

永和大王的“零成本”信息化PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E6_B0_B8_E5_92_8C_E5_A4_A7_E7_c31_459150.htm 以平均每5元的网络成本，即换取40万元人民币的订货额，永和大王没道理不成为餐饮行业的一朵奇葩。上帝说：我要油条，于是有了油条。这并不是《圣经》里的传说。只要身处上海，作为“上帝”的顾客只要点击鼠标或者接通电话，你的要求就会马上传到永和大王总部的外卖中心，而随后离你最近的永和大王就会在20分钟内把你想要的食物送到你的面前。如果告诉你，使永和大王的外卖业务如此便捷的源头是一个自主开发且成本为零的软件，你可能不会相信但，事实就是如此。呼叫中心的困惑 1998年，拥有18家连锁餐厅的永和大王在上海已经深得顾客的青睐，但是，永和单店的日均收入却由12000元降至8000元，首度陷入亏损。为了实现连锁经营的规模从而实现效益，永和大王开始迅速发展连锁店，开发新的产品。随着连锁店逐渐增多，林猷澳发现，永和大王一部分可观的利润来自并不被人注意的外卖业务。可是此时永和大王的外卖基本上只能实现单店的电话订餐业务，这样的方式难以统计大量的数据，而且电话很容易占线，耽误了顾客的就餐时间，也直接导致他们对永和和大王外卖服务的反感。最致命的是，永和和大王的一些竞争对手在这一年相继推出了网上外卖，并且也推出了单店的订餐服务。林猷澳的商业敏感更告诉他，电子商务化的外卖业务肯定在未来是商家的必争之地，如果不解决自身问题，永和和大王将会逐渐失去外卖的领地！焦急中的永和和大王把目光投向了当时自己并不是很熟悉的电子

商务。林猷澳提出，永和不仅应该实现网上的订餐，更要实现连锁店外卖业务的信息化和统一化。基于这种思考，1998年初，永和大王建立了自己的网站，并在上海成立了自己的外卖呼叫中心，所有的网上和电话订餐都由这个外卖中心统一受理。可是，外卖呼叫中心成立后，很快就有大量的数据和订单涌入，没有专门的信息化软件来控制，是根本无法完成的。永和大王急需一个可以控制外卖服务的软件，究竟选择什么软件更适应企业的特点呢？当时市场上专门针对餐饮业的信息化软件并不多，而且不一定适合此时永和的特殊要求，如果需要长期的磨合，就错过了大好的时机。究竟如何是好？永和大王陷入了困惑。永和的“明治维新”1998年5月，永和大王在多方面衡量之后，出人意料地做了一个决定：我们自己做！一个月后，永和大王开始由自己的信息技术部门自主开发外卖管理软件，时任信息技术主管的杨勇、IT工程师的蔡嵘和许骥华参与了此项目。但也正是这个时候，永和大王内部员工在是否应该投资的理念上出现了冲突。一些连锁餐厅的店长和中层干部，觉得买一台电脑放在餐厅专门用来收外卖单，是“毫无意义的奢侈行为”。然而，和许多初上信息化的企业不同的是，永和大王的技术人员并没有花时间作过多的解释，他们的CEO选择了像日本明治维新一样的方式从上层力推。由于老板亲自“生火”，使“下厨”的技术部门成为“强势IT”，开发在人力上基本没有了阻力。事实上，杨勇他们并没有因为“强势”忘记思考，除了认真地考虑了技术因素之外，他们还参与了管理决策的分析，制定了实际运营的标准，更对员工进行了必要的培训。他们最早的构想是客户第二次打进订餐电话，外卖中心不用再问

