

# 融合邏輯：創新再脈絡的轉譯過程

## Synthesizing Logics: The Process of Translating in Innovation Recontextualization

林雅萍\* *Ya-Ping Lin*

實踐大學創意產業博士班

Graduate Institute of Creative Industries,

Shih Chien University

本文引用格式建議：林雅萍，2022，「融合邏輯：創新再脈絡的轉譯過程」，中山管理評論，30 卷 5 期，899~946。

Lin, Y. P., 2022, "Synthesizing Logics: The Process of Translating in Innovation Recontextualization," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 30, No. 5, 899-946.

---

\* 通訊作者：林雅萍，地址：臺北市中山區大直街 69 號創意產業博士班，Tel：02-25381111/Fax：02-25381111，Email：yaping.sc@gmail.com

## 摘要

追求原創雖為上策，然因各種限制，企業需藉由再脈絡轉移最佳實務。過去文獻分析相容性與在地化，理解水土不服的問題，然而對調適過程卻仍有待深入。跨國移轉時，從原地轉換到移入地會面對各式制約，如何發展出解決方案，是當前研究面臨的瓶頸，也是實務遭遇的困難。本文分析連鎖超商由日本轉移鮮食至臺灣的調適動態。學理上，點出在地調適的轉譯以及再脈絡的連貫性等觀念。解釋再脈絡取決於衝突邏輯的融合。實務上，本文點出再脈絡需考量由念舊原地、懷舊在地，進而融合創新於創舊。故此，轉換在地制約並非頭痛醫頭的回應，而是借力使力的轉譯。轉移前要先轉換認知，方可由衝突中找出融合的可能。由複製走向複合的思維，由抄襲轉向超越的心態。

**關鍵詞：**再脈絡、在地調適、衝突邏輯、轉譯、跨國移轉

## Abstract

Enterprises should strive for original innovation, but due to various constraints, they need to transfer best practices through recontextualization. As such, how local adaptation may facilitate smooth transfer of innovation becomes current literature's attention. Although prior studies have examined compatibility and localization issues, while explaining approaches to overcome acclimatization problems, we still know relatively little about local adaptation process. In cross-nation transfer, moving innovation from the original domain to the recipient side inevitably have to confront many constraints. How could firms develop solutions for local adaptation? This issue becomes the bottleneck for current research, as well as difficulties facing practical implementation. This study examines the transfer process of fresh food products from Japan to Taiwan in franchise convenient stores, in order to understand the dynamics of local adaptation. Theoretically, this research highlights concepts relating to the translation within local adaptation and coherence of recontextualization. This elaborates that smooth recontextualization relies on cognitive conversion, and depends on synthesizing conflicting logics, so that innovation may be assimilated with the local memories. Practically, this study indicates that effective recontextualization requires the translation of nostalgia from the output side and recollects acquaintances in the local habitation. Therefore, converting local constraints should not be superficial responses, but should leverage the translation of local signals. This article points out

that before innovation transfer, we need to change local cognition so that we may identify possible synthesis from conflicting situation. This entails a change from replication to hybridization mentality, and a shift from mimicry to transcendental mindset.

**Keywords:** Recontextualization, Local Adaptation, Conflicting Logics, Translation, Cross-Nation Transfer

## 壹、緒論

創新不僅限於原創，市面上有許多突破性的創新都是由組合舊的元素觀念，或是透過「創舊」而產生。這可以透過新舊元素的混合、跨國移轉母公司的全球化知識，或是企業最佳實務的導入、知識移轉、技術移轉或是標竿作為的採納(O'Dell & Grayson, 1998)。然而，最佳實務複製到移入方時往往面臨創新「再脈絡」(recontextualization)考驗(Thomas, 2003; Brannen, 2004; Peltokorpi & Vaara, 2012)。複製往往帶來停滯，抄襲卻常常造成顛覆。組織總滿懷欣喜轉移業界最佳實務，像是曾經風靡一時的流程再造、設計思考或企業資源管理系統。組織所期待的是引進後的創新憧憬，但迎來的卻往往是移轉後的滿目瘡痍。

這是越淮為枳的警訊，創新再脈絡卻常被企業忽視，造成標竿的創新移地之後變成意外的遺憾(蕭瑞麟等，2011)。將產品、服務、技術或知識輸出時，經常需要一個「變電」的過程。英國電器用的是 220 伏特的電壓，而臺灣則是 110 伏特，把 220 伏特的電器插入臺灣插座，不但無效，反而導致電器燒壞。轉移最佳實務亦然，輸出地與移入地之間存在更多差異，不理解在地脈絡，轉移的過程將充滿荊棘。也因此，一項關鍵的研究議題是：移入方如何能有效轉移輸出方的創新？這個議題涉及到原地創新要如何修正、調適才能與在地狀況調和，而多數研究指出，在地調適的結果往往是悲觀的(Yu & Zaheer, 2010; Ansari et al., 2014; Landau et al., 2016)。

目前創新再脈絡文獻主要分為兩個主要論點：相容以及調適觀點。相容觀點強調於找出輸出與移入兩方之間的障礙，如介於國家、組織、個人層面的阻礙，以便排除。此外，兩地間社會、文化、政經等脈絡並不一定相容，甚至於還會相互排斥，更存在無形的阻礙，這樣的差異造成「門不當、戶不對」，像是

輸出與移入雙方間於策略、習慣、信仰、價值觀等層面的衝突(Lam, 1997; Berchtold et al., 2010; D'Adderio, 2014)。相容觀點整理出原地與在地兩套環境不相容及知識系統不對稱等問題，分析移轉被排斥的問題。然而，此觀點卻沒有提出解決方案，沒有關注到在地化以及創新何以調適的作法，也就是根據在地條件，重新設計所要轉移的創新，以適應當地環境(Lewis & Seibold, 1993; Ansari et al., 2014; Värlander et al., 2015)。調適觀點補強相容觀點，提出許多在地調適的作法。兩方觀點對於相容性觀察大同小異，重要差異在處理「適配」問題。前者認為是改善轉移條件，是水土問題。後者是強調原地創新與在地化的「對準」議題。這其中存在著兩難，如果太過於入境隨俗的在地化，創新將失去特色；但是如果不考慮在地狀況就貿然複製，又會遭遇到水土不服的挫折。

然而，這兩者都考慮兩地作法與條件的相異，卻少考量價值觀的衝突。有些作法不只兩相差異，更隱含價值觀的衝突，是邏輯認知上的問題，如冷食與熱食之差異不只是溫度的偏好，更是養生觀的衝突。再脈絡能否成功，不只是存在於化解調適過程中的差異，以重新設計產品來適應當地體系。移入方的在地制約更隱含著思維或運作邏輯上的差異，這是更深一層次的不相容，這也是更加困難的在地調適(Almandoz, 2014; Dalpiaz et al., 2016; Malhotra et al., 2021)。不同的邏輯使得在地調適窒礙難行，不是僅調整食材或包裝去「適配」就能解決。

這其中存在兩個議題：衝突邏輯的解決方案、與時俱進的新狀況。第一，相容觀點未關注創新在地調適的重要性，未提出如何降低兩地不相容的作法。調適觀點未探究遭遇衝突邏輯如何調適。第二，兩派論點都考慮到原地與移地方長期受國家、組織、信仰等影響的價值觀差異，卻未關注與時俱進當下的狀況，像是在地政治、經濟、社會等事件，影響民眾思維，對在地化產生制約，讓轉移的困難雪上加霜。這樣的制約不僅是轉移障礙的問題，也不只是順應風俗去「適配」或因地量製去「對準」就能解決。也因此，轉譯文獻更顯重要。

目前轉譯觀點的文獻，著重於象徵性行動以華麗修辭取得合法性、領導者於不同情境，語言技術性的轉換，以說服尋求組織成員的共識、運用神話故事或是諺語轉換修辭以支持政治解釋(Lounsbury & Glynn, 2001; Zilber, 2006)。再脈絡需根據在地環境調整創新，而在地調適要有效，就必須轉譯。轉譯的挑戰是化解調適過程所遭遇的在地困難。

本文的研究缺口便是由此而來，著重於如何以轉譯回應在地制約。這包含兩地價值觀的衝突，以及標準化與在地化的兩難，本文即是由此文獻出發來探

討在地調適的問題。本文延續過往文獻，繼續分析水土不服與因地制宜的問題，不同處是觀察衝突邏輯下的在地調適。邏輯衝突是探索的焦點，創新再脈絡後既不會因融入在地而失去原特色，也不會因忽視在地條件而使產品變得難以被接受。理想的結果是，調適後能產生出比輸出方更具特色的作法，使得青出於藍，而可勝於藍。然而，要產生這樣的結果談何容易，這也是目前文獻尚力有不逮之處。此議題觸發本研究展開對於邏輯衝突的探索，藉以提出一項令人深思的研究問題：如何化解在地調適過程中的邏輯衝突？

本研究以 7-ELEVEN 轉移日本鮮食商品為研究對象，分析創新再脈絡時，移入方如何於在地調適過程中化解邏輯衝突。案例分析將呈現三個重點。第一，分析鐵道便當於日本與臺灣兩地脈絡的差異，背後邏輯上的衝突，共分為三個階段。第二，分析調適過程中移入方如何轉譯兩地邏輯衝突。第三，解釋再脈絡的結果，展示轉譯後商品如何調適的作法。這樣的轉譯過程也凸顯本研究在觀念上的貢獻，創新再脈絡可以透過重新詮釋邏輯的衝突，找出邏輯全新的意義，由此便可順利地完成在地調適。本研究點出，青出於藍，雖難以勝於藍，卻可以透過化解兩難，而盛放出全新的色彩。

本研究希望能夠達到以下三項具體目的。第一，分析鮮食商品再脈絡的在地調適歷程，調查商品面對兩地脈絡差異下如何進行在地化。第二，分析兩地制約以及在地事件所引發的困難，並觀察移入方如何轉譯與化解制約。第三，分析再脈絡的結果，呈現轉譯後商品再設計的作法，在標準化與在地化之間，如何調適原地元素的去留與在地元素的運用，以及調適後的新商品變成何種樣貌。由此，本研究提出，透過尋找在地線索，從中解讀在地訊號，辨識出轉譯的切入點，以化解轉移的制約，是有別於過往文獻的新觀念。點出在地調適轉譯的重要性、再脈絡的連貫性、制約的轉換等貢獻。

## 貳、文獻回顧

引進一項創新產品或服務，看似容易，其實不然。兩地文化脈絡的差異使移轉過程面臨各種制約。創新是否能與在地脈絡契合，不只要考量移入方的接納能力，還需要思考如何調適原地的創新，結合在地資源。以下說明相容與調適兩個主要觀點，再點出為何邏輯衝突是創新再脈絡文獻亟需探索的議題。

### 一、水土不服—相容觀點

移轉創新首先要面對的就是兩地障礙所造成的不相容，因而入境必須隨

俗，方能避免水土不服。上由國家文化、社會風俗與宗教信仰，下至組織價值、企業規範與個人層面的障礙(Kostova, 1999)。組織實務會受國家社會文化的本質差異，表現在組織權力、領導統御和資源分配等各種組織工作中。員工對組織創新移轉的參與及認同，也會影響知識移轉的程度。民族特性是障礙中的一部分，個人主義文化強調自我權益，著重於實踐本位目標；相對地，集體主義文化則追求和諧關係及團隊利益(Javidan et al., 2005)。故此，日本的生產技術要搬到英國則不易。遇不相容時，移入方需逐一排除過程的絆腳石，諸如機構面法規、在地認知、組織排斥性、地域民族特性、外來者先天弱勢(liability of foreignness)、社會階級合法性等不相容因素(Szulanski, 1996; Kostova & Zaheer, 1999; Bhagat et al., 2002)。

相容性問題牽涉到雙方組織脈絡上的差異，像是工作職責、工會角色、主管的角色、職場信念等是否相斥。這樣的不相容狀況便展現於日本精工株式會社，轉移生產技術至美國的過程(Brannen et al., 1998)。日本工程師強調團結，他們習慣與工會合作，建立和諧的勞資關係。相對而言，美國工會比較是針對勞資雙方衝突時，扮演為勞方爭取權益的角色，也因此時常與企業形成對立局勢。日本員工強調團隊紀律，對加班習之為常。美國員工則習慣公私分明，自願加班的意願不高，強調工作與家庭間的均衡。價值觀不相容，讓雙方如兩條不交集的平行線，難以有交會之時。

跨國企業所遇到的相容問題是多層面的(Meyer et al., 2011)。國家文化深受傳統習慣制約，有各種風俗與禁忌，如回教國家禁吃豬肉，不能飲酒與賭博。組織文化也牽動著移轉成敗，如美國公司晉升以績效導向，而日本公司晉升則著重資歷和忠誠度。在地文化也牽動管理制度，雙方差異也就成為移轉的衝突。跨國轉移也會遭遇多層次的在地網絡，此時母公司需適度妥協，尊重在地的各種利害關係人，方能讓導入更為順利。

知識是相容性的另一項關鍵挑戰。不管轉移的是作法或技術，其中都會內嵌著一套知識體系(Lam, 1997)。若是輸出方給予的動機不高、缺乏轉移能力、知識過於黏著，像是關鍵元件必須於在地生產，或是移入方的吸納能力不足，將會形成轉移障礙。創新轉移更需要建立合宜的知識分享機制，以避免因利益而產生集體反抗，造成移轉障礙(Galbraith, 1990)。知識的類型也會決定轉移的方式。能被紀錄的客觀知識，是具象、結構化的，可以直接複製。

例如，連鎖企業的研究提出，將知識格式化以便於連鎖店規模性的複製。有些地區可以直接複製模版，讓轉移更有效率；有些地區則可以根據地區特性

修訂套裝模版，以縮短學習曲線(Winter et al., 2011)。然而，若知識需跨部門協作，會牽涉到複雜的互動，則必須邊修正、邊導入。更具挑戰性的是轉移隱性知識，它緊密地嵌入在兩方的社會特性、勞動力和技術脈絡中，因知識不對稱而導致轉移障礙。例如，Lam (1997)分析日英生產技術移轉指出，日本企業崇尚經驗，鼓勵員工在現場多互動，以交流隱性知識；但英國員工卻希望有更多自主空間，認為分享知識對個人只有百害而無一利。如此，兩地文化不相容使得技術移轉難以順遂。

語言是文化行為的表現，也是造成不相容的因素，往往隱形地抗拒知識轉移過程(Peltokorpi & Vaara, 2012)。例如，管理學者轉移企業實務至學術界時，必須將實務界慣用語轉換為學術話語。管理顧問要轉移學術理論到企業時，學術話語也必須重新再轉換，才能成為顧問工具，以提升相容性(Thomas, 2003)。不過，這並不意味具有相同的語言就能溝通順暢，像是美國企業管理子公司時，規定用美語為官方語言以利溝通，並促進對母公司的認同。然而，這卻忽略語言背後隱含的是文化價值觀。語言雖然能溝通，但價值認同問題依然存在(Peltokorpi & Vaara, 2012)。轉移技術就如語言的翻譯，若要雙方能理解，不只要顧及到直接的翻譯其字面意義，更要關注到間接的翻譯其文化層面所隱含的意義(Westney & Piekkari, 2020)。

