

谁给肯德基和必胜客喂食物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E8_B0_81_E7_BB_99_E8_82_AF_E5_c31_645303.htm id="tb42"

class="mar10"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 为了配合旗下三家餐饮品牌肯德基、必胜客、艾德熊在中国的迅速扩张，百胜在物流配送上着实下了一番功夫。在近年陆续进入中国的洋快餐品牌中，肯德基在中国的快速发展引人注目。1987年，第一家肯德基店在中国北京前门开张；1992年，肯德基餐厅总数增加到11家，这在当时在中国经营快餐连锁餐厅的公司中分店数量最多的；到1995年，这一数字已经发展到50家；2000年11月28日，肯德基在全国共设有19家肯德基有限公司，经营着遍布全国的400家连锁餐厅，号称餐饮连锁业的中国第一；2002年9月，肯德基为其在中国的第700家餐厅开业举行了欢庆仪式，4个月后，第800家店又在上海浦东机场被发现。而与肯德基一母同胞的必胜客西式快餐店，也在进入中国的第13个年头开到了100家。据说，肯德基与必胜客的足迹，如今也遍布了除西藏外的中国大地。如此庞大的销售网络，谁来保证他的正常运转？标准建设 现在提起中国百胜餐饮集团，很多人已经不像几年前那样陌生了，这个目前中国最大的餐饮集团，是肯德基和必胜客名符其实的母公司。在中国，他不仅“生育”了肯德基、必胜客、艾德熊三大洋快餐品牌，他还独力承担起了给这些日益长大的“孩子们”的“喂奶”工作。这不是一份轻松的工作，因为每个“孩子”

的口味都不一样，而且经常要换点新鲜口味。比如肯德基，近年来已连续推出了盐酥半翅、劲爆鸡米花、墨西哥鸡肉卷等多种新产品，自然在原料、半成品、成品配送上又提出了新要求。1987年，百胜旗下的肯德基率先进入中国，1990年必胜客也在中国开了第一家餐厅。百胜在美国的配送一直由一家专业第三方物流公司Meclane Food Service来做，所以他们最初的想法是把美国的合作伙伴请到中国来继续为其服务，但当时中国市场小，营运条件落后，Meclane最终望而却步。百胜只得自己承担起这项工作。好在初入时店面并不多，也比较集中，只要维持餐厅的简单运作，配送工作就算完成。这就像刚出生的婴儿，每天按时喂奶，他就不哭不闹了。但当婴儿逐渐长大，“喂奶”变成了“喂食”，这个工作就不那么好做了，更何况还得同时喂三个。百胜开始有点手忙脚乱。回想当年，百胜中国旗下每一家分公司都有自己做配送的一套方法，在一些基础设施的配备上，也是各走各的道。比如卡车，有大卡，也有小卡；有国产的，也有进口的。卡车厢体的材料有亮闪闪的铝合金，也有玻璃钢。车厢内有的装制冷机，有的没装制冷机。还有一个比较有意思的故事，据说百胜当时有一个DC（distribution center 配送中心），中方的合伙人吹嘘说，这个DC的管理是全国最好的，不需要再请专业的人来管理。可实际情况是，连物流运作最基本的标准化的设施托盘，在这个DC里面，规格都多种多样，有1×1m的，有1×1.2m的，还有1.2×1.2m的。托盘的作用是减少货物的搬运次数，方便货物的存储和搬运。把要搬运的货物一箱一箱的垒在托盘上，整托盘的搬运，这样不会损伤货物的品质。当然，最现代化的企业，最现代化的物流设备，

总是要靠物力的搬运，而有搬运，货物就有碰撞和损伤。减少搬运，一是对货物的品质有保证，另一个是可以减少不必要的人工。现在一般的大企业都是把货物放在规格统一的托盘里，由电动叉车整托盘的搬运货物。然而托盘的意义在上面的这个DC里完全变了味儿。一个是它没有统一的规格，另一个是它被当作“地板”来使用。由于当时DC里没有考虑采用托盘叉车来帮助搬运。所以托盘被放在地上，尽管货物仍然一件一件往上堆，但它完全成了一个固定的东西，对搬运物件不起任何作用。厂商把货物送来后，人工将货物搬到板车上，通过板车运到仓库内，再从板车上把货物堆放在“地板”上，发货时反过来也是一样，如此频繁的搬运，货物一般都要被折腾好几次，损失可想而知。随着旗下品牌在中国的扩张，百胜开始意识到统一标准的重要性，注重每一个细节都有章可循。经过几年的建设，在硬件配置上都有了统一的标准和固定的规格。比如卡车都用8吨的大卡，厢体材料统一用玻璃钢的，包括厢体内采用什么样的制冷机，都请人精确计算过。百胜还组织精兵强将到全国各地去讲课、培训，让物流标准的观念深入人心。物流规划百胜在中国的扩张中，渐渐发现了物流规划的重要性。中国地域广阔，地理条件多变，各地交通情况皆有不同，一个好的整体规划是成功的保证。尤其对于DC的设置，如果说从一开始就规划错了，那之后不管怎么去计算、调配路线，也最多只是在错误的基础上做的稍微好一点。1997年，百胜计划挺进东北三省，那时百胜刚刚跨入它的高速发展期，开始考虑整合各处资源。对于DC的设置，当时有几种方案在公司内部引起争论。一种方案是把DC设在吉林长春，因为长春位置处在整个东三省的中

