

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

原住民文化主題餐廳經營成功關鍵因素之分析

Analysis of the Key Factors for the Successful Operation of  
Aboriginal Cultural Theme Restaurants



蔡惠蘭

Hui-Lan Tsai

指導教授：黃昱凱 博士

賴文儀 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

Wen-Yi, Lai, Ph.D.

中華民國 111 年 1 月

January 2022

# 南華大學

文化創意事業管理學系

碩士學位論文

原住民文化主題餐廳經營成功關鍵因素之分析

**Analysis of the Key Factors for the Successful Operation of**

**Aboriginal Cultural Theme Restaurants**

研究生：

蘇惠蘭

經考試合格特此證明

口試委員：

陳美存

黃昱凱

趙宇元

指導教授：

黃昱凱 賴文儀

系主任(所長)：

洪子瑜

口試日期：中華民國 110 年 12 月 25 日

## 中文摘要

許多國家都有其特殊的原住民文化，而這些文化多在文化創意相關產業以不同的型態呈現，如原住民主題館、與原住民有關的主體樂園、或主題餐廳等。台灣地小人稠，生態多樣，文化多元，然世居本島的原住民是台灣最寶貴的文化財產。本文以臺灣阿美族傳統傳統飲食為軸作為分析對象，探討阿美族的飲食文化如何經由適當的包裝與創意發想，建構有特色的原住民主題餐廳。為使原住民主題餐廳與眾不同，每個主題餐廳都必須發展自己的特色並吸引人們前來消費。本文經由文獻回顧與歸納，建構出「主題定位」、「產品策略」、「經營創意」與「財務規劃」等不同面向的管理因子，是評估成功的原住民族主題餐廳須具備的各項經營條件。研究也發現財務規劃、人力資源的等管理變數是解決如何讓主題餐廳可以經由原住民文化的內涵來提升餐廳的價值的重要關鍵因素。本文最後根據分析所得的結果提出實務與後續研究的建議供原住民主題餐廳管理者與後續研究的參考依據。

**關鍵詞：** 原住民文化、文化軟實力、主題餐廳、個案分析、原住民

## 英文摘要

Many countries have their own special indigenous culture, and these cultures are mostly presented in different forms in cultural and creative industries, such as indigenous theme halls, theme parks related to indigenous people, or theme restaurants. Taiwan is densely populated with small people, diverse ecology, and diverse cultures. However, the indigenous who live on the island are the most valuable cultural assets in Taiwan. This article takes the traditional food of the Amis people in Taiwan as the analysis object and explores how the food culture of the Amis people builds a unique indigenous-themed restaurant through appropriate packaging and creative ideas. To differentiate indigenous-themed restaurants, each must develop its own identity and attract people to spend. Through literature review and induction, this paper constructs different management factors such as "theme positioning", "product strategy", "business creativity" and "financial planning", which are the various management factors that must be possessed by a successful indigenous theme restaurant to evaluate condition. The study also found that financial planning, human resources, and other management variables are important key factors in solving how to make theme restaurants enhance the value of restaurants through the connotation of indigenous culture. Finally, based on the results of the analysis, this paper puts forward suggestions for practice and follow-up research for the reference of indigenous theme restaurant managers and follow-up research.

**Keywords: Indigenous culture, cultural soft power, theme restaurants, case studies, indigenous people**

# 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	IV
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機與目的.....	3
1.3 研究流程.....	6
1.4 研究範圍與限制.....	7
第二章 文獻探討.....	8
2.1 原住民文化相關研究.....	8
2.2 主題餐廳相關研究.....	11
2.3 關鍵成功因素相關研究.....	15
第三章 個案研究.....	18
3.1 分析架構.....	18
3.2 多個案分析.....	21
3.3 綜合討論.....	26
3.4 本章小結.....	33
第四章 結論與建議.....	37
4.1 結論.....	37
4.2 建議.....	39
參考文獻.....	41

## 圖目錄

圖 3.1 原住民族社會創業壓力承擔.....	21
圖 3.2 三間餐廳各面向優勢比較圖.....	26
圖 3.3 主題餐廳經營四大面向及其對應之要則.....	30
圖 3.4 主題餐廳經營關鍵因素.....	35
圖 3.5 主題餐廳文化體驗面向.....	36



# 第一章 緒論

本文是以原住民文化為分析課題，探討如何讓臺灣原住民文化進行加值，並應用在主題餐廳的經營或相關產品的開發上。研究的方法預計將會以個案分析來建構研究原住民主題餐廳的經營成功關鍵因素，在本章中將會說明本研究論文的背景、研究動機與目的、研究的流程，以及本研究論文可能存在的研究限制，相關內容說明如下四個小節。

## 1.1 研究背景

台灣是一個綜合多元飲食文化的島國。既有的台灣原住民族自然資源應用於生活、醫療、祭祀等文化，十六世紀開始閩南族群的探進、至 1624 年荷蘭東印度公司登陸、而後西班牙、清鄭、清領、日治時期，對於本島在飲食文化上建立多元基礎。1949 年國民政府移台，大江南北各路飲食特色，在台灣島上遍地開花。然晚近之東南亞移工，及婚嫁來台五十多萬名外籍配偶，更大量挹注東南亞元素之飲食文化。不管是南島、閩南移入或者是殖民者進入及近年越南和泰國的移工或者嫁來台灣的外籍配偶，據維基百科提供之統計之數字，目前台灣外僑居留人數(含外籍配偶、移工等)共達 802,373 人(維基百科提供之統計 2020/03)，這也掀起了另波台灣的東南飲食文化。再者由於媒體的進步韓劇的播出，也帶來的群眾對韓國料理嚐鮮的風潮，從過去到現在不同的時期帶進不同的飲食文化也讓台灣飲食文化更多樣更豐富。

台灣多元化的飲食文化，也在國際間有美食天堂之美號。近年來台灣餐飲市場因外食人口增長，行政院主計處根據 2016 年的餐飲業調查台灣外食民眾有高達 93%，因此許多大型餐飲企業及國內、國外知名品牌的餐飲集團，看準台灣外食人口比佔率，市場變大，紛紛投資台灣餐飲市場 (謝靜宜 2019)。從台灣林立的餐廳來看，無論從連鎖餐廳的投資或個人獨資開設的餐廳林立，不乏看出台灣人對於各國美食的好奇及接納。

黃文定 (2008)，自 1642 年殖民者進入台灣開始原住民的文化、權力、社會結構、語言不斷的被邊緣化，原住民的口人量少無法抵抗殖民者的主義，無法抗橫原漢的文化差異，原住民成了時代距輪的犧牲者們我主體文化的價值與認同成為時代的犧牲品，以上兩者則案例凸顯出一般民眾對原住民文化陌生與不安，也凸顯原住民對於自體文化的價值定位的主權意思的薄弱。現今政府不斷推動原住民節慶、活動也帶來主流社會與原住民文化產生出對話空間，這樣的活動機制不單可以為原住民帶來產業經濟的效益及間接文化的保留，而更期待的原住民對自我文化有更深的認同 (陳芬苓，國家與社會，2008)。

絕大多數原住民部落位居山高路遠的偏鄉，交通不便、文化差異等等因素，導致在經濟發展上明顯的弱勢。原鄉在資本主義發展上有其難以跨越的瓶頸，原鄉參與經濟發展所能提供的條件，大多焦注在廉價勞力、自然資源的提供，廉價勞力自政策引進東南亞移工後期優勢漸微，然倚賴自然資源發展之產業，在國內多屬已日落之業別，復加上文化差異、山高路遠，新世代原住民族中，相對高階人力培育後，所投入之人力市場無一在部落原鄉，中青世代被掏空的原鄉。自然在產業發展上仍停留在農業基礎生產，而後交由盤商收購，基本上是透過土地出賣汗水的勞動經濟，產業鏈概念或通路行銷等等少有進展。公部門以培力或是扶持於原鄉部落執行之計劃，礙於資源不均、未實際切入部落所需、未建立連貫持續機制等諸多原因，過去多年來成效並不彰。因此在事業發展上成功者有之，但鳳毛麟爪，並不普遍。然期間培育之有效人力，難以在原鄉看見有所實踐或扎根發展的場域。

過去數年，坊間出現許多主流之外異國文化餐廳，日、韓、東南亞或其他既有經營多時者，原住民族餐廳亦有較少比例加入，各家在料理手段、口味呈現、風格經營上，各有擅場。然原住民餐廳在主流市場上經營有色者雖不多，但各有其經營之道與核心價值。近年來主題餐廳可以說是文化創意產業另一種商業型態，許多文化園區或實體書店、百貨公司都會有特色餐廳進駐，讓文化園區或其他商場有另類的商店印象，因此本文的研究議題就是以原住民的文化為分析主體，進一步探討如經由文化的附加價值來讓以文化創意為主軸的主題餐廳經營的更為成功。



## 1.2 研究動機與目的

台灣是一個綜合多元飲食文化的島國。既有的台灣原住民族將自然資源應用於生活飲食、醫療祭祀等文化、十六世紀開始閩南族群的探進、至 1624 年荷蘭東印度公司登陸、而後西班牙、清鄭、清領、日治時期，對於本島在飲食文化上建立多元基礎，1949 年國民政府移台，大江南北各路飲食特色，在台灣島上遍地開花，並且傳承。然晚近之東南亞移工，及婚嫁來台五十多萬名外籍配偶，更大量挹注東南亞元素之飲食文化。不管是南島、閩南移入或者是殖民者進入，及近年越南和泰國的移工或者嫁來台灣的外籍配偶，據維基百科提供之統計之數字，目前台灣外僑居留人數(含外籍配偶、移工等)共達 802,373 人(維基百科提供之統計 2020)，這也掀起了另波台灣的東南飲食文化，再者由於媒體的進步，韓劇的播出，也帶來的群眾對韓國料理嚐鮮的風潮，從過去到現在不同的時期帶進不同的飲食文化也讓台灣飲食文化更多樣更豐富。

台灣多元化的飲食文化，在國際間素有美食天堂之名。經濟發展後的台灣，餐飲市場外食人口增長，行政院主計處根據 2016 年的餐飲業調查台灣外食民眾有高達 93%，因此許多大型餐飲企業及國內、國外知名品牌的餐飲集團，看準台灣外食人口比佔率，市場變大，紛紛投資台灣餐飲市場(謝靜宜 2019)。從台灣林立的餐廳來看，無論從連鎖餐廳的投資或個人獨資開設的餐廳林立，不乏看出台灣人對於各國美食的好奇及接納。2009 年筆者初入媒體的行列，在網路直播還未盛行之時，我們已經開始進入直播作業，我們主要做的節目內容廣泛針對原住民議題，人文、時事、權益、藝術、農業，其間訪問許多在部落從事農業及其他經濟物產，發現部落產業無法為原住民帶來濟經流動，我開始思考，為什麼大眾對於原住民的產業接受度這麼低；同時期台灣移工、外籍配偶來台灣的人口越來越多，勞力市場也同爭原住民的勞動市場，東南亞的餐廳漸漸的林立在台灣餐飲的市場上，於想是我開始思考，台灣原住民的料理或者是餐廳可能被大眾接納的可能性及可提高在市場的競爭力，原住民的餐廳是否有可能普級化，在節目訪談間發現原住民的產業的困境與問題可探談出以下四項原因：

- (1) 產業行銷能力的薄弱：台灣網路雖然已經非常的發達，相對資訊系統在原住民部落屬較晚期進入、接觸，部落族人對於電子產品也非常的陌生(翁福元，臺灣教育評論月刊 2019)加上年輕學子大都在都市生活、學習所以無論是在網路行銷、行銷課程對原鄉來說都是無法突破的現實困境。原住民生活環境處於山區、偏鄉，無論是交通不易、長途距離、資訊水準落後，設展銷售能力差都是影響產業行銷的問題其一(陳元義、陳鄔福、鍾桂林，育達學院校報)。所以可以探討出無論是在資訊的落後、地理環境、生活水準、教育程度、交通問題都是導致原住民產業在行銷推動上的阻力。
- (2) 對於自我價值不具信心-在現代環境距大的變動，原住民生活環境的限制在資：訊、教育、經濟都處於被動、弱勢(李詠秋，2001) 而對於過去歷史的污名化及過去各樣的主流社群對於原住民不正向的報導、解釋，都深刻影響了原住民自我形象及自我價值。
- (3) 缺乏自我產品價值的設定(定位)-在文創的產品的價值設定一直是非常主觀認知：文創商品的象徵性及實用價值是主要影響消費者購買文創商品的知覺價值(許蕊如 2020)。消費者在購買產品的認知價值不單在於價錢其包含了情感、回憶等價值(丁郁菁 2012)，文化商品的價值概含在地特色產業、歷史背景、歷傳文化價值(王雅亭 2013)，原住民的手創商品如果沒有商業行為干預時它的價值，它在生活常態是一般用品及擺飾，當商業行為匯入手創商品就能創造文創商品本身的購買價值，而原住民自我形象的認知會主觀影響文創商品的價值。
- (4) 產品的價格超乎消費者的預期-消費者對商品的購買認知指標有三個因素品牌：認知、品質水準、價格橫量，其中價格橫量是影響購買主要因素(謝逸君 2003)。原住民文創商品因存在歷史意涵及傳統精神、文化價值，無法利用科技技術量產，如泰雅族織布、阿美族雲披、排灣族琉璃等都具歷史傳承與文化價值，手工製作必需耗費大量的時間，時間耗時都會計算在文創商品的價格，所以在定制文創商品價格與購買意願會有考量的實際差異。

