

## 第四章 研究結果與討論

本章共分為三節，依序分析本研究之三個研究對象——天仁喫茶趣新複合餐廳、伍角船板餐廳、月光森林餐廳等個案分析。

### 第一節 喫茶趣新複合式餐廳

~浴火重生的企業~

*Tea, not just the “TEA”, it can be something else.*

1. 餐廳名稱：天仁喫茶趣新複合餐廳

2. 地址：台灣地區--

- (1). 復興店：台北市復興北路 152 號
- (2). 南京店：台北市南京東路 2 段 146 號
- (3). 敦南店：台北市敦化南路一段 331 號
- (4). 中山店：台北市中山北路五段 555 號
- (5). 衡陽店：台北市衡陽路 62 號 2 樓
- (6). 內湖店：台北市瑞光路 409 號
- (7). 台中店：台中市河南路三段 120 號 B1(TigerCity)

國外地區--

- (1). 美國：1487 Campus Drive, Suit-M173, Irvine, CA92613,  
USA.  
57201 E-7<sup>th</sup> St, Long Beach, CA90803, USA.

- (2). 日本：千代田橋店

榮公園店

名古屋店

3. 網址：<http://www.chaforteate.com.tw>

#### 4.餐廳創意特色簡介：

天仁喫茶趣新複合餐廳(以下在本研究中簡稱喫茶趣餐廳)本著傳統與創新的精神，餐廳的裝潢採用「現代多元中國風」的風格，以年輕、休閒、生活化的「新茶文化」為概念，將現代簡潔明亮的設計與中國細緻優雅的質感融合在餐廳設計中，創造喫茶趣多元的優質茶文化風貌。在天仁喫茶趣餐廳中，天仁企業堅持採用最優質的茶葉，自創出獨樹一幟的茶飲、茶點、茶膳，期待顧客可從飲食中輕鬆品嚐到「茶」的奧妙。

#### 5.受訪對象/負責人：陳良遠協理

### 一、創意人

#### (一)人格特質

##### 1.幽默感

創意人是有幽默感，懂得自我調侃，詼諧的言談引人會心一笑，製造歡樂的氣氛。洪榮昭(1998)與 Horng(2005)指出富創意者是具有幽默感。受訪者的詼諧言談，常引人哄堂大笑，時常製造歡樂的氣氛。

.....老闆他會這麼風險他要承擔，不是我承擔而已.....我做失敗了我只是離開這個企業，而洪教授還是會找我去跟你們語談說”企業是怎麼失敗的？”(哈，大家哄堂大笑...)(RA1031)

教授還是馬上可以看到我的內心，(大家笑)(RA1033)

可能是因為我年紀太大的關係吧，不能再等待，(大家大笑...)(RA1035)

##### 2.謙虛且懂得欣賞

謙虛的人不會自我膨脹，遇到不了解的地方，會謙心請教，並懂得欣

賞他人的優點，虛心學習。

教授還是馬上可以看到我的內心.....教授就是教授...(笑...)

(RA1033)

因為競爭優勢它是系統性跟全方位的...(教授回答：縱效)，對縱效，這個縱效請教授作表達...(RA1037)

### 3.熱情、有夢想

受訪者對理想和夢想擁有持續的熱情，將創意當成是一種使命，在生活中要有不間斷的創意，就像生活在使命中，即使創意的歷程很艱辛，但因為擁有持續的熱情與夢想，就不會去計較付出的多寡，用熱情去克服問題、阻礙和挑戰。

沒有理想沒有夢想的人他會過的比較痛苦，那像我就活在使命和理想裡面，還有熱情....(RA1029)

創意的歷程其實是蠻...，想起來它是很艱辛的，可以這樣講，但是我只用一個最簡單的回答，你用生命、用青春直接換取，(大家笑...)，這樣其實你就會排開任何的阻礙，因為你覺得生命跟青春可以去貢獻的時候，任何的問題就會迎刃而解，因為薪水它是多餘了的，所有的付出都不用計較，所以你就會接近成功的地方  
(RA1029)

受訪者對工作任務有無限的熱情，因為在創意歷程中擁有持續的熱情是很重要的，在點子發想時往往會遇到腸思枯竭、坐困愁城的瓶頸，這時很容易讓人沮喪甚至放棄，但若創意人對工作任務或事物能擁有持續的熱情，用熱情與夢想克服困難，不管付出和回收是否成正比，俗語說：「有

志者事竟成」，用熱情克服困難與挑戰，終究會成功。

#### 4.強烈的求知慾

為了更了解茶文化的意涵，受訪者陳協理表示進行改造天仁企業時，思考將企業轉行進行經營餐廳，透過研讀大量跟茶相關的書籍，深入體會歷代茶文化的精隨所在，是重要的，透過豐富的閱讀茶相關書籍，經營者對茶文化內涵與精神更加深入了解與體認，更是幫助他往後經營創意茶餐廳的重要基石。

在茶文化當然我們也學著研究歷代的茶文化，我曾經誇口說先讀一萬本跟茶相關的書，我這一輩子跨口說我希望我要能達的到，但這些書我以後也會貢獻出去 (RA1034)

#### 5.冒險心

一個有創意的人是具有冒險精神的，雖然歷經失敗多次也不氣餒，從嘗試中會帶來更多的機會，創意的歷程中是有風險的。

大家必須去接受創意是有風險的，所以它會帶來更多的機會，這一點我是最贊同的，因為我是一直身先試賭，也失敗了很多，所以我對這點特別提出來，大家必須視創意是有風險的 (RA1026)

受訪者面對困難具有積極正面的態度，且有放手一搏的冒險勇氣。Kurtzberg & Amabile (2001)，Houtz (2003)與洪榮昭(1998)學者皆指出冒險是有創意人的人格特質之一，創意的歷程中一定會有風險，能有冒險心的人才能有放手一搏的勇氣，結果會或許失敗、或許成功，但是若沒有放手一搏的勇氣，就沒有成功的機會。在訪談過程中受訪者認同創意是有風

險的，在創意歷程中不斷的冒險嘗試各種成功的機會，雖然歷經多次的失敗與試煉，但是唯有冒風險才會有成功的可能。

## 6.正面積極的態度

有創意的人面對生活和工作的態度是積極進取的，希望在生活中或工作中持續不斷找到可以突破或改變的地方，促使組織持續改變的動力，讓自己生活在充滿無限可能與希望中。

我希望五年都能去找出在這個產業裡面新的 model 是什麼，那也是給自己一個壓力，也是給組織一個改變的動力，也是給我們餐飲這樣的工作者一種活力，這樣走下去大家會覺得說我們永遠都活在希望的人生中.... (RA1021)

## 7.勇於接受挑戰

創意人在臨危受命時，他會勇於接受、不逃避，即使過程多麼艱辛困難也勇於面對，承擔後果的責任與成敗。

當一個 keyman 來講，真的是很痛苦，因為接到這樣的所謂的任務，又不能不作，不作就是要捲舖蓋，但是可能也沒有好說的，其實既然接到任務不去做就不是真正的主管，你要有勇氣去承擔 (RA1034)

洪榮昭(1998)指出有創造力的人對生涯中的障礙具有挑戰的勇氣。天仁企業當時面臨企業轉型存亡關鍵時，受訪者勇於接受挑戰任務，不推卸他人，勇敢面對並接下不可能的任務。

## 8.高度自我要求

有創意的人不會滿足於現狀，因為創意能帶來更多的希望，創意經營者期望能繼續找出產業中創新的模式，給自己的壓力，也給企業組織改變的動力，生活中擁有無限的希望。

我希望我五年我都能去找出在這個產業裡面新的 model 是什麼，那也是給自己一個壓力，也是給組織一個改變的動力，給是也我們餐飲這樣的工作者一種活力，這樣走下去大家會覺得說我們永遠都活在希望的人生中 (RA1021)

### (二)專業知能

#### 1.興趣的培養

雖然受訪者的學習背景和餐飲無關，但興趣是可以後天培養的。受訪者長期在茶相關的企業工作，培養出對茶文化有深刻、濃厚的興趣，同時他更透過大量茶相關書籍的研讀，閱讀的範圍從古至今、國內外任何茶的相關的書籍、詩歌、散文、典故等，融會貫通後產生內化與轉化，更是其日後成功的將天仁企業轉型，創造出天仁喫茶趣餐廳奇蹟的主要推手。

我是讀機械的 (RA1028)

其實一個人他的興趣是可以培養的，只要你用心去體會，因為我在這個產業二十年了，已經邁向第二十一年了，那只要我們把焦點放在核心的知識裡，然後一直去探求 (RA1028)

在茶文化當然我們也學著研究歷代的茶文化，我曾經誇口說先讀一萬本跟茶相關的書，我這一輩子跨口說我希望我要能達的到，但這些書我以後也會貢獻出去 (RA1034)

Amabile(1983) & Simonton(1994)研究指出渴望學習新的知能有助於創意歷程的啟發。受訪者在創意的歷程中，主動研讀並蒐集大量有關茶的資料和文件，在不斷的吸收新知識過程中，新舊知識的交融與內化，幫助受訪者更加了解茶文化的深度內涵和知識，從大量的研讀和思考更能幫助創意人從中連結發展出創意。

## 2. 餐飲核心知識的學習

透過興趣的培養，對自己感興趣的餐飲領域會積極的探索、追求，設法了解其中的知識和理論，在餐飲領域中持續不斷的精熟和學習，以擴充餐飲核心知識和內涵。

...其實一個人他的興趣是可以培養的，只要你用心去體會，因為我在這個產業(餐飲)二十年了，已經邁向第二十一年了，那只要我們把焦點放在核心的知識裡，然後一直去探求.....(RA1028)

Csikszentmihalyi(1999)提出以個人 (person)、工作領域 (field)、學科領域 (domain) 三者的交互作用為核心，構成一個文化演化的循環歷程，其中個人認知的變通性、動機、生活經驗，受到所處文化的影響甚鉅。創意不是無中生有的，除了具有創意的人格特質外，更需要配合工作領域與專業知能的應用，交互所產生的創意更具有意義與價值；受訪者除了具備創意的人格特質外，同時也具備餐飲工作領域知識，並積極的探索茶文化相關知識後，融會貫通後創造出符合天仁企業新的茶文化價值。因此在創意的歷程中，先備知識與基礎是重要的，基本核心知識的精熟是創意歷程發展的先決要件，創意是建構在紮實的核心知識上，經過刺激觸動後，創意的點子思維就會靈光一現，引發後續創意產品的發展。

### (三)創意理念與動機

內在動機是指促使個人產生某種行為的原因，是出自於行為本身可能帶來的挑戰與喜樂；外在動機是指促使個人產生某種行為的原因，是出自自發行爲以外的，或他人讚賞或酬勞。

#### 1.內在動機

##### (1)持續改變的動力

將創意變成生活、工作態度和生活習性，持續追求任何創新改變的可能，創意已經內化成為創意人生活持續追求的重要部分。

回想這五年來，大家也許說好像喫茶趣有一點成績出來，那其實是一直來自於持續改善的動力，因爲它不能停，它不能停，不能說因爲它五年前這樣子它現在也是這樣子，它幾乎每一分鐘每一秒鐘都在追求它改善的動力，將創意變成生活、工作態度或者是生活的習性(RA1019)

##### (2)化短暫的激情為持續的熱情

創意者對創意能擁有持續熱情，激情是短暫的，要能把創意短暫的激情轉化為持續不斷的熱情，才有可能持續不斷的創新，持續的熱情於建構出一個創新的產品來說是必要的。

創意....最重要的就是持續的熱情，其實人類最難掌控這個東西，但這個東西往往就是對我們經營非常的重要.....那光是激情是不夠的，激情其實是非常短暫，用熱情去燃燒創意我覺得在建構這樣一個品牌很重要的開始(RA1018)



### (3)用熱情燃燒創意

一個有創意的人，對創意能擁有持續熱情，才有可能持續不斷的創新，因此培養對創意擁有持續的熱情，可讓創意人擁有源源不斷的新點子。

創意....最重要的就是持續的熱情，.....激情其實是非常短暫，用熱情去燃燒創意我覺得在建構這樣一個品牌很重要的開始

(RA1018)

Amabile (1994)研究指出內在動機變項包括工作挑戰性、工作趣味性、工作喜樂程度，皆可正向有效預測工作創新指標。受訪者臨危受命接受企業轉型的挑戰性工作，並在工作中用熱情持續的創意，創意已經變成他工作和生活的一部份，也因為對工作的熱愛，更加激發他要持續創意的動力，讓企業可以因為創意變的更美好。

#### 1. 外在動機

##### (1)期望被鼓勵與肯定

人是脆弱的，人都期望受到肯定和鼓勵。受訪者認為在創意的歷程中受到肯定與鼓勵對一個創意人來說是很重要的，他人的鼓勵和肯定是維持創意人持續創意的動力之一；創意的歷程中可透過階段性的自我評估、檢驗、修正等，檢視創意的產品，調整方法和策略。

創意必須時時被肯定、鼓勵，因為你不鼓勵他會...因為人的意志都會想說我要很強，但是人在某個時刻它是會脆弱的，這也是人性結合，你一定會有脆弱的時候，所以你必須階段性的檢驗、階段性去鼓勵、階段性去分享價值，然後宣導創意帶來學習的一種價值，隨時檢驗本身的資源優勢，然後分短中長期，不能說我期待我最後一

次的成果，而是要階段性去展現出他的成果 (RA1026)

根據 James, Clark & Cropanzano (1999)研究一般而言，負向的環境因素會引起負向的情緒和創造力而減少正向的創造力，相反的，正向的環境則會激發正向的情緒和創造力減少負向的創造力。影響正向、負向的環境因素包含環境和個人因素，進而影響有正向或負向的創造力，受訪者表示在創意的歷程，環境和個人因素皆影響其創意歷程，在歷程中自我調適及外在獎勵都是鼓勵他持續朝向正向創意的重要因素。

## (2)浴火鳳凰

當一個企業面臨存亡的危機，經營管理者夾縫中放手一搏，抱持著致死地而後生的態度，力求改變、創新以維繫企業傳承與永續生存，即使失敗還是維持現狀，成功了就能找闖出一條生路。

他(老闆)爲什麼會相信我去做這樣的事情，其實這樣的事情再企業裡面沒有人願意做.....因爲其實失敗了也沒什麼.....對一個組織來講.....但是他如果能夠成功，它能夠轉型成功，那就不事錢的問題，它是一種所謂生命的問題，組織生命的問題、傳承的問題，永續經營的問題.....當時是很棘手，我也沒有這個勇氣憑良心講(大家笑...)，所以這是被逼的....(RA1029)

Wetlaufer(1999)認為有些組織發展會落後，是因為他們的領導者沒有依照組織的文化制定適合組織的發展策略。組織若不能冒創新的風險，則會滅亡。受訪者表示在當時組織企業面臨存亡的關鍵，能否永續經營是企業的主要目標，他體認到唯有在經營上放手一搏，將創新、創意融入企業經營中才能力挽狂瀾，成功地將企業組織改造轉型，免於滅亡的命運。

## (五)思考模式

### 1.面對創意的態度

因為受訪者已經將追求創意作為工作和生活的目標之一，因此在他日常生活中，創意的行為如同呼吸一般自然反應，在日常生活中習慣會思考不同的新點子，創意就彷彿像空氣、像呼吸一樣，無形地散佈在他身邊，也內化為生活中的一部分。

視創意為常態性追求的成就，這就是我想好像呼吸一樣，好像空氣一番，不要把它變成一種工作，把它變成一種態度、習慣，跟空氣、跟呼吸一樣的 (RA1026)

受訪者表示創意的歷程往往是艱辛的，也因為人性是脆弱的，人性是有慾望和情感的，適時地透過外在的獎賞或鼓勵，來檢驗自己的的努力和價值對創意人來說是很重要的。透過外在的獎賞和鼓勵，不但可以激勵和肯定自我努力的價值，同時也可給身邊共同努力的工作夥伴一劑強心針，在艱辛的創意路途上，可以共同努力持續奮鬥。

創意必須時時被肯定、鼓勵，...你必須階段性的檢驗、階段性去鼓勵、階段性去分享價值，然後宣導創意帶來學習的一種價值，隨時檢驗本身的資源優勢.....是要階段性去展現出他的成果，否則你都無法說服你工作的夥伴，因為人還是人，人還是有弱點，人還是有七情六慾，人還是有喜怒哀樂等等，人還是有它的家庭生活，跟所謂的職場生活，所以階段性的成功是很重要的，不能期待說我九十歲來成功，那你沒有夥伴會跟你走這條路的，只有你自己去走因為這種成功他如果擁有一個世界或者擁有一個地

球，別人也不願意跟你在一起.....(RA1026)

## 2.行到水窮處，做看雲起時

俗語說：「凡事起頭難」，受訪者表示在思考企業轉型需要創意的初期是最困難的時候，因為他必須先思考要企業到底要做什麼樣的創意？他勇於接受這樣的挑戰，在思考創意的歷程中，起初思緒彷彿「坐困愁城」般，找不出什麼好的點子，但是因為受訪者對創意的堅持與努力不懈，最後終於能突破困境，創意的思緒好像如噴泉般的湧出，創造出具有創意特色的經營模組，企業因此成功的轉型，並找出未來企業發展創意核心價值的藍圖。

我在研究新的 model 還是維持一樣這樣的態度，就是維持焦點化，但是它還是很多元，但是大眾化它還是有差異化，還有創意思維，教授說就叫做創意...我就牢記(台語)，就是「山窮水盡移無路，柳暗花明又一村」(大家笑)，那我常常說創意就好像坐困愁城一樣，坐在那裡一直發愁，最在那裡一直煩惱找不出東西那種感覺，但是當你突破的時候，真的是「行到水窮處，坐看雲起時」那種感覺，其實創意就是就是在自己的思維裡內心世界的感受，它有這樣的意思，但是堅持下去應該會找到應該有的那一條路.....(RA1021)

葉玉珠、吳靜吉、鄭英耀（2000）研究中發現高創造力者的「意向特質」包括喜歡思考與獨立思考。受訪者在創意點子思考的過程，表達自己對創意的態度及創意思考模式，他認為自己創意的行為就如同呼吸一樣內化到生活中，他更認同創意思考歷程階段性的檢驗及價值分享的必要性，他在籌畫天仁企業轉型的歷程中，思考創意對企業的價值與貢獻，尋找獨

特的企業經營模式，替天仁企業創造另一片天地。

## 二、創意歷程與實踐

### (一)創意點子發想

在創意點子發想階段，受訪者表示在規劃餐廳時，起初是先有一個創意主題的構想理念，希望後續餐廳的經營和規劃能夠依循這個構想和理念，餐廳的規劃也展現設計理念所代表的深層意涵。

