

用 ESG 說旅遊的好故事：解析大東北角永續實踐故事獲獎個案的敘事範型

Telling Great Tourism Stories with ESG: Unveiling Narrative Paradigms of Award-Winning Sustainable Practices in Taiwan's Greater Northeast Coast

趙芝良^{1*}、陳盈潔²

Chih-Liang Chao^{1*}, Monique (Ying-Chieh) Chen²

摘要

「說故事」是人類歷史上最古老、最具說服力和影響力的溝通工具。當前永續世代下，尤其利用永續說故事並將其作為獨特賣點，已成為親近群眾甚或呈現核心品牌價值的重要方法，但先前研究缺乏能夠以策略性說故事作為永續觀光價值觀傳遞的指導框架。因此本文以近三年「大東北角永續實踐故事」競賽獲獎的「綠色企業」、「一般業者」兩個組別共十八則故事內容文本為資料，透過質性研究，解析大東北角觀光圈區域內之觀光休閒產業相關業者，將其圍繞於以環境、社會和治理導向為永續舉措的有力故事，包括生態保育型、資源循環型、環境行動型、文化傳承型、社區賦能型和多元共好型與營運效率型共七大組型；並藉由敘事四大特徵，包括：時間結構、目標導向、評價效度和社會建構性，分析其概念。本研究為觀光從業者提供一個能有效傳達永續價值的實用框架，有助於展現臺灣在地永續實踐敘事特點與範型。

關鍵詞：概念性框架、敘事範型、永續觀光、敘事元素

Abstract

Storytelling has served as humanity's most enduring, persuasive, and influential communication medium throughout history. In the contemporary sustainability era, leveraging sustainable narratives as a distinctive value proposition has emerged as a critical strategy for audience engagement and brand value articulation. However, existing literature lacks a comprehensive theoretical framework that enables strategic

¹ 國立清華大學環境與文化資源學系副教授；Associate Professor, Department of Environmental and Cultural Resources, Tsing Hua University

² 臺灣永續旅行協會理事長；Chair of Sustainable Travel Taiwan

* 通訊作者：趙芝良，Email: CLCHAO11@gmail.com

storytelling for sustainable tourism value communication. This study addresses this gap by examining eighteen award-winning narratives from the "Green Enterprises" and "General Operators" categories of the "Greater Northeast Coast Sustainable Practice Story Competition" spanning three consecutive years. Employing qualitative research methodology, this investigation categorizes tourism and leisure industry stakeholders within the Greater Northeast Coast Tourism Area, analyzing their compelling narratives centered on Environmental, Social, and Governance (ESG)-oriented sustainability initiatives. The analysis reveals seven distinct typologies: ecological conservation, resource circulation, environmental action, cultural transmission, community empowerment, collaborative mutual benefit, and operational efficiency enhancement. The narrative structures are systematically examined through four analytical dimensions: temporal configuration, goal-oriented frameworks, evaluative legitimacy, and social construction mechanisms. This research furnishes tourism practitioners with an applicable framework for strategic sustainable value communication, thereby advancing the understanding of Taiwan's distinctive sustainable practice narrative characteristics and paradigmatic frameworks.

Key words: conceptual framework, narrative paradigm, sustainable tourism, narrative element

壹、前言

交通部觀光署東北角及宜蘭海岸國家風景區管理處自 104 年開始，持續投入國際永續觀光接軌行動，109 年開始積極輔導在地業者加入綠色旅行標章 (Green Travel Seal, GTS) 認證行列，112 年開辦大東北角觀光圈³區域內永續實踐故事比賽，與在地休閒觀光產業業者⁴共同打造永續觀光的網絡。113 年更帶領區內獲得國際永續認證的業者頭城農場，入圍「ITB 國際柏林旅展-綠色目的地故事-商業類別獎項」(Green Destinations Story Awards ITB Berlin 2024)。持續辦理大東北角永續實踐故事競賽，除可引領區內業者合作投入永續行動的倡議外，更能藉由文本敘事與視覺影像之傳播媒介，擴大圈內永續實踐成果之正向認同。然而，如何將組織或企業內部之永續實戰經驗，轉化為具有張力且獨特的故事，進而產生社會動員與行為改變之影響力，仍需經驗探究以建構概念框架與敘寫實務指引，供後進者參酌。

一、故事產生力量

敘事作為人類最古老且最具說服力的溝通工具，其影響力源於故事能夠「創造信心的途徑」(Simmons, 2006, p.23)。透過有意義的敘事，說故事者能激勵聽眾從中汲取經驗並轉化為行動力量，此乃因故事使人們得以感受敘事者之經驗，進而被激勵採取效法與改變行為 (Heath & Heath, 2007)。故事力量在於連結說者與聽者，因其比事實陳述更容易讓

³.大東北角觀光圈,包含新北市瑞芳區、平溪區、雙溪區、貢寮區、石碇區、深坑區、坪林區及宜蘭縣頭城鎮、礁溪鄉、員山鄉、壯圍鄉、宜蘭市、三星鄉、五結鄉、羅東鎮、冬山鄉、蘇澳鎮、南澳鄉、大同鄉。

⁴ 根據第三屆大東北角永續實踐故事競賽徵件簡章中指涉，參賽休閒觀光產業業者對象涵蓋旅宿業、餐飲業、旅行社、休閒及運動用品零售業、休閒農場、露營區等。

人記住，也更有說服力和感染力；藉由重新理解何為重要且有意義之事物，進而影響人們思維模式 (Denning, 2011)。優質敘事不僅協助受眾理解事實，更能改造組織文化與價值體系。此外，故事提供面對難題之多元解決途徑，引導人們從不同角度理解問題並發現解決方案，改變問題認知方式以引發差異化行動 (Brown et al., 2005)。因此，如何建構動人敘事或採取軟性且親民之行銷說服策略，已成為企業塑造品牌形象之重要工具。

二、從小地方開始說好 ESG 故事

永續發展指出能針對環境、社會和治理 (Environmental、Social and Governance, ESG) 三大面向進行投入，代表著企業在追求經濟效益的同時，也能回應環境衝擊、社會影響，及公司內部的良好治理。這三者不但構成企業永續發展的重要基石，更是影響企業財務表現的三大關鍵因素 (Friede et al., 2015)。但當大型企業因應銀行和客戶要求提出 ESG 永續報告書以滿足供應鏈期待時，資源有限的中小企業該如何有效展現其 ESG 作為？在觀光業實務中，業者看似細微的日常永續行動，其實正是達成聯合國永續發展目標的重要力量 (Schaltegger & Burritt, 2018)。但如何讓中小企業階段性收集的相關數據和成果發揮最大效用？而採用傳統的「說故事」策略，或許不失能成為有效的溝通工具，藉以連結「企業自身作為、供應鏈夥伴行動，以及企業維持供應鏈永續性的努力」 (Boje, 2001, 2008)，進而將永續發展融入商業模式，創造價值並與目標客群建立連結。

