



MICHELIN STAR · CROSS-CULTURAL SERVICE RESEARCH

移植米其林星光

米其林餐廳如何在異地文化中生根？

以台北星餐廳為例的跨文化服務研究

研究生 鄧惠文

指導教授 王國欽 教授

2026 · APRIL · 30

目錄

- 01** 研究背景與問題意識
Research Motivation
- 02** 理論框架與文獻缺口
Theoretical Framework
- 03** 研究設計與方法論
Methodology
- 04** 案例選擇與比較邏輯
Case Comparison

- 05** 量化研究發現
Quantitative Findings
- 06** 質性研究發現
Qualitative Findings
- 07** 理論貢獻與管理意涵
Contributions
- 08** 研究限制與未來展望
Limitations & Outlook

從博士論文到頤宮全球佈局

頤宮 2026 跨國展店

台灣首家連續八年米其林三星 · 首次海外擴張

杭州 華語高端市場 · 江浙美食重鎮 · 在地競爭激烈

阿布達比 中東異文化 · 伊斯蘭飲食規範 · 奢華觀光客群

核心挑戰 母體（台北頤宮）三星標準如何跨市場移植？

研究價值



從博士論文到頤宮全球佈局

第一年進度



方法與樣本 (Method & Sample)



半結構訪談 (In-depth Interviews)

• 內容分析 (Content Analysis)

• 456分析單位 (Units)

11

總計訪談決策者
自 8 間餐廳



編碼架構 (Coding Framework)

7 大題項 (Themes)

28 主類別 (Categories)

台灣訪談分析 (Taiwan Interview Analysis)



成功
成功
(Successful)

[2/8]

半成功
半成功
(Semi-Successful)

[2/8]

尚未成功
尚未成功
(Not Yet)

[4/8]



Origin 2★-3★

-> TW 2★-3★

尚未成功 (Not Yet)

ES 2★/
JP 2★
TW 2★

HK 3★/
JP 2★
FR 2★

IT ★/
JP ★
TW
Region

星級之後，真正的挑戰才開始

既有研究已注意到全球品牌移植的張力，但米其林餐飲在華語與中東市場的具體運作機制，仍有大量缺口待填補。

本研究由西式米其林經驗 → 中式米其林跨國第一手借鏡

TENSION 01

全球標準 vs 在地適應

米其林評鑑源自法國，進入亞洲與中東後與在地食俗、宗教規範產生張力。

Robertson (1995); Li & Wang (2020)

頤宮關聯：阿布達比 Halal 與杭州江浙口味

TENSION 02

高期待 vs 低理解

評鑑帶動顧客期待，但 fine dining 的料理哲學在新市場顧客中理解程度有限。

Chiang & Guo (2021); Hwang & Seo (2023)

頤宮關聯：阿布達比客群對港粵點心文化理解尚淺

TENSION 03

品質 vs 價值感受

不同市場的 CP 值意識，使料理工序與創意難以直接說服價格判斷。

Grewal & Dharwadkar (2002); Lane (2025)

