



BARAYAND  
انتشارات برآیند



نسخه بهروز و بازبینی شده

# آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید

رویکردی تحول آور به فروش درون‌گرا، بازاریابی محتوایی  
و مصرف‌کننده دیجیتال امروز



نویسنده:

**مارکوس شریدن**

با مقدمه‌ای از کریستا کوترلا

مترجم:

**مرتضی چرخ‌زرین**

سرشناسه: شریدن، مارکوس، ۱۹۷۷-م.  
-Sheridan, Marcus, 1977

عنوان و نام پدیدآور: آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ می‌دهید: یک رویکرد انقلابی برای فروش داخلی، بازاریابی محتوا و مصرف‌کننده دیجیتال امروز/نویسنده مارکوس شریدن؛ مترجم مرتضی چرخ‌زرین؛ ویراستار علمی عادل طالبی.

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۲۸۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۱-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: They ask you answer: a revolutionary approach to inbound sales, content marketing, and today's digital consumer, 2017.

عنوان دیگر: یک رویکرد انقلابی برای فروش داخلی، بازاریابی محتوا و مصرف‌کننده دیجیتال امروز.

موضوع: بازاریابی

موضوع: Marketing

موضوع: افزایش فروش

موضوع: Sales promotion

شناسه افزوده: چرخ زرین، مرتضی، ۱۳۶۷- مترجم

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶- ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel

رده بندی کنگره: HF۵۴۱۵

رده بندی دیویی: ۸/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۷۰۳۴۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۷۰۳۴۸

وضعیت رکورد: فیبا



## آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید

رویکردی تحول‌آور به فروش درون‌گرا، بازاریابی محتوایی و مصرف‌کننده دیجیتال امروز

نویسنده: مارکوس شریدن

مترجم: مرتضی چرخ زرین

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: فائزه نجفی

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: بابک قادری

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۳۹۹

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۸۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۱-۲

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم

الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی،

صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۳۷۶۵

تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶

• همه‌حقوق چاپ و نشر انحصاراً  
برای نشر برآیند محفوظ است.

• استفاده از بخش‌هایی از متن  
کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن  
مجاز است.

## سخن ناشر

آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید کتابی است در حوزه بازاریابی محتوایی<sup>۱</sup> و بازاریابی درون‌گرا<sup>۲</sup>. کریستا کوترلا، مدیر بازاریابی بلوک ایمجینگ<sup>۳</sup>، در مقدمه‌ای که برای این کتاب نوشته است، وضعیت کسب‌وکارش را این‌گونه توضیح می‌دهد:

همه چیز با مشکل فروش کم آغاز شد، در واقع فروش خیلی کم؛ آن قدر که ناگزیر، شرکت در حال کوچک شدن بود. بودجه کاهش یافت، خطوط تولید متوقف شد و همکارانمان اخراج شدند. صنعتی که می‌شناختیم در حال تغییر بود و دسترسی به خریداران هر روز دشوارتر می‌شد. ایمیلی به دستمان نمی‌رسید، تعداد نمایشگاه‌های تجاری نصف شده بود و دوره ارسال فکس به مشتریان نیز به پایان رسیده بود. باور نکردنی بود. از خودمان می‌پرسیدیم: «چطور تا چندی قبل این روش‌ها مؤثر بوده است؟» رقبای کوچکمان نیز از ما موفق‌تر عمل می‌کردند. در چنین وضعیتی چطور قرار بود رشد کنیم و رقیبان را پشت سر بگذاریم؟!

داستان خانم کوترلا برای همه‌مان آشناست. تغییر بازار و روش‌های بازاریابی یکی از عوامل شکست بسیاری از کسب‌وکارهای سنتی و غیرآنلاین است. اگر شیوه‌های جدید را نیاوریم و با موج تغییرات همراه نشویم، آینده‌ای شبیه به شرکت بلوک ایمجینگ در انتظار کسب‌وکارمان خواهد بود. کریستا کوترلا توانست با کمک نویسنده این کتاب، مارکوس شریدان، مشکلات را از سر راه بردارد و شرکت را دگرگون کند!

کتاب با داستان «سقوط» آغاز می‌شود. در آغاز، شریدان از کسب‌وکار خود که در حوزه طراحی، ساخت و راه‌اندازی استخر و اسپاست سخن می‌گوید. کسب‌وکار وی در آستانه ورشکستگی قرار می‌گیرد و او با کمک بازاریابی درون‌گرا یا ربایشی به بازار رقابت برمی‌گردد. کتاب پر است از نمونه‌های عملی و امتحان‌شده که به شما کمک می‌کند با الگوگیری از آن‌ها بومی‌سازی شیوه‌ها کسب‌وکارتان را موفق‌تر کنید.

این روزها، الگوهای خرید کننده با دهه‌های پیشین فرق دارد و دستخوش تغییرات چشمگیری شده است؛ به‌ویژه در بحث «فروش» و «بازاریابی». اکنون مرز بین این دو بسیار کم‌رنگ است؛ بنابراین برای تعیین استراتژی بازاریابی باید فروش را نیز در نظر بگیریم و برعکس. مطالعه این کتاب را به کارشناسان تولید محتوا، استراتژیست‌های محتوا، کسب‌وکارهایی که در حال تغییر سبک کاری خود هستند و به‌ویژه به کسانی توصیه می‌کنیم که در مقابل تغییرات و تبدیل کسب‌وکارهای غیرآنلاین به آنلاین مقاومت می‌کنند.

- 
1. Content Marketing
  2. Inbound Marketing
  3. Block Imaging

همه تلاشمان را به کار گرفتیم تا کتابی مفید و درخور مخاطبان نشر برآیند منتشر کنیم، اما می‌دانیم کاستی‌هایی داریم. بر این باوریم نقد مایه‌بالندگی است، پس چشم‌انتظار پیشنهادها و انتقادهای مخاطبان عزیزمان هستیم. ما را همراهی کنید تا با هم و در کنار هم پیشرفت کنیم.

عادل طالبی

اسفند ۹۹

## تمجیدهای ارائه‌شده در خصوص کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید

«من مالک مؤسسه بازاریابی هستم و درباره بازاریابی و فروش، کتاب‌های زیادی خوانده‌ام. آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید بهترین کتابی است که تا به حال با موضوع بازاریابی محتوایی و درون‌گرا خوانده‌ام. در چند ماه گذشته، شصت نسخه از این کتاب را خریده و برای مشتریان احتمالی و مراجعان فرستاده‌ام، فقط به این دلیل که هیچ‌کس بهتر از مارکوس نمی‌تواند بازاریابی محتوایی و درون‌گرا را طوری توضیح دهد که برای افراد عادی قابل فهم باشد. خواندن کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید باید برای هر مدیر ارشد بازاریابی، مدیر بازاریابی یا نماینده فروش در دنیای مدرن ضروری شود.»

