

خُسامِ کُفُودِ حُورِ مِ
و ما
که دل زاناش حنِ مردِ ادره

برندسازی اخلاص گرانه

چگونه در دوره‌های تغییر
و تحول برنده باشیم

نویسندگان:

چیکب بنونین
گابور شریر
بنجامین نپ

مترجم:

مسعود سعیدی

سینا
انتشارات

ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

کتاب پرندهسازی اخلاقی گرانه ترجمه‌ای است از:

Disruptive Branding: How to Win in Times of Change

Jacob Benbunan, Gabor Schreier, Benjamin Knapp

برندسازی اخلاص گرانه

چگونه در دوره‌های تغییر
و تحول برنده باشیم

نویسندگان: چیکب بنیون / گابور شریر / بنجامین نپ
مترجم: مسعود سعیدی

طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه‌ی شرکت سیتته
مدیر اجرایی: فیروزه یآوری
ویراستار: نورا موسوی‌نیا



صفحه‌آرایی: مجید اسماعیلی
لیتوگرافی: طیف‌نگار
چاپ و صحافی: طیف‌نگار
ناشر: سیتته

چاپ نخست: بهار ۱۴۰۲
نسخه ۱۰۰۰

حق چاپ و نشر محفوظ است.
این کتاب با کاغذ حمایتی
منتشر شده است.

ISBN: 978-622-6663-54-0

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۳-۵۴-۰

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

سرشناسه	: بنیون، جیکوب Benbunan, Jacob
عنوان و نام پدیدآور	: برندسازی اخلاص گرانه: چگونه در دوره‌های تغییر و تحول برنده باشیم/ نویسندگان جیکوب بنیون ، گابور شریر ، بنجامین نپ ؛ مترجم مسعود سعیدی ؛ ویراستار نورا موسوی‌نیا.
مشخصات نشر	: تهران: سیته ، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۶ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۳-۵۴-۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان روی جلد: Disruptive branding : how to win in times of change.2010.
عنوان دیگر	: چگونه در دوره‌های تغییر و تحول برنده باشیم.
موضوع	: کالاهای مارک‌دار -- مدیریت Brand name products -- Management برندسازی (بازاریابی) Branding (Marketing) برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning
شناسه افزوده	: شرایر، گابور
شناسه افزوده	: Schreier, Gabor
شناسه افزوده	: نپ، بنجامین
شناسه افزوده	: Knapp, Benjamin
شناسه افزوده	: سعیدی، سیدمسعود، ۱۳۴۹ - مترجم
رده بندی کنگره	: HD۶۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۲۷
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۹۰۱۰۲۲

تقدیم به تمام مدیران و مشاورانی که با تمام وجود به کاری که انجام
می دهند عشق می ورزند و آن ها که همیشه رویه های جاری را به چالش
کشیده و متفاوت می اندیشند.

سخن ناشر

در فارسی کتاب‌های زیادی در خصوص مفاهیم اصلی ساخت برند و یا تعاریف آن به نگارش درآمده که بخش عمده‌ای از آنان در سال‌های گذشته توسط انتشارات سیپته ترجمه و به چاپ رسیده است، اما کمتر مطلبی در خصوص پیاده‌سازی صحیح برند در تمامی ارکان یک شرکت یا ساخت برند از درون سازمان‌ها وجود دارد و جای خالی آن احساس می‌شد.

این کتاب را سه نفر از مدیران آژانس برندسازی سفران^۱ یا همان زعفران نوشته‌اند. جیکب بنبون^۲ آژانس زعفران را در سال ۲۰۰۱ با هدف پر کردن خلاء خلاقیت در استراتژی‌های برندسازی به همراه یکی از غول‌های استراتژی یعنی والی اولینز^۳ پایه‌گذاری کرد. اولینز در سال ۲۰۱۴ درگذشت و اکنون سفران با گسترش دفاتر خود در تمامی جهان یکی از برترین شرکت‌های مشاوره برندی است که بخشی از خلاقانه‌ترین استراتژی‌های برندسازی را برای برترین شرکت‌های دنیا تدوین و به اجرا درآورده است. زعفران شرکتی است

1. Saffron
2. Jacob Benbunan
3. Wally Olins

که در کنار زاگربرگ قرار گرفت تا بازسازی برند فیس‌بوک به متا^۱ را به عنوان یکی از مجادله‌انگیزترین بازسازی‌های برند در سال‌های اخیر در کارنامه‌ی خود به ثبت رساند.

