



面向“十二五”高等教育课程项目研究成果

连锁企业物流配送中心 运营实务

LIANSUO QIYE WULIU PEISONG ZHONGXIN
YUNYING SHIWU

主编◎李加明

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

连锁企业物流配送 中心运营实务

主 编 李加明

副主编 王 坤 张 冉 赵洪广

参 编 王 晖 陈 鹏 王雪娇



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业物流配送中心运营实务/李加明主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2014. 11

ISBN 978 - 7 - 5640 - 9980 - 0

I. ①连… II. ①李… III. ①连锁企业 - 物流配送中心 - 运营管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280539 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京高岭印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 13

字 数 / 244 千字

版 次 / 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价 / 39.00 元

责任编辑 / 施胜娟

文案编辑 / 施胜娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

前言

Qian Yan

连锁经营已经日益成为我国主流的商业零售业态，物流配送作为联系连锁企业各经营环节的纽带，对连锁企业的正常运营起着至关重要的作用。许多大、中型连锁企业都建立了自己的配送中心，进行多品种、小批量的商品配送。据中国连锁经营协会的最新统计，国内连锁百强企业中，有 80% 的企业拥有自己的配送中心，每座配送中心的平均面积都在 2 万平方米以上。物流配送中心的建立，大大降低了运输成本，减少了销售机会的损失，提高了连锁企业的市场竞争力。

连锁企业商品配送是连锁企业的核心业务之一，但现状却是大量从业人员无论是从理论、思维方式还是知识结构上都与企业所需存在一定差距，这直接影响到我国物流配送中心的运营效率。无论是配送中心从业人员还是连锁经营管理相关专业的学生，都面临配送中心运营管理教材匮乏的窘境。

本教材的编写紧紧围绕连锁企业配送中心运营管理人员职业核心能力要求，力求有效地提升学习者的职业能力和职业素养。为保证本教材内容的职业性、实践性，我们以贴近职业工作的“上班式”课程建设理念完成配套课程开发，同时加大与企业、行业专家的合作力度，引入企业的鲜活案例，力求课程内容与职业标准的无缝对接。

本教材的具体编写分工如下：框架设计及统稿由李加明负责，并编写项目一、项目二和项目八；王坤负责编写项目三、项目四；张冉负责编写项目五、项目六；赵洪广负责编写项目七。王晖、陈鹏、王雪娇等参加了教材的编写。

教材编写过程中参考和引用了国内外学者、专家的大量著作，由于许多资料作者不详，无法一一注出，在此向他们一并表示感谢。

由于编者水平有限加之时间仓促，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

编者



录

Mu lu

项目一 连锁企业配送概括	1
任务一 认识物流配送	3
任务二 认识连锁经营	11
任务三 连锁经营与物流配送	19
项目二 连锁企业配送中心概括	29
任务一 认识连锁企业配送中心	31
任务二 物流配送中心的规划与设计	39
任务三 物流配送中心的选址	46
项目三 连锁企业配送中心设施与设备	53
任务一 认识连锁企业配送中心设施设备	54
任务二 设施设备使用规范	58
项目四 连锁企业配送中心流程设计	83
任务一 连锁企业配送中心基本作业	85
任务二 连锁企业配送中心流程管理	89
项目五 连锁企业配送中心运输管理	116
任务一 配送运输方式选择与组织	117
任务二 车辆调度管理	131
项目六 连锁企业配送中心库存管理	143
任务一 连锁企业配送中心库存管理	145
任务二 ABC 分类法及重点管理策略	151
任务三 经济订货批量确定	155

项目七 连锁企业配送中心信息管理	163
任务一 认识配送中心物流信息特征	165
任务二 物流配送中心信息系统的构架	172
任务三 配送中心信息技术的应用	177
项目八 连锁企业配送中心现场管理	186
任务一 配送中心现场 6S 管理	188
任务二 现场定置管理和目视管理	192
参考文献	200

连锁企业配送概括

项目目标

- ❖ 了解配送的概念、要素和分类；
- ❖ 熟悉连锁经营的概念、特征和分类；
- ❖ 掌握物流配送在连锁经营中的作用。

项目导入

连锁经营已经日益成为我国主流的商业零售业态，物流配送作为联系连锁企业各经营环节的纽带，对连锁企业的正常运营起着至关重要的作用。连锁经营是通过统一服务、统一进货、统一配送、统一价格等运营方式来实现的。这些统一的背后必须有强大的配送支持和保证。

