

و نسخه موردنظر خودشان را بسازند. خاصیت این کار این بود که کاربران کشورهای مختلف می‌توانستند نسخه MIUI موردنظر خود را به انگلیسی، اسپانیایی و غیره داشته باشند. این روش باعث جذب طرفداران زیادی شد که به‌نوبه خود MIUI را در سطح وسیع‌تری منتشر کردند. پس از موفقیت و تأیید سه مورد فوق برای توزیع محصول خود کانال‌های کاملاً کارآمدی را انتخاب کردیم و از شبکه‌های اجتماعی برای گسترش پیام محصول خود بهره بردیم. بنابراین پانصد هزار کاربر اول MIUI از طریق سیستم تابلوی اعلانات ایجاد شدند، اما پانصد هزار کاربر بعدی از طریق شبکه‌های اجتماعی جذب شدند.

طرز تفکر حاکم در شیائومی در رابطه با مشتری و کاربران این است که «با مصرف‌کننده دوست باشید»، ما از شما می‌خواهیم کاری کنید تا کارکنان شما نیز مصرف‌کننده محصولاتان باشند تا آن‌ها نیز از دوستان خودشان دعوت کنند محصولات شما را مصرف کنند، به طوری که آن‌ها نیز برای ارائه خدمت به مشتری مشارکت کنند و تشویق شوند تا با تمام مصرف‌کنندگان دوست باشند.

نحوه عمل در شیائومی به‌گونه‌ای است که مصرف‌کننده را تشویق می‌کند تا «در فرایند کار مشارکت کند» و این تفکر را درصحنه عملیاتی و خدماتی نیز وارد می‌کند. دوستی با مصرف‌کننده به‌منزله همکاری و مشارکت با آن‌ها است. ارتباط با مشتری باید طوری باشد که گویا آن‌ها دوستان ما هستند و از طریق وبلاگ یا وبسایت در مورد کیفیت محصولات ما اظهارنظر می‌کنند و پاسخ ما را می‌شنوند. ما به این دلیل خواهان دوستی با مشتری و کاربران هستیم که در روزگار ما فقط فروش محصول مطرح نیست، بلکه مهم احساس مشارکت کاربران در فرایند تولید است. شرکت شیائومی برای آنکه مصرف‌کننده احساس مشارکت بیشتری داشته باشد از همان ابتدا از کاربران یا مصرف‌کنندگان می‌خواست در جریان تولید محصول و همچنین بازاریابی و فروش مشارکت کنند. ما در شرکت شیائومی سه استراتژی و سه تاکتیک داریم:

سه استراتژی عبارت‌اند از: تولید محصولات ممتاز، تبدیل کاربران به حامیان شرکت و ارتقاء محصول از طریق شبکه‌های اجتماعی. سه تاکتیک عبارت‌اند از: باز بودن بخش تحقیق و توسعه برای مشارکت کاربران، تهیه طرح محصول از طریق تعامل با کاربران و تبلیغ محصول توسط کاربران.

تهیه طرح محصولات ممتاز، استراتژی تولیدی است اگر قصد جدی برای تولید محصولی رادارید باید به این نکته فکر کنید که محصول شما می‌بایست حرف اول را در بازار بزند تبدیل کاربر یا مصرف‌کننده به حامی، استراتژی است که با کاربران در ارتباط است. در شرکت شیائومی برای جذب مشارکت مشتری، شعار اعتماد وجود دارد. بنابراین باید رابطه با مشتری را تقویت کرد. در این راستا باید کاری کنیم که ابتدا کارکنان شرکت حامی محصولات باشند، سپس کاری کنیم که مصرف‌کنندگان نیز حامی محصول شوند در این رابطه اطلاع‌رسانی دقیق می‌تواند حس مشارکت را تقویت کند. ادامه فعالیت به هر شکلی که باشد باعث خواهد شد مصرف‌کنندگان احساس کنند در منافع شرکت مشارکت دارند. ارتقاء محصول از طریق شبکه‌های اجتماعی، استراتژی پیام‌رسانی است. ظهور اینترنت باعث شده آن اقتداری که شرکت‌ها به خاطر در اختیار داشتن اطلاعات احساس می‌کردند از بین برود. بنابراین خود شرکت باید کاری کند تا اطلاعات را سریع‌تر و به‌طور یکتواخت در اختیار کاربران و مصرف‌کنندگان قرار دهد. در این صورت ساختار داخلی خود شرکت

شرکت کینگ‌سافت در سال ۱۹۸۸ تأسیس شد با توجه به اینکه در آن زمان دوران نرم‌افزارهای سنتی بود این شرکت برندی ممتاز در چین محسوب می‌شد. شرکت کینگ‌سافت کاملاً متوجه اهمیت احساس و استنباط مشتری بود. روش تعامل ما با کاربران اهمیت دادن به کار گروهی بود. در هر سه یا شش ماه یک‌بار از کاربران مختلف می‌خواستیم تا در قالب گروه‌های شش‌الی ده نفر روی محصولات مختلف به‌طور حضوری بحث و گفتگو کنند.

شرکت کینگ‌سافت همگام با این راهبرد بازاریابی سیستم‌های مدیریت داخلی هم ایجاد نمود تا کارکنان را برای تلاش‌های خاص آماده و بسیج کند. در جریان این کارها، هرروز صبح با کارکنان دیدار داشتیم تا از طریق گفتگو موجب تشویق و انگیزه دادن آن‌ها برای تلاش بیشتر شویم. تمام بخش‌های شرکت و تمام واحدها باید در این دیدار شرکت می‌کردند تا برای بهبود محصول و بازاریابی و فروش آماده‌تر شوند. هرگاه در حین کار دچار مشکلاتی می‌شدیم این حس صمیمیت مانند ابزاری قدرتمند عمل می‌کرد. در آن روزگار روش‌های کسب‌وکار در شرکت کینگ‌سافت مقدمه‌ای بود برای ایجاد زمینه در کل صنعت کشور چین به طوری که روش‌های تولید بازاریابی و مدیریت تیمی، برای صنعت نرم‌افزار کشور چین الگو شده بودند.

