

雨润集团：全链接是战略必需，数字化转型
就是摆脱「厂长依赖」

欢迎与 SAP 联系

400-002-3266

就是摆脱「厂长依赖」



我们有足够的理由对雨润好奇。

比如，这是一家从肉类加工厂跨界到地产、商业、旅游等七大产业的企业，我们对它的商业逻辑好奇。比如，以信息化的视野来看，生鲜加工与深加工，恰好是一逆一正两套 BOM，我们对它的数字化基础好奇。又比如，生鲜商品数年前开始面迎互联网改造，但夫妻老婆店的最后一公里价值依旧无法取代，我们对它如何赋能全链条的下游商业好奇。

带着这些好奇，SAP 业务转型研究与**雨润集团 SAP 项目总监鲍毅**进行了一场对话。鲍毅先生分享了雨润借由数字化转型

向「弹性产能」靠近的经验，谈到了雨润为何又怎么样赋能下游经销商。在这场金句频出的对谈里，他的一句话尤为令人回味：“从前我们提情商与智商，现在还需要加上「数商」。对企业而言，数字化转型就是摆脱「厂长依赖」。对个人而言，数字化转型是在一定程度上超越了经验积累，让每个人都能成为厂长、成为生产科长。”



鲍毅
SAP项目总监
雨润集团

“雨润与 SAP 的合作由来已久，此次 SAP Commerce Cloud 电商云解决方案为雨润带来了前所未有的数据洞察，提升了生产计划和销售计划的准确性，从而推动产能由刚性管理转为弹性管理。同时，实现了线上线下渠道间的信息共享互动，以便集团内部能够有效地协作完成各渠道的赋能和监督。”

那么，雨润是如何以数字化手段提升企业与员工「数商」的？

请看以下访谈实录：

**协同的前提是数据准确、直观可视，
数字化对业务的作用是扎实可感的。**

- **SAP**：似乎大家对食品生产行业是最熟悉不过的，因为天天得接触。但具体到车间里，又很陌生。食品制造行业的普遍挑战是什么？

鲍毅：雨润的核心业务主要是食品的生产制造，在这个过程中提到比较多的概念是 BOM(物料清单)。雨润的 BOM 在生鲜和深加工是完全反向的：生鲜屠宰体系是逆 BOM 过程，一头猪进去会产生出很多附加产品出来；深加工体系是正常 BOM，不同产品对应不同的 BOM。

以前在做生产分析、销售分析时，相对而言是比较割裂的——销售端关心的是提升销售量，生产端关注的是如何最大化工厂的产能和成本控制。

所以，在我看来，**食品生产制造最大的挑战是协同**。站在数字化的角度，我们就要去思考割裂的状况怎么解决、协同的路径是什么。

产销协同最大的难点在于销售预估，没有一个企业，没有一个系统可以做到百分之百精准的销售预估。这次我们部署了 **SAP Commerce Cloud 电商云**，负责销售端的订单采集，做订单滚动预测。现在，我们可以采集 70%-80%销售量的预估。在过程

中还是有不断的调整，有些产品生产周期不同，最多在交货前的三天前销售计划都是可以修正的，三天内的不可以修正。

过程中有了预测数据帮助，生产端可以更加直观地看到未来一个阶段产品的交付计划。有了产品交付计划，工厂的产线可以大批量生产某个单品，如果没有生产计划，或者生产计划不太准的话，会在一天内或者比较短的时间内频繁更换产业上所需要生产的产品种类，每更换一次对企业来说都是一次成本的消耗，因为需要清理产线上所有的设备，这时候要切换另外一个产品的生产工序。

如果销售计划更加精准的话，可以把同一类比较大的产品生产集中到固定的工厂、固定的时间段，可以长时间进行生产，就不需要做比较频繁的产品生产切换的操作，对降本增效有非常大的帮助。

