



- \*  مدل کسب و کار اشتراکی: نام کاربری:
-  خلق مشتری خودکار در همه صنایع: افزوده نام کاربری:
- \*  جان واریلو: نام و نام خانوادگی:
-  علی نجار / مترجم: سایر اطلاعات:
- \*  \*\*\*\*\*: رمز ورود:
- \*  \*\*\*\*\*: تکرار رمز ورود:
- \*  ۱ سال: مدت اشتراک:
-  انتخاب کنید: استان:
-  انتخاب کنید: شهر:
-  تلفن همراه:
- \*  کلیه حروف بزرگ می باشند. : کد امنیتی:

ارسال فرم اشتراک



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



\*

نویسنده: جان واریلو

مترجم: علی نجار

نسخه پیرداز: کیوان دهقان پور

طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۴-۷

ناشر: آریانا قلم

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۷

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

\*

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

\*

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ممنوع است.

\*

سرشناسه: واریلو، جان / Warrillow, John

عنوان و نام پدیدآور: مدل کسب و کار اشتراکی: خلق مشتری خودکار در همه صنایع

نویسنده: جان واریلو / مترجم: علی نجار

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۷

نویسندگان: چاپ اول، زمستان ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری: ۲۴۰ صفحه، مصور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۴-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

عنوان اصلی: The Automatic Customer: Creating a Subscription Business In Any Industry, 2015

موضوع: کارآفرینی، برنامه ریزی سازمانی، برنامه ریزی راهبردی

شناسه افزوده: نجار، علی، ۱۳۷۰، مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷/۲م۵/۶۱۵/۱۱۱۱

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۷

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۱۳۹۵۵۴



\*  نام کاربری:

\*  نام و نام خانوادگی:

\*  سایر اطلاعات:

\*  رمز ورود:

\*  تکرار رمز ورود:

\*  مدت اشتراک:

\*  استان:

\*  شهر:

\*  کد امنیتی:

ارسال فرم اشتراک





@AryanaGhalam

مشترک شوید





در کتاب خلق مدل کسب و کار، استروالد در مدل کسب و کار را منطقی تعریف می‌کند که به کمک آن، سازمان پایداری مالی خود را حفظ و به زبان ساده‌تر، با آن درآمد کسب می‌کند. در خلق مدل کسب و کار چندین مدل تشریح شده است اما همه مدل‌ها نیست. در کتاب حاضر مدل‌های دیگری نیز معرفی می‌شوند که همه در دسته مدل‌های کسب و کار اشتراکی قرار می‌گیرند. این مدل‌ها هم به کسب و کارهای نوپا (استارت آپ‌ها) و هم به سازمان‌های در حال فعالیت کمک می‌کنند تا جریان درآمدی پایدارتر و مطمئن‌تری داشته باشند و مشتری را به مشترک تبدیل کنند و در نهایت ارزش کسب و کار را بالا ببرند. در این کتاب نه مدل متفاوت از کسب و کارهای اشتراکی توضیح داده می‌شود و در هر مدل بیان می‌شود که برای چه گروه مخاطب و چه سازمانی مناسب است. در ابتدا ممکن است تصور شود این کتاب برای استارت آپ‌ها مناسب‌تر است اما نویسنده کتاب، جان واریلو، که خود در صنعت مشاوره فعال است و مدل کسب و کار اشتراکی را برای این صنعت طراحی کرده است بیان می‌کند سازمان‌های در حال فعالیت لازم نیست مدل کسب و کار فعلی‌شان را کنار بگذارند بلکه می‌توانند به بخشی از مشتریان‌شان به چشم مشترک نگاه کنند و تغییری چشمگیر را در مدل درآمدی‌شان شاهد باشند. مدل اشتراکی مدل نویی نیست و از قدیم هم اشتراک مطبوعات باب بوده است اما کاربرد آن در کسب و کارهای امروزی کم‌رنگ شده و به نوآوری در آن کمتر توجه شده بود.

نویسنده در این کتاب با بیان مثال‌های متنوع از سازمان‌های مختلف و بیان ایده‌های گوناگون به فهم اشکال و الزامات این مدل‌ها کمک می‌کند

که از ویژگی‌های مثبت این کتاب است. البته با گسترش استارت‌آپ‌های ایرانی مابازای برخی از کسب‌وکارهایی را که در این کتاب مثال زده شده است می‌توانیم در فضای ایران مشاهده و بررسی کنیم.

کتاب مدل کسب و کار اشتراکی در ادامه کتاب‌هایی است که آریانا قلم در ارتباط با مدل کسب و کار و نوآوری منتشر کرده است. عنوان اصلی این کتاب *Automatic customer* یا همان مشتری خودکار است اما به دلیل اینکه ممکن است به درستی مخاطب خود را انتخاب نکند با توجه به مفهوم کتاب عنوان کسب و کار اشتراکی را برای آن برگزیده‌ایم. امیدواریم شما خواننده گرامی نیز بتوانید از مدل‌ها و نکات این کتاب بهره لازم را ببرید.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



الکساندر اُستروالدر و همکارانش، در کتاب خلق مدل کسب‌وکار، مشتری را قلب هر کسب‌وکار و ارزش پیشنهادی را دلیلی بر برتری شرکتی بر شرکت‌های دیگر از دیدگاه مشتری می‌دانند؛ اما سؤال این است: در بازار پرقاب‌ت و با تغییرات روزافزون، آیا همه مشتریان به یک اندازه ارزش ایجاد می‌کنند؟

خلق مدل کسب‌وکاری که در آن مشتریان پیوسته به آن کسب‌وکار برگردند و جریان درآمدی تکرارشونده‌ای ایجاد کنند یکی از راه‌های مؤثر تحقق و تداوم پیشرفت است و شاید مهم‌تر از آن روش ایجاد کسب‌وکاری است که بیشتر دارایی به شمار می‌رود تا کار.

جذب مشتریانی که، با پرداخت حق اشتراک ماهیانه یا پیش‌پرداخت، برای گرفتن منظم محصول یا خدمتی اقدام می‌کنند - که از این به بعد آنها را «مشتریان خودکار» می‌نامیم - راهی مطمئن برای بهره‌مندی از درآمدی تکرارشونده و پیش‌بینی‌پذیر برای کسب‌وکار است.

جان واریلو، نویسنده کتاب مدل کسب‌وکار اشتراکی، اقتصاد اشتراکی نوظهور را به مثابه فرصتی بزرگ برای کسب‌وکارهایی می‌داند که به خوبی واقف‌اند که «مشترکان» بهتر از «مشتریان» اند و می‌توانند، با تبدیل مشتریان به مشترکان، جریان درآمدی تکرارشونده‌ای ایجاد کنند که در نهایت منتج به رشد و ارزشمندی آن کسب‌وکار شود.

