



花之林人文茶館執行長鐘晨亮到大陸開疆闢土，盼把「台灣味」帶到大陸，打響台灣餐飲品牌知名度。

專訪 花之林人文茶館

執行長鐘晨亮

文 / 林明靖

1997年，花之林人文茶館以「30坪小餐飲店」之姿在上海仙霞路問世；18年過去，花之林已轉型為在全大陸有10家直營店、近200家加盟店，年營收破億，產品種類高達300多種的餐飲大品牌。花之林人文茶館執行長鐘晨亮誓言在菜單中融入更多「台灣味」，代理台灣知名茶飲店「茶湯會」帶往大陸，便是花之林的下一步。

鐘晨亮1991年進信義房屋當仲介，1994年成為信義房屋派駐大陸「開疆闢土」先鋒。1997年，他有感於上海能喝茶、聊天、談事情的地方少，檯面上的賓館「服務差、東西難吃、價格高」，他便決定複製記憶中的台灣「泡沫紅茶店」，作為創業敲門磚。

花之林如今是結合餐飲、茶道、休閒聚會的知名茶館，但創業起步其實不太順利。鐘晨亮表示，創業初期店名取為「玫瑰園」，因他沒創業經驗，「以為開

小店不用辦營業執照」，沒料到因違規被勒令停業、收銀機也被搬走。後來透過管道認識一位顧問，才把開店所需流程跑完，店名也正式改為「花之林」。

鐘晨亮建議有意到大陸投資的人，「第一步要先了解當地政策、法規」。尤其一般台商往往不太想跟當地政府部門打交道，但他建議，應主動和當地官員建立關係、熟悉制度，對台商較有幫助，同時參與大陸各地台辦、台商協會運作，也是獲取資訊、建立人脈的重要管道。

客製化菜色 抓住在地口味

在大陸投資面對的競爭，遠比想像激烈。2005年後，鐘晨亮意識到上海租金、工資明顯上漲，各式餐飲品牌也接連進駐，上海餐飲市場接近飽和。2008年，花之林前往內陸城市「探險」，在湖南長

沙開了第一家直營店，作為後續開拓2線、3線城市的重要據點。

長沙直營店一開始裝潢風格、菜色都直接複製「上海模式」，不料湖南人口味重、愛吃辣，到店內消費也偏愛坐包廂和朋友聊天、談事情，不愛坐開放式空間，「上海模式」在湖南遭受挫敗。之後花之林逐步「調整」菜色和裝潢格局，才在當地打開市場。

目前花之林在甘肅蘭州、寧夏銀川、青海西寧等地，都是採像長沙這樣「因地制宜」的菜色設計，找當地廚師規劃菜單，務必符合「在地化口味」。

鐘晨亮舉例，例如西寧多回族人士，穆斯林餐須符合教規，雞、牛、羊宰殺前要經過伊斯蘭教教長念經，因此餐廳須標明店內料理具備「清真認證標章」。

多年觀察下來，他也發現沿海城市民眾口味較清淡、重視保健，油、鹽、糖都不用多，跟內陸城市重油、重鹹、重辣「差很大」，不同地區菜單都需「客製化」設計。

科學化分析 瞭解市場喜好

而要設計符合在地口味，除靠長期觀察外，鐘晨亮也很重視「科學數據分析」。他表示，花之林各家加盟店會透過電腦系統找出哪些原物料、菜品賣得比較好，「不好的淘汰、好的再強化」，每半年都會改良菜單，舉辦新品發表會。

鐘晨亮笑說，「我會觀察離職員工去了哪裡、做什麼職業」，這些都是決策者的重要參考。他舉例說，早期有些花之林員工離職後回湖南開店、創品牌，管理階層才發現「原來內陸城市發展潛力不小」，決定把離職員工收編為湖南的加盟商。

「大陸有流行的『時間差』，掌握那個敏感度很重要。」鐘晨亮說，台灣市場規模較小，各地「喜好」差異不會太大，但大陸幅員廣闊，「上海不要的可能正是湖南想要的，湖南不要的可能是烏魯木齊要的，流行時間差個3、5年很正常，走太快反而不見得會成功」。

鐘晨亮表示，抓住「時機點」很重要。花之林8年前曾推過「冰橘茶」飲品，但當時市場還不太能接受，加上小橘子要從海南運到上海，量不夠大、成本高，定價也因此壓不下來，推不成功就收掉了。「這3年重新推出，非常成功，變成明星商品」。

推廣台灣味 將代理茶湯會

花之林加盟店家多達近200家，品質如何兼顧？鐘晨亮表示，目前做法是「吧台產品」全大陸統一，包括飲料、水果盤等都要求統一，廚房只提供部分半成品，如鹽酥雞、小香腸、薯條、蔥油餅、牛肉麵等，其他由當地加盟店家決定推出適合當地口味的產品。

鐘晨亮說，選擇以加盟作為主要經營模式，是因大陸幅員廣闊，加盟店家對當地市場較熟悉、地方關係也較好。總部與加盟商明確分工，總部做研發、品牌、教育訓練，加盟商則負責找好的店面、經營當地客群；在適當分工下，花之林品牌快速發展，成為知名台資連鎖餐飲品牌。



花之林從飲品起家，希望把更多台灣好茶帶往大陸，圖為冰鎮普洱（左）和台灣烏龍茶（右）。





花之林裝潢風格逐步走向年輕化，盼吸引更多小家庭、情侶、朋友來聚餐。
圖為花之林上海昭化店。

「我們都強調是台灣品牌，菜色有台灣味，經營有台灣心。」鐘晨亮表示，台商如果只使用大陸原物料，「優勢就出不來」，唯有用大陸少見、客人較少吃到的食材，才會吸引顧客來花之林消費。

