

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

文化創意活化地方商圈之研究

—以南投縣溪頭妖怪村為例

The Impacts of Creation on the Economic Development of  
the Local Business District--A Case Study of Xitou  
Monster Village in Nantou County

許慈珊

Tsu-Shan Hsu

指導教授：洪林伯 博士

Advisor: Lin-Bao Hung, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

# 南華大學

文化創意事業管理學系

碩士學位論文

文化創意活化地方商圈之研究

—以南投縣溪頭妖怪村為例

The Impacts of Creation on the Economic Development of  
the Local Business District--A Case Study of  
Xitou Monster Village in Nantou County

研究生：許慈珊

經考試合格特此證明

口試委員：張村山

趙宗乙

蔡雅君

指導教授：張村山

系主任(所長)：

口試日期：中華民國 109 年 05 月 23 日

## 中文摘要

文化在你我生活中，創意也在你我生活中，以貼近消費者需求的創意生活化容易引起消費者共鳴，進而帶動消費行為，創造利潤，支撐文化創意產業發展，硬體設施的文化創意建設或裝置固然重要，保持核心元素持續不斷地推陳出新，創意綿延不絕地予以鋪陳堆疊的軟性能力更是重中之重，兩者相輔相成，發展出具整體性、一致性特色事業，非但可帶來兵法所云之「築高牆」競爭者進入障礙，更能帶來文化創意群聚效果，不僅可為本身事業帶來「廣積糧」的創新秉賦，也能造就吸引人們前往觀光、消費的文化創意商圈。

為了研究成功營造出文化創意商圈的關鍵因素，本研究以位於南投縣溪頭妖怪村為樣本，現場觀察其地理人文環境，蒐集其發展歷程時空背景，透過其高階管理人員、員工及遊客等之訪談，以瞭解公司從策略階層至基層執行，最終遊客的反應回饋等，交叉比對並篩選出妖怪村商圈成功的因素。研究結果顯示：共同理念目標、以滿足員工精神需求的領導策略、團隊學習帶來的知識創新機制等激發出無限創意；堅持貼近消費者、創意生活化的核心價值、免費入園的定價策略、保持核心妖怪元素結合當地人文地理特色推出的體驗觀光、或是結合不同文化間舉辦的慶典活動等文化創新具體化商業行為，擴大了立地鑲嵌的想像空間與景深，更延長產品、人員、服務與形象差異化距離，展現「人無我有、人有我優、人優我廉」的競爭優勢，不但實現企業創造利潤的最終目標，也為「創新與持續商業化」奠定發展基礎。

**關鍵詞：文化創意、商圈、知識創新、立地鑲嵌、商業化**

## 英文摘要

Cultures are rooted in human life and so is creativity. Therefore, customer-oriented creativity is most likely to ignite or trigger the feelings and emotions of the customers and urge them to spend, which might benefit and support the development and growth of the cultural and creative industries. Although both hardware facilities and innovative thinking are the two major pillars supporting the growth and development of the cultural and creative industries, it is innovative thinking, or continuous accumulation of novel ideas, that renews the core characteristics of a business and develops a cultural and creative business district that might reserve the talents and everlastingly attract the customers to enjoy and spend to their heart's content and thus set up barriers to entry.

In the research, Monster Village in Xitou in Nantou County, Taiwan, was taken as an example to figure out the key factors to develop a cultural creative business district. The researcher first observed the geographical and cultural environment of Monster Village as well as its background of development, and the results of the research were obtained via comparing the enforcement of the strategic plans with the consumers' responses through interviewing the higher-ranked managers, the employees and the visitors as well as the customers. The results show that: (1) The core of leadership strategy lies in meeting the employees' spiritual needs through setting up the same goal shared by both the employers and the employees. (2) Knowledge-innovation-based mechanism makes team learning possible, which brings forth such creative thoughts as combining the idea of "monsters" with the local cultural characteristics and cross-cultural festivals to form or shape a unique commercial behavior. (3) The commercial behavior expanded the imagination of site embeddedness and forms the characteristics of Monster Village in terms of the quality of personnel, services and enterprise image. The idea of 'being unique, better and cheaper' is the base of an everlasting innovative business.

**Keywords: cultural creativity, business district, knowledge innovation, site embeddedness, commercialize**

# 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
圖目錄 .....	VI
表目錄 .....	VII
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究範圍與對象.....	3
1.3.1 鹿谷鄉歷史人文與地理環境.....	3
1.3.2 鹿谷鄉交通與觀光人數.....	4
1.3.3 妖怪村的地理環境及發展歷史概況.....	6
1.4 研究流程.....	8
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>9</b>
2.1 文化創意產業.....	9
2.1.1 文化創意產業內容及範圍.....	9
2.1.2 我國文化創意產業發展策略.....	13
2.1.3 文化觀光.....	14
2.2 商圈.....	17
2.2.1 商圈的類型.....	17
2.2.2 影響商圈的因素.....	18
2.3 知識管理.....	20

2.3.1 知識的定義.....	20
2.3.2 知識轉換.....	21
2.3.3 知識創新.....	23
2.4 創新與商業化.....	25
2.4.1 創新.....	25
2.4.2 創新的利潤基礎.....	27
2.4.3 商業化.....	28
2.5 鑲嵌.....	30
2.5.1 鑲嵌概念演進.....	30
2.5.2 鑲嵌的類型.....	31
<b>第三章 研究設計.....</b>	<b>33</b>
3.1 研究方法.....	33
3.1.1 訪談法.....	33
3.1.2 文獻分析法.....	35
3.1.3 次級資料分析法.....	36
3.2 研究設計.....	37
3.2.1 訪談對象.....	37
3.2.2 設計訪談大綱.....	38
3.3 研究執行及資料編碼說明.....	41
<b>第四章 研究結果.....</b>	<b>43</b>
4.1 文化創意商圈.....	43
4.1.1 立地鑲嵌.....	43
4.1.2 文化創意.....	49
4.2 孵化—創意具體化.....	53

4.2.1 股東共識.....	53
4.2.2 夥伴共鳴.....	56
4.3 促進市場接受.....	59
4.3.1 市場定價策略.....	60
4.3.2 文化創新慶典活動.....	66
4.4 自我超越與團隊成長.....	75
4.5 持續商業化.....	80
4.5.1 產品.....	81
4.5.2 人員與服務.....	86
4.5.3 文創品牌形象.....	89
<b>第五章 結論.....</b>	<b>100</b>
5.1 研究結論.....	100
5.1.1 立地鑲嵌關鍵因素.....	100
5.1.2 妖怪村文化創意商圈創意具體化關鍵因素.....	101
5.1.3 妖怪村文化創意商圈促進市場接受策略成功關鍵因素.....	102
5.1.4 妖怪村文化創意商圈團隊成長關鍵因素.....	102
5.1.5 妖怪村文化創意商圈持續商業化關鍵因素.....	103
5.1.6 小結.....	104
5.2 研究建議.....	104
<b>參考文獻.....</b>	<b>105</b>
<b>附錄：訪談逐字稿.....</b>	<b>110</b>

## 圖目錄

圖 1	鹿谷鄉全區導覽圖.....	4
圖 2	妖怪村位置圖.....	7
圖 3	妖怪村入口處照片.....	8
圖 4	本研究流程.....	8
圖 5	妖怪村文化創意商圈成功商業化的關鍵因素關聯圖.....	42
圖 6	妖怪村文化創意商圈立地鑲嵌分析結果.....	47
圖 7	妖怪村立地鑲嵌照片.....	48
圖 8	妖怪村文化創意要素分析結果.....	53
圖 9	妖怪村文化創意商圈股東共識要素分析結果.....	55
圖 10	妖怪村鳥居照片.....	55
圖 11	妖怪村文化創意商圈夥伴共鳴要素分析結果.....	59
圖 12	妖怪村文化創意商圈定價策略分析結果.....	64
圖 13	妖怪村文化創意商圈免費入園面臨挑戰分析結果.....	66
圖 14	妖怪村文化創意商圈行銷概念分析結果.....	67
圖 15	妖怪村文化創意商圈市場導向分析結果.....	70
圖 16	妖怪村文化創意商圈慶典活動分析結果.....	75
圖 17	妖怪村文化創意商圈自我超越團隊成長模式分析結果.....	80
圖 18	妖怪村文化創意商圈產品差異化要素分析結果.....	86
圖 19	妖怪村文化創意商圈團隊成員與服務創造企業價值模式分析結果.....	89
圖 20	妖怪村文化創意商圈品牌形象建立因素分析結果.....	99

## 表目錄

表 1	溪頭自然教育園區遊客人數統計(1995~2019) .....	5
表 2	文化創意產業內容及範圍 .....	10
表 3	文化觀光的類型與表現敘述 .....	16
表 4	知識的形式.....	21
表 5	知識轉換創造的知識內容 .....	23
表 6	鑲嵌的類型.....	32
表 7	研究之訪談對象.....	37
表 8	1996年賀伯風災後溪頭自然教育園區入園人數增減及成長率	45
表 9	2011年妖怪村成立後旅遊人數推算表 .....	49
表 10	妖怪村與桃太郎村差異比較表 .....	72

# 第一章 緒論

本研究在探討南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村如何成功營造出文化創意商圈的關鍵因素。本章將針對相關研究背景、動機、研究目的、研究範圍與對象及研究流程進行說明。

## 1.1 研究背景與動機

我國政府於 2002 年開始提倡文化創意產業，為促進文化創意產業之發展，建構具有豐富文化及創意內涵之社會環境，運用科技與創新研發，健全文化創意產業人才培育，並積極開發國內外市場，於 2010 年訂定「文化創意產業發展法」，所定義之文化創意產業包含視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業等核心項目，從傳統文化到現代文化街包含在內，範圍廣泛（文化部官方網站，2019）。

文化部成立後除延續推動華山、臺中、花蓮、嘉義及臺南五大文化創意產業園區整建及營運計畫外，更結合城市發展軸線概念，使其在既有營運定位下，以文創產業軸帶概念，進行區域產業串連，進而達到文化創意產業與所在城市整體區位發展、人才及產值全面提升之卓越績效。華山文化創意產業園區定位為「文化創意產業、跨界藝術展現與生活美學風格塑造」，以”酷”（時尚、前衛、實驗）與”玩”（玩樂、享樂、娛樂）為規劃主軸，突顯華山園區做為跨界創意的發揮空間，扮演媒合跨界藝術、產業互動的場所，建構異業、異質交流結盟的平臺，並發展成文化創意產業人才的育成中心。華山文化創意產業園區已於 101 年完成全區整建工程，目前分別以 OT（電影藝術館）及 ROT（文化創意產業引入空間）形式營運中；臺中文創園區是五大文創園區中唯一的公辦公營，營運定位「臺灣建築、設計及藝術展演中心」，以文創、文資為主，商業為輔，目標活化老舊歷史建築，使製酒工業遺址活化新生，成為工業遺址活化典範，文化資產應用基地，並促成

臺灣與世界建築設計產業接軌，強化建築與設計之專業領域，培養全民空間美學，並提升臺灣成為亞洲創意設計產業之重鎮；花蓮文化創意產業園區定位為「文化藝術產業與觀光結合之實驗場域」，強調「生態」、「生產」及「生活」並重，以原創音樂為核心關鍵要素，協助全民接觸、參與及實踐多元的音樂文化，並協助東部文創產業與區域資源連結，納入國際文化觀光市場需求，提高東部文創產業經濟規模，促成東部文創資源產業化；嘉義文化創意產業園區定位以「傳統藝術創新」為主軸，實踐傳統技藝與傳統技術之轉型及創新。園區將結合南部地區傳統工藝、當代藝術、藝術家資源及故宮南院等「視覺藝術」及「表演藝術」資源，發展傳統藝術創新；臺南文化創意產業園區定位為「臺灣創意生活產業發展中心」，臺南園區位於臺南市中心，有多元的歷史文化及豐沛的觀光資源，園區面積雖不大，卻位居樞紐、緊鄰臺南火車站，實為其具有發展潛力的關鍵（文化部官方網站，2019）。

文化的產業化是時代趨勢，文化中的創意予以具體化創新成為新產品或新服務，加上行銷策略、智慧財產之形成及運用等商業化行為，創造財富與就業機會，我國成功之文化創意事業單位如「安康蝴蝶生態園區」或「華山文創園區」等，多以品牌或展場發展為主，然而以文化創意形成獨具一格商圈的成功案例卻不多，因此，本研究期能透過妖怪村成功造村典範，探討創意發想到商業化的過程是本研究計畫的動機。

## 1.2 研究目的

本研究目的係以南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村為研究主體，透過文獻探討，了解妖怪村商圈的時空背景，再經由訪談方式進行一手資料的收集，透過整理及分析彙整出「妖怪」創意商業化的要素，提供做為文化創意發展成功商圈的建議及方向。其主要研究目的如下：

1. 探討妖怪村商圈發展歷程與現況。
2. 分析妖怪村成功營造出文化創意商圈的關鍵成功因素。

## 1.3 研究範圍與對象

歷經 1996 年臺灣地區氣象史上前十大賀伯颱風、1999 年 921 集集大地震、2001 年桃芝颱風等相繼危害，南投縣鹿谷鄉聯外交通接連受到重創，觀光人數驟減，觀光產業低迷，在此危機下，位於溪頭山區的妖怪村異軍突起，透過不同的文化融合、知識的轉化及創意，成功的將文化創新商業化建立起商圈，歷久不衰。因此，本研究以南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村為個案研究的對象，深入探討其經營關鍵成功因素。本研究樣本所訪談對象涵蓋之範圍包括妖怪村之高階管理人員、基層員工及遊客等，透過公司內部管理之上下層知識管理與經驗分享及外部遊客之意見回饋。

本節先說明妖怪村所在地之行政區-南投縣鹿谷鄉的地理環境，再針對妖怪村的歷史發展概況及地理環境加以說明，並於本節文中附上南投縣鹿谷鄉的全區導覽圖、天災影響溪頭自然園區觀光人數統計及妖怪村的位置圖，以期能完整了解本研究對象。

### 1.3.1 鹿谷鄉歷史人文與地理環境

鹿谷鄉位於南投縣西南部，舊稱羌仔寮，地名起源為先人進入鹿谷地區築寮獵羌或種薑為生有工作寮而稱之，日據時代隸屬因南投縣林圯埔支廳沙連堡，因山岳綿延，溪谷甚多於民國九年改制為鹿谷庄，光復後改制為鹿谷鄉。東面以白不仔溪、鳳凰山陵線與信義鄉、水里鄉為鄰，西邊與南邊以大鞍嶺和竹山鎮相接，北面隔濁水溪與集集鎮相對，全境多山，有清水溝溪、北勢溪貫穿其中，終年氣溫溫和，屬於亞熱帶氣候，長年下霧，鄉內動、植物相當豐富，有溪頭自然教育園區、鳳凰谷鳥園風景特定區及小半天休閒農業區等風景區，特色農產品為茶葉與冬筍（南投縣鹿谷鄉公所，2009）。

鹿谷鄉屬於亞熱帶氣候，平均年降雨量約 2,500 公釐，雨季集中於五月到九月，夏季易受颱風影響造成豪雨災害，如：1996 年賀伯颱風總雨量達 1,275.5 公釐、2001 年桃芝颱風總雨量 614.7 公釐等颱風豪雨合併土石崩塌，皆造成鹿谷鄉人員傷亡及嚴重財產損失（南投縣鹿谷鄉公所，2009）。



表 1 溪頭自然教育園區遊客人數統計(1995~2019)

年度	人數	較前一年度 增減人數	成長率(%)	較 1995 年 減少人數
1995	995,870	--	--	--
1996	799,154	-196,716	-19.75	-196,716
1997	818,780	19,626	2.46	-177,090
1998	934,039	115,262	14.08	-61,828
1999	565,242	-368,800	-39.48	-430,628
2000	293,609	-275,459	-48.73	-706,087
2001	340,223	51,106	17.64	-654,981
2002	474,829	133,553	39.18	-521,428
2003	763,448	289,906	61.10	-231,522
2004	779,803	23,265	0.03	-208,257
2005	943,707	16,3904	21.02	-52,163
2006	1,111,840	168,133	17.82	115,970
2007	1,044,883	933,043	83.92	49,013
2008	1,027,015	-17,868	-1.71	31,145
2009	1,257,508	230,493	22.44	261,638
2010	1,522,216	264,708	17.39	526,346
2011	1,530,370	8,154	0.53	534,500
2012	1,449,526	-80,844	-5.28	453,656
2013	1,387,677	61,849	4.27	391,807
2014	1,610,522	222,845	16.06	614,652
2015	1,688,369	77,847	4.83	1610,522
2016	1,626,030	-62,399	-3.70	630,160
2017	1,670,041	44,011	2.71	674,171
2018	1,723,480	53,439	3.20	727,610
2019	1,746,003	22,523	1.31	750,133

資料來源：南投縣鹿谷鄉公所(2009)；交通部觀光局觀光統計資料庫(2020)；

本研究整理

### 1.3.3 妖怪村的地理環境及發展歷史概況

溪頭位處鹿谷鄉內湖村南部，溪頭地名由來為該地區位於鹿谷鄉北勢溪源頭處而得名，日據時代該地區被日本東京大學農學部選為附屬演習林（簡稱：東京帝大演習林），並在暑假派遣學生來實習研究，台灣光復後(1945)，台北帝國大學更名為「台灣大學」，溪頭演習林也改隸屬於台灣大學農學院，1950年改稱為「國立臺灣大學農學院實驗林管理處」，1960年規劃森林遊樂區，現已更名為溪頭自然教育園區，推廣戶外教學與環境教育（溪頭自然教育園區官網，2019）。

妖怪村位於溪頭自然教育園區旁，事業母體為明山別館股份有限公司，設立於1972年，創辦人林瞻（即松林勝一，1894~1982），台灣省鹿谷鄉彰雅村凍頂人，是保育山林人士，一生勤儉持家，經營過「利元商號」、「永隆木材行」、「山陽貨運公司」、「永隆木材行」、「廣興製材行」、創建「明山別館」，熱心公益、待人誠懇。依妖怪村官網(2019)所載，在日據時代，東京帝大溪頭所主任久保田是松林勝一的僱主，兩人友情甚篤，情如手足，日本戰敗後，久保田（日本鳥取人）與松林勝一相約飲酒話別，松林勝一特別將喝剩的酒埋在大樹，也就是現今青山食堂內的杉木下。久保田回日本後過得並不如意，松林勝一寄錢協助度過難關，多年後，久保田親自到台灣將這筆錢送還老友，兩人還把埋藏樹下20多年的酒取出痛飲。1974年松林勝一80歲那年，久保田來信，說他請人在日本刻了一個枯麻（台灣黑熊）的木雕要贈予作為生日禮物，但松林勝一因健康因素始終無法成行，甚至在多年後得知久保田過世的消息，心中充滿遺憾的松林勝一在過世前交代子孫，一定要把木雕運回台灣。2009年，林家後代子孫收集有關兩人書信資料及相關訊息到日本，並取得久保田後代的認證，終於順利把台灣黑熊「枯麻」的木雕帶回，並在會館中展示（妖怪村官網，2019）。

明山別館股份有限公司為一家族企業，基於比鄰風景優美的溪頭自然教育園區地利之便，曾是吸引年輕人來此度蜜月之知名森林會館，於歷經賀伯颱風、921集集大地震、桃芝颱風等天災衝擊，加上新競爭者如米提大飯店等進入市場後，曾嘗試改以老人休養目標市場為主，惟經營並不順利，於是第三代繼承人即現任董事長林志穎積極謀求轉型尋求出路，2009年林家後代前往日本帶回「枯麻」木

雕時，順便造訪久保田居住地日本鳥取之鬼太郎妖怪村，為了紀錄明山發展史與紀念林贍（即松林勝一）先生，再加入先人當年口述的森林傳奇，並注入年輕人的創意，八豆、枯麻都成了靈感來源，「據說日據時代年經的松林勝一在溪頭地區工作時遇到了二隻動物並飼養了他們，小黑熊取名為枯麻·小雲豹取名為巴豆妖，松林勝一有天工作時遇到了妖怪，而飼養的枯麻和八豆妖捨命救了他，枯麻也因此失蹤了，小心枯麻的標語也因此處處可見，森林中的傳說就這樣流傳下來」，妖怪村於焉誕生（南投縣鹿谷鄉公所，2009；妖怪村官網，2019）。



圖 2 妖怪村位置圖

資料來源：Google Map<sup>1</sup>(2020)

<sup>1</sup> 妖怪村地圖：圖片取自 <https://www.google.com/maps/@23.6731605,120.7945626,17z>



圖 3 妖怪村入口處照片

資料來源：本研究製作(2020)

## 1.4 研究流程

全文共分五章，第一章說明研究動機、研究目的與研究範圍，第二章為文獻探討，第三章為研究方法，第四章為實證分析，第五章為結論與建議。研究流程如圖 4 所示。



圖 4 本研究流程

資料來源：本研究製作

## 第二章 文獻探討

本文研究之目的係為探討南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村如何成功營造出文化創意商圈的關鍵因素，透過文獻分析法的方式來蒐集、分析有助於本研究進行的相關資料。本章分為五小節，第一節為文化創意產業，第二節為探討商圈內涵與文獻，第三節為知識管理文獻整理，第四節為創新與商業化，第五節為鑲嵌。

### 2.1 文化創意產業

文化創意產業，為結合文化及創意的產業。21 世紀開始，各國已將文化產業視為國家發展的重點項目，我國也不例外，2002 年文化部推動「文化創意產業」發展計畫，可視為臺灣文化創意產業的元年，2009 年起著手進行臺灣文化統計調查，這也是臺灣文創產業建立基礎資料庫的開始，同年，因應全球競爭及產業革命，我國將「文化創意產業」納入「國家六大新興產業」發展重心之一，而「創意臺灣-文創產業發展方案」則將產業、文化及創意三芳結合，凸顯地方特色與國際接軌，2010 年我國通過「文化創意產業發展法」更是重要的文化創意產業里程碑（林炎旦，2011）。

#### 2.1.1 文化創意產業內容及範圍

上世紀末，文化界傳出「文化產業化，產業文化化」的呼聲，但是，可以產業化的東西並不是文化，而是文化中的創意，創意也就是創造力，是把文化產品轉變為生財的產業的創造力，也是突顯特色聯結現代生活並建立在個人喜好以及新與奇體驗上的多元價值生產力（漢寶德，2014）。

根據中華民國文化創意產業發展法第三條定義，文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業（表 2），前項各款產業內容及範圍，由中央主管機關會商中央目的事業主管機關定之（全國法規資料庫<sup>2</sup>，2019）。

---

<sup>2</sup> 文化創意發展法（108.01.07）<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0170075>

表 2 文化創意產業內容及範圍

產業類別	中央目的事業主管機關	內容及範圍	備註
一、 視覺藝術產業	文化部	指從事繪畫、雕塑、其他藝術品創作、藝術品拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品公證鑑價、藝術品修復等行業。	
二、 音樂及表演藝術產業	文化部	指從事音樂、戲劇、舞蹈之創作、訓練、表演等相關業務、表演藝術軟硬體（舞台、燈光、音響、道具、服裝、造型等）設計服務、經紀、藝術節經營等行業。	本項所稱之「音樂」專指第十五項所稱「流行音樂」以外之音樂類型。
三、 文化資產應用及展演設施產業	文化部	指從事文化資產利用、展演設施（如劇院、音樂廳、露天廣場、美術館、博物館、藝術館（村）、演藝廳等）經營管理之行業。	所稱文化資產利用，限於該資產之場地或空間之利用。
四、 工藝產業	文化部	指從事工藝創作、工藝設計、模具製作、材料製作、工藝品生產、工藝品展售流通、工藝品鑑定等行業。	
五、 電影產業	文化部	指從事電影片製作、電影片發行、電影片映演，及提供器材、設施、技術以完成電影片製作等行業。	包括動畫電影之製作、發行、映演。
六、 廣播電視產業	文化部	指利用無線、有線、衛星廣播電視平台或新興影音平台，從事節目製作、發行、播送等之行業。	包括動畫節目之製作、發行、播送。

表 2 文化創意產業內容及範圍（續）

七、 出版產業	文化部	指從事新聞、雜誌（期刊）、圖書等紙本或以數位方式創作、企劃編輯、發行流通等之行業。	1. 數位創作係指將圖像、字元、影像、語音等內容，以數位處理或數位形式（含以電子化流通方式）公開傳輸或發行。 2. 本產業內容包括數位出版產業價值鏈最前端數位出版內容之輔導。
八、 廣告產業	經濟部	指從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置、獨立經營分送廣告、招攬廣告、廣告設計等行業。	
九、 產品設計產業	經濟部	指從事產品設計調查、設計企劃、外觀設計、機構設計、人機介面設計、原型與模型製作、包裝設計、設計諮詢顧問等行業。	
十、 視覺傳達設計 產業	經濟部	指從事企業識別系統設計(CIS)、品牌形象設計、平面視覺設計、網頁多媒體設計、商業包裝設計等行業。	1. 視覺傳達設計產業包括「商業包裝設計」，但不包括「繪本設計」。 2. 商業包裝設計包括食品、民生用品、伴手禮產品等包裝。
十一、 設計品牌時尚 產業	經濟部	指從事以設計師為品牌或由其協助成立品牌之設計、顧問、製造、流通等行業。	
十二、 建築設計產業	內政部	指從事建築物設計、室內裝修設計等行業。	

表 2 文化創意產業內容及範圍（續）

<p>十三、 數位內容產業</p>	<p>經濟部</p>	<p>指從事提供將圖像、文字、影像或語音等資料，運用資訊科技加以數位化，並整合運用之技術、產品或服務之行業。</p>	<p>1.包括數位遊戲、行動應用服務、內容軟體、數位學習，以及提供內容數位化創作、企劃編輯、發行流通所需之技術面產品或服務。 2.以數位方式創作、企劃編輯、發行流通新聞報紙、雜誌（期刊）、圖書、電影、電視、音樂，包括將其典藏數位化，仍分屬其原有之出版、電影、電視、音樂產業。</p>
<p>十四、 創意生活產業</p>	<p>經濟部</p>	<p>指從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之行業，如飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工藝文化體驗等行業。</p>	
<p>十五、 流行音樂及文化內容產業</p>	<p>文化部</p>	<p>指從事具有大眾普遍接受特色之音樂及文化之創作、出版、發行、展演、經紀及其周邊產製技術服務等之行業。</p>	
<p>十六、 其他經中央主管機關指定之產業</p>	<p>指從事中央主管機關依下列指標指定之其他文化創意產業： 一、產業提供之產品或服務具表達性價值及功用性價值。 二、產業具成長潛力，如營業收入、就業人口數、出口值或產值等指標。</p>		

附註：

1. 文化創意產業所提供之產品或服務應呈現透過創意將文化元素加以運用、展現或發揮之特質。
2. 文化創意產業其既有內容以數位化呈現，或透過其他流通載具傳播，不影響其產業別認定。
3. 對附表之產業內容與範圍有疑義者，得申請各中央目的事業主管機關為產業認定。
4. 申請認定之產業若有橫跨二以上中央目的事業主管機關之虞者，由中央主管機關會同有關機關認定（文化部官網，2019）。

### 2.1.2 我國文化創意產業發展策略

文創產業的基礎來自國家的文化底蘊，文化部將提升文化內涵提振文化經濟，以「向下紮根，走向國際」兩個面向逐步落實，期望透過文化經濟的傳播，將在地文化推向全球，進而提升經濟，讓文創產業形成一種正向的循環，實現「愈在地、愈國際」的文化價值（文化部官網，2019）。

文化部擬定相關策略以發展及推廣文化創意產業，簡述如下：

#### 1. 深耕文化內容，以文化內涵提升文化經濟

建立資料庫，透過盤點在地文化素材，找出文化價值高且發展程度高的文化元素，優先加值應用，強化在地文化認同與產品發展潛力，以創造產業附加價值；結合科技延伸應用，產製具差別性及文化性之優質內容。

#### 2. 以市場庇護概念支持新銳新創

透過獎勵及提供實務輔導與業師諮詢服務，協助文創事業檢視產品構想及後續市場發展的可行性；輔導文創產業創新育成，提供發展歷程中所需的創新研發、創業諮詢輔導、營運管理、政府資源輔導、品牌行銷、市場通路及跨界跨業媒合，協助其達成創意提案概念之完整性與商業模式之可行性，加速青年創意實踐。

#### 3. 結合科技創新，豐富文化產業內涵與應用

以「鼓勵業者跨界應用」及「輔助產業跨域交流整合」兩大方向提高文化產業結合科技創新應用之可能性，以「跨界」為發展方向建立文化科技產業創新價

值鏈，創新不同業別之跨界合作模式及分工營運模式，加強產業鏈串聯與整合。

#### 4. 打造國家隊，行銷臺灣文化品牌

集結文化能量，強化多元文化外交，行銷臺灣文化品牌。以「臺灣國家隊」思維加強與各方合作，針對當地市場需求，找到與當地文化之連結及共鳴，安排合適之藝文及產業作策略性的切入。

#### 5. 精進多元資金應用

以「投資」與「補助」雙軌資金加以支持與協助文創產業面臨資金不足之問題，透過多元資金挹注，結合民間資源共同投資，打開市場並，藉由國際參展及產業媒合，協助其建立品牌與海外通路。

#### 6. 成立文化經濟專業中介組織

推動成立文化經濟專業中介組織，導入企業經營理念，使組織運作更具專業、效能及彈性，並聚焦於文化內容相關產業的扶植與策進，發揮研發調查、多元資金統籌、文化科技應用、通路拓展、人才培育及國際連結等功能，並完備產業專業支援體系及投資機制，加強溝通協調與資源整合，形成共同推動文化經濟發展的體系（文化部官網，2019）。

由以上文化創意產業內容及範圍與文化創意產業發展策略論述，可為本研究「文化創意產業」定義如下：「經由創造力予以具體化，引發出新型、新式樣、新樣態及具有可辨識性等差異化特質，透過商業化行為衍生出有別於一般文化的經濟產業。」

### 2.1.3 文化觀光

文化指的是人類在歷史發展過程中，包括宗教、道德、藝術、科學等各方面創造的總成果（教育部重編國語辭典修訂本官方網站，2019）。因文化發展區域、表現及歷史沿革等不同因素，常見的文化名稱有本土文化、大眾文化、固有文化...等。本土文化是由一地區的人民長期適應特定風土環境條件，並於社群歷史傳承陶養下，所孕育和創造的種種包括思想觀念、儀式習俗、文物與藝術表現、慣習與生活方式等文化表現；在資本主義媒介工業主導下，被動塑造的非精緻文化形式與風格，而為社會大眾所欣賞、接受或消費的通俗文化則稱之為大眾文化；而

包括人類社會中的一切人工製品、知識、信仰、價值、以及規範等傳統舊有的社會遺產則稱之為固有文化（教育部重編國語辭典修訂本官方網站，2019）。

觀光是指觀覽風光、參觀旅行。通常與觀光一詞會同時出現的有觀光客、觀光勝地、觀光事業...等，觀光客是指到處旅行、參觀的人。以風景或古蹟文物聞名，並能吸引眾多遊客的優美地方稱之為觀光勝地，而規劃一國的風景名勝、古蹟、文物等，並配合完善的交通、餐館、旅館等設施，以服務為主的事業即是觀光事業，也稱為「無煙囪工業」（教育部重編國語辭典修訂本官方網站，2019）。

文化觀光依世界觀光組織(UNWTO)的定義是「指為特定的文化動機，而從事觀光的行為，滿足人類對多樣性的需求，並試圖藉由新知識、經驗與體驗中深化文化素養，包含參加表演藝術之文化旅遊、參與慶典或其他文化活動、參觀歷史遺址與研究自然、民俗或藝術以及宗教觀光等皆屬之」。聯合國教科文組織(UNESCO)將文化觀光定義為「一種與文化環境，包括景觀、視覺和表演藝術和其它特殊地區生活型態、價值傳統、事件活動和其它具創造和文化交流的過程的一種旅遊活動」。文化觀光的發展已成為一種全球化現象，許多國家紛紛將文化觀光視為一種具有成長性的產業，各地紛紛透過文化觀光，作為凝聚地方認同、創造地方形象、帶動當地產業、經濟振興甚至是區域再生的方式，更因此成為文化政策制訂者所關注的議題（林詠能、李兆翔與林玟伶，2010）。

文化觀光的概念是相當廣泛的，且在觀光領域中具有相當多元化的類型，劉以德(2014)針對文化觀光分成下列不同的區塊類型，分別為藝術觀光、遺產觀光、原住民文化觀光、創意觀光及體驗型文化觀光等，然而其中又會有些許的交集，其表現敘述整理如表 3 所示。

表 3 文化觀光的類型與表現敘述

類型	表現敘述
藝術觀光	藝術觀光比遺產觀光發展還要緩慢
	以觀光客為多數的觀眾對於藝術方面的產物較無鑑賞能力
	藝術通常會面臨財務的壓力，而被迫改變形式以符合主流
	藝術觀光相對於遺產觀光發較傾向於全球化的發展
	觀光客不需要為了接觸藝術而特地造訪藝術的起源
遺產觀光	反映對於過去的再現及詮釋
	屬於涉及政治及倫理層面較深的文化觀光類型
	在文化觀光上，對於遺產的解讀通常是細膩而且具有爭議的
	雖然世界文化遺產名單的訂定對於當地特定族群的幫助有限，卻至少帶動了資金保存及觀光發展
原住民文化觀光	包含參觀原住民、部落及少數族群的「自然景觀」，這可能是被指定的風景區、國家公園等，通常一般的觀光客較難自行到達的觀光景點
	觀光形式很容易變成文化窺視狂癖的問題，當地居民將淪為人類動物園
	若管理得當，此種文化觀光類型將可以為當地人帶來經濟效益及引導當地文化的復甦
創意觀光	遊客在創意的過程中主動去參與的觀光型態，例如繪畫、攝影或是手工藝實作
	政府可以將傳統上的領域(例如手工藝等)連結到商業發展(例如電視、電影等)
	創意觀光應該是一個體驗形式的觀光
體驗型文化觀光	觀光是提供體驗給遊客的產業，近年來隨著「體驗經濟」的成長，體驗的塑造成為重要的元素
	體驗產品的二個原則主要建立在遊客主動性及被動性的參與上，且遊客與體驗之間的連結在於吸收及沉浸

資料來源：劉以德(2014)；本研究整理

由上述文化觀光的文獻進行整理及歸納後，本研究對「文化觀光」的定義是：「為吸引觀光客前往參觀、參與或參加具有本土文化、大眾文化、固有文化...等文化表現、表演或活動的觀光勝地，並接受觀光業者提供服務為主的一種經濟活動。

## 2.2 商圈

商圈指的是因交通發達，顧客眾多，而吸引業者群聚開店的地區（教育部重編國語辭典修訂本官方網站，2019），在日常用語或媒體用字上，經常可以聽到或看看到台北的「天母商圈」、台中的「自由商圈」、高雄的「五福商圈」等，這裡的商圈是指消費者會前往逛街購物的、由一群商店聚集而成的地理區域，也就是商業區域（曾光華，2007）。1995年，經濟部商業司開始打造臺灣形象商圈；2003年，進一步營造臺灣魅力商圈，2008年，再度融合休閒與周邊旅運，整合出最具特色的11個臺灣品牌商圈，特別是臺北市商圈的整合及其與國際的接軌，更是國內商圈品牌力的重要見證；二十年來，在政府與民間的共同努力下，全心全意用心打造與經營出特色且成熟的商圈，在臺灣各處活絡運作，點亮商圈品牌力，打造文創新風潮，並成為促進經濟活力的重要泉源（謝明瑞與周信佑，2015）。

### 2.2.1 商圈的類型

商圈即商業區域(commercial district)，是由一群商店所形成的地理區域。按照顧客背景、顧客流動性等因素，商業區域可以分為以下幾種類型：

#### 1. 都會型

都會型商業區域是指都市中許多人的主要購物、休閒、娛樂的地方，如台北市「台北市東區」及「西門町」和「台北站前商圈」、「信義計畫區」；新北市「新板特區商圈」、「板橋府中商圈」；台中市「台中港路」、「逢甲商圈」；「高雄市」「五福商圈」、「三多商圈」、「新堀江商圈」、香港「銅鑼灣」、「尖沙咀」等。

#### 2. 社區型

社區型商業區域的零售業以服務該社區的「居民」為主，如台北的「民生社區」、高雄的尖美社區等。

#### 3. 辦公型

辦公型商業區域的零售業以服務該區域內的上班人員為主，通常白天生意比晚上好，如台北敦南商圈、松江南京商圈、高雄中正路、台南中正路等。

#### 4. 轉運型

轉運型商業區域內的人潮主要是因為「交通工具」轉運而來，因此顧客逗留時間不長，如許多都會與城鎮的火車站附近區域。

#### 5. 校園型

校園型商業區域內的顧客多以學生或教職員為主，寒暑假生意較差，例如「台灣大學」對面的「公館」、緊鄰「成功大學」的勝利路及大學路、「師大夜市」。

#### 6. 遊樂型

遊樂型商業區域內的顧客多以遊客為主，人數隨季節與氣候變化，生意較不穩定，如「墾丁」、「日月潭」風景區。

#### 7. 夜市型

夜市型商業區域內的顧客多為附近之居民，也有遠地慕名而來，晚上生意比白天好，如台北「士林夜市」、高雄「六合夜市」、嘉義「文化路夜市」、「臺南」「花園夜市」等（曾光華，2007）。

另根據顧客所佔的比率，商圈可分成三類：主要商圈、次要商圈、邊緣商圈。主要商圈是最接近商店並擁有最高密度顧客群的區域，涵蓋大約七成的顧客，在主要商圈內，商店具備易接近性的競爭優勢，足以吸引顧客上門消費，因而形成非常高的顧客密集度；次要商圈位於主要商圈向外延伸的區域，涵蓋了大約兩成的顧客，顧客密度較小；邊緣商圈的顧客密度很小，約只佔大約一成的顧客也許是臨時起意或是忠誠度很高，才會特地跑來消費（曾光華，2007）。

商業區域的分類及意義有助於零售管理中的許多決策。例如：在決定銷售地點時，行銷人員應該思考如產品特性與組合、服務方式、服務方式、營業方式、推廣方式等，因不同的區域而調整所銷售的產品給在不同商業區域內的顧客（曾光華，2007）。

### 2.2.2 影響商圈的因素

除了不同商圈內的顧客與競爭者特性外，商圈的形成與範圍大小亦受到下列因素的影響：

## 1. 地形

「河流」、「湖泊」、「山丘」、「叢林」等「自然」地形影響一個地方的「橋樑」、「道路」等基礎建設以及人們前往該地購物的意願與能力，進而影響了商圈的形成與範圍。

## 2. 交通

交通建設影響消費者的購物時間、精力與成本，因此商店所在地的交通越便利，越能吸引消費者去買東西，其商圈也就越大。

## 3. 商店組合

如果一個地區的商店組合多樣化或是形成互補關係，消費者會因為一次買完的方便性來前往消費，因此會擴大個別店家的商圈範圍。

## 4. 競爭者

當一個地區銷售額售類似產品眾多，由於商品種類完整，方便顧客比較購買，而形成強大吸引力，使得遠處的消費者也願意前來，因此擴大了每一家商店的商圈。

## 5. 商店種類

比起便利品的商圈或選購品的商圈，消費者願意花費較多的時間與精力到遠地的而擁有特殊品的商家購買，因為特殊品具有相當高的價值與風險，而且多採用獨家式配銷，所以特殊品的商圈相當廣泛。

## 6. 行銷策略

行銷策略會影響商店的吸引力、消費者光顧的意願等，因而會影響商圈的規模。例如：產品組合越廣或越有特色、價格越低或推廣活動越積極、就越能吸引較遠的顧客而擴大商圈（曾光華，2007）。

整體而言，以文創包裝、以特色領軍，透過更多創意手法自我行銷，充分打造商圈的 CIS(Corporate Identity System)系統，逐步打造出一個商圈特有的定位與核心價值，建立起商圈品牌，藉由品牌商品、品牌文化、品牌傳播，以及品牌延伸等四大要素所構成的品牌力，形成消費者心中一種驅力，成功營造出地方的商業環境，才能成就出商圈的典範（謝明瑞與周信佑，2015）。

綜上，本研究對商圈的定義為：「擁有特殊的立地條件，發展出具有特色的外在顯現文化，吸引人們前往觀光、消費的商業區域。」

## 2.3 知識管理

資訊是訊息之流，提供解釋事或物的新觀點，凸顯原來隱藏之意義或啟發原本未曾想到的關連性，為誘發和創造知識的必要媒介，而知識便經由充分根據的個人信仰和承諾中的資訊流所創造出來。因此，知識關係著某一種特定立場、看法和意圖，通常含有某種目的並和特殊情境相互呼應，是需要經由客觀分析與主觀認知形成，且與人相關，相對於資訊而言，比較難系統化與明確的淬取（林炯毅，2007）。

### 2.3.1 知識的定義

知識是一種有價值的智慧結晶，可以資訊、經驗心得、抽象的觀念、標準作業程序、系統化的文件、具體的技術等方式呈現，其進一步從組織的角度出發，將知識定義為知識是可以使個體產生增加有效行動能力的一種辯證信念((Ikojiro, 1994)；Beckman(1997)指出知識是對資料及資訊的一種邏輯推理，可以提升人類的工作、決策、問題解決與學習的績效；Davenport & Prusak(1998)從組織的觀點將知識定義為一種流動性質的綜合體，包括了結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊，同時也包含專家獨特的見解，為新經驗的評估、整合與資訊等提供架構。他們同時也提到「資料—資訊—知識」的層級概念，並做了明確的定義與說明：資料是對事件審慎、客觀的紀錄；資訊是由原始資料經過處理後所產生具有關連與目標的資料；知識則是流動性質的綜合體（姜星狄，2004）。

Ikojiro & Hirotaka 將知識分為兩種形式：

#### 1. 外顯式知識

可以正式語言表達，包括合乎正規文法的陳述、數學式的表達、規格以及手冊，其特點為適用性廣泛、可重複利用及可獨立於人身之外，這類知識可在不同個人間簡單且快速地傳遞。

#### 2. 隱性知識

蘊藏於個人經驗中的個人知識，關係到無形的個人信仰、觀點和價值體系，其特點為極個人化、難以形式化、不易溝通或與他人分享。內隱知識又可分為二個構面：

(1) 技術性構面

包括無法公式化和難以具體說明之技巧手藝或專門技術。例如大師級的畫家，經多年經驗累積了豐富的技巧，但卻未必能說明這些技巧手藝或專門技術。

(2) 認知構面

反映我們對真實的意象（現在是什麼）及對未來遠景的意象（未來是什麼），難以清晰陳述，包括心智模式、信仰和知覺力。

表 4 知識的形式

外顯式知識	內隱性知識
是客觀的	是主觀的
心智的理性知識	實質的經驗知識
非此時此地的連續性知識	此時此地同步的知識
理論數位知識	實務性的類比知識

資料來源：Ikojiro & Hirotaka (1997)；本研究整理

綜合以上的知識定義予以整理及歸納，本研究對知識的定義為：包含持續接收資訊並結合生活中的經驗、信念、觀點、應用等不斷加以轉化為信仰，而且本質上是具備創造附加價值效果的智慧結晶。

### 2.3.2 知識轉換

知識包含外顯知識與內隱知識，外顯知識是指可以形式化、制度化語言傳遞的知識；內隱知識是個人的，與特別情境有關，較難以形式化和溝通。Ikojiro (1994) 主張企業需先創新知識，才能創造其內部知識，而知識創造之鑰在於知識的運用

與轉換，透過兩種形式知識的轉換即可達到知識創造的目的(Ikojiro & Hirotaka, 1997)。

知識轉換共有四種不同的模式：共同化、外化、內化及結合，分述如下：

#### 1. 共同化

由內隱知識到內隱知識，即共鳴的知識，獲得內隱知識的關鍵在於經驗，藉由分享經驗、心智模式和技術性技巧從而達到創造內隱知識的過程即是共同化。觀察、模仿、練習及非正式會議的討論階有助於內隱知識的共同化，新產品或新服務開發前、上市後和消費者的互動都是分享內隱知識和激發創意創造改善靈感的重要過程。

#### 2. 外化

由內隱知識到外顯知識，即觀念的知識，內隱知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式明白表達為外顯觀念的過程。領導者需具備豐富象徵性語言和想像力，透過會談、集體省思等方式誘導出成員間的內隱知識，從中創造出新的、明確的觀念，知識轉換的外化過程是知識創新的重要關鍵。

#### 3. 結合

由外顯知識到外顯知識，即系統性的知識，將觀念加以系統化且結合不同的外顯知識體系而形成新的知識體系過程。可透過文件、會議、交談或電腦化的溝通網絡，經由分類、增加、交換結合、重新組合再將既有知識加以整合來創新知識。

#### 4. 內化

即操作性的知識，由外顯知識到內隱知識的過程。當個人層次所累積的內隱知識、經驗透過和其他組織成員發生共同化、外化、結合並進一步內化到個人內隱知識基礎上，就成為組織有價值的資產，如製作成文件手冊，除了可幫助個人經驗內化、豐富內隱知識外，亦能協助第三者間接地經歷他人經驗，有利於外顯知識的傳遞(Ikojiro & Hirotaka, 1997)。

表 5 知識轉換創造的知識內容

	內隱知識	外顯知識
內隱知識	共鳴的知識（共同化）	觀念的知識（外化）
外顯知識	系統性的知識（結合）	操作性的知識（內化）

資料來源：Ikojiro & Hirotaka (1997)；本研究整理

知識轉換就猶如太極圖一般，陰陽為一、陰陽互化、三生萬物，也就是說知識由隱而顯，由無到有，生成為一，內隱知識為陰，外顯知識為陽，此即為「太極生兩儀」，當內隱知識與外顯知識交互轉換猶如陰陽交感化合也就是三生萬物了。當陰陽調和，亦即是知識綿延不絕創新，就達到易經所言：「窮則變，變則通，通則久」的狀態，足以讓企業組織應付日息萬變的經濟動態。

### 2.3.3 知識創新

創新的動機來自員工承諾與對企業使命的認同感，驅動則有賴於獎勵制度帶起良性互動，創新不只是中階主管啟動從中而下的知識創造，而是需要第一線員工、中階主管與高階主管共同參與，更需建立機制，使每一單位皆有知識創造的發動人員，組織並需形成「組織創造的情境」加以配合（林炯毅，2007）。

有關知識創造的流程，Ikojiro (1997)認為應包括以下幾項：

#### 1. 擴大個人知識

內隱知識來自於個人體驗，應透過下述兩點掌握知識品質：

##### (1) 變異性

過多例行性工作會減少員工的創造力及創造知識的機會，但變異性仍需與工作具相關性，否則不易整合出新觀點。

##### (2) 經驗的知識

指身體力行、親身參與經驗，鼓勵員工的實地參與、學習來創造知識。個人知識的擴大即是透過內隱與外顯及經驗的互動，將其具體化為個人知識。

## 2. 分享內隱知識及觀念化

將個人內隱知識擴大，方式可透過建立活動範圍及自我組織的團隊來進行，此自我團隊組織是建立一個讓其互動的地點後，將不同功能部門的人組織起來，藉由促進成員之間互動所產生的互信，及透過成員間的連續對話來分享的內隱知識觀念化。

## 3. 具體化

自我組織的團隊所形成的觀念需透過產品或系統的方式來具體化，此為內化之知識轉化模式，將知識化為程序，讓組織之各部門去測試。

## 4. 知識的驗證

此為知識創造過程的過濾步驟，以判斷創造出的知識對組織及社會的價值程度，驗證的標準有成本、利潤、對組織發展的貢獻、甚至於無形的企業價值觀、目標及策略與執行等(Ikojiro & Hirotaka, 1997)。

依據 Ikojiro(1997)提出的理論，除了知識創造的流程外，企業創造知識必須建立在下列符合知識創新條件下的環境最為適宜：

### 1. 意圖

即組織要達成目的的企圖心。要創造知識，組織必須制定和宣導組織意圖，以凝聚員工的共識與投入，讓員工有創新的意願。組織可藉由團體承諾重新調整宣導基本價值的重要性，就組織層面而言，意圖為衡量所創造知識的組織標準和遠景的具體表現。

### 2. 自主權

組織個別成員於情況許可下應被賦予自主行動的能力，使員工自動自發性的進行創新。自主權可增加員工自動創造新知的動機，分享同樣的資訊，知識創造組織中的自主個體和團體也會自動設定出任務界線，形成自生系統，追求更高層次組織意圖所表達出的終極目標。

### 3. 波動和創造性混沌

組織給員工一個混沌或波動性的環境，對這外在環境的訊號採取開放的態度，利用這些曖昧不明、重覆的訊號或者雜音來改善自身的知識體系。環境的波

動會帶動組織內的瓦解，進而創造新知：領導人可刻意製造創造性混沌，如提出挑戰性目標或是營造危機意識等增加組織內部張力，使組織成員專注於界定問題與解決問題。知識創造組織必須使邊做邊思考的過程制度化、及讓組織成員有自省的能力，以確保混沌具有創造性，且能避免波動程為毀滅性混沌。

#### 4. 重覆

共用重覆分享額外的資訊可促進分享內隱知識，讓個人得以涉獵他人的職責範圍，並從不同的觀點來提供建議或新的資訊，亦即資訊的重覆藉由入侵他人領域而促成學習，此外，分享額外的資訊亦可幫助個人了解組織所處的地位，進而控制個人思考與行為的方向。

#### 5. 必備的多樣才能

組織成員必須具備多樣才能方足以應付各種突發狀況，組織可藉由不同方式，有彈性而迅速的結合資訊，以及提供所有員工平等獲取資訊的方式加以提升，確使內部成員能以最少步驟和最迅速的方法，獲得必備資訊以使能力最大化 (Ikojiro & Hirota, 1997)。

組織文化引導員工的心態與行動，企業願景和組織文化提供探索內隱知識的知識庫，科技則探索外顯知識，當組織形成學習型組織時，知識轉換不斷在個人、團隊及組織中持續進行，促使成員的知識不斷發展，並運用系統思考的方式解決問題，這也是藉由知識創新增進組織適應環境及自我革新的能力的最佳表現。

## 2.4 創新與商業化

文化中的創意予以具體化創新成為新產品或新服務，加上行銷策略、智慧財產之形成及運用等商業化行為，為企業獲取利潤是最終目標，創新是現代企業生存競爭的重要關鍵因素之一，透過商業化過程，持續推廣進入市場，才能「以變應變」應付瞬息萬變的經濟型態，以提供滿足消費者求新求變的需求，最終創造利潤支持文創事業持續發展的核心競爭能力。

### 2.4.1 創新

創新指的是運用新知識，提供顧客新的服務與產品，亦即是使用新技術或是

市場知識、或是使用低成本、改善舊產品屬性，對顧客而言是具備前所未有的產品屬性或是市場上從未出現過的新產品。對企業而言，創新是指引進新的技術，推廣新的與改良化的產品或程序(Freeman,1982; Tidd, Bessant, & Pavitt, 1997)指出，創新乃是一個組織將其所提供的產品、服務及方法重新設計或加以改良，使得組織賴以生存或成長的一種和新程序；創新是廠商尋求突破現狀的一種方式，廠商競爭優勢的持久性是與廠商既有之秉賦與能力，加上運用其知識技術與經驗，持續創造自己的創新產品期、製程與服務等、才能順利因應環境變遷與經營挑戰(Allan, 2000)。

國內學者蔡啟通更進一步在歸納多元觀點學者的意見後，認為創新是組織內部產生內部或外部購得的設備、過程和產品（技術層面）；以及系統、政策與服務（管理層面）等之新活動，此一看法，更明確地表達了創新來源可能是內部產生，也有可能是自外部獲得。由此可知，企業創新所需的資源能力一由自組織自外部吸收學習，另一則由組織內部自行整合，也就是說，若要取得組織外部的知識，必須把焦點放在組織如搜集與消化資訊，並同時培養利用資訊、開發資訊的能力，在鼓勵成員不斷注意環境中訊息的變化，以擴大個人不同的知識領域。組織或多或少具有吸收新知能力，具有吸收或重組吸收物使組織有獲致成果的潛力其，所擁有的知識是其未來獲得知識的基礎，再加上透過不斷學習的過程，即可以使組織經由累積多樣化知識而激發創新（蔡啟通，2001），創新對企業競爭優勢的貢獻會有三個途徑：

### 1. 產品創新

新產品除可以帶來業績外。邁入成熟期的產品也可以由低價、新設計、顧客化與品質改善來取得差異化。而獲得高利潤，使企業處於優勢的競爭地位。

### 2. 製程創新

用別人想不到的。或用比別人更好的方式來製造產品，是一個有效的優勢來源。

### 3. 更好的服務

人無我有、人有我優、人優我廉一直都是競爭優勢的來源（林炯毅，2007）。

提升競爭優勢有四項要素，分別是效率、品質、創新以及顧客服務，其中，創新更是一個建立競爭優勢的重要基礎，必須透過不斷的創新，才能使競爭優勢具有持續性(Allan, 2000)。

