

联想供应链整合：最复杂的问答题物流师资格考试 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E8_81_94_E6_83_B3_E4_BE_9B_E5_c31_511731.htm 中国优势 “ 21世纪的竞争是供应链与供应链的竞争。 ” 对以PC硬件为主营业务的联想集团来说，这句话的重要性毋庸置疑。1月15日，联想集团负责全球供应链的两位副总裁郭明磊和宋红由于个人原因离开联想，她们的工作暂时由联想高级副总裁杰瑞史密斯代管。之前郭明磊在联想主要负责供应链组织和管理体系整合、网络优化以及流程和IT建设；而宋红则负责全球物流管理尤其是服务能力、成本控制及质量管理的工作。1997年以来，联想一直稳居中国电脑市场销量第一，业绩的持续增长背后，自2000年开始的供应链整合与优化工作居功至伟。2000年，联想在国内企业中率先成功实施了ERP，随后在当时的供应链管理部的领导下，又历时两年完成了SCM系统项目。与此同时，联想开始着手建立供应链组织管理体系。由物流部门领导的VMI（供应商管理库存）项目开创了联想与供应商和海关协同的先河，而且重新规划了采购物流的网络布局，通过与供应商的可视化库存协同管理，实时监测库存水平，令联想在接单生产产品时库存从原来的14天缩减到5天；CTO（客户定制）流程优化项目提升了客户定制产品的交付能力，是联想后来迅速崛起的直销业务的技术保障；电子招标等采购新模式的探索，更大幅降低了联想的采购成本。根据业务需求的变化，联想供应链还实施了端到端的“双模式”提速项目，逐步设计和建立起以北京、上海、深圳惠阳3个工厂为中心，分布在全国39个分拨配送中心的物流网络。

此后联想的订单交付率、现金周期、供应链成本等指标得到大幅度优化，其中交付水平提升15个百分点，现金周期优化10天，供应链成本降低20%以上，均达到行业最优水平。作为以上成就的见证，连续几年，供应链CTO、VMI、双业务模式 - 供应链提速等项目均获得联想最佳团队奖，郭明磊也因对联想供应链的巨大贡献，获得2004年联想个人荣誉最高奖联想奖。宋红则因全球物流组织整合后业绩突出和多年来对于联想供应链的重要贡献，荣获2005年度联想奖。经过2002-2004年的一系列优化，联想在中国市场打造的黄金供应链，其响应速度和成本控制方面已经超越了戴尔，联想在中国的成本只是戴尔的1/4左右，其响应速度只需要4天（戴尔为1周）。这一供应链为之后联想中国区业务的厚积薄发奠定了基础。合并之后，来自原IBM和戴尔的供应链高管对联想中国的供应链均表示叹服。完成对IBMPC的收购后，联想面临的一个新难题是，如何将中国区供应链与全球供应链对接。然而，两大IT系统的无法融合和企业内部价值链的协同困难，使这一工作的复杂度超乎想象。成本压力原IBMPC业务2001年亏损3.97亿美元，2002年亏损1.71亿美元，2003年亏损2.58亿美元，截至2004年中累计亏损9.73亿美元。2005年5月完成收购IBMPC后，新联想的国际业务业绩扭亏压力极大。“要业绩就要先改供应链”，老联想和联想国际的供应链整合成为首要的工作。合并之后巨大的成本压力加大了供应链整合的急迫性。2005年，业界曾爆出联想与IBM就IGS服务、市场支持、内部使用购买、策略性融资及资产处置服务、过渡服务等达成收购协议规定。有媒体称，收购之后联想为这笔费用每年支付额约为1亿美元。2003年IBMPC产品保修支出