比語言更抽象的是象徵性符號，使得相容性問題更不容被察覺。迪士尼樂園從美國移轉到巴黎，便遭遇慘痛的教訓(Brannen, 2004)。米老鼠在美國代表的是可愛的符號，但法國消費者自漫畫所得到的卻是狡詐的印象。紀念品是美國遊客必須的伴手禮，但法國遊客卻認為那是消費主義的侵略。迪士尼樂園在美國代表童話世界，可是巴黎迪士尼原本的善意設計，讓白雪公主講德文、小木偶說義大利文、睡美人操著一口法語，反而讓歐洲人覺得這些卡通人物被變成遣返歐洲的政治犯，而心生排斥。

雞同鴨講的溝通造成差之毫釐、失之千里的設計，終究需承受水土不服的後果。這是一種「代溝」問題，像是丹麥母公司移轉其引以為傲的企業價值觀到印度，就遭遇在地員工的排斥(Gertsen & Zølner, 2012)。丹麥主管認為授權就是尊重員工的決策，但印度員工卻認為那是主管推卸責任的表現。對印度員工而言，授權意味著領導者需展現能力，並傳授下屬知識。也因此，印度員工期待主管要事必躬親，給予明確的指示。這家丹麥公司所忽略的是，轉移價值觀其實就是在轉譯(translation)一套新的意義，不是一次性的任務，而是持續的施力(Tracey et al., 2018)。

障礙分析指出各式妨礙因素，像是雙方的動機與吸納能力、知識黏著性、知識的不對稱性等問題。然而，排除障礙不代表就能順利轉移，更深層的是相容性問題，像是因文化性而造成的認知、價值觀衝突。這並不代表輸出方與移入方的文化特徵越接近，移轉成功率會越高。當策略、結構、習慣、規範、信仰等文化特質不契合時，就如水放入油中，也是難以融合。不過，相容性觀點固然點出水土不服的問題，卻尚未考慮到創新如何展開在地調適。

## 二、入境隨俗—調適觀點

在地調適需要考量入境隨俗，依據當地狀況來調整原地創新。這同時也是在解決不相容的問題。例如，印度導入地理資訊系統時，使用者必須要調整對時間與空間的認知，才能使系統得以妥善應用(Walsham & Sahay, 1999)。另一個類似的研究指出，新加坡計程車公司由加拿大導入衛星派遣系統時，會根據司機對於時間與空間的敏感度，與時俱進調整系統的操作方式，甚至發展出創意的應用模式(Hsiao et al., 2008)。

Lewis & Seibold (1993)點出，創新轉移介於兩個不同性質的組織，需調適原設計與實際使用之間的保真度，以使原設計不產生過大的誤差，以及均勻度，則是調適後使用能維持一致性，導致不和諧的落差。教學也需要在地調適，引進一門新課程不能複製照搬。老師需要考慮到學生的脈絡，調整課程設計、教學策略以及知識吸收以適應本地差異。如此，靈活性的課程設計才能促進師生良性互動，有效的傳播新知識(Barab & Luehmann, 2003)。Yu & Zaheer (2010)則關注社會性因素，該研究分析韓國企業導入美國標準差品質管理作法。他們點出，調適發生於一連串介於技術性與社會性的變動。韓國工程師必須改變過去品管檢驗的習慣，才能解決標準差導入的技術問題。

Berchtold et al. (2010) 分析 15 間奧地利跨國公司，發現在地培訓可以協助移轉適應過程更加無痛，關鍵在於善用在地人際關係來促成產品和流程的順利轉移。重點工作包括派代表找到當地合作夥伴，以平等對待縮短文化距離，避免對產品與製作流程直接複製。Bailey (2016)調查三家澳洲的折扣零售店，從美國引進連鎖商業模式，點出在地公司的吸納能力(absorptive capacity)扮演關鍵地位，逐步經驗的累積強化移入方的先備知識後，轉移才能成功。Leung et al. (2019)則將焦點轉到顧客。他們分析跨國總部轉移新產品至子公司，一開始格格不入，引入顧客共創後在地調適才轉為順利。儘管如此，在地調適不一定會是漸進或持續的，而是需考量切入的適當時機，因為科技中往往嵌入不合時宜的組織例規，使用者需找到合適時機才能進行較大幅度的調整(Tyre &



Orlikowski, 1994)。

在地調適背後更深層的是「邏輯」問題。Purdy & Gray (2009)作者研究美國聯邦政府於 80 年代轉移替代性爭議解決方式(Alternative Dispute Resolution, 簡稱 ADR), 是讓衝突雙方以達到共識取代法庭訴訟。此美意卻受到排斥, 原因是各州支持的企業家不同, 導致行動不一致, 而且調解辦公室還需面臨各州裁定條件不同。這不只是意見不同或是作法相異, 更是官僚及民主的邏輯衝突, 也是司法及社會服務的邏輯衝突。

Värlander et al. (2015)也呼應邏輯衝突對在地調適的影響。他們分析一家美國資訊公司如何轉移軟體開發方法論到中國與印度, 引發各地區不同的理解與迥異的抗拒。只是, 此研究卻尚未分析究竟中國工程師的軟體開發邏輯為何, 印度工程師又擁抱著怎樣的在地邏輯, 轉移至中印後, 兩者衝突邏輯何以調適。這就如改寫原創劇本為電影, 需牽涉一系列的意義轉變, 不管是語言的轉譯、文化的詮釋或意識型態的轉變, 都需要經過意義上的調適, 最後才能有效地轉型, 落地成為具體的電影劇本、選角、場景設計(Greenall & Løfaldli, 2019)。然而, 轉譯在衝突的邏輯下有可能順利進行嗎, 這是目前文獻亟需探索缺口。

### 三、在地轉譯—衝突觀點

目前理論似乎存在三項問題, 衝突邏輯、在地調適以及轉譯。過去, 相容性觀點關注的是創新再脈絡的水土不服。這類研究雖整理出轉移障礙或是點出原地與在地的不相容, 卻忽略探討在地調適需如何進行。調適觀點則強調再脈絡的入境隨俗。此文獻雖提供更多的調適作法, 但創新由原地轉移到當地時, 若遇到衝突的邏輯, 又需要怎樣的轉譯, 至今仍需持續探索。

當前理論較為考量到轉移的邏輯制約議題。衝突邏輯下, 不只是會造成水土不服、難以因地制宜, 更是要面臨一項兩難議題。移入方的調適需解決兩相矛盾的問題, 而不是頭痛醫頭的回應, 像是在標準化複製與在地化變異之間要如何取得平衡(Ansari et al., 2014)。分析的重點不只是轉移條件因素, 而是兩地相容。語言、符號、上司部屬互動、時間、空間、導入流程、時機、文化因素、政治因素以及技術因素等轉移條件都是轉移時會遭遇的兩地相容問題。跨國、跨文化、外地和本地、新和舊, 其中的差異都可能產生相容問題。有這些相容問題, 才会有調適問題, 也就是要如何考量在地化的程度。在地調適需不違背原創的特色, 卻也需配合在地限制。如何解決這樣的兩難, 是目前再脈絡文獻亟需探索的議題。

輸出方與移入方的創新各有其作法，背後各有其運作邏輯。邏輯衝突指的是兩地作法差異所導致的價值觀對立議題(Malhotra et al., 2021)。比如，在疫情期間，美國人民對口罩的認知不僅是防疫，也反映公衛安全與個人自由的價值觀對峙。同理，日本女性喜歡皮膚白，歐美女性偏好黝黑的肌膚，背後隱含是審美觀的邏輯衝突。衝突性的邏輯若要融合，需要轉譯。轉譯是分析認知轉換的方式。過去文獻也有談到類似轉譯的做法，例如象徵性行動(symbolic action)強調運用某種修辭的方式去建立合法性，以便說服對方釋出資源(Zott & Huy, 2007; Tracey et al., 2018)。然而，轉譯的任務不只是說服，而必須要做的更多轉換意義的行動，要翻譯的不只是不同語言，更是意義上的轉換(Greenall & Løfaldli, 2019; Westney & Piekkari, 2020)。

人的認知往往根深蒂固而難以轉變，南轅北轍的價值觀則強化邏輯的衝突性。故此，本研究所要探討再脈絡議題，是在兩個衝突邏輯碰撞時，如何以轉譯進行在地調適。換言之，轉譯即是溝通再脈絡，像是管理者傳達策略時，需要換一種說法以便讓員工覺得有共同利益與一致的價值觀，而形成共識(Aggerholm et al., 2012)。只是，這樣的轉譯略嫌簡化。雖然其他文獻提到過組合兩種衝突邏輯的可能，像是將符號重組，以意想不到的方式重新組合衝突的邏輯，如 Alessi 設計餐具時，組合工業製造與設計藝術兩個衝突的邏輯，以「應用藝術」產生新的轉譯，發展出新的美學生活實踐(Dalpiaz et al., 2016)。

丹麥因為移民勞動力融入的問題，面對市場邏輯與社會民主邏輯的衝突，透過換位思考的方式轉換認知，將美國多元化創新管理實務轉移到丹麥(Boxenbaum & Battilana, 2005)。然而，此研究卻未說明社會民主黨與社會自由黨於移工政策上的邏輯衝突是否有被化解。也有學者研究精益製造生產方式引入建築業，面對製造生產邏輯與建築生產邏輯的差異，透過重新編輯出精益建造生產管理的規則，具體應用在建築界(Morris & Lancaster, 2006)。本田汽車由日本轉移替代工作系統到英國，面對兩地差異性的工作價值觀，採用替代性工作系統，透過培訓建立信任感與共識(Saka, 2004)。只是，這篇文章仍比較著重於討論兩地不相容的議題，與轉譯較無關聯。目前研究文獻提出的轉譯方式有換位、編輯與組合。然而，我們所不清楚的仍是，衝突邏輯的困難是否被順利解決，轉譯又如何協助在地調適，再脈絡如何跳脫原地創新與在地需求的妥協，這也是本研究的出發點。

本文研究缺口是由三個觀點交集而成。首先，相容性觀點的貢獻是瞭解兩地脈絡的差異，點出了在地條件必須充足的狀況下，創新轉移才能成功。再脈

絡的重點是瞭解排斥問題。其次，調適觀點的貢獻是，分析如何使原地創新在地化，強調的重點是校準與修訂原地創新，使得在地能夠接受。前者著重在瞭解採納排斥的原因，假設排除條件性問題之後就可以成功地在地化。後者提出具體改變的做法，強調的是不同程度的複製與修正。兩者都還沒有考慮到，遇到衝突狀況的時候，難以平衡的時機，要如何進行在地調適。最後，第三個觀點於是就從價值觀衝突著手，強調轉譯的重要性。只不過，目前轉譯的觀點比較著重在追求合法化，還沒有考慮到轉譯如何能夠化解衝突的問題，再脈絡又該如何進行。這也就點出本研究的理論缺口。以下說明研究設計如何考量在地調適、衝突邏輯、轉譯三者的關係。

## 參、研究方法

本研究說明創新再脈絡的分析架構。這不僅需考量兩方的相容問題，也要考慮背後的邏輯衝突，然後觀察移地方的轉譯過程，追蹤商品的在地調適作法，以理解創新再脈絡的過程。本章分為三部分說明，分別是案例選擇、資料收集方式以及分析架構與步驟。

### 一、案例選擇與理論取樣

根據經濟部資料，臺灣便利商店數量截至 2020 年 12 月共有 1 萬 2,045 家，其中統一超商 7-ELEVEN 占五成，有 6,024 家門市，合併營收為新臺幣 2584.95 億元。本研究選擇零售業龍頭 7-ELEVEN 鮮食的商品專案為研究對象，主要基於三項理論取樣條件，分別考量蘊含再脈絡元素、展現調適過程、創新結果 (Yin, 1994)。第一，此案例蘊含再脈絡元素：案例需具有原地與移地商品或服務的轉移與採納。此案例嘗試將日本鮮食商品轉移到臺灣，轉移結果與原地呈現顯著的差異。統一超商並未全盤複製日本商品，而是透過重新解讀在地狀況而修正商品，讓創新得以被廣泛的接納。再脈絡後的商品及相伴行銷作法也能兼具原地創意的內涵以及在地特色，故符合理論取樣條件。

第二，此案例展現調適過程：商品再設計的調適過程需顧及移地脈絡的制約及消費者的文化認知。從日本轉移產品到臺灣，需面臨兩地文化的差異。在地條件往往會造成水土不服，更可能格格不入。統一超商修正商品時，持續考量到在地的飲食習慣、經濟、政治、情感面等因素，讓本研究得以分析這些文化因素背後的認知轉譯，進而理解在地調適後商品的轉換過程，理解移地方如何跳脫雙方衝突的邏輯，適合提供再脈絡的分析素材。

第三，此案例展示再脈絡後的創新成效。這並不僅需考量再設計後的商品是否取得佳績，更要顯示克服制約的證據，以及因轉譯而形成的認知改變，以解釋消費者接納創新的原因。此案例提供日臺連鎖便利店鮮食的調適過程，展現標準化與在地化衝突的化解作法，並由消費者認知去檢視再脈絡的成效，亦符合取樣條件。

## 二、資料收集方法

調查分為兩個步驟，赴日本採訪研發團隊與消費者，以及在臺灣採訪研發團隊、消費者以及廣告公司。這樣的設計是在瞭解原地以及在地兩方脈絡的差異，這其中包括了商品的內容、商品在兩地被接受的原因、在地消費者的偏好(例如飲食習慣)以及在地的情況。選擇訪談對象的考量，是根據兩地脈絡差異所需的資料而決定(參見分析架構)。受訪者及次級資料選擇的原則，是根據兩地脈絡差異分析，因此會涵蓋臺日兩方的研發成員以及兩地顧客，資料產出是以追溯原地創新的內容與背景脈絡，以及彙整在地狀況，含阻礙條件(如飲食偏好的差異)，也含有利條件(如對日本小確幸生活風格的認同)。

本研究採訪三類角色(參見表 1)：原地方、移地方與消費者。原地方指的是輸出方，也就是日本的 7-ELEVEN；移地方指的是接受方，本案中為統一集團的 7-ELEVEN 連鎖體系；消費者則涵蓋兩地的消費者，但鎖定於通勤族群，其中包含單身、家庭、上班族等便利商店的主力消費者。原地方以日本設計團隊為主，包括其商品開發部、零售專家、便利商店門市店長等，以理解便當於日本便利商店推出的設計過程。訪談日本對象時，現場有翻譯協助語言上的轉換，加上統一超商的研發團隊從旁提供專業解釋。移地方採訪對象是統一的企劃團隊，包括商品部、公關部、鮮食部、整合行銷部等，以理解在臺灣引入這些商品所遇到的各種水土不服。採訪對象分為日本及臺灣消費者，以理解兩地文化脈絡的飲食習慣及認知差異。

本案例著重於鮮食商品(便當)的跨國轉移。聚焦以同類型商品，觀察出一致性調適的樣貌，未來，如有機會可再進一步分析鮮食、零食、輕食三類商品，以調查更多樣的調適樣貌。資料收集分為三階段，由 2017 年 8 月至 2020 年 10 月期間進行，因為採訪需跨兩地，因而歷時較長。整體研究包含鮮食、零食與輕食，本研究為鮮食研究之一部分。第一階段(2017 年 8 月至 12 月)採訪日本研發部、零售專家、食品工廠與顧客，以分析原地脈絡，理解鐵道便當受歡迎的原因。