三、如何說 ESG 的好故事

而「敘事」一詞，有時被翻譯為「敘說」，甚至被視為同義於故事。其通常指的是「以寫或說出發生什麼」。廣義的看法認為任何具有故事元素的都是敘事，過去研究大多聚焦於敘說內容，而強調敘事形式，提出「如何說」的概念則相對較少。Gergen 與 Gergen (1986, 1988) 從社會建構主義心理學出發，認為人們透過敘事來理解和組織自己的生活經驗，強調敘事不僅是描述事件的工具，更是建構意義和身份認同的核心機制。敘事概念可以是一個被探究的事物，甚或離散的話語段落 (Riessman & Speedy, 2007)；因此，在永續發展的脈絡下，敘事可窺見組織或個體單位在永續發展面上認識論的典範，亦可能展現單一事件的文本素材，也可以是事件起因過程的片段 (林美珠與溫錦真, 2018)。由此可知永續實踐故事裏的「敘事」，實則反應出個體或組織所建構的經驗意涵，值得參照並進行意義歸屬的深挖。此外，著眼於觀光業複雜供應鏈體系，如何在錯綜商業網絡中洞察問題癥結，提出契合組織發展任務之永續策略，進而推展企業與外部供應鏈之創新作為，透過敘事或可成為傳達企業 ESG 之最佳途徑 (Seele & Schultz, 2022)。

學者曾從品牌管理策略的角度檢視品牌故事，運用敘事和文學理論來定義行銷中的品牌故事概念，並識別出品牌故事的三個關鍵要素：情節 (plot)、角色 (character) 和目的 (purpose) (Mills & John, 2021)，認為藉由品牌故事理論建構的概念框架，可更好地導引如何藉由設計品牌故事來塑造品牌定位和形象。隨著近年永續浪潮，學者也進一步提出成功永續敘事的「四個 A」要素，稱為：Aim (目標)、Actors (行動者)、Aspiration (願景) 和

Act(行動)；藉此增加故事的真實性和可信度，避免權益關係人負面反應（如：漂綠⁵）之效 (Dessart & Standaert, 2023)；顯見如何掌握或理解永續敘事的關鍵元素，已成為當代關切的議題。

四、如何應用 ESG 數據展現故事說服力

鼓勵企業以故事形式表達永續旅遊實踐過程，符合 Herman(2003, 2009) 社會敘事學理論，此模式不僅關注敘事結構，更重視敘事溝通能力，強調以現實生活為基礎的人際溝通實踐，並形成評價基礎。「評價」會隨故事講述目標而變，同時揭示觀光企業 ESG 故事的意建構過程，因此利用與 ESG 相關的數據，往往更能成為聽者評價的基礎。個人與社會建構是敘事學中的二種重要典範：偏向個人建構典範者，會強調敘事連貫性；而偏向社會建構論者，會追求敘事的對話，強調其複雜與多音性。這兩種敘事典範各有其重要性，也反應出對質性與量性資料的倚仗，藉此對所進行的敘事形成不同的故事張力。

故事實踐比賽是一種敘事的收斂，因而有機會刺激申請單位重整品牌價值論述的邏輯。多數申請單位，都曾困擾於概念取捨和主軸清晰的難題；但無論是個人或社會建構類型為出發，由於永續故事實踐的敘事重點，不在預測或驗證，而是著重於理解的過程，因此意義性、連貫性、對話性等敘事通則的效度，或可回應過去學者建議的敘事研究的可信賴度指標，例如因應主題對研究資料的期待是否契合？分析解釋是否具有說服力、是否具有連貫性、研究結果是否能被聽者擴散複製而具有應用性 (Riessman, 1993)。企業個體在敘事時間的連貫或統整愈高，愈能將故事事件產生順暢的因果連貫性 (Habermas & Paha, 2001)；因而較有機會形成閱讀者的參照，進而產生 ESG 主題反思或評價性 (Habermas & Bluck, 2000)；顯見時間結構或社會建構等因素，會是形成故事的重要關鍵。

基於上述緣由，本文以近三年大東北角永續實踐故事獲獎的「綠色企業」、「一般業者」兩個組別內容，透過其圍繞 ESG 舉措的有力故事傳遞，解析大東北角觀光圈區域內之休閒觀光產業業者，其所實踐的永續觀光理念，藉由問題洞察和故事脈絡的勾劃，展現臺灣在地永續發展故事敘寫範型，並掌握敘事的關鍵與原則；藉此鼓勵觀光產業實務工作者，持續投入對永續發展的影響力。基於此本研究問題包括：

- （一） 解析獲獎個案分類與永續主題分佈狀況為何？
- （二） 在 ESG 視角下，探究大東北角永續實踐故事的問題組型為何？
- （三） 運用 ESG 組型與敘事關鍵特徵所深描的故事線內容為何？

貳、方法

一、個案材料與分析方法

⁵ 漂綠(Greenwashing)，是指公司、組織或個人透過虛假、誤導性的環保宣傳，營造出對環境友善的形象，簡易而言，就是針對公司、組織或個人呈現誤導性環保訊息且同時經由外部指控而產生的現象(Seele and Gatti, 2015)。

「大東北角永續實踐故事競賽」自 2023 年開始至 2025 年已累積三年成效，以涵蓋永續觀光十項關鍵主題進行徵件，分為「綠色企業」和「一般業者」兩組，每年各選出前三名並授予獎金及獎狀。本研究以近三年 18 則獲獎文本（詳表 1 與 圖 1）進行個案主題分析，找出其中敘事的概念框架。

表 1 2023 年至 2025 年「大東北角永續實踐故事競賽」獲獎類別

年別	企業類別	永續實踐故事主題 ^{註1}
2023	綠色企業 休閒農場，地方創生團隊，旅館	1. 回饋當地社區和居民 6. 採購環保產品及業務 8. 保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感
	一般企業 休閒農場，地方創生團隊，民宿	4. 減少廢棄物及減塑 7. 保護及推廣當地自然生態、景觀及動物 8. 保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感
2024	綠色企業 基金會，社區發展協會，民宿	3. 減少能源使用及碳排 8. 保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感
	一般企業 農產合作社，觀光工廠，地方創生團隊	4. 減少廢棄物及減塑 8. 保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感
2025	綠色企業 飯店旅館，餐飲業	1. 回饋當地社區和居民 3. 減少能源使用及碳排 7. 保護及推廣當地自然生態、景觀及動物
	一般企業 觀光工廠，地方創生團隊	5. 降低環境污染、水質污染和噪音控制 8. 保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感

註 1：大東北角永續實踐故事徵件競賽徵件主題：

1. 回饋當地社區和居民
2. 建立良好的員工關係
3. 減少能源使用及碳排
4. 減少廢棄物及減塑
5. 降低環境污染、水質污染和噪音控制
6. 採購環保產品及業務
7. 保護及推廣當地自然生態、景觀及動物
8. 保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感
9. 致力於永續管理及資訊公開
10. 關心氣候變遷與因應調適

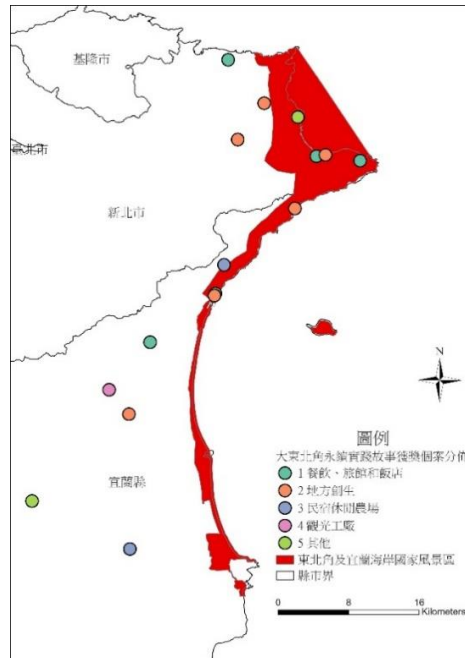


圖 1 2023 年至 2025 年大東北角永續實踐故事獲選個案分佈圖

二、研究模型

本研究整合敘事心理學 (Gergen & Gergen, 1986 ; McAdams, 2001)、社會建構主義 (Berger & Luckmann, 1991)、目標設定理論 (Locke & Latham, 2002) 理論概念，並結合「四個 A」永續敘事策略 (Dessart & Standaert, 2023)，推導四個軸心敘事結構 (詳圖 2)：