جو سالیوان، بنیان‌گذار گوریل ۷۶

«می‌خواهم از صمیم قلب از تو تشکر کنم. به تازگی کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید را تمام کرده‌ام و درست مثل دوازده سال پیش که شرکت‌م را راه‌اندازی کردم، انگیزه دارم. خواندنش یک روز هم طول نکشید. همان روز درباره هشتاد موضوع اولمان طوفان فکری کردیم و اولین مقاله ۱۴۰۰ کلمه‌ای‌مان درباره پنج مشکل مهم اول را نیز نوشتیم. این روش فوق‌العاده‌ای برای دیده‌شدن به‌عنوان متخصص در زمینه کاری‌مان است؛ اما نمی‌دانم چرا تا به حال به آن فکر نکرده بودیم. اینکه تخصص‌مان را تلفنی نشان می‌دهیم، کارمان عالی است. اما بیشتر مردم تلفن نمی‌کنند و بدون تماس تلفنی، برداشتشان درباره ما تغییر خواهد کرد. باز هم از تو متشکریم؛ نمی‌دانی این کار تو برای شرکت ما، کارمندانم و خانواده‌های آن‌ها چه معنایی دارد.»

گرگ نایتون<sup>۱</sup>، صاحب وبلاگ «آن سوی درهای اداره»

«کم‌پیش می‌آید که در برابر نویسنده‌ای یا کتاب خاصی هیجان‌زده شوم (اگرچه عاشق کتاب خواندن هستم و چند نویسنده محبوب دارم)؛ اما وقتی کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید را آخر هفته تمام کردم، احساس کردم باید با شما تماس بگیرم. کم‌کم به تأثیراتی فکر کردم که این اطلاعات ممکن است بر کسب‌وکارم داشته باشد و اینکه چطور می‌توانم آن را وارد دیگر کسب‌وکارهای کوچک کنم. از همین حالا، صادقانه، به مراجعه‌کنندگان در زمینه نویسندگی و آگهی‌نویسی راهنمایی می‌دهم. اما فقط نود دقیقه با مربی کسب‌وکارم صحبت کردم و موضوع صحبت‌مان این بود که چطور می‌توانم اصول شما را در کاری که برای مراجعان انجام می‌دهم، به کار بگیرم. (او هم کتاب‌تورا به توصیه من خریده بود. در واقع، داشتیم در این تماس تلفنی، کتاب را ورق می‌زدیم و ایده‌ها و دریافته‌ها را جمع‌آوری می‌کردیم.)»

ابی ام. هرمان<sup>۲</sup>، راه‌حل‌های نوشتن

1. Greg Knighton
2. Abby M. Herman

«از این خوشم می‌آید که خواننده را، تقریباً بلافاصله، در قالب ذهنی درست قرار می‌دهی. می‌پسندم که برای عالی بودن، خط مبنا تعیین می‌کنی. خوشم می‌آید آماری ارائه می‌کنی که پیامت را تأیید می‌کند. توانایی قصه‌گویی‌ات را دوست دارم و از اینکه دوست داری مثال‌های خودت و مثال‌های مرتبط دیگران را هم در کتابت بگنجانی لذت می‌برم. یک کلام، از کتابت خوشم می‌آید.»

دیوید مورلند<sup>۱</sup>، استاد دانشکده کسب‌وکار لارنس کینلین<sup>۲</sup>

«کتابت را دیروز تمام کردم. از خواندنش بسیار لذت بردم و از تو خیلی متشکرم. اما حیف! دیدگاهم را درباره همه چیز تغییر داده است؛ به توصیه تو، امروز روی شرکت خودم کار می‌کنم.»  
لوکاس برزوزوفسکی<sup>۳</sup>، شرکت سولوبریج<sup>۴</sup>

«آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید حالا در ایجاد برنامه‌ای استراتژیک و به‌روز برای مؤسسه‌ام حکم وحی مُنزل را دارد.»

مت جیکوبی<sup>۵</sup>، مؤسسه بازاریابی درون‌گرای اکتاو مدیا<sup>۶</sup>

«کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید ماهرانه‌ترین بازنمود فلسفه و فرایندهای مارکوس است. این کتاب یکی از کتاب‌های بازاریابی محتوایی بسیار فهمیدنی‌ای است که تا به حال خوانده‌ام. مارکوس در آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید هیچ چیزی را پنهان نمی‌کند. به‌صراحت درباره استراتژی‌های قیمت‌گذاری و افشای اطلاعات، مشتریان احتمالی واجد شرایط، برخورد با رقبای مزاحم و مشارکت‌دادن کارکنان فروش در فرایند خلق محتوا، حرف می‌زند؛ مانند این است که می‌توانی در هواپیمای درجه‌یک کنار مارکوس بنشینی و درباره پرواز ساحل به ساحل گپ‌وگفت کنی. تمام درس‌هایی را که یاد گرفته بودم، با جزئیات به یاد آوردم... آن اصول اولیه‌ای که بیشتر کسب‌وکارها نادیده‌شان می‌گیرند (و بزرگ‌ترین مؤسسه‌ها نمی‌توانند درکشان کنند). در مقام یکی از طرف‌داران آثار غیرداستانی مفید، کاربردی و فهمیدنی، فقط می‌خواستم به کتابت ادای احترام کرده باشم.»

راجر سی. پارکر<sup>۷</sup>

- 
1. David Moreland
  2. Lawrence Kinlin
  3. Lukas Brzozowski
  4. Solobirch
  5. Matt Jacoby
  6. Octave Media
  7. Roger C. Parker



«اتفاقی، کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید را خواندم و همین باعث شد ارزش فوق‌العاده بیشتری برای مشتریانم قائل باشم. امسال چند پروژه بزرگ داشتم و در هر پروژه، از رویکرد «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید» به بازاریابی محتوایی حمایت کردم. موفق شدم بسیاری از مراجعان بزرگ B2B را درباره مراکز آموزشی متقاعد کنم و نتیجه کار، همه آن‌ها را هیجان‌زده کرده است. شهرتم در مقام نویسنده محتوا بیشتر شده و از طریق تبلیغات دهان‌به‌دهان، کارهای بیشتری به من پیشنهاد می‌شود و مراجعانم به‌لحاظ مشتری‌مداری و نتایج سئو، عملکرد بهتری دارند. حالا می‌توانم با اطمینان به جلسات مقدماتی بروم، چون می‌دانم استراتژی بازاریابی محتوایی معتبری برای عرضه دارم. پس از تو متشکرم.»

