

بنام اچہ سی نام فرشتہ



انتشارات ادیبان روز

قدرت غریزه

قوانین جدید متقاعدسازی در کسب و کار و زندگی

نویسنده:

لنلی زین

مترجمان:

محمد مهدی سلجوقی نژاد

پریسا خسروی پور

فهرست

۹	تمجید از «قدرت غریزه»
۱۱	مقدمه
۲۹	فصل اول: مدل بازاریابی آگاهانه دیگر کارآمد نیست
۵۹	فصل دوم: مرکز غریزه
۸۷	فصل سوم: میانبر انتخاب غریزی
۱۱۳	فصل چهارم: نفرین ندادعیات منفی
۱۴۳	فصل پنجم: اثر قله برفی
۱۷۷	فصل ششم: چرا لایه بندی از تمرکز بهتر است
۲۰۵	فصل هفتم: گرایش ناخودآگاه به خیال پردازی
۲۳۷	فصل هشتم: پذیرش نوآوری
۲۶۱	فصل نهم: قیف بازاریابی را کنار بگذارید
۲۸۷	فصل دهم: برند جاودانه
۳۱۹	نتیجه گیری

مردم به دلیل نیاز یا وفاداری خرید نمی‌کنند؛
آنها بر اساس گزینه خرید می‌کنند.

تمجید از «قدرت غریزه»

"کلاسی پیشرفته در درک و بهره‌گیری از ذهن غریزی. این کتاب تصورات سستی درباره رفتار مصرف‌کننده و متقاعدسازی را از بین می‌برد. منبعی ارزشمند برای مدیران ارشد بازاریابی (CMO) و هر رهبر تجاری که آینده بازاریابی را هدایت می‌کند."



راجا راجامانار، مدیر ارشد بازاریابی مستقرات و نویسنده کتاب **Quantum Marketing** پرفروش

"لزلی زین رمز تصمیم‌گیری انسانی را می‌گشاید و نشان می‌دهد که چگونه می‌توان ذهن آگاه را دور زد و کسب‌وکار را با شتابی فوق‌العاده به جلو راند. این کتاب، مهم‌ترین کتاب بازاریابی دهه است."



لیندا کاپلان تیلر، عضو تالار مشاهیر تبلیغات، بنیان‌گذار کاپلان تیلر گروپ و نویسنده کتاب‌های پرفروش **The Power of Nice** و **Grit to Great**

"رویکرد «محرک‌های رشد» (Growth Triggers®) لزلی زین در دوران مدیریت من به عنوان مدیر ارشد بازاریابی (CMO) در ایتنا، نقش کلیدی در تحول استراتژی برند ما داشت. این روش نه تنها جایگاه‌یابی و پیام برند ما را شکل داد، بلکه اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌های ما در تجربه مشتری را نیز هدایت کرد—و در نتیجه، باعث افزایش قابل توجه سهم بازار و سطح رضایت مشتری شد. تکنیک‌های ارائه‌شده در این کتاب برای رشد فوق‌العاده کسب‌وکار در تمامی صنایع قابل اجرا هستند."



دیوید ادلمن، استاد مدرسه کسب‌وکار هاروارد و مدیر ارشد بازاریابی سابق ایتنا

"اگر از خواندن کتاب‌های «Blink» نوشته مالکوم گلدول و «Thinking, Fast and Slow» نوشته دنیل کانمن لذت بردید، این کتاب نیز یکی از همان آثار تحول‌آفرین است که بلافاصله بر طرز فکر و شیوه عمل شما تأثیر می‌گذارد. چه یک بنیان‌گذار استارت‌آپ باشید، چه مدیر بازاریابی رشدگرا، چه یک مدیرعامل باتجربه و چه فردی که به دنبال پیشبرد اهداف خود است، کتاب «قدرت غریزه» به شما کمک می‌کند پتانسیل نهفته در ذهن غریزی را آزاد کنید."

جیمز ام. سیتزین، رهبر **Spencer Stuart Board and CEO Practice** و نویسنده کتاب **You're in Charge, Now What?** پر فروش

"اثری تحول‌آفرین که تأثیرات پنهانی را که تصمیم‌های غریزی ما را شکل می‌دهند، آشکار می‌کند و فرمولی برای رشد پایدار مالی ارائه می‌دهد. این کتاب، راهنمایی برای موفقیت در کسب‌وکار و زندگی است."

فرنوش ترابی، مجری برنامه **So Money** و نویسنده **A Healthy State of Panic**

"ترکیبی قانع‌کننده از علم رفتارشناسی و استراتژی بازاریابی، این کتاب یک اثر ضروری برای هرکسی است که به دنبال خلق موفقیتی ماندگار در کسب‌وکار و برند خود است."

مایکل پلت، مدیر **Wharton Neuroscience Initiative** و نویسنده **The Leader's Brain**

"این فقط یک کتاب بازاریابی معمولی نیست—بلکه یک مانیفست چالش‌برانگیز و طرز فکر شکن است که هنجارها را زیر سؤال می‌برد و دیدگاه شما را درباره علم متقاعدسازی و نفوذ تغییر می‌دهد."

جونا برگر، استاد دانشگاه وارتون و نویسنده پر فروش **The Catalyst**

مقدمه

انسان‌ها به سختی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. آن‌ها لجوج، دُگم^۱، شکاک و در برابر تغییر مقاوم هستند. در دهه ۱۹۸۰، مدیران برند گروه محصولات مراقبت از کودکان در جانسون اند جانسون^۲ سال‌ها تلاش می‌کردند کسب وکار رو به افول خود را احیا کنند. برندهای خصوصی، با لوگویی شبیه به قطره اشک و محصولاتی مانند منن بیبی مجیک^۳ سهم بازار را از آن خود کرده بودند.

