كتيب تطبيقي · 10 قرارات مالية · للمسوّق وصاحب المشروع

سيكولوجية المال، مطبَّقة

The Psychology of Money, applied: 10 money decisions in business

الكتاب عن الناس والمال، وهذا الكتيب عن قراراتك أنت: نصفه عن عميلك (ما عاشه، ولمن يشتري، وما يراه عادلًا، ووقته)، ونصفه عن مال مشروعك (هامش الخطأ، والخطة، والقلة التي تصنع النتيجة، والصبر، ومتى يكفي).

10 قرارات في 6 أجزاء · **10** رسوم ومخططات · **مثال سعودي** لكل فصل

الدراسة الأصلية باسم الباحث والسنة · **نحو 17 دقيقة** قراءة كاملة

المسار السريع · 5 دقائق

«الفكرة في سطر» + الرسم

في كل فصل اقرأ الصندوق البرتقالي وانظر إلى الرسم. تكفي لتعرف ما تقوله كل فكرة ومتى تحتاجها.

المسار الكامل · 17 دقيقة

الأجزاء الستة بالترتيب

كل فكرة: الدراسة التي أثبتتها، كيف تطبّقها في مشروعك، الفخ الشائع، مثال من عالمك، والمرجع.

مسار القرار · 3 دقائق

ملحق «من أي قرار تبدأ؟»

ابحث عن جملتك في الجدول، وافتح الفصل المقابل لها فقط.

الفكرة الكبرى في 5 جمل

1. المال يُدار بالسلوك قبل الحساب: الناس يقرّرون بما عاشوه، وبمن يراهم، وبما يرونه عادلًا، لا بالمعادلة وحدها (Housel, 2020). وهذا يصدق على عميلك، ويصدق عليك.
2. في جهة العميل: سلوكه مع المال له تاريخ (Lived experience)، وشراؤه للمكانة له جمهور، وحكمه على السعر حكم عدالة (Price fairness) لا حكم تكلفة، وأغلى ما يشتريه وقته.
3. في جهة المشروع: البقاء قبل النمو. هامش الخطأ (Room for error) في النقد وفي الخطة هو ما يسمح لك أن تخطئ دون أن تخرج من السوق.
4. النتائج لا تتوزّع بالتساوي: قلة من العملاء والحملات تصنع أغلب النتيجة، والعلامة تتراكم (Compounding) لمن يصبر عليها ولا يقرأ أرقامها كل ساعة.
5. وآخر القرارات أصعبها: أن تكتب «يكفي» رقمًا قبل أن تكتبه عنك المقارنة بمنافسك.

مصادر هذا الكتيب

كل فكرة مكتوبة من دراستها الأصلية المذكورة باسم الباحث والسنة في ذيل الفصل، والكتاب نفسه مذكور حيث يكون هو مصدر الفكرة (Housel, 2020). الفصول مرتّبة بحسب قرارات المسوّق وصاحب المشروع لا بحسب فصول الكتاب، ولم يُنقل من الكتاب نص. هذا الكتيب عن سلوك المال في قرارات العمل والتسويق، وليس نصيحة استثمار: لا توصية بسهم أو صندوق أو عقار أو عملة، ولا وعد بعائد أو دخل. الأمثلة الموسومة بـ«في عالمك» توضيحية بأرقام مصطنعة ما لم يُذكر مصدر.

خريطة الكتيب: ستة أجزاء، عشرة قرارات Booklet map · by decision

اضغط أي مربع للانتقال إلى فصله. الجزءان الأولان عن عميلك، والأجزاء الأربعة التالية عن مال مشروعك.

الجزء الأول · أريد أن أفهم كيف يتعامل عميلي مع المال

ما عاشه العميل | شراء المكانة

الجزء الثاني · أريد عرضًا يشعر العميل أنه معقول

السعر العادل | بيع الوقت

الجزء الثالث · أريد أن ينجو مشروعي من الضربة التي لا أراها

أيام الصمود | الخطة التي تخطئ

الجزء الرابع · أريد أن أعرف من أين تأتي النتيجة

القلة المؤثرة

الجزء الخامس · أريد أن أصبر على ما يتراكم

التراكم | قراءة النتيجة

الجزء السادس · أريد أن أعرف متى يكفي

متى يكفي

الجزء الثالث يُقرأ قبل أي حملة كبيرة أو توسّع، والجزء الأخير قبل أن تقرّر أنك متأخر عن منافسك.

الجزء الأول من 6 · فصلان

أريد أن أفهم كيف يتعامل عميلي مع المال

How your customer handles money

قبل أن تسعّر أو تكتب إعلانًا، اسأل: ماذا عاش عميلك مع المال، ولمن يشتري حين يشتري؟ سلوكه ليس جنونًا ولا جهلًا؛ له تاريخ، وله جمهور.

الجزء الأول · الفصل 1

لا أحد مجنون: عميلك يشتري بما عاشه

Money behaviour comes from lived experience

مصطلحات الفصل

- Segmentation التقسيم
- Cohort الفوج العمري
- Risk aversion النفور من المخاطرة
- Lived experience التجربة المعاشة
- A/B test اختبار المقارنة
- Buy now, pay later اشترِ الآن وادفع لاحقًا

الفكرة في سطر

سلوك الناس مع المال يأتي مما عاشوه أكثر مما تعلّموه: من عاش ضيقًا يطمئنه النقد، ومن عاش وفرة يطمئنه التقسيط. قسّم عملاءك (Segmentation) بما عاشوه، لا بأعمارهم وحدها.

في دراسة مالمندير وناغل (2011) تتبّع الباحثان مسح مالية المستهلكين الأمريكي من 1960 إلى 2007، فوجدا أن من عاشوا سنوات خسارة في السوق المالية كانوا أقل استعدادًا للمخاطرة (Risk aversion) وأكثر تشاؤمًا، حتى بعد ضبط العمر والدخل وسنة المسح، والتجارب الأحدث أثرها أقوى، خصوصًا عند الأصغر سنًا. وفي دراسة ثانية (2016) وجدا النمط نفسه في الغلاء: يتوقّع الناس تضخم المستقبل بحسب التضخم الذي عاشوه هم، ويختارون قروضهم على هذا الأساس.

من التجربة إلى الدفع: عدستان لقرار واحد

Malmendier & Nagel 2011 · experience shapes risk taking

الصفّان عميلان أمام المنتج نفسه. ما يختلف ليس المنتج ولا الدخل، بل ما عاشه كل منهما مع المال.

التقسيم بالعمر وحده يجمع الصفّين في شريحة واحدة أحيانًا. التقسيم بما عاشه العميل يفصل بينهما، ويعطي كل صفّ طريقة الدفع التي تطمئنه.

هذه فكرة هاوزل الأولى (Housel, 2020, ch. 1): لا أحد مجنون مع المال؛ كل شخص يتصرّف بمنطق تجربته المعاشة (Lived experience). ومعناها للمسوّق عملي: العميل الذي يرفض التقسيط ليس متأخرًا عن عصره، والشاب الذي يقسّط سماعة ليس مسرفًا. كلاهما يقرأ المخاطرة بعدسة ما مرّ به، والإعلان الذي يتجاهل العدسة يخاطب عميلًا غير موجود.

التطبيق: قسّم بما عاشه، واعرض بلغته

Segment by what they lived through

- أضف إلى التقسيم سؤالًا عن التجربة لا العمر وحده: من دخل سوق العمل في سنوات ضيق يختلف عمّن دخله في سنوات وفرة. الفوج العمري (Cohort) أدقّ هنا من الشريحة العمرية.

- قدّم طريقتين للدفع لا طريقة واحدة: خصم للدفع نقدًا لمن يطمئنه النقد، وخيار «اشترِ الآن وادفع لاحقًا» (Buy now pay later) لمن يطمئنه التوزيع. المنتج واحد، والطمأنينة مختلفة.
- اختبر الرسالتين: «ادفع مرة وارتَح» مقابل «قسّطها على راحتك». الفرق في الاستجابة يخبرك أي تجربة يحملها جمهورك أكثر من أي استبيان.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تحكم على سلوك العميل مع المال بأنه خطأ، ثم تحاول تعليمه. الإعلان الذي يشرح للعميل لماذا هو مخطئ يخسره؛ الإعلان الذي يعطيه طريقًا يتّسق مع تجربته يبيع له.

