

Джина Цяо, Иоланда Конайерс

Путь Lenovo

Как добиться оптимальной производительности,
управляя многопрофильной международной
корпорацией



Издательство «Олимп—Бизнес»
Москва, 2020

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮxi
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
	Разнообразиие 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

Рождение компании номер один в мире по производству ПК

Первый принцип Lenovo: великие умы способны создать бизнес из ничего.

Топ-менеджеры Lenovo Джина Цяо и Иоланда Конайерс пили чай в бизнес-зоне зала вылета Международного аэропорта Роли-Дарем и наслаждались редкими минутами покоя после недели непрерывных деловых встреч. Несколько месяцев переговоров на высшем уровне в условиях секретности, и Lenovo объявила о двух сделках исторического масштаба: предложение о покупке серверного подразделения IBM за 2,3 млрд долларов и сделка по приобретению у Google подразделения Motorola Mobility за 2,9 млрд долларов.

Пункты назначения у коллег были разными: Джина возвращалась в Пекин, чтобы встретиться с высшим руководством компании и обсудить влияние этих сделок на глобальную стратегию управления персоналом, а Иоланда направлялась в город Сан-Паулу в Бразилии, чтобы познакомиться с культурными особенностями и требующими развития аспектами компании Comercio de Componentes Eletronicos — еще одного недавнего приобретения Lenovo. Они как раз убирали свои

планшеты и ноутбуки, когда мужчина за соседним столиком обратился к другу:

«Ты слышал о двух крупных приобретениях на этой неделе? Что это, черт возьми, за Lenovo? Возникли как из ниоткуда!»

В некотором роде это было правдой. Сегодня Lenovo — глобальный гигант в области информационных технологий и бренд номер один в мире по продаже ПК, но начинала компания с нуля, в экономическом и технологическом вакууме, при отсутствии ресурсов или хотя бы сформированной индустрии. Оглядываясь назад, то, чего достигли основатели компании, кажется почти невозможным.

Все началось осенью 1984 года в пыльном, заброшенном караульном помещении на северо-западной окраине Пекина. Не было никакой Кремниевой долины, на которую можно было бы опереться. По сути, не имелось даже сформированной индустрии, не говоря уже об информационных технологиях. Китай лишь недавно начал восстанавливаться от последствий «культурной революции»*, и его столица только открывала двери для частных компаний. Тогда в Пекине не существовало высотных зданий, автомагистралей и дорожного трафика, которые мы видим сегодня. Это был город, населенный людьми в одинаковой безликой серо-синей маоистской униформе, передвигавшимися на велосипедах, — одно серое море. Высокими технологиями считались электричество, которое отключалось почти каждый день, и, возможно, дисковые телефоны, работавшие через коммутатор. В таких условиях одиннадцать основателей компании собрались на первую встречу.

* Великая пролетарская культурная революция — серия идейно-политических кампаний 1966–1976 гг. в Китае. «Культурная революция» привела к широкомасштабным репрессиям против интеллигенции, уничтожению памятников культуры, изменению внешнеполитического курса, нанесла большой урон культуре и образованию. — *Прим. пер.*

.....

Местом зарождения нового коммерческого предприятия стало заброшенное караульное помещение, которое выбили для себя сотрудники Института вычислительных технологий при Китайской академии наук. В сером бетонном помещении с красными ставнями и площадью 28 м² не было никакой мебели за исключением разошедшегося деревянного стола. Так выглядел первый главный офис компании, которая впоследствии стала одной из крупнейших ИТ-компаний в мире. Там было так пыльно, что первым пунктом на повестке дня у основателей стало мытье полов. Одинокая лампочка без абажура освещала помещение ровно настолько, чтобы увидеть несколько вбитых в стену гвоздей и повесить на них бухгалтерские книги. Самому молодому участнику бизнес-предприятия — Лю Чуаньчжи — выпала задача раздобыть три грубых деревянных скамейки, чтобы они с коллегами могли где-то сесть и обсудить следующие шаги.

Блестящие умы, собравшиеся в аскетичном охранном помещении, не могли представить будущего компании Lenovo. Не мог этого вообразить и Лю Чуаньчжи — человек, которого впоследствии назовут отцом китайских ИТ. (Многие годы спустя, в сентябре 2013 года, журнал *Forbes* поместит его на первую строчку рейтинга «Самые влиятельные мыслители мира в области управления и руководства».)