(5) 文化認同的不明確：文化認同可分為兩方面談，一為主流社群對原住民的文化認同，二為原住民對自己的文化認同，當文化與社會接觸所帶來的不是彼此間的了解與尊重，更多時後因為彼此的認知的缺乏及生活差異性產生更深的矛盾及傷害(陳芬苓，2008)。

近年來主題餐廳可以說是文化創意產業另一種商業型態，許多文化園區或實體書店、百貨公司都會有特色餐廳進駐，讓文化園區或其他商場有另類的商店印象。因此本文的研究議題就是以原住民的文化為分析主體，進一步探討如經由文化的附加價值來讓以文化創意為主軸的主題餐廳經營的更為成功。台灣地理多樣環境的因素，每相距一公里就有不同的氣候、溫度、濕度、紫外線等環境因素，也多重多位都影響了不同族群的飲食結果，台灣的地理環境相對也會影響經濟流通方式。原住民是居住在台灣最早的民族，台灣原住民居住環境多為偏鄉地僻，所以原住民生活行態就以「靠山吃山、靠海吃海」為習慣，大多以採集、狩獵等為生活食物來源，之後才有了農耕技術，而原住民的烹調食物的以鹽巴為主，完全沒有技術性的層面，隨著多元異國族群進入台灣，原住民的飲食慢慢的加入了其他族群元素的烹調方法。

做為一個部落土生土長的阿美族原住民女性，跟隨長輩在潮間帶至低海拔山間採集生活所需物資，是為日常重要的一部分。阿美族的文化裡，蹲身採集之時，與土地的對話，為大地滋養阿美族人的恩賜，族人在謙卑採集的同時實踐原住民族守護環境的倫理價值，即便未有文字系統，透過部落文化脈絡與族群倫理精髓，數千年不變，甚至在晚近幾年因應多元生活之需，阿美族的野菜文化，更不斷呈現出新創的樣貌。

本論文以多個案分析為研究方法，分析之個案均是既有店面經營，並分析這些個案的經營目標與改善策略，透過文獻回顧整理出各不同面相因素的歸納，對照同業成功經營所疏理之主要因素，復以各面向作討論，探討出必要且重要之面相架構，進而分析並整理出結果做結論。底下說明本論文的主要研究目的：

1. 透過文獻回顧說明主題餐廳成功的案例之特色？
2. 經由研究個案分析確定原住民主題餐廳經營構面的重要評估準則為何？

3. 藉由研究發現進一步提出相關的管理建議。

## 1.3 研究流程

本文即以阿美族分布最多的花蓮縣在地傳統阿美族料理餐廳為例，作為研究對象，經研究方法與架構，歸納分析出原住民餐廳切入餐飲市場時的成功基礎要件。本論文的研究是探討原住民文化如何進行加值來經營主題餐廳並獲得成功，在經過與指導教授討論並決定研究方向之後，進一步根據指導教授的建議選擇研究對象與研究方法，這些過程會在論文的第一章（前言）中呈現；論文第二章是文獻回顧，這個部分是說明與本研究有關的相關文獻，包含原住民文化相關研究、主題餐廳經營相關研究，以及關鍵成功因素相關研究之文獻等，經由相關文獻的整理建構本論文的核心內涵；第三章是個案分析，說明不同類型的主題餐廳，在本章節中將會說明多個案的分析；最後是第四章的結論與建議，在本章中將會根據本研究的主要發現，並根據所得到的研究結果針對實務與學術等兩個領域提出相關建議，提供給政府、學界或業界日後管理與研究的參考依據。

本論文主要以透過文獻進行分析架構釐清，以多個案分析為基礎，進一步分析各個案研究其成功因素，按序進行原住民族主題餐廳成功經營關鍵因素的各重要面向探討分析，最後就各面向關鍵因素，建構原住民族主題餐廳經營模組。根據上述之研究流程，底下列出本論文的各章節之研究步驟：

1. 在經過確定研究目的與研究方向後，經由文獻並與指導教授討論後確定適當的研究方法。
2. 第二個步驟是進行與本研究有關議題之相關文獻回顧，本研究所回顧的研究文獻包含原住民文化相關分析、主題餐廳經營管理相關研究，以及關鍵成功因素的相關論文。
3. 根據深度訪談與文獻回顧進行本論文的核心分析架構。
4. 進行多個案分析。
5. 針對分析結果進行分析與討論，並根據研究發現提出研究結論與後續建議。

## 1.4 研究範圍與限制

本論文由於受限於研究時間或經費上的限制，因此會因為研究範圍或研究樣本方面可能存在相當程度的研究限制，底下說明本文可能的研究限制：

### 1. 研究範圍

本研究主要以原住民為分析主體，選擇的原住民僅以阿美族為分析對象，因此研究的分析結果無法類推到臺灣其他原住民文化的經營參考。

### 2. 研究限制

本研究主旨是在探討阿美族在經營主題餐廳時的重要關鍵因素為何？此研究結果可明瞭我國文化創意產業相關單位在考量要從事文化附加價值來讓相關產業升級的參考依據？由於本研究僅以主題餐廳的經營需求面進行研究，並未針對其他文化創意產業的類型進行深入分析，研究結果只能提供給由以餐廳為主的商務活動之文化加值之經營參考，本文的分析結果並無法推論至其他文化產業型態的行銷策略研擬。

## 第二章 文獻探討

本章主要的內容是針對與本文研究相關的文獻議題進行回顧與分析，這些內容包含原住民文化相關研究的文章、主題餐廳經營的相關研究論文，以及與本文研究所用到的層級架構分析法相關研究論文的相關研究，底下分別說明與本文有相關的文獻彙整。

### 2.1 原住民文化相關研究

王梅(1999)探討針對台灣原住民文化公園的有針對性的開發計劃所帶來的影響因素，該項研究是通過以原住民觀點為重點的深度訪談方法進行的，然後與來訪者和行政辦公室工作人員的意見進行核對。總體目標是就原住民文化公園的規劃過程提出一些標準，以便為將來的研究和工作提供參考。研究範圍分為存在價值階段，程序設計階段和管理階段三個部分。使用收集到的信息進行分類和分析，以說明結論。該研究發現關於文化公園的外部：(1) 需要建立更多的溝通渠道。(2) 僱用當地居民作為門禁。(3) 不要只關注少數幾個當地居民，而要考慮更多人的意見。(4) 與當地警察合作，以實現更好的管理。(5) 開放資金運作方式，公開徵求意見。而在文化園區內部：(1) 促進指導說明服務。(2) 為遊客服務，完善和配套設施。(3) 建造人行道斜坡和障礙坡道。(4) 改善食品服務管理。最後該研究建議「節目製作公司應更加關注旅遊業對原住民的影響」，「文化公園是否成功取決於文化公園與原住民之間的相互影響」，以及「文化園區最重要的功能是糾正遊客對原住民生活的錯誤看法」。

地方政府在1998年至2003年之間由地方政府建立了原住民文化博物館，但是這些博物館都是在相似的概念下建造的，結果卻幾乎是一樣的。本文將對台中和彰化這兩個案例進行訪談，並討論原住民博物館的必要性，當前運營和選址問題。

靛·吉駱(2011)以多元文化主義分析台灣原住民的教育和語言政策，之後通過兩個案例研究（台中和彰化）來思考當地原住民博物館的這些問題，該研究對於原住民博物館的主要建議如下：

- (1) 通過設置當地的原住民博物館來保持和保護多元文化是有幫助的
- (2) 文化收集和交流的功能將由當地的原住民博物館運營。
- (3) 當地的原住民博物館可以達到積極建設當地的原住民社區的目標。
- (4) 有必要建立當地的原住民博物館。
- (5) 地方政府的政策目標將影響當地原住民博物館的運營，
- (6) 當地原住民博物館的位置和流量會影響用戶，

自2015年實施該校內實驗教育法以來，越來越多的原住民社區小學和初中申請成為實驗學校。卓若男(2019)分析原住民實驗學校的兒童和教師之間發生了什麼變化，該研究以新竹縣建始鄉宜興小學的穀類耕作實驗課程為分析對象，該課程是塔雅族文化的一部分。並通過小米種植實驗課程研究了孩子們的學習動機和他們的Tayal文化特徵。該研究的結果顯示孩子們不僅可以學習數學，普通話和英語等正規課程，還可以學習其Tayal文化，包括傳統技能，語言，舉止，精神和生活哲學。此外，課程策略為實現教育目標：文化認同和傳承，基於這些糧食和農業教育理論，原民文化認同以及文化和創新的教學策略，並通過文獻研究，觀察和現場訪談的深度訪談，研究了兒童的學習動機和影響是否具有進步以及他們所面臨的問題和困難。該研究發現孩子們可以更願意接受他們的傳統文化，並通過小米農耕實驗課程體驗生活的意義，並認為孩子們可以與社區和土地保持緊密聯繫，對環境保護持積極態度，並堅持學習繼承泰雅族的傳統文化，並擁有泰雅族作為整體泰雅族的核心能力。

原住民婚禮是原住民文化的精髓，但是由於生活方式的改變，傳統的原住民婚禮已逐漸減少。今天，為倡導原住民文化保護，茂林國家風景區管理局（以下簡稱茂林管理局）開始舉辦“南島婚禮活動”。茂林政府把重點放在南洋婚禮活動上，因為“婚禮”是人生中最重要旅程和最美好的部分。此外，婚禮象徵著原住民文化，因此茂林國家風景名勝區將“婚禮”作為結合當地文化產業的活動策劃的主題。此外，茂林政府希望通過文化營銷介紹台灣原住民文化，從而在茂林國家風景名勝區樹立國際聲譽。另一方面，預計傳統婚禮將吸引大量當地遊客。何秀玲(2018)研究茂林管理局舉辦的南島婚禮與當地活動的結合是否可以增加屏東縣北部三個

鄉鎮旅遊業的產值，以及是否可以保留非物質文化遺產與婚禮等議題。該研究範圍包括南洋婚禮活動和活動，主要在屏東縣五台鎮三地門鄉和屏東縣馬家鎮（被稱為屏東縣北部的三個鎮）進行。

研究始於2005年，至2016年結束。該研究採用定性研究和定量研究方法收集研究數據，包括參與者觀察，問卷調查和深度訪談，以探索以下內容：（a）2005年至2016年南島婚禮的介紹。（b）2016年南澳大利亞州婚禮的實施狀況和分析。（c）文化保護和旅遊業對2005年至2016年活動的影響。經過研究和分析發現舉辦南洋婚禮活動對屏東縣北部三個鄉鎮的旅遊業發展和文化保護起到了積極作用。該研究同時建議活動必須是可持續發展，將來茂林政府可以加強活動內涵的深化，增強當地的特色和參與度。

隨著台灣社會民主化和多元文化教育意識的增強，對多元文化和種族差異的尊重越來越受到我們社會的關注和重視。如今，對台灣中小學的少數民族文化的了解是理論上的，大多數人都是通過敘述或書上的圖畫，來了解少數民族的文化。台灣是一個多種族的社會，原住民是台灣島固有的種族，台灣的學生如何了解，欣賞和尊重台灣的原住民文化。因此，張佳慧(2019)通過原住民歌舞經驗提高了學生的多元文化意識，從而提高了他們對原住民文化的認識。該研究使用了定性部分包括基隆原住民舞蹈團的歌舞現場調查和專家訪談；定量部分基於396張有效問卷，並使用SPSS進行數據分析。該項研究的結果如下：