第二階段(2018 年 3 月至 7 月)轉往採訪統一超商的鮮食部門、商品部門、食品工廠等，以理解移轉的作法，隨後採訪消費者以理解臺灣飲食習慣與當時的政經、文化背景。一位研究成員加入日本考察行程，參與試吃各地的鐵路便當，如九州站的「雞肉飯」、築地站「蝦蟹鮭魚三色便當」等。便當新商品開發階段，該研究成員也陪同試吃各地便當，如淡水黑殿(黑店)排骨等，並參與日本廣告拍攝行程共 21 天，以便理解轉移過程中移地方的策略思考。

表 1：調查涵蓋三類角色—原地方、移地方與消費者

角色	訪談來源	訪談目的	人數	次數	時數
原地方	商品研發部	理解日本方零售店商品企劃作法	6	6	12
	零售專家	理解日本方各零售店作法與歷史背景	2	2	6
	便當工廠主廚	理解日本方便利商店食品製作過程	2	2	4
移地方	鮮食部	理解臺灣方鮮食的商品企劃與設計的作法	6	10	20
	食材研發部	理解臺灣方如何修正商品	6	12	10
	食品工廠製作人員	理解臺灣方食品製作的技術挑戰	2	2	4
	整合行銷部	理解臺灣 7-ELEVEN 商品行銷如何調整作法	4	8	8
消費者	日本消費者	理解原地顧客的飲食習慣及文化背景	15	15	15
	臺灣消費者	理解在地顧客的飲食習慣與文化背景	23	23	23
時數總計					102

資料來源：本研究整理

第三階段(2019 年 4 月至 10 月)拓展次級資料的分析，包括《日本 7-ELEVEN 消費心理學》、《7-ELEVEN 零售聖經》、《7-Eleven 經營秘籍》、《臺灣 7-ELEVEN 創新行銷學：每天 600 萬個感動》與《7-ELEVEN 抓得住顧客的心》等報導性書籍。同時，將此部分的資料陸續多方驗證本案例各項商品創新做法，也同時更新日本方所提供的資料，以確保資料真實度。

### 三、分析架構及分析步驟

分析架構的三大元素(原地脈絡、移地脈絡與再脈絡化)，是根據相容觀點文獻所整理，重點是分析兩地脈絡的不相容，但另外著重於在地狀況的分析，點出在地當時的社會背景與文化脈絡(例如，不景氣、金融風暴與哈日潮流)，這是補強過往文獻尚未顧及之處。五個步驟的理論來源是根據調適文獻，著重於調適過程，分析兩地差異後，觀察在地化的做法。不同之處是分析創新者如何轉譯(解讀)在地狀況與時事，於兩地邏輯衝突中找到化解的方案。近一步，分析轉譯如何影響商品型態的重新設計，以理解再脈絡的過程。資料分析因為涉及回溯性資料，皆進行三角驗證。資料來源至少經由三個以上的管道，透過不同受訪者以便檢視資料的真實性。次級資料用來補強原地脈絡與移地脈絡的說明，佐證訪談資料的豐富性，以下依據五個步驟說明，參見圖 1。

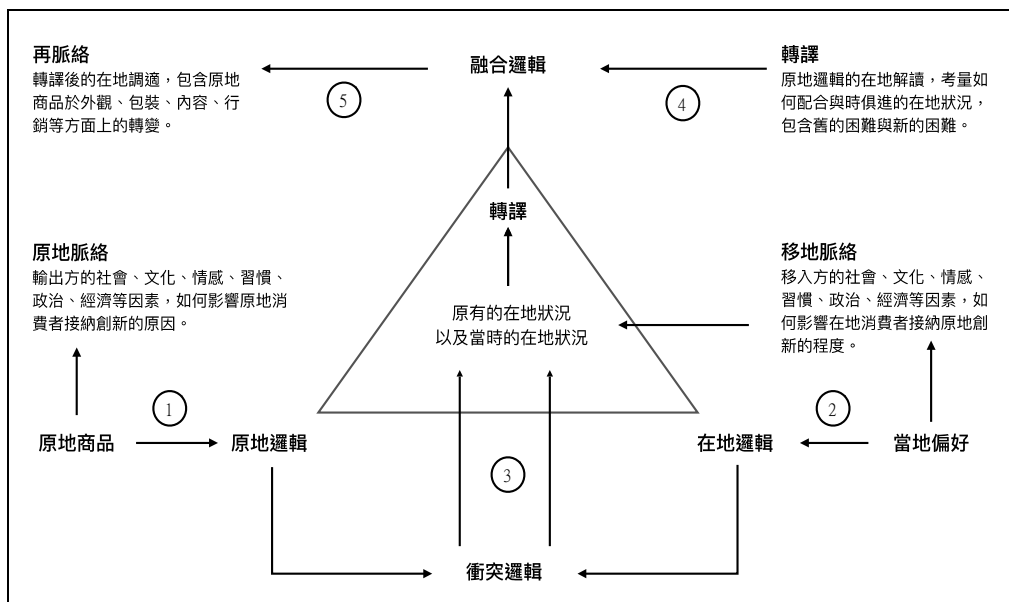


圖 1：在地調適分析架構

資料來源：本研究整理

步驟一，分析原地脈絡：這是由原地的商品出發去瞭解原地的脈絡。由原地脈絡解析創新輸出的來源所蘊含的文化性脈絡，可牽涉原創方的飲食習慣、政治、經濟、社會、文化、情感等因素，如何影響消費者接納原創商品的原因。這需分析商品於原地脈絡的樣貌，釐清採納條件與受歡迎的原因，並分析原地消費者的飲食習慣，以及對於商品的認知。這不是追求全面性的分析，而

是找出關鍵的影響，如商品的原地樣貌(特徵、包裝、功能、行銷作法等)，所以需分析消費者對原地商品的理解。

步驟二，分析移地脈絡：這是由移地方解析原地創新輸入的落地條件，需分析移地方所處的社會、文化、情感、習慣、政治、經濟等因素，如何影響在地消費者接納原地創新的程度。這需要分析在地消費者所習慣的商品樣貌，也需理解他們的在地偏好。案例中需探討臺灣消費者受到當時在地狀況所形成的認知，以便理解他們對日本商品接納的狀況是盡情擁抱，或是敬而遠之。

步驟三，分析兩地衝突邏輯：由原地商品可以理解背後有哪些邏輯，例如喜歡冷便當的日本消費者心中所相信的是新鮮的養生觀念，反之喜歡熱便當的臺灣消費者所相信的卻是中醫對於胃腸的養生觀念。當原地邏輯與在地邏輯相容的時候，轉移相對容易，複製也是可能。然而，兩地的邏輯相對差異較大，甚至於相互衝突時，就會需要經過融合的過程。此時，不僅要理解在地的脈絡，更要與時俱進瞭解當時的狀況，這就需分析除了在地原有的困難之外，還有哪些新的困難浮現。由衝突邏輯中可分析創新融合差異的難度，也理解在地調適所需回應的深度。

步驟四，分析轉譯的過程：即是原地邏輯的在地解讀，考量如何配合與時俱進的在地狀況，包含舊的困難與新的困難。轉譯分析需要考量到辯證邏輯的運用，也就是正方與反方兩者衝突的狀況下去找出跳脫正反兩方的思考(Ford & Ford, 1994)。此處，邏輯的融合並不是將兩者組合，而是在體會移入方條件與環境限制之下，從新視角解讀在地訊號，藉以找到新邏輯的可能。新邏輯所帶來的思維希望能夠做到新意融合舊意，進而找出商品再設計的解決方案。

步驟五，分析創新再脈絡：這是觀察商品再設計的結果。分析重點是移地方如何以融合邏輯化解衝突，以發展出適應當地環境的商品設計。這需分析移地方隨之改變商品製作的樣貌，分析轉譯後的在地調適，原地商品於外觀、包裝、內容、行銷等方面上的轉變，以檢視再脈絡的成效。

## 肆、研究發現

研究發現分四部分呈現。第一部分解析統一超商從日本便利商店轉移鮮食商品的背景；第二至四部分說明三項商品的調適過程，別為國民便當、街町便當以及鐵道便當。分析行動者如何以轉譯化解衝突邏輯的過程，隨之依據新的邏輯而重新設計商品。

## 一、兩地的水土不服

7-ELEVEN 零售店前身是由南方公司(The Southland Corporation)於 1927 年在美國德州達拉斯所創立，主要業務是銷售冰品、牛奶與雞蛋等商品。至 1946 年，美國的便利商店與超市通常到下午就關門休息，讓顧客感到不便。藉此契機，南方公司推出新型態商店，由早上 7 點開門，至晚上 11 點關門，所以改名為「7-ELEVEN」。在當時，這是一項創舉，解決早起晚歸居民的購物需求。然而，美國 7-ELEVEN 的經營一直難以起色。1991 年，日本伊藤華洋行堂併購南方公司，隨後發展為 46,000 家連鎖店，分佈於日本、美國、加拿大、臺灣、中國、香港、澳門、新加坡、馬來西亞、韓國等地。日本、臺灣、美國成為連鎖體系之前三名。

1978 年，統一企業將 7-ELEVEN 引進臺灣，初期依照美國的社區營運模式。可惜，此社區模式與臺灣當時市場不契合，7-ELEVEN 面臨虧損狀況。之後，統一將營業時間延長至 24 小時，並調整商品，將目標市場改成 18~35 歲的上班族與學生。1998 年，7-ELEVEN 推出代收電信帳單與各類手續費服務，進入加速發展時期。2007 年，統一加入 City Café，將咖啡機引入便利商店體系；2011 年推出 ibon 購票平台與 7net 網購，展開電子商務。截至 2021 年 5 月底共有 1 萬 2,413 家，其中 7-ELEVEN 占五成，有 6,191 家門市，累積營收達 1,083 億。臺灣 7-ELEVEN 的成功關鍵是食品，占總銷貨收入的 26.6%，近三成。超商食品分為三大類：鮮食(如茶葉蛋、大亨堡、涼麵等)、零食(如餅乾、泡麵、甜食)、輕食(如三明治、沙拉等)。當時，臺灣 7-ELEVEN 鮮食佔比跟日本 7-ELEVEN 比較起來還是不高，一位統一超商主管解釋：

「在日本 7-ELEVEN 的營業額中，鮮食佔比已經超過便利商店的 30%，臺灣鮮食部分約只佔 14%，還有很大的成長空間。日本便利商店領先的關鍵產品便是鮮食，像是便當、飯糰、關東煮、壽司等。這些產品正好是臺灣所欠缺的。」

日本 7-ELEVEN 成功的經營模式成為臺灣、韓國、泰國等地的學習對象，各國更是渴望轉移鮮食製造的技術。早期，統一 7-ELEVEN 希望由日本轉移熱銷商品，首要目標就是便當，此類商品占鮮食營收約七成，是兵家必爭之地。然而，前兩階段的轉移並不順利。



## （一）兩次的開發失利

首次自創失利：傳統便當推出失利。1981 年，統一超商推出「傳統便當」。當時 7-ELEVEN 定位為社區型商店，設立於民生社區、中央新村等小範圍社區，目標客群設定為家庭主婦。研發人員認為，若要取代社區雜貨店，必須提供五花八門的商品，而推出在地的傳統便當必然受到消費者青睞。然而，傳統便當推出後並不成功，因為便當送到店面時很快就冷卻，加上居民生活型態多為朝九晚五，對便利性需求仍不顯著。更何況，社區附近小吃店眾多，並不需要到便利商店買便當。1986 年至 1992 年底正逢快速成長期，臺灣便利商店已達 4000 家，統一超商也開展第 700 間店。藉此規模優勢，統一於 1993 年與食品工廠合作，透過集中生產將便當送至各門市銷售，但終究銷售業績仍不佳。當時負責的商品經理回憶：

「我問了消費者才發現，他們對便當的要求是衛生、多樣性及價格。不過，其實更重要的是——便當要熱的。但是，便當送到店裡很快就會冷掉，更何況當時大家都還是習慣帶家裡的便當。學生帶便當，上班族帶便當，要不公司會幫忙訂便當或是提供員工餐廳。」

二次移轉失利：複製日本鐵道便當失利。1997 年左右，研發部門觀察到，日本便利商店所販賣的鐵道便當相當受歡迎。可是，7-ELEVEN 在部分門市試賣 75 元的日本鐵道便當後，銷售仍然不理想。研發部門歸結兩點原因：習慣與菜色。首先，日本顧客習慣冷食便當，但臺灣消費者卻吃不慣冷的米飯。其次，是菜色不合臺灣消費者口味。一位 7-ELEVEN 鮮食部開發經理解釋：「日本消費者喜歡七分飽，臺灣消費者追求呷霸飽(吃到飽)。日本的鐵道便當擺盤精美，可是白飯只有一點點，臺灣消費者認為吃不飽。」

此外，鐵道便當的轉移成本也相對昂貴。研發部門發現，日本鐵道便當之所以難以轉移到臺灣，是因為背後有複雜的供應鏈體系，涵蓋保鮮溫控技術、掌控食材貨源以及當日三批配送等作法。首先，日本 7-ELEVEN 從 1978 年推動的和風速食，就累積便當和飯糰的研發能力與保鮮溫控技術。鮮食供應鏈包含上游的原料供應商、運輸物流、鮮食廠、分區物流、配送車隊，過程皆恆溫控制於攝氏 18 度。其次，日本預先掌控米飯的貨源，並由武藏野鮮食廠研發米飯製作的技術。最後，鮮食可當日三批配送。便當因無需保溫，上游工廠也容易配合研發。以小區域當日配送三次至門市，符合鮮度的訴求。若是製作熱便當，上下游串聯將會比較困難。除此之外，臺日兩地社會文化脈絡的差異也讓

轉移日本便當商品不易。

## （二）原地脈絡：日本冷食新鮮也有禮貌

日本上班族喜歡到便利商店購買物美價廉的國民便當。消費者偏好冷便當可追溯自飲食習慣與工作文化的影響。第一，飲食習慣：養生考量，涼了才好吃。在日本行之多年的飲食習慣為冷食。上班族常由便利商店、食堂、美食街或是地鐵站買的便當，也是偏溫涼的飯菜。日本便當源自於江戶時代的冷便當，讓民眾在欣賞歌舞伎換幕時食用，或稱為「幕之內便當」。在平安時代，軍人跟旅人的便當是飯糰，以米飯包著酸梅與醬菜，不僅清淡且方便攜帶，也可喚起食慾。日本人養生觀念著重新鮮，需選用當季食材，不可準備過量，適合當餐吃完。一位日本女性消費者表示：

「在日本，學生或已婚上班族習慣帶便當，像我會準備愛心便當給小孩跟先生。因為我們的家空間很有限，廚房很小，沒有可以放大型冰箱的地方來儲存食物，我每天早上都會到菜市場，購買當天所需要吃的食材。」

此外，日本所處緯度較高，溫溼度較低，食物不易腐壞。日本海產品豐富，新鮮，且少污染，這種得天獨厚的條件使日本人更喜歡食用生鮮冷食。日本消費者長期以來是以魚、蔬菜為主，少吃加工食物。日本便當以工業化生產，鮮食工廠於晨間製作，放到中午仍新鮮，涼後的味道一樣可口。日本主要交通是鐵路，讓消費者養成在火車上吃便當的習慣。不過，車廂是密閉式空間，若打開便當，熱氣香味也會隨之飄散，會干擾到別人，不符合社交禮儀，也因此冷便當逐漸變成主流。一位日本研發人員解釋：

「日本便當菜多清爽無湯汁，拉麵則溫涼而不熱，裡面放入蛋捲、醃漬物、燉煮的根莖類蔬菜，更將擺飾弄得賞心悅目，讓消費者在車廂內可清爽享用。這樣絞盡腦汁的努力只為了製作出『涼了才好吃』的便當。」

