

### 7.1.2 麦当劳物流配送案例分析

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、运输等一系列的网路系统,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的要求。比如,在面包生产过程中,麦当劳要求供应商在每个环节加强管理。比如装面粉的桶必须有盖子,而且要有颜色,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,不能不说到夏晖公司,这家几乎是麦当劳“御用 3pl”(该公司客户还有必胜客、星巴克等)的物流公司,他们与麦当劳的合作,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,麦当劳之所以选择夏晖,在于后者为其提供了优质的服务。

而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,麦当劳要求物流服务商提供其它服务,比如信息处理、存货控制、贴标签、生产和质量控制等诸多方面,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,运价是一吨 4 角,而我的价格是一吨 5 角,但我提供的物流服务当中包括了信息处理、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。这样,在夏晖设在台湾的面包厂中,就全部采用了统一的自动化生产线,制造区与熟食区加以区隔,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,生产能力每小时 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 1500 公斤。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，通过它的协调与联接，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。

例如，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 5500 多万元人民币，建立了一个占地面积达 12000 平方米、拥有世界领先的多温度食品分发物流中心，在该物流中心并配有先进的装卸、储存、冷藏设施，5 到 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。”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。很让人感兴趣的是，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，令对方几乎不感相信，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，而且在其它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。最后夏晖这笔损失是由麦当劳给付的。

### 案例分析

在这个案例中，不仅涉及到了麦当劳作为一个连锁企业的自身物流管理过程，还包含了其供应商夏晖公司的第三方物流运作模式。让我们来分析一下二者的关系。

案例包含了供应物流、生产物流跟销售物流三方面，而对供应物流和销售物流来说，夏晖公司特别之处在于，它不仅扮演了第三方物流公司的角色，而且还承担着供应商的责任。一方面可以说是麦当劳采用了委托第三方物流代理的方式为其制造、库存、配送及管理，另一方面，他完全采用了供应商代理的形式，由供应商掌握麦当劳的库存，采购也是由夏晖公司来完成，而麦当劳和其供应商夏晖公司的关系也就完全成为了伙伴型的，不管夏晖是作为第三方物流公司也好，作为供应商也好，他无疑都在整个物流运作过程中起到了不可忽视的作用。

配送是物流环节中最重要也是最后的一个环节，配送是直接与客户接触的一环，配送效率的高低，服务质量的好坏，用户是可以直接感触到的。根据统计对于一个企业，挖掘一个新客户比稳住一个老客户所花出的费用大5~10倍。因此，高效、高质的配送环节对于配送企业保留更多的忠诚的老顾客是至关重要的。