- (1) 多元文化意識可以對其原住民的文化特性產生積極影響
- (2) 原住民歌舞經驗學習中的“環境”是影響多元文化意識的主要因素。
- (3) 以原住民歌舞經驗為基礎的學習可以增強原住民的文化認同感
- (4) 基於原住民歌舞經驗的學習可以使多元文化意識與原住民文化身份之間的關係正相關

自2011年以來，靜浦部落已成為著名的原住民旅遊勝地，部落的一攬子旅遊體驗和工作假期營是他們的主要旅遊產品。原住民旅遊業通常涉及通過資本化過程將原住民文化轉化為遊客的產品，蘇柏安(2016)研究旨在利用商品鏈來分析將原住民文化轉化為遊客的產品/服務的商品化過程，以及其經濟，文化和社會政治變革，



進一步揭示經濟利益的分佈以及文化意義的轉化/創新。該研究基於商品鏈理論，並採用多種方法-實地考察，參與者觀察，深入訪談和文獻分析來研究文化商品化。靜浦部落旅遊產品的商品鏈包括生產，交換和消費/體驗三部分。在生產過程中，旅遊經營者經常與當地單位合作，仔細研究併計劃可能的旅遊體驗模型。熟悉文化資源和當地人力，融資資金和營銷能力是生產過程中成功的關鍵因素。由於旅行社和外部諮詢公司掌握瞭如何在旅遊市場進行包裝，營銷和銷售的專業知識，因此可以對交換過程進行全面控制。在交換階段支付了旅遊價格後，遊客將參觀部落以體驗預付費的旅遊套餐。這是消費/體驗的階段。在這個階段，表演和調整文化表現形式以滿足遊客的需求/接受是至關重要的。在商品化過程中，當地工人、當地單位、旅行社、外部諮詢公司、餐飲業和政府被確定為具有各種影響力的主要參與者。該研究認為旅遊業的文化商品化可能促使原住民恢復或翻新其傳統文化，而傳統文化可能已經喪失或有所懈怠，且旅遊市場發展的驅動力會讓文化含義在商品化過程中發生變化。此外，滿足遊客的喜好以及居民對經濟對文化保護的重視會影響文化含義的變化，而文化資源的重新定義會由擁有豐富傳統文化知識的地方單位和具有較強市場知識和能力的旅遊經營者之間的交流來進行。

## 2.2 主題餐廳相關研究

李思玉(2012)利用原住民分部的生活環境特性「靠山吃山、靠海吃海」以最簡單而烹調出來的料以「原」汁「原」味所呈現的料理。原住民族餐廳必需從幾個元素呈現來談，如具主體文化及文化特色的裝潢及氛圍，到食材的取得、料理的方式、擺盤方式、具特色的用餐環境、節目活動串場等都是原住民餐廳的經營方式，所以在餐廳所有的呈現必需配合原住民族文化為主軸(吳定發，2012)。因此原住民餐廳可以分為以下特性:

(一)食材取得-以在也食材為主要料理元素，而不同的季節所取得的食材也會有所改變，不同的環境也有會有不同的食材，採集方式可分為田野採集、海域採集、河川採集、種植採集、圈養採集、高海拔採集等越高的高度部落在於野菜採集樣式相對的會比低海拔少，相對狩獵就成為高海拔部落的食材取得方法

(二)烹調方法-台灣原住民每一族群都會有當地料理的方式，所以針對不同的食材就會有當地的對於食材的烹調方法呈現，基本會以水煮、燒烤、醃製為主要料理方式，還有其他較特殊的方法就因地而議。

(三)餐廳裝潢-每一家餐廳對於餐廳呈現裝潢方式大有不同，圖騰、漂流木、編織布、竹編、竹子、稻草、原木、陶器、藝術畫、木雕、皮雕、石板及大量綠植等都是原住民餐廳布置主要元素，甚至會利用大自然用餐空間強調呈現原住民與大自然生生不息的關係。

(四)餐廳娛樂-除了音樂播放的是原住民古調或近代原住民所創作音樂，同時也會邀請原住民歌手現場演場或者會與現場消費者同時一起同歡跳傳統舞曲

(五)餐廳氛圍-「氛圍」由主觀意思從心理建構的知覺，對空間形成的印象包含了顏色、音樂、溫度(童文貞，2010)。餐廳的氛圍除了是硬體上的滿足，視覺的滿足，也包含了員工整體的服裝的表現、服務的滿意度。

主題餐廳的研究相當多，如桌遊主題餐廳(吳晉嘉，2019)或親子主題餐廳(伍思亭，2020)。隨著社會對動物狗和貓的飼養、或牲畜飼養的觀念的不斷變化，它們不僅可以幫助保護自己的家園，狩獵或捕捉鼠標或食物來源，它們還可以成為寵物和人類的同伴，並且因此成為家庭成員的一部分。人與動物之間的新關係將產生不同的消費方式，形成新的商機，例如寵物主題餐廳的興起，這與我們的日常生活息息相關。探索以寵物為主題的餐廳在多大程度上可以為寵物主人提供體驗式營銷以產生他們的位置依戀，這是一個值得進一步研究的主題。

黎怡君(2014)以寵物為主題的餐廳將為他們的顧客提供體驗式營銷的發展以及對餐廳的依戀的條件，並探索具有不同社會經濟背景的寵物主人體驗式營銷的差異及其在寵物主題餐廳的位置，進一步探索寵物主題餐廳推銷的寵物主人的體驗與其在餐廳的附屬場所之間的關係。根據研究結果，希望它將為寵物主題餐廳營銷管理行業做出貢獻。該研究中以互聯網問卷調查，被訪者是曾參觀台中“兔子窩”寵物主題餐廳的人，共收集了305份有效問卷，以創建用於統計分析的數據庫，包括：描述性和可靠性分析、獨立樣本t檢驗、探索性因子分析和典範相關性分析。該研究結果表明：

(1) 不同社會經濟背景的寵物主人在“兔子窩”寵物主題餐廳的體驗式營銷中可能有顯著差異；(2) 具有不同社會經濟背景的寵物主人在“兔子窩”寵物主題餐廳的部分場所附屬物上可能會有很大差異；(3) 體驗式營銷與“兔子窩”寵物主題餐廳的場所依戀之間存在顯著且積極的關係。根據研究結果，作者提出了一些實用的建議，以供“Bunny Nest”寵物主題餐廳的管理人員參考。

方翠禪(2008)構建菜單設計指標，然後通過比較指標來找出主題餐廳和普通餐廳之間菜單設計指標的差異。該項研究使用德爾菲(Delphi)方法來探索菜單設計指標，這些指標包括：美食設計，美食提供，服務，氛圍，對餐館的總體感覺，財務和餐館的組織目標。主題餐廳的菜單設計指標包括：各種菜單項，美食設計，美食主題，美食名稱與餐廳主題之間的相關性，獨特美食的提供，獨特食材的供應，美食的視覺吸引力，香氣的吸引力，味覺吸引力，美食營養平衡，新鮮食材所用成分的百分比一致性，對員工進行的良好教育培訓，工作效率的提升，美食的詮釋，餐廳的外觀，餐廳的室內設計，氛圍，裝飾餐館，新式的用餐體驗，服務類型，主題明確性，客戶預算的考慮，產品定價，成本的考慮，設備的考慮，市場需求，餐廳的管理理念和系統，客戶對菜單的回憶，促銷活動，在廚房工作的員工的能力，廚房設備，管理人員購買的數量和用途，共36個指標。普通餐廳的菜單設計指標與主題餐廳的菜單設計指標相同，只是排除了餐廳名稱和餐廳主題之間的相關性，餐廳的營養平衡和餐廳的位置。

台灣經濟發展迅速，經濟福利迅速增加，人民生活水平普遍提高。對食物的需求也越來越關注餐飲的質量，就餐環境和餐廳服務。由於餐飲業之間的不斷競爭，具有一個或多個主題作為吸引標誌的主題餐廳也在不斷培育。商店的氛圍和審美體驗不僅可以改善消費者的體驗，而且可以間接影響顧客的滿意度。因此，如何改善店鋪氛圍和審美體驗是主題餐廳運營管理中的重要問題之一。

主題餐廳市場競爭激烈，除了創新的運營和服務外，餐飲公司還需要一個專業的設計團隊來規劃品牌形象，餐廳空間總體規劃和美學表現。對於設計師而言，除了提供專業的設計計劃外，還必須了解市場需求和變化，整合多方面的設計思想或與專業的設計團隊合作。

安豐瑋(2020)通過整合文獻信息和數據量化研究設計師對商店中主題餐廳氛圍的理解，以及審美體驗對滿意度的影響。該項研究旨在以主題餐廳的實體店為例，研究發現主題餐廳的店面氛圍對設計師的滿意度有積極的影響，而主題餐廳的審美體驗對設計師的滿意度有積極的影響。

卡通主題餐廳位於現有的東西方文化餐廳中，獨立的分界線發展出獨特的部落分組部落群體，通過流行的古典卡通人物成就宣傳廣告和形象。也是因為獨特的部落分組部落小組消費屬性，在管理卡通主題餐廳的可銷售性範圍內受到限制。

蔡忠銘(2019)為了解建立目前台灣卡通主題餐廳管理關鍵成功因素的評估目標，希望研究結果將為卡通休閒餐廳相關行業的企業家提供參考，並在製定相關策略和監管方法時將有基礎。該研究技術採用文獻分析法和修正型Deuel Philippines方法進行研究，由卡通主題餐廳行業或相關領域的研究對象作為專家組，它包含產生研究官員共22個研究對象，專家認為3；工業領域7；政府或組織6；學術界6。調查結果最初的問卷調查主題為34個主題，經過Deuel Philippines方法和分析統計後，留下了26個關鍵成功因素評估目標，一致性為76.5%。使用SOWT分析方法和TOWS矩陣分析，共提出12種可行的策略。消費者“快餐文化”關心的好奇心，在各種主題餐廳競爭下，不易形成一種持續發展的凝聚力。結論主要有：一，卡通主題餐廳的營業成本一般餐廳較高，二，穩定的消費市場過於狹窄狹小，三，經濟影響消費者娛樂支付工資的預算，形成第三者進攻，使南部的動畫片主題餐廳陷入癱瘓，北部逐漸適應發展。

隨著國家之間貿易的開放，以及由於人們的平均收入越來越高，喜歡騎行的騎士們開始陸續購買重型機車。重型機車旅行被認為是假日休閒中最受歡迎的其中之一，因此重型機車在台灣市場上，趨勢正在增長。隨著收入的增加，人們在休閒和餐飲上的支出也增加了，在當今雙收入家庭比例很高的社會中，外部食物系統已成為許多人的主要飲食方式。結果，台灣餐飲業的發展越來越蓬勃。餐飲業的多元化和精細化在競爭激烈的市場中顯得尤為重要。消費者對食物的需求遠遠超過農業時代對食物和服裝的需求，對飲食的衷心期望，良好的飲食體驗，主題餐廳的概念也由此誕生。吳金展(2019)的相關研究共分發了200份問卷，分發給了重型機車

的普通消費者。收集問卷後，扣除22份無效問卷，共收集有效問卷178份，回收率89%。根據該項研究的結果可以知道重要性的順序，即（1）環境氣氛（2）空間功能（3）設施美學（4）座椅舒適度（5）信息描述。在設計重型機器主題的主題空間時，可見的氣氛是最重要的關鍵成功因素。在第三級評估標準中，從結果知道，第三級評估因素的重要性是排名，即（1）溫度（2）配置和移動線（3）特殊設計（4）照明（5）設備。

台灣的親子主題餐廳如雨後春筍般湧現，各種公司如何在如此激烈的競爭中繼續經營？伍思亭(2020)共收集266份有效問卷分析親子主題餐廳的相關課題，研究的結果證實，不同人口統計學變量的消費者在消費者價值，消費者滿意度和再消費意願這三個方面具有顯著差異。該項研究中的三個變量都具有顯著的相關性：消費者價值對客戶滿意度，消費者價值，回購意願和客戶滿意度具有積極且顯著的影響。