در پاسخ، جانسون اند جانسون محصولاتی جدید عرضه کرد، آن‌ها را به عنوان محصولاتی که هم برای کودکان و هم بزرگسالان قابل استفاده هستند تبلیغ کرد و کمپین‌های احساسی مانند «چون هرگز از اهمیت دادن دست نمی‌کشید»^۴ به راه انداخت، اما هیچ‌کدام جواب نداد؛ سهم بازار کاهش یافته بود و هیچ‌کس راه حلی نداشت.

این مسئله آشکارا یک مشکل بزرگ بود؛ به استثنای تیلنول^۵، شامپوی کودک جانسون که جواهر تاج این غول مصرف‌کننده و دارویی به شمار می‌رفت. در بیشتر تاریخ این شرکت، فرمول تبلیغاتی محصولات کودک مانند یک تصویر تکرارشونده بود: مادری جوان که نوزاد خود را در حالت سنتی مانند ژست مریم مقدس و

۱ Dogma دُگم به باور یا عقیده‌ای گفته می‌شود که بدون پرسش و چون و چرا به عنوان حقیقت پذیرفته می‌شود.

(مترجمان)

2 Johnson & Johnson

۳ Mennen Baby Magic یک برند محصولات مراقبت از پوست کودک شامل لوسیون‌ها، شامپوها و محصولات

ملایم دیگر برای مراقبت از پوست حساس نوزادان. (مترجمان)

4 Because You Never Stop Caring

5 Tylenol

کودک در آغوش دارد. به گونه ای که گویی هر رویکرد دیگری به نوعی کفر به حساب می‌آید.

با این حال، به عنوان یک عضو جوان تیم بازاریابی محصولات کودک، متوجه چیزی شده بودم: وقتی پدری با کالسکه در خیابان قدم می‌زد، نگاه مادرها به سمت او برمی‌گشت. من به بررسی روندهای کمی پرداختم و متوجه شدم که پدرها بیش از پیش در مراقبت از کودکان مشارکت می‌کنند. همچنین، بیانیه‌های نگرشی را آزمایش کردم و دیدم که توجه مادرها به لحظات محبت‌آمیز پدر هنگام مراقبت از کودک در بالاترین سطح عملکرد قرار دارد.

پس کفش‌های پاشنه‌بلندم را پوشیدم، کراوات و روسری‌ام را بستم و کت دامن شبیه به لباس‌های قدرت‌نمایی مردانه دهه ۱۹۹۰ به تن کردم و مستقیم وارد دفتر رئیس شدم. به او گفتم: «می‌دانم چطور می‌توانیم این مشکل را حل کنیم.» البته او چندان هیجان‌زده به نظر نمی‌رسید، اما من دل‌سرد نشدم. ادامه دادم: «باید اولین پدر را در تبلیغ محصولات کودک بیاوریم.» با لبخندی پیروزمندانه انتظار داشتم که ناگهان چراغی بالای سرش روشن شود یا آتش بازی در آسمان به راه بیفتد. انگار این ایده‌ای بود که یک بار در زندگی به ذهن انسان می‌رسد.

با دو کلمه تمام انگیزه‌ام را نابود کرد: "تو دیوانه‌ای". قبل از این که فرصتی برای توضیح پیدا کنم، او ادامه داد: «این مادرها هستند که این محصولات را می‌خرند، نه پدرها. هیچ تحقیقی نداریم که نشان دهد مادرها دوست دارند پدرها را در حال مراقبت از کودکان ببینند؛ و حتی اگر چنین تحقیقی هم داشتیم، هیچ مدرکی وجود ندارد که این کار به کسب و کار ما کمک کند.» و با این حرف، مرا از دفترش به بیرون بدرقه کرد.

اما من به پافشاری روی این ایده ادامه دادم و در هر فرصتی از آن دفاع کردم. توضیح دادم که چطور می‌توانیم اولین شرکتی در دسته محصولات مراقبت از کودک باشیم که این دیدگاه غیرسنتی را به کار می‌گیرد. با این حال، هیچ کس موافق نبود. سپس گزارش

عملکردم در آن سال آمد و شامل جمله‌ای بود که همیشه به یاد خواهم داشت: «لزلی بیش از حد روی گنجاندن پدرها در تبلیغات پافشاری می‌کند و این نشان‌دهنده تمرکز بیش از حد بر بازاریابی اجرایی است، نه تفکر استراتژیک».

این جمله برایم ویرانگر بود. در تمام دورانم در بین اند کمپانی^۱، هاروارد^۲ و بعد از آن در پروکتر اند گمبل^۳، به من گفته شده بود که تفکر استراتژیک قدرت خارق‌العاده من است. در واقع، هویت خودم را با آن تعریف کرده بودم. خواندن این جمله در گزارش عملکردم ویرانگر بود؛ اما تسلیم نشدم. این ایده را در جلسات تیمی، گفت‌وگوهای یک‌به‌یک و حتی کنار آبسردکن مطرح می‌کردم. بگونه‌ای که تبدیل به یک وسواس برایم شده بود.

اینکه در نهایت به خاطر باور واقعی به ایده‌ام تسلیم شدند یا از سماجت من خسته شده بودند، هیچ‌کس هرگز نخواهد فهمید، اما بالاخره تصمیم گرفتند اولین پدر را در یک تبلیغ شامپوی کودک جانسون نشان دهند؛ و می‌دانید چه شد؟ این تبلیغ، بالاترین امتیاز را در تاریخ شرکت کسب کرد. کسب‌وکار دوباره رونق گرفت. مدیریت از خوشحالی در پوست خود نمی‌گنجید.

