

Джина Цяо, Иоланда Конайерс

## Путь Lenovo

---

# The Lenovo Way

---

Managing a Diverse  
Global Company for  
Optimal Performance

**Gina Qiao and Yolanda Conyers**



NEW YORK CHICAGO SAN FRANCISCO ATHENS  
LONDON MADRID MEXICO CITY MILAN  
NEW DELHI SINGAPORE SYDNEY TORONTO

Джина Цяо, Иоланда Конойерс

# Путь Lenovo

Как добиться оптимальной производительности,  
управляя многопрофильной международной  
корпорацией



Издательство «Олимп—Бизнес»  
Москва, 2016

УДК 65.017.1  
ББК 65.298  
Ц99

**Цяо Джина, Конайерс Иоланда**

Ц99 Путь Lenovo / Джина Цяо, Иоланда Конайерс : [перевод с английского]. — Москва : Издательство «Олимп—Бизнес», 2016. — 280 с.

ISBN 978-5-9693-0344-7

В книге подробно и занимательно описывается эволюция небольшой китайской компании и превращение ее в глобального технологического гиганта. Стратегии восхождения Lenovo к лидирующим позициям в индустрии ПК прослеживаются от момента зарождения бренда через рационализацию, серьезные управленческие решения, подобные приобретению «американской иконы» IBM PC, до последовавшей за этим смены бизнес-модели и корпоративной культуры компании. История Lenovo, пустившей корни одновременно и на Востоке и на Западе, неотделима от личных историй авторов книги, топ-менеджеров компании Джина Цяо и Иоланды Конайерс, представительниц двух разных континентов — и единой семьи Lenovo. «Путь Lenovo» станет незаменимым чтением для руководителей и менеджеров, занимающихся стратегией, инновациями, брендингом и HR.

**УДК 65.017.1**  
**ББК 65.298**

*Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.*

A member of **BPR**   
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0344-7

© 2014 by Gina Qiao and Yolanda Conyers.  
© Перевод на русский язык, оформление,  
издание. Издательство «Олимп—Бизнес»,  
2016

## Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ .....	xi
ПРЕДИСЛОВИЕ ЛЮ ЧУАНЬЧЖИ .....	1
ПРЕДИСЛОВИЕ ЯНА ЮАНЬЦИНА .....	7
РАССКАЗ ИОЛАНДЫ .....	13
РАССКАЗ ДЖИНЫ .....	23
ВВЕДЕНИЕ Выход на глобальный рынок .....	31
глава 1 Рождение компании номер один в мире по производству ПК .....	39
Компания, основанная на пепелище «культурной революции» .....	41
Догонялки в мире компьютерных технологий .....	44
Рождение Legend .....	46
Ловля «жемчуга» в мире бизнеса .....	46
Выход на рынок за пределами Китая .....	48
Создание собственного бренда .....	49
Ранняя стратегия: создание меритократии .....	51
Создание стимулов для завоевания лояльности сотрудников .....	53
Восхождение звезды маркетинга .....	55
Что делать, когда доля рынка сокращается .....	57
ДЕЛАЕМ ТО, ЧТО ГОВОРИМ; ВЛАДЕЕМ ТЕМ, ЧТО ДЕЛАЕМ .....	60

глава 2	Как справиться с конфликтом корпоративных культур . . . . .	65
	Появление долгосрочной стратегии Lenovo . . . . .	68
	Первый выход в свет: IPO компании Lenovo . . . . .	70
	Возвращение к основным компетенциям . . . . .	71
	Важность бренда: новый взгляд . . . . .	74
	Не покупайте раньше времени, но будьте готовы . . . . .	75
	Опирайтесь на сотрудников, готовых изменяться . . . . .	77
	<i>Фу пань</i> : тщательный анализ для успеха . . . . .	79
	Не стройте предположений, взаимодействуя с другими культурами . . . . .	80
	Объявление, которое потрясло деловой мир . . . . .	81
	Период после слияния компаний, полный недопонимания . . . . .	83
	Стратегия Lenovo: начинайте с чистого листа . . . . .	85
	Различиям в ведении бизнеса не помогал даже перевод . . . . .	88
	Путь Lenovo: потребности компании должны быть на первом месте . . . . .	90
	Помедленнее: дайте каждому шанс понять . . . . .	91
	Одна компания, две системы . . . . .	92
	Помните, насколько важно общение . . . . .	94
	Не стоит недооценивать мелочи: даже незначительный жест может улучшить ситуацию . . . . .	96
	Личное отношение: искренность преодолевает культурные различия . . . . .	97