(一) 時間結構與願景的整合

時間結構 (Temporal Structure) 要求永續敘事建構完整時間維度，涵蓋企業永續發展歷程之縱向脈絡、當前 ESG 實踐行動之橫向展開或前瞻規劃，以及關鍵永續里程碑之策略節點。此架構確保永續轉型敘事在時間軸上維持一致性與可追溯性。願景不僅對當前和未來行為改變描繪，更需與企業永續與氣候行動形成連結，建立從傳統營運模式轉向永續商業模式之可信度和連貫性。

(二) 以追求永續為核心目標

目標導向 (Goal-Oriented) 特徵聚焦於明確的 ESG 目標設定與回應投資者與消費者永續期待、培養綠色行為改變意圖、創造正向環境與社會影響力，以及確立永續價值創造導向。強調「永續敘事的使命感」必須與全球永續發展目標高度契合。

(三) 行動者的綠色社會建構性

行動者形成永續社會建構性 (Sustainable Social Construction) 強調多元權益關係人包容參與、在地文化與生態脈絡融入、集體永續意義建構、環境與社會價值共識，以及永續生態系統共建等要素。真正有效的永續敘事必須為多方共同創造之成果，整合供應鏈夥伴、在地社區、NGO 組織等永續生態系成員，而且能創造利益分享的社會網絡。

(四) 利用評價效度驗證行動方案執行力

評價效度 (Evaluative Validity) 聚焦於永續績效真實性驗證、權益關係人對 ESG 作為之認同、環境與社會影響力科學測量、永續承諾可信度評估，以及避免漂綠疑慮等關鍵要素。確保所有永續媒體傳播與執行行動均經過嚴格的科學效度檢驗。為證明企業永續轉型進步之真實性，需建立符合國際標準的客觀評估機制，以及永續文化建構、社區關係改善等質性指標。評價效度不僅是對行動結果的事後評估，更需在行動設計階段考慮的關鍵因素，確保永續敘事的每一個執行環節都能經得起檢驗，和後續的社會影響成效。

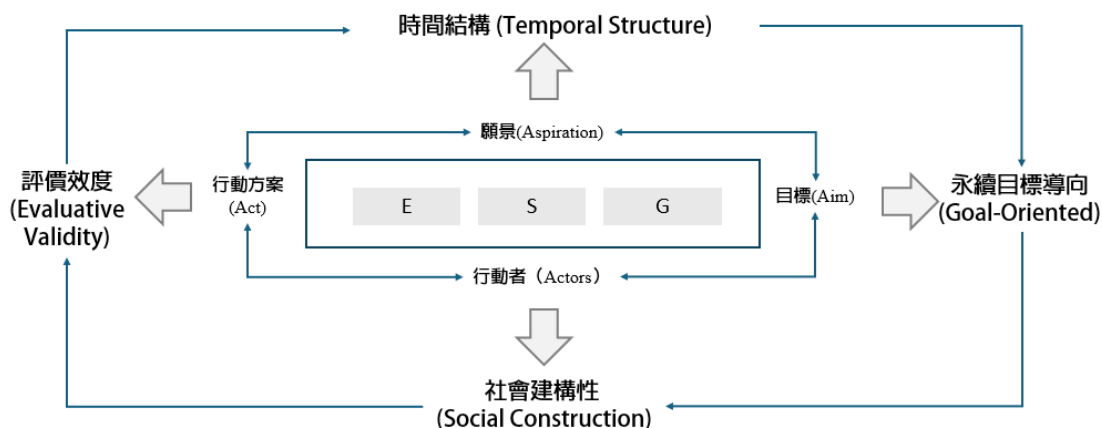


圖 2 研究模型：大東北角永續實踐故事敘事結構模型

三、資料分析方法

本研究採主題分析法進行文本分析，主題分析法的目的在於「發現蘊含於文本中的主題，以及發掘主題命名中語詞背後的想像空間與意義內涵的過程」（高淑清，2001）；亦即從龐雜的文本材料中，先區分並聚合同類型的 ESG 主題或組型（Patterns）來幫助解釋文本深層的意義，此分析過程是以「詮釋循環」及「詮釋螺旋」的概念架構，藉由主要分析步驟(1) 敘說文本彙整；(2) 文本閱讀；(3) 辨視事件與脈絡視框；(4) 反覆閱讀，(5) 分析意義結構與經驗重建，(6) 確認共同主題與反思，及(7) 合作團隊的檢證與檢視；最後聚焦主題，並尋找貼切的語言詮釋意義。本研究採用三角檢證（資料、分析者）以提升研究信實度，藉由權益關係人訪談、敘事文本和外部媒體報導等不同資料相互檢核與對證，並探索彼此關聯，取得多重證據來確認研究發現，同時藉由分析者的三角作為歸納研究結果依據。

參、結果

一、獲獎個案分類與主題分佈解析

根據所搜集的 18 則個案，依據綠色企業與一般企業進行分類，並依其觀光休閒事業別進行歸類（詳表 2），再進行交叉分析可發現，近三年得獎的企業別在綠色企業中以餐旅、飯店或旅館的業者為多（44.4%）；一般企業則以地方創生團隊（44.4%）為大宗。整體可以發現，近三年獲獎的觀光休閒事業類別以「地方創生團隊」、「餐旅、飯店或旅館」與「民宿或休閒農場」的業者佔前三大類別，共涵蓋 72.2%。

表 2 企業類別與觀光休閒事業別交叉列表

			觀光休閒事業別					總計
			其他(NGO組					
			餐旅、飯店 或旅館	民宿、休閒 農場	觀光 工廠	地方創 生團隊	織、農產合作 社等)	
企 業 別	綠 色	計數	4	2	0	1	2	9
	企業	企業別%	44.4%	22.2%	0.0%	11.1%	22.2%	100%
	一 般	計數	0	2	2	4	1	9
	企業	企業別 %	0.0%	22.2%	22.2%	44.4%	11.1%	100%
總計		計數	4	4	2	5	3	18
		佔總%	22.2%	22.2%	11.1%	27.8%	16.7%	100%

在表 3 年份與故事主題交叉分析中則可發現，十項主題中集中於七項（詳表 3）。2023 年，除「減少能源使用及碳排」和「降低環境污染、水質污染和噪音控制」未見外，其餘項目皆有分佈；2024 年是集中於「減少能源使用及碳排」、「減少廢棄物及減塑」和「保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感」三項為主；2025 年是除「減少廢棄物及減塑」和「採購環保產品及業務」未見外，其餘皆有分佈。三年來皆以「保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感(38.9%)」為獲獎較多的主題；而「降低環境污染、水質污染和噪音控制」和「採購環保產品及業務」則是選項較低，僅佔全部的 5.6%。而三年來十項中有三項並未被企業列入永續故事實踐獎的參選主題，分別是「建立良好的員工關係」、「致力於永續管理及資訊公開」和「關心氣候變遷與因應調適」。