في عالمك: متجر أجهزة منزلية في الرياض

كان المتجر يعرض التقسيط في كل إعلان، ويرى أن من يرفضه «لا يفهم العرض». قسّم قاعدة عملائه بحسب طريقة الدفع السابقة، فوجد شريحتين متقاربتين في الحجم: شريحة تدفع نقدًا دائمًا وتسأل عن الضمان، وشريحة تقسّط وتسأل عن القسط الشهري. صار لكل شريحة إعلان: «خصم 5% نقدًا وضمان سنتين» للأولى، و«4 دفعات» للثانية. أرقام توضيحية: معدل التحويل (Conversion rate) في الشريحة النقدية يرتفع من 1.4% إلى 2.3%، لأن الإعلان توقّف عن إقناعها بما لا تريد.

الدراسة الأصلية والمراجع

التجارب الاقتصادية والمخاطرة

Malmendier, U., & Nagel, S. (2011). Depression babies: Do macroeconomic experiences affect risk taking? The Quarterly Journal of Economics, 126(1), 373–416

· التضخم الذي عشته

Malmendier, U., & Nagel, S. (2016). Learning from inflation experiences. The Quarterly Journal of Economics, 131(1), 53–87

· لا أحد مجنون Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 1

الجزء الأول · الفصل 2

الرجل في السيارة: ماذا يشتري من يشتري المكانة؟

Status buying, loud and quiet

مصطلحات الفصل

- Brand prominence بروز العلامة
- Status signal إشارة المكانة
- Conspicuous consumption الاستهلاك التفاخري
- Aspirational brand علامة الطموح
- Social image الصورة الاجتماعية
- Quiet luxury الفخامة الهادئة

الفكرة في سطر

من يشتري سيارة فاخرة يتخيّل أن الناس سيعجبون به، والناس يعجبون بالسيارة وينسونه. المكانة تُشترى لجمهور، فاعرف جمهور عميلك: هل يريد أن يراه الجميع، أم أن يعرفه أهل الذوق وحدهم؟

سمّى فبلن (1899) الظاهرة: الاستهلاك التفاخري (Conspicuous consumption)، أي أن يُشترى الشيء ليُرى لا ليُستعمل. وأثبتتها تجربة بورشتين وزملائه (2018) مع بنك في إندونيسيا: الطلب على بطاقة ائتمان «بلاتينية» فاق الطلب على بطاقة عادية الشكل بالمزايا نفسها تمامًا، واستُعملت البلاتينية أكثر في المواقف الاجتماعية. الفرق كان ثمن الصورة الاجتماعية وحدها، وفي تجربة أخيرة ظهرت أدلة أولية على أن رفع تقدير الشخص لذاته يقلّل طلبه على الإشارة.

لكن إشارة المكانة (Status signal) ليست صوتًا واحدًا. هان ونونيز ودريز (2010) قاسوا بروز العلامة (Brand prominence)، أي حجم الشعار، ووجدوا أربع مجموعات بحسب الثروة والحاجة إلى المكانة: الأثرياء الأقل حاجة إليها يدفعون علاوة لمنتجات هادئة لا يعرفها إلا أمثالهم، والأثرياء الأكثر حاجة إليها يختارون الشعار الكبير ليبتعدوا عمّن هم أقل. ووجد بيرغر ووارد (2010) أن أصحاب الخبرة في مجال يفضّلون الإشارات الخافتة لأنها تميّزهم عن العامة، مع أنها تزيد احتمال أن يخطئ غيرهم قراءتها.

أربعة جماهير للمكانة: الثروة والحاجة إلى أن تُرى Han, Nunes & Drèze 2010 · brand prominence

العمود الأيسر هم من يملكون ثمن الفخامة الحقيقية، والصف الأعلى من يحتاجون أن يراهم الناس. كل خانة تريد إشارة مختلفة من المنتج نفسه.

الخانة اليسرى السفلى تدفع أكثر مقابل شعار أصغر. من يصمّم لها بشعار كبير يخسرها، ومن يصمّم للخانة العليا بلا شعار يخسر تلك.

التطبيق: لمن يحمل عميلك منتجك؟ Who is the signal for?

- اسأل في كل منتج: من يرى المنتج مع العميل؟ الإشارة الصاخبة لمن يريد أن يراه الجميع، والفخامة الهادئة (Quiet luxury) لمن يريد أن يعرفه أهل المجال وحدهم.
- لا تخلط الخطّين في منتج واحد: شعار كبير يطرد من يريد الهدوء، وتصميم صامت لا يرضي من يدفع ليُرى.
- في الرسالة تذكّر درس هاوزل (Housel, 2020, ch. 8): المارّة يعجبون بالسيارة لا بسائقها. علامة الطموح (Aspirational brand) التي تعد عميلها بإعجاب الآخرين تعده بما لا يحدث غالبًا؛ التي تعده بشعوره هو حين يستعمل المنتج تفي بوعدها.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تقيس الفخامة بحجم الشعار. في الدراسة نفسها كان من يدفع أكثر هو من لا يحتاج أن يُقرأ اسم العلامة من بعيد.

● في عالمك: علامة حقائب جلدية محلية في الخبر

كانت العلامة تطبع شعارها كبيرًا على كل الحقائب، وعملاؤها الأقدم يشترون مرة ولا يعودون. قسّمت إنتاجها خطّين: خط هدايا بشعار واضح لمن يريد أن يُعرف مصدر الهدية، وخط بلا شعار بجلد أفخر وخياطة يعرفها أهل الصنعة، بسعر أعلى 25%. أرقام توضيحية: الخط الهادئ 20% من القطع و35% من الإيراد، وعودة الشراء (Repeat purchase) فيه ضعف الخط الآخر.

الدراسة الأصلية والمراجع

الاستهلاك التفاخري · Veblen, T. (1899). The Theory of the Leisure Class. Macmillan · البطاقة البلاتينية

Bursztyn, L., Ferman, B., Fiorin, S., Kanz, M., & Rao, G. (2018). Status goods: Experimental evidence from platinum credit cards. The Quarterly Journal of Economics, 133(3), 1561–1595 · بروز العلامة

Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. Journal of Marketing, 74(4), 15–30 · الإشارات الخافتة

Berger, J., & Ward, M. (2010). Subtle signals of inconspicuous consumption. Journal of Consumer Research, 37(4), 555–569

Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 8–9 · الرجل في السيارة

الجزء الثاني من 6 · فصلان

أريد عرضًا يشعر العميل أنه معقول

An offer that feels right

العميل لا يحسب القيمة كما يحسبها الاقتصادي: يحكم على السعر بالعدالة لا بالتكلفة، ويدفع أكثر لما يعيد إليه وقته. العرض الذي يحترم ذلك يُقبل بلا جدال.

الجزء الثاني · الفصل 3

المعقول قبل المنطقي: السعر الذي يراه العميل عادلًا

Reasonable beats rational in pricing

مصطلحات الفصل

- عدالة السعر Price fairness
- السعر المرجعي Reference price
- منفعة الصفقة Transaction utility
- المحاسبة الذهنية Mental accounting
- التأطير Framing
- التسعير وقت الذروة Surge pricing

الفكرة في سطر

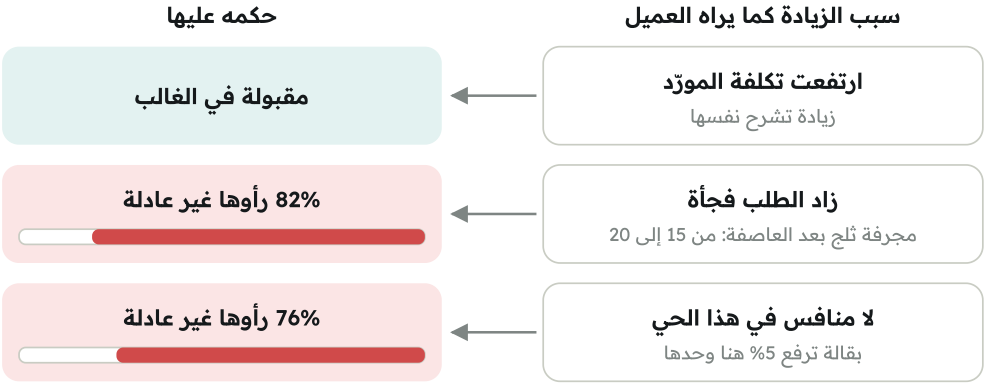
العميل لا يحكم على السعر بتكلفته عليك، بل بسعر في رأسه وبسبب الزيادة: الزيادة التي تبرّرها تكلفتك تُقبل، والتي تستغل حاجته تُسجَّل عليك. كن معقولًا لا منطقيًا فقط، والتسعير أول مكان يصدق فيه ذلك.

