

國立臺灣師範大學運動與休閒學院

運動休閒與餐旅管理研究所

博士論文

Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management

College of Sports and Recreation

National Taiwan Normal University

Doctoral Dissertation

星星可以複製？獨特的米其林可以平移？

論米其林模式復現的 Know-How

Can Unique Michelin-Starred Restaurants Be Replicated?  
On the Know-How of the Michelin Model Reappearance



劉德彥

Liu, De-Yen

指導教授：王國欽博士

Advisor: Wang, Kuo Ching, Ph.D

中華民國 113 年 12 月

December 2024

## 謝誌

數日前，老師聲聲叮嚀提醒我們時間仍在倒數，「那時的我超想放棄！」但當所有人都在幫忙時我卻要退卻？似乎沒有退卻的理由，僅有的時間內，我督促自己一定要完成，即使忙碌也不能懈怠，恩師指導教授王國欽老師不厭其煩，一次又一次的幫我們檢核，縱使時間再急迫，依舊嚴謹耐心的指導，維持家門長久以來建立的研究品質，讓我們絲毫不敢懈怠，謝謝老師總是引導著我們往正確的道路前進。

數月前，完成了嗎？嗯完成了！自身能力不好，這條路走的比其他夥伴漫長，反思在博士班的過程中，指導老師毫不藏私的指導與引導，讓德彥真的獲益良多，在求取學問的路上，學習到無數的學術與教學方法，國欽老師的風範是我終生學習的榜樣，亦要感謝碩士班青松老師，在做人處事、行政引導或人生方向總是推心置腹的為我著想，兩位老師身教言教常在我心，由衷的感謝兩位恩師。此外感謝我的四位口試委員陳敦基教授、李青松教授、黃品全教授、麥康妮教授，論文撰寫期間給予我精闢的指教，讓我的論文日趨成熟。

六年間，感謝休旅所的所有老師讓我在所上練功，讓我茁壯讓我成長，特別感謝所長儷蓉老師的提點、美燕老師的提攜、元安老師的鼓勵、渝大秘書的不厭其煩、耿彬學長的典範、嘉延學長的帶領、同梯戰友志建哥和 C 姊的不離不棄、人生導師惠文阿姊的滿滿疼愛、充滿幹盡興倫哥的強力後盾、fifi 和樂樂學姊的全力支持、Vicky 與 Nancy 學姊的全力配合、研修博士專業阿仙的超神支援、雅惠和佳順的業務包辦，讓我有力量繼續走下去，謝謝這條路上所有幫助過我的人，感謝！

一輩子，家人永遠是我仰賴的依歸，曾經在我面前有一個好的機會我卻沒有好好把握他，自那天起我發誓，我一定要拼命拿到這個學位，跪謝爸爸媽媽的全力支援幫我照顧兩小，感恩安妮瑄瑄阿絃對我的體諒包容幫我陪伴兩老，讓我在學業上沒有後顧之憂，獻上我最誠摯的感謝，最後感謝給予這份論文所有幫助的人，再次感謝！

劉德彥謹誌，于國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所，2024 冬至，完成！

# 星星可以複製？獨特的米其林可以平移？論米其林模式復現的 Know-How

2024 年 12 月

研究生：劉德彥

指導教授：王國欽

## 摘要

米其林指南為全球性的美食評鑑制度，其統一的評選標準，確保各地區相同星級的餐廳具有相同水平，迄今全球已有米其林星級餐廳達 3,879 間，足見其在餐飲產業舉足輕重的地位，星級餐廳的關鍵成功因素著重於嚴謹性、一致性及專注力、團隊合作和穩定性、菜餚和服務的品質、財務管理及庫存管理，過過往研究多探討米其林星級餐廳關鍵成功因素與經營層面研究，關於米其林摘星過程真實的困難與阻礙，以及複製平移至其他地區復現的可能性，付之闕如。本研究係採取質、量並重之研究方式，質性方面運用專家深度訪談，針對米其林星級餐廳決策團隊成員，共計 8 間餐廳 11 位受訪者為訪談對象進行訪談，並對訪談內容進行內容分析。量化方面於網路上蒐集消費者線上網路評論進行主題建模與情感分析，再透過資源基礎觀點之要素、米其林評級標準與前述訪談結果擬訂問卷，以滾雪球抽樣法採用匿名網路問卷對米其林星級餐廳消費者進行調查，有效問卷數為 233 份，據以檢視業者與消費者在米其林星級餐廳平移復現觀點之異同。分析方法採行重要表現程度分析法，結果顯示米其林星級餐廳所需具備的知能中並無任何一個項目落於需要立即改善之處，消費者認為最重要的項目為餐廳食材品質穩定、提供一致性的餐飲水準及主廚能充分運用各項食材；評價最高的項目為主廚能駕馭食材或菜色調整、餐廳供應食材上相當穩定及餐廳的整體體驗與感受足以使其成為米其林的星級餐廳。本研究建議星級餐廳對外不可忽視外場服務，提供一致性的服務品質，讓消費者感到物有所值以提升回訪率；對內需強化溝通協調，凝聚團隊共識並重視員工培訓，以達到米其林星級餐廳平移復現的目標。

**關鍵詞：**米其林星級餐廳、資源基礎理論、平移復現

# **Can Unique Michelin-Starred Restaurants Be Replicated? On the Know-How of the Michelin Model Reappearance**

December 2024

Author: Liu, De Yen

Advisor: Wang, Kuo Ching

## **Abstract**

The Michelin Guide is a global food evaluation system. Its unified selection criteria are used to ensure that restaurants with the same star rating in each region have the same level. So far, there are 3,879 Michelin-starred restaurants in the world, which shows its pivotal position in the catering industry. The key success factors of restaurants focus on rigor, consistency and focus, teamwork and stability, the quality of dishes and services, financial management and inventory management. Previous studies have mostly discussed the key success factors and operation management of Michelin restaurants, there are no real difficulties and obstacles in the Michelin star-seeking process, and the possibility of Michelin restaurants replication and translation to other regions. This research adopts a research method that pays equal attention to both quality and quantity. In terms of qualitative aspect, in-depth interviews with experts are used. A total of 9 interviewees from 8 restaurants were interviewed for the decision-making team members of Michelin-starred restaurants, and the content analysis was adopted. In terms of quantitative analysis, consumer online comments were collected on the Internet for topic modeling and sentiment analysis, and then a questionnaire was developed based on the elements of the resource-based perspective, Michelin rating standards and the aforementioned interview results, and an anonymous online questionnaire was used with the snowball sampling method. Consumers of Michelin-starred restaurants were surveyed, and the number of valid question-

naires was 233. This was used to examine the similarities and differences in the views of operators and consumers on Michelin-starred restaurants. The analysis method adopts the Importance Performance Analysis method. The results show that none of the knowledge items required by Michelin-starred restaurants fall into areas that need immediate improvement. Consumers believe that the most important items are the stable quality of restaurant ingredients and consistent delivery. Excellent catering standards and the chef's ability to make full use of various ingredients; the highest-rated items are the chef's ability to control ingredients or dish adjustments, the restaurant's supply of ingredients is quite stable, and the overall experience and feel of the restaurant is enough to make it a Michelin-starred restaurant. This study recommends that Michelin-starred restaurants should not ignore off-site services externally and provide consistent service quality so that consumers feel satisfied and increase the revisit intention; within the restaurant, they should strengthen communication and coordination, build team consensus and pay attention to employee training in order to achieve the goal of replication of Michelin stars.

**Key words: Michelin-Starred restaurants, Resource-Based Theory, Replication**

# 目次

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目次.....	iv
表次.....	v
圖次.....	vi
<b>第壹章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究問題.....	3
第三節 研究目的.....	4
<b>第貳章 文獻探討.....</b>	<b>5</b>
第一節 國際美食評鑑制度.....	5
第二節 米其林指南.....	7
第三節 資源基礎理論.....	14
第四節 米其林星級餐廳的平移復現.....	18
<b>第參章 研究方法.....</b>	<b>23</b>
第一節 研究流程.....	23
第二節 研究方法.....	24

<b>第肆章 分析與討論</b> .....	<b>36</b>
第一節 第一階段質性分析.....	36
第二節 第一階段量化分析.....	112
第三節 第二階段量化分析.....	135
<b>第伍章 結論與建議</b> .....	<b>141</b>
第一節 結論.....	141
第二節 研究貢獻.....	147
第三節 建議.....	148
<b>參考文獻</b> .....	<b>153</b>
<b>附錄</b> .....	<b>162</b>
附錄一 米其林平移復現關鍵成功因素之訪談大綱.....	162
附錄二 米其林平移復現之關鍵成功因素之研究問卷.....	167

# 表次

表 2-2-1 2022 年臺灣米其林星等餐廳列表.....	12
表 3-2-1 JOHNSON 等(2005)研究之訪談結果.....	25
表 3-2-2 本研究之訪談大綱.....	26
表 3-2-3 受訪者相關資訊.....	29
表 3-2-4 本研究米其林星級餐廳平移復現之消費者問卷.....	34
表 4-1-1 受訪者相關資訊.....	37
表 4-1-2 分析單位之分類.....	38
表 4-1-3 INTERJUDGE AND INTRAJUDGE 專家相關資訊.....	39
表 4-1-4 員工規劃植基模型.....	46
表 4-1-5 進入策略布局植基模型.....	51
表 4-1-6 如何在地化植基模型.....	55
表 4-1-7 如何維持食材品質一致性植基模型.....	58
表 4-1-8 食材如何取得植基模型.....	60
表 4-1-9 遇到困難(維持食材品質一致性)植基模型.....	63
表 4-1-10 如何解決(維持食材品質一致性)植基模型.....	67
表 4-1-11 如何解決(差異性)植基模型.....	72
表 4-1-12 呈現風格用餐體驗植基模型.....	77
表 4-1-13 遇到問題體驗植基模型.....	80
表 4-1-14 如何解決植基模型.....	83
表 4-1-15 如何展現物有所值植基模型.....	88
表 4-1-16 遇到困難植基模型.....	91
表 4-1-17 如何解決植基模型.....	94
表 4-1-18 遇到困難植基模型.....	97
表 4-1-19 解決方法(作法)植基模型.....	102

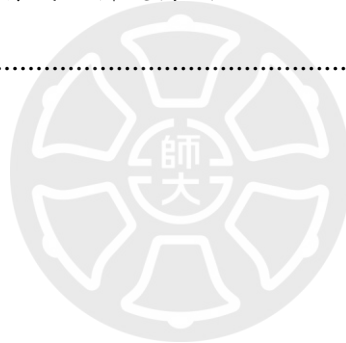
表 4-1-20 困難事務植基模型 .....	111
表 4-3-1 米其林星級餐廳平移復現消費者基本資料表 .....	136
表 4-3-2 米其林星級餐廳平移復現消費者認同程度分析表 .....	136
表 4-3-3 米其林星級餐廳平移復現指標重要性與表現性分析 .....	138



## 圖次

圖 2-1 投票系統.....	7
圖 2-2 米其林指南的觀點-頤宮 .....	9
圖 2-3 餐廳舒適度評級圖示.....	10
圖 2-4 酒店舒適度評級圖示.....	10
圖 3-1-1 研究流程圖 .....	23
圖 3-2-1 研究步驟圖 .....	31
圖 4-2-1 不分組 LDA 主題建模分析圖 .....	113
圖 4-2-2 平移復現不分組網站評論趨勢圖 .....	114
圖 4-2-3 成功組 LDA 主題建模分析圖 .....	115
圖 4-2-4 平移復現成功組網站評論趨勢圖 .....	116
圖 4-2-5 平移復現半成功組 LDA 主題建模分析圖 .....	118
圖 4-2-6 平移復半現成功組網站評論趨勢圖 .....	119
圖 4-2-7 平移復現尚未成功組 LDA 主題建模分析圖 .....	121
圖 4-2-8 平移復半現尚未成功組網站評論趨勢圖 .....	122
圖 4-2-9 平移復現不分組情感分析分布圖 .....	123
圖 4-2-10 平移復現不分組關鍵詞文字雲圖 .....	123
圖 4-2-11 平移復現不分組情感分析趨勢圖 .....	124
圖 4-2-12 平移復現成功組 L 餐廳情感分析趨勢圖 .....	125
圖 4-2-13 平移復現成功組 W 餐廳情感分析趨勢圖 .....	125
圖 4-2-14 平移復現成功組 L 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	126
圖 4-2-15 平移復現成功組 W 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	126
圖 4-2-16 平移復現成功組情感分析趨勢圖 .....	127
圖 4-2-17 平移復現半成功組 T 餐廳情感分析分布圖 .....	128
圖 4-2-18 平移復現半成功組 R 餐廳情感分析分布圖 .....	128

圖 4-2-19 平移復現半成功組 T 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	129
圖 4-2-20 平移復現半成功組 R 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	129
圖 4-2-21 平移復現尚未成功組 V 餐廳情感分析分布圖 .....	130
圖 4-2-22 平移復現尚未成功組 U 餐廳情感分析分布圖 .....	131
圖 4-2-23 平移復現尚未成功組 A 餐廳情感分析分布圖 .....	131
圖 4-2-24 平移復現尚未成功組 M 餐廳情感分析分布圖 .....	132
圖 4-2-25 平移復現尚未成功組 V 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	132
圖 4-2-26 平移復現尚未成功組 U 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	133
圖 4-2-27 平移復現尚未成功組 A 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	133
圖 4-2-28 平移復現尚未成功組 M 餐廳關鍵詞文字雲圖 .....	134
圖 4-2-29 平移復現尚未成功組情感分析趨勢圖 .....	135
圖 4-3-1 IPA 分析圖 .....	140



# 第壹章 緒論

## 第一節 研究動機與背景

根據行政院主計總處於 2021 年頒布第 11 次修訂之「中華民國行業標準分類」對於「餐飲業」定義，係指「從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業」。臺灣趨勢研究 (2023) 於 2023 年餐飲業趨勢調查中指出，該行業因進入門檻低且產品高度同質化，呈現出激烈的競爭態勢，且容易受到快速模仿的影響。隨著餐飲市場逐步趨近飽和，業者為提升競爭力，逐漸採取多元經營策略，專注於改善服務品質、塑造鮮明的品牌形象，並提升商品的附加價值。同時，他們致力於打造差異化的服務體驗，以實現與其他競爭者的有效區隔，從而增強市場競爭優勢。臺灣趨勢研究報告分析我國餐飲業發展趨勢，統計資料顯示我國餐飲業之家數從 2018 年 14 萬餘家至 2022 年 16 萬餘家；餐飲業的銷售額 2018 年約為新台幣 5,430 億元，至 2022 年約為新台幣 6,698 億元，可知餐飲業處於不斷擴張及成長的趨勢 (台灣趨勢研究，2023)。

隨著科技進步，交通運輸的便利影響人口移動的範圍，世界各國受到地球村現象的影響，對餐飲業產生了二種不同的衝擊：結合在地化的口味融合與堅守傳統的烹飪方式。前者係指異國料理依據當地的風俗民情進行口味調整，貼近當地區民的飲食習慣，打入在地市場；後者係指異國料理強調道地的料理才能呈現原有的飲食文化，從食材來源、調味品產地、烹調方式皆沿用外國做法，原汁原味的復刻異國料理 (鄧之卿，2020)。

臺灣趨勢研究 (2023) 亦指出當前餐飲業面臨多重經營挑戰，包括疫情影響下的市場波動、食材成本的不穩定性、人力資源短缺，以及淡旺季期間人員調配的困難等問題。為有效應對這些困境，建議業者應加強成本控制與管理機制，以降低營運壓力。此外，可積極推動產學合作計畫，留用實習生並靈活運用部分工時人力，以緩解人力資源調度的壓力。同時，應透過多元化的招募策略，增強企業對求職者的吸引力，從而有效提升人力資源的穩定性。

然而餐飲業雖有許多困境，仍需要業者逐項謹慎地去克服，才能將最好的餐飲品質呈現在消費者面前，顧品質才能維護消費者權益，而獲得餐飲評鑑或是指南推薦便是維繫餐飲品質的常見方法，常見的餐廳評鑑包含米其林指南 (Michelin Guide)、查加餐廳調查 (Zagat Restaurant Survey)、世界 50 佳餐廳 (The world's 50 best restaurants)、義大利紅蝦評鑑 (Gambero Rosso)、澳洲帽子餐廳評鑑 (The Good Food Guide) 及高勒米羅美食指南 (Gault-Millau) 等。

全球國際美食認證從法國開始，歷史最悠久且具公信力的評鑑推薦，就屬 1900 年巴黎萬國博覽會期間開始發行的米其林推薦餐廳指南，發展多年也是跨足到亞洲作個別城市美食評鑑的先驅 (聯合利華餐飲策劃, 2023)。起源於美國的查加餐廳調查透過消費者投票，選出在消費者心中具有一定的影響力的餐廳，此調查也是全球性的，包含美國、歐洲、亞洲等地區的餐廳 (蔡振蒼、蘇靖淑, 2007)。英國於 2002 年起推出的世界 50 大餐廳評比，係由全球約 1,000 名的評審進行餐廳投票評選，評審的身分組成包含餐廳主廚、美食記者作家與經常旅行的饕客美食家，這項評比已逐漸在全球餐飲產業樹立了代表性與權威性 (The world's 50 best restaurants, 2023; Ho, 2017; 小農簡介, 2018)。義大利紅蝦評鑑，為全球知名的義大利餐飲評鑑指南，此評鑑的對象皆為義大利餐廳，評鑑標準為道地的義大利料理，評鑑結果以叉子表示，叉子數量越多代表評分越高 (Angelini et al., 2023; 劉書甫, 2021)。澳洲帽子餐廳評鑑是澳洲獨特的餐飲評鑑，評鑑結果以帽子數量來表示，最高榮譽為 3 頂帽子 (世界高級品, 2018; 劉書甫, 2021)。勒米羅美食指南，同樣出自於法國的美食評鑑制度，以廚師白色高帽作為認證標誌，表現最優秀餐廳可得到 5 頂高帽的最高認證，主要評論西歐地區的餐廳 (Lin, 2023; 聯合利華餐飲策劃, 2023)。

在眾多美食推薦中，最具公信力的國際性餐飲推薦手冊就是源自於法國的米其林指南，又稱紅皮書，最初為了在法國及歐洲推展輪胎的銷售開始將地圖、加油站、旅館以及各種有助於汽車旅行的資訊做結合，推出了米其林指南，時至今日，有關餐廳美食評鑑部分廣受歡迎，並將評鑑版圖拓展至全球，並確實成功在美食界奠定他的權威和影響力 (姜淳方、郭虹姮, 2020)。米其林指南為全球性的美食評鑑制度，其統一

的評選標準，包含食材品質、廚師對味道以及烹調技巧的駕馭能力、味道的協調性、主廚在料理中展現的獨特性、及餐飲水準的一致性，以確保各地區相同星級的餐廳具有相同水平 (Sun, 2022)，迄今全球已有米其林一星餐廳 2,798 間、米其林二星餐廳 492 間、米其林三星餐廳 140 間、米其林綠星餐廳 449 間，共 3,879 間，足見其在餐飲產業舉足輕重的地位 (米其林指南，2023)。

## 第二節 研究問題

而有關米其林評鑑的研究，從推薦餐廳星級廚師的心理壓力到經營策略，有 Johnson 等 (2005) 在探討經營上業者端的關鍵成功因素 (Key Successful Factors, KSF) 的相關研究，分析業者端在米其林推薦餐廳成功關鍵因素。米其林相關研究亦有探討主廚特質及領導風格、菜餚風格、餐廳經營與價格變化等方向，Pratten (2003) 以及 Ottenbacher 與 Harrington (2007) 米其林星級餐廳主廚的特質與應具備技巧、Balazs (2002) 米其林星級餐廳主廚之領導風格、米其林星級餐廳菜餚之特質、Johnson 等 (2005) 在米其林星級餐廳之經營策略將其經營型態分類探討分析、米其林餐廳指南對餐廳的影響、米其林星級餐廳之價格變化及米其林餐廳指南的優點與負面影響 (Cotter & Snyder, 1998; Johnson et al., 2005)。

過去許多研究都聚焦在米其林的星級餐廳經營面的研究，近期較多在米其林星級餐廳在顧客端相關探討，其中米其林星級餐廳用餐顧客面相關的研究有 Lin 等 (2022) 提到美食旅遊與幸福感以台灣與美國加州米其林星級餐廳用餐體驗在滿意度也影響到顧客幸福感與忠誠度、Chiang 與 Guo (2021) 米其林星級餐廳相關研究也提到米其林評鑑推薦餐廳也正向在顧客端影響著顧客對星級餐廳的消費意願及認知。Do (2020) 以重要性-表現分析法 (Importance-Performance Analysis, IPA) 分析客戶對米其林星級餐廳要求很高，研究結果提到米其林星級餐廳顧客重視程度排序，討論到衛生和清潔、食品質量、便利性和食品外觀、服務專業性和各種菜單、食品價格、氣氛和數量以及員工的態度和友善，Kiatkawsin 與 Han (2019) 探討什麼原因使顧客願意支付高額價格前往米其

林的星級餐廳用餐。

再者，多數研究餐廳關鍵成功因素之研究，多以資源基礎論作為理論依據，然理論亦有其限制，其認為競爭優勢之形成較強調企業內部，而對企業外部不夠重視，產生企業無法因應市場環境而調適，因此應尚存在一些外部的關鍵要素，如在地化、文化差異、領導風格等。米其林星級餐廳邏輯上應服膺資源基礎論下，企業之資源與能力將會因為其價值性、稀少性、不易被模仿性、不可替代性，而產生持續性的競爭優勢 (Barney, 1991a)，然而現今全球可發現亦有不少的星級餐廳在世界各地不同國家中複製相同的米其林星級餐廳，就是要彰顯保有其價值性，但希望突破其稀少性且能被複製，更希冀透過餐飲內容與服務相同的複現以降低替代性。

綜上所述，可看出過往研究多探討米其林關鍵成功因素與米其林餐廳經營層面研究，關於米其林摘星過程真實的困難與阻礙為何，以及米其林餐廳複製平移至其他地區復現的可能性，付之闕如，因此本研究將根據上述面向為出發，進行此一重要議題之探究。



### 第三節 研究目的

本研究係採取質、量並重之研究方式，以米其林摘星過程真實的困難與阻礙，探討米其林餐廳複製平移至其他地區復現的要素與可能，根據上述過往文獻與研究主題重要性之探討，開展出研究問題，據以提出研究目的。

- 一、探討米其林星級餐廳復現至其他地區之困難與阻礙，據以建構復現的 Know-How。
- 二、檢視米其林星級餐廳複製平移至其他地區復現之可行性。
- 三、透過米其林星級餐廳消費者，檢視建構復現 Know-How 之成效。

## 第貳章 文獻探討

本章節針對與本研究相關名詞、概念與理論進行文獻探討及整理。本章分四節：第一節為美食餐廳評鑑制度；第二節為米其林指南；第三節為資源基礎理論；第四節為米其林星級餐廳的平移復現，如下分述。

### 第一節 國際美食評鑑制度

國際上評鑑種類有很多，以下分別介紹，如米其林指南、高勒米羅美食指南、法國國際美食協會、義大利紅蝦評鑑、義大利認證餐廳、澳洲帽子餐廳評鑑、美國查加餐廳調查、台灣 500 盤。

1973 年，法國巴黎誕生了一項備受關注的餐廳評鑑體系——高勒米羅美食指南 (Gault-Millau)。這份指南由美食記者亨利·高勒 (Henri Gault) 和克里斯汀·米羅 (Christian Millau) 共同創立，並以白色高帽作為其評級認證的象徵。指南採用 1 至 20 分的評分系統，根據得分將餐廳分為不同的高帽等級，其中表現最為卓越的餐廳可獲得最高榮譽 5 頂高帽的認證。與米其林評鑑類似，高勒米羅同樣僅以餐廳為單位進行評估。(聯合利華餐飲策劃，2023)。雖然米其林指南在國際上享有較高的聲譽，但高勒米羅美食指南則更受法國本地的青睞，主要因其評鑑重點聚焦於菜餚本身的品質，被視為一種更加純粹的美食評估體系。與米其林不同，高勒米羅僅針對餐點進行評分，未將餐廳的舒適度、服務水準或餐具的精緻程度納入考量。該評鑑體系目前已拓展至荷蘭、比利時、盧森堡、瑞士、德國及波蘭等多個歐洲國家，影響力逐漸擴大 (Lin, 2023; 達芙的葡萄酒筆記，2022)。

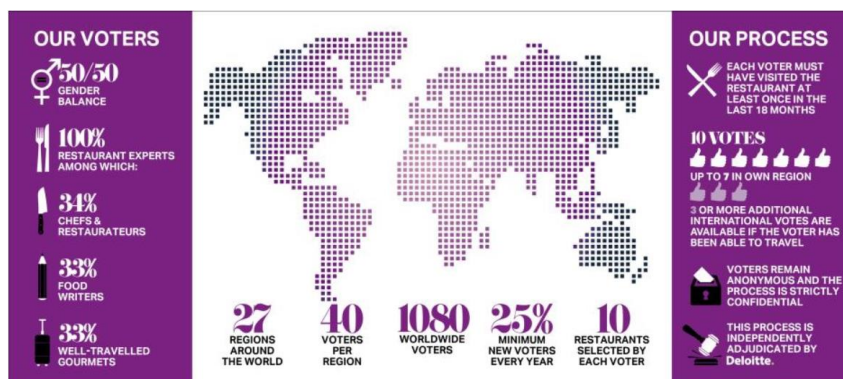
起源於美國的「查加餐廳調查」 (Zagat Restaurant Survey) 亦是一項具有代表性的餐廳評鑑。調查消費者對美國餐廳的評價，評鑑方式係採用消費者投票，主張透過民主投票程序，會使餐廳評鑑結果更具客觀性。現在 Zagat Survey 已然在消費者心中具有一定的影響力，評選餐廳包含美國各大城市、二十七個歐洲城市、四個日本城市及中國的北京、上海與香港 (蔡振蒼、蘇靖淑，2007)。

義大利紅蝦評鑑，Gambero Rosso 是義大利的出版社，從介紹當地美食和酒類開始，到介紹義大利酒類與餐廳的評鑑指南，近年逐漸發展為全球知名的義大利餐飲評鑑指南。紅蝦評鑑的對象為義大利餐廳，評鑑內容包含餐廳菜單、烹飪、廚房共佔 60 分、酒類 20 分、服務 10 分、環境 10 分，其評鑑結果以叉子表示，叉子數量越多代表評分越高，70 分可獲得一叉，80 分可獲得二叉，90 分可獲得三叉 (妞新聞，2016；Tina, 2018；Angelini et al., 2023)。紅蝦評鑑最重要的標準就是「道地」，故即使餐點很美味，但以非傳統的方式進行烹調及呈現，也無法獲得紅蝦評鑑的認證 (劉書甫，2021)。

澳洲的帽子餐廳評鑑 (The Good Food Guild) 是澳洲獨特的餐飲評鑑，評鑑項目包含餐點風味 (10 分)、酒單與服務品質 (5 分)、用餐氛圍 (3 分)、整體表現 (2 分)，滿分為 20 分，總分在 15 分以上才能獲頒廚師帽的殊榮，15 分為一頂帽子、16-17 分為兩頂帽子、18-20 分為三頂帽子 (世界高級品，2018；劉書甫，2021)。

英國《Restaurant》雜誌於 2002 年起推出的「世界 50 大餐廳 (The world's 50 best restaurants)」評比，係由各國約一千名的評審進行投票，全球共分為 27 個區域，每一區都有一位主席代表，連同主席在內，每位評審都有 10 票，對於自己隸屬的區域最多只能投到 7 票。評審必須在過去的 18 個月內至少去餐廳用餐 1 次，才能投票給該餐廳。評審的身分組成包含餐廳主廚、美食記者作家與經常旅行的饕客美食家，各占三分之一的名額。這種評鑑方式引發各界褒貶不一的意見，但無論如何，這項評比已在全球餐飲產業樹立了代表性與權威性 (The world's 50 best restaurants, 2023; Ho, 2017；小農簡介，2018)。

圖 2-1  
投票系統



註：引自 The world's 50 best restaurants (2023). *The Voting System*. <https://www.the-worlds50best.com/voting/the-voting-system>。

500 盤的美食評鑑方式與傳統的米其林指南存在顯著差異，該評選模式強調對單一道菜的評價，而非僅關注餐廳的整體表現。此方式透過邀請各界專業人士參與投票，能夠更全面地反映出台灣不同領域人士對餐飲品質的認知和口味偏好。與其他評鑑形式不同，500 盤專注於對每道菜品的獨立評價，使得來自不同背景的評審能夠提供多元化的觀點與評價。當某道菜獲得多位評審的認可並獲得多個餐盤符號時，表明該菜品在味道、創意和呈現等方面達到了卓越水準，顯示出該評選方式的獨特性與挑戰性 (陳穎，2021)。500 盤不僅能提升餐廳的曝光度，還能幫助消費者更細緻地理解各類菜餚，增進對台灣餐飲多樣性的認識。此外，「盤」的評選聚焦於高端餐廳料理，而「碗」則專注於庶民小吃，進一步擴展了評選的範圍與深度 (詹筱葦，2023)。

## 第二節 米其林指南

### 一、米其林制度介紹

根據《米其林指南》官方網站 (米其林指南，2023) 的資料，《米其林指南》起源於 1889 年，由法國的米其林兄弟安德烈·米其林 (André Michelin) 和愛德華·米其林 (Édouard Michelin) 創立的同名輪胎公司所發起。該指南最初的目的是幫助駕駛者規劃行程，進而促進汽車銷售及輪胎需求，因此他們編纂了一本包含多項實用資訊的手冊 (後來成為《米其林指南》)，其內容涵蓋地圖、輪胎更換指南、加油站位置、休息區及

住宿場所等。隨著時間推移，指南中有關餐廳的部分逐漸受到關注，米其林兄弟為了進一步提升指南的公信力，招募了一支匿名的餐廳評審團隊，這些被稱為「評審員」的人員會以隱匿身份進行用餐並提供評價。1926年，《米其林指南》首次對精緻的高級餐廳進行星級評定，最初僅設一顆星，並在五年後形成零、一、二及三星等級架構。到了1936年，《米其林指南》公開了星級評定的具體標準。憑藉其嚴謹且獨特的評估方法，《米其林指南》逐步發展成為全球最具權威性的餐飲評價指南之一。至今，《米其林指南》已覆蓋超過30個國家和地區，評價的餐廳數量超過45000家，並在全球範圍內累計銷售超過3000萬本，成為餐飲界的經典之作。

《米其林指南》的評審員是米其林集團的全職員工，負責根據嚴格的評審標準對各餐廳進行評估，從而為消費者提供專業的餐飲建議。評審員的工作涉及多方面的核心價值，具體包括以下六項：

- (一) 匿名性：評審員在訪問餐廳時，會保持身份的隱匿，與普通顧客無異，從而避免餐廳提供任何特殊待遇。
- (二) 獨立性：作為米其林集團的正式員工，評審員不與其他外部機構存在任何聯繫。在用餐過程中，評審員自行支付餐費，保持其評價的公正性和獨立性。
- (三) 專業素養：大多數評審員來自餐飲和飯店業界，擁有多年相關領域的工作經驗，具備深厚的專業背景。
- (四) 可靠性：米其林指南的評價不是基於單一個體的意見，而是評審員團隊的集體決策。每個餐廳將經過多次訪問，並通過集體討論達成共識。
- (五) 熱情：評審員的工作極具挑戰性，評選標準嚴苛，許多評審員要麼有多年餐飲或飯店行業的經歷，要麼對烹飪有深厚興趣，這使得他們對美食有著強烈的熱忱。因此，米其林指南的評論既充滿熱情，又具專業性，且公正無私。
- (六) 品質：米其林指南的評價標準基於五大核心指標，任何餐廳只要達到足夠的品質要求，就有可能被選中或推薦，無論其規模或知名度如何。

## 二、米其林的各式指標以及衡量標準

《米其林指南》向來以簡潔的兩三行文字對餐廳進行評價（如圖 2-2），其餐廳評級

體系涵蓋多種不同的標示，並依據嚴格的評審標準進行評定，而評審標準包含：食材品質、對味道與烹調技巧的駕馭能力、味道的融合、料理中展現的個性及餐飲水準的一致性。其中「米其林星」符號，作為評級體系中最具象徵意義的標誌，具有深遠的代表性，其具體含義如下(米其林指南，2023)：

- (一) 米其林一星：優質烹調，不妨一試！
- (二) 米其林二星：烹調出色，值得繞道前往。
- (三) 米其林三星：卓越的烹調，值得專程造訪。

圖 2-2

米其林指南的觀點-頤宮



頤宮

大同區承德路一段3號17樓 (君品酒店), Taipei, 103, 臺北 / 臺中

\$\$\$\$ · 粵菜

加入我的最愛

### 米其林指南的觀點

三星：卓越的烹調，值得專程到訪。

環境雅致舒適，不論是瓷器和仿古書畫，還是餐墊上對應時令的詩詞，處處展現古典氛圍。來自澳門的陳師傅精心鑽研廣東菜色，代表作包括先知鴨、火焰片皮鴨，以及烹調手法繁複的古法冬瓜帽，深受食客歡迎，須於兩日前預訂。此外，金銀蛋蒜香莧菜餃賣相精巧，滋味細膩，十分適合作為前菜，開啟這場精彩饗宴。

註：引自米其林指南(2023，4月11日)。關於《米其林指南》。米其林指南官方網站。[https://guide.michelin.com/tw/zh\\_TW/about-the-michelin-guide-taipei](https://guide.michelin.com/tw/zh_TW/about-the-michelin-guide-taipei)

此外，2020年1月，法國首次推出了「米其林綠星」獎項，旨在選出那些積極推動可持續發展理念的餐廳。這些餐廳在日常運營中表現出色，並體現了永續發展的核心價值。例如，這些餐廳致力於減少食物浪費、推動資源回收、提倡本地及道德採購食材，並開展其他具啟發性和積極影響的社會責任行動(Judy, 2021)。

由《米其林指南》的評級審標準可知評審員授予餐館星星時，不看室內裝潢、餐桌布置或服務品質等因素，這些影響用餐舒適度的特色在餐廳部分另以叉子和湯匙交叉的符號來表達，如下圖 2-3 所示，同樣的，影響酒店舒適度的評級以房子符號來表

達，如下圖 2-4 所示。

圖 2-3

餐廳舒適度評級圖示



註：引自米其林指南 (2023，4 月 11 日)。關於《米其林指南》。米其林指南官方網站。[https://guide.michelin.com/tw/zh\\_TW/about-the-michelin-guide-taipei](https://guide.michelin.com/tw/zh_TW/about-the-michelin-guide-taipei)

圖 2-4

酒店舒適度評級圖示



註：引自米其林指南 (2023，4 月 11 日)。關於《米其林指南》。米其林指南官方網站。[https://guide.michelin.com/tw/zh\\_TW/about-the-michelin-guide-taipei](https://guide.michelin.com/tw/zh_TW/about-the-michelin-guide-taipei)

### 三、臺灣米其林現況

蘇靖淑與洪久賢 (2009) 通過蒐集與米其林指南相關的研究文獻、書籍以及報導，並採用文件分析法進行系統性探討，發現關於米其林星級餐廳的研究多以質性研究方法為主，主要運用半結構式訪談及深度訪談進行分析。研究對象集中於星級主廚，討論主題涵蓋以下幾個方面：(1) 米其林星級餐廳主廚的個人特質及其應具備的專業技能；(2) 主廚在領導風格上的特點；(3) 米其林星級菜餚的核心特質；(4) 餐廳的經營策略；(5) 米其林指南對餐廳的影響；(6) 成功經營米其林星級餐廳的關鍵因素；以及 (7) 米其林指南的優勢與可能帶來的負面影響。

臺灣趨勢研究 (2023) 於 2023 年餐飲業趨勢研究指出，米其林指南在臺灣的引入，有效激發了高端餐飲業者的競爭意識，促使其以獲得星級評鑑為目標，專注於提升菜餚品質與顧客用餐體驗。這一過程不僅逐步推動臺灣餐飲業水準向國際頂級餐飲標準靠攏，還為餐飲業的發展創造了良性循環。同時，該評鑑體系也使那些專注經營、追求卓越餐廳得以獲得應有的認可與肯定。

2024 年《臺北、臺中、臺南及高雄米其林指南》中指出，臺灣米其林星等餐廳共 55 間，包含三星 3 間、二星 5 間、一星 41 間、綠星 6 家。獲得米其林三星認證的餐廳為頤宮中餐廳 Le Palais (君品酒店)，這已是該餐廳連續七年獲得該項殊榮 (MARGARET1122, 2024)，餐廳名單列表如下。

表2-2-1

## 2024年臺灣米其林星等餐廳列表

星等	餐廳名稱	備註
三星	Le Palais 頤宮(君品酒店)	2018-2024年三星
	Taiiroir 態芮	2018年一星、2019-2022年二星、2023-2024年三星
	JL Studio	2020-2022年二星、2023-2024年三星
二星	Molino de Urdániz 渥達尼斯磨坊	2020-2022年一星、2023-2024年二星，是西班牙二星餐廳 El Molino de Urdániz 的海外分店
	RAW	2018年一星、2019-2023年二星
	Logy	2019年一星、2020-2023年二星
	Mudan 牡丹	2021-2022年一星、2023年二星
	L'atelier de Joël Robuchon 侯布雄法式餐廳	2018-2020年一星、2021-2022年二星
	A	2024年一星
	A Cut	2023-2024年一星
	Ad Astra	2023-2024年一星
	Ban Bo 斑泊	2023-2024年一星
	Circum- de nuit	2024年一星 2018-2023年一星
Eika 盈科	2024年一星	
Fleur de Sel 鹽之華	2020-2024年一星	
Forchetta	2020-2024年一星	
一星	Fujin Tree Taiwanese Cuisine & Champagne (Songshan)富錦樹台菜香檳(松山)	2021-2024年一星
	GEN 雋	2024年一星
	Golden Formosa 金蓬萊遵古台菜	2018-2024年一星
	Haili	2023-2024年一星
	IMPROMPTU BY PAUL LEE(晶華酒店)	2020-2024年一星
	INITA	2024年一星
	Ken Anhe 謙安和	2018-2024年一星
	Kitcho 吉兆割烹壽司	2018-2024年一星
	La Maison de Win 文公館	2024年一星
	L'atelier par Yao	2024年一星
	Ming Fu 明福台菜海產	2018-2024年一星
	MINIMAL	2024年一星
	Mipon 米香(美福飯店)	2021-2024年一星

星等	餐廳名稱	備註
	Mountain and Sea House 山海樓	2021-2024 年綠星、2023-2024 年一星
	NOBUO	2024 年一星
	Oretachi No Nikuya 俺達的肉屋	2021-2024 年一星
	Paris 1930 de Hideki Takayama 巴黎廳 1930 x 高山英紀 (亞都麗緻飯店)	2022-2024 年一星
	Sens	2024 年一星
	Shin Yeh Taiwanese Signature 欣葉鐘菜	2022-2024 年一星
	承 Sho	2022-2024 年一星 料理長師承日本東京餐廳 「傳」主廚長
	澀 Sur-	2021-2024 年一星
	Sushi Akira 明壽司	2020-2024 年一星
	Sushi Ryu 鮎隆	2018-2024 年一星
	Sushiyoshi 壽司芳	2022-2024 年一星
	T+T	2021-2024 年一星
	The Guest House 請客樓 (喜來登酒店)	2018-2022 年二星、2023-2024 年一星
	Tien Hsiang Lo 天香樓 (亞都麗緻飯店)	2018-2024 年一星
	Wok by O'BOND	2024 年一星
	Ya Ge 雅閣 (文華東方酒店)	2018-2024 年一星
	Yu Kapo 或割烹	2022-2024 年一星
	Yuen Ji 元紀	2024 年一星
	ZEA	2023-2024 年一星
	EMBERS	2022-2024 年綠星
	Hosu 好嶼	2023-2024 年綠星
	Little Tree Food 小小樹食	2022-2024 年綠星
綠星	Mountain and Sea House 山海樓	2021-2024 年綠星、2023-2024 年一星
	Thomas Chien	2023-2024 年綠星
	陽明春天	2021 年-2024 年綠星

註：本研究自行整理

Chen 與 Peng (2018)發現，消費者往往對豪華餐廳的服務和產品抱有不確定性，並會在光顧這些餐廳之前對其進行全面評估。米其林指南因其獨立性和長期性而成為餐飲界美食餐廳的權威標準 (Bouty et al., 2013; Chiang & Guo, 2021; Lane, 2013)。《米其林指南》內容原本是介紹法國境內的資訊，隨著科技發展及全球化的趨勢，也逐漸發

展出海外版的《米其林指南》，從法國擴展至歐洲各國，再逐步擴展至美國、日本、香港、澳洲及臺灣（蘇靖淑、洪久賢，2009；Hoa & May, 2021）。Chiang 與 Guo (2021) 指出，米其林指南在全球推廣和普及台灣美食，對台灣餐飲業具有相當大的影響力。蘇靖淑與洪久賢 (2009) 指出米其林指南的主要優勢體現在以下幾個方面：首先，它有助於建立一個具有高度信度的評鑑制度；其次，該指南提升了廚師的社會地位，並強化了對烹飪專業性及其價值的尊重與認可；此外，米其林指南還對精緻美食的保存發揮了積極作用；最後，它為消費者提供了在選擇餐廳時的可靠參考工具，從而增強了顧客對餐飲選擇的信心。

### 第三節 資源基礎理論

資源基礎理論的觀點著重於以探討公司內部的觀點（內部資源）競爭優勢的取得，Penrose 於 1959 年提出企業成長理論，認為公司若要獲利成長，除了必須要擁有優越的資源外，更需將這些資源的獨特能力做有效的發揮，為資源基礎理論打下根基。其後，Wernerfelt (1984) 主張傳統企業的策略皆以產品的角度來做思考不甚嚴謹，而應以企業組織內部本身所擁有的資源做為決定企業策略的考量要素，同時強調企業必需強化及創造其他企業無法取得的資源，以形成資源定位障礙 (Resource Position Barrier)，形成持續性的競爭優勢。Grant (1991) 提出了「資源基礎理論」(Resource-Based Theory)，取代了傳統的資源基礎觀點，並將策略與資源之間的關聯性進行了深度闡述。他認為，資源是企業實現永續發展的基石，為後續的研究奠定了理論基礎。因此，資源基礎理論已逐漸成為解釋產業組織與競爭優勢之間關聯的核心框架之一 (Acedo et al., 2006；Das & Teng, 2000)。資源基礎理論前提假設 (1) 資源異質性，不同的公司之間可能擁有不同的資源與能力；(2) 資源的固定性，公司彼此間的資源與能力的差異性，很有可能是持續且長久的。

Barney (1991b) 歸納整理提出研究架構，分析企業的資源及能力是否有持續性的競爭優勢 (Barney, 2001b; Lacaze, 2024; Okorie et al., 2022)，內容如下：

- 一、價值性 (Valuable resource)：指公司在執行策略時，此資源是否可增進效能或效率的價值。
- 二、稀少性 (Rare resource)：公司所擁有的資源是其他競爭者未能擁有的，或是需求者多於擁有者的，唯有當此資源或能力掌握在極少數的企業中，則此資源或能力才具有優勢。
- 三、不易被模仿性 (Imperfectly imitable resource)：基於資源獨特專屬性、模糊性、複雜性，而使競爭者無法去完全複製及模仿，則可將之視為這間企業擁有的持續性競爭優勢。
- 四、不可替代性 (non-substitutability)：企業資源成為持續競爭優勢來源的最後一個要求是，必須沒有戰略上同等的有價值資源，這些資源本身既不是稀有的也不是不可模仿的。雖然一家公司不可能完全模仿另一家公司的資源，但它可能能夠替代類似的資源，使其能夠構思和實施相同的戰略。

