

國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系

博士論文

台灣餐飲老店經營的釋意歷程

Sensemaking process of old restaurant management  
in Taiwan

指導教授：劉元安博士

研究生：嚴如鈺

中華民國一零二年六月

# 中文摘要

台灣在悠久歷史的變遷下蘊含多元的美食文化，從中華料理至異國餐飲應有盡有，擁有發展美食觀光之潛力。過去行銷理論大多是針對大型企業的需要發展而來，然而台灣的餐飲業經營模式是以中小企業的型態為主。研究者就發現台灣有許多具備在地文化特色的餐飲業者未被新興的餐飲市場所淘汰而一直傳承至今，因此本研究認為台灣餐飲百年老店的特殊經營模式是值得探究的主題。

本研究主要目的為詮釋百年老店經營者的品牌傳承，並將研究結果從現代社會真實的現況做反思。研究範圍以2007年世界年鑑中的「臺灣百年老店集錦」所選出的7家代表台灣特色餐飲百年老店作為對象，從品牌傳承的角度探討老店的經營歷程。以多重個案研究、深度訪談的方式訪問老店現在的經營者。

訪談結果發現受訪者因為肩負著百年老店傳承的責任而接手經營。他們認為老店之所以能持續經營下來的主要關鍵因素是延續第一代創始者所傳承下來精神—「用心」與「堅持」，以誠心的態度對待顧客，堅持呈現給顧客獨一無二的美食。

研究結論從學術意涵認為，在現今多元餐飲市場的環境中，若能長久經營，核心價值的產生是老店持續經營的重要元素，老店也需要運用品牌經營的概念做到管理品牌傳承，並以此建立其老店品牌的識別。在實務管理上，則是建議經營者應以誠信的態度落實企業社會責任，以品牌真實性視為老店的重要經營價值。而老店也必須適時調整經營策略以適應環境的變遷，在既有的產品與經營策略中加入新的元素，才能維繫老店的品牌傳承。

**關鍵詞：**百年老店、品牌傳承、餐廳經營、釋意理論

# Abstract

Taiwan has contained multiple gastronomic cultures under the changes of long history, there are everything from Chinese cuisines to exotic dishes, and that makes Taiwan has the potential to develop gastronomic tourism. The restaurant industry in Taiwan is mainly composed of the small and medium enterprises, however, most of the marketing theories in the past are developed for the needs of large enterprises. As a result, it is imperative to explore an appropriate branding model for the small and medium restaurant owners. The researchers have discovered that there are many restaurants with cultural with local cultural characteristics, which have been passed down through generations rather than being wiped out from the market. Thus, this study believes that the particular business operation of Taiwanese restaurants of over hundreds of years is a worthy topic of investigation.

This study aims to interpret the brand inheritance of the aged restaurants as well as to provide a reflection towards current situation in modern society based on our results. In this study, the seven century-old restaurants which represent the Taiwan features were selected by *Taiwan Century-Old Restaurants Galley of Word Almanac* (2007) as the objects, using qualitative interview techniques and content analysis to generate useful data. We will discuss the business operation of the aged restaurants through the perspective of brand inheritance via multiple case studies and in-depth interview to the owner of the aged restaurants.

The study results discovered that the owners had the responsibility to inherit the century-old brand, continuing the inherited brand from previous generation. Continuing the livelihood from the first generation of ancestors, the main business philosophy of the century-old restaurants has become the owners' unchangeable "insistence" and "intention", and that makes them keep operating

from generation to generation. The present owners' insistence was to perform the value as same as the first generation did— treating customers with sincerity and present the one and the only gourmet all the time.

From an academic implication point of view, our conclusion considers that the core value of the production is the basic element of the continuing operations of the aged restaurants in current dynamic food and beverage market. In order to achieve a long-term operation, the aged restaurants shall also use the concept of brand operation to manage the brand inheritance, which will also establish the brand awareness of the aged restaurant. In management practice, it is recommended to uphold an honest attitude and to implement the corporate social responsibility as well as to consider brand authenticity as the major going-concern value. On the other hand, the aged restaurants shall timely adjust their operational strategies as to adapt the environmental changes, meaning that new elements shall be included in the existing products, as to be able to maintain the old brand inheritance.

**Keyword:** Century-old restaurant, brand inheritance, restaurant management, sensemaking

# 誌謝

博士研究是一段艱辛又漫長的過程！但也是博士生涯的彙總。回想八年前進入人發所修習課程、攻讀博士學位，如今完成學業要離開這個充滿回憶的地方，心中卻感到激動與不捨。

在取得博士學位的路程中，很幸運地，我遇到許多貴人的相助。而最感謝的一位，也是本篇論文的重要推手—劉元安老師，很榮幸能成為老師的學生，在論文撰寫過程中，老師非常用心地在教導我們做學問的方法，從老師身上，發現基礎功夫很重要！此外，在老師身上更學到生活上的智慧，這不是繳交學費就能修到的寶貴課程。而寫作期間更承蒙老師悉心的提點與鼓勵，讓我能跨越自我所設下的障礙，掌握到論文的方向與要領。其次，則要感謝論文口試委員林玥秀教授、吳武忠教授、曹勝雄教授與孫路弘教授，在專業領域上的協助，細審指導、補充建議，使本研究更臻嚴謹。

博士班前兩年的修課過程中，非常感謝餐旅教育組的堅強師資—洪久賢教授、孫瑜華教授，還有工業教學系的饒達欽教授、洪文雄教授、楊啟榮教授，在諸位教授們身上獲得許多寶貴的知識。還有同在餐旅教育組的攻讀的夥伴們—宣萱、靖淑、慧娟、佩勳、欣易、振蒼、威達、林琳...，回想與大家一同修課與做報告的日子，充滿挑戰。而更要特別謝謝師兄—楊帆學長，幽默風趣的您總是給我鼓勵，讓我更有信心完成學業。

最後，謝謝我親愛的家人—父母親和姐姐們的體諒，婆婆與先生的包容。最為辛苦的是我偉大的母親，不辭辛勞、幫我照顧年幼的女兒，讓我無後顧之憂。真的！沒有你們我應該會放棄學業的。

而本篇論文能有豐富內容，要感謝六家老店受訪者的幫忙，如果沒有你們的協助與經驗分享，是無法完成這份研究的。最後謹以此篇論文獻給所有愛護我的家人與朋友，關心我與協助我的師長、同學、朋友，願大家也能與我共同分享這份喜悅與榮耀。

嚴如鈺 謹誌於

國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系

中華民國102年6月

# 論文目錄

第一章 緒論.....	01
第一節 前言與背景 .....	01
第二節 問題意識 .....	03
第三節 研究動機與目的.....	05
第二章 文獻探討.....	07
第一節 餐廳的經營.....	07
第二節 品牌的建立與傳承.....	20
第三節 釋意理論.....	44
第三章 研究方法.....	56
第一節 研究方法與流程.....	56
第二節 研究範圍與對象.....	58
第三節 資料收集與訪談設計.....	59
第四節 資料分析.....	61
第四章 六家經營者各自的釋意歷程.....	71
第一節 度小月的歷史事件與釋意歷程.....	71
第二節 百年油飯的歷史事件與釋意歷程.....	95

第三節 醉月軒餐廳的歷史事件與釋意歷程.....	112
第四節 王塔米糕的歷史事件與釋意歷程.....	126
第五節 波麗路餐廳的歷史事件與釋意歷程.....	139
第六節 噴水餐廳的歷史事件與釋意歷.....	154
第五章 結論與建議.....	168
第一節 結論與發現.....	168
第二節 研究意涵.....	176
第三節 研究限制.....	186
參考文獻.....	188
附件一 質性研究訪談同意書 .....	199
附件二 質性研究訪談逐字稿內容確認.....	200

# 表 目 錄

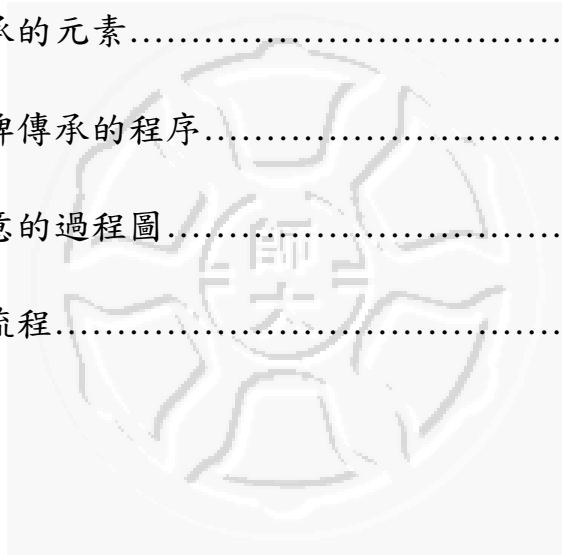
表 2-2-1 區別品牌形象、品牌識別與品牌定位之概念特性 .....	17
表 2-2-1 品牌建立之四大步驟 .....	30
表 3-2-1 六家受訪之餐飲老店 .....	59
表 3-4-1 訪談逐字稿文本範例.....	63
表 3-4-2 初步意義單元的命名範例 .....	64
表 3-4-3 次主題的命名範例.....	66
表 3-4-4 主題命名的範例.....	67
表 3-4-5 質性研究可信的指標與策略 .....	68





# 圖目錄

圖 2-2-1 品牌識別規劃模式.....	27
圖 2-2-2 以顧客為本的品牌權益金字塔 .....	32
圖 2-2-3 組織價值、核心價值與附加價值之互動.....	33
圖 2-2-4 建立品牌之內外部過程模型.....	35
圖 2-2-5 品牌傳承的元素.....	39
圖 2-2-6 建立品牌傳承的程序.....	42
圖 2-3-1 內在釋意的過程圖.....	53
圖 3-1-1 本研究流程.....	57



# 第一章 緒論

## 第一節 前言與背景

隨著國民生活水準的提高，經營環境的自由與國際化，近年來國內的商業模式已與數十年前經濟起飛的時代甚至是更早之前的型態有很大的不同，開始朝向服務業為主，其中餐飲業的成長速度相較於其他行業要來得快。由於餐飲業所需之資本與技術較有彈性，進出業界難度相對較低，為多數創業及轉業者優先考慮進入之產業，而餐飲業的經營成功與否，會隨著時間、餐飲經營環境的特定工作流程、策略屬性或是攸關成敗的關鍵競爭能力與競爭資產。國內餐飲業的種類樣式繁多，餐飲的經營處於完全競爭微利時代的環境下，餐廳之經營與管理更需要適當的策略來提升競爭力。因此Kotler (1994)就認為，在全球化競爭日益激烈的同時，品牌將是企業與消費者溝通的工具，富有傳遞資訊的作用。品牌成為公司最有價值的資產之一，除了幫助消費者簡化決策的過程，強化決策者的信心，持續購買的意志(Chernatony & McWilliam, 1989; Kapferer, 1992; Upshaw, 1995)，也是形成企業之核心資源能力，創造競爭優勢的來源(Aaker, 1991, 1996; Keller, 1993, 1998, 2001, 2003)。「單一成功的品牌，並沒有辦法帶動台灣整體的形象」(施振榮，2000，頁22)。成功的品牌建立是一項耗費心力的工程，必須經過長時間的努力與堅持才能得到消費者認同，雖然品牌建立如此重要，但對於中小企業的發展而言，在理論或實務上均面臨了不少挑戰：過去企業只看業績數字，然而在品牌獨大的時代下，要建立品牌就必須將過去的產品導向的思為轉為以行銷導向，並藉由瞭解市場、瞭解消費者需求及所在的競爭環境，找出自己在競爭環境的價值主張 (Lund, 2008)。

由於台灣餐飲業多數以中小企業的方式經營，存活率低且經營年數短，缺乏有組織性的發展與長遠之規劃。根據統計指出，餐飲業的五年存活率只有17%，營運十年的存活率更只有7% (孫路弘，1996)，經營年數少於5年的業者也佔了60% (經濟部商業司，2007)。台灣面臨餐飲業型態的多變以及全球競爭下，現代的中小型餐飲經營管理模式

面對大型企業與連鎖加盟店衝擊，中小型餐飲的餐飲經營受本身內部條件與外在環境所影響，形成不同的餐飲店有各種不同的經營型態，因此經營者若能依據其本身特性來採取適合的經營策略，將能產生較佳的績效。可惜的是，在競爭激烈的餐飲大環境中，台灣許多餐飲機構較為短視近利，只在乎現有的營收，在經營上缺乏運用地方資源及物產，來凸顯自己的餐飲特色。

Richards (2002)認為飲食至今已發展成具有專門技術及知識的領域，更是文化與藝術的一部份，台灣地區許多歷史悠久的老字號商店經過數個世代的傳承，不論是在產品品質、製作技術、設計款式、業績表現、獲利能力，或是經營理念、行銷領域等，相較於過去的社會背景文化都有令人驚艷的展現。老店代表著歷史悠久、信譽好、產品品質優良、特殊口味，與生產、經濟、文化等層面相關，他們店名(品牌)具有其歷史意義。Urde(2003)就將品牌的年齡與耐久度視為一種傳承，並能向利害關係人傳遞其品牌的核心價值及相關產品性能。企業可以將傳承視為一項競爭優勢，具有傳承的品牌將能創造出更高的品牌價值(Urde, Greyser, & Balmer, 2007)。

而飲食不僅代表社會文化，飲食的實踐更是表達情意，建構、維繫或改變社會關係的行動(王志弘、沈孟穎，2010)，台灣有些餐飲老店歷經世代的更迭仍屹立不搖，經營至今仍受許多饕客喜愛，這些老店的誕生代表了傳統飲食文化遺產之存續，在消費者心中佔有較高的位置，經營者秉持自我的經營理念，在傳承的過程中儘可能保持原貌而流傳至今。例如台南度小月擔仔麵自1895年創業至今已有118年，迄今傳承至第四代，它所販售的正是台灣本土的飲食，在經營上兼俱有歷史文化與飲食傳承的意義。現代的餐飲經營其獨特的文化內涵是形成品牌不可或缺的元素之一，而老店最有價值的東西就是它豐富的文化，老店是歷史傳承下來的社會財富，見證歷史發展的過程，因此探討老店的品牌經營，傳承在品牌的發展歷程就顯得格外富有意義，老店的經營若有傳承的背景脈絡將能擴展品牌的延伸力(Wiedmann, Hennigs, Schmidt, & Wuestefeld, 2011)。

## 第二節 問題意識

根據行政院主計處統計（2006）的資料統計顯示，若按企業規模觀察，大型企業存活率為93.55%，中型企業為80.48%，小型企業為70.45%，顯見隨著企業規模增長，存活率有遞增之勢。小型企業因進出更迭頻繁，存活率最低，因此生存極為不易。McCartan-Quinn and Carson(2003)認為對大多數的中小企業來說，既存的行銷理論所能提供在日常營運使用的部分很少，許多中小企業運用不適合的行銷作為使的經營上產生困境。由於先天上的結構差異與資源的限制，欠缺相關的知識基礎，使得中小企業的特性與本質和傳統行銷管理理論不符。Bergvall(2002)就認為中小企業應善加利用本身比大企業更接近市場、更瞭解顧客及更有彈性的優勢，以更有創意的方式提供具差異性的產品或服務來經營。目前在餐飲的市場中就發現即使是傳統餐飲業者，已逐漸開始採用企業化經營方式，發展出屬於自己特色的經營模式以追求持續成長。

台灣的餐飲業經營模式是以中小企業的型態為主。根據財政部統計資料庫的數據顯示，2010年時有高達91.97%的餐飲家數為獨資企業，佔餐飲業總營業額的44.62%，其次依序為有限公司(2.64%)、合夥(1.94%)、本國公司之分公司(1.83%)（商業發展研究院，2011）。這些為數眾多的獨資餐飲業其總收入卻不到總營業額的45%，是否隱喻著這些獨資餐飲的經營策略上出現問題？研究者就發現台灣有許多具備在地文化特色的餐飲業者未被新興的市場所淘汰而一直傳承至今，這些老店的經營者他們秉持著自我的理念，在傳承的過程中儘可能保持原貌，值得我們探究他們是如何面對大環境的改變與市場的競爭壓力，而成功經營超過半百年的關鍵要素。

百年老店承襲了傳統文化與歷史脈絡，形成獨特的工藝與經營特色，它們有著鮮明的社群文化特徵和地理歷史背景，既承載著庶民生活的點點滴滴，也是構成台灣歷史文化的重要部份(王振寰、溫肇東，2011)。老店的經營不僅能保存地方文化資產帶動地方發展外，亦可同時帶動地方經濟成長、創造就業機會，刺激觀光。為了能讓餐飲經營更為長久，財團法人中國生產力中心也積極推動餐飲產業維新之新動

能，開設「強化老店經營體質課程」，其目的就是針對具有競爭力的傳統老店協助其永續經營，及協助改善經營體質，創造老店的永續經營基礎，成為傳統餐飲的經營標竿。

回顧國內過去在品牌研究的方向，聚焦在消費者的認知、態度或行為意圖層面的探討，是一種以消費者為導向(customer-orientation)當作其假設基礎，並將消費者視為主體，換句話說，消費者對品牌的認知程度決定品牌去留，但若從系統觀點(system perspective)來看，品牌的存續應該是由消費者、生產者(組織或品牌經理人)以及社會文化脈絡交織產生互動而形成的(鄔榮霖，2008)，若僅以消費者為思考中心來探討品牌，就無法瞭解品牌經營的歷程因素。老店在長期的經營過程中往往受到內外環境的影響，老店的發展也未必一路平順無起伏，如何能讓這些經營將近百年的餐飲能夠繼續讓這個傳承下去，是現一代接班人所必須審慎思考的問題，也是台灣百年老店臨到的共同挑戰。因此本研究認為從老店目前的接班人口中，探究老店的經營者自第一代起，他們是如何創建餐飲的品牌，跨越困難、走過艱辛而一直經營至今，並成就了老店品牌的這個議題是具有意義的。

### 第三節 研究動機與目的

台灣在悠久歷史的變遷下蘊含多元的美食文化，台灣美食彙集中華與異國料理融合之傳承，有著有容乃大、博大精深之特色，常見各種傳統茶飲、小吃、料理飲食及融合異國文化或食材的美食，或是傳統上對美食的印象或認知，及以台灣烹調手法融入異國風味所開發的餐飲，都可稱為台灣美食(Gourmet Taiwan) (行政院，2010)。台灣的餐飲業就在多重的文化背景下發展出各式的餐飲模式及多元的餐飲特色，而台灣能夠向外行銷的產品不單只有電腦、手機還有機器，其實還有更多有文化內涵的產品值得推廣，其中一項就是美食。美食實際上就是文化的加工品，而這個產品的價值更是超越了食物本身，反映文化的真實性(Scarpato, 2002)。「飲食」是一種本土色彩相當濃郁的商品，台灣各個鄉鎮有其特有的地理環境、物產、飲食與人文特色，形成了各地區特殊的餐飲文化。台灣歷經不同文化的洗禮並打破了特定的排他性，因此台灣應尋找真正屬於自己的傳統文化和史跡，耙梳台灣美食文化之特色，樹立「Taiwan Cuisine with Taiwan Culture」之永續精神，深根並帶動台灣美食之品牌形象 (蔡振蒼、蘇靖淑，2007，頁157-158)。

台灣餐飲業經營年數低於5年之業者約占60%，其外部因素不外乎是跨入門檻低，競爭力激烈，而企業本身差異化策略也不夠完善 (引自東方美食之科技化服務及創新計劃)。從Kotler(2000)對品牌的定義中，品牌的名稱、標記、符號是消費者心中有形的知覺印象和展現品牌核心文化的一種形象載體。從某個角度來說，餐飲業其實是一種形象的產業，它與文化有著很深的淵源，因此餐飲品牌就是餐飲文化的濃縮，餐飲經營者應該將文化融合至產品與服務，建立起品牌形象與特有的企業文化。品牌要傳遞給消費者的是企業所傳承的文化與精神，餐飲老店要在現代社會下得以維持和發展，就必須在傳承的基礎上不斷的豐富其文化的內涵。基於上述的理論觀點，本研究認為屬於中小企業的餐飲老店的傳承與獨特經營模式是值得加以研究的，藉由探索老店品牌傳承，有助於未來中小型餐飲業能達到永續經營的目標。

能夠經營百年的企業，勢必有其過人之處。有些老店是遵循著第

一代先人所留下來的古法秘方而歷久不衰，有些則是搶占先機，透過令人印象深刻的廣告以及行銷手法而獨步市場，深印在顧客心中，他們能經營成功其實各有不同的方法策略。餐飲老店能經營百年的成功祕訣，往往是經營者投入大量時間與精力而創造出令顧客回味無窮的滋味，這份好味道除了靠產品本身的口味吸引人之外，若能建立起品牌形象並勾起懷舊情節，則更能提昇效益。以度小月為例，一碗小小的擔仔麵將它的創立歷史與發展的故事串連起來之後，消費者吃到的就不只是一碗美味的擔仔麵，而是感受到這碗麵的生命力，帶有歷史與情感的味道。因此老店除了見證台灣歷史、展現台灣民間旺盛生命力，更具體呈現先民奮鬥的生活史，要能成為老店就必須具備台灣品牌的特色（中央通訊社，2007）。然而目前仍活耀於市面，屬於餐飲老店的業者多屬於中小企業，資源有限下他們是如何創造屬於自己的特色，在現代凡是講求效益的功利社會下，讓老店持續經營至今而未被新興市場所淘汰？而餐飲老店的經營歷程是否能反映出先人創立的生命史，其經營理念是否能迎合現代環境的需求，這也是研究者想要瞭解與探討的。因此本研究不以多數研究者會選擇的王品、鼎泰豐這些具有知名度的餐飲業者為研究對象，將研究重點聚焦在深具歷史與文化意涵的餐飲老店。

Weick (1993)曾提出以脈絡論為基礎的釋意(sensemaking)觀點，主張個體處於模糊和不確定的環境中，會受到過去的認知、經驗、規則等刺激因子影響而建立一個情境參照架構，使個體能夠理解所處環境、展開行動和建構對未來的信念。釋意的概念適合用來說明這些老店經營者如何建構環境，形成詮釋，並產生行動，因為在老店的經營與傳承過程中，經營者在面對外在的模糊不確定以及具有挑戰性的環境下，更需要藉由釋意過程來解讀情境並產生意義，故本研究採用以人的研究主體性觀點，將釋意理論做為主要的概念工具，藉此瞭解老店經營者在其品牌傳承與經營上的脈絡。綜合上述產業特有現象與研究的缺口，本研究的主要目的為：

- (一) 詮釋老店經營者的品牌傳承
- (二) 老店品牌對現代社會文化的反思

## 第二章 文獻探討

本章透過國內外相關研究，整理品牌經營過程中所會面臨的基本要素。文獻探討內容主要分三節，第一節闡述餐廳的經營策略與經營模式；第二節則說明品牌的意義，品牌建立與品牌傳承的意義；第三節介紹研究所採用的釋意觀點與其概念。

### 第一節 餐廳的經營

餐飲事業的經營管理涵蓋層面廣闊，舉凡組織、規劃、人力控制、指揮、評估等，每一環節皆相互影響，缺一將可能對餐飲業的營運成敗造成影響，因此餐飲經營者需積極經營，與企業管理結合，有效掌握市場脈動，並適時調整經營管理的方向，如此才能減少風險，奠定穩固的基礎。

餐飲業若要有效率的經營，達成既定的盈餘目標並且有效運用資源，就必須要做到管理的工作，而所謂的管理工作，就是落實規劃(planning)、組織(organizing)、任用(staffing)、指導(directing)、控制(controlling)等工作。陳堯帝(1999)與林玥秀(2000)就指出所謂的餐飲管理就是妥善運用規劃、組織、指導、任用、控制，及協調等工作，並且有效地運用餐飲企業內所有的人力、資金設備，物料、市場、及工作精神等要素，彼此充份配合以發揮它的功能來達成預定的目的。回顧過去與餐飲經營管理相關的文獻時，發現研究者皆從企業的角度分析其行銷方式、經營策略或決策方法上，因此以下有關餐廳的經營文獻內容會引用企業的經營論述經營策略、經營模式與其關鍵成功因素作為相關定義與概念陳述。

#### 一、經營策略

經營策略是指經營者能有效運用所有的資源，並轉化成企業的價值，所採行的策略性決策與行動，且經由實證指出經營策略能達成持久的競爭優勢與更佳的经营績效(Skinner, 1993)。經營者若有明確的經營策略，就能指引未來的發展藍圖與努力的方向。



## (一)策略的定義

策略源自於企業為了自身的存活而開始檢討企業本身之優勢、劣勢與其所面臨的產業機會與其競爭者的威脅。Chandler(1962)認為策略是指企業長期基本理想目的與具體目標(goal)的決定，以及為達成其目標所採行的行動方案與所需要資源配置。Hofer and Schendel (1978)認為策略是企業其內部能力與外部環境機會及風險之間的配合，是組織環境變動所取的因應之道。策略也是一連串決策的一個樣式(Mintzberg, 1979)。Porter(1980)提出策略是企業要創造出一個獨特而有價值的位置，以利其採取攻擊或防禦性的行動。它是組織實現目標的方法，在處處充滿威脅與機會環境下，分配組織的資源和能力。Robbins(1990)則是將策略定義為企業基本的且為長期的目標、目的之決定、行動過程的採行，或是為了實現目標所需要資源之配置行為。

國內專精於研究策略管理的學者中，司徒達賢(2001)在其「策略管理新論」一書中定義策略是指企業經營的形貌在不同的時間點上，這些形貌隨著時間所改變的軌跡。吳思華(2001)指出策略為企業主或其經營的團隊，面對未來發展所勾勒出來的整體藍圖，透過這個整體描述來達到以下四個目的：(1) 評估並界定企業的生存利基；(2) 建立並維持企業不敗的競爭優勢；(3) 達成企業目標的系列重大活動；(4) 形成內部資源配過程的指導原則。

策略必須包含具體有效的、獨特創新的、突破性的、長遠考量的、整體的、具有共識的、掌握脈動的及具有方向性的等特點(楊錦洲, 2004)，策略的目的就在於有效地運用資源，建構一套整體性的思考。餐飲業在多元化且競爭激烈的環境下，經營者更應思考整體環境變化來選擇合適的策略。而所謂策略管理則是整合各項企業的功能，內容則包括了如何尋求顧客的價值主張，如何選擇企業的策略，如何提升企業的競爭力，如何落實企業的競爭優勢，以及如何持續競爭的優勢。

過去傳統的行銷管理注重與強調行銷4P(產品、通路、訂價與推廣)的分析規劃與執行。但是現在的行銷市場與過去有異，更容易受到經營環境的變化與起伏影響，以及競爭對手的多元衝擊，因此行銷方式

就必須要與公司的經營策略產生連結，才能創造出明確的市場地位。

## (二)經營策略的概念

企業的經營策略對企業的影響十分重大。好的經營策略能夠勾勒企業發展的藍圖，主導企業未來努力的方向；尤其是在資源有限、競爭激烈的環境下，經營者若不能盱衡全局，因時、因地制宜，採行適當的策略，就不容易在競爭的社會中生存（吳思華，1996）。

根據研究，69%的企業會使用策略規劃進行經營策略的擬定，當中的89%認為策略規劃的做法對企業的營運有具體的幫助，因為有了策略規劃，企業才有明確的目標，並使成員有一致的願景，讓企業運作更順暢（黃恆獎、王仕茹、李文瑞，2007）。策略規劃的步驟中，包括了策略的規劃、執行與評估。Porter(1996) 就指出策略規劃涉及分析公司所面臨的內、外在環境，並依此決定適當的策略行動方案，必須包含(1)各項重要細節與管理計劃策略的所有細節；(2)使所有組織成員內員工都清楚瞭解策略，共同為達目標而努力；(3)排除一切非預期的外在因素(如政治、科技、市場力量等)，防止動搖團隊的信心；(4)策略執行時，要能因應組織結構而適時做調整，以及其他為能順利推動策略行動方案所進行的相關業務，以期追求在最適當的環境下推動正確之策略方案。

經營策略是管理者為能達到公司既定目標所採用之行動方向之準則，也是公司推動營運的基本方針，因此經營策略是企業經營管理的首要工作。Applegate(2001)指出經營策略的主要內涵有，決定公司經營的範疇、決定如何經營才可獲利、如何經營才可全身而退，以及是否具有存活能力等要素。

經營策略與經營模式這兩名詞常被用來意指能帶來競爭優勢的事物，但經營模式與策略管理兩者的意涵是有所差異的。策略是為了要打敗競爭者，但是經營模式創新則是為了繞開競爭者創造新的價值（Hamel, 2000）。Magretta(2002)就提到策略是要做到與競爭者差異，且做的比競爭者更好；而經營模式則是要為顧客創造出價值，要有效的傳遞其價值。

## 二、經營模式

### (一) 經營模式的定義

在管理學上與商業的實務環境中，經營模式被廣泛運用，但至今管理者對於它的定義，卻缺乏一個完整的解釋。相較於管理學中其他的專有名詞而言，一般人對經營模式的實質內涵是較為模糊不清的。「經營模式」這個名詞崛起在1990年代中期，以網路為主的新經濟時代後被大量使用。因此Timmers(1998)對當時網路興起而產生的電子商務，對其經營模式提出一個定義，他認為經營模式是以產品流、服務流與資訊流所組成，當中包括對不同的經營行動者與其所扮演角色的描述，以及經營行動者所可能獲得的利益與利益來源。

Applegate(2000)認為經營模式是對一連串複雜經營過程的描述，可穩定組織結構中其要素間的關係，並回應真實的商業世界。建立一個系統來回應企業的結構、關係與假設的改變。Applegate, Austin, and McFarlan(2003)提到經營模式有三個主要的概念：(1)經營模式是描述機會與策略的觀念；(2)經營模式是一種能力，用來界定執行必要資源的策略；(3)經營模式要有價值主張(value proposition)，使利害關係人與投資者能得到利益。

Linder and Cantrell(2000)認為經營模式是組織創造價值的核心邏輯。Rappa(2001)則定義經營模式是詳細說明一家公司如何確定在價值鏈的位置，並因此獲利。Magretta(2002)認為經營模式是一種假設，說明當組織在為所有成員創造價值時的運作過程，其本質就是一套接受市場考驗的理論。經營模式它是一種企業經營型態的方法，目的在於區別與其他企業的優劣點或異同處。

由上述的定義可以發現，經營模式是策略制定過程中重要的一環，因為經營模式的選擇實踐了企業概念性的策略，例如餐飲業中就常選擇以高品質、優質的服務做為其市場定位。沒有萬年不變而永遠成功的經營模式，它是隨產業與環境的變遷而改變。經營模式是一種動態的變革歷程，應考量內外環境的變化，以本身核心能力與資源條件，發展可行策略，才能達到長久經營的目標。

## (二) 經營模式的要素

明確的經營模式對公司政策的執行，與對手競爭以獲取更多的利潤是經營者積極要面對的經營問題。多位學者對於經營模式的基本要素提出不同的觀點與分類，敘述如下。

Bossidy and Charan(2004)將經營模式分為三大部份，分別為外在環境、財務目標與內部活動三部份。外部環境包括一般商業環境、所屬產業與業者的財務紀錄、企業的客户基礎、根本原因分析，經營者根據上述的外部環境議題瞭解其根本的原因，並分析外部環境的變化。財務目標包括營運利潤、現金流量、資本密集度與投資報酬率等，財務目標的重點是要確認外部環境與內部活動的變化是能用數字呈現的數據，然而財務目標必須考慮產業所屬的特性，依據其重要性給予不同的重視。而內部活動則是要與企業所訂的財務目標，並和外部環境結合方可達成，包括了營運活動、員工培育、組織流程與策略，其中策略是組織能否達到營運目標的重要因素。經營過程中除了要有好的營運活動與員工的支持外，明確的組織流程也是策略是否能貫徹完成的重要因素。

依據上述Bossidy and Charan(2004)所提出的經營模式概念，他認為經營模式是一個動態的過程，必須隨著環境局勢的變化而適時做調整，並適時回頭檢測企業本身的經營模式，以提早發現是否有哪些部份出現問題，並針對問題部分加以補強與改正。

另外，Hamel(2000)將經營模式劃分為核心策略、策略性資源、顧客介面與價值網絡四大部份。核心策略指一家公司擁有的知識，包含技能與獨特的能力，是構成事業觀念的第一個要素，包括了使命、產品及市場範圍、差異化基礎。策略性資源包含核心能力、策略性資源、及核心流程，由於每個獨特的競爭優勢都有其特定的資源作為後盾，例如品牌、專利權、基礎設施、專利標準、顧客資料，及其他稀少、有價值的東西，只要運用策略資產就可以創造出不同的經營觀念。顧客介面則包含履行與支援、資訊與洞察力、關係動態及價格結構。價值網絡則包括了供應商與合夥人聯盟，連接核心策略與策略性資源，

指一家公司如何以獨特的方法結合能力、資產與流程，並支援其特定的策略。

Applegate(2000)則是提出企業經營模式的三要素，分別為商機、能力及價值。商機(Concept)主要描述市場機會與企業策略，是企業努力以獨特的方式為顧客創造價值，以維持其競爭優勢的定位行為，進而爭取企業獲利。企業根據產業內部與外部環境的變化，訂定公司策略、結構、和作業流程，並且善用其核心競爭力和技能以取得競爭優勢。能力(Capability)指的是企業的核心能力，運用企業資源與能力來執行企業策略，進一步以資源導向的策略思考觀點，促使企業的策略思考焦點由在原先的環境限制下尋求定位的方式，轉換成根據企業獨特資源和能力來發展策略，使競爭者無法模仿而保持其競爭優勢。能力的元素歸納有(1)員工和同業關係伙伴；(2)組織架構和文化；(3)營運模式；(4)行銷模式；(5)管理模式；(6)企業發展模式；(7)基礎建設模式。價值(Value)意指企業所創造的營收價值，企業營運最終目標是創造價值以滿足顧客的需要，才能為股東及員工謀求最佳化的價值，若企業能有效利用公司能力，在短時間內比其競爭對手更能將價值傳達給顧客，就表示其運用有效的經營策略。價值所包涵的層面很廣，例如(1)客戶價值：企業能否比競爭對手提供給客戶更特殊的產品，或更低的價格；(2)服務範圍：企業所提供的範圍有多大；(3)定價：企業產品如何定價，跟著市場價格，還是要比對手更低；(4)收入來源：邊際利潤來源如何，將如何產生利潤；(5)關聯活動：企業需要完成那些活動才能得到相對價值。

方至民(2000)提出七個經營模式的基本要素，分別為(1)產品線策略：指產品線的廣度或特色；(2)營運策略：指的是固定/變動成本的結構，品質策略；(3)市場區隔策略：運用合適的試場區隔變數；(4)服務策略；(5)價值鏈活動：建構出能實現顧客價值的活動流程；(6)通路策略；(7)技術策略：創新或追隨，自行研發或技術引進。

從上述學者們對經營模式的定義以及其基本的要素內容，可以發現經營模式是從企業或個人所發展所建構出的核心價值，並將此價值

傳遞給潛在顧客，以獲取利潤的一套整合架構。企業一旦開始運作，各項經營的要件(如成本、定價、上下游合作等)便開始相互產生密切的關係，企業經營模式也將依據所建構的核心價值、選擇核心價值、發展策略、行銷活動而開始營運。

### (三)中小企業的品牌經營模式實例

黃彥明(2005)在其研究中將中小企業的品牌經營模式依據建立起品牌的核心價值、建立品牌策略與從事品牌的行銷活動三方面加以探討，建立起品牌經營模式的分析架構，內容如下。

#### 1. 建立起品牌的核心價值：建立品牌核心價值

##### (1)企業的使命願景

使命是企業經營與存在的主要原因，它界定出企業的經營範圍，所提供的產品或是服務的方式，以及為顧客創造的價值為何？從企業的使命與願景所形成的核心價值，是形塑內部行為的方式與準則，並塑造出強勢的組織文化，影響到組織內的每位成員，凝聚組織的向心力及提昇員工對組織的認同感。

##### (2)產業的核心價值 (KSF)

產業的核心價值是企業在該產業中的關鍵成功因素 (KSF)，是企業成功營運的重要因素，剖析出在產業中消費者所重視的要素是哪些？分析是否與選定的企業理念相符合，並作為選擇核心價值的參考依據。

##### (3)消費者的品牌知識分析

消費者分析是行銷規劃與行銷策略中最重要的部份，公司必須瞭解消費者購買的某些產品是要滿足他們的哪些功能利益，或是想要如何表現自我，以及尚有哪些利益沒有被滿足的部份。藉由以上的分析選出適當的區隔與其差異點，作為和同業有所區隔的差異之處。

#### 2. 品牌核心價值的選擇

根據以上三個步驟的分析後，企業可以依此找到屬於自己的核心

價值，並以核心價值作為建立品牌的基礎，將能維持品牌的一致性，並在顧客心中建立起更為明確的品牌定位，更能與其競爭者做出區別。

### 3. 品牌策略的發展

依據品牌與產品存續的時間分成產品線延伸、品牌延伸、多品牌與新品牌，其中產品線的延伸是在相同的品牌在現有的產品類別下，所推出新產品的項目；品牌延伸則是在新的產品類別下，運用成功的品牌名稱所推出的新產品或改良後的產品；多品牌則是在相同的產品類別中推出額外的品牌，用來吸引不同購買動機的消費者；而新品牌則是當公司進入新的產品類別，且公司當時現有的品牌名稱不在適用時，所採取的做法。

### 4. 品牌行銷活動

品牌經營的發展與消費者的生活態度、生活型態、產品價值的定位、訊息的傳播方式、再購顧客的有效連結與影響等有關。建立好的品牌形象是促進產品或服務銷售的一種行銷方式。在決定品牌策略後，即分別針對各策略組別內的項目發展品牌行銷活動，藉由這些行銷活動的執行達到建立品牌之目的。

## 三、關鍵成功因素

每一個產業都有其特有的產業特質，其經營能否成功會隨著時間、經營環境的特定工作流程、策略屬性、核心競爭力與競爭資產而不同。關鍵成功因素成為產業經營運作中，為達到成功所必須具備的重要因素，影響並主導企業是否能夠長期在其事業領域中維持高度競爭力的重要角色。瞭解關鍵成功因素有助於我們發掘老店能因應環境變化而繼續存在的關鍵面向。

### (一) 關鍵成功因素的定義

關鍵成功因素 (Key Success Factors, KSF；或稱Critical Success Factor, CSF) 具有相同意義的其他說法，例如關鍵領域(key result areas)、

關鍵變數(key variables)等的概念，最早源於組織經濟學者John R. Commons 提出「限制因子」(limited factor)觀念，應用於經濟體系中的管理及談判運作中。關鍵成功因素的應用範圍非常廣泛，從早期發展至今已成為策略管理的重要理論之一。對於關鍵成功因素的定義，不同學者將此觀念應用在不同產業或領域上，而產生了不同解釋及定義。

Daniel(1961)將成功因素定義為達成功必須做得特別好的重要工作，而多數產業中，通常有三到六個決定是否能成功的因素，廠商必須把這些關鍵工作做得特別好才能獲致成功。Hofer and Schendel (1978)指出關鍵成功因素是一些企業管理者在決策上的變數，而這些變數通常會隨著產業別的不同而有不同程度的差異，並影響個體企業在整個產業中的競爭地位。

Rockart(1979)認為關鍵成功因素存在於企業有限的幾個領域，若能在這幾個領域做好，就能使企業有較佳的競爭績效，這幾個有限且重要的領域可作為高階層管理者決定其所需資訊的依據。Ferguson and Dickinson(1982)則指出關鍵成功因素對企業的影響，有可能是正面的或是負面的，並會影響到企業目標的達成與否，而企業目標的達成，與企業是否能永續經營有相當程度的關係，因此，關鍵成功因素是企業不論是內部或外部所必須要慎重處理的因素，並且可以透過評估一個企業的策略、環境、資源、營運等，來確認其關鍵成功因素。企業必須對關鍵成功因素有所認知，如此才能避免不可預期的狀況發生，或是錯過可能的發展機會。

Boynton and Zmud(1984)則將關鍵成功因素視為一個企業或經理人欲獲得良好績效或成功，所必須給予特別且持續注意的一些事情，包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。Leidecker and Bruno(1984)指出關鍵成功因素是指一些特性、條件或變數，而這些條件如果能夠適當且持續地維持和管理，就能對公司在特定的產業中之競爭力產生顯著的影響。

根據 Aaker(1989)的看法，關鍵成功因素是企業面對競爭者所必



須具有的最重要競爭能力或資產，企業不僅要辨認目前產業的關鍵成功因素而且要預測此關鍵成功因素在未來的轉變。成功的企業通常在關鍵成功因素的領域是具有優勢的，不成功的企業通常缺少關鍵成功因素中某一個或幾個因素。唯有把握住產業的成功因素，才能建立持久的競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)。

Jorge(1988)認為關鍵成功因素是指在每一個產業中，有一些變數或工作，這些變數或工作和組織績效間有特別的依附關係，企業在產業中若要取得較佳的競爭優勢，就是要在這些變數或工作中，勝過他們的競爭者，而這些變數或工作即稱為該產業的關鍵成功因素。Thompson and Strickland(1998)指出產業的關鍵成功因素與產品屬性、資產、競爭能力、市場的取得有關，並且必須與公司的獲利能力具有緊密的關聯。而關鍵成功因素即是每一個產業成員欲取得較佳的競爭力所必須持有之因素，這些因素是獲致成功的適當途徑。

大前研一(1985)認為關鍵成功因素為策略家尋找策略優勢的途徑之一，把企業的資源集中投入在特定領域中取得競爭優勢。吳思華(1988)指出關鍵成功因素為在特定產業內，成功的與他人競爭，所必須具備的技術或資產。司徒達賢(1997)指出關鍵成功因素可用來尋找策略優勢，企業針對獨有的資源條件，設計競爭對手不易仿照的競爭策略，並針對劣勢的部份給予改善。

黃營杉(1999)強調關鍵成功因素是指產業中最重要競爭能力或資產，廠商惟有把握住產業關鍵成功因素才能建立持久性競爭優勢。而關鍵成功因素是從外部總體環境、產業分析所得到企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結(linkage)及分析比較，即可作為企業制定策略的最佳來源。企業可針對產業中的五種競爭力量：供應商的議價力量、顧客的議價力量、潛在競爭者的威脅、替代品的威脅、現有廠商的競爭情況，加以分析歸納，透過產業結構分析來確認出在特定產業運作所必須具備的競爭性技術、能力或資產，此即產業關鍵成功因素之所在。

根據上述學者提及對關鍵成功因素的定義，可以發現關鍵成功因素指的是產業中重要的成功要素，是管理者在決策上的變數，也是企業面對競爭者所必須具有的最重要競爭能力或資產，它會影響企業在產業中的競爭地位，因此企業要對目前產業的關鍵成功因素而且要預測此關鍵成功因素在未來的轉變。瞭解所屬產業的成功因素，才能維持競爭優勢。而競爭優勢則傾向於專指個別廠商所具有的核心資源與能力，並藉由策略的擬定與執行，提昇自身的能力，使能達到產業中的關鍵成功因素之標準，從本身的條件及資源中設計出他人不易模仿的策略，進而創造自己的競爭優勢。

## (二) 關鍵成功因素構面

企業的可運用的資源有限，因此要兼顧所有經營相關因素構面有其困難，若能了解各構面對企業經營管理的影響程度，進而依構面重要程度加以掌握，將有助於企業達到經營獲利、永續經營的目標。根據周文賢（1999）在行銷管理一書中指出關鍵成功因素構面會隨著市場及產品的不同而異，可分為以下幾項：

### 1. 企業形象

良好的企業形象乃是有力的競爭因素之一，尤其是對消費性產品，可使消費者對產品產生高度的信賴。

### 2. 品牌形象

企業除了必須塑造一般性的企業形象外，亦須為每一產品塑造個別品牌形象，兩者之間關係密切。例如：寶鹼（P&G）公司擁有多樣品牌，在推銷產品時，常利用企業形象搭配品牌形象的廣告。品牌形象的性質類似企業形象，但品牌形象通常是消費者使用過該產品後產生的印象，因此比企業形象更具體、可接觸。強化企業形象的方式有廣告、公益活動、優良產品等。

### 3. 進入時機

企業進入市場的時點，稱為進入時機。正確的進入時機對企業而言，可帶來相當大的競爭優勢。

#### 4.產品屬性

所謂產品屬性是指產品的功能、規格、外觀及服務等，這些屬性往往是產品價值的來源。產品的屬性若不能滿足消費者，則不會被消費者所購買，這也意謂著此產品競爭力較為薄弱。

#### 5.產品品質

所謂產品品質是指產品的級數，同樣功能的產品有不同的品質存在。品質必須達到一個合理的水準，才能在市場上具有競爭力。

#### 6.核心技術

產品的生產或銷售體系中，最重要的關鍵技術即為核心技術，它可能是產品的研發技術，也可能是生產技術，對此技術的掌握力越強，則競爭力越強。

#### 7.廣告效果

企業所推出之廣告，在消費者心目中的地位及市場銷售量的反應稱之為廣告效果。一般而言，消費性產品較重視廣告效果，而工業性產品則否。而消費者的反應，乃指品牌偏好、產品態度、購買意願等。

#### 8.促銷效果

企業舉辦促銷活動，所產生的消費者反應及市場銷售量成效稱之為促銷效果。促銷效果越好，產品競爭力越強，這通常是決策層主管、企劃專員及執行促銷活動的人員，齊心協力所產生的結果。廣告效果與促銷效果兩者並不相同，前者為媒體之運用，後者則是針對消費者及中間商之推廣。

#### 9.進貨折讓

所謂進貨折讓是指讓中間商以更優惠的價格進貨。一般而言，廠商均會在產品上標示建議售價，中間商的進貨折讓就是建議售價乘以一特定百分比。通常進貨折讓越高，經銷商所願投入之銷售精力越大。

## 10.價格競爭力

所謂價格競爭力，是指價格相對於品質的觀念；換言之，就是用相同的價格，可以買到多少的品質。一般而言，在同樣的價格下，品質較高者，價格競爭力越高；在同樣品質下，價格較低者，價格競爭力較高。換言之，價格競爭力的評估不單是由價格多寡來決定，同時亦須考慮品質。

## 11.通路掌握力

產品從離開公司至顧客的過程中，稱為通路。掌握有效通路，企業才能更順利地將產品銷售給顧客，因此通路掌握力越強者，競爭力越強。

## 12.其他因素

理論上，關鍵成功因素有很多項，除了上述各項外，舉凡行銷企劃能力、資金籌備能力、團隊銷售能力、財務規劃能力、資訊掌握能力、生產流程配置、主管企圖心及企業文化等皆屬之。

簡言之，關鍵成功因素大致可分為上述幾個構面，在實務運用上更是涵蓋廣泛，凡是能使企業獲致銷售量或佔有率的因素皆屬之。然而，這些為數眾多的因素，企業不可能全數掌握，以企業所擁有的有限資源而言，也不可能全數考慮。因此，要從眾多的因素中找出其中最關鍵的因素，就必須進一步了解評估關鍵成功因素的方法。

## 第二節 品牌的建立與傳承

### 一、品牌的意義

品牌的英文“Brand”一詞出自古挪威文“branr”，意指“燒灼”的意思，主人將特殊的標記烙印在牛、羊、馬身上，以表示對牲畜的所有權；到了中世紀歐洲，手工藝匠人用這種烙印的方法在自己的手工藝品上烙上標記，以便顧客識別產品的產地與生產者(Keller, 2001)。隨著商業的發展，品牌從一開始用來表示某種產品的起源演變成生產者將品牌的意義烙印在消費者的腦海中。

#### (一) 品牌的緣起及定義

根據美國行銷協會(American Marketing Association [AMA]) (1960)之說法：「品牌是一個名字、術語、標誌、符號、設計或它們的組合；係用來確認一個銷售者或一群銷售者的產品或服務，並與其他競爭者的產品或服務產生差異」(as cited in Wood, 2000, p.664)。Chernatony and McWilliam(1989)認為品牌具有辨識的功能性，藉以與競爭者有所區別。Farquhar(1990)將品牌視為一個能使產品超過其功能而增加價值的名稱、符號、設計或標記。Kotler(2000)也提到，品牌代表一個名字、名詞、符號、象徵或設計，甚或是這些東西的總和，企業希望藉著品牌，能夠讓他人辨別出產品或服務，及所歸屬的公司，並且和競爭者產品產生區隔。品牌所涵蓋的領域，包括商譽、產品、企業文化與整體營運的管理。因此品牌就是在消費者心目中佔據一個具有特別意義的名稱，品牌的存在對消費者或企業都有相對的影響力。對消費者而言，品牌幫助消費者簡化決策的過程，強化決策者的信心，持續購買的意志(Chernatony & McWilliam, 1989; Kapferer, 1992; Upshaw, 1995)。對企業而言，它能形成企業之核心資源能力，並創造競爭優勢(Aaker, 1991, 1996; Keller, 1993, 1998, 2001, 2003)。

Keller(1993)不從企業的觀點而是以消費者的角度說明品牌的意義，他認為品牌來自消費者心中之品牌知識(brand knowledge)，而品牌知識包含品牌知覺(brand awareness)與品牌形象(brand image)，品牌知覺是消費者想到某一品牌的可能性及強度，反應出消費者於不同情況下辨

識出品牌的能力，可再分為品牌認知(brand recognition)與品牌回想(brand recall)；另一方面，品牌形象反應出消費者心中對某一品牌之品牌聯想(brand association)，消費者對品牌聯想的喜好度(favorability)、強度(strength)與獨特性(uniqueness)則是差異化品牌知識並形成品牌權益之重要因素。

如此一來，從企業的經營以及對消費者的價值來看品牌，它是企業想在消費者心中建立的一套識別體系、承諾與經驗的組合。朱延智(2010)亦從諸多學者(Farquhar, 1990; Kotler, 2000; Mullen & Mainz, 1989)的定義裡，歸納出品牌涵蓋三個層面：一是外貌，二是內涵，三是溝通。外貌是指識別的名稱或符號，例如，外在的顏色、款式、型態、標誌、商標、或是一種包裝設計；內涵就好比產品或服務的品質與功能；溝通則是透過廣告、通路、價格、體驗等，與消費者進行溝通。儘管有學者對品牌有許多不同的定義，但品牌建立的目的主要在於建立產品的形象(image)，形象會影響產品的知覺價值，並增加品牌對顧客的價值，進而產生品牌忠誠(*The Economist*, 1988, as cited in Rooney, 1995)。

由上述一些學者對品牌的定義及概念論述，本研究認為品牌是一種辨識的工具，是一種錯綜複雜的象徵，它結合了產品屬性、名稱、包裝、價格、歷史、聲譽、廣告方式等有形或無形的總合，傳達特有的感受、經驗與信念，進而帶來消費者對品牌的認同、信賴感以及忠誠度。

## (二)品牌的功能

全球經濟已從工業經濟時代邁向知識經濟時代，品牌也被許多成功的企業視為是一項重要的「策略性資產(strategic asset)」，是一項創造企業競爭優勢與長期獲利基礎的智慧資產。因此企業若擁有明確的品牌可以協助建立公司在市場中的識別性，並可發展出穩健的顧客特許資產(customer franchise)(Aaker, 1996; Kapferer, 1997; Keller, 2002)，顧客特許資產係由顧客所擁有，是一種對產品正面形象之積累，導源自顧客長期暴露於產品或產品之行銷活動中，因此它是由企業所投資

建立與保護的重要資產，亦代表著企業穩固且獨有之客群(Mercer, 1996)。

在越來越分裂與充滿意義(meaning)的世界中，品牌與其他抽象符號之形式皆是顧客識別的一部份，並進而產生激勵物影響他們的購買傾向(Abimbola & Vallaster, 2007)，因此品牌有助於企業進行明確的市場區隔，培養具有品牌忠誠度的顧客。Scott Davis說過品牌是公司最有價值的資產之一，品牌代表了公司在做什麼(what company does)、公司是什麼(what company is)，並暗喻某些明確被界定的期望，擁有強烈的品牌就等於在顧客心中擁有一個位置(place)，幾乎每個人提起此品牌就會想到相同的事情(Kotler, , Bowen, & Makens, 2002, p.312)。此外，Keller (2002)則認為它是合法保護產品特色並賦予產品獨特聯想的工具、使消費者滿意之品質代表、以及競爭優勢與財務報酬之源頭。

品牌對消費者而言是很重要的一個資訊來源。強有力的品牌傳達出熟悉及信任感，並減少消費風險，一方面提供個體間對話的基礎，一方面亦是顧客所獲得的承諾及保證(Abimbola & Vallaster, 2007)。Chernatony & McWilliam(1989)說明品牌的涵意與功能有：(1)品牌是一種辨認的工具，用來說明與競爭者有所差異；(2)品牌是品質一致的承諾與保證，使消費者在購買前即能感受到所關注的，品質或附加價值；(3)品牌是我形象投射的方式，是消費者用來看自己與看他人的象徵物，是品牌個性的傳達；(4)品牌是一組有關產品相對定位，一致品質保證及功能屬性資訊的集合，是消費者購買決策的輔助工具，也就是說品牌是消費者決策的線索。Keller (2002)則描述品牌能提供消費者許多的益處，包括產品來源的辨認、減少風險、搜尋成本降低、與產品製造者間的契約保證，以及代表品質的標誌等。Schultz and Barnes(2003)則提到品牌代表買方與賣方之間的聯繫，品牌不僅讓消費者掌握操控權，更把市場的意義帶給消費者，21世紀的品牌已變成行銷組織與消費者間關係的一部份，拉進品牌與消費者間的關係。

依據一些學者 (Abimbola & Vallaster, 2007; Chernatony & McWilliam, 1989 ; Keller , 2002)與文獻資料，歸納出品牌所能帶出之關

鍵功能有：

1. 使公司或產品的特色獲得合法的保護。
2. 確立公司產品的識別性，與市場其他競爭者產生區隔（差異化）。
3. 提供消費者容易辨識的符號，降低其風險與搜尋成本，達到指引與簡化選擇過程之功能。

## 二、品牌建立(branding)

品牌就是將企業的價值、任務及願景傳遞給員工與顧客(Kotler et al., 2002)，其目的就是要建立一個具有識別度(identity)的品牌，使消費者一見到此產品就能與產品識別(product identity)或品牌形象(brand image)做連結。多個世紀以來，品牌一直是區隔商品與生產者的重要工具(Keller, 2002)，因此好的品牌不僅能使企業與競爭者有所區隔，同時藉由品牌所傳遞的象徵意義及其所代表的形象，更能幫助消費者快速評估產品的品質與價值，以加強消費者採購決策時的信心，並增加產品使用上的滿意度。

過去文獻皆認為品牌需在員工、顧客、以及品牌三者之間建立一致性的承諾與關係(Davis & Dunn, 2002)。例如 Aaker(1996)認為要建立品牌首先要建立的就是品牌識別體系，如此才能建立協調和發展品牌戰術的方針。Keller(1993)則認為品牌來自於消費者心中的品牌知識(brand knowledge)。Urde(2003)則用核心價值引導品牌的建立過程，核心價值不僅作為整個品牌建立的主軸，使組織由內到外均散發出明確而一致的品牌識別，並使品牌成為一種資源及策略性競爭優勢。以下就針對上述不同學者對品牌建立的觀點做闡述。

### (一) Aaker以品牌識別建立品牌

Aaker(1996)認為要建立品牌首先要建立品牌識別體系，如此才能協調和發展品牌戰術的方針。想要建立品牌的首要目標就是指派人員負責創立品牌識別系統，而品牌識別系統需被充分且明確的定義，才能將主事單位支援系統與不相干或無助於此任務的單位加以做區隔。關於品牌識別的定義與內容說明如下。



## 1. 品牌識別的定義與概念

品牌識別就如同提供品牌其方向、目的與意義，它是品牌的策略性願景的關鍵，更是處於品牌中心及靈魂地位之品牌聯想的驅動力。Aaker就對品牌識別做出明確之敘述(Aaker, 1996, p.68)：

品牌識別是獨特的一系列品牌聯想，是品牌策略家渴望去創造與維護的；這些聯想呈現出品牌所代表的一切，並暗喻著組織成員對顧客的承諾。

品牌識別應協助建立品牌與顧客間之關係，藉由涉入功能的、情感的或自我表現的利益之價值主張(value proposition)來產生。

Aaker (1996)指出，品牌識別與品牌形象(brand image)、品牌定位(brand position)是三項不同之概念。品牌形象是存在於消費者記憶中的一組與品牌相連的聯想，它被視為一種資訊的提示。消費者會藉由對於品牌的聯想，推想其產品品質優劣，進而影響購買行為，因此決定一個品牌的影響力，在於消費者所接收及認知的品牌形象，且愈多愈正向的品牌聯想與知覺組合，就能構成強烈的品牌形象。

品牌定位則是目標消費者對品牌的認知，是企業與消費者溝通的過程，品牌定位是品牌識別與價值主張的一部份，該定位將被積極地、主動地與目標市場溝通，同時用以展現其相較於競爭品牌的優勢，當一個品牌的定位存在時，該品牌的識別與價值主張才能完全地發展，並具有系統脈絡與深度。

Aaker (1996)進一步指出品牌識別有其結構與深度，越明確的識別可以幫助公司指引實行決策。公司必須考慮到品牌從四個概念—產品面、組織面、人性面與符號面所發展出來的品牌識別，因為不同的概念有其相異的品牌要素與型態，當然並非每個品牌識別都需要使用所有的概念，有些品牌也許只需要其中一個或兩個概念，就能成功地創造出認同。

## 2. 品牌識別的構面(Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1992)

品牌識別之結構包含核心識別(core identity)與延伸識別

(extended identity)，核心識別是最可能持續地將品牌推往新市場與新產品之部分——品牌之核心與永恆的本質；延伸識別則包括品牌識別之元素，並形成具凝聚力且有意義之群組，提供其結構與完整性。品牌識別包含從四項觀點所發展出來的十二個構面：（1）產品面 (brand-as-product)：產品範圍、特性、品質/價值、功能、使用者、原產國；（2）組織面 (brand-as-organization)：組織特質、在地性或全球化；（3）人性面 (brand-as-person)：品牌個性、品牌與顧客之關係；（4）符號面 (brand-as-symbol)：視覺意象、品牌傳承。

根據上述品牌識別的定義與意涵之描述，Aaker規畫出一品牌識別規劃模式 (Brand Identity Planning Model)。

### 3. 品牌識別規劃模式 (Aaker, 1996; de Chernatony, 1999)

品牌識別與價值主張的發展是一種決策過程，因此品牌策略需要由三個觀點著手：顧客分析、競爭者分析與自我分析，其目標即在與顧客產生共鳴、避開競爭者優勢。顧客分析包括趨勢、動機、區隔及需求之調查；競爭者分析的目的是檢視眼前以及潛在的競爭者，以確保策略能使品牌得以產生差異化。透過瞭解競爭者的優勢、策略與地位，可為品牌建立工作提供進一步的省思；自我分析則涉及現存的品牌形象、品牌傳承 (heritage) 之起源意義與演變過程、優劣勢、品牌靈魂 (指基礎的品牌價值) 等面向之檢視，藉由瞭解該品牌過去所累積、承襲的資產，找出創造該品牌之公司的優勢、劣勢、策略與價值。經過策略性品牌分析後就進入到品牌識別系統之建構，品牌識別是透過發展與評估品牌建立計劃而完成。從圖2-2-1看來，品牌識別規劃牽涉四大執行要素：精心打造的品牌識別 (brand elaboration)、品牌定位 (brand position)、品牌建立計劃以及成效追蹤。

品牌識別結構包括了核心識別 (core identity)、延伸識別 (extended identity)。品牌識別要素則共有十二個類別，並由產品、組織、人性與符號等四個概念所組成，因此品牌可以被視為一種產品、一個組織、人以及一種符號。品牌識別元素其時經常圍繞著核心識別在組織意義，核心識別可謂品牌之意義、成功核心與永恆的本質，指的是一個品牌

的「本性」，這種本性不會因為時間的流逝而消失；而另外一項延伸識別則是能為品牌帶來更豐富的內涵，使品牌識別表達得更完整，並為品牌的核心識別增添色彩。

策略性品牌分析、品牌識別的發展與品牌識別的執行，依序被視為是品牌識別計劃模式的要素。品牌識別執行系統的需從品牌定位 (brand position) 做為溝通計畫之基石。品牌定位係品牌識別與價值主張的一部份，它會主動地傳達給目標市場並顯示出競爭的優勢，當品牌定位已存在就表示品牌識別與價值主張已充分發展。接下來在執行方案中，組織需考慮到多元方案的建立、建立令人難忘的符號及結果的測試。在建立品牌的過程，廣告並非是唯一的工具，可以透過各種不同的媒體，包括促銷、宣傳、包裝、直效行銷 (direct response marketing)、旗艦店販售、網站與活動贊助 (event sponsorships) 等方式建立，建立品牌與目標群之間的各接觸層面的關係。品牌識別執行系統的最後一步驟，便是對品牌建立計劃予以追蹤 (tracking)，而追蹤步驟可以藉由量化的問卷或質性的焦點團體訪談有系統地引出顧客知覺。



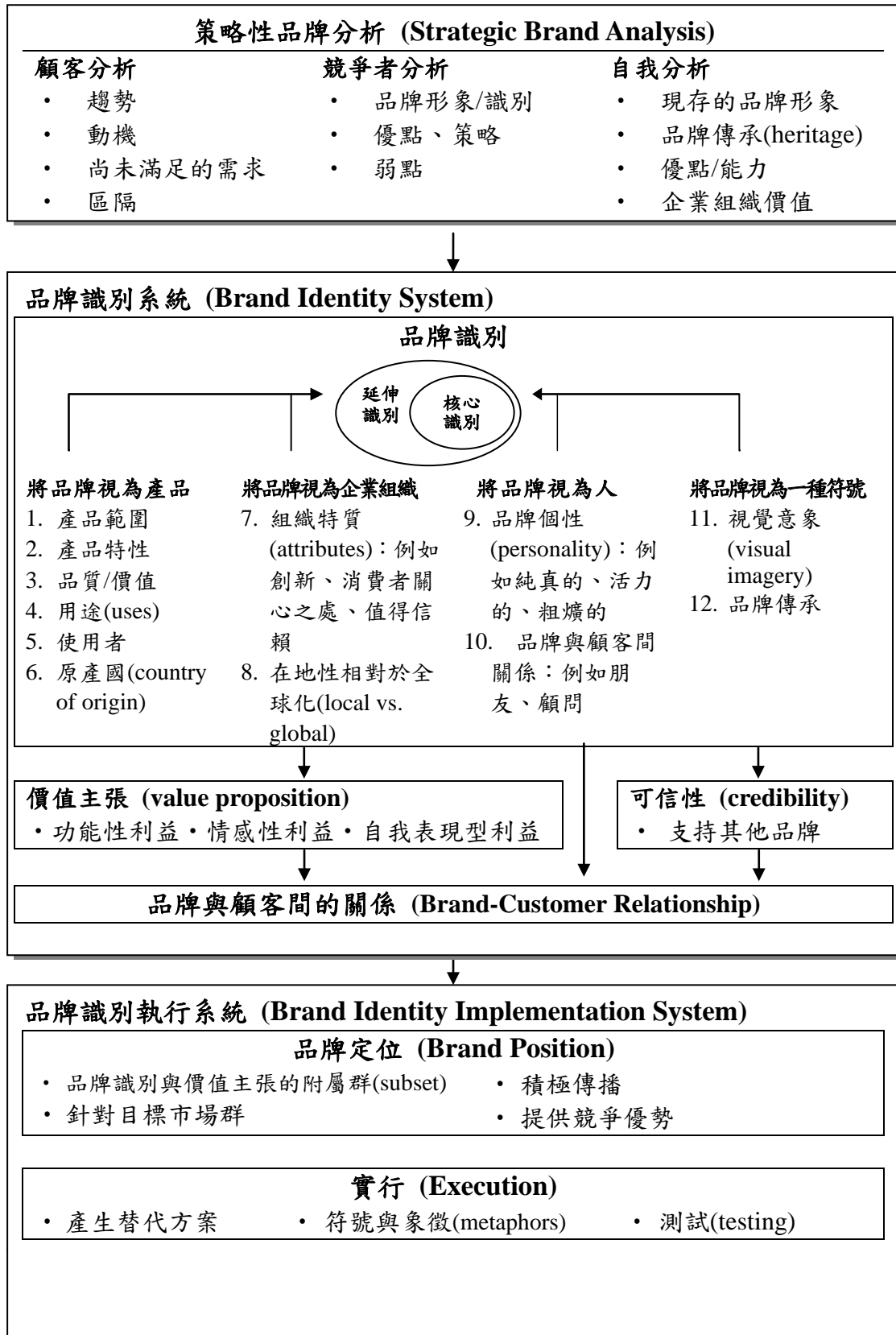


圖2-2-1 品牌識別規劃模式(Brand Identity Planning Model)

資料來源: *Building strong brands* (p.79), by D. A. Aaker, 1996, New York: The Free Press.

