

國立臺灣師範大學管理學院全球經營與策略研究所

碩士論文

Graduate Institute of Global Business and Strategy

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

台灣日本酒代理商的創業歷程之研究

A Study on Entrepreneurial Process of Japanese Sake

Distributors in Taiwan

白石泰晟

Taisei Shiraishi

指導教授：康敏平 博士

Advisor : Kang, Min-Ping, Ph.D.

中華民國 114 年 6 月

June 2025

謝辭

首先，我衷心感謝指導教授康敏平教授在我研究過程中的悉心指導與寶貴建議。從研究方向的確立到論文架構的調整，康教授始終耐心地提供指導，幫助我在研究方法與理論應用上更加嚴謹，使本研究得以順利完成。

我感謝所有接受訪談的台灣日本酒代理商創辦人，在撥冗接受訪談，無私分享創業歷程與市場觀察，使本研究能夠深入探索產業實務，也讓我對日本酒市場有更深入的理解。若沒有他們的支持，本研究無法完成。

老實說，以中文撰寫論文之難度遠超出我原先所想。在此過程中我曾多次感到絕望，也歷經無數輾轉難眠的夜晚。

最後，感謝我的家人與朋友一路以來的支持與鼓勵。無論是低潮時的安慰，或是繁忙時的體諒，他們的陪伴讓我能夠堅持完成這篇論文。感謝你們一直以來的信任與鼓勵，本研究成果亦有賴於你們的支持。



白石泰晟

中華民國 114 年 6 月

摘要

近年來，台灣的日本酒市場在蓬勃發展。然而，針對日本酒代理商創辦人之創業歷程的相關學術研究仍相當有限。本研究旨在探討台灣的日本酒代理商創辦人，於高度不確定的跨境經營環境中，如何面對產品之高替代性、高關稅、以及通路受限（如禁止網路銷售）等結構性障礙，並運用其個人經驗、文化理解與人脈，建立商業模式。

本研究採用質性研究方法，透過對三位台灣日本酒代理商創辦人的半結構式深度訪談蒐集資料並運用紮根理論進行分析。此外，為補充供應鏈上游觀點，本研究亦輔助性地對一位日本酒造（釀酒廠）代表進行了訪談。理論基礎則採用創效理論（Effectuation Theory），以探討創辦人的決策邏輯與行動模式。研究核心問題聚焦於（1）創辦人過去的生活與工作經驗中，何者成為其機會辨識的觸發契機、（2）創辦人如何動員人脈以取得關鍵資源並建立有效的銷售通路、以及（3）意外事件如何觸發創辦人重新配置其可用資源。

關於研究發現，首先，創辦人運用其日本酒專業知識，在創效理論的「可承受損失原則」框架下，將此知識作為一種重要的「槓桿資源」，透過演講、教育訓練等看似低短期收益的活動，獲取市場信任與人脈，進而創造新的商業機會，此舉超越了傳統對該原則僅限於風險最小化的理解。其次，台灣日本酒代理商的角色已超越傳統的出口中介者，他們實質上同時扮演著品牌共創者、文化轉譯者與戰略中介者的多重角色。這些創辦人深度嵌入於台日雙邊的文化與經濟脈絡之中，不僅負責商品的輸入，更積極共同塑造品牌形象以及市場認知的重塑，於上游的日本酒藏與下游客群之間建立信任的橋樑。

本研究的貢獻在於補充了跨境文化性商品相關之創業理論，特別是在創效理論於此脈絡下的應用，並對「可承受損失原則」提出了資源槓桿化的詮釋。同時，研究成果亦對未來有意投入日本酒代理產業之創業者，以及相關政策的推動者，提供了具體的實務參考與策略啟示，以期促進該產業在海外市場的發展。

關鍵詞：日本酒代理商、創效理論、創業歷程、跨境文化商品

Abstract

In recent years, Japanese sake market in Taiwan has witnessed remarkable growth. However, academic research on the entrepreneurial processes of founders of Japanese sake distributors remains limited. This study aims to explore how founders of Japanese sake distributors in Taiwan navigate a highly uncertain cross-border business environment, confronting structural obstacles such as high substitutability, high tariffs, and channel limitations (e.g., prohibitions on online sales), by leveraging their personal experiences, cultural understanding, and networks to build business models.

This research adopts a qualitative methodology, collecting data through semi-structured in-depth interviews with three founders of Taiwanese Japanese sake distributorships. Additionally, to understand the upstream supply chain's perspective, a supplementary interview was conducted with one representative from a Japanese sake brewery (Sakagura). The collected data was then analyzed using grounded theory. Effectuation Theory serves as the theoretical foundation to dissect the founders' decision-making logic and action patterns. The core research questions focus on: (1) which prior life and work experiences of the founders triggered their opportunity recognition; (2) how founders mobilize their networks to acquire critical resources and establish effective sales channels; and (3) how unexpected events trigger founders to reconfigure their available resources.

The findings reveal, firstly, that founders leverage their professional knowledge of Japanese sake within the "affordable loss principle" framework of Effectuation Theory. They utilize this knowledge as a crucial "leveraged resource", creating new business opportunities by engaging in seemingly low short-term return activities such as lectures and educational training, thereby gaining market trust and networks. This approach transcends the traditional understanding of the principle as merely minimizing risk. Secondly, the role of Taiwanese Japanese sake distributors has surpassed that of traditional export intermediaries; they effectively act as brand co-creators, cultural translators, and strategic intermediaries. These founders are deeply embedded in the bilateral cultural and economic contexts of Taiwan and Japan, not only importing products but also actively participating in the co-creation of brand value and the reshaping of market perception, thereby building bridges of trust between upstream Japanese sake breweries (Sakagura) and downstream customer groups.

This study contributes to the entrepreneurial theory related to cross-border cultural products, particularly in the application of Effectuation Theory within this context, and offers a resource-leveraging interpretation of the "affordable loss principle." Furthermore, the research findings provide concrete practical references and strategic insights for aspiring entrepreneurs in the Japanese sake distribution industry and for relevant policymakers, aiming to promote the development of this industry in overseas markets.

Keywords: Japanese Sake Distributors, Effectuation Theory, Entrepreneurial Process, Cross-Border Cultural Products

目次

謝辭	i
摘要	ii
Abstract.....	iii
目次	iv
表次	vi
圖次	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究目的與問題.....	2
第三節 研究缺口及預期效益.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 創業的不確定性.....	4
第二節 關於日本酒.....	6
第三節 台灣的日本酒市場.....	13
第四節 日本酒代理商.....	16
第五節 創效理論.....	20
第三章 研究方法.....	28
第一節 研究方法.....	28
第二節 研究流程.....	30
第三節 研究對象.....	30
第四節 試訪對象.....	31
第五節 訪談大綱.....	32
第六節 正式訪談對象.....	34
第七節 資料編碼與分析.....	36
第四章 研究結果分析.....	38
第一節 個案介紹.....	38
第二節 訪談資料編碼.....	60
第三節 個案分析.....	69
第五章 結論與建議.....	74
第一節 對研究問題的回答.....	74
第二節 研究發現.....	76
第三節 針對日本酒代理商之建議.....	79
第四節 後續研究建議.....	80
參考文獻.....	82

一、中文文獻	82
二、外文文獻（英文）	82
三、外文文獻（日文）	84



表次

表 1：特定名稱酒八種類型.....	8
表 2：試訪對象整理.....	32
表 3：訪談大綱.....	32
表 4：試訪及正式訪談對象整理.....	34
表 5：日本酒藏訪談大綱.....	35
表 6：各公司供應及通路結構的特色.....	42
表 7：I 酒藏社長 D 先生訪談中有關「合作」「信任」的關鍵內容.....	50
表 8：各公司創業歷程對比表.....	54
表 9：編碼結果彙整表.....	60



圖次

圖 1：基於因果推論的決策流程.....	23
圖 2：基於創效的決策流程.....	24
圖 3：研究流程.....	30
圖 4：供應及通路結構（S 公司）.....	39
圖 5：供應及通路結構（Y 公司）.....	40
圖 6：供應及通路結構（J 公司）.....	41
圖 7：時間軸.....	44
圖 8：創業歷程（S 公司 A 先生）.....	45
圖 9：創業歷程（Y 公司 B 先生）.....	47
圖 10：創業歷程（J 公司 C 先生）.....	51



第一章 緒論

第一節 研究動機與背景

創業是一種高風險、高不確定性的行為。若創業涉及跨國交易，風險層級則再度疊加。跨國交易常伴隨資訊不對稱與法規差異，容易產生品質爭議、貨款詐騙或契約解釋不一致等法律糾紛。再者，進口商在商品售出前必須承擔庫存與倉儲費用，尤其酒類屬於需低溫或恆溫保存的品項，不僅增加物流與倉儲開銷，若銷售進度不如預期，庫存周轉壓力將直接侵蝕現金流。匯率波動、關稅及各國食品安全規範的隨時更新，亦影響企業的生存。

就日本酒進口而言，日本酒本身產品的替代性相對較高，現代的消費者面對眾多不同酒款與其他類型酒精飲品。同時，台灣對日本酒課徵約 20% 的關稅，使其零售價遠高於日本當地，進一步抬升市場門檻。另外，政府禁止酒類在網路上的銷售，導致可用通路受限於實體餐飲與專賣店，流通管道相對狹窄。上述結構性障礙會加深日本酒代理商的經營難度。

基於這些產業特性，代理商除了負責進口與分銷，還需成為酒款價值的傳遞者，必須運用專業品酒知識，結合對日本風土與釀造文化的深刻理解，將酒款背後的職人精神與產區故事有效轉譯給台灣消費者，方能克服高價與通路限制所帶來的購買障礙。日本酒代理商同時承受創業風險與跨境交易風險，又必須在高替代性、高關稅、以及通路受限的環境中展現專業與文化詮釋能力。

近年來，台灣的日本酒市場蓬勃發展，不僅在眾多居酒屋中能見到日本各地多樣的日本酒選擇，甚至在百貨公司、超市及酒類專賣店中，也能找到來自日本各地酒藏的日本酒、梅酒、燒酎等。日本政府近年積極推動酒精飲品的出口策略，使得酒精飲品對台灣的出口金額在過去十年間快速增長，並改變了以往以香菸及蘋果為主的日本向台灣出口之品項結構。

根據日本農林水產省的數據，2023 年在日本對台灣出口的農產品中，酒精飲品位居第一，金額為 135 億日圓，其次為蘋果（111 億日圓）及干貝（100 億日圓）。