额为5.86亿美元，如此算来，一年1亿美元似乎不为多。但2004年联想的纯利才11.2亿港元，供应链所承受的节约成本的压力可想而知。据说联想内部曾提出，哪怕只节省1%的采购成本，即大约1亿美元，“就多出了一个（老）联想的利润”。准时交付、成本控制和保障质量，是当时联想确定的供应链整合的目标体系。联想发现，在一个遍及全球的供应链下，准时交付和物流成本压力两者之间的矛盾被“放大”（blow-up）。准时交付会增大成本，低成本物流又很可能增加库存积压。举例来说，南美某市场的组装厂向联想总部下一个订单，需要3000套“开天”主板和7000套“扬天”主板。从中国工厂到南美洲需要4个星期的海运时间，联想台式电脑的机箱一般是走海运，主板走不走海运成为一个问题：如果空运，运费高但能即时交货；如果把主板置于机箱中海运，可以节省昂贵的空运费。但问题在于4周之后，当3000套“开天”和7000套“扬天”主板海运到南美某国，当地市场需求却已经发生变化，需要3000套“扬天”和7000套“开天”主板，则多出的4000套“扬天”只能折成库存成本，缺少4000套“开天”需要工厂加急制造，可能还需要空运。因为计划不准或供应链运行不畅造成的库存积压，将会吃掉企业本就不高的毛利。在产品的生命周期很短、关键零部件月平均贬值2%、行业毛利率降至5%以下的PC行业，以上情形是相当可怕的。在效率与成本之间，联想尝试了很多解决之道，比如签下价格更有竞争力的物流商，拒绝海外工厂的空运要求，降低销售成本等，但其实问题的根本在于，国际业务现有IT系统的预测能力有限。长远来看，治本之策只能是提高销售端（前端）与供应链（后端）之间的“协同”能力。

，提高销售端对几个星期之后市场需求的预测能力。系统分立谁都知道，改造一个旧世界往往比建立一个新世界更加复杂和痛苦。联想对此的感触恐怕格外的深。因此，联想的海外业务目前仍使用IBM早年自己开发的系统，原IBMPC的IT系统无法单独从整个IBM的系统中分离出来。由于IBM的产品线非常长，除了PC，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，成本高且效率低，无法适应PC产品的激烈市场竞争对于效率和成本的需要。系统的分而治之给联想造成的额外成本是巨大的。两个系统之间的差距有几组数据可以反映：比如市场上有新的CPU产品推出，联想要发布一个新型号或新配置，在联想国际的系统里要花4至5星期才能完成，而在联想中国的系统里，仅仅需要两小时；对供应链中核心的资源需求计划，国际的系统只能一周调整一次，而联想中国则是一天两次；在原IBMPC的系统，客户退货的信息通过IT系统反馈到后端，往往是在一两周之后。而且分布在欧美高成本地区的供应链资源（人员、工厂等）的成本比联想高很多。由于中国工厂和国际工厂的系统独立运行无法对接，集团总部拿不到最准确的汇总数据。联想就某一物料（比如硬盘）向一家供应商下单时，需要下5张订单，分别指向联想原来在中国的三个工厂、在中国的OEM厂商、在欧洲的OEM厂商、在美国的OEM厂商、位于深圳的合资公司原长城国际（IIPC）。不能把5张订单合为1张，是因为同一个物料的系统编号，联想的是8位，IBM是7位。这就如同两个小区的门牌号一个是3位，一个是4位，现在虽然两个小区合并，但门牌号未变，邮递员仍然需要往返于两个小区各送各的信，因为他无法判断地址分布规律。内部协同 联想CEO

阿梅里奥曾对新联想的全球供应链系统提出两项要求，一是达到供需平衡，二是达到成本最低。供应链的优化存在“木桶理论”效应，不能有短板，其效率提升对企业每一个环节精准性的要求都很高，一定要得到企业方方面面环环相扣的支持与配合才能实现良好的运转状态，哪一个环节做不好，都会影响整个系统的效率。原IBMPC是一个单纯的“产品驱动”型部门，联想的业务模式则是以“产品+销售模式”为驱动。这两种模式下，供应链在公司里的角色定位是一个服务型部门，在协同前后端的权限上有限，供应链部门没有能力去要求销售端怎么做，只有一些建议权。经过多年的业务沉淀，联想国际业务的流程过于复杂和繁琐，在前后端不协同的情况下，可能的后果便是由于销售预测不准导致的产能不均衡。2005年10月，在完成对IBMPC业务收购交易半年后，联想宣布提前半年完成第一阶段“以稳定为要”的整合，独立运行半年的联想中国和联想国际进行了全面、深度的组织和业务整合。当时身为联想中国COO的刘军受命领导全球供应链组织。一支由原联想、IBMPCD以及外部引进人员组成的全球供应链管理团队开始了艰难的供应链改造历程。其中原联想高级副总裁乔松继续领导已经于2005年第一批整合的全球采购组织；原联想供应链副总裁郭明磊负责分管供应链战略、流程和运营管理；原联想物流运作部总经理宋红负责全球物流。计划部门、全球制造和前端客户交付服务和商务则由原IBMPCD负责人掌管。原联想中国和IBMPCD的供应链组织设计区别不大，新联想供应链需要解决的是流程和业务模式方面的挑战：公司内部各环节尤其是前后端如何快速反馈联动，建立一套快速响应的前后端协同流程，这成为