لوری هارتشورن<sup>۲</sup>، آگهی‌نویس مستقل

«کتاب توصیه‌ای معتبر فوق‌العاده‌ای که فراتر از اصطلاح رایج بازاریابی محتوایی بوده و هدف آن ارائه توصیه‌های ارزش‌محور به کسانی است که می‌خواهند قبل از خرید، تحقیق کنند. به‌ویژه، از استراتژی‌هایی قدردانی می‌کنم که برای مشارکت‌دادن تیم فروش در فرایندی که معمولاً کار بازاریابی تلقی می‌شود، به اشتراک گذاشته شده بود. نویسنده، برای ترغیب و تشویق آن‌ها به تولید محتوای ارزشی برای مشتریان فعلی و احتمالی شرکت، به تشریح فرایندی عالی می‌پردازد.»

سایت دان‌دآیدی‌گای<sup>۳</sup>

«دیدگاه زیبایی است. دغدغه اصلی این کتاب، به‌جای توصیه‌های معمول «محتوای بیشتری تولید کنید» که هر روز می‌خوانم، کمک به مشتریان است. برای مثال، یکی از آن لحظه‌های احمقانه‌ای را در نظر بگیرید که می‌گویید: «اگر در پاسخ به پرسش‌های مشتریان، محتوای آموزشی تولید کنم، مردم جذب شرکت ما می‌شوند؛ چون ما واقعاً در حال خدمت به آن‌ها هستیم. محور اصلی کتاب این ایده است که هدف شما از تولید محتوا باید آموزش‌دادن و کمک‌کردن باشد. بعد از خواندن این همه کتابی که تمرکزشان بر معیارهای پوچی مثل تعداد لایک و اشتراک‌گذاری است، خواندن این کتاب دل‌پذیر است. پژوهش‌های موردی فوق‌العاده زیادی در این کتاب وجود دارد، حتی برای شرکت‌هایی که به‌ظاهر در فضاهای کالامحور فعالیت می‌کنند.»

لیزا کامینگز<sup>۴</sup>

«این کتاب حقایق بنیادی، مهم و اغلب نادیده‌گرفته‌شده‌ای را آموزش می‌دهد که مبنایی برای پویای‌های بازاریابی است که تصمیم می‌گیرید برگزار کنید. از این پس، بازاریابی را بازی

۱. بهینه‌سازی موتور جست‌وجو

2. Lorrie Hartshorn

3. Don the Idea Guy

4. Lisa Cummings

پیچیده یا قمار نمی‌بینید که سعی می‌کردید با هر وسیله ممکن مشتریان بیشتری جذب کنید تا ببینید کدام مؤثر است و همان را ادامه دهید. تجربه‌ای فوق‌العاده آرامش‌بخش و بی‌دردسر برای بازاریاب‌های سرسخت که راه‌های زیادی را برای فروش محصولات خود امتحان کرده‌اند، اما هنوز آماده‌اند که بدانند و بفهمند که چیزهای بیشتری برای فهمیدن باقی مانده است. تجربه‌ای هیجان‌انگیز.»

واگ میچل<sup>۱</sup>

«مارکوس، بزرگ‌ترین سخنران عمومی‌ای است که تا به حال افتخار داشته‌ام از شنوندگانش باشم. او شور و اشتیاق بی‌نظیری در قبال بازاریابی محتوایی (موفقیت به‌کنار) دارد و همه آن‌ها را در این کتاب آورده است. کتابی کاربردی و آسان‌فهم است و آن قدر شما را به هیجان می‌آورد که می‌خواهید همین فردا درگیر کار شوید و تغییری بنیادی را شروع کنید. نسخه‌هایی از این کتاب را برای کل اعضای تیمم خریده‌ام!»

دان گینگیس<sup>۲</sup>، معاون پرسادو<sup>۳</sup>

«مارکوس شریدان با کتابی فوق‌العاده انگیزشی، ماهرانه و آگاهی‌دهنده، درباره بازاریابی محتوایی کاری خارق‌العاده انجام داده است. کسب‌وکار من و بسیاری کسب‌وکارهای دیگری را که می‌شناسم، با اصل ساده «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید» خود تغییر داده است. مفهومی چنان ساده که بسیاری فراموش می‌کنند... مارکوس هر چیزی را که برای موفقیت در این کار لازم است، واقعاً تفکیک می‌کند.»

بلا واستا<sup>۴</sup>، سخنران و صاحب کسب‌وکار

«مارکوس شریدان فرمولی برای موفقیت ارائه می‌کند که شخصاً بارها شاهد بوده‌ام پایه و بنیاد شرکت‌هایی بوده است که امروزه عملکرد برتری دارند. فرمول ساده او، «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید»، مطمئن‌تان می‌کند که سازمانتان بهترین معلم روی زمین در حوزه کاری شماست. مارکوس داستان‌های حیرت‌انگیز و دریافته‌های درخشان و اقدامات عملی را با شما در میان می‌گذارد تا شرکتتان در رقابت پیش بیفتد. هیچ کتابی به پای حضور در سخنرانی مارکوس نمی‌رسد؛ اما این کتاب به همان اندازه تأثیرگذار است. عاشق این کتاب می‌شوید.»

یان آلتنمن<sup>۵</sup>، سخنران

- 
1. Doug Mitchell
  2. Dan Gingiss
  3. Persado
  4. Bella Vasta
  5. Ian Altman

«این کتاب در حکم انجیل بازاریابی محتوایی و فروش درون گراست. پیامی بی نهایت تأثیرگذار، اما ساده دارد. با طرز فکر مشتریان هماهنگی صددرصدی دارد؛ بله، همان ها که با کیف های پولشان رأی می دهند و در نهایت، سرنوشت کسب و کار را تعیین می کنند. آن ها می پرسند، شما پاسخ دهید فقط یک کتاب نیست، حاصل پنج سال آزمایش و اثبات در دنیای واقعی است. این کتاب مخصوص آن دسته از صاحبان کسب و کار و بازاریابانی است که تمایل دارند برداشتهای پیش انگاشته خود را درباره هر آنچه به زعمشان تأثیرگذار است، موقتاً کنار بگذارند. همچنین آماده اند شاهد موفقیت تحول آوری باشند که روشی تازه برای بسیاری از شرکت ها به ارمغان آورده است. و در آخر تشکر می کنم که این قدر کتاب خوش خوانی است. هیچ اصطلاح یا مطلب فضاپُرکنی در آن وجود ندارد. عاشقش می شوید.»