نوشتار حاضر کتابی است دربارهٔ - و اساساً برهانی است برای مزایای - کسب‌وکارهای مبتنی بر اشتراک. جان واریلو به واسطهٔ نگارش اولین کتاب



خود، تحت عنوان ساخته شده برای فروش، فرصت داشته است تا عمیقاً با دنیای کسب و کارهای اشتراکی آشنا شود و به اهمیت درآمد تکرارشونده در ساخت شرکتی با ارزش و قابل فروش پی ببرد. آنچه خواننده کتاب مدل کسب و کار اشتراکی را از همان صفحات ابتدایی به خواندن بقیه کتاب ترغیب می کند آوردن مثال هایی از شرکت های صاحب نامی همچون واتس آپ در صنایع مختلف است. این مثال ها به خوبی ذهنیت اشتباه را درباره کاربرد بیشتر اشتراک در نرم افزارهای ابری محور، بازی ها و شرکت های رسانه ای از بین می برد و به درستی نشان می دهد که چگونه هر کسب و کاری، فارغ از اندازه و نوع صنعتش، این ظرفیت را دارد که با اتخاذ مدل اشتراکی مناسب و خلق جریان درآمدی تکرارشونده، مدل کسب و کار فعلی خود را بهبود دهد یا بر این رویکرد شرکت کاملاً جدیدی راه اندازی کند.

مدل کسب و کار اشتراکی متنی گیرا همراه با راهبردهای خاص و فنی را توأمان عرضه می کند و این گونه به یکی از کتاب های ضروری و خودآموز برای همه کسانی که به مدل کسب و کار اشتراکی می اندیشند تبدیل شده است. جان واریلو، ضمن شرح دادن داستان (و در بسیاری از موارد، پشت پرده) شرکت های محبوب، با توصیه های عملی و راهکارهای اجرای این توصیه ها، کار بزرگی انجام داده است، که می تواند منتج به افزایش موج کسب و کارهای اشتراک محور شود.

خواندن ۴۰ صفحه آغازین مدل کسب و کار اشتراکی باعث می شود که در کسب و کار خود اساساً بازبینی کنید. این کتاب به خوبی توضیح داده است که چرا درآمد اشتراکی باید بخشی از کسب و کار شما باشد، برای دستیابی به جریان درآمدی تکرارشونده از چه مدل هایی می توان بهره گرفت، در مسیر خلق مدل کسب و کار اشتراکی از چه شاخص های کلیدی عملکردی برای پایش و رصد موفقیت آن می توان استفاده کرد و با چه

شگردهایی می‌توان در جنبه‌های روان‌شناختی مشتریان در جهت افزایش فروش اشتراک و کاهش روی‌گردانی از اشتراک تأثیر گذاشت.

هدف از ترجمه این اثر معرفی منبعی بدیع و کارآمد از دانش روزآمد جهانی و تجربه‌های موفق برای توانمندسازی نوآوران و کارآفرینان پارسی‌زبان و معرفی عرصه اقتصاد اشتراکی به زیست‌بوم کارآفرینی کشور و کسب‌وکارهای نوپا بوده است تا ایشان با نگاهی نوبه بازتعریف چرخه طراحی تا عرضه محصولات و خدمات خود بپردازند. لذا مخاطبان این کتاب کلیه افرادی‌اند که به‌نوعی در حوزه کارآفرینی کشور فعال‌اند یا قصد دارند با راه‌اندازی کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری روی فناوری‌ها و ایده‌های نو و تجاری‌سازی آنها سطح اشتغال و توان رقابتی کشور را افزایش دهند.

از سختی‌های ترجمه این اثر می‌توان به بازآفرینی روایت داستان‌گونه نویسنده و نوبودن زبان موضوع در زیست‌بوم کارآفرینی کشور اشاره کرد؛ از این رو، به دست دادن تعاریف واژگان تخصصی و یافتن معادل‌هایی رسا و مأنوس از جمله دشواری‌های کار بود. برای اینکه ترجمه‌ای دقیق و متنی روان و دل‌نشین به نگارش درآید، این کتاب را، پس از ترجمه، عزیزانی از نظر گذراندند و پیشنهادهایی اصلاحی و ویرایشی دادند. بر خود لازم می‌دانم از آقای محمدعلی معین‌فرو خانم فاطمه صفری، که تجدیدنظر در ترجمه و بهبود آن جز با بهره‌مندی از توانایی‌های ویژه آنها میسر نبود، و نیز آقایان محسن زند، علی دانش خوراسگانی و سید حسن حاج‌سیدجوادی، که زحمت مطالعه نسخه‌های اولیه ترجمه این کتاب را کشیدند، قدردانی کنم. همچنین از مدیرعامل محترم انتشارات آریانا قلم، خانم سمیه محمدی، برای فراهم آوردن امکان انتشار این کتاب صمیمانه تشکر می‌کنم.

امیدوارم با خواندن این کتاب و فراخوانی درس‌آموخته‌های ارزشمند خود شاهد طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدارتری در بلندمدت و اثرگذاری چشمگیر در ساختن آینده‌ای روشن‌تر و بهتر باشیم.

در پایان یادآور می‌شوم که پانوشتهای شماره‌دار کتاب از مترجم است و یک پانوشته ستاره‌دار از نویسنده. اگرچه در ترجمه این کتاب دقت فراوانی شده است، بدیهی است هیچ ترجمه‌ای عاری از خطا نیست. ضمن سپاسگزاری از انتخاب، مطالعه و دقت نظر شما عزیزان در خواندن این کتاب، خواهشمندم نظرها و پیشنهادهای خود را به نشانی [automatic.customer@gmail.com](mailto:automatic.customer@gmail.com) ارسال فرمایید تا در چاپ‌های آتی اعمال شود.

### علی نجار

دانش‌آموخته مدیریت اجرایی  
دانشگاه علم و صنعت ایران



۱۳	.....	مقدمه
۲۱	.....	بخش یک. <b>مشترکان بهتر از مشتریان اند</b>
۲۳	.....	فصل یک. چه کسی در اقتصاد اشتراکی برنده می شود؟
۴۳	.....	فصل دو. چرا به مشتریان خودکار نیاز دارید؟
۶۳	.....	بخش دو. <b>نه مدل کسب و کار اشتراکی</b>
۶۵	.....	فصل سه. مدل وب سایت عضوپذیر
۷۷	.....	فصل چهار. مدل بوفه آزاد محتوا
۸۵	.....	فصل پنج. مدل باشگاه خصوصی
۹۵	.....	فصل شش. مدل اول صف
۱۰۳	.....	فصل هفت. مدل کالای مصرفی
۱۱۵	.....	فصل هشت. مدل جعبه شگفت انگیز
۱۲۵	.....	فصل نه. مدل ساده کننده
۱۳۳	.....	فصل ده. مدل شبکه ای
۱۴۱	.....	فصل یازده. مدل ذهن آسوده
۱۴۹	.....	بخش سه. <b>کسب و کار اشتراکی خود را بسازید</b>
۱۵۱	.....	فصل دوازده. حساب و کتاب به شیوه جدید
۱۶۹	.....	فصل سیزده. چاه ویل نقدینگی یا چشمه جوشان نقدینگی؟
۱۸۵	.....	فصل چهارده. روان شناسی فروش اشتراک
۲۰۵	.....	فصل پانزده. رشد و توسعه کسب و کار
۲۳۳	.....	فصل شانزده. بیشتر بیندیشید
۲۳۷	.....	منابع توصیه شده



زمانی که ساشا اعلام کرد عازم سفری کاری به چین است، پنج ماه بود که باهم می‌دویدیم. زمانش بدتر از این نمی‌شد؛ دوی ماراتن شش هفته دیگر شروع می‌شد و ما برای اینکه در سخت‌ترین قسمت برنامه‌مان با انگیزه بمانیم به یکدیگر تکیه کرده بودیم.

