

## 第二章 文獻探討

本章節內容包括：第一節創造力的相關理論，第二節創意餐廳之內涵，第三節創意策略與技術。以作為本研究的佐證及理論支持，並作為編制訪談大綱及資料分析時的參考。

### 第一節 創造力的相關理論

創造力已被認為是人類活動中最重要活動，並視為是引導人類進步的動力。創造力(creativity)一辭根據偉氏大辭典的解釋，有「賦予存在」(to bring into existence)的意思，具「無中生有」(make out of nothing)或「首創」(for the first time)的性質(Gove, et al, 1973, p.532)。創造力(Creativity)則是一種創造的能力(ability to create)。也有學者稱之為創造思考能力(creative thinking ability)。近代學者開始研究創造力以來，創造力的相關研究如雨後春筍般地出現，但各學者對其定義與內涵，因其研究的方向不同，故產生了分歧不一的觀點。本節探討創造力的定義及影響創意發展的因素。

#### 一、創造力的定義

1950 年 Guilford 在美國心理學會就職演講中提出創造力一詞之後，之後有不少學者對創造力做研究，並對創造力一詞下了各種註解。尤其近年來，大量的創造力相關研究，使得創造力的定義更加多樣化，創造力研究者個人所持哲學觀點及立場不同，而造成對於創造力的解釋有很大的分歧。

##### (一) 4P 觀點

Rhodes 於 1961 年曾蒐集且分析五十種有關創造力的定義，歸納出創造力 4P，即創作者(person)、歷程(process)、產品(product)、環境(place)，

以涵蓋創造力的定義。Torrance (1974)也認為界定創造力大多由創造者、歷程、環境、產品的角度來看。整理如表 2-1.1。

表 2-1.1 不同取向的創造力定義

取 向	內 涵
歷程論	「創造力」乃是自意念的萌生之前至形成概念和整個階段
個人特質論	具「創造力」者擁有某些與眾不同的人格特質
產品論	「創造力」是產生獨創性、新奇性、適當性和有價值產品的能力
壓力/環境論	「創造力」的發展是「壓力/環境」刺激下的產物

資料來源：張士慧，2003, 2 頁.

1. 歷程論：著重於探究產生創造力的歷程與階段，Wallas (1926) 提出「創造歷程四階段論」。
2. 個人特質論：探究高創造力者應具備的人格特質或者是高創意者和低創意者人格特質的差異？Sternberg & Lubart(1995) 認為構成創意的人格特質包括面對障礙時的堅持、願意冒風險、願意成長、對曖昧不明的容忍、接受新經驗。洪榮昭(1998)指出有創造力的人通常是具有較廣泛的興趣、具幽默感、自信心較強、反應敏捷、對生涯中的障礙具有挑戰的勇氣、待人處世的態度直率坦然。
3. 產品論：主要針對產品或作品創造力的標準。Perkins(1988)認為創造力應包含下列意義：(1)創造力的成果是獨創的與適當的；(2)具有創意者會不斷的產生創意。Sternberg & Lubart(1999)認為，創造力是新奇的或獨創的產品或者是精采的表達。
4. 壓力/環境論者：了解壓力或環境對創造力表現的影響。Oldham & Cumming(1996)發現處於複雜及挑戰的工作環境，以及主管

抱支持態度的員工，最能產生富有創造力的產品。

Davis(1989)也指出：創造力的定義不外由人、歷程、產品、環境方面加以界定。有學者把「創造的環境」改為「壓力」(press)；Simonton(1988)把「壓力」改為「說服力」(persuasion)，亦即一件創意必須使人能接受，尤其是經由專家的確認。

許多學者(Kneller, 1965; Golann, 1963; Goldman, 1967)認為創造力具有以下之屬性：

1. 創造力可決定於個人之產品(Production)，此種研究多重視創造的成果。
2. 創造能力乃由一種心理歷程(Mental Process)，此種研究多重創造發生之及經歷，可由觀察及內省方法了解。
3. 創造能力決定於測驗評量的結果(Measurement Result)，此種研究著重於創造能力可由因素分析等方法，設立假說而編製測驗，在由測驗中表現每個人之反應情況。
4. 創造能力與人格特質有關，亦即創造力決定於某種人格特徵與動機特性。

## (二) 多元向度觀點

異於 4P 取向，社會情境脈絡取向已是現今探討創造力的重要趨勢。Amabile (1983、1996) 提出創造力的社會心理學基礎，認為創造力是經由個人特徵、認知能力與社會環境的特別聯結後的行為，即是其主張的「脈絡取向理論 (Creativity in Context)」；「創造力」的表現就是經過專家認定有創意反應或工作的產品，而這種產出乃是「領域相關技能」、「創造力相關技能」和「任務動機」三者互動的結果。Amabile (1996) 歸納近年研究創造力的取向，認為學者考慮的非僅單純社會環境因素，個人成長背景與

情境、特定領域的創意，以及社會文化因素的影響都應要加入。

Csikszentmihalyi (1999) 認為以個人 (person)、工作領域 (field)、學科領域 (domain) 三者的交互作用為核心，構成一個文化演進的循環歷程，其中個人認知的變通性、動機、生活經驗，受到所處文化的影響甚鉅。

邱皓政(2000) 創造力的定義，因為是多面向的，各面向並無單一的指標可界定創造力，創意的產生，源自創造力的發揮。詹志禹(2002)「創造力」與「創新」為一體的兩面，相輔相成。

葉玉珠 (2000) 認為「創造力」是個體在特定領域中，產生一個所處的社會文化脈絡中具有「原創性」與「價值性」產品的歷程；意即創造性產品乃為「個人的知識」(包含)經驗、「意向」(包含態度、動機、傾向、承諾)、「技巧/策略」與「環境」互動的結果。本研究將各學者對創造力之定義及觀點整理如表 2-1.1：

表 2-1.2 學者對創造力之觀點

學者	年代	內容	改變歷程分析
Wallas	1926	創造想像發展的四個階段： 1.準備期 (preparation)：收集相關資料，融合新舊知識。 2.醞釀期 (incubation)：暫時擱置問題，在潛意識裡繼續思考。 3.豁朗期 (illumination)：頓悟。 4.驗證期 (verification)：付諸實行並驗證可行性。	由歷程分析創造力

學 者	年代	內 容	改變歷程分析
Guildford	1950	創造力的因素包括： 1.對問題的敏感力 2.流暢力 3.創新力 4.變通力 5.獨特力 6.重組或再定義的能力 7.複雜度 8.評鑑力。	由創意的因素 分析創造力
Rhodes	1961	歸納早期創造力研究有「四 P」取向：個人特質（person）、創意產品特質（product）、創造產生歷程（process）、有利於創造的環境或壓力因素（place/press）。	利用 4P 來分析 創造力
Guildford	1967	問題解決模式：以人類知能為基礎，強調 1.起始過濾階段：注意與導正方向。 2.認知階段：覺知與建構問題。 3.生產階段：多元產出想法與聚斂思考。 4.其他認知階段：新資訊等。  其中可能會是循環，或中斷由中間某一步驟開始或結束，此歷程著重內在與外在因素與資源，同時具彈性特質。	以問題解決過 程分析創造力

續表 2-1.2 學者對創造力之觀點

學者	年代	內 容	改變歷程分析
Amabile	1996	以 Wallas (1926) 四個歷程為基礎，發展出：1.問題確認。2.準備：搜集與過濾可用資訊與資源。3.回饋產出：尋找與產生回應。4.有效回饋與溝通：檢驗可能回饋。在各階段可能重複或循環進行。在組織環境中，類似階段也常被使用。	以 4P+環境情境脈絡分析創意歷程
Torrance	1996	創造思考包含的階段包括： 1.覺知問題或困難； 2.對於問題做出猜測與假設； 3.評鑑假設並加以修正； 4.溝通結果。	用思考歷程分析創造力
Csikszentmihalyi	1999	以個人 (person)、工作領域 (field)、學科領域 (domain) 三者的交互作用為核心，構成一個文化演化的循環歷程，其中個人認知的變通性、動機、生活經驗，受到所處文化的影響甚鉅。	強調創造力是由個人、領域、學科因素交互作用而成的
Davies& Gilbert	2003	綜觀各家說法，個人創意可視為： 1.創意行為具流暢性； 2.清楚確認個人特質 (能力、處理方式、需求、可觀動機等)； 3.收集做決定、選擇、判斷之個人優點，單獨完成或團隊或組織。	更具體說明個人的創意行為

## 二、創造力發展的影響因素

西元 1950 年，APA（American Psychological Association）之 Guilford 學者在演說中強調創造力研究的重要性後，心理學家對創造性的研究快速發展。影響創造力發展的因素很多，根據創造力發展及理論相關文獻整理，影響因素主要為：社會環境脈絡、人格特質、生命發展歷程等因素。分述如下：

### (一) 社會環境脈絡

自 1970 年起，心理學家開始認為「社會環境」對創造力的影響更大（Harrington, 1990），在 1980 年，社會心理學家則強調創造力是個體集合認知、差異、與發展的三部份而來，採用的研究方法為實驗設計、田野觀察、內容分析、與史料研究。

#### 1. 個體互動環境

雖然過去已長久研究「天才」才有的創造力，現今則有清楚的證明一般個人也可能會有創造力產生，學生與員工都希望在課業與工作上發揮創造力。在這區塊的研究中，特別重視得以刺激工作表現的內部與外部動機。

#### 2. 有秩序的環境

大部份的創造者不是將自己與其他的創造者隔離，創造力是發生在特殊有藝術、科學、與智慧的紀律中，例如 Csikszentmihalyi（1999）認為創造力來自於三個系統的互動：創造者個體（individual creator）、領域（domain）、學門（field），創造力受到個人認知的變通性、動機、生活經驗，受到所處文化的影響甚鉅。

### (二) 個人特質

心理學家過去對某些發展為創造力的「個人屬性」特別有興趣研究，無論是在古典或現代之文獻大致於有助於創意的人格特質的部份。

過去已一致認為創造力是一種智力現象的表現 (Dellas & Gaier, 1970)，而在人格評量協會與美國加州大學之研究之後更為明瞭。雖然創造力後續的研究減弱其在心理認知方面的革命發現，人格特質與創造力的研究仍相當盛行。過去學者已彙整出相當穩定的創造力人格特質構面，包括：獨立性、非慣例的、興趣廣泛、較多的開放性人格特質、愛冒險的等。另外，較有趣的是另一種研究：創造力高的個體是否為「瘋狂天才」(mad-genius)？已成為長久爭辯的議題。另一方面的研究則認為有大量高創造力的人 (甚至是最高層次) 完全沒有心理精神方面的問題；高創造力者在精神上出狀況的比例依其領域而不同；某些症狀 (symptoms) 可能是高創造力者補償自己來疏導情緒正向之故；許多特性與個人的生活環境調適相關 (Barron, 1969; Csikszentmihalyi, 1996; Ludwrg, 1995)。事實上，創造性人格特質常常可以解釋個體是如何支持心理上的弱點，而轉變成樂觀的正向行為。

Torrance 提出的「Torrance 試驗」將創意人的特質區分成以下四個種類：

1. 流暢性或很多想法；
2. 彈性或不同種類的想法；
3. 獨創性或新奇的想法；
4. 精密性或提供想法的細節 (Torrance, 1974)。

許多研究也顯示最有影響性的創造力預測變數為人格特質，如彈性態度 (Wallach, 1967)、容許模稜兩可的能力 (Sternberg & Lubart, 1991, 1993)、幾乎可適應任何情境 (Csikszentmihalyi, 1996) 的特質。此外，歸納許多研究，發現創意人特質包括：彈性、流暢性、獨創性 (Torrance, 1974; Lowenfeld, 1962)、對問題敏感、有分析能力、綜合並重新定義事情，組織條理分明



