
به نام آن که جان را فکرت آموخت

سرشناسه

ایال، نیر
Eyal, Nir

عنوان و نام پدیدآور

قلاب: چگونه محصولات عادت ساز خلق کنیم؟
نیر ایال همراه با رایان هوور؛ ترجمه صدف حکیمی زاده
ویراستاران سعید یاراحمدی، اختر آقاجونی

مشخصات نشر

آموخته، ۱۴۰۱

شابک

۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۹۸-۴

وضعیت فهرست نویسی

فیپا

یادداشت

عنوان اصلی:

Hooked: how to build habit-forming products, 2014

موضوع

فرآورده های جدید

مصرف کنندگان - رفتار

مصرف کنندگان - سلیقه ها

شناسه افزوده

هوور، رایان

Hoover, Ryan (.Ryan K)

شناسه افزوده

حکیمی زاده، صدف، مترجم

رده بندی کنگره

HF۵۴۱۵/۱۵۳

رده بندی دیویی

۶۵۸/۵۷۵

شماره کتاب شناسی ملی

۸۸۷۸۶۸۸

اطلاعات رکورد کتاب شناسی

فیپا

قلاب

چگونه محصولات عادت ساز
خلق کنیم؟

نیرایال
همراه با رایان هوور
ترجمه
صدف حکیمی زاده



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

 Amookhteh

قلاب

چگونه محصولات عادت ساز خلق کنیم؟

نیر ایال

ترجمهٔ صدف حکیمی زاده

ویراستاران: سعید یاراحمدی و اختر آقاجونی

دبیر ویرایش: زهرا خانیانی

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

• چاپ: واحد تولید نشر آموخته

• چاپ اول: ۱۴۰۱ • شمارگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۹۸۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۴۰۱، آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۹۸-۴

ISBN: 978-622-6650-98-4

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (Bulky Book Paper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک‌بال» یا «کاغذ سبز» هم استفاده می‌کنند.


مزایای کاغذ بالکی


رنگ چشم‌نوازتر: این کاغذ در دو رنگ طبیعی کرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی‌ها به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌گیرند.

بازیافت ساده‌تر: کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را به صورت مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.


وزن کمتر: کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذی که دارد، بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصفحه‌ای را که با کاغذ بالکی چاپ شده است، به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.


مطالعه راحت‌تر: کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد و هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.

همه پانویس‌ها را مترجم و ویراستارها به متن افزوده‌اند. 




همه منابع و یادداشت‌های متن اصلی کتاب  در یک فایل PDF جمع‌آوری شده است که می‌توانید از صفحه معرفی کتاب در وبسایت انتشارات، آن را دریافت کنید. اعداد داخل کوشه در متن کتاب به ارجاعات نویسنده اشاره دارد.



نشر آموخته دیگر اثر این نویسنده به نام «ذهن حواس جمع» را نیز منتشر کرده است که می‌توانید خلاصه آن را در پادکست بی‌پلاس (BPlus) بشنوید. 

برای خواندن مطالب تکمیلی و دیدن دیگر آثار انتشارات آموخته می‌توانید به وبسایتمان، به نشانی www.amookhteh.ir مراجعه کنید. 

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ شده است. همیشه گفته‌اند املای نانوشته غلط ندارد. از این رو، مشتاقانه منتظر خواندن و شنیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما هستیم. راه‌های ارتباط با ما:

 feedback@amookhteh.ir
 www.amookhteh.ir
 Amookhteh

فهرست مطالب

پیشگفتار ویراستار	۹
مقدمه	۱۱
ناحیهٔ عادت	۲۵
انگیزش	۴۷
اقدام	۶۷
پاداش‌های متنوع	۹۹
سرمایه‌گذاری	۱۳۵
چه بهره‌ای می‌توان از این مطالب برد	۱۵۹
موردپژوهی: برنامهٔ کاربردی انجیل	۱۷۳
آزمایش عادت	۱۸۵

درباره نویسندگان

نیر ایال سابقه تدریس در دانشکده عالی کسب و کار استنفورد و مؤسسه طراحی نقشه‌کشی هاسو در استنفورد را دارد. درباره اشتراک بین روان‌شناسی و فناوری و کسب و کار، در سایت NirAnFar.com می‌نویسد، مشاوره می‌دهد و تدریس می‌کند. نوشته‌هایش در مجله‌های کسب و کار هاروارد، آتلانتیک، تایم، ویک، اینک و سایکالوژی تودی چاپ شده‌اند.

کتاب ذهن حواس جمع: چگونه افسار زندگی‌تان را به دست بگیرید، دیگر اثر پرفروش نویسنده است که انتشارات آموخته منتشر کرده است.



رایان هوور بنیان‌گذار Product Hunt است که یک شبکه اجتماعی برای اشتراک‌گذاری و کشف محصولات جدید است. این سایت یک سیستم نظرات و یک سیستم رأی‌گیری دارد که در آن محصولاتی که بیشترین رأی را دارند هر روز به بالای لیست صعود می‌کنند. رایان همچنین از طریق Weekend Fund روی استارت‌آپ‌های اولیه سرمایه‌گذاری می‌کند.



پیشگفتار ویراستار

همه ما قطعی اینترنت را تجربه کرده ایم، همگی کلافگی و بی قراری ناشی از آن را احساس کرده ایم که از حس تنهایی خودمان و رایانه مان و گوشی هوشمندمان سرچشمه می گیرد. در کتاب آینده نزدیک، اثر کوین کلی، درباره پدر و مادری که گوشی هوشمند را از فرزندشان گرفته بودند، داستانی خواندم که بسیار جالب بود. فرزندشان پس از این کار، علائم قطع عضو را نشان داده و کارش به بیمارستان کشیده بود. چه چیزی اینترنت را چنین اعتیادآور کرده است؟ پاسخ: محصولات عادت سازی که در بستر آن فعالیت می کنند: گوگل، اینستاگرام، یوتیوب، توئیتر.

همیشه برای خود من این موضوع سؤال برانگیز بود که چگونه برنامه ای کاربردی مانند اینستاگرام، که فقط چندین خط کد برنامه نویسی است، میلیاردها دلار می ارزد؟ منبع درآمد این برنامه ها چیست؟ سرمایه این برنامه ها چیست؟ این کتاب سرانجام به این پرسش پاسخ داد. منبع درآمدشان و همچنین سرمایه شان عادت هایی است که در کاربرانشان پرورش می دهند. افزون بر اینکه در طول روز اسیر این برنامه های کاربردی هستیم، بسیاری افراد عادت دارند هر شب پیش از خواب و هر صبح پیش از بلند شدن از رختخواب، سری به

آن‌ها بزنند. ولی کسب‌وکارهای عادت‌ساز فقط به حوزه فناوری محدود نمی‌شوند و می‌توان آن‌ها را در همه جا دید. برای پیدا کردن آن‌ها کافی است به کسب‌وکارهای موفق اطرافتان دقت کنید، شک ندارم که همگی عادت‌سازند.

