچ بازار واقعی‌ای وجود ندارد.

دوم، شما می‌توانید چیزی را بسازید که مردم می‌خواهند، اما مشتریان کافی برای رسیدن به سودآوری وجود ندارد. تنها یک بازار کوچک در دسترس است و راه‌های عملی برای گسترش آن در دسترس نیست. این اتفاق اغلب زمانی می‌افتد که استارتاپ‌ها تنها بخش کوچک و خاصی از بازار را انتخاب می‌کنند.

سوم، شما می‌توانید چیزی را بسازید که مردم می‌خواهند، اما رسیدن به آن هزینه سنگینی دارد. خودتان را در بازاری می‌یابید که رسیدن به آن دشوار است. به عنوان مثال یک محصول نسبتاً ارزان که برای فروش نیازمند نیروی فروش مستقیم است. قطعاً این وضعیت جواب نخواهد داد.

در آخر، شما می‌توانید چیزی را بسازید که مردم می‌خواهند، اما تعداد زیادی از شرکت‌های دیگر هم آن را می‌سازند. در این وضعیت شما در یک بازار فوق رقابتی هستید که در آن جذب مشتری بسیار دشوار است.

اگر از همان ابتدا، از قانون ۵۰ درصد پیروی کنید، آن‌وقت بهترین شانس را برای اجتناب از این تله‌ها خواهید داشت. اما اگر این کار را نکنید، ممکن است زمانی متوجه شوید در یکی از این تله‌ها افتاده‌اید که دیگر برای انجام هر کار مفیدی دیر شده باشد. متأسفانه این اتفاق برای بسیاری از شرکت‌ها می‌افتد. نکته غم‌انگیز این است که اغلب این محصولات و خدمات، مفیدند، اما به خاطر نداشتن یک استراتژی فروش خوب، شکست می‌خورند.

روی دیگر ماجرا این است که اگر شما از ابتدا بر جذب تمرکز کنید، آن‌وقت می‌توانید خیلی سریع بفهمید که در مسیر صحیح هستید یا نه. نتایج به دست آمده از آزمایش‌های جذب، شما را از این تله‌ها دور کرده و به سمت کانال جذبی که به بهترین رشد منتهی می‌شود، هدایت خواهد کرد.

دنبال کردن قانون ۵۰ درصد سخت است، چون یک وسوسه قوی برای صرف تمام توجهتان روی محصول وجود دارد. از این‌ها گذشته، شما احتمالاً وارد استارتاپ خود شده‌اید چون می‌خواستید یک محصول خاص را بسازید و یک چشم‌انداز داشتید. بسیاری از فعالیت‌های جذب، ناشناخته و خارج از منطقه امن شما و چشم‌انداز اولیه‌تان هستند. به همین دلیل است که یک تمایل طبیعی برای اجتناب از آن‌ها وجود دارد. اما شما این اشتباه را نکنید!

قطعاً تقسیم کردن وقتتان بین محصول و جذب مشتری، روند توسعه محصول را کُند می‌کند. با این حال، زمان ارائه موفقیت‌آمیز محصول به بازار را کُند نخواهد کرد. در واقع، آن را تسریع هم می‌کند! زیرا که پیگیری هم‌زمان توسعه محصول و جذب، چند مزیت کلیدی دارد.

اول این که به خاطر تجربه و دانش حاصل از تلاش‌های جذب مشتری، می‌توانید محصول درست و مناسبی بسازید. اگر شما روند توسعه محصول خوبی را دنبال کنید، بازخورد خوبی از مشتریان اولیه به دست می‌آورید. اما از آن‌جا که این مشتریان اولیه به شما بسیار نزدیک‌اند، اغلب چیزی را به شما می‌گویند که می‌خواهید بشنوید.

از طریق توسعه جذب، شما جریان ثابتی از مشتریان سرد و به دور از هیجان به دست می‌آورید. از طریق این افراد است که می‌توانید واقعاً متوجه شوید بازار به محصول شما علاقه دارد یا نه و اگر نه، فاقد چه ویژگی‌هایی است یا کدام بخش‌های طرح با شکست مواجه شده است.

می‌توانید به سرمایه‌گذاری اولیه خود در جذب، به عنوان ریختن آب در یک سطل سوراخ نگاه کنید. در ابتدا سطل شما سوراخ‌های بسیاری خواهد داشت، چون محصولتان هنوز راه‌حل کاملی برای نیازها و مشکلات مشتری نیست. به عبارت دیگر، محصول شما آن‌قدر که باید، جذاب نیست و بسیاری از مشتریان هنوز نمی‌خواهند از

آن استفاده کنند. در نتیجه، مقدار زیادی از پولی که شما صرف جذب می‌کنید از سطل به بیرون نشت خواهد کرد.

این دقیقاً همان جایی است که اکثر بنیان‌گذاران اشتباه می‌کنند. آن‌ها فکر می‌کنند چون این پول دارد به بیرون نشت می‌کند، پس هدر می‌رود. اما واقعیت امر چیز دیگری است، این روند به شما می‌گوید که سوراخ‌های واقعی در سطل (محصول) شما کجا هستند. اگر شما به این روش با مشتریان سرد تعامل برقرار نکنید، آن‌وقت در مورد توسعه محصول، به طور کلی وقت خود را صرف کارهای اشتباهی خواهید کرد.

این تعاملات به شما اطلاعات مفید دیگری نیز می‌دهد؛ مانند این که پیام تبلیغاتی‌تان چه ارتباطی با مشتریان بالقوه برقرار می‌کند، در ابتدا بهتر است بر کدام گوشه بازار تمرکز کنید، به دست آوردن چه نوع مشتریانی آسان‌تر است و ممکن است با چه موانع عمده‌ای مواجه شوید.

شما برخی از این اطلاعات را از طریق شیوه‌های توسعه محصول خوب به دست خواهید آورد، اما کافی نیست. تمام این اطلاعات جدید باید اولین نسخه از محصول را بهتر کرده و باعث شناسایی استراتژی جذبِ مناسب شما شود.

این دقیقاً اتفاقی است که برای دراپ باکس افتاد. آن‌ها در حین توسعه محصول خود، بازاریابی موتورهای جستجو را آزمایش کرده و متوجه شدند که این روش برای کسب‌وکار آن‌ها جواب نمی‌دهد. آن‌ها مشتریان را با هزینه ۲۳۰ دلار به دست می‌آوردند، آن هم زمانی که محصول‌شان تنها ۹۹ دلار قیمت داشت. در این زمان بود که بر کانال جذب بازاریابی ویروسی تمرکز کردند و برنامه ارجاع به محصول خود را ساختند. این برنامه از آن زمان بزرگ‌ترین محرک رشد آن‌ها بوده است.

در مقابل، به تأخیر انداختن جذب مشتری تا زمان رونمایی محصول، باعث می‌شود همان‌طور که با بازخورد بازار واقعی مواجه می‌شوید، درگیر انجام یک یا چند چرخه

توسعه محصول اضافی شوید. به همین دلیل است که انجام جذب و توسعه محصول به طور موازی ممکن است روند توسعه محصول را در کوتاه‌مدت کُند کند، اما در دراز مدت بسیار مفید خواهد بود.

مزیت کلیدی دوم برای توسعه موازی محصول و جذب این است که شما قبل از این که هر چیزی را راه‌اندازی کنید، تجربه به دست می‌آورید و کانال‌های جذب مختلف را آزمایش می‌کنید. این بدین معنی است که وقتی محصولتان آماده شد، می‌توانید به سرعت رشد کنید. شروع زودهنگام و درک کانال جذبی که برای کسب‌وکار شما جواب دهد، بسیار ارزشمند است. فیل فرناندز[1]، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت مارکِتو[2]، یک شرکت اتوماسیون بازاریابی که در سال ۲۰۱۳ سهام آن برای اولین بار در بورس عرضه شد، در مورد این مزیت می‌گوید:

> *در مارکتو، ما حتی قبل از توسعه محصول، نه تنها سئو، بلکه یک وبلاگ هم داشتیم. ما در مورد مشکلاتی که قصد داشتیم حل کنیم، صحبت می‌کردیم و به جای تست بتای یک محصول، خودِ ایده را تست بتا می‌کردیم و بازخوردهایی را که همان اوایل در روند توسعه محصول از خوانندگان خود دریافت می‌کردیم، یکپارچه می‌نمودیم.*
>
> *ما در مارکتو با استفاده از این استراتژی محتوا، شروع به جلب توجه و علاقه افراد و استفاده آن در راه‌حل‌های خود کردیم. با این شیوه، زمانی که محصول به بازار آمد، چهارده هزار خریدار مشتاق داشتیم.*

اگر آن‌ها تنها بر توسعه محصول تمرکز می‌کردند، زمان رونمایی محصول، چهارده هزار خریدار مشتاق نمی‌داشتند. این تفاوت بین رشد مشتری قابل توجه در اولین روز

---

[1] Phil Fernandez
[2] Marketo

معرفی محصول –جذب واقعی– با محصولی است که فقط می‌دانید برخی از مردم آن را می‌خواهند.

حرکت دادن سوزن[۱]

قبل از این که بتوانید شروع به جذب کنید، باید مشخص کنید که جذب چه معنایی برای شرکت‌تان دارد. در این رابطه باید یک هدف جذب تعیین کنید. در مراحل اولیه، این هدف، معمولاً به دست آوردن مشتری کافی یا افزایش بودجه یا سودآور شدن است. در هر صورت، شما باید بفهمید این هدف از نظر اعداد دقیق و قابل اثبات، چه معنایی دارد. به چه تعداد مشتری و چه نرخ رشدی نیاز دارید؟

استراتژی جذب شما باید همیشه بر حرکت دادن سوزن در راستای هدف جذب‌تان متمرکز باشد. با حرکت دادن سوزن، قصد داریم بر فعالیت‌های بازاریابی تمرکز کنیم که به تأثیر قابل اندازه‌گیری و قابل توجهی بر هدف جذب‌تان منجر می‌شوند. این استراتژی باید چیزی باشد که هدف جذب کاربر و مشتری شما را به شیوه‌ای معنادار پیش ببرد، نه چیزی که تنها یک نوسان گذرا باشد.

به عنوان مثال، داک داک گو، اوایل بر بهینه‌سازی موتور جستجو تمرکز داشت تا در دسترس کاربرانی قرار گیرد که به دنبال یک «موتور جستجوی جدید» بودند. این تمرکز در به دست آوردن کاربران موفقیت‌آمیز بود، اما کاربران کافی برای نزدیک شدن به هدف جذب به همراه نداشت؛ در واقع سوزن را حرکت نداد.

از منظر به دست آوردن جذب، می‌توانید در مورد کار کردن روی یک محصول در سه مرحله فکر کنید:

---

[۱] حرکت دادن سوزن (Move the Needle): ایجاد تفاوت قابل توجه در چیزی. مثال: آنها کمپین بازاریابی را لغو کردند، وقتی که موفق به حرکت دادن سوزن در فروش نشدند.

- **مرحله ۱)** ساختن چیزی که مردم می‌خواهند.
- **مرحله ۲)** بازاریابی چیزی که مردم می‌خواهند.
- **مرحله ۳)** به مقیاس رساندن (رشد) کسب‌وکارتان.

در استعاره سطل سوراخ، مرحله ۱ زمانی است که سطل (محصول) شما بیشترین نشت را دارد و به هیچ وجه آب را نگه نمی‌دارد. در این برهه هیچ دلیلی برای افزایش تلاشتان وجود ندارد، اما هنوز هم مهم است که مقدار کمی آب داخل سطل بریزید تا بتوانید ببینید که سوراخ‌ها کجا هستند و آن‌ها را ترمیم کنید.

هنگامی که به طور مداوم کانال‌های جذب را با داخل فرستادن جریان ثابتی از مشتریان جدید تست می‌کنید، می‌توانید بفهمید که آیا محصول‌تان به مرور زمان کمتر نشت می‌کند یا نه، که اگر استراتژی درستی برای توسعه محصول داشته باشید، باید همین‌طور شود. در واقع این یک حلقه بازخورد عالی بین توسعه جذب و توسعه محصول است که می‌توانید از آن برای کسب اطمینان از بودن در مسیر درست بهره ببرید.

همان‌طور که به مرور محصول خود را اصلاح می‌کنید، دارید به طور مؤثر سوراخ‌ها را می‌پوشانید. هنگامی که به مرحله ۲ رسیدید، محصول-بازار متناسبی دارید و مشتریان ثابت می‌مانند. اکنون وقت آن است که تلاش‌های جذب خود را افزایش دهید: سطل شما دیگر نشت نمی‌کند. اکنون وقت دارید موقعیت و پیام‌های بازاریابی‌تان را به طور دقیق تنظیم کنید.

در مرحله ۳، یک مدل کسب‌وکار پا برجا و موقعیت مناسب در بازار دارید و بر رشدتان تمرکز می‌کنید تا بیشتر بر بازار مسلط شده و سود به دست آورید.

در هر مرحله به طور کلی بر چیزهای متفاوتی تمرکز خواهید کرد، چون در مسیر رشدتان، حرکت دادن سوزن به معنی چیزهای متفاوتی خواهد بود. در مرحله ۱، به دست آوردن اولین مشتریان است که ثابت می‌کند محصول شما می‌تواند مشتری

جذب کند. در مرحله ۲، به دست آوردن مشتریان کافی است که بیانگر حرکت شما به سمت پایداری و ثبات است و در مرحله ۳، تمرکزتان بر افزایش درآمد، مقیاس‌گذاری کانال‌های بازاریابی و ایجاد یک کسب‌وکار واقعاً پایدار است.

مرحله ۱ بسیار بر محصول متمرکز است و شامل پیگیری جذب اولیه و در عین حال ساخت محصول اولیه شماست. این اغلب به معنی به دست آوردن جذب به روش‌هایی است که مقیاس‌گذاری نمی‌شوند؛ سخنرانی، نوشتن پست‌های مهمان، ایمیل زدن به افرادی که با آن‌ها رابطه دارید، حضور در کنفرانس‌ها و انجام هر کاری که برای قرار گرفتن در مقابل مشتریان مفید باشد.

همان‌طور که پاول گراهام در مقاله «کارهایی را انجام بده که مقیاس‌گذاری نمی‌شوند» گفته:

تعداد بسیاری از کسانی که می‌توانستند بنیان‌گذار باشند، اعتقاد دارند که: «استارتاپ‌ها یا خیز برمی‌دارند یا نه! شما محصول خود را ساخته و در اختیار کاربران قرار می‌دهید، اگر تله موش بهتری ساخته باشید کاربران به سمت‌تان هجوم می‌آورند و اگر این‌گونه نشد، یعنی بازاری برای آن وجود ندارد.». در واقع استارتاپ‌ها خیز می‌گیرند چون بنیان‌گذارانشان آن‌ها را به خیز برداشتن وادار می‌کنند... شایع‌ترین کار غیر قابل مقیاسی که بنیان‌گذاران باید در ابتدا انجام دهند، جذب کاربران به صورت فرد به فرد است. تقریباً تمام استارتاپ‌ها باید این کار را انجام دهند. نمی‌توانید صبر کنید تا کاربران به سمت شما بیایند. باید بیرون بروید و آن‌ها را به دست آورید.