由Aaker(1996)的品牌識別規劃模式圖可知，品牌識別是文字、形象、意念與消費者對品牌知覺的綜合體。從品牌相關印象的累積，並由不同層面分別發出一系列的暗示後，引發出各類的反應而組成，因此品牌識別也可以視為是品牌定位與策略性品牌個性，以獨特的方式結合而成。從品牌價值的觀點，品牌識別是建立品牌權益的工具(Keller, 1998)，它不受限於產品與銷售決策，可達成強化品牌知名度並建立強烈與獨特的品牌聯想。品牌識別不僅是暗示品牌對顧客的承諾，也是品牌策略者的品牌預期，因此品牌識別是一個全方位的體系，從各方面反映組織的價值與戰略，能與顧客產生共鳴，而且其中至少要有一方面造成與其他品牌的差異。

總而言之，品牌識別是打造強烈品牌的基礎前提，沒有品牌識別做為指導原則就好像沒有舵的船，公司成員將無所適從，消費者更無法產生深刻的品牌形象。唯有創造強烈的品牌識別才能使產品或企業擁有續航力。

#### 4. 餐飲業品牌識別系統

以全球最成功的品牌之一——麥當勞(McDonald)為例。<sup>1</sup>麥當勞金色拱門所象徵的品牌擁有著豐富的識別性。下面係針對麥當勞之核心識別、延伸識別與價值主張做具體之敘述(Aaker, 1996)：

##### (1) 核心識別：

- ①大眾化價格：麥當勞藉由提供平價的產品，並提供特殊的用餐經驗來做為其價值特色
- ②食物品質：顧客在全世界的麥當勞皆能享用到熱的食物
- ③服務：迅速、精確、友善、不會有爭執
- ④乾淨：無論是櫃檯前或後總是保持一塵不染，乾淨衛生
- ⑤顧客：家庭與小孩是主要顧客，但實際上服務的對象還是廣大的消費者

---

<sup>1</sup> 資料部分來自於麥當勞 1990 年至 1994 年之各年度報告，引自 Aaker, D. (1996). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

## (2) 延伸識別：

- ① 便利性：麥當勞是最快、最方便的餐廳，座落於人們生活、工作與聚集之附近，強調省時的高效率服務，連販售的商品也都有「容易吃完」(easy to eat)的特色
- ② 產品種類：速食、漢堡、兒童的娛樂場所
- ③ 附屬品牌：大麥克、雞蛋滿福堡(Egg McMuffin)、快樂兒童餐、超值全餐
- ④ 公共形象：麥當勞兒童慈善機構(Ronald McDonald Children's Charties)的設立，使人們喜歡和尊敬麥當勞。
- ⑤ 品牌個性：家庭導向、純正美式風格、真材實料、輕鬆愉快的用餐氣氛。
- ⑥ 公共關係：麥當勞結合「家庭」與「愉快」的概念，對須多顧客而言，麥當勞是「歡樂時光」的一份子
- ⑦ 商標(logo)：金黃色的拱門(M)
- ⑧ 吉祥物(characters)：麥當勞叔叔、洋娃娃與各式玩具

## (3) 價值主張：

- ① 功能性利益：提供價值的美味漢堡、薯條及飲料；另外還有遊戲區、抽獎、優惠/贈品等
- ② 情感性利益：對兒童而言，透過生日派對、麥當勞叔叔與其他玩具的喜愛得到樂趣；對成人而言，經由麥當勞提供家庭的聚餐，得到溫暖的感覺，並透過麥當勞情感性的廣告來加深體驗

假設品牌識別體系的目標過於模稜兩可或不夠完整，將無法提供組織正確的指引。因此在管理品牌的過程中，絕非僅有一人須對品牌之建立或管理負責任，而是由許多人共同擔當，但彼此擁有一致的目標。因此品牌建立的過程必須與組織的各單位、媒體及市場溝通並協調工作。

## (二)Kevin Keller的品牌建立概念

Keller (1993)曾主張建立有力的品牌需經過一連串的步驟，例如建立適宜的品牌辨別，創造適當的品牌意義，以求取正面品牌回應，與

顧客建立良好的品牌關係。而創造品牌必須建立品牌知覺的寬度與深度，以確保品牌識別度、品牌聯想；接著透過品牌聯想之連結，建立品牌意義整體性，創造品牌強力、有利性及獨特性的品牌聯想；並引發顧客情感、回應，尋求正面且可獲得的品牌回應；最後塑造密集且主動的品牌關係，並將顧客回應轉換成企業與消費者的忠誠關係。強有力的品牌(strong brand)則須思考執行的四個步驟與顧客常問的問題(如表2-2-1)：

表2-2-1 品牌建立之四大步驟

建立品牌四步驟	各步驟欲揭示的問題	問題概念
確保顧客認識品牌，必須使顧客心中的品牌聯想與某一特定產品種類或顧客需求連結。	*你是誰 (Who are you?)	品牌識別 (identity)
藉由策略性地將有形及無形的品牌聯想與某些特性連結起來，在顧客心中建立穩固的整體品牌意義。	*你代表什麼 (What are you?)	品牌意義 (meaning)
引起顧客對其品牌認同與品牌意涵做出適當的回應。	*我覺得你怎麼樣 (What about you?) *我對你有什麼樣的看法 (What do I think or feel about you?)	品牌回應 (response)
將顧客的品牌回應轉化為顧客和品牌的緊密忠誠關係。	*我和你之間的關係如何? (What about you and me?) *我和你(彼此)關係的連結方式與接觸頻率為何? (What kind of association and how much of a connection would I like to have with you?)	品牌關係 (relationship)

資料來源：本研究整理

明顯地，這是一個從建立識別(identity)、意義(meaning)、回應(response)到關係(relationship)的一連串過程。沒有識別性的產生，意義亦將不會存在；尚未發展恰當的意義，則不會產生回應；獨特的回應沒有誘出，關係亦無法成功建立。據此，建立識別必須定義出品牌所要展現的定位，確認品牌要在消費者心中所呈現的個性，以及定義品牌與消費者需求的關係、並讓消費者能夠清楚分辨企業品牌與其他品

牌不同之處；接著蒐集消費者對於品牌的反應，瞭解消費者對於品牌的看法，加強品牌對於消費者的宣傳；最後建立品牌與消費者之間緊密的、忠誠的關係。透過建立品牌的四個階段，企業可以依序擬定建立品牌的相關策略，例如品牌的設計、呈現方式、行銷手法的配合與運作等，打造吸引消費者的品牌。

圖2-2-2即描繪出品牌建立之過程與各階段的對應區塊(blocks)：品牌識別牽涉到品牌特點(salience)之創造，具高度特點的品牌代表它兼具品牌知覺的深度與寬度，顧客不僅有購買的能力，亦能在各種可能被使用或消費的環境中想到此品牌；第二步的品牌意義牽涉到品牌形象及品牌在顧客心中的象徵，因此品牌形象主要由品牌聯想中的功能面表現(performance)與抽象意象(imagery)所構成。到了第三階段，顧客對品牌產生之見解與評價稱之為品牌判斷(brand judgment)，其最重要的四種型式包括：品牌品質(brand quality)、品牌可信度(brand credibility)、品牌考量(brand consideration)、品牌優勢(brand superiority)；另外，顧客對品牌情感上之回應則為品牌感受(brand feelings)，由品牌引發之情感強烈與他們在消費或使用過程中有關，其主要之六種型式有：溫暖(warmth)、歡樂(fun)、興奮(excitement)、安全(security)、社會認可(social approval)與自尊(self-respect) (Kahle, Poulos, & Sukhdial, 1988, cited in Keller, 2002)，若消費者與品牌接觸時已內化成為正面的反應，品牌判斷與感覺將正向影響消費者行為。此模型最終的一步「品牌共鳴(brand resonance)」則聚焦在顧客與品牌的關係及認同程度，共鳴意味著顧客對品牌心理連結之強度與深度，更包括由顧客忠誠引發的各種活動(例如重複購買率、對品牌資訊、事件或其他忠誠顧客的搜尋等)，因此品牌共鳴可分成四種類型：行為的忠誠(behavioral loyalty)、態度的忠誠(attitudinal loyalty)、社群感(sense of community)、主動參與(active engagement)。



## 品牌打造基模

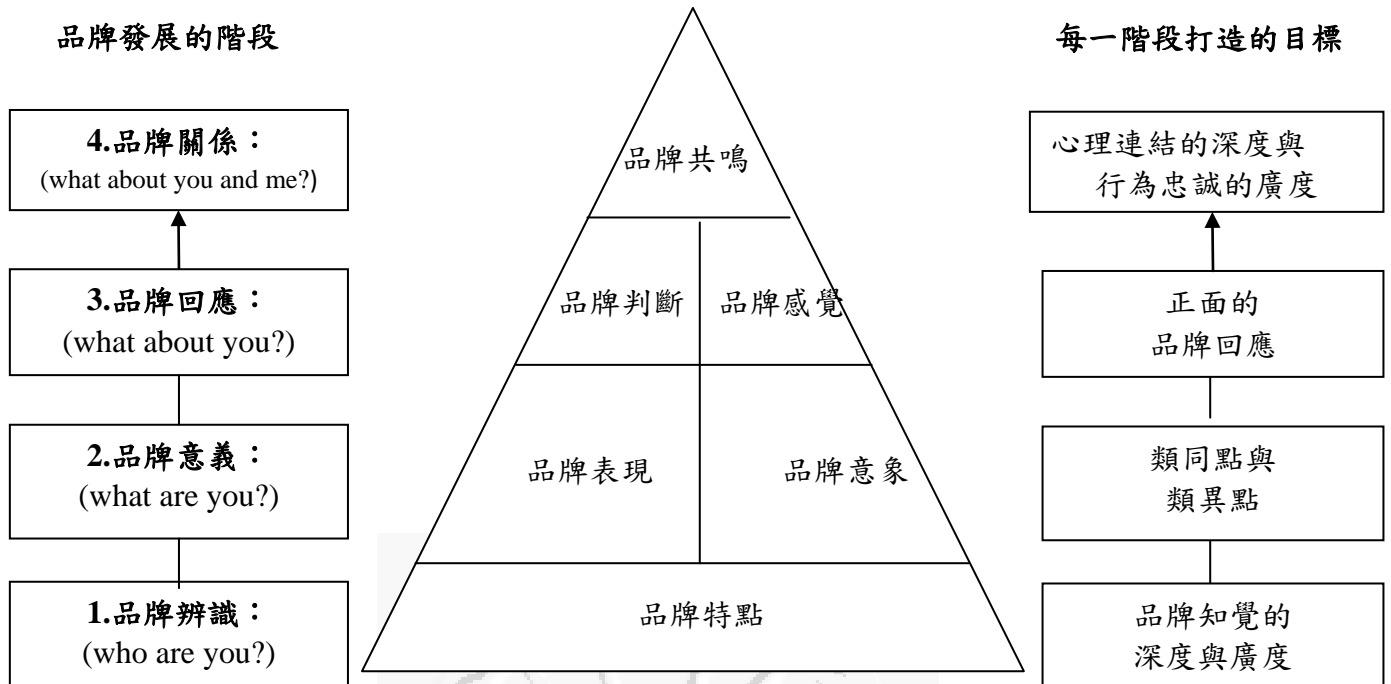


圖2-2-2 以顧客為本的品牌權益金字塔

資料來源：“Building strong brands in a modern marketing communications environment,” by K. L. Keller, 2009, *Journal of Marketing Communications*, 15(2), 144.

### (三)Urde的品牌建立模式

Urde(2003)以本身逾十年針對50家主要公司之品牌建立研究所建構之模型為基礎，將AB Volve公司做為個案來強調組織內部過程與核心價值的重要性。將企業的品牌價值功能分為三個領域來瞭解：組織價值(內部價值)、核心價值與附加價值；而識別性亦可畫分為三個階層：組織識別、品牌識別與消費者識別，此三階層的互動即謂價值創造之過程(圖2-2-3)。組織價值說明組織存在的目的以及組織的個性，它是核心價值的基礎，也是品牌識別的 center；核心價值最重要的任務是引導整個品牌建立的程序，並將核心概念引入產品上，並影響員工的行為表現，反應在與顧客的溝通上；附加價值也許是功能性的、情感性

的或是符號性的，與核心價值及組織價值有關，是內部與外部品牌建立程序的重要聯繫。因此組織價值是導致核心價值之起點，核心價值進而概括了品牌識別，其最重要之任務即在於擔任品牌建立過程之引導明燈。消費者對品牌的聯想則被視為附加價值，可包括功能、情感與符號的性質。簡而言之，核心價值發展的意義可謂等同於品牌之發展。

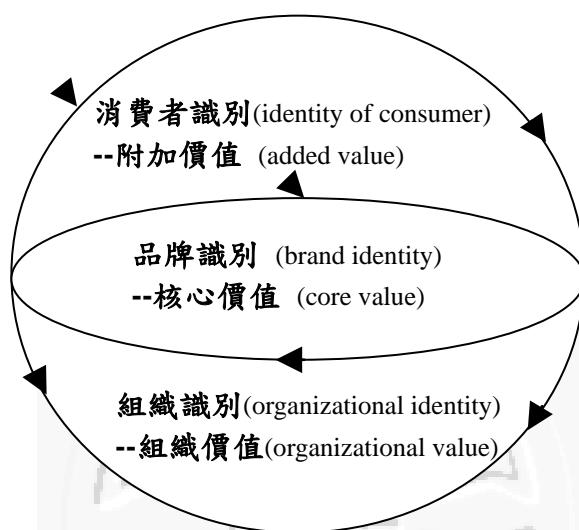
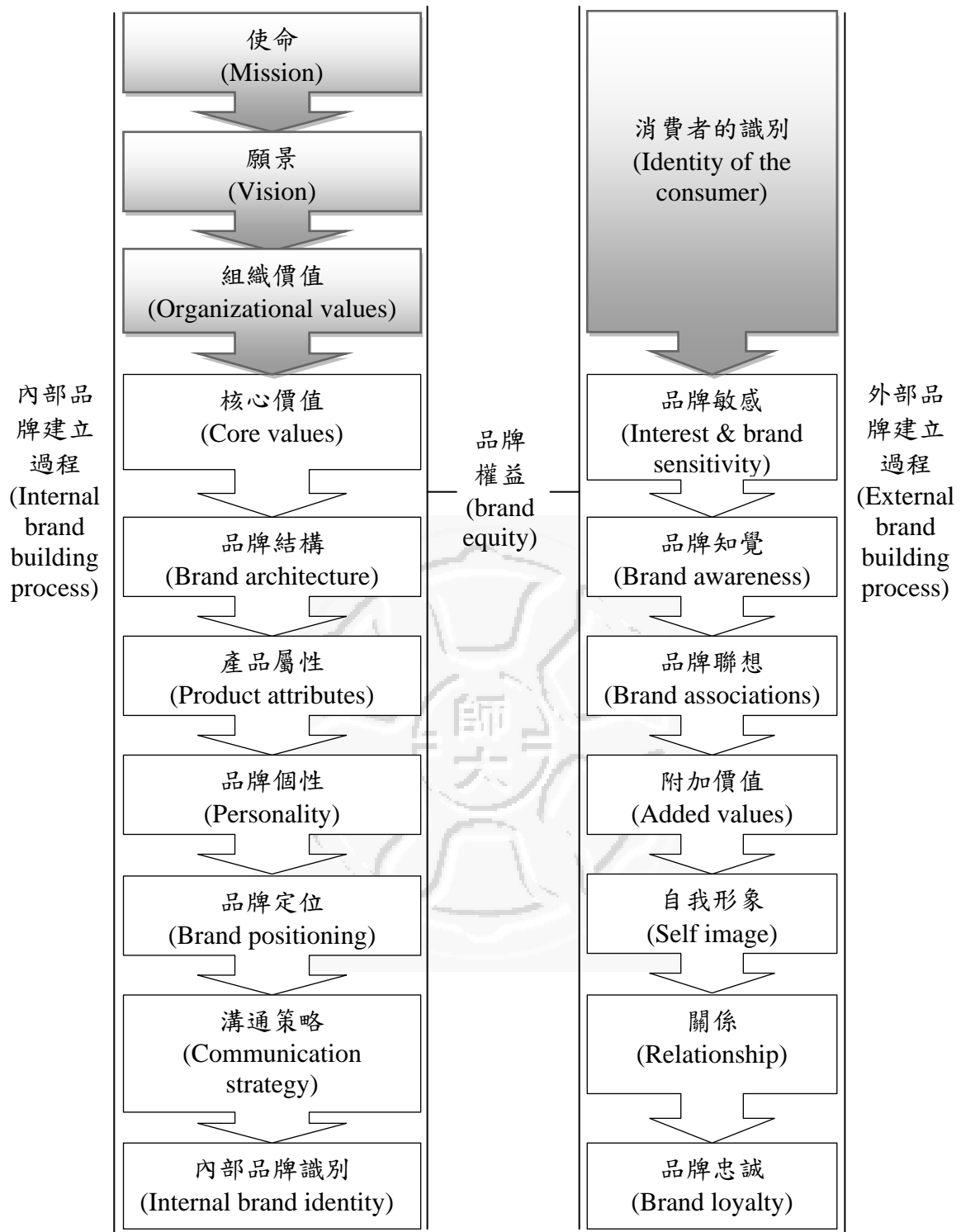


圖2-2-3 組織價值、核心價值與附加價值之互動

資料來源：“Core value-based corporate brand building.” by M. Urde, 2003, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1020.

Urde (2003)認為品牌建立的過程中應該以核心價值作為指引，核心價值為整個品牌建立過程的主軸，影響組織與消費者，使組織內外產生明確性且一致性的品牌識別，核心價值在價值創造的過程中能夠維持品牌識別的持續性 (continuity)、一致性 (consistency) 以及確實性 (credibility)，以免模糊了品牌的識別與價值。由Urde的模式可知，核心價值會影響組織的每一層面，員工不僅能瞭解公司所秉持的價值，亦會以此作為工作時的準則。且核心價值的發展與品牌的建立是同時發生的，它是建立品牌的依據，當使命 (mission)、願景 (vision) 及組織價值以核心價值結合起來，將可達到高度的品牌導向，使品牌的發展成為一種資源與競爭優勢。

在Urde建構的十步驟中 (如圖2-2-4)，第一即是對使命的承諾與保證，品牌的使命可說是品牌存在的基本理由(Collins & Porras, 1998)。任務的表述應整合核心價值於其中，例如「Volvo藉由提供優質、安全與保護環境的運輸工具與服務來創造價值」；第二，品牌願景是對組織的鼓勵與挑戰，Collins and Porras (1996)強調願景必須是大膽無畏的目標，並清晰鮮明的描述之，在他們的研究中，願景一般需十到三十年完成。第三，組織價值即核心價值之基礎，它可區分為三領域來瞭解：產品發展、經營方式(the way of doing business)與組織的感覺(feel)，實際上，這般結構與邏輯則代表了核心價值囊括了品牌識別之功能面(產品發展)、情感面(經營方式)與符號面(組織感覺)。第四步核心價值可謂為品牌建立過程之共同脈絡，對消費者而言，它包含了實用價值與附加價值；第五步接著依據核心價值與品牌識別進而建立品牌結構，它決定了核心價值與品牌識別是否為企業品牌與產品品牌所共享或獨立；第六，品牌的發展逐漸引領產品之發展，核心價值因而需植入產品屬性中；逐漸地，品牌需要建立個性，核心價值如何被表達便反應出品牌之性格，某種程度上亦影響了品牌形象；接下的定位、溝通策略與最後一個步驟—內部品牌識別之完成，整個架構都是包圍著核心價值在做延伸，核心價值除了暗喻著組織的文化、產品特質，它更是組織與消費者識別的連結角色，Collins and Porras (1996)亦認為要改變核心價值，不如改變市場，保持核心價值的真實。由此可見，品牌的建立過程是種進化的過程，而非是種革命；而企業品牌亦不再僅是佇立在那裡，他們必須代表著某些意涵。



註：模型建構概念係Urde參考多位作者而來，包括：Park et al. (1986)、Aaker (1991)、Kapferer (1992)、Melin (1997)及Balmer (1998)

圖2-2-4 建立品牌之內外部過程模型

資料來源：“Core value-based corporate brand building,” by M. Urde, 2003, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1023.

Urde (2003) 認為發展品牌做為競爭與策略的工具，外部與內部的價值創造過程是同時發生的，也就是品牌要能同時處理和呈現一個價值給組織和目標顧客，而做為一個持久性競爭優勢。在圖2-2-4中，結合外部與內部的價值創造即可從中獲得品牌權益。內部的品牌建立程序主要是在描述組織和品牌之間的關係，目標為創造出具組織精神的品牌識別；而外部的品牌建立程序強調的是品牌與顧客兩者之間的互動，以顧客的識別為基礎創造出價值和關係。而由於組織價值、核心價值與顧客價值之間的互相轉換，在內部品牌的建立過程中，外部的程序也同時發生。

在內部品牌建立過程中，核心價值扮演非常重要的角色，Urde (2003) 指出品牌使命為品牌存在的基本理由，當組織成員覺得參與一項重要的任務時，即願意付出真誠，而品牌的規劃要與品牌願景連結。此過程中，核心價值要能滿足兩個功能：組織價值要轉換成核心價值，以導引組織的方向；核心價值要轉換成各種目標群體的顧客價值或附加價值（參考圖2-2-3）。在品牌結構上，企業品牌、產品品牌以及兩者之間的關係，必須圍繞著核心價值，並將核心價值融入生產過程，從研發、設計、生產到銷售，要以核心價值為中心。而品牌個性也應反映企業核心價值，使品牌的形象融入組織與員工的表現，讓目標顧客接受核心價值並認同企業品牌。在品牌定位上，則應以核心價值為基礎來區隔市場。同時溝通策略也要以核心價值為主，將核心價值轉換成溝通的訊息，烙印在目標顧客心中。最後，內部品牌建立的目的是建立內部品牌識別，使核心價值成為組織內所有成員共同持有的信念及價值。組織必須使員工認同企業核心價值，並融入思考、工作方式、和行為中，聯繫內部與外部的價值創造以達到品牌權益。

由上述學者們所提出的品牌建立模式，可以發現品牌的建立與創造需要經過階段性地成長過程，並制定出各個階段建立品牌的目標，由內而外逐一釐清企業品牌的使命以及功能，以加強品牌在市場上的競爭力。當然，品牌的建立與發展過程會依企業所欲發展的品牌規模而有不同的看法。

### 三、品牌傳承(Brand Heritage)

傳承代表品牌年齡和品牌耐久度，並會向利害關係人傳遞其品牌的核心價值及相關產品性能 ( Urde, 2003)，在行銷的背景脈絡下傳承具有它特殊的意義(Balmer, 2011)。由於老店走過歷史的進程，並與所在地產生情感，所以老店品牌所要傳遞給消費者的不僅僅是產品，更是企業所傳承的文化精神，在探討老店的品牌經營，傳承在品牌的發展過程就顯得格外富有意義。

#### (一) 傳承與品牌傳承的意義

傳承(heritage)一詞源自於法文，意指「繼承(inherit)」或「傳授(to passionon)」，也就是將某樣東西從一代轉至另一代。傳承代表一個概念，並能做為過去歷史價值的載體(Nuryanti, 1996；as cited in Hakala, Lätti ,& Sandberg, 2011)。雖然傳承本身與歷史緊緊相連，但其本身卻與歷史大異其趣。從時間的觀點，歷史是與過去有所關聯，而企業行銷與企業品牌背景的傳承，則是與過去、現在、和未來有關，所以說傳承能在不同的時間點存續，並代表不同的意義。傳承不僅僅對目前我們所處的時間有意義，它對所有時間點來說都是有意義的，所以傳承是具有時間延續的概念(Balmer, 2011)。

由於傳承可與物件、紀念碑、獨門技術(inherited skill)、或象徵物有關，並可作為某社會群體的關鍵識別要件(Balmer, 2011)，因此它可以成為產品的識別要素。就社會學的角度來看，傳承已被定義為識別身份的物質證明；或被定義為一套有關於集體識別的連續性、持續性和實體性之論述和實踐(Macdonald, 2006)。所以Lowenthal (1998)就指出傳承的特徵在於，它能夠釐清過去，並使得過去與當代背景和目的相互融合，並帶有一種持續性 (continuity) 的意義(sense)存在 (Rapport, 2002)。

而品牌傳承所代表的意義，則是將品牌的「過去意義」、「現在的價值」與「未來的發展」做一個緊密相連，所以品牌傳承所代表的一個是品牌年齡和品牌耐久度。當消費者面臨選擇時，假設心中存有

疑惑與不確定感的時候，他們往往會選擇具有傳承背景的品牌，因為這些品牌會被消費者認為是可信任的以及可信賴的(Wiedmann et al., 2011)，消費者因而會購買具有傳承的品牌來降低購買的風險與購後失調(Leigh, Peter, & Shelton, 2006)。所以說假使一項品牌有傳承的脈絡加持，就可以將品牌與真實性(authenticity)、可信度(credibility)和信任(trust)做連結，並且能在全球競爭的市場上替該品牌提供以小搏大的槓桿(leverage)力量(Aaker, 1996; George, 2004)。企業可以將傳承視為一項競爭優勢，因為具有傳承的品牌，顧客將願意接受比其他同產品競爭者更高的價位 (Urde, Greyser, & Balmer, 2007)。

Urde et al.(2007)將品牌傳承的構念(construct)解讀為企業品牌識別之一部分，意思是指「一種品牌識別的面向(dimensions)，能夠在某一品牌的成長歷程紀錄、年齡、核心價值、符號的使用，和特別是在該組織信念中，歷史上曾發生的重要識別事件發掘出來 (p.4-5)」。傳承所具有的識別意義有助於連結品牌與顧客之間的情感，所以傳承帶給顧客在消費過程中有其重要的意義。品牌的傳承將能創造出更高的品牌價值(Aaker, 2004, p. 7)，培養更高的顧客忠誠度(Wiedmann et al., 2011)，並作為核心價值及相關產品特性的證明(Urde et al., 2007; as cited in Wiedmann et al., 2011)。

## (二) 品牌傳承的元素 (elements)

品牌傳承是歷史、具有一致性和連續性等核心價值、產品品牌、和視覺符號的組合(Hakala et al., 2011)。與品牌傳承相關的元素有歷程記錄(track record)、年齡(longevity)、核心價值(core values)、符號(symbols)、重要的歷史識別事件 (history important to identity)、產品的品牌(product brands)、形象(image)、預期(expectancy)、權益(equity)、一致性(consistency)和連續性(continuity) (Banerjee, 2008; Hakala et al., 2011; Urde et al., 2007)。

Urde et al.(2007)提到品牌的傳承可藉由歷程記錄、年齡、核心價值、符號運用、重要的歷史識別事件，來加以辨識。歷程記錄能證明出該公司已隨時間發展而達到價值和承諾。而年齡則對於傳承多代的

大家族企業，顯得格外有意義，例如持續性和一致性。核心價值是品牌識別不可分割的一部分，它會隨著時間的推移而逐漸形成傳承。所以說價值就像是企業對外溝通的承諾，有助於強調並定義出企業策略，必且成為品牌識別的一部分(Kapferer, 2004; Lencioni, 2002; Urde, 1994)。符號運用(use of symbols)則與商業標誌或設計有關，它說明了品牌的核心內涵。而第五項元素主要是探尋歷史是否對品牌識別有重大影響(history important to identity)，因此公司內部必須要把自己的歷史看成對其識別具有重大意義才行，也就是員工必要瞭解自己與公司，對自我的瞭解有助於企業的溝通、廣告宣傳、和行銷組合 (Brown, Kozinets, & Sherry, 2003)。

Banerjee(2008, p.314)則將品牌的元素區分為品牌的歷史(history)、形象(image)、預期(expectancy)和權益(equity)，並將它們形容為品牌傳承的四大支柱(如圖2-2-5所示，轉引自Hakala et al., 2011)。品牌歷史代表著品牌過往的豐功偉業；形象則是品牌傳遞給消費者結果；品牌預期是指消費者從品牌之中獲得的實體上和情感上的利益；最後，品牌權益則是能促進品牌發展，並強化品牌競爭優勢。

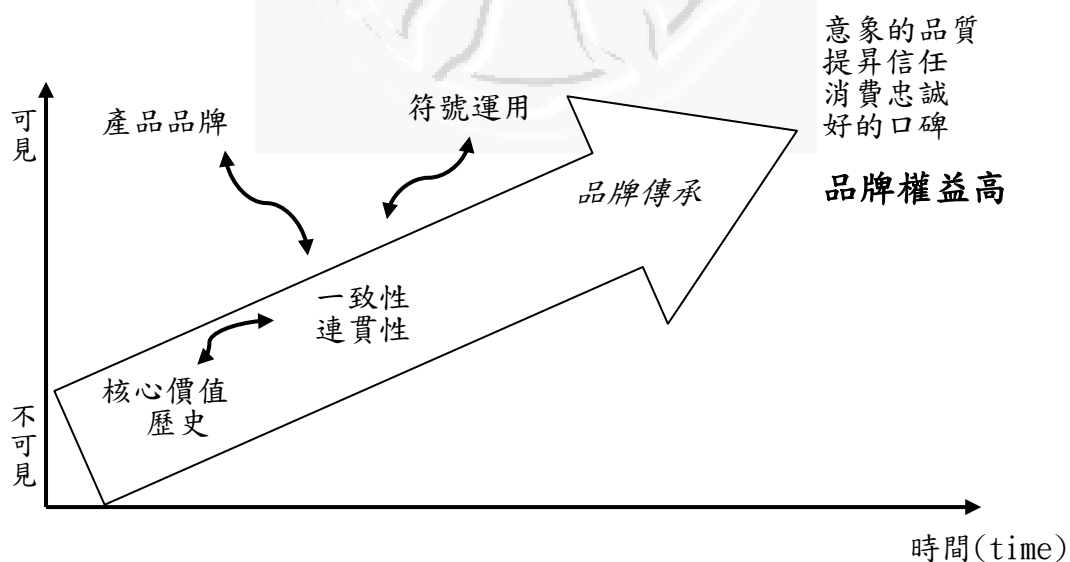


圖2-2-5 品牌傳承的元素 (element of brand heritage)

資料來源：“Operationalising brand heritage and cultural heritage,” by U. Hakala, S. Lätti, and B. Sandberg, 2011, *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 449.



Hakala et al.(2011)認為在Urde et al. (2007)所提出的品牌傳承元素中，成長紀錄與歷史和核心價值觀的概念有些許重疊，因此Hakala et al.(2011)認為一致性(consistency)和連續性(continuity)能夠隨著時間的進展，於是他們改用一致性和連續性的元素而不沿用年齡(longevity)。雖然Hakala et al. (2011)與Urde et al. (2007)彼此對品牌傳承的元素有不同的解讀，但Hakala et al. (2011)仍認為歷史是品牌傳承的先決條件。因為所有公司都有一段屬於自己的「歷史進程」，而在圖2-2-5裡歷史所指的是一段時間(time)，可能達數十年或更久，並代表其深厚的經驗和持久的意義，也因此它能在形象的創造和品牌忠誠度維繫上，發揮其重要作用。

Hakala et al. (2011)認為公司運作和行銷傳播的一致性與連續性將能提昇其品牌傳承的能力，並與公司的核心價值緊密相關。而在這個背景脈絡下，一致性與連續性就有助於定義企業策略，從而成為品牌傳承的一部分(Urde et al., 2007)。在此概念下，核心價值即為品牌所代表的一貫而且是必要的指導原則(Brown, Kozinets, & Sherry, 2003)，且核心價值不會隨著目前趨勢而改變，甚至在市場環境變動時，也不能與企業的財務或短期目標相互混淆(Collins & Porras, 1996)。就如同Urde et al. (2003)所提，核心價值需要有整個組織的支持，才能與品牌緊緊聯繫，並達到難以複製模仿的程度。

有鑑於公司品牌傳承的知名度對其產品品牌的影響性，因此Hakala et al. (2011)認為有必要將個別產品品牌(product brands)納入考量。此外，擁有傳承的品牌通常在其所屬的產品類別中，往往都是最為古老的一群(Aaker, 1996)。因此，必須要瞭解「公司創立初期的核心產品為何？而他們現在又是什麼呢？(Hakala et al., 2011, p.449)」，藉此來評估產品範圍的一致性和連續性。最後，擁有傳承的品牌可透過各種符號深植消費者的中心，例如：符號、圖形、懷舊、包裝和廣告等(Ballantyne, Warren, & Nobbs, 2006)。然而，一致的符號可以帶來連貫性和結構性，並與過去產生關聯；這使得消費者便於回想並認出該品牌，並有助於與其他競爭品牌識別作出區別。

### (三) 品牌傳承與行銷管理的關係

企業在面臨環境的改變與市場的戰爭下，品牌已成為長期競爭優勢的資源之一(Lindemann, 2003)。在市場多變時代裡，消費者對未來的信心越來越少，因此許多消費者會選擇具有歷史價值的品牌，消費者會比較信任傳承的品牌且認為購買該品牌的風險較低(Wiedmann et al., 2011)。具有傳承的品牌所代表的是穩定、熟悉且信任的品牌，將有助於營造一個真實性的意象，且這種意象能夠吸引消費者(Hakala et al., 2011)，消費者也會因為該品牌所具有的傳承價值(如可信賴性、連續性)而願意支付更高的價格(Wiedmann et al., 2011)。

行銷管理者為能建立識別以及更強勢的品牌，所以探討品牌的真實性，並以此視為品牌識別的一個重要的面向(Alexander, 2009)。而品牌真實性所包含的六個屬性分別為(1)傳承與族譜(pedigree)；(2)風格一致性；(3)品質承諾；(4)與所在地關係；(5)生產方法；以及(5)淡化(downplaying)商業動機。而這六個屬性最後都會在顧客心中建立品牌的真實性(Beverland, 2006, p.257; as cited in Alexander, 2009)。品質承諾、生產方法、傳承與族譜是構成真實品牌訊息之一部分，並且透過風格一致性和所在地關係而牽引出。而品牌透過風格的一致性，可以將品牌從後台(back stage)的生產部分被帶往前台(front stage)而呈現給消費者，並藉由品質的承諾，堅持原有的生產方式與理念，而將品牌真實性的價值傳遞到消費者心中，建立消費者對品牌的「心靈認同」，進而將品牌嵌入於真實性背景脈絡之中(Alexander, 2009, p.559)。

傳承本身即為一種歷史，並在本質上與時間和歷史進程均有關(Huson, 2011)。由於傳承的品牌所面臨的問題是：老店會被視為「老字號(old)」品牌，而不被認為是「潮流(cutting edge)」品牌(Aaker, 1996)，因此老店便需要一項傳承品牌管理來維繫傳承的益處，進一步將傳承品牌做創新的管理，以吸引更多年輕一代和未來的消費者(Wiedmann et al., 2011)。而一套全面且致力於創造及維護成功的品牌傳承與管理程序如圖2-2-6所示。

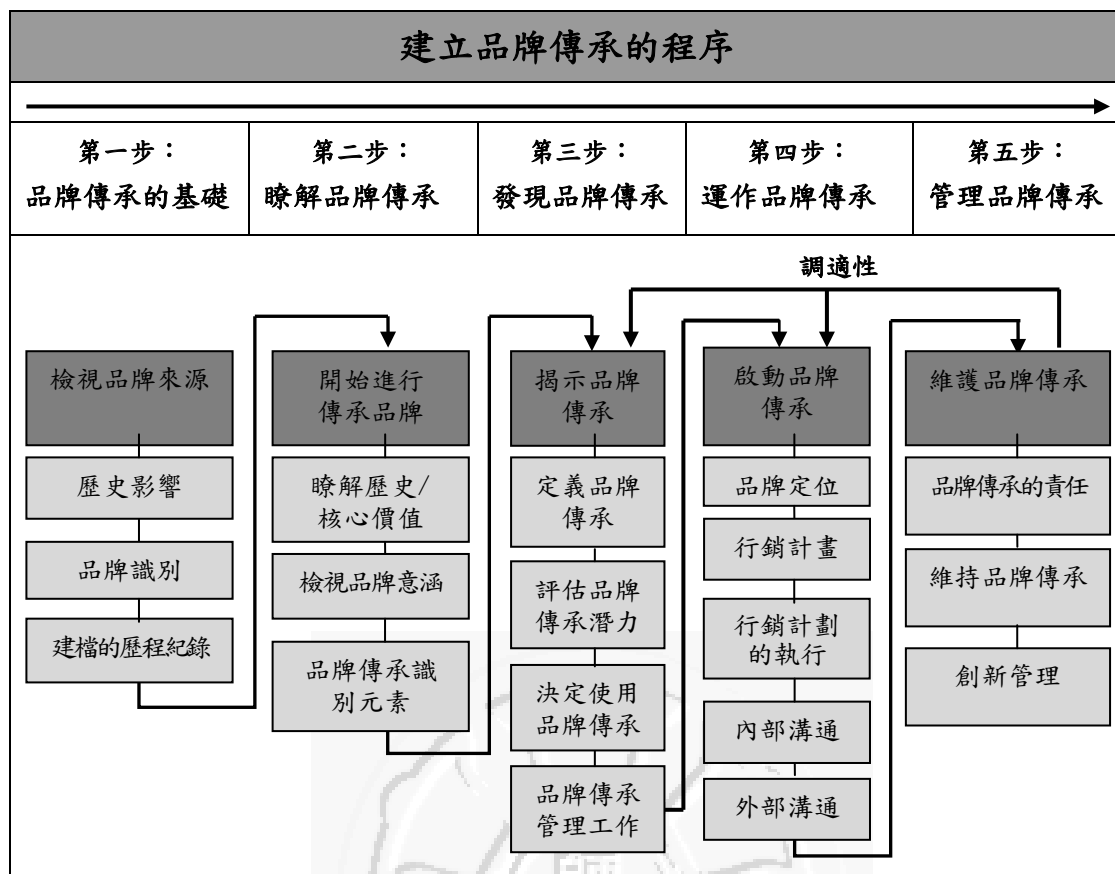


圖2-2-6 建立品牌(branding)傳承的程序

資料來源：“Drivers and Outcomes of Brand Heritage: Consumers’ Perception of Heritage Brands,” by K. P. Wiedmann, N Hennigs, S. Schmidt, and T. Wuestefeld, 2011, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 216.

在圖2-2-6的各項步驟中。第一步為品牌傳承的基礎(foundation)，其主要目標是要檢視品牌起源和品牌歷史紀錄等文件，並探究其品牌隨時間演變的歷史影響過程。第二步為瞭解(understanding)品牌傳承，其主要目標是對於品牌的過往歷史、核心價值和利害相關者，能有更進一步的瞭解，才能對該品牌的識別要素加以揭示與運用。第三步為發現(discovery)品牌傳承，在這個階段，品牌傳承的啟動是整個行銷活動的各個層面中視為是關鍵的一部份，所以在啟動品牌傳承前必須定義品牌傳承，接著評估傳承的潛力後才決定是否使用品牌傳承，並對品牌傳承做適當的管控(stewardship)。第四步為運作(leveraging)品牌傳承，其主要工作就是要啟動(activate)品牌傳承，這個過程包括品牌定位、行銷計畫、行銷計畫執行、內部溝通以及外部溝通。這些行銷組合可

連結消費者對該產品品牌與文化之間的脈絡，並能與競爭對手的品牌做出區別性。行銷者可以運用過去曾發生的事件建立屬於自己的品牌故事，並以此做為企業(內部)和消費者(外部)的一種情感聯繫，創造出具有真實性的品牌意義。第五步是管理 (managing) 品牌傳承，由於品牌需要活化以吸引新的消費者，因此必須將品牌傳承做適當的維護 (protect)，並進一步將傳承品牌做創新的管理。假設一個具有傳承的品牌能持續創新來符合現在或未來的消費者需求並調整其品牌識別，卻又能堅持品牌內涵和核心價值的獨特性與一致性，就能創造出具有傳承價值的品牌權益。

就如學者所言，傳承是一個概念，並能做為過去歷史價值的載體 (Nuryanti, 1996; as cited in Hakala et al., 2011)，傳承可以融合過去與現代的歷史背景，而成為識別產品的重要元素。因此老店品牌能記錄其品牌識別的歷史面向，包括品牌的成長歷程紀錄、核心價值、組織信念，以及歷史上曾經歷的重要事件等。由於餐飲業中許多店家的品牌與產品之關係密不可分，因此對於老店的經營者而言，堅持產品的原味、簡單的符號、核心價值的一致成為他們重要的經營理念。老店的品牌若有傳承脈絡的加持，就可以呈現品牌的真實性(authenticity)，並與產品的可信度(credibility)和信任(trust)做連結，也就能使消費者對品牌產生的信心與信賴。

### 第三節 釋意理論

過去與品牌有關的論文研究多數是以品牌建立模式作為理論背景，探討品牌的建立策略或方法(de Chernatory, Drurg, & Segal-Horn, 2003; Eppler, & Will, 2001; Ghodeswar, 2008; Kolarova, 2009; Srinivasan & Murthy, 2008; Wallström, Karlsson, & Salehi-Sangari, 2008)，缺乏在理解經營者在建立品牌時的歷程，而事實上老店經營的過程中，經營者在面對外在的模糊不確定以及具有挑戰性的環境下，可能受到過去的認知、經驗、大環境等因子刺激而展開一連串的行動與建構。因此Weick提出的釋意概念適合用來說明這些老店經營者如何在品牌的經營過程中，人、環境與歷史的脈絡關係，並形成詮釋。

採取釋意的研究法在國外雖然已經進行了幾十年，但在國內卻只有少數研究者(林家五，1999；林家五、黃國隆、鄭伯璦，2004；楊亨利、尤松文，2005；楊哲豪，2010)採用釋意的概念進行研究。因此本節先說明釋意的發展與意義，並說明進行釋意分析時的重要元素，最後則歸納釋意的研究領域與研究取向。

#### 一、釋意的發展與意義

林家五(1999)曾在研究中回顧釋意概念的發展，他從歷史的進程來說明釋意的起源與發展，將釋意的主要觀點起源追溯到「行為學派」的倡導者 Barnard。Barnard(1938)將組織視為合作系統的觀點，提出個人願意在組織中貢獻其心力是組織發展的重要因素，並將組織的行動、訊息處理過程、溝通視為釋意的工具。第二個與釋意有關的學派是「官僚組織學派」，March and Simon(1958)提出一個一般化官僚模式來解釋非例行性的事件，此概念說明如果能解構組織的例行性行為，就可以用此當作瞭解非行性事件的方法。第三個學派則是「情境學派」，Burns and Stalker(1961)將組織管理分為機械式管理系統與有機式管理系統，機械式管理系統適用於專業化的分工以及正式的科層組織，而有機式管理系統則適用於多變的環境底下。情境學派將過去原本將組織視為是緊密的系統，轉變為比較鬆散的關聯系統。「社會認知學派」學者認

為個體會具經驗中對世界的瞭解，透過經驗所累積的知識與理解，作為認知的呈現(cognitive representation) (Simon, 1979)，用來詮釋外在資訊。許多學者提出不同的認知模式，例如基模(schema)、因果圖(causal map)、心智模式 (mental model) 等，同時奠定釋意概念的基礎。

Weick 的釋意概念早期是採取社會認知的觀點來分析組織。由於組織在詮釋環的環境的過程中，會衍生知識並隱藏在組織的釋意中，此種知識與經由互動建立的回溯性詮釋是一致的(Weick, 1979)。而近期觀點是從社會認知衍生到社會建構學派的觀點。社會建構學派認為，所有存在於經驗世界中的現象，並非都是具有意義的，唯有現象被人們察覺，將其視為問題，並賦予其意義，現象才會具有意義，成為問題，此一過程即是社會建構。社會建構主義主張知識是建構的，是處於特定文化歷史中的人們互動協商的結果，並將社會真實和社會現象，視之為其乃是由人類所創造、制度化，甚至將其納入所謂由來已久的傳統。因此釋意是一個知識建構的過程，個體試圖詮釋與解釋在所處環境中所產生的訊息(Weick, 1995)，使他們所處的世界變得更有意義、更理性且可預測(Weick, 1993)。

## 二、釋意的意義與特質

釋意在字義上的解釋為「將未知事物予以結構化 (structure the unknow)」，也就是人們在接受到訊息之後，將訊息放入一個自我認知足以參照的架構中，使得人們可以將訊息進行統整、瞭解、解釋、歸因、探究、預測的功能 (林家五、黃國隆、鄭伯壘，2004)。從個體的角度來看，釋意是指個人對外來資訊的一種認知歷程，人們從其身處的環境去詮釋及解釋各種外在資訊的認知歷程，因此釋意是個體建立自身所處環境的認知地圖(cognitive map)的一個過程(Ring & Rands, 1989)，藉此架構使得個體能夠進行統整、瞭解、歸因、解釋、探究與預測(Thomas et al., 1993; Weick, 1995)。因為人們在面對問題時，無論是理解原因或找尋解決問題的方式，在初始階段都是以模糊的意象來存在，而這些模糊的意象經過內在的自我建構與外在的討論、建構思考的模型，在腦海中逐漸將模糊的原因與解決方式加以歸類，進

一步歸納出最好的解釋原因與解決方式，透過此方式也可以讓人們能夠對未知事物有心理準備並產生可能應對的行動（Kimbell, Stables, Wheeler & Kelly, 1991）。

Weick（1993）整理許多有關釋意概念的資料，歸納出釋意的七大特點（林家五，1999；楊亨利、尤松文，2005；楊哲豪，2010），分別為：（1）建構在身份的認同（grounded in identity construction）；（2）是一種回溯性（retrospective）過程；（3）是由釋意者主動建構一個可感知的環境（enactive of sensible environment）；（4）是一種社會化（social）的過程；（5）是持續進行（ongoing）的活動；（6）由萃取出線索建立（focus on and by extracted cues）；（7）驅動釋意的動能在於合理性而非正確性（driven by plausibility rather than accuracy），七大特點說明如下。

### （一）釋意是建構在身份的認同

人與人之間的認同是從互動中所形成的，在同一件事物上可能會因為身份的不同，而使自我本身的認定也產生轉變。換言之，隨著「角色」的改變，對於「事情」的意義詮釋也會隨之改變（Gioia, 1991）。Weick（1995）強調「當我知道我是誰時，我將會知道我接下來要做什麼？」而身份的認同與建構被認為是釋意活動中的首要條件。除此之外，人們也會把外界加諸在自身上的印象，視為一種身份的認同，人們會企圖維護或修復不同身份上正面與負面形象，而這些身份就會影響到個體對事件在判斷或詮釋外在事物所代表的意義。因此釋意是由具有自我意識的釋意者（sensemaker）開始，單獨的個體並無法成為一個真正的釋意者，人們透過重新形塑自我的身份認同，逐漸掌握住他們與其他人的本質，藉由將自己投射到環境當中，進而察覺自我認知的狀態（Ring & Van, 1989）。

由於人們會將外界對自己的看法也視為一種身份的確證，因此人們會透過「關聯（association）」以及「解除關聯（disassociation）」的動作，來維持正面的形象，並修復負面的形象。這樣的正面自我身份界定與外界負面的印象評價都會影響人們對「我是誰」、「我感受了

什麼」、「我面對了什麼」以及「我做了什麼」的意義，並且會透過「關聯」與「解除關聯」的行動來達成 (Dutton & Dukerich, 1991)。楊哲豪(2010, 34頁)曾以大學教授為例：一個大學教授如果將自己在學術界的定位在研究型教授(自我身分的認同)，那麼該教授會努力地發表論文，期許自己的研究能獲得外界團體的認同並且認可他為頂尖的研究型教授(關聯)。若是該教授的研究被外界批評為「象牙塔中的研究」，他為了修補自身的角色定位，可能漸漸調整研究的方向，加強與實務之間的連結，藉此重新取得自我的認同(解除關聯)。

## (二) 釋意是一種回溯性的過程

Weick (1995) 提出經歷(experiencing)與經驗(experience)是影響釋意的重要因素，並認為意義的創造是一個注意(noticing)的過程，但此注意力僅針對已經發生的事物。且注意這個過程是由某特定時間點向後回顧的(backward)，所以在該時點上所發生的任何事情，都可能影響某人在往後回顧時所發現的事物。由於待被詮釋的文本(text)已成過去，並成為一種記憶(memory)，所以任何會影響記憶的事物，都可能影響對這些記憶所進行的釋意。

人們所面臨的世界都僅是一個「已知」的世界。隨著時間的進行，人們企圖把對過去事物的經驗「記憶」下來，形成一種「認知」，人們透過「認知」來對外界進行重新定義 (Orlikowski, 1996)。簡單來說，任何我們所認知的事件，其實都處於一個「過去」的世界，而當我們面臨一個「未知」的事件時，會企圖利用看待過去的經驗，賦予全新的意義，並透過不斷回憶與互動的方式，來修正或改變原本的意義。

## (三) 釋意是由釋意者主動建構一個可感知的環境

人們創造了他們所處環境的一部分，並會透過行動來創造出所面對的限制與機會，因此個體在面對環境的變動及處理資訊時，個人及組織並不是被動的，反而是主動極積地賦予其新的意義與理解 (Weick, 1995)。也就是人們會以他們對世界的詮釋為基礎做為行動，並賦予這些行動意義。個體面對狀況然後有行為的產生，而這些行為並不是人



們在沒有概念或是沒有意識下的行動，而是參照過去既有的認知，在面臨狀況的產生時，來做一個直覺的反應，再透過環境所產生的回應來重新改變自己對原有事物的釋意。個體本身的行為就在形塑環境，對事件的詮釋也會受到先前行為的影響，與以往的行為或信念進行聯結，而非單純地反應行為（Starbuck & Milliken, 1988）。

#### （四）釋意是一種社會化的過程

人類思考（human thinking）與社會運作（social functioning）二者其實是息息相關的，而社會互動對釋意的影響，並不侷限在實體的表現，也影響著心理層面。心智（mind）與自我（self）是在社會化過程中所產生與發展，人們其實是主動地形塑自我的意義以及釋意過程（Blumer, 1969）。釋意並非只在於個人層次，而是處於一個社會化的過程中。人們會透過與他人所進行的互動過程，考慮對方對於事物的行為以及未來將從事的行動為何，最後決定其本身的行為或掌握自身所處的環境（Weick, 1995）。

#### （五）釋意是持續進行的活動

當人們遇到混沌未明的事物會進行釋意的活動，並採取相對應的行動，這個行動被稱為是釋意活動的「結果（result）」。然而世界上的事物是持續地（ongoing）在進行，人們的釋意活動也會隨著事情的轉變而改變其應對的方式與想法。客觀的來說，每一個在釋意活動後所產生的想法與行動僅是回憶中的某一時間片段下所做出的回應。正因為釋意是一個持續衍進的過程，人所處於時間是持續變動的，並且具開放性，人們在進行釋意的過程時，隨時可以在不同的時間點進行回顧，進而對事物產生不同的想法與詮釋。而對個體所進行的釋意分析，目的是為了讓他們所處情境與事件上變得理性且可預測（Weick, 1993）。

Heidegger（1962）認為人們要瞭解釋意的過程為何，唯有將自己放到情境脈絡當中，才有辦法體會，也才能對發生的事物進行釋意。Winograd and Flores（1986）引用Heidegger的觀點，認為人們身處情境當中脈絡時，人們的行動會影響情境與自己的互動。但人們在遇到

接踵而來的狀況時，往往不是縝密的思考或是計劃該如何行動，而是倚賴直覺來做處理（Winograd & Flores, 1986）。因為時間不停的在流逝，釋意的活動也一直持續地進行不曾間斷過。若是想要瞭解每個釋意的過程，我們必須在時間點的某個片段觀察人們的行為，並從中萃取出線索（cue）來理解為何人們會採取這樣的行為。換句話說，人們在面對同樣一件事情，可能因為人、事、地外在的條件不同，而展現不同的行為，因此人們隨時可能「改變」他們對同一事物的看法與行動。

