



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

哈佛商学院案例（第二辑）

技术与运营管理

Technology and
Operations Management

毛基业 吴江华 译

中国人民大学商学院组织审校



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

哈佛商学院案例（第二辑）

技术与运营管理

Technology and Operations Management

毛基业 吴江华 译

中国人民大学商学院组织审校

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

技术与运营管理/毛基业, 吴江华译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(哈佛商学院案例. 第二辑)

ISBN 978-7-300-10333-4

I. 技…

II. ①毛… ②吴…

III. 企业管理: 技术管理-案例

IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 022940 号

Copyright 2007 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

哈佛商学院案例 (第二辑)

技术与运营管理

Technology and Operations Management

毛基业 吴江华 译

中国人民大学商学院组织审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市易丰印刷有限责任公司

规 格 210 mm×285 mm 16 开本

版 次 2009 年 4 月第 1 版

印 张 13.5 插页 1

印 次 2009 年 4 月第 1 次印刷

字 数 219 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的出版模式。

就在我们推出这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case

Method and Participant-Centered Learning) 培训计划也已正式启动。为配合 PCMPCL 项目, 哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的商学院选派教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。在案例出版后, 我们还将提供教学支持, 以帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的, 但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中, 我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命: 改善管理实践。在案例出版的过程中, 很多人做了辛苦的工作, 我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特先生 (Steven C. Wheelwright), 他为我们的案例书出版写了序, 他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用, 没有他的努力, 这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授, 他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导; 感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员, 他们为案例的挑选做了许多工作: Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet; 感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生, 他促成了案例最终出版协议的签订和执行, 并完成了整个过程中的协调工作。最后, 也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授, 他们都有自己繁重的教学任务, 在出版时间紧迫的情况下, 各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训工作需要影响几百、几千乃至上万个 MBA; 我们希望他们能用一种新的视角, 适应国际化的大趋势, 理解现代企业的管理方法, 理性地接受信用经商的理念, 推动中国经济的更大发展; 我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标, 那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书, 对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系电话: 010-62514162 或 62515743; E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn; 网址: <http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社



总 序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院不仅为世界上许多院校提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授



序 言

自 20 世纪 90 年代初开始引入 MBA 学位教育以来，以培养应用型高层次管理人才为目标的中国管理教育经过了十几年的发展，从最初的 9 所院校年招生不足百人发展到 2006 年的 96 所院校 2 万多人的招生规模，累计招生超过 10 万人。这期间，中国经济也经历了持续高速增长，GDP 总量从 1990 年的世界第 11 位上升到 2006 年的第 4 位，进出口总额从第 15 位上升到第 3 位。应该说，以 MBA 学位教育为代表的管理教育的超常规发展反映了经济高速发展对管理人才的迫切需要。

在短短的十几年间，在各相关院校的努力下，中国的管理教育经过引进和消化吸收，为满足经济发展对管理人才的迫切需求作出了应有的贡献。但是，随着社会对高水平管理人才需求的进一步增加，如何提升管理教育的水平成为中国高校的商学院、管理学院所面临的共同问题。

管理是一门源于实践又用于实践的学问，因此，以培养应用型管理人才为目标的工商管理教育是否贴近管理实践，培养出来的学生是否具有应对快速变化的环境解决实际问题的能力，应当是衡量管理教育水平高低的主要标准。自 1900 年美国达特茅斯大学授予商学硕士学位和 1908 年哈佛大学设立工商管理硕士（MBA）项目以来，西方的现代管理教育已经历了上百年的发展。在美国管理教育上百年的发展历程中，对管理教育的内容、方法和方向的争论从未停止过。近年来，对管理教育过分学术化的批评越来越多。历史不长的中国工商管理教育应该认真学习和借鉴国外管理教育发展过程中的经验和教训。说到我国的情况，我认为目前有三个方面的问题亟待解决：