رشد استارتاپ به طور سریع و با شیب زیاد اتفاق می‌افتد. در ابتدا، رشد معمولاً آهسته است. سپس همان‌طور که قفل یک استراتژی کانال مفید جذب باز می‌شود، خیز شدیدی برمی‌دارد. در نهایت، دوباره یکنواخت می‌شود، چون این استراتژی اشباع

شده و تأثیر آن کمتر می‌شود. سپس شما قفل یک استراتژی دیگر را باز می‌کنید و دوباره خیز شدت می‌یابد.

همان‌طور که شرکت شما رشد می‌کند، استراتژی‌های جذب کوچک‌تر، کارایی خود را از دست می‌دهند. اگر سایت شما ده هزار کاربر روزانه داشته باشد، یک توئیت یا پست وبلاگ که بیست کاربر برایتان بیاورد، ارزش چندانی نخواهد داشت.

حرکت دادن سوزن در مراحل بعدی نیازمند اعداد بزرگ‌تر و بزرگ‌تر است. اگر می‌خواهید ۱۰۰،۰۰۰ مشتری جدید اضافه کنید، با نرخ تبدیل بین ۱ تا ۵ درصد، به دنبال رسیدن به ۲ تا ۱۰ میلیون نفر در یک کمپین بازاریابی هدفمند هستید؛ این رقمِ بسیار زیادی است! به همین دلیل است که کانال‌های جذبی مانند جامعه‌سازی و بازاریابی ویروسی می‌توانند بسیار قدرتمند باشند. آن‌ها به اندازه پایگاه کاربر و بازار بالقوه شما مقیاس‌گذاری می‌شوند. در هر صورت، همیشه تلاش‌های جذب خود را با این پرسش مورد ارزیابی قرار دهید: آیا این تلاش برای هدف جذب شما سوزن را حرکت می‌دهد یا نه؟!

چه مقدار جذب برای سرمایه‌گذاران کافی است؟

بنیان‌گذاران استارتاپی که امیدوارند به سرعت رشد کنند، معمولاً بر افزایش سرمایه تمرکز می‌کنند. بخشی از شرکت‌ها در زمان شروع به کار، برنامه خاصی برای ورود به بازار بورس ندارند، اما اگر چنین برنامه‌ای داشته باشند، پیش از آن باید حداقل درصدی از سهام شرکت‌شان را به افراد غریبه واگذار کرده باشند. در نتیجه اغلب نمی‌دانند به چه مقدار جذب برای جلب توجه سرمایه‌گذاران نیاز دارند. ناوال راویکانت، بنیان‌گذار آنجل لیست، چند سال پیش به خوبی به این سؤال پاسخ داد:

> *این یک پارامتر در حال تغییر است. به مرور، کل اکوسیستم کارآمدتر می‌شود و شرکت‌ها روزبه‌روز با داشته‌های کمتر، به اهداف بزرگ‌تر می‌رسند. دو سال پیش (نوامبر ۲۰۱۰)، شما می‌توانستید استارتاپ خرید و فروش*

خود را حتی قبل از به دست آوردن جذب، تأمین سرمایه کنید. هجده ماه پیش دیگر نمی‌توانستید برای یک استارتاپ خرید و فروش، سرمایه جذب کنید و حتی مهم نبود چقدر جذب مشتری داشتید. دوازده ماه پیش می‌توانستید اپلیکیشن موبایل خود را با ده هزار دانلود تأمین سرمایه نمایید، اما امروزه احتمالاً به چند صد هزار دانلود و یک نرخ رشد سریع نیاز دارید. تعریف جذب همان‌طور که محیط رقابتی می‌شود، دائماً در حال تغییر است. به همین دلیل، نگاه کردن به شرکت‌هایی که اخیراً موفق به جذب سرمایه شده‌اند، مفید است؛ این کار به شما ایده می‌دهد که در حال حاضر سطح توقعات سرمایه‌گذاران دقیقاً کجاست.

هنگام پیگیری سرمایه‌گذاری، اول با افرادی تماس بگیرید که از نزدیک آن‌چه را که شما در حال کار روی آن هستید درک کرده‌اند (مثلاً افرادی که قبلاً روی چیزی مشابه، کار کرده یا در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند).

هرچه سرمایه‌گذارانِ بالقوه شما، کاری که انجام می‌دهید را بهتر درک کنند، قبل از سرمایه‌گذاری به مشاهده جذب کمتری نیاز خواهند داشت، چون احتمالاً وضعیت فعلی شما را با وضعیت سابق خودشان قیاس کرده و می‌پذیرند که این قابلیت را دارید که با رشدی درخور، به نقطه‌ای مطلوب برسید و به کسب‌وکاری بزرگ تبدیل شوید. از طرف دیگر ممکن است این قیاس برای آن دسته از سرمایه‌گذارانی که تجارب واقعی کمی در صنعت شما دارند، دشوار باشد و در ابتدا قبل از این که سرمایه‌گذاری کنند، تقاضای جذب بیشتری کنند. در این میان، دوستان و خانواده استثنا هستند که ممکن است نیازی به مشاهده هیچ جذبی قبل از سرمایه‌گذاری نداشته باشند، چون آن‌ها به طور مشخص روی شخص شما سرمایه‌گذاری می‌کنند.

شاید مأیوس شدن در زمان جذب سرمایه، به دلیل جواب‌های منفی زیادی که می‌شنوید، متداول‌ترین اتفاق ممکن باشد. اما جواب‌های منفی نباید به عنوان رد ایده، تلقی و برداشت شوند؛ چون دلایل زیادی برای این پاسخ‌های منفیِ سرمایه‌گذاران

وجود دارد که خارج از کنترل شماست (مواردی چون اهداف سرمایه‌گذاری، زمان‌بندی، تخصص سرمایه‌گذار و غیره). این امر حتی اگر اعداد مطلق شما نسبتاً کوچک باشند نیز مصداق دارد. بنابراین اگر تنها صد مشتری دارید، اما شش ماه، ماهیانه ۱۰ درصد رشد داشته‌اید، این برای سرمایه‌گذاران جذاب است. با رشد پایدار، شما برای آن‌ها مانند یک برگ برنده در دراز مدت به حساب می‌آیید. همیشه به یاد داشته باشید که *جذب از همه‌چیز پیشی می‌گیرد*.

تغییر مسیر[1] یا عدم تغییر مسیر

ممکن است در طی مسیر به جایی برسید که در آن از جذب خود ناراضی باشید. ممکن است قادر به افزایش سرمایه نباشید یا احساس کنید کارها آن‌طور که باید پیش نمی‌روند. از کجا می‌دانید چه موقع باید در کارتان «تغییر جهت» بدهید؟

ما به شدت معتقدیم که بسیاری از استارتاپ‌ها خیلی زود تسلیم می‌شوند. موفقیت بسیاری از استارتاپ‌ها روی محور انتخاب یک بازار خوب در زمان مناسب می‌چرخد. داک داک گو را در نظر بگیرید؛ استارتاپ موتور جستجو که گابریل آن را تأسیس کرد. سایر استارتاپ‌های جستجو بعد از دو سال تسلیم شدند، اما گابریل بیش از هفت سال در این استارتاپ فعال بود.

موضوع حریم خصوصی از سال ۲۰۰۹ یک نقطه تمایز اصلی برای داک داک گو بود، اما تا زمان نشت اطلاعات سازمان امنیت ملی آمریکا در سال ۲۰۱۳ به یک مسئله اصلی تبدیل نشد. میزان رشد تا قبل از سال ۲۰۱۳ ثابت بود، اما وقتی حریم خصوصی به یک دغدغه ملی تبدیل شد، داک داک گو به رشدی انفجاری رسید.

مهم است که این مقیاسِ زمانی را درک کنید. اگر تازه دارید شروع می‌کنید، آیا به طور بالقوه برای انجام این کار در دهه آینده آماده‌اید؟ با نگاهی به گذشته، بسیاری

[1] Pivot

از بنیان‌گذاران احساس می‌کنند که ایده شرکت خود را خیلی سریع انتخاب کرده‌اند و اگر می‌دانستند این راه طولانی را در پیش دارند، موضوعی را انتخاب می‌کردند که شور و اشتیاق بیشتری نسبت به آن داشتند. یک استارتاپ زمانی می‌تواند فوق‌العاده باشد که به آن اعتقاد داشته باشید؛ در غیر این صورت ممکن است به سرعت قدیمی و نامطلوب شود.

اگر دارید یک چرخش و تغییر مسیر را در نظر می‌گیرید، اولین چیزی که باید به دنبال آن باشید، شواهدی از درگیری کاربران با محصول است. حتی اگر تنها چند مشتری وفادار داشته باشید. اگر این‌گونه باشد شاید زمان خوبی برای رها کردن نیست. باید نقاط قوت محصول‌تان را بررسی کنید تا ببینید چطور می‌شود آن‌ها را گسترش داد. چرا این مشتریان این‌قدر به محصول شما علاقه دارند؟ آیا رشته‌ای وجود دارد که آن‌ها را به هم مرتبط می‌کند؟ آیا آن‌ها خریداران اولیه در یک بازار بزرگ هستند یا صرفاً چند استثنا؟ پاسخ این سؤالات ممکن است انتظاراتی را که در معیارهای اصلی شما بلافاصله مطرح نمی‌شوند، آشکار کنند.

عامل دیگری که قبل از تغییر جهت باید در نظر بگیرید این است که بنیان‌گذاران استارتاپ معمولاً تفکر رو به جلو دارند و در نتیجه اغلب در بازار، خیلی پیشرو[۱] هستند. این دلیل دیگری است برای این که چرا مهم است ایده‌ای را انتخاب کنید که مایلید برای چندین سال به آن بچسبید. تفاوت زیادی بین چند سال جلو بودن و چند دهه جلو بودن وجود دارد. به سختی می‌توان به مدت ده سال با نتایج متوسط دوام آورد. اما یک یا دو سال جلو بودن، می‌تواند یک وضعیت عالی باشد. شما می‌توانید از این زمان برای بهبود و اصلاح محصول خود استفاده کنید. سپس وقتی بازار اوج گرفت، قطعاً از رقبایی که تازه وارد این فضا می‌شوند، جلوتر هستید.

---

[۱] منظور از پیشرو بودن در این‌جا، این است که کارآفرین وارد زمینه‌هایی شده است که بازار هنوز توجه زیادی به آن ندارد و احتمالاً در آینده نزدیک رونق خواهد گرفت. -م

چطور می‌توانید بگویید تنها کمی از بازار جلو هستید و باید ادامه دهید؟ باز هم بهترین راه برای فهمیدن این مسئله، گشتن به دنبال شواهد درگیری کاربران با محصول است. اگر شما در یک بازار، کمی جلو هستید باید خریداران اولیه‌ای آن بیرون وجود داشته باشند که در حال حاضر به آن‌چه عرضه می‌کنید، نیازمند باشند.

اهداف

- **نیمی از تلاش خود را صرف به دست آوردن جذب کنید.** توسعه جذب و محصول را به طور موازی دنبال کرده و زمانی مساوی را صرف هر یک از آن‌ها کنید. به محصول خود به عنوان یک سطل سوراخ فکر کنید. تلاش‌های جذب اولیه شما مانند سوراخ‌هایی هستند که باید پوشانده شوند.
- **اهداف رشد خود را تعیین کنید.** بر استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی تمرکز کنید که می‌توانند به طور موجه، سوزن را برای شرکت شما حرکت دهند. اعدادی دقیق و قابل اثبات به دست آورید.
- **بدانید که سرمایه‌گذاران بالقوه چه اعداد رشدی را تحسین می‌کنند.** این که چه مقدار جذب برای سرمایه‌گذاران مورد نیاز است، یک پارامتر در حال تغییر است، اما سرمایه‌گذاران به سختی می‌توانند یک نرخ رشد مشتری پایدار را نادیده بگیرند. سرمایه‌گذاران بالقوه‌ای که کسب‌وکار شما را درک می‌کنند به احتمال زیاد جذب شما را تقدیر کرده و در نتیجه زودتر سرمایه‌گذاری می‌کنند. بدیهی است که جذب از همه‌چیز پیشی می‌گیرد.
- **نقاط روشن خود را پیدا کنید.** اگر جذبی که می‌خواهید را نمی‌بینید، به دنبال نقاط روشن در پایگاه مشتری خود بگردید، از جمله مشتریانی که واقعاً با محصول شما درگیر می‌شوند. ببینید آیا می‌توانید بفهمید چرا محصول شما پاسخگوی نیاز ایشان است و آیا می‌توانید بر پایه آن توسعه یابید؟ اگر هیچ نقطه روشنی وجود ندارد، ممکن است زمان خوبی برای تغییر مسیر باشد.

فصل ۳

خال هدف[1]

با در نظر گرفتن نوزده کانال جذب، فهمیدن این که بر کدام یک از آن‌ها باید تمرکز کرد دشوار است. به همین دلیل یک چهارچوب ساده به نام *خال هدف* ایجاد کرده‌ایم که به شما کمک می‌کند کانالی را پیدا کنید که برایتان جذب بیشتری به همراه می‌آورد. همان‌طور که بنیان‌گذار میلیاردر پِی‌پَل[2] و سرمایه‌گذار اولیه فیس‌بوک، پیتر تیل[3] می‌گوید:

احتمالاً شما استراتژی‌های خوبی برای توزیع و فروش[4] ندارید. مهندسان اغلب قربانی این مسئله می‌شوند، چون آن را درک نمی‌کنند. از آن‌جایی که نمی‌دانند چه چیزی کارساز است و در مورد آن فکر نکرده‌اند، هر چیزی را امتحان می‌کنند: تکنیک‌های فروش، توسعه کسب‌وکار، تبلیغات، بازاریابی ویروسی و هر چیزی به جز سینک آشپزخانه را!

این، ایده بدی است. بسیار محتمل است که کانالی واقعاً بهینه باشد. اکثر کسب‌وکارها در واقع هیچ کانالی برای کار پیدا نمی‌کنند. توزیع (فروش)

---

[1] Bullseye

[2] PayPal

[3] پیتر تیل (Peter Thiel)؛ کتاب «صفر به یک» او در زمینه کارآفرینی و خلق ارزش، شهرت زیادی دارد. این کتاب توسط نشر نوین ترجمه و منتشر شده است.

[4] Distribution

ضعیف، علت اصلی شکست است، نه محصول ضعیف. اگر بتوانید حتی یک کانال توزیع برای کار پیدا کنید، کسب‌وکاری عالی خواهید داشت. اگر چند کانال را امتحان کنید اما حتی به یک مورد هم دست پیدا نکنید، کار شما تمام است. بنابراین ارزشش را دارد که واقعاً خیلی جدی در مورد پیدا کردن یک کانال که از همه بهتر است، فکر کنید.