第二，工作文化：在辦公室吃鐵道便當是努力的表現，也是思鄉的慰藉。日本上班族工作繁忙，很多人不得不在辦公室吃便當，於 20 分鐘內快速吃完便當，甚至是邊吃邊工作。日本企業中，從主管到事務員多在辦公室吃便當，午餐吃冷便當也不會使味道打擾到同事，又可以一邊工作，也是工作努力的表現。一位在銀行工作的上班族就表示：

「我們午餐大多是都在辦公室吃便當，因為外出吃飯會有壓力，被認為是很有錢才可以去餐廳用餐，或是認為工作怎麼如此輕鬆、是不是工作量太少了？大家都忙得甚至要留下來加班，工作都來不及了，怎麼還有時間出去吃午餐？」

因職場文化之故，上班族午餐會選擇在公司食用。日本同事之間會交換便當菜色，以拉近彼此距離，有時候是分享家鄉的鐵道便當。柚木麻子的小說《午餐的敦子》就是以交換午餐便當為題材的作品，藉由互相回饋瞭解同事的故事。日本上班族習慣到便利商店買鐵道便當，因為到百貨公司購買午餐費用約需一千元日幣(約新台幣 350 元)，並非經濟實惠的選項。一位日本上班族解釋：

「鐵路便當是家鄉的思念，到便利商店買鐵道便當來吃，有返鄉的味道。每個便當會記載車站的當地歷史、紀念事蹟、人文故事與食材特色等。吃著不同站推出的便當口味，也讓我認識更多鄉鎮，即使沒去過，也有旅行的感覺。」

日本上班族不僅日常生活會吃鐵路便當，也會在嘉獎或紀念日時，買個略為高價的鐵道便當來享用，作為好運的慶祝。一位就職於日本企業的主管補充：

「這個禮拜結束了幾天的出差。為了慶祝研發的產品得獎，也得到客戶的年度預算，我從京都搭車回來的時候，在便利商店買了當地限定的鐵道便當要來好好犒賞自己。裡面有牛舌、鮭魚卵等海陸高級食材，配上獨特配置的醬料，口味十分迷人。」

### （三）移地脈絡：臺灣重視熱食的養生

然而，引進日式便當至臺灣並不容易，特別是飲食習慣的差異。消費者對便當的喜好也與日本有所差異，一樣可由飲食習慣與工作文化兩方面來理解。第一，飲食習慣：冷食易傷身。臺灣消費者偏愛熱食，排斥冷食，認為熱食才能保護胃。這是源自中醫的養生觀，認為吃溫熱食物才能提振胃氣，趨寒養身。無論是熱炒、爆香、燜煮或煎炸，凡美味必屬熱食。女性更是從小被告誡，不能吃冷食，以免導致氣血不暢，造成頭痛甚至腹瀉。加上臺灣天氣熱，便當放久容易滋生細菌。這樣的熱食養生觀念深入人心，也因此消費者對冷便當並不偏好。一位商品研發員解釋：

「臺灣消費者從小就被灌輸吃冷食會傷胃。日本便當主餐多為炸蝦、壽司、無骨雞腿排；臺灣則偏愛排骨飯、雞腿飯。日本便當會將雞排的骨頭先挑掉，肉質烹煮到軟；臺灣人卻喜愛帶骨的咬勁，而且肉質要多汁有彈性。」

相較於日本以標準化製作冷便當，臺灣消費者認為，便當理應是熱騰騰，而且要手工現做才能呈現道地特色。更何況，在臺灣大街小巷都有現做便當，去超商買便當並非優先選項。日本與臺灣不僅對於便當的主餐愛好不同，對於配菜的偏好差異也很大。日本消費者喜歡冷的醃製菜，這是源於戰亂時期為了能保存較久，因此「漬物」是便當常見的配菜。相對地，臺灣消費者喜愛的配菜是現炒的熱青菜與滷蛋。

第二，工作文化：外出用餐是社交。在臺灣，吃午餐是職場聯絡情誼的活動。中午與同事外出用餐，可分享生活趣事、聊一下看劇的進度，以便於午休稍作喘息、放鬆心情、培養感情。公司活動也常在午餐舉辦，像是迎新送舊、部門聯誼。主管想要多瞭解部屬，也是約吃午餐。若要吃便當，也是同事合訂，坐在休憩區一起享用。具規模的公司則設有員工餐廳。一位研發主管點出：

「臺灣有大量外食族，滿足他們的需求就能提高來客率，但挑戰的是：要如何讓消費者來便利商店買，而不是去便當店。日本便利商店賣的鐵道便當雖然精緻，但不合胃口，而且情境也不對，直接引進臺灣，效果自然不理想。」

臺灣外食族雖增加，卻遇上經濟不景氣，外食支出大為縮減。當時也是臺灣民主制度的實驗期，兩黨政治尚不成熟，常造成衝突。這卻觸發民眾自主意識。以下分析三項導入商品的調適過程：國民便當(2001年12月)、日本街町便當(2004年4月)以及日本鐵道便當(2007年4月)。

## 二、轉譯：超值愛臺灣

就國民便當而言，日本消費者偏好冷便當，也是思鄉慰藉，午餐則習慣在辦公室用便當。臺灣小吃店林立，偏愛手工現做的熱便當，喜歡與朋友到外面用餐。圖2彙整鐵道便當於衝突邏輯中如何進行轉譯與再脈絡的過程，並於以下闡釋。

## （一）邏輯轉譯：熱血的國民便當

冷便當是日本顧客的喜好，熱便當卻是臺灣消費者的習慣。背後的衝突是不同的養生邏輯。在當時，臺灣遇到經濟不景氣，2000 年網路泡沫，全球景氣低迷；2001 年 911 恐怖攻擊事件及國內接連納莉風災、九一七水患重創工商業，各項經濟急轉直下，更重創消費者和投資人信心，衝擊到當時臺灣進出口貿易。加上民間投資保守，股市由 9000 點落至 4000 點，失業率攀升至 5%，經濟燈號連續 9 個月藍燈，導致消費緊縮，央行罕見地在 2001 年一年內就降息 10 次。面對經濟蕭條，消費者面荷包縮水，又遇上政黨輪替，本土意識崛起。這隨即帶動登玉山與國民旅遊的活動，也讓統一超商團隊思考，便當應該與平民美食連結。

大環境不景氣、失業人口增加，消費者也開始節衣縮食。這些事件讓統一超商解讀到消費者於經濟衰退，生活緊縮下更在意商品的價格，期望商品物超所值。調查消費者對於便當售價的接受度為 50 元，因此在定價國民便當時，便以 40 元為目標。統一超商以幕之內便當作為參考依據，因為它是日本最大眾化的便當，而且是最受日本國民歡迎，從超市、超商、地鐵、便當店到百貨公司等都有販售。然而，幕之內便當並不適合臺灣消費者(冷食、太貴、內容太豐富、口味習慣不合等)，因此雖推出便當，但改為全面在地化，以在地偏好的雞腿、排骨、高麗菜、酸菜、雪裡紅為主，而非幕之內的魚蝦海鮮。一位鮮食部主管分析：

「我們從日本 7-ELEVEN 販售的高人氣鐵路便當找靈感，以『幕之內便當』作為參考依據，維持幕之內豐富的特色，在口味、份量以及配菜上調整成臺灣大眾認可的，融入臺灣在地的食材。之前，便當價格都訂在 65 元(新臺幣)以上。當時做調查，消費者可以接受價位大約是 50 元。」

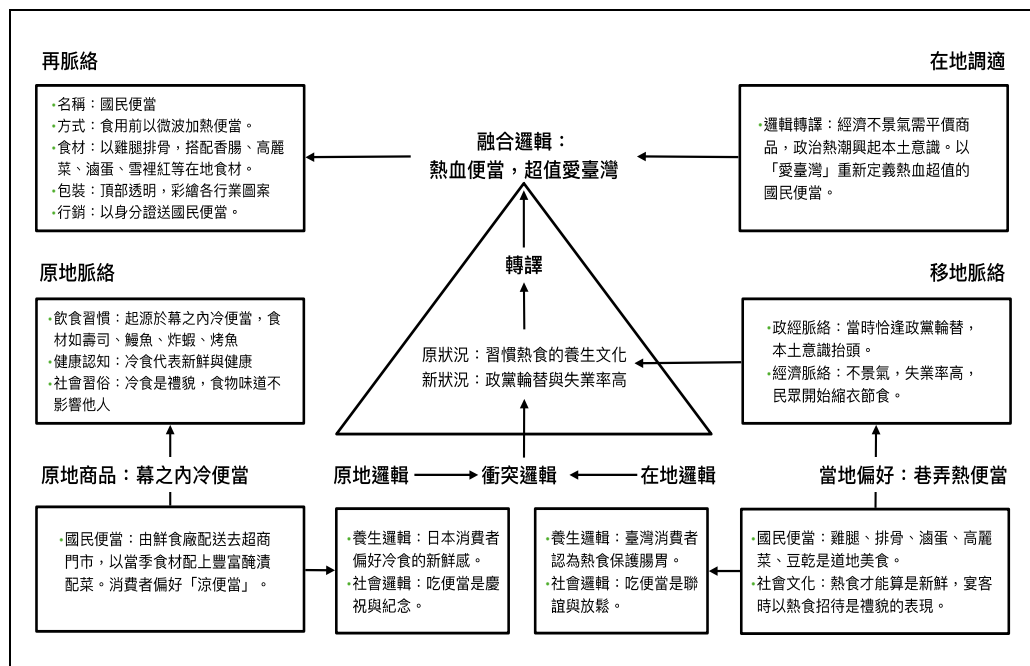


圖 2：國民便當的轉譯與再脈絡過程

資料來源：本研究整理

為了符合大環境不景氣，便思考銅板價的便當以符合消費者內心需求。一位鮮食部研發人員回憶：「當時我興奮拿著研發好定價 50 元的便當給老闆試吃，老闆卻說 50 元對消費者沒有甚麼感覺，要我們試試 40 元的超值便當。」根據 POS 系統，超商來客時間峰期為早上 7 點到 9 點，以及傍晚 5 點到 7 點。讓統一超商發現中午是來客時間的營業缺口，推出午餐便當是一項機會。2000 年，民進黨以「愛臺灣」為競選口號，得到選民認同而執政，掀起「愛臺灣」政治宣傳，促發國人認識臺灣在地歷史、地理、文化，因而帶動國民旅遊。民間更舉辦登玉山來象徵「愛臺灣」的行動。統一超商主管也應景報名去爬玉山，過程中靈光一閃想到，若是不能爬玉山的國民，至少可享用國民便當，也是「愛臺灣」行動。行銷部主管說：

「登玉山是象徵愛臺灣的國民旅遊，人人響應。但是沒法來爬玉山的話，至少可以吃個國民便當吧。所以，我們後來沒取名鐵道便當，而是命名為『國民便當』，推出憑身分證換便當活動，來呼應愛臺灣行動。」

統一超商解讀到這樣的在地訊號，便以「愛臺灣」為轉譯焦點，將國民便當重新定位為「超值愛臺灣」。延伸到設計便當內容，便採用臺灣在地食材，如排骨雞腿與蔬菜等。讓民眾感受，吃臺灣製造的國民便當理應是呼應「愛臺灣」的行動，並在 7-ELEVEN 門市推出「吃國民便當愛臺灣」活動。2001 年 12 月 24 日，以國民身分證領「國民便當」活動，引起媒體熱烈報導。以本土意識帶動吃國民便當變成全民運動，更是親土、認同臺灣的象徵，贏得民眾的共鳴。這便是將日本鐵路文化轉譯，由「愛臺灣」的意識形態，將思鄉慰藉轉譯成熱血的便當情懷。

在日本，冷便當方為新鮮，在辦公室便當是努力表現，同時展現鄉鎮特色，是到此一遊的紀念。以超值愛臺灣的新邏輯，融合養生文化上的衝突，以及反應臺灣政治紛擾與經濟緊縮的困難，將日本鐵道便當轉換為到便利商店熱呼呼的國民便當，讓消費者產生暖心暖胃、超值又愛國的感覺。正如一位消費者反應：

「我聽說便利商店賣『國民便當』，當初是這個名字打動我，覺得很好奇，看到裡面菜色是排骨等菜色，是從小到大吃的口味，覺得這就是屬於這個土地的便當，吃了之後覺得好吃，也很物超所值，之後就常常買來吃。」

## （二）再脈絡：可微波加熱的國民便當

「超值愛臺灣」的設計並不容易。日本偏好魚蝦海鮮，著重冷食養生，喜歡醃製菜；臺灣卻偏愛雞腿飯與排骨飯，配熱炒青菜。統一超商在定位國民便當後，運用在地元素，進行內容、外觀、行銷溝通上的轉換。食材上，企劃團隊融入當地特色食材，轉換主菜。研發人員遍訪知名便當店，包括基隆廟口的「黃記排骨飯」、台北延平北路的「東一排骨」、西門町武昌街的「金園便當」、淡水的「黑殿排骨」、台中的「東海雞腿」、高雄三民的「正宗便當」、高雄左營的「梅家村便當」以及台東的「池上便當」等。重點是分析便當菜色，也拆解炸排骨、滷雞腿、配菜食材以及醬料作法。

研發人員發現，相較於日本消費者偏好魚蝦與蔬菜，臺灣消費者則是喜歡排骨與雞腿。這是因為過去臺灣農村養殖技術提升，使豬肉與雞肉成為普遍食材，於是漸漸地成為道地美味。於是，便當主菜由魚蝦轉換為排骨雞腿。一位鮮食部的主管解釋：

「日本跟臺灣在炸雞排的溫度要求不同，日本人炸雞排時溫度控制在 95 度，雞排才會 Q 軟；臺灣人炸的溫度要控制在 90 度，雞排的咬感才是最佳。日式無骨雞腿排看似精緻，但臺灣消費者就是偏愛啃骨頭的豪邁。」

口味上，主菜決定排骨後，國民便當的設計也重新調整配菜。企劃團隊持續降低生產成本，並最後入選 7 種菜色，包括香腸、滷蛋、雪裡紅、酸菜、豆枝以及黃蘿蔔。為使消費者有超值感，統一最終定價 40 元，比市價便宜 10 元，符合「物超所值」的期望。如一位上班族說：

「便利商店一開始推出國民便當的時候我印象非常深刻的，我還去排隊排好久，覺得吃國民便當有一種驕傲的感覺，而且一個銅板價錢居然可以吃到七道菜，真的超值又好吃！」

店面服務與物流也進行配套的改變。冷便當不容易被在地接受，熱便當在運送上又有很大的困難。企劃團隊轉換思考，不需要由工廠生產後快速送到超商的「熱便當」，只要在吃的時候變成熱便當。於是，統一超商在每個店中安裝微波爐，以供消費者自助加熱。透過微波加熱，就可以將冷便當變成熱便當。這不僅善用科技重現傳統美味，更融合日本超商工業化製作技術生產國民便當。統一超商更引進日本武藏野技術，讓微波加熱後蔬菜不會變色。商品的儲存以攝氏 18 度為標準，以保持美味與衛生。頂部包裝更換成透明，讓顧客看到主菜，兼具美味與安心。