گابور شرایر^۲، مدیر ارشد خلاقیت و مسئول تیم‌های خلاق در تمامی دفاتر سفران در دنیا است. پیش از همکاری با سفران، گابور هویت برند اسمارت را برای شرکت دایملر در اروپا ساخته بود.

بنجامین نپ^۳ مدیریت استراتژی و توسعه را بر عهده دارد و شخصی است که همانند بنیون سال‌ها با اولین همکاری نزدیک داشته است. بنجامین یکی از بهترین متخصصین ساخت برندهای مکان در سراسر دنیا است و برای تعدادی از شهرهای بزرگ دنیا، از لندن و وین گرفته تا لهستان و ترینیداد و توباگو، کار کرده است.

برندسازی اخلاص‌گرا به ما نشان می‌دهد که چگونه پیشروترین شرکت‌های دنیا از روشی متفاوت به جنگ با قدیمی‌ترین کسب‌وکارها رفته و پیروز شده‌اند، همچنین لبریز مثال‌هایی است از ترکیب استراتژی و خلاقیت. آژانس سفران استاد این روش‌ها است و به سادگی تمامی تجربیات خود را با ما در میان می‌گذارد. این کتاب درباره‌ی پیاده‌سازی برند درون سازمان است، اتفاقی که هم مدیران و صاحبان کسب‌وکار و هم مشاوران ساخت برند باید توجه بیشتری به آن نمایند.

شاهین ترکمن

بهار ۱۴۰۲

1. Meta
2. Gabor Schreier
3. Benjamin Knapp

فهرست

۵	تعریف و تمجید
۷	یادداشت مترجم
۱۳	مقدمه
۱۳	چرا باید «برندسازی اخلاص گر» را واکاوی کنیم
۲۵	فصل اول: همگرایی و واگرایی
۲۵	مقدمه
۲۷	از محلی تا جهانی سازی
۳۰	همگرایی مصرف کننده و تولیدکننده
۳۴	همگرایی واقعی و مجازی
۴۰	واگرایی: خودداری از تله‌ی رقابت
۴۹	فصل دوم: برای شما چه چیزی انگیزه بخش است

۴۹	مقدمه
۵۰	استراتژی برند چیست؟
۵۳	چرا به استراتژی برند نیاز داریم؟
۵۷	اخلال: وقتی استراتژی برند ندارید چه اتفاقی می‌افتد؟
۶۲	انتخاب عناصر مناسب در تدوین یک استراتژی عالی برای برند
۶۶	چگونه ایده‌ی برند خود را تعریف کنیم
۶۷	برای اثربخشی استراتژی در طول زمان چه کاری باید انجام دهیم؟

فصل سوم: استراتژی مجسم می‌شود

۷۷	مقدمه
۷۸	دیزاین بر چه چیزهایی تأثیر می‌گذارد؟
۷۹	دیزاین از رأس سازمان آغاز می‌شود
۸۱	به قدرت دیزاین باور داشته باشید
۸۲	دیزاین اخلال‌گر است
۸۷	مراحل دیزاین برند
۹۰	مراقب این سه عامل باشید: فرآیند، خط‌مشی و قدرت

فصل چهارم: یاری‌گر کارکنانتان باشید تا به یاری شما بشتابند

۹۹	مقدمه
۱۰۲	مشارکت داخلی در فضای کاری مدرن
۱۰۵	نحوه جلب مشارکت کارکنان در ساخت برند
۱۰۶	ویژگی‌های بارز یک برنامه‌ی مشارکت مؤثر
۱۱۳	مراحل و ساختار برنامه مشارکت برند
۱۱۵	دو ابتکار ویژه که به شما توصیه می‌کنیم

