

THE

Lenovo

MANAGING A DIVERSE
GLOBAL COMPANY FOR OPTIMAL
PERFORMANCE

WAY

MZ BOOKS
华章经管

东方遇到西方

联想国际化之路



乔健
(Gina Qiao)

「美」康友兰
(Yolanda Conyers)

著



机械工业出版社
China Machine Press

THE

Lenovo

MANAGING A DIVERSE
GLOBAL COMPANY FOR OPTIMAL
PERFORMANCE

WAY

东方遇到西方

联想国际化之路



机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

东方遇到西方：联想国际化之路 / 乔健, (美) 康友兰 (Conyers, Y.) 著; 韩文恺, 曹理达译. —北京: 机械工业出版社, 2015.5

书名原文: The Lenovo Way: Managing a Diverse Global Company for Optimal Performance

ISBN 978-7-111-50147-3

I. 东… II. ①乔… ②康… ③韩… ④曹… III. 联想集团—概况 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 086080 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-7779

Gina Qiao, Yolanda Conyers. The Lenovo Way: Managing a Diverse Global Company for Optimal Performance.

Copyright © 2014 by Gina Qiao and Yolanda Conyers.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2015 by China Machine Press.

This edition arranged with Gina Qiao and Yolanda Conyers through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Gina Qiao 和 Yolanda Conyers 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

东方遇到西方：联想国际化之路

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版次: 2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 13.75 (含 0.25 印张彩插)

书号: ISBN 978-7-111-50147-3

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

乔健和康友兰是兰心蕙质，又坚韧不拔！她们以女性的智慧与坚强，在困顿时执着，在蓬勃时自励。她们分享的联想国际化历程，真实而有力量，给中国企业打造真正全球化组织提供了实用的参考。

—— 李昕哲（Jennifer Li）百度 CFO

联想是中国商业史上的一座丰碑。中西方两位女性高管联袂讲述这座丰碑镌刻“全球公司”的经过，有跌宕起伏的演变历程，有惊心动魄的商业较量，还有饱蘸女性智慧的故事和内幕，是中国公司成长为伟大的全球公司的商业传记，值得阅读。

—— 何振红 《中国企业家》杂志社 社长

当东方与西方相遇，对乔健和康友兰来说，这是一段精彩的人生；而对不同的文明来说，这是彼此传奇历程的开始。

—— 李鸿谷 《三联生活周刊》副主编

面对一盘纷繁复杂、困难重重的全球棋局，联想派出的包括乔健和康友兰在内的多元化的管理团队，以卓越的智慧、惊人的毅力，爆发了中西合璧的勃勃生机。本书告诉你的不仅是全球化管理的术，更是全球化管理的心。

—— 谷懿（Amy Gu）印象笔记（evernote）中国区总经理

乔健与康友兰合著的这本书，起始于十年前联想与 IBM PC 的全球交易，收笔至 2014 年的与 IBM X86 服务器及摩托罗拉的两项世界级的并购整合。同为女性管理者，我时而为她们在国际化过程中所经历的工作与生活的双重挑战及磨砺而蹙眉，更多时却是为她们能勇于踏出舒适圈、不断突破自我，而由衷的欣喜和赞叹！勇敢、独立、坚强，无论东方还是西方，我在书中看到了我最欣赏的女性特质。

—— 周忆（Gill Zhou）IBM 副总裁、大中华区 CMO

平衡是中国古老的智慧，如何把企业、个人乃至家庭完美地引向茁壮成长？两位优秀女性与联想国际化交集的故事，视角新颖，引人入胜。

—— 何力 界面新闻联合创始人

关于中国商业大时代职业女性的成长和成功，这是一本罕见的佳作。事实上，乔健女士在联想从秘书到高级副总裁的发展经历，以及这家中国样板公司的崛起和全球化，其难度均是美国商界女性和美国公司无法比拟的。这本书告诉我们，志存高远和脚踏实地，智勇双全和家国天下，原本可以在良好心态和坚韧前行中和谐一体。