جان سو<sup>۱</sup>

## پیشگفتار

«من فقط کارگر ساختمانی هستم، اما وقتی برنامه داشته باشم و با هم کار کنیم، می‌توانیم آسمان خراش بسازیم. حالا تصور کنید اگر معمار باشید و این کارها را انجام دهید، چه اتفاقی می‌افتد. می‌توانید عالم را نجات دهید.»

امت بریکووسکی<sup>۱</sup>، فیلم لگو<sup>۲</sup>

در سال ۲۰۱۲ چیز جالبی کشف کردم. معلوم شد که آدمی معمولی می‌تواند کسب‌وکار در حال تقلا را نجات دهد و تغییر فرهنگی بزرگی را در کل سازمان به وجود آورد. کتاب حاضر چگونگی این تغییر را توضیح می‌دهد.

اگر مدیرعامل نباشید، چطور چنین چیزی امکان‌پذیر است؟ اگر در جایی دور، مثلاً بیش از دو کیلومتر دور از مرکز کار کنید، چطور این کار را انجام می‌دهید؟

اگر جوان‌ترین عضو تیم مدیریت باشید، چه؟ یا خانمی که به‌تازگی از مرخصی زایمان برگشته است؟ باید این نوع تغییر را الزامی کنید یا می‌توانید منبع الهام باشید؟

فردی معمولی چطور می‌تواند با استراتژی چهارکلمه‌ای ساده بودجه را کاهش دهد، سبب فروش بیشتری شود، چرخه خرید را کوتاه کند، سود را افزایش دهد و کسب‌وکار را به‌نحو چشمگیری گسترش دهد؟

می‌گویید امکان ندارد یا امکان دارد؟

اگر به شما بگویم شدنی است چون دقیقاً چنین اتفاقی افتاده، چه؟ اجازه بدهید کمی از سفرم برایتان بگویم.

واقعیت این است که بدون استفاده از ایده‌ها و داستان‌ها و استراتژی‌هایی که در سراسر کتاب به اشتراک گذاشته شده است و بدون وجود مارکوس شریدان در مقام راهنما، این کار را نمی‌توانستم انجام دهم.

این‌طور شروع شد...

همه چیز با مشکل اضطراری فروش کم شروع شد. خیلی کم. آن قدر که شرکت در حال کوچک شدن بود. بودجه تا حد زیادی کاهش یافت و خطوط تولید متوقف شد و اعضای تیم که دوستان صمیمی بودند، اخراج شدند.

نابودکننده بود.

به‌علاوه، صنعتی که ما می‌شناختیم، در حال تغییر بود و دسترسی به خریداران بیش از پیش

1. Emmet Brickowski

2. The Lego Movie

سخت‌تر شده بود. ایمیلی نمی‌رسید. تعداد شرکت‌کنندگان در نمایشگاه‌های تجاری نصف شده بود. نامه‌رسان‌ها هم خبری نمی‌آوردند. دوره ارسال چند نسخه از دورنگار (فکس) به چند گیرنده هم تمام شده بود؛ اصلاً باور می‌کنید دوره‌ای بوده که این‌ها جواب می‌داده است؟ علاوه بر این، حتی رقبای کوچک ما هم در جست‌وجوهای آنلاین (برخط)، در رتبه بالاتری قرار داشتند.

خریداران کجا رفته بودند؟ چطور قرار بود با همه این‌هایی که از ما بهتر بودند، رشد کنیم؟ و من که بودم که فکر کنم می‌توانم هر کاری انجام دهم؟

در آن زمان، مدیر بازاریابی در بلوک ایمیجینگ<sup>۱</sup> بودم. شرکت B2B که تجهیزات عکس برداری پزشکی، از دستگاه‌های ام‌آر‌آی و سی‌تی‌اسکن گرفته تا تجهیزات اشعه ایکس دیجیتال، را می‌خرید و می‌فروخت و بازاریابی می‌کرد. جایگاه نسبتاً منحصربه‌فردی است، اینطور نیست؟

این مسئله که کسب‌وکاری جهانی داشتیم و فقط ۵ درصد فروشمان نتیجه پرس‌وجوهای آنلاین بود، ناراحت‌کننده می‌کرد. این اولین آمار بود که در صدد برآمدم بلافاصله آن را تغییر دهم. این تمرکز من را به کشف مفهومی سوق داد که معمولاً به آن بازاریابی «محتوایی» یا «درون‌گرا» می‌گویند. سریع متقاعد شدم که این مفهوم، راه‌حل ضروری‌ترین مشکل ماست؛ پس برای نرم‌افزار ثبت‌نام کردیم. تصور می‌کردیم اتفاقی تعیین‌کننده برای ما خواهد افتاد. خودکارسازی بازاریابی<sup>۲</sup> و بلاگ‌نویسی قرار بود همه چیز را تغییر دهد، درست است؟

اشتباه می‌کردم. به چیزی بیش از نرم‌افزار نیاز داشتیم. به اطلاعاتی نیاز داشتیم که ارزش اشتراک‌گذاری داشته باشد؛ پس نیازمند خیلی از این اطلاعات بودیم.

از این رو، تصمیم گرفتیم با کارمندان دیگر بخش‌ها ارتباط برقرار کرده و اطلاعاتی جمع‌آوری کنیم که ارزش اشتراک‌گذاری داشته باشد. چنین کاری ممکن است چقدر سختی داشته باشد؟ هر قدر هم که همه مشتاق بودند، جان کلام بیشتر گفت‌وگوها این بود: «کریستا، همه این‌ها خیلی هیجان‌انگیز به نظر می‌رسد و مشتاقم ببینم نتیجه آن چه می‌شود. چون عضو بخش فروش هستیم، حالا می‌خواهم به بخش فروش برگردم. در کار، اسمش چه بود؟ بازاریابی ات موفق باشی.»