#### （六）釋意是由萃取出的線索建立

釋意活動轉換快速，使得我們看到的通常是人們釋意後的結果，而非釋意的過程。若要瞭解人們如何建立釋意的過程，必須將注意力放在人們如何理解、萃取，以及潤飾這些過程（Weick, 1995），因此脈絡(context)對於釋意的建立非常重要，脈絡會影響何種線索會被萃取，並影響萃取出的線索如何被詮釋，所以研究釋意者不只需要瞭解社會互動(social)，同時也必須去思考脈絡的影響。由脈絡所引導的結果具有一定的影響力，雖然這些萃取出的線索可能不是非常精確，但對釋意而言，線索當中的信念(faith)，以及人們持續關注的焦點(reference point)也是同樣重要的。所以人們在面對模糊未知的事件時，會盡其所能的捕捉各種線索，在經過不斷地摸索與嘗試後，對於事物的釋意也越來越清晰（Weick, 1995）。

人們面對事物的同時，會在極短的時間內，根據自身的內在認知，包括過去的經驗、習慣、價值觀、感覺等...，在不同的情況下，根據不同線索，形成不同的理解與詮釋（Savolainen, 2006）。因此，我們需要去瞭解人們如何去注意與萃取線索，才能明白他們對於事物的行為與態度為何。然而，釋意發生的過程相當快速，人們不容易看清楚整個過程，為了克服這樣的問題，萃取出的線索必需是影響釋意的關鍵因素，意思是即使非常小的線索但卻可能對釋意的結果產生巨大的影響（Weick, 1995）。

### (七) 驅動釋意的動能在於合理性而非正確性

釋意不把焦點放在意義的對錯，而是去理解人們基於何種想法來驅使他們做出後續的行動。因為釋意是人們對於事物的感受，人們往往透過自己理性的想法，認為這樣行動是對自己有好處的，然而這樣的行為未必是正確的（Weick, 1995）。就好比有些人開車遇到紅燈，偏偏這條路口狹窄又鮮少有人車出沒，他們很有可能油門一踩就闖過了紅燈。雖然這樣的行為在社會規範上並不是正確的做法，然而人們會自我形塑剛才的行為是建立在不干擾其他人的情況下才闖的紅燈，藉此來「合理化」自己的行為（楊哲豪，2010，40頁）。

人們所做的決定雖然不一定是對的、正確的，但是那確實是最真實發生的狀況，而每個表達都是一種詮釋，沒有任何方法可以確認詮釋是對是錯，要歸納出所謂的客觀分析是難以達到的（Winograd & Flores, 1986），正確性不是釋意最主要考量的原因。因此釋意把焦點放在合理性，而不是在意義的對或錯。Weick（1995）認為合理性在釋意過程中的重要關鍵在於，透過釋意有助於研究者理解事情產生的現象，包括一些內鑲過去經驗與期望的事物，一些能夠引起其他人共鳴的事物，一些能藉由追溯過往而建構的釋意，藉此來推測往後事情發展的可能性。

從上述七項釋意的特質發現，釋意必須由釋意者主動建構一個屬於自己的感知環境，而在主動建構的過程中，並非單純只有創造環境，同時在行動的過程中也影響到意義的形成。然而，釋意並無法很清楚地建立一個絕對的起始點，因此釋意所產生出來的結果是似真的、實用的、整合過的、推論出來的、具有一定創造性。所以說釋意結果要能夠保持其似真性、整合性、推論性、記憶性、過去經驗、期望、與他人關係、回溯性、前瞻性、思考性才是重要的。Sackman(1991)就說過釋意的機制包括知覺的、詮釋的、信念的、動作的標準與規則，而且這些機制通常在文化脈絡的情境發生（Weick, 1995），這也是本研究會採用釋意來詮釋受訪者在老店的經營過成之原因。

### 三、釋意的要素

上述Weick所提出七項釋意的特質，並非每個釋意活動都同時具備這七項特質，會依釋意的對象、事件或情境而有所差異，因此林家五等(2004)歸納出釋意分析的必備三項要素，詳細內容說明如下。

### (一)組織成員對組織的認同(identity)

釋意分析首在於個體對組織的認同。釋意基本上是種活動或過程，是經由創造與詮釋（interpretation）相互交織而成的，整個過程強調動作、活動、及創造，以及對這些進行詮釋與再詮釋。釋意是種建構、過濾器、架構、創造的事實，促使主觀成為比較可以被碰觸的東西。釋意是種積極性的、主動與生存有關的，讓事情、讓世界變得更有意義，並形成自我概念。以個人的層次來說，個體首先要進行自我概念的認同，從自己的成長背景歷程、所受到的教育、所專精的工作上，都有可能影響其對本身自我認同的結果。換句話說，也就是要認可自己「存在」的價值。這種個體自我概念的認同基本上是種對於參考團體意見與經驗的內化與認可，將個體自我概念認同擴張來談，則可以說是種對於組織的價值與特性的內化與認可(Ashforth & Mael, 1989)。所以，對個人層次來說，個體自我的認同（identity）決定了他的釋意結果，每個人行為的主要動機，就是去發掘和建立自己獨特的身份。因此，如果將組織當成一種生命體，組織成員要產生釋意也同樣必須要具備對組織產生自我認同此一基本條件。

組織中釋意能力的基礎是建立在組織如何意識到自身的存在之上（Wheatley & Kellner-Rogers, 1996）。當有一群人認為依據共同的想法、信念而將團體組織在一起，並且因此提高完成事情的機會時，「組織」便開始發生，而當組織成員意識到自己或者團體是組織的一部份時，這種自我的認同便產生，因此組織的釋意過程會在確立組織認同後產生。而所謂關於組織成員對組織身份認同的部份包括，組織所揭示的「願景」、「使命」以及「價值觀」。更深一層來看，組織對於歷史的解釋、當下的決策與行為、對於未來的規畫等也都算是組織認同（organization identity）的一部份。在確立與組織之間的關係後，釋意的活動就開始展開。所以在品牌發展的過程中，經營者必須知道自己

是誰，目前的狀況為何，依據這種對自我的認知來詮釋事件與資料。接著就必須對自己所在的餐飲工作場域進行認同，包括內場、外場、與員工及顧客互動等，一連串環境的價值觀結合在一起，才能找到後續釋意的脈絡。

## (二)釋意的脈絡(context)

基本上，不同的環境脈絡可能會激發出不同的釋意過程(Donald, McCabe and Dutton, 1993)。March(1984)也提到組織生活是關於環境的因應與抉擇，是一種關於詮釋的、隱喻的、智識的、理論隱喻的、將歷史放到生活的瞭解。組織成員處於環境中，為了要從問題的情境中找出答案，個體必需將原先無意義的不確定情境，進行釋意，必須從渾沌中建構出一個脈絡，因此組織的外部環境一定會影響到詮釋的過程；此外，內部的脈絡特性也會產生相當的影響(Daft and Weick, 1984)，例如，組織結構、訊息處理結構會對詮釋的角度有很大的影響。而策略的使用也會影響到組織對環境的主動建構(enact)，並將管理者的詮釋緊密連結在一起。

## (三)釋意的動能—承諾性詮釋

Weick(1995)認為釋意是一種對高度承諾行為的詮釋。因為一個人的行為是個人世界上最難以改變的層面，當個體在理解所在的環境時，行為的表現就變成了建構或詮釋的基礎。簡單來說，也就是合理化的過程，人們發展出針對行為的可接受辯解(justification)，以便讓這種行為具有意義與被解釋(Weick, 1993)。而這樣的辯解也將成為社會結構、文化、甚至規範的重要來源。在釋意過程中，承諾的發生是透過三件事情來表現：過去行動、對此行動的社會性辯解，以及支持或強化此辯解的後續可能活動。也就是說，承諾可以將「行為」、「解釋」、「社會支持」、「期望」緊密連結一起成為一個互動的模式，而且這種模式也可以變成一個因果循環(causal loop)，既能穩定也可強化後續的行動模式。簡而言之，組織起始於承諾的動能，這些承諾動能決定了事件的意義，並且填滿其他未具承諾動能的空間，而這種意義的衍生是種非連續性的過程，會在重要的行動發生，在情境中時啟動，

尤其當這些行動是自願的、公開的、外顯的、無法改變的更能夠啟動意義的產生。

綜合上述釋意的相關概念與特質要素後可以發現，釋意常常是主觀的，就算是旁人看似不合理的詮釋，在當事人看來則會相當合理（Gioia, 1996）。當一個組織成員在面對變動及複雜難解的環境時，其釋意不僅限於個人，而是整個組織群體都在對事件進行共同的理解、修正、建構意義，並在互動中尋求相互了解，並主動賦予其新的意義與理解（Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005）。釋意被視為是釋意者所主動建構的事件與環境雙向的交互關係。首先，人們從外在環境中遭遇到某些問題或改變時，由於資訊處於模糊不清的狀態下，會根據自身過去的背景脈絡與認知，形塑出個人對於目前所發生事件的因應之道（enactment）。再者，人們會進一步地去注意與選擇（selection）來自各種不同面向的訊息，發展出多個可能的方案，並且加以思考、交談，試圖找出共同理解的意義。第三，人們會透過社會化的過程，達到對事件的重新理解，從當中找到其自身覺得最有用的方案，並加以保留（retention）。簡言之，組織成員在對外界資訊、事物進行詮釋的過程可以分為建構、選擇，以及保留，但這三者之間並不全然是直線順序的關係，彼此之間的互動都是存在的（如圖2-3-1）。

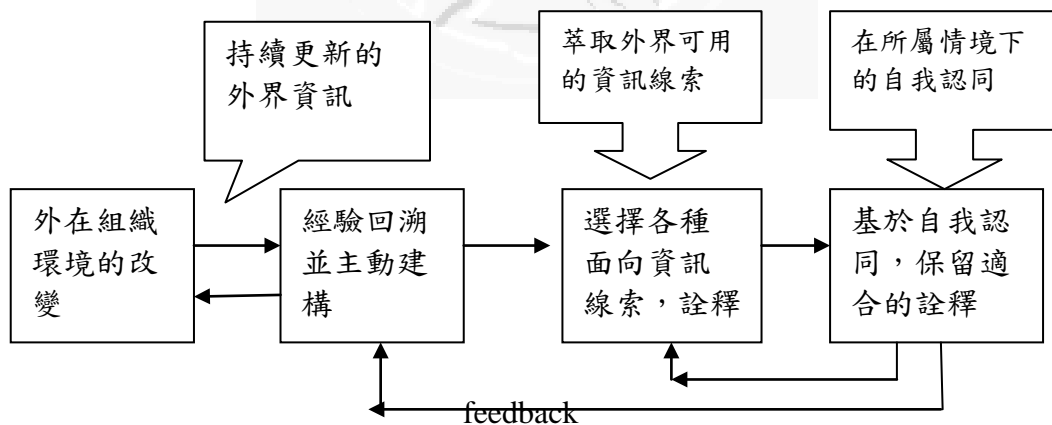


圖2-3-1：內在釋意的過程

資料來源：“Organizing and the process of sensemaking,” by K.E. Weick, K. M. Sutcliffe & D. Obstfeld, 2005, *Organization Science*, 16(4), 416.

內在釋意過程的主要概念如下：

1. Ecological Change：外在組織環境的改變。指當人們面臨到新的事件或是改變時，其所處的情境脈絡亦隨之產生的改變。
2. Ongoing updating：持續更新的外界資訊。
3. Enactment：人們開始根據經驗的回溯，對事件主動建構其意義。
4. Retrospect extracted cues：萃取外界各種可用的資訊線索。

Weick(1995)指出各種線索的萃取將受到脈絡的影響，同時脈絡將影響詮釋的結果。換言之，從外界獲得的各種資訊，將受到脈絡的萃取。

5. Selection：選擇各種面向的資訊線索並予以詮釋。
6. Identity plausibility：於其所屬的情境下，所產生的自我認同。
7. Retention：基於自我的認同，保留最適合的詮釋，以因應外在環境的改變或事件的挑戰。

綜合而言，Savolainen(2006)認為整個釋意過程是創造(creation)與詮釋(interpretation)不斷相互交織而成。更具體地說釋意就是一種不斷透過回顧過去經驗的方式來對其所處的情境做出創造與解釋的過程(Weick, 1995)。

#### 四、釋意的研究領域與研究取向

由上述對釋意概念與特質的瞭解，發現當中有關對環境的建構、對意義的創造以及動態的過程，這些特性是比較貼近社會建構的觀點。而社會建構是將社會上被建構的真實(reality)看作為一個持續的動態過程，而真實乃是由人在生產行動的解釋和之事所構成，並將社會真實和社會現象視為是由人類所創造、制度化，甚至將其納入所謂由來已久的傳統。社會建構主要在發現社會真實和社會現象被建構的方式為何，而不僅止於是描述其所造成之結果和影響或分析起因和作用。釋意就是屬於一種社會建構的現象(social constructed phenomenon)，而意

義的詮釋系統則是一種互為主觀性的理解之折衷架構(inter-subjectively negotiated framework of understanding)，所以釋意分析的焦點會著重在如何去理解他們所處的環境(context)、如何理解其經驗、以及如何與自己或他人溝通(Gioia & Thomas, 1996；轉引自林家五，1999)。

釋意的研究在許多不同的領域中已被廣泛地探討，例如組織變革(Gioia & Thomas, 1996; Isabella, 1990)、組織重整(Balogun & Johnson, 2004)、策略制定(Thomas, Clark & Gioia, 1993)、知識管理(Patriotta, 2003)、產品的開發合作(Dougherty, 1992)、公共議題(Brown, 2000)以及危機處理(Gerphart, 1993; Weick, 1993)，其研究目的就是要詮釋所處情境的各種特定線索的一種社會化建構歷程(Maitlis, 2005；轉引自侯勝宗，2006)。然而過去的學者已明確指出，某些研究方法比較適合應用到釋意的研究上，例如，Lincoln and Guba (1985) 強調自然主義式的調查(naturalistic inquiry)，紮根理論(Gioia & Chittipeddi, 1991)，重要事例方法(Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 1986)，個案劇本(case scenario)(Thomas & McDaniel, 1990)等都很適合。此外，還有訪談的資料(Fineman, 1983)、工作日誌的資料(Dalton, 1959)、語意分析(Fiol, 1989)、辯證分析(McGuire, 1986)、田野觀察(Krieger, 1979)以及參與觀察(Boje, 1991)等，皆有研究者採用並且獲得相當豐富且真確的資料(轉引自林家五，1999)。由此我們不難發現它們大部分都是質性的資料或特性來分析「釋意」這個概念。

釋意是一個以脈絡論為基礎的觀點，並強調過程(process)的發掘，因此研究者認為運用釋意適合用來說明這些老店經營者如何建構環境，形成詮釋，並產生行動的歷程，因為在品牌的經營過程中，接班人可能會受到時間、空間、事件、活動、歷史等動態因子的影響，在這個模糊不確定以及具有挑戰性的社會情境下，更需要藉由釋意來進行情境解讀並產生意義，故本研究選擇以釋意做主要的概念工具，由社會建構的觀點出發，詮釋老店經營者在其品牌的經營歷程。



## 第三章 研究方法

在社會科學的研究取向中，質性研究並無明確一致的方法，它好比是一個雨傘型的概念，包括一系列的解釋性技術，用以描述、解讀、轉譯社會中的現象以取得意義，而不是以次數做為統計資料的方法(Van Maanen, 1999)。由於真實瞭解個案的經營過程可能涉及業者的經營理念、遠景、價值觀、歷經的事件或尚未發現的重要經營內涵等，量化的研究法難以取得上述深層的資訊，因此本研究採取質性研究方法。質性研究的「研究者」本身就是一個研究工具，研究過程中會與受訪者進行交談，了解他們的生活與他們所處的社會環境以及這些環境對其他們의思想和行為的影響，所以質性的研究多為文字表達並輔以圖表和錄音資料等，為描述社會現象而非對數據本身進行相關分析。

再者，本研究考量過去的研究與理論均缺乏描述餐飲老店品牌的經營歷程，因此適合使用個案研究法，這呼應了 Yin(1994) 所提出個案研究適合研究當前較新的研究問題，且是自然現實環境下的研究問題。此外，本研究期望從個案研究方法中，獲取幾種處理複雜現象的優點：(1)能夠採用整體角度，並保留現象的獨特性；(2)能夠產生「豐富的」、「厚實的」的描述；(3)能夠帶領讀者發現新的意義，擴展讀者的經驗及確認已知的事物；(4)歸納出新的概念或假設，發現新的關係 (Merriam, 1988)。這也是本研究不以量化方式而選擇質性為本研究方法的主因。本章節將分四小節：第一節敘述研究方法與研究流程；第二節描述研究範圍與對象；第三節則為資料收集之方式，以及訪談內容設計；最後第四節介紹資料分析方法。

### 第一節 研究方法及流程

本研究採用多重個案研究，透過深度訪談作為主要的資料收集方式，利用主題分析法將訪談結果萃取出重要概念。

#### 一、多重個案研究

個案乃是對真實狀況的一種描述，當研究尚未有很多研究或理論基礎的問題，或者特定個案中之知識適合未來延伸成理論的狀況，最適合採用個案研究法 (Yin, 1994)。因此個案研究通常關注於過程而非結果，著重整體現象或事件的情境脈絡而不只是特殊的變項 (林佩璇，2000)；一般而言，欲深入瞭解關於發生事件當時的過程(how)與原因(why)、研究者不控制整個事件的發生、研究的重點在真實生活情境中所發生的現象及意義、或

希望研究結果提供整體性、深刻描繪與現象的詮釋時，個案研究是較常採用的策略(Merriam, 1988；Yin, 2002；邱憶惠，1999)。由於本研究的目的為探討餐飲的老店如何(how)成立這個品牌，並發掘老店品牌在經營過程中，能讓老店傳承下去的意義與原因(why)，因此本研究採取個案研究的方法。

個案研究可分為單一(single)個案設計與多重(multiple)個案設計(Yin, 2002)。單一個案是早期普遍被運用的研究設計，呈現個案的獨特性與啟示性，其個案可以是個人、決策、組織、過程、計畫、鄰里、機構或事件等；而多重個案研究係在不同的個案中，重複相同的研究過程，進而相互比較對照，並採以「複現(replication)」的邏輯，使研究結果產生原樣複現(literal replication)或理論複現(theoretical replication)兩種形式。原樣複現是指結果和預測類似或相同，而理論複現則是在可預測的理由下，產生不同的結果。藉由多重個案得到的證據，通常被認為是較強而有力的，整個研究常被視為是較穩健的 (Herriott & Firestine, 1983, as cited in Yin, 2002)。

## 二、研究流程

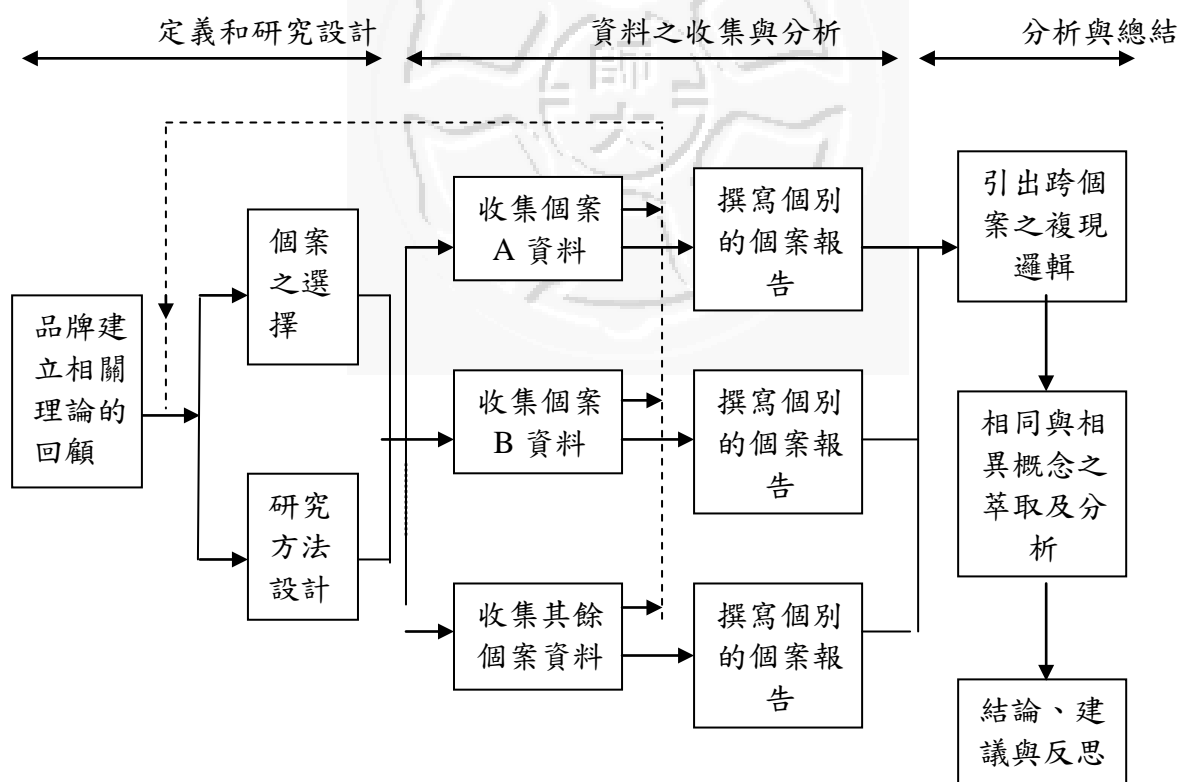


圖 3-1-1 本研究流程

參考資料：. *Case study research: design and methods*, by R. K Yin, 2002, Thousand Oaks: Sage Publication (3<sup>rd</sup> ed).

## 第二節 研究範圍與對象

本研究主要目的在於詮釋台灣餐飲老店品牌的經營歷程。因為要選擇稱得上是老店的指標性餐飲業者應避免在資料蒐集上主觀判斷的偏誤，研究者不以一般書籍、美食節目或網路票選的方式來選擇所謂高知名度的餐飲業者，因為一般書籍可能會涉入主觀情感及經驗來選擇店家，美食節目所報導之店家的資訊來源可能不夠嚴謹，或涉及廣告而令消費者質疑，而網路票選的信效度亦難以掌控等，因此本研究以品牌的存續性做為個案選擇標準，意指品牌的經營越長久越能顯示此品牌並非一時的熱潮或媒體炒作的結果，於是本研究以中華民國中央通訊社<sup>1</sup>出版之2007年世界年鑑<sup>2</sup>中的「台灣百年老店集錦」<sup>3</sup>，選出代表台灣特色且持續經營相對最久的餐飲老店作為研究對象。

因應政府積極推動的「台灣美食國際化計畫」，本研究採經濟部商業司在2007年~2009年提出「台灣美食之科技化服務及創新計畫」建議書中對餐飲業所做的定義：「提供熱食為主，聘有廚師現場烹調並設置座位，且將餐飲直接提供予最終消費者之專業餐飲服務業者。(不包括食品加工、流通業、中央廚房、特種餐飲、冷飲冰果業等業者)可分為一般餐廳、速食餐廳、小吃店業。」因此能稱上老店之餐飲業數量在老店集錦中並不多，本研究將全數共七家餐飲業老店作為研究對象，包含台北市金春發牛肉、波麗路西餐廳、桃園縣百年油飯、台中縣王塔米糕、南投縣噴水餐廳、台南市度小月擔仔麵，及台南縣醉月軒餐廳。進行正式訪談前，研究者會先親自拜訪老店的經營者，說明研究目的並徵求受訪者同意後再次約定訪談日期與時間。親自拜訪後，其中有一家餐廳表示不願意接受訪談，因此本研究的受訪對象共計有六家餐廳(表 3-2-1，順序依據成立年代先後安排)，訪談的對象為目前老店的主要經營者或負責人。

<sup>1</sup> 財團法人中央通訊社，簡稱「中央社(CNA)」，依據立法院通過、總統公布之「中央通訊社設置條例」，定位為中華民國的國家通訊社。

<sup>2</sup> 中央社「世界年鑑」自1990年以來每年彙編，並加上收錄政府與各界具代性傑出人士的「台灣名人錄」成為套書，是最適合各方人士查閱與必備的綜合性與權威性的工具書。

<sup>3</sup> 根據世界年鑑一書中所記載，能列入「台灣百年老店集錦」，原則上需年過半百的資深經歷，還要具有台灣品牌特色、目前仍活躍在市面的條件，才能彰顯老店存在的價值。因此百年老店並非狹義指經營超過一百年的店家。

表 3-2-1 六家受訪之餐飲老店

受訪店家	受訪者	成立時間	地點
度小月擔仔麵	洪貴蘭女士	1895 年 (118 年)	台南市中正路 16 號
百年油飯	游志成先生	清末創立(約 102 年)	桃園縣大溪鎮民權路 17 號
醉月軒餐廳	魏志佑先生	1925 年 (88 年)	台南縣白河鎮內角里 32-8 號
王塔米糕店	鐘儀婷小姐	1933 年 (80 年)	台中縣清水鎮中興街 30-1 號
波麗路西餐廳	廖聰麒經理	1934 年 (79 年)	台北市民生西路 314 號
噴水餐廳	蘇素滿女士	1937 年 (76 年)	南投縣埔里鎮中正路 439 號

### 第三節 資料收集與訪談設計

#### 一、深度訪談 (In-depth interview)

個案研究有六種證據來源，包含了文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與式觀察、以及實體的人造物(Yin, 2002)。本研究的證據來源主要依賴深度訪談，並透過其他大眾媒體之文章做為確認或增強的證據（文件證據）。然而對個案做深度訪談的優點包括：有目標地直接集中於研究主題、捕捉只有透過口語表達才能獲得之經驗與觀點、面對面互動可立即確認瞭解的程度、訪談可擴展問題層次（林佩璇，2000）、能夠對環境作控制、可觀察表情與肢體行為、可控制問題先後順序、具有彈性、適用較複雜的問題等等；而訪談的缺點則包括耗費資源、受訪者無法隱藏身份、問題建構不佳或回應上引起之偏見，以及受訪者提供的可能是研究者想要的答案(Gillham, 2000)。

為預防部分缺點可能對研究結果的信度與效度造成不良影響，本研究將採取適當措施，將影響降至最低。除進行訪談前先親自拜訪受訪者，並說明研究目的與意義外，約定後的訪談當日會將研究訪談同意書(附錄1)交由受訪者，再次向受訪者說明，並請其閱讀內文後簽名同意，再開始進行訪談過程。為降低訪談過程中的偏見與回答的傾向，研究者在過程中將以鼓勵而不刺激、指示但不引導的方式為原則，並在取得訪談許可後向受訪者誠懇說明，這項訪談純粹是學術性研究，沒有預設的立場，請對方放心

並真實表達自己的想法、感受或經歷即可。再者，為避免受訪者對學術性用語或專業名詞不夠明瞭導致難以回答或內容的偏頗，訪談過程將盡量口語化，減少理論概念與學術性名詞在訪談過程中直接使用。

## 二、訪談設計

- (一) 訪談目的：希望從業者在老店經營的歷史過程中，瞭解中小型餐飲業如何建立起長久經營逾半百年之餐飲品牌而持續經營至今。包括經營過程中所歷經的事件，自身的感受與態度以及對老店的詮釋。
- (二) 訪談對象：度小月擔仔麵、百年油飯、醉月軒餐廳、王塔米糕店、波麗路西餐廳以及噴水餐廳，共計有六家餐廳的主要經營者或負責人(如表3-2-1所列)。
- (三) 訪談時間與地點：訪談進行時間在2012年7月起至2012年10月底止，以受訪者許可的時段約訂訪談時間，訪談地點則以受訪者方便之處為主。
- (四) 訪談提綱：本研究採「半結構式」的訪談方式，其訪談題綱在用字及問題順序上不受侷限，只要與研究問題相符，問題的型式可採取較具彈性之方式(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。

訪談的問題內涵包括了解餐廳從第一代的源起到目前的歷史發展之相關資訊與老店代表的意義，老店在過去的經營歷程中，是否遇到某些令受訪者印象較為深刻的人、事、物？而在接手老店的經營過程中，哪些原則或做法是有改變的？哪些則是恆久不改變的？最後再加上業者在環境脈絡中的角色、未來經營願景，以及業者與員工、顧客之互動情形等問題。

為能瞭解餐飲老店的經營與傳承過程，因此訪談一開始時會詢問受訪者破冰性的問題，例如：「分享這一家老店的歷史故事」，讓受訪者陳述對老店的回憶，本研究擬定的訪談提綱如下：

### 1. 這家老店的歷史源起與發展？

問題著重在瞭解一些歷史背景與環境相關的問題。例如這家老店名稱的由來，初期的營業地點？為什麼選在那？後來是否有搬遷？藉此瞭解店名的由來、為什麼選在此地點營業的背後與環境有關之因素。

## 2. 受訪者從何時開始接手經營這家店？

主要是想要瞭解受訪者在什麼情況下接手，他們是如何延續長輩的經營理念繼續傳承。並從自己的角度敘說長輩在經營這家老店的態度與精神，藉此瞭解能讓這家老店持續經營的背後因素。

## 3. 老店一路走來(經營上)是否有遇過的變化？

這部分可以請受訪者從以下幾個層面來談起，例如 (1)店裡座位規模；(2)經營方式；(3)顧客型態；(4)菜單內容與食材來源；(5)產品口味。哪些是有改變的？哪些是不變的？目的是想要多瞭解一些在傳承過程中的背景與故事，藉此瞭解老店能傳承的核心價值是什麼？

## 4. 請受訪者表示，自己是否認同這家老店為一個品牌？為什麼？

我主要是想要藉由受訪者對老店敘述，瞭解他們是否有品牌經營的意識，他們做了哪些有關品牌(經營)的做法，以及如何去傳承這家老店品牌？

## 5. 請受訪者假想在未來的十年，這家老店可能會是什麼樣的光景？目前他們所做的，哪些是承襲幾十年下來的傳統？哪些是開創未來的基礎？目的是想要瞭解這些老店的傳承是否有一致性與連續性，或者在未來有創新的意識。

# 第四節 資料分析

從歷史的發展進程或理論哲學思維，個案研究與人類學民族誌與社會學有著密不可分的關係(潘淑滿，2003)。人類學民族誌是指研究者從被研究對象的觀點，來瞭解被研究對象的文化、生活以及世界觀(Feagin, Orum, & Sjoberg, 1991；轉引自潘淑滿，2003，247 頁)，強調人類是經常由日常生活的互動過程試圖建構對社會結構的知覺，因此而從社會學理論的角度，民族誌的方法論主張社會建構是從不同個體的經驗中建立而成，所關心的是人類經由什麼來構成其對人類社會問題的認知。由此可知，個案研究法的理論基礎與人類學民族誌有關，而人類學民族誌又隱含著社會建構的概念以及詮釋(interpretive)的特質，這種社會建構與的詮釋的概念正巧與本研究

之釋意的精神相同。質性研究中的建構理論典範是融合現象學、詮釋學以及符號互動論(潘淑滿, 2003, 45 頁), 其中詮釋學是透過溝通將模糊不清的意念加以清楚解釋的過程, 這種概念正好符合本研究要詮釋餐飲老店經營者在其經營的歷程要素。研究採用主題分析做為分析方式, 首先將訪談後的逐字稿建立成文本, 再進行主題與模式化的分析資料, 根據受訪者的敘述抽取出第一層次的概念, 然後再依據不同受訪者在這些敘述上的共同點將這一層次的敘述予以收斂, 並且抽取出更高一層的概念。

## 一、主題分析(theme analysis)

主題分析法可以應用在詮釋學、現象學、詮釋現象學或符號互動論等方法論上的文本分析, 並有別於一般內容分析法, 強調發現取向的開放編碼, 且主要目的是要找出現象的意義, 並詮釋該現象如何被經驗(Van Manen, 1997)。主題分析法是針對訪談資料或文本所進行的系統性分析之方法, 其關鍵是從一大堆看似南轅北轍、雜亂無章的資料中, 擷取與研究問題有關的主題, 用來解釋文本所隱藏的深層意義。

主題分析的步驟遵循著一個概念性的循環架構, 亦即「整體—部份—整體」的詮釋循環圈進行解析。由於欲從龐雜的文本中, 分析尋找共同的主題繁瑣不易, 因此參考高淑清(2001, 2008)對主題分析七步驟之程序, 協助研究者進行文本資料之分析。具體步驟與說明如下:

### (一) 敘說文本的逐字抄謄

將訪談錄音帶與研究紀錄, 在每次訪談結束後, 皆完整如實地轉謄為文字稿, 且加上註記形成每位參與者之「原始文本版」, 並分門別類及小心仔細歸檔。而訪談過程中之口語與非口語資料(包括: 沉默、表情、語調與訪談現場偶發事件的描述), 盡可能詳實記錄, 以利情境的掌握與再現。例如在訪談者敘述前後加入如: 「眼眶泛紅」、「語音上揚」、「說話速度變快」、「沉默十秒」等非語言與情境脈絡資料。

表 3-4-1 訪談逐字稿文本範例

<p>訪談時間: 2012/07/10(二) Pm:14:40~Pm:16:45, 約 2 小時 05 分</p> <p>訪談店家: 王塔米糕</p> <p>訪談地點: 店內 2 樓座位(當時 2 樓沒有對外開放)</p> <p>受訪者代號 (A): 鐘儀婷</p> <p>研究者代號 (B): 嚴如鈺</p>			
文本	譯碼欄	事件/ 摘要欄	研究者 省思
<p>B: 那為什麼要用這個蚵乾?</p> <p>A: 堅持。</p> <p>B: 對, 我覺得還蠻特別的。</p> <p>A: 她說我們以前放蚵乾跟蝦米, 可是因為蝦米太多客人不吃了。</p> <p>B: 對。</p> <p>A: 然後現在就變成只放蚵乾, 我婆婆說那個一定要放, 她說那個就是從以前到現在, 客人就要吃那個味道。</p> <p>B: 那個就是你們米糕的精髓。</p> <p>A: 因為她說, 妳看誰...那麼多家, 沒有人再放, 放這個比較傷成本的東西, 她就是堅持。(呵呵)(8-299~308)</p> <p>B: 客人會懷念你們的米糕, 主要在於醬。所以這個醬是維持你門獨特性的關鍵? 那麼醬的配方是怎麼固定下來的, 這個醬汁要怎麼傳承下去?</p> <p>A: 阿公傳給婆婆, 婆婆會告知我, 所以我要知道, 就這樣一代傳一代。(14-523~525)</p>	<p>王-8- 299~308</p> <p>王-14- 523~525</p>	<p>傳承第一代的米糕的材料與味道</p> <p>傳承第一代的做法</p>	<p>老店的品牌傳承, 自創業初期到現在, 學習長輩的價值觀, 秉持著堅持不變的態度, 貫徹米糕一致的口味。</p>

## (二) 整體文本的閱讀—整體的理解

將資料轉化文本後, 即進入整體文本的閱讀。在整體閱讀文本時, 研究者應不斷自我提醒遠離原先對經驗的詮釋, 與先前具備的知識背景, 以開放澄澈的態度完全進入受訪者的生活世界中, 即時地掌握從整個文本的反思, 以利於整體經驗的辨識與日後的重新組織或經驗重建, 此程序即「整體—部份—整體」歷程分析中, 第一個建構整體觀感之步驟。



### (三) 發現事件與脈絡視框—部分的解析

對文本的整體意義有初步瞭解後，便仔細審視並發現事件的來龍去脈與脈絡視框的轉移變化，從中決定個別的意義單元 (meaning unit)。研究者從蒐集的文本中，找出可解釋與研究主題相關的意義單元，並進一步進行主題意義的分類，從龐雜內容中找出潛藏的深層意義。尋求意義的過程是在反覆閱讀逐字稿中，以開放地態度對每個字、片語、句子與非語言訊息，劃記重要句後予以編碼，並找出一般性意義單元，有時同一句話中也可能包含許多意義單元。舉例而言：【度-4-153~155】、【百-21-790~795】等編碼的設計，度代表的意義為受訪店家(度小月)的第一個字；4 代表頁數，表示內容出自訪談逐字稿的第 4 頁；153~155 代表逐字稿的行數，表示內容擷取段落為訪談逐字稿的第 153 行到第 155 行。當編碼形成之後，予以聚集歸類，即形成初步意義單元的命名(表 3-4-2)。

表 3-4-2 初步意義單元的命名範例

初步意義單元命名	事件/摘要	譯碼
父親做事的態度嚴謹	我爸爸是在這樣的生活當中，嚴苛被訓練出來的，所以他在用材上面，我爸爸本身是一個非常謹慎的人，做事情很謹慎，很謹慎，很要求自己的人，所以對他的東西，他的環境，他的穿著，他是一直都很，很要求…	度-4-153~155
為了產品的新鮮度而在食材上做的要求	肉捲、肉羹。代工，問題是你品質沒辦法掌控，外面很多人在賣肉羹沒有錯，它甚至有機器做的，但是品質沒辦法掌控。……比如說口味，每家調製方式不同，或者是裡面的豬肉，肉的來源你也不知道，他可能會用冷凍豬肉，我都是用溫體豬肉。	百-21-790~795
餐廳一創立的市場定位就訂在高級的西餐廳	早期人家都是來這邊喝飲料，為什麼他們會來這邊喝飲料？因為別的地方沒有這種場所。對，只有我們這間做這個東西，別人沒有在做這個東西，做高級的，有錢人走高級的，(如果)路邊攤坐下去，不好嘛!帶個女朋友來這邊約會啊，講講話啊、談生意，一定要有這個水準的地方給他們。	波-28-1079~1087
與信任的廠商配合，對食材品質做第一步把關	我都有固定店家在幫我送。……品質比較可以掌握，品質。對啦，那個就算是，算說，我們就要什麼，啊品質他就幫我們控管好了，因為他也怕我打槍啊。怕我打槍啊，我打槍，他就不用再做我的生意，做生意要配合，也是做信用的啊。	醉-36~37-1420~1429

#### (四) 再次閱讀文本—整體的再次理解

從部分再回到整體，即進入「整體—部分—整體」的第二個整體。文本中個別的意義取決於文本的整體意義，也因為對部分的理解，會改變原本對整體意義的理解，然而，仔細審視並決定個別部份的意義，可能改變初始對文本之整體意義，而此亦再次影響個別部份的意義。如此重新反思與檢視，可釐清部分與整體間之矛盾，或文本中隱而未現之訊息，而在反覆進出文本之歷程中，每次都會有不同於前次閱讀的體悟與看見，研究者在多次的整體閱讀中，產生許多新的省思與理解，並成為下次理解的先前理解，如此不斷地來回與詮釋循環中。

#### (五) 分析意義的結構與經驗重建—部分的再解析

研究者因再次閱讀文本而產生對整體的重新認知，使理解成為下一波詮釋循環圈的整體，亦使分析的步驟再進入第二次「部份」的分析。此時，研究者以足夠的開放態度、創造力及解析能力，將個別的意義單位突顯出來，或重新組合不同的意義單元，同時藉著群聚相關的意義單元而產生共同的主題，傳達研究員對現象的發現與解釋。此部份，研究者進行意義單位的歸納（clustering），並主題化（thematizing），形成參與者生活經驗之初步主題命名，在下一步驟則由整體意義修正與確認共同主題。

表 3-4-3 次主題的命名範例

次主題命名	事件/摘要	譯碼
對父親的詮釋—對人，對麵，對自己	他在這碗擔仔麵的生命，全部是五十五年。所以一百一十多年當中，我爸爸在整個擔仔麵的，的整個用心、堅持，跟這個麵的，這方面，他剛好在位五十五年。所以在他的手中也剛好說 很多，很多的電視媒體、報章雜誌一直出來，國外的媒體啦，日本的媒體啦，吼，一些歐洲的媒體，都是因為這樣，慢慢慢慢的傳播下去的，對呀，所以在這碗麵來講，他會覺得，麵是他的生命，麵不只是他的生命，也是我們家，全家人的生命。	度-4-130~134
父親做事的態度嚴謹	我爸爸是在這樣的生活當中，嚴苛被訓練出來的，所以他在用材上面，我爸爸本身是一個非常謹慎的人，做事情很謹慎，很謹慎，很要求自己的人，所以對他的東西，他的環境，他的穿著，他是一直都很，很要求…	度-4-153~155
用心製作擔仔麵給顧客享用	爸爸在煮這碗擔仔麵是說，我就是把原汁原味的東西，用尊敬的心、好心、用心，把它做好，呈獻給我的客人，這是對客人一個尊重，對客人一個尊重。	度-5-181~182
聚精會神地為客人料理擔仔麵	爸爸是忙人，他比較有威嚴的，他比較有威嚴，但是爸爸的人很好，他是心腸很軟的人，你不要看爸爸這樣，我爸爸靜靜的在做工作，他在煮麵時絕對不會笑。因為他把所有精神，專注在這一碗麵。我不是在呼攏，在表演，我是真的在煮麵，是很嚴肅的一個人，所以他相對對自己要求，員工看到老闆這樣，人家也做得很好，真的，像我們在煮麵的時候，我們也是，認真的煮，我們不管，就是要把麵煮好。	度-33-1285~1292

(六) 確認共同主題與反思—整體的理解與反思

當對文本的理解已到了成熟階段，研究者即需嘗試從文本的個別意義單元萃取出共同主題，且使主題的浮現與總體意義相吻合。文本分析的最終目的，在於可找到共同主題以及意義的本質，共同主題可能是單一的架構再細分成幾項次主題，或是在次主題之下，又細分出數個子題，以共同詮釋每個次主題。在文本解釋的寫作上，則是從主題的編碼叢聚中，擷取出相符相應之文本內容。另外，反思亦是本部分之重要步驟與歷程，研究

者此時需將分析過程所抽離出之共同主題，再放回研究問題及整體情境脈絡中，以不斷地檢視與質問等方式，再三省思主題與脈絡間的關聯性，並不斷反思自己在研究過程中，經驗如何被擴展、如何改變。

表 3-4-4 主題命名的範例

主題的命名	歸納次主題	意義單元
品牌永續	延續第一代傳下來的事物	人家從以前就講說，你如果要吃正港的擔仔麵。老店的擔仔麵，你就是要去找中正路那間小小間的，燈光昏暗的，矮凳、矮桌的那間，才是真正老店。他們那裡有一只老鍋，都沒在洗的，那間才是真正的、正港的擔仔麵，就是度小月擔仔麵。
	延續品牌的重責大任	因為品牌太大了。如果我倒了，撐不住倒了，是台灣最大的笑話，是我們家最大的羞恥。
	家族人有共同的責任要齊心合力把品牌延續	我們度小月擔仔麵，六個小孩，就是共同去把這個品牌，我們這個責任就是什麼，給人家這塊招牌要顧好，給人家留下來的這碗麵，我們要有這些東西，好好給人家做好，這是我們的責任。
	延續第一代傳下來的工作，並努力做好	其實說百年老店是，這是因為我阿祖他這樣整個傳下來的，我們的總結，我們就是堅持做好自己該做的工作。我們為我們的客人，可以為客人更好的，就是我們要做的理由。這就是度小月。
	堅守第一代的做法，並用心實踐	每一家店，有每一家店的特色跟經營模式、傳承模式，我不知道他們是怎麼做的，我只知道我要怎麼做，這樣而已，這就是我們家。我不會因為別人能變什麼西式化，怎麼樣，把擔仔麵變成西式化，沒有，我就是堅持這樣做，做好我該做的本分，對我的客人該負的義務跟責任，我就是去做。

#### (七) 合作團隊的檢證與解釋

合作團隊的檢證為避免落入研究者的主觀與疏忽，由研究者、協同研究者及指導教授等，共同針對研究分析的流程進行意見的交換和討論，以檢視研究成果的可信性，反思研究歷程的真確性，並維持研究本身的嚴謹性與品質。當主題結構和重要概念在分析中逐漸顯現出來，質性研究者也會持續回顧訪談時的觀察和訪談逐字稿，由下往上，奠基於個案文本的基礎上，並依此檢視逐漸顯明的主題和構念，使其能闡釋個案之描述。

## 二、信效度檢核

質性研究在蒐集資料的過程中，研究者扮演了蒐集資料與分析資料的角色，如何避免研究結果遭受質疑，並且不斷的檢測資料的品質，是研究歷程中不可缺少的關鍵考量，所以研究結果的信效度檢核十分的重要。對應傳統量化研究的信效度考驗方式，根據 Lincoln and Guba (1999)提出質性研究的可信性(trustworthiness)指標可分為四點:分別為可信賴性(credibility)、可轉換性(transferability)、可靠性(dependability)、可確認性(confirmability)等(吳芝儀，2000; 高淑清，2002)，並參考質性研究的可信性指標以及執行的策略(高淑清，2002)，來執行本研究的整個歷程(表 3-4-5)。

表 3-4-5 質性研究可信的指標與策略

傳統研究指標	質性研究的可信指標	方法策略
內在效度 (internal validity)	可信賴性(credibility)	長期涉入 參與觀察 持續探索 三角檢證 互為主體 研究對象檢證
外在效度 (external validity)	可轉換性(transferability)	豐富的描述 詳實過程的透明化
信度(reliability)	可靠性(dependability)	稽核團隊檢證 研究對象檢證 三角檢證
客觀性(objectivity)	可確認性(confirmability)	稽核團隊檢證 研究對象檢證 三角檢證

資料來源：高淑清 (2002)。質性教育研究(二)新世紀的教育學概論—科技整合的導向(頁 559)，臺北：學富文化。

本研究所採行的方法策略說明如下：

### (一)可信賴性(credibility)

可信賴性指的是質性資料的真實程度與研究結果的確實價值，就好比於量化研究中所指的效度，指所作的分析及描述能真正的、忠實的反應出或表達出其意義與特質，而在此所使用的方法策略包含了參與觀察、持續探索、三角驗證、互為主體、研究對象檢驗等(高淑清，2002)，研究者本身對於餐飲經營的主題具有高度興趣，閱讀相關文獻以及相關的資訊後累積對研究主題的先前知識。此外，在訪談的過程中為一種互為主體的對等的關係，表現出開放的態度，進行訪談前先與受訪者聊聊最近的時事新聞或慰問其最近的工作辛勞，讓老店的經營者感到自然，進行訪談時能自然分享來老店的歷史與其經營歷程。

### (二)可轉換性(transferability)

可轉換性為評估研究結果的可應用性與可類推性(吳芝儀，2000)，Lincoln and Guba (1989)指出研究者應對研究的現象做詳盡的描述(thick description)，將被研究者對老店的歷史故事與經營過程與感受轉化成文字性的描述，並且將他們的相關背景故事、口語以所觀察到的行為等記錄在逐字稿中，盡可能將研究過程透明化，使得研究結果能夠類推到其他相同條件的對象，並可以使其他研究者在閱讀本研究時能夠從中獲得一些啟發。

### (三)可靠性(dependability)

可靠性類似於傳統量化研究的信度，指的是研究者互動的形式、資料記錄、資料分析以及詮釋受訪者意義的一致性。研究者在收集資料的過程中，為能讓讀者有跡可循，以了解研究者如何執行與詮釋。本研究在收集資料的過程中，包含與受訪者的聯繫、訪談、錄音、逐字稿的謄寫等皆是由研究者親自執行，為了要讓研究結果更加嚴謹，在研究資料分析的過程中，當主題形成時，請教指導教授或是與研究團隊的相互討論與檢證後，將意見整合不斷重新省思與修正，使得研究結果具有高度可靠性。可確認性(confirmability)

可確認性指的是研究的客觀性與中立性，用來檢驗研究結果是否和資料的內容有密切的連結性(吳芝儀，2000)，本研究同樣可以透過與指導教授進行檢證的工作，從研究問題、文獻檢視一直到研究設計的內容逐一作檢證，在詮釋的過程中不斷的回顧先前的文獻內容，可作為未來形成主題的依據或修正的參考，而受訪者的訪談回饋與逐字稿檢正意見就是研究內容最佳的佐證，增加了研究的可確認性。

### 三、研究倫理

遵守研究的倫理是研究者對研究品質的把關。特別是在質性研究中，由於研究者與餐飲老店個案存在一種深度的互動，因此更須關注研究倫理的議題。基於深度的互動，研究者在研究倫理上的自我堅持，應該是特別需要關注的部分。此外，在質性研究中，研究者本身即是研究工具，研究者的生活背景經驗、價值、信念等，皆可能對於受訪者之間的互動和各種研究決策產生某些程度上的影響。因此，研究倫理是在整個研究歷程中，研究者所要堅持的部分。回顧質性研究的歷史中，並無對研究倫理上的硬性規定，但身為研究者，應有自我警惕。

整個研究參與過程本身就是一種複雜的符號互動過程，包括研究者與受訪者之間的互動關係，以及對於意義的分析與理解。在這個複雜的互動過程底下，研究進行時更需以嚴謹的態度對應，省察與嚴守自我分際，謹守作為一個研究者該有的倫理風範。在研究過程中，假設問題或內容有涉及商業機密或者不願曝光的商業情報，研究者會徵詢受訪者的意思及是否同意呈現於文本之中，若是受訪者不願意呈現在文本中的談話內容，研究者必須將之刪除，以充分維護個案的隱私。在研究報告撰寫過程中，研究者將真實且不偏頗的闡述、詮釋研究真實性，傳達個案餐廳的起源歷史背景、經營的歷程、受訪者的自我認知以及內外部環境在其老店的經營與傳承過程中所扮演的角色。

## 第四章 六家經營者各自的釋意歷程

在第二章文獻回顧中提到的品牌傳承中，明確指出傳承與歷史的進程有所關聯，老店需要管理傳承來維繫品牌永續的精神。由於受訪的老店走過歷史的進程並與所在地區產生情感，老店歷經三代以上的經營，兼具有延續家族與歷史的傳承意義。因此本研究以品牌傳承的角度說明受訪餐廳的經營歷程。

每位經營者在老店的傳承與經營過程中，會有不同的經歷與感受，因此會產生不同的釋意歷程。然而，經營者對品牌獨特的釋意歷程中，或許有一些共通的經營理念或要素使老店的品牌能傳承下來並持續經營至今。在進行釋意之前，先瞭解六家老店創立的歷史背景與發展，再嘗試逐一建構出這六家老店在傳承的背景脈絡下的釋意歷程。在嘗試重新建構出經營者對老店經營的釋意歷程中，本研究採取的歸納概念基本上是遵循第二章文獻回顧中 Weick 所提出進行釋意分析過程的幾項必備要素，包括了經營者對「身份與態度的認同」，以及對「內在脈絡」、「外在脈絡」所產生的「詮釋」或「行動」，再透過「承諾性詮釋」來瞭解經營者在品牌傳承與經營歷程中的釋意概念。

### 第一節 度小月的歷史事件與釋意歷程

#### 一、創立的歷史背景與發展

度小月擔仔麵成立於 1895 年，第一代曾祖父洪芋頭先生從大陸移民到台南的安平沿海，以捕魚維生。當時靠海維生的生活除了辛苦外，也充滿了危險，尤其碰到農曆的三月到中秋節以前的這段期間，小月就沒辦法出去捕魚，所以都叫做小月。為了貼補家計，所以洪芋頭先生就用擔子挑著湯、麵、碗筷與椅子四處叫賣維生，由於他的口味特殊、口碑佳，生意越做越好，才開始在水仙宮廟前落點，定時開始準備。因為湯頭、肉燥特殊而受到顧客歡迎，一碗擔仔麵幫助洪芋頭度過淡季，因此就取名為「度小月」，意思即是度過捕魚的小月。第二代老闆洪再來先生在第二次世界大戰末期，被日本徵調到南洋參戰，差點客死他鄉，幸好平安歸來，也延續了度小月擔仔麵的經營。第三代洪振銘先生從小就跟在阿公身邊，於 13 歲時(民國 40 年) 開始學習，一做就做了 55 個年頭，不愛唸書的他將一生的



精力都投入擔仔麵，並將「油湯」生意轉變為一門學問，甚至還因此得到國師級的稱號。

第三代洪振銘先生打破過去度小月傳子不傳女的傳統，認為「只要願意學，他就願意教」，將技術傳給他的兒子、女兒，其第四代洪秀源先生(洪振銘之長子)，目前負責肉燥工廠的經營，第四代洪秀宏先生(洪振銘之次子)，目前負責擔仔麵的店面經營與管理，他們六個兄弟姐妹堅守祖先傳統的風味，共同經營度小月擔仔麵。

度小月的肉燥則維持傳統手工拌炒，不以機器取代，並保留第一代的做法與味道；歷經洪家四代傳承的經營，今日在店內顧客依舊可以如百年前洪芋頭擺攤時，一邊看老闆調製擔仔麵，一邊閒話家常的場景。用來滷肉燥的百年老鍋，從開鍋到破掉，都沒沾過水；終年甚少熄火的鐵鍋滷出的肉燥，仍然是用手工耗時製作而成，而那一鍋用心熬煮而成的蝦湯，也還是從第一代曾祖父傳下來的味道，百年世代相承的做法與口味，使得擔仔麵不再只是擔仔麵，它是文化，也是歷史，更是全球化競爭下飲食版圖裡，試圖脫繭而出的文化資產。

## 二、產品內容與特色呈現

度小月擔仔麵是以新鮮豬肉製成肉燥，將不加味精的鮮蝦高湯，淋上黑醋，撒上豆芽、香菜，加以一小匙蒜末帶出香氣，再配上去殼的甜蝦，熱氣上騰，香氣撲鼻，因油而不膩，香而不燥，讓人齒頰留香。而最大的特色在於那口慢火細燉的肉燥鍋，因為很少熄火而能將肉燥熬得氣味香醇。另外一個特色就是麵只有小小的一碗，有人一口就能吃光，意猶未盡之餘，忍不住再來一碗，所以一次吃五、六碗者大有人在，生意更加興隆，而利用肉燥製作出的滷鴨蛋、滷貢丸也是氣味獨特，與眾不同。早年稱之為「度小月」的擔仔麵，再也不是果腹的食品，而是「品其味」的點心，自黃昏到深夜，所見到的食客捧著熱呼呼的麵碗，半蹲式的坐在小凳上，昏暗的燈光，撲鼻的香味，這種古老而純樸的情調，更是它最引人之處。

身為第四代的大姊洪貴蘭女士強调度小月在傳承過程，堅持在口味上的「不變」，包括了擔仔麵肉燥的剁、爆、炒、燜、收五大步驟，以及花費九小時燉煮的肉燥，全都依照古法按部就班，絕不取巧。在洪貴蘭眼中，這就是度小月對老主顧最好的感恩方式，儘管現在已經是國際知名的店家，

並已在海外展店，第四代也是遵循一百多年前創始人洪芋頭的初衷——用心做好每一碗麵。

### 三、度小月的傳承與經營之釋意歷程

根據訪談內容與網路資訊，將度小月的創立的歷史事件與產品內容與特色做簡要的敘述後，我以釋意的概念工具，詮釋度小月這家老店的經營者對品牌傳承與經營的過程，釋意的來源可分為「身份與態度的認同」、「內在脈絡」、「外在脈絡」、「承諾性詮釋」。

(一)身份與態度的認同——出生在擔仔麵世家，自幼獨當一面，對產品的使命感，視自己為老店品牌的傳承者

洪貴蘭出生在擔仔麵的世家，在她心中，自己的生活與一般人無異，差別就是他們家的經濟來源靠的是開擔仔麵，做小本生意維持生活而已。她說：「1895年，(曾祖父)所以就開始，就在那邊開始一直賣，一賣就賣了一百多年，傳到我們，剛好第四代。那今年是2012年嘛，所以到今年，我們是117年的歷史(度-2-67~68)」。在她小時候的記憶中，「我們是要，要自己會，媽媽她去買菜，爸爸他去做生意，休息，沒人，我們自己想說要應付這裡，打掃啦，剝，剝滷蛋啦，咦，以前我們自己來捏，煮滷蛋啦，煮滷蛋，煮完還要剝滷蛋，啊蝦子煮好的時候，要趕緊剝蝦(度-7-250~252)」。她從小就看著父親、母親一早在家中的庭院開始處理擔仔麵所需用到的肉燥、蝦子，對洪貴蘭來說這就是他們家族維生的本能，因此她知道就是要主動幫忙，認真將事情做好。記憶中，剝豬肉、煮肉燥、剝蝦子、包裝肉燥罐頭，所有的工作都是要靠手工，因此她說：「度小月生活就是這樣，其實跟一般的百姓啊，都是一樣的生活，同樣的討，賺錢，同樣養那些小孩，同樣度這個家庭，度三餐，顧三餐，顧肚子，這樣而已(度-13-507~509)」。

洪貴蘭印象最深刻的一件事就是在六歲時，有兩位當時很有名的明星到他家買肉燥，她回憶說：「那個時候我們家沒大人，只有我一個人，那個時候還很小，好險我媽媽說，客人來，我都知道要端茶，我就請他喝，端茶給他們喝，問看看他們要買什麼。四罐肉燥，我永遠記得，四罐肉燥。那時候的禮盒不是像這樣，是那種盒子，然後上面還有透明的玻璃紙那樣，然後肉燥放上去，然後一個禮紙，然後用塑膠袋子綁一綁，然後給客人，我都永遠記得(度-7-242~247)」。

從小與擔仔麵一同生活、成長的洪貴蘭，六歲就能獨自面對顧客，臨時遇

到顧客上門，沒有大人在旁的她也能克服緊張，從頭到尾回應客人的需求，是她主動幫忙學習，累積豐富的經驗，造就其自幼就能獨當一面的能力。

洪貴蘭自認為度小月這個品牌是第一代曾祖父創始的，不是自己創立的，對後代而言，子孫所扮演的角色只是延續這個品牌的責任而已。她認為：「董事長是我爸爸，老闆是我爸爸，我是我爸爸派來，一個人，要把一間店顧好。...我是人家派來顧的(度-38-1494~1502)」。因此她覺得自己在老店所扮演的角色就是爸爸指派的管理者，身負長輩付予她的這份任務，要將這家百年老店好好地經營下去。「我也是吃頭路的，所以我也是守本分在那邊，也是要歡迎光臨、裡面坐，客人要點什麼，我們準備(度-39-1502~1503)」。她小心翼翼的接下父親的工作，做好店內的每一項工作，「其實說百年老店是，這是因為我阿祖他這樣整個傳下來的，我們的總結，我們就是堅持做好自己該做的工作(度-42-1652~1653)」。她認為接手經營老店就是她的本份，用心替客人煮一碗麵就是她的使命，這碗麵代表阿公、父親傳給她的生活技能，除了要做好外，更有責任守著度小月的品牌，讓這個品牌繼續經營下去。對洪貴蘭而言，她是洪家的子孫，是度小月的第四代，延續品牌是她應該要做到的本份與責任。為了延續並維護度小月這個品牌，無論外面的競爭者如何對她威脅與迫害，她也不與對方互鬥、搶生意，就是堅守自己的工作——為客人煮好一碗麵。洪貴蘭說：「我講過，我賣給我客人就是「信用」兩個字，「信用」就是度小月(度-35-1351)」。她堅信自己的品質，相信真正的度小月擔仔麵，是外面的競爭者的產品無法模仿與取代的，對洪貴蘭而言，自己就是度小月的代表，也代表了品牌的價值與精神。