而且，台灣是日本產酒類的第四大出口市場，佔比達 10.1%，僅次於中國（23.9%）、美國（17.7%）及韓國（10.6%）。考慮到台灣人口規模與中國、美國的差距，日本產酒精飲品對台灣的出口金額相當可觀。（農林水產省，2023）。

回顧過去日本對台灣農產品出口金額的變遷，2022 年時蘋果仍然在日本對台灣出口的農產品中位居第一，酒精飲品僅是在第二位（120 億日圓）（農林水產省，2022）。2021 年，酒精飲品同樣位居第二，出口金額為 93 億日圓（農林水產省，2021）。2020 年，酒精飲品位居第三，出口金額為 65 億日圓（農林水產省，2020）。與最新 2023 年統計相比，十年前的 2013 年，日本對台灣出口的農產品中位居第一的品項為香菸（148 億日圓），酒精飲品僅在第五名，29 億日圓（農林水產省，2013），相比 2023 年的金額，成長了 4.5 倍。

在向台灣出口之日本產酒類飲品的品項中，金額最多的是利口酒（如梅酒、水果酒）（42.7 億日圓），其次為啤酒（30.1 億日圓）。日本酒則位居第三（26.7 億日圓）。其中，日本酒的出口金額相較前一年成長了 20.5%（國稅廳，2024）。

綜上所述，研究者在來台後逐步關注日本酒代理產業，並對其創業歷程產生濃厚興趣。本研究旨在探討代理商創辦人如何在高度不確定的跨境環境中推動事業發展，期盼本研究能為台灣日本酒代理業的實務與創業理論提供具體參考。

第二節 研究目的與問題

基於前述之創業本身的風險與高不確定性以及存在多種結構性障礙（高替代性、高關稅、通路受限）的產業特性，本研究聚焦於台灣日本酒代理商創辦人，旨在探討他們

如何動員自身經驗與資源辨識機會，並在複雜的跨境環境中建立有效的銷售通路，以推動事業成長與擴展。為了深入剖析創辦人在此過程中的行動邏輯與資源運用，本研究擬回答以下三項研究問題：

1. RQ1：創辦人過去的生活與工作經驗中，何者成為其機會辨識的觸發契機？
2. RQ2：創辦人如何動員人脈，以取得關鍵資源並建立銷售通路？
3. RQ3：意外事件如何觸發創辦人重新配置可用資源？

第三節 研究缺口及預期效益

近年來台灣日本酒市場規模持續成長，但針對日本酒代理商，特別是其創業歷程的相關研究仍相當有限，尚有深入探討的空間。同時，創效理論過去多應用於單一國家情境，對於創業者在跨國環境中如何因應不確定性的研究仍有空間可以深入探討。預期本研究成果將有助於深化對台灣日本酒代理業創業模式之理解。此外，亦可為未來有意投入日本酒代理業之創業家或政策推動者提供實務參考，協助其掌握個人資源之有效運用，開展事業並促進市場之持續發展。

第二章 文獻探討

為有效建立本研究之理論基礎，本章將依循以下架構進行文獻探討。

首先，第一節釐清創業所面臨的風險，說明創業內在的不確定性，並探討跨境交易中所特有的風險，作為後續分析的理論基礎。

接下來，第二節至第四節將介紹日本酒代理之產業背景。第二節說明日本酒的定義、分類、歷史發展、日本國內市場之變化與日本政府當前的推廣政策，奠定基本認識。第三節探討台灣日本酒市場的現況，包括市場規模、稅制限制及法規環境。第四節則探討日本酒代理商的概況、代理商之定義與日本酒代理商實際的交易情形。

接續，第五節聚焦於理論基礎之建構，探討創效理論，包含五大原則與主要實證研究成果，並分析其在不確定性環境下對創業家決策行為的解釋力。

透過本章文獻探討，期能為後續研究分析提供堅實理論依據，並深化對台灣日本酒代理商創業歷程之理解。

第一節 創業的不確定性

本研究將「創業者」為研究對象，因此首先於本節釐清創業所面臨的風險，說明創業內在的不確定性，並探討跨境交易中所特有的風險，作為後續分析的理論基礎。「創業」一詞源自法文「entreprendre」，意指「承擔」或「從事」。創業本質上是一種針對無法預測的未來進行決策並投入資源的行為，承擔高度的不確定性與風險。創業者所面對的第一道門檻，在於「必須在無法預測結果的情況下投注資源」。Knight (1921) 指出，利潤的根源在於「承擔無法量化的不確定性」，並將創業者定位為社會中的風險承擔者 (risk bearer)。

而 Schumpeter (1934) 更進一步提出「創新」才是創業者獲取利潤的本源。他主張，在穩定的循環經濟中並不存在真正的利潤，唯有當創業者打破常規，透過「新結合」(new combinations)，如開發新產品、開闢新市場、引進新生產方式、重新組織產業結構等經濟體系) 才會產生動態變化，而這正是創業者的獨特功能。

在後續的理論發展中，Kihlstrom 與 Laffont (1979) 提出「風險規避傾向較高者會選擇成為勞工，而風險承受能力較高者則會成為創業者」，指出風險承受能力差異會驅動勞工與創業者的職業分工，強調創業者作為風險承擔者的角色。

McMullen 與 Shepherd (2006) 則將創業行為定義為「在知覺到不確定性的同時追求機會的意志」，並指出，在將「第三人稱機會(對他人而言的商機)」轉化為「第一人稱機會(對自己而言的商機)」的過程中，資訊之缺乏與難以預測結果的特性扮演著核心角色，影響創業者的認知框架與行動偏好。

若創業同時涉及跨境交易，則將面臨更為複合的風險，例如法規制度差異、資訊不對稱、物流限制等，這些皆會進一步累積風險。Manuj 與 Mentzer (2008) 指出，國際供應鏈風險具有多樣且相互交織的特性，風險來自供應、營運、需求、安全、政策、總體經濟、資源取得與競爭等多方面因素，並強調這些風險會對企業的競爭力與財務健全性造成重大影響。在實務上，詐欺、契約不履行、庫存滯留、物流延誤、匯率波動、法規變動等具體風險，常常橫跨多個面向並同時發生。特別是在長距離運輸及報關等待期間，即便商品尚未售出，企業仍須先行負擔報關費、倉儲費與應付帳款等支出，對現金流形成壓力。若再加上匯率波動所帶來的採購成本與營收不穩定，將構成創業初期資金調度上的雙重打擊。

綜上所述，創業是一項承擔不確定性的行動。若涉及跨境交易，則需面對法規制度差異與庫存滯留等層層風險，進一步加重資金壓力與營運負擔。日本酒代理業的創業者，往往在創業之初即同時面對「創業風險」與「跨境交易風險」，此克服過程對創業者的經營判斷力與資源整合能力提出高度挑戰。

第二節 關於日本酒

本節將從六個層面對日本酒進行說明，幫助讀者建立對日本酒本身與產業背景的基本認識。首先在第一部分介紹日本酒的法定定義與地理標示制度。其次，在第二部分探討日本酒的主要分類標準與釀造特色，並介紹釀造過程中常見的專有名詞與標示方式。第三部分說明酒藏的定義，並解釋酒類製造業的現況。第四部分回顧日本酒的歷史發展脈絡，從起源到現代的演變過程。第五部分探討日本國內市場縮小與日本酒消費結構變動，以便理解日本政府推動出口的背景。最後，整理日本政府當前推動日本酒出口與品牌強化的主要政策與推廣措施。

一、日本酒的定義

首先，在日本酒稅自明治政府成立以來，與地租一同成為重要的財源，曾經超過地租成為國稅收入之首。基於這樣的歷史背景，在日本，酒類行政由國稅廳管轄。日本酒在日本的酒稅法上稱為「清酒（Sake）」，根據「日本酒稅法第三條之七」定義如下。

- 酒精度數在 22 度以下，主要以米、米麴及水為原料進行發酵，並將其過濾而成的酒，
 - 以米、米麴、水及清酒酒糟和其他政令規定之物品（釀造酒精、糖類、有機酸、胺基酸鹽等，其總重量不超過米和米麴重量的 50%）為原料進行發酵，並將其過濾而成的酒，
 - 在清酒中加入清酒酒糟並過濾而成的酒
- （酒稅法，2024）

「日本酒（Nihonshu / Japanese Sake）」為地理標示（GI：Geographical Indication），由管轄酒類業務的國稅廳於 2015 年指定。地理標示是一項制度，僅限使用特定產地原料與製法生產的商品，方能合法標示該產地名稱。其他國家對酒類飲品的地理

標示以波爾多葡萄酒和蘇格蘭威士忌等為著名。其目的在於提升日本酒的品牌價值及促進出口，並將「日本酒」這個名稱作為在日本國內生產且具有特定品質的酒類。在地理標示保護制度中，「日本酒」僅限於使用日本產米作為原料，並在日本國內釀造的酒（國稅廳，2015）。例如，台灣雖然也有使用蓬萊米為原料製造的「玉泉」等清酒，但在海外製造的清酒並不被認定為「日本酒」。透過這項地理標示，日本不僅能向海外宣傳「日本酒」是高品質且值得信賴的酒，還能區隔「日本酒」與非日本製造的清酒。

二、日本酒的分類

根據國稅廳《清酒製法品質標示基準》（2022），日本酒主要可分為「特定名稱酒」和「普通酒」兩大類。

「特定名稱酒」必須依法規定，符合特定原料使用、精米步合、香味特徵及麴米使用比例等要求，並且需具備特定的香味和色澤，以確保其品質。「普通酒」則是指不屬於特定名稱酒的日本酒。「普通酒」這個名稱僅是通稱，因此在日本，商店陳列的日本酒上基本上不會看到標示「普通酒」。

特定名稱酒依據原料、製造方法等差異可分為八種類型。

表 1：特定名稱酒八種類型

特定名稱	使用原料	精米步合	麴米使用比例	香味等的要求
純米酒	米、米麴	-	15%以上	香味、色澤良好
特別純米酒	米、米麴	60%以下或特殊製造方法（需標記說明）	15%以上	香味、色澤特別良好
純米吟釀酒	米、米麴	60%以下	15%以上	吟釀造、獨特的香味、色澤良好
純米大吟釀酒	米、米麴	50%以下	15%以上	吟釀造、獨特的香味、色澤良好
特別本釀造酒	米、米麴、釀造酒精	60%以下或特殊製造方法（需標記說明）	15%以上	香味、色澤特別良好
吟釀酒	米、米麴、釀造酒精	60%以下	15%以上	吟釀造、獨特的香味、色澤良好
本釀造酒	米、米麴、釀造酒精	70%以下	15%以上	香味、色澤良好
大吟釀酒	米、米麴、釀造酒精	50%以下	15%以上	吟釀造、獨特的香味、色澤特別良好

