

联想全球供应链整合由守转攻 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E8\\_81\\_94\\_E6\\_83\\_B3\\_E5\\_85\\_A8\\_E7\\_c31\\_36695.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E8_81_94_E6_83_B3_E5_85_A8_E7_c31_36695.htm) 在2001年到2003年期间，联想人的言谈中常常不经意地流露出对Dell供应链管理的兴趣，并且“从戴尔学到了很多”。而今天，时过境迁，国际化的联想已经开始以全球视野重新审视自己的供应链系统。在新联想成立一周年之际，联想高级副总裁、首席运营官刘军披露了联想新的全球供应链路线图，其主要内容包括：优化全球网络设施、建立一个完全由市场驱动的供应链体系、在全球推广联想中国的“双模式”和流程重组等。这一循序渐进的供应链战略显示，中国将成为联想主要的生产基地，制造供应全球的笔记本电脑和台式机半成品；同时，联想将在全球重点市场设立台式机组装厂，就地交付给客户。局部领先对手“过去的半年是我职业生涯里最刻骨铭心的半年。”刘军坦言，整合联想与IBM PC供应链的困难，比想象的要大得多。2005年10月，联想公布了新的组织架构，建立了一个按照职能、地域和“内部客户”三个维度紧密分工、协同运作的全球供应链体系，总部设在北京，由刘军领导。刘军麾下是一支来自联想、IBM PC部门和长城国际的跨文化团队，管理几乎占联想总员工半数以上的供应链系统。为了更好地服务于主要市场的客户，联想还在欧洲、美洲、新加坡和中国深圳设有供应链“据点”，在前端为客户提供客户商务、信用管理和服务。但是，IBM PC业务并入联想之后，因为业务整合的复杂性，一度存在比较严重的零部件供应不稳定、缺货等问题。不过，通过半年的努力，情况已经大为改

观。在较短时间内，联想克服了供应短缺和内部整合等带来的困难，Think业务供应链运行水平稳步回升，甚至超过了从IBM分离出来之前的最好水平。更让刘军欣慰的是，在供应链总成本、返修率、平均交付周期等指标方面，联想在国内市场已经超过所有竞争对手。与联想在中国实行的“双模式”渠道销售模式与客户销售模式并行策略相对应，联想国内的生产线、供应链的设计也兼顾了大客户和中小客户的采购特点。联想中国有两类生产线，一类即所谓的“大流水线”，一台PC通过不同工序多人组装，这种模式适合大批量、规模化生产；对小批量、多品种的订单，联想则采用单元式的生产线，由一位工人从头到尾完成一台PC的组装。刘军把两种模式分别比作“长枪”与“短刀”，“该用什么兵器的时候就用什么样的兵器，灵活而高效。”刘军透露，联想中国区端到端的供应链成本只有1.4%。“能做到低至1.4%，就是因为我们的供应链是最短的。”刘军举例说，“在上海的客户拿到联想的产品，里面的液晶屏可能是两三天前才从保税区运过来的。”联想提供的数据显示，在国内市场，其产品的90天返修率为2.7%，低于其他国内外PC厂商；联想的库存在10天以内，现金周期可以达到-20天。这些领先的指标为联想贡献了相对较高的利润，也使联想中国区成为其整合阶段业务增长的引擎。未来挑战仍多 收购IBM PC业务之后，联想在全球有10个制造工厂，PC的产能超过1200万台。然而，与中国市场相比，其海外市场的供应链KPI与主要竞争对手相比，还存在一定差距。联想供应链系统的首要任务就是通过优化全球网络设施，建立一个完全由市场驱动的供应链体系、流程重组等措施，缩小其他指标与业内领先水平的距离。

在这一过程中，联想面临的挑战是短、中、长期目标兼顾，在原有的供应链基础上进一步提高效率，同时建立更具竞争力的供应链系统。刘军认为，从业务需求来看，供应链对协同性和整合深度要求都是最高的，它要求各专业部门、各个地区国家的分支机构高度协同，是业务整合中最难啃的一块骨头。尽管PC业务已经切分出来，但联想海外业务目前还在租用IBM的供应链IT系统。由于IBM本身的业务特性和战略，决定了它的供应链并不是一条面向PC行业优化的供应链。“它相对更注重质量而忽视成本和效率，它有非常严格和冗长的流程来保障质量，却不理睬这种流程带来的时间成本和人力投入。”刘军认为，“对于服务器业务这种模式可能是合适的，但对于PC业务却不见得合适。”此外，刘军认为，原IBM PC部门的生产流程是“计划经济”体制：产品部门根据预测做供应计划，供应部门再分解成生产计划、采购计划、物流计划等。一旦市场发生变化，就很难相应调整。刘军认为，联想要改变这些弊端，就需要尽快建立自己的供应链IT系统。然而，IT系统的切换并非一蹴而就。“飞机在飞行中换个座椅、修个照明灯问题不大，但换引擎就不一样了，一边还要飞行不能让它掉下去，一边还要空中作业，其难度可想而知。”刘军预计，建立一个新的供应链IT系统，可能需要两三年时间。在暂时没有很好的IT系统支持下，刘军希望通过流程再造，手工就能够实现高效率、低成本。据透露，在今年第三季度，联想将在印度建立“超出其他竞争对手的供应链网络”，然后逐步推进，把基于联想中国“双模式”的新型供应链扩展到欧洲和美国市场。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)