頤宮關聯：杭州在地競爭壓縮溢價空間

文獻缺口與研究問題

既有研究雖已注意到全球在地化與服務品質的文化依賴性，但若聚焦於高端餐飲的跨文化場域，仍可辨識出三個尚未被充分處理的理論缺口。

GAP 1

比較性缺口

現有研究多以單一案例為主（如 Lane 2025 對中國米其林的研究），缺乏「相同星級、不同策略」的系統比較。

GAP 2

理論整合缺口

Berry 文化適應模型與 PZB SERVQUAL 鮮少對話。前者在「策略」層級，後者在「感知」層級，缺乏跨層級整合。

GAP 3

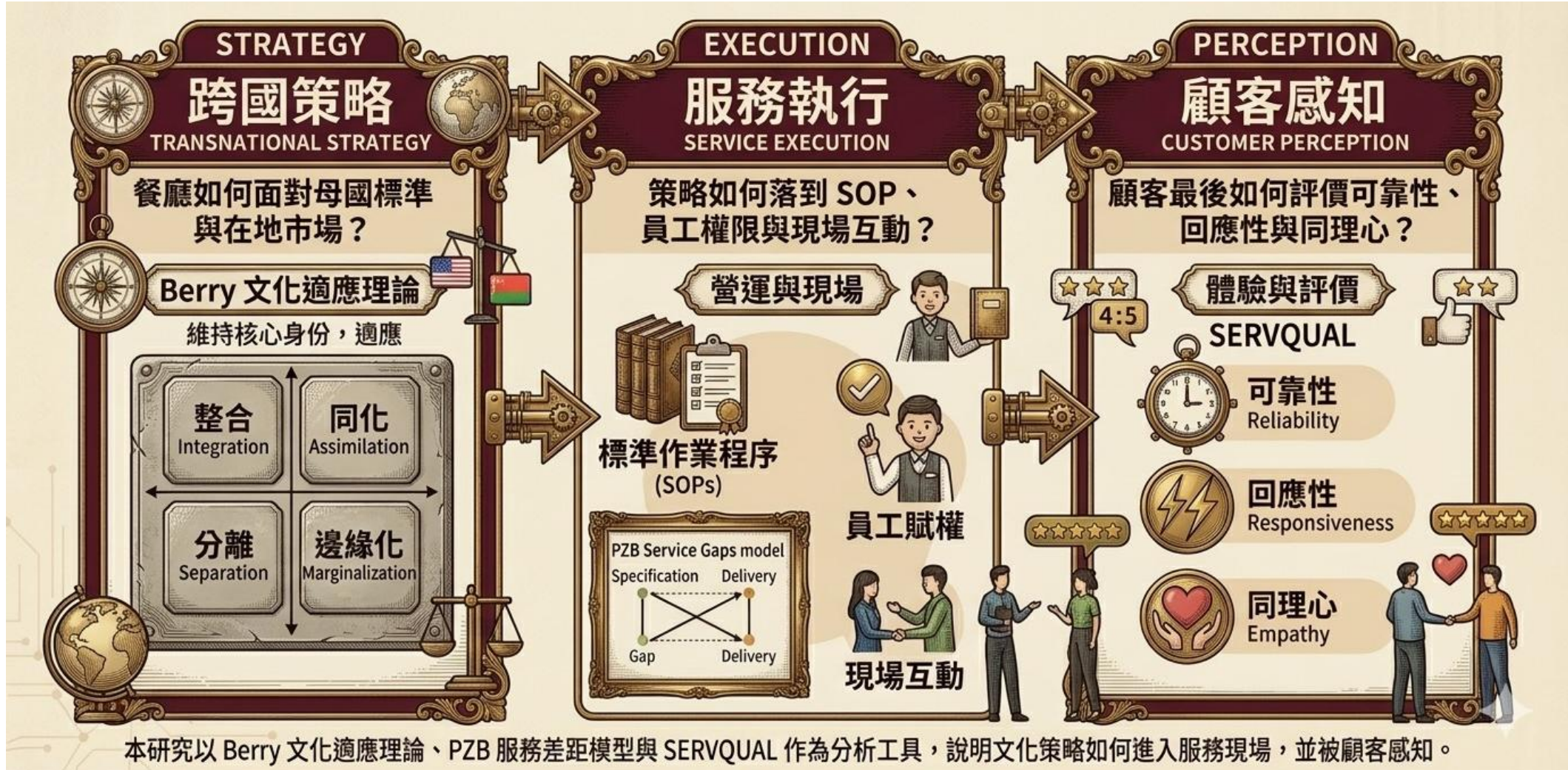
情境缺口

華語 fine dining 市場（特別是台灣）的實證研究稀缺。既有亞洲研究多聚焦中國（Huang et al. 2024）。

研究問題 RESEARCH QUESTIONS

- RQ1** 不同的跨國移植策略，如何形塑餐廳的服務組織模式？
- RQ2** 餐廳定位是否會調節顧客對服務品質構面的相對重要性？
- RQ3** 當品牌欲傳達的價值與顧客實際感知產生落差時，滿意度如何受到影響？
- RQ4** 米其林餐廳如何在維持品牌核心的同時，達成在地顧客的可理解性？

三軸整合：策略選擇 → 服務傳遞 → 顧客感知



本研究以 Berry 文化適應理論、PZB 服務差距模型與 SERVQUAL 作為分析工具，說明文化策略如何進入服務現場，並被顧客感知。

解釋性序列混合設計

Explanatory Sequential Mixed-Methods Design (Creswell & Plano Clark, 2018)

PHASE 1 · QUANTITATIVE

廣度：規模化聲譽輪廓

資料來源	Google Maps 評論 2018–2024
樣本量	n = 2,411 (三餐廳合計)
分析方法	ABSA 構面情感分析 + OLS 迴歸 + 調節效果
技術工具	BERT 中文預訓練模型 (Kim et al. 2023)
研究目的	建構三餐廳的構面層級聲譽差異

PHASE 2 · QUALITATIVE

深度：差異背後的營運邏輯

資料來源	管理者深度半結構訪談
樣本量	n = 3 (每餐廳一位高階管理者)
分析方法	主題分析 (Braun & Clarke, 2006)
編碼信度	雙人編碼 Cohen's $\kappa = 0.81$
研究目的	解釋量化差異的因果機制

雙向觀點的交叉驗證

Outside-In (消費者大數據) × Inside-Out (管理者敘事) → 從「現象描述」到「成因解釋」，構成一條可相互印證的論述路徑

受控比較：相同星級，不同策略

Embedded Multiple-Case Design (Yin, 2018) / 以「星級」與「市場環境」作為控制條件，藉此將三間餐廳在「組織模式」上的差異，盡可能分離為主要的比較變項

控制變數 CONTROLLED

★★ 同為米其林二星

✦ 同在台北營運 ≥ 2 年

⊙ 母體餐廳均具星級背景

A 餐廳

全球標準化

Replication Strategy

母體 法國巴黎

特徵 品牌一致性 · 精準複製

策略類型 Berry：分離 (Separation)

強調米其林正統血脈，服務腳本高度遵循母體 SOP

B 餐廳

創新產品導向

Innovation Strategy

母體 東京 Florilège

特徵 無國界料理 · 產品創新

策略類型 Berry：整合 (產品向)

以料理創意為差異化核心，跨文化食材重組

C 餐廳

在地風土平衡

Glocal Integration

母體 西班牙 (綠星)

特徵 在地風土 · 永續精神

策略類型 Berry：整合 (情境向)

以台灣食材重新詮釋母體哲學，深度在地連結

構面情感分析：三種聲譽輪廓

ABSA Sentiment Analysis · n = 2,411 · 13 個服務品質構面 (PZB 5 維 + 餐飲特定構面)

構面 Dimension	(EN)	A 餐廳	B 餐廳	C 餐廳	圖例
食材品質	Ingredient Quality	82.1%	85.2%	86.7%	≥ 87% 卓越
烹飪技術	Cooking Technique	78.9%	84.1%	83.2%	83–87% 良好
風味表現	Taste & Flavor	84.3%	82.7%	85.2%	80–83% 中等
創意性	Creativity	71.2%	87.3%	79.8%	75–80% 偏弱
擺盤美學	Presentation	83.4%	81.9%	82.1%	< 75% 警示落差
可靠性	Reliability	68.4%	83.2%	85.1%	
回應性	Responsiveness	82.1%	84.6%	91.2%	
保證性	Assurance	81.7%	86.3%	84.7%	
同理心	Empathy	79.3%	82.1%	88.7%	
溝通品質	Communication	80.5%	84.8%	87.3%	
環境氛圍	Environment	85.2%	83.4%	86.1%	
品牌形象	Brand Image	89.1%	82.3%	84.6%	
價格價值	Value for Money	71.2%	76.8%	78.9%	

