

國立台灣大學社會科學院國家發展研究所

碩士論文

Graduate Institution of National Development

College of Social-Science

National Taiwan University

Master Thesis

符號體驗經濟與設計產業

—以 The One 中山概念店和南園為個案研究

Symbol Experience Economy and Design Industries

— A Case Study of The One Café and The One Retreat



廖英智

Ying-Chih Liao

指導教授：李碧涵 博士

Advisor : Bih-hearn Virginia Lee, Ph.D

中華民國 102 年 1 月

January 2013



摘要

21 世紀來到，消費者的消費習慣已經與以往有所轉變。商品的價值，隨著可替代性與大量生產，對消費者的吸引力越發的降低。現代消費者所追尋的，已經從商品的實用價值，轉變為「符號」價值，是專屬於個人的。消費者除了希望商品具備獨特的符號價值之外，也希望透過去經歷個人化的體驗經驗，來對商品或服務產生連結，設計佔商品價值的比重不斷增加，同時出色的體驗正成為吸引消費者再度消費的關鍵！

台灣在因應這世界消費潮流時，也需擺脫以往的代工思維，在選擇產業升級時，加入設計密集的概念，打造專屬品牌，增值產品價值。在思考這樣的品牌創意與產業升級時，台灣也正式推動文化創意產業。文化創意產業，強調運用文化，透過創意，達成經濟規模的產業類型。文創產業不僅為世界諸國競相積極發展的產業類別，更是台灣可行的一條道路。在諸多的文創產業之中，The One 異數宣言在運用設計力來替設計商品加值，與消費者體驗場域的打造方面，都有相當傑出的成果，也成為成功的文創產業中的設計產業代表。

本研究以 The One 異數宣言旗下的 The One 中山概念店與 The One 南園人文客棧，作為研究設計密集的個案。本研究將透過針對兩者的個案研究，解析文化創意產業中的設計產業，如何透過設計密集的實踐，來完成商品的增值與體驗場域的打造，整理研究其實踐手法與方式，以其對台灣的發展之新思考有所助益。

關鍵字：文化創意產業、設計密集、符號經濟、體驗經濟、The One。

Abstract

As 21st arrived, the way how consumers consume had already change. The value of goods, with the substitutability of mass production, attract to consumers less than ever before. Modern consumers now are looking for, from the practical value of goods into a "symbolic" value, is exclusively personal value. Consumers not only expect goods context with symbolic value, but also hope to have a personal experience to link the goods. Also the proportion of design in goods are increasing, excellent experience is becoming the key to attract consumers to consumpt again!

To response this waves of world change, Taiwan must get rid of the OEM model, and add “design intensive” into industry upgradation, building our own brand, and increase value in goods. Taiwan officially promoted the cultural and creative industries in recent years. Cultural and creative industries are not only developed all by the world, but also suit for Taiwan. In all kinds of cultural and creative industries, The One is great at using design to value up goods and creating experience space, and become the idol of design industries in Taiwan.

The research use The One Café and The One Retreat of The One as case study to find out the way of design intensive implement. By study the two cases, to analysis the design industries, how to through intensive design practice, to increase value to goods and create experience space. By organized the methods of design intensive practice, hope can be value to think for a new path of Taiwan.

Key words : Cultural and Creative Industry, Design Intensive, Symbol Economy, Experience Economy, The One.

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻回顧.....	6
第三節 研究方法與範圍限制.....	20
第四節 論文架構.....	24
第五節 論文章節組織安排.....	26
第二章 國內外文化創意產業發展.....	28
第一節 世界文化創意產業發展趨勢.....	28
第二節 台灣文化創意產業之發展.....	33
第三節 The One 異數宣言企業集團.....	38
第三章 The One 中山概念店.....	46
第一節 The One 中山概念店簡述.....	46
第二節 The One 中山概念店的設計密集實踐.....	48
第四章 The One 南園人文客棧.....	64
第一節 The One 南園發展史.....	64
第二節 The One 南園的轉型成果.....	70
第三節 The One 南園的設計密集實踐.....	75
第五章 結論.....	88
第一節 各章摘要與研究發現.....	88
第二節 建議與未來展望.....	95

圖目次

圖 1-1 經濟價值遞增.....	12
圖 1-2 體驗的四個面向.....	14
圖 3.1 還真坊.....	49
圖 3.2 摘樟台.....	49
圖 3.3 玄鐵旗.....	49
圖 3.4 玉醉眼.....	49
圖 3.5 千層柱.....	50
圖 3.6 巨岩飲.....	50
圖 3.7 半涉席.....	50
圖 3.8 雲之步.....	50
圖 3.9 品饒酌趣.....	51
圖 3.10 一樓商品區.....	51
圖 3.11 二樓用餐區.....	51
圖 3.12 三樓品酒區.....	52
圖 3.13 The One 欄杆招牌.....	52
圖 3.14 二樓窗景區桌椅.....	52
圖 3.15 中山北路之樟樹風景.....	52
圖 3.16 恰巴提尼麵包.....	54
圖 3.17 蘑菇卡布奇諾濃湯.....	54
圖 3.18 水煮清雞胸肉生菜與番茄.....	54
圖 3.19 香辣墨西哥雞肉起司烤餅.....	54
圖 3.20 熱拿鐵與擂茶奶酪.....	54


圖 3.21 玫瑰薔薇美顏茶.....	54
圖 3.22 The One 中山概念店設計增值圖.....	61
圖 4.1 海棠門.....	76
圖 4.2 葫蘆門.....	76
圖 4.3 瓶門.....	77
圖 4.4 祥雲窗.....	77
圖 4.5 六角窗.....	77
圖 4.6 蝴蝶窗.....	77
圖 4.7 瓷甕窗.....	77
圖 4.8 桃子窗.....	77
圖 4.9 延爽門.....	78
圖 4.10 園區內小遊戲「地書」.....	78
圖 4.11 園區疊石造景.....	79
圖 4.12 蛇廊一景.....	79
圖 4.13 南樓.....	79
圖 4.14 馬背與懸魚.....	79
圖 4.15 南樓眺景.....	79
圖 4.16 鑲金雕梁.....	79
圖 4.17 木雕壁畫.....	80
圖 4.18 玻璃吊燈.....	80
圖 4.19 琴德堂跨界設計品販售.....	80
圖 4.20 荷花池.....	80
圖 4.21 戲台.....	80

圖 4.22 水風軒.....	80
圖 4.23 The One 南園構成圖.....	83
圖 4.24 The One 南園遊園設計密集加值.....	85
圖 4.25 The One 南園餐飲設計密集加值.....	86
圖 4.26 The One 南園住宿設計密集加值.....	87



表目次

表 1.1 工業經濟到體驗經濟的特質轉變.....	12
表 3.1 The One 中山概念店之設計巧思.....	48
表 3.2 The One 自創品牌的設計品整理.....	56
表 3.3 The One 中山概念店消費者訪談整理.....	59
表 4.1 南園的營收項目報表整理.....	71
表 4.2 聯合報系南園與 The One 南園人文客棧比較.....	73
表 4.3 The One 南園消費者訪談整理.....	81



附錄目次

附錄(一) The One 中山概念店訪談紀錄.....	p102
附錄(二) The One 中山概念店消費者訪談紀錄.....	p111
附錄(三) 南園之對聯整理.....	p119
附錄(四) The One 南園人文客棧消費者訪談.....	p123
附錄(五) The One 南園人文客棧訪談紀錄.....	p130

第一章 緒論

本篇論文題目訂為「符號體驗經濟與設計產業—以 The One 中山概念店和南園為個案研究」。筆者在撰寫論文之初，起因於台灣經濟發展與產業升級思考之餘，輔以消費者消費行為之轉變的情況下，以符號經濟設計密集與體驗經濟打造體驗之價值增值為思考方向，以台灣成功發展企業個案為研究對象，整理其發展成功之元素與成因，以便對於相關之思考和借鏡能有所助益。

蓋筆者將於下文中將先針對本篇論文的研究動機與目的做一說明。文獻回顧的方面，則以符號經濟與體驗經濟的理論闡述與發展，以及文化創意產業的出現與內涵，整理前人之研究與論述。再將針對本篇論文的研究範圍、研究方法，與論文架構行文以說明之。

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

二十一世紀的來到，全世界將要面對的是一個嶄新的局面。現代大多數的人們所能夠享有的資源以及物品，可以說變化多端，甚至已經到了令人眼花撩亂的程度。當然，現代人對於生活的要求，也隨著經濟的發展程度的進展，漸漸地越來越有高程度的要求，除了在品質上面要求良善之外，更多的是要和別人「不一樣」。品質的良好，已經從原本人們所能滿足的項目中，從第一順位的位置變成了「最基本的項目」。這樣的轉變，也就成了現在全世界在構築經濟競爭的思考中，首要的基本思維。對應到台灣，也可以看出來這樣歷程的轉變。

台灣過去，曾經被稱為是「代工之王」。台灣的經濟奇蹟，甚至有過「台灣錢，淹腳目」¹的俗諺出現，代表的是台灣過去曾經依靠過人的代工，所取得的經濟成就。台灣人刻苦耐勞，憑藉著便宜的勞力，出產過許多品質優良的產品銷

¹ 意思是台灣的錢，已經多到可以把人的腳都給淹過去。表示的是在台灣經濟奇蹟下，所出現的台灣人民平均所得提高，人民生活改善，並且生活日漸富裕的情況。

售全球，成衣、雨傘、玩具……等等，都有著「Made in Taiwan」的小小標示，也讓台灣經濟順利的成長，並讓台灣產品在國際市場上擁有相當的競爭力。

但是時過境遷，隨著中國大陸的崛起，象徵的就是台灣代工歷史的終結。當中國以更大更多更低廉的勞力，甚至出現「世界代工廠」的稱呼，出現在世界經濟的競爭市場時，台灣過去所憑仗的優勢，瞬間就消失了。然則，現在中國隨著經濟的發展，隨處上演的工人的缺工潮，最低薪資從幾百人民幣上調到兩千多人民幣²，還要包含住宿補貼等基本員工權益，未來的基本薪資甚至還有再攀高的可能！中國最新發布的第十二期五年計畫，也昭示著中國已經決心從「世界代工廠」快速轉型成為「世界市場」³。此情景出現，昭示了轉型的必要。

過往台灣所以引為傲的代工模式，顯然已經無法繼續倚賴了。但台灣經歷過扎實的代工過程，所累積下來的代工技術和相關經驗，可以作為未來發展的一項立基。依賴低廉勞力的代工模式既然已經不能再使用，台灣產業應該思考的，就是如何從過去的代工的勞動者，升級成為台灣品牌的創造者。也只有如此，台灣才能夠在未來與世界各國，在產品市場的競爭中，找到屬於台灣自己的位置，也才能夠擺脫一直從事代工的命運，創造出更高價值的產業。在思考這樣的品牌創立與產業升級時，台灣政府也順應世界的潮流，推展文化創意產業⁴。2012年5月21日「文化部」成立，更彰顯了台灣政府發展文化創意產業的決心⁵。文化

² 鴻海旗下富士康，其員工的基本薪資在 2012 年 2 月已經再度上調 10%，來到 2200 人民幣(折合台幣約 11000 元)，但鴻海董事長郭台銘認為還不夠，日前在上海總部動土典禮上又語出驚人指出，今年(2012)年底前中國富士康員工的底薪，就會直接由目前的 2,200 元人民幣直接跳到 4,000 元人民幣，調幅達到 82%，追平台灣基本工資 18,780 元新台幣。

資料來源：<http://news.chinatimes.com/focus/501011217/122012052400104.html> (最後閱覽網站日期 2012/08/23)

³ <從世界工廠到世界市場的轉變>，《投資家日報》，2009/11/20。

<http://luckylong.pixnet.net/blog/post/2351843-%E5%BE%9E%E4%B8%96%E7%95%8C%E5%B7%A5%E5%BB%A0%E5%88%B0%E4%B8%96%E7%95%8C%E5%B8%82%E5%A0%B4%E7%9A%84%E8%BD%89%E8%AE%8A> (最後閱覽網站日期 2012/08/23)

⁴ 根據聯合國教科文組織(簡稱 UNESCO)對文化產業的定義，文化創意產業是：「結合創作、生產與商品化的方式，具有無形資產與文化概念的特性，基本上受到著作權的保障，而以產品的或是服務的形式呈現。」

⁵ 2007 年，文建會的預算是新台幣 56 億元上下，2011 年，文建會預算已增至 100 億元，並在國發基金內匡列 100 億元作為文創投資。2012，文化部成立，文化部集合相關單位整併的資源，預算規模約為 160 億元，且仍持續的增加中。

創意產業的可能性與機會性可謂相當多元，其中 The One 異數宣言這個品牌的經營手法與成功經驗，深深引起筆者的興趣。

The One 異數宣言，所講求的是以東分文化元素為底蘊，與現代化設計及生活美學等多方面做結合。The One 希望打造的是一個全新的生活風格的品牌，厚植台灣品牌的能量與實力，進而獲得商業市場地位，並達成品牌價值的目標。The One 的經營方式主要為四個方面：The One 中山概念店、The One 南園人文客棧、The One 異數風格旅行社、品牌整合設計顧問服務。其中，The One 中山概念店除了展示 The One 設計團隊所設計的現代實用生活用品之外，還搭配餐廳的經營，將自身設計的產品實際運用在餐廳之中，直接讓顧客體驗 The One 生活設計品，同時其自創品牌設計品與餐廳風格融為一致，成為一個完整的設計空間和體驗過程，讓用餐時深受餐廳布置感動，並對所使用的餐具產生連結，一樓的實品商店也讓消費者可以在用完餐後為了重現使用設計餐具的感動前往購買，以期望能透過設計商品的使用，「重現」體驗感動的過程。同時 The One 中山概念店，也將文化符號透過設計轉變為「文化符號商品」，創造增值的價值，並成功打造出屬於台灣的 The One 自家品牌，成就「符號經濟」。

The One 南園人文客棧，是在聯合報系下原有的南園舊址上，發揮 The One 中山概念店的理念與設計，打造出一個與塵囂隔絕的體驗園區，讓人可以在新竹的山中，感受到完整的江南水鄉與中國宅院之美。而大量紅磚的使用，也展現了將台灣的多元文化揉雜的味道。透過園區的用心打造，讓消費者進入一個獨特的小世界之中，在這裡就是專心地沉浸其中，專心的發掘每個小地方的小小樂趣。消費者來南園的唯一目的就是體驗這精心設計過的園區，消費者來此購買的是「體驗」，而不是商品。同樣的，The One 南園所販售的是能夠讓消費者雋永的回憶，屬於每個消費者自己專屬、個人的「體驗」。正因為這樣的體驗是每個人自己專屬的，是絕無僅有且無法言喻的，只有親身經歷，方能理解這樣的感受與氛圍。The One 南園所打造的體驗園區，正是「體驗經濟」的發酵。

筆者認為，The One 中山概念店所展現的是符號經濟的成功運用在設計上，透過設計，轉換文化符號，讓符號不僅是符號，而是可以銷售又具有競爭力的獨特的文化符號商品。透過概念店的經營和設立，穩穩的站住了發跡的基礎。以點為線，累積的成果便再度透過 The One 南園人文客棧的設立發揚。The One 南園所走的路線，就又與 The One 中山概念店所表現的方向不同，是擁有了概念店的成果之後的更高層級的展演。運用了概念店的諸多成果—異材質的混搭、文化符號的變化與創新再運用、文化元素的解構與重組再生，成果就是體驗園區裡面處處皆驚喜、物物都稱奇的驚艷。

本篇論文研究 The One 中山概念店，探究其如何運用文化符號，設計出符號商品，並且執行符號經濟的設計密集與體驗場域營造。另者，The One 南園所運用的，則是走體驗經濟的方向；在創造體驗的同時，卻是運用符號經濟的文化符號以及設計密集概念，來加強體驗的玩賞童趣，創造出體驗價值。本研究希望透過分析 The One 中山概念店的文化符號運用於設計上，創造出符號商品；同時解析 The One 南園人文客棧的體驗經濟打造與設計密集之實踐。

二、研究目的

本篇論文之研究目的，乃是在於以個案研究法的方式，研究設計產業如何執行符號經濟中的設計密集之實踐，以及體驗經濟的環境場域之打造，最終達成經濟效益的發展。因台灣的高資本的科技產業出現發展困境，乃引發筆者對於探究發展文化創意產業做為台灣產業轉型之可行與否的興趣。故先從世界各國之競相發展文化創意產業，說明此文創產業的世界發展趨勢，再收視野於台灣之文創發展，最終著眼於台灣的自創品牌設計企業—The One 異數宣言，說明其發展歷程與成果，以作為設計密集實踐者的代表個案。從 The One 異數宣言的發展業務中，挑選兩個個案作為研究符號經濟的設計密集實踐，即為 The One 中山概念店以及 The One 南園人文客棧。本篇論文之研究目的可分成三個方向如下：

(一)探究設計密集實踐的過程與可行性

以 The One 中山概念店與 The One 南園人文客棧，研究符號經濟中關於設計密集理論之實踐的可行性。以兩個案的設計密集實踐過程，整理出文化創意產業中的經濟加值方式，以尋求附加價值增值的可能。蓋因設計密集之理論的提出，乃止於理論的層面，對於實際的運用尚未有詳細之說明與證實。本篇論文之研究目的之一，便在於以此兩個案作為設計密集實踐之說明，詳細分析設計密集加值的過程，以作為理論實踐之證明。

(二)探究文創產業是如何創造體驗價值

體驗經濟，也是當前被熱烈研究的經濟加值理論之一。體驗經濟所強調者，最重要的一環乃是體驗場域的營造，讓消費者彷彿無所隔閡的置身其中。然則，欲在文化創意產業中執行這一區塊者，仍不夠明確的去明白其體驗創造與執行的過程。本篇論文乃以此做為研究之目的，希望透過 The One 中山概念店以及 The One 南園人文客棧的個案研究，研究 The One 如何透過體驗場域的打造，成功樹立一個值得參考的成功文創體驗價值的典範。

(三)探究設計產業的設計力展現方式

設計產業，亦屬於台灣發展文創中，算是較新的產業類型。然則，若是設計產業也無法跳脫台灣過去利用低廉勞力密集所擠壓出的經濟利潤的思維，設計產業也將成為一個遲早被取代的產業類型，那麼也將不適用於台灣作為思考經濟發展的促進方針。筆者選擇 The One 異數宣言作為本篇論文研究之個案，實乃因為 The One 雖隸屬設計產業的一環，其思維與高度卻是跳脫過往的台灣擅長的低價競爭模式，而是走出一個品牌的定位方向。The One 運用其設計力之展現，發展多元業務，發展至今已經離開原本的設計產業生產設計品的舊有思維，進入品牌顧問整合的新的設計力運用的領域。透過本篇研究，針對 The One 異數宣言旗下的中山概念店以及南園人文客棧，可以對於 The One 如何運用自身設計力，實踐設計密集加值的過程有更清楚的認識。

第二節 文獻回顧

本研究乃是從「符號經濟」與「體驗經濟」的觀點，去分析 The One 中山概念店和 The One 南園人文客棧兩個案，研究他們如何去實踐設計密集。是以在文獻回顧的部分，將先針對「符號經濟」與「體驗經濟」的學術理論，以及對於「文化創意產業」的內容與相關文獻做一回顧整理。蓋因需先明白理論的論述，方可運用理論之論述對個案予以分析。

一、符號經濟

19 世紀是「自由資本主義」的時代，各種資本的流動大致上只有停留在地區性而已，甚少有交叉重疊的部分。但是到了 20 世紀，卻是進入「組織化資本主義」的時代。貨幣、生產材料、消費品和勞動力在世界各地以國家為規模範圍間明顯的流動著。畫地自限的行會產業被工業產業所取代，產業之間的邊界擴及到世界各地。商品市場、資本市場、乃至於勞動力市場，在整個世界的經濟範圍內得到意義。在資本主義的組織化過程中，隨著大規模生產的呆滯與不符合消費者的需求，遂出現了零散的、柔性的生產方式，而這種柔性的生產方式正漸漸地開始大規模的被使用。20 世紀末，無論是產品、生產資本、貨幣的流通，都有了「質」的擴張，並且臻於國際化；1980 年代之後這種發展情勢更加明顯，主體(勞動力)與客體(貨幣、生產資本、商品)之間的流動越來越頻繁，流通的距離也越來越遠，以越來越快的速度流通，特別是在電子網路興盛之後。

1980 年代之後，全世界已經進入了一個設計密集型(design intensive)的發展。所謂的設計密集型，是指字面上的設計的意思，而不是知識密集型而已。生產不僅僅注入了更多的知識，而且具有著普遍的文化性，成為全面的象徵符號的代表。隨著經濟的發展，經歷了大規模生產與大眾消費時代，大量複製與大量製造的商品，讓消費者可以選擇與消費的對象激增，反而讓商品在這樣的過程裡面越來越喪失價值，因為可以替代與類似的東西太多了，消費者迷失在這樣的「氛圍」之

中，難以決定何者才是有價值的。在此情況下，商品的「符號價值」成為賦予商品價值的關鍵因素。商品具備的實用價值，已經成為了最基本的需求，必須加入文化的意涵使其成為一種符號、象徵，以獲得消費者青睞。

在設計密集的發展趨勢之下，商品的「符號價值」，即形象成分的增加，讓商品在生產、流通、消費的過程之中，發生了商品(客體)的「審美化」。其中一個明顯的發展是，設計成分佔產品價值的比重不斷增加，而其勞動過程對增值的貢獻就不是那麼重要了。這一點連工業生產都適用，因為研究開發或是「設計密集度」增加了，而這種研究開發往往都具有重要的「審美」性質。物品常常透過「打品牌」過程，而獲得符號價值的屬性。(Lash & Urry, 1994)

在符號經濟的情況下，產品的生產必須更加專門化，必須有更加柔性的流程。柔性生產既是創新密集型的，又是知識密集型的。換言之，就是柔性生產模式，必須是以知識為基礎，並且含有創新概念的生產模式。專業化的產品更加要求有柔性的流程，要求有創新的流程，要求有知識密集的流程。不過柔性生產不僅僅是知識密集型的，它同時是自反性的生產。所謂的自反性生產，即是在生產過程中，不須不斷地針對為何生產作生產的調整與思考。它之所以是自反性的生產，是因為縮短了生產週期，雇員們必須更頻繁的做出決策，什麼是適合新產品的最佳流程；因為新產品必須在設計上做大量的工作，這一般是個長周期的工作任務，需要在產品質量與流程優化的選項之間做出一系列的判斷和決策。

文化創意產業也是以研發為主，以生產為輔⁶。其投入的是審美性的，而不是知識性的。在文化創意產業中，使用價值與交換價值始終是「符號價值」，其增值來自形象，也來自符號學技術。文化創意產業的價值是來自於符號學成就的移轉的。文化創意產業的產品，不是越來越像商品，而是廣告。文化創意產業不是銷售自己，而是銷售其他東西，並且透過「包裝」來實現。物質、符號成為部分服務、甚至是消費商品的一部分。

⁶ 例如文化產業中的音樂和出版業，絕大多數的工作是由流行樂隊和作者自己負擔「研發」，研發成功之後的生產反而就簡單許多了，例如錄製音樂的 CD 以及印刷出書等等。

Lash & Urry 認為當代資本主義從商品生產、流通、消費，都非常密集的使用設計(design intensive)，運用美學為產品添加符號元素，讓商品可以成為文化系統的一環，讓「文化可以是商品，同時商品也可以是文化」，並以此吸引現代消費者的注目，成就消費的動機。商品以文化做為發想的原料，讓生產不只是生產商品而是生產文化(Lash & Urry，1994)。

Zukin 也提出二十世紀末以來，隨著製造業的衰退，以及世界的石油危機所衍生的金融危機，使文化成為新的重要的經濟發展基礎，也讓文化消費(Cultural Consumption)的成長，例如藝術、服務、流行產品、音樂、觀光等，帶動了「象徵經濟」(Symbolic Economy)的發展，文化經由生產與消費的結構機制，強化了它的經濟功能(Zukin，1995)。象徵經濟與文化經濟是密切相關的，其涵蓋範圍從媒體娛樂、觀光旅遊、購物餐飲，到時尚設計、節慶遊行、博物館、藝文展演活動與運動休憩等文化產業與活動，都可以透過文化，來賦予符號的象徵意義，進而產生了經濟方面的價值(Featherstone，1995)。

Slater 認為，1980 年代之後，消費主義重新被重視，這樣的改變意味著生產模式也將改變，行銷必須依附在消費需求之下；這更表示在新消費型態之下，符號意象成為消費主流，福特主義以降的大量生產與大批複製，已經不再成為消費市場的主流。個體性的出現，意味著消費者開始尋求個人的自我認同，商品的價值重心從「交換價值」轉變成為「象徵價值」，消費者所追求的消費不再只是實際所需，而是其消費所代表之象徵意義。同時新的生活風格出現，文化產品的消費選擇，決定了消費者個人的生活風格。消費者開始透過消費來展現自己的獨特性，促成個人選擇的高度不確定性，也造成了大量多樣化、個性化的商品需求，客製化成為新的消費需求。目前已經是全球化和個性化同時並存的時代，擁有文化符號而成功行銷的產品，往往更具備競爭力，也更難以被仿效；尤其是強調限量、個性差異，與文化符號認同的商品。此類商品通常都具有濃厚的文化符號意義，對消費者來說有更強的吸引力(Slater，2003)。

林榮泰與林伯賢提出「文化創意加值」，其思考也與符號經濟中的「設計密集」概念相當近似。他們認為文化創意生活的核心價值是 4C⁷產業，以往的工業產品的著眼點在於功能(use)，創意生活產品的主體是人(user)，前者追求標準、物性、合理性；後者則以人性、感性、故事性為核心。他們所提出的「文化創意加值」的方式，第一個階段在於思考如何把原始的「文物資料」，賦予意義，經由「資訊加值」，成為有用的「設計資訊」；再經由分析歸納，透過「知識加值」，變成可以利用的「創意知識」；最後，再經由靈活的「創意加值」，形成有價的「智慧財產」。就「文化創意加值」的執行面來說，必須結合創意加值、研發設計與商品化，再配合經營模式構思，做出市場分析與評估經濟效益，思考商業模式與營運的可行性等，其運用可謂全方位的設計思考，最後整合技藝、創意與生意，達成經濟美學的成果(林榮泰、林伯賢，2009)。就文化創意加值的運用而言，與符號經濟的設計密集之運用是相當接近的，都強調以設計加值產業與商品，並以文化作為設計密集加值的方式，運用文化符號，符號化商品，賦予商品額外的象徵意義與價值，完成產業的增值。

張依文提出的「創意升級」，她認為要保存與提升傳統生活產業，必須藉由文化特質的創意表現，來讓傳統的生活得以現代化，既能符合當前在地認同的追尋，又能切合時代繼續維持傳統。她認為傳統產業要進行「創意升級」，走向文化創意產業，必須重視三個步驟：首先是「主題」的設立，接下來是切合主題、企業特質的「高質美感設計」，接著必須注重任何微小的細節以加深顧客印象，提供「客製化」的服務，最後才可能提供美好的體驗，成為體驗展示者，讓顧客留下深刻的記憶，此為「創意升級」的方法。她認為，只要將創意加入產業，使其具有文化意涵，不論是農業、工業或是服務業，都可以成就「創意升級」，成為「創意產業」(張依文，2005)。創意升級的概念，也與符號經濟一貫強調的核心「設計密集」相當的接近。

⁷ 亦即文化(Cultural)、精選(Collective)、愉悅(Cheerful)、創意(Creative)。

二、體驗經濟

在傳統行銷策略概念中，是對市場進行分析，進而擬定行銷策略，找出行銷組合中的要素，包含產品、價格、通路、促銷等等要素來執行行銷策略，希望產品能夠滿足消費者的需求，滿足目標市場的需要。但是新的時代已經來臨，消費者的消費型態已經發生轉變，整個消費過程中對消費者具吸引力的還需包括整個購買經驗和產品使用上的體驗，滿足顧客對於享受的一種感覺的期待，這樣的感覺不再是一種虛無飄渺的感覺，而是對於購入產品或服務中一種被善待和重視的感受。從前的消費者因為「需要」而購買，並且因為行銷組合中的產品的差異性、價格、通路便利性或有沒有搭配活動促銷而作為購買決策的選擇因素，消費者所購買的乃是產品的實質「物質」。但是新的消費型態，也就是所謂的體驗經濟時代，消費者因為「想要」而消費，消費者追求的是感官上的滿足，從物質上的滿足變成為對附加於物質上的身心靈的滿足。消費者與產品之間所存在的感受經驗、與消費者的生命經驗之情感連結，成為消費者選擇消費商品的主因。消費者從產品的購買到使用，到使用後的所有感官觸發，這樣過程中的「體驗」將消費者個人非理性的感覺和物品產品產生連結，成為吸引消費者的關鍵。這樣的思維，意味著「體驗經濟」的來臨，全世界已進入「體驗經濟」時代。

什麼是體驗經濟？就是在現代的世界，消費者所要的已經不僅僅是獲得產品或服務而已，他們還要「體驗」，一種能讓自己以個人化的方式參與其中，而且難以忘懷的經驗。隨著付費式體驗的增加，消費者可以選擇的內容已經多不勝數，產品本身的功能或是服務本身都有高度的可選擇性與替代性，「品質」與「特別」就是現代的經濟之所以一枝獨秀的關鍵。消費者已經不再滿足於產品功能和提供服務而已，消費者要的是特別的體驗經驗，要讓自己不同一般獨樹一格。如此一來，能否讓消費者體驗到產品的真實、原創、純正、真摯以及道地，就是消費者決定是否買單的因素。任何經濟的型態都可以產生出價值，不管是原物料經濟、商品、服務、體驗等，但最有效的方式就是讓潛在與既有的消費者，在極為

吸引人的場所中進行體驗，使他們無可抗拒的注意到你的產品和服務，進而掏錢進行購買(Pine & Gilmore，2008)。

根據 Pine & Gilmore(2008)的看法，世界經濟的演繹過程，是從過去的農業經濟，發展到工業經濟、服務經濟，最後來到了體驗經濟。農業經濟時代，所販售的是最初級的產品，農漁牧的基本生活必需品。其價值是原始的，所付出的也僅是勞力的勞作，其所產生的價值自也僅能就勞力自身增值。經濟發展到工業時代，商品化開始出現，透過工廠的經營生產，大量複製的商品得以讓成本大幅度的降低，提供給消費者快速相同便利的「物質」，此階段是工業經濟的快速發展之成因，透過工業技術讓生產的效率大幅提升，進而能夠壓縮生產成本。這樣便利又廉價的商品成就了此一經濟型態的架構。隨著時間的推移，當可以取代的產品太多時，吸引消費者的就成了擁有相同商品，卻能提供更好更貼心更符合需求的服務者成為強力的競爭者，服務經濟時代來臨，「服務」由無形的附加行為成為商品增值的主因。同樣的，當服務開始大量複製與同質化，消費者對之的感受自然也將如同之前的商品化時一樣被降值，進而開始尋求新的「價值」。而體驗，遂成為新的吸引消費者目光的關鍵。創造出獨特的體驗過程，讓消費者能夠沉浸其中，與自身的經驗結合，留下難忘的體驗經驗，消費者將願意花更高的金錢去獲得這樣的體驗，體驗創造成為體驗經濟的新競爭優勢。

從工業經濟轉變到體驗經濟，張依文(張依文，2005)依據 Pine & Gilmore 的《體驗經濟(The Experience Economy)》一書，將各經濟型態的各種項目與特質，整理成下表 1-1。不同的經濟時代，每階段所販售的商品的經濟價值也不同；不同階段的經濟價值遞增可以用圖 1-1 來表示。

表 1-1 工業經濟到體驗經濟的特質轉變

	工業經濟	服務經濟	體驗經濟
經濟產物	貨品	服務	體驗
經濟功能	製造	提供	營造、展示
產品特性	碰觸的到，有形的	碰觸不到、無形的	記憶性的、難忘的
主要特徵	標準化的	客製化的	個人化的
供給方式	生產後庫存	案需求配送	一段時間的展示
賣方	製造商	提供者	展示者
買方	使用者	客戶	客人
需求要素	特色	利益	獨特感受
收費來自於	有形物品	活動	花費的時間

資料來源：張依文(2005)整理自 Pine & Gilmore(2003)的《The Experience Economy》

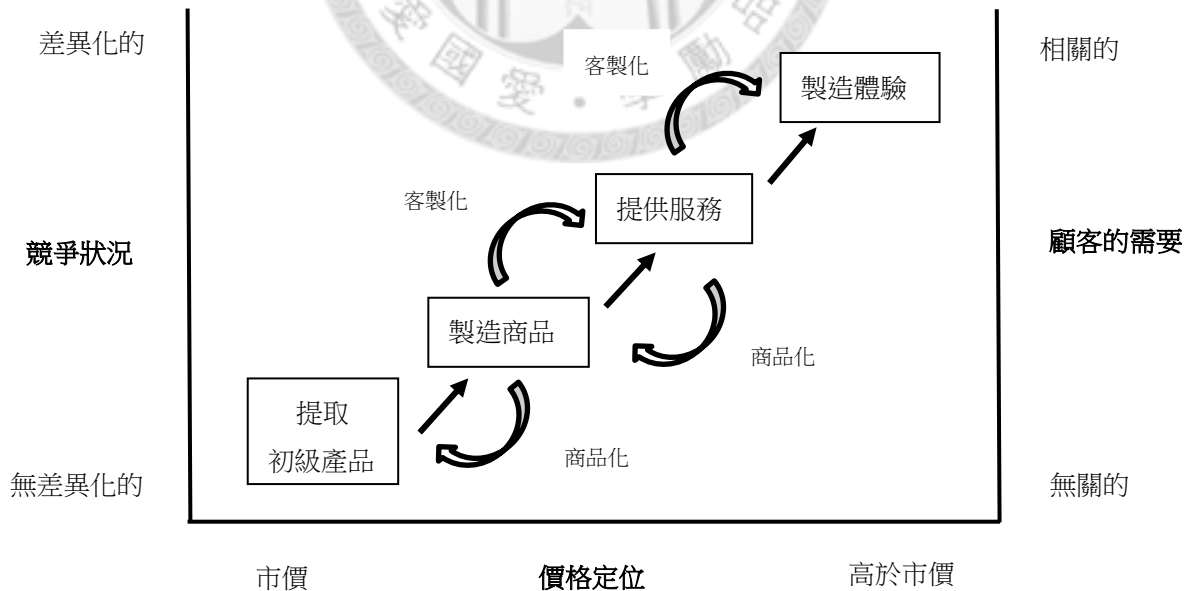


圖 1-1 經濟價值遞增

(資料來源：Pine & Gilmore，2003)

如圖 1-1 所示，商品和服務客製化之後，經濟價值自然就會增加，商品客製化之後成服務，服務客製化之後就成為正面的體驗。客製化可以製造出獨特的客戶價值，客製化的內容有：

- 1、特別針對每一顧客：在顧客所需時，為顧客提供所需要的服務。
- 2、針對顧客的特點：設計符合顧客需求的產品。
- 3、只為某一顧客：不試圖提供過多或過少的服務，而是顧客剛好需要的。

體驗經濟，即是以服務為重心，以商品為素材，為消費者創造出值得回憶的感受。傳統經濟是注重產品之功能強、外型好、價格優勢，現在趨勢則是從生活與情境出發，塑造感官體驗及思維認同，藉由抓住消費者的眼光，改變消費行為，並為產品找到新的生存利基與空間。

在體驗經濟社會，消費者追求的是馬斯洛需求層級中最高需求，也就是「自我實現」的需求。因此企業必須發揮創意，以構築出能讓顧客感動、驚喜、難忘、歡愉的「歷程」和「氛圍」。讓顧客在消費過程中，能追求個人化、自我實現，以塑造對顧客的終身影響力。(李仁芳，2005)

體驗經濟中的體驗，可以分成四個面向，分別是娛樂(entertainment)的體驗、教育(educational)的體驗、審美(esthetic)的體驗、逃避現實(escapist)的體驗。如下圖 2-2 所示，圖中縱軸代表的是體驗者和提供體驗環境的相關程度，吸收(absorption)表示透過體驗來吸引消費者的注意力，體驗進入消費者當中，例如人在觀看電視；沈浸(immersion)表示消費者變成體驗的一部分，消費者進入體驗當中，例如虛擬實境的電動遊戲。橫軸代表的是人的參與程度，積極的參與代表消費者能主動地創造自我的體驗甚至影響整個事件，消費者是主動的參與體驗當中，消極的參與表示消費者並不直接影響事件的進行，消費者是被動的接受事件而經歷體驗。四個體驗的面向是相互間容的，提供教育的體驗是滿足消費者想要學習的需求(want to learn)、娛樂的體驗是滿足消費者想去感覺的需求(want to sense)、審美的體驗滿足的是消費者想置身其中的需求(want to be there)、逃避現實的體驗則是滿

足消費者想去做(want to do)的需求。最佳的體驗是能夠同時滿足四者，最吸引人的體驗，則是將娛樂、審美、教育、逃避現實融入尋常的生活空間，讓消費者不知不覺希望一去再去。(Pine & Gilmore, 2003)

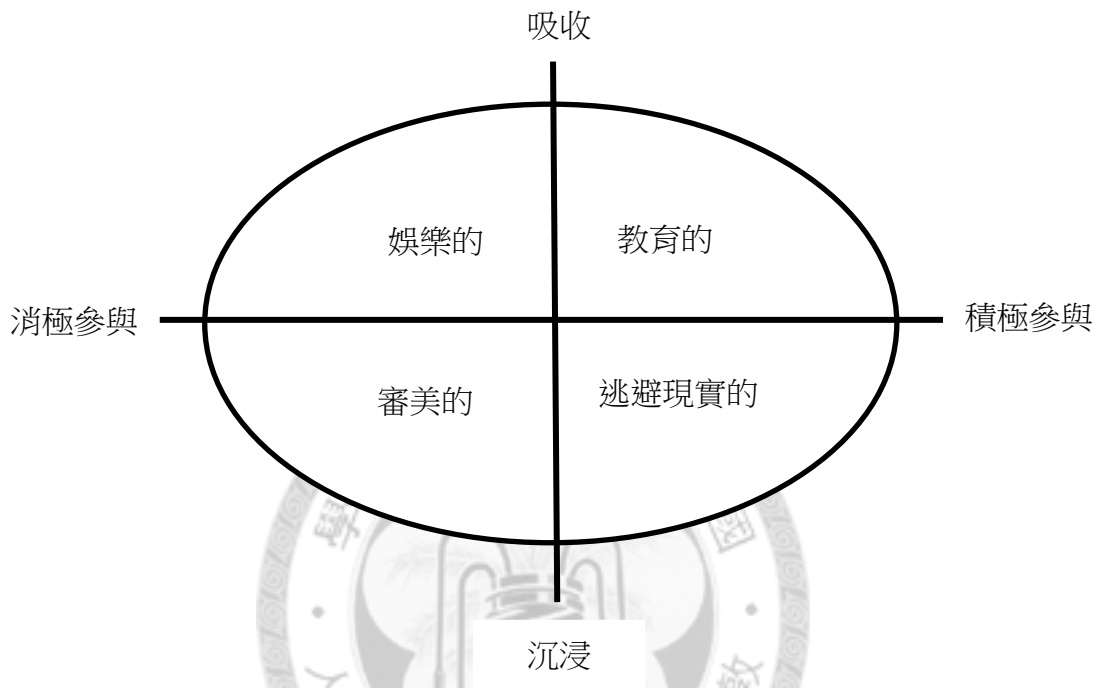


圖 1-2 體驗的四個面向 (Pine & Gilmore, 2003)

