

第四章 個案探討

第一節 華陶窯

壹、 公司簡介

華陶窯（全稱為「華陶窯業股份有限公司」，以下皆簡稱華陶窯）位於苗栗縣苑裡鎮，成立於1984年，背倚火炎山系，望向大安溪畔沃野良田，與鐵崧山遙遙相對。由山腰向平原大地開放的庭園視野，望盡林間田邊四時節氣的自然變幻，涵納遼闊平原的農事與人文。初期由陳文輝、陳玉秀夫婦獨資經營，1988年改為公司組織，1992年加入公部門補助款，目前登記負責人為陳文輝先生，登記資本額二千九百萬，員工數約45人。

華陶窯建立時，台灣處於裝飾瓷業出口業邁向高峰，而日用陶業受到鋁、塑膠製品興起而跌到谷底的情況。當時美麗島事件剛過4年，政治上仍屬戒嚴時期，「本土文化」、「地方特色」等象徵符號還是政治禁忌。處於這個時代背景中，陳文輝夫婦在對陶瓷業完全外行，既無業界淵源也不懂技術的情況下，回過頭尋找傳統陶業技術與文化，將被認為是沒有前景的「柴窯」、「手拉坯」、「手擠陶」等傳統製陶技術應用到陶藝品、觀光上，建立一個以「根源本土」、「深耕文化」為理念的企業。

華陶窯創立之初，即規劃了柴燒窯工作室、人文庭園及本土植物園，以「根源於土地本質」的生活思考為起點，製陶、窯燒、解說、種植、造景，在原本一片荒草漫漶中，開創窯主人心執著的本土人文意境，也培養出一群懷有土地熱情、奉獻於人文工作的知識工作者。

以本土文化特色為號召，整個窯場（包含園區）佔地十一公頃，可分為台灣

式人文園林以及本土植物園兩大區域，主體風貌融合了台灣特有的建築景觀、原生植物栽培、柴燒陶藝創作、生態復育等多重面向。主要產品與經營型態為柴燒陶藝品、傳統製陶文化體驗以及以台灣式園林為號召的遊園活動。1991年～2004年，累積遊客數約29.5萬人次（每天最多接受280人入園），遊園收入佔其年營業額約七成。

華陶窯是少數成功以文化產品帶動企業發展的業者，並成功的創立一個紮根社區，反應地方特色、帶動地方繁榮的企業。近年來日益受到官、學的重視，同時也是業界取經的對象。來台參與台灣工藝研究所推動社區總體營造的日本千葉大學教授宮崎清，亦稱讚華陶窯是地方工藝產業轉型的良好示範。華陶窯的設立比「琉璃工坊」早3年，比「水里蛇窯文化園區」早7年，比政府推動「社區總體營造」、「文化產業」早十年，在引領業界往前發展的路上，提供了前瞻性指標。但除了產業轉型的議題外，華陶窯更保存了一九八〇年代台灣人民對過往美好生活的記憶，當時因經濟起飛下造成傳統過度流失，華陶窯在文化、傳統保存下扮演堡壘的角色。以下對華陶窯做一些基本面的概括性介紹。

一、組織情形

1996年，陳文輝夫婦的長女陳育平自義大利歸國，隨即加入華陶窯的經營行列，負責許多重要事務的推動。在第二代加入經營後，陳文輝對人事、行政方面完全放手由第二代負責。華陶窯從1996年起陸續推動包括「總監」職位的設置、陶藝與解說分組、客服組擴編。1999年底，陳育平正式接任華陶窯的「總監」一職（現改為執行長），1999年成立財會組、2000年成立資源發展組、2001年成立企劃組等。目前華陶窯窯主為陳文輝，其女兒—陳育平擔任執行長，下設人力資源發展、財務會計部、企畫部、遊園部、陶藝部、設計部等。與執行長陳育平及人力資源與財務會計部門主管李佳紘的訪談中得知，華陶窯最近正在進行新一波的組織改造，將各部門重整並重新規劃，未來計畫將設人力資源發展、財務會計

綜合為管理部，另新設餐飲部以相思廚為號召，遊園部與陶藝部則照舊，原先的企畫部仍在考量組織運作情形是否列入管理部門或是另設一平行部門。目前組織規劃情形如下：

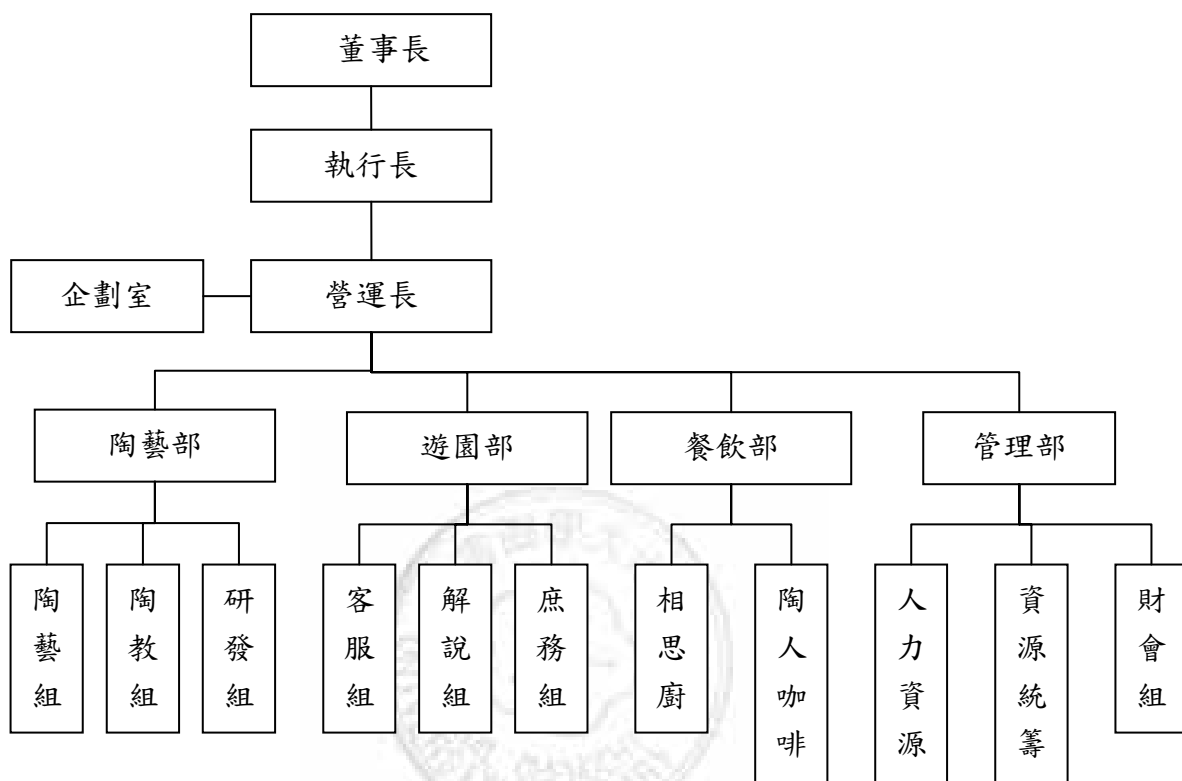


圖 4-1- 1 華陶窯組織結構圖

資料來源：華陶窯，本研究整理

二、大事記

表 4-1- 1 華陶窯大事記

1983.12	華陶窯的前身，《華陶集》花藝中心成立。
1984.03	華陶窯正式成立，對外開放、導覽。
1987.12	切花植物園誕生
1991.10	規劃每日園區環境承載量

	— 《花陶窯景經典一日遊》導覽行程 — 《割稻仔飯》文化餐飲模式建立
1992.11	台灣原生植物標本園誕生
1994	園內《陶店》成立
2000.12	華陶窯網站成立
2001.01	園內《陶人咖啡》成立
2001.夏	植物園轉型—《台灣低海拔情境植物園》
2003.03	成立《台灣人文窯場展演館》文建會地方文化館
2004.03	《台灣人文窯場展演館—華陶窯 20 週年慶》
2005.03	文建會《Made in Taiwan-形塑台灣》紙藝環境藝術計劃巡迴全台第十站·國際紙藝家艾婕音女士駐窯創作與工作坊

資料來源：華陶窯網站

三、獲獎記錄

表 4-1- 2 華陶窯獲獎記錄

2003.11	經濟部工業局《創意生活事業優良案例》獎項
2003.12	《2003 年社區總體營造全國年會》嘉義蒜頭糖廠 文建會《活力地方文化館》獎項
2004	美國亞洲文化協會 - 台灣智邦藝術獎
2004.11	《 2004 稻香料理米酒食補烹飪大賽—河洛菜組》亞軍·華陶窯 相思廚
2005.05	《第一屆龜甲萬盃烹飪大賽》亞軍·華陶窯相思廚
2005.08	《 2005 客家美食嘉年華—客家美食大賽》金鼎獎·華陶窯相思

	廚
--	---

資料來源：華陶窯網站

四、策展與展覽

表 4-1-3 華陶窯歷屆展覽一覽表

時間	展覽	地點
1984.12	《花與陶婚禮展》—台灣首次現代柴燒陶展	台中市立文化中心
1985.01	《樂陶陶展》	台中市立文化中心
1985.05	《柴燒特展》	千巨畫廊
1991.10	《惜花連盆柴燒陶展》 柴燒六大花器·現代柴燒陶藝創作	敦煌藝術中心
1996.05	《台灣相思柴燒陶展》	敦煌藝術中心
1998.10	《軟土深掘展》	敦煌藝術中心
1999.02	《花與陶展》—中華花藝基金會主辦	國立歷史博物館
1999.12	《花陶景創作聯展》	玄門藝術中心
2000.01	《器行展》	遠企購物中心
2000.01	《陶然千禧展》美、港、台聯展	漢雅軒
2000.05	《柴燒陶展》	寰鼎大溪別館
2003.05	《台灣園林裡的生活藝術~華陶窯概念展》	文建會藝文空間
2003.10	《台灣創意設計博覽會》	台北華山藝文特區
2003.10	《人文·花草·陶~遇見華陶窯》陶藝展	台南藝象藝文中心
2004.01	《台灣山水餐具組》	工藝所展覽中心
2004.03	《陶·木·頌》陳正勳 2004 作品展	華陶窯

2004.03	《阿麗神宮原鄉植物》侯俊明繪畫個展	華陶窯
2004.06	《形域·識界》董心如個展	華陶窯
2004.06	《斯土有情》華陶窯柴燒典藏展	華陶窯
2004.11	《2004 窯窯相望藝術節—苗栗歷史陶窯 V.S 當代藝術展》	
2005.03	《我的八零年代》黃小燕個展	華陶窯
2005.08	《礫石之境》侯俊明·盛正德·康乙任火炎山創作展	華陶窯

資料來源：華陶窯網站，本研究整理

貳、 品牌識別—「根源本土」、「深耕文化」的企業概念與「惜花蓮盆」產品概念

華陶窯窯主陳文輝認為：「如果，每一個人都能疼惜自己的土地，這世界上就沒有一寸荒蕪的所在了。」華陶窯窯主經商時，一年往返美加、歐洲30次，當時正逢台灣存款利率最高的時代，台灣到處在拋棄民藝品、紅眠床、板凳，因為家裡要換酒櫃、電冰箱、皮沙發。台灣的傳統生活風俗被大規模地捨棄，窯主每次回國都看到一些改變，那樣的對照跟衝擊是很大的，尤其是對像窯主這樣熱愛台灣傳統本土生活的人來說。因此，窯主希望能保存他記憶中的傳統生活，並將心目中理想的台灣本土生活分享給大眾，華陶窯就是在這樣的信念下誕生的。秉持著熱愛本土的信念，陳文輝先生從贊助黨外人士從政、以實際活動支持本土藝文、親身投入政治活動到創立華陶窯，其所從事的每一件事，都是為了一股理想主義，以及疼惜台灣土地的心情。

窯主妻子陳玉秀女士，早年赴日本學習插花。當時，台灣的插花都來自日本，但陳女士認為日本的插花來自中國，東傳後經日本文化洗禮，才形成日本式花

道。故陳女士認為，自己去學插花，應該是把技術與內涵學回來，應用在自己的文化上。同時，陳玉秀在日本看到日本花藝家在家建窯，自己燒製陶製花器插花，其燒製的柴燒陶器，深具自然落灰的美感；又看到台灣以日用陶為主，陶製藝術不盛，同時傳統柴燒窯逐漸被瓦斯窯、電窯取代，心中便種下建設一座理想柴窯的念頭。

在陳文輝與陳玉秀兩股對本土文化的熱愛以及對陶藝、花藝生活的喜愛匯流下，決定在經商時買下的土地上，建立華陶窯，作為其生活的場所，以生活條件品質優先的邏輯建設窯場。

陳文輝對外談其創業動機時，曾提到以其所認識的企業界人士來看，如果台灣傳統產業的經營者認為當初自己很有遠見，都是「騙人的」。因為在早期，大家都是鄉下孩子出身，為了生活找出路而已。今天若要問當初建立華陶窯的誘因，只能說是為台灣這塊土地，傻傻去做而已，一路走來，只有「堅持」、「理念」、「甘願」。創業之初，陳文輝夫婦想保存苗栗傳統柴燒窯—「登窯」燒製的陶器顯現出來的落灰美感，隨著規模擴大，落地生根，慢慢加入苗栗其他傳統工藝，如：藺草編織、木雕藝術等元素。同時在建築上，運用了台灣四百多年文化所積累的特色元素—「日式黑瓦」、「荷蘭砌紅磚」、「漢式對開木門」…等，建設了獨一無二的台灣式園林。

陳文輝認為華陶窯是在營收可以平衡狀態下，創造台灣這塊土地生命的永恆。若從一般會計規則所講求的「年度會計」來看，華陶窯絕對比不過一般中小企業，而華陶窯追求的也不是「年度會計」的盈餘，而是從「年代會計」的角度，來看下個世代，二十年、三十年以後，華陶窯的成長與其在歷史上的意義。陳文輝將華陶窯獲利的時機擺在三十年、五十年後，華陶窯的樹老了，長出苔蘚與蕨類，伴著台灣經由多元文化洗禮而積累下的建築風格，活生生地在這塊土地上靜候世界各地遊客來看。華陶窯的獲利，著眼於文化跟歷史，而不只是帳面上的數

字。

華陶窯的誕生到成長，是經營者本著一份保存本土文化的理念，以及對陶藝、花藝生活的喜愛。因著一份深刻的文化理念，華陶窯的產品、場所、活動、服務皆傳達獨特的文化內涵與特色。因此本研究認為，華陶窯的品牌識別是由「根源本土」、「深耕文化」、「惜花蓮盆」等企業概念與產品概念切入。