ما از نام «خال هدف» برای چهارچوب سه مرحله‌ای خود استفاده می‌کنیم؛ چون خواست نهایی زدن به *خال هدف* است. یک کانال جذب در مرکز هدف که باعث رشد شما خواهد شد.

حلقه بیرونی: آن‌چه امکان‌پذیر است

اولین گام در مدل خال هدف، *طوفان فکری* در مورد تک تک کانال‌های جذب است. اگر می‌خواهید به صورت آفلاین تبلیغ کنید، بهترین محل برای انجام این کار کجا است؟ اگر می‌خواهید یک سخنرانی ارائه دهید، مخاطب ایده‌آل شما چه کسی است؟ تصور کنید که موفقیت در هر کانال چگونه خواهد بود و آن را در حلقه بیرونی خود بنویسید.

همه با تعصب و به دور از منطق شروع می‌کنند. حلقه بیرونی قرار است به شما کمک کند تا به طور سیستماتیک با تعصبات خود در رابطه با کانال‌های جذب مقابله کنید. مهم است که هیچ کانال جذبی را در این مرحله نادیده نگیرید. شما باید قادر باشید در مورد حداقل یک ایده برای هر کانال فکر کنید. در عمل، بسیاری از بنیان‌گذاران با سهل‌انگاری در همفکری و تحقیق لازم به منظور رسیدن به ایده‌های مفید برای هر کانال، این مرحله را خراب می‌کنند.

شما باید برای هر کانال یک استراتژی مناسب و معقول شناسایی کنید که شانس حرکت دادن سوزن را داشته باشد. به عنوان مثال، تبلیغات شبکه‌های اجتماعی یک

کانال جذب است. به طور خاص اجرای تبلیغات در ردیت، توئیتر یا فیس‌بوک به منزله یک استراتژی کانال در تبلیغات شبکه‌های اجتماعی است. از طریق طوفان فکری، مناسب‌ترین استراتژی را در هر یک از نوزده کانال جذب شناسایی کنید.

این کتاب از نظر پژوهشی برای تغذیه جلسات طوفان فکری شما شروع خوبی است، اما باید اطلاعات بسیار مشخص‌تری برای شرکت خود به دست آورید. باید استراتژی‌های بازاریابی که در صنعت شما جواب داده است و همچنین تاریخچه شرکت‌ها در حوزه کاری خود را بدانید. به خصوص مهم است که درک کنید چطور شرکت‌های مشابه در طول زمان مشتری به دست می‌آورند و چگونه شرکت‌های ناموفق بودجه بازاریابی خود را هدر داده‌اند.

حلقه میانی: آن‌چه محتمل است

دومین گام در چهارچوب خال هدف، انجام آزمایش‌های جذب ارزان در کانال‌هایی است که بیشتر از همه امیدوارکننده به نظر می‌رسند. از حلقه بیرونی خود فراتر بروید و بهترین ایده‌های کانال جذب خود را به حلقه میانی بیاورید.

اغلب چند ایده‌ی واقعاً هیجان‌انگیز و امیدوارکننده در حلقه بیرونی شما وجود دارد. از ارتقای ایده‌هایی که به وضوح هیجان کمتری به همراه دارند، خودداری کنید.

پیشنهاد می‌کنیم بیش از یک کانال در حلقه میانی خود داشته باشید، چون نمی‌خواهیم وقت ارزشمندتان را با آزمایش پی در پی کانال‌ها هدر بدهید؛ آن هم وقتی می‌توانید این کار را به صورت موازی انجام دهید. می‌توانید چندین آزمایش را در یک زمان اجرا کنید، چون بعد از این که آزمایش‌ها برنامه‌ریزی شدند، اجرای آن‌ها کمی زمان می‌برد. با این حال، انجام کارهای زیاد به طور موازی به اشتباهات ناشی از عدم تمرکز منجر می‌شوند، در نتیجه تعداد آن‌ها باید تا حدودی کم باشد.

اکنون برای هر کانال جذبی که به حلقه میانی راه یافته است، یک آزمایش ارزان طراحی کنید تا با انجام آن مشخص شود که آیا این ایده واقعاً خوب است یا نه.

این آزمایش‌ها باید برای پاسخ کلی به سه پرسش زیر طراحی شوند:

- به دست آوردن مشتری از طریق این کانال چقدر هزینه خواهد داشت؟
- از طریق این کانال چند مشتری در دسترس هستند؟
- آیا مشتریانی که شما از طریق این کانال به دست می‌آورید، همان مشتریانی هستند که در حال حاضر نیاز دارید؟

یک روش واحد برای آزمایش هر کانال جذب وجود ندارد، چون طبیعت هر کسب‌وکار متفاوت از سایرین است. ما تاکتیک‌هایی را برای سازماندهی و تفکر در مورد این آزمایش‌ها در فصل بعد مطرح خواهیم کرد. شما نیز باید در ادامه این کتاب به ایده‌های خاصی برای آزمایش هر کانال جذب دست یابید.

در این مرحله برخی از بنیان‌گذاران اشتباه مشابهی را انجام می‌دهند؛ آن‌ها به سرعت از آزمایش کردن ایده، به پیاده کردن آن در مقیاس بزرگ متمایل می‌شوند. به خاطر داشته باشید که در هنگام آزمایش، هدف به دست آوردن مقدار زیادی جذب از یک کانال نیست، بلکه پاسخ دادن به این سؤال است که «آیا این کانالی است که می‌تواند سوزن را برای استارتاپ شما حرکت دهد یا خیر». توجه اصلی شما در این نقطه، سرعت عمل -برای به دست آوردن اطلاعات و اثبات فرضیات‌تان- است.

شما باید آزمایش‌هایی در مقیاس کوچک‌تر طراحی کنید که نیازمند هزینه یا تلاش قبلی زیادی نباشند؛ مثلاً اجرای چهار تبلیغ فیس‌بوک در مقابل چهل تبلیغ. باید بتوانید یک حدس اولیه از تأثیر کانال مورد نظر با صرف حداکثر هزار دلار و یک ماه زمان به دست آورید. اغلب، این کار می‌تواند ارزان‌تر و سریع‌تر هم انجام شود.

حلقه داخلی: آن‌چه جواب می‌دهد

سومین و آخرین مرحله در چهارچوب خال هدف، تمرکز محض بر کانالی است که سوزن را برای استارتاپ شما حرکت خواهد داد: کانال اصلی شما.

اگر همه‌چیز خوب پیش برود، یکی از کانال‌های جذبی که شما در حلقه میانی خود آزمایش کرده‌اید، نتایج امیدوارکننده‌ای به دست می‌آورد. در آن صورت باید تمام تلاش‌های جذب و منابع خود را به سمت این کانال امیدواره‌کننده هدایت کنید و این یعنی که شما کانال اصلی خود را پیدا کرده و به خال هدف خواهید زد!

در هر مرحله از چرخه عمر یک استارتاپ، یک کانال جذب از نظر به دست آوردن مشتری مؤثرتر از بقیه خواهد بود. به همین دلیل است که ما در هر زمان، تمرکز بر تنها یک کانال را پیشنهاد می‌کنیم، البته به شرط آن که کانال مناسب و ارزشمندی را شناسایی کرده باشید.

هدف از این تمرکز واضح است: بهره‌برداری از تمام پتانسیل جذب کانال اصلی‌تان. برای انجام این کار، دائماً آزمایش می‌کنید تا بفهمید دقیقاً چطور باید رشد را در این کانال جذب، بهینه کنید. همان‌طور که در آن عمیق‌تر می‌شوید، تاکتیک‌های مؤثر را کشف کرده و هر کاری بتوانید برای افزایش جذب مشتری انجام می‌دهید تا وقتی که این کارها به دلیل اشباع یا افزایش هزینه‌ها، دیگر مؤثر نباشند.

اغلب بنیان‌گذاران به خاطر توجه هم‌زمان به کانال اصلی و دیگر کانال‌های نسبتاً مفید، تلاش و زحمات‌شان در این مرحله را به باد می‌دهند یا باعث کاهش اثربخشی آن می‌شوند. به عنوان مثال، فرض کنید که شما آزمایش‌ها را در سه کانال جذب اجرا کرده‌اید: بازاریابی موتور جستجو، نمایشگاه‌های تجاری و آوازه‌خواهی. بازاریابی موتور جستجو از همه امیدوارکننده‌تر بود و در نتیجه تصمیم می‌گیرید به عنوان کانال اصلی خود، روی آن متمرکز شوید. با این حال آزمایش‌های نمایشگاه تجاری و آوازه‌خواهی شما نیز موفق بوده‌اند؛ البته خیلی کمتر.

یک تمایل طبیعی در شما برای انجام بیشتر نمایشگاه‌های تجاری و آوازه‌خواهی وجود دارد، چون می‌دانید که تا حدودی جواب می‌دهند، اما این کار اشتباه است. بازاریابی موتور جستجو به طور قابل توجهی بهتر است، بنابراین باید تمام تلاش خود را صرف این کانال اصلی کنید، چون کشف استراتژی‌ها و تاکتیک‌های دیگر در آن کانال، نسبت به استفاده از کانال‌های ثانویه، تأثیر بیشتری خواهد داشت. این کانال‌های ثانویه باعث انحراف تمرکز و اتلاف منابع می‌شوند.

البته این موضوع کمی گیج‌کننده است، چون اغلب اوقات تمرکز بر کانال اصلی‌تان شامل استراتژی‌هایی می‌شود که از کانال‌های جذب دیگر استفاده می‌کنند. یک کانال هنوز هم غالب است، اما بقیه کانال‌ها آن را تغذیه می‌کنند.

به عنوان مثال در فصل‌های بعدی خواهید دید که تمرکز بر بهینه‌سازی موتور جستجو (سئو) نیازمند به دست آوردن لینک‌هایی به سایت شماست و یک تاکتیک خوب برای به دست آوردن لینک، استفاده از تاکتیک‌های آوازه‌خواهی (یک کانال جذب دیگر) است. به طور مشابه، بازاریابی ویروسی اغلب بر پایه بازاریابی ایمیلی یا پلتفرم‌های موجود مانند فیس‌بوک (دو کانال جذب دیگر) ساخته می‌شود. با این حال، در هر دوی این شرایط کانالی غالب است که استراتژی اصلی جذب شما در آن قرار دارد. در این حالت، برخلاف پیگیری هم‌زمان استراتژی‌های جذب متعدد، دارید از کانال‌های دیگر برای پشتیبانی از استراتژی کانال اصلی‌تان استفاده می‌کنید.

اگر بعد از آزمایش‌های اولیه، هیچ کانالی امیدوارکننده به نظر نرسد، کل روند باید تکرار شود. خبر خوب این است که در حال حاضر دانشی از تمام آزمایش‌هایی که انجام داده‌اید، دارید که شما را از این که چه نوع چیزهایی مشتریان را جذب می‌کنند یا نمی‌کنند، مطلع خواهند کرد. به پیام‌هایی که به مشتری انتقال داده‌اید نگاه کنید یا عمیق‌تر کنکاش کنید تا ببینید هر کانال در چه نقطه‌ای برای جلب نظر مشتریان ناموفق بوده است. اگر چندین بار روند را بررسی کردید و هیچ کانال جذبی

امیدوارکننده به نظر نرسید، آن‌وقت محصول شما ممکن است به بهبود بیشتری نیاز داشته باشد. سطل شما هنوز هم پر از سوراخ است.

چرا باید از چهارچوب خال هدف استفاده کنیم؟

خال هدف به عنوان یک راه ساده، برای تمرکز تلاش‌های جذب و به حداکثر رساندن نتایج آن طراحی شده است. در درجه اول و از همه مهم‌تر، خال هدف، شما را مجبور می‌کند تا تمام کانال‌های جذب را جدی‌تر بگیرید. این مراحل به طور سیستماتیک، استراتژی‌هایی را برای به دست آوردن جذب آشکار می‌کنند.

با بررسی شرکت‌های با رشد سریع، متوجه شدیم آن‌ها معمولاً از کانال‌هایی استفاده می‌کنند که کمتر مورد توجه رقبایشان بوده است. اگر در صنعت شما، همه از تبلیغات اجتماعی برای رشد استفاده می‌کنند، بهتر است شما از کانال دیگری استفاده کنید. شما احتمالاً تبلیغات اجتماعی را به دلیل رواج آن در صنعت‌تان، بهتر از سایر کانال‌ها می‌شناسید، اما اجازه دهید چهارچوب خال هدف به شما کمک کند از منطقه امن خود خارج شده و کانال‌هایی را امتحان کنید که ناآشنا هستند؛ چون ممکن است همان‌ها کلید رشد شما باشند.

این چهارچوب همچنین به شما کمک می‌کند تا ضمن داشتن یک دید وسیع و کلی، در سریع‌ترین و ارزان‌ترین حالت ممکن روی بهترین ایده‌ها تمرکز کنید.

پیش‌بینی بهترین و مفیدترین کانال جذب تقریباً غیرممکن است؛ ضمن این که به مرور زمان، احتمالاً کارایی و اثربخشی کانال‌ها نیز تغییر می‌کند. به همین دلیل ما بر آزمایش‌های موازی و سریع تمرکز می‌کنیم. این روشی ساده و کاربردی است.

ما با نُوا کاگان در مورد این که چطور از چهارچوب خال هدف در مینت استفاده کرد، مصاحبه کردیم. مینت یک سایت مشهور در زمینه مدیریت امور مالی است که

بعدها به قیمت ۱۷۰ میلیون دلار فروخته شد. هدف جذب اولیه نوا، ۱۰۰،۰۰۰ مشتری در شش ماه اولِ بعد از رونمایی بود.