每一家都有一個主題，這也是當初我希望喫茶去推出是代表每一茶文化的主题...希望每一家店都能代表一個正面的價值，對茶的意義的表徵，設計文化主题其實它或多或少是在傳達一種心靈的價值，或者是茶的內涵 (RA1010)

### (二)建構創意的概念與過程

有了創意點子之後，付諸實行是很重要的，餐廳創意經營者將其創意點子的構想展現在餐廳設計與規劃上，整體餐廳所呈現的風格及餐廳定調是按照創意的點子去規劃設計而成。

我希望能夠國際化，所以我 LOGO 設計出來放在世界各地都看的到，那我希望年輕化，我希望專業化，我當時抓這三個要素，就是在策略上抓這三個要素....(RA1034)

依據我們取的一個茶文化主調、主題，再去設計這一家店的硬體風格，所以它的這樣就會搭起來，搭起來就會造成每一家店的氛圍不一樣，差異化不一樣，雖然是連鎖店，但是在某個地方是走向差異化的，這也是在連鎖店裡經營的手法，跟以前所謂的簡單

化、標準化有一點不一樣的地方，我們盡量在客人的價值面找出它的差異化，讓客人能夠感受不同的價值.....(RA1015)

### (三)創意的產品

#### 1.創意茶餐廳

從創意點子發想到建構創意餐廳經營的概念後，歷經籌備與規劃階段，一間有創意的餐廳就成立了，它代表的是一個創新的經營品牌，是以「茶文化」為主題來定調餐廳的風格。

創意的第一家店是在 1999 年三月二十九號，到明年的三月二十九號剛好滿五年，如果以第一家店來算是剛好滿五年，如果以當初第一家店籌備的時間算，應該是五年半左右，所以我籌備的時間是花了半年的時間，大約花半年的時間籌辦這樣的品牌，成立這樣的 model。現在的規模國內台灣七家店，日本四家店，美國兩家店，澳洲是一家店，就是用 CHA FOR TEA 喫茶趣這個品牌 (RA1004)

#### (2) 茶相關產品-茶點、茶飲、茶膳

受訪者以「茶」為主題所規劃設計的餐廳，規劃同時還設計研發相關茶商品，包括茶點、茶品、茶膳等，其所設計出創意的產品都是圍繞著以”茶”為核心概念，延伸出相關的茶產品。

那整個經營的歷程及現況，成立創意的籌備是在 1998 年的九月十三號，九月十三號「913」也是天仁的一個明星商品—913 茶王，所以在這個時候成立也是希望他也是一顆明星.... (RA1004)  
四季茶膳，像春季、夏季，春季就會偏像春季設計的感覺，它是

春天的，春運茶膳，它是跟春天的食材有關係，跟春天人的需求有關係，那夏季就會偏向比較清涼的感覺，那配的茶也是東方美人的冰飲茶，那是涼爽的，甜點也會改變，那米食也是會改變....(RA1023)

總而言之，受訪者的創意歷程與實踐可以 Amabile (1996) 依據 Wallas(1926)之創意歷程階段，所發展之程序說明之：1.問題確認。2.準備：搜集與過濾可用資訊與資源。3.回饋產出：尋找與產生回應。4.有效回饋與溝通：檢驗可能回饋。受訪者著手進行天仁企業改造規劃餐廳時，餐廳設定以發展「茶文化」為主軸，其大量閱讀有關茶的書籍，蒐集古今中外茶的歷史資料，由建構深厚的茶知識，有助於受訪者思考「茶文化」的創意，著手進行創意茶餐廳的規劃，餐廳發展規劃以「茶」為核心，在規劃過程中檢驗修正經營策略，以營造優質茶文化的用餐環境。

### 三、創意餐廳之內涵

#### (一)創意主題概念

受訪者以"茶"為主題規劃餐廳，讓每一家餐廳都有一個主題，希望每個主題是代表不同茶文化的主题，藉由茶文化主题的呈現，希望傳達出茶的內涵或心靈的價值。

每一家都有一個主題，這也是當初我希望喫茶去推出是代表每一茶文化的主题...希望每一家店都能代表一個正面的價值，對茶的意義的表徵，設計文化主题其實它或多或少是在傳達一種心靈的價值，或者是茶的內涵(RA1010)

在起初規劃的點子構想，受訪者期望餐廳整體風格的呈現是跟現代、茶、中國三者有關，以茶文化作為主要餐廳設計規劃的創意主題，所規劃開設的連鎖餐廳主題依序為—和平、感恩、芬芳、圓融、天然、迴甘、揚清。

希望跟中國有關係，跟現代有關係，跟茶有關係，所以還是核心還是維持在茶(RA1001)

第一家店是「和平」，因為茶是和平的飲料(RA1008)

第二家店是「感恩」，其實這家店開的時候是九二一大地震之後完開的，那時候就覺得茶是取之於大地，那我們應該用感恩的心來回饋這樣的大地(RA1009)

那第三家店是「芬芳」，我們是希望用茶跟書香作結合，變成一個芬芳的茶香、書香，讓你的心靈更香，那時是我的想法是這樣，你有茶香配上書香的時候，你的心靈就會變的更香，我的概念是這樣，所以就是芬芳(RA1011)

這是台中店「圓融」，圓融我們希望圓融的價值，希望茶能一代一代的去傳承，用圓融的態度去傳承，而不是用爭奪的態度去傳承，就好像企業傳下一代，就好像我們人類的傳下一代，大家都有圓融的精神來這樣傳承這樣的未來(RA1012)

這一家店是「天然」，它是在中山北路，對面就是總統官邸，所以它用天然作主軸，希望把天然的景放在我們店的內外(RA1013)

那這個店是我們衡陽路的一個大樓，這個店是自己買的，它一共有五層樓，希望用「迴甘」，因為以前天仁在那邊當總部的時候又離開了，那後來把這棟大樓買回來所把它當成一種經營事業的迴甘，那茶的迴甘，以及人生先苦後甘的迴甘，這是一種



迴甘的人生感覺，也是一種迴甘的茶味，也是迴甘的事業，那是用這應三個定位去為它取迴甘這樣的茶文化主題(A014)  
現在我們座的位置「揚清」，那取揚清就是「揚茗在科技園區，清芬於台北名湖」，內湖就是台北的西湖，新竹是台灣的矽谷，在這樣科技為這麼重的地方，我們希望把人文、茶性給帶進來，經過我們茶的須經過揉捻>發酵>焙火，激濁揚清一番，將苦澀減少，增加芬芳和甘醇，才能活出美味，就是那時候的想法——揚清。(RA1016)

依據每一個不同的茶文化主調、主題，再去設計每一間餐廳的硬體風格，因此每一家創意的茶餐廳氣氛、氛圍不同，雖然是連鎖餐廳，但是在某些地方是走向差異化的，和以前所謂的連鎖經營、簡單化、標準化不一樣，期望在顧客的價值面找出連鎖餐廳經營上的差異化，讓顧客能夠感受每一間創意茶餐廳所傳達出不同茶文化的價值。餐廳的創意主題和平、感恩、芬芳、圓融、天然、迴甘、揚清，和經營者當初的創意構想和茶、中國、現代有關不謀而合，展現了經營者在規劃創意餐廳上的有創意、縝密的巧思。

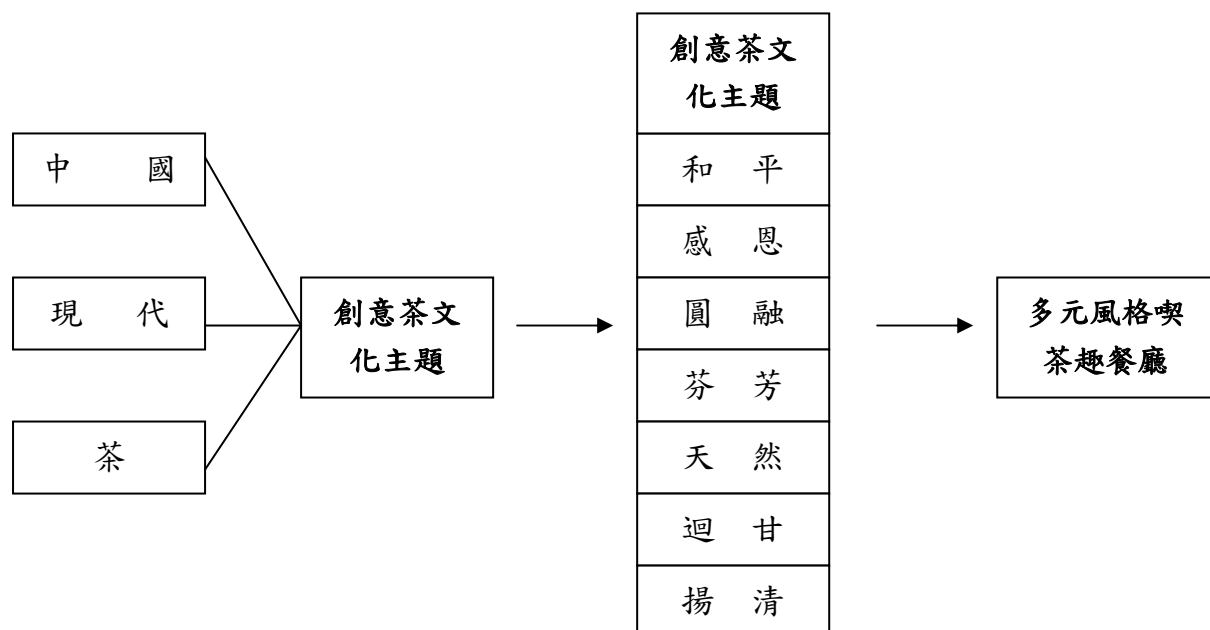


圖 4-1.1 天仁喫茶趣餐廳茶文化創意理念圖

## (二) 品牌命名與設計

### 1. 中文命名由來

有了餐廳經營的創意主題後，接著是替餐廳取個有創意的名字，餐廳的名字既要符合餐廳的創意主題，又要能展現出命名的創意，創意餐廳的經營者在替餐廳命名時是運用對茶文化歷史背景的了解，以及融合現代社會文化的需求，創造出創意的名字——「喫茶趣」餐廳。受訪者表示當初在思考餐廳的名字「喫茶趣」一詞，原是來自唐朝高僧趙周的話語「去喫茶」，意指暫時放下身邊的煩惱去喝杯茶吧！近代詩詞中對「喫茶去」的釋意則是隨性自在的生活方式；而將最後的「去」改為「趣」是為符合餐廳和現代生活的需求，強調品牌本身的年輕化，將茶文化帶入餐廳人們的飲食生活中增加趣味等，此為「喫茶趣」一辭的創意。

其實這個命自是唐朝的時候，一個高僧常常把它當作一個茶產品來講，就是趙周所講的”喫茶去”，“喫茶去”就是代表不要擔憂任何事情很自在的去做一件事情，那就去喫茶，他用”喫茶去”做代表，這是在一千兩百二十五年前，後來也有人將它表達出來，就是現在的詩人，用一首詩來表達，就是「七碗受至味，一壺得真趣，空持百年偈，不如喫茶去」，你有那麼百年的修行，也還不如馬上趣喝一杯茶，去過生活，去過真性情的生活，所以應該說這個名字再一千兩百多年前就取出來了，那時候會借用這個名字其實是把它改最後一個字，來來去去的”去”，改成趣味的”趣”，其實是想要跟年輕結合在一起，如果是用”去”是偏在修行的一個意思，那這個”趣”的話就變成了生活，所以就

他那個字改掉，而且也覺得蠻符合現代人的一個需求(A002)

餐廳經營者的創意理念強調餐廳經營是要和茶、中國、現代有關，品牌命字的設計也展現出經營者的設計理念，融合了傳統與現代創新的元素，建立創意的品牌。

## 2.英文命名由來

創意餐廳的英文名字由來，受訪者研究了解世界茶文化歷史背景及茶文化發展脈絡，建構規劃出英文名字—CHA FOR TEA，希望放在世界每一個國家讓大家都知道個品牌是在做有關於茶的事業。因品牌本身設定走國際化路線，受訪者蒐集茶的歷史發展資料，發現「茶」一辭在世界其他地區的英文發音—“CHA”和”TEA”，因地域、文化和民族的不同而有兩種發音，因此英文命名為”CHA FOR TEA”。

這個 CHA FOR TEA 英文的由來也是根據我們對茶以前取名的音譯，其實大家看到，從廈門上去、馬來西亞、丹麥、錫蘭、荷蘭、英國、法國、甚至美國，其實這個系列都是用 TEA，就是「茶」(TAY)(台語發音)；另一支走陸印上去、廣東、中國、波蘭、印度、越南、土耳其、日本、蘇聯等，都是講「茶」(CHA)，所以 CHA FOR TEA 是希望放在每一個國家讓人家都知道個品牌是在做茶的，就是啓蒙的一個由來(A003)

「國際化、年輕化、專業化」是創意餐廳經營者經營的核心理念，從英文命名看出經營者對世界茶文化的歷史背景和文化發展脈絡有深入研究，再結合餐廳經營的核心理念，因此所創造出來的英文命名足以展現創意餐廳經營的主題核心—「茶」。

### 3.商標/LOGO 設計由來

餐廳 LOGO 的設計可以看出設計者創意的巧思，藉由 LOGO 設計所要傳達的創意餐廳理念—年輕化、專業化、國際化；LOGO 中的印有「天仁」字樣茶壺，傳達以製茶為主的企業，茶壺口漂出的兩道茶煙，表示這是壺泡好的熱茶，馬上即可飲用，滿足現代人忙碌的需求，窗戶在中國古時候由窗外看窗內代表生活，兩道茶煙的「Y」字型是英文字「年輕」”young”的縮寫，代表帶表企業年輕化的意涵，喫茶趣餐廳商標設計不只結合中國、現代、茶文化的意涵，表達創意茶餐廳經營規劃的內涵。

LOGO 就會想到他是一個很休閒的、一個窗形的，它代表就是代表休閒跟自在的感覺，我們中國來講，窗內和窗外是不同的感覺，我們從窗內看到外面是這樣的一個感覺，從窗外看到窗內是代表人類的一種生活，我們回到家裡的感覺，所以窗內是，就是用一個窗形來定調這樣 LOGO 的造型，那一支茶壺是代表的，這支茶壺又漂出兩道的茶煙、香氣，所以他就會有一種動感，它讓人家覺得這壺茶其實是已經泡好的，現在你們也可以到起來喝，他們已經幫你們泡好了....這是讓現在人滿足他簡易的需求，不是一定說要準備很多的道具.....符合現在人的一個需求。吉祥的紋路是代表現代又多元的中國風格，煙形式代表一個年輕，它也一個 Y，我們當時解釋就是一個 YOUNG，就是很年輕很休閒的一個生活化的 LOGO(A001)

我希望能夠國際化，所以我 LOGO 設計出來放在世界各地都看的到，那我希望年輕化，我希望專業化，我當時抓這三個要素....(RA1034)

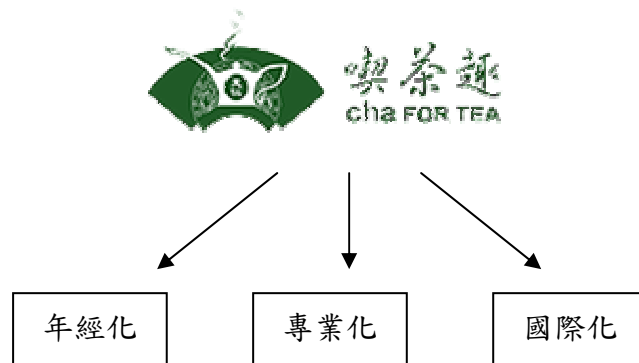


圖 4-1.2 天仁喫茶趣餐廳商標設計理念圖

由喫茶趣餐廳的中、英文命名和商標設計理念，可發現創意餐廳的經營者對茶文化精神的深度及廣度了解，融合現代餐廳經營的理念，創造出有創意的命名。Kotler, Bowen & Makens(2003)研究指出品牌(Brand)是一個企業或供應者的名字、符號、標誌或包含以上元素所組成的一個品牌商標，它所代表企業背後的意涵，包含了產品容易被識別、產品代表物超所值、產品品質管理與維持、有經濟獲利效益的。創意餐廳的品牌命名與設計，除了本身的命名、符號、商標要有創意外，同時須包含以上品牌所代表的意涵。

### (三)氣氛營造

喫茶趣餐廳在空間氣氛營造上，透過視覺(餐廳整體內部，包含牆上的茶詩書畫、餐巾紙、茶商品、菜單等)、聽覺(輕柔的背景音樂)、嗅覺(茶香)、味覺(茶品、茶點、茶膳)等感官的設計，營造出茶文化的意境，讓顧客在餐廳用餐也能沉浸在充滿茶香、茶文化的環境中。Kotler et al(2003)指出顧客能感受到餐廳所營造的氛圍。在餐廳中氣氛的營造可透過感官的知覺，來評估服務現場週遭環境。主要感官的知覺包含視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺。創意餐廳根據餐廳的主要核心概念，營造出獨特創意氣氛，

透過主要的感官知覺來營造氣氛，讓消費者有別以往餐廳用餐不同的感受和體驗。

喫茶趣餐廳中燈光明亮、輕柔的背景音樂、撲鼻芬芳的茶香，餐廳中茶詩、茶散文、茶商品、茶點茶膳等，營造出以茶文化為主題的餐廳(觀察 RA)

#### (四)餐廳佈局

根據 Kotler(2003)指出餐廳內部的實體設備必須支持餐廳主要的核心概念，在硬體設備的部分包含桌椅、餐具器皿、桌巾桌布等生財器具。喫茶趣餐廳內的用餐器具上印有喫茶趣的商標，盛裝的茶壺及餐食器皿搭配茶品、茶點、茶膳，餐巾紙上印有茶詩歌，餐廳內的備品、設備皆傳達以茶為核心的概念。

餐巾紙上頭面印有茶詩 (觀察 RA)

茶壺、茶杯、碗盤的設計上頭標有喫茶趣的 LOGO(觀察 RA)