导入案例

沃尔玛“天天平价”背后的奥秘

“我们的‘天天平价’不是来自于外界所传言的榨干供应商和低工资、低福利，而是依靠改善和提高我们物流体系的效率来节约成本。物流供货系统是沃尔玛的核心竞争力所在。”戴浩文专程来京参加中国企业采购与供应链管理高层论坛。在这个有麦肯锡、惠普、Oracle 以及索尼爱立信等跨国公司物流与信息主管参加的论坛上，戴浩文演讲的题目是“沃尔玛中国公司的物流体系和机遇”。由于沃尔玛在全球零售业乃至全球“500强”企业中多年来的“老大”地位，此外其在物流、信息流控制方面也早已闻名业界，因此戴浩文的演讲格外引人注目。

平价要靠现代物流

戴浩文说,在沃尔玛,物流配送体系的重要性仅次于员工,如果说员工对沃尔玛健康发展的重要程度占 75% 的话,物流几乎占了余下的 25%。因为顾客之所以能在沃尔玛以最低价格买到最优的产品,在很大程度上都依赖于物流体系。

在戴浩文看来,沃尔玛的“天天平价”不是像其他零售商那样来自对供应商收取各种进场费等方式的“盘剥”,更不是来自对内部员工克扣工资、降低福利待遇的“压榨”,而是从不断改善和提升效率的物流配送体系中降低成本,从而进一步降低商品价格。沃尔玛中国公司目前在深圳和天津一南一北两个城市分别建有两大配送中心,分别负责沃尔玛在东北和南部的商品配送工作。戴浩文认为,正是依靠南北两大配送中心的集中配送(大型送货卡车主要在夜间工作),沃尔玛才能够有效控制商品的成本、交货时间以及供应商的订单满足率。

对于这一点,戴浩文显得格外自豪。他进一步介绍说,通过对供应链的有效整合,沃尔玛借助 POS 自动补货系统,可以实现配送中心和每个商店的现货最大化和多余库存最小化。这样,进入沃尔玛配送中心的商品可以做到无滞留地于当天直接转送到各店,从而减少了库存,加速了流通速度。

完成“不可能完成的任务”

但戴浩文还不满足于这一点,他给物流部门定下了量化目标:实现 98.5% 的现货率和 100% 的供应商订单满足率。这个目标对别的企业来说,几乎是“不可能完成的任务”,但在戴浩文看来,凭借沃尔玛全球的技术和经验支持,沃尔玛中国应该也必须完成这一任务。

在加盟沃尔玛之前,戴浩文是沃尔玛的一家第三方物流服务公司的老板。由于其出色的管理和服务水平,戴浩文被招聘进了发展空间更具想象力的沃尔玛体系中。尽管在中国工作多年,戴浩文已经是一个不折不扣的“中国通”了,但在刚刚起步的中国物流市场,仍有许多让戴浩文感到非常无奈的地方。

最让戴浩文感到为难的是国内各成体系、地方保护主义严重的地方货运系统,中央没有一个全国性的物流政策,各地方政府的物流体系与标准又各不相同,每个省都建有自己的运输配送体系,而全国性的运输网尚未建立起来,这对沃尔玛这样需要在全国范围内实现大规模物流配送的公司造成了较大的阻碍。

此外,目前国内的货运公司基本都是整车起运,没有全国范围内的门对门个性化运输服务,这些都在无形中加大了沃尔玛等的物流配送成本。物流需适应中国国情,对此戴浩文也不得不承认,中国充足而廉价的劳动力资源,使得沃尔玛这样善于依靠自动化设备的跨国企业的优势难以发挥。比如,现在很多供应商都依靠员工对货物进行手工贴标签,这并不需要太多技术性,成本还很低。这样一来,供应商建立自动化的货物识别体系的压力就不大。