Bernd Schmitt 提出過「體驗行銷」(Experience Marketing)的概念。消費者關注的，已經從功能性、實用性，轉變為注重經驗，消費除了購得物品外，更重要的是消費的過程。因此產業必須走向感官(sense)行銷、感覺(feel)行銷、思考(think)行銷、行動(act)行銷、關聯(related)行銷，而不僅僅是出售貨品(王育英、梁曉鶯譯，2000)。制式化的產品與服務無法凸顯和其他競爭者的不同，藉由體驗媒介，讓消費者從生活中與情境中感受到全面性的品牌認知，以吸引消費者正是體驗經濟的內涵。雖然服務經濟也是強調無形的價值，但服務內涵卻是制式化與標準化的流程，消費者在接受過幾次之後就會感到不被重視。體驗經濟所強調的無形價值是體驗的過程，每個人的體驗都不會相同，所以其服務是個人化的，每一個消費

者在體驗創造的環境所獲得的體驗都是不一樣的，可以獲得出自內心的感動。體驗行銷的行銷手法，不再單純的從重視產品或服務功能效益的訴求上著手，而是提供顧客一種能夠觸動其情感、刺激其心思的解決方案。讓顧客能從生活與情境的體驗中，感受到更全面的品牌認知。體驗行銷包括軟體與硬體，實體環境設計與產品包裝的硬體與服務流程設計的軟體部分，都需要經過仔細的思考和設計。

消費者的體驗價值可以分成四種：功能性、社會性、情感性、嘗新性價值。功能性價值主要是讓消費者對產品或服務產生某種程度上的聯想，以滿足消費者的使用目的，因此透過強調價格、保證、耐久程度等產品特性和屬性，可以製造消費者體驗的價值。社會性價值主要是讓消費者透過消費產品或服務的符號意涵、象徵意義，得以獲得期望的社群團契的認同感；因此透過品牌符號、風格的營造提供消費者體驗的社會性價值。情感性價值是觸發消費者某些情感或改變其情緒狀態的能力，因此如果產品或服務能給予與眾不同的情感與感官體驗，引發消費者的正面聯想，該產品或服務就具有情感性價值。嘗新性價值則是引發顧客的好奇，滿足顧客追求新奇感和獲取知識的渴望(鄭明松、王世澤，2004)。

Rifkin 也提出過體驗經濟的理論。他認為現今的人們已經身在一個「體驗性經濟」的轉型期。在體驗經濟的時代，每個人的生活都是商業行銷活動的一部分，消費者們追求的是「終身價值」(life value)的新概念，隨著全球通訊數位科技的進步，文化商品成為經濟活動中的主角，如何掌握那些能使人類心靈成長及提供人類自我認同的各類文化性資源或是經驗的使用權，變得和工業時代取得有形資產一樣重要。舊經濟時代朝新經濟時代轉型，商務的重心從商品到服務，再到現在的體驗取向(experience oriented)的，文化性商品是資本主義社會生活方式演化的最終階段。人類生活將會與商務活動完全融合，將人們生活中的一切都以商品化、商務化的方式去進行。Rifkin 提出，人們最終將是一個以實際生活體驗唯商品的全新世界，而在此過程中，文化體驗就成為商品的主要內涵，文化資源成為最終的商品泉源(黃彥憲譯，2001)。

林榮泰曾經提出「感性場域、感動體驗、感質商品」的概念，作為設計出吸引現代人的文創產業的可行之三個方向。其中，「感性場域」，是將空間視為是一種情境和訴說故事的方式，從櫥窗的展示設計，到大型遊樂場的設計，都是透過情境設計營造氣氛的場域。感性場域，必須經由場域的設計吸引顧客，進而讓顧客感受到所要營造情境的功能，最後，達到感動消費者心靈之目的。而一個成功的體驗過程或活動，是將娛樂的、教育的、逃避現實的與審美的等四大目的，融入日常生活的場域，營造一個勾起回憶的空間，一個幫助顧客產生記憶或創造記憶的場域。他認為創意生活產業可以從四個方面著手：核心知識、深度體驗、高質美感、生活主張等等。創意生活產業的「核心知識」是指知識經濟中的「創意」，「深度體驗」包含「服務」與「活動」等運用設計的創意，「高質美感」則包含場域與產品等創意的運用。整個創意生活產業的核心，融入台灣的產業經驗與生活文化，達到經濟發展與生活品質共榮共生的發展模式(林榮泰，2011)。

楊佳勳提到的新消費工具理論，也就是所謂的 M 型(McDonald，麥當勞)消費工具到 S 型(Starbucks，星巴克)新消費工具，也屬體驗經濟的一環。他認為麥當勞式消費所獲得的滿足，是生理的滿足，是快速消費之後就消失的服務經濟；但是星巴克式的消費，所給人的卻是一種深刻的體驗，消費者在星巴克消費所獲得的不只是一杯咖啡，而是一種悠閒的雅痞生活風格。服務經濟型態下，價格來自於「量」的滿足，即消費者希望付出的代價能擁有物品同時享有服務；而體驗經濟形態下，價格來自「質」的滿足，也就是消費者會願意付出更高的代價購買體驗，物品本身並不是體驗經濟消費的主因(楊佳勳，2004)。

Karl & Ron 提出的新服務經濟，他們認為當服務經濟發展到極致，過度標準化變成了大型的服務販售機，不再具備人性的服務讓消費者厭倦，消費者開始注重差異性，希望能有獨特專屬的體驗，在 1990 年代末期，有前瞻性的企業再度將焦點放回注重顧客的體驗品質上面，開始注意提供個人體驗，從生理上的滿足轉移到精神上的滿足(Karl & Ron，2002)。

筆者認為，符號經濟與體驗經濟，實是環境大趨勢的演變所必然的發展結果。符號經濟，說明在經濟的發展過程中，設計將在各方面佔據商品越來越多的價值比例，沒有用心設計過的商品，將失去最根本的競爭力，因為商品本身的功能性和外觀，已經是最基本的競爭條件了。在符號經濟發展下，設計密集的時代來臨，商品最佳的替自身加值的方式，就是藉由符號的加持，讓商品與眾不同，並且與消費者產生情感連結，讓消費者感動，進而消費。然則設計密集之概念，也不僅僅運用於文化符號的轉化，更多的是可以運用在整體流程之構思，也當屬於設計密集加值之範疇。在發展經濟的過程中，如何達成與實踐「設計密集」的概念，蓋也是本篇論文重點研究的主軸之一。

在體驗經濟的部分，也是現代必然的發展趨勢之一。隨著經濟發展，從初級產品、商品的生產，漸漸要求高品質的服務提供，消費者才能夠獲得滿足。當服務漸趨一致化與大量複製，價值又再度降低，此時消費者希望能夠擁有獨一無二的體驗，體驗遂成為重點的經濟內涵。客製化又用心設計的體驗，消費者將願意花更多的花費去體驗這種專屬的體驗，因為其特殊、專屬個人。創造這種體驗，也將帶給初級產品、商品、服務等，更高的價值和競爭力。體驗之打造，其流程和設計密集的概念也密切相關，其關聯與運用實踐也是本研究所關心者。

雖然目前世界經濟演變已朝向兩者的發展，但是在實踐的方法與手段上卻過於廣泛，難以一一深究。故在研究對象的選擇上，筆者著眼的是文化創意產業。因文化創意產業之概念與發想，與研究主軸之符號經濟的設計密集，以及體驗經濟的體驗打造，頗有可運用及可實踐之處。文化創意產業是近年來廣為世界各國所推崇與致力發展的產業，內容多元又範圍廣泛，所帶動的經濟效果也十分的顯著。欲以文化創意產業做為研究之主題，必須先針對文化創意產業的定義與內涵，做一整理與回顧，方便理解該產業。是以在下文中，將針對世界各國對文化創意產業之定義，以及文化創意產業之相關理論，做文獻的回顧整理，以能對於文化創意產業之理解與認識，能有初步的輪廓概念。

三、文化創意產業

對於文化創意產業一詞，有各種不同的說法和定義。依照 Richard Caves 的說法，是一種將藝術文化，以契約的方式與商業合併的產業銷售手法，是依循文化價值行走的商業模式(Richard Caves, 2003)。而最先發展文化創意產業的英國，其將「創意產業」(Creative Industries)定義為：「起源於個體創意、技巧及才能的產業，通過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會。」聯合國教科文組織(簡稱 UNESCO)對文化產業的定義則是：「結合創作、生產與商品化的方式，具有無形資產與文化概念的特性，基本上受到著作權的保障，而以產品的或是服務的形式呈現(夏學理, 2008)。」

文化創意產業，依照字義可以拆解成文化、創意、產業三部分，乃是以文化為基底，以創意為手段，去達成產業發展的目標。文化創意產業所定義的文化，指的是有形的「文化產品」，而不是「文化價值」，是物質而非精神。「文化產品」是一種有形的「價值」，以價錢多寡，並不完全取決於物質的實用性，而是對於物質自身更高的品質要求，以讓消費者會在精神層面尋求滿足。文化創意產業指的是透過藝術性方法使產業升級或是被大眾接受的過程，不論是來自靜態的視覺藝術，或者是動態的表演藝術，或者是兩者交替的藝術營銷，都是屬於文化創意產業的範圍。文化創意就是藝術創意，有創意才有產業，有產業則要有利潤收入(黃光男, 2011)。為了達成經濟成長的目的，文化創意產業必須藉由商業的操作方式在全球市場中以藝術、具文化內涵的內容，借助科技的傳輸效果將文化產品輸送至全球市場(邱誌勇、劉柏君、廖淑雯, 2004)。

針對現在世界各國對文化創意產業的定義，約莫可以歸結出三項文化創意產業的核心要素：一、以創意為內容的生產方式；二、以符號意義為產品價值的創造基礎；三、智慧財產權的保障(夏學理等, 2011)。簡言之，文化創意產業，就是一種以文化和創意為核心的產業型態，在受到智慧財產權的保障之下，不但能夠創造出財富與就業機會，而且還能提升生活品質。文化創意產業因其自身的

獨特性、不易模仿性和低競爭等特性，成為世界各國競相極力發展，並成為新的經濟發展的活力來源之一。

在文化全球化的環境中，必然可以看到下述文化特徵：一是文化產品的商品化，不再是獨一無二的典藏文化品，而是可以量化的精緻品；二是文化經營的企業化，凡事講究成本，並做最有效率的行銷方式；三是文化消費的流行化，使文化特徵為品牌作為時尚的標誌；四是文化疆界的模糊化，在實用性、便利性與時尚文化，通常已沒有文化特定的族群，對於年輕一輩來說，何者更適合生活常態就習慣何者，這是文化新視野的文化特徵。為了維持高品質的文化生活，對於國家、地區產業的目的，各國均在「同中求異」或「異中求同」，希望在國力增強方面能有所作為，紛紛提出相關的文化產業政策。

總言之，不獨獨是文化創意產業，任何產業都需要創意加值，而創意本身也都需要一定的「價值定位」，以使每一項產品(或服務)可以獲利。除了產品(或服務)應該要經過創意設計而創造價值之外，從產業內外部的整體設計、生產製造、行銷、售後服務以及品牌形象塑造等流程，均需要透過創意來思考其過程與執行方式，如何以最少的資源投入，創造出最大的想像與增值空間，製造出最大的效益產出，是發展文化創意產業必須之思考。無論是有形之文創產品，或者是無形之文創服務，均需成為具有代表性意義的符號，要讓產品(或服務)的價格提升，就得讓符號的價值的提高，為符號創造價值。如何將文化創意成功的商品化，不管其形式是有形之物體或者是氛圍的體驗，乃是文化創意產業之核心。

第三節 研究方法與範圍限制

一、研究方法

(一)個案研究法

個案研究法是從單一個案開始，乃探索事務的初端。個案研究就像是一個漏斗，研究前端是寬廣的一端，研究者盡量蒐集可能成為研究主體或資料來源的對象與地點、可能的研究落點與佈下研究大綱，然後進行資料蒐集起、檢視與探索資料，並決定研究進行的方向。隨著工作進行逐漸收攏對焦，此時研究活動縮小到特定的研究場域、對象主體、素材課題、問題與主體。從廣泛的探索開始，挪向較具體的資料蒐集與分析。個案研究只對特別的個人或團體蒐集完整的資料，再對問題的前因後果做深入的剖析。個案研究法是對一個場域、單一個體、文件資料儲存庫或某一特定事件做鉅細靡遺的檢視，是指採取各種方法蒐集有效的完整資料，對單一的個人、事件或社會單位做縝密而深入研究的一種方法。

所謂個案，必是有問題的事件，所以把「個案法」(case method)稱為「問題法」(problem method)。其一，為能使研究者提出可以解決問題的可行方案，每個個案應該要有一個或數個中心問題，這些問題可能相當清晰，或是可能不甚明顯，稱之為「潛在問題」，則必須經過研究分析之後才能顯示。其二，個案法有其實務面，不盡是羅列問題，更能解決問題的有關資料的周延。

個案研究之問題取向與目的性，約略如下：1、描述與分析情境、事件或過程。由特定的情境中的參與者，所說出的議題或過程，提供詳細的描述與分析。2、提供建立假設的來源，可以發展概念或模式。許多研究者認為，個案研究不能作為考驗假設或建立結論的方法，但不失為試探與發現取向的研究。3、確認政策問題或解決問題。主要是解決個人、個案、事件、社群的問題。4、提供具體的實例，貢獻在於量化研究的先驅及大規模研究方案。從個案研究所獲得的具體實例，可以更容易幫助了解、歸納、分析所發現的普遍性原則，與協助詮釋較狹隘的焦點研究。5、評鑑方案的具體化。評鑑是組織內有系統的研究，使革新或方案能發展成為更富結構性設計之前的價值判斷。質性研究的個案研究易於評

鑑雙方之溝通，及彰顯組織之成果、過程與價值(陳萬淇，1995；王文科，1994)。個案研究實施的流程，可以精簡歸納為三個步驟：先確定個案研究對象、透過各種方式調查並蒐集所需資料、進行個案分析研究在寫出分析報告。

(二)深度訪談法

所謂的深度訪談法，即是基於特定目的去拜訪他人，藉由對談的方式而獲知受訪者對於特定事項的意見，即為訪談(interview)。訪談通常採取一般對話的形式進行，但有別於一般的日常對話。二者的差別在於：一、訪談具有明確的目的，因此對談的歷程與內容，均經過特意的安排和控制，以便取得所要的訊息。二、進行訪談的過程中，訪問者與受訪者的關係並不對等，主要由訪問者向受訪者探求訊息，而且這種關係得雙方默認(Kadushin，1990)。

訪談法有些類似於口頭的問卷調查。訪問者以面對面的方式向受訪者提出問題，受訪者不需在問卷上填答，而以口述的方式直接回答訪問者的問題。因為受訪者的答案沒有預先設定的形式，所以受訪者的答覆紀錄，往往以逐字稿的方式記錄下來，以免因為有缺漏，導致資料分析時對受訪者看法的誤解。深度訪談法視為質性的研究(qualitative research)，研究者將訪談過程視為交談事件(speech events)，且強調訪問者與受訪者雙方共同進行建構的過程(Mishler，1986)。

深度訪談法，並非訪問者去挖掘受訪者既有的想法與情感，而是透過雙方互動的過程，就若干議題經由對談，互相感染情緒，建構選擇與決定的經歷，而思考出的意見。因此深度訪談所得之資訊，是訪問者與受訪者藉由持續互動歷程共同營造而來。深度訪談的內容因訪談狀況而變，是訪談過程中訪問者與受訪者雙方共同做成的決定。過程中，雙方呈開放式互動，採取開放式問題與隨機應變的回答程序，為半結構式的調查。著重的訊息在於全面性深度的陳述意見，故受訪者數量難以增加，為小樣本的調查，受訪者為獨特個體。訪問者態度投入主動，積極參與議題的討論與受訪者的思緒建構。深度訪談法適用於專家訪談，以取得與一般受訪者難以提出的專業見解(管倖生等，2007)。

訪談方向的選擇方面，將有兩個方向去做訪談。其一，乃是針對 The One 中山概念店的經營與設計密集加值做訪談。內容包含 The One 中山概念店行銷包裝故事性、品牌打造、新東方風格的設計理念、設計目標及達成預想、產業化過程的對象構思等等，訪談對象是 The One 產品設計部經理以及資深設計師翁俊杰先生。其二，針對 The One 南園人文客棧，將針對園區的體驗打造的做訪談，訪談內容包含園區設計密集是如何達成、遊園與餐廳與旅館三者結合之構思、舊有歷史遺跡轉型經營、設計密集之故事性選擇、品牌楷模的範例建構等等。訪談對象是前 The One 南園開發處總監與前 The One 行銷副總呂家玟小姐。

二、研究範圍限制

本篇論文的研究範圍限制，有以下五點：

(一) 本研究具有時間的斷點性。因為作為個案研究的 The One 異數宣言，是在 2003 年成立之後，至今依舊持續穩定發展中的設計企業集團。所以對於研究範圍上，是有時間點的侷限性存在的。因為本研究之個案，依舊在持續穩定的發展中，發展的業務與累積之經驗等等都是不斷的前進變化的，所以本篇論文僅能就到 2012 年為止的資料作蒐集研究。至於未來如何變化，蓋不在本篇研究的範圍內。同時，本篇論文的立論，也是針對此時期之所得資料整理之後的呈現，至於後續變化之影響，亦非本篇論文可控制之因素。是以筆者僅能針對撰寫論文的研究時間斷點作為本篇論文的研究範圍限制。

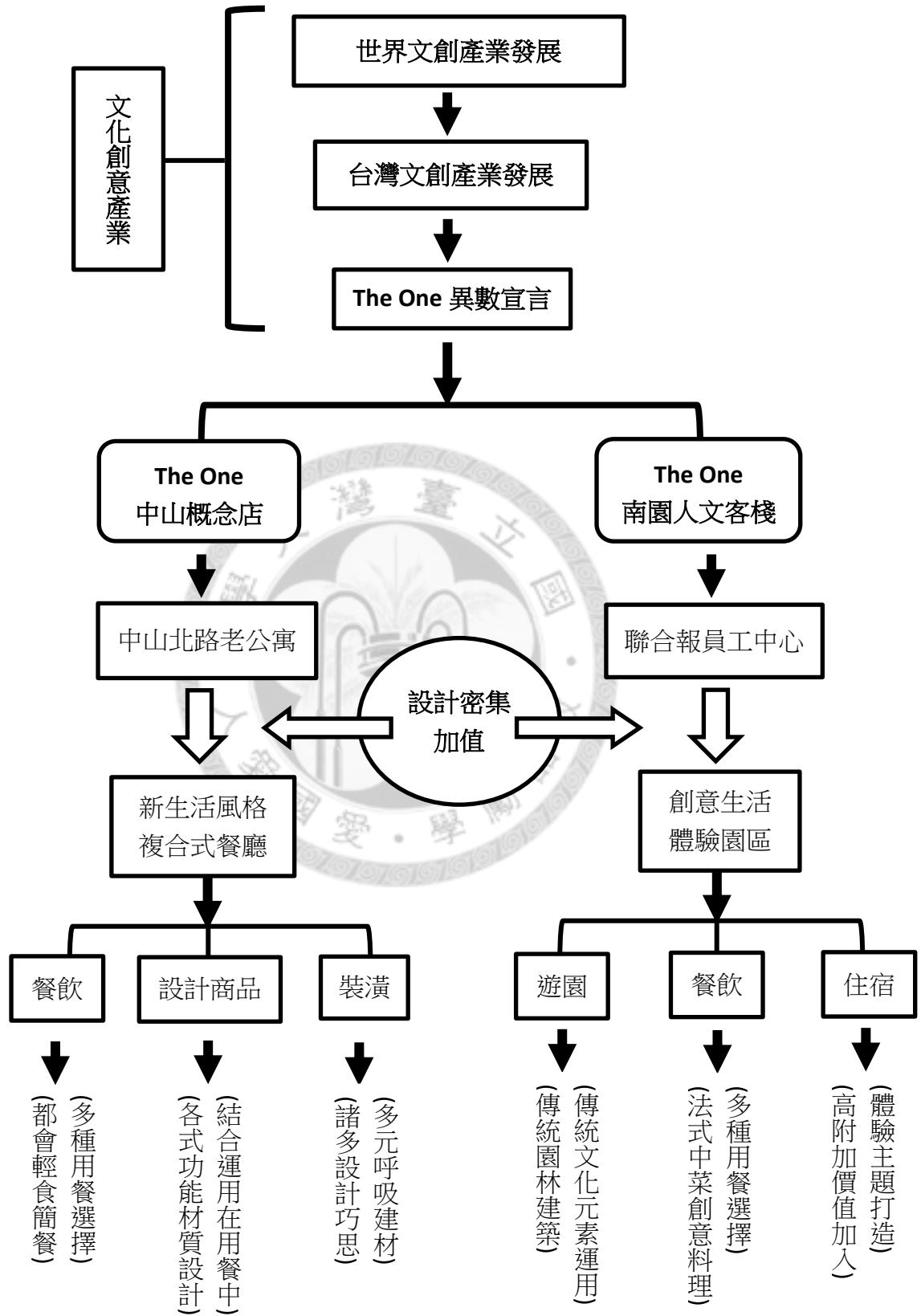
(二) 本研究是以台灣的在地設計產業之發展，作為空間地理上的研究限制範圍。選擇以台灣在地的設計產業作為研究範圍的限制，也是因為要結合在地發展，方才有參考的價值，也更能提供思考台灣未來發展之路的省思。是以雖然 The One 異數宣言有將其展業務拓展到中國的北京等地，然則本篇論文僅以在台灣本地發展的 The One 中山概念店，以及 The One 南園人文客棧作為個案研究的對象。北京店與對岸之範疇，也不屬於本篇論文研究的範圍內。

(三) The One 異數宣言企業集團的業務範圍，本篇論文僅以 The One 中山概念店以及 The One 南園人文客棧作為研究對象。而本研究選擇兩者作為研究個案之原因，乃在於兩者皆符合符號經濟之設計密集的實踐，以及體驗經濟的體驗場域創造，與研究主軸相符。至於 The One 異數宣言其他業務，則不在本篇論文研究範圍，包含 The One 異數風格旅行社以及品牌整合顧問服務等等。The One 異數風格旅行社的業務範圍均在中國，其遊歷之地點也皆非是在台灣，是以雖有設計密集之加值過程，依舊捨棄作為研究之對象。品牌整合顧問服務，則涉及其他企業隱私，同時亦欠缺體驗場域之營造，亦不與本篇論文的主軸貼近，是以亦不在本篇論文研究的範圍限制之內。

(四)本研究雖有消費者訪談，但是也僅就與本篇論文相關者做整理研究，對於消費者心理學、不同消費者的接受喜好程度、消費者之間的個體差異等研究，雖然屬於重要的參照因素，但蓋不在本論文研究範圍內。本篇論文僅就來訪 The One 中山概念店以及 The One 南園的消費者們，其對於兩個案的設計密集加值的接受度，還有整體的體驗場域的氣氛接受度等等，做研究資料的蒐集整理，以輔助本篇論文的整體立論，可獲得消費者之數據支持。其他面向的消費者研究，則不在本篇論文研究範圍限制之內。

(五)本研究主軸在於探究 The One 中山概念店，以及 The One 南園人文客棧兩個案是如何實踐設計密集，以及打造體驗場域。設計密集的加值具體成果，包括實際經濟效益數據成長等等，並非本篇論文之研究主軸。本篇論文僅以符號經濟之設計密集實踐方式，以及體驗經濟的體驗場域打造方式，以個案研究做整理呈述。設計密集之實踐方式甚多，本篇論文也僅以此兩個案做整理呈現，以期能對於欲從事設計密集加值者，能有參考之價值。

第四節 論文架構圖



本研究的論文結構，共可分成三個區塊。首先第一部分，是先針對關於世界文化創意產業之發展現況，整理出具有代表性的西方國家與東方國家，除舉之說明世界發展文化創意產業的趨勢之外，更希望能從前者之經驗吸取借鏡之處。其次，由世界到台灣，回顧台灣發展文創產業的歷程與成果。最後，再以台灣發展成功之設計企業 The One 異數宣言作為整理對象。選擇 The One 作為研究之主題，蓋因其乃善於發揮設計力執行設計密集之企業集團，頗與本研究之研究主軸貼近，又屬於台灣新興的文創產業之一，乃選之作為研究對象。

第二部分，以 The One 異數宣言的發跡點－The One 中山概念店為個案研究。分析 The One 如何以此空間，展現其設計力，實踐設計密集，並且打造餐廳的用餐體驗場域。解析其構成元素，可分為三部分：餐飲業務、自創品牌設計商品、以及店內的裝潢設計。餐飲業務，以多種供餐形式之提供，以及都會輕食簡餐為主。此部分，筆者親訪進行田野調查與消費者訪談，取得一手資料以做佐證分析之用。自創品牌設計品，具備各式功能與材質設計，運用於餐飲的成套餐具之中，本研究整理其設計品項列表呈述。最後，整理店內的設計巧思與多元建材運用，以理解 The One 中山概念店的設計密集執行與餐廳體驗場域感受。對於整體的 The One 中山概念店之設計執行，也透過深度訪談取得相關資訊。

第三部分，乃是 The One 後來接手聯合報系的南園，更名為 The One 南園人文客棧的個案研究。從原本的聯合報員工中心，透過設計密集之發揮，打造成創意生活體驗園區。The One 南園人文客棧的經營業務，更是在 The One 中山概念店的基礎上提升，結合遊園、餐飲、住宿三者，加入許多設計打造體驗園區。遊園部分，以原本的傳統園林建築與文化符號為園區的體驗硬體，再輔以細部的設計增值。餐飲部分，以在地食材做成法式中菜創意料理，搭配多種供餐形式的提供。住宿部分，除了全面格局佈新之外，另又增加了許多高附加價值的設計，以提高體驗品質。本研究蓋將針對這三部分，先蒐集整理相關之文獻，再以個案研究以及深度訪談法補足資訊，並加深行文立論基礎。

第五節 論文章節組織安排

本篇論文的章節組織安排，首先第二章將從國內外的文化創意產業談起。從英、美、澳、日、韓、中等六國發展文化創意產業的方式，透過整理後可以看到世界各國均以發展文化創意產業為重要的經濟政策。透過了解世界發展文化創意產業乃為潮流之後，再來討論台灣的文化創意產業之發展、成果，與檢討。台灣文化創意產業從設計產業與傳統手工藝，兩者相互發展與結合的歷程，在過去這十幾年中皆頗有斬獲，甚至還由公部門推動相關的工藝設計品牌。但台灣文創發展仍有其侷限與瓶頸，故需以台灣成功的文創個案，探究其如何透過設計密集加值，來成功拓展發揚。本研究選之個案即為 The One 異數宣言，從其成立與發展，到理念之宣揚，最終發展至國際推廣。選擇 The One 異數宣言，探究其成功運用設計密集替產業加值，仍需從實例中去分析其實踐。The One 中山概念店與 The One 南園人文客棧，皆為其旗下成功個案；The One 中山概念店透過自創品牌的文化設計商品，結合餐廳等多角化的經營，而 The One 南園人文客棧更在此基礎上，創造體驗園區，成就體驗經濟與設計密集之發酵。乃在三四章分別針對兩者進行研究分析，以求對其實踐過程方式做理解。

第三章 The One 中山概念店，此章節將解析 The One 中山概念店的符號運用與體驗運用。從 The One 中山概念店的簡單敘述開始，接續到 The One 中山概念店的設計密集實踐，其設計巧思、經營項目等，最後以訪談在 The One 中山概念店消費者們的消費體驗，作為其體驗過程的反思與檢討，提出針砭以求精進。第三章從 The One 中山概念店的設計密集，由店內的設計密集到設計品的設計密集，所衍生出來的文化符號商品化，以及店內裝潢所打造的體驗價值。更將透過訪談 The One 相關人員的方式對這樣的內容作更深入的了解。

第四章 The One 南園，此章節將解析 The One 南園的設計密集實踐與體驗場域打造。本章將從 The One 南園的發展史開始談起，經歷聯合報系到 The One 接手管理經營南園，兩者之間的改變與轉型，經過比較就可以清楚的理解透過設計

密集，可以讓同樣的硬體設備的環境，呈現完全不同的經濟效益。最後再針對其設計密集之實踐，從文化符號運用以及體驗過程打造做分析研究。The One 南園透過設計密集替文化歷史遺產加值，以及園區的體驗打造之進行與利用，是本章探討之重點。本章也將透過訪談南園相關人員的方式，對其設計密集之加入與體驗創造做更深入的理解與研究。

最後一章，即第五章，乃是結論。本章節將針對前面章節做一簡要的摘要，以對本篇論文做一總結。之後陳述各章節之研究發現，以說明本研究的整體研究成果。並針對研究成果，提出後續可以繼續發酵的建議和檢討，以及對於未來發展的可能性與方向性的展望，同時也針對本研究之缺漏的部分，在此部分補足，方便後面對此相關議題有興趣者，可以立基於本研究之成果，補足本研究所不足與缺漏之處。結論的部分即是本研究的最後精華整理呈現。



第二章 國內外文化創意產業發展

文化創意產業，已經成為近年來討論的熱門議題。本章所討論的，是文化創意產業的一整體發展趨勢。本章節將從世界各國的文化創意產業之發展，展示各國發展之策略與成果，以佐明文化創意產業已成為各國競相發展之趨勢，而台灣在面臨所謂的產業升級的過程中，當然也不得不加入這股世界的潮流，認真的思考台灣發展文創之路。明白此一發展趨勢之後，仍需將視野拉回台灣，觀看台灣面對這一波新的產業潮流，台灣做出什麼相應的努力。台灣提倡文化創意產業已多年，成果又是如何？台灣整體的概況之後，焦點再放回本篇研究討論個案之核心－The One 異數宣言企業集團，說明其發展歷程、核心理念，與具體成果。探討 The One 如何運用「設計密集」之概念，成就一個成功的台灣自創設計品牌的文創產業個案；而 The One 企業集團之成功經驗，望能給予希望發展台灣文創產業之規畫者一個較清楚的脈絡理解。

第一節 世界文化創意產業發展趨勢

世界經濟的演變，是按照一級、二級、三級的產業不斷升級的過程。經歷了工業化時代大量生產製造的階段，各式各樣大同小異、生產過剩與削價競爭的商品充斥，而且此惡性漩渦不斷的循環，讓消費者難以感到商品的價值所在，因而不願再花錢購買大量複製的商品。現在的消費者，反而是希望能在商品的選擇上可以有更貼近自身需求的產品。如何成功捕捉消費者這種消費心態，成為各國發展經濟的重要考量。當世界經濟爆發金融海嘯，經濟不景氣席捲各國之際，以往的工業發展經濟模式動搖，文化創意產業遂在此時出現，成為各國相繼推行的重要國家經濟發展策略。各國推展文化創意產業的方向與作為各不相同，蓋做一整理以便作為借鏡之用。下文將整理英、美、澳、韓、日、中等國的文化創意產業發展，說明各國對於文化創意產業的努力與成果。

選擇這六個國家作為世界發展文化創意產業發展趨勢的說明對象，自也是因為此六國深具代表意義和標誌。英國、美國、澳洲，分別代表了西方國家的文化創意產業發展，同時三者也各自具有其重要的意義：英國因為效法澳洲，發展文化創意產業，順利的擺脫了 1997 年亞洲金融危機所帶來的經濟不景氣，讓其經濟發展成長卓越，足可說明成功發展文化創意產業對經濟成長之貢獻；美國的版權產業，則反映了文化創意產業依賴智慧財產權之保障的重要性，以及國家該如何透過版權和智產權的保護，來發展自身的文化創意產業；而澳洲則是世界最早開始推動文化創意產業的國家，其視野所代表的是發展文創產業最初也最原始的構想，研究其發展歷程與發展成果，深具讓人省思和思考之價值。

日本、南韓、中國，所代表的則是在接觸西方國家發展文化創意產業後，其發酵延展到亞洲國家的代表國家。日本走的是發展觀光為主的文化創意產業路線，將自身文化的元素發揮到極致，讓人對於日本的印象即是彬彬有禮，禪的意境成為文化核心意涵，可謂運用文化底蘊成為發展觀光產業之明鏡。南韓對於台灣發展文化創意產業之意義，乃在於深受 1997 年亞洲金融危機重創而落後台灣經濟發展的南韓，透過政府全力支持文化創意產業，成功的在這幾年扭轉衰退，綜觀現今亞洲的娛樂產業，南韓不僅成為亞洲地區的引領風潮者，經濟發展更超越台灣，直追日本。中國身為東方文化的大宗，文化之深厚只待挖掘與發揮，近年來也開始積極的深耕這尚未開發之區塊，中國對於文化創意產業之推動必將影響根源相近的台灣的脈動，也有必要關注中國文化創意產業的發展。

因此之故，本研究選擇了英、美、澳、日、韓、中等六國，作為世界各國發展文化創意產業之代表對象，除了足以證明世界發展文化創意產業非是一國之例，亦可以從此六國各自的發展層面中發現文化創意產業之發展關竅，也足以作為發展台灣自己的文化創意產業時的借鏡與參考，立足於他國的發展基石之上，方能看得更高更廣更全面，也才能真正掌握文化創意產業的精髓，善用台灣的資源以推動其發展。下文是筆者對六國文化創意產業發展之整理。

(一)英國：英國在 1997 年提出「創意產業」(Creative Industries)的發展策略因應亞洲金融危機之後的經濟不景氣，同年成立「創意產業任務小組」(the Creative Industries Task Force, CITF)，並於 1998 年和 2001 年提出「創意產業圖錄報告」(Creative Industries Mapping Document)，對於創意產業的發展做出檢討與前景評估。英國將創意產業分成十三類，包括：廣告、建築、藝術及古董市場、工藝、設計、流行設計與時尚、電影與錄影帶、休閒軟體遊戲、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦服務業、電視與廣播⁸。從數字面上來看，英國從發展創意產業至今，一年的產值就已超過 1100 億英鎊(劉煥彥，2007)。經過十幾年的施行成效不凡，使如今全球包括歐洲、美洲、亞洲地區的國家，凡有意發展國家創意產業者，無不派員至英國取經(桂雅文，2004)。英國的平均國民生產毛額在推動創意產業之後的十年內，從 1997 年的 22,780 美元快速躍升至 2006 年的 39,559 美元；亦即在十年內足足成長了 74%。(文建會，2004)

(二)美國：美國的創意產業多以「版權產業」(Copyright Industries)稱之。自 1990 年起，美國國際知識產權聯盟(International Intellectual Property Alliance，簡稱 IIPA)便運用版權概念，將美國版權產業不同類別歸結在一起，並計算其所帶來的商業效益對美國經濟的貢獻程度。自 1991 年起開始發表《美國經濟中的版權產業》報告；1992 年 9 月再次發表《美國經濟中的版權產業：1977-1990 年》；1993 年 10 月，每兩年發布美國版權產業的系列報告，反映美國版權產業概況和對經濟的貢獻。⁹美國政府為了保護美國的版權產業，先後通過一系列相關的智慧財產權保護法律，包括《版權法》、《半導體晶片保護法》、《跨世紀數位版權法》、《電子盜版禁止法》、《偽造訪問設備和電腦欺騙濫用法》等一系列的版權保護法規。除了強大的法律保護之外，還實施有效的法律制裁手段，以維護版權利益。美國控告他國企業侵權的跨國訴訟，也已經成為企業發展的常態。美國是目前全世界，透過版權與智慧財產權來保護自己國家的創意產業最積極的國家。此外，美國也

⁸ 參考網站：http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm。

⁹ 參考網站：http://iipa.com/pdf/2004_SIWEK_FULL.pdf。

透過貿易戰與國家實力，來制裁侵權的國家，對自身之保護不遺餘力。

(三)澳洲：澳洲在 1994 年所提出的創意國家(Creative Nation)報告中提及，依據創意國家政策，將文化政策與創意產業結合，是為世界首個以發展文化、發揮創意的先鋒國家。澳洲以文化結合休閒的概念，對於文化創意產業將其分散歸納於多個產業類別之中，不局限於製造業與服務業的傳統思考。對於文化創意產業之範疇的界定，以著作權(copy right)作為產業的區分標準。澳洲在 2009 年成立「創意產業創新中心」(Creative Industries Innovation Center)，讓創意產業以與企業合作的方式進行。這些政策性的推展使文創產業在澳洲獲得很大的利益，其中參與的機構常與著名大學合作推展文創產業¹⁰。而 2005 年成立的「創意產業暨創新研究中心」(CCI)，成為澳洲創意產業學術研究重鎮。這些相關的政策指導，範圍涵蓋了設計、出版、寫作、建築、視覺藝術、電視、廣告、廣播、表演藝術、音樂、互動娛樂等各方面(經濟部工業局，2009)。