—— 何刚 《哈佛商业评论》中文版主编、《财经》杂志执行主编

国际化是一条艰辛的道路，别人只能看见你镁光灯下的光环，看不见你背后付出了多少努力和遇到了多少挫折，这一点我与两位作者达成了共鸣。乔健和康友兰，用她们的真实故事告诉我们，要做持久的恒星，本质都是一样的，要靠实力和坚持！

—— 李冰冰 国际著名影星

和许多正在尝试走出国门的中国公司一样，联想的国际化之路并非坦途。本书的作者乔健和康友兰，以女性领导者的身份全程参与并推动了联想全球化的文化融合和组织构建，其间有破茧时的泪水，也有蝶化后的喜悦。真实生动，值得一读！

—— 余进 麦肯锡全球董事合伙人、北京办公室董事总经理

从2005年开始，目睹联想凭借全球化战略脱胎换骨，不仅业务取得了巨大增长，公司的全球布局、组织管理、企业文化、领导人才等方面也给人焕然一新的感觉，成为目前中国为数不多的真正的全球化企业，联想转型过程中的跨文化冲击，中外团队的彼此适应、学习，直至最终的相互信任和尊重，都非常值得有意走出去的中国企业认真学习。乔健作为其中的被改变者和推动变革者，在《东方遇到西方：联想国际化之路》中分享了很多宝贵的亲身经历，我强烈推荐这本书给致力于全球化的中国企业家和管理者学习。

—— 杨国安 中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理教席教授

联想是中国第一家真正的跨国企业，并且成功创建了在全球市场获得认可的品牌。对于中国企业而言，这两点都意味着巨大的飞跃。联想如何变不可能为可能？对怀有同样抱负的中国企业来说，探求两大飞跃何以完成，本书是最佳指南。

—— 胡泳 北京大学新闻与传播学院教授

联想从本土PC厂商一步步成长为全球领先的高科技公司，令人尊敬。乔健和康友兰作为亲身参与者，从女性管理者的视角，为我们分享了这个伟大的历程中的众多案例和故事，值得大家学习和思考。

—— 奚丹 腾讯集团高级副总裁

乔健和康友兰非常忠实地讲述了联想成为全球PC巨人背后的原因，以及她们屡挫屡试的经历。她们的故事让我们受益匪浅。两位杰出的女高管充满睿智却非常谦逊，成功领导了东西方企业的融合。她们的奋斗经历生动而宝贵。对于有志于克服逆境、反败为胜的人们来说，《东方遇到西方：联想国际化之路》堪为了一本必读的商业教科书。

—— 夏乐蓓 (Rupal Shah) 英特尔市场销售全球副总裁，中国区总经理

这是一个商业故事，又不仅仅是一个商业故事。在今天这个充满猜忌和对抗的世界中，两位分别来自东方和西方的杰出女性，用自己的经历提供了一个例证：多元文明是可以融会贯通的。它超越了语言、国家、种族、信仰的界限，企业的成长之路由此成为世界潮流的一部分。

—— **凌志军** 人民日报社高级编辑，
资深记者，畅销书作家，《联想风云》作者

多元文化融合通常决定了跨国并购案的成败，联想让两位女性来主持全球文化管理工作是明智的选择，因为女性具包容性、善于倾听，相较男性领导更加民主。乔健和康友兰的“中西合璧”，渐进式地促进不同文化的沟通与理解，是联想成功实现国际化经营的关键。

—— **袁国宝** 北京电视台《一周财经综述》评论员、资深媒体人

从《东方遇到西方》中看到的，不仅是一个新兴市场品牌如何走向全球的不平凡故事，而且是多元一体、美美与共的文化之道，以及不懈追求卓越领导力的探索历程。

—— **秦朔** 《第一财经日报》总编辑

一味渲染辉煌的“企业史”是不真实的，就如同一部没有剧情的电影。我喜欢读乔健和康友兰的文字，不是因为她们成功之后的影响力，而是她们用自己的亲历和见闻，以及深刻的解读，给所有读者打造了一部引人入胜、营养丰富的纪录片。