(Lowenfeld, 1962)、冒險(Sternberg, 1996)、堅持不懈、有耐性、展現知覺能力、需要獨處的時間、展現好奇心與愛玩的特質、具有幽默感、寬廣的興趣、保持開放心胸體驗新奇(Getzels & Csikszentmihalyi, 1976; Starko, 1995)、熱愛工作、渴望學習新的知能(Amabile, 1983; Simonton, 1994)。輕鬆愉悅的活動將產生「樂趣」，而樂趣則是引發創意思考的關鍵。

近代學者常試著由歸納高創造力的人格特質，藉此來發掘及培養出創意人才。一般均認同創造力的產出是在具有大量創意特質的人與環境之中。人格特質決定創意的機能，包括多元思考、打破規則、或創新等等特性 (Houtz, et al, 2003)。「水平思考」是過去許多個人創意研究的重要關鍵因素與結果，「個人特質」與「風格」是早期研究的重要主題。內在動機、興趣、複雜性的吸引力、直覺、敏感度、曖昧不清的容忍度、冒險與自信等等特質，解決問題的新奇程度與方式都是研究重點 (Kurtzberg & Amabile, 2001)。陳龍安(1995)曾歸納創造性人格特質的說法，他認為創造過程中，常需要突破常規，超越習慣，以求新求變。所以創造者具有冒險探究的精神，以構思觀念或解決問題，使其行為表現出冒險心，挑戰心、好奇心、想像力等情意的特質。洪榮昭(1998)指出有創造力的人通常是具有較廣泛的興趣、具幽默感、自信心較強、反應敏捷、對生涯中的障礙具有挑戰的勇氣、待人處世的態度直率坦然。

### (三)生命發展歷程

創造力較像是個體在認知與意向屬性的改變，它也會隨著生命歷程而繼續發展。在發展心理學方面，創造力的研究有以下兩個方向：

(1)幼兒與青少年經驗對其創造潛力發展之影響。

(2)創造潛力由成年至老年期之演變。

#### 1. 創造力潛力習得

Simonton (1988) 及表示在過去研究在發展心理學的「背景經驗」(antecedents) 上已有許多研究之成果，「家庭環境」與「際遇」

(circumstances) 是兩個影響創造力人格特質最重要之因素，包括出生序 (birth order)、智力早熟 (early parental loss)、角色模範與良師 (mentors and role model)、個人的教育等。目前因為行為遺傳學 (behavioral genetics) 時代的來臨，用基因研究創造力將更被重視 (Lykken, 1998; Simonton, 1999c)。

## 2. 創造潛力實踐

Gardner(1993) 研究針對創造力在個人生涯轉讓中是如何被操控，其中最成功的論述是 Howard Gruber (1989) 與研究夥伴之「演化系統觀點」 (evolving system approach)，此觀點來自於長期研究其他來源的檔案、手稿與日誌，認為創造力是隨時間演化，來自於創造力個體與環境間複雜且動態交互作用發生 (Wallace & Gruber, 1989)。

## 3. 社交文化環境

在過去數十年間，心理學家也開始仔細檢閱此非個人時代思潮對創造力的影響。

- (1) 政治影響創造力發展：某些特殊團體操控政治環境影響創造力，特別是成人，與個人生命發展中政治對創造力潛力的促進與抑制。
- (2) 文化差異刺激創造力：因為國家主義者的反抗鼓勵異質 (heterogeneity) 而非同質 (homogeneity) (Simonton, 1994)，例如古代的希臘，在反抗外來統制成功後國家會有一段黃金時期。文化的差異可以刺激創造力的產生，人民打開自己的視野接受外來影響，將在文明社會中增加更多的創造力。

### 三、有創意的產品

Taylor(1975)的創意產品清單(Creative Product inventory)是早期評估創意產品，主要測量產品的產生(Generation)、重新規劃(Reformulation)、獨創性(Originality)、關聯性(Relevancy)、愉快(Hedonics)、複雜度(Complexity)、凝結性(Condensation)。近年來，Besemer & O'Quin (1987)發展創意產品語意量表(Creative Product Semantic Scale)，主要基於三個構面：

- 1.新奇性(Novelty)—獨創性、驚奇性、原始性
- 2.問題解決(Resolution)—具價值、有用性、合理性、可理解
- 3.精緻與綜合(Elaboration and Synthesis)—組織性、簡潔、複雜性、優良的製作

詹秀美(1990)綜合多位研究者定義，指出有創意的產品必須具備：新奇性或獨特性、適當性或實際性。Sternberg & Lubart (1995)指出有創意的產品必須具備新奇、適當與有品質產品的能力。

Christiaans(2002)研究指出對設計作品的品質和設計者而言，創意是主要主導的觀念因素之一，此外功能標準上，有創意的產品通常被期望是有原創性的，並且可以展現設計的價值；同時指出評估產品的創意可依照產品的原創性加以評估。在研究中以實驗設計—較有創意和較無創意的電話亭為例，說明評估高創意產品和低創意產品的區別。

表 2-1-3 高創意產品與低創意產品之評估

高創意產品	低創意產品
<p>期望模式：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計者有大幅度的進步。</li> <li>● 一開始的設計理念為未知的，不同於現在的結果。</li> <li>● 設計者使自己脫離盒子內的思考。</li> <li>● 參考要點扮演著重要的角色。</li> </ul> <p>整合層面：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計產品反映出設計者對電話使用的意涵和功效的關係(想像)。</li> <li>● 在原來的概念下，儘可能的整合所有的因素(外型、功效、連結、顏色和情況)。</li> <li>● 設計結構的創意概念必須是好的。</li> <li>● 要將管子作人造和透明的結合。</li> </ul> <p>形式和功效</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 圓形的外觀設計，開放結構的設計。</li> </ul> <p>觀察者的影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計者要將設計理念和產品結合。</li> <li>● 設計可激發幻想，由於不可預期的想像可喚起緊張和情感。</li> </ul> <p>設計者的承諾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計者搜尋新的樣式，不吝於提出新的或更具吸引力的設計概念。同時也冒著作品不被評審喜歡欣賞的風險。</li> <li>● 設計者會原創性的問題，和技術層面的問題。</li> </ul>	<p>期望模式：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計者依照別人的期望去設計(盒子=電話)。</li> <li>● 無法分辨出現有的棚子或亭子。</li> <li>● 當你聯想到電話亭，則會覺得是一件工程浩大的事情。</li> <li>● 直線式的設計：正如你所預期的。</li> <li>● 原創性是過時的、傳統的。</li> </ul> <p>整合層面：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 具備所有的東西，然後把所有的東西拼在一起，但是缺乏創意。</li> <li>● 外型沒有加以考量。</li> <li>● 功能不完全，顏色不恰當。</li> <li>● 設計者選擇一般的材料，就如同一般的電話亭一樣。</li> </ul> <p>形式和功效</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 方形兩面的外觀，就像桌子的設計。</li> </ul> <p>觀察者的影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計不是很吸引人，看起來很無趣，可能看過就忘了。</li> </ul> <p>設計者的承諾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計者站在輕鬆的一面。</li> <li>● 對概念和細節沒有深入的思考，只有達到最低的要求。</li> <li>● 設計者想要將原來的表面磨光，是沒有創意的行為。</li> </ul>

資料來源：Christiaans, 2002, p.50.

#### 四、小結：

綜合上述，創造力的研究可由創造力的定義、影響創意發展的因素等文獻探討了解創造力。由最開始的定義探討創造力，到強調其他因素之間的交互作用對於創造力的影響，創造力的研究愈趨多樣化。在影響創造力發展的因素中，以人格特質對創造力的影響最大，社會文化及生命歷程發展同樣的影像創意的展現。

## 第二節 創意餐廳的內涵

### 一、餐廳的概念

「餐廳」(restaurant) 的名字到處可見。Restaurant 這個字的起源來自聖經；其中的 rest 乃是出自馬太福音十一章 28 節：「凡勞苦擔重擔的人，可以來到我這裡來，我就使你們得安息。」在 1766 年以前，人們外出可以吃飯的地方只有在旅館。但是在巴黎，企業家兼廚師布朗哲 (Boulangier) 開了一個店，專門伺候人們的飲食。他在店門前掛了一個大招牌，上面寫了一句出自馬太福音裡的話：「你們飢餓的人來吧，我必使你們飽足 (restore)。」李普利 (Robert Ripley) 寫道：「從『恢復』(restore) 這個字，『餐廳』(restaurant) 開始建立了起來，一直沿用到今天，風行全球。」餐廳(restaurant)的起源始於人類對飲食最原始的需求，隨著智慧的累積、社會變動、科技的躍進，至今餐廳的型態和發展更為多樣化。餐飲業從古代以來就存在的一種行業，從最簡單之路邊攤、小吃店、飯店、大飯店之餐廳，都是餐飲業的一種。

#### (一) 西方餐廳的起源

餐廳(restaurant)一詞根據法國百科大辭典之記載，其語源為 de restaurant，是恢復精神氣力之意思，這種意思逐漸演變而成為對顧客提供食物、場所、休息及恢復體力及精神之所在；英文的餐廳(restaurant)解釋為：在一定的場所對外公開的對一般大眾提供食物及飲料等設施或公共餐飲場所(孫武彥、謝明城，1987)。

西方的餐飲業起源於西元前一千七百年小客棧的出現，這是一種小規模、形式簡單的飲食店。在西方，餐廳的起源始於羅馬時代，從西元七十年左右所挖出的被火山灰覆蓋的赫岡蘭城(Herculaneum)廢墟中，看到各式各樣的餐飲店舖(Snack Bar)，足見當時古羅馬帝國人民外食習慣因商旅

活動頻繁而普及；但是真正具規模、有系統的餐廳經營，則要到十六、十七世紀以後，店家開始講究精緻的烹調，使用較好的餐具以招攬顧客。英國十七世紀已有”restaurant”之出現，當時最早是在牛津出現咖啡屋，就是現在餐廳的前身(李銘輝、高邱英，1994)。

法國更將這種風氣發揚光大，西元一七六五年，巴黎有一名叫做布朗傑(Boulangier)的人，製作一種稱之為「恢復之神」(La Restaurant Divin)的湯給上門的客人享用，之後他又增加了多種的菜餚給顧客選用。這種用餐形式在當地大為風行，不少人紛紛開始仿效，人們將這種一類的場所用「恢復之神」的 Restaurant 稱呼之，而開始有了真正的稱號(李銘輝、高邱英，1994)。

在美國的餐飲多來自於旅行途中的需求，開始就像一般的飲食店，西元一七六〇年美國出現第一家咖啡屋，後來美國人學習法國烹調，力求精緻美味，並研究餐廳的經營方式。第一家法式的美國餐廳 Delmonico 於一八二七年在紐約開始經營，之後其家族更致力於經營最高級精緻的餐廳(李銘輝、高邱英，1994)。

## (二) 中國餐廳的起源

餐飲業從古代就存在的一種行業，在中國是始於早期的旅行者，常借宿於寺廟或民家，且由寺廟或民家提供粗陋的餐食。餐飲真正的普及大概是在秦漢時代，此時是太平盛世，商人來往絡繹不絕，長安市的大街上到處是飯館、酒樓。在清朝末年北平才出現西餐廳(李銘輝、高邱英，1994)。

