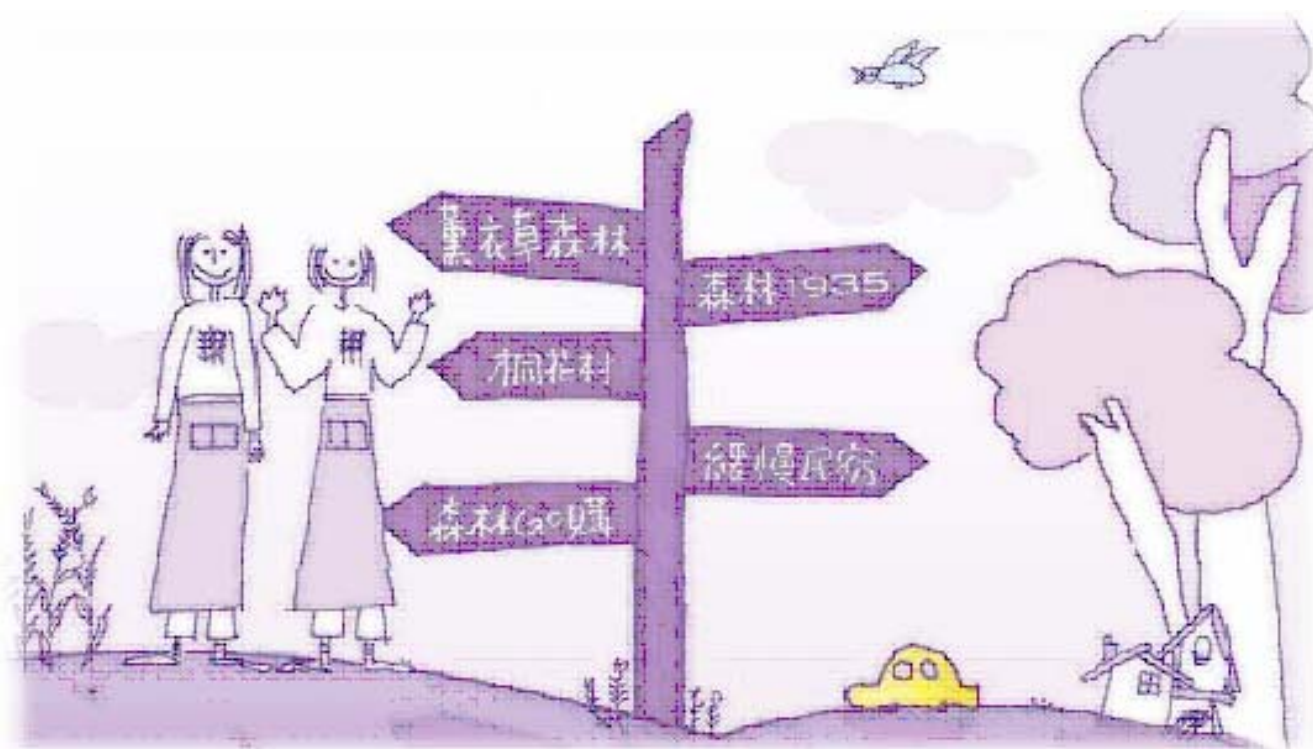


兩個女生的紫色夢想

---薰衣草森林



傳說在偏遠的山裡，
有一個種了薰衣草的森林，
兩個追求夢想的女生，
是這座森林的女主人。

目錄

緣起.....	3
薰衣草森林的成長故事.....	4
一、萌芽.....	4
二、成長.....	5
三、茁壯.....	6
薰衣草森林的成功之道---以 4C 架構分析	7
一、外顯單位效益成本.....	8
● 買者成本.....	8
● 買者效益.....	9
二、資訊搜尋成本.....	10
● 一致的企業辨識系統 (CIS)	10
● 清楚、一致的定位.....	11
● 網路上的虛擬分店.....	11
● 口碑效果.....	12
三、道德危機成本.....	12
● 口碑效果.....	12
● 關懷顧客.....	12
● 獎座的肯定.....	13
四、專屬陷入成本.....	13
● 無形的專屬資產.....	13
● 心理層面的專屬資產.....	14
結語.....	18
參考資料.....	19
尾聲.....	20



緣起…

第一次與薰衣草森林的相遇，是在兩年前的夏天。快要接近尾聲的暑假，讓我和室友們興起「一定要再一起出去玩一次」的念頭，記不得是誰提起：「乾脆辦個聯誼吧！」於是在大學畢業後的暑假我們幾個女生參加了第一次的聯誼。地點就是在新竹尖石鄉的薰衣草森林。