دقیقاً در زمان اوج کارمان، او دو هفته به سفر کاری می‌رفت. از آنجایی که ساشا و من نمی‌توانستیم با یکدیگر بدویم، تصمیم گرفتیم تا با استفاده از فناوری به یکدیگر انگیزه بدهیم. توافق کردیم تا هر روز نتایج تمریناتمان را برای با انگیزه ماندن به صورت پیام کوتاه برای یکدیگر بفرستیم. ساشا خواست تا به جای استفاده از سرویس پیام کوتاه، از سرویس پیام‌رسانی واتس‌آپ استفاده کنیم.

من برای ارسال پیامک به سرویس استاندارد در آی‌فون خود عادت داشتم، بنابراین اشتیاقی به سردرآوردن از برنامه جدید نداشتم و به همین دلیل از او پرسیدم چرا از همان شیوه معمول برای ارسال متن استفاده نکنیم. ساشا پاسخ داد که شرکت مخابرات برای ارسال متن از چین هزینه نسبتاً بالایی می‌گیرد و واتس‌آپ، به جای استفاده از شبکه موبایل، از اینترنت استفاده می‌کند و نیازی به پرداخت صورت حساب‌های سنگین

تلفن همراه نمی‌شود. در واقع، تنها هزینه استفاده از واتس‌آپ ۱ دلار در سال بابت اشتراک است که آن هم پس از سال اول پرداخت می‌شود. بنابراین هنگامی که ساشا در چین بود، ما از واتس‌آپ برای برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده کردیم و در نهایت، تقریباً به لطف برنامه تمرینی پشتیبانی شده با واتس‌آپ، این ماراتن را با هم به پایان رساندیم. مسلماً ما تنها کسانی نبودیم که از واتس‌آپ استفاده می‌کردیم. در واقع تا اوایل سال ۲۰۱۴، واتس‌آپ ۴۵۰ میلیون کاربر به دست آورد و زمانی که فیسبوک اعلام کرد در ازای پرداخت ۱۹ میلیارد دلار مالک واتس‌آپ شده است - بزرگ‌ترین تملک برای شرکت استارت‌آپ اینترنتی در طول تاریخ - روزانه یک میلیون کاربر به این تعداد اضافه می‌شد.

در آن زمان اکثر سرویس‌های پیام‌رسانی مبتنی بر اینترنت برای کسب درآمد از کاربران از مدلی تبلیغاتی استفاده می‌کردند. آنها با عرضه برنامه‌ای رایگان کاربران را در هجوم تبلیغات آزاردهنده قرار می‌دادند. جان کوم و بریان آکتون<sup>۱</sup>، بنیان‌گذاران واتس‌آپ، قصد داشتند پیام‌رسانی ساده‌تر و خصوصی‌تر عرضه کنند. آنها، به جای کسب درآمد از فروش تبلیغات، مدل کسب و کار اشتراکی را انتخاب کردند.

احتمالاً مبلغ ۱ دلار در سال هزینه اشتراک زیاد به نظر نمی‌رسد، اما هنگامی که ۴۵۰ میلیون کاربر دارید و روزانه یک میلیون کاربر به آن افزوده می‌شود، ۱ دلار در سال معنا پیدا می‌کند. علاوه بر این، از آنجاکه واتس‌آپ تلاش نمی‌کند چیزی جز زیرساخت پیام‌رسانی مبتنی بر اشتراک باشد، نیازی به استخدام کارکنان زیاد ندارد. درحقیقت، در زمانی که فیسبوک واتس‌آپ را خرید، فقط ۵۵ نفر عهده‌دار این ۴۵۰ میلیون مشترک بودند.

گویا واتس‌آپ برنده بخت‌آزمایی ۱۹ میلیارد دلاری شده بود، نه به دلیل استفاده از تکنولوژی بهتر یا تعهد کاری زیاد کارمندان یا جذابیت

1. Jan Koum and Brian Acton

تبلیغاتی، بلکه صرفاً به دلیل بهره‌مندی از مشتریان خودکار به این موفقیت بزرگ دست یافت. واتس‌آپ با درخواست از کاربران مبنی بر گرفتن اشتراک جهت بهره‌مندی از خدماتش مدل کسب‌وکار صحیحی برای موفقیت انتخاب کرد.

این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه از مدل کسب‌وکار اشتراکی در کسب‌وکار خود بهره ببرید. وقتی می‌گویند مشترکان، افراد اغلب نرم‌افزارهای ابری محور، بازی‌ها یا شرکت‌های رسانه‌ای به ذهنشان خطور می‌کند. باینکه خوانندگان این صنایع هم از این کتاب بهره‌مند خواهند شد، می‌توانید – صرف نظر از اندازه یا نوع صنعت – از مدل کسب‌وکار اشتراکی برای شرکت خود استفاده کنید. واتس‌آپ فقط نمونه‌ای است که نشان می‌دهد چگونه مشتریان خودکار اثرگذار باعث رشد کسب‌وکار شما می‌شوند.

### \* خراب‌کاری کردم

آخرین بار که کتابی نوشتم، خراب‌کاری کردم.

عنوان کتاب ساخته‌شده برای فروش: ایجاد کسب‌وکاری که می‌تواند بدون شما به رشد و شکوفایی برسد<sup>۱</sup> بود. این کتاب برای نشان دادن نحوه تبدیل کسب‌وکار موفق به مدلی قابل فروش طراحی شده بود. در این کتاب، به‌طور خلاصه به اهمیت مشتریانی که به‌صورت منظم و مکرر از شما خرید می‌کنند پرداخته‌ام، ولی در آخر متوجه شدم که می‌بایست حداقل نیمی از کتاب را به درآمد تکرارشونده اختصاص می‌دادم.

سال‌ها بعد از انتشار کتاب ساخته‌شده برای فروش، به اهمیت درآمد تکرارشونده در ساخت شرکتی با ارزش و قابل فروش پی بردم. این روزها من مدیریت کسب‌وکاری اشتراکی به نام سلابیلیتی اسکور<sup>۲</sup>

---

1. Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You

2. The Sellability Score

(سلابیلیتی اسکوردات کام) را بر عهده دارم که به صاحبان کسب و کارها با استفاده از بررسی هشت پیش‌ران کلیدی قابلیت فروش کمک می‌کند تا شرکت‌هایی ارزشمند بسازند. صاحبان کسب و کاری که به امتیاز قابلیت فروش ۸۰ (یا بیشتر) از ۱۰۰ دست یابند پیشنهادهایی می‌گیرند که ۷۱٪ بالاتر از میانگین است.

