

擁有125年歷史的孟買午餐配送網絡

每天早上，一周六天，吉蘭·嘉文德（Kiran Gavande）都會騎著自行車在孟買的下帕萊爾社區（Lower Parel neighbourhood）巡迴，從客戶手中收取稱為達巴斯（dabbas）的飯盒。

。在接下來的幾個小時，嘉文德和他的達巴瓦拉同伴將在繁忙的城市中來回穿梭，把幾十萬份在家做好的飯菜在午飯時間送到工人手上。

在過去的幾年中，像袋鼠外賣（Deliveroo）和優步外賣（Uber Eats）這類在線食品配送公司已經讓將特別烹制好的食物送到你的辦公桌上，成為應用程序APP帶來的一種便利和享受。類似的初創企業在印度也越來越受歡迎。但達巴瓦拉已經做了125年，而且還有很多東西值得這些新來者學習。

儘管依靠的是非熟練工人，雙層的管理體制，以及孟買鐵路系統這種層次的科技，多達5000名從業者的達巴瓦拉是世界上公認最高效的物流體系之一。他們還專門開闢了一條整潔的參觀線路，用於接待像聯邦快遞（FedEx）和亞馬遜（Amazon）等快遞巨頭。甚至英國維珍集團創始人理查德·布蘭森（Richard Branson）還抽了一天時間學習他們的秘密。

與袋鼠外賣和優步外賣——或者印度本土企業，如斯維基外賣（Swiggy）和奔跑者外賣（runnr）不同——達巴瓦拉不提供餐館的食物。相反，他們只配送家中做好的飯菜——主要來自顧客自己的家——並將他們按時送到工作場所。

"我們不喜歡用應用程序，"拉什米卡·沙赫（Rashmika Shah）說到，她從事活動組織的工作，僱傭了達巴瓦拉的施瓦基·撒萬特（Shivaji Sawant）給她在孟買股票交易所（Mumbai stock exchange）的丈夫送一盒午餐。"我們認識這個人很久了，我們知道他會完成得很好。"

達巴瓦拉提供的服務不僅可靠，而且便宜，大約每個月800盧比（不到10英鎊）。"人們覺得把飯菜送到辦公室是一種奢侈享受，"孟買達巴瓦拉的協調員蘇泊德·桑溝（Subodh Sangle）說，"但我們確保從保安到首席執行官的每個人都能享受這種服務。"

大多數達巴瓦拉對他們的高科技競爭對手嗤之以鼻。"這裏沒有競爭。他們無法跟上我們提供的服務，"嘉文德說，"孟買只會有一個達巴瓦拉。"

事實勝於雄辯。達巴瓦拉以很低的服務成本，提供非常高水平的服務。2010年哈佛商學院的一項研究給予其"六西格瑪"（Six Sigma）評級，這意味著達巴瓦拉每一百萬次送餐只犯少於3.4次錯誤。每天從大約20萬客戶那裏取餐和交付，這意味著每年僅有略高於400次的延誤或餐盒丟失。

時效性至關重要。午餐盒必須在每天下午一點前送到客戶手中，而運送餐盒最多需要花費三小時。桑溝說，整個城市都可能被延遲交付所影響。達巴瓦拉受到民眾和交通警察的共同優待。"如果你在街上看到一個送午餐者，你會把路讓出來，"他說。

配送計劃設有冗餘。如果交貨預定在下午一點，則目標餐盒會計劃在12點左右送達——即使目的地只有15分鐘遠的路程，桑溝說"即使在出現錯誤的情況下，這樣的安排也能允許送餐者隨機應變靈活處理。"每15至20個達巴瓦拉，都會額外有一個隨時待命，以備同伴被耽擱的情況。

儘管時間安排緊湊，大部分時間達巴瓦拉看起來都出奇的輕鬆，在分揀他們的餐盒時，他們會聊天和互開玩笑。但是當下一環節程序臨近時，他們就會有五分鐘的緊張忙碌。

12:45分，一個送餐人騎著自行車衝過拐角，大喊著跑進辦公大樓。"你想看到驚慌失措的達巴瓦拉，那就有一個，"桑溝指著那個人說，"按達巴瓦拉的標，"他運到了，雖然客戶可能從來都不知道這種小問題，"他說。

跟蹤他們一整天是件艱苦的工作。有時我會分心，當我轉身，我跟隨的小組已經找不到了。客戶甚至也要嚴格遵守守時的規定，如果早晨遲交餐盒的情況超過兩到三次，他們會捨棄這個客戶。