من اولین نشانه قدرتمند خود را پیدا کرده بودم—راهی پنهان به ذهن ناخودآگاه مصرف‌کنندگان که توان تغییر مسیر یک کسب‌وکار را داشت. پدری که به جای مادر کودک را حمام می‌کند، از تداویات آشنا مانند مراقبت، محبت و پرورش استفاده می‌کرد، اما این کار را به شیوه‌ای تازه، متمایز و غیرمنتظره انجام می‌داد. حالا برند نه تنها نشان‌دهنده مراقبت بود، بلکه نوآور هم به نظر می‌رسید.

این تبلیغ به جنبه احساسی مردان اشاره داشت و نوعی پدر فعال و همراه را نشان می‌داد که هر مادری آرزویش را داشت، در حالی که به مادر فرصتی برای استراحت می‌داد. تضاد آشکار بین بدنی قوی و مردانه با نوزادی ظریف و حساس نیز از نظر

1 Bain & Company

2 Harvard

3 Procter & Gamble

بصری جذاب بود و به صورت ناخودآگاه در ذهن مخاطبان نفوذ می کرد و ساختار حافظه ایجاد می کرد.

در ظاهر، این تبلیغ شامپوی کودک می فروخت، اما به طور ناخودآگاه تمام این تداویات مثبت را به برند منتقل می کرد، پدیده ای که مستقیماً به فروش مرتبط بود.

این تجربه منجر به یک واقعیت آشکار برایم شد: ما با اجبار نمی توانیم کسی را به چیزی قانع کنیم، هرچقدر هم تلاش کنیم. انتخاب های مردم بر اساس تفکر آگاهانه نیست. آن ها تصمیماتشان را نه به خاطر حقایق می گیرند و نه حتی به دلیل نیاز ادراک شده. آن ها محصولات یا خدمات را به دلیل وفاداری یا احساسات هم نمی خرند. بخش عمده ای از تصمیمات از مرکز انتخاب های غریزی که در ذهن ناخودآگاه قرار دارد سرچشمه می گیرد، از برند آب معدنی مورد علاقه مان گرفته تا کاندیدایی که به او رأی می دهیم.

این شبیه به روشن شدن یک چراغ در اتاقی تاریک است، چشمانمان باز می شود و همه چیز بدون نیاز به تفکر، در ذهن ما جا می افتد. برای ساده کردن پیچیدگی فرآیند تصمیم گیری انسانی، من به دو مکانیزم مجزا در مغز اشاره می کنم: ذهن آگاه و ذهن ناخودآگاه. البته که مغز تنها یک سیستم یکپارچه است، اما این ذهن ناخودآگاه است که بیشترین تأثیر را بر تصمیمات روزمره ما دارد.

اما این ایده برای بسیاری غیرمنتظره و برخلاف شهود است، چرا که باور به تصمیم گیری آگاهانه مدت ها است که حکمرانی می کند. هیچ کجا این باور به اندازه دنیای بازاریابی و تبلیغات، صنعتی با ارزشی بیش از ۳۵۰ میلیارد دلار تنها در ایالات متحده، ریشه دار نیست.

دپارتمان های بازاریابی، آژانس های تبلیغاتی و مجموعه ای از شرکت های تحقیقاتی و مشاوره ای بر اساس این فرضیه بنا شده اند که می توان مخاطبان را با استفاده از قوانینی که در میانه قرن بیستم توسعه یافته اند، تحت تأثیر قرار داد، قبل از آنکه کسی به درستی درک کند که چگونه تصمیمات خود را می گیریم.

این قوانین قدیمی بازاریابی به درک اجتماعی ما از هر کاری که انجام می‌دهیم نفوذ کرده‌اند، از نحوه فروش محصولات و خدمات گرفته تا شیوه ساخت استدلال. این قوانین عمیقاً ریشه‌دار هستند. حتی کودکان نیز این قوانین را به عنوان قوانینی نانوشته می‌شناسند.

وقتی پسر من در دوازده سالگی برای ریاست شورای دانش آموزان کلاس نامزد شد، اصرار داشت که پوست‌هایش باید با یک پیام و تصویر منحصر به فرد برجسته شوند. این قانون (بخشی از اصول اولیه بازاریابی)^۱ در کتابچه راهنمای ذهن همه ما، برای بازاریابی هر چیزی وجود دارد؛ اما در واقعیت، مغز انسان ذاتاً با چیزهای آشنا ارتباط برقرار می‌کند، نه موارد منحصر به فرد.

بازاریابی سنتی و تأثیر آن بر فرهنگ عمومی ما، ما را به بیراهه کشانده است، به طوری که باور کرده‌ایم ذهن آگاه قابل متقاعد شدن است و قوانین کلاسیک بازاریابی بدون خطا هستند؛ اما من اینجا هستم تا بگویم این گونه نیست. دلیلش این است که ذهن آگاه شکاک است، می‌داند که تحت بازاریابی قرار گرفته و در برابر تغییر مقاومت می‌کند.

علاوه بر این، ذهن آگاه تنها حدود ۵ درصد از تصمیمات ما را شامل می‌شود، همان‌طور که جerald زالتمان^۲، استاد مدرسه کسب و کار هاروارد و دنیل کانمن^۳، اقتصاددان رفتاری^۴، پیشنهاد داده‌اند. به این موضوع فکر کنید، یک واقعیت حیرت‌انگیز: ۹۵ درصد از انتخاب‌های ما توسط ذهن ناخودآگاه انجام می‌شود.