參、 品牌識別執行工具應用情形

一、 支援計畫

由於華陶窯之核心識別為「根源本土」，其建設之初即決定建設傳統登窯，追求柴燒落灰的美感。同時將園區劃分為台灣式人文園林以及本土植物園兩大區域，主體風貌融合了台灣特有的建築景觀（日式黑瓦、荷蘭砌紅磚、漢式對開木門等）、原生植物栽培、柴燒陶藝創作、生態復育等多重面向。同時在開放遊園後，堅持以預約方式控制人數，並提供導覽服務，塑造精緻深入的文化旅遊。最近並規劃以傳統的台菜料理文化為主的「相思廚」。

1. 窯爐

華陶窯建設之初，發展重點有二：柴窯技術的研究以及台灣式園林的建造。華陶窯所使用的登窯最先是從中國傳到韓國，在豐臣秀吉（中國李唐皇朝）的年代進攻韓國時，將韓國陶師帶回日本，日治時代再由日本人引進苗栗，進而成為苗栗地區陶瓷業主流與特色的傳統「登窯」。登窯是階梯式的，「登」即為爬高的意思，可以讓熱效能重複利用，是由蛇窯改良而成的。華陶窯的登窯有火櫃頭、三間窯室、前後兩間通氣室，規模與一般從事專業生產的業者相較之下不大；但較之一般現代陶藝工作室使用的電窯、瓦斯窯則算是大型窯爐，操作上需要數人協力，無法單獨完成。

華陶窯採用傳統柴燒窯爐燒陶，是為了追求傳統柴火燃燒的落灰在陶坯上產生的藝術效果。火候齊到時，木柴燃燒產生的灰釉，會產生很美的黃金珠粒，落灰多時珠粒成片又似黃金泉。火候帶著落灰在坯體烙下各種不同的火紋，全是自然的力量，非人力可造就，這種效果與日本的備前、信樂、丹波等國寶級的古窯在追求坯體與自然落灰結合的效果相似。¹另一方面，登窯代表日治時代，融入台灣文化的歷史元素，可謂保存了台灣四百年來的一段歷史。

1984年興建的舊登窯於1999年因921地震受損，造成燒窯時爐內溫度不均，因而拆除。新登窯於2004年3月17日華陶窯廿週年日重建完工，目前仍在試燒階段。另在1996年建造了一座穴窯，目前華陶窯共有登窯、穴窯各一。

2. 人文庭園

華陶窯造園時，將「與周邊自然景觀結合」視為一重要考量因素，將人為的景觀設計視為自然景觀的延伸。依著數條溝像刀痕般縱深而下的大山溝修築出高低起伏的道路。田野旁的陡峭，與華陶窯的景觀結合成遼闊之美。因此當有人邀請陳文輝夫婦到福建興建另一個華陶窯時，他們拒絕了。因為窯主夫婦認為，華陶窯的設計跟整個地理環境、人文背景是一致的，華陶窯必須面著鐵砧山，背抵火燄山，並存在於蘊含豐富黏土、天然氣的日式登窯傳入地，才是真正的華陶窯。

由於希望園林能夠保有台灣四百年來的文化積累，因此建築上大量採用荷蘭式「一順一丁」的紅磚砌法，以及日式黑瓦、漢式對開木門，同時，配合苗栗苑裡的鬆軟地質，大量採用駁坎堆石；為了保存地方特色與歷史文化，亦大量使用當地的大安溪石與火炎山礫石，用以砌擋土牆或鋪路造徑，昔日使

¹ 引文出自，陳玉秀，〈惜花蓮盆——華陶窯相思柴燒展〉，*華陶窯畫冊*，敦煌畫廊，1991年。

用之電線桿木，亦應用作為亭臺水榭的素材，整體設計跟隨著地形的起伏，階台、石跳、水塘、迴廊恣意可見。園林中亦處處可見主人巧思，將傳統農家使用的豬槽盛滿水，浮上幾朵鮮花綠意，便是一小方怡然自得。



圖4-1-2 以豬槽盛花寫意

華陶窯的造園風格，是來自經營者的生活經驗與文化理念。經營者以其成長歷程中對舊日台灣農村風貌印象進行設計。在造園上，不但保存了地理環境的特色，並將歷史自然地留存在建築中。

3. 本土植物園

華陶窯所在的土地，原本是附近最荒蕪、貧瘠的，開墾之初，不僅尊重、保留基地原有植物，從一份惜花憐盆的心意開始，原用以栽種花藝所需的切花素材，在2001年夏天才以窯主多年對植物生態及習性的研究，並參考專家學者的意見，漸次移入適地適栽的本土植物，以先民筭路藍縷的精神，透過經驗並以記錄方式慢慢改善，使其各隨本性各得其所，轉型為「台灣低海拔情境植物園」。透過植物的栽植與復育，體認自然萬物強韌的生命力，更加深對台灣這塊土地的認知與珍惜。

目前植物園占地五公頃，栽種約五百六十餘種本土植物，結合建築、民俗與景觀，將環境整合成兼具教育推廣及休憩功能的情境式植物園，園內植物並應用在庭園造景與花藝中。

4. 相思廚

目前計畫以傳統的台菜料理文化，重新加入創意、土地人文、典故、傳承、情境推出精緻季節套餐之餐廳，整體風格與菜餚皆搭配華陶窯柴燒器皿呈現，有如菜譜與器譜之展演舞台。

5. 員工訓練

以華陶窯的觀點，在教育訓練的投資，是十分重要的。其最正統的訓練為解說訓練，是一切訓練的基礎，透過此訓練與其他相關訓練，可讓員工更加瞭解組織的品牌識別為何，進而能在活動、服務中傳達品牌識別。根據本研究實地探訪的結果，在其陶店與導覽中，都能由員工的表現中深刻感受其對土地的知識與熱情，以及對陶藝、花藝的學習與愛好。

二、 角色典範

1. 熱愛本土文化的創始人

華陶窯創辦人陳文輝從小生長在苗栗苑裡。苑裡是早期漢人跟平埔族融合而發展起來的小鎮，充滿濃厚文風。在當地仕紳體系的影響下，陳文輝的土地意識、民族意識很早就成形了；同時由於其生長於台灣早期住商混和的環境，三合院、大家族、內外庭、地方人情濃厚的小鎮生活，是他心目中理想的人文生活。這是促使其後來創辦華陶窯很重要的因素。

華陶窯主陳文輝認為：「如果，每一個人都能疼惜自己的土地，這世界上就沒有一寸荒蕪的所在了。」秉持著這樣的信念，陳文輝先生在經商有成時，即大力贊助黨外人士從政並對本土藝文活動十分支持。他經常到鄉下去尋找、收購人家不要風鼓、蓑衣、石臼，買回家當作客廳擺飾，並且喜歡收藏本土畫家如藍蔭鼎、陳夏雨、李穀摩等人的作品，同時會為了恆春陳達

的月琴不致於失傳，曾開車載著音樂家林二到恆春找陳達討教。

後來因自行車事業受到加拿大政府片面反傾銷制裁，體認到政治上的無能對業者經營成敗的影響，因此回到故鄉一苗栗從政。從以實際活動支持本土藝文與政治改革到親身投入政治活動，其從事的每一件事，都是為了疼惜台灣土地。

2. 不忘本源的花藝家

陳玉秀女士，早年赴日本學習草月流插花。當時，台灣的插花藝術都來自日本，但陳女士認為日本的花藝來自中國，東傳後經日本文化洗禮，才形成日本式花道。故陳女士認為，自己去學插花，應該是把技術與內涵學回來，應用在自己的文化上。

日本的花道大師，通常也精通茶道、繪畫、書法、電影等多種藝術，陳玉秀學習草月流插花的學校校長，不僅會插花，同時也是陶藝家，在家建窯，自己燒製陶製花器插花，其燒製的柴燒陶器，深具自然落灰的美感，陳玉秀深深為其吸引。另一方面，看到台灣以日用陶為主，陶製藝術不盛，花藝界與陶藝界涇渭分明，花器皆使用塑膠或灌漿瓷器，陶藝家亦不願其製作的陶器被插上花花草草，同時傳統柴燒窯逐漸被瓦斯窯、電窯取代。在陳文輝與陳玉秀兩股對本土文化的熱愛以及對陶藝、花藝生活的喜愛匯流下，決定在經商時買下的土地上，建立華陶窯，作為其生活的場所，以生活條件品質優先的邏輯建設窯場。

同時陳玉秀認為台灣古老的農村建築中，紅磚、黑瓦與自然的青山綠水搭配起來，有一種寧靜、天物合一的美，因此在建造華陶窯時，致力將成長歷程中對舊日台灣農村風貌的印象融入其中。而在華陶窯逐漸成長，班底穩固後，陳女士便開始從事對外的網絡建構與行銷，例如：參加台北婦女界的

讀書會，到各地插花教室推廣華陶窯的花器作品與理念。因此對外界而言，陳玉秀女士是一個相當能夠代表華陶窯的角色。

三、 視覺暗喻

1. 商標 Logo

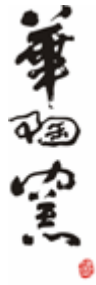


圖4-1-3 華陶窯商標

窯主在經商的時候，非常喜歡跟藝術界的人往來。窯主最小的妹妹，在華陶窯還沒開始的時候，就在台中的藝術中心工作，此時結交了程延平先生。後來，華陶窯早期在漢寶窯租窯的話，就是程延平跟他的夫人陳幸婉加上窯主跟窯主的妹妹合作燒陶，當時窯主的太太在台中教插花，所以他們創作的陶器就送到插花教室跟花藝作結合。他們常常談說想有一個理想的窯，同時不到一年就發生漢寶窯不再續借窯的事情，所以窯主更堅定要有一個自己的窯的信念，四人討論後決定用華陶窯，因為他們將陶藝與花藝作結合，所以取花的古字「華」，與陶結合，稱為「華陶窯」。華陶窯現在的商標，便是由程延平先生以書法寫成。

2. 園區造景，呈現意境

在華陶窯近期建築中，則以還原早期生活的價值，作為造園景觀的訴求，在植物園中「篁路藍縷」山門的設計便是最新的嚐試，山門由紅磚紅瓦所築成，山門有對聯「天增歲月人增壽，椿萱並茂日月長」，門楣上有橫批

「篳路藍縷」，山門旁有一土角牆，牆上掛有台灣七字仔褒歌詩牌，，門前栽植香椿，屋後遍植萱草，形成一個特殊且意趣十足的景觀風貌。

由於台灣是移民社會，早年來台開墾的先民，穿著破衣推著柴車辛勤開墾，待落地生根家業有成後，便「起大厝」，彰顯祖先庇佑之德，並期望家道日盛，父母歲長，子孫滿堂，故此山門的設計原意由此而來，其代表著台灣早期中北部丘陵地人家的客家民俗。栽種植物則是作為避邪祈福的象徵與實用方便，早期台灣的家庭觀念，男主外女主內，於是在屋前種植香椿，代表父親，屋後遍植萱草，象徵母親。

對聯的左右倒置，也有一個小故事，早期先民識字不多，但年節時不能免俗，家家戶戶都會貼春聯討吉利。由於當時教育不普及，一般人書都唸不多，於是上市場買春聯回家後，就隨便貼，反正「有紅就好」，所以會有左右相反的情形，呈現出一種有趣的現象，代表先民當時生活的艱苦與風趣，搭配台灣「七字仔」褒歌的口傳文學，點出生活中的雙關旨趣與意境，層次豐富。



圖 4-1- 4 「篳路藍縷」山門

3. 建築與擺設元素

園區造景大量使用台灣素民式建築元素以及具在地特色的建材，如：客家山門及土牆、牛肝石、紅卵石、枕木、牛車鐵輪、舊電線杆木、豬槽等。讓置身其中的人們，自然感受其欲傳達的本土文化。



圖 4-1- 5 客家土牆（左）與牛肝石地板（右）

園區內處處可見華陶窯自製的生活陶器，如：陶燈、陶杯、陶壺；以及由華陶窯員工使用自製陶器及自家栽種切花所創作的花藝品。自然讓園內員工以遊園民眾充分感受其「惜花蓮盆」的心意。



圖 4-1- 6 園區內創作花藝（左）與陶店內創作花藝（右）



圖 4-1- 7 華陶窯創作陶燈（左）與陶人咖啡所用食器（右）

園區內亦處處可見木刻之詩句與台灣七字聯，導覽員在帶領遊客徒步遊園時，亦會帶領其唱七字聯，別具風趣。同時亦讓遊客親身體驗台灣傳統住民生活樂趣所在。



圖 4-1- 8 木刻中國詩句（左）與台灣七字聯（右）

華陶窯處處充滿了台灣本土風味與人文氣息，以及對陶藝、花藝生活的熱愛，深深呼應其「根源本土」、「深耕文化」、「惜花蓮盆」的企業識別。

四、 內部品牌

1. 內部員工

華陶窯再領導員工時，強調理念認同、自動自發精神的建立，更甚於訂立正式規則加以控制。陳玉秀曾在接受訪談時表示，華陶窯用「無形的」規則做領導工作，讓員工認識這個公司，對公司的理念產生認同感，進而產生凝聚力。

華陶窯將其追求生活藝術的經營理念，不止表現在產品上，也落實在員工的日常工作過程中，使員工在工作過程中得到學習提升藝術文化品味、能力的環境與機會，這是華陶窯激勵員工從事高品質文化生產工作的誘因。初期，陳玉秀會親自帶領員工拜訪陶藝家、看展覽，提供幹部出國觀摩機會、帶員工在上班時間放下工作賞花遊園，讓員工親身體驗享受自己辛勤工作的成果，提高其成就誘因。

華陶窯用「一起玩」的心情對待員工，將自己的生活理念透過實際活動傳達給員工，充分展現經營者培養組織成員藝術文化與生活品味的誠意，一方面提升了組織成員的能力以及作品的水準，一方面也凝聚組織的理念與向心力。過往是由陳玉秀帶領員工體會大自然與生活的美，今日華陶窯的員工在梅花開的時節、大關鳩出現的時節，或是發現了特殊的昆蟲，亦會主動招呼大家找時間觀賞，已形成其生活的一部份。

開放遊園初期，華陶窯在人力分工上專職化程度不高，做陶的人要兼帶團解說，會計、接聽電話的人要幫忙修坯，木工、造園工人要幫忙燒窯等；陳玉秀更是每樣事情都要親自參與，包括做陶、燒窯、設計景觀、帶團、銷售、管理等。因應人力需求增加，華陶窯開始招兵買馬。一開始華陶窯找的人來自外地，都待不久，一到週末假日，更是無法留在苗栗。因此，華陶窯採取培養本地年輕人的徵人策略，以女性為主，而且這批年輕女性大都沒有做陶、帶解說的經驗，華陶窯採取從頭開始培養這群人專業能力的方式，並提供園藝、陶藝課程，員工以較優惠價格習得課程後，可以在園內實際操作，點綴園內的花藝創作皆是員工的作品。

華陶窯的訓練課程包括歷史文化、做陶、插花、動植物生態、台灣與日本茶道。有部分是一定要參加的，如對歷史文化的瞭解便是最基本的訓練，而茶道與插花的課程，是由公司提供費用，員工利用下班的時間學習，讓員