資料來源：國稅廳（2022）清酒製法品質標示基準

首先，特定名稱酒的「麴米」使用比例皆需達到 15% 以上。「麴米」是指用於製造米麴（將麴菌培養在白米上，可將白米澱粉轉化為糖的物質）的白米。

接續，上述「精米步合」是指將糙米研磨後所剩下的白米比例。例如，精米步合 70% 代表研磨掉了 30% 的外層，剩下 70% 的米心。米的表層含有豐富的蛋白質、脂肪、礦物質和維生素等成分。這些成分雖然在清酒製造過程中必須要有，不過若含量過多則會影響清酒的香氣和口感，因此清酒原料米會使用經過研磨的白米。

另外，在使用原料中出現的「釀造酒精」，是指由澱粉質或含糖質物質經過發酵和蒸餾而製成的酒精。「醪（Moromi）」是指將蒸米、米麴、酵母與水混合後進行發酵所形成的發酵液體，具有高黏度、呈白濁狀且帶有氣泡，是釀製日本酒過程中的重要階段。在「醪（Moromi）」中添加適量的釀造酒精，能使酒香更加芬芳，口感更為清爽。此外，添加釀造酒精還具有防止影響清酒香味的乳酸菌繁殖的效果。在吟釀酒和本釀造酒中，所添加的釀造酒精量受限於白米重量的 10% 以下。

此外，日本酒的任意標示項目有「原酒」、「生酒」、「生貯藏酒」等標示。

「原酒」是指製成後未經加水調整酒精濃度等成分的清酒。「生酒」指的是在釀造完成後，完全未經加熱殺菌處理的清酒。「生貯藏酒」則是指製成後未經加熱處理即進行貯藏，並在出貨時才進行加熱處理的清酒（國稅廳，2022）。

日本酒的風味不僅取決於精米步合，還受到米種、酵母、釀造方法以及酒藏特色的影響，從而展現出獨特的個性。地域特性與酒藏風格也會反映在酒體之中，而氣候與水質的差異進一步塑造風味特徵，使日本酒展現出深厚的魅力。

三、關於酒藏

關於「酒藏（Saka-gura）」與「酒造（Shu-zou）」的用法，由於日本酒標籤上常標示「A 酒造株式會社」，容易讓人誤以為「酒造」指的是製酒場所。根據日文國語辭典《數位大辭泉》（小學館），「酒藏」是指釀造或儲存酒的倉庫，表示「場所」。另一方面，「酒造（Shuzou）」則是指「製造酒類」，表示「行為」，這在公司名稱中會以「酒造株式會社」的形式使用。不過，實際上無論在日文文獻中或與酒藏、代理商的聊天中，「酒藏」與「酒造」經常交替使用。此外，相關用語中還有「藏元（Kura-moto）」，這個詞原指管理或經營酒藏的人或家族，也常泛指一間酒藏的經營主體。在業界慣用語中，「藏元」常用來代指釀酒公司本身。

石崎（2020）指出，清酒製造企業被稱為「造り酒屋」、「酒藏」，已深深融入日本人的生活之中，指出酒藏中有許多是擁有超過百年歷史的長壽企業。儘管酒藏大多是中小企業，但是在日本日本酒銷售額前 20 大企業就佔總銷售額的大約 50%，因此近年來許多酒藏面臨生存困境，破產的企業層出不窮。據國稅廳（2024）的「酒類製造業概況調查」，調查首先定義大企業為酒類製造業者之其資本額超過 3 億日圓且平均員工人數超過 300 人的法人，在調查收到的 1,140 家回覆中被歸類為大企業的僅有 8 家業者，中小企業

則有 1,089 家業者，個人事業有 43 家業者。此調查顯示酒藏大部分屬於中小企業與個人事業。

四、日本酒的歷史

關於日本酒的起源有許多不同說法。本文將探討日本酒的歷史發展，從其起源到現代的演變。日本的釀酒活動究竟始於何時，目前尚無法確切得知。其中一種說法是，從繩文時代中期（大約 6,000 年前）的遺跡中出土的遺物中，可以發現使用水果釀酒的痕跡，由此推測在這個時期已經開始進行釀酒活動（蟹井，2024）（國稅廳，《日本傳統麴菌釀酒調查報告》，2021）。

在奈良時代（710 年至 794 年）和平安時代（794 年至 1185 年），宮廷中設有「造酒司」釀酒的機構，在宮廷的各種儀式中供應米酒。

接續在江戶時代（1603 年至 1868 年），在各地領主和商人的支持下釀酒業蓬勃發展。德川幕府設立了釀酒許可證制度，當時只有取得許可證的人才被允許釀酒。現代釀酒技術的基礎也在這個時期奠定。各地出現了向江戶和大阪等大城市供貨的大規模釀酒業。

明治時代（1868 年至 1912 年）之後，民眾只要支付許可證費用就能自由釀酒，因此地主經營的釀酒業得以廣泛發展。此外，當時政府以維護治安和健康為由加強了酒稅，導致到明治 35 年（1902 年）酒稅收入高達國稅收入的 36%。

在二戰期間，日本政府對清酒產業實施管制，並在 1944 年修改了酒稅法。這使得大型製造商能夠先購入小型酒藏釀造之原酒節省稅金，因此許多小型酒藏開始將原酒賣給大型製造商。二戰後，雖然日本經濟已經開始復甦，政府仍然管制米糧配給和酒價，大型酒藏為做出更好的酒，開始從小型酒藏購買清酒。小規模酒藏向大型清酒製造商銷售原酒的

該交易形式稱為「桶賣 (Oke-uri)」¹。因此，在二戰後許多地方小型酒藏成為大型製造商的下游供應商 (Bouzdine-Chameeva & Ninomiya, 2013)。

此後，受 1974 年石油危機等因素影響，在日本國內日本酒的消費開始下滑。雖然日本酒的整體消費量在 1980 年代後期一度回升，但自 2000 年代後開始持續減少，許多酒藏面臨了生存危機，數量開始減少。然而，受「地酒」熱潮的影響，一些小規模酒藏成功實現了自有品牌策略，製造出具有地方特色的日本酒（也稱為「地酒」）（國稅廳，2021）。

五、日本國內市場縮小與日本酒消費結構變動

為說明日本政府積極推動出口政策及日本酒海外銷售量持續增加之背景，本節針對整體酒精飲品及日本酒消費量的下滑，結合統計資料與學術文獻進行探討。

首先，日本民眾對酒精飲品的消費量呈現下滑。其年消費量自 1996 年達到 966 萬千升的高點以來便持續下降，未來隨著成年人口減少與高齡化的加劇，國內酒精需求將面臨進一步萎縮 (伊藤等人，2017)。

整體酒精飲品的消費量在減少之外，日本民眾的酒類消費結構本身也發生了變化，現在民眾選擇比日本酒酒精度較低的酒類。國稅廳《酒報告書令和 5 年 6 月版》(2023) 指出，2021 會計年度的酒稅收入中，啤酒 (約 3,862 億日圓)、發泡酒 (以麥芽或麥為原料的一部份的發泡性酒類) (約 803 億日圓) 及 Chu-hai (日文：チューハイ) (以燒酎或其他蒸餾酒類基底酒，加蘇打水等酒類) 等新類型利口酒 (約 2,481 億日圓) 總共占比逾酒稅收入之三分之二 (國稅廳，2023)。

*燒酎為由大麥、地瓜等原料發酵後蒸餾而成的一種蒸餾酒

整體酒精飲品的消費量在減少之中，日本酒的衰退為明顯。根據國稅廳《酒報告書 令和 5 年 6 月版》（2023）所示，日本清酒的課稅出貨量從 1973 年度的 177 萬千升高峰，已大幅下降至 2021 年度的約 40 萬千升，僅為過去的四分之一（國稅廳，2023）。

這些趨勢對日本酒構成雙重壓力：一方面則是消費偏好之變化，另一方面是總體酒類市場規模縮小，使得日本酒在國內酒精飲品市場上的競爭地位愈加邊緣化。對多數酒藏而言，僅依賴國內市場已難以維持既有的生產規模與營運穩定性。佐藤（2024）指出，面對內需衰退，日本酒藏已逐步轉向高單價產品與外銷市場作為主要出路。伊藤等人（2017）指出，這種情況促使許多酒類製造商積極邁向全球化經營，提升海外營收比重已從可選擇的策略轉變為企業成長與存續的必要條件。

不過，中小型酒藏受限於人力與資源，需依賴能夠建立海外銷售通路的可信賴合作夥伴。透過與合作夥伴的協作，酒藏才能有效克服內需限制，將品牌與產品推向國際市場，為企業創造新的發展機會。

六、關於日本政府當前政策及推廣措施

日本酒輸出協議會（2019）指出，日本酒出口的重點議題包括「提升日本酒在海外的認知度與推廣正確知識」、「確保銷售通路」、「支援出口」以及「特定重點區域並制定區域別策略」等四項。具體措施包含參與海外酒類展覽會、善用各國的日本酒講師、培育日本酒愛好者、充實日本酒相關教育以及為確保銷售通路而舉辦商談會及設置出口支援窗口等。此外，出口重點地區為北美區（美國及加拿大）、歐盟區（英國及法國）及亞洲區（香港、台灣、韓國與中國）。

另一方面，日本國稅廳作為酒類產業的主管機關，推動各項措施。首先，為擴大日本酒類的銷售通路，透過參與海外大型展覽會，提供國內酒類業者商品推廣與商談的機會。此外，在具有擴展潛力的市場地區，配置「酒類出口協調員」以協助推動行銷活動與商談

規劃，舉辦日本酒類推廣研討會。同時，為推動「傳統釀酒技藝」登錄為聯合國教科文組織無形文化遺產，積極在海外舉辦研討會與宣傳活動，最終於 2024 年 12 月正式獲得登錄。此外，還推動酒藏觀光旅遊、提供補助金以協助提升酒的附加價值，並積極進行撤銷關稅與進口限制的談判（國稅廳，2024）。

總結而言，日本酒不僅是日本文化的重要象徵，其釀造方式、分類制度及歷史背景均展現出深厚的地域特色與產業傳統。大部分酒藏屬於中小型企業，一方面有些酒藏面臨生存危機，一方面有些酒藏成功建立自有品牌策略或轉向外銷市場，在衰退的國內市場中試圖求生。日本政府與民間機構透過各項政策積極推動日本酒品牌國際化。

