

物流考试综合辅导:联想供应链解析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/267/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E8\\_80\\_83\\_E8\\_c31\\_267636.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/267/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_267636.htm)

联想作为国内IT业界的龙头企业之一，其供应链管理中包含了许多新的理念。联想的供应链主要是解决这样四个方面的问题：第一方面，怎么样保证准确的预测；第二方面，怎么样保证在预测出现偏差的时候，能够快速调整；第三方面，怎么样满足客户差异化的需求，怎么样满足客户定制的需求；第四方面，怎么样很好的完成供应商在采购方面的协同。这四个问题可能也是很多企业在当今需要面对的主要问题。

一、完善供应链首先要认识行业特点 首先，在IT行业，主要产品的价格波动风险十分大，影响因素也非常复杂，比较难以准确的预测，另外市场发生变化的时候，就需要快速的调整，这样才能够满足客户的需要，避免库存带来的风险。其次，IT行业的部件更新换代非常快非常频繁，据统计，基本上每两天就有一个机型发生大的或者是小的改动，另外产品的降价速度也非常快，这就必须要准确的预测市场的需求，才能满足客户的订单，而不造成过多的库存。第三，IT行业中，满足客户差异化的需求日益化强烈，在保证标准化，必须很好的满足客户差异化的需求。此外，物料的价格很多是来自于上一个供应商，上一个供应商利益驱动的情况是非常明显的，并且很多供应商是寡头垄断或者是少数寡头的特点，所以供应商对整个行业的影响比较大。

二、供应链的变革符合企业发展 首先，在供应链和采购方面，联想是采取一体化的运作体系，联想集团是把采购、生产、分销以及物流整合成一个统一的系统

，在整个联想集团负责生产的管控包括生产制造一些系统的管理，从战略层、执行层在整个集团有一个统一的策略、统一的协调。其次，从联想的供应链来看，联想有300多家的供应商。要管理的客户渠道有5000多家。在联想内部，分布有北京、上海和惠阳三个工厂，目前生产的主要产品除了台式电脑、笔记本、服务器之外，还有MP3等等其他的数码产品，应该说是一个非常复杂的供应链体系。联想的物料主要分为国际性采购的物料和国内采购的物料，国际性的物料，基本上都是通过香港，然后分别转到国内的惠阳、上海和北京，在国内的物料会直接发到我们的各个工厂，然后由各个工厂制作成成品，然后发到代理商和最终的用户。联想近几年都在做供应模式的转变，由以前的基本库存驱动模式转变为根据客户需求来确定整个供应链的管理，从而来调整从采购、生产到销售。联想在运作模式上，目前还并不是一个完全按订单生产的企业，这也是与联想面对的客户群有关。联想目前主要的客户60%-70%来自于个人和中小型企业。所以，联想的运作模式也是采取一种安全库存结合按订单生产的方式。因此联想会有1 - 2天成品的安全库存，更多的是会根据用户的订单来快速的相应客户和市场需求。三、采用多维度预测确定采购计划 预测最基本条件要基于历史数据，因为联想从市场和代理商当中积累了大量的历史数据。通过对销售的历史数据的分析会发现产品的销量跟很多的实践因子相关，比如说跟市场自然的增长、季节的因素、联想做一些优惠活动、新产品的推出等等，都会影响市场的销量。所以，可以针对每一个实践的因子都会牵动一个数字的算法、一个数学的模式，通过准线的分析和线性的回归对这些因子进行

线性的评估。从而确定运算方面的模型。通过这种预测模式，再加上对代理商和区域市场对客户的预测，同时得出联想在短期和长期以及非产品对整个市场多维度的预测。所以说，这个预测是一个多维度的，包括了对产品在不同的区域、不同的时期、不同渠道的预测；另外，他受很多因素、很多事件影响的模型，首先他会受到一些像节假日、新品促销等等的影响；另外，在预测方面也是应用了很多算法，像指数的平滑法、加权平均、线性回归，联想通过一些销售的体系使预测准确度方面提高了30%。

#### 四、预测偏差时快速调整采购计划

预测偏差的调整涉及两个方面，一个方面是采购计划方面怎么样快速调整；另外一方面是在生产计划方面怎么样进行快速调整。首先介绍一下在采购计划方面的调整。采购计划的调整，除了刚才讲到的需要根据预测的调整之外，还要根据这种采购的提前量、安全库存的策略以及采购批量等等的影响，另外还要根据联想在国内多个工厂、多个库存地的时时的计划，从而确定采购计划应该怎么样进行调整和改变。当销售发生调整或者供应商的状况发生变化的时候，联想可以做到在几个小时之内，把几十种产品、几千种物料、面对几百家供应商的计划能够调整完毕，这样就加快了对市场反映的变化和应对的能力。

#### 五、采用供应商协同保持供应链竞争力

在协同方面，首先是让供应商做到全程协同，这样就包括在产品研发过程当中就要和供应商进行同步开发，其次在品质和供应弹性以及成本方面，需要进行一个持续的改善；另外，在采购价格方面需要供应商能够保持最佳的竞争力。此外，采取全程紧密的策略，首先在供应商端会实现优胜劣汰，寻找有竞争力的合作伙伴，另外在供应商端会设立相

应的采购平台，加强日常的管理，对于这种突发问题的解决以及持续改善项目的推进。联想进行供应商协同一个主要的目的，就是要确保在业界自由的供应商争夺以及采购资源的争夺中，能够保持一种有利的战略位置。

六、采取电子商务方式提高整体效率 联想通过电子商务和主要的代理伙伴和代理商和分销商进行合作，基本上每年会有2000多张订单进入联想，联想也是通过这种生产计划系统来快速的完成生产计划的制订，并且可以很快的根据这种生产计划提供给供应商比较准确的送料计划，来达到和供应商的协同。此外，对于客户定制方面。客户可以根据他自己的选择，自动的进行配置，系统可以自动的提供报价，这样客户就可以在网上选择产品，并且可以得到时时价格以及供货的时间。总的看来，通过销售预测，联想可以比较准确的来把握市场的变化和用户的需求。通过采购计划、生产计划，可以更好的协调在供应市场和这种销售市场发生变化时的应对，通过需求协同和供应商的协同，达到市场的需求以及供应商的供应状况和联想整个的统筹中心，另外通过客户自动的配置系统，来更好的满足客户差异化的需求。

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](http://www.100test.com)