終於到了聯誼的那天，各自搭上男生們的機車前往此行的目的地，然而抵達前的路程可謂艱辛，坐著機車走一個小時的山路本來就不好受，刻意維持的身體距離，更是讓後座的我苦不堪言。幸而在這一路上有貼心的紫色路牌不斷的提醒我離目的地越來越近了。一個大陡坡後在薄霧中看到了矗立於山丘頂上的白色歐式建築，終於到了！

一接近入口就聞到淡淡的薰衣草花香，剛剛的舟車勞頓早就忘到腦後，一個箭步就要搶先進去，隨行的男生趕緊攔住我提醒我還有門票這回事。紫色且充滿可愛塗鴉的門票上面畫著藏寶圖式的路線圖，這種樸質又俏皮的風格很吸引我。進到裡面真的像進入另一個國度，舉目所及都是可愛、溫馨的設計，每一個角度都是足以謀殺底片的景觀。但天公不作美，我們還在新奇的到處東看西瞧時突然下起了雷雨，也罷！在充滿歐式風情的餐廳躲雨也別有一番滋味。想點杯飲料大家坐著聊聊，在一堆特別又夢幻的飲料中我點了一個自以為應該是招牌的「薰衣草咖啡」。就在帶著薰衣草的咖啡香中，開始了彳亍的自我介紹，當時自己講了什麼、後來又聊了什麼已經不記得了，留在腦海的只有那特殊的咖啡香與當時窗外朦朧的雨景。我與薰衣草森林的第一次相遇，深刻且意猶未盡。

後來的這段時間，我又去了兩、三次，在不同的天氣、跟不同的人，每次去都讓我更喜歡這個地方一點，即使因日漸知名而帶來的擁擠人潮，也不損她在我心中的形象。現在想想，早在第一次踏進這個地方，我就被建立起所謂的專屬資產而不自知吧！一個位處交通不便的山中花園，為何可以吸引眾多人潮不辭辛勞的一再流連呢？這是就我想仔細探究她的原因。





薰衣草森林的成長故事

一、萌芽

我有一個夢，

我要種一畝薰衣草田，

不要太多，一畝也就夠了。

詹慧君，《兩個女生的紫色夢想》

在 2001 年的年底，網路上開始流傳著一封電子郵件，郵件內容是關於「兩個女生」與「最偏遠的咖啡店」的美麗傳說。於是網路用它的無遠弗屆以大火燎原的速度讓許多人知道才剛開幕不久的薰衣草森林，看過電子郵件的人無不驚嘆：「哇！原來台灣也有這種地方啊！」，美麗的圖片結合大家對於薰衣草的美好幻想，讓這家山中咖啡店多了不少神秘且夢幻的色彩。然而實際上在這家店成立背後更多的是心血與勇氣，這才是這個傳說吸引人的地方、為這些美麗圖片注入生命力與人性面的地方。薰衣草森林的初次登場就已經開始試著感動人了。

一個原本在外商銀行工作的女生夢想擁有自己的一片香草田，另一位鋼琴老師則渴望有一家屬於自己的咖啡店，當這兩個女生在台中新社的深山中第一次相遇時，夢想的種子開始發芽。薰衣草森林的創辦人詹慧君和林庭妃就是在「追逐夢想」的前提下，辭掉兩人原先穩定的工作來到台中的深山。不如外界的以訛傳訛，他們兩人並非姊妹或朋友，是因緣際會把懷有不同夢想的兩個陌生人湊在一起，兩人開始在新社的荒涼山地上—磚一瓦、一草一木的打造起他們的夢想國度。在成立初期兩人資金並不充裕，再加上彼此親友都不看好，讓他們只好能省則省得用手工建造出大部分的園區景觀，然而這種手工風格卻無心的成為日後薰衣草森林獨具特色的一部份。





二、 成長

既然有薰衣草田也有森林，

那就將咖啡店取名為薰衣草森林吧！

希望有一天薰衣草可以開滿山野如一座紫色浪滿的森林。《兩個女生的紫色夢想》

2001年11月9日薰衣草森林安靜的在深山之中開幕了，一開始的經營班底是由兩個女生和地主一家人所組成的，對於經營餐飲業都是業餘的一夥人，發揮所常、各司其職的在開幕不久時尚且應付得宜，然而在網路與電視媒體的推波助瀾下，開幕不到三個月的咖啡店來客量忽然暴增，很難想像在這深山中從哪冒出來這麼多人，這卻讓單薄的經營團隊忙得團團轉，人手的不足與原本開拓的園區面積狹小，使得兩個女生在薰衣草森林開幕不到一年就開始思索拓展園區的計畫，他們開始對外招募員工並且增加園區開發面積、增加薰衣草的種植數量。薰衣草森林開幕的第一年忙碌且出奇幸運。

