



ROG E R BO HN

克里斯汀饼干公司（A1）¹



简·西蒙插图

你和你的室友正准备在你的校园公寓里创办克里斯汀的饼干公司。该公司将在深夜为饥饿的学生提供新鲜的饼干。您需要评估公司生产过程的初步设计，以做出关键的政策决策，包括收取什么价格，订购什么设备和接受多少订单，并确定业务是否可以盈利。

业务概念

你的想法是烤新鲜的饼干，使用买家想要的任何食材组合。饼干将在一小时内准备好到你的公寓提货。

有几个因素会让你区别于相互竞争的产品，比如在商店里购买的饼干。首先，你的饼干将会是完全新鲜的。在收到订单之前，你不会烤任何饼干；因此，买家会从烤箱里得到非常热的饼干。

其次，就像许多波士顿地区的冰淇淋店一样，你会有各种各样的原料可以添加到基本的面团中，包括巧克力片、M&M巧克力棒、切碎的健康棒、椰子、核桃和葡萄干。买家会打电话给他们的订单，并指定他们想在饼干中加入哪些成分。你会保证完全新鲜的饼干。简而言之，你可以在校园里拥有最新鲜、最具异国情调的饼干。

生产过程

烤饼干很简单：把所有的材料放入一个搅拌碗里，搅拌；用勺子把饼干面团放到托盘上；把饼干放进烤箱；烤它们；把饼干从托盘里拿出来

¹这个案例是打算用于“克里斯汀的饼干公司（A2）”，HBS No.686-094.

罗杰·博恩教授在研究协会K. 萨默斯和G. 格林伯格HBS案例仅作为课堂讨论的基础。案例不打算作为背书、原始数据的来源，或有效或无效管理的说明。

版权所有©1986哈佛学院校长和研究员。若要订购副本或请求复制材料的许可，请拨打1-800-545-7685，撰写哈佛商学院出版公司，波士顿，MA 02163，或访问<http://www.hbsp.harvard.edu>。未经哈佛商学院许可，本出版物的任何部分不得复制、存储在检索系统、电子表格中使用，或以任何形式或任何方式以电子、机械、复印、记录或其他方式传输。

烤箱；让饼干冷却；最后，把饼干从托盘上拿下来，小心地装在一个盒子里。你和你的室友已经拥有了所有必要的基本设备：一个高容量的专业级电动搅拌机，饼干托盘和勺子。你的公寓有一个小烤箱，一次可以放一个托盘。你的房东支付所有的电费。因此，可变成本仅仅是原料的成本（估计为每打0.60美元），包装饼干的盒子的成本（每盒0美元；每盒可以装一打饼干）和你的时间（你的时间有多少价值？）。10

下面是对生产过程的详细检查，其中指定了每个步骤将需要多长时间。第一步是接受订单，这将是非常快和100%准确的，因为你的室友已经设计了一种方法，使用校园电子邮件系统来接受订单，并通知客户他们的订单何时准备提货。因为它在你的个人电脑上自动运行，它不需要你或你室友的时间。因此，在进一步的分析中将忽略这一步骤。

你和你的室友已经安排了必要的物理时间。第一个实际生产步骤是洗掉前一批电动搅拌机的碗和打水器，将配料添加到碗中，然后打开搅拌机来混合配料。电动搅拌机可以容纳和混合多达3打饼干的配料。然后你把饼干舀到一个饼干托盘上。这些活动需要6分钟的清洗和混合步骤，不管每一批生产了多少饼干。也就是说，将足够的面团和配料混合成3打饼干和一打饼干一样需要6分钟。然而，将饼干放在托盘上，每个托盘需要2分钟。

下一步，由你的室友完成，是把饼干放进烤箱，设置恒温器和计时器，总共大约需要1分钟。饼干会烤9分钟。所以总的烘焙时间是10分钟，在第一分钟内，你的室友正忙着设置烤箱。因为烤箱只能装一个托盘，所以第二打需要多花10分钟来烘烤。

你的室友还完成了这个过程的一个步骤，首先把饼干从烤箱里拿出来，放在一边冷却5分钟，然后小心地把它们装在一个盒子里，接受付款。把饼干从烤箱中拿出来需要的时间可以忽略不计，但必须及时完成。每打包需要2分钟，接受订单付款大约需要1分钟。

这是你计划在克里斯汀的饼干公司生产饼干的过程。经验丰富的面包师都知道，在描述实际的饼干生产过程时，我们做了一些简化。例如，晚上的第一批饼干需要预热烤箱。然而，这种复杂性目前将被搁置一边。通过开发一个饼干制作过程的过程流程图来开始分析。

在您启动业务前需要回答的关键问题

要启动业务，你需要设定价格，并制定接受订单的规则。有些问题只有在你开始尝试不同的饼干制作方法后才会得到解决。然而，在你开始之前，你至少需要一个初步的计划，有尽可能多的指定，这样你就可以仔细计算你每天晚上要花多少时间，以及你能期望赚多少钱。例如，当您进行调查以确定可能的需求时，您将需要具体指定您的订单政策。因此，回答以下操作问题应该对您有帮助：

1. 你要花多长时间才能完成一个紧急订单？
2. 假设你每晚营业四个小时，你一晚能填写多少个订单？
3. 你自己和你的室友需要多少宝贵的时间来完成每个订单？
4. 因为你的烤盘可以装一打饼干，你可以生产和销售饼干。你应该给点两打饼干、三打饼干或更多的人打折扣吗？如果是，多少钱？买20打饼干比买一打饼干还长吗？
5. 你需要多少个电动搅拌机和烤盘？
6. 在你的生产计划中，你是否可以做些什么改变，让你在更短的时间或更低的成本做出更好的饼干或更多的饼干？例如，在您的生产过程中是否存在可以廉价扩展的瓶颈操作？再加一个烤箱会有什么影响？你愿意花多少钱再租一个烤箱？

有待进一步思考的问题

1. 如果你在没有室友的情况下自己做怎么办？
2. 你应该为紧急订单提供特别优惠吗？假设你刚刚把一盘饼干放进烤箱，有人打电话来“崩溃优先”，要一打不同口味的饼干。你能在完成已经在烤箱里的饼干的订单的同时填写优先级订单吗？如果没有，你应该收取多少保险费？
3. 你应该在什么时候承诺交货？您如何能快速查看您的订单板（待定订单列表），并告诉来电者，他或她的订单何时将准备好？你应该允许多少安全边际？
4. 在规划业务的这个阶段，你还应该考虑哪些其他因素？
5. 您的产品必须被订购，因为每一个订单都可能是唯一的。如果你决定销售标准的饼干，你应该如何改变生产系统？订购过程？其他政策吗？