نیر ایال، که نویسنده و مدرس و کارآفرین آمریکایی است و برای بسیاری از نشریات در زمینه روان‌شناسی و فناوری و کسب‌وکار مطلب می‌نویسد، در کتاب قلاب به پشت‌پرده محصولات عادت‌ساز می‌رود و با بیان نمونه‌ها و پژوهش‌های جالب از سازوکارهای آن‌ها پرده برمی‌دارد. ایال در این کتاب مدل قلاب را معرفی می‌کند؛ فرایندی چهارمرحله‌ای شامل انگیزش، اقدام، پاداش‌های متنوع و سرمایه‌گذاری که کاربران را اسیر محصولات می‌کند.

ولی چرا نام کتاب را «قلاب» گذاشتیم؟ واقعیت این است که برگردان واژه *Hooked* به فارسی کار سختی است. بیشتر یک مفهوم است تا یک واژه. منظور نویسنده ساخت محصولاتی است که به مذاق مخاطب خوش بیاید و آن‌ها را در دامی بیندازد که برای توجهشان پهن شده است. منظور ساخت محصولی است که گلوی کاربران پیشش گیر کند. نویسنده کسب‌وکار را مانند ماهیگیری تصور کرده است که با قلاب خود ماهی‌ها را می‌گیرد و به سمت خود می‌کشد و چون این معنی در کل کتاب مستتر است، تصمیم گرفتیم واژه را تحت‌اللفظی ترجمه کنیم. در جاهایی شاید ترجمه بهتر در دام افتادن یا اسیر شدن بود؛ ولی برای حفظ وحدت رویه تلاش شد با بازی با واژه‌ها در همه جا از «قلاب» استفاده شود. خواندن این کتاب درست مانند دیدن پشت‌صحنه فیلمی پرخرج است و به شما می‌گوید ساخت چنین فیلمی ساده نیست؛ ولی با به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهای درست، شدنی است. در جهان پرازدهام امروزی بیشتر محصولات برای بقا و شکوفایی چاره‌ای جز عادت‌سازی ندارند. این کتاب به شما می‌گوید که اگر هنوز ایده‌تان را عملی نکرده‌اید، آن را زیر ذره‌بین مدل قلاب بگذارید و ظرفیت عادت‌سازی‌اش را بررسی کنید. اگر کسب‌وکاری دارید، آن را با نیم‌نگاهی به مدل قلاب موشکافی و اصلاح کنید. به دنبال خلق کاربران وفاداری باشید که به محصولات و خدماتتان عادت کنند. خوشبختانه، در ایران امروز شاهد افزایش روزافزون کارآفرینان هستیم و به نظر می‌رسد آینده روشنی در انتظارمان باشد. کارآفرینان اگر بتوانند به جای پندگرفتن از اشتباه‌های خودشان، از اشتباه‌های دیگران پند بگیرند و نخستین گامشان را دانش‌افزایی در زمینه کسب‌وکار بگذارند، آن آینده روشنی را که گفتم زودتر شاهد خواهیم بود.

سعید یاراحمدی

تابستان ۱۴۰۱

مقدمه

۷۹ درصد افرادی که تلفن هوشمند دارند، هر روز صبح، در بازه پانزده دقیقه‌ای پس از بیدار شدن به گوشی خود نگاهی می‌اندازند.^[۱] خبری که بیشتر آدم را شگفت زده می‌کند این است که یک سوم آمریکایی‌ها گفته‌اند اگر ناچار باشند میان گوشی هوشمندشان و رابطه جنسی یکی را انتخاب کنند، گزینه نخست را انتخاب می‌کنند.^[۲]

بر اساس یافته‌های پژوهشی دانشگاهی در سال ۲۰۱۱، افراد هر روز ۳۴ بار گوشی خود را بررسی می‌کنند؛^[۳] ولی خودی‌های این صنعت می‌گویند این عدد به ۱۵۰ بار در روز نزدیک‌تر است.^[۴]

واقعیت را بپذیرید: ما گرفتار قلاب این محصولات شده‌ایم. اگر نگوئیم به استفاده از فناوری‌ها اعتیادی شدید داریم، باید بگوئیم اشتیاقی مهارنشده در ما شکل گرفته است. این اشتیاق وسوسه دیدن اعلان پیام‌هاست. این اشتیاق میل فقط چند دقیقه سرزدن به یوتیوب و فیس‌بوک یا توییتر است؛ ولی یک ساعت بعد وقتی به خودتان می‌آیید، متوجه می‌شوید همچنان گرفتار این سایت‌ها هستید. همان میلی که در سراسر روز دارید؛ ولی چندان متوجه آن نیستید. روان‌شناسان شناختی عادت را این‌گونه تعریف می‌کنند:

رفتارهای خودبه‌خودی

که با محرک‌های موقعیتی برانگیخته می‌شوند.

کارهایی که بدون تفکر ناخودآگاه یا کمی تفکر خودآگاه انجام می‌دهیم.^[۵] محصولات و خدماتی که بنا بر عادت از آن‌ها استفاده می‌کنیم، رفتار روزمره‌مان را طبق خواسته طراحانشان تغییر می‌دهند.^[۶] این طراحان اقداماتمان را از قبل مهندسی کرده‌اند. شرکت‌هایی که محصولشان چیزی بیش از چند خط کد نمایش داده‌شده روی صفحه‌نمایش نیست، چگونه افکار کاربرانشان را کنترل می‌کنند؟ چه چیزی برخی محصولات را این چنین عادت‌ساز می‌کند؟

عادت‌سازی برای بقای بسیاری از محصولات ضروری است. از آنجا که چیزهای بی‌شماری برای جلب توجه‌مان با هم رقابت می‌کنند، شرکت‌ها برای اینکه در ذهن کاربرانشان مفید و کاربردی باقی بمانند، کم‌کم دارند در به‌کارگیری روش‌های تازه استاد می‌شوند. دیگر جمع‌کردن میلیون‌ها کاربر کافی نیست. شرکت‌ها هر روز بیشتر به این واقعیت پی می‌برند که ارزش اقتصادی‌شان تابع قدرت عادت‌هایی است که پرورش می‌دهند. برای اینکه بتوانند وفاداری کاربران را به دست آورند و محصولی خلق کنند که پیوسته به کار گرفته شود، نه تنها باید پی ببرند چه چیزی کاربران را وادار به کلیک‌کردن می‌کند، بلکه باید به انگیزه پشت رفتار آن‌ها هم پی ببرند.

با اینکه برخی شرکت‌ها تازه متوجه این واقعیت شده‌اند، بسیاری دیگر همین حالا هم از آن بهره می‌برند. شرکت‌هایی که در این کتاب مدنظر قرار گرفته‌اند، با استادشدن در طراحی محصولات عادت‌ساز، کالاهایشان را به جزء جدایی‌ناپذیر زندگی مشتریان تبدیل کرده‌اند.