總括以上餐廳的起源及敘述，隨著時代的變遷，至今餐廳的經營型態廣泛，根據美國知名餐飲消費指南 ZAGET SURVEY，依食材來源和烹調方法、服務方式、異國菜餚、餐廳佈置等將餐廳的種類作區分，現代的餐廳結合了多種的元素，餐廳的角色從原本提供顧客食物與溫飽，演變成為大眾消費、休閒、娛樂、社交活動的另一個場所。

## 二、創意餐廳之內涵分析

最初創意餐廳的經營與設計乃是由主要的創意者或創意團隊共同激發、創造與籌備而成，創意餐廳的產生就是主要的創意者或創意團隊其創意理念的落實與產出，創意經營者，其創意設計理念、如何將設計理念落實到創意餐廳之過程及經營創意餐廳的內涵是本研究最為關注的焦點。本小節文獻探討將以系統化分析近五年餐廳及餐飲經營相關文獻，歸納整理出經營創意餐廳的內涵。

### (一)國外具備創意特色餐廳之介紹

根據 Andorka(1998)研究美國具有創意特色的餐廳，經由訪談旅館餐飲部門的經營管理者，藉以了解附設在旅館裡的餐廳是否具有創意？並從訪談中了解經營者的觀點及設計理念，分述如下：

#### 1.Hard Rock Café 餐廳

Hard Rock Café 的總監 Jim Berk 在經營上發覺有關成功主題餐廳的創意，他將這些理念傳達到其他的地方，例如克利夫蘭、新加坡和倫敦。同時 Berk 尋求旅館的合夥人共同去設計旅館的餐廳，即使當時許多的旅館都設主題餐廳。Berk 表示除非旅館承諾讓經營者可以全心地去設計餐廳，不然創意餐廳只是個理念，餐廳的經營需要概念上的整合。

#### 2.Parlour Cars at Rod's restaurant--十九世紀風格的餐廳

在 Madison Hotel 的例子中，餐廳統籌的人物 Peter Keller 認為在規劃旅館時餐廳的雛型必須先規劃出來，之後旅館才跟著去作結合規劃，Keller 希望餐廳營造十九世紀風格般的感覺，希望旅館的經營規劃也能配合餐廳的風格。Parlour Cars at Rod's restaurant 餐廳要表達地區性的歷史，宛如在夏天某個地方一位富有的紐約商人，置身中產階級莊嚴的時代。經營者想要使餐廳有差異化，因此要營造給予顧客一種老式風格的感覺。Keller 表示現代人喜歡享受放鬆的氣氛和餐廳旅館中所帶來高貴的氣氛。



### 3. 德洲風格主題餐廳

Danny Alkali 是德洲風格創意餐廳的經營者，他想創造德州風格般的餐廳，主要是受到電子公牛(electronic bull)和舊時代的鋼琴手的影響——從中可以看出他的不經意的敏銳觀察力。

Alkali 表示他是個美國西部牛仔故事的影迷，餐廳的概念都是由此而來的，「我很高興告訴大家這個創意概念是可行的，餐廳從開店到現在，業績已成長三倍」。餐廳裝潢德州風格，大廳的門用木頭裝飾，牆上佈滿槍枝，撥放著西部鄉村的音樂。餐廳 50%的業績來自於這個主題創意，其他的則是食物。

因為經營的如此成功，其他投資者已經考慮在其他旅館開設相同的餐廳。Alkali 也不因此而鬆懈，他還計畫創造出第二家阿拉伯創意的餐廳，包含大的、有空調的帳棚，牆上要掛著串珠的毯子，他希望阿拉伯餐廳也能成功。

### 4. 運動風格餐廳

美國人很認真的看待運動這件事情，擁有全球連鎖的運動公司，對於運動事件充滿熱情。美式足球風餐廳總是充滿興奮、緊張的氣氛，隨時實況轉撥足球盃的比賽，服務生也以快速且「touch down」的方式上菜，讓顧客用餐也能感受到足球比賽的興奮和刺激。

因此，餐廳的經營者意識到民眾對運動風格餐廳的熱愛，希望能夠去抓住球迷，不管在當地或者是其他的地方，要能夠經營一家成功的餐廳。

因此可看出，不論像是德洲風格主題餐廳、或是十九世紀風格的餐廳、Parlour Cars at Rod's restaurant，或者是運動風格的餐廳，經營者都利用餐廳的空間來營造更多的創意。創造出餐廳的主題，就是創造出成功餐廳的第一步。許多時候，營造主題就如同一個小技巧、小玩意般。品牌只能帶領顧客進門，但隨之而後的你所要提供或傳遞產品的創意，則可以幫助顧客進入真正感受。

根據 MacLaurin et al(2000)研究指出，新加坡近十年來受到西方文化和國際化的影響，當地的餐廳逐漸發展出具有創意特色的餐廳，並將餐廳作以下分析：

### 1. Victoria Station—維多利亞的車站

Victoria Station 餐廳在 1969 年成立，剛開始只是固定形式的菜單、消費金額不高的餐廳。當時餐廳以它美味烤豬肋排和獨特的鐵路餐車氣氛聞名。餐廳裡頭有著鐵軌般的氣氛的裝潢設計，用餐地方為設計為舊式的箱型車廂，加上煤氣的燈光、紅色的電話亭和英式的計程車裝潢佈置，讓顧客用餐時候，宛如身處在車站般的感覺。

### 2. Hard Rock Café'

Hard Rock Café' 約在 1990 時候進入新加坡的餐飲市場，當時沒有類似的具有創意特色的餐廳。餐廳的概念主要環繞在搖滾式的主題，並從中發展出音樂的概念。Hard Rock Café' 第一家餐廳成立在英國倫敦，之後在全球三十六個國家開設 104 家連鎖餐廳。在餐廳的某個位置擺放著相關的周邊商品，例如音樂專輯、夾克風衣、吉他等搖滾風格商品。餐廳的裝潢設計和概念的展示是全球連鎖一致的。

### 3. Planet Hollywood-- 星球好萊屋餐廳

Planet Hollywood 開始於 1992 年，餐廳設計興起的概念是從好萊屋電影開始，是一間綜合電影及電視方面的主題餐廳店內共分為天空廳、探險廳、斑馬廳及吧台四區，除了提供美味加州菜餚及展現出非凡的設計外，也記錄來自電影界廣泛的盛事。入口具有未來感的設計，也表現出美國的前衛風格，餐廳中也有販售電影或明星紀念商品，在此用餐的客人可以體會截然不同的視覺效果，牆上則掛著一些電影海報。商品販賣部陳列許多好萊塢電影及明星相關產品。

#### 4.Celebrities Asia—歡慶亞洲

Celebrities Asia 開設於 1997 年，是繼 Planet Hollywood 之後以亞洲音樂、電影、慶典為設計的主題概念，包含香港、台灣、日本、韓國等地區的相關華人生活主題。在餐廳閣樓的天花板，可看到成龍開著一輛紅色的跑車懸吊在半空中。餐廳中的供應的食物大部分為牛排和空心麵，比較具特別創意的是飲料的名稱，命名和餐廳”亞洲”的主題相關。在餐廳中會販售周邊商品，例如：馬克杯、鑰匙環、Celebrities Asia 標誌的 T 恤等。

#### 5.House of Mao—毛澤東餐廳

House of Mao 是新加坡最新的一家具有創意特色的餐廳，共有兩家分店。餐廳的設計理念起源於毛澤東先生，餐廳中可看到到處懸掛著毛澤東的掛像，和當時文化大革命的相關資料，服務生也穿著紅色的警衛制服。這間餐廳是全球唯一採用毛澤東先生為主要設計概念的餐廳。在餐廳鏗頭讓顧客體驗到”改革、革命”般的用餐氣氛，供應的菜餚結合湖南菜和西方菜餚，因為湖南菜是毛澤東先生的最愛，東西方創意菜餚結合希望能帶給顧客驚喜和樂趣。菜單同時會展示菜餚的圖片，希望能展現出菜餚的藝術和創意。

由上述學者研究具有創意特色餐廳，根據餐廳經營管理的屬性和內涵，將餐廳之創意作以下分析表 2-2.1

表 2.2-1 創意餐廳內涵分析

餐廳名稱	創意餐廳內涵分析						
	主題概念	氣氛營造	服務方式	食物特色	菜單設計	週邊商品	行銷推廣
Parlour Cars at Rod's restaurant	Pullman car 為設計理念	餐廳裡頭存放著各種失修的車輛，營造莊嚴、老式風格的感覺	設計專屬於舉辦宴會使用的”車輛式”的宴會廳。			Parlour Cars 有關的商品	週三和週四晚上現場演奏經典鋼琴音樂。週末則撥放著爵士樂。星期天早午餐撥放著 Tony Bartone 的音樂。
Texas-themed restaurant	德州西部牛仔是主要設計概念	展現德州風格，牆上佈滿槍枝，撥放著西部鄉村的音樂	服務人員服裝為西部牛仔風格的服飾				
sport-theme restaurant	以運動事件為主要設計概念	餐廳就像運動場一樣，總是充滿興奮、緊張的氣氛	實況轉撥足球盃的比賽，服務生也以快速且方式上菜			和體育運動相關的商品	
Victoria Station	以車站為設計概念	特殊的車廂餐廳設計，營造出車站的氣氛	音樂播放車站、火車發出”嗡嗡”聲音、或是旅客的吵雜聲音作為背景音樂			和車站有關的商品	

續表 2.2-1 創意餐廳內涵分析

餐廳名稱	創意餐廳內涵分析						
	主題概念	氣氛營造	服務方式	食物特色	菜單設計	週邊商品	行銷推廣
Hard Rock Café'	以搖滾音樂為設計概念	播放重金屬音樂，營造出餐廳搖滾風格				音樂專輯、夾克風衣、吉他等搖滾風格商品	
Planet Hollywood	以好萊屋電影、明星為設計概念	營造電影及電視的場景、讓顧客彷彿置身於電影之中				好萊塢電影及明星相關產品	
Celebrities Asia	以亞洲音樂、電影、節慶、華人生活為設計概念	顯現出華人生活現況			飲料的命名和餐廳"亞洲"的主題相關	Celebrities Asia 標誌的 T 恤、鑰匙環、馬克杯	
House of Mao	以毛澤東先生為設計概念	懸掛著毛澤東的掛像，讓顧客體驗到當時革命般的氣氛	服務人員穿著著紅色的警衛制服	結合湖南菜和西方菜餚，因為湖南菜是毛澤東先生的最愛	展示菜餚的图片，展現藝術和創意		

由 Andorka(1998)和 MacLaurin et al(2000)的研究中整理出初步經營創意餐廳的內涵，透過經營者在創意餐廳的設計，涵蓋了創意主題概念、氣氛營造、服務方式、食物特色、菜單設計、週邊商品和行銷推廣等元素，使餐廳充滿創意且富有變化。

## (二)創造顧客看見的價值

根據Kooser(2003)表示許多餐廳在僅僅經營幾年就倒閉，失敗的一個原因是經營者"在設計過程中犯了某些錯誤"，這不只是商業營業餐廳的問題，許多其他類型的餐廳犯了同樣的錯誤。許多餐廳在裝潢上利用很多玻

璃、大理石、花崗岩，和卻其他設計者的餐廳模式類似，在顧客對餐廳的新奇性逐漸消失之後，顧客的參與感便降低了，餐廳也面臨營運上的危機。研究發現餐廳建立正確合適的用餐氣氛與符合顧客需求，是每位經營者的重要的挑戰。

