

物流案例分析：新联想在全球复制供应链 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_263940.htm 将Lenovo的“黄金供应链”复制到印度市场，是联想对IBM PC品牌和渠道实施手术的预热吗？“我们准备在印度建厂，因为现在新联想的业务不再仅仅是限于中国，而是全球了。”7月中旬，联想集团物流管理部的一位人士对记者透露说。收购IBM个人电脑业务一年有余，新联想旗下两个品牌的供应链整合行动尚未见到成效，却另辟蹊径转战印度，这不仅让人“联想”翩翩。半个月之后，联想发布2007财年第一季度报告，董事局主席杨元庆表示，并购IBM个人电脑业务之后，重组整合工作已经渡过了“最艰难的时期”。不过数字显示，联想2007财年第一季度利润仅为500万美元，比2006财年同期的4590万美元降低了近90%。联想正在为重组付出巨大的成本。杨元庆所说的“最艰难的时期”，是指联想解决了客户流失、员工流失、整合文化冲突等潜在问题。不过，这显然不是联想的终极目标。与柳传志在并购前作出的“联想可以靠供应链管理使IBM个人电脑实现赢利”的判断相比照，事情只是刚刚开始。联想在未并购IBM个人电脑业务时，运营费用率是业内最低的6.7%，但目前在重组之中的联想全球运营费用率高达12.9%。联想集团CFO马雪征表示，下一步联想集团将通过削减固定成本减少支出，通过缩短采购和供应链、提升运营效率等降低运营费用。联想的目标是通过重组减少支出2.5亿美元。这与柳传志在并购前作出的判断，以及选择戴尔出身的威廉阿米里奥作为CEO，是一脉相承的战略表态。

不过，联想显然还需要进一步的整合。整合的难度一方面在于被整合的对象比联想本身还要大，另一方面在于IBM个人电脑产品更强调“品牌”特质，而非“供应链”特质。联想的应对之策是，降低成本必须在扩大市场的同时进行。“公司费用的削减应该是通过营业额的提高来达成。”马雪征说。与此相关的是，联想并没有大张旗鼓地对原IBM产品的流程和架构进行重组，而是选择“lenovo”品牌的国际市场作为最初的试点。这样做的好处在于，基于在国内供应链管理的成功经验，运作“lenovo”品牌的成算更大，也可以为下一步的整合积累经验。而即便改革不成功，也不至于伤筋动骨。目前，联想的国内供应链处于一个良性循环期。联想发布的财报显示，2007财年第一季度，联想大中华区的营业额达到13亿美元，占总收入39%，联想在中国PC市场的占有率预计从原先的33.8%增至35.3%。不过联想在欧洲市场、中东和非洲区的PC销售量却下跌了12%。在印度复制“黄金供应链”，联想显然是有备而来。印度与中国市场环境近似，适应性风险可以被控制在最低限度。当前还有一个有利因素，在印度，联想的老对手戴尔在直销上正遇到重重阻力，由于没有印度本地工厂，戴尔的电脑都是在马来西亚加工运到印度，生产周期长，缺失竞争力。而联想在印度有自己的组装厂，收购IBM个人电脑后市场份额比戴尔高一倍。联想集团高级副总裁兼全球首席运营官刘军在公开场合表示，“联想将在印度建立三个集散中心，相信在今年第三季度，大概9月份就可以在印度建立超出其他竞争对手的供应链网路。”双渠道模式联想手中的王牌，是其号称“黄金供应链”的渠道管理模式，即以最短的端对端、最低的成本来实现供应链的