儘管 VRIN 框架也曾被提出，但其所使用的標準無法有效解釋不同公司績效的差異 (Newbert, 2007; Kraaijenbrink et al., 2010)，並且未能清晰闡述資源與能力的建構或管理如何影響競爭優勢 (Mohamad & Norezam, 2012)。為彌補這些不足，Barney(1991b)將其轉換為 VRIO 框架，並加入了「O」指標，代表組織，旨在強調實現資源或能力所需的內部條件或能力，這一調整使得框架更具操作性，也能更清楚地解釋競爭優勢的實現過程。然而，VRIO 框架在應用過程中仍面臨挑戰，尤其是如何在不同公司之間比較資源或能力的管理績效 (Knot, 2015)。因此，部分學者提議將規模納入 VRIO 框架的組織層級，以進一步衡量企業資源和能力的管理效能。多項研究表明，VRIO 框架已被廣泛應用於解釋各類機構 (包括餐旅業) 所擁有的競爭優勢，而使用 VRIO 框架時，一個關鍵問題是如何選擇合適的企業屬性來評估資源。由於企業屬性的範圍十分廣泛，這一選擇常常成為分析的挑戰 (Priem & Butler, 2001; Kraaijenbrink et al., 2010)。

基於 RBV 理論，學者們已經確立了許多資源屬性的重要性，並強調通過適當的資源與能力配置，企業可以實現可持續的競爭優勢 (Newbert, 2007)。Andersén (2011)、Arend 與 Levesque (2010)、Barney (2001a)指出，擁有有價值、稀有、不可模仿且具備

組織支持的資源，是企業競爭優勢的必要條件。然而，這些資源只有在與動態能力或適當的組織環境相結合的情況下，才能真正實現競爭優勢的目標。VRIO 框架的應用有助於檢視組織的各項活動，並識別那些能夠加強公司市場競爭地位的關鍵能力 (Andersén, 2011)。鑑於策略管理過程中的不確定性，先前的研究建議，應採用模糊理論來解決這一問題 (Lin et al, 2005)。因此 VRIO 的框架不僅有助於建立一個更為穩固的框架，還能有效評估公司內部隱性能力，從而深化對 RBV 理論的理解。

資源基礎理論之「資源」此名詞在不同產業領域有著不同的定義，而各學派學者在其資源基礎理論並亦未對其所稱之有價值的資源賦予一個一致性的共通名詞，但其中以學者吳思華 (2000) 提出的核心資源 (Core Resources) 概念已成為學術界關注的重要研究議題。他將策略性資源定義為那些能夠協助企業建立競爭優勢且難以被競爭對手模仿的有形或無形資產，亦或是對企業策略發揮關鍵作用的資源。根據吳思華的觀點，企業競爭力的強弱在於其能否有效培養核心競爭力，而這一競爭力的基石在於企業所擁有或創造的核心資源。這些資源包括品牌價值、銷售管道以及專業技術等，均具有重大的策略意義。進一步結合多位學者的研究成果，將資源劃分為資產與能力兩個主要類別。資產指的是企業可以擁有或控制的有形與無形資產，而能力則涉及企業在構建和分配資源方面的能力，並可細分為個人能力與組織能力，說明如下。

### 一、有形資產

有形資產包括具有固定產能的實體資產和可自由流通的金融資產，這些資產通常在企業的財務報表中得到明確呈現。實體資產指的是企業擁有的具體物理資源，例如設備、廠房和土地等；而金融資產則包括現金、股票、債券等能夠在市場上自由交易的資源。這些有形資產不僅對企業的營運至關重要，且其價值和狀況能夠通過財務報表直觀反映出來。

### 二、無形資產

無形資產涵蓋各類智慧財產權，包括專利、商標、著作權、已註冊設計、契約、商業機密、資料庫及商譽等。儘管這些資產在傳統的財務報表中未必得到具體顯示，但它們的所有權仍然清晰地屬於企業，並且在企業交易過程中會被仔細計算和考量。

因此，無形資產對企業而言是一項關鍵且重要的資源。通常，企業的無形資源能夠帶來顯著的競爭優勢，特別是在餐飲與旅遊業領域。以王品集團、晶華酒店及頤宮中餐廳等知名品牌為例，它們的無形資產為企業創造了強大的市場競爭力，顯著提升了其品牌價值和市場地位。

### 三、個人能力

企業能夠獲得競爭優勢，通常與其擁有的關鍵領導人物息息相關。這些領導者及其所具備的能力構成了企業的重要資源。進一步區分，個人能力可被歸為三個主要類別：首先，與特定產業或產品相關的創新與專業技術能力。例如，獨特經營理念、投資判斷能力等，均直接影響其所處行業的成功，對企業的成敗起著至關重要的作用。其次，管理能力即領導企業的能力，這是企業成功的關鍵因素，許多知名集團或企業之專業經理人皆因其卓越的管理才能而引領企業走向成功。最後，人際網絡能力，指的是在企業經營過程中，無論是促進內部溝通協調，還是推動跨組織的合作與交易，都隱含了承諾、理解、信用和義務等關鍵特徵。此類能力能有效支持企業家在創業過程中取得外部資源，並促進企業的發展，是不可忽視的重要資源。

### 四、組織能力

組織能力是一種能持續提升企業運營效率與效能的管理能力，其特點在於深植於組織結構內部，不會因個別人員的流動而發生重大改變，因此被視為具有長期價值並值得企業精心培育的核心資源。學術研究與實務經驗表明，組織能力可從多個層面展現，包括業務運營的高效性、技術創新與產品商業化的能力、激勵創新的機制，以及組織記憶與學習能力的發展等。企業往往依託組織能力來合理配置並充分運用內部的有形與無形資源，從而鞏固其市場競爭優勢。例如，王品集團通過強化員工的教育與培訓，並推行高品質服務的經營理念，成功將顧客感動方程式深植於每位員工的行動之中，進一步提升企業整體的顧客體驗。

Kraaijenbrink et al. (2010) 綜合了對資源基礎理論的批判性文獻，對各種批評進行了細緻的檢視，並深入探討了其適用性及能夠為學術界提供借鑑的觀點。黃俊英與陳世穎 (2003) 通過比較市場基礎資產與資源基礎理論中的資源特性，成功結合了行銷理論

與策略理論，從而增強了該理論在實務應用層面的價值。夏周鼎與常紫薇 (2010) 則將組織文化納入資源基礎理論的框架中，提出了企業併購規劃與整合的策略模型。此外，游志青等 (2010) 從內部資源與外部資源的整合視角出發，針對民宿產業的競爭策略進行了深入分析，旨在補足資源基礎理論對外部資源及公共財探討的不足之處。而侯嘉政等 (2012) 則將資源基礎理論應用於品牌權益研究，拓展了品牌研究的範疇，特別是在消費者導向品牌理論之外，進一步深化了品牌研究的理論基礎與深度。總體而言，不僅有學者致力於擴展和完善資源基礎理論的內涵，也有研究嘗試將該理論與其他學術視角相結合，進一步豐富了其理論體系與應用價值。

#### 第四節 米其林星級餐廳的平移復現

##### 一、關鍵成功因素

關鍵成功因素 (Key Success Factors, KSF) 一詞最早由經濟學者 John R. Commons 於 1934 年提出，其核心理念來源於限制因素 (limited factor) 的概念。在企業經營中，識別並運用這些關鍵因素能夠引導企業向更具競爭力的模式轉型，從而在市場中獲得相對優勢。這些因素成為企業在競爭中維持優勢的重要資源，因此廣泛應用於企業經營管理實踐中。透過有效分配和利用這些資源，企業不僅能穩固市場地位、避免過度競爭，還能降低因資源不足而陷入不利地位的風險，從而實現持續的競爭優勢。

在特定產業內，企業為在競爭中立足，需擁有關鍵的競爭性資源或技術。評估企業競爭能力時，通常需判斷其資源是否具有優勢，並分析這些資源與產業關鍵因素的契合度。這些關鍵成功因素通常源於企業核心能力與資源的高效整合，構成其取得競爭優勢的基礎。只有當企業能充分發揮這些能力並利用相關機會實現預期目標時，才能構築強大的競爭優勢。因此，深入分析關鍵成功因素與經營優勢之間的作用機制，能幫助企業確定是否具備必要的關鍵能力，並評估其應對市場挑戰的競爭力。

此外，關鍵成功因素並非固定不變，而是隨著經營模式和產業結構的變化而調整。不同產業和經營方式對關鍵因素的需求各有特性，因此，對產業關鍵因素的分析

應以價值創造的不同階段為基礎，評估每一階段的附加價值水平。這些階段涵蓋從原材料供應、技術研發、製造生產、渠道管理到品牌銷售的整個流程。企業可依據各階段的附加價值來識別關鍵因素。然而，高附加價值活動未必均為關鍵成功因素，仍需考量是否能克服獲取該資源的障礙。

進一步而言，關鍵成功因素具有動態特性，會隨經營環境及時間的推移而演變。企業在不同發展階段所需的關鍵因素可能存在差異，因此，評估經營績效時需參考經濟指標以衡量企業的持續增長與盈利能力。常見的衡量指標包括成長性和收益性，這些指標可幫助企業判斷關鍵成功因素是否足以支撐其經營優勢，並避免因競爭劣勢引發的經營風險。

## 二、米其林星級餐廳之關鍵成功因素

Johnson et al. (2005) 探討星級餐廳的關鍵成功因素，研究結果指出嚴謹性、一致性及專注力、團隊合作和穩定性、菜餚和服務的品質、財務管理及庫存管理均為星級餐廳的關鍵成功因素；星級餐廳遇到最大的困難就是人力資源管理，其他困難為適應壓力、建立聲譽、足夠的管理能力、庫存管理、賺取利潤、資金來源；而星級餐廳認為未來最大的挑戰是創造新概念，其他挑戰包含使廚房產出達到最適、維持目前水準、獲得三星、擴大/改善餐廳和人員、適應市場。

Bucak & Kose (2014) 對當時德國漢堡市唯一間米其林星級餐廳 Le Canard，採用半結構式訪談進行研究，探討其獲取星等的過程與獲獎後的情況。研究中指出，在餐廳獲得星星前，評審員們對餐廳至少會進行 3 次深度訪問，再加上多達 8 至 10 次的訪問，時間包含周末、周間、中餐及晚餐，使評鑑結果具有一致代表性。Le Canard 餐廳於 2006 年開業，並於 2007 年獲得第一顆米其林星。研究結果顯示，與沒有米其林星級的餐廳相比，星級餐廳的員工因為背負著客人較高的期望，需要表現得更好並更加關注客人的情況，然而，這種情形，反而對員工績效產生負面的影響。建議餐廳應該讓員工感覺自己也是餐廳的老闆，以減輕這種負面影響。

Saydam et al. (2022) 對 TripAdvisor 上消費者對米其林三星餐廳的評論進行分析，探討消費者在米其林三星餐廳的用餐體驗是否會受其國籍及年齡的影響。該研究採取便

利抽樣，評論過短或沒有評論、非英語都被排除在外，樣本數共計 1,302 個，包含美國 14 間米其林三星餐廳。研究結果顯示，消費者對米其林三星級用餐體驗均非常滿意，評論中常見關鍵詞包含食物、廚師、餐廳、葡萄酒、員工和價格。

Bang et al. (2022) 使用線上餐廳預訂平台 OpenTable 消費者評論分析米其林星級餐廳消費者感知消費價值，其將感知消費價值分為 4 類，包含經濟、社會、享樂和品質價值。(1) 經濟價值是從顧客在餐廳的體驗中獲得的經濟效用，如果顧客認為餐廳體驗物有所值，那麼經濟價值就會更高。(2) 社會價值代表顧客從人際關係和與餐廳訪問相關的社會背景中獲得的心理價值。遊客訪問米其林星級餐廳可增強其自我形象和信心，增加社會價值。(3) 享樂價值是指顧客從消費體驗中獲得的愉悅、放縱、嬉戲等情緒感受，這項價值較個人化和主觀化。(4) 品質價值與產品提供的核心利益以及消費者從產品消費中獲得的基本效用相關，它代表卓越的品質，當消費者認為產品提供可靠和卓越的功能價值時，品質價值會更高。研究結果指出，米其林星級可以提升消費者從餐廳體驗中獲得的社交價值、享樂價值和服務品質價值，其中在社會價值方面最為突出。另外，研究結果也指出獲得米其林星對提升消費者情感消費價值具有重大影響，這對於高檔高級餐廳尤為重要，也就是米其林星級可以成為高級餐廳的有效行銷工具。

### 三、米其林星級餐廳的平移復現

相較於一般餐廳而言，米其林星級餐廳還必須在保持高品質食材、風味的一致性、烹飪技術的精湛，以及物有所值的前提下，應對更高的標準要求。這些獨特的挑戰使得米其林星級餐廳的平移復現過程更加複雜且具挑戰性，且往往期望新開設的海外分店能夠獲得米其林指南的評價。因此米其林星級餐廳在進行平移復現時，所面臨的挑戰並不僅限於一般餐飲企業所關注的標準化問題。實際上，這些餐廳的核心難處在於主廚的影響力 (Batat, 2019; Batat 與 De Kerviler, 2020)。主廚在創新菜品、選擇食材、精湛烹飪技術的運用、獨特風格及其團隊擁有的專業知識，以及如何通過料理展現其個性，從而提供獨特的餐飲體驗，這些無法輕易替代或迅速複製的核心競爭力，使得該類餐廳難以在短期內實現大規模的擴張 (Vargas-Sanchez 與 López-Guzmán,

2022)。因此，米其林星級餐廳的主廚及其團隊往往會密切保護其獨特的運營方式和理念，以保持競爭優勢。然而，這樣的保護策略也往往會限制餐廳在面對市場變化或危機時的應變能力，進而使得在擴張與穩定發展之間能夠成功的餐廳數量有限 (Ottenbacher 與 Harrington, 2007)。

李培芬 (2023) 在探討餐廳連鎖效應及其成功模式複製的過程中，提出了特色經營和朝向名店發展的關鍵性決策。名店在進行擴展時，經常會遭遇到開設首家店鋪能夠獲得超額利潤；開設第二家店後，營收會急劇下滑；而開設第三家店則可能面臨虧損的困境。這一現象是許多名店在複製過程中不可避免的挑戰。為了有效解決這些問題，李培芬提出了六個複製的關鍵要素，並強調複製的重點不僅僅在於外在的形式，而是內在的核心運作模式：

- (一) 人才的複製是成功連鎖經營的關鍵。除了基層店務人員的培養外，開店所需的管理團隊的培養更為重要。只有建立起一支能夠有效運作並擴展的核心團隊，才能保證連鎖經營的順利推進。
- (二) 標準的複製是連鎖經營的基礎。標準化流程的建立能夠確保每家店鋪運作的一致性，從而實現高效的複製。在這一過程中，每個工作站的職責需要被明確分工，並深入拆解流程，以確保標準的制定和執行不會出現偏差。
- (三) 營運的複製是連鎖經營的核心。經營的節奏和顧客互動的方式才是複製過程中的關鍵。營運的複製強調的是一套科學的經營方法論，這套方法論以顧客為中心，並且需要依賴督導及店經理進行有效的執行。
- (四) 體驗的複製強調站在顧客角度的複製，而非僅僅依據企業自身的假設進行複製。若在複製後顧客的數量未能成倍增長，甚至出現流失的情況，則說明複製過程中的顧客體驗未能得到有效傳遞。因此，必須從顧客的角度再次檢視並調整複製過程中的各項元素。
- (五) 系統的複製指的是將人員服務、商品與氛圍等要素組合成一個整體運行系統。這一系統必須實現流程的資訊化，以便在線監控並確保標準執行的準確性。同時，依託人工智能等技術，對各門店進行線上巡查，以提高運營的精確度和效率。

(六) 供應鏈的複製是複製成功的另一關鍵。若未能考慮到上下游供應鏈形成的價值體系，複製過程中的各種障礙將難以避免。因此，在營運策劃中，必須重視整個供應鏈的協同運作，從而確保資源的高效配置和穩定供應。

Ekeledo 與 Sivakumar (1998) 研究服務產業企業海外拓點的考量因素，可分為外部因素及內部因素；前者指組織很少或根本無法控制的因素，後者則為公司戰略態勢的來源，屬於公司可以塑造和控制的範圍。外部因素包含(1)東道國市場潛力、市場結構(完全競爭市場、壟斷市場等)、當地企業的抵制、行銷基礎設施因素，(2)政治穩定和社會文化距離因素，(3)經濟基礎設施，(4)貿易壁壘，以及(5)母國市場規模、市場結構因素。內部因素(亦稱為組織因素)包括(1)產品因素，(2)公司目標和目的，以及(3)公司優勢和劣勢，如公司規模及國際經驗等。

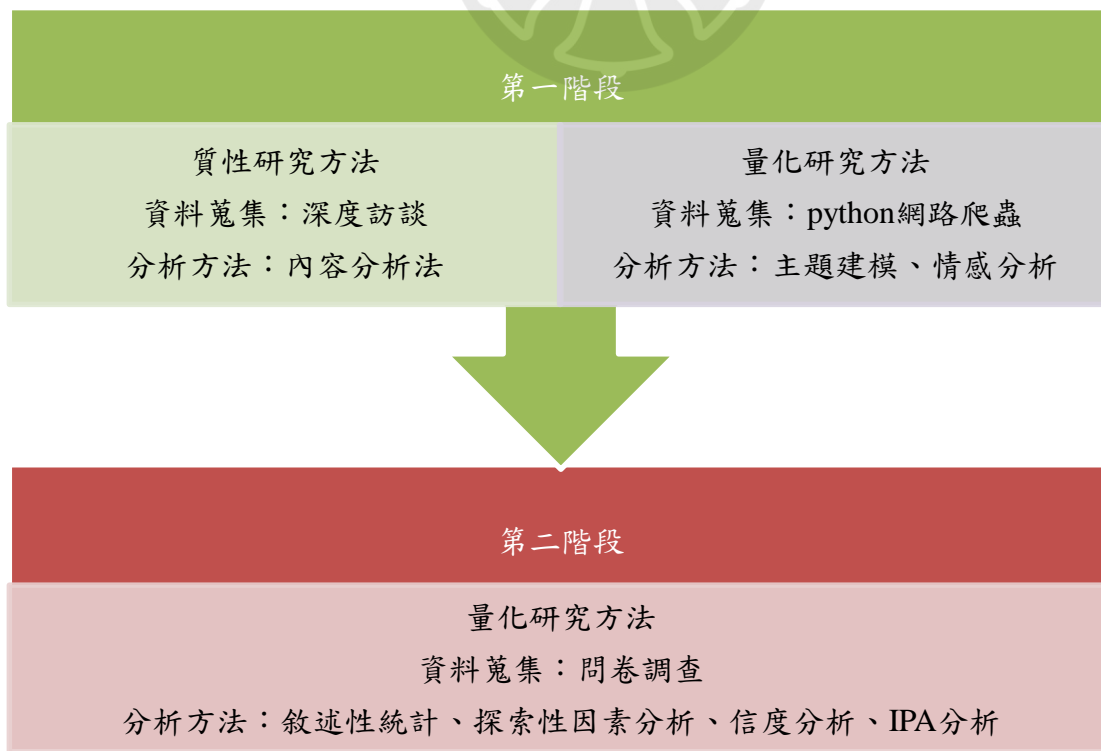
關於米其林星級餐廳主廚的創業經驗，Wei (2018) 通過訪談米其林一星餐廳 Long-tail 的主廚林明健，闡述了主廚與經營者這兩種角色之間的顯著差異。林明健指出，成功運營餐廳的核心在於如何在控制成本與維持高品質之間找到平衡點，並確保盈利模式的可行性，這是餐廳持續發展的基礎。除了財務管理，林明健還強調了人力資源與市場行銷等其他重要領域的綜合考量。進一步建議，在籌備開設餐廳之前，應深入研究市場切入策略，對消費者需求以及目標地區內的競爭環境進行全面分析，藉此劃定市場區隔，確立餐廳的市場定位與特色菜品。開業後，餐廳需要重點關注提供食物品質與服務穩定性的能力，這是確保品牌長期成功的重要關鍵。

# 第參章 研究方法

## 第一節 研究流程

本研究為瞭解米其林星級餐廳平移復現之因素，採質量並重之研究方法進行，透過兩階段三種方式加以分析，第一階段先行以質性研究方法，透過對於業界專家深度訪談進行資料蒐集，以內容分析法進行資料分析，同時藉由量化研究方法，藉由python 網路爬蟲蒐集消費者線上網路評論，以 python 進行主題建模與情感分析，第二階段再行以量化研究方法，透過資源基礎觀點之要素、米其林評級五大標準與訪談後結果分析擬訂量化問卷，透過對曾經消費過米其林星級餐廳之消費者進行驗證分析，以檢視業者與消費者在米其林星級餐廳平移復現觀點之異同，據以提供業者進行調整，以期能增進米其林星級餐廳之平移復現，促成餐旅產業蓬勃發展之可能。

圖 3-1-1  
研究流程圖



註：本研究自行繪製

## 第二節 研究方法

### 一、第一階段：質性研究方法+量化研究方法

#### (一) 深度訪談

為建構米其林星級餐廳平移復現之指標，本研究經回顧過往文獻彙整訪談大綱，透過半結構式深度訪談法，補足文獻之不足與現實落差之處，以米其林星級餐廳業者、主廚、副主廚、外場經理、侍酒師等決策團隊成員，共計 8 間米其林星級餐廳 11 位受訪者，作為訪談對象進行訪談，透過研究過程中，不同情境與時間、不同的研究對象，進行資料蒐集及驗證，以期能藉多面向對結果的驗證 (鈕文英，2007；Lincoln 與 Guba, 1985)，提升研究結論的深度廣度與質性研究品質。本研究邀請具有 20 年以上餐飲行業經驗的高層管理者作為專家，以驗證和修訂訪談問卷的效度和語義，確保訪談大綱的準確性，並為後續的實際訪談做準備。

深度訪談法是一種常見的質性之研究方法，藉由廣泛蒐集資料，發掘研究目的之事實，而非對事實加以評估，因此多使用於探索性之研究。其中半結構式訪談，在訪談者進行訪談以前，依據訪談主題設計訪談大綱，訪談時訪談者依訪談大綱提問，但提問順序與用字遣詞不拘泥於既定格式，依其大意精要引導受訪者以較彈性之方式，對訪談主題進行深度論述 (林金定等，2005；袁方，2002)。

#### (二) 訪談大綱

本研究透過文獻探討之相關研究，並參考過往研究據以設計訪談大綱，於 Johnson et al. (2005) 之研究中指出研究對象為比利時、法國、瑞士和英國在過去十年中至少獲得兩顆米其林星的餐廳，採用半結構式的訪談，從這四個國家中，選擇了 36 家米其林星級餐廳作為樣本，考量米其林餐廳與其主廚一樣具有個人主義色彩，對他們不認識和不信任的人不願意分享他們的商業秘密，因此使用便利抽樣，而每場訪談耗時約 90 分鐘，訪談內容綜整如下。

表3-2-1

Johnson et al(2005)研究之訪談結果

項目	提及次數
<b>餐廳成功的原因</b>	
嚴謹性、一致性、專注力	9
團隊合作和穩定性	7
菜餚和服務的品質	6
財務管理	6
庫存管理	5
<b>經歷的主要困難</b>	
適應壓力	3
建立聲譽	3
足夠的管理能力	3
庫存管理	4
賺取利潤	5
資金來源	5
人力資源管理	11
<b>未來的主要挑戰</b>	
使廚房產出達到最適	5
維持目前水準	5
獲得三星	5
擴大/改善餐廳和人員	5
適應市場	5
創造新概念	6
<b>其他問題</b>	
獲得米其林星級排名會給廚師或老闆帶來巨大壓力，因為他們必須確保餐廳不斷達到高質量水平。	
米其林廚師的教育背景：學徒制、酒店學校/烹飪學校、自學成才(沒有接受過高等教育)、高等教育(大學學位)但自學烹飪。	
從業經驗(進入行業的年數)、餐廳規模(座位數、員工人數)。	
餐廳資金來源及金額：廚師的個人資金或家人和朋友、中位數為 935,000 歐元。	
獲得夢寐以求的三星級排名是否會增加銷售額。	

註：修改自 Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., & Revaz, F. (2005). Behind the stars A concise typology of Michelin restaurants in Europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 170-187.

然在本研究理論框架下，應探討資源基礎觀點四大要素 Barney (1991b)，其觀點指出資源之特殊性，包含價值性、稀有性、不可替代性、無法模仿性；而另於米其林的星級餐廳之平移復現概念，則必須融入米其林星級評鑑之五大要素特性 (MICHELIN Guide, 2023)，主要為：食材品質、對味道與烹飪技巧的駕馭能力、用餐體驗中所展現之主廚風格、物有所值、多次造訪餐飲水準的一致性。因此訪網設計如下：

表3-2-2

## 本研究之訪談大綱

題項	內容	參考資料
1	您的米其林星級餐廳，從海外平移復現到臺灣，請教您，從《員工的規劃安排》、《公司的進入策略佈局》、以及《如何在地化》三個面向，最初的規劃是什麼？	MICHELIN Guide (2023); Johnson et al.(2005); Bucak & Kose (2014); Barney(1991b)
2	您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，其食材品質如何維持《一致性》？所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	MICHELIN Guide (2023); Johnson et al.(2005); Barney(1991b)
3	不同國家地區文化對於料理喜愛都有一些《差異性》(如：重口味、不吃豬肉...等)，您的米其林星級餐廳在平移復現來臺灣後，這些差異性對於味道及烹飪之影響，您是如何克服及駕馭？	MICHELIN Guide (2023); Johnson et al.(2005); Barney(1991b)
4	您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，如何展現主廚想要呈現之風格在客人的用餐體驗中？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	MICHELIN Guide (2023); Johnson et al.(2005); Bucak & Kose (2014); Barney(1991b)
5	您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，如何展現其物有所值？是否有遇到困難？您是如何解決？	MICHELIN Guide (2023); Johnson et al.(2005); Barney(1991b)
6	您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，如何維持其餐飲的一致性水準？內場，是否有遇到困難？您是如何解決？外場，是否有遇到困難？您又是如何解決？	MICHELIN Guide (2023); Johnson et al.(2005); Barney(1991b)
7	最後，可否請您分享，您的米其林餐廳在平移復現來臺灣過程中，您遇到最困難的三件事？	MICHELIN Guide (2023); Johnson et al.(2005)

註：本研究自行整理

### (三) 質性研究品質

為增強研究的嚴謹性，本項研究借鑒了鈕文英 (2017) 提出的建構主義理論，該理論強調通過持續的辯證過程，即反覆的分析、批判、再分析等步驟，來提升研究質量。在此過程中，研究者與參與者共同參與到研究的構建中。建構主義採用一系列指標來衡量研究的可信度 (Trustworthiness)，包括可信性、適用性、一致性和可驗證性 (Lincoln 與 Guba, 1985)。Guba 與 Lincoln (1989) 提出，為了展現質性研究的核心理念，即揭示、交流並報告參與者對現象的多樣化視角，研究中還應納入確切性作為質性研究質量的一個重要指標。此外，研究倫理也是衡量質性研究質量的一個關鍵指標 (Guba 與

Lincoln, 1989)。

本研究根據鈕文英 (2017) 提出的質性研究品質標準，為使研究增加信實性 (Trustworthiness)，故遵循以下質性研究品質四根支柱之原則，以提升相關研究品質：

#### 1. 提升可信性的技術 (Credibility)

本研究透過長期投入、持續觀察、三角驗證、同儕簡報、提供充分參考材料、研究參與者檢核，以提升質性研究之可信性。

#### 2. 增強遷移性的技術 (Transferability)

本研究採用立意抽樣和深厚描述，使讀者能夠評估與自身情境的相似性，從而判斷遷移性 (Lincoln & Guba, 1985)。本研究詳細說明立意抽樣的標準與方法，並闡述個案的相關特徵。深厚描述則在自然情境和脈絡中詳盡解釋研究結果，撰文時用敘事性討論，通過敘述與分析相結合的方式展現，並納入更具代表性的逐字記錄以供說明。

#### 3. 提高可靠性的技術 (Dependability)

研究者需記錄研究過程中的設計、方法選擇、決策理由及調整過程，以便讀者理解研究程序的決策歷程，同時為其他研究者未來的後續研究提供參考。

#### 4. 增強可驗證性的策略 (Confirmability)

研究者可通過可驗證性審核 (The Confirmability Audit) 來確保研究結果確實基於收集到的數據，而非研究者的主觀想法 (Lincoln & Guba, 1985)。

#### (四) 受試者權益維護與研究倫理

訪談的進行將邀請專家一對一訪談，地點將配合專家選定僻靜之便利地點，時間約為兩小時，請專家分享有關米其林摘星平移復現應具備指標觀點等寶貴的經驗與看法 (請參考附件訪談大綱)，為了資料紀錄的正確性，訪談時將全程錄音。如果受試者不願意錄音、不願某段發言錄音，或中途想停止，均可隨時提出。將提供一份精美禮

品致贈予受試者(含退出者)，聊表謝意，如獲受試者全部完成者，將支付專家訪談費用。

錄音資料彙整為逐字稿後會再請受試者確認，研究者應負起保密責任，未來研究成果不會呈現受試者真實姓名，亦會盡力避免他人從研究發表辨識出相關單位與職稱，將會以匿名方式呈現，相關個資與敏感資訊，電子或紙本檔案部分均已以妥適保存，待研究完成後逕行刪除銷毀，亦將研究結果提供予受試者報告摘要。進行訪談之過程中，若受試者感到不舒服，想要暫停或退出研究，將會完全尊重受訪者之意願。先前已蒐集的資料，將會予以作廢，相關個資與敏感資訊已以妥適保存，待研究完成後逕行刪除銷毀，確維受訪者之相關權益。

#### (五) 研究對象與抽樣方法

本研究針對研究米其林摘星是否可以平移復現，因國內尚未有成功摘星且平移復現至國外之案例，因此借鏡國外摘星案例於國內成功平移復現之業者為主要研究對象，故本研究之訪談對象界定為：1.該餐廳自國外榮獲米其林星級評鑑成功摘星，2.且餐廳仍舊正營業中，星級評鑑未有掉星或沒有摘星等情事之業者，3.於國外摘星後，另在國內開設之餐廳亦榮獲米其林星級評鑑相同星等者，然受訪樣本相當有限，符合上述要件者在台灣僅有兩家業者。

因此擴大邀訪另加入 4.於國外摘星後，於國內開設之餐廳有意願且準備中，希冀爭取米其林星級評鑑成功摘星者，亦將其納入訪談對象，然米其林星級餐廳之特殊性，且研究主題事涉米其林星級評鑑平移復現之成功要素，業者間亦會有所顧慮，故資料蒐集相當不易，因此採用滾雪球抽樣方式進行，請託具 20 年以上餐飲行業經驗且其亦為米其林星級餐廳之高階管理者協助邀訪，針對米其林星級餐廳業者、主廚、副主廚、外場經理、侍酒師等決策團隊成員，共計 8 間米其林星級餐廳 11 位受訪者，作為訪談對象進行訪談，詳如下表 3-2-3 所示

表3-2-3

受訪者相關資訊

編號	餐廳	菜系	受訪者職稱與 受訪者代碼	本店 星級	台灣分店 星級	平移復現狀況
1	W 餐廳	時尚西班牙 菜	業主(G)	二星	二星	平移復現成功 組
2	L 餐廳	時尚亞洲菜	外場經理暨侍 酒師(F)	二星	二星	平移復現成功 組
3	T 餐廳	日本菜	主廚(I)	二星	一星	平移復現半成 功組
4	R 餐廳	時尚法國菜	副主廚(E)	三星	二星	平移復現半成 功組
5	M 餐廳	粵菜	業主暨主廚(H)	二星	入選	平移復現尚未 成功組
6	A 餐廳	義大利菜	客座主廚與駐 店主廚(A)、外 場經理(B)	一星	入選	平移復現尚未 成功組
7	U 餐廳	鐵板燒	主廚與副主廚 (D)	一星	入選	平移復現尚未 成功組
8	V 餐廳	時尚歐陸菜	主廚(C)	三星	入選	平移復現尚未 成功組

註：本研究自行整理

## (六) 內容分析法

透過訪談法蒐集米其林星級餐廳業者、主廚、副主廚、外場經理、侍酒師等決策團隊成員之觀點，以內容分析法解析米其林星級餐廳之專家決策者分享及見解，瞭解業者端對於米其林摘星平移復現應具備指標的觀點，也可提供米其林星級餐廳業者改善、經營管理及實際運作之參考依據。

在深度訪談資料的處理與分析方面，本研究以半結構化訪談大綱進行訪談，全程錄音，並隨後將訪談內容轉錄成逐字稿，供受訪者進行核對 (member check)。分析方法

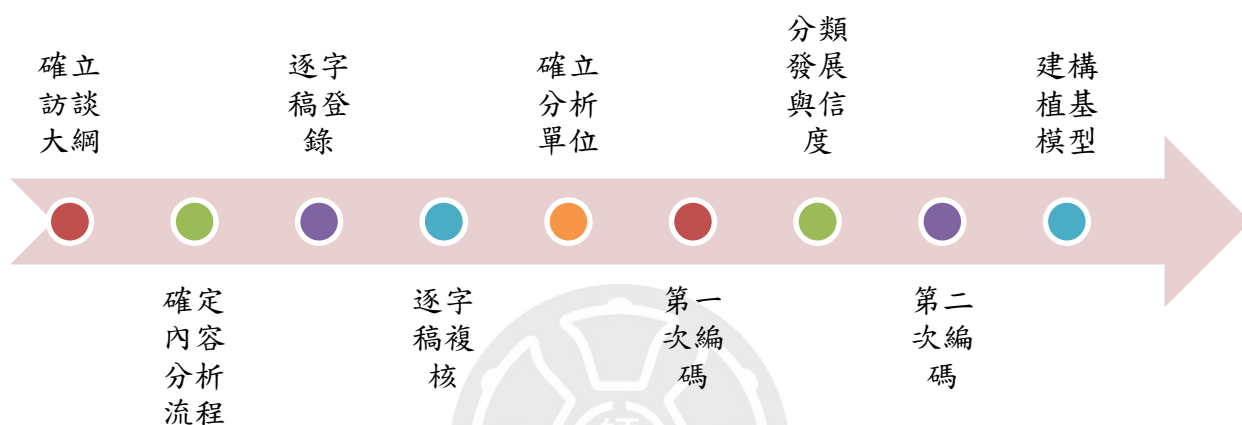
採用內容分析法，這是一種系統性且客觀的方法，是社會科學中常見的研究方法 (Berg, 2009; Krippendorff, 1990)，可以被視為一種混合研究方法，可以進行定性和定量方法，通常用於研究各種形式的人類交流，包括書面文檔、照片、電影的排列或錄像帶和錄音帶 (Berg, 2009)，近年來，越來越多的觀光領域研究使用內容分析，因其能夠將大量文本資料進行壓縮、分類和編碼，並解釋內容所隱含的信息。這種方法有助於探索和描述事件的核心，隨時間推移的現實情況，評估變化或檢測趨勢的有效工具 (Kondracki, Wellman, Fada, & Amundson, 2002; Stemler, 2000)。內容分析法通過系統性分類簡化複雜數據的過程，主要用於逐字稿或觀察記錄的分析。分析過程主要包括：確定分析單元、專家分類編碼、信效度檢驗等步驟。

為了避免研究者自身的框架和主觀意識限制，本研究在追求研究質量和科學化的目標下，邀請了具有豐富行業運營經驗和學術訓練的專家擔任評審員，參與資料處理和分析。在分析過程中，研究者全程參與，若評審員之間存在分歧或對逐字稿內容有疑問，研究者需即時協調或解釋。然 Hall 與 Valentin (2005) 指出，內容分析法的應用取決於研究者的技能和適當的判斷力以及對研究過程的適當反思，除研究者本身受過學術訓練而對內容分析法熟悉外，評審員亦需具豐富的產業經驗與一定的學術水準，彰顯著評審員之重要性與專業性，在編碼進行過程中評審員間如果不完全明確並共享規則，則偏見會降低研究的可靠性。

為提高研究質量，在分析深度訪談收集的數據時，本研究採用內容分析法進行資料處理和分析，透過下列步驟，以確保深度訪談資料分析的嚴謹性，提高研究的品質和科學性，相關步驟如下說明：第一步驟：確立訪談大綱。第二步驟：確立內容分析流程，包括確定分析單元、分類編碼、信效度檢驗。第三步驟：將訪談內容轉錄成逐字稿。第四步驟：通過電子郵件將逐字稿發送給受訪者進行核對 (member check)。第五步驟：由專家評審員閱讀逐字稿並標記關鍵詞句或段落，研究者製作分析單元的「卡片」。第六步驟：研究者對分析單元的卡片進行初步編碼，以便後續追蹤分析單元的來源。第七步驟：分類發展與信度檢驗。評審員 A 和 B 根據屬性對卡片進行分類，並

命名各類別，同時確定有效的卡片數量。在進行主類別的分類後，經過評審員 A、B 兩次信度檢測，通過後確定分類。執行方式為：將卡片打亂，邀請專家 C 重覆分類測試評分者間信度 (interjudge reliability)，然後邀請專家 A、B 再次打亂卡片後重覆分類，以測試評分者內信度 (intrajudge reliability)。第八步：分析單元的第二次編碼。第九步：植基模型的建構。

**圖 3-2-1**  
研究步驟圖



註：本研究自行繪製

Kassarjian (1977) 認為可靠性是內容分析法的一個重要的關鍵點，因此提出了側重於類別可靠性和判斷間可靠性的建議，並提出評審員間的信度值必須達到 80% 以上，才能對資訊進行分析討論，並最終歸納結論和提出建議，據此本研究邀請三位評審員協助進行訪談資料之分析，如下表所述。故本研究對評審員的分類準確性進行了嚴格的信度檢驗。研究者與評審員共同參與了兩次分類討論會，採用科學嚴謹的方法來驗證評審員內部 (Intrajudge) 和評審員間 (Interjudge) 的一致性程度。以下是 Intrajudge 與 Interjudge 信度值的計算方法：(一) Intrajudge 同意程度意即相同評審員不同時間歸類同意程度之信度值，信度值 = (Judge A & B 第二次應正確歸類分析單位數) - (第二次歸類錯誤分析單位數) / Judge A & B 第一次歸類的分析單位數。(二) Interjudge 同意程度意即不同評判人歸類同意程度之信度值，信度值 = (Judge C 應正確歸類分析單位數) - (歸類錯誤分析單位數) / Judge A & B 第一次歸類的分析單位數。

## (七) 網站評論分析

透過應用潛在狄利克雷分配 (Latent Dirichlet Allocation, LDA) 進行主題建模與文字探勘解析米其林星級餐廳網站評論之概況，透過文字探勘探討 Google Maps 與 Tripadvisor 之消費者網站評論體驗分享及見解，除能瞭解消費者端對於米其林摘星平移復現應具備指標的觀點外，也能對比業者端之觀點交叉比較，亦可作為米其林星級餐廳客製化改善、經營管理及實際運作之參考依據。

潛在狄利克雷分配 (Latent Dirichlet Allocation, LDA) 由 Blei 等人在 2003 年開發，作為一種重要的機器學習演算法 (Blei et al., 2003; Edison & Cárcel, 2020)，其應用範圍涵蓋多種領域。而是一種無監督學習方法，專門用於處理大量數據並進行主題建模。該技術假設文檔由多個主題組成，而這些主題是基於詞彙分佈來描述的。通過這一方法，LDA 能夠將數據分組為若干主題，該方法基於概率模型，能夠從文檔集合中提取潛在主題，並識別與這些主題相關的核心詞語 (Pion-Tonachini et al., 2017)，並對大規模非結構化數據進行歸納與管理 (Jelodar et al., 2018; Rudiman, 2023)。LDA 的特點在於，它不僅能夠精準捕捉文檔中的主題結構，還能夠為大規模數據提供有效的分析工具。

LDA 作為一種強大的無監督技術，被廣泛應用於文本分析，它被用於從消費者評論中提取關鍵主題並進行分類 (Chang et al., 2019; Jelodar et al., 2018; Rajput 與 Gupta, 2022; Rana 與 Cheah, 2016)。此外，其模組化結構和基於圖形模型的設計，使得 LDA 可以通過開發多種變體，靈活地適應不同應用場景 (Yoshida et al., 2023)。LDA 通過分析文檔中主題與詞彙之間的關係，能夠從語料庫中識別出隱藏的主題。這些隱藏主題是根據主題與文檔以及詞彙與主題之間的概率關係計算得出的，通常由語料庫中高頻出現的關鍵詞或具備重要語義的詞彙構成。研究人員利用 LDA 開展主題建模，特別是在文檔分類和語料庫結構化分析中發揮了重要作用。

故本研究之 Google Maps 與 Tripadvisor 消費者網站評論之數據處理，為確保資料蒐集與分析的嚴謹性，提高研究的品質和科學性，透過以下相關步驟進行：第一步驟：資料預處理：Python 寫出自動抓取評論的程式，分別抓取消費者 Google Maps 與

Tripadvisor 的網站評論。第二步驟：文字處理，將抓取的文字評論存為 Excel 檔案，使用 Python 的相關套件進行資料前處理、斷詞。第三步驟：重要字詞篩選，透過字典加以斷句、斷詞，以使語意完整後，達到足以接受分析狀態。第四步驟：TF-IDF 關鍵字分析，然後以文字雲或詞頻相關資料以圖表呈現。第五步驟：主題建模分析，先行透過 LDA 針對每間餐廳之網站評論進行主題建模，找出評論中的主要話題和趨勢。第六步驟：情感分析，交叉比較消費者 Google Maps 與 Tripadvisor 的網站評論正負評論詞頻的差異、關於評論者詞頻的差異及詞頻之間的關聯，再使用 BERT 針對每間餐廳之主題建模，逐一個進行情感分析，了解顧客評論中的正負面之情感傾向。

## 二、第二階段：量化研究分法

### (一) 研究工具

第二階段再行以量化研究方法，透過資源基礎觀點之要素 Barney (1991b)、米其林評級五大標準 (MICHELIN Guide, 2023)，與訪談後結果分析擬訂量化問卷，透過對曾經消費過米其林星級餐廳之消費者進行驗證分析，藉由集合專家認為業者米其林星級餐廳平移復現所需具備的知能，邀請消費者就相關觀點進行驗證，以檢視業者與消費者在米其林星級餐廳平移復現觀點之異同，使供需觀點得已相互交互映證，據以提供業者進行調整，因此驗證問卷設計如下：

表3-2-4

本研究米其林星級餐廳平移復現之消費者問卷

題項	內容	參考資料
1	餐廳有妥善規劃餐廳設施、設備與動線	MICHELIN Guide (2023) ; Johnson et al. (2005) ; Barney (1991b)
2	餐廳有維持技術使餐飲水準一致性	
3	餐廳有提前瞭解顧客的需求	
4	餐廳有妥適營造用餐環境氛圍	
5	餐廳提供的服務對於顧客具有同理心	
6	餐廳所提供的外場服務是不可或缺的	
7	餐廳所提供的酒水搭配是具有專業性的	
8	餐廳有讓顧客感受到物有所值	
9	餐廳的食材品質相當一致	
10	餐廳供應食材上相當穩定	
11	餐廳的食材品質水準很高	
12	主廚對於餐點味道具有駕馭能力	
13	主廚對於烹調技巧具有駕馭能力	
14	主廚對於各項食材的風味均能充分掌握	
15	主廚對於食材或菜色的調整與搭配具有駕馭能力	
16	主廚對於餐點主題的盤飾呈現能充分掌握	MICHELIN Guide (2023) ; Johnson et al. (2005) ; Bucak 與 Kose (2014) ; Barney (1991b)
17	餐點的精神與主題性能夠呈現	
18	主廚在餐點中有展現出個人風格	
19	餐點的菜單設計能展現餐廳品牌的精神	
20	我覺得餐點能展現出餐廳本身風格的飲食文化	
21	餐廳的整體體驗與感受足以使其成為米其林的星級餐廳	