這階段推出兼具在地風味與日式保鮮的國民便當，在地調適可分為三點說明。第一，食材調整上，主菜由日本偏好的「魚蝦海鮮」變成以臺灣大眾喜歡的「雞腿排骨」。第二，配菜由日本「醃製漬物」變成「在地青菜」，將日本醃漬菜如柴漬、酢莖、酸梅改變為滷蛋、高麗菜等新鮮食材。這是由味覺進行在地調適。第三，將日本的冷便當變成熱便當，以微波爐與食物儲存技術重現傳統美味，並讓蔬菜微波不會變色。當顧客工作至深夜而誤餐時，可到超商購買實惠的便當。國民便當上市後創單月銷售量 150 萬個，高峰時每間店一天賣出 70 個，帶動鮮食營收從 11%成長到 14%。隨後，國民便當平均一年賣出 9000 個。

### 三、轉譯：感人的就是美食

鮮食部團隊目光轉向日本的街町美食一日式豬排飯。日本大街小巷的便利商店、食堂、便當店，都有炸豬排飯。消費者喜歡其脆皮金黃色的外衣，搭配



柔軟的米飯，加上清爽的甘藍菜，淋上味噌醬。燒肉便當也是日本另一項國民美食。不過，要轉移街町便當一樣要面臨冷便當的問題。圖 3 彙整街町便當轉譯與再脈絡的過程，並於以下闡釋。

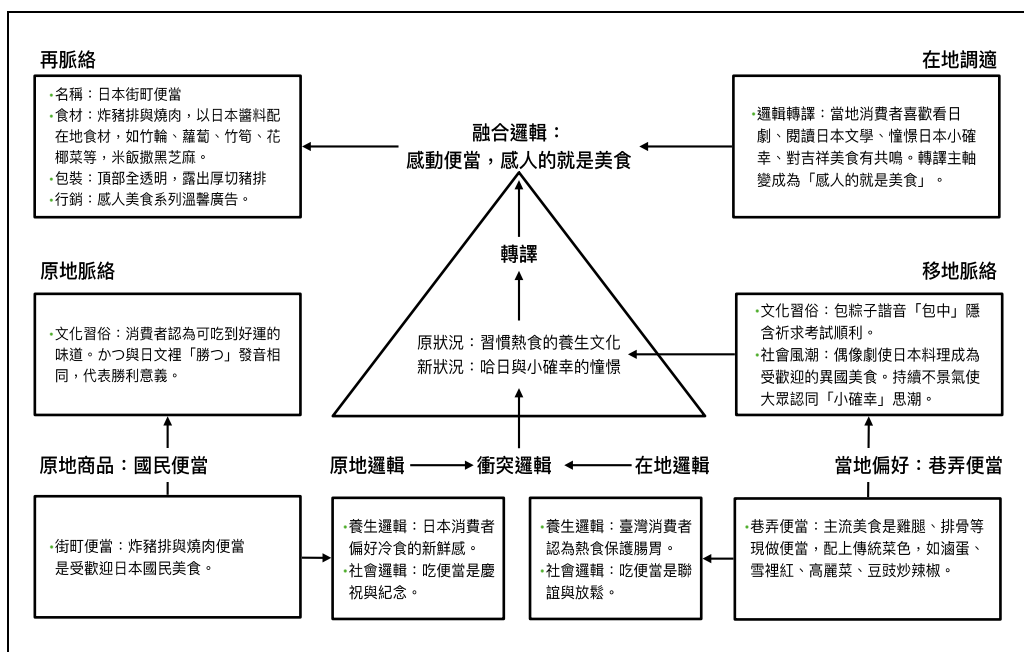


圖 3：日本街町便當的轉譯與再脈絡過程

資料來源：本研究整理

### （一）邏輯轉譯：小確幸的街町便當

日本消費者相信考試期間多吃炸豬排便當，就可以帶來必勝的好運。這是因為炸豬排的日文叫做「とんかつ」，發音與日文的「かつ」勝利音同，隱喻為超級強運的美食。豬排飯之於日本消費者心目中有著類似臺灣文昌帝君保佑考運般的意義。一位日本 7-ELEVEN 主管解釋這種「吃出勝利滋味」的大眾認知：

「日本顧客偏好炸豬排飯的原因是祈求好運，豬排飯叫做とんかつ(tonkatsu)，かつ來自英語 cutlet(炸肉排)，和とん日本漢字豚(ton)兩個字結合起來的新名詞，かつ與日文裡『勝つ』的發音相同，代表勝利的意義，所以學生在考試期間就會吃豬排飯祈求好運。」

很多傳統文化都代表著民族傳承情感和共有生活記憶。例如，生日時候吃麵線代表延年益壽，過年吃魚表示「年年有餘」等的美食吉祥象徵，這些都是

民族的共同情感。日本豬排飯合乎臺灣消費者口味，加上有好運意涵，符合臺灣人喜歡的吉祥美食。豬排飯不僅合乎臺灣消費者的口味，也符合求好運的觀念，認為可透過美食獲得正能量。在臺灣，即使不在端午節，母親也會包粽子給孩子吃，是「包中」的諧音，意指祈求考試順利。

恰逢這段時期「哈日」風潮席捲臺灣，例如日劇《東京愛情故事》中，俊美男女主角帶出日本的風景與食物，讓觀眾耳目一新。雖然排骨便當仍受歡迎，但日本美食也帶來新鮮感。偶像劇與旅遊節目使日本料理成為臺灣最受歡迎異國美食。一位商品開發部主管解釋如何巧借哈日風來注入庶民美味：

「像是《美麗人生》劇中，男女主角就在天橋上吃拉麵約會。路邊攤在日劇中也常出現關東煮、蘿蔔跟油豆腐。《將太的壽司》劇中也是以鮭魚肚壽司配合劇中故事。可是，臺灣消費者不是天天都可以去日本餐廳用餐的。」

當時，恰逢 2003 年美伊戰爭結束後，先進國家景氣復甦不如預期，影響到臺灣經濟發展。被稱為「本世紀初黑死病」的嚴重急性呼吸道症候群(SARS)，由中國蔓延到亞洲與加拿大，引起全球恐慌。當時臺灣十年教改風雨，政府民間抱怨震天價響，3 月份又爆發 SARS 疫情，衝擊外銷訂單與經濟活動，導致景氣復甦腳步蹣跚，消費者信心下滑，讓轉移日本街町便當雪上加霜。

此時期，臺灣仍延續著經濟不景氣。當時因為經濟持續低迷，臺灣消費者生活的忙碌與喧囂，隨之而來的工作壓力與生活忙碌，讓民眾渴望簡單生活的美好。同時，受到日本影視影響，消費者喜歡看日劇、追蹤日本文學作家、去日本旅行以及嚮往日本的生活風格，開始憧憬「小確幸」的生活。「小確幸」一詞出自日本作家村上春樹的隨筆集《蘭格漢斯島的午后》，其中一篇就叫〈小確幸〉，意思是要探索生活中「微小但確切的幸福」。就如村上春樹說：「沒有小確幸的人生，不過是乾巴巴的沙漠罷了。」統一超商解讀到此在地訊號，企劃團隊便思考借力「小確幸」的觀念，透過商品帶出日本生活憧憬。

當時民眾由於哈日風潮，帶出對「小確幸」觀念的憧憬，以祝福、幸運的概念來表達炸豬排便當與燒肉便當兩項街頭美食商品的意義。於 2004 年，統一超商推出日本街町美味，包含炸豬排便當、燒肉便當兩項商品。將便當命名為「日本街町美味」，是希望傳達美食不一定是有高知名度，令人感動的食物就是美食。

## （二）再脈絡：幸運的街町美味

於製作上，統一超商重新調整日本炸豬排作法，將麵粉和蛋液攪拌均勻後，裹在里脊肉片外，入油鍋以 90 度快速油炸而成金黃色。一位鮮食部主管解釋：「日本人炸物溫度控制在 95 度最適當，偏好無油清爽感，而臺灣人則偏好 90 度咬度最佳，喜歡油滋滋的口感。」米飯也依循日本武藏野技術製作，並於恆溫保鮮系統下運送。開發炸豬排便當過程，研發人員發現日本製作的口感總是比統一超商好吃。進一步分析後才會發現，一般臺灣製作方法是將炸豬排直接壓在米飯上。由於米飯裡有水分，時間稍久，水分會滲進豬排中，導致肉質變軟，口感也就達不到標準。行銷部最後想出以包裝的方式來解決，在米飯與豬排之間放進一片玻璃紙，豬排因此就不會滲水而變軟。

食材方面，炸豬排飯與燒肉便當採用日本進口醬料，但搭配在地食材，像是臺灣香菇、竹輪、蘿蔔、竹筍、花椰菜等。味噌是日本傳統發酵食品，戰國武將德川家康與武田信玄都十分熱愛八丁味噌。於是，沾醬採用日本盛名的名古屋八丁味噌醬，同時考慮臺灣消費者偏愛的嚼勁，將排骨採厚切方式，並於搭配米飯撒上黑芝麻及切絲高麗菜。一位女性消費者便表示：

「這陣小七新推出的御便當看起來就比以前的可口許多，雖說微波後的食物一定沒有現煮的好吃，不過這款日式炸豬排御便當還是得推薦一下。豬排的肉質鮮嫩，口感很好，淋上味噌沾醬一起吃，頓時有種正身在日式餐廳吃炸豬排的錯覺。上面有多汁的香菇、彈性很好的竹輪以及鮮甜的竹筍。青菜雖然太老了點，不過也在能接受範圍。整體而言，我不得不豎起大拇指，微波便當能有如此表現在難得。」

日本便當多數使用包覆式包裝，顧客打開包裝時會有開禮物的驚喜。有些包裝會有精緻圖案的花布，食用完也可收藏。在包裝上，企劃團隊也採用日本的包覆式外盒。然而，臺灣消費者習慣購買前需看到菜色內容，才会有安全感。於是，包覆式包裝便修改為頂部全透明方式，露出厚切排骨與燒肉，內部採用隔間擺盤，將菜飯分離，以便保持主菜與配菜原味。為響應環保風潮，便當包裝使用日本進口環保材質，在圈套紙質上繪製食材的歷史典故，記載食材與鄉鎮的故事，像是繪製德川家康喜愛八丁味噌的典故。

為傳達「小確幸」的期盼，統一超商推出兩支廣告。第一支是父子篇，描述兒子匆匆送炸豬排便當去社區棒球賽，為參與的父親加油。送祝福勝利便當

給父親的情節，流露父子間靦腆的感情。第二支廣告是夫妻篇，描述夫妻下班後到便利商店買燒肉便當一起用餐的場景。有些尷尬而說不出口的父子之情，夫妻難得一起用餐的珍貴時光，皆展現小確幸的場景。由「小確幸」的意義，組合小幸運與小幸福，轉譯成「感人就是美食」的新概念。一位女性消費者表示：

「每次要標案前我們都會去行天宮拜拜，把電腦跟資料拿去過香爐，祈求順利比贏拿到案子，或是吃粽子。最近看到 7-ELEVEN 出日本便當，原來在日本比賽要贏是吃炸豬排便當，真是太有趣了。以前都不知道，以後我們要去標案就去 7-ELEVEN 買豬排便當吃。」

如此嫁接在地意識，將舊意融入新解。兩支以日本為背景的廣告，將日本炸豬排便當的勝利意涵與燒肉便當的夫妻小幸福與哈日憧憬融合，賦予日本街町便當的新意涵。簡單生活，品嚐的是小確幸的幸福，讓民眾感受不需花大錢也可享受美食。炸豬排便當推出後也引起臺灣消費者的共鳴，也造成街町便當的熱賣，推出兩週就銷售超過五千份。一位上班族女生表示：

「我一直以為便利當店只有雞腿跟排骨便當。最近在電視上看到日本炸豬排便當，今天吃過後覺得還不錯。原來炸豬排便當在日本有必勝的意義，而且兒子害羞地把便當拿給爸爸，跟我弟弟的表情好像，都是不好意思表達關心。」

#### 四、轉譯：想像日本偽旅行

消費者抱著嚐鮮的心態，日本街町便當上市期間便當銷量增加三成，這給企劃團隊帶來信心，並將目標轉向日本在地限定的鐵道便當。然而，企劃團隊之前曾經有失敗的經驗，因此對於重新設計日本鐵道便當格外謹慎，圖 4 彙整日本鐵道便當轉譯與再脈絡的過程，並於以下闡釋。

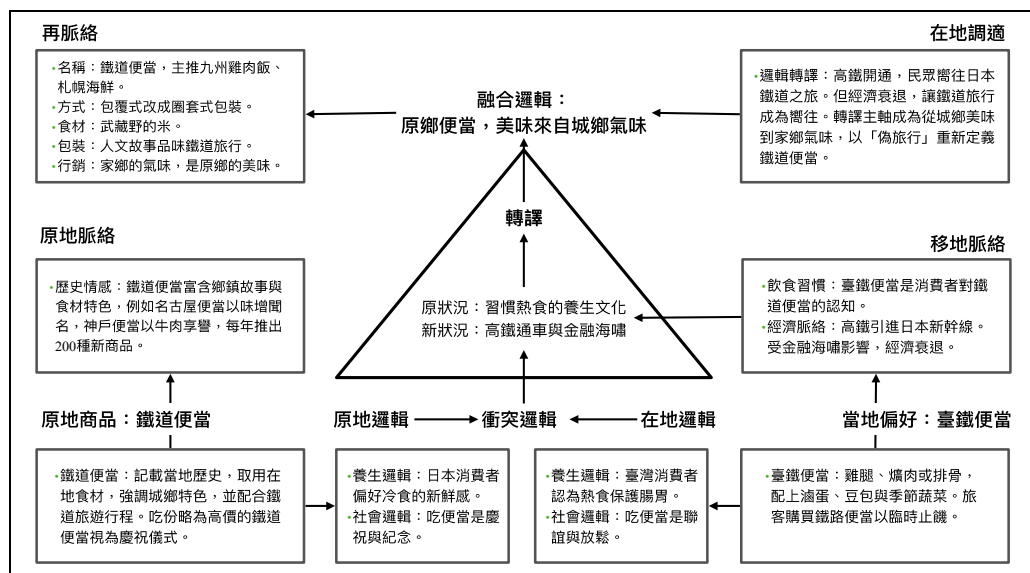


圖 4：日本鐵道便當的轉譯與再脈絡過程

資料來源：本研究整理

## （一）邏輯轉譯：原鄉的鐵道便當

日本二次世界大戰爆發前，鐵道系統已遍及東京、大阪等都市。第一條路線於 1964 年 10 月通車，是連結東京與大阪間的東海道新幹線。30 年間，新幹線已由本州延展至九州。1987 年民營化後就迅速發展。相較於日本，臺灣當時的交通依賴公路，鐵路便當以臺鐵出品為主。旅客對於搭火車的印象是常需排隊又買不到票、車廂很擠、站很久。鐵路便當是為臨時填飽肚子。

日本鐵道系統發達，旅行乘搭鐵路與新幹線高鐵是普遍的旅遊方式。有許多鐵道行程更是推出夢幻之旅，讓旅客享受鐵路的慢活風光。此外，日本鐵道便當擔任起宣傳大使的責任。一個便當、一個故事、一個紀念品的收藏，日本節目常透過鐵道便當展現城鄉特色。超市、百貨、便利商店、便當店都有鐵道便當。每個便當都宣傳食材典故。日本鐵道便當種類眾多，呈現鄉鎮人文故事。百貨公司每年還會舉辦鐵道便當展覽，吸引外國旅客。日本各地擅長用當地特產製作便當，也讓鐵道便當種類更多，約有 4000 多種口味，每年又更新 200 種新商品。一位日本 7-ELEVEN 研發人員解釋：