—— **徐静蕾** 著名导演、演员

| 推荐序一 |
FOREWORD

柳传志 联想控股董事长兼创始人

已经过去的 2014 年，在联想的发展史上，无疑具有特别的意义。联想不仅度过了自己的 30 周年，还完成了两个重量级的收购：对 IBM X86 服务器业务和对摩托罗拉移动业务的收购——这距联想最初收购 IBM PC 业务，整整过去了 10 年。

2014 年的这两次重量级的业务收购，对联想来说，已经能够非常从容地掌控和把握。但 10 年前，当联想完成 IBM PC 业务收购，开始进行整合时，没有人能够预料接下来所发生的一切。

我很高兴能够在这样一个历史的节点，向大家推荐《东方遇到西方：联想国际化之路》一书。在中国，虽然很多人对联想的成长历程有一定的了解，但人们仍然非常好奇，联想是怎样在那次所谓的“蛇吞象”并购后，完成看似不可能的任务，并成长为如今世界上销量第一的个人电脑品牌。

这一问题的答案便是联想人。联想成功的故事超越了商业的范畴，它展示了来自世界各地的不同员工用坚持和意志团结到一起，并形成共识。若要讲述联想如何统一浑然不同的文化，人力资源部的两位高管——乔健和康友兰绝对是最佳的人选。她们的职责横跨公司所有的主要业务部

门和层级，她们始终站在核心的位置，见证联想成长为全球性企业的真实蜕变。

乔健和康友兰在联想公司都属于知情人。这两位女性并非是公司在布满灰尘的传达室里创立时即已加入的元老，但是在联想重生的关键时刻，她们各自发挥了重要的作用。她们谈起这段经历心态平和、目光清澈。作为一名在联想公司内部成长起来的中国女性和一名深谙西方公司文化的美国女性，乔健和康友兰实现了完美的互补。这两位女性建立了深厚的友谊，但在建立友谊之前，她们同样经历了磨合，也曾努力去了解对方的意图，保持开放的心态，虚心向对方学习并彼此提高。在许多方面，乔健和康友兰可以作为联想文化的缩影。

乔健本人便是联想公司发展壮大的最佳例证。她以平凡的出身，将自己一步一步地提高到新的层次。她凭借自己的实力加入联想，刚开始是在基层的秘书岗位任职。我记得她做秘书工作时表现并不太亮眼，这不是能够发挥她长处的工作。但是她的勤奋和勇于尝试的精神很快使她脱颖而出，成为联想最出色的员工之一。

乔健是刻苦与扎实工作的联想人的典范，她的努力逐渐吸引了我的注意。在联想收购 IBM 个人电脑业务的交易谈判中，乔健扮演了至关重要的角色。在并购整合的早期，她对公司的帮助很大，甚至不惜举家搬迁到联想在美国北卡罗来纳州罗利市的分部。她明白学好英语的重要性，掌握了做事情的全新方式，并与联想大家庭的新成员打成一片。

康友兰同乔健一起为进一步促进两家公司的文化融合做出了极大的努力。她将自己融入联想独特的文化之中，帮助我们理解、提炼和发扬联想团队所有成员的最佳实践。我不会忘记第一次在罗利当面见到这位热情聪明的职业女性时的情景。联想的业务到达了新的转折点，但在提炼公司真正的核心价值方面，我们依然未能达到预期，我和康友兰聊了好几个小时，其中不乏挑战她的问题。我们谈到目前为止联想在文化塑造

方面所开展的工作。给我留下深刻印象的是康友兰愿意并乐于深究问题的原因，抓住问题的根源，而不只是依赖于给出简单的答案。

在此后的数次对话中，我了解到康友兰和乔健一样出身平凡，也是靠个人打拼逐步获得晋升，并以一名非洲裔美国女性的身份取得许多斐然的成绩。她在学生时代是“美国国家高中荣誉生会”的成员，从小学到研究生一路斩获各项学业殊荣。她受到父亲的启发和影响，她的父亲具有对异域文化的渴求，乐于冒险，热爱环球旅行，同时兼顾在本职工作中的成长与发展，康友兰继承了父亲的衣钵。