表 3 年份與故事主題交叉列表

		故事主題							總計
		回饋當 地社區 和居民	減少能 源使用 及碳排	減少廢 棄物及 減塑	降低環境 污染、水 質污染和 噪音控制	採購環 保產品 及業務	保護及推 廣當地自 然生態、 景觀及動 物	保護及推 廣當地文 化、文化 資產，營 造地方感	
年 份	2023	計數	1	0	1	0	1	2	6
		年份內 %	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	33.3%	100%
	2024	計數	0	1	2	0	0	3	6
		年份內 %	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%	0.0%	50.0%	100%
	2025	計數	1	1	0	1	0	2	6
總計		年份內 %	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	33.3%	100%
		計數	2	2	3	1	1	7	18
		佔總計%	11.1%	11.1%	16.7%	5.6%	5.6%	38.9%	100%

從表 4 企業別和故事主題的交叉分析表中則可發現，綠色企業故事主題選擇上，在「保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感 (33.3%)」較多，然在「減少廢棄物及減塑」和「降低環境污染、水質污染和噪音控制」主題上則無。一般企業故事主題選擇上，亦是在「保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感(44.4%)」較多，但在「回饋當地社區和居民」、「減少能源使用及碳排」和「採購環保產品及業務」主題上則無。

表 4 企業別與故事主題交叉列表

		故事主題							
		回饋當地社區和居民	減少能源使用及碳排	減少廢棄物及減塑	降低環境污染、水質污染和噪音控制	採購環保產品及業務	保護及推廣當地自然生態、景觀及動物	保護及推廣當地文化、文化資產，營造地方感	總計
企業別	綠色企業	計數	2	2	0	0	1	1	3
	企業內	%	22.2%	22.2%	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%	33.3%
	一般企業	計數	0	0	3	1	0	1	4
	企業內	%	0.0%	0.0%	33.3%	11.1%	0.0%	11.1%	44.4%
	總計	計數	2	2	3	1	1	2	7
	總計	總%	11.1%	11.1%	16.7%	5.6%	5.6%	11.1%	38.9%

二、ESG 視角下的問題組型

於計畫階段，企業需從永續視角下體察，觀察自身營運的相應問題，並提出解決之道，本文個案操作的主題，藉由 ESG 框架幫助理解企業如何設計永續解決方案，也揭示企業計畫思維的類型。依照個案處理的問題，涉及的面向分類，共可區分為七大類（詳表 5）：

（一）環境導向 (Environmental-Oriented) 計畫類型

1. 生態保育型 (E1)

以保護生態系統健康與生物多樣性為核心目標。本區所位處的臺灣東北角的貢寮山區，其水梯田具有百年歷史，先民以砌石築階方式建造，並採用終年湛水的管理模式，適應當地冬雨夏乾的氣候特性。由於地形限制無法使用大型機械，多採手工或輕機械耕作，形成高生物多樣性的濕地環境。然而隨著農村人口老化與勞動力不足，水梯田面臨棄耕危機，威脅原有生態功能。此類計畫秉持「生態優先、土地健康優先」原則，設計與自然共存的營運模式，或挹注人力，或結合藝術與教育方式，將生態棲地營造與觀光市場結合。

2. 資源循環型 (E2)

此類型運用循環經濟原則，採用減量、重用、再循環的 3R 策略，建立廢棄物資源化流程。例如重複使用醃製容器，或銀柳產業推動「全株利用」概念，實現產品分級與副產品的完整循環利用。

3. 環境行動型 (E3)

此類型會針對環境問題採取直接改善行動。企業設計參與機制解決環境問題，如外澳咖啡館業者定期舉辦淨灘活動，或推出「海廢獵人」體驗行程，將環境保護行動融入企業營運，建立可持續的環境改善模式。

（二）社會導向 (Social-Oriented) 計畫類型

1. 文化傳承型 (S1)

企業在經濟活動中融入文化保存使命，直接參與保存與活化傳統文化、技藝與在地知識。「分福計畫」將柑仔龜文化從單一地點擴展到更多場域，社區的「耆老座談會計畫」則系統性記錄牽厝相關資訊。這類計畫特別注重文化的現代轉譯，促進傳統價值與當代社會的對話交流。

2. 社區賦能型 (S2)

透過活動設計提升社區成員的社會參與度，促進在地經濟發展。例如綠色廚房精選友善食材生產者建立合作網絡關係，或設立「雙溪綠色生活聯盟」召集機制，提供資源、支持、信任等，讓個人或組織能更有效地發揮自身潛力。此類計畫強調在地主體性，以賦能方式支持社區自主發展。

3. 多元共好型 (S3)

創建多方權益關係人共同利益與價值，藉由關鍵目標事件，如：秋節禮盒和老街文化復興，創建容納多方共好的合作機制，「規劃具體的在地採購策略，優先選擇大東北角區域的在地特產」，或透過藝術地圖與實境解謎遊戲連結老街相關的不同群體。此類計畫特別注重公平透明的合作與價值分配機制。

(三) 治理導向 (Governance-Oriented) 計畫類型：營運效率型 (G1)

透過流程改善提升資源使用效率與營運績效。建立垃圾集中分類壓縮流程、建置詳細紀錄系統分類管理電費單據或提升廢污水處理效率。此類計畫重視精準的流程分析與數據管理，有效預防控制環境社會風險，確保營運合規與永續發展，平衡短期效率與長期永續目標。

三、故事線建立：ESG 組型 X 四大關鍵特徵比對

底下藉由 ESG 組型與四大關鍵特徵進行矩陣與比對，針對七大不同組型，進行故事線結構說明（詳表 5）：

(一) 環境導向型計畫

1. 生態保育型

以生態保育為核心，透過創新方法和長期承諾，建立多方協作的社會網絡，實現環境、社會、經濟的三重效益。

- (1) 時間維度的目標策略：案例展現了不同的時間策略：企業參與水梯田復耕計畫的「短期衝刺」適合建立永續形象；地方協會復育水梯田，倡議里山與食農教育的「中期堅持」則展現農業生態的地景保育融入社區營造，創造地方認同的過程；而休閒農場「生態優先商業模式」的「長期經營」則證明永續商業模式的可行性。

- (2) 目標設定的系統性：每個案例都不是單一目標導向，而是在以生態環境為主導下的社會、經濟、文化等多重目標結合，反映永續實踐全方位和連動性。
- (3) 評價體系的完整性：案例中藉由量化數據提供證據，但又輔以質性描述加深其描述的立體化。比如飯店員工參與體驗、地方協會的文化認同建立、休閒農場的產業示範效應，讓數字呈現得以立體化展現價值。
- (4) 社會建構的層次性：從地方協會個人使命感、飯店的企業責任到休閒農場的產業轉型，展現永續實踐可以在不同社會層次發生。顯現社會建構性強調多元權益關係人的參與和協作網絡的建立，從核心推動者到合作夥伴，再到受益對象，形成完整社會支持系統。

2. 資源循環型

(1) 時間結構

循環經濟的核心在於從傳統「線性消耗」單向模式轉向「循環再生」閉環模式。資源循環型計畫強調時間的循環性而非線性消耗，甚至不同循環策略具有各自的實施週期。每個案例都展現「問題識別→解決方案→效果驗證→持續優化」的循環改進過程。

(2) 目標導向

循環經濟追求環境、經濟、社會的三重價值創造。在環境效益方面，包括銀柳農材零廢棄物的全株利用、及消費端垃圾減量。將原本「成本負擔」轉化為「價值來源」，在傳統 3R（減量、重覆使用、再循環）基礎上，重視重新思考商業模式和價值創造方式，將環境挑戰轉化為新商業機會。

(3) 評價效度

資源循環型個案的評價需要結合具體的減量數據（如垃圾減少比例、材料使用效率）和循環利用的質化描述（如廢棄物轉化為有價值產品、帶動產業轉型），形成完整的循環經濟效果評估體系。