نخستین راهکاری که به ذهن خطور می‌کند برنده است

شرکت‌هایی که کاربران را به شدت به خود وابسته کنند، سود بسیاری به جیب می‌زنند. این شرکت‌ها محصولاتشان را با محرک‌های درونی پیوند می‌زنند. بنابراین، کاربران بدون هیچ محرک بیرونی، سروکله‌شان پیدا می‌شود. شرکت‌های عادت‌ساز به جای اینکه به بازاریابی پرهزینه متکی باشند، خدمات خود را با روال روزمره و احساسات کاربران پیوند می‌زنند.^[۷] برای نمونه، برخی کاربران عادت دارند هنگامی که سر کار کمی حوصله‌شان سر رفت، بلافاصله توییت‌شان را باز کنند. هنگامی که ناگهان احساس تنهایی شدیدی می‌کنند، پیش از آنکه عقلشان دست‌به‌کار شود، خوراک فیس‌بوکشان را بررسی می‌کنند. به محض اینکه پرسشی به ذهنشان خطور می‌کند، به جای اینکه در مغزشان پاسخ را جست‌وجو کنند، سراغ گوگل می‌روند. نخستین راهکاری که به ذهن خطور می‌کند، برنده است. در فصل اول این کتاب، مزایای رقابتی محصولات عادت‌ساز را بررسی می‌کنیم.

محصولات چگونه عادت‌سازی می‌کنند؟ پاسخ: آن‌ها را تولید می‌کنند. هواداران سریال *مد من*^۱ می‌دانند که صنعت تبلیغات، در عصر طلایی خیابان مدیسون^۲، چگونه در میان مردم گرایش به مصرف به وجود می‌آورد. ولی آن عصر به سر آمده است. در جهان امروز، که در آن کاربران هم‌زمان سرگرم نگاه‌کردن به چند صفحه‌نمایش‌اند و مصرف‌کنندگان حوصله تبلیغات را ندارند، نسخه پرهزینه‌ای که دان دریبیر برای شست‌وشوی مغزی افراد می‌پیچید، به جز برای غول‌های دنیای کسب‌وکار بی‌مصرف است.

امروزه، تیم‌های کوچک کسب‌وکارهای نوپا با قراردادن کاربران در معرض تجربیاتی کاربری که نامشان را قلاب گذاشته‌ام، می‌توانند رفتارهای کاربرانشان را صددرصد تغییر دهند. هرچه کاربران بیشتر با این قلاب‌ها روبه‌رو شوند، بیشتر احتمال دارد که طعمه آن را ببلعند و عادت در آن‌ها شکل بگیرد.

1. Mad men

۲. Madison Avenue: یک خیابان شمال به جنوب در محله منهتن، در شهر نیویورک ایالات متحده آمریکا است. از سال ۱۹۴۰ نام این خیابان مترادف با صنعت تبلیغات آمریکایی شده است.

چگونه به ایده قلاب رسیدم؟

در سال ۲۰۰۸، با گروهی همراه شدم که همگی مدرک ام‌بی‌ای از دانشگاه استنفورد داشتیم و با پشتیبانی بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاران سیلیکون ولی شرکتی را راه انداختیم. می‌خواستیم برای تبلیغ در جهان روبه‌رشد بازی‌های اجتماعی آنلاین، بستری بسازیم. تبلیغ‌کننده‌ها مبالغ هنگفتی هزینه می‌کنند تا افراد را به خرید محصولاتشان وادار کنند؛ ولی شرکت‌های فراوانی از فروش گاوهای مجازی در مزرعه‌های دیجیتال صد‌ها میلیون دلار درآمد دارند. اعتراف می‌کنم در آغاز نمی‌توانستم این پدیده را درک کنم. حس می‌کردم این فقط منم که از این وضع سر در نمی‌آورم. از خودم می‌پرسیدم: «چگونه این کار را می‌کنند؟!»

از آنجا که کار شرکتمان در تقاطع این دو حوزه‌ای بود که بر بازیچه قرار دادن ذهن استوارند، برای یافتن اینکه محصولات چگونه اعمالمان را تغییر می‌دهند و گاهی در ما حس اجبار پدید می‌آورند، سفری را آغاز کردم. این شرکت‌ها چگونه رفتارهای کاربران را مهندسی می‌کنند؟ آیا ساخت محصولاتی که بالقوه اعتیادآورند، اخلاقی است؟ مهم‌تر از همه، آیا از همان نیروهایی که چنین اعتیادی پدید می‌آورند، می‌توان برای ساخت محصولاتی هم استفاده کرد که زندگی مردم را بهتر می‌کنند؟ از کجا باید شیوه‌نامه عادت‌سازی را یاد بگیریم؟ هیچ راهنمایی در این زمینه پیدا نکردم و ناامید شدم. کسب‌وکارهایی که در طراحی رفتار حرفه‌ای بودند، رازهایشان را محفوظ نگه می‌داشتند و با اینکه تعدادی کتاب و اوراق سفید^۱ و پست وبلاگ کشف کردم که تا اندازه‌ای به این موضوع مربوط بودند، راهنمایی که چگونگی ساخت محصول عادت‌ساز را آموزش دهد، پیدا نکردم.

دست‌به‌کار شدم و مشاهداتم را از صدها شرکت گوناگون ثبت کردم تا الگوهای موجود در طراحی تجربه کاربری و همچنین عملکرد محصولاتشان را کشف کنم. با اینکه هر کسب‌وکاری سبک و سیاق ویژه خود را داشت، تلاش کردم جنبه‌های مشترک میان شرکت‌های موفق و نقص‌های شرکت‌های ناموفق را مشخص کنم.

۱. White Papers: اوراق سفید یا سپیدنامه نوعی گزارش معتبر یا راهنما برای کمک به خوانندگان است و برای درک یک مسئله، حل یک مشکل، یا تصمیم‌گیری تدوین می‌شود. از اوراق سفید در دو حوزه اصلی استفاده می‌شود: دولت و بازاریابی کسب‌وکار به کسب‌وکار.

برای به دست آوردن اطلاعات سراغ متون دانشگاهی رفتم. از پژوهش‌های موجود در زمینه‌های روان‌شناسی مصرف‌کننده و تعامل میان انسان و رایانه و اقتصاد رفتاری استفاده کردم. در سال ۲۰۱۱، آموخته‌هایم را با دیگران به اشتراک گذاشتم و به شمار فراوانی از شرکت‌های سیلیکون ولی^۱ مشاوره دادم؛ از شرکت‌های کوچک نوپا گرفته تا ۵۰۰ شرکت برتر از نگاه مجله فورچن. تک‌تک مشتریانم فرصتی به من دادند که نظریه‌هایم را به بوتۀ آزمایش بگذارم و اطلاعات تازه به دست آورم و طرز فکر را اصلاح کنم. نوشتن را در سایتیم^۲ آغاز کردم. مقاله‌هایم در سایت‌های دیگر هم منتشر شد. کمی بعد، خوانندگانم نوشتن مشاهدات و نمونه‌های خودشان را آغاز کردند.