### مانع جدید. جلب موافقت.

شش ماه بعد از سعی کردم موافقت آن‌ها را جلب کرده و به مشارکت راضی‌شان کنم. چند سخنرانی ارائه کرده و کارگاه برگزار کردم، از رهبران ارشد فروش دعوت کردم در اجلاس‌های فروش اجتماعی همراه من باشند و هر وقت که می‌توانستم، آمار ترسناک افشا می‌کردم. حتی بعد از همه این تلاش‌ها، بهترین پیشرفتی که داشتم حدود دو پست و بلاگی در ماه بود. من ناراحت بودم.

1. Block Imaging

2. Marketing Automation

ناراحت، چون می دانستم اطلاعاتی که پست می کردیم بیشتر برندمحور بودند تا مشتری محور. ناراحت، چون تولید محتوای سطح پایین انرژی زیادی می طلبید. ناراحت، چون برای انجام این کار بیهوده وقتی نداشتیم.

همان موقع بود که تلفن زدم. این همان تماسی بود که همه چیز را تغییر داد. به حمایت نیاز داشتم و آدم این چالش را می شناختم.

مارکوس شریدان هم دقیقاً پا به همین سفر گذاشته بود تا کسب و کار کوچک ناموفقش را با بازاریابی درون گرا نجات دهد. حتی از این هم بهتر، ساده ترین و موجه ترین استراتژی متصور را یافته بود که به فروش چندمیلیون دلاری منجر شده بود: «آن‌ها می پرسند، شما پاسخ دهید.» داستان مارکوس و مثال هایش دقیقاً همان چیزی بود که بلوک ایمیجینگ باید می شنید. حتی لازم بود آن را مستقیماً از خودش بشنود.

این یکی از تماس های تلفنی فوق العاده مهم عمرم بود: «مارکوس، تو هنوز من یا شرکتم را نمی شناسی، اما تو رفیق من هستی. به تو احتیاج دارم که بیایی و کمک کنی که تیم بلوک ایمیجینگ را متقاعد کنم که پیوستن به فرایند بازاریابی درون گرا ضروری و مهم است و با مشارکتشان بهترین اتفاق ممکن برای کسب و کارمان می افتد.»

در نتیجه کمک های مارکوس، با همکاری هم، کارگاهی دو روزه را برای آموزش، ترغیب و راه اندازی فرهنگ جدید بازاریابی درون گرا در سراسر شرکت طراحی کردیم. همه کارمندان بخش فروش، مهندسی، رهبری، منابع طبیعی، مدیریت، مدیریت پروژه و مشاور کل و کل تیم حسابداری حضور داشتند.

مؤثر بود؟

بدون شک. من کل سال گذشته را سعی کرده بودم تا کارمندان را با خودم همراه کنم و نتوانسته بودم؛ آن وقت مارکوس همین کار را در کمتر از شش ساعت در سراسر شرکت انجام داد: وضعیت پیچیده را ساده کرد؛

همه آگاهی یافتند؛

همه مشارکت کردند.

آن روز شروع دوره جدیدی برای سازمان کوچک ما بود. حالا خودمان را معلم می دانیم، می دانیم که اگر خوب گوش کنیم و به سؤال ها جواب دهیم، اوضاع بهتر خواهد شد.

آن رویداد دو روزه با هفتصد ایده و بلاگی و ترغیب و تشویق همه بخش ها به کار تولید محتوا به پایان رسید.

مهم تر اینکه، تیم یکپارچه ای داشتیم که برنامه مشخصی برای آینده داشت، هم برای سازمان و هم برای خودمان. اشتراک گذاری اطلاعات و توانمند کردن خریداران در فرهنگمان ریشه دار شد. میزان فروش ناشی از سرنخ های وب، از ۵ درصد به ۴۰ درصد رسیده است. فقط در همان دو

سال اول، بیش از ۹ میلیون دلار از فروش ما نتیجه مستقیم سرخ‌های وب درون‌گرا بود.

انگار که شانس دوباره‌ای برای زندگی کردن به ما داده بودند.

می‌توانیم با تنش کمتر، به افراد بیشتری در صنعتمان خدمات‌رسانی کنیم. وقت و انرژی بیشتری برای دوستان و خانواده‌مان بگذاریم. به جای ترس و سرخوردگی، خوش بگذرانیم. به جای درماندگی، امیدوار باشیم. به جای آنکه واکنش‌گر باشیم، خلاق باشیم. به جای داشتن مقام، مأموریت داشته باشیم.

به همین دلیل است که این قدر هیجان‌زده شده‌ایم که مارکوس درایتش را در این کتاب به اشتراک گذاشته است تا دیگری مثل من الهام بگیرند و آماده شوند تا همین نوع تحول و دگرگونی را در سازمان خودشان رقم بزنند.

چون وقتش رسیده است.

وقتش رسیده است که وضع موجود را بر هم بزنید و تغییر ایجاد کنید. وقتش رسیده است که سازمانی بی‌روانید که به آن ببالید و خریداران به آن اعتماد داشته باشند. وقتش رسیده است که به شکل هدفمند، الهام‌بخش رشد باشید و هم‌زمان زمان و مکان را برای عزیزانتان حفظ کنید.

کار آسانی نیست؛ اما با این کتاب مطمئناً می‌توانید سریع‌تر از چالش‌ها عبور کنید و به شما اطمینان می‌دهم که ارزشش را دارد.

کریستا کوترلا، مدیر بازاریابی بلوک ایمیجینگ

## مقدمه

هریک از ما معلمی درون خود داریم.

از وقتی که یادم می‌آید، به درستی این حرف اعتقاد داشته‌ام.

زیبایی آموزش به این است که تأثیر آن حدودمرزی ندارد.

اگر بخواهم واقعاً صادق باشم، وقتی ویراست اول کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید را نوشتم و بدون سروصدای زیاد و تبلیغات آن را اوایل سال ۲۰۱۷ منتشر کردم، امیدوار بودم همان طور که سال‌ها پیش زندگی و کسب‌وکار من را تحت تأثیر قرار داده بود، دست کم بر چند کسب‌وکار تأثیرگذار باشد.

فکرش را هم نمی‌کردم که هزاران کسب‌وکار را در سراسر جهان زیرورو کند. از وقتی منتشر شد، داستان‌های موفقیت به‌سمتم سرازیر شدند.

تأثیر آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید در همه چیز، از کسب‌وکارهای خانوادگی گرفته تا برندهای بزرگ با نام‌های خانوادگی، گسترده و فراگیر بوده و جسارتاً باید بگویم، هنوز آن طور که باید در بازار شناخته نشده است.