(4) 社會建構性

循環經濟需要多方權益關係人協作的社會系統工程。成功的循環實踐建立了穩健的合作網絡與支持體系。其網絡結構包含以下要素：具備循環思維的關鍵人物作為核心驅動者、整合專家與供應商知識形成技術生態圈、建立共同利益基礎的受益共同體，以及獲得政策法規與市場機制的制度支持。

3. 清潔環境型

(1) 時間結構

個案從社會需求出發→創新服務模式→建立產業標準等，作為發展進程。案例都展現長期持續投入才能產生顯著成效的特徵，如：展現逾 10 年穩定的月淨灘節奏；或 3-5 年的點狀活動發展為系統性文化實踐，擴展至年度萬人參與規模，時間累積不僅在策略變化和數量增長，也反應在質量提升和影響深化。

(2) 目標導向

透過定點深耕建立專業環境教育，關注於在地生態保護；或強調創新融合觀光休閒與環境教育形成永續行為推廣概念，兩者形成互補的永續實踐模式。

(3) 評價效度

案例都具備完整量化與質化評估機制，活動型效力，包括：參與人數、清理垃圾量、活動場次等，或透過合作夥伴擴展與參與者反饋驗證其社會影響力的質性意見，包括行為改變、文化影響、社會認同，甚至國際 GTS 第三方標準驗證增強可信度，驗證其永續成效。

(4) 社會建構

透過文化創新建立新的社會實踐模式，能夠建構兩種成功的永續發展模式：以在地社區為核心的永續生態圈，或以跨域合作為特色的多方協作網絡。兩種模式都能有效將環境保護問題轉化為具有社會價值的文化實踐。這些案例成功地將環境保護從單純的清潔行為，轉化為融合教育意義、文化價值和社會影響力的永續實踐模式，為其他組織提供可參考的實踐路徑。

表 5 永續故事實踐 ESG 組型與敘事四大關鍵特徵比對表

ESG	組型	定義	操作案例主題 ^{註1}	時間結構	目標導向	評價向度	社會建構性
環境 導向 計畫 (E)	生態 保育 型 (E1)	1. 保護生態系統服務功能為核心考量 2. 關注自然環境與生物多樣性威脅	<ul style="list-style-type: none"> ● 水梯田復耕計畫(G3-1) ● 休閒農場「生態優先商業模式」(N1-1) ● 倡議里山與食農教育(N3-2) 	包含過去經驗、現在行動和未來願景的整合	明確的環境、社會、經濟和文化目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 量化指標：參與人數、環境效益、社會影響和經濟效益數據 ● 質化指標：員工參與體驗、文化認同建立、產業示範效應 	創造一個多元行動者的互動和協作機制
	資源 循環 型 (E2)	1. 設計建立循環經濟模式與再利用系統 2. 減塑減碳環保因素作為產品附加價值或差異化策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 觀光工廠 3R 策略(N2-1) ● 農產合作社銀柳產業轉型利用副資材的循環經濟(N3-2) 	從線性到循環的轉型思維	追求環境、經濟、社會的三重價值創造。	<ul style="list-style-type: none"> ● 量化指標：廢棄物減量、循環利用指標、成本效益指標投入產出比 ● 質化指標：營運流程改善、循環經濟轉型、社會影響力、發展成效。 	建構一個涵蓋專家、供應商、合作夥伴多方協作的社會系統工程。
	清潔 環境 型 (E3)	1. 關注直接減少外部環境污染與廢棄物 2. 設計注重環境清潔行動與參與機制	<ul style="list-style-type: none"> ● 咖啡館淨灘活動(G3-2) ● 海廢獵人行程(G2-3) 	具備重複且持續不斷的特徵	將環保行動與在地文化/觀光產業結合。	<ul style="list-style-type: none"> ● 量化指標：參與人數、清理垃圾量、活動場次。 ● 質化指標：行為改變、文化影響、社會認同。 	建構一個穩定且持續性的操作機制,創造社會影響力。
社會 導向 計畫 (S)	文化 保存 型 (S1)	1. 保存與傳承傳統知識、技藝和文化 2. 關注文化斷層與技藝失傳危機 3. 設計建立文化傳承與現代轉譯方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 柑仔龜分福計畫(G2-1) ● 社區牽累文化復興 G2-2) 	經歷「斷層-發現-修復-重建」的時間序列	「向後看的保存」與「向前看的創新」雙重方向。	<ul style="list-style-type: none"> ● 量化指標：活動參與人規模、經濟效益、地理覆蓋度、時間密度 ● 質化指標：文化深度、社會影響、教育效果、永續意涵。 	建立「文化守護者-專業支持者-社會參與者」的三層網絡
	社區 賦能 型 (S2)	1. 賦予社區成員經濟與社會參與能力 2. 關注社區發展困境與人口外流 3. 設計創建社區支持系統與在地品牌 4. 通過社會價值提升客戶體驗與關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 綠色文旅(G1-2) ● 市場生活博物館(N1-2) ● 大里老街的文化故事(N3-3) 	「文化覺醒-能力建構-影響擴散」的三階段發展軌跡	「問題-行動-成果-展望」：從「解決在地問題」升華為「賦能社區自主發展」的目標邏輯	「參與者主觀認同」與「客觀行為改變」的雙重驗證基礎：以遊客停留時間延長衡量體驗深度提升、以合作夥伴數量和活動參與人數衡量影響範圍、以參與人次和國際報導數量衡量品牌影響力	「從外部介入轉向內部自主」的社會關係重構過程
	夥伴 共好 型 (S3)	1. 建立多方合作關係與互惠機制 2. 聚焦各方利益衝突與連結不足 3. 設計促進共好的協作平台	<ul style="list-style-type: none"> ● 結合在地與環保的中秋創意禮盒(G1-1) ● 綠色廚房牽起在地友善生產與消費者(G1-3) ● 從產地到餐桌碳足跡追蹤機制(G3-3) 	從「問題-行動-成果-影響--擴散」的漸進式時間軌跡	從解決營運困境到創造社會價值的目標升華過程	<ul style="list-style-type: none"> ● 量化指標：社會參與度(參與團體數量、合作夥伴規模、地理覆蓋度)；專業認證(GSTC、環保標章)、媒體曝光量、投入時間與持續性。 ● 質化指標：專業可信度、社會認同度、文化價值傳承。 	從企業內部延伸到社會網絡,實現理念的跨界傳播和價值共創
治理 導向 計畫 (G)	營運 效率 型 (G1)	1. 透過優化營運流程提高內部效率並降低風險 2. 聚焦營運成本與效率挑戰 3. 設計從環保行動提高營運績效	<ul style="list-style-type: none"> ● 民宿的垃圾分類系統(G1-3) ● 民宿裝潢節能減碳改善計畫(G2-3) ● 觀光工場污水處理升級計畫(N2-2) 	痛點驅動的快速改善模式	從成本中心到價值中心的轉換	<ul style="list-style-type: none"> ● 量化指標：營運痛點的測量(公斤、度數、百分比)、成本效益 ● 質化指標：行為改變和社會影響力(如參與人數、社會影響、形成完整的評價體系等) 	可複製的永續轉型模式和價值傳遞機制

註 1 G=綠色企業, N=一般企業, 1=第一年或第一件, 依此類推。

(二) 社會導向型

1. 文化保存模式：將瀕危文化轉化為活躍的社會實踐。

(1) 時間結構

社會導向型文化保存呈現「過去-現在-未來」的連續性時間觀，不僅追溯文化的歷史根源，更重視文化在當代的活化。其雖都面臨「斷層-發現-修復-重建」的時間序列，但復振策略不同。柑仔龜分福計畫採取「機構主導復刻模式」，由專業機構系統性重建文化；社區牽罟文化採取「社區自主重現模式」，由在地社區逐步找回失落傳統。

