

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

碩士論文

Graduate Institute of Sport, Leisure, and Hospitality Management

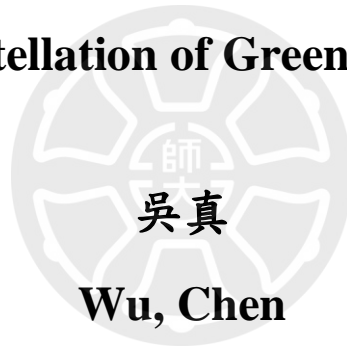
College of Sports and Recreation

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

以價值星群網絡探討綠色餐廳之價值傳達與共創

Exploring the Value Delivery and Co-Creation in the  
Value Constellation of Green Restaurants



指導教授：麥康妮 博士

Advisor: Athena H.N. Mak, Ph.D.

中華民國 114 年 2 月

February 2025

## 謝辭

人生的道路上有無數岔路需要抉擇，而選擇進入研究所這條路，我深信是為了與你們相遇。無論是研究旅程中的啟發者、陪伴者、參與者，還是支持者，你們的每一份願意和溫暖，成就了這段豐富而難忘的旅程。

感謝我的指導教授麥康妮教授。您是在迷茫黑暗中仰望星空的指路人。是您的教導讓我找回追尋夢想的勇氣，也是您的支持讓我一步步完成這篇論文。在這三年間，無論是研究方向的指引、論文的修訂，還是學習、工作、出國交換的挑戰，您始終耐心陪伴、鼓勵我突破自我。因為您的悉心指導，我不僅完成這份學位，更彌補了過往遺憾、實現了自我價值的重要旅程。

感謝三間個案餐廳的創辦經營者與受訪者們，以及支持綠色餐廳的供應者與消費者們。透過與你們的訪談，我得以深入了解綠色餐廳的價值星群，並在這段探索中感受到你們的堅持與努力。謝謝你們的每一份分享，讓這份研究更有意義。

感謝研究所中的每一位同行者。三年間，我與許多人相遇又別離，但每段陪伴都讓我的旅程增添光彩。謝謝 2022 年研討會資服組的夥伴們，我在陌生的環境中找到了歸屬感。感謝指導教授的研究團隊「麥家」，這個充滿溫度與食物的組合讓我感受到麥家的力量。感謝所長、各位教授以及所辦的助教們。謝謝品全教授與信宏教授擔任我的口試委員。你們每一位都是這段路程中不可或缺的存在。

感謝 Richard，在我第一次萌生念研究所的想法時，是你的支持讓我踏出了這一步。感謝我的父母，謝謝你們總是在背後無條件支持我，尊重我的每個選擇，你們的鼓勵一直是我最大的後盾。

最後，將這段旅程的成就獻給所有曾經支持、鼓舞我的人。每一個選擇的岔路，每一段遇見的旅程，都是我成長的重要養分，謝謝你們的存在讓這一切變得與眾不同。

以上是被幫我調整論文格式謝佩雯退回的謝辭。在翻閱他人謝辭進行參考後，尤其詹仲豪 (2024) 寫了數頁的謝辭給了我寫長篇謝辭的勇氣，將進行以下補充說明與修正，謝謝。

大學畢業後，我短暫踏入職場，卻因自覺能力不足，毅然決然重返校園。三年間，我的研究旅程充滿波折，從口試延期到研討會發表，甚至在圖書館旁痛哭的夜晚，都成為這段旅程中的印記。這一路上，我深刻體會到自己貴人運極佳，每個關鍵時刻，總有溫暖的人們伸出援手，讓我得以繼續前行。

貴人運極好這件事在研究所中被反覆驗證，回顧三年的研究生路途中遇到了滿滿的貴人。首先，剛踏入研究所時，感謝資服組的家人們——梁薺與周婕，兩位美女總是默默塞給我小點心；DC，雖然總是提供各種諧音梗與迷因，但其實是個在背後付出極多、超注意細節的人，我記得你曾用心製作的 Google 平台；吉娃娃守護者、甜點師組長楊 Brian；充滿想法的雋怡與虹儀；還有那位低調游泳、與我一樣提前入學的朋友彥錡。謝謝你們每週的飲料與關心，如今我也準備要畢業了。謝謝 May，當初幫助我進入研究所，還在課堂上與我同組，讓我每堂課都被照顧得好好的，甚至請我吃火鍋，我很想念你。

接著，加入「麥家」後，迎來了 111 級的朋友們。謝謝詹仲豪，與我一起討論過去、現在、未來、社會、宇宙、自我；謝謝麥家所有溫暖的夥伴們；謝謝警察姊姊，你的正向思考與對研究的熱忱是我的學習榜樣；謝謝禾音學姊，協助我處理口試相關事務；謝謝卓頤的鼓勵；謝謝陽明山獨立火鍋店老闆簡媛慧（下次一定會上陽明山吃火鍋！）；謝謝烤布蕾姊姊，總是在我們口試時給予協助，還請我們吃烤布蕾。謝謝黃振豪，你是我在研究所裡最讓人安心的存在，幫我善後了許多事務；謝謝李俊樂，你的敦敦教誨與「情緒勒索」用得淋漓盡致，但被你勒索其實是幸福的，因為那代表你在乎我。謝謝謝佩雯，友情的開始建立於高級統計學的前後座，謝謝你願意與我交談並成為朋友，兩個社恐總是一起逃避大眾場合，一起品嚐體驗各式美食，一起出國發表且半夜去買宵夜起司無法加熱。謝謝你在不同階段總是不斷鼓勵我，還協助調整論文格式辦理離校手續。

謝謝 111 級的朋友們——右琳、展韻網友、富程、馬宇馳、廖芸萱，以及我的諸位室友們與陳知恩。因為你們，這段研究生生活更加充實、更加美好！

感謝三間個案餐廳的受訪者，謝謝一直為臺灣這片土地努力的 Jennifer，您如同標竿一般讓我深感欽佩，也很榮幸您成為我的第一位受訪者。沒有您的協助，我無法完成這份研究。在呷米的那段時光，您的理念與行動讓我充滿了對土地與環境努力的動力。

勝源學長總是幽默風趣，能以獨特的角度看待綠色餐廳與整個社會，曬太陽的義大利麵吃了會有一種安心健康的感覺。Plants 的健康無麩植純植物飲食深深地影響我，也讓我反思該如何更有意識的生活與選擇。在進行供應商訪談的過程中，讓我更加認識到，臺灣仍有許多人以自己的最大力量默默守護這片土地。而支持綠色餐廳的消費者們，則用飲食的力量實踐環境永續。謝謝你們願意接受我的訪談，讓我能夠順利完成這項研究。

謝謝我的父母，雖然你們到現在可能還是不太清楚我念的究竟是什麼研究所、做的是什麼研究，但這一路走來，你們總是無條件地支持我、給予我無限的祝福。我很幸福能夠成為你們的女兒。

最後，我想再次感謝我的指導教授，麥康妮教授。

這三年間，從 seminar、conference、proposal 到 final，各種階段我總是不斷麻煩您，尤其許多時候還是趕在截止日期前，真的辛苦您了！感謝您願意收我為指導學生，讓我成為「麥家」的一員，這是在研究所裡最正確、最幸運的決定。更重要的是，謝謝您帶領我從徬徨無知，走向充滿力量與勇氣，開始真正去實踐我的夢想。

這三年來，我已經說了無數次「謝謝」，但這兩個字已經不足以承載我的感激之情。我期許自己能夠持續成長茁壯，未來某一天，能將這份感謝具體化，回饋給曾經幫助過我的人們。

也謝謝 Richard，讓我與師大休旅所有了這段緣分。還記得當初入學時，你篤定地跟我說：「你畢業一定沒問題。」如今，我真的做到了！

感謝命運與緣分讓我能夠認識結交這些貴人以及擁有了這一切的回憶。

# 以價值星群網絡探討綠色餐廳之價值傳達與共創

2025 年 2 月

研究生：吳真

指導教授：麥康妮

## 中文摘要

隨著綠色意識的提高，越來越多綠色餐廳開始出現。在臺灣大多數綠色餐廳屬於中小型企業，由於其普遍採取具環境永續之綠色實踐，使其網絡相對一般餐廳更為複雜。因此本研究採用學者 Normann 及 Ramirez 在 1993 年提出的「價值星群」(value constellation) 概念，探討綠色餐廳與其利益關係角色之價值互動影響過程，並使用價值共創理論研究最終共同創造之價值。價值星群概念能更具體地理解整個產業價值系統，特別是在相關角色關係十分複雜的情況下。現有文獻尚未有使用價值星群、價值共創概念探討綠色餐廳。本研究主要研究目的包括：(1) 歸納不同綠色餐廳之價值主張與價值星群網絡；(2) 探究綠色餐廳價值星群網絡相關角色間之影響與關係；(3) 歸納價值星群角色之價值傳達與接收；(4) 整合綠色餐廳與價值星群不同角色之價值共創。本研究採用個案研究方法論中的多個案研究，並使用階段式訪談。第一階段透過半結構式深度訪談結合情境破壞式訪談法訪談三間被列入第三方綠色餐廳名單且營運超過三年之綠色餐廳，並建構出價值星群。第二階段透過半結構式深度訪談從價值星群之不同角色對價值傳達與共創進行研究，共訪談六位供應商、十二位消費者以及四位員工。訪談資料分析使用主題分析法處理訪談資料。研究結果呈現綠色餐廳主要提供健康、環境、社會三種價值。消費者感知價值中包含了餐廳最本質的餐點食物價值。主要傳遞價值方式為實體環境裝潢擺設以及服務人員介紹溝通。價值接收方面三種不同角色對於綠色餐廳的價值主張能夠感受，然而在綠色餐廳與供應商的合作中，價值傳遞在實際合作中更為具體非僅限於抽象理念。綠色餐廳之價值共創不僅帶來了美食享受、知識傳遞以及價值觀轉變，形成了一個共同創造價值的現象。

**關鍵詞：**綠色實踐、綠色餐廳、價值主張、價值星群、價值共創

# Exploring the Value Delivery and Co-Creation in the Value Constellation of Green Restaurants

February, 2025

Author: Wu, Chen

Advisor: Athena H.N. Mak

## Abstract

Green consumerism has been a new trend in the hospitality industry in recent years. While the values and motivations of consumers have been extensively studied, few attempts have been made to investigate the influence and interaction between green restaurant operators and customers. The objectives of this study are: (1) to summarize the value propositions and value constellation networks of various green restaurants, (2) to explore the influences and relationships among roles within the value constellation network of green restaurants, (3) to identify the value delivery and reception among roles within the value constellation, and (4) to integrate the value co-creation processes among different roles within green restaurants and their value constellations. The research findings involve that green restaurants primarily offer three types of value: health, environmental, and social value. Consumers' perceived value includes the intrinsic value of the restaurant's food. The primary means of value delivery are through the physical environment, including decoration and furnishings, as well as communication via staff introductions and interactions. The reception in all three roles perceive the value propositions of green restaurants. However, in collaborations between green restaurants and suppliers, value delivery becomes more tangible and extends beyond abstract concepts. The value co-creation in green restaurants not only brings about culinary enjoyment, knowledge dissemination, and shifts in values but establishes a phenomenon of shared value creation. These findings contribute to the literature on the value concepts of green restaurants in Taiwan.

**Keywords: green practice, green restaurant, value proposition, value constellation, value co-creation**

# 目次

謝辭.....	i
中文摘要.....	iv
Abstract.....	v
目次.....	vi
表次.....	ix
圖次.....	x
<b>第壹章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	4
第四節 名詞釋義.....	4
<b>第貳章 文獻回顧.....</b>	<b>6</b>
第一節 綠色餐廳之綠色實踐.....	6
第二節 綠色餐廳之價值.....	10
第三節 價值主張.....	14
第四節 價值星群.....	19
第五節 價值共創.....	25
第六節 文獻缺口.....	27

<b>第參章 研究方法</b> .....	<b>28</b>
第一節    研究設計.....	28
第二節    研究對象與取樣.....	31
第三節    資料蒐集.....	35
第四節    訪談大綱設計.....	37
第五節    資料分析.....	39
第六節    信實度.....	41
第七節    研究倫理.....	43
<b>第肆章 研究結果與討論</b> .....	<b>44</b>
第一節    受訪者背景.....	44
第二節    價值主張.....	46
第三節    價值星群圖.....	51
第四節    價值星群角色之價值傳達與接收.....	69
第五節    價值共創.....	79
<b>第伍章 結論與建議</b> .....	<b>86</b>
第一節    結論.....	86
第二節    研究限制與未來研究建議.....	87
第三節    研究貢獻.....	88
<b>參考文獻</b> .....	<b>91</b>
<b>附錄</b> .....	<b>98</b>

附錄一 訪談同意書 .....	98
附錄二 綠色餐廳訪談大綱 .....	99
附錄三 價值星群角色小卡圖 .....	103
附錄四 綠色餐廳價值星群網絡圖 .....	104



# 表 次

表 2-1-1 臺灣餐飲業指標架構主要包括五大構面、35項指標。 .....	8
表 2-1-2 七項第三方綠色餐飲計畫。 .....	10
表 3-2-1 餐廳基本資料.....	32
表 3-4-1 第一階段餐廳訪談大綱 .....	38
表 3-4-2 第二階段價值星群網絡中角色訪談大綱 .....	38
表 4-1-1 受訪者資料之綠色餐廳創辦人/執行長 .....	44
表 4-1-2 受訪者資料之消費者 .....	45
表 4-1-3 受訪者資料之供應商 .....	46
表 4-1-4 受訪者資料之員工 .....	46
表 4-2-1 綠色餐廳價值主張 .....	48
表 4-2-2 中斷前後綠色餐廳價值主張.....	50
表 4-4-1 三間個案餐廳價值傳遞類型.....	73
表 4-5-1 三間個案餐廳價值共創類型.....	84

# 圖 次

圖 2-2-1	綠色實踐框架 .....	11
圖 2-3-1	價值主張、資訊透露意願、行為忠誠度、態度忠誠度之概念模型 .....	16
圖 2-3-2	共同創造價值主張框架 .....	17
圖 2-4-1	價值創造與商業模式概念 .....	19
圖 2-4-2	價值鏈與價值星群模型圖 .....	20
圖 2-4-3	價值概念連結商業模型比較圖 .....	21
圖 2-4-4	九種中小型企業價值星群模型 .....	24
圖 3-1-1	研究流程圖 .....	30
圖 3-2-1	呷米環境友善餐廳 .....	33
圖 3-2-2	曬太陽洋食小館 .....	34
圖 3-2-3	PLANTS 全食物植物性飲食餐廳 .....	35
圖 3-5-1	整體編碼過程：開放式編碼、主軸編碼、選擇性編碼 .....	41
圖 4-3-1	R1關係網絡圖 .....	54
圖 4-3-2	R2關係網絡圖 .....	56
圖 4-3-3	R3關係網絡圖 .....	59
圖 4-3-4	R1價值星群網絡圖 .....	62
圖 4-3-5	R2價值星群網絡圖 .....	65
圖 4-3-6	R3價值星群網絡圖 .....	68

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景

隨著全球觀光業的發展以及對環境意識的提高，可持續性已成為關鍵的先決條件；然而，其中的挑戰在於如何在價值鏈中與不同利益關係人進行合作，並共同創造解決方案，以滿足可持續性的需求 (Bilas et al., 2022)。餐飲業在面對這樣背景下開始採取綠色實踐的行為，綠色實踐 (green practice) 是指針對環境問題採取的行動和措施，旨在減少對環境的負面影響，在本研究中使用了「綠色」一詞代表永續性 (sustainable) 或環境性 (environmental) 等同義詞，因為在餐旅業中「綠色」這個詞較為普遍 (Kim et al., 2017)。綠色實踐同時也成為了能夠增加價值的商業策略，學者們提出了三項綠色實踐主要關注的層面：健康、環境和社會 (Kwok & Huang, 2016)。餐廳可以透過食物傳達不同的目標，使顧客提高對土地、社會、動物、環境等不同議題的意識，進而對社會產生影響力。

在過往綠色實踐的相關研究中能夠顯示出餐廳更廣泛地使用綠色實踐且可以從不同利益相關角色去採用，以及伴隨消費者對於環保議題重視程度的提高，越來越多的餐廳開始關注並採取綠色實踐行動轉型成為綠色餐廳，例如推廣使用可再生能源、減少浪費食材以及提供素食選項等，以減少對環境的影響。這些行動除了符合消費者的期望，也能夠讓餐廳擁有更加良好的企業形象與品牌形象，進而增加消費者的忠誠度和市場競爭力 (Kwok & Huang, 2019；Arun et al., 2021)。因此，綠色餐廳已成為當前餐飲業的趨勢和未來發展方向，同時也對整個餐飲業的可持續發展貢獻。

透過消費者與餐廳的共同努力綠色餐廳環境逐漸茁壯起來，消費者對於綠色屬性的感知對行為意圖的影響相較於傳統餐廳更為顯著 (Kwok et al., 2016)。然而綠色餐廳的管理者或創辦者更加關注綠色相關議題且願意付出更多，以滿足消費者對於綠色需求之期望，並進一步擴大其在綠色議題上的影響力 (Kwok & Huang, 2019)。

綠色餐廳不僅將綠色實踐納入其整體管理策略設計，而且其組織價值影響範圍遠超過傳統餐廳。這些與綠色餐廳接觸的利益相關人，從內在的健康影響到外在的環境影響，其價值觸及範圍逐漸擴大，並隨之而來的是對社會價值的影響增加 (Susskind, 2014)。

當談及價值傳達的影響時，波特提出的價值鏈模型是其中最具代表性的。該模型深入探討了價值在企業內部如何被創造、傳遞和交付，並強調各個活動環節對最終價值的影響 (Porter, 2011)。價值鏈是一個價值管理過程，整合了所有參與者之價值影響，並以顧客滿意度為驅動 (Walters & Lancaster, 2000)。然而，在綠色餐廳的複雜利益關係人中，價值交互影響成為共同創造價值的關鍵關係。

綠色餐廳透過綠色實踐所帶來的價值及其在不同利益關係人中的共同創造，成為了當代餐飲業中引人注目的議題。隨著社會對可持續性的關注不斷增加，綠色餐廳作為一種新興的經營模式，開始吸引了消費者的注意和支持。綠色餐廳將環境友善和永續發展的理念融入其經營策略中，通過採取一系列的綠色實踐行動，旨在減少對環境的負面影響並創造更多的社會價值。

這種價值創造的過程不僅限於餐廳與消費者之間的互動，也涉及到其他利益相關人的參與和影響。例如，農夫可以提供對於環境友善之食材和產品，顧客可以通過選擇綠色餐廳來支持環保行動，政府和非政府組織可以制定相應的政策和標準，以促進綠色餐廳的發展。這種共同努力和互動形成了一個價值創造的網絡，其中每個參與者都扮演著關鍵的角色，共同推動著綠色餐廳的發展和社會價值的實現。

因此，本研究的動機在於探索綠色餐廳所帶來的價值以及這種價值創造過程中各利益相關人的角色和互動。希望深入瞭解綠色餐廳以及其不同利益相關人對於綠色餐廳之價值主張與價值共創，並探索如何進一步提升綠色餐廳的價值傳達效果。這將有助於推動綠色餐廳的可持續發展，促進綠色實踐在餐飲業中的應用，並為相關利益相關人提供有價值的實踐指南和政策建議。

## 第二節 研究動機

本研究於此節論述綠色餐廳之發展趨勢、其對環境保護及永續發展的貢獻，以及全球關注氣候變遷與綠色消費的趨勢，進而闡明研究主題的重要性。

隨著社會消費觀念的轉變，消費者對於商品價值的需求也有所不同。傳統的市場營銷模式已經無法滿足消費者的需求，因此現代市場更加注重價值傳遞和體驗。價值是一種主觀感受，對於其體驗和感受因人而異，價值的創造和傳遞已經成為了有效銷售和消費者購買的關鍵 (Vargo & Lusch, 2004)。然而價值之產生並非僅餐廳與消費者，就如同波特提出的價值鏈價值在傳遞過程還有很多不同角色，這些不同角色也會對於價值產生影響 (Porter, 1989)。為解決這個問題，價值鏈、價值主張、價值星群和價值共創等不同理論概念被提出，可將抽象的價值概念更具體化，以便更好地理解 and 應用 (Wirtz, 2020)。在進行綠色餐廳的研究時，這些概念可幫助我們更全面地探討綠色餐廳的價值，並進一步了解綠色餐廳成功的關鍵因素和消費者偏好。

在餐飲業中，綠色餐廳作為一種新興的經營模式，注重食品的健康、環保和可持續性，已經引起了廣泛的關注 (Papista & Krystallis, 2013)。然而，綠色餐廳所提供的價值並不僅僅是美食，還包括對環境的保護、對社會的貢獻、對消費者健康的關懷等 (Kwok et al., 2016)。因此，了解綠色餐廳價值概念，對於深入探討綠色餐廳的策略設計、管理模式、傳達理念等有著極為重要的意義。

過去相關文獻多著重探討消費者對於綠色餐廳的認知和滿意度。較少從營運者的角度探討綠色餐廳的價值主張及傳達。雖然價值星群是一個相對較新的概念，但在綠色餐廳的相關文獻中尚未有探討其應用的研究。同時，綠色餐廳經常透過與消費者的互動達到價值共創，然而現有文獻中對於綠色餐廳中價值共創的探討仍不足。因此，本研究旨在先從營運者角度，建構綠色餐廳價值主張、價值星群對綠色餐廳價值的影響，進而從價值星群中不同角色觀點探討整體價值共創，以填補現有文獻中的研究缺口。

### 第三節 研究目的

本研究以臺灣的綠色餐廳為個案，探討綠色餐廳在相關角色間之互動影響，並試圖以價值主張、價值星群、價值共創之概念建立綠色餐廳對環境與社會造成所帶來的影響力。綜合前述背景與動機，本論文之研究之目的如下：

- 一、 歸納不同綠色餐廳之價值主張與價值星群網絡。
- 二、 探究綠色餐廳價值星群網絡相關角色間之影響與關係。
- 三、 歸納價值星群角色之價值傳達與接收。
- 四、 整合綠色餐廳與價值星群不同角色之價值共創。

### 第四節 名詞釋義

#### 一、 綠色餐廳

根據不同國家的政策和消費者意識，綠色餐廳的定義會有所不同，有些組織可能會通過環保或節能級別來制定和規範綠色餐廳（呂昭賢，2021）。臺灣環保署將綠色餐廳定義為以環保、低碳為理念，提供環境友善、節能減廢的供餐及用餐環境，以減少對環境的衝擊，同時符合氣候變遷、食品安全、循環經濟等議題（行政院環境保護署，2024）。

#### 二、 價值主張

價值主張指的是最能夠用來區分競爭者的重要因素，可以看作是一項價值策略工具，主要手段為提供重要的價值傳達給顧客（Chandler & Lusch, 2015; Payne et al., 2017）。這些價值主張可以幫助顧客實現其所追求的目標，同時也可以讓經營者獲得更多的收益（Frow & Payne, 2011）。

#### 三、 價值星群

價值星群是由 Normann 學者所提出的概念，用以描述一個產業或價值系統中，不同的參與者之間所形成的互動關係和價值網絡。這些參與者可能包括供應商、生產者、消費者等，彼此透過互動和合作來共同創造和提供價值，並影響著整個系統的運作和發展。

因此，價值星群強調的是不同參與者之間的關係和互動，以及他們共同創造的價值 (Normann & Ramírez, 1993; Rocchi, 2005 ; Vanhaverbeke & Cloudt, 2006)。

#### 四、 價值共創

價值共創是一個重要的商業策略，強調企業和消費者之間的互動和協作，共同創造價值。在這個過程中，不僅價值由企業提供，還由消費者、供應商、員工等多個利益相關人參與其中。這種價值共創的關係不再是單向的市場供給，而是雙方之間的互動和共同創造 (Galvagno & Dalli, 2014)。



## 第貳章 文獻回顧

### 第一節 綠色餐廳之綠色實踐

#### 一、「綠色」之定義

「綠色」常被認為是一個簡單理解的詞也被多元的去運用，經常描述於一個行為會減少對環境破壞的情況。但當要去定義「綠色」這個詞時，卻讓現代大多數人感到困惑與複雜。Miller 與 Szekely (1995) 提出一間企業加入綠色之需求與挑戰目標可為以下六點：

1. 為了讓地球變得可持續性經營，避免採用會對環境造成無可挽回之傷害。
2. 負起社會責任，用公平、道德、健全的方式對待環境。
3. 一個企業必須要遵守法律，而對於環境相關法律也是必須要遵守的。故需要避免未遵守環境相關法律之風險，如：財務風險。
4. 透過改善環境的方式亦可達到節省成本，以提高業務效率。
5. 企業可以透過「綠色」為努力滿足顧客對環境意識之關鍵因素需求，提供這樣的綠色標籤以加強顧客關注。
6. 前述有提及加入「綠色」這個標籤能夠提高效率，在綠色意識逐漸提升的環境下增加吸引力，這些都能讓企業更提升競爭力。

在這樣「綠色」背景下已被驗證越來越多企業的社會責任、組織績效與綠色實踐皆呈現正向顯著影響，綠色實踐也開始融入各個不同領域的企業 (Suganthi, 2019)。餐飲業被視為零售業最大能源用戶以及溫室氣體排名最不可持續性經營之行業，也開始將綠色實踐帶入場域形成了綠色餐廳 (Wang et al., 2013)。

#### 二、綠色實踐

綠色實踐被視為能夠提升社會利益並能夠達到可持續性商業發展之行為 (Choi & Parsa, 2007)。而根據 Xu 與 Jeong (2019) 學者提出餐廳實施綠色實踐之特性分為兩類：

1. 以食品為中心的綠色實踐，此食品為餐廳主要提供具體性之核心產品，採取綠色實踐如使用當季食材、有機食材。
2. 以環境為中心的綠色實踐，此環境為餐廳補充提供相對無形之特性，採取行為如節水節能。