在洪貴蘭的心中，擔仔麵不只是一碗麵，它背後所代表的是這個擔仔麵世家的一段歷史故事，有它特殊的傳承意義與文化價值的。為了要守護這個品牌，她努力向父親學習如何煮好一碗擔仔麵，縱使在學習的過程中，因為經驗不足而做不出與父親一樣的味道，被老客人嫌棄。經過反思後她認為：「一樣是老師傅煮的一碗麵，跟你煮的一碗麵，為什麼老師傅煮的比較好吃，工夫啊，經驗啊，所以我們剛開始在煮的時候，很多老客人看到我們煮的吼，不吃，直接跟我們問說你爸爸幾點來?(度-11-417~419)」雖然對她而言，初學擔仔麵時遭遇老顧客這樣的嫌棄，曾經讓她覺的自尊心受挫而難過不已，然而現在回想，「這是一個過程，要經過考驗，很嚴厲，嚴苛，殘忍，無情的考驗，你要度過這一些，你才有把這碗麵做好。~~因為怎樣，我要經過你的考驗，

你的嘴的考驗，如果跟我點了那個頭，表示我今天成功了。(度-11-428~429, 12-450)。為了要守住度小月這個品牌，她戰戰兢兢地要把這碗麵學好，無論再怎麼辛苦，只要通過老客人的嘴巴的認同，遭遇再大的挫折也都值得，就是那份對度小月(品牌)的責任心與使命感，願意花三年時間學習煮好一碗擔仔麵。

## (二)內在脈絡

我對受訪者在經營歷程的內在脈絡詮釋上，主要集中在「對父親的詮釋」、「視產品如生命」、「重視品質，堅持健康」、「用心對待顧客的態度」以及「成立分店後的經營」這五個面向上。

### 1. 對父親的詮釋—對人，對麵，對自己

洪貴蘭在詮釋父親時，談到了個性、做事態度以及自己與擔仔麵間的關係。在她的心中，父親是一個行事嚴謹的人，對自我的要求很高。她說阿公在訓練父親學習煮擔仔麵時的要求是非常嚴格，凡事都要按部就班，如果不遵守規矩就是打或罵，因此父親的做事態度就是在阿公的嚴格訓練下所形塑出來的。「我爸爸是在這樣的生活當中，嚴苛被訓練出來的，所以他在用材上面，我爸爸本身是一個非常謹慎的人，做事情很謹慎，很謹慎，很要求自己的人，所以對他的東西，他的環境，他的穿著，他是一直都很，很要求(度-4-152~155)」。因此父親的嚴謹做事態度，是源自於阿公對父親的言教與身教，洪貴蘭就指出父親非常的重視衛生，工作環境除了時時保持乾淨清潔外，在熱汽蒸騰的麵鍋前，父親不像一般小吃店麵攤的老闆，只穿著汗衫和短褲拖鞋，而是著一件乾淨的襯衫與西褲，穿戴整齊，不苟言笑認真地為客人煮麵，這展現出父親對烹煮擔仔麵過程的那份專一、細心與用心。

在洪貴蘭口中，父親的那股威嚴、認真的態度，反應在他專注於煮麵的工作上：「你不要看爸爸這樣，我爸爸靜靜的在做工作，他在煮麵時絕對不會笑。因為他把所有精神，專注在這一碗麵。我不是在呼攏，在表演，是真的在煮麵，是很嚴肅的一個人，所以他相對對自己要求，員工看到老闆這樣，人家也做得很好，真的，像我們在煮麵的時候，我們也是，認真的煮，我們不管，就是要把麵煮好(度-33-1285~1292)」。在洪貴蘭的心中，看著父親如此用心在一碗擔仔麵的功夫上，自己也深深知道要做好一碗擔仔麵，就

是要仔細控制煮麵時間，以經驗掌握麵條的軟 Q 度，為的就是要保留自父親傳下來的口感與口味。

訪談文本中就明確指出：「他(父親)在這碗擔仔麵的生命，全部是五十五年。所以一百一十多年當中，我爸爸在整個擔仔麵的，的整個用心、堅持，跟這個麵的，這方面，他剛好在位五十五年。...所以在這碗麵來講，他會覺得，麵是他的生命，麵不只是他的生命，也是我們家，全家人的生命 (度-4-130~134)」。

訪談中我發現，就是那一份對家族的認同感，從阿公到父親，一直到洪貴蘭本人，對於要如何做好一碗擔仔麵，視之如自己生命一樣地重要，自古至今就是要堅持第一代傳下來的方式。洪貴蘭說當他們專注於煮麵，而把原汁原味的東西，用誠心誠意的方式呈現給客人時，許多客人並不知道他的用心是在哪裡。她自述父親曾經為了客人要求多加一點湯，而父親堅持不能多加，而引起客人的不悅，甚至動手打父親的事件。父親認為他在煮這一碗麵的心態是：「我就是把原汁原味的東西，用尊敬的心、好心、用心，把它做好，呈獻給我的客人，這是對客人一個尊重，對客人一個尊重 (度-5-181~182)」。

許多客人並不瞭解這口湯若再加下去，擔仔麵的味道就會變淡，所以父親在煮擔仔麵的時候他很堅持，一定要客人先喝完原有的湯，要再加的話就只能加一點點而已，因此有些客人就會不高興，認為父親很跣，連一口湯都捨不得給。他們背後的用心——對這一口湯的固執，其目的就是要讓顧客品嚐到真正的擔仔麵風味，這就是他們的對這一碗麵的堅持。

## 2. 視產品(擔仔麵)如生命

洪貴蘭看待這碗擔仔麵的意義，要從第一代曾祖父開始說起，「(曾祖父)那個時候的擔仔麵，就是算一個是，很，很高級的一個，有錢人在吃的一個點心 (度-3-98)」。

她與這一碗麵的關係，則是受到父親在製作擔仔麵時的那份用心與堅持的態度影響著，擔仔麵對父親而言就等於他的生命，因此對洪貴蘭而言，也就是他們全家人的生命。許多老顧客從小到大就是愛吃這碗麵，「我們的客人吃了四代，到此刻還是有人在，所以他們從吃這碗麵的當中，就會想到他們以前的老故事，以前說不定我們還沒出生，那些老故事，包括有的客人，他是清末的時候，吼，啊他說他小時候，六歲的時候，到現在幾歲了？有的八、九十了，有的八、九十了。從孩提時代就來到這邊 (度-4-134~140)」。

很多老顧客都還記得小時候，他們家長輩都會把曾祖父的

麵攤，特別請去他家的大稻埕，煮給他們家的人吃，為了要讓其他的客人也能吃到擔仔麵，曾祖父還規定每人最多只能吃兩碗。

他(客人)的那個印象就，去吃到這碗麵，就開始講到他小時候的故事，講到他們的生活，講到我們台灣的，整個一些事件的發生，一直到現在我們整個科技的發展，現在的台灣。這碗麵它不是只是一碗麵，它可以讓人去懷念到那個日本文化的一碗麵，所以有的人把這碗麵，去用價格去看這碗麵，它的這個大小，去評斷他的這個價格。不是價值喔，你是用價格去評斷價格，這樣你就失去吃這碗麵的意義，因為這碗麵的用心，我們，我們阿公他在做工作，就是很堅持，很用心。(度-4-144~152)

洪貴蘭認為許多客人將擔仔麵的價值用價錢來衡量太過於膚淺，並且認為是錯誤的想法，因為他們失去瞭解這碗麵背後的意義。她語氣略為激動的說：「客人要的是什麼，你不是在賣一個吃得飽的高級陽春麵。這才是我們的宗旨，這很重要，你今天去到那裡，來我們度小月擔仔麵，他要來吃的是什麼？他要吃他的味道啊，他要吃他的故事，他要吃他的回憶，你要這麼做才行(度-38-1464, 1483~1485)」。她認為度小月的擔仔麵對許多老客人來說，是他小時候的生活記憶，是他對當時社會環境、生活型態的懷念，是他對過去台灣文化的回憶。洪貴蘭希望透過這些擔仔麵的故事，能讓顧客用心感受、細細品嚐這一碗擔仔麵，因為這碗麵內蘊著它特有的文化意涵，它要傳遞給消費者的正是他們家族對這一碗麵的堅持與用心。

### 3. 重視品質，堅持健康

洪貴蘭回憶度小月自創立以來，曾祖父對所使用的食材品質就非常重視。她說：「這就是那時候(第一代)的，的那種生活方式，你更何況我們是用生肉，所以他(曾祖父)的食材成本從古時候就已經很講究了，就很講究了(度-3-103~104)」。早年人民生活艱苦，能用豬油拌飯或炒菜就是飲食上很大的享受了，更不用說擔仔麵中的肉燥是用新鮮生的豬肉，還在麵的上頭放了一隻火燒蝦，對早期年代的人民而言，它就是小小的一碗，用料很實在的高級點心。傳到父親手上依然每日一早忙著將新鮮的豬肉分切、煮肉燥，湯蝦子、剝蝦殼，到她接手後，也是遵循第一代傳下來的方法煮肉燥。燉肉燥的製造過程在洪貴蘭口中是擔仔麵好吃的關鍵之一，是

祖傳的祕方製作而成，至今仍無法完全以機器取代。

*因為(肉燥)都要手工，到現在那個都還是要手工，也是想說肉燥這麼好吃，如果有替代的方法是不是會比較輕鬆一點？以前我爸爸買了很多機器，沒辦法就是沒辦法，機器就是死的。(度-2-16~634~636)*

洪貴蘭也提到在食材使用上，早期的蝦子煮出的蝦湯非常清甜可口，後來的養殖漁民為降低蝦子生病率而在養殖池中放藥，提高蝦子的存活率。但使用這樣的蝦，卻因此讓蝦湯充斥消毒水的味道。大約在五年前她就發現蝦子的品質與過去的不一樣，為了堅持要維持蝦湯的鮮甜口味與好品質，她差一點關掉度小月擔仔麵這個老字號。「每天在.....在煮的東西，那種東西，我跟你說，一般如果下鍋，漫上來的味道，一定知道味道對或不對。那個沒有辦法，因為我們的職業嘛，那鮮度，上來的味道不對，倒掉，馬上倒，又放水下去煮，還是有味道，倒掉，就倒掉，倒倒倒，不對捏，剩白開水捏，我們寧可不讓客人吃。我不可能讓我的客人吃下危害身體的東西，那這一陣子，我們就叫客人通通吃乾的(度-27-1033~1052)」。為了尋找沒有消毒水味道的蝦子，洪貴蘭換過一家又一家的供應商，每一家都向她保證沒有消毒水的味道，可是每一家都發現是同樣的問題，後來推測是因為供應商的貨源通通來自於同一家大盤商。經過洪貴蘭努力不懈的搜尋，終於在商業週刊的一則報導中發現在宜蘭也有一家與她一樣有相同的理念，以消費者身體健康著想而經營的養殖業者。

雖然現在所使用的蝦成本比一般的蝦要高出許多，但是繼承前人的堅持態度，洪貴蘭為了維持擔仔麵原有的鮮甜味道，就是一定要找到沒有消毒味道的蝦子。「堅持啦，就是堅持那個東西，堅持那個湯頭，堅持那個爸爸所做的每一個步驟，都沒再.....沒說因為時代的變遷，自己去把它做改變，就是堅持，堅持，再堅持，這個東西(度-2-12-472~473)」。那一份堅持的態度來自於自己從小聽父親說著曾祖父、祖父的做事方式，看著父親如何認真做好一碗擔仔麵的心態，不能賣給顧客口味不對的擔仔麵。縱使顧客沒有察覺，洪貴蘭也認為不能背著良心，堅持一定要給顧客對的湯頭、健康的產品。對洪貴蘭而言，度小月能走過 117 年的歷史，就是堅持第一代對品質的保證與承諾，她深深知道，唯有守住擔仔麵的味道品質，才能讓這碗麵傳給下一代，因此她不輕易與現實環境妥協，就是堅持做好一碗麵。

#### 4. 用心對待顧客的態度

洪貴蘭在訪談過程中提到了許多尊重顧客，用心對待顧客，並以顧客為考量的一些作法。她說：「好、好、好，我就是，我的客人來喔，我覺得客人需要我做什麼，我都是去做就對了。我也不會想說，會付出多大的犧牲跟代價，我覺得只要對客人好，我就做啦。真的，湯頭也是一樣，是好的我都做 (度-33-1278~1281)」。就是懷抱著對顧客的感恩心態，她才在 2008 年時以老店附近為址，開了第二家店，「像我為什麼會開這一家店的第一個原因是因為我們舊店很小，.....但是夏天的時候台南很熱，他們都是西裝筆挺的客人，在外面吃擔仔麵，太陽曬，吃的滿身汗，揮汗。然後冬天很冷，在外面一直抖，就是在等你這一碗擔仔麵，我在那邊煮擔仔麵，在玻璃看，看了很不捨，怎麼這麼辛苦，如果一個好的地方讓他們坐著吃，吃擔仔麵是一個品嚐，一個好的地方，好的空間，讓他們真正品嚐這碗擔仔麵之外，這種回饋客人的心態。我可以為我的客人做什麼？.....就會覺得說我如果能夠在台南市再找一個地方能夠讓我的客人坐下來，不管是觀賞我們做擔仔麵的，“和”(煮)擔仔麵的技術，這是我們的技術 (度-2-13-512~525)」。洪貴蘭認為提供一個更舒適的環境，用心為顧客做一碗真正的擔仔麵，這就是尊重顧客，體貼顧客，用心對待顧客的最佳做法。

洪貴蘭會開第二家店的原因，除了要給顧客一個更寬廣、更舒適的用餐空間外，旗艦店中還特別設置一區古物櫃，陳列著阿祖、阿公、父親所使用過的器具，例如古碗、醬油甕、手動壓罐器、(加熱肉燥用的)百年老鍋、煮麵時所坐的竹椅。她感性的說：「就是這樣子，有一個地方能讓他們這樣，能看我們做擔仔麵，也能和我們聊天，也能欣賞我們店留下的古物的時候，那是一種視覺享受。來到這裡，我希望他是一種嗅覺享受，聞到是香的這些，這碗麵的香氣；味覺享受，吃到的是我的一些真材實料，貨真價實的一碗擔仔麵，這是我的用心，我的出發點，所以我才會再開這一家店 (度 2-13-526~530)」。就是懷抱著對顧客的感恩與感謝的心，才會選擇同在中正路上開設旗艦店，提供一個較寬敞的空間，讓客人能在更舒適的環境裡品嚐傳統小吃的美味，洪貴蘭認為自己是非常用心的在經營度小月這個品牌，「我是覺得說，我們做我們的，怎麼說...我們的客人需要什麼，啊我的客人他的 level 在哪裡，我知道他們需要什麼。他們的需求，我們要為我們的客人做什麼，我可以為我的客人做什麼，我可以為我的客人做到什麼，可



以給他們什麼。所以我開這一家店，其實我們抱的都是感恩跟回饋的心，在報恩我的客人 (度-19-716~724)。洪貴蘭在經營的過程，凡事都是用感謝顧客的態度來做好度小月。

她認為既然傳承了父親留下來的品牌就應該要好好經營，以誠信的態度，提供更健康的食材，打造更好的用餐品質，這就她想要回饋給顧客的心願。「真的，所以我現在用的蝦湯，就是無毒蝦，也就是為什麼不再是火燒蝦的原因是這樣子的。為了那一口湯，因為想說我們有吃了四代的客人，吃了三代的客人，吃了兩代的客人，及一些新的客人，他們的健康，我們要替他做一個，第一個把關。因為我吃得進去的東西，我才敢給我的客人吃。這是第一重要，健康，第二個，就是那個湯頭，所以當我在煮擔仔麵的時候，我都去請教客人，你喝的感覺是怎麼樣，我唯一最想聽的，就是那些通通吃了兩代、三代的客人，我唯一就是要聽他，我煮這樣可不可以？我要接受的是他們的考驗跟批判，我才有辦法去改進，我就是這樣撐起來的，堅持那個湯頭。他們吃完之後說喔，就是這個味道，妳知道那種快樂，跟，跟，跟那種感覺才在(度-2-11-420~428)」。她投注在老店經營上的規劃都是為了顧客而設想，尊重顧客，並用心對待顧客。在洪貴蘭心中，客人的感受、客人的滿意與客人的認同，使得度小月這個品牌的存在更有意義，因此她會認為，度小月這個品牌能做到 100 年，她很感恩客人這麼從老到小的支持，一直支持，她就是用一份感恩的心在做，而自己最大的心願就是要將度小月做到最好，呈現給客人最好的東西來回報他們。

##### 5. 成立分店後的經營—品牌定位，市場定位，行銷組合

洪貴蘭在敘述開設第二家店的過程中，可以清楚看到她開始運用品牌的行銷管理概念在經營中，像是品牌的定位，市場的定位以及行銷組合。當她在中正路老店附近用回饋顧客的心態開設第二家店，投入大筆資金，呈現給客人百年老店歷史文化的設計風格，她仍然將客人定位在高尚的客人(度-32-1254~1255)，她想要讓客人吃到的是擔仔麵的歷史故事、社會文化與他們家族的用心。在新店剛開幕時洪貴蘭承受了許多輿論的壓力，「外面就說，你看啦，那，那對姊妹不合啦。像她開這麼近，在搶生意啦，吼？這個家族不合(度-21-807~810)」。許多客人從新店的門口走過去就是不進來，走去舊的店那邊吃麵，吃完還會問說，101 號的店是不是你們開的？開了新店後的前兩年受到如此的壓力，外在的輿論與營收月月虧

損，使她談到這段過程時，回憶起當時為了做好品牌，背負這個品牌的沉重壓力，忍不住哽咽起來，必須中斷訪談並調整情緒。能走過低潮，洪貴蘭是靠著自己堅持那份對顧客感恩的心，以及外場的老員工的支持與鼓勵，才走過困境，再次出發。

洪貴蘭指出度小月除了老客人外，絕大部份的顧客都是外地人、觀光客，因此新店的內部設計規劃除了保留原有的小吃區外，也在二樓增設能承攬會議、喜宴的宴會廳，於是她在菜單中增加桌菜的部份，「我的菜單就全力推，我們所謂的小吃風味餐，...我那時候的思維是覺得說，因為你要設計給外地來的，跟設計給我們本地人，本地人他不喜歡吃小吃啦（度-23-874, 893~894)」。洪貴蘭親自拜訪台南知名的小吃店家老闆，詢問對方願不願意將他的小吃產品納入度小月的菜單中時，許多老店老闆都表示同意；而事實上度小月在菜單中提供台南道地小吃後受到顧客的好評，業績也因此慢慢往上提昇。為了滿足不同顧客的需求，她還推出了風味餐，在菜色搭配上，洪貴蘭為了讓顧客的選擇更彈性而設計了兩款菜單。她說：「客人吃久了也會膩，所以我再自己去設計桌菜跟小吃結合的，A、B兩式的菜色，其中另外一個菜色可以讓我師傅去發揮他的手藝，然後順便把一些客人會吃的小吃加進來，.....一式，我餐廳客人會吃的一些小吃，一式是幾道菜當中，一道菜大概四到五樣，或是三到四樣，讓我的師傅去發揮他的手藝，所以現在就是這樣子推起來，整個小吃，很多個的風評都有出去，所以客人現在是，等於人會帶人嘛吼，人家說你如果吃真正的小吃，然後就會到度小月擔仔麵，你才能夠吃到真正在地的小吃，這是我的心意。那時候在推這一道的時候，也是很多人跟我說，你幹嘛替人家打廣告，但是我想的不是這樣子（度-23-897~907)」。在接手老店後的經營，她會運用行銷組合，選擇與這些台南著名的小吃店結盟，其實也是希望能藉由彼此相互的宣傳，把一些客人帶進來度小月。因為洪貴蘭相信那些老店的裝潢沒有她這家店漂亮，場地也沒有她的寬廣舒適，相信只要顧客在店內也能品嚐到其它真正的台南小吃時，顧客會選擇到度小月用餐。縱使自己向這些老店進食材的成本很高，但她認為既然要將小吃的名字列入菜單中，就要賣屬於那家店的真正產品，不欺瞞顧客，才對得起客人。「我也是堅持著，做這些東西，因為我說過，我就是賣我的客人叫「信用」兩個字，「信用」就是度小月所堅持的（度-24-917~918)」。為了維持度小月的商譽，以及對顧客的品

質承諾，她的食物就是講就用真材食料，這就是洪貴蘭對老店的經營要能達到好的品質，所秉持一貫且堅持的態度。

### (三)外脈絡

我對受訪者在經營過程的外在脈絡詮釋上，主要集中在「環境與產品的意義」、「對競爭者的詮釋與態度」與「面對經營的危機」這三個面向上。

#### 1. 環境與產品的意義

##### (1)環境造就存在

「度小月」這個店的名稱是順應環境所創造的產品而命名。在訪談進行一開始請洪貴蘭女士述說度小月的由來，她提到第一代曾祖父原以捕魚維生，為了在無法捕魚的月份也能養家餬口，因此開始賣麵。她說：「小月的時候他就賣麵，啊四處去賣，然後椅子放著，竹椅子放著，就可以就地可以作業，販賣營生嘛，那因為他的口味，慢慢越來越特殊，人家說依口碑嘛，靠口碑，啊也敢說，這生意越做，慢慢的越來越好，慢慢越來越好的時候，結果比原來煮得更好，啊也比較安全的時候，當然再笨的人都想說，如果是這樣，我就乾脆定點開始來賣了，我就不要出去了。就是因為這樣，他們才開始落點，開始在水仙宮廟前落點，就定時開始準備 (度-2-47~52)」。

*如果要賣，也要有個名字啊，啊所以才會想說，啊要取一個什麼名字，讓人知道我這個擔子，就是在賣什麼，啊他就像說，我是度過小月，啊才開始出來賣麵的一個麵攤，叫做度小月，擔仔麵，挑著賣嘛，擔仔麵就是這樣來的，是這樣子過來的。...所以擔仔麵是因為這樣子，在那個生活需求當中，去創造出來的一個名號。(度-2-52~55,60~61)*

而擔仔麵在曾祖父當年的環境下，就是一碗高級的點心。「因為他的東西就是，風味很特殊啊，他那個香氣，那個東西，呈現完全不一樣，碗，他會講求它的精緻度，所以我們，我們阿祖那時候，在賣的時候，他不是以正餐為主，他是以點心為主 (度-2-73~75)。那個時候的擔仔麵，就是算一個是，很，很高級的一個，有錢人在吃的一個點心 (度-3-97~98)」。洪貴蘭說從最早期的老店經營到現在，他們的客層就都是穿著西裝、打著領帶，或是穿著洋裝、踩著高跟鞋的，屬於中、高級，紳士級、淑女級的客人。直

到她接手後開第二家旗艦店時也是這樣跟我說，「我的客人都是很高尚的客人，紳士、夫人跟小姐，都是很高尚的 level (度-32-1254~1255)」。

## (2)環境與菜單內容

度小月在不同的時空背景轉換，與大環境的變遷下，所販售的商品從第一代的單一產品(擔仔麵)，慢慢增加菜單的內容。由於第一代的曾祖父是挑著扁擔在路邊賣麵，沒有固定的店面，所有的椅子、碗筷、擔仔麵原料都是在那一擔扁擔中，無法承載太多東西，因此只有專賣一項擔仔麵。傳到第二代阿公手中，開始有了固定的營業據點後，才逐漸開始加入滷蛋與貢丸，但主要還是以擔仔麵為主。而到第三代父親接手經營後，更增加了豬肝、香腸與烏魚子在菜單中。到現在(第四代)則有更不同的經營做法。

第四代洪貴蘭在 2008 年開設第二家分店後，遭遇的營運低潮，她開始思考如何走出困境，調整店內的菜單，開始與台南著名的傳統小吃名店做結盟、徵求業者同意納入菜單，推出一套小吃風味餐。她說：「我的菜單就全力推，我們所謂的小吃風味餐...，我就每一家老店都去給他拜訪...，我今天一家一家的拜訪，跟他說，我要今天結合這一個東西，我要把你的名字寫在我的菜單上面，行不行？(度-23-874~879)」。並且得到老店的同意後才開始推動。洪貴蘭並不擔心多增加其他小吃產品會影響擔仔麵的營業額，反而認為透過與老店的結合，能相輔相成而發揮不同的經營成效。因為她清楚知道自已的主要顧客群是外地來的觀光客，來到台南必定會想品嚐不同風味的小吃，所以洪貴蘭直覺跨足其他小吃店的產品結合是可行的。為了不讓顧客拿著旅遊指南，到處奔波尋找台南小吃，洪貴蘭把這些著名的小吃產品放在菜單中，讓顧客知道在度小月裡可以品嚐到其他道地的台南小吃。

## (3)地點不能變

洪貴蘭女士在訪談中提到，第一代曾祖父是挑著扁擔在水仙宮前營業，後來(阿公那一輩)兄弟分家，倆兄弟必須分開營業，因此阿公選擇租屋在中正路 144 號的地點營業。經營了約十年左右後父母想要買下房東的店面，但房東卻開價千萬，母親考量後選擇另外在旁邊的巷子(中正路 150 巷 8 號)買了一小塊地蓋了房子(度-8-296~307)。營業一陣子後，父母發

現許多開車來吃擔仔麵的顧客因在巷子裡停車不易，如果人進去店裡吃麵，沒人在車上常常會被警察開罰單，所以父親才會再選擇租下中正路16號的這家老店，原本(中正路150巷8號)的地方就當成住家在使用。

在中正路16號經營約二十多年後，洪貴蘭發現舊店的空間狹小且座位數少，生意好時有些客人還必須坐在騎樓下的矮桌吃擔仔麵，這樣不舒適的環境下，客人無法好好的品嚐這一碗擔仔麵，這樣就失去了他們如此用心製作這一碗麵的精神，因此洪貴蘭決定要選擇更大的空間來回饋這些不畏冬冷夏熱，在店外久候辛苦的顧客。在選址的過程中，有客人建議她去選擇停車好停的地點開設分店，但她確認為：「我的思維想說，我從小，阿公他開店就是要在中正路。人家從以前就講說，你如果要吃正港的擔仔麵。老店的擔仔麵，你就是要去找中正路那間小小間的，燈光昏暗的，矮凳、矮桌的那間，才是真正老店(度-20-776~781)」。對洪貴蘭而言，中正路這個地方代表父親接手後的地點，它具有特殊的地理環境與歷史文化的意義，具有歷史味、思念味與人情味，而她就是在這個地方長期生活、成長，自己與店的生命已經合為一體，因此她堅定地說：「啊所以我們會覺得說，中正路是這麼樣重要的一個歷史傳承，整個的這樣子一個思維下來，所以我在選第二家店的時候，我還是選中正路(度-20-782~783)。在她的心中，中正路就是台南擔仔麵的文化發源地。

## 2. 對競爭者的詮釋與態度

我向洪貴蘭女士問到是否有競爭者的問題時，她語調上昇，略顯激動地說：「喔，有喔，一堆跟山一樣咧(度-34-1330)」。她口中所指的最大競爭者不是同行，而是家族的某一位親戚，他發現度小月的生意很好，就以曾祖父的名字另外開業經營擔仔麵生意，「他就年齡跟我差不多，在那邊到處宣稱這些東西，他們在外頭就是這樣子，擁有為自己，就不斷打壓我們了(度-34-1336~1337)」。這位親戚並且壓低價格來招攬顧客，但洪貴蘭並不放在心上，「我是覺得說，啊就各人做自己的，不要玩這種文字遊戲，我是三千五一桌的價錢，他們有的人就做三千。如果是做三千的其他店，他就做兩千五。...沒關係，我說，我就做我的，啊他要標低價錢，那就讓他去標到，因為我還是要保障我的客人(度-34-1339~1345)」。洪貴蘭說除了這位競爭對手外，當然也有其他不是賣擔仔麵的競爭對手存在，然而對洪貴蘭女士而言，她不在乎對手在價格上的撕殺，因此她堅持不壓低食材成本，以降價策

略招攬生意。因為她重視的呈現在客人面前的產品品質，就是要客人吃到真材實料的東西。

*喔，太多了啦，不管他啦，他們做他們的，我們做我們的。因為人家一樣一樣的，你看其實消費市場，一直也都在變啊。年輕人的，吃的飲食也是在變啊。喔，(競爭者)太多了啦，不管他啦，他們做他們的，我們做我們的。(度-35-1353)*

因為洪貴蘭相信，他們守著第一代傳下來不變的做法，以祖傳秘方製作出度小月的肉燥，保有擔仔麵的獨特風味是吸引顧客最重要的因素，而這個祖傳秘方正是他們的擔仔麵與其他家競爭者不同之處。「啊所以說，擔仔麵，擔仔麵，啊有人說擔仔麵就是用擔子，我們就是用擔子挑著，那時候就是這樣，啊如果切仔，切仔麵，那就是切仔切的，啊其實我們的擔仔麵也是要用切仔下去切，只是有人覺得說，我在賣東西，不要跟人一樣，去想到那個東西，啊就去創造一個名稱 (度-2-55~58)」。洪貴蘭對自己的產品非常有信心，且不將競爭者放在心上，以正面態度去看待競爭者對手。她相信只要來吃過度小月擔仔麵的客人，吃到的就是一碗有歷史文化口味的擔仔麵，並且她有把握這個味道客人會喜歡，並且很有自信認為任何一家店帶不走度小月的客人，她堅信客人願意花這個錢就是要吃實在的東西，就是要感受台南的小吃文化，而自己所呈現給顧客的就是那百年傳下來，風味不變的度小月擔仔麵。

### 3. 面對經營的危機—商標危機、開分店危機、食材危機

度小月在經營的過程中，曾經面臨到三次重大的危機—商標危機、開分店危機、食材危機。第一次遭遇商標危機時，洪貴蘭還是個國中生，家族的某一位親戚利用商標法規定，將「度小月」的名字拿去申請食品罐頭的註冊商號，並請了律師來店內請父親不能用度小月這個名字。當時父親相當震驚，後來是在商標裡面，另外找到一個叫做「服務業商標」的類別，趕緊申請用度小月為名稱的服務業商標，才化解危機而能繼續營業。洪貴蘭略帶氣憤的語氣說，那位親戚甚至利用拿到的商標權，四處去招攬加盟，收取加盟金，但是他(親戚)本身不懂擔仔麵怎麼煮，肉燥要怎麼做，所以那時候有很多加盟者因此而倒了，加盟者血本無歸，甚至有加盟者找錯對象，向父親索取賠償。面對這樣子的衝擊，父親卻沒

有因此而去告他(親戚)，只是在報紙刊登一篇啟示，表示他們這家度小月擔仔麵，所申請的是服務業商標，並沒有對外加盟招商。

*沒辦法，啊因為度小月那個品牌，人家就是，想要把它.....佔為己有啊，讓客人以為就是他們了。為的是什麼，就是要為了錢而已嘛。啊你賺你的錢啊，你幹嘛扯我們家人？你若有本事，你就靠你的本事做，我們又沒有去給你們攻擊怎麼樣，我們也是一樣堅持這碗麵，只是要按照這碗麵做給我的客人，這就是度小月的人，我們真的不會跟人家爭，我們不會去跟人家爭，不然就去害人。因為我爸爸在講，我們是良心在做事，對人、對事、做事，我們就是用良心在做事情。(度-18-684~690)*

面對自己親戚的惡意打擊，洪貴蘭雖然很生氣，但父親卻沒有因此而訴諸法律行動。從父親的低調的行事風格，他認為只要以誠實對待顧客、秉持著良心做好自己，做好擔仔麵，就不用擔心外來對手的迫害。

第二次面臨的危機則是開第了二家分店後，一度因為客人不進門、批評小小一碗就要價 50 元的擔仔麵是沒有價值的，以及店裡內部的人事問題，導致一開店就生意慘澹，面臨經營上的危機。洪貴蘭說，「剛開始開店的時候，生意...很慘。幾乎，幾乎是每個月，我們，我們，我們....我們，我們姊妹兩個，幾乎每個月都是不斷的在貼錢，把自己的積蓄全部一直貼，一直貼，一直貼，貼了兩年。房屋去貸款，那個，那個真的，我曾經一天最高的營業額，第一天營業又是被挖馬路，客人不進來，一天最高營業額是兩千八 (度-22-837~844)」。看著整個店的營收入不敷出，因此開分店的初期洪貴蘭承受了很大的壓力。而新店成立後也面臨內場人事上的問題，她自述碰到很多的廚師是品行不好的(度-22-853)。面臨內外在的雙重壓力，幾乎讓她日日擔憂，她每天就跟老天爺講，每天都跟觀音菩薩講，每天就跟上帝公講，就跟祖先講，祈求她能夠順利度過難關，洪貴蘭就是以堅持的態度這樣撐過來的 (度-22-850~851)。最後她是靠著自己的毅力，並在經營策略上做了轉變，以及外場的老員工從旁的支持與鼓勵，自己懷抱著對顧客感恩的心，並努力咬著牙經營，才走過這一段低潮。

第三次是食材危機。洪貴蘭就說，她在五年前為了一隻蝦，發現蝦湯的味道不一樣，遍尋不到理想的供應商，而想要把老店關掉。「我們這

個東西，從小時候吃到大，從小認識到大，包括那時候我開始要煮擔仔麵了嘛，然後那種.....湯頭，白水煮完，蝦子下鍋，是不是那個味道起來？第一個味道，通通.....通通不對.....然後我們就在那邊想說，不對，怎麼辦？倒掉（度-2-9-339~341)」。因此有一陣子她不賣湯的，都讓客人吃乾的擔仔麵。雖然如此，但洪貴蘭內心還是認為客人吃擔仔麵，他就是要品嚐鮮美的湯頭啊，如果沒有好的湯頭，那是要賣什麼擔仔麵？因此她一邊煮乾的擔仔麵，一邊在思考要如何解決。直到她找到在養殖的蝦池中不放藥劑的養殖業者，試過之後確定品質之後，終於能放心地繼續經營下去了。

洪貴蘭女士在經營的過程，歷經了商標、開分店與食材的危機，她能夠努力走過並繼續經營，靠的就是自己要堅守住品牌的那份責任與使命。一位常常來店裡的老客人對她說，在台南市很多號稱真正的老店現在都不行，許多百年老店從第二代接手以後，原有的東西與味道都不見了，也只有他們這家老字號擔仔麵還有辦法堅持古早時候東西的口味，真的非常不簡單，她聽到這句話後非常感動，因為顧客的肯定，她知道自己的努力與堅持沒有白費，是值得的。

#### (四)承諾性詮釋

百年老店在品牌經營的歷程中，經營者對自我身份的認同、詮釋老店經營過程中的內在脈絡與外在環境脈絡後會產生行動，而行動之後會進行一個重要的步驟，就是要說服自己與他人，為何要這樣做的原因。這種行為之後向他人與自己辯解，藉以合理化自己的行為表現，這就是釋意概念中所謂的「承諾性詮釋」。通常承諾性詮釋代表影響經營者相當大的「核心價值」、「使命與願景」或「經營方針」，這些概念有些可以成為品牌傳承的要素。

##### 1. 核心價值—用心完美，專注堅持（一生懸命）

洪貴蘭談到自己在經營過程中，許多「專一」與「堅持」的做法，是來自於阿公那一代所傳給他們的態度，「因為這碗麵的用心，我們，我們阿公他在做工作，就是很堅持，很用心（度-4-152)」。從阿公教導父親煮擔仔麵的嚴厲態度，她發現父親在煮擔仔麵時一定保持環境整潔、穿著整齊，不苟言笑、專心煮麵，因此她知道要做好一碗擔仔麵，就是要注意火候、用心烹煮，並且堅持用手工製作肉燥，選用沒有用藥養殖的蝦子，



甚至將擔仔麵比喻成如自己的生命般的重視。訪談時她語重心長地說，度小月經過台灣日據時代的變化，然後這樣一路走過來，並沒有因為科技的發達，食材的簡略而研發出所謂的那種合成食材，因為這樣子去拋棄原有做擔仔麵辛苦的工作，然後去找簡單、濃縮的東西，一直到現在都是如此，他們就是用手工、用火侯顧這一鍋肉燥，用火侯煮這一碗湯(度-2-14-552~555)。對度小月的歷代經營者來說，他們畢生為了煮好一碗擔仔麵而努力，正如同日文所說的「一生懸命」的精神，一生懸命的意思是指做事很認真、態度很執著。

「其實一碗擔仔麵，你如果說三個月教一教，四個月教一教。他不知道，其實很多人把擔仔麵看得太.....太沒價值了。真的啊，看作很沒價值的東西。但是他不知道說整個歷史這樣子一個源由上面，從你開火的那一剎那，就是你技術的表現。他都不知道這點，他不知道第一個開火下去時，你的水要用多少，你的什麼時機點要下去，麵是不是有淹過去，要燙多久？啊你燙過去還要，還要注意到你的麵條，每個地方的麵條都不同，因為時間不一樣啊。對呀，像你.....吼，這樣憑一顆“心”，都要靠工夫。所以說，我也覺得說很欽佩我阿祖，一碗麵傳一百多年 (度-30~31-1175~1193)」。洪貴蘭看著阿公、父親用這樣的經營心態去做，自己也是堅持著長輩的態度與方法來煮這碗擔仔麵，她認為自己賣給客人的是「信用」兩個字，「信用」就是度小月所堅持的經營態度。

*堅持啦，就是堅持那個東西，堅持那個湯頭，堅持那個爸爸所做的每一個步驟，都沒再.....沒說因為時代的變遷，自己去把它做改變，就是堅持，堅持，再堅持，這個東西。(度-2-12-472~473)*

訪談最後洪貴蘭女士就說，度小月這家百年老店是自阿祖他這樣辛苦、整個傳下來的，他們現在就是堅持做好自己該做的工作。「我們為我們的客人，可以為客人更好的，就是我們要做的理由。這就是度小月，其實我們就是一個小百姓而已，小老百姓而已啊，沒什麼啊，做我們該做的工作，工作做好就對了，呵呵。是這樣子而已啊，就這樣子，嗯，做我自己。嗯，ok (度-42-1652~1658)」。她認為客人來度小月擔仔麵，就是要吃它的味道，要吃它的歷史故事，因此就是要堅持第一代的口味，才能保有自己的特色，不能因為外在環境的改變而妥協，就是要堅持那一份古早味。

## 2. 使命與願景—品牌永續

百年老店能夠一直傳承至今，勢必有它獨特的價值與意義存在。因此洪貴蘭在訪談中就指出：「人家從以前就講說，你如果要吃正港的擔仔麵。老店的擔仔麵，你就是要去找中正路那間小小間的，燈光昏暗的，矮凳、矮桌的那間，才是真正老店。他們那裡有一只老鍋，都沒在洗的，那間才是真正的、正港的擔仔麵，就是度小月擔仔麵 (度-20-777~782)」。在度小月的老店中，我看到一些能反映出當時歷史與文化，與第一代延續下來的事物，比如說有形的產品(擔仔麵)、招牌(紅燈籠)、符號(扁擔)。在身份與態度的詮釋中，洪貴蘭指出自己是父親指派的管理者，有責任延續度小月這個品牌，因此她對自己的要求很高，在訪談的過程中她還一度哽咽：「因為品牌太大了。如果我倒了，撐不住倒了，是台灣最大的笑話，是我們家最大的羞恥 (度-25-966~968)」。在洪貴蘭的心中，秉著用心經營並延續度小月這個品牌對她而言就是生命中最重要責任。「我們度小月擔仔麵，六個小孩，就是共同去把這個品牌，我們這個責任就是什麼，給人家這塊招牌要顧好，給人家留下來的這碗麵，我們要有這些東西，好好給人家做好，這是我們的責任，不然有一天如果說我們離開之後，你要如何去面對那些祖先？那就是我們 (度-14-522~524)」。接手經營老店對洪貴蘭而言就是她的本份，她認為六個兄妹是有緣才會生長在同一個家庭，接下父親傳給他們的工作，並用心把自己的角色做好。

洪貴蘭在接手經營的過程中，她對老顧客是存著一份感激的心。她很感恩客人這麼從老到小給度小月的支持，因此她是用感恩的心在做，並且做到最好，呈現最好的東西來回報客人，這就是她的心願(度-2-14-530~532)。她認為自己是以回饋客人的心態把一碗真正的麵做好，呈現給顧客的是一碗真正台南口味、吃得到擔仔麵文化的好麵，將好的、真材實料的東西一直傳承下去。

洪貴蘭女士在詮釋對老店未來的展望時，明確指出走向國際市場與開放加盟經營是他們會做的規劃，也提到第五代以後也會接手，「我們第五代裡面，大家都很有那個心啦 (度-29-1141)」。自己最小的孩子也已經大學畢業，而其他兄弟姊妹的孩子也會接手幫忙，她認為只要大家一起努力就能達到目標。她就在訪談時說，在九月份度小月會走向國際，在北京有一家店會開幕 (度-30-1169)。訪談進行時是去年(2012年)

的八月，現在大陸的北京店已經正式開幕。北京店的經營是採用授權管理，所有的重要食材原料皆是由台灣進口，目的就是做到與台灣一樣口味的標準。以往許多進駐大陸的台灣餐飲業者，因為無法堅持自己的口味，調整成當地口味後就失敗，洪貴蘭則認為沒有必要為了迎合當地而失去自己原有的特色與味道。根據工商時報 2013 年 2 月 25 日的報導內容記載，「北京度小月餐飲管理公司協理就認為，儘管目前度小月食材的海運成本相對高出四成，但曾有一位來店裡用餐的大陸客人告訴他，之前在台灣吃到的就是這個味道，千萬不要為了迎合當地口味而做改變」。她認為老店要能永續經營，即使邁向國際，也要堅守自己原有的味道，不能任意改變。

另一方面，洪貴蘭在經營的過程中，還發現其實有許多青年人是懷抱著創業的夢想，想要擁有一家屬於自己的店，因此多會選擇加盟知名的餐飲店，但是加盟業之後，真正能成功賺到錢的卻在少數，所以她想發展擔仔麵的加盟連鎖，幫助這些想要創業的人，有一間自己夢想的店去經營。她告訴我，現在肉燥已經由弟弟自中央廚房生產，湯頭卻尚未找到解決的方法，她下一步想要做到的就是將湯頭的配方標準化。

*連鎖，這是我下一個目標，但是首先我要先把這些東西先研發好。我要讓他們能夠快速的 SOP 出去。簡單的，擔仔麵一定是要學。但是我希望用另外一種方式，讓他們能夠在市場上有一席之地，至少有自己的夢想，自己的一個創業能夠出來，這是我下一個要做的目標，其實講起來，那也是很簡單的東西。所以這個，就是我現在一直在做的事。(度-36~37-1414~1437)*

### 3. 經營方針—貫徹品質，用心經營，尊重顧客

做到貫徹品質，尊重顧客，用心做到讓顧客幸福是洪貴蘭的經營方針。洪貴蘭在訪談中有多處指出她接手後的經營做法，許多都是傳承自第一代，例如選用新鮮的豬肉以手工處理肉燥、以蝦熬煮湯頭，將原汁原味的擔仔麵呈現給客人，並將產品定位在高級的點心，因此從第一代就是小小的一碗。接手後她也是延續前人的理念，貫徹產品的好品質而做努力，並用父親的標準訓練自己與員工，她說：「我們的麵，怎麼做就是怎麼做，新的師傅也一樣，怎麼做就是怎麼做，對呀，所以我們在訓練師傅，

就是來，你每天煮的麵，每一樣都要吃，每天都要吃，每天都要吃，每天都要吃。對，然後你要吃我們煮的，你要把這個味道記起來，我們也是要把爸爸的味道記起來(度-24~25-948~952)」。

看著父親為了保有正統的擔仔麵味道而堅持一碗麵的湯量，但有客人因為湯好喝而想要多加一點，卻因此遭到父親拒絕而不悅。父親如此堅持湯頭的比例，為的就是要達到擔仔麵的好品質與對顧客的誠信。因此當她面臨蝦子的品質危機時，為了維持湯頭的品質她耗盡精力四處遍尋食材，更不惜提高成本購買沒有參入消毒藥劑養殖的蝦，為的就是要做出原汁原味的擔仔麵。堅持湯頭比例、用好食材將擔仔麵做好、呈現在客人面前對洪貴蘭來說，是對客人的一個尊重，因為她也是與父親一樣，非常用心的為客人做好這一碗麵。

#### 四、度小月的經營歷程之釋意主軸

本研究是以釋意概念來理解受訪的接班人對餐飲老店經營歷程的脈絡詮釋，並以品牌傳承的概念瞭解這些老店是在什麼樣的時空背景下，歷經哪些轉變，哪些價值觀、態度與做法是能讓這家老店(品牌)能走過歷史環境的起伏，而仍在市場中占有一席之地。表 4-1-1 是前述第一節內容，根據訪談文本所分析的結果，以 Weick 所提出與釋意概念相關的要素，包括受訪者對自我的身份認同、內在脈絡、外在脈絡、承諾性詮釋(區分為核心價值、使命與願景、經營方針)，再加上歷史脈絡，也就是先人的創立年代(這部份是從受訪者口述與相關文獻資料佐證而成)。我將受訪者對度小月的歷史背景與經營歷程釋意歸納整理如表 4-1-1 所列。

表 4-1-1 度小月經營歷程的概念要素與主題

概念要素		主題意義
先人創立的年代		1.發跡地—台南安平
		2.核心產品—擔仔麵
		3.品牌名稱—度小月
		4.符號—燈籠、扁擔
		5.核心技術—肉燥
		6.商品包裝
		7.商標註冊
身份態度的認同		出生在擔仔麵世家，自幼獨當一面，對產品的使命感，視自己為老店品牌的傳承者
內在脈絡詮釋		1. 對父親的詮釋—對人，對麵，對自己
		2. 視產品(擔仔麵)如生命
		3. 重視品質，堅持健康
		4. 用心對待顧客的態度
		5. 成立分店後的經營—品牌定位，市場定位，行銷組合
外在脈絡詮釋		1. 環境與產品的意義— 環境造就存在、環境與菜單內容、地點不能變
		2. 對競爭者的詮釋與態度
		3. 面對經營的危機— 商標危機、開分店危機、食材危機
承諾性 詮釋— 品牌 傳承	核心價值	用心完美，專注堅持 (一生懸命)
	使命與 願景	品牌永續
	經營方針	貫徹品質，用心經營，尊重顧客

度小月擔仔麵的第一代(洪芋頭)自大陸移到台灣的安平港附近落角，以捕魚維生。因「小月」期間（農曆的三月到中秋節）海象不穩、無法出海捕魚，為了維生，因此用擔子挑著湯、麵、碗筷與椅子四處叫賣，並取名「度小月」，意思即是度過捕魚的小月。後來擔仔麵的生意越來越好，比起捕魚收入穩定又比較安全，因此選擇放棄捕魚的辛苦工作，於台南水仙宮附近落角營業。靠著一只扁擔，度小月因為用新鮮豬肉製作而成的肉燥，加上細心熬煮的蝦湯，早期就是有錢人在吃的一種點心，代表著上流社會的符號。能讓度小月傳承 118 年的特色就是那一碗用好食材、好品質，用

心煮成的擔仔麵。其中以手工方式拌炒的肉燥是度小月自第一代就傳香的祖傳秘方，也是不能外傳給他人的核心技術。自父親那一代，以帆船牌為商品名，將特製的肉燥製成罐頭販售。對第四代的洪貴蘭而言，從小與擔仔麵一同生活、成長，看著長輩們辛苦經營擔仔麵的繁瑣工作，身為長女的她知道要主動幫忙做事，甚至在六歲時就能獨當一面，一人應對上門買肉燥罐頭的顧客。她認為自己在老店所扮演的角色就是爸爸指派的管理者，這碗麵代表阿公、父親傳給她的生活技能，因此她有責任延續這個老店品牌，讓它經營下去。

從洪貴蘭口中，阿公在訓練父親煮擔仔麵時是用很嚴格的方式去要求的，因此父親是以嚴肅的態度在煮擔仔麵。洪貴蘭與這一碗麵的關係，是受到父親在製作擔仔麵時的那份用心與堅持的態度影響著，擔仔麵對父親而言就等於他的生命，因此對洪貴蘭而言，也就是他們全家人的生命，就是要堅持第一代傳下來的方式呈現給客人。她認為傳承了父親留下來的品牌就應該要好好經營，以誠信的態度，提供更健康的食材，打造更好的用餐品質，這就她想要回饋給顧客的心願。

洪貴蘭從父親口中提到，自曾祖父那代開始就重視食材的好品質，傳到第四代時也是如此堅持食材的來源，她為堅守擔仔麵的原汁原味，不以成本為考量，使用對客人身體有益、養殖池中不加藥劑的蝦來熬蝦湯，堅持用心、用好食材來做出好產品，這就是她對品質的承諾與保證。看著父親在製作擔仔麵時的那份用心與堅持的態度，她知道要延續度小月的品牌就是要這樣做。雖然洪貴蘭在經營過程中曾遭遇商標、開分店與食材上的危機，但她相信只要守著第一代傳下來不變的做法，以祖傳秘方製作出的度小月肉燥風味，無論外在的環境如何變化，只要用心為客人設想、堅持食材與製作方法、賣給顧客的是有信用的商品，顧客還是會被這個百年傳承的味道吸引上門。

洪貴蘭她為了提供給顧客用舒適的用餐環境，投入大筆資金開分店，開設第二家店的過程中，可以清楚看到她開始運用品牌的管理概念在經營中，像是品牌的定位(高尚的客人)，市場的定位(外地人與觀光客為主)以及行銷的組合(菜單中結合台南的著名小吃)方式。為了維持度小月的商譽，以及對顧客的承諾，她的食物就是講究用真材食料、注重品質且不欺瞞顧客，這就是洪貴蘭對老店的經營要能達到好的品質，所秉持一貫且堅持的經營

哲學。

從前人的創立年代與經驗，長輩傳遞給後人的身教與言教，透過洪貴蘭對自己身份的認同，以及對品牌內外脈絡所產生的詮釋，並透過行動到承諾性的詮釋的過程，就是品牌的傳承歷程。而貫串品牌發展歷程中的核心價值就是洪貴蘭那份專一、用心與堅持的態度。洪貴蘭認為自己是以回饋客人的心態把一碗真正的麵做好，將真材實料的好口味一直傳下去。因此做到貫徹品質，尊重顧客，讓顧客吃到幸福的味道就是她的經營方針，而堅持湯頭比例、用好食材將這一碗具有文化意義的擔仔麵做好，呈現在客人面前對洪貴蘭來說，就是對客人誠心的態度，也是對顧客的一個尊重，更是她背負對百年老店品牌能一直經營下去的使命。



## 第二節 百年油飯的歷史事件與釋意歷程

### 一、創立的歷史背景與發展歷史故事與發展

百年油飯的第一代創辦人游兆讚先生在 1862 年，用一根扁擔將油飯扛上肩頭沿街叫賣起家。到日據時代，第二代傳人游輝全，經營得法買下現在的店面，並以「永樂亭」為店號繼續販賣油飯及小吃。傳到第三代，游永田娶了游輝全夫婦疼愛的童養媳游葉素，游永田前後兩次被政府征招入伍，使得個子嬌小、個性却堅韌的游葉素一肩扛下照顧老小以及店內炒油飯的重擔，努力撐起丈夫的家業，直到游永田平安返鄉後，夫妻更同心勤奮經營家業。

第四代游志成高中時學的是機械，退伍後在汽車機械公司上班，上了兩年後父母有意將老店傳給下一代，但家裡其他兄弟都沒有意願接手經營，孝順的游志成不忍心父母親年事漸長與工作的辛苦，因此決定辭去工作回到家裡幫忙，並在民國 75 年正式接手經營，民國 85 年時與太太一同將老店取個容易記憶的名字——「百年油飯」，並以母親的肖像註冊商標。透過游志成夫婦的努力經營，民國 85 年還榮獲內政部頒發「三代技藝薪傳獎」，讓老店美食的名氣更為廣傳。在老店經營的過程中，手藝精湛的母親不僅是百年油飯的重要推手，更是老字號屹立不搖的精神表率。

### 二、產品內容與特色呈現

老店創業初期以米製品為主要販售商品，例如：米糕、紅龜粿、草仔粿、九燈炊等。第一代沒有固定營業場所，經歷挑扁擔、推車叫賣的日子，直至後期較穩定經營後才有設立店面，並在第四代接手以後才取了「百年油飯」的店名，游志成接手至今已有 27 年，目前店內營業項目除了有滿月油飯、新娘米糕、油飯批發外，平日門市中也有供應麵食小吃。主打商品除了油飯外，招牌菜還有肉羹湯、四神湯、龍骨髓湯及人蔘雞湯等都深受顧客喜愛，其中四神湯中的腸子吃起來入口即化，連前總統李登輝都對此湯讚不絕口。而店內販售的油飯也是經過夫婦倆改良後的味道。而油飯的外型在第三代時仍採以粽葉包裹的粽子形式的外觀銷售，直到游志成接手後的第十年，才將原有的粽子改成筒仔米糕的型態販賣。

好的油飯除了糯米品質要穩定之外，油飯的餡料口感也很重要，再加上祖傳祕方，其中不僅維持了傳統的手工拌炒技術，更以小火煮飯，再慢慢攪拌，



讓餡料與糯米都能入味，因為著重火候的控管，才能做出好吃的油飯。此外由於第四代的經營者堅持吃得健康，因此都採以少油、少鹽，不添加味精的原則來製作，所以油飯吃起來是軟而不油，香而不膩。

油飯的原料多年來一直堅持使用大溪上等的溫體豬肉，並特別挑選雲林的濁水溪圓糯米、桃園復興鄉的香菇，以及上選的宜蘭蝦米等為材料。除了食材好、不惜成本外，糯米的浸泡手續、爆香炒料、炊煮翻炒，製作油飯的手續繁複費時耗力，但游志成堅持純粹手工製作，以確保顧客都可以吃到粒粒飽滿、鬆軟香 Q 的油飯。

第四代游志成為了創造出自己的特色，刻意將「油飯、肉捲、肉羹湯」稱做為百年三寶，做為店內的招牌套餐，除了唸起來順口之外，也能加快顧客點餐的速度。一般台灣小吃的肉捲是將肉泥或魚漿餡料用網油或腐皮等包起油炸，雖然酥香味道重，但是總覺得少了個主角，而百年油飯的肉捲裡卻是包了整條里肌肉，吃起來口感十足，充分感受到店家用料實在的誠意。肉羹湯的稠度恰到好處，滑溜的湯頭裡，喝得到蔬菜的清甜，招牌肉羹更是吃得到後腿肉的新鮮與美味。

### 三、百年油飯的傳承與經營之釋意歷程

根據訪談內容與網路上的資訊整理出百年油飯的創立的歷史事件與產品內容特色，分別做簡要的敘述後，我以釋意的概念工具，詮釋百年油飯這家老店的經營者對品牌傳承與經營的過程，釋意的來源可分為「身份與態度的認同」、「內在脈絡」、「外在脈絡」、「承諾性詮釋」。

#### (一) 身份與態度的認同——因責任延續老店經營，孝順的第四代接班人

游志成先生的曾祖父(第一代)在大陸就是販售傳統的米製品，像是年糕、紅龜粿、米糕等，後來從大陸福建移入台灣，自宜蘭進入，慢慢從中和、鶯歌，慢慢移來大溪，傳到祖父手上，延續家族傳下來的生存技術繼續以油飯為生。對游志成而言，他從小與這家老店生活與成長，他說：「事實上從小我就幫忙這個店，當學生的時候也是這樣的，下完課以後書包一丟，就在這個店裡面幫忙(百-1-3~4)」，因此對老店有著濃郁不可分的情感。

游志成提到在曾祖父的年代時是沒有店面，當時只能以人力挑著扁擔沿街

叫賣油飯，自己從小也看到長輩們在製作油飯時的辛苦，從糯米的浸泡、餡料的準備與爆炒、手工包入餡料到蒸煮粽子，這些繁瑣的步驟下全都需要仰賴人力才能完成。孝順的游志成自幼看著母親從早到晚一直忙碌，當他看著母親如此辛苦為店裡付出，「那時候我也是看到我媽也是蠻累的，到 60 歲，她大概七、八歲就開始幫忙了。...對，我也不忍心，所以那時候我爸提出來的時候，我就一口答應，就一定要把它承繼下來這樣 ((百-4-141~147))」。因此在身份的認同上，游志成認為必須分擔父母親的辛勞，讓老店能夠繼續經營下來，當其他兄弟姐妹都沒有意願接手的情況下，自己就有責任接手家裡的事業，努力做個孝順的接班人。

*我的個性容易妥協，我從小接觸這個店，也愛這個店。那怎麼說？我可能就比較容易溝通，所以父親要我接這個店的時候，我就毅然把工作辭掉，回來接這個店。(百-1-6~8)*

## (二)內在脈絡

我對受訪者在經營歷程的內在脈絡詮釋上，主要集中在「女性角色對老店的影響」、「重視產品品質的做法」、「視員工如同家人」、「經營策略的調整」這四個面向上。

### 1. 女性角色對老店的影響

游志成在訪談中強調女性角色在這家老店的營運上佔有很重要地位，「很多媒體來報導，我在談的時候，我就說我們這家店，百年老店最佳推手就是祖母跟我媽媽，接著現在就是我太太(百-3-89~90)」。我正好好奇說為何這家老店是由女性(媳婦)主導，游志成提到了背後的主因：「我剛有提到在日據時代的時候家裡還不錯，在我印象中甚至我祖父母跟我們談過，爸爸他們三兄弟，沒有實質的負責經營生意，因為他們三個在外都有工作，像我爸爸在地政事務所上班，所以他們沒有實際去參與(老店的經營)。那是後期，我爸是後期 (百-3-98~100)」。父親是到了祖父要分家時，才慢慢接手經營這家店，然而當時父親只有管理店內的收入，內場有關製作油飯的大小工作都是由祖母與媽媽負責，因此游志成不諱言說：「從我阿公跟我媽媽這代都是以女人當家，那既然這樣子的話，意思就是說，那個老婆如果說比較能幹的話，老公就比較輕鬆。既然家裡有兩個女人在，所以我爸爸更輕鬆，只負責第一線營業而已 (百-7-250~256)」。在游志成的口中父親的脾氣很好，從來不打孩子，但是較缺少責任心，對於父親，「他給我們的印象，就是沒