(四)南韓：南韓在 1997 年參考英國發展創意產業的構想之後，便快速的透過制定法律，並於 1999 年 2 月發布《文化產業振興基本法》，來宣示要讓文化產業成為南韓的「21 世紀的核心骨幹產業」的決心。南韓政府不但優先制定各項法案，對文化產業做有計畫的推動；更有步驟與規劃的推動，要南韓成為世界五大文化產業國之一。隨即南韓又在 1999 年至 2001 年，先後制定了《文化產業發展 5 年計畫》、《文化產業前景 21》和《文化產業發展推進計畫》，明確描繪文化產業發展策略和中長期發展計畫，推出一系列重大舉措，有力地推動了文化產業的發展¹¹。南韓成功的將影視產業發展到極致，近年來隨處可見「韓流」的影響，韓國電影、電視劇席捲了亞洲，其電影明星與歌星也深受各地歡迎。南韓，其自 1999 年起十年內的 GDP 也表現的相當亮眼。南韓的 GDP 不但自 2005 年起就超越台灣，更於 2007 年創下的 21,761 美元的最高 GDP 紀錄，同時也以差距 4,607

¹⁰ 例如昆士蘭科技大學(Queensland University of Technology)，於 2004 年成立創意產業園區(CIP)，是為一個成功的官學共同合作發展專區。

¹¹ 永春，中國文化報，2003 年 8 月 15 日，第 3 版。

美元的差額，拉開並大幅超前與台灣的距離¹²。南韓在力爭上游的過程中，包括申請世界遺產、藝術雙年展等等，都致力於文化創意產業的提升，結合傳統文化與現代性的國際社會之文化優勢。

(五)日本：日本把文化產業統稱為「娛樂觀光業」，包括：音樂與戲劇演出、電影製作及放映、美術展覽、傳播、體育健身、個人愛好與創作、娛樂業、觀光旅遊等等。在日本 21 世紀經濟產業政策中，已經將「感性產業」(文化產業)列為日本五大新興產業群之一，並認為這將是日本未來經濟發展的主要活力來源(樊勇明，2004)。另外，日本近年加強發展的文化創意產業還有聲像、音樂與音響、遊戲、圖書等方面，日本文化創意產業是以數位技術為支撐，以數位硬體為載體，以文化為內涵的產業(姜毅然、張婉容等，2009)。

日本政府在 1995 年就確立了文化立國方針；2001 年全力打造知識產權立國政策，明確提出要在十年內把日本建成世界第一知識產權國；2003 年又制定了觀光立國戰略。日本政府對振興地方與地方文化也有明確規定¹³。在開拓海外市場方面，亦積極促進「內容產品海外流通促進機構」的設置，並撥專款支持海外市場開拓文化貿易與維護智慧財產權的活動¹⁴。經歷多年的推動，以及長久所累積下來的文化厚度，日本成功的讓觀光產業成為自身文化創意產業的核心。提及日本文化，無不立即聯想到其精緻、細膩、注重每一環節的體貼；日本每年也都吸引無數的觀光客前往日本體驗「精緻文化產業」。

(六)中國：中國在 2000 年通過《中共中央關於制定國民經濟和社會發展第十個五年計畫的建議》。中國文化部設「文化產業司」，負責「研究擬定文化產業發展規劃和文化產業發展政策、法規；扶持和促進文化產業的發展與建設；協調

¹² 南韓因為 1997 年的亞洲金融風暴使得 1998 年的 GDP 低於台灣近 5,200 美元，但在 2006 年卻已經超過台灣達 2,343 美元。1997 年南韓的 GDP 為 11,237 美元，台灣為 13,904 美元；2006 年南韓 GDP 為 18,373，台灣為 16,030 美元。資料來源：經濟部統計處。

¹³ 包括重新發掘、振興具有地方特色的文化遺產、民間藝術、傳統工藝和祭祀活動等；制定長期規劃，對地方特色的文化藝術提供綜合援助.....等等。

¹⁴ 參考網站：<http://media.people.com.cn/BIG5/22114/42328/61182/4259172.html>。

文化產業運作中的重大問題」¹⁵。2001 年將文化創意產業納入全國「十五規畫綱要」，發表「2001-2002 中國文化產業藍皮書總報告」。聯合國教科文組織並將中國視為五大文化產業高度發展國之一¹⁶(張曉明等，2006)。1999 年成立北京大學文化產業研究院，整合文化產業相關研究資源，促進產、學、研一體化。2002 年 6 月，中國文化部在該研究院建立「國家文化產業創新與發展研究基地」¹⁷。2010 年 11 月，於北京開辦文化創意博覽會，展示中國發展文化創意產業成果，也代表中國與世界的交流日益頻繁，文創商機成倍數成長。目前的趨勢指向「前十年是中國經濟崛起的時代，後十年是中國文化與創意崛起的時代」，文化創意產業已經成為中國的重要產業之一，北京文博會的出現更有劃時代的意義¹⁸。2011 年，在北京所舉辦的「北京國際設計三年展」¹⁹，更展現了中國想要發展成為「東方設計重鎮」的決心。

第二節 台灣文化創意產業發展

一、台灣文創產業的發展歷程與成果

台灣在 1981 年成立文建會，文建會的使命為協調文化事業的工程，發揚文化治國的潛能，達成「文化產業」的目標。1995 年，文建會在「文化產業研討會」中提出「文化產業化，產業文化化」之後，台灣文化產業隨即以「社區總體營造」為核心。2002 年，行政院提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，將「文創產業發展計畫」列入，與「新故鄉社區營造」和「水與綠建設」結合，希望打造台灣成為綠色之島，成為華人世界文創產業的領導者。2002 年 5 月 31 日，行政院通過「文創產業發展計畫」。2002 年 10 月 1 日，成立「經濟部文創產業推動小

¹⁵ http://www.ccnt.gov.cn/gsjpd/whcy/cysjs/t20060817_29420.htm。

¹⁶ 其他四國是日本、美國、英國、德國。

¹⁷ 北京大學文化產業研究院網站，2007。 <http://www.icipku.org>。

¹⁸ 中國經濟網， <http://www.ce.cn/culture/zt/dwjzgbjgwhcycyblh/>。

¹⁹ 北京國際設計三年展 (Beijing International Design Triennial) 由中華人民共和國文化部、中華人民共和國教育部、中國文學藝術界聯合會和北京市人民政府共同主辦，由清華大學、北京歌華文化發展集團和北京工業設計促進中心共同承辦。展覽採取國際通行的三年展模式，以三年為週期，面向全球徵集設計師和設計作品。首屆三年展將採取主題展的形式，圍繞“仁：設計的善意”。資料來源：<http://www.bidt.org/doc/2/5.html>。

組」及辦公室，負責跨部會整合與文創產業相關政府單位窗口聯繫，編纂文創產業發展年報。2003年3月，行政院將「文創產業發展諮詢委員會」改制為「文創產業發展指導委員會」，行政院政務委員陳其南擔任招集人，結合產官學會負責政策指導。2008年，第二期文創政策啟動，文創產業政策由文建會取代文化推動辦公室角色，擔任幕僚單位。2009年5月14日，推出文創產業發展方案，為2009年到2013年間達成發展目標(黃光男，2011)。

台灣在發展設計產業²⁰方面，「設計產業發展旗艦計畫」是行政院六大新興產業振興方案之一，為協助臺灣產業從「臺灣製造」升級為「臺灣設計/品牌」，並結合科技優勢，引領臺灣從「科技島」邁向「美麗創意島」。引導產業兼顧研發生產、設計創新、優質生活及永續平衡，提升產業附加價值、落實全民美學素養，打造國家競爭力，促使臺灣成為「亞太地區具有知識運籌能力之創意設計重鎮」。具體的成果包括協助臺灣廠商及設計公司參與國際4大設計獎項²¹、辦理臺灣設計博覽會²²、帶領臺灣設計業者以「臺灣設計館」形象參與國際指標性會展，提供國外買主設計服務及設計精品採購等等(文化創意產業發展年報，2011)。

在傳統工藝產業方面，國立臺灣工藝研究發展中心於2003年起至2007年間執行第一期計畫：「挑戰2008國家發展重點計劃—文化創意產業發展計畫」之子計畫「傳統工藝技術」，是為進行觀念推廣及環境整備奠立基礎。且在推動第二期計畫(2008-2011年)時，更獲得行政院肯定，於2009年5月將工藝產業納入六大旗艦計畫之一，並修正為2008-2013年的六年期。在第二期計畫中，工藝中心強調以「強化創新研發設計」及「拓展行銷通路」之二大實施計畫策略，三大行動方案²³之11項重點計畫執行，亦同時進行「工藝創新育成中心基地硬體設施

²⁰ 設計產業是指以設計思考活動為核心價值的產業，其主要以設計產品與服務設計為兩大範疇主軸，同時若延伸其設計思考活動之概念，則可以將設計產業再往外延伸擴及活動設計及空間設計等相關產業。

²¹ 德國 iF 及 reddot、日本 Good Design Award、美國 IDEA。

²² 本展至今已第 8 屆，累計參觀已超過 220 萬人次，為亞洲最大創意設計交流平臺。旨為提升全民對創意設計之認知，體驗設計對於生活環境與產業發展所創造之價值。2 年計引近超過 69 萬人次參觀。每年皆有日、法、德、英、韓等國 200 家廠商參與、展出產品 1,000 件以上。

²³ 包含卓越研發行動方案、產業跨業合作行動方案、「大品牌」形塑行動方案。

整建計畫」，以加速工藝產業精質化的歷程，並讓臺灣工藝產品優質設計與品質，行銷國內外、提高市占率，提升國家形象及文化競爭力。

「Yii 品牌」²⁴是工藝中心與台創中心共同合作「工藝時尚計畫」²⁵時所創立的 brand，也是臺灣首次以公部門的力量，建立臺灣工藝產業優質意象品牌。國立台灣工藝研究發展中心推動 Yii 品牌，目的是在於透過當代設計轉化傳統台灣工藝，為之注入新觀點及新生命，並將精緻的工藝作品帶進日常生活。「Yii 品牌」融合了先民的生活智慧，與當代先進設計觀點，透過精湛工藝及產品製作的最高水平，完美呈現產品的細節及品質；企圖為使用者和製造者、設計者之間，建立更具意義、情感及深度的連結，並為當代環境構築富含美感的聰慧生活方式。「Yii 品牌」以人文及自然之間的和諧關係為出發點，多數產品採手工適量或限量製作，並於製造流程中摒除造成環境負擔的因子，以示尊重環境與大自然的決心。²⁶「Yii 品牌」運用台灣的文化概念與多樣式的材質組合出多樣性的作品，其中竹編、竹藝、竹材的運用的作品，更是得到外國設計展的肯定。

台灣推動發展文化創意產業迄今，業已 30 年的光陰，在文創產業的各方面也都有些發展的成果。但是未能就此自足，對於台灣文創現今發展所面臨之困境，也需對之針砭和檢討，期望從過去之發展瞻望未來。

二、台灣文創產業發展之困境與方向檢討

對於發展文化創意產業，臺灣其實是具有相當多的優勢的。臺灣是多元文化匯集之地，兼具民主開放的社會，加上教育普及程度相當高，在人才的培育及

²⁴ Yii，音同於中文字「易」，所指即是事物的易變與轉化。Yii 也有「意」及「藝」的諧音，具有創意、工藝及藝術之意涵。

²⁵ 2007 年起至 2008 年，國立台灣工藝研究發展中心與台灣創意設計中心共同推動工藝時尚計畫；此計畫最早的出發點，是希望讓工藝回歸到生活的本質，藉由工藝和設計產業的連結，以及此二領域之專業人士的共同創作，達成跨領域合作之綜效。此階段作品已可看出 2009 年工藝時尚成熟期的初步醞釀；已可見若干具潛力作品的出現。自 2009 年起，工藝時尚計畫正式進入成熟期，開始進行大規模的國際合作及跨域合作，以竹藝、竹編、木雕、漆器、細銀及陶瓷等工藝領域的系列作品正式進軍國際，並將持續辦理計畫推動工藝及設計跨領域研發，以促進台灣工藝設計的全面復興。

²⁶ 參閱網站：<http://www.yiidesign.com/ch/about.php?id=1>。

文化水準上於亞洲國家當中都相當算是突出，投入文化創意產業的發展潛力無限。尤其現今兩岸開放，兩岸經貿關係逐步正常化，華文市場也漸漸成形；臺灣近年來成為精緻、創新及當代華人文化的孕育地，影視和流行音樂產業更是引領風潮。因此兩岸和亞洲華人所形成的新的大華語市場，對於臺灣來說是一個難得的新契機。而臺灣在中小企業、資訊通訊硬體產業的發展過程中，所累積的資金、人才、創新技術、靈活應變能力，以及在全球產業價值鏈上的操作經驗和專業，恰可移轉至文創產業做良好的發揮。

然而臺灣在推動文創產業方面與其他國家相較，整體而言並未見具體的成效，究其原因主要在於根本結構性的問題：如推動文化創意產業之法規與發展機制尚未完備；文創業業者多屬微型經濟規模，現有融通及評價制度不足，業者不易取得產業發展資金，尤其中小企業為主的台灣更需要此類的資金支援以解決草創期的資金出口；文化創意產業分由不同部會主政，資源分散，缺乏整合機制；內需市場及國際市場都仍待開拓；產業基礎研究不足，藝文資源產業化程度低，產業鏈未能建立等等。再者，近年面臨全球金融海嘯來襲，各國莫不審慎思考如何刺激景氣及提振產業發展，解決企業生存危機。高度仰賴出口市場的臺灣，受到衝擊的不僅是原已有相當規模的製造業及電子業，文化創意產業也無法倖免於難。在經濟衰退之情形下，民眾消費緊縮，文創商品及服務往往非為必要性民生支出，使得產業的推展面臨嚴峻的考驗(文化創意產業年報，2011)。

臺灣在 30 年前，因為發展高科技產業躍升為亞洲四小龍之首，同步順應世界潮流推廣文創產業；30 年後的現在，遭逢全球經濟都在衰退的困境，此時正是台灣的危機亦是轉機，必須要仔細的審視台灣的文創產業發展。參看其他亞洲國家，南韓因為發展文化創意產業，成功地擺脫亞洲金融危機，急起直追甚至還超越了台灣；日本經濟經過黃金期後的雖然長年停滯，但觀光旅遊產業卻因為將自身文化特發揮到極致，而讓日本的精緻文化體驗成為眾口皆碑的「品牌」，每年都吸引許多觀光客再次前往體驗，也讓日本的文化創意產業活力源源不絕。就

連鄰近的中國，憑藉著長久累積又紮實的東方文化基底，近年來也開始在文化創意產業這一領域之中急起直追。不但舉辦起國際級的文化展覽會，宣示中國要領導東方文化的雄心昭然。台灣的文化創意產業算是方才起步，雖已落後日本與韓國等，然則若能善用台灣文化獨一無二的特色，並且審慎思考台灣的文化創意產業發展方向，未來仍有無限的發展潛力。

思考台灣文化創意產業之發展，台灣應該要做的改變是維持以往的低成本(cost down)的優勢，加強設計的價值提升(value up)，並以文化加值設計的價值增加(value added)。換言之，台灣過去努力於生產「實質產品」，現今要追求的是文化加值設計的設計密集的「內容產品」。過去世界只知道 Made in Taiwan，現在台灣應該追求的是透過創意的 Design in Taiwan，而未來則須進入 Branding in Taiwan 的境界。設計是文化創意活動，其最終目的在於形成生活文化，營造人性化的生活環境。如何經文化轉換為創意，加值產品的設計密集，乃是台灣在思考發展文化創意產業時所應該要注意到的重點(林榮泰、王銘顯，2008)。

文化創意產業的發展方向甚多，所搭配的文化活動也甚多，約可整理成數個項目，以便於參考文化創意產業的內涵和實際功效：一、美術展覽，可帶動純粹的美學研究與興趣，創新的作品也可帶給社會發展的思潮啟發。另外，藝術創作所衍生的文創產也都有其獨特的價值。二、嘉年華會，包含節慶活動，其強調生活與娛樂的綜合性文化表現，皆是文化創意的結果。三、書展的舉辦，書展可謂是高度文化產業，圖書交流越盛行，其文化素養與創意也越高。四、大型國際活動的展現，如奧運、世博等，除了是國力展現的場所，同時也是藝術加值的大好機會，所帶動的周邊商機亦是無限。五、打造文化都市，此為從歐洲開端的促進都市振興傳統文化的方式，歐洲許多國家已經採取相關的措施，經營文化都市²⁷。六、紀念館或是名人塚，例如希臘的古神殿、中國帝王的陵寢等等。七、宗

²⁷ 關於打造文化都市，歐洲共有十項措施如下：1、歐洲聯盟(European Union)；2、文化歐洲之城(European City of Culture)；3、歐洲文化首都(The European Capital of Culture)；4、文化 2000 計畫(culture 2000)；5、歐洲文化公約(European Cultural Charter)；6、歐洲文化月(European Culture Month)；7、歐洲遺產日(European Heritage Days)；8、世界遺產(World Heritage)；9、世界遺產城

教文化的展演，也是吸引人前來探訪的一種文化味道。八、自然景觀的欣賞，有季節性的花季也是一大特點，如日本的櫻花季、荷蘭的鬱金香²⁸。

在這樣多樣多元的文化創意產業發展方向之中，The One 異數宣言所採取的是全然不同的一種文創方式。因其運用設計密集之概念，來替產業增加價值，深與本研究之主軸相符，也在目前的文創產業之中，算是相當難見的一種經營方式。是以在下文將針對 The One 異數宣言企業集團，對其企業集團的發展與成果，以及其經營理念，還有集團朝國際化發展的趨勢，予以整理，期能對 The One 異數宣言企業集團能有初步的了解，方能針對其設計密集之實踐過程和方式，依其之成功個案－The One 中山概念店與 The One 南園人文客棧做個案研究。

第三節 The One 異數宣言企業集團

一、The One 異數宣言之成立與發展

2003 年，The One 異數宣言成立，初始公司是創立於羅斯福路上。2004 年，於中山北路成立 The One 中山概念店。創辦人劉邦初²⁹，是苗栗客家人，自幼喜歡中國東方文化，曾擔任台達電子文教基金會副執行長。當他離職後，看到台灣文化創意產業的發展前景，加上自身熱愛文化與藝術的心不減，遂決心投入創業與自創品牌經營。The One 執行長劉邦初，與前同事李英傑、黑白創作攝影家林雅文等一群好友，合作創立了 The One 異數宣言股份有限公司，將品牌定位為生活精品品牌。從創業至今，以設計力與生活美學出發，跨足整合設計、概念場域、文創體驗園區、旅行社經營等事業領域，提供顧客從五感六覺³⁰的氛圍與實際使用經驗中，體驗 The One 所傳達的生活美學，並且也成功塑造了 The One 異數宣言成為新生活風格演繹家的地位。

市計畫(World Heritage Cities Program)；10、城市遺產與觀光(Cities Marketing and Tourism)。

²⁸ 黃光男，2011。

²⁹ 劉邦初，1958 年出生。台灣東吳大學社會學系畢業，曾擔任台達電子總公司全球策略規劃處公共事務部經理，以及台達電子文教基金會副執行長，現為台灣生活品牌 The One 異數宣言股份有限公司 CEO 兼共同創辦人。。

³⁰ 此為市場管理行銷的用語。所謂「五感」是指：尊重感、高貴感、安全感、舒適感、愉悅感。「六覺」是指：視覺、聽覺、觸覺、嗅覺、味覺、知覺（下意識）

The One 異數宣言之命名，也可看出其所追求的品牌定位與背後蘊藏之文化意涵。所謂異數者，取自《春秋左傳》：「名位不同，禮亦異數」，為一份與眾不同的特性與東方人文素養的內蘊。宣言，是創業團隊對這份品牌志業的堅持與執著。取名「異數宣言」，代表 The One 對於美好生活的想望，透過設計、人文、藝術與創意，共同耕耘出生命的深度、厚度與廣度³¹。從名稱的取名，為 The One 定下了品牌的目標與方向，堅持人文素養的核心價值，以創意與設計做為理想的揮發，創立了以設計為主的執行團隊與自創品牌。

身為新創立的公司，擁有相當好的生氣與活力，更有想法與創意，但是關鍵還是在於要如何打開市場的能見度、提升顧客的知名度，The One 異數宣言之崛起，端賴將「價值槓桿」發揮到淋漓盡致。創辦人劉邦初在 2009 年接受《能力雜誌》訪問時曾說過：「因為曾在大公司任職，深知大公司運作的嚴謹度，也學習到資源該如何運用和分配，才能產生最大的效益。如果手上僅有一點點資源，就必須善用「價值槓桿」，用最少的資源投入獲取最大的價值。「價值槓桿」是我們行動的價值思維(能力雜誌，2009)。」

2003 年 2 月公司成立，6 月就推出 The One 品牌的食器器皿。同時進駐台中衣蝶，成立首家 The One 的專櫃。在台中衣蝶設櫃，是為了增加品牌的曝光與知名度。12 月，發表「風、花、雪、月」的系列產品，開始展現品牌的自創風格與設計力。2004 年，2 月設立台北大葉高島屋 The One 專櫃；5 月設立台北敦南誠品 The One 專櫃。雖然進入百貨公司通路，但是 The One 執行長劉邦初認為在紛亂的商場中很難營造出品牌精神，沒有足夠的空間與時間和消費者溝通，遂在 2004 年 8 月，於台北中山北路樹蔭中的一間四樓小公寓，成立 The One 首間生活概念門市，即為 The One 中山概念店(遠見雜誌，2009)。

The One 一貫強調的「素言、華美」的東方魅力，漸漸獲得重視生活品味的消費者青睞。The One 之設計具備東方美學素樸簡約的深度，兼具西方實用價值

³¹ The One 官網資訊，網站：<http://www.theonestyle.com/aboutus.htm>。

的理性，在台灣與海外均深獲好評。連美國的梅西百貨(Macys)都曾深受感動而隔海下訂單，希望能與之合作³²。除了生產自創品牌的設計品之外，The One 也將產品、想法與場域加以整合，與消費者溝通。從 2003 年的光寶電子人文咖啡空間「荊河伯」設計規劃，到 2004 年 The One 中山概念店設立；2005 年宜蘭礁溪老爺飯店童玩主題公共藝術發表；2006 年進駐礁溪老爺飯店，成立 The One Gallery 礁溪老爺品藝廊，同年 12 月於台北 The One 兩廳院人文劇場門市設立；2007 年完成齊民中國有機火鍋餐廳(永豐餘生技)視覺主題牆面設計，同年 11 月於中國成立 The One 東莞市異數宣言分公司；2008 年 The One 南園人文客棧重新開放；2009 年於北京煙袋斜街成立三家原創設計概念館³³；2010 完成上海世博主展館二樓餐廳設計。時間飛逝，The One 異數宣言日益站穩腳跟，持續穩步前進。

The One 異數宣言目前主要的業務項目有四：The One 中山概念店、The One 南園人文客棧、The One 異數風格旅行社、品牌整合設計顧問服務。其中品牌整合顧問服務，The One 的作法是其出企業形象的元素，以裝置藝術、意象規劃、視覺設計、產品設計與營運管理等多元管理整合專業，讓空間不再是無關的對話，而發展成為企業與消費者的空間溝通。The One 執行長劉邦初曾說過：「The One 一年的接案數不多，但是都擲地有聲。平均一年一到兩個案子，我們思考的是案子完成之後，會不會成為我們的超級業務員？如果評估之後，覺得我們做得起來，就會非常努力、非常勇敢的去爭取³⁴。」透過品牌設計雇用的服務，成功的推展開 The One 異數宣言的設計力與設計理念，也漸漸打響了知名度與品牌信譽。The One 的品牌顧問服務，善於將東方的文化元素運用於設計之中，例如宜蘭礁溪老爺飯店，就以台灣的童玩為靈感，將毬子、沙包、竹蜻蜓等傳統童玩重新詮釋，搭配飯店的建築空間，賦予主題式的飯店新樣貌。又如替齊民火鍋所設計的「人間有味」場域，以稻穀渲染大地，以無暇良米為川河，運用寫意式潑墨勾勒出如

³² 劉邦初訪談，《能力雜誌》，2009，3 月號。雙方的合作因為 The One 想保持品牌的自立，最後只能忍痛推卻梅西百貨的提議，不加入梅西百貨的旗下品牌。

³³ 三間 The One 原創設計概念館為享設計、Gift One、海子館。

³⁴ 見劉邦初訪談，《能力雜誌》，2009，3 月號。

畫之境；其中以五穀為構圖的主牆面，更是整個主題打造的亮點所在。The One 的品牌整合設計顧問服務還有許多成功個案。

The One 異數風格旅行社，強調的是「不重複行程」的頂級旅遊。1997 年，由劉邦初與一群熱愛音樂和美食的同好所共組的「樂友旅遊俱樂部」，專攻世界頂級餐廳和音樂廳、歌劇院行程，共規劃 70 多次的旅遊行程，累積了一群穩定的同好。2008 年，為了延續並分享這樣的嗜好，劉邦初與好友詹益昌，共組 The One 異數風格旅行社。除了隨時挖掘世界各地特別有趣的體驗之外，行程又分成美食、美樂、美藝、美感四類，每團都有專人隨行帶路，每次的行程都是專屬的規劃，主題目的各自不同，絕不重複和頂級享受是核心宗旨。The One 異數風格旅行社也將業務移至中國發展，中國許多的高端旅行團都曾與 The One 異數風格旅行社合作接洽業務。The One 異數風格旅行社現今也以鎖定高端的消費客戶層作為服務的對象，所有相關的行程和路線都是由 The One 自行規劃制定，絕不抄襲重複，此原創精神也是 The One 異數風格旅行社發展成功並打開口碑，爭取中國高端消費層的原因³⁵。而 The One 中山概念店與 The One 南園人文客棧，為本篇論文研究之主軸，將於下文中詳細加以介紹之。

The One 品牌的展演場域，也逐漸地跨出台灣，2007 年為北京首都博物館潘玉良畫展文創區空間規劃與商品設計，同年成立 The One 東莞市異數宣言分公司，將經營據點拓展到中國，2009 更在北京拓點設店經營，以中國作為前往世界的窗口。The One 執行長劉邦初認為，文化創意可以多元運用在生活上，例如建築、服裝、音樂等等；而品牌，就是服務的精緻化。

對於 The One 未來的發展，The One 執行長劉邦初有如此的自我期許：「我們希望成為一間有影響力的公司，軟實力必須被管理和加值，才能擴大它的能量，我們要做全國最有紀律的文創團隊。我們預計要在 2011 年內，將五感六覺的運作模式系統化，進行管理，成為企業的資產，用以創造更多的價值。The One 不

³⁵ 天下雜誌，2009；設計管理雜誌，2011。

是生產陶瓷的品牌，也不是打造咖啡廳的品牌，台灣這塊土地需要有新事物發生，我們持續對美好生活提出想法及做法，並且有機會被國際市場考驗，意志堅定、用心實在的逐步發展。³⁶「我希望靠我們的能力，打造一個品牌，一個團隊，逐漸發揮影響力，把良善的東西傳播出去，特別是要讓對台灣懷有輕蔑之心的外國人得到由衷的尊敬。」(印刻文學生活誌，2009)

二、The One 異數宣言之理念

「The One」，為異數宣言所成立的生活風格品牌。以追求「和美」的生活為目標，一份人文的堅持、一個創意的觀點、一種原創的思維，透過設計價值的具體演繹，融入生活中的物件與場域，扮演實踐五感六覺美質生活的橋樑³⁷。以品牌規劃、視覺形象、空間設計與產品設計的整合經驗，提供客戶生活風格的整體解決方案。以具創意暨商業性的風格設計服務，提升業主的產品附加價值，符合市場的需求，從品牌定位與視覺延伸品牌形象，進而衍生出創造五感的氛圍，並且以行銷為導向，強調商業訊息的符號，強化品牌的附加價值，共同演繹生活中的美好，是 The One 一貫堅持的人文素養。

The One 相信，設計是從生活中的一切事物開始，而生活中每個面向都是從「一」開始的，構築起一天時光、一處空間、一份態度、一個人生。The One 設計的核心，就是把每個簡單的「一」，在生活中每一天、每一點、每一個細微處，以 The One 獨具匠心又不可言喻的生活風格做一嶄新的演繹與展演，從生活中體驗設計，以生活為出發融入設計。The One 相信，生活從一個簡單信念、一件細微事物、一種生活態度的轉變與體現開始。

東方美學已經成為現代設計美學主流，The One 異數宣言當也擁有自身對於東方美學的詮釋和使命感。The One 執行長劉邦初曾經表示：「所謂的東方人文風格，不一定要要有典型的東方圖騰才能稱做東方，它應該是一種美好生活的態度

³⁶ 見劉邦初訪談，《能力雜誌》，2009，3月號。

³⁷ The One 官網，<http://www.theonestyle.com/index.htm>。

與想像，The One 的生活用品強調實用與美學兼具，非高不可攀的藝術品，當消費者到 The One 所經營的生活風格店，不論品酤或佐餐，都可實際體驗這些新品的使用樂趣與質感。(台灣設計流酷網，2009)」

The One 以「Simple Gorgeous：素言，華美」的設計風格來詮釋新東方人文情懷。素言，是一種極緻精簡材質的選擇，曖曖內涵的人文堅持。華美，是一種不經意流露的本色，工藝雕鑿的精神。在素言的斂與華美的奢之間，體會生活最初與最終的感動。The One 設計的產品具有東方美學素樸簡約的深度，但又兼具西方實用價值的理性，鎖定的是新時代的消費層，這個族群追求的是美好的生活，喜愛兼具實用價值又有美學意涵和裝飾生活空間的生活用品。如何打動這樣新時代的消費者的內心，讓他們能夠體會緩慢與細膩和諧的生活感受，成為 The One 在構思其自創品牌之設計時的重點(天下雜誌，2009)。

The One 執行長劉邦初接受《設計管理》雜誌專訪時曾表示：「The One 賣的是心靈佔有率，而不是市場佔有率。文化靈魂是從內心長出來的，從土地中孕育出來的，產品缺少文化認同就不會引起共鳴。無論在哪裡，The One 的每個空間都有屬於當地的獨特靈魂，覺不是國際制的標準化。The One 擅長的，是做設計應用，就是把設計運用到大眾的日常生活之中。我們的思考在於該怎樣把設計產業融入老百姓的生活。我們並不是單純在賣產品，而是希望將設計入世與生活融合。³⁸」我認為，未來 20 年，消費者喜愛的品牌依舊是國際品牌。The One 經過多年的發展，只需要設立好自己的品牌，外國人來中國觀看商展就會將我們的產品帶到國外去，這樣的局面不會是夢想，而是一定會發生。現在我們應該要對自己的文化有自信，展現生活自信。我們要做高附加價值的東西，就是把自己的生活態度和主張放進去，而不是靠資源和人口紅利。自己決定行銷的方式和消費群體，這就是做品牌。」「我們應該思考該怎麼與台灣這片土地產生更多共鳴，紮實做事，多分享，作一些有意義和價值的活動。這是基本功，不能取巧。³⁹」

³⁸ 設計管理雜誌，2011。

³⁹ 同上註。

三、The One 異數宣言的國際推廣

The One 的品牌策略以原創設計為核心向外拓展，致力於良好的企業和產品形象，提高品牌的知名度，進而吸引消費者購買品牌商品，逐步站穩品牌，建立消費者對品牌的忠誠度。以此為核心價值，The One 擬定相對應的推廣活動，除了重視設計內涵的深度，提升品牌在市場上的影響程度，亦耕耘品牌延伸的廣度，提升品牌在消費者心目中的影響程度。

The One 異數宣言打造自身品牌，為推廣其品牌於國際市場而實踐推廣策略。The One 品牌的國際推廣，主要有三個方向：國際參展計畫、新品發表會、交流講座。在國際參展的部分，包含 2010 年 9 月的法國巴黎家飾展 Maison & Objet、2010 年 9 月在英國的 100% Design London 展、2010 年 10 月中國西部文化產業博覽會、2010 年 11 月北京文化博覽會。新品發表會則是每年固定的為 The One 設計之新產品舉辦發表會。交流講座，則包括 2010 年 11 月在北京舉辦的文化創意交流論壇以及京台文化創意交流晚會⁴⁰。國際展會是品牌形象推廣、品牌風格展演、品牌價值體現、品牌品味內涵張揚、品牌意識傳播、品牌經營網絡擴張、以及提高品牌知名度最佳的平台。在 2010 年下半年，The One 所參加的數個國際展覽，提高 The One 在國際上的能見度，讓全世界的設計師看見台灣設計師如何透過設計品展現自己解讀的東方文化。The One 以東方情調元素融入現代居家用品的設計產品，形塑台灣獨特的生活美學。

台灣走出自己的品牌已經勢不可擋。探究原因：第一，中國大陸從世界工廠轉型為世界市場，台灣與中國文化淵源與地理位置皆相近，具備先天的條件優勢。第二，台灣產業發展從製造業轉型到服務業，長年下來，已累積了全球布局的能力。第三，台灣擁有品牌發展所需的專業人才，如行銷、智慧財產、專業顧問等。The One 品牌國際化，除了提升永續的競爭力之外，也將成為未來發展機會之所在，透過在國際市場建立品牌，以提升產品附加價值與經營績效，以中國

⁴⁰ <http://www.theonestyle.com/aboutus.htm>。

為平台進軍國際，作為踏入國際品牌的第一步。

The One 異數宣言以設計整合創新作為企業的核心能力，除了專注在本業之外，更致力提升自身設計的內涵與實力，亦提供專業的設計諮詢服務，開發異界合作的契機，達成品牌共好與雙贏的成果。The One 身為一個生活風格品牌，除了在經營角度推廣 The One 之外，也試著闡述一種生活圖像，期望與消費者共同追求生活的美感哲學，強調真正打動人的不僅是直觀的美，物質的美，還有一種精神的魅力，這正是 The One 一直所堅持的。

「品牌是我們這世代的機會，全球經濟版圖正在改變與轉型，全世界都走向 OBM⁴¹和品牌。但是文化的東西，是無法快速的複製的。因此，我覺得台灣在文創產業這一條路上，相當有機會。我對文化有很深的感情，對生活有熱情，因此投入生活風格產業。」⁴²「台灣消費者的眼界變高了，消費不再是為了需求，而是為了 fu(感覺)，為尋求感覺而消費。台灣的消費者太精了，他們有機會在國際上到處跑，資訊取得的能力增強，部落格發展蓬勃，許多部落客對於生活觀察之入微，文章寫得比專業的記者還好。想要攻佔消費者的心靈佔有率，若只是以行銷的手法，隨便編一個故事，當顧客發現你只是在虛晃一招，他們會卯足全力將這樣的感受告訴別人，很快就會被淘汰的。所以必須很紮實的去塑造、實實在在地努力。」The One 執行長劉邦初如是說⁴²。

當 The One 異數宣言站穩腳跟，漸漸打響品牌知名度，邁步中國、甚至國際之際，不可忽略的仍是其核心的設計密集實踐方式才是其成功關鍵。The One 異數宣言如何善用自身的設計力，實踐設計密集，替產業加值、打造體驗環境、設計文化符號商品等等，此為本研究所與著重探討之重點。下文將針對 The One 中山概念店與 The One 南園人文客棧之設計密集執行和體驗打造，予以分析研究整理，理解其實踐方式，期能有所貢獻。

⁴¹ Own Branding & Manufacturing，自行成立設計品牌與製造。

⁴² 見劉邦初訪談，《能力雜誌》，2009，3月號。

第三章 The One 中山概念店

The One 中山概念店，是 The One 異數宣言所成立的實體店面。The One 異數宣言以中山概念店，展示自創品牌的設計品，以及整個 The One 的核心理念。The One 中山概念店，可謂是 The One 異數宣言的成果之展演。本章將透過解析 The One 中山概念店這個台灣成功文創發展的個案，從其構築成店面實體的各元素，梳理出一個運用之脈絡，再藉由個案分析了解其經營手法，以及如何實踐設計密集之過程，期望能夠對於想理解設計密集之執行運用和文創產業的發展所需者，能有一更清楚的認識。

第一節 The One 中山概念店簡述

2003 年，The One 異數宣言成立。2004 年，The One 異數宣言於中山北路上，在面對著一整排綠蔭的樟樹的路段，設立 The One 中山概念店。The One 中山概念店的原址本為一間老式的四層樓舊公寓。The One 在設計之初，為了呈現建築物自身的空間感與穿透性，遂以鐵質、石頭、木材、玻璃與陶瓷等會呼吸的建材，將自然與近自然的各種元素素材加以合併，重新打造一個散發著色彩運用、多元材質及線條美感等豐富特質的建築。⁴³

The One 中山概念店，一樓為自家品牌設計品的販售空間，二樓為輕食咖啡廳，三樓為品酒與晚宴之所，四樓則為辦公處以及 The One 人文系列講堂的舉辦所在。從一樓拾階而上，在二三樓的用餐區，都可以直接眺望中山北路上的綠蔭，置身其中，宛若自成一個與世隔絕的小小世界。The One 行銷處的副理王宗琳即表示，The One 選擇此地做為中山概念店的設立處，是以「隱於市」的概念之發想，是一種藏身於都市之中暇隱的氛圍，身在此間即彷彿在心情上的轉換，是一個短暫的歇心之處，讓人可以短離塵囂，悄隱於市的所在。(今周刊，2009)

⁴³ 參考自 http://www.theonestyle.com/space_Jhongshan_design.htm。

The One 中山概念店，其所強調「小隱隱於山林，大隱隱於市」的概念，是一種發跡於城市的新生活美學，而非古人所說的那種隱居山林的退隱。對於現代都市人來說，在喧囂的塵世中偷得半日閒，即可為「隱」的概念。The One 期望將這樣的生活態度，與現代的消費者溝通、分享、傳遞，也是其所呈現的一種新的生活美學。同時，The One 中山概念店在空間上取消隔間，放大視覺效果，採用一整面的落地窗，直接將外面的風景變成室內的裝潢之一。因為一樓的街道有喧鬧感，所以將之設為商品區。上了二樓，整個就會有視野開闊的感覺。三樓就是有品酒會，可與親友小酌。四樓則舉辦座談會與分享會⁴⁴。

The One 異數宣言是一個嶄新的生活風格品牌，透過設計將對人文的堅持，以創意、原創的精神，以新的方式展演，融入生活中的物件與場域。The One 生活哲學，即是生活從「一」開始。The One 的理念為設計是從生活開始的，而生活所構成的一切，也都是從「一」開始。從生活中的每個簡單的「一」，所積累起來的生活風格，便是 The One 中山概念店所強調的信念。The One 品牌命名源於東方「一即一切」的哲學思維，相信生活從一個簡單信念、一件細微事物、一種生活態度的轉變與體現開始。⁴⁵