امروزه، عبارت «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید» به‌شکل فلسفه کسب‌وکار و نقشه راه دیجیتال متناظر درآمده است و در دانشگاه‌های دولتی تدریس می‌شود؛ اما، شاید، چیزی که بیش از همه خوش‌حالم کرده، خیل بازاریابانی است که از زمان انتشار کتاب با من تماس گرفته و این‌طور اظهارنظر کرده‌اند:

«مارکوس، بالاخره من و تیم فروشم به موضع یکسانی رسیدیم.»

«مارکوس، اگر به‌خاطر کتاب تو نبود، هرگز نمی‌توانستم موافقت رهبری را جلب کنم.»

با توجه به مشکل گسترده سیلوهای داخلی، در بخش‌های فروش، بازاریابی و رهبری، در کسب‌وکارهای سراسر جهان، هر چیزی که به رفع این مسئله کمک کند، چیز خوبی است.

وقتی این کتاب را می‌نوشتم، مشخصاً تصورم این بود که به رهبران و تیم‌های فروش کمک کنم نگاه متفاوتی به فروش و بازاریابی دیجیتال داشته باشند. همچنین می‌خواستم کمکشان کنم «چیستی»، «چگونگی» و «چرایی» تغییرات را درک کنند تا در نهایت، آن‌را بپذیرند و ابتکار عمل را به دست گیرند و در دنیای رو به تحول دیجیتال، به نتایج حیرت‌انگیزی دست یابند.

اما با موفقیت کتاب آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید و بازخوردهای متناظر از جانب کسب‌وکارها متوجه شدم خلاهایی در کتاب اول وجود داشت که لازم بود برطرف شوند؛ مثلاً در ویراست اول، چندان به موضوع ویدئو و تأثیر درخور توجه آن بر روش خرید مردم پرداخته نشده بود. همچنین به سؤال «چطور وب‌سایت کاملی برای آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید، ایجاد کنید؟» پاسخ داده نشده بود. (این کاری است که قرار است بعد از مطالعه این کتاب انجام دهید.)



بنابراین در چاپ جدید، نه تنها به این موضوعات مهم پرداخته‌ام، بلکه مسائل آتی را نیز بررسی خواهم کرد؛ به‌ویژه، در خصوص تأثیر تغییر رفتار خرید و فناوری بر کسب‌وکارها از منظر فروش و بازاریابی در سال‌های آتی نیز بحث خواهم کرد.

حالاتیم ما در ایمپکت<sup>۱</sup>، سازمان بازاریابی و فروش دیجیتال با بیش از شصت نفر کارمند، فقط برای اینکه مطمئن شود هر چیز لازم برای تأثیرگذاری فلسفه «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید» در سازمانتان را در اختیار دارید، دو منبع آنلاین جامع ایجاد کرده است که بی‌نهایت برای شما مفید خواهند بود.

**مرکز مرجع کامل «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید».** شما می‌توانید بهترین مثال‌ها، ابزارها و منابع مربوط به هر چیزی را که در این کتاب می‌خوانید، در این مرکز پیدا کنید. برای یافتن این مرکز مرجع کامل به سایت [impactbnd.com/playbooks](http://impactbnd.com/playbooks) سر بزنید.

**کارت امتیاز قدرتمند «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید»** برای سازمان شما. با صرف چند دقیقه وقت برای پرکردن این فرم ارزیابی، «امتیازی» عددی دریافت خواهید کرد که دقیقاً به شما می‌گوید شرکتتان در پیروی از اصول «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید»، در چه جایگاهی قرار گرفته است. همچنین مجموعه‌ای از توصیه‌های کاربردی به شما ارائه می‌شود که سازمانتان را در جهت صحیح هدایت خواهد کرد. برای یافتن کارت امتیاز خود به [impactbnd.com/scorecard](http://impactbnd.com/scorecard) سر بزنید.

در آخر، می‌خواهم در اینجا کاری انجام دهم که شاید مقیاس‌پذیر نباشد، اما از نظر من مهم است:

این ایمیل شخصی من است: [marcus@marcussheridan.com](mailto:marcus@marcussheridan.com).

از شما دعوت می‌کنم در هر زمان، افکار، احساسات و سؤالات خود درباره این کتاب را از طریق ایمیل با من مطرح کنید. من اینجا هستم که به شما کمک کنم و در اسرع وقت به سؤالات شما پاسخ خواهم داد، مگر آنکه در حال ارائه یا در کنار همسر و چهار فرزندم باشم.

## فهرست مطالب

- بخش ۱. نگاهی کاملاً متفاوت به کسب و کار، بازاریابی و اعتماد ..... ۲۱
- بخش ۲. تأثیر «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید» بر تیم‌های فروش ..... ۱۱۵
- بخش ۳. اجرا و فرهنگ‌سازی آن ..... ۱۴۷
- بخش ۴. ایجاد فرهنگ ویدئوسازی در داخل سازمان ..... ۱۷۳
- بخش ۵. چطور وب‌سایت بی‌نقصی برای استراتژی «آن‌ها می‌پرسند، شما پاسخ دهید»  
ایجاد کنید ..... ۲۲۱
- بخش ۶. به سؤالات شما پاسخ داده می‌شود ..... ۲۴۹



**BARAYAND**  
انتشارات برآیند

## بخش ۱

نگاهی کاملاً متفاوت به کسب و کار،

بازاریابی و اعتماد

اگر از شما بپرسم: «مطمئن‌ترین فرد در صنعت شما چه کسی است؟»، چه پاسخی می‌دهید؟  
با کمال تعجب باید بگویم در اغلب صنایع چنین فرد یا شرکتی وجود خارجی ندارد. در صفحه‌های بعد، اگر هر آنچه در اینجا یاد می‌گیرید را واقعاً به کار ببندید، می‌فهمید چطور می‌توانید به همان فرد معتمد تبدیل شوید.

# فصل اول

## سقوط

احساس می‌کردم اضطراب و ناامیدی همه وجودم را گرفته است. مثل هر شب همین موقع که از کار طولانی روزانه به سمت خانه رانندگی می‌کردم، شماره بانک را گرفتم و منتظر ماندم تا سیستم خودکار بانک مانده حساب جاری شرکت‌مان را بگوید.

با وجود اینکه قلبم تندتند می‌زد، از پاسخ دستگاه تعجب نکردم؛ کسری موجودی داشتیم.