قسّم ثالر (1985) ما يحصل عليه المشتري إلى جزأين: منفعة الشيء نفسه، ومنفعة الصفقة (Transaction utility)، وهي الفرق بين ما دفعه وما يراه سعرًا عادلًا في رأسه، أي السعر المرجعي. لذلك قد يمتنع المرء عن شراء ما يريده لأنه يشعر أن الصفقة سيئة، ويشتري ما لا يحتاجه لأنه «فرصة». وفي نظريته عن المحاسبة الذهنية يضع الناس المال في حسابات منفصلة، لكل حساب ميزانيته، فلا يُعامَل ريال المكافأة كريال الراتب (Thaler, 1999).

الزيادة نفسها، ثلاثة أسباب، ثلاثة أحكام

Kahneman, Knetsch & Thaler 1986 · fairness in pricing

استطلاعات هاتفية في تورنتو وفانكوفر عن أفعال متاجر افتراضية. الحكم تغيّر بسبب الزيادة لا بحجمها.



التكلفة سبب يقبله العميل؛ حاجته وغياب البديل سببان يسجّلهما عليك. قل السبب حين يكون التكلفة، ولا ترفع حين يكون الحاجة.

ثم اختبر كانمان وكنيتش وثالر (1986) عدالة السعر (Price fairness) باستطلاعات هاتفية في تورنتو وفانكوفر. متجر يرفع سعر مجرفة الثلج من 15 إلى 20 دولارًا صباح عاصفة ثلجية: رآه 82% غير عادل. سلسلة بقالة ترفع أسعارها 5% في الحي الوحيد الذي لا منافس لها فيه، وتكاليفها كما هي: رآه 76% غير عادل. أما الزيادة التي سببها ارتفاع تكلفة المورّد فمقبولة في الغالب. وللتأطير وزنه: زيادة 200 دولار في سعر سيارة تبدو أظلم إن قُدّمت رفعًا للسعر منها إن قُدّمت تقليصًا لخصم.

التطبيق: ثلاثة أسئلة قبل أي زيادة

Three questions before any price rise

1. ما سبب الزيادة كما سيراه العميل؟ تكلفة ارتفعت عليك تُفهم، وطلب ارتفع عليك يُقرأ استغلالًا. إن كانت التكلفة هي السبب فقلها صراحة.

2. ما السعر المرجعي في رأسه؟ إن اعتاد سعرًا سنوات فالزيادة خسارة عنده (Loss). قدّمها تقليصًا لخصم أو باقة جديدة، لا رفعًا للسعر القديم.

3. من أي حساب ذهني يدفع؟ ميزانية «الضروري» تحاسب بقسوة، وميزانية «الهدية» أو «المكافأة» أكرم. العرض الذي يُقدَّم هدية يُوزن بميزان غير ميزان المشتريات اليومية (Budget category).

ملاحظة

الفخ الشائع: التسعير وقت الذروة (Surge pricing) بلا تفسير. قد يكون منطقيًا اقتصاديًا، لكن العميل يتذكّر من رفع عليه السعر يوم احتاجه، ويعود إليه فقط حين لا يجد بديلًا.

● في عالمك: مغسلة سيارات في الدمام

بعد كل موجة غبار يتضاعف الطلب، وكانت المغسلة ترفع السعر 30% في تلك الأيام فتمتلئ، ثم تمتلئ تقييماتها بكلمة «استغلال». غيّرت القاعدة: السعر ثابت أيام الغبار، ومن يريد الأولوية يشترك في باقة شهرية (Subscription) تضمن له غسلتين في أي أسبوع. وحين ارتفعت تكلفة المواد أعلنت زيادة 5 ريالات وسببها مكتوب على اللوحة. أرقام توضيحية: المشتركون من 80 إلى 340 خلال 6 أشهر، والتقييم من 3.9 إلى 4.6.

الدراسة الأصلية والمراجع

منفعة الصفقة · المحاسبة Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. Marketing Science, 4(3), 199–214

الذهنية · مجرفة الثلج والبقالة Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. Journal of Behavioral Decision Making, 12(3), 183–206

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. The American Economic Review, 76(4), 728–741

المعقول والمنطقي · Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 11

الحرية: ما يشتريه عميلك حقًا هو وقته

Selling time and control

مصطلحات الفصل

الاستقلالية **Autonomy** · عرض القيمة **Value proposition** · فقر الوقت **Time poverty** · خدمة توفير الوقت **Time-saving service** · المهمة المطلوبة **Jobs to be done** · الاشتراك **Subscription**

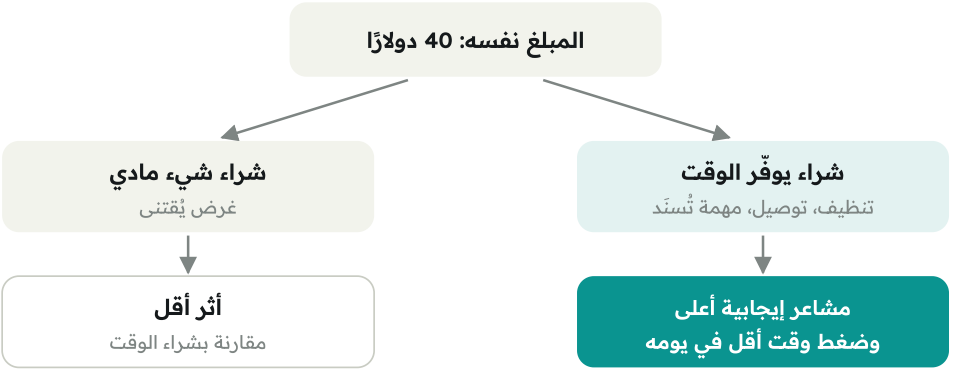
الفكرة في سطر

أعلى ما يشتريه المال عند هاوزل هو التحكّم في الوقت، والدراسات تقول الشيء نفسه عن عملائك: من يدفع ليستعيد ساعة يرضى أكثر ممّن يدفع المبلغ نفسه لشيء يقتنيه. بِع الساعات التي تعيدها، لا الخدمة وحدها.

في دراسة ويلانز وزملائها (2017) شمل المسح 6,271 شخصًا في الولايات المتحدة وكندا والدنمارك وهولندا، بينهم 818 مليونيرًا هولنديًا. من ينفقون على خدمات توفّر وقتهم (Time-saving service)، مثل التنظيف أو التوصيل، أفادوا برضا أعلى عن حياتهم (Life satisfaction)، ومع ذلك لم يفعل ذلك شهريًا إلا 28.2% في المسوح الأولى. ثم جاءت التجربة الميدانية: 60 موظفًا في فانكوفر أُعطي كل منهم 40 دولارًا في عطلتين متتاليتين، مرة لشراء ما يوفّر وقته، ومرة لشراء شيء مادي. بعد شراء الوقت كانت مشاعرهم الإيجابية أعلى وضغط الوقت عليهم أقل.

40 دولارًا، طريقان Whillans et al. 2017 · spending on time vs on things

تجربة ميدانية على 60 موظفًا في فانكوفر، في عطلتين متتاليتين: المبلغ نفسه مرة لشراء الوقت ومرة لشراء شيء.



العميل الذي يشتري منك وقتًا يشتري شعورًا أفضل بيومه. اكتب ذلك في العرض، لا مواصفات الخدمة وحدها.

هذا ما يعدّه هاوزل أعلى عائد للمال (Housel, 2020, ch. 7): أن يصير وقتك قرارك أنت. والباحثون يسمّون عكسه فقر الوقت (Time poverty)، ويبدأون دراستهم بملاحظة أن زيادة الثروة حول العالم صاحبها شعور متزايد بضيق الوقت. للمسوّق يعني ذلك أن خدمات كثيرة تُباع بالوصف الخطأ: تُعرض مهمة تُنجز، وهي في رأس العميل ساعات تعود إليه وقرار صار بيده، أي استقلالية.

التطبيق: اكتب العرض بالساعات لا بالمواصفات Write the offer in hours returned

- احسب الوقت الذي تعيده للعميل واكتبه رقمًا في عرض القيمة (Value proposition): «4 ساعات تعود إليك كل أسبوع» أقوى من «تنظيف شامل بمواد آمنة».
- اسأل عن المهمة المطلوبة بصيغة الوقت: ماذا كان العميل سيفعل بالساعة التي وفّرناها له؟ الإجابة هي صورة إعلانك.
- امنحه التحكّم لا الخدمة وحدها: موعد يختاره، وإيقاف مؤقت للاشتراك بضغطة. الاشتراك الذي يصعب إيقافه يسرق الحرية التي تبيعها.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تبيع الوقت ثم تأخذه في الإجراءات. خدمة توفّر ساعتين وتطلب نصف ساعة من المكالمات والنماذج (Onboarding) تبيع نصف وعدها.