「鐵道便當的特色就是呈現鄉土飲食、道地特產與在地人文，例如名古屋便當以味噌聞名，神戶便當以牛肉知名、仙台便當以牛舌享譽、北海道便當以蟹跟鮭魚顯得大氣、山形縣的蓋飯便當兼顧米澤牛與山形米，各地口味都有特色。」

日本鐵道便當呈現鄉鎮飲食文化，每個便當記載當地歷史事蹟，取用在地食材做出美味料理。鐵道便當用科技令美食保鮮。美感的包裝設計與多樣化的容器造型，讓日本消費者對於鐵路便當情有獨鍾。日本鐵道便當更成為一種在地體驗。就像去京都一定要參拜寺廟，旅客離開火車站時也會買盒京都和牛便當來品嚐。一位日本消費者便表示：

「這個禮拜結束了北海道之旅，從千歲搭車回來時，在 JR 火車上打開了從旭川便利商店買的壽司便當，裡面有鮭魚、螃蟹、牛蒡醬菜、星鰻、雞蛋絲、海苔卷等多種壽司種類，食材豐富又好吃。便當容器也很漂亮，捨不得丟掉。」

2007 年恰逢臺灣高速鐵路通車，採用的正是日本新幹線的運輸系統，媒體大肆宣傳，觸發消費者對日本鐵道旅行的嚮往。統一內部市調指出，外食人口已佔七成，而年輕族群對日本料理的好感比例達四成。企劃團隊期望推出全新日本鐵道便當，滿足顧客對日本鐵道旅行的嚮往。雖然民眾風靡起新幹線風潮，想去日本旅行，但卻遇到國際油價飆漲，帶動全球物價上升，抑制消費。美國次級房貸風暴發生，造成金融海嘯，使得經濟衰退、社會不安。當時民眾對於日本鐵道旅行只能嚮往，難以冀望。

統一商品開發部觀察到在日本便利商店的鐵路便當頗受歡迎，日劇中也常看到上班族在午休時間享用擺盤精緻的便當，便企劃引進臺灣。藉此時機，企劃團隊以「想像日本偽旅行」為設計主軸，將日本鐵道的城鄉美味，連繫到消費者內心所嚮往的旅行。企劃團隊於 2007 年主打兩款日本鐵道便當，分別是博多車站—九州雞肉飯以及札幌車站—海鮮便當，以食材的歷史典故來傳達鐵道旅行的場景。

## （二）再脈絡：投射家鄉的味道

食材上，為讓食物風味不受影響，鐵路便當採用輕薄容器，使外觀看起來更美觀。主食採用日本進口食材、醬料以及烹飪方式，副食使用在地青菜，但配置則依在地喜好調整。「博多車站—九州雞肉飯」以滑嫩照燒雞肉為主菜，雞汁飯體上頭覆蓋金黃蛋末，搭配柴魚風味的香菇煮以及家常風味的馬鈴薯燉煮、洋葱絲、和風高麗菜、紅蘿蔔絲、青花椰菜等。「札幌車站—海鮮便當」採用北海道捕獲的鮭魚、鯖魚與蝦等水產食材。主菜為鹽烤鮭魚、鹽烤鯖魚以及炸蝦天婦羅，搭配野菜天婦羅、咖哩花椰菜、三色菇等配菜，並以略帶粉橘色的北海道鮭魚拌入飯體，使之色澤顯眼。

製作上，統一並引進配套技術，邀請日本鐵道便當專家，在日本有「駅弁女王」之稱的小林忍當顧問，並由武藏野鮮食廠負責技術指導。武藏野鮮食廠則強調米飯的製作過程，一位主廚解釋：

「烹煮米飯需要注重很多細節。煮飯前要先放入兩、三塊冰塊，水注入至水位線後放置 15 分鐘，然後電鍋才開始煮飯。這樣，冰塊能延緩米的吸水速度，增加米飯黏性。白米冰凍過後氨基酸增加，風味會更好。」

包裝上，在日本，鐵道便當使用各種材質的容器，如陶器、鐵製、塑膠、紙、木材等，容器也可於食用後收藏。包裝採用動物或交通工具造型，採取菜飯分離，以呈現色彩繽紛的感覺。便當盒運用包覆式設計，讓顧客打開包裝有如拆禮物般的喜悅。鐵道便當包裝上也會印製當地景點、歷史與食材故事，記載城鄉特色。但臺灣便當多是方形盒狀，企劃團隊首先需改變包裝。日本顧客喜好包覆式包裝，因為期待發現與欣賞盒上的照片。臺灣消費者卻希望挑選時能看到菜色，而偏好透明包裝。一位統一超商的商品研發主管解釋：

「臺鐵便當從 1949 年開始到現在還是以排骨、雞腿便當為主，菜色包含高麗菜、豆干、黃蘿蔔、雞捲、香腸、酸菜和滷蛋，這是臺灣人記憶中的鐵路便當。日本鐵道便當則是五顏六色，雖然好看，但缺臺灣味，而且包覆式便當看不到菜色，消費者不知道是否會吃到雷，不容易接受。」

有此顧慮，企劃團隊著手將「包覆式包裝」改變成「圈套式包裝」。然而，當鮮食部主管諮詢日本 7-ELEVEN 商品部，希望能將包裝換成透明蓋時，卻遭到對方婉拒。對方商品部認為，日本顧客喜歡懷著期待打開便當蓋，以凸顯鐵道便當的特色。經過一番協調後，企劃團隊找到一個折衷的方法，就是將包覆式包裝改成圈套式包裝。外套的紙質仍記載人文故事，消費者享用鐵道便當時，仍可閱讀日本各城市的故事。但把圈套紙盒抽出時，就可看見透明包裝裡的菜色，讓顧客選用前感到安心。例如，「博多車站—九州雞肉飯」在包裝上以圖畫與文字呈現九州人對於雞肉的情感。「札幌車站—海鮮便當」則記載北海道鮭魚堅毅的迴游天性。一位商品部主管解釋：

「像是『博多車站—九州雞肉飯』的包裝就呈現九州人對於雞肉的情感，以前是獻給天皇的高級食材，是九州人的驕傲。『札幌車站—海鮮便當』介紹北海道盛產的鮭魚。」

行銷上，企劃構想是以女兒是父親的驕傲情懷來連結博多車站的九州雞肉飯，又以祖母對孫子的關懷來比喻鮭魚返鄉，連結札幌車站海鮮便當。融合日本鐵道便當的城鄉特色與消費者對鐵道旅行的嚮往，統一超商推出兩支廣告，主打「家鄉的氣味是美味的原鄉」。第一支廣告是以九州雞肉飯來傳達日本鐵道之旅的場景。這支廣告以父親、女兒、孫女三代的情感傳承為主題，說明雞肉是九州人引以為傲的特產。據說，九州「鳥栖」地區遇到喜事時，習俗是用雞肉飯款待，而雞肉料理秘方只傳女兒。故事以父親對女兒驕傲的親情，連結九州人對雞肉的驕傲。一位女性消費者感動地表示：

「我結婚後才知道在家被父母疼有多幸福。看了 7-ELEVEN 九州雞肉便當廣告，女兒是爸爸上輩子的情人，這輩子的驕傲。驕傲的氣味正是原鄉的美味。真是打到我了，中午就去買來吃，覺得日本口味的便當挺好吃的，也推薦給同事吃。而且鐵道風情好美，感覺我自己好像置身在日本火車內，一邊吃便當，一邊旅行。」

第二支是以北海道鮭魚海鮮便當為故事主題，用鮭魚回流隱喻返鄉遊子的祖孫親情，連結北海道的鮮海產和美麗的家鄉。這便是日本鐵道文化的轉譯，由「心所想的旅行」意識形態，將日本城鄉美味轉譯成家鄉的氣味是美味的原鄉。另一位消費者也提到北海道鮭魚返鄉廣告中，對祖孫親情的共鳴：

「日本旅遊節目常常介紹日本鐵路旅行，很想去日本搭火車自助玩，最近 7-ELEVEN 的新廣告介紹北海道便當，很有 fu~(感受)，跟我阿嬤一樣，會拿便當、水果到火車上給孫子吃，這個廣告讓我想起阿嬤，就去買來吃吃看。」

日本鐵道便當所既載的在地限定故事，也促動消費者以享用便當來作為品味鐵道偽旅行想像。誠如一位消費者表示：

「日劇中常看到女主角會搭火車去旅行，在火車上吃鐵道便當，覺得日本的鐵道便當很漂亮，沒想到臺灣也吃得到，覺得很新奇。鐵道便當包裝上還附旅遊地圖，好特別唷。中午休息時吃感覺很療癒，想像自己在日本輕旅行，欣賞著美麗的櫻花。」



兩款便當深受歡迎，鮮食部藉此趨勢推出另外兩款商品：「名古屋車站—味噌豬排飯」以及「帶廣車站—北海道碳烤豬肉便當」。名古屋鐵道便當主菜強調附肉汁感的里肌肉排，並以濃郁的紅味噌醬提味，凸顯名古屋味噌豬排飯的風格，佐以蒟蒻、紅蘿蔔絲、香菇、竹輪、冬粉、油菜、蟹肉絲等配菜。帶廣鐵道便當主菜是代表性的十勝鹹燒豚丼鄉土料理，調和糖、味醃、燒烤醬，使肉片呈現多層次香氣，配菜是清炒筍白筍。

在地調適的過程不只牽涉商品與技術問題，更受到生活習慣、經濟、政治、情感等文化脈絡的影響。日本消費者喜好便當冷食，是源自於江戶時代的習慣，而與臺灣消費者的養生觀大相逕庭，認為熟食方能調和陰陽，這是養生邏輯的衝突。日本吃便當表現工作上的努力，臺灣吃便當是人際上的滋潤，這是兩地在工作邏輯上的矛盾。在地調適若要有效，需理解移地方的脈絡，探索兩地脈絡的差異，以跳脫在地的制約，方能取得預期成效。

## 伍、討論

追求卓越的理想，使得創新移轉蔚然成為當代重要經營議題。然而，轉移時企業必須面對各種在地限制，需要將標竿實務再脈絡。更為困難的是，遭遇邏輯衝突時，創新者又應該如何引導在地調適以使創新能順利落地。本節將歸納創新再脈絡的新觀念與新作法。首先討論此案例所帶來的理論意涵，然後分析此案例帶給實務的啟發，最後檢討本文仍然存在的限制，並且點出未來研究方向。

### 一、理論貢獻—轉譯化解邏輯衝突

再脈絡文獻當前尚侷限於分析移轉障礙、不相容因素以及因地制宜的調整 (Szulanski, 1996; Kostova, 1999; Peltokorpi & Vaara, 2012)。本研究點出，除了兩地不相容的問題之外，邏輯上的衝突更使得在地調適難以推行。困難之關鍵存在於能夠依據在地狀況進行轉譯。本研究分析日本零售鮮食商品轉移至臺灣的調適過程，點出兩項再脈絡的新觀念，分別是在地調適的轉譯以及再脈絡的連貫性，以下逐一解釋。

第一，**在地調適的轉譯**：根據新舊的在地狀況來重新形塑商品的意義。將原地創新標準化複製到移地肯定是窒礙難行。在地化的過程總是因為兩地習慣、制度、文化的不相容而存在排斥(Lam, 1997; Brannen, 2004; Ansari et al., 2014)。然而，更難以化解是背後的運作邏輯，那種思維與意識形態的衝突，對

在地調適的影響更加深刻，也更加無形(Purdy & Gray, 2009; Malhotra et al., 2021)。本文透過轉譯的視角來闡釋在地調適的過程。相對於過去相容與調適的觀點，本文不著重於障礙與水土不服的分析，也非執著於入境隨俗的釐清。雖然這兩種作法皆有其必要，但更需解決的議題是在地調適過程中如何以轉譯化解邏輯上的衝突，進而產生再脈絡的解決方案。這需要跳脫原地與在地的思維，不僅需要根據原有的在地狀況，更要考慮當時的在地脈絡。重新詮釋原創的意義，顧及在地的新舊問題，才能融合兩方看似對立的需求。

本案例指出，商品的在地調適不只受到過社會習慣的影響，也會受到當下政治經濟以及文化情感等脈絡的衝擊。更深一層次，在地調適隱含著雙方邏輯上的衝突。日本消費者喜好冷食便當，是源自於江戶時代，欣賞歌舞劇幕間時方便食用，與臺灣消費者對熱食的喜好大相逕庭，這是養生邏輯的衝突。日本消費者吃便當時鑲嵌著慰藉與慶祝的意義，而臺灣消費者吃便當卻蘊含人際的滋潤，這是兩地在社會邏輯上的矛盾。案例證據指出，遭遇邏輯衝突時需借助轉譯來進行在地調適。解決冷便當與熱便當的邏輯衝突並不是溫便當，而是「熱血」的便當。解決街町便當與巷弄便當的邏輯衝突並非是在地便當，而是蘊含小確幸的「感動」便當。同樣的，解決鐵道便當與臺鐵便當的邏輯衝突並不是複製多款而精緻的鐵道便當，而是推出具有鄉土情懷的「原鄉」便當。這需要跳脫兩方的觀點，找出另一種解讀的可能，才能夠化解在地的制約，取得預期成效。

本研究發現，轉譯不只在於兩地文化差異的調和，更需瞭解移入方的在地變化，偵測有哪些在地線索，並且解讀在地訊號，以作為轉譯的基礎。例如，轉移日本便當過程，日本習慣冷食與臺灣喜歡熱食相互排斥。移入方偵測到當時臺灣失業率高與消費緊縮的在地線索，理解到消費者對價格頗為敏感。當時愛臺灣的政治宣傳，得到國人認同，便由此切入進行轉譯，而推出熱血的超值便當。

在本案例中，統一超商偵測到臺灣消費者在吃排骨飯時偏好啃骨頭的咬勁，與日本人喜歡去骨的食用方式不同。這便是重要的在地訊號。因此，在設計國民便當時，便以帶骨的豬排與雞腿作為主菜。證據也指出，當時臺灣顧客對於市售便當的接受度為 50 元。這即是關鍵的在地訊號。因此在定價國民便當時，便以 40 元為目標。根據超商 POS 系統，早上 7 點到 9 點，以及傍晚 5 點到 7 點，是來客尖峰期。統一超商解讀到此重要的在地訊號，推出午餐便當。

轉移日本炸豬排便當時，當時臺灣民眾喜歡看日劇、閱讀日本文學的哈日風潮，比如《美麗人生》與《將太的壽司》等節目，產生對日式料理與生活風格的嚮往，因而找到小確幸的解讀。這些日本節目以及料理便是重要的在地訊號。由 SARS 疫情與日劇，解讀到消費者對簡單卻美好生活的憧憬，才想出以「感人就是美食」出發，推出「日本街町」美味。另一方面，轉移日本鐵道便當時，觀察到消費者對於日本鐵道旅行的好奇與對日式料理的偏好，而且適逢高鐵通車。市場調查指出，當時臺灣的外食人口迅速成長，年輕族群有四成比例喜歡日本料理。這便是重要的在地訊號，並轉譯出「偽旅行」的嚮往。設計商品時，也注意到在地消費者喜好有安全感的包裝方式，因此將日本包覆式包裝轉換成圈套式。

