

1. 共识

为何要做数字化转型

1992年,四川绵阳,雷文勇从体制内“下海”创业,从3.5万元本钱、6位员工起步,成立了“铁骑力士”公司,主营饲料业务。铁骑力士的命名,受到了四川“袍哥”文化的影响,体现了雷文勇的创业初心——与“铁哥们儿”共同成就一番事业。如今,铁骑力士已成为年收入超过150亿元、拥有1.3万名员工的全国知名农业与食品产业集团。其中,“圣迪乐”生鲜鸡蛋、蛋制品面向终端消费者,拥有较高知名度。此外还有“铁骑力士”品牌饲料等产品和“优食谷”品牌的多种系列食品。

从企业不同发展阶段中由前向后提炼关键词,可以看到铁骑力士成长的简史:“一个家庭、一支军队、一所学校”→“产品就是人品”→“建开放化、品牌化、国际化的铁骑力士”→“产业链协同、价值链拉通、经营透明”……时间如长河,伴随改革开放与经济发展的大潮,铁骑力士的管理与经营模式,也在不断沉淀、迭代和向前优化发展。什么能够引领企业继续向前?企业掌舵者雷文勇在思考,也在寻找。

2018年年初,一位拥有多年大型企业管理经验的高管加入铁骑力士,分管财务工作。此时,铁骑力士一百多家分子公司也分布在不同领域,公司各个板块、各家分子公司都使用着不同厂家、不同版本的信息化系统。这位高管表示:“仅从财务角度考虑,我提出一个课题,希望建立集团统一的财务信息平台。”这一提议很快得到高管团队的积极响应。董事长雷文勇以及总裁、执行总裁等主要高管在2019年4月坐下来,讨论如何选型和推进工作。

“2012年我们有过这方面的一次尝试,当时是想引入一家国内知名软件企业的ERP系统,但结果并不理想,软件系统本身肯定没有问题,但实施过程中,一方面是我们自己的需求总是不能锁定,一方面对方公司也处于转型期,人员频繁变动,最终没有完成项目。”一位高管把历史上“踩过的坑”展示出来。

由于一方面有历史上“踩坑”的教训,一方面对整个事情的结果和过程基本靠“想象”,这次交流,大家各有各的思路和想法,显然难以达成一致。

2019年4月17日,当天刚当选四川省科协副主席的雷文勇,坐晚班飞机到广州。随后,在商学院教授的引领下,雷文勇及一众企业家,在两天的时间里深度参观了一家全国知名的家电制造企业。“从这家企业的业务粗线条来看,也是研发—生产—销售,也是有上下游庞大的供应链,还有很多合作伙伴,整体的



各地纷纷推动农业产业化龙头企业自动化、数字化提升改造。

视觉中国/图

模式和我们相似,而看到其数字化转型后的管理系统,我就知道是一流的东西。”

此后,雷文勇马上安排高管团队到这家家电企业学习交流。不同于企业互访的走马观花,铁骑力士一行数十人(包含高管团队及向下两级的负责人以及相关领域骨干员工),在这家企业里从早到晚认真学习了3天。商学院构建的校友平台,非竞争行业,双方一把手的直接指示,让这次调研与参访深入又具体。团队对数字化转型后的成果和过程不再只是“想象”。

交流结束后,雷文勇立刻与团队开会,讲学习心得……雷文勇表示:“大家发言都很踊跃,还很兴奋,除了高管团队以外,各个部门的负责人通过这次学

从百亿迈向千亿
农业数字化转型的
“铁骑力士”样本

编者按/在中国各行业的数字化应用实践上,农业企业的数字化应用程度基本“垫底”。相对其他行业,农业领域确实存在更多的企业及产业链上下游数字化基础薄弱、数据难收集、产业专业人才缺失等问题。这一局面是否有望突破?

铁骑力士集团成立于1992年,目前已成为一家年收入超过150亿元、拥有上万名员工的大型农业与食品产业集团。本期案例关注铁骑力士集团以“533”项目为代表的数字化转型过程,对其转型由来、决策、过程中遭遇的挑战、具体应对措施进行了一定程度还原,或许能够给相关行业企业带来一些启发。

习和讨论形成了共识,我觉得这次搞数字化的基本条件算是具备了。”

共识达成,负责财务的高管向雷文勇申报预算。雷文勇面对“千八百万”的预算,向团队提出反问:“如果未来10年,我们是一家年收入过千亿元的企业,你们从未来看现在,所谓‘从月球看地球’,这个项目会选择什么合作伙伴?使用什么系统?现在花出去的钱是费用还是投资?”最终,带着上亿元的充足预算,铁骑力士在2019年5月确立了实施数字化转型项目。“团队的共识”“想象变为具象”“从未来看现在”,雷文勇一个人的“一把手工程”成为一群人的“一把手工程”……项目开始前,团队确立了3个大的原则:一切为转型项目让路,包括雷文勇找人或