餐飲業以食品與環境為特性延伸出不同的應用，餐飲業的綠色實踐在整個生產、使用以及循環處理中考量了回收、低污染、節能，包含：食材採購、生產、加工、包裝、運輸、行銷、使用以及廢物管理 (Wang et al., 2013)。

綠色實踐被依據社會責任與綠色實踐概念化被分為三面向：經濟因素、環境因素與社會因素 (Susskind, 2014)。

1. 經濟因素：綠色實踐和企業績效之間存在正向關係，在東歐飯店業者進行重視度表現值分析法 (importance-performance analysis, IPA) 中，持續性的經濟因素被認為對其經濟表現影響最為重要。
2. 環境因素：綠色實踐涉及各個層面，包括社區、企業和消費者的能源和用水使用（節能）、廢物回收和再利用產品、污染以及農藥使用等。這方面的研究探討了可持續實踐與其對環境的影響之間的關係。被廣泛採用環境因素之綠色實踐通常被視為相對容易實現的目標。
3. 社會因素：餐飲業與社會密不可分，任何措施都會對社會產生影響，因此餐旅業者需要關注社會因素。而在社會框架中可以觀察到客人對綠色實踐和環境友善相關產品和服務之喜好與需求相互關聯。可持續發展已成為餐旅業者最重要的議題之一，故社會因素在此這三項因素中被視為最重要。

學者 Kwok 與 Huang (2019) 以三面向延伸將餐廳實施綠色實踐之綠色屬性分為綠色食物、綠色環境、綠色管理三項進行討論。駱香妃等學者以這三項屬性測量臺灣實施綠色實踐之綠色餐廳，結果顯示綠色屬性對於綠色知覺價值與顧客忠誠度皆有正向顯著影響 (駱香妃等，2021)。

### 三、臺灣綠色實踐之綠色餐廳

美國在 1990 年創立的非營利組織「綠色餐廳協會」(Green Restaurant Association)，強調能源節約、善用物資、推行綠色餐廳認證標準。此認證制度之標準包括八大類別：能源、水、廢棄物、一次性用品、減少化學物及污染、永續食物、永續裝潢與建材、教育與透明度 (Green Restaurant Association [GRA], 2024)。而目前臺灣積極塑造與鼓勵推動綠色餐廳，臺灣餐飲業指標架構主要包括五大構面、35 項指標 (胡夢蕾，2014)。

表 2-1-1

臺灣餐飲業指標架構主要包括五大構面、35 項指標

構面	指標
能源	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 服務場所使用高效率低耗能設備</li><li>2. 廚房使用高效率低耗能設備</li><li>3. 辦公室使用高效率低耗能設備</li><li>4. 設置能源自動管控設備</li><li>5. 進行能源用量計算</li></ol>
有效用水	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 廚房、洗手間使用低流量水龍頭或噴水閥</li><li>2. 洗手間使用省水馬桶或兩段式馬桶</li><li>3. 進行廢水回收再利用</li><li>4. 降低食物烹調過程用水量</li><li>5. 進行用水量計算</li><li>6. 餐廳服務時，依顧客要求才提供飲用水</li></ol>
永續食物	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 使用當地食材</li><li>2. 使用當季食材</li><li>3. 使用有機食材</li><li>4. 使用簡單環保的方式烹調</li><li>5. 設立中央廚房集中處理食材，並提供標準化食材</li><li>6. 減少不必要的盤飾</li><li>7. 提供合宜分量的食物</li><li>8. 不使用食品添加物</li><li>9. 不使用加工食品</li><li>10. 菜單提供多蔬食且少肉製品餐點</li></ol>

構面	指標
廢棄物	1. 鼓勵消費者自備餐具，不使用一次性產品
	2. 進行綠色採購
	3. 進行辦公室無紙化
	4. 減少外帶外送產品包裝
	5. 使用可分解的包裝材質
	6. 進行垃圾分類及資源回收
	7. 進行廚餘回收
	8. 進行廢棄食用油回收
	9. 使用剩餘食材烹調員工餐
永續性家具及建材	1. 使用通風、採光、隔熱的建築空間設計
	2. 使用當地的建材
	3. 設計順暢的空間動線
	4. 使用環保塗料
	5. 使用二手家具

資料來源：胡夢蕾 (2014)。營造綠色餐廳的夢想。科學發展，494，14-18。本研究翻譯與繪製。

臺灣的綠色餐廳是指以環境友善為理念的餐廳，致力於保護環境並減少對環境的破壞。而目前臺灣對於綠色餐廳仍尚未具有統一界定標準，故在臺灣綠色餐廳不需要有任何第三方認證即可使用綠色餐廳之標籤。目前臺灣有七項由在地發起之第三方綠色餐飲計畫，統整如表 2-1-2。

#### 四、小結

在文獻回顧第一小節中，延伸了對綠色的定義將其應用到餐飲業中，並介紹了臺灣的綠色餐廳綠色實踐。這些內容更加具體地了解本研究領域的綠色發展現況。相比於西方國家，臺灣綠色餐廳因為屬於新興推動產業，故相關的文獻較少。綠色餐廳之研究內容中亦存在一些缺口，過去研究更注重綠色餐廳之屬性和實施措施，但尚未有文獻探討綠色餐廳的產業結構構成、互動關係以及餐廳作為主要傳達角色所產生的價值。下一節將討論綠色餐廳之價值，探究餐廳參與整個綠色餐廳體系所要傳達之目的與內容。

表 2-1-2

七項第三方綠色餐飲計畫

名稱	機構	評估內容	標準與加入方式	數量
綠色友善餐廳	高雄市政府 農業局	能源節省、環境保護、綠色安心飲食、綠色行動、衛生安全管理、永續經營	須經產官學三方現場評鑑，六大項總分360分，須達200分	高雄44
食材友善餐廳	臺東縣政府 農業局	能源節約、環境保護、綠色飲食、綠色採購、永續經營、衛生安全	須經現場評鑑，六大項總分520分，最低門檻200分	臺東21
惜食分享餐廳	新北市政府 農業局	(略，無公開說明)	(略，無公開說明)	全臺59
綠色餐廳	行政院環境 保護署	不主動提供一次性產品、優先使用國產或有機食材、提供客製化餐點	響應性質，自我檢核並簽署契約	全臺 1557
惜食推廣種子店家	行政院環境 保護署	主動說、可以選、可打包、吃格外、吃全食、愛地球、吃在地、惜食材、愛分享、愛推廣	須達成三項，自我檢核並簽署契約	全臺 218
有機之心美食餐廳	國立宜蘭大 學有機中 心、農糧署	使用國產有機食材	最低標準：菜單上至少有一道以國產有機食材為主之餐點	全臺96
綠色餐廳	綠色餐飲指 南	優先採用當令食材、優先採用有機友善食材、遵循永續生態及海洋原則、減少添加物使用、提供蔬食餐點選項、減少資源耗損與浪費	響應性質，承諾實踐六項原則；另須在綠媒體網站揭露食材來源，並於餐廳內懸掛綠食宣言旗幟	全臺 222

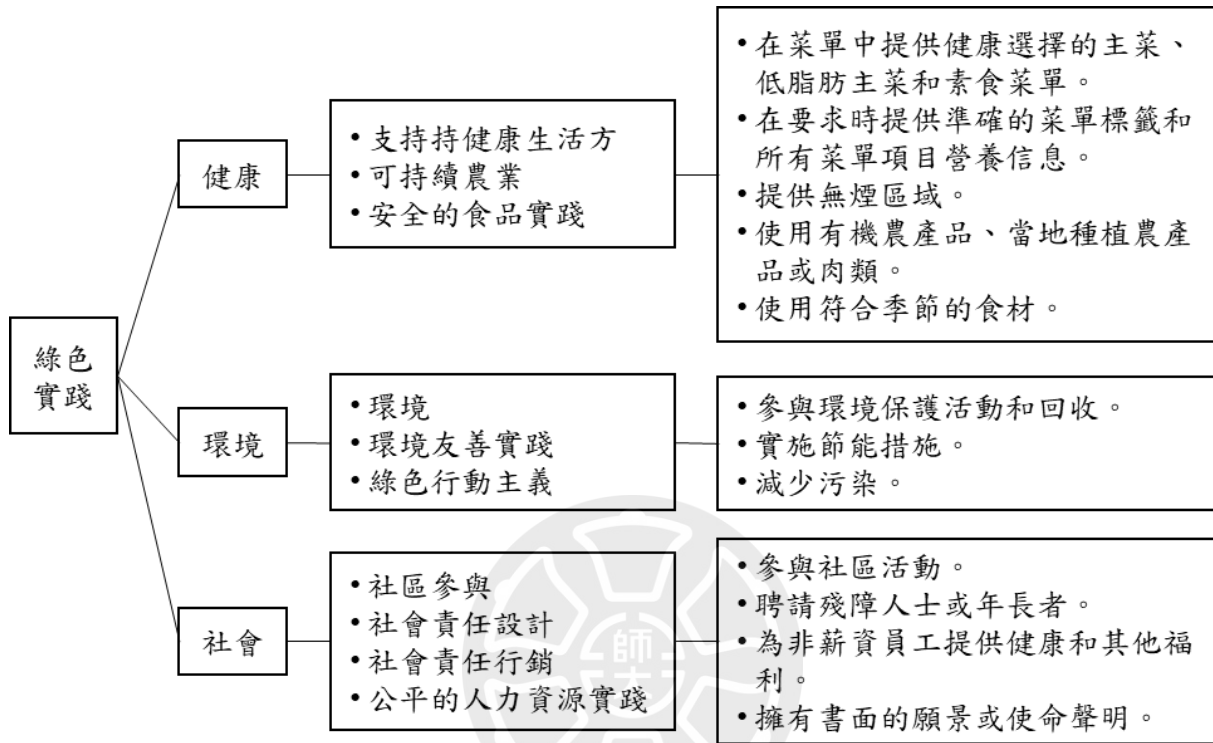
資料來源：呂昭賢 (2021)。獨立綠色餐廳之同業競合動機、阻礙與類型 [碩士論文，國立臺灣師範大學]。臺灣碩博士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/43z46v> 並根據研究者根據呂昭賢 (2021) 之表格彙整更新至2025年1月13日。

## 第二節 綠色餐廳之價值

Porter 與 Millar (1985) 在競爭優勢中強調價值之概念，價值對於一間公司所傳達給消費者的過程扮演著重要的資訊角色。可以從 Choi 與 Parsa (2007) 學者的餐飲業綠色

實踐框架提出健康、環境、社會三個價值觀點。本節將進一步探討綠色餐廳所涉及的健康價值、環境價值、社會價值與顧客價值。

圖 2-2-1  
綠色實踐框架



資料來源：Choi, G., & Parsa, H. (2007). Green practices II: Measuring restaurant managers' psychological attributes and their willingness to charge for the "Green Practices". *Journal of Foodservice Business Research*, 9(4), 41-63. [https://doi.org/10.1300/J369v09n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J369v09n04_04) 本研究翻譯與繪製。

### 一、 綠色餐廳之健康價值

消費者對於健康價值感知進行餐廳與食物選擇有非常大之影響，其中健康屬性包括健康食品、營養特質、食材新鮮度等 (Ozdemir & Caliskan, 2015)。餐廳能夠透過傳達健康食物的價值來影響消費者，尤其對於高度綠色意識的消費者更加顯著 (Kim et al., 2011)。

綠色餐廳在向消費者提供食物和餐點時，應該承擔對消費者健康的責任 (Choi & Parsa, 2007)。在綠色實踐內容中很多設計皆是以食材帶來的健康為設計傳達因素，如使用有機食材、減少使用加工食品等。在餐廳業者實施綠色實踐而著重餐點健康設計同時，

越來越多消費者也開始增加了對食物營養之需求 (Myung et al., 2008)。為了更有效地傳達和滿足消費者對健康價值的需求，餐廳在菜單設計上提供更準確的資訊 (Ozdemir & Caliskan, 2015)。

這些研究結果表明，綠色餐廳採取綠色實踐時會產生對於健康之價值，消費者選擇食物與餐廳時對健康因素亦有需求。在這樣的條件下，健康價值對於綠色餐廳不同角色之價值具有影響。

## 二、 綠色餐廳之環境價值

綠色餐廳所蘊含的環境價值已被納入其定義之中，並且餐廳也更加強調對環境友好和減少破壞等環境價值的重要性 (Arun et al., 2021)。消費者對於綠色意識的重要性不容忽視，因此如何有效地傳達這些價值至經營中顯得相當關鍵。

外食消費已成為一種普遍的習慣，過度使用能源、使用不可回收的食物包裝產品以及往返餐廳的交通所產生的碳排放等，使得餐廳對環境的影響變得更加重要 (Schubert et al., 2010)。消費者對能夠友善環境的選擇具有較高的願付價格，而且這也會影響他們是否重訪餐廳 (Hu et al., 2014; Arun et al., 2021; Visschers & Siegrist, 2015)。

除了消費者和餐廳業者之外，綠色餐廳體系中的食材供應者也與環境價值相關 (Sher et al., 2019)。有機種植農民會提供環境友善的食材給餐廳，這些農民實施綠色種植的動機與對環境的關注呈現正相關 (Lioutas & Charatsari, 2018)。

綠色餐廳在此呈現了連結消費者和供應者之間的關鍵角色，並且透過環境價值貫穿其中，形成一個完整的環境價值傳達鏈。

## 三、 綠色餐廳之社會價值

餐廳的社會價值可以體現在捐錢贊助、參與志願服務、預防減少生態災害、公平的人力資源管理 (例如雇用身心障礙人士) 等方面 (Choi & Parsa, 2007)。餐飲業透過綠色實踐不僅能提高利潤和顧客滿意度，還能對環境產生積極影響帶來社會效益 (DiPietro et al., 2013)。因此，綠色餐廳在實踐環保的同時也能產生社會價值。

Tosun 等 (2022) 提出餐飲業開始出現綠色轉型領導的現象，指的是在將社會願景納入複雜的組織績效中進行引導。綠色轉型領導包括四個維度：領導者成為員工的榜樣，

以理想化影響對員工進行影響；設計策略目標，並解釋願景激勵員工達成；透過鼓勵的方式尋找創新解決方法；解決擔憂並提高幸福感，以達到員工對於企業之承諾與忠誠度。結果已驗證綠色轉型領導對於員工是有正向影響，餐廳在向消費者傳達綠色社會價值的同時，員工受到綠色轉型領導管理因素亦會受到激勵。

接著我們從餐飲業社會企業責任的角度來看社會價值，Kaur 等 (2022) 分成了三個層面：第一個層面為餐廳必須要和社會同步；第二個層面是社會關係，餐廳必須與各個利益相關者（包括：員工、客戶、供應商、政府等）建立積極的關係，以影響其在社會之聲譽和長久的聯繫；最後一項則是著重在道德，表明了社會責任是建立在道德、價值體系與社會義務之上。綠色餐廳在負起社會企業責任時對於相關角色傳達社會價值皆會有積極關係影響。

綠色餐廳構建出綠色社會形象，吸引具有環保意識的消費者。並強調綠色餐廳會為社會負責，增加了社會價值提升聲譽。

#### 四、綠色餐廳之顧客價值

根據 Arun 等 (2021) 對綠色餐廳選擇的系統性文獻回顧，他們指出綠色餐廳最常使用的理論包括理論為計畫行為理論 (Theory of Planned Behavior, TPB)、理性行為理論 (Theory of Reasoned Action, TRA)、期望值理論 (Expectancy-Value Theory, EVT) 以及自我完成理論 (Self-Completion Theory)。其中，理性行為理論探討態度 (attitude) 與主觀規範 (subjective norms) 對行為的影響。計畫行為理論則加入了知覺行為控制 (perceived behavioral controls, PBCs)，強調理性行為理論的重要性。期望值理論則關注完成工作的能力期望和對任務的評價。自我完成理論則指出當消費者意識到其行為對環境的影響時，會更傾向於展現綠色行為。這些理論的共同點在於都針對消費者行為進行探討。價值受到態度的影響，消費者對綠色餐廳的態度受到環境因素和健康因素的影響，這也與之前介紹的綠色餐廳環境和健康價值相符。

Jeong 等 (2014) 指出，餐飲業具有無形性的特徵，這使得綠色實踐對於顧客價值產生更大的影響。隨著綠色意識的提高，顧客對餐廳所傳達的綠色價值的重視也增加。其中，外賣容器、資源回收和照明設計被視為顧客能夠最容易感受到的關鍵綠色實踐領域。

Ahmed 等 (2023) 指出，在購買決策中，價值是最重要的影響因素之一。而在顧客價值中，其中很大一部分受到產品感知價值的影響。產品感知價值是指顧客對綠色產品及其對環境影響的感知。顧客對綠色價值的感知能夠評估產品對環境友好的程度，並促使他們進行購買行為。

顧客對於綠色餐廳的價值感知中，他們普遍持有正向態度，對綠色實踐抱有肯定之看法。這種正向態度進一步增強了他們的行為意圖，即願意主動支持和選擇綠色餐廳。消費者認為綠色實踐具有環境友好和可持續發展的價值，這激發了他們對綠色餐廳的青睞和支持。因此，綠色實踐對於顧客的價值觀和行為意圖產生了積極的影響。

## 五、 小結

通過對綠色餐廳價值相關文獻的回顧，我們可以看到綠色實踐對於餐廳的整體價值在健康、環境、社會和顧客層面上產生不同的影響。過去研究主要集中在消費者的角度對綠色餐廳進行研究，重點關注消費者對綠色實踐的屬性和態度。然而，目前尚未看到使用價值概念理論對整體綠色餐廳的研究。因此在下一節中，本研究將探討不同的價值概念，以填補研究缺口。

## 第三節 價值主張

### 一、 定義與概念解釋

Vargo 與 Lusch (2004) 的行銷演變理論揭示了社會物質交換的轉變，從有形資源轉向無形價值。價值通過傳統商品和增值服務的結合來解釋價值創造過程，並從服務觀點來培養競爭力，其中需要價值主張來滿足需求關係。

價值主張是進一步闡述核心價值概念要素的工具，並承諾提供價值 (Kowalkowski, 2011; Vorbach et al., 2019)。Kambil 等 (1996) 的定義中，價值主張指的是提供顧客產品或服務特點以滿足顧客需求，並向消費者傳達價值的過程。在價值主張下，消費者扮演著四種角色：購買者 (buyer)、使用者 (user)、共創者 (co-creator)和轉換者 (transferer)。

隨後不再只有供應商的觀點，扮演著「可互換和參與之角色」的利益關係人也加入了價值主張發展 (Vorbach et al., 2019)。學者用不同觀點研究價值主張概念，消費者角度或利益關係人層面來探討。下一段將介紹相關文獻研究，以深入探討價值主張的概念。

## 二、 相關文獻與研究

Sjödín 等 (2020) 指出傳統上的價值主張通常是指企業向消費者提供的特點和價值，以滿足他們的需求，並使企業在市場上更具競爭力。這種觀點著重於企業如何創造和傳遞價值給消費者。然而隨著對價值主張概念更深入理解，開始意識到價值主張可以從更廣泛的利益關係人的角度來看待。利益關係人包括除了消費者之外的其他利益相關方，如供應商、員工、投資者、社區等。在這種情況下，價值主張可以被理解為不僅僅是企業向消費者提供的價值，而是涉及到利益關係人網絡中各方所期望獲得的價值。這些價值可以是相互關聯的，並且可以在多方互動和合作的過程中共同創造。因此利益關係人的價值主張強調了不同利益關係人在價值創造過程中的作用和期望。它關注的是如何滿足不同利益關係人的需求和利益，並建立長期的合作和共贏關係。

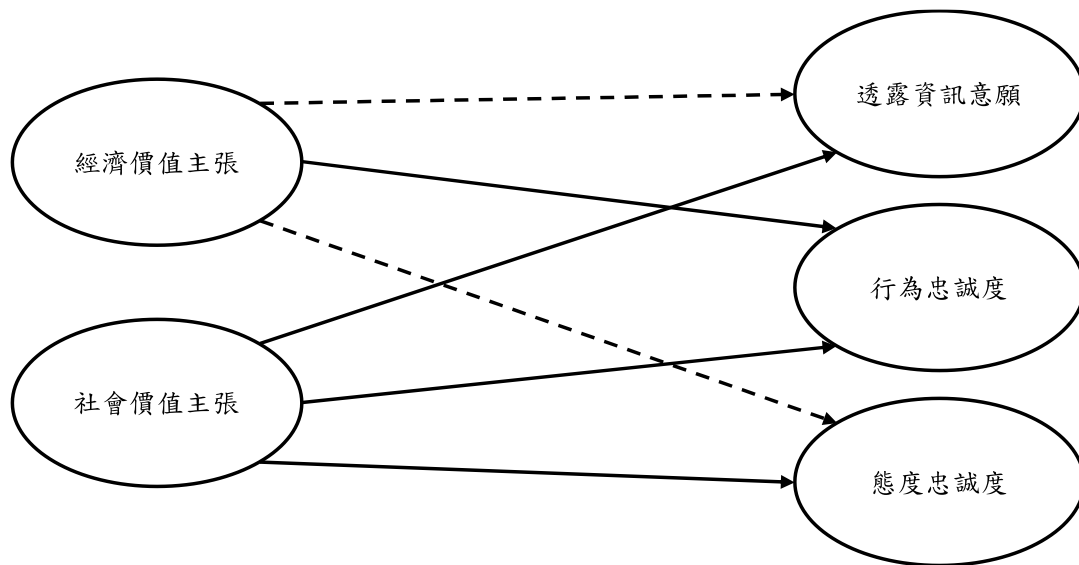
這種觀點將價值主張從單一的消費者焦點擴展到更綜合的利益關係人觀點，以更全面地理解和管理價值創造的過程。

Lee 等 (2012) 表示從消費者觀點討論價值主張，顧客的價值主張是高度特殊且情境化的，因為每個顧客追求內容權衡不同。在這樣多元感知價值之情境中，了解透露資訊意願、行為忠誠度和態度忠誠度之間的關係是必要的。

在這方面，價值主張可分為經濟價值主張和社會價值主張兩種類型，用於探討其對資訊揭露意願 (willingness to disclose information)、行為忠誠度 (behavioral loyalty) 和態度忠誠度 (attitudinal loyalty) 的影響。這裡的資訊揭露意願指的是消費者願意提供顧客資訊如偏好、需求、消費行為等。研究結果如下圖顯示，經濟價值主張僅對行為忠誠度產生影響，而社會價值主張對這三者都具有積極的影響。由此可知進行社會價值主張能夠有效的影響更多資訊揭露意願、行為與態度上之忠誠度。

圖 2-3-1

價值主張、資訊透露意願、行為忠誠度、態度忠誠度之概念模型



資料來源：Lee, A., Lambert, C. U., & Law, R. (2012). Customer preferences for social value over economic value in restaurants. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(5), 473-488. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.627350> 本研究翻譯與繪製。

依據學者 Rintamäki 等 (2007) 的觀點，價值主張是由顧客所定義的，而企業則提出能夠滿足並支持消費者活動的價值主張。為了設計一個識別顧客價值主張的框架，可以分為以下三個階段：

1. 確定顧客價值主張的分類：將顧客價值主張分為四個類別，包括經濟價值、功能價值、情感價值和象徵價值。這些類別代表了顧客在選擇和使用產品或服務時所關注的不同層面和面向。
2. 從這四個價值維度開發顧客價值主張：根據確定的價值主張類別，開發能夠滿足顧客需求並創造價值的產品特點、服務特點或其他相關元素。這些價值主張應該能夠有效地傳達給顧客，並引起他們的興趣和認同。
3. 評估顧客價值主張的優勢：對開發的顧客價值主張進行評估，了解其與競爭對手相比的優勢和差異性。這可以包括市場調查、消費者反饋、競爭分析等方法，以確定價值主張的有效性和可行性。

這樣的框架有助於企業更好地理解顧客價值主張的本質和形成過程，並從中獲得競爭優勢。接著以利益關係人視角來看價值主張概念。價值主張被視為能夠讓利益關係人產生更大穩定之機制，其範圍除了在顧客與價值供應者之外，能擴展到利益關係人的網絡中 (Frow & Payne, 2011; Vorbach et al., 2019)。Vorbach 等 (2019) 的利益關係人價值主張對價值共創的現象設計出四個維度：

1. 創造價值：傳統上價值是從生產者直接傳遞給消費者，但現在價值的意涵已經改變，價值只有最終受益人能夠決定。
2. 共同創造價值：價值的創造是基於多方互動傳達的基礎上建立的，價值是由多個參與者共同創造的，越來越多的公司將其他參與者的價值納入共同創造中。
3. 創造價值主張：透過整個產業組織中的價值體驗來生產和創造價值主張。
4. 共同創造價值主張：在共同創造價值的過程中，參與者的價值主張會逐漸適應參與者之間整合資源的情況。

**圖 2-3-2**  
共同創造價值主張框架



資料來源：Vorbach, S., Müller, C., & Poandl, E. (2019). Co-creation of value proposition: stakeholders co-creating value propositions of goods and services. *Co-Creation: Reshaping Business and Society in the Era of Bottom-up Economics*, 51-62. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1_5) 本研究翻譯與繪製。

這些維度揭示了價值主張對價值共創的重要影響力，以及以更廣泛的利益關係人視角來理解價值主張的概念的必要性。

總結而言，價值主張可以從不同的角度和利益關係人的參與來進行理解和定義，以反映多方之間的價值交換和合作。消費者價值主張強調企業向消費者提供的價值，而利益關係人的價值主張則關注多方的期望和價值共創。

### 三、 綠色餐廳領域中價值主張

根據 Jeng 與 Yeh (2016) 提出以消費者為中心的綠色餐廳之價值主張可以使用屬性價值理論 (attribute-value theory)。屬性價值理論結合了消費者追求期望與結果以及屬性的接收價值，消費者決策的非產品本身，而是屬性產生的價值。綠色餐廳透過其綠色屬性價值主張，吸引到讓對於高度重視環境的餐廳消費者，並讓消費者認為至綠色餐廳用餐能夠對健康與環境有益。