فصل پنجم: وعده‌ی محقق شده

۱۲۹	مقدمه
۱۳۰	«تجربه‌ی برند» چیست؟

۱۳۱	چرا تجربه اهمیت دارد؟
۱۳۳	تجربه‌ی برند در برابر تجربه‌ی مشتری
۱۳۵	طراحی تجربه‌ی برند
۱۳۶	تجربه‌ی نقاط تماس
۱۴۰	تبدیل تجربه‌ی برند به تجربه‌ای کل‌نگر
۱۴۴	برگزیده‌ترین قوانین طراحی تجربه‌ی برند

فصل ششم: موفقیت نیاز به اثبات دارد

۱۵۷	مقدمه
۱۵۷	برند بدون محصول
۱۵۹	محصول بدون برند
۱۶۰	محصول و برند چگونه یکدیگر را تقویت می‌کنند
۱۶۱	تولد محصولات جدید
۱۶۳	گسترش: یک برند برای چند محصول
۱۶۵	مطمئن شوید محصول «برندمحور» است
۱۶۹	

فصل هفتم: ایجاد وفاداری مشتری

۱۸۵	مقدمه
۱۸۵	خدمات مشتری به برند کمک نمی‌کند: خدمات مشتری خودِ برند است
۱۸۶	خدمات مشتری به عنوان ابزار اخلاقی
۱۸۸	طراحی خدمات عالی برای مشتری
۱۹۰	

فصل هشتم: هنگامی که ایده‌ی شما مجسم می‌شود

۲۰۹	مقدمه
۲۰۹	منظور ما از محیط برندمحور چیست؟
۲۰۹	طراحی محیط برند شده
۲۱۵	گام‌های اساسی برای طراحی محیط‌های برند
۲۲۲	

۲۳۱	فصل نهم: اولین اثرگذاری
۲۳۱	مقدمه
۲۳۲	مرحله اول: پیش از رونمایی
۲۴۳	مرحله دوم: رونمایی
۲۵۱	مرحله سوم: پس از رونمایی
۲۶۱	فصل دهم: ارزیابی، ارتقاء، تکرار
۲۶۱	مقدمه
۲۶۲	چرا سنجش موفقیت برند مهم است؟
۲۶۶	چه چیزی را بسنجیم؟
۲۷۴	سنجش در عمل
۲۷۵	بعد از سنجش چه اتفاقی می‌افتد؟
۲۸۳	فصل ۱۱: نوآوری پیوسته
۲۸۳	مقدمه
۲۸۵	آیا بازسازی برند واقعاً لازم است؟
۲۸۶	نحوه‌ی تغییر برند

تعریف و تمجید

این کتاب رساله‌ای است درباره‌ی برند که در زمانه‌ای با تغییرات پی‌درپی، بازاریابان را در چالش‌های روزانه‌شان راهنمایی می‌کند.
استفان شیندل

نویسندگان این کتاب نشان می‌دهند که ایجاد اخلاق نگرشی مبتنی بر خلاقیت، چابکی و نوآوری است و همه‌ی برندهای دنیا باید برای رسیدن به آن تلاش کنند. آن‌ها به شرح دقیق روند این کار می‌پردازند. کتابی بسیار عالی که خواندنش به شدت توصیه می‌شود.

پرفسور رابرت پائولمن

چیکب بنبون و تیمش اخلاق‌گرایان تیم دنیای برندها هستند. آن‌ها یاری‌گر استارت‌آپ‌ها و شرکت‌هایی هستند که می‌خواهند کارها را به شیوه‌های متفاوت پیش ببرند. همه‌ی کسانی که می‌خواهند در صنعت جدید یا سنتی

خود یک تغییر ناگهانی پدید آورند، لازم است این کتاب را بخوانند.
کارلوس مونیوس

کتابی جذاب و متفاوت برای کسانی که اعتقاد دارند بهترین سند اصالت
شرکتها، پایداری و اثبات برند است.

