

ДЖИНА ЦЯО
ИОЛАНДА КОНАЙЕРС

ПУТЬ

Lenovo

«...когда мы научимся слушать и слышать
друг друга, когда начнем друг у друга учиться,
для нас не останется ничего невозможного».

Лю Чуаньчжи,
основатель Lenovo

Джина Цяо

Путь Lenovo

«Олимп-Бизнес»

2014

УДК 65.017.1
ББК 65.298

Цяо Д.

Путь Lenovo / Д. Цяо — «Олимп-Бизнес», 2014

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 Джины 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

ISBN 978-5-9693-0344-7

© Цяо Д., 2014
© Олимп-Бизнес, 2014

Содержание

Предисловие авторов к русскому изданию	6
Предисловие Лю Чуаньчжи,	8
Предисловие Яна Юаньцина,	10
Рассказ Иоланды	12
Рассказ Джины	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Джина Цяо, Иоланда Конайерс

Путь Lenovo

© 2014 by Gina Qiao and Yolanda Conyers.

© Перевод на русский язык, оформление, издание. Издательство «Олимп – Бизнес», 2016

Предисловие авторов к русскому изданию

Мы 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 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 прогово-

рили 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, начала 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 хотелось 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 Джина 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 Джины, 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.

Рассказ Иоланды Ворота в Китай

Я только что вернулась домой в Остин (штат Техас) после очередного долгого перелета из Пекина, и мне не терпелось обнять Криса, моего мужа, и двух маленьких сыновей, Кэмерона и Колтона. Предыдущие три месяца прошли в бесконечном вихре деловых встреч в Азии и, казалось, с постоянным синдромом смены часовых поясов. С того момента, когда я присоединилась к команде Lenovo, у меня начался интенсивный процесс обучения. Это было в равной степени потрясающе и изматывающе. Но все происходящее наполняло меня неизменным энтузиазмом, мне хотелось узнать, что же будет дальше.

После приобретения в 2005 году подразделения IBM PC серьезность намерений Lenovo стать международной корпорацией была очевидна. За годы работы мне никогда не доводилось иметь дела с командой руководителей, отличающейся таким культурным многообразием. В Lenovo стремились сохранить свои принципы и при этом стать по-настоящему глобальной компанией.

Как первый в истории компании директор по культурному разнообразию (кстати сказать, Lenovo – первая китайская компания, в которой появилась такая должность, не говоря уже о том, что ее заняла женщина-афроамериканка), я должна была каким-то образом наладить процесс. Мне нужно было понять, как сплотить всех вокруг общей цели и при этом с уважением отнестись к культурным различиям. У нас имелась масса проблем – от языкового барьера до абсолютно различных стилей ведения бизнеса, – и их следовало преодолеть, чтобы можно было надеяться на успешное создание общей корпоративной культуры. Несомненно, картина пугающая, но поскольку я привыкла погружаться в работу без остатка, то чувствовала себя вполне уверенно.

По крайней мере, так было, пока я не узнала, что начала терять расположение своих коллег в Китае. Я тут же связалась с Кристал Аррингтон, которая на тот момент являлась директором по персоналу, чтобы прояснить ситуацию.

«Иоланда, я слышала только то, что твой стиль общения агрессивен. Ты ведешь себя слишком прямолинейно и безапелляционно. Нашим китайским коллегам очень непросто иметь с тобой дело», – сказала она мне.

Я была поражена. Я только что вернулась из Пекина и считала, что встречи прошли успешно. Мы обсудили много вопросов, никто не высказывал недовольства, и мне казалось, что мы добились определенного прогресса. Что могло случиться за прошедшие сутки? Моему изумлению не было предела. Конечно, мы с коллегами все еще проходили через этап знакомства друг с другом, но я всегда гордилась своей способностью внимательно и чутко воспринимать другие культуры. Никогда раньше я не получала таких негативных отзывов. В компании Dell, откуда я пришла, я заслужила признание за успех работы по управлению глобальными командами, отличающимися культурным разнообразием. Я была первой женщиной-афроамериканкой, которую в компании Dell наняли на позицию разработчика ПО, и мне удалось подняться до руководящего уровня прежде всего благодаря способности работать с самыми разными людьми и добиваться выполнения поставленных задач.