بزرگ‌ترین عامل در افزایش امتیاز قابلیت فروش میزانی است که شرکت می‌تواند بدون شما، مالک، اداره شود. این برای بسیاری از صاحبان کسب و کاری که بهترین فروشندگان در کسب و کار خود به شمار می‌روند چالشی مهم محسوب می‌شود. راز آن در این است که درآمد تکرارشونده‌ای بسازیم که همراه بدون فروش مجدد به همان مشتری میزان فروش را زیاد کند. برای درک تأثیر درآمد تکرارشونده در ارزش شرکت، باید بدانید خریداران هنگام خرید شرکت‌ها یا کسب و کارها به چه چیزی توجه می‌کنند و در اصل چه چیزی را می‌خرند. اکثر مالکان از خریداران انتظار دارند تا دستاوردهای گذشته شرکتشان را، مانند سود سال گذشته یا جایزه صنعت که باعث افتخار آنان است، ارزش‌گذاری کنند. ولی درحقیقت، به تجربه من، خریداران در زمان خرید شرکت واقعاً فقط یک چیز را می‌خرند و آن چیزی نیست جز: جریان سودهای آتی.

برای مثال، در کسب و کار سیستم‌های امنیت منازل، شرکت‌ها دو نوع درآمد دارند. آنها هنگام نصب تجهیزات مربوط در خانه یا محل کارتان مبلغی به عنوان درآمد نصب و سپس به منظور مراقبت از تجهیزات به صورت ماهانه مبلغی نیز به عنوان درآمد نگهداری دریافت می‌کنند.

در سلابیلیتی اسکوردات کام، با استفاده از تجزیه و تحلیل‌مان می‌دانیم وقتی خریداری کسب و کاری امنیتی می‌خرد، ۷۵ سنت برای درآمد نصب «تک‌موردی» و ۲ دلار به ازای هر دلار درآمد نگهداری می‌پردازد. به عبارت دیگر، شرکتی امنیتی با ۱۰۰٪ درآمد حاصل از نگهداری (جنبه



اشتراک از این نوع کسب و کار) تقریباً سه برابر ارزشمندتر از کسب و کاری امنیتی با همان اندازه و ۱۰۰٪ درآمد حاصل از نصب است.

روند مشابهی در بیشتر صنایع وجود دارد. شرکت‌های حسابداری براساس مبالغ تکرارشونده خود ارزش‌گذاری می‌شوند. عملکرد برنامه‌ریزی مالی بر مبنای میزان احتمالی که مشتریان پس از بازنشستگی مالک شرکت با آن ادامه همکاری دهند مشخص می‌شود. سهام‌آبی‌ام براساس درآمد تکرارشونده آن از قراردادهای خدماتی نوسان می‌کند.

بنابراین درآمد تکرارشونده باعث می‌شود تا کسب و کار شما بسیار ارزشمند و اداره شرکت کمتر اضطراب‌زا باشد.

### \* مصیبت کسب و کار خدماتی بفروش و انجام بده

من در سال ۱۹۹۷ شرکتی تحقیقاتی به نام واریلوآند کو<sup>۱</sup> تأسیس کردم. ما کار خود را به منزله کسب و کار خدماتی معمولی «بفروش و انجام بده» شروع کردیم؛ کار ما ایجاد روابط با مردم، گوش دادن به مشکلاتشان و تلاش برای دادن راه‌حل بود. هر پروژه متفاوت بود و ما اکثر زمان خود را صرف ایجاد پیشنهادهای سفارشی می‌کردیم، که بسیاری از آنها هرگز پذیرفته نمی‌شدند. این شرکت بر روی کاغذ سودآور اما اداره آن به طرز فلج‌کننده‌ای اضطراب‌زا بود. از اولین روز هر ماه متنفر بودم، به دلیل اینکه در آن روز جمع تمام حساب‌کتاب‌ها صفر می‌شد و مجبور بودیم برای تأمین هزینه‌های بالاسری به دنبال گرفتن کار جدید باشیم.

نخستین باری را که مخارج ثابتمان به اوج خود، یعنی ۱۰۰،۰۰۰ دلار در ماه، رسید کاملاً به خاطر می‌آورم. با خودم فکر کردم، «اگر این ماه چیزی نفروشیم، هنوز ۱۰۰،۰۰۰ دلار هزینه داریم که باید آن را تأمین کنیم!»

---

1. Warrillow & Co.

استرس چرخاندن شرکت هر ماه از نقطه صفر ما وادار به جست و جوی مدلی بهتر می‌کرد. در همین جهت شروع به مطالعه سایر شرکت‌های تحقیقاتی‌ای، مانند گارتنر<sup>۱</sup> و فورستر ریسرچ<sup>۲</sup>، کردم که موفق به «تولید» سرویسی شده بودند و در نتیجه، به بررسی امکان خودکارسازی بخش‌های کسب و کارمان پرداختیم. به جای انجام دادن تحقیق «تک‌موردی»، تصمیم به ارائه بسته‌های اطلاعاتی یکسان به پایگاه مشتریان گرفتیم. به جای ارائه پیشنهادهای سفارشی، بروشور و پروپوزال استاندارد برای خدمات خود تهیه کردیم. پس از تکمیل پروژه، به جای دریافت پول ۶۰ روز بعد از خاتمه، کل هزینه اشتراک سالیانه برای تحقیق را به عنوان پیش‌پرداخت دریافت کردیم.

اداره این کسب و کار اضطراب کمتری به همراه داشت. در هر ماه جدید دارای درآمدی ناشی از قراردادهای از پیش ثبت شده بودیم و نیاز به هیچ مشتری‌ای نداشتیم. درحقیقت، توانستیم بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان را، از جمله امریکن اکسپرس، اپل، ای‌تی‌اند‌تی، بانک آو امریکا، دل، فیدکس، گوگل، اچ‌پی، آی‌بی‌ام، مسترکارد، مایکروسافت، اسپرینت، ویزا و ولز فارگو، به خدمات خود جذب کنیم. کسب درآمد از حق اشتراک به صورت پیش‌پرداخت به حدی بود که پس از مدتی نمی‌دانستیم با این پول چه کاری انجام دهیم. حتی سالانه ۲۵٪ رشد داشتیم و این میزان به سرعت جایگزین درآمد حاصل از پروژه‌های تک‌موردی‌ای شد که آنها را رها کرده بودیم. شرکتی دولتی در سال ۲۰۰۸ واریلواند کورا خریداری کرد.