關鍵發現

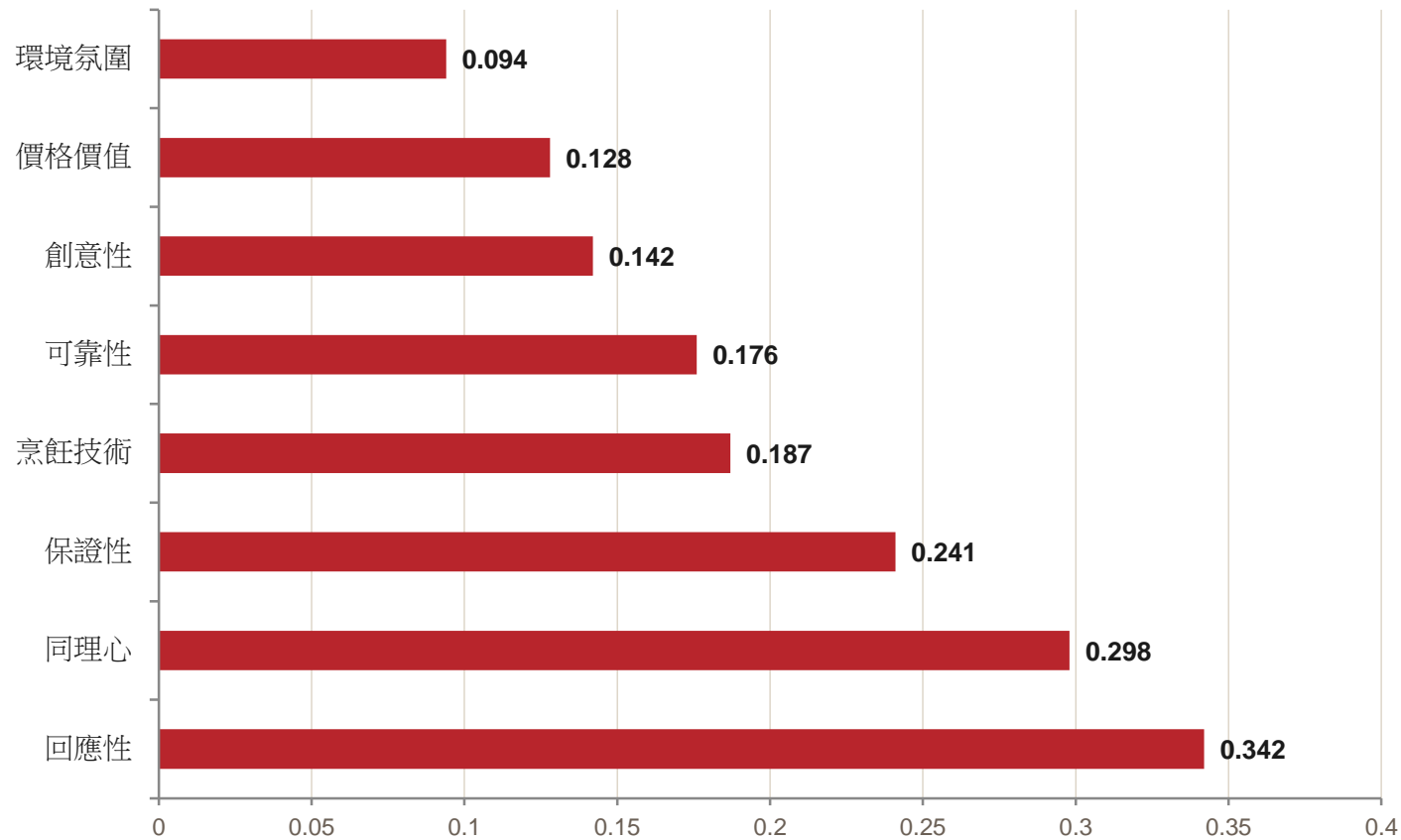
A 品牌期待最高 (89.1)，但「可靠性」(68.4) 卻出現明顯落差 — 強品牌形象反而放大了顧客對服務穩定度的敏感性

B 「創意性」(87.3) 顯著突出，顯示產品創新策略確實在顧客評價中留下了清楚的痕跡

C 「回應性 91.2 + 同理心 88.7」在三間餐廳中服務感知最強，在地融合路線的成效在數字上得到了呼應

滿意度驅動因子：標準化迴歸分析

OLS Regression · DV: Customer Satisfaction (5-point) · $R^2 = .487$ · $F(8, 2402) = 285.4, p < .001$