餐廳有了創意主題後，依據創意主題設計規劃餐廳內部的陳設，利用「象徵」實體物品如鴿子、陶藝山水畫、圓柱、木造建築、聚光投影呈現激濁揚清等，製造象徵連結讓顧客產生主題聯想，藉以展現餐廳創意主題的風格；餐廳壁飾玻璃上，大幅以遊童的茶詩歌、書畫、陶藝品作為裝飾，製造特殊的美感效果，營造優質茶文化用餐環境。以「和平」為主題的喫茶趣和平店，利用象徵和平的代表物和平鴿，駐立在門檻上，表達邁向新世紀的和平象徵。以「感恩」為主題的喫茶趣感恩店，以陶藝山水畫傳達對大地的熱愛和感謝之情。以「圓融」為主題的台中店，餐廳中以大型圓形的柱體作為圓融的象徵。中山北路上的「天然」店，餐廳以木造建築為

主，強調建築本身原始天然的感覺。內湖旗鑑店則嘗試用聚光燈打造「激、濁、揚、清」四字，期待將優質茶文化帶入內湖科學園區。

第一家店是「和平」，因為茶是和平的飲料.....第一家店的設計理念就會有一隻和平鴿，可以看的到跨世紀的門檻，這是要邁向二十一世紀的時候開這一家店，所有就有一個拱門上面站著一些和平鴿，是代表和平的象徵(RA1008)。

「感恩」...其實這家店開的時候是九二一大地震之後完開的，那時候就覺得茶是取之於大地，那我們應該用感恩的心來回饋這樣的大地.....請陶藝家陳民輝來做這個大地，來代表當時我們對茶文化取的主軸，其實就是陶藝家做的一個大地，就是一山又一山，一水又一水，其實這是意象，有些體會，就是能體會出那時候九二一大地震開這家店的心情(RA1009)

這是台中店「圓融」，圓融我們希望圓融的價值，希望茶能一代一代的去傳承，用圓融的態度去傳承，而不是用爭奪的態度去傳承，就好像企業傳下一代，就好像我們人類的傳下一代，大家都有圓融的精神來這樣傳承這樣的未來，...它的 building 都是圓形的，包括裡面的設計其實都是圓形的 building，那大家可以看的到都是圓形的造型(RA1012)

這一家店是「天然」，它是在中山北路....對面就是總統官邸，所以它用天然作主軸，希望把天然的景放在我們店的內外，那前面就是一個公園，所以它取的特別的休閒，裡面其實是一個木造的房屋，完全是木造的，那已經蓋了三十幾年了.....(RA1014)

「激濁揚清」這幾個字，其實它是用聚光的，用光去把它打出來，用投影的打在這塊大石頭上....目前聚光投影起來.....相當有一種氣勢，那也會讓人家覺得有另一種感覺 (RA1016)

根據 Dube & Renaghan (2000)指出餐廳的裝潢佈置指的是餐廳中桌椅設計、座位的舒適程度、週遭環境的清潔乾淨程度等。喫茶趣餐廳環境裝環佈置多以象徵物展現茶文化的意涵，餐廳中掛飾茶詩書畫，營造出優質用餐環境。

#### (五)服務方式—奉茶文化的推行

對奉茶文化的堅持與推展，餐廳中免費提供的迎賓茶，表達一種人類內心世界和生活態度—犧牲奉獻的精神，內心世界裡奉獻的精神值得人們用心體會，並在日常生活中能感受真誠付出的喜樂。

迎賓茶.....那一杯茶就是九一三茶王，.....這一杯茶王一年度大概會奉出三百萬杯左右，純粹是你進來到你離開，這是對一個作茶的堅持，奉茶文化的推展，其實迎賓茶文化的推展，我覺得奉茶的文化是值得在人類的內心世界表達一種生活的態度，所以說你奉一杯茶給你的父母親，或是奉一杯茶給你的另一半，或者奉一杯給你的兒女，甚至奉一杯茶給長輩或是陌生人，你都會有不同的生活感覺，這種感覺就是會有一種「奉獻」的感覺，那奉獻會帶給人類一種所謂心靈上的喜樂，如果你去體會的話，這種深入的喜悅他是存在的，當你在奉這杯茶的時候你是很真誠的，而且對方可以感受到你的真誠，它是存在一個這樣心靈的體會。

(RA1007)

服務是消費者對消費環境整體綜合的感受與體驗，Kotler(1988)認為服務是一項活動或利益，由一方提供給另一方，本質上是無形的；Lovelock(1991)認為服務是一種過程，而非靜態的內容。喫茶趣餐廳提供免



費迎賓茶，延伸推展奉茶文化，由奉茶服務傳遞的過程，呈現人類內心世界真誠犧牲奉獻的態度。

#### (六)食物特色

創意餐廳的茶膳依照四季時令的不同，採用不同的食材、搭配不同的烹調方法，在菜餚的設計與口感配合季節、氣候、溫度等加以變化，茶品、茶點也依照四季茶膳作不同的搭配，例如秋冬季食材以養生滋補的紅棗、人蔘搭配茶葉作烹調的素材，到了夏季則以較清淡爽口綠茶搭配食材為主要，配合季節時令作菜餚的創意變化，試圖在食材烹調上呈現創意。

四季茶膳，像春季、夏季，春季就會偏像春季設計的感覺，春運茶膳，它是跟春天的食材有關係，跟春天人的需求有關係，那夏季就會偏向比較清涼的感覺，那配的茶也是東方美人的冰飲茶，那是涼爽的，甜點也會改變，那米食也是會改變，那它上綠茶的的湯包，就是比較輕一點，讓它有夏季的感覺，像秋天就是桂花，就是讓它秋天的感覺，就是秋天茶膳，桂香翻茶膳，那冬天像今天就是你們要點這一套就有，就是冬天的元氣養身茶膳，那這季出來就是要有點補氣，但又不是很油，那它又覺得說好像有點溫暖....(RA1023)

它(菜單設計)是根據四個不同的季節，來研發不同創新的價值，跟季節連及、跟顧客連結、跟我們五個創意的價值連結，讓它四季變成一種循環....(RA1023)

Joseph, Hegarty & Barry(2001)指出食物供應是人類進化很重要的一環。除了生存目的，飲食更可以區分出不同的文化，可以藉由食物了解文化的現象。喫茶趣餐廳其食材特色，強調配合四季運用不同食材烹調，利

用季節變化的食物烹調技巧展現創意變化，其中秋冬季節運用養生滋補食材，傳達出中國傳統冬季進補養生的文化概念。

### (七)菜單設計

在在菜單設計上，配合四季時令，研發不同的創新菜餚，菜單的設計隨伴隨的季節、時令、菜餚的改變推陳出新，菜單中菜餚展示圖片和插圖也會配合菜餚特色、時令季節等作創意設計。餐廳的創意菜餚以茶為主要設計主軸，菜餚命名除了能呈現搭配的茶品及菜餚的特色外，菜單中整體文字描述及插圖運用，在整體色調設計上配合時令及菜餚本身的特色，菜單的設計能夠吸引顧客的目光；此外，顧客在不同的季節到餐廳用餐時，可以感受到餐廳菜單設計的用心。菜單的設計中有提供顧客菜餚選擇的機會，顧客可以選擇自己喜歡的菜餚。

菜單設計上春、夏、秋、冬(看圖片)，那冬天就是會對熱的，  
然後秋天，這個是秋天...，然後同時也會研發茶點，就是春、  
夏、秋、冬(看圖片)，就是說不一樣的季節也就研發不一樣的  
茶點、茶飲、茶膳，海報它也會往這方面去想....這樣的話讓顧  
客就是說，常來的顧客它可以改變，他可以選擇...(RA1023)

茶點：綠茶翡翠甜糕

介紹：我們用綠豆與毛豆  
精心雕琢出  
如玉一般質感的創意甜品  
讓您在春風的沐浴中  
綿密的香甜裡

## 幸福的享受春天的味道

茶膳： 茶韻春饌

介紹： 前菜：綠茶美人蝦

主菜：天露香橙嫩雞

配菜：茶香劍筍（三選一）

包種高麗菜

茶香田園四色

湯品：素包種海帶芽湯（三選一）

茶香雲吞湯

綠茶竹筍上湯

甜品：綠茶翡翠甜糕

餐後茶：春之茶

### (八)週邊商品

餐廳推出茶相關商品，例如：茶葉、茶糕點、茶具等，在茶產品與包裝的設計上，針對顧客的喜愛，設計出具有有創意的包裝，且能帶給顧客新奇和特別的感受。

這個茶品的餅乾他的包裝，我們覺得好像很吸引像你們這些小朋友，(大家笑...)(RA1040)

餐廳中販賣茶的相關商品，例如茶葉、茶具、茶製糕點....(RA  
觀察)

### (九)創意體驗

喫茶趣餐廳以不同的創意茶文化作為餐廳設計的主題，在連鎖茶餐廳

中展現多元茶文化的風格，除了營造優質茶文化用餐情境外，推展年輕化、專業化、國際化的新茶文化，以創意茶餐廳為創意體驗的場域，讓顧客在不同創意主題的茶餐廳用餐時，藉由餐廳中所營造創意主題和創意氛圍的感受、人際的交流互動、優質茶文化的餐飲體驗，希望能創造讓顧客難以忘懷、值得回憶的感受。

.....現在大家都談體驗經濟，其實也許我做的可能就是這一塊，我讓大家真正去體驗，用什麼，用商業的模組去體驗，或是用生活的一些經濟行為去體驗這樣另外一種人生的價值，但是這些人生的價值大家都知道，只是沒有把它運最在你的生活週邊，透過商業的模組變成你的生活 (RA1028)

#### 四、創意環境

##### (一)組織環境

###### 1.外部環境

###### a.企業發展面臨困境

天仁企業過去的傳統保守，加上企業因投資失敗受到重創，整體企業的活力逐年下降，員工年齡層越來越高，它在面對大環境激烈競爭處於非常的弱勢，面臨到企業能否傳承與永續經營的問題。

那天仁要改變，它有五十年歷史，它今年是五十一年，那我這個品牌是第五年，所以它四十五年都很難改變，如以它非常的保守，尤其是又傷害的時候 (RA1029)

你發掘說你企業的活力愈來愈降低，你市場的市場一直無法突破，你的所謂的員工的結構年齡層越來越高 (RA1029)

在現在日新月異、競爭激烈的時代，若不求新求變很可能就會被淘汰，Drucker(1999)指出有創意的創新來自四個不同的來源：不可預期的發生、不協調的、過程需要、企業或市場改變。組織是否會因於現況或能夠有新的創意產生，原因是他們是能否運用機會。成功企業的管理者，他們認為創新不是去重複他們以前做過的事情，而是能推理邏輯的運用(Kim & Mauborgne, 1999)。

## 2.同業間的良好競爭與合作

過去組織在事業經營上傳統、保守、封閉的心態，無法和同業之間有良好的競爭，現在創意茶餐廳經營者感受到大環境與消費市場的變動，勉勵和同業間能有相互良性的競爭，彼此共同學習、共同成長，在事業經營上能持續擁有不間斷的創意，共同為這塊茶消費市場開拓更美好的未來。

那也感受到外部的動態，那這樣的動態裡面.....同行它是可以競爭也可以合作的，以前是沒有辦法透過這樣的心境的，其實現在我覺得我和同行都相處的很好，其實互相學習是不錯的，那看看有沒有合作的機會，那不同行我們就拜他為師...(RA1020)

## 2.內部環境

### (1)無私、坦然

創意餐廳的經營者視金錢為身外之物，不會佔為己有，願意全心全力的貢獻在組織企業上，獲得上司、老闆的仰賴和信任，願意投資支持經營者的理想與夢想。

你是毫無去角的人，他(老闆)願意在你身上投資一億，因為他覺

得他投資你一億你也不會拿走，你會把他貢獻在組織上  
(RA1031)

## (2) 「競」與「合」

早期過去組織的文化較為傳統、保守、封閉，強調組織內部的「團結和合作」，缺乏組織內部開放良性的競爭環境，員工彼此無法相互競爭激勵學習；現在透過組織文化的轉變，以組織內部的「競爭」與「合作」作為持續創意的策略，讓創意成為組織內部的一種競賽，使組織內部走向競合的創意世界，提供激勵員工創意創作的平臺，這是讓組織能夠持續維持創意的動力，研發創新新事物、商品，在新、舊創意間的交流激盪，讓整體餐廳的經營持續擁有創意創新的動力。

我們也導向一種所謂組織的文化—“競” vs “合”，以前我們希望內部是團隊合作，其實在早期的經營裡面，上一代的經營者給我的架構是「團結、合作」，他在“競”“合”這兩個字的一個解釋，其實比較沒有辦法在實際的經營運的趨勢裡面讓人家覺得有開放的意思，但現在我們已經把它演變成一種組織的競賽，也是一種文化，這也是為什麼喫茶趣在五年來還有辦法維持這樣，這就是它最主要的態度—內部的競爭，因為經過內部的創意的平臺，大家都公平競爭，其實我想勝負並不是很重要，但是這個享受比賽的過程才是最重要的，真正的賽者它是在這個過程的用心，然後跟享受這個競賽的過程，其實結果都是一個剎那而已，那我們也把這樣的競賽平臺機制讓內部所有的員工都參與，那企業內部也建構，所以要在創造新的通路也是這樣的原由，希望讓它導向通路間它的競合的創意世界，因為你在創造新的通路一定會影響舊的通路，那也一定會再造市場，那這樣的動力就會產生，新的跟舊的

就會產生一種火花，一種不同的思維，但是你如果不去刺激它  
就不會產生(RA1022)

提倡組織內部良性競爭，提供員工創意競賽的平臺，鼓勵有創意的員工相互競賽，研發創新新的產品，最後需透過消費市場的考驗，消費者對新產品的接受程度決定創意產品的價值，創意產品的能商品化是最終競賽的目的。

我們建立一個平臺讓有心去創意的夥伴拿出來比賽，評審大家投票，不是我一票就算了，我只是其中的一票而已，是大家一起投票表決是誰上選，然後就作一個比賽的獎勵，建立一個獎勵得制度，或是比賽的機制，(問：獎金多少？台語)，獎金每一項都不同(台語)，茶點、茶飲、茶膳，就是跟營收有關係，開始的時候會發五千塊，或是三千塊，但是如果飲料他如果賣到前三名的時候，它會提撥營收的幾%，有些人領到兩萬多塊，有些人領到一萬多塊，最高領到三萬多，這不同...看你出來消費者的接受程度，他跟你出來，因為最後的考驗機制是在消費者，所以我們嘴巴多麼會講，講出一口好的經營，打出一口好球，但是最號決勝是在消費者，他願不願意來肯定你，這是最重要的(RA1024)

McCoy & Evans (2002) 研究證實環境對發展創意的重要性，環境促進創意的情境條件可概括說明如下：1.自由：得以自我掌控工作與想法；2.挑戰：面對挑戰困難任務與重要計劃；3.資源：適當資源，如人力、物資、促因與資訊；4.督導者：領導者或管理者設定目標，評估個人因素與提供智慧與熱心的角色；5.共同工作者：開放、信任與具建設性地與同儕溝通；6.認同：適當的肯定與獎賞回饋；7.合作：在合作與協同的氣氛中分享想

法；8.創意支持：創意是被鼓勵的與促進創意的表達。受訪者表示，屏棄過去企業單打獨鬥的策略，強調同業異業間的合作與學習，經營者更在喫茶趣創意餐廳中營造「競」與「合」的組織環境，鼓勵員工創新，建立創意平台，以實質獎勵支持並激勵員工創新，營造促進組織企業創意的環境條件，讓企業及員工能夠源源不絕的創新。

#### 四、創意餐廳的創意體驗

##### (一)大眾優質的茶文化體驗

喫茶趣創意餐廳利用不同茶文化主題，發展出各分店餐廳不同的內部整題規劃設計，包含餐廳軟硬體設備、氣氛營造、菜單菜餚的創意設計、特殊奉茶文化的推展等，提供給顧客大眾化、優質化的餐飲享受，塑造出不同的新茶文化風格，走大眾優質化路線，帶給顧客優質茶文化的體驗，期望透過創意茶餐廳的餐飲體驗，提升人類的生活品質。

其實我覺得我走大眾化的路線，但是我希望大眾化的優質，我是用這樣的 concept，就是說我走大眾化的路線，但是我希望他能優質化，我用大眾化的標準，但我希望大眾化提升往優質化走，那我就覺得我能夠解釋自己，因為我是在貢獻人類的一種幸福，.....