安排业务上的工作,如果与项目冲突也要改时间;原计划3年完成,雷文勇要求做事必须一鼓作气,2年是合适的周期,最好1.5年搞定;先做流程变革,再做系统实施;先通过咨询,梳理管理和经营流程,再进行系统的开发与部署。

雷文勇总结这一阶段经验时表示:“我们企业文化最初就是倡导‘一个家庭、一所学校、一支军队’,所以这种共识的形成是具备基础的。但这种文化也带来了以往的管理是以情感为纽带,没有将其上升到以企业价值为纽带的层面。而企业向下一目标发展时,要标准化,要有体系,要透明。我不认为这是对立的,企业做大了,效率提高了,流程透明了,反而会少了摩擦,我们的情感纽带会更为牢固。”

2. 转型

规划蓝图与流程重塑

前人的经验,在数字化转型中非常重要。团队参访和学习过的企业,本身因为数字化转型的成功,成立了专门的数字化转型部门与业务,可以对外做输出与辅导,公司化独立运营。此外,为了提前规避未来与已有系统的供应商之间的协同问题,虽然相识不久,并不具备其他供应商那样多年的合作关系,雷文勇也明确指出,整个事情由该咨询企业“总包”,在顶层架构上确立了负责机构。

于是基于双方有较高的契合度及合作模式的确定,2019年8月开始,铁骑力士首先通过咨询的方式,与该团队合作,共同规划整个数字化转型的“蓝图”。

简而言之,通过蓝图的规划,铁骑力士发现实现数字化转型目标,要解决以下几个方面问题:首先是业务流程不规范。例如采购这个复杂的事情,就基本没有建立现代企业的管理流程。过往依靠经验、信任等感性元素去推动,简单的几级签字来完成流程,甚至一个人同时承担采购和审批。企业发展的所谓“天花板”往往不是市场和需求,而是首先来自管理,即原本的这套“操作系统”无法运行和处理更多的任务。其次是数据标准及数据源不统一。例如岗位名称不一致,产品也是如此,有的系统里叫学名,有的则叫俗称甚至当地本土称呼。再例如各个业务单位的经营数据与集团

汇总数据总是存在“差异”,有的按订单算,有的按发货算,有的按回款算。第三是系统不联通,决策缺乏支持。各个独立系统之间数据并没有打通,一个简单的财务统计都可能耗费几天或者几周的时间,其中大量人工操作会降低效率并产生错误,决策自然不及时甚至失准。

铁骑力士认为,数字化相当于修路。驾驶汽车的人才会知道高速公路的便利,驾驶马车的人可能觉得还是在土路上更舒适。因此,数字化需要重塑流程,由此引发企业整体经营管理水平的提高,这才是真正目标……很关键的是,数字化转型是实现这一目标的最佳路径,其明确的目标和很具体的效果,非常适合用来启动这一变革。

2019年年底,铁骑力士认可和验收了规划蓝图,并以“533”为项目命名。铁骑力士方面成立了“变革领导小组”和“变革办公室”,数字化转型项目明确为集团“1号项目”。服务公司方面,铁骑力士是该公司当前“第一大单”,同时铁骑力士此次是大规模、彻底地更新流程与系统,在整个农业领域乃至业界都是罕见的。

遵循服务公司提供的项目实施相关方法论,铁骑力士首先确定公司副董事长兼新兴业务事业部总裁雷博担任整个项目的“Sponsor”(发起人),同时配置总

裁、执行总裁及几位副总裁协助,根据方法论明确其职责。随后对重点模块按照规划蓝图,进行项目职责的分工,确定如客户模块、供应商模块、财务模块等的“Sponsor”及下一级细分模块的“Owner”(所有者)。2020年开年,铁骑力士从业务及各职能部门抽选了业务精英数百人,作为各个项目的Owner或再向下一层了解具体业务流程与操作系统的PM(项目管理)和“金种子用户”,跟随项目进度陆续聚集在成都市双流办公区。

在整体节奏上,项目组首先对管理和经营流程进行全面梳理——如同装修房屋一样,服务公司会拿出相关通用的标准流程,铁骑力士根据业务的实际情况提出自己的想法,服务公司进行结合,再一个模块、一个流程地设计与确认所有内容。这一阶段结束后,进入系统选型及开发阶段。完成开发后进行联调及集中的大规模测试。最后分批验收与上线。整个过程人员跟随进度入场,最多时有上千人集中办公。