尽管如此,沃尔玛仍一直在努力提高其在华物流供货体系信息化水平。据

戴浩文透露,目前沃尔玛中国公司正在尝试着将一种先进的无线射频技术引入中国,这种不需要高额成本的技术将有助于沃尔玛进一步降低商品管理成本,从而降低商品价格。但由于这一技术在美国刚开始试用,中国还没有国家标准,因此何时才能在中国大规模推广还不得而知。

引例分析

物流配送是连锁经营的关键,也是连锁企业的第三利润源泉。沃尔玛“天天平价”的背后是其强大的物流配送体系的支持。我国物流配送的发展水平,严重影响着连锁经营的发展水平。



任务实施

任务一 认识物流配送

一、物流配送的概念

配送是指在经济合理区域范围内,根据客户要求,对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业,并按时送达指定地点的物流活动。配送是物流中一种特殊的、综合的活动形式,是商流与物流的紧密结合,包含了商流活动和物流活动,也包含了物流中若干功能要素的一种形式。

从物流来讲,配送几乎包括了所有的物流功能要素,是物流的一个缩影或在某小范围中物流全部活动的体现。一般的配送集装卸、包装、保管、运输于一身,通过这一系列活动完成将货物送达的目的。

从商流来讲,配送和物流的不同之处在于:物流是商物分离的产物,而配送则是商物合一的产物,配送本身就是一种商业形式。虽然配送在具体实施时,也有以商物分离形式实现的,但从配送的发展趋势看,商流与物流越来越紧密的结合,是配送成功的重要保障。可以从资源配置的角度,对配送在社会再生产过程中的位置和配送的本质行为表述为:配送是以现代送货形式实现资源的最终配置的经济活动。这个概念的内涵,可概括为以下四点:

(1) 根据经济学家的理论认识,配送是资源配置的一部分,因而是经济体制的一种形式。

(2) 配送的资源配置作用,是“最终配置”,因而是接近顾客的配置。接近

顾客是经营战略至关重要的内容。美国兰德公司对《幸福》杂志所列的 500 家大公司的一项调查表明“经营战略和接近顾客至关重要”，证明了这种配置方式的重要性。

(3) 配送的主要经济活动是送货，这里面强调现代送货，表述了与旧式送货的区别，其区别以“现代”二字概括，即由现代生产力、劳动手段支撑的，依靠科技进步的，实现“配”和“送”有机结合的一种方式。

(4) 配送在社会再生产过程中的位置，是处于接近用户的那一段流通领域，因而有其局限性。配送是一种重要的方式，有其战略价值，但是它并不能解决流通领域的所有问题。

二、配送的要素

(一) 集货

集货是将分散的或小批量的物品集中起来，以便进行运输、配送的作业。

集货是配送的重要环节，为了满足特定客户的配送要求，有时需要把从几家甚至数十家供应商处预订的物品集中起来，并按要求把物品分配到指定容器或场所。

集货是配送的准备工作或基础工作，配送的优势之一，就是可以集中客户进行一定规模的集货。

(二) 分拣

分拣是将物品按品种、出入库先后顺序进行分门别类堆放的作业。

分拣是配送不同于其他物流形式的功能要素，也是配送成败的一项重要支持性工作。它是完善送货、支持送货的准备性工作，是不同配送企业在送货时进行竞争和提高自身经济效益的必然延伸。所以，也可以说分拣是送货向高级形式发展的必然要求。有了分拣，就会大大提高送货服务水平。

(三) 配货

配货是使用各种拣、选取设备和传输装置，将存放的物品，按客户要求分拣出来，配备齐全，送入指定发货地点。

(四) 配装

在单个客户配送数量不能达到车辆的有效运载负荷时，就存在如何集中不同客户的配送货物，进行搭配装载以充分利用运能、运力的问题，这就需要配装。与普通送货不同之处在于，通过配装送货可以大大提高送货水平及降低送货成本，所以配装也是配送系统中有现代特点的功能要素，也是现代配送不同于以往

送货的重要区别之一。

（五）配送运输

运输中的末端运输、支线运输和一般运输形态的主要区别在于，配送运输是较短距离、较小规模、额度较高的运输形式，一般使用汽车做运输工具。与干线运输的另一个区别是，配送运输的路线选择问题是一般干线运输所没有的，干线运输的干线是唯一的运输线，而配送运输由于配送客户多，一般城市交通路线又较复杂，如何组合成最佳路线，如何使配装和路线有效搭配等，是配送运输的特点，也是难度较大的工作。