آنا بوستو

یادداشت مترجم

مردان دیوانه

دان درپیر، شخصت جذاب سریال دیدنی مَدَمِن یا مردان دیوانه، جمله‌ی معروفی دارد با این مضمون که اگر به آنچه گفته می‌شود علاقه‌ای ندارید موضوع گفتگو را تغییر دهید¹. افراد دیوانه این‌گونه اخلال ایجاد می‌کنند و بازی را تغییر می‌دهند. بدون شک منظور من از دیوانگی بخش مثبت آن است، آن سمتی که شاعرانگی و احساس ما را درگیر می‌کند و وادارمان می‌کند که لحظاتی اندک در زندگی نظم‌زده و لبریزِ بایدها و نبایدها در مقابل قواعدِ خشک و مرسوم بایستیم و لحظاتی خودمان باشیم، آن‌گونه که دوست داریم و لذت ببریم. واقعیت این است که هیچ‌کسی نمی‌تواند تضمین کند با پیروی از مجموعه‌ای قوانین موفق خواهیم شد، همان‌گونه که کسی نمی‌تواند تضمین کند که با شکستن این قوانین موفق نخواهیم شد. بسیاری از مدیران بزرگ از این فرمول دان درپیر برای تغییر در قواعد بازیِ دنیای کار و کسب استفاده کرده‌اند.

شرکت‌های پیشرو دیوانه‌وار قاعده‌های خشک بازیِ کار و کسب را به سخره می‌گیرند و بازی خود را خلق می‌کنند. برای آن‌ها تنها سمت مشتری

1. If you don't like what's been said, then change the conversation

ایستادن است که مهم است و برای این ایستادگی همچون مجنون دست به اقداماتی می‌زنند که شبیه هیچ یک از شیوه‌های زندگی کاروکسب‌های سنتی و محافظه‌کار نیست. جالب این‌که ما به عنوان مشتری این بی‌نظمی و دیوانگی را دوست می‌داریم و با استقبال از این محصولات و خدمات وارد بازی لذت‌بخشی می‌شویم که وفاداری ما را به همراه دارد. ما شیفته و واله این گسست و گسیختگی می‌شویم و این‌گونه نام‌های بزرگ بدل به برندهای پر قدرت در تمامی دنیا می‌شوند.

اخلال‌گری در این ادبیات به معنای آشفتگی و یا خراب کردن نیست، بلکه به معنای ساختن است، به معنای نوآوری مداوم برای دیده شدن و جذاب ماندن. ما اخلال ایجاد می‌کنیم تا در پیکر جامد و صلب استراتژی‌ها و تحلیل‌ها و راه‌کارهای خشک مدیریتی، لابه‌لای اعداد و ارقام و ترازهای مالی روح بدمیم و شکلی انسانی به آن ببخشیم. در دنیای دیوانه دیوانه که لحظه‌ای را برای درهم شکستن آرزوها و انتظارات ما به هدر نمی‌دهد، این سرسوزن اخلال‌گری عین عقلانیت است.

واقعیت این است که اگر قرار بود شرکت‌ها و کاروکسب‌ها برابر بیزینس‌پلان‌ها و پیش‌بینی‌های صاحبان‌شان پیش می‌رفتند، ما هیچ شرکت یا ایده‌ی شکست‌خورده، هیچ سازمان ورشکسته و هیچ بدهکاری در دنیا نداشتیم. این همه شکست و غم و اندوه در دنیای کاروکسب، ناشی از اعتماد به نقشه‌ها و پلن‌هایی است که مولای درزشان نمی‌رود و از آن سو بخش عمده‌ای از موفقیت‌ها و پیروزی‌های شرکت‌ها و ایده‌های بزرگ در دنیا مرهون لحظات تصادفی و اتفاقاتی است که اصلاً پیش‌بینی نشدند و جایی در طرح‌های اولیه نداشتند. شرکت‌ها از همان لحظه که بزرگ می‌شوند، نطفه‌ی شکست را در دل می‌پرورند و بخش عمده‌ای از انرژی خود را در سال‌های بعدی برای جلوگیری از زایمان شکست به هدر می‌دهند. کارمندان شکل روزمرگی خویش را به قواعد موفقیت شرکت‌ها می‌آورند و در حساس‌ترین زمان‌ها مجموعه‌ی ما را برای رسیدن به آرزوهای خود ترک می‌کنند. چه می‌شد اگر ما نیز کمی قاعده بازی را به هم می‌ریختیم و موضوع بحث را عوض می‌کردیم؟ این کاری است که شرکت‌های اخلال‌گر در دهه‌ی گذشته انجام دادند.