## 2.3 關鍵成功因素相關研究

全球化的新經濟形式已經轉變為基於知識的經濟，文化創意產業已成為社會經濟發展的主流趨勢。發展的價值有望通過結合藝術創作和商業機制來增強公眾的文化認同並更新工業經濟。近年來，隨著原住民意識的提高，政府開始關注原住民文化，以文化產業管理的邏輯規劃原住民產業的轉型，並通過更多的文化和手段創造更多的新的原住民部落景觀。這種新風格促進了原住民文化和創意產業積極發展的許多面向延展。阿瑪亞賽斐格(2019)使用層次分析法（AHP）方法來評估本地文化和創意產業創新管理的關鍵成功因素，該研究的AHP用於確定每個評估因子的水平。第一級是創新管理成功的關鍵因素。第二級有四個評估方面，第三級有十三個評估標準。根據該研究的從結果可以看出，四個評價因子第二層的結果按重要性排序，即（1）參與創新成員（2）組織體系（3）創新保護（4）周圍環境。其中，從結果中知道了第三級評估標準，並且第三級評估要素的重要性順序為（1）保密機制（2）專利權（3）客戶互動（4）授權程度（5）戰略聯盟。這項研究期望研究結果和建議可以為積極促進原住民文化產業發展的原人民協會或文化公園提

供比較參考。

世界各國已將其對原住民人民的文化保護從忽略變成了積極的保護，在這種全球趨勢下，台灣政府於1996年在行政院下成立了原住民委員會，以表達其保護原住民權益的決心，在文化和教育政策方面已進行了許多改革，積極提供了就業方面的指導和援助，以適應在山區長期生活的崇尚自然的原住民人民的特點。鼓勵當地居民根據自己的祭祀，服飾，文化，藝術，飲食，傳統建築和民居，參與具有民族特色的各種旅遊業和部落旅遊，以增加當地居民的收入。有鑑於此，台灣旅遊局於2001年發布了一種B&B管理方法，該方法僅用於審核一般住宅設施，頒發合法的B&B徽標。還有“台灣房東：好客的床和早餐”，以提高服務質量。但是應建立一套針對原住民居民社區住宿加早餐旅館的獨家評估，評估和管理措施，以提高其服務質量和業務規模。這不僅將促進原住民人民的文化，而且將促進部落經濟並實現可持續發展。郭榮哲(2020)通過德爾菲法和AHP分析法，構建了原住民人民文化住宿加早餐旅館的驗證系統，以促進當地居民在業務管理方面保持步調一致，並為客戶提供優質的住宿體驗，並以此為基礎進行學習。關於尊重自然環境的承諾的互動。因此，研究的目的是為原住民人民的文化食宿和認可體系建立指標，並通過已建立的認可體系提出指導和服務措施。研究結果揭示了認證體系權重的四個方面，即部落環境設施(0.1643473)，原住民文化特徵(0.4156842)，服務質量(0.2176684)和部落參與(0.2023052)。專家組認為原住民文化特徵是原住民文化特色住宿加早餐旅館管理中最重要的一個，在此基礎上，建立了原住民文化特色住宿加早餐旅館的驗證體系和指標框架，並為該民宿的教育和培訓課程提供推廣，以便為該住宿加早餐旅館的管理提供參考。

台灣政府根據文化保存的趨勢，提出了對文化培育和發展的關注，並提出了公民審美觀。糧食是文化的基礎，聯合國教育，科學及文化組織非物質文化遺產科已經強調了這一項目。先前的研究表明，探索不同飲食文化的最佳媒體是餐廳。因此，許軒(2017)探索在不同文化主題餐廳中代表文化的審美方式，以構建文化主題餐廳的美學模型。作者將採用定性和定量研究相結合的混合方法進行這項研究。首先，作者將使用定性的方法，基於符號學理論，探索文化主題餐廳的美學模型的內容

(包括尺寸和標準)的草案。接下來，作者將轉換為定量方式，並採用多標準決策 (MCDM) 方法開發最終模型。首先將使用模糊德爾菲法 (FDM)。該研究將邀請政府，學術界和企業界的專家對文化主題餐廳的美學模型進行修改和確認。最後，該研究將採用決策試驗和評估實驗室 (DEMATEL)，基於 DEMATEL 的分析網絡過程 (DANP) 和 VlseKriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje (VIKOR) 來探討美學中尺寸和標準的動態關係和權重以文化主題餐廳為例，並演示如何通過兩個真實案例評估文化主題餐廳。

近年來，在旅遊業和城市規劃領域，地名這一主題逐漸受到學者的關注。楊耀東(2020)以宜蘭老監獄門廳為分析案例，建立了層次分析結構，以保護和利用文化資產。通過文獻綜述，人員結構，市場結構和政府結構遵循價值結構，構成層次分析法的分析結構。該研究結果表明，「展覽具有教育內涵」，「運作和計劃能力」，「活動設計豐富多樣」，「專家的專業能力」，「專家的親和力」，「學校教學合作」，「硬件設施完善的安全性」是相對重要的評估指標。

隨著經濟的發展，文化保護越來越受到重視，黃心儀(2018)以西洲鄉“成功飯店”的改造為研究案例，探討成功的關鍵因素。該研究首先通過文獻綜述和研究來構建影響業務成功的關鍵因素的四個維度和十二個標準。其次對專家問卷調查數據的分析表明，「地方文化發展」是最重要的方面，其次是「團隊管理」，「建築空間規劃」和「商品促銷」。在這 12 條評估標準中，排名前 6 位的重要性順序為：「文化遺產」，「當地人之間的合作」，「文化特徵」，「概念共識」，「資金來源」和「營銷渠道」。

## 第三章 個案研究

原住民族進入主流經濟價值追求或參與的時間，嚴格說來自 1949 年國民政府播遷來台自始，至今仍因諸多客觀上的基礎條件甚弱，在產業上發展受制，因而齊備看見、被關注、乃至於反應在產業所得的機會甚微，直接影響原住民族在產業發展上普遍的成就表現。本文是以原住民文化為分析課題，探討如何讓臺灣原住民文化進行加值，並應用在主題餐廳的經營或相關產品的開發上。本研究就台灣餐飲市場中，本土文化元素及原住民文化元素為軸之實體主題餐廳之經營模組，從相同經營面向與角度，對比各要。從而整理出原住民主題餐廳在經營管理上，各不同面向的條件優勢與弱勢，進而歸納原住民餐廳在市場主流化的可能性探討。

### 3.1 分析架構

了解原住民族與其文化在主流社會觀點上之流變，透過相關研究從歷史探討其定位。原住民族文化內涵輸出成商品販售的策略及手段，在商業發展上極有可能成為極重要唯一出口，這幾年諸多原住民族文化元素商品在呈現上緩慢跟進市場需求而調整，仍又諸多待突破之處，原住民族文化為基礎的主題餐廳亦然。

原住民族於當代社會所處環境，因著錯誤史觀、殖民政策、法治環境等等因素，導致社經地位及未來發展上受到很大限制，客觀上是不友善的。復因人性上理所當然等而下之的漠視甚至歧視，原住民族包含其基本生活、文化傳承、社會發展、法制環境、經濟發展，未能被賦予公平對待，千年文化價值易被忽略，因而舉凡原住民族文化元素商品在市場上顯為弱勢。

因此探討原住民族產業發展之時，誠須務實就此作探討剖析，了解原住民族在產業發展上的困境，方能在市場上建立正當策略，進而找到發展機會。原住民族發展在各國皆為重要議題，無論是國際倡議、國家政策，地方行政，或多或少可見原住民族發展在主流支持的著墨，甚有更多國際環境、土地、文化相關之倡議組織認為，人類文明發展至今，尤以戰後嬰兒潮人口暴增造成糧食短缺，進而高度且快速發展的化學農業，及高度工業化的產業偏向，已然破壞地球蓄養數十億年的結構



性環境資源，而重新向主流視為化外的原住民族學習與土地環境同生共息，為其主要努力方向。

所以本文先就主流社會觀點的原住民族商品，在切入市場時背後所拖帶的包袱，亦即原住民族在市場經營上背負的額外負擔，就文獻所提供觀點逐一分析，歸納出本文研究方向的參考。

- 社經地位弱勢

原住民族既有歷史文化，自 1624 年荷屬東印度公司以來，一路被侵略的殖民悲歌未止，文化語言制度倫理衝擊至今，所剩無幾，社經地位未有明顯提升，文化適性薄弱，主流社會發展內在與外條件受限，誠然背負傳承使命、養家糊口、環境不友善、消費市場被邊緣化的多重壓力。原住民族元素之市場商品在銷售上，針對絕大多數消費者接受度普遍過低，其受眾或消費者比例顯低，經營上具突破性且具效益之商業模式建立，實為一大門檻。有許多學者對於此議題有些探討，如李詠秋(2001) 在現代環境巨大的變動，原住民生活環境的限制在資訊、教育、經濟都處於被動、弱勢而對於過去歷史的污名化及過去各樣的主流社群對於原住民不正向的報導、解釋，都深刻影響了原住民自我形象及自我價值。

黃文定(2008) 自 1624 年殖民者進入台灣開始，原住民的傳統倫理、族群文化、社會結構、語言不斷的被邊緣化，原住民人口少，無法抵抗殖民主義，無法抗衡強勢文化侵軋，原住民族遂成時代巨輪的犧牲者。現今政府不斷推動原住民節慶、活動也帶來主流社會與原住民文化對話空間。

陳元義、陳鵬福、鍾桂林(2009) 原住民生活環境多處山高路遠的偏鄉，無論是交通條件、資訊水準落後，行銷能力等都是影響產業的問題。所以可以探討出無論是在資訊的落後、地理環境、生活水準、教育程度、交通問題都是導致原住民產業在行銷推動上的阻力。

翁福元(2019) 台灣網路雖然已經非常的發達，相對網路資訊系統並非充分服務在每個原住民部落，屬較晚期進入、接觸，部落族人對於電子產品也非常的陌生，加上年輕學子大都在都市生活、學習所以無論是在網路行銷、行銷課程對原鄉來說都是無法突破的現實困境。

- 產品缺乏明確定位

原住民族相關商品，行銷包裝與市場切入角將是現階段值得探討的議題，明確的產品定位甚然。行銷策略須涵蓋產品定位的相對正確，方能確保產品穩健在市場存在的基礎。王雅亭(2013)認為原住民的手創商品如果沒有商業行為干預時它的價值，它在生活常態是一般用品及擺飾，當商業行為匯入手創商品就能創造文創商品本身的購買價值，而原住民自我形象的認知會主觀影響文創商品的價值。

丁郁菁(2012)則認為消費者在購買產品的認知價值不單在於價錢，其包含了情感、回憶等價值文化商品的價值概含在地特色產業、歷史背景、歷傳文化價值。許蕊如(2020)主張在文創的產品的價值設定一直是非常主觀認知，也就是說文創商品的象徵性及實用價值是主要影響消費者購買文創商品的知覺價值。

- 產品的價格超乎消費者的預期

商品價格須建立在消費者認同的價值上，原住民族商品將其深厚的文化意涵透過優質工藝的轉譯，在市場價值上打造高規格品質的空間，卻為原住民族商品必須努力的目標，亦即以市場導向的品質策略，將為商品優化成為客觀上具市場質感的消費者期待。謝逸君(2003)認為消費者對商品的購買認知指標有三個因素品牌：認知、品質水準、價格衡量，其中價格衡量是影響購買主要因素。原住民文創商品因存在歷史意涵及傳統精神、文化價值，無法利用科技技術量產，如泰雅族織布、阿美族雲披、排灣族琉璃等都具歷史傳承與文化價值，手工製作必需耗費大量的時間，時間耗時都會計算並反應在文創商品的價格，所以在定制文創商品價格與購買意願會有考量的實際差異。

- 文化認同的不明確

李詠秋(2001)認為現代環境距大的變動，原住民生活環境的限制在資訊、教育、經濟都處於被動、弱勢而對於過去歷史的污名化及過去各樣的主流社群對於原住民不正向的報導、解釋，都深刻影響了原住民自我形象及自我價值。陳芬苓(2008)則是認為文化認同可分為兩方面談，一為主流社群對原住民的文化認同，二為原住民對自己的文化認同，當文化與社會接觸帶來的不是彼此間的了解與尊重，更多時後因為彼此的認知的缺乏及生活差異性產生更深的矛盾及傷害。

原住民族在主流市場產業經營上，部分人因著自我認同定位與自我形象扭曲，相對較難以在經營面與其價值觀上呈現出符於大多數市場消費者期待的商品。抽離出主觀思維，跳脫出既有窠臼，方能新創出別於他項同質性商品，或跨越等級的品質呈現。