（六）送达服务

将配好的货物运输到客户处还不算配送工作的结束，这是因为送达货和客户接货往往还会出现不协调，使配送前功尽弃。因此，要圆满地实现运到之货的移交，有效地、方便地处理相关手续并完成结算，还应讲究卸货地点、卸货方式等，送达服务也是配送独具的特殊性。

（七）配送加工

配送加工是按照配送客户的要求所进行的流通加工。在配送中，配送加工这一功能要素不具有普遍性，但往往是有重要作用的功能要素。这是因为通过配送加工，可以大大提高客户的满意程度。配送加工是流通加工的一种，但配送加工有它不同于流通加工的特点，即配送加工一般只取决于客户要求，其加工的目的较为单一。

三、配送的分类

配送按组织方式、对象特性不同有多种形式。

（一）按配送组织者不同

1. 商店配送

组织者是商业或物资的门市网点，这些网点主要承担零售，规模一般不大，但经营品种较齐全。除日常零售业务外，还可根据用户的要求将商店经营的品种配齐，或代用户外订、外购一部分商店平时不经营的商品，和商店经营的品种一起配齐送给用户。这种配送组织者实力很有限，往往只是小量、零星商品的配送。对于商品种类繁多且需用量不大、有些商品只是偶尔需要而很难与大型配送中心建立计划配送关系的用户，可以利用小零售网点从事此项工作。商业及物资零售网点数量较多，配送半径较短，所以更为灵活机动，可承担生产企业重要货物的配送和对消费者个人的配送，它们对配送系统的完善起着较重要的作用。这

种配送是配送中心配送的辅助及补充的形式。

2. 配送中心配送

组织者是专职从事配送的配送中心。其规模较大,可按配送需要储存各种商品,储存量也较大。配送中心专业性强,和用户建立固定的配送关系,一般实行计划配送,所以,需配送的商品往往都有自己的库存,很少超越自己的经营范围。配送中心的建设及工艺流程是根据配送需要专门设计的,所以配送能力强,配送距离较远,配送品种多,配送数量大。可以承担工业企业生产用主要物资的配送,零售商店需补充商品的配送,向配送商店实行补充性配送等。配送中心配送是配送的重要形式。

(二) 按配送商品种类及数量不同

1. 单(少)品种大批量配送

工业企业需要量较大的商品,单独一个品种或仅少数品种就可达到较大输送量,可实行整车运输,这种商品往往不需要再与其他商品搭配,可由专业性很强的配送中心实行配送。由于配送量大,可使车辆满载并使用大吨位车辆,配送中心的内部设置也不需太复杂,组织、计划等工作也较简单。因而配送成本较低。

单品种大批量配送适用范围较窄,当可用汽车、火车、船舶从生产企业将这种商品直抵用户,同时又保障用户库存效益时,采用直送方式往往有更好的效果。

2. 多品种少批量配送

各工业生产企业所需的重要原材料、零部件一般需要量大,要求也较均衡,如采取直送或单品种大批量配送方式可以收到好的效果。但是,现代企业生产的所需,除了少数几种重要物资外,从种类数来看,处于B、C类的物资种类数远高于A类重要物资,这些种类品种数多,单种需要量不大,如采取直送或大批量配送方式,必须加大一次进货批量,必然造成用户库存增大,库存周期拉长,库存损失严重,占用大量资金。所以,不能采取直送或大批量配送方法。类似情况也出现在向零售商店补充配送中,国外开展的向家庭的配送也是如此。这些情况适合采用的方式便是多品种少批量配送。

多品种少批量配送是按用户要求,将所需的各种物品(每种需要量不大)配备齐全,凑整装车后由配送据点送达用户。这种配送对配货作业的水平要求较高,配送中心设备较复杂,配送计划较难制订,要有高水平的组织工作保证和配合。在配送中,属于高水平、高技术的配送方式。