The One 中山概念店，即是依照此理念所打造的場域，包含了生活家飾、設計師精品、下午茶、品嚐美酒，以及藝文講堂，以一景一珍寶的概念，構築人文素雅的空間。提供清淡的輕食點心，適合午晚餐，以及寧靜的下午茶時光。同時展現其所秉持的理念；利用原創的設計品，融入餐廳的使用，達到「用」與「品」結合，用餐時體驗設計，也使用設計，讓消費者於空間中對設計品產生連結，美好的體驗經驗，可藉由設計商品重現記憶，讓消費者願意消費，並去認同 The One 所提倡的新生活風格。從概念的構想、設計符號商品、到餐廳的一景一物的打造，都符合符號經濟下「設計密集」的概念，創造出的獨特環境，營造體驗經濟的體驗價值，並與設計文創商品相結合，歸根於完整設計之包裝流程。

⁴⁴ 與 The One 產品設計部總理兼資深設計師翁俊杰先生之訪談，見附錄(一)。

⁴⁵ 參考自 <http://www.theonestyle.com/brand.htm>。

第二節 The One 中山概念店的設計密集實踐

一、The One 中山概念店的設計巧思

The One 中山概念店裡面，善用空間，同時加入許多的設計巧思。蓋可以整理成下表 3.1 呈現之。

表 3.1 The One 中山概念店之設計巧思

名稱	說明
還真坊	如廁間板童話。位於廁所的牆壁，使用黑板作為牆壁，並在黑板上用粉筆畫以塗鴉，除了讓廁所的空間更加生動之外，也展現宛若孩童一般的童趣。
八月印	入口刻字方地。在 The One 中山概念店的一樓入口處，即可見此特殊的圖案設計。做為迎賓之小驚喜。
摘樟台	伸手摘樟之香。The One 中山概念店二樓與三樓的外置之露天桌椅座，取名摘樟台，是為可以伸手摘到中山北路兩旁之樟樹。此台之頂上的鳥籠燈也是一個特色。
玄鐵旗	樓側招立風旗。玄者，黑也。此玄鐵旗，作為 The One 中山概念店的招牌旗幟，位於店外靜靜飄揚。
半涉席	留席半隱橋畔。The One 中山概念店三樓的座椅區，採取的是籬空像橋墩一樣的設計。此造型座椅讓三樓的品酒區頗有另外的味道。
雲之步	流雲暖瓷質地。使用在地板上的印花磁磚，水墨畫般的印花，搭配上黃光白瓷，營造出如步履在雲端之上的氛圍。
玉醉眼	酒香醺眼欲醉。三樓品酒區的酒瓶貴造景裝飾。利用不同顏色的酒瓶搭構而成，透過光影閃出不同的色澤。此名稱亦襯托出酌飲欲醉的情境，文字與實境相互輝映。
浮光影	光影接續時辰。以透明玻璃材質做為時鐘的素材，以光影的方式成韶光的移動，亦是相當新穎的設計。
千層柱	貫穿樓層之撐。此為餐廳樓梯的設計，由一樓至四樓的樓梯，由數十片木片所建構，彷彿神木一樣直上聳立，並透過木條間隙可隱約穿光透影，呈現若隱若現的新潮設計感。
巨岩飲	淨手出水平台。廁所的洗手台，使用石材所建，轉開水龍頭後一整面的流水像是瀑布一樣流洩而下，流入石頭的洗臉盆，頗有古人枕石漱流的風範。
盛玉桌	如玉攝聚桌景。The One 中山概念店二樓所使用的桌椅，也是透過印花的方式呈現，宛如轉印在玉上的倒影。

(資料來源：The One 官網)

筆者針對 The One 中山概念店，實地進行田野調查，並拍攝相關的照片，且針對若干曾前往消費者進行訪談。本篇研究所使用之照片全是研究生於田野調查時所拍攝。同時，為了讓論文研究更深入完整，筆者與 The One 產品設計部總理，同時也是 The One 資深設計師的翁俊杰先生進行深度訪談，訪談內容載於附錄(一)。蓋將相關之田野調查之照片與調查結果於下文中呈列之。



圖 3.1 還真坊



圖 3.2 摘樟台



圖 3.3 玄鐵旗



圖 3.4 玉醉眼



圖 3.5 千層柱



圖 3.6 巨岩飲



圖 3.7 半涉席



圖 3.8 雲之步



圖 3.9 品饌酌趣

說明：此為一樓店面入口處的招牌。此四字：品、饌、酌、趣，實則代表四個樓層各自的用途。品者，品味設計師的設計品商品區；饌者，乃是用餐用膳之所；酌者，與友小酌品酒之域；趣者，座談會分享講座的學趣之所。取名文雅，也意味著整間中山概念店的各樓層的不同用途。



圖 3.10 一樓商品區

說明：一樓所成列者，乃是 The One 中山概念店自創品牌的设计商品的展列區。消費者可在此選購设计商品，也可前往二樓用餐、三樓品酒、四樓座談。

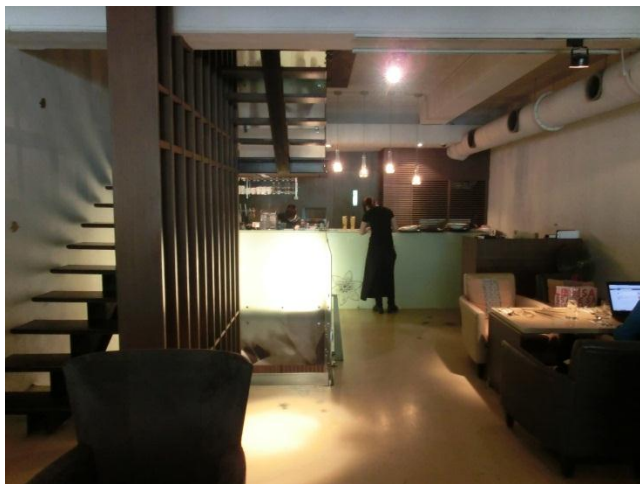


圖 3.11 二樓用餐區

說明：二樓是用簡餐與輕食、下午茶、甚至是晚餐的空間。消費者可於此輕鬆地享受片刻的休閒。



圖 3.12 三樓品酒區

說明：三樓是品酒的樓層。此處的裝潢風格不同於二樓用餐區，是較為正式的區域，使用沙發和特別的半涉席造型，適合與朋友們在此品味佳釀。



圖 3.13 The One 欄杆招牌

說明：此為 The One 中山概念店另外一個重點的設計所在。利用與玄鐵旗一樣的赭鏽鐵片，以欄杆的形貌去做二樓窗外的設計，相當的新穎獨特。



圖 3.14 二樓窗景區桌椅



圖 3.15 中山北路之樟樹風景

二、The One 中山概念店的經營之項目

(一)餐廳

The One 中山概念店的核心概念，是為「品、饒、酌、趣」四字。一樓的主題是「品」，即是可以在此品味 The One 自創品牌的設計商品，品味所謂的新生活風格，體驗設計師的巧思創意。二樓主題「饒」，也就是用餐區，在二樓可以品嚐 The One 的創意輕食料理，同時與親朋好友共同享受美好的佳饒用餐時光。三樓主題「酌」，於此舉辦品酒會，品味香檳酒與點心吧，可以享用晚宴與特約聚會，品嚐小酌之樂。四樓主題「趣」，The One 於四樓將不定期地舉辦講座與分享會，讓消費者在此體驗學習新知的樂趣。

位於二樓的「饒」者，即是餐廳。在 The One 中山概念店，提供了多樣的用餐選擇，包含午餐、下午茶、晚餐，三個用餐時段皆可以單點，讓消費者可以自由選擇在此用餐的目的。在餐點提供的方面，The One 中山概念店提供的以簡餐、輕食為主，為的是搭配現代都市人的節奏步調。根據與翁俊杰先生之訪談結果，The One 中山概念店所提供的餐點，每一季都會隨著季節變化而有所調整；而且在不同時段也有不同的餐點供應，像是晚餐有提供義大利麵，下午茶就是鬆餅、三明治類，午餐就是簡餐類為主。針對不同時段提供不同的餐點，也是經營餐廳時的重要考量。用餐餐點價格之設立，雖然稍高一點，但依照現代人的消費力仍屬可以負擔的範圍內。The One 中山概念店所追求者，非是頂級奢華的頂端服務，但蓋也不是平價近人的定位，而是讓人感覺有一點貴，但是會願意花錢體驗整間 The One 中山概念店之氛圍的價格。The One 除了餐點以外的很多地方，包括設計品的使用、店內的空間裝潢等等，都是因為設計密集所附加的價值。體驗，也是屬於消費付費的一環。⁴⁶

按筆者也實地探訪 The One 中山概念店，並於其間用餐，將所點之餐點與用具，拍攝實品之照片如下圖 3.16 至圖 3.21。

⁴⁶ 見與翁俊杰先生訪談，附錄(一)。



圖 3.16 恰巴提尼麵包



圖 3.17 蘑菇卡布奇諾濃湯



圖 3.18 水煮清雞胸肉生菜與番茄



圖 3.19 香辣墨西哥雞肉起司烤餅



圖 3.20 熱拿鐵與搗茶奶酪



圖 3.21 玫瑰薔薇美顏茶

(二)講座與場域租借

不論是正式的商業餐敘或是溫馨的家庭聚會，The One 都有提供舒適靜謐的用餐空間，於三樓四樓皆可預訂。另外，也備有簡報用的相關影音設備，可供企業活動及其他學術文教相關的教育訓練之場合使用，也可作為電影欣賞、讀書聚會等使用。另外，於 The One 中山概念店四樓，也會不定期的舉辦生活講座，提供 The One 會員們一起分享新生活風格的新知學習。於 2012 年，The One 舉辦過的生活講座包含兩個主題：「請坐：在世界角落」以及「請坐：看世界好設計」⁴⁷。針對世界的各地之特色，以及世界各國的新穎新設計，分別舉辦多場講座與藝術及 The One 愛好者們分享，共同增進新知。

(三) The One 原創設計商品

The One 執行長劉邦初曾說：「The One 在啟動一個設計項目之前，著眼點往往不是設計，而是產品與品牌的定位。因此在市場調研、消費者行為以及渠道分析等對商業規律的摸索就更為重要，隨後的設計產出對於市場的影響也會比較明顯。」「The One 店內很少有圖像式的商品，而更多的是傾注了文化內涵的生活用品，融合並滲透了產品的識別系統、品質標準乃至於背後的故事，而且承載著明確的生活態度，能夠介入生活方式的建構。⁴⁸」

The One 的設計多從簡約的白色以及餐具造型著手，兼顧材質的細膩選擇，透光性與材質之觸感是為設計時重要的參數，同時也須融入東方文化的符號與意境。其所創造的文化設計商品，包含餐瓷、玻璃杯、托盤等，這些設計感十足的生活用品，開啟了東風新食器時代，The One 更首度嘗試不鏽鋼材質的刀叉匙組與複合材質的茶几抱枕，新穎的設計均令人眼睛為之一亮⁴⁹。

⁴⁷ 「請坐：在世界角落」共辦三場：10/16 曼谷 shopping 驚喜漫遊巷弄間、10/23 行旅：在世界角落：迷人街區的品味生活、11/5 風格城市：柏林與倫敦。「請坐：看世界好設計」共辦四場：10/22 威尼斯建築雙年展：城市的空間體驗延展、10/30 米蘭家具展：永續的環保概念、11/19 東京設計周：原創體驗的設計性、11/27 北京文博會：新東方元素的蛻變。

⁴⁸ 設計管理雜誌，2011。

⁴⁹ 台灣設計流酷網，2009。

The One 團隊在構思設計的時候，都是從「人的需求」去做第一個思考。The One 設計中所謂的東方眼光，並不是刻意的去造作與移植文化符號與意象，是經過消化與轉換之後的重新詮釋。正因為台灣是東方文化的一部分，在思維、習慣上都是東方的，如何創造出適合台灣，適合東方的設計，才是 The One 首要的設計核心。無論是人、地、物，都會隨著時間而改變，因地因時制宜，適時的改變經營的策略與方式。在設計思考時，若只是生硬的將東方的印象和元素，去做表面的移植與複製，是無法感動人心的。文化的元素運用，The One 僅是以此做為一個發揮的利基，根本上還是必須回歸到人的需求上，為什麼要用？要怎麼用？怎麼用可以更好？從人心出發，才能感動人心⁵⁰。關於 The One 自創設計品牌的設計商品，筆者將之整理成下表 3.2。

表 3.2 The One 自創品牌的設計品整理

名稱	用途	設計品描述
2012 壬辰 年日誌	日誌	乘著時間行旅，五行為水，蟄伏沉澱，蓄勢待發。 行旅 歸一 共好 見山 靜心 法自然 時間 萬象 修性 涉水 俯仰 應天地
2011 原創 棉短衫	T恤	以 The One 南園景致，將白鷺逐草、水風吟箏之歇心想望，透過簡約柔和的線條重新演繹新東方美學。當身穿 The One 棉短衫，彷彿轉印上行旅的思維，漫步於南園林間，體驗心靈歸隱之旅。
紀念	卡片	人們在 365 天中留下註記，同樣的日期，卻在每年烙下各自美好的回憶。信封代表月份，有 1 至 12 個月。卡片代表日子，有 1 到 31 個數字。信封加卡片為一組，讓每個日子都有專屬的卡片。
心哩	明信片	城市間不只是兩點間的距離，累積了天晴、甘甜、輕盈卻雋永的片刻。在旅行中，沒有停過的是腳步，真正得到歇息的是心靈。每張明信片，是台北到某個都市的實質距離。當明信片寄出，則與收信者的心靈距離拉近，心靈里程就不似實質那樣遙遠。
游於意	品茗杯	四個設計師的茶文化觀，詮釋現代君子美人喝茶的心靈情境。共四組：隱山、美人、放心、流觴。「隱山」平靜、「美人」風雅。「放心」閒適、「流觴」雅興。品一口清香流轉，優游於想像意境之中。
知竹	餐具茶具	擷取素有東方君子之稱的竹為設計概念，文人將竹比作「賢人君子」，

⁵⁰ 見翁俊杰訪談，附錄(一)。

		設計師以竹"節"之意象轉化為餐桌上的飲食器皿，讚美竹子的本固、性直、心空、節貞等品格與情操，進一步呈現出竹的素雅寧靜之美。
如意	刀叉匙組	如意為中國古代象徵吉祥的器物，其形狀多由細長的手柄與雲紋頭部所組成，如意系列刀叉匙組萃取其形貌與喻意精隨，使天下君子美人於游移菜香的同時，盡是隨心如意的滋味。
如意	吸管湯匙	如意為中國古代象徵吉祥的器物，萃取其形貌與喻意精隨，將雲紋部分設計為湯匙，手柄的部份設計為吸管，兩種功能完美結合於同一食器，使天下君子美人於細酌飲品的同時，也能悠遊於古典風情中。
四季奉茶杯	茶杯	客至，以一只美瓷，沏茶奉客；以一盞好茶，滋潤人心。共四款：春曉、寧夏、金秋、滿冬。杯身以中國寫意古典文學為靈感、四季植物之美為設計，賦予茶杯優雅的靈魂，以不倒翁的身形將杯底改用弧面的底座設計，加上重心的安排，使之不倒。不倒翁杯除了可當作茶杯外，更可以當裝飾用，如冰淇淋杯、蠟燭臺、盛裝小點心等。
若有光	燭台	運用體薄、透光的材質特性與不倒翁的設計，將手繪圖案呈現於燭臺內與外，在遇光後映射出東方寫意弄影的效果，與蘊含著曖曖內含若有似無彷彿有光，乍現曙光之意。共兩款：見山、蝶影。
一畝田綻放	個人餐瓷組	「一畝田 綻放」擷取自然界花朵盛開的意象作為設計理念，以層層相疊的瓷盤，交織出如夏日花顏綻放般的視覺美感，花瓣朵朵，清新不染。為呈現如真實花瓣的彎曲度，設計團隊克服不規則外型的燒製困難，完成了工藝的極致表現，堆疊時呈現出花朵意象，分開使用時則為個人餐瓷組。
和鳴	托盤	形似太極的和鳴托盤，設計隱含著對話的概念，將兩只托盤依著流線邊緣緩慢推近，剎時間融合成為完美的圓。一只托盤單人用，隨心自在；兩只托盤君子美人共用，同享愜意。
客家桐花客家童話	茶杯	以擬人化的設計手法，藉以童話故事的方式，將客家文化融入於桐花家庭中，四個茶杯分別代表四位故事人物，博學阿爸、茶花媽媽、柿餅阿哥、桐花細妹，每一個人物寓意著不同的客家精神與文化意象，並以桐花意象妝點，象徵客家多元的風采。
窗花系列	書籤	窗花為傳統中式建築中的特有元素，圖形象徵著各種吉祥的寓意。設計師將 The One 南園中的窗花意象，轉化為書籤設計的靈感，霧銅素面的質感，展現了濃濃復古幽情。
皇城印象—宮燈	宮燈書籤	「皇城印象，綿延六種生活的幸福」。皇城印象系列銅書籤，擷取中國古代宮燈上具吉祥的圖飾，象徵帝王的富貴與延年，讓閱讀時光滿盈祝福；六樣式象徵六種祝福，適合朋友相贈，分享六種生活的幸福。
融合	兩用筷叉	「融合」代表著東方飲食文化的筷子和與西方飲食文化的叉子相遇後，所產生的美麗結晶，The One 設計師嘗試在異質的文化中，巧妙的運用設計，找到兩者共生共存的平衡點，這同時更是為提倡環保所設計的輕食餐具。

食藝春秋	刀叉匙組	夏、商、周、春秋戰國是中國青銅器的鼎盛時代，當時貴族使用青銅製成食器進行烹炊與祭祀。「食藝春秋」青銅紋刀叉匙組，萃取古代青銅食器上的紋飾，轉化為當代時尚設計的簡約語言，細緻的幾何線條勾勒一絲絲遠古風情，彷彿為東風新食器時代揭開序曲。
抱一抱心	茶几抱枕	沏一壺茶坐臥沙發上，或閱讀或品茗，膝上柔軟的抱枕讓心溫暖了起來，居家生活就應該如此恬適。The One 第二代茶几抱枕增加了收納物品的小抽屜和可換洗的鈕扣式設計，絨布抱枕柔順的觸感附加高質感木框，設計師精品僅此收藏。
窗花系列 水弄影	玻璃杯組	水弄影玻璃杯上的窗花圖案，在經過注入清水後產生了凸透鏡效果，將窗花還原成原本正確的視覺比例，巧妙結合了設計、物理趣味與生活體驗。
窗花系列 祝福卡片	卡片	窗花為傳統中式建築中的特有元素，除在視覺上產生借景效果，窗花本身圖形也象徵著各種吉祥的寓意。設計師於初春的 The One 南園中，將窗花意象轉化為卡片設計的靈感，願能從卡片中獲得滿滿的祝福。
采意筆墨 四色隨行 手札	手札	如果，人生是一塊沃土，那麼設計、旅遊、音樂、品酒 就如不可或缺的養分，滋潤著君子美人的心田。采意筆墨四色隨行手札以音樂(褐)、設計(黑)、旅行(綠)、品酒(紫)，四個主題進行不同的風格設計，內頁附上意象造型貼紙。
比翼	棉短衫	梁祝為中國古代動人的愛情傳說，故事終了山伯與英台化為比翼雙蝶，飛舞於青天之上。比翼棉短衫的設計概念即源自於此淒美故事，當身穿比翼棉短衫的兩人並肩相擁時，身上的圖案霎時間合而為一，轉化為栩栩如生的比翼蝶，棉短衫借蝶寄言，希望天下君子美人皆能覓得屬於自己的另一半彩蝶。
仲夏嬉遊 季	棉短衫	一件 T-shirt，一朵自由飛舞的心情；兩件 T-shirt，兩朵美麗青春的歡呼；三件 T-shirt，三朵芬芳綻放的同樂趣；四件 T-shirt，串起一幅繽紛的花漾世界
牡丹芳	棉短衫	「牡丹芳」棉短衫，低調的淺灰色精梳棉布質，傳遞了柔軟舒適的觸感，牡丹圖畫於腰側，君子款為赭紅色牡丹、美人款則為碧青色牡丹，就這樣於百花盛開間，穿出暖春的喜悅。
2010 拾樂 日誌	日誌	細細品味生命當中各種俯拾即得的樂趣，以期待之心踏上 365 天的拾樂旅程，且在歲末時候，以豐足的心情回顧整年滿滿的紀錄。

(資料來源：The One 官網)

三、The One 中山概念店的消費體驗

在討論 The One 中山概念店的設計密集之執行之際，也需針對其用餐的體驗過程做整理，以其全面性的具體理解設計密集對於體驗環境之打造的成果如何。筆者除了親身去 The One 中山概念店用餐體驗外，並另外訪談四名曾於 The One 中山概念店用餐的消費者的消費經驗，整理論述如下表 3.3。

表 3.3 The One 中山概念店消費者訪談整理

消費者	消費者 A	消費者 B	消費者 C	消費者 D
消費者資訊	男 34 歲	女 24 歲	女 57 歲	男 25 歲
得知管道	親友介紹	親友介紹	親友介紹	親友介紹
店內消費	午餐 肉醬義大利麵	午餐 墨西哥雞肉餅	晚餐 魚肉料理	午餐 雞肉沙拉
餐點滿意度 ⁵¹	非常滿意	滿意	滿意	不滿意
用餐氣氛	非常滿意	有點不滿意	非常滿意	有點滿意
消費價錢	偏高，可接受	偏高，不可接受	普通，可接受	偏高，可接受
用餐印象最深的	餐具 風景 壁畫	餐具	風景、洗手台	餐具、風景
對室內裝潢設計	非常滿意	有點滿意	非常滿意	有點滿意
對使用之設計品	非常滿意	非常滿意	非常滿意	非常滿意
行銷包裝部分	文字、樓層安排	樓層安排	樓層安排	樓層安排
是否會消費 The One 設計品/原因	是，送禮自用都適合	否，價錢	是，且有購買贈送友人	否，價錢
需要改進之處	價格	餐點、價格	餐點	餐點
是否再度來此消費/原因	是，飲品與餐點與氣氛都滿意	否，看情況	是，氣氛不錯	是，但會換點別項餐點用餐

(資料來源：筆者自行蒐集整理，The One 中山概念店消費者訪談收於附錄(二))

⁵¹ 按照受訪者之回答，分為非常滿意、有點滿意、滿意、有點不滿意、不滿意五項。

由筆者訪問來訪的四位消費者的意見回饋，可以看出消費者對於 The One 中山概念店的接受程度如何。根據四位受訪消費者的訪談結果，可以得出一些意見，反映消費者對於 The One 中山概念店設計密集運用之成果的反應。

首先，四位受訪消費者多是藉由親友介紹來此消費。親友轉介口碑，推究其原因應是消費的體驗過程不差，故願意介紹親友來此用餐，顯示 The One 中山概念店的口碑，也是透過消費者之間口耳相傳來增加知名度。其次，消費價格的部分，大部分的受訪消費者都認為價格偏貴，依據與翁俊杰先生的訪談，此定價的部分也是 The One 中山概念店尋求一個品牌的定位，屬於行銷策略之一。此價位對於消費者來說雖然略覺得貴，但仍可以接受的範圍。根據四位受訪消費者的回應，四位中有三位願意再度光臨消費，且也願意對親友介紹，顯示對於這樣的定價安排，大部分的受訪消費者是願意接受的。

對於受訪消費來說，在 The One 中山概念店之中印象最深刻的是餐具的設計，以及中山北路的林蔭風景。對於室內裝潢的布置，受訪者們也大致都感到滿意。此說明 The One 中山概念店之硬體設施，能獲得消費者們的認同與肯定。但對於軟體的部分，大部分受訪消費者都認為餐點的內容有待改進，顯示 The One 中山概念店餐飲的部分，於餐點部分仍需要補強！其中一位受訪消費者，更是因為 The One 對提供的餐點只覺尚可，而可能不會再度光臨消費。在 The One 中山概念店的行銷包裝，四人都認為「品饒酌趣」的樓層安排，是相當巧妙的行銷手法，對於促使消費者購買設計商品也有正面的效用。受訪消費者們對於 The One 自創品牌的設計商品，也都持正面的印象，感到滿意。然則回到購買與否，仍需視不同年齡層，對於設計商品的接受程度也不相同。以消費者 D 與消費者 B 為例，對於 The One 的設計商品，便因為價錢的因素而不會消費購買。而消費者 A 以及消費者 C，則因為經濟能力不同，對於喜歡的設計商品，購買的意願就相對的提高許多。顯示不同年齡層的消費者，對於同樣的軟硬體設施，或者說「商品」本身，其設計密集的加值成果也有不同的接受度。

四、The One 中山概念店設計加值圖

本小節對前面對於 The One 中山概念店之論述，整理之後畫成圖 3.22。圖 3.22 不僅是針對 The One 中山概念店的總整理，並針對 The One 如何對中山概念店進行設計密集加值，其所使用的手法與方式，都可以透過此圖來呈現，以理解設計密集之實踐。另對於圖 3.22，於下文之中再進行說明與解釋。

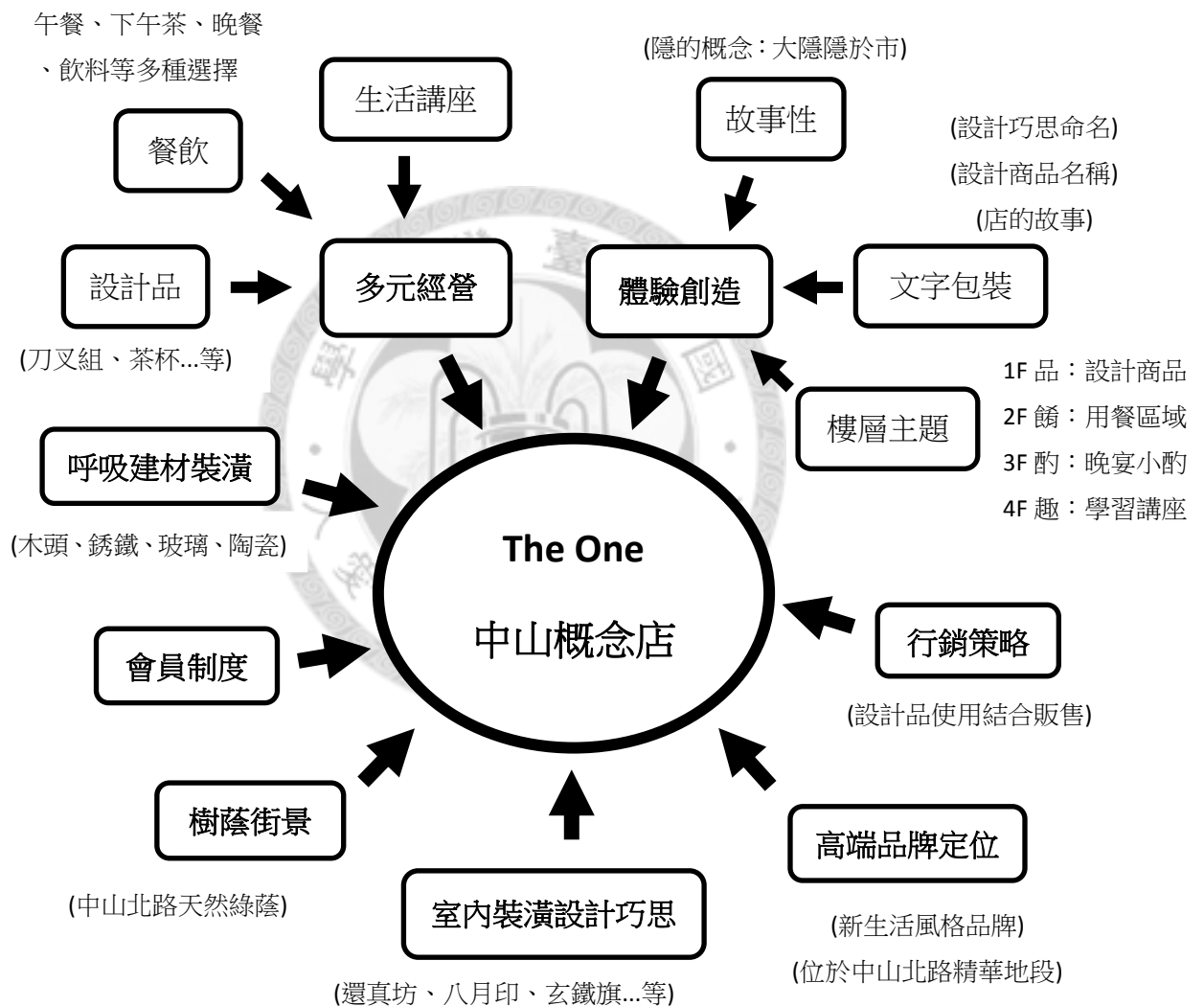


圖 3.22 The One 中山概念店設計加值圖

由圖 3.22 來看，便可以理解 The One 中山概念店其構成的因子，以及透過設計加值的部分。構成 The One 中山概念店的分子，可分成幾個主要的項目：餐飲、室內裝潢設計、自創品牌設計、體驗主題。餐飲的部分，依據現代都會人一種快節奏的需求，以一個休憩的概念提供一個緩下腳步的空間，且依照不同時段提供不同類型的餐飲內容，在追求客製化與貼心服務上，尋求與消費者密切的互鳴⁵²。室內裝潢設計，使用會呼吸的材質，以素顏華美的格調為基調，塑造數個設計巧思，構築出既隱於市又充滿童趣的體驗場域。The One 身為設計品牌，擁有厚底紮實的設計實力與團隊，因應不同時期自身的需求，運用東方的文化元素，融入台灣在地的風情，打造各式的設計商品。

在體驗主題的部分，The One 中山概念店善用原本公寓的四個樓層的空間，各自依據其空間使用功能而賦予不同的主題。品餚酌趣，意味著 The One 中山概念店的經營業務及環境氛圍。品者，設計品之呈列空間，以開放式的櫃檯，一以貫之的自然建材，利用相似的色調延伸空間感並串聯之。餚者，用餐環境，大落地窗可以直接將中山北路之林蔭盡收眼底，環繞盛玉桌的灰白皮椅擺出閒散的悠閒。酌者，半涉席的錯落空間，在玉醉眼的薰陶下，體會晚宴的片刻清閒。趣者，分享講座的形式，分享與會的現代都會人的知識增值。而根據筆者所做之消費者訪談，對於此等的設計安排，多是滿意與驚奇！受訪消費者對於 The One 中山概念店的林蔭風景、餐具設計、裝潢巧思、樓層安排等，均印象深刻，亦也能深入體驗此精心安排之設計體驗環境。

The One 中山概念店的設計密集，若將其視為是一個商品來衡量，其加值之設計密集者，實含諸多的設計！首先，賦予 The One 中山概念店故事性，大隱隱於市，於喧囂的會中尋找一短暫的隱匿之所，此等故事對於現代忙碌的都市人而言，一處歇心之地是難得的。擁有了自己的故事的 The One 中山概念店，再以優美的文字詞藻包裝，從店內的設計巧思到樓層到設計商品，無不以東方文化底蘊

⁵² 見翁俊杰訪談，附錄(一)。

的意涵，命名以韻味深遠的名稱。同時，將自身定位於高端的設計品牌，以新生活風格品牌為標誌，追求非評價的品牌定位。經營業務，也以多角經營作為 The One 中山概念店的目標，除自身發展餐廳並親自打造餐廳的設計環境氛圍，證實自己的設計實力外，更以講座分享新知、聚集同好，以多項可選擇的餐飲模式與空間預借來多角化經營，提升品牌形象與競爭力。天然的呼吸建材，結合中山北路的樟樹樹蔭，彷彿置身於都市叢林中的天然花園。最終，設計品結合使用與銷售，增加消費者對設計商品的購買意願，無形中低調的行銷自創設計品牌，且以會員制度結合同好，漸次打開 The One 中山概念店自身的品牌知名度。

The One 中山概念店，實是運用無數的設計累積，去構築成其設計密集之成果展演。自身既是 The One 異數宣言的設計成果之展示，更能作為一個成功的餐廳的場域的打造，運用設計，述說故事性，結合行銷自身的設計品牌，並增加了 The One 品牌的知名度，同時深化其他延伸的業務項目，諸如品牌整合顧問服務，以及 The One 異數風格旅行社等等。以 The One 中山概念店作為一個標誌性的立桿，The One 異數宣言宣示自己可以透過設計力，來打造一個體驗空間，不但結合餐飲，並銷售設計商品，以點拓線，使 The One 成為值得信賴的品牌象徵。並在國際上，跨足對岸，展演設計力的延伸與擴張。

以 The One 中山概念店的所有運用為基礎，The One 異數宣言持續的發展其品牌整合設計的實力，終在 2007 年，於一串的機緣巧合之下，The One 邂逅了由聯合報所建造的創辦人退隱之地－南園。若說 The One 中山概念店，是運用自身的設計力，成就符號經濟的設計密集，打造餐廳的體驗環境的一個成功個案；The One 南園人文客棧就是在其既有之基礎之上，結合東方的園林，在行銷與體驗園區的創新上，更勝於 The One 中山概念店的實例！下文中，蓋將針對 The One 南園人文客棧，其設計密集加值的範圍與模式，做一整理呈述，以說明設計密集之運用，並不局限於餐廳的經營，更能延伸運用於體驗園區，結合餐飲與旅宿，廣泛的實踐在各個經營的領域之中！

第四章 The One 南園人文客棧

第四章是討論 The One 南園人文客棧的分析與研究。The One 南園從初始的聯合報創辦人王愴吾個人退休隱居之所，歷經聯合報員工中心後，轉為對外開放但成效不彰，經由 The One 團隊接手之後成功轉型，成為台灣具有特色與代表性的遊園地點。其中所運用之設計密集乃是轉型成功關鍵。下文將針對南園的歷史與轉型，做一整理呈現。隨後將分析其轉型成功所運用之設計密集的實踐。

第一節 The One 南園的發展史

一、聯合報系時期

南園是 1983 年由王愴吾先生，委託台灣建築大師漢寶德所設計，融合了江南園林、傳統中國建築、在地閩南建築的特色。園區面積共二十七公頃，原本是稻田與果園與水窪。最初王創辦人的構想是建幾座農莊，作為與親友寄情自然、共享天倫之所。漢寶德先生提議依地形特色構築一座江南風格之庭園，營造一處遺世獨立之世外桃源，才能真正達到洗滌都市塵囂、舒暢身心的作用。經王愴吾創辦人同意後，漢寶德匠心經營，因地制宜砌樓造園，闢池疊石、植樹修亭，建造完成一座秀麗宜人的東方庭園。

南園的建設工程自 1983 年 10 月底開始，趕在 1985 年 9 月 15 日聯合報系 34 年社慶前夕落成。這是當年全台最大的私人工程建設，從開挖、闢路、整地、建屋、開池、疊石等等，僅僅花了一年餘的時間就建造完成。南園建築選用珍貴的台灣檜木，依古法卡榫相接刨鑿鑲嵌而成，裝飾刻有民間故事或吉祥圖案的樟木木雕，動員上百名工藝精湛的木工師父、雕刻藝師、園藝師等分成三班制，一天 24 小時不間斷地施工完成。南園的景觀設計由漢先生弟子登琨艷主持，自全台各地運來各式美栽，悉心配置，好讓園內的庭景不至於被周圍廣闊的自然環境比下去；造景用石超過四千噸，最遠自金門運來。為展現閩南建築的特色，大量

使用台灣特色的紅磚與紅瓦，取代原先的中國式的黑瓦灰牆。因為當時台灣的傳統建築已經日漸蕭條，因南園建造之故，更曾讓一家南部的八卦窯場起死回生。南園的建築師傅們遵循古法，又於細微處創造新生命，園中充斥著各式的馬背、燕尾、懸魚、漏窗及門洞等中式建築巧思。園區內亭台樓閣由迴廊曲徑相連，拱門造型也頗講究。而在園區之中的蜿蜒延伸的「蛇廊」，是整座南園建築難度最高、最令人嘆為觀止的建築，這更是建築師父們彼此競技的成果。

南園所處的山谷地勢原為一片陡坡，現今所見地形乃利用人工及怪手輔助挖掘山壁而成，地基均以水泥灌漿並打入 PC 樁，即便遇到地震，也無法傷及南園本體建築的堅固。趕工之時，大型機具隨處可見，鋼筋還有巨石、巨木都是用大吊車吊著運至園區，另以挖土機開路於前以防滑落。然而此浩大工程卻對外界保密到家，建築業界間均耳聞而不知詳情，鄰近居民更是每逢假日便攜家帶著到鄰近山頭窺視這山谷裡的動靜。南園就在這樣的神秘感中悄悄的完工。

南園以江南園林為師，但其所處之立地環境，更顯隱逸。其建築秉持東方人文的風韻，運用中國建築中「迴」的概念，利用相似的建築與建材，讓人以為眼前之景先前已經過了，但是實際上卻是尚未走過的地方，給人似曾相似的空間延長感。讓前景與後景相似，宛如迴圈一般不斷的重複相近建築造景的風格，可令人身處其中，即使不斷前進卻覺得宛若停步駐足賞景一般，令人悠遊其中忘卻韶光流逝。南園另一設計核心是為「一步一景」，此設計概念即是讓遊客每走一步，隨著距離的改變，眼前的景觀也隨著變化而不同，移動腳步帶動景色的變化⁵³。自 1985 年南園落成之後，原本王愷吾僅打算將之當作退休後安養晚年的福地，但是因為其地晴天有藍天烈日，雨時有山中雲霧繚繞，不論晴雨都美不勝收，建築師漢寶德認為若只是拿來當作自家宅院未免可惜，王愷吾採取其建議，遂將南園做為聯合報系員工休假中心，並多年來曾經在此接待多名訪台國際政要⁵⁴。1980 年代，更曾作為聯合報發行的《中國論壇》的重要發跡據點。

⁵³ 龐鈞敲敲門：中式建築，參閱 <http://www.youtube.com/watch?v=p996eIME3tl&feature=relmfu>。

⁵⁴ 諸如前英國首相柴契爾夫人、前蘇聯總理戈巴契夫等人。

作為聯合報系員工休假中心，一開始南園並不對外開放，聯合報系員工與所有相關企業編制內工作人員，只需工作滿一年，就可以享有一年一次的南園免費住宿或免費參觀等福利。此權益包括住宿同心樓一間雙人房一晚(定價 3500 元)，含兩份晚餐(每份定價 200 元)與兩份早餐(一份定價 50 元)；若有隨行的親友訂住，非假日按定價六折收費，周末與國定假日按定價的九折收費。提供的早餐為中式自助餐，午晚餐分為簡餐與宴席桌餐⁵⁵。宴席桌餐則為十人以上的團體才給予供應，並且搭配各種宴席可以事先向南園訂定，也提供素席，每桌以十人為限。在非用餐時間，園區也提供道地客家擂茶服務，全套包含擂茶、點心四樣，可供 4-6 人享用，並供應咖啡及各式茶飲⁵⁶。