(RA1028)

體驗經濟是依客戶心理滿足，提供難忘的體驗，並探討如何通過更好的滿足用戶的精神需求，實現產品與服務的價值增值。是以服務為重心舞台，以商品為素材道具，創造出值得消費者回憶感覺活動的高附加價值經濟。在創意餐廳中顧客的用餐體驗，營造餐廳獨特的創意體驗，創造另顧客值得回憶的感受，更是經營者需著力的地方。Anderson & Mossberg(2004)



研究影響顧客的用餐體驗，包含服務、食物烹調、餐廳內部、餐廳、其他顧客等因素，Schmitt(1999)則利用心理學的模組概念，將體驗形式視為策略體驗模組(Strategic Experience Modules, SEMS)，其包括感官、情感、思考、行動及關聯等五種模型。更主張在運作這些不同的體驗形式時，必須結合兩種以上的策略模組，使消費者可以經由察覺，繼而理解，形成態度，最後產生實際的購買行為。感官體驗是以五種感官為訴求-視覺、聽覺、嗅覺、味覺與觸覺。感官行銷活動案的大致目的是經由知覺刺激，提供美學的愉悅、興奮與滿足。情感體驗的訴求在於消費者內在的情感與情緒，目標是創造情感體驗。大部分自覺的情感是在消費期間發生的。情感行銷運作需要的是，真正了解什麼刺激可以引起何種情緒，以及促使消費者自動參與。喫茶趣餐廳強調以發展優質「茶文化」為主軸，將茶相關的創意點子放入餐廳經營中，例如奉茶文化的推行、營造茶文化主題的意境、茶商品、茶詩歌書畫等，創造餐廳中另一種體驗消費的價值；優質茶文化的創意體驗，喫茶趣餐廳透過服務場域，將優質茶文化的意境傳遞給消費顧客，顧客可在餐廳情境中感受到喫茶趣餐廳的創意茶文化體驗，創意餐廳的創意體驗，是創意餐廳有別於一般餐廳最大不同的賣點。

## 第二節 伍角船板餐廳

~一個熱愛建築的女人，夢想與現實的結合~

*Building a dream, and makes it comes true.*

- 1.餐廳名稱：伍角船板餐廳
- 2.地址：
  - (1)台南店：台南市安平區光州路88號
  - (2)新營店：新營市金華路二段203號
  - (3)嘉義店：嘉義市大雅路一段844號
  - (4)台中店：台中市市政北三路3號
- 3.網址：<http://www.24hrs.com.tw/dirnet/com>

### 4.餐廳創意特色簡介：

伍角船板餐廳，一個女人蓋的房子--「有一天我在海灘撿木頭，沙灘上擱淺著一塊船板，船板上停留著一枚伍角舊幣。如果—我能在一個地方，建一個有風格的屋子，那名字就是『伍角船板』」傳奇中的天生建築家—謝麗香，利用漂流木、枕木、石頭 ... 等素材，依恃其天馬行空的靈感與創意，循著夢想的軌跡，一一打造屬於謝麗香的建築王國。在餐廳中處處可見謝麗香的創意和藝術創作，伍角船板餐廳彷彿就是她的畫一般，總是另人驚喜和沉迷。

### 5.受訪對象/負責人：謝麗香小姐

## 一、純真年代

### (一)生長環境

#### 1. 快樂、無拘無束的童年

受訪者在淳樸的農村中成長，生活背景單純，因自小生長在淳樸、關愛、自由的環境中，父母親的家庭教養方式是採開放、不受拘束的，也不

會給予她學業方面的壓力，因此讓她有個無拘無束的快樂童年，也培養她純真、善良和單純的個性。

我是出生在一個很單純的農村裡面喔..(RB1015)

他們(父母親)沒有受過教育，可是他們(父母親)很單純、很善良，然後很疼我，然後不會逼我唸書，所以說我小時後是我的童年超快樂的 (RB1041)

## 2. 雖然經濟貧窮，但心靈是富有的

受訪者自小家境貧困，她居住的房子雖然破舊，但她在一個四周充滿果樹的農村中成長，即使家裡經濟貧窮，她卻覺得自己是衣食無慮的，即使家中居住環境的窘困，但是外在自然環境的豐渥，從不讓她覺得自己是真正貧窮的，而是一種心靈上的富足感覺，同時也讓她感受到擁有一個快樂、豐盛的童年。

我們家四周圍就有一個小山丘，都有幾的人抱的果樹，.....然後小時後我們家非常的窮，所以我們窮到說但是我覺得我衣食無慮，非常的豐盛的童年，因為我們的大果樹一年四季都會節不同的水果，所以我是在很豐盛的食物那個水果裡面長大的，所以說我眼睛一睜開我就不愁吃、不愁穿，我們家的房子非常的破，早期像人家那種竹子編的、抹石灰的那種，那種很老舊的、很簡單的農舍，我們家是那種非常老、很破很破的房子，可是除了那棟房子以外，那個環境真的是一流的...(RB1041)

## 3. 縱情大自然的童年

受訪者的童年在農村中長大，她所接觸到的盡是大自然環境裡頭的事

物，也培養出她對大自然特殊的情感與喜愛，其中她生長環境中的接觸到的泥土、大樹、山丘、流木、石塊等所代表原始的意境和意涵，影響她後來建築的創作甚鉅。

我生活的環境是在大自然裡面啦.....我們家四周圍就有一個小山丘，都有幾的人抱的果樹，所以小時後我是在叢林裡面長大的  
(RB1041)

Simonton (1988) 及表示在過去研究在發展心理學的「背景經驗」(antecedents) 上已有許多研究之成果，「家庭環境」與「際遇」(circumstances) 是兩個影響創造力人格特質最重要之因素。受訪者是個大自然中長大的孩子，家庭生長環境提供她自由快樂無拘束的童年，受訪者提及童年生長環境總讓她回味無窮，因此生長環境對她日後建築創作的影響甚鉅。

## (二)學習背景

受訪者的求學過程，因家中父母不識字的關係，因此不會給予她過多的學業壓力，她唸過的書不多，對於數理計算的學科更是不在行，且她在建築創作上完全沒有相關建築學科知識的學習背景。

我完全沒有建築的背景...(RB1012)

我是出生在一個很單純的農村裡面喔，而且我父母親他們也不識字，所以說他們不會要求我唸書(RB1015)

我不是唸書的料喔，即使有些人天生資質就是很能夠唸書，可是我資質裡面我真的不行，像數學阿，那一些...理科要去理解的科目我完全是完蛋的，數學我不會算，不會算數學，到目前為止我數學的能力真的很低 (RB1015)

### (三)「安全」、「自在」、「開放」的創作和生活空間

受訪者的童年時期是生長在單純的家庭和自然環境中父母親給予的家庭教養方式是開放的、自由的、鼓勵的，並對她孩童時期較「奇特」的遊戲創作能給予正面的鼓勵和讚美，父母親給予她年幼創作上的安全自在空間，因而培養出她熱愛自由、喜愛創作的個性，謝小姐童年時期的生長環境和開放鼓勵的家庭教養方式，影響她後來的建築上的創意。

小時後的童年，就是跟我現在的建築有很大的關係，所以我的建築都充滿很自由的感覺，那是沒有拘束感的，因為我的童年的環境就是完全沒有拘束感，阿我媽媽爸爸他們很單純，除了很辛勞賺錢養活加以外，也不會去管我，又很疼我，我做的每件事情，就是會用很讚美的角度來對我 (RB1041)

像我比如說我會辦家家酒，我會做一些希奇古怪的事情，從小...從很小就很喜歡這樣子(興奮的講...)，然後我媽媽從小就看我做一些希奇古怪的可能也覺得說我比較特別，每次我做什麼東西出來她就會很讚美我，就會說「哇！很漂亮喔！」，然後因為說我沒有受到責備，小孩子如果說小時後作一些希奇古怪的事情，家長可能會說，阿...你怎麼都變一些有的沒的(...台語)，都會有一些說，阿...你不要整天都在變那個(台語)，可是我媽媽都很奇怪喔，他看到我做一些什麼希奇古怪的事情喔，他會用讚美的那種態度來對我，阿我覺得說我做的很快樂這樣子(描述的很興奮、高興的樣子...)，就是說快樂跟自由 (RB1041)

### (四)孩童時期的創作

受訪者孩童時期就懂得靈活運用生活週遭的資源作創意創作，孩童時期建築樹屋的經驗，開創她建築方面的視野，同時奠定她未來建築上的基石。

小時後就會就地取材找一些枯枝和香蕉葉在果樹上蓋了一間屬於自己的小屋 (RB2001)

## 二、創意人

### (一)獨特創意人格特質

#### 1.單純、率真的個性

受訪者生長環境背景、父母親的個性單純，在此環境生長下因此她也擁有一個單純個性，從訪談中她直率、坦然、真誠的應答對話，也發現她個性單純、率真的一面。

我是出生在一個很單純的農村裡面喔 (RB1015)

阿我媽媽爸爸他們很單純 (RB1041)

我就是那種台灣國語喔，抱歉...(RB1001)

對對對！(很肯定的語氣)漂流木是開店前半年才開始蒐集的，然後更早以前發覺到整個建材我覺得我喜歡的東西就是把它蒐集起來(RB1010)

洪榮昭(2003)指出有創造力的人待人處世的態度直率坦然。受訪者在訪談中，面對問題皆能表現出坦然、真誠的回答態度，因此她的待人處世直率、坦然態度表現出具有創意的人格特質之一。

## 2.常存感恩、惜福的心

因從小生長環境及家庭背景因素，培養受訪者擁有感恩惜福的心，而後在創作中時對於生活中突來的靈感、啟發等，常常懷著感恩的心。

就是這麼巧，就麼有感覺的名字就出來了，對啊，所以我滿感謝老天爺時常會製造一些靈感給我這樣... (RB1008)

老天爺可能憐憫我這麼辛苦吧，讓我在餐飲業這樣子一作，ㄟ...讓這麼多客人喜歡我 (RB1014)

我覺得一個人喔，一輩子裡面除了要很努力以外，還要有一點好運氣，我就是有那麼一點好運氣才有變法存活到現在 (RB1049)

## 3.愛幻想、不切實際

受訪者從小喜好幻想、作白日夢，因為喜歡東想西想的，甚至是想一些奇特的事情，常常就什麼也不做的，陶醉在自己一個人想像的天地裡頭，任由腦袋中的思緒盡情地飛揚。

我沒有上班，就很喜歡作白日夢，是一個很不切實際的人啦，就不是像一般很切實際的人就會很努力的去工作阿，那時候我就是...從小我就是這樣子，我很喜歡作白日夢，就是有時間我就冥想，就會想一些稀奇古怪的事情這樣子 (RB1014)

我最喜歡一個人靜靜的躺著東想西想，或是乾脆休息，沉醉在自我幻想的天地裡 (RB2001)

陳龍安(1995)研究指出有創意的人表現出想像力的人格特質，Sternberg(1999)也指出好幻想、想像力豐富是創意藝術人人格特質之一。受訪者自小喜愛幻想、作白日夢，豐富的想像力有助於日後她建築創造出

五種截然不同風格的伍角船板餐廳。

#### 4.不受拘束，喜好自由

由於童年時期父母給予家庭教養方式是採取開放的、自由的，造就受訪者現在喜愛自由、不受拘束、不受限制的人格特質，更不喜歡受到束縛的感覺，同時她也將自由、無拘無束的感覺表現在她的建築創作上面。

現在我還是不喜歡被拘束 (RB1041)

所以小時後的童年，就是跟我現在的建築有很大的關係，所以我的建築都充滿很自由的感覺，那是沒有拘束感的，因為我的童年的環境就是完全沒有拘束感 (RB1041)

#### 5.創作重感覺、直覺、敏感度

受訪者在創作時很重視自己的感覺，同時她具有高度敏覺力，常常憑著當時身邊情境、線索、靈感等的當下直覺創意點子作創作。她重視的是感覺，她在乎的是她當下的靈感，因為感覺是一時的、難以捕捉的，她常常為了達到或完成創作而不惜代價的付出，甚至不在乎他人的眼光和評價。

.....剛好我撿到的這塊船板喔是一塊非常乾淨的沙灘，然後一塊非常乾淨的木板，上面剛好停留一塊伍角的舊幣，就是這麼巧，所以說當時的那一種感覺就很強烈(強調的語氣)，就是說啊！「伍角船板」...就是這麼巧，就麼有感覺的名字就出來了(RB1008)

因為我是憑著我當時的感覺在作的阿，事先沒有辦法畫圖阿

(RB1037)

做些事情都是憑著感覺，感覺來了，我就做 (RB21001)



因為我是...爲了一個感覺花錢不眨眼的，就是說我爲了滿足那種感覺...其實那種東西在別人的眼中是垃圾、不值前的東西，我還可以花大筆的錢把他運過來，然後把它組裝起來 (RB1058)

Kurtzberg & Amabile (2001)、葉玉珠、吳靜吉、與鄭英耀 (2000) 等研究指出有創意的人會依直覺做事，其具有較高的直覺與敏感度。受訪者對身邊的事物具有高度的敏覺力，重視創作當時的情境啟發，憑著當下感覺作創作，此特質是創意人格特質中重要的一環。

#### 6.對熱愛事物的投入與瘋狂

受訪者對自己熱愛的創作事物和感覺會瘋狂的投入並沉迷在其中，且不計較代價的犧牲和付出，即使是她喜愛的事物在他人眼中是多麼的不起眼，但是她為了滿足和達成那一時狂熱的感覺，會瘋狂的投入和付出，就算過程是煎熬坎坷，但她甘之如飴。她的事業經營夥伴也具有相同的特質，二人合作默契十足，彼此合作無間的默契使其得以在餐飲事業碰撞出驚人的火花。

漂流木是無意中到海邊去然後發覺那種感覺，發覺木頭的那種風化的感覺很喜歡，所以說就把它...就很瘋狂的，每天就去海邊撿，其實撿拾漂流木呢那個最早期那個階段，那半年喔真的是酷刑(強調語氣)...，用酷刑來形容！(RB1010)

重不打緊，而且那個太陽，灼傷我的那個皮膚喔，那種程度喔，是相當大的...那整面臉兩邊的斑喔，都被曬起來了，整個下巴喔，整個斑都被曬成黑色的，所以說爲了這些漂流木真的犧牲滿大的！(RB1011)

其實那種東西在別人的眼中是垃圾、不值前的東西，我還可以花大筆的錢把他運過來，然後把它組裝起來，就是說很多人的想法都會認為說，只有瘋了的人才會跟我這種人合作.....因為剛好 XX 在這一方面也是比較瘋的人，就是說我們兩個瘋子碰在一起才能這樣子... (RB1058)

#### 7.強烈建築表現的企圖心

因從小對建築擁有熱情，在初次嘗試搭建房子後，燃起了受訪者的建築表現企圖心，她發覺自己天生擁有建築創作的天賦，同時更激發她表現創作的慾望，並企圖要利用建築創作，作為為謀生的方法，讓他可以依賴建築生存下去。

那種...強烈的企圖心這樣，因為我蓋了第一棟房子之後，我就知道我在蓋房子的領域裡面我很有表現的慾望，所以說我...我就想要蓋房子，然後蓋房子又要活下去 (RB1013)

Dudek et al (1991)與 Bakker(1998, 1991)認為在藝術層面的創意人格特質中，藝術家對於表現作品具有高度的成就感。本研究受訪者對於其建築創作具有強烈的表現慾望及高度的成就感，此和創意人格特質中的藝術人格特質層面相符。

#### 8.主導性強/有想法

受訪者對於創作作品，很有自己的想法和看法，在創作過程不允許他人左右，就算是從旁協助者也不能左右她的看法。

他們不能有自己的想法在啦，我也不允許他們有自己的想法，一

定都是我自己在...一定要照我的方式去做才行啦 (RB1030)

因為我的建築物等於說是一塊我的畫布嘛，我要上什麼色彩是我在決定的，所以說我是不容許人家在我的畫布上做任何表現的...(RB1031)

Sternberg & Lubert(1999)研究指出在科學的領域中，較具有產能和影響力的科學，其成功可歸因於擁有較多的資源，也就是說對整體競爭環境具有較高度的主導權和自信心。在 Bachtold & Werner(1972)研究女性科學家和一般女性的差異，發現女性科學家和一般女性在主導權和自信心兩種特質上具有顯著的差異。受訪者對於其創作具有高主導性，顯示受訪者對其創作深感自信，不需要徵求或詢問他人的意見。

#### 9.喜歡獨處

受訪者喜歡自己一人獨處時候的自在與安逸，不喜歡人群吵雜的生活，自己獨處時候的那種安全自在感覺，並在寧靜中找到創意創作的思維，獨處能帶給他創作上的自在和自由的空間。

其實我不喜歡人群，不喜歡吵雜，所以我喜歡過個一個人無憂無慮的生活 (RB1041)

我最喜歡一個人靜靜的....(RB2001)

Getzels & Csikszentmihalyi(1976)和 Starko(1995)研究指出創意人在創作思考時需要獨處的時間。在一個人獨處的機會中，能沉澱雜亂的心靈，在寧靜和清晰的思緒找出創作的靈感，受訪者表示她喜歡自己獨處時候的那種自由自在的感覺，在安全自在的空間重更能促發她創作的靈感。

## (二)具建築空間創作的天賦與潛能

受訪者在求學歷程中從未接觸過建築相關專業知識，她在數理方面的表現極低，但是她在建築創作上卻大放異彩。在她年幼時就嘗試搭建小屋，成長後便搭建自己的住宅。對於建築創作方面的成就，她歸因於高度的空間藝術潛能及天賦。她創作時沒有紀錄的習慣，完全靠隨性思考的直覺作創作，但在她反思回顧童年時期，常徜徉在大自然的大樹叢間，對其空間概念之建構，潛能的激發的確有所影響。

數學我不會算，不會算數學，到目前為止我數學的能力真的很低

(RB1015)

我憑直覺...建築師說，ㄟ，為什麼我可以把房子的比例蓋的那麼準？那些是天生的ㄟ！(強調語氣) (RB1015)

我覺得每一個人身體裡面都有一種淺能，每一個人淺能都不一樣，可是我再這一方面的淺能可能比較強...在民國八十年的時候，自己DIY自己蓋自己的房子，我現在就是我老家(RB1013)

那種就是我說的淺能阿，在這方面我的淺能特別強，我也不作筆記的，我也不作紀錄的，我也不拍照紀錄的，我全完都是很隨性的在工作的，我不作紀錄，不作拍照紀錄的，所以說人家問我有沒有資料，我就說完全沒有，全部都在我的腦海裡面 (RB1040)

Feldman (1999)指出，創造力有多元的表現形式，包括：個人認知與社會/情緒的歷程、家庭、教育、專業和領域的特徵、社會/文化脈絡。Amabile (1996) 歸納近年研究創造力的取向，認為創意考量非僅單純學習因素，個人成長背景與情境、特定領域的創意，以及社會文化因素的影響都應要加入。受訪者在建築的創意上完全沒有學科、專業領域背景知識的支持，

她的創意點子、創意靈感是來自她的家庭背景、生長環境因素等，影響她在建築藝術上的創意，在日後她建築上的創作或多或少都可以捕捉到她童年和她生長環境的影子。

## 二、初試啼聲

### (一)只為延續童年未了的夢

受訪者從小就喜歡一些稀奇古怪的事情，她童年時於自家附近就地取材搭蓋一間樹屋，有了第一次童年蓋小樹屋，後來長成後搭建自己住宅的經驗，她更加確定自己在建築方面的企圖心、天賦和潛能，並渴望透過建築傳達她的想法、她的創意，同時她在建築上能表現出個人獨特的風格，建築創作的天賦上天給予她賴以維生最好的禮物。

小時後就會就地取材找一些枯枝和香蕉葉在果樹上蓋了一間屬於自己的小屋 (RB2001)

因為我蓋了第一棟房子之後，我就知道我在蓋房子的領域裡面我很有表現的慾望，所以說我...我就想要蓋房子，然後蓋房子又要活下去 (RB1013)

### (二)夢想與現實的結合：蓋房子，開餐廳

從童年到成長建築經驗的歷程中，受訪者更加確定自己在建築方面強烈的企圖心，因為蓋房子是她的夢想，並渴望透過建築展現她的創意。為了現實生活的考量，她轉而搭建創意餐廳，透過獨特的餐廳建築風格，吸引顧客消費，因此經營餐廳為其落實建築的夢想與現實生活妥協的最佳辦法。

就因為我沒有錢，我沒有錢所以說我又要有我自己感覺的房子，所以說我選擇自己 DIY 自己蓋房子，就是有那次的機會，才會有現在蓋伍角船板那種.....因為我蓋了第一棟房子之後，我就知道我在蓋房子的領域裡面我很有表現的慾望，所以說我...我就想要蓋房子，然後蓋房子又要活下去，所以作餐廳，選擇作餐廳，所以說我的餐廳跟我的建築結合在一起是因為我要實現...嗯...現實的...嗯我的夢想跟現實結合在一起，才會我現在的伍角船板這樣子。(RB1013)

