

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

073

いきなり！ステーキ 常識を突き破る、不滅の経営

革新餐饮业态

胡椒厨房创始人的突破之道

厨师出身，经历数次突破，
创造了新业态和连锁发展的奇迹

〔日〕
一 濑 邦 夫 著
张 陶 永 亮 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

胡椒厨房旗下拥有11个品牌，
全球拥有312家店铺，
在中国经营着65家店铺（截至2018年4月）



东方管理评论



东方出版社



京东旗舰店

上架建议 企业管理

ISBN 978-7-5060-8898-5



9 787506 088985 >

定价：58.00元

图解服务的细节

073

いきなり！ステーキ 常識を突き破る、不滅の経営

革新餐饮业态

胡椒厨房创始人的突破之道

[日]一濑邦夫 著

陶小军 张永亮 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-1189 号

IKINARI! STEAK © KUNIO ICHINOSE 2015

Originally published in Japan in 2015 by THE SHOGYOKAI PUBLISHING CO., LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO,
And HANHE INTERNATIONAL (HK) CO., LTD.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

革新餐饮业态：胡椒厨房创始人的突破之道 / (日) 一濑邦夫 著；陶小军，张永亮 译. —
北京：东方出版社，2018. 8

(服务的细节；073)

ISBN 978-7-5060-8898-5

I. ①革… II. ①一… ②陶… ③张… III. ①饮食业—商业经营—经验—日本 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 122207 号

服务的细节 073：革新餐饮业态：胡椒厨房创始人的突破之道

(FUWU DE XIJIE 073: GEXIN CANYIN YETAI: HUJIAOCHUFANG CHUANGSHIREN DE TUPO ZHI DAO)

作 者：[日] 一濑邦夫

译 者：陶小军 张永亮

责任编辑：崔雁行 高琛倩

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区东四十条 113 号

邮 编：100007

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2018 年 8 月第 1 版

印 次：2018 年 8 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张：5.375

字 数：98 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-8898-5

定 价：58.00 元

发行电话：(010) 85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：(010) 85924602 85924603

[日]一濑邦夫

PEPPER FOOD SERVICE（胡椒食品服务）股份有限公司董事长兼CEO。1942年出生于静冈市，自幼住在东京下町区（墨田区），高中毕业后开始学习厨师技术。之后在山王酒店的后厨工作，1970年开始经营“厨房KUNI”。1985年创办“KUNI有限会社”，就任董事长。1994年开设了4家直营店，同时开始了低价牛排店“胡椒厨房”（Pepper Lunch）加盟店的经营。1995年公司更名为现在的PEPPER FOOD SERVICE（胡椒食品服务），并变更为股份制公司。2003年以在韩国首尔开分店为契机，把业务扩展到了海外。在12个国家和地区拥有191家店铺（2015年1月末为止，日本国内还有177家）。2005年获得农林水产大臣奖“新型业态开发部门奖”，2006年在东京证券MOTHERS上市。2013年12月在银座4丁目开设“冷不防！牛排”店。2014年4月成立美国子公司“Kuni's Corporation”。2014年获得“外食奖”。

一般社团法人日本Food Service协会正式会员、一般社团法人日本特许经营（FC）连锁协会理事、西武文理大学特聘教授、豪斯登堡（HUIS TEN BOSCH）股份有限公司餐饮部顾问。著作有《胡椒厨房物语》《从容而笑 胡椒厨房经营学》。



扫一扫关注

职业餐饮网

让餐饮人更有价值

“服务的细节”丛书战略合作伙伴

前 言

我现在一有机会就对周围的人说“Breakthrough”这个词，它的意思是“突破”。

2013年12月5日，我们公司在银座4丁目开了1号分店，名叫“冷不防！牛排”（IKINARI! STEAK），招牌商标（LOGO）上的“！”被设计成了火箭图案。它如同飞向宇宙的火箭一样，给人一种“前往人迹罕至的未知世界！”的非常印象，寄托了公司挑战新世界的愿望。

我最初深信“Breakthrough”是“渡过难关”的意思，但不知在何时，我听说它并不是这个意思。从那以后我的想法变成了“做史无前例的事情才是‘Breakthrough’”，而使之具体化的行为是我创办了“冷不防！牛排”这种新业态^①。