第三節 台灣的日本酒市場

本節將聚焦於台灣現行的日本酒市場，並分為三個部分進行探討：首先，說明台灣的日本酒市場特徵。其次，解釋日本酒在台灣的高關稅與多重稅費結構。然後，介紹關稅的影響與業界對政策的主張。最後，說明台灣法律對於網路銷售酒類產品的限制。

一、台灣日本酒市場的概述

首先，根據日本酒造組合中央會（2015）「日本酒輸出基本策略」，台灣為重點出口國之一，並指出過去台灣市場上販售的日本酒主要以大型製造商的平價商品為主，但近期已開始進口地酒（地方酒藏的酒款）。日本的地酒主要在日本料理店受到日本酒愛好者的青睞。雖然百貨公司、高級超市以及酒類專賣店的進貨與販售也在增加，但強調價格取向的台灣國產清酒與講究風味的日本地酒在消費客層上依舊存在明顯差異（JETRO，2018）（日本酒造組合中央會，2015）。

此外，根據國稅廳（2021）「酒類出口協調員（台灣）酒類市場報告」，日本產酒類在台灣普遍被認為是價格較高的高級商品。台灣消費者在選擇日本酒時，往往根據瓶身與標籤的設計來判斷購買與否。對於日本酒初學者而言，通常偏好帶有果香、口感甘甜的酒款。反之，日本酒愛好者則傾向選擇純米、辛口類型的日本酒。

二、高關稅與多重稅費結構

其次，日本酒從酒藏出貨到零售店及餐飲店上架，最長大約所需一個月。其流線通常從酒藏交給出口商或貨運業者，經裝載至貨櫃並通過海關後，透過海運運送至台灣的基隆港等港口，在港口完成檢驗後，交由台灣的進口商，再由進口商配送至零售店及餐飲店。多層業者參與其中，每一環節都會加收手續費，另外，除了菸酒稅、推廣貿易服務費及營業稅外，還要被課徵 20% 的進口關稅，這些成本都最終反映在價格上（JETRO，2018）。關於進口關稅，根據現行規定威士忌及啤酒為 0%，葡萄酒為 10%，而日本酒則與米酒、高粱酒等穀類釀造酒同樣被課徵 20% 的關稅相較於其他酒類，可以說日本酒在台灣市場面臨較高的關稅負擔。（JETRO，2024）。

三、關稅的影響與業界對政策的主張

關於進口關稅的影響，李志剛（2023）指出，儘管台灣已於 2019 年 8 月將日本酒的進口關稅從 40% 調降至 20%，但相較其他酒類仍處於較高水平，此一稅率差異直接影響日本酒在台灣市場的價格競爭力。研究透過消費者調查顯示，93% 的台灣受訪者表示，若清酒價格下降，他們的購買意願將提高。降低進口日本酒的關稅可進一步降低其進口成本，進口商也將因此受惠，進而可能促進日本清酒的進口量成長。

因此，台北市日本工商會自 2008 年以來，持續向台灣政府提出降低日本酒與燒酎（由大麥、地瓜等原料發酵後蒸餾而成的一種蒸餾酒）進口關稅的政策建議。工商會考量到稻米作為台灣主要農產品之一，因而理解台灣政府對於關稅調降可能影響本地米酒等相

關產業市場的顧慮。然而，工商會強調，台灣擁有廣泛且對日本飲食文化高度認識的消費群體，若能適度調整日本酒與燒酎的關稅，使其市場價格趨於合理，則可能進一步促進消費需求的提升，帶動整體市場發展。

該會主張即使關稅下調短期內減少稅收也隨著市場擴張與銷售成長，營業稅、酒稅與所得稅等其他稅收增加足以彌補損失。因此在 2019 年台灣政府調降部分關稅後，台北市日本工商會仍持續推動進一步降低日本酒與燒酎進口關稅的政策建議，以促進雙方經貿發展並提升市場流通效率。（台北市日本工商會，2024）

四、對於網路銷售的限制

關於酒類飲品之網路銷售，根據《菸酒管理法》第 30 條（2017）規定此屬於違法行為，禁止透過無法確認購買者年齡的方式以及自動販賣機、郵購或電子平台銷售酒類。各業者雖可透過網路進行宣傳活動，但實際的銷售行為則不被允許。違反者將面臨新臺幣 1 萬元以上 5 萬元以下罰鍰，並按次處罰。對代理商而言，無法透過網路銷售酒類成為一大限制，使日本酒代理商僅能依賴超市等零售通路及餐飲飯店進行銷售。

若開放酒類網路銷售，業者便可免除設立實體門市的成本，亦無需依賴現有通路，即可直接銷售產品，有助於降低整體營運支出。此外，對於消費者而言，若能透過線上平台購買酒類產品，便無須親自前往門市或零售通路。當消費者在居酒屋或餐廳品嚐到喜愛的日本酒時也能輕鬆透過網路平台再次購買，進一步提升消費意願。

根據研究者現場觀察，於某場商業活動中日本酒代理商攤位的經驗，許多消費者對於台灣禁止網路銷售酒類產品的法規並不熟悉。鑑於台灣電商市場已趨成熟，政府有必要制定相關法規，以妥善規範酒類產品的網路銷售方式。

綜合而言，台灣的日本酒市場雖具消費潛力，但高關稅與多重稅費結構不僅推高了日本酒的售價，也在一定程度上削弱其市場競爭力與消費需求。儘管政府自 2019 年起已下調部分關稅，業界仍持續呼籲進一步放寬稅制以促進台日雙方貿易與市場發展。此外，現行法規對酒類產品網路銷售的嚴格限制，亦成為代理商在通路拓展與經營策略上的一大挑戰。上述制度與市場環境因素對台灣日本酒代理商的營運模式與市場發展具有深遠影響。

第四節 日本酒代理商

本節將分四個部分探討日本酒代理商的概況、代理商之定義與日本酒代理商實際的交易情形。首先，說明台灣日本酒代理商的市場概況，包括營運模式、通路選擇與法規限制等面向。接著，透過文獻對「代理商」的定義進行分析，並與「經銷商」進行比較，以釐清兩者在法律關係、經營模式上的差異。接續，介紹台灣日本酒代理商的實際交易模型與傳統代理商定義之差異以及探討其差異之原因。最後，探討日本酒代理商與供應商之間的代理關係。

一、日本酒代理商的概況

蕭涵（2022）指出台灣約有七十家日本酒代理商，其營運模式可分為兩大類：一類以大型通路為主，另一類則專注於餐飲與飯店通路。前者主要客群為一般消費者，其產品為大眾可接受的酒款價位大概在一千元左右。後者酒款的價位通常超過一千五百元，這些酒款需要傳達酒款本身的魅力與酒藏的故事和特色。台灣的日本酒代理商還是以餐廳為主要通路。

研究者亦觀察到，各家代理商皆展現出獨特的經營風格。例如，有些代理商專注於引進特定縣市的酒藏酒款，藉由深耕地方特色來塑造品牌形象。有些代理商則強調與餐飲業者合作，依據不同餐廳的菜單設計搭配合適的日本酒。

此外，也有代理商會積極舉辦小型品酒會、講座等活動，以推廣酒款背後的文化與理念，進一步鞏固消費者對品牌的認同感。這些代理商通常會透過自家的 Facebook、LINE 官方帳號及 Instagram 等社群媒體平台宣傳活動。

二、代理商的定義

首先，就代理商制度的經濟意義而言，志津田（1981）指出，企業若設立海外分支機構並派駐人員，其營運成本往往高於可獲得的營業利益。相較之下，透過與當地商人簽訂代理合約，讓代理商善用其在地知識、經驗和信用進行交易，往往能達到更高的經營效率。代理商雖與企業維持密切且持續的合作關係，扮演輔助企業活動的重要角色，但其本質為獨立的企業個體，與企業間並非存在僱傭關係。

根據黃文柔（2014）的研究，「代理商」是代企業進行交易的獨立企業。代理商並不會買斷供應商的商品，商品的所有權始終由供應商保有，並不轉移至代理商。此外，代理商的角色是將商品銷售給第三方，並代表供應商締結合同，其主要收入來源是代理佣金。

簡而言之，「代理商」的定義包括商品所有權的非轉移、自供應商處接受委託為供應商的利益進行交易仲介及以獨立業者身份活動。然而，台灣民法並未明確定義「代理商」，實務上多以「代辦商」的概念作為適用依據。台灣的學術界及實務中，多數情況下，代理商被視為民法上的「代辦商」，代理商合同也被視為是代辦商合同的一部分。

在代理商契約下，代理商為供應商的代理人，負責仲介供應商與零售商之間的交易。代理商與供應商之間存在委任的內部關係，而代理商的商業行為皆以供應商的名義並為其利益而執行。反之，經銷商則是供應商的客戶，跟供應商簽訂買賣契約，從製造商取得商品的所有權，持續性從事數次買賣行為。經銷商需以買斷方式從供應商購買商品，自行負責銷售，並承擔所有盈虧與經營風險。

不過，透過訪問代理商，黃文柔（2014）的研究描述，儘管經銷商與代理商在法律上擁有截然不同的權利與義務，實際商業交易中兩者的稱呼經常被混用，部分企業雖自稱為某些產品的獨家代理商，實際上僅具經銷商身分。

志津田（1981）也指出，銷售商因被授權負責商品在特定區域內的銷售，因此有時亦被稱為所謂的「代理商」。

三、台灣日本酒代理商實際交易模型

參考代理商相關定義後，透過與日本酒代理商創辦人之交流與試訪，本研究發現，日本酒代理商的實際交易模式更接近經銷商，代理商通常直接向酒藏採購，再轉售給通路，並非僅以推廣產品並收取佣金為主。其主要收入來自產品銷售利潤，且行銷與定價策略皆由代理商自行決定與執行。

日本酒代理商的交易模式與傳統代理商的定義有所不同歸因於酒藏與代理商在人力與資金方面等資源配置上的限制。根據訪談資料，受訪的代理商創始人指出，日本清酒酒藏大多為中小型企業，其中相當一部分屬於家族經營的微型企業，平均僅有約五名員工。這些公司並不具備進出口的專業知識，也無法預測銷售量，因此與代理商簽訂由代理商代銷並獲取中間利潤的簽約是不實際的。交易通常始於代理商承諾向酒藏採購一定數量的酒品，作為交換，酒藏則以口頭承諾的形式保證不再供應其他台灣代理商，形成一種基於默契的合作關係。由於多數酒藏是沒有法務或顧問支援的中小企業，因此通常不簽訂正式書面契約。