相对而言,经历过2012年的教训,铁骑力士对于这种集中人员开展大型项目实施的挑战,有了一定经验和心理准备。

首先,流程提效,一定会对相应岗位产生替代和精简。为此,铁骑力士明确了政策,参与项目实施的人员如工作表现好、成果

突出,公司在职位晋升、薪酬上涨时优先考虑。未来系统上线后,要向全集团及产业链合作伙伴宣贯,核心员工将成为“老师”,向各级部门讲解和培训如何使用系统,享受荣誉同时也配得上这份尊重。

其次,变革是“破旧立新”,沟通过程一定会产生各种矛盾,团队需要“泄压”出口。因此,铁骑力士决定每周三晚全员聚餐,可以喝酒,如果喝醉后影响第二天工作,可以免于处罚。不过,实际中并没有因喝醉而耽误工作的情况发生。

再者,各个条线的骨干人员集中来实施项目,但其本身的工作不能耽误,这就会导致白天忙项目,晚上忙工作,工作量倍增,这必然需要相应的“后勤保障”。为此,除了一日三餐“伙食标准翻倍”,晚九点夜宵+“美玉子”溏心蛋供应成为常态,铁骑力士还特批相当数量的项目奖金定期发放给员工。

最后,这种规模的项目一定是公司和顾问团队共创的结果,创意、建议尤为重要,如何调动人员的积极性?铁骑力士设立了系统,全员可以提出好的想法或测试出现的问题,PMO(项目管理办公室)做判定,当天确认,每周公示,根据建议或问题的价值给予奖励,相当于“商鞅立木为信”。

3. 模式

统一系统和数据呈现

数字化转型需要关注的细节有很多,在具体的流程变革与系统开发及实施中,风险与困难更是如影随形。此次数字化转型,铁骑力士在5大领域升级改造及贯通25个子系统,项目工程量巨大。“最多时上千人齐聚在一个办公场地,对大量问题进行梳理,对大量流程进行梳理,对大量系统进行改造与测试,这一过程随时面临挑战。”

首先,在协作与组织方面,甲方(铁骑力士)、乙方(总包公司)、丙方(各系统的公司),总难免出现三方相互推卸责任的情况,这就导致出现“中间地带”无人负责的情况,还会出现合同是“包干项目”,服务公司却因为沟通与理解问题,出现“加钱加人”的情况。有时人员不得力,也成为堵点甚至障碍。PMO通过高层会议及时发现,真诚交流、明确解决办法。例如,提出项目管理在刚猛和无力中找好平衡,过程中不断加强管理,对不合适的人及时换掉,团队会看得到,很快就能拉起项目管理的强度。

其次,在内化规则方面,引入咨询公司的成熟项目时,需考虑自身业务模式的差异,生搬硬套会出大问题。成熟的“产销分离”项目生产和销售各自运作,这需要在现实和系统中将企业拆分为两个法人主体,并对应税法财体系。但制造业是几个销售中心可销全国,而饲料则有明显的销售半径。同时农业供应链中,或者是商超这些渠道要求产品必须来自于“原产地”,或者是国家对来自生产基地的农产品销售有税收优惠。由于对不同行业的税务问题不了解,项目实施中仅是配置参数就花了一个月时间,最后财务估算发现仅一个业务板块就要新增超过3000万元税款。面对“先僵化再固化”的行业通识,铁骑力士意识到虽然先进管理经验重要,但也需结合行业和专业领域的特殊性。最终,他们采用了虚拟分离的设计,成功实现管理上的产销分离,实现产量、销量大幅提高的同时,没有影响供应链的习惯和税收政策。

第三,系统选型上,铁骑力士在“资金管理”的选择中,因带有“感情色彩”,选了咨询公司自研且有成功经验的现成系统,但在最后发现,系统设计时由于所谓“专业化”要求,导致高度集成而与其他系统连接的能力很弱,如无法衔接销售数据形成回款计划,无法与HR系统连接形成工资的资金安排,等等。究其原因,该系统在原有企业使用,由于外围与其对接的系统都是该企业经历过数字化转型后“配齐”的具有较高一致性的系统,所以可以顺利对接。这对铁骑力士自然不适用。面对这一挑战,铁骑力士承认失误,及时作出调整,重新选型,通过“533”项目,最终在研发、营销、供应链、财务和人力资源这5大领域,实现了3大