Kooser(2003)餐廳經營需要尋找具有設計能力的團隊，在經營設計一家餐廳的同時，建築師和室內設計師認為，需要配合考量更多有關設計顧客用餐經驗的資料，如果餐廳裝潢氣氛和食物消費能夠滿足顧客的需要，顧客就會願意再來餐廳消費。

餐廳的設計者不一定是經營者本身，可能委託他人或有經驗的團隊設計規劃，但經營者其本身的理念是最主要影響餐廳經營的導向與發展，餐廳的經營者，在經營設計餐廳時通常會調查顧客的消費的意願，了解餐廳在顧客心中的價值，也就是顧客用餐消費願意付費的價格。Voss , Blackmon, Chase & Roth (1998) 研究發現經營者常常忽略去了解顧客所謂的價值，因此而無法替顧客創造他們的價值；研究中也發現管理者缺乏顧客導向的市場資料，或者是依照競爭者來訂定價格，同時缺乏創造差異化的價值考量。因此若了解顧客的需要的價值，在經營上可增加獲利。Dube & Renaghan (2000)將餐廳的屬性和顧客的價值作歸類和區分如下：

<u>價值導向</u>	<u>餐廳屬性</u>
1. 位置	便利的位置
2. 價值感	價格
3. 品牌、名聲	名稱、LOGO 設計
4. 實體財產	設備
5. 座位設計、舒適	裝潢佈置
6. 服務	服務方式
7. 食物和飲料	食物

- |       |      |
|-------|------|
| 8. 品質 | 一致性  |
| 9. 行銷 | 促銷方式 |

因此餐廳的經營者在籌備規劃餐廳，除了設定主要市場目標外，應該找尋出顧客願意付費的價值，同時建議餐飲業者在制定策略或政策時，可考量顧客的消費意向和顧客眼中重要的價值。

根據以上的餐廳及餐飲經營文獻中整理出，創意經營者在餐廳內涵經營規劃上可以展現的創意，包含創意主題概念、品牌命名與設計、氣氛營造、餐廳實體設備、服務方式、裝潢佈置、食物特色、菜單設計、週邊商品、行銷推廣等方面。

### (三)創意餐廳經營的內涵及屬性

根據上述文獻整理，歸納發現經營者在規劃餐廳內涵經營規劃上可以展現創意，包含創意主題概念、品牌命名與設計、氣氛營造、餐廳實體設備、服務方式、裝潢佈置、食物特色、菜單設計、週邊商品、廣告行銷等十項屬性及內涵。以下將整理相關文獻，以說明上述十項餐廳的屬性及內涵，並針對餐廳經營的內涵屬性作個別說明。

#### 1. 創意主題概念(Creative Concept for Restaurant)

經營者始經營規劃餐廳，通常會先有經營餐廳主體的概念，也就是餐廳經營的核心概念，包括餐廳的風格、走向、定調等，同時也是餐廳後續經營規劃大方向；有創意的餐廳，在經營規劃時最先有創意主題概念，後續的餐廳整體規劃、內部設計、氣氛營造、餐廳設備、菜單設計、週邊商品、行銷廣告等，都是依照餐廳的創意主題加以發揮，交織成具有創意特色、獨特風格的創意餐廳。

#### 2. 品牌命名(Brand Design)

Kotler, Bowen & Makens(2003)研究指出所謂品牌(Brand)指的是一個企業或或供應者的名字、符號、標誌或包含以上元素所組成的一個品牌商標，它所代表企業背後的意涵，包含了產品容易被識別、產品代表物超所值、產品品質管理與維持、有經濟獲利效益的。創意餐廳的品牌命名與設計，除了本身的命名、符號、商標要有創意外，同時須包含以上品牌所代表的意涵。

### 3. 氣氛營造(Atmosphere)

Kotler et al (2003)指出顧客能感受到餐廳所營造的氛圍。在餐廳中氣氛的營造可透過感官的知覺，來評估服務現場週遭環境。主要感官的知覺包含視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺。創意餐廳根據餐廳的主要核心概念，營造出獨特創意氣氛，透過五種感官知覺來營造氣氛，讓消費者有別過去餐廳用餐不同的感受和體驗。

### 4. 餐廳實體設備(Physical Property)

根據 Kotler et al(2003)指出餐廳的實體設備必須支持餐廳主要的核心概念，在硬體設備的部分包含桌椅、餐具器皿、桌巾桌布等生財器具，且實體設備必須具備易達性(accessibility)，當顧客需要使用時就必須存在。

### 5. 服務方式(Service)

所謂服務是消費者對消費環境整體綜合的感受與體驗。Kotler(1988)提出服務是一項活動或利益，由一方提供給另一方，本質上是無形的；Lovelock(1991)認為服務是一種過程，而非靜態的內容；Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985)更提出品質的概念，服務品質是顧客的知覺，且由顧客來做服務品質的判斷。Kotler et al(2003)指出服務包含以四個重要的特性：無形性(intangibility)，不可分割性(inseparability)、異質性(variability)、



易逝性(perishability)。創意餐廳中的服務除了具備以上服務的內涵及特性之外，還需具有原創性及獨創性。

## 6. 裝潢佈置(Design and Layout)

根據 Dube & Renaghan (2000)指出餐廳的裝潢佈置指的是餐廳中桌椅設計、座位的舒適程度、週遭環境的清潔乾淨程度等。創意餐廳的裝潢佈置除了要具有創意外，同時也須重視顧客用餐環境的整潔與舒適感。

## 7. 食物特色 (Food and Beverage)

Joseph, Hegarty & Barry(2001)指出食物供應(food supply)是人類進化很重要的一環。除了生存目的，飲食更可以區分出不同的文化(不同的製備方式、呈現方式、隱含的風俗和傳統)，可以藉由食物了解文化的現象，因為食物具有無限的變化性，而且是一種包含文化意義的象徵。就美食學的角度，食物可以由單純的實用面跳脫到純藝術的層面，原因包括了：具備了歷史的基礎，以及跨文化的基礎、使人與人之間的產生交流，和涉及人的才華可自由發揮。

## 8. 菜單設計(Menu Design)

Bates(2004)指出一般的顧客只花二分鐘讀菜單。大部分顧客都是快速掃描過菜單，「閱讀」這個詞是很難得的，在二分鐘之內，菜單必須完全的傳達食物和飲料的內容，並且能讓顧客知道在購買什麼。另外，設計菜單必須考量財務狀況，並符合組織目標，滿足顧客的需要。提供以下要訣：

- (1)配合菜單的圖片。
- (2)記住菜單大小的重要性。
- (3)突顯最有收益的餐點並且大力推薦給顧客。
- (4)如果某個菜餚不獲利，必須減少生產。
- (5)訂定正確的價格。
- (6)注意顧客視覺的位置。
- (7)便於閱讀。
- (8)要具有高度的創意。
- (9)不要用描述欺騙顧客。
- (10)靈活運用媒體。
- (11)增加一些特別的東西。

菜單的目標，是引導客人的決定對增量贏利和達到目標。菜單的設計是需要花腦袋的。應該將菜單當作傳達和促進銷售的工具。

#### 9. 週邊商品(Merchandise)

Morrison(2002)指出週邊商品是在消費場域內可以激發消費者購買的非食物性產品，例如小冊子、明信片、小卡…等。

#### 10. 行銷推廣(Marketing)

Morrison(2002)指出在餐旅業行銷是一種計畫(planning)、研發(research)、管理(implementation)、控制(control)、評估(evaluation)等一連串的過程，行銷的企劃活動設計必須能滿足顧客需求和組織目標。

根據以上的餐廳及餐飲經營文獻中整理出，創意經營者在餐廳內涵經營規劃上可以展現創意的方面為：1.創意主題概念 2.品牌命名與設計 3.氣氛營造 4.餐廳實體設備 5.服務方式 6.裝潢佈置 7.食物特色 8.菜單設計 9.週邊商品 10.行銷推廣等。

### 第三節 創意經營策略與技術

#### 一、組織環境

Starko(1995)、Sternberg & Williams(1996)建議在環境中培養創造力。Westby & Dawson (1995)也指出環境對個人成為創意者的重要性。環境可提供個人新奇聯想的重要資訊，對創意發展相當重要。假使阻礙了這些聯想，創意能力也將受阻，創造力的程度與個人先前的知識與環境有關。

##### (一) 培養創造力環境的策略

不受限的個體可以在環境中感受各種可能的創意。自然物質源自於生物性的親和力，自然環境的視野與自然物質的擺飾都是促進創意的空間，高程度的複雜性提供創意視覺效果的興趣與探索的機會，挑戰性的環境提供智能與認知的刺激，再配合創意人特質的呈現，進一步促進創意行為。個人的自主性之自由、開放的經驗透過環境的刺激，讓人得以展現更多的可能與成果。

McCoy & Evans (2002) 研究證實環境對發展創意的重要性，組織中促進創意的情境條件可概括說明如下：1.自由：得以自我掌控工作與想法；2.挑戰：面對挑戰困難任務與重要計劃；3.資源：適當資源，如人力、物資、促因與資訊；4.督導者：領導者或管理者設定目標，評估個人因素與提供智慧與熱心的角色；5.共同工作者：開放、信任與具建設性地與同儕溝通；6.認同：適當的肯定與獎賞回饋；7.合作：在合作與協同的氣氛中分享想法；8.創意支持：創意是被鼓勵的與促進創意的表達。

茲將培養創造力環境的策略依據物理環境、領導者、組織氣氛、團隊/同儕來分類，綜合歸納如下：

##### 1.物理環境

- (1) 時間：給予組織成員有時間去探索，當成員投入其中致力完成創意任務時，領導者置身於旁。
- (2) 空間：提供成員未完成而逐漸達至目標的空間，以自然、和諧的步調與氣氛下進行。
- (3) 資源：提供有用、有趣的資源，成員自由運用，去發明、實驗與驗證想法或成品。
- (4) 氣氛：建立具有開發創意的氛圍，讓成員勇於嘗試錯誤與冒險，允許討論推理的噪音、錯誤與自由。
- (5) 豐富：傳遞其他相關的經驗，幫助組織成員思考其經驗與意義。

## 2. 領導者

Jung (2000) 研究發現轉型領導較互易領導更易促進創意，提供成員加強內在動機與工作滿意度。領導者的智慧引導腦力激盪活動中的創意思考、幻想與轉換思想。

## 3. 組織氣氛

許多研究已證實領導風格對創意展現的重要性，但數量仍有限。對於組織中有利於創新的條件，Robert(1988)研究發現組織創新的基本條件與特徵如表 2.3-1：

表 2.3-1 組織創新的基本要素和特徵

創新的條件	特徵與特質
1. 創造點子	個人的獨創力或和他人溝通後，可由基本的洞察力發現新知識，拓展現有的知識，儘可能展現自發性的創意等
2. 最剛開始的應用	和別人討論中發展出新的概念，從原來的或是樣本可推展到顧客、客戶、技術的專家
3. 決定可行性	考量執行上和財務上的可行性
4. 最後的應用	新產品最後推展到市場，或是一般運作上的工具的一種新歷程

資料來源：Roffe, 1999, p. 232.