شرکت کینگ‌سافت در سال ۲۰۰۷ در هنگ‌کنگ به شرکت سهامی عام تبدیل شد و از همان زمان لی‌جون که خدمات قابل‌ستایشی انجام داده بود شرکت کینگ‌سافت را ترک کرد تا سرمایه‌گذاری صادق و خدمت‌گذار شود. او سپس در سال ۲۰۱۰ شرکت شیائومی را تأسیس کرد. لی‌جون هنگام تأسیس شیائومی از ما خواست تا فقط بر یک چیز تمرکز کنیم؛ تبلیغ سینه‌به‌سینه. این تحول در نحوه تفکر در مورد محصول و بازار، مثل این بود که از همه بخواهیم سیستم‌عاملی را که در ذهن خوددارند پاک کنند و سیستم‌عامل جدیدی را راه‌اندازی کنند. بنابراین بخش تحقیق و توسعه باید هرروز با مشتری و کاربران شرکت در تماس باشد. لی‌جون در سال ۲۰۰۸ نکته‌ای را مطرح کرد که به آن فرمول چهارکلمه‌ای برای اینترنت می‌گوئیم. تمرکز، برترین، تبلیغ سینه‌به‌سینه و سرعت. دو واژه اول (یعنی تمرکز و برترین) به کالا و خدمات مربوط می‌شوند. تبلیغ سینه‌به‌سینه ایده و تفکر اصلی است که به کل اینترنت مربوط می‌شود. سرعت، اصلی است که به کار و عمل ما مربوط می‌شود. رمز موفقیت در تفکر اینترنتی تمرکز است. شما زمانی که بر چیزی تمرکز داشته باشید می‌توانید سریع باشید. فقط زمانی که سریع باشید می‌توانید از همه برتر باشید، فقط زمانی که از همه برتر باشید می‌توانید تبلیغات اینترنتی خوبی داشته باشید. اگر بخواهید بدون هرگونه هزینه‌ای تبلیغ کنید، تنها کاری که باید انجام دهید این است که کاری کنید تا مشتریان شما خودشان و از طریق شبکه‌های اجتماعی محصولات شما را به اطرافیان خود معرفی کنند. بنابراین می‌بایست اطمینان حاصل کنید که محصولات و خدمات شما عالی هستند. ما نیز وقتی فعالیت خود را شروع کردیم، تمرکز خودمان را بر سرعت قرار دادیم و سعی کردیم سرعت تصاویر صفحه‌نمایش را بالا ببریم به طوری که از ۳۰ تصویر در ثانیه به ۴۰ تا ۶۰ تصویر در ثانیه رسیدیم. به تدریج که به اعتراضات و اظهارنظرهای کاربران توجه کردیم، سرعت شماره‌گیری تلفن و نوشتن متن را بالا بردیم.

نکته دوم در تأیید و پذیرش اینترنتی (ظاهر خوب محصول) است این نکته را هر تولیدکننده‌ای رعایت می‌کند. نکته سوم در تبلیغ اینترنتی، باز بودن دست کاربران است. ما کاری کرده بودیم که کاربران بتوانند سیستم‌عامل اندروید را دانلود کرده

نیز باید اصلاح شود، به طوری که همه کارکنان و مصرف‌کنندگان تشویق شوند که سخن گوی محصولات باشند.

باز بودن بخش تحقیق و توسعه برای مشارکت کاربران، یعنی مردم در جریان فرایندهای تولید محصول، ارائه خدمات، ساختن برند و انجام فروش باشند و چیزی از دید آن‌ها پنهان نماند. یعنی لینک‌هایی انتخاب شوند که هم شرکت و هم کاربران از مزایای آن بهره‌مند شوند. فقط در صورتی که هر دو طرف بهره‌مند شوند، تعامل مشارکتی خواهد شد.

در تهیه طرح محصول از طریق تعامل با کاربران باید دقت شود که طرح ساده، مفید، جالب و واقعی باشد. تبلیغ توسط کاربران یا تبلیغ سینه‌به‌سینه یعنی باید ابتدا کاربرانی را که حامی جدی محصول شما هستند انتخاب کنید. در میان عده معدودی از این افراد، می‌توانید حس مشارکت ایجاد کنید. سپس با کمک آن‌ها پیامی را که به صورت عنوان یا جمله محوری درآمده، توزیع کنید. با کمک کاربران و تبلیغ آن‌ها می‌توانید بر افراد زیادی تأثیر بگذارید. در عین حال کسانی را که در این راستا بیشتر تأثیر می‌گذارند، تشویق کنید تا از همکاری با شما حس خوبی داشته باشند.

از زمان تأسیس شیائومی به مدت چهار سال ما به طور دائم با تمرینات عملی، عمق و وسعت درک خودمان را از مشارکت افزایش می‌دادیم از نتایج کار مذکور هم اکنون در تولید محصول و فروش آن‌ها و حتی برای کل عملیات شرکت بهره می‌بریم. ما روش‌های خاصی را عملیاتی کرده‌ایم تا مطمئن شویم احساس مشارکت در خون کاربران و کارکنان ما جریان دارد.

برای اینکه کاری کنیم تا کاربران بتوانند در فرایند ساخت و تولید مشارکت فعال داشته باشند، مدل اینترنتی طراحی کردیم تا تیم MIUI دائم در سیستم تجدیدنظر کند و از طریق تعامل با کاربران در سیستم تابلوی اعلانات اینترنتی شرکت، هر هفته نسخه جدیدی ارائه کند. بعد از آنکه مطمئن شدیم می‌توانیم وظایف اصلی گروه را حفظ کنیم. به کاربران گفتیم هرگونه ایده کوچک و بزرگ و هرگونه پیشنهاد دقیق و غیردقیق دارند ارائه کنند. هر جمعه بعد از ظهر طبق برنامه زمان‌بندی شده نسخه جدیدی از MIUI را همراه با نماد نارنجی رنگ شیائومی در وبسایت قرار می‌دادیم. سه‌شنبه هفته بعد گروه MIUI به کاربرانی که نسخه جدید را آزمایش کرده بودند اجازه می‌داد تا گزارش‌ها تجربی خود را ارسال کنند. در همان روز نخست تا ۱۰ هزار پاسخ دریافت کردیم و تا امروز صدها هزار نفر هر هفته در این فرایند شرکت می‌کنند. با دریافت این گزارش‌ها، می‌توانستیم اطلاعات را روی وظایفی که کاربران بیش از همه علاقه داشتند یا خیلی از آن‌ها راضی نبودند متمرکز کنیم. در داخل شرکت نیز جایزه‌ای در نظر گرفته بودیم تا هر تیمی که فعالیت‌های او بیشترین رأی مثبت را در هفته قبل کسب کرده بود، جایزه به او تعلق پیدا کند. البته فقط کمیته جایزه مطرح نبود، مهم احساس خوبی بود که به افراد دست می‌داد.

کاربران مشتاقانه منتظر نسخه جدید MIUI بودند که جمعه‌ها عرضه می‌شد. این کاربران مایل بودند سیستم‌عامل جدید و نرم‌افزارهای جدید را روی گوشی خود نصب کنند، تا ضمن استفاده از امکانات جدید، عملیات جدید را نیز آزمایش کنند. این نسخه جدید همان چیزی بود که خود کاربران به نوعی در طراحی آن دخالت داشتند و به همین دلیل رضایت خاطر زیادی به آن‌ها می‌داد. از طریق مکانیسم‌های تشویقی از کاربران می‌خواستیم تا سیستم‌عامل ما را به دیگران معرفی کنند. بر اساس این مدل کاربران نسبت به محصول احساس مالکیت می‌کنند. این احساس

مالکیت باعث می‌شود نه تنها هرگاه مسئله‌ای پیدا کنند در رفع آن بکوشند، بلکه تمام تلاش خود را به کار می‌برند تا در بهبود محصول مشارکت کنند. در این صورت هر فردی مدیریت محصول را بر عهده دارد.