نوا و تیمش با هم جلسات طوفان فکری زیادی برگزار کردند و چند کانال جذب را انتخاب کردند که امیدوارکننده به نظر می‌رسیدند (هدف قرار دادن وبلاگ‌ها، آوازه‌خواهی و بازاریابی موتورهای جستجو). سپس یکسری آزمایش‌های ارزان را در هر یک از آن کانال‌ها اجرا کردند (اسپانسر یک خبرنامه کوچک شدند، با افراد مشهور در زمینه مدیریت امور تماس گرفتند و کمی در گوگل تبلیغ کردند) تا ببینند چه چیزی جواب می‌دهد. نوا تمام‌مدت نتایج آزمایش‌ها را در این جدول ثبت می‌کرد:

منبع	ترافیک	نرخ کلیک	درصد تبدیل	کل کاربران	وضعیت	تایید شده	کاربران تأییدشده
Tech Crunch	۳۰۰،۰۰۰	٪۱۰	٪۲۵	۷،۵۰۰	دوست	بله	۷،۵۰۰
Dave McClure	۳۰،۰۰۰	٪۱۰	٪۲۵	۷۵۰	دوست	بله	۷۵۰
Mashable	۵۰۰،۰۰۰	٪۱۰	٪۲۵	۱۲،۵۰۰	ارسال ایمیل	نه	۰
Reddit	۲۵،۰۰۰	٪۱۰۰	٪۲۵	۶،۲۵۰	هماهنگ شده	بله	۶،۲۵۰
Digg	۱۰۰،۰۰۰	٪۱۰۰	٪۲۵	۲۵،۰۰۰	هماهنگ شده	بله	۲۵،۰۰۰
سرچ گوگل	۵،۰۰۰	٪۱۰۰	٪۱۵	۷۵۰	در حال دریافت	بله	۷۵۰
تبلیغات گوگل	۱،۰۰۰،۰۰۰	٪۳	٪۳۵	۱۰،۵۰۰	خریداری شده	بله	۱۰،۵۰۰
Paul Stamatiou	۵۰،۰۰۰	٪۵	٪۵۰	۱،۲۵۰	دوست	بله	۱،۲۵۰
حمایت‌های مالی شخصی	۲۰۰،۰۰۰	٪۴۰	٪۶۵	۵۲،۰۰۰	هماهنگ شده	بله	۵۲،۰۰۰
Okdork.com	۳،۰۰۰	٪۱۰	٪۷۵	۲۲۵	خود	بله	۲۲۵
کل کاربران				۱۱۶،۷۲۵			۱۰۴،۲۲۵

بعد از انجام این آزمایش‌ها، مینت بر کانال جذبی تمرکز کرد که از همه امیدوارکننده‌تر به نظر می‌رسید و می‌توانست سوزن را برای آن‌ها به حرکت درآورد.

این کانال برای مینت، هدف قرار دادن وبلاگ‌ها بود. در روزهای اولیه، استراتژی‌های حمایت مالی از وبلاگ‌نویسان سطح متوسط در بخش خاصی از بازار مالی و نوشتن پست مهمان در آن وبلاگ‌ها، باعث جذب چهل هزار مشتری اولیه برای مینت شد.

هنگامی که این کانال اشباع شد و دیگر قادر به تکان دادن سوزن نبود، مینت روند چهارچوب خال هدف را تکرار کرده و یک کانال جذب اصلی جدید برای تمرکز پیدا کرد: آوازه‌خواهی. و ظرف مدت شش ماه، یک میلیون کاربر به دست آورد.

ما داستان‌هایی مانند این را بارها و بارها هنگام صحبت با بنیان‌گذاران استارتاپ‌های موفق شنیده‌ایم. آن‌ها در مورد بسیاری از کانال‌ها تحقیق می‌کنند، چند مورد را به طور موازی امتحان می‌کنند و بر امیدوارکننده‌ترین کانال تمرکز می‌کنند تا وقتی که دیگر جواب ندهد. خال هدف برای روشمند کردن این فرآیندِ موفق طراحی شده است. از آن استفاده کنید!

قیاس با ناب

هرچند روش‌های توسعه محصولِ خوب زیادی وجود دارند، اما آن‌ها به طور صریح با جذب سر و کار ندارند. چهارچوب *استارتاپ ناب*، یک چهارچوب محبوب است. این رویکرد شامل ایجاد فرضیه‌های قابل آزمایش مربوط به محصول و سپس آزمودن آن فرضیه‌ها است. این رویکردی است که نیازمند مقدار زیادی تعامل با مشتریان، کشف نیازهای آن‌ها و شناخت انواع ویژگی‌هایی است که به آن نیاز دارند.

چهارچوب خال هدف، همگام با چهارچوب ناب یا هر چهارچوب توسعه محصول دیگری کار می‌کند. همان کاربردی که چهارچوب ناب برای توسعه محصول دارد، چهارچوب خال هدف برای «جذب» دارد.

بزرگ‌ترین اشتباهی که استارتاپ‌ها هنگام تلاش برای به دست آوردن جذب مرتکب می‌شوند، عدم موفقیت در دنبال کردن جذب به صورت موازی با توسعه محصول است. بسیاری از کارآفرینان فکر می‌کنند که اگر شما یک محصول جذاب بسازید، مشتری‌ها فوراً به سمت شما می‌شتابند و در نتیجه، بهترین استفاده‌ای که می‌توانید از وقتتان بکنید، بهبود محصولتان است. این نگرش، یک اشتباه مهلک است.

اگر استراتژی فروش خود را با یک فرآیند مدون توسعه جذب، مانند چهارچوب خال هدف ایجاد کنید، شانس موفقیتِ خیلی بیشتری خواهید داشت؛ دقیقاً مانند این که محصول خود را با یک مدل توسعه محصول خوب، مانند مدل ناب، توسعه دهید. هر دو در مواجهه با ریسک‌های عمده‌ای که شرکت‌ها در مراحل اولیه با آن رو به رو می‌شوند، کمک می‌کنند: ریسک بازار (که شما می‌توانید به شیوه‌ای پایدار به آن دست یابید) و ریسک محصول (که مشتریان آن‌چه شما می‌سازید را می‌خواهند).

دنبال کردن جذب و توسعه محصول به صورت موازی، شانس موفقیت شما را بسیار افزایش خواهد داد. هم محصولی خواهید داشت که پتانسیل زیادی برای جذب دارد و هم رسیدن به جذب را سرعت خواهید داد.

اهداف

- **کار کردن از طریق چهارچوب خال هدف.** به حداکثر رساندن شانس خود برای به دست آوردن جذب: طوفان فکری، اولویت‌بندی، آزمایش و سپس تمرکز. از کانال‌هایی که کمتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند، چشم‌پوشی نکنید. در واقع، احتمال بیشتری وجود دارد که آن کانال‌ها همان‌هایی باشند که بهتر از همه جواب خواهند داد.
- **صحبت کردن با بنیان‌گذارانی که چند قدم جلوتر از شما هستند.** تحقیق کنید که شرکت‌های گذشته و حال، چگونه در فضای شما و فضاهای مشابه در به دست آوردن جذب موفق شده یا شکست خورده‌اند. ساده‌ترین راه، این است که بروید و با بنیان‌گذاران استارتاپ‌هایی صحبت کنید که قبلاً در آن‌چه شما سعی دارید انجام دهید، شکست خورده‌اند.
- **ثبت و نگهداری ایده‌های کانال‌های دیگر.** ایده‌های طوفان‌های فکری خود برای هر کانال جذب و حدس‌ها و فرضیاتی که می‌توانید از طریق آزمایش، تأیید یا رد کنید را در یک جدول گردآوری کنید. حتی بعد از این که کانال اصلی خود را انتخاب کردید، باید این ایده‌ها را برای اجرای چهارچوب خال هدف در آینده نگه دارید.

فصل ۴

آزمودن جذب[1]

آزمودن پیوسته، کلید به دست آوردن جذب به وسیله چهارچوب خال هدف است. در ابتدا کانال‌ها را در حلقه میانی خود می‌آزمایید تا ببینید کدام یک نویدبخش‌تر است. سپس، هنگامی که کانالی را پیدا می‌کنید که ارزش توجه کامل شما را دارد، استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها را در آن کانال کلیدی می‌آزمایید تا بیشترین جذب را از آن به دست آورید. در این فصل، چگونگی انجام این آزمون‌ها را بررسی می‌کنیم.

آزمون‌های حلقه میانی

هدف آزمون حلقه میانی، یافتن مؤثرترین استراتژی کانال برای تمرکز روی آن است. استراتژی کانال شیوه‌ای مشخص برای به دست آوردن مشتریان، درون همان کانال است. به عنوان مثال، تبلیغات آفلاین، یک کانال جذب بوده و بیلبوردها، تبلیغات در ایستگاه‌ها و وسایل نقلیه عمومی و تبلیغ در مجلات، همگی استراتژی‌های کانال تبلیغات آفلاین هستند. هنگامی که به تازگی آزمودن یک کانال را آغاز می‌کنید، استراتژی منتخب در مشورت‌ها و طوفان‌های فکری را انتخاب و آن‌ها را دنبال کنید.

به طور مشخص، آزمون‌های شما بایستی به گونه‌ای طراحی شده باشند که به این سؤالات پاسخ دهند:

۱. به دست آوردن هر مشتری از طریق این استراتژی کانال، چقدر هزینه دارد؟

---

[1] Traction Testing

۲. چه تعداد مشتری از طریق این استراتژی کانال در دسترس هستند؟
۳. آیا مشتریانی که از طریق این کانال به دست می‌آورید، همان‌هایی هستند که در حال حاضر به آن‌ها نیاز دارید؟

با منابع محدود، بهینه‌سازی هم‌زمان چند استراتژی کانال، تقریباً غیرممکن است. انجام ۱۰ تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی و آزمودن همه‌چیز درباره آن‌ها (متن و شعار تبلیغ، صفحات فرود[1] و غیره) تلاشی تمام‌وقت می‌طلبد و این کار، بهینه‌سازی است، نه تست. به جای این کار، بهتر است چند آزمون ارزان‌قیمت انجام دهید (شاید دو تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی، با دو صفحه فرود) تا بفهمید که یک استراتژی کانال به چه میزان می‌تواند موفق باشد. به عبارت دیگر، نبایست در این مرحله، بیش از اندازه وارد عمق تاکتیک‌ها شوید؛ بلکه لازم است در سطح استراتژی باقی بمانید.

این نخستین آزمون‌های استراتژی کانال، اغلب بسیار ارزان‌قیمت و سریع هستند. به عنوان مثال، اگر تنها ۲۵۰ دلار روی سرویس گوگل اَدوُردز[2] هزینه کنید، ایده‌ای کلی از این که کانال بازاریابی موتورهای جستجو برای کسب‌وکار شما چه میزان کارکرد دارد، به دست خواهید آورد. به طور کلی، در فاز ۱ نباید بیش از هزار دلار و یک ماه زمان را روی آزمون‌های حلقه میانی صرف کنید و این میزان اغلب از این هم کمتر می‌شود. هنگامی که بیشتر در فازهای ۲ و ۳ پیش رفته باشید، آزمون‌های یک کانال می‌توانند بزرگ‌تر و طولانی‌تر باشند، زیرا نیازمند اعدادی بزرگ‌تر برای تکان دادن سوزن در جهت هدف خود برای جذب هستید.

آزمون‌های حلقه میانی به شما اطلاعاتی می‌دهند که می‌توانید برای مقایسه استراتژی‌های کانال به کار ببرید. اگر همه‌چیز خوب پیش برود، به خال هدف زده و می‌توانید به آزمون‌های حلقه داخلی بپردازید.

---

[1] Landing Pages
[2] Google AdWords

آزمون‌های حلقه داخلی

آزمون‌های حلقه داخلی برای انجام دو امر طراحی شده‌اند؛ نخست، بهینه‌سازی استراتژی کانال جذب منتخب شما. دوم، برای آشکار نمودن استراتژی‌های بهتر درون این کانال جذب.

تمرکز حقیقی بر یک کانال جذب، زمان و منابع قابل توجهی می‌طلبد. این زمان، ارزشمند بوده و بایستی تنها در صورتی استفاده شود که نشانه‌ای دال بر کارایی کانال منتخب، دیده شود. همچنین بایستی حدس‌هایی مبنی بر کارکرد احتمالی آن داشته باشید، زیرا این استراتژی کانال از آزمون‌های حلقه میانی به دست آمده است.

از نقطه نظر بهینه‌سازی، هر استراتژی کانال، مجموعه‌ای از پارامترهایی دارد که قابل تنظیم است. به عنوان مثال، برای هدف قرار دادن وبلاگ‌ها، می‌توانید وبلاگ‌هایی که هدف قرار می‌دهید، نوع محتوایی که منتشر می‌کنید و دکمه فراخوان[1] در این محتوا را تنظیم کنید. برای بازاریابی موتورهای جستجو می‌توانید کلمات کلیدی، متن تبلیغ، مشخصه‌های جمعیت‌شناختی و صفحات فرود را تنظیم کنید.

باید به طور پیوسته، استراتژی کانال خود را با هدف افزایش کارآیی آن بیازمایید. این آزمون‌ها بایستی علمی باشند تا به خوبی بتوانید این پارامترها را در جهت درست تغییر داده و تنظیم کنید. یک رویکرد متداول، استفاده از نوعی آزمون A/B است.

آزمون A/B در ساده‌ترین حالت آن، یک آزمون علمی با یک گروه کنترل (A) و یک گروه آزمون (B) است. آزمون A/B اغلب آزمون تفکیک نامیده می‌شود؛ زیرا برای به دست آوردن بهترین نتایج، افراد را به صورت تصادفی به یکی از دو گروه تفکیک نموده، سپس رفتار آن‌ها را می‌سنجند.

---

[1] Call to Action

هدف یک آزمون A/B، سنجش کارایی یک تغییر در یک یا چند متغیر است؛ مثل رنگ یک دکمه، یک تصویر تبلیغاتی یا پیغامی متفاوت در یکی از صفحات وب‌سایت شما. یک نسخه از صفحه‌تان را برای گروه کنترل و نسخه دومی را برای گروه آزمون می‌سازید. هم‌زمان با پیگیری عملکرد هر صفحه، می‌توانید متوجه شوید که آیا تغییرات شما، تأثیری بر یک معیار کلیدی سنجش مانند تعداد ثبت‌نام‌ها دارد یا خیر. اگر پس از مدت زمانی معین، عملکرد گروه آزمون به شکلی قابل توجه بهتر بود، می‌توانید تغییر را اِعمال کنید و ضمن بهره بردن از منافع آن، آزمون دیگری را انجام دهید.

تبدیل کردن آزمون A/B به عادت، اثربخشی شما را در یک کانال جذب، تا دو یا سه برابر افزایش می‌دهد (حتی اگر تنها یک آزمون در هفته انجام دهید). ابزارهای بسیاری برای کمک به شما در جهت انجام این نوع آزمایش‌ها به صورت آنلاین وجود دارند، مانند اُپتیمایزلی[1]، ویژوال وب‌سایت اُپیتمایزِر[2] و آنباونس. این ابزارها به شما اجازه می‌دهند بهینه‌سازی‌ها را بدون انجام تغییراتی پیچیده در کُد خود بیازمایید.

علاوه بر آزمون بهینه‌سازی، همچنین باید استراتژی‌های کانال دیگری را درون کانال اصلی خود آزمایش کنید. این آزمون‌ها از نظر آن که در ابتدا باید ارزان و سریع باشند و سؤالات پایه‌ای یکسانی مانند آزمون‌های حلقه میانی را پاسخ دهند، شبیه به آزمون‌های حلقه میانی هستند. هدف در این‌جا، مشاهده و درک این است که آیا استراتژی کانال بهتری وجود دارد که بایستی در کانال اصلی خود به کار گیرید؟

هنگامی که واقعاً بر یک کانال تمرکز کنید، در آن متخصص خواهید شد. متخصصان کانال‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های کانال جدیدی را آشکار می‌سازند که

[1] Opmtimizely
[2] Visual Website Optimizer

اغلب به خاطر جدید بودن، بهترین هستند. این، بایستی هدف شما از آزمودن استراتژی‌های دیگر کانال‌ها باشد.

