

美食經濟學

台商新焦點 前進中國大陸餐飲業



台灣餐飲業近2年來在中國大陸表現亮眼，前年85度C掛牌、去年摩斯漢堡掛牌、今年王品上市，在在反映中國大陸餐飲市場的發展潛力。但在投入中國大陸市場前，不論單店或連鎖店，餐飲創業者都必須先洞悉法規和市場風險。

◎撰文／蕭遠松 圖片提供／達志影像

台式餐飲在中國大陸廣獲消費者青睞，除了早期的珍珠奶茶外，台式早餐「永和豆漿」、小籠包「鼎泰豐」、德式餐廳「寶萊納」、歐式自助餐「金錢豹」、台菜「欣葉」，近年來都在中國大陸找到更大的揮灑空間。中國大陸美食商機有多大？從鼎泰豐在中國大陸的爆發式成長就能獲知。

代理鼎泰豐的大成企業集團副董事長韓家宸曾透露，2005年5月，鼎泰豐在上海新天地開幕的第1個月，營業額高達40萬人民幣；短短9個月後，在2006年2月，月營收快速成長至90多萬元；2010年7月，單店月營收更達到400萬元。當時，雖然有上海世博會的效應，但5年營收成長10倍，令人驚訝於餐飲市場的龐大潛力。

談及中國大陸餐飲業締造的亮眼成績，最先在消費者腦海中

出現的知名餐廳，可能是「俏江南」，但實際上，在中國大陸，營收比俏江南大數十倍、營運模式比俏江南更創新的餐廳，比比皆是。

台灣餐飲品牌 站穩中國大陸4大秘訣

中國大陸當地的餐飲業者雖然有其在地優勢，但即使在北京、上海等一級戰區，仍然有不少的「台灣之光」，以他們獨到的產品定位、定價、產品特色及優質服務，在大陸餐飲市場打出一片天。

秘訣1

精準定價 「呷哺呷哺」日式火鍋

北京市最大的日式火鍋連鎖店「呷哺呷哺」吸引一大批死忠的年輕人，他們現在還會用不流利的台語互相問候：你今天「呷哺」（吃補）了沒有？

從北京發跡的「呷哺呷

哺」，近年來開始在天津、上海快速展店，目前擁有超過240家直營分店。按照每天超過10萬人次的來客數、每人平均人民幣40元的消費估計，「呷哺呷哺」1年的營收十分可觀。

「呷哺呷哺」能吸引年輕人的主因在於，一大杯（約1千CC）只賣人民幣5元的檸檬茶，由於量多又便宜，許多年輕人就因為這杯茶飲而走進「呷哺呷哺」。很多台商餐飲走高價路線，大手筆投資裝潢、聘請大廚、選用高級食材、餐具，但「呷哺呷哺」卻在中低價市場找到自己的利基。

目前中國大陸一般西式速食店（肯德基、麥當勞）的平均客單價在人民幣20到30元間，而「呷哺呷哺」的平均客單價控制在人民幣25到35元間；而且，「呷哺呷哺」每個店面都能提供7到8樣套餐、單點菜色40到50種，其中包括6到7種火鍋丸子。

在北京，一般白領的月薪不過人民幣3千元左右，即使身在國貿、燕莎等高級商場工作，一天兩餐總不能餐餐牛排紅酒、鮑魚魚翅，但在所有大城市裡，「盒飯」（相當於台灣的便當）雖然便宜，口味及衛生卻讓人難以接受。這時候，附設在商場周邊的「呷哺呷哺」提供了另一種用餐選擇。

秘訣2

首重選址 停車、動線決定營收

開店首重選址，在中國大陸開設店舖最讓台商不解的是：即使店面設在市中心，即使只隔一條街，生意就天差地別。

像前年在北京最熱鬧的前門商圈，所開業的台灣街，該商圈平日人潮最少有15萬人次，假日時更高達30萬人次。整條前門商業街全球知名品牌幾乎全數到齊，像Starbucks、H&M、UNIQLO、ZARA、Swatch、Häagen-Dazs等，而且生意興隆。

但是，只隔一條街的台灣街，入駐的台商去年全都叫苦連天。像在台灣受到陸客喜愛的維格餅家，在台北每天賣出逾10萬個鳳梨酥，每年接待

陸客超過70萬人次，但在北京前門台灣街開設的直營店，卻因為生意欠佳而結束營業。

據入駐的台商表示，前門商圈以外來客為主，但是附近卻沒有大型停車場可供遊覽車停靠；其次，前門商業街的招牌懸掛有嚴格限制，位在前門商業街胡同內的「台灣街」，不能掛引導標示。每次有重要活動時，透過各種關係，也只能掛出告示布條，而且只能掛個1、2天；有時，活動還沒結束，告示布條就已經被人扯掉。

入駐台商指出，同樣是前門大街左邊生意好、右邊生意不好，就是因為動線規畫不佳，「人流走不進去」，像鄰近的大柵欄與前門商業街就被鐵柵欄隔住，大柵欄的人流就走不到前門

商業街，更別說是到胡同裡的「台灣街」。由北京台灣街的慘痛經驗可以得知，台商在選店址前，如果發現動線欠佳，一定要跟房東爭取改造動線，例如要求房東保證通道的寬度。

秘訣3

入境問俗 「欣葉」口味在地化

相較於中國大陸業者，台灣餐飲業者不但進入時間晚、資金不夠雄厚、對中國大陸消費者的口味掌握亦尚未成熟，台商該怎麼辦？

開平餐飲學校創辦人夏惠汶一言以蔽之：「要有獨特的靈魂」。夏惠汶舉出台灣餐飲業者在中國大陸的成功元素，像「鍋比盆大」的招牌「咖哩火鍋」，湯頭以老母雞、金華火腿、赤肉等材料、慢火燉熬8小時，再加