目标:第一,产业链协同,以饲料、养殖为产业基础,打破各业务板块之间的壁垒,实现客户、供应商等资源共享,实现产业链上下游之间的产销衔接。第二,价值链打通,打通各职能模块的孤岛,挖掘每个流程控制点的价值。第三,经营透明,构建数据运营驾驶舱,实时反映各业务经营结果,支持经营决策,实时控制经营风险。

由此带来了三个“一”的显著变化:一个铁骑力士,从集团总部到事业部到分子公司到各业务单元能够一以贯之,上令下行,且是以集团利益最大化为目标的高效执行。一个梦想,每一位事业伙伴都相信企业的愿景,愿意共同担负使命,拥有共同的价值观,能够依靠强有力的自驱力为实现目标而努力。一个体系,建立较高标准的经营和管理体系,统一的规则和标准,统一的流程和数据,构建支持高质量增长的坚实底座。

2022年,带着“回访老客户,寻找新商机”的想法,原合作公司的一位项目负责人来到铁骑力士进行回访,在雷文勇的感召下,加入铁骑力士,并成为旗下知名品牌“圣迪乐”的运营总裁。

“操作着自己亲手搭建的系统,感觉非常美妙。”他到任不久,就通过“533”项目带来的数字化优势,将原本圣迪乐鸡蛋在某一大型渠道的退货率降低了近4倍,并且还有持续改进的空间。退货率的降低带动渠道合作的深入,一段时间后,圣迪乐在该渠道的销售收入增长了近3倍。通过数字化转型,仅仅该渠道的经营改善就为企业带来了显著的效益增长。

在“533”带来的流程变革与数字化系统加持下,一切都被加速和提效。一方面,商品物流、上架、促销的时间大幅缩短,这就留出了更多的上架销售时间。一方面,数据的呈现和推动,让渠道方和圣迪乐的管理者,都能及时看到销售数据和库存数据,管理动作自然会及时跟上,“数据会追着、推着企业作出决策,拿出行动”。同时,“以往打个退货报告,领导签字就能退,现在则有完备的退货及降价审批流程(关联财务系统),有绩效的评价流程(关联人力资源系统),有集团维度的经营指标体系……即对团队而言,管理漏洞‘堵住了’,经营要求‘推着走’,有数可依‘拉着走’……这种管理水平下可以想见业绩的大幅增长。”

还有另一个巨大的收获在于,铁骑力士的“533”项目贯穿了5大条线,涉及25个子系统。在生产端,数字化系统和智慧农业的相关技术持续加持,每只鸡的饲料耗损减少了,产蛋量增加了。圣迪乐拥有1500万只优质鸡蛋,产品持续热销,单圣迪乐板块每天就由此增加了大量产值。

观察

数字化转型
能否引领战略升级?

很多企业都面临深挖主业还是寻找“第二曲线”的选择,核心都是为了扩大收入、增加利润,而本质则是管理和经营水平的“配称”。从百亿到千亿,必须在管理和经营上“打通任督二脉”,依靠现代化的企业管理流程与制度,依靠现代化的数字化系统,基本盘升级后,“首先自身的功力会大涨,其次再练什么功夫都快”,创新的业务模式、商业模式思路自然会打开,或者说,宏大的新业务构想才有实现的可能。

由于铁骑力士业务规模较大,涉及业务板块较多,原有管理模式较为传统,因此,此次数字化转型项目带来的改变是巨大的,虽然不一而足,但“单项”+“合力”给铁骑力士的管理和经营带来很大改观。铁骑力士还将原本拼音缩写写的公司英文名称“TQLS”改为“techlex”,诠释为“一家数字+科技的农牧食品企业”,凸显公司数字化的现在与未来。

雷文勇认为,首先,数字化转型是铁骑力士从百亿向千亿发展过程中的

一个里程碑事件。过去他们有180家分子公司,现在150家,整体数量减少,但是整体质量提升,管理效率提升,经营效益提升。其次,铁骑力士成为一个更加透明的公司,透明带来开放。第三,之前所有的高管都是自己培养的,是“一群人一辈子一件事”,现在我们让社会各界的精英进入这个行业,企业借此继续向外连接,例如带动产业链上的中小型企业共同走向未来,由此就能“再上层楼”。

如今,铁骑力士的数字化转型还将持续,每个条线、每个系统都在逐步上线或升级迭代,同时企业的商业模式创新也将有巨大潜力。例如“优食谷”模式,例如核心企业带动产业链协同发展模式……也许很多当前看起来很难、不可能的事情,在数字化转型的过程中,都将变得简单,甚至在回过头时,成为一种理所当然,成为一种“轻舟已过万重山”。

本文由长江商学院案例研究员王小龙在长江商学院运营管理学教授朱阳指导下撰写