کار دیگری که در شیائومی انجام دادیم این بود که نیازها را بر اساس شرایط زمانی بلندمدت میان‌مدت و کوتاه‌مدت تعریف کردیم. لی‌جون هریک‌الی دو ماه جلساتی با گروه‌های تولید تشکیل می‌داد و نیازهای بلندمدت را مورد بحث قرار می‌داد و طرح‌هایی تدوین می‌کرد، در عین حال نیازهای میان‌مدت و کوتاه‌مدت بر اساس تعامل با کاربران تقسیم‌بندی می‌شد و مورد بحث قرار می‌گرفت. این فرایند دوم نیز کمک می‌کرد تا اهداف بلندمدت ما مورد تجدیدنظر قرار گیرند. برای تقسیم‌بندی نیازها سه روش داشتیم: ۱. ابتدا روی نیازی کار می‌کردیم که کاملاً مشخص بود ۲. بلافاصله در مورد طرح‌هایی که باید اصلاح شوند اطلاعیه عمومی صادر می‌کردیم. ۳. سعی می‌کردیم ساختار تیم‌ها هرچه کوچک‌تر باشد. هر دو یا سه نفر تیم کوچکی تشکیل می‌دادند و هر تیم برای مدتی روی عملیات خاصی کار می‌کرد. به تیم‌ها اجازه داده می‌شد با اختیار خودشان کار کنند و با توجه به تعامل با کاربران ۳۰ درصد مازول‌ها را در برنامه بنویسند. در ضمن بین دو گزینه ظاهر جذاب و استفاده آسان همیشه گزینه دوم در اولویت است. در واقع طراحی باید از سوی مردم شروع شود، نه از طرف طراح. فقط در این صورت است که می‌توانید کالاهایی طراحی کنید و بسازید که وقتی کاربر با آن‌ها کار می‌کند حس خوبی پیدا کند و محیط زندگی برایش جذاب باشد.

شیائومی در بخش بازاریابی و فروش نیز سعی در نوآوری‌هایی داشته که همه آن‌ها در سایه اصل مشارکت کاربر بوده است. برای اینکه محصول شما برترین باشد باید پر از شور و شوق باشید. محصولات عالی سرمایه‌گذاری عالی می‌خواهد که با کار و تلاش خودتان حاصل می‌شود. به عبارت دیگر هر محصول عالی حاصل کار و تلاش سخت و مستمر است. بسیاری از مردم وقتی برای نخستین بار جعبه گوشی تلفن همراه Mi را گشودند، تعجب کردند زیرا هم کیفیت جعبه بسیار خوب بود، هم استفاده از آن آسان بود. علاوه بر ظرافت و دقت برای ساختن جعبه و بسته مخصوص گوشی همراه، مهندسان و طراحان ما تلاش بسیار کردند تا اطمینان حاصل شود که دوام و نحوه استفاده از آن مطلوب است.

رابطه بین شرکت شیائومی و کاربرانش فقط رابطه فروشنده و خریدار نیست، بلکه کاربران در فرایند توسعه محصولات، کاملاً در کنار شیائومی قرار دارند. آن‌ها رابطه‌ای احساسی عمیقی با ما برقرار کرده‌اند.

هنگام ساختن برند، نخستین پرسشی که باید به آن پاسخ بگویید این است که چه رتبه‌ای برای کالای خودتان قائل هستید. در تئوری کلاسیک بازاریابی این نکته مطرح است که چگونه جایگاه محصولاتان را در ذهن مصرف‌کننده احتمالی متمایز کنید. در دوران معاصر که عصر اینترنت است، شیوه‌ی تبلیغ نسبت به گذشته تغییر کرده است، به طوری که ساده‌سازی انتقال اطلاعات توسط خود کاربران اهمیت پیدا کرده است. در گذشته این باور وجود داشت که فکر خودمان را بر ذهن مشتری تحمیل کنیم، در حالی که اکنون این پرسش مطرح است که چگونه در ذهن مشتری نفوذ کنیم و فکر او را بخواهیم.

شیائومی برای تبلیغ رابط کاربری MIUI و گوشی هوشمند خود، از کاربران به عنوان عامل اصلی و محوری تبلیغ و تأثیرگذاری استفاده کرده است. اما این روند تدریجی بوده است. بسیاری از راهبردهای

اعتقاد راسخ دارد که در مدیریت امور باید همراهی و هماهنگی مثبت وجود داشته باشد.

در جولای سال ۲۰۱۱ در نخستین کنفرانس مطبوعاتی که اعلام کردیم شیائومی درصدد عرضه گوشی هوشمند جذاب تری است، گفتیم که محصولات ما خودشان را تبلیغ می‌کنند و کاربران نیز این محصولات را به یکدیگر معرفی می‌کنند. بسیاری از مردم باور نمی‌کردند که شیائومی بتواند با این راهبرد به موفقیت برسد، اما در واقع تأیید و حمایت تک تک کاربران بود که باعث پیشرفت ما شده است. به همین دلیل ما در شرکت خود شعاری داریم که می‌گوید: شیائومی به برکت وجود هواداران موفق شده است. یعنی مشتری محصول را هدایت می‌کند.

شیائومی ابتدا نرم‌افزار MIUI را ساخت، سپس سخت‌افزار گوشی هوشمند را عرضه کرد. اما هر دو نرم‌افزار و سخت‌افزار بر اساس این تفکر ساخته شده‌اند که هر محصولی را باید برای هواداران ساخت. من و لی چون احساس می‌کنیم عامل اصلی موفقیت شیائومی حمایت هواداران آن بوده است. به همین دلیل هر سال جشنی را به نام جشن هواداران بر پا می‌کنیم تا به نوعی از هواداران تشکر کرده و خودمان هم همراه کاربران در جشن شرکت می‌کنیم. جشن سالانه کاربران فرصتی است تا کاربران ما هر ساله با یکدیگر ملاقات کنند. این جشن در شهرهای مختلف کشور برگزار می‌شود. این مراسم فقط برنامه‌ای است تا هواداران شرکت گرد هم آیند، صحنه‌ای است تا کاربران بتوانند خودی نشان دهند و با دوستان جدیدی آشنا شوند.