در پاییز سال ۲۰۱۲، من و دکتر بابا شیو،^۳ کلاسی با موضوع علم تأثیرگذاری روی رفتارهای انسانی، برای دانشکده کسب‌وکار دانشگاه استنفورد طراحی کردیم و در برنامه درسی گنجانیدیم. یک سال بعد، به همراه دکتر استف حییف^۴ دوره مشابهی را در مؤسسه طراحی هاسو پلتنر^۵ تدریس کردیم.

عصاره سال‌ها پژوهش من و تجربیات جهان واقعی، شکل‌گیری «مدل قلب» را در پی داشت؛ فرایندی چهار مرحله‌ای که شرکت‌ها برای عادت‌سازی در رفتار کاربران‌شان از آن بهره می‌گیرند.

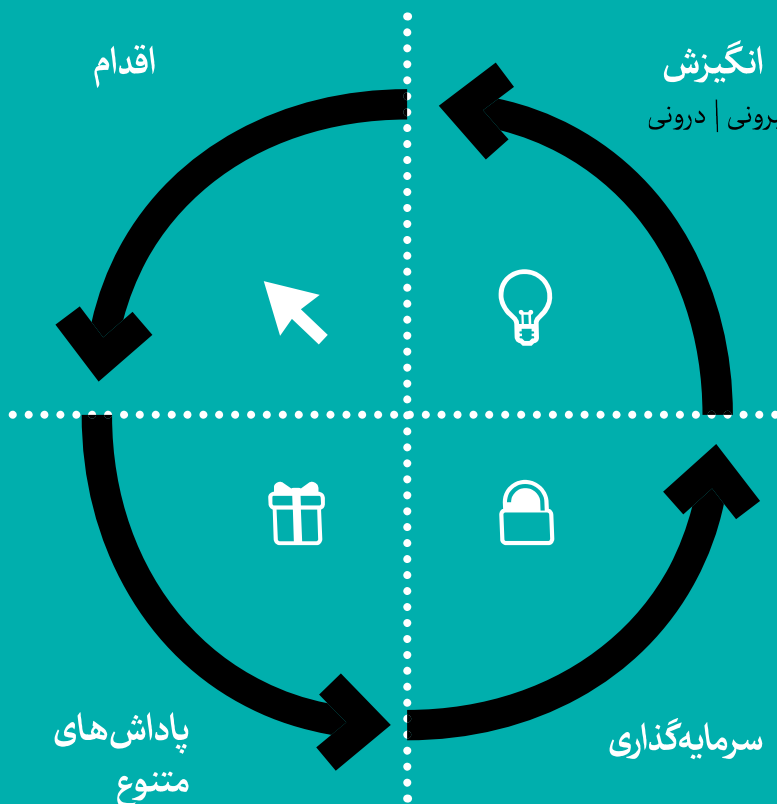
محصولات موفق از طریق چرخه‌های متوالی قلب، بی‌آنکه نیازمند تبلیغات پرهزینه یا ارسال پیام‌های فراوان باشند، به هدف نهایی خود، یعنی تعامل خودانگیزخته کاربر با محصول‌شان دست می‌یابند و آن‌ها را بارها و بارها به سمت خود می‌کشانند.



بیشتر نمونه‌هایی که می‌آورم، از شرکت‌های فناوری‌اند؛ چون در این صنعت حضور فعال داشته‌ام؛ ولی قلب‌ها همه جا حضور دارند: در برنامه‌های کاربردی و ورزش‌ها و فیلم‌ها و بازی‌ها و حتی در شغل‌مان. در هر چیزی که به ذهن و اغلب، به جیب‌مان نفوذ می‌کند، قلب‌ها را می‌توان یافت. چهار مرحله «مدل قلب» برای فصل‌های این کتاب چارچوبی ارائه می‌دهد.

1. Silicon Valley
2. NirAndFar.com
3. Baba Shiv
4. Steph Habif
5. Hasso Plattner Institute of Design

مدل قلاب

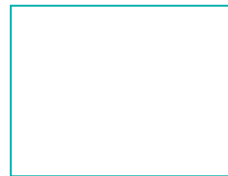


۱. انگیزش

محرك مانند شمع در موتور ماشین عمل می‌کند و جرقهٔ بروز رفتاری را می‌زند. برای انگیزش دو نوع محرك وجود دارد:

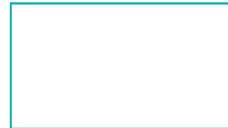
- بیرونی
- درونی.^[۸]

محصولات عادت‌ساز در گام نخست با محرك‌های بیرونی، مانند ایمیل، لینک وب‌سایت یا آیکون برنامهٔ کاربردی در گوشی هوشمند، توجه کاربر را جلب می‌کنند.



برای نمونه، باربارا را در نظر بگیرید: زن جوانی در پنسیلوانیا که در خوراک خبری فیس‌بوکش خیلی اتفاقی عکسی را می‌بیند. یکی از اعضای خانواده‌اش این عکس را از منطقه‌ای روستایی در ایالتشان گرفته است. عکس زیبایی است. چون باربارا قصد دارد با برادرش، جانی، به آنجا سفر کند، این فراخوان به اقدامِ محرك بیرونی توجهش را جلب و روی عکس کلیک می‌کند.

کاربران با ورود پی‌درپی به چرخه‌های قلاب متوالی، کم‌کم با محرك‌های درونی که با رفتارها و احساسات افراد ارتباط فراوانی دارد، پیوندهایی برقرار می‌کنند.



وقتی کاربران کم‌کم رفتار مدنظر را خودبه‌خود برمی‌انگیزانند، این عادت جدید به بخشی از روال روزمره‌شان تبدیل می‌شود.

با گذشت زمان، باربارا فیس‌بوک را با نیازش به ارتباط اجتماعی پیوند می‌زند. در فصل دوم، محرك‌های بیرونی و درونی بررسی می‌شوند و به این پرسش پاسخ می‌دهیم که طراحان محصول چگونه تعیین می‌کنند کدام محرك‌ها کارآمدترند.

1. News Feed

۲. Call To Action: فراخوان به اقدام یا همان کال تو اکشن. در بازاریابی، به ویژه در بازاریابی دیجیتال، فراخوانی است که مخاطب را به انجام یک واکنش از پیش طراحی‌شده وادار می‌کند.

۲. اقدام

پس از مرحله محرک، اقدام انجام می‌شود؛ یعنی رفتاری که فرد با انتظار دریافت پاداش انجام می‌دهد. عمل ساده کلیک کردن روی عکس جالبی که باربارا در خوراک خبری دیده است، او را به وب‌سایتی به نام پیترست می‌برد که «سایت اجتماعی برای نشانه‌گذاری با سنجاق مجازی» است.^[۹]

این مرحله از چرخه قلاب، که در فصل سوم شرح داده شده است، از هنر و علم طراحی کاربردی کمک می‌گیرد تا نشان دهد محصولات چگونه در کاربران اقدامات خاصی را برمی‌انگیزند. شرکت‌ها برای افزایش احتمال وقوع اقدام از دو عامل اساسی در رفتارهای انسانی بهره می‌گیرند: راحتی انجام آن اقدام و انگیزش روان‌شناختی برای انجام آن.^[۱۰] هنگامی که باربارا عمل ساده کلیک کردن روی عکس را انجام می‌دهد، با دیدن تصاویر بعدی انگشت به دهان می‌ماند.