部，如果在那里设DC，可以兼顾到东北三省的各大城市，但是配送里程比较长。另外一个方案是在辽宁沈阳设一个主仓，在黑龙江的哈尔滨再设一个副仓。这样的话，配送里程就会相对较短，运输成本也比较容易控制，但是两个仓库，两套设备，管理成本又比较高。还有一个方案是在辽宁大连设一个DC。配送部门在对这几种方案反复论证和精确计算成本后，97年底定下初步规划，采用了第二套方案，在沈阳设一个主仓，在哈尔滨设一个副仓。经过五年多的运营，如今已基本证实了当年的规划是比较合理的。华北地区的DC设置方案也经过一番论证。刚开始，百胜在北京和天津各设了一个DC。98年时，百胜开始考虑两地靠的这么近，有没有必要设两个DC，尽管这两个DC已经运营多年。基于整体成本的考虑，几番论证后，百胜决定关掉天津的DC，将其配送任务合并到北京。因为天津的DC在市内配送，运输成本虽然比较低，但维护DC的成本却比较高，因为天津市内的餐厅并不多。而把天津的DC合并到北京，北京的仓库管理就可以形成规模效应，节省仓储成本和人工成本，还可以带来优化管理、设施等方面的好处。从配送里程上考虑，北京与天津之间距离很近，运输成本上升也有限。据说，百胜已经计划在北京建造一个世界级水准的现代化配送中心，估计明年将投入使用。

多温配送 中国百胜的物流为自己的多种餐厅做配送，最难掌握的便是在提高品质服务与控制成本之间寻找一个平衡点。餐厅种类虽只有三种，但合起来近千家分布全国各地，每种餐厅配送的食物品种和状态都不一样，而且在一些地方还会有些地域差异，这对控制成本是个不利因素。百胜的食品一般可以分为冷冻、冷藏和常温三种存储温度，冷冻一般

控制在 - 18 ，冷藏温度是15 。百胜最终考虑的是如何去控制成本，所以他们打算采取这样的配送方法：自置一批冷藏车，负责冷冻食品的配送，冷藏食品和常温食品的配送工作则外包给其他公司，而一些供应商可以提供配送的，比如面包和饮料，就由供应商直接把货送到餐厅。只配送单一温度的食品，配送难度就会比同时配送几种温度的食品难度小得多，这样百胜所付出的物流成本也会相应的降低。但百胜最后并没有选择这种做法，因为他们考虑到，如果把各类食品分开配送，对接受配送的餐厅来说，将会是一个沉重的负担。餐厅的工作人员忙着不停的搬货，可能扰乱正常的营业秩序。这显然是一种不明智的做法。后来，百胜用了另一种解决方案，就是配备一种能在同一辆车中营造不同温度的车辆。这样，百胜可以先把所有食品集中到DC，根据每家餐厅的需要将需要配送的原料集中到一辆车中，然后一次性配送到餐厅即可。现在百胜在全国设有十几个DC，负责配送200多个城市。所以有人开玩笑说，如果只是从覆盖地域上来讲，百胜是世界第三大物流公司。这样做法当然提高了物流部门的成本，但却方便了餐厅的运作，同时百胜的服务品质也提高了。从整体来看，只有把握住了服务与成本之间的平衡点，它的物流运作才是健康的。这些年，百胜在不停的写各种各样的操作流程，规定各种各样的手册和标准化的做法，百胜物流的服务品质每年都在提升。动态路线 百胜物流最大的成本是运输成本，运输成本的多少主要在于里程的多少，而里程的多少很大程度上取决于路线的安排。百胜现在每年都会有超过两百家新店开张，要跟上这种迅速扩展的脚步，百胜只能对自己的物流部门提高要求。以前百胜的DC最远的