Компания, основанная на пепелище «культурной революции»

Чтобы понять культуру Lenovo, важно знать историю Лю Чуаньчжи, основателя и бывшего председателя совета директоров компании, построившего глобального гиганта из ничего. Этот человек обладает уникальным талантом видеть потенциал в людях и ситуациях, в которых другие ничего не замечают.

Лю Чуаньчжи, или Председатель Лю, как мы иногда его называем, родился в маленьком городке Чжэньцзян в Восточном Китае в 1944 году в семье банкира. Когда Лю рос, он видел, как состояние его семьи то увеличивалось, то стремительно таяло в условиях нестабильной экономики. Ему чудом удалось пережить голод, унесший жизни миллионов людей. Он был очень способным студеном и мечтал стать летчиком-истребителем, однако ему отказали в приеме в вооруженные силы, потому что один из его родственников был объявлен «правым», и Лю Чуаньчжи отправили изучать технологии радиолокационных систем (тогда у студентов не было права самостоятельного выбора) [1]. Это стечение обстоятельств оказалось счастливым, поскольку в итоге привело его к компьютерным технологиям, хотя тогда (1962 год) эта область еще только зарождалась.

В 1966 году, как раз когда Лю Чуаньчжи заканчивал работу над диссертацией, страну захлестнула «культурная революция», и в 22 года он присоединился к первой волне студенческого ополчения, известного как «Красная гвардия». Это был единственный путь для человека его поколения. За любое иное поведение, кроме как проявление безграничного энтузиазма и лояльности к власти, тогда можно было угодить в тюрьму, если не хуже. Но Лю Чуаньчжи, как и многие другие умные молодые люди в Китае того времени, был искренен — его захватила волна идеализма и национализма.

Молодой человек интересовался историей, размышлял о прошлых событиях и думал о том, какие уроки можно извлечь из трудов великих писателей и мыслителей прошлого. Его любопытство и интеллект делали его талантливым студентом, но аналитический склад ума заставлял держаться в стороне от толпы и следовать собственным путем. Это сделало его очевидной мишенью.

В 1968 году китайское руководство приняло решение, что все интеллектуалы должны пройти процесс «переобучения» путем принудительного физического труда в сельской местности. Лю Чуаньчжи не стал исключением. Его посадили на поезд и отправили выращивать рис в коммуну в провинции Гуандун около Макао, далеко на юге страны. После нескольких месяцев каторжного труда на рисовых полях его переправили в провинцию Хунань, где принудительно трудились политические заключенные. Он вернулся в Пекин в апреле 1970 года и узнал, что многие его друзья, в том числе любимый учитель, были казнены. Но это не сломило его. Опыт прожитых лет заставил его еще сильнее утвердиться в своих убеждениях и стал ценным уроком.

.....

«Я рано научился не компрометировать себя
и не совершать ошибок».

Лю Чуаньчжи, основатель Lenovo

.....

«Я очень рано научился не компрометировать себя и не совершать ошибок», — говорил он нам, имея в виду: единственное, что он мог делать, чтобы защитить себя, семью и коллег от повторения недавней истории, — это следовать своему пути инженера и ученого и не поддаваться искушениям, которые могли бы бросить тень на его имя.

Несмотря на все сложности, через которые ему пришлось пройти, Лю Чуаньчжи не переставал искренне переживать за свою страну и искать способы сделать жизнь сограждан лучше. Страдания не сломили его дух. Наоборот, он лишь сильнее утвердился в своем стремлении что-то изменить. Тогда он еще не представлял, какую значительную роль ему предстоит сыграть в невероятной экономической трансформации Китая —

.....

подлинной революции, создавшей рабочие места, обеспечившей благосостояние тысячам людей и давшей миллионам простых китайцев доступ к технологиям, сделавшей их жизнь лучше.