مهم‌ترین تفاوت شیائومی و برندهای سنتی این است که ما کاری کنیم تا کاربران احساس کنند بخشی از گروه‌های شیائومی هستند. می‌خواهیم آن‌ها احساس کنند که نقش اصلی را در شرکت ما ایفا می‌کنند.

گام اول در برپایی یک شرکت نوپا این است که نشان دهد می‌تواند معضلی را حل کند. در ماه اول موجودیت یک شرکت نوپا، گروه مؤسس باید روی نام‌های مختلف بحث و گفتگو کنند. ما نیز روی نام‌های مختلف کار کردیم تا سرانجام شیائومی را انتخاب کردیم که به زبان چینی نام نوعی غله است. این غله بسیار مغذی و درعین حال آشنا برای مردم است، بنابراین همه‌ی مردم به راحتی با آن ارتباط برقرار می‌کنند. شیائومی همیشه به این نکته راهبردی در تجارت وفادار بوده و اعلام کرده به خاطر هواداران خود تأسیس شده است. این موضوع با نخستین محصول آن یعنی رابط کاربری MIUI ارتباط دارد. بعدها، گوشی هوشمند و در ادامه محصولات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری دیگر نیز تولید شد. اگر بخواهم صادقانه بگویم، هدف اصلی ما این است که کاربران ما از کار با گوشی هوشمند Mi لذت ببرند. بدیهی است شرط لازم برای هر محصولی که شرکت‌های نوپا تولید می‌کنند تأمین خواسته‌های مؤسسین شرکت است. اگر این خواسته‌ها برآورده نشوند محصول آن‌ها چگونه می‌تواند در دیگران انگیزه حرکت ایجاد کند؟

چهار سال بعد از تأسیس شیائومی، محور بودن کاربر در این شرکت باعث شده به جای اینکه فقط عده‌ای مشتری داشته باشیم، بازار بسیار بزرگی داشته باشیم. به جای اینکه بگوییم؛ شرکت ما تشکیل شده تا در خدمت هواداران خود باشد، قصد داریم نشان دهیم؛ شیائومی محصولات خود را به خاطر مصرف‌کننده می‌سازد و با استفاده از فروش اینترنتی، می‌توانیم واسطه‌ها را حذف کنیم و از طریق تجارت الکترونیک کالای خود را در همه جای جهان به فروش برسانیم. زیرا فقط زمانی که خودتان محصولی را خوب بشناسید و

خلاقانه‌ای که امروز از آن‌ها استفاده می‌کنیم به این علت به وجود آمده‌اند که راه دیگری نداشتیم. در سال ۲۰۱۱ سعی کردیم کسی را پیدا کنیم تا مدیریت بازاریابی گوشی Mi را بر عهده بگیرد. من و لی چون با افراد زیادی دیدار داشتیم که همگی می‌گفتند؛ شما باید تبلیغات کنید. درحالی‌که ما درصدد بودیم کسی را پیدا کنیم که هم کالای ما را بفروشد، هم مفهوم گوشی هوشمند اینترنتی را خوب درک کند و آن را جا بیندازد. پس از دو ماه که فرد مناسبی را پیدا نکرده بودیم لی چون نزد من آمد و از من خواست تا حل این مشکل را بر عهده بگیرم. برای شروع کار طرح تبلیغاتی پُررهزینه‌ای تهیه کردیم که هدف آن استفاده از تابلوی تبلیغاتی در نقاط مهم کشور بود اما لی چون به من گفت: در رابطه با رابط کاربری MIUI یک پنی هم خرج نکردی، نمی‌توانی همین کار را با گوشی هوشمند انجام دهی؟ کاری کن تا بدون هزینه بازار را راه بیندازیم. نخستین پاسخ من این بود که MIUI یک سیستم است و کاربران بدون انجام هزینه می‌توانند از آن استفاده کنند. درحالی‌که بازاریابی برای گوشی هوشمند مشکل است، زیرا کاربران باید برای خرید آن خرج کنند. بنابراین، این پرسش در ذهن من مطرح شد که: گوشی هوشمند پدیده‌ای عینی است و اگر برای آن هزینه نکنیم، چطور می‌توانیم انتظار داشته باشیم کاربران برای آن پول خرج کنند؟ شیائومی برند کاملاً جدیدی بود، ضمن اینکه پولی هم نداشت و وسیله‌ای هم برای تبلیغ در اختیار نداشتیم. بنابراین چاره‌ای نبود جز این‌که از شبکه‌های اجتماعی برای تبلیغات استفاده کنیم. برای شروع کار از تابلوی اعلانات استفاده کردیم که با آن آشنا بودیم. مزیت این کار ارتباط با کاربران قدیمی خودمان بود تا از آن‌ها درخواست کنیم به ما کمک کنند. اما از آنجاکه استفاده از وبلاگ تازه شروع شده بود، از آن نیز به عنوان مکمل تابلوی اعلانات استفاده کردیم. ما متوجه شدیم ابزار بسیار خوبی برای تبلیغ برند اینترنت است شیائومی برای ساختن برند راه متفاوتی را انتخاب کرده است. این راه با استنباط ما از الگوی کسب و کارمان و تغییراتی که اخیراً در تقاضای مشتری پدید آمده ارتباط مستقیم دارد. اما آنچه در حال حاضر باید بسازیم و خلق کنیم، برندهایی هستند که به کاربران تعلق دارند. بنابراین باید از کاربران دعوت کنیم تا در این امر مشارکت کنند. ما از ابتدا فقط بر وفاداری تأکید می‌کنیم که هم شامل اعتبار می‌شود، هم شامل میزان اعتماد. ما با تبلیغ سینه‌به‌سینه این فرایند را قوت می‌بخشیم تا بتوانیم هواداران کافی داشته باشیم. در روزهای نخست جذب کاربر، تمرکز ما بر افزایش وفاداری و جذب کاربران وفادار نیز بود. به همین دلیل بر خلوص کاربران مزبور تمرکز کرده بودیم. زیرا اگر تعداد زیادی کاربر تازه‌وارد را به سرعت جذب می‌کردیم، بعید بود کاربران اصلی MIUI آن‌را به دیگران توصیه کنند. ما سعی کردیم کاری کنیم تا کاربران احساس کنند در فرایند تولید نقش دارند. تلاش کردیم علاقه آن‌ها را نسبت به خودمان تا جایی جلب کنیم که با ما دوست باشند. فقط زمانی که وفاداری کافی جلب شد. شروع می‌کنیم به تبلیغ و استفاده از روش‌های سنتی فروش و استفاده از تبلیغات بازرگانی.