一間成功的組織有許多成功因素，其中包括可持續性因素。這些可持續性因素不僅取決於環境條件，還取決於過程，例如價值主張 (Bhatti et al., 2022)。對於綠色餐廳來說，價值主張扮演著重要的角色。綠色餐廳的價值主張是指餐廳向顧客傳達的環保價值和可持續發展的承諾。這些價值主張可以體現在餐廳的經營理念、產品選擇、供應鏈管理、能源使用、廢棄物處理等方面 (Choi & Parsa, 2007)。透過強調環保和可持續性價值，綠色餐廳能夠吸引那些關注環境議題的消費者，建立起與顧客之間的共鳴和信任關係。綠色餐廳的價值主張也能吸引其他利益關係人，如投資者、供應商和社區組織，進一步增強其競爭力和可持續性發展 (Kwok et al., 2016)。因此在綠色餐廳的經營中價值主張是一個關鍵的因素，它能夠塑造企業形象、引導行為以及為企業帶來長期的成功。

### 四、 小結

透過不同學者提出價值主張概念，可以觀察到價值主張已經演變為不僅由企業本身提供價值，而是利益關係人皆可提出價值主張。這反映出價值主張是對於價值的認知，並且旨在實現價值創造的過程。

在綠色餐廳場域中，綠色餐廳透過實踐綠色理念能夠產生綠色價值主張，並讓消費者能夠感受到這些價值屬性。對於綠色餐廳來說，關鍵因素在於如何有效地傳達價值以

及不同角色之間的互動關係如何影響價值。下一節中將透過價值星群概念進一步探討這些問題，以更深入地了解綠色餐廳在價值傳遞和角色間互動關係方面的情況。

## 第四節 價值星群

### 一、 定義與概念解釋

價值星群 (value constellation) 最早由學者 Normann 於 1993 年提出，強調價值不僅是增加，而是重新創造的概念。透過不同組織角色之間的關係重新組合價值創造。價值星群的整體概念包括價值創造的實現，可以將價值星群模型視為價值創造的過程。此外，線性價值鏈可以整合到價值星群的表徵形式中。圖 2-4-1 展示了相關的價值創造模型和商業模式的內容分類，有助於更清楚地理解概念 (Wirtz, 2020)。

圖 2-4-1

價值創造與商業模式概念



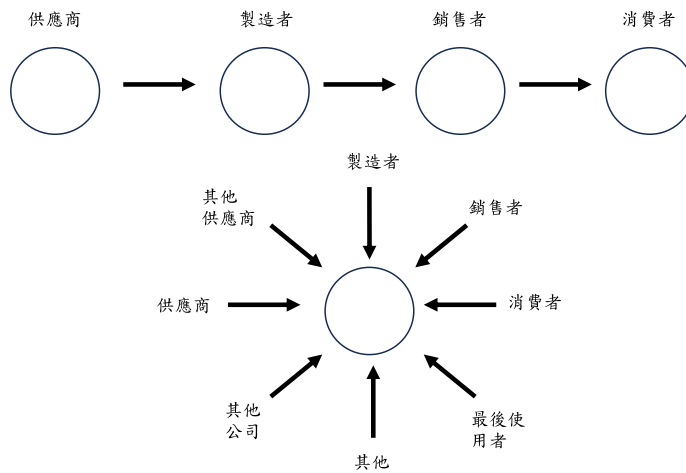
資料來源：Wirtz, B. W. (2020). Structure of the Value Creation in Business Models. *Business Model Management: Design-Process-Instruments*, 67-93. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2_6) 本研究翻譯與繪製。

### 二、 相關文獻與理論

Rocchi (2005) 將價值星群視為一個新的價值邏輯概念，強調價值的創造是階段性的過程。傳統的價值鏈主要著重在增加價值，但現今已經演變成了更複雜的價值創造過程。在價值星群中，不同的角色和利益相關方都可以參與價值的創造，並最終形成一個共同創造價值的概念。這強調了價值創造是一個集體的 effort，不僅僅由單一的組織或角色來實現，而是需要各方的參與和貢獻。價值星群的概念擴展了價值創造的範疇，並強調了合作和協作的重要性，以實現更綜合和持久的價值創造。

圖 2-4-2

價值鏈與價值星群模型圖



資料來源：Rocchi, S. (2005). Enhancing sustainable innovation by design. An approach to the co-creation of economic, social and environmental value. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam。本研究翻譯與繪製。

價值星群模型的演變可以透過 Wirtz (2020) 提供的不同價值概念模型比較圖 2-4-3 更簡易的釐清之間的差異。最開始由工業經濟體系發展出來的價值鏈，到連結不同價值鏈的價值體系，再演變成網絡型的價值星群。商業模式與價值星群此兩種模式有著相似的结构以至於更容易進行相互連結。

圖 2-4-3

價值概念連結商業模型比較圖

	價值鏈	價值系統	價值星群	商業模型
發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>來自工業經濟體系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>來自工業經濟體系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>來自網絡理論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>來自技術導向的方法</li> </ul>
結構	<ul style="list-style-type: none"> <li>線性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>線性、連結價值鏈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>網絡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>關注價值創造</li> <li>網絡</li> </ul>
功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>描述在一家公司的價值創造</li> <li>增加價值</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>描述在一家公司的價值創造</li> <li>增加價值</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>描述在一家公司不同角色間的價值創造</li> <li>價值創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>描述在商業結構與價值創造</li> </ul>
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>辨識價值增值階段的潛力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整合價值增值的複雜結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>辨識價值創造中連結的潛力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定、實施和支持可持續且成功企業策略</li> </ul>

資料來源：Wirtz, B. W. (2020). Structure of the Value Creation in Business Models. *Business Model Management: Design-Process-Instruments*, 67-93. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2_6) 本研究翻譯與繪製。

中小型企業 (Small and Medium-size Enterprises, SMEs) 因結構複雜與要面臨再生產解決方案過程的問題，適合運用複雜的價值星群網絡概念。價值星群的創新、為特定結構設計過程的概念能夠使中小型企業直接在網絡中克服內外部關係阻礙並追求可持續性發展。由此可以看出同為中小型餐廳的綠色餐廳相當適合使用價值星群之概念。

根據 Rahnema 等 (2022) 的研究，中小型企業由於結構複雜且需要應對再生產解決方案的問題，因此適合應用複雜的價值星群網絡概念。價值星群的創新和特定結構設計過程的概念使得中小型企業能夠直接在網絡中克服內部和外部關係的障礙，並追求可持續性發展。同作為中小型企業的綠色餐廳非常適合應用價值星群的概念。透過價值星群的方法，綠色餐廳可以更好地整合內外部利益相關方的資源和能力，提高其競爭力並實現可持續性發展。

### 三、價值星群中角色互動關係

Vorbach 等 (2019) 提出六大市場領域利益關係人模型，將利益相關者細分為不同的實體。透過六個利益關係人模型能夠了解其中角色關係，這些市場領域及其相關的利益相關者包括：

1. 客戶市場：包括買家、中間商和最終消費者，他們是企業的主要目標客戶，影響企業的銷售和市場份額。
2. 推薦市場：包括客戶和非客戶推薦來源，他們通過口碑和推薦影響其他人對企業和產品的態度和行為。
3. 供應商和聯盟市場：包括提供物質和知識資源的供應商和合作夥伴，他們對企業的生產和營運起著關鍵作用。
4. 影響市場：包括金融、政治、環境、媒體和競爭對手等廣泛的利益相關者團體，他們對企業的發展和形象產生重大影響。
5. 招聘市場：包括潛在員工和充當潛在招聘渠道的第三方，他們對企業的人才吸引和招聘策略至關重要。
6. 內部市場：包括企業內部的員工，根據其級別、職能和與客戶接觸的屬性進行細分，他們對企業的運營和內部文化有重要影響。

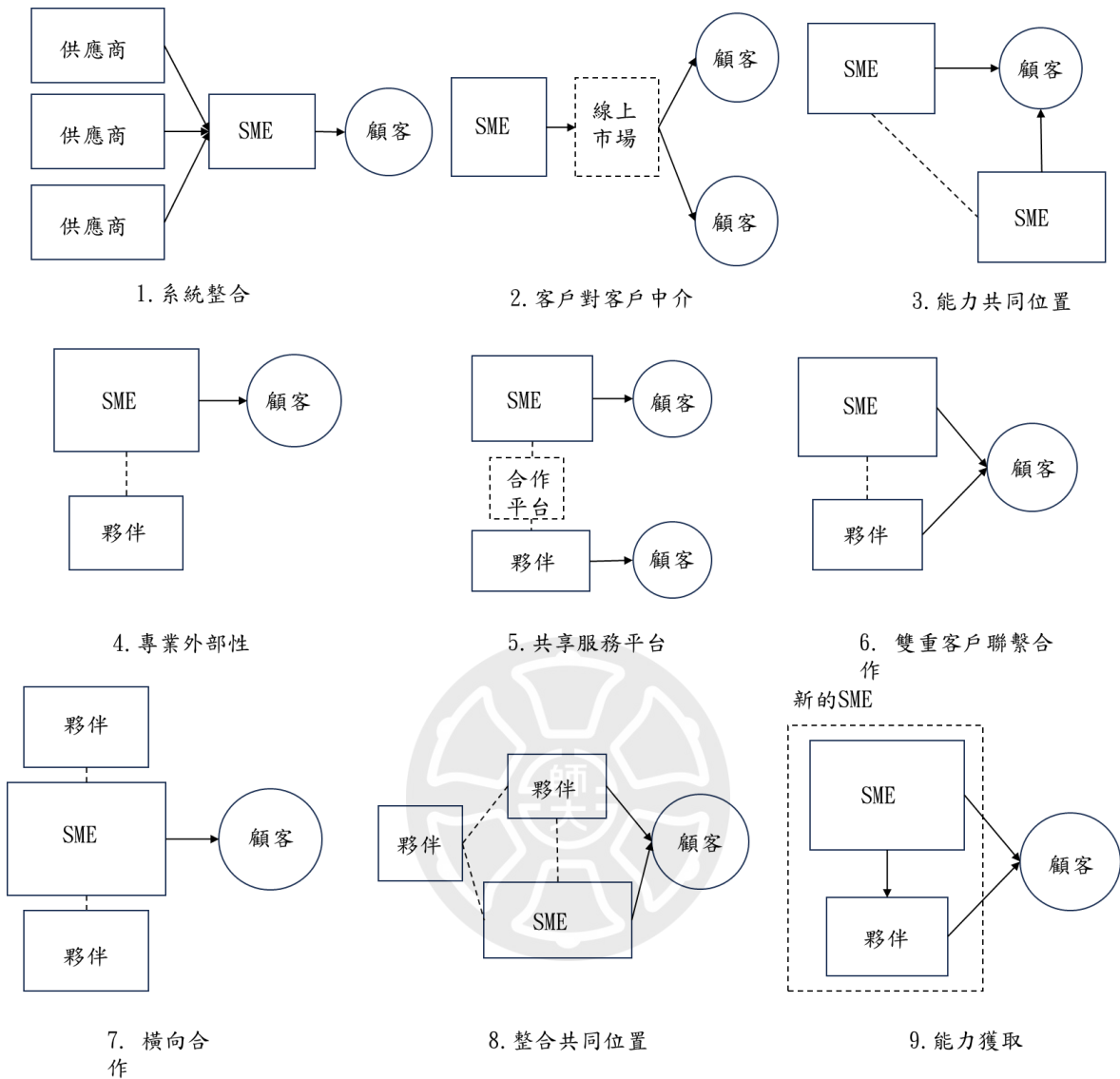
這些利益關係者在不同市場領域中具有不同的角色和影響力，企業需要理解並管理這些關係，以實現利益平衡和持續的價值創造。這段描述可能較為複雜，但它強調了不同利益關係者對企業的重要性及其在市場環境中的角色。Kowalkowski 等 (2013) 對於中小型製造商，透過六個維度：能力、市場定位、服務策略、協調方式、集成類型、角色間適應，而提出了九種價值星群互動模型，如圖 2-4-4。

1. 系統整合 (Systems integration)：中小型企業為消費者的唯一價值供應商，同時也是整合其他價值供應者的集成者。中小型企業通常與其他角色為非正式關係，故在中小型企業適應整合型價值傳遞。
2. 客戶到客戶中介機構 (C-to-C intermediary)：單方面適應與交換，屬於下游整合服務策略。研究個案中創立了一個線上市場，提供客戶買賣二手車，公司並不會積極參與。
3. 能力與位置合作 (Competence co-location)：此總模型涉及相互適應與長期關係，會在客戶附近建立前哨合作。與另外一個中小型企業成為合作夥伴關係並要求培養必要的能力。(圖中 IT 是 information technology 的縮寫)
4. 專業外部性 (Specialist externality)：主動將具有更好能力的外部夥伴引入網絡中，並密切合作以增加價值。(圖中 P 是 partner 的縮寫)
5. 共享服務平台 (Shared service platform)：建立中間平台進行橫向整合及合作。
6. 雙重客戶聯繫合作 (Dual customer contact partnership)：中小型企業與其合作夥伴雙重傳遞價值給消費者，可以為水平或垂直整合價值關係。
7. 橫向合作 (Horizontal collaboration)：在這個模型中，中小企業與合作夥伴們處於相同水平位置。通過橫向合作發展擴大其影響範圍。
8. 整合共同位置 (Integration co-location)：合作夥伴與中小型企業共享資源，從非正式合作到兼併，可以是橫向也可以是縱向價值傳遞。
9. 能力獲取 (Competence acquisition)：一個中小型企業將另外一個中小型企業夥伴內部化以獲取其能力，其中需要更多的適應才能使收購更有利可圖。

在不同的關係中，包括縱向和橫向等方向的傳遞，可以了解不同角色之間進行價值傳達的方式。綠色餐廳在其組織架構中也與不同的合作夥伴或客戶相互影響價值關係，因此透過九種模型可以研究綠色餐廳中價值傳遞的方向。

圖 2-4-4

九種中小型企業價值星群模型



註：SME 為 Small and Medium Enterprises 之縮寫。

資料來源：Kowalkowski, C., Witell, L., & Gustafsson, A. (2013). Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 18-30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.004> 本研究翻譯與繪製。

#### 四、小結

過去的文獻尚未探討餐廳和綠色餐廳在使用價值星群概念方面的情況，此為一個研究缺口。本節由價值星群之概念帶到價值星群在不同中小企業中之應用，並了解其利益關係人之間互動關係。綠色餐廳大多屬於中小型企業，並在其組織互動中實現綠色實踐相對複雜。綠色餐廳以綠色價值主張作為起點，將其納入價值星群概念中的過程中，角

色之間的價值互動將相互影響，最終達到價值共創的目標，這是現階段所強調的重要概念。下一節將延續探討價值共創。

## 第五節 價值共創

### 一、 定義與概念

價值共同創造 (value co-creation) 涵蓋了企業組織與相關不同角色通過互動所產生的價值 (Galvagno & Dalli, 2014; Saha et al, 2022)。對於價值傳達的觀點已經從傳統的價值鏈模型轉變為側重於價值共同創造 (Frow & Payne, 2011)。傳統觀點強調企業如何增加價值，而現今則著重於企業與顧客以及其他利益關係人之間持續進行創新和學習的過程，從而產生更獨特的產品、服務和體驗 (Vorbach et al., 2019)。Saha 等 (2022) 學者提到在商品導向邏輯 (goods-dominant logic) 市場中價值創造的概念被假設在進行交換時創造出價值 (通常是金錢)，市場以服務導向邏輯 (service-dominant logic) 的市場中將價值的交換點變成「創造價值」。透過這樣的服務導向邏輯進而產生價值共創的概念，且讓參與角色在服務接觸中能夠積極的共同創造價值 (Saha & Goyal, 2020)。價值共創的關注點不僅在於產品交換的內在屬性，更重要的是在整個關係過程中與其他客戶互動所共同創造的價值 (Saha & Goyal, 2020; Kowalkowski, 2011; Vargo & Lusch, 2004)。這種轉變意味著價值共創觀念已經超越了價值傳達僅由企業單方面提供的傳統觀點，而是更加強調企業與利益關係人之間的合作和互動共同創造價值。

### 二、 價值共創理論

Galvagno 與 Dalli (2014) 提出價值共創理論是在傳統的消費者與供應商供需關係中引入了市場機制，透過不斷變化的其他角色共同創造價值。由於產品的屬性特性實際上是透過服務中創造的，價值共創在服務產業中扮演重要角色。同時，價值共創也可以從消費者的角度來看，消費者賦予象徵和文化意義，使價值具有吸引力。故價值共創在服務理論和消費文化理論中都具有重要性並成為發展趨勢。根據系統性的文獻結果，價值共創可以以產品或服務作為分析對象，並從公司和消費者兩個層面進行分析。價值共創

是一種重要的價值思考方式。價值共創理論的核心觀點為價值是由多方共同參與和互動產生的，並在這個過程中不斷演變和創新。

### 三、 相關文獻與研究

在價值共創的相關文獻中常廣泛使用的理論觀點是服務導向邏輯 (service-dominant logic)、實務理論 (practice theory)、社會交換理論 (social exchange theory) 以及利害關係人理論 (stakeholder theory) (Saha et al, 2022)。其中社會交換理論認為在個體對感官收穫大於成本時才會進行互動，此在不同角色互動交換進而獲得價值的社會交換理論概念被支持運用在價值共創的理論中。

Čaić 等 (2018) 使用了價值星群網絡來探討服務型機器人介入老年人網絡後造成的價值共創與價值共毀 (co-destruction)。其中透過情境破壞式訪談 (context disruption interview) 使價值星群網絡視覺化，打斷沈浸描述關係環境，而重新排列價值網絡。藉此以達到找出通過價值星群網絡互動影響過程後所帶來的價值共創與價值共毀。此研究目的為探討服務型機器人對老年人帶來之角色關係，並間接探討對於整體價值中帶來的價值創造與損毀。

在這篇文獻中可以發現對老年人觀點服務型機器人在整個網絡中扮演著多重角色，例如：幫助者、入侵者。在這之中也扮演著價值共同創造者，服務型機器人可以協助老年人進行社會交往聯繫，滿足了老年人對於社交之心理需求並減輕了照顧者的負擔從而創造出正面的社會價值。

餐旅業中的應用案例顯示價值共創理念的重要性。Yen 等 (2020) 對咖啡廳的價值共創研究結果指出，顧客之間的互動以及共同創造對於價值共創具有積極的影響，同時也表明創新是促使顧客參與價值共創的關鍵策略。在 Scarlett 等 (2022) 對麥當勞的研究中，他們使用了新的科技付費系統，讓消費者能夠共同參與體驗，進而提高滿意度。這些案例顯示通過引入新的模式和技術，消費者能夠更積極地參與資源整合和服務交換的過程，進而共同創造新的價值。這些研究結果突顯了價值共創在餐旅業中的應用價值，並強調了顧客參與和創新的重要性。透過促進消費者的參與和互動，企業可以更好地滿足顧客需求。

#### 四、 小結

在過去的文獻中，對於價值共創的探討主要著重在消費者角度。然而，根據價值共創理論的概念，價值共創已從傳統的供應商對消費者之間的價值傳遞概念延伸，擴展到不同角色之間的互動所帶來的價值共同創造。本節介紹了價值共創理論在透過價值星群的應用，使價值共創的概念應用於價值傳遞的過程中。透過價值星群的框架，不同角色之間的互動和合作可以共同創造價值。本節也回顧了餐旅業中的價值共創發展。這些研究案例顯示餐旅業中價值共創的重要性和應用價值。透過餐旅業中的價值共創，企業可以與顧客、合作夥伴和其他利益相關者建立更緊密的關係，共同創造獨特且有吸引力的價值。

#### 第六節 文獻缺口

文獻回顧由綠色餐廳進行的綠色實踐開始，探討其價值屬性。並透過不同價值相關理論概念，價值主張、價值星群、價值共創來更進一步了解價值概念。根據第二章文獻回顧的整合結果，可以得出以下關於綠色餐廳和價值概念的文獻缺口：

1. 目前對於臺灣綠色餐廳在綠色實踐和相關價值的研究仍相對不足。
2. 過去的研究較多關注消費者對綠色餐廳價值的認知和評價，而對於綠色餐廳營運者角度的價值概念研究較少。
3. 關於綠色餐廳的價值概念研究相對有限。有關綠色餐廳如何定義、認識和實踐價值的探討尚未充分。
4. 尚未出現中小型餐飲業在使用價值星群概念方面的研究。
5. 餐飲業整體觀點下的價值共創研究還相對較少。

下一章將是研究設計章節，目的為將研究設計填補前述所提及之文獻缺口。

# 第參章 研究方法

## 第一節 研究設計

### 一、 質性研究取徑

質性研究著重於社會現象的建構過程，以及在不同文化與社會脈絡下的經驗與解釋，可深入了解整體現象。透過描述性資料梳理情境間的關係網絡或行為背後的意義與過程，並針對非數字資料進行分析。本研究旨在探討綠色餐廳價值相關議題，相較於探討因果關係與驗證有限因素之量化研究，選擇使用質性研究來達成研究目的。

質性研究之方法取徑主要有五種，敘事理論 (Narrative Analysis)、現象學 (Phenomenology)、紮根理論 (Grounded Theory)、民族誌 (Ethnography)、個案研究 (Case Study Research) (Creswell & Poth, 2016)。本研究欲深度了解目前綠色餐廳價值「如何」與「為什麼」產生、影響價值星群網絡，考量到價值星群是一個較複雜且新興的概念，本研究選擇使用個案研究方法，對臺灣的綠色餐廳進行深入探究，希望能為該領域提供新見解。

### 二、 個案研究法

在研究目的方面，可以將其目的分成三類，包括探索性 (exploratory)、描述性的 (descriptive)、解釋性的 (explanatory)。個案研究被視為探索性研究方法之一，旨在深入了解單個個案的特點和特徵，並透過這種深入了解來生成新的想法和理解 (Yin, 2018)。相對於其他探索性研究方法，個案研究具有更高的準確性，能夠精確呈現個案的實際情況，並且能夠達成以下四種特性，也被稱為「個案研究四騎士」(four horsemen)：(1) 準確性 (accuracy) 指的是能夠準確呈現個案的實際情況；(2) 概括性 (generalizability) 則有三種形式，包括內容概括形式、將單一個案概括到可替代之個案形式，以及跨個案概括形式；(3) 複雜與覆蓋性 (complexity/coverage) 指的是個案具體差異和多種假設所造成的特性；(4) 價值 (value) 針對的是個案研究結果所帶來的貢獻 (Hyde et al., 2012)。

由於個案研究的特性符合本研究目標，即建立綠色餐廳的價值星群及其價值共創與影響，因此本研究以探索性之多重個案研究 (multiple case study) 為主要研究方法，採用創辦人和經營者的觀點，透過對不同綠色餐廳的現況和脈絡進行深入解析，以主位 (emic) 觀點進行全面詳細的分析，從而整合出臺灣綠色餐廳的價值模式。

### 三、 階段式訪談

本研究採用階段式 (sequential) 將訪談設計為兩階段，旨在深入瞭解綠色餐廳的價值創造過程和利益相關人的角色。在第一階段，本研究將使用半結構式結合情境破壞式訪談法 (Context Disruption Interview) 對綠色餐廳的創辦者或管理者進行訪談。透過這種方式，可以獲得價值星群網絡圖，即描述不同利益相關人之間價值交互作用的圖表。

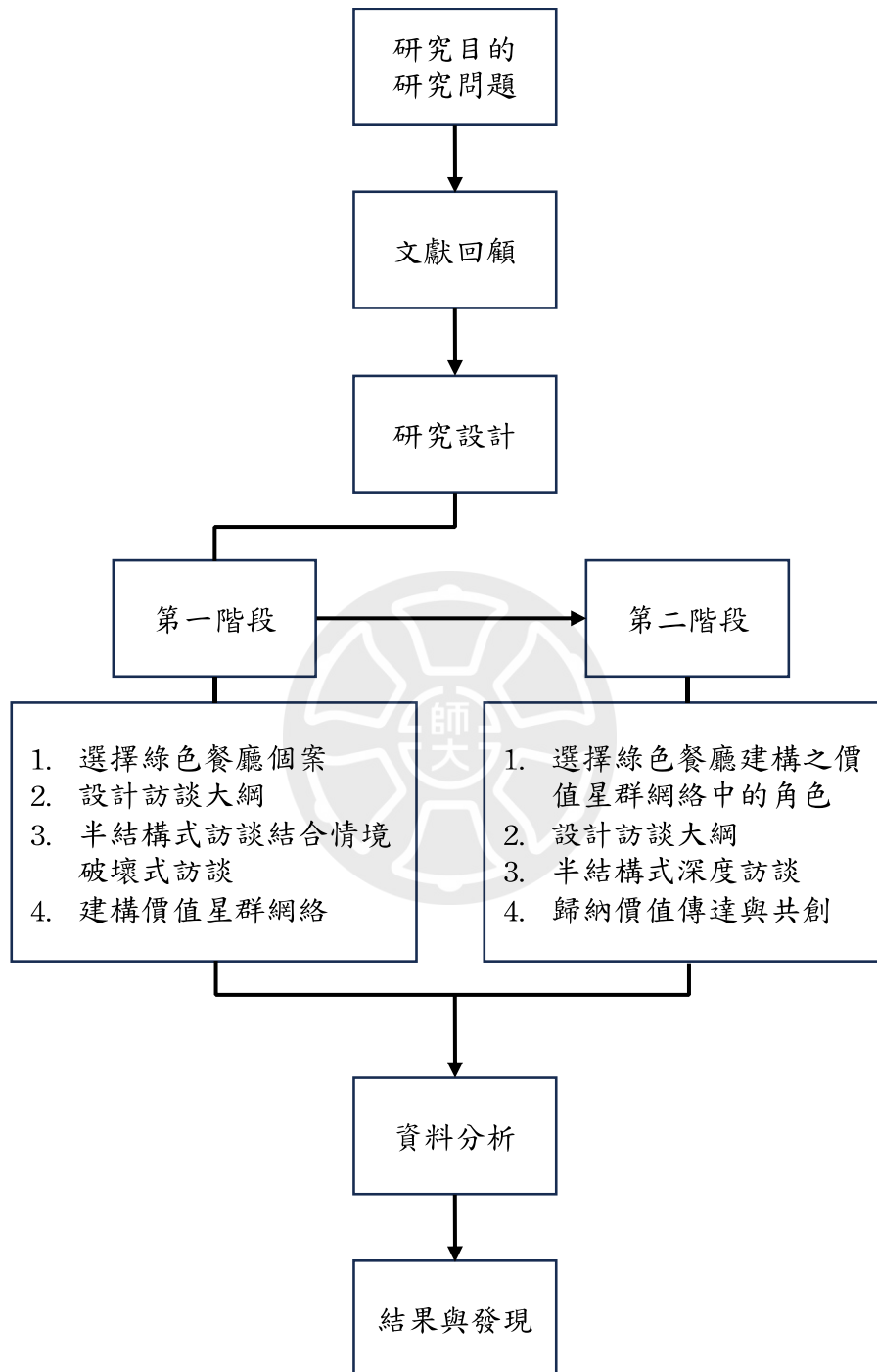
第二階段將對價值星群網絡中的不同角色進行半結構式訪談，以了解他們對於綠色餐廳的價值得接收和影響。這些訪談將針對不同利益相關人，例如供應商、顧客、政府機構等進行，以瞭解他們對綠色餐廳的期望、看法和行為。