本研究提出的轉譯是解讀後轉換出新意。將轉移的商品進行在地解讀，根據在地狀況改變原來的意涵，重新詮釋後產生出另一層意義、另一種思維。建立在這樣的基礎上，本研究進一步提出，轉譯需運用新的角度來解讀在地的情境訊號，特別要注意與時俱進的狀況，方能將原意融合舊意，而產生新意。統一超商引進日本鮮食冷便當，卻遇到臺灣飲食習慣的相斥，這是養生邏輯的衝突。解決衝突，不是直接複製冷便當，而是由在地線索尋找轉譯的機會，轉換成在地生活經驗與土地認同。故而，統一超商藉由經濟的負成長，失業率的爬升，解讀到臺灣顧客對於價格的敏感度，在消費上更加斤斤計較，需要平價商品。這便是以相對性來解讀在地困難，轉譯出「超值」的新意涵。政治熱潮使登玉山成為全民運動。配合本土意識興起，重新定義「愛臺灣」為熱血又超值的國民便當。

另一時期，藉由解讀哈日與小確幸的憧憬，理解當地消費者喜歡看日劇、閱讀日本文學、憧憬日本小確幸、對吉祥美食有共鳴。轉譯主軸就變成為感人的就是美食。再過渡到另一時期，藉由解讀高鐵通車與金融海嘯，理解當時高鐵開通後使民眾嚮往日本鐵道之旅。但金融海嘯帶來經濟衰退，讓鐵道旅行只能成為一種嚮往。轉譯主軸成為從城鄉美味到家鄉氣味，都是原鄉美味，重新定義鐵道便當是可以想像自己偽裝去日本旅行。如此一來，轉譯若順利，緊接著實體資源的轉型，如製作、食材、包裝、行銷，就能夠水到渠成。

**第二，再脈絡的連貫性：**本研究呈現原地脈絡、移地脈絡至創新再脈絡的完整過程，以理解再脈絡的轉折。目前文獻雖也分析在地調適過程，但仍處於片段的描述，難以理解再脈絡的轉折。相容觀點文獻注重轉移過程的障礙，以及不相容問題，雖點出水土不服的問題，卻尚未考慮到入境隨俗的調整。調適

觀點因而提出，在保持原創的前提下，移入方根據在地狀況進行微整型。但是，此觀點卻忽略創新從原地到移地需要怎樣的轉譯，才能讓創新不會太過於在地化，卻仍保留某些原地的創新特性。

然而，調適觀點皆尚未描述由原地到移地的變化動態，特別是原方內嵌的知識如何隨著在地的變化而被有效地轉換。這樣的在地調適過程會經過怎樣的轉換過程，商品、服務或是技術如何因在地條件而變成何種樣貌。本文闡述一種回應式的在地調適過程，以分析再脈絡的連貫過程，追蹤原地脈絡、移地脈絡以及再脈絡的三階段變化。於文獻上，這是一種辯證式(dialectical)的轉變，強調在兩個衝突邏輯的困境之下如何能夠跳脫雙方找到一種融合的可能性，而不是組合的必然性(Ford & Ford, 1994; Seo & Creed, 2002; Malhotra et al., 2021)。畢竟，衝突的邏輯組合在一起時，不太可能自然而然的就能融洽混合，但會經過一段不容易的磨合，這是在文獻上尚未深入解讀的地方(Glynn & Lounsbury, 2005; Dalpiaz et al., 2016; Ramus et al., 2017)。本研究透過跨國商品的再脈絡過程，初步闡釋此辯證式的可能樣貌。

過去文獻偏重分析兩地脈絡的差異、量身修訂的在地化以及尋求合法性，但並沒有將兩地脈絡的比較連接到創新再脈絡，特別是在衝突的狀況下要如何展開在地調適，也未說明在地調適後究竟發生怎樣的結果。再脈絡的精神在於在地調適樣貌中，兩地元素的留存選擇，以便說明再脈絡的調適動態，參見表2。表格中整理出原地元素的變與不變，以及在地元素的增與減，以強化再脈絡的歷程。本文補強這部分理論的不足，也補充說明創新再脈絡的成果。

表 2：再脈絡的調適動態

商品再設計	原地元素		在地元素	
	保留	刪除	注入	取消
國民便當	保留日本武藏野煮米方式與機器烹煮技術，攝氏 18 度 C 恆溫保鮮。保留幕之內便當多樣化菜色。	刪除魚肉海鮮主食，如炸蝦、烤魚與醃漬配菜，如柴漬、酸梅等配菜。捨棄精緻的花鳥象徵吉祥圖案。	加入臺灣炸排骨、滷雞腿、香腸、滷蛋、雪裡紅、高麗菜、青江菜。包裝繪製各行各業國民圖案。	取消手工烹煮方式，如熟食現炒現煮。消除便當店採用塑膠與紙質容器，改用檜木透明包裝。
日本街町便當	保留炸豬排、燒肉便當的主菜保留日本烹煮作法，採用道地信州味噌醬為佐料。菜飯分離，主配菜間隔。	刪除包覆式包裝與日本禮品式的包裝，其著重木質搭配精緻圖案的布花，讓顧客有拆禮物的驚喜感。	加入頂部透明包裝，看到厚切排骨，顧客有安心感。主菜與配菜加入臺灣食材。標貼記載食材特色。	取消菜飯合一的擺盤方式，改成菜飯分離。捨棄臺灣豬排醬油滷汁，改以日本進口的味噌醬為佐料。
日本鐵道便當	保留主食的食材，挑選九州雞肉與北海道鹽烤鯖魚及炸蝦天婦羅為主菜，採用日式烹煮與醬料。精緻擺盤，菜飯分離。	刪除包覆式包裝，因為臺灣人喜歡看到菜色，方便挑選。刪除多樣化材質與各種形狀容器，比如陶、鐵、銅、塑膠等。	加入圈套式環保材質，外套記載車站故事，內包裝透明看到菜色，兼顧安心感。配菜採用臺灣青菜、蟹肉絲、青花椰菜。	取消排骨雞腿主菜。捨棄菜飯合一的擺盤方式，以菜飯分離味道互不干擾。捨棄傳統火車便當圓形鐵盒包裝。

資料來源：本研究整理

例如，分析原地脈絡得知，日本偏好冷便當是因為飲食習慣及工作文化的影響。分析移地脈絡得知，臺灣喜歡熱騰騰的食物，排斥冷食。兩地對於冷食與熱食的差異，其實是背後養生邏輯的抵觸。日本消費者認為冷食對胃腸有益，然而臺灣的養生邏輯卻認為熟食方可護脾胃。在地調適不僅於此，統一超商更解讀到臺灣經濟不景氣及本土意識的在地訊號，以「愛臺灣」的邏輯重新定位國民便當，將思鄉慰藉轉譯成超值熱血的情懷。之後，呈現消費者反應與銷售業績，像是一年賣出 9000 個國民便當，以檢視再脈絡的成效。這樣的分析方式可補強再脈絡文獻尚未關注到的地方。

第三，制約下的轉譯。延伸而論，再脈絡的轉譯分析也可補強我們對於制約轉換的理解(Acar et al., 2019)。創新轉移時，在地狀況會產生不同的對立與矛盾，兩地差異會使得原本的創新受到抗拒。目前的在地化研究仍關注於理解不同的在地條件的限制，隨之根據難易程度而調適，例如語言上的隔閡、做法上的不同、知識轉換的困難(Ansari et al., 2010; Yu & Zaheer, 2010; Värlander et al., 2015)。但這樣的分析頗為侷限。轉移創新需與時俱進，符合移入方的在地社會變遷，解讀在地訊號，以及其弦外之音，如此商品再設計才可能被在地接納。

比如，轉移日本便當，除了冷與熱長久以來養生邏輯的差異，還包括 2000 年時經濟蕭條與政治紛擾的在地困難，讓臺灣消費者產生思維的變化，以及對商品需求的改變。與時俱進的在地狀況，讓轉移的困難雪上加霜。這樣的制約不僅是相容性的問題，也不只是入境隨俗或因地利制宜就能解決，而是解讀兩地衝突的思維，找出化解制約的可能。此外，移入方偵測到當時臺灣失業率高與消費緊縮的在地線索，理解到消費者對價格頗為敏感，便由此切入進行轉譯，而推出熱血的超值便當。由 SARS 疫情與日劇解讀到消費者對小確幸的憧憬，才想出以「感人美食」出發，推出日本街町美味。

制約轉換是本研究對此文獻提出的貢獻。過去文獻比較偏重於分析不相容所帶來的轉移障礙，以及要如何校準修正，以便符合在地化的要求。本研究進一步點出，回應在地制約不在於校準適配，更在以新邏輯去融合原地與移地衝突的邏輯，方以化阻力為助力。統一超商轉移日本鮮食，不只是複製冷便當，調整對熱食的偏好，更體察經濟景氣與政治脈動，經濟不景氣轉譯的是顧客對超值商品的期待，政黨變遷轉譯的是「愛臺灣」的情感認同。此外，配合哈日潮流與持續的不景氣，轉譯的是「小確幸」，藉此推出街町便當。察覺到對高鐵旅行的期待以及不景氣的憂慮，轉譯的重點改為對「偽旅行」的想像。再脈絡需要創新者跳脫在地所設定的制約，而不是妥協式的校準，才能化解兩地邏輯的衝突，使商品設計找到新的出路。

本文將三個案例的分析歸納為一個闡釋型的理論模式，說明轉譯於在地調適所扮演的角色(參見圖 5)。其中更點出創新者如何解讀在地狀況作為化解衝突的契機，並且引導商品的重新設計。遭遇邏輯衝突需要靠轉譯，這需要解讀在地情境發出的訊號，找出化解的方式，才能重新定義商品的設計。例如，統一超商解讀到經濟不景氣，分析優質平價才是符合顧客期待的商品，而不是豪華的餐點。該團隊解讀「愛臺灣」的本土意識趨勢以及登玉山的象徵性行動(社會普遍追求自我認同感)。於是重新設計為出「熱血」的國民便當，而不是

「給自己加油」的便當。解讀哈日風潮，察覺在地對日劇與小確幸生活風格的嚮往，於是重新設計出「感人就是美食」的街町便當。再另一時期，察覺到高鐵通車引發在地嚮往日本的鐵道旅行，卻因金融海嘯影響導致經濟緊縮而難以成行，於是便以「偽旅行」作為解讀主軸，並轉譯城鄉美食為「家鄉氣味」，重新設計出的在地能理解的鐵道便當，但採用日本食材的設計。

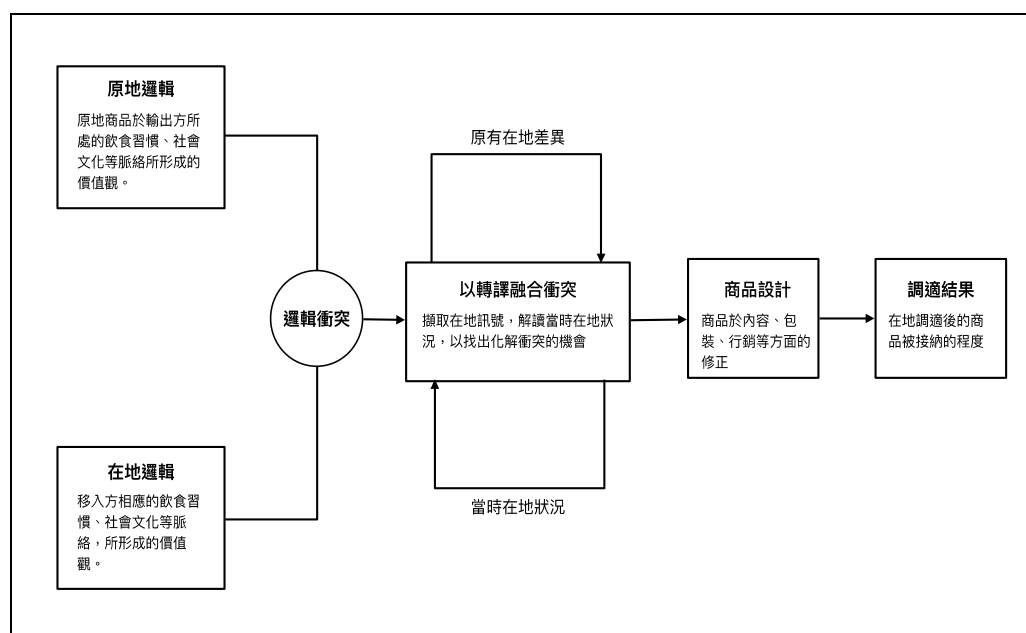


圖 5：轉譯為基礎的在地調適

資料來源：本研究整理

## 二、實務啓示—創新來自創舊

除了創新，企業也可學習創舊。借鑑標竿企業是常見的作法，移轉商品、服務、技術、商業模式是另一種選擇。然而，複製並非最佳途徑，調適也容易無所適從。創新若是要順利的再脈絡，除了需要排除條件性的障礙、理解兩地的差異之外，還要注意到入境隨俗的調適，最後才能轉為移風易俗。本研究可歸納三點實務原則供企業參考。

第一，回溯原地以識別創新所鑲嵌的脈絡。創新絕非真空存在，必有其源頭，直接抄襲可能反受其害。設計者需回溯創新原本的風俗、生活、地理、社會、歷史、文化、政治、經濟與技術等相關脈絡，才能理解原生創新受到採納的原因。有些地方不需要再脈絡，可以直接移轉(像是武藏野的米飯製作技術)；

有些地方雖文化相異，卻可異性相吸(如韓流的音樂與舞蹈席捲全球)。然而，多數創新需要再脈絡，即使文化相異也可如東京迪士尼樂園巧妙融入；否則即使文化相近，也可能變成東施效顰，如變調的巴黎迪士尼(Brannen, 2004)。理解原地鑲嵌的脈絡與在地條件的相異，判定兩者之間契合度，才可展開再脈絡化，但這只是第一步。

第二，創新之前需要「念舊」。再脈絡需克服移地制約，而在地調適的關鍵則在於轉換制約，而非移除制約。理解原地與移地雙方間的契合度，便可預測哪些特徵會受到排斥，哪些作法又會被欣然接受。理解來自於移入方有哪些截然不同的習慣、偏好與堅持。調適的重點是由兩地衝突中去思考時代脈絡下所呈現的另類機會。例如，轉移日本國民便當的關鍵不是加熱幕之內便當，或是加料傳統排骨便當，而是再脈絡為「超值」的國民便當，去配合本土意識的崛起。轉移日本街町便當的機會不是複製暢銷的炸豬排便當，而是品嚐幸運與幸福的滋味。轉移日本鐵道便當的機會也不是原汁原味的九州口味，而是原鄉風味的嚮往以及到異國旅行的渴望。念舊原地、懷舊在地，設計者方能找出在地調適最合宜的切入點。這時候創新轉移就需要認知的轉譯。

第三，先轉譯認知，再轉換型態。創新再脈絡不只是外型設計的改變，更是一種心理設計的調適，需要調和原地思維與在地認知。設計者需理解在地對原地的憧憬，才能知道要留下哪些元素，去掉哪些元素。設計者也需理解與時俱進的在地狀況，才能因地制宜而重新解讀創新，賦予相對的意義。例如，經濟不景氣，消費者就會對價格更為敏感，而希望物超所值。炸豬排與燒肉便當在日本與臺灣兩地有相似的共鳴，街町便當就成為臺灣風味的小確幸。配合高鐵的開通，日本鐵道便當就成為心之所想的「偽旅行」。若同理延伸，輕食對日本來說是減重的沙拉，以蔬菜為主；但在臺灣卻可能是樂活的風尚，需兼顧五色的水果。這其中的挑戰並不僅是商品的修改，而是跳出原有認知的綁架。創新再脈絡的契機，就隱藏在與時俱進的時代脈絡裡，更萌生於認知的轉變中。

