

物流案例:联想“戴尔化”蜕变PC两强相遇看鹿死谁手 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_249436.htm 在成为世界级厂商的路上，联想正在吸收世界级竞争对手的精华并为我所用。因收购IBM PC而一步跨上世界级舞台的联想，在公司的很多方面，与IBM正渐行渐远，却愈发热衷于向竞争死敌戴尔“靠拢”。5月，联想宣布将美国市场上的ThinkPad系列笔记本电脑进行降价促销，价格下调幅度最高达到了800美元，降幅达到了惊人的42%。而早在去年年中，联想就推出了第一款采用银灰色钛金属外壳的ThinkPad宽屏笔记本电脑，从而彻底改写了ThinkPad“一黑到底”的形象。要知道，ThinkPad是原IBM PC部门的掌上明珠，其主要客户为高端商务人士，产品形象一向保守，而且很少大幅度降价。新联想成立仅仅一年的时间，就成功地“颠覆”了这个形象，使其褪去了IBM独有的贵族气质。也许部分原因在于现在掌控新联想具体运作的已经不是来自IBM的文质彬彬的斯蒂夫沃德，而是以“动物凶猛”著称的原戴尔公司高级副总裁威廉阿梅里奥。如果说从沃德的脸上看到的是和善与宽容的话，那么阿梅里奥给人的感觉就是攻击和严厉。上任不到3个月的时间，阿梅里奥就已经施展出了铁腕手段：将联想的总部从高成本的纽约搬到了成本较低的北卡罗来纳州的罗利，将销售服务、支持和交付系统合为一体，裁掉在英国的1000人并将工作岗位转移到斯洛伐克……在他的带领下，联想正在加速“去IBM”，并在同时“学习戴尔”。戴尔式的销售 2003年9月，戴尔中国在厦门举办周年庆典的时候，主持人大声邀请和

戴尔中国一起走过5年历程的员工出场，最后登台的只有寥寥8人。童夫尧就是其中的一位。在离开戴尔之前，他在这家员工淘汰率奇高的公司已经如鱼得水地干了9年多的时间，创造了无数的销售奇迹。也是在去年10月份，这位前戴尔华东区销售总监最终选择了离开并加入昔日的竞争对手联想，就任联想集团副总裁、大中国区大客户业务总经理。在上任之后的半年时间里，童夫尧先后走访了联想18个分区中的绝大部分，拜访了一些客户，还跟渠道商有了比较深入的沟通，同时对当地的销售做了一些培训，“这一圈走下来，差不多好几个月都过去了。”随后，这位在戴尔被尊称为“老童”的人开始对原来表现并不尽如人意的联想大客户销售体系进行“戴尔式改造”。他首先建立了一个针对大客户的呼叫中心，并让呼叫中心同时承担销售的任务，称之为“内部销售”。“呼叫中心要承担销售的职能。内部销售人员除了帮助外部销售人员处理琐碎的订单、报价以及催款等通知之外，还有2/3的时间可以打电话给客户。”在这里，他借鉴了戴尔非常有特色的电话营销模式，他希望在不久的将来电话销售能够完成50%的销售任务。对于外部销售人员，老童的要求更是与他在戴尔时极为相似：他不喜欢手下的销售人员坐在办公室里，他要求每个销售人员都应该直接到客户那里去推销，而不仅仅是依靠经销商们，“这是销售人员的天职”。他将目标客户分成了7大行业，分别是政府、教育、军工、金融、电信、能源和制造业，并锁定了一个5万名客户的名单。同时，他鼓励销售人员不要局限于原有的老客户，而要去开拓新客户。“每个季度我们必须开拓500~1000个新客户”。联想的销售人员跟着经销商们跑了一圈之后，确实发现

了很多原来不认为是机会的机会。“我们非常强调客户的激活率”，而这恰恰也是戴尔所着力强调的关键指标之一。当然，对于销售人员来说，原来较慢的工作节奏也是一去不复返了。数字化的考核越来越细，周期也越来越短：销售业绩的年度考核变成了季度考核，不但看季度甚至还要看月度和周。对于联想来说，这是一种直销和分销同时采用的混合模式。而对于童夫尧来说，他并不关心直销和分销的比例分配，“很多渠道的朋友包括客户知道我是从戴尔过来的，他们会问我是不是以后会做直销。我跟他们明确讲，我根本不关心哪一种销售方法，我就关心直接关系所有联想的销售必须到第一线，必须拜访客户、了解客户需求。”问题的关键就是要实现销售额的快速增长，联想大客户部2005财年实现了48%的增长，这也给他带来了更大的压力。“在戴尔，你要完成的销售目标永远是看着不可能完成而咬牙努力又能够完成的。”

追赶戴尔的供应链当然，戴尔能够在全球PC市场上取得霸主地位，并不仅仅在于其独特的直销模式，还在于隐藏在后面的完美的供应链管理体系。对于这一点，联想负责供应链管理的高级副总裁、首席运营官刘军当然是心知肚明的。“从2001年到2003年我们从戴尔学到了很多的东西。”例如，联想也开始将部分笔记本电脑的生产外包给台湾厂商；也引入了i2的供应链管理系统；也和供应商在工厂附近建立了VMI(供应商管理库存)仓库，每天两次通过数据交换调整真实需求和库存之间的误差……“2004年以后我们的供应链和戴尔完全不一样了，我们现在供应链的水平应该是完全超过我们的竞争对手了。”经过几年时间的“偷师”，联想认为自己在中国的供应链管理水平已经完全能够与戴尔