從 1989 年起，聯合報系南園也可以透過全省的公家機關向聯合報代訂遊園。從 1996 年開始，聯合報系南園開始自行營運，開放對外民眾的遊園以及住宿，票價為 80 元，後因收支不平調漲至 150 元；2000 年開始，再度調整平日為 150 元，假日 200 元，部分的票價可以抵用園區消費。2003 年，於同心樓的拾季廳開始販賣桌餐合菜⁵⁷。2007 年，重新設計菜單，推出合菜和套餐兩種選擇，當時的南園聘請名廚掌廚，結合客家菜、川揚菜等特色，加入創意和用心，提供給遊園的遊客頂級的佳餚。套餐每份 300 元，合菜每桌 2000 元到 6000 元不等⁵⁸。

南園自行營運開放給一般民眾入園之後，主要的收入有四個品項：餐飲、門票、住宿，以及商品販售。每月的營收約莫在 80 到 100 萬之間，年收入為 1200 萬左右，但扣除經營成本(南園一年營業成本約 1800 萬左右)之後仍是大幅的虧損(周怡，2011)。因為難以承受大幅的虧損，聯合報系南園不得不開始尋求外界的幫助。2007 年 2 月起，南園開始針對聯合報系同仁以外的民眾開放，於此同時，台灣原創生活風格品牌 The One，也首次與聯合報系接觸。The One 當時正在規劃

⁵⁵ 簡餐有五種餐點可供選擇，分別為牛、豬、雞、海鮮、素食五種套餐，均附湯與飲料。

⁵⁶ 參閱背包客網站，<http://www.backpackers.com.tw/forum/showthread.php?t=8393>。

⁵⁷ 為十人一桌，價錢從 3000、4000、4500、5000、6000 元等五種價位的桌菜

⁵⁸ 套餐部分，推出 5 種套餐，包括椒麻去骨雞腿、黑胡椒牛小排、法式香烤豬排、香烤檸檬鮭魚、猴菇羅漢齋(素食)，除了主菜外，還搭配 3 盤時菜，另有玉米、沙拉、紅茶、茶凍等，受消費者肯定。http://travel.udn.com/mag/travel/storypage.jsp?f_ART_ID=18705#ixzz2BJPQIMLO。

建置一品牌旗艦基地，而聯合報系也正在尋求理念相同者委外經營南園，在多次相互了解的過程中，雙方確認了對南園有共同的願景，聯合報系因此決定交由 The One 打造一個嶄新的南園。The One 團隊集合各方智慧，將歷經風霜的南園園區重新翻新，以打造全國第一座休閒式文化創意體驗園區為發展目標，聯合報與 The One 異數宣言簽約七年，正式將南園委外經營。

二、The One 團隊接手管理時期

2007 年，南園正式委外交給 The One 異數宣言經營。The One 所堅持的東方人文的新生活風格，為南園注入了嶄新的活力創意泉源。在保存過往歷史的故事與兼具舊美的建築的同時，融合 The One 自身的設計美學與設計創意，由外而內的賦予設計密集，打造全新的「The One 南園人文客棧」。The One 將南園定位為「文化創意產業體驗園區」，以人文客棧的形式呈現，賦予南園嶄新價值，注入創意與包裝，尋求正確的定位與經營策略，希望遊客來此除了欣賞山林庭園雨霧之美以外，還能感受一股前所未有的文化素雅。The One 在面對南園此一專案，雖然已經有自身的經營場域規劃與風格空間設計等經驗，但卻決定藉助更多專業團隊的活水，注入更多元的設計能量。在接手南園初期，The One 曾多方洽詢國際知名建築團隊，但考量合作者需對東方美學、人文涵養、生態環境都有相當深度與廣度，因此回頭在本土找到長年提倡節氣建築的「半畝塘」團隊。雙方首次接觸，半畝塘建築師江文淵一句「這是件偉大的作品，在它面前，我們都要懷著謙卑的心，所有的改造設計亦如是」，雙方的合作遂在此共識下展開。

南園雖非年代久遠的古蹟，但由於山區溼氣重，兼之不少場域長年未經保養，在 The One 接管之初，即發現既有建築嚴重的損毀情況。為了保護南園這一難得的建築珍品，也為了讓來訪者享有安全無虞的環境，The One 接管後立即進行的便是投入大量財力與人力的修復工作。在硬體方面，The One 投入八個月的時間以及 2 億多的資金進行修繕工程，維修園林建築，並且依循著「復舊如舊」

的主張，將原本聯合報系打造的南園的風韻保存下來。在不更新主建築體的結構的情況下，加強空間運用和意象的經營，呈現更加豐富的園林建築之美和休閒質感，諸如設計出藏寶圖的遊園導覽圖、盤纏的新設計巧思可供抵用消費、傳統中國的兒時遊戲穿插其中、建築體與造型之命名和意境之重新構思等等。The One 並找回當年建造南園的工藝匠師來進行修復，也採取相同的建材去恢復原有的園區風貌，就算因為原材質取得困難而不得已以異材質替代，也盡量以不影響視覺的方式做仿舊處理，所有規劃均以尊重環境與原始設計為最高指導原則，並導入 The One 所一貫堅持的「素顏華美」的設計美學，大量取材南園既有物件做為設計元素，去打造南園園區的園藝與修護。

在修繕南園老舊建築體與園區的重生的同時，The One 也針對原本的建築體功能之運用作出調整。The One 將原先提供給聯合報系的員工住宿的同心樓重新規劃，由原本的 36 個房間減縮成 20 個房間，以一泊二食的方式提供消費者一個可以靜心休憩的場域，在入住的的路線上種植櫻、竹、楓、梅，分別代表了春、夏、秋、冬，並將之命名為「四季步道」。靠近同心樓的紅磚老屋「燕來閣」本來是間娛樂麻將間，修繕之後將同心樓的櫃檯遷移過去，以南美洲的千歲黃鐵道木打造成辦理入住的櫃檯。園區部分，將原本的水池抽乾去淤，重新豢養黑天鵝與遊客互動；將原本的九曲橋的黃色欄杆，漆成墨黑讓整體視覺更加具備東方水墨的美感，並針對破舊的瓦片重新上漆修繕更新，恢復台灣特色的紅磚紅瓦，並補強所有園區的梁柱欄杆。南園主樓南樓，其一樓的部分將原本招待貴賓的客廳和餐廳移至內廳，其空間改為展示當季的活動與 The One 自身推展的設計展覽等等，同時增加商品和食物的販售，成為園區內的小商區與休憩場。

餐飲的部分，除了南樓一樓的輕食與飲料的販售之外，另外在南園還有兩處新設用餐區，一處是桂苑的「品酪軒」，以輕食、小點和飲品為主，提供一些方便的飲料與客家點心；另一處用餐地點是「水風軒茶趣館」，供應午餐和下午

茶套餐⁵⁹，遊客可坐在館內邊賞景邊用餐。The One 也將原本的聯合報系時的合菜形式，改為中式食材西式料理的精緻套餐形式。⁶⁰

除了在軟硬體的修繕與場域運用的重新定位之外，The One 南園也在早上與下午時段，各提供一場免費的園區導覽講解，以專人的方式導覽遊客解說南園的歷史與園區建築之美，無論是亭、臺、樓、閣、堂、榭、廊、橋等不同建築物的層次安排，或者是中國傳統的斗拱、雨簾、懸魚、馬背、柱珠、瓜筒、雀替等等細膩處的建築細節，都可以經由專業解說員的導覽，讓遊客更加了解南園人文素雅之美與文化意蘊。南園同時與當地的藝術家合作，至目前為止已經有數位的台灣藝術家進駐南園，包括藝術表演者、書法家、音樂家等等，包括箏樂大師陳志成老師於固定時間會在南樓主樓表演古箏的彈奏，書法大師江秋揚老師也會於南園蘭苑自己的工作室外的走廊以水代墨揮灑書筆，還有撕畫大師謝淑慧老師在竹苑等。藝術家的進駐，也替人文素雅的南園增添一絲藝術氣息。

The One 在 2007 年和聯合報簽下七年合約，並於 2008 年 9 月重新試驗性開放，12 月正式對外開放經營，舉辦盛大的開幕典禮，邀請各方嘉賓，並將南園的名稱正式更改為「The One 南園人文客棧」。The One 南園不只提供遊客參觀園林建築、餐飲休憩、飯店旅宿等服務，The One 南園更投注許多心力在東方藝術的培養，以及弘揚東方的文化素養等方面。The One 南園人文客棧被打造成為一個多功能的場域，一個空間建築與人文藝術的全方位的展演。

在經過長達八個月的修繕與規畫之後，The One 南園重新開放之後，也對於收費的標準做出新的定價。首先最大的改變在於遊園門票的票價，The One 接手南園之後入園門票從原先的聯合報系時期的平日 150、假日 200 元，提高到平日 350、假日 450 元；園區的用餐套餐也一律統一定價為 480 元，午茶套餐 450 元(用餐都需要再加一成服務費)。住宿方面，因為房型的不同(共分風、花、雪、月四

⁵⁹ 「水風軒茶趣館」的套餐包括：燒燴曼波魚、東坡肉、蔥薑油雞飯和菌菇蔬菜捲，搭配前菜、沙拉、湯品、甜點和飲料。其中前菜採用的是新埔「錦新」百年豆腐老店的手工豆腐，只以簡單的醬汁提味，用餐者可以仔細品味豆腐的原味。另外，餐後甜點也頗特別，以客家仙草凍搭配西米露香草奶昔。

⁶⁰ 聯合報南園報導，參閱網址 http://travel.udn.com/mag/travel/storypage.jsp?f_ART_ID=27256。

種房型)，單人住宿價格從 4200 到 11400 元不等(均需加一成服務費)，含一泊兩食以及遊園導覽與特別撕紙畫課程。2011 年起，The One 南園在住宿方面，也有推出不同搭配組合的優惠住宿價格，這些較為優惠的組合優惠行程也有助於吸引消費者前來體驗南園的住宿環境⁶¹。

雖然 The One 南園重新調整規畫之後，將入園門票的收費金額大幅地提高，但事實證明 The One 南園新的行銷與經營策略是正確的。雖然來園的遊客人數不如預期所估算，但是 The One 南園持續成長的營收數據卻可以證明此一策略之選擇的正確。除了以價制量維持高品質的遊園和住宿好品質，持續吸引回流客更顯示消費者認同了 The One 的經營理念，願意花費更高的金額來消費更高品質的體驗。The One 南園人文客棧已經成功轉虧為盈，The One 異數宣言自身創立的設計品牌，也因為多一個南園做為展覽設計作品的場域空間，銷售量也頗有增加。The One 成功達成和聯合報系委外經營所尋求的雙贏的發展局面，並且成為台灣在地一個發展體驗園區與設計密集的成功個案。

第二節 The One 南園的轉型

從聯合報系的經營管理與設計運用，營運出現虧損，直到 The One 接收管理之後，運用正確的空間場域的營造以及產品價值的重新定位，此間的差距當也正是經由設計密集的結果。無論是價格的調整反映成本與正確的鎖定消費者客層、場所用途的再思考與動線安排、與藝術家設計師跨界的合作平台等等，都顯示了 The One 運用設計密集在替原本的南園體系加值。效果也顯而易見，由原本的每年虧損數百萬，到現今的年收入可破千萬。周怡曾經針對聯合報系南園的環境改善與經營成效做一完整的整理，其中所討論的聯合報系南園改由 The One 接手經營之後，成效之明顯改善，尤其研究蒐集的南園的營業項目統計報表可以看出聯合報系南園在 The One 團隊接手管理之後的成功轉變(周怡，2011)。

⁶¹ 資料來源，The One 南園人文休閒客棧官網。網址：<http://nanyuan.theonestyle.com>。

根據周怡的研究整理，從聯合報系南園到 The One 接手管理之後的 The One 南園人文客棧，其營業項目的營收報表與各項目所佔的百分比，共計有四年的資料紀錄，分別是 2006、2007、2010、2011。因 2006 年是聯合報系南園委外經營的最後一年，其經營成效深具參考之價值，足以顯示其委外經營之理由。在 2007 年，The One 正式開始接手管理，其改變可以看出 The One 調整過經營策略後的營收改變。最近兩年之數據(2010、2011)，則足以顯示 The One 現今之經營成果。筆者摘錄周怡之報表數據後另整理成下表 4.1。

表 4.1 南園的營收項目報表整理

2006					
	餐飲	門票	住宿	商品	合計
全年合計	4,476,318	2,193,640	4,292,860	499,489	11,462,307
年成長率	—	—	—	—	—
比例(%)	39.1%	19.2%	37.4%	4.3%	100.0%
2007					
	餐飲	門票	住宿	商品	合計
全年合計	3,605,904	4,473,800	1,688,162	827,289	10,595,155
年成長率	-19%	103%	-60.6%	65.6%	—
比例(%)	34.0%	42.2%	16.0%	7.8%	100.0%
2010					
	餐飲	門票	住宿	商品	合計
全年合計	21,542,623	18,470,860	31,945,142	14,186,287	86,144,912
年成長率	—	—	—	—	—
比例(%)	25.0%	21.4%	37.1%	16.5%	100.0%
2011					
	餐飲	門票	住宿	商品	合計
全年合計	19,806,197	24,264,865	45,622,823	7,301,869	96,995,754
年成長率	-8%	31%	42%	-48%	—
比例(%)	20.4%	25.0%	47.1%	7.5%	100.0%

(資料來源：筆者修正整理自周怡(2011)) (單位：新台幣)

根據周怡的研究調查顯示，聯合報南園自行營運的時候，餐飲、門票、住宿和商品是四大主要的收入項目。以聯合報系南園在 2006 年的營運結果統計來看，一年的營業額約 1200 萬。但是仍不及每一年的成本支出費用約 1800 萬，聯合報系南園維持在每年虧損 600 多萬的狀態。其中，聯合報系南園的餐飲和住宿是佔了收入的主要部分。但是因為連年虧損的緣故，聯合報系南園必須要尋求經營轉型，否則將難以負荷。在這樣的困境中，遂與 The One 異數宣言合作，加入相當的設計，重思與重建消費定位，運用「設計密集」達到產業升級，最後創造經濟價值。按照聯合報系南園 2006 年的營業項目報表來看，四個主要收入項目，其比例大約是餐飲 39%、門票 19%、住宿 37%、商品 4%。2007 年因為 The One 團隊接手管理修繕，從表 4.1 的數據來看在住宿方面減少不少營收，但也因為門票的調漲，使門票部分的收入增加，成為 2007 年主要的收入項目。

2008 年，嶄新的 The One 南園人文客棧從新對外開放，歷經兩年後，從表 4.1 的數據看來，南園的整體營收有了大幅的成長，說明了消費者對於 The One 重新替南園所設計的策略與市場定位的接受，也證實加入設計密集的重新構思後，對於同樣硬體的環境卻能造就價值增值之提升。比較 2010 和 2006 的營業項目之數據，餐飲收入成長 4.8 倍，門票收入成長 8.4 倍，住宿收入成長 7.4 倍，商品收入的成長更高達 28.4 倍之多！而整體總營收則是成長 7.5 倍！在比較 2011 和 2010，雖然各方面都稍微萎縮，但是住宿的方面卻增加了不少，使得最終年收入仍比起 2010 增加了一千多萬元⁶²。經歷 The One 的管理之後得到如此的成果，不僅讓原本自行營運卻入不敷出的南園轉虧為盈，更讓 The One 自創品牌的設計商品多了南園園區的宣傳平台，讓行銷與體驗與展示彼此相互結合，彼此相得益彰的發展。從聯合報系南園到 The One 南園人文客棧的轉型過程，可以將之整理成下表 4.2，從表 4.2 所列舉的兩者間各項目之差異，即可看出兩者之間的改變與先後過程的優劣變化所在之關鍵。

⁶² 2011 年，The One 南園在住宿方面的營收增加原因，主要是因為 2011 年起 The One 南園推出許多的住宿的優惠方案，故住宿方面的營收有大幅的增加。

表 4.2 聯合報系南園與 The One 南園人文休閒客棧比較

	聯合報系南園	The One 南園人文客棧
經營方式	聯合報系員工限定，並不對外開放。後因虧損，才開放一般民眾參與遊園。	開放營業，所有民眾只要事先預約都可以入園玩賞住宿。
限制	初期不開放，後來接受預約便可參訪。但未控制訪園人數，嚴重影響遊園與住宿品質。	採預約制，控制遊園人數，且讓住宿和遊園的遊客分開，維護雙方的消費品質。
園區利用	VIP 住宿區、員工同心樓住宿區、南園遊園區。共 40 間房可提供住宿。房間小，品質不佳。	遊園區、同心樓住宿區。住宿區以「風、花、雪、月」為名，精心重新打造精簡為 20 間房，分主題各有其特色。
維護經費	報紙盈餘投入補貼虧損	經營獲利後投入
價值	園林建築之美	園林建築之美、歇心靜養之所增添了人文氣質氛圍。
營運目的	員工福利及內訓場所	經濟價值之增值與盈餘
商品	南園特色紀念小飾品，價值不高	The One 自創品牌設計品、異界合作的產品平台銷售
行銷	無特殊行銷	與異業合作，包括服飾、工藝品等。同時也透過媒體報導與遊客口耳相傳增加知名度。
消費客層	無鎖定特殊消費層	鎖定對質感要求的台灣優質客群，以及日本高消費客層。敬謝年齡過小的小孩。
菜色	套餐與合菜。套餐菜色普通，合菜容易流於吵雜與不夠精緻的特點。	只提供套餐，從食材到名稱到菜餚，都有經過用心的設計；同時使用 The One 自創品牌的設計品，讓消費者既使用也體驗。
其他	無	與藝術家合作入駐，同時設計藏寶圖的導覽，園區中設置中國古代童玩遊戲增添樂趣。

(此表為筆者自行整理)

從表 4.2 可以看出，The One 南園與聯合報系時期的南園，在許多方面都有所轉型與不同，尤其在整體的形象打造和空間運用，以及消費者服務方面，都花許多的心思去設計密集加值，增加服務的品質與細膩程度，以求給消費者更好的感受。The One 南園的設計密集加值，主要可以分幾個方面：遊園人數控制、園區空間利用、餐點質感升級、設計商品引入、整體體驗主題包裝等等。

遊園人數控制，最重要的影響即是可以讓遊園品質大幅的提升，遊園的體驗品質好，遊客的體驗才會好，推薦的口碑也才會好。筆者也在論文撰寫期間前往 The One 南園做田野調查，親自體驗園區的園林之美，於遊園過程中，幾乎不曾遇到其他的遊客。除了在熱鬧的商品區有較多的遊客因為停留休息小用點心飲品外，在園區完全就是專屬自己與建築的時間，可以專心沉靜的沉澱，心無旁騖的體驗南園的美。園區空間利用，包括旅館的重新改造、園區原本建築物空間的再規劃、遊園與住宿園區的分離等，讓遊園遊客和住宿旅客可以享有不同的體驗，也會讓住宿的客人更感覺到被尊重與擁有自己的空間。餐點質感升級，為的也是讓整體的體驗過程在質感上更加的一致。The One 南園在既有的硬體基礎上，改變經營模式而增加了一種更高級的氛圍。而精心設計的西式餐點，更容易讓消費者感到整體的用心與一貫。從菜色的名稱到 The One 設計品的使用，整個體驗是連貫、接續、完整的。在餐廳直接使用 The One 的設計商品，更是相當聰明的行銷手法。消費者在品餚的過程，也會不知覺得被設計商品吸引，希望擁有之。整體體驗主題的包裝，從嬉遊記做出發，包裝整個古色古香的南園。建築的實體，讓整個南園宛若一個東方風韻的嬉戲樂園，於遊園中可以體驗中國古代的孩童遊戲，讓消費者重拾童心，除增添遊園過程的驚喜外，更適合闔家賞遊。

The One 接手經營後，證明了透過設計密集，既可以保有原本南園的美好，又讓文化的傳承得以延續，只是以一種更有效率、更聰明、也更具吸引力和競爭力的形式，在獲益與保留傳統之間取得平衡，實屬難得可貴。而 The One 南園如何實踐其設計密集，將於下文中研究整理呈述之。

第三節 The One 南園的設計密集實踐

The One 南園的設計密集，共可以從兩個方面進行探討。其一是 The One 南園的符號運用，南園如何透過文化符號的整理與呈現，使之擁有美感，又一體成形。其二，則是南園如何打造體驗，設計行銷手法、園區軟硬體設施，最終營造出園區體驗環境。筆者親往 The One 南園進行田野調查，並拍攝相關照片。下面之 The One 南園照片，均為筆者親往南園田野調查時所拍攝。

一、The One 南園的文化符號運用

(一)南園的五項特色

南園三頭	南園所使用的建材，其特色極為三頭：木頭、磚頭、石頭。建材之木頭使用珍貴的台灣檜木，20 餘年之後依然隱隱飄香。磚頭為特別訂製的閩式的紅磚，至今仍維持著鮮豔喜氣。石頭所使用的大量花崗岩，是從金門拆除的舊空石屋空運而來。
五行馬背	所謂馬背，是台灣傳統屋脊建築的一種作法。和燕尾不同，沒有向空中翹起，而是像馬的背部一樣呈現攏起狀態。馬背形式的山牆是依照風水「五行」學說，分為金形圓、木形直、水形曲、火形銳、土形方 ⁶³ ，一共五種形狀的馬背。馬背下泥塑圖像為懸魚，在南園也可以見到各式創新又美觀的懸魚圖案。
風水寶地	站在南園主樓—南樓二樓的迴龍台上，向南望去，晴時可見九重山巒，遠方平坦山脈如案頭。兩側伸展平台，則如太師椅扶手，正如柱上對聯「樓蘭俯視，大野如龍」所示。
窗花借景	出入平安瓶形門、吉祥如意祥雲窗、瓜瓞綿綿瓜形門、福氣滿滿葫蘆窗...等等，還有形似龜殼的六角窗、意象八卦的八角門，以及扇形、桃形、圓形的各式門窗，還有位於戲台的全園唯一的蝴蝶窗花，更是南園重要賣點之一。
寫景對聯	南園建成之初，聯聖張佛千為南園題聯 27 對，並收集漢唐杯饗刻成。每幅對聯都巧妙的勾勒出該處的景致的特色及情境。

(資料來源：嬉遊記—南園遊園導覽手冊)

⁶³ 金形圓，為平滑的圓弧狀，多為一個半圓形。木形直，為高聳直立的形狀。水形曲，為彎曲狀，像優美的水波紋。火形銳，成尖銳狀，像火焰一般。土形方，為平頭狀，上方平平呈直線。

(二)南園的窗花門櫺釋義

名稱	特殊意義
海棠門	象徵及第高中，升官之意。
葫蘆門	象徵子孫瓜瓞綿綿，綿延不絕之意。
瓶門	有兩個瓶門相疊，象徵出入平平安安。
圓門	象徵圓圓滿滿之意。
瓶窗	藉由在瓶內裝多寡不同的沙，經由風的吹撫，會產生不同的聲音，又名會唱歌的窗子。
祥雲窗	象徵吉祥如意之意。
六角窗	六角形狀是象徵龜殼，取烏龜的長壽之象徵意義。
蝴蝶窗	全南園唯一的蝴蝶窗，其型體是最大最精緻的。蝴蝶的造型也是園內一大賣點。
桃子窗	象徵萬壽無疆。
瓷甕窗	由數個瓷甕構成，此窗戶全台只有三處才有，一是南園，一是鹿港，三是澎湖。這種造型的窗戶一經風吹拂，就會發出十個音階的聲響。 ⁶⁴



圖 4.1 海棠門



圖 4.2 葫蘆門

⁶⁴ 雖然此瓷甕窗有這樣的效果，但是南園內的瓷甕窗，已經被密封灌漿，無法發出聲音了。



圖 4.3 瓶門



圖 4.4 祥雲窗



圖 4.5 六角窗



圖 4.6 蝴蝶窗



圖 4.7 瓷甕窗



圖 4.8 桃子窗

(三)南園的對聯之典故

依照替南園寫所有對聯者張佛千之言，中國名園的亭台樓閣，必有命名之匾額，必有寫景之聯，有之才能使各建築物皆有精神，此乃中國建築的文化。南園蓋也秉持此精神，共有匾額 24 幅，對聯 27 對。在對聯的屬名方面，張佛千為避免總是為一人所做，所以有的對聯之屬名會使用其居所「九萬里堂主人」、「青在樓主」、「愛晚齋主」等。各聯各額之字加總起來，也約有一千兩百多字。張佛千在寫聯的過程中，蒐集各名家字體，篆有大篆小篆，隸有漢隸魏隸，行楷的技法更多，也正因為使用的書法技巧各不相同，乃能成就南園之匾額對聯之意境之美(張佛千，《南園特寫》⁶⁵)。The One 南園之對聯，與南園景致相關者，共計 23 對，筆者將之整理於附錄(三)。

(四)The One 南園之特色景點照片

筆者於南園田野調查中所拍攝之照片，針對南園中一些特色景點與賣點，因為取景照片為數眾多，僅挑選些許於下文中呈現之。



圖 4.9 延爽門

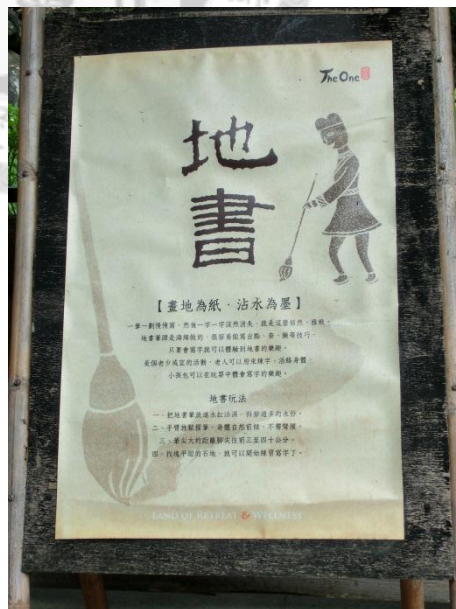


圖 4.10 園區內小遊戲「地書」

⁶⁵ 張佛千，《南園特寫》，未出版，此冊僅印製少量於南園相關者留用。張佛千，即是書法家張大千，替南園書寫 27 幅對聯，遊園有感，乃書寫此小冊載錄對聯相關文意。



圖 4.11 園區疊石造景



圖 4.12 蛇廊一景



圖 4.13 南樓



圖 4.14 馬背與懸魚



圖 4.15 南樓眺景

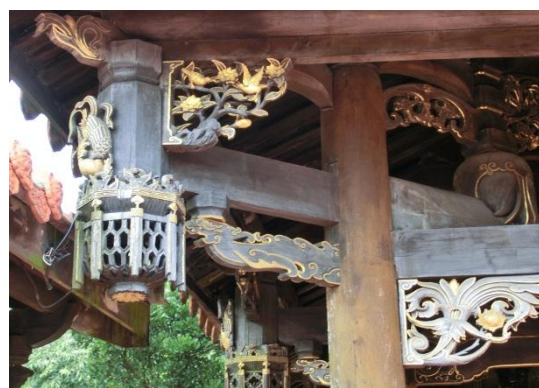


圖 4.16 鑲金雕梁



圖 4.17 木雕壁畫



圖 4.18 玻璃吊燈

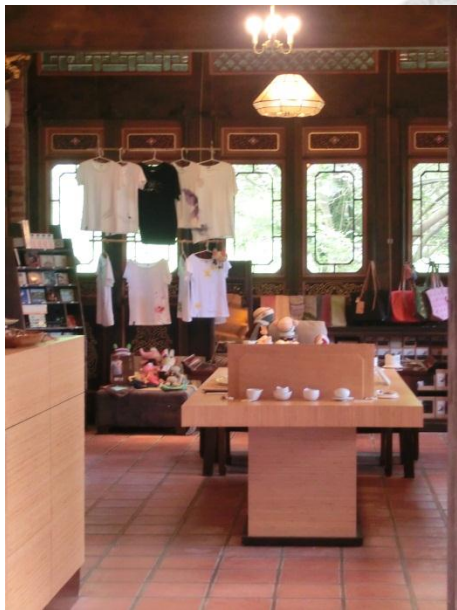


圖 4.19 琴德堂跨界設計品販售



圖 4.20 荷花池



圖 4.21 戲台



圖 4.22 水風軒

二、The One 南園的消費者訪談

The One 接手南園之後，重新打造的體驗環境，加入許多設計，讓整個南園的體驗園區成功轉型。但關鍵仍須回歸到消費者來此消費體驗之後的效益如何，以作為成功改變與否。是以筆者訪談數位曾來訪過 The One 南園的消費者，將其體驗整理成下表 4.3。

表 4.3 The One 南園消費者訪談整理

	訪談者甲	訪談者乙	訪談者丙	訪談者丁
受訪者資訊	25 歲 男性	23 歲 女性	28 歲 女性	55 歲 女性
得知管道	親友介紹	親友介紹	親友介紹	雜誌報導
消費內容	遊園、下午茶、 小點心與飲料	遊園、下午茶、 小點心與飲料	遊園、下午茶、 小點心與飲料	遊園、住宿
對餐點滿意度	滿意	滿意	有點不滿意	滿意
餐點消費價格	偏貴，可接受	偏貴	正常，可接受	正常，可接受
對南園印象最深者	園區建築 自然風景	園區建築 自然風景	園區建築、自然 風景，遊園動線	住宿環境、園區 建築、自然風景
最喜歡之設計	蝴蝶窗花	小遊戲、尋寶圖	介紹遊園的方式	蝴蝶窗花
是否住宿	否，願嘗試	否，願嘗試	否，願嘗試	是，月套房
對住宿印象最深者	沒住宿	沒住宿	沒住宿	蟲鳴蛙叫，窗外 竹景，專人導園
是否會再度消費	是，可介紹	是，可介紹	是，可介紹	是，可介紹
需要改進之處	交通	服務人員訓練 遊客品質 ⁶⁶	展覽品質 專員導覽方式	餐點

(資料來源：筆者自行蒐集整理，The One 南園消費者訪談收於附錄(四))

⁶⁶ 其他遊客的素質非園方可以控制，故不表。

根據受訪消費者的訪談結果，也可看出消費者對於 The One 南園的接受程度如何。首先，四位 The One 南園受訪消費者，有三人是經由親友介紹，而其中一人是經由雜誌報導得知 The One 南園的訊息。以此推測，多數消費者仍是經由消費者之間的口耳相傳來認識 The One 南園，並且遊歷過南園的消費者，若是感到滿意，也會願意介紹給自己的親友來體驗。這一點由四位受訪消費者最終都願意介紹自己的親友來體驗南園消費，也可得證。消費內容方面，多數的受訪消費者選擇遊園搭配下午茶，因為有「盤纏」的設計可以折抵園區消費，所以多會額外消費搭配其他的小點心與飲料。對於 The One 南園，受訪消費者們皆認為園區的建築是最大的特色賣點，搭配自然風景，可為渾然天成，並且對之感到滿意。足見受訪消費者對於 The One 南園之體驗園區的體驗打造接受度高。對於南園餐點的部分，感到滿意者居多，價格的接受度也屬尚可。惟針對所謂創意料理的部分，以及下午茶沒有熱食提供，稍有缺憾。其中一位受訪消費者丁，因為經濟收入較高，有選擇 The One 南園住宿服務。對於 The One 南園的住宿環境，其體驗氛圍之感受是深刻的，對於 The One 所附加的一切設計密集之加值，消費者丁皆感到滿意，也願意再度體驗 The One 南園的住宿服務。受訪消費者們對於遊園區的設計密集，感到滿意者為建築窗花、體驗主題(藏寶圖、小遊戲)，以及點出南園園區內的特色之處，讓消費者可以深入的去體驗。

對於 The One 南園需要改進的部分，根據受訪消費者所提拱的建議，為交通方式、服務人員訓練、專員導覽方式、展覽品質、餐點等方面。交通因素，因為南園位處山區，前來的遊客多半自行開車，對於沒有汽車的遊客略有限制。目前南園已有相關的計程車行互相配合載客服務。服務人員之訓練，根據與呂家玟小姐的訪談結果，除南園位處山區的尋人困難之外，自身的職員訓練也應更為紮實。專員導覽採用舊式的擴音器方式，雖可服務較多的遊客，但因為遊園人數已經有限制，建議應以口述方式，以量小質佳的形式進行。餐點部分，因個人口味之不同也非有必要再度針對個人調適，畢竟其他受訪者也有對之感到滿意者。

三、The One 南園的結構分析圖

本小節針對前面對於 The One 南園的各個結構項目，整理成結構分析圖 4.23。另外再針對 The One 南園的遊園、餐飲、住宿三方面之設計密集加值，分別分析整理成圖 4.24、圖 4.25、圖 4.26。下圖是為圖 4.23 The One 南園結構分析圖。

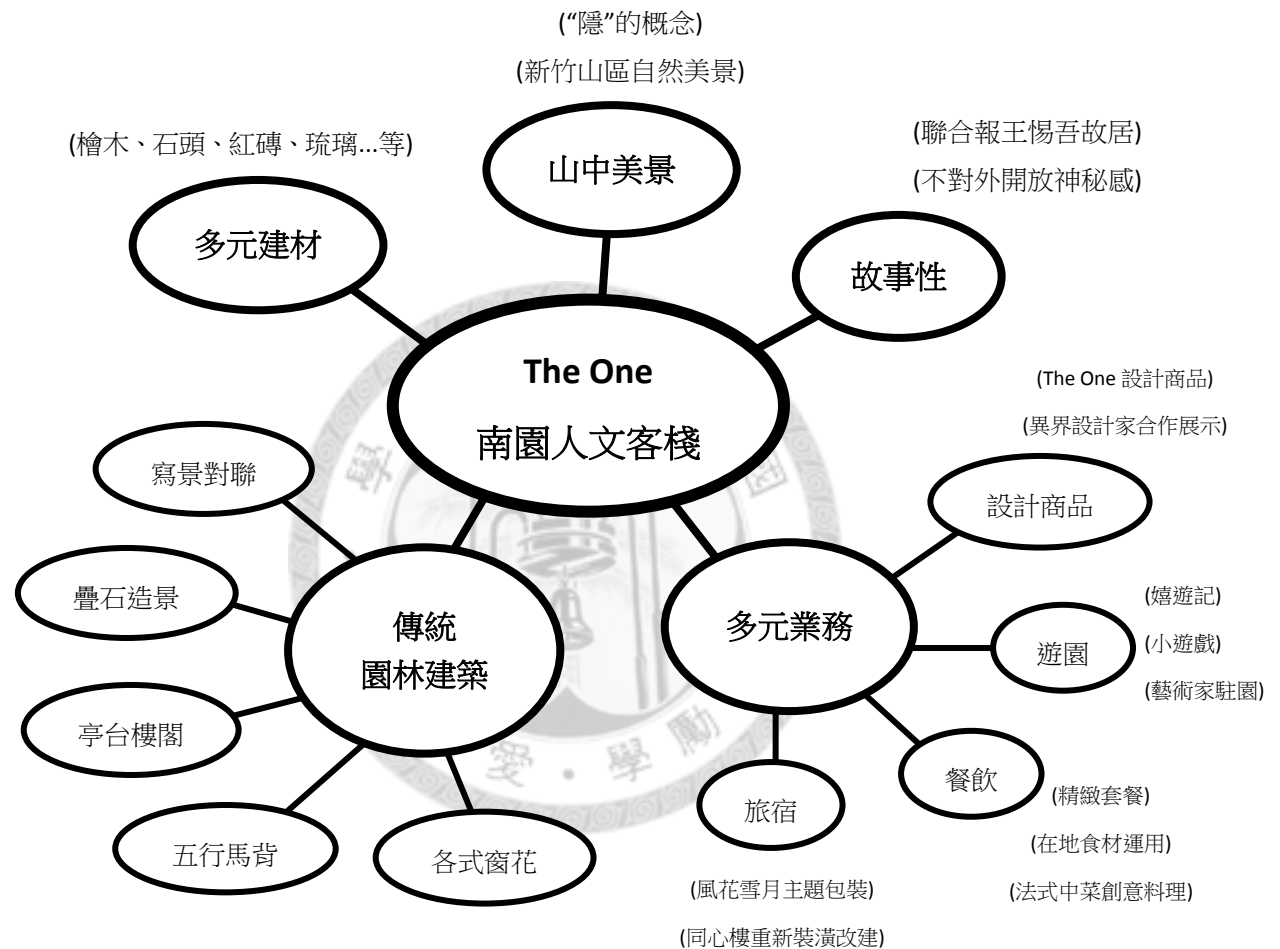


圖 4.23 The One 南園構成圖

The One 南園的構成圖，如上圖 4.23 所示。若是仔細研究，並分析構築 The One 南園的組成分子，可以解析出 The One 是如何在既有的聯合報系基礎上，利用設計計密集替此園區加值。傳統的園林建築，是王愷吾時代的歷史遺留，對於 The One 來說，是一個具有非常豐富文化價值的地方。傳統的東方園林的元素，

包括寫景對聯、五行馬背、亭台樓閣、疊石造景、各式窗花等等，是南園的硬體設施，也是在與呂家玟小姐的訪談時所提到的，是 The One 接手時的原有基礎。The One 可以做的，是如何替這個本來就已經相當傑出的園區環境增值。多元建材(木頭、石頭、磚頭)、山中美景、以及王愷吾的故事性包裝等等，亦屬於原本的聯合報系的南園的既有價值，The One 替其添加的設計密集增值，主要是在主題包裝以及多元業務這兩個區塊上。

主題包裝，是在創造體驗經濟時相當重要的一項元素。根據與呂家玟小姐的訪談結果，當初的 The One 選擇以「嬉遊記」作為南園的行銷包裝，是基於爭取夏天的親子旅遊。為了加強嬉遊記的體驗主題，初期添加了兩、三個小遊戲於其中，增加遊園時的附加樂趣⁶⁷。同時設計尋寶地圖，點出南園的遊園重點，讓消費者可以去尋找這些特點，讓消費者對於體驗園區更加地投入專注，更沉浸由 The One 精心設計之安排⁶⁸。隨著推行之後受到消費者們歡迎，園區內的小遊戲數量也持續的增加至今日的七八樣，隱身於園區中的各角落，有待消費者去發掘。為增加園區的豐富性，同步與許多台灣的設計家合作，在南園中聯合展售設計作品；藝術家駐園，也蘊含在整體的行銷包裝之中。