多品种少批量的配送方式也正切合了现代“消费多样化”“需求多样化”的新观念,所以,是许多发达国家特别推崇的方式。

3. 配套成套配送

配套成套配送是按企业生产需要,尤其是装配型企业生产需要,将生产所

需全部零部件配齐,按生产节奏定时送达生产企业,生产企业随即可将此成套零部件送入生产线装配产品。采取这种配送方式,配送企业实际承担了生产企业大部分的供应工作,使生产企业专注于生产,如同多品种少批量配送一样的效果。

(三) 按配送时间及数量不同

1. 定时配送(准时配送)

按规定的时间间隔进行配送,如几天一次、几小时一次等,每次配送的品种及数量可以事前拟订长期计划,规定每次配送多大的量,也可以在配送日之前以商定的联络方式(如电话、计算机终端输入等)通知配送品种及数量。这种方式由于时间固定,易于安排工作计划、易于计划使用车辆,对用户来讲,也易于安排接货力量(如人员、设备等)。但如果备货的要求下达较晚,集货、配货、配装难度较大,或在要求配送数量变化较大时,也会使配送运力安排出现困难。

2. 定量配送

按规定的批量进行配送,但不严格确定时间,只是规定在一个指定的时间范围内配送。这种方式由于数量固定,备货工作较为简单,不用经常改变配货备货的数量,可以按托盘、集装箱及车辆的装载能力规定配送的定量,这就能有效利用托盘、集装箱等集装方式,也可做到整车配送,所以配送效率较高。由于时间不严格限定,可以将不同用户所需物品凑整车后配送,运力利用也较好。对用户来讲,每次接货都处理同等数量的货物,有利于准备人力、设备。

3. 定时定量配送

规定准确的配送时间和固定的配送数量进行配送,这种方式在用户较为固定,又都有长期的稳定计划时,采用起来有较大优势,具有定时、定量配送两种方式的优点。这种方式特殊性强、计划难度大,适合采用的对象不多,虽较理想,但不是一种普遍的配送方式。

4. 定时、定路线配送

依据确定的运行路线制定到达时间表,按运行时间表进行配送,用户可在规定路线站及规定时间接货,可按规定路线及时间表提出配送要求,进行合理选择。采用这种方式有利于计划安排车辆及驾驶人员。在配送用户较多的地区,也可免去过分复杂的配送要求造成的配送计划、组织工作、配货工作及车辆安排的困难。对于用户来讲,既可根据一定路线、一定时间进行选择,又可有计划安排接货力量。但这种配送方式的应用领域也是有限的,不是一种可普遍采用的方式。

5. 即时配送

不预先确定固定的配送数量,也不预先确定固定的配送时间及配送路线,而是完全按用户要求的时间、数量进行配送的方式。这种配送方式是以某天的任务

为目标,在充分掌握了这一天的需要地、需要量及种类的前提下,即时安排最优的配送路线并安排相应的配送车辆,并实施配送。这种配送方式可以避免上述两种配送方式的不足,做到每天配送都能实现最优的安排,因而是水平较高的配送方式。

采用即时配送方式时,为了使这种配送更加有效,可以在初期按预测的结果制订计划,以便统筹安排一个时期的任务,并准备相应的配送力量,实际的配送实施计划则可在配送前一两天,根据任务书做出。

(四) 其他配送方式

1. 共同配送

几个配送中心联合起来,共同制订计划,共同对某地区用户进行配送,具体执行时共同使用配送车辆,这种配送方式称为共同配送。在某一地区用户不多、各企业单独配送时,因车辆不满载等原因致使经济效益不佳,难以开展配送业务。如果将多家配送企业的用户集中到一起,则可能有效地实施配送,这种情况采取共同配送是有利的。共同配送的收益可按一定比例由各配送企业分成。

2. 加工配送

在配送中心进行必要的加工可使配送工作更主动、完善。这种将流通加工和配送一体化,使加工更有针对性、配送服务更趋完善的配送形式称为加工配送。

四、配送的作用

在整个物流过程中,配送的重要性应与运输、保管、装卸、流通加工、包装和信息并列,本书将配送的作用归纳为以下五点。

(一) 完善了输送及整个物流系统

第二次世界大战之后,由于大吨位、高效率运输力量的出现,使干线运输无论在铁路、海运抑或公路方面都达到了较高水平,长距离、大批量的运输实现了低成本化。但是,在所有的干线运输之后,往往都要辅以支线或小搬运,这种支线转运或小搬运成了物流过程的一个薄弱环节。这个环节和干线运输不同,如要求灵活性、适应性、服务性强等,往往致使运力利用不合理、成本过高等。采用配送方式,从范围来讲将支线运输及小搬运统一起来,加上上述配送的各种优点,使输送过程得以优化和完善。