(2) 目標導向

此類型文化保存雖以提升文化認同感為核心目標，但同時兼顧教育推廣與產業發展。柑仔龜分福計畫著重專業復刻與通路推廣，牽罟文化復興則將文化保存融入現代生活發展；兼具「向後看的保存」與「向前看的創新」雙重方向。

(3) 評價效度

兩案例都建立完整的量化與質化評估體系。柑仔龜分福計畫透過參觀人數、銷售數據、經濟效益等指標驗證；牽罟文化透過參與人數、教育場次、環境改善等量性指標驗證，展現影響的強度。

(4) 社會建構

建立「文化守護者-專業支持者-社會參與者」的三層網絡，包括柑仔龜分福計畫建構「企業-文化機構-社會」的三層協作網絡，發揮資源整合優勢；或牽罟文化建構「社區-學校-環教團體」在地合作網絡，強調草根動員與自主參與。

2. 社區賦能型

(1) 時間結構

展現典型的「問題-行動-成果-展望」時間軸，尤其是展現漸進式累積的時間邏輯；從駐點觀察，到創意行動設定，如利用藝術地圖、解謎遊戲創造的逐步開發，甚至到獲得國際認證；都反應出長期耕耘式的時間敘事，更反映社區營造的本質特徵：強調「持續性」而非「立即性」，這與商業導向的快速見效形成鮮明對比，呈現社區型永續實踐的獨特價值觀。

(2) 目標導向

案例目標都呈現多重價值並行的特徵。如：「讓故事留下來，找回大里老街的文化靈魂」，或致力於「從最沒存在感到被看見雙溪綠色故事」；或從迺菜市場到期望「讓都市青年師生重新喜歡農業生活」等，都具有明顯的社會使命，不僅關注文化保存與傳承，更重視教育啟發與社區賦權。而開放性與包容性目標也是重點——要在地人認同自己，更要外來遊

客理解。這種目標設定反映社區夥伴共好型組織的核心理念：透過協作創造共享價值，讓所有參與者都能從中受益。

(3) 評價效度

為呈現社區型投入成就，量化成果採用的計算邏輯具有計畫特殊性，同時也證明社區型永續實踐需要超越純粹的經濟指標，而關注特定面向，如：文化保存、社區賦權、教育影響等；或利用時間和規模轉換成效益，如：老街以時間延長倍數展現體驗深化，或以合作夥伴數量展現網絡建構效應。總結可歸納包括二大面向：量性指標包括：參與規模指標（人數、店家數、合作夥伴數）、時間效益指標（停留時間延長、持續運作年限）、影響範圍指標（國際化程度、媒體報導數量）和認證成就指標（官方認證、獲獎紀錄）。質化指標則有：意義轉化指標（從負面印象到正面品牌的質性改變）、關係深化指標（社區共識建立、夥伴關係品質）、文化活化指標（傳統文化的現代詮釋創新）和價值重構指標（社會認知和地方定義的重新建構）。

(4) 社會建構性

從建構多元權益關係人生態系，並且特別重視在地居民的主體性。如：邀請在地阿嬤分享故事、教授石花凍製作，讓當地居民成為活動講師；串聯有機小農、在地店家，培育市場攤商二代成為導覽員等。這種由下而上的賦權模式讓居民從被動的受惠者轉變為主動的參與者和受益者。同時，也能連結外部資源—學校、遊客、媒體、政府等，形成內外兼顧的夥伴網絡，證明小型組織也能產生巨大的社會影響力。

3. 夥伴共好型

建立在互惠互利基礎上的生態系統，讓各方夥伴都能在合作中獲得價值。

(1) 時間結構

個案中展現從認證積累到影響擴散的漸進式時間軌跡，如：獲得 GSTC 認證建立基礎，或面對價格競爭困境後轉型為綠色廚房，至 2023 年形成跨縣市的漣漪效應，表現出永續實踐需要長期耕耘，才能從內部創新擴展到區域影響的時間法則。

(2) 目標導向

展現從解決營運困境到創造社會價值的目標升華過程，如：休閒農場面對「旅客習慣壓低價格」的困境出發，透過綠色廚房建立教育平台，將商業挑戰轉化為社會影響力的價值重構能力。觀光飯店從「傳統禮盒難展現品牌初心」開始，發展出支持在地文化的創新模式或減少食物里程的供應鏈優化，證明永續實踐能夠同時實現品牌差異化和社會責任的雙重目標。

(3) 評價效度

評價效度實際上是在建構社會信任的基礎，案例中發現多層次的信任建構機制的建立，可以確保永續實踐的可信度與影響力。如：藉由永

續旅遊 GSTC 認證、環保標章、GTS 等多重國際認證，建立專業權威性與實務可行性並重的評價體系。而旅館則透過集團核心價值體系、SDG 框架對接、媒體報導曝光和貴賓正面回饋，構建制度合法性與市場認同性相結合的評價機制，兩者都證明永續實踐必須同時滿足專業標準和社會期待才能獲得持續的支持與認可。

(4) 社會建構性

案例核心特色在於建立超越組織邊界的價值共創網絡，實現永續理念的深度社會化。休閒農場建構包含小學、博物館、安老院等多元機構的永續發展平台，透過沉浸式體驗讓「食物成為故事載體」，將環保教育自然融入服務過程，形成「如漣漪般傳遞善的循環」，創造水平整合的協作模式。旅館則透過禮盒為載體，串連社區、在地小農、企業客戶和媒體等多方權益關係人，進行垂直整合的價值鏈重構，實現由內部到外部跨界傳播。

(三) 治理導向型

1. 營運效率型

(1) 時間結構

個案呈現從內部營運痛點出發的敏捷改善特徵，如「追垃圾車像表演特技」的生動描述，透過系統性源頭減量策略，在短時間內實現顯著效率提升，反映小型企業的快速應變能力。同時展現數據驅動的長期優化循環：高電費困境促使民宿業者建立多年持續記錄、分析改善的管理機制，體現專業化思維在永續實踐中的核心價值。

(2) 目標導向

其展現出問題解決的系統性思考目標特性，不是簡單地增加垃圾車次數，而是從源頭減量；不是單純地忍受高電費，而是全面的能源管理升級，因而能轉化成企業體系的營運效率。同時也提高從成本中心到效益價值中心的轉換能力。如：垃圾處理或污染物去除的直接環境修復從「營運負擔」轉為「教育工具」和「服務差異化」；或是能源管理從「成本控制」轉為「競爭優勢」和「品牌價值」，以實用性和經濟性為導向的技術選擇。

(3) 評價效度

案例都展現量化管理在永續實踐中的關鍵作用；藉由量化指標上，能夠針對痛點進行精確的測量（重量、度數、百分比），並進而以時間序列，進行比較與分析，有利於後續成本效益的清晰計算。而透過評價機制顯示，有效的治理效率評價需要結合具體可測量的數據（如成本降低百分比、減量數字）和行為改變的質化描述（如客戶參與、社會影響、形成完整的評價體系等），讓永續實踐從感性訴求轉為理性決策的基礎，能夠建立持續改善的組織文化。

(4) 社會建構性

案例展現服務過程中的價值傳遞機制：如：透過垃圾分類指導，將環保意識融入服務體驗，另外向來訪者展示節能成果，讓旅客見證環保的實際效益，同時也為同業提供可複製的永續轉型模式。

