



联想集团： Smarter AI for All, 开启数字化转型2.0

专访联想集团副总裁、首席数字化转型官李欣

访 姚大为、王纲、邱静

编 王若霏

2024年是联想集团第五个十年的开局之年，也是联想集团践行全新公司使命的第一年。面对AI带来的巨大变革，联想集团制定了“Smarter AI for All”的战略愿景，以“智能化变革的引领者和赋能者”为崭新使命，不断开拓竞争新前沿——不仅要通过AI全面升级产品，还将通过“端边云网智”为企业客户赋能，打造真正的AI Native (AI 原生) 体验。

随着“Smarter AI for All”战略的启动，联想集团不仅迎来了自身数字化转型的新纪元，也开启了一场深刻的行业变革。在这一战略指引下，联想集团如何重新定义自己的竞争优势？其数字化转型的路径又将如何铺展？带着这些问题，我们与联想集团副总裁、首席数字化转型官李欣展开了深入对话。

《展望》：联想集团从2017年启动数字化转型，相较于过去七年，2024年特别强调是开启新时代的第一年。那么，公司战略和数字化转型方面2024年有哪些突破点？

李欣：2024年是联想集团成立的第五个十年的首年。从公司战略来看，最大的机会就是AI带来的机遇，这与我们的3S战略——智能物联网 (Smart IoT)、智能基础架构 (Smart Infrastructure) 和行业智能 (Smart Vertical) 非常契合。AI不仅可以全面升级联想集团产品，还可以通过“端边云网智”的新一代技术架构为各类客户赋能，提供全新的人工智能体验。

我们将全面落实“Smarter AI for All”的战略，进一步将混合式人工智能作为未来的发展方向：私有云和公共云、个人和企业解决方案的无缝、安全集成。在核心业务方面，我们的智能设备业务集团 (IDG) 在2024年4月发布了新的AI PC产品，它内嵌了联想大模型和智能体相关技术，我们希望AI PC未来能够成为每位用户高效工作和体验生活的强大助手。基础设施方案业务 (ISG) 是联想数据中心业务的重要组成部分，将提供强大的算力、网络、存储和云服务，以支持企业AI的发展。方案服务业务 (SSG) 未来会从联想自身出发，联想集团将成为第一个实践客户，通过内生的方式来产生经验、方法和

好的组件，从而为客户提供更好的产品、服务和解决方案。

在数字化转型方面，我们未来发展方向主要有三个方面。

第一，One Lenovo (同一个联想)。我们要打造全球化的一致性客户体验，数字化技术，保证联想集团全球运营的高效、安全和稳定。

第二，支持SSG业务的高速发展。我们将加强软件 and 解决方案能力，以及大的集成项目的全流程设计研发交付能力。这是我们过去三年持续投入的领域，也是公司未来新的业务增长点。

第三，加速混合式AI在联想集团内部的应用。致力于把联想集团打造成AI驱动的数字决策方案样板，同时总结方法论，服务于其他客户。

《展望》：按照目前设定的未来发展目标，联想集团现有的数字化转型的成熟度处于什么水平？下一阶段联想集团的战略重点有哪些？

李欣：从最早进行传统的信息化工作到成立数字化转型团队，联想集团开启了数字化转型1.0时代，大力建设集团数字化基础：在补齐3S (智能物联网、智能基础架构和行业智能) 业务流程能力、数据和流程标准化、统一数据源、推进智能化运营管理体系方面做了大量工作。联想集团计划在2024年进一步夯实1.0基础，快速迈向2.0阶段。

步入2.0阶段，我们的目标是实现AI原生，让混合式AI推进集团数字化能力再上一个台阶。这主要体现在三个方面：

第一，为用户打造极致体验，包括外部客户、合作伙伴、内部用户等。针对外部客户，通过千人千面数字画像，践行One Lenovo原则，为客户提供联想的个性化、跨产品、全生命周期的无缝体验；同时，提升业务伙伴、供应商和生态合作伙伴等外部伙伴的全方位体验；此外，进一步提高集团内部员工的智能化体验。

第二，赋能员工，大幅提升生产效率。通过AI赋能的智能驾驶模式，我们希望最大限度地释放员工生产力。当然，这个模式不是100%没有人操作，而是减少人的直接操作，避免重复工作，赋能员工专注于创新和价值创造，从而大幅提升生产效率。

第三，孵化新型数字化业务，释放新价值。数字化能力将成为联想集团新的业务模式，以及数字化业务的孵化器和增长引擎，为公司提供新的收入来源。这其中主要包含两大类：一是通过业务模式的升级，我们可以实现更大比例的数字业务和数字商业模式，如直达客户的业务，从传统的一次性购买转变为订阅式服务等；二是我们希望挖掘新数字经济的新价值点，如构建高效数据治理体系，提供高质量的数据挖掘服务等。

《展望》：埃森哲连续七年追踪评估中国企业数字化转型进程，在这个过程中，我们也在不断调整研究框架，讨论如何更全面地衡量企业数字化转型的阶段和成果。在联想数字化转型2.0阶段，联想集团的战略目标是什么？采取了哪些战略举措来实现这些目标？

李欣：数字化转型最终还是要支撑业务增长，所以对于数字化转型部门来说，首要任务是通过数字化来支撑企业实现业务目标。

联想集团今年的具体举措包括：

第一，升级全体系变革管理。转型常常是一个系统变革问题，而不是单一的IT系统建设问题。因此，数字化转型项目不能以传统IT项目的管理模式进行，因为在后者的模式下，通常是“业务提出需求，IT给予应答”这样一个单向沟通的方式，一旦系统性变革的需求被忽略，就难以达到转型预期效果。联想集团的数字化转型强调端到端的变革管理，要求数字化转型团队和业务部门合作推动全体系变革，提升数字化建设的投资回报率（ROI）。