(1) 教育内容和教学方法的问题。在过去的几十年中，随着学术市场的不断发展，西方国家管理学科的划分越来越细，管理教育中的职能化倾向越来越突出。这样的趋势自然在中国的 MBA 教育中被承袭下来。体现在课程的设置上，即学科分割的职能化的课程占据了 MBA 学位教育的主导地位。亨利·明茨伯格说：“管理不等于市场加财务加会计再加上诸如此类的东西。”如何开发出一些跨（多）学科的综合的管理课程，使学生了解管理实践的复杂性，是课程设计的一个难题。另外，在教学方法上，以教师为中心的知识传授型的教学仍是主要的教学方式。

(2) 教师的问题。管理教育规模的快速扩大导致师资的严重不足，同时，师资的

质量也成为制约管理教育水平提高的最主要因素。师资质量不能满足管理教育的要求是出于两个原因：第一，商学院的教师是在学科划分越来越细的学术环境中训练出来的，大多缺乏管理的实践经验；第二，在现有的评价和晋升机制下，大多数教师将主要精力放在学术研究上，对教学的投入很少，而划分越来越细的学术市场更鼓励越来越量化的纯学术研究而非实践导向的研究。

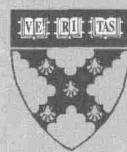
(3) 学院的问题和管理教育评价体系的问题。学院的资源投入和政策导向影响管理教育的水平。现有的教育评价体系促使商学院出现趋同的趋势，商学院更愿意支持显性的学术研究，不愿意在教学上进行更大的投入，因为高水平的学术论文和著作被认为是衡量学院水平的最重要标志。

应中国人民大学出版社的要求为哈佛商学院案例（第二辑）的中文版写序，却对管理学教育发了大篇的议论，好像跑题了。其实，案例教学不单纯是教学方法问题，它背后隐含的是与教育理念和评价机制相关的一系列问题，包括如何使管理教育的内容与管理实践有更紧密的联系，如何鼓励教师在教学内容和教学方法的改进上有更多的投入，如何将以教师为中心的知识传授型的教学方式转变为以参与者为中心的学习方式等等。哈佛式的案例教学要求教师在教学上有更多的投入，要求学院对教学给予更多的重视，要求管理教育评价把学生的培养质量放在更重要的位置。哈佛商学院在上百年的发展中，始终坚持自己的办学特色，这是值得称道的。中国的商学院也应当根据自己的历史和优势，形成不同的办学特色和风格。尽管对案例教学存在各种批评，但由于更接近管理实践、更能启发思考、促进学生更积极地学习，案例教学在培养大批管理人才方面的作用是其他教学方式所无法替代的。德鲁克说过：在所有的组织当中，90%的管理问题是共同的，只有10%的问题是不同，这是由这个组织的使命、文化以及不同的语言而形成的差异。从这个角度说，哈佛案例所反映的管理实践具有相当的普遍性，其主要内容对中国学生也是适用的。

不断提高管理教育的水平以满足社会经济发展对合格管理人才的需要是所有商学院和从事管理教育的教师的历史责任。中国人民大学商学院历来重视和倡导理论与实践结合，鼓励教师深入企业实际发现研究课题，近年来尤其加大了对实践导向的研究的支持，鼓励教师投入更多精力改进教学内容和教学方法。此次与中国人民大学出版社合作，组织学院各学科的优秀教师集中翻译这套哈佛案例集，目的是进一步推动案例教学，并以此促进管理教育水平的提高。我们希望得到国内同行的支持和指导，也希望与大家一起努力，为中国管理教育的发展作出贡献。

伊志宏

中国人民大学商学院院长



目 录

东京红花 (Benihana) 餐馆 (673 - 057)	(1)
Fabritek 公司, 1992 年 (698 - 014)	(19)
Doré-Doré (692 - 028)	(26)
夏芬伯格巧克力制造公司 (606 - 043)	(47)
Stonehaven 有限公司 (696 - 048)	(60)
百味来公司 (Barilla SpA) (A) (694 - 046)	(66)
百味来公司 (Barilla SpA) (B) (695 - 064)	(87)
百味来公司 (Barilla SpA) (C) (695 - 065)	(90)
百味来公司 (Barilla SpA) (D): 准时配送问题的解决 (695 - 066)	(97)
Exel 公司——在 Haus 超市的供应链管理 (605 - 080)	(102)
大众 (美国) 公司: IT 优先级管理 (606 - 003)	(122)
把握节奏! 美敦力公司的“心脏起搏器”业务 (698 - 004)	(138)
美国银行 (A) (603 - 022)	(154)
美国银行 (B) (603 - 023)	(174)
Genentech 公司——生产能力计划 (606 - 052)	(175)
译后记	(201)