James & Jones(1974)研究顯示氣氛是創新和創意的指標。Abbey & Dickson (1983)定義工作氣氛是組織內部環境的特性，包含了員工的行為、政策和管理，也是更多功能、文化，必須由高層管理來執行。Fischer & Farr(1985)和 Kanter(1983)研究認為組織氣氛是創新重要的元素。Dunegan, Tierney & Duchon (1992)研究發現在主管和員工之間，個人情感、工作團隊的互動和交流特性，員工視之為鼓勵創新的因素。Ekvall 和其團隊(1983)評估組織創意的氣氛，定義組織氣氛為一個組織中功能、情感、行為的型態，並發展創意氣氛問卷量表評估企業的創新和創意氣氛，釐出評量相關元素有：挑戰/動機、空間、支持想法、有趣的/幽默、批評、信任/開放，冒險、想法的時間，內容描述如表 2-3.2

表 2-3.2 組織中創意氣氛之要素

構面	描述
挑戰	指組織中成員的對運作和目標投入的情感
自由/空間	不受到組織或個人影響的個人行為
活力/存在	在組織中的生活的事件
信任/開放	關係中安全的情感
想法時間	人們用來產生新想法的時間
有趣的/幽默	自在隨性的表達
衝突	個人或情感上的緊張
支持想法	新法的支持
批評	在意見、想法、經驗或知識上的差異或衝突
冒險	為了要有更多的機會

資料來源：Ekvall, 1983.

Majaro(1988)表示有助於創意的組織氣氛特質如下：創意思考的氣氛必須是正確的，存在每個層面的有效的溝通和管理中。創意的氣氛在每個歷程上皆須有回應。能夠開啟創意的氣氛是：要有開放的心胸去鼓勵團體的創新和流暢性；從組織成員中發現新的觀點，尊重成員多元的想法，激發表達意見，鼓勵成員發現有創意的答案，給予明確的目標與適時的回饋。

Hellridgel & Slocum (1974)研究指出氣候、支持和威脅也會影響組織中創意的產生，員工對組織氣候是由結構和領導的知覺來評斷。壓力對工作中創造力的影響則會增加負面的創造力。時間的壓力會影響創造力 (Amabile & Gryskiewicz, 1987; Kanter, 1988)。

#### 4. 團隊/同儕

個別不同的解決問題模式，常是團隊合作的利器，也是衝突的來源。

外在刺激常常是創意的起源，外在環境與個人經驗互動造就創意的發生。Csikszentmihalyi (1988) 強調三個面向：場域 (field)、領域 (domain) 與個人 (individual)，影響創意的產出。因此，環境與工作場域也是影響團隊創意的重要因素。團隊的自主、相互開放性、建構新點子的挑戰企圖、目標的分享與認同等等都是提升團隊內在動機的正向因素 (Kurtzberg & Amabile, 2001)。

新點子的形成、分享與選擇、鼓勵他人更多的想法等等，成員的特質與互動情形，每個因素都會影響創意的產生。團隊的個人特質將會影響結果，如種族、族群背景、國籍、性別、年齡、性格、認知風格、文化價值、社經背景、教育程度、功能背景、職業、社會經驗、組織成員關係、組織氣氛與團隊氣氛。

成員特質影響溝通、互動與合作情形，多元即呈現異質觀點，分享不同理解與經驗，創造不同想法與解決問題的風格，也決定其中的衝突與結果。

此外，根據 McAdam & McClelland (2002) 研究，指出促進創造力的因素有：1. 鼓勵員工學習。2. 員工被認為是創意的來源。3. 重視研發部門。4. 與顧客一起研討新產品。5. 教育顧客。6. 運用團隊。

## (二) 阻礙創造力環境的負向因素

本研究將阻礙創造力環境的負向因素依據物理環境、組織環境、領導者角色來分類，綜合歸納如下：

### 1. 物理環境

環境中沒有窗戶、以人工或組合家具為主，青一式冷色系。沒有窗戶讓人感到有危機與低成就表現，對現狀未存改變心態，較少彈性、開放與自由的感覺。金屬、塑膠和混凝土較少變化性 (McCoy & Evans, 2002)。

## 2. 組織環境

Quinn(1985) 研究提出對於阻礙創意和創新氣氛的之因素與特徵：

- (1) 孤立高階主管：不了解和對立的風險。
- (2) 無法容忍差異性：否定多元，把創意同質性視為製造問題。
- (3) 既定的興趣：只著重在特定的部份，並對侵入的部份加以抵抗或敵對。
- (4) 視野狹窄：只注重短暫的結果，而不去發現有利於長期獲利的新點子。
- (5) 太過合理性的思考：在系統和理性的結果底下太過強調歷程和步驟。
- (6). 不適當的動機：獎勵和控制的系統強化了規則性，對於創新則不鼓勵驚喜和差異性。
- (7). 太過階層化：強調規則和過程，阻礙創意和創新。

此外，在 Woodman et al.(1993)研究中建議可以針對個人、團體、組織層面的創造力中，作相異、相似或兩者交差比對的探討。如圖 2-3.1 為組織中影響正向和負向創造力的因素：



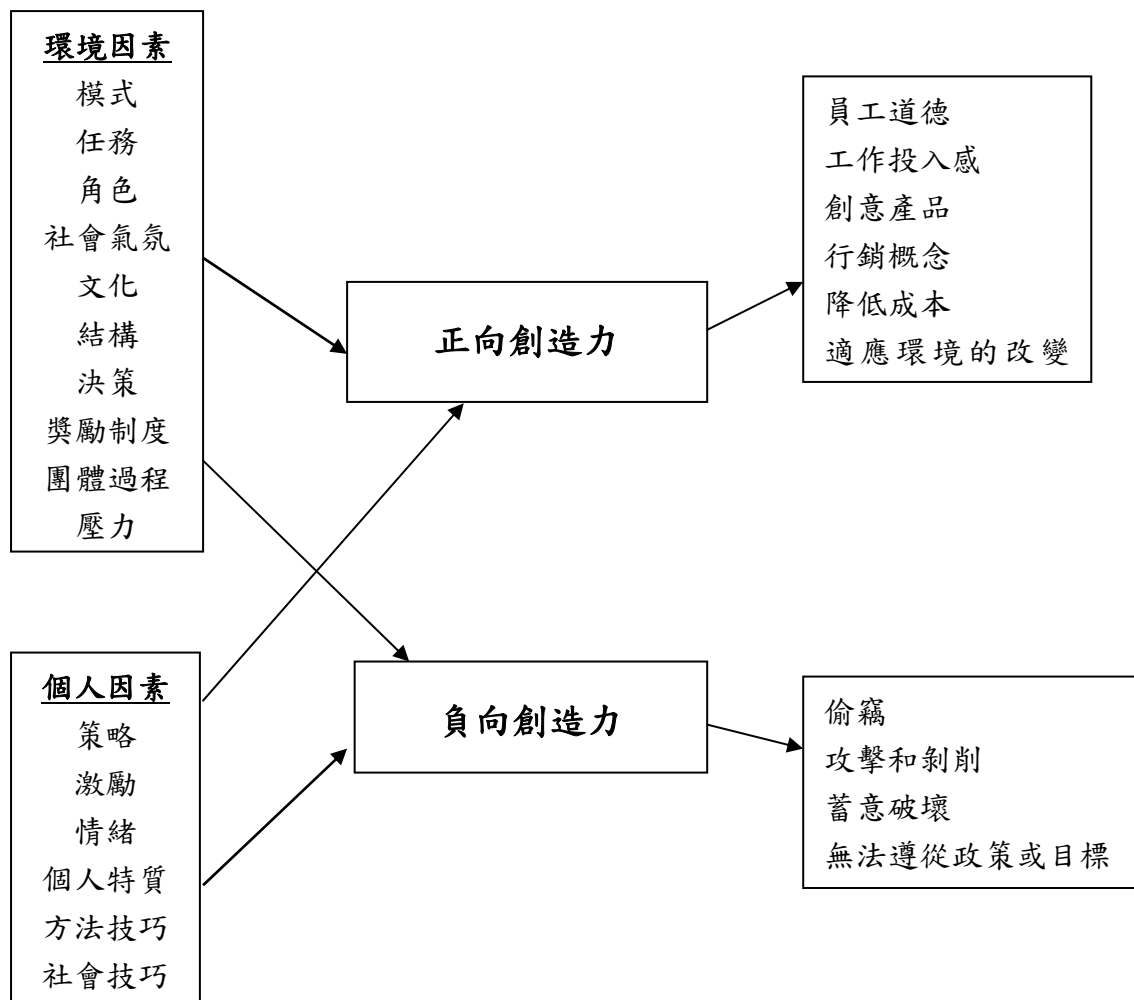


圖 2-3.1 組織中影響正向和負向創造力因素

資料來源：James, Clark & Cropanzano, 1999, p214.

根據 James, Clark & Cropanzano (1999)之研究一般而言，負向的環境因素會引起負向的情緒和創造力而減少正向的創造力，相反的，正向的環境則會激發正向的情緒和創造力減少負向的創造力。如圖 2-3.2 是引起負向創造力的因素：

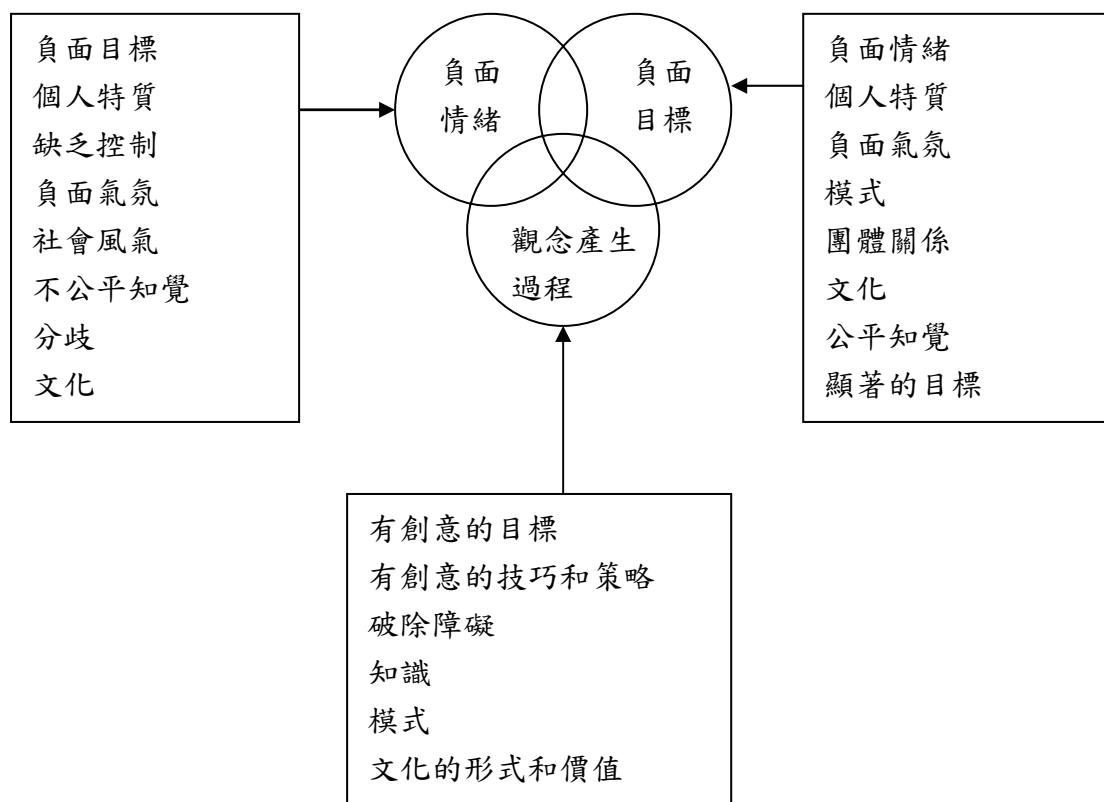


圖 2-3.2 影響創造力負向因素圖

資料來源：James, Clark & Cropanzano, 1999, p.215.