برای من بازاریابی و ساخت برند در تمامی این سال‌ها، دمیدن روح انسانی در شرکت‌ها بوده است. زیرا ساخت برند با هدف برقراری پیوند عاطفی عمیق میان مشتریان و کارکنان با کاروکسب صورت می‌گیرد و ما انسان‌ها دوست نداریم با اشیاء و پدیده‌های بی‌روح ارتباط عاطفی برقرار نماییم. ساخت برند از درون سازمان نیازمند مشارکت عمومی تمامی پرسنل و درک و پیوند عمیق آن‌ها با شخصیت و ارزش‌های برند است و بدون نگرش و توسعه‌ی انسان‌محور این مهم صورت نخواهد گرفت. بدین ترتیب من در میان توضیحات فنی با کلمات ثقیل و یا نمایش اعداد و ارقام و آمارهای چنین و چنان برای مشتریانم و مشتریانم روایت‌گر داستان بوده‌ام. قصه‌گویی در زمانه‌ی اعداد و ارقام، خود، اخلاص‌گری است. بگذریم از این که داستان سمت و سوی جذاب زندگی و دلیل توجه ما انسان‌ها به پدیده‌های اطرافمان است. تمام مطلبی که می‌خواستم با شما در میان بگذارم همین بود، همین شروع نابهنگام که منطقی نبود و الباقی مطلب خط و ربط‌های همیشگی نوشتن و انتقال مفاهیم است.

دلیل انتخاب و ترجمه‌ی این کتاب بسیار ساده است: قصد داشتم هیجانم را از مطالعه‌ی این کتاب با شما به اشتراک بگذارم. بنیون و همکارانش در آژانس سفیران تمام چیزهایی را که من سال‌ها تلاش می‌کردم و می‌کنم با شرکت‌ها و مدیران در میان بگذارم به شکل جذابی بیان کرده بودند و مثال‌های بی‌نظیری را به نمایش گذاشتند. این که چرا باید برند را از درون سازمان بسازیم، این که چطور استراتژی به کمک شرکت‌ها می‌آید و این که چرا ساخت برند منحصر به هویت بصری نیست و چگونه باید از درون سازمان رشد کند.

استراتژی برند سمت مغفول برندسازی و بازاریابی است که شرکت‌ها تمایلی به استفاده از آن ندارند. شاید برخی از شرکت‌ها هنوز لذت استفاده از استراتژی در فرآیند ساخت برند و بازاریابی را نچشیده‌اند، دلیلش بسیار ساده است: استراتژی همانند ریاضی یا فیزیک خشک و کاربردی است. به همین دلیل بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند برند را از سمت بیرون سازمان بنا کنند زیرا در آمیختگی با خلاقیت، طرح و رنگ، اغواکننده و جذاب است. برند اما تصویر رفتار سازمان است، بنابراین بن‌مایه‌های آن از درون سازمان می‌جوشد. شرکت‌ها با انجام تبلیغات ممکن است چندصباحی مشهور شوند،

اما تبدیل به برندهای پر قدرت و اصیل نخواهند شد. نتیجه‌ی این تفکر آشفتگی و سروصدای زیادی است که این روزها در فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی شاهد آن هستیم، فضایی مملوء از بی‌اعتمادی، نابوری و اطلاعات غلط.

برای من برندسازی بسیار فراتر از هویت بصری و یا ارتباطات بازاریابی بوده است و بر این باورم که محدود کردن برند به این گزینه‌ها یکی از دلایل اصلی عدم موفقیت بخش عمده‌ای از پروژه‌های برندسازی در کشور ماست. اگر می‌توانیم با پوشاندن لباس به تن افراد شخصیت آنان را تغییر دهیم با هویت بصری هم به تنهایی می‌توانیم برند بسازیم.