#### 2.4.2 創新的利潤基礎

創新的利潤基礎來自於能力及秉賦，能力為執行價值鏈各項活動的才能也就是公司能將顧客的偏好與期望轉化為產品的技能，能力為非核心能力與核心能力的組合，兩者之差異在於核心能力需符合：1. 顧客價值標準，即對顧客價值有非比尋常的高度貢獻。2. 競爭者差異性標準，即具有的核心能力高於其他競爭者或是唯一的。3. 擴展性標準，即核心能力是可應用於多項產品的，企業要從核心能力獲利，以兵法而言，就是「築高牆」，亦即須提高可模仿性的進入障礙；秉賦是除技術與才能外，對企業提供差異化或低成本產品具有關鍵性影響的特質，也就是代表公司的特有資產、資源或能力，包含無形的組織文化等，以兵法而言，就是「廣積糧」，亦即須隨時有充足的準備面對一切萬萬息瞬變的環境(Allan, 2000)。

能力與稟賦的高低取決於所掌握技術、市場知識的多寡，技術知識是所有產品與服務相關的能力；市場知識乃是對對配銷管道、產品應用、顧客期望、偏好、需要與需求等方面的知識，技術知識與市場知識的結合即成為企業能力與秉賦的基礎(Allan, 2000)。

企業從事以知識為主創新活動的成敗取決於新奇性、數量與內隱性三項知識特質，分述如下：

##### 1. 新奇性

在企業活動展現的功能上或組織所具有的創新性與新奇性乃是知識的一項重要特質，不同知識的改變可帶來建立於現有知識背景上漸進式或能力強化性的新知識創新程度；或是與現有知識迥異的突破式或能力破壞性創新；或是引發由下至上的結構式創新。不可諱言的。知識愈具新奇性愈難應用在組織的賁作執行上。

##### 2. 數量

知識的需求量取決於創新的複雜度及產品生產的複雜度，高度技術性產品需要不同量的知識，如噴射機牽涉到新知識的運用且數量並不相同。

### 3. 內隱性

未加以製成實體或無法以語言、文字表達的知識，雖無法語言化或清晰化，但可透過隱喻藉由別的事物來了解所欲了解的事物、透過類比可透過已知事物了解未知事物，及連結概念與邏輯模型間的關係(Allan, 2000)。

技術知識與市場知識為企業能力與秉賦的基礎，能力與秉賦有極大的關連性，能力為秉賦的主要來源，秉賦除了有助於建立能力，對公司所有的能力更有效地對採取低成本或差異性策略，產生槓桿效應(Allan, 2000)。

### 2.4.3 商業化

創新進入市場獲取利潤是企業最終的目標，把新技術或新服務推向市場被認為只有兩種可能，其一是收益巨大，其一是一無所獲，最重要的差別在於對其所依附產品預期需求的實現能力(Jolly, 2001)。

新技術或新服務推向市場具有五個環節關鍵過程：構想、孵化、示範、推廣及持續，分述如下：

#### 1. 構想

即對技術與市場的雙重洞察，對於技術突破的前景和潛在的市場機會相結合時，新技術或新服務可帶來價值實現，其命運取決於資源提供者當時的興趣，是否值得推動是高度主觀的，部分投資者將重點放在其新技術或新服務的內涵，更多投資者被市場潛力所吸引。

#### 2. 孵化

孵化以確定商業化可行性，可行性分析包括了新產品及其競爭者、新技術或新服務的發展趨勢以及估計市場機會及其形成商品所需的時間等。

#### 3. 示範

在適宜的產品和工藝過程中示範技術，除揭露出新技術產品與其他產品的差異性外，最重要的還要能激發出消費者的購買慾。

#### 4. 推廣

即促進市場接受，事物本身總是被發明者、生產者、商人、消費者所做出的決定趨向不同的方向，不僅是出於實用性的需要，還受到經濟、社會以及文化等

各種因素的影響，因此，新技術或新服務被市場接受，通常需經歷一個複雜的社會經濟過程，如市場區隔、市場定價策略等過程開拓一個新的市場。

## 5. 持續

持續商業化，對一項新技術或新服務而言，應將開發潛在的、長期的市場看成一項有計畫的活動，需要設法降低成本、關注競爭者可能造成的影響，以及新技術或新服務的應用及應用該新技術或新服務的商業活動，合理取得它所產生的價值(Jolly, 2001)。

在五個新技術或新服務推向市場過程中，階段與階段間會產生銜接，銜接要做好二件事，一在先前的階段中創造出足夠的價值使得技術或服務值得繼續下去，引起投資者對下一階段的興趣，並使他們確信技術或服務的潛力，也就是洞察力及解決問題的能力；二為推銷工作。五個階段間會產生四個風險投資管理的銜接，分述如下：

### 1. 激發興趣與支持

激發可為進一步提供新技術或新服務而提供幫助的人的興趣。

### 2. 為技術示範調動資源：

從組織的內部與外部尋找更多的合作夥伴，包括從單純感興趣和鼓勵者轉換作為支持者。

### 3. 調動市場要素

消費先驅及第三團體等消費體驗行銷、具備完整產品或服務知識或設施的通路商以及幫助將此新技術或新服務等標準化或提供標準解決方案的競爭者或策略聯盟夥伴等。

### 4. 調動互補資源

廣泛地普及相關技術或服務(Jolly, 2001)。

新技術或新服務推向市場具有五個環節過程的關鍵及其四個銜接，五個過程致力於解決技術或服務的營銷的問題亦或直接作用於技術；四個銜接則圍繞五個環節過程投入資源，也就是必須在每一個階段與風險投資人打好交道，讓其承認新技術或新服務的價值定向前推進，因此，四個銜接也就是一種價值創造的活動，

也可以說是讓新技術或新服務商業化成功的重要關鍵因素(Jolly, 2001)。

## 2.5 鑲嵌

「鑲」意指把東西嵌入、配製在另一物體的中間或邊緣；「嵌」意指把東西填入空隙，「鑲嵌」指的是將一物體嵌在另一物體中，可用來比喻深深地進入某種境界或思想活動中(教育部重編國語辭典修訂本官方網站, 2019)。王嫻喻(2004)指出：鑲嵌於產業初期能迅速整合及提供產業所需的相關及當地資源，促進產業持續發展，如同土壤與種子的關係，關係良好就能順利發展成功。

### 2.5.1 鑲嵌概念演進

Polanyi(1944)認為經濟行為屬於社會活動的一部分，而個人經濟動機是鑲嵌在社會關係上的；Granovetter(1985)提出社會關係與情境結構對交易影響說明的「社會鑲嵌」概念，強調個人具體關係與關係網絡架構所扮演之「產生信任」與「防止詐欺」的角色，經濟活動除受到社會關係被動的制約外，亦要考量其所擁有的自主性，以介於低度和過度社會化間的思考模式，避免過度強調市場效率與視為自然而然的社會屬性行動主體而落入結構決定論中。

Powell(1990)指出必須以嵌入特殊社會結構脈絡的經濟交換方式之新視野，解釋交易雙方過去聚集雙方資源創造互惠的交易經驗，產生規範性標準，繼續影響未來的合作與信任關係；Clegg(1990)則指出，考量特殊文化、制度價值及其他社會環境互動下的模式下，鑲嵌代表者自主與依賴的關係輪廓；Granovetter(1992)再度指出鑲嵌的網絡包含經濟性、社會性與制度性基礎所建構出的經濟體系交換關係，所有活動埋藏於於強化各方信任感、察覺性及對合作對象承諾的人際合作關係中，可能是發生彼此認識且產生互動機會的社會結構中，Granovetter 更進一步指出，網絡中的行動者在經濟上的可信度及可預測性評估與鑲嵌網絡是具有某種程度的「黏結性」。

Gualti(1998)認為擁有凝聚強連帶關係的行動者，較可能透過討論產生某種行為結果的共同理解，而影響相互行動的合作效果，凝聚連帶關係能提升因確知對方能耐可靠度進而促進擴大信任與降低風險的夥伴合作關係，Uzzi(1999)亦指出，

相對於市場因素，相互信任、移轉縝密資訊與共同解決問題為構成組織間的鑲嵌三要素；Moran(2005)也指出，組織間具強連帶的關係鑲嵌，願意傾聽或解釋新奇、複雜的創意，促進內隱與外顯知識的轉化與增加資源移轉的數量，從而相互鼓勵創新活動提高創新的績效。

### 2.5.2 鑲嵌的類型

鑲嵌的類型具有相當多元化的類型，不同的學者依不同的區塊，提出不同類型的鑲嵌解釋，本研究針對 Zukin & DiMaggio(1990), Granovetter(1992), Chweizer(1997), Halinen & Tornroos(1998)等學者提出的鑲嵌類型，整理如下表：



表 6 鑲嵌的類型

學者	鑲嵌類型	定義
Zukin & DiMaggio (1990)	結構鑲嵌	人際關係間經濟交換的脈絡，「結構」意指動態關係對其他關係表達清楚有力的行為。
	認知鑲嵌	指限制經濟性推論活動之心路歷程的結構性規則。
	政治鑲嵌	由交互關係與複雜網絡所形成的具有政治背景經濟性機構與決策，反映經濟行為來源與方法不平等的權力。
	文化鑲嵌	以共享集體理解力的意識型態或信念呈現，形成經濟策略與目標所扮演的角色。
Granovetter (1992)	關係鑲嵌	強調交易成員間的信任關係，意圖掌握交換對象行為、目標與需求的程度。
	結構鑲嵌	強調群體關係及機制對交易關係的影響，於網絡的整體建構下進行有效率的交換雙方訊息交流。
Schweizer (1997)	垂直鑲嵌	個人與企業所處的當地階層與其所處的社會、經濟和政治的階層性連結。
	水平鑲嵌	指社會性/文化性範圍的滲透，即探討社會結構與道德上經濟行動的鑲嵌。
Halinen & Tornroos (1998)	時間鑲嵌	時間與企業網絡發展出的經濟及社會系統本質上是聯繫在一起的。
	空間鑲嵌	特定企業內產業活動之地形與空間所扮演的角色。
	社會鑲嵌	企業鑲嵌於各種社會結構中，如員工們在企業中的工作鑲嵌交互作用，處理、學習及移轉技能等創造出權力結構。
	政治鑲嵌	不同網狀或相對權力地位的群體所控制之正在進行的政治過程。
	市場鑲嵌	為顧客提供產品或服務的企業行動者與顧客、供應商、分配者或是競爭者是有市場關聯的。
	技術鑲嵌	企業間發展產生產品技術、技術基礎設施等企業間交換行為亦鑲嵌於各種技術系統中。

資料來源：本研究整理

## 第三章 研究設計

本研究採用質性研究，主要目的在探討南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村成功營造出文化創意商圈的關鍵因素，深入了解妖怪村發展的歷程，管理階層經營策略，基層員工的執行力，以及遊客的反應回饋。本章針對三個部分來做說明，第一節為研究方法的說明，第二節為研究設計，第三節為研究執行及資料編碼的說明。

### 3.1 研究方法

質性研究又稱質化研究、定質研究、質的研究，是以研究者作為研究工具，在受訪者的生活及社會組織的日常運作進行考察後，利用多種的資料收集方式對社會進行整體性的探討，最後進行歸納及分析資料以及形成理論，通過與受訪者互動獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，2004）。

質性研究的主要目的在於藉由學習人們身處的環境、觀點及經驗，得以對世界提供一種具有解釋性、深度的瞭解。質性研究的資料收集通常會讓研究者與被研究者間有親密的接觸及互動，且具有探討新議題的可能性(Ritchie & Lewis, 2008)。

關於質性研究，早已不再僅是非量化研究、非標準化、或其他等相反的詞彙來加以定義，而是已經發展出一種屬於自己的風貌(Uwe, 2010)。

本研究採質性研究的訪談法、文獻分析法及次集資料分析法。茲將研究方法分述如下：

#### 3.1.1 訪談法

訪談法是由面談者用非結構性、直接的方式與受訪者接觸。是一種單獨的、個人的互動方式，可用來發掘受訪者基本動機、信念和態度(Malholtra, 1993)。深度訪談是質性研究資料收集的其中一種方法，其目的是藉由面對面的言語交談，以獲得受訪者對於某項個案或現象經驗、知識及主觀看法（黃文卿與林晏洲，1998）。

潘淑滿(2004)提出訪談法有五項特色：

1. 有目的的談話：研究者依據研究目的透過訪談來收集資料。
2. 雙向交流的過程：研究者和受訪者在訪談過程中，藉由不斷的互動進行雙向溝通。
3. 平等的互動關係：受訪者可依據個人意願決定是否受訪；在訪談過程中，亦能決定訪談內容的表露程度。
4. 彈性原則：研究者須根據訪談問題或地點等實際情況，做彈性調整。
5. 積極的傾聽：訪談者在訪談過程絕對不是為了獲取答案而提問題，訪談者應該關心的重點是用心傾聽受訪者所談的內容及如何表達。

Patton(1995)依據收集之資料取向，將深度訪談分為三種：

#### 1. 非正式的會話訪談(informal conversation interview)

係指開放式、無結構式的訪談，如同日常生活閒聊，或向知情人士訪談已取得資料，在雙方互動過程中，讓問題自然的湧現。一般適用於一個持續參與觀察實地工作的場合，此時訪談會隨者潮流而前進。參與觀察者在訪談期間並不做筆記，只有在離開訪談或觀察情境之後，才寫下他們所觀察及訪談的重點。由於非正式會話訪談需要大量時間，資料亦較難以整合分析，同時易發生訪談者效應(interviewer effect)，也就是訪談者會話技巧會對於受訪者產生某種程度上的影響，因此訪談者應適度控制其自我的情緒。

#### 2. 一般性訪談導引法(general interview guide approach)

亦稱為半結構式訪談，由訪談者提供一組題綱擊領的論題，以引發訪談者情緒，使其自由的在有限時間內探索、調查與詢問。這種方法最適合用於團體訪談(焦點團體法)，以及個人的深度訪談，它使互動集中焦點，並允許個人的觀察取向與經驗表現。

#### 3. 標準化開放式訪談(standard open-ended interview)

即為結構式訪談，在訪談之前，所有需要詢問的問題均被撰寫出，並小心的考慮每一問題的字組，再於訪談中適當的提出問題。一般而言，這種方式訪談者效應會減至最少，獲取的資料易最容易分析，但是會降低資料的可信度。其適用

於因時間之限制（可能只有一次機會）、須獲取易於分析之資料、具有高度集中焦點之訪問主題時(Patton, 1995)。

本研究採用一般性訪談導引法，即半結構式訪談，希望能深入了解南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村管理階層經營策略，基層員工的執行力，以及遊客的反應回饋情形，將訪談資料做出分析與整理，期能做為其他文化創意園區推動文化創意商業化的參考。

### 3.1.2 文獻分析法

「文獻」一詞的原意為典籍，至於，從學術的角度來看，則是為官方或民間收藏用來記錄群體或個人在政治、經濟、軍事、文化、科學或是宗教等方面活動的文字或其它載體的材料，對此，文獻分析法係指根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關資訊、調查報告、圖書、期刊與學術論文等文獻資料，從而以系統、客觀的界定，全面且精準地鑑別和掌握所想要研究的議題現象，並且就上揭資料加以研究歸納、整理分析，以增進對於事實科學有所認識的一種方法（林萬青，2009）。

文獻分析法主要目的在於了解過去、洞察現在和預測未來，對此，蒐集內容儘量要求豐富及廣博，經過分析後歸納統整，再分析事件的淵源、原因、背景、影響及其所隱含的結構意義等，除此之外，因為文獻分析法不與文獻中記載的人、事有所接觸，因此，又稱為非接觸性研究方法，至於，文獻分析法包括閱覽與整理(Reading and Organizing)、描述(Description)、分類(Classifying)以及詮釋(Interpretation)等四大步驟。綜合以上，文獻分析法的特性如下：

1. 它所研究的事件是過去而非目前發生，亦即，文獻分析超越過去時空的限制，紀錄的是過去的社會事實。
2. 文獻分析可超越個人的經驗與視野。
3. 文獻分析可超越調查互動中的不良影響。
4. 文獻分析可提供詳實可靠的背景資料。

最後，文獻分析不等於文獻探討，其中的文獻探討(literature review)並非研究方法，而只是一項資料收集的「技術(techniques)」，對此，一般研究中的文獻分

析法，經常也會和相關的研究方法相互搭配，例如深度訪談法、問卷調查法、電話調查或焦點團體訪談法等，藉此讓資訊或資料的收集更為完整(林萬青，2009)。

### 3.1.3 次級資料分析法

次級資料包括不同的資料來源，以及由其他研究人員所搜集的資料或不同形式的檔案。這些資料來源包括政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊。次級資料能提供一個相當便捷及經濟的路徑以回答不同的問題。次級資料更包涵一個重要的意義，就是將原始研究所搜集的資料，作新的方向分析(Melissa, 2014)。

次級資料研究不同於原始資料研究(primary research)，主要是搜集原始資料並非分析者的責任。在次級資料研究過程中，分析者是在原始資料已完全搜集後，設計研究進程，在原始資料分析研究中，分析者的責任則包括設計研究過程，搜集相關資料，分析及摘要結果。最常見的是，原始資料及次級資料研究有互補作用，而並非以替代形式出現。研究的產生通常是由於研究者希望回答某些問題或達成某些目的(Melissa, 2014)。

次級資料藉由建立研究問題、研究假設及研究設計，為有效的補充研究提供了一個開始。次級資料應用於填補現存知識的漏洞時，能提升研究花費的最大價值。次級資料研究同時提供一個有效的比較研究工具。為了檢驗不同時代的取向，研究者可比較新資料與現存資料之差異，找尋正確的結果(Melissa, 2014)。

次級資料在應用上比搜集原始資料擁有更多有利的條件。最明顯的優點就是省時及降低研究成本。普遍來說，次級資料的應用比建立原始資料所需的成本為低，甚至取得次級資料時需給付的費用，還是比搜集原始資料所需的成本為低。當研究人員希望能儘速回答研究問題時，次級資料的應用是一個實際且有效的途徑。如果在搜集原始資料受到預算及時間之限制時，使用次級資料可能就比搜集新資料更為有利(Melissa, 2014)。

本研究主要資料包括蒐集訪談公司資料、專書、學術論文、期刊、報章雜誌相關報導、政府出版品相關資料及網站資訊等，透過收集各種文獻資料，藉以觀

察、了解、歸納、統整，使研究資料內容更臻完整，以進行研究時的分析及論述。

## 3.2 研究設計

本研究採質性研究的訪談法、文獻分析法及次集資料分析法。在確定研究主題後，在深度訪談方面，先確認訪談對象，再依訪談對象角色性質設計訪談大綱，同時蒐集、閱讀相關文獻進行整合，從而了解過去與本研究相關之理論，再將資料與訪談內容加以整合分析，最後得出結果與結論。

### 3.2.1 訪談對象

本研究訪談對象為妖怪村高階管理經營人士二位、妖怪村發展期基層員工二位、遊客四位，共計八位，瞭解公司從策略階層至基層執行，最終遊客的反應回饋等，交叉比對並篩選出妖怪村商圈成功的因素，受訪者名單如下表 7。

表 7 研究之訪談對象

性質	受訪者身分	性別 年齡層	編號	訪談時間	訪談地點
高階 管理 人員	執行總監	男 30-40	A	2019/12/23 13:00~15:00	妖怪村主題飯店
	執行辦公室 經理	女 40-50	B	2019/12/25 13:00~13:30	妖怪村主題飯店
基層 員工	現場 工作人員	男 20-30	C	2019/11/10 10:00~11:30	南投縣鹿谷國小辦公室
	行政人員	男 30-40	D	2019/11/18 15:00~16:30	南投縣竹山鎮台灣第一味冷飲店
遊客	福祿多股份 有限公司	女 40~50	E	2019/11/07 19:00~19:30	臺中市耕讀園市政店
	鹿谷國小 教師	女 20-30	F	2019/12/01 15:00~16:30	南投縣鹿谷國小
	退休人士	男 60-70	G	2019/08/26 21:30~22:00	台北市約客設計旅店
	鹿谷國小 教師	男 40-50	H	2019/12/09 10:00~11:30	南投縣鹿谷國小教師 住家

資料來源：本研究整理

### 3.2.2 設計訪談大綱

本研究確定研究架構後，依研究目的對不同角色的訪談對象設計不同的三份訪談大綱以貼近研究目的。分述如下：

#### 1. 「高階管理人員」的訪談大綱

訪談設計內容包含瞭解激發股東、公司內部共識並取得支持妖怪村的過程、市場定位及市場訂價的行銷策略、組織目標一致的領導行為、知識共用的學習型組織形成以及持續商業化的過程等。研究者事先針對高階管理人員擬定如下之訪談事項：

- (1) 明山森林會館原以紀念先人方式推出松林町，因緣際會下逐漸轉變為妖怪村，請問，在這過程中，面對到的阻力有哪些？比如說股東之間的意見、部門之間的協調問題等，您又是如何化阻力為助力？可否幫我們介紹一下？
- (2) 以臺灣而言，觀光園區通常採收費或收費可抵免部分消費之入園方式，妖怪村卻採取免費入園的定價策略，請問其中考量的因素有哪些？是如何評估定案的？
- (3) 妖怪村有很多的年輕遊客或是親子遊，請問您是如何發現掌握這一塊市場的？
- (4) 妖怪一詞是容易讓人聯想到長面恐怖醜陋、令人恐懼害怕的不明物，但妖怪村從「枯麻」「巴豆妖」等卻反其道而行採取可愛逗趣的角色定位，當時創意是如何發想而來的？採取這種可愛逗趣的行銷策略模式的具體化過程可否介紹一下？
- (5) 妖怪村舉辦很多展演活動，據我們目前針對曾任職的員工及遊客的訪談結果，他們都表示有類似迪士尼樂園的歡樂氣氛，請問您們是如何讓「歡樂」這個目標從上而下取得共識，也就是說是用甚麼方式讓上下一心就是要讓妖怪村歡樂，而這個歡樂也順利傳達到遊客的旅遊行程中？
- (6) 對曾任職的員工訪談中，他們覺得主管的領導方式讓他們覺得自己提出的意見是受重視的，甚至同事間也能在私底下針對展演方式討論萃取創意，可否介紹一下主管們的哪些領導作風讓這些員工充滿了熱情？
- (7) 妖怪村是如何看待員工的意見？員工意見取捨的標準為何？對於意見被採納

或未採納的員工，公司的作為是？

- (8) 妖怪村茁壯的過程中，持續推出的不同活動都能讓遊客感到歡樂，這些帶給遊客歡樂的創意是如何綿延不絕產生的？您們又是透過何種模式使它成為具體的活動表現？
- (9) 「咬人貓麵包」無疑是妖怪村知名度最高的特色商品，您覺得「咬人貓麵包」會成功的要素是甚麼？除了「咬人貓麵包」，您個人還會推薦哪些特色產品？推薦的原因為何？
- (10) 妖怪村周邊商家的命名或是某些食品名稱充滿了諧音幽默，這些命名是商家的創意？還是妖怪村主導建議的？若您知道這些命名過程可否簡略介紹一下？
- (11) 妖怪村除了持續推出的不同活動外，文創商品開發也是絡繹不絕，開發過程中有否面臨公司資源競爭的情形？若有，又是如何調動資源互補順利開發？
- (12) 您是如何獲取遊客的最直接的意見反應與回饋？
- (13) 您們採取了哪些做法讓遊客一直認為到妖怪村遊玩 CP 值很高？可否簡略介紹一下。
- (14) 以您主導妖怪村發展的經驗，對於文化创意產業這個區塊可否提供一些建議？
- (15) 在您主導妖怪村的發展過程中，您覺得官方可以給您們哪些幫助？

## 2. 「基層員工」的訪談大綱

訪談設計以瞭解第一線員工認知遊客喜愛妖怪村的因素、員工與員工間、員工與管理者間知識共用的情形、員工工作熱情、員工目標是否與組織目標結合及遊客參訪期間對在地發展的影響等。研究者事先針對基層員工擬定如下之訪談事項：

- (1) 觀眾為甚麼會喜歡妖怪村？
- (2) 你們如何讓遊客喜歡妖怪村？願意再次造訪妖怪村？
- (3) 表演活動時遊客的正、反面反應如何回應給管理者？管理者如何看待這些反應？如何做出回應？
- (4) 妖怪村興起帶動周邊商店的反應為何？生意上是否起衝突？妖怪村自行開發成功的文創商品有哪些？你覺得最成功的是哪一樣？為甚麼？這些創意商品

有否刺激鄰近商家發揮創意，開發新產品？

- (5) 妖怪村的成功與桃太郎村的失敗，你覺得原因為何？
- (6) 您覺得遊客對明山別館妖怪主題臥房的反應是怎麼樣？青山食堂是否有推出妖怪式餐點？
- (7) 妖怪村的那些活動造成既有文化或本地文化的創新或傳成效果？為甚麼？
- (8) 妖怪村有沒有文化創新及藝術的教育意義？為甚麼？
- (9) 如何取得到妖怪村旅遊遊客的意見反應，可否介紹一下您印象最深刻的遊客開心情況？

### 3. 「遊客」的訪談大綱

設計內容為了解吸引遊客到妖怪村旅遊觀光的因素、妖怪村特色、特產及文化推廣喜愛情形、以及參訪後的意見回饋等。研究者事先針對遊客擬定如下之訪談事項：

- (1) 你對妖怪村的由來清楚嗎？可否簡述一下？
- (2) 你為什麼會想到妖怪村遊玩？從哪個管道知道妖怪村的訊息？到妖怪村需要你多久的車程時間？
- (3) 妖怪村最吸引你的特色或展演活動是什麼？為什麼會吸引你？
- (4) 你覺得妖怪秀的表演者或是店家與觀眾的互動如何？哪種方式的表演能帶動你亢奮的情緒？哪種表演會讓你改感到無趣甚至反感？為什麼會如此？可否舉例讓你印象深刻的例子？
- (5) 你去過幾次妖怪村？是哪些因素讓你會想再次造訪？原因為何？
- (6) 你是否也去過前幾年網紅的新興景點「桃太郎村」？如果有，你覺得二者有何相同的地方或不同的地方？哪一邊比較吸引你？為什麼？
- (7) 有買過妖怪村的系列產品嗎？買了哪些產品？什麼樣的元素吸引你？
- (8) 你知道妖怪村的母體—明山森林會館有妖怪主題親子住宿嗎？是否住過或參觀過？有什麼樣的感想？
- (9) 到妖怪村你感受到不同的文化氣息嗎？你覺得它融合了哪些文化？為什麼？
- (10) 參觀妖怪村，是否能讓你感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意

義？為什麼？

(11) 妖怪村善盡社會責任，如認養內湖國小的清潔工作、舉辦如啤酒節活動捐贈 10 元/瓶給罕見疾病基金會等，你是否知道這些訊息？這樣的作為是否會吸引你再次造訪？為什麼？

(12) 你覺得到妖怪村遊玩有哪些不方便的地方？或是有哪些可以建議改善或保留下來的地方？為什麼？

### 3.3 研究執行及資料編碼說明

本研究之深度訪談採用一般性訪談導引法，亦稱為半結構式訪談，於確定研究目的後，聯絡訪談對象，經向訪談對象說明研究目的並取得同意後，先行將訪談大綱送交訪談對象，再約定時間、地點進行訪談，並依訪談對象意願進行錄音。

訪談依訪談大綱設計之問題進行，過程中並適時導正問題方向，以期獲得更完整的資訊，並藉由紀錄及錄音方式，以利後續資料之統整、分析。訪談結束後，除詳實記錄訪談時間、地點外，並將訪談錄音內容以逐字稿的方式呈現。

本研究依訪談內容及蒐集相關文獻及次級資料分析，將妖怪村文化創意商圈成功商業化的關鍵因素整理歸納出五個群組類別，分別為「立地條件」、「目標一致」、「行銷策略」、「知識創新」及「持續商業化」，以下就五個群組類別及細目分述如下：

1. 立地條件：以妖怪村的地理位置與遊客為什麼會造訪妖怪村為考量。
2. 目標一致：以高階管理階層如何協調股東取得共識推出妖怪村文化觀光商圈、組織中如何調動資源互補及如何與員工培養合作、信任和團隊合作的工作氛圍等為考量。
3. 行銷策略：以妖怪村的定價策略、市場定位及顧客滿意度為考量。
4. 知識創新：以知識共用為特殊關係，激發出創意予以具體化、行動化的協同和諧體制為考量。
5. 持續商業化：以持續投入的資源開發新產品、新服務，促進市場接受及對周遭商店產生的影響為考量。

本研究資料編碼依訪談對象為妖怪村高階管理經營人士、妖怪村發展期基層

員工及遊客的角色分別編定，其中高階管理經營人士以 A、B 作為編碼代號、發展期基層員工以 C、D 作為編碼代號、遊客則以 E、F、G、H 作為編碼代號，次依五個群組類別，再依其細目做資料編碼，例如，在文中若引用到受訪者 E 的內容，談到有關「你為什麼會想到妖怪村遊玩？」，涉及到第一群組類別「文化創意商圈」以 A-1 表示、涉及到第三群組類別「促進市場接受」之「定價」就以 A-3-1 表示，後續編碼以此類推。

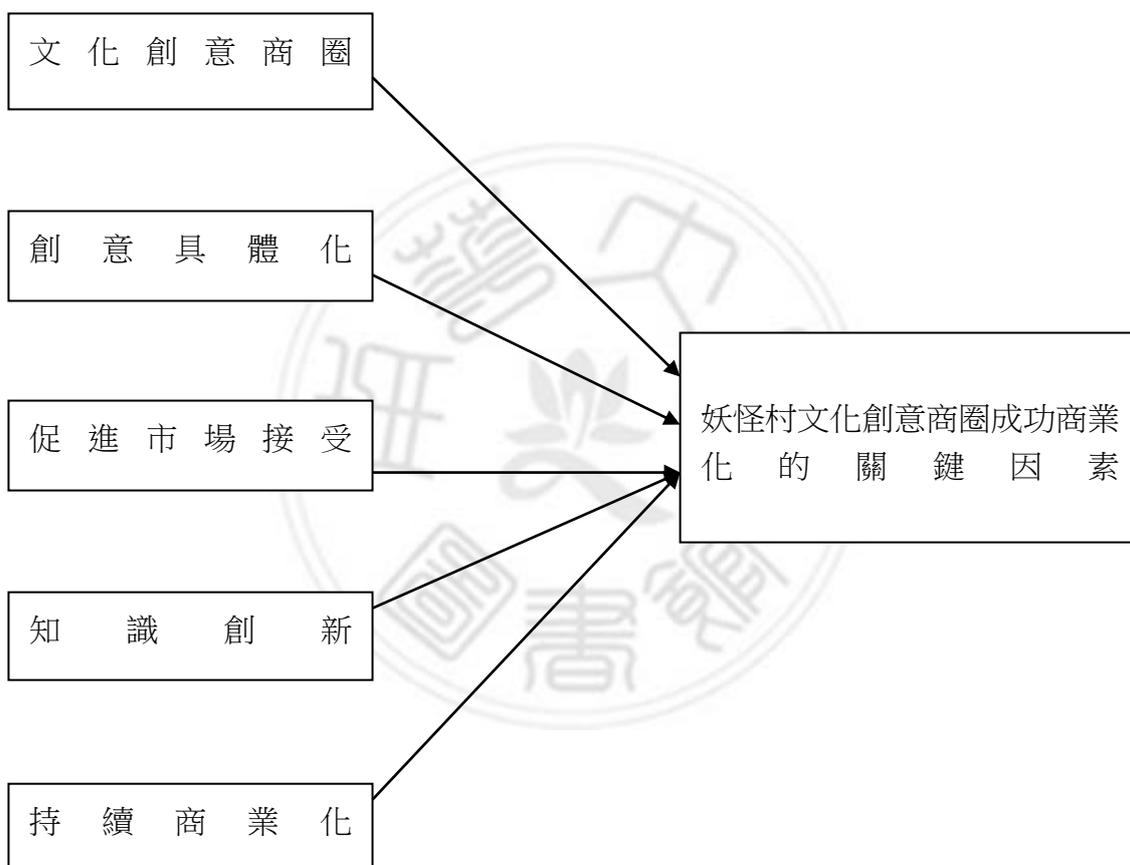


圖 5 妖怪村文化創意商圈成功商業化的關鍵因素關聯圖

資料來源：本研究自製

## 第四章 研究結果

本研究在探討南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村如何成功營造出文化創意商圈的關鍵因素，將訪談結果整理成逐字稿，並參考相關文獻資料後，再加以歸納分析說明，以作為研究結論及建議之依據。

### 4.1 文化創意商圈

前言本研究「文化創意產業」定義如下：「經由創造力予以具體化，引發出新型、新式樣、新樣態及具有可辨識性等差異化特質，透過商業化行為衍生出有別於一般文化的經濟產業。」；本研究對「商圈」的定義為：「擁有特殊的立地條件，發展出具有特色的外在顯現文化，吸引人們前往觀光、消費的商業區域。」，結合二者，可將「文化創意商圈」定義如下：「經由創造力予以具體化，引發出新型、新式樣、新樣態及具有可辨識性等差異化特質，創造出具有文化意義的空間，透過商業化行為，吸引人們前往觀光、消費的商業區域。」

#### 4.1.1 立地鑲嵌

南投縣鹿谷鄉溪頭自然教育園區為國內外知名風景區，因賀伯颱風、921 集集大地震、桃芝颱風影響交通致遊客人數驟減，位於溪頭自然教育園區第二入口處約 100 公尺旁的明山森林會館（事業母體為明山別館股份有限公司），園區占地約 7800 餘坪，為重新吸引遊客，經營層導入旅遊概念翻轉傳統飯店經營觀念，將資金投注在商圈規劃與經營，於 2009 年起先後推出「松林町」、「久保田烘培坊」、於 2011 年將之正式命名為「妖怪村」，並於 2013 年將明山森林會館易名為妖怪村主題飯店，藉以提高住宿率。

...趁者參觀完溪頭園區後，利用空檔時間順道參觀妖怪村的...(C-1-1-1)

...結合溪頭園區可以接觸大自然及吸取芬多精，遠離城市的汙染及煩躁緊繃，可以得到身心的放鬆...(D-1-1-1)

...主要是全家一起去溪頭森林遊樂區順便過去的...如果是純旅遊，應該不會專程到妖怪村遊玩，因為它的腹地不大，一下子就逛玩了，而且以我的經驗來說，一般的遊樂區都不會有什麼大幅度的改變，所以，應該還是會選擇溪頭爬完山後再順道去玩...(E-1-1-1、E-1-1-2)

...我是想去溪頭遊玩，也計畫要一起到妖外村走走，所以是設定兩個地點都會專程到訪，兩個地點都是具有吸引人的特色...(F-1-1-1)

...大都是溪頭和妖怪村一起玩，也有一次是只玩妖怪村...(G-1-1-1)

...我並沒有特地去參觀溪頭遊樂區順道拜訪妖怪村，或是特地到妖怪村遊玩而未進入溪頭遊樂區。因為當我有機會進溪頭森林遊樂區時，若時間上允許，我便會到溪頭妖怪村買個飲料，坐下來欣賞街頭藝人表演...(H-1-1-1)

綜合受訪者 C、D、E、F、G、H 的敘述可得知，除了事先計畫設定溪頭自然教育園區及妖怪村一起玩外，遊客也會只要參觀完溪頭自然教育園區後利用空檔時間順道參觀妖怪村，如表 8「1996 年賀伯風災後溪頭自然教育園區入園人數增減及成長率」所示，於 1996 年賀伯風災後，每年至溪頭自然教育園區的人數持續減少，甚至在 2000 年陷入低點，加上 2001 年桃芝風災肆虐更是雪上加霜，直至 2006 年入園人數才恢復風災前的水準，回穩到約 112 萬人左右，2011 年妖怪村正式成立後，每年旅遊人數均突破 138 萬人以上，可知妖怪村文化創意商圈緊鄰溪頭自然教育園區優越的立地條件為其發展的優勢之一。

表 8 1996 年賀伯風災後溪頭自然教育園區入園人數增減及成長率

年度	溪頭自然教育園區入園人數	較前一年度增減人數	與前一年度成長率(%)	與 1996 年賀伯風災後比較人數增減	與 1996 年賀伯風災後比較成長率(%)
1995	995,870	--	--	--	--
1996	799,154	-196,716	-19.75	--	--
1997	818,780	19,626	2.46	19,626	2.46
1998	934,039	115,262	14.08	134,885	16.88
1999	565,242	-368,800	-39.48	-233,912	-29.27
2000	293,609	-275,459	-48.73	-505,545	-63.26
2001	340,223	51,106	17.64	-458,931	-57.43
2002	474,829	133,553	39.18	-324,325	-40.58
2003	763,448	289,906	61.10	-35,706	-4.47
2004	779,803	23,265	0.03	-19,351	-2.42
2005	943,707	16,3904	21.02	144,553	18.09
2006	1,111,840	168,133	17.82	312,686	39.13
2007	1,044,883	933,043	83.92	245,729	30.75
2008	1,027,015	-17,868	-1.71	227,861	28.51
2009	1,257,508	230,493	22.44	458,354	57.35
2010	1,522,216	264,708	17.39	723,062	90.48
2011	1,530,370	8,154	0.53	731,216	91.50
2012	1,449,526	-80,844	-5.28	650,372	81.38
2013	1,387,677	61,849	4.27	588,523	73.64
2014	1,610,522	222,845	16.06	811,368	101.53
2015	1,688,369	77,847	4.83	889,215	111.27
2016	1,626,030	-62,399	-3.70	826,876	103.47
2017	1,670,041	44,011	2.71	870,887	108.98
2018	1,723,480	53,439	3.20	924,326	115.66
2019	1,746,003	22,523	1.31	946,849	118.48

資料來源：交通部觀光局官網(2020)；本研究整理

優越的立地條件固然為妖怪村文化創意商圈發展的優勢之一，然而面對由溪頭自然教育園區第二入口處進出的遊客大幅減少，如何吸引遊客駐足是一大挑戰，妖怪村文化創意商圈利用立地條件的人文區位意義，經營空間能量、設計空間，增加空間景深；依當地人文歷史增添故事性，觸動顧客感性情緒，不但增廣想像空間，更與前者結合產生對話，發展出具有文化創意的商圈。

...因為妖怪村的出現，靜態山林之美的溪頭地區也活潑化了，也可以說是，應該是兩條平行線的靜態與動態，在溪頭地區巧妙地交叉了，雖有些許衝突，但擦出的火花，也把動態與靜態之間融合出另一種不可言喻的和諧吧...(D-1-1-2)

...園區內的建築及各種妖怪造形的裝置很有日本風格，雖然是妖怪，但設計的可愛...(E-1-1-3)

...覺得妖怪村結合溪頭的森林氛圍，營造出鬼魅的迷霧特色，加上整個妖怪村園區配合商店增設許多特色販賣品和餐食，以其定時的舞台表演，整個環境很熱鬧，以上這些原因是吸引我的主因...(F-1-1-2)

...一開始當然是那種純粹日式風格的建築物，如鳥居、天狗等，當所有一樣的東西結合再一起，一定會產生徐志摩所說的數大便是美的效果，妖怪村充滿日本式文化的建築在充滿天然的溪頭遊樂區旁當然會給人家一種違和的美感...(G-1-1-2)

...最吸引我的活動是妖怪村的祭典活動...(H-1-1-2)

...溪頭這邊最珍貴的從就是陽光跟水、空氣，溪頭最珍貴的就是這個地方，所以我們當初在做像造景，會發現說屋頂為甚麼中間要撥一個洞讓樹

去長，我們的廁所裡面，就旁邊就是一顆杉樹讓它然後那個玻璃都會撐開，在這個地方就是一定要融合...(A-1-1-1)

綜合遊客受訪者 A、D、E、F、G、H 的敘述可得知，如圖 6 妖怪村文化創意商圈立地鑲嵌分析結果所示，吸引遊客的特色為結合溪頭的自然氛圍、靜態的日式風格建築物、可愛的妖怪造型及動態的表演等，妖怪村文化創意商圈巧妙地利用立地空間，鑲嵌入具有日本文化特色的建築、具有妖怪特色的元素，增添了想像空間、景深，彷彿讓空間與故事產生對話，有效地吸引了遊客。妖怪村遊客人數與到溪頭自然教育園區遊客人數息息相關，商業區域內的顧客也是以遊客為主，為一典型的「遊樂型商圈」。

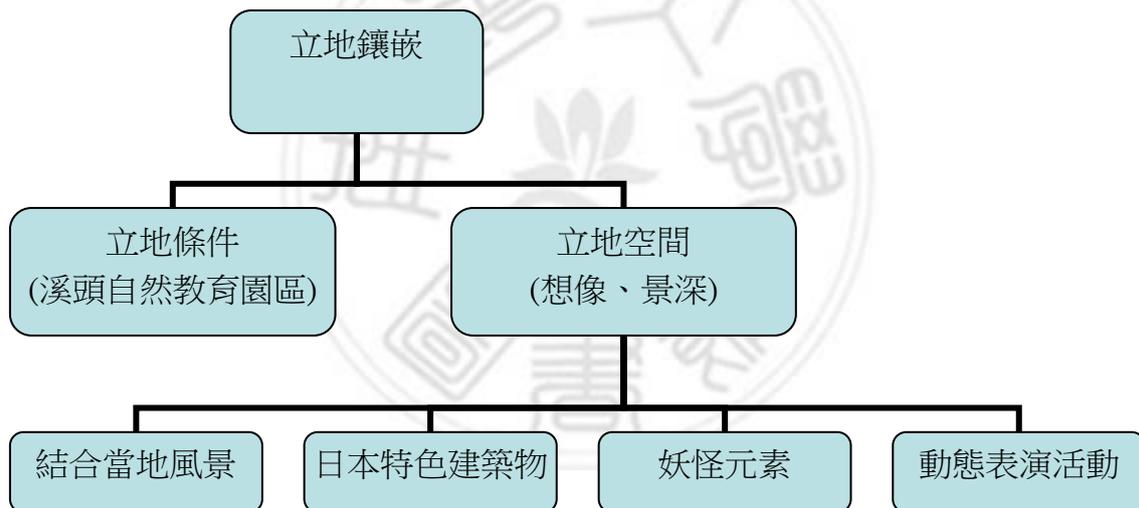


圖 6 妖怪村文化創意商圈立地鑲嵌分析結果

資料來源：本研究自製

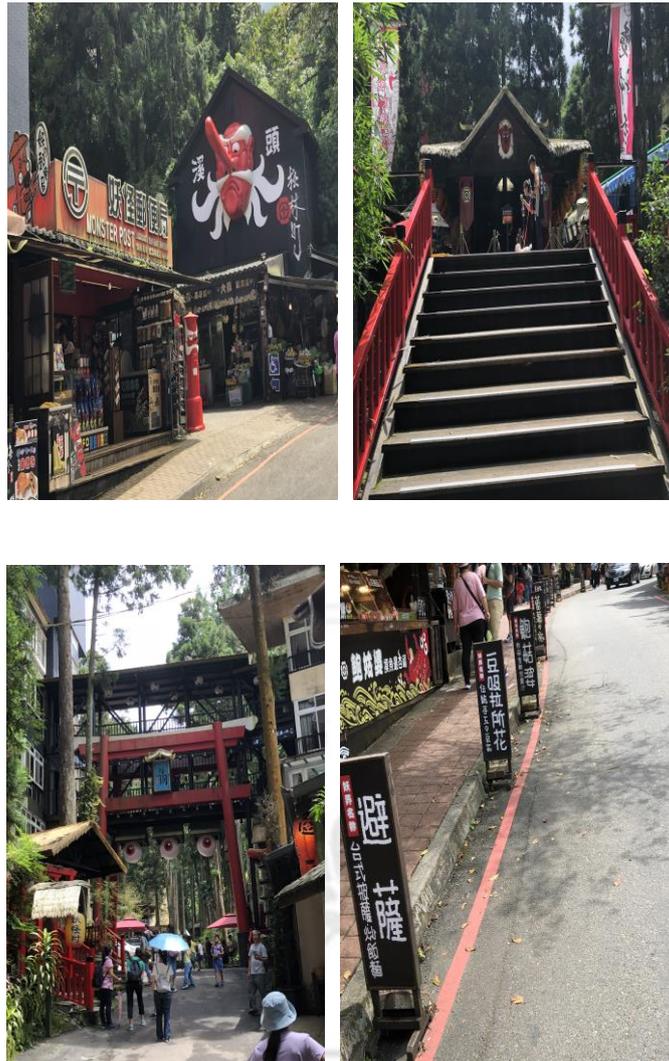


圖 7 妖怪村立地鑲嵌照片

資料來源：本研究自製(2020)

由遊客前往溪頭風景區旅遊目的地分類，前往溪頭自然教育園區與妖怪村同時遊玩者占 56.4%，依現場情況觀之，由溪頭自然教育園區出來之遊客大多會逛一逛妖怪村商圈，前往溪頭自然教育園區者占 29.3%，往妖怪村者占 14.3% (鄭安邦，2017) 推估，如表 9 「2011 年後妖怪村<sup>3</sup>旅遊人數人數推算表」所示，前往妖怪村文化創意商圈旅遊人數推算從創立初期的 74 萬人成長至 82 萬人，過程中旅遊人數互有消長，但於 2017 年得知較創立初期成長 9.13%。

<sup>3</sup> 妖怪村於正式 2011 年 8 月正式成立，仿照日式商圈以「久保田」、「松林町」作為商品主題。

妖怪村文化創意商圈立地鑲嵌結合了優越的立地條件、加上設計鑲嵌於無形人文歷史背景，成就了故事、想像、景深結合的立地空間，吸引大量遊客前往旅遊，創造出盎然商機。

表 9 2011 年妖怪村成立後旅遊人數推算表

年度	溪頭自然教育園區入園人數	妖怪村旅遊人數推算	妖怪村遊客與前一年度比較人數增減	妖怪村遊客與前一年度比較成長率(%)	與 2011 年妖怪村成立後比較人數增減	與 2011 年妖怪村成立後比較成長率(%)
2011 年	1,530,370	746,904	--	--	--	--
2012 年	1,449,526	707,447	-39,457	-5.28	-39,457	-5.28
2013 年	1,387,677	677,262	-30,185	-4.27	-69,642	-9.32
2014 年	1,610,522	786,022	108,760	16.06	39,118	5.24
2015 年	1,688,369	824,016	37,994	4.83	77,112	10.32
2016 年	1,626,030	793,591	-30,425	-3.69	46,687	6.25
2017 年	1,670,041	815,071	21,480	2.71	68,167	9.13

資料來源：鄭安邦(2017)；本研究整理

#### 4.1.2 文化創意

前言，文化創意就是文化中的創意，創意也就是創造力，指的是經由創造力予以具體化，引發出新型、新式樣、新樣態及具有可辨識性等差異化特質，透過文化創意組成要素的不斷地累積堆疊，創造出具有文化意義，進而發展出具有特色的外顯文化，也可以說是把文化產品轉變為生財的產業的創造力。

妖怪村的發展過程離不開文化創意，透過其文化創意要素的連結，吸引人們前往觀光，成為一個結合創意觀光與體驗型文化觀光商圈，迄今 10 餘年，堪稱為最年輕的老街，可說是文化產業化，產業文化化的具體表現。

...因為松林町的原名就是這個地方的原始的創意，就是林家早期的這些故事把它拿出來，加入創意跟原生生物的物種，就是我們講的雲豹跟台灣黑熊那我們眾所皆知就是神木它有一個洞，啊那個洞，其實就是早期住黑熊的地方，那黑熊，人來了黑熊被趕走了，然後我們用這個最容易貼近的一個故事情節角度切進來，所以很容易在這幾年聽到故事行銷...921 之後慢慢復甦，開始有了一些回流的人潮，可是這個地方已經沒落了，那沒落了之後不是我今天改變我的客房，把我的客房弄得漂漂亮亮就有辦法去改變這一件事情的，那從那時候就加入這個新的元素...妖怪村這個地方，他是一個透過故事性的一個結合，我們就必須把它型塑成比較容易貼近的，所以枯麻跟巴豆這個妖怪的名字會衍生出來，但我們也有發展出讓人看到會比較畏懼的這些妖怪啊，也會有，因為在整體的一個妖怪系列裡面，我們覺得我們自己的型塑上面我們還是必須符合地方文化...(A-1-2-1、A-1-2-2、A-1-2-3)

...我們是以台灣文創為主題，妖怪村是有故事的，故事是要給大家一直不斷的去傳承...創意發想原自於總經理和設計師分享阿公的故事後，由設計師牛哥將阿公的故事採用逗趣的方式活化設定出枯麻、巴豆等的角色...(B-1-2-1、B-1-2-2)

由經營管理階層 A 及 B 的說明可知，妖怪村採取以紀念先人與日本友人友誼之「故事行銷」策略，加入地方文化特色及妖怪元素，採用生活化且逗趣的方式設定枯麻（台灣黑熊）及巴豆妖（雲豹）角色，創意人偶不定時出沒其園區中，加深想像空間，並與故事連結產生對話，帶給遊客驚喜歡樂，加上媒體、網路不斷介紹及報導，網友戲稱之「妖怪村」遂於短期內爆紅，湧入大量遊客形成商圈。

...有感受到日式風格的文化氣息，因為有鳥居、日式建築與街道，連服務人員的衣服也是日式的風格...溪頭妖怪村妖怪的名字或是商店的店名也是蠻特別的，感覺是採用很多臺灣本土文化的諧音或是外來語，會讓人莞

爾，會心一笑...惟結合在地的故事創造屬於在地的妖怪，也可說是一項文化創意，增添了想像空間...(E-1-2-1、E-1-2-2)

...到妖怪村有感受到不同的文化氣息，覺得絕大部分是走日式風格建築，因為有看到建築物的裝飾品以及顏色的選用，都是之前到日本會看到的風格，觀賞到許多的木造建築以及素雅的用色風格，最重要的是所有的大型妖怪裝置藝術，都會直接聯想到日本的鬼怪文化。此外，如妖怪取名為「巴豆妖」、販售臺灣披薩的商店取名為「避薩」，「避煞」的諧音、「豆吸拉所花」店名則是賣豆花的，除了有濃厚的臺灣鄉土味外，利用不同領域的東西來為商店取名，也有著濃厚的幽默感...(F-1-2-1)

...也可以說是不同的文化結合吧，對了，我記得在那邊好像吃過黑心冰淇淋，應該是結合小半天的竹炭做的吧...(G-1-2-1)

...我們去買山大王包子，還有各家攤商上的臺灣傳統美食，在這日本式的風情下，又會有在日本吃臺灣美食的錯覺...(H-1-2-1)

由遊客 E、F、G 及 H 的敘述，妖怪村複製日式風格的鳥居、建築、街道，加上日式工作服，自有一番日式風情，利用生活化的地方文化為商店、商品命名具幽默感讓人會心一笑，結合日本文化與地方文化的創意不但成功，妖怪元素更融入周遭商品、食品，諸如巴豆妖、避薩、豆吸拉所花、黑心冰淇淋、山大王包子等，增添想像空間，才能形成另類具有特色文化的創新商圈。

...茶湯會我開的，我一直在物色說，跟老闆商量說我到底要開什麼店？可以融入妖怪村這個風格，而且查了茶湯會那個風格就很適合，然後我本來買來是說想要開大苑子，我喜歡喝大苑子，我喜歡喝水果類的東西，人家忽然想說大苑子裡面整個是綠色的，整個是玻璃，整個很亮的感覺好像跟

這地方就怪怪的，所以我們做這個東西的時候都會去想，你要怎麼樣去結合，不要結合到最後是四不像，一定要維持一致性及數量性，否則特色就不見了...(A-1-2-4)

...我們的餐廳會寫「請說人話」，可是你自己看到那個字眼就會覺得歡樂，所以這些都是鋪陳過、設計過...它很容易讓人貼近非常容易讓人貼近...(A-1-2-5、A-1-2-6)

...商品的命名也是設計師跟妖怪村總經理 2 位的創意，三天不推翻就做了，命名過程就不得而知，但可以很明確地發現到一定是符合妖怪的文化特色，而且這個文化特色就在你我生活的周遭，隨處可見卻容易被忽略，因此，當被赤裸裸的命名表現在外時，只要一看到，總是能讓人會心一笑...(B-1-2-3)

由經營管理階層 A 及 B 的訪談可發現，管理階層透過對日常生活的觀察與體驗，極用心的鋪陳、設計，從商家、商品及食品的命名，極度地貼近生活化，不管是外觀的視覺或是核心的妖怪元素，皆能堅持一致性及數量性的妖怪文化風格，經由不斷地累積堆疊，形成詼諧的、幽默的商圈特色。