东京红花 (Benihana) 餐馆



9-673-057

修订日期: 2004 年 7 月 20 日

W. EARL SASSER

东京红花的年轻总裁青木博昭 (Hiroaki “Rocky” Aoki) 说像他这样的餐馆老板比别人乐趣要多。自从 1964 年开创第一家餐馆负债经营, 到 1972 年, 他已经成为一名拥有 15 家连锁餐馆的总裁, 餐馆的年销售额超过 1 200 万美元。

背景

1972 年的东京红花基本上是一家特色牛排餐馆——由日本厨师当着顾客的面烹饪, 而餐馆的装饰则按日本乡村客栈的风格, 连细节都是非常地道的。东京红花从 1964 年在曼哈顿商业区开业时的区区 40 个座位的小餐馆发展到在全美拥有 15 家连锁店, 其中 9 家是自己的, 包括在纽约的 3 家, 其他分别在旧金山、芝加哥、加利福尼亚的恩希诺 (Encino) 和玛瑞娜戴尔瑞 (Marina del Rey)、俄勒冈的波特兰 (Portland) 以及火奴鲁鲁。还有 5 家是加盟店, 分别位于波士顿、劳德代尔堡 (Fort Lauderdale)、贝弗利山庄、西雅图和宾夕法尼亚的哈里斯堡 (Harrisburg)。最后一家是与希尔顿酒店合资经营的, 位于拉斯韦加斯。身为前奥林匹克摔跤选手的洛奇这样描述自己的成功经历:

1959 年, 我随同我的大学摔跤队来到美国旅行, 那时我 20 岁。我一到纽约, 就对它一见钟情! 我深信, 对我来说美国比日本有更多的机会。我决

Professor W. Earl Sasser and Research Associate John Klug prepared this case. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management. This case was made possible by the cooperation of the Benihana Corporation and Russ Carpenter, Executive Editor of the magazine Institutions/Volume Feeding.

Copyright © 1972 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



定注册为城市大学 (City College) 餐饮管理学院的学生, 因为我知道干餐饮这行不会饿肚子。开始的几年, 我靠洗盘子、开冰激凌售卖车和当导游来挣钱。最重要的是, 我花了三年时间系统地分析了美国的餐饮市场。我发现美国人喜欢在富有异国情调的环境中就餐, 但他们对新奇的食物又极为不信任。我还发现, 人们特别乐于观看食物的烹饪过程。所以, 我拿出 1963 年以来积攒的 1 万美元, 加上借来的 2 万美元, 在曼哈顿西区开了我的第一家餐馆, 并把我所学到的一切付诸实践。

东京红花的起源实际上可以追溯到 1935 年, 那时洛奇的父亲青木雄之助 (Yunosuke Aoki) 在日本开了他的第一家连锁餐馆。由于在餐馆门前不远处开着野生的小红花, 他便把自己的餐馆命名为红花。

与后来继承了家业的儿子一样, 洛奇的父亲是一位务实且足智多谋的餐馆老板。1958 年, 考虑到餐饮市场的成本增加而且竞争加剧, 他首次把炭火盆 (hibachi) 餐桌理念引入到餐馆的运营中。洛奇借鉴了父亲的烹饪方法, 并且有他自己的一套见解:

根据我的分析, 我发现美国餐饮行业的首要问题是劳动力缺乏和成本过高。安排炭火盆餐桌消除了对传统厨房的依赖, 这样我就可以提供超常周到的服务, 并将劳动力成本控制在销售收入 (食品和饮料) 的 10%~12% 的范围内, 具体数字取决于餐馆是否客满。另外, 我还可以大幅增加创造利润的就餐区的面积。这样一来大约只有 22% 的餐馆空间用做后台服务, 包括准备区、干燥和冷冻存储室、员工更衣室和办公区。通常情况下, 一间餐馆用于后台服务的面积要占总面积的 30% (见资料 1)。

我还发现, 食品存储和浪费在一般餐馆的日常管理费用中占很大的比重。通过把菜单精简为三种简单的美国百姓的主菜: 牛排、鸡肉和虾, 我们基本上杜绝了浪费, 并能把食品成本控制在销售收入的 30%~35%, 具体还要看肉的价格。

最后一点是, 我坚持餐馆的装饰具有地道的日本历史韵味。红花餐馆的墙壁、天花板、梁柱、仿古制品和装饰灯具都来自日本。建筑材料也都取自日本的老房子, 精心拆卸下来后分块装船运至美国, 然后再由我父亲手下的两组日本木匠中的一组进行重新组装。

洛奇开在曼哈顿西区的第一家餐馆非常成功, 六个月就收回了成本。他接着于 1966 年在曼哈顿东区开了第二家餐馆, 离西区红花只有三个街区的距离, 以分散西区红花的客流。东区红花很快就有了自己的顾客群, 并且生意兴隆。1967 年, 曾经在红花餐馆用过餐的拜伦·希尔顿 (Barron Hilton) 找到洛奇, 探讨是否有可能在芝加哥的玉米双棒楼 (Marina Towers) 开一家分店。洛奇飞到芝加哥, 租了辆车, 在开车去见希尔顿的途中, 他看中了一处待租的地方, 于是马上停了下来打电话给房主, 第二天就签了租约。不用说, 红花餐馆没有开在玉米双棒楼。

开在芝加哥的第三家分店被证明是公司最大的赚钱机器。它立刻取得了成功，年销售额达到约 130 万美元。食物和饮料分别占销售额的 70% 和 30%，管理层将费用控制在一个较低的水平：食物（30%）、人力（10%）、广告（10%）、管理（4%）、房租（5%）。

红花餐馆的第四家分店开在旧金山，而 1969 年在拉斯韦加斯开张的第五家分店是合资的。不夸张地讲，当时有数以百计的人争着请求开加盟店，洛奇一共卖出了六家餐馆的经营权，1970 年，他意识到拥有所有权比授权加盟店对自己更有利。以下是授权的加盟店：波多黎各（由于经济衰退而不成功）、哈里斯堡、劳德代尔堡、波特兰（公司后来将其买回）、西雅图、贝弗利山庄和波士顿。

之所以做出停开加盟店的决定是由于其中存在一些问题。首先，买下特许经营权的都是没有饭店经营经验的投资者；其次，对美国投资者来说，与日本人占大多数的员工相处比较困难；最后，控制加盟店比管理本公司雇用的经理要难很多。从东京红花开店到 1970 年期间，有几家公司都试图复制东京红花的模式，甚至有一家还拥有一群了解东京红花的核心运营的人员，在东京红花附近开了一家店，然而，不到一年就关门了。这使管理层更加坚信东京红花的成功不易复制，同时导致公司进行特许经营的常见压力，即通过快速扩张来抢占竞争者地盘的压力，已经不存在了。

用于酒吧、大厅和候座区的面积可以准确地显示出餐馆是什么时候修建的。当洛奇开设第一家餐馆的时候，他认为主要业务就是提供食物服务。西区红花里有一个可以坐大约 8 个人的小酒吧，没有大厅。洛奇很快就发现，这么小的酒吧是不够的，于是在开第二家东京红花东区店的时候，酒吧/大厅的面积是原来的两倍。但是因为餐馆整体面积大了，所以酒吧/大厅的面积与整个餐馆面积的比率没有多大提高。典型的店内平面图见资料 2。