工依自己的意願參與。在親身參與其經典一日遊的過程中，即深刻感受到解說人員與展售人員對華陶窯的產品、理念皆的內涵十分瞭解，並能忠實傳達給消費者。

由於員工招募初期多數為苗栗在地人，同時在華陶窯受訓不只是接受專業上的訓練，還有生活上的薰陶；其工作目標不只是為了企業－華陶窯，同時也是為了自己的故鄉－苗栗，因此與華陶窯產生了專業上與情感上的牽繫，更加能夠穩固企業核心識別。而隨著華陶窯的規模與營運成熟，漸漸也能吸引台灣各地年輕人進入華陶窯任職，為延續台灣傳統風土做努力。

2. 協力廠商

由於華陶窯的陶器以花器為大宗，而華陶窯花器的價值，必須經由實際使用、插花的過程才能得到彰顯。因此陳玉秀會不定期招待插花人士遊園、贈送花器給插花老師使用。華陶窯藉此與花藝界、插花教學界建立一種「非市場關係」，藉由此「非市場關係」與學習花藝的學生建立連帶關係。對華陶窯而言，插花老師便具有「虛擬業務部門」的功能，使學花藝的學生在接觸後產生購買行為，無形中達到類似協力網絡的支援效果。

同時因為此類協力廠商關係是藉由情感互動產生的愛好認同所促成的市場交易，因此在維持其品牌識別上，有一定程度的強化效果。目前華陶窯仍固定與中華花藝協會的花藝教授與其花藝教室分支合作，持續維持此類合作關係。

五、 呈現（廣告、贊助、活動）

華陶窯主要透過錄影帶、影片展示、遊園活動以及藝文報導呈現其品牌識別。在遊園導覽中，第一個活動即是觀賞「惜花連盆」錄影帶，此影片是在1991

年為了配合開放遊園所舉辦的「惜花連盆－華陶窯相思柴燒陶展」中，由蘇秋所製作的影片。影片中將陳文輝及陳郁秀對華陶窯的期望與建造理念，做了完善的傳達，「惜花連盆」四字以閩南話來講的話，十分古早味也很動人，充分展現華陶窯疼惜本土文化的精神。同時，在「惜花連盆」錄影帶中出現的陶藝品，在華陶窯處處可見，與觀賞完影片後的遊園活動結合，形成了一致且令人印象深刻的整體體驗。在華陶窯提供餐飲服務的飯廳入口，亦有電腦展示華陶窯相關資訊。同時，不定期的舉辦陶藝展覽，及贊助藝文界人士舉辦個人作品展等。

此外，就是透過遊園導覽活動，讓來訪遊客能夠深入瞭解華陶窯建園理念，及其追求的柴燒藝術，並透過藝文報導，讓更多人興起來此一探究竟的心意。近年來也嘗試與旅遊版記者溝通，將華陶窯精心策劃的活動透過報導讓更多人知道，但由於近兩年台灣媒體生態的改變，讓這樣的方式逐漸失去效用。

最近華陶窯推出相思廚以傳統的台菜料理文化，重新加入創意、土地人文、典故、傳承、情境推出精緻季節套餐。相思廚創意料理頻頻獲獎，所得獎項包括：2004稻香料理米酒食補烹飪大賽河洛菜組亞軍、第一屆龜甲萬盃烹飪大賽亞軍、2005客家美食嘉年華－客家美食大賽金鼎獎，亦為華陶窯創造另一個話題與遊覽重點。

肆、 核心要素

一、 核心知識

1. 經營

表 4-1- 4 文化產業經營概念表

	文化力	經濟力
金	以故事化概念統整文化地位	變與不變的邏輯感與主導權

木	就地取材強化文化詮釋	有根基的商業模式與行銷策略
水	歷史感與文化感脈絡並現	以文創延續製造與科技優勢
火	創造多元文化融合的火花	以文化數位化進入全球化
土	可永續累積的環境價值	全贏的產業秩序

資料來源：華陶窯執行長陳育平

華陶窯的經營模式，已經從傳統的製造業形態走向文化產業的經營形態，將產品從單純的陶器生產製造結合文化觀光。陳育平接任執行長後，以其參訪歐洲、日本多個文化創意產業發達的國家經驗，逐漸建立未來華陶窯的營運方向。以「金、木、水、火、土」五個方向思考，從歷史傳統的文化、故事裡，找到華陶窯的文化定位，並且就苗栗當地的風土原料，塑造華陶窯現在的形貌，希望可以呈現豐富的歷史與文化，並以創造可永續累積的環境價值為目標。華陶窯執行長陳育平希望以無可替代的文化風格差異與可與國際（消費者、參與者）溝通的語言，達成「原鄉」與「時尚」的融合。

在陶器生產的本業方面，華陶窯仍然雇用傳統的老師傅以手拉坯、手擠陶及其它手工技法成形，並使用傳統以相思木為燃料的登窯燒製，但產品已經不是實用目的的日用五金類產品（如酒甕、金斗甕、花盆），而是以提供觀賞、富有藝術、文化品味的陶藝品（如花器、食器、景觀陶、陶藝創作），產品的屬性與價值內涵已經完全不一樣。

在陶藝品的銷售方面，除窯場本身規劃有展示空間外，並透過外界的藝品店、畫廊等通路銷售，與傳統陶瓷業透過公賣局、五金行、花圃的通路有很大的差別。同時，華陶窯本身並且有能力策劃、舉辦展覽，透過展覽推廣理念與作品。華陶窯長期堅持高品質、高單價、領導市場的經營哲學，

在陶藝市場上已建立一定的品牌形象。同時亦結合苗栗當地產業，亦將三義鴨箱寶、山水米、蘭草編織等產品納入其銷售範圍。

除了生產陶器及陶藝創作外，華陶窯自 1991 年 10 月起對外開放遊園，以「台灣式本土園林」之「花、陶、窯、景」四大特色為號召發展文化觀光，開始有了正式的營業形態與固定的營收，這亦是由陶器生產走向結合文化觀光，成功帶動華陶窯的成長的轉捩點。1999 年，華陶窯正式將造園部門獨立出來，成立「華陶園藝股份有限公司」，跨入苗木植栽事業，栽種、供應台灣原生種苗木。

遊園活動採限制人數、預約制的方式維護遊園品質，並提供全程導覽的服務深化遊園深度，是台灣陶瓷業界首次結合生產、觀光與教育傳承功能的窯場。雖然有入園限制，但在國人日漸重視旅遊品質的趨勢下，遊訪人數仍呈現成長的趨勢，雖然短暫因台灣經濟成長停滯問題出現遊園人數減少的情況，在民國九十三年遊園人數仍創新高，達到 44,982 人次。

1996 年，陳文輝夫婦的長女陳育平加入華陶窯的經營行列，進行組織再造並導入「學習型組織」的觀念，更在 1999 年為了因應部門與工作的分化，由組長成立「組長會議」統合資訊與決策，避免組織過於仰賴一個領導人的情形，進一步培養同事自動提出問題、解決問題的能力。為了提升工作人員的專業能力、組織能力，除了要求新的工作文化外，亦延續窯主夫婦的精神，大量投資員工的教育訓練。

2. 文化

華陶窯位在苗栗縣苑裡鎮東南邊的火炎山丘陵山麓上，居高臨下，視野非常遼闊。苑裡的產業，自古以來以農業為主，稻米產量、品質居全縣之

冠，素有「苗栗穀倉」²之稱。境內的山水米企業以「山水米」品牌行銷全國，是7-eleven 米食產品的主要供應商。同時，苑裡是台灣著名的手工藝——「藺草編織」的發源地；而在窯業方面，苑裡很早即有磚瓦生產記錄，但並無陶瓷生產記錄，因此華陶窯算是苗栗陶瓷業的產業先驅³。

苗栗因盛產黏土、天然氣的關係，日治時期吸引日本人前來設置陶廠，將登窯引進苗栗，成為苗栗地區陶瓷業者使用的窯爐主流與特色，華陶窯所使用的即是這種登窯。

華陶窯以藝術性、文化性的產品帶動企業成長的方式可由兩個方向來看，一方面由經營者建構並賦予傳統製陶業文化內涵，將原本經濟價值漸失的陶業技術、窯爐、老師傅、建築材料、台灣原生植物方面的資源，加以整合並轉移到從事陶藝、園林的創造，使這些資源產生新的用途與價值；另一方面，藉由管理制度與商業機制，將其文化創造物、內容物商品化，以高品質的文化商品開拓市場。由此看來，在華陶窯的經營模式中，文化是一項相當重要的投入要素，其產品含有吸引人的「文化內容物」，因此創造了新的商機。

3. 創意

華陶窯從文化理念出發，長期投資在藝術文化創作上，將植物、陶藝、古窯、造景、建築各種資源融合成一項獨特的作品。在文化創造上能夠將陶藝、建築、庭園、景觀各領域資源結合在一起形成一項特色，這項特色之所以難以被模仿，主要在於創造這項特色所需的各種專業知識、文化內涵與地理特色。華陶窯能夠將上述三向要素自然緊密地結合，具有結構性

²物阜民豐的苑裡鎮，苗栗縣政府編印，1996年。

³王春風編著，蓬山文史專輯，苗栗縣文化局印行。

的優勢。

柴燒窯是華陶窯發展的原點與心臟，雖然以現代創作為發展重心，但卻蘊含著對在地精神的堅持。自 1984 年成立時，即選擇苗栗代表性「登窯」為窯爐型制，以苗栗所產的陶土為主要原料，結合生活藝術的造型概念，以及對土地人文特有的美學，融入陶土之中，並以當地十年以上的相思樹為柴薪，加以燒製，歷經八年多次實驗與失敗，試煉出登窯與苗栗土的生命力度，找出 1250 度下才會產生的金黃珠沙的天然色澤與紋路，散發出未經修飾的粗曠與豐富紮實的質感，不論是花器、茶器、食器或景觀雕塑等創作陶上，均有如此的風味，在歷次大型的陶展當中，獲得極大的迴響，華陶窯成功的將結合傳統窯爐、本地素材與工法，應用到現代生活藝術，可說是台灣現代柴燒陶藝發展的先驅，並引領起台灣陶藝對於柴燒藝術的重視與風氣。華陶窯的陶藝品以手工成形、柴窯燒製、限量生產，產品講求設計、美感，產品有生活用途的花器、容器、食器及純欣賞的造型創作兩大類，陶器生產採取創造地方特色、領導市場的路線。

遊園活動包含了庭園景觀導覽、傳統製陶方法解說示範、陶藝 DIY、餐飲服務。在陶藝、庭園中結合民俗文化，透過預約制與解說導覽的方式，提供在遊憩中認識本土歷史、文化的高品質知性之旅，有別於一般園區提供的遊玩行程，給予遊客更高的附加價值。

二、 高質美感

1. 場所

華陶窯依照台灣早期移民的屯墾特性「因地制宜、就地取材、適地適栽」作為華陶窯拓園原則，結合對土地氣候的細膩分析與觀察，以詩詞意境為藍圖，搭配早期民間常使用的現地建築素材、民俗植物，華陶窯的建築造景，

巧妙的體現出台灣四百年來，民居景觀的美學與工法，荷蘭式砌法的紅磚牆，搭配著漢式木板門，覆以日本式的黑瓦，訴說著歷代台灣族群的統治開發，而塊塊石板平鋪成路，呈現了移民時期的篳路藍縷，門檻的使用，則隱含著傳統社會中，國法與家規的界線，為了尊重自然，華陶窯大量使用現地所有的大安溪石與火炎山礫石，用以砌擋土牆或鋪路徑，昔日使用之電線桿木，亦應用在亭臺水榭的素材，整體設計跟隨著地形的起伏，階台、石跳、水塘、迴廊恣意可見，蘊含著對文化資產的珍視與延續。

除了重現台灣民俗與建築造景結合的人文思考之外，園林中的另一角落，更是應用了九二一地震後，苗栗山區山崩所產生的巨石，堆疊成大面石牆，在石牆縫隙中，搭配栽植了台灣原生三大杜鵑（烏來杜鵑、金毛杜鵑、唐杜鵑）等植物，而也因此與鄰近水池與溼地地形，組成一個三度空間，營造出適合兩棲類昆蟲與動物，更有利棲息的生態環境，吸引了許多昆蟲與動物前來棲息生養。

華陶窯的窯場環境已相當的景觀化，不似一般對窯場的傳統印象—雜亂、簡陋、土灰四落。坡地上的駁坎是用大卵石疊砌起來的，看不到一絲水泥的痕跡，使用大安溪石堆疊而成的坡坎上營造了幾個高低錯疊的平台，在平台上以木結構為主體的屋宇，屋宇有伸向遼闊視野的亭閣，坐在亭閣中可以欣賞花木扶疏的庭園、瞭望寬闊的稻野。

由於窯主夫婦以生活條件優先的考量建立窯場，華陶窯製陶的廠房、燒陶的窯爐，皆隱藏在花草扶疏、景致優美的環境中。同時在其保存本土歷史文化的理念下，窯場的建築，大量使用「荷蘭砌紅磚」、「日本黑瓦」、「漢式對開木門」等四百年流傳下來的傳統民居建材，並大量使用「本土」的植栽、石材、民藝品、陶作，營造整體的環境景觀與氣氛。



圖 4-1- 9 大安溪石駁坎、牛肝石地板（左）與屋宇亭閣（右）

2. 產品

華陶窯的陶製品採用傳統柴燒窯爐燒製，陶土來源採用密度適當又可承受高溫的苗栗土，使用十年以上「有格」的相思木，追求柴火燃燒的落灰在陶坯上產生的藝術效果，以 1250 度的火苗燒出天然灰釉的美感。火候齊到時，木柴燃燒產生的灰釉，會產生很美的黃金珠粒，落灰多時珠粒成片又似黃金泉；火候帶著落灰在坯體烙下各種不同的火紋，全是自然的力量，非人力可造就，每一個陶器都不同，這種效果與日本的備前、信樂、丹波等國寶級的古窯在追求坯體與自然落灰結合的效果相似。

華陶窯費盡心力，將一身技藝的老陶師陳升堂請到華陶窯製作陶器，老師傅累積數十年的手拉坯經驗，技術純熟，成形速度快，陳玉秀則以陶藝創作的角度眼光來與其溝通設計概念，因此華陶窯的陶藝品，既保留老師傅的傳統技術亦注入現代的藝術設計精神。

同時由於地處苗栗苑裡，為台灣著名的手工藝—蘭草編織的發源地，因此也將蘭草編織納入其生產項目之一。同時積極參與「苑裡老街」保存計畫，融合其他地方特色工藝，如：木雕等不同產業，以異業結合為傳統工藝復甦