肆、討論

本研究整合近三年個案發現，歸納其永續發展實踐力的個案敘事類型，可從故事粹煉到實務工作的提升獲得多重啟發：

一、綠色企業與一般企業在 ESG 計畫敘事的差異化與共通性

根據上述分析，進一步比對與整合，可以發現一般企業與綠色企業在計畫特徵上的差異：一般企業主要是由企業內部主導，且以經濟穩定為目標導向，而因為強調市場生存的線性成長，所以重視財務績效。而綠色企業在目標命題上主要選擇多元價值整合，因此強調多維度評估體系，期待共創共好模式。但這些差異化中又透露著演化的趨同性，尤其在目標上漸趨一致（詳表 6），亦即表現出現對 ESG 三大面向的共同融合趨勢且以系統性思考為主，從短期效益到長期韌性，或從企業中心到生態系統思維，因此呈現在目標上從單一到多元價值的整合；這種融合趨勢反映市場和社會對企業角色的期望正在轉變，也反應出在 ESG 框架下，企業有機會建立更全面、平衡的永續發展路徑。

二、擅用敘事範型與關鍵特徵開展一個好故事

（一）敘事範型

敘事範型 (Narrative Paradigm) (Fisher, 1984) 被用來理解和分析人們如何透過故事來理解世界和傳達訊息。故事本身擁有認知和轉化兩種重要的功能，敘事範型強調故事的吸引力是受眾接受訊息的關鍵。說服的過程不僅僅是理性論證的過程，也是講故事的過程。透過講述引人入勝的故事，可更有效說服受眾。

觀光業作為高度依賴環境資源和社會文化的產業，其 ESG 實踐往往呈現明顯的時間軸變化軌跡，一如學者強調，敘事結構最重要的元素是時序性 (chronology) 與因果關係 (causality) (Escalas, 1998)。觀光企業從傳統的大量消費模式轉向永續旅遊，或是從環境衝擊事件中學習改善，都呈現出清晰的敘事弧線，使得進步、穩定、轉折型三種基本敘事形式能夠有效捕捉這些動態變化。正如 Polkinghorne (1988) 所指出，敘事分析能夠揭示人類經驗的時間性結構進而呈現永續實踐故事的歷程；同時，觀光企業 ESG 敘事往往會出現「轉折點」和「關鍵事件」，這些節點往往是企業思考永續發展策略的重要變化時刻。White 與 Epston (1990) 的敘事治療理論提到，重新敘說能夠開啟新的可能性，這與觀光企業重新定義其環境責任和社會角色的過程相呼應。透

過觀察敘事形式的轉換——從穩定到退步，再從退步到進步——研究者可以更深入理解觀光企業如何在面對環境挑戰、社會期待和經濟壓力時調整其永續發展路徑，進而為產業提供更具實務價值的 ESG 實踐指引 (Higgins-Desbiolles, 2018)。而且隨著時空的轉換，三種敘事並非獨立展現，其可能在同一企業展現三種範型的組合，如從倒 V 型敘事→穩定敘事，或由進步穩定→穩定敘事的轉換過程，更意味著永續旅遊的故事實踐實乃具有時間結構等關鍵特徵(詳圖 3)。

表 6 綠色企業與一般企業在 ESG 計畫敘事主題的差異化與共通性

差異化概念			共通趨勢
	一般企業計畫特徵	綠色企業計畫特徵	
ESG 命題	E：基於效率和風險管理為主 S：文化保存和社區賦能為核心使命 G：合規與成本為主要考量	E：資源循環和環境保護為主 S：文化保存和社區賦能為核心使命 G：價值觀重新定位，建立永續文化	趨向於系統性思考
時間結構	線性成長思維 ：重視生存需求到市場地位的穩定性	螺旋式深化思維 ：強調環境危機感到生命共同體意識	從短期效益到長期韌性
目標導向	經濟穩定效益為主 以市場穩定的商業模式為主導，其他價值為輔或附加	多元價值整合 追求平衡環境、社會與經濟價值三重底線(Triple Bottom Line)	從單一價值到多元價值整合
評價向度	財務績效為主 <ul style="list-style-type: none">• 營收、獲利等財務指標• 市場份額與成長率• 營運效率指標• 客戶滿意度與品牌價值	多維度評估體系 <ul style="list-style-type: none">• 環境影響指標• 社會效益測量• 經濟效益評估• 教育影響力• 生態復育成效	從被動應對到主動創新
社會建構性	企業內部主導 <ul style="list-style-type: none">• 以企業內部決策為主• 有限的外部協作• 競爭導向的市場關係• 供應商關係以效率為重• 相對封閉的組織文化	共創共好模式 <ul style="list-style-type: none">• 多方權益關係人參與決策• 跨域合作網絡建構• 知識分享與經驗傳播• 集體學習與協作創新	從企業中心到生態系統思維：
涉入權益關係人	核心商業關係人 主要關注股東、客戶、合作夥伴等直接相關的商業權益關係人	廣泛多元的權益關係人 考慮更廣泛的權益關係人，包括環境、社區和未來世代	從單純到複雜與多元

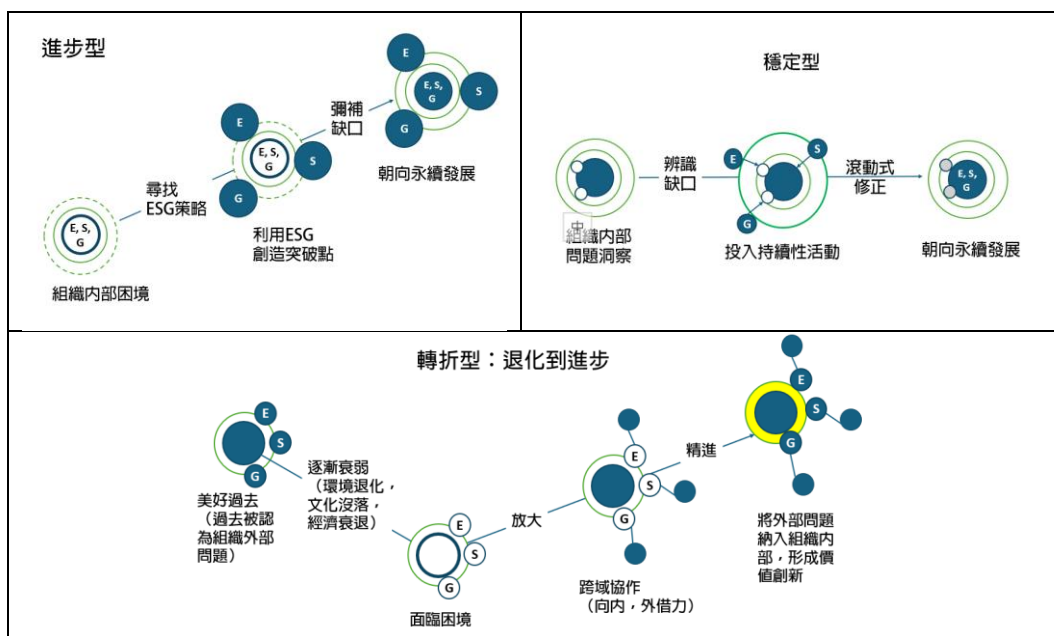


圖 3 大東北角永續實踐故事三種敘事範型

(二) 四大關鍵特徵

針對上述三種敘事範型，以四大關鍵特徵進行比對（詳表 7），可以發現其異同性：

1. 時間與空間結構

永續故事實踐的時間維度，包含過去經驗、現在行動和未來願景整合。再加上長期演化的本質；因此時間結構幫助理解實踐的演進歷程和延續性，展現從傳統智慧到現代創新的傳承與轉化。三種敘事範型在時間和空間維度上略有異同。其在時間概念上都呈現階段性操作；而在空間上，進步型是由內而外的線性擴展模式；轉折型則是將外部困境納入內部，並形成轉型回應模式；而穩定型則是循環性的長期持續模式。