新联想提升效率和降低运营成本的重中之重。在供应链部门的大力推进下，目前除了从底层改变公司的信息系统，联想还在致力于建立一个解决“谁驱动谁”问题的部门，将“预测订单交付”整个过程协同起来。2006年8月成立的卓越中心（COE）的职责正在于平衡供需计划。COE成立之后的主要工作有三件，一是管理存货；二是管理前端到后端的预测；三是降低产品线的复杂度，新联想的系统中一共有5000多个整机型号，实际上订单集中在其中的1500个，但每次下单都要在系统中全部“跑一遍”，加大了额外成本。联想正在对产品机型和设计工序进行调整，逐渐减少对某些供货商的依赖。新联想的业务覆盖100多个国家和地区，全球物流网络效率的提升颇为重要。全球物流团队为联想全球原材料及产成品的运输、进出口贸易、分拨及配送提供支持。整合一年后，全球物流部门通过组织和流程重组，以及与物流合作伙伴战略合作关系的建立，极大地缩短和稳定了物流发货到交付的周期，使得物流成本下降超过15%，通过运输质量控制使货物丢失/货损降低了50%。供应链网络优化是新联想供应链实现效率提升和成本控制的必要条件，在供应链战略部门的领导下，新联想充分考虑贸易环境、税收、客户需求分布、运作成本等因素，已经完成了新的网络设计，并逐步开始实施。据悉，实施完成后，联想将在中国、美国和欧洲拥有三大供货中心。适者生存 很多人将戴尔和联想的供应链作比较，但应该说，客观上很难评价哪一家公司的供应链是最好的，只有更适合的。供应链作为企业价值链中非常重要的一个环节，必须与公司战略、业务发展及业务模式相匹配。以联想的T（交易型）模式和R（关系型）模式划分标准来看，戴

尔只有R模式，并很少发布新产品。戴尔的生产线都是cell生产线，每一台机台上面有一张机器的要求规格，生产线上一个操作员装一台机器。在这种生产模式下，戴尔真正强大的地方在于有一套系统可以推测将来的销售状况和成本，准确预测整条产业链上的边际空间，并通过管控上游的供货和价格水准来保证利润的最大化。比如戴尔如果对3个月后PC的价格降幅可以进行准确预测，便能在一些大的订单上做出正确判断。在以供应链为驱动的戴尔模式下，供应链是企业价值链的最核心环节，销售端能卖什么货由供应链决定。业界流行一种说法，戴尔销售人员下单时，系统有绿灯、黄灯、红灯三种灯，下单之前，销售人员要看该产品是哪种灯：绿灯下单7天就能交货；黄灯14天能交货；红灯则需要有一定权限的销售人员才能下单，即使下了还不一定能按时交货，可能需要28天。但联想在供应链上的复杂度更高。联想是一家定位于不断创新的公司，有着很长的产品线并不断发布新品，创新文化带来的产品多样化，必然给其供应链带来压力；联想必须基于多种业务模式和多种客户覆盖的前提下去设计和提升供应链，要在一个供应链平台上运行双模式；联想既有一字排开的拉动型的流水线，又有呈环形分布的推动型的cell线。联想等于是在两条供应链上作战，平衡得好，两种模式可以互补，进一步降低管理成本当然，挑战也更大。

。"#F8F8F8" 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