受訪者意識到自己在建築方面獨特的天賦，她決定開設餐廳將建築夢想與現實生活結合，在創業的過程中她努力克服障礙，為了籌措建築餐廳的資金，不惜冒風險將資產抵押和親朋好友借貸，為的就是要完成她建築的夢想。在艱辛的創業歷程中，因她對建築的熱誠和毅力，克服了一切的困難，她的第一家餐廳—伍角船板餐廳在風風雨雨中成立了。

開第一家伍角船板的時候我身邊是沒有半毛錢的，然後我拿我媽媽的土地去貸款，去貸款第一筆錢，然後去蓋，蓋到一半那個錢用光了，不夠錢了，然後我就又硬著頭皮去親朋好友借錢，好不容易花了四百萬把第一家伍角船板完給成了 (RB1014)

為了開設第一家伍角船板餐廳，受訪者花了很多的時間蒐集、構思餐廳的建築素材、裝潢佈置、餐廳設備，她將歷年來的收藏品裝飾在餐廳的每一個角落，她獨特的餐廳建築風格，讓進門的顧客能感到驚喜和留下深刻的印象。

因為我籌畫一開這個店，必須要有累積很多的素材，像我有一匹

木材也是我開店前的兩年檢蒐集起來的.....很多人都很喜歡我的第一家店，第一家店就是小小的，可是因為累積我多年的素材，所以說組合起來的那種感覺特別有味道，到目前我們好幾家店的風格喔...跟第一家店的感覺，第一家店給人家的感覺就會說滿深刻的(RB1009)

### 三、挫折是最好的祝福

#### (一)面臨背叛與失敗的雙重打擊

經營伍角船板創意餐廳需要有基本營業和建築執照，在經營餐廳的過程中最令她身心受創的是，舉發違規營業的人竟是她的摯友，使得餐廳面臨被拆除的命運，她面臨事業上的危機。

剛好會遇到壞人來利用我，所以說我在第一家店和第二家店的時候差一點完蛋，那是人跟人的不了解所產生出來的惡果，因為我不曉得說人家會欺騙一個人，我不曉得人會陷害一個人，因為我以前的生活很單純，不知道說有人會刻意的去陷害一個人，然後就偏偏被我遇到阿(RB1049)

在面臨事業危機與朋友背叛的雙重打擊之下，受訪者歷經了她人生中最痛苦、最慘淡的時刻，面對朋友的舉發背叛，眼看著餐廳即將邁入軌道卻面臨被拆除的命運，建築和經營投資報酬尚未回收，她建築的夢想一夕間幻滅，陷入困境中無法掙脫的痛苦深淵。

因為蓋...因為一邊已經要拆了嘛...那時候簡直是...被人家勒令要拆除，活在那種極度痛苦裡面，因為我所有的錢都是借來的，

我沒有錢阿，我所有的錢都還沒有回收阿，我的店就要拆掉了，是不是那一種人生被打擊到極點，那種痛苦是外人無法想像的，然後第二家店合作他也沒錢了，所以說蓋也蓋不太下去了，已經遇到人跟人的合作沒有辦法有默契的時候，那種雙面的打擊已經讓我痛苦到不行 (RB1049)

那個時候真的是交戰，整個人憔悴，整個人陷入那種困境裡面掙脫不出來，一年，喔整整一年...喔，一個活在那種極度的痛苦裡面，一年折磨一年喔...那真的不是人過的，民國九十年是我這輩子最痛最痛的一年 (RB1051)

## (二)化挫折為人生的最佳歷練

在創業過程中面對朋友背叛的打擊和事業上的危機，受訪者不僅心存感謝，把創業過程中的挫折和磨練，比喻為一個人生命歷程中的起伏轉折，時有天情時有風雨。當回想當時的考驗，彷彿是上天派來魔鬼與天使的試練，她心存萬分感激，從教訓中越挫越勇，造就今天膾炙人口的創意餐廳。

我覺得老天爺真的對我太好了....先派一個魔鬼來整我一下，再派一個天使來拉把把我救起來 (RB1049)

我的人生際遇裡面這個創業的過程，很符合那種我們人生哲學，就是會有很多的困難，很多的波折，然後有時候又會...那種一下子很大的轉折，一下子又變的很順這樣子...，所以說我的整個創業過程是很曲折的..(RB1049)

很感謝，很感謝老天爺折磨我那一段，如果沒有折磨我那一段我就不知道有今天的成果，果成得來不易阿 (RB1050)



俗語說：「危機就是轉機」，能在緊要關頭化危機為轉機，才能掙脫困境的牢籠，從掙脫困境中爆發出來的智慧與毅力，更能顯現出受訪者面對挫折的韌性和智慧，往後更能幫助她在事業上更上一層樓。

可是也要在很困難的環境裡面掙脫出來，那種爆發力會更強 (RB1052)

孟子曰：「天將降大任於是人也，必先苦其心智，勞其筋骨，餓其體膚，行拂亂其所為。」正是受訪者創業歷程的最佳寫照。

### (三)尋找專業的建築人才協助創作

受訪者經記取初次開設伍角船板餐廳的挫折和教訓，往後在建築創意餐廳時，她學到經營餐廳須具備的經營和建築執照，同時她尋求建築專業人才的協助以及辦理營業手續，使得伍角船板餐廳成為合法經營且具有獨特性的餐飲營業場所。

我是用直覺在蓋房子的，所以說我都是先做一個模型，然後給建築師他們才去幫我算那個結構，那個專業裡面的東西，然後我的建築、我的主結構、我的感覺，全部都是由我自己在設計

(RB1015)

建築師他們幫我畫圖送審，那個是很固定的工作，我的模型我會把我的房子，我的模型就是已經整理好了嘛，就是一個很完整的爲行主體，他們是把他們所學的專業去幫我算這一根柱子的承重量，畫圖把那個畫圖的專業技術，把我送過去的模型畫出來，結構算出來，水電技術，電量，嗯，就是結合很多專業的人把他送去市政府申請執照，就是他們的專業的，我們的溝通也沒有說有代溝，因爲我已經把我的主體給他們了阿，他們只是把我的文字

化、圖面化...(RB1034)

我就是把整個房子的結構全部都做好，送去給他們把他圖面化、文字化，然後把他整個專業的結構，他們又分的很細嘛，建築師是畫圖的部分，結構師是算結構的部分，水電技師是算能量的部分嘛，很多消防阿，什麼什麼...他們都是分成很細部的，他們都是很專業的，就是各個各個，專注他們的領域裡面，我的建築就這樣送審，建造下來開始蓋這樣 (RB1035)

#### 四、大放異彩--結合餐飲與建築創作

##### (一) 創作動機

影響創造力的動機，內在動機是指促使個人產生某種行為的原因，是出自於行為本身可能帶來的挑戰與喜樂；外在動機是指促使個人產生某種行為的原因，是出自於行為以外的他人讚賞或酬勞。內在動機變項中的工作自由度、工作挑戰性、工作趣味性、工作喜樂程度，皆可正向有效預測工作創新指標 (Amabile,1994)。

##### 1. 外在動機

為了維持生活，受訪者找到夢想與現實妥協的方法，她決定以經營餐廳的方式表現她的建築。伍角船板餐廳經營透過她獨特的建築風格、創意來吸引顧客，因此經營餐廳可以將她熱愛建築的夢想與現實生活結合的最佳辦法。

餐廳...其實餐廳不是我的...主要主力啦，蓋房子才是我最大的興趣和目的 (RB1002)

開餐廳是要讓我有生存下去的機會才做餐廳 (RB1003)

## 2. 內在動機

從小就熱愛蓋房子的她，在建築歷程中發覺自己在建築領域的天賦，建築是她的夢想、她生命的另一部分，為了完成她的夢想，讓更多人可以欣賞她的創作，她決定開餐廳。

餐廳...其實餐廳不是我的...主要主力啦，蓋房子才是我最大的興趣和目的 (RB1002)

因為我蓋了第一棟房子之後，我就知道我在蓋房子的領域裡面我很有表現的慾望 (RB1013)

為什麼蓋房子？只為延續童年的一個夢想....小時後就會就地取材找一些枯枝和香蕉葉在果樹上蓋了一間屬於自己的小屋 (RB21001)

Kurtzberg & Amabile (2001) 研究指出個人的內在動機、興趣都是研究創造力的重點。受訪者表示本身熱愛建築，建築房子才是她最初衷的目的，開餐廳只是為能延續她的夢想，她本身對建築具有強烈的內在動機，引發後續在建築的創意上源源不絕。

### (二) 創作歷程

#### 1. 創意點子發想

為了現實生活考量，受訪者決定將建築創作以經營餐廳的方式表現給大眾，經營餐廳除了有特色的餐食之外，她期望藉由獨特餐廳的建材、裝潢佈置、氣氛營造等來吸引顧客，顧客到餐廳用餐不只是為了享受一頓美食佳餚，還能夠因為餐廳獨特的建築風格、裝潢素材帶給顧客特別的視覺享受。

餐廳...其實餐廳不是我的...主要主力啦，蓋房子才是我最大的興趣和目的 (RB1002)

『 一磚一瓦 一枕一木  
沒有事先構圖  
利用蒐集來的材料和海邊檢來的浮木  
在一種隨心所至的感覺下完成  
自然的東西運用在得體的地方  
那是一種巧合 也是一種趣味  
往往也就在這個時候  
我忍不住要讚嘆大自然原始的造就 』

『 透過思考與雙手的淬煉  
構築不同風格的伍角船板  
建構過程原是一種組合性的概念  
以及對自然的敏感度  
不是古色古香 是創新 是藝術  
所造成的視覺饗宴 』(文件RB)

## 2. 建構創意概念

受訪者因家庭生長背景讓她喜愛大自然，熱愛任何有關於大自然的事物，大自然的事物是最純真、原始、自然的，她希望創意餐廳的建築主體能表現出回歸自然、原始的感覺。

回歸自然，讓享用餐點的客人是到一個很原始、很自然的空間用

## 餐(RB1006)

因受訪者本身個人偏好，以及有蒐藏物品的習慣，她利用平時收集建築素材的過程建構創意建築主體，醞釀餐廳建築主體的雛型；她喜愛的建築素材包含漂流木、牡蠣殼、大腳磚、黑磚頭等大自然元素，藉由收集素材的過程，思考自然的素材如何建構餐廳建築風格，試圖在餐廳中營造出自然原始的氛圍。

我的建築素材是來自於大自然，因為我喜歡大自然的那種元素，那種素材喔表現出來的風格跟一般設計師表現出的來是截然不同的..... (RB1005)

要開店之前的半年，就是說...因為我籌畫一開這個店，必須要有累積很多的素材，像我有一匹木材也是我開店前的兩年撿蒐集起來的(RB1009)

受訪者建構第一間伍角船板餐廳，她依照直覺創作，以平時蒐集來的素材，表現在餐廳的建築風格上，運用大自然素材拼貼的手法，營造餐廳原始自然的氛圍，使創意餐廳的建築展現出獨特自然的氣氛，也因為獨特的建材風格，顧客對於餐廳建築及佈置的手法驚喜不已。

當我的念頭起來的時候我會去實現，我會想辦法去實(RB1014)  
我無意中我發現到我喜歡的素材我就會把它蒐集起來，放著囤積起來，剛我要蓋第一家伍角船板的時候那一些建材都是累積好幾年了，所以說那些東西是我累積半年然後一下子把他拼湊出來...所以說很多人都很喜歡我的第一家店，第一家店就是小小的，可是因為累積我多年的素材，所以說組合起來的那種感

## 覺特別有味道(RB1009)

受訪者表示在個人的喜好及蒐藏素材的過程中，逐漸醞釀創意餐廳風格的雛型；建築是她的夢想，經營餐廳是現實生活的妥協，伍角船板餐廳的成立是她完成夢想的另一條道路。

### 3. 創意的產品—伍角船板餐廳

#### (1) 創意主題

受訪者本身喜愛大自然原始的感覺，伍角船板餐廳經營風格的定調主題也以「回歸大自然」為主，強調的是自然、原始，給人一種自然且真實的感覺，她的建築風格、素材取用、裝潢佈置等也配合回歸自然的主題做整理的規劃和經營發展，期望帶給顧客是「回到過去、自然原始」的用餐體驗。

## 回歸自然，讓享用餐點的客人是到一個很原始、很自然的空間用餐 (RB1005)

#### (2)餐廳命名與商標設計

構思定調餐廳的風格後，受訪者蒐集建築餐廳素材的過程中，在一次偶然的機會中，經由身邊當時的情境，看到船板上鑲著一個伍角舊幣，帶給她突然的靈感，她創作重視的是當下的感覺，在當時直覺靈感下取了餐廳的名字-「伍角船板」；她的創意思緒在平常中會不停的建構，身邊週遭偶發事件的線索對她的靈感創意一觸即發，讓她可以馬上運用作聯想。餐廳的商標設計，是以一個簡單咖啡色五角舊幣的圖像作為餐廳的商標，咖啡色舊幣的商標，和她的建築風格色調一致，反映出受訪者喜愛自然、原始的特質。圖 4-2.1 伍角船板餐廳商標。

像我們伍角船板餐廳最早名字由來也是因為我在檢這些漂流木的過程裡面的其中一天，我剪到一塊非常漂亮的船板，剛好那個船板上停留一個伍角的舊幣，就會因為這個巧遇，就讓我把當時的感覺、靈感把它，把我的店名叫做伍角船板.....其實要取一個名字喔，看似很簡單啦，可是要取一個適當、自己又很有感覺的名字很困難，因為當初先要籌措那間餐廳就為了那個名字傷透腦筋，因為就剛好我檢漂流木的那一天遇到那種巧遇喔，馬上我就把「伍角船板」四個字拉出來，馬上決定當作我的店名...



圖 4-2.1 伍角船板餐廳商標

### (3) 氣氛營造

受訪者喜愛大自然原始的感覺，伍角船板餐廳經營風格的定調主題也以「回歸大自然」為主，強調的是自然、原始，給人一種自然且真實的感覺，她在建築素材的取用和餐廳內部的裝潢，都是以天然的素材為主，天然素材的原色、風貌等能表現出大自然原始的藝術感覺，餐廳的整體感覺營造出一種原始、自然的意境。

我的建築素材是來自於大自然，因為我喜歡大自然的那種元素，那種素材喔表現出來的風格跟一般設計師表現出的來是截然不同的，所以說我到現在一直都是採用天然的，包括我用手工作出來的作品，都是比較偏向大地的顏色、比較原始的風格的色調在

處理...(RB1005)

回歸自然，讓享用餐點的客人是到一個很原始、很自然的空間用餐(RB1006)

Kotler(2003)指出顧客能感受到餐廳所營造的氛圍。在餐廳中氣氛的營造可透過感官的知覺，來評估服務現場週遭環境。主要感官的知覺包含視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺。創意餐廳根據餐廳的主要核心概念，營造出獨特創意氣氛，透過主要的感官知覺來營造氣氛，伍角船板餐廳中以大自然原始的素材，例如漂流木、牡蠣殼、營造「回歸自然、反璞歸真」的感覺，餐食的設計以台式菜餚為主，強調像媽媽煮的味道般....，座椅以原始的木塊和石頭為主，整體餐廳在視覺、味覺、觸覺營造出一種原始自然的感覺。

#### (4)餐廳佈局

伍角船板餐廳的內部設備方面，受訪者選用能夠符合餐廳自然、原始風格的素材，同時又具有藝術美的真實感覺，在餐廳實體設備，例如：桌椅、托盤、餐具等，她親自籌畫設計，創作中帶有原始、自然、古董風格，希望能帶給人一種很真實、熟悉、回到過去的感覺。

托盤是我們台灣早期民意的一種，就是說以前台灣不是說辦桌(台語)，請人客(台語)，就是都會有托盤阿，就是會裝一些東西，就那種...送禮...送禮嘛，什麼都要那種托盤阿，那時候我...因為我的建築都是原始的，所以說我會運用一些早期民意的一些東西阿，像我們餐廳裡面有很多的古董藝術品嘛..... (RB1054)

有一些真材實料的東西喔就是說從我們的建築、我們的擺設、我們的餐具....全部都是非常真的東西.... (RB1054)



受訪者的創作以餐廳建築本身主體為主，她以藝術創作的角度規劃建造餐廳，因此她的餐廳就如同藝術品一般，希望帶給顧客餐廳用餐高度的視覺享受。不同於一般餐廳內部空間規劃，她設計的伍角船板餐廳，裝潢內部大量運用挑高、簾空的方式，盡可能的留給顧客視覺方面不同的體驗，讓顧客在餐廳用餐不是只有食物味覺上的享受，更有視覺空間上的創意體驗。

所以像我是爲了蓋房子而開餐廳啦，所以說我裡面的佈局跟一般的餐廳有很大的不同，一般餐廳是能搶多少空間算多少空間，而我是爲了留視覺的感覺，而去捨棄掉很多的座位去這樣...我大量用挑高的方式，跟簾空的方式，來做我建築間空的表現，所以說...最重要的部分都是留給客人視覺得感受 (RB1018)

餐廳內部裝潢方面，受訪者大量運用是大自然原始的素材，例如大角磚、黑磚頭、牡蠣殼、漂流木等作餐廳裝飾，希望能表現出餐廳原始、自然的用餐感覺，近年來受訪者在餐廳建材的創作上，除了運用原始的自然素材之外，更配合藝術品、古董、雕刻等佈置餐廳，餐廳建築風格、手法，色材選用的豐富性和複雜性大為提高，締造她個人建築歷史上的巔峰。

像我...每一棟房子都有它特別的元素在，每一棟房子都有他主體在，像最早期的那個大角磚阿，就白河店的大角磚阿，那個磚頭也是我無意中去蒐集到的一種建材，我絕得那個大角磚因爲他是年代滿久的磚頭，又很大塊，那個也是到目前爲止我很喜歡的一種素材，到目前我還是有蒐集，未來我們在曾文水庫那邊有個女人島，我用大量的使用它，像嘉義店就用那種黑頭磚來表現嘛，

新營店就用不規則的拼貼方式，瓦片拼貼方式，然後台南店是我到海邊減到大量的蚵仔殼(台語)，蚵仔殼(台語)是他們店主的主體，嗯...還有台中，變成換用另一種表現方式，用了很多的雕塑，很多大型雕塑融合在建築裡面，然後跟台北，未來的台北也是一樣，我會用很多我的鐵雕、木雕、我的陶塑，跟大型的水泥雕塑，所以說台北它僅直是我的作品整個結合起來的...一個...超級的旗艦店，我覺得說累積這麼多年來，未來台北應該是最精采的一家，因為它真的是融合了很多我的想法在裡面 (RB1021)