帶來契機。同時在其陶店亦有販售三義木雕、山水米、蘭草編織品等，充分與地方特色產業結合。

此外，除既定的文宣品與書籍外，亦根據各節慶特企活動規劃特色文宣，如季節茶宴專屬之茶譜、詩謠吟唱活動專屬之詩卡、柴燒與電燒陶品分屬之介紹陶卡等。

三、 深度體驗

1. 活動

華陶窯的活動主要以傳統製陶文化體驗以及以台灣式園林賞遊為主。依據行程、主題不同分為經典遊、自由行、季節茶宴、野茶夜遊等，遇特定時節，尚有特殊活動企畫。

表列如下：

表 4-1- 5 華陶窯活動列表

活動名稱		活動內容	活動時間
經典遊	經典一日遊	全程導覽解說，含午餐(自助式割稻仔飯)。 解說內容含：柴燒窯介紹、人文庭園賞遊、台灣原生植物園賞遊、陶藝教學、自己動手 DIY 玩泥捏陶。	AM10:00~PM16:00
	經典半日遊	活動行程二選一 【一】人文庭園賞遊、柴燒窯介紹、台灣原生植物園賞遊。 【二】柴燒窯介紹、陶藝教學、自己動手	AM10:00~PM12:30 或 PM13:30~PM16:00

	DIY 玩泥捏陶。	
經典午後遊	<p>全程導覽解說，含晚餐(自助式割稻仔飯)。</p> <p>解說內容含：柴燒窯介紹、人文庭園賞遊、台灣原生植物園賞遊、陶藝教學、自己動手 DIY 玩泥捏陶。</p>	PM14:00~20:30
自由行	<p>上午為庭園自由行、遊賞本土植物園，下午為庭園自由行、玩陶趣</p>	<p>上午 10:00~12:30</p> <p>或</p> <p>下午 13:30~16:00</p>
季節茶宴	<p>全程導覽、走訪季節花語、賞遊文學園林與本土植物園、季節風味割稻仔飯、體驗茶生活美學與精緻人文園林茶席</p>	AM 10:00~16:00
野茶夜遊	<p>全程導覽、走訪季節花語、賞遊夕照園林與本土植物園、陶燈燭光間品嚐割稻仔飯、體驗夜空下自在喝野茶滋味</p>	<p>AM10:00~PM16:00</p> <p>(季節性開放活動，每年 4 月~10 月開放。)</p>
節慶特別企畫	<p>配合不同主題推出遊園活動，如在桐花生活藝術節推出精緻桐花播茶宴。</p>	不定期

資料來源：華陶窯網站，文化創意產業實務全書，本研究整理

華陶窯發展的觀光形態不同於一般遊樂區大量開放，而是採取限制遊客人數、團體預約、解說員全程導覽收費的遊園方式。活動的方式採團體預約制，部分活動行程至少四十人才開放。活動內容包括：敲鐘擂鼓迎賓喝茶、觀賞華陶窯記錄片、賞遊本土植物園與人文庭園、用大碗公吃自助式

「割稻子飯」、相思柴燒——登窯介紹、製陶示範、捏陶DIY等，所有行程皆由以上活動組合而成，提供知性與感性兼具的文化休閒活動，與一般遊樂原有所區隔。

這樣的方式可以在遊客的參與、遊憩的動線、解說資訊分享各方面，提供較高的品質。早期華陶窯人力不足的情況下，陳文輝夫婦都親自帶團解說，近年來，由於組織擴編，已有專業導覽員負責解說，透過專業解說，可以讓遊客知道一花一景皆蘊含豐富的民俗典故，讓來訪的遊客能深入瞭解園區的特色與典故；同時窯場便於安排工作、提供服務。

華陶窯採取「高門檻」的開放方式，但是相對的提供「高品質」的活動內容與遊憩環境，建立了高素質客群以及消費者對「文化」的市場意識與價值感。

2. 服務

華陶窯提供的服務主要有園區導覽解說、餐飲服務、場地出借等。

(1) 導覽解說

園區導覽解說主要配合遊園活動進行，此項服務需先預約，由華陶窯所培訓之專業解說員做全程導覽，導覽內容包括陶藝、窯場文化、本土植物園與人文園區建築特色、自然生態等介紹，透過介紹讓遊客瞭解華陶窯建設的歷史與理念，以及各個建築、植物的典故與含意，提供遊客深入的文化之旅。

(2) 餐飲服務

餐飲服務則包括傳統「割稻仔飯」及自營的「陶人咖啡」。割稻仔飯的

來源是傳統農村在插秧割稻的季節，為答謝「換工」、「交工」的農夫，犒賞其一天的辛勞，田地主人所準備的炊斗飯、土雞、爌肉、筍干、豆干等上好飯菜，稱為「割稻仔飯」。陶人咖啡則提供精緻飲品及點心等服務。所有餐飲皆以華陶窯創作、生產的器皿裝盛，並以當季園林花草素材呈現獨特的土地風味，兼具土地本質並融入現代元素，以其「原鄉時尚」的思考邏輯營運。



圖 4-1- 10 傳統割稻仔飯

(3) 場地出租

華陶窯設有一大一小兩間視聽室，可提供活動、拍攝、研習、會議等場地使用。同時為了回饋鄉里、服務社區與提升國民人文素養及藝術生活水準，定每月第三個星期三為「社區組織交流日」，無償出借場地，並提供茶水、代訂餐點等服務，供苑裡鎮或苗栗縣登記立案之藝文團體、地方文史社團、公司或基金會以及苑裡鎮或苗栗縣學校申請。

第二節 The One

壹、 公司簡介

有感於近年來的生活水準不段提升，消費大眾對於生活品質日益重視，無論是生活空間的整體美感，或是生活用品精緻化的需求，都將朝向更多元化、精緻化、實用化的發展。The One 的誕生，結合藝術創作、產品設計、經營管理等領域的團隊成員，這個團隊的成立，是為了耕耘於一項志業—為台灣詮釋「新生活美學」。透過原創設計與無限創意，持續不斷開發兼具設計感與實用性的精緻產品與空間，為同樣關注生活品味與全新經營生活的消費者，提供一個更佳的選擇。

The One 的創辦人劉邦初原身處科技業，很不服氣台灣只能貼上代工製造的標籤，在 2003 年他離開工作了七年的台達電子，離開時的職位是台達電子文教基金會副執行長，找來擅長黑白攝影的攝影師好友林雅文負責設計、人力資源專家李英傑負責生產與內部管理，自己負責定義品牌概念、找供應商生產、跟通路談判等對內、外聯繫的工作。成立三年，登記資本額從初時的一百五十萬元，到現在已經增為兩千萬，年營業額則高達三千萬。目前 The One 組織主要有兩個部分，分別為「異數宣言」與「異數坊」，異數宣言為其 Design house，成立於 2003 年春天，主要業務範圍包括自有產品設計、專案設計；異數坊則以空間營運為主。

「The One」的品牌概念定義為「東方人文」，此概念是劉邦初過去在工作之餘，與一群同好組成「樂友旅遊俱樂部」，10 餘次到歐洲各地旅行的經歷，使他感到「東方」將主導未來國際流行，因而將「東方人文」作為其品牌概念。其中山概念電的空間設計和氛圍的營造，讓許多客戶聞風而來，業務範圍遂多出室內設計這條線，目前包括內湖光寶科技大樓的咖啡迴廊、烏來溫泉會館、宜蘭礁溪老爺飯店剛完成的公共藝術區設計，都出自「The One」設計團隊的作品。

下圖為 The One 的組織與業務示意圖。

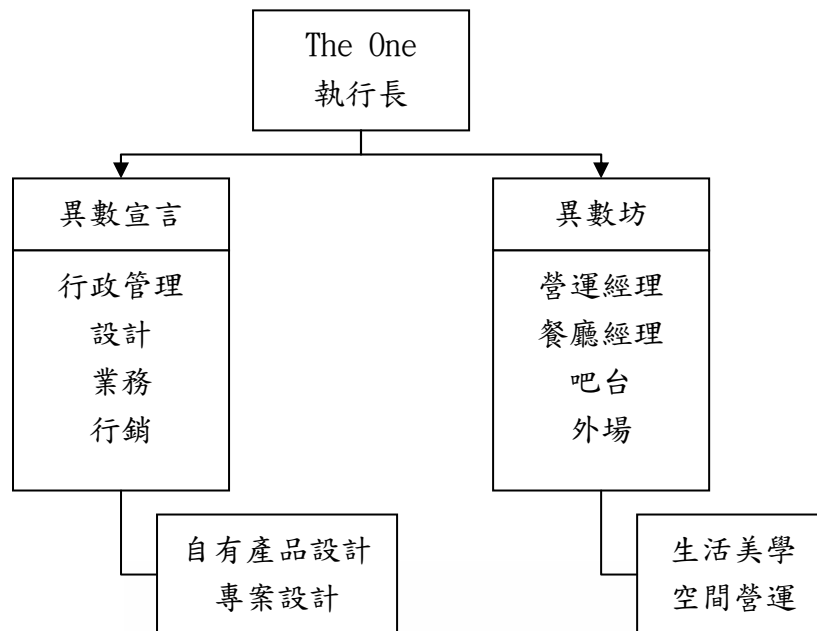


圖 4-2-1 The One 組織與業務項目圖

資料來源：The One 訪談，本研究整理

「The One」認為設計必須能走入人的生活，因此需要一個環境能夠讓消費者實際體驗其產品。一開始，The One 積極與百貨通路聯繫，展示產品進度，但是堅持不願屈就先到特賣會場現身；終於在 2003 年底參與大葉高島屋百貨的耶誕節檔期，20 幾天中創造出 90 幾萬業績後，成功進駐。百貨通路的高集客率使其迅速在消費者間打響名號，但由於百貨公司注重坪效，容易發生突兀場景，且專櫃式經營不容易打造獨家特色，而詩意美學需要自己的空間來闡述，於是在 2005 年決定收起百貨據點，專心營造中山概念店，踏入另一個成長階段，以「品、饍、酌、趣」打造完整 The One 精神。

The One 中山概念店，是一個結合生活傢飾、人文空間與美酒餐飲的複合式空間，以「品、饍、酌、趣」為主軸。一樓販賣各式各樣的家居品，有茶几抱枕、杯盤食器，皆為其自有設計及與國外藝術家做通路交換而來的設計品。二樓三樓

則是提供午、晚餐、下午茶及酒類品嚐的餐廳兼 Lounge bar。四樓則是生活人文講堂及 VIP 室，不定期舉辦藝文講座、展覽、品酒會等活動，並提供團體進行生日、家庭、商務、讀書等聚會。

劉邦初的最終理想，是希望透過美學概念，打造一座「都市中的桃花源」。從虧損到二〇〇五年達到損益平衡，一路走到現在，The One 已經順利創造獲利，正一步步向邁向劉邦初的理想邁進。

貳、 品牌識別—「將色彩歸還給大自然」的企業概念與「東方人文」的象徵概念。

The One 創辦人劉邦初過去在工作之餘，與一群同好組成「樂友旅遊俱樂部」。在十餘次旅遊歐洲各地的經驗中，他感受到「東方」將主導未來國際流行，「Giorgio Armani（喬治·亞曼尼）甚至連續 2 年設計都使用東方元素，」劉邦初舉例（盧智芳，Cheers，2005）。因此在創立品牌之初，將 The One 的品牌概念定義為「東方人文」。

The One 的創意總監 Vivi Lin 則一直相信「最佳的彩妝者莫過於造物者」。因此，The One 本著將色彩歸還給大自然的精神，以黑白攝影作品融入其產品設計，將生活空間褪色、無機化，再將真正的自然色彩如花卉、草置入消費者的生活空間。

同時，The One 認為設計應該要能走入生活，因此其產品設計皆由生活出發，設計概念來自設計者的生活體驗，極大部分為 Vivi Lin 旅遊各地的黑白攝影作品；產品類別則包括餐具食器、織品、擺飾品、燈飾、文具用品、個人用品等生活精品。為了體現設計與生活結合的新生活美學，其中山概念店除了一樓展示、販售其設計產品外，在二、三樓的空間亦使用其設計產品提供消費者餐飲服務，

在四樓的空間則規劃做藝文活動、展覽、講座之用，體現其人文精神，在整體空間設計上，極力追求東方人文的實現。

在其品牌識別上，本研究認為其從「企業概念」出發，本著「將色彩歸還給大自然」的精神，將「東方人文」的意象融入其產品設計上，將品牌與產品特色結合，以隱喻式的圖像打破符號式設計，融入中國詩詞意境，從寫意的角度，把東方文化價值展現在產品上。因此本研究將 The One 的品牌識別基礎歸類於「企業概念」與「象徵概念」的結合。

參、 品牌識別打造工具應用情形

一、 支援計畫

The One 一開始由百貨通路經營，但由於百貨公司注重坪效，容易發生突兀場景，且專櫃式經營不容易打造獨家特色，而 The One 團對認為詩意美學需要自己的空間來闡述，因此有了中山概念店的誕生。

而基於創意來自生活，也應該走入生活的想法，The One 設計一系列活動、機制，鼓勵所有員工從生活的實踐和體驗中，慢慢培養美學的基礎。同時在中山概念店的二、三樓提供使用其創作餐具、空間提供創意餐飲，自然將其生活風格傳達給消費者。

二、 角色典範

1. 執行長劉邦初

The One 執行長劉邦初，儘管努力衝刺工作，卻不忘「慢活」哲學，從之前任職台達電子時，就堅持即使每天工作 16 小時，每年一定要放一次 15 天特休假，利用這段時間出國旅遊、徹底放空自己，回到工作崗位後重新出

發。而其與幾位同樣愛好華格納歌劇作品的同好先是在 96 年成立合唱團，97 年更組成「樂友俱樂部」，追逐華格納在歐洲各地旅行。旅行中除了音樂，還有美酒佳餚的體驗，音樂與美食的感官饗宴，亦是 The One 的重要元素。

劉邦初對於生活質感、體驗的追求，也反映在其對員工的態度上，他鼓勵員工旅遊、聽音樂會、看電影、參加藝文講座等，將自己多采多姿的生活方式與員工分享，就如同 The One 透過產品、空間設計將其不同的旅遊經歷、生活體驗與消費者分享一樣。

2. 藝術總監林雅文

許多人稱呼林雅文 Vivi Lin，她生於 60 年代的南台灣，童年經驗是隨著臺灣的農村萎縮、速食都會的腳步一同成長。經歷城鄉物移、人文蕭條、精神游離的漸層年代，Vivi 對於大自然與人文的視野皆有其獨特的思維。

Vivi 從小喜歡塗鴉，大學美術系畢業後，Vivi 從事廣告設計工作，同時亦開始其長達十多年不曾間斷的黑白攝影創作。2003 年，Vivi 當時身為室內設計師兼旅遊攝影師，走在歐洲街上，因為看到一個盤子設計得實在太醜了，竟然還能擺在櫥窗裡，因而興起了自創品牌的念頭。為了創作，Vivi 走訪歐陸多國，足跡更遍及美、澳多處，以其獨特的視見，用相機的語彙反應其對於城鄉人文的思維，並表達其對於大自然的感動。Vivi 認為相同的景物、事件可因不同的人，以不同的角度思維來反應，所呈現的影像自然大異其趣，但對於黑白攝影而言，褪去色彩的影像讓觀者更直接正視影像語彙的純粹。