有責任，也可能是因為以前...阿公那時候就是因為家裡比較舒適，所以說店裡面.....，大都由祖母與員工打理（百-7-263~267）。因此他形容百年油飯這家店能經營這麼久的背後靈魂人物就是祖母、母親與太太。

游志成提到母親時說：「她(媽媽)從懂事開始就在店裡面幫忙，而且我媽媽的個性就是她很注重原則，什麼事情都要做得很完美、處理得很妥善。所以我從小就看她圍裙一穿好，從早上五、六點就忙到晚上十一、二點，對。對，她對於任何工作都這樣要求，到目前為止我也是一樣，在店裡有時候也會對我說這個做不好，那做不好，這個要更好一點，對，到目前是這樣（百-4-130~135）」。從小就看著媽媽從早到晚為店裡付出，即使高齡 76 歲的媽媽現在已經退休，她在假日時還是改不掉對老店的關心而親自到店裡指導，為老店的品質把關。

*媽媽比較會關心店裡面的整個產品的製作品質，客人的滿意度，我媽媽都會比較注意這一些東西。（百-26-988~989）*

游志成在形容太太時則說，她是一位刻苦耐勞的女性：「我太太在裡面幫忙，她是主宰這整個店。對，她要跑全場，哪邊需要支援她會支援，但是以廚房為主。（百-14-523~526）」，對他而言太太是這家店的核心人物，內外都要兼顧。「我太太又是客家人，客家人本來就是刻苦耐勞，接著她就是肩負這個重責。所以我常常說我太太是應該算是第三代半。不能說第三代，第三代是我媽媽，對，三代半，可想而知在這個店裡面她的份量多重（百-3-92~94）」。太太嫁入游家後，看著婆婆如此努力工作，自己也知道與先生接手後，身為媳婦的她也要承接婆婆的手藝，肩負起在內場調製油飯的重責大任。

從游志成的口中發現，百年老店從一開始的祖母，經過媽媽到現在的太太，她們在店內都是打理廚房裡最瑣碎的事情，在小小不到五坪的廚房裡辛苦地炒油飯，如此辛苦的工作假設沒有她們對這家店的用心付出，老店就沒有辦法延續經營下去。

## 2. 重視產品品質的做法—重視原料來源，料理的方式(工序)，外觀的呈現，口味的改良

游志成接手後，發現一家店要能長久經營，產品品質的維護很重要。訪談中我從游志成口中，發現他在食材品質的要求上下了許多工夫，包括重視原料來源，料理的方式(工序)，外觀的呈現以及口味的改良。

游志成在食材原料的選購上，強調自己不會因為要降低原料成本而使用冷凍肉品，或者用現成的肉羹，「外面很多人在賣肉羹沒有錯，它甚至有機器做的，但是品質沒辦法掌控。……比如說口味，每家調製方式不同，或者是裡面的豬肉，肉的來源你也不知道，他可能會用冷凍豬肉，我都是用溫體豬肉(百-21-790~795)」。

他細心評選所有的食材來源，「其他食材也是一樣，不管是香菇，豬肉也是一樣，也是一批一批來，我們都會要求先挑選，貨比三家不吃虧。~~還好，我們注重食材的來源穩定，良好的食材，如此貨商才不致於忽視食材的品質，共創雙贏的利潤。(百-22-847~848, 861~862)」例如油飯中的材料，香菇是來自於桃園復興鄉，豬肉則是選用當日現殺的溫體豬肉，糯米除了請廠商選擇來自濁水溪的糯米外(產自台灣濁水溪流域的圓糯米，外型短圓飽滿，口感甜且軟黏，米質亮麗具有光澤)，為了能確保廠商供貨的品質穩定，游志成刻意將每月所需的糯米分別由兩家米商提供，藉此要求品質。他說：「我們注重食材的來源穩定，良好的食材，如此貨商才不致於忽視食材的品質，共創雙贏的利潤(百-22-861~862)」。

即使好品質的食材成本比較高，但游先生還是願意將這些成本投資在食物上，為的就是要讓顧客吃到好吃的油飯，所以他對食材有一定品質的要求。

而在料理的方式上，游志成則說為了品質不易變質，他們會視季節調整油飯的味道，「坦白說，夏天我們口味會重一點點，口味重些，但不是鹹。但是我為什麼會夏天口味重一點？因為夏天天氣熱，一方面會流汗，一方面...你沒有稍微重一點的話，東西不能久放。東西不容易保存，夏天如果說沒有一點點油，或者口味沒有一點重，東西不能放，太清淡了，油飯會容易壞掉。對，很多東西就這樣，不光是油飯(百-23-899~905)」。

游志成以自己從事餐飲的豐富經驗，發現人的味覺會在不同的環境下呈現不一樣的感受度，因此他會視氣候調整味道，來刺激味覺。

在外觀的呈現上，我有問游志成先生，為什麼在店裡看到的油飯是用一個容器裝，放在蒸籠保溫，游先生則說：「那種包裝方式是最近一、二十年來，我們整個市面上做的改變，因為這樣比較環保。我們以前油飯的呈現方式有兩種，一種就是在木桶或籠內用杓的(台語)~~。但是筒仔米糕現在是大宗的油飯呈現方式...用粽子的現在還是有，但是因為粽葉本身，台灣出產就很少，大多是東南亞進口的(百-24-924~928)」。

游志成會將油飯改成筒仔米糕的呈現方式，除了他認為不使用粽葉較為經濟、環保外，他也發現到許多粽葉的來源、品質有疑慮，

甚至也有不道德的店家重複使用(百-24-932~938)，因此他基於環保與健康的理由，將油飯從粽子的型態改成筒仔米糕的方式呈現，許多客人也好奇問他，他向客人解釋：「筒仔米糕事實上也是油飯的一種，它只是包裝呈現的方式不一樣。你可能用葉子包，你說粽子，那我用筒仔米糕方式，我是筒仔米糕，但是筒仔米糕本身鹹的，就是一個油飯，就是屬於油飯。炒起來是鹹的就是油飯（百-25-946~948）」。

除了外觀上做了大幅度的改變外，在油飯的口味上，游志成接手後也做了改良。「你可能用葉子包，你說粽子，那我用筒仔米糕方式，我是筒仔米糕...油飯也做改變，做法也都改變。比如說裡面我爆香方式做改變，比如說我裏面不加蒜、不加味精。以前的油飯大都是蒜頭的香味，改良的油飯呈現“軟而不油，香而不膩”，口齒陣陣留香的美味（百-25-947, 961~963）」。他是以現代人的口味、健康取向，將油飯調整成屬於客家風格的香味，這樣的改變除了讓油飯的味道更香之外，吃起來也感覺到不那麼油膩。在早期生活物資缺乏，糧食不足的情況下，食物的料理口味會比較油、比較重，但反觀現在的飲食不再缺乏，人們普遍營養充足，因此游志成現在炒油飯時也以顧客健康為出發的角度，開始符合現代人注重低油、低鹽，以健康為取向，來調整原有的製作理念。游志成接手後重視產品的品質來源、料理方式，並調整油飯的外觀以及口味，他會用心如此做改變，出發點都是為了顧客健康而設想。

### 3. 視員工如同家人

游志成提到自己與員工之間的互動關係良好，訪談中就說他與員工的相處就像是家人一般的親近，「事實上我們就跟兄弟姐妹一樣，像我們員工有時候會“噹”我，那我們習慣了，“噹”來“噹”去大家都習慣了。員工就是我們的衣食父母，除了顧客之外，他是我們第二個衣食父母。員工幫我們創造利潤，反之我們提供工作，雙贏（百-15-553~555）」。在忙碌的工作之餘，也不忘透過鬥嘴來增進與員工之間的感情。我第一次至店裡詢問游先生是否願意接受訪問，在用餐的過程中就觀察到游老闆與員工之間的互動關係非常良好。由於當日我是在非用餐時段(接近下午兩點)到達現場，客人不多因此店內的工作量輕鬆，我發現到他們彼此間會閒話家常，游老闆也是體恤員工的讓員工先坐下來用餐，等到員工用完餐，自己才去用餐。游志成認為：「除了顧客之外，他(員工)是我們第二個衣食父母。員工幫我們創造利潤，反之我們提供工作，雙贏。對，所

以請員工很不容易，那你學著去怎麼對待他（百-15-554~555）」。

為能提振員工的工作士氣，游志成也不吝嗇提供員工應有的福利享受，除了基本的勞健保、員工餐之外，偶而也會請員工到外面吃飯，每年並舉辦員工旅遊，年終時除了辦尾牙外，也會依據員工的工作年資發放豐富的年終獎金(百-15-557~562)。我與游老闆電話連絡，約定訪談時間的過程中，就聽到游老闆說他們與員工正在外地從事員工旅遊的活動中。

#### 4. 經營策略的調整—筒仔米糕，百年三寶，老店大翻新

我請問游志成先生對自己在接手後的經營規劃時，他說：「就是不管經營什麼店...就是每個階段每個階段可能付予任務不太一樣（百-7-274）」。並提到自己接手後第5年，也就是在民國80年時，遭遇了經營上瓶頸，使得他店內的生意每況愈下(百-8-275)。追問原因後，他表示因為旅遊資訊四面八通，大溪開始發展觀光後呈現多元的商機，也漸漸進駐不少知名的名店，且經營小吃的店家也越來越多，他自己感受到外客沒有相對成長的時候，生意就漸漸被分攤掉，生意也慢慢變差了，因此游志成重新思考方向，前後做了三次的改裝，這三次改裝都在經營方向上做了一些重要的改變。

第一次的改裝是自早期大溪鎮較為熱鬧的三角公園附近，因政府推動攤販整頓而搬回老店後，將店內略做整理開始營業，游志成因為接手才5年，以第四代接班人應負起認真經營的責任感，毅然決然改變了產品的外觀與口味的調整等經營方式。他說：「經營方式就不太一樣，開始就把它改成筒仔米糕。~~而口味上也慢慢在改變，譬如說粽子我改成筒仔米糕以後，那時候油飯，我以前爆香是用蒜，後來我改，不要用蒜，完全以薑跟油蔥，口味也做點改變這樣子（百8-289~301)」。游先生提到做了產品與口味的改變之後，客人反應都不錯。

而第二次的改裝變動不大，只是將攤子往內擺放，則是百年油飯在85年得到內政部所頒發的薪傳獎以後，當時獲獎的資訊因為媒體的傳播而吸引更多顧客前來，也拉高店內的營業額。游志成就指出大溪的觀光產業原本不發達，一直到民國85年老街再造後才逐漸推動了大溪的觀光而熱絡了大溪小鎮，觀光客開始進入後帶來大量商機，老街因此充斥許多小吃店或攤販，當然也有跟他們一樣是賣油飯類產品的店家，面對這些競爭對手的壓力，游志成說：「我主打是油飯，事實上我早就已經跟他們區隔，我好幾年前就跟他們區隔了。這

樣你才有生存空間，你如果一味的跟他們一樣都是賣小吃的，都以麵類為主，並沒有什麼特色的。所以我慢慢從 85 年開始，就慢慢做區隔，地方上的小吃做區隔（百-11-411~413）。他特別將油飯、肉羹湯、肉捲三樣菜設計為一個組合套餐，取名為順口好唸、容易記憶的「百年三寶」，讓客人知道這家店就是以這三道菜著名，他說：「因為我知道我的店的顧客全是以外客為主，以觀光客為主，平常大概有六成以上，假日有九成以上，所以你要知道說你的客群在哪裡，譬如說我店裏面的經營型態會做改變，假日我儘量多，菜色簡單，這樣會比較快，翻桌率會比較快（百-11-413~416）」。因此假日時游志成會刻意以百年三寶做為店內的主打菜單，以縮短假日人潮眾多時的點菜時間與出餐流程。游志成接手經營後他清楚地意識到，老街再造後的主要收入是以觀光客來店消費居多，經過幾年的運作後，他發現自己以套餐組合的菜單設計，對店內的翻桌率與營業額是有顯著的成長。

而在游志成經營老店過程中所做過最大的改變(第三次改裝)則是在民國 97 年時，他報名參加統一企業所舉辦的「老店大翻新」，這個活動規劃每年輔導 2 家到 5 家經營 30 年以上的傳統小吃老店，並經過產、官、學界共八位不同層面的委員評選，百年油飯在通過評選獲得資格後，民國 98 年就開始進行改造計畫，經過 7 個月期間雙方多次的溝通，終於在民國 98 年 10 月竣工。他回憶經過了老店大翻新的改造後，創造出營業上的佳績，「事實上...因為店已經經營那麼久了，有一定的知名度了，口味也相對在顧客心裡面了。所以說我們休息三個禮拜以後，那時候業績真的是...第一年算是爬到最頂點，最高就是 98 年的 11 月份，那時候改造完成了（百-10-378~380）」。店內菜單除了以油飯與小吃為主之外，經營者仍維持早期的經營內容，包括油飯、供應麵食小吃，滿月油飯的訂單。

自從老店大翻新後，游志成發現藉由企業的資源與協助，重新換上新妝後的老店除了更明亮外，也更具歷史性、故事性，因此帶來更多的消費收益，游老闆說：「事實上...因為店已經經營那麼久了，有一定的知名度了，口味也相對在顧客心裡面了。所以說我們休息三個禮拜以後，那時候業績真的是...第一年算是爬到最頂點，最高就是 98 年的 11 月份，那時候改造完成了。然後到隔年 99 年，業績是我目前我接手 20 年以來最好的（百-10-378~382）」。游志成驕傲的說，老店翻新後的營業額他創下自接手後二十幾年來的最高峰，加上觀光客的蜂擁而入

使他們的油飯量增加。店內以不到五坪的廚房規模，現在已經讓他們從早忙到晚，如果要額外再接滿月油飯訂單，店內排訂的每週三的休假日就要加班趕工生產。游志成為了不讓太太過於勞累，有意將滿月油飯的訂單量減到最少，他想了一個不得罪客人的方法，刻意將原本包裝以盒裝的方式改成用紙碗盛裝，雞腿與紅蛋也另外包裝，許多消費者會因為覺得這樣的包裝送人不够體面，就會打退堂鼓而選擇改訂其他家的油飯。如此在不得罪客人的情況下，運用包裝的策略，技術性地減輕夫妻倆人繁重的工作量，他們才能顧好店內的油飯與其他相關產品的製作，並維持油飯品質的穩定。

### (三)外脈絡

我對受訪者在經營過程的外在脈絡詮釋上，主要集中在「環境的變遷」、「外在傳媒的影響」與「建立顧客關係」的面向上。

#### 1. 環境的變遷

##### (1)社區改造

游志成提到民國 85 年政府輔導地方推行的社區改造計畫後，影響老店的經營模式。他說：「剛開始的時候，那時候大溪沒這麼熱鬧，對，然後整個商業行為、商業活動也沒那麼活絡。是最近這十幾年來才開始這麼熱鬧，尤其最近這五年來，整個商圈業者在文建會、地方政府、商業司委託中衛、生產力等顧問公司輔導業者注重產品開發，凸顯店家特色，輔以行銷策略，炒熱大溪老街成為北部的旅遊景點 (百-13-506~509)」。根據我上網閱讀大溪的史料記載與游志成先生的口述後發現，民國 85 年以前，大溪的觀光並未受到地方政府重視與補助，後來一些居民開始對老街過去的歷史文化保存開始有所共識，民國 85 年初在文化建設委員會與相關團體的努力下，老街成立了「大溪鎮歷史街坊再造協會」，協助政府機關推動和平老街的「社區總體營造工作」，一連串有關「老街再造」的相關工作陸續展開，和平老街的風貌逐漸形成、也逐漸豐富。民國 85 年 10 月後又入選經濟部商業司的商店街開發推動計畫，並委託財團法人中衛發展中心企劃和平老街商業再興的工作，將原先的文化面又加入了經濟面的營造，用民主方式產生共識，票選出能代表「大溪之寶」的店家。

游志成提到老街再造的做法是：「文建會輔導，就是整個牌面，還好那時候老街與老城區部份老宅沒有全部拆掉。他是用票選的方式，保留巴洛克式牌樓，比



如說有 50 家，文建會選定 20 家，就是票選之後比較完整，比較有保存意義的牌樓，接著與屋主簽約 5 年 不得拆除，提供 20 萬。然後文建會與經濟部商業司攜手去做老街改造計劃。那事實上 5 年以後，因為商機進來了，商機進來以後，商家有機可賺(百-6-202~209)」。老街的一些店家經過改造後呈現了新的風貌，經過整理後的老街使居民以自己的社區為榮，更加強居民的向心力。並透過了媒體、文宣的大幅版面報導，結合鄰近觀光點連成「觀光帶」、「觀光面」，吸引更多的中外遊客，讓大溪的觀光發展開始熱絡起來，成為北部人一日遊的熱門景點。因此游志成才會說：「以前大溪鎮上小吃店不多，大部分老顧客都眷戀古早味小吃，選擇性也比較少，加上觀光缺乏，業績展現在不可同日而語。沒這麼熱鬧，大溪真正熱鬧的年代是老街再造(百-5-193~196)」。目前大溪已經算是一個觀光小鎮，「我們大部分的客群都是以觀光客為主(百-12-465)」。因為老街的再造後，吸引了更多遊客進入大溪觀光，也促使百年油飯的生意更好。

## (2)經濟環境變動

游志成在訪談中指出自己接手後在經營的過程中受到社會經濟變動的衝擊。五年前(約在 2008 年金融海嘯前後)因為經濟不景氣的影響，導致許多產業的發展受限、營收欠佳，尤其餐旅業受到的影響最鉅，經濟的短收使外食族與出遊的遊客減少，讓不少餐飲經營者咬著牙關苦撐下來。游志成就說：「隨著食材漲幅居高不下，成本支出增加，獲利減少已是不爭的事實...(百-10-381)」。他識到近幾年的物價波動與油電雙漲的壓力下導致成本增加，並提到這幾年從廠商進來的食材費用提高，影響到油飯的製作成本：「當然價格漲的話，牽一髮則動全身。...但是食材可能就一上去就下不來了，像香菇、蝦米等一些食材，醬油.....，最近兩、三年都一直漲。因為我每個禮拜結帳一次，一個禮拜我大概用這 20 樣東西，好比說這個禮拜結帳 3 萬，下禮拜可能就多個幾百塊，甚至上千塊，對。那我們知道他漲了，而且他不會下，我們也拿他沒辦法！(百-22-850~855)」。面對食材價格的高漲，他感受到「成本會比較高。尤其現在，最近幾年食材的成本都一直拉高，那我都選擇自己吸收，對。~~對，尤其你看這一波，油電雙漲，也是有些人蠢蠢欲動，...我也是有預備，如果非要漲價時，我要漲哪一部份，我都已經想好了。影響的層面不要太大 (百-21-801~803, 811, 818)」。游老闆說，雖然食材的成本增加，但在多重的考量之下，他卻沒有因此立即反應在售價上，「我沒有動，目前為止我還沒動，對。因為你現在薪水沒漲，對，反正我不會第一

個動 (百-21-814)」。

雖然經濟不景氣讓經營者開始調整的訂價策略，但游老闆他不希望影響的層面太廣，所以先觀望附近已經調漲售價的店家，評估顧客對漲價的接受程度後才決定哪些產品要漲?何時要漲?要漲多少?游志成認為老店若要長久經營下去，除了要有好的品質與口味，價格也要顧客能接受，畢竟店內提供的都是小吃類飲食，不希望因為漲價而影響到顧客的觀感而使來客量縮減，減少收入。

### (3)競爭者增加與飲食習慣的轉變

訪談中，游志成就提到外來競爭者的增加與消費者習慣的改變，對老店的生意量有很明顯的衝擊，他意識到大溪鎮的觀光快速發展後，對老街商圈的生態組合上產生了一些改變，因為老街的再造後，新風貌吸引許多遊客前來大溪旅遊，刺激消費並帶動了觀光發展。游志成回憶說，老街的再造後，「大溪漸漸進駐不少知名的名店，就是經營小吃的店越來越多，外客沒有相對成長的時候，生意漸漸會被分攤掉，那時候生意慢慢差了(百-8-277~283)」。甚至有一家知名的麵包店也進駐大溪開了分店。面對這些業者所帶來的競爭壓力，業績慢慢下滑，使游志成在經營上感受到威脅。

游志成在經營的過程中，還發現到消費者在外食的習慣上有明顯的改變，以前外食時消費者會選擇較有飽足感食物為主要訴求，但現在的消費者卻以「吃巧不吃飽」為目的，重視小吃的口味是否別出心裁、外型是不是有創意。例如這兩年知名夜市風行的一些知名的小吃，有各式口味炸飯糰、轟炸大魷魚、三星蔥雞腿排、爆漿起士豬排，就悄悄在觀光老街的攤位中出現，許多遊客在逛老街的過程中在這些小吃攤消費後，肚子已經呈現半飽狀態，就不會想去吃油飯。

## 2. 外在傳媒的影響

游志成在訪談中，以較激烈的語調指出外在傳媒對老店的知名度有很大的宣傳效益。在百年油飯的經營歷程中上，對游志成而言，民國 85 年這一年是個重要的一年，有其獨特的意義。「85 年那時候我們拿到薪傳獎...那 85 年前後，那時候又是臺灣蠻盛行美食節目，...所以 85 年代開始，可想而知我們拿到這個獎以後，雙方相得益彰，網路上也蠻ㄅ一ㄤ`的，所以我們店知名度又拉起

來。而老街那時候也炒得...蠻熱的，媒體、雜誌爭相來拍攝美食節目。.....一步一腳印，對，還有食尚玩家則是後面了，甚至還有那個胡瓜，綜藝大集合，那個羅志祥他們的節目，對...然後我剛剛講過因為他都會，一段時間倒帶，無形中再一次炒熱百年油飯報導，接著商機又呈現了 (百-9-326~329, 338~344)」。

首先是他們得到由內政部舉辦，為了發揚中華文化、推展傳統手藝技術為主要目的薪傳獎，獲得這項殊榮後儼然提昇了老店在顧客心中的形象。且獲獎的資訊透過傳播媒體的介紹後使老店的名聲遠播，許多顧客因此知道大溪有這一家口味獨特的油飯，更因為有線頻道的美食節目主持人的介紹，以及一些美食雜誌的專欄採訪，使老店的特色與歷史故事晉升媒體版面而創造出老店的商機。游志成就遇到很多遊客是循著媒體報導的路線，或者是透過網路對大溪老街美食的介紹，而專程來店品嚐油飯，游老闆回憶過去的經營歷程後，深刻感受到有聲或無聲的傳媒資訊對提高老店品牌知名度與營收的重要性。

### 3. 建立顧客關係

游志成在訪談中，明確提到了一些他們與老顧客之間的互動過程。例如許多在地的客人會將油飯當成早餐食用，因此平日只要是上班上學的時間，店內生意就會很忙，由於老店位處市場旁，巷道狹小停車不易，游老闆為了不讓顧客擔心車子停在外面被開罰單，就會讓老顧客行個方便，安插在其他顧客中先取餐，私下游老闆也與一些私交不錯的老顧客互動良好：「平常有空我們都會跟客人互動，尤其是老顧客。對，實際上老顧客我們有時候都會送他一點私房菜，甚至我們會互動送一些禮品。...跟我們做一個交換、互動這樣子 (百-12~13-470~474)」。

游志成也認為老店要能長久經營下去的話，在顧客心目中的建立好口碑很重要。他說：「因為我們大部分的客群都是以觀光客為主。需要擬訂經營策略，以老城區商圈為範疇，除了本身要保持戰鬥力，堅持品質掌控服務為導向。既然是以觀光客為主的話，變成說觀光客為主，除了媒體之外，就是以人傳人做口碑的這種行銷方式 (百-12-465~467)」。因此游志成在經營的過程中凡事皆以顧客角度為出發，堅持原料來源，在油飯製作上的費時費工，目的就是要做到口碑。而他也認為面對觀光客的宣傳方式除了必須善用媒體行銷，讓顧客知道老店

的存在與價值之外，在眾多的外在競爭對手下，產品更是要以好的品質來建立老店在顧客心中的地位，並創造口碑。

#### (四)承諾性詮釋

百年老店在品牌經營的歷程中，經營者對自我身份的認同、詮釋品牌的內在脈絡與外在環境脈絡後會產生行動，而行動之後會進行一個重要的步驟，就是要說服自己與他人，為何要這樣做的原因。這種行為之後向他人與自己辯解，藉以合理化自己的行為表現，這就是釋意概念中所謂的「承諾性詮釋」。通常承諾性詮釋代表影響經營者相當大的「核心價值」、「使命與願景」或「經營方針」，這些概念有些可以成為品牌傳承的要素。

##### 1. 核心價值—誠信與用心

游志成在談到自己的個性與做事的原則時，提到母親按部就班、腳踏實地的做事方法影響他接手後的經營態度。游老闆說母親傳給他的口訓是「誠信經營、童叟無欺 (16-594)」。因此自他接手後也按照母親的做事的要求，在食材品質的要求上下了許多工夫，例如料理的製備方式，重視原料的來源，產品外觀的呈現以及口味的改良。然而以純手工方式拌炒油飯，雖然需要耗費大量體力、時間與功力，但唯有如此做才能把油飯炒的又香又好吃，得到許多顧客的稱讚與認同。而游志成為了做好油飯的品質，也用心挑選原料的出生地，例如糯米是選擇來自濁水溪的糯米，香菇則是產自桃園復興鄉，豬肉則是選用溫體豬肉，這些食材來源都是來自品質佳的產地，如此才能確保製做出的油飯，呈現給顧客面前是有品質、有誠信的。而游志成願意用心、用好品質、做好食物的目的就是要讓顧客吃得到好吃的油飯，他能接手經營超過 26 年的核心價值，就是源自上一代(媽媽)傳給他的那一份「誠信經營」與「用心製作」的精神與態度。

*第三代口訓：「誠信經營、童叟無欺」，我給第五代的觀念：「勇於負責、創新求變、具同理心」。(百-16-594~595)..... 目前孩子還是蠻尊重我，孩子也是知道我的個性，所謂個性就是說我做事情絕對不馬虎，事實上你以後要接、傳承這個店的話，那就要用心的做。(百-16-604~606)*

## 2. 使命與願景—品牌永續(以用心經營，讓顧客滿意為方針)

老店能夠傳承至今勢必有它特別之處，游志成口中的母親是個凡事要求完美且注重原則的女性，為了做好油飯她重視每一道料理步驟，不畏長時間的在炎熱的廚房中忙碌。游志成接手後，看著母親為了品質對油飯的付出，自己深深了解老店要能長久經營，產品品質的維護很重要。他除了重視原料的來源外，為顧及客人的身體健康，他不以粽葉包油飯，並以低油、低鹽的健康取向，因此游志成認為自己的使命是，「用心經營、顧客滿意為理念，秉持永續經營的願景（百-26-1007）」。這一份傳承的使命感除了說明自己在身份上的認同，賦予自己對老店的責任外，更讓他對老店的未來發展規劃出藍圖，未來對員工的教育方式、客人喜歡的口味，也是要用心地一直持續下去，要更努力經營、繼續傳給下一代。

游志成認為老店以後需要再拓展的面向有很多，其中轉型與擴大營業是未來最可能的經營方向。他告訴我：「我那天有跟我兒子講，就是說如果有一天你要接手，或者這個店我能再繼續做下去的話，我可能就是會換一個地方，因為目前這個店坦白說是有飽和現象，目前狀況或多或少會阻礙成長的空間(百-26-1015~1017)」。因此他希望第五代接手後能置中央廚房才能應付未來可能的發展，「如果要走這條線，我剛剛有提到就是說，如果孩子要接，事實上他可以分兩個部門，一個可以專做滿月油飯，一個可以專門開連鎖店，這個店可以擴充。那因為你頭尾都要中央廚房，對不對？那所以變成說你的產量要做大。所以以後他們的發展空間很大（百-18-699~701）」。

游志成認為將來第五代接手後，在經營上就必須要另外再找一個更大的空間來擴大經營，而這個空間是能讓顧客感受到環境更舒適、座椅坐起來更舒服的硬體設施，並且在軟體上提供更好的服務品質，這些都是游老闆對未來經營上的願景。「這家店再五年、十年以後，經營型態會做大幅度的改變。經營方式一定要給客人一個不同的感覺，不同的一個用餐環境。因為事實上，我並沒有很在意說，這家店的利潤能取得多少，我是希望說提供顧客滿意的餐點，更舒適的、更滿意的用餐環境，與良好的服務品質，轉型是未來會有的途徑（百-25-972~975）」。而詮釋受訪者的內在脈絡時也提到未來若有意要擴點或增加滿月油飯的訂單，經營上就要做改變，要做轉型勢必就要設置中央廚房，才能實踐他們對老店的未來展望，能長久並永續的經營下去。所以用心經營、顧客

滿意、永續經營是游志成對老店的使命與遠景。

### 3. 經營方針—品質保證，注重衛生

我發現做到品質保證，注重衛生是第四代的經營方針。游志成指出他能接手 26 年，延續老店經營最重要的態度就是用心把油飯的品質與味道顧好。而他在經營時的用心與誠信態度就是來自於母親的身教與言教。游志成說：「經營方針方面，我爸媽給我的觀念就是說，一定要以客為尊，也就是說客人到店裡面用餐的時候，至少讓客人感受到店裡面的親切，然後價格方面一定要合理（百-26-982~983）」。因此長輩的教誨下，他凡事要以客人為出發點的思考，除了呈現給客人的食物品質要好，也要讓客人坐得舒適；而在訂價策略上除了視經濟環境變動與市場上的價格為參考依據外，更要訂在客人願意支付的金額。所以游志成認為老店要能夠永續經營除了經營者本身要用心外，更要有良心(百-27-1047~1048)。

游老闆的母親雖然現在已經退休，但在假日時還是會掛心老店，而到店裡指導經營，母親會告訴他哪些做不好的地方要修改，因此由老闆知道產品要有好的品質、食材來源要好、製作的衛生條件也要乾淨(我有親自到廚房看過，非常驚訝一個五坪不到小小的廚房竟然能做出那麼多的油飯，重要的一點游老闆他們將廚房整理得非常乾淨，像剛大掃除完樣的清潔，完全沒有油垢，可以看出他非常的重視衛生的概念。

## 四、百年油飯的經營歷程之釋意主軸

本研究是以釋意概念來理解受訪的接班人對餐飲老店經營歷程的脈絡詮釋，並以品牌傳承的概念瞭解這些老店是在什麼樣的時空背景下，歷經哪些轉變，哪些價值觀、態度與做法是能讓這家老店(品牌)能走過歷史環境的起伏，而仍在市場中占有一席之地。表 4-2-1 是前述第一節內容，根據訪談文本所分析的結果，以 Weick 所提出與釋意概念相關的要素，包括受訪者對自我的身份認同、內在脈絡、外在脈絡、承諾性詮釋(區分為核心價值、使命與願景、經營方針)，再加上歷史脈絡，也就是先人的創立年代(這部份是從受訪者口述與相關文獻資料佐證而成)。我將受訪者對百年油飯的歷史背景與經營歷程釋意歸納整理如表 4-2-1 所列。

表 4-2-1 百年油飯經營歷程的概念要素與主題

概念要素		主題意義
先人創立的年代		1.發跡地—桃園大溪鎮
		2.核心產品—油飯
		3.品牌名稱—永樂亭
身份態度的認同		因責任延續老店經營，孝順的第四代接班人
內在脈絡詮釋		1. 女性角色對老店的影響
		2. 重視產品品質的做法—重視原料來源，料理的方式(工序)，外觀的呈現，口味的改良
		3. 視員工如同家人
		4. 經營策略的調整—筒仔米糕，百年三寶，老店大翻新
外在脈絡詮釋		1.環境的變遷—社區改造、經濟環境變動、競爭者增加與飲食環境的改變
		2. 外在傳媒的影響
		3. 建立顧客關係
承諾性 詮釋— 品牌 傳承	核心價值	誠信與用心
	使命與 願景	品牌永續(以用心經營，讓顧客滿意為方針)
	經營方針	品質保證，注重衛生

百年油飯的祖先從大陸福建遷入台灣，從宜蘭進入後一路中和慢慢移入大溪。第一代曾祖父游兆讚用一根扁擔將油飯扛上肩頭沿著大溪街上以叫賣方式起家。第二代祖父游輝全，經營得法才買下現在的店面，以「永樂亭」為店號販賣油飯及小吃。傳到第三代父親(游永田)，娶了游葉素(家中的童養媳)，因游永田前後兩次被政府征招入伍，個子嬌小、個性堅韌的游葉素只能一肩扛下照顧老小以及店內炒油飯的重擔，努力撐起丈夫的家業，直到游永田平安返鄉後，夫妻才一起經營家業。

受訪者是第四代的游志成先生，他從小在這個店幫忙、長大，對老店有一份濃郁的情感，在父母親的徵詢下，於民國 75 年接手經營這家老店，成為第四代的接班人，且在母親的協助下，與太太一同努力在老店的經營上。民國 85 年夫婦倆並將老店取個容易記憶的名字—「百年油飯」，以母親的肖像註冊商標。

創店初期以米糕、紅龜粿、草仔粿、九燈炊等米製品為主要販售商品，到第四代接手以後，店內營業項目則有滿月油飯、新娘米糕、油飯做為批發商品外，門市中除了油飯外，也供應麵食小吃。而店內販售的油飯也是經過夫婦倆改良後的味道，油飯的外型在第三代時仍採以粽子形式的外觀銷售，到他接手後的第十年，才將原有的粽子改成筒仔米糕的型態販售。並將菜單中的「油飯、肉捲、肉羹湯」組合成為百年三寶，做為店內的招牌套餐，除了唸起來順口，也增快點餐的速度。

百年油飯在經營的過程中，並非一帆風順，中間歷經社會環境的變遷，以及水電、食材成本提，讓游老闆感受到營收減少，但是游老闆卻不因此降低原料成本來提高利潤，而是藉由社區改造的計畫來改變老店的面貌，提昇老店的名聲，並透過電視傳媒的報導讓老店重新活躍起來。而在經營管理上，游志成行事謹慎，面對不同時期的環境衝擊會擬訂不同的經營策略來加以應對，以維持老店的持續經營。

而他在詮釋整個老店的傳承歷程時，不時提到母親的功勞，他認為高手藝精湛的母親不僅是百年油飯的重要推手，更是老字號屹立不搖的精神表率。母親在老店的用心付出，以及她對游志成的身教與言教，也導致游老闆在經營過程中更重視產品的品質，包括重視原料來源，料理的方式(工序)，外觀的呈現以及口味的改良，並落實在與用心對待顧客的行動上。而游志成的這些態度與行為也形成了這家老店的核心理念——就是要對顧客秉持著誠信經營與用心製作的那一份精神與態度，讓顧客滿意並能永續經營下去。



## 第三節 醉月軒餐廳的歷史事件與釋意歷程

### 一、創立的歷史背景與發展

醉月軒舊名醉月食堂，創立於民國 14 年，第一代阿公在日據時代時就在白河地區經營麵店與雜貨店的生意，後來經過友人的介紹在日本的酒館學習酒家菜，學會做菜以後才開始兼職接外燴的訂單，初期以小吃及外燴(辦桌)為主，早期年代的民眾消費力有限而利潤微薄，在光復初期台灣社會動盪不安的環境背景下，醉月食堂渡過最艱難時期。第二代(父親)在成家後曾經離家到台北從事貨運司機的工作，後因家中的外燴工作量增加需要人手、加上司機的薪水扣除外地的生活花費後所剩有限，所以重返家中，協助外燴繼而接手經營，歷經祖父及父親兩代的努力經營，目前傳至第三代接班人魏志佑手中。

第三代魏志佑在國中畢業後就開始跟著爸爸學習外燴(辦桌)的經營，因大哥離家至外地工作，由有責任心的他跟隨父親的腳步，分攤家裡的事業，積極認真地工作，並在三十歲成家後一手扛起長輩留下的外燴(辦桌)事業。民國 84 年起開始舉辦白河蓮花季，魏志佑將蓮花的相關產品研發了 12 道蓮子餐，受到許多遊客的歡迎，往後的三年魏志佑的餐點設計都在白河蓮花節展露頭角，並吸引一些有線、無線電台的大幅報導而使之聲名大噪。在住家外面搭起棚子做起小規模的外燴，起初並沒有店面與店名，直到民國 88 年才將新建的住所改成餐廳來經營，為了承接公部門的一些活動，他申請營業登記證，將「醉月食堂」更名為「醉月軒」，除了維持原有的外燴訂單，也開始包辦附近居民的大小宴會，與承攬大型團體客的餐食，一直經營至今。

### 二、產品內容與特色呈現

白河以產蓮聞名，醉月軒餐廳所在的白河地區即是早期蓮花遍生的碧綠水潭，但是白河蓮花聞名中外則是近十年內的事。民國 84 年，白河舉辦蓮花觀光季，委由魏志佑代為設計蓮花餐食譜，將蓮子、蓮花、蓮藕等蓮的系列產品加以巧妙變化烹調，研發 12 道清新蓮餐，使得蓮的經濟價值大為提升，對蓮花產品的推廣有莫大助益。民國 85 年全國文藝季白河蓮花節，魏志佑研發的蓮子大餐獲得肯定，並入選白河農會蓮子大餐之一；民國 86 年白河蓮花節，魏志佑的蓮子大餐榮獲冠軍並受到媒體的爭相報導而走紅。民國 87 年，他第三度擔任白河農會蓮子餐的掌廚，並在草店社區協會活動中心—茄正公廣場辦起了蓮子大餐，吸引許多觀光客前來品嚐並受好評，不過魏志佑先生當時沒有自己的餐廳，

仍以外燴為主。直到民國 88 年，位於白河鎮草店里餐廳正式落成，才取名為「醉月軒」，餐廳內部寬敞，冷氣空調、環境舒適，告別過去外燴時期那段艱辛的「滿汗大餐」年代。

能讓魏志佑的餐廳在白河地區長久經營的主要原因是，他用好的食材品質，製做出口味好的菜餚，並且收費合理，顧客認同這家老字號而願意將訂單交給他處理。而他也重視菜餚整體的呈現、味道與顏色上的搭配，對品質也有一定的要求，堅持以平價、好口味的料理，用心服務顧客。

### 三、醉月軒餐廳的傳承與經營之釋意歷程

根據訪談內容與網路資訊，將醉月軒的創立的歷史事件與產品內容與特色做簡要的敘述後，我以釋意的概念工具，詮釋醉月軒這家老店的經營者對品牌傳承與經營的過程，釋意的來源可分為「身份與態度的認同」、「內在脈絡」、「外在脈絡」、「承諾性詮釋」。

#### (一)身份與態度的認同—自幼累積經驗，成人後因責任接手

第一代阿公年代早期是在白河地區經營麵店與雜貨店的生意，在學會酒家菜以後才開始從事外燴(辦桌)，傳到第二代時因道路拓寬計畫，拆去原有的店面而無法繼續經營麵店，父親開始專精於外燴(辦桌)的經營，目前是傳到受訪者的手中。魏志佑說：「我國中畢業就做了。...三十幾年。我正式接手，~~算整個是我在發落，差不多二十，二十幾年了，就我接手後就開始在發落了啦，啊他(父親)就算比較幕後了(醉-36-1392, 1394, 1397~1399)」。他從小與父親經營的外燴工作環境一起生活，一同成長，年幼時在家中只是限於父親交代工作就去幫忙做完，直到成家後開始接手父親的工作掌管外燴事務。因此在身份的認同上，魏志佑看著兄弟姐妹從小就協助家裡的工作，這是父母的事業，身為家中的一份子就應該要幫忙，大哥離家至外地工作後，雖然還有妹妹協助，但家裡就剩下他一位男丁，身為次子的他認為哥哥不在，自己更有責任幫忙父母，並慢慢接手家裡的事業。

成年後的魏志佑認為這個就是家裡留下來的事業，一定要有人延續，因此他在接手後除了慢慢累積各種外燴經驗，包括婚喪喜慶、廟宇建醮、神明慶生等不同類型的外燴，認真地經營外燴市場，並且努力工作為自己累積經驗與收入。一路從外燴的經營年代到民國 88 年才開始有餐廳店面的經營。他認為自己

在醉月軒裡所扮演的角色是一個認真的工作者，因為外燴的工作複雜繁瑣，除了要針對不同外燴對象在菜單上費心設計外、與廠商的接洽、準備食材、搭設場地、桌椅安排、準備餐具、廚工與服務生的人數調整，這些眉眉角角的大小事都要由他一手策畫。研究者在訪談進行中就遇到附近軍營的士兵來店裡向魏老闆訂餐，魏老闆不厭其煩、詳細詢問對方有多少人？預算是多少？餐點要辦在哪裡？大小細節他都不遺漏。能主導外燴的一切流程並非與生俱來，是他從小在家庭生活中耳濡目染，看著父親如何去做，如何去處理，累積這些經驗而造就他今日的能力。

說起來，一輩子，打拼我也打拼得這樣。說重一點，我打拼做，我爸爸，我爸爸他做那麼久，還沒有我那麼做(努力打拼)，因為那時候我正年輕，所以什麼都我在做，工作也是很多。(醉-45-1753~1754)

## (二)內在脈絡

我對受訪者在經營歷程的內在脈絡詮釋上，主要集中在「重視產品品質與食材原料」、「視員工如家人」、「以品質建立口碑與特色」以及「以顧客為需求，調整菜單」四個面向上。

### 1. 重視產品品質與食材原料

魏志佑認為食材的原料好壞是決定菜色品質的關鍵因素，他說：「我們這裡鄉下地方喔，我們在做的東西，品質要那個，比較要注重。(你是怎樣注重您的菜色品質呢?)第一是新鮮度，第二是口味，第三是色相、賣相，第四是調味用傳統的調味料。……就是我們的品質，我們的信用跟品質要顧好啊，客人就會幫我們推薦了(醉-37-1442~1444, 1455)」。

在品質的維護上，首先材料的選擇要用新鮮原料之外，品質要做好的話，食材來源就要注意，他說：「蓮子是我們這附近，人家拿來交的。……我買菜會到傳統市場的批發市場，它比一般超市價格便宜，菜也相對新鮮(醉-30-1154; 36-1415~1416)」。魏志佑為能確保生鮮食材的來源是符合他所要求的品質與規格，他親自去市場選購，某些在菜市場中無法購得的材料則是有固定廠商配合送貨。他與菜販或供貨廠商的合作關係良好，彼此信任，力求雙方能夠長久合作，供應品質能達到他所訂定的標準。

他認為原料的新鮮是製作出美味菜餚的重要因素，所以許多原料都是他

親自挑選過，從新鮮的食材烹調而成的，除了喜宴用的戚風單糕與飲料外，他不會購買熟製品，而是從原料的處理開始，如此他才能確實掌握食物的品質在衛生安全上無虞，並且為了讓顧客能吃得更健康，確保菜餚的品質更安全，菜餚在製做的過程使用化學成份較少的調味料，他說：「傳統的化學成分較少，你只有選擇化學成分較少的權利，沒有用不用的權利，因為沒了某些配方你是做不出菜的口味的（醉-37-1444~1446）」。魏志佑認為做菜跟做人做事一樣，必須要按部就班、腳踏實地去做，舉凡從食材、調味料、口味、外觀，由內而外都要做好味道與品質的管控，並且要將煮給客人的菜當成是要自己吃的一樣在處理，菜餚上桌前要親自品嚐過才能端上桌。

*我認為做一件工作，要把這個工作當做自己要吃的心態來做菜，不是為了應付工錢來做這樣的工作，把做菜給客人吃，當自己要吃的標準來做，自己就OK了。客人才會OK，自己不OK，客人要OK就很難。(醉-16-596~598)*

魏志佑強調外燴的市場與一般餐飲市場有異，是屬於區域性的商機，除非是熟識的顧客，不然很少有機會發展到遠一點的中、北部地區，顧客多數是自己吃過或是透過親友口碑介紹才會找他辦外燴，他是一個注重名譽與口碑的業者，所以認為要注重菜色的品質才能做出好的菜色口味，客人能產生認同，生意也才能更有發展。

## 2. 視員工如家人

外燴的工作需要大量人力配合，因此魏志佑看重與員工之間的內部互動關係。當他在敘述自己與員工時，就像是與家人間的互動相處，工作閒暇時會互相聊天來增進彼此之間的感情。他認為白河是個鄉下地方、產業發展受限、工作機會也不多，加上人口外移嚴重，能聘請的人力受限，所以大家只要配合習慣，工作相處久了自然就產生情感，他相信老闆以體恤的態度對待員工，員工也會將餐廳的工作視為自己份內的事，而盡心把工作做好。雖然近幾年受到外燴市場逐漸萎縮的衝擊，目前在事業上面臨瓶頸，加上餐廳的生意只集中在假日，聘請專職員工其實不合乎人力成本，然而魏志佑認為如果餐廳沒有持續經營，員工沒有工作與收入就會影響生活，體恤員工的老闆也為了員工的生計維持餐廳營運。

*員工...像家人一樣。一個我自己的表妹，一個請的，大家工作相處久了，也習慣了，這種型態，因為你，在這裡你沒有這種型態，你也沒得做，再怎*

麼會做，也不能做，大家多少賺錢啦，多少做，大家有飯可吃，日子這樣過。(醉-44~45- 1730~1733)

### 3. 以品質建立口碑與特色-用當地食材，建立口碑

魏志佑認為自己的菜餚是不惜成本，並且用料實在。訪談文本中就指出他使用當地農家種植的蓮子而不會魚目混珠，使用大陸進口的次級品，而店內販售的蓮藕粉價錢也比起批發市場的大陸貨要來的高價，許多不識貨的客人，不懂蓮子的行情會跟他殺價，他寧可不賣。雖然魏志佑自述以蓮子入菜是從第一代阿公那年代就開始有做，但他們只是將蓮子放入其中一道或兩道菜而已，設計出一整套的蓮子大餐則是從他接手經營後才開始做，吃過的顧客(包括我品嚐過後)都覺得套餐的份量充足、價格實惠、風味特殊，蓮子套餐成為餐廳的招牌菜。

魏志佑說：「蓮子這個東西，比較特殊。對呀，啊這個東西，你要做~~你要吃蓮子餐，一定要去白河吃，你不可能說，在台北市吃(醉-30-1194~1205)」。他認為必須要求食材的原料與產品的品質，建立起屬於自己風味的菜色，才能創造顧客的口碑。過去在網路不盛行的年代，宣傳主要還是以人與人之間的口碑為主，魏老闆就表示早期許多的外燴訂單是因為顧客自己曾吃過他辦的外燴，或者是透過朋友推薦介紹，才會找他辦外燴，甚至有鄉親的兒子在台北發展後成家，專程請他到北部辦婚宴。但隨著網路使用率的普及，口碑的傳播會藉由網路的心得分享而傳遞出去，魏老闆的餐廳自民國 88 年落成後便有屬於自己的營業場所，有些顧客在用完餐後認為以蓮子入菜的創新料理口味獨特、價格合理，會在自己的部落格放上餐食照片並發表心得，顧客就能透過這些部落客的食記分享知道醉月軒餐廳的存在，到白河旅遊時安排到醉月軒品嚐蓮子餐。

### 4. 以顧客為需求，調整菜單

魏志佑從小就在白河生活與成長，清楚感受到白河最早期沒有發展觀光事業，到 85 年後因蓮花季開始蓬勃發展，帶動周遭觀光與餐飲業，讓他的事業一度爬到頂峰，直到最近幾年的外燴市場萎縮與白河觀光產業沒落的一連串起伏，他深深體會到「身為一個餐飲工作從事者，除了本身傳統的一些菜之外，也要隨著時代潮流改變.....。時代是在變的，人是多變的，為生存你就要想法子改變(醉-22-866~868)」。他認為社會環境會改變，為了能在多變的餐飲市場中生

存，就要將菜單的設計朝向目標市場群規劃，以顧客的需求為主適時做彈性的調整。魏志佑自述：「菜單每一年會有一些些的改變，把客人較喜歡的菜留下，一年差不多會有兩或三樣菜改變 (醉-22-871)」。他發現顧客的口味與喜好隨著潮流而變，所以菜單中除了基本的菜色要保留外，也會研發新的菜餚與口味，並留意客人在用餐後的反應。

魏志佑也認為現代人的餐飲消費習慣不再以份量或價格取勝，而是更注重顏色的搭配與講求精緻化，尤其現在的遊客人數大多以2~4位的組成居多，不少是情侶或夫妻檔出遊，所以店內的單點菜單對顧客來說，份量過多又無法吃到多樣的菜色，因此他將幾道比較有特色的菜納入他專門為散客精心設計的蓮子套餐中，套餐內從五穀飯、湯、沙拉、主菜到甜點，甚至飯後的蓮子冰棒與餐桌上的飲料—蓮子茶，都是運用蓮花或蓮子加以變化而成，組合除了費工，成本也比較高，但是為了迎合散客的需求，他仍然堅持做下去。

*菜單每一年會有一些些的改變，把客人較喜歡的菜留下，一年差不多會有兩或三樣菜改變。(醉-22-871)*

*因為你(客人)來，你出來，不一定都很多人，你有時候夫妻來，還是情侶什麼出來，啊來了後看到菜單，要單點...沒東西吃，啊你又很少樣，最後，最後就想說好啦，不然來設計一個套餐，吼，因為你，你來，看看沒有(適合點的菜單)，再出去，看到最後我們就不好意思了。(醉-23-879~887)*

魏志佑體認過去與現在的環境有大的轉變，遊客的結構組成與口味喜好隨之改變，因此勢必要隨著時代變遷而做調整，適時變化菜色、更換幾道菜，讓老顧客每次來都能有不一樣的視覺與味覺感受，才能留住老客人。

### (三) 外在脈絡

我對受訪者在經營過程的外在脈絡詮釋上，主要集中在「環境的改變與市場的變化」、「產業的起伏」以及「外在傳媒的影響」三個面向上。

#### 1. 環境的改變與市場的變化

魏志佑在提到與大環境改變與市場上的變化時，從他的口中，我發現白河地區早期是缺乏觀光客進入，他們的收入主要靠當地人消費為主(軍人，居民婚宴，外燴)；外燴型態沒落後，然而時空轉變，現在的經營則是以觀光客為主。魏志佑回憶他在年幼時，白河地區是個尚未發展觀光的鄉村，他說：

「以前沒觀光客。因為以前這裡軍人多啊，這裡以前內角兵營，超過六千人（醉-32-1245）」。除了當地的居民之外，附近有兩個軍人的營區，因此造就了內角鎮上一些商家的活絡，包括了傳統市集、理髮店、西裝店、飲食店等都有不錯的生意。早期年代沒有便利商店，軍人外出洽公時會在附近走動，因此第一代阿公在當地開麵店的年代生意很好，加上當時的國小沒有提供營養午餐，學生如果沒有帶便當就會到外面吃麵或吃飯，因此魏老闆回憶他在年幼時期，阿公的飲食店每到中午用餐時刻，生意非常好，常常是座無虛席。但是隨著24小時營業的便利商店興起與其方便性，店內提供更多元的產品，讓不同年齡層的顧客有多元的選擇，現在的軍人與學生會轉而到便利商店購買，改變了消費市場與消費習性。

早期的鄉下沒有餐廳，當地鄉親若要結婚宴客或要辦喪事，都是請外燴幫忙；而早年居民重視民間信仰，神明的生日都是隆重舉辦，也一定會辦外燴。但近十五年，魏志佑明顯感受到居民不再以外燴方式幫神明慶生，且這一代的年輕人外移至北部發展後，一切的生活與交際都會在北部，因此較少人會刻意回到鄉下地方舉辦結婚宴客，使得外燴的市場萎縮。因此魏志佑感嘆：「那個(外燴)忽然沒有，這個就是，我分析，那個就是，一個是我們台灣的飲食習慣改變，飲食習慣的改變（醉-13-492~493）」。

魏志佑語調略顯激動說：「因為現在吼，主要我這邊，因為我這邊不是市區，我這裡算鄉下，鄉下變成，都要靠外地客(觀光客)（醉-24-929）」。過去的白河是個鄉下地方，生活需求仰賴農業為主，並沒有發展觀光產業，主要的消費人口就是軍人與當地居民。直到民國84年政府舉辦蓮花觀光花季，推動遊客到白河賞蓮花，逐漸吸引一些觀光人潮，觀光客進入後才帶動白河的觀光產業並帶來商機。到民國88年時醉月軒餐廳正式落成，有了大型的營業據點後，除了經營原有的外燴生意外，也開始接受國內外的旅遊團體或觀光遊客，那幾年是受訪者接手經營後的事業高峰。但是現在外燴的市場萎縮之後，餐廳接到宴席的訂單量減少，餐廳的主要營運就需要依靠觀光的收入，仰賴觀光客消費。

而魏志佑也認為餐飲的市場多元，必須清楚知道自己的目標顧客群，才能決定自己的經營方向，若目標不清而搖擺不定，則容易混淆餐廳的定位。

*時代的變遷，這個就是，這個東西它在走，環境在走，你要去想辦法，外*

在環境的改變，我們沒辦法改變它，只有你，怎麼適應這個外在環境的改變，不然你沒辦法。(醉-45-1751~1753)

## 2. 產業的起伏 - 外燴興起到沒落，餐廳滿座到落寞

老店在經營的過程中，必然會受到外在環境的改變而產生起伏變化。魏老闆的第一代阿公有店面，經營麵店與雜貨店的生意，到第二代時因道路拓寬計畫，拆去原有的店面而無法繼續經營麵店，父親開始專精於外燴的經營，一直到他的餐廳落成，約莫有二十幾年是專門從事外燴生意，且經營得法。魏志佑就提到在他接手後的忙碌狀況，「以前，我的手裡，我剛退伍那時候，我一天做七、八場(醉-11-411~412)」。早年的生活型態，居民重視傳統民間信仰，舉凡神明生日、婚禮、喪事都會辦桌請客，外燴的市場大，尤其在都會區以外的鄉下地方缺乏餐廳，婚喪喜慶的宴客都是靠外燴辦桌的型態。反觀現在的社會環境與生活習慣，就與過去有很大的不同，除了在都會區禁止在馬路或騎樓舉辦外燴之外，新世代的年輕人在結婚宴客時，在場地舒適性的考量下，很少選擇沒有冷氣的外燴辦桌。

另外，魏志佑也指出在民國 84 年政府舉辦蓮花觀光花季後，帶動了白河的觀光產業，吸引觀光人潮，更在民國 86 年時參與政府所舉辦的活動，榮獲蓮子大餐的冠軍，因而打響經營者(魏志佑)的名號。自民國 88 年時醉月軒餐廳正式落成後，除原有的外燴生意外，更廣接國內外的旅遊團體或觀光客，造就了魏志佑事業上的高峰。然而近幾年經濟不景氣影響遊客出遊的意願與頻率，也打擊了觀光產業整體發展，政府經費的未到位也讓白河的觀光發展停滯，魏志佑就感受到餐廳最近 5、6 年開始的生意開始走下坡。白河算是個鄉下地方，餐飲與觀光兩者必需要相輔相成，除非是遊客到附近遊玩，否則不會有消費者專程從台南市區開車到醉月軒吃一餐。

我在訪談中發現，魏志佑從年幼至中年，經歷了家族的事業從第一代小吃店高朋滿座，第二代開始外燴市場的興起，到他接手後的高峰期，一直慢慢沒落，開始有了自己的餐廳後，餐廳的生意從一開店的遊客滿座到現在的稀稀落落。因此他感嘆的說：「在這個過程的當中，都會有一些起伏，社會變遷，社會變遷。所以我跟你說，餐飲業，我們外燴，外燴從很好，到突然切斷，幾年下來都不見。……這都沒辦法，這就是，觀念上面的改變，就是造成某一個產業完全改變，這是一定的 (醉-45-1742~1746)」。接手後的二十年過程，魏志佑歷經大



起大落，他觀察到大環境與消費習慣相較於過去有很大的改變，因此對社會環境變化感觸特別深，環境的改變影響了產業的發展，他真實感受到也願意正向面對這樣的轉變。

*你有看到這個情形。這就是，我剛在講的，我們的社會，我們的飲食習慣改變，會造成產業的改變，你去想，你們現在觀念上面的改變。(醉-43-1675~1676)*

### 3. 外在傳媒的影響

魏志佑認為自己餐廳所在的位置並非是旅遊景點，必須借助其他外在的宣傳力量才能提高曝光率，因此訪談中他就提到，透過報紙的大篇幅報導提高了老店的知名度與營業額。白河地區在民國 84 年時首次舉辦蓮花觀光花季，當時魏志佑研發出十二道將蓮子、蓮花、蓮藕等與蓮的相關食材烹調設計成蓮花餐食譜，一推出即大受歡迎；而民國 85 年的白河蓮花節，他的蓮子大餐再次入選白河農會蓮子大餐主廚之一，而獲得肯定；隔年由白河鎮公所、農會自辦，舉辦的蓮子大餐比賽，魏志佑更以水晶蓮子榮獲冠軍，也成為白河農會蓮子大餐掌廚之一，醉月軒自民國 86 年後的蓮子大餐開始名聞全台。

當時獲獎的資訊，透過媒體的介紹打響老店的名聲，許多顧客因此才知道在白河有這間特色的蓮子餐廳。他還告訴我，一位客人拿著蘋果日報的來店內用餐的趣事：「我之前有一次，客人來，真的講給我聽，報紙拿來，蘋果。蘋果喔，報紙拿來，跟我說喔，老闆你花多少，我說花食物那些東西。……四分之一，那一面，都是你的報導。客人跟我說，差不多四分之一 (醉-40~41-1561~1563, 1581~1582)」。當他回應客人這篇報導內容是報紙主動上門來要求採訪報導，自己只是禮貌性的請對方品嚐蓮子餐而已，沒有額外花一毛廣告費，這個回答令顧客嚇了一跳，露出難以置信的表情。媒體的主動專訪肯定了醉月軒的特色與品牌的獨特性，魏志佑體認到透過美食的專欄，確實使老店的產品特色藉由媒體版面而吸引消費者前來，創造出老店的商機。魏志佑就遇到很多遊客是循著媒體的報導，或透過網友的食記推薦醉月軒蓮子大餐，而專程到白河品嚐蓮子大餐，透過這些經歷讓他深刻感受到傳媒的報導對提高老店經營上的知名度提昇與營收增加的重要性。