با این حال، هر جنبه‌ای از دنیای کسب و کار، سیاست و تبلیغات به این مدل بازاریابی مبتنی بر ذهن آگاه وابسته است. این ایده‌ها نهادینه شده، آموزش داده شده و

1 Marketing 101

2 Gerald Zaltman

3 Daniel Kahneman

4 Behavioral Economics شاخه‌ای از اقتصاد که تأثیر عوامل روان‌شناختی، احساسی و اجتماعی را بر

تصمیم‌گیری‌های اقتصادی مطالعه می‌کند. (مترجمان)

در همه جا، از دپارتمان بازاریابی پروکتر اند گمبل گرفته تا برنامه های MBA در سراسر جهان، اجرا می شوند. این رویکرد شبیه به فروختن چیزی به یک دیوار آجری است.

بیش از پنجاه سال است که بازاریابان از این مدل سنتی متقاعدسازی پیروی کرده اند: ارائه دلایل بیشتر، بمباران مردم با پیام ها، خرج کردن بیشتر از رقبا و در نهایت تسلط بر بازار؛ اما اکنون وارد عصر جدیدی شده ایم: عصر غریزه^۱.

مانند دیگر دوره های تحول فرهنگی در تاریخ، از رنسانس تا عصر صنعتی و انقلاب فناوری، این عصر نیز با پیشرفت چشمگیر در یک حوزه خاص آغاز شده است. امروز، این پیشرفت درک ما از مغز انسان است.

اثرات این تحول در تمام جنبه های زندگی معاصر احساس می شود، از اقتصاد گرفته تا سیاست و از آموزش تا بهداشت و درمان.

حقیقتی که برای بسیاری سخت است بپذیرند این است که رویکرد سنتی بازاریابی مبتنی بر مدل ذهن آگاه دیگر کارایی ندارد. در واقع، کسب وکارها، سیاستمداران، سازمان های غیرانتفاعی و رهبران در تمام حوزه ها همچنان از روشی پیروی می کنند که نه تنها قدیمی و تا حد زیادی ناکارآمد است، بلکه با ساختار مغز انسان در تضاد است.

جای تعجب نیست که بسیاری از تلاش های بازاریابی و تبلیغاتی بازده سرمایه گذاری پایینی دارند. این مسأله توضیح می دهد چرا رشد کسب وکار صد شرکت برتر تبلیغ کننده بین سال های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۹ چهار درصد کاهش داشته است.

شما فقط می توانید تا حدی به فریاد زدن بر سر مردم ادامه دهید تا دیگر گوش ندهند، یا تخفیف پشت تخفیف ارائه دهید تا جایی که محصول یا خدماتتان را تقریباً رایگان کنید. زمان آن رسیده است که مدل قدیمی متقاعدسازی را کنار بگذاریم و مدل جدیدی را در پیش بگیریم، مدلی که بر اساس نحوه واقعی عملکرد مغز طراحی شده باشد.

علم رفتار وارد عصر جدیدی می شود

وقتی حرفه ام را در بازاریابی در پروکتر اند گمبل آغاز کردم و بعدها به جانسون اند جانسون پیوستم، خیلی زود متوجه شدم که درون شرکت های بزرگ از شما انتظار می رود از اصول سنتی و مرسوم بازاریابی پیروی کنید؛ اما ایده های من متفاوت از دیگران بود.

من معتقد بودم آنچه مردم در تحقیقات می گویند غیرقابل اعتماد است، نشانه های تلگرافی (کوتاه و سریع) از مقاعدسازی مستقیم مؤثرتر هستند و برندهای موفق به جای داشتن تنها یک ویژگی تعریف کننده، دارای ارتباطات متعدد برای مصرف کنندگان هستند.

این ایده ها و تحقیقات من به آرامی به مدلی تبدیل می شدند که کاملاً متفاوت از مدل بازاریابی سنتی بود و مستقیماً با اصول پایه ای آموزش های پروکتر اند گمبل در تضاد قرار داشت. همان طور که انتظار می رفت، استقبال خوبی از آن نشد.

مثل بیشتر اندیشمندانی که دیدگاه غیرمتعارف دارند «به ویژه زنان» وقتی این باورهای غیرسنتی را مطرح می کردم، اغلب نادیده گرفته می شدم؛ اما من ادامه دادم، چون احساس می کردم که باید این کار را انجام دهم.

در بسیاری از شرکت هایی که در اوایل دوران حرفه ای ام برایشان کار می کردم، چندین برند در سبد محصولاتشان رشد کندی داشتند. به نظر می رسید هیچ کس دلیل آن را نمی داند.

من در مرکز پایتخت های بازاریابی جهان قرار داشتم و برای شرکت هایی کار می کردم که به مدیریت برندهایشان شهرت داشتند، اما هیچ کس نمی دانست چطور می توان کسب و کار را به طور مداوم رشد داد. اگر آن ها نمی دانستند چگونه رشد پایدار ایجاد کنند، پس چه کسی می دانست؟

من دیدم که مدیران برند یکی پس از دیگری تلاش می کردند رازهای تبدیل مخاطب به مشتری و رشد کسب و کار را کشف کنند، اما نتایجشان تصادفی و گاهی موفق و گاهی

ناموفق بود. آن‌ها بیش از حد به مشوق‌های تبلیغاتی، مانند کوپن‌ها، پیشنهادات «یکی بخر، یکی رایگان ببر» (BOGO) و برنامه‌های پاداش مشتریان متکی بودند.