Родом из Порт-Артура, штат Техас, благодаря родителям я научилась проявлять интерес к большому миру за пределами нашего маленького городка. Мой отец, упорно трудясь, стал старшим стюардом на коммерческом судне. Вся его жизнь проходила в кругосветных плаваниях, и всякий раз, бывая дома в отпуске, он щедро потчевал нас увлекательными историями. У меня был незашоренный взгляд на мир, в школе я дружила с одноклассниками из совсем других социальных слоев, за что получала выволочки от своих друзей-афроамериканцев. Меня

обвиняли в том, что я веду себя «как белая», говорю «слишком правильно» (то есть редко использую сленг, принятый в моей культурной среде) и проявляю слишком много интереса к вещам, которыми люди моего цвета кожи попросту не занимаются. Как я реагировала? Я шла своим путем, зная, что за этими границами есть другой, большой мир.

Мое пристрастие к разнообразию культур проявилось еще в детстве – оно у меня в крови. Я знала, каково быть белой вороной среди коллег, и ничего не желала так сильно, как создать корпоративную среду, в которой каждый ощущал бы, что у него есть право голоса. В Lenovo перед нами стояла задача сплести большое число нитей разных культур в прочную единую ткань. От этого зависел успех сделок по приобретению, а также само будущее Lenovo как глобальной корпорации.

Однако мои китайские коллеги решили, что я – часть той проблемы, для решения которой меня наняли. Выходит, беседуя с руководителями и сотрудниками компании, пытаюсь выяснить, как создать людям комфорт для совместной работы, стремясь разобраться в истинных причинах конфликтов, возникающих между коллегами на почве культурных различий, я, сама того не ведая, задевала их чувства.

Всего за два года Lenovo прошла через трансформацию от однородной китайской компании, какой она была до сделки по приобретению в 2005 году, до международной корпорации с сотрудниками более чем в 50 странах мира. Компания стремительно вырвалась на глобальный рынок, и руководство приняло мудрое решение нанять сотрудников, имеющих опыт работы в транснациональных корпорациях. Lenovo нужны были профессионалы, знающие, как действовать на зарубежных рынках – на них компания намеревалась выйти и стать мировым технологическим лидером.

Однако в итоге в компании сформировались три отчетливых культурных направления, которые слабо взаимодействовали между собой. Их называли «три реки», имея в виду Lenovo, IBM и Dell – большинство наших сотрудников работали в этих компаниях до слияния. Необходимо было найти способ объединить эти «три реки» в единый мощный поток. Вот какие сложности, связанные с разнообразием культур, стояли передо мной. К тому же и конкуренты были серьезно настроены.

Когда заключалась сделка по приобретению, скептики предрекали провал. Общественность не принимала тот факт, что китайская компания поглотила американскую «икону». Однако они не имели представления о том, что мы планировали в дальнейшем.

Как правило, когда иностранная компания поглощает какой-либо бизнес, доминирующей становится национальная культура головной компании. Это не всегда самый эффективный способ ведения бизнеса, но определенно самый простой. В течение многих лет корейские и китайские компании вели бизнес в соответствии с собственными культурными традициями, даже когда действовали на территории североамериканского континента. Такой политики придерживалось большинство международных корпораций.

Lenovo стремилась сделать нечто по-настоящему смелое. Председатель совета директоров Ян Юаньцин в самом начале процесса приобретения настаивал на полной интеграции всех сотрудников. Поставив себя в краткосрочной перспективе в тактически невыгодное положение, он лично уделял время изучению лучших практик ведения бизнеса – как восточных, так и западных. Он решил использовать сильные стороны и стили ведения бизнеса всех культурных традиций, западных и восточных, для создания компании мирового уровня. Наше руководство ставило цель, ни много ни мало, – реконструировать полный культурный код Lenovo. Они хотели сформировать *новый образ мышления* внутри объединенной компании.