احساس مشارکت پایه و اساس شکل گرفتن برند است به نظر من آنچه جوان‌ها را به طرف کالای ما می‌کشاند همین احساس مشارکت است. آن‌ها نه تنها آنچه را می‌بینند می‌خرند، بلکه آن چیزی را می‌خرند که بتوانند در تولید آن مشارکت کنند و بتوانند با کمک آن رشد کنند. حال به این پرسش می‌پردازیم که شیائومی چگونه این حس را در طرفداران خود ایجاد می‌کند. لی معتقد است؛ ما باید خودمان را با عوامل و نیروهایی که در اطرافمان قرار دارند هماهنگ کنیم. او

بتوانید آن را برای دیگران توضیح دهید، می‌توانید محصول را بفروشید.

در اوایل کار چالش اصلی ما این بود که چگونه اعتبار لازم را کسب کنیم. در مورد محصولات جدید کیفیت خود محصول برند آن است. ما برای این که اطلاعات مربوط به محصول را در اختیار عموم قرار دهیم از دو روش متمایز استفاده می‌کنیم. روش اصلی کنفرانس مطبوعاتی در زمان معرفی و عرضه محصول است. روش دوم مناظره حضوری در رسانه‌ها و توضیح در مورد محصول بود که با فیلم‌های سرگرم‌کننده و برنامه‌های فکاهی همراه بود.

شیائومی در سال ۲۰۱۴ در ساعت پریننده تلویزیون، در رابطه با جشن سالانه خود تبلیغات تلویزیونی ارائه کرد. این تبلیغات یک آگهی یک دقیقه‌ای در مورد برند سازی بود. با توجه به اینکه تعداد کاربران اینترنتی حدود ده‌ها میلیون نفر بود، ما درصدد بودیم تا با استفاده از ابزار رسانه‌های سنتی به بازار بزرگ‌تری دست پیدا کنیم. همیشه بخشی از باور ما این بوده که اگر می‌خواهیم کاری انجام دهیم، یا باید نهایت دقت خود را به کار ببریم تا کارمان را عالی انجام دهیم، یا اصلاً وارد عمل نشویم. در غیر این صورت نتیجه مناسب و مطلوب نمی‌گیریم. ما در همایش‌های خود از هنرمندان و دیگر افراد سرشناس برای معرفی خودمان دعوت نمی‌کنیم. خود محصولات، هنرمندان ما و کاربران، خودشان قهرمان ما هستند. شرکت شیائومی می‌خواهد کاربران و حتی تمام مردم جامعه احساس کنند که شرکت ما رؤیاهای بسیار خوبی برای جوانان دارد و قصد دارد برای راه‌اندازی استارت‌آپ به آن‌ها راه‌نشان داده و انرژی مثبت بدهد.

برای اینکه محصول خوب و بلکه عالی داشته باشید، باید از نوآوری بسیار بالایی برخوردار باشید. شیائومی در عرض سه سال سه نسل گوشی عرضه کرد و عملکرد و CPU آن رتبه اول را نه تنها در چین، بلکه در سطح جهان را داشته است. گوشی مربوطه از قابلیت‌های برخوردار بود که تیتراول تبلیغات را به خود اختصاص داد. به همین علت است که ما معتقدیم رابطه بین محصول و بازار مانند رابطه عدد یک و صفر است. اگر محصول خوبی نداشته باشید تا جای عدد یک بنشینید هر چیزی که بعد از محصول می‌آید مثل بسته‌بندی، بازاریابی و تبلیغات صفر خواهد بود. اما اگر محصول شما قدرت و قابلیت لازم را داشته باشد، حتی اگر بازاریابی شما خیلی خوب نباشد، نتیجه خوب خواهد بود.

شیائومی فقط دو کانال بازاریابی دارد: یکی شبکه تجارت الکترونیک شیائومی و دیگری شبکه‌های اجتماعی. اولی یعنی شبکه تجارت الکترونیک شیائومی ۷۰ درصد کار را بر عهده دارد و دومی ۳۰ درصد یعنی برخلاف رویکرد بسیاری از شرکت‌های سنتی که برای فروش کاملاً بر مغازه‌های معمولی متکی هستند، شیائومی بر تجارت اینترنتی متکی است. شیائومی از اینترنت به عنوان کانال اصلی فروش خود و حفظ ارتباط با کاربران استفاده می‌کند. اولویت ما فروش کالا نیست بلکه اولویت مهم ما تمرکز بر حفظ رابطه با کاربران است. ما این ویژگی را برای خودمان تعریف کرده‌ایم یعنی بازاریابی محصولاتمان از طریق تعامل با کاربران خودمان. برای حفظ این تعامل و تداوم آن نیاز به روشی کاملاً جدید داریم. به همین دلیل باید هرگونه تبلیغات سنتی روابط عمومی و معیارهای فروش به روش گذشته را کنار بگذاریم و به جای آن از شبکه‌های اجتماعی استفاده کنیم.

اکنون در نخستین گام به جای اینکه به دنبال دلال باشید، باید پیام و محتوای خوبی بسازید. اگر می‌خواهید از شبکه‌های اجتماعی

استفاده کنید برای جلب رضایت خاطر مشتری، گام نخست ارائه خدمت و دوم بازاریابی است. اگر تمرکز بر بازاریابی برای جلب مشتری باشد تمام همت شرکت باید صرف این فرایند شود. ما در شرکت شیائومی نه تنها از کارکنان می‌خواهیم هوادار شرکت باشند، بلکه در میان هواداران خود نیز به دنبال کسانی می‌گردیم که به عنوان کارمند جدید به ما بپیوندند. بسیاری از افراد گروه بازاریابی ما از طریق شبکه‌های اجتماعی و از میان هواداران ما انتخاب می‌شوند. بنابراین شیائومی تلاش بسیار دارد تا مطمئن شود می‌تواند پیام‌های دائمی ارائه کند، درعین حال از کاربران می‌خواهد خودشان نیز پیام بسازند. به همین دلیل ما آگهی بازرگانی نداریم بلکه فقط شبکه‌های اجتماعی داریم. در نتیجه شیائومی توانسته مبالغ زیادی صرفه جویی کند، ضمن اینکه چارچوبی برای شبکه‌های اجتماعی ایجاد کرده تا ده‌ها میلیون کاربر از آن برخوردار شوند. شیائومی برای ساختن زیرساخت‌های شبکه‌های اجتماعی خود روی منابع انسانی سرمایه‌گذاری قابل توجهی انجام داده است. بنابراین بیش از یک صد نفر در این بخش به کار گرفته و شبکه‌های اجتماعی را مهم‌ترین زیرساخت بازاریابی خودش می‌داند. با توجه به قدرت شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای جدید، ما با کاربران ارتباط مستقیم داریم.