اَندرو چِن، یک مشاور رشد استارتاپ‌ها، قانون تعداد کلیک ناکارآمد[1] را ابداع کرده: «در طول زمان، تمامی استراتژی‌های بازاریابی به نرخ‌های کلیک[2] ناکارآمد منتهی می‌شوند.» («نرخ کلیک» به نرخ پاسخ یک کمپین بازاریابی اشاره دارد؛ نسبت افرادی که روی تبلیغ خاصی کلیک می‌کنند، به تعداد کل افرادی که آن تبلیغ را می‌بینند).

این قانون یعنی آن که در طول زمان، تمامی کانال‌های بازاریابی اشباع می‌شوند. همان‌طور که شرکت‌های بیشتری یک استراتژی مناسب را کشف می‌کنند، آن کانال، شلوغ و گران شده یا توسط مصرف‌کنندگان نادیده گرفته می‌شود و در نتیجه کارایی بسیار کمتری خواهد داشت. اوایل که تبلیغات بَنِری وب‌سایت‌ها ارائه شدند، نرخ‌های کلیک آن‌ها بیش از ۷۵ درصد بود! ولی به محض آن که مرسوم و معمول شدند، نرخ‌های کلیک سقوط کردند.

این امر در تمامی استراتژی‌ها و کانال‌ها رخ می‌دهد. تاکتیک‌هایی که زمانی کارکرد خوبی داشتند، شلوغ و ناکارآمد می‌شوند. تنها چیزی که برای کاهش اثربخشی و افزایش هزینه کانال لازم است، این است که فقط یک رقیب دیگر هم به صورت جدی به دنبال به دست آوردن جذب به همان شیوه باشد.

ممکن است که نخستین ایده‌های شما برای استراتژی کانال، همان ایده‌های مرسومی باشند که تا حدی شامل قانون تعداد کلیک ناکارآمد هم هستند. برای مقابله با این واقعیت، باید به صورت مداوم درباره استراتژی‌های جدید، جلسات طوفان فکری برگزار کنید و آزمون‌های کوچکی انجام دهید.

---

[1] Law of Shitty Click-Throughs

[2] Click-Through Rate

انجام آزمون‌های جذب کوچک به طور مداوم، شما را قادر می‌سازد جلوتر از رقبایی که همان کانال‌ها را پیگیری می‌کنند، بمانید. همان‌طور که اندرو می‌گوید:

> *راه‌حل قانون تعداد کلیک ناکارآمد، حتی به صورت موقت، یافتن یک استراتژی بازاریابی بکر است... در صورتی که بتوانید این استراتژی‌ها را با محصولی قدرتمند همراه کنید، عالی خواهد شد. احتمالاً پیش از آن که این استراتژی‌های جدید نیز به آرامی تسلیم این قانون شوند، از چند ماه یا چند سال عملکرد قدرتمند بازاریابی لذت خواهید برد.*

یک استراتژی کانال بکر، ممکن است به معنای امتحان نمودن چیزی متفاوت در یک حوزه جاافتاده باشد؛ همچنین می‌تواند به معنای امتحان حوزه‌ای باشد که هیچ کس دیگر از آن استفاده نمی‌کند. به عنوان مثال، ممکن است بتوانید از پلتفرم‌های جدید بازاریابی، هنگامی که هنوز در ابتدای کار هستند، استفاده کنید.

زینگا[1] (سازنده بازی‌هایی نظیر فارم ویل و ...) این کار را در فیس‌بوک انجام داده و هنگامی که رقابت نسبتاً اندکی وجود داشت، با تسلط کامل از خصیصه‌های تبلیغات و به اشتراک‌گذاری آن بهره برد. امروزه برای یک استودیو بازی‌سازی، عملاً بهره‌گیری از فیس‌بوک برای رشد، به آن صورت که زینگا تنها چند سال قبل استفاده کرد، غیر ممکن است؛ این کانال بیش از اندازه گران و بیش از اندازه شلوغ شده است. شرکتی که از یک پلتفرم جدیدتر و در حال رشد بهره ببرد، مزیتی قابل توجه نسبت به شرکت‌هایی که روش‌های یکسان قدیمی را دنبال می‌کنند، خواهد داشت.

استفاده از دیگر کانال‌های جذب برای تغذیه کانال اصلی شما، محل دیگری جهت پیدا کردن دیگر استراتژی‌های کمتر استفاده شده است. همان‌طور که پیش از این بحث کردیم، نباید به صورت مجزا بر چند کانال جذب متمرکز شوید. با این حال، می‌توانید از کانال‌های دیگر به عنوان بخشی از استراتژی کانال اصلی خود بهره ببرید.

---

[1] Zynga

به عنوان مثال، فرض کنید که کانال اصلی شما، بازاریابی محتوایی با مرکزیت وبلاگ‌تان است. برای جهشی اولیه در وبلاگ خود ممکن است وبلاگ‌های دیگر را برای به دست آوردن پست‌هایی به عنوان نویسنده مهمان هدف قرار دهید (کانال جذب معطوف به وبلاگ‌ها). همچنین ممکن است تبلیغاتی در شبکه‌های اجتماعی خریداری نمایید تا بهترین پست‌های خود را در توئیتر و فیس‌بوک تقویت کنید (کانال جذب تبلیغات شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات بصری). در هیچ یک از این دو مورد، صرفاً برای به دست آوردن رشد روی این کانال‌های ثانویه تمرکز نکرده‌اید؛ بلکه از آن‌ها برای تقویت استراتژی بازاریابی محتوایی خود استفاده می‌کنید.

هر دوی این مثال‌ها، بسیار معمول و استاندارد هستند. اگر شما می‌توانستید راهی برای استفاده از کانال‌های جامعه‌سازی، سخنرانی‌ها یا تبلیغات آفلاین به منظور ایجاد جهش اولیه در استراتژی بازاریابی محتوایی خود بیابید، چه؟ هنگامی که یک کانال جذب اصلی داشته باشید، اغلب طوفان فکری درباره هجده کانال جذب دیگر از این نظر که چگونه می‌توانید از آن‌ها برای پشتیبانی از کانال اصلی خود استفاده کنید، مفید و آموزنده است. انجام این کار می‌تواند استراتژی‌های بدیعی را آشکار سازد که هنوز به قانون تعداد کلیک ناکارآمد تن نداده‌اند.

ابزار آنلاین

از آن جا که آزمودن، برای به دست آوردن جذب نقشی کلیدی دارد، باید به دنبال ابزار آنلاینی باشید که به شما برای سازماندهی و انجام آزمون‌هایتان کمک کند، حتی اگر خود آزمون‌ها آفلاین باشند. شان اِلیس، مشاور رشد دراپ‌باکس و ایونت برایت، درباره این رویکرد می‌گوید:

> *هرچقدر سریع‌تر آزمون‌هایی با کیفیت بالا انجام دهید، احتمال بیشتری دارد که تاکتیک‌هایی کارآمد پیدا کنید. تعیین موفقیت یک ایده برای به دست آوردن مشتری، وابسته به یک سیستم کارای پیگیری و گزارش‌دهی*

است؛ بنابراین تا زمانی که سیستم پیگیری/گزارش‌دهی شما پیاده‌سازی نشده است، آغاز به آزمون نکنید.

این «سیستم کارای پیگیری و گزارش‌دهی» می‌تواند به سادگیِ یک صفحه مانند اکسل یا به پیچیدگی یک ابزار تحلیلی پیشرفته باشد، اما به هر شکل بایستی چنین سیستمی در اختیار داشته باشید. به علاوه، هر آزمونی که انجام می‌دهید باید هدفی برای تصدیق یا رد کردن فرضیاتی معین که از پیش تعیین می‌کنید، داشته باشد.

هر روزه، ابزارهای آنلاین بیشتری برای کمک به شما در زمینه بهینه‌سازی کانال‌های جذب به بازار می‌آیند. ما قویاً استفاده از ابزارهای آنلاین برای کمک به درک و ارزیابی کارآمدی تلاش‌هایتان را توصیه می‌کنیم.

به عنوان مثال، پاسخ به سؤالات زیر احتمالاً دشوار یا شاید نیازمند تحقیق بسیار به نظر برسند:

- چه تعداد مشتری بالقوه به وب‌سایت شما رسیدند؟
- مشخصه‌های جمعیت‌شناختی بهترین و بدترین مشتریان شما چیست؟
- آیا مشتریانی که با تیم پشتیبانی شما ارتباط دارند، وفادارترند؟

با این حال، در صورتی که از ابزار آنلاین مناسب استفاده کنید، پاسخ این سؤالات بسیار سرراست خواهند بود. در حقیقت، یک ابزار تحلیلی مانند کلیکی[1]، میکس‌پنل[2] یا چارت‌بیت[3] می‌تواند به شما کمک کند به این سؤالات پاسخ دهید. این ابزارها به شما می‌گویند که چه کسی به سایت شما می‌آید، با چه تناوبی می‌آید و شاید از همه مهم‌تر، چه زمان و در کجا، سایت شما را ترک می‌کند.

---

[1] Clicky
[2] Mixpanel
[3] Chartbeat

ما استفاده از یک جدول داده (مانند نرم‌افزار اکسل) را به منظور رتبه‌بندی و اولویت‌بندی استراتژی‌های کانال جذب، توصیه می‌کنیم. سؤالاتی که از طریق آزمون‌ها پاسخ می‌دهید، همگی پاسخ‌هایی عددی دارند و در نتیجه یک جدول داده، ابزار ساده و مفیدی خواهد بود.

در کمترین حالت، ستون‌های *تعداد مشتری‌های در دسترس*، *نرخ تبدیل*، *هزینه به دست آوردن هر مشتری* و *ارزش طول عمر یک مشتری* را برای هر استراتژی، ثبت نمایید. این معیارهای سنجش، عمومی هستند و می‌توانید از آن‌ها به سادگی برای انجام مقایسه بین استراتژی‌ها استفاده کنید. به طور کلی، شما را تا حد ممکن، به کمّی نگریستن ترغیب می‌کنیم، حتی اگر در ابتدا صرفاً تخمینی کلی باشد.

همان‌طور که قبلاً هم گفتیم، باید تنها به کانال‌های جذب و استراتژی‌های معینی فکر کنید که قابلیت تکان دادن سوزن را برای رسیدن به هدف جذب شما دارند. می‌توانید آن چه که قابلیت تکان دادن سوزن را دارد با محاسباتی ساده ارزیابی کنید. واقعاً به چه تعداد مشتری برای تکان دادن سوزن احتیاج دارید؟

اگر شانسی معقول برای آن که یک استراتژی کانال بتواند در محدوده بودجه فعلی شما، مشتریانی کافی به منظور تکان دادن سوزن در اختیارتان قرار دهد، وجود ندارد، در آن صورت بررسی بیشتر آن استراتژی ارزشش را نخواهد داشت. به عنوان مثال، تمرکز بر انتشار مقالاتی در سایت‌های اخبار فناوری، در حال حاضر برای داک داک گو معقول نیست، زیرا این مقالات باعث جذب تعداد زیادی مشتری برای ایجاد تغییری قابل توجه در میزان جستجوی شرکت نخواهد شد. با این حال، این استراتژی در فاز ۱ کارکرد داشت.

بیشتر کانال‌ها در نهایت برای شما مشتری به ارمغان می‌آورند و در نتیجه، همه آن‌ها تا حدی وسوسه‌انگیزند. در این مرحله، پرسش عملی این است که: «آیا این

کانال، مشتریان کافی برای شما به همراه دارد؟» انجام محاسبات در یک جدول ساده، می‌تواند بسیار مفید باشد!

اهداف

- **در جایی به دنبال مشتریان باشید که دیگران در نظر نمی‌گیرند.** مترصد تاکتیک‌های بدیعی باشید که هنوز تن به قانون تعداد کلیک ناکارآمد نداده‌اند. آزمون‌هایی ارزان‌قیمت برای ارزیابی سریع فرضیات و ایده‌هایتان اجرا کنید.
- **همواره، بهینه‌سازی کنید.** در تلاش خود برای بهینه‌سازی یک استراتژی کانال جذب، از آزمون‌های A/B استفاده کنید. ابزارهای آنلاین بسیاری برای کمک به شما به منظور آزمودن ساده‌تر و ارزیابی استراتژی‌ها در دسترس هستند.
- **مسائل را عددی نگاه دارید.** به دنبال راه‌هایی برای کمّی کردن تلاش‌های بازاریابی خود باشید، به ویژه موقع تصمیم‌گیری درباره این که کدام استراتژی‌های جذب را دنبال کنید و مقایسه آن‌ها در چهارچوب خال هدف. باید همواره ایده‌ای از آن که کدام اعداد موجب تکان دادن سوزن می‌شوند، داشته باشید و تلاش خود را تنها بر استراتژی‌هایی متمرکز کنید که احتمالاً بتوانند این کار را انجام دهند.

فصل ۵

مسیر بحرانی[1]

استارتاپ‌ها به سمت مسیرهای متفاوت بسیاری کشیده می‌شوند. همواره فرصت‌هایی در برابر شما یا در افق‌های پیش رو وجود دارد که می‌توانید بر آن‌ها تمرکز کنید. همواره بازبینی‌هایی در محصول یا خدمات وجود دارند که می‌توانید روی آن‌ها کار کنید. همواره تکالیفی در پس زمینه وجود دارند که مزاحم ذهن شما هستند. چگونه تصمیم می‌گیرید که روی چه چیزی کار کنید؟

تعریف هدف خود برای جذب

همیشه باید یک هدف روشن و صریح برای جذب داشته باشید که در جهت آن کار کنید. این هدف می‌تواند هزار مشتری که هزینه پرداخت می‌کنند، صد مشتری جدید روزانه یا یک سهم ۱۰ درصدی از بازارتان باشد.

همان‌طور که گفتیم، *جذب از همه‌چیز بالاتر است*. پس آن‌چه که برای تمرکز انتخاب می‌کنید، باید مستقیماً با هدف شما برای جذب مرتبط باشد.

هدف درست به میزان زیادی وابسته به کسب‌وکار شما است. این هدف باید به دقت انتخاب شود و هم‌راستا با استراتژی شرکت‌تان باشد. شما به هدفی احتیاج دارید که رسیدن به آن، وضعیت کسب‌وکارتان را به شکل مثبت و قابل توجهی تغییر دهد

---

[1] Critical Path

که در صورت رسیدن به آن هدف، احتمالاً سودده می‌شوید، آسان‌تر سرمایه جذب می‌کنید یا پیشرو بازار می‌شوید.

در داک داک گو، هدف کنونی برای جذب، رسیدن به ۱ درصد از سهم بازار جستجوهای اینترنتی است. رسیدن به این هدف، معنادار است؛ زیرا در آن نقطه، بسیار بیشتر به عنوان یک بخش جاافتاده بازار، جدی گرفته خواهد شد. این شناخته شدن، فرصت‌های بسیاری به همراه می‌آورد (قراردادهای بهتر، دیده شدن توسط عموم و غیره).