۳. پاداش‌های متنوع

وجه تمایز میان مدل قلاب و حلقه بازخوردی معمولی، توانایی آن در ایجاد هوس است. حلقه‌های بازخوردی محاصره‌مان کرده‌اند؛ ولی آن حلقه‌هایی که پیش‌بینی پذیرند، هوسی را پدید نمی‌آورند. هنگامی که در یخچال را باز می‌کنید، چراغش روشن می‌شود. این واکنش برایتان تعجب‌آور نیست و باعث نمی‌شود بارها و بارها آن را باز کنید. ولی کافی است کمی تنوع به این ترکیب افزوده شود. برای نمونه، فرض کنید یخچالی جادویی دارید که هر بار درش را باز می‌کنید، خوراکی متفاوتی در آن می‌بینید. همین کافی است که هوس پدید آید.

پاداش‌های متنوع یکی از ابزارهای نیرومند است که شرکت‌ها برای خوراندن طعمه قلابشان به کاربران از آن بهره می‌گیرند. فصل چهارم با جزئیات بیشتر این موضوع را مدنظر قرار می‌دهیم. یافته‌های پژوهش‌ها از این حکایت دارند که وقتی مغز انتظار پاداش دارد، میزان پیام‌رسان عصبی دوپامین ناگهان بسیار افزایش می‌یابد.^[۱۱] این افزایش ناگهانی با متنوع شدن دوچندان می‌شود و حالت متمرکزی را پدید می‌آورد که در آن بخش‌هایی از مغز که با دآوری و استدلال مرتبط هستند، سرکوب می‌شوند و بخش‌هایی که به خواسته و هوس مرتبط هستند، فعال.^[۱۲] خرید بلیت‌های بخت‌آزمایی و دستگاه‌های امتحان شانس در قمارخانه‌ها نمونه‌های

1. Bookmark

معروف این پدیده‌اند؛ ولی پاداش‌های متنوع در بسیاری از محصولات عادت‌ساز دیگر هم به کار رفته‌اند.

وقتی باربارا از پینترست سر درمی‌آورد، نه تنها عکس‌هایی را می‌بیند که خودش به دنبالشان بوده است، بلکه چیزهای جالب دیگر هم توجهش را جلب می‌کنند. تصاویر این سایت بیشتر به علایق کلی او ربط دارند؛ چیزهایی که به سفرش به منطقه روستایی پنسیلوانیا مربوط هستند؛ ولی موضوع‌های دیگری هم توجهش را جلب می‌کنند. گزینه‌پردازی موضوع‌های مرتبط و غیرمرتبط، هوس‌انگیز و معمولی، زیبا و عادی، سیستم دوپامین مغزش را با وعده پاداش به هیجان می‌آورد. اکنون بیشتر در پینترست وقت می‌گذرانند و به دنبال موضوع چشمگیر بعدی است. پیش از اینکه به خودش بیاید، ۴۵ دقیقه را در این سایت گذرانده است.

در فصل چهارم همچنین شرح می‌دهیم چرا عده‌ای، در نهایت، به تجربه‌های خاصی بی‌علاقه می‌شوند و تنوع چه تأثیری روی حفظ این افراد دارد.

۴. سرمایه‌گذاری

در آخرین مرحله مدل قلاب، کاربر کمی کار می‌کند. مرحله سرمایه‌گذاری احتمال ورود کاربر به چرخه قلاب در آینده را افزایش می‌دهد. سرمایه‌گذاری زمانی رخ می‌دهد که کاربر موضوع‌هایی مانند زمان، اطلاعات، تلاش، سرمایه اجتماعی یا پول را برای محصول یا خدمات صرف می‌کند.

ولی مرحله سرمایه‌گذاری به معنی پرداخت هزینه از سوی کاربران و سپس برگشت به روال عادی روزشان نیست، بلکه بیشتر به معنای اقدامی است که خدمات را برای دور بعدی بهبود می‌دهد. دعوت از دوستان و بیان اولویت‌ها و ساخت دارایی‌های مجازی و یادگیری استفاده از ویژگی‌ها و ابزارهای جدید، همگی سرمایه‌گذاری‌های کاربران برای بهبود تجربه کاربری‌شان است. با بهره‌گیری از این فعالیت‌ها می‌توان با هر بار عبور از چرخه قلاب، محرک را جالب‌تر، اقدام را آسان‌تر و پاداش را هیجان‌انگیزتر کرد. در فصل پنجم توضیح می‌دهیم سرمایه‌گذاری چگونه کاربران را تشویق می‌کند پشت سرهم گرفتار قلاب محصول شوند.

همین‌طور که باربارا از گشت‌وگذار در تودرتوی پینترست لذت بی‌پایان می‌برد، در او تمایل ننگه‌داشتن عکس‌هایی پدید می‌آید که مایه خوش‌حالی‌اش است. با جمع‌کردن عکس‌های خاصی، به سایت درباره اولویت‌های خود اطلاعاتی می‌دهد.

کمی بعد دنبال کردن کاربران، سنجاق کردن، دوباره سنجاق کردن و سرمایه‌گذاری‌های دیگری را آغاز می‌کند که ارتباطش را با سایت بیشتر می‌کند و از این طریق آماده می‌شود که در آینده به چرخه‌های قلاب پا بگذارد.

ابرقدرت جدید

فناوری‌های عادت‌ساز همین حالا هم وجود دارند و برای شکل دادن به زندگی ما به کار می‌روند. اکنون با دستگاه‌های گوناگونی مانند گوشی هوشمند، تبلت، تلویزیون، کنسول بازی و فناوری‌های پوشیدنی، دسترسی‌مان به وب بیشتر شده و این واقعیت به شرکت‌ها قدرت بسیار بیشتری داده است که روی رفتارمان تأثیر بگذارند.

همین‌طور که شرکت‌ها توانایی ارتباط بیشتر خود با مصرف‌کنندگان را با توانایی‌شان در گردآوری و کاوش و پردازش داده‌های مشتریان با سرعت بالاتر ترکیب می‌کنند، آینده‌ای پیش رو داریم که در آن همه چیز، به‌طور بالقوه، عادت‌سازتر است. به قول سرمایه‌گذار مشهور سیلیکون ولی، پل گراهام^۱ «جهان، در چهل سال آینده، بیش از چهل سال گذشته، اعتیادآور می‌شود؛ مگر اینکه قوانین حاکم بر پیشرفت فناورانه‌ای که آن محصولات را به وجود می‌آورد، با قوانین حاکم بر پیشرفت فناورانه کنونی متفاوت باشد».^[۱۳] در فصل ششم به این واقعیت تازه می‌پردازیم و دربارهٔ اخلاقی بودن بازپچه‌قراردادن افراد بحث می‌کنیم.