این که چگونه هویت برند را از دل مأموریت و چشم‌اندازی متفاوت استخراج و خلق کنیم و آن را درون سازمان توسعه دهیم اصلی‌ترین چالش ساخت برند در تمامی شرکت‌هاست. استارت‌آپ‌ها این فرصت طلایی را دارند تا از ابتدا و پیش از ایجاد یک فرهنگ سازمانی تحمیل شده شاخصه‌های رفتاری برند را در تمامی نقاط تماسش طراحی و براساس آن فرهنگ خلاق و منحصر به فرد خود را بسازند، اما شرکت‌های بزرگ و قدیمی چه کاری باید انجام دهند؟ چگونه می‌توان هویت برند را درون سازمانی قدیمی و صلب به حرکت درآورد؟ این چالش واقعی مشاوران و مدیران برند است. چالشی که نیازمند شناخت دقیق سازمان و تمامی ارکان آن است. در کنار مشاورین برندسازی، مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها بخصوص کاورکسب‌های نوپا و نوآور، نیازمند آشنایی با روش‌های ساخت برند درون سازمان و مطالعه‌ی موردی مثال‌هایی درباره‌ی آن هستند، چیزی که حلقه‌ی مفقوده‌ی فرآیند بازاریابی و برندسازی در کشور ماست. و اما...

بزرگترین چالش در ترجمه‌ی کتاب خود کلمه‌ی اخلاخل گرانه (Disruptive) بود. استفاده از واژه‌ی صحیح فارسی برای دیسراپتیو چالش بزرگی بود که در طول ترجمه ذهن من و همکارانم را درگیر خود کرده بود. مدتی پیش، این کلمه در فارسی «برافکن» ترجمه شده بود اما برندسازی برافکن یا برافکنانه عبارت روان و ساده‌ای نبود و از طرفی بار معنایی اخلاخل یا اختلال را به همراه نداشت. برندسازی از طریق ایجاد اختلال شاید بهترین معادل برای عنوان کتاب باشد و این کاری‌ست که شرکت‌های پیشرو انجام داده‌اند، یعنی

ایجاد اختلال از طریق تفکر و رویکردی متمایز در بازار. اما ساخت واژه‌های جانبی با این کلمه نتیجه‌ی خوبی به همراه نداشت، در نتیجه از همین واژه‌ی اخلال گرانه استفاده کردیم.

منظور از ایجاد اخلال در ادبیات کاروکسب، یعنی هر جایی که شرکت‌ها از روش‌های معمول و قابل پیش‌بینی استفاده نکرده و به طور مداوم ایده‌های خود را به چالش کشیده‌اند. تمامی برندهای پیشرو در ده سال گذشته بی‌وقفه همین کار را تکرار کرده‌اند. در کشور ما پیاده‌سازی ایده‌ی تاکسی اینترنتی، اگرچه کپی‌برداری از نمونه‌های خارجی بود اما بازار حمل‌ونقل درون‌شهری را با اخلال بزرگی روبه‌رو کرد که رفتار مردم را نیز تغییر داد. سازندگی که این شورش‌های اخلال گرانه در کاروکسب‌ها ایجاد می‌کنند، شالوده و زیربنای ساخت قدرتمندترین و باثبات‌ترین برندهای دنیاست. این تناقضی که در معنای اخلال‌گری وجود دارد سمت جذاب ماجراست.

در ترجمه‌ی کتاب همچنین تلاش شده تا توضیحات تکمیلی به صورت پاورقی تقدیم گردد و همچنین اطلاعات مختصری در خصوص شرکت‌ها و نام‌های ذکر شده آورده شده تا فهم و خوانش کتاب، روان صورت پذیرد و نیازی به مراجعه به سایر منابع برای درک عمیق موضوعات نباشد که امیدوارم مورد توجه قرار گیرد.

ذکر این نکته ضروری است که من از معادل «کاروکسب» به جای «کسب‌وکار» در ترجمه‌ی واژه‌ی بیزینس استفاده می‌کنم و در چند سال گذشته تلاش داشته‌ام تا فرهنگ استفاده از این واژه نهادینه شود و امیدوارم نیاز به توضیحات بیشتری در این خصوص نباشد و خوانندگان فهیم و پروسواس این کتاب در ترویج این فرهنگ کوشا باشند.

بدون شک بدون همراهی و کمک همکار و دوست عزیزم سرکار خانم آتنا مقدم که ترجمه این کتاب را به من پیشنهاد دادند و در طول مدت ترجمه همراه و مشوق من بودند این تلاش به فرجام نمی‌رسید.