多元業務，亦屬設計密集的增值。單就園區的硬體建築，而沒有多元的業務輔助，歷史的遺留是無法發揮出其具備的文化價值。The One 接手南園之後，以自身經營中山概念店之經驗，對整個園區的經營業務作完整連貫的規劃。結合遊園、餐飲、住宿、商品販售等四個區塊，按照來訪消費者之不同的尋求，提供適當的客製化服務。一個半天，可來 The One 南園遊園；半天加上下午，來搭配下午茶或午餐；兩天一夜，可安排住宿體驗。關於 The One 南園的遊園、餐飲、住宿三個部份的設計密集增值，將於下文中分別針對三者的設計密集增值的實踐，整理成圖 4.24、圖 4.25、4.26 呈現，並輔以說明解釋。

⁶⁷ 見呂家玟訪談，附錄(五)。

⁶⁸ 消費者訪談丙，認為點出南園內的設計重點，可以讓消費者對這個體驗園區更加地投入。見附錄(四)。

(一)The One 南園的遊園設計密集加值

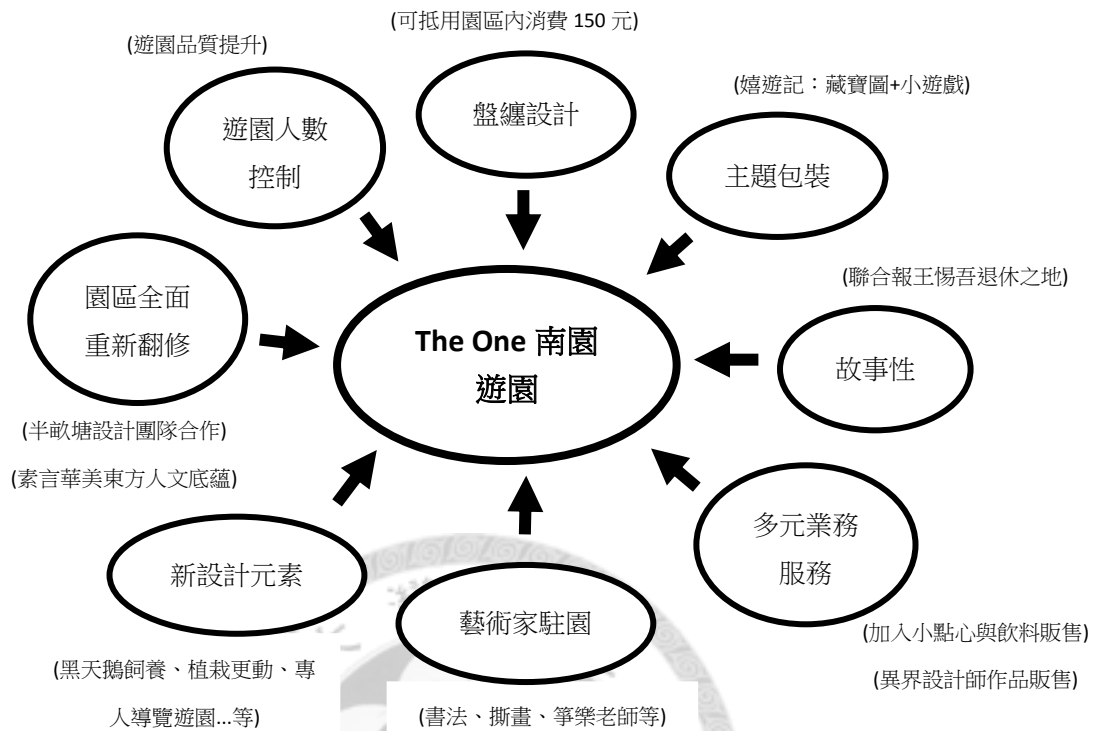


圖 4.24 The One 南園遊園設計密集加值

The One 南園在遊園部分的设计密集，如上圖 4.24 所示。The One 南園在聯合報時期既有的園區建築硬體的基礎之上，再加入了許多由 The One 團隊所構思的设计，完成设计密集的实践，並增加了遊園的經濟價值。解析 The One 所加入设计，從基本的園區全面翻修，到與半畝塘團隊合作加入新的元素；構思體驗主題包裝行銷、王惕吾的過往歷史故事性的加入、盤纏设计抵用園區內消費、控管遊園人數以提高遊園品質、藝術家駐園提供表演，同時增加多元的業務結合等等。加入了諸多的设计之後，達成设计密集的遊園過程，經濟價值的增值，則確切的反應在 The One 南園遊園門票收費的提高、遊園人數增加，以及 The One 南園遊園項目的收入總額大幅增加這幾個事實上(見表 4.1 南園營收項目報表整理)。如此，則足以證明设计密集之实践可以增加經濟價值。

(二)The One 南園的餐飲設計密集加值



圖 4.25 The One 南園餐飲設計密集加值

The One 南園在餐飲這一方面的設計密集，如上圖 4.25 所示。The One 團隊接手之後，將原本的桌菜形式更改為套餐，並且採用在地食材，強調新鮮與在地化，以法式料理作為創意發想，利用文字包裝以及重新裝潢的用餐環境，提升餐點本身的價值。同時，因應不同來訪遊客的目的，推出不同時段的用餐選擇，以達到最佳的服務目的。並新增水風軒與桂苑等地，可以在用餐或小點心之際，欣賞南園園林之美，增加用餐情調。最後，用餐均使用 The One 特定開發的系列餐具與用具⁶⁹，提升用餐質感，同時低調的行銷自身的設計商品。經過 The One 團隊的設計密集加值，餐點的每人平均消費單價，由原本的 300 元(桌菜 3000 十人、套餐 300 美人)提升到 480(套餐統一定價)，平均約增加六成左右，而實際的用餐項目的總收入數額也較之聯合報時期大幅增加(見表 4.1)。

⁶⁹ 根據呂家玟小姐的訪談結果，The One 因應南園之需求，而進行一連串的相關設計品項之開發，以求用餐的體驗過程能提升至更高的層次。

第五章 結論

第一節 各章摘要與研究發現

一、論文各章摘要

本篇論文研究，乃從世界文化創意產業發展的趨勢，再回看台灣發展文化創意產業之成果，最終選擇以台灣的設計產業中的 The One 異數宣言作為研究的對象。The One 異數宣言的企業體中，以 The One 中山概念店與 The One 南園，最為符合本篇論文中一以貫之的符號經濟的設計密集與體驗經濟的場域打造。

首先在第二章，本篇論文先從世界各國競爭發展文化創意產業，做為文創產業現今已成為世界經濟發展趨勢之佐證，並以英、美、澳、日、韓、中等六個國家的文創產業發展做整理。英國發展文創，成功擺脫金融危機的影響，並成為後續諸國發展文化創意產業的取經之地；美國透過版權法，保護自身的文化創意產業，說明文創之發展與保護智產權的關聯；澳洲是最早以發展文化創意產業做為國家政策的國家，其政策之制定具有最原初的樣貌值得借鏡；日本是亞洲最早也最成功的文創發展國家，台灣在許多方面都希望達到日本的境地；韓國鄰近台灣，也是亞洲國家中透過文化創意產業發展擺脫金融危機，更超越台灣的經濟規模；中國近年來對於文化創意產業這一區域也急起直追，更舉辦多次的國際文創盛會，宣示著要成為亞洲設計與文創的中心。

在世界諸多國家競相發展文化創意產業時，台灣也順應這股世界潮流推動文化創意產業。在設計方面，將「設計產業發展旗艦計畫」做為行政院的主要政策之一，希望將台灣從「科技島」打造成「美麗創意島」。除設計產業之外，在傳統工藝方面，也將之分為三個發展階段，按部就班的完成「挑戰 2008 國家重點發展計畫」。隨後，更創立台灣自己的工藝設計品牌「Yii 品牌」，進軍國際並取得良好的設計成績，展現國家推動設計產業與傳統工藝維繫的成果。然則台灣的文化創意產業之發展，現今也出現發展之瓶頸，探究其因也是因為台灣許多根

本結構性的問題。在思考台灣文創產業的發展時，必須優先考慮如何替台灣文創增值。根據林榮泰的看法，應該加強設計的價值提升，將文化轉變為創意，以設計密集替產品增值(林榮泰、王銘顯，2008)。在台灣諸多發展文化創意產業的實例中，The One 異數宣言是少數運用設計力，做為發展主軸以及替產品設計加值的實例企業，遂以之做為個案之研究整理。

The One 異數宣言，起於一群人共同的理念，想要讓台灣有屬於台灣人自己的用具，想要讓生活中多點不一樣，創辦人劉邦初即是秉持這樣的理念成立 The One 異數宣言。發展初期，The One 選擇的是進駐百貨公司，與一般的設計品牌在造型功能上做設計競爭，業務的範圍僅限於設計產品的實體。然則，雖然可以將設計力運用在設計商品之上，實踐設計商品的设计密集加值，但是與市場上其他同樣的設計品的區別度就不夠高，也很容易被取代與不被消費者記憶。於是 The One 異數宣言成立了中山概念店，以實體店面來展示自身的設計力，並將設計密集的實踐運用於實體店面的打造上。不僅可以展售自創品牌的設計商品，更以實體店面展現自己的設計實力。有了具體的設計力成果，與 The One 經營中山概念店餐廳的實際經驗，隨後與聯合報南園的相遇，The One 更發揮了之前所累積的所有經驗，再度讓設計密集的實踐層次提升到體驗園區的打造上，並加入了住宿的全新領域。The One 已然成為設計密集加值的貫徹者。

第三章 The One 中山概念店，除在其發展歷史上做資料的整理與回顧，明白各階段的發展理念之外，同時也對於此個案的具體作為有完整的脈絡理解。以「品、饌、酌、趣」做為整間 The One 中山概念店的體驗主題，同時承接不同的業務，品者設計商品販售，饌者用餐主區場域，酌者與友共品佳釀，趣者體驗人文講座。The One 中山概念店除了將設計密集運用在店內的裝潢設計巧思之外，也在業務結合店內樓層安排、用餐結合設計品使用等各方面，都用心思去設計流程、具體樣貌、以及實際作用等，發揮設計密集的實踐。本章節不僅針對 The One 中山概念店設計密集加值的過程與方式做整理，亦也針對消費者的消費體驗做訪

談，以消費者的角度去詮釋對這樣設計密集成果的接受程度為何。從訪談結果來看，多數的受訪消費者對於 The One 運用設計密集所打造之成果大致滿意，也願意光顧買單。消費者的消費體驗，才是決定最終設計密集的成果價值的關鍵，故亦加入消費者訪談的部分。而 The One 中山概念店之設計成果，在後續的接手南園上，又有更高層次的發揮。

第四章是對於 The One 南園的設計密集的分析研究。The One 在中山概念店的基礎上，保留南園原本的歷史遺留，添加自身的設計力，打造全新的體驗園區，從體驗主題的嬉遊記包裝，到園區內場域空間的妥善利用，結合遊園、餐飲、住宿三區塊，再加入 The One 自創設計商品販售，將先前累積之設計經驗與經營經驗全部發揮到 The One 南園之中，所展現的設計密集程度更高於先前的 The One 中山概念店的實體店面，實踐體驗園區的設計密集。透過比較聯合報南園與 The One 南園，也可以看出明顯的加入設計密集之後的各方面差異，包括經營形式改變、開放限制、行銷模式、園區運用等，甚至在營收方面都有大幅的增加，顯示設計密集加值的具體成果。同時也針對消費者來 The One 南園的消費體驗做訪談，了解消費者們對此體驗園區的觀感與接受度，增加消費者的視角。除了消費者的體驗感受訪談外，也與 The One 南園的前行銷副總呂家玟小姐進行訪談，補足 The One 在接手打造南園人文客棧的各方面的具體資訊與作為，讓整個對於南園的轉型和加入的設計密集有更深入的認識。

最後第五章，再針對前面之研究，做一個總回顧與整理。本章節先針對前面各章節的重點摘要，並將整體研究成果與後文中列述。並且在展現研究成果的同時，對未來的研究提出建議與檢討自身研究的缺漏，期望能讓以後欲針對設計密集的研究，能有參考之處。下文將論述於本篇論文之研究發現。

二、論文研究發現

(一)加入設計密集確實可增值商品價值

符號經濟之設計密集，僅是理論的論述，尚未能有實例的展現。然則經過本研究的個案整理之後，確實可發現該理論的設計密集之實踐，對於商品之加值的明顯。蓋因設計密集之理論不局限於設計本身，而是屬於物質之外的一切都可被視之「設計」而被加入商品價值中，成為吸引消費者消費決定因素。以 The One 中山概念店為例，加入的設計密集，讓老舊的中山北路公寓，增添了一絲故事性「隱」，成為忙碌都會人的歇心之地。加上美景之加持⁷⁰，妥善用 The One 自身傑出的設計力，打造樓層的體驗環主題(品饒酌趣)，增加店內的設計巧思，低調的結合行銷與使用自創品牌設計品，最後的結果反而最根本的經營餐廳的商品本身(食物)，不再是吸引消費者前來消費的最主要原因，而是 The One 中山概念店的氛圍，是它的設計巧思，是它的故事性，是它的品牌定位。

The One 南園人文客棧也是同樣的。聯合報時期的經營，雖也是針對遊園、餐飲、旅宿三者做相關的運用，然則成果上卻不夠有效率與有成效，甚至出現虧損。在 The One 經手後，發揮南園原本的園區內的中式傳統園林建築之美，在許多方面都加入設計，提升消費品質。諸如限制每天的遊客人數，以維持穩定的遊園品質；替南園的園區進行文字與主體行銷包裝，讓消費者可以透過 The One 的包裝介紹，更認真的投入在南園的體驗園區中；新增規劃水風軒與桂苑可用餐，結合用餐與賞園，同時改變餐點為精緻套餐，既可增加用餐質感與觀景之趣，又可以改善可能的園區內用食物破壞環境之顧慮。住宿的方面，將以前小又窄的房間改建，依照不同主題(風花雪月)打造出全新的設計，雖然房間數變小，但因為房間單價收費增加，兼又增加許多附加價值，反而讓消費者更願意買單，增加整體的營收總數額。由此兩個案研究，足可說明設計密集由理論化為實踐的可行性，以及其確實能替商品本身增加價值的具體作用。

⁷⁰ 根據與翁俊杰先生之訪談，選擇中山北路有二含意：一是為了此樟樹樹蔭之美景，二是中山北路為名品集結地，定店於此可直接在觀感上提升 The One 為高檔品牌的定位。

(二)設計密集可以加諸在各種經營形式中

本研究亦發現，設計密集的概念，可以具體化的實踐在各種經營形式之中。將不同的商品，賦予設計密集，依舊可以達成設計密集加值的成果。以 The One 中山概念店為例，其付諸設計密集者為餐廳，付諸之設計密集包含故事性、體驗主題、裝潢設計巧思、設計商品的使用、多業務項目等等，最終的販售商品餐廳餐點「物質本身」反而不是最重要的價值。以 The One 南園為例，販售的遊園體驗、餐飲用餐、住宿過夜，三者也都透過許多的設計巧思加值；遊園相比之前的聯合報系時期，The One 增加了遊園人數限制維持品質、園區建築翻新加入人文素雅設計、結合駐園藝術家、設立體驗主題與相關遊戲增加樂趣、點出園區特點深化尋找體驗過程等等「設計」，商品價值(門票收入)相比之前也隨之增加。餐飲部分，使用 The One 專門為之設計的一系列餐具，讓用餐的整體感受提升，餐點本身反而不再是用餐的重點，加上美景可賞與箏樂表演，讓用餐的氣氛超越食物本身的價值。住宿過夜的部分，除了從客製化貼心服務(入門奉茶)以外，替房間設定體驗主題(風花雪月)，提供一泊二食與撕畫課程體驗，最後再贈送價值甚高的 The One 自創品牌設計商品，最終價值(住房價)的增加也是相當顯見。

設計密集之理論，透過本研究的個案整理，可以加諸於各種經營的形式之中，例如餐廳、旅館、遊樂園等等，都可以透過設計密集，打造體驗主題，增添附加價值，最終提升經濟價值效益。本研究之個案，未來的相關應用應可變化運用在其他各種的經營型式之上。

(三)體驗經濟的場域打造亦可結合設計密集

文化創意產業中一個發展中的趨勢，即是關於體驗經濟的論述。體驗經濟其所強調的商品類別，乃從服務經濟的「服務」，變為體驗經濟的「體驗」。但是只要有商品本身的存在，就可以應用符號經濟之設計密集的理論，來替「商品」增加經濟價值。以 The One 中山概念店為例，故事性是「隱」的概念，在整體的體驗包裝上，便選擇了中山北路的精華路段，卻又以窗外樹景作為掩護，隱身其

中。體驗主題「品饒酌趣」，依據不同使用功能來打造各樓層的體驗場域。一樓的「品」為品味商品區，便以開放式的空間與陳列櫃來展示設計商品；二樓「饒」便以桌椅的形式讓消費者可於此用餐，同時欣賞窗外的樟樹樹蔭；三樓的「酌」採取的半涉席與沙發座位區，在慵懶放鬆的環境中品酒是相當適宜的。消費者身處於不同的體驗場域，自能體會不同的體驗感受。The One 南園亦是如此，原本的傳統園林建築本身已經擁有獨特的體驗感受，The One 再加入嬉遊記的主題包裝，把兒時小遊戲融入其中，除增加教育的體驗之外，更擁有娛樂的體驗於其中，結於本身傳統建築的審美的體驗，最後又於新竹深山中的逃避現實的體驗，將四種體驗經濟的體驗面向做一完整的統合。透過設計密集，打造體驗場域，遂也透過 The One 的兩個個案得以實證。

(四)文化創意產業運用設計密集加值是可行的方向

文化創意產業，雖然已經成為台灣目前的最新提倡的產業類別。台灣人一向具備過人的創意，近年來文創商品的販售也漸被市場接受。但是文化創意產業發展也有一個令人擔憂的部分，就是文化商品本身如果僅流於低成本低設計的層次，便宛如過往的勞工密集產業的窠臼，只會面臨削價競爭與快速汰舊的挑戰！思考文化創意產業之發展，藉由本研究探究兩個案，可發現設計密集正是擺脫此困境的方式之一。The One 異數宣言原本也以設計瓷器起家，經歷百貨公司的駐櫃之後，發現這樣的模式容易走上特色不夠顯著，同時競爭者環伺的不利狀態。保持設計實力，The One 創立實體店面，結合餐飲與商品販售，讓消費者在使用之間體驗餐廳設計、體驗設計商品的手感，對於銷售商品與品牌認同有莫大的正面助益。此等思考，顯與過往的傳統思維迥異。The One 透過設計密集，跳脫以往的設計商品的削價競爭，確定品牌定位，利用設計投入增加設計商品的區別度與鑑識度，同樣的在售價上也別於一般的其他設計。同時因為自身擁有經營經驗，比起單純的文創設計商品生產，有更敏銳的直覺與市場性，在發揮文創的產業實力上有更強的競爭力，也能多元業務，不被市場淘汰。

發展文化創意產業的思考，若只是停留在以往的削價競爭或是低價策略，便無法以高附加價值的方式發展。符號經濟的設計密集之概念，便是強調透過設計的投入加值，或者以體驗場域的打造，或者是單純就商品的設計程度提高，或者是行銷策略與品牌的經營等方式，來增加商品自身物質條件以外的附加價值。The One 異數宣言屬於設計產業，被歸結於文化創意產業的一員，亦屬於透過設計密集實踐來發揮競爭力與創建品牌的企業。文創產業運用設計密集，也以 The One 的兩個個案說明其間的連結與可行性。

(五)設計密集加值的數種方法與手段

The One 中山概念店與 The One 南園在執行設計密集時，使用了許多的加值設計。歸整兩者的異同，也可以得出數種設計密集加值的方法。首先，是針對商品故事性的設定。根據與呂家玟小姐的訪談，消費者們喜歡的是商品的故事，有故事才會有吸引力，消費者與之共鳴，產生情感連結，最後予以購買消費。故事性的構思設計，也是區別類似商品之間的最佳方式，同時故事性也容易被消費者們所記憶，產生品牌認同。其次，對於商品的體驗氛圍的塑造，體驗經濟中最重要 的便是營造體驗氛圍，讓消費者沉浸其中感受商品，甚至讓體驗自身成為販售的商品。體驗的營造必須與商品的內容本身一貫，才能相得益彰，並且創造體驗場域的所有事物都必須彼此不相衝突，以免影響體驗成果。在思考體驗營造的設計加值時是必須納入考量的要素，然則變化之細節可以視對象不同而改變。其三，輔以適當的行銷手法。雖然產品本身相當重要，雖然體驗環境的完整相當重要，但是同樣重要的乃是行銷手法的推展。若無搭配合宜的行銷手段，只怕會事倍功半。The One 中山概念店從台中駐櫃到店面的設立，都是經過審慎思考之後的決定，亦屬行銷手段的一環。The One 南園更與聯合報配合，在媒體上面有相當的曝光。對於整體的形象與知名度宣傳皆有正面的幫助。整體來說，設計密集屬於理論層面，實際上的運用方式甚多亦甚廣，端看實際情況而定，靈活的變化才是創意與設計加值的本身的關鍵。

第二節 建議與未來展望

依照本篇論文的行文內容，提出建議者約可針對幾點來提。首先針對發展文化創意產業，台灣雖然也已經漸漸跟上世界的腳步，文化部的成立顯示政府有心想正視這個產業之發展。但是在實際的作為上，政府對於扶植文化創意產業仍多停留在理論面，實務方面的幫助仍維持一貫的傳統做法。對於文化創意產業的推展，也欠缺全面的規劃。依舊是民間各自努力的局面，政府的相關配套需要盡快付諸實踐。放眼無論是英國政府的中央提倡，或者是美國的版權保護，甚至連新起的中國都展現要成為亞洲文化重鎮的決心，台灣實在應該在文化政策方面，趁早提出一套完整的文化創意產業發展方向。台灣擁有豐富的文化積累與歷史遺留，在運用文化元素作為發揮上，有很好的基礎。台灣人的創意、教育程度均高，只要能與政府的政策相搭配，未來該當有相當璀璨的發展。此部分之相關研究，雖不在本文的行文範圍，但若對於文創產業與設計密集執行的運用感到興味者，欲針對此方向做相關之深入，蓋也是值得探究的研究方向。

對於 The One 異數宣言來說，秉持的人文素養的堅持，以自身卓越的設計團隊與設計力，執行設計密集實踐，蓋已取得相當的成果。現今的業務領域，也已經由實體店面拓展到創意園區，經營的品牌整合顧問服務也已經有指標性的地位，未來的發展上應也會有相當之可期性。對於筆者來說，The One 中山概念店與 The One 南園大體上已無需要給予建議之處，惟就提供餐點的部分，依據消費者訪談之結果，或者仍有進步的空間。根據消費者訪談結果，對於餐點部分的不滿意程度，已經足以影響整體的消費體驗感覺。體驗經濟所強調者，體驗過程必須是完整且連貫的，雖然 The One 在諸多設計密集加值的部分，包括設計巧思到消費流程都詳加考慮，整體的成果也都做到令多數消費者感到滿意，但是唯就餐點的部分，卻多半獲得不夠滿意的消費者回饋。以 The One 現今企業之規模，或許這部分的盈虧已經不在優先考慮的範圍內，但是改進此應當改善的缺點，對於 The One 的整體評價也頗有助益。

另外 The One 所鎖定的，是以高端客戶作為其設定的消費客層。無論是 The One 中山概念店，或是 The One 南園人文客棧，都是以能夠接受中高消費，並且有潛力購買 The One 設計商品的潛在消費者。但是這樣的客層設定，也的確讓部分的消費者被排除在外。根據消費者訪談結果，這樣稍高的消費金額，的確會讓部分的消費者望之卻步。反映在未來的經營方向上，給予其建議或者可以再思考其設定的消費客層的訴求，甚至在價格定價上做調整等等。The One 在未來的發展，勢必也將有更多更新更多元的發展。本文僅能針對 The One 中山概念店與 The One 南園做個案研究，未來的研究方向，除了可以針對 The One 新拓展的業務領域去研究，亦可以針對本文所缺漏的部分，例如北京店的研究、礁溪老爺藝廊設計、異數風格旅行社、甚至是品牌顧問整合服務等領域補上不足。

對於設計密集理論的研究，本文僅能針對 The One 中山概念店與 The One 南園的兩個案，做出整理，梳理其設計密集實踐的手法與方式，讓人對於設計密集的理論執行有一個概略的認識，同時整理 The One 異數宣言企業集團的發展歷史，從歷史中看出 The One 的發展歷程，看看他們是怎樣發跡，擁有怎樣的理念，做了怎樣的事情才能有今天之成就。若是能從中獲取啟發，對於想要從事文化創意產業發展的人，能借鏡為用，則本篇論文的研究成果也就有了一點價值。

設計密集之理論的論述，執行在文化創意產業的方面，當然是有相當的適用性與發揮空間，但是本文僅能針對文化創意產業中的設計產業做一整理呈現。然則，設計密集理論的運用，目的在於透過設計密集讓商品加值，故其可運用之範圍，當不侷限於文化創意產業中的設計產業而已，對於其他的文創產業的內容，其是否可以運用設計密集，達成經濟加值，是未來可以著眼的目標。同樣的，除了文創產業之外，其他的各種類型的產業，期也能有設計密集實踐之可能性，理論的探討與運用，並不是僅能套在一者之上，在研究領域的範疇上未來頗有無限之可能，本文僅能先行拋磚，且待後面的研究者若是對於設計密集有興趣者，當可針對其他的內容進行相關研究。

文化創意產業，以文化為本，以創意為運用，最終發展成為產業，產出經濟價值。現在台灣對於推廣文化創意產業，已經頗有成果，多數人對於文化創意產業的內容接受度已經提高，設計密集加值作為產業價值提升的一種理論與實踐方式，過程中可以運用的層面與廣度，還有許多許多的思考空間。台灣是還有很多機會的，審慎的思考自己擁有的文化的根本，回歸初心，善用創意，利用設計密集加值，也能發展出一條屬於台灣的路。台灣發展文化創意產業，該當認真地找尋台灣文化的根，認真與台灣的人結合，文化紮根於人，方能長遠持續。

行文至此，筆者僅希望此篇論文，能對於希望瞭解設計密集執行者，透過 The One 企業的兩個個案之相關整理，能按自己的理路去思考適合自己運用的設計密集加值，去衍生後續的一些發展，有新思考新啟發，則也足夠矣！



參考文獻

中文文獻

- 今周刊，2009，8月刊，第662期，〈半日間遊台北代官山—The One〉，頁160。
- 天下雜誌，2009，2月號，145期，〈吉祥如意，東方美學新靈魂〉，頁168-169。
- 文化創意產業發展年報，2011，陳昭義總編輯，臺北市：經濟部文化創意產業推動小組辦公室。
- 文建會(2004)，〈文化創意發展計畫〉，台北：行政院文化建設委員會。
- 王文科，1994，《質的教育研究法》，台北，師大書苑。
- 王育英、梁曉鶯譯，2000，Bernd Schmitt 著，《體驗行銷》，台北，經典傳訊。
- 印刻文學生活誌，2009，4月號，〈一·壹·夢想邦國之初—專訪 The One 異數宣言執行長劉邦初〉，頁212-214。
- 李仁芳，2005，〈創意生活產業的經營〉，《創意生活產業魔法書》，台北，典藏藝術家庭股份有限公司。
- 周怡，2011，《聯合報系南園環境改善與經營成效之研究》，新竹，中華大學景觀建築學系碩士論文。
- 林榮泰，2011，〈感性場域、感質體驗、感質商品：打造台北成為世界設計之都〉，《臺北產經》Taipei Economic Quarterly No.7。
- 林榮泰、王銘顯，2008，〈台灣設計產業發展現況與願景之探討〉，《藝術學報》第82期，頁49-68。
- 林榮泰、林伯賢，2009，〈融合文化與美學促成文化創意設計新興產業之探討〉，《藝術學報》第85期，頁81-100。
- 邱誌勇、劉柏君、廖淑雯，2004，〈自滿的狂歡與虛幻及其之後—論台灣文化創意產業〉，《當代》雜誌，200期，頁116-123。
- 姜毅然、張婉容等，2009，《以市場為導向的日本文化創意產業》，北京，人民出版社。

- 夏學理，2008，《94-95 年文化統計》，台北：行政院文化建設委員會。
- 夏學理等，2011，《文化創意產業概論》，台北，五南書局。
- 桂雅文(2004)，〈文化創意專欄：務實的英國人，務實的發展創意產業〉，台北：文化創意推展組織，<http://www.cci.org.tw/portal/column/detail/asp?n=574>。
- 能力雜誌，2009，3 月號，第 637 期，〈The One 異數宣言〉，頁 62-69。
- 張佛千，《南園特寫》。(未出版，僅印製少量自行留用)
- 張依文，2005，《體驗經濟下的文化創意生活產業－以天仁喫茶趣的創意產業升級為例》，台北，台灣大學國家發展研究所碩士論文。
- 張曉明、胡惠林、章建剛，2006，《文化藍皮書：2006 年中國文化產業發展報告》，中國：中國社會科學院。
- 設計管理雜誌，2011，第 3 期，〈佔有心靈的創意品牌－對話劉邦初〉，設計管理雜誌社，頁 48-53。
- 陳萬淇，1995，《個案研究法》，台北，華泰。
- 黃光男，2011，《詠物成金－文化·創意·產業析論》，台北，典藏藝術家庭股份有限公司。
- 黃彥憲譯，2001，Jeremy Rifkin 著，《付費體驗的時代：超資本主義新紀元：使用權所有權》，台北，遠流。
- 楊佳勳，2004，《新消費工具在台灣－以星巴克為例》，國立政治大學社會學研究所碩士論文。
- 經濟部工業局，2009，《2008 台灣文化創意產業發展年報》，台北。
- 管倖生等，2007，《設計研究方法》，台北，全華圖書。
- 遠見雜誌，2009，8 月刊，〈用設計之力，經營餐廳、飯店、旅行社〉，頁 186-187。
- 劉煥彥，2007，〈創意為英經濟添動力〉，台北，經濟日報。
- 嬉遊記－南園遊園導覽手冊，取得方式：前往 The One 南園人文休閒客棧參觀遊園時發送。

樊勇明，2004，《日本經濟復甦和東亞合作》，中國社會科學院日本研究所碩士論文。

鄧明松、王世澤，2004，〈體驗行銷－創造體驗與體驗價值的時代〉，《卓越雜誌》，第 236 期，頁 168-170。

英文文獻

Caves, Richard, 2003, *Creative Industries : Contracts Between Art and Commerce*, Cambridge, Mass. ; London : Harvard University Press, 2002.

Featherstone, Mike & Scott Lash, 1995, *Globalization, Modernity and the Spatialization of Social Theory: An Introduction*. In Featherstone, Mike and Lash, Scott & Robertson, Roland(Eds.), *Global Modernities*, London: Sage Publication Ltd.

Kadushin, Alfred, 1990, *The Social Work Interview : A Guide for Human Service Professionals*, New York : Columbia University Press, p3-8.

Karl Albrecht & Ron Zemke, 2002, *Service America in the New Economy*, 台北市：麥格羅希爾。

Lash, Scott & John Urry, 1994, *Economies of symbols and spaces*, London:Sage.

Mishler, Elliot G , 1986 , *Research Interviewing : Context and Narrative* , Cambridge, MA: Harvard University Press, p52-65.

Pine, B. Joseph & James H. Gilmore, 2008, *Authenticity: What Consumers Really Want*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press, c2007.

Pine, B. Joseph & James H. Gilmore, 2003, *Experience Economy*, Boston, Mass. : Harvard Business Review Press.

Slater, Don, 2003, *Consumer Culture and Modernity*, Oxford, UK : Polity Press ; Cambridge, Mass. : Blackwell Publishers

Zukin, Sharon, 1995, *The Cultures of Cities*, London: Blackwell Publishers Ins.

網路資源

The One 官網，<http://www.theonestyle.com/index.htm>。

The One 南園人文休閒客棧官網，<http://nanyuan.theonestyle.com/>。

中國經濟網，<http://www.ce.cn/culture/zt/dwjzgbjgjhcyblh/>。

北京大學文化產業研究院網站，<http://www.icipku.org>。

北京設計三年展，<http://www.bidt.org/doc/2/5.html>。

台灣設計流酷網，2009，專題報導，〈The One -2009 設計新品開啟「東風新食器時代」〉，網址：<http://www.boco.com.tw/newstdcdetail.aspx?bid=B20090120000001>



附錄(一) The One 中山概念店訪談紀錄

訪談對象：The One 異數宣言 產品設計部經理 翁俊杰

訪談時間：2012/11/24 星期六 上午 10：00—12：00

筆者(下簡稱筆)：請問 The One 異數宣言和 The One 中山概念店成立的歷程是如何出現的呢？

翁俊杰(下簡稱翁)：The One 異數宣言，是由一群人聚在一起，想改變些什麼，因為一些想法和理念，在思考台灣為什麼沒有自己的品牌都是國外的？為什麼台灣沒有屬於自己的器皿用具？遂由這群有共同理念的人設立創辦了 The One 異數宣言。The One 最初是從百貨公司開始發跡的，最先是從台中的衣蝶百貨駐櫃開始。選擇此地，是因為台中衣蝶會有許多的設計師前去，是一個理想的為品牌打響市場知名度的平台。隨著時間過去，其實也發現這樣經營策略的一些侷限性。百貨公司的通路是產品的銷售為主，展場空間所呈現的只能是產品自身，這樣和其他同樣做餐具或者是瓷器的品牌的鑑別度不高，彼此競爭的程度也很激烈。百貨公司的銷售方式，消費者很難直接認知到說 The One 的產品優點在哪裡？所以才有 The One 中山概念店的設立。是因為成立了實體的店面，消費者可以直接使用 The One 自創品牌的設計品，也因為有親自使用來直接地認識設計商品，方能與設計商品產生連結，產生感動，最終消費購買之。同時，也為了想要讓 The One 和以往的百貨通路不同，展現能夠成為經營者的全方面思考，The One 中山概念店是基於這樣的思考才成立的。

筆：The One 中山概念店，其所強調之「概念」為何呢？

翁：The One 中山概念店，其所強調的是一種「小隱隱於山林，大隱隱於市」的概念，是一種發跡於城市的新生活美學，而非古人所說的那種隱居山林的退隱。對於現代都市人來說，在喧囂的塵世中偷得半日閒，休憩片刻充電之後再出發，即可為「隱」的概念。The One 中山概念店是一個歇心之地，所強調之概念即是

現代人無需一直停留在忙碌的現代生活中，而應該是可以透過片刻的休憩，來讓自己的生活平衡。期望將這樣的生活態度，與現代的消費者溝通、分享、傳遞，是 The One 的核心價值，也是 The One 中山概念店想要呈現的一種新的生活態度，一種新的生活美學。正因為秉持這樣的「隱」的概念，所以 The One 中山概念店選擇在中山北路的一棟老公寓改建。同時，在空間上取消隔間，放大視覺效果，採用一整面的落地窗，直接將外面的風景變成室內的裝潢之一。因為一樓的街道有喧鬧感，所以將之設為商品區。上了二樓，整個就會有視野開闊的感覺。四樓就是分享講座，可以告訴你什麼是新生活風格，所以我們有品酒會、有咖啡。在外國，這樣的文化是很直接的流露的，但在台灣沒有人提倡生活，故 The One 中山概念店以此空間作為提倡新生活風格的場域。

筆：這種新的生活美學，或者說 The One 所提倡的新生活風格具體來說是怎樣的呢？這種新生活風格和以往的生活方式有什麼差異呢？

翁：The One 所強調的新生活風格，其實也就是一種生活態度而已。和 The One 的名稱一樣，「一」是一切的核心與發源。「一」可以是一個小時、一個下午、一整天、或者是一星期。在 The One 的思維中，一個小時，可能是一杯茶，因此從一杯茶發想，茶杯茶具茶壺茶器等等，都可以成為新生活風格的開端。若由一個下午發想，則為 The One 中山概念店的下午茶或簡餐的概念；一整天，於是有了南園的一天遊園行程；一個星期，遂出現 The One 異數風格旅行社，規劃一星期的世界旅遊行程。由一所構築的一切，其實也就是人們的生活，這些生活的積累就成就生活文化，與人是很緊密的連結在一起的。每個時代的人都會自行詮釋當代的文化與生活，The One 的新生活風格也是在這樣的思維中誕生的。

筆：The One 設計品之中，運用了許多的東方元素，從設計品名稱到使用的圖像等等。The One 是怎麼把文化符號給運用到設計之中的呢？

翁：應該說 The One 團隊在構思設計的時候，都是從「人的需求」去做第一個思考。例如 The One 中山概念店，就是從現代都市人需要什麼去思考，什麼是現代

人需要的？得出的結論就是符合現代節奏的輕食、下午茶、悠閒放鬆的氛圍。例如風格旅行社，每年都會規劃一個不同的主題行程去世界旅遊，為的正是能夠去放眼展望世界的人心探索的渴求。例如南園，也是一種現代都會人心對於城市冷漠的心灰意冷，希望能夠山林隱的希冀，而打造出的山中園林。例如 The One 設計的「如意」吸管，以前的人們是沒有冰沙的，構思此一吸管的設計，結合如意的形狀與意境，希望使用的人可以事事「如意」等等。

The One 團隊在進行設計時，所謂的東方眼光，並不是刻意的去造作與移植文化符號與意象，是經過消化與轉換之後的重新詮釋。因為我們是東方人，思維、習慣都是東方的，如何創造出適合我們，適合東方的設計，才是 The One 首要的設計核心。無論是人、地、物，都會隨著時間而改變，因地因時制宜，改變經營的策略與方式，才是關鍵。若只是生硬的將東方的印象和元素做表徵的移植與複製，是無法感動人心的。例如礁溪老爺酒店，最初是由日本人所設計的極簡風，但是台灣遊客看了卻很難引起共鳴。這是文化的差異性所致。所以 The One 在設計時，就以宜蘭童玩作為創意發想，同樣是東方的元素，轉化毬子、沙包、竹蜻蜓等童玩於建築設計之中，就可以引起台灣人的認同。文化的元素運用，The One 僅是以此做為一個發揮的利基，根本上還是必須回歸到人的需求上，為什麼要用？要怎麼用？怎麼用可以更好？從人心出發，才能感動人心。