“冷不防！牛排”是我多次积极尝试并挑战之后开展的一种业态。

“冷不防！牛排”的销售方法是提供珍馐美味的厚切牛排并

^① 业态：业务经营的形式和状态。

让顾客站着吃。把顾客带到厨房旁的专柜边，“砰”的一声甩出一块牛排来，询问顾客：“您吃多少？”“要这些吗？”

“冷不防！牛排”采用定制切割（Order Cut）牛肉的方式，根据顾客的需求一刀切开，以“1g=5.5日元^①”的价格放在秤上称（但至少要点300g以上），然后将切好的牛肉放在炭烤炉上烤。烤肉铺在玻璃上，并让玻璃朝着炭烤炉的方向倾斜，使烤肉发出滋滋的声响，这样顾客可以体验到十足的乐趣。炭烤炉上整齐地排列着有一定厚度的牛肉，根据顾客的要求有300g、400g和500g的，有时甚至超过1kg。挨个烤制这些牛肉的情景绝对是无与伦比的。

牛排为一分熟厚切牛排，肉汁都锁在里面。把它盛在铁板上，再浇上特制的胡椒酱，撒上蒜末，端到顾客面前。顾客可以将放在桌子上的盐、胡椒或者特制的牛排酱汁撒在牛排上，尽情享用。

300g牛排只需要1650日元（不含税，下同），500g牛排只需要2750日元，价格绝对便宜，正因为如此，也格外打动顾客。之所以能以如此物超所值的价格提供牛排，是因为本店采用了站着吃的方式。这是一次向前所未有的销售方式发起的挑战。

把饿着肚子的顾客招到店里来，“冷不防”地让他们吃嫩嫩的厚切牛排。顾客可以一边喝着啤酒或葡萄酒，一边美美地吃

^① 1日元折合0.05832元（2018年6月6日汇率）。

上一顿牛排。当牛排剩下不多的时候，店员会跑过来问顾客：“还要加肉吗？”还真有顾客会加肉。因为顾客从一开始就“冷不防”地吃上了牛排，所以会吃得精光。

我一直有一个疑问：“虽然吃涮肉和烤肉的时候也会加肉，但是为什么吃牛排的时候不加肉？”于是长年来酝酿着一个想法：“总有一天要提供顾客会加肉的牛排。”

如果光提供肉，其成本率在70%以上，倘若再让顾客点些沙拉、蒜香饭或酒，成本率会降到60%左右。

大幅度地降低成本率让顾客腹鼓意满，还会吸引更多的人来店消费。让店铺时常处于顾客满员的状态这一点很重要。

“冷不防！牛排”开在房租高的一等地段，20~30坪^①的盈亏平衡点（保本点）就要高达1200万日元，而我们一个分店的月营业额大体上在2000万日元，在银座4丁目的1号店的营业额也有超过3000万日元的时候。那里20坪的房租高达150万日元，占月营业额的5%，而盈利在450万日元以上，占比15%~20%。其实，分母越大，越有悖常理。

20多年前，我还是一名在东京下町区^②经营4家餐饮店的经

① 1坪约等于3.3057平方米。

② 下町区：指都市中的低洼地区，多会聚集商店和小工厂，所以又称商业手工业者聚集区。东京的下町区指浅草、下谷、神田、本所、深川一带。在东京，与下町区相对应的区域叫“山手区”。

营者，梦想是“让年轻人饱餐一顿美味牛排”。于是在1994年7月，我创办了“胡椒厨房”（Pepper Lunch）1号店，迈上了经营连锁企业的道路。在经营4家餐饮店之前，我遇到过很多困难，在经营连锁企业的道路上，更是危机重重。不过我通过不断超越，开辟了新的可能性。

每当面对危机时我都伤透脑筋。所幸我的员工们始终跟着我共渡难关，一往无前。

“冷不防！牛排”绝对不是“冷不防”产生的。它逾越了一个个重大难关，最终达成了我“想让更多人吃上高级牛排”的梦想。在我们的努力下，“冷不防！牛排”诞生了。

“Breakthrough。向史无前例发起挑战。”