綜上分析，如圖 8「妖怪村文化創意要素分析結果」所示，妖怪村的文化創意是以生活化為基礎，以生活周遭的日本文化及地方文化出發，不斷地堆疊出一致性、數量性的妖怪元素風格，與前二者結合，形成一種文化創新，以外觀的視覺饗宴加上採用增添故事性及想像空簡的行銷策略，發展出獨特的文化創意商圈。

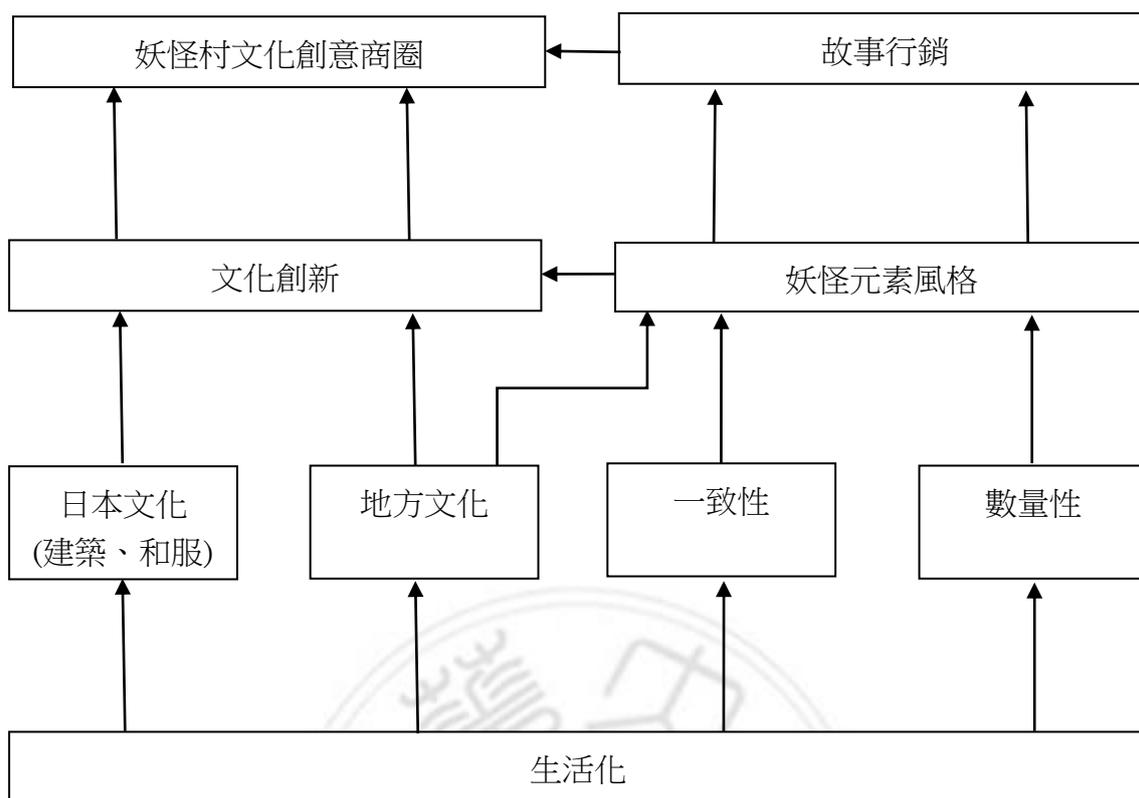


圖 8 妖怪村文化創意要素分析結果  
資料來源：本研究自製

## 4.2 孵化—創意具體化

創意具體化後才能成為新技術、新商品或是新服務，也就是所謂的創新，創新推向市場過程中，從組織的內部與外部尋找更多的合作夥伴，包括從單純感興趣和鼓勵者轉換作為支持者，要有共識，包含股東共識、員工共識等，要能激發興趣與支持，亦即才能達到企業最終獲取利潤的目標。

### 4.2.1 股東共識

創意和潛在的市場機會相結合時，可帶來價值實現的命運取決於資源提供者當時的興趣，以妖怪村而言，其創立之初的資源提供者當然是股東，發展旅遊的創意是否值得推動是高度主觀的，如何說服股東並取得共識與支持無疑是一大課題。

...早期在做的時候最大的爭議，就是那時候我們的入口有一個叫日月鳥居的大鳥居，股東的想法大概會認為說，這個地方你弄這個要幹嘛?他覺得那個是對神、信仰、文化上面都會產生出衝突...所以借了這一筆錢之後不是拿來改裝房間，那股東當然就很有意見了...(A-2-1-1、A-2-1-2)

...在創村之初因為很多建設及週邊尚未周全，最初和公司最先展店的商家面臨來客不足及商品異動的困擾，股東之間未有其他意見，只有在門口大門的改建上稍有意見，畢竟公司由 60 幾年草創至今還是有他原有文化存在...(B-2-1-1)

由以上敘述得知，妖怪村成立之初對於於公司門面前興建大鳥居及借款取得資金後的用途是有爭議的。

...921 之後慢慢復甦，開始有了一些回流的人潮，可是這個地方已經沒落了，那沒落了之後不是我今天改變我的客房，把我的客房弄得漂漂亮亮就有辦法去改變這一件事情的...」也是慢慢說服股東說:其實一個旅遊的角度去看，就是說我們需要加入是一個新的元素...就是你有一筆錢為什麼不把房間裡面整修的漂漂亮亮?為什麼不把你的門面整個去拉皮?因為你做這一件事情改變不了你的這些區域的現狀，沒有人，真的連人都沒有...(A-2-1-3、A-2-1-4、A-2-1-5)

...一直溝通再溝通，不斷地向股東灌輸旅遊的概念而不單單只是單純的住宿概念，因為當時這個地區已經沒有人潮了，已經沒落了，經過討論再討論後，才順利取得共識...(B-2-1-2)

綜合管理階層受訪結果分析，妖怪村順利解決大鳥居建築及借款資金用途爭議的因素在於建立起「地區沒落、沒人潮」的危機感，以及持續溝通過程導入「旅

遊」概念翻轉傳統單純的住宿觀念。如圖 9「妖怪村文化創意商圈股東共識要素分析結果」所示，妖怪村文化創意商圈股東共識是由地區沒落、沒人潮」的危機感及導入「旅遊」新觀念凝聚而成的。

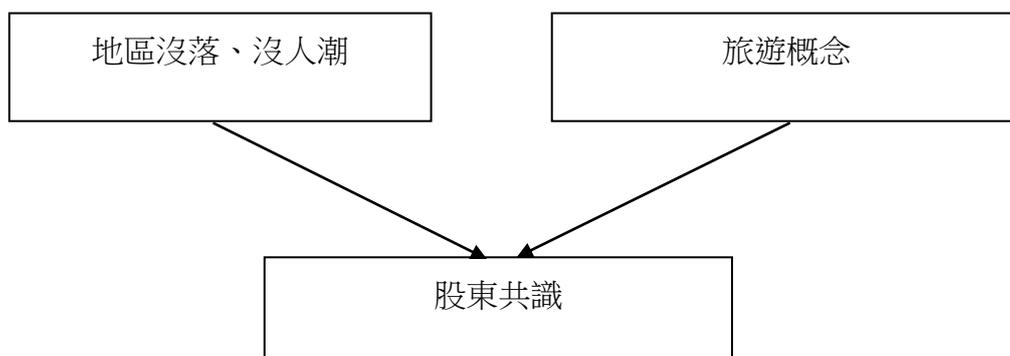


圖 9 妖怪村文化創意商圈股東共識要素分析結果

資料來源：本研究自製



圖 10 妖怪村鳥居照片

資料來源：本研究自製

## 4.2.2 夥伴共鳴

取得股東共識後，組織上下要有一致的目標，高階管理階層更需要用領導力去感染員工產生共鳴，以激發員工的興趣與支持，使他們在工作中團結起來實現共同的目標。妖怪村領導階層重視「遊客自在、歡樂、幸福」目標的氛圍感染員工；加上其肯定、認同、關心員工的作為構建出如家人般的夥伴關係，讓員工展現出工作熱情，相互協調，將自在、歡樂、幸福遍灑於妖怪村園區中。

...我們會認為說每一個地方、一個景點，他都一定要有一個老街，這些老街裡面會有吃喝玩樂，所以我們當初選擇切入這個點...所以我們當初就是在做這一件事情的時候，我們希望的是遊客他可以自在地來到這裡，他可以不用有這個壓力...我們開始推得是一種遊層的概念，當你有這個遊層的概念，來得人自然而然歡樂，在表演的人自然而然歡樂...(A-2-2-1、A-2-2-2、A-2-2-3)

...將來過妖怪村的遊客由中參與感到快樂，每次來到妖怪村就是滿足幸福，一個充滿快樂回憶的後花園...(B-2-2-1)

由管理階層受訪結果可知，妖怪村以遊層的概念為出發點，因應消費者需求，提供遊客吃喝玩樂，讓來得人自然而然歡樂，也就是說，妖怪村的目標鎖定遊客可以自在、歡樂，可以感到滿足幸福。

...我們有一個阿伯，有時候跟他聊一下這一期有簽幾號，其實有時候就是帶來一個互動，他會感受到你的關心...我的角色是在這當中的磨合器，需要管理到最下層，應該說需要管理，管理到我們的經、副理、主廚，那最基本的員工，我要做的工作不是管理他們，去關心她...你必須在這樣的環境，你會了解他，有時候就是去各個營業點關心阿，找他們聊聊天、抽抽菸，或者說，像我定期要約這些主管吃個羊肉爐、薑母鴨，但是他脾氣還

是有，就是在裡面一直貫徹這個過程...(A-2-2-4、A-2-2-5、A-2-2-6)

...家的感覺，把員工當成是自己家人，把妖怪村當成是一個大家庭，其實氣氛的營造最好的方式就是將心比心，自己想得到什麼，想必遊客也想要，簡單易懂的表演是活動組的小朋友們每天努力排演設計出來的，在和遊客相處的過程中，盡量滿足遊客的需求和好奇心，再者拍照打卡也是目前遊客的最愛，遊客有興趣參與，自然行程中就不可或缺...關心員工也肯定員工的付出，將心比心，有事情都可以提出討論，只要合理，主管也會積極地加以協助解決而已...(B-2-2-2、B-2-2-3)

由受訪者 A、B 訪談得知，管理階層走入員工工作場所，了解員工工作環境，將心比心，關心員工猶如家人一般，並積極協助員工合理的要求，不斷地重複這過程，無形中與員工構建出如「夥伴」般的關係。

...在妖怪村工作時的我，受到經理的影響，認為在妖怪村就跟在迪士尼是一樣的感覺，要把開心與歡樂帶給遊客，用心對待遊客，遊客一定會很开心，而我們也會因遊客開心而更加開心...我的管理者對表演者大多都予以鼓勵及打氣的方式，極少用懲罰等方式，對我而言更是一種動力與認同，讓我更加賣力表演和工作...(C-2-2-1、C-2-2-2)

...甚至有些真的是無理取鬧的奧客，經理並不會苛責我們，也不會安撫遊客完就了事，反而會將案例當成教材，大家共同討論，假如是你，你會怎麼處理，並提出這樣處理可能帶來的利弊得失等意見，這也讓我成長很多...因為經理一直強調的是要把歡樂帶給遊客，所以在表演時，我們會盡量將觀眾帶入活動，我們也覺得，至少我本身是這麼認為的，我們活動與遊客的互動是非常好的...(D-2-2-1、D-2-2-2)

由受訪者 C、D 訪談得知，因為經理一直強調把歡樂帶給遊客，員工受到感染，

自然而然用心對待遊客，加上正面鼓勵、打氣，開放式討論案例的方式，激起共鳴，讓員工覺得受到認同、肯定，並能在工作中成長，從而充滿工作熱情，隨時想要把開心與歡樂帶給遊客。

...店員會逗遊客玩，有點像迪士尼的娛樂方式...主持人有邀請遊客上台跳舞，互動算是熱絡的...(E-2-2-1、E-2-2-2)

...表演者很敬業，舞蹈逗趣可愛，也跟觀眾做許多的互動互動，可以感受到它們傳達出的開心氛圍，這個是在周末假日的時候觀賞到的，不是特定的節日所舉辦，喜歡他們的表演原因除了剛剛說的表演者表演敬業而且到位，又能帶動氣氛和觀眾互動，還有就是設計的活動是我們一般群眾都能參與融入，很親民...表演者會邀請小朋友或是觀眾上台跟著一起跳，跟他們一起在台上同樂，讓觀眾的心態覺得拉近許多的距離，非常親切，所以小朋友都很瘋狂，小朋友表演完後會給小朋友大大的擁抱以及留時間讓家長幫忙拍照;記得表演結束的時候，每個妖怪娃娃會輪流撒糖果給台下的觀眾，營造尾聲的高潮...(F-2-2-1、F-2-2-2)

...它除了有熱鬧、有趣的表演活動，如「妖怪嘉年華」外，商店的店員會逗遊客玩，有點像迪士尼的娛樂方式...主持人會邀請遊客上台跳舞，互動很熱絡，遊行有音樂及舞蹈皆能有比較好的氣氛，每個表演，表演者都很用心以及很熱情...(G-2-2-1、G-2-2-2)

...就我的觀察心得來看，透過音樂的抑揚頓挫與節奏、適當的肢體活動，便能和觀眾產生一定的互動共鳴，這會讓人心情興奮的...(H-2-2-1)

遊客受訪者 E、F、G、H 訪談結果分析，員工透過音樂、舞蹈、肢體活動帶動氣氛，與遊客互動熱絡，遊客可以感受表演者的用心及熱情，表演者邀請小朋

友及觀眾一起上台同樂，更大大地拉近了與觀眾的距離，親切地融入參與表演活動，感受到如同迪士尼樂園的歡樂氣氛。

綜合以上受訪者訪談結果分析，如圖 11 「妖怪村文化創意商圈夥伴共鳴要素分析結果」所示，管理階層重視「自在、歡樂、幸福」目標的程度感染員工，產生共鳴，從而該目標深植於基層工作人員心中，組織內部達到目標一致；管理階層深入各個地點了解環境，將心比心關心員工，將員工當成家人對待，無形中構建出夥伴關係，肯定、認同、讓員工擁有成就感的領導統御藝術帶來員工高度工作熱情的回報，組織內部構建出的夥伴關係讓員工自然而然地用心對待遊客，自然而然歡樂，遊客也因互動熱絡自然而然歡樂。妖怪村文化創意商圈不但組織內部目標一致，透過夥伴關係出發的模式，更顯著地提升團隊執行力。

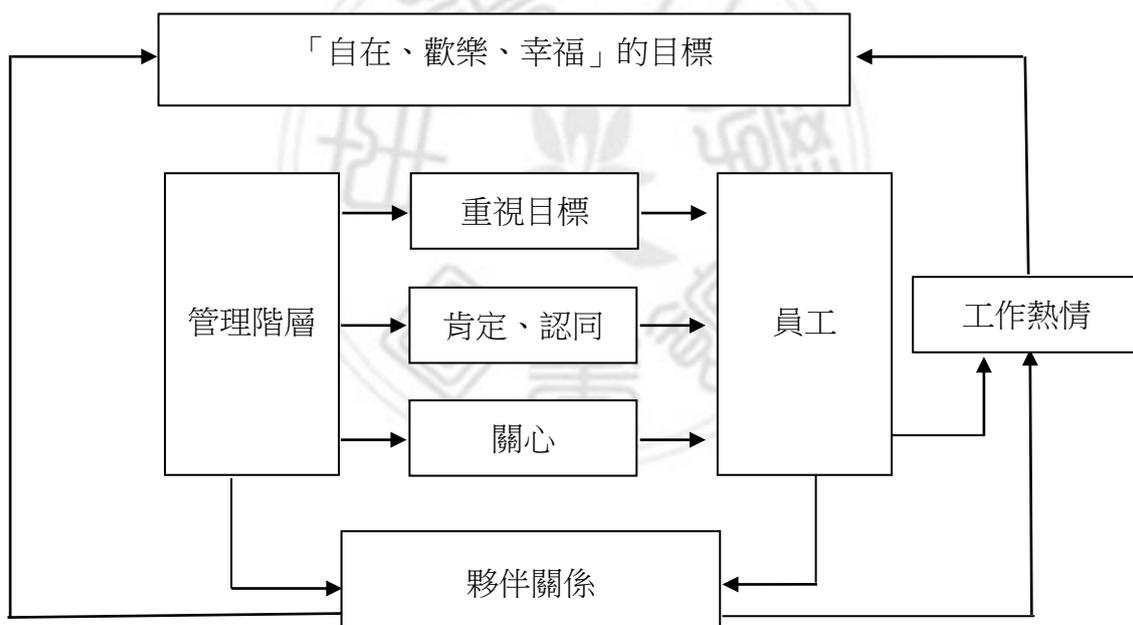


圖 11 妖怪村文化創意商圈夥伴共鳴要素分析結果

資料來源：本研究自製

### 4.3 促進市場接受

創意具體化成為新技術、新商品或是新服務後，本身總是被發明者、生產者、商人、消費者所做出的決定趨向不同的方向，透過市場規劃促進市場接受即推廣

策略，關係著商業化成功與否甚鉅，如：市場訂價策略得宜易於被早期接受，迅速回收開發成本、市場定位及產品改進則能創造和激發需求需要等。

### 4.3.1 市場定價策略

定價策略又作「價格策略」，當公司將新商品或是新服務推向新的通路或地理區域，公司就必須為新商品或是新服務制定價格和變更的策略，如何因應變動的環境和機會，訂定合適的價格創造收益，為公司追求生存或是創造利潤極大化的重要課題，以「顧客導向定價法」而言，企業的一切生產經營必須以消費者需求為中心，不與成本因素產生直接關係，是以市場需求為導向的定價方法。

...當中我們在老闆在跟我們分享的時候，其實有跟我們講到就是說，不知道說他做了這個妖怪村之後它會產生出什麼樣的變化，他不知道，一個拍照打卡的一個熱門的一個景區到底適不適當去收費？而且他當初他的目的還是不是在單純把妖怪村主題飯店的一個主業做好，不是，他是想把整個旅遊的產鏈去做好，他用最有效的方法就告訴你我是免費入場...我們的腹地不夠大，這樣的區域你要去做到收費，確實對我們來講會有一個比較大的挑戰，而且我們沒有停車位啊...所以當初這樣的考量之下，就是希望說，讓你來到這邊的一個基礎之下，你是最沒有壓力的，然後在這個最沒有壓力之下，我們再一步一步把我們自己的主商品，比如說飯店的主業這一塊的主商品...(A-3-1-1、A-3-1-2、A-3-1-3)

...因為妖怪村的位置、地理環境多屬開放式的空間要收費必造成多方上的困擾，加上多方的考量，如停車、公設等，最後取決不收費的方式處理...藉由免費入園的方式先行吸引人潮，畢竟當時這個地方已經沒落，沒有人潮，所以希望有人潮後，提高飯店住宿率帶動、其他周邊產品銷售量及順利招商...(B-3-1-1、B-3-1-2)

由受訪者 A、B 的訪談結果分析，妖怪村因園區為開放式的地理環境上的限

制、當時區域的沒落、人潮冷清、停車位及公設不足的背景下，若要實施收費將具有極大挑戰性與困擾，因而改從做好旅遊產鏈的觀點出發，採免費入園的訂價策略，讓遊客可以在沒有壓力下到此旅遊，期能帶動人潮，進而達到推展本業及周邊產品的效果。

...一開始在第一年跟第二年當中，我們招商也嚴重不足，這招商嚴重不足怎麼辦？假日時賣，完全沒有人看好，沒落...前面根本沒有人來往，所以我才要去辦那麼多，真的是阿，我們才要辦那麼多，甚至說一開始只是我們叫一町，那一町一定有幾個攤位，123456789，九個攤位，早期只有九個攤位，連租都租不滿，一開始那根本乏人問津，慘澹經營啊...很難想像說那時候的遊客的量跟現在遊客的量，一個地方經過這麼大的一個天災，尤其是當時溪頭還曾經封園，那個的起轉點要轉上去那一剎那很困難...(A-3-1-4、A-3-1-5、A-3-1-6)

...在山區的妖怪村又是不收門票的...在妖怪村欣賞任何的妖怪秀，不包括街頭藝人，是完全免費，也無須門票...除文創的商品外還有食品等等，商品例如:妖怪的背包，存錢筒，娃娃，鑰匙圈，貼紙，雨傘，彈珠汽水，馬克杯，項鍊，明信片等等...要一一盡數是數不完的，雖不是每樣都熱銷，但是都會讓遊客們駐足挑選，若是要論最成功的產品，不限文創或食品，我個人認為，是咬人貓麵包，因為除了地區限定外還有數量限定，更是具有特色和獨創性，每次只要麵包出爐，都造成排隊人龍，無疑是妖怪村最熱銷最成功的商品之首，而其他的產品也不惶多讓，常常讓大人和小朋友討論著要買甚麼回家，送人等等...在妖怪村工作時，我才知道妖怪村是由明山森林會館經營的，我記得剛去服務時，好像感覺有點冷清...因此妖怪村帶來的人潮，無疑是本業明山森林會館新客源的招攬方式之一，加上經營者將原本定位為蜜月旅行的旅館順勢轉型為具有妖怪主題式的旅館，大大的增加消費年齡層，所以自然是讓本業的業績有所提升...妖怪主題式房

間，讓親子房客入注意願提升，大多數的房客也多會多詢問關於主題是坊間的向關訊息，所以我覺得對於房客而言，主題式房間有其吸引力的存在，也讓住房率有提升的效果...但是因為妖怪村的誕生，讓溪頭再次熱絡了起來是事實...妖怪村的前身便是明山森林會館，在九二一地震的影響下，經過蠻長時間的低潮，而妖怪村的誕生，無疑是谷底翻身的最佳體現，因為媒體的報導，讓溪頭再次的活絡了起來，我還在妖怪村工作時便體驗到甚麼叫做車水馬龍，甚麼叫一位，停車位難求...(C-3-1-1、C-3-1-2、C-3-1-3、C-3-1-4、C-3-1-5、C-3-1-6、C-3-1-7、C-3-1-8)

...一般逛完溪頭園區大概都還會剩下一些時間，妖怪村就在旁邊又不收門票，大部份的人會順便去逛一下...以前好像是颱風跟地震影響，連溪頭遊樂區入口處都遷移至現在的地方，造成溪頭舊入口處的商店街生意一落千丈，維持了好多年，妖怪村帶來人潮後，附近的商家當然是很開心...妖怪村的文創商品相當多，有面具、馬克杯、鑰匙圈等一大堆，而我覺得以咬人貓麵包最成功，也販賣的很好...原本的明山森林會館是鎖定新婚蜜月族的旅客為主，但是接連的天災加上國外旅遊的熱潮，住宿客一直不多，妖怪村興起順勢推出妖怪主題式親子房提高顧客的住宿意願，加上溪頭爬山地利之便，就我個人觀察，確實也開拓了不同年齡層的住宿客...我參觀過妖怪主題為親子房間，比較溫馨，看著遊客退房後幾乎帶著甜蜜的表情離開，小孩子還興奮得討論活動阿、擺設阿、玩偶阿，應該可以判斷遊客不論是大人或是小孩都是非常滿意的...(D-3-1-1、D-3-1-2、D-3-1-3、D-3-1-4、D-3-1-5)

從員工受訪者 A、C、D 的訪談結果分析，妖怪村成立初期時的遊客是冷清的，附近商店街的生意一落千丈，招商也是嚴重不足，妖怪村採免費入園的訂價策略，確實有效吸引前往溪頭自然教育園區的遊客順道參觀，帶來人潮，順利將新婚蜜月族旅客的目標市場轉型為親子遊客的市場定位，

亦帶動開拓不同年齡層住宿客的業績成長，進而成功招商、開發周邊具地方特色和獨創性的文創商品，帶動周邊產業成長。

...因為從溪頭下來的時間尚早，加上之前媒體的介紹而且又是免費的，所以到妖怪村逛逛...只為了給小孩一個紀念性，買了妖怪造形的磁鐵，以及因為具有當地特色加上考量旅程可充當點心而購買剛出爐的麵包...(E-3-1-1、E-3-1-2)

...因為溪頭車程可以接受，所以直接想到可以去溪頭走走，加上妖怪村又是免費入場，所以去體驗妖怪村和溪頭搭配出來的謎樣氛圍...但是到了妖怪村，我會跑去吃那邊妖怪創意料理，譬如：黑色的麵和臭豆腐，因為覺得口味特殊而且價錢還在能夠接受的範圍，另外如果要選擇伴手禮，會選擇與地緣關係有關的名產，溪頭或是山區的特色山產，記得有買過柿子餅，覺得口感還不錯...(F-3-1-1、F-3-1-2)

...若時間上允許的話，會再去妖怪村，因為它不收門票...買過咬人貓麵包，茶葉、梅汁和限定版的妖怪啤酒...(G-3-1-1、G-3-1-2)

...還買過蠻多的，因為我喜歡嘗試新奇玩意兒，印象最深的是咬人貓蛋塔，超級甜的，而我剛好喜歡甜食，如此覺得這款商品還不錯...(H-3-1-1)

從遊客受訪者 E、F、G、H 的訪談結果分析，因為免費入園加上車程、時間允許或是逛完溪頭自然教育園區剩餘時間等，皆能有效地吸引遊客前往妖怪村駐足旅遊欣賞，所開發之相關文創產品、食品亦圍繞在吃、喝、玩、樂等生活構面上，加上具有創意及地方特色，能有效刺激消費者購買慾望，創造銷售佳績。

綜合以上訪談結果，如圖 12 妖怪村文化創意商圈定價策略分析結果，妖怪村因地理上為開放式的環境、停車、公設不足，加上成立之初該地區已沒落，沒有

人潮之時空背景因素，若實施收費具有挑戰性，經營者遂以免費入園方式，先吸引人潮，再以做好旅遊產鏈的思維，創造遊客駐足的理由，於駐足時間提供吃、喝、玩、樂之遊客需求，進而帶動本業、其他周邊產品銷售量及順利招商。妖怪村的文創商品係從吃、喝、玩、樂等生活構面為出發點開發，具有獨創性，加上具有地方特色，到妖怪村旅遊的遊客不但會購買文創商品，也會購買小吃等，可知妖怪村文化創意商圈採免費入園訂價策略確實有效地開發不同年齡層的遊客，不但提升本業，更帶動周邊文創商品發展及順利招商，成為具有特色的文化創意商圈。

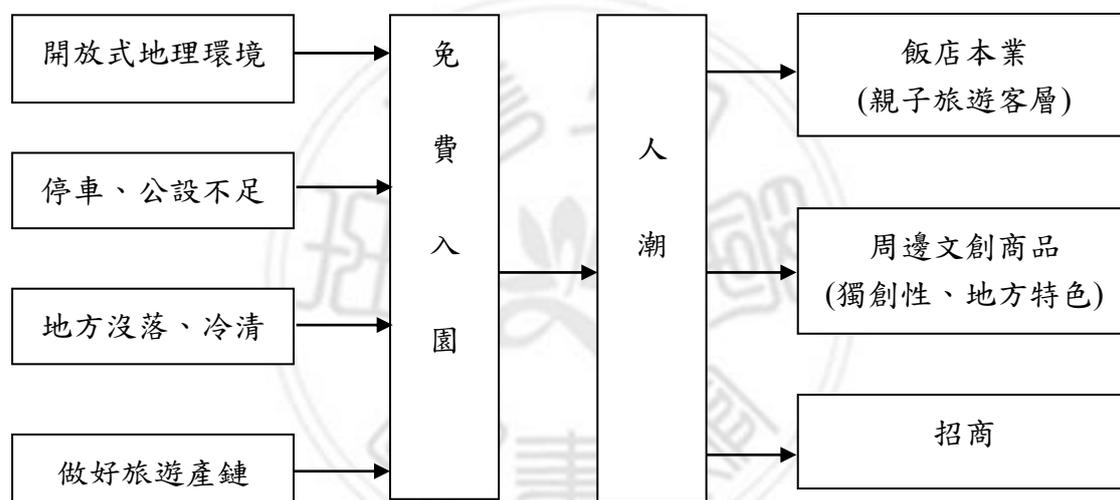


圖 12 妖怪村文化創意商圈定價策略分析結果

資料來源：本研究自製

妖怪村採取免費入園的訂價策略帶來大量的觀光人潮，在這大量觀光人潮的背後，又會帶給妖怪村哪些即刻面對解決的難題？

...廁所跟停車場，那廁所跟停車場這個當然我們盡可能的去多開放幾個區域，去消耗這些上來的遊客的量，因為人真的太多了，然後我們去廁所上面去做增加，真的廁所的問題是最嚴重，還有停車場，還有第三個問題我們當時表演的人員也是相當相當的不足，因為在一開始那時候從來沒有人

穿著偶(布偶裝)跳舞，那時候也一直在招聘人員，之後比較常見的...前面的好幾年的員工速度是大量的增加，因為你每天光洗廁所的時間都不夠...(A-3-1-7、A-3-1-8)

...需要一直灌輸大家免費入園跟收費入園的預期標準值不一樣，但是因為遊客素質上參差不齊，木屋高單價的住宿環境也相對受到影響，克服方式將使用園區區隔方式，後方住宿區域將不再開放無住宿遊客進入，免造成住宿客人之困擾...(B-3-1-3)

...不方便的地方是吃的東西大部分都很貴，且份量也很少，此外，休息空間不足，因為車多及人潮多，停車也是一個很大的問題，而且園區內並未管制吸煙，空氣品質與溪頭森林遊樂區有很大落差，所以空氣品質也有待加強...(E-3-1-3)

...妖怪村腹地太小又要賣東西，又要表演實屬困難，動線上的安排是很不容易，雖然表演者很努力，遊客仍有未能盡興之憾...(G-3-1-3)

受訪者 A、B、E、G 的訪談結果分析，妖怪村採取免費入園的訂價模式，如圖 13 所示，面對參差不齊素質的遊客，首當其衝是廁所、停車位不足的嚴峻挑戰，其次為高單價住宿環境受影響及表演人力不足等，妖怪村採取灌輸免費入園跟收費入園的預期標準值不一、增加廁所、表演人力及不開放高單價木屋住宿園區免費入場等方式因應。

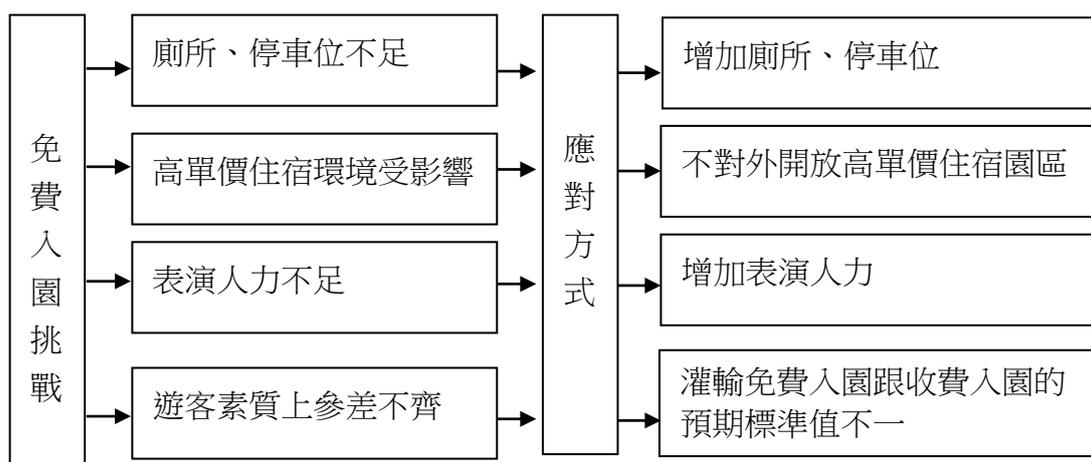


圖 13 妖怪村文化創意商圈免費入園面臨挑戰分析結果

資料來源：本研究自製

#### 4.3.2 文化創新慶典活動

利用自身或社會中的紀念日、節日等所舉辦的各種儀式、慶祝會和紀念的活動稱之為慶典活動，通過成功的慶典活動，可以渲染氣氛，具有較高的新聞價值強化影響力，從而進一步提高知名度和美譽度。成功的慶典活動可帶來吸引公眾的注意力、增強組織內部職工、股東的向心力和凝聚力，提高公眾對組織的信任感等好處。慶典活動包括利用盛大節日或共同的喜事而舉行的表示快樂或紀念的節慶活動、利用具有紀念意義的日期而展開的公關紀念活動及典禮儀式等。妖怪村以做好旅遊產鏈的思維為出發點，結合不同地區慶典，推出符合園區一致性妖怪元素的文化創新表演活動，有效地延長遊客駐足的時間，隨著遊客旅遊的時間延長，自然而然會有吃、喝、玩、樂等需求，再藉此帶動周遭商家生意。

...說當時在大家的旅遊的想法是比較著重在硬體上面的，沒有在運用在故事行銷跟軟體這一塊，所以我們當時也在做一些東西啊...因為民以食為天的一個概念之下，之後你需要讓這些遊客也有好處，他是各地來的，然後我們就邀請這些表演的團體，人需要一個駐足的理由，但是你讓那個駐足的理由變得很簡單，譬如說一個音樂、一個魔術、或者是我們的人員去扮

妖怪互動...我們做的是旅遊，旅遊的目的是什麼？我們自己會去定義出來，我旅遊的目的我就是要很快樂，第二層我要讓你消費，當你很快樂時就會衍生出消費，消費的模式就不一定了，也許你吃個拉麵、也許你到全家買個東西、也許你到茶湯會買杯飲料、那個過程跟駐足的時間裡面，你要讓她感受到快樂...(A-3-2-1、A-3-2-2、A-3-2-3、A-3-2-4)

...公司地理位置雖佔了絕大的地利，但若無妖怪村及相關親子設施活動的推廣，是無法增加親子的注意，再加上枯麻、八豆的具體表演總是能吸引小朋友的注意。只是市場走向是總經理和設計師自行體驗後引導著我們這些主管往這方向前往，在認知上大多也是由總經理給予...可愛逗趣是吸引小朋友首選，不管小人、大人總是對萌萌的生物無法抗拒。再加上活動組年輕小朋友的活動編舞將角色帶入每日表演及重大節慶表演中...(B-3-2-1、B-3-2-2)

受訪者 A、B 的訪談結果分析，妖怪村透過旅遊衍生消費的思惟，藉由親子設施活動推廣，創造遊客駐足的理由，如圖 14 所示，妖怪村利用地利優勢，從民以食為天的概念出發，透過故事行銷、音樂、魔術、可愛逗趣的妖怪人偶互動表演或是舞蹈...等活動，爭取遊客駐足的時間，讓遊客感受到快樂，自然而然地衍生出消費。

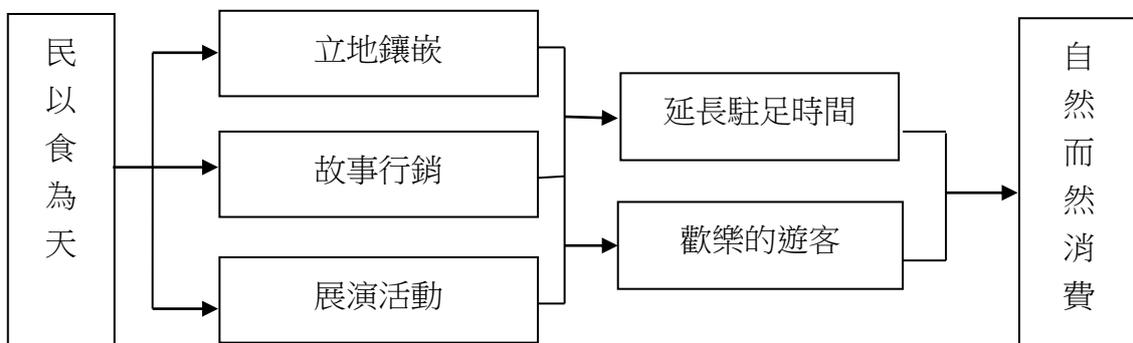


圖 14 妖怪村文化創意商圈行銷概念分析結果

資料來源：本研究自製

妖怪村以做好旅遊產鏈的思維，從民以食為天的概念出發，如何開拓出不同的遊層客源？以妖怪當做歡樂的想法，把開心與歡樂傳達給遊客又是如何順利完成？

...一開始是大量的年輕遊客來，那時候流行剛好臉書跟 IG 正在夯，你到哪裡就是要拍一張照片，你到那裡就是要打卡、炫耀文，或者是打卡文，甚至於說在 IG 自己做一個美美的照片，那時候我們做了很多可以拍照的點...甚至於說豬八戒啊、沙悟淨啊、然後白龍馬，其實他都是一種妖怪的一種，可是因為他貼近你，而且在形塑的過程當中你讓他可以去貼近人，所以自然而然我們的方向就是往這個地方去走，那妖怪不能講話啊，當時我們的設定是妖怪是不能講話的，那不能講話你要讓他去做什麼事情，透過肢體就像我們會去學過溝通，溝通學員最容易讓人家感受到你的你要表達溝通的誠意，上面是透過了一個環節，肢體，第一個肢體，第二個眼神，第三個才是透過你的這個所謂的語調...因為牠永遠沒辦法去做一件事情就是牠不能開口講話，牠只能透過肢體、肢體如何讓人感受到歡樂，一定要搭配音樂跟舞蹈下去做，所以衍生而來就是說，因為牠透過音樂跟舞蹈，就讓你很容易貼近，就像我們聽到一些歌曲，你可能會打拍子，跟著搖，但實際上沒有那麼喜歡這首歌，不見得，就是用這樣很容易貼近的型塑...他其實有一個指標性，就是說幼稚園流行什麼歌，就練什麼歌，因為它最容易喚起這些小朋友的共鳴...像幼稚園現在喜歡做 DIY，那我們有自己枯麻及巴豆的 DIY，就有五款，我們搭配螢火蟲祭的時候，我的 DIY 就會改成是妖怪折紙燈籠，在你還沒出發去看螢火蟲之前，我就先跟你一起做燈籠，我就跟你一起先做燈籠，然後到了冬天，我們能把它冬天這段時間，我們做搓湯圓，做地瓜湯圓，那遊客會覺得說，很有趣阿，因為在天氣冷的地方，自己搓湯圓，自己 DIY，自己做自己的消夜，我們類似像這樣的一個鋪陳跟型塑上面讓它變得更容易，甚至我們還把那個模子啊，模子給他讓他自己擠壓，他就會覺得它很容易貼近...(A-3-2-5、A-3-2-6、

A-3-2-7、A-3-2-8、A-3-2-9)

...妖怪村也有定期及不定期的推出活動及表演，以可愛與鬼怪融合的風格，透過活動與遊客互動，散播歡樂與笑聲，牢牢抓住小朋友和大人們的心，這是在一般遊樂區比較少見的，雖然腹地不大，但反而因腹地不大形成妖怪與遊客更親近，更容易互動...(C-3-2-1)

...而妖怪村的木屋區早上及夜晚景色各有不同的感覺，也是照相取景的好地方...園區內的妖怪造型也很可愛，取名也很逗趣，表演活動帶動的歡樂氣氛等，應該都是觀眾會喜歡來的重要原因；還有，年輕人比較喜歡新奇、獨特、有特色的地方，他們或許不喜歡爬山，但妖怪村符合奇特有趣的因素，又有很多可拍照打卡的地方，這應該也是比較會吸引年輕人的因素之一...(D-3-2-1、D-3-2-2)

...另外，當地氣溫很涼爽，加上可拍照的地方也多，可以避暑兼拍照，一舉數得...(E-3-2-1)

...表演者選擇時下兒童的流行歌曲，跟民眾做帶動唱，這樣的表演方式可以讓現場氣氛熱鬧，也會下台跟小朋友做互動拍照，表演者會說，請現場的觀眾跟著他們做動作...(F-3-2-1)

受訪者 A、C、D、E、F 上述訪談結果分析，如圖 15 所示，妖怪村一開始是追求潮流，提供新奇、獨特、有特色可以拍照的點吸引大量年輕遊客前往打卡、炫耀文，或者是打卡文，因設定妖怪是不能開口講話的，以貼近你我生活周遭的人、事、物等鋪陳，形塑出可愛逗趣的妖怪造型或命名，再以幼稚園流行歌曲為指標，搭配音樂與舞蹈，透過肢體律動與表演互動，喚起小朋友共鳴，進而牢牢抓住小朋友和大人們的心，散播歡樂與笑聲；除此之外，如螢火蟲祭添加妖怪元

素的妖怪折紙燈籠、配合當地地理氣溫變化的搓湯圓，自己做自己的消夜等貼近生活的 DIY 活動，亦順利掌握住親子市場。

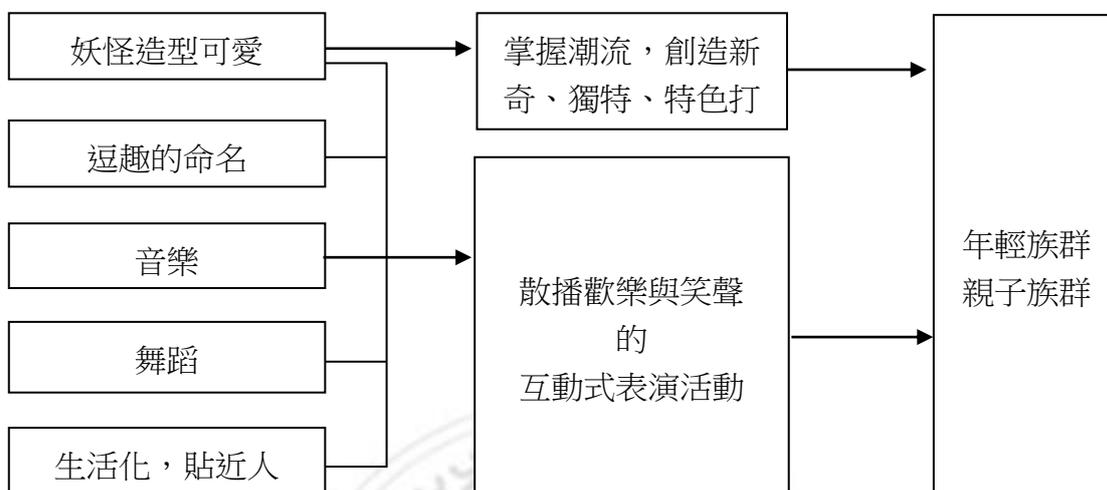


圖 15 妖怪村文化創意商圈市場導向分析結果

資料來源：本研究自製

曾有業者以複製妖頭妖怪村模式，於 2016 年 1 月南投縣竹山鎮地區推出以以日本童話故事日本桃太郎為主題的「桃太郎村」，透過成功的網路部落客行銷，推出之初車位一位難求，但於 2018 年 6 月公告休園，如曇花一現，營運短短不到 2 年間就告終，而位於溪頭地區的妖怪村卻屹立不搖，究竟兩者的差異在哪裡？

...妖怪村及桃太郎村性質項非常雷同，較後期才出現的桃太郎村相對的較容易讓人質疑，是否有必要去，在妖怪村，除了入住的房客外更有爬山的遊客，每次的表演時間也因為不需任何費用而往往聚集不少人潮，所以我個人認為不用門票是最大的原因...妖怪村不定期會有新的表演模式，讓很多遊客每次上妖怪村都有新的感受，讓遊客們願意到妖怪村的意願比到桃太郎村的意願更高。我本身是認為，妖怪村一直在營造歡樂氛圍，而我們也認為自己是竭盡所能將快樂傳達出去，免費又能體驗到快樂的遊樂區可說是僅此一家，而桃太郎村僅僅是靜態的裝飾，採用門票可折抵部分消費

個經營模式，而園區內並無特殊特色的產品，消費又貴，並不會讓人想要再去的衝動(C-3-2-1、C-3-2-2)

...基本上桃太郎村應該是複製妖怪村的，但是管理及周邊處理沒有很妥善...再加上門票一張 200 元，雖然可折抵消費 100 元，但賣的又貴又是隨處可以吃到的東西，像是玉米、香腸、貢丸湯等，難吃又沒特色。再來招商及環境也不相同，桃太郎村園區擺設恐龍或妖怪等大型造景，說真的，真的是沒有美感更沒有特色，攤商感覺就像是要敲竹槓的，而且園區因太熱會讓人逛不下去...桃太郎村複製妖怪村的外表，卻完全忽略了妖怪村創造出的可愛妖怪歡樂氣氛的內涵，所以註定桃太郎村是要失敗的...(D-3-2-3、D-3-2-4、D-3-2-5)

...妖怪村不用門票，而且有妖怪玩偶表演及街頭藝人演出免費參觀，覺得是物超所值，桃太郎村同樣都是模仿妖怪的，但去桃太郎村的那次都沒什麼表演...(E-3-2-2)

...也有向朋友打聽過，朋友說兩者都打著”日本式”的主題，不過桃太郎村比較樣本化，只有淺顯表面的硬體，沒有吸引力，門票貴，賣的東西更貴...十個有十個都是建議我直接去溪頭爬爬山，再到妖怪村稍微休息，順便看看妖怪村舉辦的故事性活動，吃吃當地的美食等，至於桃太郎村，就算了吧...(G-3-2-1、G-3-2-2)

...我也曾去過「桃太郎村」。記得當時「桃太郎村」剛成立不久，便進去參觀一下，只可惜「桃太郎村」景區不夠寬廣，而且只有不知名為何物的硬體造型，在加上一看便覺得是抄襲妖怪村，無法吸引我的目光，當下覺得有受騙上當的感覺...(H-3-2-1)

向受訪者訪談妖怪村與桃太郎村的差異，由受訪者 D、E、G、H 訪談分析，如表 10 所示，桃太郎村以複製妖怪村的模式，複製其「日本式」主題的硬體及妖怪造型，但沒有表演，也無法複製妖怪村舉辦的故事性活動，加上又要收費，造成消費者僅一次性旅遊不願再次駐足，反觀，免費入園的妖怪村創造出的愛妖怪歡樂氣氛的內涵及其創意美食，對遊客的吸引力自然遠遠超過了桃太郎村。

表 10 妖怪村與桃太郎村差異比較表

	妖怪村	桃太郎村
收費方式	免費	門票折抵部分消費
硬體造型	日本式主題硬體具美感	日本式主題硬體不具美感
表演活動	豐富	稀少
內 涵	歡樂氣氛	無
氣 溫	涼爽	炎熱
營運現況	營運中	已休園

資料來源：本研究整理

妖怪村表演活動能與觀眾互動，傳達歡笑快樂的氣氛，除了音樂、舞蹈外，透過現場訪察及訪談發現，妖怪村不只被動地等遊客到來互動，更能化被動為主動，渲染妖怪元素，透過不同文化融合與創新，激發遊客主動前往參加其節慶活動。

...妖怪村的特有文化活動較大型也較具創新效果的有兩個，一個是暑假期間的妖怪嘉年華，另一個是過年期間的清酒祭，暑假期間的妖怪嘉年華是配合我國農曆 7 月鬼門開舉辦的活動，如百妖夜行、魔神祭等，每年推出的活動皆不相同，像西洋萬聖節舉辦的搗蛋派對或是群魔亂舞野也有很大的迴響...農曆年間的清酒祭是為了紀念松林勝一與久保田的友誼故事，逐漸演變為一種祈福活動...在活動時創造的嘉年華和清酒祭，是讓妖怪村繼

續生存下來的重要活動及文化，也因為這些活動，讓更多遊客多多認識妖怪村的內涵及由來，還有願意再次造訪妖怪村的想法...特別要提的是，妖怪村的故事，是以日據時代實在溪頭發生的真實故事改編而成，讓來遊玩的遊客能夠認識保育野生動物的重要!所以我認為妖怪村身具上述的兩項性質及意義，是個很特別的存在!只是跟前面一樣，它的文化傳承及藝術的教育意義是隱性的，飲食創新就是其中一種隱性被激發出來的外在表現，其它各種類的文創商品也是...(C-3-2-3、C-3-2-4、C-3-2-5、C-3-2-6)

...妖怪村利用暑假旺季，配合農曆 7 月我國俗稱的鬼月，西方嘉年華的繽紛遊行模式，日本式的妖怪人偶，臺灣民俗的人偶名字，再以妖怪村一貫帶給遊客歡樂的初衷，推出的妖怪嘉年華-夜行百妖活動就巧妙的融合三元素自行一格，顛覆了鬼月既有恐怖印象，妖怪人偶遊行帶動的歡樂氣氛也是越夜越美麗...山神祭雖然是模仿自日本的祭典，但是卻也充滿敬畏尊重山林的態度...山神祭雖然是模仿自日本的祭典，但是卻也充滿敬畏尊重山林的態度...5、60 年代前吧，人們只要是要到深山工作，一定會準備簡單的祭品、金紙等，於入山處敬告山神，一方面祈求能豐收而回，一方面祈求平安歸來與家人同聚...加上最近環境保護意識高漲，配合舊有敬畏大自然、尊重大自然、感恩大自然的觀念，山神祭也可以說是以日本文化重新帶動臺灣傳統鄉土文化傳承的活動吧...最主要傳承妖怪村自創的特色，結合日本文化氣息加上有妖怪的組合，發揮了妖怪村的妖怪特色。一群有想法的年輕人，嚮往日本當地的鬼魅故事，利用想像及創意，結合台灣民俗的方式，透過表演，再加上大鼓的視覺及聽覺的感受，達到近台灣文化，又有日本文化氣息，再加上周邊建築日式及原住民風格，讓妖怪村有獨特的一面...(D-3-2-5、D-3-2-6、D-3-2-7、D-3-2-8)

...個人認為妖怪村的展演場所及活動融合日式房子與融入妖怪趣味性改良創新的台灣道地的小吃與商品，可說是綜合性的文化創意...(E-3-2-1)

...看到妖怪村的舞蹈表演加上周圍的建築特色，有感受到融合了濃濃的東洋風格，能夠感受到融合的東洋文化，是因為展出有設計出許多定位明顯的妖怪娃娃，妖怪娃娃給人感覺除了外觀走的是日本的鬼怪系列，但是命名又夾雜著濃厚的臺灣鄉土文化感，反而又有一種不對稱的詼諧感，還有表演者有讓娃娃散發出活力，努力帶出開心快樂的氛圍，加上周圍綠意環繞，讓人覺得這些妖怪不恐怖，原來妖怪也可以是很親民、很開心、很熱鬧的...(F-3-2-1)

...有看過妖怪村的妖怪秀、嘉年華、清酒祭等，覺得很棒，喜歡他們的表演及遊街，有故事性及特別性，現場歡樂的氣氛帶動的不錯...可以感受不同文化的熱度，比如說妖怪嘉年華吧，把南美洲嘉年華熱情洋溢的文化精神複製到妖怪的表演上；又如在我國的鬼月期間推出百妖夜行的活動也是巧妙地連結了中國與日本的鬼怪文化...(G-3-2-3、G-3-2-4)

...我參加過妖怪村的魔神祭-妖怪嘉年華，時間雖是在晚上，可是因為當地溫度涼爽，我覺得還蠻不錯的。另外還有山神祭等...的確能感受到多元文化在經過激盪融合後的樂趣，像是妖怪與嘉年華、鬼月與百妖夜行、或是山神祭等，也許這就是創新文化的意義，為了適應當地環境，便截取融合各地文化特色，像山神祭就會讓我聯想到小時候和大人要一起到山上工作，會在入山處燒香、金紙拜拜祈求豐收且平安歸來的畫面，妖怪村融合了當地文化並產生出適合當地的新文化...(H-3-2-2、H-3-2-3)

由以上受訪者的訪談分析，妖怪村秉持帶給遊客自在遊樂的初衷，以不同地區的節慶，順勢而為舉辦的活動，如於我國中元節舉辦的百妖夜行、春節舉辦的清酒祭、西洋萬聖節舉辦的搗蛋派對、群魔亂舞等，每年活動、名稱不盡相同，但皆能結合不同文化節慶，融入本身妖怪元素舉辦的活動，在一致性的妖怪歡樂氣氛下，由更創造出獨具一格、具有特別性及故事性的妖怪文化，誘發出遊客回

味共鳴，大大地吸引遊客前往參加或延長駐足旅遊時間。

如圖 16 所示，妖怪村融和了傳統文化、日本文化、西洋文化，再添加本身妖怪元素，貼近生活化與具有故事想像空間文化創意舉辦之節慶表演活動，能有效地與遊客互動帶動歡樂氣氛，逗趣的商店街命名和飲食創新，提供遊客獨特新奇的新鮮感，兩者結合，提高了遊客吃、喝、玩、樂的滿意度需求。