通過這些訪談，我們可以獲得關於綠色餐廳價值創造的深入理解，以及不同利益相關人對於綠色餐廳的價值觀和互動方式。這將有助於我們進一步分析和探討綠色餐廳的影響力和社會價值，並提供有價值的實踐指南和政策建議。

#### 四、 研究流程圖

圖 3-1-1

研究流程圖



資料來源：本研究自行整理。

## 第二節 研究對象與取樣

本研究第一階段研究對象為綠色餐廳之價值星群主要角色，包含創辦人與營運者。在第二階段為更全面性切入研究目的，加入其他價值星群角色（如：供應商或消費者）之不同觀點研究。以下為餐廳端與其他角色之取樣方法：

### 一、 綠色餐廳

本研究採立意抽樣，篩選條件一為被列入綠色餐飲指南名單中綠色餐飲指南名單。綠色餐飲指南 (Green Dining Guide) 是臺灣非公部門的第三方綠色餐廳計畫，於 2019 年發起「綠食宣言」，提出了六大理念，旨在尋找與推動符合環保理念的餐廳並進行識別認證。截至 2024 年 12 月，全臺已有 315 家餐廳加入綠色餐飲指南計畫。

第二項篩選條件為營運年數大於三年，由於大多數餐廳在一年失敗率接近四分之一，而在三年內累積的失敗率達到一半 (Parsa et al., 2005)。此外，由於餐飲業在 2019 年面對疫情影響，受到的影響首當其衝；因此，選擇只納入營運年數大於三年的餐廳。

### 二、 綠色餐廳網絡之其他角色

在研究設計中，已預期會訪談價值星群網路中之其他角色，以增加多元觀點並增加信實度達到資料三角檢定。在完成第三場餐廳訪談後，本研究將納入綠色餐廳消費者以及在訪談中被提及之綠色餐廳起點的水花園有機市集之農夫，以綜合不同角色對綠色餐廳價值鏈的觀點。

選擇消費者為餐廳最主要想傳達理念之角色，並且最終影響整個價值體系循環之關鍵角色。而選擇農夫之原因則在於他們是提供綠色食材的重要供應者，對於綠色餐廳的發展具有關鍵性的貢獻。

### 三、 餐廳抽樣

目前已確定抽取三間符合抽樣條件之臺北市綠色餐廳為個案，而未來進行研究時希望能增加為四至五間，三間個案綠色餐廳基本資料如下：

表 3-2-1

## 餐廳基本資料

編號	餐廳名稱	餐廳類型	成立時間	座位數	員工數量	年平均營業額
R1	呷米環境友善餐廳	跨國界料理	2014	45	全職: 5 兼職: 3	6百萬
R2	曬太陽洋食小館	跨國界料理	2011	38	全職: 2 兼職: 5	4-5百萬
R3	Plants 全食物植物性飲食餐廳	無麩質植物性飲食	2016	42	全職: 10 兼職: 4	12百萬

資料來源：本研究自行整理。

#### 四、個案介紹

##### 1. 呷米環境友善餐廳

呷米環境友善餐廳位於臺北衡陽路，以食物作為解決環境議題的手段。該餐廳以在地當季的蔬果作為店門口的陳列，展示對於使用當地食材的重視。餐廳的菜單設計主軸以「米」為核心，強調臺灣驕傲的在地有機「米」，展現對於臺灣可持續種植的自信。同時菜單中也注重食材多樣性，以達到對生態保育的目標。呷米環境友善餐廳採取了其他環境友善的措施，例如不提供一次性餐具，並回收廢棄紙袋等。這些舉措有助於減少廢物產生和資源浪費。這家餐廳透過提供以在地有機食材為主的菜單和強調「米」的設計主軸，展示了對環境議題的關注和綠色實踐的特色。這種經營理念可能吸引那些關心環境議題並希望透過飲食方式做出改變的消費者。

圖 3-2-1

呷米環境友善餐廳



圖片來源：為研究者自行拍攝。

## 2. 曬太陽洋食小館

曬太陽餐廳成立於 2011 年，經過多次搬遷後與大力推動社會議題的左轉書屋進行了空間共享合作。該餐廳以創新的方式將義大利麵與臺灣當地小吃鹽酥雞結合，推出了招牌菜「鹽酥雞義大利麵」。曬太陽餐廳的特點之一是使用尺寸、規格、外觀不優的食材進行料理，以獨特的手法將這些材料製作成美味的菜餚。同時，他們也在店內展示這些食材，讓消費者能夠親眼見到並品嚐到這些以不完美食材製作的美食。這種獨特的料理風格和對於食材的創新應用，使得曬太陽餐廳在飲食界獲得了一定的知名度。這也反映了他們對於食物的獨特觀點和對於可持續利用食材的努力。

圖 3-2-2

曬太陽洋食小館



圖片來源：為研究者自行拍攝。

### 3. PLANTS 全食物植物性飲食餐廳

PLANTS 是一家以全食物植物性飲食為核心概念的餐廳。他們提供有機、無麩質、全食物和植物性的料理，以達到減少碳排放和保護環境的目標。該餐廳於 2016 年成立，將環境永續的理念融入美味和時尚的概念中。PLANTS 的全食物概念意味著他們使用的食材保持原始性，不經過過多的加工或提煉，以確保食物中的營養價值得以保留。同時，他們傾向於使用有機食材，這有助於減少對於農藥和化學肥料的依賴，同時保護生態環境。無麩質的選擇則提供對麥麩過敏或對麥麩敏感的顧客一個更健康和友善的選擇。PLANTS 餐廳將環境永續的價值觀與美味和時尚相結合，這意味著他們致力於提供既健康又具有視覺吸引力的料理，讓顧客享受美食的同時也能意識到自己對於環境的貢獻。

圖 3-2-3

PLANTS 全食物植物性飲食餐廳



圖片來源：為研究者自行拍攝。

### 第三節 資料蒐集

由於過去鮮少學者在探究綠色餐廳價值星群之概念，缺乏相關理論架構，故本研究首先透過深度訪談綠色餐廳創辦人或營運者，結合已有之價值主張與價值網絡進一步設計其他角色之半結構式訪談。本研究在第一階段採用次級資料法、半結構式訪談法以及情境破壞式訪談法 (Context Disruption Interview) 進行資料蒐集。在第二階段對消費者及農夫以半結構式深度訪談。

#### 一、 次級資料

次級資料主要用於準備設計訪談大綱。本研究使用情境破壞式訪談，需要對綠色餐廳有一定的了解，才能夠將題項設計成讓受訪者回憶過去的經驗，並深入討論問題以達到情境破壞的效果。次級資料包括綠色餐廳官方網站、線上社交平台 and 相關採訪報導。

由於研究者在訪談過程中會與受訪者討論相關的次級資料，因此預計在後續呈現研究結果時，僅引用訪談逐字稿，不再直接引用次級資料內容。

## 二、 半結構式深度訪談

本研究探討的問題較難透過提項或量表具體表達，因為價值為相對抽象的概念，而本研究所探討的價值主張、價值星群和價值共創與利益相關人密切相關。為了深入了解受訪者對於這些議題的看法和觀點，本研究選擇採用半結構式訪談 (semi-structured interview) 的方式，讓受訪者自由表達其主觀想法。

在訪談邀請信中，研究者會向受訪者寄送訪談大綱。在訪談時，研究者會根據訪談大綱中的問題進行訪談，同時也會針對受訪者回答進行追問和調整問題，結合結構式和非結構式訪談的特點，進一步了解受訪者的觀點。

## 三、 情境破壞式訪談

情境破壞式訪談 (Context Disruption Interview) 是一種根據 Čaić 等學者針對價值星群質性研究所設計的訪談方法 (Čaić et al., 2018)。透過情境破壞，受訪者可以更深入地思考其價值傳達理念，進而幫助研究者深入了解受訪者在價值星群中的角色關係與影響。

本研究採用情境破壞式訪談的原因在於，此方法有助於超越受訪者表面性的語言運用，深入了解其在價值星群中的真實想法。相較於其他訪談方法，情境破壞式訪談能夠營造一個更具挑戰性的環境，鼓勵受訪者更加主動地參與訪談。

在情境破壞式訪談第一步驟會給予受訪者角色卡片 (如附件 3)，並請受訪者協助排列出綠色餐廳網絡關係圖。透過此步驟能夠將抽象的關係網絡具象化。且在第四步驟重組價值星群網絡時能夠更簡易與明確其對於價值傳達影響之網絡。

因此本研究選擇使用情境破壞式訪談作為主要的資料蒐集方法，再結合半結構式訪談，補足情境破壞式訪談外其他問題。情境破壞式訪談在這個設計中總共有四個步驟：

1. 請受訪者使用角色卡片排列關係網絡圖，將關係網絡具體化。
2. 請受訪者描述其在關係網絡中的角色關係與互動，以及價值傳遞與影響狀態，目的為達到沈浸在關係網絡之效果。
3. 中斷受訪者前述內容，提出一項與關係網絡角色無關之問題，如調整菜單、環境設計。目的為中斷受訪者於主題之沈浸狀態，進一步探索其潛在價值傳達。


4. 與受訪者共同回顧關係網絡圖並重組排列價值星群網路，重新確認其價值傳達理念為何。

#### 四、長期參與觀察

除前述的資料分析和訪談方法外，本研究還將進行長期參與觀察。研究者從 2022 年 11 月開始在綠色餐廳擔任外場兼職服務生，並與綠色餐廳的顧客、小農和員工等不同角色進行互動。在服務過程中，研究者將進行觀察並收集相關資料。

研究者本身具有高度的綠色意識，同時也是綠色餐廳的長期顧客，因此在用餐時也將對綠色餐廳和其他顧客進行觀察。這種長期參與觀察的方式可以提供更深入和全面的研究資料，並獲得實際的觀察結果和洞察。

透過長期參與觀察，研究者可以深入了解綠色餐廳的運作模式、顧客行為和相互關係等方面。這些觀察結果將有助於研究者對綠色餐廳的研究主題進行更全面的分析和解釋，並提供實務和政策上的建議。



### 第四節 訪談大綱設計

訪談大綱設計主要參考相關價值星群文獻擬定，以研究主題綠色餐廳之價值為中心進行設計。面對不同角色之受訪者，儘管在研究主題一致，但在方法與訪綱上之設計不同。故根據綠色餐廳不同受訪者分別設計了不同的訪談大綱，詳細訪談大綱請參見附件。本研究依據所要探討之不同價值概念，參考過往文獻自行設計出對應的訪談問題。在訪談過程中，將問及受訪者對綠色餐廳之價值和相關角色認知，以及進一步探討相互影響關係的細節描述。此外，我們還將詢問受訪者對於傳達和接受價值之看法。

本研究採用半結構式訪談，因此在訪談過程中不會完全按照訪談大綱的內容進行訪問。由於綠色餐廳的價值概念和各自的故事和經歷都不盡相同，研究者會根據當下的話題和方向進行調整和追問，使訪談過程相對具有彈性。表 3-4-1 為第一階段對綠色餐廳創辦者或管理者設計之訪談大綱，透過第一階段訪談後產生之價值星群網絡進而針對價值星群中之角色設計出表 3-4-2 第二階段訪談大綱。

**表 3-4-1**

第一階段餐廳訪談大綱

問題	目的
1. 請問貴餐廳所接觸的相關他人有哪些？關係為何？	關係網絡具體化，排列關係角色小卡。
2. 請問貴餐廳想傳達什麼價值（想法或理念）給相關人？	價值主張。
3. 請問您過去在傳達價值的過程中曾遇到什麼印象深刻的狀況？	沈浸在關係網絡中。
4. 若現在請您更改菜單，您會如何進行調整？	中斷沈浸。
5. 請問貴餐廳對於未來價值傳達的策略及願景為何？	重組為價值星群網絡。

資料來源：本研究自行整理，詳見附錄2。

**表 3-4-2**

第二階段價值星群網絡中角色訪談大綱

問題	目的
1. 請問您進行了哪些綠色實踐行為？	行為
2. 為什麼會選擇綠色餐廳？	動機
3. 請問您能描述綠色餐廳給你感受如何？	態度
4. 在和綠色餐廳互動（用餐、提供食材等）中有感受到傳達什麼價值嗎？	感知價值
5. 在選擇餐廳時綠色餐廳相較於傳統餐廳最能夠吸引你的是什麼？	綠色實踐屬性

資料來源：本研究自行整理。

## 第五節 資料分析

本研究使用了質性研究方法來分析訪談內容，以深入了解受訪者在價值星群中的觀點和經驗。訪談內容通過錄音轉錄成逐字稿，以便進一步分析和解釋。質性資料分析的過程包括內容分析 (content analysis) 和主題性分析 (thematic analysis) (Vaismoradi et al., 2013)。

內容分析法是一種系統性的分析方法，它不僅關注特定內容資訊背後的意涵，更著重於詞彙的出現次數、頻率和趨勢 (Vaismoradi et al., 2013)。其主要目的在於描述文字內容的特徵。透過內容分析法，研究者能夠對文本進行結構化的評估和分析，以揭示其中的模式和趨勢。這種方法有助於獲取對資料內容的量化描述，並提供對特定主題或領域的深入理解 (Mayring, 2004; Pope et al., 2000)。

主題性分析是一種質性研究方法，強調對情境中意義的分析。它能夠充分應對質性研究的微妙和複雜性，並允許對資料進行社會和心理學的解釋。主題性分析涉及閱讀逐字稿並將發現細化為關鍵主題的過程，以深入理解逐字稿中的模式和主題 (Braun & Clarke, 2006)。透過這種方法，能夠全面地探索質性研究中的意義和情境，以更好地理解資料的內涵和複雜性。

本研究為補足文獻缺口及探討綠色餐廳更整體複雜價值概念，故使用主題性分析。本研究在主題性分析中，研究者會將訪談逐字稿仔細閱讀和重複審視，以識別出其中的主題、觀點和關鍵內容。這些主題和觀點可以根據訪談者的回答和觀點之間的相似性和差異性進行歸類和整理。透過主題性分析，研究者能夠捕捉到訪談內容中的重要概念和議題。

經過主題性分析，研究者可以得到一個深入且豐富的理解受訪者在價值星群中的觀點、經驗和價值傳達。藉由質性資料分析，我們能夠進一步探索並解釋研究問題，為研究結果提供深入的洞察和豐富的描述。

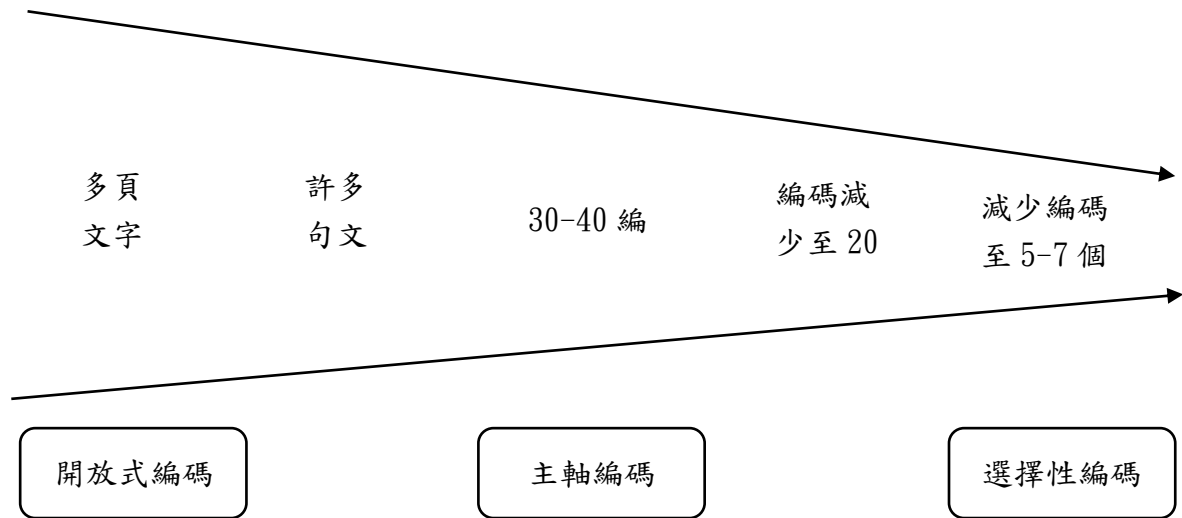
在資料分析的編碼過程中，本研究採用了三種紮根理論 (Grounded Theory Methods) 編碼方法，包括開放性編碼 (open coding)、主軸性編碼 (axial coding) 和選擇性編碼 (selective coding)。Williams 與 Moser (2019) 提出這些編碼方法各自有其獨特的功能和目的，能夠更深入地理解和整理研究資料中的內容。

1. 開放性編碼：研究者對資料內容進行了檢視和分析，並細緻地研究了每個資料片段。透過探索其中的隱含含義和潛在模式，挖掘出重要的概念和主題。開放性編碼讓能夠深入瞭解資料，並發現其中的多樣性和多重意義。
2. 主軸性編碼：對開放性編碼的結果進行了再分析，以確認重要的概念並建立主題之間的關聯性。主軸性編碼讓我能夠將散落在資料中的概念和主題整合起來，形成更有組織性的分析框架。
3. 選擇性編碼。這個過程中，我找出了核心概念並將其他概念組織起來，以形成對研究資料內容的深入理解。選擇性編碼幫助我聚焦於最重要的概念，並排除次要的或不相關的資料。這樣的編碼方法有助於凸顯出研究的核心主題和關鍵發現。

這樣的分階段編碼過程有助於在資料分析中進行有系統的探索和整理，能夠全面理解研究資料的內容。

圖 3-5-1

整體編碼過程: 開放式編碼、主軸編碼、選擇性編碼



資料來源：Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55。本研究翻譯與繪製。

## 第六節 信實度

質性研究的分析呈現與結果可能會有很大的差異，因為不同的研究者有不同的方法和寫作風格，信實度 (trustworthiness) 可以幫助確保研究的可靠性 (Stahl & King, 2020)。已有多種方法的設計來達成提升研究的信實度，如三角驗證 (triangulation)、參與者檢核 (member checking)、持續觀察 (persistent observation)、長期觀察 (prolonged engagement)、自我反思 (reflexivity)、參考適當性 (referential adequacy)、負面案例分析 (negative case analysis)、深描 (thick contextual description)、外部查核 (external audit/audit trail) 以及透明度 (transparency) 等 (Amin et al., 2020)。而以下技術用以說明本研究之信實度。

## 一、 三角驗證 (Triangulation of method)

三角驗證能透過不同方法與角度來解釋同一現象，屬於質性研究提升信實度之工具。本研究在三角驗證中同時使用了方法三角驗證 (Triangulation of method) 與資料三角驗證 (Triangulation of data)。

方法三角驗證使用之方法，包括次級資料分析、半結構式深度訪談法、情境中斷訪談法與參與觀察法。藉由不同的研究方法，已達到更完整的研究信實度。

在資料三角驗證中，本研究抽取綠色餐廳創辦者或營運者，以及其訪談中出現之相關角色 (如：股東、小農、消費者)。藉由訪談價值星群中不同角色，避免單一餐廳觀點外更能符合價值星群最終想傳達之網絡角色間之價值共創，並提升其可信實度。

## 二、 參與者檢核 (Member checking)

在研究過程中，研究者向受訪者訪談過程中直接向受訪者確認提供之資訊是否與受訪者一致。這樣做的目的是為了驗證研究資料的正確性和可靠性，並確保研究結果反映了參與者的真實體驗和看法。資料整理與編碼完成過後將提供摘要或報告返回給參與者以驗證其準確性和完整性。在研究過程中尊重參與者的權益和自主決定權。

## 三、 參與觀察 (Participation observation)

研究者深入參與不同綠色餐廳環境，並進行觀察、記錄和分析，以了解綠色餐廳實際狀況，其中研究者使用不同參與方式，包括多次至綠色餐廳消費用餐 (每月至少到綠色餐廳用餐 5 次)、服務於其中一間受訪場域更完整的觀察等。在這過程中深入瞭解綠色餐廳真實體驗以及價值傳達情感接受，並可以透過記錄和分析來獲得詳盡且有價值的研究結果。

## 四、 長期觀察 (Prolonged observation)

本研究在 2022 年 11 月開始進行對於綠色餐廳之觀察，其中包括到餐廳用餐、多次訪談、到其中一家個案進行兼職服務。研究者將在一段時間內持續觀察和記錄被研究者的行為和經驗。透過不斷觀察和交流，研究者可以獲得更多深入且全面的研究資料，也能夠更好地掌握綠色餐廳整體實際環境。相較於短期觀察更有助於提高研究結果的信實度和可靠性，亦有助於研究者進一步發現和探索問題，並將這些發現納入研究分析中。

## 五、 自我反思 (Reflexivity)

本論文中研究者同時扮演著不同角色，除了研究者身份外亦是綠色餐廳之消費者、因參與觀察法之故也同為綠色餐廳參與者。訪談與編碼過程皆為研究者個人獨自完成，因此很容易受到研究者經驗不足與主觀意識而影響信實度。故在研究過程中每個階段皆會進行自我反思 (reflexivity)，重新審視自己的行為和想法，並關注行為與想法來源、意義與後果。藉此試圖達到認識自己的偏見和想法之侷限性，並更好理解和解釋研究結果。

## 第七節 研究倫理

研究倫理之目的在於透過道德原則避免受訪者在研究過程中受到傷害 (阮光勛，2014)。為確保研究倫理，研究者在邀請受訪者時明確表達研究目的、訪談流程、錄音需求、資料後續處理方式，並附上訪談大綱與訪談同意書之電子檔。訪談同意書中包含了研究資料、研究主題與目的、受訪者權益，並會請受訪者填寫人口背景變項，訪談同意書，詳見附件 2。

訪談當日將再次表明研究內容以，在受訪者同意並簽署訪談同意書後得以進行訪談。本研究錄音使用手機進行錄音，並將錄音轉譯為逐字稿。訪談與錄音開始前告知受訪者，若在研究過程中有任何不適或不願意會中斷訪談與錄音。

研究者會嚴格遵守資料保密原則，以保護受訪者的隱私。除了研究目的需要以外，研究者不會將受訪者的個人資料提供給任何第三方機構或個人。所有訪談記錄和相關文件都會被妥善保管，只有研究者本人可以存取。

## 第肆章 研究結果與討論

本章節共分為五節：第一節介紹受訪者基本資料；第二節歸納與闡述個案餐廳之價值主張；第三節彙整與闡述三間個案綠色餐廳之價值星群網絡；第四節聚焦在價值星群網絡中不同角色之價值傳達與接收；第五節綜合歸納分析綠色餐廳整體之價值共創。

### 第一節 受訪者背景

本研究先進行第一階段共訪談 3 位綠色餐廳創辦人與執行長，第二階段訪談三間個案餐廳共 12 位消費者、4 位員工、6 位供應商。

#### 一、 個案綠色餐廳基本資料

本研究在第一階段共進行 3 場訪談，受訪者為綠色餐廳創辦人或執行長，編號為 R1 至 R3，R 代表餐廳 Restaurant。訪談扣除研究介紹、簽署訪談同意書、填寫基本資料之時間平均約為 50 分鐘。受訪日期分別為 2023 年 3 月 20 日 (R1 與 R2) 及 2023 年 4 月 17 日 (R3)。三場訪談錄音共轉錄成 35 頁的逐字稿，約 36,548 個字。表 4-1-1 為綠色餐廳第一階段受訪者基本資料。

表 4-1-1

受訪者資料之綠色餐廳創辦人/執行長

編號	性別	年齡	教育程度	職稱	服務年資	餐廳創立年	餐廳座位數	全職員工人數	兼職員工人數	平均年營業額
R1	女	51-60	大學	執行長	4年	9年	45	5位	3位	600萬元
R2	男	41-50	大學	創辦人	11年	11年	38	2位	5位	4至500萬元
R3	女	31-40	碩士	創辦人	7年	7年	42	10位	4位	1200萬元

資料來源：研究者繪製。

## 二、 第二階段價值星群網絡角色受訪者之基本資料

本研究消費者採用立意抽樣，由第一階段受訪者介紹及實際至場域隨機訪談。訪談時間從 2023 年 9 月至 2023 年 12 月，共訪談 12 位消費者，編號為 C1-C12，C 表示消費者 Customer。消費者以女性為主 (91.7%)，年齡部分分別以 21-40 歲 (50%) 族群居多，次者為 41-50 歲 (25%)。表 4-1-2 為綠色餐廳消費者者基本資料。

