

خُسامِ کُفُودِ حُورِ مَهِ  
وَمَا شَمِدْه  
کِ دِلِ رُناشِ حِندِ مِردِ ادرِاه



# شکست‌های نام‌های تجاری

حقایقی در خصوص ۱۰۰ خطای  
فاحش و تاریخی در ساخت برند

نویسنده:  
مت هیگ

مترجمان:  
دکتر احمد روستا  
فاطمه اللهیاری

انتشارات

ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

کتاب شکست‌های نام‌های تجاری ترجمه‌ای است از:

---

**Brand Failures**

Matt Haig

# شکست‌های نام‌های تجاری

نویسنده: مت هیگ

مترجمان: دکتر احمد روستا و فاطمه اللهیاری

---

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:

محمد کیائی

طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه شرکت سیتِه

مدیر اجرایی: فیروزه یآوری



حسین رسولی

ویراستار:

سید امیرمهدی اصغری

سر ویراستار:

مجید اسماعیلی

صفحه‌آرایی:

سیتِه

ناشر:

---

چاپ چهارم: زمستان ۱۴۰۱ ۵۰۰ نسخه

چاپ سوم: تابستان ۱۳۹۶ ۱۰۰۰ نسخه

چاپ دوم: تابستان ۱۳۹۲ ۲۰۰۰ نسخه

چاپ نخست: تابستان ۱۳۸۹ ۲۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-23-8

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۲۳-۸

---

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

سرشناسه	: هیگ، مت
عنوان و نام پدیدآور	: شکست‌های نام‌های تجاری: حقایق در خصوص ۱۰۰ خطای فاحش و تاریخی در ساخت برند.../ نویسنده مت هیگ؛ مترجمان احمد روستا، فاطمه اللهیاری؛ ویراستار حسین رسولی.
مشخصات نشر	: تهران: سیت، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۲۳-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Brand failures : the truth about the 100 biggest branding...2003
چاپ چهارم	: زمستان ۱۴۰۱.
چاپ سوم	: تابستان ۱۳۹۶.
چاپ دوم	: تابستان ۱۳۹۲.
موضوع	: کالاهای مارک‌دار -- بازاریابی
موضوع	: مارک‌گرایی
موضوع	: مارک‌های مشهور
شناسه افزوده	: روستا، احمد، ۱۳۲۷ - مترجم
شناسه افزوده	: اللهیاری، فاطمه، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۹ HD۶۹ ب/۲۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۲۷
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۹۷۳۲۰۴

جلوگیری از شکست،  
در دست خودمان است،  
اما احتمال شکست دشمن  
در اختیار خود اوست.  
سان تزو  
کتاب هنر جنگ

## سخن ناشر

---

شکست، روشنایی بخش راه موفقیت است.  
اگرچه تعریف موفقیت کار بسیار دشواری است، اما شکست مفهومی ساده و قابل فهم دارد. در حالی که دین پژوهان و زیست‌شناسان همچنان بر سر مفهوم زندگی با هم بحث و جدل دارند، کارشناس کالبدشناسی به سهولت و سرعت علت مرگ افراد را توضیح می‌دهد. بنابراین با نگاهی به عامل ناکامی‌های برنده‌های بزرگ و معروف، می‌توان از علل این شکست‌ها آگاه شد.  
نویسنده کتاب می‌گوید: من برای موفقیت این کتاب، یک کلید دارم؛ شکست.

چرا که مردم دوست دارند به کلید شکست نخوردن دست یابند و راه دست‌یابی به آن بسیار آسان است؛ خواندن کتاب شکست‌های نام‌های تجاری.

به امید پیروزی  
شاهین ترکمن





## فهرست

---

۱	در ستایش این کتاب
۵	پیشگفتار
۹	فصل ۱ : مقدمه
۱۹	فصل ۲ : بارزترین نمونه‌های شکست
۴۷	فصل ۳ : شکست ایده‌ها
۸۹	فصل ۴ : شکست در بسط برند
۱۳۷	فصل ۵ : شکست در حوزه روابط عمومی
۱۷۱	فصل ۶ : شکست‌های فرهنگی
۱۹۵	فصل ۷ : شکست چهره‌ها
۲۱۵	فصل ۸ : شکست در تجدید برند
۲۳۹	فصل ۹ : شکست در حوزه اینترنت و فن‌آوری‌های نوین
۲۷۷	فصل ۱۰ : برندهای رو به انقراض



## در ستایش این کتاب

---

«تجارب و آموزه‌های حاصل از شکست‌ها به مراتب بیش از موفقیت‌ها است. کتاب جدید مت هیگ، گنجینه توصیه‌های هشداردهنده و سودمندی است که شما همواره از آن‌ها غافل بوده‌اید.»