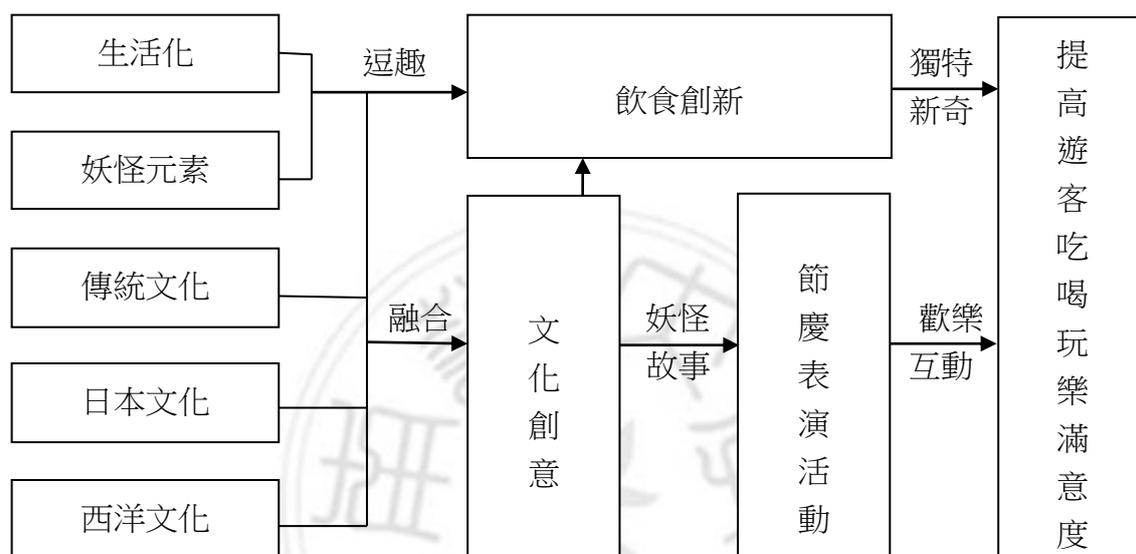


圖 16 妖怪村文化創意商圈慶典活動分析結果

資料來源：本研究自製

#### 4.4 自我超越與團隊成長

團隊學習意謂單位成員彼此間將個人的知識與經驗匯聚，互相學習、交流、啟發、累積與改變其知識基礎，改善執行價值活動的效能與效率，更新及強化團隊能力共同進步，團隊若能透過不斷地透過知識的吸收與整合過程，即可以使其經由多樣化知識的累積而激發創新。創新的動機來自員工承諾與對企業使命的認同感，驅動則有賴於獎勵制度帶起良性互動，創新不只是中階主管啟動從中而下的知識創造，而是需要第一線員工、中階主管與高階主管共同參與，透過知識的運用與轉換，開啟知識創新，達到自我超越及團隊學習的成長要求。妖怪村追求

遊客自在、沒有壓力下旅遊，更需要有源源不絕的創意加入才能滿足消費者求新求變的心態，維持其「自在、歡樂、幸福」的共同目標。

...在領導統御上面，我是把他們當家人，但是在組織規章上面我們是一支球隊，球隊裡面有總教練，那總教練聽誰的，我總教練就是要聽我上層的老闆，因為他是資方，資方有想要把這家公司往哪個主要方向帶的訂定，那執行的團隊要一步一步往這邊去落實...然後員工一些好的建議，我們其實當然會經過一些討論，會試，試給他看，那試給他看後，如果他很有想法，他去試之後會有發現，因為教跟學之間是互相成長的，它不會單方面的，所以說如果有一些不錯的建議或想法，其實我們都會放手讓他去試一下，讓他去試，試了之後會有結果...說他們休假有人不舒服，那個主任還幫去開車收垃圾，講給他們聽，他們聽了之後，他自然會對於你的管理是信任，認同的，那裡你有跟他共同的話題嘛...你的第一層的定義時候就是讓來到這邊的人是快樂的，我們自己開會的時候，過程可以快快樂樂的，但是你在討論過程中，你必須很嚴肅，回到比較深層的就是說，當你要讓這些快樂的目的發想怎麼產生，你必須給這些同事比較放鬆的空間，不要讓人家覺得好像悠哉悠哉的，你要看著他，因為有時候黑與白之間，你很難去界定說他是白還是黑，因為每個單位、部門、甚至於說它的屬性，就像遊客忽然間吐了你一句表演那麼爛，就是會傷心，鼓勵他們，然後讓他們去發想...(A-4-1-1、A-4-1-2、A-4-1-3、A-4-1-4)

...讓員工發揮想像力的，只要有想法大家都可以提出討論，員工的意見有時能帶給妖怪村不同的方向...(B-4-1-1)

由受訪者 A、B 訪談結果得知，領導上採取團隊合作、開放的態度模式，鼓勵員工勇於提出建議及嘗試，給予放鬆的空間，透過不失嚴肅面對的討論，在符合公司讓遊客歡樂的理念及意向下，給予機會嘗試實行，不但取得團隊成員間的信

任與認同，於此模式下，彼此教學相長，對管理階層與員工來說是雙贏的選擇，也是雙贏的結果，更是有效地凝聚了團隊成員間向心力。

...經過不斷的碰撞就會有意想不到的想法了，總經理及設計師為尋找創意，總是不斷的到處去參觀不同的設施及相關的景點，事後多方討論下產生新的想法，想法傳至活動組的組員們重新設定新的主題，每次的主題均有不同的發想，加上年輕人的詮釋就是具體的活動表演，另外，來自基層的意見反應或創意，經過討論後，也有可能於舞台上呈現。

...除了動態的到現場觀察表演活動人偶與遊客的互動反應外，另外靜態上最主要還是來自於 Google 及粉絲團的評論，另外客戶意見調查表或客人至櫃檯反應等也都是獲取顧客回饋的方式...(B-4-1-2、B-4-1-3)

由受訪者 B 訪談結果得知，領導階層藉由參觀不同設施與景點設定主題，多看、多聽、多思考下、多方討論後與活動組確定主題，次加上基層的意見反應與創意，再以現場觀察遊客反應、或是由靜態的 Google 及粉絲團的評論或是客戶意見調查表等回饋，於堅持符合歡樂氣氛妖怪理念下，不斷產生碰撞火花，由第一線員工、中階主管與高階主管共同參與，透過討論學習模式，呈現於舞台上，彼此間不斷地提出、討論，開啟知識創新，激發源源不絕的創意。

...面對的遊客大多都給予正面反應，這對表演者而言無疑是最好的鼓勵，每每反應給管理者時，也會獲得管理者的正面回應及鼓勵，也因此無形間會促使管理者與表演者共同思考如何維持這樣的正面反應，進而討論更好更多元的表演方式...在遊客們有反面回應時，當下將以表演時累積的經驗做處理，將反面回應做較適當的處理，回應給管理者時，也同樣的對於這部分反面回應做出思考，為何會如此，如何減少或消除這類的反應，我們可以怎麼做等等，與表演者們一同討論及改進，在下次的表演時，得以獲得更多的正面回響...另外不同表演者之間也會在表演結束休息時，談一談

今天所遇到的狀況，如今天的哪一段表演最嗨，是由什麼樣的互動帶起來的，或是遇到的有趣反應等，大家會彼此討論學習，小編在企劃活動時，也會加入那些情境，這也讓我覺得自己是受重視的，也更開心，越能將開心傳達到遊客身上...在妖怪村的櫃台都會放置顧客意見調查表，以便妖怪村的高層主管作為開會檢討時的依據之一，不管是正面或是反面的客人意見，都會讓該部門的主管知曉，以利改進和調整...因為活動訊息被客人完整的接收了!之後，在開部門會議及公司會議時，都獲得客人們正面的回應，主管們也因此對部門活動做出了肯定!妖怪遊行也一樣，事前的發布及活動時的熱絡互動還有事後的肯定，都是我印象非常深刻的!雖然排演時和活動時都會讓人累到翻，不過獲得的成就感相對的也加倍了...(C-4-1-1、C-4-1-2、C-4-1-3、C-4-1-4、C-4-1-5)

...遊客的反應也會製造出意想不到的效果，我們也會討論活動時好笑的點，除了大家可互相學習利用外，也可以當成下一次活動企劃的參考，對於這些，經理也都會給予我們肯定，就像 FB 按讚一樣，讓我們也很有成就感。除此之外也會不時更新活動內容，像是音樂或是舞蹈，很是吸引人，也避免掉老掉牙重彈的表演，應該也可以說是企劃活動時，常會加入新鮮的創意題材，避免同樣的表演一再出現產生僵化的狀況...其實不管是書面或是口頭上或是我們聽到的正反面意見，我們都會向主管反應，主管也會針對各種狀況在加以情境式作為尋求更妥適的處理方式，這一點我個人是非常肯定的...(D-4-1-1、D-4-1-2)

由受訪者 C、D 訪談結果得知，妖怪村主管重視基層員工反應之遊客正、反面的意見回饋，透過情境式作為，討論更好更多元的表演方式，或是激發員工思考解決問題方案、解決方案帶來的利弊影響、基層員工也會互相分享學習達到公司歡樂目標的創意等持續改進或調整表演方式，透過內隱及外顯知識轉換，加上主管肯定的態度讓員工感受到是受重視的，亦讓員工於工作表現上擁有成就感，學

習型態度的組織文化，在帶給遊客自在歡樂的共同目標下，創意火花不斷，不但員工個人能自我超越，團隊更能不斷成長。

...這當中你一定要篩，篩選一些，要能符合我們的理念、特色...(A-4-1-5)

...妖怪村的創意可以來自於聽、說、看，不限定於由上而下的指揮，只要符合妖怪的特色、歡樂氣氛的點子都可以提出，多聽、多看、多討論，可以提出，多聽、多看、多討論，火花愈多，創意也愈多...，但取捨的標準須和公司之理念及意向不能相左，若意見由公司採納，為鼓勵員工再接再勵的提出意見，大多會給予相對的獎勵，若沒有採納意見者也會在會議給予口頭上的鼓勵...(B-4-1-4、B-4-1-5)

由受訪者 A、B 訪談結果結合上述訪談分析得知，妖怪村團隊成員透過開放式討論及經驗、意見分享產生出的創意，仍須透過篩選，以符合妖怪村理念、特色的創意才能嘗試成為具體的表演活動，嘗試後之表演活動透過討論、激發「為何會如此」、「如何減少或消除不佳反應」、「我們可以怎麼做會更好」等開放式思考，尋求改進空間，帶出的想法與發現帶動教學相長，管理者給予肯定的態度更是支持員工願意主動地提供意見，不只員工因自我超越得到精神上的工作成就感滿足，亦同時推動團隊成長，形成學習型的組織文化。

綜合以上分析，如圖 17 妖怪村文化創意商圈自我超越團隊成長模式分析結果所示，妖怪村團隊不但透過內部經驗、意見分享以及討論等雙向溝通方式，以開放的管理態度肯定團隊成員提出符合妖怪村理念的創意，不吝給予機會付諸實現，更藉由持續接收外部資訊，如參訪、遊客反應來刺激內部思考應對，多看、多聽、多想不斷碰撞產生火花的創意，經篩選，留存符合妖怪特色、歡樂理念的創意，讓個人目標與團隊目標一致，加入情境式作為激發員工思考，討論利弊得失後，具體呈現於舞台上，再依表演活動帶來的結果再次討論修正，團隊成員能充分使用各種資訊，並將其轉化至工作中，透過分享成員彼此的工作技巧和有效

方法的經驗意見，以及相互啟發靈感整合的知識共用過程，加上持續與外部環境互動提昇學習內涵，使團隊智慧融入個人化理念中，能不斷適應新形勢滿足工作需要，建利於互信肯定基礎下的團隊學習不但促進個人成長、自我超越，更是有效地強化本身團隊核心競爭能力，並提高競爭者的模仿進入障礙。

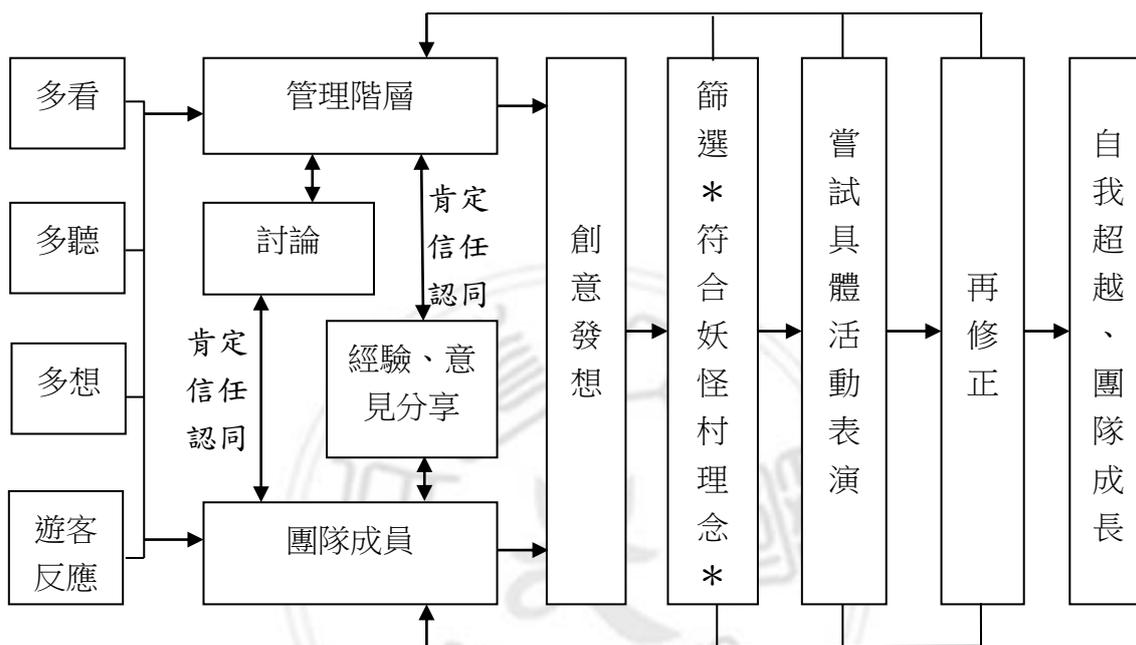


圖 17 妖怪村文化創意商圈自我超越團隊成長模式分析結果

資料來源：本研究自製

## 4.5 持續商業化

產品、服務、人員、通路及形象五個構面建立的差異化，可取得「人無我有、人有我優、人優我廉」的競爭優勢，妖怪村文化創意商圈除了以推陳出新的文化創新慶典活動強化特色形象外，肯定、信任、認同的團隊學習文化，亦形成團隊成員以「給遊客歡樂」的目標出發自發地提供服務，除此之外，以貼近生活化為基礎碰撞出的創意，不斷開發出具特色的新產品，結合行銷廣告，賦予商圈新的生命動力。

妖怪村文化創意商圈為發展出具有特色的妖怪文化，吸引人們前往觀光、消費的商業區域，因無需建置通路，本節針對其產品、人員與服務、及形象等構面建立的差異化做為探討研究。

#### 4.5.1 產品

企業應在滿足顧客基本需要的前提下，推出具有顧客需要，而其他產品不具備的某些特性，別具一格形象的創新特徵產品，可以在創新特徵產品上取得較高價值及保持競爭優勢，換言之，面對激烈市場競爭，企業應尋求產品的與眾不同的特徵，創造產品的差異化來取得競爭優勢及在市場上占據主導地位。

由第四章第三節分析得知，妖怪村經營者採免費入園方式，加上舉辦文化創意的慶典活動吸引人潮，從民以食為天觀念出發，於遊客駐足時間創造並提供吃、喝、玩、樂之遊客需求，瞭解消費者偏好，進而開發符合妖怪村理念及特色且具有獨創性、地方特色產品，貼近消費者的差異化文化創意產品，更加的滿足消費者需求，亦提高妖怪村利潤。

...也有不少具有特色的美食可以吃，像是鬼獠肉圓、咬人貓麵包等...如果選伴手禮的話可能會選咬人貓麵包，因為是使用在地特殊植物的食材，又是限量的，算是妖怪村比較有特色的商品，對我而言相對的就較有吸引力...當地有一些創新的飲食料理，以某方面來說也是具有文化傳承的意義，如用當地特產竹炭研發出的特色美食黑心霜淇淋、竹炭土司等...(E-5-1-1、E-5-1-2、E-5-1-3)

...但是到了妖怪村，我會跑去吃那邊妖怪創意料理，譬如：咬人貓麵包和山大王包子，因為覺得口味特殊而且價錢還在能夠接受的範圍...(F-5-1-1)

...最喜歡的是茶葉，這是自用和送禮都好的東西，其次是咬人貓麵包，因為是限時限量限定，會覺得很特別，另外多半是買吃的，還有妖怪雜貨店的東西也不錯，個人感覺還具有妖怪村的特色，可以當伴手禮...對了，我

記得在那邊好像吃過黑心冰淇淋，應該是結合小半天的竹炭做的吧...(G-5-1-1、G-5-1-2)

...印象最深的是咬人貓蛋塔，超級甜的，而我剛好喜歡甜食，如此覺得這款商品還不錯...還有咬人貓麵包、黑心冰淇淋、山大王包子等...(H-5-1-1、H-5-1-2)

由受訪者 E、F、G、H 訪談結果得知，遊客到妖怪村消費，主要購買的商品有咬人貓麵包、山大王包子、黑心冰淇淋、鬼獠肉圓、咬人貓蛋塔、竹炭土司、茶葉等，貼近消費者食的需求，這些產品又具有哪些特色可以吸引消費者消費？

...我們一直到現在都還有一個很代表性的一個麵包叫「咬人貓麵包」，這個咬人貓麵包出來是很妙，我們一個師傅啊，他就去查了 google 說這個咬人貓，溪頭有很多這個咬人貓葉嘛，那個生筋活血嘛，然後可以治咳嗽嘛，他就拿來燉雞湯，就在試喝的過程當中，我們的設計師就說:這個拿出來做麵包一定是很屌啊!結果馬上做麵包就開始爆紅了!很奇怪就很奇怪，他這個咬人貓葉在這邊已經很久了，可是從來沒有人把它拿來做麵包...咬人貓的麵粉，我們也不斷地在變化，最後我們是回到一個最基礎就地取材，比如說我們的小麥，我們就是用那個嘉義那邊的台灣小麥，那量很少，一開始他就說你可以把它的量整個吃下來，發現說你單純用台灣的小麥做起來那個口感反而不好，味道反而不理想，你還是必須加入一些專門的產製國，甚至於說有名的產區，然後用一個比例上面的去混和才有辦法符合臺灣的口味...台灣人喜歡吃熱麵包，很奇怪啊，麵包其實 40 度以上，就健康的角度或醫生的建議都是比較不建議，台灣消費者很奇怪，所以我們也因應這類的消費者需求，我們就有一個出爐時間，那那個出爐時間就是讓本來一開始的設定，我們不是要做飢餓行銷，所以有些人說我們是飢餓行銷，實際上不是，我們咬人貓麵包的葉子，他不是你在旁邊看到那個粗

租深綠色的，那種不行，他一定要有點像我們這裡羅漢松上面的翠綠色的，你要到山裡面去採，所以我們給一個叫陳哥，他的工作就專門到山裡面去找，就找那個嫩葉，台灣人的習慣真的就是這樣，我們才會有一個出爐時間，它早上出爐一次、下午出爐一次，然後大家看那個出爐時間就會去排，很奇怪因為你把它裝箱在裡面，一個籃子一個籃子擺在後面，訪客反而不會去買，但是你用那個陳架推出來，反而客人有一個情境是「ㄟ你這個是剛出爐的」...我們確實每隔一年到兩年會遇到一些瓶頸，所以才從那之後，從原本這些商街以這個就是搞怪的商品啊，然後慢慢的去調整變成是一個可以吃的商品...(A-5-1-1、A-5-1-2、A-5-1-3、A-5-1-4)

由受訪者 A 訪談分析，妖怪村原本要利用當地特色植物「咬人貓」開發新料理，因設計師突發奇想，加上從沒有人把這在當地生存已久的植物當過食材，「咬人貓麵包」於焉誕生，麵粉原料也是由國外知名產區與嘉義地區小麥麵粉一定比例混合出符合臺灣口味，因應臺灣消費者喜歡吃熱麵包的需求型態，以公告出爐時間及直接於陳架推出，滿足消費者「這個是剛出爐的、要排隊的一定要吃看看」的心裡行為需求，創造出獨具一格創新特徵的明星產品，在發展過程中，逐漸將原本以搞怪商品為主調整為可以吃的商品的商街，以滿足消費者第一層「生理需求」為優先。

...那我們的元素其實就是我們用的雞，師傅要求的品質一定要堅持，我們這個師傅真是用心，所以我們做的甕仔雞很好吃...(A-5-1-5)

...咬人貓麵包成功要素是獨特性，而且堅持，勇於嘗試，不怕挫折。除了咬人貓麵包外，個人推薦久保田的重乳酪粘麻蛋糕，它雖須要冷藏但師傅為了讓蛋糕更加好吃，特地遠至日本學藝，原物料也是特別尋找日本進口的北海道乳酪加工製成。此外，咬人貓酥餅也是一項不錯的選擇...(B-5-1-1)

...黑心冰淇淋:是以竹炭冰淇淋為主，其他口味為輔的特殊冰淇淋，是在夏

天極為熱銷的商品，也獲得不同年齡層的客人所喜愛！鬼牙肉圓，商品成分應該和其他的肉圓差不多，但是奇特的鬼牙造型，在肉圓中又走出一條新的道路，加上特製的醬料，我吃過之後也會想要推薦給我的朋友試試！

咬人貓麵包：麵包內餡是燻雞肉，加上麵包製作成蓬鬆適中的口感，再來一片咬人貓的葉子點綴，讓整個麵包成為限量的排隊搶手商品，讓很多客人有新鮮感！蝴蝶雞(甕缸雞)，青山食堂推出的特製甕缸雞，使用 18 種以上的香料及中藥材，經過甕缸雞的特殊製程，將美味包覆其中，是會讓人聞香就已經受不了的美食之一！竹炭吐司，每日限定數量的吐司，用竹炭加上麵粉發酵後再放入乳酪塊，特別的顏色及口感...(C-5-1-1)

...我覺得以咬人貓麵包最成功，也販賣的很好。因為這種植物一般人不會注意，看到了更會避開，因為不小心碰到皮膚就會過敏發癢，但是妖怪村居然把它變成麵包了，已經，很讓人好奇它做成麵包的味道是如何了，利用森林裡的植物咬人貓添加進麵包中，形成獨有的香氣，這真的是太神奇了，而基本上這個咬人貓麵包已充滿話題性了...像山大王包子是加上當地竹筍做成的肉包，在加上類似於杉林溪天地眼的傳說：「據說為人忠厚善良者，到達天地眼：會受到鼓勵和慰藉；間詐欺騙、巧言令色者會遭處罰」的概念，賦予山大王包子簡的故事性：「慘遭山賊殺害的善心人士包子簡拒絕閻羅王給予化為厲鬼報仇的機會，改化為山魅於山林進行賞善罰惡，出沒在山裡問人要不要吃包子，據說心術不正的人吃了拉肚子、無惡不作的人吃了變石頭、善良的人吃了體力更好，賺更多錢養家活口」，讓人享受美食時也可以沉靜在這充滿溫馨的傳奇故事中。黑心冰淇淋其實就是以本地特產竹炭加入冰淇淋而已，也有人稱作妖怪冰淇淋，另外也有像是把抹茶口味和竹炭口味結合，在人潮多帶來的炎熱氣氛下，來一根冰淇淋最是一大享受，而且，利用竹炭開發的食品還有黑心麵、黑心水餃等。鬼牙肉圓採用的竹籠清蒸方式，外觀白白的有菱有角就像白齒一樣的肉圓，取名鬼牙，不但具有符合肉圓的外觀形狀，也符合妖怪的特色，充滿了幽默

與奇特性，也算是有特色的商品之一...(D-5-1-1、D-5-1-2)

由受訪者 A、B、C、D 訪談結果，重視且堅持品質的產品有甕缸雞、久保田的重乳酪枯麻蛋糕等、加入地方特產開發的產品有咬人貓麵包、黑心冰淇淋、黑心麵、黑心水餃、竹炭吐司、山大王包子、鬼獠肉圓等，添入故事性的產品如山大王包子，以符合妖怪元素改良外型的產品有鬼獠肉圓，勇於嘗試更是明星產品咬人貓麵包的重要因素，綜合以上分析，妖怪村產品參雜妖怪元素、加入地方特產之獨創性特色，成功建立起與其它觀光遊樂區不同的差異化競爭優勢。

...這個我們一直在學習，就是說人的消費最容易的就是你要讓他無時無刻都看得到、感受得到，我們不敢滿足客戶，因為滿足這兩個字太大了，你要去讓他感受...(A-5-1-6)

...以我去過日本妖怪村的經驗，日本妖怪村賣的東西雖然也不便宜，但很有符合妖怪主題的特色，就連不是妖怪迷的我也都會想買，日本這一塊就比較到位，這些東西你只能在這裡才買得到，哪怕只是一隻扇子或只是一盒餅乾，這樣才能刺激消費，不是嗎...(A-5-1-4)

...如果妖怪村辦理限量的文創產品，應該會提高我去旅遊和購買的意願，尤其是產品存在一定的質感，只要有喜歡，價錢高一點但是在合理範圍，我願意出比市場稍高的價錢購買，重點還是要思考文創產品的獨特性、實用性以及價值性...(F-5-1-2)

由受訪者 A 訪談結果，妖怪村是以將心比心的態度，感受消費者要的需求是什麼？從而以消費者感受提供消費者所需需求，從消費者角度出發瞭解消費者需求，受訪者 E、F 也提到，如果妖怪村推出具有獨特性、實用性以及價值性且地域限量擁有質感的文創產品，他也願意付出比較高的價格購買，綜上，妖怪村以符合消費者需求模式滿足消費者需求，達到「知己知彼，百戰不殆」的行銷效果，若能再加上具有獨特性、實用性、價值性以及限量的特色產品，更能創造企業利

潤。

綜合以上分析，如圖 18 妖怪村文化創意商圈產品差異化要素分析結果分析結果所示，妖怪村從民以食為天，貼近消費者需求出發，以消費者感受提供消費者所需需求，逐漸從搞怪商品商街轉型為融入妖怪元素、地方特色、獨特新奇或具有故事性，勇於嘗試開發具有飲食創新的商街，將心比心，以立於消費者角色出發，將心比心，掌握消費者口味、行為、心理要素，大膽嘗試開發屬於妖怪村獨一無二的商品，滿足消費者第一層生理需求，持續透過堅持品質的要求，開發出結合地方色、創新特徵差異化產品，不但增加本身的競爭優勢，於競爭市場中取得領導地位，除以滿足消費者需求為基礎外，堅持品質、妖怪特色下，更持續創造出差異化產品，提高企業的競爭能力與利潤。

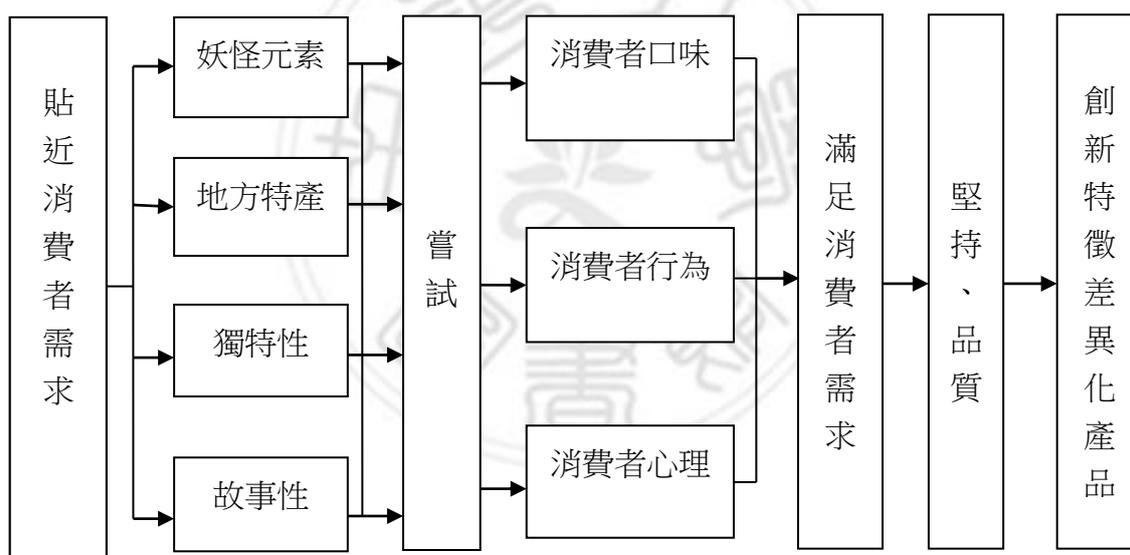


圖 18 妖怪村文化創意商圈產品差異化要素分析結果

資料來源：本研究自製

#### 4.5.2 人員與服務

服務業就是以服務為導向、以顧客為中心的服務行業，服務的本質是處理好人與人的關係，形成人與人之間全方位的良性互動，第四章第四節妖怪村文化創意商圈自我超越團隊成長模式分析顯示，團隊成員與管理者之間已建立信任感，

團隊成員獲取企業訊息以便能夠有效實施服務，管理者也可向團隊成員收集客戶需求、建議等持續雙向溝通持續發展，管理者肯定的回饋不但激勵團隊成員的工作積極性，更構建出無形的企業價值。

...我們的工作叫走動式管理，你走動時，就看客人去動...(A-5-2-1)

...除了動態的到現場觀察表演活動人偶與遊客的互動反應外，另外靜態上最主要還是來自於 Google 及粉絲團的評論，另外客戶意見調查表或客人至櫃檯反應等也都是獲取顧客回饋的方式...(B-5-2-1)

...我個人覺得像是如耶誕節的活動，在耶誕夜當天的 12 點，部門的同仁扮成聖誕老公公，到每一間有入住的房間發禮物，小朋友收到禮物時也會特別興奮，問他們想不想再來，馬上就會回答要，所以我認為遊客對妖怪主題臥房的反應是非常肯定的...在妖怪村的櫃台都會放置顧客意見調查表，以便妖怪村的高層主管作為開會檢討時的依據之一，不管是正面或是反面的客人意見，都會讓該部門的主管知曉，以利改進和調整...在開部門會議及公司會議時，都獲得客人們正面的回應，主管們也因此對部門活動做出了肯定！妖怪遊行也一樣，事前的發布及活動時的熱絡互動還有事後的肯定，都是我印象非常深刻的！雖然排演時和活動時都會讓人累到翻，不過獲得的成就感相對的也加倍了...另外值得一提的還有一件事！就是暑假期間在台灣見的颱風，有一次颱風特別強，溪頭還發布了封山警告，但是卻有一到兩組的客人來不及下山只好在飯店多待一晚，當天下午我們部門的同仁知道這件事後，想說要讓這些客人有個難忘的一次回憶，所以特別出動小妖怪拜訪還待在房間的客人，每個客人都露出驚喜的表情，原本鬱悶的心情也因此一掃而空，當我們看到客人露出這樣子又驚又喜的表情，對當時的我們來說，一切都值得了...(C-5-2-1、C-5-2-2、C-5-2-3、C-5-2-4)

...遊客的反應也會製造出意想不到的效果，我們也會討論活動時好笑的點，除了大家可互相學習利用外，也可以當成下一次活動企劃的參考，對於這些，經理也都會給予我們肯定，就像 FB 按讚一樣，讓我們也很有成就感。除此之外也會不時更新活動內容，像是音樂或是舞蹈，很是吸引人，也避免掉老掉牙重彈的表演，應該也可以說是企劃活動時，常會加入新鮮的創意題材，避免同樣的表演一再出現產生僵化的狀況...遊客願意與我們互動參與表演活動當然是最正面的回應...其實不管是書面或是口頭上或是我們聽到的正反面意見，我們都會向主管反應，主管也會針對各種狀況在加以情境式作為尋求更妥適的處理方式，這一點我個人是非常肯定的...(D-5-2-1、D-5-2-2、D-5-2-3)

由受訪者 A、B、C、D 訪談結果得知，妖怪村管理者除了以動態式的現場走動式觀察、遊客櫃台反應外，另外亦以靜態的 Google 及粉絲團的評論、客戶意見調查表取得遊客回饋，遊客的正面反應，管理者給予肯定、遊客的反面反應，管理者給予情境式思考尋求解決方案，誠如本章第二節及第四節分析，妖怪村「遊客歡樂自在遊玩」的理念已成功激起夥伴共鳴，知識共用分享的團隊學習文化下，團隊成員間彼此信任、肯定，不但滿足工作成就感的激勵需求，深植的企業理念更能誘發成員間彼此協助創造企業價值。

...當他快樂後，他可能就會忘了今天消費上的瑕疵了，比如說哪個餐點不好吃，哪個房間不夠亮，他自然而然他是帶著快樂的這個元素加進來...(A-5-2-2)

由受訪者 A 訪談結果得知，妖怪村堅持讓遊客自在、歡樂、無壓力下滿足吃喝玩樂的理念、除了前述分析帶動周遭產品、產業發展外，對可能因廁所、停車位不足、餐點不好吃...等消費上瑕疵，亦因歡樂帶來精神上滿足而得以消除。

綜合以上分析，如圖 19 妖怪村文化創意商圈團隊成員與服務創造企業價值模

式分析結果所示，妖怪村管理者收集由走動式觀察、櫃台反應、網路評論及意見調查表之訊息，與以企業理念產生共鳴的團隊成員，以正面肯定的態度或是反面情境式思考模擬評估改善之雙向溝通方式，不但創造出成員間彼此知識共用及團隊學習的文化，有效滿足團隊成員工作成就感的精神需求，從而以符合企業理念自動自發的工作作為，無形中一步一步提高企業價值。

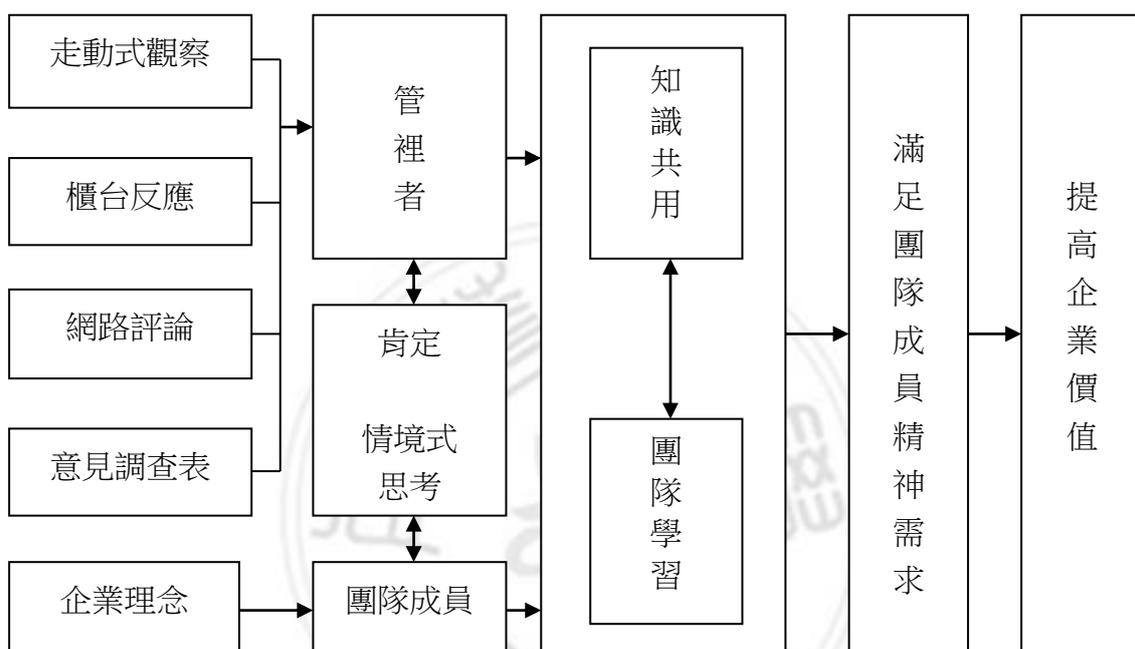


圖 19 妖怪村文化創意商圈團隊成員與服務創造企業價值模式分析結果

資料來源：本研究自製

### 4.5.3 文創品牌形象

企業建立起良好的品牌形象可以在競爭的市場中吸引消費者，增加本身的競爭優勢。品牌形象由有形的品牌產品或服務能滿足其功能性需求的能力及無形的品牌獨特魅力兩構面結合而成。妖怪村文化創意商圈又是如何建立起其獨特文創品牌形象呢？

...因為你在做這一件事情的時候，只要去想、去規劃出你的客源層在

哪一段，譬如說，我們會自嘲說，猜猜看這是什麼豹？第一個台灣雲豹、第二個臺中金錢豹、那大人聽了會心一笑，小朋友也許不懂臺中金錢豹是什麼，或許是巧虎，就找出一些有共鳴的話題，讓大人跟小孩知道，大部分小孩都看過巧虎，他們都知道這一定不是巧虎，或者說這是皮卡丘，然後大人對臺中金錢豹會有共鳴，其實小朋友看大人這樣笑，其實他不知道大人在笑什麼，但是它自然而然就會跟著笑，然後，甚至於我們在很多的，都需要鋪陳，像我們餐廳的餐墊紙就是一個妖怪村的故事，讓他在這邊看到的盡量是文字...你到處都看得到枯麻的肖像，然後甚至於茶包，還有咖啡，都是我們自己的，甚至於說牙刷的包裝是自己的，成本很高哎...譬如說我們旁邊這裡，做了很多造型很多的東西，我想說與其放在倉庫裡，乾脆全部搬出來然後把他一個區域一個區域這樣佈置起來，你就看到遊客過去拍照，還是歡笑，這是最直接最容易判斷的，然後你一直在這個地方看的時候你會發現說老中青都有，我只是一個簡單的擺著，或者是說我放在原本哪一個區域的一些妖怪，我就把他拿過來，集中在一區，對我而言，我增加不同地方的造景，對遊客而言，即便是一個很簡單的拍拍照，甚至於說我們有一間店家，他專門做什麼，提供給客人換衣服，和服，光和服這件事情對於新加坡、馬來西亞的遊客她多高興呀，也許他還沒去過日本，他覺得這個地方的場景拍起來就是很像，甚至於很多我們臺北的客人，你會去跟他主動跟他聊，爸爸媽媽就是就像我們不敢換，都換小朋友，她們就是想看個小朋友高興，比如說我們有一些燈籠是吐著舌頭，他到晚上其實可以通過遊客的舉動去發掘做這一件事情是對或者不對...它是一個全省的一個品牌等等之類的，不敢說是精心設計，就是你會看到一個好玩的過程，商家也可以自己命名，但是要符合我們的主題，也要跟我們溝通...(A-5-3-1、A-5-3-2、A-5-3-3、A-5-3-4)

...當時的我不僅是和氣友善的對待遊客，對於小朋友更是有耐心跟耐力，在當時讓很多遊客，不論是否為住房客，對於我的舉動感到暖心，自

己講有點不好意思，部分爸爸媽媽願意再次來訪的原因，再來便是妖怪村舉辦的活動，因不定時的小活動，如螢火蟲季，母親節活動，山妖解籤等等，及每年都有的妖怪嘉年華(暑假期間)和過年時的祭典活動(寒假及年假期間)等等...也是許多遊客願意再次造訪妖怪村的原因之一...(C-5-3-1)

...周遭商店紛紛利用本地特產，創造出新的奇特的飲食料理，再輔以詼諧幽默的名字，也充分發揮了妖怪村的特色。比如說商店店名也是一樣，鮑菇婆給人一看就知道主要是賣杏鮑菇，但是又可連結到虎姑婆的童話故事；避薩不就是披薩而且含有你來購買我的披薩，吃了就讓你避煞嘛...(D-5-3-1)

...如妖怪取名為「巴豆妖」、販售臺灣披薩的商店取名為「避薩」，「避煞」的諧音、「豆吸拉所花」店名則是賣豆花的，除了有濃厚的臺灣鄉土味外，利用不同領域的東西來為商店取名，也有著濃厚的幽默感...(F-5-3-1)

由受訪者 A、C、D、F 訪談結果得知，妖怪村充分掌握妖怪離你是有點距離又不會太遠，有點可怕又不會太可怕的感覺，周遭人事時地物的鋪陳設計，員工服務的熱情、和氣與耐心，妖怪裝置藝術、妖怪偶裝表演、妖怪故事，隨處可見詼諧幽默帶有妖怪想像空間的商街店名等等，以貼近生活化及建立整體一貫性，形成其獨特的產品品牌魅力。

妖怪村標榜「環境保育、守護森林」的教育意義，善盡企業社會責任，如認養內湖國小的清潔工作、舉辦如啤酒節活動捐贈一瓶 10 元給罕見疾病基金會等，對消費者而言是否能提升其品牌社會責任形象？

...雖然不清楚妖怪村有標榜「環境保育、守護森林」，然而木造建築本來就是環保節能減碳最佳代言者...既然標榜「環境保育、守護森林」，

那園區內販售的飲食、產品應該更友善對待環境，例如，減少燒烤類的食物或塑膠製文創商品等...不知道這樣的訊息，也沒什麼印象有在電視或媒體看過相關的報導...(E-5-3-1、E-5-3-2、E-5-3-3)

...有感覺到妖怪村所標榜的環境教育意義，第一，透過日式極簡的建築風格，比較多的木造材質，讓建築物在大自然中不顯得突兀，第二點，加上山林與所設計的主題妖怪娃娃，感覺很和諧，自然聯想成這些妖怪們就會自由自在的居住在這遍山林中，而且幫我們一起守護大自然...我知道妖怪村有認養內湖國小的清潔工作，但是其他的活動捐贈卻是不知道，可能是宣傳還不夠全面或是我沒有機會去接觸到這個公益活動資訊，如果知道有這些貼心的活動，會增加我再次造訪的機率...(F-5-3-2、F-5-3-3)

...但若要說它有「環境保育、守護森林」的教育意義，不好意思，我真的感受不到，因為它真的是一個認真從事商業活動的地方，跟溪頭對比是極大的反差，你想想，要環境保育，卻處處可看到用塑膠製的面具、鑰匙圈等一大堆是由不環保的東西所製造的，要守護森林，妖怪村的建築物好像又是砍伐樹木製作的，你不覺得很諷刺嗎...這些訊息沒注意到，善盡社會責任跟拜訪該地兩者沒有實質的關係存在，但會有較好的觀感，建議可以在適當位置加以提示，若有這提示應該會增加購買量，及再次前往的意願，因為好事要大家一起來做...(G-5-3-1、G-5-3-2)

...我覺得沒辦法感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義。因為妖怪村本來就是商業觀光景點，其目的還是以賺取利潤為主要目的，當所有活動披上商業外衣後，本質已變了，故無法感受到感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義...我知道這些訊息。其他還有「送愛獨老」的愛心年菜活動、在妖怪村設置「南投縣視障按摩服務據點」...等，如此作為頗讓人心生贊同...(H-5-3-1、H-5-3-2)

由遊客受訪者 E、F、G、H 訪談結果，消費者對妖怪村標榜「環境保育、守護森林」的教育意義與消費者認知存有顯著不相關，對其善盡企業社會責任的活動訊息或宣傳也是不足，消費者以不知道相關訊息居多，由此研判，妖怪村文化創意商圈在提升社會責任品牌形象上仍有努力的空間。

品牌形象需要消費者及時間的累積，面對求新求變的消費者，妖怪村除了文化創新的慶典活動外，妖怪村主事者又是以何種心態迎接環境變化的挑戰呢？

...我們看的是着眼未來的十年，不是未來的明天...各位的既定印象可能會像是三太子跳電音，那個都是在我們之後才出現，其實妖怪村做的東西走得很前面，所以現在有很多的文旅，這些文旅在以前是根本就生活不下去，那為甚麼現在可以生存了下來？可是在他們膨脹的過程當中，我覺得他會跟我們遇到同樣的問題，你膨脹到一個地步之後你會發現你上不去，你會慢慢的往內縮，那往內縮你到底要往哪裡走？你要往哪裡走？持續再發展飯店業嗎...我們就會自己去抓住我們自主性，年輕人他的口味越來越重，我們發現說，我們能夠提供給他產生出樂趣跟興趣的地方慢慢再變少，他們發現我們的枯麻我們的妖怪們很可愛，我們從早期的兩隻妖怪一直變到現在將近十隻...因為你發展到一個地步之後，你要一個差異化出來...(A-5-3-5、A-5-3-6、A-5-3-7、A-5-3-8)

...市場變動的非常快，需要一直不斷的創新，若無活動或新的設施、話題等是無法吸引遊客的...吃喝玩樂通通有，讓遊客除了玩樂之外，還能吃到美味的在地小吃，而且因應遊客變化不同的活動及增加不同的設施環境也是我們一直努力的目標...(B-5-3-1、B-5-3-2)

...當我跟他介紹說光螢火蟲祭，大人想說只是去看螢火蟲或是做竹燈籠，難道來到我妖怪村，我還要再用竹燈籠嗎？一定是用我的妖怪燈籠嘛！在這個過程當中，消費者跟你之間會產生出第一層的信任，當我跟你產生

出第一層的信任，我要讓你產生出第二層的快樂就很容易，因為我跟你前面已經有一個默契了...所以我們在不同的季節，除了固定的活動不同，闢如說我們明年的1月10號後，我們會有一些移動式的遊樂場，我們要進駐，為什麼要進駐，就是說，妖怪村現在有得吃，玩呢？把這個元素加進來，這邊有一個會議室，寒假的時候沒有人用，那我就把這個會議室租了將近30天，裝設一些氣墊，讓小朋友可以在這邊跳，我知道冬天萬一遇到很冷的時候怎麼辦？萬一遇到下雨的時候怎麼辦？那我做這個的目的為何？我希望在裡面的音樂聲永遠是歡樂聲，讓大人跟小孩有一個安全的空間，第二個它在裡面可以有一個休閒的一些動作，這些動作就是消費者為何而來，你這個地方的目的他來消費的目的就是想要放鬆，對那他要放鬆我們應該提供給他兩個字就是快樂...你看這個設施的設計，安置的地點，會產生出不同的效果，再透過那個KNOW-HOW很重要，你那個KNOW-HOW如果加錯地方、加錯元素就完蛋了，比如說會議室它平常就擺放桌椅，如果我沒有去把它賦予新的任務，它10年、20年永遠是會議室的功能，可是，如果在特定季節、親子市場來的時候，我們把它型塑是一個氣墊式的室內樂園，那他就賦予新的生命，所以在地方上面我們一直在做的就是從旅遊的角度去看這些事情的時候怎麼去帶動地方產業...所以像後面的木屋別墅區就會開始設計說要一個陽台，你隨時隨地你可以看得到樹，然後你有一個，雖然這邊沒有溫泉，可是讓他泡泡這裡加熱的山泉水，還是很舒服的，就像我常常跟客人在聊，你在這邊爬山，第一個你的汗不會黏著在你的皮膚，第二個你直接用這個山泉水直接沖洗你的頭，不是澀，是滑，因為我比較誇大一點，它跟溫泉一樣含有礦物質，因為這邊賣的就是陽光、空氣、水，這裡的水很容易有螞蟻，因為它是甜的...(A-5-3-9、A-5-3-10、A-5-3-17、A-5-3-18)

由受訪者A、B訪談結果得知，妖怪村從旅遊角度著眼未來長期發展，堅持特色及遊客歡樂的理念，不斷創新活動、設施、話題等差異化產品，掌握環境脈動，

持續活化及改善空間，優化妖怪裝設，加入文化創意賦予新的生命，提早面對可能發生之瓶頸，以變應變，以本身自主性持續提供遊客不同之樂趣與興趣，與遊客建立起信任感，從而遊客自在放鬆，產生快樂自然而然地消費。

文化創意要形成一個具體的品牌形象需要長久時間的努力，需不斷有商業行為創造利潤提供支撐發展，過程中有哪些面向需特別注意的呢？

...文創只是一個 KNOW-HOW，可是當他要變成是一個具體化的產品或者是概念，他必須經過很強烈的陣痛期...文創這一件事情要有很多的堆疊，但是它最後一定要有商業價值、商業行為的支持，裡面這個支持很難，而且最重要是要篩選自己適合的客戶...是在維持一個品牌的形象，一個品牌形象你不做不行，所以說任何品牌裡面不能說它是賠錢，有的單位的存在是為了型塑的問題...譬如說這個是房間，可是我做了一個床包給他，其實會給他有一個改變的印象，讓你感覺說這一次去的跟上一次去的不一樣，就會馬上覺得說不一樣，對我而言我就是做一個動作，我就是要洗掉你舊有的印象，文創還是需要不斷地去堆疊出自己的特色...其實這十年間我們其實是累積的很多失敗的經驗，成功的案例很少，但是你從失敗當中不斷地去修正，因為你還是要在文創跟實際經濟效益裡面去取得平衡，還是要跟地方去結合，跟地方上的產業去做一些結合，當然也會有媒合失敗的過程，比方說手工藝的價格那麼高，實際去媒合就會有困難，但是他還是保有他的一個客源存在...(A-5-3-11、A-5-3-12、A-5-3-13、A-5-3-14)

...文創不只須要創意，沒有足夠的資金及勇氣是無法達到的，在推廣上若無政府幫忙及足夠的幸運大多多的文創是無法支撐的，而且文創是需要在地地方大家一起共同努力，必須大家一條心，讓地方發展觀光能更好...靠業者的力量實在是有限，還是需要縣政府及觀光局等多多給予大力的支持，這樣才能讓台灣在地文創可以永續經營，比如說，在妖怪村的發展中，不管是南投縣政府或觀光局對外宣傳，國外旅展等均大力支援及推廣，讓

八豆、枯麻等吉祥物可大量曝光，這對於妖怪村的推廣是一大助力...(B-5-3-3、B-5-3-4)

...周邊的店家相對的也獲益不少，也都開始和妖怪村一同努力，例如：有特別慶典或是節日，會一同配合扮演妖怪一起遊行妖怪村，和遊客們互動，反應熱烈也歡樂，生意的衝突當然也會有，只是不多，大部分的店家都能夠互相體諒，互相鼓勵，慢慢的商圈建立起來達成共識...(C-5-3-1)

由受訪者 A、B、C 訪談結果，文化創意要變成是一個具體化的產品是必須有足夠的資金與勇氣支持的，而且會歷經慘痛的陣痛期，妖怪村結合地方產業以及從失敗案例中修正，透過商業行為篩選自己適合的客戶，不斷地去堆疊再堆疊出自己的特色，去形塑持本身的品牌形象，加上政府與地方支援及推廣，增加曝光率，從而創造出商業價值，續由創造的商業價值持續給予文化創意品牌形象的進化支持。

妖怪村文化創意商圈現場觀察提供各式各樣符合特色之文創商品以滿足消費者需求，並創造商業價值與利潤，妖怪村開發文創產品中又會面臨哪些問題？又是如何克服解決的？

...其實不見得是每件商品都賺錢，大部分我在表達就是說文創這種東西哦好像很賺錢，其實真的是增加我們的庫存而已，有時候生產過程比方說你現在生產這個杯子好了，可是這個杯子從無到生產再到館可能是半年後。可是它褪流行了，怎麼辦，你要把他往它應該根據適當的地方走，比如說我房間的馬克杯，我們就選出延伸性和持續性...我 2 年前生產的東西有代表我這 2 年一定銷售得完嗎？不一定，所以這個過程當中其實很煎熬，你不這麼做消費者會對你失去信心感，你做了增加了自己的痛苦，所以我們只希望說，在於說商品的銷售理念我們的概念是打敗它而已，打帶跑的概念其實就是一種很彈性，打帶跑先把成本收一些回來... (A-5-3-15、

A-5-3-16)

...文創商品開發面臨到的最多是投資金須求較大，因為每開一個版模均須一定的數量，但在開發之初是無法預估銷售狀況的，因為無法預估投資報酬率，為了堅持住特色，在成本預算上的變化是非常大的，產品周期性短也容易造成存貨庫存大量堆積，也容易形成資金成本，因此，除了與業務單位加強溝通、或辦理活動加強銷售外，往外尋找可獲得的資源以及各個協會的支援，也是另外在這種情況下殺出的一條血路，當氣氛已炒做起來，就能凝聚起大家一起為地方發展觀光的信息，共同努力...(B-5-3-5)

由受訪者 A、B 訪談結果，開發文化創意產品可維繫消費者信心感，然而文化創意產品生命週期短，投入成本相對而言比較高，無法預估銷售狀況及投資報酬率是妖怪村面臨的最大挑戰，因為不見得每件商品都能帶來利潤，所以可能造成存貨庫存堆積，資金流動不佳的情形，妖怪村財務單位與業務單位加強溝通，以打帶跑彈性戰術先求成本回收，其次增加產品的延伸性及持續性，辦理活動加強銷售，另也向外尋求各個協會支援及可獲得的其他資源，凝聚為地方發展觀光的信息，共同努力。