解讀

服務 > 料理

回應性 ($\beta=.342$) 與同理心 ($\beta=.298$) 為最強驅動因子，兩者合計解釋力遠超烹飪技術 ($\beta=.187$)。

對話 *Theingi & Luangrungruang (2022)*

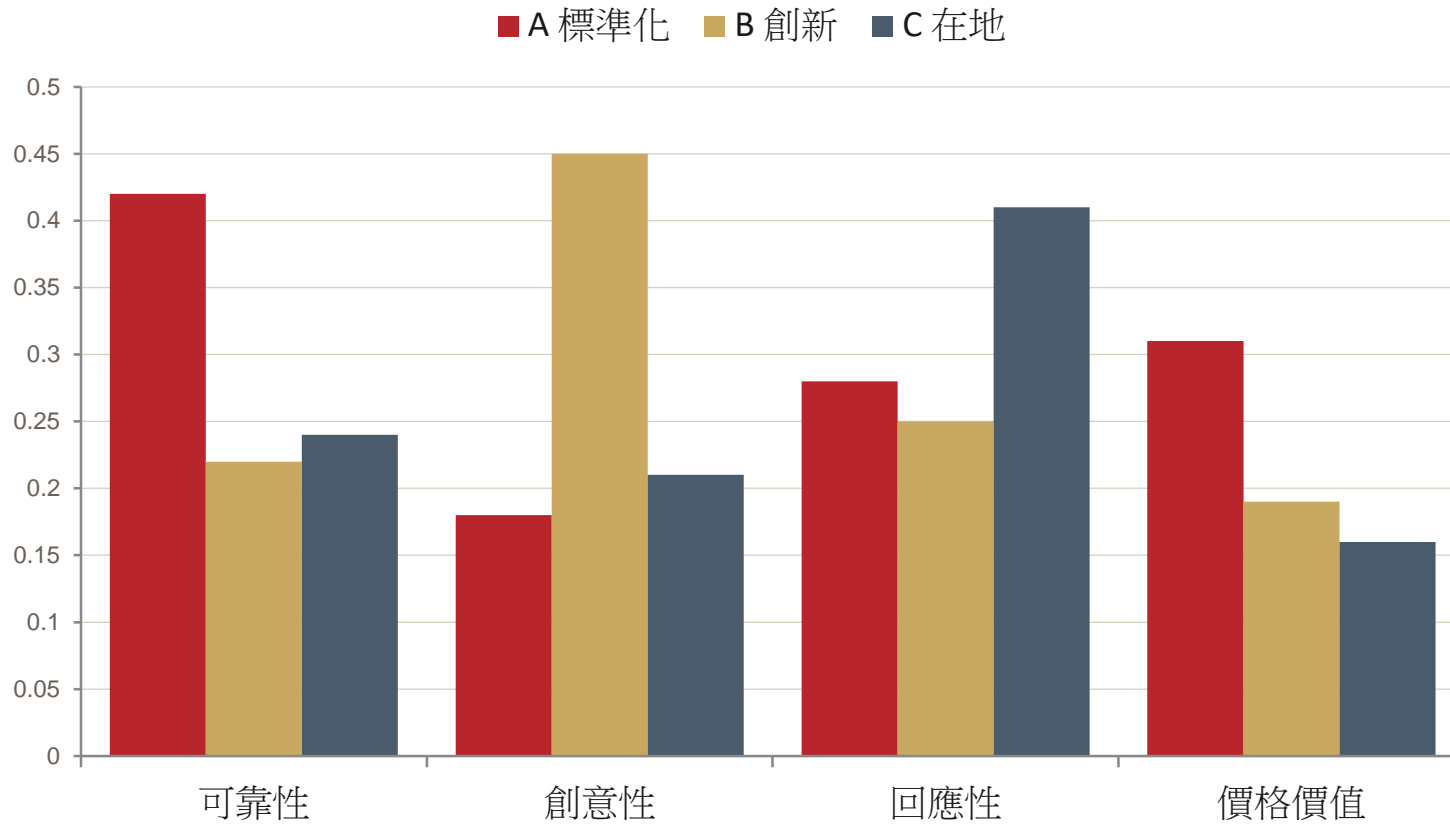
料理是門檻，不是差異

烹飪技術雖顯著但效應較弱 — 在米其林級評價中，料理品質已是基本門檻條件 (hygiene factor)。

對話 *Hwang & Seo (2023)*

調節效果：策略形塑期望

Moderation Analysis · 策略類型 × 服務構面 → 滿意度 · 各構面權重隨餐廳定位顯著變動



三種期望就像不同鏡頭

Customer Expectation Lenses

A · 放大鏡

標準化策略放大「可靠性」期望 ($\beta=.42$)。星級越強，落差越敏感

B · 萬花筒

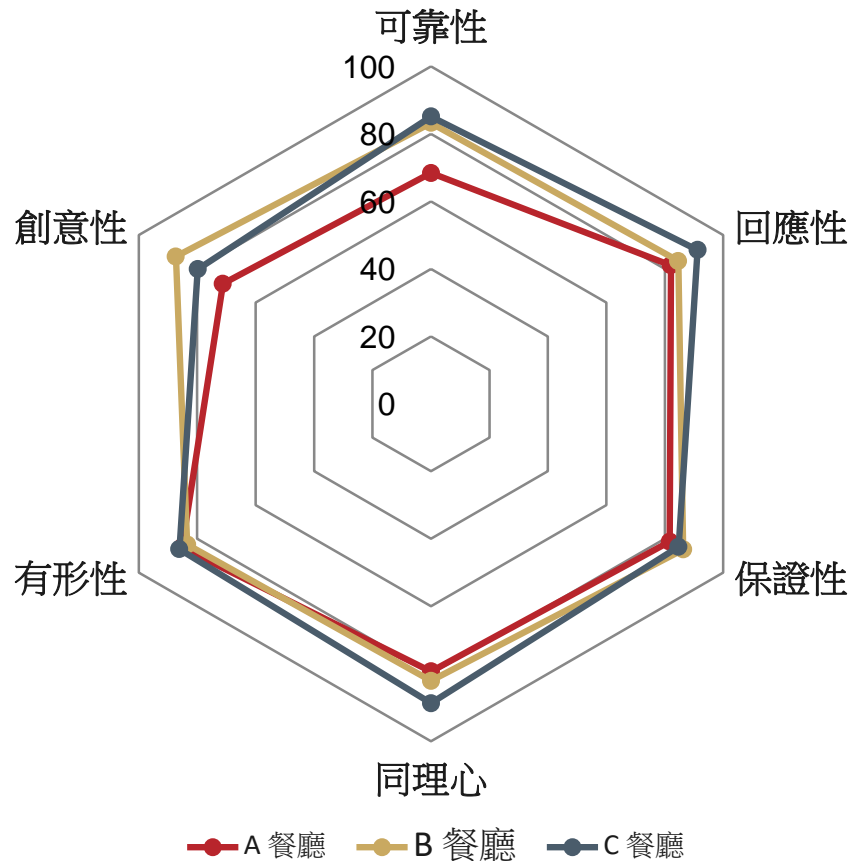
創新策略下「創意性」($\beta=.45$) 主導，顧客以料理新奇度為主軸評價