ممکن است با خود فکر کنید، این ایده خوبی است، اما هرگز در صنعت یا شرکت من مؤثر واقع نخواهد شد. شاید حق با شما باشد. به خصوص اگر به روال‌های استاندارد صنعتتان چسبیده باشید. اما همان‌طور که می‌بینید، تقریباً هر کسب و کاری - از استارت‌آپ گرفته تا شرکتی از شرکت‌های

---

1. Gartner  
2. Forrester Research

فورچون ۵۰۰، از پیمانکار خانگی گرفته تا تولیدکننده - در صورت تمایل به رها کردن روش قدیمی انجام دادن کار، می‌تواند حداقل بخشی درآمد تکرارشونده ایجاد کند و پیش‌گام مدل کسب‌وکار جدیدی باشد.

شرکت‌هایی که این کار را انجام ندهند احتمالاً با رقبایی که این کار را کرده‌اند مواجه می‌شوند. به‌طور فزاینده، برخی از کوچک‌ترین کسب‌وکارهای جهانی با رقابت فلج‌کننده شرکت‌های بزرگ روبه‌رو می‌شوند. اقتصاد اشتراکی شرکت‌های کوچک را در برابر شرکت‌های بزرگ و تأمین‌کنندگان را در برابر خرده‌فروشان قرار داده و حتی شرکا را به دشمن تبدیل کرده است. با درک بهتر خطوط جبهه مبارزه، امیدوارم مدل کسب‌وکار اشتراکی سلاح مخفی شما برای برد در جنگ اقتصاد اشتراکی باشد. اگر فردی صاحب کسب‌وکارید و تمایل دارید تا قابلیت پیش‌بینی و ارزشمندی آن را بالا ببرید و استرس کاری را کاهش دهید، این کتاب مناسب شما خواهد بود. چه بخواهید مدل کل کسب‌وکارتان را تغییر دهید و چه بخواهید باعث افزایش فقط ۵٪ درآمد خودکار خود شوید، امیدوارم مطالعه صفحات بعد را ادامه دهید.

### \* آنچه در این کتاب خواهید یافت

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول مربوط به این حقیقت شگفت‌آور است که چه کسی در اقتصاد اشتراکی پیروز می‌شود. همچنین مشخص می‌کند که چرا شرکت‌هایی مانند اپل و آمازون خود را به شرکت‌های اشتراکی تبدیل می‌کنند و چرا تقریباً هر شرکت نوپایی با پشتوانه سرمایه خطرپذیر دارای مدل درآمد تکرارشونده‌ای است.

ما همچنین هشت روشی را که باعث افزایش ارزش کسب‌وکار و کاهش استرس پس از اتخاذ مدل اشتراکی می‌شود بررسی خواهیم کرد. شما فرامی‌گیرید که چگونه مدل کسب‌وکار اشتراکی به طرز چشمگیری متوسط ارزش هریک از مشتریان را افزایش خواهد داد. همچنین درمی‌یابید که این

مدل چگونه تقاضا در شرکتتان را متناسب با توانایی هایش در پاسخ‌گویی به آن تقاضا تعدیل می‌کند. ما بحث خواهیم کرد که چرا مشتریان خودکار بیش از مشتری‌های تک‌موردی خرید می‌کنند و چرا درآمد اشتراکی پایدارتر از خرید تک‌موردی است.

بخش دوم به نه فصل کوچک تقسیم می‌شود، که هر یک دربرگیرنده یک مدل کسب و کار اشتراکی است. همان‌طور که خواهید دید، گزینه‌های مختلفی برای ایجاد جریان درآمد تکرارشونده برای کسب و کار در اختیار دارید. چه بخواهید کل کسب و کارتان را تبدیل کنید یا اینکه فقط چند هزار دلار درآمد جانبی ایجاد کنید، ایده‌های بی‌شمار و جدیدی برای پیاده‌سازی مدل اشتراکی در شرکتتان خواهید یافت.

بخش سوم و نهایی مدل کسب و کار اشتراکی طرح کلی‌ای برای خلق کسب و کار اشتراکی می‌دهد. ما دربارهٔ تعدادی از شاخص‌های آماری کلیدی بحث خواهیم کرد که ماندگاری مدل اشتراکی شرکت شما را تعریف می‌کند و نسبتی را که برای رشد و توسعه کسب و کارتان باید به آن برسید مشخص و برجسته می‌سازد. ما روان‌شناسی فروش اشتراکی شما و چگونگی غلبه بر چیزی را که من آن را «خستگی از اشتراک» می‌نامم بررسی خواهیم کرد. سپس به تأمین مالی رشد کسب و کار اشتراکی شما خواهیم پرداخت و بررسی می‌کنیم که آیا می‌خواهید مانند واتس‌آپ و دالرشیو کلاب<sup>۱</sup>، با جذب سرمایه‌گذاری خطرپذیر، یا مانند فِرش‌بوکس<sup>۲</sup> و مسکیتو اسکواد<sup>۳</sup>، با سرمایه‌گذاری شخصی، رشدتان را افزایش دهید. درنهایت، بخش سوم با بحث دربارهٔ ارزیابی کسب و کار اشتراکی‌تان پایان می‌یابد. بیایید شروع کنیم.

---

1. Dollar Shave Club  
2. FreshBooks  
3. Mosquito Squad

# بخش یک: مشترکان بهتراز مشتریان اند

	<input type="text"/>	نام کاربری:
	<input type="password"/>	رمز ورود:
	<input type="text"/>	شماره اشتراک:
	<input type="text"/>	استان: انتخاب کنید
	<input type="text"/>	شهر: انتخاب کنید

ورود





چرا آمازون، اپل و بیشتر استارت‌آپ‌های خوش‌آتیۀ سیلیکون ولی مدل کسب‌وکار اشتراکی را توسعه می‌دهند؟ در **بخش اول**، به اینکه چگونه مشتریان خودکار شرکت شما را ارزشمندتر و اداره آن را لذت‌بخش‌تر می‌کنند می‌پردازیم.



# چه کسی در اقتصاد اشتراکی برنده می‌شود؟

آمازون از روزهایی که فقط به فروش آنلاین کتاب‌های ارزان می‌پرداخت بسیار فاصله گرفته است. البته، هنوز هم می‌توانید از سایت کتاب خریداری کنید، اما امروز آمازون همه چیز از پوشک بچه گرفته تا پودر شوینده لباس را می‌فروشد. به‌طور فزاینده، آمازون با استفاده از سرویسی اشتراکی به نام آمازون پرایم کیسه بزرگ‌تری برای جیب ما دوخته است.

مشترکان آمازون پرایم در ازای بهره‌مندی از محصولات همانند پخش آنلاین رایگان هزاران فیلم و برنامه تلویزیونی و ارسال دوازده رایگان برای بیشتر خریدهای آمازون به صورت سالیانه ۹۹ دلار می‌پردازند. براساس گزارش سال ۲۰۱۳ که شرکت تحقیقاتی کانسیومر اینتلیجنس<sup>۱</sup> منتشر کرد، اکنون تقریباً ۱۶ میلیون مشترک در آمازون پرایم وجود دارند. الان که من در حال نوشتن این مطلبم، افراد شرکت مورنینگ استار<sup>۲</sup> تخمین می‌زنند

---

1. Consumer Intelligence Research Partners  
2. Morningstar

- زیرا آمازون داده‌ها را به صورت عمومی منتشر نمی‌کند - که عضویت در آمازون پرایم ممکن است تا سال ۲۰۱۷ به ۲۵ میلیون نفر برسد.