表 4-1-2

受訪者資料之消費者

編號	性別	年齡(歲)	餐廳編號	教育程度	職業	平均月收入(元)	綠色餐廳用餐次數
C1	女	21-30	R3	碩士	學生	26,400以下	2次
C2	女	41-50	R1	博士	教授	略	6次以上
C3	女	41-50	R2	大學/專科	行銷	35,001-45,000	6次以上
C4	女	51-60	R2	大學/專科	金融	65,000以上	每月2次
C5	女	51-60	R1	大學/專科	略	略	每月2次
C6	女	60以上	R1	大學/專科	退休	略	第一次
C7	女	41-50	R1	碩士	略	65,000以上	每月5-6次
C8	男	21-30	R2	碩士	待業	略	每月1次
C9	女	21-30	R3	碩士	補教業	35,001-45,000	第1次
C10	女	21-30	R3	碩士	人資	45,001-55,000	每月2次
C11	女	21-30	R3	碩士	教師	45,001-55,000	每月2-3次
C12	女	21-30	R3	大學/專科	設計師	35,001-45,000	第一次

資料來源：本研究自行整理。

本研究在供應商部分採用滾雪球抽樣，由第一階段受訪者介紹有在合作之供應商。於 2023 年 9 月至 11 月進行訪談，編號為 S1 至 S6，S 表示供應商 (Supplier)。供應商以男性 (66.67%)、31-40 歲 (66.67%) 為主，供應商與綠色餐廳合作期間為 2 至 10 年。表 4-1-3 為綠色餐廳供應商基本資料。

表 4-1-3

受訪者資料之供應商

編號	性別	年齡	供應餐廳	教育程度	供應內容	接觸時間	是否有其他合作
S1	女	31-40	R1	大學/專科	肉桂捲	2年6月	否
S2	男	31-40	R2	大學/專科	蛋、雞	4年	否
S3	男	51-60	R3	高中職	有機蔬果	5年	否
S4	男	31-40	R2	碩士	米	7年	有
S5	男	60以上	R1	高中職	有機蔬菜	10年	否
S6	女	31-40	R3	碩士	食用花	2年	有

資料來源：本研究自行整理。

本研究於 2023 年 10 月至 2023 年 12 月，訪談 R1 之三位員工，編號為 E1 至 E4，E 代表員工 Employee。R2 餐廳因後期轉型之原因沒有其他員工，故由共同創辦人代表為受訪者。R3 因員工上班不便及個人因素婉拒，故本研究僅訪談 R1 與 R2 共四位員工受訪者。員工之人口背景為表 4-1-4 所示。

表 4-1-4

受訪者資料之員工

ID	性別	年齡	教育程度	職稱	服務時間	其他綠餐經驗
E1	男	51-60	大學/專科	廚師	1年	否
E2	男	21-30	大學/專科	廚師	1年	否
E3	女	41-50	大學/專科	外場服務生	2年1月	否
E4	女	41-50	碩士	共同創辦人	11年	否

資料來源：本研究自行整理。

## 第二節 價值主張

透過第一階段之訪談大綱第二題詢問綠色餐廳之價值主張，而得到三間個案綠色餐廳之價值主張分別為保護土地、吃的安心以及有意識生活。由於本研究使用情境破壞式

訪談，在第一階段第三題要求受訪者沈浸在綠色餐廳過往互動過程。接著在第四題提出與價值無關之調整菜單中斷問題。最終於第五題重新再次確認價值主張。

本研究整理三間個案綠色餐廳提供之價值主張，藉由情境破壞中斷問題進一步探究被隱匿之潛在價值主張。在第二階段訪談中，不同角色之價值主張被揭示，亦將其整理歸納以供深入分析使用。

本研究會適時引用訪談逐字稿輔以舉例與解釋。逐字稿中以「。.....。」代表省略兩句中較為不重要之內容。此外，逐字稿引文後方會加入簡短註記：R (Restaurant)代表個案餐廳，C (Customer) 代表消費者，S (Supplier) 代表供應商，E (Employee) 代表員工，Q (Question) 代表訪談問題。

### 一、 綠色餐廳價值主張

根據價值主張是餐廳提供特點和價值並滿足需求使餐廳在市場上更具競爭力(Sjödin et al., 2020)。本研究三間餐廳個案有著不同的餐廳風格色彩，R1 綠色餐廳在創立餐廳時就將其對於環境永續之期望與目標融入整間餐廳設計，想要透過食物解決環境問題。R2 在價值主張中表達想要讓來到餐廳的人可以安心、放心，且在健康及財務上無負擔。R3 以餐廳飲食類型「全食物植物性飲食」概括想傳達、改變選擇飲食行為。

「簡單來講就是我們最想傳達的理念是環境永續。」(R1, Q2)

「主要價值是我們當初是想說有一個地方是自己可以吃的安心、放心的地方，那所以我們開了一個小小的餐廳。那我們想要傳達的客人價值就是我們希望客人來這邊的用餐是沒有負擔。所謂的沒有負擔是在於健康上面是沒有負擔的、那我們也力求財務上是沒有負擔的。」(R2, Q2)

「我們其實就是在推廣植物性飲食這件事。那植物性飲食能夠觸及的層面，其實很廣就是說在對我個人而言，不管是他在永續生態發展上，或者是個人健康上，或者是你去培養你的同理心也好。然後漸漸地對食衣住行都能夠更有意識的生活這件事情我覺得都是有幫助的，所以我不想講後面這麼太複雜，就我覺得

得直接透過植物性飲食，其實你就可以漸漸地去做到這些有意識的事情這樣子。應該是說，我們除了植物性飲食，還有一個全食物，就全食物也是一個重點。因為只是素並不環保，只是素並不健康，所以你還要全食物，這才是更重要。植物性全食物飲食應該是一個整句話這樣。……。所以我覺得我們在強調的真的是要植物性又全食物，然後才能夠去幫助你做到這些背後想要推廣的。」

(R3, Q2)

根據 Choi 與 Parsa (2007) 學者將餐飲業綠色價值提出健康、環境、社會三個價值觀點。R3 表達價值主張時介紹餐廳透過餐飲種類設計上選擇全食物和植物性飲食，旨在傳達其想要保護環境、讓消費者更有意識生活。本研究將三間個案之價值主張歸納出 R1 和 R3 為環境價值，R2 為健康價值。透過第一階段受訪者回答，研究者將其各自價值主張統整如下表 4-2-1。

表 4-2-1  
綠色餐廳價值主張

餐廳編號	價值主張	價值觀點
R1	環境永續	環境價值
R2	吃的安心放心，健康財務無負擔	健康價值
R3	全食物植物性飲食、有意識生活	環境價值

資料來源：研究者繪製。

根據 Vorbach 等 (2019) 關於利益關係人價值主張對價值共創現象設計出的四個維度，在此可以觀察到綠色餐廳在其價值創造和價值主張中，包括環境永續 (R1)、健康與財務無負擔的飲食 (R2)，以及有意識的生活 (R3)，這些價值主張都融入了 Bhatti 等 (2022) 所強調的可持續因素。透過這些價值主張，綠色餐廳能夠滿足消費者需求並同時提升競爭力。

## 二、中斷後價值主張

受訪者藉由 Q4 情境破壞中斷問題後重新回顧綠色餐廳價值傳達，並以 Q5 再次確認與詢問價值主張來探究是否有隱匿之價值傳達。在三位受訪者的回覆中可以從 R1 的回答中可以看出仍然是維持想傳達環境價值之重要性，透過餐廳的運作來維護整體環境

並減少環境破壞。其中強調了與小農的可持續性採購，可得知餐廳最想維護之角色為土地之小農。

「我們最終的目的是希望能夠協助到生物的多樣性、生態的多樣性能、夠減少破壞，因為唯有透過採買、繼續持續的採買，他們才會繼續這樣耕作，繼續這樣的維護。」(R1, Q5)

R2 正在計劃將文化與食物進行結合，相較於 Q2 所提及之健康價值要吃的健康安心無負擔，在此可以歸納為社會價值。透過食物，餐廳不僅提供了美味的料理，更建立了一座文化橋樑，連接了餐廳和消費者之間的情感與價值觀。飲食的選擇和享受成了一種文化行為，餐廳不僅提供食物還提供了一個場所，讓消費者能夠深入體驗和理解不同文化、傳統和價值觀。這種社會價值連結使餐廳成為一個具有多重層次意義的場所。

「那我們現在有一個計畫是我們希望透過文化料理跟故事來傳達我們的理念，就是說我們要重視我們自己所吃的東西，然後對每一個人食物都有它背後的文化寓意。……。因為食物是接觸一個人或一個國家文化最快的方法。」(R2, Q5)

與先前僅強調透過綠色實踐改變飲食選擇環保價值不同，R3 在中斷過後期望未來能成為一家社會企業，注重融合社會和環境層面，同時致力於維持可持續經營模式。這種轉變不僅凸顯了他們對環保價值的關注，還突顯了他們強調社會價值，並以此為目標的承諾。

「其實當然如果說你要講比較專有名詞那當然是比如說現在大家在講的 ESG 或者 SDGs 來形容。就是我們希望去做到這樣子的一個循環，其實就是經濟的層面社會層面，然後跟環境的層面。當然我們都會去做到，所以其實社會企業比較是我們未來的走向。那這個社會企業它做的就是比如說能夠確保永續的消費模式消費和生產模式，然後提供客人、員工或是我們自己良好的健康跟社會福利這樣，那這這兩點比較是最主要的目標。然後透過我們的這種這樣子的這

個供應鏈的形式吧，那其實就是能夠去做到這個社會環境經濟面的好的循環這樣。」(R3, Q5)

根據 Lee 等 (2012) 學者們將價值主張分類為經濟價值與社會價值，可驗證在第一階段所歸納出價值主張皆呈現以社會價值為主，可間接有效的影響更多資訊揭露意願、行為與態度上之忠誠度。本研究將第一階段之個案餐廳之價值主張轉變彙整如表 4-2-2。

表 4-2-2

中斷前後綠色餐廳價值主張

編號	價值主張	價值觀點	中斷後價值主張	中斷後價值觀點
R1	環境永續	環境價值	環境永續	環境價值
R2	吃的安心放心， 無負擔	健康價值	結合文化	健康、社會價值
R3	全食物植物性飲食	環境價值	融合環境與社會	環境、社會價值

資料來源：研究者繪製。

### 三、小結

價值主張結果顯示三間個案餐廳有不同的價值傳達理念，R1 強調永續環境價值、R2 融入健康文化價值以及 R3 在環境與社會企業之追求。本研究已瞭解三間餐廳之價值主張，並以此為出發點延伸至其價值影響範圍之不同角色。

透過對三家個案餐廳的價值主張和觀點之總結，接著將探討價值星群概念以及不同角色之訪談結果，以瞭解綠色餐廳是否成功傳遞其最重要的價值，以及互動關係如何影響價值。在下一節中，將深入研究第一階段受訪者提供的價值星群網絡，以更全面地理解綠色餐廳在價值傳遞和不同角色之間的互動關係。

### 第三節 價值星群圖

根據 Wirtz (2020) 所提出之價值星群模型，不同組織角色之間的關係能夠相互傳遞並產生價值創造。本節先整理三間個案餐廳之角色關係，再探討其中之價值星群結構，以更好地理解綠色餐廳角色間之價值關係與傳遞。

#### 一、綠色餐廳關係圖

在訪談開始時，會請三位個案餐廳的受訪者進行排列其關係網絡圖。以下將分別介紹三間餐廳之不同角色及其互動關係。

##### (一) R1關係網絡圖

在排列關係網絡圖的過程中，R1 邊排列邊進行了不同角色的關係講解。透過這樣的介紹可以了解綠色餐廳與一般餐廳的不同，整個接觸的過程中因為增加了對永續價值理念的追求，困難度也相對增加。因此在這些生產採購流程設計中有了不同的看法與策略。

1. 供應者：在 R1 的供應商中，除了小農外還包括小型烘焙等業者。餐廳在篩選供應商的標準中強調環境友善和有機等因素。

「那呷米是一家很不同的，我們是直接去找供應者。那供應者就是我們剛剛提到的，可能是他自己本身就要種田的農夫，或是他自己就是我們講的小型烘焙啊，或是食品加工廠我們也會去找，但是基本上我們找的都是它是針對環境友善有機的我們才會去請來。」(R1)

2. 同業：R1 在同業關係中相較於競爭、嫉妒，更看重合作與共享關係。這種開放和合作的態度有助於建立有益的關係，並促進可持續經營的實踐。R1 與同業關係同樣出現在綠色餐廳之競合模式 (呂昭賢，2021)。

「同業的話，以我個人來看，我覺得同業不應該說互相嫉妒，而是要大家互相合作，所以我們一直以來都是很希望跟參與很多活動或怎麼樣，我希望是大家

可以互相彼此介紹，或者有什麼好的產品也可以一起合作。所以我們把同業也是當成合作關係來看待。」(R1)

3. 物流人員：R1受訪者描述時突出了物流和運送對於綠色餐廳的重要性，特別是與農友的合作。物流不僅關係到產品的完好亦強調環保因素，如過度包裝。其中強調餐廳選擇直接與農友合作，而非與傳統的菜商建立關係。

「因為我們是直接對農友進貨出來，其實運送人員對我們非常重要。物流其實跟農友也有關係，農友怎麼裝啊，怎麼安排也牽涉到物流人員，他怎麼搬運跟會不會又被壓壞或什麼，所以這個這兩個很重要，因為你來的時候到我這裡越完好越好，可是偏偏我們也很希望不要過度包裝，所以像農產品來的時候，我是直接對農友，不像菜商去分類，或是墊了一堆東西。……。因為我們不跟菜商的關係，因為這些菜商會幫你考量，那我們直接對農友。所以物流對我們來講也是相對很需要溝通的。」(R1)

4. 平台或公關公司：R1與政府、平臺和公關公司之間的有著相互合作關係。在這種合作中 R1主要扮演配合方的角色而非主導者。需要適應各種活動和需求，並根據外部的決策進行相應的行動。

「因為政府也好，或者大部分都是外包給這些所謂的平臺或公關公司在處理，所以我們要接觸他們的時候就越來越大，那他們呢？通常活動的決定不是我們決定的，我們比較像是配合方，他們有什麼活動，我們能不能做，他們會來找我們溝通或是找我們譬如說邀記者會啊，排出我們現在有什麼活動要不要一起參與啦，或什麼食材要什麼，那這一些就我們主要還是比較被動式的。」(R1)

5. 家人親友：在關係介紹最後受訪者強調了家人親友的關係，家人親友成為了在餐廳背後支持的消費者。儘管在整體脈絡中家人和親友角色相對較小，但他們仍然扮演了一個重要的支持者角色。

「那我其實有想到一個他不會那麼的重要就是家人，你的親友對，但親友基本上也會成為客人嘛，那也會成為支持者嘛，但是他在整個脈絡當中只能當成是我比較大的一個支持這樣。」(R1)

R1共給出了九種接觸到之關係角色，其中除了政府、同業之角色以外都是直接接觸之角色。可由此得知其與不同角色之關係遠近。

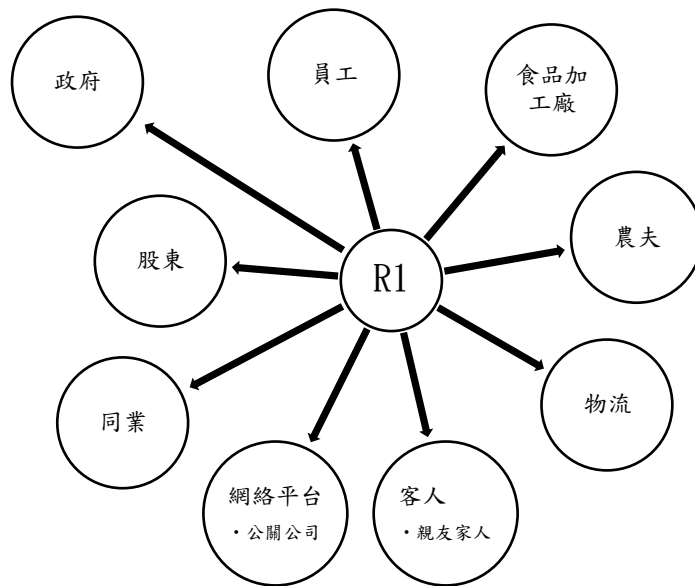
「政府接觸有些不是我們直接接觸，但是基本上都一定要接觸到，像我們是環保惜食餐廳，當然就直接對政府只是政府幾乎都外包做。」(R1)

「其實都是直接（接觸）。我們跟一般餐廳不同是直接對農夫。最遙遠的會是在政府，那同業算間接、股東也是直接。食品加工廠、流物因為每天都要給我們，這物流定義是他們要送來給我們，不是我們先去找物流，但是每天都要送過來。客人更直接了。」(R1)

根據上述引文可了解個案餐廳 R1 與餐廳其他角色互動往來方式以及直接與間接接觸。亦可在互動交往過程之描述感受到其價值主張。研究者將受訪者排列之角色卡片製成其關係網絡圖，如圖 4-3-1。

圖 4-3-1

R1 關係網絡圖



資料來源：本研究繪製。

## (二) R2關係網絡圖

R2 共提供 7 個主要關係角色並進行講解與排列互動關係。而在 R2 關係網絡中倡議團體是影響餐廳加入成為綠色餐廳之關鍵。本身 R2 就有在採用綠色實踐，而倡議團體工作人員介紹認識綠色餐飲計畫後進步打開綠色相關人脈網絡，間接認識綠色餐飲指南、更多小農。

1. 倡議團體：R2 受到倡議團體的介紹，開始參與綠色餐廳計畫。這個過程也擴大了他們的人脈網絡，藉此認識到了許多相關團體、市集朋友以及小農。這一系列的互動豐富了 R2 之社交網絡，也使他們更深入地參與了環保活動。

「一開始曬太陽完全沒有考慮所謂的綠色這一塊，所以想要自己做自己，只是型態剛好符合。那裡面（倡議團體）的工作人員呢，來吃完之後覺得很適合，所以就幫我們介紹，都可以參加他們的惜食計畫。那我們就慢慢接觸，然後呢這一圈人脈網就是很綿密，就是一個一個介紹我們就越認識越多相關團體，然

後也會認識 GDG、也認識很多的市集的朋友，然後透過他們又去認識了小農。」

(R2)

2. 商業夥伴：R2餐廳在營運模式上有較為特殊之關係角色，其角色為合作夥伴。與書店使用同一間店面共享空間且相互支持。

「然後像我們比較特殊的是因為我們還有書店，所以這個是共同夥伴嘛、經營夥伴們。因為我們是共享空間，我們的店蠻特殊，應該是可能只有我們這樣。……。它是書店嘛，就專門是書店然後斜線咖啡廳，因為他負責我這的飲料。……。當初是因為原本就很信任，而且就是認識，所以不是完全陌生的狀態之下去結合，然後有一些理念也是契合的，所以才會談得來啦。」(R2)

3. 員工：R2跟員工之關係儘管在制度上存在上下屬的關係，但在綠色餐廳與員工之間的氛圍更像是夥伴。在此描述中突顯了 R2之企業文化與價值觀，強調他們與員工之間的平等和夥伴關係。在綠色餐廳的經營方式，即重視團隊合作和共同參與。

「(跟員工)制度上是上下屬，但是我們跟員工相處的氣氛都是夥伴。就盡量是以平等的方式，只是我今天有一個空間，然後大家一起來做一個事情這樣而已。」(R2)

4. 農夫：R2與農夫之關係連結最開始是透過倡議團體介紹，再由此關係擴散認識更多小農。也曾在擺攤的過程跟小農認識並進行後續合作。

「農夫基本上是透過他們可能是三四個倡議團體建議後，就是大家認識之後，我的朋友在種什麼、我們在種什麼，它是有機友善的，就慢慢接觸，那我們一開始曬太陽也有去擺攤，是不多啦，就是不常去偶爾去，然後就會那邊認識小農然後就成為朋友，然後就偶爾跟他們叫個菜啊。」(R2)

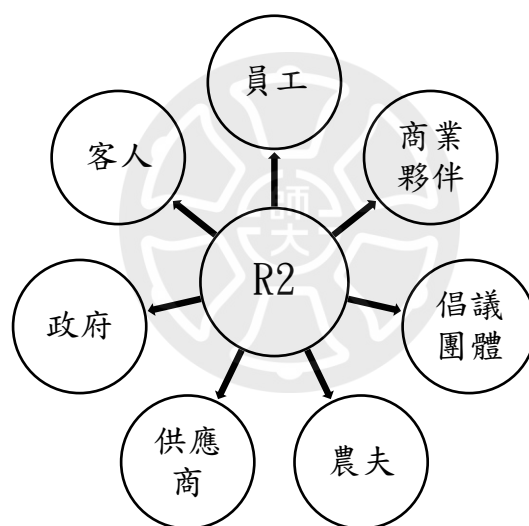
5. 供應商：R2關係網絡中供應商與農夫角色是重疊之關係。如同前述對農夫之關係，會透過朋友介紹資訊以擴散認識範圍並進行合作。

「供應商有著跟農夫是重疊。有的像是我們的雞肉，他現在是臺灣第一家用人道飼養人道屠宰的那個農場，為什麼會認識他呢？是因為我們有個朋友，就是這邊有的就是什麼農改場的朋友啊，他們都是學農的啊，說我想要進好一點的雞幫我介紹。因為他們手上有太多資訊，對然後就是介紹來介紹去，然後就成為雞肉供應商。」(R2)

上述引文總結來說，R2 在關係角色中有獨特的經營商業夥伴，而在與其他角色產生關聯之過程中很多是透過倡議團體相互介紹，其中又包括將餐廳加入成為綠色餐廳。研究者將受訪者排列之角色卡片製成其關係網絡圖，如圖 4-3-2。

圖 4-3-2

R2 關係網絡圖



資料來源：本研究繪製。

### (三) R3 關係網絡圖

R3 共提供了 6 個關係角色，在政府角色中受訪者認為是不直接接觸，但有間接影響，故沒放在關係網絡圖中。而 R3 定期會捐款給有相同理念公益團體。農夫主要是透過有機市集認識。客人透過餐廳在社群媒體曝光行銷傳達。而其中在員工部分受訪者有多描述，雖然未要求有相同理念，但其實有相同理念的人才會來應徵。以下提供關係描述之相關引文：

1. 政府：雖然餐廳與政府之間的直接接觸有限，但他們的健康促進實踐可能對政府的醫療資源利用有間接影響。

「相關人就是員工、然後農夫、供應商、一些客人嘛，還有政府的話好像不比較不會直接接觸。那個利害關係是說我們影響了客人，然後客人可能會因此對於政府的機構有間接的影響。譬如說健康這件事情，可以協助健保局，因為譬如說，我沒有什麼慢性病的話，我就可以減少醫療資源的濫用，就是一個比較間接的關係。」(R3)

2. 公益組織：餐廳會定期捐款支持與其價值觀相符的公益組織。

「然後還有像是公益組織。因為我們會定期捐款給那個我們喜歡跟我們有相同理念的公益組織。」(R3)

3. 農民：餐廳與小農合作，使用有機食材，並強調可持續性和食材品質。這種合作有助於支持小農，同時提供高質量的食材。

「我們在一開始臺灣其實有很多農夫市集，農夫市集自己有分有機的跟非有機，那我們就會那時候就是去找就是有機市集的小農，然後去跟他們了解他們的食材啊，然後知道他們有賣什麼。」(R3)

4. 客人：餐廳透過社交媒體和網站與客人互動，吸引有相似價值觀的客戶。

「(客人)我們其實只有透過臉書、IG、官網，我們自己會去做Po文啊曝光這樣子額外的行銷活動通常都是別人找我們。我們沒有自己花錢去做行銷。」(R3)

5. 員工：受訪者強調招聘具有對可持續飲食和環保保護的共鳴的員工。雖然並不要求員工與其有相同的價值觀，但共享理念的員工可能更有動力，因為這個工作需要對可持續性和食物有熱情。

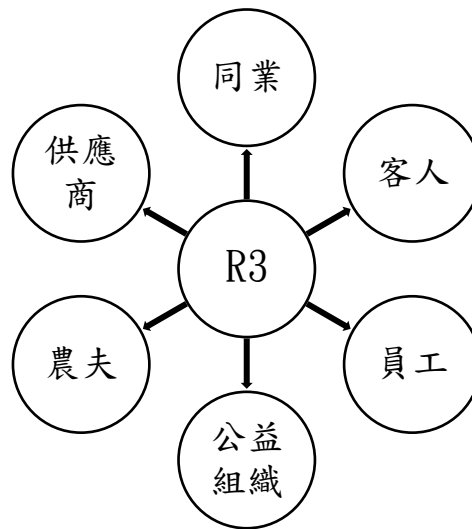
「基本上我們徵人是只有 po 在我們自己的就是臉書、IG 官網，然後就是或者是像工讀的部分，有一個叫小雞上工的那個平臺，那我們當然會寫得很清楚我們自己店的有點像是價值吧、信念，我們是在做什麼。那不會說他一定要吃素，或者是一定要跟我們有相同理念的才能夠錄取，其實你只要有專業的技能，然後你對工作的態度是良好的，那其實都可以來這裡工作。只是說當然有相同理念的一定會加分，甚至是說其實有相同理念的人才會想要來應徵，因為我們的在做的事情是會比較花時間，就是上次有提到我們包含我們的備料啊，我們不使用一次性的東西啊，垃圾要分類啊，這些等等就是你真的是需要有相同理念的，或是對這樣子的食物是有熱情的，你才可以去介紹給客人，才能夠發自內心這樣子。」(R3)

綜上所述，在 R3 之關係角色研究中，透過一系列對話，可深入瞭解不同關係角色，包括員工、農民、供應商、客人、政府和公益組織，在綠色餐廳中如何尋求在多個層面實踐可持續性和環保價值理念，並建立緊密的合作關係。

這些引文突顯了綠色餐廳在其營運中尋求在多個層面實踐可持續性和環保價值的努力，以及如何與不同利益關係方合作實現這些目標。我們將在後續研究中深入探討其中互動所帶來之價值關係，以更全面地了解綠色餐廳在價值傳遞和不同角色之間的互動關係。研究者將受訪者排列之角色卡片製成其關係網絡圖如圖 4-3-3。

圖 4-3-3

R3 關係網絡圖



資料來源：本研究繪製。

## 二、綠色餐廳價值星群圖

情境破壞式訪談後會請三間個案餐廳受訪者進行重新排列其價值網絡圖，並詳細的確認其價值影響關係。以下將分別介紹三間餐廳之價值星群網絡及其價值傳遞關係。在價值傳遞關係中可分為單向傳遞、雙向傳遞、互不傳遞以及間接傳遞。