綜上所述，台灣日本酒代理商雖在名義上常被稱作「代理商」，實際運作模式卻多趨近於「經銷商」的買斷與轉售方式，主要考量在於酒藏與代理商皆多屬中小型企業，難以負擔正式書面契約的成本，因此多以口頭與信任機制為基礎進行交易。

四、日本酒代理商與供應商之關係

在傳統國際企業理論中，代理商被視為市場進入策略中風險最低、資源投入最少的一種形式。Agarwal 與 Ramaswami (1992) 指出，當企業打進海外市場時，出口模式通常被企業視為投入資源最少、風險最低的進入方式，特別適用於初期進軍陌生市場或對投資風險敏感的情境。

代理商的職責通常集中於產品的分銷與通路建置，不需負擔產品開發、生產或品牌經營之責。Anderson 與 Coughlan (1987) 亦指出，代理模式的核心在於由獨立中介人（如外部銷售代理）擔任產品銷售的執行角色，其主要依據製造商所設定的契約條件來完成任務，回報方式通常為佣金制。此外，這些代理商並不擁有商品的所有權，因此廠商對其行為的控制力相對有限，合作關係較難以透過正式組織手段來監督與調整。

然而，近期關於新興市場或文化性產品之跨境流通的研究開始挑戰這類傳統定義。過去文獻多將出口代理視為「低投入、低控制」的市場進入手段，但針對高級葡萄酒等需資產專屬性投資的國際交易，Rosson 與 Ford (1982) 研究指出，當資產專屬性與不確定性較高時，缺乏互惠、聯繫強度與低衝突等關係要素會顯著拉低績效。若長期無法改善，合作仍面臨解約風險。

近年的葡萄酒研究更指出，當雙方未能維持關係型治理下的共同目標與資源承諾時，合作易退化為市場交易，降低品牌深耕效果 (Ellegaard & Medlin, 2018)。尤其在代理商品具有高度文化依賴性與資訊不對稱的產業中，代理商往往不僅擔任產品通路管理者，更負責知

識轉譯、重塑品牌、致力於在地市場發展。這樣的代理商角色已遠超過傳統中介者，不僅在供應端擁有更高的影響力，也逐漸展現出主導市場策略的能力。

日本酒代理商即為此一新型態代理關係的具體體現。在表面上，日本酒代理商依舊以「代理」為名，但其實際職能已逐步偏離傳統意義下的代理角色。根據本研究訪談結果，台灣的日本酒代理商常常主導品牌定位、市場策略、行銷設計甚至產品規格調整。他們不僅需具備深厚的日本酒知識與文化理解力，更需要能在地化轉譯品牌精神，並建構起消費者與生產者之間的信任橋樑。

日本多數地方酒藏為小規模家族經營企業，面臨人力與資金的雙重限制，缺乏品牌建構、海外行銷與跨境營運的能力。Bouzidine-Chameeva 與 Ninomiya (2013) 以兵庫縣的酒藏為研究對象，指出該酒藏長期仰賴地區批發商進行產品流通，並未投入資源進行主動的市場開發或品牌策略調整。在傳統與保守的經營模式下，即使面對市場環境的轉變，這類酒藏也往往缺乏相應的應變能力。

因此，本研究所觀察到的台灣日本酒代理商，展現出高度主動性與策略參與度，不僅於市場端創造需求，也在供應端引導產品與品牌的轉型。這樣的現象與過去文獻中「低風險、低投入、執行型」的代理商角色明顯不同，顯示出傳統理論已難以充分解釋文化性產品在跨境流通過程中，代理商的實際角色與其在價值鏈中的新定位。

第五節 創效理論

本節將介紹創效理論的核心概念與相關實證研究，並說明其與本研究主題的關聯性。內容分為四個部分。

首先，概述創效理論的基本原則與傳統因果推論（Causation）之差異。其次，闡述該理論如何解釋市場創造過程中創業家的行動。第三，回顧主要實證研究，探討創效理論在創業行為與決策過程中的應用情形。最後，分析該理論在測量方法與適用性上的限制，並指出後續研究發展的潛力。透過本節說明，為後續理解台灣日本酒代理商創業家的行動邏輯提供理論基礎。

一、創效理論的概要

Sarasvathy（2001）建立了本理論的基礎。傳統創業研究多採用因果推論（Causation）框架，強調創業家應預測與規劃未來，並根據計畫整合資源，以達成事業成功。創效理論也解釋企業家決策過程的理論，不過該理論不同於因果推論，「企業家進行市場分析，先設定明確的最終目標的基礎上去蒐集資源」的邏輯。該理論強調，創業家在高度不確定的環境下，應最大限度活用手邊資源（如人脈、經驗、知識、資金等），並從「我是誰」「我知道什麼」「我認識誰」等三個面向出發，逐步建立事業。創效理論的基本原則有以下五點。

- **手邊資源原則（Bird-in-hand Principle）**：創業家從自己擁有的資源出發，利用現有資源來探索創業機會。這些資源可分為三個面向：「我是誰、我知道什麼、我認識誰」。「我是誰」包含個人的特質、品味和能力。「我知道什麼」涵蓋教育背景、培訓、專業知識和經驗。「我認識誰」指的是社交與專業人脈。
- **可承受損失原則（Affordable Loss Principle）**：創業家決策時，先確定自己可以承受的最大損失範圍，並在這個範圍內行動，而非先分析市場並選擇回報最高的市場區隔。
- **夥伴關係原則（Crazy Quilt Principle）**：創業家在創業過程中，優先建立合作夥伴關係，而非專注於擊敗競爭對手。
- **機會意外原則（Lemonade Principle）**：積極利用環境變化以及偶然發生的事件。將沒有預期的事件當作「機會」利用（例：將失敗或環境變化作為轉型的契機）。

- **可控未來原則 (Pilot-in-the-plane Principle)**：將未來視為「不可預測的事物」，透過自己的行動「創造未來」。

相較於依賴未來預測的計畫型規劃，企業家往往更傾向靈活運用手邊資源以開展事業，此一行動邏輯即為創效理論的核心。創效指的是企業家以自己擁有的資源以及人際網路為起點，利用這些資源和人際網路探索可能的選擇，並透過行動塑造事業的過程。理論的重要涵義是企業家在建立自己的事業時，不一定要準確預測未來，而是應充分利用當前可用的資源以及人際網路，創造機會並培養適應環境的能力。

此外，Sarasvathy (2001) 還詳細討論了在什麼情況下創效理論較有效。譬如，在不確定性高的市場中，創效比因果推論更具優勢。不過因果推論與創效並不一定是對立的概念，可以按照情況或企業發展的階段靈活運用兩者。譬如說，創效邏輯在創業初期階段較為適用；隨著企業成長與環境逐漸穩定，因果推論所強調的計畫性決策則顯得更為重要。Sarasvathy (2001) 重新思考了傳統的創業決策理論，並提供了一個新視角，在後來的研究中被廣泛引用。

基於創效理論的觀點，創業家在創造市場的過程中，並非僅僅依賴於對既有市場機會的辨識與預測，而是透過與利害關係人之間持續的互動與承諾，共同建構與塑造市場。創業家與利害關係人所建立的合作關係，使得資源與承諾得以不斷累積，進一步擴展市場的資源基礎與行動限制，最終促成新市場的形成。此一過程有別於傳統因果推論模式（即先辨識市場機會，再制定計畫與執行策略），創效理論強調創業家主動與他人合作，利用手上已有的資源，逐步開發和擴大市場 (Sarasvathy & Dew, 2005)。

二、創效理論的實證研究

Sarasvathy (2008) 以美國的創業家為對象，透過思考發話法 (Think-Aloud Protocol) 對其決策歷程進行實證研究，進一步鞏固了創效理論的理論基礎，並深入解析創業家的思考邏輯與行動模式。研究指出，創業決策並非僅依賴理性計算或市場預測，而是出發於創業者自身「是誰、知道什麼、認識誰」等手邊可用資源，並透過與利害關係人之間的互動與承諾，靈活因應外部環境的變動與不確定性。

Read 等 (2009) 以美國的創業家與 MBA 學生為研究對象，探討創效邏輯在高不確定性環境中的應用，並比較創業家與一般企業經理人採取之決策邏輯與思維過程。研究發現，與傳統基於市場分析和預測來決策的方法不同，創業家更傾向於使用創效邏輯，即根據自身資源（我是誰、我知道什麼、我認識誰）為起點開始，應對高度不確定性做決策，而非過度依賴市場研究與數據預測。

研究結果指出，在高度不確定性的環境下，創業家通常對市場研究數據持懷疑態度，並更傾向於透過行動來獲取市場資訊。透過與潛在客戶和合作夥伴的互動來共同塑造市場與產品價值，創業家能夠讓市場機會逐步浮現。透過夥伴參與 (Stakeholder commitments)，創業家不僅能降低市場不確定性，還能透過夥伴關係共同塑造市場，改變市場發展方向。為更全面地理解其適用性與特點，將其與基於 Causation 的決策流程進行比較。

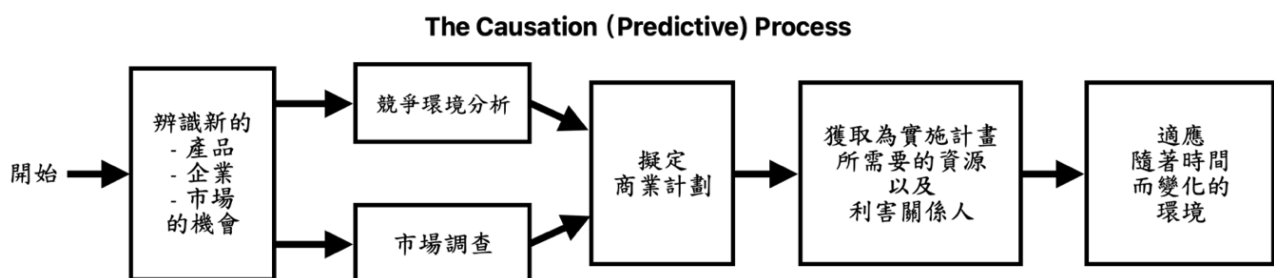


圖 1：基於因果推論的決策流程

資料來源：Read 等 (2009)，由研究者整理。

在基於 Causation 的流程中，創業家會根據市場調查與未來預測來制定計畫，執行策略，並投入資源以實現事前確立的目標。這種方法適用於穩定的環境，在計劃性地管理風險的同時推進業務發展。