註：本研究自行整理

## (二) 研究對象與抽樣方法

本研究將透過問卷調查方式，蒐集曾消費過米其林星級餐廳之消費者，對於米其林星級餐廳平移復現之觀點，以檢視業者與消費者在米其林星級餐廳平移復現觀點之異同，使供需觀點得已相互交互映證，據以提供業者進行調整，因此研究對象以曾消費過米其林星級餐廳之消費者為主要調查對象，並採網路問卷以匿名方式進行調查，回收 233 份問卷，有效問卷數為 233，有效問卷率達 100.00%。

因考量米其林星級餐廳相對價位較高，樣本族群特殊性資料蒐集不易，因此抽樣方法採用滾雪球抽樣法進行問卷調查。本研究於問卷正式施測前，邀請 35 年以上餐飲

經驗、具有米其林星級餐廳經驗之業者，協助研究問卷之審查與修訂，將語意不清以及無法解釋構面之題項加以修正以增進專家效度，於網路問卷 (Google 表單) 對於曾具有米其林星級餐廳消費經驗者進行預試，問題方面，避免填答者因疏忽遺漏問題，並將題目設計為必填，以便利受試者再次確認，修改完畢後，則問卷正式發放，以利問卷調查能順遂進行。

### (三) 資料分析與統計處理

#### 1. 描述性統計分析、探索性因素分析、信度分析

使用次數分配、百分比、平均數、標準差、探索性因素分析、信度分析，用以瞭解相關背景變項，進而描述消費族群之概況，以及相關信效度。

#### 2. 重要表現程度分析法 (Importance-Performance Analysis, IPA)

IPA 是一種用來分析各項服務或產品屬性之重要性與實際表現的評估方法，其通常藉由調查問卷收集數據，針對各屬性進行重要性與滿意度(或表現)評分，並將結果繪製在一個四象限矩陣中。四個象限分別代表不同策略方向：「保持現狀」(高重要性、高表現)、「優先改善」(高重要性、低表現)、「過度投入」(低重要性、高表現)與「次要重視」(低重要性、低表現)。這一分析法可協助企業識別資源投入的優先次序，集中改善顧客認為重要但表現不佳的項目，從而提升整體滿意度與競爭力，在觀光餐旅研究領域 IPA 已成為一種標準的研究技術 (Lai & Hitchcock, 2015)。

## 第肆章 分析與討論

### 第一節 第一階段質性分析

#### 一、樣本特性分析

本研究係針對米其林摘星是否可以平移復現之相關探討，邀請8家具代表性的米其林星級餐廳為研究參與者，以其業者、主廚、副主廚、外場經理、侍酒師等決策團隊成員共11位為訪談對象。於第參章即已敘明訪談對象的選擇上，因國內尚未有成功摘星且平移復現至國外之案例，因此借鏡國外摘星案例於國內成功平移復現之業者為主要研究對象，故本研究之訪談對象界定為：1.該餐廳自國外榮獲米其林星級評鑑成功摘星，2.且餐廳仍舊正營業中，星級評鑑未有掉星或沒有摘星等情事之業者，3.於國外摘星後，另在國內開設之餐廳亦榮獲米其林星級評鑑相同星等者，4.於國外摘星後，於國內開設之餐廳有意願且準備中，希冀爭取米其林星級評鑑成功摘星者，亦將其納入訪談對象。

受訪業者第一波先行訪談8家共8位受訪者，經研究資料整理與分析後，進行第二波的訪談3位受訪者，以驗證所蒐集之資料達到飽和程度，須檢視資料已經達到高度重疊，並無產生額外新的資訊，即達飽和程度(紐文英，2017)。

- (一) 8家業者營業據點7家於台北、1家於高雄。
- (二) 8位受訪者均以中文直接進行訪談，3位受訪者A、D、I由翻譯陪同受訪。
- (三) 本店為一星級者2家、二星級者4家、三星級者2家。
- (四) 台灣分店為一星級者1家、二星級者3家、三星級者0家、尚未成功摘星者4家。
- (五) 本店與台灣分店同星級者有2家(平移復現成功組)、本店與台灣分店均有摘星但星級不同者有2家(平移復現半成功組)、本店有摘星但台灣分店尚未摘星者有4家(平移復現尚未成功組)。
- (六) 訪談日期2024年4月至2024年10月間。
- (七) 9位受訪者為面對面之深度訪談，1位受訪者C婉拒實體受訪改以文本回覆，另1

位受訪者 H 因主廚於香港地區巡迴，故採視訊訪談進行。

(八) 受訪者業主有 1 位、業主兼任主廚有 1 位、外場經理兼任侍酒師有 2 位、主廚或副主廚有 7 位。

(九) 受訪者全數均為男性。

(十) 年資 16-20 年者有 3 位、21-25 年者有 3 位、26 年(含)以上 5 位。

**表4-1-1**

受訪者相關資訊

編號	代碼	職稱	性別	年資(年)	訪談時間 (分鐘)	逐字稿 字數 (字)
1	A	客座主廚與 駐店主廚	客座主廚(男)、 駐店主廚(男)	客座主廚(26 年 以上)、駐店主 廚(16-20 年)	77	14,873
2	B	外場經理	男	26 年以上	42	11,046
3	C	主廚	男	26 年以上	59	2,016
4	D	主廚與副主 廚	主廚(男)、副主 廚(女)	主廚(21-25 年)、副主廚 (16-20 年)	101	14,819
5	E	副主廚	男	16-20 年	59	19,677
6	F	外場經理暨 侍酒師	男	21-25 年	150	46,549
7	G	業主	男	26 年以上	95	27,696
8	H	業主暨主廚	男	26 年以上	57	14,322
9	I	主廚	男	21-25 年	101	12,258
合計					721	163,256

註：本研究自行整理

## 二、分析單位及編碼、分類發展

本研究針對 11 位受訪者進行半結構式深度訪談後之訪談內容做成逐字稿，共有 163,256 字，將逐字稿寄回予受訪者進行 member check，邀請兩位評審員 (Judge A、B) 協助將逐字稿分別畫出關鍵語句或段落作為分析單位，從 7 個問項之內容共歸納出 482 個分析單位，通過刪除單位與調整單位後，最終單位歸納為 458 個分析單位並分別做成單張卡片，邀請兩位評審員 (Judge A、B) 共同出席協助歸類卡片與類別命名。

**表4-1-2**

分析單位之分類

編號	題項	主類別目	原始單位	刪除單位	調整單位	最終單位	該題項單位數
1	您的米其林星級餐廳，從海外平移復現到台灣，請教您，從員工的規劃安排、公司的進入策略佈局、以及如何在地化三個面向，最初的規劃是什麼？	員工規劃	39	-5	1	35	87
		進入策略佈局	31	0	-1	30	
		如何在地化	17	0	5	22	
2	您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，其食材品質如何維持一致性？所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	如何維持食材品質一致性	31	-3	-9	19	76
		食材如何取得	5	-1	9	13	
		遇到困難(維持食材品質一致性)	17	0	-1	16	
		如何解決(維持食材品質一致性)	28	-1	1	28	
3	不同國家地區文化對於料理喜愛都有一些差異性(如：重口味、不吃豬肉...等)，您的米其林星級餐廳在平移復現來台灣後，這些差異性對於味道及烹飪之影響，您是如何克服及駕馭？	配合客戶	75	-3	-7	65	65
		菜色調整					
		提前了解客戶需求					
4	您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何展現主廚想要呈現之風格在客人的用餐體驗中？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	堅持(ignore)	19	0	1	20	76
		呈現風格用餐體驗					
		遇到問題呈現風格用餐體驗					
5	您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何展現其物有所值？是否有遇到困難？您是如何解決？	如何展現物有所值	28	-3	3	28	50
		遇到困難	15	0	-2	13	
		如何解決	10	-1	0	9	

編號	題項	主類別目	原始單位	刪除單位	調整單位	最終單位	該題項單位數
6	您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何維持其餐飲的一致性水準？內場，是否有遇到困難？您是如何解決？外場，是否有遇到困難？您又是如何解決？	遇到困難	10	-2	4	12	52
		解決方法(作法)	43	0	-3	40	
7	最後，可否請您分享，您的米其林餐廳在平移復現來台灣過程中，您遇到最困難的三件事？	文化適應	54	-3	1	52	52
		設備維護					
		品牌精神維持					
		消費者認知					
		商場溝通					
		餐點品質					
		人員					
		其他(時代改變)					
合計			482	-22	-2	457	457

註：本研究自行整理

接續將卡片打散邀請另一位評審員 (Judge C) 進行重分類，檢測評分者間信度 (Interjudge Reliability) 其整體信度 89.52% 大於 80%，待兩周後再次邀請兩位評審員 (Judge A、B) 共同出席，重新打散卡片請兩位評審員再次歸類，檢測評分者間信度 (Intrajudge Reliability) 其整體信度為 93.67% 亦大於 80%。

#### 表4-1-3

*Interjudge and Intrajudge* 專家相關資訊

編號	評審員(Judge)	工作年資	背景
1	評審員 A	38	國際餐飲顧問、米其林星級饗宴專案經理人
2	評審員 B	23	餐旅業餐飲部、客務部、人資部主管
3	評審員 C	10	餐飲業知名教育訓練機構主管

註：本研究自行整理

由上可知，每個題項均有 50-87 張不等之卡片，其包含概念亦相當廣泛，以下將根據訪談題項，依其主類別目、次類別目與子類別目，逐項分述。

(一) 您的米其林星級餐廳，從海外平移復現到台灣，請教您，從員工的規劃安排、公司的進入策略佈局、以及如何在地化三個面向，最初的規劃是什麼？

## 1-1 員工規劃

### 1-1-1 長期人才庫建立

#### 1-1-1-1 員工招募 (4/35, 11.43%)

餐廳的人才策略側重於聘用具備理念一致性的高素質員工，以傳遞餐廳的核心理念至台北。人員招募以正職為主，並在必要時接納打工度假外籍員工，強調通過精準的參考核查來確保人選的適配性與專業素質。

「員工我們自己找，我可以 *reference check*，我對於人才的那種敏感度絕對比他們更懂的多。」(G1.1-5)

「策略就是找到好員工，找到一位廚師，能代表我在義大利的餐廳的理念，並將這個理念帶到台北。」(A1.2-1)

「外籍員工多，我們也會收打工度假的員工。」(F1.1-6)

「我們這邊不收實習生，都是正職員工。」(F1.1-7)

#### 1-1-1-2 在地化訓練 (4/35, 11.43%)

有餐廳在台灣設立員工培訓中心，強調員工需具備全面技能，包括酒類知識和外場服務。員工在壓力環境中接受高標準訓練，通過實際操作提升技術，並以個人意願為基礎，鼓勵積極向上的實習生迅速成長。此外，餐廳的管理風格在適應台灣市場需求的基礎上，營造了較為友好的氛圍，相較他國餐廳避免了嚴苛的管理文化，提供相對穩定的工作環境。

「像我們餐廳也是一個訓練中心，因為整個集團唯一做西餐的 *fine dining* 只有這個單位，那我們是在為整個集團的員工作訓練，我們就是專注訓練精緻西餐人才。」(B1.1-6)

「*wine* 的 *knowledge* 一定要學，就是來面試的時候，會講清楚我們這邊就是全員皆兵，如果我正在跟客人聊天，主廚不會等我進去廚房煮酒，菜會一直上，因此外場要學會自己去考量，每個人都要會。」(F1.1-1)

「有些厲害的實習生會努力學習直到實習快結束的那個月，他真的會變很厲害，但如果是不行的實習生就 *routine* 上下班這樣，覺得只是來拿學分的，就不用勉強啦，所以如果實習生他想學，他就會成長很快，我以前在新加坡帶實習生的時候，有那種實習生到後來可以直接 *serve case*。」(F1.1-4)

「因為每天壓力都很大啊，因為他們就是每天都要上班，喔，我們有同事會覺得這邊壓力很大，我就跟他們說這間是我覺得最輕鬆的欸，我們主廚他有適應台灣市場，沒有每天像其他國家那樣子，就是大吼大叫啊、摔東西啊、或是揍來揍去的，其他國家還是會有那種會揍人文化。」(F1.3-4)

#### 1-1-1-3 員工關懷 (4/35, 11.43%)

管理理念重視團隊合作與員工的成長動力，營造出支持學習與自我提升的工作環境。並強調個人行動力和主動性，認為只要員工具備積極學習的態度，無論國籍皆能融入團隊，並成為餐廳持續發展的動力來源。管理層觀察並關心員工工作態度，對於有離職傾向的員工，則以尊重其意願為前提進行溝通，建立關懷與自主的工作氛圍。

「團隊也非常團結，我們做了許多團隊合作。就像是個你可以在這裡分享、可以在這裡工作的地方。你知道，這就像.....就像一個你可以在這裡成長、讓你感到舒適的地方。不僅僅是個工作場所。」(A1.1-3)

「維持這間店運作的最主要的原因，也就是最主要的動力，因為他說下定決心想要做這件事，其實不分國籍，日本人也好，台灣人也好，你只要有心想學習的話，原則上是不分國籍的，只要你有這種行動力跟意願的話，這就是這家店可以持久經營的一個最大的原因之一。」(I1.1-2)

「會去觀察員工的主動性。」(I1.1-3)

「員工如果是消極，也會去關心他，然後可能跟他談一下，他是真的是不適合嗎還是怎樣？既然他想離職，他也不會勉強把他留住。」(I1.1-4)

#### 1-1-1-4 輪調培訓 (7/35, 20.00%)

員工規劃重視跨國與內部輪調，並通過雙向交流維持服務和菜品標準。此安排包括將核心主廚留駐本地，以確保高水準，並鼓勵台灣員工赴海外受訓，增強其專業技能及榮譽感。員工在台灣各分店間調派，促進內部資源流動；此外，集團內主廚於全球分店間交換，確保廚藝一致。透過跨國交流活動，實現知識傳遞和技術共享，深化員工技能培訓並提升整體協作水準。

「員工規劃安排這件事情，我當初在討論這個做的時候，我就希望是雙向的，什麼叫雙向的，第一個你的主廚一定要在我這邊工作」(G1.1-1)

「台灣人要送到國外的本店去受訓的機會非常的少，所以呢，他們也會很 honor 這件事情，所以我們當初對員工的規劃安排就是這樣子。」(G1.1-4)

「整個台灣的員工都走來走去。會輪調，輪來輪去。」(H1.1-3)

「外場的服務生都有啊，我們高雄的都調過來台北啊！長期在那裡工作，休息才回去，因為有宿舍。」(H1.1-4)

「員工的規劃，我覺得每一個餐廳應該都是希望從自己的餐廳調主廚來台灣，公司比較特別的是旗下有很多集團的主廚，所以主廚會在各個國家之間調派來調派去。」(E1.1-1)

「訓練到一個程度之後，員工派往每個國家都可以嚴格遵守原本主廚做菜的方式，基本上他的副主廚到任何一個國家，都可以做出像主廚一樣標準的菜色。」(E1.1-2)

「我們去年有一個活動有讓員工回去幫忙，就是到其他國家出差，把我們這邊的團隊叫過去幫忙，當然就會有一些交流，會有一些來往、訊息交換這樣。」(F1.1-5)

#### 1-1-1-5 侍酒師 (7/35, 20.00%)

星級餐廳中的總侍酒師 (Head Sommelier) 負責餐廳的酒水計劃，核心職責在於確保酒品的品質、培訓員工並創造餐廳特色，同時提升餐廳的利潤。侍酒師需了解菜餚以精確搭配酒品，並為各國分店進行酒單設計和員工培訓，對客人用餐體驗有顯著的提升作用。此外，侍酒師的專業知識對外場管理人員的職涯發展具有支持性價值。

「總侍酒師其實在每一個星級餐廳，都一定會有一個 *head sommelier*，*head sommelier* 其實最重要的工作不是在現場的 *sommelier* 的工作，他其實是整個餐廳的酒水 *program* 的 *director*，他就是這個的領頭人，他做的事情是要為餐廳所有的 *beverage*，去找出 *solution*，以及如何維持它的品質 *training*，甚至做出自己的特色。」(B1.1-2)

「那當然更重要的就是讓這個餐廳的 *profit* 能夠再上升，所以星級餐廳裡面的總侍酒師 *head sommelier*，他最重要的工作就是這個，現場服務的話，就是其他的 *principle sommelier* 或是 *assistant sommelier*。」(B1.1-3)

「侍酒師要一起去試菜。對，因為如果他不知道這個菜的味道的话，就沒有辦法去搭配酒，這個是很重要的，另外他也會給予我們很多的建議，因為侍酒師幾乎都是法國人，可以給我們很多建議做出最到地的法國菜。」(E1.1-3)

「侍酒師到每個國家的餐廳去做酒的搭配跟酒單的規劃，跟服務人員的訓練。」(E1.1-4)

「他(侍酒師)不會影響到餐廳的決策，但是我覺得對客人的用餐體驗會有很大的幫助。」(E1.1-6)

「有一些食材可能現在跟法國會有落差，那我要用什麼樣的酒搭配可以提升它的味道。」(E1.1-7)

「我們店 ok，可以養三個侍酒師，我都會跟外場說要去學酒水搭配，如果你要往上去當經理，每一個經理都要知道 wine by glass，然後 pairing 就是 wine by glass 後面的進階，學會這個對你會很有幫助，然後他們就有聽進去就這樣子。」(F1.1-3)

## 1-1-2 開幕時期人力配置

### 1-1-2-1 開幕時期團隊建立 (8/35，22.86%)

餐廳人員管理規劃強調組建優質的本地和外籍團隊，並通過雙向培訓和派遣制度確保業務的順利運營。主廚與團隊須駐店，以確保管理穩定性和標準化，並避免僅限於短暫訪問或不定期監督。合作方需派遣經驗豐富的廚師駐台，並通過在地訓練和外派培訓相結合，提升台籍員工的專業水準。此模式保障了餐廳開幕與運營的順暢，並促進了國際化餐飲技術的交流與本土化發展。

「找到好團隊。當地的一支態度良好的優秀團隊。」(A1.2-2)

「我們找到要合作的一家餐廳，然後就去跟他們主廚簽約，合約的內容是他必須要派出他的人來這邊去做執行，因為主廚不可能天天在這邊，對，所以行政主廚就是要他們主廚在這邊找的，當然，找到的人選是要經過我們同意的。」(B1.1-5)

「負責台灣事務的負責人，帶領第一批外籍菁英廚師進駐台灣餐廳。」(D1.2-3)

「我就跟他說雙主廚，雙主廚要 in house 在台灣，我認為用 visiting chef 或者是偶爾來看一看，一定沒有用。」(G1.1-2)

「第二個，除了主廚要 in house 在我這邊，而且不只一個，要兩個，我認為兩個人比較安全，然後你一定要訓練我台灣人嘛，我在開幕之前就已經送台灣同事過去受訓，所以這個雙向一個是他過來教我們，一個是我們過去學，因為還是會有 high low season 的問題，所以輪流送過去學，對我來說把他們送過去學習是一件很重要的事，所以員工的安排就是兩個面向。」(G1.1-3)

「在台灣開的第一家店的時候，我派五個外籍廚師過去。因為我們都合作過嘛，所以一開張就很熟練的開起來。」(H1.1-1)

「從台灣的第一家店派員工過去，每一個(新開的)店都從這邊派過去，所以我們的新店都開的很順利。」(H1.1-2)

「就是在進駐這家店之前，他們有聘了三位台灣人過去外國，跟他在國外一起工作，三個人，大概為期三個月，然後就跟他一起來台灣。」(I1.1-1)

#### 1-1-2-2 內場 (1/35, 2.86%)

餐廳在台灣建立團隊後，因主廚採合約制，會定期更換，並視主廚意願決定是否續約。

「主廚會固定更換，採合約制的，看這個主廚他願不願意續約。」(E1.1-8)

表4-1-4

## 員工規劃植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數 占比	百分比
您的米其林星級餐廳，從海外平移復現到台灣，請教您，從員工的規劃安排、公司的進入策略佈局、以及如何在地化三個面向，最初的規劃是什麼？	員工規劃	長期人才庫建立	員工招募	4	4/35	11.43%
			在地化訓練	4	4/35	11.43%
			員工關懷	4	4/35	11.43%
			輪調培訓	7	7/35	20.00%
		開幕時期人力配置	侍酒師	7	7/35	20.00%
			開幕時期團隊建立	8	8/35	22.86%
			內場	1	1/35	2.86%
		分析單位數				35

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：35(O)-4(X)/35=88.57%

2：Interjudge：35(O)-2(X)/35=94.29%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

## 1-2 進入策略布局

## 1-2-1 品牌

## 1-2-1-1 代理 (10/30, 33.33%)

訪談結果彙整後反映出台灣企業與外籍主廚合作過程中的策略與決策模式。初期，台灣公司的總裁對主廚的风格深感欣賞，經過多次拜訪與誠摯邀請，最終促成了主廚在台設立海外分店。該合作策略注重誠意與長期交流，並經由決策者間的多方協調與國際化顧問公司的參與，逐步確立分店布局。此過程強調在地與國際的融合，以及在選擇合作夥伴上對品牌定位與文化契合度的高度重視。

「外籍主廚原先是沒有想要離開他的國家與進軍海外的。後來受邀來台灣一起辦一個料理活動，成為一個契機。當時某台灣公司的總裁也受邀參加了這個餐會，因為受到外籍主廚樸實的料理與款待之心的感動，就花了很長的時間與誠意去邀請他來到台灣。」(D1.2-1)

「某台灣公司與主廚在料理活動期間有各種交流，後來總裁多次去東京拜訪，最後外籍主廚決定在總裁臺灣的家鄉，開了海外第一家100%技術指導的分店。」(D1.2-2)

「決策者通常會是那邊當地的主廚和副主廚，還有這邊的業者，還有餐廳的經理。」(E1.2-2)

「第二個公司的進入策略，叫做管顧公司，因為我們這一群大學、研究所、博士，我們就叫做是台灣最麥肯錫水準的參與顧問公司。」(G1.2-1)

「一定要有一個 show case，我們一開始就決定要跟國外合作，進入策略順序是開管顧公司、開餐廳、然後開飯店，但是到開餐廳這一個階段的時候，我希望用代理的方法，代理世界上的一線國家，這就是我的佈局。」(G1.2-2)

「我自己有做 research，然後開一個很大的(試吃餐廳的)list，然後就一間一間的吃，找到最想代理的餐廳，就去談合作，1、2、3、4年之後，一直努力，我認為最後是同理心讓他要跟我合作。」(G1.2-4)

「其實我們跟他合作的時候，已經談了三年，考驗我三年才決定合作的。」(H1.2-1)

「跟台灣某間餐廳一樣，我只是做顧問。每一個城市都有不同的老闆跟你合作。」(H1.2-2)

「他的菜可能是(適合)一年吃一次、吃兩次，但我們的菜就可以天天吃，所以他找我合作。」(H1.2-3)

「他來台灣展店的契機，原則上就是他有到國外的母店去用餐，然後告訴對方，他想要把他們的店搬到台灣，然後一直跟主廚、chef溝通，所以才會有這家店的產生。」(I1.2-1)

### 1-2-1-2 餐廳風格重現 (8/30, 26.67%)

在台灣將餐廳風格重現的營運策略，注重國際烹飪風格與當地文化相結合。主廚與員工協作，不僅傳授烹飪技藝，還強調工作態度及國際化服務標準，並力求重現國外餐廳的氛圍。為加深顧客體驗，員工向顧客解釋餐點的背景故事及烹飪理念。餐廳設計上融入台灣的自然景觀，體現了餐廳對地域文化的尊重，達到國際與本土特色的融合。

「餐廳開始營業後，我和外籍主廚待在這裡(台灣)。所以我們已經在和我們員工說明烹飪風格。」(A1.1-1)

「所以不僅要教烹飪技巧、食譜等等，還要傳授國外餐廳的生活態度。這就是為什麼我們要訓練員工，讓他們有良好的工作態度。並稍微試著重現國外餐廳的風格，讓氣氛更加溫暖。」(A1.1-2)

「其他服務人員應該向顧客解釋理念，我在國外的餐廳、家族企業的哲學理念，這是第一點.....我們在這點上還可以。一開始很難去做到，不過現在，三年過去了，就做得不錯了，而且已經是頂級了。」(A1.2-3)

「共同創造出了這種：『不只是國外餐廳』的概念，這是特定地區特色的餐廳。」(A1.2-4)

「進入台灣這個地方的策略，首先，要向顧客解釋一家國外餐廳的經營理念。」(A1.2-5)

「服務應該、必須向顧客解釋烹飪風格，以及我們這道菜和那道菜為何不同，還有其他餐點，你知道的，講故事，策略是持續向顧客解釋他們所吃的餐點的歷史。」(A1.2-6)

「食材、態度、工作、工作地點，你知道，成為主廚的方式非常相似。所以，還有品味，我真的覺得我們有非常非常密切的關係。嗯。這就是我們嘗

試製作有故事的菜餚的原因。所以，這些可以喚起我們在國外的記憶，我們在那裡度過的時光。還有，也來試試看體驗台灣的市場。」(A1.2-7)

「我們在台灣建立的餐廳並不是海外平移復現，因為它有『生活』的意思。我們以台灣為概念來展開，如果從上面看台灣，我們的產品是來自山、田野、森林和大海。餐廳的顏色，灰色代表石頭，綠色代表森林和田野，藍色代表河流和海洋。這就是餐廳的顏色元素發想。」(C1.2-1)

### 1-2-1-3 新品牌 (1/30, 3.33%)

開辦新餐廳的策略佈局時，要配合外籍主廚的個人風格，而在後續擴展分店時，也會給予主廚充分的創作空間，而非簡單地複製其原有模式。

「所以我才說我們應該是屬於比較傾向該外籍主廚這樣 (的風格)，就是讓主廚自己搞，沒有複製貼上。」(F1.2-3)

### 1-2-2 經營策略

#### 1-2-2-1 技術面 (4/30, 13.33%)

台灣公司與外籍主廚合作，旨在引入其專業技術並落地至台灣餐廳的運營中。在台北餐廳的營運上，當地主廚遵循外籍顧問主廚的指導，確保季節菜單的執行一致性，體現精確的菜品再現。這種模式強調將外國餐飲技術與本地化元素結合，以亞洲食材和風味融入西餐呈現手法，創造出具亞洲風格的餐飲體驗，並期望在其他地區逐步複製此模式，同時保留在地創新空間。

「公司跟這個外籍主廚合作簽約，然後請他來把他的 knowhow 移植來台灣。」(B1.2-1)

「台北某餐廳的主廚，他現在操作是必須百分之百follow 他的顧問主廚，那個國外三星餐廳的指示，follow 他們兩個當初一起共同討論出來的當季菜單，由大主廚做最後決定怎麼做，主廚就是完全不可以做任何的調動。」(B1.2-4)

「對於大陸的某都市、阿拉伯聯合大公國的某都市的餐廳，有關酒的安排，我們還是希望由這裡(台灣)作為一個中心複製過去，當然，在當地還是可以有自己的發展。」(F1.2-1)

「主廚是亞洲國家人，他說這家亞洲料理做的很特別，或是說這家應該是我們吃過最好吃的西餐：『亞洲國家的人煮的西餐』。可是我們在米其林那邊公布的定位主題是亞洲風味料理，也就是我們取材以亞洲的元素為主，像是醬汁，雖然醬汁的外觀很像西餐，但其實所用的元素都是亞洲元素，像是豬肉，西餐是不會用豬肉去調味的，這是屬於亞洲國家或是台灣才會有的豬肉底的那種大骨湯，所以其實它的調味是偏東方的，可是那個醬汁倒出來感覺是偏西方這樣。。」(F1.2-2)

#### 1-2-2-2 經營理念 (7/30, 23.33%)

企業的全球化策略強調標準化與本地化的平衡。在擴展新分店時，通常會從母店派遣經驗豐富的員工，並複製母店設備與標準，確保一致的服務品質。同時，新分店的概念允許適度自由發揮，以適應當地需求。為保持餐廳質量，外籍主廚每年巡訪全球各分店，調整酒單與菜單，並對分店主廚進行評估。此外，餐廳接待策略偏重預訂制，以保障精緻用餐體驗。決策過程中注重品牌與員工的雙向共鳴。

「我們的策略是只接訂位客人。」(B1.2-2)

「以某國外餐廳為例的話，他們其實是由原來的團隊分出一部分的人去 branch 那邊，讓那個原本當老二的過去新的餐廳當老大，然後把所有的 standard，包括設備都複製過去全球化，這是一個很好的概念。」(B1.2-3)

「跟他們溝通我們想要做的事情，然後取得他們股東的同意。」(D1.2-4)

「因應每個國家不同的種類的酒，選出最適合的。某國外主廚每年都會在全球每一個他的餐廳都去做 promotion，調整酒單跟菜單設計，然後有點像是考試，對他派出去的這些副主廚進行考試。」(E1.2-1)

「我覺得平移複製，每間餐廳的方針不一樣，我覺得平移複製某國外餐廳比較多，因為我們的東西就是完全新的，但我之前工作的餐飲集團在國外就不複製，你送一個新的出去，就是新的 concept，完全自由發揮。」(F1.2-4)

「所以後面的，幾乎是從第三批開始，我都會讓他們參與做決策的過程，所有事情是充分討論的。」(G1.2-3)

「同理心是兩個面向，我認為最基本的一個叫做品牌，一個叫做員工。」  
(G1.2-5)

**表4-1-5**

進入策略布局植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
米其林星級餐廳平移復現，從員工的規劃安排、公司的進入策略佈局、以及如何在地化，最初的規劃是什麼？	進入策略 佈局	品牌	代理	10	10/30	33.33%
			餐廳風格重現	8	8/30	26.67%
			新品牌	1	1/30	3.33%
		經營策略	技術面	4	4/30	13.33%
			經營理念	7	7/30	23.33%
分析單位數				30		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge： $30(O)-0(X)/30=100.00\%$

2：Interjudge： $30(O)-2(X)/30=93.33\%$

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

### 1-3 如何在地化

#### 1-3-1 服務面

##### 1-3-1-1 堅持風貌 (1/22, 4.55%)

外國主廚常有自己的堅持且態度直接，若無法接受要求就會明確表達拒絕。相對之下，台灣主廚處理方式較委婉，傾向暗示或建議顧客考慮其他選擇，而不會直接說「不行」，表達上更迂迴些。

「我覺得還有一個就是他們對外國的主廚會比較願意尊重，他們知道那個國家可能有所堅持，沒有什麼 rule 可以 change，他們說這樣那就這樣做。我覺得台灣的主廚可能不會說的那麼直接，可能會說：『不行的話，你可能就找別間。』這樣子，台灣人會說得比較婉轉。」(F1.3-3)

#### 1-3-1-2 因地制宜 (5/22, 22.73%)

外國與台灣的烹飪風格、餐飲規範以及服務模式展現出顯著差異。首先，台灣餐飲業務中包含寄酒等顧客習慣，這在其他國家較少見，反映出台灣飲食文化的特有性。此外，國際上不同地區通常依據在地需求及法規設立不同餐飲規則，顯示餐飲業強調因地制宜的調整方式。同時，餐飲服務過程中對細節如溫度的重視，則彰顯了對料理品質和顧客服務細節的高度關注，進一步強調不同地區文化的影響。

「外國和台灣的烹飪風格完全不同。」(A1.3-1)

「(台灣) 客人有寄酒的習慣，這也是在其他國家不會發生的事情。」(E1.3-1)

「之前我在某酒店幫忙的時候，他們的頂樓就有這個規則，他們踩非常硬，剛開幕就是這樣子，但是到了現在就沒有這個問題。」(F1.3-1)

「看當地有什麼就什麼啊，因地制宜吧，我覺得很多東西不是要什麼有什麼，是因地制宜，對啊，因為每個地方都有各自的法規嘛。」(F1.3-5)

「二叫做溫度。」(G1.3)

#### 1-3-2 技術面 (4/22, 18.18%)

米其林餐廳的在地化策略體現出對於本土食材的靈活應用與對國際烹飪技藝的忠實再現。最初引入外籍主廚技藝時，採用大量在地食材，隨著經營深入逐步理解並調整以符合台灣消費者的期待。主廚強調料理的「平衡」而非堆疊風味，以精巧方式處理油膩食材，並精選配菜調和味道。菜單設計和酒單安排遵循母店標準，確保高水準呈現的同時，進一步精緻化，體現國際品牌的品質一致性與在地適應性。

「起初在台灣，概念上選擇了較多的在地食材來呈現某外籍主廚的料理技藝。幾年之後，慢慢了解到台灣人想要吃到的，以及台灣人期待在某外籍主廚餐廳中吃到的料理。」(D1.3-1)

「像是煮菜，我們這裡煮和牛，和牛很油，可是他知道去發想，他用的醬汁不是用牛基底去熬的，他是用豬基底去熬的，他說在國外，假如說和牛在國外的吃法就是用鹽、哇沙米去烹煮，而不是用很濃的 *bordolese* 用 *beef* 基底去熬煮，所以他知道最重要是取得平衡，而不是把風味往上堆，因為和牛已經很油膩了，所以等於說你要去調整它，所以他的配菜都是在平衡它，他很謹慎，做菜很厲害。」(F2.1-3)

「第三，如何在地化是這樣子的，其實在地化跟你後面的東西會有一點重疊，什麼叫在地化，所有東西到一個國家，你會讓他變成非常 *refine*，你甚至會想辦法 *upgrade*、*refine upgrade*，而不是變粗糙，在地化這件事情有幾個面向，第一個，*refine* 後要有一樣的水準，甚至是更好的水準。」(G1.3-1)

「菜單內容原則上是他們在地自己想的，但是提供菜的那個流程，譬如說第一刀是什麼，第二刀是什麼，然後譬如說酒單是什麼，這些原則上是比照本店的方式去做。」(H.3-1)

### 1-3-3 口味 (4/22, 18.18%)

餐廳在保持原有外國風味的基礎上，針對台灣市場進行了在地化調整。外籍主廚結合本地飲食偏好，增加菜餚溫熱呈現的比例，並在調味上減少鹹味、酸味及重口味，以貼合台灣顧客的飲食需求，達到國際風味與在地口味的平衡。

「外國的客人跟台灣客群飲食文化不同，外籍主廚主要的還是保留與呈現跟外國一樣的味道，完美的在臺灣呈現，這是他現在的風格與目標。有時候用臺灣食材來做料理，口感與風味還是無法一模一樣，所以也會針對臺灣人喜歡的味道做調整。」(D1.3-2)

「溫熱的菜項目變比較多，這是在地化，fit 客人嘴巴的要求，但其實在他（主廚）的國家都是冷的菜比熱的菜多，而且我第一個用當地的台灣的食材，而且我讓他溫熱的菜比較多。」(G1.3-3)

「第三個面向就是不要那麼鹹、不要那麼酸、不要那麼重口味。」(G1.3-4)

「三叫做不要那麼鹹。」(G1.3-6)

#### 1-3-4 食材 (8/22, 36.36%)

餐廳逐步加強了對台灣本地食材的使用，以適應在地市場並提升顧客滿意度。有主廚親自前往市場挑選食材，他們逐漸發現台灣豬肉、雞肉食材的質量甚至優於外國食材，增強了餐廳對當地市場的信心。因此，餐廳逐步以本地優質食材替代部分進口食材，並融入創意和經驗，以達成在地化與提升顧客體驗的目標。

「像某些蔬菜，某些好的食材。例如，我們發現豬肉、雞肉，有些食材來看，台灣的甚至比外國的更好。因此，我們對台灣更有信心。這就是為什麼我們試著更加在地化。」(A1.3-2)

「我們開始越了解食材、市場，了解這裡的人更喜歡什麼。」(A2.1)

「兩位主廚會自己去逛菜市場。」(B1.3-1)

「並非所有食材都來自外國。我們使用在台灣找到的食材，並結合我們的創造力和經驗。」(C1.2-2)

「一叫用在地食材。」(G1.3)

「如何在地化？那一定就是使用當地的食材。」(G1.3-2)

「每一個店的菜是都是由我找一些當地的食材，譬如說，台灣的冬粉非常好吃又甜，那我就加冬粉啊，加地道的食材下去。」(H1.3-1)

「這家店新開的時候，用比較多外國的食材，但是後來慢慢地更換食材，他發現用在地食材，客人也會吃得很開心，所以他們就慢慢把在地食材豐富化。」(I2.1-2)

**表4-1-6**

如何在地化植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林星級餐廳，從海外平移復現到台灣，請教您，從員工的規劃安排、公司的進入策略佈局、以及如何在地化三個面向，最初的規劃是什麼？	如何在地化	服務面	堅持風貌	1	1/22	4.55%
			因地制宜	5	5/22	22.73%
		技術面	-	4	4/22	18.18%
		口味	-	4	4/22	18.18%
		食材面	-	8	8/22	36.36%
分析單位數				22		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：22(O)-0(X)/22=100.00%

2：Interjudge：22(O)-4(X)/22=81.82%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(二) 您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，其食材品質如何維持一致性？所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？

2-1 如何維持食材品質一致性

2-1-1 技術維持一致性 (4/19, 21.05%)

料理在某些主廚的日常工作中被視為一種樂趣，透過應對每日不同的食材狀態和調整烹調方法，以保持品質與風味的穩定性。此過程中，主廚注重切工、食材品質及適合的部位，並致力於現場製作以保證料理的完整性。雖然技法與西方相似，但每家店均追求自製、現做，避免使用半成品，以體現對料理品質的專業要求。

「料理是主廚每天工作上最期待的樂趣，每天樂在其中，每天都要做不同的調整，每天要應付不同的食材的狀態，然後把它做出一樣的品質與味道。」

(D2.1-3)

「當然烹調的方法跟外國是完全一模一樣的。」(D2.1-4)

「基本上每一個店都自己把東西弄好，做好每一道菜。都現做，不會做半成品就對了。」(H2.1-5)

「強調切工、材料的品質，就是怕他們亂做。」(H2.1-6)

#### 2-1-2 設備裝潢一致性 (2/19, 10.53%)

餐廳廚房設備經訂製統一，確保火力與功率穩定，為廚師提供精準操作環境。外國業主通常兼任經營者，對廚房決策採取高度信任態度。雖然裝潢可能相似，但料理內容及管理方式完全不同，反映出文化與經營理念的多樣性。

「(餐廳廚房的) 設備是改裝訂製用的，連設備都統一，所以火力跟功率它都可以。」(E2.1-3)

「外國的業主是主廚兼經營者嘛，我完全沒有干涉他，我覺得這種信任是廚房對廚房，所以你說國外有複製什麼東西來嗎？應該是說外部裝潢一樣，但其他完全不一樣，菜完全不一樣，然後什麼都不一樣。」(F2.1-6)

#### 2-1-3 食材一致性 (9/19, 47.37%)

餐廳對食材品質的要求高度重視，不僅強調食品成本控制，更堅持選用頂級食材，以確保料理的優異品質。為達此目標，餐廳與供應商保持密切合作，並明確傳達品質要求，確保供應穩定且一致。主廚相信食材的本質不需過度加工，以保持其天然風味。此外，經典料理需採用特定品種的食材，以完整呈現傳統風味。餐廳亦根據季節變換調整菜單，持續提供新鮮且高品質的料理。

「關於產品的品質，我們一直要求採購高品質、優良的產品。因為這不是食品成本的問題。我們得重視食品成本，但我們也需要使用高品質的、頂級品質的產品。」(A2.1-2)

「致力於食物的優秀品質。我認為好的食材品質就不用處理太多，最終的產品就非常好，我們深入食材的根源和靈魂。」(A2.1-3)

「需要控制，因為在國外也是這樣，到處都一樣。你在和供應商合作時，真的得向他們表達想要的品質，並且要真的保持一致，因為蔬菜的品質不是由主廚煮出來的。主廚的廚藝很好，而蔬菜的品質也要非常高。」(A2.1-4)

「我們與供應商有更多的聯繫溝通。」(A2.1-7)

「鐵板燒在炒飯料理中會用到米飯，蒜香炒飯就是外籍主廚一道有歷傳承的經典料理。蒜香炒飯就是一道不用再做任何調整的料理，已很有歷史，所以一直都是使用某特定品種的米來做料理。」(D2.1-1)

「不會啊，(食材的) *quality sent* 合格，為什麼不可以。」(F2.1-4)

「我本店的菜來台灣，食材品質維持一致性，就在台灣找最好的食材，我可以進口的進口，不可以進口的在台灣找，在台灣一定是找最好的。」(G2.1-1)

「春夏秋冬每一個季節的菜都不同。」(H2.1-3)

「買好的食材、做好的菜。」(H2.1-7)

#### 2-1-4 管理機制 (4/19, 21.05%)

為確保餐廳的料理具有高度穩定品質，餐廳在每次開餐前進行多重層級的試菜檢驗。首先由主廚與內部團隊試菜，其次主管及高階經理人進行檢測，隨後由公司董事長和執行長確認。如此層層把關的流程旨在維持料理品質的穩定性與一致性，以呈現最佳風味。。

「做這些 *fine dining* 的時候，其實我們真的就是為了維持品質，我們每天開餐前，都會試我們自己的菜。」(B2.1-1)

「會經過幾個關卡，第一個我跟他們的試菜，這是第一個最內部的關卡，第二個，主管要試菜，然後這邊的公司的高階經理人的試菜。」(B2.1-2)

「第三個，我們還有一位顧問，他是前米其林的秘密客，我們還會再經過這位秘密客的試菜，總共至少經過三個關卡都試過，確定這個菜、這套菜都ok，然後要推出新菜前，我們的老闆還會再試菜，就是董事長、執行長，然後總公司董事長、老闆們還會再試菜，都確定經過這樣之後才會推出。」(B2.1-3)

「因為我們主廚一來的時候，他就會 check，想像一下他就是一個人，所以東西會不穩定，所以 check 很重要。」(F2.1-5)

**表4-1-7**

如何維持食材品質一致性植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，其食材品質如何維持一致性？所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	如何維持食材品質一致性	技術維持一致性	-	4	4/19	21.05%
		設備裝潢一致性	-	2	2/19	10.53%
		食材一致性	-	9	9/19	47.37%
		管理機制	-	4	4/19	21.05%
分析單位數				19		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：19(O)-0(X)/19=100.00%

2：Interjudge：19(O)-0(X)/19=100.00%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

## 2-2 食材如何取得

### 2-2-1 在地食材 (7/13, 53.85%)。

餐廳重視食材供應的穩定性與品質，積極與當地供應商建立合作，以確保季節性菜單能反映食材最佳狀態。很多行政主廚及高階管理者頻繁訪市場，甄選當地優質供

貨商，並根據各地區需求靈活調整食材來源。此方式確保食材的新鮮、穩定與一致性，為餐廳提供堅實的基礎。

「努力找到供應商，獲得好的常規食材，像我們製作季節性菜單一樣，季節過去後我們就會更改菜單，我們必須確保這個期間市場食材的品質完美而且一致。」(A2.2-1)

「行政主廚與我在準備拓展新餐廳的計畫，與當地的小型供應商建立聯繫，以確保食材的一致性。」(C2.1-1)

「那個大老闆都自己來台灣，他來台灣幾乎都在菜市場，都在魚市場，都在看食材，然後他就會找到更多、更好、更適合的。」(G2.1-2)

「雞、那個鴿子啊，我們在台灣那個專門養鴿子的供應給我們。」(H2.1-2)

「知道什麼食材好，我就可以買過去給他們，然後因為量大，他們就從台灣找供貨商，譬如來香港買也好，去大陸買也好，就是要去找好的食材過去。」(H2.2-2)

「他(外籍主廚)來展店之前，就已經有調查當地的一些市場，譬如說水產，譬如說魚市場、水果市場、蔬菜市場在哪裡，然後就去挑、去找一些店，會挑一些好的店，然後就是在開店前會做一些先前的準備。業者主動告訴他說今天我有什麼、我有什麼好貨這樣子，就是已經有熟識的門路，已經可以取得食材。」(I2.1-1)

#### 2-2-2 進口食材 (6/13, 46.15%)

餐廳在某些食材選擇上講究來源的正宗性，對核心材料如法國白蘆筍、鴨肝及松露等堅持進口，以維持其風味與品質的一致性。輔助性食材則根據當地供應狀況靈活選用，如配菜可選擇本地時令蔬菜。餐廳亦會從其他地區進口特定食材，以保障菜餚的原始風味，滿足主廚對正宗料理的要求。