Dube & Renaghan (2000)指出餐廳的裝潢佈置指的是餐聽中桌椅設計、座位的舒適程度、週遭環境的清潔乾淨程度等。創意餐廳的裝潢佈置除了要具有創意外，同時也須重視顧客用餐環境的整潔與舒適感。伍角船板餐廳以木頭和石塊作成桌椅，餐廳內部的造景有河流、小瀑布、小橋、樹木等，宛如一部生動的影片，讓顧客置身在其中驚嘆不已！

#### (5)服務方式

伍角船板餐廳整體經營的風格強調回歸自然、原始的感覺，在服務方面服務生多採用在學學生，透過學生單純自然的服務方式，在服務中帶給顧客餐廳用餐真實、原始、單純的體驗。

工讀生給人家的感覺就沒有壓力，他們不管是酷酷的啦，或者是單純的啦，或者是認真的啦，他們各種態度就是給客人就是很輕鬆的感覺，沒有壓力喔，我們沒有很...沒有非常專業、非常細膩的服務、服務的那種流程，因為我們是那種原始的空間阿，跟單純的工讀生的氣質搭配起來我覺得是很合得來阿、很協調，因為它是很單純、很原始的空間 (RB1053)

## (6) 菜單設計

伍角船板餐廳的餐食強調簡單、像家、像媽媽煮的感覺，因此菜單內容的設計以一般家常台式菜餚為主，期望帶給顧客在餐廳中用餐，能夠享受到宛如家中媽媽煮的菜餚般熟悉的好味道；另外菜單中還有設計所謂「享受餐」，享受餐的食材和烹調方法是屬於較為精緻、高級等的宴客菜餚，讓顧客宴請親朋好友的另一種好選擇。

我會用粗茶淡飯是讓客人知道說你們來這邊不是來吃大餐，而是來吃粗茶淡飯而已，還有說我們不是很精緻的餐點，可是我們的粗茶淡飯經過五星級的廚師料理之下，它也不是很...非常粗的，只是我們的訴求他還是偏向在好像回家吃...吃飯的感覺，所以說他不是非常精緻的餐...(RB1055)

我們有粗茶淡飯的選擇，也有比較高級的餐，比較享受的餐...對，我們叫做「享受餐」，所以說我們客人來這邊不管是請客也好，還是居家...當作居家用餐也好，都很適合阿...(RB1056)

在菜單點菜與收費設計上採用同桌每人均一價的消費，可任點菜餚的方式，菜單依定價分為「享受餐」每人五百元，「簡單餐」每人兩百八十元，「方便餐」每人一百元的消費方式，讓顧客依照需求選擇菜餚，打破以往傳統菜餚定價的方式。

點菜方式與收費，採用同桌一人均一價的方式消費，收費和人數的算法以此類推..(觀察 RB)

## (7) 行銷推廣

伍角船板餐廳因本身特殊的建築風格，富有創意餐廳室內設計，吸引前來用餐顧客的眼光，也因為顧客來到餐廳之後，對餐廳創意的建築風格欣賞和驚喜的感動，而邀約親朋好友前來一同欣賞富有創意的餐廳室內建築。

幾乎第一次來到我們店裡的客人，他們都會再帶第二次朋友過來，而且他們進入到我的空間的時候，馬上手機拿起來就撥(描述的很興奮...)，然後撥給他們的朋友，某某某你知道嗎？我現在來到一個很特別的餐廳 (RB1057)

第一家店開幕大約一個禮拜我們的店就幾乎客滿，因為一個禮拜裡面那一些客人，他們再帶過來的客人就足以讓我們客滿，因為那是一種用欣賞建築的角度來看我的，就一窩蜂的帶很多的朋友過來 (RB1057)

伍角船板餐廳的設計者受訪者因其特殊、有創意的餐廳建築風格，吸引許多媒體報導和訪問，她本身也樂於接受專訪，希望藉由專訪報導增加餐廳的知名度和曝光率，吸引更多人注意伍角船板餐廳。

我也很喜歡接受人家訪問阿，可以幫我們作一些宣傳，我很高興阿...(RB1063)

#### (8)創意體驗

伍角船板餐廳建築是謝麗香小姐的藝術作品，餐廳以獨特建築風格聞名，餐廳內部採用空間挑高、簍空，以自然素材如漂流木、牡蠣殼、黑磚頭等裝潢佈置，各分店皆有不同的視覺創意特色，台中店餐廳裡更有小橋流水、瀑布造景等，大大滿足顧客在視覺上的饗宴。

我都希望我的客人來我們餐廳是用一種...來享受藝術餐，就是說...來把我的建築當藝術品來欣賞.....就是應該去感受我的用心...(RB1019)

一般餐廳是能搶多少空間算多少空間，而我是爲了留視覺的感覺，而去捨棄掉很多的座位去這樣...我大量用挑高的方式，跟簾空的方式，來做我建築間空的表現，所以說...最重要的部分都是留給客人視覺得感受 (RB1018)

Schmitt(1999)則利用心理學的模組概念，將體驗形式視為策略體驗模組(Strategic Experience Modules, SEMS)，其包括感官、情感、思考、行動及關聯等五種模型。感官體驗是以五種感官為訴求-視覺、聽覺、嗅覺、味覺與觸覺。感官行銷活動案的大致目的是經由知覺刺激，提供美學的愉悅、興奮與滿足。感官行銷的實行必須經由知覺訴求區別產品，需要考慮什麼樣的刺激適合被創造，且爲了激勵顧客，需要確認過程，最後爲了提供價值，需要了解知覺訴求的結果。伍角船板餐廳以其獨特的創意建築吸引消費者的目光，符合 SEMS 模式中的感官體驗，經由視覺上的刺激，提供顧客在創意建築美學上的新奇感受。

#### 四、破繭而出更自在

##### (一)更自在豐富的建築創作

完全沒有建築相關學科知識背景的受訪者，透過自己本身對建築上狂熱的興趣和創作時的直覺，她所展現出來的建築風格有別以往專業建築設計等不同的風貌，因沒有受到任何建築學科知識的框限，受訪者的建築創作能夠呈現出她個人獨特的偏好和原始的感覺，建築風格也能表達反映出最原始、最樸真的感覺和想法。

.....沒有背景然後我也沒有學過，完全沒有學過，然後我也不喜歡看書，是很少跟外界有接觸，甚一直靠自己的感覺去做出來的，所以說建築師阿都覺得說，還好我沒有唸相關科目的書，就是學院派的，沒有被學院派的東西限制住，還是停留在我原始的感覺裡面，所以說我創作的那種東西是跟專業裡面是完全不一樣的，所以說我才能保有那種原始的風味在... (RB1016)

近年來受訪者的建築的主體和建築運用手法愈趨於多元化，過去以大自然、原始的元素為主要建築的素材，但經過多年經驗累積及建築創作上的歷練，如今她在伍角船板創意餐廳台北店呈現出來的餐廳建築及內部裝潢，除了餐廳主體的建築沿用大自然素材外，餐廳內部的裝潢佈景更凸顯強調受訪者個人創作的表現，餐廳內大量以個人創作的雕像、陶塑、木雕、鐵雕等作品佈置，餐廳風格轉為以展現個人創作作品為主。

像我...每一棟房子都有它特別的元素在，每一棟房子都有他主體在，像最早期的那個大角磚阿，就白河店的大角磚阿，.....像嘉義店就用那種黑頭磚來表現嘛，新營店就用不規則的拼貼方式，瓦片拼貼方式，然後台南店是我到海邊減到大量的蚵仔殼(台語)，蚵仔殼(台語)是他們店主的主體，嗯...還有台中，變成換用另一種表現方式，用了很多的雕塑，很多大型雕塑融合在建築裡面，然後跟台北，未來的台北也是一樣，我會用很多我的鐵雕、木雕、我的陶塑，跟大型的水泥雕塑，所以說台北它僅直是我的作品整個結合起來的...一個...超級的旗艦店，我覺得說累積這麼多年來，未來台北應該是最精采的一家，因為它真的是融合了很多我的想法在裡面.....所以說台北店是未來風格非常獨特的一家店(強

調語氣)... (RB1021)

## (二)天使的化身—完美的合作夥伴

經歷先前經營慘痛的教訓，在因緣際會下認識她現在的合夥人-陳先生，受訪者和陳先生在餐飲事業上，彼此對創意美感有共同的認知、欣賞和狂熱，加上彼此在個性上相投，合作時以其默契、抱持信任、尊重、包容態度，在餐飲事業上激盪出新的火花。

陳先生在這方面真的很支持我，就是說我剛剛沒有提到陳先生怎麼跟我認識的，其實...這個是非常非常難得的人生機遇啦....(RB1049)

他是把我的建築當藝術品在看待，所以說我們的合作關係...我常常在說向我們這樣子的合作關係可能世界找不到第二個，因為他是純欣賞我的建築，然後因為他欣賞我的建築，我也對他產生一種非常尊敬，就是說我們就是我很尊敬他，他很欣賞我的建築，我們的合作裡面沒有猜疑，沒有不合的理念，沒有任何的疙瘩，就這樣子很完全信任，完全很自由的合作關係 (RB1049)

就是其實說我們看美的東西角度都非常的相似，所以說才有辦法這樣子...合作那麼多年阿 (RB1058)

....只有瘋了的人才會跟我這種人合作，對...因為剛好陳先生在這一方面也是比較瘋的人，就是說我們兩個瘋子碰在一起才能這樣子...蓋了這麼多家店啦..(RB1058)

## (三)顧客以藝術欣賞的角度再次造訪餐廳

受訪者以藝術創作的角度建築餐廳，期望帶給顧客不同的視覺饗宴，期望顧客能以欣賞藝術創作的角度造訪餐廳。

我都希望我的客人來我們餐廳是用一種...來享受藝術餐，就是說...來把我的建築當藝術品來欣賞.....就是應該去感受我的用心...(RB1019)

我會比較在乎就是說客人是因為很欣賞我的空間而來用餐這樣(RB1020)

顧客對於餐廳建築風格的驚喜、驚訝、興奮的反應，最能讓受訪者感到興奮和滿足。顧客進入餐廳時被餐廳中獨特室內建材、裝潢佈置、原始氣氛等深深吸引，且回客率高，是讓受訪者對她自己的創作感到自豪和滿足。

最讓我覺得我很滿足的一點就是說，幾乎第一次來到我們店裡的客人，他們都會再帶第二次朋友過來，而且他們進入到我的空間的時候，馬上手機拿起來就撥(描述的很興奮...)，然後撥給他們的朋友，某某某你知道嗎？我現在來到一個很特別的餐廳，就是因為客人來自客人來到我們店裡的那種驚訝、的表現，然後抬著頭，也不顧我們的餐點，然後到處這樣子張望，到處這的那種感覺，讓我在旁邊看的那一些客人的一種反應喔，我很容易在客人的身上得到那種滿足，因為我知道他們是喜歡我的.....那是一種用欣賞建築的角度來看我的，就一窩蜂的帶很多的朋友過來 (RB1057)

#### (四)創作的秘密基地--女人島

受訪者不喜歡吵雜的人群，她喜歡自己一人獨處時候的自在與安逸，和獨處時候的那種安全自在感覺，在長年工作創作後，她找到了一個屬於她自己個人真正的創作秘密基地—女人島。因受訪者的創意餐廳地點都是



租自他人的土地，她的建築創作有一天將被收回，而女人島是受訪者自己購買的工作場所，女人島上有一群和她志同道合的創意工作者，在女人島受訪者可以自由的創作不受干擾，創作的作品可以全數留存，因此女人島提供她安全自在的創作空間，讓她無後顧之憂自由自在的創作。

我是一個很容易躲到一個沒有人的地方，所以說我是走第一線，我找地，我開始蓋房子，我開始建築，整個過程都是由我一個人負責，然後開始營業之後呢就換陳先生接手..(RB1049)  
一群師父，一群在曾文水庫，我未來的女人島那邊開始作創作的  
工作，所以說有一匹有我已經創作好的作品 (RB1021)  
是工作室，也是我未來隱居，唯一會留下來的創作品，因為現在  
我們這幾家店都是租來的地嘛，就是租來然後蓋房子去營業，然  
後女人島是我們自己買下來的地，然後在那邊可能會...用很多很  
多的時間去打造成一個集合餐飲、藝術，就是說以後也可以留下  
來的地方...(RB1022)

Westby & Dawson (1995)指出營造有利於培養創造力的環境，有助於個人創造力的展現。環境可提供個人新奇聯想的重要資訊，對創意發展相當重要，其中營造安全自在的空間更是培養創意的重要因素。女人島給予受訪者的創作時候的隱密性，以及開放自主的創作空間，讓受訪者在創作時無後顧之憂，因此營造有利於創意的環境，更有助於個人創造力的培養。

#### (五)創作團隊

在女人島上受訪者組成創作團隊，創作團隊的成員主要是扮演協助的角色，團隊成員的組成屬於機動性質，沒有特定或固定的成員，成員他們依照受訪者創作上的需求調整工作進度與內容，同時成員必須依照受訪者

的建築和藝術創作理念，去完成他們的工作。

我的團隊就是很簡單阿就只有十人，可是我工作再做的就變成很好幾十個，主要的團隊大約有十個人，然後搶工作的時候就有好幾十個人，那個都是比較臨時性的 (RB1024)

就是鐵工師傅阿，木工師傅阿，幾個年輕人就是照我的方法在作，那本來就是我的助手，他們沒有專...就是除了木工師傅、鐵工師傅他們要比較有專業的技術以外，其他大部分都是我的助手，都是我要做什麼，他們就會照我的方式去作下來...(RB1025)

他們瓦解掉了，我還是另外在組一個團對進來，我都是很 OK 的啦...比方說之前有一個團對我覺得長時間合作下來，在溝通上面有遇到瓶頸，那一團我就沒有用了，我就改在訓練另外一團上來 (RB1026)

他們照我的說法去做，他們做出來也不知道長什麼樣子啊，因為每天做的工作都不一樣阿，他們一輩子裡面也沒有做過這樣的工作，只是照我的說法、我的想法去做，也要全部都做好他們才知道他們在做什麼事情阿 (RB1032)

Bachtold & Werner(1972)研究女性科學家和一般女性的差異，發現女性科學家和一般女性在主導權和自信心兩種特質上具有顯著的差異，主導權及掌控權也反映出具有高度自信心的人格特質。受訪者對於自己的創作具有高度的主導權，不允許他人左右她的創作，即使協助者也只能依照她的想法完成創作工作，顯示出受訪者對於自己的想法和創作具有高度的信心，不需假他人的意見，呈現的作品是完全代表她個人的想法。

#### (六)餐廳營造開放的創作空間

受訪者和合夥經理人對於伍角船板餐廳，能夠給予廚師餐飲食材創作的空間，並鼓勵廚師群可以創作出具有創意的菜餚，如同餐廳建築的創意風格一樣，另顧客著迷與欣賞。

放手讓他們(廚師)去做....覺得不適合的會請他換掉，有好的就會鼓勵他們這樣子，所以說我們的菜色也是充滿創意啦，就是也是隨著師父他們自己去創作這樣子...(RB1048)

Dunegan, Tierney & Duchon (1992)研究發現主管和員工之間，個人情感、工作團隊的互動、交流和鼓舞特性，員工視之為鼓勵創新的因素。伍角船板餐廳的負責人鼓勵廚師們創新，研發出就有創意的菜餚，主管的鼓勵更可激勵員工們的創意。

#### (七)藉由創作、經營傳達文化意涵

伍角船板餐廳空間營造凸顯手訪者個人風格，強調回歸自然、淳樸的感覺，其中藉由食材特色以台式菜餚為主，Joseph, Hegarty & Barry(2001)指出食物供應是人類進化很重要的一環，除了生存目的，飲食更可以區分出不同的文化，可以藉由食物了解文化的現象，因為食物具有無限的變化性，而且是一種包含文化意義的象徵，在伍角船板餐廳的食物特色強調本土菜餚，讓到餐廳消費的外國顧客可由食物認識台灣本土的飲食文化，以食物傳達台灣固有的文化。

直鎖在中式的餐點，因為我覺得說，我的建築是很自然的，然後我希望說我外國人到我們餐廳來用餐可以讓他們吃到我們台灣菜，我們的中國菜，我們中式的菜，他們覺得跟我的建築有一種文化...文化可以有一種讓人家有一種說...人家來這邊可以吃，是

吃到台灣菜，中式的菜這樣子 (RB1046)

### 第三節 月光森林餐廳

~ 月光森林感情路，再遙遠也值得 ~

*Does “moon” tell you something about “romance”? Yes, it does.*

- 1.餐廳名稱：月光森林餐廳
- 2.地址：台中縣太平市東汴里山田路常青巷 26 號
- 3.網址：<http://www.lunaforest.com.tw/>
- 4.餐廳創意特色簡介：

月光森林餐廳位在台中縣太平市的酒桶山上，前往餐廳的路途曲折、遙遠是餐廳的最大特色，「月光森林感情路，再遙遠也值得」更是打響餐廳的創意標語。月光森林餐廳以特別的建築風格以及清新的花草樹木，營造接近大自然的感覺，搭配美味的餐點、濃郁的咖啡和清香的花茶，輕鬆自在悠閒的用餐環境，讓顧客常常流連忘返，遙遠路途的艱辛全拋在腦後，在月光森林感受到的情感，彷彿是一種令人難忘的愛戀。

- 5.受訪對象/負責人：何月琴小姐

#### 一、創意人

##### (一)人格特質

##### 1.幽默

Getzels & Csikszentmihalyi(1976)和 Starko(1995)研究指出有創意的人是具有幽默感的；洪榮昭(1998)，Horng(2005)指出有創造力的人通常是具有幽默感。個性幽默、爽朗受訪者在談吐間能讓人感受到愉悅和歡樂的氣氛，在工作繁忙中也不忘製造歡樂，抱持幽默態度。

有時候看到哪個妹妹不錯，我(何小姐)就會說，ㄟ！你去！，如

果看到哪個男生不錯，我們就會搶著去啦！(哈)我(何小姐)是比較受到學生的歡迎啦，她(賴小姐)是比較受到年長的男生歡迎啦(哈哈！)(RC1011)

想請大家嚐嚐我們的招牌點心蛋糕，一個是 black angel，另一個是 white evil，哈哈...是對比啦，我們故意想出來的。(RC1019)