Эта идея была просто гениальной. Я с энтузиазмом восприняла возможность участвовать в том, чего еще никто никогда не делал. Это был наш шанс стать настоящими проводниками изменений и доказать всему миру, чего можно достичь, когда корпоративная культура держится на таких столпах, как инклюзивность, компромисс и понимание. До этого момента

подавляющее большинство лидеров в моей области были сосредоточены исключительно на соответствии правилам соблюдения этнического и социокультурного многообразия: они следили за тем, чтобы женщинам и представителям меньшинств предоставлялись равные возможности трудоустройства и чтобы на рабочем месте таким сотрудникам обеспечивался достаточный объем обучения.

В Lenovo мы пересмотрели понятие культурного разнообразия, сделав его более глобальным и эффективным, превратив его в нашу бизнес-стратегию. Мы вышли за рамки привычного определения этого понятия. Мы хотели интегрировать разнообразный культурный опыт и точки зрения *всех* наших сотрудников, начав «с головы» – с исполнительного комитета компании, чтобы создать новаторскую концепцию, стимулирующую развитие бизнеса. Подобный подход отличался от всех остальных и был очень глубоким.

Однако на тот момент эта концепция представлялась слишком инновационной. Я оказалась в гуще событий как раз тогда, когда все – представители Америки, Европы и Азии – чувствовали себя не в своей тарелке. На многочисленных деловых встречах белые западные мужчины оказались в меньшинстве – такое я увидела впервые. При этом китайские сотрудники из головной компании ощущали доминирование своих новых западных коллег, в частности из-за использования английского языка в качестве рабочего. Мы все утратили твердую почву под ногами, когда были вынуждены поставить под сомнение принципы ведения бизнеса, которые всегда принимали как само собой разумеющееся. Нам всем следовало научиться говорить на новом языке, и я не являлась исключением.

Время проходило в различных беседах, заседаниях рабочих групп и деловых встречах, и у меня не было возможности узнать кого-то из своих китайских коллег неформально и достаточно близко, чтобы напрямую спросить, в чем проблема.

Джина Цяо отличалась от остальных. Она не особенно стремилась выступать на тех мероприятиях, где мы с ней пересекались. Фактически на первом заседании исполнительного комитета в Пекине, когда консультанты McKinsey представили результаты аудита корпоративной культуры, чтобы определить «сильные стороны и возможности для улучшения» нашей новой объединенной рабочей среды, Джина больше молчала. Тем не менее что-то подсказывало мне: она воспримет попытку пойти на контакт благожелательно. Когда нам доводилось обмениваться парой слов, она всегда была очень добра, а ее улыбка лучилась теплотой и искренностью.

Я позвонила ей и пригласила поужинать со мной, на что она охотно согласилась. Мы все жили в отеле Grand Hyatt в районе Вань-Чай в Гонконге. Он располагается в живописнейшем месте – прямо напротив одного из самых оживленных портов мира. На террасе сверкающего мраморного вестибюля – ресторан с арочными стеклянными стенами, откуда открывается линия горизонта и вид на горы. Мы нашли тихий столик на двоих. Джина проводила не так много времени в пекинском офисе, когда я вошла в команду Lenovo, поскольку она работала в Сингапуре, где руководила службой персонала и являлась помощником президента и главного управляющего в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Однако она пользовалась уважением и любовью среди коллег в Китае и не была вовлечена в ситуацию в моем отделе, так что могла непредвзято выслушать обе стороны. Ее манера поведения отличалась скромностью и простотой, что лишь подчеркивало, насколько весомой персоной она была в компании. Знакомая с культурой Lenovo с самых ранних лет становления компании, Джина оказалась тем самым человеком, у кого и следовало просить совета.

«Прежде всего, Иоланда, мне кажется, ты – замечательный человек, – начала Джина. – Мне совершенно очевидно, что ты добрая и что у тебя самые лучшие намерения. Однако, судя по тому, что я слышала от других, наши китайские коллеги совершенно иного мнения. Они воспринимают твою манеру поведения как агрессивную. Они считают, что ты их подавляешь. Когда ты задаешь вопрос, ты ведешь себя так, словно уже знаешь ответ. Ты не слушаешь».

