

Предисловие Лю Чуаньчжи,

основателя и экс-председателя совета директоров
компании Lenovo

В тринадцатую годовщину основания нашей компании для меня большая честь представить книгу «Путь Lenovo» («The Lenovo Way»). За пределами Китая многие люди по-прежнему ничего не знают о нас и о том, какой путь мы прошли за минувшие годы. Они не имеют представления, как мы достигли того, чего, казалось бы, достичь невозможно, и как стали брендом номер один в мире по производству персональных компьютеров.

Секрет - в нашей команде. История компании - это не только история развития бизнес, но и история людей. Она демонстрирует, насколько тесными могут быть сплоченность и взаимопонимание в команде, состоящей из абсолютно разных людей из всех уголков мира, если они будут упорно к этому стремиться. А кто может рассказать о том, как долго мы шли к ассимиляции разных культур, лучше, чем Джина Цяо и Иоланда Конайерс? Их работа в сфере управления персоналом включена во все наши ключевые бизнес-функции на всех уровнях, и обе они были глубоко вовлечены в процесс трансформации компании в настоящую международную корпорацию.

Джина и Иоланда прекрасно знают всю «внутреннюю кухню» Lenovo, и хотя обе пришли в компанию не в те самые первые дни, когда мы начинали бизнес в грязных обветшалых помещениях, предназначенных для охраны, каждая из них сыграла очень важную роль в момент, ставший критическим для перерождения компании. Джина и Иоланда были с нами в самый

значимый период становления и описывают его очень взвешенно и точно. Они идеально дополняют друг друга: Джина - китаянка, всю жизнь проработавшая с нами; Иоланда - американка, превосходно знакомая с западной корпоративной культурой. Поначалу они просто завязали знакомство, но открытость и широта взглядов помогли им сблизиться - и, наконец, между ними завязалась крепкая дружба. В значительной степени отношения Джины и Иоланды - это воплощенная в миниатюре культура компании Lenovo: именно такими мы стремимся стать.

Джина - наглядный пример траектории роста и развития в нашей компании. Начало ее карьеры было довольно скромным - обычный секретарь, ничего особенно выдающегося, насколько я помню, в этой роли не сделавшая. Видимо, секретарская должность не позволяла Джине проявить свои сильные стороны. Начав с самого низа корпоративной лестницы, она ступенька за ступенькой поднималась все выше. Ее усердие и готовность пробовать новое вскоре позволили ей выделиться и показать себя одним из самых незаурядных сотрудников.

Джина относится к тому типу людей, которые много и упорно трудятся. Она привлекла мое внимание не сразу, но в конце концов я не мог не оценить ее упорство и преданность компании. Джина сыграла ключевую роль в переговорах по приобретению Lenovo подразделения IBM по производству персональных компьютеров (IBM PC). Затем она помогла на ранних стадиях интеграции, для чего даже пошла на такой шаг, как переезд с семьей в город Роли, штат Северная Каролина, для работы в нашем американском офисе. Джина понимала, насколько необходимо выучить английский язык, овладеть абсолютно новым способом ведения бизнеса и сблизиться с новыми членами корпорации Lenovo.

Иоланда, как и Джина, сыграла значимую роль в укреплении двусторонней интеграции при слиянии корпоративной культуры

IBM PC с нашей уникальной культурой. Она помогла нам понять, выявить и усилить самые эффективные методы работы всех членов команды Lenovo. Я никогда не забуду тот день, когда познакомился с этой умной, высокопрофессиональной и беззаветно увлеченной своим делом женщиной. Компания достигла переломного момента в развитии, но нам не удавалось определить наши истинные ценности. Мы проговорили с Иоландой несколько часов подряд. Я описывал ей сложности диалога культур и рассказывал, что мы уже успели сделать для их преодоления. Меня поразили ее открытость и готовность доходить до самой сути. Она не довольствовалась простыми ответами.

В ходе наших многочисленных частых бесед я узнал, что Иоланда, как и Джина, начинала со скромной должности и благодаря усердной работе вышла на руководящий уровень, что было не так просто для женщины и к тому же афроамериканки. И в школе, и в университете она получала только высшие баллы. Ее вдохновлял пример отца, который отличался любознательностью, интересовался другими культурами, не боялся рисковать и провел всю жизнь в кругосветных плаваниях. Его ценности разделяла и Иоланда.

Со стороны процесс выхода компании на мировой рынок многим казался быстрым и гладким - Джина и Иоланда расскажут о нем подробнее; в реальности же наше движение к глобализации было совсем не простым. Более того, изначально я даже не строил столь далеко идущих планов - мне просто хотелось создать небольшую компанию, которая производила бы что-то полезное для людей. Много лет назад, когда мы запускали этот бизнес, в Китае еще не было инфраструктуры, понимания особенностей и поддержки предпринимательской деятельности. Тогда мы даже представить себе не могли, что когда-нибудь сможем добиться того, чего достигли сейчас. И, если откровенно, я не был настолько амбициозен. Мне просто хоте-

лось развивать свое понимание философии управления и раскрывать сильные стороны своих сотрудников.