اگر به آمازون پرایم به چشم کسب و کاری مستقل نگاه کنیم، باز هم شرکت اشتراکی میلیارد دلاری خواهد بود، اما ارزش پرایم برای آمازون بیش از اینهاست. همانند بسیاری از مدل‌های اشتراک، آمازون پرایم اسب تروایی<sup>۱</sup> است که فهرست محصولات را که مصرف‌کنندگان علاقه‌مندند از آمازون خرید کنند افزایش و کوهی از داده‌های مشتری را جهت تحلیل یک‌به‌یک در اختیار متفکران سیاتل نشین قرار می‌دهد. ویجی راویندران<sup>۲</sup>، عضوی از تیمی که پرایم را با قیمت اصلی سالیانه ۷۹ دلار راه‌اندازی کرده بودند، گفت، «این کار اصلاً برای کسب ۷۹ دلار نبود، بلکه این واقعاً مربوط می‌شد به تغییر ذهنیت مردم، چنان‌که آنها از هیچ جای دیگری خرید نکنند.»

بر اساس گزارش مورنینگ استار، اکنون هر عضو معمولی پرایم به طور متوسط سالیانه ۱،۲۲۴ دلار از آمازون خرید می‌کند، که این مقدار در مقابل ۵۰۵ دلار خرید مشتریان غیر عضو پرایم قرار دارد. نمی‌توانیم بگوییم اعضای پرایم به این دلیل که عضو پرایم‌اند خرید بیشتری می‌کنند، زیرا احتمالاً بسیاری از بهترین مشتریان آمازون جذب پیشنهاد ارسال رایگان کالا شده‌اند. با این حال، به نظر می‌رسد این داده‌ها نشان از آن دارد که وقتی فردی تبدیل به مشترک پرایم می‌شود، حتی به آمازون نیز وفادارتر می‌شود. علاوه بر این، مورنینگ استار نشان می‌دهد پس از در نظر گرفتن هزینه‌های تحمیل شده برای ارسال و محتوای پخش آنلاین، هر عضو متوسط پرایم در مقایسه با مشتری معمولی منجر به سودآوری بیش از ۷۸ دلاری در سال برای آمازون می‌شود.

۱. منظور از اسب تروا (Trojan horse) عامل نفوذی است. نویسنده به این مفهوم در فصل ۸ می‌پردازد.

2. Vijay Ravindran



باتوجه به تأثیر مثبتی که پرایم در رفتار خرید مشتریان دارد، برخی تحلیلگران معتقدند آمازون به منظور رشد سریع‌تر پرایم باید حق اشتراک در آن را حذف کند. اما این تفکر باعث از بین رفتن عنصری کلیدی از استراتژی آمازون می‌شود. هنگامی که سالیانه ۹۹ دلار برای عضویت پرداخت می‌کنید، می‌خواهید «ارزش پولتان را دریافت کنید». ناگهان شروع به بررسی قیمت‌گذاری آمازون بر روی اقلام مرتبط با نیازهای اصلی خودتان در طی یک سال می‌کنید. در نتیجه، با امید به «برگشت» آنچه برای عضویت سرمایه‌گذاری کرده‌اید، لیستی از انواع محصولات، از حوله کاغذی تا کفش‌های ورزشی، تهیه می‌کنید. باتوجه به قیمت‌گذاری به صرفه آمازون و گزینه‌های ظاهراً بی‌پایان، تقریباً همیشه می‌توانید آنچه را در قیمت خاصی در جای دیگر یافته‌اید با قیمت پایین‌تر در اینجا پیدا کنید. زمانی که ارسال رایگان را هم در نظر می‌گیرید، تصمیم‌گیری برای خرید از آمازون آسان می‌شود.

رابی شوایتزر<sup>۲</sup>، قائم‌مقام آمازون پرایم از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۳، به‌طور خلاصه می‌گوید: «در تمام سال‌های فعالیت من در اینجا، به یاد نمی‌آورم چیزی جز این در جذب مشتریان برای خرید محصولات جدید تا این حد موفق بوده باشد.» آمازون با استفاده از پرایم به رقابت تنگاتنگ با والمارت و تارگت می‌پردازد. چرا باید برایتان مهم باشد که سه غول برای تصاحب برتری در بازار خیز گرفته‌اند؟ زیرا همان‌طور که مشتریان مجموعه‌ای گسترده و گسترده‌تر از اقلام آمازون خریداری می‌کنند، پرایم نیز کسب‌وکار شرکت‌های کوچک‌تر را له می‌کند.

روزی من یک جفت کفش نیو بلنس<sup>۳</sup> ورزشی از آمازون خریدم. هرگز گمان نمی‌کردم از آمازون برای خرید کفش ورزشی استفاده کنم، اما از آنجایی که در حال حاضر عضو پرایمم و می‌توانم از ارسال رایگان برای خرید

۱. منظور نویسنده این است که از پولی که داده‌اید حداکثر بهره‌م ممکن را ببرید.

2. Robbie Schwietzer  
3. New Balance

کفش استفاده کنم، به جای قدم زدن در خیابان و خرید از فروشگاه محلی رانینگ روم<sup>۱</sup>، خرید از آمازون را برگزیدم.

رانینگ روم در مقایسه با آمازون شرکتی کوچک با کم و بیش ۱۰۰ فروشگاه مختلف در سراسر شمال آمریکا است. اکثر مردم آمازون را رقیبی مستقیم به حساب نمی آورند. این در حالی است که رانینگ روم خرید من را به دلیل حق اشتراک ناچیز ۹۹ دلار در سال پرایم از دست داد.

### \* همه چیز در بستر اشتراک

آمازون، با کسب آموزه‌های بسیار درباره کسب و کار اشتراکی از طریق پرایم، اکنون در حال پیاده‌سازی مدل اشتراکی برای سایر بخش‌های کسب و کارش است. آمازون فرِش<sup>۲</sup> کسب و کار تحویل مواد غذایی است. آمازون از سال ۲۰۰۷ در حال آزمایش این روش در شهر خاستگاه خود، سیاتل، بوده است. آمازون فرش کار خود را در جایگاه کسب و کاری اشتراکی آغاز نکرد؛ اما در عوض، برای هر فردی که در ازای تحویل شیر، سبزیجات و گوشت طی بازه یک تا سه ساعته در منزل حاضر به پرداخت هزینه تحویل بین ۸ تا ۱۰ دلار باشد در دسترس قرار داشت.

آمازون فرش برای مدت شش سال در نسخه آزمایشی باقی ماند تا شرکت مدل کسب و کار سودآوری را امتحان کند. کسب و کار چالش برانگیز شد، چنان‌که جف بزوس، بنیان‌گذار آمازون، در پاسخ به سؤالی درباره آمازون فرش در مجمع سالانه سهام‌داران آمازون در سال ۲۰۱۳ اذعان کرد: «آنها طی سال گذشته از لحاظ اقتصادی پیشرفت کرده‌اند.» بزوس ادامه داد، «آنها آزمایش‌های بسیاری انجام داده‌اند و تلاش می‌کنند تا ترکیب

---

1. Running Room  
2. AmazonFresh

درستی از تجربه مشتری و اقتصاد به دست دهند. من به اینکه تیم دارد پیشرفت می‌کند خوش بینم.»