به‌تازگی، یکی از خوانندگان وبلاگم برایم ایمیل زد: «اگر نشود از آن برای کارهای پلید استفاده کرد، پس ابرقدرت نیست.» حق با اوست. بنا به این تعریف، تهیهٔ محصولات عادت‌ساز، به‌راستی از توانایی‌های یک ابرقدرت به شمار می‌آید. اگر با بی‌مسئولیتی از این ابزار استفاده شود، عادت‌های بد خیلی زود به اعتیادهای بی‌فکر و زامبی‌وار تبدیل می‌شوند. آیا باربارا و برادرش، جانی، در نمونهٔ پیش را شناختید؟ اگر از هواداران پروپاقرص فیلم‌های ژانر زامبی باشید، به احتمال زیاد آن‌ها را شناخته‌اید. آن‌ها مانند شخصیت‌های فیلم سینمایی کلاسیک و ترسناک «شب مردگان زنده»^۲ هستند؛ داستانی دربارهٔ افرادی که نیرویی اسرارآمیز تسخیرشان کرده است و همهٔ رفتارهایشان را تعیین می‌کند.^[۱۴]

1. Paul Graham

2. Night of the Living Dead

بی‌شک، متوجه محبوبیت دوبارهٔ ژانر زامبی در چند سال اخیر شده‌اید. بازی‌هایی مانند «رزیدنت اویل»^۱، سریال‌های تلویزیونی مانند «مردگان متحرک»^۲ و فیلم‌هایی مانند «جنگ جهانی زد»^۳ گواه جذابیت روبه‌افزایش این موجودات است. ولی دلیل جذابیت ناگهانی ژانر زامبی چیست؟ شاید پیشرفت بی‌وقفهٔ فناوری که هر روز فراگیرتر و قانع‌کننده‌تر می‌شود، ما را با این فکر که ناخواسته تحت‌کنترل باشیم، به وحشت انداخته و بی‌قرارمان کرده باشد.

با اینکه این ترس آشکار است، ما هم مانند قهرمانان همهٔ فیلم‌های ژانر زامبی هستیم و تهدید شده‌ایم؛ ولی از قبل نیرومندتریم. به این نتیجه رسیده‌ام که فواید محصولات عادت‌ساز بیشتر از مضراتشان است. معماری انتخاب، مفهومی که دانشمندان مشهور، تیلر^۴ سانستاین^۵ و بالز^۶ در مقاله‌ای علمی با همین عنوان آن را توصیف کرده‌اند، برای تأثیرگذاری روی تصمیم‌های افراد و پیامدهای رفتاری آن تصمیم‌ها روش‌هایی را ارائه می‌دهند. البته، در اصل، باید از این روش «برای ترغیب افراد به انتخاب‌های بهتر، بنا به قضاوت خودشان، استفاده کرد».^[۱۵] بر این اساس، این کتاب به نوآوران آموزش می‌دهد چگونه محصولات بسازند که به افراد در انجام کارهایی کمک کند که همین حالا هم دوست دارند انجام دهند؛ ولی به دلیل نداشتن راهکاری مناسب تاکنون آن‌ها را انجام نداده‌اند.

در این کتاب می‌خواهم به نوآوران و کارآفرینان یاد بدهم چگونه قدرت‌های عظیم و جدیدشان را برای تأثیرگذاری روی روال زندگی روزمرهٔ میلیاردها نفر به کار ببرند. به اعتقاد من، سه‌گانهٔ دسترسی و اطلاعات و سرعت برای ایجاد عادت‌های سودمند، فرصت‌های بی‌سابقه‌ای فراهم می‌کنند.

اگر فناوری درست مهار شود، می‌تواند از طریق رفتارهای سالمی که روابطمان را بهبود می‌بخشد و ما را باهوش‌تر می‌کند و بازدهی‌مان را بیشتر می‌کند، زندگی‌مان را بهتر کند.



1. Resident Evil
2. The Walking Dead
3. World War Z
4. Thaler
5. Sunstein
6. Balz

مدل قلاب منطق پشت طراحی بسیاری از محصولات و خدمات موفق عادت‌ساز را که هر روز به کار می‌بریم، توضیح می‌دهد. این مدل در مقایسه با مدل‌های دیگر هنوز کامل نیست؛ ولی هدفش این است که ابزاری عملی و نه نظری، برای کارآفرینان و نوآوران باشد که قصد دارند عادت‌سازی را برای اهداف خوب به کار ببرند. در این کتاب، پژوهش‌هایی که بیشترین ارتباط را با این موضوع دارند، گردآوری کرده‌ام و اطلاعات عملی را بیان و با هدف افزایش احتمال موفقیت نوآوران چارچوبی عملی ارائه کرده‌ام.

مدل قلاب مشکل کاربر را بارها و بارها به راهکار ارائه‌شده یک شرکت مرتبط می‌کند تا اینکه عادت شکل بگیرد. هدفم این است که درک بهتری از این روند به شما بدهم که محصولات چگونه رفتارها و حتی هویت‌مان را تغییر می‌دهند.

به‌خاطر بسپارید و به اشتراک بگذارید

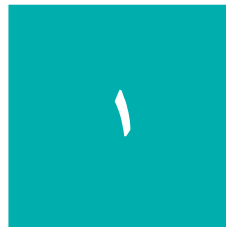
- عادت‌ها این‌گونه تعریف می‌شوند: «رفتارهایی که بدون تفکر ناخودآگاه یا با کمی تفکر خودآگاه انجام شوند.»
- هم‌گرایی دسترسی و اطلاعات و سرعت، جهان را به محیطی مساعدتر برای عادت‌سازی تبدیل کرده است.
- کسب‌وکارهایی که در مشتریان عادت پرورش می‌دهند، از مزیت رقابتی چشمگیری برخوردار می‌شوند.
- در مدل قلاب تجربه‌ای توصیف می‌شود که هدفش این است که بارها و بارها مشکل کاربر را به راهکاری مرتبط کند تا عادت شکل بگیرد.
- مدل قلاب چهار مرحله دارد:
انگیزش، اقدام، یاداش‌های متنوع و سرمایه‌گذاری.

نحوه استفاده از این کتاب

در پایان هر بخش نکات کلیدی خلاصه شده است. مرور، یادداشت برداری یا اشتراک گذاری این نکات در شبکه‌های اجتماعی مفید است، برای اینکه درنگ کنید و درباره‌شان خوب فکر کنید و آن‌ها را به خاطر بسپارید.

خودتان می‌خواهید محصولی عادت‌ساز خلق کنید؟ پس برای برداشتن گام‌های بعدی‌تان بخش‌های «هم‌اکنون انجام دهید» در پایان فصل‌ها، راهنمای شما خواهد بود.