洛奇在曼哈顿的第三家分店于 1970 年开业，叫红花宫。这一次，酒吧和大厅区非常大，占整个空间的比例也很大。1972 年的数据证明这一决定是明智的。西区红花餐馆的饮料销售额大约占总销售额的 18%，在东区红花餐馆，这一比例是 20%~22%，而在红花宫，这一比例高达 30%~33%。饮料的成本平均占饮料销售额的 20%。

表演性经营的核心在就餐区。铁板烧 (teppanyaki) 餐桌上有一个烧燃气的钢制烤盘，其边缘带有 9.5 英寸宽的木架，用来放顾客的盘子和餐具。每张桌子上方都有一个排气装置，可以吸走烹饪时烤盘中产生的油烟、气味和大量热量。每张桌子安排八位客人，由一位厨师和一名女服务生提供服务。这样的每组人员配备负责服务两张普通的餐桌。

四种食物，牛排、鱼片、鸡肉和虾，可单独作为主菜，也可以进行搭配组合。一套完整的正餐包括三样菜，虾是开胃菜。配菜是不变的：豆芽、密生西葫芦、鲜蘑菇、洋葱和米饭。

通常顾客进入餐厅、入座并用餐，45 分钟后就可以离开了，这不包括在吧台的时间。铁板烧餐桌的平均周转时间为一小时，缓慢时会达到一个半小时。通常情况下，八位顾客入座后，女服务员会让他们点菜，之后送上所点的汤、沙拉和饮料。随后厨师就会用手推车将各种食物送到餐桌，然后表演就开始了。



包括食物和饮料在内，午餐和晚餐的账单平均金额分别是 6 美元和 10 美元左右。这个数字包括午餐的一份饮料（平均价格是 1.5 美元），晚餐平均一份以上的饮料。

肉类采购是一项很大的支出。东京红花只使用美国农业部牛肉评级制中的特优级牛肉，并且仅限于特定的腰部嫩肉片和剔骨的排骨肉。这些牛排买回来之后会进一步去肥处理，只保留牛排边缘的一小块肥肉，但这也仅仅是为了表演需要。当厨师开始烹饪牛肉时，会用戏剧性的表演手法将这部分肥肉剔除掉，推到一边，然后再将牛排切成块。

15 家连锁店每天的营业时间完全视当地的需要而定，但是所有的餐馆都会提供午餐和晚餐，不过并不是每天都必须如此。午餐业务很重要；尽管其账单的平均额较低，但午餐的营业总额大约占有所有收入的 30%~40%。午餐和晚餐的菜单基本相同，但午餐菜单的平均价格低些，因为食物的分量较小，食物搭配种类也较少。

选址

由于午餐的业务很重要，红花餐馆就有一个基本的选址标准——人流量要大。管理层要确保餐馆周围的人流量很大，或者在午餐和晚餐的时候有很多人经过餐馆。5 000 平方英尺~6 000 平方英尺建筑面积的房租通常会占销售收入的 5%~7%。大多数的红花餐馆位于商业区，但也有些位于通往住宅区的地段。管理层也考虑过在购物中心开店，但是直到 1972 年这种想法还一直没有被采纳。

培训

红花餐馆把厨师看做他们取得成功的关键，所以厨师都接受过高水平的培训。他们都是年轻的单身日本人，并且全都有资格证书，也就是说他们都已经完成了三年正式的学徒期。接下来他们在日本接受 3~6 个月的课程培训，学习英语、美国礼仪和红花餐馆的烹饪方式，主要是表演技巧。培训结束后，新厨师们将按照两国劳工贸易协定的规定，去美国的花红餐馆工作。

在美国，厨师们还会继续接受培训。厨师之间通过竞争使技艺表演更加完美，争取成为首席大厨。此外，还有一位厨师主管定期检查每个餐馆并且参加新餐馆盛大开张仪式。

由于日本总体的收入水平较高又有来自其他餐馆高价挖人的竞争，红花餐馆吸引来自日本的厨师和其他服务人员相对比较困难，但是一旦他们来到美国很少会离开红花。原因有几个：一个是在日本将会面临的严格的基于阶层、年龄和教育水平的等级制度，而在美国红花餐馆有快速上升的职业通道；另外一个主要原

