



文化驱动 赋能发展

联想集团，一个拥有全球四分之一电脑市场份额的科技领军企业，其成功的关键因素之一正是卓越的人力资源战略。在首席人力资源官（CHRO）高岚的领导下，联想致力于打造独特的企业文化，推动创新与人才发展。本文将介绍高岚与Criticleye高级编辑布里奇特·霍尔（Bridgette Hall）探讨的联想人力资源管理理念及未来愿景。



联想集团业务覆盖180多个市场，是全球最大的电脑供应商之一。公司现有员工约70,000名，2023/24财年总营业额达570亿美元。联想成立于1984年，起源于北京中科院的一个传达室，十年后成功在香港证券交易所上市。这一跨国巨头不仅以个人计算和智能设备领域的创新著称，其战略性收购，如IBM PC和摩托罗拉移动业务，也备受瞩目。

联想的成功离不开其卓越的人力资源战略，高岚正是这一战略的关键推动者。她拥有二十多年的人力资源管理经验，涉及制药和能源等多个行业。在加入联想之前，高岚曾在瑞士诺华中国总部和英国石油亚太区等跨国公司担任人力资源高管，期间积累了丰富的领导力发展、人才管理及人力资源战略经验。此外，她还曾担任法国汤姆逊

亚太区人力资源副总裁，参与了公司与Technicolor的并购。

自2016年担任联想CHRO以来，高岚在塑造公司的全球人力资源战略方面发挥了重要作用。她专注于企业文化、人才发展和组织转型的融合，不仅有力支持了联想的战略目标，还建立了“我们就是联想”的公司文化，该文化旨在将全球管理的一→



致性与尊重地方差异性相结合，确保世界各地的员工都能与公司的使命和价值观保持一致。

在此次接受Critical Eye采访时，高岚分享了“联想人”意味着什么、管理全球科技巨头的人力资源所面临的挑战，以及联想未来人才战略的愿景。

布里奇特·霍尔：作为首席人才官，你是如何安排你的时间的？能否描述一些人力资源在支持公司业务目标方面的主要关注领域？

高岚：作为一家独具特色的全球性企业，联想的执行委员会（最高决策层）成员分布在全球各地，包括亚洲、欧洲、北美和拉丁美洲。为了更好地了解各市场的挑

“高效的人力
资源部门必须深度融入业务中，
不仅仅是合作伙伴，更要成为公司战略和成果的共同推动者”

战，我投入大量时间与全球各地的同事交流。同时，我很多的时间是与CEO探讨公司的高层领导力问题，包括是否需要给予他们支持、调整或提供更多发展机会；还有讨论组织架构问题以及决策机制。我还会与我的人力资源领导团队花很多时间，聚焦组织、人才和文化——这是人力资源支持公司业务发展的三大锚点。

其次，我要求人力资源成为文化的催化师，促进公司文化建设。我们在建立公司文化过程中，着重高层管理者的示范作用，并将文化融入日常流程、认可和奖励体现文化的行为，重要的是要讲好文化故事。

布里奇特·霍尔：您如何在像联想这样规模庞大且全球化的企业中打造统一的文化？

高岚：首先，作为联想员工，无论你在哪个国家工作，都必须践行联想之道。例如，在联想我们要“说到做到，尽心尽力。”在有些公司，当业务表现不如预期时，人们往往会把原因归咎于“市场下滑、经济不景气或产品问题”。但在联想，这些都不能成为未达成目标的借口。作为管理者，承诺了目标，就一定要交付结果。尽管会面临诸多挑战，但作为领导者，必须找到应对挑战的方法，达成目标。这就是联想之道，无论来自哪里，都要践行承诺。

高岚——职业生涯概览

- 1998年4月 – 2004年2月
Novartis 中国总部人力资源总监
- 2004年2月 – 2006年10月
BP (英国石油) 人力资源副总裁，负责亚洲天然气业务
- 2006年11月 – 2009年12月
Technicolor 亚太区人力资源副总裁
- 2009年8月 – 2013年3月
联想新兴市场集团人力资源副总裁
- 2013年4月 – 2015年1月
联想人力资源副总裁，负责人才与组织能力建设
- 2015年1月 – 2016年3月
联想人力资源副总裁，负责战略与运营
- 2016年4月 – 2016年10月
联想数据中心业务集团人力资源副总裁
- 2016年11月 – 至今
联想集团全球人力资源高级副总裁