筆：The One 的設計品如何與消費者之間產生感動的聯結呢？

翁：一個好的設計，不需要解說員去特別解釋的。一個好的設計，其自身的存在就會是一個傑出的擺飾，一個傑出的用具。但是如同之前所提及的，最終設計都還是必須要回歸到「人」的身上，人才是設計的核心價值。從使用者的角度去進行設計的話，而不是設計師為了自己的創作去設計，才能更加地貼近使用者。從使用者的視角去看設計、去思考設計，消費者在使用設計品才會產生共鳴。像是 The One 所設計的「知竹」茶具組，取竹子中空的君子的概念，讓茶杯的下方呈現空心，既符合其竹之意境之韻味，同時以使用者的角度去看有防燙的效果。使

用者在使用該茶杯時，會被這樣的小巧思給感動、意外、驚喜。例如「綻放」系列，思考到以手端盤時不接觸到食物，所以在設計此套盤具組時，就嘗試以多種不同的角度、高度與形狀，在拉胚的過程中去變化陶瓷形狀，最終呈現的就是「綻放」系列的陶瓷餐盤組。不僅有實用性，當一整組綻放收納起來，自身就是一個藝術品的呈現。消費者在使用的過程中，都可以直接的感受到這些從心出發的小細節小巧思，也才會感動。

筆：從 The One 的設計品中，可見許多不同材質的素材，甚至 The One 中山概念店的建築與裝潢，都展現異材質的使用。這樣的異材質運用在實作中，可以給消費者怎樣的體驗感受呢？

翁：The One 所有的產品都是講究天然、原胚的。很少有塑膠這類人造化學物質的使用，除非它是環保的天然塑材，我們才會考慮去嘗試使用這樣的元素，把他們運用在設計品上。所以無論是 The One 生活誌、布類設計品(衣服等)、或者是生活用具，都沒有特意去使用化學的素材，這是 The One 在設計時考慮的一項重要準則，一切都以天然自然的材料優先。也正是因為素材的天然，消費者在觸摸這樣天然素材時，是可以感覺到材質本身的呼吸的，是有生命、有溫度、有共鳴的。透過會呼吸的天然材質，能帶給消費者不同的感動。這種感動是很直接的，可以透過素材來傳遞的。同樣的 The One 中山概念店裡面所使用的各種異材質，也可以給消費者同樣的感動和感受。透過不同材質所營造的體驗氛圍，消費者更能沉浸其中，享受片刻的放鬆時光。

筆：The One 的設計商品，可說是從人們的生活中的各層面都有，價位也有從高到低的多項選擇。The One 是如何選擇設計商品的類別呢？

翁：The One 每一年都會推出不同主題的設計商品。因為 The One 沒有自己的生產工廠，所以 The One 在生產設計商品時，會採取與異界合作的形式，透過尋找有共同理想的人一起合作，故每每都可以碰撞出新的火花。採取跨界合作，讓 The One 的團隊即使不是十面全能，也能夠借用他人的力量，從事多元素材的發

揮，讓 The One 的自創品牌設計商品多元性很高。所以我們有鋼材、有鐵片、有陶瓷、有織布、有塑料等各種素材的設計商品。而也正因為沒有工廠，所以 The One 必須小心地慎選要生產的設計商品，每一小細節都仔細考慮。因為不同的材質，都需要不同的技術配合，有時也需要改變原設計，因個案調整。也因為這樣，The One 設計商品的生產週期步調是比較緩的，用心磨出來的設計品，當然也就比較經得起市場和消費者的考驗。

在 The One 設計開發新商品的同時，其實也常面臨一種情況。那就是台灣有全世界最好的代工廠，以及代工經驗，但是缺少的卻是自己的品牌與設計。透過產業合作，我們可以執行設計，而合作的夥伴可以給予技術支援，雙方互利互惠，共同開發打造台灣自己的設計品牌。唯有結合台灣的技術與設計，才更能發揮出新的經濟產業效益。所以 The One 團隊也常常透過出國考察、參展，替自己打開視野，看看外國別人是怎麼做設計，再回頭省思激勵自己的創意。同時選擇商品的類別以及設計開發新商品時，經濟效益也不是 The One 首要的考量。The One 在設計商品時不會先想到要獲益多少，而首先思考的是只要讓品牌的能見度夠高，自然就會有生意上門。The One 開發各種類別的商品，除了跨界合作的多元性的結果以外，也透過在中國紮根，外國廠商和中國合作或者是來中國參展時，看到 The One 所展現的設計成果，就有機會與 The One 合作。

筆：The One 鎖定的消費族群是怎樣的消費層呢？

翁：The One 鎖定的消費族群，其實也就是沒有鎖定消費族群。你說像是 Mac(蘋果電腦)，它的使用者可說從老到小，都有其忠實的消費者。為什麼？因為它營造的是一種風格，一種格調，而非是為了某一特定的族群去做設計的。The One 也是一樣的，經營好自己的品牌定調，自然就會有喜歡這樣定調的消費者聚集過來。例如父母可以帶小孩去南園玩，講解南園的歷史，完成親子的互動與適合闔家的小旅行。城市裡面的OL(office lady)，可以在 The One 中山概念店享受下午茶，獨享片刻的休憩。就以設計商品來說，多元功能多元商品多元材質的使用，自也

可以吸引不同族群的消費者購買。如果你喜歡看書，或許會考慮 The One 的窗花書籤；或者你喜歡品茶，那知竹茶組就可能深深吸引你的目光，諸如此類的。The One 要做的，只是努力的經營好自己的品牌，堅持一貫堅持的信念，傳遞訊息的效果，自然會透過一點一滴耕耘後收穫的。

筆：The One 中山概念店的餐廳所提供的都是簡餐與輕食，這與 The One 所提倡的新生活風格是否一致？

翁：The One 中山概念店提供簡餐，是因應現代都市一種快速的需求，而選擇的餐廳經營路線。但是 The One 中山概念店所提供的餐點，也不是就不會更動。每一季(3 個月)都會隨著季節而有所調整。同時不同時段也有不同的餐點供應，像是晚餐有提供義大利麵等，下午茶就是鬆餅、三明治，午餐就是簡餐類套餐，針對不同時段提供不同的餐點，也是經營餐廳應該要注意的考量。

筆：The One 在設計上，有運用許多中國東方的文化元素，那麼反映在在地體驗上，如何展現台灣的在地文化呢？

翁：應該這麼說，The One 所強調的東方，並不只是中國文化而已，而是亞洲的。台灣的文化是什麼？應該就是一種文化的混雜性，台灣經過多次的殖民所遺留的豐富的文化遺產。The One 所運用的新東方，並不會特地使用地域性的文化，而是一種抽象的概念。例如南園，雖然是園林建築，但是並不是像中國傳統的平地的大園林，而是屬於台灣的山中唯一的山中園林。這在世界各地都是沒辦法看到的。此反應的是什麼？是文化的靈活運用，因地制宜。又例如宜蘭礁溪老爺酒店，因為宜蘭是童玩的故鄉，這是在地文化，The One 將童玩的文化元素轉化，成為飯店的室內裝潢，既有文化的延續傳承，也有趣味的延伸，更可以被當地被台灣的消費者接受感動。The One 在運用文化上，不能夠很教義派的切割文化自身，說這是哪裡的文化。其一是因為台灣自身的文化揉雜性很高，其二也因為這已經演化為台灣的根的一部分。現代的消費者也不是設計師說什麼他們就相信，所以我們必須先將文化的東西自己消化轉換之後，再傳遞給消費者。

筆：您認為 The One 自創品牌的設計品和品牌理念的吸引力與競爭力在哪裡？

翁：The One 品牌的吸引力在於「原創」。也正因为原創，所以可以和別人完全不一樣。每一年 The One 都會提出一個新的設計主題，產出不一樣的原創設計。The One 在設計新的設計品時，是可以不計成本的去投入，因為如果只是在表面經營而不是深耕其中，那很快就會被市場給淘汰了。因為我們的設計講究原創，加上沒有自己的生產工廠，所以 The One 在生產設計的過程是很慢的。因為我們必須去尋求跨界合作，協商討論之後才可以生產設計。但也因為如此，可以和異界的菁英們一起激盪出新的火花；也讓 The One 的設計品更具吸引力和魅力。

筆：The One 店內的消費，其實不算是平價的消費。The One 是如何讓消費者接受這樣的消費價位呢？

翁：讓我先問你兩個問題，你覺得 The One 的消費單價不便宜嗎？那你覺得你可以負擔嗎？如果兩個答案都是肯定的，那就對了。那正是 The One 中山概念店經營的設定。The One 推出的餐點與服務，不是要便宜的，而是雖然有一點貴，但是消費者會覺得還可以負擔的起的價格。因為追求最頂級的服務也不是 The One 中山概念店的定位。雖然不做頂級奢華，但也不是便宜到可有可無，隨處可見。當然 The One 除了餐點以外的很多地方，包括設計品的使用、店內的空間裝潢等，都是附加的價值。體驗，也是消費付費的一環。用這樣的思維，或許對一些消費者來說，The One 的價格就是可以接受的了！

筆：The One 算是執行設計密集經營相當成功的個案。對於台灣產業必須面對的轉型問題，或者是文創產業的發展，The One 能否依據自身的經驗，給予一些具體的建議呢？

翁：好好找尋文化的最根本，這是所有國際的設計大師都在做的事情。必須深入的去探索什麼是自己文化的根源，看看什麼是最重要的最初的？對於想要進行轉型的傳產，也一樣必須從這樣的思維去做思考，去進行尋找自己最重要的根，找到了，才有機會談轉型和進步。

筆：The One 是否有客製化的體驗或設計呢？

翁：The One 做客製化，首先就是先花相當的心力完成個案，例如 The One 中山概念店的餐廳實體，例如南園的遊園結合餐飲結合飯店。有了實體的個案，我們才能告訴客戶說，我們可以做餐廳，可以做遊園，可以做旅館。也因為 The One 總是結合經營者和設計者的身分，所以在思考的高度上是領先很多的。許多的體驗之打造都依靠廣告來宣導，但是廣告的缺點就是他只負責講一個故事。雖然故事本身是很動人的，但真正的關鍵，卻還是在該怎麼來把故事付諸實現？這才是所有實作面最困難的地方。The One 的品牌設計服務，有實務操作的經驗，包含品牌行銷策略、品牌理念與塑造、美感設計、餐廳經營.....等等。例如聯一牛排和王品牛排的個案，王品牛排的師傅其實最初是從聯一牛排出來的。但是現在反而大家都知道的是王品牛排，為的是什麼？因為他成功地打響了自己的品牌，完成了客製化。以前吃牛排是會配一碗飯的，這是台灣人的習慣，牛排還是算是一道菜要配飯，但王品改變了這樣的習慣，將牛排變成一道主菜，再加上客製化的服務和體驗，就成為市場上被認可的品牌。王品的 Logo 採用的是鮮紅色，這在東方的概念裡面是相當喜氣高貴的。所以當聯一牛排來找 The One 合作，The One 選擇的就是用紫色作為聯一牛排的 Logo 色調，因為紫色以前是皇帝才可以使用的顏色。在意義上凌駕紅色之上的更高貴的顏色。諸如此類的構思與客製化，是 The One 在進行品牌整合服務之前，一定會對客戶進行通盤的了解，理解客戶的品牌精神才會去進行整合服務，也才能面面俱到的從包裝到行銷設計，完成 The One 的品牌整合服務與客製化服務。

筆：The One 中山概念店所呈現出來的體驗主題是什麼呢？

翁：The One 中山概念店所呈現的體驗主題，就是「品、饕、酌、趣」四個字。一樓的主題是「品」，即是可以在此品味 The One 自創品牌的設計商品，品味所調的新生活風格，體驗設計師的巧思創意。二樓主題「饕」，換言之也就是用餐區，在二樓可以品嚐 The One 的創意輕食料理，同時與親朋好友共同享受美好的

佳餚用餐時光。三樓主題「酌」，於此會舉辦品酒會，品味香檳酒與點心吧，於此也可以享用晚宴與特約聚會，品嚐小酌之樂。四樓主題「趣」，The One 於四樓會不定期地舉辦講座與分享會，讓消費者在此體驗學習新知的樂趣。針對不同的體驗主題，The One 中山概念店也採取不同主題的裝潢風格。一樓的商品區，主要是為了展示設計品，故採取一整面的商品展示牆，透過打光影的效果搭配水墨畫玻璃牆面，營造出特殊的氛圍，與設計品相互輝映。二樓是用餐區，故將一樓的風格做一延伸，卻在家具的使用上做區隔。二樓採用的是桌椅的形式，方便消費者在這裡用餐，扶手沙發也可以讓消費者更輕鬆休閒的品餚。三樓的主題是品酒會與點心吧，故在裝潢風格採用玻璃的酒吧櫃，以及壁貼紙的裝飾牆面，還有橋墩概念的新穎設計，在座椅上和二樓是完全不同的風格，更為輕鬆寫意，也更適合品酒會的風格。四樓的座談會分享也有專屬的體驗主題風格的關聯設計。

筆：The One 目前也有採取會員制度嗎？

翁：The One 會員的累積，例如風格旅行社，最先是從樂薷俱樂部開始的。先累積共同嗜好，才成立旅行社。也因為如此，The One 的會員制度，也是以一種尋求同好的方式在慢慢累積的，認同 The One 理念的消費者，自然就會被吸引而願意加入 The One 會員，可以享有會員之相關福利。

附錄(二) The One 中山概念店消費者訪談(共 A、B、C、D 四位，二男二女)

訪談對象：A 男性 34 歲

訪談時間：2012/10/19 下午 14:00-14:30

筆者(下稱筆)：請問您是怎麼知道 The One 中山概念店，來選擇來此用餐的？

受訪者 A(下稱訪 A)：我是親友介紹來 The One 用餐的，之前有聽說過這邊的氣氛還不錯，加上位置方便，所以就想找一天來這邊體驗一下。

筆：請問您選擇怎樣的餐點？對點餐內容感覺如何呢？

訪 A：我選擇的是肉醬義大利麵的套餐。其實分量滿多的，肉醬麵的味道也不錯。以一個人份來說可以吃得相當的飽足，還有麵包、蘑菇湯，最後還有一杯飲料加上播茶的奶酪與手工餅乾，分量滿夠的。肉醬義大利麵的麵是有咬勁的寬麵條，搭配上肉醬和番茄糊，味道真的不錯，而且寬麵條很有飽足感。我的飲料點的是熱拿鐵，搭配著播茶奶酪，也是滿好吃的飯後甜點。前面先上的麵包很有嚼勁，蘑菇湯上面的泡泡也很有趣，味道都不錯。整體上我都蠻滿意的。

筆：對於 The One 中山概念店的店內氛圍，您印象最深的地方是什麼？

訪 A：應該是窗外的風景吧？我來 The One 用餐的時間是中午，大概 12 點左右，人沒有很多。一上二樓，就看到窗外的風景，陽光從大片的窗子照進來，真的是滿有感覺的。很漂亮。還要說氣氛的話，應該就是沒什麼人的時候，就蠻輕鬆悠哉的，還不錯！

筆：在您所使用的 The One 設計品中，您最有印象的是什麼呢？為什麼？

訪 A：義大利麵的碗盤餐具應該算是最有印象，我記得是一個碗在中間的盤子。中間拱起的部分就是碗的位置，然後盤子還有空間可以放刀叉，真的是非常特別，讓我印象很深。覺得怎麼會有這麼有趣的餐具！當然還有刀叉本身也很有趣，可以立在桌面上，尾巴還是如意的形狀，金屬的質感也不錯！有印花的水杯也滿漂亮的，還有那個太極的托盤！用這些有趣的設計品用餐，也是滿特別的體驗。⁷¹

⁷¹ 訪談者 A 所提及的餐盤，是為 The One 設計的「風、花、雪、月」陶瓷組中的「月」餐盤。

筆：The One 中山概念店的諸多設計巧思中，您最喜歡的是哪些呢？

訪 A：應該是廁所的壁畫吧？一進洗手間就看到黑板還有上面的畫畫，滿好玩的，好像回到國小的時候的記憶！還有樓梯，從一樓上到二樓的過程，看到這個木板架起的樓梯真的有讓我眼睛一亮的感覺！樓梯的間隙還有光線隱約透出，很漂亮！其他像是二樓的懸掛著中山北路的街景黑白照片，跟整間店的氣氛也很搭配，風格有一致的感覺，也不錯。⁷²

筆：請問您是否會因為於店內，有使用過 The One 的設計品，而增加對其的購買意願呢？

訪 A：嗯，是會覺得很有趣！像我就對太極的托盤很感興趣，覺得一黑一白的組合很不錯，上面還有菊花的印花，滿漂亮的。有花的圖樣的小水杯也不錯！如果單價不是太高，加上有需要的話，的確有親自使用過會比較買的安心。因為用過才知道好不好用，有適合的話，不管是要自己用，或是當作送給別人的禮物也是可以考慮的！

筆：請問您認為 The One 中山概念店的消費價格可以接受嗎？

訪 A：是稍微貴了一點！像我點這樣就要差不多 500 塊，以價格來說真的是不算便宜！但是套餐的份量是滿多的，肉醬麵真的可以吃的很飽！店內的氣氛跟裝潢都不錯，餐具的設計也很用心，雖然貴了一點，但偶爾來這裡用餐也算可以接受！如果覺得太貴，點一杯咖啡也可以坐一下午，還有無線網路可以用，既可辦公也可以做雜事，也不會催客趕人，續杯也有優惠價格，還算划算。如果覺得用餐很貴就點個飲料吧？價格還可以啦！一般在台北用餐也差不多這個價錢。

筆：請問您認為 The One 中山概念店整體行銷包裝中，何者令你的印象最為深刻？

訪 A：我覺得是文字吧？感覺 The One 很會運用文字！像是一樓的門口的「品饒酌趣」招牌，還有那些設計品的名稱，都取的很風雅呢！覺得整個格調就是很不一樣，意境什麼的也都很美！還有用餐結合使用 The One 的設計品，也是滿聰明

⁷² 訪談者 A 所提之廁所壁畫，以及樓梯，即為 The One 之「還真坊」與「千層柱」的設計巧思。

的作法！像我這樣用過，才知道好不好用適不適合，才比較會願意考慮購買或者是拿來送人！

筆：請問您認為 The One 中山概念店有哪些地方還有改進的空間呢？

訪 A：其實大致上還算蠻滿意的！真要挑一個缺點，應該就是套餐用餐的價格訂的有點太高了！如果是單點就尚可接受，其他關於裝潢或者是設計品、氣氛等，都還蠻令人滿意的！

筆：請問您是否會願意再度光臨 The One 中山概念店來消費呢？

訪 A：應該是會的！這裡的氣氛不錯，如果點杯咖啡也可以休閒的坐上一下午，不受打擾！設計商品也很適合當作禮物送禮，有機會當然也是會選擇這裡再度消費的！

訪談對象：B 女性 24 歲

訪談時間：2012/10/28 上午 9:00—9:30

筆者(下稱筆)：請問您是怎麼知道 The One 中山概念店，來選擇來此用餐的？

受訪者 B(下稱訪 B)：我是朋友介紹，然後跟朋友一起來的。

筆：請問您選擇怎樣的餐點？對點餐內容感覺如何呢？

訪 B：我有點忘記我點的是怎樣的餐點了，記得是餅的樣子。我覺得我點的食物味道還不錯，就是價錢有點太貴。雖然我覺得我的餐點還 OK，但我朋友對他點的東西就不太滿意！我們都覺得餐廳最重要的是應該是食物本身，但這間店的食物卻反而成為它主要的缺點。這是很可惜的。

筆：對於 The One 中山概念店的店內氛圍，您印象最深的地方是什麼？

訪 B：來此的消費者會影響用餐品質，像那天我們用餐，隔壁桌就坐了一桌很吵雜的客人，就有點影響到我們。另外覺得有印象的應該就是它的裝潢吧？我個人是第一次來，但覺得滿特別的，很有特色。

筆：在您所使用的 The One 設計品中，您最有印象的是什麼呢？為什麼？

訪 B：餐具。很有巧思。我印象最深的是那個半圓形的碗，雖然我點的餐沒有用到，但在一樓參訪他們販售的設計商品的時候，我有注意到那的半圓形的餐碗，旁邊可以放其他餐具。滿特別的。⁷³

筆：The One 中山概念店的諸多設計巧思中，您最喜歡的是哪些呢？

訪 B：應該也是餐具。因為造型真的是滿特別的，用起來覺得很好玩。可以增加不少用餐的樂趣。

筆：請問您是否會因為於店內，有使用過 The One 的設計品，而增加對其的購買意願呢？

訪 B：不會吧？對我來說，還是價錢決定一切。雖然覺得很有趣味，但對我來說還是太貴了。所以我應該是不會購買的。

筆：請問您認為 The One 中山概念店的消費價格可以接受嗎？

訪 B：可接受，但偏高。以台北市的店來說，算是行情價。但是和其他差不多價錢的店相比，在食物方面就遜色多了。

筆：請問您認為 The One 中山概念店整體行銷包裝中，何者令你的印象最為深刻？

訪 B：我覺得是店內樓層的空間使用，滿聰明的。像是一樓賣商品，二樓用餐，用餐還可以使用他們的設計品，如果有興趣就直接可以消費。三樓四樓也有各自的用途，就是還滿聰明的做法。

筆：請問您認為 The One 中山概念店有哪些地方還有改進的空間呢？

訪 B：餐點內容是一定要改善的。我覺得他們賣這個價錢，實在是應該要好好改善他們的餐點。畢竟我們花這個價錢，就希望有這樣的品質。另外桌椅的部分，我個人覺得不夠有特色，滿普通的。雖然說是跟整體的設計風格一體。

筆：請問您是否會願意再度光臨 The One 中山概念店來消費呢？

訪 B：可能不會。當然還是要看實際的情況。

⁷³ 訪談者 B 所提及的餐盤，也是 The One 設計的「風、花、雪、月」陶瓷組中的「月」餐盤。

訪談對象：C 女性 57 歲

訪談時間：2012/12/10 晚上 20:00—20:30

筆者(下稱筆)：請問您是怎麼知道 The One 中山概念店，來選擇來此用餐的？

受訪者 C(下稱訪 C)：我是親友介紹來的。大概是五、六年前，還是更久之前有去過幾次這樣。都是和親友在那邊聚餐比較多。

筆：請問您選擇怎樣的餐點？對點餐內容感覺如何呢？

訪 C：我去 The One 中山概念店都是點魚，記得以前他們的晚餐還有牛排之類的。但是現在好像都沒有了。食物我記得是還好而已，因為我當初會選擇那裏，是作為和親友的聚會的地方，就覺得氣氛滿不錯的，交通又方便，所以其實對食物的要求也就不是太高，只要還 ok 不要太糟就好了！

筆：對於 The One 中山概念店的店內氛圍，您印象最深的地方是什麼？

訪 C：應該是二樓最前面有一個座位區，可以直接從大櫥窗望出去，就看到中山北路的樹蔭，非常漂亮！我記得最清楚的就是這個風景！還有一樓的店面可以逛，樓上如果消費覺得有喜歡的設計，直接樓下就可以購買，記得以前消費滿一定額度還會送杯子。還有洗手台，我也對這個石頭做的洗手台很有印象。

筆：在您所使用的 The One 設計品中，您最有印象的是什麼呢？為什麼？

訪 C：應該是玻璃杯，有印黑色的水墨花朵的那個玻璃水杯。另外就是有可愛塗鴉的咖啡杯，這兩個都不錯！⁷⁴我記得以前用餐時所用的餐具都只是普通的白色瓷器餐具，沒什麼特別的！那些有趣的設計好像都是後來才有的，我去 The One 中山概念店的時候還沒有使用這些有趣的刀叉或是盤子⁷⁵。就只有使用的杯子很特別這樣。我覺得那些新的餐具設計都滿不錯的，都有買來送人用，很有特色又很實用美觀，送禮很方便的。

⁷⁴ 此設計品為 The One 的古典百合系列水杯與動物劇場之貓咪劇場咖啡杯。

⁷⁵ 根據與呂家玟小姐的訪談結果，The One 相關系列的餐具，是在接手南園之後，因應打造完整品牌的需求，才開發出一系列包括餐盤、刀叉組、水杯、咖啡杯、托盤等等設計商品，讓消費者對於南園的整體性有更高的認同，也創建出消費者對於 The One 的品牌的認同與忠誠度。是在中山概念店消費者的訪談中，僅有消費者 C 沒有相關的設計商品的認識。與呂家玟小姐的訪談記錄，詳見附錄(五)。

筆：The One 中山概念店的諸多設計巧思中，您最喜歡的是哪些呢？

訪 C：洗手台是我最有印象的設計。我很喜歡這個設計。還有三樓那個陷在地下下面的座位區也滿有意思的，感覺坐起來也是會很好玩。⁷⁶比較可惜的是我們都只有在二樓用餐，三樓要下面客滿才可以入座。

筆：請問您是否會因為於店內，有使用過 The One 的設計品，而增加對其的購買意願呢？

訪 C：當然會啊！我還買過一些他們做的設計水杯還有餐具來送人呢！對於 The One 的設計，我一直都是很捧場的！因為我覺得設計的不錯，也滿實用滿特別的，拿來送禮還滿適合的。

筆：請問您認為 The One 中山概念店的消費價格可以接受嗎？

訪 C：我覺得可以接受，不算貴。重點是他的整體氣氛很好，所以在這邊消費我覺得這個價錢是合理而且可以接受的。尤其對我們這個年紀的消費者來說，真的是感覺比價錢重要。

筆：請問您認為 The One 中山概念店整體行銷包裝中，何者令你的印象最為深刻？

訪 C：我覺得 The One 的行銷包裝算是做的不錯的。店面的安排是很聰明的行銷，一樓店面二樓用餐，這樣不著痕跡的宣傳讓消費者去購買他們的商品，是很聰明的作法，也不會讓消費者反感。

筆：請問您認為 The One 中山概念店有哪些地方還有改進的空間呢？

訪 C：應該還是要算食物吧？感覺 The One 的食物還是不夠精緻。中山概念店的其他部分都沒什麼好挑剔的。

筆：請問您是否會願意再度光臨 The One 中山概念店來消費呢？

訪 C：當然會願意再來消費。只要我有時間有機會的話。如果有機會，也會願意介紹給朋友讓他們來試試看。

⁷⁶ 此為 The One 設計巧思之巨岩飲以及半涉席。

訪談對象：D 男性 25 歲

訪談時間：2012/12/20 晚上 19:00—19:30

筆者(下稱筆)：請問您是怎麼知道 The One 中山概念店，來選擇來此用餐的？

受訪者 D(下稱訪 D)：我是親友介紹我來的。他們來這邊用過餐，覺得店裡的氣氛滿不錯的，說有機會可以來試試看，所以就和朋友一起來！

筆：請問您選擇怎樣的餐點？對點餐內容感覺如何呢？

訪 D：我點的是午餐，點雞肉沙拉。我必須說對於這份餐點我個人不是很滿意。跟原本的期待有一段不小的落差。原本以為雞胸肉沙拉會是大片的雞胸肉，殊不知是雞肉絲，然後醬汁味道也有點奇怪，青木瓜的口感也很突兀，我真的不是很喜歡這道料理。對於這道餐點我個人並不滿意。但我朋友的餐點倒是還可以。至少比我點的令人滿意多了！

筆：對於 The One 中山概念店的店內氛圍，您印象最深的地方是什麼？

訪 D：應該是設計餐具。個人覺得 The One 設計的餐具非常有特色，也很用心。和別的餐廳的餐具沒有特色，不足以被記住相比，The One 這點就顯得突出，會讓人對在這邊用餐的印象深刻。另外就是二樓的落地窗風景，我非常喜歡這個大片的落地窗裝潢，我去的那天是中午，有大陽光直接就照射進來，搭配窗外的樹蔭街景，替用餐過程增加不少分數。

筆：在您所使用的 The One 設計品中，您最有印象的是什麼呢？為什麼？

訪 D：應該是刀叉組！我覺得這副刀叉組，非常的有意思。既有東方的設計元素在裡面，都可以自己站立，不會碰觸到桌面弄髒，是很聰明的設計巧思！我很喜歡這樣的設計品。另外那個咖啡杯也有點意思，塗鴉的黑貓很可愛。

筆：The One 中山概念店的諸多設計巧思中，您最喜歡的是哪些呢？

訪 D：我最喜歡的是三樓的那個酒瓶牆面！非常的漂亮！我是去上洗手間時上到三樓才看到的，那面牆讓我的記憶很深，整面牆面用不同顏色的酒瓶，擺出一個心型，然後在後面打光，五光十色的，很美！

筆：請問您是否會因為於店內，有使用過 The One 的設計品，而增加對其的購買意願呢？

訪 D：我會覺得這樣的設計商品很有趣！但應該還是不會購買。畢竟價錢對我來說，還是有點難以負擔。以後工作賺錢之後，或許才會增加購買的意願。買個咖啡杯來使用，喝咖啡的時候也亂有情調的！

筆：請問您認為 The One 中山概念店的消費價格可以接受嗎？

訪 D：我覺得對我來說有點偏高，但是屬於尚可負擔的範圍。畢竟他套餐的一整套東西內容滿多的，雖然我對主餐不太滿意啦！（笑）

筆：請問您認為 The One 中山概念店整體行銷包裝中，何者令你的印象最為深刻？

訪 D：我覺得 The One 網站的設計，會讓我有被吸引到的感覺。The One 網站裡面對中山概念店的文字描述，那樣的文字敘述是非常有勾勒畫面的效果的。就這點來說，我覺得是他們行銷策略滿成功的一環！看了網站的介紹，的確會讓我有想要來體驗看看的吸引力。

筆：請問您認為 The One 中山概念店有哪些地方還有改進的空間呢？

訪 D：應該是食物吧！這幾乎是無庸置疑的！至少單單就我那天點的雞肉沙拉，我就很難接受我花這樣的價錢，換這樣口味的食物。至於其他的細部都還算不錯，食物的口味真的可以算是當天唯一也是最大的敗筆。

筆：請問您是否會願意再度光臨 The One 中山概念店來消費呢？

訪 D：應該是會的！雖然我對雞肉沙拉很失望，但是其他的套餐的部分都還算令我滿意，餐點的份量也算很夠。也許下次會再來，但是鐵定會換點別項餐點了！這邊的氣氛跟餐廳設計都很不錯，和朋友聊天也滿盡興的。所以有機會經過，或許還會來這裡消費吧！

附錄(三) 南園之對聯整理

主筆者：張佛千

對聯	典故
<p>南山有臺，樂只君子； 園林造境，公諸群賢。</p>	<p>位於園區入口處「延爽門⁷⁷」處的對聯，標出南園的主旨大義，對聯之頭兩字即為「南」「園」二字。上聯是典故出自詩經原句，下聯指休假中心。</p>
<p>入門廊盡有亭，小立乍驚初攬勝； 造境景多分路，閒行儘可慢尋幽。</p>	<p>入延爽門，有一小院落，左右皆有白壁紅欄的長廊，左行向上，可登南樓；右行向下，壁盡忽現小亭，仰視可見因山而建的南樓，俯視即為環繞碧水的亭館廊欄，亭上匾額曰「初喜亭」，此為亭之對聯。</p>
<p>尋幽最好到三亭，後倚危崖，前臨碧水。 遣興不妨招一艇，釣來錦鯉，喚醒紅蓮。</p>	<p>由「初喜亭」往水邊走，則可到達石崖下的「東亭」。北岸一排三亭，在東為「東亭」，在西為「西亭」，在中為「中亭」。三亭皆有木刻橫匾，而此對聯為東亭的對聯。</p>
<p>臨曲水賞仙境二重，水之上，水之下。 倚中亭如小星三點，亭又西，亭又東。</p>	<p>此為中亭之對聯。由東亭到中亭，水路無路可通，仍需上石崖再下崖，園中許多的建築左轉右轉都可以通，偏偏東亭位處獨立，正是其曲折可喜之處。中亭離水面較高，東亭又貼近水面，正可利用地形從不同角度來欣賞水景。</p>
<p>幽亭宜寄芳蹤，說愛盟心，切切都成秘密。 靜水能傳妙響，彈絲吹竹，聲聲轉覺柔清。</p>	<p>此為西亭的對聯，因為西亭在密集建築區的圍牆邊緣，十分靜僻，而對岸有兩小軒，稍遠還有歌舞表演之所，是以對聯中乃採其幽靜之意與絲竹演奏的文眼運用。</p>
<p>碧水溫柔，魚戲蓮葉南、蓮葉北； 好風蕩漾，燕剪柳絲短、柳絲長。</p>	<p>遊罷三亭，再繞西岸鋪以片片白石的臨水曲徑，轉到南岸的二軒，其一即是「水風</p>

⁷⁷ 延爽門，名稱之「延爽」，門面向西，意味著迎接來自西方的爽氣，故曰延爽門。

	軒」。此為「水風軒」之對聯，看了對聯，便可知景觀之美。上聯語出漢相和歌 ⁷⁸ ，下聯因自池邊柳樹，燕尾如剪，穿柳枝而飛。
眾客如魚，千鱗皆樂； 聖人夢蝶，萬物能齊。	此為另一軒「魚樂軒」之對聯。上下聯都本莊子，一為〈秋水篇〉「濠梁觀魚」，一為〈齊物篇〉「莊周夢蝶」。魚樂軒因為伸入水面，地板鑲了三大塊玻璃，以供觀魚。
四望疑仙，珠闕、瑤台、群玉； 一塵不染，虹橋、鏡水、迴欄。	經過前二軒繼續往南岸行，中途有一亭，可觀高下全景，故稱之為「快覽亭」。此乃「快覽亭」的對聯。珠闕、瑤台、群玉，為仙人所居。出自李白的清平調。上聯的抽象之詞容易概括，下聯的寫實之詞則難以周詳。實際上此處有二橋，其一為曲折的木橋，虹橋是石橋，頗有江南之美。
桂香艷說傳天下， 苑美真疑在月中。	南岸是南樓的對面，東岸是南樓的左邊，因山建了三座別院相連，最上是「竹苑」，中間是「蘭苑」，最下是「桂苑」。此為桂苑之對聯，聯首兩字即為桂苑。桂苑因為院中種有桂樹，後有樓，前有閣，故題詩如此。上聯之本為右任先生詩：「老桂花開天下香。」，下聯則用月宮有桂的故事。
巧構妙能通，經樓苑迴環，廊欄曲折； 幽懷閒偶寄，在水圍垂柳，石發繁花。	此為桂苑前閣「得月閣」之對聯。形容此處的景致與布置。
蘭香格比人王貴， 苑靜音傳鳳鳥清。	三苑由曲廊迴欄相連，左轉右轉，似不通而皆通，最能見設計者的匠心。往上走是「蘭苑」，因為院中種蘭。此為蘭苑之對聯。上聯本琴操：「孔子謂蘭為王者香。」，下聯本李商隱詩：「雛鳳清於老鳳聲。」
仙景此全收，仰看三面清屏，有樓閣玲瓏， 亭台高下；	蘭苑林水有閣，是為「蘭因閣」。此對聯則為蘭因閣之對聯。與桂苑的得月閣皆可觀

⁷⁸ 此詩為《相和歌辭·相和曲》之一，原見《宋書·樂志》：〈江南〉。全詩為：「江南可採蓮，蓮葉何田田。魚戲蓮葉間，魚戲蓮葉東。魚戲蓮葉西，魚戲蓮葉南，魚戲蓮葉北。」

<p>夢思今忽現，俯對一方碧鏡，更闌 千逸邈，水木清華。</p>	<p>看全園風景，是以此聯中也將此一特色加以闡述。</p>
<p>竹喜雙清友奇石， 苑多五彩傍瑤台。</p>	<p>此為「竹苑」之對聯，因為院中移來修竹，又有一塊又瘦又高，逾丈的奇石昂然獨立，取之竹石雙清。因為竹苑上行即為南園最高主要建築的南樓與琴音閣琴德堂，故下聯指此。</p>
<p>德使廉而立，音傳清以和。</p>	<p>三苑是坐東朝西，南樓與琴德堂則為坐北朝南。出竹苑的園門，有石階登琴德堂及二樓的琴音閣。此聯為琴音閣之對聯。上聯本禮記、樂記：「絲聲哀，哀以廉，廉以立志。」下聯本晉王珣琴讚：「穆穆和琴，如彼清風。」堂與閣都是紀念園主人的太夫人而命名「琴德」。</p>
<p>南有嘉魚，式燕以樂； 園儀彩鳳，其曲曰韶。</p>	<p>此為南樓的對聯之一，位於南樓前後廳中間的柱子上。上聯用詩經原句，燕古通宴，以南園池中的鮮魚待客，共飲以樂。下聯本尚書：「蕭韶九成，鳳凰來儀。」韶為舜帝樂曲之名。</p>
<p>碧山三面、環抱平原；勝境喜天 開，更高下起樓，熒迴避水；廣移 嘉樹，遍蒔名花；華域數前遊，不 道海外真有蓬萊仙島。群彥一心， 同消佳日；打槳清池，品茗曲苑； 雅懷期永好，共訂人間難得金石堅 盟。</p>	<p>此對聯是南樓後廳所掛之對聯，共有九十字的長聯。此聯將南園的全部風景、人物活動，及情境趣味，一一寫到，是南樓的主聯。</p>
<p>驚看後院一隅，忽現玄圃、華池、 仙島。 喜得歲寒三友，齊集蒼松、翠竹、 紅梅。</p>	<p>此為南樓後廳的門出去的左邊的小亭上之對聯。此方亭，面對小院、疊石為池，池中有島，以示另有境界。種有竹子數竿，松梅各一株。玄圃、華池等，皆為崑崙山上群仙的居所。</p>