在之后的篇幅中，乔健和康友兰也会谈到，联想爆炸式地登上世界舞台的方式在某些人看来属于飞速，但是走向国际化的道路绝非坦途。实际上，这样的发展并不在我个人的计划之内。一开始，我一心只想建立一家能够以有用的产品服务大众的小公司。在联想多年前起家之时，在中国做生意还缺少理解和支持，当时是无法想象现在的成绩的。坦率地讲，我当时并没有那么大的野心，只是想培养联想自己的管理理念，发挥员工的优势。作为美国计算机品牌的代理，我们从西方合作伙伴那里学习，随着市场的不断开放，我们逐渐制定出类似愿景的目标，即占领中国的消费市场。只有在达成这一目标之后，联想才考虑走出国门。在这一过程中，我们遇到了许多挫折，但是骨子里充满了坚定与执着。

除了求胜的决心和信念之外，我们还找到了一种极具特色的方法。在联想，我们采用“目标分段法”，意思是不管面对怎样的目标，我们都会将实现目标的过程分解为不同的阶段，并给每一个阶段设定相应的标准和目标。在为不同的时期或阶段设定目标之前，我们会透彻地考虑过程中的各个环节，在细节上绝不留有出错的余地。一旦设定目标，就要不遗余力地去实现目标，一步一步地思考、分析并适时调整发展轨迹，这就是联想取得今天成绩的原因。

当然，你必须带领团队一同前进。如果没有联想团队卓越的表现，我

们今天的一切成绩就无从谈起。《东方遇到西方：联想国际化之路》首先讲述的是作为个体为达成共同目标所能付出的努力和作为。这是及时的一课，它为个人、企业、社区乃至政府如何跨越文化差异，更深层地了解彼此的意图提供了一个示范。

通过联想的例子，我们同时也能够展示中国和世界发挥各自的优势与长处，实现双赢合作的方式。我们听到许多国家的领导人都在呼吁合作，听到一个经济体的发展有利于另一个经济体的健康，实现双赢不仅对全球经济有利，对全人类也有利，实现这一美好愿望的责任落在公司和我们这样的普通人身上。联想的故事不仅是以高科技行业为依托，它也说明世界舞台上的每一位过客都可以像我们一样，每一位普通人可以通过效仿联想脚踏实地、务实工作的方式，为实现这一愿景做出自己的贡献。简而言之，当我们学会如何相处和相互学习时，我们的力量就是无穷的。

|推荐序二|
FOREWORD

杨元庆 联想集团董事会主席兼首席执行官

在联想，我们一直采用独特的运营方式。本书的两位作者——乔健和康友兰，共同为读者呈现了一本完全不同的商业书籍。《东方遇到西方：联想国际化之路》不是一本普通的理论手册，联想的创新及成功的故事与其他企业不同，如果遵循传统行动手册上的条条框框，联想的国际化或许根本不会发生。透过本书，读者将看到一系列有关联想发展的故事：一群背景各异的人如何放下自我意识，以公司利益为上，他们如何学会在完全陌生的环境和文化中积极拓展业务。

这些都是塑造多元文化过程中的鲜活事例。许多国际化并购失败的原因在于员工没能适应新的环境，联想成功的秘诀在于，我们承认确实有不懂之处，并且愿意从头开始学习。大家合作设定了一个系统的新文化框架，引领我们走上新的高度。

从个人角度而言，对于联想这一路上取得的成绩，我倍感骄傲。1989年，我从中国科学技术大学获得计算机科学管理硕士学位后就加入了联想，当时联想的英文名还叫“Legend”。当联想还在创业阶段时，我就曾在这里实习，被公司的愿景和氛围深深吸引。最初我只是一名普通的业务员，主要销售外国品牌工作站和外围设备。两年后，公司任命