Vivi 認為最佳的彩妝師莫過於造物者，因此他運用黑白影像的語彙，設計以黑白調為主的生活精品，本著將色彩歸還給大自然的精神，將生活空

間褪色、無機化，再將真正的自然色彩如花卉、草置入消費者的生活空間。留給自己一個極簡純粹的空間喘息，呼吸真正的大自然，塑造了 The One 的新生活美學。

三、 視覺暗喻

1. Logo



圖 4-2- 2 The One 商標

「The One」Logo 上的「T」是用毛筆寫的，側看起像一個「人」字，除了以中國傳統文化—書法設計 Logo 外，更希望能藉此形態傳達 The One 的人文精神。同時，T 的形狀也像一個有翅膀的台灣，希望台灣能夠打出國際品牌。

2. 中山概念店

中山概念店的空間規劃以「品、饌、酌、趣」為主軸，是在中山概念店成立前，由 The One 創作團隊於聚會中討論出來，為每一個樓層賦予一個意義，並與其經營項目結合，再由其詩人朋友以詩詞表達。一樓「以淨美為品藻」，展現設計師生活風格產品；二樓「以無膩做新饌」，提供創意輕食料理、飲品、點心；三樓「邀同心相酌飲」，提供精選香檳酒及各類紅、白酒；四樓「共習雅趣之好」，是一處屬於文人雅士的靜謐空間。



圖 4-2- 3 The One 中山概念店外觀

The One 以鐵、木、石等自然質材搭配種種透光設計，中山概念店的外觀呈現簡潔俐落的空間意境。有感於現代人生活繁忙，不以大紅龍鳳等圖騰展現其東方意念，店內則是以禪意入設計，以黑白攝影、光影水墨展現其東方人文的概念。

四、 內部品牌

1. 內部員工

The One 執行長劉邦初認為，在員工的培訓上，「旅遊」是很重要的因素。劉邦初強調 The One 是在賣生活風格，因此唯有回到生活中，才能真正掌握消費者的心，創造感動人心的設計與產品。因此，The One 設計許多機制，鼓勵員工不斷出走，從生活的實踐和體驗中，慢慢培養美學的基礎。

(1) 旅遊津貼，鼓勵休假

The One 配合勞基法規定，按年資分配「旅遊津貼」，工作滿一年補貼 5,000 元、滿三年 8,000 元、五年 10,000 元，絕對不能挪作他用。

(2) 美學護照

員工不管是聽音樂會、看電影、參加藝文講座、旅遊，都可以留下票根，

作為調薪的重要依據；公司也會不定期安排各式「吃喝」行程，哪裡推出下午茶、特殊的風味餐等，員工約好了，就立刻前往體驗一番。此外，員工可以隨時提出外訓要求，如：設計、行銷企畫、詩詞欣賞、品酒課等，公司一律出錢支持，上班時間也沒關係，每年投入的外訓費用平均達 50 萬元。從內部鼓勵員工喜歡這樣的生活，這樣才能融入、內化。這些票根、餐酒會的 menu 集合起來，就是一本美學護照。

(3) 美學體驗

The One 的設計師、行銷人員常有出國參觀各式設計展的需求，而除了參觀外，他們還必須體驗當地的生活。例如今年 The One 送兩位設計師、一位行銷人員到巴黎參觀家飾用品設計展，執行長劉邦初要求他們除了四天的展覽，還必須在巴黎「生活」七天，由公司負擔全額費用。甚至開出幾張務必「嚴格執行」的功課表，例如，一定要在聖心堂從中午待到黃昏，先欣賞午后的街頭藝人表演，接著感受傍晚時分、夕陽斜灑而下的意境等。

藉由這樣的體驗，The One 全力讓員工體會生活的美好，進而回饋到公司的產品創意上。透過實際行動與體驗，讓員工瞭解當初創辦時藝術總監林雅文所謂的「從溫暖、人性概念出發」的設計。

(4) 設計部門課程

外訓部分提供員工台創、中國生產力中心、資策會等課程資訊，鼓勵設計師參與其課程，The One 採全額或部分補助。內部則是以督導顧問的制度，由設計總監本身的經歷引領設計人員做不同層次的思考，這是除了收入外，The One 能吸引優秀設計人才的原因。

此外，設計師在進入 The one 時，都會在一樓的銷售部門做跟消費者接

觸的動作，不忙的時候可能一星期去一兩天，忙的時候就一個月一天。因為跟消費者的互動是設計的源頭，才能設計出消費者能接受、適用的產品，這也是為了落實其開發實用性商品的理論。

2. 協力廠商

The One 的品牌概念「東方人文」是執行長劉邦初在台達電子工作之餘，與一幫同樣熱愛華格納作品的愛樂人組成了「樂友俱樂部」，多次為了「瘋」華格納歌劇而旅遊歐洲的行程中，深深感受到「東方人文」將是未來的潮流所在，因而以此作為其品牌概念。

在 The One 的創立及活動服務設計中，「樂友俱樂部」都扮演很重要的角色。在多次由樂友俱樂部籌辦的旅遊行程中，音樂、美食佳釀、舒適的旅行生活是三項重要的元素，儘管依旅遊目的而比重有所不同，但三項要素從不缺席。The One 不定期舉辦藝文活動、餐酒會，樂友俱樂部扮演重要的角色，執行長詹益昌醫師經常擔任餐酒會主持人、華格納歌劇講座講師，將其與樂友們旅遊歐洲嘗試過的美酒佳餚與動人樂曲與 The One 消費者分享。對於 The One 提供的餐飲服務，也產生了不小的影響。

除了「樂友俱樂部」外，The One 亦與其他藝術團體有合作關係，如：樂賞音樂教育基金會、財團法人樂賞音樂教育基金會以及雲門、果陀、當代傳奇等。The One 常與這些團體合作舉辦人文藝術講座。這些團體與 The One 一樣鍾情於音樂、藝術，極富人文精神，同時以自身的體驗為基底，極力將這樣的精神擴散到外界。這樣因理念相同而緊密合作的網絡關係，強化了 The One 以「人文」出發的品牌概念，並使員工在接觸這些藝文團體時，將創意導入組織，形成一個正向的循環。

五、呈現

The One 的品牌識別呈現不透過廣告，多藉由章雜誌邀約採訪，將其設計理念與品牌建立的過程，透過鮮明的故事與人物呈現在大眾眼前。並透過與在音樂、藝術、生活追求上有相同特質的團體，以舉辦活動的方式，讓消費者實際體驗其品牌識別理念。

肆、 核心要素

一、核心知識

1. 經營

The One 現有的業務範疇為生活精品開發與專案設計，生活精品開發包括 The One 自有品牌與企業及個人形象禮品設計與製作；專案設計則包括人文空間展場規劃、公共藝術空間設計與 CIS 商標系統規劃設計、包裝設計等，包括內湖光寶科技大樓的咖啡迴廊、烏來溫泉會館、今年 4 月底才開幕的宜蘭礁溪老爺酒店公共藝術空間及出自 The One 設計團隊之手。

任職台達電子人力資源、公共事務部等部門，離職前擔任文教基金會副執行長，這樣的工作經驗中學到的管理經驗與人脈資源，是他落實理想最大的資產。因著過去的經驗，劉邦初養成事先規劃並隨時檢視環境、盤點資源，以修正計畫的習慣；創業過程碰到任何疑難雜症，他也能隨時向過去的工作夥伴求援。

由於希望 The One 是一個台灣發展的品牌，所以我們在找生產商的時候，也盡量與台灣的生產者合作，這也是因為不服氣台灣只能給人家仿冒、代工的印象。同時，在台達電子養成對品質的要求，讓他能毫不手軟地將供應商大陸廠生產的 100 個產品，砸掉 98 個，只留下兩個合乎標準的產品。同樣的堅持，也展現在對通路的選擇上。The One 創立半年時，劉邦初積極與百貨通路聯繫，展示產品進度，但是堅持不願屈就先到特賣會場現身，這

樣撐到 2003 年底，才打動大葉高島屋百貨，願意讓「The One」參與耶誕節檔期，20 幾天中創造出 90 幾萬業績後，終於成功進駐百貨通路。這樣的堅持也讓 The One 在發現百貨通路專櫃式經營注重坪效的本質，與其訴求不同，同時 The One 的品牌知名度已經建立後，毅然決然的結束百貨通路的經營，投入 1400 萬打造中山概念店。

The One 成立時資本額 150 萬元，不到 3 年達到損益平衡，完成 7 個系列產品，即將推出第八個系列，並且小有名氣，現在登記資本額兩千萬，年營業額已超過三千萬元。

執行長劉邦初以動和靜形容管理，動的管理在於穿針引線，就像打球時，後衛選定適當時間把球傳出去；靜的管理則在協調組織，如同一個交響樂團必須達成整體和諧。劉邦初自己就是 The One 創業團隊中，一位稱職的掌舵者，他看準競爭力來源不再是量大、成本低，而是創新經營模式和服務價值體系。傳統的企業文化，常是來自組織的人事規章、福利等，但劉邦初認為，企業發展背後一定要有「美學基礎」，並從美學發展不同的風格，才能感動消費者，也才具有競爭力。因此，The One 希望滿足人類對美的渴望，努力打造「風格」，也將這樣的觀念落實在員工的教育訓練上。

2. 文化

台灣逐漸進入「美感的社會」，東吳大學社會學系助理教授劉維公指出，去年誠品書店轉虧為盈就是重要指標，表示我們遠離暴發戶時代，開始出現一群注重品味的消費者，希望過更有品質的生活。從消費觀來看，三、四年級生注重「耐用」，六、七年級生要求「感覺很好！」

The One 創意總監林雅文認為，設計師品牌之所以出現，其實是反映社會的變化。台灣有一群成熟的消費族群，已經從迷信名牌，走到逐漸有自我

主張，能夠欣賞「創作品」的階段。這群人堅持要一些東西、品質，但不見得要大品牌。這樣的環境，「讓設計師有機會可以表達自己，也覺得有表現的可能性」，她說（中國時報，2005）。林雅文形容，台灣現今社會狀況，是台灣設計師自創品牌，一個破曉時機。

但台灣不像日本有很好的經紀人體系可以幫忙處理自創品牌複雜的法律、業務和生產問題。分工不夠精細導致創意人得做些自己不擅長的事。幾乎所有設計師，在做品牌夢的同時，也忙著為自己的肚皮張羅，常常會拖遲自有產品推出的時程，The One 最新一季的系列也正處於延遲的狀態。

3. 創意

The One 以「東方人文」為其品牌概念，卻不以傳統大紅色彩、龍鳳、竹、生肖圖騰作為設計軸心，而是以黑白攝影、水墨線條的方式，用隱喻式的圖像打破符號式設計，融入中國詩詞意境，從寫意的角度，把東方文化價值展現在產品與空間設計上。

而基於設計必須能走入生活的想法，The One 將對美食佳釀的愛好，盛裝在其原創設計中與消費者分享。The One 不大聲喧嚷，透過創新概念，打造自己的特色，常有消費者一席下午茶結束，忍不住把杯盤買回去。

二、高質美感

1. 場所

The One 位於台北市中山北路二段 30 號，空間規劃以「品、饌、酌、趣」為主軸。一樓「以淨美為品藻」，展現設計師生活風格產品；二樓「以無膩做新饌」，提供創意輕食料理、飲品、點心；三樓「邀同心相酌飲」，提供精選香檳酒及各類紅、白酒；四樓「共習雅趣之好」，是一處屬於文人雅

士的靜謐空間。

一樓販賣各式各樣的家居品，有茶几抱枕、杯盤食器，皆為其自有設計及與國外藝術家做通路交換而來的設計品。以光影交錯，將其以黑白攝影融入產品設計的概念，立體化的展現在一樓空間。走進 The One，就像走進一場東方的印象沙龍。黑白攝影，形同一幅古老的水墨畫，從架上的杯盤組、沙發上的抱枕，一直到地板上的清淺花印、牆上的杯盤、花草光影，使整個一樓空間溢滿形而上的東方風味。在一樓，初進 The One 的消費者很難看出二樓經營餐點，提供消費者一幅安靜、理想的生活藍圖，營造「吾心嚮往」的意境。



圖 4-2- 4 一樓店景（上、下左、下右）





圖 4-2- 5 以光影打造浪漫花景

二樓空間約可容納 30~35 人，寬敞明亮的空間以窗外蒼綠的樟樹為背景，加上牆面的大量留白及將攝影圖案融入建材製作成的地板及桌面，每一處設計巧思都低調呈現東方人文的情懷，巧妙地將 The One 獨有的特質融入其中。The One 三樓空間，約可容納 35~40 人，窗外晨昏變化的交錯光影，營造出全新的視覺饗宴。平日與二樓同為提供午、晚餐、下午茶及酒類品嚐的餐廳兼 Lounge bar。二、三樓皆適於舉辦各類媒體活動、產品發表會與小型表演藝術活動（如音樂演奏等），寬敞的空間可提供了多元藝術創作表演使用。



圖 4-2- 6 三樓一角（左）與二樓空間（右）

四樓為生活人文講堂，The One 在此提供了一個人文空間，讓不同領域

的思考在此交會，讓知識的版圖恣意延伸。此會議空間，約可容納 30~40 人，空間大小適中，影音設備齊全，以推展藝文相關活動為主，可供研討會、品酒會、演講、座談會、記者會、電影欣賞、新產品/新書發表會、企業活動及其他學術文教相關之教育訓練、生活講座、讀書等聚會使用。租借此會議室並可免費使用 VIP 室，除此之外，還可與三樓場地聯合舉辦活動，提供消費者一個完善的研訓活動場域。



圖 4-2- 7 舉辦展覽、人文講堂、餐酒會的人文空間（上圖）



圖 4-2- 8 VIP 室（下圖）

VIP 室是位於四樓的私人包廂，約可容 8-12 人適合十人以下的小團體進行生日、家庭、商務、讀書等聚會。落地窗外是一片青綠的台灣樟樹隨風擺動，有如潺潺小溪般流入眼簾，白晝由落地窗透進的明亮光源，鋪陳出午後休憩的慵懶氣氛，特別適合與好友歡渡午茶時光，夜晚來臨時則轉換了另一種典型夜 Lounge 的調調，此處還可俯瞰中山北路上熙攘的車潮，享受到

最舒適的感官饗宴。

2. 產品

(1) 設計產品

The One 產品以年度系列作區別，在各年度主題下針對餐具食器、織品、擺飾品、燈飾、文具用品、個人用品等生活精品，以兼具設計感、實用性、精緻性來設計產品。The One 成立初期的設計皆由 Vivi Lin 獨立設計，因此過去的產品下都會拓印上 The One 的商標與 Vivi 林的名字。隨著規模擴大，其 Design house 異數宣言目前有六位設計師，採團隊創作的方式，並會與異數坊餐飲部門討論，以求使用者能有舒適的使用感，因此現在 The One 的自有設計僅打上 The One 的商標，也代表其是一個「The One」的團隊。目前每年 The One 的原創系列每年有三到四個系列的产品設計產出。