آن‌ها بدون چون و چرا به آنچه مصرف‌کنندگان در تحقیقات گزارش می‌دادند اعتماد می‌کردند، با اینکه بارها و بارها نتایج بازار خلاف آن را نشان می‌داد. همین وضعیت را در کمپین‌های سیاسی هم دیدم: نظرسنجی‌ها یک مسیر را نشان می‌دادند، اما نتایج رأی‌گیری در مسیر دیگری قرار می‌گرفت.

هیچ‌کس به کشف این حقیقت نزدیک‌تر نمی‌شد که چه چیزی واقعاً باعث می‌شود کسی یک برند را انتخاب کند، به یک کاندیدا رأی دهد، یا از یک هدف خاص حمایت کند.

بنابراین، به سراغ مصرف‌کنندگان رفتم. با دقت به صحبت‌های آن‌ها گوش دادم، وقتی با اطمینان از دلایل وفاداری‌شان به برندهایی که می‌خریدند حرف می‌زدند؛ اما وقتی رفتار واقعی‌شان را، مثلاً در یک فروشگاه مواد غذایی، مشاهده می‌کردم، آن دلایل به کلی بی‌معنی به نظر می‌رسید.

در فروشگاه، آن‌ها به حالت خودکار عمل می‌کردند. انتخاب‌هایشان غریزی و اتوماتیک بود، بدون تأمل، بدون «دلایل». فقط دستشان را دراز می‌کردند. آن‌ها توضیح می‌دادند چرا هر بار همان برند صابون یا غلات را انتخاب می‌کنند، اما در واقعیت، این توضیح یک توجیه عقلانی بود که بعد از تصمیم‌گیری‌شان شکل می‌گرفت.

در تحقیقات، چیزی که مردم به عنوان دلیل انتخاب یک برند مطرح می‌کردند، به ندرت با محرک‌های واقعی انتخابشان هم‌خوانی داشت. همین موضوع در مورد کمک‌های خیریه یا رأی دادن به یک حزب سیاسی خاص نیز صادق بود. چیزی فراتر در جریان بود.

در سال ۱۹۹۵، دنیای شرکت های بزرگ را ترک کردم تا شرکت «تریگز»^۱ را تأسیس کنم، اولین شرکت استراتژی که بر اصول علم رفتار بنا شده است. تریگز همچنین اولین شرکت استراتژی برند و تحقیقات بود که توسط یک زن تأسیس شد و همچنان به فعالیت خود ادامه می دهد.

از آن زمان تاکنون، من و همکارانم با همان شرکت های فورچون ۵۰۰^۲ که قبلاً آن ها را ترک کرده بودم، همکاری نزدیکی داشته ایم تا به طور مداوم رفتار خرید غریزی مشتریان و مشتریان شان را تغییر دهیم.

تیم ما متشکل از استراتژیست های خبره، شرکت های برتر مانند مک دونالدز^۳، پرنو ریکارد^۴، پپسی کو^۵ و مارس^۶ را در جهت رشد سریع تر و پایدارتر هدایت کرده است. نتایج کاملاً گویاست: زمانی که مشتریان ما توصیه هایمان را به دقت اجرا می کنند، نرخ رشد آن ها دو تا سه برابر سال قبل می شود.

اما این به معنای آسان بودن مسیر نبود. در بسیاری از جهات، ما حدود بیست سال جلوتر از زمان خود حرکت می کردیم. ما درباره میانبرهای شناختی که در سطح ناخودآگاه عمل می کنند صحبت می کردیم، خیلی قبل از آنکه علم رفتار به دنیای کسب و کار و فرهنگ عامه نفوذ کند.

کتاب "رفتار غیرمنطقی پیش بینی پذیر"^۷ نوشته دن آریلی^۸ تا سال ۲۰۰۸ منتشر نشد و "فکر، سریع و آهسته"^۹ نوشته دنیل کانمن^{۱۰} نیز تا سال ۲۰۱۱ به بازار نیامد.

1 Triggers®

۲ Fortune 500 فورچون ۵۰۰ لیستی از ۵۰۰ شرکت برتر آمریکایی از نظر درآمد سالانه است که هر سال توسط مجله

فورچون منتشر می شود. (مترجمان)

3 McDonald's

4 Pernod Ricard

5 PepsiCo

6 Mars

7 Predictably Irrational

8 Dan Ariely

9 Thinking, Fast and Slow

10 Daniel Kahneman

هرچند، حتی زمانی که این آثار منتشر شدند، واقعاً تغییری در نحوه مدیریت کسب و کارها توسط رهبران ایجاد نکردند. اقتصاد رفتاری همچنان به عنوان یک حوزه تخصصی در نظر گرفته می شد، جذاب، اما نه ضروری برای ساخت برندها.

با این حال، طی دهه گذشته، علاقه به علم رفتار به شدت افزایش یافته است. هر شرکت مشاوره و آژانس تبلیغاتی برجسته یا دانشمندان رفتاری را به عنوان مشاور و به سرعت در دسترس دارد، یا آن ها را مستقیماً به استخدام خود درآورده است.

امروزه بسیار متداول تر است که شرکت های فورچون ۱۰۰ بیشتر به بررسی عناصر مختلف در دسترس بودن ذهنی مانند برجستگی موقعیتی، ارتباط با دسته بندی و تمایز برای ارزیابی سلامت برند خود می پردازند.

اما بیشتر این رویکردها همچنان بر تئوری متمرکز هستند؛ جای تعجب نیست که ۴۲ درصد از دانشمندان رفتاری می گویند در به کارگیری این علم در سازمان ها با مشکلات مواجه اند.

