



國立臺灣師範大學

運動休閒與餐旅管理專題討論

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

指導教授：王國欽教授

研究生：鄧惠文

點評人：黃三麟 博士生

2026/4/30

值得學習之處

1. 一「本」論文(完整性)
2. 產學結合(實務問題學術化)
3. 簡報的設計

論文回顧(1)

01 · 研究背景

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



三軸整合：策略選擇 → 服務傳遞 → 顧客感知



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？



大家的方式 → 確定可行嗎？ → 別人的經驗

論文回顧(2)

資料來源	Google Maps 評論 2018–2024	資料來源	管理者深度半結構訪談
樣本量	n = 2,411 (三餐廳合計)	樣本量	n = 3 (每餐廳一位高階管理者)
分析方法	ABSA 構面情感分析 + OLS 迴歸 + 調節效果	分析方法	主題分析 (Braun & Clarke, 2006)
技術工具	BERT 中文預訓練模型 (Kim et al. 2023)	編碼信度	雙人編碼 Cohen's $\kappa = 0.81$
研究目的	建構三餐廳的構面層級聲譽差異	研究目的	解釋量化差異的因果機制

A 餐廳	B 餐廳	C 餐廳
全球標準化 <i>Replication Strategy</i>	創新產品導向 <i>Innovation Strategy</i>	在地風土平衡 <i>Glocal Integration</i>
母體 法國巴黎	母體 東京 Floriège	母體 西班牙 (綠星)
特徵 品牌一致性、精準複製	特徵 無國界料理、產品創新	特徵 在地風土、永續精神
策略類型 Berry: 分離 (Separation)	策略類型 Berry: 整合 (產品向)	策略類型 Berry: 整合 (情境向)
強調米其林正統血脈、服務腳本高度遵循母體 SOP	以料理創意為差異化核心、跨文化食材重組	以台灣食材重新詮釋母體哲學、深度在地連結

三大主題：解釋量化差異的營運邏輯

Thematic Analysis · 深度訪談 n=3 · 經 Cohen's $\kappa = 0.81$ 雙人編碼信度檢驗

T1 Institutional Pressure	T2 Core-Periphery Configuration	T3 Frontline Cultural Translation
結構壓力：制度同形 vs 在地需求	邊界配置：核心堅持與周邊彈性	賦權翻譯：第一線員工的能動性
“ 「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」	“ 「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」	“ 「服務員不是執行命令的人，他是品牌跟客人之間的翻譯者」

解釋性序列混和式設計(質量混和法)

量：確定可行嗎?; 質：別人的經驗

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

論文回顧(3)

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) 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

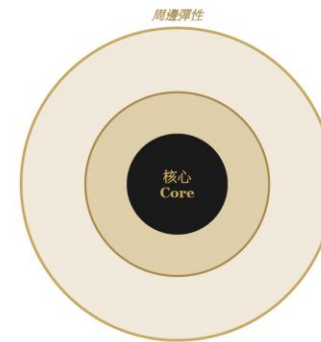
回應並延伸 Parasuraman et al. (1988) SERVQUAL 原模型在文化情境差異上著墨較少的部分

“「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 + 賦權中介機制

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

1. 品牌跨國經營的本質是「選擇性的調整」
2. 「選擇性的調整」需要核心堅持與周邊彈性
3. 策略(文化)形塑期望，期望形塑滿意
4. 文化賦權(CTA)是關鍵

Q&A

問題請教(1)

賦權即「文化翻譯授權」

本研究最想提出的理論觀點－重新思考「賦權」在跨文化服務場域中的意涵，將它從人資管理的範疇，拉進跨文化意義管理的討論

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
- 局限：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

	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

1. 文化賦權有沒有相關的理論基礎?
2. 風險是如何知道的?

問題請教(2)

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

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

3. 為什麼會想在結論的章節加入「實務應用」的部分?

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

概念提問(1)

01 · 研究背景

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

三軸整合：策略選擇 → 服務傳遞 → 顧客感知



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）。

1. 「策略選擇 → 服務傳遞 → 顧客感知」這個思路，在學術研究上值得探討的價值是什麼(為什麼重要)?有沒有權威機構的統計數字可以佐證?
2. 過去的研究有沒有探討過這方面的問題?有沒有系統性文獻回顧對

概念提問(2)

資料來源	Google Maps 評論 2018–2024	資料來源	管理者深度半結構訪談
樣本量	n = 2,411 (三餐廳合計)	樣本量	n = 3 (每餐廳一位高階管理者)
分析方法	ABSA 構面情感分析 + OLS 迴歸 + 調節效果	分析方法	主題分析 (Braun & Clarke, 2006)
技術工具	BERT 中文預訓練模型 (Kim et al. 2023)	編碼信度	雙人編碼 Cohen's $\kappa = 0.81$
研究目的	建構三餐廳的構面層級聲譽差異	研究目的	解釋量化差異的因果機制

三大主題：解釋量化差異的營運邏輯

Thematic Analysis · 深度訪談 n=3 · 經 Cohen's $\kappa = 0.81$ 雙人編碼信度檢驗

T1 Institutional Pressure	T2 Core-Periphery Configuration	T3 Frontline Cultural Translation
結構壓力：制度同形 vs 在地需求	邊界配置：核心堅持與周邊彈性	賦權翻譯：第一線員工的能動性
“ 「米其林評審看的意式邏輯，但我的客人要的是熟一點的肉」	“ 「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」	“ 「服務員不是執行命令的人，他是品牌跟客人之間的翻譯者」

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

3. 為什麼串聯使用三種量化研究方法?這三種方法分別可以發現什麼事情?

4. 主題分析是如何進行能夠得到這個結論?

1. 第一章中研究背景從學術論點切入
2. 第一章中研究缺口加入「策略選擇→服務傳遞→顧客感知」機制的文獻
3. 研究設計一章建議加入研究流程



國立臺灣師範大學

運動休閒與餐旅管理專題討論

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

指導教授：王國欽教授

研究生：鄧惠文

點評人：黃三麟 博士生

2026/4/30