品牌形象需不斷地堆疊，妖怪村透過哪些方式增加本身曝光率來吸引遊客？

...因為來到妖怪村的人都是家庭族群、親子族群，所以就是老、中、青三代會一起來，然後會帶著小朋友來，因為我們這邊的客源層分佈，住宿群的遊客將近占了 7 成的臺北人，然後，再來就是你還是必須透過一些手法，我指的手法就是我要找部落客，找部落客，然後一個季別，一個季別一個季別去寫，像我十一月份的帶了 20 幾個部落客，我把後面這一段要做的事情就請他上去報，我就邀請他們過來開著中巴，帶他們上去繞，這樣子講，因為妖怪村在這個季節，在這個年度上面，我們試著再找出一些突破點...比如說我們在臉書的投放，甚至於說會在跟各個平臺上面去配合，膠

囊廣告，正在開始在某些電影院做廣告，然後部落客文章，然後比如說綜藝玩很大、飢餓遊戲，或者這一些大家比較耳熟能詳的旅遊性節目，甚至是民視浩角翔起，上個月來接洽，跟他安排，甚至 TUBER、廣告拍攝我們都配合，無形當中會把我們置入...我們很清楚我們市場的來源性在哪裡，集中在台北，所以我在廣告的重點必須放在大台北地區，我們旅遊業所稱的大台北地區指的是桃園、新北、台北、基隆...譬如說 MOD 全台灣也是有 500 多萬戶、那我要在體育頻道買一個妖怪村主題飯店的 LOGO。這是划得來的...(A-5-3-19、A-5-3-20、A-5-3-21、A-5-3-22)

...親戚朋友想去玩，除了也有看到新聞介紹，電視上的廣告和朋友也會分享去過的心得感想，加上好奇心態，所以會想要去妖怪村探訪...(F-5-3-4)

...從媒體上還有網路上的網友分享得知的訊息知道妖怪村...(G-5-3-3)

...從認識的朋友處、活動傳單、南投新聞、報紙的地方新聞，甚至網路上搜尋其他景點時，都能知道妖怪村活動訊息...(H-5-3-3)

由受訪者 A 訪談結果，妖怪村文化創意商圈住宿北部遊客占了 7 成，主要為家庭親子族群，廣告的重點鎖定大台北地區，行銷廣告方式包括網路部落客文章、網路平台投放、膠囊廣告、配合旅遊性節目置入性行銷及電視頻道廣告等；受訪者 F、G、H 訪談結果，遊客則由電視新聞、廣告、網友或朋友分享得知妖怪村訊息。

綜上訪談分析，如圖 20 妖怪村文化創意商圈品牌形象建立因素分析結果所示，妖怪村從旅遊角度著眼未來長期發展，以部落客文章、置入性行銷、網路平台投放、電視廣告、新聞媒體報導及口碑行銷等行銷廣告手法，對外持續曝光吸引遊客前往旅遊，以感受遊客需求角度出發，內部持續提供活化空間、優化妖怪裝置等設施，滿足親子安全遊樂及拍照需求，員工熱情地服務且不限於創新不斷

的表演活動，無論內部自行開發、或爭取外部資源補助、或結合地方產業協會支援開發等，涵蓋食、衣、育、樂的文創產品，提供滿足消費者功能性需求；另堅持歡樂理念、維持妖怪元素特色、園區隨處可見你我周遭生活上的詼諧幽默創意的鋪陳設計，再加上由閱讀文字故事等增添想像空間，形成無形的獨特魅力。功能性需求與無形的獨特魅力，於堅持整體及一致的基礎上，隨時間將其文化創意不斷堆疊再堆疊，建立起妖怪村的文創品牌形象。

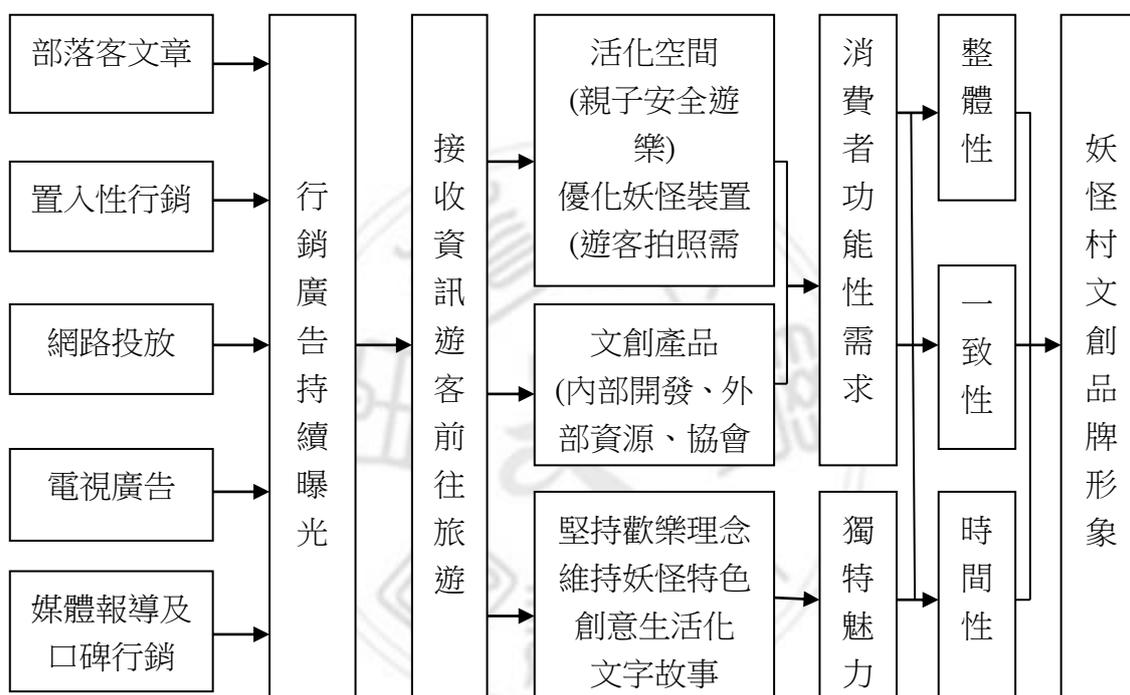


圖 20 妖怪村文化創意商圈品牌形象建立因素分析結果

資料來源：本研究自製

## 第五章 結論

本研究主要目的在探討南投縣鹿谷鄉溪頭妖怪村成功營造出文化創意商圈的關鍵因素，首先以文獻探討做為理論基礎，之後就研究者現場觀察、妖怪村高階管理人員、基層員工及遊客的訪談及收集相關次級資料分析，將收集到的資料進行整合及分析，以探討文化創意商圈成功發展的關鍵因素，據此提出建議及後續研究方向，期能提供有意朝文化創意產業發展者、政府相關單位及研究者有貢獻的建議，以供參考之用。本章第一節主要根據第四章資料分析歸納結果與研究發現結合，彙整成結論；第二節依據研究結果提出建議。

### 5.1 研究結論

本研究綜合研究者現場觀察、妖怪村高階管理人員、基層員工及遊客的訪談及收集相關次級資料歸納分析於第四章探討妖怪村商圈之發展歷程與現況，接著針對妖怪村成功關鍵因素從五個面向加以討論，分別為：立地鑲嵌關鍵因素、妖怪村文化創意商圈創意具體化關鍵因素、妖怪村文化創意商圈促進市場接受策略成功關鍵因素、妖怪村文化創意商圈團隊成長關鍵因素、以及妖怪村文化創意商圈持續商業化關鍵因素。

#### 5.1.1 立地鑲嵌關鍵因素

妖怪村文化創意商圈緊鄰國內知名旅遊地點溪頭自然教育園區，雖然擁有優越的立地條件，然而成立之初當地遊客大幅減少，經濟沒落，如何吸引遊客駐足是一大挑戰，妖怪村文化創意商圈巧妙結合溪頭的自然氛圍、設計靜態的日式風格建築物、可愛的妖怪造型式空間，增加空間景深，輔以當地人文歷史增添故事性，觸動顧客感性情緒，日式建築、妖怪文化、故事、表演活動與當地最珍貴的風景、陽光、水、空氣，增添想像空間與景深，故事、想像、景深與無形人文歷史背景結合產生對話，吸引大量遊客前往旅遊，創造出商機。

隨著妖怪村文化創意商圈發展，當地經濟復甦，妖怪文化創意產生渲染凝聚效果，當地商家、業者紛紛結合當地特產，開發融和妖怪元素的創新商品、或共

識採用具詼諧幽默含有妖怪元素隱喻的商店名稱、主動配合相關展演活動，達到相乘效果。

妖怪村文化創意商圈發揮空間設計力，以創意生活化為基礎，以一致性及數量性的妖怪元素、本土與日本文化、當地風景與日式建築結合的文化創新，創造出空間敘事與地方抒情，再輔以故事行銷，成為有妖怪文化意義的事業，運用立地條件的地區人文及文化，投入妖怪文化的展演活動，互動式表演體驗方式，讓立地鑲嵌所經營的空間能量與文創商品的交互加值，不但創造出商品與服務的獨特性，更為品牌提升價值。

妖怪村文化創意商圈立地鑲嵌關鍵因素是以當地風景及不同文化的結合，設計出地方抒情、空間敘事及故事想像的立地空間，與卓越的立地條件相輔相成，建構出卓越的立地鑲嵌條件。

### **5.1.2 妖怪村文化創意商圈創意具體化關鍵因素**

文化創意就是文化中的創意，創意也就是創造力，指的是經由創造力予以具體化，創意具體化後才能成為新技術、新商品或是新服務，也就是所謂的創新，創新推向市場過程中，從組織的內部與外部尋找更多的合作支持夥伴，要有共識，激發興趣與支持，亦即才能達到企業最終獲取利潤的目標。

妖怪村管理階層以地區沒落、沒人潮的危機感，帶入新型旅遊概念順利取得股東共識支持，以異於傳統飯店經營模式的新作為成立妖怪村，管理階層重視理念加上肯定、認同、關心的領導統御，不但與基層員工間形成親近的夥伴關係，產生夥伴共鳴、更激發員工工作熱情，從上而下達到深植於心中的「自在、歡樂、幸福理念」的目標，為文化創意具體化為商品或服務激發興趣及給予支持，有效降低具體化過程的不確定性。

妖怪村文化創意商圈創意具體化關鍵因素是管理階層以危機帶入轉機，成功取得股東共識，滿足員工精神需求的領導統御，與如同夥伴關係的員工激發夥伴共鳴，導入上下一心的妖怪村「自在、歡樂、幸福」的理念目標，換言之，妖怪村文化創意商圈創意具體化關鍵因素在於以股東共識及夥伴共鳴方式凝聚一致的目標。

### 5.1.3 妖怪村文化創意商圈促進市場接受策略成功關鍵因素

文化創意具體化成為新技術、新商品或是新服務後，最後一定要有商業行為的支持，創造出商業價值與利潤才能支持文創事業持續發展。妖怪村文化創意商圈採取成功地市場規劃促進市場接受，即卓越的推廣策略，以免費入園搭配創新不斷的表演活動、結合中、西、東洋節日與本身妖怪文化推出的慶典活動更成為新型態的節慶文化觀光。免費入園的定價策略與文化創新的慶典活動，以掌握潮流，創造新奇、獨特、特色打卡景點以及散播歡樂與笑聲的互動式表演，順利開發出年輕族群與老、中、青三代的親子族群遊客層，從而帶動周邊產業，由民以食為天之消費者需求出發，結合整體性與一致性妖怪文化的飲食創新，讓消費者沉浸於快樂中自然而然地消費。

妖怪村採免費入園，加上創意生活化、妖怪元素、逗趣可愛命名造型偶裝、傳統文化、日本文化、西洋文化融合，不但以形塑獨特、新奇的拍照景點吸引年輕族群，鑲嵌結合歡樂音樂與舞蹈的互動式表演舉辦之文化創意慶典活動、生活DIY、在地體驗觀光等，更是開拓出親子市場，成功地由蜜月族族群轉型，吸引大量遊客，免費入園、免費參觀帶動消費者滿意度，結合妖怪元素的文創商品，包括但不限於飲食，更是創造出消費者需求。

綜上，妖怪村文化創意商圈促進市場接受策略成功關鍵因素包括免費入園、提供滿足年輕族群打卡炫耀之獨特新奇拍照景點及以互動式歡樂氣氛帶動的文化創新慶典活動、生活DIY及結合當地特色的體驗型觀光活動，有效地開發出年輕人與親子市場。

### 5.1.4 妖怪村文化創意商圈團隊成長關鍵因素

第一線員工、中階主管與高階主管共同參與，透過知識共用、運用與轉換，開啟知識創新，團隊若能透過不斷地透過知識的吸收與整合過程，可藉由多樣化知識的累積達到團隊學習的成長要求。妖怪村文化創意商圈需透過持續的創意激發、創意具體化開發新商品、新服務及新表演活動才能滿足消費者求新求變的心態，亦才能帶動其本身商業行為與價值的持續發展。

妖怪村團隊成員知識共用是利用經驗、意見分享成員本身內隱性知識，知識

的運用與轉換是透過吸收外部人、事、時、地、物資訊等討論而來，激發出創意的火花，篩選符合妖怪村文化創意商圈「自在、歡樂、幸福」目標的創意予以具體化嘗試實現，實現過程持續透過情境式思考如何再修正以符合目標，達到以共同化、外化、內化及結合等模式創新知識的效果，進而堆疊出個人自我超越及團隊成長。

結合第四章第四節妖怪村文化創意商圈團隊成長模式分析結果歸納分析，妖怪村文化創意商圈團隊成長功關鍵因素在於目標一致基礎下，以肯定信任開放態度進行的吸收內、外部資訊的討論、經驗、意見分享，思考再修正的過程，達到內隱知識與外顯知識的交互作用，產生知識創新，帶動員工自我超越及團隊成長

### **5.1.5 妖怪村文化創意商圈持續商業化關鍵因素**

妖怪村文化創意商圈以貼近生活化為基礎碰撞出的創意不斷開發出具地方特色的新產品、推陳出新的文化創新慶典活動、活化空間、裝置品的特色景點，結合行銷廣告，賦予商圈新的生命動力，讓其文化創意持續商業化，取得「人無我有、人有我優、人優我廉」的競爭優勢。

結合第四章第五節妖怪村文化創意商圈產品差異化要素、團隊成員與服務創造企業價值模式及品牌形象建立因素分析結果歸納分析，妖怪村以部落客文章、置入性行銷、網路平台投放、電視廣告、新聞媒體報導及口碑行銷等行銷廣告手法，對外持續曝光；對內由管理者收集走動式觀察、櫃台反應、網路評論及意見調查表之訊息，與目標一致共鳴的團隊夥伴成員，以正面肯定的態度或是反面情境式思考模擬評估改善之雙向溝通方式，激發出綿延不絕的文化創意，以貼近消費者需求出發，融入妖怪元素、地方特色、獨特新奇或故事性，成功地以差異化創造商業價值。

妖怪村文化創意商圈持續商業化關鍵因素為妖怪村透過不同的廣告行銷手法持續保持曝光度，以團隊學習激發出的創意具體化模式堅持妖怪村「妖怪特色」與「貼近消費者」的元素，以該元素為核心進行整體性與一致性的立地鑲嵌規劃，投入大量資力換取時間堆疊出具有創新特徵的產品、人員、服務與形象的差異化，成功建立起本身的文創品牌價值。

### 5.1.6 小結

綜合以上分析再歸納，妖怪村文化創意商圈成功關鍵因素所示：妖怪村從股東、高階管理人員以致於最基層員工，擁有共同的理念目標—遊客自在、歡樂、幸福，以滿足員工精神需求的領導統御藝術，形成團隊學習的良好工作氛圍，不論本身內隱知識共用或是吸收外顯知識帶來的衝擊等知識創新機制，激發無限創意，免費入園的定價策略、堅持創意生活化、貼近消費者和妖怪元素的具體化商業行為，藉由整體性、一致性及時間性的鋪陳堆疊，透過持續深化的立地鑲嵌與推陳出新的文化創新慶典活動、結合當地文化特色的體驗觀光及文創商品等，從而持續擴大產品、人員、服務與形象差異化，建立起本身文創品牌價值，達到吸引人們前往觀光、消費及業者群聚開店的魅力商圈。

## 5.2 研究建議

根據上述研究結論，研究者提出實務及學術上幾項建議。

1. 文化創意產業最大的競爭力在於「人」，本研究訪談對象中包含曾任職於妖怪村文化創意商圈之員工，其個人肯定管理者之領導統御，亦從工作中獲得精神上的滿足，然而最終仍是離職，以一個團隊學習組織而言，離職員工的知識、經驗甚至其萌發於內心深處的知識轉換機制，加上已融入企業文化的精神，其損失可能大於從新培養的員工成本或是外聘經驗員工的成本，因此，如何透過進一步的激勵制度留下可為組織帶來創造力的員工是值得進一步深究的。
2. 本研究僅以位於南投縣溪頭自教育園區旁之妖怪村文化創意商圈為研究對象，對文化創意商圈的代表性、周延性與否會影響本研究的類推程度，因此，後續可針對不同地區之文化創意商圈探討，以對文化創意產業的研究更加完備，愈能成為有志從事文化創意產業之經營者參酌。
3. 本研究僅針對妖怪村文化創意商圈成功的關鍵因素探討，未來若能加入產業群聚概念、形成與發展要素為研究構面，將可對妖怪村、溪頭國家森林遊樂區與鄰近地區生態、風景、人文與產業景點串聯群聚發展的可能性，提出形成文化創意產業群聚發展的關鍵因素將更具貢獻性。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 黃文卿、林晏洲 (1998)。深度訪談之理論與技巧—以陽明山國家公園遊園專車推動為例。《國家公園學報》，8(2)，166-178。
2. 蔡啟通、黃國隆、高泉豐 (2001)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新的關係。《管理學報》，18(4)，527-566。
3. 吳芝儀、李奉儒 (譯) (1995)。質的評鑑與研究 (原作者：M. Q. Patton)。臺北市：桂冠圖書股份有限公司。
4. 林炎旦 (2011)。文化創意產業理論與實務。臺北市：師大學苑有限公司。
5. 徐作聖、邱奕嘉 (譯) (2000)。創新管理 (原作者：A. Afuah)。臺北市：華泰文化企業公司。
6. 陳向明 (2004)。教師如何作質的研究。臺北市：洪葉文化事業有限公司。
7. 張作義、周羽、王革華、劉佛 (譯) (2001)。新技術的商業化 (原作者：V. K. Jolly)。北京：清華大學出版社。
8. 張可婷 (譯) (2010)。質性研究方法大全—質性研究設計 (原作者：F. Uwe)。臺北市：韋伯文化國際出版有限公司。(原著出版年：2007)
9. 楊子江、王美音 (譯) (1997)。創新求勝：智價企業論 (原作者：I. Nonaka & H. Takeuchi)。臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
10. 曾光華 (2007)。行銷學：探索原理與體驗實務。新北市：前程文化事業股份有限公司。
11. 董旭英、黃儀娟 (譯) (2000)。次級資料研究法 (原作者：D. W. Stewart & M. A. Kamins)。臺北市：弘智文化事業有限公司。
12. 漢寶德 (2014)。文化與文創。臺北市：聯經出版事業股份有限公司。
13. 潘淑滿 (2004)。質性研究：理論與應用。臺北市：心理出版社。
14. 劉以德審訂 (2014)。文化觀光學。臺北：桂魯有限公司。

15. 藍毓仁 (譯) (2008)。研究法系列—質性研究方法 (原作者: J. Ritchie & J. Lewis)。高雄市: 巨流圖書股份有限公司。
16. 交通部觀光局觀光統計資料庫 (2020.05)。93-108「溪頭自然教育園區」觀光遊憩據點人次統計。
17. 林詠能、李兆翔、林玟伶 (2010)。節慶、觀光與地方振興整合型計畫: 以水金九周邊地區為例。藝文環境發展策略專題研究。財團法人國家文化藝術基金會。
18. 南投縣鹿谷鄉公所 (2009)。鹿谷鄉志。南投縣: 南投縣鹿谷鄉志編纂委員會。
19. 王嫻喻 (2004)。地區產業發展之社會鑲嵌: 嘉義縣梅山為例 (未出版之碩士論文)。立德管理學院, 臺南市。
20. 林炯毅(2007)。中小型銀行知識創新機制之研究—以台中商業銀行為例 (未出版之碩士論文)。國立雲林科技大學, 雲林縣。
21. 林萬青(2009)。遷台後中華民國紅十字會總會領導之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學, 臺北市。
22. 姜星狄(2004)。不同產業知識創新之比較研究 (未出版之碩士論文)。國立成功大學, 臺南市。
23. 鄭安邦(2017)。遊客對自然環境與商圈並存衝擊認知之研究—以溪頭森林遊樂區及區外妖怪村為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學, 臺中市。

## 二、英文部份

1. Clegg, C. (1990). The relationship between simplified jobs and mental health: A replication study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(4), 289-296.
2. Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of social embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
3. Gulati, R. (1998). Alliance and Networks, *Strategic Management Journal*, 19(4), 239-317.
4. Halinen, A., & Tornroos, J. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), March, 187-205.
5. Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
6. Melissa, P. J. (2014). Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, 3, 619-626.
7. Powell, & Walter (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 739-736.
8. Schweitzer, T. (1997). Embeddedness of Ethnographic Cases: A Social Networks Perspective, *Current Anthropology*, 38(5), Dec., 481-505.
9. Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(3).
10. Granovetter, M. S. (1992). *Problems of explanation in economic sociology*. In Nitin Nohria and Robert G. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press.
11. Malhotra, N. K. (1993). *Marketing research: An applied orientation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
12. Polanyi, K. (1994). *The Great Transformation: the political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.

13. Zukin, S., & DiMaggio, P. (1990). *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.



### 三、網路資料

1. 文化部。【官方網站】。取自 <https://www.moc.gov.tw/>
2. 鹿谷鄉農會。【官方網站】。取自 <http://www.lugufa.org.tw/about02.htm>
3. 溪頭自然教育園區。【官方網站】。取自  
<https://www.exfo.ntu.edu.tw/xitou/index.php>
4. 妖怪村主題飯店明山別館。【官方網站】。取自 <http://www.mingshan.com.tw/>
5. 教育部重編國語辭典修訂本。【官方網站】。取自  
<http://dict.revised.moe.edu.tw/cbdic/>
6. 謝明瑞、周信佑 (2015.12.24)。點亮商圈品牌力 打造文創新風潮。【國政研究報告】。財團法人國家政策研究基金會。取自 <https://www.npf.org.tw/2/15604>



## 附錄：訪談逐字稿

訪談編號：A

訪談對象：妖怪村執行總監

訪談時間：2019年12月23日下午一點

訪談地點：妖怪村主題飯店

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.明山別館他本來是用紀念先人的方式推出嘛，那後來因為因緣際會下就轉變為妖怪村，那在這個過程中你們有沒有面臨的阻力或者是像，比如說：像股東之間的意見，你們採取的方式啊、協調啊，那怎麼讓這個阻力變為助力？</b></p> <p>其實一開始就是松林町，可是松林町對於普羅大眾松林町是什麼？不知道，然後做了前面將近一年的時間，沒有任何的發展，只不過就是有一個特色的建築在這裡，之後我們就在商量說這個事情，「妖怪跟鬼之間的差異」，鬼會讓你畏懼、妖怪感覺上離你是有點距離又不會太遠，有點可怕又不會太可怕，之後我們就利用了這個就是所謂的松林勝一先生，因為松林町的原名就是這個地方的原始的創意，就是林家早期的這些故事把它拿出來，加入創意跟原生生物的物種，就是我們講的雲豹跟台灣黑熊，那我們眾所皆知就是神木它有一個洞，啊那個洞，其實就是早期住黑熊的地方，那黑熊，人來了黑熊被趕走了，然後我們用這個最容易貼近的一個故事情節角度切進來，所以很容易在這幾年聽到故事行銷，非常容易聽到，那當然我們會面臨到很多的意見啊，包含說我們早期在做的時候最大的爭議，就是那時候我們的入口有一個叫日月鳥</p>	<p>A-1-2-1</p> <p>因為松林町的原名就是這個地方的原始的創意，就是林家早期的這些故事把它拿出來，加入創意跟原生生物的物種，就是我們講的雲豹跟台灣黑熊那我們眾所皆知就是神木它有一個洞，啊那個洞，其實就是早期住黑熊的地方，那黑熊，人來了黑熊被趕走了，然後我們用這個最容易貼近的一個故事情節角度切進來，所以很容易在這幾年聽到故事行銷。</p> <p>A-2-1-1</p> <p>早期在做的時候最大的爭議，就是那時</p>

居的大鳥居，股東的想法大概會認為說，這個地方你弄這個要幹嘛？他覺得那個是對神、信仰、文化上面都會產生出衝突，可是當我們在做這一件事的時候啊，就像當初有一筆錢，好不容易 921 之後慢慢復甦，開始有了一些回流的人潮，可是這個地方已經沒落了，那沒落了之後不是我今天改變我的客房，把我的客房弄得漂漂亮亮就有辦法去改變這一件事情的，那從那時候就加入這個新的元素，妖怪村就是這樣翻身，其實妖怪村的誕生有人說它是網路，又有人說它是我們自創，那實際上是自創出來因為妖怪這個字眼，就像剛才講的，它很容易讓人貼近非常容易讓人貼近，然後慢慢衍生到像是常常看到，比如說：麗寶樂園啊，什麼什麼樂園，也有自己的一個偶啊、一個吉祥物，慢慢的一直衍生一直衍生慢慢一直衍生，因此而產生出的這樣子，所以其實在那時候遇到的阻力啊，甚至於說看笑話的，還有像我們老闆說啊，你做了起來，我在這邊活了 30 幾年，奏興利撒蕩歸當(做生意三十幾年)，裡遮絕對做美起來啊(你這絕對做不起來啦)，結果，又另外再開店，就在對面啊，當初在做的時候大家著眼高度的層次不一樣，就是我們看的是着眼未來的十年，不是未來的明天，今年或後年，所以當初在做了之後我們也因為那時候很困苦啊，921 之後其實很困苦，所以借了這一筆錢之後不是拿來改裝房間，那股東當然就很有意見了！可是也是慢慢說服股東說：其實一個旅遊的角度去看，就是說我們需要加入是一個新的元素，而不是你增加一個新的客房，所以這個新的元素就是這樣加進來，那當時我們會認為說每一個地

候我們的入口有一個叫日月鳥居的大鳥居，股東的想法大概會認為說，這個地方你弄這個要幹嘛？他覺得那個是對神、信仰、文化上面都會產生出衝突。

A-2-1-3

921 之後慢慢復甦，開始有了一些回流的人潮，可是這個地方已經沒落了，那沒落了之後不是我今天改變我的客房，把我的客房弄得漂漂亮亮就有辦法去改變這一件事情的。

A-1-2-6

它很容易讓人貼近非常容易讓人貼近。

A-5-3-5

我們看的是着眼未來的十年，不是未來的明天。

A-2-1-2

所以借了這一筆錢之後不是拿來改裝房間，那股東當然就很有意見了！

A-2-1-4

也是慢慢說服股東說：其實一個旅遊的角度去看，就是說我們需要加入是一個新的元素。

方、一個景點，他都一定要有一個老街，這些老街裡面會有吃喝玩樂，所以我們當初選擇切入這個點，我們知道我們一開始做的時候大家一定覺得你不是老街，因為你是第一名，那之後我們現在往回頭看，夯不啣噏 12 年過去了，也許再 12 年、再 8 年，這個地方就變成一個老街 20 年，20 年足以被稱為一個老街了，可是前三年做的時候很辛苦，可是在那個時候的當下，從有了妖怪村之後在網路上突然間爆紅，爆紅的原因，我們覺得是第一個老天爺保佑、第二個就是說當時在大家的旅遊的想法是比較著重在硬體上面的，沒有在運用在故事行銷跟軟體這一塊，所以我們當時也在做一些東西啊，我們一直到現在都還有一個很代表性的一個麵包叫「咬人貓麵包」，這個咬人貓麵包出來是很妙，我們一個師傅啊，他就去查了 google 說這個咬人貓，溪頭有很多這個咬人貓葉嘛，那個生筋活血嘛，然後可以治咳嗽嘛，他就拿來燉雞湯，就在試喝的過程當中，我們的設計師就說：這個拿出來做麵包一定是很屌啊！結果馬上做麵包就開始爆紅了！很奇怪就很奇怪，他這個咬人貓葉在這邊已經很久了，可是從來沒有人把它拿來做麵包，所以我就覺得說我們我們其實很幸運，可是從前面的三年之後幸運到了高點，到了高點的時候你碰到天花板之後，你要設法讓自己是緩著陸不能硬著陸，硬著地你會受傷，所以我們那時候也發現，就是前面的好幾年的員工速度是大量的增加，因為你每天光洗廁所的時間都不夠，可是我們後面得到的狀況，就是說啊，大家的評語啊，對我們這些種種就是管理啊，甚至於說在整個

A-2-2-1

我們會認為說每一個地方、一個景點，他都一定要有一個老街，這些老街裡面會有吃喝玩樂，所以我們當初選擇切入這個點。

A-3-2-1

說當時在大家的旅遊的想法是比較著重在硬體上面的，沒有在運用在故事行銷跟軟體這一塊，所以我們當時也在做一些東西啊。

A-5-1-1

我們一直到現在都還有一個很代表性的一個麵包叫「咬人貓麵包」，這個咬人貓麵包出來是很妙，我們一個師傅啊，他就去查了 google 說這個咬人貓，溪頭有很多這個咬人貓葉嘛，那個生筋活血嘛，然後可以治咳嗽嘛，他就拿來燉雞湯，就在試喝的過程當中，我們的設計師就說：這個拿出來做麵包一定是很屌啊！結果馬上做麵包就開始爆紅了！很奇怪就很奇怪，他這個咬人貓葉在這邊已經很久了，可是從來沒有人把它拿來做麵包。

A-3-1-8

前面的好幾年的員工速度是大量的增加，因為你每天光洗廁所的時間都不夠。

A-5-1-4

發展的過程當中，我們確實每隔一年到兩年會遇到一些瓶頸，所以才從那之後，從原本這些商街以這個就是搞怪的商品啊，然後慢慢的去調整變成是一個可以吃的商品，因為民以食為天的一個概念之下，之後你需要讓這些遊客也有好處，他是各地來的，然後我們就邀請這些表演的團體，人需要一個駐足的理由，但是你讓那個駐足的理由變得很簡單，譬如說一個音樂、一個魔術、或者是我們的人員去扮妖怪互動，那我們也曾經辦過早期不會辦活動阿，我們妖怪就扮得好像很嚇人啊，然後去追人家，也都跟遊客有口角啊，對，這當中其實也是好玩，有些年輕人他覺得很好玩我只是嚇嚇你，可是忽然間在一個角落你把人家一個鬼臉往過去真的是...，那我們在這當中我們都不斷在累積很多的經驗，所以地方上才慢慢地去認同這個妖怪村，所以你現在看 google 關鍵字跟奇摩關鍵字，但我們沒有買過這些關鍵字，因為就是會有些人去買這樣的關鍵字來曝光，甚至於說，旅行社要報這條線啊，大家都會做這一件事情，可是我們在後面這幾年，就是大概在妖怪村第八年之後我們就慢慢遇到一些瓶頸，那這些瓶頸是我們之前就有大約預期到的，因為你已經碰到天花板了，碰到天花板之後你要轉型，所以其實我們這當中歷經的改變了很多的事故，包含說咬人貓的口味，咬人貓的麵粉，我們也不斷地在變化，最後我們是回到一個最基礎就地取材，比如說我們的小麥，我們就是用那個嘉義那邊的台灣小麥，那量很少，一開始他就說你可以把它的量整個吃下來，發現說你單純用台灣的小麥做起來那個口感反而不好，味道反而不

我們確實每隔一年到兩年會遇到一些瓶頸，所以才從那之後，從原本這些商街以這個就是搞怪的商品啊，然後慢慢的去調整變成是一個可以吃的商品。

#### A-3-2-2

因為民以食為天的一個概念之下，之後你需要讓這些遊客也有好處，他是各地來的，然後我們就邀請這些表演的團體，人需要一個駐足的理由，但是你讓那個駐足的理由變得很簡單，譬如說一個音樂、一個魔術、或者是我們的人員去扮妖怪互動。

#### A-5-1-2

咬人貓的麵粉，我們也不斷地在變化，最後我們是回到一個最基礎就地取材，比如說我們的小麥，我們就是用那個嘉義那邊的台灣小麥，那量很少，一開始他就說你可以把它的量整個吃下來，發現說你單純用台灣的小麥做起來

理想，你還是必須加入一些專門的產製國，甚至於說有名的產區，然後用一個比例上面的去混和才有辦法符合臺灣的口味，就像外國人不吃熱麵包，台灣人喜歡吃熱麵包，很奇怪啊，麵包其實 40 度以上，就健康的角度或醫生的建議都是比較不建議，台灣消費者很奇怪，所以我們也因應這類的消費者需求，我們就有一個出爐時間，那那個出爐時間就是讓本來一開始的設定，我們不是要做飢餓行銷，所以有些人都說我們是飢餓行銷，實際上不是，我們咬人貓麵包的葉子，他不是你在旁邊看到那個粗粗深綠色的，那種不行，他一定要有點像我們這裡羅漢松上面的翠綠色的，你要到山裡面去採，所以我們給一個叫陳哥，他的工作就專門到山裡面去找，就找那個嫩葉，台灣人的習慣真的就是這樣，我們才會有一個出爐時間，它早上出爐一次、下午出爐一次，然後大家看那個出爐時間就會去排，很奇怪因為你把它裝箱在裡面，一個籃子一個籃子擺在後面，訪客反而不會去買，但是你用那個陳架推出來，反而客人有一個情境是「ㄟ你這個是剛出爐的」，實際上它必須就像酒一樣，就跟紅酒一樣，有些東西你還是要讓他醒，即便你烤好你還是要讓他醒一下，讓他們毛細孔會打開，溪頭這邊最珍貴的從就是陽光跟水、空氣，溪頭最珍貴的就是這個地方，所以我們當初在做像造景，會發現說屋頂為甚麼中間要撥一個洞讓樹去長，我們的廁所裡面，就旁邊就是一顆杉樹讓它然後那個玻璃都會撐開，在這個地方就是一定要融合。

## 2.以台灣來講，觀光園區通常就是採收

那個口感反而不好，味道反而不理想，你還是必須加入一些專門的產製國，甚至於說有名的產區，然後用一個比例上面的去混和才有辦法符合臺灣的口味。

### A-5-1-3

台灣人喜歡吃熱麵包，很奇怪啊，麵包其實 40 度以上，就健康的角度或醫生的建議都是比較不建議，台灣消費者很奇怪，所以我們也因應這類的消費者需求，我們就有一個出爐時間，那那個出爐時間就是讓本來一開始的設定，我們不是要做飢餓行銷，所以有些人都說我們是飢餓行銷，實際上不是，我們咬人貓麵包的葉子，他不是你在旁邊看到那個粗粗深綠色的，那種不行，他一定要有點像我們這裡羅漢松上面的翠綠色的，你要到山裡面去採，所以我們給一個叫陳哥，他的工作就專門到山裡面去找，就找那個嫩葉，台灣人的習慣真的就是這樣，我們才會有一個出爐時間，它早上出爐一次、下午出爐一次，然後大家看那個出爐時間就會去排，很奇怪因為你把它裝箱在裡面，一個籃子一個籃子擺在後面，訪客反而不會去買，但是你用那個陳架推出來，反而客人有一個情境是「ㄟ你這個是剛出爐的」。

### A-1-1-1

溪頭這邊最珍貴的從就是陽光跟水、空氣，溪頭最珍貴的就是這個地方，所以我們當初在做像造景，會發現說屋頂為甚麼中間要撥一個洞讓樹去長，我們的廁所裡面，就旁邊就是一顆杉樹讓它然後那個玻璃都會撐開，在這個地方就是一定要融合。

費啊或是可以收費抵免你消費的方式，那我們妖怪村就是免費入園 那這個考量的因素，您是怎麼去評估？

當中我們在老闆在跟我們分享的時候，其實有跟我們講到就是說，不知道說他做了這個妖怪村之後它會產生出什麼樣的變化，他不知道，一個拍照打卡的一個熱門的一個景區到底適不適當去收費？而且他當初他的目的還是不是在單純把妖怪村主題飯店的一個主業做好，不是，他是要把整個旅遊的產鏈去做好，他用最有效的方法就告訴你我是免費入場，然後這幾年吸引大量的包含說，像今天算是補班補課日，一樣有它固定的一個客源會上來，然後一直到現在還是有很多國外像新加坡、馬來西亞、香港、澳門、甚至與說上海、北京，這些旅遊的遊客都會來到這裡，他就是想要來這個地方拍一張照片，所以我們當初就是在做這一件事情的時候，我們希望的是遊客他可以自在地來到這裡，他可以不用有這個壓力，而且我們有一個自己無法去克服的問題，是我們的腹地不夠大，這樣的區域你要去做到收費，確實對我們來講會有一個比較大的挑戰，而且我們沒有停車位啊，所以當初這樣的考量之下，就是希望說，讓你來到這邊的一個基礎之下，你是最沒有壓力的，然後在這個最沒有壓力之下，我們再一步一步把我們自己的主商品，比如說飯店的主業這一塊的主商品，再把它一塊一塊一塊一塊的去建置，所以我們後面衍生出了很多的主题房，甚至於說在房間裡面就可以玩密室逃脫，然後我們的保險箱不是用來給客人保管放到貴重物品，我們的保險箱是拿來給他做尋寶遊戲用的，你要

A-3-1-1

當中我們在老闆在跟我們分享的時候，其實有跟我們講到就是說，不知道說他做了這個妖怪村之後它會產生出什麼樣的變化，他不知道，一個拍照打卡的一個熱門的一個景區到底適不適當去收費？而且他當初他的目的還是不是在單純把妖怪村主題飯店的一個主業做好，不是，他是要把整個旅遊的產鏈去做好，他用最有效的方法就告訴你我是免費入場。

A-2-2-2

所以我們當初就是在做這一件事情的時候，我們希望的是遊客他可以自在地來到這裡，他可以不用有這個壓力。

A-3-1-2

我們的腹地不夠大，這樣的區域你要去做到收費，確實對我們來講會有一個比較大的挑戰，而且我們沒有停車位啊。

A-3-1-3

所以當初這樣的考量之下，就是希望說，讓你來到這邊的一個基礎之下，你是最沒有壓力的，然後在這個最沒有壓力之下，我們再一步一步把我們自己的主商品，比如說飯店的主業這一塊的主商品。

解開密碼，裡面有一個小禮物，就是你的。

**3.那在免費入園裡面的這個過程呢，遇到什麼樣的問題，那你們覺得應該怎麼去克服？**

廁所跟停車場，那廁所跟停車場這個當然我們盡可能的去多開放幾個區域，去消耗這些上來的遊客的量，因為人真的太多了，然後我們去廁所上面去做增加，真的廁所的問題是最嚴重，還有停車場，還有第三個問題我們當時表演的人員也是相當相當的不足，因為在一開始那時候從來沒有人穿著偶(布偶裝)跳舞，那時候也一直在招聘人員，之後比較常見的，各位的既定印象可能會像是三太子跳電音，那個都是在我們之後才出現，其實妖怪村做的東西走得很前面，所以現在有很多的文旅，這些文旅在以前是根本就生活不下去，那為甚麼現在可以生存了下來？可是在他們膨脹的過程當中，我覺得他會跟我們遇到同樣的問題，你膨脹到一個地步之後你會發現你上不去了，你會慢慢的往內縮，那往內縮你到底要往哪裡走？你要往哪裡走？持續再發展飯店業嗎？還是盡可能的去發展第二個選項、第三個、第四個選項，我們一直在思考這一件事情，所以像我們剛好下一題問到這邊有很多的年輕遊客，甚至是很多的親子旅遊，但我們在一開始，妖怪村的這這 12 年來其實產生了很多的變化，一開始是大量的年輕遊客來，那時候流行剛好臉書跟 IG 正在夯，你到哪裡就是要拍一張照片，你到那裡就是要打卡、炫耀文，或者是打卡文，甚至於說在 IG 自己做一個美美的照片，那

A-3-1-7

廁所跟停車場，那廁所跟停車場這個當然我們盡可能的去多開放幾個區域，去消耗這些上來的遊客的量，因為人真的太多了，然後我們去廁所上面去做增加，真的廁所的問題是最嚴重，還有停車場，還有第三個問題我們當時表演的人員也是相當相當的不足，因為在一開始那時候從來沒有人穿著偶(布偶裝)跳舞，那時候也一直在招聘人員，之後比較常見的。

A-5-3-6

各位的既定印象可能會像是三太子跳電音，那個都是在我們之後才出現，其實妖怪村做的東西走得很前面，所以現在有很多的文旅，這些文旅在以前是根本就生活不下去，那為甚麼現在可以生存了下來？可是在他們膨脹的過程當中，我覺得他會跟我們遇到同樣的問題，你膨脹到一個地步之後你會發現你上不去了，你會慢慢的往內縮，那往內縮你到底要往哪裡走？你要往哪裡走？持續再發展飯店業嗎？

A-3-2-9

一開始是大量的年輕遊客來，那時候流行剛好臉書跟 IG 正在夯，你到哪裡就是要拍一張照片，你到那裡就是要打卡、炫耀文，或者是打卡文，甚至於說

時候我們做了很多可以拍照的點，可是當年年輕人的口味變了、之後我們就必須去往我們下一步去走，那個時候我是第一代的枯麻 但是我不會跳舞，我只會穿著，然後我們第一代的枯麻裡面還有電風扇，而且那個電風扇還不能用，因為它是沒有透氣孔的，所以你往裡面吹只是越來越熱，(總監您也穿過出去互動?)都有，為了記者要上來啊，臨時就衣服換一換就去了，甚麼扮剷冰啦、賣麵包的小男孩啦、賣麵包的老男孩、胖男孩，我們都扮過，其實我們哪個時候在做這件事情是很好玩啊，甚至於說我們一開始在第一年跟第二年當中，我們招商也嚴重不足，這招商嚴重不足怎麼辦？假日時賣，完全沒有人看好，沒落，大家只會希望說，政府要怎麼樣啊？政府你要怎麼樣啊？可是你總要自己去起頭嘛，所以當老闆有那樣的思維的時候，我覺得我們的方向很近，只是知道這條路不好走，文創不值錢。

**4.那等於就是你們開始起來以後，換句話就是你們經營的不錯，那慢慢就有駐點的店家？**

可是也是三年之後的事，前面根本沒有人來住，所以我才要去辦那麼多，真的是阿，我們才要辦那麼多，甚至說一開始只是我們叫一町，那一町一定有幾個攤位，123456789，九個攤位，早期只有九個攤位，連租都租不滿，一開始那根本乏人問津，慘澹經營啊！包含我個人，我個人那時候因為老闆問我說：要不要租啊？我就去了，因為我看好哦，啊不知道會那麼慘，我還去台企銀借了 80 萬創業啊，然後就苦撐啊，真的是苦撐，因為根本不知道你遊客從

在 IG 自己做一個美美的照片，那時候我們做了很多可以拍照的點。

A-3-1-4

一開始在第一年跟第二年當中，我們招商也嚴重不足，這招商嚴重不足怎麼辦？假日時賣，完全沒有人看好，沒落。

A-3-1-5

前面根本沒有人來住，所以我才要去辦那麼多，真的是阿，我們才要辦那麼多，甚至說一開始只是我們叫一町，那一町一定有幾個攤位，123456789，九個攤位，早期只有九個攤位，連租都租不滿，一開始那根本乏人問津，慘澹經營啊！

A-3-1-6

哪裡來？很難想像說那時候的遊客的量跟現在遊客的量，一個地方經過這麼大的一個天災，尤其是當時溪頭還曾經封園，那個的起轉點要轉上去那一剎那很困難，所以我們才會呼應到第一個問題，就是你有一筆錢為什麼不把房間裡面整修的漂漂亮亮？為什麼不把你的門面整個去拉皮？因為你做這一件事情改變不了你的這些區域的現狀？沒有人，真的連人都沒有，桃芝颱風的時候我剛好在這邊當暑期工讀生，我上來領薪水的時候啊，都從那邊上來的時候沿路全斷的，那個車是騎機車是這樣上來的，上不來，全斷你怎麼辦，沒辦法 921 之後又遇到一個桃芝，等於說這個地方有點像那時候的廬山，誰來你溪頭，只是對於那時候的人來講這是一個回憶的地方，要知道她受傷得很嚴重，但是我們這邊還是一直在克服，就是說到了冬天，我自己累積過經驗就是說，我們最怕這種大選，大選年的這種會有客戶比較縮，你像昨天這個高雄那邊聚集了那麼多人，其實台灣的星期六日的移動人口就是大概在 100 萬到 200 萬上下，一個星期六日喔，可是一個星期六日移動人口聚集在一個縣市，那相對其他縣市就會影響，因為你的固定消費人口就是這樣子嘛，有一個統計的數字約莫在比如說有固定在臺灣現在 2300 萬人，國人固定在旅遊的人口，固定有在旅遊一次到十次左右的就是 500 萬人，你要這 500 萬人這樣子去 RUN 去 RUN 去 RUN，所以這個旅遊市場當中，我們就會自己去抓住我們自主性，年輕人他的口味越來越重，我們發現說，我們能夠提供給他產生出樂趣跟興趣的地方慢慢再變少，他們發現我們的枯麻我

很難想像說那時候的遊客的量跟現在遊客的量，一個地方經過這麼大的一個天災，尤其是當時溪頭還曾經封園，那個的起轉點要轉上去那一剎那很困難。

#### A-2-1-5

就是你有一筆錢為什麼不把房間裡面整修的漂漂亮亮？為什麼不把你的門面整個去拉皮？因為你做這一件事情改變不了你的這些區域的現狀，沒有人，真的連人都沒有。

#### A-5-3-7

我們就會自己去抓住我們自主性，年輕人他的口味越來越重，我們發現說，我們能夠提供給他產生出樂趣跟興趣的地方慢慢再變少，他們發現我們的枯麻

們的妖怪們很可愛，我們從早期的兩隻妖怪一直變到現在將近十隻。

5.以妖怪當做歡樂的想法，這個是來自於哪裡？因為一般人就是聽到害怕都來不及了，那是逆向操作嗎？

因為妖怪這一件事情就是，剛剛其實聊到，就是說他給你的感覺有點近又不會太遠，日本的妖怪其實叫我們跟日本這個所謂的大將軍街呀、然後他們四國妖怪村，我們都一起在聊過，就是說，日本的妖怪走的是比較讓人敬畏，他有點介於在那種介於人跟神之間那一塊，可是妖怪村這個地方，他是一個透過故事性的一個結合，我們就必須把它型塑成比較容易貼近的，所以枯麻跟巴豆這個妖怪的名字會衍生出來，但我們也有發展出讓人看到會比較畏懼的這些妖怪啊，也會有，因為在整體的一個妖怪系列裡面，我們覺得我們自己的型塑上面我們還是必須符合地方文化，你如果跟你的風格如果走得像跟日本一樣，甚至於說我們傳統印象裡面的，比如說我講一個西遊記，西遊記這個東西為什麼能夠大紅，大家會覺得孫悟空是妖怪嗎？可是在西遊記裡面這些型塑裡面其實他就是妖怪的一種，甚至於說豬八戒啊、沙悟淨啊、然後白龍馬，其實他都是一種妖怪的一種，可是因為他貼近你，而且在形塑的過程當中你讓他可以去貼近人，所以自然而然我們的方向就是往這個地方去走，那妖怪不能講話啊，當時我們的設定是妖怪是不能講話的，那不能講話你要讓他去做什麼事情，透過肢體就像我們會去學過溝通，溝通學員最容易讓人家感受到你的你要表達溝通的誠意，上

我們的妖怪們很可愛，我們從早期的兩隻妖怪一直變到現在將近十隻。

A-1-2-3

妖怪村這個地方，他是一個透過故事性的一個結合，我們就必須把它型塑成比較容易貼近的，所以枯麻跟巴豆這個妖怪的名字會衍生出來，但我們也有發展出讓人看到會比較畏懼的這些妖怪啊，也會有，因為在整體的一個妖怪系列裡面，我們覺得我們自己的型塑上面我們還是必須符合地方文化。

A-3-2-5

甚至於說豬八戒啊、沙悟淨啊、然後白龍馬，其實他都是一種妖怪的一種，可是因為他貼近你，而且在形塑的過程當中你讓他可以去貼近人，所以自然而然我們的方向就是往這個地方去走，那妖怪不能講話啊，當時我們的設定是妖怪是不能講話的，那不能講話你要讓他去做什麼事情，透過肢體就像我們會去學過溝通，溝通學員最容易讓人家感受到你的你要表達溝通的誠意，上面是透過

面是透過了一個環節，肢體，第一個肢體，第二個眼神，第三個才是透過你的這個所謂的語調，它的占比是分成123，所以我們透過這個環節裡面去得到時候，我們應該把他有一首適合他的舞蹈，那我們這舞蹈裡面其實也做了很多啊，譬如說 Michael Jackson 啊，然後還有這個韓國的這個這個什麼大叔，那個江南大叔啊，然後一直到各位如果都還有印象的話，兩年前有一組這個所謂的都是國中左右的一個專門在教跳舞，他就跳了一個他的那個 Rap 版的妖怪手錶，就在這個地方拍攝，那個網路上面的點擊率也是很高，所以透過這樣的結合，我們又有了另外一方面的發展，所以我們再去把舞技上面去做一個加強，因為牠永遠沒辦法去做一件事情就是牠不能開口講話，牠只能透過肢體、肢體如何讓人感受到歡樂，一定要搭配音樂跟舞蹈下去做，所以衍生而來就是說，因為牠透過音樂跟舞蹈，就讓你很容易貼近，就像我們聽到一些歌曲，你可能會打打拍子，跟著搖，但實際上沒有那麼喜歡這首歌，不見得，就是用這樣很容易貼近的类型。

**6.像妳們這樣子，表演者如何順利地表達到遊客身上？也就是說，如何跟公司所要求的能 Match 起來？**

其實都會變啊，他其實有一個指標性，就是說幼稚園流行什麼歌，就練什麼歌，因為它最容易喚起這些小朋友的共鳴，所以為什麼我們能掌握親子市場這一塊，當你愈喚起，像幼稚園現在喜歡做 DIY，那我們有自己枯麻及巴豆的 DIY，就有五款，我們搭配螢火蟲祭的時候，我的 DIY 就會改成是妖怪折紙燈

了一個環節，肢體，第一個肢體，第二個眼神，第三個才是透過你的這個所謂的語調。

A-3-2-6

因為牠永遠沒辦法去做一件事情就是牠不能開口講話，牠只能透過肢體、肢體如何讓人感受到歡樂，一定要搭配音樂跟舞蹈下去做，所以衍生而來就是說，因為牠透過音樂跟舞蹈，就讓你很容易貼近，就像我們聽到一些歌曲，你可能會打打拍子，跟著搖，但實際上沒有那麼喜歡這首歌，不見得，就是用這樣很容易貼近的类型。

A-3-2-7

他其實有一個指標性，就是說幼稚園流行什麼歌，就練什麼歌，因為它最容易喚起這些小朋友的共鳴。

A-3-2-8

像幼稚園現在喜歡做 DIY，那我們有自己枯麻及巴豆的 DIY，就有五款，我們搭配螢火蟲祭的時候，我的 DIY 就會改成是妖怪折紙燈籠，在你還沒出發去看

籠，在你還沒出發去看螢火蟲之前，我就先跟你一起做燈籠，我就跟你一起先做燈籠，然後到了冬天，我們能把它冬天這段時間，我們做搓湯圓，做地瓜湯圓，那遊客會覺得說，很有趣阿，因為在天氣冷的地方，自己搓湯圓，自己DIY，自己做自己的消夜，我們類似像這樣的一個鋪陳跟型塑上面讓它變得更容易，甚至我們還把那個模子啊，模子給他讓他自己擠壓，他就會覺得它很容易貼近，在我們房間裡面，你到處都看得到枯麻的肖像，然後甚至於茶包，還有咖啡，都是我們自己的，甚至於說牙刷的包裝是自己的，成本很高哎，但是我們這兩年，一直在調整，也在調整就是說，這我們明年都會去執行，就是未來後面這一區，我們希望慢慢有一些戶外的三溫暖、蓄水池，後面那邊有一些小橋流水，這一區慢慢的封，遊客止步，因為你發展到一個地步之後，你要一個差異化出來，所以像後面的木屋別墅區就會開始設計說要一個陽台，你隨時隨地你可以看得到樹，然後你有一個，雖然這邊沒有溫泉，可是讓他泡泡這裡加熱的山泉水，還是很舒服的，就像我常常跟客人在聊，你在這邊爬山，第一個你的汗不會黏著在你的皮膚，第二個你直接用這個山泉水直接沖洗你的頭，不是澀，是滑，因為我比較誇大一點，它跟溫泉一樣含有礦物質，因為這邊賣的就是陽光、空氣、水，這裡的水很容易有螞蟻，因為它是甜的。