ما خوش شانس بودیم که زندگی واقعی آزمایشگاه ما بود. همچنین این امتیاز نادر را داشتیم که با رهبران پیشرو بازاریابی و تحلیل ها کار کنیم، مدیرانی که از وضعیت موجود ناراضی بودند و به دنبال راهی مطمئن برای ایجاد تغییرات جسورانه بودند.

اعتماد مشتریان در صنایع مختلف برای حل بزرگ ترین چالش های برندشان ما را در موقعیتی قرار داد که هیچ انتخاب دیگری نداشتیم، باید رفتار برند کاربران رقیب و غیرفعال را تغییر می دادیم. زمانی برای ارزیابی و آزمون تئوری نبود، فقط عمل. این گونه بود که یاد گرفتیم چه چیزی واقعاً جواب می دهد.

ما در پی کشف راز چگونگی انتخاب انسان ها بودیم و آن را پیدا کردیم: مرکز فرماندهی و کنترل تصمیم گیری های انسان.

با این کشف، دریافتیم که همه ما قدرت تغییر ذهن هر فردی را داریم، حتی زمانی که به نظر می رسد غرایزشان عمیقاً ریشه دار است. با استفاده از مسیرهای عصبی فیزیکی و

از پیش ساخته شده در مغز که تداعیات و خاطرات را شکل می دهند و با ایجاد مسیرهای جدید، می توان بر انتخاب های افراد تأثیر گذاشت و موفقیت را در هر حوزه ای به دست آورد.

همه ما بازاریاب هستیم

هر روز، بدون استثنا، هر یک از ما تلاش می کنیم چیزی را به کسی «بفروشیم». شاید محصول یا خدمتی باشد. همینطور می تواند یک ایده در محیط کار یا کلاس درس باشد، یا حتی تصمیمی مانند انتخاب رستوران برای یک شب قرار عاشقانه، یا پیشنهادهایی که باید در انتخابات آینده به آن ها رأی داد یا نداد.

شاید هم چیزی باشد مثل شخصیت، مهارت ها، یا تجربیات ما. به طور کلی، همه ما بازاریاب هستیم.

چه بخواهید کسب و کار یا برند شخصی خود را رشد دهید، چه کاندیدای مورد علاقه تان را انتخاب کنید، یا مردم را ترغیب کنید که ایده تان را بپذیرند یا به هدف اجتماعی تان کمک کنند، باید این فرآیند را مانند ساختن یک برند دنبال کنید.

برای پذیرش و رشد برند شما در بازار، ابتدا باید برند در ذهن مصرف کنندگان رشد کند. این ارتباط حیاتی، دینامیک های شرکت ها را به طور قابل توجهی تغییر داده است. تقریباً ۸۵ درصد از مدیران عامل^۱ به مدیران بازاریابی^۲ خود اعتماد ندارند زیرا فکر می کنند آن ها بیش از حد بر تبلیغات پر زرق و برق تمرکز دارند و توجهی به عملکرد کسب و کار ندارند.

در واقع، بسیاری از رهبران فعالیت های توسعه برند را به عنوان یک حوزه جداگانه می بینند که تأثیر مستقیم کمی بر درآمد و رشد سهم بازار دارد؛ اما این تصورات کاملاً نادرست هستند.

ساخت یک برند بزرگ و موفق در ذهن مصرف‌کنندگان، تفاوت بین موفقیت یا شکست مالی را تعیین می‌کند.

از همان ابتدا، من و تیمم شروع به استفاده از میانبرهای شناختی در بازاریابی و تبلیغات کردیم تا کاربران رقبا را به برندهای کارفرمایان خود جذب کنیم. ما نشان دادیم که انتخاب‌های مردم بیشتر از اینکه «مشتری محور» باشد، «مغز محور» است.

با ایجاد دسترسی ذهنی^۱ برای کارفرمایانمان (به این معنا که مشتریان بالقوه بتوانند برند خاص آن‌ها را در هنگام تصمیم‌گیری برای خرید شناسایی کنند یا به یاد آورند) اطمینان حاصل کردیم که برندها در ذهن مصرف‌کننده در اولویت قرار گیرد.

کارفرمایان بزرگ و معتبر از عملکرد این رویکرد جدید شگفت‌زده شدند. پس از هزینه کردن میلیون‌ها دلار برای شرکت‌های مشاوره جهانی بزرگ (هزار برابر بزرگ‌تر از ما) بدون دستیابی به پیشرفت قابل توجه، آن‌ها بالاخره و با سرعت توانستند سهم بازار خود را افزایش دهند، آن‌ها هم با هزینه و تلاش کمتر.

ما تمرکز خود را بر رقابت برای فضای قفسه در بازار یا حتی سهم صدا در تبلیغات نگذاشته بودیم؛ بلکه هدف ما پیروزی در نبرد رقابتی در ذهن مشتریان کارفرمایانمان بود، به گونه‌ای که برند آن‌ها برتری غریزی^۲ را نسبت به رقبا به دست آورد.

تئوری مزیت رقابتی^۳ بر این فرض استوار است که ما تصمیمات خود را بر اساس هزینه‌های واقعی و تمایز محصولات و خدمات می‌گیریم؛ اما حقیقت این است که چنین نیست. اگرچه دنیای واقعی بر ما تأثیر می‌گذارد، تنها واقعیتی که اهمیت دارد، همان است که در ذهن ما وجود دارد.

مزیت رقابتی در زمانی توسعه یافت که رهبران کسب‌وکار باور داشتند مردم تصمیمات آگاهانه‌ای بر اساس واقعیت می‌گیرند؛ اما ادراک^۴ همواره بر واقعیت غلبه می‌کند.