本研究根據受訪者排列之價值星群網絡圖以及訪談對話內容繪製三間個案餐廳之價值星群傳遞網絡，其中箭頭代表傳遞方向，單箭頭表示單向傳遞，雙箭頭表示雙向傳遞，直線連接沒有箭頭代表互不傳遞，而虛線箭頭代表間接傳遞。

### (一) R1 價值星群網絡圖

#### 1. 單向傳遞：

在價值傳遞過程中，R1 在傳達理念時會透過公關公司及網絡平台，藉這兩種角色用不同的單向方式傳遞價值理念。

「那其實這兩個（公關公司、網路平台）這兩種其實都非常越來越重要，在我的心目中是兩個是差不多的意思，可是不太一樣，因為他們（公關公司）會接案，這個（網路平台）是你要用網路去。……。你看我透過這些，包括比如說我

到學校，對我到一些協會到一些什麼，其實都是我在透過各種方式去傳達理念。」(R1)

## 2. 雙向傳遞：

R1 除了最開始找尋相同價值理念之農夫外，R1 之合作農夫亦有在推動其環境價值理念。在此可知其價值傳達理念是雙向傳遞之關係。

「其實農夫那邊一直都很多人在推動啊，而且農夫既然已經改變了，他們基本上會走回頭路的不多，而且現在越來越多人採買啦，再加上政府在大力推動，所以農夫那一端我反而不擔心，而且我覺得他們更加進步。」(R1)

## 3. 互不傳遞：

價值互不傳遞指的是本身具有相同價值理念、意識，所以才會選擇合作，故在價值傳達時並沒有互相傳遞價值。R1 與股東之關係即是如此。

「基本上我們這些合夥人們(股東)本來都有這些意識，所以才會去成立呷米這樣一家餐廳。」(R1)

## 4. 間接傳遞：

透過同業來間接影響政府，在 R1 與政府之關係為間接傳遞價值之關係。

「其實同業之間，一定要團結起來，不可能去指望政府，因為政府只是一個協助跟制定政策的人，當大家的力量越來越大的時候，自然就會去影響到他們的了。」(R1)

其中 R1 受訪者亦有敘述在不同角色中其價值理念會被間接影響，例如食品加工廠會受到餐廳或是消費者價值而主動或被動進行改變。

「現在越來越多食品加工廠也開始在接觸，他們有推出一些產品，試用小農的東西什麼的，或者是有用到一些友善有機的，消費者一樣啊，就是他做成餐點跟做成產品，事實上都需要去影響到。……。當我們越做越成功，甚至說我們

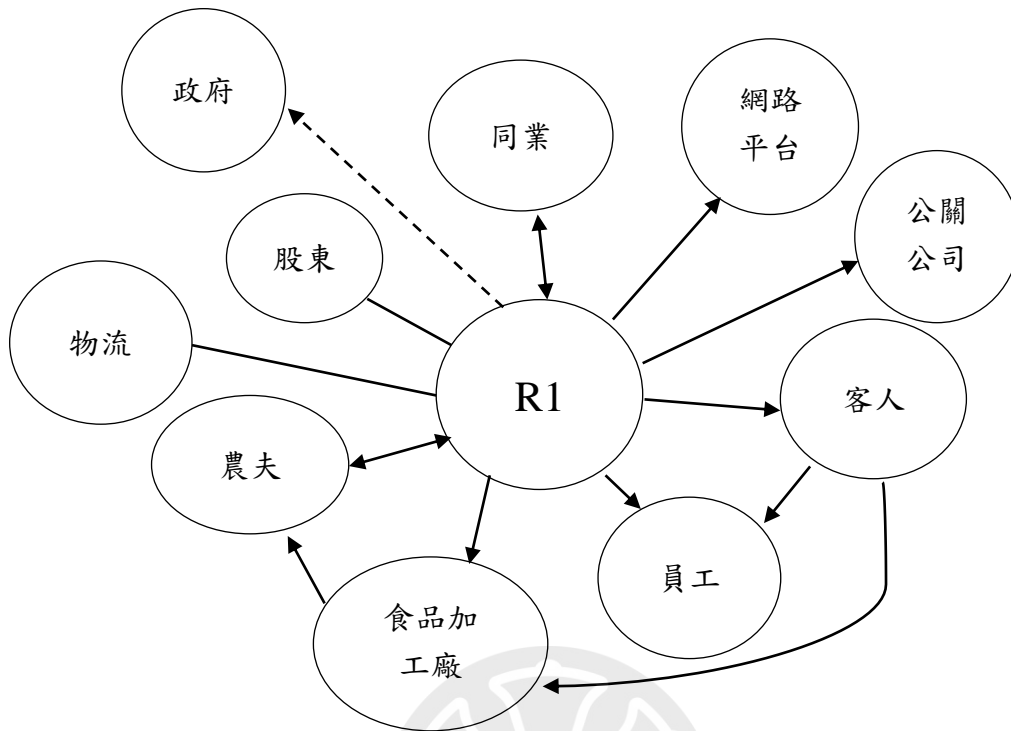
的確找食品加工廠越做越多東西，那他們就會感受到，其實做這個是有市場的。當然你說有也有一種情形，就是那個老闆食品加工廠老闆自己感受到要改變，可是他也碰到困境啊好難賺喔。我現在也有一堆人要養喔，或者是股東資金會有壓力啊什麼的，所以這個唯有是靠消費者去影響或是市場整個的影響，讓他們覺得做這件事情是有利益的，就會改變。」(R1)

即使傳遞方向不同，但以綠色餐廳為中心在不同星群間接圍繞著想要改變、影響的價值。能夠強烈感受到受訪者在價值傳遞描述過程中正向積極的態度與動力，以及想要對這個世界更溫柔、為這個世界付出一份努力的心意。

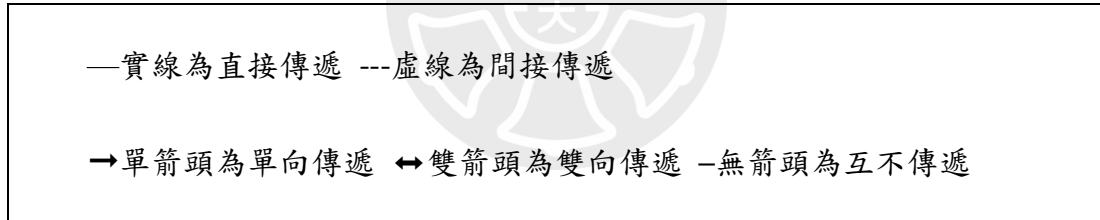
「所以說為什麼我們一直說用吃的力量改變，或者說你的每一份消費都會影響世界。」(R1)



圖 4-3-4



R1 價值星群網絡圖



資料來源：本研究繪製。

## (二) R2價值星群網絡圖

### 1. 單向傳遞：

對於員工是由 R1 單向傳遞價值，員工先前沒有相關的概念，是透過餐廳價值傳遞而慢慢建立。

「這反而是我們去影響員工。因為那時候員工基本上我們都是工讀生，然後經過來這邊工作之後，才有開始建立一些概念這樣。」 (R2)

## 2. 雙向傳遞：

R2 描述顧客會對餐廳進行價值傳遞之影響，指出有些顧客觀念更好。而在綠色餐廳這樣小眾市場中，顧客通常會選擇有相似價值理念的餐廳。

「客人有影響(餐廳)，因為有些客人觀念也非常的比我們還要好。因為就是這算是小、那時候算小眾市場嘛，所以才會他們也會找說類似他們喜歡的餐廳。……。客人有的是我們影響他，有的是他們來影響我們，就像就像剛剛說的倡議團體一開始他是以客人身份來接觸我們的。」(R2)

## 3. 互不傳遞：

商業夥伴對於綠色餐廳以及 R2 想傳達之價值較缺乏概念，因其角色本身較注重於社會議題。前述在關係討論中已有提及 R2 之商業夥伴共享空間吸引不同客群，在此主要是扮演互補之角色，故在價值傳達上較少相互傳遞。

「商業夥伴其實去左轉書屋沒有、比較沒有概念。他對於食農方面很很薄，但是對於其他社會議題很有概念，所以專注的東西不一樣。……。因為關注的議題不一樣。另一方面也是好處就是互補，我們在同一空間性質都互相彌補，對方不足跟突顯自己優點的地方。」(R2)

R2 與供應商沒有相互價值傳遞影響關係，皆是原先已有想同價值理念進而產生合作連結，而非認識後再進行價值傳遞轉變。

「供應商的部分，其實也是我們也沒有互相影響。沒有供應商是因為他以前是傳統，然後接觸曬太陽變成有友善。一定是他已經他是友善原本就是友善我們才會去找他。」(R2)

## 4. 間接傳遞：

在 R2 受訪者描述之間接關係為倡議團體與供應商對農夫產生價值影響。

「倡議團體一定會影響他（指農夫）的哎，對，然後供應商也會影響農夫啊。供應商是一一定會影響農夫，因為供應商會知道消費者需要什麼。然後他就去找，然後他會去邀。然後那個農夫發現有需求，他可能會想要轉型。」(R2)

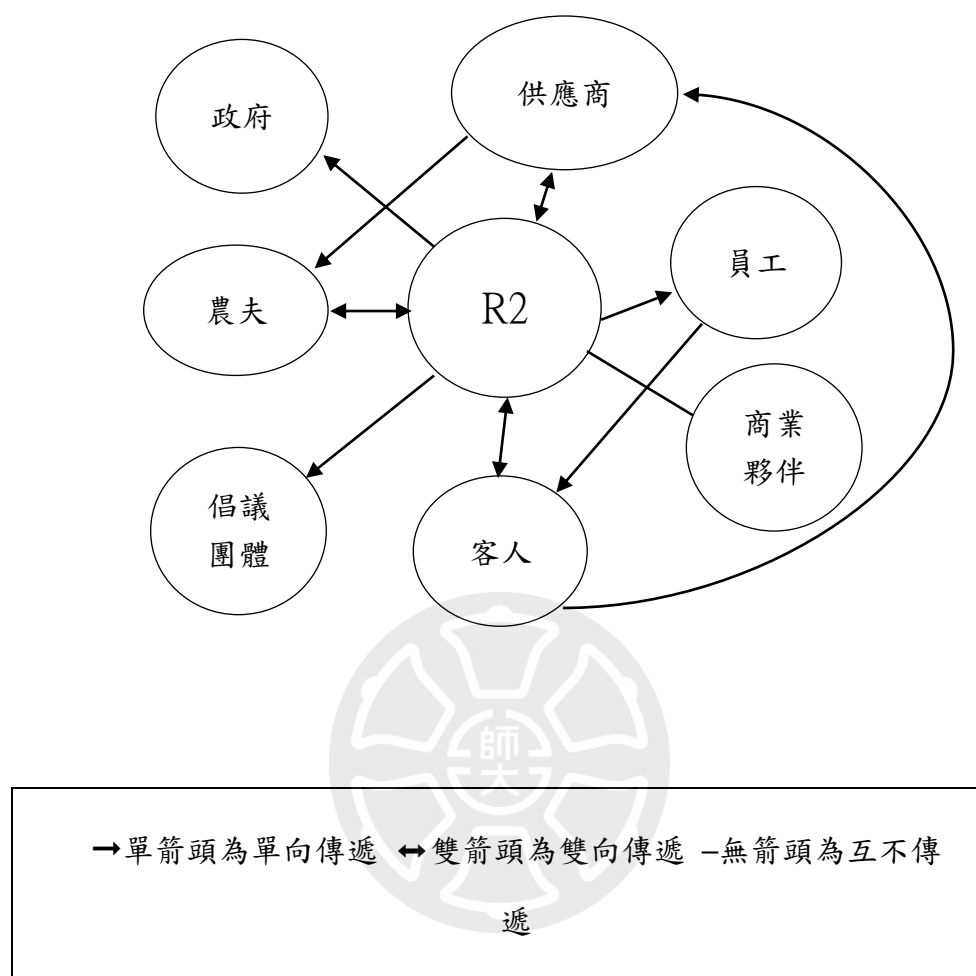
在此 R2 受訪者強調整個餐廳之價值影響源頭來自於客人，唯有消費者擁有足夠之經濟能力以及消費選擇之意識才能在價值上產生影響。在此也呼應到 R2 之價值主張「追求健康與經濟無負擔」，藉此來影響整個綠色餐廳價值星群網絡之傳遞與改變。

「所有改變的源頭都是這個（客人），我覺得這源頭就是這個啊，這個意識強不強而已。第一個他他經濟狀況能不能支撐，然後意識夠不夠強。這兩個達到一個水準才會影響到你。」(R2)



圖 4-3-5

R2價值星群網絡圖



資料來源：本研究繪製。

### (三) R3價值星群網絡圖

#### 1. 單向傳遞：

首先是在客人的價值傳遞中，R3 會先用較簡單之方式讓客人理解飲食的美味以及功效，然後再傳遞價值理念。

「我覺得比較是說那個影響是說可能客人我們講的東西當然有一些比較多專有名詞，那你可能會知道有些客人對這個東西距離理解還太遠，那可能會去改變說話的內容，或者是分享的內容，用比較簡單明瞭的方式讓他們知道，呃，這個好處在哪裡、他們吃這個有什麼好，然後那他們覺得好吃，覺得有幫助，

再去傳達就是背後的理念。我為什麼我們要吃植物性飲食，是他對環境永續可以有什麼樣的影響這樣子。」(R3)

在公益組織的部分是因為理念相同，R3 很樂意幫助那些與其理念相同的公益組織，並積極推廣這些理念。R3 認為推廣和支持相同價值理念才能從根本上解決問題。

「我們其實主要的就是一個就是向光協會叫 Bright Side Project，那向光協會它主要就是他也是幫助有點類似育幼院中途之家就那些小朋友，就會帶去帶活動然後去教他們怎麼去各種 DIY 啊，然後逢年過節就是會讓他們覺得他們是有一群大哥大姐也持續的陪伴這樣。然後他們去給他們的食物跟教他們做菜都是做 vegan 的食物，就是不會有動物性的成分，然後去推廣這樣子的理念。……。當然我們知道之後我們非常樂意就是幫助願意推廣植物性飲食的這些組織，因為這才是對我們來說，那個才是治本的方法。」(R3)

## 2. 雙向傳遞：

在 R3 受訪者之描述中並沒有出現雙向傳遞。

## 3. 互不傳遞：

R3 之農夫與供應商皆為擁有相同價值理念才進行合作，故並未出現價值傳遞之方向與關係。

「因為其實我們配合的農夫也都是跟我們有相同價值理念，就是對環境永續、然後保育動物這樣子。所以他們第一，他們就本身就會用友善土地的農法去耕種。然後也知道有機食物對身體的好處，那他們自己當然一定全部都是愛動物。」(R3)

「供應商一樣啊，就是像我們這些商品啊，對呀，也都是會找其實跟農夫是在同一個類別，因為就是一定都是相同理念的才會給合作。」(R3)

R3 與同業處於相互協助資源共享關係，沒有價值傳遞產生。與前述之農夫、供應商相同。本身皆因為擁有相同價值理念才會產生接觸。

「同業比較像是一個互相協助、資源分享。」(R3)

#### 4. 間接傳遞：

R3 之間接價值傳遞傾向先傳遞給員工，而員工離開後再進行價值理念傳達。員工為 R3 價值傳遞給客人、推廣到不同受眾之媒介。故在此將員工向外傳遞價值之關係分類為間接傳遞。

「員工其實也會啊，很多我們夥伴來用餐來工作久了，比如說他們會有自己去開店，那也會用一樣的模式，去傳遞我們相同理念跟價值，比如說植物性的飲食，然後有機的。」(R3)

「其實我們這幾年的努力，也讓員工都能覺得自己在這個工作裡面是能夠找到價值並發揮影響力，因為沒有他們我們也沒辦法提供這麼多的好的食物給客人，跟去推廣到這麼多的不同的受眾身上。」(R3)

根據 R3 描述中另一種間接關係，客人透過餐廳價值傳遞而認識供應商，與供應商產生關係連結以及不透過綠色餐廳亦會進行支持。

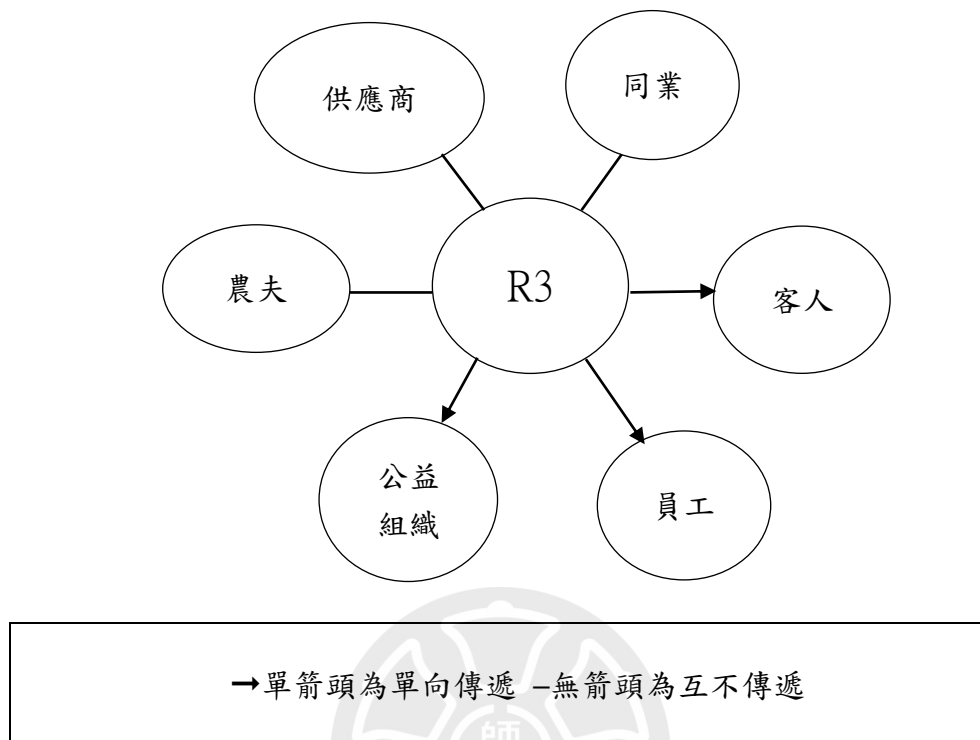
「比如說客人也會透過我們去知道供應商啊，然後就因為我們會放這些商品嘛，那他們之後可能就會去。在別的地方購買同樣的商品，因為他們覺得不錯，這樣子也是有可能。」(R3)

在 R3 之價值星群網絡傳遞中，綠色餐廳被視為所有夥伴一起努力之結果。那些摸不著嚐不到無形的價值與努力，是能夠被看見的。

「所以餐廳本來就不是一個人能夠去完成的事情，就是所有夥伴們一起努力的成果。……。我們的與眾不同，別人看得見！」(R3)

圖 4-3-6

R3價值星群網絡圖



資料來源：本研究繪製。

### 三、 小結

本節分析三位個案餐廳受訪者，詳述餐廳與不同角色之關係以及價值傳遞，並繪製關係網絡圖及價值星群網絡圖。藉此可更具體了解其關係網絡及抽象的價值傳遞方向。由於綠色餐廳具有獨特的營運模式以及鮮明之價值主張，故在價值星群概念中更能體現價值傳遞之方向與其影響力。

將三間餐廳產生之關係網絡圖帶入 Vorbach 等 (2019) 提出六大市場領域利益關係人模型，本研究可發現共同現象為三家個案綠色餐廳皆屬於注重包括買家、中間商和最終消費者，以此三項角色為餐廳主要目標客戶之客戶市場。同時因強烈重視提供物質和知識資源的供應商及合作夥伴，其對餐廳生產營運有著關鍵作用，屬於六大模型中供應商和聯盟市場。

本節使用之價值星群網絡概念歸納出與過往研究不同之經營模式。在本節之發現可以統整為以下：

1. 價值傳遞方式主要有四種：單向傳遞、雙向傳遞、互不傳遞以及間接傳遞。
2. 在關係網絡圖中可發現三間個案餐廳有著重疊之角色，但也有著獨特之角色存在，如 R2 之企業夥伴角色。
3. 根據文獻回顧中學者 Kowalkowski 等 (2013) 提出之橫向合作 (Horizontal collaboration) 模型中，企業與合作夥伴們處於相同水平位置，通過橫向合作發展擴大其影響範圍。本研究在價值星群網絡中三間個案餐廳在尋找合作夥伴時大多是以本身就具有相同概念，故在價值傳遞上並不會相互傳遞影響。
4. 客戶市場導向讓消費者在三間個案綠色餐廳皆扮演著重要之角色，能夠受到餐廳價值傳遞後間接影響政府、供應商、農夫 (Vorbach 等，2019)。其中 R2 出現消費者將價值傳遞至餐廳。

下一節將由不同角色之觀點探討餐廳價值傳遞、不同角色之價值接收。

#### 第四節 價值星群角色之價值傳達與接收

第二階段總共訪了消費者、供應商以及員工三種不同角色。在此節將分別介紹三種不同角色之與綠色餐廳互動過程後感受之價值傳遞、傳遞方式與價值接收。價值傳遞意指餐廳價值傳遞給不同角色，而價值接收指不同角色對於餐廳傳遞價值主張之接收。

##### 一、價值傳遞

為了要了解價值傳遞，受訪者在訪談過程中被詢問在與餐廳接觸過程中有感受到的價值理念。以下為不同角色對於綠色餐廳傳遞價值之引述與歸納。

## (一) 消費者層面

在消費者感受綠色餐廳價值傳遞可被分為傳遞了四種不同價值，包括 Choi 與 Parsa (2007) 提出綠色餐廳框架之健康價值、環保價值、社會價值，還有針對綠色餐廳提供之食物價值。

### 1. 健康價值

消費者認為綠色餐廳更注重健康價值，因為他們提供相對於一般餐廳更健康或新鮮的蔬菜和水果。這種看法是來自於消費者在綠色餐廳餐點中感受蔬果成分較高，並且這些食材更注重營養和食材來源。因此消費者在綠色餐廳用餐被傳遞了健康價值。

「綠色餐廳的話，我會覺得他可能會提供相較於其他餐廳來說，提供比較健康或是新鮮的蔬菜水果嘛，然後做搭配，然後就是蔬果的成分會佔比較多一點。」

(C1, R3, 女, 21-30歲)

「綠色餐廳的部分應該是重視營養健康，還有那個食材的來源。」(C7, R1, 女, 41-50歲)

### 2. 環保價值

消費者對綠色餐廳的環保價值感受來自於餐廳採納之不同綠色實踐，包括食材的永續和設備的永續。消費者在綠色餐廳消費時接觸到這些環保因素，故在餐廳價值傳遞中提及了「更注重永續」、「永續意識」、「綠色意識」等辭彙。

「就是在營運上面，他們可能更加著重在永續的某一些部分，像是譬如說食材的永續，或者是說設備的永續。」(C3, R2, 女, 41-50歲)

「想傳達什麼啊，我覺得就應該是要支援在地的農民，然後要友善的耕作，然後要有環保意識。」(C5, R1, 女, 51-60歲)

「我覺得他就是一個很大自然的感覺，因為包括它整個店面的設計，然後菜單菜型樣式，這些的其實都一直傳達給消費者一些綠色意識。」(C9, R3, 女, 21-30歲)

### 3. 社會價值

在不同綠色餐廳消費者皆可透過整個用餐體驗感受社會價值。在 C3 之描述 R2 給予的價值時是使用「公平正義」。而 R3 透過菜單能夠了解餐廳想傳達食材來源是公平正義的。

「我覺得它傳達給我的價值已經是一種像公平正義的感覺。就是他們想要去傳達的。我覺得也不是說對於生產者或者是對某一些品牌，而是我覺得是每一個人用餐，都應該是可以合理地用合理的價格吃到好的、優質的食物，這才是一種公平或是正義。」(C3, R2, 女, 41-50歲)

「包括它的菜單上面也會寫說他們的食材的來源這些的，然後他們的用料是什麼。然後可以讓消費者很清楚的知道，他吃的東西是什麼東西，它對於身體的哪一部分是有幫助的喔，再來是它的來源是非常公平公正公義的。」(C9, R3, 女, 21-30歲)

### 4. 食物價值

除了前述提到之綠色餐廳價值框架中三種價值外，根據消費者論述餐廳價值傳遞時感受到的是餐廳對於餐點的要求以及食物品質之用心，以及在推廣好的食物的理念。綠色餐廳是加入綠色價值主張採納綠色實踐之餐廳，但最根本仍然為是一家餐廳。故在此將消費者感受到傳遞價值歸納出食物本質價值。

「我覺得 R2 他很主張的就是消費者真的要吃到很好吃的東西，我覺得餐廳的老闆很認真的去想要告訴客人食物的美味這樣子，是因為我知道他可能在處理食材的背後，可能花了很多心思。因為以前常常下午去的時候就是老闆都忙著

在後場備料啊什麼的。其實當我們看到他上餐的時候，它的外觀不會到非常的讓我覺得很厲害啊什麼的，但是它吃下去的每一口會讓我覺得老闆在針對每一個餐點每一個細節都有做非常多的、就是維持那個餐點的品質，我覺得他很在乎這件事情。」(C8，R2，男，21-30歲)

「在吃的上面啊，感覺他也是非常地用心地在 promote 好的食物的理念，把這一點我覺得是跟普通餐廳能夠去做一定的區別的。」(C10，R3，女，21-30歲)

## (二) 供應商層面

供應商主要是感受綠色餐廳所傳遞之環境價值，其中亦有如同在第一階段餐廳受訪者所提及沒有互相傳遞價值之關係。S3 在與餐廳合作時已具有相同價值理念，故在與餐廳接觸合作時並未感受到價值傳遞。

「我覺得是對環境的友善的方面。就是會對環境造成的傷害或污染比較少，我會這樣覺得會讓環境比較永續經營的感覺。」(S1，R1，女，31-40歲)