我管理这项业务。在两年半的时间内，我们的业绩增长了10倍。

1994年，公司创始人柳传志先生让我来带领自有品牌计算机业务进行“突围”，三年后，我们成就了中国市场的第一大个人电脑品牌。生产和运营能力为我们提供了优于国际品牌的优势，公司员工的技术实力和勤奋努力也起到巨大的推动作用。

当时有一批和我一起奋斗的年轻人，乔健就是这些人中的一个。当初在公司的住宅楼里，她是我的邻居，我们每天都会在班车上遇到。在我运营联想个人电脑业务时，乔健负责公关和家用及教育部门的市场推广工作。对于她提出的许多与客户互动的创新想法、制作内刊推广产品、运作客户俱乐部等做法，我已有所耳闻。她的工作表现给我留下了深刻印象，因此在公司进行部门整合时，我邀请她加入我们的团队，此后我一直得到她的支持，并肩工作。乔健是一名杰出的管理者，目前也是联想执行委员会的成员。

联想开启国际化之路后，乔健成为集团的高级管理者之一，在中国区以外的世界进行探索。她在纽约、新加坡和罗利都曾经生活并工作过，在人力资源和战略规划领域也都工作过，在联想塑造全球文化的过程中，她扮演了至关重要的角色。

对公司而言，另外一大财富就是康友兰。我第一次见她时是对她进行面试，面试的岗位是公司的首席多元化官。让我印象深刻的是，作为一名拥有15年之久国际化企业工作经验的资深管理人员，她会被联想这个重要的岗位吸引。当我问她如何为联想定义“多元化”时，她的谦卑深深触动了我。她对我说，尽管自己曾经管理过全球多元化的团队，但仍然觉得自己还需要继续学习中国文化，并承诺要深入研究不同群体里的个体，以此帮助我们的领导团队获得东西方整合的最佳策略。我当即就感觉，她非常适合联想。

就像乔健从东方迁到美国工作一样，康友兰成为第一批来到中国工作

的外籍管理人员之一，这体现出她对于学习联想历史和中国文化的渴望。在她的任期内，她成为了践行“联想之道”的模范，体现出主人翁意识和奉献精神。

乔健和康友兰做到了主人翁精神、学习态度与坚持不懈，这也是我对于包括自己在内的联想管理层的要求。

主人翁精神意味着，只有把自己当作企业的主人，才能用不一样的方法做事情；要将公司利益置于个人利益之上；为自己设定目标而不是由上级指派任务；在排除外界压力的情况下，凭借自身努力取得成绩。

所谓学习态度，就是乐于尝试新鲜事物、新的想法，每一天都不断进步。每个人都可以通过不同的方式学习，可以通过《东方遇到西方：联想国际化之路》这样的书籍学习，也可以向顾问、教练、同事甚至竞争者学习，当然也包括从个人经验中学习。

在这个过程中还要有坚强的意志。设定远大的目标不是难事，但很少有人可以成功实现这些目标，因为要坚持下来并非易事。当一条路走不通时，不要轻言放弃，而应当寻找一条新的道路，只有这样，才能超越既定的目标。

我经常把这种领导力模型比作一棵树：主人翁意识是树根，学习精神是树叶，韧性就是树干。如果能够实现这三点，这棵大树就能够快速成长。如今，联想已经是一棵“枝繁叶茂的大树”，充满新的理念和创新智慧。这棵大树根深蒂固，我们对自己所在的企业充满骄傲和热情。因为有韧劲和成功的信念，我们的树干愈发挺拔，我们的分支遍及全球。

10年前，联想用开拓性的方式进行转型，收购了IBM个人电脑业务。由此开始，我们塑造了全球领先的科技公司，足以见得那场并购的成功。如今，我们又开始了新一轮的转型，通过更大规模的交易，在移动业务和企业级业务领域进行大胆拓展。