「食材還是從國外進過來的，但是如果是一些旁邊的配菜之類的，可能就可以用限定的蔬菜。」(D2.1-6)

「堅持一定有哪些材料一定要用法國的，有，像白蘆筍一定要是法國的，鴨肝也是一定要是法國的，松露也是一定要法國的。」(E2.1-1)

「我們會還是希望從法國來，對，但是沒辦法，主廚他就是一個道地的法國人。」(E2.1-2)

「醬料有的我們都帶過去，譬如說用炒米粉，那個米粉我都用香港的米粉。我們就叫那個供貨商要買那個牌子的米粉，他就幫我們從香港買過去。」(H2.1-4)

「新加坡，去到其他地方都很多香港師傅的喔，他們做的變成有的是像那個馬來西亞菜。新加坡菜，那個煮的時候就不一樣，那我的要求就不一樣，我的要求是你來叫我去開店，就是想把我的菜寄過去嘛。」(H2.2-1)

**表4-1-8**  
食材如何取得植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，其食材品質如何維持一致性？所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	食材如何取得	在地食材	-	7	7/13	53.85%
		進口食材	-	6	6/13	46.15%
分析單位數				13		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：13(O)-0(X)/13=100.00%

2：Interjudge：13(O)-0(X)/13=100.00%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

## 2-3 遇到困難(維持食材品質一致性)

### 2-3-1 食材的進口限制 (2/15, 13.33%)

由於海關與法規限制，部分義大利食材如布朗特開心果可以進口，但豬肉及其他肉類無法引進，對餐廳食材選擇帶來挑戰。此規範使得主廚在維持料理正宗性上受到限制，影響其食材來源的靈活性。

「布朗特開心果是義大利的，因為有些義大利產品不能進口到這裡，因為海關。豬肉就不可以。肉是不可能的。」(A2.3-2)

「因為法規的東西進不來，他覺得這樣子好像感覺有點綁手綁腳。」(F2.4-1)

### 2-3-2 食材品質與來源 (8/15, 53.33%)

餐廳在食材採購上面臨顯著挑戰，特別是無法穩定取得某些進口食材，如法國牛肝菌等，因為昂貴且運輸過程中品質不穩定。由於進口法規限制，部分食材難以進口，或即使引進品質亦無法達到預期。此外，當地食材的品質差異也使部分菜品的風味難以達成，如台灣的白蘆筍偏細且苦澀，對高端餐飲的料理呈現形成限制。

「牛肝菌就不可能，因為它們來自法國。我們試過引進一次，但很貴。它們到達時狀態也不好。」(A2.3-3)

「問題不在於產品的品質，可能我們不喜歡它，就說它品質不好，但你也許又需要等兩三天或更久，這就是重點，是普通餐廳和酒店內的餐廳間的區別，在採購上，有時這是品質上常有的問題。」(A2.3-6)

「他有說跟在日本時的要求要一樣，就是食材一定要穩定的進來，但事實上就是一定沒有辦法見到同樣的東西。」(D2.3-5)

「臺灣食材也會讓我們有很多困擾，因為像是白蘆筍部分，臺灣種出來白蘆筍偏細，然後又偏苦。」(E2.3-2)

「食材本身，我記得我們用 lumina 好像也有這個問題，就是 lumina 那時候剛

試菜前沒有，但這個禮拜怎麼突然有個其他的味道。」(F2.3-3)

「ingredients 台灣找不到，沒有類似的東西，進口也進不來。」(G2.3-1)

### 2-3-3 食材成本 (2/15, 13.33%)

料理長在制定菜單時需考量成本，因全用日本食材會增加支出。由於日本食材在台灣價格高昂且鮮度難以保證，故需進行成本控管，以平衡品質與經營效益。

「料理長畢竟還是要會做成本規劃，所以他還是要看成本，如果全部都用日本食材會太貴，所以必須控管。」(D2.3-2)

「來台灣的這一年明顯受到些問題，在日本食材價格較合理，但是進到臺灣就變得很貴，這都是成本的問題。還有鮮度的問題。」(D2.3-4)

### 2-3-4 採購流程與時效 (4/15, 26.67%)

餐廳在食材採購過程中面臨諸多挑戰，特別是無法直接聯繫供應商，需透過採購中介，增加了溝通與訂購的不便性。食材到貨若品質不佳，退換處理及重新訂購延誤供應時間，尤其週末影響尤甚。此外，進口食材受海關抽檢影響鮮度，加上為應對不穩定供應而囤積大量備料，亦降低了食材新鮮度，影響料理質量。

「透過採購人員來買，這樣我和供應商就沒有直接聯繫。因此，最初的困難在於向採購解釋他們必須為我們購買和尋找的食材是什麼樣子的。」(A2.3-1)

「如果我今天訂購明天要用的一種食材，也許明早我就要用到。隔天早上，這些食材到了，但品質不好。我就要下樓去找採購說：『這個不行，可以退貨嗎？』然後要請採購再找一次，但你再訂購一次，也許會收到食材，但不會是在第二天，所以我們至少在三天之後才收到食材，這就是問題所在。」

(A2.3-5)

「食材在海關遇到抽檢，到貨時間就會耽誤，那鮮度就一定會受到影響。」

(D2.3-3)

「例如在臺灣可能因為進貨不方便，所以會做一個大量的備料，那就會導致你有很多的東西囤在冷凍庫裡面，但是這個在法國是不允許的，基本上我們的備料只能有3天量，超過3天這些東西就全部都要換掉。」(E2.3-1)

**表4-1-9**

遇到困難(維持食材品質一致性) 植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，其食材品質如何維持一致性？(維持食材所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？)	遇到困難(維持食材品質一致性)	食材的進口限制	-	2	2/15	13.33%
		食材品質與來源	-	8	8/15	53.33%
		食材成本	-	2	2/15	13.33%
		採購流程與時效	-	4	4/15	26.67%
分析單位數				16		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge： $16(O)-0(X)/16=100.00\%$

2：Interjudge： $16(O)-2(X)/16=87.50\%$

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

## 2-4 如何解決(維持食材品質一致性)

### 2-4-1 換菜色食材(4/28，14.29%)

餐廳在菜單設計上依循季節與市場供應狀況，靈活選擇最佳品質的食材。對於魚類和肉類，若主要選擇的品種供應不足，則根據當季適合品種替換，例如甘鯛在產卵期結束供應後會改用石斑等其他魚類。此靈活更換政策亦延伸至顧客需求，根據預訂需求調整菜色以滿足不同偏好，確保菜餚的品質與新鮮度，同時維持餐廳的高標準。

「我們盡力找到品質最好的。但有時是金目鯛，有時是甘鯛，有時我們找不到金目鯛和甘鯛，我們就供應石斑。事實上，我們有很好的選擇。例如，對魚類我們決定遵循季節和市場。這就是我們經常更換魚的原因。例如，甘鯛的季節將要結束，因為現在不能捕捉，因為要產卵。所以，就一點而言，這就是選擇，你知道。我們決定在這份菜單中使用甘鯛，接著換成另一種魚，然後循環。」(A2.4-1)

「我們羊肉會換，現在提供羊肉，或者會換成魚。如果你有預訂，我們很容易就能為你做某些新菜色，知道你的某些偏好，也許你不吃羊肉、牛肉或魚，如果我們提前知道，就能輕鬆為你準備你喜歡的美味佳餚。」(A2.4-3)

「他食材沒有辦法進口，我們就不賣這道菜。」(E2.4-2)

「因為我們這邊今天覺得食材的狀況不好，不行就要換掉。」(F2.4-2)

#### 2-4-2 客人反饋 (3/28, 10.71%)

餐廳在食材選擇和料理搭配上重視顧客反應，藉由觀察與傾聽大多數顧客的偏好，持續調整菜色。侍酒師則通過與顧客互動了解其喜好，而非僅推介自身偏愛的酒款，從而精確搭配餐酒，提升整體用餐體驗，達成料理與美酒的和諧統一。

「找食材也是大部分都需要看一下客人的反應，然後 90%的客人他是什麼樣的反應，必須要傾聽一下。」(D2.4-2)

「希望侍酒師就是跟客人交談之中，然後慢慢的去了解、體會客人他的喜好，並不希望我們侍酒師去推廣他自己喜歡的東西。如果能夠整體料理都能夠瞭解的話，比較好搭配這道套餐的酒。」(D2.4-3)

#### 2-4-3 烹調手法 (6/28, 21.43%)

主廚在食材處理上致力於精確還原原始風味，特別是面對異地食材時，透過多次調整與測試來再現預期的味道。若特定食材不足或品質異常，則靈活運用其他品種、增加用量，或輔以香油增強風味。對於無法使用進口食材的情況，則採用本地替代品並改變處理手法，如將食材製成慕斯或奶油以貼近原風味，從而確保料理質量與味道的一致性。

「他們會挑食材，會用他的調理手法去做一些改變，不斷地調整測試，還是要做出跟日本同樣的味道，沒有辦法同樣味道的話，他一定要換下一個其他的方法試出同樣的味道，他試各種的品種。」(D2.4-4)

「在日本的時候，他們也是會一邊做就一邊想著怎麼做好料理，對於不一樣的食材，他們就會想不一樣的作法。」(D2.4-5)

「如果一顆松露的量不夠，我們會用兩顆，兩顆不夠我們就用四顆，我們用這樣子的方式去加重味道。然後會搭配一點松露油去使用。」(E2.4-3)

「我們會盡量不要用臺灣的，如果真的要用到臺灣的，我們就不會用整根呈現，我們會做成慕斯或是做成鮮奶油，或者做成蒸蛋。在沒有法國白蘆筍的情況下我們才會這樣用。」(E2.4-4)

「既然已經知道它的水分不夠，那我們就會用奶油炒的方式，reduce 它裡面減少的水分，然後增加它的味道，我們會先這樣炒好之後再保存起來。」(E2.4-6)

#### 2-4-4 供應商管理 (2/28, 7.14%)

為維持料理品質與一致性，餐廳會對無法達到標準的員工進行培訓，相同的也會要求供應商提供穩定且符合標準的食材。例如針對食材處理問題，嚴格要求供應商提供相同品質的梅頭心肉，以確保咕嚕肉的風味一致。這種穩定的供應鏈合作，進一步鞏固了餐廳與供應商間的信任，並維持了高水準的服務與客群。

「跟不上水準就培訓啊，有一次在高雄，客人來投訴，說他在高雄吃飯，那個咕嚕肉因為他切得不好，然後有不太好的材料，他也擺進去，譬如說太肥，什麼都擺進去，我後來就想辦法，叫台灣的供貨商，供貨每一塊一樣的梅頭心肉給我做咕嚕肉，每一片就是這樣子的。」(H2.4-3)

「供應商也是因為這樣的關係才取得互相信賴的關係，所以他原則上還是希望一直維持這樣的星級，然後一直維持這樣的客群、這樣子的供應商。」(I2.4-1)

#### 2-4-5 採購規劃 (2/28, 7.14%)

為確保食材供應穩定，餐廳在庫存管理上需提前備貨，適量囤積關鍵食材以應對可能的供應延遲。由於臺灣航班與貨運班次有限，餐廳在調整採購工作流程上展現彈性，以確保即使在運輸受限情況下仍能穩定提供高品質料理。

「有時我們能解決這個問題，但必須多買一點食材，不，每種都要有點庫存，因為怕出問題，我們需要準備好食材，所以時間這點是特別的，就是時機。」(A2.4-4)

「因為臺灣貨運班機比較少或是船運的問題，所以會有改變一下工作的方式，那這個主廚他也能夠接受。」(E2.4-1)

#### 2-4-6 替代品 (11/28, 39.29%)

餐廳在料理中廣泛運用本地食材，通過深入了解台灣市場的運作模式、季節性與食材品質，將台灣香菇及當地蔬果融入傳統歐洲料理中，創造出新穎的風味組合。在製作醬汁時選用乾菇，不僅保留傳統風味，且品質穩定。當無法使用進口食材時，主廚積極尋找本地替代品，如使用台灣虱目魚、海葡萄等，以本地食材之優異品質滿足料理標準，實現地道歐洲風味的創新詮釋。

「最好使用本地的菇類。在製作某些醬汁時，我們使用乾菇。還是可以有一點像傳統風味。而且用乾菇的品質也很好，配上台灣香菇。」(A2.4-2)

「試著更深入體驗台灣市場，你進去了，就會了解市場是如何運作的，所以你可能開始了解食材的品質，季節，吃更多當地的食物。」(A2.4-6)

「餐廳裡加入很多新的味道組合，所以我也用了很多義大利當地的食材。對我來說使用當地產品更輕鬆。使用台灣食材，但我們實際上是在烹飪傳統的義大利風格，食材是台灣的，但它們的烹調方式卻是真正的歐洲風格。」(A2.4-7)

「可是就是會找到替代品啦，海葡萄台東的，有宜蘭的東北角魚，然後芒果南投還屏東我忘了，他一直講南投，可是我們一直找都是屏東，南投那麼差，枋山魚才是屏東，他就一直說南投、南投。」(F2.3-1)

「他們就會直接去找類似的東西，找到類似的東西也很簡單，因為我是雙向的，像是 milk fish 虱目魚有這麼棒的東西，好吃到翻，就是說他去找一個 substitutes 能夠讓達到解決方法就是這樣，我找到一個 substitutes 的時候，竟然能夠達到一樣的水準或是更好的水準。」(G2.4-1)

**表4-1-10**

如何解決(維持食材品質一致性)植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在平復現來台灣後，其食材品質如何維持一致性？所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	如何解決(維持食材品質一致性)	換菜色食材	-	4	4/28	14.29%
		客人反饋	-	3	3/28	10.71%
		烹調手法	-	6	6/28	21.43%
		供應商管理	-	2	2/28	7.14%
		採購規劃	-	2	2/28	7.14%
		替代品	-	11	11/28	39.29%
分析單位數				28		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：28(O)-2(X)/28=92.86%

2：Interjudge：28(O)-4(X)/28=85.71%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(三) 不同國家地區文化對於料理喜愛都有一些差異性(如：重口味、不吃豬肉...等)，您的米其林星級餐廳在平復現來台灣後，這些差異性對於味道及烹飪之影響，您是如何克服及駕馭？

3-1 同理心理解差異 (10/65，15.38%)

餐廳在跨文化管理中，尤其是外籍主廚適應當地文化方面，逐漸達成了雙向理解。主廚在適應台灣文化的同時，透過雙向溝通與同理心，建立起內部員工與客戶之間的協作和諧。針對顧客的飲食偏好與文化需求，主廚有選擇地接受合理建議，如針

對食材偏好或原產地品質的探索。此過程反映出餐廳以包容、多元的方式融合台灣與外國的飲食文化，並以開放態度回應客人需求，平衡創新與傳統。

「所謂衝突其實比較像是個性上不願意去接受，因為像外籍主廚剛來的時候，那時候還很義大利，他就沒辦法理解、沒辦法接受，那畢竟來了兩年多了，所以他已經理解台灣這個文化。」(B3-1)

「有些吃素的人，他可以吃魚子醬。對，但魚子醬我不知道是怎麼界定，還有可能界定是蛋，奶蛋素，有很多類似這樣子的事。」(E3-7)

「雙向的同理心、跟客人之間的溝通、跟自己內部的溝通，自己內部又有廚房、外場、主管、業主，這我覺得這個很重要。」(G3-7)

「可是他會聽客人的意見，就是說客人喜歡什麼跟不喜歡什麼，他會聽一些 *make sense* 的東西，有一些比較情緒化的意見他反而不會聽，他會聽一些 *make sense*，他不會聽客人教他怎麼煮菜，他會聽哪一些食材可能會比較好啊，建議他去原產地探訪一下，這種東西他會聽，然後他會去比較一下，因為我們客人很多都是從國外回來的，說他在西班牙吃到什麼，但臺灣可能沒有，就過來找我們主廚看看有沒有機會吃到類似的菜，因為我們主廚在歐洲工作過，所以他大概懂那個感覺。」(F3-9)

### 3-2 堅持 (ignore) (22/65, 33.85%)

餐廳在面對顧客需求的多樣性時，採取了有選擇性的回應方式，試圖平衡顧客滿意度與料理品質。一方面，餐廳對合理的需求(如指定主廚或提前告知的偏好)採取靈活應對，但對於過度要求(如現場臨時改菜或針對純素飲食的全面調整)則設定限制。餐廳尊重顧客的需求，並嘗試建立同理心，但亦保持自身料理原則，以維護品質與服務的一致性，展示出平衡顧客滿意與專業標準的管理策略。

「我認為這是非常非常困難的。因為對於純素主義者，你想一想，我無法考慮到，真的，我無法考慮到純素主義者。對此我很抱歉。」(A3-4)

「有時候客人會指定哪一個師傅。我們大部分都會同意，但還是有規則的，假如說我們中午的餐級，每個師傅只能被指定一次，因為如果他被指定第二次的話，他沒有辦法好好的招待這組的人，那就會兩組的人都不滿意，所以我們還是會有一點規則的。」(D3-8)

「如果在訂位期間客人就說有不喜歡的食材，那就會換啊，如果現場來或者說沒有現場提，就沒有辦法換了，我們會跟客人說去問廚房有沒有替代品，沒有就沒有。」(F3-2)

「台灣人一定會要求你換菜，但他們(餐廳)絕對不會換給他們吃的，絕對，到現在也都不會，當場說要換，我一個晚餐六千多、七千塊，他(餐廳)還是不給他換，respect，其實一方面我們要去跟他們取得同理心，另一方面也要取得我們的台灣客人的同理心，這真的很難，台灣習慣就是有錢就是老大。」(G3-6)

「原則上他們會想要滿足客人的需求，就是客人有什麼樣的需求，他們還是會盡可能去配合客人的。但譬如說碰到無理的要求的話，他們會直接跟客人說：『不好意思，我們這邊料理就是有放昆布，我們不會、也沒辦法替你改料理。』這樣子。」(I3-2)

### 3-3 提前了解客戶需求 (4/65, 6.15%)

餐廳在處理顧客特殊需求方面採取預先協調的方式，尤其針對食物過敏、飲食偏好或素食需求，通常在顧客預訂時即獲知並提前準備，以確保用餐體驗順利進行。針對大團體預訂或是有素食需求的客人，餐廳會要求顧客提前點菜，特別是當用餐時間有限時，便於廚房高效安排出餐。

「當顧客預訂時，我們事先就知道食物過敏、偏好，所以我們提前兩天知道食物過敏，或者如果他們不想要這個或那個，我們為了解決了問題，會更換、提供很多不同的開胃小點、不同的餐點，所以這對我們來說不是問題。」(A3-2)

「單點跟套餐都有。超過6個人以上，是需要預點的。」(E3-11)

「大團體，我們會跟他講說(要預點)，如果有些人他可能趕時間，那我們可能會跟他講說你先需要預點菜色。」(E3-13)

「日本人，你沒有聽過日本人對素食很拿手嘛，大家都知道我們是日本主廚，那你今天說吃素，客人就會覺得.....不然就是他會提前講，因為他們知道說吃素，因為蔬菜的腐敗比較快，所以我們一定要提前知道，他不會今天說我要吃素，沒有這樣的。」(F3-5)

#### 3-4 菜色調整(14/65，21.54%)

餐廳在料理風格上追求跨文化融合，將當地食材與傳統歐洲烹飪手法相結合，適應當地顧客的口味偏好。例如，針對台灣顧客對某些食材(如羊肉)的偏好，餐廳選擇避開爭議食材，以提高接受度。此外，餐廳在菜品設計過程中透過品牌長與主廚的協作討論，不斷調整與創新風味組合，確保大多數的顧客都能接受這些菜餚。

「餐廳裡加入很多新的味道組合，所以我也用了很多義大利當地食材。對我來說使用當地產品更輕鬆。使用台灣食材，但我們實際上是在烹飪傳統的義大利風格，食材是台灣的，但它們的烹調方式卻是真正的歐洲風格。」(A3-1)

「客人本身自己的一些敏感食材以外，口味其實我們都會請他先試試看，如果真的不行我們再幫他調整，因為有些人會覺得法國菜就是奶油太多或是太鹹，但是我們儘量做到80%的人都可以接受的那種程度。」(E3-8)

「所以他才改用日式的方式來做這道菜，但它裡面包的東西是法式料理，他就是包一些豬腳凍，還有牛筋，還有豬頭皮。因為它受日本影響太多了。對，就像我們的馬鈴薯泥就是要過很多次篩。」(E3-19)

「羊我也幾乎不做了，對，就基本上台灣人不吃的東西要花時間去跟他們溝通，他們當然就是會先皺眉頭，但是說到最後，你會覺得說那與其這樣子把大家弄死，乾脆我就不要做，因為可以選擇的東西還很多，所以就是地雷的 ingredients 我不要去碰他。」(G3-9)

「我們開會來調整菜色，我們跟品牌長還有主廚，我們想好的菜就發出來，大家一起去執行。」(H3-10)

### 3-5 配合客戶 (15/65, 23.08%)

餐廳在面對顧客需求時採取靈活而有原則的應對策略，特別是在菜品更換和預訂要求上。對於特定飲食需求，餐廳強調提前預訂 (preorder)，以便於廚房妥善準備並確保菜色品質。若顧客未預先提出需求，餐廳仍盡力提供快速服務，同時維持料理特定風格的原則。米其林餐廳的成本高昂且利潤有限，餐廳重視顧客服務並努力在滿足需求的同時維持其品質與品牌定位。

「我們最後的妥協調整就是我們絕對接受客人換菜，但是一定是 preorder，你一定要在預定的時候先說。」(B3-2)

「現在做法有點改變了，他不會直接在廚房就把生菜拿掉，而是先提供給客人，如果客人說當下反應不喜歡吃的話，再由客人自己或外場人員協助拿掉。」(D3-7)

「如果真的不預點，那我們也是儘量幫他做，儘量最快做到，讓他可以趕快吃完、趕快走。」(E3-14)

「我覺得就是米其林餐廳最花錢的地方就是所有的成本都很高，很難賺錢，

大家都覺得餐價很貴，可是其實談起來沒有賺錢。」(F3-8)

「他盡可能去符合客人的需求，但是他還是會堅持，因為畢竟他這邊是屬於有點像是懷石料理，所以懷石料理有一些東西是事先會先煮好的。」(I3-3)

表4-1-11

如何解決(差異性)植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
不同國家地區文化對於料理喜愛都有一些差異性(如：重口味、不吃豬肉...等)，您的米其林星級餐廳在平移復現來台灣後，這些差異性對於味道及烹飪之影響，您是如何克服及駕馭？	同理心理	-	-	10	10/65	15.38%
	解差異	-	-	22	22/65	33.85%
	堅持(ignore)	-	-	4	4/65	6.15%
	提前了解客戶需求	-	-	14	14/65	21.54%
	菜色調整	-	-	15	15/65	23.08%
分析單位數				65		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：65(O)-11(X)/65=83.08%

2：Interjudge：65(O)-12(X)/65=81.54%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(四) 您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何展現主廚想要呈現之風格在客人的用餐體驗中？是否有遇到困難之處？您是如何解決？

#### 4-1 呈現風格用餐體驗

##### 4-1-1 高端餐飲用餐體驗

##### 4-1-1-1 食材烹調技巧面呈現 (9/39，23.08%)

餐廳主廚在食材烹調上強調技術與創意的結合，並重視對自然資源的尊重。亦追求視覺與味覺的平衡，以引人入勝的擺盤提升菜餚的吸引力。烹調過程中，主廚傳授技術確保同事們能再現一致風味並傳承核心技法。創意與細節同樣受到重視，鼓勵菜餚呈現原創性，使菜品在觀感與味覺上皆能引發共鳴，從而提升顧客整體用餐體驗。

「保存番茄汁的最佳方法是保存在番茄裡面。你知道，養雞的最好方法是自由放養，但對我來說，有很多事是因為我在鄉村長大，生活在自然環境中，就知道一切，而我所了解的事，對來自城市的人來說，他們有時候會錯過有關地球母親的部分聯繫，你懂我的意思嗎？這就是為什麼我試著在那裡(餐廳)教一些東西。」(A4.1-15)

「外籍主廚的料理，首先就是很享受它那個外表呈現、餐點的味道、在盤中整個擺開。視覺先覺得好看，再來下一個就是味覺。」(D4.1-1)

「沒有手冊，但是我們會有一個大概怎麼樣做的一個食譜，然後他們學習完這個之後，他們會把這個再傳下去給他下面的同事，然後我們會要求他們用一樣的方式做出來這的這道菜，那我們做再做最後的調整。」(E4.1-4)

「主廚夠力啊，我覺得很重要的就是菜要好吃先吧，然後有原創性很重要，就是原創性的東西，大家看起來很像，可是細節上的不一樣，要有那些人去欣賞。」(F4.1-6)

#### 4-1-1-2 酒水搭配 (3/39, 7.69%)

餐廳的酒水搭配服務旨在增強顧客的用餐體驗，無論選擇含酒精或無酒精飲品，皆根據菜單風味和顧客偏好靈活調整。這種全面協作的服務模式確保每位顧客的需求都得到滿足，實現高水平的服務品質。

「酒水服務的話，我們有兩個面向，第一個就是讓客人有一個更好的體驗，他的用餐體驗會因為酒水而再被提升起來。」(B4.1-1)

「然後這個『換』裡面，我還去思考客人更換的話，對整個的菜單味道的搭配以及這個客人特性是不適合，然後再決定。如果客人到現場時才說要換，我們再回覆能不能換。」(B4.1-2)

「我每天都全壘打，不喝酒精的就會喝無酒精，就是每個人桌上一定都有東西，每天都全壘打，所以才需要很多人的幫助這樣子，就是大家會，所以才有這個全民皆兵的 idea 這樣。」(F4.1-5)

#### 4-1-1-3 外場專業服務 (3/39, 7.69%)

廳外場專業服務重視高水準的餐點與服務質量，通過強化服務人員的知識掌握與隨機測試，確保顧客能夠享受流暢且愉快的用餐體驗。外場服務在高端餐飲中尤為重要，餐廳營造出歡迎而愉悅的氛圍，讓顧客不僅為美食而來，更為卓越的服務而再度光臨，從而達成深層次的顧客滿意與忠誠度。

「我們的餐點和服務的品質也是如此高水準。還有服務人員和廚房工作人員的工作品質。如果你作為顧客進門，你就能感受到非常好的、有趣的氛圍，度過非常好的兩三個小時，我認為你會非常滿意，因為這是一種體驗。」(A4.1-9)

「我們會強制他們(外場服務人員)背下來，我會考他們，不斷的測試、隨機考試。」(E4.1-6)

「可是我覺得有一個東西對高端餐飲很重要，然後大家總是說 *people come for food but they come back for hospitality*，所以外場我覺得還是有它重要的部分。」(F4.1-1)

#### 4-1-1-4 餐點介紹 (4/39, 10.26%)

餐廳在餐點介紹服務上強調標準化與適時性，主廚和服務人員在介紹菜品時注重簡潔而關鍵的重點，使顧客快速了解餐點特色而不耽誤品嚐的最佳時機。雖介紹順序可靈活調整，但必須涵蓋核心資訊，確保每道菜的溫度與風味能在最佳狀態下呈現，從而提升顧客的用餐體驗。

「我個人來說，如果我(主廚)在這裡的時候，我會去服務，會介紹所有的菜單，所有的餐點。」(A4.1-14)

「我們都有一個標準流程，所謂標準流程不是叫你說每個人講的東西是一樣的，而是說講的重點是什麼。順序可以調整，但是這幾個重點一定要講到，而且重點是時間的控制，因為對我而言，客人是來體驗這個美食，而不是聽你演講，食物是有溫度的。」(B4.1-3)

「他們不叫說菜，只是介紹這一道菜大概。會講，但是三十秒，他說因為客人吃菜才有溫度。」(B4.1-4)

#### 4-1-2 餐廳用餐氛圍 (8/39，20.51%)

餐廳透過融合歷史與文化的氛圍營造，提供顧客深入的用餐體驗。例如，傳統食譜經過現代化呈現，以優雅形式重現義大利料理的精髓，並伴隨對食譜歷史及家族企業的解說，使顧客對餐點的背景有更深理解。環境設計上注重美感與專業服務的結合，以確保每位顧客充分體驗餐廳傳達的文化意涵，進一步深化用餐氛圍的獨特性。

「我們使用這種食譜，傳統食譜。然後我們向顧客解釋食譜的歷史。但我們用的是種更優雅的形式，在我們的現代義大利料理上。」(A4.1-1)

「餐廳是傳授一點義大利文化的一種方式。因此，顧客的配合也很重要。」(A4.1-7)

「餐廳的概念，我的意思是我們餐廳會解釋有關我的餐廳和家族企業的歷史，因此，如果我們有不同的環境、不同的服務風格、不同的烹飪風格，人們就不能理解，但在這裡，我們的環境很漂亮，服務很專業，食物的品質很高。這樣人們就能準確理解我們想向顧客解釋的重點。」(A4.1-12)

「主廚想要呈現的風格，在客人用餐的體驗中，他要呈現的風格就是平原、高山、大海的這樣一個風格，我當初選他就是平原、高山、大海，就是台灣。」(G4.1-1)

#### 4-1-3 餐廳飲食文化 (12/39, 30.77%)

餐廳在飲食文化上呈現出對地域特色與烹飪傳統的忠實傳達，並結合主廚的國際經驗，使顧客體驗到獨特而地道的風味。義大利餐廳主廚從皮埃蒙特飲食文化出發，靈活融合義大利各地風味，營造出家庭風格的手工料理質感。法式料理主廚則在菜品中強調食材的純正性，堅持使用法國原產食材，以維護料理的原真性。

「概念非常獨特，因為這不僅僅是義大利的，而是皮埃蒙特的。當然，我們有點像...我們考慮到所有的義大利食物。所以，我們在思考時，不只有關注皮埃蒙特。這會像是媽媽食物。你懂我的意思嗎？但憑藉在各國的經驗，我們嘗試結合各種義大利風味，打造出像手工菜一樣的食譜。」(A4.1-3)

「就像歐洲的精緻餐飲。例如，我們有開胃小點。通常我們一開始是自由的，這就是為什麼我們提供麵包。我們開始嘗試不同類型的麵包時，會遵循義大利皮埃蒙特的傳統口味。之後我們永遠有前菜，熱前菜或冷前菜。當然，首先，這就是這裡像是真正的義大利精緻餐飲的原因。」(A4.1-4)

「畢竟外籍主廚的料理是所有的包含分店與臺灣的料理，跟日本的也是需要討論過要怎麼設計的，全部人都想好，怎麼設計好，才呈現出這道料理的，他首先還是想要以原本的料理去呈現。」(D4.1-2)

「他(主廚)的風格我覺得不會到很困難。他的身份不是法國人，他是日本人，所以他不會想用日本的食材帶入法國料理裡面，他會覺得說今天如果我是日本人，那我去做法國料理用日本食材，那他是不是就變成一個日本料理了？就不太像是法國料理了，他會比較堅持的用法國食材，然後做法國料理給客人。」(E4.1-1)

表4-1-12

呈現風格用餐體驗植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比	
您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何展現主廚想要呈現之風格在客人的用餐體驗中？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	呈現風格 用餐體驗	高端餐飲用 餐體驗	食材烹調技巧面呈現	9	9/39	23.08%	
			酒水搭配	3	3/39	7.69%	
			外場專業服務	3	3/39	7.69%	
			餐點介紹	4	4/39	10.26%	
			餐廳用餐氛圍	-	8	8/39	20.51%
			餐廳飲食文化	-	12	12/39	30.77%
分析單位數				39		100.00%	

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：39(O)-5(X)/39=87.18%

2：Interjudge：39(O)-6(X)/39=84.62%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

#### 4-2 遇到問題

##### 4-2-1 食材風味的差異(2/17，11.76%)

台灣與德國的食材風味存在顯著差異，導致同類產品在兩地的口感不盡相同，如台灣的檸檬和薑味道較為濃烈。此外，一些高品質的食材因進口限制而無法進入台灣市場。

「挑戰是同樣的產品在台灣與德國吃起來是不一樣的。例如檸檬、薑在台灣的味道比較濃。」(C4.2-1)

「認為很棒的食材，台灣是不允許進口的。」(C4.2-2)

##### 4-2-2 高成本(2/17，11.76%)

廚師與經理在成本控制上面臨挑戰，儘管成本壓力增加，廚師多優先維持菜品風味，經理則被要求尋求其他方式平衡開支。

「我們沒在省錢啦，每次都說 chef 跟你討論一下 cost 的部分，然後 chef 就深呼吸說 great job，higher great job。」(F4.1-3)

「我認識的都是說我不在乎，叫 GM 過來跟我講，他說我不要掉味道，成本你們自己去想辦法。」(F4.2-3)

#### 4-2-3 S.O.P (3/17, 17.65%)

餐廳標準作業流程在不同料理文化中呈現出顯著差異。義大利廚房多依靠口耳相傳，記錄有限，而在鐵板燒料理中，標準化流程過度僵化可能影響對特殊情況的應對靈活性。另一方面，部分餐廳強調精確控制配料比例，甚至以微量秤精準測量至小數點第二位，以確保風味穩定與品質一致。

「這個就是義大利人，沒有很明確的 S.O.P.，都是口耳相傳，從來不做記錄，他就是用講的，但是他因為已經被我一直囉嗦，所以就是還是記錄下來了。」(B4.1-5)

「對於鐵板燒料理的話，如果太遵守 S.O.P.，是沒有辦法應對一些特別的狀況。」(D4.1-3)

「就是食譜上面我們會用微量秤去稱(重量)，這個鹽巴應該加幾克，可能 0.8% 的鹽巴加下去，但是鹽巴我們會用微量秤去稱，秤到小數點第二位這樣。」(E4.1-5)

#### 4-2-4 客人飲食習慣 (4/17, 23.53%)

台灣消費者對國際餐廳的飲食方式尚未完全熟悉，如義大利餐廳的市場規模尚待開發、日本餐廳的酒水文化及食材認知的差異等。因此，餐廳業者需持續推廣並行銷異國文化，方能在台灣市場中穩健發展並拓展其影響力。

「台灣的義大利餐廳市場還很年輕。這就是為什麼我認為這是個挑戰。」(A4.2-1)

「那在台灣的話，我們還有很需要努力，我們自己人員的素質可能還沒有到那麼專業，銷售力沒那麼強，那第二個也是在於那個客群(台灣)的文化上，並還沒有很習慣說那個去到這樣的一個餐廳，甚至完全自己不帶酒。」(B4.2-1)

「台灣客人飲酒的習慣跟日本真的差很多。」(D4.2-1)

「那個是肉本身的味道，那個不是煮的問題。」(F4.2-2)

#### 4-2-5 無菜單料理 (1/17, 5.88%)

由於部分米其林星級餐廳不提供固定菜單，有些顧客往往會提前詢問當日餐點，以便選擇合適的酒品搭配用餐。

「我們無固定菜單，那客人就會一直想要跟我們要菜單，因為他要決定他帶什麼酒。」(D4.2-2)

#### 4-2-6 餐廳設備與動線 (3/17, 17.65%)

外籍主廚在台灣高海拔設立餐廳，在排煙系統設計中面臨挑戰。高雄餐廳大弧型鐵板設計，凸顯主廚的獨特風格；然而，台北餐廳因空間受限且擁有兩個不同料理品牌，採用少見的 U 字型鐵板布局，產生了與日本截然不同的視覺效果與動線配置。

「外籍主廚也是第一次在這麼高的地方有一間餐廳，所以他們對於排煙的構造也不太懂。」(D4.2-3)

「像在高雄，外籍主廚設計設備是跟日本一樣的，鐵板的大弧型是他的獨特風格，但臺北因為空間形狀有限制，加上兩個不同形態的料理品牌分別駐立，所以臺北餐廳的 U 字型鐵板是唯一一個，這裡的視覺與動線是跟日本最大的不一樣。」(D4.2-4)

「很多小細節，而且直火很難控制嘛。」(F4.2-1)

#### 4-2-7 員工的專業度 (2/17, 11.76%)

餐廳員工在專業服務的語言表達與服務細緻度方面面臨挑戰。由於外籍主廚的語言能力有限，需依賴台灣員工協助向顧客解釋菜餚概念與季節性食材，但即便提供詳盡說明，仍難以完全傳達主廚的原意。此外，若外場員工需直接拒絕顧客需求，主管仍須設法補充更細緻的服務，以維持服務品質。

「外場員工如果說不好意思，那就真的是出不來，但我們還是要想辦法提供更細膩的服務，所以我們在中間去尋找最好的平衡點，這當然是很辛苦的。」(B4.2-2)

「雖然主廚是日本人，語言不太能表達清楚菜餚的概念，台灣餐廳同仁會協助說明，例如現在季節的食材是什麼、在日本會出什麼樣的料理.....雖然有說、有傳達，可是還是沒辦法百分之百讓客人完全理解。」(D4.2-6)

**表4-1-13**  
遇到問題體驗植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何展現主廚想要呈現之風格在客人的用餐體驗中？是否有遇到困難之處？您是如何解決？	遇到問題	食材風味的差異	-	2	2/17	11.76%
		高成本	-	2	2/17	11.76%
		S.O.P.	-	3	3/17	17.65%
		客人飲食習慣	-	4	4/17	23.53%
		無菜單料理	-	1	1/17	5.88%
		餐廳設備與動線	-	3	3/17	17.65%
		員工的專業度	-	2	2/17	11.76%
分析單位數				17		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：17(O)-1(X)/17=94.12%

2：Interjudge：17(O)-2(X)/17=88.24%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

#### 4-3 如何解決

##### 4-3-1 顧客溝通 (7/20, 35.00%)

為提升餐廳顧客與員工的溝通品質，需採取多方策略。首先，透過傳遞義大利式的親切態度與歐式餐飲氛圍，使顧客在享用餐酒搭配的過程中感受到溫馨愉悅的交流。此外，對於米其林餐廳的技術與風味特色，員工應適時解說其獨特性，讓顧客體驗到與一般餐廳的差異。服務人員則需在觀察顧客互動後把握溝通時機，避免過度打擾，以保持流暢的用餐體驗，同時尊重廚房對菜品品質的堅持，靈活應對不同顧客需求。

「傳授一點傳統義大利風格的良好態度和飲食方式。正如我們之前所說，我總是試著開點玩笑，讓餐廳變得溫暖一點，它不像經典的精緻餐廳，是完全的精緻餐飲，但仍然有很好的聊天體驗，這就是為什麼人們喜歡葡萄酒和餐酒搭配，我們試著營造非常溫馨的氛圍，像非常優雅的歐式用餐風格一樣。」(A4.3-1)

「我們還是要花一點時間去告訴他，在米其林餐廳的某部分的技術跟味道的融合是可能他們在一般的餐廳是吃不到的。」(F4.3-1)

「就是我跟外場，我不知道我來以前是怎麼樣，可是我來之後就會說你講完之後不要讓菜冷掉，或是剛才聽客人講話，你飄過去，就知道他們在討論，你就可以跟他閒聊，這就是你的機會去聊天，我說要讓客人有機會吃飯，你(服務人員)不要廢話。」(F4.3-9)

「溝通方面是要加強的，就是廚房他們有品質的堅持，你也不能要求太多，但是我覺得廚房講菜還是要看人。」(F4.3-11)

##### 4-3-2 高成本策略 (5/20, 25.00%)

米其林餐廳的高成本策略體現出對品質與品牌形象的高度重視。為維持顧客信

任，餐廳對於不符合標準的食材果斷棄用，無論成本損耗。即便在日常營運中無法嚴格控制成本，管理層仍優先考量服務品質，而非壓縮支出，並在必要時以低成本的房間收入平衡整體財務表現，確保星級評價穩定性不受影響。

「不好的就完全不會用，就整批打掉，不在乎成本，因為我們組織的方向很明確啊，要維持客人對我們的信心，就是這樣，你開這麼多天，你賠一天不會死吧，對他就是 let's go 這樣。」(F4.1-2)

「可是就是知道說正常餐飲業要長什麼樣子嘛，我們沒有特別，沒有討論到數字要長什麼樣子，可是我們知道那個 standard 這樣子，就是 overall 餐飲業成本應該就是長那樣子，可是每次都會不小心，稍微、不小心這樣子。」(F4.3-4)

「他們就說你拿 room 的 sales 去 cover，因為 room 的 sales cost 很低嘛，我不要掉星星。」(F4.3-6)

#### 4-3-3 LET GO (2/20, 10.00%)

米其林餐廳在追求卓越品質的策略中，強調對食材品質的嚴格把關，確保不使用不佳的食材。同時，對於未達專業水準的員工，還是要耐心培訓。

「食材不好吃就不用，真的不要就不要，我們會這樣。」(F4.3-2)

「愛他袂著祝他幸福，你就真的沒辦法，對不懂(的員工)你要把他教到會，很難，可是你還是得耐著性子。」(G4.3-1)

#### 4-3-4 食材或菜色的調整與搭配 (6/20, 30.00%)

餐廳在菜單設計上展現出高度的客製化與靈活性，根據顧客需求與反饋進行持續調整。主廚在創作菜單時，會與管理層討論並觀察顧客的用餐表情和反應，以確保菜餚符合期望。甚至針對初訪顧客記錄其偏好，以利在其回訪時提升整體滿意度。這種重視個人化服務的策略不僅增強了顧客體驗，也反映出餐廳對細節的專注及對顧客需

求的敏銳觀察。

「配合客人的酒去開菜單。」(D4.3-1)

「如果客人不喜歡，下次換個做法。」(D4.3-2)

「他做菜單設計完之後，還是會跟他的老闆去做商量，還是要去看客人的吃的表情的回饋才是最重要的，畢竟這邊是吧檯式的，可以藉由看客人的反應，然後去感受到他對餐點的感受，就像給爺爺奶奶用料理的時候，他會想說欸這個我會不會切太大塊，會不會切太小塊，會不會對於老年人吃法造成困難這樣。」(I4.2-1)

「他會前一天就知道客人是誰，所以他會去做調整菜單，會看客人的反應，譬如說你今天是第一次來的客人，他會先紀錄你的特徵，去觀察那個客人的在他品嚐這個料理的所有動作，譬如說他可能不喜歡吃什麼、把什麼東西挑掉，他會去做memo把他記起來，然後甚至在每個用餐客人結束完之後，他會一個一個跟客人打招呼，然後如果這個客人下次又再訂位的話，他會記得他上次吃什麼，就是這樣的服務，也是主廚覺得是可以提高客人的滿足度的。」(I4.3-2)

**表4-1-14**  
如何解決植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在平 移復現來台灣後，如 何展現主廚想要呈現 之風格在客人的用餐 體驗中？是否有遇到 困難之處？您是如何 解決？	如何解決	顧客溝通	-	7	7/20	35.00%
		高成本策略	-	5	5/20	25.00%
		LET GO	-	2	2/20	10.00%
		食材或菜色 的調整與搭 配	-	6	6/20	30.00%
分析單位數				20		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：20(O)-0(X)/20=100.00%

2：Interjudge：20(O)-0(X)/20=100.00%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(五) 您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何展現其物有所值？是否有遇到困難？

您是如何解決？

5-1 如何展現物有所值

5-1-1 「吃」的體驗(用餐美學)

5-1-1-1 食材(6/28, 21.43%)

米其林餐廳在奢侈食材的使用上展現出謹慎與策略性，強調食材對風味的精確貢獻而非炫耀。對於高價位食材如魚子醬、頂級羊肉及珍稀響螺等，餐廳採用少量且精心設計的呈現方式，以強化餐點風味，使其成為整體味道不可或缺的部分。此外，對於昂貴且高品質的食材，餐廳也需向顧客解釋其價值來源，以增加其理解並滿足客戶對高端飲食的預期，體現了高品質與價值的平衡。

「實際上，我們會用某些外觀或食材，但採取一種非常聰明的方式，不是為了炫耀，而是用於味道，例如我們有魚子醬泡芙，魚子醬在這道開胃小點裡確實是重要的一部分。它不僅是豐富的一勺，它也是餐點鹹味的一部。因此，我們在使用奢侈食材時，我們會以一種非常，非常聰明的方式使用，而不是像在炫耀我們用了奢侈的食材一樣。這就是為什麼我們有魚子醬，有非常貴的羊肉，對於我們用的羊肉，我可以輕鬆地說這是在台灣吃過的最好的一種。」(A5.1-3)