Ее слова ранили меня, потому что это было правдой. Припомнив все мои разговоры с китайскими коллегами, я впервые осознала, что говорила в основном я сама. Меня настолько увлекла моя работа, у меня было столько идей о новой модели глобального культурного разнообразия, что я с энтузиазмом делилась ими с новыми коллегами. Но, должно быть, действовала с прямоотой бульдозера.

Джина дала мне множество советов. Все они были полезными, и я жалела, что не услышала их раньше. Они относились к категории тех аксиом, которые представители западной цивилизации, ведущие бизнес в Китае, должны записывать и хранить в качестве руководства, помогающего справиться с тонкой восприимчивостью культуры, так сильно отличающейся от их собственной. Этими советами я поделюсь на страницах книги. Однако главное, что я узнала, – это важность живого человеческого контакта. Выстраивание личных отношений (или то, что сами китайцы называют «гуаньси») является неотъемлемой частью ведения бизнеса на Востоке, и это само по себе серьезная работа.

Я и раньше знала, что взаимоотношения очень важны в китайской культуре, и уже работала однажды в Китае. Но я впервые оказалась в ситуации, когда успех моей работы в значительной степени зависел от глубины моего понимания другой культуры. Сначала вы должны появиться, познакомиться с людьми, просто присутствовать и слушать.

Я рассказала Джине свою историю, объяснив, что мне, как женщине-афроамериканке, пришлось много бороться за право быть услышанной и за свое положение в компании. Я не пыталась оправдаться, мне просто хотелось помочь ей понять меня и мои намерения. В ходе нашей беседы я вдруг осознала, что напористость и уверенность в себе, которые помогали мне в Соединенных Штатах, в Китае обернулись против меня, потому что здесь для них не было контекста. Большинство китайцев не воспринимали меня как темнокожую женщину: они относились ко мне как к американке, как к иностранке. Как правило, они не имели ни малейшего представления о мрачных страницах истории моих предков – о периоде рабства и угнетений. Когда я рассказала об этом Джине, она была заинтересована и пожелала узнать больше.

Мы проговорили несколько часов. К тому времени уже наступила ночь, и легендарный порт Гонконга засветился огнями, как новогодняя елка, украшенная яркими неоновыми гирляндами. Пока я наблюдала за яхтами, паромами и грузовыми судами, проходящими акваторию порта, мне пришло в голову, что мы с Джиной вряд ли могли выбрать более подходящее место для нашего разговора. Эта многонациональная территория, бывшая британская колония на юго-восточном побережье Китая, давно называлась «Воротами в Китай». И это удивительно точно описывало ту точку, в которой я находилась тогда в своей жизни и карьере.

Вместе с Джиной мы стояли на пороге судьбоносных перемен для Lenovo, для нас самих, для наших семей. Наша зарождающаяся дружба была олицетворением того, как Восток встречает Запад. Трудно представить более удачное начало нашего приключения.

Рассказ Джины Слияние культур

Когда Иоланда попросила моего совета, как вести себя в китайской культурной среде, я не знала, насколько откровенно мне стоит отвечать. Хотя я работала в Сингапуре, я слышала отзывы коллег из головного офиса в Пекине, но мне не хотелось расстраивать ее. С другой стороны, я и сама была не прочь получить совет, потому что у меня имелось достаточно проблем с новыми западными коллегами. Так что я подумала: «Почему бы и нет? Возможно, мы обе почерпнем что-то полезное».

Иоланда не помнила о том, что всего несколько месяцев назад я проводила с ней собеседование по Skype. Она тогда была в Техасе и ожидала финального решения о приеме на работу. Я относилась к этому скептически, потому что считала: мой босс просто хочет нанять еще одного сотрудника из Dell, поскольку сам он пришел именно из Dell. Я никогда раньше не слышала о должности «директора по культурному разнообразию» и, откровенно говоря, была уверена, что это чепуха, которую американцы придумали как предлог, чтобы взять Иоланду в Lenovo.