此外亦有創意總監 Vivi Lin 在旅遊時，以及 The One 團隊在前往國外參展或觀摩時結識的藝術家，在經過產品設計的交流後，互相交流通路的國外設計家產品，屬合作交流的性質。交流對象以與 The One 性質相同的原創工作室為主的做交流，並且有自然材質、實用等與 The One 相同的精神，包括 Tonfisk、A+Co、Views 等。

表 4-2- 1 The One 產品介紹

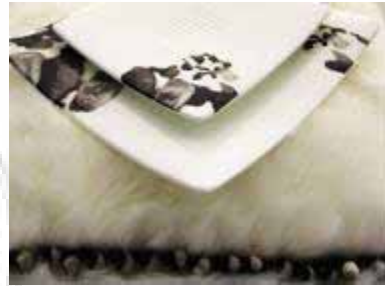
年度	系列	系列介紹
2003	貓咪劇場系列	黑白攝影創作者，運用不同素材設計成一劇場情境以貓、狗動武為劇場知主角作品呈現設計趣味，創造出系列精緻溫馨的圖像。 適合悠閒的午後、爵士的心情，這樣的時刻正適合找一些感

		<p style="text-align: center;"><u>攝影原圖</u> <u>餐具食器</u></p> 
2004	風花雪月系列	<p>風花雪月是中國千年來騷人墨客所傳送不已的極度浪漫，創作者以「風花雪月」為概念，加以時空流轉的意境，運用自然影像和簡單色彩為設計語彙，發展出 2004 年度「個人浪漫主義」系列作品。</p> <p>此系列主要為餐具食器，少部分個人用品與擺飾品。</p> <p><u>風系列</u></p> <p>以風起雲飄，風吹走石的意象，借有形的自然雲與石來表現無形的風所給予的動態和時空的概念。</p>  <p><u>花系列</u></p> <p>花雖無言，卻可隨著季節、空間、味道的變化，來反映出賞花人的心境轉折，藉由花與影相映的設計語彙來表現花與人對語的意境。</p>



雪系列

藉由骨瓷如玉般銀白剔透的特質來表現出雪的浪漫，一反如常只將圖騰貼上器皿的設計概念，而是以骨瓷本身所表達出如雪般的視覺及觸感，烘托如坎入盤中的石頭。



月系列

簡單動感如飛光的線條，架構起遙遙銀河的意象，加以月之圓缺，若前、若後，產生時光的想像空間。



花期系列
中山門市
開幕紀念

花期系列產品組合提供消費者午茶時間使用，包括頂級骨瓷茶杯、花茶盤及點心盤(底盤)。花茶杯的設計為六款不同盛開的花形盛開於杯內（包含瑪格麗特、非洲鳳仙、馬櫻丹、

	系列	<p>石斛蘭、三色堇、)，佐以設計師手繪花蕊點綴其中，杯外的花瓣與花茶盤結合，花茶盤上用書法線條勾勒出花瓣的輪廓，帶出虛實的效果，最後再以手繪花影設計於底盤，並留下一抹葉片，以大量的留白空間突顯花卉的嬌媚，賦予無限寫意的空間。</p> <p>產品為餐具食器類，包含花茶盤、點心盤。</p> 
2005	咕咕雞廣場	<p>設計者以咕咕雞為主角，運用城市中的廣場為一場景，時鐘則呼應城市裏規律的生活景象。當天漸漸透出微光，時鐘與咕咕雞喚醒熟睡中的人們，平靜的廣場如傳動的大齒輪般開始慢慢轉動，宣示著忙碌一天的到來。人群開始沈浸在尋常的忙碌中，城市慢慢的甦醒著。</p> <p><u>咖啡杯盤組</u> <u>馬克杯</u></p>

		
	<p>城市旅行 遊走</p>	<p>設計師以旅人置身於城市中晃遊的心情為出發點，以最簡單的黑白語彙紀錄下東西方六個城市（中國安徽歙縣、希臘聖多里尼、捷克布拉格、義大利龐貝、義大利威尼斯、希臘米克諾斯島）的印象，用疊影書寫出對於該城市的感動。不管是身在東方水墨下的安徽歙縣、亦或是西方米蘭昆德拉筆下的布拉格，所捕捉的是城市在遊人心中最美的視覺框架，編繪出曾經屬於記憶中的圖像。</p> <p>此系列產品亦屬餐具食器類，包含點心盤、杯盤組與馬克杯。此系列亦承襲其一貫的立體設計，將城市景色鮮活的展現在消費者眼前。</p> 
2006	客家桐 花·客家	<p>利用不倒翁力學原理所設計的茶杯組，蘊含著不倒翁屹立不搖的精神。融合了客家「硬頸精神」、「茶文化」、「惜情」等</p>

	童話	<p>傳統價值，將三個層次的精神意涵融入產品設計概念中，希望展現豐富雋永的客家風采與曖曖的文化內涵，含有對文化薪傳的冀盼。產品包括茶几抱枕、四種角色茶碗。</p> 
交換 通路 產品	芬蘭 Tonfisk	<p>Tonfisk 創立於西元 1999 年底，誕生原因是品牌創立人 Tony Alfstrom 和 Brian Keaney 深感陶瓷用品的商業設計缺乏真正的創意，且他們確信創意陶瓷的市場仍有存在空間。</p> <p>Tonfisk 瑞典與意指鮭魚，希望傳達其新鮮出奇顛覆傳統，符合實用需求並兼具原味美味的品牌設計精神。</p> <p>Tonfisk 的陶器表面釉彩皆有些不平整，像似完成度不高的作品，這是崇尚自然人性的 Tonfisk 一點很可愛的堅持：一定要留下人的痕跡，因此所有作品皆以手工上釉，於芬蘭原廠原地製作完成。Tonfisk 另一點備受讚揚的是對於自然環保的重視，從產品本身到包裝設計，都能感受到 Tonfisk 對於自然材料的運用及能源再生的觀念。</p> 

		「Warm」系列胡桃木白瓷對杯組	隔熱墊
--	--	------------------	-----

資料來源：The One 網站，各品牌網站

(2) 餐飲

The One 以創意新式口味、輕食為訴求，並尊重食材的天然性，結合具有健康意識的食材來烹調或佐味，旨在使食物發揮其自然的甜美特質，重新賦予飲食新的面貌。並隨著四季變化菜色，每季更嚴選適合時令的精緻佳餚，讓以五彩繽紛的香料所調出的新餚，為您的味覺和健康，帶來幸福的感覺！

並為了讓用餐人數不多的消費者也能夠享受餐酒搭配的樂趣，The One 提供全國唯一且首創的半瓶酒酒單，精選 20 款風味獨特的半瓶酒 375ml，提供您最優質而具彈性的佐餐選擇，帶給您全新的味覺驚艷，享受美食搭配醇酒激盪出的味蕾饗宴。並首創全面採用創立於 1756 年，堪稱世界上最完美的奧地利水晶酒杯 Riedel Sommelier 系列。

三、深度體驗

1. 活動

(1) 每月餐酒會

The One 每月精心企劃的餐酒會，邀請消費者品嚐主廚私房料理佐以 The One 精選葡萄美酒，享受美食搭配佳釀激盪出的味蕾饗宴，最適合想體驗餐酒搭配的入門者，由樂友俱樂部的成員、高雄餐飲學校陳千皓老師以及曾任職多家酒商的何宣瑩小姐主持，講解品酒入門以及餐酒搭配。同時為了讓參與者不只在嗅覺、味覺上感動，The One 特別設計透光的桌面，讓參與者能以視覺享受金黃的香檳、細微的氣泡、深沈的酒紅在 Riedel 水

晶酒杯裡的炫人光影。下圖為 4/2 餐酒會現況。



圖 4-2- 9 4/2 餐酒會現況

(2) 人文講堂

The One 精心策劃一系列講座，引領消費者進入古典音樂的殿堂、賞析義大利歌劇的菁華、重回電影場景、沉澱旅行的時空記憶，為生活的品味與質感加分。

2. 服務

(1) 場地租借

The One 四樓的人文空間大小適中，影音設備齊全，以推展藝文相關活動為主，可供研討會、餐酒會、演講、座談會、記者會、電影欣賞、新產品 / 新書發表會、企業活動及其他學術文教相關之教育訓練、生活講座、讀書等聚會使用。租借此會議室並可免費使用 VIP 室，除此之外，還可與二、三樓場地聯合舉辦活動，提供消費者一個完善的研訓活動場域。

(2) 餐宴規劃與諮詢服務

若消費者有需要，The One 可依照人數、預算限制及喜好需求，特別量身訂作，並給予最佳的建議與相關的協助，讓活動企劃作最完美的呈現。

而其提供的餐飲服務，也會根據四季節氣、當季食材做搭配，為求春天要有花的氣氛，甚至會從屏東宅配新鮮的櫻花蝦做食材。

(3) Demi-Bouteille Philosophy

The One 提供全國唯一且首創的半瓶酒酒單，精選 20 款風味獨特的半瓶酒 375ml，讓人數不多或想品嚐多種酒類的消費者有更彈性的選擇。

(4) The Magic of Riedel & Free Corkage

Riedel 創立於 1756 年，所有酒杯全採手工吹製，一體成形，沒有任何接縫，因此每個杯形都有自己的個性。Riedel 水晶酒杯杯身輕薄，可令酒香、酒的口感更佳，The One 首創全面採用世界上最完美的奧地利水晶酒杯 Riedel Sommelier 系列，堅持提供消費者最獨特且奢華的品酒經驗與樂趣。The One 歡迎消費者自行攜帶佳釀前來本店，毋須任何開瓶費，並同樣提供消費者 Riedel 手工水晶杯之使用，恕需酌收單杯 NT\$50 元清潔費。

(5) For Women

The One 提供女性消費者溫馨體貼的代客叫車服務，由服務人員為消費者預約市府推薦的優良計程車行，並記下車牌號碼以及司機名字，讓消費者能在飲酒後平安回家，提供最貼心的服務。

第三節 俵屋吉富

壹、 個案簡介

俵屋吉富位於京都市上京區，創立於1755年，當時唐朝糕餅技術與飲茶習俗傳入日本，正值和菓子技術發展的高峰，俵屋吉富更在當時即以其精湛手藝成為提供朝廷點心的「御菓子司」。由於開設時是由經營米業的哥哥提供原料給弟弟製菓，取其家族連繫歷史傳承之意，在1953年正式成立會社時，用舊時草編米袋「俵(Tawara)」作為店名取名「俵屋吉富株式會社」（カブシキガイシャ タワラヤヨシトミ），目前負責人為九代目石原義清。

目前資本額二千四百萬日圓，員工一百五十名，有三家直營店、十八家百貨專櫃，年營業額約十六億日圓。主要業務項目為京菓子製造販售，其招牌產品為取材自日本國寶—雲龍圖的「雲龍」，此圖在京都的相國寺、天龍寺、妙心寺皆有收藏，而俵屋吉富的雲龍則是由七代目石原留治郎看到相國寺的雲龍圖而發想，並由當時相國寺的住持命名。此外亦負責京菓子資料館的運作，提供和菓子相關資料給一般大眾，並不定期舉辦簡單茶道教學與研習活動。俵屋吉富八代目石原義正為京菓子資料庫現任理事長。

俵屋吉富的京菓子除了零售外，亦提供宮內廳京都御所、大本山相國寺、金閣寺、銀閣寺、仁和寺、大聖寺門跡、寶鏡寺門跡、南禪寺、上賀茂神社等地舉辦茶宴花會時使用。

貳、 品牌識別—「菓心求道」的企業概念與「結合地域特色」的 產品概念

俵屋吉富將和菓子當成一種「創作」，他們的理念是「美麗京都裡的四季生

活，會追隨四季而和不同風情的花鳥風月為伍，時而華麗、時而哀愁」。為了將這種「詩情」表現在京菓子裡，設計了各式各樣的果子。因而，一個京菓子裡頭，蘊含了對京都自然人文的無限鄉愁。

目前的店主石原義清說，俵屋吉富的經營理念是「菓子心求道」—追求和菓子創作之道的志向永存心頭，希望帶給所有人心靈上的豐腴。誠如石原義清所言，俵屋吉富希望傳達給消費者的，不只是和菓子的美味、五感的感動，還有文化、知識上的教育性，這也是其創立京菓子資料館的本意。

因此，本研究認為俵屋吉富的品牌識別主要與生產地的地域特色結合，從「菓子心求道」的企業概念出發，追求文化、知識、心靈上的豐饒，不斷的在技術、設計上創新，將京都千年的風華融入京菓子中。

參、 品牌識別執行工具應用情形

一、支援計畫

(1) 町屋建築

俵屋吉富直營店皆採京都傳統町屋建築，充滿濃厚京都風情，自裡而外，都與京都的地域特色結合。

(2) 京菓子資料館

京菓子資料館亦是京都傳統町屋建築，且收藏各種和京菓子有關的資料、以及和日本和菓子文化歷史有關的文物（包含古代的唐果子模型、製作食譜等）與糖藝菓子等，並提供與京菓子發展息息相關的茶道體驗，充分展現其「菓子心求道」的精神。

二、角色典範

俵屋吉富的經營理念「菓心求道」是九代目石原義清所提出，而這個理念精神早就根源於俵屋吉富歷代之中。與其說俵屋吉富有一代表人物可做其品牌典範，本研究更認為其以京都文化中對工藝高度的追求與對傳統的堅持、對風土的熱愛為其角色典範。從石原留治郎以相國寺雲龍圖為發想製作雲龍；石原義清與眾京菓匠以對京都社會的觀察與深厚的技藝製作新一代雲龍；不斷追求糖藝菓子的藝術境界與能夠展現京都風情的各式京菓子；以及創設京菓子資料館保存和菓子文化，都能證明其以整個京都文化中對工藝高度的追求與對傳統的堅持、對風土的熱愛為其理想模範。

三、視覺暗喻

(1) Logo



圖4-3-1 俵屋吉富商標

由於俵屋吉富開設時是由經營米業的哥哥提供原料給弟弟製菓，取其家族連繫歷史傳承之意，在1953年正式成立會社時，用舊時草編米袋「俵 (Tawara)」作為店名取名「俵屋吉富株式會社」(カブシキガイシャ タワラヤヨシトミ)。而其商標俵屋吉富的最上方，即為一草編米袋的圖案。

(2) 產品—京菓子

京都是千年古都，氣候四季分明，且有豐富的文化遺產，且四時景色各有巧妙。俵屋吉富的京菓子，色彩鮮豔，隨著季節變換各有不同；其招牌點心「雲龍」更是形似日本國寶—相國寺雲龍圖。藉著京菓子的製作，俵屋吉富將京都的四時美景、文化歷史融入其中，充分與與生產地的地域特色結合。

四、內部品牌

(1) 內部員工

俵屋吉富在招募員工時，即會與員工說明其企業理念—「菓心求道」，並希望員工能夠欣賞京都的風土，以手的溫暖製作、販售美味的京菓子。員工正式進入俵屋吉富後，也會給予茶道的訓練，使其對影響京菓子發展極深的文化歷史更加瞭解，進而與京菓子更為緊密。