现在，随着对并购业务的成功整合，我们已经拥有个人电脑业务、企

业级业务和移动业务三大增长引擎，并将以更加壮大、更加多元化的面貌迈上新的征程。《东方遇到西方：联想国际化之路》再次提醒我们，在过去的日子里，哪些地方我们做得对，哪些地方我们可以更好地改进。回顾过去的细节，能够帮助我们更好地认识未来。

推荐大家阅读本书，看看我们都经历了什么。无论你身处哪个行业、哪个企业，本书或许都可以帮助你创造属于自己的“大树”。

| 通往中国的门户 |

康友兰

从北京出发，经过漫长的飞行，终于回到了位于得克萨斯州奥斯汀的家里。回家让我非常激动，一进家门，我的丈夫克里斯和两个儿子卡梅伦、科尔顿同时给了我一个大大的拥抱，欢迎我回来。之前的三个月里，我经历了如暴风骤雨般的会议，仿佛再也倒不过时差了。自从加入联想，我一直都在紧张快速地学习，这个过程劳神费力、难以应付，但也令人振奋，我迫不及待地想要知道接下来会发生些什么。

2005 年收购 IBM 个人电脑业务后，联想一直致力于成为一家全球企业。在我的职业生涯中，还从没见过哪家公司的管理层像联想这么多元化，这也是激发我加入联想的一个重要原因。联想在努力践行“说到做到”的企业文化，致力于成为一家真正的全球企业。

联想是第一家设立“首席多元化官”职务的中国企业，而且还聘用了我这样的非洲裔美国女性作为首任“首席多元化官”，我必须要做好这项工作。我要想办法让公司所有人都能向着共同目标努力，同时尊重个体的差异。在打造出兼容包容的企业文化之前，我们面临语言障碍、东西方迥异的商业风格等重重挑战，极具挑战的情势令人望而却步。但我相信，只要全身心投入工作中，就会创造巨大的价值，我对做好这个工

作充满信心。

当得知中国同事对我满腹牢骚之后，我开始态度诚恳地去解决问题。我马上致电当时的人力资源负责人克里斯朵·阿林顿（Crystal Arrington），想从她那里了解一些具体情况。

克里斯朵告诉我：“康友兰，同事们说你的沟通方式有些强硬，说话太直接，而且还是用命令的口气，中国同事觉得和你在一起共事很困难。”

这让我感到诧异。我刚从北京回到美国家中，而且在北京开会的时候气氛还不错，会议上我和同事们讨论了很多问题，没有人提出任何抱怨，看上去效果很好。从我坐上回美国的飞机到我接到这个消息，时间只不过流逝了 24 小时而已，这 24 小时里到底发生了什么？哪里出了问题？

我目瞪口呆。虽然我和同事们还处在互相了解的阶段，但是我一直对自己的文化敏感度很有信心。说实话，以前从来没有同事对我进行过负面的评价。之前在戴尔工作的时候，我曾因在领导全球多元团队方面取得的成绩而获得过许多奖励和荣誉；我曾经是戴尔在产品研发领域聘用的第一位黑人女性软件工程师，而我能够一路晋升至公司的管理层，也主要是因为我能顺畅地与各类人士合作并达成目标的能力。

我在得克萨斯州的亚瑟港长大，父母一直告诉我，要放眼外面的世界。我的父亲是一艘商船的总管，他一生都在世界各地航行，每次远航后回到家里，都会和我们分享他的故事。上学时，我被送到了一所综合学校，思想开放的我很快和来自不同背景的同学们成为朋友。但这给我带来了麻烦，有时候和我的黑人朋友一起聚会时，他们嫌我太“正儿八经”（因为我已经不怎么使用他们惯用的俗语了）。由于我对一些不是我们肤色的人的活动很感兴趣，所以他们也对我意见很大。对此我的反应是：依旧坚持自己的道路，因为我知道，外面还有更大、更广阔的世界等着我。

在我还年轻的时候，我就对多元化的问题产生了强烈的热情，这种