圖 3.1 說明原住民族社會創業壓力承擔，綜觀原住民族與其相關商品在市場上所建立的產業，主觀上背負文化傳承及經濟支持的族群使命與生活需求壓力，客觀上面臨社經地位在主流上弱勢與市場競爭的事實，是原住民族與其相關元素商品在主流市場發展的原罪。整體上大環境對原住民族產業發展的環境如何善化，不在本文探討範圍，然本文就單一產業或目標個案，如何掌握產業環境，創造機會突破現有困境，透過研究找到策略與方法。

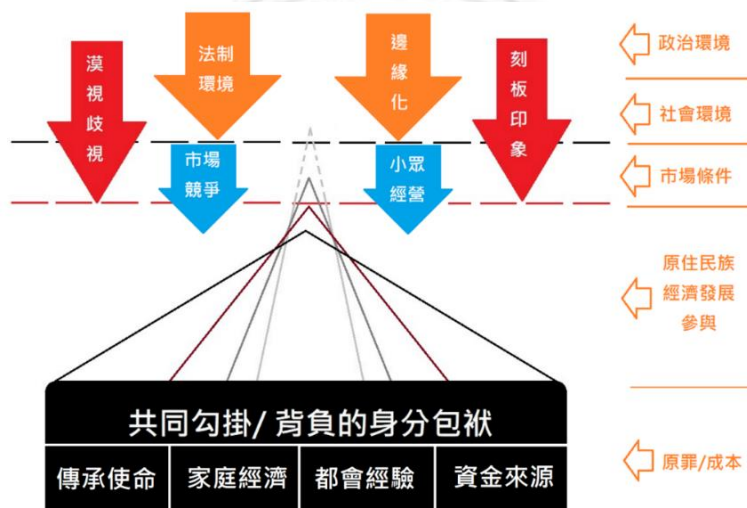


圖 3.1 原住民族社會創業壓力承擔

### 3.2 多個案分析

原住民族飲食文化，多為因應經濟或其他個人需求，市場導向明顯，故多以風味餐為名，出現在不同餐廳之不同菜單上，此一市場導向的結果導致原住民族飲食文化容易被貼上簡單容易的標籤，主流市場上，原住民族數千年飲食文化中之歷史性、民族性、文化性意涵始終被忽略，應說少有被完整或適當呈現，進而消費體驗的經驗。花蓮縣光復鄉馬太鞍部落(亦為阿美族大聚落)，由阿美族人所經營之阿嬤廚房及紅瓦屋餐廳為例，做深度訪談及調查。

### 3.2.1 櫻田野

客家文化主題餐廳以花蓮縣吉安鄉的櫻田野餐廳為主，客家子弟陳櫻美於 2000 年 11 月設立。陳櫻美曾罹病而遠走台北至花蓮，開始以野菜養生，進而設立餐廳，幾經低潮卻屢戰屢敗，目前櫻田野園區為國內最大之野菜主題餐廳，並轉型成為休閒教育園區，以野菜為主題，設有餐廳、民宿、教室、農場。櫻田野 2008 年搭上陸客熱潮，擴充營業面積並升級設施，與旅遊業合作，營業額年年在新台幣數千萬以上。國內餐餐大魚大肉的旅遊體驗文化，能安排一餐豐盛且去油解膩減輕身體負擔的野菜料理，在花木扶疏腹地寬闊景觀自然的櫻田野，已是旅遊業花東之旅必排行程。

櫻田野整合和諧交融的阿美族及客家文化，該主題餐廳成功因素如下：

#### 1. 相對於大魚大肉的去油解膩旅遊特色

旅遊以體驗為目的，國內旅遊景點之導覽介紹，難脫從南到北各縣市景象相似度高，文化與歷史脈絡單一的呈現。復以各區食宿條件重複性高，尤其預算行程在餐食安排上多直接反映在所謂遊覽車菜等級的菜色，櫻田野所提供的是不同於其他餐廳的特色，獨樹一格，旅遊業者幾乎都會安排在列，以達到遊客多元體驗的服務目的。

#### 2. 野菜食材為與鄰近小農長期契作，來源與成本穩定

有別於大宗餐廳常須面對雨季或夏季颱風季節菜價上揚之成本壓力，櫻田野餐廳主打野菜，與專業種植野菜之小農契作，甚至保價收購，品質與價量穩定，亦按時季呈現一班市場上少見之食材與料理，令來客耳目一新，是為其餐廳基礎特色。

#### 3. 場地寬廣，另有休憩農園，更設園區食農導覽，多元體驗

櫻田野餐廳截至 2021 年 5 月，經營占地 1.4 甲，園區內設 9 房可容納 45 人民宿、外場 170 坪空間以野菜為主題之餐廳、可同時停放 10 台遊覽車及 30 部小客車停車場、300 坪關歇憩區、30 坪野菜教室、1 甲之野菜體驗農場。其內部設施經多年規劃，已然成為國內野菜主題餐廳最完整化典範。由於長期與旅

遊產業合作，業界在花東旅遊遊程的安排上，櫻田野在整體條件上評比甚高，常為被安排入列之用餐停駐點，故其無論是淡旺季之時常見用餐遊客絡繹絕。櫻田野農莊通過特色農場認證、諸多農遊遊程教案得獎，頗受農遊訴求之旅遊業及消費者青睞，其食農教育部門運做經年，經驗豐富。

#### 4. 以客家飲食文化為基，巧搭阿美族野菜食材與料理

雖以野菜為主呈現料理特色，然櫻田野雖以野菜為主題，卻能在經營上建立尊重多元文化、並且不失經營者為客家子弟亟欲呈現客家族群元素的正面形象，阿美族之野菜食材應用，與客家文化呈現，在櫻田野融合得恰如其分非常和諧，且具美感與特色，這是櫻田野成功的價值之一。

櫻田野非以單一文化元素而成功的原因與其精準的設定有關，經營初時資源條件有限，在模式上選擇不以單一市場切入，一則避開因被定位成為客家餐廳或原住民餐廳之後，勢必無法成為第一而被市場潮流淘汰的風險，二則經營者長年經驗，反求巧妙設計出原住民傳統基本食材與客家文化的搭配極致。在市場上建立地位的同時，也立了門檻，數年內難以被取代。

### 3.2.2 花蓮光復鄉台糖園區阿嬤廚房餐廳

阿嬤廚房由阿美族太巴壠部落曾美蘭經營，曾表個人對於餐飲料理有興趣，加諸阿美族部落千年完整保留之野菜文化影響，其成長過程的採集經驗不曾間斷，故以部落居家日常食材作為基礎，呈現居家型阿美族料理。

阿嬤廚房場廳位於台糖休閒園區，日常來客數量多，居家型料理平價推出，頗受歡迎，十年經營有成，口碑及知名度已站穩平價原住民餐廳之首。餐廳員工為部落婦女或其他臨時工讀，皆為阿美族，每道菜色背後之文化意涵，每人皆有長年經驗，甚至身載傳承傳統智慧之使命。不同於斷離土地關係之一般漢族都市化演變，阿美族數千年來可謂將野菜文化相對保存最完整之民族，甚至不斷創新，野菜文化乃阿美族另一種文化象徵。

阿嬤廚房規模受限於外場場地約僅 100 人以內空間，故設定為自由行或家庭旅遊需求遊客，可提供團客服務有限，採居家型餐點為主，其擺設 2~10 人數桌，

服務人員接為當地食材經驗豐富之阿美族人，空間場域光線明亮，布置溫馨，廳外即日式庭園園區，頗有詩意。用餐體驗舒適宜人外，一分鐘路程即光復糖廠遊憩區，立地條件非常優勢。

阿嬤廚房在地長紅的原因：

#### 1. 交通及地點條件之既有優勢

寬闊園區內以花蓮知名夯熱景點光復糖廠為主，位在花東旅遊必經德台就線旁，遊客絡繹不絕，住宿、休憩、多元商品商店街、服務中心，及多家不同風格的餐廳，甚有便利商店。

#### 2. 日式主題園區的雅緻體驗吸引力

日治時期木屋和式建築群為該處特色，花木扶疏，茵綠雅致，療癒人心，非常適合旅人用餐或停駐期間欣賞。故其座落地點已具既有優勢。

#### 3. 工作人員皆為傳統部落食材應用經驗豐富之阿美族人身分

阿美族人採集野菜或說對野菜的了解，為其文化一大特色，每道傳統野菜的料理皆有其文化意涵與歷史脈絡，確有別於主流料理，由阿美族人呈現的阿美族料理道道地地，吃口味，也間接體驗原住民族文化。

平價親民的原住民族風餐飲消費設定。阿嬤廚房中低價位的設定，網羅大部分欲嘗鮮的消費者，東部國旅交通住宿成本相對高，阿嬤廚房在價格上提供絕大部分旅人皆能接受的價格做選擇，無形中拓展消費受眾廣度。

### 3.2.3 花蓮光復鄉馬太鞍溼地紅瓦屋餐廳

紅瓦屋餐廳位於光復鄉馬太鞍濕地，濕地遊憩區內有多家以休憩為主之餐廳或民宿，紅瓦屋則為其中之經營典範。紅瓦屋園區早年為馬太鞍阿美族部落族人傳統網魚場域，該濕地水澤密集，放養許多魚類自然生長，原住民族史來對於土地僅有(共同)使用概念，未有所有私有權觀念，事故該場域為附近多數阿美族人共同記憶所在。

紅瓦屋將阿美族傳統食材料理方式完整呈現於來客之體驗，許多料理讓人耳目一新。如阿美族在無餐具的田地長調理的石頭火鍋，用檳榔鞘折成碗鍋湯等盛具，

加入現地汲水與隨手採集的野菜或魚片，將數顆蛇紋石燒成燙紅投入，沸騰的蒸氣桌上呈現，加上服務人員現場說菜，成一亮點。諸如此類之餐桌體驗，在紅瓦屋經常創新求變，但不失其主題呈現之主體價值，食為可貴。

紅瓦屋主人林鳳廷為藝術家，園景規劃與室內裝潢，皆以阿美族傳統為主，採集大量該地附近樹木作為建材，大量呈現阿美族元素的文化藝術風，是為其特色，不一樣的料理搭配不一樣的裝潢，與不同於一般坊間所見的藝術風格，建構紅瓦屋來客消費完全不同於其他餐廳的體驗優勢。

### 3.2.4 小結

圖 3.2 以量化圖表比較三家餐廳各面向優勢，分別以主題體驗、產品策略利、創意體驗財務架構等比較，旨在比較三家餐廳設定之價格帶客層，於消費體驗上的各家優勢表現。

主題體驗：櫻田野具有寬大腹地及客家及原住民族元素適切融合的基礎，外加農場教室等多元服務，加分其場域優勢更反應在主題體驗的明確度上，紅瓦屋將阿美族傳統料理文化以適合市場的手段完整呈現，而阿嬤廚房則因經營規模相對較小，居家料理在地食材異有在地族人工作人員，表現仍不失阿美族文化的厚度。

- 產品策略：櫻田野多元化的場域體驗囊括廣大消費群，長期與旅遊業合作客源不斷。紅瓦屋則的優勢則建立在鮮明的文化呈現，位處花東旅遊必經之馬太鞍濕地，加諸其園區原住民藝術內涵及經營多年的累積，自有優勢，而阿嬤廚房在定價上設定為居家料理的平價策略，穩穩當當。阿嬤廚房另加分在光復糖廠園區內花木扶疏的日式庭園，及其全棟日治時期日式建築的整體消費體驗。
- 經營創意：櫻田野站在花東餐飲業界領頭羊的高度，經營上早具優勢，時農教育主軸之野菜教室提供之服務體演課程非常多元，值得關注。紅瓦屋整體空間氛圍的藝術呈現，以及傳統料理手段如石頭火鍋等，對一般普羅大眾而言是甚為新奇驚豔，為最大優勢。阿嬤廚房在比較上稍微失分，仍不失其作為阿美族主題餐廳實具後涵的表現。