(2) 協力廠商

俵屋吉富與京都茶道流派之一的裏千家茶道學園合作，在其京菓子資料館提供簡單茶道教學，讓遊客與京都住民都有機會藉由來到俵屋吉富獲得深刻的京菓子文化體驗。

此外，俵屋吉富製作的京菓子還提供宮內廳京都御所、大本山相国寺、金閣寺、銀閣寺、仁和寺、大聖寺門跡、宝鏡寺門跡、南禪寺、上賀茂神社等地舉辦茶宴花會、祭祀時使用。俵屋吉富藉由這樣的合作關係，將使用京菓子祭祀神明、舉辦宴會的用途保存下來。

五、呈現

俵屋吉富主要以參加京菓子展覽、比賽的方式，讓消費者瞭解其產品與品牌理念。在一九五〇年第一次於京都大丸百貨舉辦的京菓子展示會，雲龍便獲得市長賞，此後陸續在全國大菓子博覽會獲頒褒賞狀，在全國本名流菓子工藝展獲得名譽賞，其曾獲宮內廳、京都御所御用的歷史更廣為人知，成為看板。

此外其亦與京都名刹合作，提供其花宴茶會與祭祀所需的京菓子；在一九九四年更協助日本NHK電視台拍攝週六連續劇—「和菓子的滋味」。

其所創立的「京菓子資料館」更是傳達其品牌識別的最佳場所，不但收藏各種和京菓子有關的資料、以及和日本和菓子文化歷史有關的文物，提供與京菓子發展息息相關的茶道體驗以及解說服務，在場所亦處處與京都文化結合。

肆、 創意生活產業核心要素

一、 核心知識

1、經營

俵屋吉富即使享譽全國，但只有三家直營店。第一家位於西陣的本店，成立於一七五五年，第二家是一九八三年成立於上立壳烏丸西入的菓精館，即烏丸店，與京菓子資料館比鄰，成為兼具商業與教育、文化傳承意義的場所。第三家則是 2005 年五月葵祭之時才成立的祇園店。除了三家直營店外，俵屋吉富並在百貨通路設櫃，選擇京都、滋賀、大阪、北海道、關東、中部、九州的高級百貨公司，在全國共設有十八個分櫃。

除了販售和菓子外，俵屋吉富更希望可以推廣和菓子的知識與文化，兼具商業與教育的責任。因此設立京菓子資料館，收集並提供和菓子相關資料、歷史文物與提供京菓子季節性、名稱、由來與製作方法的「獻上京菓子辭典」，並徵求各專門知識者的參與規劃，在此舉辦簡單的茶道教學及各種研習活動。昭和六十年時，京菓子資料館成為推廣與紀錄和菓子文化的財團法人組織。

理事長石原義正說，他們希望「guild house 京菓子」這個和菓子總合文化資料館可以成為京都的文化資源之一。除了資料館與博物館之外，還設置茶室，讓觀光客與京都市民，可以在此學習京菓子的知識、享用京菓子的美味之餘，也可以學習簡單的茶道，體驗茶道與京菓子的完美組合。此舉正符合其與地域特色、文化相結合的品牌識別。

2、文化

奈良時代（西元 710~794 年）是元明、元正兩位女天皇開啟的日本盛世，政治穩定、經濟發展迅速且對中國文化的學習與吸收特別著力。整個奈良時代，日本與唐朝的交往極為頻繁，多次派出遣唐使去中國學習，其中有一次派出的遣唐使竟有 594 人之多，唐朝的點心（唐菓子）與飲茶習俗就是在此時藉由遣唐使傳到日本。

奈良時代，裹上米粉、麵粉再油炸的唐菓子，多數是神社佛寺用來祭祀時使用的貢品，到了平安時代（西元 794-1185 年）逐漸發展成為貴族宴會中不可缺少的點心，逐漸成為日本甜食、點心的代表，稱為「和菓子」。日本榮西禪師將茶學帶回京都，於是京都成為日本茶道的發源地，許多茶道的流派大師都住在京都。許多菓子師傅會配合茶會的形式，製作適合濃茶或淡茶的各式茶果子。因為將京都的文化、歷史與風土民情融入菓子製作中，故又稱做「京菓子」。

京菓子是和菓子的代表，奈良時代開始就是皇家貴族宴桌上的必備高級點心，京菓匠無不絞盡腦汁鑽研技術，構思優美典雅的造型圖樣，將京都的花鳥風月都融入菓子裡。因此，京菓子蘊含了不只是京都的風情畫，更是貴族的品味與生活想像。俵屋吉富在當時即為供應朝廷點心需求的「御菓子司」。

3、創意

俵屋吉富將京菓匠的技藝與京都四季皆美的風情景象、豐富的傳統文化、秀美的山川城鄉與常民百姓的日常生活結合。其產品充滿深刻的時間感與豐富的空間感，緊扣日本文化與京都土地，在季節、場域的交替中不斷創新。

雖強調傳統的同時，俵屋吉富亦跟隨社會的脈動改變。俵屋吉富九代目石原義清看到日本社會的改變，單身與小家庭人口增加，原本雲龍的尺寸過大，因此請菓匠製作原本大小一半的雲龍，以求符合這類消費者的需求。對俵屋吉富的菓匠來說，製作半條的雲龍是一項艱鉅的任務，除了雲龍本身製作的難度外，菓匠必須以單手製作雲龍，全賴京菓匠深厚的技藝與向上追求的毅力才得以完成。

二、 高質美感

1、場所

俵屋吉富本店位於京都市上京區，店面樣式是京都特有的古建築—町屋，極富京都風情，並設有日式庭園作茶室之用，稱為「一釣庵」。



圖 4-3- 2 俵屋吉富本店（左）與本店茶室庭園（右）

昭和五十三年開幕的分店—烏丸店，同樣位於上京區，與旁邊同時開幕的京菓子資料館同樣採傳統町屋建築，無論是建築主體、入口處、日式庭院等，整體環境營造都充滿了京都的景致韻味，店頭外觀更以俐落線條、大地色彩打造，傳統中不失現代感，獲得 2003 年京都景觀街道建設的優秀獎。



圖 4-3- 3 俵屋吉富烏丸店（左）與烏丸店店頭（右上）、茶室（右下）

京菓子資料館位於俵屋吉富烏丸店的鄰側，使用當家招牌京菓子「雲龍」的形象，將其命名為「龍寶館」。從烏丸店的店面走進資料館的入口，會先看見典雅美麗的日式庭院「龍寶館坪庭」，庭院裡有龍造型的手水鉢、從金閣寺剪枝栽種的梅樹，以及江戶時代庭園師父發明的水琴窟，會發出幽微宛如弦琴的水聲。資料館的解說員說，日本茶道首重身心潔靜，這個庭園的設計就是要讓消費者在進入茶室之前，就已經身心舒暢，感受到寧靜與平緩。穿越坪庭之後，是裏千家流的茶屋「明清庵」，會依照時節有不同的裝飾擺設，並且展示茶道具以及捲軸等等，讓客戶體會京都裏千家的茶室風格。



圖 4-3- 4 龍寶館入口（左）、坪庭—水琴窟（中）、坪庭—金閣寺梅樹（右）

此外，和菓子資料館裡也設置了名為「菓仙堂」的多功能大廳，在資料館裡舉辦關於和菓子的演說、技術研修或是關於和菓子的交流，成為為全方

位的和菓子教育與資料中心。資料館和俵屋文庫則收藏各種和菓子有關的資料、以及和日本和菓子文化歷史有關的文物（包含古代的唐果子模型、製作食譜等）與糖藝菓子。



圖 4-3- 5 菓子仙堂（左）、俵屋文庫內部（中）、資料館內部（右）



圖 4-3- 6 資料館展示歷史文物（左）與模型（右）

一樓的祥雲軒則可以 500 日圓購入「呈茶券」品嚐抹茶及季節和菓子，體驗簡單的茶道文化。



圖 4-3- 7 祥雲軒（左）、呈茶券（中）、抹茶、和菓子（右）

祇園店則是在二〇〇五年葵祭時成立，位於四條通，除了雲龍以及四季京菓子的販售，還有祇園塾限定的京菓子產品。

2、產品

由於京都的居民直到現在仍就按照祖先的傳承，依照時節舉辦祭典、進行不同的飲食生活。因此俵屋吉富的京菓子利用當季食材將四季風情、京都人文融入其中，並根據不同的祝儀、節慶製作應時菓子，如秋天的當季和菓子，就善用秋天的花朵或是柿子、甘栗等等材料，搭配上豐富的用色，創造出秋意十足的和菓子；還有意涵豐富的「京逍遙」，取「季節轉換之季，悠閒漫步京都」的美麗意涵，顏色豐富美麗，並分為早秋與晚秋兩個時節分別推出「秋色之逕」與「紅葉巡禮」兩種版本的京菓子；此外亦有形狀如鴨川的夏季風情—鴨川鮎，京都宇治式部鄉以源氏物語四位主角為主題的仙貝，將京菓子與京都人文緊密結合。

除了販售食用菓子外，俵屋尚有堪稱藝術品的糖藝菓子創作。

表 4-3- 1 俵屋吉富產品介紹

京菓子種類	說明
京都・四季の京菓子	沉靜細緻的京都，見證了日本改朝換代的歲月，保留了最完整的歷史遺風與。獨特的氛圍與分明的氣候使京都的四季更加風情萬種，春季櫻花綻放；夏季鴨川納涼，紫陽花開；秋天燦爛楓紅；冬日禪意詩情，白雪遍野，四時美景皆有不同。俵屋吉富將四時美景、京都風情寫入京菓子中，傳達對京都深厚的感情。按照四季變化所做出每個季節特有的菓子，聽到名字就可以得知菓子的季節性和其中的韻味。部分產品為季節限定。

	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>京都四季</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>京野菜</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>夏・紫陽花</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>冬・聖誕節</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>秋・鴨川楓紅</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>鴨川鮎</p> </div> </div>
<p>定番商品 (推薦點心)</p>	<p>俵屋吉富的招牌點心，是由石原留治郎創作於一九二〇年的「雲龍」，取材自日本國寶—相國寺雲龍圖，菓子橫切面就像騰雲駕霧的龍一般，四季皆可購買。</p> <p>這種點心的製作難度非常地高，要用村雨陷（將粉與陷充分攪拌融合之後再蒸過）包裹紅豆陷，再捲呈長條的蛋捲狀，捲的過程要有非常熟練的巧手與技術，才可以完美將兩者捲出漂亮的形狀。以下為雲龍外型與黑、白雲龍的切面圖。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;">    </div> <p>由於和菓子的保存期限並不長，原本長 22.7 公分、寬六公分、厚 4.5 公分的雲龍實在保存不易，且日本單身生活以及</p>

	<p>小家庭的比例越來越高。由於九代目石原義清認為，堅持傳統之餘，因應時代潮流做革新，才能讓饒富日本傳統精神的和菓子源遠流長，因此為因應時代的改變推出了半條僅有 11.35 公分長的新雲龍，好讓單身生活者也可以品嚐到量剛好的雲龍。</p> <p>由於雲龍是手工捲出來的點心，和菓子師傅可以用雙手剛好捲出來的長度是 22.7 公分，一但長度縮為一半，師傅就必須用單手來捲雲龍，對於師傅的功力是一大考驗，更需要時間耐心磨練。由此更能看出俵屋吉富兼具傳統與創新，並堅持保護傳統的經營理念。</p>
<p>禮品組合</p>	<p>俵屋亦提供禮品組合供消費者選購。下列出與雲龍搭配京道遙與春之宴兩套禮盒。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>京道遙</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>春之宴</p> </div> </div>
<p>祝儀菓子</p>	<p>除了四季更迭的時序創作，京都人重視的人生的各個祝儀與節慶，俵屋吉富會依照京都人（傳統日本人）的一生大小祝儀日子，例如：誕生、入學、結婚紀念以及長壽紀念、秋天的彼岸祭祀等等，製造不同的美麗和菓子，更是將和菓子文化與人生密切結合。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">     </div>

	誕生—紅白饅頭	賀壽	婚宴
糖藝菓子	<p>糖藝菓子與帶餡的點心不同，主要是展示京菓匠純粹而深厚的工藝技術，將京都的四季美景以糖藝展現。糖藝菓子被稱為是「京菓子之心」，將和菓子賦予歷史、人文、美感的同時，又將京菓子推向藝術品的階層</p>		
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>花鳥</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>花の乱</p> </div> </div>		
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>葵祭</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>都の花</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>婚禮</p> </div> </div>		

資料來源：本研究

三、 深度體驗

1、活動

(1) 和菓子研習

在京菓子資料館的多功能大廳「菓仙堂」會不定期舉辦關於和菓子的演說、技術研修與交流。

(2) 茶道體驗與教學

京菓子和茶道的發展息息相關京都有各家茶道的家元（主持者）居住，因此京菓子的發展更加萃練發達；為了讓消費者可以正確且更富風味地品味京菓子，俵屋吉富的資料館設置了「祥雲軒」，讓消費者可以在雅致的茶室裡品嚐茶與和菓子的絕妙搭配。並有京都裏千家流派學園的畢業生教導簡單的茶道，包括：和菓子的正確吃法、抹茶的沖製方法以及茶杯的拿法等。

2、服務

(1) 京菓子辭典

除了商業利益以及公司的歷史記憶，俵屋吉富更希望透過和菓子資料館達到傳承和菓子文化的功能。因此，在具體的博物館資料展示之餘，他們還建立了線上的「和菓子辭典」，說明和菓子的季節性、各種名稱的來由以及製造方式，並且引述文學作品，說明某和菓子的詩意。

例如，九月時的「桂之月」在和菓子辭典裡的注解為：「月を詠んだ詩歌俳句はもちろんのこと、画題にも沢山あり、俳句などで月といえば、秋のそれを指している。水面にその光が映るのを喜ばれる。餅皮を半月に折り、桂川の月に見立てている。」意指歌詠明月的詩歌俳句已經無須再提，明月更是許多畫作的主題，俳句裡提到月，所指的即是秋天。秋月的光芒映照在水面，是十足叫人歡喜的。將餅皮折成半月狀，看來就像桂川裡的月亮。

透過這樣的服務，能讓消費者更加能夠了解與欣賞京菓子欲傳達的雋永情境。

(2) 解說服務

有解說員詳細而生動地解釋，讓觀賞者在欣賞美麗展覽品的同時，也充

分了解和菓子的發展歷史，充滿知識性以及教育性。



第四節 西陣織會館

壹、 公司簡介

「西陣」地名由來是在15世紀末時，應仁、衣冠文物之亂中，由於西軍置陣於此而有西陣之名，加上此地自西元794年平安京設置以來就已設有織部司，也就是政府經營的絲織工廠，專職生產高級絲織物，是京都市西北部絲織物的生產中心區域。在13世紀末前，織部司（日本絲織工廠）是以中國絲織物為樣本，在技術上改良，進而得到極大的提昇，成為生產織物的集中地。此時盛行的織品為織錢、綢緞、中國絲織品、紗綾等高價織物，織品全以手工製作，繁複美麗，以「西陣織」知名聞名日本。