面對觀光客的宣傳方式除了藉由外在的媒體資訊讓顧客知道老店的存在與價值外，在面對外來不同餐飲型態市場的競爭，更需要建立起屬於自己的

產品特色與好品質，才能穩固老店在顧客心中的地位和口碑。

行銷也是客人啊，客人，先靠客人幫我們推薦啦。靠客人幫我們推薦啦。(醉-39~40-1541~1543)

我外地客的生意，這幾年都是，靠網路資訊，客人自己看網路介紹來的。我們的信用跟品質要顧好啊，客人就會幫我們推薦了。……其實吼，網路上面吼，我們的客人來，回去，幫我們報的，那效果比我們自己上去丟的還要有用。(醉-37-1450~1455, 1458~1461)

#### (四) 承諾性詮釋

百年老店在品牌經營的歷程中，經營者對自我身份的認同、詮釋品牌的內在脈絡與外在環境脈絡後會產生行動，而行動之後會進行一個重要的步驟，就是要說服自己與他人，為何要這樣做的原因。這種行為之後向他人與自己辯解，藉以合理化自己的行為表現，這就是釋意概念中所謂的「承諾性詮釋」。通常承諾性詮釋代表影響經營者相當大的「核心價值」、「使命與願景」或「經營方針」，這些概念有些可以成為品牌傳承的要素。

##### 1. 核心價值—堅持與誠信（堅持菜餚的品質，用良心的態度經營）

從訪談文本中對老店的經營歷程中，內外脈絡的詮釋，研究者發現到魏志佑先生不畏困境，對食物品質的堅持，以良心的態度經營是品牌能延續下來的核心價值。訪談中問到對原料的選購時，他說：「我們這裡鄉下地方喔，我們在做的東西，品質要那個，比較要注重 (醉-37-1442)」。鄉下地區資源不豐富，通路也不如都會地區來的廣，然而魏志佑仍不畏艱難，堅持對品質的把關。他自述海鮮是從嘉義的漁市請合格廠商批發，重視鮮度和品質的魏老闆，只要是廠商送來的品質不合，就不再跟這家廠商合作(醉-19-666~670)。魏老闆語帶幽默的說，與他合作很久的廠商都清楚知道他堅持對食材品質的態度與做法，怕被老闆“打槍”，因此對於魏老闆的貨會格外重視原料的新鮮與品質。

從整個內在經營脈絡的歷程裡清楚可見，魏志佑不將成本考量擺在第一位，對食材的品質做嚴格把關，並且他認為要端出去給客人吃的菜餚，自己要敢吃再端出去，否則端上桌一定會被客人退回，他說：「我認為做一件工作，要把這個工作當做自己要吃的心態來做菜，不是為了應付工錢來做這樣的工作，把

做菜給客人吃，當自己要吃的標準來做，自己就 OK 了，客人才會 OK (醉-16-596~598)」。魏志佑秉持著對飲食的良心承諾，對於每一個客人點的菜餚皆是用心料理，不打馬虎眼應付，堅持用好的食材料理出好吃的食物給顧客，以求長久經營。

## 2. 使命與遠景—對傳承的責任感，憂心未來

對於老店傳承至今的使命感，魏志佑詮釋自我時就說到：「我孩提時，我讀國小的時候，就在煮飯了。就煮飯，煮菜了。……。這樣啊，鄉下小孩就是這樣啊，啊大人不在，所以你就是學啊 (醉-4-122~128)」。出生在傳統的農村家庭中魏志佑認為：「對呀，這個也是家族，嗯。家族經營，事業啦。家族的工作啦(醉-45-1762~1764)」。自從大哥至外地生活後，他是家中唯一男丁，在中國人傳父傳子、子傳孫的承襲觀念下，認為自己有責任接下、學習並延續長輩所堅守的家族事業。即使魏老闆現在已經五十歲了，但他告訴我說，如果身體健康仍允許的話，他也是會繼續做下去，「到我這個年紀，……有那個...經驗。做啊，我要認真做，我也很努力地做(醉-44-1719~1720)」。這一份對家族傳承的責任與他本身對工作的使命感，即使工作時間再長再累，魏老闆也不畏辛苦認真地去做。

然而魏志佑在談到自己對老店的未來時卻是充滿著憂心，他感嘆地說：「實在是現在鄉下這個行業，好像比較看不到明天啦，給我的感覺是看不到明天啦。……也有可能一種情形是怎樣，你知道，我以前的生意實在太好。啊現在實在太差了，落差太大了，所以讓我看不到明天(醉-26-1027~1028, 1032~1035)」。一方面是感受到外燴市場的急遽萎縮，餐廳的生意不如以往的盛況，不知道未來應該如何發展比較好；而另一方面，魏老闆明瞭餐飲是一個勞心勞力的行業，實在不敢貿然讓孩子接手，若孩子有意願要接手就要從頭學起。目前女兒已經畢業在消防隊服務，兒子也即將大學畢業，如果兒子未來出社會後有更好的發展與出路，他也會尊重孩子的選擇。然而他並不排斥孩子接手，假設第四代有意願經營，他就會將棒子傳承下去。

魏志佑在訪談中自述，老店就目前的現狀若是要繼續經營，未來可以加

強通路的部分，以網路行銷與宅配拓展營業。若要做到永續經營除了要繼續維持菜色的口味與品質外，魏老闆認為對於目前生意不穩定的現狀，若能透過一套完整規劃的網路行銷方式，或利用宅配的服務，就能克服餐廳所在位置的不方便性，也能藉此增加營收，讓住在遠地的消費者一樣能品嚐到他的美食。

### 3. 經營方針—跟隨時代，適時研發，調整經營

當我請魏志佑敘說自己在經營上的變與不變時，他說：「時代是在變的，人是多變的，為生存你就要想法子改變(醉-22-868)」。魏志佑歷經社會環境的變動，生活型態的改變與消費習性的轉型，他認為要能讓餐廳能繼續經營，除了面對不同的困境提出不同的菜單外，「身為一個餐飲工作從事者，除了本身傳統的一些菜之外，也要隨著時代潮流改變做一些改變，因為同樣那些客人不會一直來吃你的那九樣菜色，他們也有好奇心，你若一直不改變，這些人會說你沒工夫了，他們就會流失(醉-22-866~867)」。魏志佑體認到過去與現在的環境有大的轉變，遊客的結構組成與口味喜好隨之改變，因此勢必要隨著時代變遷而做調整，清楚知道自己的目标顧客群，來決定自己的經營方向，並能適時變化菜色、更換幾道菜，讓老顧客每次來都能有不一樣的視覺與味覺感受，才能留住老客人。

## 四、醉月軒的經營歷程之釋意主軸

本研究是以釋意概念來理解受訪的接班人對餐飲老店經營歷程的脈絡詮釋，並以品牌傳承的概念瞭解這些老店是在什麼樣的時空背景下，歷經哪些轉變，哪些價值觀、態度與做法是能讓這家老店(品牌)能走過歷史環境的起伏，而仍在市場中占有一席之地。表4-3-1是前述第一節內容，根據訪談文本所分析的結果，以 Weick 所提出與釋意概念相關的要素，包括受訪者對自我的身份認同、內在脈絡、外在脈絡、承諾性詮釋(區分為核心價值、使命與願景、經營方針)，再加上歷史脈絡，也就是先人的創立年代(這部份是從受訪者口述與相關文獻資料佐證而成)。我將受訪者對醉月軒餐廳的歷史背景與經營歷程釋意歸納整理如表4-3-1所列。

表 4-3-1 醉月軒經營歷程的概念要素與主題

概念要素		主題意義
先人創立的年代		1.發跡地—台南縣白河鎮
		2.品牌名稱—醉月食堂
		3.核心技術—外燴
身份態度的認同		自幼累積經驗，成人後因責任接手
內在脈絡詮釋		1.重視產品品質與食材原料
		2.視員工如家人
		3.以品質建立口碑與特色—用當地食材，建立口碑
		4.以顧客為需求，調整菜單
外在脈絡詮釋		1 變環境的改變與市場的變化
		2.產業的起伏—外燴興起到沒落，餐廳滿座到落寞
		3.外在傳媒的影響
承諾性 詮釋— 品牌 傳承	核心價值	堅持與誠信（堅持菜餚的品質，用良心的態度經營）
	使命與 願景	對傳承的責任感，憂心未來
	經營方針	跟隨時代，適時研發，調整經營

醉月軒舊名醉月食堂，第一代(阿公)早期在白河地區經營麵店與雜貨店的生意，後來經過友人的介紹學習酒家菜，並開始兼職接手外燴的訂單，初期以小吃及外燴(辦桌)為主。第二代(父親)成家後曾經離家到台北從事司機的工作，後因家中的外燴工作量增加需要人手，加上司機的薪水扣除外地的生活花費後所剩有限，因此回家幫忙並接手經營。目前則是傳至第三代魏志佑手中，第三代的魏老闆從小就在店裡生活與成長，對家庭有一份濃郁的情感與責任，並認真向學習長輩外燴的經驗，在三十歲正式接手經營，接手後在父母的協助下奠定經營外燴的能力。

第一代阿公在白河地區開麵店的年代生意很好，後來因為道路拓寬，原來的麵店無法繼續經營，轉而專心在外燴的工作上。而早期的外燴市場範圍較廣(婚喪喜慶都是請外燴幫忙)，因此第一代與第二代經營的非常好。到第三代魏志佑剛接手時，仍維持原有的好生意，甚至在民國 84 年政府舉辦蓮花觀光花季，吸引觀光人潮進入白河，帶動的觀光產業更帶來商機，觀光客常常在炎熱的夏天，

在戶外的棚子享用蓮子餐(魏老闆笑稱為「滿“汗”大餐」)。到民國 88 年時醉月軒餐廳才正式落成，魏志佑有了大型的營業據點，除了經營原有的外燴生意外，也開始接受國內外的旅遊團體或觀光遊客，那幾年則是他接手經營後的事業高峰。然而魏志佑接手 15 年後(約在民國 96 年)，因為大環境改變與市場上的變化，加上外燴的市場萎縮，餐廳接到宴席的訂單量減少，因此經營型態受到影響而不得不轉變。目前餐廳的主要營運就需要依靠觀光的收入，仰賴觀光客消費。

談到菜色，魏志佑說在第一代阿公時就將蓮子入菜，但阿公與父親他們只將蓮子放入其中一道或兩道菜而已，真正有設計一整套的蓮子大餐則是從他接手經營後開始。而其他的外燴菜單與味道並沒有完全傳承自父親，而是累積自己在經營過程的各式不同經驗，以顧客的需求，調整菜單型態與菜餚的味道。自幼在家中與阿公、父母親一同生活，跟著長輩的共同努力經營家中的外燴生意，在長輩的耳濡目染下，使他在經營時更重視產品品質與食材來源，且不以成本為主要考量，以顧客為主來彈性調整菜單內容，建立在顧客心中的口碑。魏志佑從年幼至中年，經歷了家族的事業從第一代小吃店高朋滿座，第二代開始外燴市場的興起，到他接手後的高峰期，後來因為環境的變遷而開始慢慢沒落；民國 88 年有了自己的餐廳後，餐廳的生意從一開店的遊客滿座到現在人潮的稀稀落落。雖然歷經環境的改變與市場的變化，面對產業的起伏，他卻不因此而逃避，反而思考不同的經營模式，設法渡過困境。

魏志佑在經營過程中的這些態度與行為也形成了這家老店的核心理念——就是以認真的態度，用心經營，並堅持菜餚的品質，適應環境的改變與市場的變化，創造屬於自己招牌產品，以好的食物對待顧客。而能夠讓醉月軒餐廳在白河地區長久經營的主要原因是他用好的食材品質，製做出口味好的菜餚，並且收費合理，顧客認同這家老字號餐廳而願意將訂單交給他處理。且他也重視菜餚整體的呈現、味道與顏色上的搭配，對品質也有一定的要求，以平價、好口味的料理用心服務顧客。然而魏志佑在談到自己對於老店的未來時，卻是感受到外燴市場的急遽萎縮，餐廳的生意不如以往的盛況，而充滿著憂心，對於後輩是否繼續傳承要再觀望環境與命運的安排，目前就是以保守的態度守著老店，繼續經營。

## 第四節 王塔米糕店的歷史事件與釋意歷程

### 一、創立的歷史背景發展

清水米糕第一代創始人，王塔先生創立於民國 22 年，早期的農業社會生活困苦，從事木工的王塔先生收入不高，他本身對製作吃的食物也很有興趣，而太太從事陶瓷燒埴的工作，因此王塔先生就拿瓷碗來蒸米糕，開始他製作米糕販售的創始。創業期初期並沒有店面，只是在清水的路邊擺攤販售米糕，後來才遷移到中山路上兒子經營的糕餅店(喜利廉)旁的小店面營業。到民國 80 年左右，由於道路拓寬計畫而不得不搬離原址，才找到目前在中興街上營業的這間店面，遷移至此營業至今也超過 20 年。經營多年之後，王塔先生有意將米糕的製作技術傳承給下一代，但由於兒子們都事業有成，各有自己的事業而沒有意願繼承米糕的工作，但女兒王玉華並不想就此失傳，於是回娘家學習，並將這獨特的手藝傳承給他的下一代。

第一代的王塔先生在經營米糕店時並沒有招牌與店名，「王塔」這個店名是遷至中興街的店面以後，女兒王玉華徵詢父親的同意後才開始使用的。會借用父親的名字當成店名主要是感謝父親的傳承，帶有感恩與紀念意義。第二代剛遷至中興街的前 2、3 年生意不太好，主要的原因是許多老顧客都不知到他們搬家了，但由於米糕的特殊風味以及經營者不畏辛苦的努力而撐過來。老店能一直經營至今，靠的是經營者堅持第一代傳統，重視口味品質以及在製作米糕時的用心，讓許多老顧客到清水時都不忘記回來品嚐米糕一下，甚至許多當地人是一家三代人都愛吃王塔米糕的。

早期年代沒有不銹鋼製品，米糕的容器從磁碗、鋁製品，慢慢演變到現在的不鏽鋼杯，售價也從一元一個，慢慢調整到一個一元半、二元、三元，隨著生活水準與物價提昇，調高到現在一個 30 元。早期販售米糕的目的就只是為了生活糊口而已，有工作做可以賺錢過日子就好了，但沒有想到米糕受到許多顧客的喜愛而持續經營下去，歷史久了就變成了清水的特色名產，現在成為百年老店所傳承的商品。

### 二、產品內容與特色呈現

從第一代起，經營者在製作米糕時會選擇品質好的圓糯米浸泡六、七小時

後，再以大火慢炊至熟，蒸的時候會依據每一批米的不同來調整水量，蒸糯米所用的水不是普通的水，而是採用經過熬煮的高湯用來增加糯米的香氣，整鍋湯是選用紅蘿蔔、白蘿蔔、蘋果、蛤蜊，還有瘦肉天然食材熬煮，不加味精，這是經營者對品質的把關與堅持。而蒸好的糯米會拌入特別的滷汁調味，搭配三層肉、蚵乾、蔥酥及少許蝦米，然後再裝入不銹鋼製的容器內蒸至通透入味。三層肉做法很獨特且費工，為了讓肉的口感更好，滷肉時刻意將瘦肉和肥肉分開滷，因為肥肉滷得時間要比較久才會軟爛好入口；蚵乾是牡蠣的曬乾製品，因為清水地區靠海，因此特別加入這樣的食材進去，並成為王塔米糕店的米糕口味與其他業者不同的地方。

王塔米糕店除了招牌產品的米糕外，也提供乾麵給不想吃米糕的顧客選擇，其他產品還包括有鑲肉油豆腐、滷蛋、苦瓜排骨湯、金針排骨湯、鮮丸湯、貢丸湯、餛飩湯、肉羹湯...等，這些的湯頭是使用蔬果、大骨與蛤蠣熬煮而成的，絕不添加人工味素，為的就是讓客人吃了健康，不要再增加人身體上的負擔。還有其他為顧客身體健康為出發的做法，例如在烹調上不使用味精，米糕上也以淋上滷汁取代過去的豬油。

### 三、王塔米糕的傳承與經營之釋意歷程

根據訪談內容與網路資訊，將王塔米糕店的創立的歷史事件與產品內容與特色做簡要的敘述後，我以釋意的概念工具，詮釋王塔米糕這家老店的經營者對品牌傳承與經營的過程，釋意的來源可分為「身份與態度的認同」、「內在脈絡」、「外在脈絡」、「承諾性詮釋」。

#### (一)身份與態度的認同

對這位受訪者鐘儀婷而言，她身為第二代的媳婦，在婆婆的教導下努力學習老店所有的經營面向，而成為一個稱職的接班人。第二代是她的婆婆，她與先生是第三代，老店目前雖然是交由他們負責，但夫妻的分工是採男主(店)外女主(店)內的分工。鐘儀婷指出先生主要是負責接洽店鋪以外的工作，包括以老店名義參與市政府舉辦的一些活動，並積極參加公部門的一些商業評選，歷年以來還獲得不少獎項，我在店內牆壁上看到了歷年來獲得的多張獎狀；而她嫁入王家後就一直在店裡面學習，從米糕的製作與販售，到接洽宅配訂單，與顧客有關的接觸與業務，都由她一手包辦。



鐘儀婷就指出：「我不是本行，從小到大，從事的工作都與餐飲無關，而且也不會煮菜，所以來這邊，一切重頭開始 (王-18-658~659)」。她是一個以外人的角色進(嫁)入家族，認為凡事不懂的她就是要不斷地學習。鐘儀婷就說：「他們(員工)的經驗有很多比我資深的話，那我相對的，很多事情變成我要去問他們，不是他們來問我，我覺得就是有一個壓力了 (王-13-499~500)」。她努力以婆婆為學習的榜樣，認真地從婆婆做事情的方法與態度來讓自己像個接班人。

訪談中她自述，自己剛進店裡幫忙的第一天是手忙腳亂的，除了要記住各種產品的價錢外，結帳的速度也要很快；而婆婆也要她每一天試一口沾醬的味道，訓練她的味覺敏銳度。她就是這樣戰戰兢兢、一步步地學習，從完全不會到現在能獨當一面。

*因為...現場的話都是以我婆婆為主。只是我現在就是學習。像我的話就得慢慢步入軌道。那就是...如果說現場有什麼事，他們其實很多人會直接來問我比較多。(王-5-17~172)*

米糕製作的步驟包括米的選擇、浸泡、蒸煮到調味都有固定的標準與流程，看見婆婆對米糕品質的重視與嚴謹的做事態度與方法，她清楚知道必須開始做自我的調整與改變，縱使自己以前完全沒有接觸過餐飲，連基礎烹飪都不懂，為了建立起自己在外人眼中的角色認同，她就是不斷地努力學習，而認真且不斷地增加自己在餐飲上的知識與經驗，奠定自己是第三代接班人的角色。

## (二)內在脈絡

我對受訪者在經營歷程的內在脈絡詮釋上，主要集中在「對長輩的詮釋」、「重視顧客健康」、「不計成本，堅持傳統」、「以傳統口味創造產品的識別」以及「對未來的展望」的面向上。

### 1. 對長輩的詮釋

鐘儀婷對長輩的詮釋包括對阿公做事態度的詮釋以及對婆婆為人處事態度的詮釋。她是第三代，沒有見過阿公，對阿公的瞭解是透過婆婆所口述的，婆婆口中的阿公是個嚴謹的人，做事的要求很高，除了每天一早會品嚐一顆米糕以確定米糕的口感與味道之外，製作過程使用品質優良的糯米、米糕裡面加蚵乾也是自阿公這一代就這樣做的，在鐘儀婷的口中，不計成本、堅持品質與不偷工減料是阿公做事的態度。

而鐘儀婷口中對婆婆做事方法的形容是「很嚴謹」，特別是對速度與品質上的要求。「除了嚴謹之外，她(婆婆)就是做事情一定要快，快、狠、準。速度，她一定要求你速度，然後還有就是食材(王-4-150~152)」。尤其米糕的製作繁瑣費工，加上店內還有販售其他商品，例如麵食、湯品、魯蛋、青菜等，因此在忙碌時，店裡面的人員工作速度都要很快。而婆婆也教她要依據糯米的新舊程度調整，增減水量，蒸過的米糕也一定要品嚐過才能確保每一批米糕的品質穩定。

鐘儀婷就自己提到：「婆婆是我最好的老師!(王-16-582)」。「那因為我一直跟在她旁邊學習，我真的要做得還很多，根本就比不上她(王-4-152~153)」。她對婆婆的能力非常敬佩，對於同樣是身為女性的角色，她覺得自己還有許多不足的地方要加強。經驗豐富的婆婆能夠單從產品的外觀，就發現品質不對，並且馬上做調整。她知道自己的經驗還不足，就要從婆婆的身上努力學習，才能解決員工在工作流程上遇到的大小問題。

*(產品)一看就知道說這個需要再加強，需要再更改，這樣子。然後覺得說，怎麼會有一個女性那麼的厲害。對，然後就的真的很佩服她。(王-4-153~155)*

鐘儀婷認為雖然婆婆對員工在工作時的速度非常要求，常常叮嚀他們動作要快，但是她卻也發現婆婆體恤的一面，「(婆婆)這個人很客氣又很謙虛，對員工又很好。那像我們這邊工作很辛苦，可是基本上她回家的時候，像是假日你很忙，她都會買個飲料、用個水果給你吃。……就像朋友相處(王-13-485~498)」。私下婆婆是體恤員工的，與員工的互動就像是與自己的親人一樣，店裡就有好幾位阿姨在這裡工作一待就二十年了。

## 2. 重視顧客健康—以顧客需求為出發

婆婆看著第一代對米糕材料與品質上的堅持，接手後一樣也不馬虎，更耗時費工選用蔬果、大骨熬煮而成的高湯，以高湯取代蒸糯米的水，以增加糯米的香氣，讓顧客吃起來的米糕風味更好。而鐘儀婷在嫁入王家後，看著婆婆這樣做，自己也清楚知道若要維持米糕的口味與品質，就是要按照婆婆的方法做，絕對不能偷工減料。

而訪談文本中也有一些以顧客身體健康為出發的做法，鐘儀婷就提到老店傳到他們手上後，為能顧及客人身體健康而將米糕的油量減少(王-14-532,

536)，讓顧客吃起米糕來不那麼油膩，並減輕身體的負擔。此外婆婆也注意到報章雜誌中的健康專欄內容，知道味精對人體的壞處，為了顧客的健康，決定不用味精做調味，湯頭改用天然的原料熬煮而成(王-5-177~178)。鐘儀婷就指出裝米糕的容器一開始是用陶瓷容器，因為陶瓷重，搬運與清理費時，之後才改用鋁製容器，但後來他們又看到報紙的內容說鋁對身體不好，為了大眾的健康著想，就把鋁製容器換掉改成現在的不銹鋼容器，這些做法都是透露出他們對顧客健康的那股用心與堅持的態度。

### 3. 不計成本，堅持傳統

看到長輩如此用心的經營，鐘儀婷知道自己也要這樣做才能達到與第一代一樣的好品質。從第一代的製作米糕，就不惜成本，在每一碗米糕裡放入一個蚵乾，且糯米的米質好壞也是經過評選。訪談文本中就指出：「所有東西，不管什麼食材、什麼東西都是要用好的，不能省成本，絕對不能省成本，她(婆婆)說這樣子客人吃得出來的，然後我們就是要記住(王-3-91~92)」。對於糯米，「每一批米採收的時間不一樣，所以蒸出來的時候一定要先看過，吃過才可以賣(王-7-247)」。除了對米糕的口感與米糕的口味方面的細心控管外，用在肉羹的豬肉也是使用成本較高、品質新鮮的。為能確保品質與味道，他們不以食材成本為首要考量。鐘儀婷清楚知道，這些方法與原則就是這樣從阿公傳給婆婆，婆婆傳給她，未來她也要這樣按照傳統一直傳承下去。

### 4. 以傳統口味創造產品的識別

而王塔米糕能夠經營這麼久，鐘儀婷也在訪談中明確表示：「主要是那個，其實我們主要是那個醬，妳們吃的那個米糕我們會先淋上一層滷汁，那滷汁是主要的關鍵(王-14-506~507)」。顧客認為米糕會好吃，其主要祕方就是淋在米糕上面的滷汁，而這個味道除了是第一代傳下來的技術之外，更是他們能經營超過半百年的主要原因。除此之外，傳承第一代做法的還有堅持在米糕中放入蚵乾，因為那蚵乾的特殊風味就是米糕的精髓，也是老店產品的一大特色，別家米糕店吃不到這樣的材料與味道，確立了王塔的米糕與其他業者不同與特殊之處。

鐘儀婷認為能讓老店一直經營至今，就是那股讓顧客回味再回味的米糕香氣。「客人他從國外回來的，他趕快過來吃一下，就說好懷念。像我講的，離家鄉久了，會懷念。~~我覺得客人會懷念這個味道，想要吃，這樣子(王-11-396~399)」。

她相信米糕獨特的醬汁口味深受許多老顧客的喜愛，因此他們並不擔心附近有販售類似產品的競爭對手，她相信自己加米糕的特殊口味抓得住顧客的胃。甚至有在國外定居或工作的客人，還會委託要回清水的朋友特地幫他帶米糕回去。

## 5. 對未來的展望

擴大營業與研發新的米糕口味是目前經營者對老店未來發展上的期許。這一代的鐘儀婷接手經營後，除了努力向長輩學習做個稱職的經營者外，她在文本中也指出自己對老店未來的發展，「我自己也會有去思考說，我們接下來的發展到底要怎樣會更適合，我們想要說讓它整個就是變的更.....因為這家店搬到這邊快二十年了，作業模式都是一樣的，那我們想說怎樣...看起來更乾淨、更整潔，然後整個環境是更好的。還有員工方面，員工，我們希望就是可能說...客人一進來，感覺就是舒服的。其實我們(噴...)都有想，只是礙於說，我們的環境你現在要去擴張、改變，可能需要一個工程，對。而且可能還需要有中央廚房，因為如果要增加一個點的話，我們需要一個中央廚房來控管我們的品質，其實我們都想蠻多。當然第一個要先把品質穩定下來，穩定下來之後再來就是還有一些網路方面，對。因為我們實際上有做宅配，可是宅配有時候你品質會不穩定，我怕影響客人對我們的口感。那我們想要更穩定的品質，更乾淨的環境 (王-6-207~215)」。

鐘儀婷認為以目前店內的只有兩層樓的空間，有時容納不下擁擠的人潮，且座椅也是座椅與餐桌相連的舊款式，設備老舊且不舒適。再加上目前店內生意量已經達到穩定，每天平均能賣出 1000 個以上的米糕，在收入穩定的情況下，開始思考如何要將老店做更好的規劃，因此她想要另尋一個更大的地點，店內設計成古早味的風格，改善現有的用餐環境，提供給顧客更舒服的用餐場所。他們未來也想要研發新的米糕口味：「我們有想過說要研發新口味，新口味我們是想要符合現代年輕人的需求，現在年輕人你不喜歡吃肥肉，有些人也不喜歡蚵乾，喜歡養生一點的。那我們想說就是...，...這是後面的想法啦，可能想說做一個不一樣的米糕 (王-19-719~72)」。而往後在發展行銷通路上她也清楚意識到宅配市場的商機與潛力，未來若想要擴大米糕宅配市場的這一塊，就要有中央廚房才能應付大量的生產與市場的需求。

鐘儀婷認為自己從接手到現在，已經慢慢步入軌道，因此目前除了照著維持第一代所傳下來的的方法與態度繼續經營外，也想在未來擴大營業與研發

新產品，將老店做不一樣的規劃，推向更深一層次的發展，才不負婆婆將店內事務交給她(媳婦)處理的責任。

### (三)外脈絡

我對受訪者在經營過程的外脈絡詮釋上，主要集中在「面對營業據點的變化」、「地緣與客源的關係」與「對競爭者的詮釋」三個面向上。

#### 1. 面對營業據點的變化

鐘儀婷提到老店的歷史時說，第一代的阿公沒有店面，是在馬路邊自己找一個位置設攤。然後到第二代婆婆接手，攤位才移到哥哥位於中山路上的糕餅店(喜利廉)旁邊繼續經營。民國 80 年前後則因政府的道路拓寬計畫使得攤位不得不遷至離原址附近的中興街上，也就是現在經營的店面，遷移至今也有二十多年了歷史了。

*在喜利廉那邊營業大約是民國 51 年左右的事。然後那邊會離開的原因，主要是因為道路擴寬。一定要遷，一定要搬到這邊來。(王-2-50~56)*

早期店沒有名稱與招牌，長輩也沒有行銷的觀念，不懂得做一個遷移啟示的標識，因此剛遷移到中興街時生意慘淡。鐘儀婷說，「剛搬過的時候真的就是... 影響蠻大的。然後我說那怎麼辦？她(婆婆)說只能腳踏實地的做，就是努力做啊，客人知道，他就回來了(王-8-275~276)」。他們沒有刻意做行銷的手法，就是靠著第一代傳下的好品質與好味道，將以前流失的老顧客重新找回。

#### 2. 地緣與客源的關係

鐘儀婷在提到老店的主要客群時，她表示雖然有許多忠實的老顧客會懷念老店的口味而常來吃米糕，然而實際店內的主要受入來源還是要仰賴觀光客。因為清水是個小鎮，本身人口數就不多，當地人的消費市場有限，因此觀光客的收入才是其主要經濟來源。清水附近有許多觀光景點，例如生態資源豐富的高美濕地、兼具傳統的港區藝術園區、供奉觀音大士的清水紫雲巖大廟、超過 100 年歷史的清水國小，這些都是多數觀光客會選擇的景點。遊客到訪過這些觀光據點後，就會順道來品嚐清水著名的小吃—清水米糕。

*假日的話，差不多都是外來客比較多。因為大家出去玩，然後就會順便過來吃一下。那平常的話可能，因為其實如果說，你清水如果要靠在地客人來吃的話，也可能很難生存的下去，因為清水的人口本身真的不多。我們主要*

是要靠外來客，因為...人潮就是錢潮，你就是要有一些人潮過來。(這些客人大多去哪裡逛?) 紫雲巖，清水大廟。那邊的香火很鼎盛。(王-10-380~386)

### 3. 對競爭者的詮釋

對於外在競爭對手的態度，鐘儀婷提到在鄰近地區也有幾家同樣是頗具知名的米糕店，像是阿財米糕、榮米糕，這兩家生意都很好。除了這兩家以外，也有其他米糕店，但她覺得自己是以平常心來面對這些競爭者，並沒有強烈的競爭意識，她認為與競爭者的關係就是「良性競爭」，尊重同業。但先生則是比較在乎與競爭對手的關係，所以委託業者設計王塔米糕的 logo，並費盡心思在名片、外帶禮盒與提袋的設計上(王-11-417~419)，目的是在顧客心中留下深刻的印象，達到與競爭對手區隔，並加強店內行銷的目的。

雖然鐘儀婷自覺是以平常心看待週遭的競爭對手，但也不諱言的表示這些競爭對手他們的生意也很好，她認為餐飲的口味本來就是因人而異，同樣的產品在不同人的口中有不同的感受，並沒有所謂的好壞與對錯，他們認同競爭者對手的產品，並相信自己按照前輩的腳步，堅持用好品質的食材所製做出的產品，必定能留住老顧客，並創造新的顧客。

#### (四)承諾性詮釋

百年老店在品牌經營歷程中，經營者對自我身份的認同、詮釋品牌的內在脈絡與外在環境脈絡後會產生行動，而行動之後會進行一個重要的步驟，就是要說服自己與他人，為何要這樣做的原因。這種行為之後向他人與自己辯解，藉以合理化自己的行為表現，這就是釋意概念中所謂的「承諾性詮釋」。通常承諾性詮釋代表影響經營者相當大的「核心價值」、「使命與願景」或「經營方針」，這些概念有些可以成為品牌傳承的要素。

##### 1. 核心價值—堅持不變的態度

在訪談的過程中有請受訪者回想，產品從一開始到現在有沒有做過什麼改變？鐘儀婷就明白指出：「製作流程都差不多.....。口味上婆婆都維持阿公的味道(王-5-161, 177)」。他們的口味從第一代阿公到現在，基本的味道是保持不變的，雖然現使用在米糕的油量有減少，但米糕的香味是維持不變的。他們會從第一代開始就這樣一代傳著一代原因是，「我們一定要堅持原本的口味(王- 14-527)」。「我覺得現在目前所有的東西都是傳承下來的為主，我們不希望客

人覺得有太大的改變。因為很多都是老顧客，你如果稍有改變，口味稍有改變的時候，我怕會影響老顧客的觀感 (王-19-718~719)」。就是這份堅持傳承第一代原味的態度讓老店能一直延續下來。

鐘儀婷就提到許多從第一代就傳承下來的堅持不變的態度。在文本中就指出：「阿公每天早上一定都會品嚐一顆米糕。……就是讓他看每天吃的口感是不是都一樣的，所以他每天都一定會品嚐。~~現在的話可能就是……因為現在可能就每天，就是早上，就換我婆婆在吃。對，因為她經驗三十幾年了，他們傳承過來已經三十年了 (王-3-95~101)」。還有從第一代阿公開始，就一定要在米糕內放入一個蚵乾，「我婆婆說那個蚵乾其實很貴，一斤要五、六百。...我婆婆說那個一定要放，她說那個就是從以前到現在，客人就要吃那個味道 (王-8-297~298, 304~305)」。因為他們確定(蚵乾)這個味道是客人喜歡的，因此堅持這樣的配方與味道並將米糕原有的口味傳承下來。這些做事的方法與態度，從創立初期到現今仍貫徹一致，因此我將它視為是經營者在經營上的核心價值。

## 2. 使命與願景—品牌永續

老店能夠一直傳承至今，勢必有它獨特的價值與意義存在。鐘儀婷就提到許多從第一代延續下來的事物，比如說有形的產品(米糕)、招牌，以及無形的態度與精神。訪談一開始就提到阿公在創立初期是在路邊設攤營業，並沒有使用店名與招牌，傳到婆婆時才用阿公的名字當成店名，目的是讓顧客知道這家店的創始人就是王塔，這個店名對婆婆來說是有意義的，鐘儀婷說：「這樣子我覺得很好。讓人家知道，喔...王塔這個人就是創始人，對。因為阿公的名字就叫王塔，對。(呵呵笑) (王-11-402~403,408~410)」。除了客人知道這家老店的創始人就是王塔先生外，也能讓後代每一位傳承人都知道第一代的祖先是誰，並能瞭解這家老店的故事。

鐘儀婷認為到了第三代(自己與先生)接手後已經將王塔變成清水米糕的品牌，「(王塔米糕)這是一個品牌了，這是代表著...米糕店的一個源頭，它是一個品牌的名字，而且會選擇用阿公，阿公的名字，也是代表一個意義，所以我們一定要讓這個品牌一直延續下去，對 (王-11-400~403)」。她與先生就是按照阿公與婆婆傳承下來的做事方法與技巧來做，並且有責任讓這個品牌與口味一直傳承下去。「品牌延續」就是她對老店的使命，要努力學習前輩所留下來的的方法與經驗，讓這個品牌與味道一直延續下去。

而鐘儀婷在談到未來經營上的想法時就表示：「未來其實...要改進的地方還很多啦，只是就一步一步慢慢來，因為你一次要改也沒辦法全改吧(王-23-855~856)」。看著長輩的做事態度，她知道凡事要細心規劃，才能一點一滴建立起基礎，並且達到「永續經營」的目標。未來除保留現有的米糕口味外，也想過要研發出更符合年輕人的味道，因為她發現到一些來老店的年輕人比較不能接受加入蚵乾的米糕味道，因此她也想要延伸(米糕)產品線，來迎合不同年齡層或不同口味喜好的顧客。也認為以現有的現狀，老店未來需要再拓展的面向有很多，她有想過要在其他地點開設分店，但婆婆與先生目前還是認為維持現狀的經營就好，等到品質做到穩定後再來規劃拓展分店的計畫。鐘儀婷認為如果老店要拓展分店或研發新口味，勢必就要設置中央廚房，才能實踐未來要擴大營業的願景。

而訪談最後詢問受訪者對於老店的經營感想與心得時，鐘儀婷則是提到未來還是要繼續傳承，並永續經營下去。雖然目前與先生接手只有五、六年，但自己對這家店卻存有一份無形的責任與使命，這個使命感促使她向長輩學習，建立起自己身份上的認同，進而對老店日後的發展勾勒出藍圖，「永續經營吧！...繼續傳承，傳承，讓這個味道繼續傳承下去，讓客人都能夠吃得到那個懷念的味道，努力的延續下去(王-25-903~906)」。未來就要努力地經營、繼續傳給下一代。

### 3. 經營方針—貫徹品質，用心對待顧客，創造忠誠

能做到貫徹品質，用心對待顧客，讓顧客幸福是第三代接手後的經營方針。鐘儀婷在訪談中有多處指出與先生接手後的經營，許多是延續阿公與婆婆傳承下來的，例如米糕與醬汁的基本配方就與第一代相同。「阿公傳給婆婆，婆婆會告知我，所以我要知道，就這樣一代傳一代(王-14-525)」。他們用長輩傳下來的技巧來貫徹米糕的品質，傳承老店的口味與品牌。而鐘儀婷就指出從第一代開始就非常重視米糕品質，阿公要求婆婆這樣做，現在傳到她，婆婆也這樣要求她每天試一口淋在米糕上的滷汁，因為那個滷汁就是米糕口味的關鍵，這也是這家店能夠傳承下來的祕訣。

在貫徹品質的行為上，包括了米糕製作流程，醬汁的基本配方與食材的選用技巧，這些是延續阿公與婆婆傳承下來的，因為店裡有許多顧客是吃了兩代、三代的老客人，因此他們不希望讓客人覺得有太大的改變，擔心改變



就會影響老顧客的觀感。在內在脈絡中指出第一代為了增加糯米的香氣，就使用高湯水蒸糯米，並且不使用味精做調味，這些對米糕品質上的用心與堅持，都是從顧客角度，讓顧客吃起來更好吃或更健康為出發點的考量。因此，鐘儀婷就指出有許多顧客是從小吃到大都不膩，老年時甚至帶他的兒女、孫女一起來品嚐，一個米糕成為不少顧客共同的回憶，因為這個米糕的特殊口味而讓顧客一代接一代延續，久而久之就形成消費的忠誠。消費者對老店的忠誠代表老店傳遞給消費者在產品的口味(實體)與情感上的意義，也就是因為經營者的那份堅持做好食物的用心與態度，才能使消費者滿意，並產生忠誠。

#### 四、王塔米糕的經營歷程之釋意主軸

本研究是以釋意概念來理解受訪的接班人對餐飲老店經營歷程的脈絡詮釋，並以品牌傳承的概念瞭解這些老店是在什麼樣的時空背景下，歷經哪些轉變，哪些價值觀、態度與做法是能讓這家老店(品牌)能走過歷史環境的起伏，而仍在市場中占有一席之地。表 4-4-1 是前述第一節內容，根據訪談文本所分析的結果，以 Weick 所提出與釋意概念相關的要素，包括受訪者對自我的身份認同、內在脈絡、外在脈絡、承諾性詮釋(區分為核心價值、使命與願景、經營方針)，再加上歷史脈絡，也就是先人的創立年代(這部份是從受訪者口述與相關文獻資料佐證而成)。我將受訪者對王塔米糕的歷史背景與經營歷程釋意歸納整理如表 4-4-1 所列。

表 4-4-1 王塔米糕經營歷程的概念要素與主題

概念要素		主題意義
先人創立的年代		1.發跡地—台中縣清水鎮
		2.核心產品—米糕
		3.品牌名稱—第一代無名稱，第二代取名王塔米糕
		4.核心技術—米糕滷汁
身份態度的認同		向婆婆努力學習，成為稱職的接班人
內在脈絡詮釋		1. 對長輩的詮釋
		2. 重視顧客健康—以顧客需求為出發
		3. 不計成本，堅持傳統
		4. 以傳統口味創造產品的識別
		5. 對未來的展望
外在脈絡詮釋		1. 面對營業據點的變化
		2. 地緣與客源的關係
		3. 對競爭者的詮釋
承諾性詮釋—品牌傳承	核心價值	堅持不變的態度
	使命與願景	品牌永續
	經營方針	貫徹品質，用心對待顧客，創造忠誠

王塔米糕的第一代王塔先生原本從事木工，但他對做吃的很有興趣，而太太從事陶瓷燒堊的工作，因此用瓷碗蒸米糕，開始他製作米糕販售的創始。初期並沒有店面，是在清水的路邊擺攤販售，後來才遷移到中山路上兒子經營的糕餅店(喜利廉)旁的小店面營業，到民國 80 年左右，因道路拓寬計畫，才移到目前在中興街上的店面，遷移至今也超過 20 年。由於王塔的兒子們都事業有成，而沒有意願繼承米糕的工作，才由女兒王玉華將這獨特的手藝傳承下來。第一代的米糕店沒有招牌與店名，「王塔」這個店名是遷至中興街的店面後，女兒在父親的同意下才使用。

受訪者鐘儀婷是王塔米糕的第二代媳婦，她嫁入王家後，從一個外來人的角色成為王家的一份子，這種身份的認同導致她努力向長輩學習在經營上的態度與精神，想要在婆婆與員工眼中，被認同自己是一個稱職的接班人，

並且認為自己有責任要學習做好這個角色。

鐘儀婷談到他們從第一代(阿公)開始，米糕的製作過程就要做好品質的掌控。因此他們在原料上選擇品質好的圓糯米，並依據米的特質來調整水量，蒸糯米的水是採用新鮮食材熬煮的高湯。蒸好的糯米會拌入秘方(滷汁)調味，搭配三層肉、蔥酥及少許蝦米，最重要的是王塔米糕內特有的蚵乾，成為產品上的一大特色(識別)，並成為王塔米糕店的口味與其他業者有差異之處。

受訪者對老店經營外在環境的詮釋上，雖然週遭米糕店的競爭者很多，但他們相信自己傳承下來的米糕是受到顧客喜愛的味道。現在米糕除了是當地人的傳統美食外，主要的消費收入是以觀光客為主，每到假日吸引前來清水觀光的遊客慕名而來，店內外往往是大排長龍。為了能提供更舒適與更多的座位來應付大量的觀光客，因此擴大營業與研發新的米糕口味是目前鐘儀婷對老店未來發展上的期許。

在訪談過程中，鐘儀婷她對米糕口味的傳承與經營過程中態度的傳承與詮釋，這些都源自第一代傳承的重要元素，這些品牌傳承元素自然而然成為老店產品的識別。而從長輩傳遞給後代的身教或言教，透過鐘儀婷對自己身份的認同，以及對內外脈絡所產生的詮釋，並透過行動到承諾性的詮釋的過程，就是品牌的傳承歷程，並延續了老店的品牌。而貫串受訪者在老店傳承與經營歷程中的核心價值就是自長輩影響她的那份價值觀與不變的態度，貫徹一致的品質，並用心對待顧客，而這份態度與行為最終影響了經營者對老店的未來期許——品牌永續，做到老店能永續經營的傳承觀念。

## 第五節 波麗路餐廳的歷史事件與釋意歷程

### 一、創立的歷史背景與發展

波麗路是目前台灣僅存最具歷史內涵的西餐廳，成立於西元 1934 年，迄今已 70 餘年。日據時期，第一代創辦人廖水來先生，曾在日本人所開設的維特西餐廳學習廚藝，後來受到友人的鼓勵才自行創業，並以「鄉村咖哩飯」和「精緻西式套餐」聞名至今。廖水來先生以對藝術、音樂的喜愛，一生長期資助台灣年輕本土畫家，因此餐廳以法國名作曲家拉威爾一首圓舞曲「BOLERO」為店名，同時店內當時以擁有台灣第一流的音樂設備、播放進口古典音樂作為宣傳策略，在當時物質貧乏的年代，吸引無數文人雅士、政商名流前往，因此到波麗路「聽音樂、論時事」頓時成為當時台北人流行時尚指標之一。

第一代廖水來先生有兩個兒子，一位學習廚藝，另一位專攻外場，廖水來 50 多歲因病去逝，大兒子廖賜麟先生在接手經營前是從廚房學徒開始做起，接手後逐漸擴大經營規模，並以西餐、咖啡、牛排三大主題做為波麗路餐廳的特色，經過數十年的經營，目前則是傳到第三代(廖英鈞)的手中。比較特別的地方是，因為第二代廖賜麟是廚師出身，因此外場部分就委請廖聰麒先生擔任餐廳的副理管理波麗路，經理退休後就直接由他接任經理，沒想到廖聰麒先生一做就做了約 45 個年頭(前 15 年擔任服務生與副理，後 30 年是擔任經理職務)，第二代與第三代的餐廳經營都是靠廖經理一手扛起責任。

而波麗路發跡的年代，正值台灣經濟起步之時，就連台北市的飯店都以五根手指頭算得出來，更別說坊間的餐館了，幾乎微乎其微。然而波麗路不但能與飯店並駕齊驅，同時能成為達官貴人宴請賓客的重要指標場所。波麗路從開幕之初不惜重金購置一流的進口音響設備，使波麗路的格調更顯高雅，不僅吸引許多文人墨客在此聚會，更成為早期青年男女「相親」的熱門餐廳，創店初期就是走高價路線，入門的賓客都會穿戴整齊，男士穿著西裝打領帶、女士套裝皮鞋，以當年的景況來說，要論台灣第一家西餐廳，非波麗路莫屬。

### 二、產品內容與特色呈現

創店初期的特色產品是以法式餐點(法國鴨子飯)、西點與咖啡為主，而目前店內的招牌菜除鴨子飯外，還有鄉村咖哩飯。鄉村咖哩飯它是以濃郁芳香的咖哩雞附上泡菜、肉鬆、椰子粉，肉鬆、椰子粉，與咖哩汁的味道很速配，所

以拌在一起風味出眾，搭配不會辣的泡菜一起吃更能豐富口感，咖哩飯自開店至今流傳數十年，依舊保有原始風味。另一道招牌菜鴨子飯則是用先炸後燉的鴨子烹煮而成，口感軟韌風味獨特。另外店內還有使用上好牛油煎成帶嚼勁的牛排也與坊間軟嫩的牛排口感也很不同。

而餐廳裡面許多餐具的型式沿用了七十年未曾改變過，他們堅持使用獨門特製的不銹鋼牛排鐵盤及杯碗，比方說盛裝煎好的牛排是左右有一個耳朵的圓型鐵盤，當牛排上桌時，還能聽到牛排發出「滋滋」的跳動聲響，客人還沒品嚐前就能感受到牛排的香氣。

波麗路有三老—店老、擺設老，連店內員工也多是「阿公級」元老(年齡超過 50 歲以上)。還有一項特色就是不少顧客都是一家三代都喜歡在波麗路用餐，曾有老顧客就表示，波麗路在四十多年前的年代，只要是外國客人都指定來這裡談生意，現在連他六歲的孫女也愛來這兒，波麗路真得是抓住一家老小的胃。

### 三、波麗路餐廳的傳承與經營之釋意歷程

根據訪談內容與網路資訊，將波麗路餐廳的創立的歷史事件與產品內容與特色做簡要的敘述後，我以釋意的概念工具，詮釋波麗路這家老店的經營者對品牌傳承與經營的過程，釋意的來源可分為「身份與態度的認同」、「內在脈絡」、「外在脈絡」、「承諾性詮釋」。

#### (一)身份與態度的認同

受訪者廖聰麒經理(以下簡稱廖經理)是第一代創立者廖水來的遠親，民國 56 年進入波麗路服務，他自第二代(廖賜麟)接手管理後，就受聘擔任這家餐廳的外場副理，一路做到總經理，歷經二代共服務了 45 個年頭。由於第二代廖賜麟是廚師出身，不善於外場管理，當時才委任廖聰麒擔任副理，直到經理退休，才接任餐廳的經理職務，管理波麗路一直到現在。第二、第三代的餐廳經營都是靠廖經理一手扛起責任。

*以前要來這裡上班，要親朋好友才可以進來，要不然不能進來，一定要有人介紹。老闆是親戚，我姓廖，老闆也姓廖。(波-1-31~36)*

*我是從第一代到第三代。第二代大部份都是我在跟他管理。(波-26-989~991)*

廖經理他從年輕時就在此服務，歷經三代的經營者，他的職場生命都貢獻在波麗路餐廳，第二、第三代接班人對他也非常信任，把餐廳的大小事都交由

他來處理，對這家老店來說，廖總經理儼然是這家店的實權經營者，他將一生的精神都投注在老店中，許多顧客也都將他誤認為是老闆。

廖經理這 45 年在波麗路的畢生投入，早已相互接納與認同，他在形容波麗路時就像形容自己的店一樣，不時以「我們」稱呼這家老店，並在言談中對自己店的產品、裝潢與特色充滿著自信心，他說：「我們傳統的口味，以前到現在都一樣，保持這個風味在，因為我們這個風味你到別的地方都吃不到，這樣才稀奇（波-11-428~429）」。許多段的文本中都非常自豪的指出老店的「第一」之處，他說：「以前我們是台灣省第一家有冷氣的、吊扇，這個卡座。……什麼東西都拿第一名，賣牛排也是第一名，第一家在賣，櫃檯也是這樣，他那個設計的高度、寬度我覺得...。信用卡是開始(信用卡)使用的時候就用信用卡。對，做生意什麼都要跟得上時代(波-24~25- 906~907, 911~912, 918,924)」。

第一代廖水來先生在創立波麗路時，就是將它定位在高級西餐廳，走的就是高檔路線，針對消費能力強的金字塔頂端族群。文本中就指出他們許多走在時代前端的實例，比如說老店內的設計刻意選用西班牙式的裝潢，搭配進口的餐具，店內音樂是使用鑽石針頭播放黑膠唱片，而在菜色上的研發則是第一代創辦人靠著自己的興趣，參閱西式食譜加設計的，因此廖經理的口中，創辦人是運用智慧創造出全台第一家的法式西餐廳。當時餐廳的裝潢、口味、菜色是一流的外，也特地聘請專職的會計小姐管理店內帳務，甚至有銀行一推出以信用卡消費，店內就率先接受顧客信用卡簽帳，這些實例都說明了當時波麗路餐廳要營造出給顧客的就是高級的餐點與最頂級的享受。而廖經理對肯定第一代經營者的能力與方向，建立起對自我身份上的認同——對老店的管理充滿高度自信心。

## (二)內在脈絡

我對受訪者在經營歷程的內在脈絡詮釋上，主要集中在「代間與店的互動」、「視員工如家人」、「重視產品品質的做法」與「以品質與風味建立口碑」等四個面項上。

### 1. 代間與店的互動

#### (1)第一代創始人對老店的奠基

訪談開始時請廖經理敘說第一代創立的背景故事，發現他對第一代創辦人

非常崇拜。第一代廖水來先生是白手起家，會選擇在民生西路開店的原因是早期河港附近聚集各式各樣的商業貿易行動，早期的大稻埕是台北最繁榮的地方。第一代雖然專精於日本料理與台菜的廚藝，但有生意頭腦的他觀察台灣餐飲市場後發現竟然沒有人開設西餐廳，因此就大膽地選擇開設法式西餐廳，他買了一些法式料理的食譜自己研讀、嘗試，在大稻埕租了一間店面，慢慢的從飲料和簡單的西餐做起。

*白手起家，早期那就是大稻埕是台北最繁榮的地方。那時候這裡的音響、設備、裝潢都用最好的，就慢慢做。(波-26-981~982)*

廖經理的口中就多次提到創始人頭腦聰明之處：「第一代，他開這個西餐廳真的，台灣省第一家，真的太厲害了。以前人態度是很嚴肅。一板一眼(波-12-450~454)」。第一代沒有很高的學歷卻懂得選擇地點，並且有銳利的眼光，看好當時西餐的市場沒有其他競爭對手而投資成本下去經營。獨特的眼光無人所及，年長一輩的族群都知道波麗路是台灣第一家老字號西餐廳。

*早期人家都是來這邊喝飲料，為什麼他們會來這邊喝飲料？因為別的地方沒有這種場所。對，只有我們這間做這個東西，別人沒有在做這個東西，做高級的，有錢人走高級的，(如果)路邊攤坐下去，不好嘛！帶個女朋友來這邊約會啊，講講話啊、談生意，一定要有這個水準的地方給他們。(波-28-1079~1087)*

而在設備的選用上，廖經理說：「我們創辦人頭腦很厲害，要開就開最好的。他白手起家的。……就是這麼厲害，他開始的時候也是幾張桌子開始慢慢做做做，稍微有賺錢的時候，全部裝潢餐廳裡面，然後設備慢慢慢慢...(波-3-95~100)」。創立初始的店面沒有像現在我訪談時所看到的那麼深(長)，桌椅數也沒有那麼多，是用穩紮穩打的態度、慢慢一點一滴從銷售的盈餘中逐一添購生財器具，而擴大到現在所看到的營業面積與桌數。波麗路是台灣第一家法式西餐廳，在當時的日本統治時代非常有名，地點是選在商業貿易匯集之處，裝潢是走西班牙式的風格，在早期的年代，許多政商名流聚集於此洽談生意，也是當時封閉習俗下男女相親的場所。會如此吸引人的原因除了有歐式的裝潢與一流的設備外，獨特的餐點口味，也是在別的餐廳享受不到的，在當時可說是餐飲業的先驅。第一代創始人當年不惜重本，投入資金在店內的設備與裝潢，堪稱是當時業界無人能比的。以廖經理自己的親身體驗，他認為餐飲業要能不朽，就要有特色、跟得上時代的進步。

## (2) 第二代與店分家

廖水來有兩個兒子，老大的專長在廚房烹飪，老二則學習外場經營，第一代在 50 多歲時突然病逝，兩個兒子於是接手，一位負責廚房，另一位負責管理外場。經過一陣子後兄弟倆決定分家，弟弟在隔壁另外再開一家店。而我所訪談的對象是(第二代長子)廖賜麟先生所經營的波麗路本店(與老二在本店隔壁所開設的波麗路是分屬兩家不同的經營者)。身為長子的廖賜麟先生在接手本店的經營以前，是從廚房的學徒開始學習起，接棒後就以「西餐、咖啡、牛排」三大主題做為波麗路餐廳的特色，經過二十年的經營傳給他的兒子，也就是目前的第三代廖英鈞先生之手中。

老大外場，老二是在內場，後來又再開一家店(就在隔壁的 308 號)，一人一家，後來慢慢就分家。做生意都這樣子，每一個都這樣子，慢慢就分家，不然賺到錢就很難分。(波-26-995~996)

廖經理提到第二代分家的過程，是在敘述波麗路的歷史發展時透露的。但他對於第二代分家的動作並不認為有不妥之處，表示這是許多企業必經的過程，早一點分家反而能讓他們各自為自己的事業打拼，減少家族之間為財產爭吵的次數。

## 2. 視員工如家人

以廖經理所扮演的角色來說，他是第三代老闆(廖英鈞)的員工，也是管理者。從員工的角色身份，他提到老闆給予他們(員工)優渥的待遇與福利，除提供餐食、制服外，也會依據每個人的工作年資撥發年終獎金與績效獎金(波-13-476)。由於這裡的員工很多都是服務二、三十年以上的資深級員工，在波麗路輝煌的年代，員工分到的紅利除了改善他們的家庭經濟外，甚至還能存錢添購房產。因此他說：「老板跟員工也是要配合，人家錢給你也是要有代價，公司要有賺錢，大家都好；那如果公司沒有賺錢，什麼都不用想，……這是互相的。你說賺錢的話，員工是一定好的，師傅和外場那時每個人都有買房子呢！大家都很厲害(波-27-1012~1015)」。

另一方面，廖經理從管理者的角色身份，他說：「就是來這邊相處像兄弟一樣，我們相處很久(27-1026)」，與員工之間就像是和家人、兄弟一般的共事。店內忙碌時會分攤工作、相互幫忙，身為經理的他毫不藏私，並樂意將經營



方針與技巧傳承給他的接班人。當我第一次至店裡用餐並徵詢受訪願意，在用餐的過程中就觀察到廖經理與員工之間的互動關係非常良好，在用餐較為忙碌的時段，廖經理也會幫忙服務生，親自為客人送餐。廖經理認為老闆與員工的關係是互相的，員工有合理的收入，才會為公司盡心服務；老闆有賺錢，才有可能給員工好的待遇與福利。

### 3. 重視產品品質的做法

廖經理在受訪時談到產品與菜單內容的時候，提到他對產品品質的重視，而這個品質可以從採購時，對材料的來源下功夫。他認為買東西或者是進貨，無論是食材或者是器具，甚至桌上用的調味料，他都非常在乎。他說：「食材有固定廠商。品質的好壞我們都有在兼顧。這是廚房的師傅負責的，品質如果通過的話，就用他們家，固定這個品質（波-27-1039~1043）」。對於新鮮食材的供應商，他會經過細心評選，並通過審核後才能成為固定的供貨廠商，而且他也很重視餐點品質的呈現，所以會特別挑選食材的等級。比如說選擇牛排的肉質會菜單上所陳述的一致(例如店內提供的莎朗牛排，就是用取自牛的前胸肋骨部位的肉質)，店內販售的產品食材來源與品質都經過廖經理的把關，目的就是要對消費者有誠信的態度。在他的經營觀念，認為產品的售價就要與品質一致，既然餐廳的菜單是屬於中、高價位的層級，就應該要使用較高級的食材，講求要貨真價實，份量充足。

*因為...我們價錢也不便宜，所以東西要用比較好的，不然你東西如果用差的，價格又提高，這是不可能的事嘛！很多人反應，套餐一套下來，這裡吃得到的，別的地方吃不到。(波-27-1049~1050)*

在菜單中的食材內容若有標示鮑魚，他們所採用的就是使用進口的真鮑魚，在牛排類的菜單項目中，誠實的廖經理他也不會以重組的牛肉充當高級的牛排銷售，強調以真材實料呈現給顧客。在餐食的份量上，他說：「蝦子一條要多大多大，那是固定的，鮑魚就鮑魚湯，濃湯就濃湯，牛排多重固定的，不能縮水(波-28-1061~1062)」，不會為賺取不當的利潤而偷斤減兩、偷工減料。另外，廖經理也特別強調店內提供的紅茶是以天然的茶葉做原料所泡出的，他拒絕使用茶精調味(波-28-1059)，為的就是維護顧客身體的健康與要求產品的品質。

#### 4. 以品質與風味建立口碑

從廖經理的口中，波麗路是不以成本為首要考量，用好的食材品質製做出好的餐點，建立顧客的好口碑(波-29-1109~1110)。他認為必須要求食材的原料與產品的品質，建立起屬於自己風味的菜色才能創造口碑，廖經理自豪的說：「很多人反應，套餐一套下來，這裡吃得到的，別的地方吃不到(波-28-1052)」。