「R2 傳達了什麼樣的價值？其實這件事情我比較沒有答案，因為重點是我要東西好吃。」(S4，R2，男，31-40歲)

「就沒有(傳遞價值)啊就反正就是就產品的問題，然後我有產品比較那個我就問他要不要這樣而已。」(S3，R3，男，51-60歲)

## (三) 員工層面

由於研究限制，僅受訪到 R1 與 R2 之綠色餐廳工作者。以下引文為 R1 員工認為綠色餐廳所傳達之價值，由此可瞭解 R1 員工對於 R1 個案餐廳之價值較屬於環境永續以及採納綠色實踐而感受到之環保價值。

「主要價值喔，我覺得最主要的價值就是食的在地化，然後對土地友善以及小農的艱辛、要提拔小農的艱辛、辛苦。因為我們吃慣了慣行農業，現在如果支持小農的話，就是對土地非常的友好。」(E1，R1，男，廚師，51-60歲)

「就是儘量環保、少用塑膠袋，然後有些可能平常在餐廳會扔掉的邊角料，這邊也可以活用，也可以煮高湯，你可以做醬料。」(E2, R1, 男, 廚師, 21-30歲)

R2之共同創辦人兼工作者為E4, 表示想將綠色的行為與價值透過友善的方式傳遞。

「我覺得就是友善。我們其實可以嘗試著善待很多事情, 但也不是濫情啦。.....。例如小農他必須要維護種植的時機, 然後從他的那個田邊的管理, 那些東西如果他做到, 那有些東西就不要這麼苛求, 我會覺得說我們會比較想傳遞這件事情。」(E4, R1, 女, 共同創辦人, 41-50歲)

綠色餐廳之價值傳遞主要發生在消費者與員工層面, 供應商因為本身擁有相同理念之因素, 故並未感受到綠色餐廳之價值傳遞。消費者除了被傳遞價值為健康、環保、社會價值外, 亦被傳遞了餐廳本質上最根本的食物價值。表 4-4-1 為三間個案餐廳傳遞價值類型整理。

表 4-4-1  
三間個案餐廳價值傳遞類型

餐廳編號	價值觀點	價值傳遞
R1	環境價值	環境價值為主
R2	健康價值	環保價值、社會價值
R3	環境價值	健康價值、環境價值、社會價值、食物價值

資料來源：研究者繪製。

## 二、價值傳遞方式

### (一) 消費者層面

消費者主要是透過餐廳實體環境擺設裝潢以及服務人員介紹之方式獲得餐廳所傳遞之價值。這樣的方式讓消費者能夠感受到餐廳所強調的價值, 同時也提供了一個豐富的餐廳體驗。

## 1. 實體環境

消費者能感受到綠色餐廳在裝潢與擺設注入的價值理念，包括整體裝潢風格、相關書籍、以及陳列販賣商品。實體環境設計讓綠色餐廳在營造氛圍、提供相關資訊以及推廣其價值理念。

「就是實際去過可能綠色餐廳，他們的裝潢就會比較符合更貼近大自然一點吧，他們的裝潢或是一些擺設上。然後也會有就可能目前就是大眾可能還不太了解綠色餐廳他的一些理念或是差異在哪裡，他們也會放一些相關的書籍啊，或是標語之類的。」(C2, R3, 女, 21-30歲)

「其實就是很 R2 的風格，那他們就會在牆面上張貼很多他們對想要訴說的，然後他們的選書。」(C3, R2, 女, 41-50歲)

「像我比較有多的感受是因為它一樓有販賣部，所以我覺得其實讓我們可以更直接地接觸到。原來當我們的譬如說像醬油鹽花對呀，或者是一些系列的東西你就會覺得哦，原來還有這樣的存在。」(C5, R1, 女, 51-60歲)

## 2. 服務人員介紹

消費者最主要的被綠色餐廳傳遞價值之方式還是在與餐廳人員的接觸，強調了消費者在與餐廳人員的互動中感受到的價值。這種直接的接觸，包括服務人員的介紹與對話，讓消費者更深刻地理解和接受餐廳所想傳達的價值理念。由此可瞭解人際互動在價值傳遞中的重要性。

「然後再來其實就是有跟他們聊天的時候，也都會知道說，他們為什麼要比如說他們會特別去找某一些食材嘛。那為什麼他們會去找那些食材的來源，這些食材來生產者他們是很照顧環境跟生態的。因為 R2 也是很重視生態對，所以就是他們會盡可能去找到這一些，又可以符合他們餐廳需要的食材，然後生產者又是用照顧環境的心態來去生產這些事。」(C3, R2, 女, 41-50歲)

「透過店員、創辦人介紹，或者是我們自己看到，因為其實因為他們只有因為人手不夠，所以有些時候他們很忙，那我們就自己看，然後不懂的就問他，就會很詳細介紹。」(C6, R1, 女, 60歲以上)

### 3. 行銷活動

綠色餐廳透過活動來宣傳理念，讓消費者以不同形式參與進而傳遞價值。這種參與的方式可能包括各種活動，例如食農教育、擺攤、品嚐活動等，能夠更深層次地讓消費者參與並體驗綠色餐廳所強調的價值理念。

「對再來是創辦人也透過很多的活動，例如說他定期的活動，有些活動有時間可以參與吼，例如說擺攤對或一些店裡面的一些推廣的活動，都覺得很有意思，去傳達這些價值，那我覺得非常好。」(C2, R1, 女, 41-50歲)

「之前那個餐飲指南好像在公館臺大那邊有辦過會議，然後我有去參觀，然後那時候也好像有聽 Plants 講他們的價值。」(C11, R3, 女, 21-30歲)

#### (二) 供應商層面

供應商有透過與綠色餐廳聊天談話過程、餐廳舉辦活動以及社群媒體方式，來被傳遞價值。

「有時候聊天的過程，然後或者是他分享啊，參加一些活動或者他們辦的一些活動，我自己也有參加過一些他們在店裡面辦的活動，像上次那個鹽花的那個品嚐我就對呀，對呀，我就有去，我覺得就很好，就像這種教育、推廣，讓更多人知道，因為沒有去的話或者是沒有人分享，其實就不曉得臺灣有這些東西的地方。」(S1, R1, 女, 31-40歲)

「因為他們的價值理念那些其實在他們自己的粉絲專頁還有他個人的 IG 帳號，這些我覺得傳達的還蠻清楚的。」(S6, R3, 女, 31-40歲)

### (三) 員工層面

員工在感受價值傳遞的方式主要是透過直接接觸到小農，以及在成為員工時會進行的餐廳以及產品介紹。

「其實就一樣比較深刻(感受到價值傳遞)，因為我們用的是那個，我們的食材是直接跟小農拿。」(E1, R1, 男, 廚師, 51-60歲)

「來的時候老闆都會做一些產品的介紹，然後也親自看到農友自己送他們種植的東西進來。」(E3, R1, 女, 外場服務生, 41-50歲)

消費者感受到價值傳遞方式主要透過實體環境、服務人員介紹與餐廳舉辦之行銷活動；供應商主要是與綠色餐廳舉辦接觸的過程中獲得更進一步之價值傳遞；員工則是與其他角色互動時進行價值傳遞。

### 三、價值接收

訪談問題中會向受訪者介紹個案餐廳之價值主張，並詢問受訪者是否有感受到餐廳最想傳達之價值理念。

#### (一) 消費者層面

大多數消費者是表達能夠透過不同方式感受到個案餐廳想傳達之價值。其中 C5 認為這樣的價值比較需要延伸進行感受，消費者能夠支持小農使用正確的方式，延伸能夠達到 R1 想要保護土地之價值。

「有(接收到價值)，對，因為像我有去翻他的書籍，有提到你剛剛說什麼全食物的那一個，就可以很清楚地知道店家想傳達的東西是什麼。」(C1, R3, 女, 21-30歲)

「當然一定是有(接收到價值)的啊，我就說是信任嗎。其實信任呢，其實就包括了這一些你信任這樣的人。」(C4, R2, 女, 51-60歲)

「我覺得可能是要比較需要延伸出去，因為其實支持當地小農的話。我們支持農民採用正確的方式，不傷害大地的方式來耕種，其實就是在其實就已經是在保護這塊土地。」(C5, R1, 女, 51-60歲)

## (二) 供應商層面

由於互動合作的模式不同，供應商在價值接收的部分有不同的看法。S1 會參與 R1 所舉辦的一些活動以及在聊天互動的過程，是有接收到 R1 想傳達的價值理念。

「有，有時候聊天的過程，然後或者是他分享啊，參加一些活動或者他們辦的一些活動。我自己也有參加過一些他們在店裡面辦的活動，像上次那個鹽花的那個品嚐我就有去，我覺得就很好。就像這種教育、推廣，讓更多人知道，因為沒有去的話或者是沒有人分享，其實就不曉得臺灣有這些東西的地方。」(S1, R1, 女, 31-40歲)

S3 農夫是知道餐廳所傳遞之價值主張，但由於自己本身較專注在田間的生產，對於其價值理念沒有到很了解。

「我聽他們說這一些的時候是有這個理念啊，可是我不是很了解。因為我聽一聽，然後我就因為我的東西都在我姐那邊，都他在在推廣、銷售，我是在田裡的，比較安靜一點就是自己做自己的事。」(S3, R3, 男, 51-60歲)

而 S4 對於 R2 價值主張感受太強烈，並且表示本身就有相同理念，故認為並沒有被強調傳遞價值主張。因為共享相同的價值理念，這樣的共鳴就像呼吸一樣自然，我們或許不會特別察覺到這個理念的傳遞，就像在呼吸的過程中並不會刻意感受到周遭的空氣一樣。

「而且說得更直接一點，也許就是因為這個 (R2 價值主張) 感受太深了，以至於我很直覺就忽略了。……。是因為你知道他們就是一群這樣的人，而且我也

是這樣的人，所以我們聚在一起就很愉快，所以我就覺得我反而沒有一種被強調這個理念的感覺，因為我就是這樣的人啊。」(S4，R2，男，31-40歲)

### (三) 員工層面

員工不僅能夠理解餐廳欲傳遞之價值主張，同時表現出擴大合作與影響範疇的意願，尤其是與農夫等其他相關角色的更深入合作與互動，顯示了他們對於擴大餐廳影響力之未來期望。

「有感受到一點啦，可是可能還要再多一點與農民的接觸，我才能確實的了解到他們的可能困境啊，或者是一些想法。」(E2，R1，男，廚師，21-30歲)

「有，但是覺得一家店真的是太微、太薄弱。對真的，因為你沒有沒有大量使用他們種的東西，對他們來講就是幫助性也不大，就是一家店嘛。如果多家店、多家的單位都願意用他們的東西，然後做給消費者，才是真正幫助到他們。」(E3，R1，女，外場服務生，41-50歲)

由上述引文可得知，綠色餐廳藉由價值傳遞方式，讓不同角色皆獲得價值接收。

## 四、小結

在探討消費者感受餐廳價值傳遞的過程中，發現消費者對於綠色餐廳之價值主張，尤其是環保、健康和社會價值有明顯的感受。同時對餐廳提供之食物也表現出對食物價值的關注。但部分供應商在價值傳遞方面並未感受到相同的效果，推論為如同第一階段訪談他們與餐廳有相同的理念，使得價值傳遞較為隱性。另一方面在員工觀點中，主要著重在與餐廳一同實踐綠色理念，特別是在環保價值的傳遞方面。

價值傳遞方式主要透過實體環境、溝通講解以及社群媒體等途徑。在員工與農夫的接觸過程中，也感受到了價值的傳遞。這顯示了綠色餐廳在與不同角色互動時，透過多元的方式將其價值理念傳達給相應的參與者。

雖然在三種不同角色的訪談中都有提到對於綠色餐廳的價值主張有所感受，然而特別是在綠色餐廳與供應商的合作中，儘管一開始因為共享相同理念而認為價值的傳遞不

明顯，實際的合作過程中仍然呈現了相互之間的價值感知。這表明價值的傳遞在實際合作中更為具體，而非僅限於抽象的理念。這也提醒在理解價值傳遞與接收的過程中，需考慮到在實際操作中之差異。

本節探討了不同角色對於價值傳遞與接收，將在下一節結合價值星群主要角色綠色餐廳與其價值星群不同角色之價值共創。

## 第五節 價值共創

價值共創主要透過不同角色透過協助與互動所共同創造分享擴大價值的結果。強調不僅是單一實體價值創造，而是透過多方的參與和互動，形成一種共同合作的價值創造系統。本節首先分析由餐廳為中介帶給不同角色之互動產生的影響。接著歸納不同角色與綠色餐廳共創之價值。

### 一、 影響

#### (一) 消費者

透過綠色餐廳對消費者造成的影響，主要體現在消費者對飲食觀念的改變。綠色餐廳透過提供新鮮、簡單調味、甚至生食的食物，成功地打破了消費者的刻板印象，讓其重新認識並接受這樣的飲食方式。消費者在享用食物後，意識到食物品質對身體健康的重要性，轉變為更注重食物品質的消費者。

*「就是新鮮的食物，它不需要太過於複雜的烹調，他可能簡簡單單的調味，然後甚至是也沒有經過什麼烹煮，有些甚至是生的，但它吃起來也可以很好吃那樣子。比較打破我以前的印象，因為我以前就是覺得吃生的蔬菜會有一種草的味道，我比較不喜歡，所以就打破我的對生菜這個事情的既定印象。」(C1，R3，女，21-30歲)*

「我覺得如果是單純就是吃好的話，我覺得可能就是告訴我，就是以後我就是要吃好一點的食物，不要去吃一些、不要花少錢然後又吃壞身體。」(C8, R2, 男, 21-30歲)

「因為我以前也不知道這些食物啊，或者吃是什麼有這麼深的學問。像是這個東西會讓你發炎，那你可以之後我現在知道了，那我之後怎麼樣在我的生活和在我的飲食裡面做改善這件事情，我覺得算是蠻不錯的體驗。」(C12, R3, 女, 21-30歲)

### (一) 供應商

透過與綠色餐廳的合作，供應商不僅認識到新的食材，也深入了解這些食材的生長方式。這樣的合作擴大了供應商的市場，讓他們的農產品能夠被提供給更多人。同時使得供應商感受到自己對社區有更大的貢獻，更加認同社會價值。

「我覺得認識了蠻多以前不曉得的食材像月桃，我那時候去才知道這個東西，也有很多食材方面、還有一些蔬果的知識嘛，像佛手瓜或者是一些這樣他是怎麼生長的。我自己是還蠻有興趣了解這些。」(S1, R1, 女, 31-40歲)

「雖然要辛勤的工作，但是收入不多，但是我把我這塊農地在那邊我可以提供，你看我可以提供多少個家庭的日常生活所需的一些這個菜。並不是餵養我自己，是餵養多少人。」(S5, R1, 男, 60以上)

### (二) 員工

透過綠色餐廳，R1 員工經歷以下影響：改變生活習慣，包括飲食和消費習慣，趨向更環保和健康的選擇；提升環保意識，意識到個人的選擇和行為對環境有所影響；並可能會分享這些新的價值給親友，擴大對環保和可持續生活方式的認識。這些變化反映了綠色餐廳對員工的積極影響，不僅在個人層面上產生改變，還進一步擴散至社交網絡中。

「這是我自己去讀過、自己去做研究自己去 Google，因為我想了解綠色餐廳是什麼，對那深刻的話就是我講過就是我們一直用小農的，我也不曉得小農的產品，這這就是綠化的行為嘛，還有就是不用一次性的這個對，那我其實發覺其實綠化行為，它的意義非常廣大。」(E1, R1, 男, 廚師, 51-60歲)

「我自己就是會盡量減少使用不環保的，盡量自備環保杯，盡量自帶筷子，然後環保。會增加我的環保意識。對呀，確實有啦，確實我現在更環保了一點。」(E2, R1, 男, 廚師, 21-30歲)

「就是在選購其他自己家裡會用的東西的時候就會去，真的會去注意一下他是不是小農他們種植的東西，然後是不是友善有機環境種植的東西，然後來給跟家人分享。」(E3, R1, 女, 外場服務生, 41-50歲)

根據訪談資料可歸納出綠色餐廳帶給不同角色之影響包括：消費者對飲食觀念之改變、供應商在合作中獲得的社會認同以及員工在生活習慣中的改變。除了提供食物與服務以外綠色餐廳能夠進一步產生觀念、意識、行為上不同的影響。

## 二、 價值共創

價值共創指的是不同角色通過互動所產生的價值 (Galvagno & Dalli, 2014; Saha et al, 2022)，而根據訪談內容將不同角色觀點與綠色餐廳共同創造之價值歸納為教育、觀念改變、擴展關係與料理啟發四類。

### 1. 教育

可以從受訪者的回覆中瞭解與綠色餐廳共同創造出了「教育」的功能。最主要是在飲食教育，體現於活動參與、餐廳介紹。其中 S5 也有提及跟餐廳合作活動帶客人到產地，進行食農教育，但因為疫情關係未能實現。目前已成功進行的是讓小朋友到產地進行食農教育。

「我覺得那個教育的部分，我覺得很有意思，因為是實際在一個餐廳裡面聽到這些生產的人來分享，然後我們還有試吃試聞的動作，還看到生產者從他們方面了解，我覺得這個印象會很深刻。」(C2，R3，女，21-30歲)

「互動跟合作還好，但是如果是在用餐或是他們在宣導時，你會感覺得到他們在把他的理念在做推廣，就是有在做一點也算是一種教育消費者的感覺。」(C11，R3，女，21-30歲)

「我覺得他們會可以有教育功能，因為可以讓更多人認識臺灣的食材。就是我覺得也會讓去用餐的人可以接受到一些資訊，其實臺灣有很多這種好的食材。」(S1，R1，女，31-40歲)

「所以也是我就在這，對我來講我覺得也就是說，我稍微教育教育小朋友在食農教育這一塊，讓他們認識土地。」(S5，R1，男，60歲以上)

## 2. 觀念改變

受到了綠色餐廳的影響後，讓原有的觀念受到改變，原先供應商並不知道消費者在環境與食安上的需求。S2 供應商表示因為綠色餐廳的存在，讓供應者更能了解消費者對於食安的需求。而 E2 員工亦表示透過了綠色餐廳對於「產地到餐桌」概念的感受更深刻，改變了以前的刻板印象。

「我覺得因為有這樣的店家，上游生產者就是說身為農民的我們，會更有動力往食品安全跟維護環境永續的這一塊去努力。因為有這店家、有 R2，會讓我們更懂得說，原來這個東西是消費者他們要的，食品安全這一些。」(S2，R2，男，31-40歲)

「因為就是產地到餐桌的概念，比較有深入我的心中。改觀就是以前會覺得感覺應該髒髒的啊，或者是破破的，可是後來其實看是看他們沒有用農藥做出來

的，種出來的菜也是很漂亮，也是很新鮮，會覺得沒有農藥的話，那些蔬菜怎麼會漂亮，所以就是看到他們照顧的心血。」(E2, R1, 男, 廚師, 21-30歲)

### 3. 擴展關係

藉由整個綠色餐廳網絡帶來了更大的價值共創範圍擴散。除了認識小農之外，還深入認識了提供環境友善食材或調味料的供應商，建構了一個緊密的網路。

「我覺得透過這樣呷米可以認識到這些除了小農之外，更認識環境友善的食材或調味料的供應商這樣，做成一個很緊密的一個網路這樣子。」(C2, R3, 女, 21-30歲)

「比如說他用的雞蛋，我也會去買他們家的雞。……。我就因為他，我就去訂了他那個就是養雞場的那家哎，就是會因為這樣，因為你信任，其實就是變成點線面。」(C4, R2, 女, 51-60歲)

### 4. 料理啟發

消費者透過綠色餐廳之用餐體驗，獲得更多料理的靈感和技巧，並藉此將傳遞之價值延續。下述三段描述引文顯示了消費者透過綠色餐廳的餐點體驗，獲得了更多料理的靈感和技巧。不僅是一種品味的擴展，更是一種對料理的參與。在過程中消費者不僅是享受餐廳提供的服務，還希望進一步將此經驗融入到日常飲食設計中，創造屬於自己的獨特價值。這種互動不僅體現在他們對餐點的好奇，還體現在對於料理的學習和分享的需求，形成了一個價值共創過程。如以下三段引文描述。

「而且我會想要自己去研發類似的餐點出來，就是也不算研發，就是想要說哎想要知道他們這個餐點是怎麼做的，然後我以後可以用在我自己的日常生活的料理當中。」(C9, R3, 女, 21-30歲)

「為我創造了更多的價值嗎呢可能還有一點吧，就是我可能就是去他們餐廳吃過以後，我如果在家自己要用的話，我也可以參考他們的搭配，這也是一個價值。」(C10，R3，女，21-30歲)

「(價值共創) 這個倒是有，譬如說我們後續有一些產品的研發跟我們會在一些網站上或是就會在一些地方分享我們的那個食譜跟一些料理這樣子，因為對我們本身也很喜歡吃、煮菜這樣子，然後確實有從他們的身上得到一些煮菜跟研發料理的靈感，這是真的。」(S4，R2，男，31-40歲)

根據訪談結果，不同角色之間的價值共創包含教育、觀念改變、擴展關係與料理啟發。表 4-5-1 為三間個案餐廳價值共創類型之整理。由此表可得知 R1 與 R2 主要價值共創為擴大關係網絡影響範圍，最主要的方式是透過分享來進行不同角色間的互動。R3 之價值共創是透過飲食的選擇來進行觀念改變、料理啟發。綠色餐廳與不同角色互動後，不僅實現了原先想傳達的價值主張，還帶來了額外的價值共創。

表 4-5-1

三間個案餐廳價值共創類型

餐廳編號	價值共創
R1	教育、擴大關係網絡影響範圍
R2	擴大關係網絡影響範圍
R3	觀念改變、料理啟發

資料來源：研究者繪製。

### 三、小結

本節從不同的參與者角度（消費者、供應商、員工）對於價值共創進行分析，獲得了豐富的資訊。透過價值共創理論之觀點，可得知綠色餐廳與不同角色在互動中進行了價值共創。從消費者層面，本研究發現他們不僅尋求餐廳提供之美味食物，更希望透過綠色餐廳獲得更多關於食材認識以及環保價值之體驗。供應商則透過合作得到更多曝光，並透過與綠色餐廳互動中提升了消費者與員工對於食材之認知，以及進一步擴大了影響範圍。員工在這個過程中也受到了啟發，改變了對食材之看法，並且在推動綠色理念中

扮演了積極的角色。本研究在價值共創之結果呈現與第二章價值共創文獻回顧學者 Yen 等 (2020) 及 Scarlett 等 (2022) 一致，對於餐飲業與顧客之間的互動以及共同創造顯示了價值共創理念的重要性。

價值共創不僅是單方面之價值傳遞，在多方參與者的互動中產生了動態結果。綠色餐廳不僅帶來了美食的享受，還帶來了知識的傳遞、價值觀的轉變，形成了一個共同創造價值的系統模式。不同角色間互動與影響構成了整體綠色價值星群網絡，對於餐廳的永續經營產生了積極的促進作用。

*「如何讓一個人覺得你每天呼吸的空氣、每天吃的東西，其實最大的獲利者，是你自己。現在東西很便宜，是因為我們犧牲環境、犧牲很多人而來的，並不是你付出的。」(R1)*

在日常生活的背後，或許我們常常忽略了環境為我們所做的犧牲。然而重新正視最基本的飲食時，就能發現這些選擇對自己的身體影響深遠。選擇不僅關係到自身，最終更能影響到整個生態環境。更有意識地去作出對環境友善的選擇才是真正的價值共創。

## 第五章 結論與建議

隨著綠色餐廳的研究逐漸增加，但臺灣綠色餐廳的綠色實踐和相關價值方面的研究仍顯不足。過去著墨於消費者對其價值的看法，營運者角度的研究有限，特別是價值概念的探討。中小型綠色餐廳在使用價值星群概念方面的研究仍未出現，整體觀點下的價值共創研究也相對較少。為補足文獻缺口，本研究以三間臺灣綠色餐廳為個案進行半結構式深度訪談。共訪談三間臺北市之獨立綠色餐廳，六位供應商，十二位消費者以及四位員工。先由個案餐廳瞭解其價值星群網絡，接著透過價值星群網絡中不同角色觀點探討其價值傳遞與接收。本研究在第四章已回應研究目的，包含價值主張、價值星群網絡互動關係、價值傳遞與接收、價值共創。本章綜合各研究成果發現，作為本結論之立論根據，在第二節說明研究限制與未來研究建議。在最後提供研究貢獻。

### 第一節 結論

「吃是一件很日常的事情，但也可以是一股很強大的力量。」呷米餐廳之菜單呈現著這句話。三間個案餐廳透過食物的力量，傳達了對於健康、環境以及社會價值的承諾。以最簡單的方式，藉由每天最日常的飲食行為，為這個世界貢獻了一份努力。

本研究根據研究目的之脈絡，透過三間個案餐廳價值主張歸納出符合 Choi 與 Parsa (2007) 學者將餐飲業綠色價值提出的健康、環境、社會三種價值。最開始三間個案餐廳僅提到環境與健康價值，但透過中斷式訪談而探查出其中隱藏之社會價值。而透過價值星群網絡整理出其價值傳遞方式有四種，單向傳遞、雙向傳遞、互不傳遞以及間接傳遞。

消費者感知價值除了健康、環境以及社會價值外，還有餐廳最本質的餐點食物價值。主要傳遞價值方式為實體環境裝潢擺設以及服務人員介紹溝通。價值接收方面三種不同角色對於綠色餐廳的價值主張能夠感受，然而在綠色餐廳與供應商的合作中，價值傳遞在實際合作中更為具體非僅限於抽象理念。

綠色餐廳之價值共創不僅帶來了美食享受、知識傳遞以及價值觀轉變，形成了一個共同創造價值的現象。不同角色間互動與影響構成了整體綠色價值星群網絡，價值在這樣綠色星群網絡中閃爍並流轉不息。

「那個原因就是說，我們不是為了在賺錢，我們是為了這一塊土地在做事，第二個我們是為了很多人的健康在做事。你知道嗎？那個理念跟一般的人理念是不一樣，大家都是一直在拼前，我們是拼這塊土地的維持。」(S3, R3, 男, 51-60歲)