C · 柔焦鏡

在地融合策略下「回應性」($\beta=.41$) 顯著，互動體驗成為主要評價依據

SERVQUAL 雷達：服務輪廓對照

PZB 五構面 + 互動性延伸 · 視覺化呈現三餐廳的服務感知形狀差異



形狀差異的策略意涵

A · 失衡型輪廓

有形性與品牌形象高，但可靠性與創意性形成顯著凹陷，呈現「外殼華麗、內核失準」的形狀。

B · 創意主導型

各構面均衡且偏高，創意性突出形成「向外凸起的角」，反映產品創新策略的視覺證據。

C · 互動主導型

回應性與同理心形成最大外擴，輪廓最圓滿。在地化策略最有效平衡硬性與軟性服務感知。

三大主題：解釋量化差異的營運邏輯

Thematic Analysis · 深度訪談 n=3 · 7大核心主題、28個主類別與56個次類別，並據此歸納出三種典型跨國移植策略模式
經 Cohen's $\kappa = 0.81$ 雙人編碼信度檢驗

T1 Institutional Pressure

結構壓力：制度同形 vs 在地需求

“

「米其林評審看的是法式邏輯，但我的客人要的是熟一點的肉」

高度標準化的餐廳往往同時承受兩股壓力——一邊是對母體 SOP 的忠實度要求，另一邊是在地市場的差異化期待。這種張力，在 A 餐廳的「可靠性」評分中表露得相當清楚。

對應量化：A 餐廳可靠性 68.4%

T2 Core-Periphery Configuration

邊界配置：核心堅持與周邊彈性

“

「食材跟火候我絕不退讓，但客人怎麼吃、怎麼點，那是另一回事」

適應較為成功的餐廳，往往對「料理本質」（不輕易妥協）與「服務介面」（高度靈活）有相當清晰的劃分。這不是非此即彼的二選一，而是一種有意識的嵌套安排。

對應量化：B、C 各構面均勻

T3 Frontline Cultural Translation

賦權翻譯：第一線員工的能動性

“

「服務員不是執行命令的人，他是品牌跟客人之間的翻譯者」

C 餐廳將賦權從人資管理的慣常框架中拉出，重新定義為「文化翻譯授權」——給予第一線員工在現場進行意義轉化的判斷空間，這或許是其同理心評分顯著偏高的關鍵所在。

對應量化：C 同理心 88.7%

賦權即「文化翻譯授權」

傳統視角 HRM Lens

賦權 = 決策權下放

Conger & Kanungo (1988); Bowen & Lawler (1995)

- 目的：提升員工內在動機與工作滿意度
- 範疇：組織內部行為層次
- 測量：自主性、勝任感、影響力
- 侷限：未處理跨文化情境的符碼差異

本研究主張 THIS STUDY

賦權 = 文化翻譯授權

Cultural Translation Authorization (CTA)

- 目的：橋接品牌符碼與在地理解
- 範疇：跨文化意義生產層次
- 測量：意義轉化的授權範圍、容錯空間、即時判斷能力

CTA 如何在服務現場運作（訪談歸納）

01 符碼識別

員工辨認顧客行為背後的文化符碼（如「寄酒」隱含的人情邏輯）

02 情境協商

在品牌原則與在地期待之間進行即時判斷，而非僅僅照表操課

03 價值傳遞

以顧客熟悉的語彙傳遞品牌的核心精神（例如說菜時帶出食材背後的選擇邏輯）

策略 → 機制 → 感知：完整論證鏈

量化與質性的交匯點 — 將訪談主題與迴歸結果相互對照，嘗試還原「策略選擇如何一步步影響顧客感知」的因果路徑

	策略選擇	核心機制	顧客感知結果	風險
A 餐廳	高度標準化 (Replication)	嚴格 SOP 降低員工裁量空間	品牌形象強(89.1) 但可靠性弱(68.4)	Gap 3：執行斷層
B 餐廳	創新導向 (Innovation)	產品差異化 中度賦權	創意性突出(87.3) 各構面均衡	Gap 4：溝通不足
C 餐廳	在地融合 (Glocal)	高度文化翻譯授權 核心-邊界配置	回應性 91.2 同理心 88.7	Gap 1：最小

整合洞察

「策略 - 機制 - 感知」三者並非獨立運作，而是環環相扣。標準化策略本身未必有問題，但若因此壓縮了「文化翻譯授權」的空間，便很可能在服務現場留下難以彌補的缺口 — 這正是本研究將 PZB Gap 模型與賦權理論加以整合的出發點。