2. 目標導向

永續故事實踐會明確設定並追求特定的永續發展目標，包含環境、社會、經濟、文化等多重維度，藉此提供實踐的方向性和動機，且整合不同權益關係人的共同願景，以確保行動與永續發展目標的一致性。三種敘事範型雖都強調永續目標，但進步型強調追求成長，轉折型強調脫離困境，穩定型則著重風險管控，維持現狀。

3. 評價效度

為提供行動成效具體化說明，需透過客觀的量化指標和質性評估來驗證實踐的真實性和有效性。因此，三種敘事範型都提供實證基礎以證明永續的實踐力，或建立可信度和說服力等，以顯現前述目標和時間結構的階段性成

果描繪具體化，同時也能支持持續改進和學習的基礎。但因應目標設定的面向不同，其所呈現的評價方向略有差異，進步型以針對缺口提出評價，以問題解決導向為主；轉折型則強調變化管理導向，以變化描述、損失停止為主；而穩定型，則呈現穩定性導向，包括持續性、可靠性、穩定性的相關評價。

4. 社會建構性

永續實踐是透過多元行動者互動和協作而形成的社會過程。唯有能夠反映永續的集體性，強調協作和參與的重要，才能建立社會支持和制度基礎。三種敘事範型都涉及社會回應機制，但進步型更關注社會期待，轉折型回應社會憂慮，而穩定型則重視社會信任。

表 7 大東北角永續實踐故事三種敘事範型與關鍵特徵比較表

關鍵特徵	進步型敘事	轉折型敘事	穩定型敘事
使用情境	將 ESG 問題設定為願景、執行解決計畫、獲得成果、提升品牌形象、投資吸引力、媒體關注	<ul style="list-style-type: none">• 描述組織外部問題背景和歷史困境• 創造社會危機意識和行動迫切感• 為後續轉型提供強烈對比	組織內部問題洞察、建立信任、風險控制、促進資源使用效率
時間性結構	內部困境→建立願景→尋找內外突破點策略→彌補缺口	外部困境(繁華→衰落→困境)→內外跨域協作→價值創新	辨識缺口→投入資源→營運→形成理念→持續維持
目標導向	朝向永續發展、經濟效益、社會影響	遠離理想狀態、文化失傳、產業衰落	維持現有成果、避免重大變化
評價向度	針對缺口提出評價	變化描述、損失停止	持續性、可靠性、穩定性
社會建構性	危機回應、永續發展的社會期待、價值創新	文化流失、鄉村衰落的社會憂慮、創新轉型	穩定經營、持續服務的社會重視、風險管控、領導力敘事
權益關係人跨度	單一或多重	多重，針對困境擴大組織外度合作	單一，深化，組織內部變革

三、研究限制

本研究僅分析三年內大東北角地區的 18 個故事案例，在時間和地域範圍上有其侷限性，並無法完全代表臺灣永續旅遊實踐的整體現況。且目前案例雖以單一 ESG 核心理念為主，但隨著成果累積和規模擴展，已逐漸朝向整合多重價值的模式發展，甚至出現跨案例合作創造永續解決方案的趨勢。此外，在研究模型上，本研究僅採用四個敘事指標進行分析，並以 ESG 框架標記重要脈絡。未來可發展更細緻的指標，例如：如何結合地方社會脈絡、社會投資報酬率等，以擴大 ESG 故事的影響力。最後，本研究提供的 ESG 分類僅為現階段應用，主要協助企業定位和確認核心價值；而所解析的故事範型旨在集中關鍵問題與策略，強化差異；期待這些分類能提供實踐者未來敘事思考架構，並借鑒其他類型的優勢，實現永續旅遊的真諦。

誌謝

本研究特別感謝交通部觀光署東北角及宜蘭海岸國家風景區管理處同仁的協助，尤其是游麗玉處長、江舒君副處長、陳福隆秘書、企劃科陳奕廷科長與洪承慧專員和林佳鋒主任給予在地的支持與襄助。

參考文獻

- 林美珠、溫錦真 (2018)。臺灣心理與諮商敘事研究之回顧與展望。中華輔導與諮商學報，53，81-116。
- 高淑清 (2001)。在美華人留學生太太的生活世界：詮釋與反思。本土心理學研究，16，225-285。
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). The social construction of reality. Penguin Books.
- Boje, D. M. (2008). Storytelling organizations. SAGE Publications.
- Boje, D. M. (2001) Narrative Methods for Organizational and Communication Research. TSAGE Publications, housand Oaks.
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K., & Prusak, L. (2005). Storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21st century organizations and management. Butterworth-Heinemann.
- Denning, S. (2011). The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Dessart, L., & Pitardi, V. (2019). How stories generate consumer engagement: An exploratory study. Journal of Business Research, 104, 183-195.

- Dessart, L., and Standaert, W. (2023). Strategic storytelling in the age of sustainability, *Business Horizons*, 66(3), 371-385.
- Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 168-180.
- Escalas, J. E. (1998). Advertising narratives: What are they and how do they work? In *Representing consumers: Voices, views, and visions*, ed. B. Stern., London, UK: Routledge.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(1), 1-22.
- Freeman, R. E., and McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The handbook of strategic management*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard University Press.
- Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (1986). Narrative form and the construction of psychological science. In T. R. Sarbin (Ed.), *Narrative psychology: The storied nature of human conduct* (pp. 22-44). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (1988). Narrative and the self as relationship. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 21. Social psychological studies of the self: Perspectives and programs (pp. 17-56). Academic Press.
- Habermas, T., & Bluck, S. (2000). Getting a life: The emergence of the life story in adolescence. *Psychological Bulletin*, 126(5), 748-769.
- Habermas, T., & Paha, C. (2001). The development of coherence in adolescent's life narratives. *Narrative Inquiry*, 11(1), 35-54.
- Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. Random House.
- Herman, D. (2003). Stories as a tool for thinking. In D. Herman (Ed.), *Narrative theory and the cognitive sciences* (pp. 163-192). Center for the Study of Language and Information.
- Herman, D. (2009). *Basic Elements of Narrative*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Higgins-Desbiolles, F. (2018). Sustainable tourism: Sustaining tourism or something more? *Tourism Management Perspectives*, 25, 157-160.

- Joosse, S., Westin, M., Möckel, F., Keasey, H., & Lorenzen, S. (2024) Storytelling to save the planet: who gets to say what is sustainable, who tells the stories, and who should listen and change?, *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(9), 1909-1927,
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100-122.
- Mills, A. J. & John, J. (2021). Brand stories: bringing narrative theory to brand management. *Journal of Strategic Marketing*, 1-19.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. State University of New York Press.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. K. & Speedy, J. (2007). Narrative inquiry in the psychotherapy professions: A critical review. In D. J. Clandinin (Ed.), *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology* (pp. 426-456). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241-259.
- Seele, P. and Gatti, L. (2015). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.
- Seele, P. and Schultz, M. D. (2022). From Greenwashing to Machinewashing: A Model and Future Directions Derived from Reasoning by Analogy. *Journal of Business Ethics* 178, 1063-1089.
- Simmons, A. (2006). *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling* (2nd ed.). Basic Books.
- White, M. & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. W. W. Norton.