胡椒食品服务（Pepper Food Service）公司有正确的经营方向，今后还有更多的可能性。

“冷不防！牛排”是怎样产生的？其实，这种新业态是我厨师生涯的思想具现，也得益于同甘共苦的员工、店主、时常勉励我的顾客们。

接下来谈的内容如果能给您的工作和生活提供参考，我将荣幸之至。

一濑邦夫

策 划 人：高琛倩

产品经理：东方管理评论  + 高琛倩

责任编辑：崔雁行 高琛倩

责任审校：谷轶波

统 筹：黎 松

封面设计：关红丽

责任营销：孙宇靖 010-85924686

sunyujing@rmdf.cn

投稿邮箱：tougao@rmdf.cn

第 1 章 “冷不防！牛排” 的诞生 / 001

“冷不防！牛排” 的起点 / 002

“冷不防！牛排” 的构想 / 005

决意在日本商业中心地“银座”开分店 / 011

“冷不防！牛排” 无法被模仿的理由 / 014

越来越多的加盟店对盈亏平衡点之高表示理解 / 015

“冷不防！牛排” 的风格：便宜、快速、好吃 / 017

对商品有信心，敢半价销售 / 019

改变人事和组织的“冷不防！变革” / 021

培养推销员成为业务部长的机制 / 024

第 2 章 餐饮业经营者一濑邦夫的诞生 / 027

我出生于静冈，在东京与母亲相依为命 / 028

通过母亲看到的大人的世界 / 029

- 培养“做菜的心” / 031
- “成为日本屈指可数的厨师” / 032
- 从“那不勒斯厨房”到“聚乐台” / 034
- 在“山王酒店”体验最先进的厨房 / 035
- 自立门户开设“厨房 KUNI” / 037
- “酒店出身的厨师会毁了店铺” / 039
- 得力菜品“牛排”的诞生 / 041
- 成就生意兴隆的各种创意 / 043
- 顾客“用餐瞬间”的启发 / 045
- 学习创造快乐工作环境的方法 / 047
- 不知不觉成了“不谈梦想的经营者” / 048
- 在我住院期间成长起来的员工 / 051
- 对一起同甘共苦的妻子的悔恨 / 052
- 毫无计划地开分店且不会训斥员工的总经理 / 054
- 不是对训人的总经理而是对不训人的
总经理绝望的员工 / 055

第 3 章 “胡椒厨房”的诞生 / 057

- 被同行经营者的成长触动 / 058
- 日本产业务用电磁炉 1 号机的诞生 / 060
- 人气菜单“胡椒牛肉饭”的诞生 / 061
- 进口牛肉的贸易自由化使灵感具现 / 063

与1号店店主矢岛先生的奇遇 / 065

让构想具体化的合伙关系 / 066

1天500人进店的大盛况 / 068

分店开得过快招致倒闭危机 / 069

挽救倒闭危机的“委托合同制度” / 071

在危机四伏时举行大会典礼，创办公司内部报刊 / 073

第4章 向美食广场和海外进军 / 081

商业就是让人“想再去一次”的反复 / 082

以在市中心开分店为始，向新地段发起挑战 / 083

改变美食广场印象的“胡椒厨房” / 086

因进军美食广场得以大刀阔斧的改革 / 088

在海外开分店时重新认识使命的重要性 / 090

在海外开分店的过程中产生新的上菜方法 / 091

海外分店助力事业发展 / 093

多样化的选址培养了企业文化 / 095

第5章 危机的到来，危机的摆脱 / 097

2001年，可谓是“飞跃之年” / 098

BSE引起骚动，“请帮帮我，这样下去真的会垮掉” / 100

只卖牛肉的理由 / 103

针对经营不振的店铺采取对策，整顿连锁店的体制 / 105

2006 年实现股票上市	/ 106
不期而至的重大危机	/ 109
附注“持续经营实施条款”	/ 111
风险是“那家公司倒闭了怎么办?”	/ 113
300g 牛排 1000 日元的商品化	/ 114
艰难筹措资金的情况下, 在 76 坪、房租 300 万日元的 房源开分店	/ 117
从低价销售商品中学到的经商本质	/ 120