成功不在複製或在地，而在「動態平衡」

結論一 · 跨國移植的本質是「選擇性調整」

回應 Robertson (1995); Lane & Opazo (2024) glocalization — 將其從概念落地為可觀察的策略光譜



結論二 · 策略形塑期望，期望形塑滿意

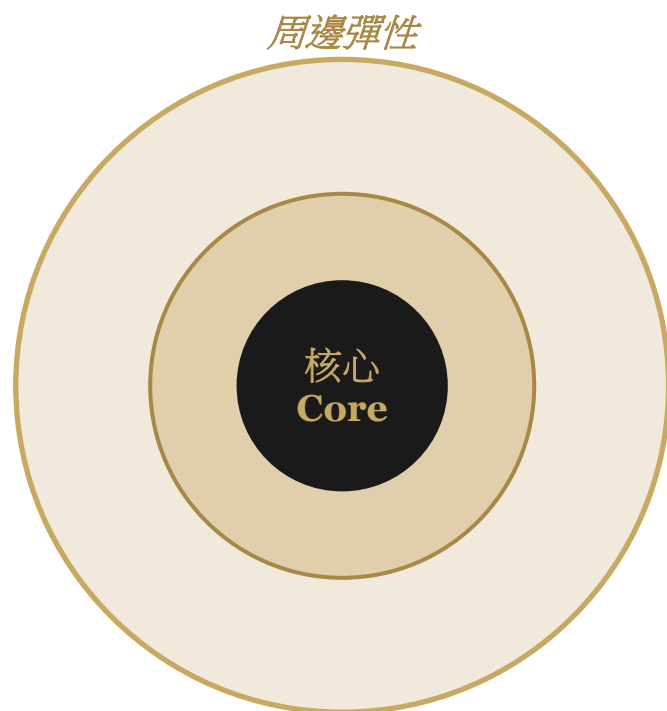
回應並延伸 Parasuraman et al. (1988); Chang et al. (2025); Kivrak(2025) SERVQUAL 原模型在文化情境差異上著墨較少的部分

“「顧客滿意度是文化策略的產物，而非餐廳本質品質的單純反映。」

品牌越強，顧客的期待門檻也越高，服務上的細微落差便越容易被放大。標準化與在地化並非非此即彼的選擇，而是各自在顧客心中形塑出不同的評價框架（放大鏡 / 萬花筒 / 柔焦鏡）。

核心-周邊模型 + 賦權

結論三 · 核心堅持與周邊彈性 (Core-Periphery Model)



核心堅持 CORE RIGIDITY

料理靈魂 · 食材標準 · 烹飪技術 · 品牌本質 · 創始精神

策略原則 *Non-negotiable*

這是品牌的識別性與正當性來源，妥協此處即為「失去靈魂」。

周邊彈性 PERIPHERAL FLEXIBILITY

服務腳本 · 互動語彙 · 餐桌禮儀 · 在地適應 · 溝通方式

策略原則 *Highly Adaptive*

這是文化翻譯發生的場域，必須交給第一線員工以情境化判斷處理。

結論四 · 賦權是讓核心-周邊模型真正運作的關鍵 — 少了 CTA，核心與周邊的區分只是一套概念分類，不會在服務現場產生任何實際效果

台灣市場文化挑戰與策略分化

五個典型飲食情境，三種餐廳各自如何應對

挑戰類型	在地現象	A 標準化	B 創新	C 在地融合
寄酒文化	顧客習慣自帶酒水	不接受	選擇性接受 收開瓶費	完整接受 設專屬寄酒服務
熟度偏好	對肉類偏好全熟	依主廚建議 不主動調整	彈性溝通 說明後可調	預先詢問 動態調整
素食需求	比例高、定義多元	需提前預訂 選項有限	主動設計 素食套餐	深度客製 當日彈性
CP 值觀念	重份量輕工序	依母體規格 不解釋	搭配說菜 價值傳遞	故事行銷 價值內化
預訂習慣	臨時更動率高	嚴格執行 預訂規則	保持彈性	軟性勸導 寬鬆容錯

值得注意的是 | 每一個「文化挑戰欄」其實都是一個微型案例 — 同樣的情境下，三種策略導向三套截然不同的處理方式，這正是理論模型預測力的具體展現

給跨國高端餐飲管理者的四個行動方向

給跨國高端餐飲管理者的可操作框架

01

建立彈性標準

Flexible Standards



在料理靈魂與食安標準上寸步不讓；在服務流程、互動方式與環境氛圍上，給予在地團隊調整空間。

操作：制定「核心清單 vs 邊界清單」

02

深化文化同理

Cultural Empathy



員工培訓不應只著重 SOP 演練，更應加入「文化敏感度」訓練 — 培養解讀隱性需求的能力。

操作：增設文化情境模擬演練

03

強化價值溝通

Value Communication



主動向顧客說明品牌堅持背後的「為什麼」，將差異轉化為特色而非門檻。

操作：標準化說菜腳本 + 現場故事行銷

04

落實人才賦權

Talent Empowerment



第一線員工往往是最貼近顧客的文化翻譯者。給予他們足夠的判斷空間，並容許現場的即時調整，而不只是要求照表操課。

操作：明確界定即興判斷的授權邊界

理論貢獻與管理意涵

理論貢獻 THEORETICAL

◆ 跨層級理論整合

嘗試將 Berry 文化適應（策略層）、Robertson與Lane & Opazo (2024) 全球在地化（執行層）、PZB SERVQUAL（感知層）整合為一個相互連動的分析框架