به نظر ما انسان‌ها مهم‌تر از سیستم‌ها هستند. در روش سنتی خدمات پس از فروش شاخص عملکرد کارکنان مهم بود و معیارهایی چون میزان پاسخگویی، تعداد پذیرش و تعداد مراجعه در یک دقیقه و امثال آن مطرح بود. ما در شیائومی برای خدمات پس از فروش بر شاخص عملکرد تمرکز نمی‌کنیم. از اعداد و ارقام به عنوان مرجع استفاده می‌شود، اما نکته مهم برای ما این است که با کاربران دوست باشیم دیدگاه ما این است که اگر کاری کنیم که کارکنان با ارائه خدمات خوب احساس موفقیت کنند، کار مهمی انجام داده‌ایم.

تمام کارکنان بخش خدمات مشتریان ما این اختیار دارند تا برای حل مسائل مشتریان به آن‌ها هدایای کوچکی بدهند و برای انجام این کار نیازی به کسب مجوز از روسای خود ندارند. ما در بخش خدمات مشتریان ۱۸۰۰ نفر کارمند داریم و هرکدام می‌توانند برای کمک مختصر به کاربرانی که با آن‌ها سروکار دارند تصمیم بگیرند. ما سیستمی داریم که حساب و کتاب این نوع هدیه‌ها را نگهداری می‌کند در این سیستم مبلغ هدیه و علت آن پرسش می‌شود. البته به هیچ وجه وارد جزئیات نمی‌شویم، زیرا بر این باوریم که کارکنان خط مقدم، در شرایط خاص می‌توانند تصمیم صحیح و منطقی بگیرند.

اعتمادسازی یکی از نکات مهم فرهنگ‌سازی در شرکت شیائومی است ما به واحدهای خدماتی خود آزادی عمل زیادی داده‌ایم. در آغاز کار کارکنان مزبور مایل به پذیرفتن این موضوع نبودند، اما در هر صورت این روش حاکم شد. وقتی به مدیران بخش خدمات مشتریان اختیارات محدود و دستمزد مناسب دادیم و به آن‌ها اعتماد کردیم، نتیجه کارمان را با برجسته شدن عملکرد آن‌ها گرفتیم. تمام کارکنان بخش خدمات مشتریان کم‌کم احساس کردند که به اندازه کارکنان بخش تحقیق و توسعه مورد احترام هستند.

در شرکت شیائومی مرکز آموزشی داریم که مهارت حرفه‌ای را به کارکنان آموزش می‌دهد. تمام این نکات برای آن است که در کارکنان احساس تعلق خاطر به وجود آید و با تخصصی که به دست می‌آورند از کار خود لذت ببرند.

در سیستم خدمات مشتریان ما، عنصر اصلی کارکنان هستند. من بارها به همکاران خودمان در بخش خدمات مشتریان گفته‌ام که شیائومی یک شرکت نوپا است و به صرفه جویی در هزینه‌ها اهمیت می‌دهد. اگرچه بخش خدمات مشتریان به طور مستقیم برای شرکت درآمدی ندارد، اما از نظر ما سرمایه‌گذاری در این بخش به اندازه سرمایه‌گذاری در بازاریابی و تبلیغات اهمیت دارد. مدل کسب و کار در شیائومی بر این امر استوار است که مزیت اصلی کار ما خدمات خوب است. ما بر این باور بودیم که سرمایه‌گذاری مناسب و راهبردی باید در بخش خدمات مشتریان باشد. اما با چالش بزرگی روبرو شدیم. زیرا میزان فروش ما به سرعت افزایش یافت و ما مجبور شدیم میزان قابل توجهی از خدمات مشتریان خود را برون سپاری کنیم. «فقط زمانی که کارکنان عضو خود شرکت باشند می‌توانند نسبت به کارشان رابطه تنگاتنگ داشته باشند و احساس کنند که به مشتریان خودشان خدمت ارائه می‌کنند.» ما از تک تک کارمندان بخش خدمات مشتریان می‌خواهیم مانند کارکنان واحد تحقیق و توسعه، اول خودشان عاشق محصولات شیائومی باشند. آن‌ها باید هر روز از محصولات خودشان استفاده کنند. در ضمن این ایده را گسترش می‌دهیم که باید کاری کنیم تا طرفداران محصولات ما کارکنان ما باشند. در واقع ارائه خدمات طوری است که فضای مثبت و بانشاطی ایجاد می‌کند.

خدمات به مشتریان را در محل حضور مشتری عرضه کنید. هر جا مشتری حضور دارد، شما هم باید همان جا باشید. بنابراین منتظر نباشید مشتری نزد شما بیاید، بلکه شما باید به سراغ مشتری بروید.

شرکت شیائومی خدمات به مشتریان را در هر زمان و مکانی که آن‌ها نیاز داشته باشند ارائه می‌کند. بسیاری از مشتریان نوجوان ما ترجیح می‌دهند به جای تماس تلفنی ارتباط آنلاین داشته باشند. به همین دلیل ما در تمام ایام هفته و در تمام ساعات شبانه روز زیرساخت خدمات به مشتریان داریم. دفاتر خدمات پس از فروش ما در ساختمان‌های اداری تجاری و به دوراز سروصدا ازدحام خیابان‌های پرتدد قرار دارند. ضمن اینکه این دفاتر طوری انتخاب شده‌اند که فاصله آن‌ها تا ایستگاه‌های قطار شهری ۱۰ دقیقه پیاده روی باشد. ما دفاتر خدمات پس از فروش خود را طوری آراسته کرده‌ایم که وقتی مشتری مراجعه می‌کند، کاملاً راحت باشد و حتی از فضای دفاتر لذت ببرد.

نام و برند شیائومی هم با خدمات و هم با سایر عناصر آن ارتباط دارد. ما برای چهار مفهوم مورد نظر خودمان از هفت واژه استفاده می‌کنیم که عبارت‌اند از: تمرکز، ممتاز بودن، تبلیغ سینه‌به‌سینه و سرعت. مشتری وقتی برای خدمات مراجعه می‌کند، سرعت کار می‌خواهد. مایل است کالای او به سرعت تحویل شود، به سرعت پاسخ پرسش‌های خود را دریافت کند و مسائل مربوط به فروش به سرعت حل شوند. شیائومی در رابطه با سرعت تحویل کالا در شهرهای مهم سیستم تحویل ۲۴ ساعته دایر و با شرکت‌های تدارکاتی که خدمات مختلف ارائه می‌کنند، قرارداد امضاء کرده است. اساس این قراردادها تصمیم‌گیری سریع است و هزینه در مرحله دوم اهمیت قرار دارد. اگر خدمات نتواند ظرف یک ساعت رضایت مشتری را جلب کند. شیائومی مبلغی به عنوان خسارت به مشتری پرداخت خواهد کرد. به همین دلیل کاربری که به پیشخوان خدمات رجوع می‌کند بیش از یک ساعت معطل نخواهد شد. ضمن اینکه در دفاتر خدمات خود وسایلی آماده کرده‌ایم تا کاربران در مدت انتظارشان سرگرم باشند. فراموش نکنید که در بحث خدمات پس از