لورا رایس<sup>۱</sup>، رئیس مؤسسه مشاوره رایس اند رایس، استراتژی پرداز حوزه بازاریابی و یکی از نویسندگان کتاب‌های پر فروش «سقوط بازاریابی و طلوع روابط عمومی» و «۲۲ قانون تغییرناپذیر ساخت برند»

«مطالعه این کتاب برای هر بازاریابی لذت و منفعت به ارمغان خواهد آورد. میزان اهمیت این درس عبرت‌ها از آنجا ناشی می‌شود که به موضوعاتی اساسی و مهم توجه دارند؛ مزایای جلب مشتری‌های واقعی، کیفیت و نحوه عملکرد.»

پتریک باروایس<sup>۲</sup>، پروفیسور مدیریت و بازاریابی دانشکده کسب و کار لندن

«آن دسته از کتاب‌های حوزه کسب و کار که ضمن جذابیت و سرگرم‌کنندگی، مجموعه‌ای از پند و اندرزهای فوق‌العاده را پیش روی شما

1. Laura Ries
2. Partic Barwise

قرار می‌دهند، باید بی‌درنگ مطالعه شوند. این کتاب یکی از همان کتاب‌ها است. اگر مایل نیستید در ویرایش بعدی این کتاب نام شما هم به جرگه دیگران بپیوندد، بهتر است که آن را مطالعه کنید.»

پیتر شورتون<sup>۱</sup>، مدیرعامل این سایت مارکتینگ اند پپل<sup>۲</sup> و نویسنده مهارت‌های کلیدی بازاریابی.

«به نظر من این کتاب فوق‌العاده است. مجموعه نکات عبرت‌آموزی از مصیبت‌های گریبانگیر برندهای بدنام شده، از ادسل و نیوکوک تا اندرسن و انرون کنونی، در یک مجموعه گردهم آمده است. این کتاب لازمه کار هر بازاریاب است.»

پیتر دوایل<sup>۳</sup>، استاد بازاریابی و مدیریت استراتژیک، دانشکده کسب و کار واریک<sup>۴</sup>، دانشگاه واریک.

«کتاب شکست‌های نام‌های تجاری، خزانه باارزشی از اطلاعات و دانش است. من مطالعه آن را به همه توصیه می‌کنم.»

سیکو ون گلدر<sup>۵</sup>، مدیرعامل مؤسسه مشاوره برند - متا و نویسنده «استراتژی جهانی برند»

«به خاطر تدوین مجموعه‌ای جامع و جذاب از ۱۰۰ مورد شکست ناشی از سوء تعبیر یا سوء کاربرد استراتژی برند، باید به مت هیگ تبریک گفت.»

مایکل جی بیکر<sup>۶</sup>، استاد بازنشسته بازاریابی، دانشگاه استرکلاید<sup>۷</sup>، رئیس آکادمی بازاریابی.

1. Peter Cheverton
2. Insight Marketing & People
3. Peter Doyle
4. Warwick
5. Sicco Van Gelder
6. Michele J Baker
7. Strathclyde

## در ستایش این کتاب

«تاریخچه جذب مشتری، به واسطه ناکامی برندها دستخوش بی‌نظمی‌هایی شده است و ما باید از این ناکامی‌ها درس بگیریم. اگر عهده دار مسئولیت یک برند هستید، حتماً این کتاب را مطالعه کنید. این کار می‌تواند بهترین سرمایه‌گذاری‌ای باشد که در طول عمر خود انجام داده‌اید.»  
شان اسمیت<sup>۱</sup>، معاون ارشد مجله فوروم<sup>۲</sup> و نویسنده کتاب «رویه غیرمتعارف»

«گرچه اکنون کتاب‌هایی که بهترین تکنیک‌های ساخت برند را برای شما توصیف می‌کنند، به وفور یافت می‌شوند، اما آموزه‌های واقعی در چرایی ناکامی برندها نهفته است. مت‌هیگ در تحلیل این موضوع دست به کار خارق‌العاده‌ای زده است و من این کتاب را به همه افراد دست‌اندرکار خلق، توسعه و مدیریت یک برند، توصیه می‌کنم.»  
پل تمپورال<sup>۳</sup>، مشاور استراتژی برند در سنگاپور ([www.brandingasia.com](http://www.brandingasia.com))  
و نویسنده کتاب «مدیریت پیشرفته برند»

«روشنگر و سرگرم کننده»

مجله بیزینس

«شکست‌های نام‌های تجاری یک کتاب جذاب و مفید است.»

مجله فاینشبال تایمز

«این کتاب ضمن فرح‌بخش بودن، حامل پیامی کاملاً جدی و فهرست ارزشمندی از درس‌ها و عبرت‌های به دست آمده است.»