配送距离是300公里，如果需要配送到300公里以外的餐厅，财务部门就会问物流部门，它的物流成本会不会很高？会不会影响到这家餐厅的投资回报率？但现在再有这样的限制就有些不现实了，百胜除了西藏没有餐厅外，其余所有省份全都覆盖了。配送最远的一家餐厅有1700多公里，从北京直接配送到银川。面对如此巨大的配送任务，百胜不得不改变以前的静态路线安排模式，转变为动态模式。百胜的物流部门与餐厅之间一直有协议，一周送三次货，然后根据每个DC所要配送的餐厅，制定配送路线表。最初，百胜物流按照排好的路线表在固定的时间把货送到餐厅，就像列车一样，在固定的时间，走固定的路线。但后来百胜发现每一次发出的配送车并不是都是满的，如果车辆闲置太多，则会提高成本，所以百胜最终决定改变这种固定的模式，对路线重新进行安排。以北京的DC为例，它负责近两百家餐厅的配送，新的路线安排是：从最远的一条线路开始装配，把不满一厢的货调配到一厢，这样的路线安排往往可以省掉了一两条路线。DC是根据餐厅的销售预估送货的，而餐厅的销售预估经常变动，所以DC的路线安排也必须实时。采用这种变动式的排班方式就能有效的满足这种实时需求。事实上，这种排班方式增加了DC工作人员的劳动强度，但只有这样，才能在保证服务质量的前提下最大限度的控制成本。为了配合这种动态路线安排的思想，百胜决定采用了Networks Routings（路线排程软件），并首先在北京投入使用。前不久这套系统已经通过了初步验收，效果不错，但还需要进一步的数据说明。排程软件只不过是把这种排程逻辑自动化而已，对于一些规模不大的DC，即使不用排程软件，只要按照这种逻辑去排程，也能

达到预期的效果。尽管中国百胜已有一百多辆车，但是并不能完全满足所有的配送需求，所以他们将一部分配送任务外包出去。百胜的外包业务遵循三条原则。第一是对于特别远的路程，车辆无法在一天内返回的，要外包出去。因为百胜的车辆回程不能带其他公司的货，配送所花的时间过长，会提高成本。另外，一些特殊的路线也必须外包出去。比如百胜的司机一般都不擅长山路，路线中有山路的就交给别的公司来做。而且百胜也认为，必须把车辆数目保持在某一个平衡点上，即不出现闲置车辆，又要降低成本。本土策略如果从企业的发展角度来讲，像百胜这样的跨国企业，最理想的做法是把物流外包给专业的第三方物流公司，与之建立长期的战略合作伙伴关系。这样他们就可以集中精力开发市场，服务客户，增强核心竞争力。但是百胜从1987年进入中国到现在，一直都找不到一家理想的第三方物流公司。初入中国时，也曾希望它在美国的物流服务商Meclane Food Service能一起到中国来。尽管百胜在美国和Meclane 关系非常密切，但这一决定却并没有得到老搭档的认同。麦当劳的物流服务商，夏晖食品有限公司的高级物流经理李万秋说：“外国公司在进入中国时，很难把原先的物流公司也带进中国，因为有一个很难突破的门槛，物流公司在创办前期投入非常多，物流成本也非常高，对方一般都不愿承担。”然而有意思的是，夏晖是麦当劳的全球物流服务商，不管麦当劳走到哪，夏晖都死心塌地的跟着她。当然这不是人与人之间的爱情，而是企业与企业之间紧密的合作关系。麦当劳的文化建立比较早，合作伙伴在系统内部配合的比较好，只要麦当劳开拓市场，夏晖就算赔钱也会跟进去。早在麦当劳在中国开第一家餐

厅前八年，夏晖就已经进入中国了。因为夏晖知道麦当劳要在哪开拓市场，它前期就要在那建立基地，虽然这样的成本投入相当高。事实上麦当劳进入中国，不仅带来了自己的第三方物流公司，其原来的供应商也都跟了进来，从一开始，麦当劳就在中国建立起了整个的供应体系。百胜的市场策略跟麦当劳不太一样，她的很多供应商都是找当地的，并且利用当地供应商比较廉价的送货系统，这种本土化的运作策略为百胜前期的物流建设省掉了不少费用。业内人士分析：“在中国这是符合市场发展的一个阶段性的策略。”就是其竞争对手麦当劳也不得不承认，百胜因地制宜的物流运作模式在成本控制上很值得借鉴。但像百胜这样的跨国企业，其发展思路是非常清晰的，在度过特定的时期后，她的物流配送又将采取何种模式呢？在现有的基础上再给自己的老情人Meclane抛个媚眼？Meclane会来吗？有人说会，只要Meclane愿意跨过高成本的门槛，据说百胜现在的仓库大部分还都是租用的。既然自己在做物流，而且从目前来看运作的还相当成功，那会不会随着公司业务的发展，从内部分离出一个专业的第三方物流公司呢？一位了解百胜物流业务的人士说：“不排除这种可能性。”但李万秋认为这种可能性不大，除非百胜在整体战略上做调整，百胜的本行是餐饮，不大可能分出精力去做专业第三方物流。即使分离出来，这个第三方物流公司必定要在社会上揽生意，而百胜的竞争对手是决不会把业务给它的，市场上相同的物流业务又不多，生存压力非常大。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