因是红花餐馆如父亲般的对待所有员工的态度。从有形回报的角度看，员工的待遇很好，但是其实他们报酬的一大部分是无形的，即工作保障和红花餐馆对员工福利的承诺。所以，尽管大部分人最终会回到日本，但是美国红花餐馆的人员流动率是非常低的。要充分理解红花餐厅成功的原因，就必须理解美国环境下的日本家长式作风的独特性。

组织和控制

每个餐馆都有一个简单的管理架构。有一个经理（年薪 15 000 美元）、一个助理经理（年薪 12 000 美元）和两到三个前台领班，他们的职能和餐厅领班类似。前台领班实际上是正在接受培养的未来经理人选。所有的经理都归运营经理艾伦·齐藤（Allen Saito）领导，而他向负责运营和业务拓展的副总经理比尔·苏萨（Bill Susa）报告（见资料 3）。

苏萨 1971 年到红花餐馆，在此之前，他有在希尔顿、Loew's 和美国航空公司旗舰酒店部从事餐饮工作的经验。他这样描述自己的工作：

我把管理公司的成长看做是最重要的目标。我的第一步是通过引入销售目标和预算建立一种控制系统。在最近纽约的经理研讨会上，有来自全国的经理，我要求每个经理设定他们的年销售目标，然后分解成月、周和日的销售目标。在与每位经理就餐馆的销售配额达成一致意见后，我又制订了奖金计划。任何餐馆只要超额完成日、周、月和年的销售配额，都将得到相应比例的奖金，这笔奖金会在餐馆的所有员工中按比例分配。我还建立了会计和审计制度来监督成本。这是一个缓慢而平稳的过程。我们必须非常小心地平衡我们对控制的需要和我们所能承担的管理费用。如果前台领班可以改善服务并且带来更多的生意，也许我们会再多安排一些前台领班。然而，在公司层面，我们必须非常小心地控制人员费用。事实上，公司目前实质上在由三个人管理——洛奇、我和艾伦·齐藤。

广告策略

洛奇认为，红花餐馆取得成功的一个至关重要的因素是对创造性广告和公共关系的巨大投资。公司把总销售收入的 8%~10% 用于与公众进行沟通。广告和公共关系部门的经理格伦·西蒙斯（Glen Simoes）总结说：

我们有意尝试与众不同的、有创意的广告方式。我们从来不在报纸的娱乐版登广告，因为它们常常会被淹没在其他数不清的餐馆广告中。



我们卖的是一个具有视觉享受的产品。所以，红花餐馆在广告中利用了醒目的画面。与之配套的广告是现代风格的，有时候是反传统的。我们最近刊登在《纽约时报》、《女装日报》和《纽约杂志》的占一整页的广告里甚至都没有出现“餐馆”这个词。我们还进行了大量的市场研究以确切地知道我们的顾客是谁。

资料 4 显示了一个市场研究的结果。资料 5 是红花餐馆广告策略的进一步讨论。资料 6、7、8 和 9 是几个红花餐馆广告的例子。

未来的扩张

比尔·苏萨总结了未来发展面临的问题：

我认为我们现在面临的最大问题是如何扩大业务。我们尝试过进行特许经营，但是由于某些原因决定停止这种模式。我们大部分的特许经营者是寻找投资机会的商人，他们并不真正了解餐饮业，这是个问题。我们提供的日本员工是我们的国人，我们对他们负有义务，而特许经营者不可能也不会承担，这就让我们不痛快。红花运营的独特性决定了，如果让生手来管理会非常难。最后，我们发现自己拥有并经营餐馆更赚钱。

现在，我们将每年新店开张的数目限制在 5 家，这是我们的两组日本木匠所能达到的速度。我们也在权衡将餐馆开进一些饭店的优势和劣势，并决定是不是要进入。我们现在在两个希尔顿酒店（拉斯韦加斯和火奴鲁鲁）开了餐馆，并且已经和加拿大太平洋酒店签署了协议。在这些交易中，我们已使合作协议有很强的约束力，这样我们才不至于任酒店管理层的摆布。