京都西陣一帶仍保有最多的西陣織資源，京都的西陣織產業在平成16年（西元2004年）總銷售額為517億日元，從業廠商約630家，平均每家廠商可創造近八千兩百萬日圓的產值。西陣織會館位於京都市上京區，擁有日本最完整的西陣織資訊，為京都旅行常被指定的景點之一。西陣織會館的成立，一方面除了為本體帶來的商業利益外，亦使京都西陣一帶零星散布的資源得以得到一個匯集、粹鍊、再發散的管道，並為西陣織的技術與文化，帶來了廣為傳播的效應，讓年輕一輩的日本國民與外國訪客能夠體驗西陣織的魅力。

西陣織會館為一地上七樓，地下二樓的建築物，並分為本館和西館兩個部分，扣除停車空間，在這九層樓的空間裡，分為「觀」、「試」、「樂」三個主題來提供和服走秀、西陣織實織表演、西陣織展示販售、手織體驗、舞妓衣裳、趣味教室、十二單試穿、裝置教室等活動體驗與服務，為遊客製造一個全方面的西陣織體驗。

貳、 品牌識別—「振興西陣織歷史與文化」的企業概念與「高品

質、高價值感」的產品概念

西陣織會館主要是以「觀」—美感與技藝展現、「識」—知識與技藝傳承、「驗」—實際體驗活動三方面的主體規劃，以保存並傳承西陣織技藝與歷史文化，同時將傳統應用在現代用品上，使其與時代一同演化共生。因此本研究認為其是從高品質、高價值感的產品概念，以及傳承、振興西陣織歷史與生活文化的企業概念切入，打造其品牌識別。

參、 品牌識別工具應用情形

一、組織支援計畫

西陣織會館本身就是以保存並傳承西陣織技藝與歷史文化而建設的館區，因此會館空間規劃皆以展現西陣織產品的知識、技藝與美感為主軸，而人力資源的配置（包含解說人員、販售人員、實做人員）與活動服務（包含和服秀、實做展示、體驗服務與學習課程）的設計，皆是以能夠精實傳達上述主軸為目標。

二、角色典範

與俵屋吉富相同，其說有一代表人物可做其品牌典範，本研究更認為其以京都文化中對工藝高度的追求、對傳統的堅持與工匠對本身技藝的敬重為其角色典範。在二樓有位滿頭白髮，戴著老花眼鏡的師傅在做上色的動作，他專注的模樣和創作作品的豐富色彩，總讓遊客讚嘆不已。每當聽到遊客的讚嘆聲，老師傅停下筆、脫下眼鏡來，盛重的向遊客回禮道謝，這即是其對自己工作敬重的精神（幸運兔子京都行腳）。也就是因為這樣，日本許多傳統手工藝才得以流傳至今，這些師傅也為自己掙得了「藝匠」、「達人」的美名。

三、視覺暗喻

1. Logo 商標



圖 4-4-1 西陣織會館商標，資料來源：西陣織會館網站

西陣織會館商標為以黑底襯上西陣織織品花色寫上西陣地名的樣式。織品花色典雅優美，黑底恰可襯出其美麗，西陣兩字更顯出其名稱由來。

2. 門前石碑



圖 4-4-2 西陣織會館石碑

會館門口以石刻方式寫出西陣歷史，不僅讓能夠閱讀日文的遊客，透過石碑瞭解西陣的歷史，同時也以石碑形象，暗喻西陣地名的來源。

四、內部品牌

1. 協力廠商

西陣織會館主要協力廠商為西陣織工業組合與變身舞妓着付協會。西陣織工業組合成立於西元一九七三年，成立宗旨為振興西陣織文化並對日本生活文化有所貢獻，這樣的宗旨也是西陣織會館一貫的信念。

變身舞妓着付協會是提供到京都遊玩的遊客體驗舞妓裝扮的協會，協會內共有十一家提供舞妓裝扮的工作室。可讓遊客實際體驗穿著西陣織傳統和服，在充滿古意的京都漫步的感受，彷彿穿梭時空，回到古老的日本場景。

2. 政府機關

日本政府自二〇〇〇年開始雇用西陣織職人，並在二〇〇一年由京都市政府推行「西陣織、京友禪等產地活性化推進事業」，透過這樣的計畫，讓日本各地需要傳統織造服務的產業與京都的業者獲得良好的溝通管道，更完善的傳承日本的傳統技藝。京都市政府從「京の伝統工芸品教育活用推進事業」的預算中播出一億日圓用來讓京都的學童能夠在求學階段多接觸到正統的傳統工藝品教育，用以落實向下紮根的基礎訓練，避免經濟發展容易產生的文化斷層問題。

綜合上述，可知西陣織的發展仰賴政府機關、民間單位與廣大民眾共同聯繫維持。

五、呈現

西陣織會館一直名列在京都熱門旅遊景點中，並被日本政府指定為「傳統產業見學設施」，並被京都市政府指定為京都定期觀光巴士指定旅遊景點，主要以提供旅行參觀與活動體驗服務，將西陣織技藝與歷史文化傳達給民眾，並提供西陣織日用品販售，讓西陣織與民眾的生活結合。

同時透過與京都政府的合作，在世界各地舉辦西陣織展示會與西陣織品秀的活動，並成立西陣織後繼者育成海外部門，專門招收世界各地前來學習的短期留學生。藉由教學與展示的雙管齊下，將西陣織推向世界舞台。

同時藉由雜誌、手冊等文宣品做推廣活動，包括西陣錦緞圖表、「西陣錦緞宣傳手冊、西陣錦緞漫步 map、三十週年紀念的「2003 西陣織年鑑」等。

肆、 核心要素

一、 核心知識

1. 經營

在西陣織會館經營方面，雖然會館的參觀並不收取入場費，而是規劃「觀」－美感與技藝展現、「識」－知識與技藝傳承、「驗」－實際體驗活動的三方面的活動與學習課程，透過西陣織會館本身得宜的空間設計與多樣化的服務內容，來獲得運作所需的資金，這些經費來源包含了課程收費、和服體驗與攝影服務收費、手織體驗、精品販售與餐廳收入。

西陣織會館被日本政府指定為「傳統產業見學設施」，並被京都市政府指定為京都定期觀光巴士指定旅遊景點；「和服」是日本傳統文化的重要象徵，而西陣織和京友禪都是在此方面十分出名的傳統工藝，所以「西陣織會館」亦為各國旅行者於京都旅行時常指定的景點之一。

鑑於近年來外來遊客的到訪數增加，這將是一個將西陣織品帶到國際舞台的絕佳機會。西陣織會館認為，與西方人相比，東方人對於類似的產品比較容易有所感觸，因為各地的織品雖然不盡相同，但是可以發現其中之間都有相當程度的關連性；同時來自中國大陸富裕階層的遊客明顯增加，為了適應旅遊市場的變化，西陣織會館加入了京都市旅遊觀光招商團，到中國大陸和台灣等地與旅行社和新聞媒體進行了廣泛的接觸和聯繫，並在2002年時，便引進了數位來自中國大陸的留學生擔任駐館導覽人員，用以接待大量來訪的華人族群；並透過西陣織工業組合與京都政府的合作，在世界各地舉辦西陣織展示會與西陣織品秀的活動，以不同的方式兼顧東西方的國際舞台。在商品販售的部分，除了傳統的和服相關產品外，也將這樣的技術運用到較能符合現代人需求的產品上，如西陣織領帶、手帕、零錢包等。

西陣織會館所提供的除了先前段落所描述的一日體驗課程外，也提供了

完善的後續學習管道，讓想深入瞭解西陣織文化和技藝的人，能夠從體驗進而朝西陣織專家、職人的路邁進，同時亦讓京都零星散佈的西陣織歷史資源獲得一個匯集、粹鍊、再發散的管道，達到了傳承西陣織的技術與文化的目的，讓年輕一輩的日本國民與外國人能夠體驗西陣織的魅力。西陣織會館勇於挑戰創新，順應時代潮流不斷改善營運方式，並不忘其技藝本源，可說是扮演了一個承先啟後的角色。

2. 文化

西陣是京都市西北部絲織物的生產中心區域，歷史上自西元 794 年平安京設置以來就已設有政府經營的絲織工廠－「織部司」，專職生產高級絲織物。在 13 世紀末前，織部司以中國絲織物為樣本，在技術上進行改良，得到極大的提昇，漸漸發展成貴族和上流社會用作和服及隨身小物的織品。

由於這層歷史淵源，京都西陣地區向以高級絹織精品著名、是日本紡織業核心。西陣織的特色是慢工出細活，現在走一趟西陣地區可以發現，京都西陣織工匠仍依循千年前的傳統織法與器具。一天的產能僅僅三十平方公分，但他們仍有條不紊地堅持下去、編織出一件件精美絕倫的藝術品。在織品藝術領域、西陣織品堪與法蘭西壁毯齊名。

3. 創意

將傳統和服注入時尚元素，以各式和服走秀的方式，讓民眾感受到和服精緻之美。並將原用以製作傳統和服的西陣織應用在符合現代人需求的產品開發上，讓傳統技藝在新世紀裡仍能是民眾生活的一部份。

二、 高質美感

1. 場所

西陣織會館為一地上七樓，地下二樓的建築物，並分為本館和西館兩個部分，扣除停車空間，在這九層樓的空間裡，將西陣織的資訊，分成「觀」、「試」、「樂」三個主題來提供遊客一個全方面的西陣織體驗。

表 4-4- 1 西陣織會館空間配置

館別 樓層	本館	西館
一樓	<p>一樓主要是提供西陣織和服（著物 Kimono）秀的場地，以木頭色為基調，背景則是大塊和布，充滿典雅、自然風情。此外並提供試穿體驗、手織體驗以及土產販售，並設有資訊服務台。下圖為和服秀舞台。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>	西陣 Series
二樓	<p>二樓部分空間為販售處使用，另有西陣工房提供手織、綴織等實演予民眾參觀。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> 展示、販售處 實演 </p>	西館二樓為諮詢處、餐廳、西陣 Fashion School、展示場及會議室，並提供手織體驗。
三樓	三樓為史料室，提供西陣織相關的素材、文獻、歷	

	<p>史與故事等重要的史料歷史文物的展覽空間。下列為其展覽物。</p> 	
四樓	四、五樓皆為展示場、會議室之用，提供西陣織產業相關研習與展覽使用。	
五樓		
六樓	六樓為西陣和裝學院與展示場、會議室，主要作為舉辦各種西陣織相關的實做、練習等短期課程及相關研習、展覽使用。	
七樓	七樓為西陣織高等職業學校事務局，提供專業西陣織職人訓練。此外還有西陣織 Fashion School 事務局、西陣織工業組合辦公室。	

資料來源：西陣織工業組合，本研究整理

2. 產品

西陣織的產品主要分織品、傳統和服與現代生活用品三項。

表4-4- 2 西陣織會館產品種類

織品	<p>西陣織織品完成要經過約20道程序，於昭和51年（西元1976年）被列為日本傳統工藝品，共有十二種種類，包括綴、經錦、緯錦、緞子、朱珍、紹巴、風通、縵り織、本しぼ織、ピロード、緋織、紬，花色與意境各有不同，</p>
----	---

<p>傳統和服</p>	<p>西陣織會館販售的和服皆為純手工製作，手藝精細加上手工無價，索價不菲。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>整套和服與各式腰帶</p> </div>  </div>
<p>現代生活用品</p>	<p>包含領帶、錢包、披肩等產品</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>

資料來源：西陣織工業組合，本研究整理

三、 深度體驗

西陣織會館依「觀」—美感與技藝展現、「識」—知識與技藝傳承、「驗」—實際體驗三個不同的主軸提供民眾不同的活動與服務。

1. 活動

表 4-4- 3 西陣織會館活動類別

	活動名稱	說明
識	西陣和裁趣味教室	西陣和裁趣味教室位於西陣織會館西館二樓，屬於最短期的西陣織教學體驗課程，提供了學員最

	<p>—短期西陣織教學課程、一日體驗課程。</p>	<p>基本的和裁知識與技術；並提供一日體驗課程，同時並透過作品發表會、作品展示、相關機構實習參訪的活動，為學員建造一個完整的學習流程與環境。</p>
	<p>西陣和裝學園 —西陣織相關的實做、練習等短期課程。</p>	<p>西陣和裝學園位於西陣織會館六樓，提供西陣織和服穿著方式、西陣織帶結結法、西陣織各式小物搭配與各種西陣織相關的實做、練習等短期課程。目前參與的絕大多數為女性，並透過同學會、同樂會等聚會場合，交換大家對於西陣織的生活體驗。</p>
	<p>西陣織高等職業訓練學校 —專業西陣織職人訓練</p>	<p>西陣織高等職業訓練學校位於西陣織會館七樓，有別於和裝學園的業餘性質，西陣織高等職業訓練學校提供更紮實更完整的教學，讓有心投入西陣織產業的愛好者，在通過專門科目、實技科目與特別科目這三大領域的課程選修後，可以透過國家考試，取得相關的認證成為西陣織職人。</p>
<p>驗</p>	<p>穿著體驗</p>	<p>民眾可於西陣織會館中選擇自己喜愛的和服（包含十二單、舞妓、小紋、新娘）試穿並拍照，體</p>



聚會情形



國家考試情形



		<p>驗時間約80~120分鐘。由於一般日本女性擁有的和服數量有限，而於西陣織會館可提供喜愛和服的女士們各式和服的穿戴體驗。</p>  <p>和服試穿體驗</p>
	手織體驗	<p>民眾可於西陣織會館使用過簡易的特製手織機來編織屬於自己、獨一無二的20x30平方公分西陣織織物。</p>   <p>實做場景與展示</p>

資料來源：西陣織工業組合，本研究整理

2. 服務

表4-4- 4 西陣織會館服務類別

	活動名稱	說明
觀	西陣織服裝秀	每天於本館一樓舉辦6-7次的和服走秀，包含傳統與新式和服，與和服花樣與腰帶綁法上，都有不同的搭配，配合豐富的肢體動作與精心設計的

		<p>背景舞台，突顯出西陣織品的典雅細膩，給予觀賞者美好的視覺體驗。</p>  <p>和服秀現場</p>
	西陣工房實織表演	<p>由正統的西陣織職人現場示範多種不同的西陣織織法與西陣織紋路。表演主要分成手織和綴織兩種，民眾可於西陣織會館看著職人將無數染色過的細絲運用如同魔法一般的手藝，編織華麗的紋路。</p>  <p>實織表演</p>
識	史料室	<p>史料室位於西陣織會館三樓，保存了西陣織相關的素材、文獻、歷史與故事等重要的史料，堪稱為全日本最大的西陣織開放資料庫，可供民眾參觀學習。</p>

資料來源：西陣織工業組合，本研究整理