，就能知道他是谁，住在哪里。为达到这个效果，他们选择了当时正在开始流行的“VB SQLSERVER ASP”的技术方案。由于杨勇、蔡嵘等人都有很多这方面的工作经历和经验，而且非常早的介入B/S的应用，他们又在VB里面嵌入了不少B/S的内容。另外，他们把XML（扩展标记语言）用作电子订单数据的传递，因为这样可以实现办公软件的兼容，更方便处理订单。在开发软件过程中，他们把所有将会用到这个业务流程的员工叫到一起，让他们亲身体验，并对“怎么样最快捷方便”进行讨论。遇到不满意的地方他们再修改，反复磨合，由于都在同一家公司，这个过程并没有花费很多时间。2个月以后，永和大王开发出了呼叫中心前端、通讯系统和餐厅接端（即现在的“外卖受理系统”），系统完成后进行了测试，感觉不错。此时，永和大王的信息技术人员不可能想象，这个让他们和顾客都倍感方便的系统会在一年后就濒临瘫痪。挽救瘫痪中的系统任何一个开发出来的系统都不可能是完美的，永和大王的也不例外。1998年8月，永和大王的外卖受理系统开始出现问题。座席小姐发现，客户数据量一大，系统延迟的时间就会变长，有时候甚至需要1、2秒时间才能弹出菜单。虽然只是几秒的时间，累计起来，也是相当可怕的：过多的延迟会导致数据更新缓慢，甚至会导致数据库关闭，必须重新开始，越忙数据越大，使用率越低。1999年初，永和大王外卖系统的问题逐渐开始恶化，并逐渐导致系统到了瘫痪的边缘。永和大王的技术人员赶紧开始全面地排查，一开始，他们觉得是硬件的问题，认为可能是电脑配置不够高导致速度的延迟，于是迅速对硬件进行了升级。但是后来很快发现他们错了硬件升级后情况并没有改善。

“我们刚开始的时候有一点避轻就重，只做对目的有用的东西，不是很注重细节。”蔡嵘告诉记者。让人尴尬的是，问题就是出在了细节的粗糙上。原来，杨勇他们在最初系统里做了数据库，但是没有做数据的索引，数据和索引之间没有联系，数据一多，电脑就根本没有办法有效快捷地查询。系统的问题让永和大王的“技术三人组”十分苦恼，他们整天凑在一起，商量对策，用他们的话说，是进行了多次的“脑力冲浪”。在研究的过程中，他们开始反思前期开发中的不足，并特别留意了一些不容易被注意的细节。另外，在系统改造的同时，永和大王对座席小姐本身技能的要求提高了，比如文字录入，地理状况的熟悉程度等。为了提高座席小姐的接单速度，他们甚至要测试她们需要按几个键，平均需要多少秒才能完成一个订单。比如，外卖管理系统有一个功能叫“新建订单”，开始一直是用鼠标操作的，但是后来发现这样会浪费不少的时间，全部改成快捷键后，每个订单节省了15秒。再如“点选菜单”，开始技术人员认为界面要友好，不用让座席小姐记住每个菜名，直接看到就可以点击，所以把菜单做得很花哨，每一个菜都有图片，但是后来发现菜单上的很多菜名和内容都可能会变动，并不准确。于是，后来他们改用代码，“001”是甜豆浆……只要键入就可以完成。但是，座席小姐们开始抱怨，她们觉得自己根本记不住那么多代码，她们自愿分成两组，一组菜名，一组代码。不到3天，代码组的每个人都可以记住50多个代码，因为代码是有规律的，操作起来很方便，另一组用鼠标的相比之下突然发现自己的方式很麻烦，也逐渐忘掉了自己的电脑还有鼠标。几个月后，他们终于完成了数据索引的浩繁工程，并完成了

对业务流程的精细改造。至此，永和大王的外卖受理系统开发划上了个阶段性的句号。到2001年系统再次升级时，所有人惊喜地看到：1999年，永和大王的客户资料是10几万条，查询时有2秒的延迟；2001年的客户记录是40万条，却感觉不到任何延迟。零成本下的效应除了在硬件设施上的10万元投入，永和大王这次软件开发的成本几乎是零。而相对这种零成本而言，永和大王得到的回报是巨大的。由于外卖管理系统的零成本，而省下店面开支的外卖利润本来就比较，加上网上订购增加的营业额，永和大王的毛利始终保持在40%。仅仅在上海地区，到2004年，永和大王的外卖业务一个月就有50万人民币的生意，平均每次订货额40万元人民币，网络成本不过5元。通过这个系统，客人可以直接拨打外卖中心的电话，订购离自己最近的永和大王连锁店内的快餐，而永和大王的座席小姐也可以查询到所有客户的详细信息，甚至包括对食物的偏好。这不仅在1998年是领先的，至今，永和大王仍是连锁快餐业里惟一拥有外卖呼叫中心的。如今，永和大王准备进一步完善自身的呼叫中心，把范围从目前的上海、北京扩展到南京、武汉、深圳等地，并正在准备实现信息的反馈系统，实现信息互通后将把半个小时的送货时间降低到10分钟。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com