● في عالمك: خدمة وجبات أسبوعية جاهزة في الخبر

كانت الخدمة تعلن عن «وجبات صحية بمكونات طازجة» مثل كل منافسيها. غيّرت الرسالة إلى «ساعة كل مساء تعود لأسرتك»، وأضافت اختيار وجبات الأسبوع في دقيقتين وتأجيل التسليم برسالة. أرقام توضيحية: الاشتراك الشهري 1,200 ريال لم يتغيّر، وتجديد الاشتراك (Renewal) في الشهر الثالث يرتفع من 38% إلى 52%، لأن العميل صار يقيس ما يدفعه بوقته لا بسعر الوجبة.

الدراسة الأصلية والمراجع

شراء الوقت

Whillans, A. V., Dunn, E. W., Smeets, P., Bekkers, R., & Norton, M. I. (2017). Buying time promotes happiness. Proceedings of the National Academy of Sciences, 114(32), 8523–8527

Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 7 · الحرية

الجزء الثالث من 6 · فصلان

أريد أن ينجو مشروعي من الضربة التي لا أراها

Survive what you cannot see

أن تصل أسهل من أن تبقى. هامش الخطأ في النقد وفي الخطة هو ما يسمح لك أن تكون مخطئًا دون أن تخرج من السوق.

الجزء الثالث · الفصل 5

هامش الخطأ: كم يومًا يصمد مشروعك بلا دخل؟

Room for error: cash buffer days

مصطلحات الفصل

- مدة الصمود Runway
- التدفق النقدي Cash flow
- أيام الصمود النقدي Cash buffer days
- هامش الخطأ Room for error
- شروط الدفع Payment terms
- رأس المال العامل Working capital

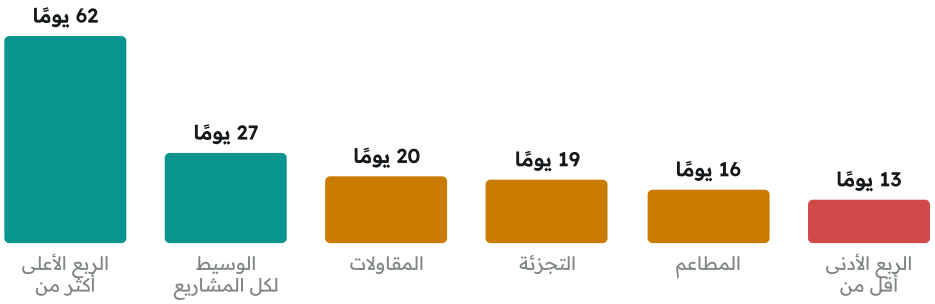
الفكرة في سطر

أن تصل إلى الربح شيء، وأن تبقى فيه شيء آخر. المشروع كثيرًا ما يخرج من السوق لا لأنه خاسر، بل لأن النقد نفد قبل أن تنقلب الخسارة. احسب أيام صمودك، واجعل هامش الخطأ بندًا في الخطة لا ترفًا.

حلّل معهد جي بي مورغان تشيس (2016) 470 مليون معاملة لـ 597 ألف مشروع صغير من عملاء البنك في الولايات المتحدة، وقاس ما سمّاه أيام الصمود النقدي (Cash buffer days): كم يومًا يغطّي النقد المتاح مصروفات المشروع المعتادة لو توقّف الدخل تمامًا. الوسيط 27 يومًا فقط. ربع المشاريع يملك أقل من 13 يومًا، وربعها يملك أكثر من 62. والمطاعم في أدنى القائمة بـ 16 يومًا، ثم التجزئة 19، والمقاولات 20.

كم يومًا يصمد المشروع الصغير لو توقّف الدخل؟ JPMorgan Chase Institute 2016 · cash buffer days

أيام الصمود النقدي لـ 597 ألف مشروع صغير من عملاء البنك في الولايات المتحدة، 2015. العمودان الطرفيان حدّا الربع الأدنى والربع الأعلى.



نصف المشاريع لا يصمد شهرًا واحدًا بلا دخل. الحملة التي تتأخر نتيجتها شهرين تحتاج صمودًا أطول من الشهرين.

يجعل هاوزل هامش الخطأ (Room for error) من أهم أفكار المال (Housel, 2020, ch. 13)، ويفرّق بين مهارتين (ch. 5): مهارة الوصول وفيها جرأة وتفاؤل، ومهارة البقاء وفيها حذر وقبول أن بعض ما نبنيه سيضيع. والصلة بالتسويق مباشرة: الحملة التي تتأخر نتيجتها شهرين، والعميل الكبير الذي يؤخّر الدفع، والموسم الذي يأتي ضعيفًا، كلها لا تقتل مشروعًا يملك 60 يومًا، وقد تقتل من يملك 13.

التطبيق: رقم واحد يُراجع كل شهر One number, reviewed monthly

1. احسب مصروفك اليومي المعتاد: مجموع المصروفات النقدية في آخر 3 أشهر مقسومًا على 90، بلا البنود الاستثنائية (One-off costs).

2. اقسم النقد المتاح عليه: الناتج هو مدة صمودك (Runway). اكتبه في أعلى تقرير الإدارة الشهري، قبل المبيعات.

3. حدّد أرضية لا تنزل تحتها، أعلى من وسيط قطاعك، وقِس أي إنفاق تسويقي كبير أولًا بأثره على هذا الرقم: إن أنزله تحت الأرضية فالحملة تنتظر أو تصغر.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تحسب الصمود بالأرباح لا بالنقد. مشروع رابح على الورق وعملاؤه يدفعون بعد 90 يومًا قد يعجز عن دفع الرواتب، والتدفق النقدي (Cash flow) هو ما يدفع الرواتب، لا الربح المكتوب في القوائم.

● في عالمك: مصنع أثاث في الدمام

مصروفات المصنع النقدية نحو 600 ألف ريال شهريًا، أي 20 ألفًا يوميًا، والنقد في الحساب 300 ألف: 15 يومًا من الصمود، أقل من وسيط الدراسة. كان المالك يستعد لحملة معرض بـ 250 ألف ريال. أجّلها شهرين، وفاوض على دفعة مقدمة 30% في عقود المشاريع (Payment terms)، وخفّض رأس المال العامل بطلب الخامات على دفعات. أرقام توضيحية: الصمود صار 48 يومًا قبل الحملة، وأُطلقت الحملة بلا خوف من شهر ضعيف.

الدراسة الأصلية والمراجع

أيام الصمود النقدي

· JPMorgan Chase Institute. (2016). Cash is King: Flows, Balances, and Buffer Days. JPMorgan Chase & Co.

هامش الخطأ، والوصول مقابل البقاء Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 5 and ch. 13

الجزء الثالث · الفصل 6

الخطة التي تفترض أنها ستخطئ

Planning for being wrong

مصطلحات الفصل

- الفئة المرجعية **Reference class**
- الرؤية من الخارج **Outside view**
- الرؤية من الداخل **Inside view**
- مغالطة التخطيط **Planning fallacy**
- احتياطي الطوارئ **Contingency**
- انحياز الإدراك المتأخر **Hindsight bias**

الفكرة في سطر

كل خطة تبدو معقولة من الداخل، وأغلب الخطط تتأخر وتكلّف أكثر. لا تسأل «كم سيستغرق مشروعي؟» بل «كم استغرقت المشاريع التي تشبهه؟»، ثم اكتب الفرق احتياطيًا في الميزانية.

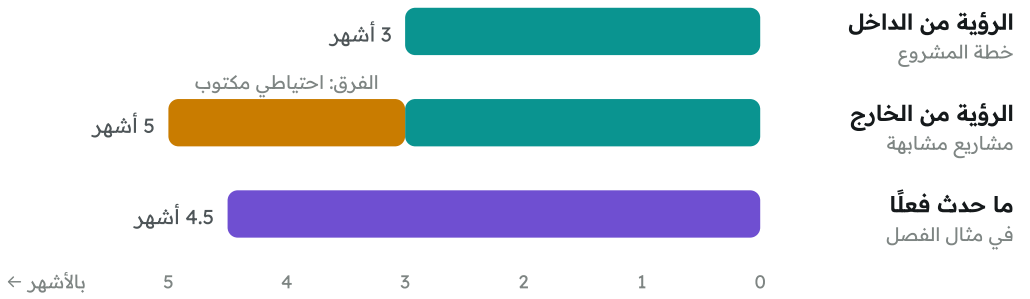
في دراسة بولر وغريفن وروس (1994) قدّر المشاركون مواعيد إنجاز مهامهم، فجاءت تقديراتهم متفائلة في كل المهام تقريبًا. التفكير بصوت عالٍ كشف السبب: كانوا ينظرون إلى سيناريو الخطة المقبلة ويتجاهلون تجاربهم السابقة، وإن تذكّروا تأخرًا سابقًا نسبوه إلى ظرف عابر لن يتكرّر. هذه مغالطة التخطيط (Planning fallacy). والمهم أن التفاؤل الزائد اختفى في الدراسة الرابعة حين طُلب من المشاركين ربط تقديرهم بتجاربهم السابقة صراحة.