「因為我們的食材真的是不一樣嘛，最主要是食材的問題嘛，你好像我們炒一個豬肚，這個炒豬肚裡面那個豬肚百分之九十、九十七也不能上桌的，只有百分之三個點喔，百分之九十七都不能上桌的。跟他們解釋了，有的人不太懂，你解釋完，他還是不知道。」(H5.1-2)

「響螺啊，我們是六百塊錢一斤，香港錢，一斤才能一兩，一斤才一兩，就是六百塊錢一兩，所以炒給他吃，那六百塊錢一兩，我們賣給他最低限度就

要八百到一千塊錢啊！我說你在外面吃的不是響螺，他是那個凍的，我那個食材不一樣啦。」(H5.1-4)

「我們不是每一樣東西都要賺那麼多錢的。他們都接受我意見的。去台灣做活動的時候，我在香港買的鮑魚都差不多一萬塊錢一個。」(H5.1-6)

#### 5-1-1-2 菜單設計 (2/28, 7.14%)

餐廳菜單定位為精緻高檔，並強調與其他品牌的獨特性，無論是 Florilège 的資金支持還是服務模式、酒單設計等細節，皆展現出獨特且非同質化的設計，突出品牌獨有的風格與差異化定位。

「我們的菜單精緻高檔。」(C5.1)

「我們就是跟他說就是不一樣的東西，就說 Florilège 跟這邊的關係，就是 Florilège 出錢，其他沒有東西是一樣的，沒有一樣的，service 待人不一樣，酒單設計的 program 不一樣，完全不一樣，就是甚麼都不一樣。」(F5.1-1)

#### 5-1-1-3 餐廳器皿 (1/28, 3.57%)

餐廳使用的餐具都經過經挑細選，包含品質精良的瓷器及玻璃器皿。裝潢設計風格奢華，讓顧客有難忘的用餐體驗。

「我們有一流的瓷器、玻璃器皿和餐具，環境奢華，提供難忘的體驗。」

(C5.1-1)

#### 5-1-2 附加價值 (2/28, 7.14%)

飯店餐廳強調「物有所值」的體驗，從外觀印象、接待流程到專業服務，皆營造出整體價值感。主廚與顧客的互動亦成為提升體驗的附加價值，增強顧客對高品質服務的感受。

「物有所值很簡單，在飯店裡的餐廳，你走在外面看我這個飯店的感覺，到走到裡面幫你開門，到同事跟你說十二點才能下去，當他坐在樓上的客廳在

享受，every thing 都在裡面，所以物有所值。」(G5.1-1)

「客人進來你如果沒有空跟他聊天，你只是忙着上菜，不 OK。」(F5.2-1)

### 5-1-3 價位 (4/28，14.29%)

餐廳的定價策略基於「價值與體驗」並重的理念，通過市場調查確保價格具競爭力。顧客支付的不僅是餐點費用，還包括服務體驗、專業品酒、烹飪技藝及外籍主廚的個人交流。餐廳強調高品質的整體體驗，包括與主廚的互動、故事化的餐飲服務，以及飲品搭配的價值。該定價策略亦考慮顧客需求，以合理價格提供完整服務，增強顧客的滿意度與整體體驗。

「價格對我來說，我們餐廳的價格是正確的，因為你花了更多的錢，但在我們餐廳獲得了體驗，你不僅是為餐點付費，還為體驗付費，所以你為服務員提供的品酒體驗付費、為烹飪技巧付費，你付費是因為外籍主廚在最後走出來，和顧客交談、解釋餐點。」(A5.1-1)

「價格合理。我們在開業時，有進行市場調查，你知道，讓價格仍然有競爭力，在這個價格內可以體驗我們之前談到的高品質故事講述。」(A5.1-2)

「我們店的話是很 ok，可是我覺得價位是一個問題，在國內花得沒有那麼多，在國外花很多，你們的平均價位約 8,800，因為他們酒喝很多啊，我們菜才 4,250，主要是酒啦，對，他們在我們這邊喝酒的比例算不錯，就是吃吃喝喝的，就是大家知道說是一個 whole package 這樣，對不對，我們那邊的飲料收入算是比較跟一般餐廳不一樣這樣子。」(F5.1-4)

「他們都會接受我的意見，這樣子那個客人吃得也舒服嘛，不用花太多的錢。會站在客人的...去想的。」(H5.1-7)

#### 5-1-4 用餐體驗

##### 5-1-4-1 餐廳服務 (7/28, 25.00%)

餐廳在菜餚介紹中注重向顧客傳達食材來源、烹調方式及文化意涵，旨在提升顧客對菜品的理解與共鳴。服務員會向顧客說明菜餚的主要食材並提醒最佳品嚐方式，以避免忌口問題。此外，餐廳也會介紹菜名的背景及主廚的創作情懷，使顧客理解每道菜背後的故事和意圖，從而增強用餐體驗的深度與意義。

「我們就是這樣介紹，麵餃來的時候，先跟客人說要趁熱享用，說明它的內餡是用雞肉做的，要先讓客人知道這個是用雞做內餡，他有沒有什麼忌口或什麼。」(B5.1-1)

「介紹說為什麼叫做 *sundays bonbon*，*bonbon* 是法文所謂糖果，就是要去說明，他才理解主廚對這一道菜情懷是什麼，因為就是那個情懷。」(B5.1-2)

「不會講到太詳細，只會跟他講說這個東西的產地是哪裡，然後它是用什麼樣的醬料，然後它後面有什麼特殊的含義，主廚的想法。」(E5.1-2)

##### 5-1-4-2 餐廳氛圍音樂 (3/28, 10.71%)

餐廳著重營造獨特的氛圍，以滿足顧客對高品質環境的期待，特別是在音樂與氛圍營造方面投入心力。作為星級餐廳，從裝潢到音樂的選擇，均經過細緻打磨，以塑造沉浸式的用餐體驗，讓顧客在享用餐點的同時，也能感受到細緻的環境氛圍，使整體體驗更為物有所值。

「他 *care* 的是那個氛圍啊。」(F5.1-3)

「物有所值很簡單... 第三個是氛圍，第四包括音樂。」(G5.1)

「本店也是星級餐廳，那我們再繼續努力嘛，就是說有沒有物有所值，絕對有，這個價錢你能夠享受到我提供你的餐，提供你的硬體，提供你的這個裝潢、音樂、服務，包含還有其他部門，還有整個飯店，我們在每個細節都

refine 再 refine，我覺得非常物有所值。」(G5.1-2)

#### 5-1-5 廚藝技術(功夫技術)(3/28, 10.71%)

餐廳廚藝技術的核心在於精湛且耗時的烹調過程，從湯底熬製到食材準備皆需大量時間與耐心，往往耗費整日。顧客支付的價格不僅是為了餐點本身，更是對廚師精心製作與專業技藝的肯定。這種技術與堅持體現了餐廳對品質的高度要求。

「自己做一個，如果從零開始，從熬湯那些全部開始，差不多要一整天左右吧。」(E5.1-1)

「我覺得我們餐廳的人客人來，他們是付那一份功夫錢。」(F5.1-5)

「我那肚尖，廚房跟我說他說他們搞好了，你不用進去了，然後我進去的時候，一百多個豬肚都沒有弄.要做好一樣東西就是要堅持了。」(H5.1-3)

**表4-1-15**  
如何展現物有所值植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比	
您的米其林餐廳在平 移復現來台灣後，如 何展現其物有所值？ 是否有遇到困難？您 是如何解決？	如何展現 物有所值	「吃」的體 驗(用餐美 學)	食材	6	6/28	21.43%	
			菜單設計	2	2/28	7.14%	
			餐廳器皿	1	1/28	3.57%	
			附加價值	-	2	2/28	7.14%
			價位	-	4	4/28	14.29%
		用餐體驗	餐廳服務	7	7/28	25.00%	
			餐廳氛圍 音樂	3	3/28	10.71%	
			廚藝技術(功 夫技術)	-	3	3/28	10.71%
分析單位數				28		100.00%	

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：28(O)-2(X)/28=92.86%

2：Interjudge：28(O)-4(X)/28=85.71%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

## 5-2 遇到困難

### 5-2-1 食材品質 (1/13, 7.69%)

餐廳在採購高品質食材時經常面臨挑戰。供應商初次供應的食材往往品質頂級，但隨後可能出現尺寸不一、品質下降等問題，迫使餐廳多次拒收並與供應商重新協商，確保食材符合標準，維持餐廳對品質的一貫要求。

「如果某家供應商想將產品引進餐廳，第一次會給頂級、最好的食物，最好的食材，然後你開始付錢採買。一個月後，你開始看到品質，也許是一片、一小片尺寸不一樣，更小，或更大，所以你需要說不、不，不，不。然後再和供應商談，跟他們解釋後，他們會重新來過。」(A5.2-1)

### 5-2-2 口味 (1/13, 7.69%)

外籍主廚在台灣開餐廳時，面臨口味調整的挑戰，因部分菜品對台灣顧客而言過鹹，導致顧客不太能適應，需要進行適當調整以符合當地口味偏好。

「臺灣人吃不習慣，很難吧，就是很多菜其實台灣人都覺得很鹹。」(F5.2-3)

### 5-2-3 價格太貴 (1/13, 7.69%)

星級餐廳面臨的挑戰之一在於高昂價格，一些顧客直接反映價格偏高，對於餐廳而言，如何在維持高品質服務的同時兼顧顧客的價格接受度，成為重要課題。

「客人說就有一點太貴了，他直接這樣回答。」(E5.2-8)

## 5-2-4 顧客認知

### 5-2-4-1 不尊重專業 (2/13, 15.38%)

餐廳在台灣市場的挑戰在於顧客對廚藝技術的理解和尊重不足。許多顧客僅關注菜餚是否「好吃」，而忽視背後的烹飪技術和時間成本，例如對燉煮時間和烹飪手法的投入缺乏了解。部分顧客甚至以品評或「挑戰」的心態對待餐廳，較少關注廚師為呈現高品質菜餚所付出的專業努力。

「客人只在乎好吃跟不好吃而已。但他們可能不太會去思考，後面這個東西他(主廚)用了多少時間去燉，或是他(主廚)用了什麼樣的手法去做，這個是我們遇到最大的困難。」(E5.2-2)

「客人就會說去過我們在新加坡的餐廳了，然後就想要來挑戰台灣的餐廳。」(E5.2-7)

#### 5-2-4-2 缺乏知識 (7/13, 53.85%)

餐廳在台灣市場面臨的挑戰在於顧客對高級食材價值及產地認識不足，影響了他們對料理精緻度的理解。外籍主廚發現，即使強調食材來自優質產地，部分顧客仍未體會其價值，並傾向追求魚子醬等高檔食材，而忽略料理本身精細技藝及搭配理念。

「外籍主廚來台灣對這個問題印象蠻深刻的，在日本的時候，只要講說這是哪裡生產的茄子啊，日本大家聽到產地就知道這個是好吃，這是好的產地的茄子，就有它本身的價值在的。但是來台灣我們跟客人說它是從日本哪裡來的，但是客人卻沒有特別感受到食材的價值。」(D5.1-1)

「這個餐價的套餐裡面，客人吃不到魚子醬，他就會覺得好像沒有這個價值，但是主廚他會覺得這個魚子醬跟他的料理合嗎？主廚有感受到就是臺灣人常常會要求出現一些高檔食材，但是他的想法是在套餐裡面有出現這樣的食材，他就僅僅符合這個套餐的成分，不代表這個套餐的價值。」(D5.1-2)

「如果很常吃的人，他們還是真的吃得懂，但是可能比較不常吃的人，他們會不知道。」(E5.2-5)

「客人只覺得好吃跟不好吃而已，他不太會去理解這個為什麼要這樣做，他可能沒有去研究我們餐廳的菜這樣子，像大部分的人來面試的人，我都第一個先問他說你知道我們主廚嗎？你知道我們主廚有什麼經典菜嗎？目前不太有人能回答出來。」(E5.2-6)

### 5-2-4-3 不懂裝懂 (1/13, 7.69%)

餐廳面臨的挑戰之一是部分顧客不懂裝懂，甚至提出惡意評價，這類顧客對廚師的專業缺乏理解，且並非廚師願意服務的對象。

「跟那種惡意中傷一樣，跟那種不懂又要裝懂什麼都有啦，我不是為了取悅你，不用，我不需要。」(G5.2-1)

**表4-1-16**

遇到困難植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在平 移復現來台灣後，如 何展現其物有所值？ 是否有遇到困難？您 是如何解決？	遇到困難	食材品質	-	1	1/13	7.69%
		口味	-	1	1/13	7.69%
		價格太貴	-	1	1/13	7.69%
		不尊重專業		2	2/13	15.38%
		顧客認知	缺乏知識	7	7/13	53.85%
		顧客認知	不懂裝懂	1	1/13	7.69%
分析單位數				13		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：13(O)-0(X)/13=100.00%

2：Interjudge：13(O)-2(X)/13=84.62%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

### 5-3 如何解決

#### 5-3-1 溝通

##### 5-3-1-1 員工溝通(教育訓練)(1/9, 11.11%)

由於菜單須由員工向顧客詳細說明，餐廳對員工的教育訓練至關重要。菜單介紹及食材來源皆由員工傳達，為確保準確性，主廚在推出新菜時會安排員工試吃，並講解所用食材的特性和來源，以提升員工的專業知識與服務質量。

「因為是由員工說明菜單，所以要做一些員工的教育訓練，這也是很重要，菜單的說明，跟食材的進貨，都是由員工去做說明的。做新菜的話，主廚會給員工做試吃，也會告訴員工這個食材是用什麼樣的食材，當然主廚自己也會去跟顧客說明。」(I5.3-2)

#### 5-3-1-2 與顧客溝通 (2/9, 22.22%)

為應對餐廳服務中的挑戰，業者建議透過教育消費者來提升其對食材與服務的尊重。這包含培養顧客對廚師及服務人員的感謝文化，借鑒國外顧客在用餐後與廚師握手或稱讚服務的做法。此外，針對各國餐廳一致性的經典菜色，業者建議顧客選擇具代表性的經典菜，以確保用餐體驗的穩定性。

「怎麼講，應該是想要教育大家就是如何尊重食材、尊重每個為你付出的這些人，或是不管是廚師或是現場服務人員，就是像國外他們吃完飯，他們可能就會去跟主廚握手致意，或是跟他講說這個很好吃，然後去感謝他或是感謝服務生這次幫他做的 service 做得很好這樣子，但是在臺灣比較沒有這種現象出現。」(E5.2-4)

「每個國家在那個時候提供的菜單都是一樣的，那我們會建議他說，那你就點經典菜色去吃，基本上味道 90% 不會變。」(E5.3-1)

#### 5-3-1-3 與採購溝通 (1/9, 11.11%)

為確保食材品質的一致性，主廚需持續不斷地向採購部門強調其重要性，力求批食材均達到標準。

「為了保持一致，我們必須整天、整天對採購強調。」(A5.3-1)

#### 5-3-2 成本控制 (1/9, 11.11%)

主廚認為食材成本應控制在一定的比例內，如 30%，但不必每月精確達到此比例。

「他覺得食材的空間要在控制在 30%左右，但是並不是每個月他一定要控制在 30%，可能我在 1 月會高一點點。」(I5.3-1)

#### 5-3-3 法規限制(食材進口)(1/9，11.11%)

由於法規限制，許多當地食材無法運入臺灣，主廚只能尋求本地食材或替代品，導致料理風味在地化、不完全符合原味。這種情況使得主廚只能呈現料理的外觀，難以完整重現原學習的飲食風貌。

「因為我聽過很多當地的食物，運過來臺灣的東西通通都進不來，他們只能找 local 或是找替代品，最後大家聽起來不中不西，可是他其實就是他們只能呈現他們學回來的東西的外觀，因為法規限制的關係。」(F5.3-2)

#### 5-3-4 聚焦重點客人(1/9，11.11%)

主廚願投入更多時間和心力，專注於回饋喜愛他的顧客，以此提升服務品質與品牌價值。他強調，對品牌的深度投入和保護是他的信念，而顧客往往不會過多關注這些背後的努力。

「花更多的時間去努力，做得更好，然後把我的每一分心力都放在喜歡我的客人身上，這樣就夠了，你想跟我用一樣的用生命保護他的品牌，我講你根本就不會 care 這些東西。」(G5.3-1)

#### 5-3-5 不採取特別行動(2/9，22.22%)

餐廳追求的是讓顧客自發性地認同其餐飲體驗的獨特性，若顧客無法接受則尊重其選擇。

「物有所值或是 CP 值的部分，我是覺得我們這邊沒有在講欸，喜歡就來，不喜歡就...對啊。」(F5.3-1)

「主廚會選擇聽都不聽啦，如果客人覺得他太貴了，主廚說我就把耳朵蓋住就好了。畢竟每個人對於價值觀的認知是不一樣的。」(I5.1-1)

表4-1-17

## 如何解決植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比		
您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何展現其物有所值？是否有遇到困難？您是如何解決？	如何解決	溝通	員工溝通(教育訓練)	1	1/9	11.11%		
			與顧客溝通	2	2/9	22.22%		
			與採購溝通	1	1/9	11.11%		
		成本控制	-	1	1/9	11.11%		
		法規限制(食材進口)	-	1	1/9	11.11%		
		聚焦重點客人	-	1	1/9	11.11%		
		不採取特別行動	-	2	2/9	22.22%		
		分析單位數				9	100.00%	

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：9(O)-0(X)/9=100.00%

2：Interjudge：9(O)-0(X)/9=100.00%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(六) 您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何維持其餐飲的一致性水準？內場，是否有遇到困難？您是如何解決？外場，是否有遇到困難？您又是如何解決？

## 6-1 遇到困難

## 6-1-1 內場

## 6-1-1-1 食材 (2/12, 16.67%)

台灣潮濕的氣候對食材的保存與品質維持帶來嚴峻挑戰，尤其是對於易受環境影響的海鮮類與新鮮蔬果。高濕度加速食材的變質，使保存期限縮短；同時，烹調活性食材時，常被使用的檸檬也有類似的問題，不同批次的檸檬酸度存在自然變異，對調味的穩定性提出了挑戰，主廚需根據每批檸檬的風味特性進行微調，以確保成品品質一致。

「食材的挑戰是天氣。天氣非常困難。天氣非常潮濕，因此食材保存時間較短。」(A6.2-1)

「因為東西是活的嘛，你擠檸檬汁，每一批來的檸檬，吃起來酸度都不一樣，因為那是活的嘛，然後魚也是稍微，我們是控制在那個公斤數。」(F6.1-7)

#### 6-1-1-2 技巧手法 (2/12, 16.67%)

餐廚工作中，同時協作完成多道料理具有高度挑戰性，特別是因為不同食材的烹調時間存在差異，需精確掌握各工序的時機。例如，冷臺與魚臺的處理時間不盡相同，廚師間的協調顯得尤為重要。此外，即便依照主廚的食譜進行操作，仍可能因細微差異影響成品風味，難以完全再現預期效果。

「九個人同時一起做不同的事情，一起把它完成，我覺得這算是蠻困難的事情，因為每個肉的烹調時間不同，冷臺的烹調時間也不同，魚臺的烹調時間也不同，所以他們要一起能夠完成這件事情。」(E6.2-1)

「就是有一次其他廚師照著主廚的recipe做，原本的菜應該是這樣子，可是卻硬是少了些什麼，然後就被罵了。」(F6.1-8)

#### 6-1-2 外場服務 (4/12, 33.33%)

餐廳外場在服務過程中面臨多方面挑戰，特別是在細節管理與服務標準的掌握上。主廚期待外場能夠達到精準的服務水準，包括對上菜時機的準確把握與細節的注意，但在台灣，這些細節未必受到同樣的重視。此外，外場人員在服務技能的培訓上有所不足，如在解說菜品時的表達不夠完善，這在一定程度上影響了顧客的用餐體驗。

「他(主廚)希望我們外場做到的事情非常多，他覺得在台灣困難的地方，就是基本的服務方面，在日本就會教是這樣做，但是臺灣人好像會覺得沒有必要。」(D6.2-1)

「外場的話，我覺得對他們來說最困難的是細節，時間點要抓得很準。」(E6.4-1)

「因為我在廚房的時間比較多吧，就不是經常跑出去，但有時候會看到服務員端那個菜出來，然後他沒有蓋蓋子，我都會罵他們。」(H6.4-2)

「我的餐廳會說菜嗎？都有，但說得不多、做的不多，因為我們的服務員都不太會說菜。」(H6.4-3)

#### 6-1-3 內外場溝通(困難)(3/12, 25.00%)

餐廳內場與外場在溝通上面臨挑戰，主要源自主廚對服務品質的高標準，特別是希望外場達到與日本「款待之心」相符的服務水準。然而，主廚的服務理念難以有效傳達至外場人員，導致服務行為與預期存在落差。此外，缺乏明確的協作指揮，使得外場人員在上菜時機與操作細節上不夠準確，進一步影響整體服務品質。

「對人員的要求就是日本規格、日本的款待之心，主廚想要我們外場做到和日本同樣的程度，可是就是不管怎麼做，他還是覺得沒法傳達給我們(台灣)的外場。」(D6.4-1)

「主廚感受的服務沒法有效地傳達給我們的外場。」(D6.4-2)

「我剛開張的時候，服務員就把菜擺在旁邊、沒有上桌，我跟主廚說你要指揮服務員什麼時候可以來、什麼時候不可以來。」(H6.4-1)

#### 6-1-4 其他困難(疫情)(1/12, 8.33%)

在疫情期間進行餐廳的規劃與建造，因為受政府管制的關係，德國設計師無法親自來台考察現場。

「在疫情期間規劃建造餐廳，德國設計師沒有辦法來台灣看現場。」(C6.1-1)

表4-1-18

## 遇到困難植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比
您的米其林餐廳在 平移復現來台灣 後，如何維持其餐 飲的一致性水準？ 內場，是否有遇到 困難？您是如何解 決？外場，是否有 遇到困難？您又是 如何解決？		內場	食材	2	2/12	16.67%
			技巧手法	2	2/12	16.67%
	遇到困難	外場服務	-	4	4/12	33.33%
		內外場溝 通(困難)	-	3	3/12	25.00%
		其他困難 (疫情)	-	1	1/12	8.33%
		分析單位數			12	100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：12(O)-0(X)/12=100.00%

2：Interjudge：12(O)-0(X)/12=100.00%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

## 6-2-1 管理機制(維持一致性)(12/40, 30.00%)

餐廳的品質控制流程中，食材、調味和成品味道的持續檢查與標準維護至關重要。為確保穩定的口味，每日需對自製醬汁和各類食材進行品控測試，並根據顧客反饋對特定菜品進行調整與再測試。廚房每步驟都要符合操作標準，並在調味過程中進行反覆測試味道，以確保成品達到預期效果。此外，主廚設定的標準為品質管控的基石，在日常運營中持續貫徹。

「一整天都要進行檢查和控制。你必須時時注意廚房裡發生的事，時時注意主廚、小組身上發生的事。所有時間的檯面、所有時間的整理架都要維持標準。必須時時刻刻檢查和控制。認為不行，就會丟掉。」(A6.1-1)

「我們每天都會做食品檢測，遵循醬汁自製，所以我可以控制所有的品質。我們還有個托盤裝著白天使用的所有醬汁。這是為了檢查味道是否一致。」(A6.1-2)

「我們餐廳的話，就是看最近哪一些菜feedback比較有狀況，他們就去測試，就像有一陣子專門測試餐前開胃菜，要確認已經修復了ok了。」(B6.1-2)

「因為我們餐廳提供的是套餐，每個開餐前，每一個醬汁都要測試，然後就是食材，切小塊來試一下，一天至少試一次，就是要確保每一天這個套餐提供出，他味道的一致性ok的品質也有一定水準。」(B6.1-3)

「你每一個元素混在一起加起來，味道就會不行，在調味過程中沒有check，每次加味道時都要一直試，如果我說覺得味道不對的時候，你有没有拿去給別人嘗試，去問前輩差在哪裡。」(E6.1-6)

「餐點的品質要管理很正常啊，我覺得最初來說主廚很重要，主廚一開始設定一個標準在那邊，那個number one去keep那個standard很重要。」(F6.1-9)

#### 6-2-2 經營策略 (2/40, 5.00%)

米其林餐廳平移復現的成功與否，取決於主廚的經營策略及其人格特質，而非單純依賴餐廳本身。此外，企業文化及對餐飲一致性的重視亦是關鍵，這些因素共同影響品牌延續與成功複製的可能性。

「星星能不能複製？絕對可以，但問題主要是在於主廚的策略規劃，還有他的人格特性的關係，而不是星級餐廳它的本身。」(B6.1-6)

「一致性這件事情，我覺得往上拉還是公司的文化，你公司的文化，還有公司做這個餐廳的態度是什麼。」(G6.1-2)

#### 6-2-3 技巧手法 (1/40, 2.50%)

優秀的主廚在設計經典料理時，為避免剩餘的食材浪費，主廚通常會透過創意轉化，將其使用於另外的菜式中，充分展現資源利用的巧思與可持續理念。

「chef很厲害，有一道經典的薯鱗燒，就是用馬鈴薯去當魚片，但是剩下的馬鈴薯很浪費，主廚就會想辦法把它用到不一樣性質的餐點裡面。」(D6.1-1)

#### 6-2-4 採購計劃 (1/40, 2.50%)

餐廳在新地區開業時，面臨的挑戰之一是確保食材的新鮮度，這通常需要更頻繁的採購計劃。

「因此，你得計劃更頻繁地取得食材。例如，蔬菜要當日新鮮的。魚要每兩天一次新鮮的。」(A6.3-1)

#### 6-2-5 人員

##### 6-2-5-1 服務 (4/40, 10.00%)

主廚為提升服務品質，提出多項改進措施，包括標準化出菜品質、固定的出菜順序，以及要求服務人員上菜時使用餐蓋以保持菜品溫度，嚴格的要求才能保證服務品質。

「所謂的換菜，你點的菜太臨時了，主廚不可能去配合你的飲食禁忌去料理，所以一定就是提供我們最 *standard* 的 *quality*。」(B6.1-1)

「服務人員的出菜順序要有一致性，失誤會退。」(E6.1-4)

「服務人員這樣走出去，走十幾米，菜都涼了，所以我就會先叫他把菜蓋起來，過去上桌的時候才開蓋。」(H6.3-1)

##### 6-2-5-2 團隊溝通 (10/40, 25.00%)

餐廳內場廚房人員與外場服務人員之間的溝通對於確保服務一致性至關重要。內外場在上菜時需密切協調，以同步上菜達到最佳顧客服務效果。內場廚師依賴外場估算後續菜色的出餐時間，以便預留時間備餐；此外，主廚參與也可透過參與每日的例行簡報會議，聆聽外場需求，強化雙方理解。

「內外場的一致性的話，我覺得像出餐的時候，我們都會要求，因為是很多人一起出餐，希望他們一起上菜給客人的時候，他們需要有很好的協調。」(E6.1-1)

「我都會跟外場講說，你要抓一下下一道菜出菜大概還需要多久時間，跟我們說之後我們就會開始準備。」(E6.3-1)

「主廚跟外場會固定開會，每天的 briefing 主廚都會參與，就是他會在旁邊聽啊，因為我們是用英文 briefing。」(F6.1-1)

「我都跟服務人員說，你不跟我說，我怎麼會知道？你要跟我說你要什麼，但服務人員反而跟我說你不跟我說就不會發生嗎？」(F6.1-4)

「只有透過溝通才能去解決事情，溝通是最重要的，因為在營業中，主廚是非常集中在出餐跟做料理，有時候人一急，或者是他在集中事情的時候，員工發生 miss，事後就會希望員工可以了解他為什麼這麼生氣的原因，他生氣點是什麼，那就是要互相去體會，員工自己要去想要如何改善。」(I6.2-1)

#### 6-2-5-3 團隊建立 (4/40, 10.00%)

在台灣設立新餐廳的過程中，團隊建設與訓練的成功是確保品質一致性的重要基礎。為複製星級餐廳的標準，餐廳進行全面性的人員訓練，包括內外場及各支援部門，如人事、財務、採購及行銷，確保全員協同一致。此外，餐廳與國外母店合作派遣培訓人員，並將核心人員送往海外受訓，以建立內部培養制度，推動本地人才成為未來的管理與主廚梯隊，確保餐廳的整體運營水準。

「星星可以複製這件事情，整體教育訓練，我們餐廳是成功的。」(B6.1-7)

「星星可以複製這件事情，整體人員建置，我們餐廳是成功的。」(B6.1-8)

「維持餐飲的一致性水準，就是團隊要保持所有的一致性，團隊就是所有的人，廚房叫內場、外場叫服務，其他部門都要配合，包括我的 FO，我連 housekeeping 都很強，那我的後勤，包括人事、財務、採購、公關、業務、行銷，我覺得都強，我的這個一致性，就是所有人的努力。」(G6.1-1)

「所以為什麼我要跟國外本店合作，因為他可以派人來，同時我也送這麼多人去受訓之後，台灣的 number one number two 就是我們將來要拉上來做雙主廚的備選。」(G6.1-4)

#### 6-2-5-4 維持團隊士氣 (2/40，5.00%)

維持團隊士氣的關鍵在於關注員工的身心健康與人際互動。主廚在日常管理中重視員工的情緒，例如關心員工的個人生活狀況，並在有生理需求時提供適當的休息機會。這種體貼的管理方式促使員工更願意在工作中相互支持。此外，主廚嚴謹區分工作與休閒時間，工作時要求高效，工作結束後則鼓勵員工放鬆交流，形成和諧的職場氛圍，有助於提升團隊的忠誠度與凝聚力。

「覺得我自己在管理外場的時候，priority 是確保你的員工開心，這是很重要的，就是每天跟他們 hello 啊，今天怎麼樣還好嗎，要說他的狗今天有生病嗎，就說欸你還好嘛，我覺得他們的心情很重要啊。確保讓女生有身體不舒服月經來時要休息啊，請個生理假，有人說年輕人很爛幹嘛的，我覺得其實不是這樣，是你要 take care 他們，他們就會 take care of you，你有困難的時候，他們會 cover 你，其實沒有像新聞報導寫的那麼負面。」(F6.1-3)

「員工都知道說我工作跟聊天的時候分很清楚這樣，在工作的時候，我可能會抽乾他們，可是工作都摸完之後就說大家去喝啤酒幹嘛的。」(F6.5-1)

#### 6-2-6 設備動線一致性 (4/40，10.00%)

餐廳在設備配置和動線設計上強調一致性，即便部分家具、燈具無法在當地購得，也會選擇最佳替代方案。設備的布置和動線需與主廚的操作習慣匹配，確保員工動作流暢，並由主廚確認每個細節，以維持整體運營的高效性與一致性。

「並非所有規劃的家具、燈具和物品都能在台北買到。但我認為我們為所有事情找到了最好的替代方案。」(C6.5-1)

「主廚認為鐵板燒餐廳特性包含設備、動線、員工俐落的動作。」(D4.2-5)

「那設備的部分也會同樣的平移過來，每一個細節都要讓主廚 well acknowledge，然後他要 confirm。」(G6.1-5)

**表4-1-19**

解決方法(作法)植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比	
您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何維持其餐飲的一致性水準？內場，是否有遇到困難？您是如何解決？外場，是否有遇到困難？您又是如何解決？	解決方法 (作法)	管理機制 (維持一致性)	-	12	12/40	30.00%	
		經營策略	-	2	2/40	5.00%	
		技巧手法	-	1	1/40	2.50%	
		採購計劃	-	1	1/40	2.50%	
		服務		4	4/40	10.00%	
		人員	團隊溝通		10	10/40	25.00%
		團隊建立		4	4/40	10.00%	
		維持團隊士氣		2	2/40	5.00%	
		設備動線 一致性	-	4	4/40	10.00%	
		分析單位數				40	

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：40(O)-0(X)/40=100.00%

2：Interjudge：40(O)-2(X)/40=95.00%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(七) 您的米其林餐廳在平移復現來台灣後，如何維持其餐飲的一致性水準？內場，是否有遇到困難？您是如何解決？外場，是否有遇到困難？您又是如何解決？

7-1 文化適應 (4/52，7.69%)

外籍主廚在台灣開設餐廳，面臨多重挑戰。首先，對於未曾離開母國的主廚而言，做出離鄉背井的決定是很艱難的，而與台灣經營者建立相互信任與尊重的關係，也需要時間和契機才能達成；其次，來台後面對跨文化衝擊及文化差異，從零開始學習台灣文化及適應消費者習慣亦是難事。

「第二點，一開始很不容易理解當地的文化。」(A7-2)

「要說服一個從來沒有想到要離開家鄉的人，兩個人都是很困難的，我們總裁花了很多力氣，才讓主廚下決心來台灣這件事情，英文叫做 *you have to earn the trust you earn the respects*。」(G7-1)

「我覺得第二困難是 *culture shock*、*culture differences*，這是當外國的店派來他的外國廚師來到台灣必須去面對的，因為他們從來都沒出過國，現在要面對台灣的時候，必須去了解台灣人的習慣，從零開始學台灣人的文化，這是很難的事。」(G7-2)

#### 7-2 設備維護 (6/52, 11.54%)

餐廳設備維護和汰換在經營過程中面臨諸多挑戰，特別是有國際統一規格的設備而言，維修成本在台灣顯得更為昂貴。此外，隨著設備老舊，包括烤箱、餐具、桌椅及餐具等設施設備逐漸耗損，頻繁更換零件成為必要，且環境裝修與服務品質對達成高星級之評價至關重要。

「因為我們的設備都是全球統一規格，所以在臺北這些東西它維修都超級貴。」(E7-3)

「我們的硬體設備老實說真的有點不行，因為已經是十三年前的東西了，差不多要開始重新裝修了，像盤子啊，然後還有很多烤箱，用到現在基本上該換的零件都已經換過一輪了，所以不管是桌子、椅子，或是一些銀製的餐具都差不多要換，要不然我覺得要達到三星稍微有點困難，目前也正在努力。」(E7-5)

「裝修費是很貴的，如果我們開餐廳的裝修費那麼便宜，又要怎麼要求人家給兩星、三星。這都要看裝修、又看服務的。還有整體的控制，人手啊，我們說餐廳要賺錢，你不能用太多的人，員工很貴的嘛。」(H7.1-4)

### 7-3 品牌精神維持 (1/52, 1.92%)

品牌精神的核心在於堅持自我定位，精準把握自身價值，專注於國際精品的正統風格。透過員工培訓及高品質服務，不僅在餐飲和酒店業展現品牌的一致性，亦自信能吸引具相同價值觀的顧客。

「重點還是做自己，我認為到最後在外面開餐廳，你真的要知道自己在做什麼，我就是做國際精品，我就是國際正統，包括我的飯店，包括我的餐廳，包括我同事們做的每件事情，我是外國來的，我每年送員工去日本學習，我做我的事，那我看我的客人，我看我 clientele，我講 Gucci、Dior 什麼一大堆，我知道我在做什麼，我知道懂我的人是誰。」(G7-5)

### 7-4 消費者認知 (1/52, 1.92%)

在國外，客人對於主廚基於專業的推薦及說明，比如使用食材的種類、烹調方式及食用方式推薦，較能轉換固有思維並接受。而在台灣，以客為尊的概念深根蒂固，對於顧客提出的要求，都會希望主廚能夠無條件地配合，顧客才會感到賓至如歸。

「國外客人其實都比較尊重主廚，但是在臺灣可能客人的意見比較重要，好像決定權在客人手中。」(E7-7)

### 7-5 商場溝通 (1/52, 1.92%)

將餐廳設立於商場內，會受到商場本身時間表的約束，營運團隊透過溝通協調與商場達到共識。

「商場建設有自己的時間表，與商場的協調是很有挑戰性的，但我們團隊解決了所有問題。」(C7-3)

### 7-6 餐點品質

#### 7-6-1 食材穩定 (8/52, 15.38%)

在台灣維持食材穩定性面臨諸多挑戰，首先，供應商提供的食材品質未必能完全達到餐廳的標準，或實際供應的品質經常有所差異。此外，由於部分進口食材經多重

篩選流程，台灣通常無法取得最佳等級的貨源，例如高級松露等食材受制於法規及進口流程，限制了供應品質。再者，進口食材多數需經台北再分送至其他地區，在運輸過程中，品質就可能受損，因此，餐廳需靈活應變，透過建立可靠的供應商網路和適當的庫存策略以應對食材品質上的波動。

「最難還是要確保食材進得來。例如我們食材，我們會跟廠商說我們要怎樣的標準，但是實際來的話，可能會不一樣。」(D7-1)

「松露或是這些空運的食材，第一關已經在法國被篩選過了，然後第二關到亞洲的第一站也不會是臺灣，第一站一定是去日本，日本或香港挑完，再來才到臺灣，所以我們可以選擇的是已經是被兩個國家挑剩的東西，只能撿稍微比較沒有那麼好的食材。」(E7-2)

「有些食材還是會受到地域的限制吧，就是出了特定的區域後，就會有點不一樣。」(F7-3)

「高級松露因台灣的法規進不來，臺灣的松露也不行啊，我覺得不是功夫的問題，是政府的問題，食材不好，你要抱怨是台灣師傅的烹飪功夫不好，我覺得不是這樣的，沒有好的食材就是沒辦法啊，只能做到這樣啊。」(F7-9)

「維持食材的安定性是很困難的，尤其在高雄更是困難，日本引進的食材，一定都會先到台北，然後在配送過程中，食材的品質一定多少都會有一些落差。這就需要餐廳隨時應變了，譬如說先囤貨，開始是自己會去親訪各個店家，熟識的店家當然比較有機會拿到好貨，也就是我們現在食材的來源了。」(I7-3)

#### 7-6-2 菜色品質 (4/52, 7.69%)

維持菜色一致性是餐廳營運中的重大挑戰，特別是在商業化烹飪環境中，食物品質與口味的穩定尤為重要。然而，主廚的情緒壓力會影響烹調效果，進而影響一致性。此外，外派主廚對母店菜色的理解與執行度可能存在差距，這也對一致性造成影響。

「烹飪有商業性質，保持一致性非常困難，但食物品質應該保持一致。是的，也就是要有相同的味道。」(A7-4)

「如果人快樂，食物就會更好。如果你不高興或有壓力，就會煮得不好，這是正常的，但是你必須要維持一致性。」(A7-5)

「挑戰是保持食物的一致性。」(A7-11)

「執行度不夠，就沒有辦法完整的呈現國外母店它想要呈現的味道，外派主廚對母店主廚的菜色理解跟執行度也可能會有落差，這是經驗問題。」(E7-6)

### 7-6-3 烹飪技巧與擺盤 (3/52, 5.77%)

烹飪技巧與擺盤在餐飲呈現中具有重要性，但二者之間須達到平衡。擺盤能提升美感，但過度著重技法或形式可能偏離顧客需求，無法真正滿足顧客體驗。主廚需兼顧口味與美觀，並非僅為展現自身技藝，而是為提供顧客滿意的用餐體驗。此外，對每道菜遵循標準化操作流程亦至關重要，以確保品質穩定與呈現效果，但過度注重擺盤細節則可能無法帶來顯著附加價值。

「食物擺盤非常重要，但是如果你遵循太多的技法，你會是在炫耀自己，我想展示我的技法，但那不是我們最想做，我們想要結合味道和美觀，所以我不是為自己烹飪，而是為顧客烹飪並讓顧客滿意，這就是我為什麼總是決定要偏重於口味。」(A7-10)

「我覺得第二個困難是耐心吧，餐飲業不是寫程式，或是發射火箭的，細節是很重要的，你把東西這樣子擺好要做什麼？這個東西有沒有擺好看，其實沒有差很多耶，對啊，盤子選什麼款式都沒差，每個東西都需要一個容器，沒有什麼差別吧，只要有裝起來就好了。」(F7-6)

「因為每道菜都不一樣，所以這菜就是要這樣煮，每道菜都有SOP。」(F7-11)

## 7-7 人員

### 7-7-1 服務 (4/52, 7.69%)

餐廳人員服務的一致性對於提供高品質顧客服務至關重要，然而，達成這一點存在挑戰。有餐廳以其傳統服務模式為驕傲，並致力於保持其獨特的「old school」風格。也有餐廳在服務的過程中可能出現與顧客預期不符的情況，例如侍酒師的溝通方式導致誤解，影響顧客體驗。

「挑戰是員工提供的服務要有一致性。」(A7-12)

「這是我們某個程度驕傲的地方，就是像我們這樣做這麼 old school 的，這麼傳統的服務的真的越來越少了，老實講我們的路線就是這樣，我們就是希望繼續保持。」(B7-4)

「我有個朋友就是去國外一個很有名的星級餐廳，他點了四支酒但那間餐廳都無法提供，後來侍酒師拿另外的三瓶酒出來，說都是 Chardonnay。然後我朋友就很生氣的質問他，侍酒師就說這一瓶是 Chardonnay Blanc、這一瓶是 Sauvignon Blanc，可是這一瓶 Chardonnay 要三萬五。我朋友就說現在是想要故意宰我嗎？然後我朋友就委婉的跟侍酒師說，把你有的東西都拿出來，給我先看一下好了。」(F7-2)

### 7-7-2 個人健康 (3/52, 5.77%)

星級餐廳的主廚和員工面臨高壓且繁重的工作挑戰，長時間工作與大量細節學習對年輕員工的身心健康造成負擔。外派至台灣的主廚需適應新的語言和文化環境，獨立處理如菜單設計等工作，加重了適應壓力。此外，海外職務的健康維護成為主廚的重要考量，需在持續調整身心狀態中找到平衡，才能有效應對繁忙工作和生活中的各種壓力。

「星級餐廳的工作對年輕人來說工作時間又長，然後精神壓力大，又要學習的東西很多細節要注意。」(B7-2)

「主廚在決定到海外赴任時，不管是餐廳或者是自己其他的生活上都有蠻多事情需要想，自己的健康要如何維持等等。」(D7-3)

「主廚到台灣展店時，要注意調整自己的精神狀態，因為到一個他什麼都不知道的地方，語言也不通，很多事情必須他自己一個人去做，譬如說菜單的設計，然後這些的過程都是他自己要去克服的。」(I7-2)

#### 7-7-3 溝通 (2/52, 3.85%)

外籍主廚與台灣員工之間的溝通與協作是團隊運作很重要的一環。主廚與本地廚師的理念融合需長期磨合，尤其在跨文化環境中，雙方需逐漸建立共識。為促進這一整合，團隊中的核心員工應具備與主廚理念相近的理解與支持，以協助傳遞主廚的概念與標準。部分員工被送往國外培訓，旨在提升技能並促進團隊理念的一致性，然而，需要持續投入時間和努力才能實現真正的融合與順暢溝通。

「我覺得團隊的磨合、融合這件事，就是兩個外國主廚搭上兩個台灣很有名的廚師，在又帶了幾個，我現在培養第三、第四，我把他送出國去，這一個的融合其實要花很多時間。」(G7-4)

「員工之間的溝通是最困難的，不是只有單純主廚的一個想法，而是大家要有一個共同的想法會比較好。必須要有一個人的想法是要跟主廚的理念是相近的，如果沒有這樣子的員工的話，他覺得會有一點困難這樣。團隊裡面有一些是跟主廚的理念是相近的，那這些跟他理念相近的員工就會變成是核心員工。」(I7-1)

#### 7-7-4 培訓 (4/52, 7.69%)

餐廳員工培訓大多數採用標準作業程序為基礎，確保食譜和服務流程的一致性。高端餐飲服務如同駕駛高級車款，需依情境微調以達到精細標準，這種靈活調整能力在核心員工中尤為重要。然而，此類人才難以培養，難以僅靠標準培訓複製。

「對員工使用 SOP 進行所有的食譜的培訓。」(A7-7)