این هدف جذب برای بسیاری از شرکت‌های دیگر کارکرد نخواهد داشت، زیرا معمولاً ۱ درصد از یک بازارِ به خوبی تعریف شده، آن‌قدر قابل توجه یا ارزشمند نیست. اما این هدف در فضای عمومی بازار موتورهای جستجو کارکرد دارد، زیرا این بازار بسیار بزرگ است و شرکت‌های اندکی در آن حضور دارند. این مثال، اهمیت تعیین هدفی که به صورت مشخص برای شرکت شما مهم و معنادار باشد را نشان می‌دهد.

داک داک گو پیش از این هدف جذب، هدف ۱۰۰ میلیون جستجو در ماه را داشت که شرکت را به نقطه سر به سر رساند. رسیدن به نقطه سر به سر، نکته حائز اهمیت و معنادار شرکت برای آن هدف جذب بود.

ادامه دارد ...

www.nashrenovin.ir

درباره کتاب جذب (Traction):

تعداد بسیار زیادی از استارتاپ‌ها در سراسر دنیا شکست می خوردند؛ و دلیل شکست اغلب آنها، نه ضعف در ساخت یک محصول ارزشمند، بلکه عدم توانایی در جذب مشتری است! هدف اصلی این کتاب، کمک به استارتاپ‌ها و کسب‌وکارها برای جذب مشتری و رشد سریع‌شان است.

در این کتاب، گابریل وینبرگ و جاستین مارس، که خود از کارآفرینان موفق، و با تجربه‌ی مشاوره به چندین استارتاپ هستند، ۱۹ کانال برای جذب مشتری و ترکشن معرفی می‌کنند. آنها در این کتاب، مدلی سه مرحله‌ای، تحت عنوان «چارچوب خال هدف»، پیشنهاد می‌دهند که به شما کمک می‌کند تا بهترین کانال‌های ممکن برای کسب‌وکار خودتان را شناسایی کرده و به رشد و موفقیت استارتاپ‌تان کمک کنید.

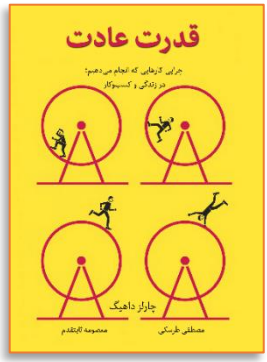
کتاب جذب (ترکشن)، که کتابی پرفروش و پرطرفدار در بین فعالان کارآفرینی و استارتاپ‌ها است، صرف نظر از نوع صنعت، اندازه استارتاپ، و ...، می‌تواند به جذب مشتری و رشد کسب وکارها کمک بسیاری نماید.

معرفی محصولات

نشر نوین، از پاییز ۱۳۹۲، با دو هدف جاه‌طلبانه شروع به کار کرد: (۱) ارتقاء سطح مطالعه و (۲) ترویج مطالعه الکترونیک در ایران و بطور کلی در بین فارسی‌زبانان دنیا. اولین اقدام در راستای دستیابی به این اهداف، ترجمه و انتشار الکترونیکی و رایگان برخی مجلات و کتب روز دنیا بود. از شاخص‌ترین محصولات الکترونیکی و رایگان، مجله کسب‌وکار هاروارد و برخی کتب پرطرفدار بوده است.

مجله کسب‌وکار هاروارد (برای دانلود رایگان به وبسایت نشر نوین مراجعه کنید)

کتاب‌ها

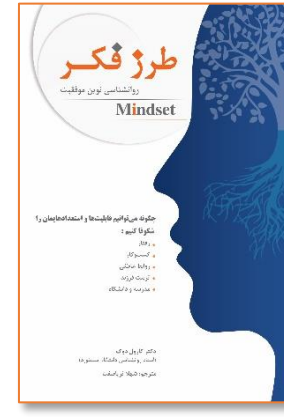


قدرت عادت؛ چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم...

کتاب، با نثری روایت‌گونه از زندگی افراد، به نحوه شکل‌گیری عادت‌ها، موارد تاثیرگذار بر آن و اصول تغییر آن‌ها می‌پردازد. کتاب در سه بخش کلی عادت های اشخاص، عادت‌های سازمان‌ها و عادت‌های جوامع، به ارائه آخرین دستاوردهای علمی و اجتماعی می‌پردازد.

افتخارات:

- ✓ بیش از ۷۰ هفته در لیست پرفروش‌ترین‌های نیویورک‌تایمز
- ✓ معرفی کتاب در لیست تاثیرگذارترین کتاب‌ها برای مدیران، توسط دانشگاه هاروارد



طرز فکر؛ روانشناسی نوین موفقیت

کارول دوک، استاد مشهور روانشناسی دانشگاه استنفورد، در نتیجه ده‌ها سال تحقیق و بررسی خود در زمینه دستاوردها و موفقیت، به ایده‌ای پیش‌گامانه دست یافته است: «قدرت طرز فکر و نگرش ما». او توضیح می‌دهد که چرا موفقیت تنها مرهون قابلیت‌ها و استعدادمان نیست، بلکه نحوه نگرش‌مان به آنها نیز بسیار حایز اهمیت است...

افتخارات:

- ✓ پرفروش‌ترین کتاب آمازون در زمینه روانشناسی کاربردی
- ✓ شماره یک پرفروش‌ترین‌های لیست نیویورک تایمز برای چندین هفته پیاپی

طراحی هویت برند

(برای تیم‌های بازارایابی و برندسازی)

برند چیست؟ از آنجا که به واسطه رقابت در بازار انتخاب‌های نامحدود خلق می‌شود، شرکت‌ها راه‌هایی برای: برقراری ارتباط عاطفی با مشتریان، منحصر بفرد شدن، و ایجاد روابط مادام‌العمر جستجو می‌کنند. یک برند قدرتمند در تنگنای رقابت بازار دوام می‌آورد. مردم عاشق برند می‌شوند، ... (در حال ترجمه ویرایش ۲۰۱۷ کتاب هستیم و این نسخه دیگر عرضه نمی‌شود)

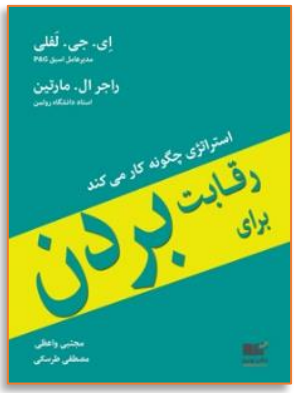
بازاریابی چریکی

کتاب «بازاریابی چریکی» لِوینسون به عنوان یکی از ۲۵ کتاب برتر در زمینه کسب و کار شناخته شده است.

این کتاب بیش از ۲۱ میلیون نسخه فروش رفته و به ۶۲ زبان ترجمه شده است. نظریه بازاریابی چریکی لِوینسون تاثیر زیادی بر بازاریابی داشته و در تمام دوره‌های ام‌بی‌ای در سرتاسر جهان تدریس می‌شود.

افتخارات:

- ✓ یکی از ۲۵ کتاب برتر در زمینه کسب‌وکار
- ✓ ترجمه به بیش از ۶۲ زبان و فروش بیش از ۲۱ میلیون نسخه در سرتاسر جهان



رقابت برای بردن؛ استراتژی چگونه کار می‌کند

این کتاب، اثر مشترک موفق‌ترین مدیرعامل شرکت پی‌اندجی (ای. جی. لفلی) و استاد و رئیس دانشکده کسب‌وکار روتمن (راجر مارتین) است.

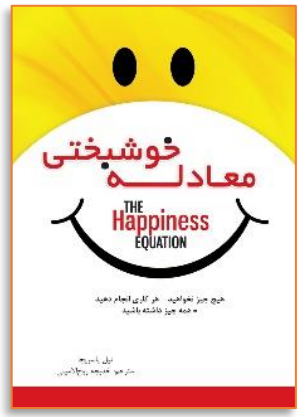
آنها تجارب سال‌ها همکاری خود در شرکت پی‌اندجی را به صورتی روایی و جذاب بیان کرده و در پنج سوال ساده، روشی نوین برای تدوین و اجرای استراتژی ابداع کرده‌اند

مزیت؛ چرا در کسب‌وکار سلامت سازمانی از سایر عوامل مهم‌تر است.

پاتریک لنچیونی که از نویسندگان معروف حوزه کسب‌وکار و نویسنده کتاب پرفروش «پنج دشمن کار تیمی» است، در این کتاب تلاش دارد تا با ارائه مفهومی به نام سلامت سازمانی به عنوان مزیتی ساده، جامع و پایدار سازمان‌ها را به سمت سالم‌تر بودن ببرد. مزیتی که باعث می‌شود سازمان به محیطی خوب برای کارمندان، سودده برای صاحبان و مفید برای جامعه تبدیل شود.

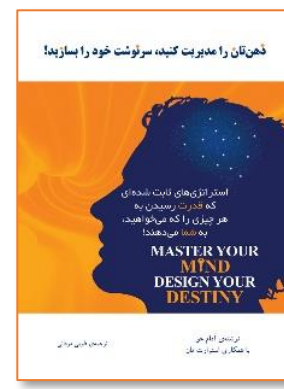
پاتریک لنچیونی جزو موفق‌ترین نویسندگان حوزه کسب‌وکار و نویسنده کتاب پرفروش «پنج دشمن کار تیمی» است.

معادله خوشبختی



فرقی نمی‌کند که شما یک فرد هجده ساله هستید یا هشتاد ساله، به دنبال موفقیت در کنکور هستید یا راه‌اندازی کسب‌وکاری موفق، و یا اینکه می‌خواهید در زندگی شخصی و روابط عاطفی‌تان موفق باشید، در هر صورت معادله خوشبختی کتابی است برای همه سنین و تمامی فصول زندگی؛ از جوانی تا میانسالی و پیری. با راهکارهایی ساده و فارغ از هر نوع پیچیدگی که در این کتاب ذکر شده، شما به آسانی می توانید تغییراتی را که می‌خواهید در زندگی‌تان ایجاد کنید.

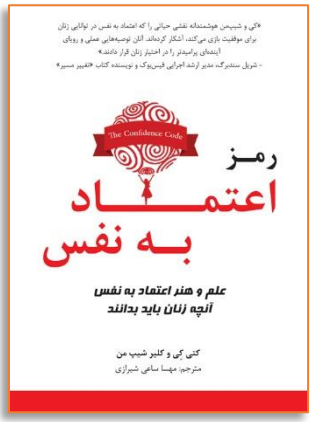
ذهنتان را مدیریت کنید، سرنوشت خود را بسازید



مسئولیت زندگی خود را بپذیرید و به نتایجی که می‌خواهید برسید! آیا حقیقتا تمایل دارید نتایجی استثنایی در زندگیتان پدید آورید؟

در این کتاب، خواهید آموخت که چگونه کنترل فوری زندگیتان را بر عهده بگیرید و مسیر شخصی خود را به سمت موفقیت طی کنید.

رمز اعتماد به نفس (۲۰۱۴)



علم و هنر اعتماد به نفس – آنچه زنان باید بدانند!

«کِی و شیپ‌من هوشمندانه نقشی حیاتی را که اعتماد به نفس در توانایی زنان برای موفقیت بازی می‌کند، آشکار کرده‌اند. آنان توصیه‌هایی عملی و رویای آینده‌ای پرامیدتر را در اختیار زنان قرار دادند.»

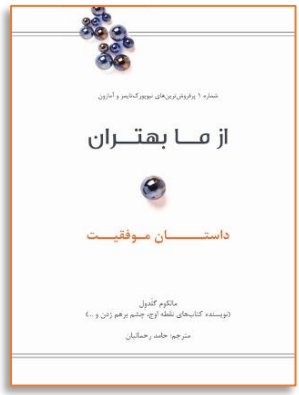
– شریل سندبرگ، مدیر ارشد اجرایی فیس‌بوک و نویسنده کتاب «تغییر مسیر»

- ✓ پرفروش‌ترین کتاب ۲۰۱۵ در زمینه خود_یاری زنان

تغییر مسیر؛ زنان، شغل و میل به پیشرفت (۲۰۱۳)

شریل سندبرگ: این کتاب را برای زنانی می‌نویسم که می‌خواهند شانس خود را برای پیشرفت و دستیابی به اهداف‌شان افزایش دهند؛ چه در شغل و چه در زندگی شخصی...، هدف دیگرم برای نوشتن این کتاب، مردانی هستند که می‌خواهند خواستهٔ زنان به‌عنوان همکار، همسر، مادر یا دختر را درک کنند و درنتیجه بتوانند در ساخت دنیایی برابر، سهیم باشند.

از ما بهتران؛ داستان موفقیت (۲۰۱۳)



مالکوم گلَدوِل در این کتاب شگفت‌انگیز، ما را در سفری ذهنی به دنیای از ما بهتران می‌برد؛ بهترین‌ها و درخشان‌ترین‌ها، مشهورترین‌ها و موفق‌ترین‌ها! او می‌پرسد: چه چیزی باعث موفقیت این افراد می‌شود؟ او معتقد است ما بیش از حد به اینکه افراد موفق چگونه هستند توجه می‌کنیم و توجه بسیار اندکی به این نکته داریم که آنها از کجا آمده‌اند؛ از چه فرهنگی، از چه خانواده‌ای، از چه نسلی و با چه تجارب خاصی که در طول تربیت و رشدشان کسب کرده‌اند.

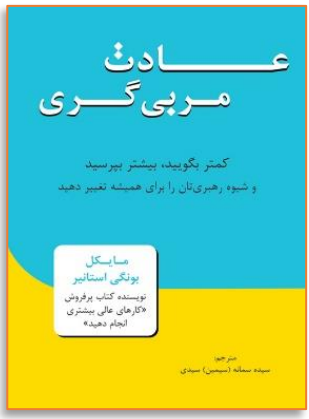
- ✓ شماره یک پرفروش‌ترین‌های نیویورک‌تایمز برای ۱۱ هفته
- ✓ ترجمه‌ی ویرایش ۲۰۱۱ کتاب (آخرین ویرایش)

سرسختی؛ قدرت اشتیاق و پشتکار (۲۰۱۶)

در این کتاب که به سرعت وارد لیست پرفروش‌ترین‌های نیویورک‌تایمز شد، آنجلا داکورث (از پیشروان روانشناسی موفقیت)، به همه کسانی که به دنبال موفقیت هستند – شامل والدین، معلمین، ورزشکاران و فعالین کسب‌وکار و ... – نشان می‌دهد که راز موفقیت به اندازه‌ای که به اشتیاق و استقامت بستگی دارد، به استعداد وابسته نیست. او این مفهوم را «سرسختی» نامیده است.