<p>南岡聞喜，朝陽鳴鳳； 樓欄俯視，大野迴龍。</p>	<p>此聯為南樓二樓的正廳的門樓上的對聯。南樓二樓，由一樓前廳及左右廂房屋頂，所構成的廣闊的平台，可供百人從容眺望。是以此聯顯現出南樓二樓之大氣與視野的瞭望。</p>
<p>南有高岡，吟鑾鳴鳳； 樓迎遠海，臥虎藏龍。</p>	<p>此聯在南樓二樓入門的一個廣廳的柱上。18、19 兩聯都本詩經：「鳳凰鳴矣，于彼高岡；梧桐生矣，于彼朝陽。」</p>
<p>首善競繁華，其南忽得清幽，更喜特開仙境。最難兼壯雅，斯樓孰可頡頏，不妨遍數神州。</p>	<p>此對聯也位於南樓二樓聽證中央的對聯，共左右兩副，此為左聯。首都稱為首善之區，指台北。對聯之中也將南樓兩字給暗喻其中。</p>
<p>憶庾亮昔登南樓，自言老子興復不淺；惜李白未生此世，應喜吾園景且更清。</p>	<p>此對聯也位於南樓二樓聽證中央的對聯，共左右兩副，此為右聯。上聯本世說新語，下聯本李白詩：「清景南樓夜，風流憶武昌。」</p>
<p>覓地闢蒿萊，圖畫新開，窈窕萬枝花似錦； 依山起樓閣，登臨下望，蜿蜒千丈氣如龍。</p>	<p>南樓二樓平台右側，有一條蜿蜒向右前方斜伸的空中長廊，廊末有八角亭，此亭雄踞南園中央，可望四方，遠近風景盡收眼底。此亭名為南亭，此對聯為此亭之對聯。南亭，可讓遊客居高臨下的欣賞南園的壯雅。</p>
<p>勞心力能得幾時間，好安排高閣看山，小舟釣水； 賞風月不需一錢買，莫辜負滿園如繡，四季皆春。</p>	<p>此聯為南園住宿之處的「同心樓」之對聯。此聯之意，用在勉勵來此遊覽的聯合報系員工們，在工作勞心之餘，也該好好享受南園的好山好水好景。</p>

資料來源：張佛千《南園特寫》。(未出版)

備註：南園一共有 27 對對聯，此處僅載 23，蓋因其他數聯，皆與南園的風景無關，僅表祝福賀慶之語，與本篇論文之分析不相關，故不錄之。

附錄(四) The One 南園人文客棧消費者訪談(共甲、乙、丙、丁，一男三女)

訪談對象：甲 男性 25 歲

訪談時間：2012/10/13(六) 上午 10:00-11:00

筆者(下稱筆)：請問您是透過什麼途徑知道 The One 南園的呢？

受訪者甲(下稱訪甲)：我是家人帶我來的。目前有來過兩次，第一次是跟家人一起來，第二次就是我介紹朋友們一起來玩的。

筆：請問您來 The One 南園，所消費的內容包含？

訪甲：第一次來南園是好幾年前的事情，記得沒錯是家族旅遊的時候去的。那次是只有參觀園區的部分，還有買一些飲料跟小點心之類的。第二次和朋友來，那次就有在南園的水風軒裡面用餐，是吃下午茶。因為我兩次去南園，都是在下午的時候去的，所以只有到用餐和遊園而已，還沒有機會來體驗一下南園的住宿的部分是怎麼樣的體驗。

筆：請問 The One 南園令您印象最深刻的是？

訪甲：印象最深刻的，當然就是南園的建築物了！從沒看過規模這麼大的紅磚建築，和淡水紅毛城的風格又完全不一樣！加上在山裡面，天氣好的時候，風景真的是很漂亮！那些窗花也很有趣，還有拱門，造型很多，在園區裡面慢慢地到處走，就很放鬆自在。覺得南園裡面最好的，就是建築物和自然景觀很自然地搭在一起，讓人不會覺得很假很造作，這應該就是印象最深的地方！

筆：請問 The One 南園您是否有用餐？如果有，您所消費的餐點是？對餐點的內容還滿意嗎？

訪甲：我是第二次來有用下午茶，第一次是只有買咖啡之類的飲料喝而已。記得是在一個有涼亭的地方⁷⁹有販售咖啡和可樂的樣子。下午茶的部分，我記得有一塊鹹餅，一塊麵包，還有一個西式甜塔用湯圓做的，好像還有酥條跟餅乾之類的。還附上一壺可以回沖的熱茶！吃的東西是做得滿精緻的，口味也還不錯吃！但是

⁷⁹ 筆者按：訪談者甲所提及之地點位於桂苑。

就是價錢不便宜，記得要快 500 塊錢。滿意嗎？算 ok 吧！至少食物都滿精緻的，邊喝茶邊吃還可以看餐廳外面的風景，有時候還可以看到池水裡面的天鵝游來游去，如果有下一點小雨的話就更詩情畫意了(笑)。

筆：請問於 The One 南園中，您最喜歡的設計是？

訪甲：應該是蝴蝶大窗花！真的是很漂亮的設計！還有蝴蝶窗花所在的那個圓形的環狀牆壁也很不錯！其他喜歡的設計大概就是園區裡面的小遊戲吧？那些古時候的小孩玩的小遊戲算是滿新奇的！尤其是對現代人來說，都在家裡玩電腦看電視，能夠去玩以前歷史書裡面的小遊戲，真的是很新鮮！我最喜歡的遊戲應該是投壺！拿四支箭籤去丟，丟入到框框之中就得分。還可以和朋友比賽結果，看誰得分數比較高，很好玩！

筆：請問您有在南園體驗住宿嗎？如果有，請問感覺如何呢？若沒有，在您體驗過南園遊園與用膳之後，您未來是否也會願意來體驗 The One 南園的住宿呢？

訪甲：我還沒有在南園住宿過，看了園區的安排，其實覺得滿不錯的！但是對我來說住宿的費用有點太高，或許以後有機會來體驗看看。當然，如果南園住宿的設計和園區一樣用心的話，我想也會是很值得來體驗看看的。

筆：請問您是否會願意再度前來 The One 南園消費？會介紹親友來體驗嗎？

訪甲：是會願意再來體驗的！覺得南園的確是挺有意思的地方！有機會試會介紹給親友來的！事實上，我第一次來南園也是親友介紹來的！第二次，也是我帶我的朋友們一起來體驗的！

筆：您對於 The One 南園有什麼建議其可以改善的地方呢？

訪甲：應該就是前來遊園的交通吧？如果不會開車，實在是有點不太方便，尤其是人少的話！雖然南園有專屬的配合的計程車隊，可以單趟接送，但是來去都還是滿不方便的，如果沒開車的話！其他的部分大致都還算令人滿意的！

訪談對象：乙 女性 23 歲

訪談時間：2012/11/18 晚上 19:30—20:00

筆者(下稱筆)：請問您是透過什麼途徑知道 The One 南園的呢？

受訪者乙(下稱訪乙)：親友介紹的。

筆：請問您來 The One 南園，所消費的內容包含？

訪乙：遊園加上下午茶，還有用抵用消費券來買一些點心跟飲料。

筆：請問 The One 南園令您印象最深刻的是？

訪乙：自然風景！南園的自然風景就像是走到畫裡面一樣！當然還有整個的顏色，建築跟自然風景，紅跟綠的搭配很自然很棒。還有在遊園的時候，在不同的地方有不同的遊戲可以玩，很有趣。

筆：請問 The One 南園您是否有用餐？如果有，您所消費的餐點是？對餐點的內容還滿意嗎？

訪乙：有點下午茶。覺得有點貴，但看的出來很用心在設計。比如說餐具啦，還有我用的茶杯不會燙，很聰明貼心的設計！整個餐點的擺盤也很用心。食物的味道不錯，記得有豬肉餡餅、紅豆湯圓塔、烤司康搭配橘子巧克力醬、地瓜酥條、手工餅乾，好像還有水果！橘子巧克力醬好好吃喔！手工餅乾也還不錯！

筆：請問於 The One 南園中，你最喜歡的設計是？

訪乙：導覽地圖上面的尋寶蓋章很好玩！還有就是遊園時每走到一個地方，都可看到很多不同的小細節，非常有趣！同一個景點，你換個角度去看就會完全不一樣！還有園區裡面的小遊戲！真的是很有趣！我覺得建築很漂亮，但好像聽說原本就是這樣，所以也不算是 The One 的設計吧？

筆：請問您有在南園體驗住宿嗎？如果有，請問感覺如何呢？若沒有，在您體驗過南園遊園與用膳之後，您未來是否也會願意來體驗 The One 南園的住宿呢？

訪乙：我沒有住宿過。你說會不會想來體驗看看？如果我有錢的話當然阿！會想要試試看！應該也會很不錯的！畢竟遊園的園區很棒！讓我留下很好的印象，如

果我有錢有時間，應該會把他列入選項之一。

筆：請問您是否會願意再度前來 The One 南園消費？會介紹親友來體驗嗎？

訪乙：如果有機會，當然會願意再來！介紹親友？我覺得應該會看人在決定吧！

畢竟這種中式風格不是大家都會喜歡的！

筆：您對於 The One 南園有什麼建議其可以改善的地方呢？

訪乙：服務人員的訓練還是有待加強！可能有的時候服務的態度還不夠好！然後就是遊客的品質，不過這好像也不能控制！像我去的時候，就有遇到一團人很吵！經過他們的時候整個很影響遊園的好心情，不過沒遇到那群人的時候是很隔絕很安靜的！我覺得園區這樣限制預約人數是很聰明的作法，可以維持基本遊園品質，對消費者比較尊重。

訪談對象：丙 女性 28 歲

訪談時間：2012/11/26 晚上 18:00—18:30

筆者(下稱筆)：請問您是透過什麼途徑知道 The One 南園的呢？

受訪者丙(下稱訪丙)：我是親友介紹的。

筆：請問您來 The One 南園，所消費的內容包含？

訪丙：遊園還有下午茶。

筆：請問 The One 南園令您印象最深刻的是？

訪丙：我覺得 The One 他們花了很多心力把原本的南園建築物保留下來，後來所加入的設計也都盡量以適合南園建築風格的為主，讓我有一致的感覺，保留原本的風格，不會覺得那些新加入的小遊戲跟南園的空間差異很大。自然風景當然也是很漂亮的。還有就是在遊園的過程中，每走過一個角落都可以看到原本建造南園的設計師的用心，把他想要呈現的視角給呈現出來，每一個拐彎都是驚喜！這一點讓我的印象還滿深刻的！

筆：請問 The One 南園您是否有用餐？如果有，您所消費的餐點是？對餐點的內容還滿意嗎？

訪丙：我在南園有用下午茶。我覺得餐點是有點小做作啦！好像有點太過於設計感了，食物本身的味道反而是還好而已。不過用餐餐廳的氣氛是挺不錯的！我是在水風軒用餐，和三五朋友一起喝壺茶，看看外面的園林建築還有自然美景，真的是滿不錯的！喝茶喝的是東方美人茶，我也覺得挺不錯！價格我是覺得可以接受，畢竟這樣特別的環境，有這樣的收費也算是合理的。

筆：請問於 The One 南園中，你最喜歡的設計是？

訪丙：應該是 The One 介紹南園的方式，把南園的特色給點出來，讓我們可以更主動地去找南園中的這些特色在哪裡，讓我們對這裏更加的投入在環境之中，這點還滿不錯的！遊園裡面設計的小遊戲，也可以讓我去想像說這邊以前生活的人，是怎樣在這個空間中生活的，帶給我很多的想像。

筆：請問您有在南園體驗住宿嗎？如果有，請問感覺如何呢？若沒有，在您體驗過南園遊園與用膳之後，您未來是否也會願意來體驗 The One 南園的住宿呢？

訪丙：我沒有在南園住宿。但是會想要來體驗看看，因為經歷過遊園之後，的確會讓我好奇整套完整的南園體驗，會是怎樣的經驗！

筆：請問您是否會願意再度前來 The One 南園消費？會介紹親友來體驗嗎？

訪丙：我想我會願意再度來消費的！當然有機會也會介紹朋友來體驗看看！

筆：您對於 The One 南園有什麼建議其可以改善的地方呢？

訪丙：其中一個是園區裡面展覽的素質，我去遊園的時候裡面有一個龍的燈籠的展覽，感覺和整體的南園空間不相符，有點突兀的感覺，好像只是要給遊客來拍照用的。另外像是竹子的展覽，在南樓一樓的右邊，這個展覽也弄得有點馬虎。最大的改善的地方應該就是導覽的方式！這點真的需要認真的改善一下！我去遊園的時候剛好有遇到專員導覽，但是他們使用大聲公，其實對整體遊園的品質是有很負面的影響的！我覺得應該要換個比較安靜的方式來導覽。

訪談對象：丁 女性 55 歲

訪談時間：2012/12/10 晚上 17:00—17:30

筆者(下稱筆)：請問您是透過什麼途徑知道 The One 南園的呢？

受訪者丁(下稱訪丁)：我是在雜誌上看到 The One 南園的消息的。在之前南園還在聯合報的時候我就有去過南園，所以對於 The One 接手管理之後會變成怎樣，還滿有興趣想去了解看看的。

筆：請問您來 The One 南園，所消費的內容包含？

訪丁：住宿。有附晚餐和早餐，我當初住的是月套房。住宿的行程也有附贈下午到晚上的遊園專人導覽。

筆：請問 The One 南園令您印象最深刻的是？

訪丁：亭台樓閣真的很棒！還有就是晚上住在他們的套房，你真的可以聽到附近的蟲鳴蛙叫，真的是非常棒！另外就是5點以後，他們會把遊園的遊客清場之後，由專人帶我們這些住宿的客人去遊南園，專人導覽會針對南園的建築與設計做詳細的介紹，你可以真的去認識南園的美。這部分算是滿貼心的。還有在住宿地方的用餐環境的氣氛也很棒，整個節奏是悠閒很慢的。另外就是泡澡的時候，從大浴缸望出去，可以直接把竹林收在眼裡，非常漂亮！

筆：請問 The One 南園您是否有用餐？如果有，您所消費的餐點是？對餐點的內容還滿意嗎？

訪丁：我在南園住宿，有附晚餐和早餐。我記得當時覺得用餐的內容是還好而已。雖然他們強調的是法式料理，但我們可能是已經吃過太多好吃的東西了，這樣講求在地食材的變化創意料理，對我來說實在是吸引力不是很高。可是整體的用餐氣氛是很好的，只能說我對這樣的創意料理的口味不是很習慣。早餐也給我一樣的感覺，我記得那時候早餐是中式早餐但有鴨肉，就覺得滿突兀的。還用豆腐乳代替奶油，和我對法式料理的印象不太符合，雖然口味是還可以，只是我個人對這樣的創意料理不太習慣。

筆：請問於 The One 南園中，你最喜歡的設計是？

訪丁：窗花很有特色，就是記憶最深的就是那個蝴蝶窗花。還有專人導覽的部分我也滿喜歡的，讓我們可以很深入的去認識南園的歷史和建築之美。另外那些遊戲也滿好玩的，我還記得我們一群人就在那邊比賽投壺，真的是很有趣。連我這樣年紀的都覺得很好玩。

筆：請問您有在南園體驗住宿嗎？如果有，請問感覺如何呢？若沒有，在您體驗過南園遊園與用膳之後，您未來是否也會願意來體驗 The One 南園的住宿呢？

訪丁：我是來南園住宿的。我對住宿的品質很滿意，無論是內在或是外在我都非常的滿意。包括床單的針織數我也覺得很舒服，這種品質的細膩程度很高。還有就是住宿的服務，從一開始我們 check-in 的時候工作人員過來端上一杯茶，到房間裡面的大浴缸可以直接賞外面的風景，到用餐的餐廳整體氣氛還有箏樂演奏，到晚上睡覺的時候可以聽到外面的蟲鳴蛙叫，整個的體驗是非常棒的！價錢我也覺得不貴，畢竟相同的價錢的住宿其實也很多，但卻不一定有南園的清幽和腹地，這裡的確有他的吸引力！而且離開的時候，他們還有附送我們一組如意刀叉組，聽說價錢也是不便宜。整體來說是覺得相當划算的！我之前在聯合報系南園的時期也有住宿過，那時候對房間的印象就是房間很小！住起來品質不是很好，跟現在南園被 The One 接手之後相比差很多的！

筆：請問您是否會願意再度前來 The One 南園消費？會介紹親友來體驗嗎？

訪丁：當然會願意再來！我和我老公就有帶我們的朋友來過了！他們也有體驗住宿，也都對這邊的環境相當滿意。

筆：您對於 The One 南園有什麼建議其可以改善的地方呢？

訪丁：我想應該還是食物！雖然他們強調這裡是使用在地食材的創意料理，但我真得覺得比起很多地方，食物的品質還是可以再加強一點！交通雖然也不方便，但是會來這邊入住的多半還是會開車，這倒是還好。

附錄(五) The One 南園人文客棧訪談紀錄

訪談對象：前 The One 南園休閒開發處總監、前 The One 行銷副總 呂家玠

訪談時間：2012/12/06 下午 13：00—17：30

筆者(下稱筆)：請問當初 The One 是怎麼與聯合報系南園合作的呢？

呂家玠(下稱呂)：The One 當初會與聯合報的南園合作，其實真的算是因緣巧合下的結果。The One 其實在發展的過程，一切都是非常巧妙的，時機到了就很自然地發展的。像 The One 最初也是以做瓷器起家，從百貨公司發跡，最後成立中山概念店。像今天這樣接手經營南園，是當初的 The One 完全沒有意料到的事情！與南園接觸其實算是非常剛好，正好當年南園已有委外的意願，加上 2007 年南園正式拿到農場經營許可證，可以正式的對外營業。當初的我們的執行長劉邦初先生聽到南園想委外經營的消息，就非常積極的爭取！畢竟在最原本的規劃中，The One 是以生產自身的設計品，展現設計力為主要的公司，而且企業規模不大，接手南園對 The One 是很大的挑戰，包括資金、技術、或者你說經驗，都是很大的挑戰！當初雙方也是洽談了好多次，最後的最後才敲定的！真的要說起來，真的就是天時地利人和都有了，這樣的緣分才搭得起來！也才有今天的呈現！

筆：那麼當初雙方的合作，聯合報系對於 The One 在經營南園的方面，有提出怎樣的要求呢？

呂：聯合報系的要求其實很明確！你要想到，聯合報在台灣是怎樣的歷史背景，就可以知道他們所提出的要求，其實很明確！首先，南園是聯合報創辦人王愷吾先生的退隱之所，是深具歷史記憶與對聯合報系王家人來說十分重要的地方，聯合報非常重視的就是南園資產的維護，創造多少的經濟效益反倒是其次。他們提出必須要維護南園原本的建築體，其他諸如水土保持與建築翻修等等，自然也是基本的要求。其次，聯合報系非常注重的是名聲的維護！畢竟當初 The One 在 2007 年接手南園，大眾對於南園的印象，還是停留在聯合報系的時期，那種不對外開放的神祕感！所以如果改由 The One 接手，他們會在意如果做不好，讓人印象壞

的是壞在聯合報！再來就是原本在南園任職的員工，The One 都必須要一一面試，如果對方有在此繼續任職的意願，就必須原職留用。因為當初聯合報要找人來南園工作，其實是很不容易的。當初沒有知名度，還身處在偏遠的山中，能找到人來就很不容易了！遑論花時間去做職員訓練等等。對聯合報來說，這些舊南園員工是很有革命情感的。所以當初 The One 接手南園之後，對所有的南園舊員工都要面試，而且至少有一半以上的聯合報系南園員工留下來！而不願意留下來繼續服務的員工，The One 也必須替他們申請失業補助或者是相關的後續工作輔導等等。再者，因為南園原本是屬於聯合報資產，所以他們要求 The One 南園必須要對聯合報系員工有優惠！畢竟這本來就是聯合報時期的員工福利，每年可以來這邊享受住宿等等。最後才是來到了租用租金的收取的議價部分。之後其實雙方每月都要開三次的會議，討論許多的相關細節等等。最後在 2008 年重新對外開幕，重新邀請王家人來，邀請漢寶德夫婦，邀請新竹縣縣長等等，也才有你今天所看到的 The One 南園人文客棧。

筆：The One 接手經營南園之後，將名稱改為 The One 南園人文客棧，這樣新的命名是怎麼定調的？

呂：其實當初在決定 The One 南園的名稱，也是提案提了很多次，經過多次討論之後才決定的！之前好像還叫做 The One 南園人文休閒客棧的樣子。其實這樣的命名，你可以看出來 The One 一貫的堅持！人文，是因為 The One 素來強調的是以人文作為設計的底蘊；休閒，是為了設定南園的經營模式，而取名客棧，也是因為南園的現實條件難以完成五星等級飯店的要求，取之客棧也有比較休閒的意思。其實不只是南園的命名如此，在其中也時常稱呼來 The One 南園的消費者為君子美人，這也是我們執行長劉邦初的初衷。他希望來 The One 南園消費的客人都可以被十足的尊重禮遇，享受君子每人的最好待遇！之後 The One 南園的名稱，也因為不同時期的考量，還有一些新的變動，像現在就把休閒兩個字給拿掉了，取名 The One 南園人文客棧，比較簡便好記！

筆：The One 南園所經營的領域包含了遊園、餐飲、以及旅宿三方面，請問 The One 當初是怎麼規劃這樣的三個經營領域的呢？

呂：其實遊園、餐飲和旅宿，三者加起來，才是 The One 整個的訴求！當初 The One 接手南園的時候，找了半畝塘的團隊合作，幫忙規劃與設計南園整個的環境的翻修。半畝塘是一個非常棒的空間規劃的團隊，對於現在 The One 南園的打造有非常重要的影響！因為他們的加入，才有現今的南園！其實當初 The One 與半畝塘之間的合作，也算是一拍即合！因為雙方都對南園有相同的理念！The One 一直很強調的就是東方的人文底蘊，而半畝塘也是有這樣信念的團隊，雙方都對於南園這樣的深具東方之美的環境很有共鳴，決心一起來好好的改善！經營領域也是之前聯合報時期就有了！

筆：The One 接手經營南園之後，是怎麼對外進行宣傳與行銷的呢？

呂：其實當初 The One 剛剛接手的時候，依靠的還是聯合報的魅力。畢竟當初對外面的消費者來說，南園是不對外開放的，相關的消息也只能透過口耳相傳來了解。所以最初對外開放的時候，很大的程度必須依賴當初的聯合報時期所累積的聲譽！像之前的旅遊書，都是寫的是聯合報經營的南園，直到最近幾年，消費者才漸漸知道說是 The One 在經營管理。最初還是要靠南園自身的實體建築、自然風景等，依靠來此的消費者們口耳相傳之後，才廣被消費者認知與接受。The One 接手之後，其實我們的負責對外發新聞的團隊也做的很不錯！當時自聯合報等各報紙上面至少發好幾十則的 The One 南園相關訊息！再加上來此遊園的消費者的口耳相傳，也就漸漸的有知名度了！也知道說是 The One 在經營！

筆：The One 南園在對外開放營業之後，所鎖定的消費族群是？

呂：The One 在接手經營南園之後，鎖定的是比較高端的消費族群的。這和聯合報系時其經營的手法是相當不同的！當初的聯合報系是把南園做為一個員工的福利中心，這是他們所在乎的。也因為在乎員工，所以當初的南園的設施有籃球場(現在已經變成同心樓的草坪)、卡拉 OK、還有許多的麻將間。你現在看到的

有三面窗子的房間，在之前的聯合報時期都是拿來做麻將間用的。這樣的思維，其實也是那一輩的思維。他們所服務的，就是聯合報系自己的員工，那種家庭旅遊的模式。The One 接手之後，對於這樣的做法是勢必要改變的。因為 The One 雖然也尊重客人，但在鎖定的族群方面是希望針對比較高端的客人，他們來不只會消費遊園和餐飲，更有可能將 The One 的設計品帶回家的客群。這才是 The One 所鎖定的目標客群！針對他們，去構思整個南園的改造與設計。像當初聯合報其實有很多同心樓的房間是不開放的。很多在這邊工作的員工甚至都沒有進去過。這對聯合報來說，是因為他們認為這是他們的歷史資產，他們是不希望讓人家來破壞的。這是可以理解的，但 The One 要服務的是更多的來此之消費者，所以要求這些房間必須要開放。最後雙方妥協，三樓的王惕吾的故居不對外開放，保存歷史之外當然也維持神秘感。像 The One 在定價票價的時候，其實也就決定了要服務的是怎樣的客群。當初 The One 在決定票價時也出現過是否要維持 150 與 200 元，還是要現在這樣 350 與 450 元的討論。最後的決議也是基於如果是選擇前者，需要服務一千個客人的話，後者的收取價錢只需服務 500 人不到。要服務一千個客人，就必須要準備能夠支援一千個客人的服務，這需要相當高的人事成本！當然後者能夠在成本的支出上負擔較輕，可是當初對於是否能吸引到這 500 人，我們也是相當的擔心的。好在最後的結果是令人滿意的！當然另外也有一些基本的要求，像是 The One 謝絕 8 歲以下的小孩，也是希望針對高端客層的遊園品質，能維持在一個高水準的狀態。

筆：The One 南園的包裝主題是《嬉遊記》，更使用了藏寶圖和園區內的小遊戲來增加遊園的樂趣。請問這樣的行銷包裝，The One 希望帶給來此遊園的消費者們怎樣的體驗環境呢？

呂：《嬉遊記》其實是 The One 在 2009 年夏天才推出的行銷策略，主打的是家庭旅遊的市場。The One 每三個月就會改變主題，而夏天的主題是親子，因為夏天有暑假，是非常適合家庭旅遊的季節。為了吸引親子來遊園，才設計了尋寶地圖

以及加小遊戲到園區裡面去。這原本只是夏天的主題，但是推出之後深受消費者歡迎，後來就沿用下來了，也加入盤纏的設計，讓消費者可以在園區內抵用消費。園區裡面的小遊戲，其實最一開始也只有兩三個；是因為受到歡迎，所以才慢慢增加到現在的七八個的！四季 The One 南園都會推出不同的主題，像是春天的主題是輕旅行，強調現代都會的年輕女子來趟輕便的小旅行之類的包裝。設立主題之後，所有的東西和包裝都必須環繞這這樣的主題進行。The One 的藝術家也是計畫每三個月要換一位駐園藝術家，之前就有做童玩的藝術家駐園，也有書法老師、箏樂老師、撕畫老師等。The One 在做設計的時候，是非常注重故事的！設計的價值其實也在於「我要的故事」是什麼。像是南園，王惕吾的故事與聯合報的歷史都是很重要的故事元素。我們不是從零開始，是從比如 60 分的基礎上慢慢往上加。就連當初的中山概念店也是，從百貨公司的駐櫃，到後來選擇了中山北路的路段，集結高檔名牌與觀光客的地方，在身段上就是不同的高度和定位，整個敘說的故事也完全不一樣！

筆：The One 南園之中，也有展示自創品牌的設計商品，其中也有因為南園受到啟發的開發商品，例如窗花書籤等。請問在商品開發這塊，The One 南園的具體規劃是怎麼進行的？

呂：The One 設計品的使用，在 The One 接手南園整修後，重新對外正式營業之開幕的時候，有設計一個櫃台讓 The One 設計師們向當天的貴賓們展示其設計。在開幕這樣做，目的當然也是希望能夠銷售設計品。不過也是會有一些額外的衍伸價值的出現，例如有的客戶會向 The One 下訂單或是委託設計等等。The One 接手南園之後，其實開發了許多的新商品，為了要讓南園的整體服務更加的完善。你所說的窗花書籤當然是一個明顯的例子，也可以看出是受到南園啟發的設計商品。相關的窗花系列，The One 還開發了卡片、T 恤、水杯等等。經營南園對 The One 商品的開發規劃，最大的影響主要在於餐飲的部分。因為 The One 所服務的是比較高端的客群，所以必須提供高品質的服務。在以前只有 The One 中山概念

店的時候，店內使用的餐具並不是 The One 自創的設計商品，而是使用外面的設計。直到接手南園，我們認為不能夠再這樣，必須要讓消費者一眼就看出來是 The One 的標誌與風格，所以才開發了一整套完整的餐具設計，包括和鳴太極托盤、如意刀叉組、食藝春秋刀叉組、窗花水杯、知竹茶杯組等等。這些都是在 2008 年推出的系列商品，因為要讓南園推出的餐點的整體感更強，讓消費者感覺更有價值，才開發出來的一系列的設計商品。因為南園所追求的是一個品牌，必須要有高水準高認同度的代表，遂開發出一系列的設計商品。

筆：The One 南園在餐廳的部分，由原本聯合報系時只有同心樓可用餐，新增加了水風軒、桂苑、南樓主樓一樓三地，而且三處所提供的用餐內容也不同。例如水風軒提供午餐與下午茶，桂苑與南樓提供小點心與飲料，同心樓提供晚餐。為什麼會採用這樣的安排呢？

呂：餐飲的部分，其實是基於南園的先天條件的限制。因為整座南園，只有同心樓有廚房。而當初在跟南園簽約的時候，聯合報有明確的提出廚房不可以使用明火⁸⁰。聯合報基於安全的考量，畢竟南園都是木造建築居多，使用火焰的風險很高。所以當初規劃的餐飲部分，是有很多的不利的因素的！當初 The One 也有想過其他的方案，包括另外建造一個森林樹屋或是玻璃隔絕餐廳等形式的提案，但最後都沒有被採納。所以才採取了今天你所看到的水風軒、桂苑、南樓、同心樓四處採取不同供餐的形式。同心樓因為在聯合報系時期就有廚房，所以可以供給熱食，故以提供晚餐為主，也供應給預約客人以及住宿的客人居多。水風軒因為不能使用明火，所以都在同心樓作半加工之後，再送去水風軒供餐。是以你可以看到水風軒的料理沒辦法提供熱食，頂多以再加熱的形式供應，故供餐以下午茶和午餐為主，菜色也沒有需要用大火快炒的菜餚。本來桂苑也要採用供餐的，我當初也提議一個由九曲橋划船過去送餐的提案(笑)，如果成功了想必也會是一個有趣的觀景重點。但最後還是採取販賣小點心和咖啡等飲料的方式，比較輕鬆好

⁸⁰ 即是用炒、炸的火焰。

處理。水風軒等地的作法，其實都是已經是這個不行那個不能之後思考出來的結果。就像 7-11，夏天推出的輕食計算卡路里餐，在我們做行銷的人眼中看來，就是一個行銷的手段。因為 7-11 最基本的限制就是他無法用熱食，所以都使用次加工的方式例如微波加熱，推出輕食低卡路里的食物，也是因為無須加熱。既符合現代人對於健康的需求，又可以解決實體店面上的缺陷，是非常聰明的行銷策略。The One 當然也是一樣，針對現況的侷限，去做腦力激盪，設計出解決之道。

筆：The One 南園類似這種因地制宜的設計還有哪些呢？

呂：例如夜遊園，其實這以前也是沒有的行程。為什麼？因為南園在山裡面，晚上是會有蛇的！以前我做專案設計的時候，在南園住過一段不短的時間。那時候的晚上我看到牆邊擺著幾根棍子，我就問建築師傅說那是做什麼用的？他們回答我說那是打蛇棍！以前南園的建築物外圍都會灑石灰的。這沒辦法，誰讓南園是在新竹的山中呢？所以當初我在提案的時候，也把夜遊南園住宿園區，加上了打蛇棍的設計。一方面安全，一方面也提供一個故事，讓顧客體會南園歷史又有新鮮感。所以增加了夜遊南園的行程。當然現在的安全防護是做得很完善了！另外像是 spa 這塊，其實當初南園也想要提供 spa 的服務，在原本的提案裡面是要另闢的一小的森林 spa 區的，在森林中做 spa。後來也是因為現實的考量，直到最近才開始經營 spa 的服務。另外類似的設計，還有太多太多了！

筆：The One 南園在住宿方面，從以前的 40 間房間，精簡至 20 間房，並加上了不同主題(風花雪月)以及客製化的服務(例如禪修課程、撕畫體驗等)，具體來說，The One 增加了哪些改變呢？

呂：你說的以前房間數字，正確數字是 36 間房。之前 The One 針對要保留 36 間還是 20 間還是 18 間，其實有很多很多的提案跟討論，最後的成果就是你看到的 20 間的方案。當初的設定，本來是想說如果維持 36 間，一間一晚 6000，提供一泊二食，這是聯合報系的南園的方案的升級版本。後來有計畫要將房價提高到 1 萬甚至 1 萬 2，問題來了，賣不賣得掉？如果按照原本的規模，6 坪賣 6000 一晚，

消費者可能會覺得不值得；但若是 20 幾坪一晚 1 萬 2，消費者就比較願意接受。因為改造房間的成本是非常高的，所以每一步都必須要深思熟慮，全部都先規劃好再動工。我們當初真的是一間一間的討論，這間要怎麼弄那間該做怎樣的設計。例如月套房，當初是用 3 間南園的房間，當初針對要維持 3 間還是拆掉併成 1 間就討論了好久！因為併成一間的話太大浪費空間，維持三間的話空間又太小不好看。最後的決議是依照我的提案把中間拆成一半，變成一間 1.5 間原房大小。因為南園同心樓的住宿，其建築體的一些牆面是不可以打掉的，否則會影響建築物的支撐力。所以當初半畝塘在兩間房的中基的牆上打開一扇門和一扇窗，讓浴室跟房間連結起來。所以你會覺得月套房的房間很大浴室也很大！風花雪月也是我的提案，當初是風套房 3 間、花套房 10 間、雪套房 4 間、月套房 3 間。因為我覺得月是離我們最遙遠的，理當價值最高，而風是我們隨手可得，應該要規劃最多間，並作為搭配套裝行程的促銷之用。但最後的定版還是以花為多數。

筆：如您所提到的，住宿的費用大幅的提高，The One 南園是如何讓消費者接受這樣較高單價的消費呢？

呂：住宿的價值，如果你想要維持在一個很高的價值，例如一晚 7000 好了，你是必須要添加很多東西進去的，讓消費者覺得這價值那樣的錢。一泊二食，是我們很早就定案的決議，無論消費者入住的時間點是否要用晚餐，我們就是提供一個晚餐的基本，晚餐加上早餐基本上的花費就 1500 左右，客人離開的時候，我們還會送價值 1200 以上的 The One 設計商品當伴手禮，之前有送過 The One 茶几抱枕，還有水弄影的窗花玻璃杯等。這樣基本的價值就快住宿的一半！因為如果你只是單賣房價，一晚頂多 3、4000，The One 因為在山裡面，所以你要賣服務就必須賣一整套。你要讓客人覺得他錢花的值得，就真的要加入很多的設計巧思。像我們提供的晚餐一頓飯要花兩小時，我們就會在 6:30 提供箏樂表演，這也是經過仔細的考量的！如果客人隨性的來用晚餐，這樣我們的服務就會比較不固定，人事的成本會提高(工作人員必須留到很晚、熱菜服務之類)；但是若是在 6:30

說我們有箏樂表演，大多數的住宿客人都會來欣賞，之後準時用餐，無形中提高效率，又不會讓客人感到強迫的硬性規定的不好印象。像這樣的貼心服務與加值，南園住宿的收費才容易被消費者接受，他們才會覺得花這錢值得！當然，經歷過住宿體驗之後，拿到我們設計的自創品牌商品伴手禮，如果有喜歡，也可能會願意多買一些回去自用或送人，整個住宿過程都是經過仔細的思考與設計。像我們從消費者開車到同心樓，就會先奉上一杯熱茶，幫客人洗塵。使用的是不會燙手的知竹茶杯，之後才去辦 check-in，讓客人覺得他們是被禮遇的，是我們的君子美人。入住的奉茶到離去的伴手禮，整個住宿體驗過程是完整的。

筆：The One 接手經營南園之後，駐入了數位知名的藝術家，如箏樂大師陳志成老師、書法大師江秋揚老師、撕畫老師謝淑慧老師，The One 為什麼會選擇與藝術家合作入駐南園做為新的經營方向之一呢？

呂：The One 南園當初的設計，我們是希望能夠每三個月換不同的主題。當然，連駐園的藝術家也是希望三個月換一次，讓來此的遊客可以體會不同的藝術風情。當然一開始也是按照這樣的計畫去執行的。可是現實的考量面向很多，最終還是要看老師們的實際意願。畢竟每位老師都有自己的事業規劃，入駐南園也不能保證其收入之穩定。這是很現實的。所以除了箏樂老師有固定的表演需求之外，也就只有撕畫老師謝老師跟 The One 南園有好幾年的合作經驗這樣。與藝術家合作駐園的部分也是持續的在進行中的。

筆：The One 是擅長使用設計力的團隊，接手南園之後更展現了設計與行銷之結合，所展現的一個體驗園區場域。整體來說，The One 南園的指標性意義何在？

呂：你進入到南園時，會覺得這一切都是很自然，彷彿是渾然天成的。但這些其實都是無數設計加總起來執行之後的成果。因為有這樣的設計累積，才有這應的體驗園區，期間克服了無數的不可能的任務。The One 用設計，化不可能為可能，對的工作人員、好的故事包裝、正確的行銷方式、厲害的設計團隊，等等全部加總起來，才有你眼前所看到的一切。The One 一直以來都很強的，就是設計團隊，

有一流的設計團隊，提供一流的設計力，The One 才可以一直站穩腳跟。要仔細述說 The One 加入在南園設計，實在是說不完的。例如你在遊南園的時候，會發現有很多本來就存在的建築，例如五行馬背、南園三頭等等，不過 The One 在導覽地圖中就把他們給點出來，為的是什麼？因為消費者會去尋找，找這些有趣的東西在園區的哪裡？找到了，或者是在找的過程，遊客就不會只是在走馬看花，那樣就會不夠投入，也比較難去覺得感動。例如當初 The One 接手南園之後，重新正式對外營業的開幕儀式，這對 The One 來說也是很有意義的一件事。當初邀請的貴賓之中，有聯合報王家人、漢寶德夫婦、以及新竹縣縣長等等。這些人代表著南園的原主人、原初建築總籌，以及地方的政要，在這一天和我們的執行長劉邦初一起共坐上座，他們變成我們的客人，由 The One 來招待。還記得開幕當天，我建議把每個送花籃的人改將費用匯給指定的花店，變身成為當天的花卉布置，就在九曲橋上成為佈景。諸如此類的運用設計活用資源的事情，是不斷的被 The One 善加執行的。我一直覺得，設計並不是一個結果，而是一個過程，是一個 ing，是一個進行式的。設計不是只是設計一個東西給你看，這樣很容易被別人模仿或取代；設計是要營造一種體驗，而且必須讓你身在其中完全感覺不出差異的，這才是高明的設計！The One 一直在朝這個方向努力，但是還有很多可以做的更好的地方。The One 在做南園之前，只是一間以擅長生產瓷器設計的小公司，有許多人來找 The One 做設計的，多半是希望可以開發專屬瓷器，或者是打造一間成功的個性咖啡館而已。這是 The One 在接手經營南園之前的層級。在接手經營南園之後，大家來找 The One 的高度就完全不一樣了！透過南園，The One 證明自己已經可以打造一個全方位的體驗園區，是完全不一樣的層次水準！