Догонялки в мире компьютерных технологий

Когда Лю Чуаньчжи начал, наконец, свой профессиональный путь в области ИТ-технологий, не было понятно, сможет ли Lenovo существовать в принципе. «Большой скачок» * Китая оставил страну далеко позади Соединенных Штатов и Японии в области компьютерных технологий. В период основания Lenovo экономика управлялась методами центрального планирования, люди работали там, куда попадали по распределению, будь то завод, ферма или научное сообщество. В начале 1970-х годов, когда «культурная революция» постепенно затухала, Лю Чуаньчжи и его коллег отправили разрабатывать компьютерные технологии для китайского правительства. Перед ними была поставлена задача создания массивной электронно-вычислительной машины, занимавшей два этажа в здании Института вычислительных технологий. Проект охватил почти десять лет, получил многочисленные национальные награды и не имел никакого практического значения. Работавшие над проектом блестящие ученые и инженеры чувствовали разочарование и горели желанием сделать что-то пригодное для реального мира и способное улучшить жизнь простых китайцев.

Наблюдая за тем, как ученые из других исследовательских институтов двигались вперед и экспериментировали с разными коммерческими предприятиями, Лю Чуаньчжи поставил себе

.....

* «Большой скачок» — программа Мао Цзэдуна по устранению сельской частной собственности и формированию народных коммун для быстрого промышленного роста. — *Прим. пер.*

.....

цель: превратить все знания и навыки, которые за многие годы накопили он и его коллеги, в настоящий действующий бизнес. Применяв свой дар убеждения, он уговорил главу Китайской академии наук выделить ему 200 тыс. юаней (около 25 тыс. долларов по современному обменному курсу) на создание компании.

Следующим вопросом стало зарабатывание денег. Ни один из основателей не имел ни малейшего представления о коммерческой деятельности. Они обладали глубокими знаниями и богатым набором технологических навыков, их общей мечтой являлось вывести компьютеры на массовый рынок, но им по-прежнему нужно было создать продукт, который они могли бы продавать. В области компьютерных технологий Китай на долго отстал от всего остального мира, и страна была еще очень далека от того, чтобы персональные компьютеры стали доступны обычным потребителям. Поэтому сначала мы продавали наши исследовательские разработки и наш опыт. В первые годы существования компания допустила множество ошибок. «Мы были учеными и не понимали рыночных механизмов, — делился с нами впоследствии Лю Чуаньчжи. — Мы действовали методом проб и ошибок, что было чрезвычайно интересно, но в то же время очень опасно» [2].

Однако год за годом компания росла, быстро приспосабливаясь к постоянно меняющимся рыночным условиям и регулирующей среде. Мы стали представителями и дистрибьюторами международных компьютерных брендов, таких как AST, Toshiba и IBM. Статус официальных представителей этих лучших мировых брендов не только помог компании удержаться на плаву, пока она разрабатывала следующую прорывную технологию, но и позволил нам получить представление о лучших западных практиках в маркетинге и коммерции. Кроме того, увеличилась прибыль, которую компания могла инвестировать в развитие собственного бренда.

Рождение Legend

Мы осознавали свою цель, и у нас было секретное оружие — способ сделать компьютеры доступными миллионам потенциальных китайских пользователей: клавиатура с иероглифами для китайского языка, которая позволила бы потребителям использовать компьютерные технологии на родном языке. Латинский алфавит предлагает крайне ограниченное число вариантов произношения и комбинаторики; китайская иероглифическая система, насчитывающая десятки тысяч символов, гораздо более сложная. Наша интеллектуальная система имела функцию автоматического составления списка возможных слов, которая могла бы сэкономить пользователю много времени и усилий. Мы назвали эту функцию «lianxiang», что на китайском языке означает «интеллект». Это слово стало новым названием нашей компании (в англоязычной версии — Legend). Технология была революционной, подобного прорыва не совершал еще никто, и рыночный потенциал этого продукта был просто огромен. Мы могли начать с поставок продукции компаний вроде IBM с нашими материнскими платами и в конце концов заполнить рынок нашими собственными, гораздо более доступными продуктами.

Ловля «жемчуга» в мире бизнеса

Лю Чуаньчжи горел желанием нанимать новых сотрудников. Он всегда считал, что самым ценным ресурсом компании являются люди и что талантливые молодые профессионалы зарядят компанию новой энергией и дополнят знания и опыт отцов-основателей свежей перспективой. Для него успех в бизнесе всегда был производной от качества человеческого капитала