1 Mental Availability
2 Instinctive Advantage
3 Competitive Advantage
4 Perception

مزیت غریزی^۱ (برتری غریزی) تکامل مزیت رقابتی است، مبتنی بر علم رفتار کاربردی که نشان می‌دهد با دست‌یابی به غرایز افراد، می‌توانید در هر حوزه‌ای به اولین انتخاب تبدیل شوید.

با کنار گذاشتن شیوه تفکر قدیمی و پذیرش قوانین جدید رفتار غریزی، می‌توانید مسیر برند شخصی خود، عملکرد کسب و کارتان و حتی زندگی‌تان را تغییر دهید.

دسترسی به دست‌نیافتنی‌ها

اغلب اوقات، سازمان‌ها به مشکل برمی‌خورند زیرا از آنچه در ذهن ناخودآگاه مصرف‌کنندگانشان می‌گذرد، بی‌اطلاع هستند. تداویات منفی به مرور در ذهن مردم انباشته می‌شوند، معمولاً در مقایسه با سایر پیشنهادات یا روندهای بازار. برند از تکامل و باقی ماندن در جایگاه معنادار بازمی‌ماند و به تدریج این تداویات منفی برند را فرامی‌گیرند. ردپای برند کوچک‌تر می‌شود و رشد درآمد شروع به کاهش می‌کند.

اغلب رهبران کسب و کار این کاهش را ناشی از نیروهای خارجی مانند شرایط اقتصادی، بازار سهام یا یک رکود جهانی می‌دانند.

اما حقیقت این است که نمونه‌های بسیاری از شرکت‌هایی وجود دارد که با وجود شرایط دشوار، موفق به کسب سهم بیشتری از بازار می‌شوند و حتی در مواجهه با یک رقیب جدید و قوی، رشد خود را حفظ می‌کنند. راز این موفقیت در رشد برند در ذهن ناخودآگاه مشتریان بالقوه نهفته است.

اگر به این موضوع که برندها در ناخودآگاه مصرف‌کنندگان در چه جایگاهی قرار دارد توجه نکنید، متوجه وضعیت واقعی برند خود نخواهید شد، مگر زمانی که دیگر خیلی دیر شده باشد. ذهن ناخودآگاه^۲ یا ذهن غریزی^۳ اولین جایی است که این

1 Instinctive Advantage

2 Unconscious Mind

3 Instinctive Mind

تغییرات رخ می دهند، بازار آخرین جایی است که این تغییرات آشکار می شوند آن هم به شکلی بزرگ و چشمگیر.

در صفحات پیش رو در این کتاب، متدولوژی مبتنی بر علم و آزموده شده در عمل خود را برای هدف گیری بخشی از ذهن که مسئول تصمیم گیری است ارائه می کنم. به عنوان یک استراتژیست برند و متخصص علم رفتار که زندگی حرفه ای خود را وقف درک چگونگی انتخاب مردم کرده ام، اولین و تنها فرآیند سیستماتیک برای گسترش حضور فیزیکی یک برند در ذهن افراد را شرح می دهم.

بله، هرچه یک ایده اتصالات عصبی بیشتری در مغز ایجاد کند، قدرت بیشتری خواهد داشت. این رویکرد ساده به شرکت های فعال در صنایع مختلف کمک کرده است تا با بهره گیری از خاطرات و تداعیات مصرف کنندگان، فروش خود را افزایش دهند. اکنون شما نیز می توانید از این روش برای تسریع موفقیت هر چیزی که روی آن کار می کنید استفاده کنید.

در این فصل ها، به شما نشان می دهم چگونه می توانید اندازه و برجستگی **کانکتوم برند (شبکه ارتباطی برند)**^۱ خود را افزایش دهید.

مرکز فرماندهی برای انتخاب های غریزی که در ذهن ناخودآگاه قرار دارد. بزرگ ترین چیزی که مردم می خواهند، تأیید است، آن ها می خواهند به آن ها گفته شود که حق با آن ها است. به همین دلیل، تنها راه موفقیت استفاده از لنگرهای آشنا در خاطرات افراد است که به جای مقابله با ذهن آن ها، هماهنگ عمل می کند.

این روش نه نوعی تبلیغات زیرآستانه ای است و نه از طریق ایجاد ارتباطات احساسی بیشتر رخ می دهد. بلکه این کار با کاشت یک بذر، تغذیه آن و گسترش حضور فیزیکی آن در ذهن افراد انجام می شود.

۱ Brand Connectome® شبکه ای از ارتباطات ذهنی مصرف کنندگان با یک برند است که شامل تجربیات، احساسات و تداعی های مرتبط با آن برند می شود. (مترجمان)

همان طور که این درخت رشد می کند «شبکه ارتباطی برند» کسب و کار، هدف یا ایده شما نیز رشد خواهد کرد و موفقیت بلندمدت و روشی بی خطا برای ترغیب مردم به خرید، رأی دادن یا انجام آنچه می خواهید تضمین می شود.

سلامت و اندازه کانکتوم برند (شبکه ارتباطی برند) در ذهن مصرف کنندگان ارتباط مستقیمی با رشد یک شرکت و سلامت صورت های مالی آن دارد. هنگامی که تداویات مثبت در ذهن مصرف کنندگان به نقطه مشخصی می رسد، آن ها برند شما را به صورت خودکار انتخاب می کنند.

این پدیده توضیح می دهد چرا برخی برندهای شخصی به رشد پایدار دست می یابند و برخی دیگر نه. در عرصه سیاست، همین پدیده علت رأی دادن خودکار رای دهندگان به یک حزب خاص در انتخابات های متوالی است. برای شرکت ها، این به معنای حیاتی بودن رشد و سلامت شبکه ارتباطی برند برای دستیابی به اهداف مالی است.