原來以親友團為主力的經營團隊雖然容易溝通、互相體諒，然而在顧客與員工的數量都呈倍數成長的情況下，開始出現了管理方面的問題。於是在薰衣草森林營運一年後開始轉型，正式引入體制管理，並雇用專業經理人接手管理工作，慢慢的從開始的人治階段過渡到以組織制度來運作。而慧君與庭妃兩個女生也逐漸脫離日常營運事務，專注於扮演精神領袖與創辦人的角色。就在這個制度化的轉型，奠定了薰衣草森林日後拓展的基礎。

表一 薰衣草森林體制化時間表

時間	內容
2002年9月	設立協理一職，朝向企業制度化轉型
2002年10月	成立財務部
2003年10月	成立營運部，推動營運流程的制度化與書面化，並兼任人力資源部的業務

2003 年 12 月	成立行銷企劃部，負責品牌行銷、活動企劃與公關業務
2003 年 12 月	成立工程部，負責硬體設備的規劃、設計、開發、維修
2004 年 5 月	成立廚部，統籌各分店餐飲業務、廚師的招募與訓練
2005 年 3 月	成立人力資源部
2005 年 5 月	成立採購部，整合各店採購業務
2006 年 1 月	成立客服部，提升顧客服務品質

三、茁壯

在組織制度化下，薰衣草森林開始了其展店計畫。而展店的契機始於一位統一企業的主管，在參加完薰衣草森林新社店的活動後留下深刻印象，當統一企業在清境農場規劃設立賣場時，便邀請薰衣草森林設點進駐，於是在 2002 年年底，薰衣草森林成立了第二家店—清境店。隔年統一在台南科學園區設立賣場時，又再度邀請薰衣草森林成立南科店。短短的一年內薰衣草森林拓展了兩家分店，成為一個擁有三家休閒餐廳的連鎖事業體，然而如此快速的擴張對於整個經營團隊來說似乎有點措手不及，原因在於清境與南科兩家分店與原來的新社店在環境上與形



2005 10 月

圖為薰衣草森林清境店

式上都有很大的不同，這讓經營團隊無法完全複製新社店的成功經驗，這個落差在南科店尤其明顯，位處科學園區的南科店既無林野也無山景，讓不善於經營都會型餐廳的經營團隊格外吃力，無法構成差異化的結果，讓這家分店無法跳脫一般餐飲業的激烈競爭，於 2006 年初結束經營。有了之前經驗，薰衣草森林在尋找第四家分店的地點時特別小心，最後決定在新竹尖石鄉山區，一處兼具林野與山景的地方成立薰衣草森林尖石店，果然在成立不久就成為薰衣草森林旗下的主力店。





除了分店的拓展，薰衣草森林也開始一些多角化的經營。像是為了擴大薰衣草相關周邊商品的販售，成立了「紫丘貿易公司」，在手工製作的商品之外提供各店其他種類的周邊商品，未來計畫香草周邊商品的販售可以脫離各店獨立販售；另外薰衣草森林開始了文化型態餐廳的經營，在 2005 年 7 月於日據時代所建立的台中放送局成立了第五家分店—「森林・1935」。隔年，利用客家的傳統文化特色在苗栗三義成立了「桐花村」餐廳；在拓展餐飲版圖之外，薰衣草森林公司在嘉義奮起湖成立了「緩慢」民宿，於 2006 年正式跨足民宿經營。

表二 薰衣草森林的擴展事紀

時間	內容
2001 年 11 月	薰衣草森林創始店於台中新社鄉成立
2002 年 12 月	薰衣草森林清境店在南投清境農場成立
2003 年 8 月	成立「紫丘貿易公司」，負責各店香草鋪子貨品的販售
2003 年 10 月	薰衣草森林南科店在台南科學園區成立
2004 年 5 月	薰衣草森林尖石店在新竹尖石鄉成立
2005 年 7 月	「森林・1935」餐廳在台中放送局成立
2006 年 1 月	南科店（後改名為「森林・Park17」）結束營業
2006 年 3 月	「桐花村」在苗栗三義成立
2006 年 7 月	「桐花村傳藝店」在宜蘭傳統藝術中心成立
2006 年 11 月	「緩慢」民宿在嘉義奮起湖成立