## 2. 勇於嘗試改變

在投入休閒產業之前，受訪者有份穩定、平順的工作，但基於對家鄉的熱愛和那份特殊的情感，她不惜放棄自己的原本的生涯規劃，嘗試改變轉往投入休閒產業中，期望能為家鄉盡份心力，對家鄉有所貢獻。

本來想過就是在學業方面，就教書嘛，就是一份很穩定的工作，或者是繼續在政治圈當人家的幕僚，這也都是可以做的，後來我選擇作休閒產業，應該是基於我覺得...至少...那我覺得這個會對我的家鄉會有貢獻...(RC2001)

因為我喜歡有趣的事情，所以常常會去花店、花市，像有什麼新的花，就會買來試試看(RC2004)

陳龍安(1995)曾歸納創造性人格特質的說法，他認為創造過程中，常需要突破常規，超越習慣，以求新求變，受訪者表示在面對生活方式、興趣喜好等都勇於嘗試，當初從政治路途轉往休閒產業發展，站在職涯選擇的交叉路口，她勇於嘗試改變，不緬懷過去政治生涯的成就，毅然決然轉換跑道，受訪者勇於嘗試的特質符合了創意人的特質之一。

## 3. 專注力

受訪者從政治圈轉往休閒產業的過程中，因餐飲產業是個很耗費人力

時間的工作，起出她身邊的好友均認為她無法忍受和全心在投入餐飲產業，但是在經營餐廳的過程中，受訪者發覺自己非但能適應餐飲產業的生活型態，且專心投入在工作中，在繁忙中發覺與享受工作的樂趣。

而且我剛開始當店長的時候，那些股東....他們很擔心我沒有辦法過那樣的生活，還要幫我找副店長，後來發現越來越能專心來做這件事情，那個過程我覺得滿有趣的...(RC2009)

#### 4.熱情與活力

投入餐飲產業後，受訪者在工作中的言談及肢體語言傳達了對顧客和工作的熱情，她時常熱情的招呼顧客，工作即使忙碌臉上總是掛著笑容，談話的聲音聽起來朝氣有活力，對工作擁有持續的熱情，能為繁複的工作注入活力，為生活中帶來歡愉。

何小姐在言談舉止中，能夠感覺到她散發一股活力與熱情...(觀察RC1)

#### 5.獨立的個性

因有在國外求學的經驗，五年國外求學生活和旅行的過程中，受訪者養成獨立的個性；在國外求學和旅行的經驗培養他獨立的個性，多元異國文化的感受和薰陶，也是養成受訪者能獨立且多元思考，並接受不同文化、觀點和看法的因素之一。

我到加拿大原本是唸語言學校，後來近多倫多大學，等於在那邊一個人單獨待了五年...都在國外旅行，所以我一共去過了三十幾個國家，就在那四五年中...(RC2007)

Barron(1963, 1972), Csikszentmihalyi & Getzels (1973), Ochse(1990) & Storr(1988)研究指出獨立、孤獨特質是達成創意成就的條件之一。受訪者具有獨立之人格特質，往後經營創意餐廳時，能夠獨立且多元思考，不依賴他人，獨立人格特質為養成創意人之特質之一。

## (二)學習背景與興趣

### 1.求學背景

受訪者在國外五年的求學歷程中，主修企業管理，培養她對企業經營管理有經營將所學運用在餐廳的經營和管理。

我的背景是唸企管研究所，在加拿大多倫多唸大學 (RC1009)

所以我覺得店的特別在於你知道你在做什麼，而不是說只是志同道合或是夫妻...而是要考慮到商業的規模，經濟規模，是不是要獲利，如果只是要做爽的話，乾脆都不要收錢，但既然以商業爲主的話，就要考慮到經濟規模、考慮到成本、如何 support 店永續經營(RC2004)

### 2.興趣的培養

#### (1)對食物的熱愛

因受本身對食物的熱愛，受訪者喜歡嘗試各種不同的地方美食，這樣的特質和興趣對一位餐飲經營者而言是很重要的。

我本身很愛吃，很喜歡嘗試各種美食，哪裡有好吃的都會想去嚐嚐看啦 (RC1001)



## (2)喜愛旅行和閱讀

受訪者表示旅行和閱讀是生命中不可或缺的重要事情，在旅行中不僅可獲得感官上的刺激和滿足，更能開拓自己的視野，增廣見聞；閱讀則可以豐富心靈成長，靜下心閱讀可讓自己沉澱和思考，獲得不同的啟發和感觸。

我覺得生命中對我最重要的兩件事就是旅行和閱讀，旅行和閱讀裡面，旅行會滿足很多感官的部分，視野也是一個部分(RC2004)

Amabile(1983) & Simonton(1994)研究指出渴望學習新的知能對創意是很重要的，受訪者表示閱讀是他的興趣，藉由閱讀不但可以增廣見聞，對其創意發展歷程而言更為重要

## (三)生活經歷豐富

受訪者本身經歷豐富，歷經了國外求學、兼任教職工作，後來因為家族背景因素轉往政治圈發展。多元文化的刺激，加上生活經驗的變化和轉折，更加豐富了他的生活歷練。

那我個人本身有在學校當過講師，教過行銷，我又在政治圈待過(RC2001)

我十九歲出國唸書，一去去了五年(RC2007)

## (四)工作經歷

受訪者因家族背景因素踏入政治圈，從事為鄉民服務的工作，培養與激發對家鄉特殊和情感，使得她日後決定轉業從事休閒產業貢獻並服務家鄉。

我在 24 歲就踏入政治...當選了太平山最小的民意代表,我還當過鄉代因為家族的關係我當了鄉民代表,當了台中縣議會的機要秘書,那我在政治圈待了十幾年,中間我還選過兩次的立委(RC2007)後來我選擇作休閒產業,應該是基於我覺得...至少...人對社會的貢獻有很多種啦,那我覺得這個會對我的家鄉會有貢獻,因為若我把好的質感東西做出來,其實對週邊的其他的人,比如說店家也好 (RC2001)

除了在從使政治服務鄉民的工作外,受訪者也在大專院校兼課教授行銷學,往後在經營月光森林餐廳時,她能靈活運用企業行銷的理論知識,透過特殊的行銷技巧和策略,成功的打響餐廳的知名度。

我那時候去學校教書,去當兼任講師,行銷課在朝陽和東海兼課 (RC2008)

### (五)思考模式

#### 1.喜歡獨立思考

有能力思考的人,才能對事物有自己獨特的看法,不受他人左右。「獨立思考」是幫助自己澄清概念、疑問,使思緒、思維更清晰的歷程。受訪者在面臨職業選擇的交叉路口時,因她能夠獨立思考,清楚的了解自己的定位和價值,而轉向從事休閒產業的工作。

本來想過就是在學業方面,就教書嘛,就是一份很穩定的工作,或者是繼續在政治圈當人家的幕僚,這也都是可以做的,後來我選擇作休閒產業,應該是基於我覺得...至少...人對社會的貢獻有

很多種啦，那我覺得這個會對我的家鄉會有貢獻，因為若我把好的質感東西做出來，其實對週邊的其他的人，比如說店家也好，還有整個場域的開發也會有實質的幫助(RC2007)

## (六)創意理念與動機

### 1.內在動機

#### (1)對家鄉與環境的熱愛

受訪者基於對家鄉的特殊情感，使得她決定從事休閒產業—經營餐廳，希望能帶動家鄉週遭環境的觀光事業，造福家鄉和鄉民。

後來我選擇作休閒產業，應該是基於我覺得...至少...人對社會的貢獻有很多種啦，那我覺得這個會對我的家鄉會有貢獻，因為若我把好的質感東西做出來，其實對週邊的其他的人，比如說店家也好，還有整個場域的開發也會有實質的幫助(RC2001)

在加拿大多倫多唸大學，回國以後發現台中太平，自己的家鄉有這麼一個美麗的地方，希望能再這美麗的地方開設一間餐廳。

(RB1009)

### 2.外在動機

#### (1)實質的成功獲利

因擁有企業管理和行銷學之背景，受訪者認為企業經營就是要成功、要獲利，絕對不是興趣所致、隨便經營即可。餐廳經營要成功，就要考量到許多實質的管理因素。因此經營月光森林餐廳，除了是受訪者從政治圈轉往餐飲業發展的另一個挑戰外，同時也期待月光森林餐廳能有實質的成功獲利。

而是要考慮到商業的規模，經濟規模，是不是要獲利，如果只是要做爽的話，乾脆都不要收錢，但既然以商業爲主的話，就要考慮到經濟規模、考慮到成本、如何 support 店永續經營，而不是大家開就跟著開，很快樂這樣...以後你就知道了一點都不快樂...(RC2004)

## 二、創意歷程與實踐

### (一)創意準備期—Are you ready? Let's Go!

從政治圈、教職等職業轉往投入餐飲休閒產業，受訪者和一群志同道合的好友們，決定在自己美麗的家鄉—台中太平，共同出資開設餐廳，要開一間高品質、高美感、特別有創意的餐廳。

我個人來講當初開月光森林是滿意外的，意外是來自於我們原來 TEAM，等於原來就是有一個 working team，這個 team 就是在做休閒產業...身爲一個台灣人都會有一種感覺，就是說去過那麼多個國家，都到國外去消費，而爲什麼我們消費的品質這麼的不好  
(RC2001)

回國以後發現台中太平，自己的家鄉有這麼一個美麗的地方，希望能再這美麗的地方開設一間餐廳。(RC1009)

Wallas(1926) 研究指出創造想像發展的第一階段準備期 (preparation)：收集相關資料，融合新舊知識。受訪者開設月光森林餐廳時先到餐廳開設的場域去感受場域帶給她感覺和感受，認識餐廳附近週遭的環境，從中醞釀月光森林餐廳的創意點子。由此發現創意人在點子發想的初期階段，對他所要創意的事物必須要有深入的了解和知識基礎，藉由

閱讀大量的相關資料，蒐集大量的相關知識，可幫助他們後續創意點子的萌發，因此創意歷程初期充分的準備工作是很重要的，對創意事物有深入了解和知識基礎才可存在之後點子醞釀階段，創意靈感一觸即發。

## (二)創意醞釀期—鋪陳創意

準備要開餐廳，但是究竟要開什麼樣的餐廳？在開設月光森林餐廳最開始時，餐廳的土地出租是經由朋友介紹，地點位於台中縣酒桶山上。受訪者和她的股東一起先到台中縣酒桶山上查勘餐廳經營的地點場域，觀查餐廳地點的特質，以及餐廳現場帶給受訪者當下感覺，去思考如何鋪陳一個有創意、有特色的餐廳。

當時我們這裡完全都還沒有開發，我們早上上山，準備要開這間店了，我們要開這家店是地主來找我們，但是在上山的過程發現這個路非常的糟，糟到不行，可是景很漂亮，我那一次來的時候正好看到你現在看到我們名片上月亮的樣子，就是上弦月，正好是從早上座到日落、到黃昏、到月亮出來，那天在這裡待了十六小時，那位什麼要待這麼長的時間，是要去感受這個場域，是感覺，你要去感受說它可以做什麼.....(RC2002)

Wallas(1926)研究指出創造想像發展階段中的第二階段醞釀期(incubation)：暫時擱置問題，在潛意識裡繼續思考，有了充分的前置準備工作，創意的思緒便在腦海中逐漸醞釀。受訪者經由餐廳場域的感受，在開餐廳的地點停留了許久的時間，觀察場域所散發出來的個殊性，目的就是在思考如何創造出符合餐廳場域特色的點子。

### (三)創意豁朗期—頓悟出「距離」對餐廳的特殊意義

在準備開餐廳的過程中，受訪者由餐廳的地點--台中縣酒桶山去思考這餐廳「地點」的個殊性，從「地點」和「位置」去思考餐廳創意的點子。餐廳的「距離」(distance)和「易達性」(accessibility)實為經營行銷的弱點。反之受訪者另類反思餐廳的「地點、位置」，試圖從中尋找創意靈感，再配合行銷學的角度將最不利於餐廳的「地點、位置」的條件，轉化為吸引消費者的最佳利器！

...在上山的過程發現這個路非常的糟，糟到不行，可是景很漂亮，我那一次來的時候正好看到你現在看到我們名片上月亮的樣子，就是上弦月，正好是從早上座到日落、到黃昏、到月亮出來，那天在這裡待了十六小時，那位什麼要待這麼長的時間，是要去感受這個場域，是感覺，你要去感覺說它可以做什麼，這是第一點，當然說吃是一定有的，但是我們不能讓消費者上山只吃這一頓，如果要吃飯在都市裡方便的很，所以目的應該不只這樣...(RC2002)

Wallas(1926) 研究指出創造想像發展的第三階段豁朗期 (illumination)：頓悟。Peterson (2002)「啊」、「喔」、「a-ha!”和找到解決方法的瞬間，靈光一現就是頓悟最好的標幟。受訪者在創意思考階段，發覺到「距離」和「地理」是月光森林餐廳經營的弱勢，反思運用創意行銷策略，將距離及位置轉化為創意行銷賣點，扭轉餐廳位置上的缺失。

### (四)創意驗證期—月光森林感情路，再遙遠也值得

當了解餐廳的位置和地點條件後，受訪者以「地點」和「距離」為核

心，發揮創意。餐廳傍晚的月色、景色幽美，加上前來餐廳的路途中曲折遙遠，因此餐廳設計命名為「月光森林」，意涵為在深山中有間如月亮般美麗的餐廳，並以「月光森林感情路，再遙遠也值得」為其行銷標語。

距離感對我們這家店是個非常有趣的、可以詮釋的東西(RC2003)  
在我們 2002 年 12 月開店.....月光森林是整個山頭的第一間餐廳.....我們選的地點真的很美，但是真的很遠啊，但是我們也不會欺騙消費者啊，騙客人說一下就到了，不會我們不會，所以我們才會說「月光森林感情路，再遙遠也值得...」.....(RC1003)

Wallas(1926)研究指出創造想像發展最後階段驗證期 (verification)：付諸實行並驗證可行。月光森林餐廳以其行銷標語成功的打響餐廳的知名度，將前往餐廳遙遠的路途，結合人生路途曲折遙遠的意象，餐廳廣受莘莘學子歡迎，且顧客主動的在網路廣為宣傳，締造行銷上的奇蹟。

### 三、創意創意餐廳之內涵

#### (一)創意主題概念

起先受訪者開設月光森林餐廳時，以餐廳場域及地點的個殊性，餐廳能帶給人特別的印象—月亮，以月亮作為餐廳經營的創意主軸，期望從中發揮餐廳內涵的創意。

你到一個場域的第一個 first impression，就是第一個印象....但是在上山的過程發現這個路非常的糟，糟到不行，可是景很漂亮，我那一次來的時候正好看到你現在看到我們名片上月亮的樣子，就是上弦月，正好是從早上座到日落、到黃昏、到月亮出來，那

## 天在這裡待了十六小時(RC2002)

### (二)品牌命名與設計

#### (1)中文命名由來

餐廳場域地點特殊的景觀—月亮帶給受訪者深深的感觸和印象，加上餐廳地點位於酒桶山上，彷彿在森林中有間像月亮般美麗的餐廳，因此便將餐廳取名為「月光森林」。

月光森林這個名字是我取的，那我當初取這個名字我覺得這是很通俗的名字，不覺得他有多特別，可是我應該這麼講說，你到一個場域的第一個 first impression，就是第一個印象.....當我那一次來的時候正好看到你現在看到我們名片上月亮的樣子，就是上弦月 (RC2002)

#### (2) 商標/LOGO 設計由來

第一次到訪餐廳開設地點場域，受訪者由當時餐廳地點場域所看到觀察的月亮景觀，引發她餐廳主題、命名和商標設計上的靈感。以一輪彎月形狀作為餐廳的月亮 LOGO 設計；月光森林餐廳主要訴求是製造浪漫的意境，月光帶給人一種浪漫情感的意境，在彎彎的月光下，彷彿更加見證愛情的偉大力量，其商標寫上 ” In Love We Trust”的標語，更加強調營造浪漫愛情氣氛的核心價值。

可是我應該這麼講說，你到一個場域的第一個 first impression，就是第一個印象.....當我那一次來的時候正好看到你現在看到我們名片上月亮的樣子，就是上弦月





圖 4-3.1 月光森林商標圖

Kotler, Bowen & Makens(2003)研究指出所謂品牌(Brand)指的是一個企業或或供應者的名字、符號、標誌或包含以上元素所組成的一個品牌商標，一個有創意的品牌除了包含以上品牌的內涵外，品牌名字、商標 LOGO 設計等都須表達創意餐廳的核心價值。月光森林餐廳以浪漫情感為氣氛訴求，月亮帶來一種愛情的象徵，商標的設計是一輪彎彎的明月，上頭寫著 ”In Love We Trust” ，清楚表達了月光森林營造浪漫情感的意境。

### (3) 創意標語-- 「月光森林感情路，再遙遠也值得」

受訪者將她的創意餐廳比喻為一個「有深度內涵的美女」，一間有創意的餐廳是可以帶人不同的感受，月光森林餐廳除了營造浪漫的情境，前往餐廳的路途曲折，其創意標語意旨在人生或感情道路上的崎嶇更是讓顧客有深刻的體驗；餐廳不能只有裝潢好、氣氛佳，她所經營的創意餐廳，希望能透過前往餐廳遙遠的路途中，表達一種人生旅途的價值，人生旅途處處充滿試煉與等待，透過餐廳的標語「月光森林感情路，在遙遠也值得」傳達給顧客人生旅途上道理。

我常說其實一個美女阿，一家店就像一個女人一樣，如果一個女人她長的很美，我們用人工去雕塑他，但是他是沒有內涵的，他是不會笑的，他就不美了，所以我覺得他的靈魂所在才是重點的，所以就像這麼崎嶇的道路上來，我們就幫他取了一個很美的、很合乎理所當然的標題：「月光森林感情路，在遙遠也值得」

(RC2003)

在增加創意的技法中，Bonk & Smith(1998)研究指出，創意技法可透過「隱喻」與「比擬」將看似不同的概念加以運用。月光森林餐廳以其特殊的地點，配合餐廳地點所散發出給人特殊的感受，創造出以月亮為主軸的創意餐廳，更以餐廳其「遙遠的路途」作為創意發揮的點子，創造出「月光森林感情路，再遙遠也值得」令人印象深刻的感性訴求和標語，運用創意的隱喻和比擬法將遙遠的路途比喻成人生必經的道路，一路上曲折、艱辛，唯有堅持與努力才能到達成功的目的。