运营。联想集团市场部的一位人士告诉记者，如果考量“端到端”供应链成本占营业额的比重，联想只有1.4%，戴尔为3.0%，而惠普则为4.5%。这个数据，是联想在2000年实施“双渠道”模式之后取得的辉煌战果。所谓的双渠道，是指联想把客户分为“关系型客户”和“交易型客户”两种，根据实际情况，对不同的客户分别采取不同的供应链管理模式。联想的“交易型客户”主要是指针对消费者和中小企业的零散采购，其渠道方式是传统的分销。1996年，联想与英特尔合作打造出“大联想体系”，依靠遍布全国区域市场的代理商，一举坐上国内市场销量的头把交椅。随后联想设立分销商，逐步健全渠道结构和销售网络，并在两年间形成了以北京、上海、广东三大市场为主的区域发散中心，渠道开始走向专业化。靠这样一套适合中小客户的多级分销和区域销售业务模式，联想雄踞中国市场十几年。为了保持并扩大优势，2004年初联想开始在分销渠道内部实行分销商分区总经理负责制。明确分销商的定位，清晰界定分销商的产品、地域、客户，减少分销商之间的冲突。建立网格业务代表和渠道的“锁定关系”，明确职责等。新的渠道组织架构将原来7个大区合并为4个区域总部，并下设18个分区、108个网点。每个小点单独考核，每个分区的总经理拥有更多的资源和决策自主权。以便于贴近客户，扩大地盘。联想的“关系型客户”则与直销模式密不可分。随着2000年戴尔一跃成为中国市场上最为迅速的国际电脑品牌。建立在直销商业模式上的戴尔，低成本配件供应与装配运作体系一度给联想造成很大威胁。戴尔通过“零库存”和“虚拟制造”提供了极为高速的资金流通率，库存期为7天，相当于一年库存周转52次。

一旦戴尔用便捷的客户订制，使零售点变成多余，以此造成的差价就可以把消费者从联想手中轻松夺走。对此，联想开始第一次大规模渠道转型，把服务和客户导向定为新的方向。“2002年联想的组织架构以产品为导向，分为PC事业部、手机事业部、PA事业部等。后来以客户群划分部门，分为商用事业部和消费事业部，主要强调服务客户意识。”原联想集团技术部总经理李方回忆道。与此同时，联想的大客户模式开始浮出水面。这些“关系型客户”主要包括政府、教育、金融、电信等行业客户，对于这些客户，联想可以大批量、成规模定制生产。这种模式主要服务于特定客户群体的直销。随后几年，联想通过参与国家政府机关面对厂商的招标，拿到了不少大客户。如2005年6月初联想中标的卫生部疾控中心项目，首期的电脑订数就为16500台。与戴尔不同的是，在联想的客户直销中，只有10%的重要客户属于大客户经理直营直销。另外90%的行业客户还是以单层代理的形式，由拥有客户资源的代理商进行操作，而这些代理商以各行业系统集成业务为主。联想在大客户直销模式方面的尝试，在一定意义上也是对IBM个人电脑业务进行整合的一个必要铺垫。原因在于，联想、戴尔都属于低端个人电脑，面对大众。而IBM的个人电脑价格更高，一直针对中高端商业用户，也就是大客户企业。要留住IBM个人电脑的原有用户，就必须直接面对大客户，并做好相关的开发工作和产品服务。两种渠道同时存在，构成了联想目前的“双渠道”模式的策略。比如，在网络发达的地方，联想和其竞争对手通过直销来拼供应链，比成本，以此来取得更多的大客户。另一方面，在销售渠道不发达的小城镇和边缘市场，采用分销代理方式，

让分销商更直接地和客户交流，降低供应链成本，使竞争对手在这一领域无处安身。联想不仅在国内建立了这套供应链体系，也开始向海外进行复制。目前，“Lenovo”品牌电脑在美国市场就采用经销商代理和网上直销两种模式进行销售。而在印度市场的举措，则是一块包括生产环节在内更大的试验田。

供应链跟进 联想的供应链管理历史由来已久。在IT行业中，个人电脑业务处于产业链的末端，货值低，没有太多技术含量，利润薄，纯利润不超过3%~5%，用业内人士的话来说，“PC的利润就像在一块毛巾里拧水”。相当比重的“水”来自对供应链的有效管理上和销售渠道上。在“双渠道”模式下，新联想的供应链早已变成一个纯市场导向和客户导向的体系，而不再以公司内部营销计划为导向。联想的销售部门会根据经验和订单，预先计算出所需电脑的型号、需要交付的时间，通知采购部门去采购零部件，按照订单在生产线上排产。物流管理也进行了相应的升级。目前联想在北京的工厂是半机械化半人工化，上海的工厂则是全部机械化，每一个零部件通过机器组装成成品，然后分拨到全国，进行配送（运输配送已包给第三方物流公司），通过渠道到达消费者手中，实现“门到门”服务乃至“端到端”的服务。联想目前的供应链组织包括原材料采购、生产（北京、上海、惠阳）、成品配送、运输、仓储（外包）和支付。原材料采购如显示器、主板、硬盘、显卡乃至机箱等零部件，很多来自台湾地区。这里是全球IT零部件的供货中心之一，联想拥有一大批关系良好的零部件供应商。据说，新联想成立后，杨元庆带大单子去台湾采购时，当地的一些大厂商趋之若鹜，奉之为“上帝”。因为并购后的新联想个人电