وسمّى كانمان ولوفالو (1993) طريقتي التقدير: الرؤية من الداخل (Inside view) التي تبني الرقم على خطة المشروع وتفاصيله، والرؤية من الخارج (Outside view) التي تسأل عن توزيع النتائج في فئة مرجعية من مشاريع مشابهة. ويضيف فيشهوف (1975) خطأً يفسد التعلّم نفسه: من عرف النتيجة يراها كانت متوقَّعة، وهذا انحياز الإدراك المتأخر. وهاوزل يسمّي الدرس «المفاجأة» (Housel, 2020, ch. 12): التاريخ مليء بما لم يتوقّعه أحد، فخطّط لما لا تعرفه.

تقديران للمشروع نفسه، والفرق بينهما

Kahneman & Lovallo 1993 · inside view vs outside view · illustrative

أرقام توضيحية من مثال المخبز في آخر الفصل. الأشهر تُقرأ من اليمين إلى اليسار.



الخطة التي بُنيت على الرؤية من الخارج لم تكن متشائمة؛ كانت أقرب إلى ما حدث. والفرق المكتوب هو ما منع القرض.

التطبيق: تقديران، وفرق مكتوب Two estimates and a written gap

1. اكتب تقدير الفريق من الداخل: المدة والتكلفة والإيراد المتوقّع من الخطة نفسها.
2. اجمع فئة مرجعية: 5 إلى 10 مشاريع مشابهة، وسجّل كم تأخرت وكم زادت تكلفتها فعلًا.
3. اجعل الفرق بين الرقمين احتياطي طوارئ (Contingency) في الميزانية والجدول، واكتب قبل البدء ما تتوقّعه، حتى لا يعيد الإدراك المتأخر كتابة ذاكرتك بعد النتيجة.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تتعلّم من قصة من نجح وحده. الناجح يروي خطته كأنها كانت واضحة من البداية، وهذا انحياز الإدراك المتأخر نفسه. اسأل عن الفئة كلها، بمن فيها من لم ينجح.

● في عالمك: مخبز يفتح فرعًا ثانيًا في بريدة

خطة المالك: 3 أشهر حتى الافتتاح، و400 ألف ريال، ونقطة تعادل (Break-even) بعد 6 أشهر. سأل 4 من أصحاب المخابز والمقاهي في القصيم عن فروعهم الثانية: متوسط التأخير شهران، وزيادة التكلفة نحو 25%، والتعادل بعد 10 أشهر. جعل الخطة 5 أشهر و500 ألف، واحتفظ بالفرق نقدًا. أرقام توضيحية: افتتح بعد 4 أشهر ونصف، واحتاج 470 ألفًا، ولم يقترض.

الدراسة الأصلية والمراجع

مغالطة التخطيط

Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. Journal of Personality and Social Psychology, 67(3), 366–381

· الرؤية من الداخل والخارج

Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. Management Science, 39(1), 17–31

· الإدراك المتأخر

Fischhoff, B. (1975). Hindsight ≠ foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 1(3), 288–299

· المفاجأة Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 12

الجزء الرابع من 6 · فصل واحد

أريد أن أعرف من أين تأتي النتيجة

Where results come from

أغلب النتيجة تأتي من قلة: عملاء قليلون، ومنتجات قليلة، وحملات قليلة. القرار هنا مزدوج: احمِ القلة التي تعمل، واستمر في التجربة لأن القلة القادمة لا تُعرف مسبقًا.

الجزء الرابع · الفصل 7

الذيول تصنع النتيجة: قلة من العملاء والمنتجات والحملات

Tails drive the results

مصطلحات الفصل

- Test and learn جرّب وتعلّم
- Key account العميل الرئيسي
- Skewness الالتواء
- Pareto principle مبدأ باريتو
- Fat tails الذيول السميكة
- Outlier الاستثناء

الفكرة في سطر

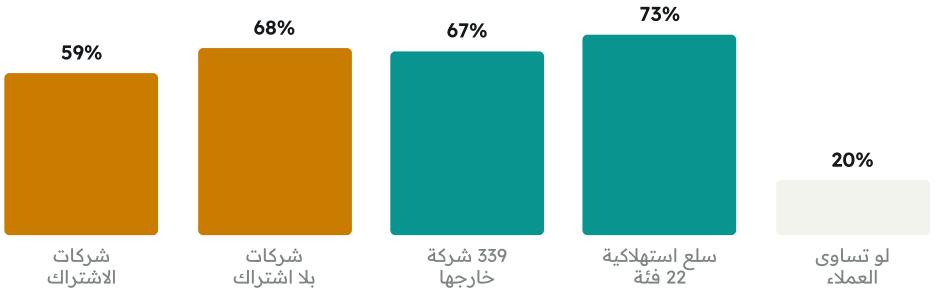
في الأعمال لا تتوزّع النتائج بالتساوي: قلة من العملاء تصنع أغلب الإيراد، وقلة من المنتجات والحملات تصنع أغلب النمو. هذا يعني أمرين معًا: احمِ القلة التي تعمل، واستمر في التجربة لأنك لا تعرف أيّها القلة القادمة.

درس كيم وسينغ ووينر (2017) مشتريات نحو 100 ألف أسرة أمريكية على 6 سنوات في 22 فئة من السلع الاستهلاكية (Consumer packaged goods)، ووجدوا أن أفضل 20% من مشتري العلامة يصنعون في المتوسط 73% من مبيعاتها. مبدأ باريتو ليس 80/20 بالضبط، لكنه قريب. ثم كرّر مكارثي ووينر (2019) القياس على 339 شركة مدرجة خارج هذه السلع: النسبة 67% في المتوسط، و59% في شركات الاشتراك مقابل 68% في غيرها.

كم من المبيعات يصنعه أفضل 20% من العملاء؟

Kim, Singh & Winer 2017 · McCarthy & Winer 2019 · Pareto ratio

حصة أفضل 20% من العملاء في المبيعات. العمود الأول للمقارنة: لو اشترى كل العملاء بالتساوي.



ليست 80/20 بالضبط، لكنها قريبة في كل مكان قيست فيه. عملاؤك الأوائل يستحقون خطة لا تستحقها قائمة العملاء كلها.

والتوزيع أشدّ التواءً (Skewness) في النمو منه في المبيعات. حسب بيسيمبيندر (2018) ما أضافته كل شركة مدرجة في السوق الأمريكية منذ 1926، فوجد أن أفضل 4% منها تفسّر صافي ما أضافته السوق كلها، وأن أغلب الشركات لم تتفوّق حتى على أذون الخزانة. لا نذكر الرقم نصيحة استثمار، بل صورة لما يسمّيه هاوزل «الذيول تكسب» (Housel, 2020, ch. 6): حين يحكم الاستثناء (Outlier) النتيجة يصبح الفشل المتكرّر جزءًا طبيعيًا من الطريق، لا دليلًا على أن الطريق خطأ.

التطبيق: احمِ القلة، وجرّب كثيرًا بمبالغ صغيرة Protect the few, test the many

- رتّب عملاءك بالإيراد، واعرف الـ 20% الأوائل بالاسم. كل عميل رئيسي (Key account) منهم يستحق خطة احتفاظ مكتوبة قبل أي حملة اكتساب جديدة.
- لا تحكم على الحملات بمتوسطها: إن كانت 1 من 10 تصنع أغلب النتيجة، فالتسع الأخرى ثمن العثور عليها. خصّص للتجارب (Test and learn) مبلغًا صغيرًا ثابتًا كل شهر.
- أوقف التجربة الفاشلة بسرعة، وضاعف الرابحة بسرعة أكبر. الخطأ الأغلى ليس تجربة فشلت، بل رابحة لم تُعطَ ميزانيتها.

ملاحظة

الفخ الشائع: الاعتماد على عميل واحد. التركّز (Concentration) الذي يصنع الإيراد يصنع الخطر أيضًا: إن كان عميل واحد يمثّل ثلث إيرادك فخسارته قرار لا تملكه. ضع حدًا أعلى لحصة أي عميل.

● في عالمك: مصنع مواد تغليف في الأحساء

رتّب المصنع 180 عميلًا بالإيراد، فوجد أن 36 منهم (20%) يصنعون 70% من المبيعات، وأن أكبرهم وحده 22%. عيّن لكل واحد من الـ 36 مسؤولًا وزيارة كل ربع سنة، ووضع هدفًا ألا تتجاوز حصة أي عميل 15% خلال سنتين، وخصّص 5% من ميزانية التسويق لتجربة قطاعين جديدين: المطابخ السحابية ومتاجر التجارة الإلكترونية. أرقام توضيحية: نجحت تجربة واحدة من الاثنتين، وصارت في السنة الثانية 9% من الإيراد.