در بهار سال ۲۰۱۳، لس‌آنجلس دومین شهری بود که به برنامه آموزون‌فرش افزوده شد. اما در لس‌آنجلس، آموزون‌فرش با تفاوتی چشمگیر ارائه شد: از مشتریان خواسته شد تا با پرداخت ۲۹۹ دلار به صورت سالیانه در پرایم‌فرش مشترک شوند و در ازای آن از تحویل رایگان مواد غذایی در خریدهای بیش از ۳۵ دلار بهره‌مند شوند.

همانند آموزون‌پرایم، مشترک کردن اعضای پرایم‌فرش برای خرید بیشتر و از مجموعه‌ای گسترده از مواد غذایی باعث ایجاد انگیزه خواهد شد. اگر من سفارش شیر می‌دهم، مشتری دیگر ممکن است بگوید، چرا سفارش را با خرید یک قوطی نوشابه یا مواد شوینده در حال اتمام در منزل از حد ۳۵ دلار بالاتر نبرم؟ همانند پرایم، اقدام به ریختن پول پای اشتراک باعث ایجاد میل در مصرف‌کننده می‌شود که «ارزش پول خود را دریافت کند» و نوعی از رفتار را در مشتری ایجاد می‌کند که آموزون به دنبال آن است. آموزون در فروش مواد غذایی متوقف نشده است: سابسکرایب‌اند سیو<sup>۱</sup> یکی دیگر از خدمات اشتراکی آموزون است؛ شما در آن برای گرفتن منظم کالاهایی که عمدتاً از آنها استفاده می‌کنید و موجودی‌شان مرتب به اتمام می‌رسد، مانند مایع ظرف‌شویی و حوله کاغذی، مشترک می‌شوید. اگر برای اشتراک گرفتن پنج یا بیش از پنج کالا با تاریخ تحویل یکسان عضو شوید، تخفیفی ۱۵ درصدی روی کل سفارش خواهید گرفت. حالا که بیشتر مصرف‌کنندگان خرید خود را با اشتراک‌های آموزون یکی می‌کنند، رقابت در حال شکل‌گیری است. در پاییز سال ۲۰۱۳، شرکت تارگت، که مقرآن در مینیاپولیس<sup>۲</sup> است، برنامه‌ای به نام تارگت سابسکریپشنس<sup>۳</sup>، مشابه سابسکرایب‌اند سیو،

1. Subscribe & Save

2. Minneapolis

3. Target Subscriptions

راه اندازی کرد. جای تعجب نیست که تمرکز آن در ابتدا بر روی محصولات کودک مانند پوشک و دستمال مرطوب بود - گروه محصولاتی که آمازون برای آن با پرداخت ۵۴۵ میلیون دلار جهت تملک کوئیدسی<sup>۱</sup> ریسک بزرگی کرد. کوئیدسی از خالقان دایرزدات کام<sup>۲</sup> بود، که اشتراک خرید پوشک ارائه می داد و در سال ۲۰۱۳ هر ماه نسبت به ماه قبل ۳۰٪ رشد داشته است.

آمازون به خاطر موفقیت در فروش محصولات به مصرف کنندگان شناخته می شود - اما اشتراک ها می توانند برای تجارت کسب و کار با کسب و کار<sup>۳</sup> و همچنین کسب و کار با مصرف کننده<sup>۴</sup> به کار روند. یکی از آخرین اقدامات آمازون اشتراکی است که به منظور کمک به رشد کسب و کارهای اشتراکی شرکت های دیگر ارائه می شود. آمازون وب سرویس<sup>۵</sup> دسترسی شرکت ها به سرورها، نرم افزارها و پشتیبانی تکنولوژی را به صورت اشتراک محور میسر می سازد. بسیاری از بزرگ ترین شرکت های اشتراکی در جهان - از جمله ادوبی، سیتریکس، نتفلیکس و سیج - و بسیاری از جدیدترین شرکت های نوپای عالی رتبه - مانند اربی ان بی، پینترست، دراپ باکس و اسپاتیفای - از آمازون وب سرویس استفاده می کنند. آمازون در ارائه مدل اشتراکی تقریباً در هر حوزه ای از کسب و کارش پیش گام است، اما این مدل اشتراکی چیز جدیدی نیست. درحقیقت، خیلی پیش تر از اینها مورد استفاده قرار گرفته است.

### \* تاریخچه ای (بسیار) کوتاه از مدل اشتراکی

پیشینه مدل کسب و کار اشتراکی به سال های ۱۵۰۰ برمی گردد، زمانی که ناشران نقشه اروپا برای نسخه های آتی نقشه ها، شامل زمین های جدید کشف شده، فتح شده و ادعا شده، مشتریان شان را دعوت به مشترک شدن

- 
1. Quidsi
  2. Diapers.com
  3. B2B (Business-to-Business)
  4. B2C (Business-to-Consumer)
  5. Amazon Web Services (AWS)

می‌کردند. چشم‌انداز ژئوپلیتیک در حال تکامل بود. ناشران نقشه اعضای طبقهٔ اصیل‌زاده و آکادمیک جامعه را متعهد به مشترک شدن برای نسخه‌های آتی می‌کردند و از این طریق، به جذب سرمایهٔ موردنیاز برای ترسیم نقشهٔ اکتشافات جدید جهانی روی کاغذ می‌پرداختند.

این مدل پس‌از آن در روزنامه‌ها و مجلات اولیه، در دوره‌هایی از اروپای قرن هفدهم، به کار گرفته شد. در نهایت، مدل اشتراکی به رویکرد تجاری استاندارد برای انتشار اطلاعات تبدیل شد. از خوانندگان خواسته می‌شد تا در نشریات عامه‌پسند مشترک شوند و هزینهٔ اشتراک آنها، همراه با درآمد حاصل از تبلیغات، سرمایهٔ موردنیاز برای نگارش و ارسال این نشریه به هر خواننده را فراهم می‌کرد. این روند همچنان تا قرن بیستم ادامه یافت، زیرا روش مطمئنی برای کسب ثروت بود. ناشرانی مانند ویلیام رندولف هارست<sup>۱</sup> و، اخیراً، روپرت مرداک<sup>۲</sup> ثروت اولیهٔ خود را از انتشار روزنامه‌های مبتنی بر اشتراک به دست آورده‌اند.