**7.妖怪村舉辦很多展演活動，據我們目前針對曾任職的員工及遊客的訪談結果，他們都表示有類似迪士尼樂園的歡樂氣氛，請問您們是如何讓「歡樂」這**

螢火蟲之前，我就先跟你一起做燈籠，我就跟你一起先做燈籠，然後到了冬天，我們能把它冬天這段時間，我們做搓湯圓，做地瓜湯圓，那遊客會覺得說，很有趣阿，因為在天氣冷的地方，自己搓湯圓，自己DIY，自己做自己的消夜，我們類似像這樣的一個鋪陳跟型塑上面讓它變得更容易，甚至我們還把那個模子啊，模子給他讓他自己擠壓，他就會覺得它很容易貼近。

A-5-3-2

你到處都看得到枯麻的肖像，然後甚至於茶包，還有咖啡，都是我們自己的，甚至於說牙刷的包裝是自己的，成本很高哎。

A-5-3-8

因為你發展到一個地步之後，你要一個差異化出來。

A-5-3-18

所以像後面的木屋別墅區就會開始設計說要一個陽台，你隨時隨地你可以看得到樹，然後你有一個，雖然這邊沒有溫泉，可是讓他泡泡這裡加熱的山泉水，還是很舒服的，就像我常常跟客人在聊，你在這邊爬山，第一個你的汗不會黏著在你的皮膚，第二個你直接用這個山泉水直接沖洗你的頭，不是澀，是滑，因為我比較誇大一點，它跟溫泉一樣含有礦物質，因為這邊賣的就是陽光、空氣、水，這裡的水很容易有螞蟻，因為它是甜的。

個目標從上而下取得共識，也就是說是用甚麼方式讓上下一心就是要讓妖怪村歡樂，而這個歡樂也順利傳達到遊客的旅遊行程中？

因為你在做這一件事情的時候，只要去想、去規劃出你的客源層在哪一段，譬如說，我們會自嘲說，猜猜看這是什麼豹？第一個台灣雲豹、第二個臺中金錢豹、那大人聽了會心一笑，小朋友也許不懂臺中金錢豹是什麼，或許是巧虎，就找出一些有共鳴的話題，讓大人跟小孩知道，大部分小孩都看過巧虎，他們都知道這一定不是巧虎，或者說這是皮卡丘，然後大人對臺中金錢豹會有共鳴，其實小朋友看大人這樣笑，其實他不知道大人在笑什麼，但是它自然而然就會跟著笑，然後，甚至於我們在很多的，都需要鋪陳，像我們餐廳的餐墊紙就是一個妖怪村的故事，讓他在這邊看到的盡量是文字，因為來到妖怪村的人都是家庭族群、親子族群，所以就是老、中、青三代會一起來，然後會帶著小朋友來，因為我們這邊的客源層分佈，住宿群的遊客將近占了7成的臺北人，然後，再來就是你還是必須透過一些手法，我指的手法就是我要找部落客，找部落客，然後一個季別，一個季別一個季別去寫，像我十一月份的帶了20幾個部落客，我把後面這一段要做的事情就請他上去報，我就邀請他們過來開著中巴，帶他們上去繞，這樣子講，因為妖怪村在這個季節，在這個年度上面，我們試著再找出一些突破點，但是我們知道已經不可能再碰到天花板了，所以我們開始會跟其它的業者去結合，我們開始推得是一種遊層的概念，當你有這個遊層的概念來得人自然而

A-5-2-1

因為你在做這一件事情的時候，只要去想、去規劃出你的客源層在哪一段，譬如說，我們會自嘲說，猜猜看這是什麼豹？第一個台灣雲豹、第二個臺中金錢豹、那大人聽了會心一笑，小朋友也許不懂臺中金錢豹是什麼，或許是巧虎，就找出一些有共鳴的話題，讓大人跟小孩知道，大部分小孩都看過巧虎，他們都知道這一定不是巧虎，或者說這是皮卡丘，然後大人對臺中金錢豹會有共鳴，其實小朋友看大人這樣笑，其實他不知道大人在笑什麼，但是它自然而然就會跟著笑，然後，甚至於我們在很多的，都需要鋪陳，像我們餐廳的餐墊紙就是一個妖怪村的故事，讓他在這邊看到的盡量是文字。

A-5-3-19

因為來到妖怪村的人都是家庭族群、親子族群，所以就是老、中、青三代會一起來，然後會帶著小朋友來，因為我們這邊的客源層分佈，住宿群的遊客將近占了7成的臺北人，然後，再來就是你還是必須透過一些手法，我指的手法就是我要找部落客，找部落客，然後一個季別，一個季別一個季別去寫，像我十一月份的帶了20幾個部落客，我把後面這一段要做的事情就請他上去報，我就邀請他們過來開著中巴，帶他們上去繞，這樣子講，因為妖怪村在這個季節，在這個年度上面，我們試著再找出一些突破點。

A-2-2-3

我們開始推得是一種遊層的概念，當你

然歡樂，在表演的人自然而然歡樂，就像在我們的廣場都會有遊客，但平日會比較靜態，你還是必須去區分，因為平日的時候你比較一些靜態的，比如說有時候是跟社福團體配，一些身心比較需要協助的讓他可以在這邊賺取一點自己的生活費，它的規律就是比較靜態，到了假日之後，我們就會邀請一些比較動態，動態的互動式表演當中，很奇妙，音樂跟動作的過程當中你就是會帶出歡笑，那這個節目就是一個接著一個，就像我們三點的時候會有個摸獎活動，其實他不知道他摸什麼啊，他只知道麥克風，有些女人卻要往那邊就跟著，他就跟著去，我們都到了的話拿到100塊，施予小利。

8.對曾任職的員工訪談中，他們覺得主管的領導方式讓他們覺得自己提出的意見是受重視的，甚至同事間也能在私底下針對展演方式討論淬取創意，可否介紹一下主管們的哪些領導作風讓這些員工充滿了熱情？

這一段的發言應該說是代表我個人，就是說每個單位的主管下面它有一個不同的機制存在，像今天如果說，我要求員工去做違法的事情，那就是我不對，我會歡迎他去告發我，那如果說今天我們跟員工說，當主管其實很累，比如說生小孩、家裡面有人婚喪喜慶，你要到，然後比如說昨天同事兒子滿月你不能到但紅包要到。你什麼都要到，然後甚至於說你要幫他規劃出他未來的方向，對我而言，我的角色其實有點矛盾，在領導統御上面，我是把他們當家人，但是在組織規章上面我們是一支球隊，球隊裡面有總教練，那總教練聽誰

有這個遊層的概念來得人自然而然歡樂，在表演的人自然而然歡樂。

A-4-1-1

在領導統御上面，我是把他們當家人，但是在組織規章上面我們是一支球隊，球隊裡面有總教練，那總教練聽誰

的，我總教練就是要聽我上層的老闆，因為他是資方，資方有想要把這家公司往哪個主要方向帶的訂定，那執行的團隊要一步一步往這邊去落實，但能不能落實，坦白說很難，所以我會要求我自己，我可以要求我自己，可能我的定義是在 80 分這裡，可是我要求到其他的，因為其他的同事之後他是一環一環，它是一個組織結構一層一層，一層一層，下面這邊如果做到 60 分，然後這一層再加個 5 分，就 65 分，然後再加、再加、再加，所以其實幫員工規劃出未來的方向，就等於是幫自己也幫了公司，因為我們畢竟還是一個比較老派的一個傳統產業的一個公司，雖然我們妖怪村的創意是一個很創新的思想，但是我們員工數裡面其實也是摻雜很多的世代，比方說我的年紀跟我一些年輕人同事的年紀，那麼 20 幾歲，我將近 40 歲，然後甚至於說我們的其他的世代可能有一些摻雜一些實習生，實習生它可能是 15 歲、16 歲，我們有一個阿伯，有時候跟他聊一下這一期有簽幾號，其實有時候就是帶來一個互動，他會感受到你的關心，比如說我知道他有在玩這個，就有一個共同性的話題去溝通，比如說，我們剛才講的陳哥，陳哥，他不管任何天氣，永遠穿著短袖，你很難想像，寒流也一樣，冬天的時候你就故意摸摸他的手，讓他感受到你關心他，但是他去摘咬人貓時會帶手套，我常常開玩笑跟他講，他對咬人貓已經免疫了，然後員工一些好的建議，我們其實當然會經過一些討論，會試，試給他看，那試給他看後，如果他很有想法，他去試之後會有發現，因為教跟學之間是互相成長的，它不會單方面的，所以說如果

的，我總教練就是要聽我上層的老闆，因為他是資方，資方有想要把這家公司往哪個主要方向帶的訂定，那執行的團隊要一步一步往這邊去落實

#### A-2-2-4

我們有一個阿伯，有時候跟他聊一下這一期有簽幾號，其實有時候就是帶來一個互動，他會感受到你的關心。

#### A-4-1-2

然後員工一些好的建議，我們其實當然會經過一些討論，會試，試給他看，那試給他看後，如果他很有想法，他去試之後會有發現，因為教跟學之間是互相成長的，它不會單方面的，所以說如果

有一些不錯的建議或想法，其實我們都會放手讓他去試一下，讓他去試，試了之後會有結果，但是，這當中你一定要篩，篩選一些，要能符合我們的理念、特色，但是我們這種產業畢竟很保守，比如說，昨天一個同事，他 10 年前在我這邊工作，跟著我，後來跟著秀芳，很可愛，然後他這 10 年來就一直在外商公司，他一直覺得他在外商公司待得好累好辛苦，數字化管理，然後他說這幾年他好像沒有怎麼成長，唯一成長的是薪水，可是口袋的深度還是零，他不知道這 10 年在台北做了甚麼，反正你在我這邊當個副理、經理，我就讓你試嗎，反正我這一關你過得了就過，過不了用說了，我的角色是在這當中的磨合器，需要管理到最下層，應該說需要管理，管理到我們的經、副理、主廚，那最基本的員工，我要做的工作不是管理他們，去關心她，這就是說他們休假有人不舒服，那個主任還幫去開車收垃圾，講給他們聽，他們聽了之後，他自然會對於你的管理是信任，認同的，那裡你有跟他共同的話題嘛，譬如說有時候廚房，我們廚房很特別，一般的廚房一定賭，我們廚房不賭博，很難得，真的很難得，那以前我們也都待過外面的飯店啊，一個房子就讓他就讓他們休息，那裡面永遠是擺著麻將桌，你一定要讓他，因為廚師這個工作裡面必須要瞭解，做廚房的人，因位他站在焗爐跟長時間的高溫，不管從身裡或心理的層面看，本來講話就比較容易上火，你要叫他不罵髒話乾脆叫他帶著口罩就好，絕對不可能，做中式的廚師跟做西式的廚師不一樣，西式的廚師只要站在一般四方爐的爐頭邊，他不用感受到那

有一些不錯的建議或想法，其實我們都會放手讓他去試一下，讓他去試，試了之後會有結果。

A-4-1-5

這當中你一定要篩，篩選一些，要能符合我們的理念、特色。

A-2-2-5

我的角色是在這當中的磨合器，需要管理到最下層，應該說需要管理，管理到我們的經、副理、主廚，那最基本的員工，我要做的工作不是管理他們，去關心她。

A-4-1-3

說他們休假有人不舒服，那個主任還幫去開車收垃圾，講給他們聽，他們聽了之後，他自然會對於你的管理是信任，認同的，那裡你有跟他共同的話題嘛。

高溫，蒸氣一打開，你人站在這邊是 35 度，蒸氣一打開下來，裡面的蒸氣跑出來就是 100 度，你必須在這樣的環境，你會了解他，有時候就是去各個營業點關心阿，找他們聊聊天、抽抽菸，或者說，像我定期要約這些主管吃個羊肉爐、薑母鴨，但是你他脾氣還是有，就是在裡面一直貫徹這個過程。

**9.你們都持續推出不一樣的活動讓遊客能感到就是很歡樂，那帶給他們這些歡樂的創意要怎麼樣去產生？**

我們做的是旅遊，旅遊的目的是什麼？我們自己會去定義出來，我旅遊的目的我就是要很快樂，第二層我要讓你消費，當你很快樂時就會衍生出消費，消費的模式就不一定了，也許你吃個拉麵、也許你到全家買個東西、也許你到茶湯會買杯飲料、那個過程跟駐足的時間裡面，你要讓她感受到快樂，所以在園區裡面你都可以聽得到一些隱喻，當你自己定義出自己妖怪村的目的為何？你的第一層的定義時候就是讓來到這邊的人是快樂的，我們自己開會的時候，過程可以快快樂樂的，但是你在討論過程中，你必須很嚴肅，回到比較深層的就是說，當你要讓這些快樂的目的發想怎麼產生，你必須給這些同事比較放鬆的空間，不要讓人家覺得好像悠哉悠哉的，你要看者他，因為有時候黑與白之間，你很難去界定說他是白還是黑，因為每個單位、部門、甚至於說它的屬性，就像遊客忽然間吐了你一句表演那麼爛，就是會傷心，鼓勵他們，然後讓他們去發想，當我們遇到了遊客的一些建議呀，就像我剛剛講的最後我們還辦過妖怪去嚇人，去追人家，跟遊客

**A-2-2-6**

你必須在這樣的環境，你會了解他，有時候就是去各個營業點關心阿，找他們聊聊天、抽抽菸，或者說，像我定期要約這些主管吃個羊肉爐、薑母鴨，但是你他脾氣還是有，就是在裡面一直貫徹這個過程。

**A-3-2-4**

我們做的是旅遊，旅遊的目的是什麼？我們自己會去定義出來，我旅遊的目的我就是要很快樂，第二層我要讓你消費，當你很快樂時就會衍生出消費，消費的模式就不一定了，也許你吃個拉麵、也許你到全家買個東西、也許你到茶湯會買杯飲料、那個過程跟駐足的時間裡面，你要讓她感受到快樂。

**A-4-1-4**

你的第一層的定義時候就是讓來到這邊的人是快樂的，我們自己開會的時候，過程可以快快樂樂的，但是你在討論過程中，你必須很嚴肅，回到比較深層的就是說，當你要讓這些快樂的目的發想怎麼產生，你必須給這些同事比較放鬆的空間，不要讓人家覺得好像悠哉悠哉的，你要看者他，因為有時候黑與白之間，你很難去界定說他是白還是黑，因為每個單位、部門、甚至於說它的屬性，就像遊客忽然間吐了你一句表演那麼爛，就是會傷心，鼓勵他們，然後讓他們去發想。

有口角，他動手打人都有過，那你會慢慢的延續說做一個基本的，妖怪村的腹地說不大也蠻大，比如說就晚上一個妖怪村大冒險，妖怪村大冒險是什麼？你自己畫九宮格，然後設定幾個 QR 碼，你去掃描他之後，第一名就可以拿到禮物，就這一個過程當中就很容易產生出快樂，甚至於說，大陸啊，上次觀瀾湖一直要我們公司去，就一直找我們的軟件，當我跟他介紹說光螢火蟲祭，大人想說只是去看螢火蟲或是做竹燈籠，難道來到我妖怪村，我還要再用竹燈籠嗎？一定是用我的妖怪燈籠嘛！在這個過程當中，消費者跟你之間會產生出第一層的信任，當我跟你產生出第一層的信任，我要讓你產生出第二層的快樂就很容易，因為我跟你前面已經有一個默契了，比方說我們帶你去看螢火蟲的時候，來麻煩各位雙手借給我，來拍一下、拍二下，拍這幾下沒什麼意義，歡迎我而已，你要跟他互動，甚至於說拍完之後再來重點的哦，你要把你的左手舉起來，緊跟著我念，我發誓我不抓螢火蟲，如果抓，會尿床，他就笑了，當他快樂後，他可能就會忘了今天消費上的瑕疵了，比如說哪個餐點不好吃，哪個房間不夠亮，他自然而然他是帶著快樂的這個元素加進來，所以我們在不同的季節，除了固定的活動不同，闢如說我們明年的 1 月 10 號後，我們會有一些移動式的遊樂場，我們要進駐，為什麼要進駐，就是說，妖怪村現在有得吃，玩呢？把這個元素加進來，這邊有一個會議室，寒假的時候沒有人用，那我就把這個會議室租了將近 30 天，裝設一些氣墊，讓小朋友可以在這邊跳，我知道冬天萬一遇到很冷的時候怎麼

#### A-5-3-9

當我跟他介紹說光螢火蟲祭，大人想說只是去看螢火蟲或是做竹燈籠，難道來到我妖怪村，我還要再用竹燈籠嗎？一定是用我的妖怪燈籠嘛！在這個過程當中，消費者跟你之間會產生出第一層的信任，當我跟你產生出第一層的信任，我要讓你產生出第二層的快樂就很容易，因為我跟你前面已經有一個默契了。

#### A-5-2-2

當他快樂後，他可能就會忘了今天消費上的瑕疵了，比如說哪個餐點不好吃，哪個房間不夠亮，他自然而然他是帶著快樂的這個元素加進來。

#### A-5-3-10

所以我們在不同的季節，除了固定的活動不同，闢如說我們明年的 1 月 10 號後，我們會有一些移動式的遊樂場，我們要進駐，為什麼要進駐，就是說，妖怪村現在有得吃，玩呢？把這個元素加進來，這邊有一個會議室，寒假的時候沒有人用，那我就把這個會議室租了將近 30 天，裝設一些氣墊，讓小朋友可以在這邊跳，我知道冬天萬一遇到很冷的時候怎麼辦？萬一遇到下雨的時候

辦？萬一遇到下雨的時候怎麼辦？那我做這個的目的為何？我希望在裡面的音樂聲永遠是歡樂聲，讓大人跟小孩有一個安全的空間，第二個它在裡面可以有一個休閒的一些動作，這些動作就是消費者為何而來，你這個地方的目的他來消費的目的就是想要放鬆，對那他要放鬆我們應該提供給他兩個字就是快樂。

10. 「咬人貓麵包」無疑是妖怪村知名度最高的特色商品，您覺得「咬人貓麵包」會成功的要素是甚麼？除了「咬人貓麵包」，您個人還會推薦哪些特色產品？推薦的原因為何？

咬人貓麵包一點它從一開始到現在，我覺得它的成功，它就是一個很特別的存在，你把它扒開後有人會認為是發霉，實際上不是，我們把葉子打在裡面，然後最後貼上一片葉子，剛看的人會覺得說咬人貓麵包就這樣，怎麼上面一片葉子就叫咬人貓，其實不是，它衍生出來就是說，它變成是妖怪村出來的一個明星商品，當然我們自己也很推薦我們的甕仔雞，其實我們做甕仔雞很好，當時我們堅持不做甕仔雞，因為沿路都是甕仔雞，好像沒甚麼意義，口感上面我可以跟妳們分享一下，我們師傅很妙，它的產能不是最大的，可是我認為到目前品質是，因為師傅會來來去去，我現在最穩定的，他跟我堅持一件事情我很支持他，他醃過的雞永遠不進冷凍庫，他跟我說雞為什麼要醃？它講這個我覺得大家很容易理解，雞你醃料之後你要讓它發酵，發酵之後會產生不同的風味口味，很自然而然它那個醃料有跑進肉裡面，烤出來就是很 Juice，

怎麼辦？那我做這個的目的為何？我希望在裡面的音樂聲永遠是歡樂聲，讓大人跟小孩有一個安全的空間，第二個它在裡面可以有一個休閒的一些動作，這些動作就是消費者為何而來，你這個地方的目的他來消費的目的就是想要放鬆，對那他要放鬆我們應該提供給他兩個字就是快樂。

可是你醃過了怎麼辦，它死掉了，菌死掉了，它不會活了嘛，因為醃的動作是一個酵母菌作用的過程，我就支持他做這樣的事情，所以別的師傅 6、7 點早早就在那邊休息了，他那一群是 6、7 點還要做他的雞，理念不一樣，但起碼我客人吃的是穩定的，我不能說它一定會很好吃，但至少品質是很穩定的，那我們的元素其實就是我們用的雞，師傅要求的品質一定要堅持，我們這個師傅真是用心，所以我們做的甕仔雞很好吃。

11. 總監想詢問你們就是附近這些商家，道路周邊上面都有用妖怪村這三個字，那他這個命名的時候是因為有遵循你們的想法，還是你們幫它命名的？

設計師牛哥哎他對於說所有的命名過程，比如說我沒有講髒話哦章魚燒他認為就要叫懶蛋燒，他過程呢比如說我們的餐廳會寫「請說人話」，可是你自己看到那個字眼就會覺得歡樂，所以這些都是鋪陳過、設計過，所以說黑心店，那當然常規那種的沒有辦法，它是一個全省的一個品牌等等之類的，不敢說是精心設計，就是你會看到一個好玩的過程，商家也可以自己命名，但是要符合我們的主題，也要跟我們溝通，我剛說開茶湯會的時候，茶湯會我開的，我一直在物色說，跟老闆商量說我到底要開什麼店？可以融入妖怪村這個風格，而且查了茶湯會那個風格就很適合咱，然後我本來買來是說想要開大苑子，我喜歡喝大苑子，我喜歡喝水果類的東西，人家忽然想說大苑子裡面整個是綠色的，整個是玻璃，整個很亮的感覺好像跟這地方就怪怪的，所以我們做

A-5-1-5

那我們的元素其實就是我們用的雞，師傅要求的品質一定要堅持，我們這個師傅真是用心，所以我們做的甕仔雞很好吃。

A-1-2-5

我們的餐廳會寫「請說人話」，可是你自己看到那個字眼就會覺得歡樂，所以這些都是鋪陳過、設計過。

A-5-3-4

它是一個全省的一個品牌等等之類的，不敢說是精心設計，就是你會看到一個好玩的過程，商家也可以自己命名，但是要符合我們的主題，也要跟我們溝通。

A-1-2-4

茶湯會我開的，我一直在物色說，跟老闆商量說我到底要開什麼店？可以融入妖怪村這個風格，而且查了茶湯會那個風格就很適合咱，然後我本來買來是說想要開大苑子，我喜歡喝大苑子，我喜歡喝水果類的東西，人家忽然想說大苑子裡面整個是綠色的，整個是玻璃，整個很亮的感覺好像跟這地方就怪怪

這個東西的時候都會去想，你要怎麼樣去結合，不要結合到最後是四不像，一定要維持一致性及數量性，否則特色就不見了，所以磨合是必須的，大家需要那個共識，共識很難形成，所以有些事會比較強勢一點，有一些人情壓力啊，等一下誰開 1 個月、2 個月，小生意很難做啊！

**12. 請問你呢就是妖怪村除了持續推出不同的活動以外，你們文創商品其實一直都有，那開發的過程他就會面臨公司資源競爭的情況，那你們要怎麼去調動這些資源的互補？**

其實不見得是每件商品都賺錢，大部分我在表達就是說文創這種東西哦好像很賺錢，其實真的是增加我們的庫存而已，有時候生產過程比方說你現在生產這個杯子好了，可是這個杯子從無到生產再到館可能是半年後。可是它褪流行了，怎麼辦，你要把他往它應該根據適當的地方走，比如說我房間的馬克杯，我們就選出延伸性和持續性，那比方說早期手機上面不是都有個洞嗎？然後要插一個東西，手機扣，那它生產到最後，有的手機現在根本就沒有那樣子啊，其實這是這兩年改變的，可是我 2 年前生產的東西有代表我這 2 年一定銷售得完嗎？不一定，所以這個過程當中其實很煎熬，你不這麼做消費者會對你失去信心感，你做了增加了自己的痛苦，所以我們只希望說，在於說商品的銷售理念我們的概念是打敗它而已，打帶跑的概念其實就是一種很彈性，打帶跑先把成本收一些回來，比如說我們做乖乖，乖乖有那麼好賣嗎？如果一年要賣 6000 箱，一年賣 6000 箱有那麼好賣

的，所以我們做這個東西的時候都會去想，你要怎麼樣去結合，不要結合到最後是四不像，一定要維持一致性及數量性，否則特色就不見了。

A-5-3-15

其實不見得是每件商品都賺錢，大部分我在表達就是說文創這種東西哦好像很賺錢，其實真的是增加我們的庫存而已，有時候生產過程比方說你現在生產這個杯子好了，可是這個杯子從無到生產再到館可能是半年後。可是它褪流行了，怎麼辦，你要把他往它應該根據適當的地方走，比如說我房間的馬克杯，我們就選出延伸性和持續性。

A-5-3-16

我 2 年前生產的東西有代表我這 2 年一定銷售得完嗎？不一定，所以這個過程當中其實很煎熬，你不這麼做消費者會對你失去信心感，你做了增加了自己的痛苦，所以我們只希望說，在於說商品的銷售理念我們的概念是打敗它而已，打帶跑的概念其實就是一種很彈性，打帶跑先把成本收一些回來。

嗎？啤酒節呢一次要做 12000 瓶，只要乖乖及啤酒一進來，我倉庫馬上就滿了，然後衍生出來的，上一批用的袋子你還沒用，下一批你是丟掉還是要用完，你不用新的你就沒有辦法吸引新的客人，其實，我們這這種事情啊，是在維持一個品牌的形象，一個品牌形象你不做不行，所以說任何品牌裡面不能說它是賠錢，有的單位的存在是為了型塑的問題，比如說咖啡廳，飯店的咖啡廳，他的目的主要是賺錢嗎，其實不是，任何飯店酒吧不會賺錢，永遠不會賺錢，只是服務而已，型塑我這一家飯店有酒吧，那你在客人的認知上面他會覺得你的層次比較高，非得再開一些吸引人，就比如說你們有去表演的話，他就有新的客源或是新的話題，可以吸引客人過來，可是真的賺錢嗎？其實它有一定的成本跟人力，物力，臺北的消費跟每個區域的消費不一樣，比方說吃宴客 2 萬塊以下，你會吃到什麼魚種？鱸魚，鱸魚一隻 100 塊，那台北的客人來到南投，吃兩萬塊一桌，他會吃你的鱸魚嗎？不會，飯店裡面最不賺錢的三個地方：健身房、游泳池、咖啡廳，區域不一樣啊，因為今天如果說我的游泳池在頂樓就會有很多人使用，因為視覺上景觀上的不一樣，然後它就是有一個簡單的吧供應的這些清酒類，你看這個設施的設計，安置的地點，會產生出不同的效果，再透過那個 KNOW-HOW 很重要，你那個 KNOW-HOW 如果加錯地方、加錯元素就完蛋了，比如說會議室它平常就擺放桌椅，如果我沒有去把它賦予新的任務，它 10 年、20 年永遠是會議室的功能，可是，如果在特定季節、親子市場來的時候，我們把它型塑

A-5-3-13

是在維持一個品牌的形象，一個品牌形象你不做不行，所以說任何品牌裡面不能說它是賠錢，有的單位的存在是為了型塑的問題。

A-5-3-17

你看這個設施的設計，安置的地點，會產生出不同的效果，再透過那個 KNOW-HOW 很重要，你那個 KNOW-HOW 如果加錯地方、加錯元素就完蛋了，比如說會議室它平常就擺放桌椅，如果我沒有去把它賦予新的任務，它 10 年、20 年永遠是會議室的功能，可是，如果在特定季節、親子市場

是一個氣墊式的室內樂園，那他就賦予新的生命，所以在地方上面我們一直在做的就是從旅遊的角度去看這些事情的時候怎麼去帶動地方產業，所以有妖怪村之後一直在往下延伸桃太郎村，桃太郎村之前呢，竹山的工業區開始發展成觀光工廠，那海盜村我覺得他形塑的不錯，他的客源目標很明顯，他就是做星期六、日，讓他的房客有個地方可以拍照。

### 13.請問你呢您怎麼獲取遊客的意見反應跟回饋？

我們的工作叫走動式管理，你走動時，就看客人去動，比方說你看到客人都是笑著，你就去看他前面注意的是哪一個地方，譬如說我們旁邊這裡，做了很多造型很多的東西，我想說與其放在倉庫裡，乾脆全部搬出來然後把他一個區域一個區域這樣佈置起來，你就看到遊客過去拍照，還是歡笑，這是最直接最容易判斷的，然後你一直在這個地方看的時候你會發現說老中青都有，我只是一個簡單的擺著，或者是說我放在原本哪一個區域的一些妖怪，我就把他拿過來，集中在一區，對我而言，我增加不同地方的造景，對遊客而言，即便是一個很簡單的拍拍照，甚至於說我們有一間店家，他專門做什麼，提供給客人換衣服，和服，光和服這件事情對於新加坡、馬來西亞的遊客她多高興呀，也許他還沒去過日本，他覺得這個地方的場景拍起來就是很像，甚至於很多我們臺北的客人，你會去跟他主動跟他聊，爸爸媽媽就是就像我們不敢換，都換小朋友，她們就是想看看個小朋友高興，比如說我們有一些燈籠是吐著舌頭，他到

來的時候，我們把它型塑是一個氣墊式的室內樂園，那他就賦予新的生命，所以在地方上面我們一直在做的就是從旅遊的角度去看這些事情的時候怎麼去帶動地方產業。

#### A-5-2-1

我們的工作叫走動式管理，你走動時，就看客人去動。

#### A-5-3-3

譬如說我們旁邊這裡，做了很多造型很多的東西，我想說與其放在倉庫裡，乾脆全部搬出來然後把他一個區域一個區域這樣佈置起來，你就看到遊客過去拍照，還是歡笑，這是最直接最容易判斷的，然後你一直在這個地方看的時候你會發現說老中青都有，我只是一個簡單的擺著，或者是說我放在原本哪一個區域的一些妖怪，我就把他拿過來，集中在一區，對我而言，我增加不同地方的造景，對遊客而言，即便是一個很簡單的拍拍照，甚至於說我們有一間店家，他專門做什麼，提供給客人換衣服，和服，光和服這件事情對於新加坡、馬來西亞的遊客她多高興呀，也許他還沒去過日本，他覺得這個地方的場景拍起來就是很像，甚至於很多我們臺北的客人，你會去跟他主動跟他聊，爸爸媽媽就是就像我們不敢換，都換小朋

晚上其實可以通過遊客的舉動去發掘做這一件事情是對或者不對，比如說我們平日的時候是比較靜態的表演，假日的時候你必須做過比較動態而且帶有互動，比如說魔術、雜耍、或是現場表演他自己秀那個手法，這些東西你就必須要有，我們也曾經邀請過像在淡水漁人碼頭就是有點像是人型雕像，這個的互動就很傻，因為他沒法跟你互動，但是如果比較資深的這些 keyboard 老師，他可以自彈自唱，看到前面有一些比較年紀比較長的客人，他就故意唱個望春風，為了互動，其實就是看孩子這個區域內，每個區域、每個時段、在不同的時間、不同的日子裡面你會有不同的客源層面，譬如說過年這段時間，大概這些人有很多都是比較高端消費的，那我們就會去提醒我們的服務人員，自己這段期間嘴巴甜一點，說聲好問聲早恭喜發財新年快樂，手多提個行李多賺點小費，因為我們是一個平價主題飯店，我們沒有主動提供行李服務，在那段時間我會提醒我們的服務生去做這個事情，然後到時候統一收，反正你們幾個上班一起分掉，因為他們是通過分工機制，有的人在前面放車有人在後面安排車，有的人代客拿著行李，最後拿最多的一定是拿行李的，這種時候你就要把它們框列出一個制度，但是主管只幫你們負責分配，我不會抽你們一份。

#### 14. 您們採取了哪些做法讓遊客一直認為到妖怪村遊玩 CP 值很高？

這個我們一直在學習，就是說人的消費最容易的就是你要讓他無時無刻都看得到、感受得到，我們不敢滿足客

友，她們就是想看個小朋友高興，比如說我們有一些燈籠是吐著舌頭，他到晚上其實可以通過遊客的舉動去發掘做這一件事情是對或者不對。

A-5-1-6

這個我們一直在學習，就是說人的消費

戶，因為滿足這兩個字太大了，你要去讓他感受，比如說我們在臉書的投放，甚至於說會在跟各個平臺上面去配合，膠囊廣告，正在開始在某些電影院做廣告，然後部落客文章，然後比如說綜藝玩很大、飢餓遊戲，或者這一些大家比較耳熟能詳的旅遊性節目，甚至是民視浩角翔起，上個月來接洽，跟他安排，甚至 TUBER、廣告拍攝我們都配合，無形當中會把我們置入，我們沒有辦法很確認說我現在做這一件事情是有效或無效，那沒有一個數據去衡量，但是你要透過不斷的創新，比方說我現在要做氣墊遊戲室，從 1 月 20 日到 2 月 10 日，你就要不斷地把這張照片，這個訊息流落出去，原本來過的客人，他取得你的資訊相對容易，那新的客人你要怎麼讓他去取得？這就必須靠人最容易取得看到、聽到、想到的地方，我們很清楚我們市場的來源性在哪裡，集中在台北，所以我在廣告的重點必須放在大台北地區，我們旅遊業所稱的大台北地區指的是桃園、新北、台北、基隆，這個區域將近 800 萬的人口，這個區域你要怎麼去做一個形象就是我們必須要不斷的去練習的，我們只能說是練習。

**15.以您主導妖怪村發展的經驗，對於文化創意產業這個區塊可否提供一些建議？**

建議是不敢啊，就是文創這個這個產業，文創只是一個 KNOW-HOW，可是當他要變成是一個具體化的產品或者是概念，他必須經過很強烈的陣痛期，比方說現在有一間叫丞宇文旅，我不認識他這個團隊，可是我知道他現在

最容易的就是你要讓他無時無刻都看得到、感受得到，我們不敢滿足客戶，因為滿足這兩個字太大了，你要去讓他感受。

A-5-3-20

比如說我們在臉書的投放，甚至於說會在跟各個平臺上面去配合，膠囊廣告，正在開始在某些電影院做廣告，然後部落客文章，然後比如說綜藝玩很大、飢餓遊戲，或者這一些大家比較耳熟能詳的旅遊性節目，甚至是民視浩角翔起，上個月來接洽，跟他安排，甚至 TUBER、廣告拍攝我們都配合，無形當中會把我們置入。

A-5-3-21

我們很清楚我們市場的來源性在哪裡，集中在台北，所以我在廣告的重點必須放在大台北地區，我們旅遊業所稱的大台北地區指的是桃園、新北、台北、基隆。

A-5-3-11

文創只是一個 KNOW-HOW，可是當他要變成是一個具體化的產品或者是概念，他必須經過很強烈的陣痛期。

就是很積極擴展在這個旅店商務上，可是我我覺得說他一定有碰到撞牆期，因為旅店這一塊最重要的靈魂是人，不是你創意了什麼，裝潢了什麼，裝潢的角度手法就會不斷地往前推，可是你在這當中人的角度的著色的重點很重要，所以文創真的還是很辛苦啦，像我們星期六、日，我們固定這些這些手工藝師傅啊，當初也是我自己去找，我就跑到綠園道，我就自己跟他們交換名片，她不理我啊，就說怎麼會忽然間一個人很冒昧的就去問老師你可以來我這裡擺攤嗎？我收你一點租金，然後一開始都會想說我住台中，我到你家擺攤要幹嘛？有一家自己做筆，木頭那一種，有一家做捏麵人，非傳統式的捏麵人，傳統式的是布袋戲，他現在捏成浩克、鋼鐵人、蜘蛛人，現場老師捏娃娃等，然後文創這一件事情要有很多的堆疊，但是它最後一定要有商業價值、商業行為的支持，裡面這個支持很難，而且最重要是要篩選自己適合的客戶，比如說你要把文創這件事情發展到飯店、發展到餐廳，全臺灣目前到現在發展最快的叫主題餐廳，這是一個輪回，這個輪回就是一年半到兩年，倒的很快倒的非常快，早期比較更早之前的文創吳宗憲開的監獄餐廳，惡魔島餐廳，還是一樣三年say goodbye，譬如說這個是房間，可是我做了一個床包給他，其實會給他有一個改變的印象，讓你感覺說這一次去的跟上一次去的不一樣，就會馬上覺得說不一樣，對我而言我就是做一個動作，我就是要洗掉你舊有的印象，文創還是需要不斷地去堆疊出自己的特色。

16.在您主導妖怪村的發展過程中，您覺

A-5-3-12

文創這一件事情要有很多的堆疊，但是它最後一定要有商業價值、商業行為的支持，裡面這個支持很難，而且最重要是要篩選自己適合的客戶。

A-5-3-1

譬如說這個是房間，可是我做了一個床包給他，其實會給他有一個改變的印象，讓你感覺說這一次去的跟上一次去的不一樣，就會馬上覺得說不一樣，對我而言我就是做一個動作，我就是要洗掉你舊有的印象，文創還是需要不斷地去堆疊出自己的特色。

### 得官方可以給您們哪些幫助？

我覺得官方的幫助對我們來講是很大，而且對我們很多的包容，但是我們跟鄰近的台大實驗林也很棒，但是對我們來說，真正管理這邊的人他不是在這個區域生活，對我們來說，實際上在溪頭這個地方，為什麼妖怪村會存在，其實就是為了地方人民的生活，講粗俗一點，這邊將近1千戶人家，在這邊上班、開店、吃頭路，這1千戶人家代表的是每戶家庭的辛酸、歡樂、高興啊等等，政府公單位真的對我們很協助，尤其是縣政府，我不是吹捧我們現在這個縣長，就是你看他的這一次選第二任就是說他支持度那麼高，代表他做的一些事情真的是有它的那個美感在，可是礙於整個南投縣政府的土地大部分是國有地，鹿谷鄉的土地大部分也是台大實驗林的，他如果不想幫助你，他不會幫你傳到臺北和臺北市區那些真正能夠決定的人，我們不敢說，應該說是封閉啦，你看縣政府目前兩旁都做了步道，立意良好，可是它未與台大實驗林完善溝通，造成停車位更加不足，其實我覺得我們回看這十年，真正從建設然後一直到上軌道，其實這十年間我們其實是累積的很多失敗的經驗，成功的案例很少，但是你從失敗當中不斷地去修正，因為你還是要在文創跟實際經濟效益裡面去取的平衡，還是要跟地方去結合，跟地方上的產業去做一些結合，當然也會有媒合失敗的過程，比方說手工藝的價格那麼高，實際去媒合就會有困難，但是他還是保有他的一個客源存在，比如說，我們現在也在跟竹山的觀光工廠做一個媒合，把我們的客人分享過去那裡，分享過去對觀

A-5-3-14

其實這十年間我們其實是累積的很多失敗的經驗，成功的案例很少，但是你從失敗當中不斷地去修正，因為你還是要在文創跟實際經濟效益裡面去取的平衡，還是要跟地方去結合，跟地方上的產業去做一些結合，當然也會有媒合失敗的過程，比方說手工藝的價格那麼高，實際去媒合就會有困難，但是他還是保有他的一個客源存在。

光工廠能產生甚麼樣的效益，你要自己去評估，但不可能批估一天，你起碼要評估一個年度，你才知道是有效用還是無效用，任何的媒合過程中只要你有區域別、行業別分散的，資源共享，因為我們現在進入大數據時代，所以我最近在買臉書廣告，我發現我買不動，我買不動也許不是我個人能力的問題，是我對區域的判斷有產生出跟主流上面的落差，那我就會尋求我在台北的朋友這些行銷公司，我現在遇到這個狀況你不能幫我處理，我現在要買一個廣告，然後他就買到了，我就看到原本訂房只有 20 間，可是買了這個廣告曝光度增加後，相對的訂房量原本 20 間增加到 40 間，那他會不會在同一個時間點發生的，你可以從時間點的地方去勾稽，如果勾稽的到，就是它的效果了，譬如說 MOD 全台灣也是有 500 多萬戶、那我要在體育頻道買一個妖怪村主題飯店的 LOGO。這是划得來的。  
謝謝總監接受訪問。

A-5-3-22

譬如說 MOD 全台灣也是有 500 多萬戶、那我要在體育頻道買一個妖怪村主題飯店的 LOGO。這是划得來的

訪談編號：B

訪談對象：執行辦公室經理

訪談時間：2019年12月25日下午一點

訪談地點：妖怪村主題飯店

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.明山森林會館原以紀念先人方式推出松林町，因緣際會下逐漸轉變為妖怪村，請問，在這過程中，面對到的阻力有哪些？比如說股東之間的意見、部門之間的協調問題等，您又是如何化阻力為助力？可否幫我們介紹一下？</b></p> <p>在創村之初因為很多建設及週邊尚未周全，最初和公司最先展店的商家面臨來客不足及商品異動的困擾，股東之間未有其他意見，只有在門口大門的改建上稍有意見，畢竟公司由 60 幾年草創至今還是有他原有文化存在，文創這條路是很辛苦的，一直溝通再溝通，不斷地向股東灌輸旅遊的概念而不單單只是單純的住宿概念，因為當時這個地區已經沒有人潮了，已經沒落了，經過討論再討論後，才順利取得共識。</p> <p><b>2.以臺灣而言，觀光園區通常採收費或收費可抵免部分消費之入園方式，妖怪村卻採取免費入園的定價策略，請問其中考量的因素有哪些？是如何評估定案的？</b></p> <p>我們是以台灣文創為主題，妖怪村是有故事的，故事是要給大家一直不斷的去傳承，若以金錢為優先考量，就很快會像曇花一現，而且觀光園區大多入口只有一個，但因為妖怪村的位置、地理環境多屬開放式的空間要收費必造成多方上的困擾，加再上多方的考量，如停車、公設等，最後取決不收費的方式處理。另外也希望說，藉由免費入園的方式先行吸引人潮，畢竟當時這個地方已經沒落，沒有人潮，所以希望有人</p>	<p>B-2-1-1 在創村之初因為很多建設及週邊尚未周全，最初和公司最先展店的商家面臨來客不足及商品異動的困擾，股東之間未有其他意見，只有在門口大門的改建上稍有意見，畢竟公司由 60 幾年草創至今還是有他原有文化存在。</p> <p>B-2-1-2 一直溝通再溝通，不斷地向股東灌輸旅遊的概念而不單單只是單純的住宿概念，因為當時這個地區已經沒有人潮了，已經沒落了，經過討論再討論後，才順利取得共識。</p> <p>B-1-2-1 我們是以台灣文創為主題，妖怪村是有故事的，故事是要給大家一直不斷的去傳承。</p> <p>B-3-1-1 因為妖怪村的位置、地理環境多屬開放式的空間要收費必造成多方上的困擾，加再上多方的考量，如停車、公設等，最後取決不收費的方式處理。</p> <p>B-3-1-2</p>

潮後，提高飯店住宿率帶動、其他周邊產品銷售量及順利招商。

3.免費入園的定價過程中，有沒有遇到麼樣的難題？這些難題您又如何克服？

免費入園開放大家參觀因無收費，倒是沒有遇到難題，只是需要一直灌輸大家免費入園跟收費入園的預期標準值不一樣，但是因為遊客素質上參差不齊，木屋高單價的住宿環境也相對受到影響，克服方式將使用園區區隔方式，後方住宿區域將不再開放無住宿遊客進入，免造成住宿客人之困擾。

4.妖怪村很多的年輕遊客或是親子遊，請問公司是如何發現掌握這一塊市場的？

市場變動的非常快，需要一直不斷的創新，若無活動或新的設施、話題等是無法吸引遊客的，公司地理位置雖佔了絕大的地利，但若無妖怪村及相關親子設施活動的推廣，是無法增加親子的注意，再加上枯麻、八豆的具體表演總是能吸引小朋友的注意。只是市場走向是總經理和設計師自行體驗後引導著我們這些主管往這方向前往，在認知上大多也是由總經理給予。

5.妖怪一詞是容易讓人聯想到長面恐怖醜陋、令人恐懼害怕的不明物，但妖怪村從「枯麻」「巴豆妖」等卻反其道而行採取可愛逗趣的角色定位，當時創意是如何發想而來的？採取這種可愛逗趣的行銷策略模式的具體化過程可否介紹一下？

當設計師與妖怪村的老闆碰撞在一起的時候，一切不可思議的事就發生了，創意發想原自於總經理和設計師分享阿公的故事後，由設計師牛哥將阿公的故事採用逗趣的方式活化設定出枯麻、巴豆等的角色，可愛逗趣是吸引小朋友首選，不管小人、大人總是對萌萌

藉由免費入園的方式先行吸引人潮，畢竟當時這個地方已經沒落，沒有人潮，所以希望有人潮後，提高飯店住宿率帶動、其他周邊產品銷售量及順利招商。

B-3-1-3

需要一直灌輸大家免費入園跟收費入園的預期標準值不一樣，但是因為遊客素質上參差不齊，木屋高單價的住宿環境也相對受到影響，克服方式將使用園區區隔方式，後方住宿區域將不再開放無住宿遊客進入，免造成住宿客人之困擾。

B-5-3-1

市場變動的非常快，需要一直不斷的創新，若無活動或新的設施、話題等是無法吸引遊客的。

B-3-2-1

公司地理位置雖佔了絕大的地利，但若無妖怪村及相關親子設施活動的推廣，是無法增加親子的注意，再加上枯麻、八豆的具體表演總是能吸引小朋友的注意。只是市場走向是總經理和設計師自行體驗後引導著我們這些主管往這方向前往，在認知上大多也是由總經理給予。

B-1-2-2

創意發想原自於總經理和設計師分享阿公的故事後，由設計師牛哥將阿公的故事採用逗趣的方式活化設定出枯麻、巴豆等的角色。

的生物無法抗拒。再加上活動組年輕小朋友的活動編舞將角色帶入每日表演及重大節慶表演中。行銷策略模式就是要將來過妖怪村的遊客由中參與感到快樂，每次來到妖怪村就是滿足幸福，一個充滿快樂回憶的後花園。

**6.妖怪村舉辦很多展演活動，據我們目前針對曾任職的員工及遊客的訪談結果，他們都表示有類似迪士尼樂園的歡樂氣氛，請問您們是如何讓「歡樂」這個目標從上而下取得共識，也就是說用甚麼方式讓上下一心就是要讓妖怪村歡樂，而這個歡樂也順利傳達到遊客的旅遊行程中？**

家的感覺，把員工當成是自己家人，把妖怪村當成是一個大家庭，其實氣氛的營造最好的方式就是將心比心，自己想得到什麼，想必遊客也想要，簡單易懂的表演是活動組的小朋友們每天努力排演設計出來的，在和遊客相處的過程中，盡量滿足遊客的需求和好奇心，再者拍照打卡也是目前遊客的最愛，遊客有興趣參與，自然行程中就不可或缺。

**7.對曾任職的員工訪談中，他們覺得主管的領導方式讓他們覺得自己提出的意見是受重視的，甚至同事間也能在私底下針對展演方式討論淬取創意，可否介紹一下主管們的哪些領導作風讓這些員工充滿了熱情？**

這問題可能要詢問員工，每個主管有自己的領導作風，公司只要不違反勞基法之相關規定，各單位的主管如何管理公司是不介入，主管大多也是不按牌理出牌，沒有邏輯的思考，前衛的想法，基本上就是當成一家人，大家都是妖怪村這個大家庭的一份子，關心員工也肯定員工的付出，將心比心，有事情都可以提出討論，只要合理，主管也會積極地加以協助解決而已。

B-3-2-2

可愛逗趣是吸引小朋友首選，不管小人、大人總是對萌萌的生物無法抗拒。再加上活動組年輕小朋友的活動編舞將角色帶入每日表演及重大節慶表演中。

B-2-2-1

將來過妖怪村的遊客由中參與感到快樂，每次來到妖怪村就是滿足幸福，一個充滿快樂回憶的後花園。

B-2-2-2

家的感覺，把員工當成是自己家人，把妖怪村當成是一個大家庭，其實氣氛的營造最好的方式就是將心比心，自己想得到什麼，想必遊客也想要，簡單易懂的表演是活動組的小朋友們每天努力排演設計出來的，在和遊客相處的過程中，盡量滿足遊客的需求和好奇心，再者拍照打卡也是目前遊客的最愛，遊客有興趣參與，自然行程中就不可或缺。

B-2-2-3

關心員工也肯定員工的付出，將心比心，有事情都可以提出討論，只要合理，主管也會積極地加以協助解決而已。

**8.妖怪村是如何看待員工的意見？員工意見取捨的標準為何？對於意見被採納或未採納的員工，公司的作為是？**

讓員工發揮想像力的，只要有想法大家都可以提出討論，員工的意見有時能帶給妖怪村不同的方向，但取捨的標準須和公司之理念及意向不能相左，若意見由公司採納，為鼓勵員工再接再勵的提出意見，大多會給予相對的獎勵，若沒有採納意見者也會在會議給予口頭上的鼓勵。

**9.妖怪村茁壯的過程中，持續推出的不同活動都能讓遊客感到歡樂，這些帶給遊客歡樂的創意是如何綿延不絕產生的？您們又是透過何種模式使它成為具體的活動表現？**

創意無價，經過不斷的碰撞就會有意想不到的想法了，總經理及設計師為尋找創意，總是不斷的到處去參觀不同的設施及相關的景點，事後多方討論下產生新的想法，想法傳至活動組的組員們重新設定新的主題，每次的主題均有不同的發想，加上年輕人的詮釋就是具體的活動表演，另外，來自基層的意見反應或創意，經過討論後，也有可能於舞台上呈現，所以，妖怪村的創意可以來自於聽、說、看，不限定於由上而下的指揮，只要符合妖怪的特色、歡樂氣氛的點子都可以提出，多聽、多看、多討論，火花愈多，創意也愈多。

**10.「咬人貓麵包」無疑是妖怪村知名度最高的特色商品，您覺得「咬人貓麵包」會成功的要素是甚麼？除了「咬人貓麵包」，您個人還會推薦哪些特色產品？推薦的原因為何？**

咬人貓麵包成功要素是獨特性，而且堅持，勇於嘗試，不怕挫折。除了咬人貓麵包外，個人推薦久保田的重乳酪枯麻蛋糕，它雖須要冷藏但師傅為了讓蛋糕更加好吃，特地遠至日本學藝，原物料也是特別尋找日本進口的北海道

B-4-1-1

讓員工發揮想像力的，只要有想法大家都可以提出討論，員工的意見有時能帶給妖怪村不同的方向

B-4-1-5

但取捨的標準須和公司之理念及意向不能相左，若意見由公司採納，為鼓勵員工再接再勵的提出意見，大多會給予相對的獎勵，若沒有採納意見者也會在會議給予口頭上的鼓勵。

B-4-1-2

經過不斷的碰撞就會有意想不到的想法了，總經理及設計師為尋找創意，總是不斷的到處去參觀不同的設施及相關的景點，事後多方討論下產生新的想法，想法傳至活動組的組員們重新設定新的主題，每次的主題均有不同的發想，加上年輕人的詮釋就是具體的活動表演，另外，來自基層的意見反應或創意，經過討論後，也有可能於舞台上呈現。

B-4-1-4

妖怪村的創意可以來自於聽、說、看，不限定於由上而下的指揮，只要符合妖怪的特色、歡樂氣氛的點子都可以提出，多聽、多看、多討論，可以提出，多聽、多看、多討論，火花愈多，創意也愈多。

B-5-1-1

咬人貓麵包成功要素是獨特性，而且堅持，勇於嘗試，不怕挫折。除了咬人貓麵包外，個人推薦久保田的重乳酪枯麻

乳酪加工製成。此外，咬人貓酥餅也是一項不錯的選擇。

**11.妖怪村周邊商家的命名或是某些食品名稱充滿了諧音幽默，這些命名是商家的創意？還是妖怪村主導建議的？若您知道這些命名過程可否簡略介紹一下？**

商品的命名也是設計師跟妖怪村總經理 2 位的創意，三天不推翻就做了，命名過程就不得而知，但可以很明確地發現到一定是符合妖怪的文化特色，而且這個文化特色就在你我生活的周遭，隨處可見卻容易被忽略，因此，當被赤裸裸的命名表現在外時，只要一看到，總是能讓人會心一笑。

**12.妖怪村除了持續推出的不同活動外，文創商品開發也是絡繹不絕，開發過程中有否面臨公司資源競爭的情形？若有，又是如何調動資源互補順利開發？**

文創商品開發面臨到的最多是投資金須求較大，因為每開一個版模均須一定的數量，但在開發之初是無法預估銷售狀況的，因為無法預估投資報酬率，為了堅持住特色，在成本預算上的變化是非常大的，產品周期性短也容易造成存貨庫存大量堆積，也容易形成資金成本，因此，除了與業務單位加強溝通、或辦理活動加強銷售外，往外尋找可獲得的資源以及各個協會的支援，也是另外在這種情況下殺出的一條血路，當氣氛已炒做起來，就能凝聚起大家一起為地方發展觀光的信念，共同努力，我們可以相當自豪地說，妖怪村是整個溪頭線的文創。