الدراسة الأصلية والمراجع

قاعدة باريتو في السلع الاستهلاكية

Kim, B. J., Singh, V., & Winer, R. S. (2017). The Pareto rule for frequently purchased packaged goods: An empirical generalization. Marketing Letters, 28(4), 491–507

· القاعدة خارج السلع الاستهلاكية

McCarthy, D. M., & Winer, R. S. (2019). The Pareto rule in marketing revisited: Is it 80/20 or 70/20? Marketing Letters, 30(2), 139–150

· الالتواء في الثروة المضافة

Bessembinder, H. (2018). Do stocks outperform Treasury bills? Journal of Financial Economics, 129(3), 440–457

· الذيول تكسب Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 6

الجزء الخامس من 6 · فصلان

أريد أن أصبر على ما يتراكم

Patience with what compounds

العلامة تتراكم مثل الفائدة: ببطء لا يُرى ثم بسرعة لا تُلحق. أكبر خطر عليها ليس المنافس، بل صاحبها حين يقرأ النتيجة كل ساعة ويوقف ما لم يُمنح وقته.

الجزء الخامس · الفصل 8

التراكم: العلامة تُبنى مثل الفائدة

Compounding: brand building vs sales activation

مصطلحات الفصل

- Compounding التراكم
- Brand building بناء العلامة
- Sales activation تنشيط المبيعات
- Brand salience الحضور الذهني للعلامة
- Short-termism قصر النظر
- Long-term effects الآثار طويلة المدى

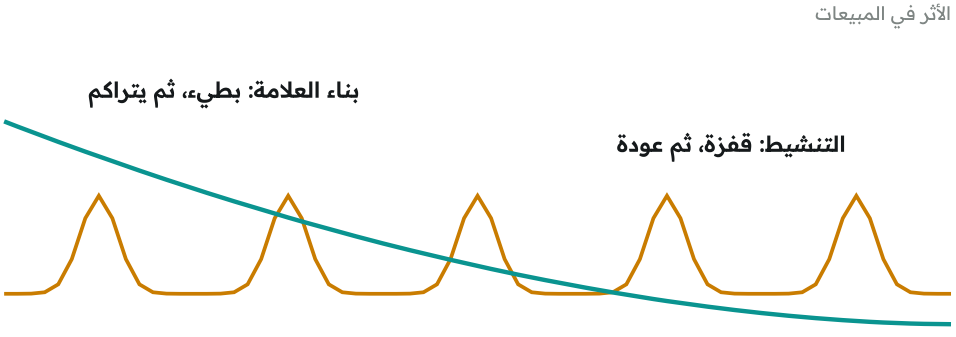
الفكرة في سطر

التنشيط يبيع اليوم ويختفي أثره غدًا، وبناء العلامة بطيء لا يظهر في تقرير الأسبوع لكنه يتراكم. المشاريع التي تنمو طويلًا تنفق على الاثنين، والجزء الأكبر على ما يتراكم.

حلّل بينيت وفيلد (2013) نحو 996 حملة من قاعدة بيانات جوائز الفعالية في معهد الممارسين في الإعلان البريطاني (IPA) بين 1980 و2010. تنشيط المبيعات، أي العروض والإعلانات الموجّهة لمن يريد الشراء الآن، يرفع المبيعات بسرعة ثم ينطفئ أثره. وبناء العلامة، أي الرسائل الواسعة التي تبقي العلامة حاضرة في ذهن المشتري، أبطأ في الظهور لكنه يتراكم. وخلاصتهما أن التوازن الأنجح في بياناتهم كان نحو 60% للبناء و40% للتنشيط.

قفزات التنشيط وصعود البناء Binet & Field 2013 · short-term spikes vs long-term growth · schematic

الخط البرتقالي حملات تنشيط متتالية، والخط الأخضر المائل إلى الزرقة بناء علامة مستمر. الزمن يُقرأ من اليمين إلى اليسار.



رسم تخطيطي، ليس بيانات

كل قفزة تعود إلى حيث بدأت، والخط البطيء لا يعود. التقرير الأسبوعي يرى القفزات فقط، ولذلك يحتاج البناء ميزانية لا تُحاسب بالأسبوع.

ويعرّف رومانيوك وشارب (2004) هذا الحضور بأنه احتمال أن تخطر العلامة على البال أو تُلاحَظ في موقف الشراء (Brand salience)، ويُبنى بشبكة من الروابط في الذاكرة. وهاوزل يسمّي المبدأ «التراكم المربِك» (Housel, 2020, ch. 4): العائد الكبير يأتي من أطول مدة متصلة لا من أعلى نسبة، والعقل لا يحسب التراكم (Compounding) جيدًا فيستهين به. وفي التسويق: التقرير الأسبوعي يكافئ التنشيط فيذهب إليه كل ريال، وتضعف العلامة ببطء لا يلاحظه أحد، حتى يحتاج كل بيع إلى خصم.

التطبيق: ميزانيتان، ومقياسان Two budgets, two measures

- افصل الميزانيتين في الخطة: جزء للبناء لا يُحاسب بمبيعات الأسبوع، وجزء للتنشيط يُحاسب بها بصرامة. نسبة 60:40 نقطة بداية من بياناتهم، لا قانون لكل مشروع.
- قِس البناء بما يتراكم: نسبة من يذكر علامتك دون تذكير (Unaided awareness)، وحصة البحث عن اسمها، وحساسية عملائك للسعر مع الوقت.
- اثبت على رسالة واحدة ومظهر واحد سنوات لا أسابيع. التراكم يحتاج شيئًا ثابتًا يتراكم عليه، وتغيير الحملة كل ربع يعيد العدّاد إلى الصفر.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن توقف البناء في أول شهر صعب. الآثار طويلة المدى (Long-term effects) تُبنى في سنوات وتضيع في أشهر، والعودة إليها أغلى من الاستمرار فيها. هذا هو قصر النظر الذي يحذّر منه بينيت وفيلد.

في عالمك: معهد تدريب لغات في جدة

كانت ميزانية المعهد كلها إعلانات خصم قبل كل دورة، والتسجيل يرتفع أسبوعين ثم يهبط، والخصم يكبر كل فصل. قسّم الميزانية 50:50 بين إعلانات الدورات ومحتوى ثابت لسنتين: سلسلة قصيرة أسبوعية بوجوه المدرّبين أنفسهم وشعار واحد. أرقام توضيحية: في السنة الأولى لم يتغيّر التسجيل، وفي الثانية ارتفع 30%، وانخفض متوسط الخصم (Discount) من 25% إلى 10%.

الدراسة الأصلية والمراجع

المدى الطويل والقصير

Binet, L., & Field, P. (2013). The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies. Institute of Practitioners in Advertising (IPA)

· الحضور الذهني للعلامة

Romaniuk, J., & Sharp, B. (2004). Conceptualizing and measuring brand salience. Marketing Theory, 4(4), 327–342

· التراكم المربِك Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 4

الجزء الخامس · الفصل 9

لا تقرأ النتيجة كل ساعة: النفور قصير النظر من الخسارة

Myopic loss aversion in campaign reviews

مصطلحات الفصل

- Myopic loss aversion النفور قصير النظر من الخسارة
- Loss aversion النفور من الخسارة
- Evaluation period فترة التقييم
- Volatility التذبذب
- Statistical noise الضجيج الإحصائي
- Dashboard لوحة المتابعة

الفكرة في سطر

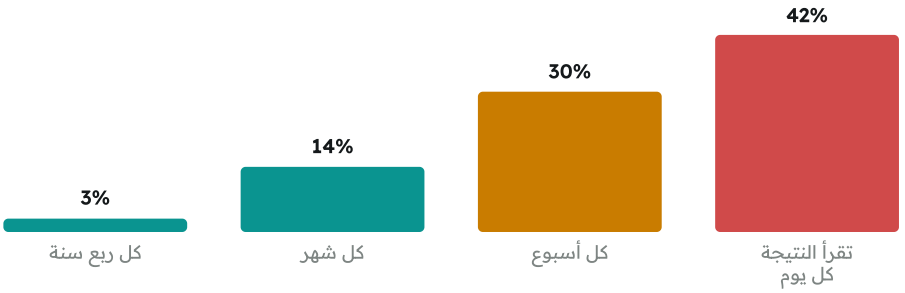
كلما قرأت النتيجة أكثر رأيت خسائر أكثر، لأن الأرقام القصيرة يغلب عليها الضجيج، والخسارة تؤلم أكثر من مكسب مساوٍ. حدّد فترة التقييم قبل أن تبدأ، ولا تحكم على قناة بأيامها الثلاثة الأولى.