### 3. 領導者角色

Fleith (2000)發現抑制創造力的環境，將使成員的意見被忽視、由領導者所支配且過度結構化的，其特徵為：只使用一個正確的解決方式、沒有錯誤、忽視想法、競爭、與評量。此外，較少被提及的特徵包括：嚴格的紀律、操練功課、強調課程、缺乏時間。McCoy & Evans(2002)也指出，阻礙創造力因素如下：(1) 時間壓力：有限的時間要做太多的事。(2) 評量：過度負面或傷害性的評量歷程。(3) 現狀：強調依循現況、規避冒險。(4) 政治問題：極端偏激、破壞性競爭、佔有性。

此外，文化與社經背景變項也是未來研究可以加以探討的環境因素。

Quinn(1985) 創意和創新氣氛的阻礙整理如表 2-3.3：

表 2-3.3 阻礙創新氣氛表

阻礙創新氣氛	特 徵
孤立高階主管	不了解和對立的風險
無法容忍差異性	否定多元，把創意同質性視為製造問題
既定的興趣	只著重在特定的部份，並對侵入的部份加以抵抗或敵對
短視(視野不夠廣)	只注重短暫的結果，而不去發現有利於長期獲利的新點子
太過合理性的思考	在系統和理性的解果底下太過強調歷程和步驟
不適當的動機	獎勵和控制的系統強化了規則性，對於創新則不鼓勵驚喜和差異性
太過階層化	強調規則和過程，阻礙創意和創新

McAdam & McClelland (2002)研究指出組織創造力及創意產生分為組織成員的特色與組織特色兩部分共同探討，整理如表 2-3.4：

表 2-3.4 組織創意與組織成員與組織特色表

組織成員與組織特色	內 容
組織結構	多數公司屬於固定的、等級制度的組織結構，注重合作及控制。
公司視野	其中完全沒有傳達經營理念的皆為較低收入成長公司。
管理風格	大多數公司都以傳統的管理方式。

續表 2-3.4 組織創意與組織成員與組織特色表

組織成員與組織特色	內 容
發展新產品期間面對 風險的態度	有較高收入成長的公司會比較低收入成長的公司願意承擔更多的風險，較高收入成長的公司認為新產品是遵循消費者意見革新，得到的價值更高，要能夠冒險。
點子計劃 團隊	少數產品革新計劃點子與製程改善是來自員工。公司大多用團隊來解決問題，較少利用團隊來產生新點子。
創造技能	公司多因解決問題而召開創意會議，並沒有成立創意實驗室相關的單位。
時間壓力與創造力	許多公司會鼓勵員工利用時間做創造思考，實際上卻認為很浪費時間。過去研究也指出時間的壓力是創造力一個很大的障礙。
員工訓練	公司應鼓勵員工繼續學習，這有助於創意環境的形成。
同僚的創意 競爭	與有創意的同事相處會受到影響。環境變化快速，競爭激烈，有的公司會模仿對手，有的認為自己有忠誠客戶，有的會向別的公司低價買專利。
供應商	供應商會提供許多新點子，也會提供足夠的技術資訊，是未來的潛在資源。
消費者	消費者的需求是新產品產生的力量，每個公司都會教育及提供資訊給消費者。
新產品點子的其他資 源	結合大學、研究班，閱讀期刊及參加商品秀。

研究結果指出「消費者」是最為有利的外部資源，「行銷部門」及「研發部門」則是最有利的內部資源。

從 McAdam & McClelland (2002) 研究中也發現，阻礙創造力的因素有：

1. 公司的管理方式為傳統的、固定的、等級制度的組織結構。公司沒有設定目標，或有清楚的目標但很少是經過集會自治訂立的。
2. 公司不確定員工是否了解並接受公司。
3. 員工在意負面的批評。
4. 公司利用檢查及控制達到最小的風險。
5. 計劃制定很少是來自員工的點子。
6. 員工擁有消費者使用他們產品的知識，但這些知識不足以員工發展新產品的點子。
7. 很少使用團隊發展新產品的點子。團隊只用來解決問題任務或評價執行個人的點子。
8. 不以特殊能力來鼓勵創造力。
9. 騰出時間創造被認為是主要的問題。
10. 不認為行銷部門及研發部門關係緊密。
11. 抄襲競爭對手的新產品。
12. 不常與地區大學結盟。

比較高收入與低收入的公司發現：較高收入成長的公司會運用團隊銷售，並分析消費者需求；較低收入成長公司則直接對消費者需求做反應。高收入成長的公司也比低收入成長的公司注重行銷部門及研發部門，這也與公司規模有關。大公司通常有較多的財力支持這兩各部門。

## 二、創意餐廳的體驗設計

創意餐廳顧客用餐體驗，係指以經營者以顧客為重心，利用餐廳的內部及商品為創意素材，讓顧客在消費過程中創造出值得回憶的感受，著重餐廳氣氛、氛圍與情境的體驗，塑造顧客在生理及心理上的創意用餐體驗。

### (一) 體驗知識經濟時代

#### 1. 體驗行銷定義

Schmitt(1999)將「體驗行銷」定義為「基於個別顧客經由觀察參與事件後，感受某些刺激而誘發動機產生思維認同或消費行為，增加產品價值。」其主要理論是產品或服務可以為顧客創造出完全的體驗，採用的方式是提供感官的、具感染力、創意性關聯的經驗，作為一種生活型態行銷及社會性認同的活動。

#### 2. 傳統行銷上的差異

Schmitt(1999)認為傳統行銷專注於宣導產品的性能與效益。傳統行銷認為消費者是成功的消費者，在不同的市場依據他們的重要性考量功能、評估產品的功能性，並且以最大的全面效益選擇產品。而在產品的分類與競爭上，傳統行銷的定義是狹窄的，且使用的方法是分析的、定量的、口語的。

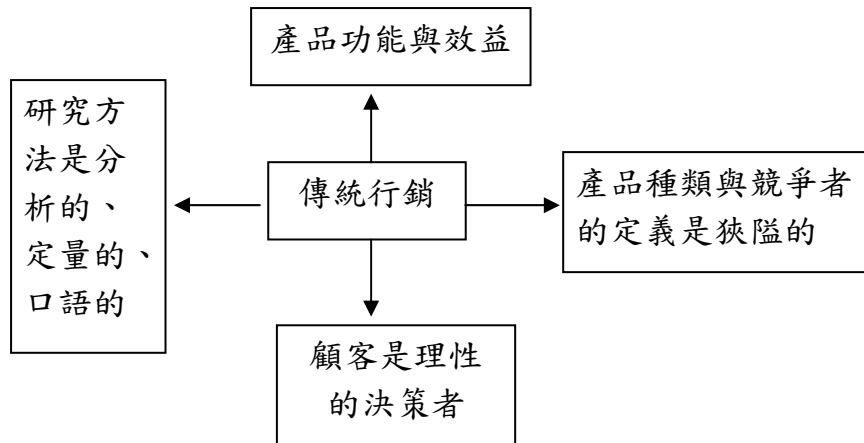


圖 2-3.3 傳統行銷圖

不同於傳統行銷將焦點集中於性能與效益，體驗行銷則是集中在四個主要的方向上：

(1) 焦點在顧客體驗上

體驗行銷將焦點放在消費者體驗上。體驗的發生是遭遇的、經歷的、或是生活過一些處境的結果。他們對消費者的感官、心、思維引發刺激。簡言之，體驗提供知覺的、情感的、認知的、行為的、以及關聯的價值來取代功能的價值。

(2) 檢驗消費情境

Schmitt(1999)為消費者並未將每個產品當成是個獨立存在的項目，然後分析它的性能與效益。相反的，消費者會詢問每個產品是如何適用於全面的消費情境，以及消費情境提供的體驗。因此，行銷人員不再只是思考一個孤立的產品，而是跟隨社會文化消費向量，為消費者找到一個較寬廣的意義空間。

(3) 消費者是理性與感性的

對一個體驗行銷人員而言，消費者是同時受到情感與理性的驅策。意即，雖然消費者時常從事理性的選擇，但他們也經常受情感驅

策，因此，消費體驗常常「直接朝向狂想、感情、與歡樂的追求」。對今天的行銷人員而言，重要的訊息是：不要僅僅認為消費者是理性的決策者。消費者想要的是娛樂、刺激、情感衝擊、與富有創意的挑戰。

#### (4) 方法與工具有多種來源

體驗行銷的方法與工具是歧異與多面向的。總而言之，體驗行銷不是侷限於一個方法論的意識形態，它有多種來源。

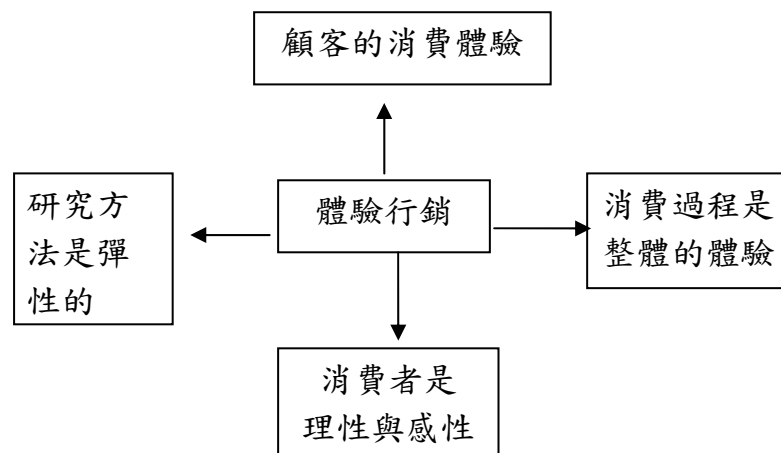


圖 2-3.4 體驗行銷的四項主要特徵

### 3. 體驗行銷四大特性

近年來隨著體驗經濟的的來臨，消費體驗的觀念再度受到重視，學者也相繼提出體驗行銷的有關的探討。曾光華、陳貞吟(2002)將多位學者的主張及看法加以歸納整理(如 Phillips, Olson & Baumgartner, 1995; Pine II & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; Wolf, 1999; Jensen, 1999)，並整理出以下的四大特性，如表 2-3.5。



表 2-3.5 體驗行銷四大特性一覽表

體驗行銷的四大特性	說明
產品的特性	<p>著重在娛樂、藝術、休閒及文化方面的消費情境訴求，具有特定主題的故事情節，追求無形的象徵意義及效益，強調不可言喻的的感官刺激。</p>
消費者的特性	<p>著重在感覺的追求、情感的紓解、富創意的挑戰，強調潛在而需要被激發的右腦反應。而且，對消費者而言，時間是一種資源，工作是享樂為先，重過程而不重結果。</p>
消費者的決策過程	<p>消費的決策過程與傳統的決策過程有顯著的差距，整個體驗行銷的決策模式是由產生消費願景、探勘式地蒐集資訊、感性的評估，而後產生一種行動，最後留下有趣且難忘的記憶，且在記憶中經歷的是一場不求目的的享樂。</p>
行銷的運作形式	<p>體驗行銷包含了各種體驗的形式，這種體驗形式都是心理學中所提到的認知與心智的部分，而且都與生活型態息息相關，或是能夠觸動感官與心靈的個體思考與行為。這些體驗形式同時也將因消費者參與與沉迷的程度而有所不同。在運作之時，行銷人員必須能巧妙結合多種不同的體驗形式，才能使體驗行銷發揮最大的整體效果。</p>