چرا در این لحظه هم داشتیم حساب بانکی شرکت‌مان را چک می‌کردم؟ دو هفته‌ای می‌شد که کسری موجودی داشت.

اما به دلایلی، باز هم، آن شماره لعنتی را گرفتم. ته قلبم امیدوار بودم وضعیت‌مان بهتر از چیزی باشد که واقعیت نشان می‌داد.

تلفن را که قطع کردم، احساس کردم بار همه دنیا را روی شانه‌هایم گذاشته‌اند. زدم زیر گریه. سی‌ویک سالم بود. ورشکست شده بودم. زندگی خانوادگی‌ام در معرض آسیب بود و برای کسی که خودش را حلال مشکلات می‌دانست، هیچ پاسخی نداشتم؛ پس اشک‌هایم بی‌وقفه سرازیر شد.

می‌دانستم که چند دقیقه دیگر که به خانه برسم، همسرم نیکی حتی سؤال همیشگی «امروز اوضاع کار چطور بود؟» را نخواهد پرسید. می‌دانید، بعضی سؤال‌ها در زندگی هستند که بهتر است پرسیده نشوند. همسرم این را می‌دانست.

به دیدن خستگی در چشم‌هایم و نگرانی در حالت چهره‌ام عادت کرده بود. ناراحتی را نمی‌شد پنهان کرد.

این اوضاع زندگی مسئول فروش سازه‌های استخر در ژانویه ۲۰۰۹ بود...

### چطور شد که «مسئول فروش سازه‌های استخر» شدم

به محض اینکه سال ۲۰۰۱ از دانشگاه ویرجینیای غربی فارغ‌التحصیل شدم، نقشه ساده‌ای کشیدم: در مصاحبه شرکت و شغلی دست‌وپا کنم.

تا این مرحله از زندگی، ازدواج کرده بودم و اولین فرزندمان، دنیلا، به دنیا آمده بود. (در آخر، صاحب چهار فرزند خواهیم شد.)

در ابتدا، نقشه‌ام جواب داد. شرکتی پیدا کردم که فکر می‌کردم خیلی مناسب است. در مصاحبه شرکت کردم و بلافاصله استخدام شدم. من و نیکی دخترمان را در صندلی کودک

قرار دادیم و چند تکه اسباب و اثاثیه‌ای را که داشتیم بار کامیون کردیم و راه افتادیم تا نزدیکی واشنگتن دی سی زندگی کنیم؛ چون محل کارم شهر وینا در ویرجینیای شمالی بود.

متأسفانه چیزی نگذشته بود که متوجه شدم شغل جدید هیجانی برایم ندارد. چیزی که اوضاع را بدتر می‌کرد، نفرت همسرم از ترافیک واشنگتن دی سی بود. پس پیش از آنکه حسابی در آن منطقه جا بیفتیم، آنجا را ترک کردیم و به منطقه نورت‌رنک<sup>۱</sup> در ویرجینیا<sup>۲</sup> برگشتیم؛ جایی که در آنجا بزرگ شده بودیم تا دوباره به خودمان سرسامانی بدهیم و بفهمیم گام بعدی مان چه خواهد بود.

در همین زمان، دو نفر از دوستان خوبمان، جیم اسپیس<sup>۳</sup> و جیسون هاگز<sup>۴</sup>، به تازگی شرکت استخر شنای ریور پولز اند اسپاس<sup>۵</sup> را راه انداخته بودند. آن‌ها همچنین در گیرودار راه اندازی فروشگاه خرده‌فروشی کوچکی (فروش جکوزی و لوازم استخر شنا و...) در شهر عجیب و جالب ورشو در ویرجینیا بودند.

جیم و جیسون می‌دانستند به کسی برای گرداندن فروشگاه خرده‌فروشی نیاز دارند تا خودشان بتوانند استخرها را روی زمین یا درون آن نصب کنند؛ به همین علت از من خواستند درباره مدیریت فروشگاه فکر کنم.

با توجه به درگیری‌های فکری‌ای که آن زمان داشتم، جوابی که دادم باید حس خوبی به شما بدهد: «حتماً، خوش حال می‌شوم تا پیدا کردن کار، به شما دو نفر کمک کنم تا کارتان را شروع کنید.»

این حرف تا همین امروز هم به خنده ام می‌اندازد.

می‌دانید، هیچ‌کس تا به حال نگفته است: «می‌خواهم زمانی که بزرگ شدم مسئول فروش سازه‌های استخر شوم.»

مطمئناً وقتی بزرگ‌تر شدم یا وقتی که از دانشکده فارغ‌التحصیل شدم، هیچ‌وقت خودم را با چنین عنوانی تصور نمی‌کردم؛ اما زندگی چیز خنده‌داری است.

به محض اینکه در ریور پولز کارم را شروع کردم، متوجه شدم چیزی درباره این صنعت نمی‌دانم. صرف اینکه «می‌دانستم چطور شنا کنم» به من کمک نمی‌کرد جکوزی و مواد شیمیایی استخر و از این جور چیزها بفروشم.

پس همان کاری را کردم که همیشه انجام می‌دهم؛ درباره این صنعت چیزهای جدید یاد گرفتم. مطالعه و تحقیق کردم. نمی‌دانستم چه مدت قرار است مسئول فروش سازه‌های استخر

1. Nak Northern

2. Virginia

3. Jim Spiess

4. Jason Hughes

5. River Pools and Spas

باشم؛ اما خوب می‌دانستم نمی‌خواهم در مقابل مشتری‌ها احمق به نظر برسم. طولی نکشید که دربارهٔ استخرها و اسپا<sup>۱</sup>ها چیزهای زیادی یاد گرفتم. در واقع، وقتی جیم و جیسون به فروشگاه می‌آمدند، آن‌ها را سؤال پیچ می‌کردم و دربارهٔ برندهای جکوزی، ویژگی‌های متمایز آن‌ها، اجزای مهم و دیگر موضوعات سؤال می‌پرسیدم. آن‌ها خیلی زود متوجه شدند دربارهٔ چیزهایی که می‌فروشیم اطلاعات زیادی دارم. مشتری‌ها هم معمولاً هیچ‌کدام از سؤال‌نشان بی‌جواب نمی‌ماند. اگر هم جوابی نداشتیم، به‌حدی ناراحت می‌شدم که آن‌قدر مطالعه می‌کردم تا دفعهٔ بعد جواب بهتری داشته باشم.