**13.您是如何獲取遊客的意見反應與回饋？**

除了動態的到現場觀察表演活動人偶與遊客的互動反應外，另外靜態上最主要還是來自於 Google 及粉絲團的

蛋糕，它雖須要冷藏但師傅為了讓蛋糕更加好吃，特地遠至日本學藝，原物料也是特別尋找日本進口的北海道乳酪加工製成。此外，咬人貓酥餅也是一項不錯的選擇。

B-1-2-3

商品的命名也是設計師跟妖怪村總經理 2 位的創意，三天不推翻就做了，命名過程就不得而知，但可以很明確地發現到一定是符合妖怪的文化特色，而且這個文化特色就在你我生活的周遭，隨處可見卻容易被忽略，因此，當被赤裸裸的命名表現在外時，只要一看到，總是能讓人會心一笑。

B-5-3-5

文創商品開發面臨到的最多是投資金須求較大，因為每開一個版模均須一定的數量，但在開發之初是無法預估銷售狀況的，因為無法預估投資報酬率，為了堅持住特色，在成本預算上的變化是非常大的，產品周期性短也容易造成存貨庫存大量堆積，也容易形成資金成本，因此，除了與業務單位加強溝通、或辦理活動加強銷售外，往外尋找可獲得的資源以及各個協會的支援，也是另外在這種情況下殺出的一條血路，當氣氛已炒做起來，就能凝聚起大家一起為地方發展觀光的信念，共同努力。

B-4-2-3；B-5-2-1

除了動態的到現場觀察表演活動人偶與遊客的互動反應外，另外靜態上最主

<p>評論，另外客戶意見調查表或客人至櫃枱反應等也都是獲取顧客回饋的方式。</p> <p><b>14.您們採取了哪些做法讓遊客一直認為到妖怪村遊玩 CP 值很高？可否簡略介紹一下。</b></p> <p>吃喝玩樂通通有，讓遊客除了玩樂之外，還能吃到美味的在地小吃，而且因應遊客變化不同的活動及增加不同的設施環境也是我們一直努力的目標。</p> <p><b>15.妖怪村發展的經驗，對於文化創意產業這個區塊可否提供一些建議？</b></p> <p>文創不只須要創意，沒有足夠的資金及勇氣是無法達到的，在推廣上若無政府幫忙及足夠的幸運大多多的文創是無法支撐的，而且文創是需要在地地方大家一起共同努力，必須大家一條心，讓地方發展觀光能更好。</p> <p><b>16.妖怪村的發展過程中，您覺得官方可以給您們哪些幫助？</b></p> <p>靠業者的力量實在是有限，還是需要縣政府及觀光局等多多給予大力的支持，這樣才能讓台灣在地文創可以永續經營，比如說，在妖怪村的發展中，不管是南投縣政府或觀光局對外宣傳，國外旅展等均大力支援及推廣，讓八豆、枯麻等吉祥物可大量曝光，這對於妖怪村的推廣是一大助力。</p>	<p>要還是來自於 Google 及粉絲團的評論，另外客戶意見調查表或客人至櫃枱反應等也都是獲取顧客回饋的方式。</p> <p>B-5-3-2</p> <p>吃喝玩樂通通有，讓遊客除了玩樂之外，還能吃到美味的在地小吃，而且因應遊客變化不同的活動及增加不同的設施環境也是我們一直努力的目標。</p> <p>B-5-3-3</p> <p>文創不只須要創意，沒有足夠的資金及勇氣是無法達到的，在推廣上若無政府幫忙及足夠的幸運大多多的文創是無法支撐的，而且文創是需要在地地方大家一起共同努力，必須大家一條心，讓地方發展觀光能更好。</p> <p>B-5-3-4</p> <p>靠業者的力量實在是有限，還是需要縣政府及觀光局等多多給予大力的支持，這樣才能讓台灣在地文創可以永續經營，比如說，在妖怪村的發展中，不管是南投縣政府或觀光局對外宣傳，國外旅展等均大力支援及推廣，讓八豆、枯麻等吉祥物可大量曝光，這對於妖怪村的推廣是一大助力。</p>
---	---

訪談編號：C

訪談對象：現場工作人員(已轉換工作跑道)

訪談時間：2019年11月10日上午十點

訪談地點：南投縣鹿谷國小辦公室

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.觀眾為甚麼會喜歡妖怪村?</b></p> <p>我覺得，觀眾遊客會喜歡妖怪村的原因很簡單，不可諱言的，一剛開始即使是到了現在，很多妖怪村的遊客是趁者參觀完溪頭園區後，利用空檔時間順道參觀妖怪村的，它獨具一格的裝潢與特色很快就吸引遊客的注意。再來，近年來遊客觀眾自身提升旅遊品質，山上環境清幽，空氣品質較城市好，已經是部分觀眾的選擇之一，在山區的妖怪村又是不收門票的，電視、新聞、網路等報導不斷，當然也就會讓觀眾們旅遊時因好奇而停下腳步，瀏覽一番。其次，在妖怪村欣賞任何的妖怪秀，不包括街頭藝人，是完全免費，也無須門票，用心的觀眾們會先詢問妖怪們的表演與出現時間，以利到達妖怪村便可以看到妖怪，可見到妖怪村看妖怪已經形成一股風潮，對遊客而言，可以免費參觀包括觀賞活動，但都不需要花錢，還有比這 CP 值更高的嗎？最後，我覺得也是最重要的原因，妖怪村也有定期及不定期的推出活動及表演，以可愛與鬼怪融合的风格，透過活動與遊客互動，散播歡樂與笑聲，牢牢抓住小朋友和大人們的心，這是在一般遊樂區比較少見的，雖然腹地不大，但反而因腹地不大形成妖怪與遊客更親近，更容易互動，再加上還有符合其名的住宿房間，其親子風格讓家庭旅遊選擇時成為較多家庭選擇的景點之一。</p>	<p>C-1-1-1 趁者參觀完溪頭園區後，利用空檔時間順道參觀妖怪村的。</p> <p>C-3-1-1 在山區的妖怪村又是不收門票的。</p> <p>C-3-1-2 在妖怪村欣賞任何的妖怪秀，不包括街頭藝人，是完全免費，也無須門票。</p> <p>C-3-2-1 妖怪村也有定期及不定期的推出活動及表演，以可愛與鬼怪融合的风格，透過活動與遊客互動，散播歡樂與笑聲，牢牢抓住小朋友和大人們的心，這是在一般遊樂區比較少見的，雖然腹地不大，但反而因腹地不大形成妖怪與遊客更親近，更容易互動。</p>

## 2.你們如何讓遊客喜歡妖怪村?願意再次造訪妖怪村?

在妖怪村工作時的我，受到經理的影響，認為在妖怪村就跟在迪士尼是一樣的感覺，要把開心與歡樂帶給遊客，用心對待遊客，遊客一定會很開心，而我們也會因遊客開心而更加開心，所以當時的我不僅是和氣友善的對待遊客，對於小朋友更是有耐心跟耐力，在當時讓很多遊客，不論是否為住房客，對於我的舉動感到暖心，自己講有點不好意思，是部分爸爸媽媽願意再次來訪的原因，再來便是妖怪村舉辦的活動，因不定時的小活動，如螢火蟲季，母親節活動，山妖解籤等等，及每年都有的妖怪嘉年華(暑假期間)和過年時的祭典活動(寒假及年假期間)等等...也是許多遊客願意再次造訪妖怪村的原因之一。

## 3.表演活動時遊客的正、反面反應如何回應給管理者?管理者如何看待這些反應?如何做出回應?

當我在表演時，面對的遊客大多都給予正面反應，這對表演者而言無疑是最好的鼓勵，每每反應給管理者時，也會獲得管理者的正面回應及鼓勵，也因此無形間會促使管理者與表演者共同思考如何維持這樣的正面反應，進而討論更好更多元的表演方式，讓更多遊客願意踏足妖怪村;相反的，在遊客們有反面回應時，當下將以表演時累積的經驗做處理，將反面回應做較適當的處理，回應給管理者時，也同樣的對於這部分反面回應做出思考，為何會如此，如何減少或消除這類的反應，我們可以怎麼做等等，與表演者們一同討論及改進，

### C-2-2-1

在妖怪村工作時的我，受到經理的影響，認為在妖怪村就跟在迪士尼是一樣的感覺，要把開心與歡樂帶給遊客，用心對待遊客，遊客一定會很開心，而我們也會因遊客開心而更加開心。

### C-5-3-1

當時的我不僅是和氣友善的對待遊客，對於小朋友更是有耐心跟耐力，在當時讓很多遊客，不論是否為住房客，對於我的舉動感到暖心，自己講有點不好意思，部分爸爸媽媽願意再次來訪的原因，再來便是妖怪村舉辦的活動，因不定時的小活動，如螢火蟲季，母親節活動，山妖解籤等等，及每年都有的妖怪嘉年華(暑假期間)和過年時的祭典活動(寒假及年假期間)等等...也是許多遊客願意再次造訪妖怪村的原因之一。

### C-4-1-1

面對的遊客大多都給予正面反應，這對表演者而言無疑是最好的鼓勵，每每反應給管理者時，也會獲得管理者的正面回應及鼓勵，也因此無形間會促使管理者與表演者共同思考如何維持這樣的正面反應，進而討論更好更多元的表演方式。

### C-4-1-2

在遊客們有反面回應時，當下將以表演時累積的經驗做處理，將反面回應做較適當的處理，回應給管理者時，也同樣的對於這部分反面回應做出思考，為何會如此，如何減少或消除這類的反應，我們可以怎麼做等等，與表演者們一同討論及改進，在下次的表演時，得以獲

在下次的表演時，得以獲得更多的正面回響，而當時我的管理者對表演者大多都予以鼓勵及打氣的方式，極少用懲罰等方式，對我而言更是一種動力與認同，讓我更加賣力表演和工作，我自身認為這樣的方式是管理者高情商的表現，與一般在城市中遇到的管理者大有不同。

另外不同表演者之間也會在表演結束休息時，談一談今天所遇到的狀況，如今天的哪一段表演最嗨，是由什麼樣的互動帶起來的，或是遇到的有趣反應等，大家會彼此討論學習，小編在企劃活動時，也會加入那些情境，這也讓我覺得自己是受重視的，也更開心，越能將開心傳達到遊客身上。

**4.妖怪村興起帶動周邊商店的反應為何?生意上是否起衝突?妖怪村自行開發成功的文創商品有哪些?你覺得最成功的是哪一樣?這些創意商品有否刺激鄰近商家發揮創意，開發新產品?**

妖怪村的前身便是明山森林會館，在九二一地震的影響下，經過蠻長時間的低潮，而妖怪村的誕生，無疑是谷底翻身的最佳體現，因為媒體的報導，讓溪頭再次的活絡了起來，我還在妖怪村工作時便體驗到甚麼叫做車水馬龍，甚麼叫一位，停車位難求，也因為如此，周邊的店家相對的也獲益不少，也都開始和妖怪村一同努力，例如:有特別慶典或是節日，會一同配合扮演妖怪一起遊行妖怪村，和遊客們互動，反應熱烈也歡樂，生意的衝突當然也會有，只是不多，大部分的店家都能夠互相體諒，互相鼓勵，慢慢的商圈建立起來達成共識，衝突也就自然減少了。而妖怪村自

得更多的正面回響。

C-2-2-2

我的管理者對表演者大多都予以鼓勵及打氣的方式，極少用懲罰等方式，對我而言更是一種動力與認同，讓我更加賣力表演和工作。

C-4-1-3

另外不同表演者之間也會在表演結束休息時，談一談今天所遇到的狀況，如今天的哪一段表演最嗨，是由什麼樣的互動帶起來的，或是遇到的有趣反應等，大家會彼此討論學習，小編在企劃活動時，也會加入那些情境，這也讓我覺得自己是受重視的，也更開心，越能將開心傳達到遊客身上。

C-3-1-8

妖怪村的前身便是明山森林會館，在九二一地震的影響下，經過蠻長時間的低潮，而妖怪村的誕生，無疑是谷底翻身的最佳體現，因為媒體的報導，讓溪頭再次的活絡了起來，我還在妖怪村工作時便體驗到甚麼叫做車水馬龍，甚麼叫一位，停車位難求。

C-5-3-1

周邊的店家相對的也獲益不少，也都開始和妖怪村一同努力，例如:有特別慶典或是節日，會一同配合扮演妖怪一起遊行妖怪村，和遊客們互動，反應熱烈也歡樂，生意的衝突當然也會有，只是不多，大部分的店家都能夠互相體諒，互相鼓勵，慢慢的商圈建立起來達成共

行開發的商品多了!除文創的商品外還有食品等等，商品例如:妖怪的背包，存錢筒，娃娃，鑰匙圈，貼紙，雨傘，彈珠汽水，馬克杯，項鍊，明信片等等...要一一盡數是數不完的，雖不是每樣都熱銷，但是都會讓遊客們駐足挑選，若是要論最成功的產品，不限文創或食品，我個人認為，是咬人貓麵包，因為除了地區限定外還有數量限定，更是具有特色和獨創性，每次只要麵包出爐，都造成排隊人龍，無疑是妖怪村最熱銷最成功的商品之首，而其他的產品也不惶多讓，常常讓大人和小朋友討論著要買甚麼回家，送人等等...而鄰近商家也因此激發創意，利用本地特產加入妖怪元素改良自家的產品，創造出和其他店家的差異性，讓遊客們多多的關注自己的商品，較明顯的飲食創新食品如黑心霜淇淋，山大王包子，鬼牙肉圓，妖怪郵便局等等...。

#### 5.妖怪村的成功與桃太郎村的失敗，你覺得原因為何？

我本身認為除了出現的時間點不同有影響之外，還有門票的影響，妖怪村及桃太郎村性質項非常雷同，較後期才出現的桃太郎村相對的較容易讓人質疑，是否有必要去，在妖怪村，除了入住的房客外更有爬山的遊客，每次的表演時間也因為不需任何費用而往往聚集不少人潮，所以我個人認為不用門票是最大的原因，加上妖怪村不定期會有新的表演模式，讓很多遊客每次上妖怪村都有新的感受，讓遊客們願意到妖怪村的意願比到桃太郎村的意願更高。我本身是認為，妖怪村一直在營造歡樂氛圍，而我們也認為自己是竭盡所能將快

識。

#### C-3-1-3

除文創的商品外還有食品等等，商品例如:妖怪的背包，存錢筒，娃娃，鑰匙圈，貼紙，雨傘，彈珠汽水，馬克杯，項鍊，明信片等等...要一一盡數是數不完的，雖不是每樣都熱銷，但是都會讓遊客們駐足挑選，若是要論最成功的產品，不限文創或食品，我個人認為，是咬人貓麵包，因為除了地區限定外還有數量限定，更是具有特色和獨創性，每次只要麵包出爐，都造成排隊人龍，無疑是妖怪村最熱銷最成功的商品之首，而其他的產品也不惶多讓，常常讓大人和小朋友討論著要買甚麼回家，送人等等...。

#### C-3-2-1

妖怪村及桃太郎村性質項非常雷同，較後期才出現的桃太郎村相對的較容易讓人質疑，是否有必要去，在妖怪村，除了入住的房客外更有爬山的遊客，每次的表演時間也因為不需任何費用而往往聚集不少人潮，所以我個人認為不用門票是最大的原因。

#### C-3-2-2

妖怪村不定期會有新的表演模式，讓很多遊客每次上妖怪村都有新的感受，讓遊客們願意到妖怪村的意願比到桃太郎村的意願更高。我本身是認為，妖怪村一直在營造歡樂氛圍，而我們也認為

樂傳達出去，免費又能體驗到快樂的遊樂區可說是僅此一家，而桃太郎村僅僅是靜態的裝飾，採用門票可折抵部分消費個經營模式，而園區內並無特殊特色的產品，消費又貴，並不會讓人想要再去的衝動。

#### **6.妖怪村帶來的人潮，對本業明山別館及青山食堂的影響為何？**

在妖怪村工作時，我才知道妖怪村是由明山森林會館經營的，我記得剛去服務時，好像感覺有點冷清，但隨者媒體網路推波助瀾，妖怪村也越來越夯，而妖怪們也需配合活動給住宿旅客意外驚喜，活動量也越來越重，因此妖怪村帶來的人潮，無疑是本業明山森林會館新客源的招攬方式之一，加上經營者將原本定位為蜜月旅行的旅館順勢轉型為具有妖怪主題式的旅館，大大的增加消費年齡層，所以自然是讓本業的業績有所提升，而青山食堂與明山森林會館息息相關，在明山森林會館房客增加的同時，同樣的也讓青山食堂的客人增加不少。

#### **7.您覺得遊客對明山別館妖怪主題臥房的反應是怎麼樣？青山食堂是否有推出妖怪式餐點？**

妖怪主題式房間，讓親子房客入注意願提升，大多數的房客也多會多詢問關於主題是坊間的向關訊息，所以我覺得對於房客而言，主題式房間有其吸引力的存在，也讓住房率有提升的效果。另外，我個人覺得像是如耶誕節的活動，在耶誕夜當天的 12 點，部門的同仁扮成聖誕老公公，到每一間有入住的房間發禮物，小朋友收到禮物時也會特別興

自己是竭盡所能將快樂傳達出去，免費又能體驗到快樂的遊樂區可說是僅此一家，而桃太郎村僅僅是靜態的裝飾，採用門票可折抵部分消費個經營模式，而園區內並無特殊特色的產品，消費又貴，並不會讓人想要再去的衝動。

#### **C-3-1-4**

在妖怪村工作時，我才知道妖怪村是由明山森林會館經營的，我記得剛去服務時，好像感覺有點冷清。

#### **C-3-1-5**

因此妖怪村帶來的人潮，無疑是本業明山森林會館新客源的招攬方式之一，加上經營者將原本定位為蜜月旅行的旅館順勢轉型為具有妖怪主題式的旅館，大大的增加消費年齡層，所以自然是讓本業的業績有所提升。

#### **C-3-1-6**

妖怪主題式房間，讓親子房客入注意願提升，大多數的房客也多會多詢問關於主題是坊間的向關訊息，所以我覺得對於房客而言，主題式房間有其吸引力的存在，也讓住房率有提升的效果。

#### **C-5-2-1**

我個人覺得像是如耶誕節的活動，在耶誕夜當天的 12 點，部門的同仁扮成聖誕老公公，到每一間有入住的房間發禮

奮，問他們想不想再來，馬上就會回答要，所以我認為遊客對妖怪主題臥房的反應是非常肯定的。青山食堂我記得沒有特別推出妖怪套餐，但是有因為活動而推出蝴蝶雞和蘋果雞，也就是甕缸雞讓遊客嘗鮮，遊客反應也很熱烈，蠻多遊客在這活動推出後也特地帶親朋好友來此品嚐，也算是一種另類的特賣吧。據我所知，為更符合妖怪一貫性與整體性，青山食堂好像已經更名為妖怪食堂主題餐廳，並陸陸續續研發出具特色的妖怪創意料理。

#### 8.妖怪村的那些活動造成既有文化或本地文化的創新或傳承效果？

妖怪村的特有文化活動較大型也較具創新效果的有兩個，一個是暑假期間的妖怪嘉年華，另一個是過年期間的清酒祭，暑假期間的妖怪嘉年華是配合我國農曆7月鬼門開舉辦的活動，如百妖夜行、魔神祭等，每年推出的活動皆不相同，像西洋萬聖節舉辦的搗蛋派對或是群魔亂舞野也有很大的迴響，依妖怪村創造的妖怪文化或是我國傳統文化，我個人的淺見是對地區是有傳承效果，但是妖怪嘉年華是採取歡樂的遊行氣氛，若說要從其中說有什麼特殊的教育意義，我想一般遊客要的只是歡樂，應該不會特地去思考這樣的問題，另外，農曆年間的清酒祭是為了紀念松林勝一與久保田的友誼故事，逐漸演變為一種祈福活動，但我想，遊客大部分應該知道妖怪村，大部分應該不知道妖怪村背後的故事，所以基本上也是跟妖怪嘉年華一樣，一般遊客是不會去思考其背後意義或是文化傳承效果的，但是因為妖怪村的誕生，讓溪頭再次熱絡了起

物，小朋友收到禮物時也會特別興奮，問他們想不想再來，馬上就會回答要，所以我認為遊客對妖怪主題臥房的反應是非常肯定的。

#### C-3-2-3

妖怪村的特有文化活動較大型也較具創新效果的有兩個，一個是暑假期間的妖怪嘉年華，另一個是過年期間的清酒祭，暑假期間的妖怪嘉年華是配合我國農曆7月鬼門開舉辦的活動，如百妖夜行、魔神祭等，每年推出的活動皆不相同，像西洋萬聖節舉辦的搗蛋派對或是群魔亂舞野也有很大的迴響。

#### C-3-2-4

農曆年間的清酒祭是為了紀念松林勝一與久保田的友誼故事，逐漸演變為一種祈福活動。

#### C-3-1-7

但是因為妖怪村的誕生，讓溪頭再次熱絡了起來是事實。

來是事實，所以在活動時創造的嘉年華和清酒祭，是讓妖怪村繼續生存下來的重要活動及文化，也因為這些活動，讓更多遊客多多認識妖怪村的內涵及由來，還有願意再次造訪妖怪村的想法，加上妖怪村衍生出的文化創意小吃，可以說是相當於在地文化的不同體驗方式。

#### 9.妖怪村有沒有文化創新及藝術的教育意義？

我在妖怪村工作時，接觸到妖怪村不小心誕生的原因，還有之後妖怪村故事化的歷史，更多的是在節日活動時，飯店想傳達給大家的精神，像是母親節，父親節，植樹節，端午節，中秋節等等的節日意義，用活潑簡單易懂的表演方式，讓小朋友們邊看活動邊玩樂也邊學習，這些節日的重要性，特別要提的是，妖怪村的故事，是以日據時代實在溪頭發生的真實故事改編而成，讓來遊玩的遊客能夠認識保育野生動物的重要！所以我認為妖怪村身具上述的兩項性質及意義，是個很特別的存在！只是跟前面一樣，它的文化傳承及藝術的教育意義是隱性的，飲食創新就是其中一種隱性被激發出來的外在表現，其它各種類的文創商品也是，但是，如果能多加善用本地特產創造出限量、限地區的文創產品，如已成功的咬人貓麵包，如以本地孟宗竹開發環保文創商品(以前人們截取細竹枝當吸管使用)等，那我個人就會覺得遊客應該會比較直接強烈感受到他的文化傳承及藝術的教育意義。

#### 10、可以介紹一下其他商店的食品是用

#### C-3-2-5

在活動時創造的嘉年華和清酒祭，是讓妖怪村繼續生存下來的重要活動及文化，也因為這些活動，讓更多遊客多多認識妖怪村的內涵及由來，還有願意再次造訪妖怪村的想法。

#### C-3-2-6

特別要提的是，妖怪村的故事，是以日據時代實在溪頭發生的真實故事改編而成，讓來遊玩的遊客能夠認識保育野生動物的重要！所以我認為妖怪村身具上述的兩項性質及意義，是個很特別的存在！只是跟前面一樣，它的文化傳承及藝術的教育意義是隱性的，飲食創新就是其中一種隱性被激發出來的外在表現，其它各種類的文創商品也是。

什麼做的？如山大王包子、黑心冰淇淋、鬼獠肉圓等？

我還在妖怪村工作時，商品可以說是玲瑯滿目，不勝枚舉，現在已經無法一一列舉各項食品及產品是用甚麼做的了！只能說明已想我印象較深刻的產品及食品，黑心冰淇淋：是以竹炭冰淇淋為主，其他口味為輔的特殊冰淇淋，是在夏天極為熱銷的商品，也獲得不同年齡層的客人所喜愛！鬼牙肉圓，商品成分應該和其他的肉圓差不多，但是奇特的鬼牙造型，在肉圓中又走出一條新的道路，加上特製的醬料，我吃過之後也會想要推薦給我的朋友試試！咬人貓麵包：麵包內餡是燻雞肉，加上麵包製作成蓬鬆適中的口感，再來一片咬人貓的葉子點綴，讓整個麵包成為限量的排隊搶手商品，讓很多客人有新鮮感！蝴蝶雞(甕缸雞)，青山食堂推出的特製甕缸雞，使用 18 種以上的香料及中藥材，經過甕缸雞的特殊製程，將美味包覆其中，是會讓人聞香就已經受不了的美食之一！竹炭吐司，每日限定數量的吐司，用竹炭加上麵粉發酵後再放入乳酪塊，特別的顏色及口感，我也是看到就會流口水，是到妖怪村值得一嚐的食物！說的好像是美食介紹一般，其實還有很多很多的商品，我無法全部列出，如果想要了解，我建議直接到妖怪村走一遭，畢竟還是有很多商品的製作秘訣是店家的機密！

11、如何取得到妖怪村旅遊遊客的意見反應，可否介紹一下您印象最深刻的遊客開心情況？

在妖怪村的櫃台都會放置顧客意見調查表，以便妖怪村的高層主管作為

C-5-1-1

黑心冰淇淋：是以竹炭冰淇淋為主，其他口味為輔的特殊冰淇淋，是在夏天極為熱銷的商品，也獲得不同年齡層的客人所喜愛！鬼牙肉圓，商品成分應該和其他的肉圓差不多，但是奇特的鬼牙造型，在肉圓中又走出一條新的道路，加上特製的醬料，我吃過之後也會想要推薦給我的朋友試試！咬人貓麵包：麵包內餡是燻雞肉，加上麵包製作成蓬鬆適中的口感，再來一片咬人貓的葉子點綴，讓整個麵包成為限量的排隊搶手商品，讓很多客人有新鮮感！蝴蝶雞(甕缸雞)，青山食堂推出的特製甕缸雞，使用 18 種以上的香料及中藥材，經過甕缸雞的特殊製程，將美味包覆其中，是會讓人聞香就已經受不了的美食之一！竹炭吐司，每日限定數量的吐司，用竹炭加上麵粉發酵後再放入乳酪塊，特別的顏色及口感。

C-4-1-4；C-5-2-2

在妖怪村的櫃台都會放置顧客意見調

開會檢討時的依據之一，不管是正面或是反面的客人意見，都會讓該部門的主管知曉，以利改進和調整，我所待的部門裡印象最深刻的客人反應是耶誕節的活動和暑假妖怪遊行活動；在耶誕夜當天的 12 點，部門的同仁扮成聖誕老公公，到每一間有入住的房間發禮物，因為入住時有跟客人先知會有聖誕老人送禮物的活動，在粉絲網頁也有發布訊息，所以當天晚上看到客任將襪子或是帽子掛在房間門口時，我們都很開心，因為活動訊息被客人完整的接收了！之後，在開部門會議及公司會議時，都獲得客人們正面的回應，主管們也因此對部門活動做出了肯定！妖怪遊行也一樣，事前的發布及活動時的熱絡互動還有事後的肯定，都是我印象非常深刻的！雖然排演時和活動時都會讓人累到翻，不過獲得的成就感相對的也加倍了！另外值得一提的還有一件事！就是暑假期間在台灣見的颱風，有一次颱風特別強，溪頭還發布了封山警告，但是卻有一到兩組的客人來不及下山只好在飯店多待一晚，當天下午我們部門的同仁知道這件事後，想說要讓這些客人有個難忘的一次回憶，所以特別出動小妖怪拜訪還待在房間的客人，每個客人都露出驚喜的表情，原本鬱悶的心情也因此一掃而空，當我們看到客人露出這樣子又驚又喜的表情，對當時的我們來說，一切都值得了！

謝謝您接受我的訪問，謝謝！

查表，以便妖怪村的高層主管作為開會檢討時的依據之一，不管是正面或是反面的客人意見，都會讓該部門的主管知曉，以利改進和調整。

C-4-1-5；C-5-2-3

在開部門會議及公司會議時，都獲得客人們正面的回應，主管們也因此對部門活動做出了肯定！妖怪遊行也一樣，事前的發布及活動時的熱絡互動還有事後的肯定，都是我印象非常深刻的！雖然排演時和活動時都會讓人累到翻，不過獲得的成就感相對的也加倍了！

C-5-2-4

另外值得一提的還有一件事！就是暑假期間在台灣見的颱風，有一次颱風特別強，溪頭還發布了封山警告，但是卻有一到兩組的客人來不及下山只好在飯店多待一晚，當天下午我們部門的同仁知道這件事後，想說要讓這些客人有個難忘的一次回憶，所以特別出動小妖怪拜訪還待在房間的客人，每個客人都露出驚喜的表情，原本鬱悶的心情也因此一掃而空，當我們看到客人露出這樣子又驚又喜的表情，對當時的我們來說，一切都值得了！

訪談編號：D

訪談對象：行政人員(已轉換工作跑道)

訪談時間：2019年11月18日下午三點

訪談地點：南投縣竹山鎮台灣第一味冷飲店

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.觀眾為甚麼會喜歡妖怪村?</b></p> <p>最主要的是因為有森林的避暑及日本傳統街道的氣息，再結合溪頭園區可以接觸大自然及吸取芬多精，遠離城市的汙染及煩躁緊繃，可以得到身心的放鬆，而妖怪村的木屋區早上及夜晚景色各有不同的感覺，也是照相取景的好地方。對了，我想還有一個很重大原因，一般逛完溪頭園區大概都還會剩下一些時間，妖怪村就在旁邊又不收門票，大部份的人會順便去逛一下，園區內的妖怪造型也很可愛，取名也很逗趣，表演活動帶動的歡樂氣氛等，應該都是觀眾會喜歡來的重要原因；還有，年輕人比較喜歡新奇、獨特、有特色的地方，他們或許不喜歡爬山，但妖怪村符合奇特有趣的因素，又有很多可拍照打卡的地方，這應該也是比較會吸引年輕人的因素之一，套一句人們常講的：「CP值很高」。因為妖怪村的出現，靜態山林之美的溪頭地區也活潑化了，也可以說是，應該是兩條平行線的靜態與動態，在溪頭地區巧妙地交叉了，雖有些許衝突，但擦出的火花，也把動態與靜態之間融合出另一種不可言喻的和諧吧。</p> <p><b>2. 妖怪村舉辦表演活動時，遊客的正，反面反應如何回應給管理者?管理者如何看待這些反應?如何做出回應?</b></p> <p>遊客最常抱怨的是，因為表演活動</p>	<p>D-1-1-1 結合溪頭園區可以接觸大自然及吸取芬多精，遠離城市的汙染及煩躁緊繃，可以得到身心的放鬆。</p> <p>D-3-2-1 而妖怪村的木屋區早上及夜晚景色各有不同的感覺，也是照相取景的好地方</p> <p>D-3-1-1 一般逛完溪頭園區大概都還會剩下一些時間，妖怪村就在旁邊又不收門票，大部份的人會順便去逛一下。</p> <p>D-3-2-2 園區內的妖怪造型也很可愛，取名也很逗趣，表演活動帶動的歡樂氣氛等，應該都是觀眾會喜歡來的重要原因；還有，年輕人比較喜歡新奇、獨特、有特色的地方，他們或許不喜歡爬山，但妖怪村符合奇特有趣的因素，又有很多可拍照打卡的地方，這應該也是比較會吸引年輕人的因素之一。</p> <p>D-1-1-2 因為妖怪村的出現，靜態山林之美的溪頭地區也活潑化了，也可以說是，應該是兩條平行線的靜態與動態，在溪頭地區巧妙地交叉了，雖有些許衝突，但擦出的火花，也把動態與靜態之間融合出另一種不可言喻的和諧吧。</p>

的空間有限，人潮多時會後面的遊客會反映請前排蹲下，但多數客人並不會照做，那我們也會很無辜的就被客訴了，經理知道這些情形後，通常是採用「送禮品，安撫顧客」的方式解決，畢竟顧客最大嘛!還好的一點是，經理也知道我們很無辜，甚至有些真的是無理取鬧的奧客，經理並不會苛責我們，也不會安撫遊客玩就了事，反而會將案例當成教材，大家共同討論，假如是你，你會怎麼處理，並提出這樣處理可能帶來的利弊得失等意見，這也讓我成長很多。因為經理一直強調的是要把歡樂帶給遊客，所以在表演時，我們會盡量將觀眾帶入活動，我們也覺得，至少我本身是這麼認為的，我們活動與遊客的互動是非常好的，笑點很多，遊客的反應也會製造出意想不到的效果，我們也會討論活動時好笑的點，除了大家可互相學習利用外，也可以當成下一次活動企劃的參考，對於這些，經理也都會給予我們肯定，就像 FB 按讚一樣，讓我們也很有成就感。除此之外也會不時更新活動內容，像是音樂或是舞蹈，很是吸引人，也避免掉老掉牙重彈的表演，應該也可以說是企劃活動時，常會加入新鮮的創意題材，避免同樣的表演一再出現產生僵化的狀況。

**3.妖怪村興起帶動周邊商店的反應為何?生意上是否起衝突?妖怪村自行開發成功的文創商品有哪些?你覺得最成功的是哪一樣?這些創意商品有否刺激鄰近商家發揮創意，開發新產品?**

附近的商家反應熱絡，以前好像是颱風跟地震影響，連溪頭遊樂區入口處都遷移至現在的地方，造成溪頭舊入口

D-2-2-1

甚至有些真的是無理取鬧的奧客，經理並不會苛責我們，也不會安撫遊客玩就了事，反而會將案例當成教材，大家共同討論，假如是你，你會怎麼處理，並提出這樣處理可能帶來的利弊得失等意見，這也讓我成長很多。

D-2-2-2

因為經理一直強調的是要把歡樂帶給遊客，所以在表演時，我們會盡量將觀眾帶入活動，我們也覺得，至少我本身是這麼認為的，我們活動與遊客的互動是非常好的。

D-4-1-1、D-5-2-1

遊客的反應也會製造出意想不到的效果，我們也會討論活動時好笑的點，除了大家可互相學習利用外，也可以當成下一次活動企劃的參考，對於這些，經理也都會給予我們肯定，就像 FB 按讚一樣，讓我們也很有成就感。除此之外也會不時更新活動內容，像是音樂或是舞蹈，很是吸引人，也避免掉老掉牙重彈的表演，應該也可以說是企劃活動時，常會加入新鮮的創意題材，避免同樣的表演一再出現產生僵化的狀況。

D-3-1-2

以前好像是颱風跟地震影響，連溪頭遊樂區入口處都遷移至現在的地方，造成溪頭舊入口處的商店街生意一落千

處的商店街生意一落千丈，維持了好多年，妖怪村帶來人潮後，附近的商家當然是很開心，因此也沒聽說有什麼大的衝突，感覺商家好像有某種默契存在，可以發現賣的重複性商品很少，因為妖怪兩個字，大家也紛紛發揮創意，利用本地食材，再加上只可意會不可言傳的逗趣命名，像山大王包子、黑心冰淇淋等創新食品，好像也都賣得不錯，所以我想，妖怪村與附近商家應該是相輔相成的。

妖怪村的文創商品相當多，有面具、馬克杯、鑰匙圈等一大堆，而我覺得以咬人貓麵包最成功，也販賣的很好。因為這種植物一般人不會注意，看到了更會避開，因為不小心碰到皮膚就會過敏發癢，但是妖怪村居然把它變成麵包了，已經，很讓人好奇它做成麵包的味道是如何了，利用森林裡的植物咬人貓添加進麵包中，形成獨有的香氣，這真的是太神奇了，而基本上這個咬人貓麵包已充滿話題性了，竟然還每日限時限量，每天大排長龍，每次一出爐就賣光，就曾經聽遊客講說，排了這麼久就是想吃看看，居然買不到，這真的太過分了，所以，十之八九的遊客應該都會把妖怪村、枯麻、巴豆妖及咬人貓麵包畫上等號吧!

#### 4.妖怪村的成功與桃太郎村的失敗，你覺得原因為何？

基本上桃太郎村應該是複製妖怪村的，但是管理及周邊處理沒有很妥善，比如桃太郎村在網路上號稱是妖怪村的幾倍大，順利帶起一股風潮，可是停車位不足，路邊違停或是附近住家紛紛利用空閒土地規劃成簡易停車場搶

丈，維持了好多年，妖怪村帶來人潮後，附近的商家當然是很開心。

#### D-3-1-3

妖怪村的文創商品相當多，有面具、馬克杯、鑰匙圈等一大堆，而我覺得以咬人貓麵包最成功，也販賣的很好。

#### D-5-1-1

我覺得以咬人貓麵包最成功，也販賣的很好。因為這種植物一般人不會注意，看到了更會避開，因為不小心碰到皮膚就會過敏發癢，但是妖怪村居然把它變成麵包了，已經，很讓人好奇它做成麵包的味道是如何了，利用森林裡的植物咬人貓添加進麵包中，形成獨有的香氣，這真的是太神奇了，而基本上這個咬人貓麵包已充滿話題性了。

#### D-3-2-3

基本上桃太郎村應該是複製妖怪村的，但是管理及周邊處理沒有很妥善。

生意，一次 100~150 不等，常有糾紛產生，但沒聽說過桃太郎村有派人出來幫忙協助解決的，而園區一樣一兩小時就逛完了，再加上門票一張 200 元，雖然可折抵消費 100 元，但賣的又貴又是隨處可以吃到的東西，像是玉米、香腸、貢丸湯等，難吃又沒特色。再來招商及環境也不相同，桃太郎村園區擺設恐龍或妖怪等大型造景，說真的，真的是沒有美感更沒有特色，攤商感覺就像是要敲竹槓的，而且園區因太熱會讓人逛不下去，逛完附近也沒有規劃出景點供遊客做為旅遊參考，就真的很無趣，但是反觀妖怪村一樣是在室外，因地理關係逛完涼快，不管是去溪頭爬山下來順道休息逛一下，或是逛完妖怪村也還可以直接接著溪頭爬山，一兼二顧，而且妖怪村裡面有自己的表演活動，也有街頭藝人，靜態動態兩相宜，賣的東西也沒什麼重複的，在整個 CP 值上是遠大於桃太郎村的。應該也可以這麼說，桃太郎村複製妖怪村的外表，卻完全忽略了妖怪村創造出的可愛妖怪歡樂氣氛的內涵，所以註定桃太郎村是要失敗的。

#### 5.妖怪村帶來的人潮，對本業明山森林會館及青山食堂的影響為何？

原本的明山森林會館是鎖定新婚蜜月族的旅客為主，但是接連的天災加上國外旅遊的熱潮，住宿客一直不多，妖怪村興起順勢推出妖怪主題式親子房提高顧客的住宿意願，加上溪頭爬山地利之便，就我個人觀察，確實也開拓了不同年齡層的住宿客，尤其是妖怪村晚上一樣有表演活動，大大顛覆了好山好水好無聊的刻板印象，晚上和妖怪歡樂後好好睡上一覺，一早再到溪頭吸取

#### D-3-2-4

再加上門票一張 200 元，雖然可折抵消費 100 元，但賣的又貴又是隨處可以吃到的東西，像是玉米、香腸、貢丸湯等，難吃又沒特色。再來招商及環境也不相同，桃太郎村園區擺設恐龍或妖怪等大型造景，說真的，真的是沒有美感更沒有特色，攤商感覺就像是要敲竹槓的，而且園區因太熱會讓人逛不下去。

#### D-3-2-5

桃太郎村複製妖怪村的外表，卻完全忽略了妖怪村創造出的可愛妖怪歡樂氣氛的內涵，所以註定桃太郎村是要失敗的。

#### D-3-1-4

原本的明山森林會館是鎖定新婚蜜月族的旅客為主，但是接連的天災加上國外旅遊的熱潮，住宿客一直不多，妖怪村興起順勢推出妖怪主題式親子房提高顧客的住宿意願，加上溪頭爬山地利之便，就我個人觀察，確實也開拓了不同年齡層的住宿客。

芬多精，這是多麼愜意的生活，在講究高旅遊品質的現在，妖怪村不失一個好選擇，或許也可以說是明山森林會館催生了妖怪村，而妖怪村則為明山森林會館注入了新的生命能源，兩者但不可分，甚至已融合為一了，現在說明山別館可能只有 5、6 年級以上者才知道，大部份的人應該都是稱呼為妖怪村主題飯店了吧。明山的青山食堂提供了妖怪村攤商以外飲食選擇，通常餐點都是依照顧客需求來製作，都以當地的盛產的菜色為主，大多以桌餐為主，假日大概就是自助式的方式居多，也解決顧客在觀光區域用餐貴及選擇性低的問題。

**6.您覺得遊客對明山別館妖怪是主題臥房的反應是怎麼樣?青山食堂是否有推出妖怪式餐點?**

因為我並不是在房務相關部門擔任工作，沒有直接接觸到住宿客，對於住宿客對主題臥房的反應並不清楚，我參觀過妖怪主題為親子房間，比較溫馨，看著遊客退房後幾乎帶著甜蜜的表情離開，小孩子還興奮得討論活動阿、擺設阿、玩偶阿，應該可以判斷遊客不論是大人或是小孩都是非常滿意的。據我所知，青山食堂應該已經改名為妖怪食堂主題餐廳，有提供桌菜、自助式餐點等，料理的命名上好像沒甚麼印象有跟妖怪創意聯結的，料理是真的美味好吃，印象比較特別的命名只記得蝴蝶雞一樣，其他菜色的命名就完全沒印象了。

**7.妖怪村的那些活動造成既有文化或本地文化的創新或傳承效果?為甚麼?**

妖怪村利用暑假旺季，配合農曆 7

D-3-1-5

我參觀過妖怪主題為親子房間，比較溫馨，看著遊客退房後幾乎帶著甜蜜的表情離開，小孩子還興奮得討論活動阿、擺設阿、玩偶阿，應該可以判斷遊客不論是大人或是小孩都是非常滿意的。

D-3-2-5

妖怪村利用暑假旺季，配合農曆 7 月我

月我國俗稱的鬼月，西方嘉年華的繽紛遊行模式，日本式的妖怪人偶，臺灣民俗的人偶名字，再以妖怪村一貫帶給遊客歡樂的初衷，推出的妖怪嘉年華-夜行百妖活動就巧妙的融合三方元素自行一格，顛覆了鬼月既有恐怖印象，妖怪人偶遊行帶動的歡樂氣氛也是越夜越美麗。山神祭雖然是模仿自日本的祭典，但是卻也充滿敬畏尊重山林的態度，古時候，這樣說好像太遠了，5、60年代前吧，人們只要是要到深山工作，一定會準備簡單的祭品、金紙等，於入山處敬告山神，一方面祈求能豐收而回，一方面祈求平安歸來與家人同聚，現在仍有些地區有這些動作，但隨著交通發達，這些傳統文化也漸漸消失，妖怪村舉辦的山神祭，只要是生長在該年代有相同經驗的，應該也會回憶，也會向親朋好友娓娓道來吧。以這樣來說，加上最近環境保護意識高漲，配合舊有敬畏大自然、尊重大自然、感恩大自然的觀念，山神祭也可以說是以日本文化重新帶動臺灣傳統鄉土文化傳承的活動吧。還有一個清酒祭，這是妖怪村為了紀念創辦人與日本友人的友情，利用日本祭典文化模式開發出的紀念活動，這活動於農曆春節時舉辦也很有意義，農曆春節，我國舊有的傳統節日，春節期間圍爐、走春、回娘家等是親朋好友難得的聚會機會，小酌怡情，維繫情感，妖怪村在這個期間推出清酒祭，不也提醒我們要與長輩、親朋好友常連絡，所以我本身認為清酒祭也是具有文化創新與文化傳承的雙重效果的。

#### 8.妖怪村有沒有文化創新及藝術的教育

國俗稱的鬼月，西方嘉年華的繽紛遊行模式，日本式的妖怪人偶，臺灣民俗的人偶名字，再以妖怪村一貫帶給遊客歡樂的初衷，推出的妖怪嘉年華-夜行百妖活動就巧妙的融合三方元素自行一格，顛覆了鬼月既有恐怖印象，妖怪人偶遊行帶動的歡樂氣氛也是越夜越美麗。

#### D-3-2-6

山神祭雖然是模仿自日本的祭典，但是卻也充滿敬畏尊重山林的態度...5、60年代前吧，人們只要是要到深山工作，一定會準備簡單的祭品、金紙等，於入山處敬告山神，一方面祈求能豐收而回，一方面祈求平安歸來與家人同聚...加上最近環境保護意識高漲，配合舊有敬畏大自然、尊重大自然、感恩大自然的觀念，山神祭也可以說是以日本文化重新帶動臺灣傳統鄉土文化傳承的活動吧。

#### D-3-2-7

還有一個清酒祭，這是妖怪村為了紀念創辦人與日本友人的友情，利用日本祭典文化模式開發出的紀念活動，這活動於農曆春節時舉辦也很有意義，農曆春節，我國舊有的傳統節日，春節期間圍爐、走春、回娘家等是親朋好友難得的聚會機會，小酌怡情，維繫情感，妖怪村在這個期間推出清酒祭，不也提醒我們要與長輩、親朋好友常連絡，所以我本身認為清酒祭也是具有文化創新與文化傳承的雙重效果的。

### 意義?為甚麼?

最主要傳承妖怪村自創的特色，結合日本文化氣息加上有妖怪的組合，發揮了妖怪村的妖怪特色。一群有想法的年輕人，嚮往日本當地的鬼魅故事，利用想像及創意，結合台灣民俗的方式，透過表演，再加上大鼓的視覺及聽覺的感受，達到近台灣文化，又有日本文化氣息，再加上周邊建築日式及原住民風格，讓妖怪村有獨特的一面。教育方面見仁見智，在妖怪村的主題飯店內，有妖怪村當時轉換的蛻變的過程，一路下來，改變了溪頭觀光聖地，再銜接上台大自然教育園區，對藝術及教育都有很大的連結及關連性，也可以讓大家看到觀光地區結合文化的創新，所帶來的一些效應及教育。其實最明顯的應該是在飲食文化創新這一塊，像剛才說到的咬人貓麵包、黑心冰淇淋、鬼牙等，妖怪村興起後，周遭商店紛紛利用本地特產，創造出新的奇特的飲食料理，再輔以詼諧幽默的名字，也充分發揮了妖怪村的特色。比如說商店店名也是一樣，鮑菇婆給人一看就知道主要是賣杏鮑菇，但是又可連結到虎姑婆的童話故事；避薩不就是披薩而且含有你來購買我的披薩，吃了就讓你避煞嘛，所以，妖怪村就像是一顆丟進去池水的石頭，讓周遭商店激起一圈又一圈的創意漣漪，又巧妙的將創意開發成商品，所以我覺得在飲食創新這一塊應該是最明顯的。

### 9.其他商店的創意食品是用什麼做的? 山大王包子、黑心冰淇淋、鬼獠肉圓等?

大多是個人所經營的食品，結合當地廠商來製作，主軸與當地的食材結

### D-3-2-8

最主要傳承妖怪村自創的特色，結合日本文化氣息加上有妖怪的組合，發揮了妖怪村的妖怪特色。一群有想法的年輕人，嚮往日本當地的鬼魅故事，利用想像及創意，結合台灣民俗的方式，透過表演，再加上大鼓的視覺及聽覺的感受，達到近台灣文化，又有日本文化氣息，再加上周邊建築日式及原住民風格，讓妖怪村有獨特的一面。

### D-5-3-1

周遭商店紛紛利用本地特產，創造出新的奇特的飲食料理，再輔以詼諧幽默的名字，也充分發揮了妖怪村的特色。比如說商店店名也是一樣，鮑菇婆給人一看就知道主要是賣杏鮑菇，但是又可連結到虎姑婆的童話故事；避薩不就是披薩而且含有你來購買我的披薩，吃了就讓你避煞嘛。

合，再加上妖怪村的創意結合，設計在商品上。像山大王包子是加上當地竹筍做成的肉包，在加上類似於杉林溪天地眼的傳說：「據說為人忠厚善良者，到達天地眼：會受到鼓勵和慰藉；間詐欺騙、巧言令色者會遭處罰」的概念，賦予山大王包子簡的故事性：「慘遭山賊殺害的善心人士包子簡拒絕閻羅王給予化為厲鬼報仇的機會，改化為山魅於山林進行賞善罰惡，出沒在山裡問人要不要吃包子，據說心術不正的人吃了拉肚子、無惡不作的人吃了變石頭、善良的人吃了體力更好，賺更多錢養家活口」，讓人享受美食時也可以沉靜在這充滿溫馨的傳奇故事中。黑心冰淇淋其實就是以本地特產竹炭加入冰淇淋而已，也有人稱作妖怪冰淇淋，另外也有像是把抹茶口味和竹炭口味結合，在人潮多帶來的炎熱氣氛下，來一根冰淇淋最是一大享受，而且，利用竹炭開發的食品還有黑心麵、黑心水餃等。鬼獠肉圓採用的竹籠清蒸方式，外觀白白的有菱有角就像白齒一樣的肉圓，取名鬼獠，不但具有符合肉圓的外觀形狀，也符合妖怪的特色，充滿了幽默與奇特性，也算是有特色的商品之一。最有名的咬人貓麵包，剛才就有講過了，其實，本地商家利用本地特產加入妖怪村的妖怪特色開發出的創意飲食還蠻多的，這應該也是妖怪村帶來的貢獻之一吧。

#### 10. 客戶正反意見的實例說明、肯定與客訴等？

我是自己覺得妖怪村還滿重視遊客反饋意見的，除了櫃檯的意見反映表或是網路上的意見反映等都會妥善的

#### D-5-1-2

像山大王包子是加上當地竹筍做成的肉包，在加上類似於杉林溪天地眼的傳說：「據說為人忠厚善良者，到達天地眼：會受到鼓勵和慰藉；間詐欺騙、巧言令色者會遭處罰」的概念，賦予山大王包子簡的故事性：「慘遭山賊殺害的善心人士包子簡拒絕閻羅王給予化為厲鬼報仇的機會，改化為山魅於山林進行賞善罰惡，出沒在山裡問人要不要吃包子，據說心術不正的人吃了拉肚子、無惡不作的人吃了變石頭、善良的人吃了體力更好，賺更多錢養家活口」，讓人享受美食時也可以沉靜在這充滿溫馨的傳奇故事中。黑心冰淇淋其實就是以本地特產竹炭加入冰淇淋而已，也有人稱作妖怪冰淇淋，另外也有像是把抹茶口味和竹炭口味結合，在人潮多帶來的炎熱氣氛下，來一根冰淇淋最是一大享受，而且，利用竹炭開發的食品還有黑心麵、黑心水餃等。鬼獠肉圓採用的竹籠清蒸方式，外觀白白的有菱有角就像白齒一樣的肉圓，取名鬼獠，不但具有符合肉圓的外觀形狀，也符合妖怪的特色，充滿了幽默與奇特性，也算是有特色的商品之一。

處理，不過最常遇到的不外乎就是停車問題，妖怪村，因園區部分不大，大概就一兩個小時就逛完了，但妖怪村入住的顧客，都會妥善安排車輛的停放及行李運送，還有專人帶至客房。讓顧客有貼心的感覺，但是相對的，因妖怪村經常客滿，對於不是住宿的遊客而言，周遭停車問題自然就是最大的問題了。因為包括到溪頭遊樂區的人潮車潮蠻多的，暑假期間如果有遇到假日通常從竹山到溪頭可能就要花費 1 個半小時以上，塞車可能就已經讓人火氣上升，而溪頭遊樂區本身的停車位就不多，所以塞車、找停車位應該是最大的問題。同樣的因人潮多，當然就會吵雜，擠人，反而來溪頭享受的幽靜、空氣會有所落差，這也曾聽遊客抱怨過，還有就是妖怪出沒時，原本帶著歡樂的氣氛要逗小孩子玩，小孩子反而被嚇到一直哭，而因為表演活動的時間關係，並無法馬上安撫小孩情緒，遇到不理解的父母當然免不了被客訴了，被客訴通常會婉轉跟遊客說明或以贈送小禮物方式處理，目前這一塊我覺得處理還是蠻 OK 的。遊客願意與我們互動參與表演活動當然是最正面的回應，不過，雖然我不是在房務部門服務，但是就像前面說的住宿遊客離開時的心情會表現在表情上，應該都是覺得滿意的，我想。對了，其實不管是書面或是口頭上或是我們聽到的正反面意見，我們都會向主管反應，主管也會針對各種狀況在加以情境式作為尋求更妥適的處理方式，這一點我個人是非常肯定的。