جمع بينارتزي وثالر (1995) فكرتين: النفور من الخسارة (Loss aversion) الذي أثبته كانمان وتفرسكي (1979)، أي أن الخسارة تؤلمنا أكثر مما يفرحنا مكسب بالحجم نفسه، والتقييم المتكرّر. وسمّيا الجمع النفور قصير النظر من الخسارة: من يراجع نتائجه كثيرًا يرى خسائر كثيرة، فيتجنّب مخاطرة رابحة على المدى الطويل. ثم اختبرها غنيزي وبوترز (1997) في المختبر: كلما زاد تكرار عرض النتائج على المشاركين قلّ ما يراهنون به.

يقول هاوزل إن التذبذب (Volatility) رسوم تدفعها مقابل العائد، لا غرامة على خطأ (Housel, 2020, ch. 15). ولوحة المتابعة التي تتحدّث كل ساعة تحوّل الرسوم إلى غرامة: حملة رابحة على مدى الشهر قد تبدو خاسرة في كثير من أيامها، لأن الأرقام اليومية يغلب عليها الضجيج الإحصائي. من يراها كل يوم يوقفها قبل أن تظهر حقيقتها.

كم مرة تبدو الحملة الرابحة «خاسرة»؟ Benartzi & Thaler 1995 · evaluation period · illustrative model

نموذج توضيحي: حملة عائدها اليومي موجب في المتوسط وضجيجها كبير. العمود هو نسبة الفترات التي تظهر فيها خاسرة، بحسب طول الفترة التي تقرأ فيها النتيجة.



الحملة نفسها في الأعمدة الأربعة. ما يتغيّر هو كم مرة تنظر إليها، وكم مرة يؤلمك ما تراه.

التطبيق: قواعد تُكتب قبل الإطلاق Rules written before launch

1. حدّد فترة التقييم (Evaluation period) لكل قناة قبل الإطلاق: أسبوعان مثلًا للبحث المدفوع، وشهران على الأقل لقناة محتوى أو علامة.
2. حدّد مسبقًا أسباب الإيقاف الوحيدة المسموحة قبل نهاية الفترة: خطأ تقني، أو إنفاق يتجاوز السقف، لا «يومان سيئان».
3. اقرأ لوحة المتابعة أسبوعيًا مع الفريق، لا كل ساعة وحدك. القرار الجماعي على فترة أطول أقل تأثرًا بألم يوم واحد.

ملاحظة

الفخ الشائع: التحسين اليومي (Daily optimization). تغيير الإعلان والجمهور والميزانية كل يوم يمنع أي خوارزمية أو إنسان من معرفة ما يعمل، ثم يُتّهم الإعلان بأنه لا يعمل.

● في عالمك: متجر أدوات رياضية إلكتروني في تبوك

كان المالك يفتح لوحة الإعلانات كل ساعتين، ويوقف أي حملة لم تبع في يومها الثالث. في ستة أشهر جرّب 40 حملة، ولم تكمل واحدة منها أسبوعين. وضع قاعدة مكتوبة: 14 يومًا لكل حملة بسقف 3,000 ريال، ومراجعة كل خميس. أرقام توضيحية: 3 حملات من أول 10 تجاوزت العائد المستهدف (Target ROAS) في أسبوعها الثاني، وكانت اثنتان منها ستتوقفان بالقاعدة القديمة.

الدراسة الأصلية والمراجع

النفور قصير النظر من الخسارة

Benartzi, S., & Thaler, R. H. (1995). Myopic loss aversion and the equity premium puzzle. The Quarterly Journal of Economics, 110(1), 73–92

· النفور من الخسارة

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263–291

· تجربة فترات التقييم

Gneezy, U., & Potters, J. (1997). An experiment on risk taking and evaluation periods. The Quarterly Journal of Economics, 112(2), 631–645

· لا شيء مجاني Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 15

الجزء السادس من 6 · فصل واحد

أريد أن أعرف متى يكفي

Knowing when it is enough

النمو بلا سقف يبدو طموحًا حتى يدفعك إلى مخاطرة لا تحتاجها. «يكفي» ليس قلة طموح، بل رقم تكتبه قبل أن تكتبه عنك المقارنة بمنافسك.

الجزء السادس · الفصل 10

«يكفي»: حين يصبح النمو سباقًا مع الجيران

Enough: social comparison and the moving goalpost

مصطلحات الفصل

- Reference point النقطة المرجعية
- Relative income الدخل النسبي
- Social comparison المقارنة الاجتماعية
- Stop rule قاعدة التوقّف
- Risk of ruin خطر الانهيار
- Emotional well-being الرفاه العاطفي

الفكرة في سطر

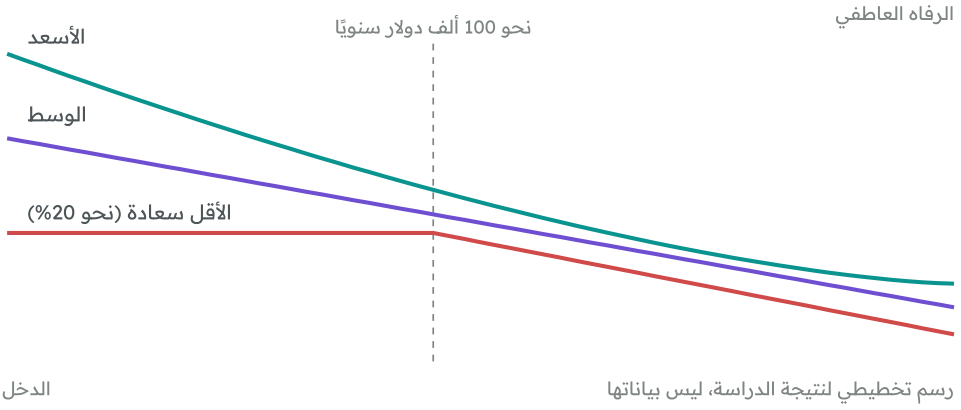
حين يرتفع دخل من حولك تشعر أنك أفقر ولو لم يتغيّر دخلك، وحين تقارن مشروعك بمنافس أكبر يتحرّك المرمى كلما اقتربت منه. اكتب «يكفي» رقمًا قبل أن تبدأ السباق، ولا تخاطر بما تملكه وتحتاجه من أجل ما لا تملكه ولا تحتاجه.

ربط لوتمر (2005) بيانات رفاه أفراد بمتوسط الدخل في مناطقهم، فوجد أن ارتفاع دخل الجيران يرتبط بانخفاض السعادة المعلنة، مع ثبات دخل الشخص نفسه. وبيانات الأشخاص أنفسهم على سنوات دلّت على أن الأثر ليس انتقاءً ولا تغيّرًا في معنى السعادة، بل تفضيلات تقيس ما نملك بما يملكه غيرنا، أي الدخل النسبي (Relative income). النقطة المرجعية عندنا ليست ما نحتاجه، بل ما يملكه من نراهم.

من يتوقّف عن الاستفادة من زيادة الدخل؟

Killingsworth, Kahneman & Mellers 2023 · income and emotional well-being · schematic

ثلاث فئات من الناس بحسب سعادتهم. الدخل يزيد من اليمين إلى اليسار على مقياس لوغاريتمي.



عند أغلب الناس يستمر الصعود، وعند الأقل سعادة يتوقّف. المال يرفع ما يرفعه، والمقارنة بالجيران (Luttmer, 2005) تأكل جزءًا مما يرفعه.

وهل يزيد المال السعادة أصلًا؟ الإجابة الأحدث جاءت من تعاون بين باحثين نشروا نتائج متعارضة: أعاد كيلينغزورث وكانمان وميلرز (2023) تحليل نحو 1.7 مليون تقرير لحظي من 33,391 موظفًا أمريكيًا. عند أغلب الناس يرتفع الرفاه العاطفي (Emotional well-being) مع الدخل دون سقف واضح، أما الأقل سعادة، وهم نحو 20%، فيتوقّف تحسّنهم عند نحو 100 ألف دولار سنويًا. أي أن المال يرفع ما يرفعه، لكنه لا يعالج كل ما يؤلم. وهاوزل يلخّص الخطر (Housel, 2020, ch. 3): أصعب مهارة مالية أن تُوقف المرمى عن الحركة.