از همین رو بود که جیم و جیسون باور کردند که من شریک سوم ایدئالی برای کسب‌وکارشان خواهم بود و ماه ششم از من پرسیدند که آیا تمایل دارم برای همیشه به تیم آن‌ها بپیوندم یا خیر.

بدون اینکه بدانم این دعوت چه تأثیری بر زندگی‌ام خواهد داشت، فقط جواب دادم «بله».

همهٔ این‌ها سال ۲۰۰۱ اتفاق افتاد.

## ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۸: اقتصاد کاذب

گسترش کسب‌وکار به‌هیچ‌وجه کار ساده‌ای نیست. مهم نیست در چه زمینه، صنعت یا حوزه‌ای فعالیت دارید؛ ساده نیست.

در سال‌های اول، مدیریت ریور پولز اند اسپاس هم کار ساده‌ای نبود. موفقیت‌ها و شکست‌های زیادی را تجربه کردیم. روزهای خوب و بد زیادی هم داشتیم.

اما یک چیز مسلّم است: اقتصاد آمریکا در این سال‌ها (به‌ویژه، بازار مسکن) طوری بود که هرکسی در صنعت بهسازی مسکن می‌توانست کسب‌وکارش را گسترش دهد و زندگی آبرومندانه‌ای داشته باشد، حتی اگر در کارش قابل نبود.

اقتصاد قدرتمند برای ریور پولز اند اسپاس به این معنی بود که قیمت خانه تا سطح احمقانه‌ای افزایش یابد، در نتیجه تقریباً هرکسی (اگر قلبتان ضربان داشته باشد، واجد شرایط به حساب می‌آیید) را قادر می‌ساخت برای بار دوم وام مسکن یا وام اعتباری مسکن بگیرد.

به‌عبارت دیگر، در هفت سال و نیم اول دههٔ ۲۰۰۰ هرکسی می‌توانست برای استخر شنا وام بگیرد.

اگر شما به عنوان مسئول فروش سازه‌های استخر می‌توانستید تجهیزات لازم را به صاحب‌خانه‌ها بفروشید، کسی را پیدا می‌کردند که به آن‌ها پول بدهد.

به گذشته که برمی‌گردم، هیچ حرف تحسین‌آمیزی دربارهٔ نظام اقتصادی کشورمان نمی‌توانم بگویم؛ همه چیز همان طور بود که بود و همه بخشی از آن بودند، از جمله گروه فعلی.

## ۲۰۰۸: اوضاع از کنترل خارج شد

سال ۲۰۰۸ با امیدهای زیادی شروع شد. شرکت‌مان فرازونشیب‌های فراوانی را با موفقیت پشت سر گذاشته بود که بیشتر از سهم‌مان بود و دورنمای سالی خوب، نیروی تازه‌ای به من می‌بخشید. بالاخره، به نظر می‌رسید که اوضاع‌مان قرار است بهتر شود و آن قدر درآمد داشته باشیم که با پس‌انداز کافی‌ای که در بانک داریم فصل کسادِ کار را پشت‌سر بگذاریم. (درویر جینیا، مهم‌ترین فصل فروش برای شرکت‌های استخر شنا، مارس تا سپتامبر است.)

تا میانه‌های تابستان همان سال، میزان فروش‌مان از همیشه بیشتر شد. یادم می‌آید که به تقویم نگاه کرده و فکر می‌کردم: «وای! آن قدر استخر فروخته‌ایم که فقط دو ماه نصب‌شان طول می‌کشد؛ این حیرت‌انگیز است!»

اما بعد، مثل زلزله ناگهانی که هیچ‌کس آمادگی‌اش را ندارد، سپتامبر همان سال، سیستم اقتصادی کشورمان فروپاشید.

بانک لیمن برادرز<sup>۱</sup> ورشکسته شد.

شاخص سهام داو<sup>۲</sup> سقوط کرد.

جان مک‌کین<sup>۳</sup> و باراک اوباما<sup>۴</sup> در مسیر سفرهای انتخاباتی خود بودند و بحث‌شان این بود که برای بانک‌های ورشکسته چه کاری باید انجام شود.

این واکنشی زنجیره‌ای بود که انگار روزه‌روز بدتر و بدتر می‌شد.

در واقع، ظرف ۴۸ ساعت بعد از سقوط داو، پنج نفر از مشتریانمان در شرکت ریور پولز اند اسپاس که سپرده‌شان را از بانک درآورده بودند تا در ماه‌های زمستان برایشان استخر نصب کنیم، به ما گفتند: «خیلی نگران اقتصاد هستیم و نمی‌توانیم پروژه استخر شنایمان را پیش ببریم.»

با توجه به اینکه میانگین هزینه نصب استخر حدوداً ۵۰ هزار دلار بود، این یعنی ما ظرف ۴۸ ساعت، حدود ۲۵۰ هزار دلار ضرر کرده بودیم.

اگر بگوییم فاجعه عظیمی بود، اغراق نکرده‌ام.

طی ماه‌های بعد، اوضاع بدتر شد. اول پس‌اندازمان و بعد موجودی کارت اعتباری‌مان ته کشید. تا دسامبر ۲۰۰۸، مجبور شدیم به کارنده‌هایمان بگوییم در خانه بمانند، چون هیچ کاری نداشتیم که انجام دهند.

تا ژانویه ۲۰۰۹، حساب جاری شرکت‌مان با کسری موجودی مواجه شد.

اوضاع چنان بد شد که من و شرکایم با چند مشاور کسب‌وکار ملاقات کردیم که فقط به ما بگویند این پایان کار شرکت ریور پولز اند اسپاس است.

1. Lehman Brothers
2. The Dow
3. John McCain
4. Barack Obama



وقتش بود که اعلام ورشکستگی کنیم. اعلام ورشکستگی مثل کاسه زهری بود که باید سر می کشیدیم. در هشت سال گذشته، همه چیزمان را پای این شرکت کوچک استخر شنا داده بودیم و حالا قرار بود نه فقط شرکت را که خانه هایمان، اعتبارمان و آینده مالی پیش بینی پذیرمان را هم از دست بدهیم. این گونه بود که آخر آن شب ژانویه سال ۲۰۰۹ داشتم در ماشینم گریه می کردم؛ حسابی که کسری موجودی داشت و کارمندانی که خانه نشین شده بودند و منی که مستقیم به چهره ورشکستگی زل زده بودم. مطمئناً زمان سخت و تاریکی در زندگی ام بود.