(二) 提高了末端物流的效益

采用配送方式,将各种商品用户集中在一起进行一次发货,实现经济地发货,使末端物流经济效益提高。

（三）通过集中库存使企业实现低库存或零库存

实现了高水平的配送之后，尤其是采取准时配送方式之后，生产企业可以完全依靠配送中心的准时配送而不需保持自己的库存。或者，生产企业只需保持少量保险储备而不必留有经常储备，这就可以实现生产企业多年追求的“零库存”，将企业从库存的包袱中解脱出来，同时解放出大量储备资金，从而改善企业的财务状况。实行集中库存，集中库存的总量远低于不实行集中库存时各企业分散库存之总量。同时增强了调节能力，也提高了社会经济效益。此外，采用集中库存可以利用规模经济的优势，使单位存货成本下降。

（四）简化事务，方便用户

采用配送方式，用户只需向一处订购，或者和一个进货单位联系就可订购到以往需要去许多地方才能订到的货物，只需组织对一个配送单位的接货便可代替现有的高频率接货，从而大大减轻了用户的工作量和负担，也节省了开支。

（五）提高供应保证程度

生产企业自己保持库存来维持生产，供应保证程度很难提高（受到库存费用的制约）。如采取配送方式，配送中心可以比任何企业的储备量都大；对每个企业而言，中断供应、影响生产的风险便相对缩小，使用户免去短缺之忧。



麦当劳的物流配送体系

在麦当劳的物流中，质量永远是权重最大、被考虑最多的因素。麦当劳重视品质的精神，在每一家餐厅开业之前便可见一斑。餐厅选址完成之后，首要工作是在当地建立生产、供应、运输等一系列的网络系统，以确保餐厅得到高品质的原料供应。无论何种产品，只要进入麦当劳的采购和物流链，必须经过一系列严格的质量检查。麦当劳对土豆、面包和鸡块都有特殊的严格要求。比如，在面包生产过程中，麦当劳要求供应商对每个环节加强管理。比如：装面粉的桶必须有盖子，而且桶不能是白色的，以免意外破损时碎屑混入面粉，而不易分辨；各工序间运输一律使用不锈钢筐，以防杂物碎片进入食品中。

谈到麦当劳的物流，不能不提到夏晖公司。这家几乎是麦当劳“御用”（该公司的客户还有必胜客、星巴克等）的物流公司与麦当劳的合作，至今在很多人眼中还是一个谜。麦当劳没有把物流业务分包给不同的供应商，夏晖也从未“移情别恋”，这种独特的合作关系，不仅建立在忠诚的基础上，还在于夏晖为其提供了优质的服务。

麦当劳对物流服务的要求是比较严格的。在食品供应中,除了基本的食品运输之外,麦当劳还要求物流服务商提供其他服务,比如信息处理、存货控制、贴标签、生产和质量控制等。这些“额外”的服务虽然成本比较高,但它使麦当劳在竞争中获得了优势。“如果你提供的物流服务仅仅是运输,运价是每吨4角,而我的价格是每吨5角,但我提供的物流服务中包括了信息处理、贴标签等工作,麦当劳也会选择我做物流供应商的。”为麦当劳服务的一位物流经理说。

另外,麦当劳要求夏晖提供一条龙式物流服务,包括生产和质量控制在内。夏晖设在我国台湾的面包厂就全部采用统一的自动化生产线,制造区与熟食区加以区分,厂区装设空调与天花板,以隔离落尘,易于清洁,应用严格的食品与作业安全标准。所有设备由美国 SASIB 专业设计,每小时能生产 24 000 个面包。在专门设立的加工中心,物流服务商为麦当劳提供所需的切丝、切片生菜及混合蔬菜,拥有生产区域全程温度自动控制、连续式杀菌及水温自动控制功能的生产线,生产能力每小时 1 500 千克。此外,夏晖还负责为麦当劳上游的蔬果供应商提供咨询服务。