鐘晨亮笑說，現在花之林賣得最好的都是台灣小吃，包括台灣既有品牌的竹炭花生、蒜香青豆、鳳梨酥、小泡芙等。「作為台灣品牌、台灣人，就應該把台灣好的東西推廣出去，這不僅有利於台灣，也有利自己的品牌」。

打開花之林網頁，菜單部分在「香腸、魯肉飯、三寶套餐、牛肉麵」等套餐菜名前，就清楚冠上「台式」兩字。

鐘晨亮透露，目前花之林正準備代理「茶湯會」，希望今年底前在上海開3家到5家「茶湯會」，未來再開放加盟商參與。

受打貪影響 去年營收下滑

創業之路維艱，花之林經營18年，除第一年因不熟悉法規吃了點虧外，去年花之林再度遇上難關。因大陸國家主席習近平近年力倡節約、不鼓勵官員安排宴客，原本花之林的重要客源「政府官員」去年瞬

間變少，營收比前年下滑12%；原預估去年可能有2億人民幣營收，但卻跌至1.75億人民幣左右。

鐘晨亮把這次挫折，轉化為督促花之林再次「轉型」的契機。他表示，過去花之林鎖定客群大約40歲至50歲，現在為觸及更多不同客群、全面走向年輕化，把目標顧客年齡調降到30歲左右，主客群也從政府官員

轉為希望吸引老闆、小資來店消費。

鐘晨亮說，花之林的「年輕化」展現在裝潢風格、菜品設計、服務型態上。裝潢風格朝向淺色系、簡潔風；菜品則強調健康、飲品現調，過去用大碗盤裝盛的菜，現在盤子變小、量減半、價格減半，希望吸引更多小家庭、情侶、朋友來聚餐。

服務方面，過去都是餐後付費，現在改為點完菜就先付錢，可減少服務人員逐桌收錢的人力支出。節省人事成本後，就可壓低產品價格，希望價格、產品都更「大眾化」。

鐘晨亮表示，今年春節後上海新開一家店面，就是採用全新經營模式，若成效不錯，未來可望普及推廣。

建考核制度 從房仲找人才

「去年營收下滑，剛好是回頭修正體質的機會。」鐘晨亮說，過去拓點拓很快，加盟很穩定、業績也成長不少，但督導機制不夠明確。去年開始，每位督導人員只要協助加盟店確認原物料品質，「叫貨量比去年同期高」，又通過店頭培訓、服務、清倉庫等業務考核，總部就拿出7.5%利潤，作為督導獎金。

鐘晨亮表示，整體營收下滑，反而讓花之林決定「先蹲一下，把體質弄好」，醞釀日後再往上走的契機。

花之林的經營理念是：「最好的宣傳來自口碑、最大的保障來自客戶、最後的發展來自員工。」

鐘晨亮說，花之林的「主要客戶」，其實是來自四面八方，高達近兩百家的加盟商。「唯有他們願意投入經營，品牌才會越來越好。」因此重要客戶、加盟商都是由他親自經營、維繫關係。

員工部分，為留住中高階主管的心，只要在花之林做滿5年以上，考評有一定水準，就會成為花之林股東，每年可共同分享10%以上的利潤。

為培育出更多可拓展業務的專業人才，鐘晨亮採用非常特殊的徵才管道：回老本行房仲業找人才。現在花之林主要是透過他合資的另一個事業：「上海遠見房產」培養業務人才，再派駐到各店擔任主管。

鐘晨亮說，花之林以發展加盟為主，業務能力、接洽尋找「機會點」的能力很重要，在房仲業待過的業務，談判、接案、收款能力都強，「而且房仲耐挫折力通常比較好，這是我們的優勢」。

創業倡五本 本地關係很重要

鐘晨亮說：「取名花之林，是感覺創業需要朋友幫助、又要講究誠信，在大陸發展風險變化大，企業應該像山林中花一樣，生命力要非常強。」

鐘晨亮指出，加盟商來投資，一間店至少3百萬至4百萬人民幣，沒有一定信任不會加入，很多加盟商都是原本花之林的客人，或其他加盟商的朋友，因此花之林才會強調「最大的保障來自客戶、最後的發展來自員工」。

鐘晨亮建議有心到大陸投資的人，創業除了需要早期講的「三本」：本人（本人親自瞭解業務）、本錢（資本）、本事（專業能力）外，現在得要「五本」才行，多加的兩本是：要有本領、要有本地關係。

「本地關係尤其重要！」鐘晨亮說，創業者對本地文化要有瞭解，也要有本地人的協助，從地方關係扎根，成功機會較大，「否則可能會水土不服」。

鐘晨亮建議，目前華東地區市場大多都已飽和，「市場競爭比台灣還激烈」，反倒西北、西南內陸城市還有很多開發空間，如果還有人想到大陸創業，應該往3線、4線城市走，尋找好的夥伴或優質品牌合作，還是有機會闖出一片天。🌟

台灣民眾搭乘遊輪 再入境大陸 請先辦妥再入境簽註

近年來有許多台灣民眾參加遊輪公司舉辦之大陸及其他國家旅遊活動，如果行程安排離境大陸前往第三國，而後再搭乘遊輪返回大陸（例如自台灣搭機前往上海後，參加由上海出發至韓國再返回上海之遊輪），依大陸現行規定，必須有再入境大陸之簽註。

請台灣民眾於離境大陸前，先行辦妥再入境簽註，否則無法搭船再次入境大陸，將影響後續行程。



廣告