「服務流程就像開車，你會開勞斯萊斯你就會開 toyota (豐田汽車)，就只是你要花一點時間去調整，就是這樣，服務不是做菜，你就是把盤子放在桌上，然後說菜，你要怎麼說是另外一回事嘛，就像剛才開車的例子，你要左轉就是要左轉，方向盤打的方式都一樣，可能勞斯萊斯比較重一點，所以油門可能要踩比較大力，但它的引擎就比較大，相對地你也比較難控制它，這就是 fine dining，細節比較多，可是如果你開的是 toyota(豐田汽車)，就可能沒有這些情形。」(F7-12)

「真正是 key person 的那個人，行為舉止都會散發出那種精緻的調調，這種人很重要，但這種人，你說要培養，我覺得基本上培養不出來。」(G7-6)

#### 7-7-5 招聘(招募) (2/52，3.85%)

餐廳面臨招聘挑戰，優秀員工難尋且人力資源短缺，導致招募合適人選成為重要且困難的課題。

「第一點，找到好員工。」(A7-13)

「人的部分，找人吧找人很困難，現在就是大家都沒有什麼人願意出來工作。」(E7-4)

#### 7-7-6 員工照顧(1/52，1.92%)

經營一家知名餐廳固然重要，但盈利仍是關鍵，因為這不僅影響眾多員工的生計，更關係到多個家庭的福祉。因此，照顧員工至關重要。

「你會有一個名氣很高的餐廳，然後還是賺錢最重要，因為你有這麼多人要吃飯，是好幾個員工家庭的問題，要照顧到員工，這我覺得這很重要啊。」

(F7-13)

#### 7-7-7 人力穩定(6/52，11.54%)

「當然跟日本也是一樣的，就是我們從業人員人數上的缺口。」(D7-2)

「所以我覺得臺灣的問題是這邊的員工啊，比較像是海外前哨站，他們會在這邊一兩年，然後出國工作，我現在就有這種感覺，他們說來這邊除了洗履歷，想要學技能，然後他們也知道出國就會不一樣了。」(F7-1)

「缺人？肯定是的，可是我們的薪水也有一直在漲啊，底薪一直在漲，我覺得我們的底薪是跑在餐飲業前端的。」(F7-5)

「第三個困難的喔，讓他們待久一點，不要讓他覺得說學到一點東西，就覺得自己很屌這樣，跟他說世界很大這樣，我覺得很容易膨脹啊，因為他們在臺灣招募到外國人不容易。我曾經工作過的幾個地方招募外國人是很容易的，因為他們的pay比歐洲好，大家都知道歐洲，歐洲經濟好的就是巴黎跟倫敦，那個薪水特高，餐飲業來講，就是倫敦跟巴黎薪水一定不低，不是國家喔，城市喔，所以你其他什麼巴塞隆納、羅馬，你想到的歐洲城市都不能跟這兩個城市跑在一起，可是我工作的兩個城市都付的比他們還要好，所以他們可以，而且他們的法規對於引進外國人士比較鬆的，所以你可以從最基層的到最高層的，全部都是外國人，可是台灣不行，台灣只能最高層是外國人嘛，基層的那個薪水，你怎麼可能付得了。」(F7-8)

#### 7-8 其他(時代改變)(2/52, 3.85%)

隨著時代變遷，餐廳經營與料理風格正經歷顯著轉變。未來星級餐廳將更趨向現代化，逐漸摒棄過去形式化的服務模式，更加重視在地元素與精簡的料理風格，不論是日料、西餐或義大利餐，都朝向更具地域性與輕鬆氛圍的方向發展。

「我們偶爾會進行許多的教育和嘗試，一點點的改變、一點點的嘗試，比如改變一點點人們吃美式義大利菜的態度，美式義大利菜完全摧毀了真正的食譜！」(A7-9)

「我覺得星級餐廳在未來 越來越偏向所謂的現代化，然後不會再強調說一定是什麼樣料理，但是會有越來越多在地元素在裡面，不論他今天是日料師傅，還是西餐、法餐師傅，甚至義大利師傅，他會往越來越精簡，然後甚至不會像我們這種，就是正襟危坐、白檯布這樣的操作。」(B7-3)

**表4-1-20**  
困難事務植基模型

訪談題項	主類別目	次類別目	子類別目	卡片數	卡片數占比	百分比	
最後，可否請您分享，您的米其林餐廳在平移復現來台灣過程中，您遇到最困難的三件事？	文化適應	-	-	4	4/52	7.69%	
	設備維護	-	-	6	6/52	11.54%	
	品牌精神維持	-	-	1	1/52	1.92%	
	消費者認知	-	-	1	1/52	1.92%	
	商場溝通	-	-	1	1/52	1.92%	
	餐點品質	食材穩定	-	-	8	8/52	15.38%
		菜色品質	-	-	4	4/52	7.69%
		烹飪技巧與擺盤	-	-	3	3/52	5.77%
		服務	-	-	4	4/52	7.69%
		個人健康	-	-	3	3/52	5.77%
	人員	溝通	-	-	2	2/52	3.85%
		培訓	-	-	4	4/52	7.69%
		招聘(招募)	-	-	2	2/52	3.85%
		員工照顧	-	-	1	1/52	1.92%
		人力穩定	-	-	6	6/52	11.54%
	其他(時代改變)	-	-	-	2	2/52	3.85%
	分析單位數				52		100.00%

註：本研究自行整理

1：Intrajudge：52(O)-10(X)/52=80.77%

2：Interjudge：52(O)-6(X)/52=88.46%

3：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

## 第二節 第一階段量化分析

### 一、主題建模

本研究將八家米其林星級餐廳，依照平移復現程度將其分為不分組、成功組、半成功組、尚未成功組等四組，透過 LDA 主題建模分析檢視各組所重視之主題，以及檢視組間之相互差異。

#### (一) 不分組 LDA 主題建模分析

不分組根據 LDA 主題建模分析可知，共有 5 個主題，依照網站評論之討論平均比例，可表示每個主題之相對重要性，根據此重要程度依序為：餐飲類型與價格、用餐體驗與美食、服務與整體氛圍、品牌與顧客服務互動、特殊用餐經驗與品牌活動等主題。而每個主題均有其具體關鍵字，相關的關鍵字反映了網站評論中每個主題之核心內容，如下圖 4-1 所示：

##### 1. 主題一：用餐體驗與美食

關鍵詞：food, service, restaurant, good, experience, great, wine, dish, dining, dishes

解釋：此主題主要圍繞顧客對餐廳食物、服務和整體用餐體驗的評價，特別關注菜餚質量和用餐氛圍。

##### 2. 主題二：品牌與顧客服務互動

關鍵詞：A 餐廳, chang, thank, dining, cp value, L 餐廳, elaine, chen, fine

解釋：這個主題聚焦於餐廳品牌與顧客之間的互動，強調管理者與顧客之間的交流及感謝。

##### 3. 主題三：餐飲類型與價格

關鍵詞：service, meal, type, dine, dinner, price, person, NTD 2,000, food, atmosphere

解釋：此主題探討顧客對於餐點類型和價格的感受，以及用餐氛圍的討論。

##### 4. 主題四：服務與整體氛圍

關鍵詞：service, food, atmosphere, meal, type, dine, lunch, price, person, NTD 2,000

解釋：顧客針對餐廳的服務及氛圍進行評價，特別是午餐體驗及價格合理性的考量。

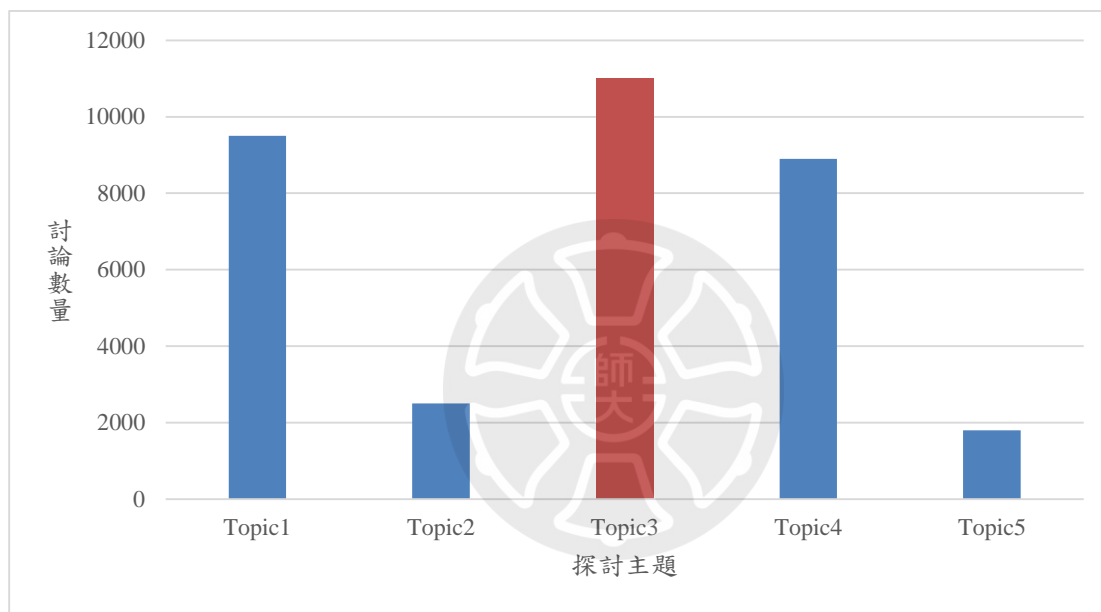
#### 5. 主題五：特殊用餐經驗與品牌活動

關鍵詞：crystal, 45, experience, T 餐廳, W 餐廳, R 餐廳, wonderful, hotel

解釋：此主題集中於顧客對於特殊餐廳，如 T 餐廳和 R 餐廳的用餐經驗，並提到餐廳活動和品牌價值。

圖 4-2-1

不分組LDA主題建模分析圖



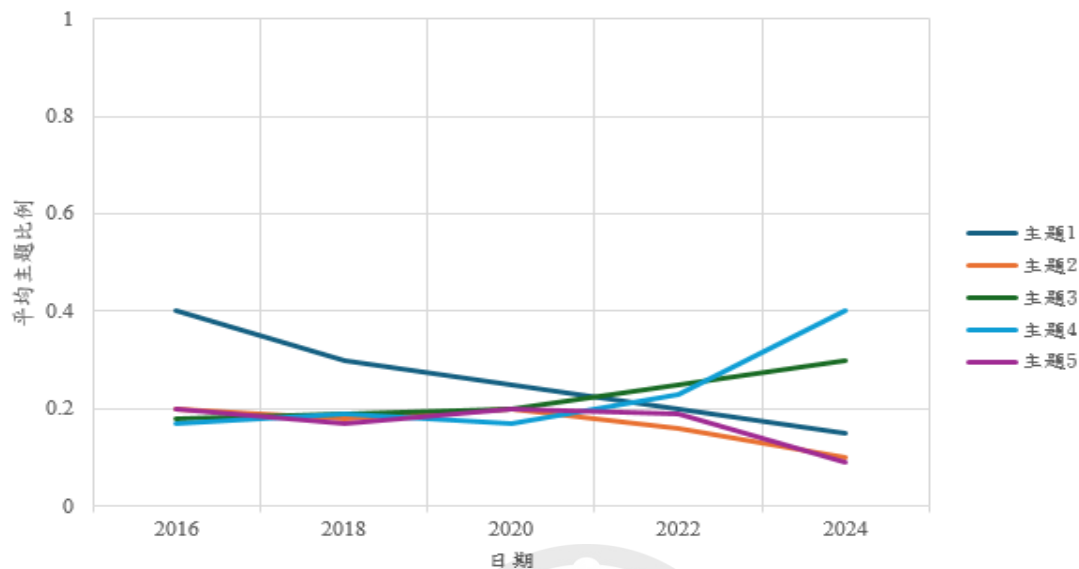
註：本研究自行繪製

平移復現不分組網站評論的表現，將會隨著時間之推移，組內每個主題亦會有所變動，各個主題在不同時段內有其不同的之波動趨勢，由下圖可知，主題四：服務與整體氛圍，在 2016、2017 年間曾經有被較為熱絡的討論後，五年間呈現較為穩定的低度討論，然在 2022 年突然間的奮起討論相當熱烈，直至 2024 年不僅達到最高峰，且其趨勢線起伏程度相當巨大；主題三：餐飲類型與價格，自 2016-2022 年間，均呈現較為穩定的低度討論，然 2022 年掀起討論浪潮，至 2024 年為止均維持在高度討論狀態；主題一：用餐體驗與美食，在 2016 年討論程度最熱烈達到最高峰後，直至 2024 年為止，整體呈現波動的下降；主題二：品牌與顧客服務互動與主題五：特殊用餐經驗與品牌

活動，自 2016 至 2024 年間，均呈現相對較為穩定的低度討論。

圖 4-2-2

平移復現不分組網站評論趨勢圖



註：本研究自行繪製

## (二) 成功組 LDA 主題建模分析

成功組根據 LDA 主題建模分析可知，共有 5 個主題，依照網站評論之討論平均比例，可表示每個主題之相對重要性，根據此重要程度依序為：價格與餐飲類型、酒與美食的搭配、米其林評級與服務品質、精緻料理與用餐體驗、特色料理與創意甜點等主題。而每個主題均有其具體關鍵字，相關的關鍵字反映了網站評論中每個主題之核心內容，如下所示：

### 1. 主題一：精緻料理與用餐體驗

關鍵詞：dining, experience, L 餐廳, fine, really, dishes, great, dish, cuisine, ingredients

解釋：顧客針對餐廳提供的精緻料理實際上有達到名符其實的感受，有很好的用餐體驗

### 2. 主題二：特色料理與創意甜點

關鍵詞：really, W 餐廳, dish, cream, nice, fruit

解釋：此主題集中於顧客對於餐廳所準備的特色料理與創意甜點，令顧客相當

具有很好的印象具有良好價值

3. 主題三：酒與美食的搭配

關鍵詞：pairing, wine, restaurant, good, dish, great, L 餐廳, dishes, taste, food

解釋：這個主題聚焦於酒與餐食的搭配，強調在搭配之間會產生更好的口感。

4. 主題四：價格與餐飲類型

關鍵詞：service, meal, type, dine, price, person, food, nt2000, atmosphere, dinner

解釋：此主題主要圍繞餐廳食物與餐飲類型，特別關注用餐氛圍。

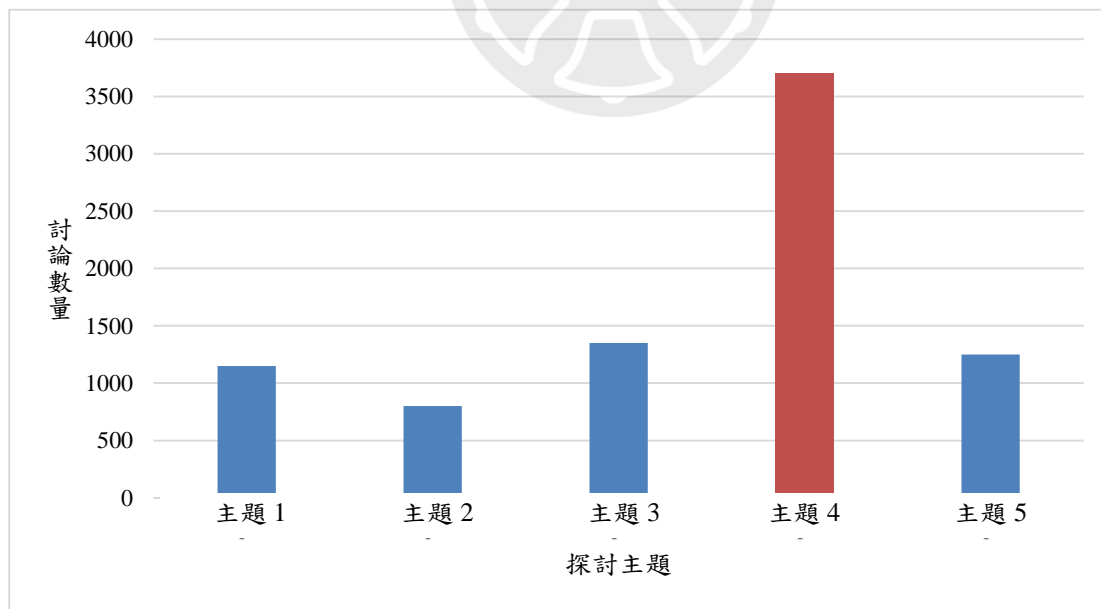
5. 主題五：米其林評級與服務品質

關鍵詞：food, restaurant, service, excellent, michelin, menu, experience, staff, place, star

解釋：此主題探討米其林評級考量服務、菜單、服務人員、空間，更重要的是整體是否達到最傑出的表現

圖 4-2-3

平移復現成功組LDA主題建模分析圖



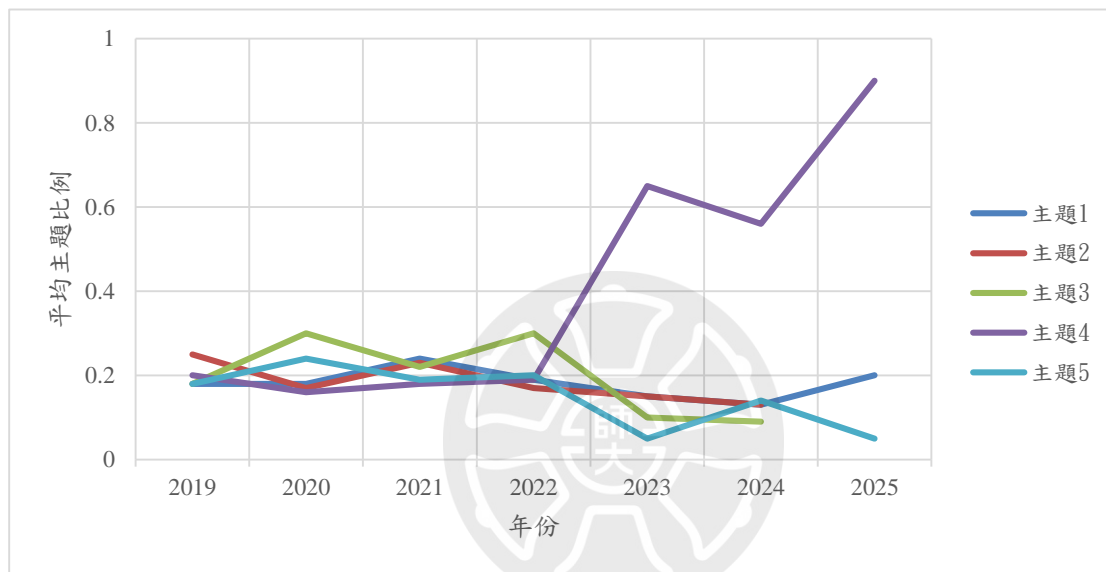
註：本研究自行繪製

平移復現成功組網站評論的表現，將會隨著時間之推移，組內每個主題亦會有所變動，各個主題在不同時段內有其不同的之波動趨勢，由下圖可知，主題一：價格與

餐飲類型、主題二：特色料理與創意甜點、主題五米其林評級與服務品質，自 2019-2022 年間，均呈現較為穩定的低度討論；而主題三：酒與美食的搭配，在 2019 年前曾經有被較為熱絡的討論後，五年間呈現較為穩定的低度討論；主題四：價格與餐飲類型，自 2019-2022 年間，均呈現較為穩定的低度討論，然 2022 年掀起討論浪潮，直至 2024 年為止均維持在高度討論狀態。

**圖 4-2-4**

平移復現成功組網站評論趨勢圖



註：本研究自行繪製

### (三) 半成功組 LDA 主題建模分析

半成功組根據 LDA 主題建模分析可知，共有 5 個主題，依照網站評論之討論平均比例，可表示每個主題之相對重要性，根據此重要程度依序為：餐點類型與價格、用餐經驗與法式氛圍、服務與整體用餐氛圍、酒與美食的搭配體驗、R 餐廳品牌與用餐評價等主題。而每個主題均有其具體關鍵字，相關的關鍵字反映了網站評論中每個主題之核心內容，如下所示：

1. 主題一：酒與美食的搭配體驗

關鍵詞：pairing, good, wine, food, restaurant, cp, T 餐廳, experience, service, staff

解釋：此主題集中於餐廳提供的美食與葡萄酒的搭配體驗，顧客經常提到 T 餐廳的服務人員表現以及酒類和菜餚的搭配是否符合期待。

2. 主題二：R 餐廳品牌與用餐評價

關鍵詞：R 餐廳, restaurant, jol, best, latelier, taipei, bellavita, set, good, ordered

解釋：這個主題主要涉及 R 餐廳品牌在台北的用餐評價，強調餐廳環境及點餐經驗。

3. 主題三：餐點類型與價格

關鍵詞：service, meal, type, dine, price, person, NTD 2,000, dinner, food, lunch

解釋：顧客在此主題中討論了餐點類型及其價格，特別是人均消費和菜單的選擇。

4. 主題四：服務與整體用餐氛圍

關鍵詞：service, food, atmosphere, great, good, excellent, menu, experience, dish, R 餐廳

解釋：此主題集中於顧客對於服務和氛圍的正面評價，並強調 Robuchon 餐廳的優質服務和菜單設計。

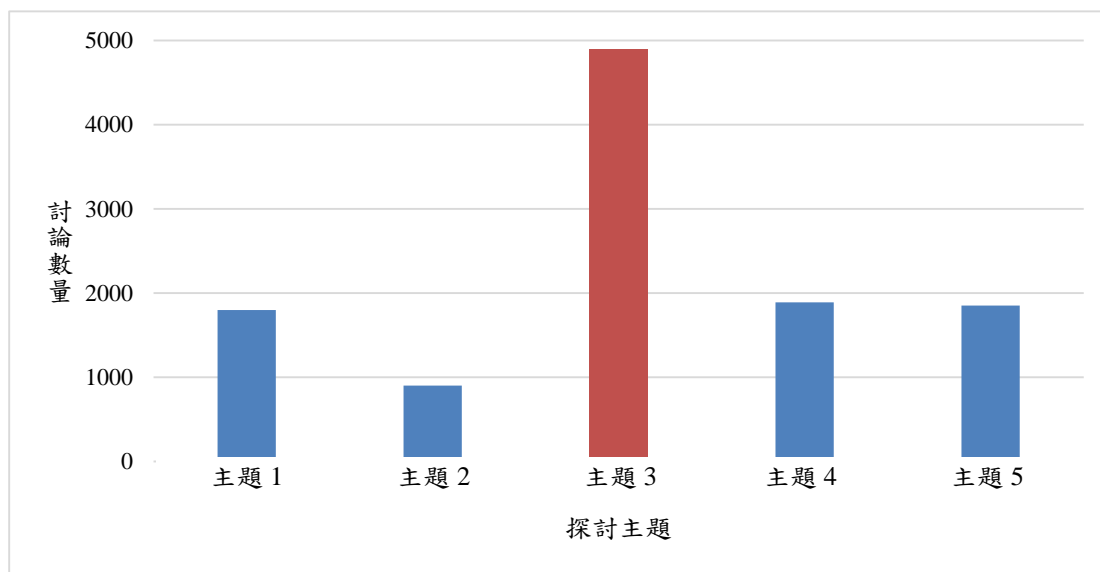
5. 主題五：用餐經驗與法式氛圍

關鍵詞：food, great, restaurant, like, experience, parking, time, french, good, really

解釋：這個主題反映了顧客對於整體用餐經驗的感受，特別提到餐廳的法式氛圍和停車便利性。

圖 4-2-5

平移復現半成功組 LDA 主題建模分析圖

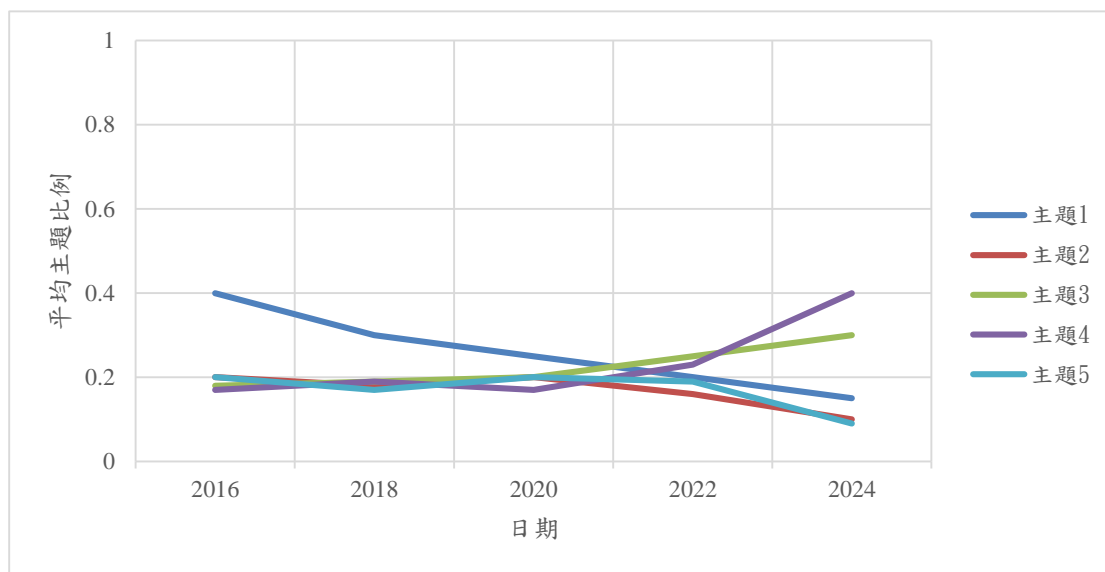


註：本研究自行繪製

平移復現不分組網站評論的表現，將會隨著時間之推移，組內每個主題亦會有所變動，各個主題在不同時段內有其不同的之波動趨勢，由下圖可知，主題一：酒與美食的搭配體驗，自 2016-2024 年間，均呈現較為穩定的低度討論；而主題二：R 餐廳品牌與用餐評價，在 2016 年前曾經有被較為熱絡的討論後，五年間呈現較為穩定的低度討論；主題三：餐點類型與價格，在 2016-2022 年間，呈現較為穩定的低度討論，然 2022 年掀起討論浪潮，直至 2024 年均維持在高度討論狀態；主題四：服務與整體用餐氛圍，在 2016 年前曾經有被較為熱絡的討論後，五年間呈現較為穩定的低度討論，直至 2024 年仍有較為熱絡的討論；主題五：用餐經驗與法式氛圍，2016-2024 年間均呈現較為穩定的低度討論。

圖 4-2-6

平移復現半成功組網站評論趨勢圖



註：本研究自行繪製

#### (四) 尚未成功組 LDA 主題建模分析

尚未成功組根據 LDA 主題建模分析可知，共有 5 個主題，依照網站評論之討論平均比例，可表示每個主題之相對重要性，根據此重要程度依序為：價格與餐飲類型的選擇、服務、氣氛與體驗、品牌與顧客服務互動、高級用餐體驗與酒搭配、精緻菜餚與鴨肉料理等主題。而每個主題均有其具體關鍵字，相關的關鍵字反映了網站評論中每個主題之核心內容，如下所示：

##### 1. 主題一：U 餐廳的用餐體驗與視野

關鍵詞：U 餐廳, taipei, view, food, restaurant, great, 您好, nice, time, chef

解釋：這個主題集中於 U 餐廳的用餐體驗，特別是景觀和食物的質量。顧客經常提到美好的視野和愉快的用餐時間，這顯示出 U 餐廳在環境和用餐體驗方面的優勢。

2. 主題二：價格與用餐體驗

關鍵詞：service, dinner, meal, type, dine, price, person, food, atmosphere, NTD 2,000

解釋：此主題探討顧客對於餐點價格和用餐體驗的感受，特別是針對不同用餐類型(如晚餐)的價格和服務質量進行評價。顧客關注是否物有所值，以及餐廳的氣氛和人均消費。

3. 主題三：服務與餐點

關鍵詞：service, food, atmosphere, meal, dine, lunch, type, price, person, NTD 2,000

解釋：此主題強調餐廳的服務質量和食物本身。顧客對服務的細節、餐點種類，以及餐廳的氣氛進行了詳細描述，這對於餐廳的運營和改進服務提供了寶貴的反饋。

4. 主題四：美食與親切的服務

關鍵詞：好吃, 服務好, 服務親切, restaurant, 餐點美味, star, 值得再訪, 服務, 整體來說, 餐點

解釋：這個主題主要集中在顧客對餐點美味和親切服務的評價上。顧客經常提到餐廳的菜餚美味、服務熱情，並且認為這些因素使得餐廳值得再次光顧。

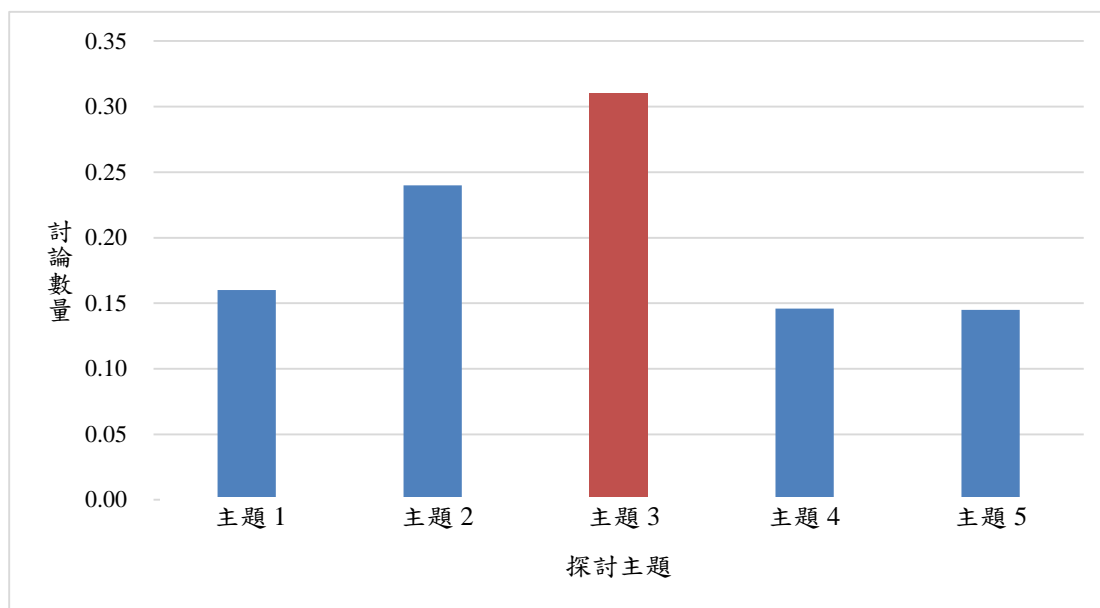
5. 主題五：A 餐廳的高級用餐體驗

關鍵詞：dining, experience, thank, best, dear, great, A 餐廳, 服務很好, fine, general

解釋：此主題反映了顧客在 A 餐廳的高級用餐體驗，特別是感謝餐廳提供的服務和精緻的用餐氛圍。顧客對於整體的用餐經驗表達了高度的讚揚，強調了餐廳在提供細膩用餐體驗上的成功。

圖 4-2-7

平移復現尚未成功組 LDA 主題建模分析圖

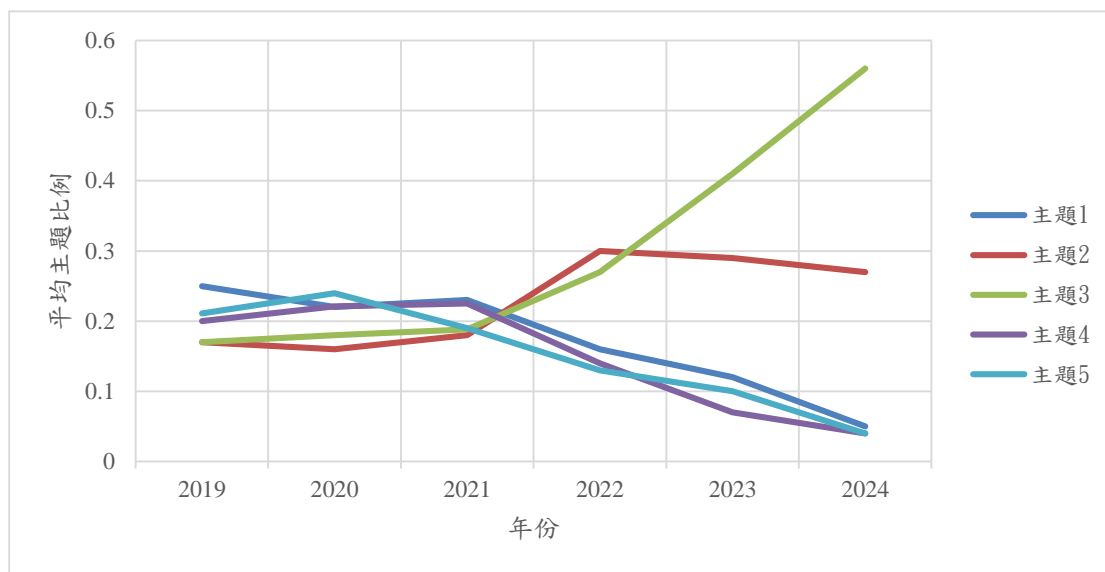


註：本研究自行繪製

平移復現尚未成功組網站評論的表現，將會隨著時間之推移，組內每個主題亦會有所變動，各個主題在不同時段內有其不同的之波動趨勢，由下圖可知，主題一：U 餐廳的用餐體驗與視野、主題四：美食與親切的服務、主題五：A 餐廳的高級用餐體驗，在 2019-2024 年間，均呈現較為穩定的低度討論；主題二：價格與用餐體驗，在 2019-2021 年間，呈現較為穩定的低度討論，而於 2021-2024 年間掀起較高討論狀態；主題三：服務與餐點，在 2019-2021 年間，均呈現較為穩定的低度討論，然在 2022 年突然間的奮起討論相當熱烈，直至 2024 年不僅達到最高峰，且其趨勢線起伏程度相當巨大。

圖 4-2-8

平移復現尚未成功組網站評論趨勢圖



註：本研究自行繪製

## 二、情感分析

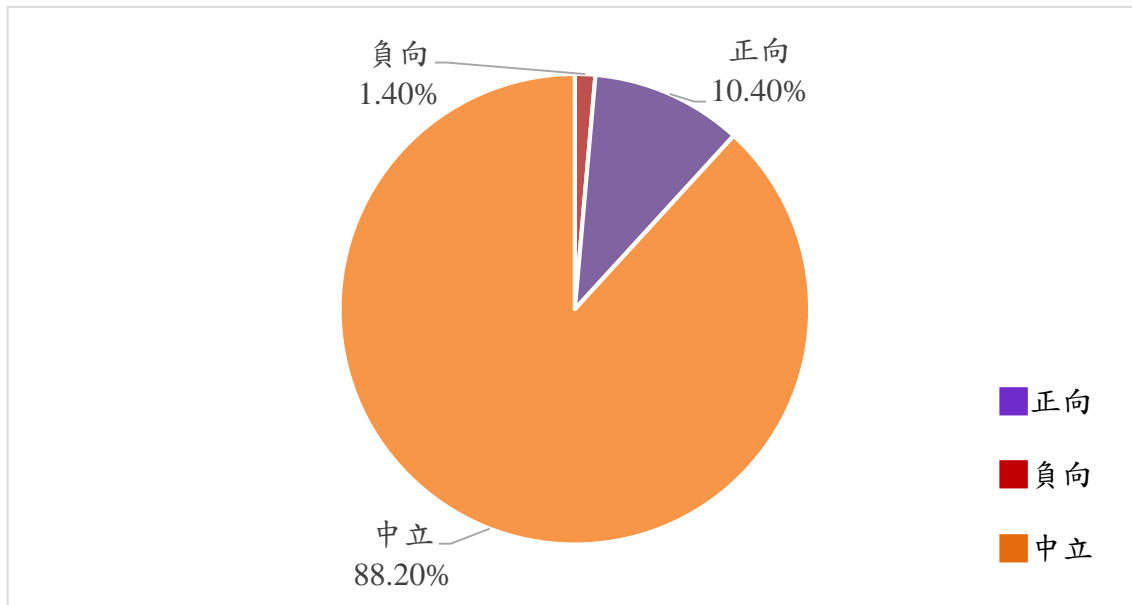
本研究將八家米其林星級餐廳，依照平移復現程度將其分為不分組、成功組、半成功組、尚未成功組等四組，透過情感分析檢視各組相關評論其正負向之情感分析、詞頻多寡、探討之消長趨勢。

### (一)不分組情感分析

在不分組部分，經過情感分類分析可知，正面評論數量為 603 則 (占 10.40%)、負面評論數量為 82 則 (占 1.40%) 與中立評論數量為 5,124 則 (占 88.20%)。

圖 4-2-9

平移復現不分組情感分析分布圖

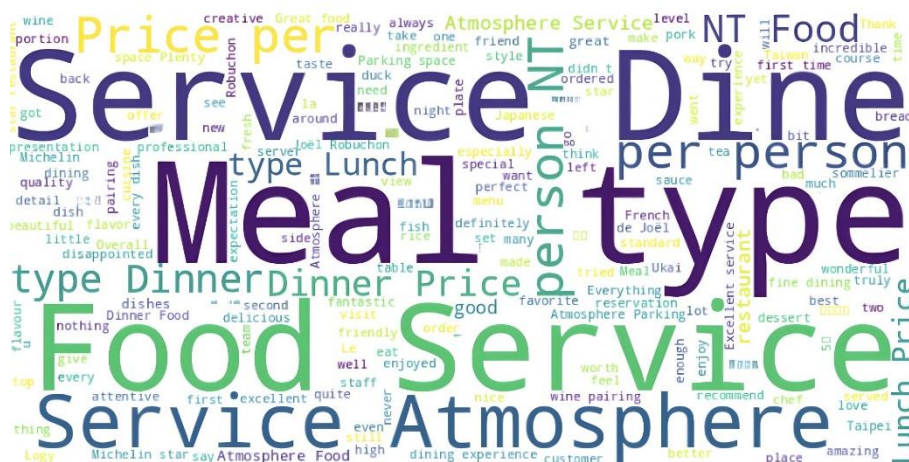


註：本研究自行繪製

評論關鍵詞詞雲展示了顧客評論中最常出現的關鍵詞，可以看出「service dine」、「meal type」、「food service」、「service atmosphere」等關鍵詞其詞頻程度相對較高。

圖 4-2-10

平移復現不分組關鍵詞文字雲圖

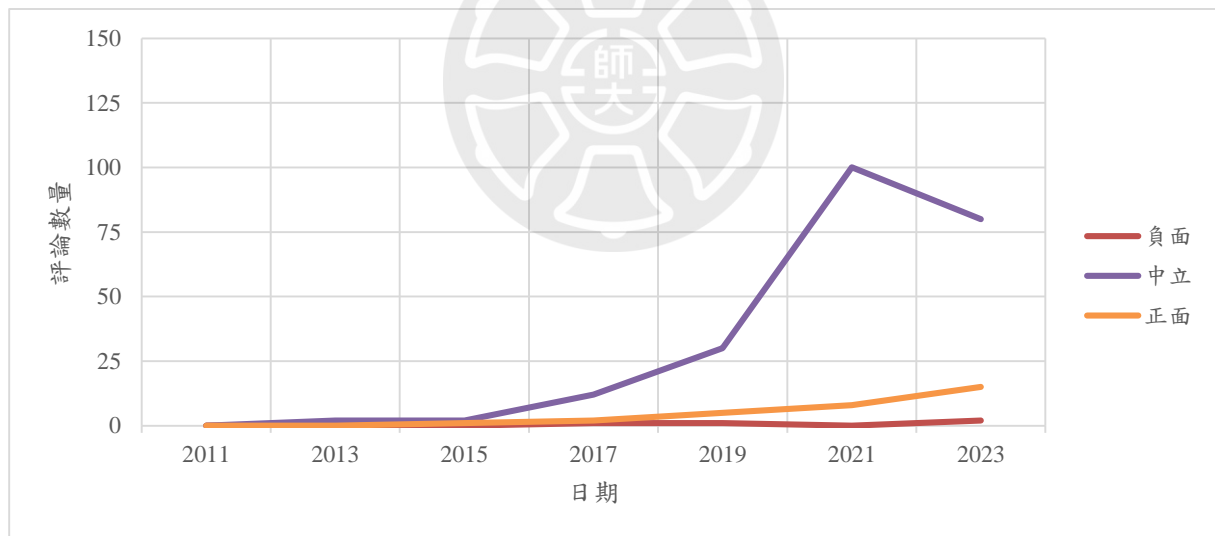


註：本研究自行繪製

而深入探討情感強度分析可知，正面情感的極性平均分數為 0.467，表示評論的情感傾向明顯偏向正面，此分數較為接近 1 (極度正向)，意味著顧客對餐廳的正面評價較為強烈，這反映出顧客對服務、食物質量等方面有較高的滿意度。負面情感的極性平均分數為-0.223，表示評論的情感傾向稍微偏負面，但並不是非常強烈的負面情感，而極性分數的範圍是從-1 (極度負面) 到 1 (極度正向)，因此該結果顯示顧客的負面評論強度相對較溫和，而非極端負面。至於中性情感的平均極性分數為 0，這是預期的結果，因為中性評論通常沒有明顯的正面或負面傾向，因此顧客可能表達了客觀的觀點或僅僅描述了用餐經驗，而沒有任何情感強烈的表達。且隨著時間推移，可看出情感的變化趨勢，自 2016 年開始不論正面、中性和負面的評論均開始增多，特別在 2019 年開始顧客評論較為熱絡探討。

圖 4-2-11

平移復現不分組情感分析趨勢圖



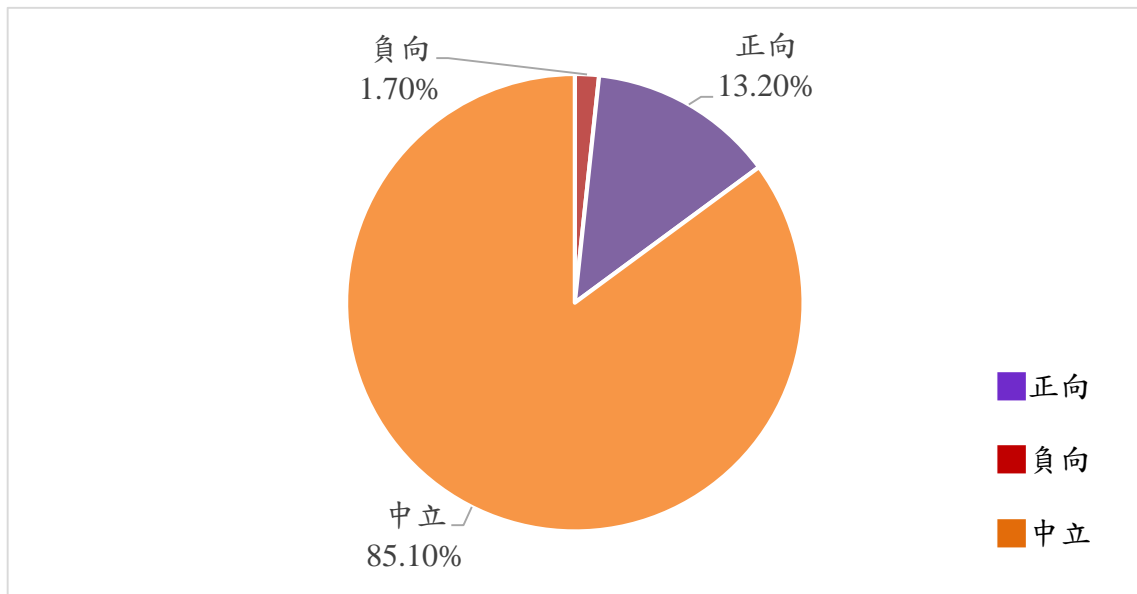
註：本研究自行繪製

## (二)成功組情感分析

在成功組部分，經過情感分類分析可知，L 餐廳正面評論數量為 85 則 (占 13.20%)、負面評論數量為 11 則 (占 1.70%) 與中立評論數量為 548 則 (占 85.10%)，而 W 餐廳正面評論數量為 75 則 (占 10.90%)、負面評論數量為 7 則 (占 1.00%) 與中立評論數量為 609 則 (占 88.10%)。