麦当劳利用夏晖设立的物流中心,为其各个餐厅完成订货、储存、运输及分发等一系列工作,使得整个麦当劳系统得以正常运作,通过它的协调与连接,使每一个供应商与每一家餐厅达到畅通与和谐,为麦当劳餐厅的食品供应提供最佳的保证。目前,夏晖在北京、上海、广州都设立了食品分发中心,同时在沈阳、武汉、成都、厦门建立了卫星分发中心和配送站,与设在我国香港和台湾的分发中心一起,斥巨资建立起全国性的服务网络。

为了满足麦当劳冷链物流的要求,夏晖公司在北京地区投资 5 500 多万元人民币,建立了一个占地面积达 12 000 平方米、拥有世界领先技术的多温度食品分发物流中心,该物流中心还配有先进的装卸、储存、冷藏设施,5~20 吨多种温度控制运输车 40 余辆,中心还配有电脑调控设施用以控制所规定的温度,检查每一批进货的温度。

“物流中的浪费很多,不论是人的浪费、时间的浪费还是产品的浪费都很多。而我们是靠信息系统的管理来创造价值的。”夏晖食品公司大中华区总裁白雪李很自豪地表示,夏晖的平均库存远远低于竞争对手,麦当劳物流产品的损耗率也仅有万分之一。

“全国真正能够在快餐食品达到冷链物流要求的只有麦当劳。”白雪李称,“国内不少公司很重视盖库买车,其实谁都可以买设备盖库。但谁能像我们这样有效率地计划一星期每家餐厅送几次货,怎么控制餐厅和分发中心的存货量,同时培养出很多具有管理思想的人呢?”与其合作多年的麦当劳中国发展公司北方区董事总经理赖林胜拥有同样的自信:“我们麦当劳的物流过去是领先者,今天还是领导者,而且我们还在不断地学习和改进。”

赖林胜说,麦当劳全国终端复制的成功,与其说是各个麦当劳快餐店的成功,不如说是麦当劳对自己运营的商业环境复制的成功,而尤其重要的是其供应

链的成功复制。离开供应链的支持,规模扩张只能是盲目的、超契约的合作关系。

让人感兴趣的是,麦当劳与夏晖长达30余年的合作,为何能形成如此紧密无间的“共生”关系?甚至两者间的合作竟然没有一纸合同?

“夏晖与麦当劳的合作没有签订合同,而且麦当劳与很多大供应商之间也没有合同。”

的确有些难以置信!在投资建设北京配送中心时,调研投资项目的投资公司负责人向夏晖提出想看一下他们与麦当劳的合作合同。白雪李如实相告,令对方几乎不敢相信,不过仔细了解原因后,对方还是决定投资。

这种合作关系看起来不符合现代的商业理念,但却从麦当劳的创始人与夏晖及供应商的创始人开始一路传承下来。

“这种合作关系很古老,不像现代管理,但比现代管理还现代,形成超供应链的力量。”白雪李说,在夏晖的10年工作经历让自己充分感受到了麦当劳体系的力量。夏晖北方区营运总监林乐杰则认为,这种长期互信的关系使两者的合作支付了最低的信任成本。

多年来,麦当劳没有亏待他的合作伙伴,夏晖对麦当劳也始终忠心耿耿,白雪李说,有时长期不赚钱,夏晖也会毫不犹豫地投入。因为市场需要双方来共同培育,而且在其他市场上这点损失也会被补回来。有一年,麦当劳打算开发东南亚某国市场,夏晖很快跟进在该国投巨资建设配送中心。结果天有不测风云,该国发生骚乱,夏晖巨大的投入打了水漂。最后夏晖的这笔损失是由麦当劳支付的。

任务二

认识连锁经营

一、连锁经营的概念与特征

现代管理学认为连锁经营是指经营同类商品或服务的若干企业,以一定的形式组成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在分工的基础上实施集中化管理,把独立的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益。连锁经营的概念包含以下几点含义:

- (1) 连锁经营把分散的经营主体组织起来,具有规模优势(统一化:统一店名店貌;统一广告、信息;统一进货;统一核算;统一库存和统一管理)。
- (2) 连锁经营都要建立统一的配送中心,与生产企业或副食品生产基地直