謝謝您百忙之中接受我的訪談，謝謝！

D-5-2-2

遊客願意與我們互動參與表演活動當然是最正面的回應。

D-4-1-2；D-5-2-3

其實不管是書面或是口頭上或是我們聽到的正反面意見，我們都會向主管反應，主管也會針對各種狀況在加以情境式作為尋求更妥適的處理方式，這一點我個人是非常肯定的。

訪談編號：E

訪談對象：福祿多股份有限公司董事長特別助理

訪談時間：2019 年 11 月 7 日下午七點

訪談地點：臺中市耕讀園市政店

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.你可否簡述一下妖怪村的由來？</b> 其實不是很清楚，也沒特別研究，一般遊客不會特別研究遊樂園的由來，而且遊樂園本身也未強調或介紹它的由來，只知道在溪頭旁有個以妖怪為主題的遊樂區。</p> <p><b>2.你為什麼會想到妖怪村遊玩？從哪個管道知道妖怪村的訊息？到妖怪村需要你多久的車程時間？</b> 主要是全家一起去溪頭森林遊樂區順便過去的，因為常從朋友臉書、網路及電視旅遊節目上看到妖怪村的訊息，想說從台中只要 1 小時 20 分鐘就可到達，於是帶著老婆和二個小孩到溪頭爬完山後，因為從溪頭下來的時間尚早，加上之前媒體的介紹而且又是免費的，所以到妖怪村逛逛。</p> <p><b>3.你逛過妖怪村後，會再次專程到妖怪村遊玩嗎？</b> 如果是純旅遊，應該不會專程到妖怪村遊玩，因為它的腹地不大，一下子就逛玩了，而且以我的經驗來說，一般的遊樂區都不會有什麼大幅度的改變，所以，應該還是會選擇溪頭爬完山後再順道去玩，或是規劃為旅程中一個景點而已。</p> <p><b>4.妖怪村最吸引你的特色或展演活動是什麼？</b> 園區內的建築及各種妖怪造形的裝置很有日本風格，雖然是妖怪，但設計的可愛，不會讓人覺得恐怖，大人小孩都喜歡。還有，店員會逗遊客玩，有點</p>	<p>E-1-1-1 主要是全家一起去溪頭森林遊樂區順便過去的。</p> <p>E-3-1-1 因為從溪頭下來的時間尚早，加上之前媒體的介紹而且又是免費的，所以到妖怪村逛逛。</p> <p>E-1-1-2 如果是純旅遊，應該不會專程到妖怪村遊玩，因為它的腹地不大，一下子就逛玩了，而且以我的經驗來說，一般的遊樂區都不會有什麼大幅度的改變，所以，應該還是會選擇溪頭爬完山後再順道去玩。</p> <p>E-1-1-3 園區內的建築及各種妖怪造形的裝置很有日本風格，雖然是妖怪，但設計的可愛。</p>

像迪士尼的娛樂方式，也有不少具有特色的美食可以吃，像是鬼獠肉圓、咬人貓麵包等，另外，當地氣溫很涼爽，加上可拍照的地方也多，可以避暑兼拍照，一舉數得。

**5. 你有看過妖怪村的妖怪秀嗎？是哪一種的？**

去的那次因為時間的關係，妖怪秀的表演已經接近結束，那一次是假日，主持人有邀請遊客上台跳舞，互動算是熱絡的，表演完後也看到有街頭藝人在表演，店家與觀眾也會互動，氣氛蠻不錯的。

**6. 你覺得妖怪秀的表演者或是店家與觀眾的互動如何？可否舉例讓你印象深刻的例子？**

阿，有啦，當天有一個攤位有互動遊戲，我家小孩玩得很高興，還玩了兩次，但是送的獎品很不受小孩喜歡。甚麼樣的活動我忘了，畢竟是多年前，類似跟小朋友的遊戲，小朋友本來喜歡玩遊戲，小孩不喜歡獎品的部分原因在於她只是想玩遊戲而已，而拿到的獎品質感不好是她不想留著的原因。也就是說，明明很開心的遊戲互動，感覺也很棒，最後卻因得到不是具有特別紀念性或獨特性的獎品，反而是很一般的，霎那間，就好像在興頭上澆了一把冷水一樣，很可惜。

**7. 你去過幾次妖怪村？**

我只去過 1 次，是和家人一起去的，說真的我不會也沒有很大的意願想要再次去玩，因為雖然能感受到表演的歡樂的氣氛，但說真的，我討厭韓國，但卻被它充滿「美」與「幽默」的塗鴉秀深深吸引，一樣是歡樂的氣氛，但表演演出上的內涵我覺得是差距蠻大的，所以，如果妖怪村的主事者能誘發出像塗鴉秀那種「美」與「幽默」的元素，我就有可能一而再、再而三的妖怪村

E-2-2-1

店員會逗遊客玩，有點像迪士尼的娛樂方式。

E-5-1-1

也有不少具有特色的美食可以吃，像是鬼獠肉圓、咬人貓麵包等。

E-3-2-1

另外，當地氣溫很涼爽，加上可拍照的地方也多，可以避暑兼拍照，一舉數得。

E-2-2-2

主持人有邀請遊客上台跳舞，互動算是熱絡的。

玩，尤其又是免費的，肯定物超所值，可是，這一次我並沒有感受到這樣的感動，當然，跟我到達時表演已接近尾聲也有關係，但是因為我沒感受到，所以未來除非有看到相關而且引起我感動的妖怪村表演報導，我就有可能特地再去，否則，應該也只是去溪頭森林遊樂區玩時，如果還有時間，才會再遠過去逛逛。

**8.你是否也去過前幾年網紅的新興景點「桃太郎村」？哪一邊比較吸引你？**

去過。妖怪村不用門票，而且有妖怪玩偶表演及街頭藝人演出免費參觀，覺得是物超所值，桃太郎村同樣都是模仿妖怪的，但去桃太郎村的那次都沒什麼表演，雖然門票部分金額可抵免消費，但園區內也沒什麼商店，感覺就像快倒閉一樣，有受騙的感覺。

**9.你有買過妖怪村的系列產品嗎？哪一樣是你最喜歡的？有可能因為要購買它的特色產品再來造訪嗎？**

妖怪村雖然商品都設計的很不錯，但沒有特別想買的，只為了給小孩一個紀念性，買了妖怪造形的磁鐵，以及因為具有當地特色加上考量旅程可充當點心而購買剛出爐的麵包。如果選伴手禮的話可能會選咬人貓麵包，因為是使用在地特殊植物的食材，又是限量的，算是妖怪村比較有特色的商品，對我而言相對的就較有吸引力，不過，說真的，臺灣這邊對商店街販售的產品思維也要改一下，臺灣的觀光景點的商店感覺都只是藉主題卻販賣自己的東西，同樣的東西我在外面買或網購就好，為什麼還要大老遠跑去溪頭妖怪村買，以我去過日本妖怪村的經驗，日本妖怪村賣的東西雖然也不便宜，但很有符合妖怪主題的特色，就連不是妖怪迷的我也都會想買，日本這一塊就比較到位，這些東西你只能在這裡才買得到，哪怕只是一隻扇子或只是一盒餅乾，這樣才能刺激消

E-3-2-2

妖怪村不用門票，而且有妖怪玩偶表演及街頭藝人演出免費參觀，覺得是物超所值，桃太郎村同樣都是模仿妖怪的，但去桃太郎村的那次都沒什麼表演。

E-3-1-2

只為了給小孩一個紀念性，買了妖怪造形的磁鐵，以及因為具有當地特色加上考量旅程可充當點心而購買剛出爐的麵包。

E-5-1-2

如果選伴手禮的話可能會選咬人貓麵包，因為是使用在地特殊植物的食材，又是限量的，算是妖怪村比較有特色的商品，對我而言相對的就較有吸引力。

E-5-1-4

以我去過日本妖怪村的經驗，日本妖怪村賣的東西雖然也不便宜，但很有符合妖怪主題的特色，就連不是妖怪迷的我也都會想買，日本這一塊就比較到位，這些東西你只能在這裡才買得到，哪怕只是一隻扇子或只是一盒餅乾，這樣才

費，不是嗎？溪頭妖怪村目前對我而言並沒有非常具有當地特色的特產，也沒有會馬上讓我聯想到可送什麼樣的文化特色產品給特殊的朋友，因此，目前不會為了買特色產品而特地造訪。

**10.你住過或參觀過妖怪村的母體—明山森林會館有妖怪主題親子住宿嗎？**

我知道有明山森林會館，但是真不知道它還有妖怪主題親子住宿，所以沒住過也沒參觀過，因為距離家裡車程不遠，加上臺灣的觀光旅館住宿費都不便宜，所以未來應該也不會去住吧，應該都會選擇當天來回，當然，假如有甚麼超級特價活動或優惠，小孩目前也還小，或許會考慮帶小孩去體驗一下，畢竟它的氣氛也是滿歡樂的，而且當地氣溫真的也是涼爽。

**11.你覺得妖怪村融合了哪些文化？**

有感受到日式風格的文化氣息，因為有鳥居、日式建築與街道，連服務人員的衣服也是日式的風格，之前我去過日本妖怪村的故鄉，我們從鳥取的米子機場站搭妖怪列車，整列車的設計包含車廂內都是妖怪主題，一搭上車就莫名地有那種要去看「妖怪」的FU。如果溪頭想要更發展妖怪村的觀光的話，或許可考慮設計這種遊園車之類而且可方便幼兒、老人、行動不便的人搭乘。其實日本妖怪村也是以妖怪博物館為主，發展出周圍的商圈，就溪頭的妖怪村一樣，感覺是我們仿造日本，所以我們在妖怪村的故鄉也沒有逗留很久，基本上逛個10幾20分鐘就差不多了，只是我覺得那個妖怪列車讓人很有感。日本妖怪村座落於一個小鎮，因為我沒在看妖怪卡通，所以不太知道妖怪們的魅力在哪裡，但卻也有不少日本人遊客，妖怪博物館內展示妖怪畫家的手稿和它們的特色，館內還展示卡通內的場景。對了，博物館是要門票的，所以我們是自費參觀。不過，溪頭妖怪村妖怪的名字或是

能刺激消費，不是嗎？

E-1-2-1

有感受到日式風格的文化氣息，因為有鳥居、日式建築與街道，連服務人員的衣服也是日式的風格。

E-1-2-2

商店的店名也是蠻特別的，感覺是採用很多臺灣本土文化的諧音或是外來語，會讓人莞爾，會心一笑。

### 12.妖怪村的展演場所及活動，能讓你感受到不同的文化創意或是帶來不同文化新的傳承意義嗎？

感覺就是仿日式風格的規劃，要說不同文化融合，就是在日本式房子內賣台灣道地的小吃與商品，惟結合在地的故事創造屬於在地的妖怪，也可說是一項文化創意，增添了想像空間，除此之外，當地有一些創新的飲食料理，以某方面來說也是具有文化傳承的意義，如用當地特產竹炭研發出的特色美食黑心霜淇淋、竹炭土司等，所以，個人認為妖怪村的展演場所及活動融合日式房子與融入妖怪趣味性改良創新的台灣道地的小吃與商品，可說是綜合性的文化創意。

### 13.參觀妖怪村，是否能讓你感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義？

雖然不清楚妖怪村有標榜「環境保育、守護森林」，然而木造建築本來就是環保節能減碳最佳代言者，這樣的房子確實比鋼筋水泥更能減少對自然環境的衝擊，當然，溪頭以竹為代表，當地特色農作物就是孟宗竹及烏龍茶，若妖怪村開發的文創商品能結合這些在地文化特色，就像是以孟宗竹產品取代塑膠製產品，或是以先人智慧流傳之竹編蝦籠魚籠捕獵魚蝦等，配合當地好山好水的體驗觀光行程，當然是純體驗，捕獲的魚蝦還是要在觀察完後野放大自然，若能如此，自當能確切地感受到「環境保育、守護森林」的教育意義了，另外，既然標榜「環境保育、守護森林」，那園區內販售的飲食、產品應該更友善對待環境，例如，減少燒烤類的食物或塑膠製文創商品等。

溪頭妖怪村妖怪的名字或是商店的店名也是蠻特別的，感覺是採用很多臺灣本土文化的諧音或是外來語，會讓人莞爾，會心一笑。

E-1-2-3

惟結合在地的故事創造屬於在地的妖怪，也可說是一項文化創意，增添了想像空間。

E-5-1-3

當地有一些創新的飲食料理，以某方面來說也是具有文化傳承的意義，如用當地特產竹炭研發出的特色美食黑心霜淇淋、竹炭土司等。

E-3-2-1

個人認為妖怪村的展演場所及活動融合日式房子與融入妖怪趣味性改良創新的台灣道地的小吃與商品，可說是綜合性的文化創意。

E-5-3-1

雖然不清楚妖怪村有標榜「環境保育、守護森林」，然而木造建築本來就是環保節能減碳最佳代言者。

E-5-3-2

既然標榜「環境保育、守護森林」，那園區內販售的飲食、產品應該更友善對待環境，例如，減少燒烤類的食物或塑

**14.妖怪村善盡社會責任，如認養內湖國小的清潔工作、舉辦如啤酒節活動捐贈10元/瓶給罕見疾病基金會等，你是否知道這些訊息？這樣的作為是否會吸引你再次造訪？**

不知道這樣的訊息，也沒什麼印象有在電視或媒體看過相關的報導，不過我本身並不會因為這樣的作為而再次造訪，如果說是我有看到它熱心公益的相關報導，如走入孤兒院帶動歡樂、關懷弱勢團體等相關報導，頂多也是認為它的企業形象是良好的，若是像前面所說的，會去應該都是去溪頭森林遊樂區而順道過去的，在過去假如當時恰好它有相關的公益活動，加上剛剛所講的這家企業給我的優良形象，我也會參與它舉辦的活動的。

**15.你覺得對妖怪村有哪些可以建議改善或保留下來的地方？**

整體環境整理的還不錯，但不方便的地方是吃的東西大部分都很貴，且份量也很少，此外，休息空間不足，因為車多及人潮多，停車也是一個很大的問題，而且園區內並未管制吸煙，空氣品質與溪頭森林遊樂區有很大落差，所以空氣品質也有待加強。  
謝謝百忙之中抽空接受我的訪問，謝謝您，再見。

膠製文創商品等。

E-5-3-3

不知道這樣的訊息，也沒什麼印象有在電視或媒體看過相關的報導。

E-3-1-3

不方便的地方是吃的東西大部分都很貴，且份量也很少，此外，休息空間不足，因為車多及人潮多，停車也是一個很大的問題，而且園區內並未管制吸煙，空氣品質與溪頭森林遊樂區有很大落差，所以空氣品質也有待加強。

訪談編號：F

訪談對象：鹿谷國小教師

訪談時間：2019年12月1日下午三點

訪談地點：南投縣鹿谷國小辦公室

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.你可否簡述一下妖怪村的由來？</b> 對於妖怪村的由來不是很清楚，知道有很多有名的日式建築，走的像是日本特色旅遊區域，知道藉由妖怪村的特色主題集合周邊資源和溪頭的天然資產統合，吸引遊客來訪。</p> <p><b>2.你為什麼會想到妖怪村遊玩？從哪個管道知道妖怪村的訊息？到妖怪村需要你多久的車程時間？</b> 親戚朋友想去玩，除了也有看到新聞介紹，電視上的廣告和朋友也會分享去過的心得感想，加上好奇心態，所以會想要去妖怪村探訪。我需花一個半小時到妖怪村遊玩。</p> <p><b>3.你是去參觀溪頭遊樂區順道拜訪妖怪村，或是特地到妖怪村遊玩而未進入溪頭遊樂區？</b> 我是想去溪頭遊玩，也計畫要一起到妖外村走走，所以是設定兩個地點都會專程到訪，兩個地點都是具有吸引人的特色，所以除了自然景觀的走訪還想要去體會日式的建築主題，加上妖怪村的裝置藝術感覺很新鮮，所以會做這樣的選擇。</p> <p><b>4.妖怪村最吸引你的特色或展演活動是什麼？</b> 覺得妖怪村結合溪頭的森林氛圍，營造出鬼魅的迷霧特色，加上整個妖怪村園區配合商店增設許多特色販賣品和餐食，以其定時的舞台表演，整個環境很熱鬧，以上這些原因是吸引我的主因。</p>	<p>F-5-3-4 親戚朋友想去玩，除了也有看到新聞介紹，電視上的廣告和朋友也會分享去過的心得感想，加上好奇心態，所以會想要去妖怪村探訪。</p> <p>F-1-1-1 我是想去溪頭遊玩，也計畫要一起到妖外村走走，所以是設定兩個地點都會專程到訪，兩個地點都是具有吸引人的特色。</p> <p>F-1-1-2 覺得妖怪村結合溪頭的森林氛圍，營造出鬼魅的迷霧特色，加上整個妖怪村園區配合商店增設許多特色販賣品和餐食，以其定時的舞台表演，整個環境很熱鬧，以上這些原因是吸引我的主因。</p>

**5.你看過妖怪村的妖怪秀嗎？喜歡他們的表演嗎？**

我看過的表演是一般定時的妖怪群舞蹈表演，表演者很敬業，舞蹈逗趣可愛，也跟觀眾做許多的互動互動，可以感受到它們傳達出的開心氛圍，這個是在周末假日的時候觀賞到的，不是特定的節日所舉辦，喜歡他們的表演原因除了剛剛說的表演者表演敬業而且到位，又能帶動氣氛和觀眾互動，還有就是設計的活動是我們一般群眾都能參與融入，很親民。

**6.你覺得妖怪秀的表演者與觀眾的互動如何？可否舉例讓你印象深刻的例子？**

表演者選擇時下兒童的流行歌曲，跟民眾做帶動唱，這樣的表演方式可以讓現場氣氛熱鬧，也會下台跟小朋友做互動拍照，表演者會說，請現場的觀眾跟著他們做動作，還有表演者會邀請小朋友或是觀眾上台跟著一起跳，跟他們一起在台上同樂，讓觀眾的心態覺得拉近許多的距離，非常親切，所以小朋友都很瘋狂，小朋友表演完後會給小朋友大大的擁抱以及留時間讓家長幫忙拍照；記得表結束的時候，每個妖怪娃娃會輪流撒糖果給台下的觀眾，營造尾聲的高潮，除了糖果之外，希望可以發放簡單的活動折價券或是體驗券，應該也不錯；妖怪村的表演不會讓我反感，只是當時可能人數眾多，無法和每個人多做太多互動，如果可以增加新活動或是讓妖怪們分組進行分區活動也很好，分區活動可以針對與大人互動或是全家都可以的參與的互動小遊戲，應該會更有趣，不要只讓大人當旁觀或是照相者。

**7.你去過幾次妖怪村？有哪些因素會讓你再次造訪？**

我去過妖怪村兩次，第一次是和家人和第二次是和朋友。會想再造訪妖怪

F-2-2-1

表演者很敬業，舞蹈逗趣可愛，也跟觀眾做許多的互動互動，可以感受到它們傳達出的開心氛圍，這個是在周末假日的時候觀賞到的，不是特定的節日所舉辦，喜歡他們的表演原因除了剛剛說的表演者表演敬業而且到位，又能帶動氣氛和觀眾互動，還有就是設計的活動是我們一般群眾都能參與融入，很親民。

F-3-2-1

表演者選擇時下兒童的流行歌曲，跟民眾做帶動唱，這樣的表演方式可以讓現場氣氛熱鬧，也會下台跟小朋友做互動拍照，表演者會說，請現場的觀眾跟著他們做動作。

F-2-2-2 表演者會邀請小朋友或是觀眾上台跟著一起跳，跟他們一起在台上同樂，讓觀眾的心態覺得拉近許多的距離，非常親切，所以小朋友都很瘋狂，小朋友表演完後會給小朋友大大的擁抱以及留時間讓家長幫忙拍照；記得表結束的時候，每個妖怪娃娃會輪流撒糖果給台下的觀眾，營造尾聲的高潮。

村的原因有兩個，第一個是有放假，想去戶外的天然景觀走走，因為溪頭車程可以接受，所以直接想到可以去溪頭走走，加上妖怪村又是免費入場，所以去體驗妖怪村和溪頭搭配出來的謎樣氛圍；第二次會去的原因是因為，朋友從北部下來，家裡有兩個小朋友，朋友一直很想帶孩子去妖怪村遊玩和與特色妖怪裝置藝術拍照，所以就陪他們一起去妖怪村。另外，關於觀光區是否收費，當然不收費或式收費較低一定也是遊客是否再去玩的吸引條件之一，以我周遭的朋友來說，因為是家庭都會思考到花費的總額，能夠折價或是免費都是會增加他們入園的意願，周邊的設施是否便利也是再次再訪的原因，譬如，好不好停車？交通是否太塞？玩累了的時候是否有足夠的休憩空間？這些都可以在做提升，如果這些條件都提升了，一定會首先考慮再次再訪。

#### 8.你是否也去過「桃太郎村」？

印象中沒有去過桃太郎村，但是對於桃太郎相關的妖怪，譬如：牆壁怪和單眼怪有印象，因為沒有對主題村有印象，所以無法給予意見做比較。

#### 9.你有買過妖怪村的系列產品嗎？什麼樣的元素吸引你？有可能因為要購買它的特色產品再來造訪嗎？

我對於主題紀念品不感興趣，所以不太會買觀光區出產的文創系列產品，如果真的會買，就會是傾向設計是否特殊有趣，是否兼具實用性；但是到了妖怪村，我會跑去吃那邊妖怪創意料理，譬如：咬人貓麵包和山大王包子，因為覺得口味特殊而且價錢還在能夠接受的範圍，另外如果要選擇伴手禮，會選擇與地緣關係有關的名產，溪頭或是山區的特色山產，記得有買過柿子餅，覺得口感還不錯，但是不會為了要買特色產品而特地再去當地做旅遊，對我來說，系列產品和伴手禮都是附加的

#### F-3-1-1

因為溪頭車程可以接受，所以直接想到可以去溪頭走走，加上妖怪村又是免費入場，所以去體驗妖怪村和溪頭搭配出來的謎樣氛圍。

#### F-3-1-2；F-5-1-1

但是到了妖怪村，我會跑去吃那邊妖怪創意料理，譬如：咬人貓麵包和山大王包子，因為覺得口味特殊而且價錢還在能夠接受的範圍，另外如果要選擇伴手禮，會選擇與地緣關係有關的名產，溪頭或是山區的特色山產，記得有買過柿子餅，覺得口感還不錯。

#### F-5-1-2

選項。如果妖怪村辦理限量的文創產品，應該會提高我去旅遊和購買的意願，尤其是產品存在一定的質感，只要有喜歡，價錢高一點但是在合理範圍，我願意出比市場稍高的價錢購買，重點還是要思考文創產品的獨特性、實用性以及價值性。就像是前面提到的，妖怪娃娃會輪流撒糖果給台下的觀眾，如果不只是糖果，而是製作精美的限量版禮品，應該會讓現場氣氛更上一層樓，也會提高我自己再度前往觀光或介紹朋友拜訪的意願。

#### 10.你住過或參觀過妖怪村的妖怪主題住宿嗎？

我知道有妖怪村特色主題飯店，但是沒有參觀過內部裝潢，因為對於人工的主題館比較不感興趣，不過有從看到主題飯店的外觀，對於有小朋友的家人還是有吸引力，因為朋友的小孩會要求下次可不可以到主題飯店住宿。

#### 11.到妖怪村你感受到有融合了不同的文化？

到妖怪村有感受到不同的文化氣息，覺得絕大部分是走日式風格建築，因為有看到建築物的裝飾品以及顏色的選用，都是之前到日本會看到的風格，觀賞到許多的木造建築以及素雅的用色風格，最重要的是所有的大型妖怪裝置藝術，都會直接聯想到日本的鬼怪文化。此外，如妖怪取名為「巴豆妖」、販售臺灣披薩的商店取名為「避薩」，「避煞」的諧音、「豆吸拉所花」店名則是賣豆花的，除了有濃厚的臺灣鄉土味外，利用不同領域的東西來為商店取名，也有著濃厚的幽默感。

#### 12.妖怪村的展演場所及活動，能讓你感受到不同文化融合的創意或是帶來不同文化新的傳承意義嗎？為什麼？

看到妖怪村的舞蹈表演加上周圍的建築特色，有感受到融合了濃濃的東

如果妖怪村辦理限量的文創產品，應該會提高我去旅遊和購買的意願，尤其是產品存在一定的質感，只要有喜歡，價錢高一點但是在合理範圍，我願意出比市場稍高的價錢購買，重點還是要思考文創產品的獨特性、實用性以及價值性。

F-1-2-1；F-5-3-1

到妖怪村有感受到不同的文化氣息，覺得絕大部分是走日式風格建築，因為有看到建築物的裝飾品以及顏色的選用，都是之前到日本會看到的風格，觀賞到許多的木造建築以及素雅的用色風格，最重要的是所有的大型妖怪裝置藝術，都會直接聯想到日本的鬼怪文化。此外，如妖怪取名為「巴豆妖」、販售臺灣披薩的商店取名為「避薩」，「避煞」的諧音、「豆吸拉所花」店名則是賣豆花的，除了有濃厚的臺灣鄉土味外，利用不同領域的東西來為商店取名，也有著濃厚的幽默感。

F-3-2-1

看到妖怪村的舞蹈表演加上周圍的建

洋風格，能夠感受到融合的東洋文化，是因為展出有設計出許多定位明顯的妖怪娃娃，妖怪娃娃給人感覺除了外觀走的是日本的鬼怪系列，但是命名又夾雜著濃厚的臺灣鄉土文化感，反而又有一種不對稱的詼諧感，還有表演者有讓娃娃散發出活力，努力帶出開心快樂的氛圍，加上周圍綠意環繞，讓人覺得這些妖怪不恐怖，原來妖怪也可以是很親民、很開心、很熱鬧的，妖怪反而是守護森林的一份子，覺得很有意義。

**13.參觀妖怪村，是否能讓你感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義？為什麼？**

有感覺到妖怪村所標榜的環境教育意義，第一，透過日式極簡的建築風格，比較多的木造材質，讓建築物在大自然中不顯得突兀，第二點，加上山林與所設計的主題妖怪娃娃，感覺很和諧，自然聯想成這些妖怪們就會自由自在的居住在這遍山林中，而且幫我們一起守護大自然。

**14.妖怪村善盡社會責任，如認養內湖國小的清潔工作、舉辦如啤酒節活動捐贈10元/瓶給罕見疾病基金會等，你是否知道這些訊息？這樣的作為是否會吸引你再次造訪？**

我知道妖怪村有認養內湖國小的清潔工作，但是其他的活動捐贈卻是不知，可能是宣傳還不夠全面或是我沒有機會去接觸到這個公益活動資訊，如果知道有這些貼心的活動，會增加我再次造訪的機率，因為民間企業有定期對社會盡一份力，對於企業的永續形象是非常加分，我造訪的旅遊景點不只能遊玩也能對社會有幫助，是我會想再次造訪的原因。

**15.你覺得到妖怪村有哪些可以建議改善或保留下來的地方？**

第一點，我覺得飲食餐點的類別選

築特色，有感受到融合了濃濃的東洋風格，能夠感受到融合的東洋文化，是因為展出有設計出許多定位明顯的妖怪娃娃，妖怪娃娃給人感覺除了外觀走的是日本的鬼怪系列，但是命名又夾雜著濃厚的臺灣鄉土文化感，反而又有一種不對稱的詼諧感，還有表演者有讓娃娃散發出活力，努力帶出開心快樂的氛圍，加上周圍綠意環繞，讓人覺得這些妖怪不恐怖，原來妖怪也可以是很親民、很開心、很熱鬧的。

**F-5-3-2**

有感覺到妖怪村所標榜的環境教育意義，第一，透過日式極簡的建築風格，比較多的木造材質，讓建築物在大自然中不顯得突兀，第二點，加上山林與所設計的主題妖怪娃娃，感覺很和諧，自然聯想成這些妖怪們就會自由自在的居住在這遍山林中，而且幫我們一起守護大自然。

**F-5-3-3**

我知道妖怪村有認養內湖國小的清潔工作，但是其他的活動捐贈卻是不知，可能是宣傳還不夠全面或是我沒有機會去接觸到這個公益活動資訊，如果知道有這些貼心的活動，會增加我再次造訪的機率。

擇不多，如果可以增加食物的多元化，甚至能搭配到低、中、高價位的消費習慣，我相信遊客對於吃這個基本區塊能滿足，也能提升主題園區的評價。第二點，除了園區有很多不同主題區域之外，能提供遊客拍照打卡，是個優勢，但是主題區域提供手作或是體驗活動還不夠健全，如果可以打造親子活動專區或是其他體驗主題區域，我會更願意排更多時間待在妖怪村，可以思考如何運用周邊溪頭自然特色資源去設計體驗主題區域等，讓妖怪村能更多元平衡發展，也能讓遊客再次造訪參觀。



訪談編號：G

訪談對象：退休人士

訪談時間：2019年8月26日下午九點三十分

訪談地點：台北市約客設計旅店

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.你可否簡述一下妖怪村的由來？</b> 因為創造溪頭吉祥物之初，有網友覺得牠們的模樣很奇特，像妖怪一樣，於是戲稱這裡為妖怪村。</p> <p><b>2.你為什麼會想到妖怪村遊玩？從哪個管道知道妖怪村的訊息？到妖怪村需要你多久的車程時間？</b> 從媒體上還有網路上的網友分享得知的訊息知道妖怪村，第一次是跟旅行團去，因為離溪頭很近，一起排入行程，從台北出發要4個小時左右的車程時間。</p> <p><b>3.你是去參觀溪頭遊樂區順道拜訪妖怪村，或是特地到妖怪村遊玩而未進入溪頭遊樂區？</b> 大都是溪頭和妖怪村一起玩，也有一次是只玩妖怪村，因為時間不夠。一個屬天然的遊樂區，一個是人工化的特色景點，剛好又可以住宿，而且妖怪村又是免費入場，不需多花錢又可多一個行程，何樂而不為。</p> <p><b>4.妖怪村最吸引你的特色或展演活動是什麼？為什麼會吸引你？</b> 一開始當然是那種純粹日式風格的建築物，如鳥居、天狗等，當所有一樣的東西結合再一起，一定會產生徐志摩所說的數大便是美的效果，妖怪村充滿日本式文化的建築在充滿天然的溪</p>	<p>G-5-3-3 從媒體上還有網路上的網友分享得知的訊息知道妖怪村。</p> <p>G-1-1-1 大都是溪頭和妖怪村一起玩，也有一次是只玩妖怪村。</p> <p>G-1-1-2 一開始當然是那種純粹日式風格的建築物，如鳥居、天狗等，當所有一樣的東西結合再一起，一定會產生徐志摩所說的數大便是美的效果，妖怪村充滿日本式文化的建築在充滿天然的溪頭遊</p>

頭遊樂區旁當然會給人家一種違和的美感，這是其中之一，再來，它除了有熱鬧、有趣的表演活動，如「妖怪嘉年華」外，商店的店員會逗遊客玩，有點像迪士尼的娛樂方式，大人小孩都喜歡，而且有名產可以吃可以買。

#### 5.你喜歡妖怪村的妖怪秀嗎？

有看過妖怪村的妖怪秀、嘉年華、清酒祭等，覺得很棒，喜歡他們的表演及遊街，有故事性及特別性，現場歡樂的氣氛帶動的不錯，可惜就是場地小了一點，太擁擠了減少歡樂，這點若能改善更好。

#### 6.你覺得妖怪秀的表演者與觀眾的互動如何？可否舉例讓你印象深刻的例子？

主持人會邀請遊客上台跳舞，互動很熱絡，遊行有音樂及舞蹈皆能有比較好的氣氛，每個表演，表演者都很用心以及很熱情，小朋友都很喜歡，只是場地及街道太窄，在觀賞上不是很舒適；無趣的表演目前沒碰到。之前遇到「九天藝術舞團」和「天祥太鼓團」聯手演出，現場在聽覺與視覺就有雙重饗宴的感覺，很棒。

#### 7.你去過幾次妖怪村？哪些特別的因素讓你會想再次造訪？

去5、6次吧，有時候家人一起去，有時候是跟遊覽車去，會去溪頭主要是避暑和欣賞美景，以及吸收溪頭的天然能量，若時間上允許的話，會再去妖怪村，因為它不收門票，也可以看看這次的表演活動是不是和上一次的不同，一趟時間下來了，如果可以，當然會選擇

樂區旁當然會給人家一種違和的美感。

#### G-2-2-1

它除了有熱鬧、有趣的表演活動，如「妖怪嘉年華」外，商店的店員會逗遊客玩，有點像迪士尼的娛樂方式。

#### G-3-2-3

有看過妖怪村的妖怪秀、嘉年華、清酒祭等，覺得很棒，喜歡他們的表演及遊街，有故事性及特別性，現場歡樂的氣氛帶動的不錯。

#### G-2-2-2

主持人會邀請遊客上台跳舞，互動很熱絡，遊行有音樂及舞蹈皆能有比較好的氣氛，每個表演，表演者都很用心以及很熱情。

#### G-3-1-1

若時間上允許的話，會再去妖怪村，因為它不收門票。

多參觀一些了。

#### 8.你是否也去過「桃太郎村」？

這個倒是沒去過。本來是有規劃要去的，但是後來不管是從朋友或是網路得到的資訊都是大大的負評，也有向朋友打聽過，朋友說兩者都打著”日本式”的主題，不過桃太郎村比較樣本化，只有淺顯表面的硬體，沒有吸引力，門票貴，賣的東西更貴，熱又沒地方遮涼，逛的時間比找停車位的時間還短，簡直就是花錢買罪受，逛完後就不知道要去哪裡，最有名的好像是紫南宮，但塞車真的塞怕了，乾脆都直接打道回府，十個有十個都是建議我直接去溪頭爬爬山，再到妖怪村稍微休息，順便看看妖怪村舉辦的故事性活動，吃吃當地的美食等，至於桃太郎村，就算了吧。因為來自朋友的訊息跟網路上的負評差不多，當然就打消念頭了。

#### 9.你有買過妖怪村的系列產品嗎？買了哪些產品？有可能因為要購買它的特色產品再來造訪嗎？

買過咬人貓麵包，茶葉、梅汁和限定版的妖怪啤酒，購買都是因為有特色及促進當地經濟，最喜歡的是茶葉，這是自用和送禮都好的東西，其次是咬人貓麵包，因為是限時限量限定，會覺得很特別，另外多半是買吃的，還有妖怪雜貨店的東西也不錯，個人感覺還具有妖怪村的特色，可以當伴手禮。要購買它的特色產品再來造訪？應該是不會吧，因為地點比較偏遠，特色產品也限於旅遊小回憶，不需特地回購重遊，更何況目前網購或代購很方便啊，若真的需要，以這種方便的方式處理不是更節

G-3-2-1

也有向朋友打聽過，朋友說兩者都打著”日本式”的主題，不過桃太郎村比較樣本化，只有淺顯表面的硬體，沒有吸引力，門票貴，賣的東西更貴。

G-3-2-2

十個有十個都是建議我直接去溪頭爬爬山，再到妖怪村稍微休息，順便看看妖怪村舉辦的故事性活動，吃吃當地的美食等，至於桃太郎村，就算了吧。

G-3-1-2

買過咬人貓麵包，茶葉、梅汁和限定版的妖怪啤酒。

G-5-1-1

最喜歡的是茶葉，這是自用和送禮都好的東西，其次是咬人貓麵包，因為是限時限量限定，會覺得很特別，另外多半是買吃的，還有妖怪雜貨店的東西也不錯，個人感覺還具有妖怪村的特色，可以當伴手禮。

省成本嗎!

**10.你是否住過或參觀過妖怪村的妖怪主題住宿會館?有什麼樣的感想?**

知道,有住過,還算乾淨及安靜,住宿環境算是良好的,晚上還有舉行有趣的活動,滿適合親子遊的。

**11.你覺得妖怪村融合了哪些不同的文化?**

妖怪村大都是日本式的風格,建築或表演都是,在充滿日本風的建築物下享受道地的臺灣美食,也可以說是不同的文化結合吧,對了,我記得在那邊好像吃過黑心冰淇淋,應該是結合小半天的竹炭做的吧,這個食物就滿特別的,若能有當地的或是原住民的特色,將更豐富教育及趣味性,對在地的經濟產品推廣應該也會更有幫助。

**12.妖怪村的展演場所及活動,能讓你感受到不同文化融合的創意或是帶來不同文化新的傳承意義嗎?為什麼?**

可以感受不同文化的熱度,比如說妖怪嘉年華吧,把南美洲嘉年華熱情洋溢的文化精神複製到妖怪的表演上;又如在我國的鬼月期間推出百妖夜行的活動也是巧妙地連結了中國與日本的鬼怪文化;也曾在現場觀賞來自國外的藝人用當地傳統樂器演奏當地的民謠-老鷹之歌等,可看到不同的文化創意,可是覺得還談不上傳承,可能是太急促或場地太擁擠,無法體會吧。

**13.參觀妖怪村,是否能讓你感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義?**

G-1-2-1; G-5-1-2

也可以說是不同的文化結合吧,對了,我記得在那邊好像吃過黑心冰淇淋,應該是結合小半天的竹炭做的吧。

G-3-2-4

可以感受不同文化的熱度,比如說妖怪嘉年華吧,把南美洲嘉年華熱情洋溢的文化精神複製到妖怪的表演上;又如在我國的鬼月期間推出百妖夜行的活動也是巧妙地連結了中國與日本的鬼怪文化。

妖怪村感覺是小而美，美而巧且用心經營的，但若要說它有「環境保育、守護森林」的教育意義，不好意思，我真的感受不到，因為它真的是一個認真從事商業活動的地方，跟溪頭對比是極大的反差，你想想，要環境保育，卻處處可看到用塑膠製的面具、鑰匙圈等一大堆是由不環保的東西所製造的，要守護森林，妖怪村的建築物好像又是砍伐樹木製作的，你不覺得很諷刺嗎？說真的，若要我能感受到「環境保育、守護森林」的教育意義，它大可發展以不造成環境負擔的產品，像我所知道的，妖怪村所在地鹿谷鄉是以茶、竹為農特產，那為什麼不能以這些作物做為材料來源發展特色商品呢？反而是一大堆塑膠製的產品；再來說到守護森林，就讓我想到一個笑話：「在紙張上寫下我要愛護資源不砍伐樹木」，妖怪村的許多建築物是以木材搭建，兩相對照，不就是那個笑話的現實寫照嗎？所以，假如妖怪村所有商店的產品已經脫離造成環境負擔的塑膠製品，而且它也有採取同數量的造林活動，這樣，再加上有透過表演活動的故事，我就能感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義了。

**14.妖怪村善盡社會責任，如認養內湖國小的清潔工作、舉辦如啤酒節活動捐贈10元/瓶給罕見疾病基金會等，你是否知道這些訊息？這樣的作為是否會吸引你再次造訪？**

這些訊息沒注意到，善盡社會責任跟拜訪該地兩者沒有實質的關係存在，但會有較好的觀感，建議可以在適當位置加以提示，若有這提示應該會增

G-5-3-1

但若要說它有「環境保育、守護森林」的教育意義，不好意思，我真的感受不到，因為它真的是一個認真從事商業活動的地方，跟溪頭對比是極大的反差，你想想，要環境保育，卻處處可看到用塑膠製的面具、鑰匙圈等一大堆是由不環保的東西所製造的，要守護森林，妖怪村的建築物好像又是砍伐樹木製作的，你不覺得很諷刺嗎？

G-5-3-2

這些訊息沒注意到，善盡社會責任跟拜訪該地兩者沒有實質的關係存在，但會有較好的觀感，建議可以在適當位置加以提示，若有這提示應該會增加購買

加購買量，及再次前往的意願，因為好事要大家一起來做。

**15.你覺得到妖怪村有哪些可以建議改善或保留下來的地方？**

妖怪村腹地太小又要賣東西，又要表演實屬困難，動線上的安排是很不容易，雖然表演者很努力，遊客仍有未能盡興之憾，若能分區表演或是表演節奏有快有慢，分散遊客同時間的量，可能會更好。文化上的體驗可以更多元化一點，我時常到各地去旅遊，會讓我一而再再而三想去的地方不外乎被當地景色，尤其是當地文化所吸引，像附近的小半天我也去過，石馬公園、臺大茶園的櫻花與山茶花也是非常美麗，我在鹿谷的朋友也曾帶我去當農夫找冬筍，中午就在竹林裡吃竹筒飯、烤番薯，喝冬筍湯，既有宛如尋寶的樂趣又可大啖美食，回程還到德興瀑布一遊，那種感覺一直令我懷念至今，也一直想要再去體驗看看；另外我記得有一次是螢火蟲祭，滿山滿野的螢火蟲飛舞，螢光閃爍也是令我感動，記得那時還有聞到不知從何而來的濃濃茶葉香，在清新空氣中恣意的飄散，那種感覺就真的非常棒，像我也一直想體驗茶葉製造的過程，可是到目前還沒機會，所以，既然妖怪村有溪頭的地利之便，如果能再推出剛才所說的體驗活動，我自己不但會重複參加，還會呼朋引伴一起來，這也是我給妖怪村的另一種建議。

感謝你的撥冗回答，謝謝！

量，及再次前往的意願，因為好事要大家一起來做。

G-3-1-3

妖怪村腹地太小又要賣東西，又要表演實屬困難，動線上的安排是很不容易，雖然表演者很努力，遊客仍有未能盡興之憾。

訪談編號：H

訪談對象：鹿谷國小教師

訪談時間：2019年12月9日上午十點

訪談地點：南投縣鹿谷國小教師住家

訪談方式：深度訪談並錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>1.你可否簡述一下妖怪村的由來？</b></p> <p>我大致知道妖怪村的由來。記得最早是當時的明山別館總經理林志穎為了紀念其祖父，加上林總的父親想設立了一處景點，販售當地特產禮品，用以招徠生意，至於在何時設立的時間我不清楚了。只知道隨著時間流逝，這處景點後來被遊客將遊玩心得寫在部落格上，因而廣為周知。剛開始這景點的名稱叫做「松林町」，也因在部落格上被譽為極似日本的妖怪村，因而讓明山別館趁著網路熱潮更改這處景點的經營方式，乾脆模仿日本妖怪村，改名為「妖怪村」，再次引起話題。而後歷經幾次小幅修正，以及遊客之間的口耳相傳，使得妖怪村廣為人知。</p> <p><b>2.你為什麼會想到妖怪村遊玩？從哪個管道知道妖怪村的訊息？到妖怪村需要你多久的車程時間？</b></p> <p>當我有親朋好友來鹿谷拜訪時，礙於其他景點路程稍嫌過遠，沿途用餐也可能較不便，且為了讓客人體會鹿谷在地的風情，我會在溪頭附近安排住宿後，帶我的親朋好友在溪頭來一次輕旅行。因為本人就住在溪頭附近，我可以從認識的朋友處、活動傳單、南投新聞、報紙的地方新聞，甚至網路上搜尋其他景點時，都能知道妖怪村活動訊息。一般來說，若投151路況良好，半小時之內便可以到達溪頭妖怪村了。</p> <p><b>3.你是去參觀溪頭遊樂區順道拜訪妖怪村，或是特地到妖怪村遊玩而未進入溪頭遊樂區？</b></p> <p>我並沒有特地去參觀溪頭遊樂區</p>	<p>H-5-3-3 從認識的朋友處、活動傳單、南投新聞、報紙的地方新聞，甚至網路上搜尋其他景點時，都能知道妖怪村活動訊息。</p> <p>H-1-1-1 我並沒有特地去參觀溪頭遊樂區順道</p>

順道拜訪妖怪村，或是特地到妖怪村遊玩而未進入溪頭遊樂區。因為當我有機會進溪頭森林遊樂區時，若時間上允許，我便會到溪頭妖怪村買個飲料，坐下來欣賞街頭藝人表演，休息一下，順便放鬆心情，整理情緒，享受難得的休閒時光。若是時間不允許我在妖怪村停留，也會從妖怪村旁邊經過，看看妖怪村內的景色，感受一下妖怪村的景色。至於會做這樣的選擇，僅僅是基於時間上是否充足的考量，在加上我本人習慣看著人群往來熙熙攘攘的，讓人目不暇給，也算是一種放鬆心情的方式。

#### 5.妖怪村最吸引你的特色或展演活動是什麼？

最吸引我的活動是妖怪村的祭典活動，因為他們移植日本的祭典活動還蠻像的，讓人有到了日本參加祭典的錯覺。再者，看著祭典活動熱熱鬧鬧的進行，會讓人暫時忘記當下該做的事情，心情也因此活了過來，算是蠻不錯的一種充電方式吧！此外，在妖怪村內的街頭藝人表演，也是一個非常不錯的特色。雖然表演場地是露天的，聲光效果會較差以外，欣賞著那些街頭藝人的表演，常常會有意外的驚喜與讚嘆！隨著街頭藝人的音樂，閉起眼來細細聆聽，也能體會出和從 YOUTUBE、優酷網...這些網路上音樂。畢竟這些街頭藝人的音樂大多由他們改編過，聽起來就又是另一種味道。可惜有一些類似 COSPLAY 的遊行，活動時會有一些妖怪村住民，例如枯麻、巴豆妖、溪頭派出所旁的心魔、散落在各建築角落的妖怪塑像...都非常有特色，令人百看不厭。

#### 6.你參加過妖怪村的妖怪秀嗎？

嗯！我參加過妖怪村的魔神祭-妖怪嘉年華，時間雖是在晚上，可是因為當地溫度涼爽，我覺得還蠻不錯的。另外還有山神祭等，本人對於日本傳統文

拜訪妖怪村，或是特地到妖怪村遊玩而未進入溪頭遊樂區。因為當我有機會進溪頭森林遊樂區時，若時間上允許，我便會到溪頭妖怪村買個飲料，坐下來欣賞街頭藝人表演。

#### H-1-1-2

最吸引我的活動是妖怪村的祭典活動。

#### H-3-2-2

我參加過妖怪村的魔神祭-妖怪嘉年華，時間雖是在晚上，可是因為當地溫度涼爽，我覺得還蠻不錯的。另外還有山神祭等。

化也稍微有些認識，在無法出國旅遊的狀況下，能參加類似日本祭典的活動，而祭典活動地點就在自己家鄉附近，若是時間允許，當然就會去參加活動，當作是散散心。

**7.你覺得妖怪秀的表演者與觀眾的互動如何？可否舉例讓你印象深刻的例子？**

既是活動表演，相信扮演妖怪的工作者都有接受過一定的表演訓練，就我的觀察心得來看，透過音樂的抑揚頓挫與節奏、適當的肢體活動，便能和觀眾產生一定的互動共鳴，這會讓人心情興奮的。只可惜，偶爾會因表演者的疏忽，想親近幼兒以展現親愛心意時，卻讓幼兒因為表演者的裝扮嚇哭幼兒，想安撫其情緒時，又因活動流程不獨不離開，這件事稍嫌美中不足。

**8.你去過幾次妖怪村？是哪些因素讓你會想造次造訪？**

去妖怪村的次數我已經沒辦法計算了。至於曾經與我同行的人有家人、親戚、朋友、同事、學生...。有時候是在進溪頭森林遊樂區時，順道參訪；有時是學校有活動需要進溪頭，帶著學生去參訪的。甚至是有時怕汽車電量不足，便特意跑了一趟鹿谷來回溪頭的山路時，中途會在妖怪村休息。

**9.你是否也去過前幾年網紅的新興景點「桃太郎村」？哪一邊比較吸引你？**

是，我也曾去過「桃太郎村」。記得當時「桃太郎村」剛成立不久，便進去參觀一下，只可惜「桃太郎村」景區不夠寬廣，而且只有不知名為何物的硬體造型，在加上一看便覺得是抄襲妖怪村，無法吸引我的目光，當下覺得有受騙上當的感覺。至此便覺得大失所望，許多負面的情緒以及想法便會產生，這算是一次較差的旅遊體驗吧！

H-2-2-1

就我的觀察心得來看，透過音樂的抑揚頓挫與節奏、適當的肢體活動，便能和觀眾產生一定的互動共鳴，這會讓人心情興奮的。

H-3-2-1

我也曾去過「桃太郎村」。記得當時「桃太郎村」剛成立不久，便進去參觀一下，只可惜「桃太郎村」景區不夠寬廣，而且只有不知名為何物的硬體造型，在加上一看便覺得是抄襲妖怪村，無法吸引我的目光，當下覺得有受騙上當的感覺。

**10.你有買過妖怪村的系列產品嗎？什麼樣的元素吸引你？有可能因為要購買它的特色產品再來造訪嗎？**

還買過蠻多的，因為我喜歡嘗試新奇玩意兒，印象最深的是咬人貓蛋塔，超級甜的，而我剛好喜歡甜食，如此覺得這款商品還不錯。只可惜這蛋塔太甜了，我不會把它當伴手禮送人。如果真要買禮物送人，我會到竹山鎮或南投市去買，不會特意為了買伴手禮專程跑一趟妖怪村。還有咬人貓麵包、黑心冰淇淋、山大王包子等，雖說不會難吃，但是可能是和我偏愛的口味不符的關係吧？總覺得有點兒名不符實。

**11.你住過或參觀過妖怪村母體—明山森林會館的妖怪主題住宿嗎？**

沒住過及參觀過。因為本人就住在鹿谷鄉，不會特別去住在明山森林會館，所以我應該不會特別為了明山森林會館有妖怪主題住宿而特別去住宿，體驗其活動內容。

**12.你覺得妖怪村融合了哪些文化？**

當你身處妖怪村時，若忽略遊客的言談舉止，光看景物建築，是會讓人有置身日本的錯覺。許多建築本身就是仿造日本傳統建築，雖然沒有百分之百，但若不細心觀察，倒覺得又回到了日本彌生時代，有種安閒靜謐的情趣。當目光回到遊客身上，談論著美食，要不要吃黑心冰淇淋？我們去買山大王包子，還有各家攤商上的臺灣傳統美食，在這日本式的風情下，又會有在日本吃臺灣美食的錯覺，這也算是臺灣與日本文化的融合吧。

**13.妖怪村的展演場所及活動，能讓你感受到不同的文化創意或是帶來不同文化新的傳承意義嗎？**

的確能感受到多元文化在經過激盪融合後的樂趣，像是妖怪與嘉年華、鬼月與百妖夜行、或是山神祭等，也許

H-3-1-1，H-5-1-1

還買過蠻多的，因為我喜歡嘗試新奇玩意兒，印象最深的是咬人貓蛋塔，超級甜的，而我剛好喜歡甜食，如此覺得這款商品還不錯。

H-5-1-2

還有咬人貓麵包、黑心冰淇淋、山大王包子等。

H-1-2-1

我們去買山大王包子，還有各家攤商上的臺灣傳統美食，在這日本式的風情下，又會有在日本吃臺灣美食的錯覺。

H-3-2-3

的確能感受到多元文化在經過激盪融合後的樂趣，像是妖怪與嘉年華、鬼月與百妖夜行、或是山神祭等，也許這就

這就是創新文化的意義，為了適應當地環境，便截取融合各地文化特色，像山神祭就會讓我聯想到小時候和大人要一起到山上工作，會在入山處燒香、金紙拜拜祈求豐收且平安歸來的畫面，妖怪村融合了當地文化並產生出適合當地的新文化。來自不同地區的街頭藝人表演也是，不管是音樂、建築、商品，都可見到這是許多人的集體創作的表現。

**14. 參觀妖怪村，是否能讓你感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義？**

我覺得沒辦法感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義。因為妖怪村本來就是商業觀光景點，其目的還是以賺取利潤為主要目的，當所有活動披上商業外衣後，本質已變了，故無法感受到感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義。雖然設立妖怪村的林總想藉此景區紀念其父親與祖父，我覺得「妖怪村」缺少更大量的動態活動、靜態展示、專人解說...來強調說明其所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義，取而代之的多為商業展演，教育意義及目的若沒有非常細心觀察體會，在一般遊客走春式的逛過後，很難令人感覺到園區對所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義。

**15. 妖怪村善盡社會責任，如認養內湖國小的清潔工作、舉辦如啤酒節活動捐贈 10 元/瓶給罕見疾病基金會等，你是否知道這些訊息？這樣的作為是否會吸引你再次造訪？**

我知道這些訊息。其他還有「送愛獨老」的愛心年菜活動、在妖怪村設置「南投縣視障按摩服務據點」...等，如此作為頗讓人心生贊同，但仍不足以因此吸引我再次專程造訪妖怪村。

**16. 你覺得到妖怪村遊玩有哪些不方便**

是創新文化的意義，為了適應當地環境，便截取融合各地文化特色，像山神祭就會讓我聯想到小時候和大人要一起到山上工作，會在入山處燒香、金紙拜拜祈求豐收且平安歸來的畫面，妖怪村融合了當地文化並產生出適合當地的新文化。

**H-5-3-1**

我覺得沒辦法感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義。因為妖怪村本來就是商業觀光景點，其目的還是以賺取利潤為主要目的，當所有活動披上商業外衣後，本質已變了，故無法感受到感受到它所標榜的「環境保育、守護森林」的教育意義。

**H-5-3-2**

我知道這些訊息。其他還有「送愛獨老」的愛心年菜活動、在妖怪村設置「南投縣視障按摩服務據點」...等，如此作為頗讓人心生贊同。

的地方？或是有哪些可以建議改善或保留下來的地方？

大體上這個觀光景點已具規模，若要雞蛋裡挑骨頭，找出一些小缺陷的話，我會建議在建物維護上，能下更大的功夫；為了體貼遊客，特別是景點內有許多年齡偏高的銀髮族人士，因為景區地形有些陡峭，經常下雨路面濕滑，盼可以將台階高度降低，以減少意外發生。

感謝你的撥冗回答，謝謝！