با این حال با افزایش استفاده از اینترنت، وضعیت اقتصادی مربوط به انتشار اطلاعات بد شد، زیرا هزینه‌های توزیع و محتوای کالا را تاحدِ ممکن کاهش داد، به طوری که مصرف‌کنندگان انتظار داشتند استفاده از این اطلاعات رایگان شود. مصرف‌کنندگان نه‌تنها انتظار استفاده از محتوا به صورت رایگان را داشتند، بلکه نوع محتوای موردعلاقهٔ آنها مبهم‌تر و خاص‌تر شد. همان‌طور که کریس اندرسون<sup>۳</sup>، سردبیر سابق مجلهٔ *وایرد*<sup>۴</sup>، در کتاب *پرفروش خود با عنوان دنبالهٔ بلند* بیان کرد، اکنون که محتوای سراسر جهان را می‌توان با جست‌وجوی گوگل به دست آورد، ما دیگر از اطلاعات عمومی ارائه‌شدهٔ ناشران اصلی این جریان راضی نیستیم؛ اشتیاق ما برای

1. William Randolph Hearst

2. Rupert Murdoch

3. Chris Anderson

4. *Wired*

5. *The Long Tail*

محتوا تخصصی تر شده است. اگر شما عاشق ورزش کرلینگ<sup>۱</sup> باشید، می‌توانید به صورت رایگان و آنلاین هرچه می‌خواهید درباره آن اطلاعات کسب کنید بدون نیاز به تهیه روزنامه، که در بهترین حالت نهایتاً چند مقاله مرتبط با کرلینگ در فصل زمستان چاپ می‌کند.

بنابراین مدل انتشار سنتی تحت تأثیر دو مسئله قرار دارد: اطلاعات در حال تبدیل شدن به کالا است و اشتیاق ما به اطلاعات تخصصی افزایش یافته است. مجلات و روزنامه‌ها، با کاهش چشمگیر میزان مشترکان و به تبع آن مبلغ پرداختی آنان، شروع به کاهش هزینه‌های تحریریه مربوط به ایجاد محتوا و ارسال کردند.

این محتواها آن قدر بد شدند که مردم فهمیدند محتوای خوب واقعاً ارزش پرداخت پول دارد - و اشتراک جان تازه‌ای در صنعت اطلاعات پیدا کرد. نخست، وال استریت ژورنال در سال ۱۹۹۷ شجاعانه بهترین محتوای خود را در محدوده پولی<sup>۲</sup> قرار داد و در طی ۱۸ ماه ۲۰۰ هزار مشتری پرداخت‌کننده حق اشتراک به دست آورد. در سال ۲۰۰۷، فایننشال تایمز محدوده‌ای پولی با «مدل با دسترسی معدود»<sup>۳</sup> معرفی کرد. خوانندگان پیش از درخواست از آنها برای عضویت ۱۰ مقاله رایگان می‌گرفتند، پس از آن بیش از ۳۰ مقاله دیگر هم به صورت جایزه دریافت می‌کردند. بعد از اینکه ۳۰ مقاله را استفاده کردند، از آنها خواسته می‌شد تا برای اشتراک سالیانه تا ۳۲۵ دلار پرداخت کنند. تا سال ۲۰۱۱، وال استریت ژورنال یک میلیون مشترک آنلاین پرداخت‌کننده حق اشتراک داشت و نیویورک تایمز - مطمئناً مؤثرترین رسانه در جهان - محدوده‌ای پولی با مدل معدود ایجاد کرد، که تا سال ۲۰۱۳ برای محصولات آنلاین ۷۰۰ هزار مشترک داشته است.

۱. curling: ورزشی زمستانی است که در زمینی پوشیده از یخ با هل دادن گوی‌ها به طرف صفحه‌ای به شکل دایره‌های داخل هم (۳ دایره) انجام می‌شود.

2. paywall

3. metered model

تقریباً همان زمانی که وال استریت ژورنال محدوده پولی خود را راه‌اندازی کرد، سیلیکون ولی به مدل کسب و کار اشتراکی علاقه‌مند شد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، عرضه‌کنندگان سرویس نرم‌افزار مانند اُونیا<sup>۱</sup> به جای بارگذاری نرم‌افزار از سی‌دی پیشنهاد دسترسی به نرم‌افزارهای کامپیوتری براساس اشتراک را مطرح کردند. باینکه برخی از بازیگران اولیه این صحنه در طی «سقوط قیمت سهام در صنایع با تکنولوژی بالا» در سال ۲۰۰۱ هرس شدند، این مدل کسب و کار در بخش نرم‌افزار با عنوان «سافت‌ور اِس سرویس»<sup>۲</sup> و در شرکت‌های «ابرمحور»، مانند سیلِزفُورس دات‌کام<sup>۳</sup> و کانستنت کانکت<sup>۴</sup>، به حیات خود ادامه داد.

### \* نوزایی مدل اشتراکی

اساساً باینکه مدل کسب و کار اشتراکی قرن‌ها وجود داشته است، در طی دو دهه گذشته با استفاده از تکنولوژی و شرکت‌های رسانه‌ای احیا شده است. اخیراً تلفیق چهار عامل موجب آغاز نوزایی مدل اشتراکی در بین تمام صنایع شده است.

#### ۱. نسل دسترسی

در سال ۲۰۱۳، نرخ مالکیت منزل در ایالات متحده به پایین‌ترین میزان در ۱۸ سال قبل رسید. یکی از دلایل اصلی این امر مربوط به رفتار «نسل هزاره»<sup>۵</sup> بود. برخلاف والدینشان، که کودکان نسل انفجار جمعیت بودند و رؤیای

---

1. Onvia

2. software as a service (SaaS)

3. Salesforce.com

4. Constant Contact

۵. millennial generation: برخی صاحب‌نظران براین باورند که تولد این نسل در جایی در اواخر دهه ۱۹۷۰ یا اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و در اوایل دهه ۲۰۰۰ به پایان رسیده است، که در ایران برابر با شروع دهه ۶۰ تا آغاز دهه ۸۰ است.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **مدل کسب و کار اشتراکی** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)





آیا با مسئله فصلی بودن مواجهید؟ با تقاضای پرنوسان چطور؟ آیا دائماً سعی می‌کنید برای فروش محصولاتان با مشتری چانه بزنید؟ آیا موجودی کالای فاسدشدنی دارید؟ مدل کسب و کار اشتراکی می‌تواند استرس را در کسب و کار شما کاهش دهد و شرکت شما را ارزشمندتر کند. اشتراک صرفاً در رسانه‌ها یا شرکت‌های نرم‌افزاری کاربرد ندارد. خواه استارت‌آپ باشید یا شرکتی بزرگ، خواه پیمانکار خانگی باشید یا تولیدکننده، محصول یا خدمت شما هر چه باشد، به هر حال برای کسب و کارتان **مشترکان بهتر از مشتریان اند**. شرکت‌های هوشمند با استفاده از مدل کسب و کار اشتراکی به ایجاد جریان‌های درآمدی تکرارشونده می‌پردازند.

وقتی این کتاب و **نُه مدل ارائه‌شده** در آن را می‌خوانید این سؤال‌ها را مدام از خودتان پرسید: چگونه از این مدل در صنعت من استفاده می‌شود؟ کدام بخش از این مدل در شرکت من کاربرد دارد؟