ناحیهٔ عادت



وقتی می‌دوم، تمرکز نمی‌کنم. به بدنم فکر نمی‌کنم و اغلب، فکرم جای دیگری است. این کار آرام و شادابم می‌کند. در هفته سه روز، صبح‌ها می‌دوم. به‌تازگی، باید در زمان دوی صبحگاهی‌ام، با یکی از مشتریان خارجی‌ام تلفنی صحبت می‌کردم. با خودم فکر کردم «موضوع مهمی نیست. می‌توانم شب بدوم». ولی این تغییر زمانی باعث شد در آن شب، رفتارهای عجیبی از خود نشان دهم.

غروب از خانه بیرون آمدم. از کنار خانمی رد شدم که سرگرم بیرون گذاشتن زباله‌های خانه‌اش بود. نگاهمان به هم افتاد و او لبخند زد. مؤدبانه گفتم:

صبح به خیر!

ناگهان متوجه اشتباهم شدم. ده ساعت دیر شده بود! حرفم را اصلاح کردم:

ببخشید! منظورم شب به خیر است.

کمی اخم کرد و بعد با حالتی که «این یارو دیوانه است»، لبخندی تصنعی زد. کمی خجالت‌زده شده بودم. متوجه شدم که ذهنم فراموش کرده که هم‌اکنون چه زمانی از روز است. خودم را سرزنش کردم که دیگر چنین اشتباهی نکنم. چند دقیقه بعد، از کنار فرد دیگری که سرگرم دویدن بود، گذشتم و بازهم، طوری که انگار جسمم تسخیر شده باشد، گفتم:

صبح به خیر!

چه شده بود؟!

وقتی به خانه برگشتم و طبق برنامه همیشه خودم پس از دویدن دوش گرفتم، بازهم طبق معمول، در حمام فکرم جای دیگری رفت. خلبان خودکار مغزم به کار افتاد و بی‌آنکه از اعمالم آگاه باشم، روال هر روز صبح را در پیش گرفتم. وقتی با تیغ روی صورتم خراشی انداختم، تازه متوجه شدم که به صورتم کف زده‌ام و دارم ریشم را می‌تراشم! فقط صبح‌ها این کار را می‌کنم و آن وقت شب، کاری غیرضروری و دردآور بود! ولی بی‌آنکه بفهمم، این کار را کرده بودم.

• • •

برنامه دویدن را به جای صبح، شب اجرا کرده بودم و این کار مجموعه رفتارهایی را به جریان انداخت و به بدنم دستور داد که روال مربوط به دویدنم را ناخودآگاه انجام دهم. عادت‌هایی که در ما ریشه دوانده‌اند، یعنی رفتارهایی که بدون تفکر ناخودآگاه یا کمی تفکر خودآگاه انجام می‌شوند، چنین ماهیتی دارند. برخی برآوردها تخمین زده‌اند این عادت‌ها نزدیک به نیمی از رفتارهای روزانه‌مان را کنترل می‌کنند.^[۱]

عادت یکی از روش‌های مغز برای یادگیری رفتارهای پیچیده است. عصب‌شناسان معتقدند عادت‌ها با ذخیره واکنش‌های خودکار در عقده‌های قاعده‌ای، یعنی بخشی از مغز که مربوط به اعمال غیرارادی است، به ما توانایی تمرکز روی موضوع‌های دیگر را می‌دهند.^[۲]

عادت هنگامی شکل می‌گیرد که مغز میان‌بر می‌زند و از تفکر جدی و حساب‌شده درباره کار بعدی دست می‌کشد.^[۳] مغز سریع یاد می‌گیرد رفتارهایی را که راهکاری برای موقعیت‌های خاص ارائه می‌دهند، خودکار و سامان‌دهی کند.



برای نمونه، ناخن جویدن عادت شایع است که بدون تفکر ناخودآگاه یا با کمی تفکر خودآگاه انجام می‌شود. فردی که دچار این عادت است، شاید جویدن ناخنش در آغاز این عادت دلیلی داشته باشد؛ برای نمونه، برای گرفتن گوشه اضافی بدمنظره ناخنش. هرچند، هنگامی که رفتاری بدون هیچ هدف خودآگاهی انجام شود و فقط واکنشی خودکار به یک محرک باشد، به معنی آن است که عادت کنترل فرد را در اختیار گرفته است. در افراد بسیاری که عادت به جویدن ناخن دارند، محرکی که ناخودآگاه آن‌ها را به این کار وادار می‌کند، حس ناخوشایند اضطراب است. هرچه فرد عمل جویدن ناخن را بیشتر به آسودگی گذرای ناشی از آن پیوند بزند، تغییر واکنش شرطی او سخت‌تر می‌شود.

بسیاری از تصمیم‌های روزانه‌مان مانند ناخن جویدن، دلیلشان فقط کارسازبودنشان در گذشته است. مغز خودبه‌خود به این برداشت می‌رسد که اگر دیروز تصمیمی نتیجه خوبی داشته است، پس امروز هم بی‌خطر است و بنابراین، آن عمل به یک روال تبدیل می‌شود.

مغز من، در زمان دویدن، چشم‌درچشم‌شدن با دیگران را با جمله مناسب «صبح به خیر!» پیوند زده بود، به همین دلیل خودبه‌خود این واژه‌ها را به زبان آوردم، با اینکه آن وقت شب زمان مناسبی برای گفتن این جمله نبود.

۱. Basal Ganglia: عقده‌های قاعده‌ای که هسته‌های قاعده‌ای هم خوانده می‌شوند. از پنج هسته زیرقشری مغز تشکیل شده‌اند. عقده‌های قاعده‌ای از این نظر که در عمل کنترل حرکتی نقش مهمی ایفا می‌کنند، مهم‌اند.

چرا عادت‌ها به نفع کسب‌وکارهاست؟

اگر عادت‌هایمان تا این اندازه روی کارهای روزمره‌مان تأثیرگذار باشند، بی‌گمان، مهارت قدرت عادت‌ها می‌تواند به نفع صنعت باشد. در واقع، شرکت‌هایی که می‌توانند به نفع خود عادت‌سازی کنند، ممکن است سود بسیاری نصیبشان شود. محصولات عادت‌ساز تغییر رفتار پدید می‌آورند و بدون محرک، تعامل کاربران با محصول را برمی‌انگیزانند. هدف این است که روی مشتریان خود تأثیر بگذارید تا خودشان بارها و بارها از محصولاتان استفاده کنند، بی‌آنکه روی فراخوان به اقدام علنی، مانند تبلیغات و ترویج محصول تکیه داشته باشید. وقتی عادت‌سازی انجام شد، کاربر خودبه‌خود برانگیخته می‌شود. برای نمونه، هنگام انتظار در صف از محصول عادت‌ساز استفاده می‌کند.