- 財務架構：三家業者規模不同，但多經營平均超過 15 年不墜，財務上的運作自己成熟。三家業者中，櫻田野因規模最大、營業額最高。

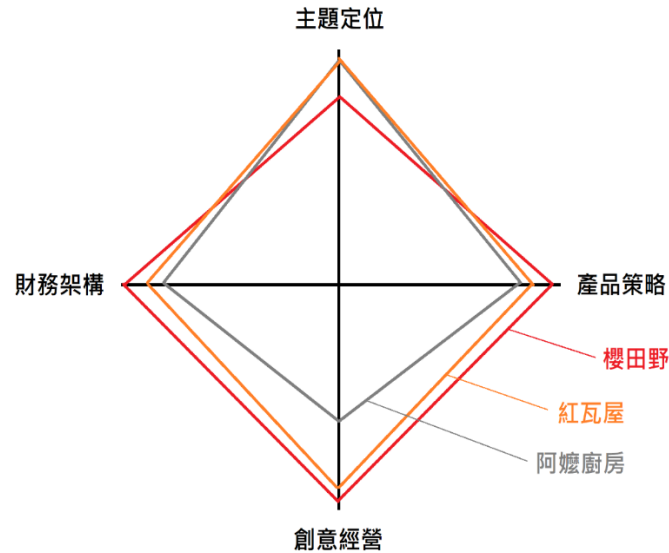


圖 3.2 三間餐廳各面向優勢比較圖

### 3.3 綜合討論

圖 3.3 說明主題餐廳經營四大面向及其對應之要則，通常在討論具一定複雜性之主題中欲取得適當決策，須以客觀視角歸納出主題不同面相的意義與內涵，分段分層掃描觀照，針對各面向之意義與內涵重新做客觀疏理，取得新的樣態描述，方得新的效率化運作模組。底下根據圖 3.3 分別說明如下：

- 主題定位：

以主題餐廳做為跨接部落與商業市場的載體，須確認其以文化傳達方式實踐其主流市場商業化之目的亦意，與其原住民族文化在非部落場域傳承上的特殊價值，同時須在市場競爭中明確凸顯出價值相對差異的特色經營模式。原住民族在台灣，至少已有七千年歷史，數千年所醞釀之文化厚度自有其價值，然面對認識有限或甚至陌生之消費者，如何正確掌握、分寸適切，扮演成功轉譯原住民族文化成為商品服務之事業體，除既有之市場定位必須明確之原則外，更須具備將原住民族文化元素成功演譯成為市場受歡迎商品之能力。



- ✓ 原住民文化體驗：以原住民族文化體驗為主題，其基礎元素之差異性與市場切入之明確度，被關注之程度相對上是很明顯的，因其可類比性低，故其市場創新性相對高，在消費體驗之價值上容易明顯。同樣在整體服務所提供之體驗過程中，由於消費者在其他生活場域上少有原住民文化元素經驗，在消費體驗上其消費目的及需求相對容易吸收進而深化其印象，此為原住民餐廳在經營上之既有優勢。換言之，這是待開發之市場。
- ✓ 連結部落的程度：連結部落的強度，取決主題呈現題材或元素的深度與廣度，亦即在經營上不失準，主體性方能力求完整。與部落連結的意義，不僅在於食材供應之對應關係，一則可為捲動部落產業重要角色，同時以部落主體為軸心，傳達甚至發揚原住民族千年文化內涵與精髓，以建立都市中之任務型部落機制。除建構商業模式之外，更具文化演譯功能，是為原住民主題餐廳在非部落場域長續之基礎價值。
- ✓ 異文化跨接平台：跨接平台角色須具備異文化間媒接之量能與涵養，不僅市場脈動須具依定程度的掌握能力，對原住民文化更具演譯與傳達能力。跨接之意涵具流通轉運之功能意義，透過平台，將消費金流與文化輸出間可創造之價值，在市場上實踐，原住民主題餐廳所經營出原住民文化在主流社會的價值呈現，不僅是商業經濟上之消費貨幣交換，更是台灣多元文化並蓄，建立平等中相互依存新世代關係的實踐，此乃原住民主題餐廳在市場上經營最重要之核心價值。

- 產品策略：

以原住民主題經營的餐廳，整體產品呈現之特質，已避免市場上過高的重複性，對目標市場的切入角度明確，復因競爭相對少，在產品策略的操作上得到相對寬廣空間，惟產品特色掌握須契合與市場需求貼近的原則。

- ✓ 市場與客源設定：市場切入與客源設定，為經營餐廳最需要確認的第一步。以既有市場的角度思考原住民餐廳主要客層，須瞭解因主流消費者在史觀影響、文化差異等等因素，生活層面接觸或重疊性極少，造成對原住民族議題的關注遠低於其他，目前原住民產業在市場上明顯為小眾市場，是

故在既有客層及捲動其他社群參與上，必須有積極性策略，以達到客源穩定的經營目標。其中亦包含價格帶之設定。

- ✓ 產品特色與質量：任何一項產品在市場上皆須先考量到消費者對該產品共同的客觀期待，此乃產品在市場上的基礎價值。原住民餐廳在產品價值呈現上，基於文化差異與陌生之距離感，各具其優勢與劣勢，然不得忽略消費者消費行為之客觀期待，基本品質表現與其附帶價值呈現，為產品存在於市場最重要條件，非常重要。原住民族文化為經數千年所醞釀之傳統倫理與傳統智慧，當其轉譯成市場商品時，其文化意涵即為其商品主體，此為其市場價值。相對的原住民族文化於市場上呈現，消費者對於其客觀品質之期待，仍須作為商品化之基礎標準要求。在文化無法叫賣，與消費者不能填鴨之間，原住民主題餐廳在分寸拿捏上須具備相當的掌握能力。
- ✓ 環境與氛圍呈現：視覺、聽覺、嗅覺、味覺與觸覺，五感共體是經營者須為消費者在消費過程上設計規劃的體驗系統。原住民文化在場域氛圍的設計上，由於是特殊文化體驗目的之消費，換言之，原住民主題餐廳如同少人唱過的戲碼，經營者可發揮空間相對寬廣自由，此為既有優勢。是故，在五感體驗系統設計上，應善用原住民族史來在音樂、藝術、文化、語言在主流文化中獨特之優勢，如將原住民族各十六族有別於漢文化或其他異國風格既有商品之基礎元素，特異出不同的樣貌呈現、或以各族不同文化方式、或主流市場古典、現代、時尚等風格多元化方式，創新設計出消費者於場內消費之五感體驗經驗之多元性。

- 經營創意：

由於原住民主題餐廳為特殊的市場設定，創意將成餐廳經營刺激顧客進門體驗消費動機的重要關鍵。相對於客層需求與期待，與主題定位的文化跨間特殊目的，原住民主題餐廳創意的經營，非以迎合抑或譁眾為基礎模式，更具其商業市場與原住民族文化間傳達與演譯任務的意義。

- ✓ 服務多元呈現：一般餐廳在服務上多將量能聚焦於餐點價值上，然多元化策略在主題餐廳經營上所延伸的服務，成為主題餐廳吸引並定著消費者

的重要價值，如原住民相關之藝展、講座、音樂會、部落產品市集，甚至原住民議題、部落廚房連線等等，亦可作為捲動其他社群參與，開拓外掛價值平台的方法。多元服務並不僅於跨業結合，更可透過主題，延伸出消費者意想不到之體驗服務價值。

- ✓ 市場脈動掌握：創意為主題餐廳形象的色彩展現，始終一色也是一種展現，但相對於外部市場必有的不時變動，與消費者偏好具其流變性的產業特性，主題餐廳如何在不斷的變動中，培養在市場上紮實出自己定位的掌握能力，非常重要。外部如社會經濟景氣觀察、大環境消費動向了解、附近商家結構掌握等等，這些因素將直接或間接影響事業經營。
- ✓ 求新求變的創造力：求新求變是為事業經營重要策略，原住民文化之於主題餐廳所呈現的需求上，其可用元素與題材非常豐富。不斷與時俱進而培養的創造力，成為主題呈現重要的媒介。針對上述不同客層之經營服務，主題是為靈魂，創新是為色彩，創新呈現，多來自於基本的市場需求因應之道，更具積極性之創新不無非就是基於原住民族文化涵養中多樣性元素的可塑性，在商業市場上深具商品主題化之開發空間。

- 財務架構：

財務管理乃事業經營之最基石。健全的財務架構不僅能有助於事業體積極開源，更能在節流上建立適切健全的機制。

- ✓ 穩當的資金計劃：通常資金籌募階段即須針對資金運用作妥善規劃。無論設定之規模大小，以階段性規畫原則先籌備足夠資金，其籌募與運用，須建立在保守樽節的態度之上。
- ✓ 正確的成本概念：成本概念包含有形財務及無形資產兩個面向。資金與財產通常被視為資產，經營理念與智慧事實亦然。在成本應用上，資金、財產等成本，實與如團隊人力量能、外部市場因素等，互有緊密影響，有時具有可流用性，其思考架構的適當性須建立，方為正確完整的成本觀念。
- ✓ 原物料管理機制：原物料管理機制，包含食材等來源流暢及其品質與質量的穩定，同時在管理上不僅恰如其分不多不餘，尚能不做多餘浪費。食材

在訂購量管、物流機制、保存管理、使用管理上，須建立一套流暢的 SOP 操作系統。

- ✓ 租金總務人事成本：此類成本為長期性固定支出，租金、水電、事務需求成本多屬固定支出，人事成本可經組織不斷提升工作價值，創造成本降低空間，甚或透過公部門合作計畫共同培力創造就業以降低人事負擔。

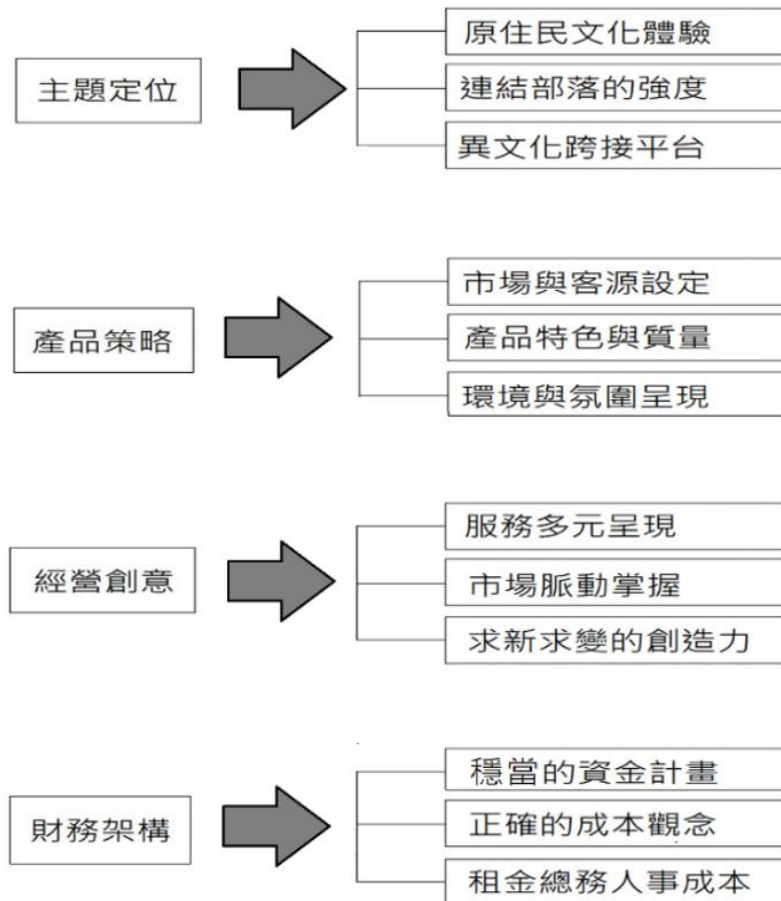


圖 3.3 主題餐廳經營四大面向及其對應之要則

底下分別根據主題定位、產品策略、經營創意、財務架構等面向彙整研究個案的現況與建議可以改善的策略，分別說明如下：

- 主題定位
  - ✓ 原住民文化體驗現況：阿美族文化為軸的五感體驗表達鮮明，是為最有價值特色。
  - ✓ 原住民文化體驗改善：場域布置與現場音樂。

- ✓ 連結部落強度現況：地點坐落、團隊背景、食材取得、料理手段、氛圍營造，裝潢素材、藝術呈現、周邊捲動...皆以部落為主體，走出產業風格。
- ✓ 連結部落強度改善：維持每週進貨鄰近崁津部落基礎使用之食材。
- ✓ 異文化跨接平台現況：透過終端料理呈現，成功轉譯阿美族文化質地與內涵，在產業上的特殊面貌。
- ✓ 異文化跨接平台改善：現場布置以時尚藝術為主，提高體驗品質。
- 產品策略
  - ✓ 市場與客源設定現況：與旅遊業合作團旅(大中小巴)、自駕客，品牌久，業績穩定。
  - ✓ 市場與客源設定改善：過去以過路客及周邊社區為主。周邊廣發集點卡、優惠券。
  - ✓ 產品特色與質量現況：75%以上菜色為在主流市場看不到的阿美族食材傳統手段應用，且皆具專業料理水準。稀有性高。
  - ✓ 產品特色與質量改善：石頭火鍋、野菜什錦湯(Haposay)、水煮野菜、野菜沙拉...等市場化口味升級。
  - ✓ 環境與氛圍呈現現況：業主本為藝術家，房舍地點、構造、裝飾、風格等，極富原創性。人員背景及服裝，乃至說菜，深富阿美族文化特色。
  - ✓ 環境與氛圍呈現改善：既有房舍掛原住民手工編織品作為亮點，引進原住民藝術家彩繪、雕刻作品。
- 經營創意
  - ✓ 服務多元呈現現況：餐飲、藝術之外，時而辦理文化體驗活動，經營其客群。
  - ✓ 服務多元呈現改善：串聯鄰近部落辦理帶狀活動。
  - ✓ 市場脈動掌握現況：以花蓮地區餐飲市場而言，紅瓦屋堪為領頭羊，已有屹立不搖之地位。