فروش سرعت عامل مهم رقابتی محسوب می‌شود. در سیستم خدمات شیائومی تأکید ما این است که کارکنان باید آمادگی پاسخ‌گویی دقیق به مشتریان داشته باشند؛ ضمن اینکه هرگاه پاسخ مناسب را فراموش کردند از کانال‌های مناسب پاسخ را جویا شوند. ما به کارکنان خود توصیه می‌کنیم در صورت روبه‌رو شدن با پرسش‌های خاص حتی‌المقدور پاسخ‌های دقیق ارائه کنند. علت این است که ما هنگام ارائه خدمات با انسان‌ها سروکار داریم، اگر قرار باشد کارکنان بخش خدمات پاسخ‌های قالبی بدهند مشتری احساس خوبی نخواهد داشت. از سوی دیگر برای جلب رضایت مراجعین برای کارکنان بخش خدمات کلاس‌های آموزشی نحوه ارتباط صحیح با مشتری برگزار می‌کنیم و لوح فشرده به آن‌ها می‌دهیم تا با گوش دادن به آن‌ها ارتباط صحیح را تمرین کنند.

به نظر من انسان‌ها محصول محیط خودشان هستند. اگر محیط کارکنان بخش خدمات مشتریان نیز طوری نباشد که آن‌ها را به سوی خدمات بهتر هدایت کند و صرفاً برای رفع تکلیف کار کنند، تکلیف انسان را خسته می‌کند. بنابراین شرکت شیائومی همان قدر که به شرایط محیطی مشتریان اهمیت می‌دهد، به محیط کارکنان خود نیز اهمیت می‌دهد. این امر شامل بخش پشتیبانی دفاتر خدمات مشتریان نیز می‌شود.

کارکنان بخش خدمات مشتریان ما در تمام روز پیراهن ساده و یا حداقل لباس ساده جوان‌پسند بر تن دارند و همین امر باعث می‌شود رفتار جوان‌پسند با مشتریان داشته باشند. کارکنان این بخش دائم لبخند بر لب دارند، عبوس و گرفته نیستند و سعی می‌کنند وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند. انبارهای شرکت شیائومی نه تنها باید دائم تمیز باشد؛ بلکه باید ظاهر زیبا هم داشته باشند. اگرچه مردم مجاز به ورود به انبارها نیستند، اما کارکنان هر روز با این محیط‌ها سروکار دارند. بنابراین خیلی مهم است که هم قفسه‌ها و جعبه‌ها ظاهر جذاب داشته باشند، هم دستگاه مخصوص چای و قهوه و گل و گیاه در انبارها وجود داشته باشند. نکته مهم این است که کاری کنیم تا کارکنان بخش انبارها از کار خود لذت ببرند. هدف از شاد بودن و لذت بردن کارکنان از محیط کار کسب سود بیشتری برای شرکت نیست. مهم این است که محیط کار کارکنان راحت و جذاب باشد و کارکنان احساس کنند که باید وجودشان برای شرکت مفید و سودآور باشد. شرکت شیائومی برای کارکنان خط مقدم خود محیط و شرایطی را فراهم می‌کند که آن‌ها هر لحظه زیبایی را احساس کنند، ضمن اینکه وقتی انسان‌ها در چنین محیطی کار می‌کنند به تدریج صاحب عادت‌های خوب می‌شوند و کم‌کم خودشان مراقب محیط اطرافشان خواهند بود. احساسی که کارکنان نسبت به برخورد مدیران شرکت در مورد خدمات آن‌ها دارند، بر طرز تفکر آن‌ها نسبت به خدماتی که به مشتریان ارائه می‌کنند، تأثیر مستقیم دارد.

من معمولاً به کارکنانم یادآوری می‌کنم که، استفاده از محصولات ما را، خود مردم به یکدیگر توصیه می‌کنند. بنابراین وقتی به نقاط قوت محصولات خودمان فکر می‌کنیم، باید از خودمان بپرسیم هنگام معرفی این محصول به دوستان خود چه می‌گویید؟ ما نمی‌گوییم گوشی Mi عالی و فوق‌العاده است بلکه می‌گوییم گوشی ما سرعت خوبی دارد. همکاران من طرح‌های زیادی برای بازاریابی ارائه می‌کنند تا مورد بررسی قرار دهیم. معمولاً نخستین واکنش من این است که موضوع را خیلی پیچیده نکنید. آیا می‌توانید طرح رو ساده‌تر کنید؟ در رابطه با طراحی، دامی که بسیاری از شرکت‌ها، گرفتار آن می‌شوند این است که، طرحشان بیش از اندازه انتزاعی و

آرامی است. مشکل دوم شرکت‌های مذکور این است که، اشتباهاً فکر می‌کنند شعار دادن، نقطه قوت محسوب می‌شود. در نتیجه مهم‌ترین ویژگی محصول را مشخص نمی‌کنند.