薰衣草森林的成功之道---以 4C 架構分析

從後期薰衣草森林的發展軌跡來看，不難發現他們的目標已經漸漸朝向發展完整的休閒事業版圖，此時的薰衣草森林已經不復是當初那家只有一畝薰衣草田的咖啡店，而可稱上是個事業集團。為何薰衣草森林可以在短短的五年內，有如此驚人的成長與亮眼的成績？下面就利用 4C 架構來分析薰衣草森林，發掘她





的成功秘訣。

一、 外顯單位效益成本

買者成本

在外顯單位效益成本中提到的「買者總成本」是指買者要「擁有」與「使用」該產品所必須付出的所有成本。所以此定義來看，薰衣草森林在外顯單位效益成本中的買者成本是高的。薰衣草森林的消費型態為一張 100 元的入園門票，可抵園內的消費金額，然而園內的餐飲消費並不算平價，飲料的價位約為 150~200 元、點心約為 50~250 元，餐點則為 300~600 元不等。其他的香草周邊商品如手工香皂、沐浴用品、紀念 T-shirt 等都較一般市面價格略高。但除了這些價目表上找得到的買者成本外，薰衣草森林最高的買者成本可能要屬顧客為了到達目的地所付出的成本了。薰衣草森林的新社、清境、尖石店都位處在深山，蜿蜒的山路難行，且離主要幹道至少要一個小時的車程，顧客為了要去到那裡必須花費一定的時間成本，還有迷路的可能發生；並且要忍受山路的崎嶇，這對會暈車的人來說，足以萌生打道回府的念頭；此外，薰衣草森林的盛名影響，通往園區的山路每每到週末總是車滿為患、動彈不得，塞車之苦讓顧客的時間與精神成本更提高了。整體而言，買者要付出的總成本是相當高的。

面對這麼高的買者成本，薰衣草森林也有一些應對措施。瞭解顧客的路程辛苦，薰衣草森林在附近主要幹道就開始有顯眼的路標指示，而其路標並非制式「前方 5 公里處」或「由此進」的壓克力標牌，而是以木頭釘製手工彩繪出來的可愛路牌，上面的標語如「請不要放棄」、「就快聞到花香了」透露出薰衣草森林一貫溫馨、浪漫的風格，一方面給予顧客明確的指引，另一方面



可愛路標

在顧客尚未進入園區就讓他們感受到這家店的溫馨風格，可以加深他們期待到達的心，減少一點因等待造成的負面情緒。此外，在容易塞車的路段派有服務人員指揮、門口服務人員一句「路上辛苦了」的親切問候，都可算為了降低買者成本





的柔性解決方式。

買者效益

買者所知覺到的效益可分為「有形效益」與「無形效益」。在「有形效益」部分，如薰衣草森林的餐點主要特色為以香草入菜，利用園區種植的各式香草開發出不同的料理，配合時令定期更換菜色，讓顧客在不同時節光顧可以享受到不同的美味；另外園中所販售的香草周邊商品，大部分都強調是手工製作，不添加多餘的化學成分，符合現在人崇尚自然的觀念；薰衣草森林所提供另一項重要的效益是其優美的景致。目前的三家分店皆位在山林之中，得天獨厚的地理位置讓每一家店都有其特殊的美感，有的擁有山林的幽靜、有的擁有高山的視野，使得在都市久待的人們能在自然美景下放鬆心情、洗去一身塵囂。除了先天條件，薰衣草森林在造景與硬體設備也很用心，園區的花草數目眾多，隨季節更迭就呈現不同風貌；薰衣草的種植範圍也不斷擴大，微風下的紫色波浪，營造出「薰衣草森林」般的浪漫氣氛。

薰衣草森林最重要的無形效益是他們提供給顧客的貼心服務。薰衣草森林認為經營餐飲業提供美味的餐點只是一個門檻，更重要的事能夠提供優良的服務，因此在招募員工時，其選人的第一個標準就是要認同公司「讓顧客感動」的理念，培養「將顧客視為朋友」的親切態度；此外員工的績效考核其中「顧客滿意度指標」佔了40%之多，這讓每個服務人員無不重視顧客意見，每個第一線人員都被充分授權，以便在第一時間解決顧客的抱怨，如顧客對餐點有抱怨，服務人員可不問理由的向廚部要求更換；顧客等待時間過長則免費提供小點心作為補償，並隔一段時間就要確實的為顧客掌握出菜速度等。此外，在2006年薰衣草森林成立了「微笑天使」制度，每家分店都指派有數量相當的服務人員擔任「微笑天使」，其責任就是到各桌去和顧客寒暄、關心顧客的需求，並協助現場人員處理顧客抱怨事件，事後將抱怨事件彙整呈報上層，作為日後人員訓練的個案依據。面對顧客可能會要求的各項問題，薰衣草森林都有擬定相關的應對措施，其目標務必讓顧客能將開心帶走，把不愉快留下。