التطبيق: قاعدة توقّف مكتوبة A written stop rule

- اكتب «يكفي» بأرقامك: هامش الربح (Profit margin)، والدخل الذي تحتاجه، وساعات عملك، قبل أي خطة توسّع. التوسّع الذي لا يحسّن هذه الأرقام ليس هدفًا بل مقارنة.
- قارن مشروعك بنفسه لا بجاره: نمو هامشك وعودة عملائك مقارنة بالعام الماضي، لا عدد فروع المنافس.
- ارفض الفرصة التي يعني فشلها أن تفقد ما بنيته. هذا خطر الانهيار (Risk of ruin): عائد مضاعف لا يستحق احتمالًا صغيرًا بالخروج من السوق.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تعرف «يكفي» بعد أن تتجاوزه. قاعدة التوقّف (Stop rule) تُكتب قبل الفرصة المغرية لا أثناءها، لأن المقارنة الاجتماعية أعلى صوتًا في اللحظة من أي رقم.

في عالمك: مطعم مأكولات بحرية في ينبع

افتتح منافس فرعه الثالث في المدينة، فبدأ المالك يدرس فرعين جديدين بقرض يعادل إيراد سنة. جلس أولًا وكتب «يكفي»: هامش صافٍ 15%، ودخل شهري يغطي أسرته ويدّخر منه، وإجازة أسبوعية. الفرع الحالي يحقّق الثلاثة، والفرعان يرفعان الإيراد ويضعان المطعم كله رهينة للقرض (Leverage). اختار فرعًا واحدًا صغيرًا بتمويل ذاتي بعد 12 شهرًا. أرقام توضيحية: بقي الهامش 15%، ولم يتأخر راتب واحد في موسم الشتاء الضعيف.

الدراسة الأصلية والمراجع

الجيران والسعادة

Luttmer, E. F. P. (2005). Neighbors as negatives: Relative earnings and well-being. The Quarterly Journal of Economics, 120(3), 963–1002

· الدخل والرفاه، تعاون المتعارضين

Killingsworth, M. A., Kahneman, D., & Mellers, B. (2023). Income and emotional well-being: A conflict resolved. Proceedings of the National Academy of Sciences, 120(10), e2208661120

· لا يكفي أبدًا Housel, M. (2020). The Psychology of Money, ch. 3

الملاحق

كيف تتكامل الأفكار، من أي قرار تبدأ، والقاموس

Appendix

الملحق 1

عشرة قرارات في جملة واحدة

The ten, in one sentence

عميلك يشتري بما عاشه ولمن يراه، ويقبل السعر الذي يراه عادلًا، ويدفع أكثر لما يعيد إليه وقته. ومشروعك يبقى بهامش خطأ (Room for error) في النقد وفي الخطة، ويكسب من قلة يحميها ويجرّب من أجل القادمة منها، وينمو بما يتراكم (Compounding) إن صبر عليه ولم يقرأه كل ساعة، ويعرف متى يكفي. الكتاب يعطيك القصص عن الناس والمال، وهذا الكتيب يعطيك القرار الذي تقف أمامه والدراسة التي تقف خلفه.

الملحق 2

من أي قرار تبدأ؟

Decision index

لا تقرأ الفصول بالترتيب حين تكون أمام قرار. ابحث عن جملتك في العمود الأول، وافتح الفصول المقابلة لها فقط.

القرار	الفصول
عملائي يرفضون التقسيط، أو يرفضون الدفع مقدمًا	ما عاشه العميل · السعر العادل
أبيع منتجًا فاخرًا أو علامة طموح	شراء المكانة · بيع الوقت
أريد رفع السعر دون أن أخسر عملائي	السعر العادل · ما عاشه العميل
خدمتي تُقارن بسعرها لا بقيمتها	بيع الوقت · السعر العادل
أستعد لحملة كبيرة أو توسّع	أيام الصمود · الخطة التي تخطئ · متى يكفي
خططي تتأخر وتكلّف أكثر كل مرة	الخطة التي تخطئ · أيام الصمود
إيرادي يعتمد على عملاء قليلين	القلة المؤثرة · أيام الصمود
الإدارة تريد نتائج هذا الأسبوع	قراءة النتيجة · التراكم
أوقفت حملات كثيرة قبل أن تكتمل	قراءة النتيجة · القلة المؤثرة
المنافس يتوسّع وأشعر أنني متأخر	متى يكفي · التراكم

الملحق 3

قاموس المصطلحات

Glossary · 60 terms

كل المصطلحات التي ظهرت في شرائط «مصطلحات الفصل»، مرتّبة أبجديًا بالإنجليزية كما ستقابلها في أي اجتماع، مع ترجمتها ورقم الفصل.

A/B test · اختبار المقارنة الفصل 1

Aspirational brand · علامة الطموح الفصل 2

Autonomy · الاستقلالية الفصل 4

Brand building · بناء العلامة الفصل 8

Brand prominence · بروز العلامة الفصل 2

Brand salience · الحضور الذهني للعلامة الفصل 8

Buy now, pay later · اشترِ الآن وادفع لاحقًا الفصل 1

Cash buffer days · أيام الصمود النقدي الفصل 5

Cash flow · التدفق النقدي الفصل 5

Cohort · الفوج العمري الفصل 1

Compounding · التراكم الفصل 8

Conspicuous consumption · الاستهلاك التفاخري الفصل 2

Contingency · احتياطي الطوارئ الفصل 6

Dashboard · لوحة المتابعة الفصل 9

Emotional well-being · الرفاه العاطفي الفصل 10

Evaluation period · فترة التقييم الفصل 9

Fat tails · الذيول السميكة الفصل 7

Framing · التأطير الفصل 3

Hindsight bias · انحياز الإدراك المتأخر الفصل 6

Inside view · الرؤية من الداخل الفصل 6

Jobs to be done · المهمة المطلوبة الفصل 4

Key account · العميل الرئيسي الفصل 7

Lived experience · التجربة المعاشة الفصل 1

Long-term effects · الآثار طويلة المدى الفصل 8

Loss aversion · النفور من الخسارة الفصل 9

Mental accounting · المحاسبة الذهنية الفصل 3

Myopic loss aversion · النفور قصير النظر من الخسارة الفصل 9

Outlier · الاستثناء الفصل 7

Outside view · الرؤية من الخارج الفصل 6

Pareto principle · مبدأ باريتو الفصل 7

Payment terms · شروط الدفع الفصل 5

Planning fallacy · مغالطة التخطيط الفصل 6

Price fairness · عدالة السعر الفصل 3

Quiet luxury · الفخامة الهادئة الفصل 2

Reference class · الفئة المرجعية الفصل 6

Reference point · النقطة المرجعية الفصل 10

Reference price · السعر المرجعي الفصل 3

Relative income · الدخل النسبي الفصل 10

Risk aversion · النفور من المخاطرة الفصل 1

Risk of ruin · خطر الانهيار الفصل 10

Room for error · هامش الخطأ الفصل 5

Runway · مدة الصمود الفصل 5

Sales activation · تنشيط المبيعات الفصل 8

Segmentation · التقسيم الفصل 1

Short-termism · قصر النظر الفصل 8

Skewness · الالتواء الفصل 7

Social comparison · المقارنة الاجتماعية الفصل 10

Social image · الصورة الاجتماعية الفصل 2

Statistical noise · الضجيج الإحصائي الفصل 9

Status signal · إشارة المكانة الفصل 2

Stop rule · قاعدة التوقّف الفصل 10

Subscription · الاشتراك الفصل 4

Surge pricing · التسعير وقت الذروة الفصل 3

Test and learn · جرّب وتعلّم الفصل 7

Time poverty · فقر الوقت الفصل 4

Time-saving service · خدمة توفير الوقت الفصل 4

Transaction utility · منفعة الصفقة الفصل 3

Value proposition · عرض القيمة الفصل 4

Volatility · التذبذب الفصل 9

Working capital · رأس المال العامل الفصل 5

الملحق 4

الكتاب نفسه

The Psychology of Money · Morgan Housel · 2020

الكتاب قصص قصيرة، وما يزيد فيه على هذا الكتيب هو ما لا يُلخَّص: الحكايات التي يروي بها هاوزل كل فكرة، وحديثه عن علاقة القارئ الشخصية بالمال، وهو ما تركناه عمدًا لأن هذا الكتيب عن قرارات العمل. إن أردت أن تفهم علاقتك أنت بالمال، فاقرأه كاملًا، وعُد إلى هذا الكتيب حين يكون القرار قرار مشروعك.

اشترِ الكتاب The Psychology of Money ←

كتيب من سلسلة «كتيبات مفيدة» على sherifalkady.com، إعداد شريف القاضي بمساعدة Claude، سبتمبر 2026. كل فكرة من دراستها الأصلية المذكورة تحتها؛ الرسوم مرسومة لهذا الكتيب. عن سلوك المال في قرارات العمل، وليس نصيحة استثمار.