他就指出店內的招牌菜之一——鴨子飯，是將鴨肉切塊後放入羹湯熬煮，再淋上竹筍、洋菇及粉絲等組成的綜合醬汁，製作的過程費工，一道鴨子飯需要花費 1.5 小時才能完成；而另一道招牌——咖哩飯則是用整塊煎過的雞腿肉，以印度紅咖哩醬汁、紅蘿蔔、馬鈴薯等調理而成，這兩道招牌菜非常講究食材的部位與調味料的搭配，並用心費時製作，為的就是要讓顧客吃到波麗路特有的風味。

因為廖經理他對食材品質的嚴格要求以及對口味的堅持，製作出獨一無二的西餐菜色，創造了不少忠實的老顧客，廖經理說：「我們的客人大部分不是住在附近，都是從四面八方過來的，也有國外的。那移民到國外的，阿回來台灣就一定來這邊報到，回味這個老地方(波-31-1200~1201)」。

還有許多顧客是一代接著一代，阿公帶兒子，兒子帶孫子，代代都喜歡在這裡用餐，「這個(顧客)都是傳宗接代，客人的小孩，介紹朋友，報報報(台語)...。一間店開久了，優勢就是我們客源多(波-14-527~528)」。

客人在波麗路用餐的感覺就像是自己家的另外一個廚房樣的親切。

以我親身在店內的觀察中發現，常有一些穿著輕便的常客來吃午餐或晚餐，來波麗路吃飯成為他們生活中的一種習慣。還有一些老顧客在退休後會懷念自己過去在波麗路的生活點滴，他們或許在波麗路洽談過數筆生意，或許是年輕時代在波麗路相親、談戀愛，所以對老店有著特別的情感與回憶，相隔一陣子會回來波麗路找尋他過去的記憶。

*很多顧客是代代都在這裡用餐，那就習慣在這邊，就習慣在這邊用餐，他們大部分都是聚餐，大部分假日比較多人，大概都是三代同堂，一代、二代、三代，到哪個地方吃。(波-31-1192~1193)*

#### (三)外脈絡

我對受訪者在經營過程的外在脈絡詮釋上，主要集中在「大環境的變遷」、

「對競爭態勢的認知」、「維繫老顧客情誼」與「行銷與傳媒的影響」四個面向上。

### 1. 大環境的變遷

在廖經理管理波麗路的過程中，他經歷不同的時空背景，面臨環境的改變，影響老店的生態，我從產業的背景與社會經濟結構的改變兩方面論述。經過我瞭解台灣的產業發展演進史後發現，台灣整體的產業發展在民國 50 年是屬於的勞力密集工業出口時期，到民國 70 年時走向技術密集、高科技工業的發展期，發展至民國 75 年達到高峯，然後逐漸下滑。因此廖經理說：「我們生意好了，就是從光復以後，慢慢就起步上來，每個做生意的大家都很好，都爬起來，我們景氣好，好到差不多民國 75 年過後慢慢就退了。~~75 年以後生意就開始沒那麼好。沒那麼好，因為客人都分散了，客人分散的話就...做的生意就比較少(波-4-124~130)」。由於波麗路的開設地點是在早年台北地區貿易商聚集的大稻埕，初期的波麗路就是這些老闆與廠商洽談生意的場所而造就繁榮的景象，但到了民國 75 年以後這些產業的經營不如往昔、開始走下坡。因此在訪談文本中就指出在民國 75 年以後，許多產業陸續受到經濟不景氣的衝擊，生意下滑而導致到波麗路談生意的客人變少，最明顯的感受就是當廖經理每日結算營收時，發現店內營業額開始下滑。在那段經濟不景氣的年代，老闆沒有賺到錢，員工的年終分紅就減少，雖然當時波麗路的營收狀況不如從前，然而員工們都能體認當時環境，共體時艱、繼續努力工作來渡過難關。

另外，社會經濟結構發展不同，民眾的消費趨勢與喜好也會影響老店的發展與經營。訪談中廖經理就指出餐廳的菜單型態最初是以西餐、牛排、咖啡為主，而現在則是以餐點消費為主。廖經理說，過去人民的平均月收入不高，吃得起西餐牛排的消費者占少數，在他的記憶中，早期公務人員月薪約 300 元，而店內的一份餐大約 20 元左右，飲料一杯 8~10 元，所以能吃得起餐的人不多，因此當時的消費者大多是到店裡喝飲料、聊天或談生意，每天一到下午的時段座位幾乎都客滿，而到晚餐時段前喝飲料的客人就會離開，用晚餐的顧客就會陸續進來，但相對人潮就不如下午茶時段，初期的波麗路餐廳喝飲料、用餐的客人都有，因此他們常常從中午忙到晚上 11 點才打烊(波-2-55~65)。

到了民國 85 年以後，手搖杯飲料店的市場開始崛起，掀起一陣飲料市場

大戰，消費者想喝飲料時會選擇較便宜又方便的飲料店，影響波麗路的飲料銷售額，廖經理感受到飲料市場的大轉變，因此也開始思考餐廳的經營方向，將重心轉移在餐食上。他說：「以前設計是喝飲料的設計，現在來這邊的客人則大部份都用餐。現在喝飲料的很少，因為現在咖啡館很多人做，那邊有分散，早期我們是用餐、喝飲料全部都有。現在消費型態不同了，吃飯比較多（波-29-1097~1100)」。因此當我到店內進行訪談，看到目前的菜單內容則是以西式餐點為主，分為單點與套餐型態，價格一樣是走高價位，飲料部分則維持咖啡、茶，另有單品酒類、啤酒與新鮮果汁供顧客選擇。廖經理告訴我，因為現在餐廳內的顧客絕大部份是以用餐為主，為了配合現代消費者的用餐時間不受時段限制，餐廳的下午茶時段也有提供餐點，而我也發現到過了午餐時段的下午兩、三點過後，仍有不少顧客至店內點餐。廖經理一面與我進行訪談錄音，一面要招呼顧客，整個訪談過程因此中斷了五次。

## 2. 對競爭態勢的認知

在外在競爭對手的感受上，廖經理認為早期波麗路西餐廳是無人能比。他說：「吃飯用餐都是客滿，喝飲料也是客滿，一枝獨秀。以前的人比較窮，要開一個餐飲業，生財器具、裝潢是不簡單阿。...以前你可能不知道，流行西餐，流行開西餐，都是金字頭的，好多好多，每家開業我們都去觀摩（波-15-582~584)」。雖然附近也有不少的競爭者，卻沒有過於激烈的反應，他說：「對手阿，一定有，餐飲業對手很多，現在就有對手。明顯就是我們生意很好，掉下去，就是在75年左右。慢慢餐廳就跑出來，中餐什麼東西都有，日本料理也都跑出來(波-16-596~600)」。但廖經理他卻認為這些餐廳是無法與波麗路相提並論，甚至有些競爭者在開店初期還邀請他們去店內指導，絲毫不擔心會影響波麗路的生意，可以看出廖經理對自己管理的餐廳充滿自信心。

另一方面，廖經理認為他們在經營的環境上雖然存在多家的競爭者，但他們卻不是以敵對的態度防範對手的競爭，反而是以平常心去看待他們，甚至把自己當成是大哥一樣地指導晚輩在餐廳的經營上。在訪談的文本中廖聰麒就認為波麗路的菜式與味道就是與其他經營者不同，且這個味道是顧客喜愛並接受的(波-6-210~212)，成為當時同業仿效的對象。而廖經理也指出，從第一代到第三代的餐點，在味道上是保持不變的，並且認為這道地的西餐口味是波麗路特有的，別的地方吃不到這樣的味道，是別的競爭者無法取代的，

他認為自己餐廳的產品與口味獨特，相信堅持用好品質的食材所製做出的產品，必定能留住顧客的胃與心。

### 3. 維繫老顧客情誼

訪談過程中問到身為管理者的廖經理與顧客之間的互動關係時，他就提到一些他與老顧客之間的互動過程。比如說對於常到店內用餐的常客，他會記得顧客喜歡坐在哪一個位置而特地為他預留，並熟悉顧客喜愛的餐點而幫他準備。廖經理也與一些私交不錯的老顧客互動良好，彼此之間會閒話家常，顧客也會與他分享在別處餐廳吃到的特色餐點或討論菜色口味，他說：「有人新的菜色出來，客人會說，我們就會去注意一下。不是說他講一間我就去一間，那走不完，沒有...這要觀察，很多人說了，就要注意(波-19-727~728,732)」。廖經理會視顧客陳述的內容與實際情況額外留意。

從我到訪三次店家的經驗，發現到廖經理與老顧客的關係良好，他告訴我「妳看一般常客都是我在打理(波-12-444~445)」。廖經理除了瞭解每位老顧客的特殊用餐習慣外，偶爾也能閒話家常，並適時招待他們品嚐水果與紅茶。在廖經理的言談中我感受到，經營者或管理者能夠維繫與顧客之間的關係，是老店能生存下來的很重要因素。

在訪談的過程中，研究者也恰巧碰到廠商送來新的地毯更換，而廖經理也提到最近餐廳要做一次大的裝修，除了更換地毯外，菜單要重新設計過，另外沙發也要再一次全面翻新，讓客人的用餐環境更為舒適。因此對內在脈絡的詮釋時，就有提到他們的老店就是定位在高級西餐廳，注重食材的品質來源，用好的食物品質來對待顧客。

### 4. 行銷與傳媒的影響

我請廖經理回憶第一代經營時的行銷手法，他說：「那個時候也沒有媒體，沒有報紙，都沒有，那他怎麼廣告？很厲害，就跟人家借匹馬，租一匹馬，我們這邊請一個小姐，坐在馬上，他牽著去大街小巷，海報上寫有賣什麼賣什麼的。我們這邊就沒有說很大，ㄟ...生意就好了(波-3-105~108)」。第一代開店初期為了替自己的餐廳行銷，聰明的創辦人於是租了一批馬，請一位美麗的小姐坐在馬上，馬背上掛著海報沿著大路走，讓路人與鄰近店家都知道有這家店，如此有創意的行銷手法果真吸引到很多路人的眼光，生意也跟著好起來，肯定

透過廣告能有效地增加老店的來客量。

後來有了傳播媒體的出現後，行銷的管道就不同了。他說：「後來就有媒體了，我們有媒體常常報導。報紙，聯合報、中時、中央這些都有，後來慢慢有稍微...一些週刊，第四台做.....慢慢媒體都跑出來，媒體傳播比較快。他們要...他們的做題材，給客人看。對，要有題材。有時候播下去生意就來，有的人就是忘記了，後來(看到電視媒體)ㄟ...這間店還在，我們來去看看，生意就好了(波-15-549~559)」。廖經理因此感受到媒體的介紹使老店的名遠播，喚起許多顧客對這家老店的記憶，更因為美食節目主持人的介紹與一些雜誌採訪的美食專欄，使老店的特色與歷史故事成為媒體版面的題材，觀眾意識到這家全台第一的老字號西餐廳還在，因此想要到這裡體驗一下而創造了老店的商機。廖經理就遇到有一些遊客是循著媒體的報導或是手拿觀光客旅遊指南(手冊)，來店品嚐餐點，他深刻體會到有傳媒資訊對提高老店品牌知名度與營收的重要性。

#### (四)承諾性詮釋

百年老店在品牌經營的歷程中，經營者對自我身份的認同、詮釋品牌的內在脈絡與外在環境脈絡後會產生行動，而行動之後會進行一個重要的步驟，就是要說服自己與他人，為何要這樣做的原因。這種行為之後向他人與自己辯解，藉以合理化自己的行為表現，這就是釋意概念中所謂的「承諾性詮釋」。通常承諾性詮釋代表影響經營者相當大的「核心價值」、「使命與願景」或「經營方針」，這些概念有些可以成為品牌傳承的要素。

##### 1. 核心價值—誠信與不變的態度

廖聰麒承襲前一位經理的管理方式，在他接任經理後，一樣重視食材的來源與份量，以真材實料的產品，用傳統的西餐料理方法呈現在顧客面前，是波麗路這個老字號西餐廳能不被新式西餐廳完全取代而繼續經營的原因。因此我認為廖經理以誠信的態度，做到對顧客誠實不欺瞞，並且以獨特的料理手法，保留第一代的西餐味道，是品牌能延續下來的核心價值。

廖經理在受訪談時提到他對產品品質的重視，從食材、調味料或者是器具，對採購的來源都非常講究，誠實的他也不以劣質材料充當高級食材使用，呈現在顧客面前就是真材實料的產品。這就是他用好食材、好品質呈現給顧

客，以誠信的態度用心經營，顧客吃到的食物都是經過他把關，貨真價實且份量充足。

另一方面，我從廖經理的口中發現波麗路從創立開始，代代都是學習前人的經營方式，沒有改變，「因為我們...就是傳統下來的，我們也是學以前的經理(波-10-377~379)」他指出現在店內的裝潢雖然有經過裝修，但還是維持原有的西班牙式風格，餐點也是維持第一代傳下來的西式餐點口味，而服務生也如店內擺放的黑白相片中一樣，是穿著白襯衫、黑長褲的服裝，經營方向也是按照第一代的理念。廖經理說：「我們是百年老店，要好好的做，味道不要跑掉，慢慢的傳承下來，堅持我們的原味，因為我們這種口味別的地方吃不到。(波-27-1017~1018)」他認為要永續經營，就必須要維持波麗路特有的味道來延續下去。

*這 70 幾年下來，就傳宗接代...一代一代，做的東西都一樣。...我們菜色都保持原味，口味是我們傳統的口味，以前到現在都一樣，保持這個風味在，因為我們這個風味你到別的地方都吃不到，這樣才稀奇。(波-11-397~398,424, 428~429)*

## 2. 使命與願景—品牌永續 (維持保守的態度)

百年老店無論在哪一代的經營之下都有它既有的核心價值在堅守著，這個核心價值唯有不斷地傳承下來，這個品牌的經營才有意義，也才能做到永續經營。廖經理指出從第一代餐廳走的就是中、高級路線，他知道就是要守著這個原則做下去，因此他認為自己接手後在經營上，唯有用料實在、餐點份量充足、不欺瞞顧客，才能得到顧客的認同而經營下去。

廖經理在訪談中多次提到自己對老店的經營使命就是要讓它能永續經營下去，他說：「我們生意就做做做，就這樣...永續經營，生意就是這樣做，比較保守。(波-6-209~210)」。「就是要永續經營。對，最主要就是品質要保持，原味要保持，什麼都要保持好 (波-21-783~785)」。「永續經營，對，好好做我們的東西，我們演什麼角色要扮演好就好，這最重要 (波-25-969)」。他瞭解到餐飲業是個勞心勞力的辛苦行業，要能做得好又做得久實在很不容易，因此認為必須要用好的原料品質，親切的問候服務，才能長久經營。身為經理的他，老顧客的(身家)背景與飲食喜好他幾乎都能掌握，因此他們來波麗路消費感覺到格外親切，很多老顧客還是會到他這家波麗路本店，而不會到隔壁間用餐，他相信有好

的菜色口味與好的服務品質就能讓波麗路餐廳持續經營下去。

雖然廖聰麒在 30 歲接手經理的職務時，曾想過以後要開分店，但是第二代老闆認為還是保守一點，能夠好好的經營波麗路這一間老店就好(波-13-504~505)。對於未來，老闆告訴他說：「我們的生意是比較保守，慢慢做，慢慢做，不要說做這麼大，那些都是多累的，負責人多累的。~~風格是不變，經營型態也沒什麼...沒有，就保持原味最重要(波-15-546~547, 579~580)」。自己受到第二代、第三代的理念，現在店內的風格與經營型態是延續第一代留下來的，廖聰麒知道未來的波麗路還是要繼續維持現在這樣，保守地一直經營下去，延續老店的經營方式。並將自己的管理經驗傳承給目前正在培養的接班人，等他退休後能接手繼續管理這家店，協助第三代經營這家老店。

目前已經年近 60 歲，擔任 30 年經理工作的廖聰麒對這家店存有一份無形的責任與使命，他認為自己就是目前老店的主要管理人，並對老店日後的發展有所規劃，未來就要努力地經營、繼續傳給下一代，讓顧客都能吃到他們的產品與味道。

### 3. 經營方針—貫徹品質，用心待人

能夠做到貫徹品質，用心對待員工是廖經理接手管理的經營方針。他說：「大家要保持這個原味，不管什麼東西全部都要做好，這個團隊要配合好(波-29-1118~1119)」。波麗路自第一代開始的經營，他們就非常注重菜色的口味與品質，廖經理相信堅持用好品質的食材，就能製作出顧客喜愛的口味，也就能讓波麗路餐廳持續經營下去。老店要能做到品牌永續，在經營時除了要用心掌控品質外，也要有良心才行，廖經理說：「我們賺錢、做生意也要有良心，不要隨便亂搞(波-25-967)」。「這個做餐飲業最重要是衛生(波-12-441)」。他所謂的有良心，指的是餐點的品質實在，製作食物時符合衛生的條件，因此他在訪談中就說店裡的紅茶絕對不用茶精調味，更不會在茶中添加除臭劑(防止敗壞)，且當天沒用完的紅茶一定倒掉(波-20-774~775)，由此可看出廖經理他在經營時是秉持著良心在做事的態度。

而廖經理認為他能管理波麗路 30 年，能做到用心待人是老店能夠一直經營的重要態度，他說：「大家要保持這個原味，不管什麼東西全部都要做好，



這個團隊要配合好 (波-29-1118~1119)」。身為經理的他，教導員工如何做好一件事時，他不是發一本員工手冊給員工讀，而是親自示範、以身作則，他說：「餐飲業...就是要規矩，我們本身規矩要好，你規矩不好，你帶人要怎麼帶，這很重要，做主管品質什麼都要做好。品德都要做好 (波-16-619~622)」。因為經理就是員工的模範，經理如何對待員工，員工就會怎麼對待顧客，團隊之間的默契就是用真心培養而來的，每個人扮演好自己應有的角色，員工們才會齊心為公司的未來而努力，提供顧客親切的服務。

#### 四、波麗路餐廳的經營歷程之釋意主軸

表 4-5-1 是前述第一節內容，根據訪談文本所分析的結果，以 Weick 所提出與釋意概念相關的要素，包括受訪者對自我的身份認同、內在脈絡、外在脈絡、承諾性詮釋(區分為核心價值、使命與願景、經營方針)，再加上歷史脈絡，也就是先人的創立年代(這部份是從受訪者口述與相關文獻資料佐證而成)。我將受訪者對波麗路的歷史背景與經營歷程釋意歸納整理如表 4-5-1 所列。

表 4-5-1 波麗路餐廳經營歷程的概念要素與主題

概念要素	主題意義
先人創立的年代	1.發跡地—台北大稻埕
	2.核心產品—鴨子飯、咖哩飯
	3.品牌名稱—波麗路
	4.核心技術—第一家以西式烹調的餐廳
	5.商標註冊
身份態度的認同	充滿自信心的老店管理(經營)者
內在脈絡詮釋	1. 代間與店的互動—第一代創始人對老店的奠基，第二代與店分家
	2. 視員工如家人
	3. 重視產品品質的做法
	4. 以品質與風味建立口碑
外在脈絡詮釋	1. 大環境的變遷
	2. 對競爭態勢的認知
	3. 維繫老顧客情誼
	4. 行銷與傳媒的影響

承諾性 詮釋— 品牌 傳承	核心價值	誠信與不變的態度
	使命與 願景	品牌永續(維持保守的態度)
	經營方針	貫徹品質，用心待人

波麗路是台灣第一家西餐廳，第一代人廖水來在日本人所開設的西餐廳學習廚藝，後因友人的鼓勵下，才選擇當年在台北最繁榮的大稻埕創業。因為他喜愛藝術與音樂，就將餐廳以法國名作曲家拉威爾一首圓舞曲「BOLERO」為店名，當時店內以擁有台灣第一流的音樂設備、播放進口古典音樂作為宣傳策略。而波麗路創立的年代，是台灣經濟起步之時，店內又不惜重金購置一流的設備，不僅吸引許多文人墨客在此聚會，更成為早期青年男女「相親」的熱門餐廳，創業時就是走高價的路線，入門的賓客都會穿戴整齊，男士穿著西裝打領帶、女士著套裝皮鞋。創店初期的特色產品是以法式餐點（法國鴨子飯）、西點與咖啡為主，而目前店內的招牌菜除鴨子飯外，還有鄉村咖哩飯。而餐廳裡面許多餐具的型式沿用了七十年未曾改變過。

對波麗路餐廳的受訪者廖聰麒經理來說，他是創辦人廖水來的遠親。創辦人有兩個兒子，第二代長子(廖賜麟)在接手經營前專攻廚房，接手後外場部分就委請廖聰麒擔任餐廳的副理管理波麗路，經理退休後就直接由他接任，至今已經服務了45個年頭(前15年擔任服務生與副理，後30年是擔任經理職務)，第二代與現在(第三代)的餐廳經營都是靠廖聰麒一手扛起責任。廖經理這45年在波麗路的畢生投入，與波麗路有著深厚的情感，早已相互接納與認同，因此他在形容波麗路時就像形容自己的店一樣，不時以「我們」稱呼，並在言談中對自己店的產品、裝潢與特色充滿著自信心。

受到第一代創辦人與前任經理的價值觀與態度的影響，在經營管理的過程中他非常重視食材的來源與產品的品質，就是要用好的品質建立起顧客心目中的好口碑，並用心為顧客服務，以誠信的態度對待顧客。他在管理的過程中努力為食材做品質的把關，並堅持波麗路第一代傳下來的特有口味，創造出獨一無二的老字號西餐廳。而廖聰麒的這些態度與行為也形成了這家老店在經營時的核心價值—就是用誠信的心，誠實對待顧，堅持食材的品質，以真材實料、用心製作產品的態度與精神呈現，得到顧客的認同並讓波麗路這個第一家西餐廳的老品牌能永續經營下去。

## 第六節 噴水餐廳的歷史事件與釋意歷程

### 一、創立的歷史背景與發展

噴水餐廳創立於民國 26 年的日據時代就是一家美食餐廳，最早期是酒家式的經營，後來改成食堂、餐廳的型態，取名為「噴水」是因為以前埔里中山路上的舊圓環設有一座噴水池，故餐廳以此為名。餐廳第一代從酒家做起，賣酒與菜餚，後來酒家的營業型態沒落，才改以餐廳型態，並專門做喜宴與宴席。餐廳在早期的年代生意很好，民國 78 年時因道路拓寬計畫，拆除了一部分的店內面積後，無法承接大型的喜宴而導致生意量減少。到了民國 80 年後，又因為埔里陸續有一些新的餐廳開幕，客源分散而產生一些影響。他們為了增加營業額，於是開始陸續承接一些遊覽車生意。

在經營的過程中，噴水餐廳遭遇兩次挫折以致餐廳暫時停止營業。第一次暫停營業是碰到民國 88 年的 921 大地震，當時埔里街道幾乎被震毀，觀光客無法進入而導致生意停擺一陣子，恢復營業後的生意不是很穩定。到民國 91 年後開始接受媒體的專題採訪，許多顧客在媒體上看到報導後前來用餐，生意因此逐漸有了起色。第二次的暫停營業則是在民國 98 年時，一場突如其來的車禍意外，第二代夫婦兩人與第三代的兒子三人去逝，第三代的媳婦(蘇素滿女士)一時無法接受頓時失去至親的事實，歇業休息半年多，之後才逐漸在家人的親情安慰與老顧客的鼓勵下重新恢復營業。而此時蘇素滿的兒子蕭金展，也開始跟著母親學習做菜，從旁學習、幫助母親打理店內的事務。

### 二、產品內容與特色呈現

噴水餐廳的第一代是食堂型態的經營，菜色以酒家菜為主，第二代蕭萬華、蕭張賽花夫婦利用埔里山城出產的特色食材，運用創意研發出道地的鄉土美食，並做出噴水餐廳的特色。而餐廳內最受歡迎的料理是歷史最悠久的招牌菜—「活魚三吃」，使用的草魚是用埔里甘泉飼養，所以魚肉特別鮮美，用來做料理更能凸顯其美味，另外一道招牌菜「蛋黃鴨」則是用醃過的鴨肉去骨後，包入鹹蛋黃，捲成條狀後一起蒸過，再用陳年滷汁熬煮後放涼切割，整個製作過程相當費時、費工，口感鬆軟中帶有嚼勁，是目前餐廳內最受顧客喜愛的招牌料理。

噴水餐廳的菜單是走向埔里當地的鄉土菜式，為了提供客人最新鮮的美味，他們選用鄰近農場的香菇油炸；以草蝦打泥製作成黃金蝦捲；用埔里地區當今

現採的新鮮竹筍做的炒竹筍等。此外，餐廳老闆用心料理的梅干扣肉，裡面的梅干菜是經過多道手續清洗乾淨，來淡化重鹹的口味後，再加上當日最新鮮的豬肉，慢燉兩小時以上漸漸讓滷汁入味而成，展現出他們對料理用心的態度。噴水餐廳的老闆始終堅持在地口味，他們除了傳承獨門的調理方式外，並充分利用埔里地區的特產，加上埔里好水、好氣候因素，讓這些美食料理更能凸顯其原味，而店內菜單中所提供的合菜、一些古早味佳餚等等，讓顧客吃過以後都能感受到那濃郁的家鄉味。

### 三、噴水餐廳的傳承與經營之釋意歷程

根據訪談內容與網路資訊，將噴水餐廳的創立的歷史事件與產品內容與特色做簡要的敘述後，我以釋意的概念工具，詮釋噴水餐廳這家老店的經營者對品牌傳承與經營的過程，釋意的來源可分為「身份與態度的認同」、「內在脈絡」、「外在脈絡」與「承諾性詮釋」。

#### (一) 身份與態度的認同——以長子(媳)身份接手老店經營

蘇素滿為第二代媳婦，起初只是餐廳聘請的員工，後來與第二代的大兒子交往後進而結婚，婚後與先生、公婆一起經營餐廳，她說：「我進門之後公公、婆婆還年輕，那個時候他們才四、五十歲而已。所以大家都年輕，就一起拼、一起做，然後做做做，做了一段時間~~早期一點都是婆婆在裡面打點，然後後來我的小孩慢慢大一點，廚房就由我處理了，我跟我老公在做，~~就由我們年輕的來拼，然後我們就開始接手。當初我們都是跟婆婆領薪水的，然後所有的事都讓婆婆掌權，所以我們妯娌還是一起做啊，大家族嘛 (噴-4-121~123, 129~134)」。蘇素滿指出早期店內的主導者是婆婆，後來隨著公婆年紀增長，體力不如從前，才將店裡的營運交由她與先生負責。接手後的初期，她在店裡的角色是協助家裡，與長輩一起打拼事業的第三代，後來慢慢與先生接手，夫妻兩人共同成為老店的經營者。蘇素滿自幼在傳統的家庭中成長，認為自己嫁入後就是這個大家族的成員份子，加上公婆原本就有意將老店傳給身為長子的先生延續，身為媳婦角色的她，就要與先生共同分攤工作，共同接下公婆的棒子而成為老店的主要經營者。

#### (二) 內在脈絡

我對受訪者在經營歷程的內在脈絡的詮釋上，主要集中在「以顧客為主，調整菜單」、「調整產品的味道」、「重視產品品質的做法」、「對待員工如

同家人」、「經營策略的詮釋」這五個面向上。

### 1. 以顧客為主，調整菜單

在訪談的過程中，我發現蘇素滿夫婦在經營上的做法有許多是以顧客為出發點的考量，她會迎合顧客飲食習慣彈性變換合菜裡面的菜色，或者將部份合菜菜單中的品項改成更高級的菜餚。另外，她提到餐廳的合菜菜單內容雖然有固定組合，但裡面的品項還是可以依據顧客的喜好來彈性調整菜色組合，她說：「就是把這個鹿柳，有些人不喜歡吃，所以我就把它換成蒜泥山豬肉，就換了這兩道、三道而已。……我們的菜單都是活動式的，只是讓你看一下而已，你要換什麼都可以換啊 (噴-5-171~172, 177~178)」。

如此一來，顧客的選擇性高，滿意度也相對提高，細心的她還把店內招牌的蛋黃鴨放入合菜的菜單中，讓顧客都能品嚐到這道費時費工且獨具風味的料理。

*妳看現在這個菜單喔，然後我又把它換了蛋黃鴨更貴的菜進去，我把便宜的吻仔魚羹還有……換掉，就是從這裡開始把吻仔魚羹換掉，換成蛋黃鴨更貴的菜色進去。(噴-4-153~155)*

### 2. 調整產品的味道

當我問到店內的兩樣人氣產品——蛋黃鴨和紹興豬腳時，蘇素滿指出：「豬腳說真的，我老公在的時候，他做的是『醉豬腳』，是冷的。對，也是紹興豬腳，但是它是冷的，它是直接上桌就能吃的，我們現在還是一樣也是上桌就能吃的。但是我會做這個『炸過的』就是因為冬天的時候比較冷，我就想上桌的時候這個都是結凍的，膠質都是結凍的，冷冷的上桌給客人吃的話，好像感覺不太……很偶然的機會，我剛好在炸東西，然後把它丟進去炸，沒有想到炸出來是這麼香，加熱之後它的味道釋發出來，很香很香。後來我想說 ㄟ...這樣的話，把它做成熱的給客人吃吃看看，沒有想到一炮而紅，現在網路上面傳的這麼大。(呵呵笑)(噴-15-589~593, 596~598)」。

富有料理天份的蘇素滿非常用心，並對烹調有自己一套的手法，在訪談的過程中我發現她在許多菜餚的料理上，都會自己去思考，怎麼樣去做處理、改變，讓口感、味道變得更好，連客人都讚不絕口：「像我們的竹筍，客人說這個很有特色，這個竹筍吃起來，你能鎖住竹筍的味道、竹筍的原味，然後它的甜分、脆度，整個都真好吃，什麼都很好，吃下來他什麼都誇...(噴-33-1246~1247)」。

我問蘇女士他們店內的菜餚口味是否有所改變？她說：「(味道)就是由那一代傳承下來的，到我們手上的時候，我們是一直在把這個味道調的更香更好。對，它的味道我們有調整過。...然後我們自己的東西我們會試味道的，味道上還是有差別的，因為我們現在自己在控制味道，味道就是完全不一樣的，早期的是讓師傅做(噴-14-538~544)」。因此菜餚口味從第一代的阿嬤傳到她手上的過程中是有做過調整的。早期餐廳經營是以宴席為主，所以規模較大並且外聘一些廚師製做料理，所以當時的料理是婆婆加上師傅共同試出來的口味。之後因為規模縮減，廚房就由婆婆與他們夫妻兩人掌理，菜餚口味也漸漸調整成屬於他們自己的口味。

而蘇素滿在接手後為了顧客的健康，在烹調菜餚上也做了些改變：「對，就是符合現在的人的口味，現在的人喜歡少油、少鹽，所以說這些都調整到比較清爽一點。...。我一直是想讓它看起來比較清爽一些(噴-27-1018~1021)」。為了減輕身體的負擔，她在烹調食物時把比較不健康的豬油改成大豆沙拉油，讓菜色吃起來更清爽、更健康。

### 3. 重視產品品質的做法—食材新鮮度，掌控原料品質與味道，料理費時費工

訪談中我從蘇素滿的口中發現她在維持產品的品質上下了許多工夫，包括重視食材的新鮮度，原料品質與味道的掌控，以及料理的方式(工序嚴謹)。在食材原料的品質挑選上，為能確保所有食材的來源是符合她所要求的品質與規格，蘇素滿每天不畏辛苦地親自上市場採購，她說：「像土雞的東西一定要新鮮，要當天的才好吃，魚也是當天的才好吃啊。對，每天早上很早就跑市場。...叫貨送來的不行，叫貨他又不是馬上到。你自己去買，早上繞了一大圈買回來，自己拎回來。因為這只有這樣...材料才能控制(噴-23~24-867~868, 890~892, 900~901, 911~912)」。她認為原料的新鮮就是製作美味菜餚的重要關鍵因素，唯有每天上市場採買才能掌握材料的優劣。

材料與味道的掌控上，首先，她會選用好的食材製作菜餚，她自豪的向我說：「我“咖哩”做的蠻不錯，因為我都是料好實在，用很好的料，我用的都是日本的咖哩塊(噴-22-832)」。蘇女士不因某一項食材的成本較高就捨棄好的原料，退而求其次以次等食材參雜其中，為的就是要掌握菜色呈現給顧客的質感，所以在材料上有一定品質的要求。而在味道的掌控上，蘇素滿為了做出菜餚的好味道，她在製做過程時毫不馬虎，按部就班、循序處理，「每一

次做出來的蛋黃鴨，都得切一片下來，試試看這次的味道怎麼樣，都得試一下，看看這次調的怎麼樣。...對，醃漬好了，灌蛋黃灌好後，”塑造形狀”後還得再蒸，蒸好了再去滷，這個時候陳年老滷汁就得自己控制了... (噴-15-575~577, 584~585)」。烹調完成後的菜餚成品也會經過試吃來確定口味的一致性，以確保產品的品質穩定。

蘇素滿認為自己在料理時，「我們自己做的時候，什麼東西我們都是要求的很好的，做得很好 (噴-14-545)」。為了維持菜餚的好品質、好味道，她在料理食物時絕不假手他人，所有的菜餚都是從原始的食材開始處理，不使用半成品原料，因此許多菜的製作都必須花上一整天的時間來完成，非常地耗時費工，她跟我說：「所有的東西都得自己來，妳看豬腳，像滷一個豬腳就是一個早上啦。對啊，我的東西做下來都一天。做一天，一個禮拜下來就是一天做蛋黃鴨，一天要滷豬腳。如果說要做梅干扣肉的話，也是一天的時間 (噴-30~1190~1197)」。並且在費工在處理食材的過程，她告訴我：「做菜不是那麼容易。因為這個豬肉的話你早上買回來，溫體的肉，就要先處理那些肉。但要處理梅乾菜的話，前一天就要先處理了。你一定要把它洗的很乾淨，處理的很好 (噴-33-1270~1272)」。也說店內販售的白斬雞不是市場上已經烹煮過的熟雞，而是選用新鮮的土雞親自蒸煮而成，而梅干扣肉使用的梅干菜買回來後也要先用水漂洗，洗去沙子與多餘的鹽分，如此製作成的梅干菜吃起來才不會過鹹，即使是當日買回來的豬肉也要經過處理才會使用。

#### 4. 對待員工如同家人

蘇素滿提到自己與員工之間的互動過程，就像是家庭中成員一樣的對待，她說：「我們都像一家人，我們大家都像一家人。對呀，我們都像一家人。~~那現在我們樓上也沒營業，就只有樓下的範圍，大家都看得到，天天都這樣相處在一起，都像一家人，吃飯一起吃，做事一起做，有事情都一起做。...我們的員工說真的，都做很久的。...一般來說員工都當作是一家人 (噴-34-1287~1289, 1301~1307)」。甚至連假日才來店內打工的外場服務員與他們也都相處融洽，「工讀生也是蠻好的，像剛剛那個阿弟也是今年才來做的，另外那個妹妹是去年她媽媽帶過來這邊學的，~~她就從去年做到現在。唸草屯那邊的五專，六、日放假就會來，然後寒暑假都會來，都習慣了，現在都很會做、很厲害的、也很熟的，去年開始，一做下來就沒換地方了 (噴-34-1309~1315)」。

餐廳內也有一位比蘇素滿女士小幾歲(蘇素滿稱她為妹妹)的資深員工，每天在店裡協助她發落外場的業務。「那個妹妹，就是從以前年輕的時候做到現在，在老人家在的那個年代就一直在這裡做了。她前前後後，有二、三十年了吧。~~有時候大家在一起偶爾都會有一些鬥嘴，有時候就會吵起來什麼的(噴-34-1291~1297)」。她從年輕時候就開始在餐廳服務，幾十年的相處下，他們的感情就像姐妹一樣，甚至許多顧客都會把她誤認為是蘇素滿女士。

#### 5.經營策略的詮釋—做到產品識別，訂價實惠

蘇素滿談到老店的經營策略時，她說自己的產品有別於其他餐廳，並且菜單的價格上是很實惠的。在產品上，她說：「我們是做的是“在地”的料理，就是當地的這些鄉土菜，我們最主要的是鄉土菜，然後有一、兩樣特色，就是跟別人不一樣的東西啦，其它的東西幾乎都是我們本地的特色菜色而已(噴-32-1239~1241)」。她善用埔里當地食材，將原料在最新鮮的狀態下烹調出屬於自己口味的鄉土菜，並進一步從中研發出幾道具有獨特風味的招牌料理，而這幾道口味獨特的菜餚就是讓吸引顧客、顧客豎起大拇指、讚不絕口的招牌菜。

而在菜單的價格訂定上，蘇素滿則提到她的餐廳只賺取微薄的利潤，「我們五十年的菜單用到現在菜單都完全沒有漲價，...我這個菜單從那個時候用到現在都完全沒有改。...所以說.....你看已經賣的很便宜了，我只是覺得說薄利多銷，不需要賣的太貴，然後有得做，人有動就好了啦!(噴-5-164~169)」。她在經營上並沒有因為經濟的變動、食材的高漲而提高售價。蘇素滿認為自己經營這家店的目的除了要能維持基本生活之外，主要目的就是要讓顧客都能品嚐到他們烹調出的好味道，將這個口味繼續傳承下去，她充滿自信的說：「把最好的留給客人，把最好的那一面呈現給客人，客人吃了一樣還是會找客人再來吃的(噴-25-957~958)」。

### (三)外脈絡

我在詮釋受訪者營過程的外在脈絡詮釋上，主要集中在「大環境的變遷」、「外在傳媒的影響」、「建立顧客關係」與「災變的影響」的四個面向上。

#### 1. 大環境的變遷

噴水餐廳這八十年來的營運過程，深受到環境的影響而改變老店的營運。



民國 60、70 年代的臺灣以製造業為主，人民投入勞力生產的行列，不太注重休閒活動，而且只有周休一日，故觀光餐飲市場的發展受限。蘇素滿就指出餐廳在早期時的客人以本地人為多，後來埔里地區開了許多新的餐廳，加上民國 78 年的道路拓寬使餐廳的面積縮減，餐廳的營運受到影響後就慢慢縮減經營規模。

蘇素滿在訪談中指出，餐廳的經營過程受到大環境中的時代變動而有很大的改變。她提到在第一代阿嬤的年代是以酒家、食堂的型態經營，「在日據時代的話，餐廳也等於是酒店，日本人喜歡叫酒店。所以說那個時候是開酒家的。有，那個時候就是酒家，所以是屬於酒店、酒家那一類的。到後來想把它完全做成食堂這一類的。嗯，最早期阿嬤那一代是做酒家的，然後再改成餐廳這一類的。但是酒家還是一樣有菜，有菜色的，還是一樣有請師父煮菜讓客人吃的，是有供餐的啦...但是那個時代因為它是酒家的 (噴-1-9~17)」。後來是因為臺灣的酒家型態經營逐漸沒落，才改成餐廳的經營模式。

早期埔里地區的餐廳不多，加上當時店裡面積夠寬廣，因此以宴席為主要的經營型態，蘇素滿說：「在早期在埔里的話噴水是蠻大的，因為都辦宴席很多(噴-2-50)」。「所以說早期埔里的本地客人蠻多的，然後喜宴是這裡做的都比較多~~。早期辦喜宴的話，我們這邊是最寬、最方便。所以我們在埔里最早期那個時候真的是響叮噠的，說真得 (噴-10-385~391)」。她略顯自豪的說：「我們早期做的生意，是本地人做得多。就是公公、婆婆那一代，五、六十年代的話，本地人和公家機關都在這邊吃，都在噴水餐廳吃，五、六十年代的時候埔里沒有幾家餐廳，那時候可能五、六家，其他都是小店 (噴-10-376~379)」。因此早期的噴水餐廳生意非常好，除了喜宴外，許多機關團體也喜歡來噴水吃飯，後來是受到政府的道路拓寬計畫而產生變化，她說：「78 年道路拓寬之後我們店面再整修上來。其實我們有改變。我們啊，拆了三個走廊。.....那就是因為道路拓寬之後，我們面積就變小了，然後大型的喜宴我們就訂不了了。(噴-11-408~414)」道路的拓寬後店面就縮減了 1/3 面積，場地縮小使得原有的喜宴無法承接，營業額也逐漸減少。道路拓寬、場地縮減，民眾普遍使用轎車代步，使得老店週圍無法提供足夠的停車空間停車就影響了顧客的用餐意願，因此生意開始走下坡。因此蘇素滿才說：「是問題是現在場地也不允許，現在這邊沒有停車位。以前比較方便，以前比較方便停車。以前不開車，早期很少開車的，早期車輛少，都騎摩托車，隨便都可以停，走廊都可以停 (噴-2-50~56)」。

## 2. 外在傳媒的影響

在訪談的文本中，蘇素滿以略顯激動的語調指出外在傳播媒體大力推薦對噴水餐廳的經營有著很大的正面影響。她說：「說真的，這些媒體拍下來，有美食一百種、壹週刊，像那張照片就是壹週刊的，我們就拿來在埔里酒廠那邊當看板。然後壹週刊之後，就是壹電視的美食 100 種它又來拍，所以說媒體的影響力真的是蠻大的喔(噴-14-519~522)」。蘇素滿認為埔里是一個小鄉鎮，若單靠本地人的消費力，對老店的經營與收入實在很有限，而她也自認目前老店的主要收入是仰賴觀光客為主。而她感受到老店藉由媒體的報導能提高知名度，顧客透過傳媒知道有這家口味獨特的老店存在：「拍下來之後，它電視上如果想到，他又再重播一次，想到就重播一次，然後客人就會覺得說 ㄟ...他常常看到這道菜，客人他就會問啊，客人就會打電話來問~~。像東森 57 台那邊有時候偶而會重播的樣子。他們好像有時候把那個美食拿來重播一下，客人又看到的，又會來問，又會來問你們的那個蛋黃鴨我們去有嗎？像明天是父親節就有人一直在問，問說要來吃蛋黃鴨有沒有啊?(噴-14-522~529)」。

她也發現，透過有線頻道幾檔收視率高的美食節目媒體主持人的介紹，或者是雜誌的採訪專欄，使老店的特色與歷史故事躍升媒體版面，「80 幾年，那個時候第一個來的，應該是郭子乾來.....然後 91 年開始，阿嬌跟阿西就來拍了，蛋黃鴨拍出去之後，就有人會來找蛋黃鴨了，慢慢的他還是會重播，所以客人就會看到這個蛋黃鴨。.....然後你看年代電視臺、年代新聞台、TVBS 新聞台、東森的電視台等等都拍了，很多，我的雜誌蠻多的，我一拉抽屜，哇！這麼多的雜誌都是別人來拍的，拍到現在為止，說真的有很多雜誌，日本的雜誌、香港的雜誌都有(噴-13~14- 475~477, 503~511)」，無形之中再一次創造老店的商機。蘇素滿就多次接到顧客看到媒體報導後，來電詢問店內的招牌菜餚，或者是國際旅客拿著雜誌裡面所刊登的照片來店內點菜的有趣情形，她深刻感受到媒體對提高老店品牌知名度的重要性。

## 3. 建立顧客關係

經營過程中，老店在對外的宣傳策略上，蘇素滿則很重視與顧客之間的關係。她認為老店要能長久經營，在顧客心目中的建立好口碑很重要，「我們的客人吃了就知道，吃了之後他們就都是還會回來的，都是回流客人。做生意就是要有回流客人，客人為什麼會回流？就是你的東西他肯定，他才會回流的(噴-

26-975~977)」。蘇素滿強調他們能長久經營是以顧客的口碑傳播為主。因為在料理上的費心以及對品質的堅持，有些顧客在用完餐後覺得味道不錯，就會在自己的部落格發表文章與照片，提供給其他網友參考，許多顧客就是透過這些部落客的食記分享才知道這家老店的存在，到埔里觀光時特地來老店品嚐菜餚。甚至有一些顧客到老店用過餐後，因為特別喜歡店內的某樣菜還特地再次回來消費，蘇素滿就告訴我，有一位顧客吃過他們料理的竹筍後讚不絕口，回去台北後又專程南下帶了餐具來店裡買竹筍回去。從蘇素滿在料理的過程中堅持原料來源，並用心的耗費一整天的時間烹煮一道產品，經營的過程中凡事皆以顧客角度為出發，目的就是要創造顧客的口碑。

#### 4. 災變的影響

##### (1)天災

蘇女士在訪談中指出老店的經營曾經因為兩次的重大影響而暫時停止營業。第一次的影響是遇到 921 大地震，蘇女士說：「88 年 921 之後埔里像個死城，都沒有了。哇...那個時候真得埔里像死城，停了好久，也是辦了暫停營業沒做生意啊，停下來沒做生意。我們是慢慢的有恢復，那個生意是沒那麼快恢復，但是我們慢慢的就有開始在做生意的了，我們暫停營業的時間停了多久，我忘了。對，所以趕快要把它暫停營業，大家都知道那個時候是這樣子嘛。然後慢慢的...本來想說不要做了，因為那個時候生意就不是很好了 (噴-11~12-425,443~447,454~455)」。

當時的 921 大地震埔里屬於重災地區，對外聯絡受到影響，主要公路損毀或中斷、房屋也因地震搖晃受損嚴重，餐廳因此只能停止營業，進行災後的重建工作。然而重建後，因為觀光客回流慢，營業狀況不如往昔，經營上遇到瓶頸因此萌生歇業的念頭，但考量日後的生活還是選擇繼續經營。

##### (2)人禍

蘇女士提到在民國 88 年的天災影響後，經過一段時間的整理，逐漸恢復往日生活，原本一家人過著平穩的生活，但命運捉弄，在民國 97 年卻又再次接到丈夫、公婆因車禍突然去逝的噩耗，失去至親的打擊讓受訪者不得不再次停止營業。她語氣低沉的說：「這場事故的變化真的太大了，真的是很難接受的。那麼突然怎麼能接受，一下子真的是沒辦法接受的，受不了。對...，那個時候我真的不做，真的不做了。(噴-21-802~806)」。「那個真的是一下子沒有辦法接受的。對呀，完全沒辦法適應的，我們都是一家人，那麼多人，你看我公

公婆婆在、老公在、小叔夫妻在，我們所有的小孩都在外地，不在家裡，然後我姐姐也常常回來這邊的，這裡都是老人，小孩都不在家裡的，就是放假才會回來的，我們家裡全部都是這些老人在家裡，然後每天都是那麼熱鬧的，一下子就變得冷冷清清的。到辦完喪事的時候大家走開了，就更難過更受不了了（噴-20~21-780~787）」。

頓時失去親人的她後來回到娘家調養身心，住了一陣子後才逐漸平復傷痛。暫停營業的過程中除了沉澱心情外，最重要的是受到親友從旁不斷地安慰與鼓勵，偶而她也會從娘家回到店裡看看，許多老客人見到她回來，不斷詢問她何時恢復營業，顧客懷念他們的菜色與味道，最後蘇女士感念老顧客殷切的要求，並為了往後與兒子的生活所託，才慢慢重新恢復營業，從簡單的菜色一樣樣地逐一增加。

#### (四)承諾性詮釋

百年老店在品牌經營的歷程中，經營者對自我身份的認同、詮釋品牌的內在脈絡與外在環境脈絡後會產生行動，而行動之後會進行一個重要的步驟，就是要說服自己與他人，為何要這樣做的原因。這種行為之後向他人與自己辯解，藉以合理化自己的行為表現，這就是釋意概念中所謂的「承諾性詮釋」。通常承諾性詮釋代表影響經營者相當大的「核心價值」、「使命與願景」或「經營方針」，這些概念有些可以成為品牌傳承的要素。

##### 1. 核心價值—用心(專注與誠意)，堅持

蘇素滿在談到自己做事的方法與經營原則時，提到許多用心與堅持的態度與做法，她說：「最主要你要做東西的話，都一定都要花心思去做，你要很認真的做好自己的東西，用心的把它做好自己才放心，當然這樣做出來的東西就會和別人不同了。(噴-30-1164~1166)」。而在內在脈絡的詮釋經營歷程中，也看出蘇女士對原料品質的用心與堅持，「我很挑的，一次不行，我就不會再去買了。...當然阿，一次醜我就不可能再跟你買，賣東西就這樣，你給我一次醜的，我就絕對不會再跟你買了!(反映出妳希望客人吃到好的東西。)對，把最好的留給客人，把最好的那一面呈現給客人，客人吃了一樣還是會找客人再來吃的。網路上面自己寫的，客人報客人來 (噴-25-944, 954~955, 956~958)」。因此她在製作許多道料理時，堅持不使用市面上的半成品，用心花工夫與時間把食物處理好，把最好的一面呈現給客人，這就是她堅持做事的態度與原則，並因此得到許

多顧客的稱讚與認同。

蘇素滿略顯驕傲的說：「客人說這個很有特色，這個竹筍吃起來，你能鎖住竹筍的味道、竹筍的原味，然後它的甜分、脆度，整個都真好吃，什麼都很好，吃下來他什麼都誇，...，但我知道說我要做我一定很用心的去做。...每一道菜我們都會很用心的做，最主要的是很用心的做啦。...對，但是所有的東西我都很用心的去做，吃起來那個口感就不一樣，差別就這樣，那你看端上去，你看拿出來就是那麼簡單一盤的竹筍 (噴-33-1246~1249, 1257~1261)」。許多顧客都知道他們的用心，因此吃過之後還會回流，成為他們的忠實顧客，這也是蘇素滿她為什麼堅持要用心去製作每一道料理的原因，顧客的口碑與回流讓她更確定這樣的做法是對的、是有益客人的，客人就是要吃新鮮的食物，好吃的食物，且客人吃了覺得好吃，他就會再找其他客人來吃，這也是她願意延續老店品牌的經營精神與概念。

## 2. 使命與願景—品牌永續

當蘇素滿提到對老店的經營感想與心得時，她提到了未來要繼續傳承、永續經營的理念。除了本身對這家店存有一份無形的責任與使命，要讓這家店能繼續傳承下去，使顧客都能吃到他們的產品與味道之外，一些老顧客對她的鼓勵與支持也是她在失去親人的打擊後，能再重新出發的動力，並希望她繼續經營老店到 100 年。

傳承下來的話，如果客人不嫌棄還是會找你的話，還是繼續傳承下去啦。.....。傳承下來的話，如果客人不嫌棄還是會找你的話，還是繼續傳承下去啦。..... 可以的話當然是希望能繼續傳承下去，把噴水的老字號繼續留下來。還有客人跟我講說要傳 100 年喔，他們是這麼鼓勵我的，喔... 要傳承下去 100 年，妳一定可以到 100 年的 (呵呵笑)。(噴-35-1325~1326, 1333~1334, 1351~1353)

蘇素滿對老店未來經營上的看法，她說：「現在的想法是說就這樣...順其自然地做下去就好了，反正就是把噴水的這個老字號一直把它傳承下來，小孩能接手，然後一直傳承下去，就是儘量把這些菜色做得很好，讓客人都能品嚐到這樣就好了 (噴-31-1180~1183)」。內心受到三位至親意外去逝的陰影，讓她以保守的態度看待往後的經營，「我覺得說我們的人已經很少了，少得不能再少，.....對。忙不過來，你要擴大的話，你照顧不好品質的話，你過沒幾個月就要

收店了。我是覺得說，你不要做太大，小小的做，輕鬆一點，然後你就是繼續傳承就好了。繼續的做就好 (噴-34~35-1321~1326)」。她認為要把這家老店經營得好，最重要的就是菜色口味要做得好，保留住客人喜歡的古早味，把這個口味繼續傳承下來。對於要擴大目前的經營內容，只要維持現狀，延續上一代傳承下來的工作就好。

### 3. 經營方針—用心經營、顧客滿意

老店能夠一直傳承至今勢必有它的優勢存在，我發現在蘇素滿在經營老店的過程中非常用心在食物品質上的呈現，因此她選用好的食材來做出好的料理。她認為老店要經營得好，最重要的就是顧好菜色的口味與品質，她與先生接手後的經營也是延續公婆傳承下來的精神，「我們這個是老店了，最主要我們是注重菜色，不是裝潢。...最主要的是菜一定要做的好吃，把那個古早味都照顧好、守住(台語)，客人喜歡的味道阿(噴-11-394~397)」。許多老客人就是喜歡他們的口味，因此她也希望兒子(第四代)也能接手，讓這家店能繼續傳承下去，使顧客都能吃到他們喜愛的產品與味道。蘇素滿提到婆婆在世時，因為第四代當時適逢求學階段，在外地讀書而常常不在家，長輩就擔心老店後繼無人傳承，她為了能完成婆婆生前的願望能一直延續老店的傳承，現在慢慢將手藝傳授給第四代的兒子，由於第四代尚未成家，對第四代的接棒經營，她不求擴大經營，只希望能繼續經營下去。

## 四、噴水餐廳的經營歷程之釋意主軸

本研究是以釋意概念來理解受訪的接班人對餐飲老店經營歷程的脈絡詮釋，並以品牌傳承的概念瞭解這些老店是在什麼樣的時空背景下，歷經哪些轉變，哪些價值觀、態度與做法是能讓這家老店(品牌)能走過歷史環境的起伏，而仍在市場中占有一席之地。表4-6-1是前述第一節內容，根據訪談文本所分析的結果，以 Weick 所提出與釋意概念相關的要素，包括受訪者對自我的身份認同、內在脈絡、外在脈絡、承諾性詮釋(區分為核心價值、使命與願景、經營方針)，再加上歷史脈絡，也就是先人的創立年代(這部份是從受訪者口述與相關文獻資料佐證而成)。我將受訪者對噴水餐廳的歷史背景與經營歷程釋意歸納整理如表4-6-1所列。

表 4-6-1 噴水餐廳經營歷程的概念要素與主題

概念要素		主題意義
先人創立的年代		1.發跡地—南投縣埔里鎮
		2.核心產品—蛋黃鴨
		3.品牌名稱—噴水食堂
		4.符號—噴水池
		5.商標註冊
身份態度的認同		認同媳婦的角色與夫婿的家族工作，因親人過逝，以長子(媳)身份接手老店經營
內在脈絡詮釋		1. 以顧客為主，調整菜單
		2. 調整產品的味道
		3. 重視產品品質的做法—食材新鮮度，掌控原料品質與味道，料理費時費工
		4. 對待員工如同家人
		5. 經營策略的詮釋—做到產品識別，訂價實惠
外在脈絡詮釋		1. 環境的變遷
		2. 外在傳媒的影響
		3. 建立顧客關係
		4. 災變的影響—天災，人禍
承諾性詮釋—品牌傳承	核心價值	用心(專注與誠意)，堅持
	使命與願景	品牌永續
	經營方針	用心經營、顧客滿意

噴水餐廳的第一代阿嬤(張笑) 在日據時代時是以經營酒家菜為主，後來因為酒家沒落才改成食堂、餐廳的型態。因為餐廳附近的舊圓環設有一座噴水池，因此將餐廳取名為「噴水」食堂，並申了請營業登記證。到了第二代公婆接手，才改成餐廳的經營，並更名為噴水餐廳。民國 78 年道路拓寬，水池拆除，到民國 97 年才又興建圓環，然而改建後的圓環無噴水，第三代就在餐廳的門口特地做了一個小噴水的造景，讓顧客更能清楚辨別這家老字號的美食餐廳。

受訪者蘇素滿女士在家族中的角色是媳婦，然而出生於樸實家庭中的蘇女

士，認為自己嫁入後就是這個大家族的成員份子，加上公婆原本就有意將老店傳給身為長子的先生延續，身為媳婦角色的她，就要與先生共同分攤工作，共同接下公婆的棒子而成為老店的主要經營者。

第一代的食堂經營是以酒家菜為主，第二代公婆接手後，利用埔里山城出產的食材，研發出屬於噴水餐廳的特色美食，而餐廳內最受歡的招牌菜就是「紹興豬腳」與「蛋黃鴨」。在經營的歷程中，噴水餐廳的菜餚口味從第一代(阿嬤)傳承到她這一代是有經過調整的。早期餐廳規模較大，有外聘廚師料理，因此料理是婆婆與師傅共同研究出來的口味；餐廳的規模縮減後，廚房就由婆婆與夫妻倆人掌理，菜餚口味也漸漸調整成屬於他們自己的口味。在進行訪談的過程中，由於蘇素滿是成年後才嫁入成為媳婦的角色，所以無法充份表達對前人的經營精神與態度，僅提到公婆對她很疼惜，婆婆管理廚房的工作很辛苦而已。

蘇素滿從一個外人的身份進入蕭家，婚後努力協助長輩與先生共同經營餐廳，夫妻接手經營後，為了維持菜餚的品質，她重視食材的新鮮度，材料與味道的掌控，以及料理的方式(工序嚴謹)，這些維護品質的做法雖然辛苦，但對她來說，這就是她堅持要以好食材做出好食物的行事態度，並在客人心目中建立起好口碑與好品質的信用，她認為唯有如此餐廳才能一直經營下去。在經營的過程中，只有小學畢業的她，卻用了基本的行銷概念，設計 1000~3000 元不同價位的合菜菜單供客人挑選，並以顧客的口味與需求為考量，彈性調整合菜內的菜色項目，更善用自己在料理上的天賦，研發出屬於她自己的料理方式菜餚。

雖然噴水餐廳這 86 年來的營運過程，深受到環境的影響而改變老店的經營。因為餐廳面積的縮小，外來餐廳的競爭，觀光發展與交通的便捷，使得老店的生意不如往昔。加上民國 88 年 921 地震的影響，餐廳暫停營業約半年，民國 97 年時她最親愛的丈夫與公婆的車禍驟逝，這樣的打擊令蘇素滿無法承受而暫停營業，所幸過程中受到親友從旁不斷地安慰與鼓勵，讓她重新站起來，現在努力與小兒子共同經營這家老店。因此當蘇素滿提到對老店未來的經營時，內心受到三位至親意外去逝的陰影，讓她以保守的態度看待往後的經營，將來只要能繼續傳給兒子，讓這家店能繼續傳承下去，使顧客都能吃到他們喜愛的產品與味道就可以了。蘇素滿在經營過程中的這些重視產品品質的做法，並落實在食材的選擇與處理食材用心的行動上，這些態度與行為也形成了這家老店的核心價值——就是用心經營與品牌永續的精神，留住顧客喜愛的那一份味道。