在綠色餐廳艱辛與堅持的背後，有著秉持相同理念，為環境、健康、社會而努力的夥伴們。研究過程中充滿有力量與理想的每一字每一句，皆被記錄在此論文中，期許能透過本研究論文為這些努力發聲。

## 第二節 研究限制與未來研究建議

目前綠色餐廳在臺灣尚未有明確規範及準則，本研究試圖提出綠色餐廳整體價值理念並進行分析，彙整三間個案綠色餐廳之價值星群框架。然而恐有疏漏之虞，尚有許多臺灣綠色餐廳逐漸發展。在篩選個案條件時此三間為綠色餐飲指南創立最初便已存在並且加入，三間綠色餐廳皆成功營業超過七年以上，故選擇此三間餐廳進行個案研究。希望藉由參與觀察以及訪談增進對於綠色餐廳場域及現象進行深度探討。研究者在執行研究過程中透過多種途徑以增加信實度，但仍然不可避免有著研究限制。本研究主要有以下三點限制：

1. 時間限制：研究者需依三角驗證之嚴謹性進行長期觀察，但是受到研究時長之限制，因此研究結果可能無法捕捉到所有可能的變化和發展。
2. 區域限制：本研究因便利取樣僅關注臺北地區的餐廳，無法涵蓋其他地區之綠色餐廳情境。其他地區的餐廳可能存在不同的特點和實踐，因此研究結果可能有區域偏差。

3. 個案餐廳受訪者篩選限制：本研究中，R2餐廳在研究過程中進行了轉型，由實體店面轉型為線上營業，因此第二階段採用立意抽樣法選取。

本研究透過價值星群網絡探討綠色餐廳價值影響關係。由於綠色餐廳擁有獨特的價值訴求以及複雜的關係網絡，因此適合採用價值星群網絡模型。建議將價值星群網絡的應用擴展到更廣泛的不同領域，以深入研究複雜的價值交互關係。

因探討整體綠色餐廳價值模式，故訪談價值星群網絡中不同角色包含創辦人、消費者、供應商以及員工。未來研究建議可以更聚焦在單一角色進行更深度分析評估不同角色受價值影響程度，以彌補本研究無法以精確數據論述研究發現之限制。

在研究過程中使用情境破壞式訪談 (Context Disruption Interview) 使價值星群圖具體化並找出其中隱藏之價值主張，但由於時間和資源的限制並未深度探討中斷式問題所得到之答案。建議未來若使用此訪談方法時加強中斷式問題之設計，使其更具功能性或深度。

最後，本研究結果清楚呈現了綠色餐廳之核心價值主張、價值傳遞方向以及價值傳遞關係。未來在設計綠色餐廳的價值主張或整體合作時，建議可以先從價值星群網絡圖的角度進行設計。以助於更有效地捕捉和傳遞餐廳之價值理念。

### 第三節 研究貢獻

#### 一、 理論貢獻

透過訪談綠色餐廳的管理者或創辦者，以了解不同綠色餐廳個案對於其價值主張與價值設計之想法，填補現有文獻中有關綠色餐廳實踐與價值的缺口。

為關注綠色餐廳的價值創造和價值共創過程，本研究建構一個綠色餐廳價值星群框架，以揭示不同利益相關者之間的價值交互作用和共創過程。填補現有文獻中對於綠色餐廳價值共創的相對不足之處。

本研究特別關注以臺灣為場域之綠色餐廳和可持續性議題，並探討臺灣綠色餐廳發展價值對整體環境之影響。這將填補現有研究中對於臺灣綠色餐廳和可持續性議題的相對缺乏的了解。

研究結果呈現臺灣綠色餐廳之價值主張、價值星群網絡以及價值傳遞影響關係，並探討與不同角色之價值共創。整體而言達到填補綠色實踐、綠色餐廳價值、餐飲業之價值星群概念、臺灣綠色餐廳和臺灣可持續性議題等方面的文獻缺口，並提供新的理論洞察，以推動餐飲業向更可持續發展的方向邁進。

## 二、管理意涵

雖然本研究對綠色餐廳的價值相關理論進行了深入探討，但研究仍存在局限性，因此研究中未能涵蓋所有可能的情境。儘管如此，本研究結果提供了有益的洞察，為綠色餐廳管理者提供啟發。

研究結果與發現在實務應用上具體體現，管理者可藉由本研究揭示的價值星群網絡結構更好地理解與設計餐廳的價值傳遞系統。例如，本研究結果有助於綠色餐廳營運者設計出既具體又有高度概念性的價值理念，進一步參與其他價值星群網絡角色以創造獨特的價值共創。這為設計基礎和制定不同餐飲營運策略提供了指引。在與餐廳接觸的過程中，消費者主要透過實體環境設計和服務人員的溝通感受到價值傳遞理念。因此在綠色餐廳與消費者互動的過程中，管理者應注意設計具體而引人入勝的實體環境，並培訓服務人員以有效地傳遞價值理念。

然而，建議管理者在應用這些結果時要謹慎評估其適用性，並考慮當地環境和特定情境的變數。最終，這項研究期望為綠色餐廳領域的管理實踐提供有價值的參考點，同時激勵影響更多以推動整個領域的發展。根據研究發現，歸納出綠色餐廳可以有以下之作為：

1. 運用價值星群網絡模型具體瞭解與不同角色之價值傳遞與接收，並可擴大不同角色互動範圍提升更大價值。

2. 本研究結果顯示除健康與環境價值外，消費者亦接收到餐廳所提供之食物價值。故餐廳在餐點設計上可更加注重食物的品質和味道，並在菜單中強調這些特點藉此更有效地傳遞其價值主張。
3. 透過價值共創，餐廳可加強價值主張的傳遞效果。例如，可以通過與顧客和供應商之合作，推出相關教育宣傳或體驗活動，並利用社交媒體平台進行宣傳，進行多樣化的宣傳。

對管理者而言，本研究提供了有價值的參考，尤其是在管理設計整體餐飲關係網絡時。透過了解綠色餐廳價值星群的結構和相互關係，管理者可以更好地設計和經營餐廳之間的關係，建立有利於價值共創的合作模式。本研究之價值研究結果亦期望能對於價值傳達設計提供有益之洞察，幫助管理者更好地傳達和呈現餐廳所承載的綠色價值，從而提升消費者對餐廳的認知和忠誠度。

此外，本研究期望影響消費者對綠色意識和綠色價值的關注度，鼓勵他們更積極參與綠色餐廳環境，成為綠色餐廳價值星群中的一份子。這將對消費者的行為和選擇產生積極的影響，促使他們更多地支持和選擇綠色餐廳，從而推動餐飲業向更可持續的發展方向邁進。

## 參考文獻

- 行政院環境保護署 (2024)。綠色餐廳介紹。淨零綠生活。  
<https://greenlifestyle.moenv.gov.tw/categories/resIntro>
- 呂昭賢 (2021)。獨立綠色餐廳之同業競合動機、阻礙與類型 [碩士論文，國立臺灣師範大學]。臺灣碩博士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/43z46v>
- 阮光勛 (2014)。促進質性研究的品質與可信性。《國教新知》，61(1)，92-102。
- 胡夢蕾 (2014)。營造綠色餐廳的夢想。《科學發展》，494，14-18。
- 駱香妃、駱佩君、朱映菁 (2021)。綠色實踐咖啡廳綠色屬性與顧客綠色渴望關係之研究。《休閒產業管理學刊》，14(2)，1-20  
[https://doi.org/10.6213/JLRIM.202109\\_14\(2\).0001](https://doi.org/10.6213/JLRIM.202109_14(2).0001)
- Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Qadir, H., & Streimikis, J. (2023). Effect of green marketing mix, green customer value, and attitude on green purchase intention: evidence from the USA. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(5), 11473-11495.  
<https://doi.org/10.1007/s11356-022-22944-7>
- Amin, M. E. K., Nørgaard, L. S., Cavaco, A. M., Witry, M. J., Hillman, L., Cernasev, A., & Desselle, S. P. (2020). Establishing trustworthiness and authenticity in qualitative pharmacy research. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 16(10), 1472-1482. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.02.005>
- Arun, T. M., Kaur, P., Ferraris, A., & Dhir, A. (2021). What motivates the adoption of green restaurant products and services? A systematic review and future research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2224-2240.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2755>
- Bhatti, M. A., Alyahya, M., Alshiha, A. A., Aldossary, M., Juhari, A. S., & Saat, S. A. M. (2022). Sme's Sustainability And Success Performance: The Role Of Green Management Practices, Technology Innovation, Human Capital And Value Proposition. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 112-125.  
<https://doi.org/10.34109/ijegeg.202214127>
- Bilas, V., Franc, S., & Vukoja, M. (2022). The Impact Of Global Megatrends On Tourism Industry. *UTMS Journal of Economics*, 13(1), 155-164. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8606-9.ch007>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Čaić, M., Odekerken-Schröder, G., & Mahr, D. (2018). Service robots: value co-creation and co-destruction in elderly care networks. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2017-0179>
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- Choi, G., & Parsa, H. (2007). Green practices II: Measuring restaurant managers' psychological attributes and their willingness to charge for the "Green Practices". *Journal of Foodservice Business Research*, 9(4), 41-63. [https://doi.org/10.1300/J369v09n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J369v09n04_04)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- DiPietro, R. B., Gregory, S., & Jackson, A. (2013). Going green in quick-service restaurants: Customer perceptions and intentions. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 139-156. <https://doi.org/10.1080/15256480.2013.782217>
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European journal of marketing*, 45(1/2), 223-240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- Green Restaurant Association (2024). *Certufucation Standards*. <https://www.dinegreen.com/certification-standards>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing service quality*, 24(6), 643-683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., Teng, C.-C., Chiou, W.-B., & Yen, C.-D. (2014). Fueling green dining intention: The self-completion theory perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(7), 793-808. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.806941>
- Hyde, K. F., Ryan, C., & Woodside, A. G. (2012). Why case study research? Introduction to the field guide to case study research in tourism, hospitality, and leisure. *Field guide to case study research in tourism, hospitality and leisure*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1871-3173\(2012\)0000006003](https://doi.org/10.1108/S1871-3173(2012)0000006003)

- Jeng, M.-Y., & Yeh, T.-M. (2016). The effect of consumer values on the brand position of green restaurants by means-end chain and laddering interviews. *Service business, 10*(1), 223-238. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0266-1>
- Jeong, E., Jang, S. S., Day, J., & Ha, S. (2014). The impact of eco-friendly practices on green image and customer attitudes: An investigation in a café setting. *International Journal of Hospitality Management, 41*, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.002>
- Kambil, A., Ginsberg, A., & Bloch, M. (1996). Re-inventing value propositions. <https://ssrn.com/abstract=1284822>
- Kaur, P., Talwar, S., Madanaguli, A., Srivastava, S., & Dhir, A. (2022). Corporate social responsibility (CSR) and hospitality sector: Charting new frontiers for restaurant businesses. *Journal of Business Research, 144*, 1234-1248. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.067>
- Kim, H. J., Lee, C.-K., Kim, M.-J., & Ryu, K. (2011). Restaurant healthy food quality, perceived value, and revisit intention: testing a moderating role of green customers in South Korea. [http://scholarworks.umass.edu/refereed/ICHRIE\\_2011/Friday/5](http://scholarworks.umass.edu/refereed/ICHRIE_2011/Friday/5).
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European journal of marketing, 45*(1/2), 277-294. <https://doi.org/10.1108/03090561111095702>
- Kowalkowski, C., Witell, L., & Gustafsson, A. (2013). Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management, 42*(1), 18-30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.004>
- Kwok, L., & Huang, Y.-K. (2019). Green attributes of restaurants: Do consumers, owners, and managers think alike? *International Journal of Hospitality Management, 83*, 28-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.011>
- Kwok, L., Huang, Y.-K., & Hu, L. (2016). Green attributes of restaurants: What really matters to consumers? *International Journal of Hospitality Management, 55*, 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.002>
- Lee, A., Lambert, C. U., & Law, R. (2012). Customer preferences for social value over economic value in restaurants. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 17*(5), 473-488. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.627350>

- Lioutas, E. D., & Charatsari, C. (2018). Green innovativeness in farm enterprises: what makes farmers think green? *Sustainable development*, 26(4), 337-349.  
<https://doi.org/10.1002/sd.1709>
- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research*, 1(2), 159-176.
- Miller, J., & Szekely, F. (1995). What is “green”? *Environmental Impact Assessment Review*, 15(5), 401-420. [https://doi.org/10.1016/0195-9255\(95\)00042-D](https://doi.org/10.1016/0195-9255(95)00042-D)
- Myung, E., McCool, A. C., & Feinstein, A. H. (2008). Understanding attributes affecting meal choice decisions in a bundling context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 119-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.014>
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65-77.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)90236-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)90236-8)
- Ozdemir, B., & Caliskan, O. (2015). Menu design: A review of literature. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(3), 189-206.  
<https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1051428>
- Papista, E., & Krystallis, A. (2013). Investigating the types of value and cost of green brands: Proposition of a conceptual framework. *Journal of business ethics*, 115, 75-92.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1367-6>
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.  
<https://doi.org/10.1177/0010880405275598>
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467-489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Qualitative research in health care: Analysing qualitative data. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7227), 114.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.320.7227.114>
- Porter, M. E. (1989). *From competitive advantage to corporate strategy* (pp. 234-255). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17)

- Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. simon and schuster. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000200009>
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage: The information revolution is transforming the nature of competition. *Knowledge and special libraries* (85-103). <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7084-5.50007-5>
- Rahnama, H., Johansen, K., Larsson, L., & Rönnbäck, A. Ö. (2022). Collaboration in Value Constellations for Sustainable Production: The Perspective of Small Technology Solution Providers. *Sustainability*, 14(8), 4794. <https://doi.org/10.3390/su14084794>
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621-634. <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>
- Rocchi, S. (2005). Enhancing Sustainable Innovation by Design: an Approach to the Co-creation of Economic, Social and Environmental Value. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/7133>
- Saha, V., Mani, V., & Goyal, P. (2020). Emerging trends in the literature of value co-creation: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 981-1002. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0342>
- Saha, V., Goyal, P., & Jebarajakirthy, C. (2022). Value co-creation: a review of literature and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 612-628. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0017>
- Scarlett, G., Reksoprawiro, R., Amelia, N., & Wibowo, A. J. I. (2022). Institutions and technology in the value co-creation process of restaurant consumers: a service-dominant logic perspective. *The TQM Journal*, 34(3), 357-376. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2020-0255>
- Schubert, F., Kandampully, J., Solnet, D., & Kralj, A. (2010). Exploring consumer perceptions of green restaurants in the US. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 286-300. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.17>
- Sher, A., Mazhar, S., Zulfiqar, F., Wang, D., & Li, X. (2019). Green entrepreneurial farming: a dream or reality? *Journal of cleaner production*, 220, 1131-1142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.198>

- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Stahl, N. A., & King, J. R. (2020). Expanding approaches for research: Understanding and using trustworthiness in qualitative research. *Journal of Developmental Education*, 44(1), 26-28. <http://www.jstor.org/stable/45381095>
- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of cleaner production*, 232, 739-750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.295>
- Susskind, A. M. (2014). Guests' reactions to in-room sustainability initiatives: An experimental look at product performance and guest satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(3), 228-238. <https://doi.org/10.1177/1938965514533744>
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103218>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vanhaverbeke, W., & Cloudt, M. (2006). Open innovation in value networks. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 13, 258-281. <https://www.researchgate.net/publication/228379945>
- Visschers, V. H., & Siegrist, M. (2015). Does better for the environment mean less tasty? Offering more climate-friendly meals is good for the environment and customer satisfaction. *Appetite*, 95, 475-483. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.08.013>
- Vorbach, S., Müller, C., & Poandl, E. (2019). Co-creation of value proposition: stakeholders co-creating value propositions of goods and services. *Co-Creation: Reshaping Business*

*and Society in the Era of Bottom-up Economics*, 51-62. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1_5)

Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(3), 160-178. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005344>

Wang, Y.-F., Chen, S.-P., Lee, Y.-C., & Tsai, C.-T. S. (2013). Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 263-273. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.001>

Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.

Wirtz, B. W. (2020). Structure of the Value Creation in Business Models. *Business Model Management: Design-Process-Instruments*, 67-93. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2_6)

Xu, Y., & Jeong, E. (2019). The effect of message framings and green practices on customers' attitudes and behavior intentions toward green restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0386>

Yen, C.-H., Teng, H.-Y., & Tzeng, J.-C. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102514. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102514>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*(6<sup>th</sup> ed.). Sage Publication. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>

# 附錄

## 附錄一 訪談同意書

親愛的受訪者，您好：

我是國立臺灣師範大學，運動休閒暨餐旅管理研究所的學生吳真，目前正在執行「探討綠色餐廳價值星群與其角色間價值相互影響關係」的研究調查，藉此希望有助於綠色餐廳產業更深度了解其餐廳之核心價值主張及相關角色間相互價值影響。為收集豐富的資料，本研究採訪談方式以瞭解綠色餐廳的各種面向。

在訪談前將告知研究的議題與目的，而有關於受訪者的權益說明如下：

1. 您的參與性質是完全自願性質的，您可以隨時要求退出本研究。
2. 我們的討論會使用數位產品記錄。請放心，您的名字會以匿名呈現，且所有信息將嚴格保密，僅供學術目的使用，並不會衍生專利權或其他商業利益。
3. 訪談的資料將由本研究的研究人員進行分析，相關資料絕不交給研究計畫以外的人員，資料分析的處理上也將以嚴格的代碼來保護受訪者身份，以達到個人資料保密之目的。

如果您有任何疑問，請您隨時與我聯絡（電話：0908-603690），尋求說明或協助。如果您已經充分瞭解研究內容與您的相關權益，並同意參加本研究，請在以下的欄位上簽名。非常感謝您的熱心協助。

參與者簽章：

日期： 2023 年 月 日

聯絡電話：

## 附錄二 綠色餐廳訪談大綱

### 一、 第一階段綠色餐廳創辦人、執行長

#### 第一部分：訪談步驟

1. 請問貴餐廳所接觸的相關他人有哪些？關係為何？
2. 請問貴餐廳想傳達什麼價值(想法或理念)給相關人？
3. 請問您過去在傳達價值的過程中曾遇到什麼印象深刻的狀況？
4. 請問貴餐廳對於未來價值傳達的策略及願景為何？
5. 請問您認識其他的綠色餐廳業者嗎？可否請您推薦聯絡人給我？

#### 第二部分：受訪者基本資料

1. 您的性別：• 男 • 女
2. 您的年齡：• 21歲以下 • 21-30歲 • 31-40歲 • 41-50歲 • 51-60歲 • 60以上
3. 您的教育程度：• 高中以下 • 高中職 • 大學/專科 • 碩士 • 博士
4. 您的餐廳職稱：\_\_\_\_\_
5. 您在此餐廳服務的年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
6. 您過去是否有在其他餐飲業服務的經驗？• 有，約\_\_\_\_\_年 • 無

#### 第三部分：餐廳基本資料

1. 貴餐廳的類型(如：料理種類、餐廳型態)：\_\_\_\_\_
2. 餐廳經營的年份：\_\_\_\_\_
3. 餐廳的座位數：\_\_\_\_\_
4. 餐廳的全職員工數：\_\_\_\_\_
5. 餐廳的兼職員工數：\_\_\_\_\_

## 二、 第二階段綠色餐廳之消費者

### 第一部分：訪談問題

1. 您認為綠色餐廳與非綠色餐廳的差別是什麼？
2. 請問有哪些原因促使您至綠色餐廳用餐消費？
3. 對您來說，您認為此綠色餐廳傳達了什麼價值給您？
4. 承上題，綠色餐廳的哪些特點讓您接收到這些價值？您認為綠色餐廳提供的這些價值感受如何？
5. 這家餐廳的價值主張為（根據不同餐廳），請問您在用餐時有感受到這些價值嗎？
6. 您在綠色餐廳用餐的過程中參與了什麼樣形式的互動或合作？

### 第二部分：受訪者基本資料

1. 您的性別：• 男 • 女
2. 您的年齡：• 21歲以下 • 21-30歲 • 31-40歲 • 41-50歲 • 51-60歲 • 60以上
3. 您的教育程度：• 高中以下 • 高中職 • 大學/專科 • 碩士 • 博士
4. 您的職業：\_\_\_\_\_
5. 您的平均月收入（新台幣）：  
• 26,400元(含)以下 • 26,401-35,000元 • 35,001-45,000元 •  
45,001-55,000元 • 55,001-65,000元 • 65,001元(含)以上
6. 您至綠色餐廳用餐頻率約：每月\_\_\_\_\_次
7. 您最後一次在\_\_\_\_\_綠色餐廳用餐是什麼時候？\_\_\_\_\_
8. 除了\_\_\_\_\_綠色餐廳外，請問您過去是否曾去其他綠色餐廳用餐過嗎？• 有，曾至\_\_\_\_\_用餐過 • 無

### 三、 第二階段綠色餐廳之供應商

#### 第一部分：訪談問題

1. 您認為綠色餐廳與非綠色餐廳的差別是什麼？
2. 請問您是因為什麼原因接觸綠色餐廳？
3. 對您來說，您認為綠色餐廳的主要價值是什麼？哪些特點讓您接收到這些價值？  
您對這些價值感受如何？
4. 能否分享一個具體的經歷或例子，說明您在綠色餐廳合作時感受到的價值的傳遞？
5. 綠色餐廳的價值主張為（根據不同餐廳詢問），請問您在合作時有感受到這些價值嗎？
6. 您在綠色餐廳接觸的過程中參與了什麼樣形式的互動或合作？

#### 第二部分：受訪者基本資料

1. 您的性別：• 男 • 女
2. 您的年齡：• 21歲以下 • 21-30歲 • 31-40歲 • 41-50歲 • 51-60歲 • 60以上
3. 您的教育程度：• 高中以下 • 高中職 • 大學/專科 • 碩士 • 博士
4. 請問您與綠色餐廳合作時間為：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
5. 您過去是否有在其他綠色餐飲業接觸的經驗？• 有，約\_\_\_\_\_年 • 無

#### 四、 第二階段綠色餐廳之員工

##### 第一部分：訪談問題

1. 您認為綠色餐廳與非綠色餐廳的差別是什麼？
2. 請問您選擇此份工作時知道是綠色餐廳嗎？
3. 對您來說，您認為綠色餐廳的主要價值是什麼？
4. 承上題，綠色餐廳的哪些特點讓您接收到這些價值？您認為綠色餐廳提供的這些價值感受如何？
5. 請問您認為綠色餐廳提供了什麼價值給您？能否分享一個具體的經歷或例子，說明您在綠色餐廳工作時感受到的價值？
6. 這家餐廳的價值主張為（根據不同餐廳詢問），請問您在工作時有感受到這些價值嗎？請問您在與消費者接觸時有傳達到這些價值嗎？
7. 您在綠色餐廳工作的過程中參與了什麼樣形式的互動或合作？

##### 第二部分：受訪者基本資料

1. 您的性別：• 男 • 女
2. 您的年齡：• 21歲以下 • 21-30歲 • 31-40歲 • 41-50歲 • 51-60歲 • 60以上
3. 您的教育程度：• 高中以下 • 高中職 • 大學/專科 • 碩士 • 博士
4. 您的職稱為：\_\_\_\_\_
5. 您在目前工作的綠色餐廳服務時間為：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
6. 除了您目前工作之綠色餐廳服務以外，請問您過去是否有擔任其他全職工作或經營其他事業嗎？• 有：\_\_\_\_\_ • 無

附錄三 價值星群角色小卡圖

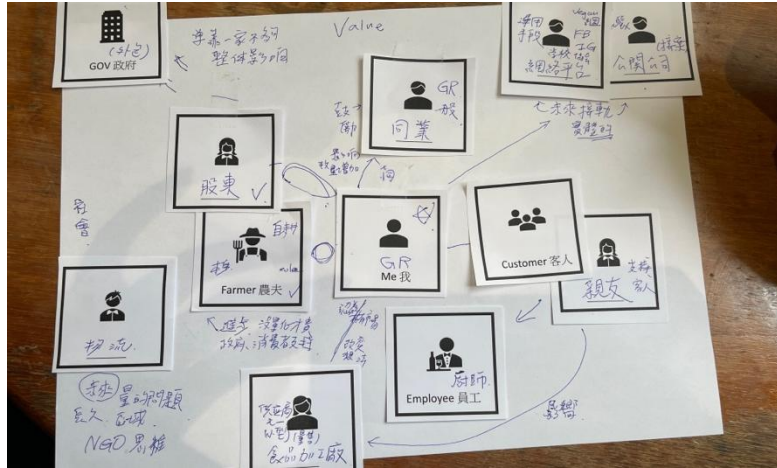


## 附錄四 綠色餐廳價值星群網絡圖

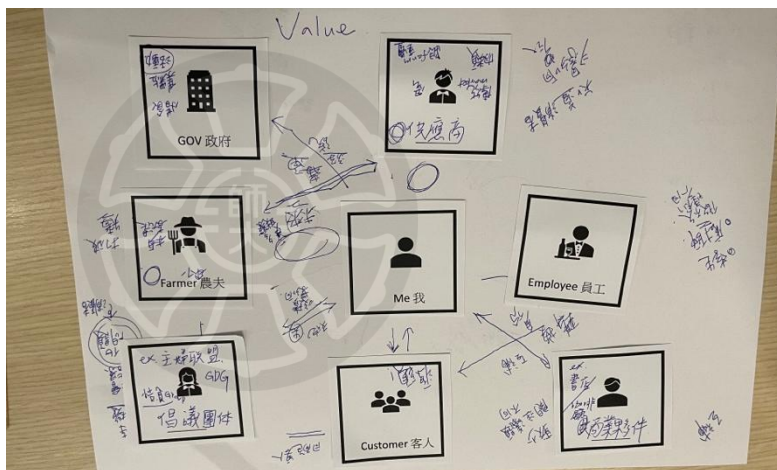
餐廳編號

價值星群網絡圖

R1



R2



R3