### (1) 產品特性

Holbrook & Hirschman(1982)所提出的「體驗概念」著重在娛樂、藝術及休閒三方面，並認為體驗產品是一種主題式的而非目標性的，追求無形的象徵意義及效益，強調不可言喻的刺激。Wolf(1999)亦認為消費商品正從真實商品轉換至感覺商品，娛樂商品可以在眾多的商品堆裡抓住消費的注意力，並強化消費者經驗和其對品牌的知覺。Jensen(1999)則認為感動人心的故事市場將蓬勃發展，許多商品正利用懷舊的心情、過去的理念、浪漫的鄉村生活來促銷，藉由故事的發展來銷售一系列的產品。

### (2) 消費者的特性

Schmitt(1999)認為今日的消費者所期待的，是能與自身生活型態息息相關、或是能夠觸動感官與心靈的品牌行銷活動案，而體驗行銷的目的，便是要求行銷人員正視消費者是經常受情感的驅策，追求娛樂、刺激、情感衝擊、與富創意的挑戰。Jensen(1999)也提到，在二十世紀裡，人類的富裕程度增加了六倍，造成人們過度重視生活的物質面，現今，消費者正從這種物質的迷戀中清醒，用「心」消費的人也將逐漸增加。

### (3) 消費者的決策過程

有鑑於傳統的決策模型無法解釋那些由感覺或情緒所引導的消費決策，因此 Phillips, Olson & Baumgarther(1995)提出「消費願景」的理念來補充傳統決策模型的不足。消費願景是消費者在做出購買決策之前，通常會設想在消費情境中可能出現的自己，然後腦中會呈現出一齣有視覺意像的生動故事情景，故事中有主角(消費者本身)、情節及場景，在進行消費過程時即按照他們想像的故事景象真實地演出。消

費願景的決策特質、過程及結果整理如下：

- A.特質：消費情景中呈現出可能的自己，有故事情節、視覺意象、具情感，且有既定的目標。
- B.過程：高度涉入及用心的資訊尋找過程，追求個人獨特性，經歷各種刺激而形成消費願景，且盡力突破各種限制，以實現願景。
- C.結果：認知及情感的反應強烈影響最後消費者的決策，可經由想像的行為而改變消費意圖，而且很少回顧或評估整個購買過程，只覺得擁有勝過一切。

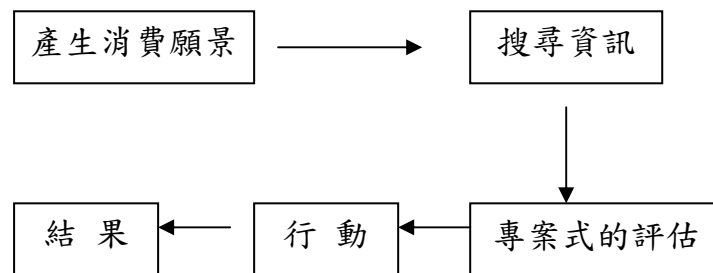


圖 2-3.6 消費者的決策過程

(資料來源：Phillips et al, 1995)

#### (4) 行銷的運作模式

體驗行銷的核心觀念之一，是為顧客創造不同的體驗模式。Pine II & Gilmore(1998)將體驗分為兩大構面及四種類型(如圖 2-3.5)，兩大構面是：

- A.消費者的參與：指消費者當聽眾或觀眾，或親自體驗，包括主動及被動的參與。
- B.環境的因素：指消費者吸收或沉迷的體驗，如看一場電影或聽一場演

講，比在家看錄影帶或看一本書更容易吸收或沉迷。而四種類型則包含：教育類型、逃離現實類型、娛樂類型、唯美類型。參與溜冰研習課程就是一種教育類型的體驗，是一種較主動的參與，但非沉迷其中。而逃離現實類型的體驗則是主動參與但又沉迷其中，如體驗大峽谷瀑布的灌頂衝擊，但如果只是從觀賞台上觀看大峽谷瀑布，則變成了唯美型的體驗，只沉迷其中卻不主動參與。

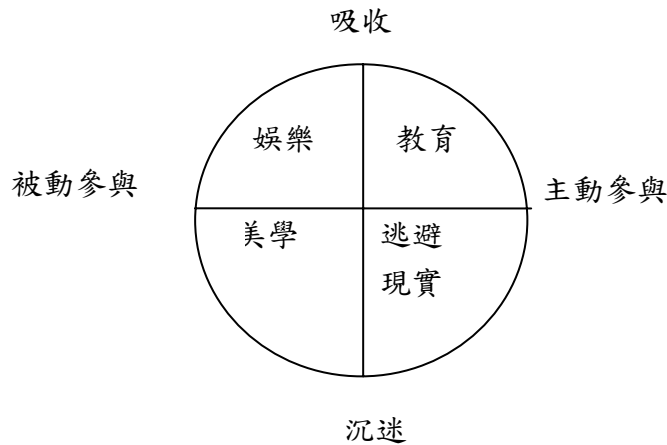


圖 2-3.5 體驗行銷的構面與種類

#### 4. 策驗體驗模組

Schmitt(1999) 則利用心理學的模組概念，將體驗形式視為策略體驗模組(Strategic Experience Modules, SEMS)，其包括感官、情感、思考、行動及關聯等五種模型。更主張在運作這些不同的體驗形式時，必須結合兩種以上的策略模組，使消費者可以經由察覺，繼而理解，形成態度，最後產生實際的購買行為。而策略體驗模組可說是體驗行銷的策略基礎，

Schmitt(1999)所提的五種策略體驗模組，目的在於為顧客創造不同的體驗模式，其分述如下：

表 2-3.7 策略行銷模組分析表

策略體驗模組	內容
感官體驗	經由視覺、聽覺、觸覺、味覺、與嗅覺來傳達體驗。
情感體驗	訴求顧客內在的感情與情緒，讓消費者對公司品牌產生情感之策略方法。
思考體驗	訴求的是智力，目標是用「創意」的方式使顧客創造認知、與解決問題的體驗。
行動體驗	藉由增加身體體驗，強調做事的替代方法、寬廣的生活型態與互動，並豐富顧客的生活。
關聯體驗	包含感官、情感、思考、與行動的行銷層面，藉由前四項體驗模組交互作用而成。

#### (1) 感官體驗 (Sense)

感官體驗是以五種感官為訴求-視覺、聽覺、嗅覺、味覺與觸覺。感官行銷活動案的大致目的是經由知覺刺激，提供美學的愉悅、興奮與滿足。感官行銷的實行必須經由知覺訴求區別產品，需要考慮什麼樣的刺激適合被創造，且為了激勵顧客，需要確認過程，最後為了提供價值，需要了解知覺訴求的結果。

#### (2) 情感體驗 (Feel)

情感體驗的訴求在於消費者內在的情感與情緒，目標是創造情感體驗。大部分自覺的情感是在消費期間發生的。情感行銷運作需要的是，真正了解什麼刺激可以引起何種情緒，以及促使消費者自動參與。藉由提供某種體驗，使消費者對公司品牌產生情感的策略方法。為了達成情感行銷的目的，企業必須明瞭該如何在消費行為中營造出某種感覺。感覺對了，消費者就會喜歡某項產品與公司，如果情感行銷策略可以創造出為顧客所認同的一貫感覺，就可以助長強烈且持續的品牌忠誠度。

### (3) 思考體驗 (Think)

思考體驗訴求的是智力，目標是用創意的方式使消費者創造認知、與解決問題的體驗。思考訴求經由驚奇、引起興趣、挑起消費者做集中思考與分散思考，可使用在思考活動案、產品設計、零售與溝通等。思考行銷的目標是鼓勵消費者從事較費心與較創新的思考，促使他們對企業與產品進行評估。當人們重新思考舊有的假設與期望時，思考行銷可能有所呼應，有時候甚至是引導社會中重要的「典範轉移」。

### (4) 行動體驗 (Act)

行動體驗的目標是影響身體的有形體驗、生活型態與互動。行動行銷藉由增加身體體驗，指出做事的替代方法、寬廣的生活型態與互動，並豐富消費者的生活。行動行銷的策略是設計於創造與身體、較長期的行為模式與生活型態相關消費者體驗，也包括與他人互動結果所發生的體驗。

### (5) 關聯體驗 (Relate)

關聯體驗包含感官、情感、思考與行動行銷等層面。然而，關聯行銷超越個人人格、私人感情，因而加上「個人體驗」，而且讓個人與理想自我、他人或是文化產生關聯。關聯行銷的活動案主要訴求是為自我改進(例同學、男女朋友或是配偶、家庭與同事)產生好感。讓人和一個較廣泛的社會系統(一個次文化、一個國家等)產生關聯，因此建立強而有力的品牌關係與品牌社群。

## 5. 設計體驗的五大要素

Pine & Gilmore (1998)認為體驗就像是產品與服務，必須經過一段設計的過程，透過發覺、設計及編劇才能呈現出來，因此行銷人員應該思考的是：我們可以提供什麼體驗？而這項特殊體驗就是未來經營規劃的發展方

向。故提出五項設計體驗所應具備的要素。

#### (1) 訂定主題

訂定明確的主題是經營體驗的第一步，如果沒有明確的主題，消費者就抓不到主軸，也不能將所感受到的體驗進行有效的整合，更無法在心中留下長久的記憶。其實主題並不是企業的使命或行銷的廣告詞，只要能將所有的設計與活動朝向一致的故事情節，就可以吸引消費者的注意。

#### (2) 以正面線索塑造印象

主題只是體驗的線索，還需要塑造不可磨滅的印象，才能呈現體驗，實踐主題。要創造印象，就必須製造強調體驗的線索，而且每個線索都必須支持主題，並與主題保持一致，以消費者心中創造出整體的體驗。

#### (3) 去除負面線索

要塑造完整的體驗，不僅需要設計一層層的正面線索，還必須去除削弱、違反及可能轉移主題的負面因素。

#### (4) 配合加入紀念品

如果企業經過訂定明確主題、增加正面線索及避免負面線索等過程，進而設計出精緻的體驗，消費者將願意花錢買紀念品，雖然紀念品的價格比不具紀念價值的相同產品高出很多，但因為具有回憶體驗的價值，所以消費者選擇是願意購買。

#### (5) 包含五種感官刺激

體驗中的感官刺激應該支持、增強主題，而且體驗所涉及的感官越多，就越容易成功，越令人難忘。不過不是所有感官刺激都能相互組合，發揮相乘效果；有些體驗反而較著重單一感官，以極簡單的方式來增強體驗。

## (二) 以創意體驗作為創意餐廳的新行銷

根據 Stamboulis & Skayannis(2003)研究指出以往傳統服務的行銷策略已經不能提供顯著的差異化。在傳統行銷觀念中，品牌是一套代表企業的識別符號，消費者透過品牌對企業及產品產生認同。餐飲產業主要在特定的場所對一般大眾提供食物、飲料及服務。因此新的元素—體驗—指顧客在用餐短時間的概念的感受。因此，要如何有"新體驗"呢？

### 1. 顧客的用餐體驗

根據 Anderson & Mossberg(2004)，針對餐廳用餐的顧客描述一理想和一真實情境，請顧客比較情境重要性和差異，並以顧客"願意付費"作為評量的標準。研究中將討論福祉知覺並描述喚起和刺激。根據心理學理論，最佳喚起水準(OLA)，暗示著我們經驗中或多或少的喚起，也就是每個人為了尋找或者避免刺激，他/她尋求喚起的方法，盡可能是接近最佳自我能適應接受的狀態。