圖 4-2-12

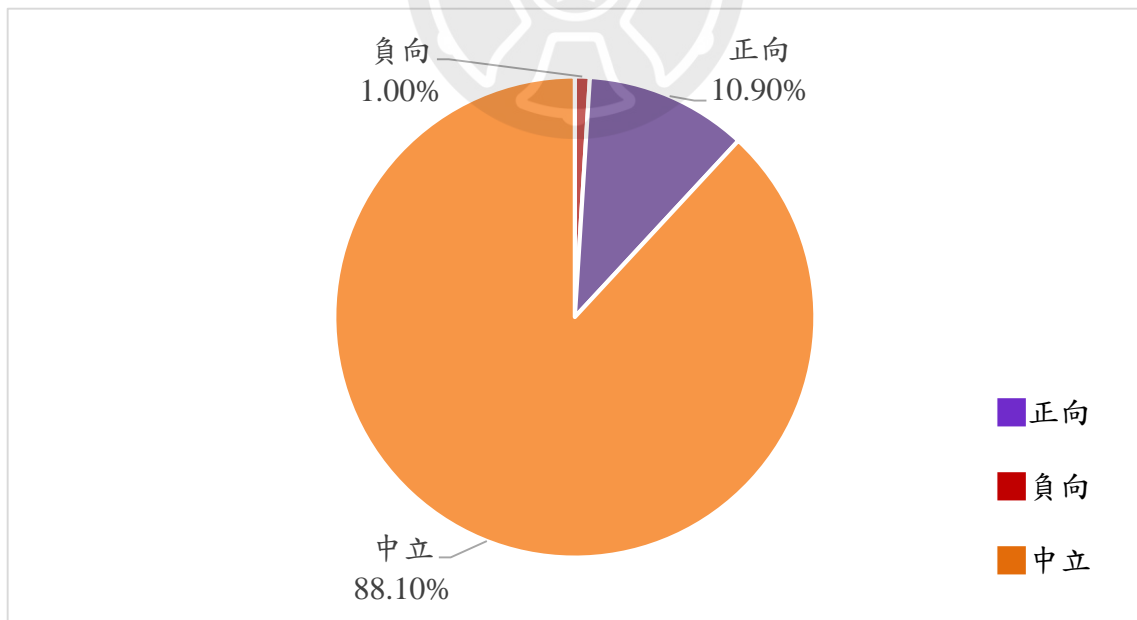
平移復現成功組 L 餐廳情感分析趨勢圖



註：本研究自行繪製

圖 4-2-13

平移復現成功組 W 餐廳情感分析趨勢圖

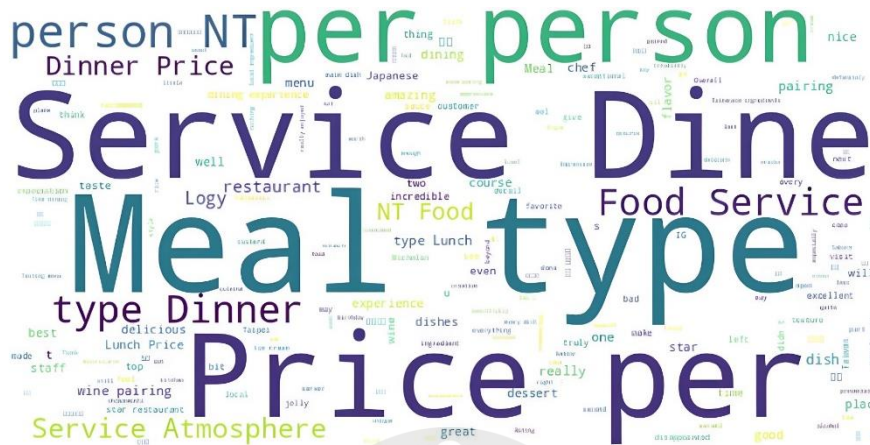


註：本研究自行繪製

評論關鍵詞詞雲展示了顧客評論中最常出現的關鍵詞，特別的是 L 餐廳與 W 餐廳之評論關鍵詞，恰巧相同在「service dine」、「meal type」、「price per」、「per person」等關鍵詞上，其詞頻程度相對較高。

圖 4-2-14

平移復現成功組 L 餐廳關鍵詞文字雲圖



註：本研究自行繪製

圖 4-2-15

平移復現成功組 W 餐廳關鍵詞文字雲圖



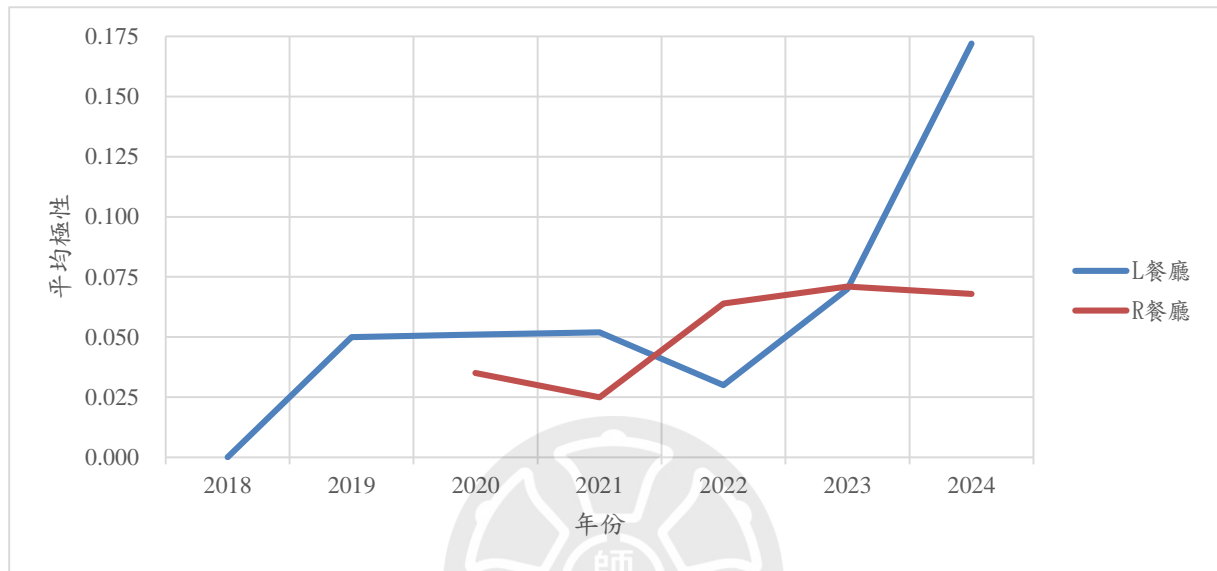
註：本研究自行繪製

而深入探討情感強度分析可知，通過平均極性計算正面和負面評論的情感強度，L 餐廳正面情感的極性平均分數為 0.48，表示評論的情感傾向明顯偏向正面，表明顧客對此餐廳整體體驗有較積極的評價。負面情感的極性平均分數為-0.23，表示評論的少數負面情感強度也略為顯著。而 W 餐廳正面情感強度為 0.46，負面情感強度為-0.20，其強度較低顯示該餐廳的顧客情感整體偏向溫和。且隨著時間推移，可看出情感的變

化趨勢，L 餐廳的情感變化顯示出某些年份的顧客情感有較大波動，可能與當年度的服務或特定事件有關，整體情感面呈現上揚趨勢。而 W 餐廳顧客情感的趨勢相對穩定，顯示顧客對該餐廳的情感評價整體上保持較為平衡的狀態。

圖 4-2-16

平移復現成功組情感分析趨勢圖



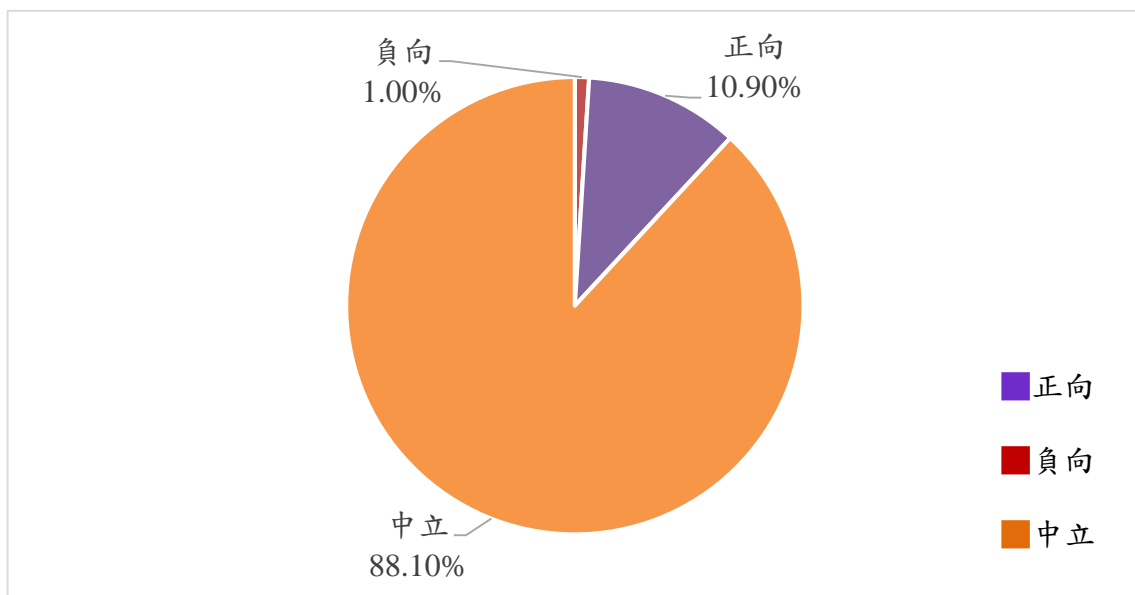
註：本研究自行繪製

### (三) 半成功組情感分析

在半成功組部分，經過情感分類分析顯示每家餐廳正面、中性和負面顧客評論的分佈，R 餐廳正面評論數量為 229 則 (占 10.90%)、負面評論數量為 41 則 (占 1.90%) 與中立評論數量為 1,833 則 (占 87.20%)，而 T 餐廳正面評論數量為 31 則 (占 11.90%)、負面評論數量為 3 則 (占 1.10%) 與中立評論數量為 227 則 (占 87.00%)。

圖 4-2-17

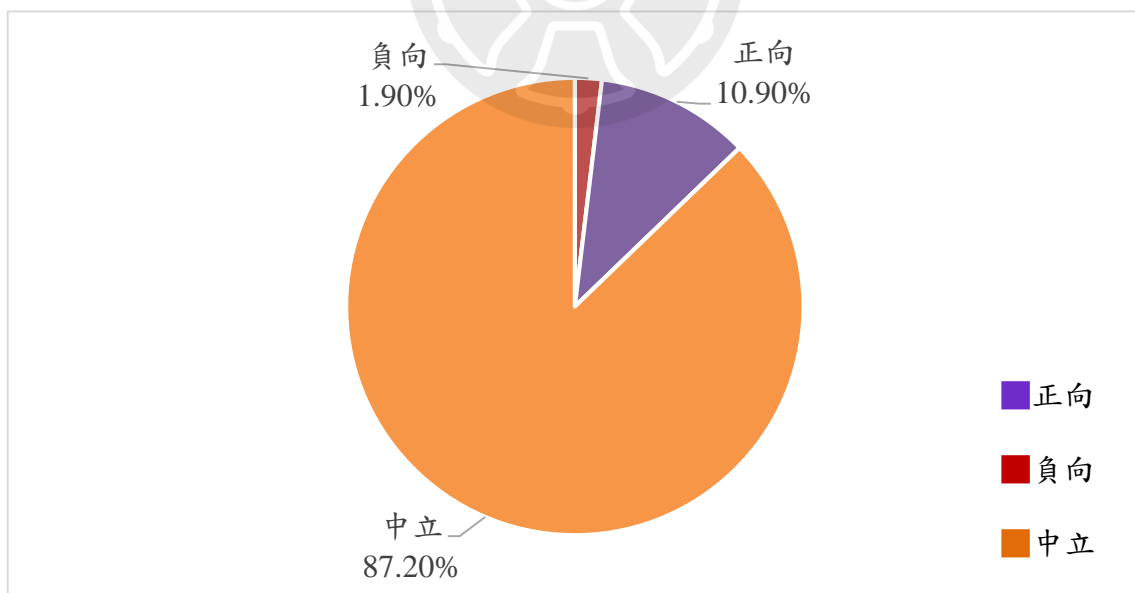
平移復現半成功組 T 餐廳情感分析分布圖



註：本研究自行繪製

圖 4-2-18

平移復現半成功組 R 餐廳情感分析分布圖



註：本研究自行繪製



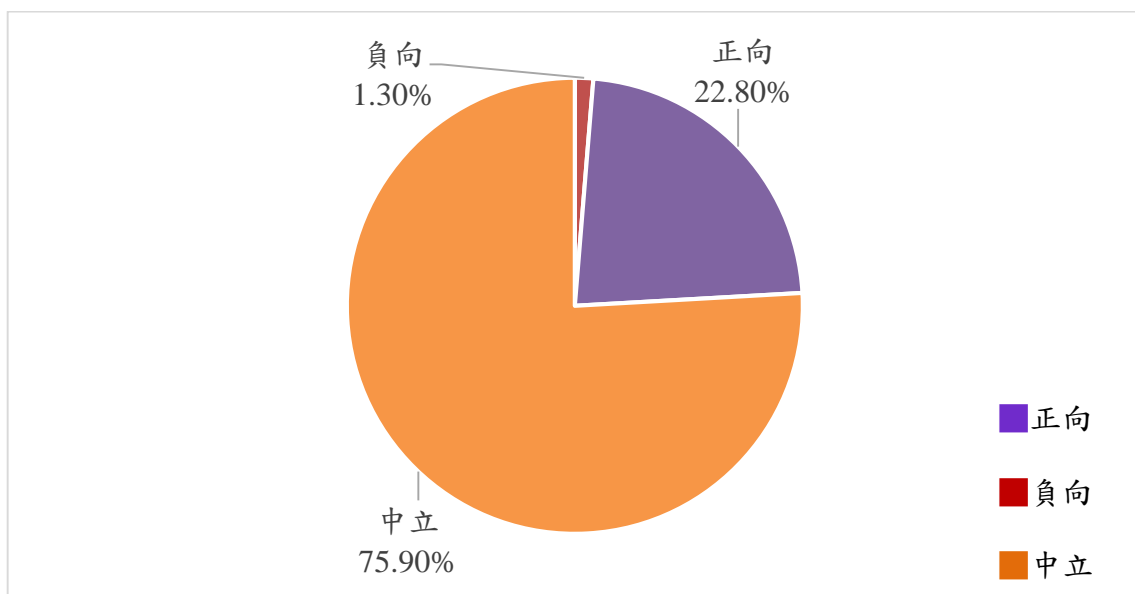
極性都非常接近 0，表明大多數顧客的評論情感並沒有特別強烈的傾向，反映了相對平衡的評價，雖然兩家餐廳都表現出正面情感，但整體上這些情感較為溫和，可能顧客在用餐經驗中有好評，但並未有過度熱烈的反應。且隨著時間推移，可看出情感的變化趨勢，T 餐廳的情感變化於 2020 年開業起至 2024 年，顯示出每年之顧客情感均具有較大起伏之趨勢。而 R 餐廳自 2010 年開始顧客情感趨勢，起初呈現較為穩定的上揚與維持趨勢，於 2016 年起每年亦具有較大之波動，顯示顧客對該餐廳的情感評價整體上保持具有較為浮動的觀感。

#### (四)尚未成功組情感分析

在尚未成功組部分，經過情感分類分析顯示每家餐廳正面、中性和負面顧客評論的分佈，V 餐廳正面評論數量為 18 則 (占 22.80%)、負面評論數量為 1 則 (占 1.30%) 與中立評論數量為 60 則 (占 75.90%)，Ukai 正面評論數量為 96 則 (占 9.10%)、負面評論數量為 11 則 (占 1.00%)與中立評論數量為 950 則 (占 89.90%)，A 餐廳正面評論數量為 42 則 (占 19.4%)、負面評論數量為 1 則 (占 0.50%)與中立評論數量為 173 則 (占 80.10%)，名人坊敦化店正面評論數量為 48 則 (占 5.00%)、負面評論數量為 9 則 (占 0.90%)與中立評論數量為 903 則 (占 94.10%)。

圖 4-2-21

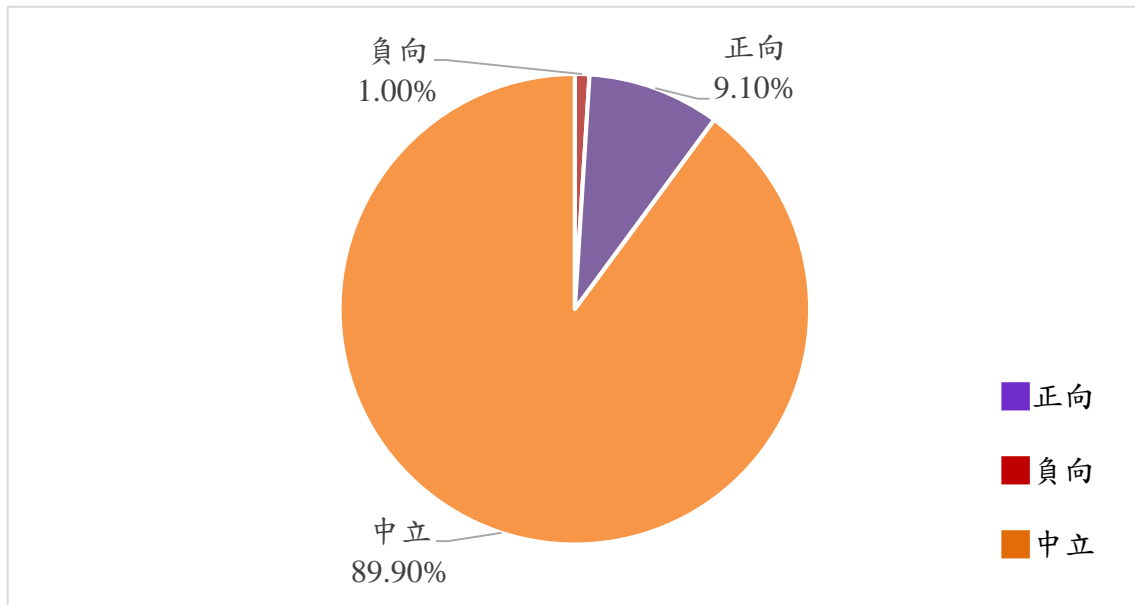
平移復現尚未成功組 V 餐廳情感分析分布圖



註：本研究自行繪製

圖 4-2-22

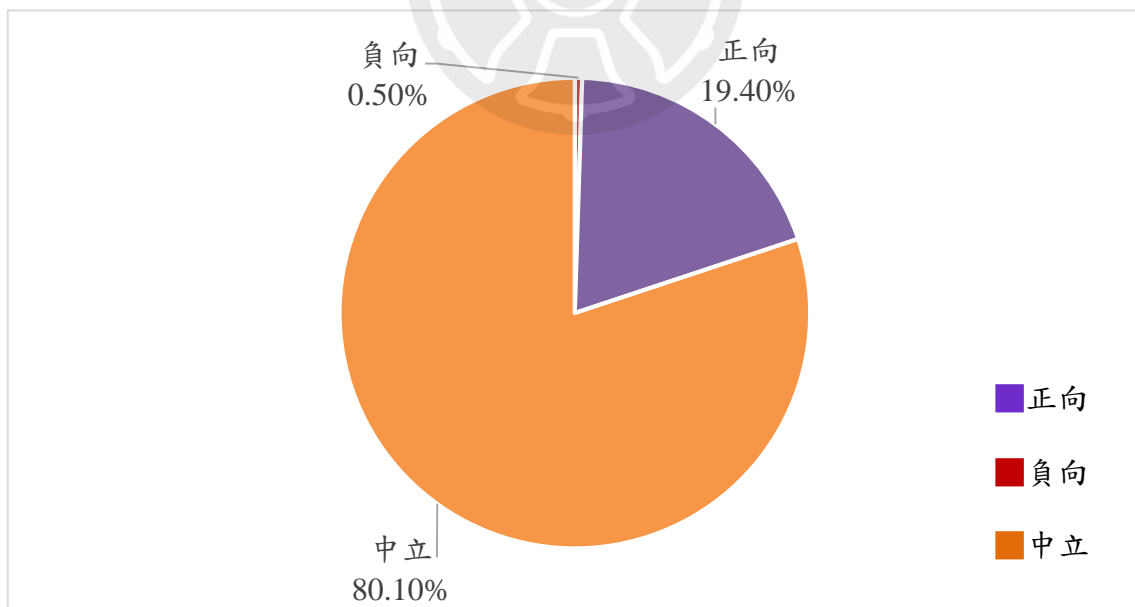
平移復現尚未成功組 U 餐廳情感分析分布圖



註：本研究自行繪製

圖 4-2-23

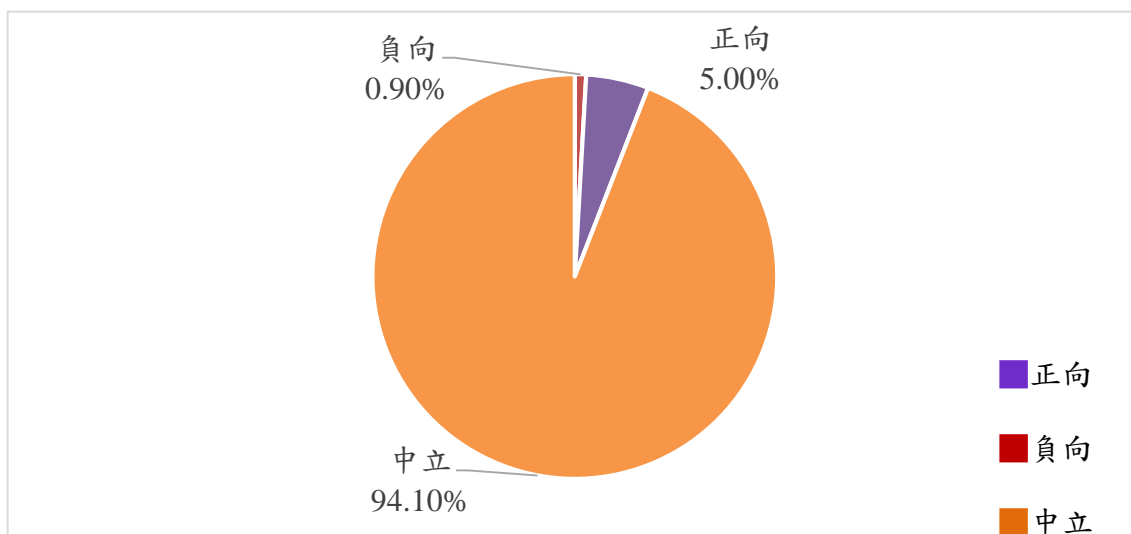
平移復現尚未成功組 A 餐廳情感分析分布圖



註：本研究自行繪製

圖 4-2-24

平移復現尚未成功組 M 餐廳情感分析分布圖



註：本研究自行繪製

評論關鍵詞詞雲展示了顧客評論中最常出現的關鍵詞，在 V 餐廳部分，可以看出「food service」、「meal type」、「food service」、「service atmosphere」、「per person」、「type dinner」等關鍵詞其詞頻程度相對較高，在 U 餐廳部分，可以看出「service dine」、「meal type」、「food service」等關鍵詞其詞頻程度相對較高，在雅意 Artbrosia 部分，可以看出「Elaine Chang」、「meal type」、「service dine」等關鍵詞其詞頻程度相對較高，最後在名人坊敦化店部分，可以看出「food service」、「meal type」、「service dine」、「service atmosphere」等關鍵詞其詞頻程度相對較高。

圖 4-2-25

平移復現尚未成功組 V 餐廳關鍵詞文字雲圖



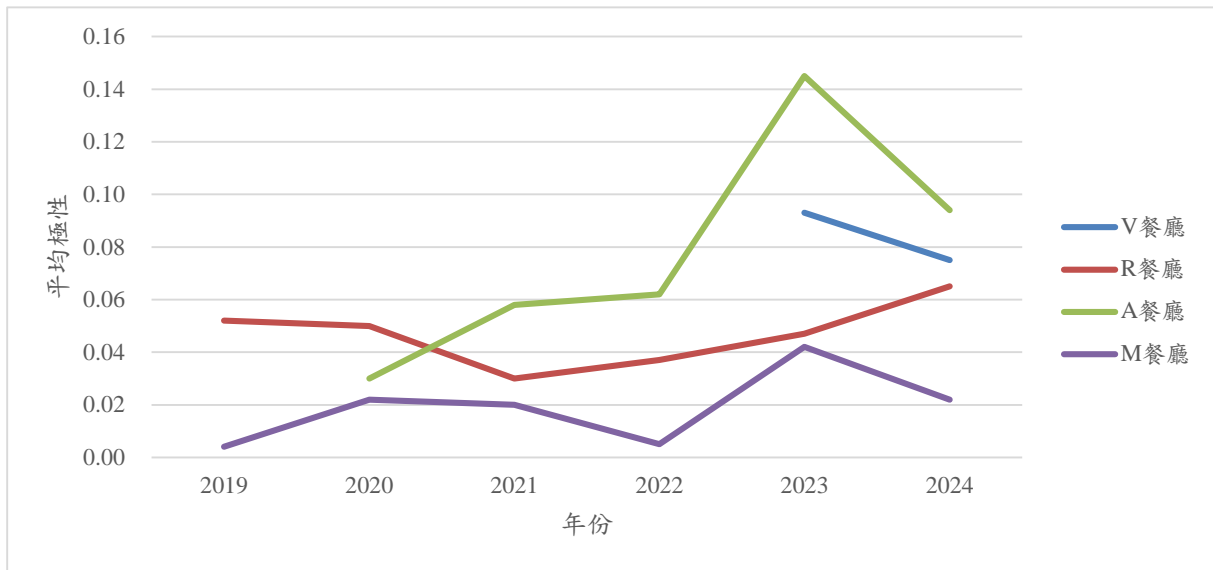
註：本研究自行繪製





圖 4-2-29

平移復現尚未成功組情感分析趨勢圖



註：本研究自行繪製

### 第三節 第二階段量化分析

本研究透過第一階段質性分析，操作內容分析法拆解業界專家深度訪談米其林星級餐廳平移復現內涵之重要元素，接續透過第一階段量化分析，運用 Python 進行主題建模與情感分析以瞭解重要之詞頻與詞句之正負向情感，根據上述，試圖解構業者在從業時對於平移復現之觀點，輔以瞭解消費者對於平移復現之看法，然尚未可知業者與消費者觀點是否具有共識，故根據訪談之結果、米其林星級餐廳評選指標、資源基礎論等概念擬定問卷，藉由集合專家認為業者米其林星級餐廳平移復現所需具備的知能，邀請消費者就相關觀點進行驗證，以檢視業者與消費者在米其林星級餐廳平移復現觀點之異同，使供需觀點得已相互交互映證，據以提供業者進行調整。

米其林星級餐廳平移復現消費者基本資料分布結構，如下表所示，由分析結果可知，消費者生理男占 33.5%，女性占 66.5%。在年齡方面，以 41-50 歲者最多占 34.8%。在平均每人每次消費，以 5,001 元~10,000 元者最多占 45.9%，其次為 5,000 元(含)以下者占 44.2%。在曾至米其林星級餐廳用餐的城市方面，以台北最多占 93.1%。在曾至幾

星級的米其林星級餐廳用餐方面，以一星最多占 71.24%。在最近六個月內至米其林星級餐廳用餐的次數方面，以 1-2 次最多占 82.8%。在最重視米其林星級餐廳評選標準方面，以廚師對味道以及烹調技巧的駕馭能力者最多占 76%，其次是食材品質占 64.8%，再者是餐飲水準的一致性占 58.8%。在米其林星級餐廳最重要的人員方面，以整個服務團隊者最多占 92.7%，其次是主廚占 48.9%。

**表4-3-1**

米其林星級餐廳平復現消費者基本資料表(n=233)

屬性	人數	百分比(%)	屬性	人數	百分比(%)
性別	最近六個月內至米其林星級餐廳用餐的次數				
生理男	78	33.5	1~2 次	193	82.8
生理女	155	66.5	3~4 次	27	11.6
年齡	5~6 次			5	2.1
20 歲(含)以下	0	0.0	7~8 次	1	0.4
21~30 歲	16	6.9	9 次(含)以上	7	3.0
31~40 歲	56	24.0	最重視米其林星級餐廳評選標準(可複選)		
41~50 歲	81	34.8	物有所值	81	34.8
51~60 歲	61	26.2	食材品質	151	64.8
61~70 歲	19	8.2	餐飲水準的一致性	137	58.8
71 歲(含)以上	0	0	料理中展現的個性	78	33.5
平均每人每次消費	廚師對味道以及烹調技巧的駕馭能力			177	76.0
5,000 元(含)以下	103	44.2	米其林星級餐廳最重要的人員(可複選)		
5,001 元~10,000 元	107	45.9	主廚	114	48.9
10,001 元~15,000 元	9	3.9	主廚以外的所有內場人員		
15,001 元~20,000 元	10	4.3	外場服務人員	75	32.2
20,001 元(含)以上	4	1.7	整個服務團隊	216	92.7
曾至米其林星級餐廳用餐的城市(可複選)	曾至幾星級的米其林星級餐廳用餐(可複選)				
台北	217	93.1	一星	166	71.2
台中	42	18.0	二星	96	41.2
高雄	22	9.4	三星	130	55.8

註：本研究自行整理

本研究經 Bartlett's 球形檢定結果達顯著水準，其 KMO 數值為 0.948，代表問本研

究之問卷題項具有良好的妥適性。本研究以主成份分析法分析因素構面，平均數均大

於 3.77 呈現較為正向的觀感，標準差均小於 0.56 具有較低的變異，因素負荷量低於 0.5 之題項，再以最大變異法作直交轉軸，累積解釋變異量為 79.18%。因素構面以 Cronbach's  $\alpha$  係數衡量後，結果顯示  $\alpha$  值為 0.99 之間，代表本研究問卷具有內部可靠性與一致性，如下表所示。

**表4-3-2**

米其林星級餐廳平移復現消費者認同程度分析表 (n=233)

測量指標	平均數	標準差	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	Cronbach's $\alpha$ 值
認同程度	3.92	0.23			
餐廳有妥善規劃餐廳設施、設備與動線	3.88	0.46	0.93		
餐廳有維持技術使餐飲水準一致性	3.87	0.50	0.90		
餐廳有提前瞭解顧客的需求	3.84	0.51	0.85		
餐廳有妥適營造用餐環境氛圍	3.88	0.48	0.91		
餐廳提供的服務對於顧客具有同理心	3.86	0.49	0.87		
餐廳所提供的外場服務是不可或缺	3.84	0.55	0.78		
餐廳所提供的酒水搭配是具有專業性的	3.85	0.49	0.89		
餐廳有讓顧客感受到物有所值	3.82	0.52	0.88		
我覺得餐廳的食材品質相當一致	3.88	0.51	0.88		
我覺得餐廳供應食材上相當穩定	3.90	0.45	0.95		
我覺得餐廳的食材品質水準很高	3.88	0.46	0.92		
我覺得主廚對於餐點味道具有駕馭能力	3.89	0.49	0.89	79.18	0.99
我覺得主廚對於烹調技巧具有駕馭能力	3.89	0.47	0.93		
我覺得主廚對於各項食材的風味均能充分掌握	3.89	0.47	0.92		
我覺得主廚對於食材或菜色的調整與搭配具有駕馭能力	3.90	0.45	0.96		
我覺得主廚對於餐點主題的盤飾呈現均能充分掌握	3.85	0.50	0.87		
餐點的精神與主題性能夠呈現	3.82	0.53	0.86		
主廚在餐點中有展現出個人風格	3.77	0.55	0.78		
餐點的菜單設計能展現餐廳品牌的精神	3.84	0.52	0.87		
我覺得餐點能展現出餐廳本身風格的飲食文化	3.85	0.51	0.88		
餐廳的整體體驗與感受足以使其成為米其林的星級餐廳	3.89	0.47	0.94		

註：本研究自行整理

另針對米其林星級餐廳平移復現重要性指標方面，分析結果如下表所示，消費者認為「我覺得餐廳的食材品質相當一致」之重要程度最高 (4.55)，其次為「餐廳有維持

技術使餐飲水準一致性」(4.54)，「我覺得主廚對於各項食材的風味均能充分掌握」第三(4.51)。相對地，「餐點的精神與主題性能夠呈現」(4.26)、「餐點的菜單設計能展現餐廳品牌的精神」(4.21)、「主廚在餐點中有展現出個人風格」(4.11)是消費者認為重要程度較低的三項。各題項之標準差介於 0.78 與 0.94 之間，顯示消費者對於重要性觀點分散程度不高。

在米其林星級餐廳平移復現表現性指標方面，結果如下表所示。由分析結果可知，消費者對「我覺得主廚對於食材或菜色的調整與搭配具有駕馭能力」評價最高(3.96)，其次是「我覺得餐廳供應食材上相當穩定」(3.96)，「餐廳的整體體驗與感受足以使其成為米其林的星級餐廳」第三(3.95)。相對地，「餐廳有讓顧客感受到物有所值」(3.88)，「餐點的精神與主題性能夠呈現」(3.88)，「主廚在餐點中有展現出個人風格」(3.82)，是消費者評價相對較低的項目。各題項之標準差介於 0.24 與 0.41 之間，顯示消費者對於表現性觀點分散程度較低較有趨中性，表示消費者共識較高。

**表4-3-3**

米其林星級餐廳平移復現指標重要性與表現性分析

題號	題項	重要性			表現性		
		平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
米其林星級餐廳平移復現整體指標		4.39	0.72		3.92	0.23	
價值性&物有所值、餐飲水準的一致性							
1	餐廳有妥善規劃餐廳設施、設備與動線	4.37	0.82	13	3.88	0.46	5
2	餐廳有維持技術使餐飲水準一致性	4.54	0.82	2	3.87	0.50	10
3	餐廳有提前瞭解顧客的需求	4.27	0.84	18	3.84	0.51	15
4	餐廳有妥適營造用餐環境氛圍	4.33	0.87	15	3.88	0.48	9
5	餐廳提供的服務對於顧客具有同理心	4.42	0.86	9	3.86	0.49	12
6	餐廳所提供的外場服務是不可或缺	4.38	0.87	11	3.84	0.55	17
7	餐廳所提供的酒水搭配是具有專業性的	4.28	0.90	17	3.85	0.49	13
8	餐廳有讓顧客感受到物有所值	4.38	0.88	12	3.82	0.52	19
稀少性&食材品質							
9	我覺得餐廳的食材品質相當一致	4.55	0.84	1	3.88	0.51	10
10	我覺得餐廳供應食材上相當穩定	4.50	0.84	5	3.90	0.45	2
11	我覺得餐廳的食材品質水準很高	4.41	0.89	10	3.88	0.46	8
不可替代性&廚師對味道以及烹調技巧的駕馭能力							
12	我覺得主廚對於餐點味道具有駕馭能力	4.50	0.86	4	3.89	0.49	7

題號	題項	重要性			表現性		
		平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
13	我覺得主廚對於烹調技巧具有駕馭能力	4.49	0.87	6	3.89	0.47	4
14	我覺得主廚對於各項食材的風味均能充分掌握	4.51	0.86	3	3.89	0.47	6
15	我覺得主廚對於食材或菜色的調整與搭配具有駕馭能力	4.48	0.82	8	3.90	0.45	1
16	我覺得主廚對於餐點主題的盤飾呈現均能充分掌握	4.33	0.85	14	3.85	0.50	14
不易模仿性&料理中展現的個性							
17	餐點的精神與主題性能夠呈現	4.26	0.88	19	3.82	0.53	20
18	主廚在餐點中有展現出個人風格	4.11	0.94	21	3.77	0.55	21
19	餐點的菜單設計能展現餐廳品牌的精神	4.21	0.92	20	3.84	0.52	18
20	我覺得餐點能展現出餐廳本身風格的飲食文化	4.30	0.84	16	3.85	0.51	15
米其林星級餐廳整體體驗&資源優勢							
21	餐廳的整體體驗與感受足以使其成為米其林的星級餐廳	4.49	0.78	6	3.89	0.47	3

註：本研究自行整理

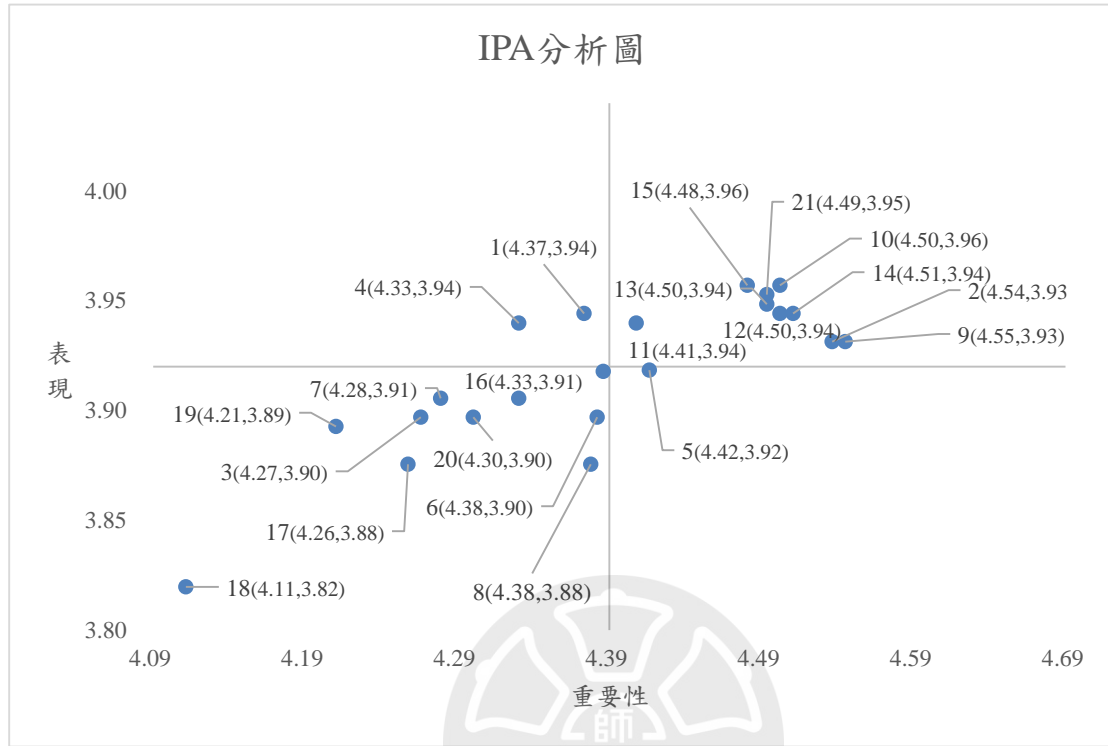
由下圖4-3-1可知，米其林星級餐廳平移復現重要表現分析，並無任何一個項目落於需要立即改善之處，且在「2.餐廳有維持技術使餐飲水準一致性」、「5.餐廳提供的服務對於顧客具有同理心」、「9.我覺得餐廳的食材品質相當一致」、「10.我覺得餐廳供應食材上相當穩定」、「11.我覺得餐廳的食材品質水準很高」、「12.我覺得主廚對於餐點味道具有駕馭能力」、「13.我覺得主廚對於烹調技巧具有駕馭能力」、「14.我覺得主廚對於各項食材的風味均能充分掌握」、「15.我覺得主廚對於食材或菜色的調整與搭配具有駕馭能力」、「21.餐廳的整體體驗與感受足以使其成為米其林的星級餐廳」是呈現良好應繼續保持該狀態。

然消費者認為「1.餐廳有妥善規劃餐廳設施、設備與動線」、「4.餐廳有妥適營造用餐環境氛圍」兩個項目上餐廳可能投入過多於此，應可適度減少在此項資源，最後次要改善之處則是「3.餐廳有提前瞭解顧客的需求」、「6.餐廳所提供的外場服務是不可或缺」、「7.餐廳所提供的酒水搭配是具有專業性的」、「8.餐廳有讓顧客感受到物有所值」、「16.我覺得主廚對於餐點主題的盤飾呈現均能充分掌握」、「17.餐點的精神與主題性能夠呈現」、「18.主廚在餐點中有展現出個人風格」、「19.餐點的菜單設

計能展現餐廳品牌的精神」、「20.我覺得餐點能展現出餐廳本身風格的飲食文化」。

圖 4-3-1

IPA 分析圖



註：本研究自行繪製

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

一、米其林星級餐廳平移復現關鍵成功要素：「在地」、「團隊」、「同理心」、「食材」。

透過第一階段質性分析每個因素的提及次數(植基數)進行排序，以確定米其林星級餐廳平移復現之重要因素，並對應到米其林星級餐廳評鑑的五個標準：

(一) 餐飲水平的一致性 (Consistency of the Culinary Level)：

1. 對應資料：員工規劃(長期人才庫建立) 35 次提及、管理機制(維持一致性) 12 次提及、人員(團隊溝通) 10 次提及。
2. 分析：這是提及次數最多的因素，透過優質團隊、管控機制與夥伴充分溝通，顯示了維持餐飲服務和菜品質量一致性的重要性。

(二) 食材品質 (Quality of Ingredients)：

1. 對應資料：「如何在地化(食材面)」 22 次提及，「食材如何取得(在地食材)」 7 次提及，「食材一致性」 9 次提及。
2. 分析：食材品質是米其林餐廳評鑑的核心標準之一，資料中的高提及次數強調了這一點。

(三) 廚師對味道以及烹飪技巧的駕馭能力 (Mastery of Flavor and Cooking Techniques)：

1. 對應資料：呈現風格用餐體驗(高端餐飲用餐體驗)中的「食材烹飪技巧面呈現」 9 次提及、菜色調整 14 次提及。
2. 分析：廚師的烹飪技巧和對味道的駕馭能力是米其林餐廳的核心能力，如何精準地運用各式菜品隨季節、在地進行調整亦是關鍵要素。

(四) 料理中展現的個性 (Originality and Personality of the Dish)：

1. 對應資料：進入策略佈局(品牌)中的「餐廳風格重現」 8 次提及，如何在地化

(服務面) 中的「因地制宜」5 次提及。

2. 分析：料理中展現的個性，透過品牌力的 top-down 與因地制宜 bottom-up，體現了主廚的創造力和獨特視角。

(五) 是否物有所值 (Value for Money)：

1. 對應資料：如何展現物有所值 (用餐美學) 中的「食材」6 次提及，「餐廳服務」7 次提及、配合客戶 15 次提及、同理心理解差異 10 次提及。

2. 分析：是否物有所值涉及到餐廳提供的總體體驗、包含內外場服務、無形有形服務與其價格的匹配度。

根據業者訪談植基數數值大小排列的米其林星級餐廳平移復現的重要因素萃取如下，這個排序顯示米其林星級餐廳平移復現過程中需要關注的關鍵領域「在地」、「團隊」、「同理心」、「食材」，以及它們在維持米其林星級餐廳評鑑標準中的重要性，與 Johnson et al(2005)之研究結果相互映證。

- (一) 員工規劃 (長期人才庫建立) 35 次提及。
- (二) 「如何在地化」22 次提及。
- (三) 配合客戶 15 次提及。
- (四) 菜色調整 14 次提及。
- (五) 管理機制 (維持一致性) 12 次提及。
- (六) 人員 (團隊溝通) 10 次提及。
- (七) 同理心理解差異 10 次提及。
- (八) 「食材一致性」9 次提及。
- (九) 呈現風格用餐體驗 (高端餐飲用餐體驗) 中的「食材烹飪技巧面呈現」9 次提及。
- (十) 進入策略佈局 (品牌) 中的「餐廳風格重現」8 次提及。
- (十一) 如何展現物有所值 (用餐美學) 中的「餐廳服務」7 次提及。
- (十二) 「食材如何取得 (在地食材)」7 次提及。
- (十三) 如何展現物有所值 (用餐美學) 中的「食材」6 次提及。