第 6 章 一个能从容而笑的公司 / 123

持续开店得到的惊人数字	/ 124
优秀人才追求“开新店的机遇”	/ 125
聘用有经验的年长厨师	/ 127
“冷不防! 牛排”的圈粉“肉程卡”	/ 129
为和员工共享信息所做的诸多尝试	/ 131
通过日常交流实现“横向沟通”	/ 133
在交流通畅之后	/ 135
“冷不防! 牛排”在不断开分店中变化	/ 137
2015 年是更为关键的一年	/ 139
用过去 10 年的经验和学识实现下一次飞跃	/ 140

结 语 / 143

第 1 章

“冷不防！牛排”的诞生



“冷不防！牛排”的起点

“冷不防！牛排”的起点是“牛排 KUNI”新小岩店。该店是从“西餐厅”转变成“牛排”的。为了改善牛排的提供方式和品质，我倾注了不少心血。它稳定后我就没有进行很多关注，但是其营业额也能如期得到提高。这是店铺的经营组织很完善的证明吧。

1991年，在新小岩店首次尝试了定制切割牛肉的方式。运营情况再好的店也有达到顶点的时候，于是我想出一计，做了崭新的尝试：给每克牛肉设定单价，根据顾客想吃的量，在顾客面前切肉，并放在秤上称，以便顾客知道牛排的价格。

这种销售方法能得到顾客的青睐吗？因为是在日本的第一次尝试，所以我很期待开业后的反响。我还制作了大大的广告牌，去河童桥家具街置办了大餐车来定制切割牛肉。

结果，有顾客在1周之内会来店两三次。看来是想让他的朋友也看看，带别人来的，想告诉朋友“这么有趣的店，没见过吧”！

也有些店模仿我们这种提供牛排的方式，但都没能维持下去。为什么呢？因为它们很难控制成本率。我作为一名有着40

今！銀座で話題の！「いきなり！ステーキ」

行列！行列！大人気！

食べる価値あり！
まずはお試しください！

このステーキの行くと食事はどこにも負けません。ぜひぜひぜひ！

お客様のご注文で、
お好みの量を切ります。
食いたいグラム数をお申し付けください。

いきなり！メニュー

This is The Very Steak. The Big Cut of Steak

リブローズステーキ

解凍で飼育された味わい深いステーキです！

300gの場合 **いきなり！ステーキ価格 1,650円** (税抜き)

400gの場合 **いきなり！ステーキ価格 2,200円** (税抜き)

グラム単位の切り売り価格です **1グラム 5.5円** (税抜き)

●当店のスタイルは、他店と異なり「いきなり！ステーキ」お腹が空いた状態で分肉の美味しいステーキをたっぷりとお召し上がりください！これは本場アメリカで当たり前の食べ方です。

300gの場合 **いきなり！ステーキ価格 2,100円** (税抜き)

400gの場合 **いきなり！ステーキ価格 2,800円** (税抜き)

グラム単位の切り売り価格です **1グラム 7円** (税抜き)

●当店は300g以上が基本です！(100gは300g以上) 薄切の肉は旨味が逃げます。厚切りカットで肉汁を閉じ込めたステーキが絶対旨い！

ヒレステーキ

産身の少ないさっぱりとしたステーキです

200gの場合 **いきなり！ステーキ価格 1,600円** (税抜き)

300gの場合 **いきなり！ステーキ価格 2,400円** (税抜き)

グラム単位の切り売り価格です **1グラム 8円** (税抜き)

サイドメニュー (税抜き)

ミックスサラダ	250円
ガーリックライス	200円
ライス	200円

ソフトドリンク (税抜き)

コーラ	300円
コーラ ZERO	300円
ウーロン茶	300円
黒烏龍茶	300円

アルコール (税抜き)

生ビール	480円
黒生ビール	480円
ハーフ&ハーフ	480円
ハイボール	400円
グラスワイン (赤/白)	500円

ボトルワイン (赤/白) 2,500円～
ワインリストをご用意しております。
ぜひステーキとともにお楽しみください！
ノンアルコールビール 400円

平日
ワイルドランチ

ライス・サラダ付

ワイルドステーキ **¥1,050-**

ワイルドハンバーグ 300g

¥1,000-

WILD HAMBURG

価格はすべて税抜き表示となります。消費税は別途お会計にてお断りさせていただきます。

一瀬总经理自己有时候也在店里切肉