在因果推論的決策流程中，第一步通常是辨識新產品、企業或市場機會。這些機會被視為客觀存在，創業家接著進行市場調查與規劃、競爭環境分析，制定商業計畫。然後創業家進行為計畫所需要的資源與利害關係人的調度，後續對於隨著時間而變化的環境進行適應。

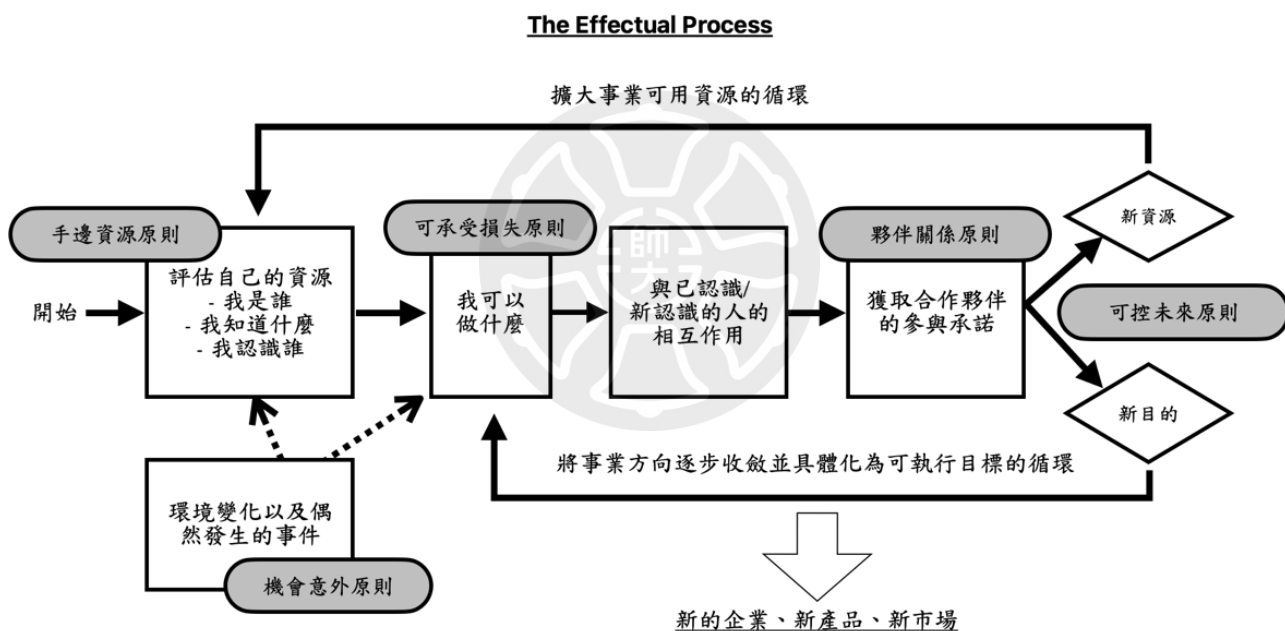


圖 2：基於創效的決策流程

資料來源：Read 等（2009），吉田（2022），由研究者整理。

另一方面，在基於創效的流程中，創業家不會從新產品、企業、市場的機會辨識開始。創業家不依賴市場研究與預測，會根據「我是誰、我知道什麼、我認識誰」來思考可行的行動方案，然後再考慮自己可承受的損失，思考「我可以做什麼（What Can I Do?）」。

接著，創業家與合作夥伴的互動，以及創業過程中所遭遇的環境變化與偶發事件（Contingencies），隨時調整方向，得出新資源或新目的。流程包含兩個主要的運作循環，擴大事業可用資源的循環（上方箭頭）與將事業方向逐步收斂並具體化為可執行目標的循環（下方箭頭）。從新資源出發的擴展事業可用資源的循環會回到評估自己的資源的階段。

此一循環將事業方向逐步收斂並具體化為可執行目標，最終回歸至「我可以做什麼」的自我評估階段，最終這個重複會產生新的企業、產品以及市場。

然而，現實中的創業家行動並不會嚴格區分於某一單一類型，反而會根據環境變化與自身資源靈活切換（Sarasvathy，2008）（Chandler，2011）。

Fisher（2012）以美國六家消費性網路新創企業為研究對象，採用個案研究法，觀察創業初期實務中的行動模式，實證比較創效理論、因果邏輯與 Bricolage 三種新興創業理論的異同。研究結果顯示，創業者在不確定環境下，往往並非僅依據預設目標與邏輯推演進行決策，而是依據手邊資源的靈活應用、對既有物資的再利用，以及與外部夥伴的互動與資源整合，逐步建構出創業進程。此研究進一步佐證創效理論在實務中的行動邏輯，並指出多元理論間的互補關係。

Chandler 等（2011）以量化研究的方式，針對美國新創企業創業者進行調查，嘗試同時測量其因果推論與創效行為，並驗證其有效性。研究結果顯示，企業家並非在兩者之中「二擇一」，而是依情境需要靈活混合運用，且在不同階段會呈現不同的決策傾向。該研究另提出一套自我評估問卷，針對「目標設定」「風險承擔」「資源運用」以及「合作關係」等面向進行量化測量，為後續針對創效與因果推論進行之實證分析，提供了具參考價值的工具。

柳育德（2019）進一步指出，企業家的「創業初心（Original Aspiration）」是影響其創效傾向的關鍵因素。該研究以台灣 8 家新創企業之創業者為對象，進行為期三年的質性追蹤研究，累積分析 142 個關鍵決策事件。研究發現，創業初心具有長期且不易改變的特性，與短期目標或動機不同。具體而言，非商業導向的創業者（如追求社會影響或自主性）更傾向採用創效邏輯，能容忍目標模糊性，並透過與利害關係人的互動探索機會；而商業導向的創業者（如以財務回報為主要目標）則較偏向因果邏輯（Causation），強調市場預測與計畫性。此研究補充了創效理論在個體層次的理解，說明創業者的初心如何影響其決策傾向與創業邏輯，並支持創效與因果推論可依情境彈性並用的觀點。

吉田（2022）以日本的中小企業為對象，透過事例分析的方式，對其市場創造歷程中的創效實踐進行實證探討，進一步驗證創效理論在日本在地情境下的適用性。研究指出，企業在開創新市場的過程中，並非僅依賴理性計算或市場預測，而是出發於創業者自身「我是誰、我知道什麼、我認識誰」等手邊資源，並透過與利害關係人之間的互動與承諾，逐步形塑市場結構與顧客價值，靈活因應外部環境的變動與不確定性。

四、創效理論的限制與未來研究

Perry 等（2012）指出，創效理論在解釋創業家的決策過程方面具有顯著的理論價值。然而，目前該理論的測量方法仍處於發展階段，尚未建立一致且標準化的測量工具。該研究進一步強調，有必要針對創效理論中的五大原則，發展更為精緻的測量指標，並透過系統性的驗證程序以確保其信度與效度。透過此類測量工具的改進，創效理論的學術基礎將得以進一步鞏固，並促進其於創業研究領域中的應用與發展。

Grégoire 與 Cherchem（2020）透過系統性的文獻分析，對創效理論過去近二十年的研究進行全面性整理，並指出其在概念界定與方法論應用上的不足。研究強調，創效理論應被視為一種「行動模式」而非僅是決策邏輯，並建議學界開發更具操作性與可觀察性的測

量指標，以提升理論的實證研究精度。此外，作者呼籲進一步探討創效的前因後果與具體作用機制，特別是其與 Causation 邏輯間的互動關係，以辨識不同情境下兩者組合對企業績效的影響。

總結而言，創效理論闡述了在不確定環境下，創業家如何運用手邊資源、靈活因應市場變化，並透過與利害關係人的互動逐步塑造市場。相較於傳統以市場預測為基礎的因果推論，創效理論強調行動過程中的彈性與創發性，特別適用於創業初期資源有限且環境變動劇烈的情境。本研究以創效理論為基礎，探討日本酒代理商創業家如何在不確定環境中靈活運用自身資源與行動，逐步推動事業發展。



第三章 研究方法

本章說明本研究之設計與方法，內容共分為七個部分。首先，說明整體研究方法的選擇與其理論依據。其次，介紹文獻探討的範圍與重點。第三，說明深度訪談的設計與進行方式。第四，說明試訪過程與受訪者背景。第五，列出訪談大綱與核心議題。第六，介紹正式訪談對象的條件與背景。最後，闡述資料編碼與分析的方法，包括紮根理論的運用與恆常比較法的應用。

第一節 研究方法

考量到本研究旨在探討台灣日本酒代理商創辦人如何運用自身的經驗、知識與人脈來辨識創業機會，研究者將主要研究對象設定為「日本酒代理商創辦人」。本研究採用質性研究方法，以半結構化深度訪談（Semi-structured In-depth Interview）為主要資料蒐集方式，並輔以紮根理論（Grounded Theory）進行分析，期望能夠深入了解創業家如何透過個人經驗、知識以及人脈，辨識及創造市場、建立事業。

一、文獻探討

研究者先行透過文獻探討，建構本研究理論基礎，涵蓋：創業的不確定性、日本酒的基本知識及其歷史、台灣的日本酒市場、日本酒代理商的概況以及創效理論。研究者參考學術論文、政府機構報告、政策文件及專業報導，分析日本酒代理商的經營環境及其創業過程中的關鍵影響因素，並為後續的實證研究提供理論支持。

二、深度訪談

本研究採用質性研究方法，考量到研究對象多為非上市公司，其公開資訊有限，且創辦人的創業經歷、經營策略及創辦人自身資源的運用方式難以透過次級資料獲取，因此選擇半結構化深度訪談（Semi-structured In-depth Interview）作為主要資料蒐集方法。

本研究透過與創辦人的面對面訪談蒐集第一手資料。半結構式訪談會預先設定訪談大綱，但不會過度限制訪談內容及問題設計，在訪談過程中可根據受訪者的回應適時調整問題與延伸探討，確保訪談過程的彈性與開放性。訪談過程將以開放式問題為主，圍繞創辦人的個人背景、創業契機、機會辨識歷程、與日本酒藏及台灣通路的互動關係、品牌經營模式等關鍵議題展開。所有訪談皆全程錄音並轉錄為逐字稿，以確保資料的完整性與可追溯性，進而提升分析的準確性與研究的信效度（reliability and validity）。