Работая с американскими компьютерными компаниями, мы многому учились у наших западных партнеров. Когда на китайском рынке открылись возможности для таких, как мы, у Lenovo постепенно сформировалось что-то вроде видения - стать номером один на китайском потребительском рынке. Затем, добившись задуманного, мы задумались о расширении границ и выходе на международный уровень. На этом пути мы потерпели не одну неудачу, но наш принцип - упорно добиваться своего и не сдаваться.

Наша решимость и вера в то, что мы сможем достичь поставленной цели, подкрепляется особыми методами работы. В компании Lenovo используется поэтапный подход. Это значит, что каждый раз, когда необходимо решить определенную задачу или добиться определенного результата, мы стремимся разбить весь процесс на этапы и устанавливаем контрольные показатели и промежуточные цели для каждого этапа. А разбиению на этапы предшествует тщательный анализ различных взаимосвязей исследуемого процесса, и когда речь заходит о важном, мелочей для нас не существует. Если цель ясна, мы готовы потратить любые усилия для ее достижения. Именно так мы добились своего сегодняшнего положения: шаг за шагом, думая, анализируя и всякий раз при необходимости корректируя курс.

Конечно же, при всем том вы должны вести за собой людей. Все, чего нам удалось достичь сегодня, было бы невозможно без невероятного ресурса - команды. «Путь Lenovo» - это прежде всего книга о том, чего способны добиться отдельные личности, когда они объединяются вокруг общих целей. Это весьма своевременный урок, пример того, что люди, компании, сообщества и даже государства способны преодолевать культурные различия и глубже понимать друг друга.

Пример нашей компании также демонстрирует, что Китай и другие страны могут эффективно и взаимовыгодно сотрудничать. Лидеры многих государств утверждают, что они готовы к совместной работе и что рост экономики одних стран положительно сказывается и на благосостоянии других. Создание реальности, в которой сотрудничество приносит всем участникам взаимную выгоду, было бы полезно и для глобального финансового рынка, и для всего человечества.

Удастся ли реализовать это стремление, зависит от компаний и обычных людей - таких, как мы с вами. Иными словами, когда мы научимся слушать и слышать друг друга, когда начнем другу друга учиться, для нас не останется ничего невозможного.

Предисловие Яна Юаньцина, председателя совета директоров и генерального директора компании Lenovo

Компания Lenovo всегда отличалась уникальным подходом к ведению бизнеса. Поэтому и книга Джины Цяо и Иоланды Конайерс выбивается из ряда привычной деловой литературы. «Путь Lenovo» - это не обычное руководство по бизнес-процессам. Наша история инноваций и успеха не похожа ни на одну другую. Путь к глобализации никогда не принес бы таких результатов, если бы мы придерживались стандартных правил. Поэтому последующие главы посвящены тому, как самые разные люди, формирующие сообщество Lenovo, подавив личные амбиции и гордость, поставили на первое место интересы корпорации и научились взаимодействию в условиях абсолютно незнакомой культурной среды, чтобы компания смогла достичь высот в бизнесе.

Это реальный пример создания многонациональной корпоративной культуры. Множество международных слияний и поглощений не увенчались успехом, поскольку сотрудники компаний не смогли приспособиться к новым условиям. Нашим секретом была готовность открыто признавать, что мы чего-то не знаем, и начинать с нуля. Мы вместе работали над формированием совершенно новой культурной парадигмы, которая смогла бы привести нас к новым высотам и достижениям.

Я очень горд тем, чего нам удалось добиться. Я пришел в компанию Lenovo, тогда она еще называлась Legend, в 1989 году после окончания Научно-технического университета Китая, где я получил степень магистра в области управления

компьютерными технологиями. Чуть ранее, когда Legend была еще только стартапом, мне посчастливилось там стажироваться. Меня увлекли видение и царящая в коллективе энергия. Сначала меня поставили продавцом рабочих станций и периферийного оборудования иностранных брендов, два года спустя я был назначен руководителем этого направления. И за два с половиной года мы выросли в десять раз.

В 1994 году основатель компании, председатель совета директоров Лю предложил мне возглавить направление по производству ПК под нашей торговой маркой, а уже через три года Lenovo стала производителем ПК номер один в Китае. Способность полностью использовать имеющиеся производственные мощности и процессы обеспечила нам преимущество перед международными брендами. Важную роль в этом также сыграли навыки и старание сотрудников.