战，我投入大量时间与全球各地的同事交流。同时，我很多的时间是与CEO探讨公司的高层领导力问题，包括是否需要给予他们支持、调整或提供更多发展机会；还有讨论组织架构问题以及决策机制。我还会与我的人力资源领导团队花很多时间，聚焦组织、人才和文化——这是人力资源支持公司业务发展的三大锚点。

在组织工作上，我们主要关注结构优化、效率提升、发展规划和领导力建设。而在人才管理，我们会侧重于人才指标、能力建设、员工发展，敬业度和绩效管理等多个维度。联想拥有极具影响力的企业文化，我与团队一起推动员工践行公司文化，确保公司战略有效执行。

布里奇特·霍尔：您在塑造和推动联想公司文化中扮演了怎样的角色？

高岚：首先，我带着团队一起，基于统一的文化价值观，清晰地定义了联想文化，我们称之为“我们就是联想”。文化是一个旅程，随着公司业务的发展而不断演进。15年前我加入联想时，公司重点强

同时，我们尊重不同国家和地区的文化差异以及不同的运营方式。有些文化更擅长精细化的工作，有的文化就比较灵活。有些文化更鼓励创新，还有些文化更利于执行。在联想，我们秉持“全球/本地”化的理念，保持全球统一价值观的同时，积极吸纳各地文化特色，共同促进公司文化的发展。

布里奇特·霍尔：您认为有效的领导者应具备哪些关键资质或技能？

高岚：坚持和韧性对领导者至关重要，因为领导者需要应对各种变化，并在面对挑战时保持专注。另外，还有一个很关键的能力是批判性思维。领导者要能够深入分析问题、获得洞察，对外界 >



的变化有自己的判断，并做出明智的决策。这种能力可以帮助他们在战略和战术上决定哪些需要坚持，哪些需要调整。此外，还必须具备灵活性，在保持对核心目标的专注的同时，能够快速适应变化。

布里奇特·霍尔：高效的人力资源部门应该具备什么特点？

高岚： 高效的人力资源部门必须深度融入业务中，不仅仅是合作伙伴，更要成为公司战略和成果的共同推动者。这就需要将人才、组织和文化与公司的战略目标对齐，要求我们深入理解业务，从人力资源的角度为企业战略提供支持，并在战略制定和执行中发挥重要作用。

此外，敏捷性对于高效的人力资源部门同样重要，能够快速学习和应用新技术，如人工智能，能够应对新技术为职场带来的不确定性。如今，人力资源不仅要规划人力需求，还要把人工智能的应用考虑进来，发挥个人的潜能、提高生产效率。高效的人力资源部门能够帮助企业应对变化和挑战并达成目标，同时注重履行企业的社会责任。

“尽管会面临诸多挑战，但作为领导者，必须找到应对挑战的方法，达成目标。这就是联想之道，无论你来自哪里，都要践行承诺”

布里奇特·霍尔：您对那些希望成为成功的首席人力资源官的人有什么建议？

高岚： 要成为一名成功的首席人力资源官，你需要将关注点从你擅长的人力资源专业领域转向更广泛、更具战略性的视角。一个关键能力是在日常的人力资源职能之上，能够全面理解商业环境。这是我在联想担任CHRO以来体会到的关键不同。无论是在大公司还是小公司，你都需要具备全局观，从全局看组织和人才的能力。

另一个关键能力是与董事会有效合作。你需要理解他们的立场，用利益相关方能够理解的方式沟通人力资源战略，并对他们的建议保持开放态度。

作为CHRO，参与最高层决策是重要的职责之一。为了能够做好这一点，你需要能够从CEO及其他高管的角度思考问题。这将帮助你更好地将人力资源战略与公司整体方向紧密结合，这是CHRO成功的一个关键。

[点击 这里](#) 阅读英文版

我们提供全方位支持，助力CPO加速成长。

Critical Eye 专注于帮助现任及未来的 CPO 快速发展，不仅提升其在 CPO 职责上的表现，更拓宽其视野，使其成长为企业高管团队中的综合型领导者。



[点击 此处](#) 了解我们如何支持CPO及其他高层管理者