---

глава 3	Путь через хаос . . . . .	99
	Смена лидера . . . . .	103
	Попытка справиться с различиями между Западом и Востоком . . . . .	105
	Появление проводника перемен . . . . .	108
	Создание организации корпоративных объединенных наций . . . . .	111
	Определите сильные и слабые стороны . . . . .	112
	Личная беседа с сотрудниками . . . . .	115
	Корпоративные культуры могут быть такими же разными, как национальные культуры . . . . .	117
	Определите сильные стороны и опирайтесь на них . . . . .	119
	Иногда мотивы могут быть неверно истолкованы . . . . .	121
	Изменение культуры никогда не происходит быстро . . . . .	125
глава 4	Глобальный мир, глобальное мышление. . . . .	127
	Культурные перемены начинаются с деталей. . . . .	128
	Изменить правила игры для глобального переустройства . . . . .	130
	Разнообразие в широком понимании . . . . .	131
	Новое определение разнообразия для новой глобальной реальности. . . . .	132
	Понять и принять ключевые ценности компании . . . . .	133
	Собрать команду для запуска перемен . . . . .	134
	Что такое экономика доверия . . . . .	136
	Укрепить взаимное уважение вниманием к деталям . . . . .	138

	Изучение культуры начинается сверху .....	139
	Культурное разнообразие на практике .....	141
	Взглянуть на вещи под другим углом .....	143
	Разработать четкую бизнес-стратегию .....	145
	Установить универсальные протоколы общения ...	146
	Не думайте, что все понимают ваши выражения. ...	148
	«Шесть сигм» и бережливое производство .....	149
	Упростите ключевые показатели производительности .....	150
	Последовательно поощрять достижения .....	151
	Объединить команду и добиться целей .....	153
	ЛИДЕРСТВО В LENOVO .....	157
глава 5	Защищать и завоевывать .....	163
	Будьте непредсказуемыми — пусть конкуренты теряются в догадках .....	168
	Изменения в команде лидеров .....	169
	Наблюдать и учиться .....	171
	Время взяться за руль .....	173
	Больше власти и гармонии для лидеров .....	174
	Правила боя задают лидеры .....	175
	В дело вмешивается основатель .....	177
	Найдите главные ценности .....	178
	Будьте проще .....	179
глава 6	«Четыре П» для успеха в бизнесе .....	183
	Планирование .....	185
	Предоставление результатов .....	187
	Приоритет .....	188
	Практика .....	190
	«Инновационный треугольник» в действии .....	196



---

глава 7	Оттачивайте навыки лидерства на международном уровне . . . . .	201
	Зарубежные командировки и переход с одной работы на другую необходимы для профессионального развития . . . . .	203
	Работа за рубежом позволяет взглянуть на вещи по-новому . . . . .	206
	Командировки помогают распространить важнейшие навыки . . . . .	207
	Переезд может стать испытанием для всей семьи . . . . .	209
	Вещи, которые мы принимаем как данность . . . . .	210
	Импортируем атмосферу в коллективе. . . . .	212
	Взаимное обучение идет на пользу и командировочным, и сотрудникам на местах. . . . .	213
	Личный пример перебросит мост между культурами. . . . .	214
глава 8	Пятое П: Будьте первопроходцами. Разрабатывайте новые продукты и осваивайте новые территории . . . . .	221
	Будьте первопроходцами: не ограничивайтесь ключевыми направлениями бизнеса и завоевывайте новых клиентов . . . . .	222
	Начало эры РС+ . . . . .	225
	Захватите рынок с помощью новой смелой маркетинговой стратегии . . . . .	229
	Расширяем территорию присутствия с помощью партнерств и поглощений . . . . .	230
	Возвращение к «Голубому гиганту» . . . . .	231
	Прыжок через головы конкурентов . . . . .	233

Защищайте и обрабатывайте свою территорию . . .	235
Эволюционируйте и реорганизуйтесь по мере необходимости . . . . .	236
С каждым новым приобретением процесс интеграции начинается снова. . . . .	238
Добейтесь взаимопонимания как можно быстрее . . . . .	239
Следуйте сценарию устойчивого и долгосрочного успеха. . . . .	241
ПРИМЕЧАНИЯ . . . . .	245
БЛАГОДАРНОСТИ . . . . .	249
УКАЗАТЕЛЬ . . . . .	253
ОБ АВТОРАХ . . . . .	255

## Предисловие авторов к русскому изданию

**М**ы чрезвычайно рады представить книгу «Путь Lenovo» на русском языке. Перед вами ее третье международное издание, и это является очередным подтверждением тому, что путь развития Lenovo имеет глобальное значение и что путь этот близок людям, говорящим на различных языках. Мы являемся частью бренда, который достиг успеха благодаря своей уникальности. Lenovo удалось донести современные технологии до самых отдаленных мест планеты, а ее идеи и инновации почерпнуты из множества различных культур. За брендом Lenovo стоят такие же люди, как вы: талантливые энтузиасты, сочетающие глубокое знание своих локальных рынков с умением мыслить в международных масштабах. Мы — две женщины с совершенно разными корнями и историями — прекрасно понимаем это.