◆ 重新定義賦權的意涵

提出「文化翻譯授權 (CTA)」概念，將賦權從 HRM 的行為管理層次，延伸至跨文化意義生產的討論

◆ 對標準化 vs 在地化爭論的實證回應

資料顯示標準化與在地化並非零和對立，兩者可透過「核心-周邊配置」在同一組織中共存，對 Li & Wang (2020) 的爭論提出了經驗性的回應

◆ 台灣精緻餐飲場域的實證補充

填補既有研究在台灣 fine dining 市場著墨較少的空白，也為後續與中國市場 (Lane, 2025) 的跨市場比較提供了基礎

管理意涵 MANAGERIAL

◆ 可操作的同心圓模型

協助管理者更清楚地劃分「哪些元素必須堅守」、「哪些介面可以放權給在地團隊」，避免陷入全有或全無的策略誤判

◆ 全球擴張診斷工具

區辨跨國擴張的「必要條件」（品質/資本）與「充分條件」（文化適應能力/賦權機制），有助於降低盲目擴張的風險

◆ 人才培訓重心的調整

建議將培訓重心從「技術標準化」適度轉向「文化敏感度+現場賦權」，以更貼近高情境文化場域中服務工作的實際挑戰

◆ 績效評量重新設計

建議在第一線員工的績效評量中，納入「文化適應與溝通成效」的維度，而不只是 SOP 遵循度

研究限制與未來方向

正視本研究的邊界 — 誠實面對設計限制，並標記值得後續深入的方向

研究限制 LIMITATIONS

X 推論範圍的限制

質性深度訪談 n=3，雖已進行信度檢驗，但樣本規模仍限制了統計外推的可能。本研究的結論較適理解為「分析性類推」(analytical generalization, Yin 2018)，而非統計意義上的通則化。

X 文化脈絡單一

聚焦台灣特殊餐飲文化（熱食偏好、CP 值觀念、寄酒文化），結論未必能完全移植至其他亞洲或華語市場。

X 時間維度的局限

資料來源為 2018–2024 間的累積評論與當下的管理者訪談，屬於橫斷面設計，難以追蹤策略隨時間演化的過程。

X 第一線員工視角尚未納入

訪談對象集中於管理層，第一線員工對「賦權」的親身感受尚未直接納入，是後續研究值得補充的面向。

未來展望 FUTURE RESEARCH

◆ 量化驗證研究

發展 CTA 測量量表，針對更多跨國餐飲品牌進行大規模問卷調查，以結構方程模型 (SEM) 對本研究的理論架構進行更嚴謹的統計檢驗。

◆ 實驗設計法

藉由操弄不同的服務情境與賦權程度，以 2×2 因子設計在更受控的條件下，精確估計各變項對顧客滿意度的因果效應。

◆ 縱貫性追蹤

進行 3–5 年追蹤研究，觀察品牌在進入期、成長期、成熟期如何動態調整核心-周邊配置。

◆ 跨市場比較研究

將同一品牌在台北、東京、香港、新加坡的策略配置進行比較，分離「品牌變數」與「市場變數」。

Reference

- Akaka, M. A., & Schau, H. J. (2019). Value creation in international service settings: A cultural meaning approach. *Journal of International Marketing*, 27(2), 38-55. <https://doi.org/10.1177/1069031X19845664>
- Alcántara-Pilar, J. M., Rodríguez-López, M. E., & Larouss, A. A. (2018). La estrategia de estandarización de McDonald's, ¿es valorada del mismo modo en todos los países? El caso de los jóvenes en España, Turquía, Italia y Bulgaria. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 12(3), 31–48. <https://doi.org/10.3232/gcg.2018.v12.n3.02>
- Arjona-Granados, M. P., Galván-Vera, A., Sevilla-Morales, J. Á., & Legarreta-González, M. A. (2025). Cross-cultural competence in tourism and hospitality: A case study of Quintana Roo, Mexico. *World*, 6(3), 108. <https://doi.org/10.3390/world6030108>
- Batat, W. (2020). The role of luxury gastronomy in culinary tourism: An ethnographic study of Michelin-starred restaurants in France. *International Journal of Tourism Research*, 23(2), 150–163. <https://doi.org/10.1002/jtr.2372>
- Berry, J. W. (1992). Acculturation and adaptation in a new society. *International Migration*, 30, 69–85. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.1992.tb00227>
- Berry, J.W. (2022). Intelligence as Ecological and Cultural Adaptation. In: Sternberg, R.J., Preiss, D.D. (eds) *Intelligence in Context*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92798-1_2
- Berry, J. W. (2022). The Forgotten Field: Contexts for Cross-Cultural Psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(7–8). <https://doi.org/10.1177/00220221221093810>
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Chan, H., Wang, X., & Li, S. (2024). Cultural sensitivity in global service encounters: Evidence from online customer reviews. *Journal of Service Management*, 35(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2023-0245>
- Chang, Y., Cheng, C., Tsai, M., & Xie, P. (2025). Bridging the Knowledge Gap of Memorable Dining Experience at Michelin-Starred Restaurants: Insights from a New Two-Dimensional Strategic Matrix. *British Food Journal*, 127(6), 2035–2064. <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2023-1066>
- Chiang, C.-F., & Guo, H.-W. (2021). Consumer perceptions of the Michelin Guide and attitudes toward Michelin-starred restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102793. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102793>