脑业务已是全球第三，这笔单子的得失关乎企业的生死存亡，联想在采购方面更具主动权。在中国大陆，联想的供应商一般围绕上海、北京、惠阳三个工厂建库房，这样可以精确到几小时几分钟将零部件配送到生产线。联想还采用了VMI（供应商管理库存）的采购模式，直到成品配送到最终消费者手中，联想才对供应商结账，存货风险基本在供应商一端，既减少了企业的库存又不占用资金。为了支持这些新的流程和业务模式改造，联想先后上了ERP、CSM（顾客满意度管理系统）、PLM（产品生命周期管理系统）等软件系统。这些系统的应用，大大缩短了供应链上的生产、供货、交付等时间。联想从下订单到最终消费者手中的周期，从1998年的两个月以上，缩短到目前现在的4天左右，这已经超过了戴尔的效率，是很大的进步。供应链体系的成功，为联想对外复制其渠道模式打下了基础。2005年10月17日，联想新的组织架构调整后，刘军开始负责全球供应链系统。以此为标志，联想的国际化“复制行动”启动。目前，联想的供应链运作系统分为全球订单、全球物流、全球采购、全球制造等7个部分，由刘军的7个助手分管。每一环节下设中国、亚太、北美、欧洲等分区。联想在印度进行尝试，背后所倚靠的供应链管理，就是由这个部门进行支撑的。印度第一步在联想，柳传志在做决策时经常讲的一句话是，迈出不熟悉的第一步时，一定要试着把脚踏实，感受到地面的存在再迈出下一步。收购了IBM个人电脑业务的新联想并没有摆脱柳传志的影响，不轻易迈出任何一步，包括渴望已久的国际化。在同一个供应链平台上整合两种不同的渠道模型，要将不同的模型需求分解成各种订单，变成具体的要求，既满足直销又

满足分销，设计的新流程一定要合理，而销售数据更要求相当精准。因为要根据这些数据排产，产量还要合理化，不能导致过多库存。这一切对新联想将是个很大的挑战。戴尔在数据精确上要先进得多，其信息系统与所有供应商的系统实现无缝对接，只要订单一下，各种部件以分、秒为单位的准确度迅速上线组装，在最短的时间内送到客户手中。戴尔的数据源于以客户为导向，通过订单安排生产，这也是IT业的一种趋势。现在的IT产业业务模式正从以生产为中心到以顾客为中心转变，从大规模生产到大规模客户定制，这些变化将使产业发展模式更加以客户为导向、更加精细化。联想在中国的两种模式正处于协调发展中，虽说传统渠道的分销早已成熟而精益，但真正要将这种模式复制到全球，联想心中还没有底，于是小心地向印度迈出第一步。印度与中国有着太多的“相似”，同中国一样人口众多，经济发展飞速，对低端电脑需求迫切，不论是个人电脑还是台式电脑，目前印度平均每1000人中17人拥有1台电脑。而且印度是个讲英语的国家，人力成本低，发达的教育培养了高素质的人才，加上印度政府为引进外资而设立的优惠政策，更是吸引着国际投资商蜂拥而至。联想希望在全球范围内复制“黄金供应链”，印度只是一个开始，这也是自收购IBM个人电脑业务以来，联想供应链全球化迈出的最实质性动作。成与不成不仅仅是耽搁两三年时间的问题，而这个突然长大的巨人建立信心的必由之路。与这个地域性试点相比，对IBM品牌的整合才是联想的终极目标，而在印度的实践，将有利于联想在一个真正的国际化市场中积累经验。但对IBM品牌的整合，并非联想在海外销售产品那样简单，而是涉及到最根本的人和管

理架构。在此之前，联想还要把一个问题搞清楚，即让IBM
个人电脑保持更多的“品牌”特质，还是更多的“供应链”
特质，或者在其中找到一个平衡。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