### 3.氣氛營造

受訪者表示月光森林餐廳期望能帶給顧客「視覺」上的創意與浪漫饗宴，餐廳的創意主軸--「月亮」，營造月亮背後表達「浪漫」、「溫馨」、「感性」的意境。餐廳中空間營造多採用實質的物品、文字敘述、新鮮花草植物等和月亮、浪漫、感情等有關聯的事物，例如描述月亮的詩歌散文、明信片、顧客留言版等、美麗的花朵植物，營造出空間浪漫、溫馨的氣氛，讓顧客透過視覺感官的浪漫溫馨感受，進而帶給顧客浪漫的體驗。

我餐廳的識別很強，包含視覺，我們和其他的餐廳不一樣，最大的不一樣是因為我們不是只在賣餐，我一直不覺得它只是餐廳，我不用餐廳的角度來經營餐廳(RC2004)

讓客人感覺餐廳是很優質，就像我剛才講的一直在耍浪漫，在創造屬於浪漫的情境.....每個客人浪漫是不一樣的，那我們給的浪漫是讓客人自己去體會，所以說我們每一季都會有明信片，讓你紀錄你旅行的記憶，你也可以寄給朋友，在視覺的部分，是我們要傳遞情感的部分，

像我們在門口的黑板是我寫的，我會把我在這裡的感覺傳遞給客人，因為我不可能跟每個客人聊到天，但是很想告訴他說請你注意我們的用心在哪裡.....剛剛進門的路牌上面是有關月亮的小詩、文章啊....我們會將和月亮有關的東西寫在裡面，例如：音樂啊、愛情啊等等，讓客人每次看到都不一樣。(RC1014)

像我們的花一直在換，因為季節變化、謝了，因為花有季節性，所以我們也花了很多錢去做這樣的動作，種花、重新的花，像這個季節是百合...，種不同的花，所以每次來感覺都不一樣(RC2004)

Kotler(2003)指出顧客能感受到餐廳所營造的氛圍。在餐廳中氣氛的營造可透過感官的知覺，來評估服務現場週遭環境。主要感官的知覺包含視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺。創意餐廳根據餐廳的主要核心概念，營造出獨特創意氣氛，透過主要的感官知覺來營造氣氛，讓消費者有別以往餐廳用餐不同的感受和體驗。月光森林餐廳以「月亮」、「浪漫」、「情感」為主要訴求，餐廳中處處可看見月亮標誌的商品，例如員工的月亮微笑制服、月亮形狀的菜單設計、月亮明信片、月光愛情小語的黑板等，庭院栽種美麗的鮮花，晚上則以燈光打造餐廳唯美的氣氛，帶給人視覺強烈的情感感受。

#### 4.餐廳佈局

「月亮」是餐廳的主題，在規劃餐廳的實體設備上，除了要配合餐廳主題之外，在餐廳桌布的設計上，更思考到月亮在白天及晚上的變化，設計上加以創意，巧妙的運用在桌布顏色的設計上，讓顧客在餐廳中處處都能感受到月亮浪漫感性的意境。

還有我的桌布阿，你們看白天是白色的，到了晚上就會換成黃色的，因為我們的檯布是藍色的，剛好作一個對比，好像吃飯就看到月亮一樣，我們的制服也是，一個黃色的月亮配合藍色的底，我們試過各種顏色，還是這樣搭配最好看！還有阿，你看我們的制服有月亮，如果下雨天客人到我們這邊看不到月亮，看到我們制服的月亮，就好像真的看到月亮一樣喔！(RC1013)

月光森林餐廳採用開放露天式的空間設計，沒有玻璃或窗戶，在餐廳中用餐，放眼望去可俯瞰台中的景色，與大自然景色融合為一體，營造敞開胸懷、放鬆自在、自然隨性、擁抱大自然的感覺。

你們剛剛有去使用過我們的廁所嗎？覺得如何呢？我們廁所的通風非常良好，有個很大很大的窗戶，客人都會嚇一跳，有的客人就會跟我們說”我絕得我在上廁所的時候感覺好像月亮在偷看我上廁所喔！”哈！請放心啦，我們這邊是最高的，不會有人偷看到的，看到的是月亮啦！(RC1016)

我們都沒有窗戶啊，都是露天的啊，吃飯雨水都會打近來，所以下雨天的時候就只會聽我們一直跟客人說對不起、對不起.....(RC1020)

餐廳內部的裝潢設計上，處處可以感受到經營者的創意巧思，餐廳採用開放、露天的設計，天花板上的黃色葉片的電風扇，它運轉起來彷彿真的月亮一般，帶有淡黃色的月暈效果，讓人感受到無限的創意。

我們餐廳是開放式的、露天的，可以看到頭頂的黃色葉片的電風扇，轉起來的感覺好像真的月亮在頭頂上一樣喔 (RC1020)

月光森林餐廳是以木頭搭建而成的開放型餐廳，大自然美麗景觀是餐廳的賣點，餐廳內更運用黃色葉片的電扇營造出月暈的效果，令人眼睛為之一亮。

## 5. 服務方式

月光森林餐廳的服務以輕鬆、自然的方式為主，餐廳的服務生親切和顧客聊天、解釋菜單內容，希望以結交朋友的方式，拉近餐廳與顧客之間的距離，聯絡彼此的感情，營造好東西與好朋友分享的服務態度與氣氛，以提升回客率。

吃到好吃的東西，交到好的朋友，然後很 enjoy 很 relax 整個人的身心(RC2003)

(客人看不懂菜單)...我們都會跟客人解釋，也會藉著機會跟客人聊天，拉近和客人的距離，有時候看到哪個妹妹不錯，我們就會說，ㄟ！你去！，如果看到哪個男生不錯，我們就會搶著去啦！（哈）

(RC1011)

Kotler(1988)提出服務是一項活動或利益，由一方提供給另一方，本質上是無形的；Lovelock(1991)認為服務是一種過程，而非靜態的內容。月光森林餐廳除了強調浪漫感情訴求外，還兼具社交功能，顧客到餐廳用餐，除了享受輕鬆浪漫氣氛外，服務生親切的服務更是強調是要能和顧客交朋友、聊天等的社交，更利用顧客留言本分享彼此的生活和心情感受，讓顧客留下的用餐回憶。

## 6. 食物特色

餐廳地點位在台中縣酒桶山上，餐廳配合時令及當地的食材作為食物設計的考量，例如時令野菜、金針菇等。此外，受訪者很重視餐食的口味，她強調餐廳除了景觀優美、視覺搶眼之外，美食也很重要，顧客不遠千里而來，餐食一定要好吃，再加上餐廳優美的氣氛和景色，才是吸引顧客的利器！

我們的菜單固定每兩三個月就會換一次，菜色也會依照時節或是附近當地的蔬菜，作為我們的食材 (RC1011)

我們認為說誰說上山一定要將就，誰說東西普通就好，錯！一定要好吃，這是很基本的(RC2003)

## 7. 菜單設計

Bates(2004)指出菜單設計必須注意下列事項：1.配合菜單的圖片。2 記住菜單大小的重要性。3 突顯最有收益的餐點並且大力推薦給顧客。4 如果某個菜餚不獲利，必須減少生產。5 訂定正確的價格。6 注意顧客視覺的位置。7 便於閱讀。8 要具有高度的創意。9 不要用描述欺騙顧客。10 靈活運用媒體。11 增加一些特別的東西。月光森林餐廳在菜單設計上，包含月亮主題的菜單圖案，有創意的菜餚命名能帶給顧客新奇的感受，例如「澀女郎」、「當男人建造女人，相遇豬肋排餐」、「思念如癮隨行，癮雞子非餐」、「心田湧動，熱情風味泡菜鍋」命名上的創意，讓顧客閱讀菜單可享受閱讀的樂趣

我們的菜單固定每兩三個月就會換一次....看我們的菜單，就會覺得很有意思很好玩，客人也會常常跟我們要菜單回去作紀念，例如說”澀女郎”、”當男人建造女人，相遇豬肋排餐”等，客人都覺

得很有意思，還有客人也會問我們什麼是男人喝的茶？什麼是窈窕淑女茶？我們都會跟客人解釋...(RC1011)

我們的菜單還有附上英文耶！其中以一次的菜單是一首英文詩.....(問：但是這首詩可以代表菜餚嗎？)哈哈，要會聯想啦，就是要客人去聯想啦.....(RC1012)

## 8. 週邊商品

月光森林餐廳會配合當地、節慶或時令等製作相關的商品，同時也會設計讓顧客有親手 DIY 的活動，讓顧客能親身的參與在其中。餐廳每一季還會推出月亮相關的明信片或小卡，明信片及小卡以月亮為主題，輔以月亮小語或小短文和圖案或插畫設計，極具收藏價值，也可讓顧客紀錄心情故事等，留下給顧客發揮的創意空間，讓顧客在餐廳能有不同的感受和體驗。

琵琶季我們這裡也有配合作一些活動，我們有推出琵琶餐啊，作一些琵琶相關的小試品等等，像這些小東西就是琵琶季那時候做的...客人也會自己 DIY 啊，可以在小試管裡面放他們自己想放的東西，可以做變化。(RC1017)

所以說我們每一季都會有明信片，讓你紀錄你旅行的記憶，你也可以寄給朋友 (RC1014)

## 9. 行銷推廣

月光森林餐廳開店時，因餐廳優美的照片在網路間流傳，因而引起許多人的注意，尤其是 E 世代學生族群們的口碑和宣傳，大大地打開餐廳的知名度，吸引許多年輕學子也都因此慕名而來。

我們的店會成功會被大家知道，都是靠著網路做宣傳，因為當時在我們 2002 年 12 月開店的時候，店裡有一位工讀生他很喜歡這個地方，有一天他拍了我們店的十張照片寄給他同學，想告訴他同學台中太平居然有這麼美麗的地方，從此我們的店的知名度就這樣被打開了，大家同學們都幫忙用 e-mail 幫我們宣傳，有的同學親自來了之後，回去也大大的幫我們推薦，向學長告訴學弟阿，都會說這是個一定要來的地方，套句話說，”這是一定要的啦”(RB1001)

因月光森林餐廳以其感性、浪漫、溫馨訴求為主，利用前往餐廳路途的遙遠，塑造出「月光森林感情路，在遙遠也值得」的意境，同時也延伸出莘莘學子在求學上、感情上、人生道路上能體驗出堅持、努力不懈的道理，到月光森林餐廳去體驗這一路上的曲折、艱辛彷彿是他們求學的過程中必經之路。

所以有非常多的談戀愛的、學子也好，幾乎中部的大學生她們覺得來月光森林是他們在學生時代要經歷的一段路，這段路無論是跟同學連誼，或是在著小女朋友，或是跟好朋友，騎著摩托車來月光森林的過程，他們都覺得是他們重要的經驗。(RC2003)

Kotler et al(2003)指出電子 E 化行銷包含網路行銷、資料庫行銷和直接行銷，其中網路行銷(Internet Marketing)是利用網路提供或製造更多消費的機會，同時也提供企業和顧客溝通的橋樑。電子郵件 E-mail 行銷是電子 E 化行銷中的新方式，它可以節省降低成本、更有效率。月光森林餐廳景色美麗的照片，透過電子郵件，快速將訊息的傳達出去，許多顧客因電子郵件慕名前來，不但節省成本勞力，方便快速的打開餐廳的知名度。



## 10. 創意體驗

### (1) 人生路途意境體驗

由於餐廳地點的個殊性，「遙遠的距離」及路程是餐廳經營上的弱勢，但是受訪者將「遙遠的距離」配合餐廳的創意主題—月亮，巧妙的轉化為餐廳的標語「月光森林感情路，再遙遠也值得」的感性訴求，其喻意前往餐廳遙遠艱辛的路途，有其值得努力不懈、漫長等待的價值，經過堅持與努力後，終於到達了餐廳用餐，餐廳經營上營造出浪漫感性的氣氛與訴求，餐廳中優美的自然景色、再搭配上美食佳餚，與顧客親切如朋友般的互動，讓顧客感覺到到此餐廳用餐不虛此行。標語更將路途上顛簸、曲折，比喻為人生的道路，人生的路上沒有一凡風順，中途充滿試驗和等待，為有堅持努力到最後的人，才能嚐到甜美的果實。

我們這邊我們月光森林是整個山頭的第一間餐廳...也是因為我們選的地點真的很美，但是真的很遠啊，但是我們也不會欺騙消客人啊，騙客人說一下就到了，不會我們不會，所以我們才會說”月光森林感情路，再遙遠也值得...”就是要塑造那種意像，就是要告訴同學們，人生中很多事情都不是很容易就成功的，都是要經過很多的考驗、等待，漫長的等待...我相信大家剛剛在來路上一定有感覺到路途的辛苦遙遠，但是這種等待是值得的，來了之後你會發現原來這裡有這麼美的地方，居然我們太平有一個這麼美麗的地方值得一來再來，所以在遙遠也值得，就是我們要塑造的意像...其實在人生的道路上面，都會有很難走的路，可是當你堅持到底的時候，你就會看到你要看的風景，吃到好吃的東西

(RC1003)

Schmitt(1999)則利用心理學的模組概念，將體驗形式視為策略體驗模

組(Strategic Experience Modules, SEMS)，其包括感官、情感、思考、行動及關聯等五種模型。更主張在運作這些不同的體驗形式時，必須結合兩種以上的策略模組，使消費者可以經由察覺，繼而理解，形成態度，最後產生實際的購買行為。其中思考體驗訴求的是智力，目標是用創意的方式使消費者創造認知、與解決問題的體驗。思考訴求經由驚奇、引起興趣、挑起消費者做集中思考與分散思考，可使用在思考活動案、產品設計、零售與溝通等；而情感體驗的訴求在於消費者內在的情感與情緒，目標是創造情感體驗。月光森林餐廳利用行銷標語「月光森林感情路，在遙遠也值得」塑造出的意境，期望顧客在前往餐廳的路途中，除了能有人生路途思考上的體認，藉由思考上的體認，進而喚起顧客在情感上認同月光森林餐廳的核心價值。

## (2)情感分享與交流體驗

月光森林餐廳內有明信片、顧客留言本和心情手扎，提供顧客情感分享和交流的空間，顧客利用這些紀錄分享與交流情感，可以紀錄他們的心情、想法或感觸，也可以寄封明信片給想念的朋友，同時餐廳會保留這些留言本和紀錄，讓顧客再次光臨時可以回憶過去心得與感觸。

所以說我們每一季都會有明信片，讓你紀錄你旅行的記憶，你也可以寄給朋友 (RC1014)

餐廳中放有顧客留言本與心情小語手扎，提供顧客心得和情感的交流與紀念（觀察 RC）

Schmitt(1999)則利用心理學的模組概念，將體驗形式視為策略體驗模組(Strategic Experience Modules, SEMS)，其包括感官、情感、思考、行動及關聯等五種模型。情感體驗的訴求在於消費者內在的情感與情緒，目標是創造情感體驗。大部分自覺的情感是在消費期間發生的。情感行銷運作

需要的是，真正了解什麼刺激可以引起何種情緒，以及促使消費者自動參與。藉由提供某種體驗，使消費者對公司品牌產生情感的策略方法。月光森林餐廳提供明信片、留言本和手扎等方式，提供顧客情感交流與分享的空間，顧客再次造訪餐廳可以回憶當時的心情與感觸，此種情感分享與交流的方法，可以營造顧客情感交流的體驗，更可提升顧客回客率。

### (3) 植物景觀導覽體驗

月光森林餐廳週邊場地，栽種多種植物，例如野菜、桐蒿菜等，人員提供解說導覽，更以象徵性的歷史故事說明附近地標的由來，讓顧客體驗感受自然週遭環境及植物生態。

#### 餐廳提供植物的介紹與景觀導覽 (觀察 RC)

Stamboulis & Skayannis(2003)研究指出創造體驗的基礎角色、內容角色和情境脈絡角色；基礎角色包含技術和組織管理，並能夠提供產品和服務，且這些要素都致力於體驗的表現(食物、服務方式)。情境脈絡角色包含服務，可使顧客盡可能的去體驗(服務、美食、自然景觀、週遭環境、歷史背景、社會表徵)。內容角色是藉由顧客和所有餐廳元素的交互作用的創意體驗。因此顧客在餐廳的用餐體驗是已經必然發生的，經營者在設計顧客體驗更要考量餐廳情境脈絡角色的創意，讓顧客在用餐過程的創意體驗才是另顧客意想不到的。月光森林餐廳除了提供美食、美景供顧客享用，輕鬆自在的用餐環境，提供心情留言本讓顧客可以分享與交流情感，也是個結交朋友的好去處，在前往餐廳曲折路途中，體驗月光森林感情路的遙遠，更利用餐廳周圍環境，提供植物景觀導覽，月光森林讓顧客感受到服務、美食、自然景觀、週週環境、歷史背景等情境互動的體驗，創造顧客難以忘懷的回憶。

#### 四、創意環境

##### (一)成長環境

從小受訪者的父母給予很開放、自由的教養方式，提供她在學習上自主的空間。

因為我們家本來都很自由啦，我十九歲去加拿大唸書.....我同學要出國，我就跟家裡談，其實我們家裡從來不管你唸書怎樣，我們就我跟我哥哥，那我們就一直是自由，我記得我高中畢業時我爸還問我說你是唸哪個學校的？(RC2007)

##### (二)餐廳組織環境

###### 1.提供員工創意的空間

在食材與菜單上受訪者能給予廚師自主的主導空間，廚師的「私房菜」的內容與設計全由其掌控，廚師可以有自己的想法和點子，靈活運用身邊現有的食材作烹調。

因為我很愛吃，我每次到一個地方吃到好吃的東西，我就會跟我的師父講你做不做的出來？師父也會回去想一想或是試做看看。我們的私房菜其實每次都不一樣，都是看師父的心情或當天廚房裡面有什麼，師父就做什麼，我也不會管師父他今天作出什麼來，反正私房菜他想做什麼就做什麼。(RC1015)

Majaro(1988)表示有助於創意的組織氣氛特質如下：創意思考的氣氛必須是正確的，存在每個層面的有效的溝通和管理中。創意的氣氛在每個

歷程上皆須有回應。能夠開啟創意的氣氛是：要有開放的心胸去鼓勵團體的創新和流暢性；從組織成員中發現新的觀點，尊重成員多元的想法，激發表達意見，鼓勵成員發現有創意的答案，給予明確的目標與適時的回饋。月光森林餐廳的經營者營造開放的空間給廚師進行創意點子的發揮，鼓勵廚師們盡可能的創意和創新，給予廚師在廚意展現與菜餚研發上獨立自主的空間，期待廚師能創造出有特色的菜餚。