- ✓ 市場脈動掌握改善：以小規模切入文化體驗餐飲市場，仍需維持一般市場產品提供之服務。納集普羅客層，以維持基礎業績。
  - ✓ 求新求變創造力現況：與地方各界之多元合作架構，為其最大價值，捲動各界一起打造花蓮阿美族文化體驗產業的面向上，非常成功。
  - ✓ 求新求變創造力改善：辦理小型藝展、講座、讀書會等，提高服務之調性，經營同溫層。
- 財務架構
    - ✓ 穩當的資金計劃現況：初期草創，館舍土地自有，成本相對低，保守不激進之策略方有今日。
    - ✓ 穩當的資金計劃改善：具體以存蓄一年經營成本為目標。另可考慮引進公部門如原民會計畫經費執行善化目標。
    - ✓ 正確的成本觀念現況：常用食材自家旁自種，一般食材與小農合作多年。就其房舍以現地現材乃至廢材自組之方式，其購艦成本亦低，廣大且經營多年的園區堪用資源龐大是一優勢。
    - ✓ 正確的成本觀念改善：從原物料管理機制做起。
    - ✓ 租金總務人事等成本現況：來客及營業額激增，所需人事經費申請公部門計劃支持就業培力計畫，可降低成本。
    - ✓ 租金總務人事等成本改善：租金水電、設備維持保養等費用規劃多固定，人事部分可申請公部門培力計畫降低負擔。

以下就相關可行性善化指標列表之經營善化具體目標，執行建議的策略規劃如下：

- 1.維持每週進貨鄰近崁津部落基礎使用之食材。
  - i. 崁津部落作為阿美族傳統食材如野菜等之主要生產基地，維持價量、與部落連結之目的與意義。
  - ii. 與花蓮奇萊野菜學校合作，提供種子種苗及栽培技術，以提供不同季節食材。(以上在成本上及低，亦可即時執行。)
- 2.現場布置以時尚藝術為主，提高體驗品質。

- i. 引進泰雅族編織、排灣族雕刻家等作品，規劃裝置空間，做長期展售合作。
  - ii. 另亦引進時尚級原住民服裝設計師作品，以展售方式合作。(經主動洽談合作，對家皆為原住民身分，更須展現平台，經簽約確認細節等，點交後隨即開始規畫並為作品整理出裝置空間)
3. 周邊廣發集點卡、優惠券。
- i. 以 Line@、FB 粉專做網路行銷，每週貼圖文 2~3 次。(FB 粉專之經營本以建立，以更積極方式提高貼文筆法及頻率)
4. 石頭火鍋、野菜什錦湯(Haposay)、水煮野菜、野菜沙拉…等市場化口味升級。
- i. 由花蓮奇萊野菜學校提供蛇紋石做石頭火鍋用材。
  - ii. 野菜什錦湯上桌量少質精、食材擺盤等色彩須做質感搭配。
  - iii. 水煮野菜引進譚敦慈無毒概念。少油少鹽、健康美味。
  - iv. 以 2~3 種不同特性、口感之野菜做沙拉，過去皆以”在都會區的部落料理”出發規劃菜單，此次善化，皆將部落常用料理手段，是當精緻化後呈現上桌，包含擺盤、餐具等，升級整體品質。

### 3.4 本章小結

根據前一節的分析可以知道本文所探討的原住民主題餐廳之相關經營關鍵要素，底下首先說明日後若有原住民主題餐廳經營時建議需要注意的相關管理因子與內涵：

1. 小規模切入文化體驗餐飲市場，仍需維持一般市場產品提供之服務。納集普羅客層，以維持基礎業績。需要注意的是須顧及以小規模挑戰市場易被顧客貼上標籤之風險，先從菜色、氛圍做初步改變，維持一般小品餐廳之服務調性。
2. 串聯鄰近部落辦理帶狀活動。需要注意的是當串聯食農教育計劃，將顧客拉隊至崁津部落生產田區，辦理田間大地野宴活動方式，提供顧客體驗阿美族料理全體驗。此外，舉辦大地野宴，拉隊至具故事性之崁津部落田間，

期間導覽以原住民風展現，對於一般顧客是為特別經驗，更具廣告遞延效應，將可能收到更好的效果。

3. 辦理小型藝展、講座、讀書會等，提高服務之調性，經營同溫層。建議每月辦理一次音樂、藝術、讀書會講座等活動，提供多元面向之服務。透過活動，經營潛在消費者，餐飲體驗帶進藝文活動，提升消費者之消費整體價值需從原物料管理機制做起。
4. 原物料保存及管理機制的建立與維持。原物料儲放以動線便利、及不致浪費為基礎做改善，特新購冷藏冰箱儲放，並將乾料改置膝蓋至胸前高度，以節省工作成本。

主題餐廳在國內餐飲市場發展，其商業經營面向之研究探討文獻、報導、教案乃至實例之現聲說法，不勝枚舉。然原住民族主題餐廳經營面向之研究為數並不多，多側重於藉由文化差異為軸之產品呈現創意探討，原住民族社會層面之剖析研究則實少之又少。原住民族社會發展參與，或說創業壓力，既須承擔商業模式運作之成本等之壓力，背後仍有共通需負擔、隨時勾掛在身上的傳統壓力，如傳承使命、家庭經濟包含原鄉家老扶養之壓力、社會模式不同及都會經驗不足、資金上融資不易的困境。而在市場上仍有參與競爭與消費選擇上被忽略、排擠，乃至邊緣化的壓力，另加諸法治環境不彰、社會觀感不友善等等原因，是許多原住民在社會經濟發展參與程度相對低的主要因素。

本文先就主題餐廳經營運作，按其定位、產品、經營及財務，歸納出不同面相的架構，建立探討與研究之基礎。圖 3.4 主題餐廳經營四大面向，並將主要的關鍵變數整裡如下面的四點，以財務變數為例，負債比過高的財務架構，容易釀成高風險營運。主題餐廳營運上應避免過高成本或負債，穩當的財務運作勢必須建立的。而在創意方面，商品創意不患寡，而患長續效力。單一元素創意的運作，對於產品銷售能有起始作用，然長續銷售所需要的除了有效策略，勢必尚須具備市場穿透力的堆助量能量。至於在商品方面，原住民文化元素相關市場產品，以非主流體驗服務切入，必須對於產品在市場上相對位置有清楚視野，方得以靈活策略，適切呈現產品質量，使消費者提高消費體驗品質。



- (1) 明確定位以原住民文化作為主題背景
- (2) 產品推出須有清楚的市場視野
- (3) 呈現之創意須有穿透力
- (4) 建立在穩當的財務架構上

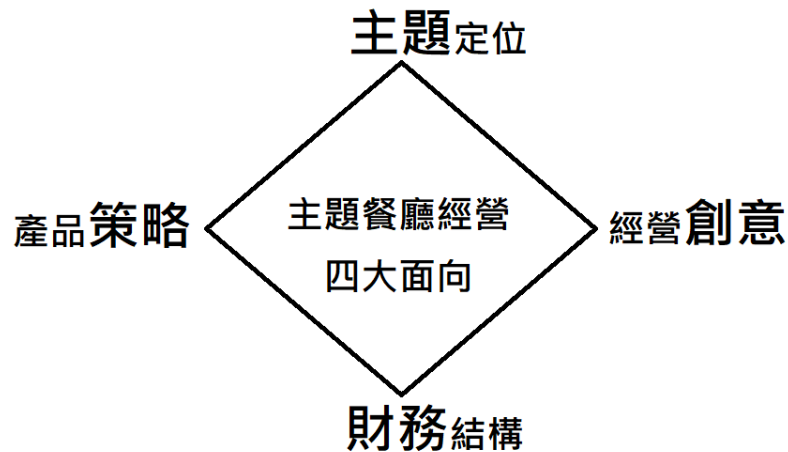


圖 3.4 主題餐廳經營關鍵因素

**產品策略：**好的產品背後都有良好的銷售策略。產品策略如同棒球競賽之投手與守備，不同賽段與面臨不同之戰況，須有認清全局與積極慎密的策略計畫。主題餐廳之客源設定、產品質量、五感體驗之氛圍呈現，為經營上非常重要的策略。這些策略包含下面各點：

- 市場與客源設定/ 客源設定與拓展
- 產品特色與質量/ 主題的特色與呈現深度
- 環境與氛圍呈現/ 五感全體驗的力度

**經營創意：**主題餐廳須於市場上建立特殊之消費體驗，主題雖確定，更須透過創意拉出別於其他主題餐廳之差異價值。其差異之價值，方為主題餐廳生存於市場上最重要之核心。多元服務、市場脈動掌握、求新求變，是為創意經營之重要要則。這些準則包含：

- 服務多元呈現/ 餐飲、音樂、藝術、公共議題多元展演
- 市場脈動掌握/ 整體、區域、同質市場相關流變的掌握
- 求新求變的創造力/ 主題呈現策略的靈活運用

**財務架構：**財物架構，定位在營運初始之財務需求條件建立。餐廳營運財務在

靜態上須足夠之起始基金，以及恆常營運之常態性成本，然在動態上，須建立起正確的成本觀念。這些觀念包含：

- 穩當的資金計劃/ 關乎啟動之時基礎
- 正確的成本觀念/ 有形成本及無形成本
- 租金總務人事等成本/ 常態營運基本成本

原住民族人開設原住民族文化元素為主之餐廳，多以部落傳統食材為主，以不同族群文化元素方式呈現之。如傳統食材、料理方式、盛具包裝，復以人員服飾及接待、部落風格裝潢，藉以整全消費者之原住民文化及料理整體體驗。主題定位須為主題餐廳經營之重要定位基礎，主題明確則目標清楚，經營向方不致模糊甚或混淆。原住民族主題餐廳在主流市場上之發展，既以原住民族文化為重要背景，應以文化體驗為主體，而部落、餐廳、市場互為連結，三位一體。故歸納出三項經營之要則，探討主題定位在其各面向上之主要任務。

圖 3.5 明主題餐廳文化體驗面向，這些面向的內涵條列如下：

- (1) 原住民文化體驗/ 差異價值為主的消費體驗
- (2) 連結部落強度/ 為主體應為原住民族主題餐廳的基礎
- (3) 異文化跨接平台/ 文化差異展演場域

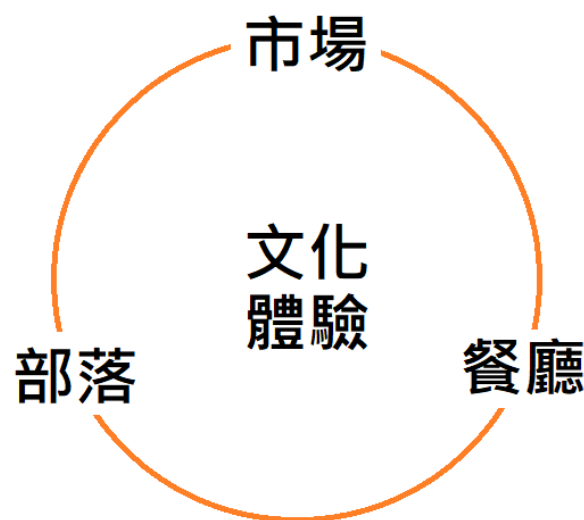


圖 3.5 主題餐廳文化體驗面向

## 第四章 結論與建議

許多國家都有其特殊的原住民文化，而這些文化多在文化創意相關產業以不同的型態呈現，如原住民主題館、與原住民有關的主體樂園、或主題餐廳等。台灣地小人稠，生態多樣，文化多元，然世居本島的原住民是台灣最寶貴的文化財產。本文以臺灣阿美族傳統傳統飲食為軸作為分析對象，探討阿美族的飲食文化如何經由適當的包裝與創意發想，建構有特色的原住民主題餐廳。為使原住民主題餐廳與眾不同，每個主題餐廳都必須發展自己的特色並吸引人們前來消費。本文是以原住民文化為分析課題，探討如何讓臺灣原住民文化進行增值，並應用在主題餐廳的經營或相關產品的開發上。研究的方法將以建構原住民主題餐廳在經營上須具備的成功關鍵因素諸元作探討，最後本文將進一步根據分析所得的結果提出實務與後續研究的建議供原住民主題餐廳管理者與後續研究的參考依據，底下分別說明本論文的結論與建議。