三、資料分析

研究者將所獲得的質性資料依循紮根理論的分析程序，透過開放式編碼、主軸編碼與選擇性編碼，系統性萃取創辦人在經驗、知識、人際網路方面對企業經營影響的作用機制，透過持續比較分析，研究者將不斷比較、歸納受訪者的陳述內容，逐步推進概念化，最終建構出理論框架。

第二節 研究流程

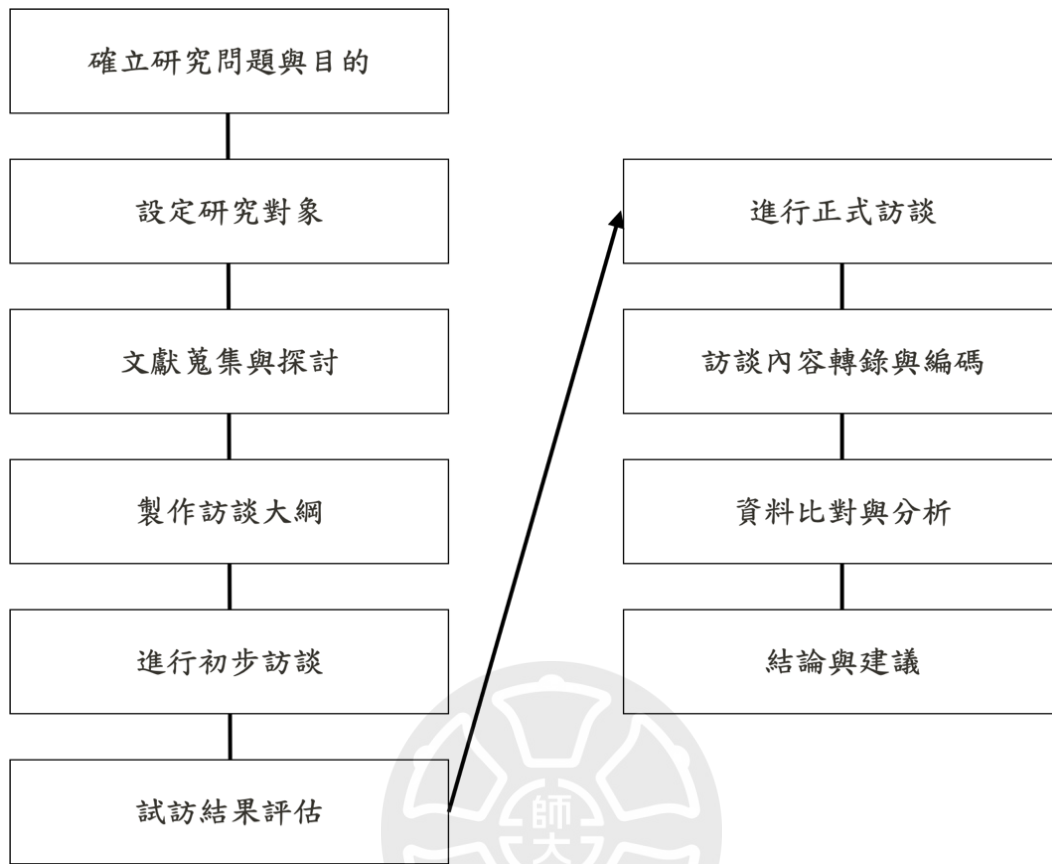


圖 3：研究流程

資料來源：本研究整理。

第三節 研究對象

本研究之深度訪談對象主要為 台灣地區經營日本酒進口代理業務之業者，並須符合以下條件：

1. **創業年限**：受訪者所屬公司皆已穩定經營超過五年以上，具有一定存續與市場適應能力，屬於「已成功生存」之案例，符合早期創業階段已過的研究需求。
2. **業務持續性**：所有受訪者目前仍活躍於清酒代理產業，並持續與日本酒藏維持進口與合作關係，具備可觀察之長期經營軌跡。
3. **品牌操作經驗**：受訪對象皆仍在代理多個品牌，具備品牌導入、在地化調整與通路開發的實務經驗，能提供豐富的實證資料以探討品牌策略與機會辨識歷程。

根據中華徵信所（2018）的分析，2011 至 2016 年間，台灣新創企業在創業第 3 至第 5 年的平均存活率分別為 86.9%、77.1%與 68.7%，顯示企業在新創階段的存活率呈逐年下降趨勢。整體而言，創業五年內的平均存活率約為七成。由此可見，能夠持續經營超過五年的企業，已相對克服創業初期的高風險挑戰，具備一定的營運穩定性與策略調整能力。

此外，在從 2019 年 12 月開始的 COVID-19 疫情期間，眾多中小企業面臨供應鏈中斷、通路暫停與資金壓力等多重衝擊，市場高度不確定，為創業企業帶來前所未有的生存考驗。能夠在疫情前即投入市場，並於疫情期間存續至今，顯示其具備實務韌性與調整能力，亦反映其創業策略在高不確定性下的有效性。

因此，設定「穩定經營五年以上」作為篩選門檻，能確保本研究受訪對象已歷經初期試錯階段，並在市場真實挑戰中展現可持續的策略行動。本研究選擇的三位主要受訪者皆於 2015 年至 2017 年間已創業，至今穩定經營超過六年以上，期間歷經全球 COVID-19 疫情所帶來的挑戰。

第四節 試訪對象

在設定研究對象並完成文獻探討後，研究者對一位日本酒代理商創辦人進行了初步試訪。在進行訪談前，首先以口頭方式向對象者提出訪談意願，隨後透過電子郵件寄送正式邀請函，取得同意。

關於錄音同意與研究內容記載事項，除於現場出示書面文件外，亦以口頭方式再次確認同意意願，並在訪談結束後，透過電子郵件告知錄音逐字稿及內容匿名化處理的具體方式，並經由對象者的回覆取得最終同意。以下整理試訪受訪者之採訪時間與相關資訊。受訪者編碼依序以 A、B、C 標示。

表 2：試訪對象整理

受訪者	A 先生 (S 公司創辦人)
訪談時間	2025 年 2 月 25 日 (二) 17:00~18:30
主要背景	電腦工程師、旅遊社 / 日本留學四年
專業證照	SSI 日本酒國際唎酒師、SSI 國際日本酒講師等

第五節 訪談大綱

訪談大綱如下，內容分為四大部分：「創業的契機與背景」、「商業機會的辨識」、「商業機會的演變」、「與酒藏、同業以及地方政府單位的信任關係」、「通路結構」。

表 3：訪談大綱

主題	訪談問題
第一部分： 創業的契機 與背景	<ol style="list-style-type: none"> 1.當初是什麼具體契機讓您決定創業日本清酒代理商？ 2.在選擇成為日本清酒代理商之前，您考慮過哪些其他事業？ 3.您在創業前，有哪些具體的知識幫助您在創業初期解決問題或抓住商機？ 4.您在創業前，有哪些具體的經驗幫助您在創業初期解決問題或抓住商機？ 5.您在日本居住的經驗對創業有何影響？ 6.您在日本居住期間內，參與過哪些與清酒或商業有關的活動？（例如：參加過清酒釀造的參訪、關於日本酒的培訓活動、學習過清酒的專業知識、經營過與日本相關的事業？） 7.您的日本工作經驗對創業有什麼幫助？ 8.在台灣葡萄酒、威士忌市場相對成熟的情況下，清酒的銷售壓力不小，為什麼您選擇日本清酒代理這條路？
第二部分： 商業機會的 認知	<ol style="list-style-type: none"> 1.在台灣市場中，您是如何找到或創造商業機會的？請談談整個過程以及您的思考方式。 2.在創業過程中，什麼樣的事件或過程讓您深刻體會到某些資源（人脈、知識、資金）特別重要？請舉例說明。 3.請描述一個讓您產生強烈創業靈感的關鍵時刻或人際互動。那時候發生了什麼？對您造成了哪些啟發？ 4.您如何具體與競爭者進行差異化？
第三部分： 商業機會的 演變	<ol style="list-style-type: none"> 1.在創業過程中，遇到困難時您是如何調整原來的商業計畫？請描述那次調整的原因與具體做法。 2.在企業成長的不同階段，您做過哪些商業策略上的調整？請分享背景與原因。

主題	訪談問題
<p>第四部份： 與酒藏、同業以及地方政府單位的關係</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.目前您合作的日本酒藏大約有哪些？可否簡要介紹它們的規模或特色，以及為何選擇這些酒藏？ 2.在與各種酒藏建立信任時，您曾採取過哪些具體行動？請舉例說明其中對信任度最有幫助的做法。 3.您的哪些經驗或知識特別有助於建立信任？ 4.您與酒藏之間的關係，對您在價格談判力或交易條件（例如價格、交貨期限、款期等）方面帶來哪些有利的影響？ 5.除了日本酒藏之外，您與其他產業的企業之間的跨界合作，對您的事業有什麼幫助？ 6.我注意到日本酒代理商的創辦人之間多有往來。同業之間會進行怎麼樣的合作？ 7.您為了獲取政府、地方自治體或支援組織的幫助，曾經具體進行過哪些提案？ 8.當政府或地方自治體提供支援時，您是如何運用這些資源來應對業務中的挑戰或抓住機會的？ 9.請舉一個具體的實例，說明某次政府或地方自治體的支援（例如資金、推廣活動），對您的業務產生的實際變化？
<p>第五部分： 通路結構</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.貴公司的通路結構如何？從大型客戶到小型客戶的分佈情況如何？（例如居酒屋與酒吧、酒店、日本料理店、百貨公司與超市、個人客戶） 2.在開發新客戶時，您會採取哪些具體的方式？ 3.在與通路建立信任的過程中，您採取了哪些具體行動？這些行動對信任關係的建立有何影響？ 4.在談判交易條件（例如價格、交貨期限、款期等）時，曾經遇到過什麼困難？

第六節 正式訪談對象

在進行試訪，確認透過該訪談大綱可獲得足夠的訪談內容後，進一步進行更為詳細的半結構化訪談。

除代理商外，正式訪談亦納入日本酒藏（生產方）為受訪對象。透過日本酒藏的觀點，進一步理解「信任建立」、「品牌拓展」與「跨國合作」等面向，釐清代理商如何憑藉自身資源獲得信任並建立合作關係。