我们通过 SAP 电商云进行系统打通，想要做的是产销的协同，而不是单独站在销售端、生产端看待企业运营。这个过程比较痛苦，而且是相对而言比较长的阶段，需要不断优化。达到理想中的状态是通过整个集团的内部数据预测未来一阶段的销售，可能是周计划或者是月度计划，指导生产端的原材料采购、备货、生产排班、物流等。

我觉得这是生产企业最想达到的理想状态，类似于我们提到的 Just in time 的生产销售逻辑。如果没有 SAP 的帮助，是很难达成的。

- **SAP：弹性产能、以销定产确实是行业的一个愿景。您刚才提到的「痛苦」，可能也是源于这是一个多部门配合的事情，雨润是如何跨过这道坎的？**

鲍毅：这个问题是所有生产制造企业都会碰到，或者在阶段中碰到的问题。从信息化的角度来说，系统搭建并不是那么困难，因为我们有很成熟的产品套件支持我们做 S&OP 或者产销协同的操作。

但数字化转型并不是系统搭建简单的三套系统企业就完成了数字化转型。**真正的挑战在于运营队伍和员工怎么接受数字化理念。**之前讲的更多的是员工的情商、智商，而现在更多提到的是数商。以前的员工不会想到用数据的逻辑解决问题、做决策，现在企业在运营和经营中的问题，希望我们的员工、管理体系是通过数据来说话。数据采集后通过清洗、去除噪点、分析，累积到到一定程度的是不会骗人的，然后可以做到以我们的数据模型驱动它做预测。

现在我们想要达到的状态是什么？我们不太希望依赖于个人能力左右企业的经营能力，希望通过数字化系统，让每一个员工、每一个厂长、每一个生产科科长，达到相对而言比较高的能力。而不是说只有这个工厂的厂长，因为他经验丰富，所以他到任何一个工厂都能把工厂管理好。我们希望普通的工厂、普通的员工、新上任的厂长也能拥有更好的管理和运营能力，但这个能力肯定是基于我们的系统、我们的数据给他的决策辅助或者指导，这是企业比较希望达到的。

**全链接成为战略必需，
数字原住民带来转型机遇。**

- **SAP：SAP 今年提出了新型中国企业的概念。新型中国企业的**一个重要特征就是全链接的协同企业。在很多场合里，「链接」、「协同」也是雨润的高频词。

鲍毅：一个产业里的企业之间、产业与产业之间，毫无疑问是链接越来越紧密、越来越相互依赖的。大家也知道，这两年非洲猪瘟、新冠疫情对于整个产业链的影响还是比较大的。猪瘟直接影响到制品、屠宰的原材料，新冠疫情会在物流链路上产生很大的影响。这些事件，都会影响企业的运营，所以**企业在进行分析时，**

需要协同地去看。而要化解这些黑天鹅、灰犀牛，更需要协同地去解。所以我们说，全链接的视野，现在是一种企业的战略必需品。

雨润数字化转型最想做的一件事情是把产业链上自己的企业全部打通在一起。但目前在这两种疫情的影响下，也要逐步加强产业链某一个阶段弹性的生产能力，现在材料供给线性化很难得以保证，有时候非洲猪瘟全国产量都不行，现在目前猪肉价格掉下来以后产量还不错，但局部来看原材料采购很难线性化保障，要把产能弹性化给数据化。

当然，不仅仅是往前链接，我们更需要往下游链接，去赋能我们的经销商。

● SAP：雨润做了哪些？

鲍毅：食品行业跟高科技、汽车、生产制造企业最大的差异，我们面对的经销商整体的数字化产品运营能力跟其他产业来说相对而言弱一点。

之前跟经销商的沟通相对而言比较传统，像一些小的经销商更加习惯于打电话，或者销售推销人员上门帮他做订单下达、促销宣贯、传达。效率上来讲肯定不高，无论从信息的及时效率，还是人工成本的效率，相对而言是比较低的，我们也在逐步升级这一块儿的服务能力，但也要反观经销商能不能适应这样的变化和改变。