### 4.1 結論

原住民族在產業發展上確有其起頭點的明顯弱勢，復加文化差異所導致的內在量能薄弱，與外在諸多限制，無論是原鄉或都會區域，能將產業提升至一般中小企業規模的商家寥寥可數。事實上在其中諸多面向間互有關連乃或彼此消長，期以本研究，理出做為原住民族文化為基礎呈現的餐廳，做為參考的重要價值。原住民族史來以分享文化作為部落最重要的倫理精髓，傳統農業社會事實上亦然。然原住民族對於對於生活物資或所需，過去是以山林共有、理當分享的生命觀及生活信仰，防得以在數千年來醞釀出其文化厚涵，直到晚近，必須努力轉取金錢才能以貨幣取換生活所需，一路的脈絡，貨幣概念的衝擊對於原住民族部落及其文化之不可謂不大，確實直接或間接影響到世居部落者在追求經濟需求上的成就傾向。導致在經濟高度發展的台灣，絕大部分原住民族人多屈處於付出勞力汗水的勞動階級，部落難有企業投資缺乏工作機會，極少部分謀得公部門工作者在原鄉多為經濟高收入族群，更少部分於都市發展之族人，成為中小企業主並且能常續經營出原住民

為主體的產業者可數。

本文以行動研究為基礎。研究者自阿美族部落採集的文化與生活經驗出發，進而從事以阿美族傳統食材料理餐廳經營的過程，抽離出個人觀點，進行客觀學術規格研究。經由文獻回顧歸納，建構本文在「主題定位」、「產品策略」、「經營創意」、「財務規劃」、等不同面向探討的分析，評估成功的原住民族主題餐廳須具備的各面向經營條件，將自身經營之餐廳，以各面向及其對應之相關要則，做行動研究循環探討以期善化整體經營。

本研究論文之個案一櫻田野餐廳，明顯為主題餐廳經營成功案例。其成功切入市場上開放陸客旅遊需求之最佳時機，導入以野菜為主題，且異於其他旅遊餐飲服務業之特殊價值，復因其在財務上越形穩定，加碼升級整體服務面積乃至其他如民宿、田園景觀、遊憩空間、食農教育等等設施，經營同業未必能在短時間及之的條件，成為旅遊界花東之旅必排之行程。

個案二阿嬤廚房則如平價小品，適切且精準設定其經營定位，藉觀光據點光復糖廠地利之便，成為自由行或家庭旅遊選擇消費最佳去處，更不失其以阿美族文化為主的元素呈現，平價消費始終為消費市場之大宗，阿嬤廚房立足於人潮優勢、旅程安排、大型日式景觀園區之地點，以平價方式輸出阿美族飲食文化在自己的家鄉，可圈可點。

個案三紅瓦屋餐廳，該研究個案是將最傳統之阿美族料理手段完整呈現於消費市場的代表個案，研究發現該個案巧妙經由搭配原住民藝術風之場地布置與休閒景觀，提供消費者深度體驗阿美族原住民生活、藝術、文化之多元體驗價值，在自己的土地上將原住民文化商業應用做了很成功的實踐。

本論文就此研究個案及各構面及其對應之準則，歸納出原住民主題餐廳於主流市場之經營理念與實務管理之應用總結。原住民主題餐廳作為原住民族文化傳達輸出與消費市場商業結合之載體，其應用素材來自原住民族長年醞釀之多元多樣且具深度的文化蘊涵，對於原住民族在台灣的歷史文化必須投以更崇高之尊敬，然對於將之實踐於商業市場之運作，更須規劃出運作上市場之適當與長續性模式，方能建立其商業運作上文化演譯的角色。透過成功個案經營模式分析探討，歸列出

完住民族主題餐廳經營成功四大構面及 12 要則，對照麥田菜園營運初始之主觀條件，探討出經營善化在各要則上之計畫方案。

## 4.2 建議

本論文透過文獻回顧，透過主題餐廳成功經營案例之呈現與特色，探討其內在運作，進而了解主題餐廳成功經營之基礎模式。主題餐廳成功案例的歸納分析，揭示在市場機制運作之下具相對綜效的經營策略，文獻整理的經營面向探討，可作為本文在系統架構分析的重要參考。從不同觀點及研究方法切入，投射出更清晰且脈絡化的視野，更助本文分析研究各面向的聚焦深化。綜觀研究之諸個案，皆為商業市場上長年穩定乃至成功經營之事業體，就主題定位、產品策略、經營創意，與其財務架構各研究探討之構面上，表現出均衡、穩健、務實之特質，此為其成功必要條件。坊間諸多主題餐廳，尤其以原住民文化為主體之餐廳，未來在市場經營上能有更亮麗的表現。是故建議，必須確認其原住民族文化元素應用在商業市場上，成為演譯原住民族千年文化厚涵的身分，主體性的建立、維持並且適切輸出傳達，是為必須之核心價值。在既應具備商業手段之外，作為原住民族文化與主流群眾(市場)跨間平台，更須體認原住民族群相融於未來世代之使命責任，應為經營管理最重要之基石。

原住民族與其文化在台灣，長年由於史觀之被影響及被擠壓，主流社會消費者即便常常見到，也未必有機會關注，致成原住民族與其文化與主流民眾間交流之鴻溝，拉近彼此距離乃至相融，此為世代工程，以原住民文化為主體在商業上運作之事業體，可為此一世代重要媒介，因此，業者的核心價值理念在經營管理的實踐上，確身負極為重要之族群使命社會責任。

本論文是以個案分析的方式對於原住民餐廳進行多個案比較分析，因此在後續研究方面，建議後續研究可以經由層級架構分析法針對原住民餐廳的經營關鍵因素進行建構層級架構，並進一步進行專家問卷的設計與資料收集，經由 AHP 分析法對於關鍵因素的權重進行計算。

除了質性分析法外，也建議進行統計方式的量化研究，如收集消費者資料進行

原住民餐廳服務品質的構建，以及分析有哪些因素會影響消費者再度消費的意願，或進行願付意願等個體選擇模型，由消費者的角度來分析原住民主題餐廳經營的定價與服務品質等議題進行分析。



## 參考文獻

1. 丁郁菁(2012)，消費者對地方特色產品的感官體驗、顧客價值與購買決策相關性研究（未出版之碩士論文），逢甲大學景觀與遊憩碩士學位學程碩士論文。
2. 方翠禪(2008)，菜單設計指標建構之研究－主題餐廳與非主題餐廳比較（未出版之碩士論文）。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
3. 方翠禪(2008)。菜單設計指標建構之研究－主題餐廳與非主題餐廳比較（未出版之碩士論文）。靜宜大學管理碩士在職專班。
4. 王梅(1999)，建立文創產業商品智慧財產權佈局研究-以群眾募資商品為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣大學園藝學研究碩士論文。。
5. 王雅亭(2013)，網路原生商店開設實體店面對消費者購買意願之影響：以女性服飾為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學企業管理研究所。
6. 伍思亭(2020)，親子主題餐廳消費價值、顧客滿意度與再消費意願之關聯性研究-以新北市餐廳為例（未出版之碩士論文）。中國文化大學觀光事業學系觀光休閒事業碩士在職專班碩士論文。
7. 安豐璋(2020)。主題餐廳之商店氣氛與美學體驗對設計師滿意度之研究 一以台灣東南亞M餐廳為例（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學文化創意產業經營學系。
8. 何秀玲(2018)。原住民文化的保存與再現---以茂林風管處推動南島族群婚禮觀光活動為例（未出版之碩士論文）。國立屏東大學文化創意產業學系碩士班。
9. 吳定發(2012)，臺東縣原住民族風味餐廳經營策略之研究(未出版之碩士論文)。國立臺東大學健康促進與休閒管理碩士在職專班碩士論文。
10. 吳金展(2019)，重機主題餐廳空間設計之關鍵成功因素（未出版之碩士論文）。東方設計大學室內設計系住居整合設計系碩士論文。
11. 吳晉嘉(2019)，桌遊主題餐廳服務品質之探討-以北部C桌遊連鎖餐廳為例。國立嘉義大學管院碩士在職專班碩士論文。

12. 李思玉(2012)，原住民餐廳消費者體驗價值、滿意度與忠誠度相關研究(未出版之碩士論文)，臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。
13. 李詠秋(2001)，原住民大學生生涯發展狀況、生涯自我效能與其生涯阻礙因素之關係研究(未出版之碩士論文)，國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
14. 卓若男(2019)。原住民文化認同與創新教學策略探討：以小米農耕教育課程為例(未出版之碩士論文)。明新科技大學管理研究所碩士在職專班。
15. 阿瑪亞賽斐格(2019)。原住民文化創意產業執行創新管理的關鍵成功因素之研究(未出版之碩士論文)。東方設計大學流行商品設計系。
16. 翁福元(2019)，臺灣教育評論月刊，頁 48
17. 張佳慧(2019)。原住民歌舞體驗對學生多元文化意識及原住民文化認同影響之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣海洋大學教育研究所。
18. 許軒(2017)。文化主題餐廳之美學模式建構(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所。
19. 許蕊如(2020)，地方文創商品的知覺價值與旅遊回憶與購買意願之影響(未出版之碩士論文)。中華大學碩士論文。
20. 郭榮哲(2020)。建構原住民文化特色民宿認證系統之研究(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學／觀光休閒與餐旅管理學系。
21. 陳元義、陳鄔福、鍾桂林(2009)，臺灣原住民部落產業發展之道：融會貫通法與SWOT分析法之啟示，育達學院校報19期，頁17-38。
22. 陳芬苓(2008)，原住民經濟困境與地方文化產業發展之可能以桃竹苗地區為例(未出版之碩士論文)。元智大學社會暨政策科學系碩士論文。
23. 童文貞(2010)，衡量渡假旅館空間氛圍設計對消費者 休閒效益及幸福感影響之研究(未出版之碩士論文)。東方設計大學室內設計系住居整合設計系碩士論文。
24. 黃心儀(2018)，以層級架構分析法探討溪州鄉成功旅社閒置空間再利用之關鍵管理要因(未出版之碩士論文)。南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
25. 黃文定(2008)，文化差異與文化認同，以兩所阿美族學校學生的話言認同建構為例，課程與教學季刊，頁51~74。



26. 黃秀閑(2010)，原住民飲食書寫的文學：以瓦歷斯·諾幹、亞榮隆、夏曼·藍波安為觀察核心(未出版之碩士論文)。國立中正大學台灣文學研究所碩士論文。
27. 楊耀東(2020)，影響文化財保存要因之分析：以舊宜蘭監獄門廳為分析案例(未出版之碩士論文)。南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
28. 蔡忠銘(2019)，卡通主題餐廳經營關鍵成功因素評估指標成功之研究(未出版之碩士論文)。正修科技大學休閒與運動管理所。
29. 黎怡君(2014)。寵物飼主對寵物主題餐廳之體驗行銷與地方依附關係之研究-以兔兔窩寵物主題餐廳為例(未出版之碩士論文)。逢甲大學景觀與遊憩碩士學位學程。
30. 靛·吉駱(2011)，多元文化主義與原住民文化政策之研究—以臺中、彰化二縣市原住民文化館為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學政治學研究所碩士論文。
31. 謝逸君(2003)，產品品牌與產品價格對消費者感官知覺之影響(未出版之碩士論文)。國立中央大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
32. 蘇柏安(2016)。商品鏈結觀點下原住民文化觀光商品化之探討 - 花蓮靜浦部落為例(未出版之碩士論文)。國立東華大學觀光暨休閒遊憩學系，花蓮市。