我们的变革项目大致分为以下几步：首先，数字化转型团队根据业务部门的想法，与其共同讨论具体的业务规划和目标。其次，使用专业的工具，对业务

部门的真实需求和成本进行分析，明确到底是IT系统的问题，还是需要流程、业务模式等进行改变，抑或是需要对组织架构做出调整。最后，项目完成后，我们还需要接受三类指标的考核，包括价值实现、使用率以及用户满意度。这三类指标会成为我们衡量每一个变革项目的重要因素。通过这些举措，我们希望能实现整个数字化建设投资ROI的大幅提升。

第二，推动混合式AI建设，实现内生外化。数字化转型2.0的另一战略举措是为联想集团全价值链的混合式AI发展做好顶层设计和落地应用。顶层设计包括计算资源、AI应用整体架构、相关组织架构，以及合规管理体系，为联想集团全价值链的AI发展提供强有力的指引和支撑。在顶层设计推出后，数字化转型团队将推动混合式AI应用的探索和落地，持续对各地区各部门提交的AI用例进行评估和迭代并持续推进，我们的目标是在年内产生双位数的用例。通过一系列的举措，联想将加速混合式AI在集团内部的应用，打造出AI驱动的数字决策方案样板，并总结出系统性方法论，未来以此作为服务对外输出，服务我们的客户。

第三，强化数字化基因，推动持续重塑。数字化转型不是单一部门的任务，员工的数字化意识和能力培养也至关重要。为此，我们计划加大对全员的数字化变革的培训力度，到2024财年末将人均参与数字化变革培训的时长提高一倍。HR部门也正在考虑把公司各层级岗位的任职要求，按照最新的数字化能力进行刷新。此外，公司还开展了各种数字化竞赛，鼓励员工提出更多的创新想法并进行尝试，让员工真正参与到数字化转型和创新中。

《展望》：在推动端到端的变革、能力建设和全局性的企业变革时，联想集团面临的挑战是什么？如何应对这些挑战？

李欣：对于联想来说，无论是以前做IT建设，还是后来进行数字化建设，我们都是从全局角度来考虑的。因为联想集团是一家立足中国放眼全球的公司，我们的财务体系、人力资源体系、供应链服务等

职能都是全球化统一设计的。

我们现在也面临着一些挑战,比如全球化运营过程中需要适应本地化的各类要求等。为了应对这些挑战,我们采取了以下举措:

第一,联想由集团层面的数字化转型团队来进行统一的架构设计和预算管理。

第二,数字化转型要根据集团蓝图统一规划:各业务部门可以提出需求,但必须按照蓝图进行统一规划,同时将公司的大部分资源投入到公司整体基础架构的统一建设中。通过蓝图、预算、项目管理,确保公司是从整体层面出发,而不是局限于某个局部的单点建设。

第三,如果要实现公司内部整体回报的最大化,数字化就一定要进行跨部门和跨业务的拉通。自两年前起,联想集团数字化转型部门的一大战略重点就是做跨业务、跨职能的数据拉通。就跨业务拉通而言,无论是企业客户还是消费客户,其购买和服务体验都要基于集团打通的数据库进行统一用户画像。而对于端到端的跨部门拉通,联想集团已推动跨部门的整体规划 (connected business planning),而不是各部门做各自的规划。

我认为,要实现端到端拉通,关键取决于业务领导的认知和决心,另外业务管理成熟度也至关重要,比如能否实现各部门业务数据定义的统一。

《展望》:我们发现大部分中国企业对生成式AI还是处于观望阶段,您认为短期内生成式AI应用最可能产生成效的领域在哪里?在AI技术高速发展的时代,企业如何将点状创新快速规模化,在企业层面提质增效?

李欣:我们认为生成式AI的价值点主要体现在四个方面:语义总结、内容生成、多模态客户互动,以及辅助软件开发。在市场营销、销售、客服、软件和IT开发领域,可能会比较快看到生成式AI的应用效果。

在过去一年中,联想集团各部门进行了各自的探索和尝试,但集团也逐渐意识到,局部尝试在规模化

的过程中可能会面临合规、计算资源需求等方面的挑战,因而难以实现大规模应用。

我们发现,集团对AI最新发展及科技创新给予高度重视,部门在局部自发式地开展创新后,一旦有成功案例并得到高层的关注和重视,就可以统一规划,组织推进,迭代发展。因此,联想集团成立了混合式AI推进治理委员会,并从一开始就纳入对“负责任的AI”的考量。委员会成员中包括了首席技术官 (CTO)、战略负责人、法务、数据安全等公司主要部门高管,统筹AI的总体规划、架构、管控和投资,从集团层面统一进行整体决策。

《展望》:联想集团在2024年Tech World上展示了在混合式AI领域的最新进展,您认为联想在AI时代的优势在哪里?

李欣:通过独特的产品架构和行业领先的技术创新,联想正在推动混合式AI技术的落地与创新扩散,成为变革的先锋。联想本身就是混合式AI技术的实践先锋,数字化转型部门在联想内部与各个业务和职能部门一道全面推进混合式AI架构和应用,并以“内生外化”的形式将联想AI最佳实践赋能千行百业。

联想的优势来自自身持续的技术创新、紧密的生态合作和全球化的布局。随着社会对智能化需求的不断攀升,联想有望在这个变革的浪潮中书写新的篇章,推动混合式AI向更广泛的领域扩展,进而彻底改变我们的生活和工作方式。✍️

姚大为

埃森哲大中华区通信、媒体与高科技事业部董事总经理

王纲

埃森哲大中华区通信、媒体与高科技事业部高级总监

邱静博士

埃森哲商业研究院亚太区思想领导力研究负责人

业务垂询: contactus@accenture.com