之前在買者成本中所提到，薰衣草森林偏僻的地點使得顧客為了到達目的地所付出的成本提高了。然而從另一個角度來看，這也許可視為薰衣草森林的另一個無形效益。在薰衣草森林一開始成立時就被形容為「最偏僻的咖啡店」，這是一個連地圖都不標示的地方、連手機也無法收到訊號的地方，這讓人的心裡會產生一種遠離文明世界來到桃花源的感覺；路途的迂迴與費時都讓來的人有「無法輕易得到」的感覺，這讓終於到達的旅客有一種柳暗花明、帶著征服感的喜悅之情，其辛苦後所獲得的果實也會覺得更加甜美。然而存在的風險是若讓人費盡千辛萬苦的前來，卻不如預期的美好，因而產生的負面情緒也會被擴大；另外適度的困難有助於增加旅途的新鮮刺激感，太大的阻礙可能就會造成太高的外顯單位效益成本，使買者完全不將其列入消費選擇的組合中，這點是經營者需要拿捏的。

二、 資訊搜尋成本

買者對於產品的涉入程度決定了其資訊搜尋成本的高低與否。對於大部分的人來說，選擇一個假日與家人共處、放鬆心情的休閒地點絕非是一項涉入程度低的決定。因此顧客要到薰衣草森林之前所要付出的資訊搜尋成本是不低的，以下分析薰衣草森林為降低買者的資訊搜尋成本所做的努力。

一致的企業辨識系統 (CIS)

喜歡塗鴉的慧君一開始是為了節省開銷，許多東西如招牌、菜單等都由手工繪製而成，其天真純樸的畫風深受顧客喜愛，因此慧君便將自己的插畫搭配文字，大量的使用在商標、包裝、DM等平面宣傳品上；此外薰衣草森林當初因為「兩個有夢想的女生」讓這家咖啡店多了生命力，因此兩個女生的插畫就變成薰衣草森林最鮮明的LOGO；代表薰衣草的紫色，也成了薰衣草森林的企業識別色，不論是園區內的陳設或是平面的文宣，紫色都是最常被使用的顏色。有統一性的企業辨識系統有助於強化消費者的連結，一再出現的符號可以縮短消費者知覺過程



兩個女生



¹中從「暴露」到「記憶」的時間，讓日後再看到類似的符號，就可以輕易的聯想有關薰衣草森林的記憶。

清楚、一致的定位

在兩個女生剛成立薰衣草森林時，對於前來的顧客總是當作自家朋友般的熱情招呼，兩人親切和藹、樂於與人為友的態度漸漸的使得薰衣草森林將自己的角色定位為「顧客的朋友」，無論舉辦活動或是提供服務，都是以招待朋友的角度給予客人受重視的感覺；此外，兩個女生簡單自在、放慢腳步的生命態度與對於自然環境的保護也成為整個企業的精神。強調自然簡單的料理、沒有添加多餘化學成分的手工商品與重視開發前的水土保持，都是落實其定位的表徵。而且這一貫的態度從薰衣草森林尚是一家小小咖啡店一直沿用至今，長期一致的定位使得薰衣草森林能建立其特有的品牌形象。

網路上的虛擬分店

薰衣草森林的種種傳說一開始就是透過電子郵件的轉寄在網路上流傳，網路雖然能讓資訊快速的傳播，卻也增加了以訛傳訛、繪聲繪影的可能性。因此為了提供薰衣草森林最正確的及時訊息，設立了薰衣草森林的官方網站，這個網站除了提供顧客營業、活動、交通方面的實際訊息外，他就像一家設置在虛擬世界的分店，一樣負起傳達品牌精神的責任。創辦人慧君曾在網站創立時的首頁上提到：「當真實世界的紫色花海溢滿山頭，我們希望遠方的朋友也能同享這份感動，於是我們架設了薰衣草森林的專屬網站，打造一座虛擬的美麗森林。在這座森林中同樣有著我們用心的經營，漫步其中，相信也會處處充滿驚喜。」因此網站的架設加入薰衣草森林一貫的巧思，以情感作為主要訴求，利用慧君的插畫創造出柔性的視覺風格，這個網站要傳達的不只有實際的資訊，更重要的是薰衣草森林一直強調的溫馨感受。