پس از بررسی یک سری ایده که برای طرح و شکل و ظاهر محصول ارائه شد، تصمیم گرفتیم که طرح نیز صادقانه باشد. استنباط من این است که بهترین محصولات دیجیتال، محصولاتی نیستند که طرح خیلی پرزرق و برقی داشته باشند، مهم‌ترین نکته در طرح بیان کیفیت است. روش کلی ما این است که مطالب را از بالا به پایین نمایش می‌دهیم، جمله اول مهم‌ترین نقطه قوت، سپس دومین نقطه قوت، مثل قیمت، سپس تصویر خود محصول، آدرس اینترنتی که مردم می‌توانند محصول را از آنجا خریداری کنند و لوگوی شرکت. تولیدکنندگان محصول باید با فرهنگ جوانان جامعه خود و گروه‌های دیگر اجتماعی آشنا باشند، تا بتوانند محصولاتی متناسب با فرهنگ آنان تولید کنند. جوانان علاقه زیادی دارند، تا استعدادها و قابلیت‌های خاص خودشان را ابراز کنند و در عین حال به دنبال کسانی هستند که همان علایق را دارند. ریشه‌ی تحول در مطالبه‌ی مصرف‌کننده است من بر این باورم که نکات فوق حاکی از نوعی پیشرفت و تحول است. اما این پرسش مطرح می‌شود که این پیشرفت چگونه حاصل شد و چگونه شکل گرفت؟ پاسخ این پرسش را می‌توان در عادت‌های مصرفی مردم جستجو کرد. در گذشته انسان‌ها برای مصرف به کارکرد کالا و محصول توجه داشتند، بعد از آن به مصرف برندها روی آوردند و همچنان این مصرف‌زدگی ادامه دارد. من بر این باورم که ما هم اکنون وارد دوران تولید مشارکتی شده‌ایم. پایه و اساس شرکت شیائومی جا انداختن احساس مشارکت است. ما از همان ابتدا که به محصول یا برندی فکر می‌کنیم، تمام تلاش خود را به کار می‌بریم تا کاربران به نحوی که برای آن‌ها راحت است، بتوانند مشارکت کنند. سپس دائم تلاش می‌کنیم تا بر اساس نظر کاربران محصولات ما کیفیت بهتری پیدا کنند. این نسل نه تنها می‌گوید من محصول شما را درک می‌کنم، بلکه می‌گوید می‌خواهم در تولید محصول شما مشارکت کنم و همراه با برند شما رشد کنم. در واقع تحول در داخل شرکت ما نه تابع دستور یا توصیه رئیس خاصی بود و نه با درخواست مهندس خاصی صورت می‌گرفت. تشویق به مشارکت شکل نوینی از بازاریابی و ایجاد تقاضا است، که بر اساس تعامل و ارزش‌های مشترک و متقابل شکل می‌گیرد. توجه به آداب و رسوم اقوام و نیز گروه‌های مختلف اجتماعی به ما کمک می‌کند، تا شناخت دقیقی از سلیقه‌ها و علایق جوانان امروزی داشته باشیم و در ضمن بتوانیم درکی از فرهنگ غالب در آینده پیدا کنیم. در عصر اینترنت اگر شرکت‌ها می‌خواهند کارکنان را به سوی خلاقیت و نوآوری ترغیب کنند باید ساختار سازمانی افقی و تخت باشد. اگر ساختار سازمانی چندلایه بوده و هر لایه یا هر سطح به سطح بالا پاسخگو باشد خلاقیت وجود نخواهد داشت. اگر ساختار سازمانی پنج یا شش سطح یا لایه داشته باشد برای هر تصمیمی باید دو تا سه ماه معطل شوید. اگر قرار باشد هر پیشنهادی که یک مهندس کارآفرین ارائه می‌کند چند سطح از مدیران متفاوت را طی کند تا به نتیجه‌ی قطعی برسد و برای هر پیشنهادی چند ماه معطل شوید، آیا می‌توانید به کارآفرینی و خلاقیت خود ادامه دهید؟ در شیائومی تمام کاربران ما می‌دانند کدام کار یا عملیات را کدام مهندس نرم‌افزار ساخته و کدام قطعه‌ی برنامه‌ی ماژول را کدام مهندس نوشته است. بنابراین اگر کسی چیزی را نپسندد مهندس مربوطه خیلی راحت بازخورد کار خود را می‌گیرد و به سرعت به رفع مشکل می‌پردازد. در شیائومی بخش

تحقیق و توسعه در سه لایه تعریف شده است. لایه اول کارکنان، لایه دوم تیم مدیریت مرکزی، و لایه سوم شرکا؛ بنابراین واحدهای تحقیق و توسعه ما ساختار سازمانی خیلی پیچیده‌ای ندارند که از مدیران متعدد و معاون مدیران و غیره تشکیل شده باشند. وقتی ما تحول کاملی را در اینترنت پی می‌گیریم، آن تحول را از داخل به خارج انجام می‌دهیم؛ یعنی ابتدا ساختار سازمانی و ساختار تولید خود را می‌سازیم تا محصولی خاص و جنجالی تولید کنند سپس ساختار سازمانی خود را تخت و افقی می‌سازیم. اصولاً در شرکت‌هایی که کار تیمی انجام می‌دهند ساختار عمودی معنی ندارد. وقتی رئیس یا مدیری می‌خواهد تصمیم بگیرد، باید از خودش بپرسد چگونه می‌توانم خط تولید را کوتاه‌تر کنم؟ یا چگونه می‌توانم این سلسله‌مراتب طولانی را کوتاه‌تر کنم؟ یا چگونه می‌توانم ساختار غیرضروری را که برای کشمکش و رقابت وجود دارد کم کنم؟ اگر ساختار مشخصی برای تولید و ساختار مناسب سازمانی وجود داشته باشد، که مورد تأیید و حمایت کارکنان باشد. بدیهی است که با نوآوری واکنش نشان خواهد داد و خدمات خوب ارائه خواهند کرد.

موضوع اساسی در کنار همه این مسائل احترام به هویت انسانی است. ضمن اینکه برای تیم‌ها پاداش و مزایای عالی در نظر می‌گیریم، ما نه تنها به کارکنان پول نقد می‌دهیم بلکه آن‌ها را به صحنه می‌آوریم. وقتی کارکنان به مشتریان خدمات عرضه می‌کنند تعداد زیادی از آن‌ها مورد تقدیر قرار می‌گیرند. ما برای استخدام و آموزش نیروهای کارآمد به امید دانشگاه‌ها نمی‌نشینیم تا به افراد با استعداد ما آموزش بدهند. بهترین نیروها در درونشان انگیزه حرکت وجود دارد. کافی است آن‌ها را در جایگاه مناسب قرار دهید و به آن‌ها اجازه دهید چارچوب فکری داشته باشند که بتوانند نقش ایفا کنند، در این صورت به طور قطع موفق خواهند شد. در شرکت ما به نظر می‌رسد بسیاری از مهندسان هنگامی که نوآوری ارائه می‌کنند، گویی تفریح می‌کنند. بنابراین در استخدام افراد باید بدانید، در چه کاری تبحر دارند. از چه کاری لذت می‌برند. سپس همان کار را از آن‌ها بخواهید. به خاطر داشته باشید که کنترل دائم کارکنان بخش تحقیق و توسعه نتیجه منفی می‌دهد. مهندسان نه تنها از قوانین و مقررات ناراحت می‌شوند، بلکه دوست ندارند به دیگران گزارش دهند. طرز تفکر آن‌ها این است که، من را به حال خودم واگذار کنید. کاربران آن‌ها را مدیریت خواهند کرد. بنابراین اگر محصول خوبی تولید کنند کاربران آن‌ها را تشویق خواهند کرد. اگر محصول بد تولید کنند و کاربران از آن‌ها انتقاد کنند خودشان برای اصلاح نحوه کارشان تصمیم خواهند گرفت. در پایان توجه شما را به سه نکته‌ی اساسی جلب می‌کنم:

- ۱- اگر قصد تولید محصولی را دارید از خودتان بپرسید این محصول یا محصولات من قرار است چه ارزش‌هایی ایجاد کند؟
- ۲- محصولات را تیم‌ها تولید می‌کنند و برخلاف گذشته فرد خاصی قهرمان نیست. بنابراین باید تمام تلاش خود را به کار ببریم تا تیم خوبی بسازیم.
- ۳- از خودتان بپرسید قرار است این محصول برای چه کسی یا چه کسانی طراحی و تولید شوند؟ پاسخ این است محصول ابتدا باید برای خود شما طراحی شود و خود شما قرار است آن را بپسندید.