跨國轉移商品的案例也可擴充到政策面。荷蘭為單車低碳國家的典範，如果要轉移低碳政策到臺灣，應研判兩地對於腳踏車文化上的行為本質。荷蘭的腳踏車數量比人口還多，是居民主要交通工具，也是世代相傳的文化。單車環遊荷蘭一圈是男孩的成年禮，自小騎單車通勤、買菜逛街、郊遊踏青是荷蘭人的共同記憶。然而，臺灣人日常的交通工具偏重摩托車及汽車，腳踏車是休閒娛樂的工具，兩地對於腳踏車使用方法的不同，背後隱含的是文化邏輯的差異。這樣的議題也需透過轉譯來化解。



若以保養品為例，歐美女性皮膚較白，喜歡運動、偏好健康的肌膚顏色，受日曬影響自由基，容易產生皺紋，保養品需求是抗皺。臺灣女性皮膚較深且偏黃，深受戲劇影響，認為一白遮三醜，保養品首重美白。兩地對於保養品需求差異，背後是審美邏輯的衝突。如果只引進歐美保養產品，不見得合乎臺灣消費者的需求。不論導入商品、服務、科技或政策，不僅要探索兩地脈絡的不相容，更要理解思維邏輯上的衝突，如工具使用的假設、技術運作的原則、審美的價值觀等是否抵觸。遭遇衝突邏輯時，便需用到本研究提出的轉譯方式，解讀在地狀況且找出新意涵，以在地元素融入重新設計，不只是在地化，更需要超越轉化，才能使再脈絡發揮功效。

### 三、研究限制與未來方向

本研究雖提出再脈絡的新觀念，卻仍存在一些不足。以下反思需持續改善之處，並建議後續研究方向，分三點說明。第一，探索創舊原則。本研究目前只呈現鮮食的再脈絡，分析仍不夠多樣化。若能結合鮮食、零食與輕食等商品的調適經驗，應可以對再脈絡過程有更豐富的理解。再脈絡的精神是「創新亦可來自創舊」，透過更多案例的闡釋，將可歸納出更深入的創舊原則。

第二，探索演化中的再脈絡。引進日本便當的任務，雖然到日本鐵路便當的推出告一段落，卻仍未畫下句點。再脈絡化往往非一次完成，而是不斷演化的過程。統一超商後續會推出哪些新的商品，又會觀察哪些時代背景。有哪些商品能夠成功的再脈絡，又有哪些商品可能會在衝突的邏輯中黯然下架，其演化過程值得追蹤。這樣的分析方式可以由成敗起伏之間，去探索轉譯所可能遭遇的挑戰。未來的研究可以延伸由鮮食、零食、輕食去分析更多的調適樣貌。同時，這種做法也可以延伸到其他再脈絡主題，例如分析星巴克轉移到大陸與臺灣兩個不同場域，會歷經幾個階段的在地調適，又如何解決在地化的衝突。

第三，探索越淮為枳的問題。本案例雖提及創新再脈絡由失利至順利的過程，但仍然尚未關注創新於轉移過程所造成的越淮為枳現象，也就是「畫虎不成反類犬」的創新反效果。實務上，轉移標竿實務往往成效有限，更容易反傷企業。例如，1994 年聯合航空轉移西南航空的服務創新，像是讓空服員穿著休閒制服、以波音 737 型飛機為載客主力、飛機不供餐等作法，結果以慘敗收場。標竿企業的成功作法雖吸引其他公司競相學習，但是效仿者往往只模仿表層部份，而沒有深究成功背後的作為。盲目地移植標竿作法，而非其深層的組織作為，便掉入標竿的迷思，成為東施效顰的笑柄(Pfeffer & Sutton, 2006)。這類問題於本案例中尚未能盡善的討論，未來這個議題可以由例規動態的文獻著

手，去瞭解組織作為建立的過程，將是可深究的精采議題(Feldman et al., 2016)。

## 陸、結論

不論是技術轉移、標竿管理或最佳實務導入，創新轉移的實務雖已普及，但再脈絡的議題卻仍需持續的關注。再脈絡牽涉到由原地轉移創新至在地，而兩地脈絡的異質程度則決定創新受排斥的強度。本研究指出，除觀察兩地脈絡的相容性外，更需兼顧時代脈絡的變遷。再脈絡往往敗之於直接的轉移，而成之於認知的跳脫；敗之於異地的複製，而成之於落地的複合。簡化地抄襲原創，則難以見容於在地條件。一味的在地化，又會失去原創的核心。再脈絡的關鍵是在地調適，而在地調適的成敗，則取決於思維的轉譯。

過去文獻讓我們理解到，水土不服的原因與入境隨俗的必要，卻仍難以理解在轉移過程中如何化解衝突的邏輯。調得太多，原創特質不見；調得太少，又難以融入在地。突破在地制約，關鍵在於發展出融合的邏輯，方能讓創新落地。在迥異的兩地認知，在當下時局的制約，再脈絡若能找到認知轉換的在地線索，便可由原地的新，脫穎而出，由在地的舊，破繭重生。瞭解這樣的道理，創新再脈絡便無需抄襲，而不妨超越。

## 參考文獻

- 蕭瑞麟、廖啟旭、陳蕙芬，2011，「越淮為枳：從實務觀點分析跨情境資訊科技移轉」，資訊管理學報，18 卷 2 期：131~160。(Hsiao, R. L, Liao, R., and Chen, H. F., 2011, “When Oranges Become Sour: An Analysis of Organizing Practice in Cross-Context Technology Adoption,” **Journal of Information Management**, Vol. 18, No. 2, 131-160.)
- Acar, O. A., Tarakci, M., and Van Knippenberg, D., 2019, “Creativity and Innovation under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review,” **Journal of Management**, Vol. 45, No. 1, 96-121.
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B., and Thomsen, C., 2012, “The Role of Recontextualization in the Multivocal, Ambiguous Process of Strategizing,” **Journal of Management Inquiry**, Vol. 21, No. 4, 413-428.
- Almandoz, J., 2014, “Founding Teams as Carriers of Competing Logics: When Institutional Forces Predict Banks’Risk Exposure,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 59, No. 3, 442-473.
- Ansari, S., Reinecke, J., and Spaan, A., 2014, “How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in A Multinational Corporation,” **Organization Studies**, Vol. 35, No. 9, 1313-1341.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., and Zajac, E. J., 2010, “Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse,” **Academy of Management Review**, Vol. 35, No. 1, 67-92.
- Bailey, M., 2016, “Absorptive Capacity, International Business Knowledge Transfer, and Local Adaptation: Establishing Discount Department Stores in Australia: Absorptive Capacity, Knowledge Transfer, and Adaptation,” **Australian Economic History Review**, Vol. 57, No. 2, 194-216.
- Barab,S. and Luehmann, A., 2003, “Building Sustainable Science Curriculum: Acknowledging and Accommodating Local Adaptation,” **Science Education**, Vol. 87, 454-467.
- Berchtold, S., Pircher, R., and Stadler, C., 2010, “Global Integration Versus Local Adaptation: A Case Study of Austrian MNCs in Eastern Europe,” **European J. International Management**, Vol. 4. No. 5, 524-549.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., and Triandis, H. C., 2002, “Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework,” **Academy of Management Review**, Vol. 27, No. 2, 204-221.
- Boxenbaum, E. and Battilana, J. 2005, “Importation as Innovation: Transposing Managerial Practices Across Fields,” **Strategic Organization**, Vol. 3, No. 4, 355-383.
- Brannen, M. Y., 2004, “When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and

- the Semiotics of Foreignness,” **Academy of Management Review**, Vol. 29, No. 4, 593-616.
- Brannen, M. Y., Liker, J. K., and Fruin, W. M., 1998, “Recontextualization and Factory-to-Factory Knowledge Transfer from Japan to the US: the Case of NSK” in J. K. Liker, W. M. Fruin, and P. S. Adler (eds.), **Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems**, First Edition, New York: Oxford University Press, 117-153.
- D’Adderio, L., 2014, “The Replication Dilemma Unravelling: How Organizations Enact Multiple Goals in Routine Transfer,” **Organization Science**, Vol. 25, No. 5, 1325-1350.
- Dalpiatz, E., Rindova, V., and Ravasi, D., 2016, “Combining Logics to Transform Organizational Agency: Blending Industry and Art at Alessi,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 61, No. 3, 347-392.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D’Adderio, L., and Lazaric, N., 2016, “Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics,” **Organization Science**, Vol. 27, No. 3, 505-513.
- Ford, J. D. and Ford, L., 1994, “Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change,” **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 4, 756-785.
- Galbraith, C. S., 1990, “Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology Firms,” **California Management Review**, Vol. 32, No. 4, 56-70.
- Gertsen, M. C. and Zølner, M., 2012, “Recontextualization of the Corporate Values of a Danish MNC in A Subsidiary in Bangalore,” **Group & Organization Management**, Vol. 37, No. 1, 101-132.
- Glynn, M. A. and Lounsbury, M., 2005, “From the Critics’ Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in A Cultural Production System,” **Journal of Management Studies**, Vol. 42, No. 5, 1031-1055.
- Greenall, A. K. and Løfaldli, E., 2019, “Translation and Adaptation as Recontextualization: The Case of the Snowman,” **Adaptation**, Vol. 12, No. 3, 240-256.
- Hsiao, R.-L., Wu, S. W., and Hou, S. T., 2008., “Sensitive Cabbies: Ongoing Sense-Making Within Technology Structuring,” **Information and Organization**, Vol. 18, No. 4, 251-279.
- Javidan, M., Stahl, G. K., Brodbeck, F., and Wilderom, C. P. M., 2005, “Cross-Border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons From Project GLOBE,” **Academy of Management Perspectives**, Vol. 19, No. 2, 59-76.
- Kostova, T., 1999, “Transformational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective,” **Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, 308-324.

- Kostova, T. and Zaheer, S., 1999, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise," **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 1, 64-81.
- Lam, A., 1997, "Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problem of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures," **Organization Studies**, Vol. 18, No. 6, 973-996.
- Landau, C., Karna, A., and Sailer, M., 2016, "Business Model Adaptation for Emerging Markets: A Case Study of A German Automobile Manufacturer in India," **R&D Management**, Vol. 46, No. 3, 480-503.
- Leung, F. F., Tse, C. H., and Yim, C. K., 2020, "Engaging Customer Cocreation in New Product Development Through Foreign Subsidiaries: Influences of Multinational Corporations' Global Integration and Local Adaptation Mechanisms," **Journal of International Marketing**, Vol. 28, No. 2, 59-80.
- Lewis, L. K. and Seibold, D. R., 1993, "Innovation Modification During Intraorganizational Adoption," **Academy of Management Review**, Vol. 18, No. 2, 322-354.
- Lounsbury, M. and Glynn, M. A. 2001, "Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources," **Strategic Management Journal**, Vol.22, No.6/7, 545-564.
- Malhotra, N., Zietsma, C., Morris, T., and Smets, M., 2020, "Handling Resistance to Change When Societal and Workplace Logics Conflict," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 66, No. 2, 475-520.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., and Narula, R., 2011, "Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness," **Journal of Management Studies**, Vol. 48, No. 2, 235-252.
- Morris, T. and Lancaster, Z. 2006, "Translating Management Ideas," **Organization Studies**, Vol. 27, No. 2, 207-233.
- O'Dell, A. and Grayson, C. J. 1998, "If Only We Know What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," **California Management Review**, Vol. 40, No. 3, 154-174.
- Peltokorpi, V. and Vaara, E., 2012, "Language Policies and Practices in Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Recontextualization Perspective," **Journal of International Business Studies**, Vol. 43, No. 9, 808-833.
- Pfeffer, J. and Sutton, R. I., 2006, **Hard Facts, Dangerous Half-truths and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management**, 1<sup>st</sup>, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Purdy, J. M. and Gray, B., 2009, "Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and

- Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields,” **Academy of Management Journal**, Vol. 52, No. 2, 355-380.
- Ramus, T., Vaccaro, A., and Brusoni, S., 2017, “Institutional Complexity in Tubulent Times: Formalisation, Collaboration and the Emergence of Blended Logics,” **Academy of Management Journal**, Vol. 60, No. 4, 1253-1284.
- Saka, A., 2004, “The Cross-National Diffusion of Work Systems: Translation of Japanese Operations in the UK,” **Organization Studies**, Vol. 25, No. 2, 209-228.
- Seo, M.-G. and Creed, W. E. D., 2002, “Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional change: A Dialectical Perspective,” **The Academy of Management Review**, Vol. 27, No. 2.
- Szulanski, G., 1996, “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm,” **Strategic Management Journal**, Vol. 17, 27-43.
- Thomas, P., 2003, “The Recontextualization of Management: A Discourse-Based Approach to Analysing the Development of Management Thinking,” **Journal of Management Studies**, Vol. 40, No. 4, 775-801.
- Tracey, P., Dalpiaz, E., and Phillips, N., 2018, “Fish Out of Water: Translation, Legitimation, and New Venture creation,” **Academy of Management Journal**, Vol. 61, No. 5, 1627-1666.
- Tyre, M. and Orlikowski, W., 1994, “Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations,” **Organization Science**, Vol. 5, No. 1, 98-118.
- Värlander, S., Hinds, P., Thomason, B., Pearce, B. M., and Altman, H., 2015, “Enacting A Constellation of Logics: How Transferred Practices are Recontextualized in A Global Organization,” **Academy of Management Discoveries**, Vol. 2, No. 1, 79-107.
- Walsham, G. and Sahay, S., 1999, “GIS for District-Level Administration in India: Problems and Opportunities,” **MIS Quarterly**, Vol. 23, No. 1, 39-66.
- Westney, D. E. and Piekkari, R., 2020, “Reversing the Translation Flow: Moving Organizational Practices from Japan to the U.S.,” **Journal of Management Studies**, Vol. 57, No. 1, 57-86.
- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., and Jensen, R. J., 2011, “Reproducing Knowledge: Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations,” **Organization Science**, Vol. 23, No. 3, 672-685.
- Yin, R. K., 1994, **Case study research: Design and Methods**, 1<sup>st</sup>, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yu, J. and Zaheer, S., 2010, “Building A Process Model of Local Adaptation of Practices: A Study of Six Sigma Implementation in Korean and US Firms,” **Journal of**

**International Business Studies**, Vol. 41, No. 3, 475-499.

Zilber, T., 2006, "The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israeli High-Tech," **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 2, 281-303.

Zott, C. and Huy, Q. N., 2007, "How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 52, No. 1, 70-105.

## 作者簡介

### 林雅萍

實踐大學創意產業博士，研究興趣為創新再脈絡、新零售、服務創新等。跨領域學習，大學主修設計，攻讀企研所，聚焦創意產業研究。任職奧美整合行銷集團、聯廣傳播集團、WPP 集團等 4A 國際傳播集團，經歷廣告、媒體、數位行銷訓練，作品榮獲紐約廣告獎、時報廣告金像獎、亞太廣告獎及瓏璽創意獎等獎項肯定。

E-mail: [yaping.sc@gmail.com](mailto:yaping.sc@gmail.com)