- ✓ پرفروش‌ترین کتاب نیویورک‌تایمز
- ✓ کتاب پرفروش سایت آمازون در زمینه‌های موفقیت، روانشناسی کاربردی و شخصیت
- ✓ معرفی به عنوان بهترین‌های ۲۰۱۶ توسط فوربز، بیزنس اینسایدر، نیویورک‌تایمز

عادت مربیگری (۲۰۱۶)

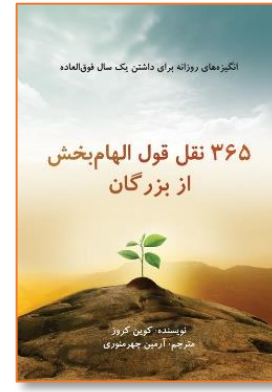


مایکل بونگی استانیر، اصول مربی‌گری را در هفت پرسش اساسی خلاصه می‌کند. اگر بر تکنیک عمیق و درعین‌حال ساده او تسلط پیدا کنید، با یک تیر دو نشان زده‌اید. می‌توانید از کارکنان و همکارانتان مؤثرتر از قبل حمایت کنید و حتی **شاید متوجه شوید که بهترین مربی خودتان هم شده‌اید.**

دنیل اچ. پینک، نویسنده کتاب‌های هر انسانی فروشنده است و برانگیختگی

✓ محصول ۲۰۱۶

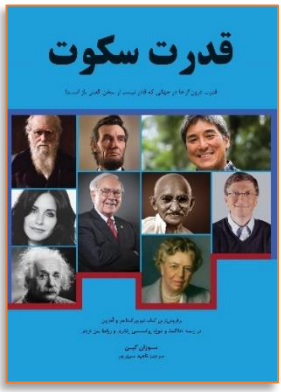
۳۶۵ نقل قول الهام بخش از بزرگان (۲۰۱۴)



اگر بتوانید هر روز با انگیزه باشید،
زندگی‌تان چه تغییری خواهد کرد؟!

کتاب شامل مجموعه‌ای ارزشمند از نقل قول‌های انگیزاننده از موفق‌ترین افراد تاریخ است. در مسیر مطالعه کتاب و نقل قول‌ها، علاوه بر انگیزه گرفتن، با نکاتی درباره عملگرایی، رهبری، غلبه بر ترس‌ها، اعتماد به نفس، هدف‌گذاری، مدیریت زمان و ... آشنا خواهید شد.

قدرت سکوت؛ قدرت درونگراها در جهانی که قادر نیست از سخن گفتن باز ایستد!



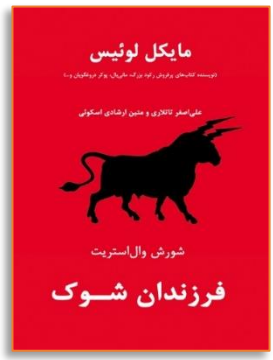
حتی در برونگراترین جوامع، حداقل یک سوم افراد درونگرا هستند. نویسنده در این کتاب نشان می‌دهد تاکنون چه میزان قدرت این افراد دست کم گرفته شده و این موضوع چقدر می‌تواند برای جامعه مضر باشد! او ضمن تشریح وضعیت درونگراها در جامعه، شغل، خانواده و روابط عاطفی و ...، راهکارهای مناسبی را ارائه داده و با اشاره به آخرین دستاوردهای علمی در این زمینه دید جامعه، حتی دید خود درونگراها را به درونگرایی تغییر می‌دهد.

- ✓ پرفروش‌ترین‌های نیویورک‌تایمز (محصول ۲۰۱۶)
- ✓ پرفروش‌ترین کتاب آمازون در زمینه‌های خلاقیت و نبوغ، روانشناسی رفتاری، روابط بین فردی و ...

مدل کسب‌وکار شما؛ روشی یک صفحه‌ای برای بازسازی زندگی حرفه‌ای‌تان

مدل کسب‌وکار شما سعی دارد تا با استفاده از مفهوم مدل کسب‌وکار، زندگی حرفه‌ای هر شخص را به صورت سازمان یافته‌ای درآورد. اگر افکار کارآفرینی دارید، اگر می‌خواهید یک کارمند موفق برای سازمان‌تان باشید و بصورت کلی، اگر مایلید زندگی شغلی و حرفه‌ای لذت‌بخش‌تری داشته باشید، خواندن این کتاب را به شما توصیه می‌کنیم.

- ✓ نسخه الکترونیک کتاب بصورت رایگان در سایت نشر نوین عرضه شده است.



فرزندان شوک؛ شوروش وال استریت (۲۰۱۵)

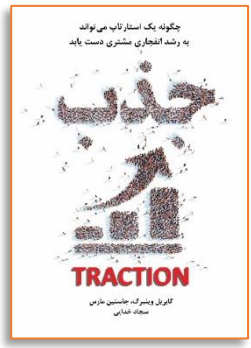
مایکل لوئیس در این کتاب پرفروش و ساختارشکن، داستان گروهی کوچک و بت‌شکن در وال استریت را نقل می‌کند که متوجه می‌شوند بازار سهام آمریکا به گونه‌ای متقلبانه به نفع افرادی خاص دستکاری شده است. آنها گرد هم می‌آیند تا ضمن کشف همه روش‌های موذیانه‌ای که برای کسب سودهای نامعتارف از جیب معامله‌گران عادی سهام، مانع ادامه آنها شوند (برخی از آنها برای پیوستن به تیم، شغل‌های چند میلیون دلاری خود را رها کردند!)

اگر به هر طریقی با بازار سهام در ارتباطید و یا به آن علاقمند بوده و پیگیر اخبار آن هستید، این کتاب می‌تواند برایتان جالب و مفید باشد.

۵ زبان عشق؛ رازهایی برای داشتن عشقی پایدار (۲۰۱۵)

تاکنون بیش از ۱۰ میلیون جلد از کتاب «۵ زبان عشق» به فروش رفته و رابطه‌های بی‌شماری را دگرگون کرده است. ایده‌های ساده‌ی موجود در این کتاب که کاملاً واضح و با شوخ‌طبعی بیان‌شده‌اند، آن را جذاب و کاربردی کرده است. داستان‌های واقعی این کتاب برای شما الهام‌بخش خواهند بود و روش حس مشترک استفاده‌شده در این کتاب شما را برای بکار بردن ایده‌ها ترغیب خواهد کرد. بکار بردن آن برای همیشه رابطه‌ی شما را تغییر خواهد داد.

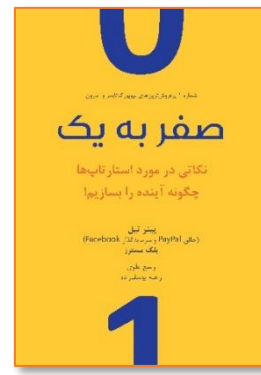
- ✓ شماره یک پروفروش‌ترین‌های نیویورک‌تایمز و سایت آمازون
- ✓ فایل الکترونیکی کتاب، بصورت رایگان در سایت نشر نوین عرضه شده است.



جذب؛ چگونه یک استارتاپ می‌تواند به رشد انفجاری مشتری دست یابد (چاپ ۲۰۱۵)

کشش، بهترین شیوه برای بهبود شانس شما برای موفقیت یک استارتاپ است. کشش، نشانه‌ای از آن است که شما در مسیر درست قرار دارید. کشش، قدرتمند است. مواجهه نمودن با ریسک‌های فنی، بازاری، و تیمی، با کشش ساده‌تر است. همچنین جذب سرمایه، استخدام، مسائل مربوط به رسانه‌ها، شراکت‌ها، و تملک‌ها، بسیار ساده‌تر هستند.

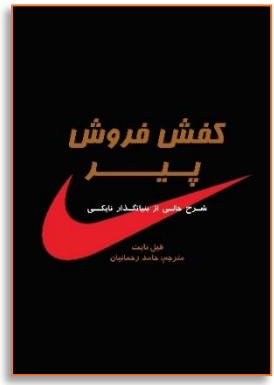
- ✓ جزو ۱۰ کتاب پرفروش حوزه کارآفرینی و بازاریابی در سایت آمازون



صفر به یک؛ نکاتی در مورد استارتاپ‌ها / چگونه آینده را بسازیم (۲۰۱۲)

تقلید از یک الگو، آسان‌تر از خلق چیزی نو است. انجام دادن کاری که می‌دانیم چگونه باید آنرا انجام داد، جهان را ۱ به n می‌برد و چیزی آشنا به آن می‌افزاید. اما با نوآوری و خلق چیزی جدید، از صفر به یک می‌رسیم.

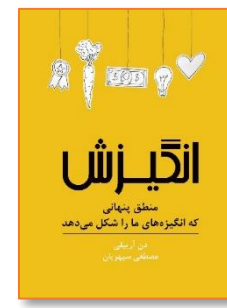
- ✓ شماره یک پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز
- ✓ پرفروش‌ترین کتاب «کارآفرینی کسب‌وکارهای کوچک»
- ✓ نوشته پیتر تیل؛ بنیانگذار پِی‌پال و سرمایه‌گذار فیسبوک، اسپِیس‌ایکس، لینکدین و ...



کفش فروش پیر؛ خاطرات بنیانگذار نایکی (۲۰۱۶)

در این شرح حال صریح و جذاب، برای اولین بار، بنیانگذار و رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت نایکی (تولید کننده پوشاک و کفش‌های ورزشی) فیل نایت، به روایت سرگذشت محرمانه‌ی این شرکت در روزهای اول که تنها یک بنگاه تجاری نوپای کوچک بود و تبدیل شدن آن به یکی از بزرگترین برندهای نمادین، سرنوشت ساز و سودآور می‌پردازد.

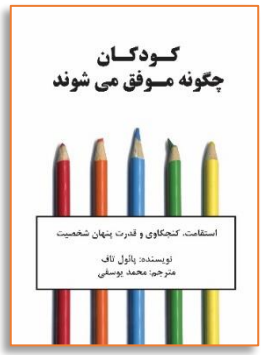
- ✓ معرفی کتاب توسط بیل گیتس به عنوان بهترین کتاب‌های کسب‌وکار
- ✓ یکی از ۱۰ کتاب برتر کسب‌وکار در سال ۲۰۱۶ به انتخاب بیزنس اینسایدر
- ✓ شماره یک پرفروش‌ترین‌های نیویورک‌تایمز و آمازون



انگیزش؛ منطق پنهانی که انگیزه‌های ما را شکل می‌دهد (۲۰۱۶)

وضعیت شغل و زندگی‌مان هرچه که باشد، ما انگیزه دهندگانی پاره‌وقت هستیم. با توجه به اینکه انگیزش از بخش‌های اصلی زندگی‌مان است، واقعا چقدر نسبت به آن آگاهی داریم؟ چقدر از چگونگی عملکرد آن و نقشش در زندگیمان می‌فهمیم؟ فرض بر این است که انگیزش از پاداش خارجی مثبت مشتق می‌شود؛ این را انجام بده، آن را بگیر. اما چه می‌شود اگر داستان انگیزش در واقع بسیار پیچیده‌تر، بغرنج‌تر و سحرآمیزتر از چیزی باشد که می‌دانیم؟

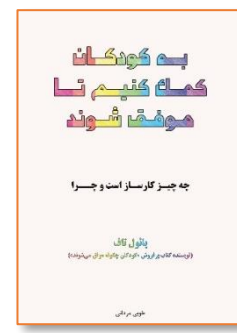
- ✓ یکی از ۱۰ کتاب برتر کسب‌وکار در سال ۲۰۱۶ به انتخاب بیزنس اینسایدر
- ✓ نوشته دن آریلی، نویسنده کتاب‌های معروف «پشت پرده ریاکاری»، «نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر» و «جنبه مثبت بی‌منطق بودن»



کودکان چگونه موفق می‌شوند (چاپ ۲۰۱۳)

چرا بعضی کودکان موفق می‌شوند و برخی دیگر نه؟ داستانی که معمولا ما درمورد دوران کودکی و موفقیت می‌گوییم بیشتر در رابطه با هوش است. افرادی موفق می‌شوند که از پیش دبستانی تا دانشگاه، در امتحانات نمره‌های بهتری می‌گیرند. اما در این کتاب پائول تاف با ذکر دلیل به ما می‌گوید ویژگی‌های مهم‌تری وجود دارند که روی شخصیت تاثیر گذارند. مهارت‌هایی مثل پشتکار، کنجکاوی و کنترل نفس.

کتاب «کودکان چگونه موفق می‌شوند» به ما نسل جدیدی از محققین و مربیان را معرفی می‌کند که برای اولین بار از ابزار علمی استفاده می‌کنند تا رازهای شخصیت را آشکار کنند.

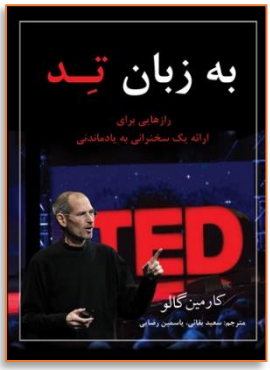


به کودکان کمک کنیم تا موفق شوند؛ چه چیز کارساز است و چرا (چاپ ۲۰۱۶)

پائول تاف در کتاب بین‌المللی و پر فروش خود یعنی «کودکان چگونه موفق می‌شوند»، نشان داد که صفات فردی مثل پشتکار، کنترل فردی و پیروی از وجدان نقش حیاتی در موفقیت کودکان بازی می‌کنند.

اکنون، او در این کتاب، گام‌های عملی را بیان می‌کند که بزرگسالان -از والدین و معلمین تا سیاست‌گذاران و بشر دوستان- می‌توانند برای بهبود شانس موفقیت هر کودک استفاده کنند، هر چند شرایط این کودکان وخیم باشد. او با اشاره به تحقیقات اخیر روانشناسی و عصب‌شناسی نشان می‌دهد چگونه خلق یک محیط مناسب، چه در خانه و چه در مدرسه، می‌تواند صفات فردی مورد نیاز برای موفقیت‌های آتی را به همراه آورد.

به زبان تد؛ رازهایی برای داشتن یک ارائه به یاد ماندنی (۲۰۱۵)



ایده‌ها جریان رایج قرن بیست‌ویکم هستند. بعضی از مردم در ارائه ایده‌هایشان به گونه‌ای استثنایی عمل می‌کنند. این توانایی آن‌ها، اعتبار و نفوذشان بر جامعه امروز را بالا می‌برد. هیچ چیز جالب‌تر از ایده‌ای جسورانه نیست که توسط یک سخنران عالی ارائه شود. ایده‌هایی که به خوبی پخته و ارائه شوند، می‌توانند جهان را تغییر دهند. درنتیجه، آیا شگفت‌انگیز نخواهد بود اگر ارائه‌های بزرگ‌ترین سخنرانان جهان را تماشا کنیم و رازهایشان را برای متعجب ساختن مخاطبان خود اعمال کنیم؟

اکنون به لطف کنفرانس مشهورِ جهانی تد (TED)، که بهترین ارائه‌ها را به رایگان در اینترنت می‌گذارد، بررسی علمی صدها ارائه تد، مصاحبه مستقیم با سخنرانان مشهور تد و دانش شخصی من که آن را از رهبران الهام‌بخش جهان، رهبرانی که برندهایی قابل تحسین دارند، کسب کردم، شما نیز می‌توانید این کار را انجام دهید.