مجله مارکتینگ

1. Shaun Smith
2. Forum
3. Paul Temporal

« کتابی سرزنده و جالب توجه، مملو از نصایح هشداردهنده»  
نشریه مارکتینگ بی‌بیزنس

«پس از مطالعه این کتاب شما قادر خواهید بود فاجعه بالقوه‌ای را که در  
کمین برن‌دتان است، تا یک مایل از خود دور کنید.»  
مجله اینترنت وُ رکس

## پیشگفتار

---

دو سال پیش، زمانی که کتاب «شکست‌های نام‌های تجاری» منتشر شد، اصلاً فکر نمی‌کردیم که تا این حد از آن استقبال شود. با مقداری دقت متوجه خواهید شد که فرآیند نوشتن یک کتاب شباهت زیادی به فرآیند راه اندازی یک برند دارد. شما می‌توانید موفقیت بالقوه یک کتاب را تخمین بزنید، اما به طور حتم قادر نخواهید بود میزان موفقیت آن را روی قفسه فروشگاه‌ها برآورد کنید. در واقع من از زمان چاپ و عرضه این کتاب به بازار، شاهد بهترین کتاب خود در زمینه کسب و کار تا کنون بوده‌ام. این کتاب جایگاه کتاب هری پاتر<sup>۱</sup> یا رمز داوینچی<sup>۲</sup> را به دست نیاورد، اما نتایج حاصل از آن ثمربخش بود. چرا؟ به دنبال کلید قضیه هستید؟ بسیار خوب من یک کلید دارم: شکست. مردم دوست دارند به این کلید دست یابند؛ در صورتی که راه دست یابی به آن بسیار آسان است. در هیچ جا به اندازه دنیای تجارت نمی‌توان به حقایق این‌چنینی دست یافت.

مسئولیت شکست بسیاری از برندها متوجه تجار و دست‌اندرکاران ماکیاولیست<sup>۳</sup> و بی‌مسئولیتی است که هر لحظه آمادگی دارند تا با پوزخندی از سر حقارت، سیگارشان را با نمایشی شکوهمند اما ابلهانه به زمین بیندازند و بی‌لیاقتی درونی خود را برای برند به ارث بگذارند. البته شکست برند همیشه

1. Harry Potter
2. The Da Vinci Code
3. Machiavellian - یکی از دولتمردان ایتالیا

هم به این سبب نیست. شکست و ارتکاب خطا، حقیقتی است که بسیاری از صاحبان برندها، عمدتاً در طول زندگی کاری خود با آن مواجه می‌شوند. برخی از کتاب‌های خاص با موضوع کسب و کار، طوری در خصوص موفقیت صحبت می‌کنند که گویی موفقیت می‌تواند با استفاده از چند دستورالعمل ابتدایی و اضافه کردن مقداری عناصر مقدماتی سرهم شود. آن‌ها دوست ندارند خوانندگان خویش را با گفتن این حقیقت مأیوس کنند: یک برند- هر برندی که باشد- بیشتر از آن که به سوی موفقیت پیش رود، در معرض شکست قرار دارد. طبق آمار، این شکست ماحصل شکست برند است و نه خود محصول. حتی اگر هیچ برندی هم برای یک محصول ساخته نشود، خود به خود درون یک طبقه‌بندی جای می‌گیرد که برای موفقیت از شناس یکسانی با بقیه محصولات هم دسته‌اش برخوردار است؛ همبرگرها فقط می‌توانند همبرگر باشند، کفش‌های دو فقط کفش‌های دو هستند و نوشابه مشکی با چاشنی آب کربنات تنها یک نوشابه مشکی با چاشنی آب کربنات است. بنابراین تفاوت بین موفقیت و شکست، درون برندها نهفته است و نه درون محصولات. در لحظه تولد یک برند، نابرابری‌ها و ناملایمات فوراً در مقابل آن صفا‌آرایی می‌کنند. هر برند جدیدی سعی می‌کند مشتری‌ها را از رفتن به سوی رقبا منصرف کند یا حتی فراتر از آن، سعی می‌کند یک بازار مستقل برای خود به وجود آورد. در اکثر قریب به اتفاق موارد، کار با شکست روبه‌رو می‌شود. این شرایط و رویدادها معمولاً اجتناب‌ناپذیر هستند. به راستی، آیا از زمان چاپ نخست این کتاب، هیچ فاجعه‌ای در خصوص برندهای عظیم به وقوع نپیوسته است؟ تلاش کوکاکولا در راه اندازی خط تولید آب معدنی داسانی<sup>۱</sup> در بازار انگلستان که مقداری سم غیرمجاز در آن کشف شد، نمونه‌ای بارز و جدید از ناکافی بودن موفقیت و هزینه‌های گزاف بازاریابی آن است. هرچه راه‌اندازی یک برند پرهزینه‌تر باشد، ریسک‌پذیری آن نیز افزایش می‌یابد. در اکثر بخش‌ها، وارد شدن به یک بازار ریسک‌دار شبیه وارد شدن به یک مرکز شرط بندی است. زمانی که برند وارد چنین بازاری شد، نسبت به