而且，我们最大的制约之一是人员不足。每个餐馆需要大约 30 人，都必须是日本人。其中，6~8 个是受过高级培训的厨师，还有大约相同数量的服务员，4~5 个经理和前台领班，2~3 个酒吧工作人员，其余是巴士司机和洗盘子的。

最后是成本因素。每开一家新的餐馆最少需要 30 万美元。我感觉目前我们应该只在像亚特兰大、达拉斯、圣路易斯等大城市开新的餐馆，然后再利用这些餐馆向郊区扩张。

我们曾经急于快速增长，而没有真正考虑过此举会带来的所有影响，比如特许经营，但我们发现它不能令人满意。还有一个例子，曾经有一个很大的国际性银行机构愿意向我们提供一大笔投资，使我们能够以惊人的速度扩张。但是，当发现我们将不得不放弃太多的控制和自主权的时候，我们觉得这样做根本就不值得，至少我是这么认为的。

我考虑的另外一件事是：为了使红花餐馆具有百分之百地道的日本风格而从日本进口建餐馆所需要的所有材料，这样做是否值得？美国人真的看重

这一点吗？它真的值得我们花这么多钱吗？我们可以用这里的材料，实质上也能获得同样的效果。还有，使用日本的木匠并且请监理来监督工程，这样做值得吗？这些事情处理好了可以大大削减成本，使我们可以更快速地扩张。

洛奇这样描述他对公司应该去向何处的看法：

我认为公司有三个主要增长点：美国、海外和日本。

在美国，我们需要向还没有红花餐馆的那些一级市场扩张，这些市场比尔曾经谈起过。但是，我认为，通过特许经营我们知道了像宾夕法尼亚州的哈里斯堡和俄勒冈州的波特兰这样的二级市场也很有潜力，虽然其营业额潜量明显不能和一级市场相比，但是小一点的餐馆让人头疼的事更少，利润也挺可观的。我们正在考虑的二级市场包括辛辛那提和印第安纳波利斯。

我认为第三个主要的增长地区是郊区。虽然还没有选定地址，但是我认为那里的潜力很大。第四个增长空间即在现有市场的进一步渗透，还未受到足够的重视。纽约和洛杉矶各有三家店，经营得都很好，这说明目前还没有市场饱和的问题。

我们也在考虑在某个时候上市。这段时间，我们在墨西哥及海外进行合资经营的计划。每个合资公司本身都是独特的。我们就每一个新的合资公司进行谈判时，基于每一方所能提供的服务或现金形式的贡献，协商对相关各方来说都是最有利的方案。一旦方案确定，我们会就利润分成和日后的撤出做出协议。

目前还有四笔生意没有最终完成，其中三个是在国外进行的合资经营。我们已经就在加拿大多伦多皇家约克酒店 (Royal York Hotel) 开红花餐馆达成协议。在加拿大太平洋酒店之内或之外开设红花，将成为进军加拿大的先锋。

另一项已经签署的协议是在墨西哥开一家红花餐馆。之后进行的谈判是关于在阿卡普尔科 (Acapulco) 新建一个酒店。我们做好了在旅馆里开设并且经营一个餐馆的准备，或者，如果可能，获得对整个酒店的管理权。这些餐馆将成为在整个墨西哥进行扩张的基础。

第三个国外协议是最近与大卫·帕拉戴恩有限公司 (David Paradine) 刚刚签署的，这家公司是由以电视名人大卫·弗罗斯特 (David Frost) 为首的投资者创办的英国公司。这又是一次合资经营，帕拉戴恩集团提供技术上的支持、公共关系、广告和资金，红花餐馆进行管理和实际运作。这次合作最终希望使红花餐馆不仅遍布英国，而且遍布整个欧洲。

洛奇还在酝酿多元化的计划：

我们已经与一家公司谈判，这家公司正在寻找并联系一些大型食品加工商，努力让他们对生产用于零售的红花牌日本食品系列有兴趣。这家公司的