На следующих страницах вы прочтете увлекательную историю зарождения компании, начавшегося более 30 лет назад в пыльной караульной будке — именно там горстка блестящих китайских ученых сделала первые отважные шаги по дороге предпринимательства. С тех пор мы превратились в компанию номер один в мире по производству и продаже компьютерной техники; этот статус мы сохраняем уже больше десяти кварталов подряд, удерживая более 20% этого чрезвычайно конкурентного рынка.

Постоянное стремление повышать качество продуктов и услуг и создавать инновации помогло нам быстро оказаться среди лидирующих потребительских брендов. Продукты Lenovo год за годом выигрывают десятки наград и премий на таких международных мероприятиях, как Выставка потребительской электроники в Лас-Вегасе и Всемирный конгресс мобильной

.....

индустрии в Испании. Но продукты — это лишь часть нашей истории. Инновационные технологии, невероятно сильный импульс развития бизнеса и агрессивное развитие на множестве различных технологических рынков — все это обеспечило нам глобальную известность и уважение как со стороны клиентов, так и конкурентов. В последнем обзоре Best Global Brands 2015 компания Interbrand поместила Lenovo в один ряд с такими компаниями, как Google, Coca-Cola и Amazon. Благодаря тому что мы неизменно оправдываем ожидания наших клиентов и обеспечиваем прирост экономической ценности компании, нам удалось сравняться с этими авторитетнейшими корпорациями по таким параметрам, как финансовые результаты деятельности, совокупная ценность торговой марки и влияние на рынке. А благодаря недавнему приобретению подразделений IBM System X и Motorola Mobility наш бренд стал еще сильнее и значимее.

Вице-президент Lenovo в России, странах СНГ и Восточной Европе Глеб Мишин отмечает, что «Lenovo остается стремительно развивающейся компанией, которая продолжает завоевывать лидирующие позиции на российском и международном рынках информационных технологий. Устойчивый успех компании — это результат объединения инноваций, внимания к запросам пользователей и развиваемой в ответ на них большой линейки прекрасной по потребительским качествам и конкурентоспособной продукции. Поскольку в основе бренда лежит глубокое понимание образа мышления наших клиентов, наш успех подтверждает правильность нашего пути и усиливает стремление двигаться к новым победам. Но этот путь не был гладким. Покупка каждой новой компании и каждый новый этап развития знаменовались крутым подъемом по тернистому пути знаний и опыта. А в первые годы после приобретения подразделения персональных компьютеров IBM PC одним из ключевых рынков, требующих от компании нового витка развития, стала Россия».

Мы получили весомый опыт, развиваясь на рынке Китая (который считается одним из сложнейших в мире), завоевывая его отдаленнейшие регионы, до которых не добирались другие компьютерные бренды. Сначала наши руководители пытались применить приобретенный опыт к российскому рынку, которому присущи похожие трудности. Но им хватило проницательности, чтобы вовремя понять: их глобальная стратегия должна быть дополнена пониманием и глубоким уважением к локальным технологическим и экономическим особенностям. Лидеры компании быстро пришли к осознанию необходимости набрать местных высококлассных специалистов-продажников; они не упускали возможностей повысить узнаваемость бренда, в том числе при помощи агрессивной рекламной кампании во время летних Олимпийских игр 2008 года. Тогда на загруженных автомагистралях Москвы было установлено более 300 билбордов с рекламой продуктов Lenovo. Позже мы предоставили системы наблюдения для контроля избирательных участков на всеобщих российских выборах. В результате всех этих усилий сегодня Lenovo входит в пятерку лучших торговых марок страны.

Теперь, когда наш бренд стал широко известен, настало время поделиться с вами множеством историй об усердной работе, изобретательности и сплоченности нашей команды, благодаря которым мы достигли нынешнего статуса и которые служат движущей силой нашего дальнейшего роста. Мы снова и снова учимся преодолевать культурные различия и объединять опыт и знания, укрепляя силу нашего бренда и развивая те рынки, где мы работаем. А ключевая роль в любом процессе принадлежит нашим сотрудникам. В любой стране мира именно в этом и заключается Путь Lenovo.

*Джина Цяо, Иоланда Конайерс,  
ноябрь 2015*



## 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 переживания 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 Джина и Иоланда — 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 друг у 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 Джини 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 выработать 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 ставить 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.