Reference

- Choi, S., & Mattila, A. S. (2019). The role of power distance in consumer responses to service scripts. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.004>
- Chen, C. H., Lin, Y. C., & Wang, H. Y. (2020). Applying the PZB Model in Evaluating the Service Quality of Rehabilitation in a Rural Local Hospital. *Rehabilitation Practice and Science*, 49(1), 1–12. <https://doi.org/10.29693/rps.2020049.0007>
- Cortiñas-Lorenzo, K., & Lacey, G. (2024). Toward explainable affective computing: A review. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*, 35(10), 13101–13121. <https://doi.org/10.1109/TNNLS.2023.3270027>
- Evans, W., & Liu, C. (2024). Research on the Localization Marketing Strategy of Multinational Catering Enterprises in Overseas: A Case Study of KFC. *Transnational Business Review*, 9(3), 78–95. <https://doi.org/10.1108/TBR-06-2024-0089>
- Gannon, M., Baxter, I., & O'Mahony, B. (2022). Employee empowerment and service authenticity in high-contact industries. *Service Industries Journal*, 42(9-10), 715–733. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2056366>
- Grewal, R., & Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 66(3), 82–97. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.82.18504>
- Halkias, G., Bechky, B., & Keeves, G. (2022). Cultural tensions in global service interactions. *Academy of Management Journal*, 65(4), 1187–1213. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0967>
- Hong, J., Hou, F., & Zhou, K. (2021). Cross-cultural brand integration and its effects on customer engagement. *Journal of Business Research*, 134, 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.024>
- Huang, Y., Hall, C. M., & Chen, N. (2024). Destination restaurants' practices and the production of locality: The case of Michelin restaurants in China. *Foods*, 13(12), 1838. <https://doi.org/10.3390/foods13121838>
- Hwang, J., & Seo, S. (2023). Customer delight and emotional experiences in fine dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103390>
- Johnson, M., & Smith, K. (2023). Culinary culture and globalization: An analysis of British and German Michelin-starred restaurants. *Food & History*, 21(2), 45–68. <https://doi.org/10.1080/15528014.2023.2201876>

Reference

- Kiatkawsin, K., & Sutherland, I. (2020). Examining luxury restaurant dining experience towards sustainable reputation of the Michelin restaurant guide. *Sustainability*, 12(5), 2134. <https://doi.org/10.3390/su12052134>
- Kıvrak, O. (2025). Exploring cultural differences in service perceptions: A comparative study of Michelin-starred restaurants in Türkiye and the United Kingdom. *Journal of Administrative Sciences*, 23(58), 2236–2255. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1714480>
- Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2017). The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 433–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Kim, J., Xu, X., & Lee, K. (2023). Deep learning–based sentiment analysis in restaurant reviews. *Tourism Management*, 95, 104642. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104642>
- Kim, S., Lee, J., & Park, H. (2024). Glocalization and the Korean Wave: How Online Reviews Reflect Customer Satisfaction in U.S. Korean Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103456. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103456>
- Lane, C. (2013). Taste makers in the “fine-dining” restaurant industry: The attribution of aesthetic and economic value by gastronomic guides. *Poetics*, 41(4), 342–365. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2013.04.003>
- Lane, C., & Opazo, M. P. (2024). *Cultural Flows in High-End Cuisine From the Periphery to the Center* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032702667>
- Lane, C. (2025). The Michelin Guide enters China: Strategies, practices and hazards. *Food, Culture & Society*, 28(4), 481–501. <https://doi.org/10.1080/15528014.2025.2570556>
- Lee, L., Lee, M. J., & Dewald, B. (2016). Measuring the customers’ perception of tangible service quality in the restaurant industry: An emphasis on the upscale dining segment. *Journal of Foodservice Business Research*, 19(1), 21–38. <https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1131894>
- Lee, S., & Peterson, R. (2025). Cultural Differences and McDonald's: A Multi-Country Comparative Study. *Journal of International Marketing*, 33(2), 102–121. <https://doi.org/10.1177/1069031X251280145>
- Li, H., Yu, B. X. B., Li, G., & Gao, H. (2023). Restaurant survival prediction using customer-generated content: An aspect-based sentiment analysis of online reviews. *Tourism Management*, 96, 104707. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104707>

Reference

- Li, X., & Wang, C. (2020). Standardization vs adaptation in global hospitality brands. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1201–1220. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2019-0671>
- Li, X., Deng, Y., Manchanda, P., & De Reyck, B. (in press). Can lower(ed) expert opinions lead to better consumer ratings? The case of Michelin stars. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.04302>
- Magnusson, P., & Westjohn, S. (2020). The role of ethnocentrism in global brand strategy. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 999–1023. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00316-8>
- Michelin Guide. (n.d.). To the stars and beyond. Retrieved October 19, 2025, from https://guide.michelin.com/tw/zh_TW/to-the-stars-and-beyond
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(88\)90016-2](https://doi.org/10.1016/0022-4359(88)90016-2)
- Prentice, C., Chen, P. J., & Wang, X. (2020). The impact of food quality in hospitality experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102369. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102369>
- Ribeiro, F., Lima, R., & Barbosa, N. (2024). Aspect-based sentiment analysis in multicultural service settings. *Information Processing & Management*, 61(2), 103411. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103411>
- Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. In M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (Eds.), *Global modernities* (pp. 25–44). Sage.
- Suh, E., Lee, A., & Mattila, A. (2023). Cultural rigidity and customer dissatisfaction in luxury service contexts. *Journal of Service Research*, 26(3), 402–418. <https://doi.org/10.1177/10946705221139644>
- Theingi, T., & Luangrungruang, N. (2022). Responsiveness as a key driver of customer satisfaction in experiential dining. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(6), 540–556. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1986664>
- Vargas, A., Mendes, J., & Silva, F. (2023). Cultural dynamics in high-contact tourism services. *Annals of Tourism Research*, 95, 103554. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103554>

Reference

Vogel, R., & Güntürkün, P. (2024). Organizational acculturation strategies in global service firms. *Journal of Management Studies*, 61(1), 110–135. <https://doi.org/10.1111/joms.12897>

Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2021). NLP and online review analytics in tourism and hospitality. *Tourism Management*, 85, 104326. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104326>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zhu, X., Pyun, D. Y., & Manoli, A. E. (2025). Assessing the psychological pathways of esports spectators: An application of service quality and its antecedents and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 25(3), 345–368. <https://doi.org/10.1080/16184742.2024.2321567>



C O N C L U S I O N

移植星光，不在於複製，
也不在於完全在地，
而在堅守料理靈魂的張力中，
優雅地擁抱在地溫度。

Thank You