باید بگوییم چارچوب و روش‌های بیان‌شده در این کتاب برای همه کسب‌وکارها و صنایع مناسب نیست. کارآفرینان باید بسنجند که عادت‌های کاربران چه تأثیری روی مدل کسب‌وکار و اهداف خاص آن‌ها دارد. با اینکه موفقیت برخی محصولات به عادت‌سازی وابسته است، همیشه این‌گونه نیست. برای نمونه، شرکت‌هایی که محصولات یا خدماتی می‌فروشند که هرازگاهی خریدار یا استفاده می‌شوند، به کاربرانی نیاز ندارند که معتاد محصولشان باشند یا دست‌کم، به تعامل هرروزه آن‌ها با محصولشان نیاز ندارند. برای نمونه، شرکت‌های بیمه عمر، برای ترغیب مشتریان از فروشنده‌ها و تبلیغات و بازاریابی دهان‌به‌دهان بهره می‌گیرند. ولی پس از اینکه قرارداد بیمه بسته شد، مشتری دیگر لازم نیست هیچ کاری انجام دهد.

در این کتاب، درباره محصولات صحبت می‌کنیم که به تعامل پیوسته و بدون محرک کاربر با محصول نیاز دارند و بنابراین، باید عادت‌سازی کنند. درباره شرکت‌هایی صحبت نخواهیم کرد که به روش‌های دیگری مشتریان را به کاری وامی‌دارند.

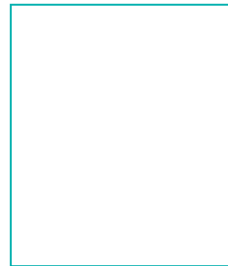
پیش از اینکه وارد مبحث قوانین حاکم بر عادت‌سازی شویم، باید اهمیت کلی و مزایای رقابتی آن را برای کسب‌وکارها درک کنیم. عادت‌سازی فواید گوناگونی برای کسب‌وکارها دارد.

افزایش ارزش طول عمر مشتری

دانشجویان دوره ام‌بی‌ای یاد می‌گیرند که ارزش یک کسب‌وکار، در واقع مجموع سودش در آینده است. سرمایه‌گذاران با این معیار، قیمت منصفانه سهام شرکت را محاسبه می‌کنند. مدیرعامل‌ها و تیم‌های مدیریتی آن‌ها با توانایی‌شان در افزایش ارزش سهام شرکت سنجیده می‌شوند و به همین دلیل، مدیرعامل‌ها به توانایی شرکتشان در ایجاد جریان نقدی آزاد^۱ اهمیت بسیاری می‌دهند. از دید سهام‌داران، کار تیم مدیریت این است که راهبردهایی اجرا کند تا با افزایش درآمد یا کاهش هزینه‌ها سود آینده را افزایش دهد.

پرورش عادت در مصرف‌کنندگان

راهی کارآمد برای افزایش ارزش شرکت از طریق افزایش ارزش طول عمر مشتری^۲ است که یعنی درآمدی که از یک مشتری به دست می‌آید پیش از آنکه خرید از رقبا را ترجیح دهد یا دیگر از محصول استفاده نکند یا چشم از جهان فروبندد.



اعتیاد کاربران مدت و دفعات به‌کارگیری محصول را افزایش می‌دهد؛ بنابراین، ارزش طول عمر مشتری افزایش می‌یابد.

برخی محصولات از لحاظ طول عمر مشتری ارزش زیادی دارند. برای نمونه، مشتریان کارت‌های اعتباری، کم‌ویش، به‌مدتی طولانی وفادار می‌مانند و ارزش زیادی دارند. بنابراین، شرکت‌های کارت اعتباری حاضرند برای جذب مشتریان جدید مبالغ هنگفتی را هزینه کنند. این نکته دلیل دریافت پیشنهادهای تبلیغاتی فراوان را برای ترغیب‌کردنتان به گرفتن کارت اعتباری دیگر یا ارتقای کارت کنونی‌تان توضیح می‌دهد؛ پیشنهادهایی از هدایای رایگان گرفته تا پروازهای هواپیمایی مجانی. ارزش بالقوه طول عمر به‌کارگیری خدماتتان، سرمایه‌گذاری شرکت کارت اعتباری را روی بازاربازی توجیه می‌کند.

۱. Free Cash Flow: جریان نقدی آزاد، جریان نقدی حاصل از عملیات‌های شرکت پس از کسر مالیات و بدون احتساب بدهی‌ها و هزینه‌های بهره شرکت است. بنابراین، جریان نقدی آزاد وجوه نقدی است که پس از پوشش دادن نیازهای سرمایه‌گذاری و سرمایه در گردش و با فرض نبود بدهی در دسترس شرکت قرار می‌گیرد.

2. Customer Lifetime Value

بازبودن دست شرکت‌ها برای قیمت‌گذاری

سرمایه‌گذار مشهور و مدیرعامل برکشایر هتوی^۱ وارن بافت، گفته است:

قدرت یک کسب‌وکار در گذر زمان را می‌توان بر اساس میزان
عذابی سنجید که برای افزایش قیمت‌ها می‌کشد.^[۴]

بافت و شریکش، چارلی مانگر^۲ متوجه شدند هنگامی که استفاده مشتریان از محصولی به روال روزمره تبدیل می‌شود، به آن وابسته می‌شوند و به قیمتش کمتر حساس خواهند بود. این دو، علت سرمایه‌گذاری مشهورشان روی سیزکندیز^۳ و کوکاکولا^۴ را روان‌شناسی مصرف‌کننده می‌دانند.^[۵] بافت و مانگر می‌دانند که عادت به شرکت‌ها دست شرکت‌ها را برای بالابردن قیمت باز می‌گذارد.

برای نمونه، در صنعت بازی‌های رایانه‌ای رایگان، روش معمول سازندگان بازی این است که درخواست پول از کاربران را به زمانی موکول کنند که بارها و بارها بازی کرده باشند و بازی برایشان عادت شده باشد. هنگامی که کاربران به بازی اعتیاد پیدا کردند و میلشان به پیشرفت در آن شدید شد، تبدیلتشان به مشتریانی که پول می‌پردازند، بسیار آسان‌تر می‌شود. گنج واقعی برای سازندگان این‌گونه بازی‌ها، فروش اقلام مجازی و جان بیشتر و قدرت‌های ویژه در بازی است.

تا به امروز، بیش از یک میلیارد نفر بازی «کندی کراش ساگا»^۵ را دانلود کرده‌اند. بیشتر افراد با گوشی همراه آن را بازی می‌کنند. مدل نیمه‌رایگان^۶ این بازی برخی از این کاربران را به مشتریانی تبدیل کرده است که پول پرداخت می‌کنند و درآمد سازنده بازی را به نزدیک به یک میلیون دلار در روز رسانده است.^[۶]

این الگو برای خدمات دیگر هم صدق می‌کند. برای نمونه، اورنوت، نرم‌افزار پرهوادار یادداشت‌برداری و بایگانی را در نظر بگیرید: به‌کارگیری این نرم‌افزار رایگان است؛ ولی شرکت ویژگی‌های جدید مانند مشاهده آفلاین و ابزارهای کار گروهی را در ازای پرداخت پول ارائه می‌کند و بسیاری از کاربران وفادار با کمال میل این مبلغ را می‌پردازند.

1. Berkshire Hathaway
2. Charlie Munger
3. See's Candies
4. Coca-Cola
5. Candy Crush Saga
6. Freemium