Я попросила босса не принимать окончательного решения, пока я не поговорю с ней, так что мы с Иоландой организовали звонок по Skype между Техасом и Сингапуром. В разговоре я спросила ее, насколько актуален вопрос культурного разнообразия для Lenovo, и упомянула о многочисленных сложностях, с которыми ей предстоит столкнуться. Ее ответы меня впечатлили. Она говорила о том, что у нас в компании так много представителей разных национальностей и культур на всех уровнях, начиная с высшего, и что нам необходимо быстро научиться понимать друг друга, уважать и сочетать разные подходы к ведению бизнеса. Именно об этом думала и я сама.

Когда Иоланда начала работать в компании, у нас было мало возможностей для общения. Мы периодически виделись на рабочих встречах в Сингапуре, Пекине и в США. На встрече в Пекине, помню, меня не покидало ощущение: «Говорят, говорят, говорят. Почему эти американцы не перестают говорить – при том, что им нечего сказать?» Хотя это замечание относилось скорее к нашим начальникам, чем к Иоланде, которая на тех встречах больше слушала, чем говорила. В целом, помимо формальной вежливости, казалось, мы находимся по разные стороны баррикад. Настоящей коммуникации между представителями Востока и Запада не получалось. Мы не чувствовали себя коллегами.

На тот момент моя работа была сосредоточена в основном в Сингапуре, где я поддерживала деятельность компании в Азиатско-Тихоокеанском регионе, так что я пристально наблюдала за новыми коллегами. Я оказалась в ситуации полного непонимания и огромного напряжения. Признаться честно, это был самый неудачный период моей жизни – как в эмоциональном, так и в профессиональном отношении. Я была единственной женщиной-китайкой, работавшей в команде, состоявшей преимущественно из западных мужчин-руководителей, и меня не покидало ощущение, что каждую минуту я прохожу «проверку на прочность». Казалось, наши подходы к ведению бизнеса абсолютно не совпадают, и я все делала не так.

Мне было очень непривычно находиться вне своей культурной среды. Я всю жизнь работала в Lenovo с того момента, как пришла в компанию после университета. Последние 15 лет моя карьера непрерывно шла в гору: я занимала все более высокие посты в разных департаментах, пока не стала одним из топ-менеджеров компании. Я получала различные профессиональные награды как руководитель маркетингового направления, а благодаря моим концепциям уровень продаж вырос до такой степени, что мы стали главным игроком рынка РС в Китае.

Я играла ключевую роль в сделке по приобретению подразделения IBM PC. Я отвечала за наем первых сотрудников на международном уровне, затем помогала интегрировать нашу систему по работе с персоналом с системой, действовавшей в IBM, и руководила некоторыми из наиболее деликатных переговоров с сотрудниками. Так что дома, в Китае, где моя история была хорошо известна, я пользовалась уважением и авторитетом. Однако за пределами Китая, на новом месте в окружении иностранцев, мне снова и снова приходилось доказывать, на что я способна.

Однажды у меня возникла непростая ситуация с одним из коллег, американцем, связанная с критериями оценки эффективности работы персонала в данном регионе. Мы обсуждали это не один день, но, казалось, топтались на месте. Я была уверена, что он абсолютно не прав, и мы никак не могли прийти к единому мнению. Я пыталась поговорить с ним один на один, но из этого ничего не вышло. Предположив, что мой устный английский, вероятно, недостаточно хорош и что я не могу четко донести свою точку зрения, я составила длинный список аргументов. Однако это тоже не дало результатов – я так и не сумела его убедить. Я была озадачена и расстроена тем, что он не понимает моей точки зрения, и, вероятно, он чувствовал то же самое, потому что, сколько мы ни обсуждали этот вопрос, так и не могли достигнуть согласия. Поэтому я отправилась к боссу, чтобы обсудить сложившуюся ситуацию и представить множество причин, почему я считаю, что права, а мой коллега ошибается.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.