薰衣草森林除了被動的架設網站提供消費者查詢外，針對網路會員會每週主動的寄發電子報「薰衣草森林手記」，電子報的內容並不是以販售商品為主要重

¹ 指買者從環境中去選擇、組織及解釋訊息的過程，過程分為暴露、注意、解釋、記憶等三階段。





點，而像是兩個女生以薰衣草森林主人身份寫給朋友的一封信，內容多為敘述薰衣草森林剛發生或即將發生的事情，如薰衣草田花開了、賞螢火蟲的季節到了等，像是跟老朋友報告近況般的文字，除了透露即將舉辦的活動，更重要的是利用描述心情、感想的方式，傳達薰衣草森林夢想、自在的品牌理念，附件為其中一次的電子報內容。

口碑效果

薰衣草森林並未在電子媒體有很多宣傳，因此建立良好的口碑就成了薰衣草森林建立知名度的重要管道。尤其在網路發達的現在，任何好的意見或不好的意見都會輕易的被搜尋到，而消費者在搜尋產品時這種心得式的意見時常會是其考慮的重要依據，因此建立好的口碑是薰衣草森林認為最有效的宣傳方式。其作法之一就是重視顧客的意見，針對每位來店用餐的顧客都會發送一張意見調查表，每日針對顧客意見調查表的結果進行檢討；還有，用積極的態度處理顧客抱怨事件，像是之前提到的「微笑天使」制度，隨時關心顧客需求；此外，在網路提供留言版單元「有話對妳說」，顧客可以隨時反映其意見，不管是稱讚或是抱怨，在園方定期、適當的回覆下，都是建立良好口碑的方法。

三、 道德危機成本

在降低買者資訊搜尋成本時，薰衣草森林用了不同管道傳達給消費者訊息，然而這些資訊是真如宣稱嗎？他們真的會以顧客利益為優先考量嗎？薰衣草森林用了以下的方法降低顧客的疑慮：

口碑效果

親友間的推薦，網友間的心得分享是增加消費者對產品產生信心的好方法。如之前所提，薰衣草森林在口碑建立上的努力，除了可以降低資訊搜尋成本，更可以讓買者與其進行交換時增加買者的信任感，減少道德危機成本。

關懷顧客

關懷顧客，發現顧客有任何不滿意，只要從消費者的觀點來看是合情合理





的，公司都應該用同理心來處理這些不滿。如之前提到薰衣草森林在處理顧客抱怨事件特別注意，時間是處理顧客抱怨的關鍵因素，為了能迅速對顧客的問題做出妥善處理，薰衣草森林賦予第一線的服務人員相當的權責，讓他們可以全權做最即時的處理；再者，指派受過專業訓練的「微笑天使」關心顧客需求，也是落實關懷顧客表現，這些微笑天使被要求能認出來店超過兩次的客人，讓顧客有受到重視的感覺。

獎座的肯定

在 2005 年年底薰衣草森林分別獲得兩項全國產業競賽的首獎。一項是經濟部中小企業處新創事業競賽的傳統產業組金質獎，另一項是經濟部工業局的創意生活產業獎。在新創事業競賽頒獎資料中，對於薰衣草森林有以下介紹：「薰衣草森林以滿足顧客需求為導向，突破傳統餐飲的經營模式，提昇產品的附加價值，透過軟硬體、服務、活動、文宣等管道帶給消費者內心對美的深刻感動及體驗，更多的是對於夢想的追求…」由公正第三者所給予的獎項肯定，無疑提供薰衣草森林強力的背書。

四、 專屬陷入成本

這個在地圖上都不見得有標示的「最偏遠的咖啡店」，何來有如此大的魅力讓大家不辭辛勞一再探訪？這其中不乏有消費者數不清是第幾次的造訪，以下就來分析薰衣草森林與顧客建立了哪些專屬資產。

無形的專屬資產

在無形專屬資產方面，薰衣草森林提供最多的要屬特有的人際關係了。「把顧客視為朋友」的定位使得他們很重視服務人員的訓練，他們訓練員工不說「歡迎光臨」、「謝謝惠顧」等這些制式的招呼語，取而代之的是「一路上辛苦了！」、「謝謝你來看我們，回家的路上小心開車喔！」等針對個人的親切用語；另外活動的設計也是以提高顧客與服務人員間的互動為考量，例如他們認為和顧客玩遊戲送獎品就比消費紅利積點的活動好。服務人員朋友般的態度和與顧客間的頻繁





互動，讓顧客很容易和服務人員建立起特有的人際關係。

有話對你說

給慧君與庭妃的留言



留言人：	Fiona	發表時間：	2006-12-15
主旨：	很感謝小穎和大可愛		
留言內容：	給薰衣草森林的小穎和大可愛，雖然今天是我第一次去薰衣草森林…但是喜愛薰衣草的我真的很開心，也謝謝你們幫我最好的朋友唱生日歌也謝謝其他的服務員，我只記得企鵝…對不起，太多名字我記不起來…呵這個地方讓我深深著迷，以後…我還會再去我和我的死黨約定…以後還要再來也謝謝你們讓我們過了一個一輩子都不會忘記的生日愛你們哦！		
慧君、庭妃回覆：	Fiona，有空要常回來看我們喔！尖石店的夥伴們看到你一定會很開心的。		