مدل سرآمدی EFQM 2013 (آخرین ویرایش)

مدل سرآمدی کلیه جنبه‌های مدیریتی سازمان را در بر می‌گیرد و در انواع سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف کاربرد دارد. مدل تعالی EFQM یک چارچوب عملی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا:

- خود را ارزیابی کنند تا متوجه شوند که در مسیر تعالی در کجا قرار دارند و به آ نها کمک می کند تا نقاط قوت کلیدی و کمبودهای بالقوه خود را مرتبط با چشم‌انداز و مأموریت سازمان درک کنند.
- یک واژگان و نحوه تفکر مشترک درباره سازمان خود ارائه دهند تا مراوده مؤثر ایده ها، چه در درون و چه در بیرون سازمان را تسهیل کند و ...

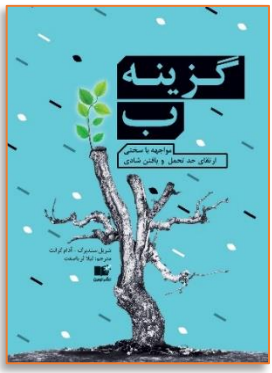
بازاریابی هکر رشد؛ آینده روابط عمومی، بازاریابی و تبلیغات (۲۰۱۴)

نسل جدیدی از برندهایی نظیر فیسبوک، توئیتر، دراپ‌باکس، Airbnb و...، حتی ذره‌ای از بودجه‌شان را هم صرف بازاریابی سنتی نکرده‌اند؛ هیچ گونه تبلیغ روزنامه و تلویزیونی، هیچ بیلبوردی! در عوض آنها به استراتژی بازاریابی جدیدی – هک رشد – تکیه کرده تا بتوانند با وجود بودجه اندکشان (در ابتدای کار)، به افراد بسیار زیادی دسترسی پیدا کنند. هکرهای رشد، کتاب راهنما و روش‌های سنتی را کنار گذاشته و سراغ ابزارهایی رفته‌اند که قابل آزمایش، ردگیری و مقیاس‌پذیر باشند. آنها معتقدند که محصولات و کسب‌وکارها باید آنقدر تکرار و بهینه‌سازی شوند که آماده ایجاد واکنش‌های انفجاری باشند.

برنامه بازاریابی یک صفحه‌ای (۲۰۱۷)

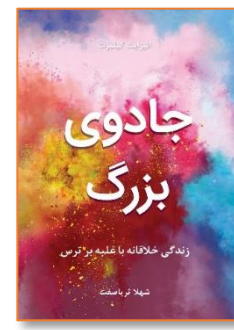
برای ساختن و اداره یک کسب‌وکار موفق، باید از انجام فعالیت‌های بازاریابی تصادفی و پراکنده دست برداریم و از یک برنامه بازاریابی قابل اتکا و منسجم برای داشتن یک رشد پیوسته استفاده کنیم. به طور سنتی، تهیه برنامه بازاریابی، یک فرآیند سخت و زمان بر است و به همین دلیل هم به ندرت انجام می‌شود.

آلن دیب، که یک کارآفرین سریالی و بازاریاب موفق است، در کتاب «برنامه بازاریابی یک صفحه‌ای»، روش و ابزاری ساده و سریع برای ساخت برنامه بازاریابی در اختیار ما قرار می‌دهد. این برنامه، واقعا یک صفحه‌ای است و از ۹ بخش تشکیل می‌شود. با کمک آن، به راحتی می‌توانیم مسیر بازاریابی خود را ترسیم کرده و آن را اجرا کنیم.



گزینه ب؛ مواجهه با سختی، ارتقا حد تحمل و یافتن شادی (۲۰۱۷)

این کتاب ترکیبی از بینش‌ها و ایده‌های شخصی شریل با تحقیقات آگاهی‌بخش آدام در زمینه توانایی مواجهه با سختی‌ها می‌باشد. شریل با شروع داستان از جایی که متوجه مرگ همسرش، دیو گلدبرگ، شد، برایمان از غم و اندوه حاد و انزوایی که بعد از آن برایش به وجود آمد، می‌گوید. اما این کتاب تنها به موضوع زندگی شریل نمی‌پردازد و پا را فراتر گذاشته و می‌گوید که چگونه مردم در طیف‌های مختلف تواسته‌اند به سختی‌هایی همچون بیماری، از دست دادن شغل، تجاوز جنسی، بلایای طبیعی و خشونت جنگ غلبه نمایند. داستان زندگی همه این انسان‌ها ظرفیت روح انسان را برای استقامت و کشف دوباره شادی نشان می‌دهد.

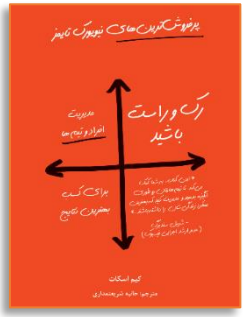


جادوی بزرگ؛ زندگی خلاقانه با غلبه بر ترس (۲۰۱۶)

شماره یک پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز

تاکنون افراد زیادی از تمامی سنین و مناطق جهان، با مطالعه کتاب‌های الیزابت گیلبرت توانسته‌اند خود و زندگی‌شان را ارتقا دهند. اکنون او در این کتاب با همان سبک انگیزاننده و آموزنده خود به موضوع خلاقیت پرداخته است. او با پرداختن به طبیعت رازآلود الهام بخشی، از ما می‌خواهد تا با آغوش باز، از کنجکاوی‌هایمان استقبال کنیم.

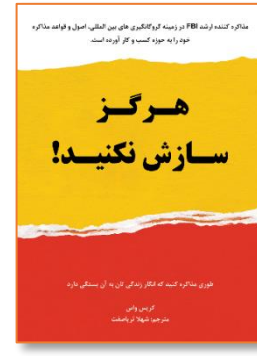
گیلبرت به ما نشان می‌دهد که چگونه با چیزهایی که بیش از همه به آنها عشق می‌ورزیم و چیزهایی که بیش از همه از آنها می‌ترسیم برخورد کنیم. او نگرش‌ها، روش‌ها و عادت‌هایی را مورد بحث قرار می‌دهد که برای داشتن یک زندگی خلاقانه نیاز داریم.



رک و راست باشید؛ مدیریت افراد و تیم‌ها برای کسب بهترین نتایج (۲۰۱۷)

«رک و راست باشید» یک ایده ساده دارد: برای اینکه رئیس خوبی شوید باید همزمان هم شخصاً به افراد توجه داشته باشید و هم مستقیماً افراد را به چالش بکشید. وقتی که بدون توجه، افراد را به چالش بکشید، پرخاشگریِ نفرت‌انگیزی رخ می‌دهد؛ و وقتی که بدون به چالش کشیدن، بهه افراد توجه کنید، همدلی مخرب رخ می‌دهد. وقتی که هیچ‌کدام از این‌ها را انجام ندهید، دورویی رخ می‌دهد.

این چارچوب ساده به شما کمک می‌کند تا روابط بهتری را در محل کار خود ایجاد کنید، و سه مسئولیت مهم خود را به عنوان یک رهبر انجام دهید: ایجاد فرهنگ بازخورد (تحسین و انتقاد)، ایجاد یک تیم منسجم، و کسب نتایجی که به آن افتخار کنید.



هرگز سازش نکنید! طوری مذاکره کنید که انگار زندگی‌تان به آن بستگی دارد (۲۰۱۶)

کریس واس، مذاکره کننده ارشد FBI، اصول و فنون مذاکره خود را به حوزه کسب‌وکار آورده است. کتابی جذاب، کاربردی و مفید در زمینه اصول و تاکتیک های مذاکره

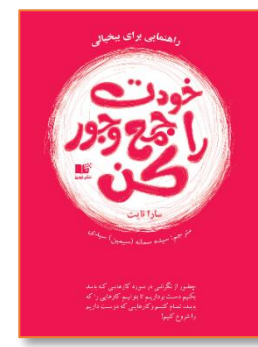
- جزو بهترین کتاب‌های کسب‌وکار سال ۲۰۱۶ به انتخاب بیزنس اینسایدر، نیویورک‌تایمز، آمازون و ...

نوسازی؛ تلاش برای بازیابی روح مایکروسافت و تصویر یک دنیای بهتر برای همه (۲۰۱۷)

«ساتیا روندی را انتخاب کرده است تا بتواند از بیشترین فرصت‌های ایجاد شده توسط تکنولوژی بهره‌مند شود و در عین حال به پرسش‌های سخت نیز پاسخ دهد.»

– بیل گیتس؛ از بخش پیشگفتار کتاب

کتاب «نوسازی» که به سرعت در لیست پرفروش‌ترین‌های نیویورک‌تایمز قرار گرفت، درباره تغییر شخصی است؛ درباره تغییر شکل درونی مایکروسافت و تکنولوژی‌هایی که زندگی همه ما را تحت تاثیر قرار خواهند داد. ظهور هیجان‌انگیزترین و نیز اخلال‌گرترین تکنولوژی‌های بشری که تاکنون تجربه کرده‌ایم: هوش مصنوعی، واقعیت ترکیبی، محاسبات کوانتومی. درباره اینکه چگونه افراد، سازمان‌ها و جوامع می‌توانند و باید تغییر رویه دهند و در جستجوی خود برای انرژی‌ها و ایده‌های نو، «نوسازی» کنند!



خودت را جمع و جور کن! (۲۰۱۶)

چطور نگرانی در مورد کارهایی که باید انجام بدهیم را متوقف کنیم تا بتوانیم کارهایی را تمام کنیم که باید تمام کنیم و کارهایی را شروع کنیم که دوست داریم انجام بدهیم (راهنمایی از سر بی‌خیالی)

تابحال شده که خودتان را در محل کارتان گرفتار ببینید- یا حتی به مبل پذیرایی‌تان چسبیده باشید- و درست همان موقع واقعاً بخواهید که از آن وضعیت یکنواخت به یکباره خلاص شوید و بالاخره به باشگاه ورزشی بروید و همان پروژه‌ای «یک روزی انجامش خواهم داد» را شروع کنید که همیشه انجامش را به تأخیر انداخته‌اید؟ پس وقتش رسیده که خودتان را جمع‌وجور کنید.

نظریه بازی

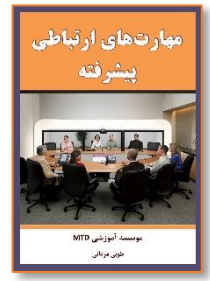
این کتاب، مروری سریع و خلاصه بر نظریه بازی و کاربردهای آن در زمینه های مختلف بخصوص مدیریت کسب و کار می‌باشد.

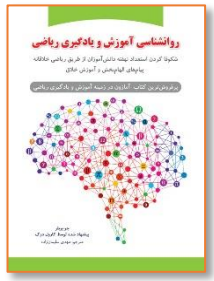
نظریه بازی در تلاش است تا به وسیله ریاضیات، رفتار را در شرایطِ راهبردی یا در یک بازی -که در آنها موفقیتِ فرد در انتخاب کردن، وابسته به انتخاب دیگران می‌باشد- برآورد کند. همچنین تلاش می‌کند تا رفتار ریاضی حاکم بر یک موقعیت استراتژیک (تضاد منافع) را مدل‌سازی کند. اینن موقعیت، زمانی پدید می‌آید که موفقیتِ یک فرد وابسته به راهبردهایی است که دیگران انتخاب می‌کنند. هدفِ نهاییِ این دانش، یافتنِ راهبردِ بهینه برای بازیکنان است.

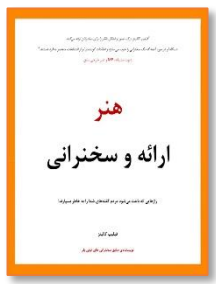
راه اندازی کسب و کار آنلاین به زبان ساده (جلد ۱ و ۲)

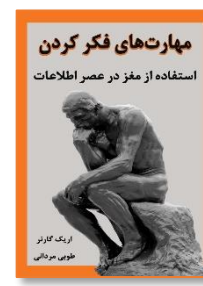
چند وقتی است که به راه اندازی کسب و کار خود فکر می کنید. در مورد زنی که وبلاگ پروژه جولی/ جولیای او به یک کتاب و یک فیلم محبوب تبدیل شد، چیزهایی شنیده اید. درباره کارآفرینان جوانی شنیده اید که با ساختن وبسایت های محبوبی مثل فیسبوک، میلیاردها دلار پول درآورده اند. اما از پیوستن به این موج عقب مانده اید. در هر حال، شما فرد گرفتاری هستید. یک شغل تمام وقت دارید، حال چه این کار اداره خانه‌تان باشد، یا کار کردن در خارج از خانه. یا شاید اخراج شده اید یا درگیر اتفاق دیگری هستید که زندگی تان را تغییر داده است و آماده اید به سوی یک مسیر جدید خیز بردارید، اما تحولات اقتصادی چند سال اخیر به شکل قابل درکی شما را نسبت به ایجاد یک تغییر شغلی جدید بی میل کرده است.

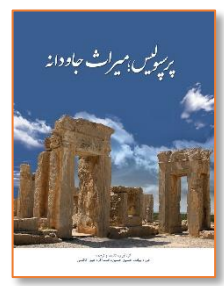
دیگر محصولات

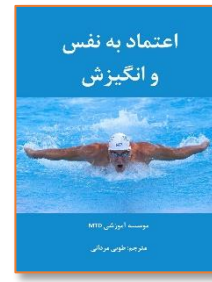


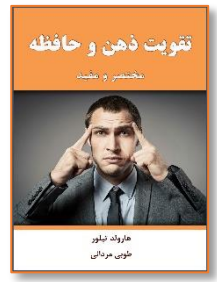


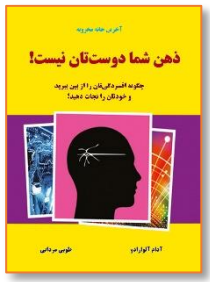


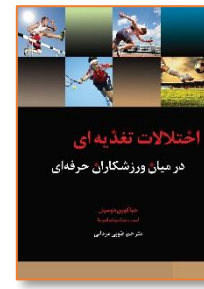


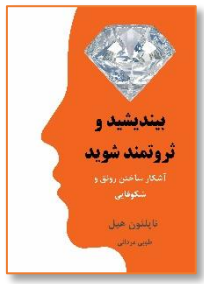


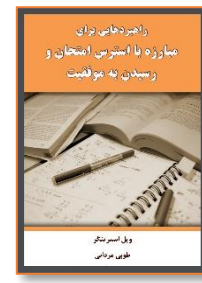


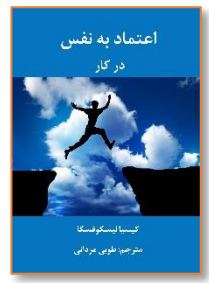












برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این کتاب‌ها و محصولات جدید، به وبسایت نشر نوین مراجعه کنید: www.nashrenovin.ir