我们也能慢慢感受到经销商在升级，很多老牌经销商慢慢已经会移交给第二代了。第二代经销商，他们都是数字时代的原住民。他们对于线上订货、管理平台接受能力比以前强很多。而且这些原住民还反过来推动雨润进行升级，甚至会主动要求我们进行数字化赋能。

以前很难探查到经销商自己的库存和销售统计，但大部分大型经销商会有自己类似于 SAP ERP 的系统。**现在我们可以通过 SAP 电商云和这些系统进行打通，做到数据的互联互通。**不但能看到生产的排产计划、销售计划，也能看到目前渠道中的存量信息，把整个数据链路再往前探一步。

SAP® Commerce Cloud 为雨润集团打通数据链路，搭建全渠道 分销管理平台

90 %

经销商覆盖率

40 亿

生鲜类年订单金额

数字化转型是没有止境的工程，
善陪伴、能启发的同路人尤为关键。

- **SAP**：我留意到雨润数字化转型项目的名字叫做「Oasis 绿洲」。有什么寓意？

鲍毅：数字化转型对于现在的企业来说相当于长征，很少有企业在某一个节点上突然有一天宣布我这个企业的数字化转型成功了，它是漫长的过程，并不会有一个节点说到达哪一天哪一个系统上线了，我的数字化转型就完成了。

整个过程有相对而言比较客观的心理建设，我们觉得企业数字化转型是没有止境的工程。在沙漠中行进最大的危险就是没有水、

没有食物，「绿洲」的寓意是在沙漠行进过程中，可以让我们暂时休息，提供所必要的资源继续往下走的地点。

● SAP：补给之后再出发。

鲍毅：没错。我认为转型的补给绝不仅仅是系统或者软件。我觉得更关键的可能是陪伴与启发。第一次合作和这次的合作都能感受到 SAP 一直在提倡的陪伴。以往买完或者决定采购 SAP 的产品以后，SAP 产品的交付从拿到光盘、Key 来说是一个阶段。这次能感受到的区别是已经拿到产品以后上线的过程中，SAP 一直在陪伴我们。有很多 SAP 的行业专家、顾问会直接参与到本次实施方的选择、方案蓝图评审，以及最后上线前的模拟、演练、测试过程，SAP 全程参与。

包括 SAP 电商云的产品会有专门的售后团队，类似于像监理方一样看待整个项目的进度，在一些风险点上会和我们共同探讨怎么规避风险，怎么更加稳妥地保证上线，以及上线的相应质量。

我们也经常会求助 SAP 一些蓝图里比较难的点，SAP 顾问的资源是相当丰富的，毕竟全球范围内那么多优秀的企业都在用 SAP，类似的同行业问题可能会有一些共性，SAP 在共性问题解决上的思路和眼界，比单一企业经验更加丰富，给企业很多启发。很多我们沟通时很难解决的问题，在 SAP 这边会有类

似的解决方案或者相对成熟的行业方案给到我们，对整个蓝图的质量是比较大的提升。

欢迎与 SAP 联系

... 400-002-3266

这种陪伴和启发，是我个人对于 RISE With SAP 这个概念的理解。

采访札记

经过几年的数字化探索，雨润已从参与者、学习者，华丽转身成为用数据贯穿全产业链，赋能上下游的数字化生态主导者。跟全产业链的合作伙伴一起共赢，这是一个伟大的愿望。这一愿望，也与 SAP 提出的新型中国企业特征之一——全链接的协同企业不谋而合。这或许就是双方不断携手的原因。

事实上，雨润的数字化成绩并非一蹴而就，而是从养殖到销售，从源头到消费者，在生产到流通的各个环节逐步摸索、不断发展而来，业已形成正向反馈的数字化生态闭环，积聚强合力，提升整体竞争力，也增强了抗风险能力。

也正因为此，我们有理由相信，雨润的增长在未来是可持续的。