Eysenck (1976)透過正面享受和負面享受來評估喚起的水準。消費的行為可視為尋求刺激和克服負面的享受，例如解除飢餓、飢渴，因此消費的行為是為了增加的福祉，就是可增加快樂的情緒。而正面和負面情緒，以"舒服"作為分界，比方可以讓人滿意但是不會興奮，若在顧客滿意的文獻中，Oliver (1996)稱之為滿足。顧客對速食的食物感到滿意，意味著程度上的滿足。但是顧客並不是真的滿足，因為顧客可能只是為了解除飢餓。因此滿足視為熱情的回應，但只是代表對低程度的情緒喚起(Arnould et al, 2002)。因此，從心裡和行銷了解到人們為何消費。若從食物或服務來達到刺激，以克服負面的享受，並達到最低滿足的程度是必要的。

Maslow (1987)提出人的基本的需要：生理，安全，歸屬感和愛，尊重和自我實現需要。Scitovsky(1986)認為個人滿足，社會滿足和刺激為三種人們滿意類別。



(1) 生理的需要基於生物的需要和想要的滿意：食物，喝，衣服，性，健康，若達到基本的滿足，會降低不愉快的程度。

(2) 社會的需要一部分基於團體的歸屬感，一部分是基於團隊階級中的自尊。頭銜，身分象徵和誇耀性消費。

(3) 有智慧的需要基於興趣，娛樂和興奮。某些程度的危險和新奇性在娛樂和興奮裡的必要的。令人愉快的工作，音樂，文學，看比賽，賭博，藝術，可以滿足理智的需要。

許多商品和服務可提供顧客消費滿意度和符合三種需要。例如外出用餐將滿足生理需要，並減少飢餓，根據 Edwards (2000)或 Warde & Martens (2000)把它歸類為”餐”。如果我們和家人或朋友外出用餐，用餐可能就要滿足社會需求。

在餐廳裡，好的服務品質及用餐氣氛會引起顧客額外的滿意，這些是意想不到的且令人吃驚愉快的(Hanefors & Mossberg, 2003)。因此基於前述研究，Anderson & Mossberg(2004)將以”必須”和”滿意”來探討影響顧客的用餐體驗，包含 a.服務； b.食物和烹飪； c.餐廳內部； d.餐廳；e.其他顧客。

由 Andersson, T. D., Mossberg, L (2004)之研究影響顧客用餐體驗的滿意程度因素，包含服務、烹飪、餐廳內部、餐廳、其他顧客等五項主要因素將會影響顧客用餐心情和情緒，因此在經營規劃餐廳時，可藉由以上五個主要影響顧客用餐體驗的因素加以創意巧思，讓顧客在餐廳用餐能有別以往不同的創意感受，並創造難以忘懷的創意體驗。

## 2. 將「創意體驗」融入餐廳的體驗元素

根據 Katharine (2002)研究法國名廚在法國開設最頂級的餐廳中的研究表示，法國頂級餐廳的主廚扮演多重的角色：經營創造者、領導者、企業家、商人、表演者、法國文化的代表。在訪談法國名廚時，他們表示成

功的餐廳是要能使用餐經驗成為顧客的夢想，三星級餐廳非常注重每一個細節，包括食物、環境、氣氛、服務、餐具...等，一切營造出一種特別華麗的情境，會永遠成為顧客回憶的一部分，餐廳不僅提供產品，更提供其他無形精美的東西。其中一位經營者也表示“我的最大心願就是讓客人驚喜，為我的餐廳著迷，當他們用餐時，我可以看出他們有多喜悅和歡喜，我很高興，為了達到這個目標，我什麼都願意做。”

Katharine (2002)研究也發現餐廳的創意經營者通常會發展出獨特的策略，並將概念運用製經營策略上，他們的腦筋要常常動，總是想著下個步驟，如何裝修佈置餐廳、下一次要推出的新菜單等，要怎麼使餐廳更好。

---

基於 Anderson & Mossberg(2004)研究影響顧客的用餐體驗，包含 a. 服務； b.食物烹調； c.餐廳內部； d.餐廳；e.其他顧客等因素，餐廳經營者可就以上因素來營造顧客用餐的創意體驗情境，茲分述如下：

a. 服務：

Kotler(1980)提出服務是一項活動或利益，由一方提供給另一方，服務的本質上是無形的；Kotler(2003)指出服務包含以四個重要的特性：無形性(intangibility)，不可分割性(inseparability)、異質性(variability)、易逝性(perishability)。創意餐廳中的服務除了具備以上服務的內涵及特性之外，還需具有原創性及獨創性，讓顧客體驗到有創意、特別的服務。

b. 食物和烹飪：

Katharine(2002)表示廚師都希望在烹飪的時候可以發揮藝術家的特質，在他的研究裡其中一位廚師表示“我的最大心願就是讓客人驚喜，為

我的作品著迷，當他們用餐時，我可以看出他們有多喜歡，我很高興，為了達到這個目標，我什麼都願意做。”廚師要能熟悉烹飪的技巧、製作過程，這些技術是要達到最高等級的烹飪藝術的必要條件。專業的基礎和技能等等持續的訓練，才能使創造潛力得以發揮。

根據 Quan & Wang(2004)研究食物的消費是日成生活消費的一部份，但對於追求新奇、創新的顧客來說，食物消費並不僅僅是日常飲食習慣的延伸，必須包含有新奇的食物體驗 novel food experience，從新奇有趣食材的選取、特別的烹調方式呈現等，都可以創造另顧客難忘愉悅的回憶體驗。

#### c. 餐廳內部裝潢：

由於餐廳內部裝潢會影響顧客的用餐體驗，創意用餐情境可作為塑造顧客體驗的重要一環，根據 Quan & Wang(2004)顧客的消費行為是感官及身理的的體驗包含視覺、聽覺、味覺、嗅覺、身體上的實質感受，透過餐廳內部的燈光、音樂、氣味、氣氛、食物的口感口味、和顧客用餐過程時所有的消費活動等等，餐廳的經營者都可以在加入創意的巧思，使顧客有別以往不同的創意體驗。在 Kotler, Bowen & Makens(2003)的研究中也指出，餐廳的氣氛和氛圍是透過感官來感受，餐廳經營者可利用餐廳內部實體環境的營造，讓消費者感受到氣氛。以下主要的影響餐廳內部氣氛和氛圍的元素包含：視覺、聽覺、嗅覺、觸覺。

以燈光照明為例，根據 Gregory(2003)研究指出建築裝潢設計者已經注意到燈光的功能，並可以給予人們不同的感受體驗。從紐約的時代廣場的建築物，和英國倫敦 Millennium Dome 為例，燈光已變成其中的角色之一。

餐廳內部裝潢情境和燈光照明設計的環繞組合效果是體驗設計的來源。不但可以提升體驗設計期望，營造合適的氣情境，還可以抓住顧客的目光，因此經營者和設計者都意識到燈光照明設計所扮演的價值。在世界各地，一個好的設計，其中好的照明變的很重要。人們在感官上會有好的感覺，同時也期待驚奇和驚喜。

Kooser (2003) 可由不同創意的設計方式來提升用餐的氣氛，而用餐氣氛必須是和顧客的體驗符合，要富有創意的，並且經營者也要有足夠的經營彈性，因此建議經營者可在餐廳設備、裝潢、設計、經營加上創意，進而提升顧客的用餐體驗。

#### d. 餐廳：

Stamboulis & Skayannis(2003)研究指出創造體驗的基礎角色、內容角色和情境脈絡角色；基礎角色包含技術和組織管理，並能夠提供產品和服務，且這些要素都致力於體驗的表現(食物、服務方式)。情境脈絡角色包含服務，可使顧客盡可能的去體驗(服務、美食、自然景觀、週遭環境、歷史背景、社會表徵)。內容角色是藉由顧客和所有餐廳元素的交互作用的創意體驗。因此顧客在餐廳的用餐體驗是已經必然發生的，經營者在設計顧客體驗更要考量餐廳情境脈絡角色的創意，讓顧客在用餐過程的創意體驗才是另顧客意想不到的。

#### e. 其他顧客：

Kotler et al(2003)研究指出顧客和顧客間的互動在服務業中是個很有趣的議題。不同層級的消費者會有不同的需求。以航空業為例，航空業者以價錢將座機客艙區分為頭等艙、商務艙和經濟艙，藉此以區分顧客的類別和層級，避免頭等艙顧客的消費體驗受到其他顧客因

素干擾。在飯店經營中，飯店管理試圖將團體客人(group-inclusive tours)和個別客人分開，避免相互干擾影響顧客對飯店的印象；因此香格里拉飯店(Shangrila Hotel)將其集團飯店的等級作區分，有的等級飯店只接受個別客人，有的飯店經營則針對團體客人。同樣的，在餐廳經營中若能了解顧客的層級和需求，提供顧客需要的個別服務，讓顧客有選擇的權利，較容易達到顧客滿意，例如餐廳中提供VIP包廂給有此需要的顧客，讓顧客能擁有私人的空間不被打擾，享受用餐的樂趣。

Stamboulis & Skayannis(2003)對研發和行銷策略的意涵方面，體驗是涉及到創造性的神話故事，並要能有聯想到的符號，這是一種強化知識的歷程，如果只強調服務的提供則很容易被忽略。在經營者在創造產品的歷程中，經營者的知識反映出所創造出來的主題概念、技術的涉入，和顧客預期興趣和嘗試。此外，經營者提供資訊和服務，智力(智慧)是個關鍵的成功競爭要素，也是扮演一個更主動的角色，不能只侷限在發覺和提供顧客品味的角色，還須著重在創意歷程的發展，透過組織內部交互學習作用，可創造出新主題概念的體驗。

Katharine (2002)表示餐飲產業是屬於創意的產業，就像電影業，戲劇，流行服飾一樣。一開始創意的產出需要藝術家般的創意，排除一切限制發揮最大的創造自由。創意餐廳體驗意味著應將創意與餐廳的價值內在化，餐廳的經營者，正如同電影製作人一樣，要能結合不同的專業資源與人力，經過長時間縝密的策畫與研究，設計電影中的各項要素，如角色、燈光、特效、劇情等，才能在消費情境中創造感官、情感、思考、行動與關聯的體驗。

### 小結：

創意的培養可由有助於創意的環境來塑造，以增加組織或團隊中成員的創意；而餐廳經營者可將餐廳創意內涵與創意行銷策略結合，顧客在創意餐廳用餐，由經營者塑造的創意氣氛、創意環境和週邊相關事物等而有不同的新奇體驗，以期讓顧客在餐廳消費時感受到餐廳的創意。

### 總結：

根據以上的餐飲經營管理以及經營策略文獻中整理，經營餐廳內涵中的實體設備與裝潢佈置等內容相近且重複性高，固將兩者合併為一內涵探討，餐廳體驗的設計為近年經營者著重的項目，固將此項目列入餐廳經營內涵之一。因此，創意經營者在餐廳內涵經營規劃上可以展現創意的方面修改為：1.創意主題概念 2.品牌命名與設計 3.氣氛營造 4.實體設備與裝潢佈置 5.服務方式 6.食物特色 7.菜單設計 8.週邊商品 9.行銷推廣 10.創意體驗等。本研究將以這十個項目列為主要分析創意餐廳內涵的規準。