1. Dasani



زمان پیش از آن بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود و در نتیجه شما مجبور خواهید بود تا برای موفقیت آن تعریفی بیابید. اگر برای تضمین هر موفقیتی یک عنصر یگانه وجود داشت، آیا همه برندها پیروز و کامیاب نبودند؟ گذشته از این، حتی موفق‌ترین برند دنیا مانند کوکاکولا (با ارزشی معادل ۷۰ میلیارد دلار)، نیز از عامل موفقیت عظیم خود آگاهی دقیق ندارد. اگر آگاهی داشت، پس می‌توانست با برند آب معدنی به موفقیت مشابهی دست یابد و برند نیوکوک<sup>۱</sup> (اولین مورد توصیف شده در این کتاب) را به سرمنزل مقصود می‌رساند. شاید کوکاکولا یک «فرمول سّری» به محصول شماره یک خود می‌افزاید، اما فرمول دقیقی که این برند را یک‌ه‌تاز و پیروز نوباره‌های گازدار می‌سازد، فرمولی است که تا کنون کسی به آن پی نبرده است.

زمانی که افراد سرگرم دست و پا زدن‌های بیهوده برای دستیابی به «موفقیت» هستند، از طرد شدن برند یا خالی شدن زیر پای آن در بازار غافل می‌مانند (در یکی از روزنامه‌ها نوشته شده بود: زمانی که سعی کنیم با یک ماسک دروغین صورت خود را بیوشانیم، آخرین سهل‌انگاری‌ها مثل صابونی زیر پای ما قرار می‌گیرد).

با وجود این که تعریف موفقیت کار بسیار دشواری است، اما شکست، مفهومی ساده و قابل فهم دارد. در حالی که دین پژوهان و زیست‌شناسان همچنان بر سر مفهوم زندگی با هم بحث و جدل دارند، کارشناس کالبدشکافی به سهولت و سرعت علت مرگ افراد را توضیح می‌دهد. بنابراین با نگاهی به علل ناکامی برندهای بزرگ و معروف، می‌توان از علل آشکار این شکست‌ها آگاه شد.

سه سال پیش، درست زمانی که تحقیقات ابتدایی خود را برای نوشتن این کتاب عبرت آموز انجام می‌دادم، توجه من به برندهایی جلب شد که در همان اوان زندگی به مرگی زودرس مبتلا شده بودند. در برخی موارد نیز به علل شکست برندهای کنونی و یا برندهایی که در نطفه خفه شده بودند، پرداختم. مقصود من از نوشتن این کتاب بیش از آن که به شرح اقداماتی برای دستیابی

1. New Coke

به موفقیت احتمالی معطوف باشد، روی دلیل اتخاذ تصمیمات غلط و اشتباه از سوی مالکان برندها استوار بود. در واقع هدف من به جای القای خوشبینی‌های افراطی، متمرکز شدن روی نتایج اقتصادی و اجتماعی اقدامات و مشارکت‌های خودبینانه و ترغیب برندها به حساسیت نشان دادن به رویدادهای اطراف بود. نگران نباشید. همیشه هم سرانجام یک برند، ناکامی و تزلزل نیست. نکته متناقض در اینجا این است؛ به هر میزان که یک برند بزرگ‌تر شود و موفقیت‌های بیشتری به دست آورد، احتمال شکست آن نیز بالاتر می‌رود. «خوب، چون مردم عاشق نوشیدن انواع نوشابه‌های گازدار ما هستند، پس حتماً به پوشیدن زیرپیراهن‌هایی با آرم شرکت ما نیز علاقه‌مندند!» به همین سبب است که برندهای بسیار موفق‌تری مانند مک دانلدز و کوکاکولا نیز از شکست‌های دامنه‌دار و بزرگ در امان نیستند.

بی‌شک هبوط و سقوط برای برندها امری همیشگی است و تنها موضوع ثابت در این میان، شکست است که بر جای خود باقی است. آیا اکنون من می‌توانم در شما علاقه‌ای برای پوشیدن تی‌شرت‌هایی که نام شکست‌های نام‌های تجاری روی آن نوشته شده است، ایجاد کنم؟