每個達巴瓦拉有一個單一的收集和配送區。早晨他們走路或騎車在社區巡迴，平均收集30個餐盒。這些餐盒會在當地的辦公室或者火車站進行分揀，每個達巴瓦拉帶著餐盒坐上一輛前往自己配送區的火車。從城市各處來的餐盒會在到達地點再次分揀，然後裝上最終送餐員的自行車或者手推車。

這一系列複雜的交流依賴於潦草寫在每個午餐盒外面的一組深奧的字母數字代碼——對於外行完全丈二和尚摸不著頭腦，但是代碼設計得讓所有達巴瓦拉容易理解。

一個達巴瓦拉如此投入工作，部分原因是薪水不錯，每月大約12000盧比（相當於140英鎊），這在印度對非熟練勞動力是很不錯的薪水。達巴瓦拉的名聲也給了這份工作一定的聲望。會有額外的手機話費折扣和以及希望與這一受尊敬的網絡建立聯繫的組織為達巴瓦拉的孩子提供的獎學金。

作為一個合伙組織，所有的達巴瓦拉都是平等的合伙人，他們通過選舉產生的監管者被稱為穆卡達姆（mukadams）。"你不必說'你好，先生'或者'是的，先生'，"達巴瓦拉安尼爾·巴瓦嘉特（Anil Bhawagat）說。

但是他們的奉獻精神也有更深刻的原因。達巴瓦拉幾乎全部來自崇拜印度教神靈維塔爾（Hindu god Vitthal）的瓦卡裏社群（Vakari community）。維塔爾神教導給予一個人食物是信徒能做的最大捐獻。"達巴瓦拉說我們在走靈性道路的同時賺

取麵包的黃金機會，"桑溝說。

即便如此，當應用程序為基礎的配送服務帶來的方便正變得越來越受歡迎時，達巴瓦拉能否跟上？食品配送正受到印度新一代科技創業者的關注，美國創業加速器創業500強（500 Start Ups）的合伙人潘卡吉·賈伊恩（Pankaj Jain）說。

但他認為任何威脅都不會來的那麼快。他說，外賣行業還沒有開始發展。部分問題在於，企業認為他們可以把硅谷的商業模式移植到印度。

許多初創公司燒投資者的錢，做出精美的應用程序，提供折扣以追求市場份額，而不是建立可靠的供應鏈和堅實的商業計劃，賈伊恩說。他認為食品配送的科技企業可以借鑒達巴瓦拉的"堅實基礎"。"我想印度的食品配送2.0版本將是達巴瓦拉的科技版，"他說。

他不是唯一的一個。斯維基外賣和奔跑者外賣，兩家領先的技術驅動型食品配送公司，都借鑒了達巴瓦拉的專業經驗。總部位於班加羅爾（Bangalore）的奔跑者外賣建立了類似優步這類出行共享公司採用的眾包（crowd-sourcing）模式建立自己的配送服務。

聯合創始人兼首席執行官莫西特·庫馬爾（Mohit Kumar）說，他們一年前將業務擴展進入孟買時聯繫達巴瓦拉得到了一些建議。該公司還與大約200名達巴瓦拉簽約，在他們完成午餐配送任務後做兼職工作。

奔跑者外賣學到的經驗之一就是如何在孟買導航。谷歌地圖劃分城市社區的方式沒有考慮交通情況，但多年的經驗告訴了達巴瓦拉交通瓶頸在哪裏。"沒有其它任何系統對每個地方有如此的了解和熟悉程度，"庫馬爾說，"這真的幫助我們縮短了交貨時間。"

還有它的按需服務，奔跑者正嘗試給班加羅爾的大公司提供定期午餐配送服務，從而與達巴瓦拉進行更直接的競爭。

然而，提前預定的配送必須時到達。"這是更加關鍵的任務，"庫馬爾說，"像達巴瓦拉一樣，我們正試圖建立一個能夠極度容錯的系統。"這包括廣泛的駕駛員培訓、嚴格的時間表和將駕駛員的激勵與時送達掛鉤而非訂單數量。

庫馬爾認為，採取更多的技術可以幫助達巴瓦拉。結合當地的知識，地圖技術可以幫助規劃更好的運送路線，可以迅速適應客戶的加入和離開。如果奔跑者決定在孟買推出預定午餐的配送，庫馬爾說他會考慮與達巴瓦拉合作。