با افزودن تداویات مثبت از طریق محرک های رشد^۱، هر برند، کاندیدا، یا ایده ای می تواند به انتخاب خودکار و ترجیحی مخاطبان تبدیل شود.

آیا این بدان معناست که همیشه شما را انتخاب می کنند؟ البته که نه. مصرف کنندگان معمولاً در یک دسته بندی چندین برند را می خرد؛ اما این رویکرد تضمین می کند که برند شما نسبت به رقبای دسترسی ذهنی بیشتری داشته باشد و در بیشتر مواقع اولین انتخاب مخاطباتان باشد.

این کتاب صرفاً یک نگاه داخلی به صنعت بازاریابی یا جدیدترین نظریات روان شناسی عامه نیست، بلکه درک نهایی و قوانین تعامل با نیروهای پنهانی را ارائه می دهد که دنیای ما را شکل می دهند.

استفاده علمی از قدرت گزینه تأثیرات عمیقی برای هر کسی دارد که می خواهد کسب و کارها یا جنبش ها را سریع تر مقیاس دهد، با منابع کمتر تأثیر بیشتری بگذارد؛ اما موفقیت نیازمند مجموعه جدیدی از دستورالعمل ها است.

در هر فصل، قوانین جدیدی را با شما به اشتراک می‌گذارم، قوانینی که از آن‌ها برای کمک به برندهای نوپا در موفقیت و احیای چشمگیر شرکت‌های با سابقه اما در حال افول استفاده کرده‌ام.

وقتی این قوانین را بدانید، جهان را از زاویه‌ای کاملاً متفاوت خواهید دید. به عنوان پیشگام در به کارگیری علم رفتار در موقعیت‌های عملی، بارها شاهد موفقیت این رویکرد در کسب و کار، سیاست و حتی فروش ایده‌ها بوده‌ام. همچنین شاهد شکست شرکت‌هایی بوده‌ام که از شکستن اصول منسوخ بازاریابی خودداری کرده‌اند.

اگرچه تجربیات من در کمک به شرکت‌های فورچون ۵۰۰ ریشه دارد، اما تکنیک‌هایی که ارائه می‌دهم برای بهبود اثربخشی شخصی، بازاریابی یک کسب و کار کوچک، حمایت از یک هدف یا نامزد، یا حتی قبولی در دانشگاه مورد علاقه شما قابل اجرا هستند.

این کتاب قوانین فرسوده بازاریابی و متقاعدسازی سنتی را کنار می‌گذارد—قوانینی که بیش از پنجاه سال پیش و بر اساس این باور شکل گرفته‌اند که مغز آگاه تصمیم‌گیری‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ اما واقعیت این طور نیست. ما شاید فکر کنیم که تصمیمات خود را کنترل می‌کنیم، اما چنین نیست.

به همین دلیل، ما به مجموعه‌ای جدید از اصول نیاز داریم که بر این اساس طراحی شده‌اند که مغز ناخودآگاه حاکم اصلی تصمیم‌گیری است. برخلاف قوانین قدیمی، این اصول جدید مبتنی بر غریزه با مغز افراد کار می‌کنند، نه در تضاد با آن تا رفتارها را سریع‌تر و مؤثرتر تغییر دهند.

درک این مفهوم نه تنها به شما کمک می‌کند برند شخصی خود را بسازید، بلکه به شما امکان می‌دهد تشخیص دهید چه زمانی دیگران در حال سوءاستفاده از ذهن ناخودآگاه شما هستند و سعی دارند شما را به تصمیمی سوق دهند که ممکن است به ضرر شما باشد، نه به نفع‌تان.

چه یک کارآفرین باشید که در تلاش برای ساختن **یونی کورن**^۱ بعدی هستید، یا یک جویای کار که به دنبال شغلی با درآمد بالاتر است، یا یک فریلنسر که پروژه‌هایی را ارائه می‌دهد، یا کسی که می‌خواهد برند شخصی‌اش را بسازد و حتی به یک **اینفلوئنسر شبکه‌های اجتماعی** تبدیل شود، شما به قوانین جدید نیاز دارید.

اگر شما یک مدیرعامل، مدیر ارشد رشد (CGO) یا مدیر ارشد بازاریابی (CMO) یک شرکت فورچون ۵۰۰ هستید و اهداف رشد دشواری دارید، یا مدیر تحقیقاتی هستید که در حال پیگیری سهم ذهنی برند، دسترسی ذهنی یا سلامت برندهایی که مدیریت می‌کنید هستید، این کتاب بالاخره ابزاری برای شما فراهم می‌کند تا معیارهای خود را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشید.

این کتاب را به‌عنوان اولین راهنمای عملی برای بازاریابی به ذهن ناخودآگاه در نظر بگیرید. با استفاده از این قوانین، می‌توانید سرعت هر فرصتی را افزایش دهید—چه خرید کردن، رأی دادن، یا حمایت کردن—به‌گونه‌ای که این انتخاب بارها و بارها به‌صورت خودکار انجام شود.

این رویکرد آسان و قابل تکرار تضمین می‌کند که وقتی یک انتخاب صورت می‌گیرد، عملاً دیگر انتخابی در کار نیست، بلکه **غریزه** است که تصمیم می‌گیرد.

۱ Unicorn به معنی اسب تک شاخ، به استعاره‌ای گفته می‌شود که ارزش آن به بیش از یک میلیارد دلار برسد، بدون اینکه در بازار بورس عرضه شده باشد. این اصطلاح نشان‌دهنده کمیابی و موفقیت چشمگیر چنین شرکت‌هایی است (مترجمان)