## 第五章 結論與建議

本研究從釋意觀點，以品牌傳承的概念來詮釋餐飲老店的經營歷程，從第四章個別對六家老店分析其創立的歷史背景發展，並將六位經營者對老店之經營做整體歷程的描述後，第五章針對第四章的研究結果，詮釋經營者對老店的傳承意義與價值，並反思老店品牌對現代社會的意義。

### 第一節 結論與發現

品牌傳承是歷史、核心價值、產品品牌、視覺符號的一致性和連續性之組合(Hakala et al., 2011)，與品牌傳承相關的元素有歷程記錄、年齡、核心價值、符號、重要的歷史識別事件、產品的品牌、形象、預期、權益、一致性和連續性 (Banerjee, 2008; Hakala et al., 2011; Urde et al, 2007)。從研究結果發現老店除了代表歷史悠久之外，在許多顧客的眼中，老店的信譽佳，所提供的產品品質優良、餐點口味特殊，且他們店名(品牌)大多具有其歷史意義。在研究的過程中我發現到，老店的名稱不單單只是一家店的代名詞，也是受訪者在整個品牌經營過程的回憶，因此老店品牌要傳遞給消費者的除了產品以外，更包括企業所傳承的文化精神，也就是第一代傳給後代在經營老店時所應有的價值觀與態度，這也是老店品牌能夠永續傳承下去的精神所在。以下對研究的結論是根據第四章中對老店經營歷程的概念要素做綜合性的討論。

#### 一、先人創立的年代

老店在先人創立的年代，發跡地就是第一代落地生根的住所。對這一代的接班人來說，老店的經營歷史就是他們小時候的日常生活回憶。而老店在創立初始所選擇販售的產品並非刻意選擇，而是孕育於當時的社會，為求家庭溫飽、運用自己的手藝在艱困的環境下以此維生的家業。而老店店名的源由與第一代的歷史淵源有關，並帶有特殊的意義，像度小月擔子麵的「度小月」這三個字就代表著過去祖先因為以海維生，在無法出海捕魚的小月，靠著擔仔麵賴以維生的意義；

波麗路餐廳的店名是因為創辦人喜愛藝術與音樂，所以選用有名的法國圓舞曲“BOLERO”音譯後成為西餐廳的名字；噴水餐廳的噴水兩字則是因為老店附近的圓環有座噴水池而以噴水為店名。

第一代創始人在過去的年代在經營時不懂什麼是行銷，因此這項傳承半世紀以上的招牌產品是沒有經過市場調查的程序而產生，卻能靠著獨特的口味與真材實料而獲得顧客的好口碑，經歷大環境超過半個世紀以上起伏變化的而持續經營。因此老店在創業初期的發展理念只是想養家餬口來渡過艱辛的日子，並沒有刻意行銷。而早期的經營者沒有學過也不懂用行銷策略取一個響亮的名稱，因此有些老店在創立的初期並沒有想到要店名就開始經營，是到了第二代或第三代的接班者開始意識到店名(品牌)的需要才為老店取名，並延用至今。像是百年油飯的店名就是現在的接班人替老店取個好記又順口的名字；王塔米糕則是第二代的女兒以第一代創始人王塔先生的名字作為餐廳的品牌名稱。

從研究中也發現到受訪的每一家老店都有屬於自己的核心產品，而這項具有歷史故事的產品在品牌傳承的過程中就成為老店品牌的代名詞。六家的老店中，有些就能明顯從店名能看出其主要核心產品，像百年油飯的核心產品為油飯，王塔米糕的核心產品是米糕，度小月擔子麵的招牌產品就是擔子麵。但是噴水餐廳、醉月軒餐廳、波麗路餐廳就無法從店名窺出其核心產品，然而受訪者在文本中就明確指出了自己店內的招牌菜，例如噴水餐廳的蛋黃鴨，波麗路餐廳的鴨子飯，以及醉月軒的蓮子大餐。這些產品的口味特別，受到顧客的喜愛而一直傳承至今，成為店內的廣告招牌(產品)，在老顧客的心中也等同於老店象徵物。這項核心產品能讓老店的名聲流傳三代以上，並受到顧客的喜愛，其中從第一代傳承下來的核心技術就是老店能存在至今的主要關鍵因素，例如度小月的肉燥、王塔米糕的滷汁、波麗路特有的西餐口味，受訪的接班人都認為這就是他們能夠傳承下去的秘方。

而在傳承的過程中，有些老店會將創立的初期特別具有意義的器具或工具做為這家老店特有的符號。例如度小月的招牌是將這三個字

寫在紅燈籠上，而一踏進店門就可以看見一組竹子編製的扁擔，店內也陳列第一代、第二代所使用的陶鍋與鐵鍋，以及製造肉燥罐頭的壓罐器，讓顧客除了品嚐擔仔麵的味道外，也能藉此瞭解第一代開始創立時的辛苦歷程與智慧的展現。百年油飯則是在店內的牆上，將創立歷程的歷史照片加以文字敘述，讓顧客看見老店的成長歷史。

## 二、釋意過程中的要素內涵

從釋意的分析要素來看，首先在受訪者對自我身份的認同詮釋中，這些老店的經營者認為自己身上肩負著品牌傳承的責任，繼而延續家中的事業。他們自幼就在家中幫忙父母親經營，自然對老店有著濃厚的情感，看著父母親辛苦努力地經營老店，成年後的他們也想要盡一己之力來幫助家中忙碌的生意，並延續上一代傳承下來的品牌。在訪談的過程中，受訪的經營者也透露著對自家產品的認同，認為自己的產品口味與其他同業有異而深受顧客的喜愛，能在同業市場中屹立不搖而成為老店。在詮釋老店管理者的經營歷程時，從訪談中發現這些經營者是本著「為顧客想」的態度用心經營老店，目的就是要將最新鮮、最健康、最美味的食物呈獻給顧客。除了用心做好每一道料理之外，這些經營者在挑選食材時，也都費盡心思選擇最合適的材料並且嚴格為品質把關，為的就是給顧客健康的身體。訪談的文本中更發現到這一代的經營者意識到現代人重視健康的觀念，所以在產品的原料與製作上，不因為健康的食材會增加成本而堅持選使用天然素材來確保產品的品質。他們在經營上凡事都以顧客為出發，因此在料理的過程中所有瑣碎的烹調細項也都事必躬親，並且不使用市售的半成品或是以偷斤減兩的不道德方法來欺瞞顧客，為的就是要讓顧客對他們的食物有信心，建立顧客心中的品牌價值，讓老店能長久經營。

餐飲老店要做到能長久經營不易，因此行銷的規劃上若能將經營的理念與價值觀正確且一致地傳達給顧客，顧客就能認同這個老店品牌也就能持續經營下去。老店不如其他新興起的店那樣地注重外表，以亮麗的裝潢吸引顧客上門消費，他們重視的是餐飲的口味與品質，靠的是最傳統的口碑行銷為宣傳方式。訪談結果就發現這些經營者只

有國、高中的學歷，沒有學過行銷理論的他們卻懂得以用心的態度以好品質建立起顧客的口碑，訪談中多位經營者都提到他們在經營上注重餐點的品質、不縮水，講究食材的來源、選擇新鮮的原料、使用較天然的調味料，並以客為尊，經營者累積不同層面的「用心」來建立老店在顧客心中的地位，有些顧客甚至是從小時候吃到老年時，並且是一代傳一代的這樣延續下來。這些老店已歷經半個世紀以上的經營歷練，相對其他同業而言，早已經做出自己的特色與口味，因此訪談中經營者就普遍認為自己的餐廳與其它同業已經做出差異，有自己的市場區隔與定位，才能讓顧客懷念他們的口味，一代傳一代下去。

除了要用心經營以建立起顧客的口碑與忠誠之外，受訪的接班人也意識到在接手經營過程中，外在的媒體宣傳成為老店免費的行銷管道，媒體的報導確實能讓老店的曝光率提高，顧客藉此知道有這家口味獨特的老店存在而帶動消費人潮。尤其隨著有線頻道的興起與媒體擴張的效應，美食節目的興起，透過媒體主持人的介紹，使得這些百年老店再次透過媒體而呈現在顧客的眼前，創造出另一線的商機。

從品牌傳承的意義與價值來看，研究結果發現老店品牌要能長久經營並永續傳承，品牌的故事、名稱、商標、核心產品、核心技術、核心價值與態度是經營過程中必備的條件。其中核心價值是品牌識別不可分割的一部分，它會隨著時間的推移而逐漸形成傳承。Muller (1998) 在餐廳品牌管理的研究中，就提到品牌是對顧客的一種承諾，而顧客期望餐廳所提供最基本服務的就是健康安全與乾淨的飲食。因此當受訪者談論到老店的經營心路歷程與感受時，發現老店之所以能持續經營，深植在經營者心中的價值觀就是經營者不變的堅持與用心。他們堅持第一代的傳承下來精神，自己對這家老店有著深切的使命感，所以在經營的過程中，無論食材如何隨著物價波動起伏而高漲，他們不會因此而使用較為次級的原料來降低成本，更不會因為某一種食材原料太貴就捨棄不用，他們所堅持要呈現給顧客的就是最好、最道地食物，並且用誠信的態度提供給顧客健康、衛生的飲食。

而他們在料理食物上的這些用心之處，則是老店的獨特口味能一

直持續在老顧客的心目中的一個很重要的因素。除了對自己要料理的食材親自挑選品質外，更在原料的處理上耗時費工，其最終目的是要呈現給顧客最好食物。所以在詮釋老店的品牌承諾時，研究發現經營者普遍認為「品質保證」是讓老店能一直傳承下去的一項很重要的經營理念，唯有守著前人所留下的價值觀與態度，將這一份好味道傳承下去，對顧客而言就是一種負責任的態度。

當受訪者談到自己對接手老店經營後的感想與心得時，發現受訪者對老店的經營願景就是希望它能做到「永續經營」，未來能夠一代接續一代而傳承下去。目前的接班人承繼上一代的精神與態度經營，內心對百年老店的未來有著一份莫名的使命感以及延續經營老店的責任，因此他們也期望能將老店的口味與精神傳給自己的下一代，讓百年老店的名號永遠留在顧客的心中。

### 三、老店經營對現代社會的反思

#### (一)真誠的對待員工

在多元餐飲市場充斥的環境下，餐飲業呈現百家爭鳴的局勢，餐飲業的家數近幾年也增加不少(根據商業發展研究院的調查數據，2011年台灣地區餐飲服務業營利事業家數總計117,220家，較2010年增加了5,349家，成長幅度為4.78%)，對求職者而言，餐飲業的工作機會多，員工流動率高居不下則是目前餐飲業面臨最大的問題之一。雖然餐飲業的進入門檻雖然比一般行業低，但員工離職仍十分嚴重，對於需要大量的人力提供服務的餐飲業來說，員工流動率高、新進員工的訓練不足，往往造成服務品質低落，直接影響到經營的績效。正因為餐飲的產品銷售是需要仰賴服務人員與顧客的互動來完成，在提供服務的過程中員工的態度與顧客所產生之感受，最直接影響到的是顧客對餐廳的評價，所以員工是餐飲業經營成功的重要關鍵因素。

會造成員工流動率高的原因有很多，許多研究指出餐飲基層員工普遍認為餐飲業薪資過低、福利不佳、工作條件不良、工作內容負荷過重、領導統御不正確、缺乏良好訓練與指導、工作無保障及主管不

關懷等因素。更有研究數據指出主管是造成員工離職因素之一，70%的離職率是與主管的管理方式與能力有關(許智凱,2009)。由此可知，許多管理者在管理員工時，並沒有用真誠的態度對待員工，因此當員工感受不到同理心時，對工作的內容與環境就會產生不滿意而離職，因此成功的管理者就不能忽視與員工之間的關係。一方面員工的努力工作可以替經營者創造盈收，另一方面若員工能發自內心認同經營者的經營理念，就能盡心為老店付出，提供優質的服務品質，讓顧客品嚐到美味的食物與親切的服務。

Cai and Hobson (2004)在其研究結果就建議成功的飯店品牌除了要將品牌訊息正確且一致地傳達給顧客外，員工對組織的使命(mission)、願景(vision)、品牌識別與形象也必須透過員工訓練來傳遞正確的價值。由訪談文本中發現這些老店的員工大多是資深級，因為經營者是以真誠的態度對待員工，並將員工視為家人一樣的在對待，在工作中教導他們為人處事的態度與方法，所以員工感受到老闆的真誠，自然不會輕易離職。而經營者除了重視與員工(內部成員)的關係外，其實這些老闆也非常重視與顧客的情誼，並把這些老顧客視為好友或家人般的重視，因此無論生意多麼辛苦與忙碌，只要有空檔也不忘與顧客建立互動關係。

## (二)走出家族經營，接納外來優秀人才

以家族經營模式在中小型的傳統產業很常見，尤其在華人社會中，企業傳承方式與特色就是以血緣關係與家族主義。台灣許多老店就是屬於家族企業的經營，他們大多是由家族中的子弟來傳承現有的家業。過去一般人對家族企業的經營方式，認為他們在經營時較趨於保守的態度而不敢往前發展，或者是常因家族內部成員理念不合而產生嫌隙，這些都是家族經營可能會產生的阻力。然而從正向的角度來看，家族經營對於傳承家業的信念確是老店能夠永續經營與創造品牌吸引力的重要基礎。

從社會文化層面來看，華人在傳承的過程中，分房傳統與不信任

外人的態度使得老店要擴大經營時產生困難與阻礙。台灣企業的傳承也大多是取決於血源關係而不是能力為主，因此不少產業在創業者去逝之後，珍貴的技術失傳，或者是各房自立門戶彼此競爭，對外宣稱自己才是正統血緣的現象也屢見不鮮，如此不僅分散客源，也弱化了老店的光環。如此的情況不僅出現在一般企業，也出現在百年企業中(王振寰、溫肇東，2011)。因為具有傳承的老店通常不願意把技藝與祖傳的配方傳給外人，所以店數有限，難以發展成連鎖店，這也是為何老店的經營規模難以擴大的最主要原因。

訪談中，多位受訪者就意識到單靠家族內的成員力量，老店要擴大規模或開設分店是有困難的，因此在人力不足的情況下，他們在現階段仍保持著只有一家店的經營，擴大規模或開設分店成為他們未來經營方向的願景。而受訪中唯一有開設分店的度小月擔仔麵，他們在經營上則強調整體行銷的概念，因此老店網頁的設計、店內的裝潢與擺設都極為考究，為的就是打造出屬於老店特色。在產品上除了祖傳的祕方—肉燥是由家族中的核心人物(弟弟)專門負責製造供應給各分店外，其他兄弟姐妹則著重在分店的經營管理工作。他們為了能讓店內的營運達到相當程度的規模，除了湯頭與肉燥外，煮麵與其他廚房內務的工作都交由員工處理。所以在訪談中，洪貴蘭女士就指出他們非常重視對員工的教育訓練，而她也提到店內有一位資歷很高，擔任很久的美慧阿姨，協助她處理店內的大小事物，因此當洪女士不在店內時，所有的接待、訂席與管理的工作就交由這位員工全權管理。因此家族成員間能否同舟共濟，適度地接受家族以外的賢才，共同經營，乃是家族企業能永續發展，邁向長久經營的關鍵要素。

### (三)老店的傳承要蘊含歷史文化的意義

品牌的內涵是文化，文化乃是構成品牌的本質要素，成功的自有品牌建設應結合現代社會消費心理和文化價值取向(王新新、王李美玲，2010)。餐飲業其實是一種形象的產業，它與文化有著很深的淵源，因此餐飲品牌可以說就是餐飲文化的濃縮，餐飲經營者應該將文化融合至產品與服務，建立起品牌形象與特有的企業文化。正因為品

牌要傳遞給消費者的是企業所傳承的文化與精神，餐飲老店要在傳統與現代交融的社會下得以維持和發展，就必須在傳承的基礎上不斷的豐富其文化的內涵。

百年老店延襲歷史脈絡與傳統文化，形成獨特的工藝與經營特色，它們有著鮮明的社群文化特徵和地理歷史背景，既承載著庶民生活的點點滴滴，也是構成台灣歷史文化的重要部份(王振寰、溫肇東，2011)。現代社會受到媒體的蓬勃發展，百年老店成了許多消費者追尋過往歷史及往日情懷的回憶，在體驗老店風華與其核心傳承產品的同時，身為消費者的我們其實更要重視其所傳承的文化內涵與精神價值。老店除了帶來有形的產品，更傳承了第一代創始人的歷史文化資產與生活智慧，因此老店最有價值的東西就是它豐富的文化，老店是歷史傳承下來的社會財富，見證歷史發展的過程。而人類現存的文化資產由於傳播的存在而得以實現，文化並非停留在過去某一個時間點上，而是隨著時空的轉換過程下而不斷加入新元素的一種傳遞的內涵與方式，因此沒有傳承的過程就沒有文化的產生。

老店的經營哲學與傳統的交易模式，既代表了對歷史文化與祖傳手藝的重要，也延續了傳統社會人與人、人與土地之間的緊密聯繫的商業互動，這份濃郁的溫情及信任，在現代社會凡事以利益為主的價值觀之下，已經愈來愈少見了。而老店的發展歷史也寫出第一代創辦人艱辛的創業精神，走過經營的低潮才在市場上占有一席之地。正因為許多老店他們大多是在這物資欠缺的艱困環境下所產生的，從路邊攤或一個小小的店面就這樣經營起來，經營者能持續經營下來是靠著保證產品的品質與誠實的態度來贏得顧客的信任。因此餐飲老店當它在面對模糊不定的變動環境時，若仍只注重其外表裝潢、生產流程、行銷策略等表面元素，而忽略了品牌發展中重要的核心「文化」傳承下去，就無法將老店的品牌意義完整地傳遞到給消費者的心中。



## 第二節 研究意涵

綜合第四章研究結果，提出本研究對學術上與實務管理上的意涵，希冀為後續研究者提出其他研究方向，以助相關學術領域能有更加完整與精細之研究，進而為餐飲業提供更長久的經營方針。

### 一、學術意涵

#### (一)提供獨立餐飲品牌能永續經營的參考

##### 1. 以品牌傳承建立老店的品牌識別

老店代表著歷史悠久、信譽好、產品品質優良、特殊口味，與生產、經濟、文化等層面相關，他們店名(品牌)具有其歷史意義。老店品牌要傳遞給消費者的不僅僅是產品，更是企業所傳承的文化精神。從受訪的老店接班人口中發現，經營老店的品牌並非一代就能穩顧在市場中的地位，老店的品牌傳承是一項耗費心力的工程，必須經過長時間的努力與堅持才能得到消費者認同。台灣有77%的就業機會是來自於中小企業，而服務業部門是中小企業最大的族群(王素彎, 2009)，其中餐飲經營規模是中小型者的比例更高達97.81%，顯示餐飲業在台灣的企业結構中就是以中小企業型態為主。因此中小企業的發展，需要品牌的力量做進一步提升，中小企業的餐飲也必須重視其餐飲品牌的經營。本研究發現過去的品牌理論，說明在組織成長和發展的脈絡下，傳統行銷模型都是為大企業所發展而來，並不完全適合應用於中小型企業(Brooksbank, Kirby, Tompson, & Taylor, 2003; Carson & Gilmore, 2000)。餐飲老店要傳遞給消費者的除了產品以外，還有其特有的歷史故事與文化脈絡，Macdonald(2006)就從社會學的觀點指出傳承已被認為是一項識別身份的物質證明，或被定義為一套有關於集體識別的連續性、持續性和實體性之論述和實踐，而傳承的獨特之處就在於它能夠釐清過去，並使得過去與當代背景與目的相互融合，因此傳承有其存在的價值。

對六家老店逐一分析品牌的經營歷程後，我發現到每一位經營者(或管理者)都有其特有的釋意特性。透過釋意的觀點，老店的經營者

他們在品牌經營的歷程中，會透過對自我的認同，內外在脈絡的詮釋，並產生行動，而貫穿這個歷程中有一項很重要的因素就是老店經營過程的「核心價值」，而這個核心價值會影響到整個釋意歷程所涵蓋的元素，其核心價值的一致性與連續性就有助於勾勒出老店的經營方針，而成為品牌永續的一部分。正如第二章文獻回顧中所指出，核心價值是品牌所代表的一貫且是必要的指導原則，核心價值是不會隨著目前趨勢而改變，甚至在市場環境變動時，也不能與企業的財務或短期目標相互混淆(Collins & Porras, 1996)。因此對於餐飲業者來說，若能找到自己的核心價值，並努力朝著這個價值觀發展，就能找出自己在競爭環境的價值主張，達到無法複製模仿的程度，建立起屬於老店特有的品牌識別。

## 2. 核心價值是老店經營的重要推手

傳承可視為品牌獨特性的基礎。在品牌傳承的建立程序中，檢視一個品牌是否能傳承，核心價值的產生就具有重要的意義(Wiedmann et al., 2011)，所以價值就如同企業對外溝通的承諾，有助於強調並定義出企業策略，成為品牌識別的一部分，而核心價值在老店經營過程中所代表的是從第一代開始，就這樣做的一種價值觀與態度。

價值觀是一種中心信念，是刺激人類行為最根本的思想，在人的心靈中佔有很重要的一部分。Rokeach (1973)就定義價值觀是在辨識、情感及行為上的一種慣例、恆久的標準。當價值觀形成一種慣例時，其將在人們作決定的時候扮演一個重要的角色。一個人的價值觀養成必定受各種內外在因素之影響，在經過不同環境的歷練後而形成現在所擁有的價值觀。Kuczarski and Kuczarski (1995)指出價值觀的形成會透過(1)家庭與童年的經驗；(2)衝突事件引發的自我發現；(3)主要的生活改變及經驗學習；(4)重要人物的影響，而有不同的價值觀展現。

在訪談過程中，受訪者就提到在接手老店經營的過程，他們對食

物或原料品質重視的態度與做法。而他們會這樣做的原因，很多都是小時候就看著長輩經營老店時的努力精神與認真態度而受到感染，因此承襲上一代經營者的做法，透過前人的身教、言教，而形成這一代接班人在經營這個品牌時的核心價值。核心價值的一致性與連續性就形成老店的經營方針，並邁向品牌的永續經營。因此當經營者若清楚瞭解老店創始人經營的價值觀，就能增加經營成功與長存的機會。

訪談結果中也發現，六家老店的經營者都堅守著對(產品或食物)品質的保證與承諾，他們學習長輩的價值觀，而這份價值觀就是受訪者對老店品牌能永續經營的動力，並展現在受訪者對經營時的態度或理念上。因此在訪談時，經營者提到他們注重產品品質與核心技術的傳承就可以視為老店能持續經營下去的關鍵成功因素。而餐飲老店的品牌要能做到永續發展，老店的核心理念就是整個經營過程的明燈，因此 Urde(2003)就指出核心理念最重要的任務就是引導整個品牌的發展，並將核心理念引入產品，進而影響員工的行為表現，反應在與顧客的溝通上。老店在品牌傳承的過程中，核心理念影響到整個釋意歷程(脈絡)所涵蓋的元素，而貫穿這些老店能永續傳承的核心理念其實就是遵循前人的價值觀與態度，堅持對食材的品質把關，以及對菜餚的品質，認真做好每一道菜餚，以誠信的態度用好的食材做出口碑與信用，用心經營，讓顧客滿意。最終是透過受訪的經營者在自我身份上的認同，對家族的品牌產生認同，引發對傳承老店品牌的責任，邁向品牌永續經營的目標。

## (二)老店需要運用品牌做好經營管理

從過去對企業品牌的管理研究，發現品牌要能長久經營，經營者勢必要有品牌行銷的觀念。所以Wiedmann et al.(2011)提出以品牌的定位、行銷的規畫、行銷計畫的執行、內外部溝通策略，來做到品牌管理並進而啟動品牌傳承，並認為老店經營者可以運用品牌管理來延續老店的優勢(benefits)。本研究雖然是以中小型的餐飲老店為研究對象，然而從第四章的訪談結果卻發現這些學歷不高但經歷豐富的老店的經營者皆有做到相當程度的行銷管理概念。

經營模式是從企業或個人所發展建構出的核心價值，並將此價值傳遞給潛在顧客，以獲取利潤的一套整合架構，企業一旦開始運作，各項經營的要件就開始相互產生密切的關係，並依據所建構的核心價值、選擇核心價值、發展策略、行銷活動而開始營運。黃彥明(2004)在其研究結果也指出核心價值、策略發展與行銷活動，這三項是中小企業在經營品牌時的重要步驟。品牌的核心價值包括了企業的使命願景、產業中的關鍵成功因素(KSF)以及消費者分析；品牌的策略發展則是企業在不同階段的經營，所採取的策略方法；在決定了品牌策略之後，接著即分別針對各策略的細項發展品牌行銷活動，藉由這些行銷活動的執行達到建立品牌之目的。

餐飲經營是一種動態的變革歷程，經營者應考量內外環境的變化，以本身核心能力與資源條件，發展可行經營策略來達到長久經營的目標。餐飲老店也更應善用本身比大企業更接近市場、更瞭解顧客及更有彈性的優勢，以更有創意的方式提供具差異性的產品或服務來經營自己的品牌。餐飲業中，經營者常選擇以高品質、優質的服務做為其市場定位。沒有萬年不變且永遠成功的經營模式，經營模式會隨產業與環境的變遷而改變。因此在經營的過程唯有發現顧客的需要並且滿足消費者不斷變化的需要，經營者才有可能依循消費者的需求設計產品、計算成本、制定價格，進而建立消費者對產品的信賴與忠誠。老店經營者若能有效運用有限的資源，並轉化成其經營的價值，就能達成持久的競爭優勢與更佳的经营績效，並指引經營者在未來的發展藍圖與努力的方向。

### (三)視品牌真實性為老店的經營價值

企業在面臨環境的改變與市場的戰爭下，品牌已成為長期競爭優勢的資源之一(Lindemann, 2003)，消費者在多元的餐飲市場環境中，往往會對這些五花八門的品牌感到難以抉擇，因此許多消費者會選擇具有歷史價值的老店品牌。一項產品具有原創或真實的品質，是品牌的基本要求，Hakala et al. (2011)就認為具有傳承意義的品牌所代表的是穩定、熟悉且信任的品牌，而這將有助於營造一個真實性的意象，

並能以此吸引消費者購買。消費者在逐漸全球化的動態市場環境下，也在積極尋找擁有歷史的真實品牌 (Wiedmann et al., 2011)。回顧 Alexander(2009, p.559)以創造和維持品牌原味(auras)探討品牌的真實性的研究，文中就指出品質承諾、生產方法、傳承與族譜是構成品牌真實性的重要關鍵，並且透過風格一致性和所在地關係而牽引出品牌價值。藉由品質的承諾，堅持原有的生產方式與理念，而將品牌真實性的價值傳遞到消費者心中，建立消費者對品牌的「心靈認同」，而將品牌嵌入於真實性背景脈絡之中。

訪談結果也發現老店經營者在經營的過程，為了堅守第一代傳承下來的原汁原味，使用新鮮的食材製作產品，並且維持第一代的手法，不用機器而以手工的方式料理食物，為的就是要呈現給顧客老店的真實品牌(產品)。例如度小月的招牌肉燥，從第一代就是用新鮮豬肉製作、並以手工方式拌炒而成，用最傳統的方法保有擔仔麵的原汁原味。而王塔米糕能傳承至今的滷汁秘方也是第一代傳下來的口味，並且使用天然蔬果熬煮的高湯來增添米糕的香氣，這些做法目的就是要傳承第一代製作米糕的味道。這些接手的經營者堅持用第一代傳統的食材與製作方法、賣給顧客有品質、有信用的產品，這就是品牌真實性的表現，並且成為老店品牌識別的一個重要元素。

## 二、管理意涵

### (一)給政府的建議

#### 1. 政府部門督促餐飲業者落實企業社會責任

台灣的獨特的小吃文化與精緻的美食饗宴是我們身處「美食王國」的驕傲。餐飲食品業可說是最貼近群眾與民生的產業，社會上所有人的生活都脫離不了餐飲食品業。而一個對我們影響如此重大的產業，卻接連爆出「塑化劑」、「瘦肉精」、「禽流感」、「起雲劑」、「三聚氰胺」，知名企業投資的有機商店販售的卻不是真的有機商品。最近更爆發不肖業者以「甲苯」擦拭免洗餐具；甚至知名的麵包店，以不實的宣傳，標榜「天然酵母，無添加人工香料」，但其實麵包內添加的是人工香

精，如此的行為除了欺騙消費者外，更危害消費者的健康。這些與消費者身體健康有關等重大食品安全與衛生事件，對社會各個層面都造成強烈的衝擊。消費者面對缺乏社會責任的企業做出如此不道德的事件感到人心惶惶，擔憂其他食物是不是也有健康疑慮，更造成社會大眾對食品相關產業業者的高度不信任。

民以食為天，吃東西是人類與生俱來的本能、是維持生命之所需，對許多人來說更是滿足與歡愉的泉源。由此可知，食物的安全與衛生是所有消費者對食物最基本的要求，是最關乎民生的重大議題。然而在此同時，從這些不當的食品添加物案例出現在我們日常生活中，我們不能「食得安心」、「食得健康」，不禁使人對台灣之餐飲食品業者是否重視企業社會責任之實踐產生重大疑慮。

企業能持續進步、細水長流是所有經營者的理想，因此，經營者若想追求企業的永續發展，是否真正落實企業社會責任成為決定性的關鍵因素。過去政府曾在一些大型企業推動「企業社會責任」的相關概念，也有一些大型企業響應，然而成效不彰，企業並沒有真正履行企業社會應有的責任，造成與食品衛生相關的負面事件屢屢出現。企業社會責任是為了幫助公司達成永續經營之目標，中小型餐飲業若能在企業社會責任概念的推動下，業者就會開始重視其合作夥伴與供應商的原料、製程等相關議題，許多消費者也會主動關注所購買的產品是否具健康與環保。

在研究結果中也發現經營者對顧客的誠信很重要，老店要建立出好口碑，就要選用安心的食材料理食物，因此掌廚者在餐飲製作的流程中就必須要為消費者做好管控，堅持自己用好的食材，並在製作的過程做到嚴格的把關，這就是落實企業社會責任的表現—提供給顧客安全無虞的產品。所以說老店若要長久經營，應確保產品與服務的內涵，才能提供安全與品質兼顧之商品及服務，並視之為首要任務，更重視與消費者相關的議題，如消費者權益以及顧客滿意度，以維護消費者之健康與安全，做到對產品與消費者權益的保障。

既然餐飲食品業在我們的日常生活上扮演如此重要的角色，那麼

政府的高層部門是否應該以較高的標準檢視這些企業，用心關注這個對所有人都影響重大的食品產業的業者，是否善盡其企業社會責任。制定相關條文要求企業應以誠信經營、加強公司治理並建立完善的內部控制制度，以增進社會大眾對於企業之信賴與瞭解。

## (二)給業界的建議

### 1. 適應環境的改變而調整經營策略

隨著客觀環境的轉變，餐飲的經營型態逐漸轉型，新興的餐飲業取代了過去傳統的老店，許多的老字號餐飲隨著經濟成長的腳步而逐漸被淡忘。老字號的經營過程並非一帆風順，在生活節奏快速的現在社會，一部份的老店堅持傳統的方式經營，其結果卻是慘淡經營，甚至保不住昔日的風光。事實上，百年老店的經營本來就非靜止不變的，能夠長久生存下來的著名老店，幾乎都有經營及組織的動態活力，而能夠因應時代需求，將深厚的技術根基，做各式各樣的深化、應用與發揮，展現出強韌的生命力(王振寰、溫肇東，2011)。在變化萬千的市場中，傳承品牌管理者必須找出尊重根源於過去的品牌本質個性，以及利用針對現在和未來消費者需求來重新調整其品牌身份、品牌意義和核心價值之間的正確平衡點(Wiedmann et al., 2011)。因此老店若要能長久經營必須具備能應對社會變化的彈性，在某一些層面堅持傳統的方式經營，但在另一方面在技術及經營上力求轉變，以尋求更大的突破。

從受訪者詮釋老店在傳承的過程中，老店經營者對環境的衝擊有深刻感受，他們因為大環境的改變與餐飲市場的變化而受到不同層面的衝擊，改變了老店的營業規模，造成店內的面積縮小、客人(客源)型態的轉變。經營者為能讓老店能繼續經營而在營運上做了變動以求生存，在訪談文本中他們就提到自己運用行銷組合的概念，調整菜單的內容來因應不同的客層與顧客的需求。正因為老店在長期的經營過程中，必然會受到內外環境的影響，而老店的發展也未必一路平順無起伏，如何能讓這些經營將近百年的餐飲能夠繼續讓這個傳承下去，

是現一代接班人所必須審慎思考的問題，也是台灣百年企業面臨到的共同挑戰。從這六家老店的研究結果可以看出，當他們自己面臨市場環境的改變時，也會思考如何去面對、並解決困境，這也是這六家老店能夠至今能存續的原因。

## 2. 老店需要創新以維繫品牌的傳承

老店孕育自傳統的農業社會，受到歷史與環境的脈絡影響，因此在社會經濟轉型的過程中，這些以生活為經營目的傳統餐飲老店受到的衝擊也最為直接。隨著餐飲業種類五花八門、競爭激烈，連鎖加盟店的崛起氾濫與大型企業轉投資跨足餐飲業的經營，在眾多競爭對手分食市場的情況下，這些屬於獨資的餐飲老店在資金上無法與其抗衡，造成許多老店過往的風華不在，也面臨到後繼無人的窘境。雖然餐飲業環境的變化瞬息萬千，但老店並非意味在經營上完全守舊不變，在不影響核心價值的前提下，它其實也能隨著時代變遷而在經營上做調整。王振寰與溫肇東(2011)就認為「傳統就是連續的革新」，企業的永續經營固然要堅守核心技術與價值，但堅守並非意指故步自封，要如何將這些技術及資產延伸到不同領域及層次的應用，才是考驗老店是否能延續下去的重要關鍵。施振榮(2005)也認為品牌經營如果沒有創新做後盾，必定會陷入苦戰，一個品牌如果缺乏創新的支持，在市場中就無法有強勢的定位，即便是長期經營品牌，也只能增加其知名度而無法提高品牌價值。

餐飲老店背負著過去傳統管理方式的包袱，受到「老」字的影響深遠，因此在經營上受到限制而不敢向前邁向一步，Wiedmann et al.(2011)就認為老店必須用品牌傳承管理來維繫傳承的益處。老店若要擺脫其歷史的枷鎖，跟得上餐飲時代的潮流，就必須要持續創新，才能在市場競爭中擁有旺盛的生命力。而受訪的老店經營者中，許多老店會參考餐飲業的未來發展趨勢，調整經營策略以開創新的局面，例如醉月軒的魏老闆就認為餐飲經營者要注意時代的轉變，才能生存下去。因此老店在傳承的過程中，除了保有第一代傳承下來的核心產品外，也要適時開創新的商品以迎合現代人在餐飲需求上多變的需求。



例如噴水餐廳的蘇女士就將原本是冰的醉豬腳，放入油鍋中油炸後變成熱的醉豬腳，反而因此更受消費者的喜愛，成為店內的特色產品。王塔米糕的鐘小姐就認為要研發不一樣的米糕口味，才能抓住年輕人的胃。即使是國內外知名的百年老店——度小月，這一代經營者也積極的為求顧客的健康而積極研發新的湯頭，改變湯頭的配方。尤其在現代人重視養身的意識興起下，這一代的經營者也開始在產品的原料與調味做改變，逐漸以少油、少鹽、少味精等健康概念為導向。在訪談文本中，百年油飯、王塔米糕與噴水餐廳的受訪者就觀察到顧客在飲食上比較傾向清爽一些的口味，所以在烹調上就減少這些調味料的使用量。老店是否能因應時代的變遷與需求，在既有的產品與經營上加入新的元素，是老店能繼續傳承下去的關鍵因素之一。

### 3. 促進學界的資源注入

餐旅學界近幾年積極推動產學合作計畫，希望這些學界能夠發揮所學知識實際走入產業，提供資源協助。產學合作強調的是企業與學校合作，結合學術理論與企業實務經驗，讓理論與實務彼此的差異程度更為縮短，並有效利用學校設備與人才，讓技術研究發展有更寬廣的空間，其目的為加強研究成果之應用，帶動產業成長及提高整體競爭力。

產學合作逐漸成為企業經營管理的重要策略之一。台灣 97% 以上的產業均為中小型企業，一般中小企業新產品的開發的成功率約 5%，使得企業對於新產品的開發，在心態上更是趨於保守 (2010 中小企業白皮書)。由於他們在創新研發的能力受限，因此透過與學校的合作，除了可以加強教育界與產業界雙向交流，促進相互的關係，更能藉由教育單位引導產業選擇更適合發展的經營方針。

然而餐飲老店無法像加盟連鎖企業的充足資源，有一套完備的策略規劃供經營者參考。老店本身規模不大，資本額相對較低，因此當老店要從事新產品的開發或擴展新的據點時，更需要外界協助。面對此一困境，有了學界的資源則可以協助老店從事研發新產品或儲備創新的能量。透過產學合作計畫，學校可以提供設備、人力資源來與老

店配合，減少在調整經營策略時所要付出的成本。

身在餐旅教育單位的一份子，是否更應積極促進學界與這些餐飲老店的合作，協助他們在經營過程中，在遭逢產業環境大幅度轉變時，為他們的問題尋求一些突破的做法。學界除了可以提供他們經營方向上的諮詢，協助找出老店經營者的長處，善用其特色來開發新產品以滿足不同的市場需求，進而取得市場中的優勢地位。甚至提供修習校外專業實習的學生，以建教合作的方式，補足他們欠缺的人力，使他們能順利經營下去。因此老店若透過產學合作的協助，就能在競爭激烈的市場環境下，藉由對學界對新技術的瞭解(例如改變製程、提高品質穩定度與產量)，不但經營者可以對科學及技術的最新發展有所認知，尋求產品多樣化的機會，老店也更有機會改變競爭環境，加強競爭力。



### 第三節 研究限制

本研究雖力求客觀嚴謹，但仍受下列限制使得本研究無法臻至完整，以下四點為本研究的限制。

#### (一) 樣本的取得不易

題目與方向確定後，在找尋研究範圍與對象時，為了力求客觀，我沒有採用網路票選或是美食書籍雜誌上所介紹的老店，而是選擇由中華民國中央通訊社所出版之2007年世界年鑑中的七家百年老店。實際與研究樣本接觸的過程中，由於與第一家百年老店聯繫時，業者因為對研究的過程有所顧忌，所以婉拒了我的受訪邀請，這讓我體會到在進行質性研究時，與受訪者建立的互動過程很重要。

因此我在確定老店經營者是否願意接受研究訪談前，我會親自到老店去實際用餐，先體驗一下當老店的顧客，感受老店經營的模式，並親自向受訪對象說明來意，徵詢受訪者的意願，再約時間進行訪問。而在進行正式訪談之前，我也會盡量蒐集所有與這家店相關的資料，讓受訪者感受到我對老店的歷史故事與產品有所瞭解，藉此拉近與受訪者的關係。

#### (二) 受訪者敘說(文本)的廣度不足

在第三章的研究設計中，研究者所設定訪談的對象是現在的經營者，但是在實際接觸後，發現受訪者並非全都屬於(老店)原生家族中的成員。其中噴水餐廳是因為丈夫與公婆去逝，而由她這位媳婦接手；而王塔米糕的第二代(婆婆)是將老店的對外公關都交由受訪者(媳婦)處理；波麗路的(第二代與第三代)老闆則是將老店的經營交給他的親戚(廖經理)負責管理。

因此當他們三位在敘述先人創立的年代的那一段歷程時，有一些歷史故事的細節部份無法清楚陳述。因為他們是成年以後才進入老店，開始接觸老店的經營，原本不屬於家族成員的他們，對第一代創始人的歷史故事瞭解受到限制，所以當他們在詮釋長輩的價值觀與態度時，有些部份內容無法深入回答，受訪者也較無法明確表達出哪些前人所

帶給他的價值觀影響到老店的發展。

### (三) 受訪者對隱私的保密

當受訪者在進行訪談前知道，文本紀錄是靠著全程的錄音而產生，經營者並不會主動透露老店的營收狀況，如果提到金額(數字)時甚至會告訴我不能寫入論文內容中。因為營業額對業者在經營上是個機密，研究者無法從受訪者口中問出老店實際的營業額。僅能從實際觀察店內的來客流量，或者從訪談時引導受訪者談到營業的情形，例如從文本中，王塔米糕有提到米糕販售的數量(平日賣 1000 個左右，假日賣 3000 個以上)，綜合一些主客觀的條件，來推測其實際經營的情形。

### (四) 缺乏得到顧客的態度

由於研究者的訪談對象是餐飲老店的經營者，因此當受訪者回答有關顧客在老店經營過程的一些感受與態度時，是透過經營者(第三者)來描述顧客的感受，研究過程中並沒有實際訪問顧客對這家老店的經營方向與感受。

從經營者的口中闡述顧客的行為，可能會影響研究者在詮釋老店經營時的策略，這一點是本研究無法控制的。假設後續的研究能得到顧客對老店經營的態度與看法，就能做到三角檢證的工作，而訪談文本也就更能真正的、忠實的反應出或表達出其意義與特質。

# 參考文獻

## 一、中文文獻

- Keller, K. L. (1998)。品牌管理 (吳克振譯)。台北：華泰文化。
- Kotler, P. (2000)。科特勒談行銷：如何創造、贏取並主宰市場 (高登第譯)。台北市：遠流。(原著出版年：1999年)
- Lund, M. (2008)。品牌新體驗 1，台灣小品牌大世界，哈佛商業評論全球中文版，2008，September。
- Schultz, D. E. & Barnes, B. E. (2003)。品牌策略 (郭瓊俐、曾慧琦、陳柏安譯)。台北：五南圖書。
- 大前研一著 (1985)。策略家的智慧 (黃宏義譯)。台北：長河。
- 方至民(2000)。企業競爭優勢。台北：前程企業。
- 王志弘、沈孟穎 (2010)。東南亞飲食再現策略、多元文化與己異化認同。台灣東南亞學刊，7(1)，151-192。
- 王振寰、溫肇東主編 (2011)。百年企業·產業百年—臺灣企業發展史。高雄：巨流圖書。
- 王素彎 (2009)。後金融海嘯時代因應中小企業升級轉型需求之作法。經濟前瞻，125，9-13。
- 王新新、王李美玲 (2010)。基於品牌文化視角之品牌行銷策略探討—以蘋果公司 APPLE INC 為例。中小企業發展季刊，18，159-182。
- 世界年鑑 (2007年版)。國內部份第 11 章：生活與環保。我的 E 政府入口網。
- 司徒達賢 (1997)。策略管理。台北：遠流。
- 司徒達賢 (2001)。策略管理新論。台北：智勝文化。
- 行政院 (2010)。台灣美食國際化行動計畫 (核定本)。經濟建設委員會。
- 吳芝儀 (2000)。建構論及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所主編，質的研究方法 (頁 167-198)。高雄：麗文。

- 吳思華 (1988)。產業政策與企業策略。中華經濟企業研究所。
- 吳思華 (1996)。策略九說：策略思考的本質。台北：麥田出版社。
- 吳思華 (2001)。知識經濟、知識資本與知識管理。台灣產業研究，4，11-50。
- 周文賢 (1999)。行銷管理：市場分析與策略規劃。台北：智勝文化。
- 周旭華譯 (1998)。競爭策略：產業環境及競爭者分析 (原作者 Porter, M. E,1980)。台北：天下文化。
- 東方美食之科技化服務及創新計畫—推動策略構想建議書 (2007年1月)  
【資料檔】。台北市：經濟部商業司。
- 林佩璇 (2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所 (主編)，質的研究方法 (239-263頁)。高雄：麗文。
- 林玥秀 (2000)。餐館與旅館管理(初版)。臺北：空大
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究，3 (2)，122-136。
- 林家五 (1999)。企業主持人的釋意歷程及其影響。國立臺灣大學商學研究所博士論文。
- 林家五、黃國隆、鄭伯壘 (2004)。從認同到開創：創業家的動態釋意歷程。中山管理評論，12，2，337-397。
- 邱憶惠 (1999)。個案研究：質化取向。國立高雄師範大學教育系教育研究，7，頁 113-127。
- 侯勝宗 (2006)。科技心理擁有感、在地知識與科技採用：科技意會觀點。國立政治大學科技管理研究所博士論文。
- 施振榮 (2000)。品牌管理：從 OEM 到 OBM。台北市：大塊文化。
- 施振榮 (2005)。全球品牌大戰略—品牌先生施振榮觀點。天下文化。
- 孫路弘 (1996)。餐飲服務品質之探討。第一屆餐飲管理學術研討會論文集，91-105。

- 高淑清 (2002)。教育研究(二)質性教育研究：輯於楊國賜主編，**新世紀的教育學概論-科技整合的導向**。臺北：學富文化，517-576。
- 高淑清 (2001)。在美華人留學生太太的生活世界—詮釋與反思。**本土心理學研究**，16，225-285。
- 高淑清 (2008)。質性研究的 18 堂課—首航初探之旅。高雄：麗文文化。
- 許智凱 (2009)。餐飲業員工離職與主管領導行為相互關係之探討。立德大學休閒管理研究所碩士論文。
- 陳堯帝 (1999)。餐飲管理(二版)。臺北：揚智文化。
- 黃彥明 (2005)。中小企業品牌建立程序與策略-以核心競爭價值為基礎。銘傳大學國際企業學系碩士班碩士論文。
- 黃恆獎、王仕茹、李文瑞 (2007)。管理學概論。台北：華泰文化。
- 黃營杉 (1999)。策略管理。台北：華泰文化。
- 黃鴻湖 (2010)。典範鼎泰豐。台北：商周文化。
- 楊亨利、尤松文 (2005)。資訊管理課程中學生學習之釋意歷程—非同步線上討論機制的使用。**資訊管理展望**，7 (2)，1-29。
- 楊哲豪 (2010)。以釋意觀點探索數位學習系統的使用—以嘉義大學網路輔助教學平台為例。國立嘉義大學教育科技研究所碩士論文。
- 楊錦洲 (2004)。策略創造優勢。中國生產力中心出版。
- 經濟部中小企業處 (2011)。2010 中小企業白皮書。經濟部中小企業處編印。取自 <http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>
- 經濟部商業司 (2007)。創新臺灣品牌商圈四年計劃。臺北市：經濟部商業司。
- 鄔榮霖 (2008)。品牌工作之分析：多層次認知架構之觀點。輔仁大學心理學系博士論文。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究—理論與應用。心理出版社。

蔡振蒼、蘇靖淑 (2007)。美國 Zagat Survey 餐廳評鑑制度對台灣餐飲業發展之啟示。《休閒暨觀光產業研究》，2 (1)，147-159。

## 二、英文文獻

Aaker, D. A. , & Joachimsthaler, E. (1997). Building brands without mass media. *Harvard Business Review*, 75(1), 3-10.

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A. (1999). *Strategic Market Management*. New York: Willey.

Aaker, D. A. (2003). The power of the branded differentiator. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 83-87.

Abimbola, T. , & Vallaster, C. (2007). Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 341-348.

Alexander, N. (2009). Brand authentication: creating and maintaining brand auras. *European Journal of Marketing*, 43(3), 551-562.

Applegate, L.M., Austin, R.D., & McFarlan, F.W. (2003). *Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases*(6<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill Irwin.

Applegate, L. M. (2000). *E-Business Models: Making sense of the internet business landscape*, Dickson, G. and DeSanctis, G. (eds,pp.49-10.). *Information Technology and the Future Enterprise, New Models for Managers*. N.J.: Prentice-Hall .

Ashforth, B. E. , & Mael, F. A (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Ballantyne, R., Warren, A. , & Nobbs, K.(2006). The evolution of brand choice. *Brand Management*, 13 (4/5), 339-52.

Balmer, J. M. T. (2011). Corporate heritage identities, corporate heritage brands



- and the multiple heritage identities of the British Monarchy. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1380-1398.
- Balmer, J.M.T. (2009). Scrutinising the British Monarchy: The corporate brand that was shaken, stirred and survived. *Management Decision*, 47(4), 639-675.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. , & Urde, M. (2006). The crown as a corporate brand: insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14,(1/2), 137-161.
- Banerjee, S. (2008). Strategic brand-culture fit: a conceptual framework for brand management. *Journal of Brand Management*, 15(5), 312-321.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bergvall, J. (2002). *Brand small brands*. from <http://www.brandchannel.com>.
- Beverland, M. (2006). The 'real thing': branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, 5(2), 251-258.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Bossidy, L. , & Charan, R. (2004). *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right*. New York: Crown Business.
- Brooksbank, R., Kirby, D., Tompson, G., & Taylor, D. (2003). Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized U.K. manufacturing firms. *Small Business Economics*, 20, 259-272.
- Brown, S., Kozinets, R.V. , & Sherry, J.F. Jr. (2003). Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, 67(3),19-33.
- Burns, T., & Stalker, G. M.(1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cai, L. A. , & Hobson, J. S. P. (2004). Making hotel brands work in a competitive environment. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 197-208.

- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Marketing at the interface: Not “what” but “how”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 1-7.
- Chandler, A.D.(1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chernatony, L. D. , & McWilliam, G.(1989). Branding terminology the real debate. *Marketing Intelligence and Planning*, 7(7), 29-32.
- Collins, J. C. , & Porras, J. I. (1996). Building your company’s vision. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 74(5), 65-78.
- Collins, J.C. , & Porras, J.I. (1996). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Century.
- Daft, R. L., & Weick , K. E. (1984). Toward a model of organization as interpretation system.. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davis, S. M., & Dunn, M.(2002). *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. CA: Jossey-Bass.
- de Chernatony, L.(1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* ,15, 157-179.
- de Chernatony, L. , Drurg, S., & Segal-Horn, S.(2003). Building a services brand : stages, people and orientations. *The Service Industries Journal*,23, (3), 1-21.
- Donald, L., McCabe, & Dutton, J.E. (1993). Making sense of the environment: the role of perceived effectiveness. *Human Relations*, 46(5), 623-643.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Eppler, M. J. , & Will, M. (2001). Branding knowledge: Brand building beyond product and service brands. *The Journal of Brand Management*, 8(6), 445-456.
- Farquhar (1990). Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, 30(4),7-12.

- George, M. (2004). Heritage branding helps in global markets. *Marketing News*,4(13), p.16.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
- Gioia, D. A. , & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sense giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433-448.
- Gioia, D. A. , & Thomas J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Hakala, U., Lätti,S. , & Sandberg,B. (2011). Operationalising brand heritage and cultural heritage. *Journal of Product & Brand Management*,20(6), 447-456.
- Hamel, G.(2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time*. New York: Blackwell.
- Hofer,C.W. , & Schendel ,D.(1978).*Strategy Formulation : Analytical Concepts*. Minnsota :West Publishing St Paul.
- Jorge, V.(1988). The influence of technology on key success factors in the manufacture of mature industrial products. *International of Studies of Management & Organization*, 17(4), p.105.
- Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York : The Free Press.
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management*. (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan-Page.
- Keller (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*,15(2), 139-155.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

- Keller, K. L. (2001) . Building customer-based brand equity . *Marketing Management* , 10(2), 14-19.
- Keller, K. L. (2002). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600.
- Kimbell, R., Stables, K., Wheeler, A. D., Wozniak, A. V., & Kelly, A. V. (1991). *The Ssessment of Performance in Design and Technology*. London: Schools.
- Kolarova, E. S. (2009). Brand association transfers between corporate and product building material brands: perceptions of homebuilders. *Forest Products Journal*, 59(11/12), 75-8 2.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10<sup>th</sup> ed. ). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. , & Makens, J. (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism*. (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Leigh, T. W., Peter C., & Shelton J.(2006).The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (4), 481–493.
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 80, 113–117.
- Linder, J.C. , & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape, Institute for Strategic Change*. Chicago: Accenture.
- Lowenthal, D. (1998). *The Heritage Crusade and the Spoils of History*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Macdonald, S. (2006).Undesirable heritage: fascist material culture and historical consciousness in Nuremberg. *International Journal of Heritage Studies*, 12(1).9-28.
- Magretta, J. (2002).Why business models matter. *Harvard Business Review*, 5 , 86-92.

- March, J.G, & Simon, H.A.(1958) .*Organizations*. New York :Wiley.
- McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21, 201-213.
- Mercer, D. (1996). *Marketing*. (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Blackwell.
- Merriam, S. B. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mullen, M. ,& Mainz ,A. (1989). Brands bids and balance sheet : putting a price on protected products. *Acquisitions Monthly*, 24, 26-27.
- Muller, C. C. (1998). Endorsed branding. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, 90-96.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy* . New York : The Free Press.
- Porter, M. E. (1996).What is strategy? *Harvard Business Review*, 12,61-78.
- Rapport, N. (2002). *British Subjects: An Anthology of Britain*. London:.Routledge.
- Ring, P. S., & Rands, G. P. (1989). *Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program*, In A, H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole(Eds., pp. 337-366), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Ballinger.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Formal and informal dimensions of transactions. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle ,& M. S. Poole (Eds. , pp. 171-192). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Ballinger.
- Robbins (1990). *Organization Theory : Structure, Design, and Applications* (3rd ed). Prentice-Hall, Inc.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free press.

- Rooney, J. A. (1995). Branding: a trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 48-55.
- Sackman, S. A. (1991). *Culture Knowledge in Organization: Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- Savolainen, R. (2006). Information use as gap- bridging: The viewpoint of Sense- Making Methodology. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(8), 1116-1125.
- Scarpato, R. (2002). Sustainable gastronomy as a tourist product. In Hjalager, A. & Richards, G. (Eds., pp. 3-20) *Tourism and Gastronomy*, London: Routledge.
- Simon, H. A.(1979). Information Processing Models of Cognition. *Annual Review of Psychology*,30, 363-396.
- Skinner, R. M. ,& Dickson, K. E. (1993). A model of technology strategy. *Technology Analysis and Strategic Management*, 5 (4), 397-412.
- Srinivasan, R. , & Murthy, A. K. (2008). Integrated brand building process: a special case, *International Journal of Business Research*, 8 (3), 174–181.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives perceptual filters: What they notice and how they make sense, In D. c. Hambrick (Ed., pp.35-65) *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: JAI.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239-270.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management Concept and Cases*. New York : McGraw Hill.
- Timmers, P.(1998). Business models for electronic markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Upshaw, L..B. (1995). *Building brand identity: a strategy in a hostile marketplace*. John Wiley and Sons, Inc.

- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Urde, M.(1994). Brand orientation—A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11 (2), 18–32.
- Urde, M., Greyser, S.A. , & Balmer, J.M.T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19.
- Van Manen, M.(1999). *Researching Lived Experience: Human Science for An Action Sensitive Pedagogy*. Ontario: State University of New York.
- Wallström, Å., Karlsson, T. , & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16(1), 40-50.
- Weick, K. E.(1993). The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E.(1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wheatley, M. J. , & Kellner-Rogers, M. (1996). Self-organization: The Irresistible Future of Organizing. *Strategy & Leadership*, 24(4), 18-24.
- Wiedmann, K. P. , Hennigs, N. , Schmidt, S. , & Wuestefeld, T.(2011) .Drivers and outcomes of brand heritage: consumers perception of heritage brands. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205–220.
- Winograd, T., , & Flores, F. (1986). *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. Norwood, NJ: Ablex.
- Wood, L. (2000). Brands and Brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publication.

附件一

## 質性研究訪談同意書

○○○先生/女士，您好：

首先，感謝您在百忙之中答應接受本研究的訪談。在正式進行此研究前，先請您仔細閱讀這份同意書，希望能幫助您對此次的研究歷程有多一些的了解，若有任何的疑問歡迎您提出來討論。

本研究主題為「餐飲百年老店之品牌建立歷程」，研究目的是要了解餐飲百年老店的品牌源起與發展。希望透過您的寶貴資訊，為台灣的餐飲業之永續經營發展注入活力與遠景。為了避免資料遺漏或錯誤的解讀，訪談的過程會進行錄音、攝影與筆記。但基於研究倫理，一切訪談的記錄與錄音內容僅供學術研究之用，不會做其他用途，請您放心。

您的熱心參與是本研究莫大的支持力量，而其研究結果將有助於帶動台灣餐飲的文化傳承與長久發展。研究者以最誠摯的心邀請您參與本研究，並由衷的感謝您，謝謝！在研究過程中若您對本研究有任何的疑慮或遭遇任何問題，歡迎隨時聯絡研究者（嚴如鈺，0919-378-871）。倘若您對於本研究論文最後呈現的方式與結果產生興趣，請不吝告知，我會在論文完成後繳交學校的同時，準備一本贈送給您且隨時歡迎賜教。

國立臺灣師範大學 人類發展與家庭學系  
餐旅管理與教育組研究生：嚴如鈺  
指導教授：劉元安

---

## 同意書簽署欄

受訪者已清楚瞭解本研究之目的，並願意接受研究者訪問，同意研究者將本次訪談內容，透過匿名方式呈現於研究結果中。

受訪者(簽名)：\_\_\_\_\_

中華民國 年 月 日



## 附件二

### 質性研究訪談 逐字稿內容確認

○○○先生/女士，您好：

首先，感謝您在百忙之中接受本研究的訪談。因為您的協助參與，讓我的研究內容更為充實，以下是我將當日與您訪談的內容繕打成逐字稿，為了避免資料遺漏或錯誤的解讀，請您看一下內容，確認訪談的內容是否有誤，若有錯誤的地方請您用原子筆幫忙改正，**紅色字**的部分是我想要進一步想要瞭解的內容，若您方便，也請您協助我修改(或說明)紅色字的敘述，謝謝您！在此，還是要向您再次說明，基於研究倫理，一切訪談的記錄與錄音內容僅供學術研究之用，不會做其他用途，請您放心。

您的熱心參與是本研究莫大的支持力量，由衷的感謝您，謝謝！在研究過程中若您對本研究有任何的疑慮或遭遇任何問題，歡迎隨時聯絡研究者（嚴如鈺，0919-378-871）。倘若您對於本研究論文最後呈現的方式與結果產生興趣，請不吝告知，我會在論文完成後繳交學校的同時，準備一本贈送給您且隨時歡迎賜教。

國立臺灣師範大學 人類發展與家庭學系  
餐旅管理與教育組研究生：嚴如鈺  
指導教授：劉元安

---

### 逐字稿內容確認欄

受訪者已確認過逐字稿的內容，並將有誤的部份修改於列印之副本

受訪者(簽名)：\_\_\_\_\_

中華民國 年 月 日