留言版上有蠻多給特定服務人員感謝與打氣的留言

心理層面的專屬資產

心理層面的認同專屬資產是指，若公司可以創造買者對此品牌的認同效果，那麼買者在使用該品牌時，往往會在心裡產生特殊的品牌意義，而此意義是別的品牌無法取代的。對於薰衣草森林來說這個層面的專屬資產是他們做得最多，也最期許自己努力的目標。

專屬的心靈交流

薰衣草森林在節慶的日子如情人節、母親節、父親節、聖誕節等，都會安排特別的活動，為了讓自己與一般商家的應景促銷活動有所區別，他們要求自己的活動是能讓人感動、製造回憶的。例如情人節安排在廣闊的園區讓情侶們大



聲互喊我愛妳；享用情人餐點贈送戀人證書，證

戀人證書

書上有情侶的名字、森林主人慧君與庭妃對戀人的祝福以及永遠相愛的誓言，情人們在一年三次的情人節回到薰衣草森林用餐，就可以在戀人證書上蓋章，代表





兩人還在一起。這種營造愛情天長地久的感受成為戀人間的珍貴回憶。

除了一般節慶外，薰衣草森林還有許多特有的節慶活動，如每年11月9日的慶生會、薰衣草盛開時的薰衣草節、螢光點點的螢火蟲節，還有每年夏天舉辦的暑假旅遊活動，利用薰衣草森林的自然資源，讓顧客在不同時節能感受薰衣草森林的特有美景，擁有的美好回憶讓顧客每年在同一時節都想舊地重遊。

團體經驗

集體活動比個人參與的活動多了更多與人互動的機會，更容易創造出深刻的回憶。薰衣草森林同樣舉辦了許多創造團體經驗的活動。香草DIY的活動主要是教授參與的學員，利用有機蔬果、香草做出簡單的料理；除了額外授課的活動，薰衣草森林也在一般菜單中加入「DIY香草飯」的料理，讓每位用餐的顧客也可享有自己動手做出特別料理的機會。

森林志工日的活動是一項兼具提供顧客團體經驗與公益性質的活動。參加活動的顧客在志工日當天當起花農，跟大家一起在薰衣草田種下新綠的薰衣草，活動當天的勞務費用將會捐給新社與尖石鄉當地的國小當作獎助學金。對於參加的人來說，親手種花做公益固然是難忘的經驗，更重要的是，在隔年薰衣草田盛開之際，他可以站在薰衣草田旁驕傲的對同行的同伴說：「妳看，那是我親手種的薰衣草！」



森林志工日

目前舉辦過一屆的香草茶飲與料理比賽，也是讓參與者間有高度互動的活動。利用園區的乾燥香草，做出各自創意的茶飲和料理，園方還請來美食家陳鴻擔任講評的工作，讓整個活動不只有過程的趣味，且還能從中獲取美食的知識。

儀式

儀式的建立有助於買者回想起活動的特有經驗與回憶，抑或儀式本身有可能就足以創造難忘的回憶。



淨身儀式





薰衣草森林是一家懂得利用儀式創造回憶的店，在園區入口就設有一個「淨身儀式」，這是一個噴霧器的裝置，當把入園民眾把手掌放在一塊玻璃板上，噴霧器就會噴灑出具香味的薰衣草水，一方面讓薰衣草香放鬆旅客心情，另一方面也可象徵洗去一身塵囂，進入到另一個桃花源。



薰衣草森林另一個有名的儀式，就是「許願儀式」。就新社店的地理位置，顧客在進行許願儀式時必須在許願卡上寫下願望，登上紫丘（種植薰衣草的山丘）的最高點，在許願樹下將願望在心中默唸一遍，再敲三下樹上的許願鐘，最後將許願卡掛在樹上。

祈福儀式

賦予故事性

有故事性的事物能較容易的引起顧客共鳴，也更能夠加深回憶。薰衣草森林在成立之初就是以傳奇性的故事吸引大家的注意，兩個女生為了夢想辭掉原本的工作，來到深山過著返璞歸真的生活，這是多麼需要勇氣的一件事。於是當人們到了薰衣草森林知道了這段故事，對於園裡的一切就不會只以審美的眼光看待，會有更多的支持、體諒與感佩。