(十四) 如何在地化(服務面)中的「因地制宜」5次提及。

融合上述要素，可知米其林星級餐廳的成功關鍵要素，應為食材品質的一致性與穩定性、主廚的創新能力及對食材的精準駕馭、餐飲體驗的整體一致性與高品質的外場服務、團體協作和內部溝通的效率、以資源基礎論分析的餐廳資源(稀缺性、不可模仿性和不可替代性)是其競爭優勢的重要基礎。

## 二、米其林星級餐廳評選標準應明確點出「服務」

由上可知，業者認為米其林星級餐廳平移復現過程中需要關注的關鍵領域「在地」、「團隊」、「同理心」、「食材」，然而自網路評論萃取消費者主要探討米其林星級餐廳的觀點似乎與業者大相逕庭，LDA 主題建模中消費者關注於「用餐體驗與氛圍」、「服務」、「餐飲類型與價格」、「美食與特色料理」，情感分析關鍵字著重於「service dine」、「meal type」、「food service」、「service atmosphere」、「per person」，兩者均呈現有半數著重於服務面上，米其林星級餐廳的評選標準為「物有所值」、「食材品質」、「餐飲水準的一致性」、「料理中展現的個性」、「廚師對味道以及烹調技巧的駕馭能力」大多亦集中於食材與餐飲面上，並未有明確評選指標提出服務面向，然而卻每年評選服務大獎，顯見服務是逐漸必須被受到重視的，因此餐廳若想要永續經營，營利終究還是要回歸到消費者層面，消費者是相當具有撼動力，因此米其林星級餐廳應要更重視服務，是否抓住消費者的口味與提供適足的服務，讓消費者感受不僅僅物有所值，更要物超所值，讓消費者感知消費價值尤為重要，恰與 Bang et al. (2022)研究相互呼應。

米其林星級餐廳平移復現重要表現分析，並無任何一個項目落於需要立即改善之處，顯見米其林星級餐廳除經過專業評審根據四大標準多次進行評選外，更證明了在於價值性、稀少性、不可替代性與不易模仿性等面向具有一定水準，然特別在次要需改善之處，可以見得多集中討論特別在外場服務部分與主廚料理中對於餐廳文化與個人個性的展現部分(Pratten, 2003; Ottenbacher & Harrington, 2007)，主廚展現的個性確實為米其林星級餐廳評鑑指標之一，應可透過菜單、料理、說菜或盤飾等方式加以強

化，然外場部分並未明確單列為米其林星級餐廳評鑑指標，僅有以軟性概念包含於「物有所值」指標之中，但米其林評鑑時卻增列服務大獎，顯見外場服務應被更加的重視，消費者亦存在著相同觀感，業者應傾聽消費者聲音，因為消費者為了你的菜而來，但會為了你的服務而留下來，因此應著重於「服務」以回應消費者需求。

### 三、平移與復現的挑戰

米其林星級餐廳的平移與復現是一項複雜且具有挑戰性的過程，涉及多重內外部因素的協調與適應，因此會有許多的困難與阻礙，特別在文化差異與在地化挑戰、食材品質與供應鏈管理、團隊建設與技術傳承、品牌核心價值的延續、消費者的期待、經營模式的適應性等面向上，在考量平移復現時需要有更多的著墨，才能深刻理解並尊重目標市場的文化，同時高效整合內外部資源，以保持餐廳的品質和一致性。

#### (一)文化差異與在地化挑戰

平移過程中的首要挑戰是如何適應目標市場的文化與消費習慣。各地飲食文化、風味偏好及用餐習俗可能存在顯著差異。成功的案例表明，餐廳需要在保留品牌核心價值的同時，進行適當的在地化調整，如調整菜單設計或服務風格，來滿足當地顧客的期望，與 Ekeledo 與 Sivakumar (1998) 研究所提及之社會文化距離因素呼應。

#### (二)食材品質與供應鏈管理

米其林星級餐廳對食材品質和供應鏈穩定性有極高要求。海外分店可能面臨食材來源受限、物流成本提高以及供應鏈效率降低的問題。這些因素不僅影響餐廳的經營成本，也對整體的菜餚品質與一致性構成挑戰 Johnson 等 (2005)。

#### (三)團隊建設與技術傳承

廚師的技術與團隊的專業性是確保餐廳成功的核心因素之一，Johnson 等 (2005) 之研究結果提及未來主要挑戰改善餐廳與人員之傳承是相互映證的。然而，跨地域的平移可能導致技術傳承與員工培訓上的困難，例如母店的標準流程如何有效傳遞到海外分店。此外，當地員工在文化認知與技能方面可能需要額外的支持與訓練，以符合品牌的高標準。

#### (四) 品牌核心價值的延續

品牌價值是吸引消費者的重要資產，但在跨國經營中，過於強調在地化可能導致品牌核心價值的稀釋。餐廳在設計海外分店時，需要考量如何在新市場保持品牌的獨特性，同時滿足當地消費者需求，這是一個平衡挑戰，恰與 Johnson 等 (2005) 經歷的主要困難之研究結果相互呼應。

#### (五) 消費者的期待

米其林星級餐廳的聲譽常常使消費者對其有極高的期待，這意味著新分店一旦未能滿足消費者的期望，將可能影響品牌形象與忠誠度，與 Lin 等(2022)研究相同。如何管理顧客期望，並確保餐廳在營運初期建立良好市場口碑，對於平移成功至關重要。

#### (六) 經營模式的適應性

國際市場的法規、經營環境及競爭態勢往往存在顯著差異。餐廳需靈活調整其經營模式，如人力資源管理、財務規劃及市場行銷策略(Wei, 2018)，以應對當地市場需求與挑戰(Ottenbacher & Harrington, 2007)，恰與 Johnson 等 (2005) 未來的主要挑戰之研究結果相互映證。

### 四、消費者觀點與業者觀點之差異

在米其林星級餐廳的經營與評價中，消費者與業者的觀點常常存在顯著差異，這種差異反映在對餐廳價值、品質標準及成功要素的不同認知上，消費者更關注直接體驗的滿意度，強調餐廳是否提供了與其期望相符的價值，使其感受到物有所值，而業者則從策略與經營的角度，著眼於品牌形象、營運效率以及長期競爭力的維護，這些差異凸顯了餐廳在平衡消費者需求與業者目標時的具有較大的挑戰，與 Johnson 等 (2005) 之研究相互呼應著。

#### (一) 對餐飲價值的不同認知

消費者在選擇米其林星級餐廳時，更多關注個人用餐體驗是否物有所值，這種價值不僅來自於菜餚的味道與質量，還包括用餐環境、服務水準以及整體氛圍等多重感官體驗。他們希望從每一次消費中獲得高端而獨特的享受。相較之下，業者更注重餐

廳在市場中的定位與品牌價值，尤其是如何通過一致性的餐飲水準與創新來保持市場競爭力。他們傾向於從經營效率與長期利潤的角度評估餐廳價值，對外更專注於品牌形象的維護與拓展，與 Kiatkawsin 與 Han (2019)之研究相互呼應著。

## (二) 對品質的衡量標準

在品質定義上，消費者的關注點更趨向於結果——即食材的品質、菜餚的味道、外觀及餐廳的整體體驗。他們的評判通常基於主觀感受，例如菜色是否令人驚艷、服務是否貼心等。與此同時，業者則強調品質是一個綜合體系，從食材選擇、烹飪技術到服務流程，都必須高度一致並符合品牌標準。他們認為，確保每一環節的精確性是維持米其林標準的關鍵，也是品牌得以複製與延續的基礎與 Johnson 等 (2005)研究相互呼應。

## (三) 對創新與傳統的期待

在創新與傳統之間，消費者往往期待新奇且令人愉悅的體驗，特別是能夠展現主廚創意的菜品。然而，他們同時也希望餐廳能保持一定的穩定性，避免過於實驗性的創新而影響整體用餐品質，因此業者則需要在創新與品牌核心價值之間尋找平衡，恰與 Johnson 等 (2005)研究中餐廳成功原因與未來主要挑戰相互呼應。他們深知創新是吸引新客戶與保持市場活力的重要手段，但過度偏離品牌基調可能損害餐廳的可信度與忠誠客群。

## (四) 對服務的期望

在服務方面，與 Do (2020)之研究相同消費者更加注重細節，例如服務人員的專業程度、態度是否親切以及對特殊需求的快速回應，因此認為服務品質的高低直接影響到用餐體驗的整體滿意度。業者則更傾向於強調服務的標準化與可操作性，因此認為通過系統性的員工培訓和清晰的服務流程，可以更有效地達到高標準服務，降低因人而異的表現差異。

## (五) 對價格的敏感度

消費者對米其林餐廳的價格感知通常伴隨著高期待，餐廳的定價應與其提供的品

質與服務相匹配，若感知價值低於預期，可能導致負面評價甚至影響品牌忠誠度。業者在制定價格時，則需在市場競爭力與經營成本之間做出權衡。他們傾向於通過價格策略來維持品牌的高端形象，同時保證一定的盈利能力(Cotter & Snyder, 1998; Johnson et al., 2005)。

#### (六)對未來發展的關注

消費者通常希望米其林餐廳能夠不斷推陳出新，提供更加多元化的菜色與更豐富的服務體驗。他們期待餐廳能成為一個持續帶來驚喜的場所。業者則更多地考量如何維持長期發展，包括市場拓展、品牌延續以及供應鏈的穩定性。他們需要在滿足現有客戶需求的同時，積極應對行業變化與競爭壓力。

## 第二節 研究貢獻

### 一、學術貢獻

本研究為促進未來米其林評鑑的蓬勃發展，並希望更多餐廳能夠獲得米其林星級評定，不僅能夠展現美食的卓越水準，亦能突顯餐飲業的蓬勃活力與發展潛力，然米其林星級評鑑五大標準相當的困難，專注完美近乎苛求，使得米其林在這樣高度競爭的環境中，餐廳若要脫穎而出，必須具備卓越的料理技藝、獨特的風格和令人難忘的用餐體驗，然針對米其林星級餐廳的平移復現上的知識本體探索本研究僅作為一個探索性為基底的研究，米其林的獨特性與主觀性，使得消費者與業者觀點具有一定程度的落差，且米其林星級餐廳評鑑之評分表依舊成謎。

未來的研究建議可以針對開展專屬於米其林星級餐廳的服務品質量表，據此可做為業者改進的一個具體標準，另一方面亦可對消費者做米其林教育，從而真正認識米其林，在此類基礎之上，希冀能進一步構建米其林星級餐廳的平移復現模型，為米其林星級餐廳提供參考依據，協助其在全球餐飲市場中占據一席之地，使米其林國際化達成美食無國界之可能，也可為後續更多的研究開啟一條新的方向。

### 二、實務貢獻

在訪談中，業界專家分享了米其林星級餐廳成功運營的關鍵心得，可作為餐廳在摘星或平移復現時的内功心法，在穩定的一致性、對顧客員工的同理心、溝通與價值傳遞、重視與穩定團隊等面向上強化，將可使米其林星級餐廳具體落實達到資源基礎論中價值性、稀少性、無法模仿、不可替代等指標，使平移復現更加順遂。

首先，維持一致性被視為取得成功的核心，米其林星級本就具有「價值性」且「稀有性」，引述多位主廚所提及，每天堅持做同樣的事，把他做好做到一致，即使是每天試菜，都吃一樣的東西日復一日，實現這種穩定性需要極大的耐力與決心，但這也是為什麼能成功摘星的重要要素之一。

接續是物有所值（包含同理心員工、顧客），同理心的養成需要內化，需要落實在日常中，小至服務顧客同理員工，大至求才求合作與求盟友，此外，應突顯服務的重要性，因米其林五大指標均著墨較多於內場部分，但卻未明確指出外場的重要性，應可提及外場的「價值性」，與可以做到有差異性的服務，故可強化「無法模仿性」。

再者是溝通（員工、顧客），透過溝通讓顧客強化「價值性」的感受，說菜不僅僅是服務，有更深的意涵，包含讓客人懂你、教育客人、傳遞意象、塑造形象，透過溝通讓員工知道每個夥伴都是團隊重要的一環，因為在米其林星級餐廳的光環下，每一個夥伴都是兢兢業業的，唯有透過無聲或有聲的溝通，互相 cover、合作、補救、接力等協助，才能開創或守成星星，要讓每位員工都感受到自己的「不可替代性」，深刻理解自身角色的重要性，有助於建立更緊密的合作關係與凝聚力。

最後，重視人力資源（招募、培訓、團隊共識、照顧），團隊的凝聚並非易事，應該重視的是團隊而非個人，透過人力資源管理的選訓育用留，將個人轉換為團隊作戰，應有更多的溝通與同理心對待自己夥伴，才能讓團隊穩固降低流失率，一個人可以走得很快一群人可以走得很遠，米其林星級餐廳的開創與守成，靠的不是某特定主廚、外場經理、服務大獎員工等，靠的是全體成員，故應強調對每個夥伴之「不可替代性」，通過有效的招募、培訓與關懷，將個人能力轉化為集體優勢，進一步穩固餐廳的長期競爭力。

## 第三節 建議

### 一、後續研究建議

在後續研究建議部分，建議未來研究應更加注重理論與實務的結合，通過跨領域的探索與創新，為米其林星級餐廳的發展提供多元化的視角與解決方案，藉由聚焦於文化適應、資源整合、數位化應用及永續發展等方面，必能揭示米其林星級餐廳在全球化過程中平移復線的關鍵問題，並提供具體且可操作的解決方法。

#### (一) 深入探討跨文化差異與在地化策略

米其林星級餐廳在進行跨國平移時，常面臨文化適應的挑戰。未來研究應進一步探討不同文化背景對餐廳營運與顧客期望的影響。例如，不同地區消費者對餐廳的用餐文化、菜色偏好及服務需求可能存有顯著差異，這些因素如何影響餐廳在地化策略的制定與實施值得深入分析。

#### (二) 評估資源基礎理論在餐廳平移中的應用

資源基礎理論強調企業內部資源對競爭優勢的影響，但在跨國經營情境下，如何將該理論應用於平移與復現尚需實證研究支持。未來研究可探索不同資源要素(如人力資源、品牌資產與技術資源)在餐廳跨境平移中的具體作為，並進一步闡明哪些資源最能影響餐廳在新市場的成功。

#### (三) 聚焦供應鏈管理與永續發展

米其林星級餐廳對食材品質的高度要求使供應鏈管理成為核心議題之一。未來研究應著眼於如何在全球化供應鏈中確保食材的穩定性與一致性，特別是在地化市場供應鏈的搭建與運作效率方面。永續發展已成為餐飲業的重要趨勢，研究可進一步分析米其林餐廳如何在供應鏈中融入永續理念，例如通過本地採購、減少碳足跡和食物浪費來實現環境友好型經營。同時，探討消費者對永續發展措施的接受度與其對品牌忠誠度的影響，亦為一個重要研究方向。

#### (四) 探討顧客期望管理與品牌形象維護

顧客對米其林星級餐廳有極高的期望，如何有效管理這些期望並維持品牌形象，

是餐廳平移成功的關鍵。未來研究可以從顧客行為角度出發，分析顧客如何根據米其林星級之認知形成對新分店的期望，並進一步探討餐廳如何通過市場行銷與服務創新來滿足或超越這些期望。此外，研究還可聚焦於消費者負面評價對品牌形象的影響及其應對策略，特別是在現今數位化社會中，如何通過數據分析和精準行銷來及時回應消費者是重要研究趨勢。

#### (五) 數位化與科技應用的影響

數位化已深刻改變了餐飲業的運作模式，未來研究應進一步探索數位科技在米其林星級餐廳中的應用。例如，利用人工智慧分析顧客行為數據，優化菜單設計與服務流程，並提升顧客體驗。同時，可研究虛擬實境和擴增實境技術在星級餐廳行銷中的潛力，特別是在新市場如何通過數位技術加強品牌認知。另外，餐廳如何利用線上評論和社交媒體來收集顧客反饋並進行持續精進與參考，也是值得深入探討的課題。

#### (六) 比較不同地區市場的成功案例

未來研究可進一步比較米其林星級餐廳在不同地區市場的平移成功案例與失敗經驗，總結其關鍵成功因素與障礙。例如，亞洲市場的顧客需求、文化背景差異大的市場，這些因素如何影響餐廳的經營策略與市場定位值得詳細分析。同時，可透過主題分析法，揭示米其林星級餐廳在不同地區市場對其價值的影響程度，以及餐廳如何根據這些特性調整其經營模式。

## 二、實務建議

而在實務建議部分，基於對米其林星級餐廳平移與復現過程的深入研究，實務建議從維護核心價值、資源整合與科技應用等多個角度，為米其林星級餐廳平移復現提供了較為具體的方針，通過結合在地化調整與全球化資源優勢，並充分利用政策與產業支持，餐廳可更有效地應對市場挑戰，實現穩健的平移復現，以下針對餐廳經營者、供應鏈管理者以及政策制定者提出具體的實務建議，以支持米其林星級餐廳能成功的平移復現。

### (一) 餐廳經營者的策略

維持核心價值與在地化平衡，餐廳進入新市場時，應充分理解當地文化與顧客需求，並在菜單設計、服務模式及用餐環境上進行適當調整。然而，這些改變需基於品牌核心價值，例如烹飪標準與服務質量的維持，以避免過度在地化削弱自身獨特性。再者可強化員工培訓與文化融入，跨國經營需要高度專業的團隊支持，餐廳應對當地員工進行嚴格的專業培訓，涵蓋自身標準、服務技能及文化敏感性。同時，為核心廚師與管理層提供短期駐地培訓，確保自身精神的有效傳遞。最後可加強顧客期望管理，餐廳需通過行銷活動與傳播來調整顧客對新店的期待，以避免因期望與實際體驗不符而導致的不滿。此外，利用社交媒體與數位行銷，建立透明且吸引人的品牌故事，吸引當地市場中的高端消費者。

## (二) 供應鏈管理者的實務重點

首要之務是建立穩定且彈性的供應鏈，米其林星級餐廳對食材來源的穩定性與品質要求極高，因此應積極尋求本地供應商合作，同時與全球既有供應商保持聯繫。在不影響品質的前提下，通過本地採購縮短供應鏈，降低成本並強化在地連結。如果可以的話融入永續發展理念的現代趨勢，隨著消費者對環保意識的提升，供應鏈策略應融入永續發展目標，如採用季節性本地食材、減少食材浪費及碳足跡等。這不僅有助於降低運營成本，還可提升品牌形象，吸引注重環保的消費者群體。最後，應用科技提升供應鏈效率，借助供應鏈數位化技術，如區塊鏈追蹤與大數據分析，確保食材的可追溯性與品質透明度。同時，利用人工智慧預測市場需求，實現精準採購，減少不必要的庫存與損耗。

## (三) 政策與產業支持的建議

鼓勵米其林星級餐廳多元品牌進出在地市場，政府應簡化餐飲業跨境經營的法律與行政程序，並提供適當的稅收優惠或補助計劃，吸引國際米其林星級品牌進駐，這不僅能促進當地經濟發展，還可提升國際化程度，更重要的是，可促成更緊密的交流，直接或間接輔導在地的米其林星級品牌走向世界。某種層面亦恰巧可支持本地供應鏈的提升，政策制定者應推動本地農業與食品產業的標準化與現代化，為米其林星

級餐廳提供高品質的食材來源。同時，鼓勵跨國品牌與本地供應商合作，共同提升食品安全與永續性。最後可加速數位轉型與客戶關係管理，餐廳應積極運用數位技術進行顧客數據分析，從而了解消費行為的改變，並針對性地制定行銷策略。此外，借助數位平台建立穩定的客戶關係，強化品牌忠誠度。

特別感謝國科會專題研究計畫「建構台灣米其林星級餐廳亞洲平移復現模式」在部分資料的支持，對於本論文的協助，致上最高謝意。



## 參考文獻

- Judy (2021, 8月25日)。2021 米其林指南 頤宮四連霸摘三星。WATCHVIEWS。  
<https://watchviews.com/2021/08/michelin-guide-tw-2021/>
- Lin D. (2023)。味蕾饗宴 米其林以外，你所不知道的國際美食指南-法國區。百夫長旅行社。  
<https://www.centuriontour.tw/column/centuriontour-268561.html>
- MARGARET1122 (2022, 2月22日)。2022 米其林美食評鑑。台北/台中/台南/高雄摘星餐廳完整名單 *Michelin Guide Taipei/Taichung/Tainan/Kaohsiung*。瑪格。圖寫生活。  
<https://margaret.tw/michelin-taipei/>
- Sun S. (2022, 9月1日)。《米其林指南》評審過程、評級標準全揭密！新機制「米其林指南入選餐廳」不只取代「米其林餐盤」，也是摘星或入選必比登推介的潛力名單。 *Vogue Taiwan*。  
<https://www.vogue.com.tw/lifestyle/article/michelin-star-rating-system>
- Tina (2018, 11月12日)。【老饕嚴選】義大利版米其林-2019 紅蝦評鑑：台灣站。品迷網。  
[https://www.winentaste.com/magazine/food\\_pairing\\_tina\\_gambero\\_rosso](https://www.winentaste.com/magazine/food_pairing_tina_gambero_rosso)
- Wei, T. (2018, 10月30日)。經營餐廳，人是最難的元素 | 米其林主廚林明健專訪。 *NOM Magazine*。  
<https://nommagazine.com/經營餐廳，人是最難的元素 | 米其林主廚林明健專訪>
- Ying C. 陳穎 (2021, 11月23日)。「500 盤」原創餐飲指南結果揭曉，期待未來再進化。500 輯。  
<https://500times.udn.com/wtimes/story/120840/5911652>
- 小農簡介 (2018, 6月6日)。除了米其林，還有哪些國際美食評鑑。料理交流平台。  
[https://si.secda.info/usc\\_bestcooking/?p=1487](https://si.secda.info/usc_bestcooking/?p=1487)
- 世界高級品 (2018, 9月10日)。國際認可的美食地圖除了米其林指南還有哪些國際美食評鑑？。世界高級品。  
<https://www.luxurywatcher.com/zh-Hant/article/22542>
- 米其林指南 (2023, 4月11日)。關於《米其林指南》。米其林指南官方網站。  
[https://guide.michelin.com/tw/zh\\_TW/about-the-michelin-guide-taipei](https://guide.michelin.com/tw/zh_TW/about-the-michelin-guide-taipei)
- 吳思華 (2000)。策略九說。臉譜出版社。

吳政和、吳菊 (2008)。餐廳連鎖力，組織因素與服務傳遞缺口之關係-本土與國際連鎖餐廳之研究。弘光學報，53，199-218。https://doi.org/10.6615/HAR.200808.53.13

妞新聞 (2016，12月8日)。超級權威紅蝦評鑑保證好吃！台灣最棒的4家義大利餐廳揭曉啦。LaVie。https://www.wowlavie.com/article/ae1602476

李培芬 (2023，3月15日)。連鎖效應／複製成功模式的關鍵。經濟日報。https://money.udn.com/money/story/122331/7034242

林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究季刊，3(2)，122-136。

侯嘉政、林育名、張宏榮 (2012)。品牌資源特性對品牌權益影響之研究：資源基礎觀點。行銷評論，9(1)，1-18。

姜淳方、郭虹蚊 (2020)。顧客對米其林星級與必比登推介餐廳態度之研究。餐旅暨觀光，17(2)，19-46。https://doi.org/10.6572/JHT.202012\_17(2).0002

夏周鼎、常紫薇 (2010)。應用企業資源基礎理論與組織文化建構企業併購之規劃與整合探索性研究。臺北海洋技術學院學報，3(1)，49-71。

鈕文英 (2007)。教育研究方法與論文寫作(第一版)。雙葉書廊。

袁方 (2002)。社會研究方法。五南。

游志青、胡哲生、葉春雅 (2010)。結合外部資源與經營能力的差異化策略設計-民宿產業。企業管理學報，86，115-144。

鈕文英 (2017)。質性研究方法與論文寫作(第一版)。雙葉書廊。

黃俊英、陳世穎 (2003)。市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點。運籌研究集刊，3，43-59。

詹筱芊 (2023，10月2日)。500盤2023！什麼是500盤？500盤怎麼選？碗盤差在哪？500盤問題總整理。500輯。https://500times.udn.com/wtimes/story/122412/7452996

達芙的葡萄酒筆記 (2022，8月29日)。【法國美食】法國兩大美食指南：米其林 Mich-

elin & 高特米魯 Gault Millau。法語鸚鵡螺。https://french-nautilus.com/blog/nourriture/guide-gastronomie/

臺灣趨勢研究 (2023)。餐飲業發展趨勢(2023 年)。臺灣趨勢研究。

https://www.twtrend.com/trend-detail/food-and-beverage-service-activities-2023/

劉書甫 (2021, 10 月 6 日)。其他餐飲指南：光年之外。旅讀 or。https://www.or-china.net/article/2578

蔡振蒼、蘇靖淑 (2007)。美國 Zagat Survey 餐廳評估制度對台灣餐飲業發展之啟示。休閒暨觀光產業研究, 2(1), 147-159。

鄧之卿 (2020, 6 月 24 日)。「食」尚新風潮 餐飲升級 Up。臺北產經。

https://www.taipiecon.taipei/article\_cont.aspx?MmmID=1201&MSid=1072146110431235313

聯合利華餐飲策劃 (2023)。國際美食認證懶人包除了星星你還知道哪些？。聯合利華餐飲策劃。https://www.unileverfoodsolutions.tw/chef-inspiration/operation/benchmark.html

蘇靖淑、洪久賢(2009)。米其林餐廳指南研究之回顧與近期發展。休閒暨觀光產業研究, 4(1), 116-128。

Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.

Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98. https://doi.org/10.1108/00251741111094455

Angelini, F., Castellani, M., & Pattitoni, P. (2023, January 9). Fine dining as a cultural good. *An Inquiry on Chef's Creativity, Restaurant Quality, and Gastronomic Guides*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4320787

Arend, R. J. & Lévesque, M. (2010). Is the resource-based view a practical organizational theory?. *Organization Science*, 21(4), 913-930. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0484

Ariyani, W. & Daryanto, A. (2018). Operationalization of internal analysis using the vrio framework: development of scale for resource and capabilities organization (case study:

- xyz company animal feed business unit). *Asian Business Research Journal*, 3(1), 9-14.  
<https://doi.org/10.20448/journal.518.2018.31.9.14>
- Astawa, I. P. M. (2022, March). VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness. *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (iCAST-SS 2021)* (pp. 173-178). Atlantis Press.
- Balazs, K. (2002). Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs. *European Management Journal*, 20 (3), 247-259. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00040-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00040-3)
- Bang, D., Choi, K., & Kim, A. J. (2022). Does Michelin effect exist? An empirical study on the effects of Michelin stars. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2298-2319.
- Barney, J. B. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. B. (1991b). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Barney, J. B. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41.  
<https://doi.org/10.2307/259393>
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.  
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Batat, W. (2019). Introduction to the experiential pleasure of food. *Food and Experiential Marketing*, 1-15. <https://doi.org/10.4324/9781351182201-1>
- Batat, W. & Kerviler, G. (2020). How can the art of living ( art de vivre ) make the french luxury industry unique and competitive?. *Marché Et Organisations*, 37(1), 15-32.  
<https://doi.org/10.3917/maorg.037.0015>
- Blei, D. M., Ng, A. Y., & Jordan, M. I. (2003). Latent dirichlet allocation. *Journal of machine*

*Learning research*, 3(Jan), 993-1022. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-3917-6\\_20](https://doi.org/10.1007/978-981-99-3917-6_20)

- Bouty, I., Gomez, M. L., & Drucker-Godard, C. (2013, February 1). *Maintaining an institution: The institutional work of Michelin in haute cuisine around the world*. Essec Working paper. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5131e26dc25202437fa675c30681c082f1754d40>
- Bucak, D. and Kose, Z. (2014). The application of michelin's star standarts in restaurant business; hamburg le canard sample. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(2). <https://doi.org/10.15640/jthm.v2n2a2>
- Chang, Y. C., Ku, C. H., & Chen, C. (2019). Social media analytics: extracting and visualizing hilton hotel ratings and reviews from tripadvisor. *International Journal of Information Management*, 48, 263-279. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.001>
- Chen, A., & Peng, N. (2018). Examining consumers' intentions to dine at luxury restaurants while traveling. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.009>
- 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>
- Cotter, M., & Snyder, W. (1998). How guide books affect restaurant behavior. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 3(1), 69-75. [https://doi.org/10.1300/J061v03n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J061v03n01_05)
- Das, T. & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Do, H. (2020). A study on importance and satisfaction of Michelin restaurant selection attributes-starred restaurants and bib gourmand restaurants. *Journal of the Korean Society of Food Culture*, 35(1), 55-64. <https://doi.org/10.7318/KJFC/2020.35.1.55>
- Edison, H. and CárceL, H. (2020). Text data analysis using latent dirichlet allocation: an application to fomic transcripts. *Applied Economics Letters*, 28(1), 38-42. <https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1730748>

- Ekeledo, I. and Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274-292. <https://doi.org/10.1177/0092070398264002>
- Fu, Y., Yan, M., Zhang, X., Xu, L., Yang, D., & Kymer, J. D. (2015). Automated classification of software change messages by semi-supervised latent dirichlet allocation. *Information and Software Technology*, 57, 369-377. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.05.017>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Heng, Y., Gao, Z., Jiang, Y., & Chen, X. (2018). Exploring hidden factors behind online food shopping from amazon reviews: a topic mining approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 161-168. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.006>
- Hoa, N. V., & May, I. (2021). A reflection on the story, current positioning, offerings and the darker side of the luxury gastronomy book, the Michelin Guide. *Research in Hospitality Management*, 11(1), 59-65. <https://doi.org/10.1080/22243534.2020.1867386>
- Jelodar, H., Wang, Y., Yuan, C., Xia, F., Jiang, X., Li, Y., ... & Zhao, L. (2018). Latent dirichlet allocation (lda) and topic modeling: models, applications, a survey. *Multimedia Tools and Applications*, 78(11), 15169-15211. <https://doi.org/10.1007/s11042-018-6894-4>
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., & Revaz, F. (2005). Behind the stars A concise typology of Michelin restaurants in Europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 170-187. <https://doi.org/10.1177/0010880405275115>
- Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18. <https://doi.org/10.1086/208674>
- Kiatkawsin, K., & Han, H. (2019). What drives customers' willingness to pay price premiums for luxury gastronomic experiences at Michelin-starred restaurants? *International Journal of Hospitality Management*, 82, 209-219. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.024>

- Knott, P. (2015). Does vrio help managers evaluate a firm's resources?. *Management Decision*, 53(8), 1806-1822. <https://doi.org/10.1108/md-08-2014-0525>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Lacaze, A. (2024). Adding value to the vrio framework using dematel. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-10-2023-1935>
- Lai, I. K. W. & Hitchcock, M. (2015). Importance–performance analysis in tourism: a framework for researchers. *Tourism Management*, 48, 242-267. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.11.008>
- Lane, C. (2013). Taste makers in the 'fine-dining' restaurant industry: the attribution of aesthetic and economic value by gastronomic guides. *Poetics*, 41, 342-365. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2013.05.003>
- Lin, C., Tan, B., & Hsieh, P. J. (2005). Application of the fuzzy weighted average in strategic portfolio management. *Decision Sciences*, 36(3), 489-511. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2005.00081.x>
- Lin, C., Tsai, H., Wu, Y., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative vrio-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, 50(8), 1396-1411. <https://doi.org/10.1108/00251741211261999>
- Lin, M. P., Marine-Roig, E., & Llonch-Molina, N. (2022). Gastronomy tourism and well-being: Evidence from Taiwan and Catalonia Michelin-starred restaurants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2778. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052778>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newberry Park.
- Newbert, S. L. (2006). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>

- Okorie, O., Russell, J. D., Cherrington, R., Fisher, O. J., & Charnley, F. (2023). Digital transformation and the circular economy: creating a competitive advantage from the transition towards net zero manufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*, 189, 106756. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106756>
- Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pion-Tonachini, L., Makeig, S., & Kreutz-Delgado, K. (2017). Crowd labeling latent dirichlet allocation. *Knowledge and Information Systems*, 53(3), 749-765. <https://doi.org/10.1007/s10115-017-1053-1>
- Pratten, J. D. (2003). What makes a great chef? *British Food Journal*, 105(7), 454-459. <https://doi.org/10.1108/00070700310497255>
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Priyantina, R. & Sarno, R. (2019). Sentiment analysis of hotel reviews using latent dirichlet allocation, semantic similarity and lstm. *International Journal of Intelligent Engineering and Systems*, 12(4), 142-155. <https://doi.org/10.22266/ijies2019.0831.14>
- Rajput, L. & Gupta, S. (2022). Sentiment analysis using latent dirichlet allocation for aspect term extraction. *JCMM*, 1(2), 30-35. <https://doi.org/10.57159/gadl.jcmm.1.2.22026>
- Rana, T. A. & Cheah, Y. (2016). Aspect extraction in sentiment analysis: comparative analysis and survey. *Artificial Intelligence Review*, 46(4), 459-483. <https://doi.org/10.1007/s10462-016-9472-z>
- Rudiman, R. (2023). latent dirichlet allocation utilization as a text mining method to elaborate learning effectiveness. *Jse Journal of Science and Engineering*, 1(1), 23-29. <https://doi.org/10.30650/jse.v1i1.3680>

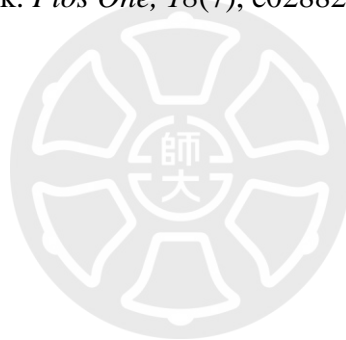
Saydam, Arici, & Olorunsola (2022). Key attributes of Michelin 3-star restaurants' experiences: evidence from Tripadvisor. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 62-74. <https://doi.org/10.21325/jotags.2022.978>

The world's 50 best restaurants (2023). *The Voting System*. <https://www.the-worlds50best.com/voting/the-voting-system>

Vargas-sanchez, A., & Lopez-guzman, T. (2022). Creative process and culinary experiences in Michelin-Starred Restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 20(2), 97-116. <https://doi.org/10.1080/15428052.2020.1808137>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Yoshida, T., Hisano, R., & Ohnishi, T. (2023). Gaussian hierarchical latent dirichlet allocation: bringing polysemy back. *Plos One*, 18(7), e0288274. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288274>



## 附錄

### 附錄一 米其林平移復現關鍵成功因素之訪談大綱

敬愛的受訪者，您好：

首先感謝您百忙之中，同意接受我們的訪問，本研究之研究內容為探討**米其林平移復現之關鍵成功因素**，希望能藉由您業界專業的素養與豐富的經驗，提供寶貴的意見，以期能為米其林平移復現有所助益。對於您所提供的資料僅供學術研究之用，報告內容將會採匿名方式呈現，敬請安心闡述，您的寶貴意見是完成本研究之關鍵，期盼您的合作與支持，謹致上最誠摯的謝意！

敬祝 平安喜樂，事事順心

國立臺灣師範大學運動休閒與餐  
旅管理研究所

指導老師：王國欽博士

博士生：劉德彥

訪談期間：2024 年 4 月至 2024 年 10 月

訪談方式：面對面訪談方式進行，或配合受訪者，必要時可邀請相關人員(如：  
主管、翻譯等)加入

訪談時間：1 小時至 2 小時，或配合受訪者

訪談地點：配合受訪者

題項	訪談大綱
1	您的米其林星級餐廳，從海外平移復現到臺灣，請教您，從《員工的規劃安排》、《公司的進入策略佈局》、以及《如何在地化》三個面向，最初的規劃是什麼？
2	您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，其食材品質如何維持《一致性》？所需食材如何有效取得？是否有遇到困難之處？您是如何解決？
3	不同國家地區文化對於料理喜愛都有一些《差異性》(如：重口味、不吃豬肉...等)，您的米其林星級餐廳在平移復現來臺灣後，這些差異性對於味道及烹飪之影響，您是如何克服及駕馭？

- 
- 4 您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，如何展現主廚想要呈現之風格在客人的用餐體驗中？是否有遇到困難之處？您是如何解決？
- 
- 5 您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，如何展現其物有所值？是否有遇到困難？您是如何解決？
- 
- 6 您的米其林餐廳在平移復現來臺灣後，如何維持其餐飲的一致性水準？內場，是否有遇到困難？您是如何解決？外場，是否有遇到困難？您又是如何解決？
- 
- 7 最後，可否請您分享，您的米其林餐廳在平移復現來臺灣過程中，您遇到最困難的三件事？
- 



## 授權同意書

本人同意並授權國立臺灣師範大學博士研究生劉德彥，於米其林平移復現關鍵成功因素之訪談中拍攝、修飾、使用、公開展示本人之肖像，授權予劉德彥於學術著作用途內自行運用。本人同意就上述攝影著作(內含授權之肖像)享有完整之著作權。

立同意書人：

身分證字號：

聯絡電話：



中華民國\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

# 知情同意書

## 研究與內容：

本研究是國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所博士研究生劉德彥之博士論文，旨在瞭解米其林平移復現關鍵成功因素之相關研究。

## 進行方式：

邀請您參與一對一訪談，地點為您方便的地點，出發前將與您再次確認，時間約為 1-2 小時，請您分享有關米其林平移復現關鍵成功因素寶貴的經驗與看法(請參考附件訪談大綱)。為了資料紀錄的

正確性，訪談時將全程錄音。如果您不願意錄音、不願某段發言錄音，或中途想停止，請隨時提出，我們將提供一份精美禮品致贈予您(含退出者)，聊表謝意。

## 參與風險與資料保存運用：

錄音資料彙整為逐字稿後會再請您確認，我們會負起保密責任，未來研究成果不會呈現您的真實姓名，亦會盡力避免他人從研究發表辨識出您，將會以匿名方式呈現，相關個資與敏感資訊，電子檔案部分，將妥善保存在設有密碼的電腦或檔案，紙本檔案部分，待研究完成後裝箱封存。上述之相關資訊僅使用在本論文與研究團隊之相關研究使用。若您有興趣瞭解研究結果，可提供您報告摘要。但在非預期情況下您的身份或仍有可能受到揭露，請您慎重考慮是否接受訪談。

## 退出權益：

過程中，若您感到不舒服，想要暫停或退出研究，我們會完全尊重您的意願。先前已蒐集的資料，將會予以作廢，相關個資與敏感資訊待研究完成後裝箱封存。即便研究結束，有任何問題，都歡迎聯絡我。

聯絡方式：

國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所博士研究生劉德彥

手機：0933884833

Mail：[liudeyen@smc.edu.tw](mailto:liudeyen@smc.edu.tw)

以上內容我已詳讀，我瞭解我的參與對本研究深具意義及價值，我願意參加本研究，  
請完成以下簽署

研究參與者簽署欄：

錄音：同意-錄音 不同意-錄音

成果回饋：研究完成請提供報告，寄至電子信箱 不用了，謝謝

研究參與者簽名：

中 華 民 國 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

## 附錄二 米其林平移復現之關鍵成功因素之研究問卷

敬愛的受訪者，您好：

首先感謝您百忙之中，撥冗填寫此份問卷，本研究之研究內容為探討**米其林平移復現之關鍵成功因素**，主要目的是透過您的看法對於**米其林星級餐廳的價值、稀少性、不可替代性、不易模仿性**等特性的認知，與**米其林星級餐廳評級標準**之觀點，以期能為米其林平移復現有所助益。敬請您能利用幾分鐘的時間，就您曾經於米其林星級餐廳用餐經驗協助填答問卷，以表達對此研究之看法，對於您所提供的資料僅供學術研究之用，採匿名方式填答，敬請安心作答，您的寶貴意見是完成本研究之關鍵，期盼您的合作與支持，謹致上最誠摯的謝意！

敬祝 平安喜樂，事事順心

國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理  
研究所  
指導老師：王國欽博士  
博士生：劉德彥

調查日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日問卷編號：\_\_\_\_\_ (此欄勿填)

非 常 不 重 要	不 重 要	無 意 見	重 要	非 常 重 要		非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
<b>壹、「米其林星級餐廳資源基礎與評級標準」調查</b>										
<b>【說明】此部分主要欲瞭解您對於<b>米其林星級餐廳</b>的看法，請就您認為的<b>重要程度(左側區塊)</b>與<b>參與的認同程度(右側區塊)</b>，在適當的□打勾</b>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. 餐廳有妥善規劃餐廳設施、設備與動線	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. 餐廳有維持技術使餐飲水準一致性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. 餐廳有提前瞭解顧客的需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. 餐廳有妥適營造用餐環境氛圍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. 餐廳提供的服務對於顧客具有同理心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. 餐廳所提供的外場服務是不可或缺的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. 餐廳所提供的酒水搭配是具有專業性的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. 餐廳有讓顧客感受到物有所值	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. 餐廳的食材品質相當一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. 餐廳供應食材上相當穩定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. 餐廳的食材品質水準很高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. 主廚對於餐點味道具有駕馭能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. 主廚對於烹調技巧具有駕馭能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. 主廚對於各項食材的風味均能充分掌握	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. 主廚對於食材或菜色的調整與搭配具有駕馭能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

非常 不重 要	不 重 要	無 意 見	重 要	非 常 重 要	壹、「 <b>米其林星級餐廳資源基礎與評級標準</b> 」 <b>調查</b> 【說明】此部分主要欲瞭解您對於 <b>米其林星級餐廳</b> 的看法，請就您認為的 <b>重要程度(左側區塊)</b> 與 <b>參與的認同程度(右側區塊)</b> ，在適當的□打勾	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. 主廚對於餐點主題的盤飾呈現能充分掌握	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. 餐點的精神與主題性能夠呈現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. 主廚在餐點中有展現出個人風格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. 餐點的菜單設計能展現餐廳品牌的精神	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. 我覺得餐點能展現出餐廳本身風格的飲食文化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. 餐廳的整體體驗與感受足以使其成為米其林的星級餐廳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 貳、受訪者基本資料

1. 性別：(1)  生理男 (2)  生理女

2. 年齡：

(1)  20歲(含)以下 (2)  21~30歲 (3)  31~40歲 (4)  41~50歲

(5)  51~60歲 (6)  61~70歲 (7)  71~80歲 (8)  81歲(含)以上

3. 請問您曾至米其林星級餐廳用餐時，平均每人一次消費大約多少：

(1)  5,000元(含)以下 (2)  5,001元~10,000元 (3)  10,001元~15,000元

(4)  15,001元~20,000元 (5)  20,001元(含)以上

4. 請問您曾至幾星級的米其林星級餐廳用餐：(可複選)

(1)  一星 (2)  二星 (3)  三星

5. 請問您曾至米其林星級餐廳用餐的城市是：(可複選)

(1)  台北 (2)  台中 (3)  高雄

6. 請問您最近六個月內至米其林星級餐廳用餐的次數是：

(1)  1~2次 (2)  3~4次 (3)  5~6次 (4)  7~8次 (5)  9次(含)以上

7. 請問您最重視米其林星級餐廳評選標準的哪幾項：(可複選)

(1)  物有所值 (2)  食材品質 (3)  餐飲水準的一致性

(4)  料理中展現的個性 (5)  廚師對味道以及烹調技巧的駕馭能力

8. 請問您大多至米其林星級餐廳用餐的目的是？(可複選)

(1)  約會 (2)  慶生 (3)  商務聚餐 (4)  紀念日 (5)  其他\_\_\_\_\_

9. 請問您覺得米其林星級餐廳最重要的人員是？(可複選)

(1)  主廚 (2)  主廚以外的所有內場人員 (3)  外場服務人員 (4)  整個服務團隊

10. 請問您大多陪同您至米其林星級餐廳用餐的人是？(可複選)

(1)  配偶 (2)  子女 (3)  配偶子女外之親戚 (4)  朋友 (5)  獨自前往 (5)  其他\_\_\_\_\_