然而，帕萬·阿格拉瓦爾（Pawan Agrawal）不確信達巴瓦拉是否將迅速採用新技術。作為一位在管理議題方面很有鼓動性的演說家，阿格拉瓦爾博士的博士研究就是達巴瓦拉的網絡，現在他給世界各地的企業講解如何應用這個組織的一些流程。阿格拉瓦爾指出，許多達巴瓦拉已年過50，並且沒有退休年齡。"我認為這需要時間，"他說。

但他們的低技術方法倒可能是一種優勢。達巴瓦拉提供一種與數字化初創企業不同的服務。"你不能在網上點在家裏燒的飯菜，"他說。而且在孟買擁擠的街道上，火車和自行車比汽車和摩托車更快。達巴瓦拉甘加拉姆·赫馬德（Gangaram Hemade）說："如果你騎摩托車，你必須遵守所有的規則，而且停車也是個問題。而我們這樣的方法，即使在交通擁堵時我們也能到達到任何地方。"

然而達巴瓦拉不懼怕擁抱新的機遇。他們正在與印度電子



孟買午餐配送網絡



從城市各處來的餐盒會在到達地點再次分揀，然後裝上最終送餐員的自行車或者手推車



在孟買擁擠的街道上，火車和自行車比汽車和摩托車更快

商務巨頭Flipkart進行商談最後一公里配送的問題。還有一組正在與初創企業原生鮮榨（Raw Pressery）合作按需配送健康果汁。

據桑溝說，印度的健康飲食熱潮利好於達巴瓦拉，因為食品企業會來找他們進行配送。而這些新業務的利潤將達巴瓦拉的工資由每月12000盧比，推高到了每月20000盧比，他說。

不過，桑溝不希望核心業務發生變化。一方面，他認為達巴瓦拉工作與精神生活的聯繫將永遠是他們的優勢。"新公司給他們的客戶提供很好的優惠，但他們只是有興趣獲得市場，"他說，"達巴瓦拉有這樣做的深層原因。服務他們的顧客就像服務他們的神一樣。"



以馬內利華人浸信會
Emmanuel Chinese Baptist Church

周日聚會時間

9:30 AM 英文主日崇拜

中文主日學

10:50 AM 中文主日崇拜

英文主日學

兒童主日學

周六1:30-3:30 中文學校

10101 England Drive
Overland Park, KS 66212
www.ecbckc.org

ecbc@ecbckc.org

913-599-4137

HYPERTECH

海旺中文電腦

(創立於1988)

- ★ 專精維修電腦太慢或任何電腦問題
- ★ 記憶體、固態硬盤升級
- ★ 安裝微軟 Office 2021 PRO \$88 (終生使用執照)
- ★ iPhone 維修



二手電腦大批發
唯一講中文的電腦商店

913-341-7735

周一至周五: 10:00 AM - 6:00 PM
周六、周日: Closed

9816 W. 87th St., Overland Park, KS 66212

最好油漆公司

室內、室外、圍欄、陽台油漆，
木頭更換、修復等工程，住宅及
商業，免費估價

816-582-6181 中文

誠聘老人陪護助理

陪同老人出行、散步、聊天，並參與公益、慈善等活動。老人身體健康，為人親切有禮，工作氛圍輕鬆溫暖。要求：會講國語/普通話，性格溫和，有耐心。待遇：每週\$1200，可現金或支票結算
314-219-0924 (可短信)

招民宿管理員

民宿日常管理確保高效服務福利待遇面議。聯繫：

929-200-9088

招聘私人住宅管家

負責房屋日常管理與維護：環境巡查、花園養護、清潔監督、水電等基礎設施檢查。要求：女性，合法身份，做事細心，有條理，有生活品味，注重細節，每週1200工作時間靈活。
636-229-1112 未接請留言

誠聘看護阿姨

主要負責一位長者的午餐與晚餐，並陪同其日常外出，住家/通勤均可，薪資面議，可現金結算！有意者致電：

929-235-9386

聘請別墅管家

負責別墅日常管理工作、安排人員日常清潔、傢俱保養、水電等。入住要求：年齡30~65歲之間女性，身體健康，形象良好、符合人隨和。

816-306-8002

誠聘老人翻譯

陪同老人在生活，外出等需要用到英語時做口頭翻譯。老人是女性，身體健康，性格和善。要求有責任心，有耐心，有愛心，對工作認真負責。一周工作3-5天，一天4-5小時（可溝通）。時薪：27/h（可溝通，可現金）

314-356-8885