中國大陸的大城市裡，「呷哺呷哺」日式火鍋以中低價位提供白領階級另一種用餐選擇。



台商想在中國大陸餐飲市場占有一席之地，建立品牌並讓產品擁有獨特的靈魂，才能吸引廣大的消費者。



中國大陸餐飲業者，擁有掌握消費者口味、熟知法規及靈活資金等在地優勢。

入由20餘種藥材煎製而成的咖哩粉，「有特別的口味，可以同時享受不同的食材」；而85度C給消費者的是「廉價好吃，有想法」；寶萊納則是營造出一種氛圍，以現榨啤酒為主，打造出另一種生活品質。

所有外來菜色到異鄉發展都會面臨：究竟是堅持「原汁原味」或是口味「在地化」的兩難。夏惠汶認為，在地化是必要的，一定要走的路，像法國菜傳入日本就演化出「日式西餐」和「法式西餐」兩種風格。即使是法國米其林頂級餐廳到了美國拉斯維加斯、澳洲雪梨、日本東京，都是保留法國的手法，但食材、口味都是因地制宜。

欣葉台菜進駐北京也經歷過這種兩難，解決之道就是保持台菜的清淡口味，但是替每道菜調配出特殊醬料及沾料，因此帶血的台式白斬雞旁邊不但放了胡椒鹽，也擺了辣椒。先吸引中國大陸客人再次光臨，然後再慢慢讓他們喜歡台菜的清淡口味。

秘訣4

入股分紅「王品」吸引大學生店長

據聞，某連鎖咖啡店曾得到外資創投數千萬美元的入資，但在創投要求快速獲利壓力下，大舉進軍中國大陸內陸市場，由於人事成本控管太嚴，這家連鎖店的店員流動率非常高，已構成營運的重大障礙。

相形之下，王品把台灣行之

有效的「每店每月淨利的30%由店長和主廚分紅」獎勵機制，也推行到大陸。此舉吸引大批中國大陸一流大學畢業生參加幹部培訓計畫，首批大學生店長今年已經上線工作。而王品的中國大陸市場負責人現在巡視各地分店，只需要做一件事，就是扮演啦啦隊的角色，為各分店員工打氣。

王品把台灣員工的福利也適用中國大陸員工，主因在於訓中國大陸員工訓練的難度比台灣高。在台灣，王品員工大都是大學生，但在上海，沒有大學生願意到餐廳「端盤子」，因此過去只能招到中專生（高職），但這樣就很難培養能完成複雜服務動作的店員。

相關法規與風險

中國大陸開設餐廳必知



一、外商登記

台商需按外資企業（或個體戶）的設立程序申請批准證書、營業執照等。而外商的登記一般分3個步驟：1、至工商管理局申請名稱預登記（約需1至3個工作日）；2、至商務委申請外商投資的批復及批准證書（約需20至30個工作日）；3、至工商管理局辦理營業執照（約需10個工作日）。拿到營業執照才算完成公司登記。

二、申請餐飲服務許可證

中國大陸對餐飲行業有特別的審批流程，台商還必須到衛生管理局申請公共場所「衛生許可證」（約需10個工作日）；要向食品藥品監督管理局申請「餐飲服務許可證」（約需10至20個工作日）；最後向環保部門辦理環保審批（約需10至20個工作日）。

申請以上證照後，台商才可以向工商管理局辦理營業執照。提醒台商，申請「餐飲服務許可證」、「公共場所衛生許可證」，主管機關都會先檢查餐廳的公共設施，這時候，台商必須先投資裝修，在受檢前完成必備的安全設施。

三、選址，注意地方法規

並非所有建物都可以開餐廳（台灣也一樣），因此，在簽房屋租賃協議之前，應該先與環保、工商官員溝通，甚至請他們實地考察現址是否適合作餐廳，在獲得官員同意後，再與物業簽署租賃合同。否則，一旦簽署了租賃合同最後卻發現現址不能開餐廳，則前期投資就泡湯了。其次，餐廳的硬體條件，如消防通道、電容量、水容量等，選址時都要注意。

四、加盟者違法，特許經營者須負連帶責任

在中國大陸從事連鎖餐飲，如果要開放加盟，首先，特許經營者本身應擁有2間直營店，且經營時間超過1年，同時要到商務委備案登記。加盟者使用特許經營者的品牌進行經營活動，如果違反法規，特許人也可能被消費者起訴，而必須承擔法律責任。

為了強化員工培訓，王品要求員工從服務員晉升到店長，必須完成206個學分、讀完38本教科書。王品更從去年起實施「幼獅計畫」，期望提高服務品質，從大陸的「一本大學」（第一志願）招考50名畢業生。計畫以人民幣3千元的工資起薪，經過3個月的培訓後晉升為副店長（月薪提升至人民幣4、5千元）、一年內能晉升店長，藉此吸引優秀人才加入。

由於有高薪和分紅，王品才能以幼獅計畫要求學員洗廁所，並在電梯間服務上下樓的客人。

中國大陸內需市場驚人，吸引全球餐飲品牌快速進駐。中國大陸政府為了落實「十二五」規畫中「擴內需、促消費」的政策，大陸中央經濟工作會議將今年明定為擴大內需的關鍵年，近期已開展全中國大陸的消費促進月活動，涵蓋大型商貿和餐飲服務，預期在未來將引爆龐大消費力！

目前正是進軍中國大陸餐飲



服務人員的穩定性與服務精神是餐飲業者能否拓展分店的關鍵。

業的時機，台商除了需掌握市場脈動，進行產品區隔、建立餐飲口碑、提供優質消費體驗外，並需著重選址、人才培訓，以及開設餐廳法規等相關風險評估，才能站穩腳步、永續發展。■