Одним из них была Джина Цяо, моя соседка по жилищному комплексу компании которую я каждое утро видел в корпоративном автобусе, доставляющем сотрудников на работу. В то время как я руководил направлением по производству ПК в Lenovo, Джина отвечала за PR и маркетинг в подразделении, занимающемся технологиями для дома и обучения. Мне доводилось слышать о некоторых ее передовых идеях по взаимодействию с клиентами, о ее инициативе - выпуске периодических изданий для продвижения наших продуктов, о том, как хорошо она управляла клубом покупателей. Я был настолько впечатлен результатами ее работы, что, когда произошло слияние подразделений, сделал все возможное, чтобы она оказалась в моей команде. С тех пор Джина - выдающийся лидер и в настоящий момент член исполнительного комитета Lenovo - работает рядом со мной. После того как компания начала свое движение к глобализации, Джина стала одним из первых топ-менеджеров, которые отправились изучать мир за пределами Китая. Она

жила и работала в Сингапуре, в Нью-Йорке и Роли (США), где занималась управлением персоналом, стратегическим планированием и играла ключевую роль в развитии глобальной корпоративной культуры Lenovo.

Еще одним ценным сотрудником компании является Иоланда Конайерс. Я познакомился с Иоландой, когда проводил с ней собеседование на только что открытую должность директора по культурному разнообразию, которой предстояло стать одной из наиболее важных в Lenovo. Я спросил Иоланду, как бы она определила понятие культурного многообразия применительно к Lenovo, и был поражен скромностью этого топ-менеджера мирового уровня с 15-летним опытом работы. Иоланда сказала, что хотя ранее управляла многонациональными командами и занималась вопросами культурного разнообразия, она берет на себя обязательство хорошо узнать нашу культуру и людей, чтобы суметь помочь нашей команде вырабатывать наиболее эффективные стратегии интеграции Востока и Запада. Я сразу же понял, что она отлично впишется в корпоративную культуру Lenovo.

История Иоланды похожа на историю Джини, переехавшей жить и работать в Соединенные Штаты. Иоланда одной из первых западных топ-менеджеров перебралась в Китай, чтобы лучше узнать историю и культуру нашей страны. Этот шаг оказался для нее чрезвычайно полезным. Она начала выстраивать отношения с восточными коллегами и сумела завоевать их уважение. Иоланда стала эталоном «Пути Lenovo», примером ответственности и преданности делу компании.

Как Джина, так и Иоланда полностью соответствуют моим требованиям ко всем топ-менеджерам Lenovo: личная заинтересованность, готовность учиться и упорство. Подобные требования я предъявляю и к себе. Личная заинтересованность означает: когда ощущаешь персональную ответственность

за что-нибудь, то все начинаешь делать по-другому. На первое место ставятся интересы компании, а не свои собственные. Ты сам устанавливаешь цели, а не ждешь заданий от босса, и всегда изо всех сил стараешься добиться хороших результатов без давления со стороны. Готовность учиться означает желание пробовать новые идеи и каждый день совершенствоваться. Любой человек может учиться: на книгах, подобных этой, у консультантов и коучей, коллег и конкурентов - или хотя бы на собственном опыте. И все это требует упорства. Легко поставить амбициозные цели, но лишь единицы их достигают. Почему? Потому что проявлять упорство очень сложно. Если что-то не сработало, всегда ищи способ сделать это иначе. Только так можно превзойти собственные ожидания и сделать больше, чем планировал.

Я часто провожу параллель между этой лидерской моделью и деревом: личная заинтересованность - это корни, готовность учиться - листва, упорство - ствол дерева. Сейчас Lenovo подобна дереву с пышной зеленой кроной - новыми идеями и инновациями. Наше дерево прочно стоит на земле: основа его корневой системы - это наша гордость за компанию и искренняя привязанность к ней. Его ствол набирает мощь благодаря нашему упорству и стремлению к успеху, а его ветви (подразделения компании) простираются по всему земному шару.

Сложно было выбрать более подходящий момент для создания этой книги. Десять лет назад Lenovo существенно изменилась благодаря прорывному шагу - приобретению подразделения IBM PC. С тех пор нам удалось создать одну из ведущих технологических компаний в мире. Очевидно, что это приобретение стало абсолютным успехом. Сегодня мы стремимся к новым переменам, расширяем свое участие на рынке смартфонов и серверов.

Сейчас, когда компания готовится адаптировать и интегрировать команды, отличающиеся еще большим культурным разнообразием, «Путь Lenovo» напоминает нам о том, что мы сделали верно, а в чем ошиблись. Оглядываясь назад и подробно анализируя прошлое, мы учимся ради будущего. Прочитав эту книгу, узнайте, как мы достигли нашего сегодняшнего положения, - и тогда, в какой бы области или компании вы ни работали, вы сможете начать растить собственное дерево.