媲美了。刘军随便举了几个指标，如联想在国内端到端的供应链成本收入比是1.4%，而主要竞争对手戴尔为3%，惠普则高达4.5%；此外，联想在国内的90天保修期内的返修率、产品的平均交付时间也均强于主要竞争对手；针对国内每个区域的客户，联想都有最短的供应链。联想在国内不同的区域有不同的工厂，并且从供应商到工厂和客户之间是端到端的供应链。例如，上海的客户拿到联想的产品的时候，里面的液晶屏可能是两三天前才从上海的联想保税区里拉过来的，这也是联想能够在国内率先降价并游刃有余的一个重要原因。在“学习戴尔好榜样”的基础上，联想也悟到了一些自己的东西，例如全球独一无二的双模式供应链管理经验。在联想的工厂里有两种生产线，一种是传统的一字排开的流水线生产线，工人只需要完成单一的装配任务，这是用来满足交易型客户的需求。还有一种是呈环形分布的生产线，一个装配小组放在中间，每个工人都要完成多道工序的组装任务，这种是为了适合小批量多批次的交易型客户的需求而专门设置的。但是，中国之外的部分却拖了联想的后腿。联想收购IBM PC业务之后，那一部分的供应链也跟着进入新联想了。由于IBM的产品线非常长，还有大型机、服务器等产品，其供应链并不是专门为PC设计的，因此效率较低。“过去，IBM的供应链更像是计划经济的体系，节奏和效率相对较慢。”刘军说。像供应链中核心的资源需求计划，IBM只能一周调整一次，而联想中国则是一天两次。况且，那些分布在欧美高成本地区的供应链资源(人员、工厂等)所带来的高成本也是新联想难以承受的。从全球范围来看，联想的供应链与戴尔相比明显吃亏戴尔早已将生产外包给制造能力最强

而且成本最低的台湾代工厂商，并率先完成了全球供应链的布局。而联想目前有竞争优势的地区还只限于中国，在中国之外仍然背负着IBM 昂贵的“历史遗产”。例如，在人力成本很高的英国格林洛克，原IBM仍然保留着几百人的技术支持中心。目前，联想已经计划将其转移到斯洛伐克的布拉迪斯拉发，但是却遇到了英国员工的激烈反对。更令人难受的是，因为原来IBM PC的IT系统和IBM的系统整合在一起，无法单独分离出来，目前联想的IT系统仍然不能与IBM PC的系统实现对接，目前的解决办法只能是通过改变流程，通过手工的合作来达到效果。刘军估计，要重建新的IT系统还需要两三年的时间。过去这半年的时间里，刘军在全球四处奔走，致力于为联想建设一条全球性的能够与戴尔媲美的供应链体系。对于在全球有着10家制造工厂、9000名员工、年生产能力超过1200万台的新联想来说，这委实不是一件容易办到的事情。“过去半年是我职业生涯里最刻骨铭心的半年。”年纪并不很大的刘军突然有了一种历尽沧桑的感觉，“最大的收获就是视野更加开阔了。我原来办公室的墙上挂的是中国地图，现在又加了世界地图。”“很多朋友在国内见到我的时候都会问我什么时候回美国，其实我的办公室就在北京。”实际上，刘军执掌的GSC(Global Supply Chain，环球供应链)部门的总部就设在北京，此外在深圳、新加坡、美国罗利、英国格林洛克还分别设有4个区域总部。“我们还在做流程重组，计划将80%的工作岗位转移到低成本地区。为此，我们需要在高成本地区裁减1000个工作岗位。”为了建立更具竞争力的供应链，联想不得不挥舞起裁员的砍刀。“我们的整个运作该接近供应商的就接近供应商，该接近客户的就

接近客户。”以前IBM的采购大多在美国和欧洲，现在除了CPU等高价值原料之外，大部分的供应商都转移到了中国。”刘军还透露，联想所有与台式机相关的供应链的运作都集中到了以中国为中心的地区。下一步，刘军的计划是将中国的黄金供应链扩展到印度。“我们今年计划在印度建立新的工厂，同时还会建立三个集散中心，到今年9月份，我们相信在印度就能够实现超出其他竞争对手的供应链网络。”刘军顿了一下，接着说道，“再下一步的改变是亚太市场，第三步是将我们的能力扩展到欧洲和美国。我们把这叫做全球网络、中国引擎。”实际上，在今年的都灵冬季奥运会上，联想的客服和供应链系统都经受住了考验。在学到了竞争对手的“真经”并经过自己的发扬光大之后，如今的联想已经更加的自信，“来到联想之后，我感觉非常惊讶，包括它的产品、它的组织架构、它对员工的管理和团队的执行力；当然，还有它的学习能力。”虽然早就已经是PC领域的沙场老将了，童夫尧仍然对联想非常欣赏。如今，更加“戴尔化”的联想也已经开始在更加广阔的全球市场上与曾经的老师戴尔展开更加激烈的竞争。鹿死谁手，还未可知。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com