



**“看得远，算得清，用对人，
下决心”成就“尖峰制造”：
联宝科技 CEO 丁晓辉访谈录**





由世界经济论坛牵头并联合麦肯锡开展的全球灯塔网络倡议，代表了当今全球制造业智能制造和数字化的最高水平。入选的“灯塔工厂”也是具有榜样意义的“数字化制造”和“工业化 4.0”示范者。

近日，世界经济论坛（WEF）公布了最新一批“灯塔工厂”名单，联想集团合肥产业基地（下称“联宝科技”）榜上有名，成为目前全球最大的智能计算设备研发和制造“灯塔工厂”。联宝科技成立于 2011 年，从以个人电脑为主营业务向服务器、边缘计算、智能汽车计算平台等多赛道进发，并通过加速应用第四次工业革命技术，积极自主研发创新，打造了“尖峰制造”模式，实现了智能制造能力的跃升。值得一提的是，在离散制造行业，联宝科技实现了行业最高的自动化率。

近日，麦肯锡全球董事合伙人侯文皓对联想集团副总裁、联宝科技

CEO 丁晓辉进行了访谈。我们希望，领先者的成功经验可成为制造业同行的指路明灯，照亮智能制造的未来之路。

侯文皓：首先再次恭喜联宝成功入选“灯塔工厂”。联宝作为集团下属规模最大的工厂，冲刺“灯塔”的难度很大。比如，多品种、小批量、小订单的特征明显，个性化、客制化订单超过 80%，有几百家供应商需要管理，人员订单的季节性波动也特别大，同时叠加疫情影响，可以说困难重重。在数字化转型过程中，您遇到了哪些难点，又是如何解决的？

丁晓辉：您总结得很全面，联宝所在的消费电子行业可以说是竞争最为激烈的。我们从 2017 年开始做智能制造转型，但冲刺“灯塔”的时间很短，同时面临业务上的挑战，所以压力确实非常大。

我个人最担心两件事。第一是资源保证及合理分配。在有限资源之下，我们既要保证业务的连续性，又要能够加速智能制造变革，让冲刺“灯塔工厂”取得成功。第二是短期目标和长期价值的平衡。

对此，我们坚持了三个原则。第一个原则是冲刺“灯塔”过程中所有的举措，必须与业务目标相挂钩。也就是说我们的每一个努力，必须要看到所产生的变化。举措导入前和导入后，要能看到明显的改善。

第二个原则是必须坚持过程导向，也就是说先梳理流程，然后再做数字化方案的导入。

第三个原则是必须坚持价值导向。每一个举措要有可量化的价值，如

果没有价值，我们宁可放弃。我们还要知道这个价值是短期的还是长期的，对联宝未来三五年的发展，能带来什么收益？

侯文皓：您讲的这些我特别有体会，数字化不是现有业务流程简单地线上化，而是追求业务价值端到端的流程改变的一种工作模式，这就涉及到从业务价值出发，解决业务痛点，同时对现有流程进行优化，这样才能落得实，产生的效果也特别好。这几年联宝的数字化转型，有什么“秘密武器”可以分享给大家？

丁晓辉：联宝的经验我总结下来就是“看得远，算得清”。

第一，一项变革一定要为长期目标服务，即你的使命和愿景与你的举措和战略应高度一致。你要看到企业未来的发展，五年十年后，要成为什么样的企业，为客户提供什么样的价值？所以，是不是需要智能制造和先进制造，一定要看得远。

第二，每一项举措，每一次投资，每一个数字化用例，都要能够计算出带给企业的回报和收益。有些是实实在在的效率提升、成本节约，有些是质量提升，有些是客户的满意度，还有一些是社会责任，所有这些你算得清，才会知道应该投入多少钱，需要多长时间取得相应的回报和价值。

“用对人，下决心”就能做到以上两点。“用对人”是指选择合适的人才来做这件事情，任何变革，都需要人来设计、实施和部署。因此，智能制造变革需要非常专业且极具开拓能力的人才，联宝“灯塔工厂”项目

有 100 多个成员，这些人才组成了非常优秀的团队。最后，数字化转型不是“毕其功于一役”的事情。因此要“下决心”，不管遇到什么困难，都要坚决往下推，才能取得成功。

侯文皓：在前几次灯塔高端访谈我提了一个问题，大家给出了共性的答案，就是一把手在数字化转型中扮演着引领者的角色。一把手的决心至关重要，哪怕前面是无人区，但一定要往前看。您作为联宝 CEO，做了哪些事推动数字化转型？

丁晓辉：我认为有几件很关键的事情，必须由 CEO 或者最高管理者亲自来做，不能把这部分工作交给别人。

第一件事，设计未来发展方向，联宝的未来是转型成为世界级的智能制造服务商，并为行业提供赋能。设定方向后，引领员工朝着这个方向前进。

第二件事，最高管理者要选择人才组建优秀的团队，依据战略的复杂度和所需时间的长短，匹配相应的资源和团队。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_53021

