

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, представителей 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

© 2014 by Gina Qiao and Yolanda Conyers.

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

ISBN 978-5-9693-0344-7

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 территорию235
Эволюционируйте и реорганизуйтесь по мере необходимости236
С каждым новым приобретением процесс интеграции начинается снова.238
Добейтесь взаимопонимания как можно быстрее239
Следуйте сценарию устойчивого и долгосрочного успеха.241
ПРИМЕЧАНИЯ245
БЛАГОДАРНОСТИ249
УКАЗАТЕЛЬ.253
ОБ АВТОРАХ255