薰衣草森林對於園區景點的命名也給予不同的故事。天氣晴朗時會擺在門口迎接客人的大泰迪熊一副睡眼惺忪的模樣，被取名為惺忪小熊，因為這個迎賓小熊每天總是很晚睡，一到晚上他就專注的盯著滿天星空，只要有流星劃過天際，他就會趕緊許下祝福的願望，直



惺忪小熊



幸福信箱

到收集滿 100 個祝福他才滿意入睡，到了隔天早上，小熊就會頂著黑眼圈，把 100 個祝福送給前 100 個來到森林的人；還有園區內寄明信片的郵筒叫做「幸福信箱」，因為山區的郵差並不會常來收信，從薰衣草森林寄出的





信件往往要一個月以上才會收到，當回到都市繁忙生活已經漸漸淡忘森林的一切時，不預期的收到當時寄給自己的明信片，明信片上的心情記錄又能再度帶給收信人當時的幸福感受。這些被賦予故事性的景點一旦被提起，就可以很快的在聽者的腦海裡浮現鮮明的記憶。

實體的建築設備

對於薰衣草森林來說最重要的實體設備，應該是那具代表性的紫色薰衣草田。紫色一向就是代表浪漫、夢幻的顏色，當微風吹過盛開的薰衣草田，那帶著花香的紫色波浪就足以帶給許多人美好的幻想與回憶。然而薰衣草的開花是有時節性的，每年盛開的時節是從冬季到隔年春天，薰衣草森林必須考量的是，在剩下沒有薰衣草的季節，他們要如何創造另一個代表性，讓顧客有同樣的感動，又不會損及原來「紫色」的專屬資產。





結語

透過 4C 的架構分析薰衣草森林後，便知他們的成功並非不勞而獲。如此快速的崛起或許有點機運的成分，然而更大一部份是不為人知的付出，難得的是當一家小小咖啡店擴張成四個品牌七家店面的企業時，還能維持當初創立時的初衷——「自然儉樸的風格，親切服務的態度」。在看過薰衣草森林的成長歷程與 4C 分析後，點出幾個可能存在的問題。對於薰衣草森林來說，園區的自然環境是增加效益與建立專屬資產的重要來源，因此在沿用「薰衣草森林」這個品牌拓展營運據點時，地點的選擇是絲毫不能馬虎的，如他們之前位於台南科學園區的分店後來結束營業，並非經營者不用心，而是位在都會區的他們無法提供高於競爭者的外顯單位效益成本，又無法有建立專屬資產的利基，終究導致失敗。

另外，在近幾年薰衣草森林開始朝向多品牌發展，成立了「桐花村」、「森林·1935」等以文化為主題的餐廳，還有「緩慢」這家提倡悠閒步調的民宿，當在經營這些與原來薰衣草森林定位有所差異的品牌時，品牌的區隔與差異化要能確切的落實，模糊的界線只會讓新品牌與顧客的專屬資產不易建立，而之前與舊品牌建立的專屬資產受到損害。





參考資料

1. 邱志聖，《策略行銷分析》，2006年，智勝文化。
2. 郭定原，《兩個女生的紫色夢想》，2007年，經聯。
3. 鄭啟川，〈解構薰衣草森林的成功企劃經驗〉，創新企畫顧問有限公司&企畫學院
4. 薰衣草森林官方網站：<http://www.lavendercottage.com.tw/>



尾聲…

終於在完成了這份報告，之前對於報告的題目一直猶豫不決，提案、推翻、再提案、又推翻，想找到一個能利用 4C 架構做清楚分析的題材，又希望能與自己的興趣相符，正當苦惱之際，桌布上的薰衣草照片提醒了我，何不來分析這個給我許多美好回憶的地方呢？於是我選擇了薰衣草森林。

在做完這整份報告後，一方面更深層次的重新認識「薰衣草森林」這個品牌，另一方面很高興老師所教的 4C 架構可以讓我在實際成功案例中得到如此清晰的驗證，著實讓我受益良多。這是這份報告的尾聲，也象徵著這個學期的尾聲，然而學習並不會終止，期許自己在未來能對這套架構更能熟以運用、更能有所體悟。最後放上自己的基本資料，希望能和對此主題或 4C 架構有興趣的有緣人一同分享、討論。



攝於薰衣草森林—尖石店

姓名：魏伊苹

e-mail：n710249@yahoo.com

MSN：zyzzva3@hotmail.com

論文方向：探討消費者對於購買如扭蛋等具有一定風險的產品之購買行為與心理。對於扭蛋有研究或興趣的人也歡迎一同討論喔！