以下為正式的訪談對象。受訪者編碼依序以 A、B、C 標示。

表 4：試訪及正式訪談對象整理

	1	2	3	4
受訪者	A 先生 (試訪對象)	B 先生	C 先生	D 先生
單位	S 公司	Y 公司	J 公司	I 酒藏
採訪時間	2025 年 2 月 25 日 17:00~18:30	2025 年 4 月 15 日 14:30~16:30	2025 年 4 月 30 日 13:30~15:00	2025 年 4 月 19 日 13:00~14:00
主要背景	電腦工程師、旅遊社/日本留學四年	日商 P 公司 HR、半導體 X 公司日本分公司幹部	在英國讀書後回台/官股參與之提供進出口貿易相關資訊服務公司	E 縣代表性的酒藏的社長
專業證照	SSI 日本酒國際唎酒師、SSI 國際日本酒講師等	酒匠	酒匠、唎酒師	-

基於上述研究對象的標準，本研究選擇下列三位代理商創辦人作為主要訪談對象：

- S 公司 A 先生（試訪對象）：2017 年創業。原為旅行社領隊，具備電腦工程師背景及四年日本留學經驗。因觀察到旅遊行程中台灣民眾對日本酒知識的普遍缺乏，進而投入清酒領域學習。辭去原職後在前往愛知縣旅遊期間，拜訪過去認識的酒藏老闆，

藉此建立合作關係，展開清酒代理事業。擅長以文化導向的方式推廣日本酒，結合旅遊經驗與專業品飲知識，提升台灣市場對日本酒的理解與接受度。

- **Y 公司 B 先生**：2017 年創業。具備大型日商 P 公司與台灣半導體 X 公司的高階管理經驗，曾長期派駐日本 E 縣並積極參與當地商工會活動。初期從毛巾品牌代理起步，後續開始之後開始投入日本酒代理業務，協助 E 縣地方酒藏以「Team E 縣」的縣品牌方式打入台灣市場。
- **J 公司 C 先生**：2015 年創業，曾任職於財政部下屬的 G 公司十年，專責全台進出口貿易資料的統整，累積豐富的數據分析與供應鏈管理經驗。創業初期即重視教育訓練與通路布局。補助團隊考取品酒證等證照，並完成全台倉儲與配送體系整合。擅長以系統性方式導入新產品測試機制，提升營運效率與市場回應速度。
- **I 酒藏 D 先生**：作為 E 縣代表性的酒藏的社長，2018 年以專務身份與台灣代理 B 先生結識。面對日本國內人口減少，他積極推動以品質管理與技術創新為核心的海外市場拓展，特別是在台灣市場的輸出策略中，強調誠意傳遞與責任管理。

針對日本酒藏之訪談大綱，以代理商對的訪談大綱「第四部份：與酒藏、同業以及地方政府單位的關係」為基礎，進行調整後制定，內容如下所示。

表 5：日本酒藏訪談大綱

主題	訪談問題
一、與台灣代理商合作的契機	1. 貴公司為何開始對海外市場（特別是台灣）產生興趣？ （日文：貴社は何をきっかけに海外への輸出に興味を持ちましたか？特に台湾市場に関心を持つようになった経緯について教えてくださいますか？）

主題	訪談問題
一、與台灣代理商合作的契機	2. 請問是什麼契機讓貴社開始與現在的代理商合作呢？ （日文：現在の代理店と取引を始めたきっかけは何ですか？）
二、關於信任關係	3. 代理商的哪些作為讓您們建立起信賴關係？ （日文：代理店のどのような対応が、信賴關係につながっていますか？） 4. 如何與台灣代理商合作？ （日文：台湾の代理店とどのように協力していますか？） 5. 貴公司與台灣代理商之間的關係有什麼樣的特徵？ （日文：台湾の代理店との關係性はどのような特徴がありますか？）
三、透過與代理商的合作所進行的策略調整	6. 透過代理商開始出口至台灣市場之後，貴公司的酒款在封面設計、風味、產品線等方面有做出哪些改變？ （日文：代理店を通じて台湾市場向けに輸出を開始した後、商品のラベル設計や味、ラインナップなどはどのように変わりましたか？）
四、未來展望與期待	7. 關於未來與代理商的合作，貴公司有什麼樣的展望與期待？ （日文：代理店との今後の協業について、どのような期待や展望をお持ちでしょうか？）

第七節 資料編碼與分析

本研究採用紮根理論進行資料分析。完成深度訪談後，將所有訪談內容整理成逐字稿，進行「開放式編碼」、「主軸編碼」與「選擇性編碼」三個不同程度的編碼。

在第一步「開放式編碼」階段，研究者將訪談內容轉錄並切片，以識別關鍵概念，產出初步類別。在第二步，「主軸編碼」階段，研究者分析開放式編碼所產生的初步類別，並透

過編碼範式（Coding Paradigm）進一步探討其類別與類別之間的關聯性，產出「第二層級概念」。最後在選擇性編碼階段，研究者統整所有類別，確立核心範疇（Core Category）進一步構建能夠貫穿整體研究的理論架構。此外，資料收集與分析全過程中進行恆常比較法（Constant Comparative Method），透過不斷比較新資料與既有類別，持續修正與發展理論，以確保研究結果的嚴謹性與一致性。

總結而言，本章詳細說明了研究者如何運用質性研究方法，透過半結構化深度訪談與紮根理論，系統性地蒐集與分析台灣日本酒代理商創辦人的創業歷程。研究方法的設計強調資料的多元性與彈性，並透過試訪與正式訪談的安排，確保受訪者經驗能夠完整呈現。資料分析過程則遵循嚴謹的編碼程序，力求從訪談內容中萃取出代表性的概念，最終建立本研究的理論框架，為後續的研究發現提供紮實依據。



第四章 研究結果分析

首先在第一節「個案介紹」，本分析首先介紹個案的供應與通路結構，接續將創辦人的創業過程分為「創業起點、事業的開始、起步期、發展期、疫情、近期的轉型與新策略」六個階段，為後續對其機會辨識邏輯與意思決策邏輯的分析提供故事基礎與情境脈絡。

接續在第二節「訪談資料編碼」顯示針對三位日本酒代理商創辦人之訪談逐字稿，依據紮根理論進行的三階段編碼分析。

最後在「個案分析」，透過創效理論檢視創辦人的決策邏輯，分析不同創辦人在資源配置與策略制定上的共同點、差異與觀察。

第一節 個案介紹

一、供應及通路結構

首先，在日本清酒代理業的創業過程中，供應鏈管理與通路設計是決定企業競爭力的關鍵因素，因此以下將以圖示方式，比較S社、Y社與J社三家代理商所建立的供應及通路結構（對應圖4~圖6），可以看出他們在供應端（酒藏）與販售通路（居酒屋及餐飲店、經銷商、航空通路等）、並同時標示負責日本酒藏至台灣出口手續的中介者（酒屋、貿易商、Forwarder），以利後續創業歷程的深入理解。



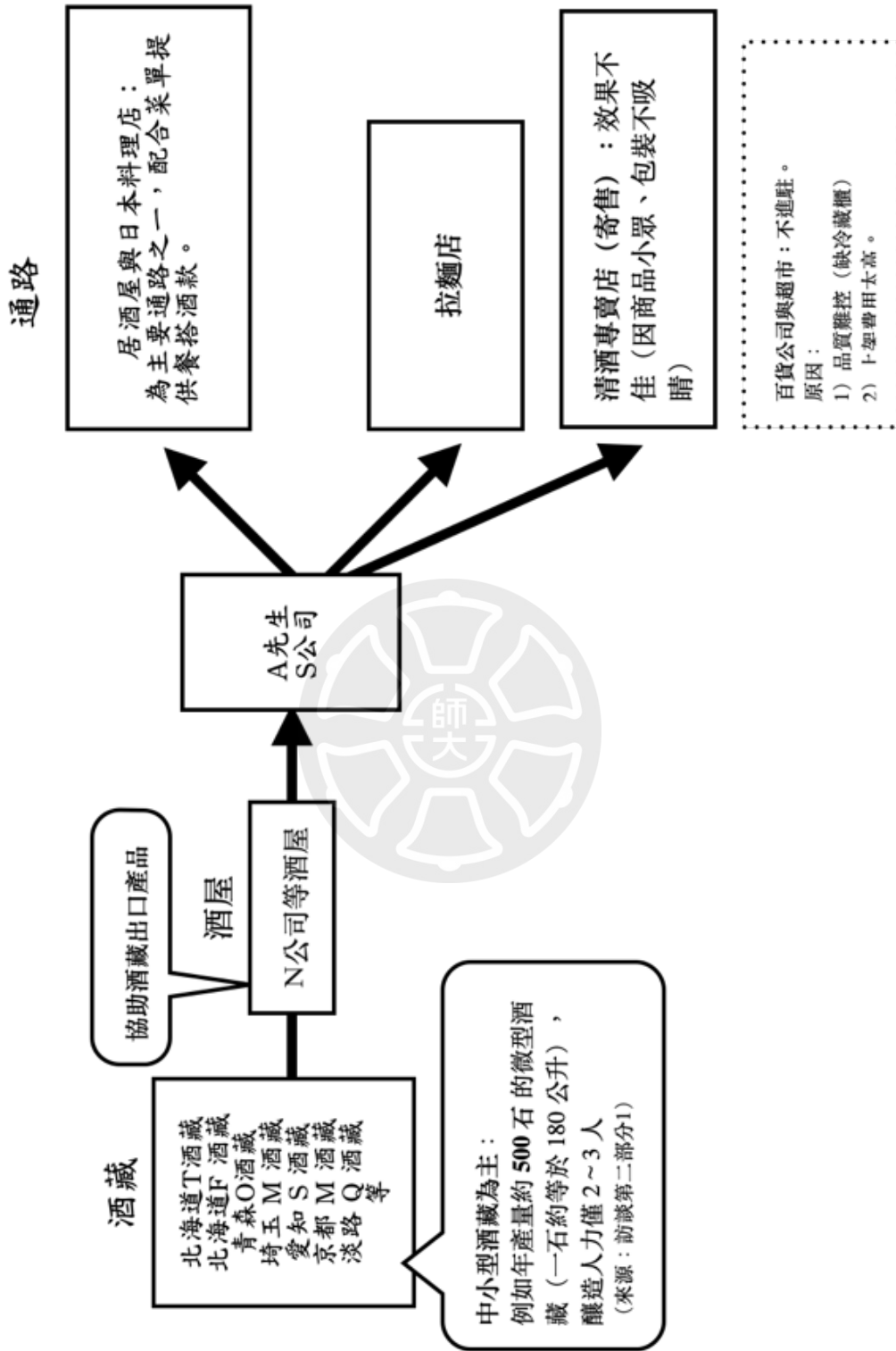


圖 4：供應及通路結構（S 公司）

*「酒屋」為協助酒藏出口產品之日本方企業

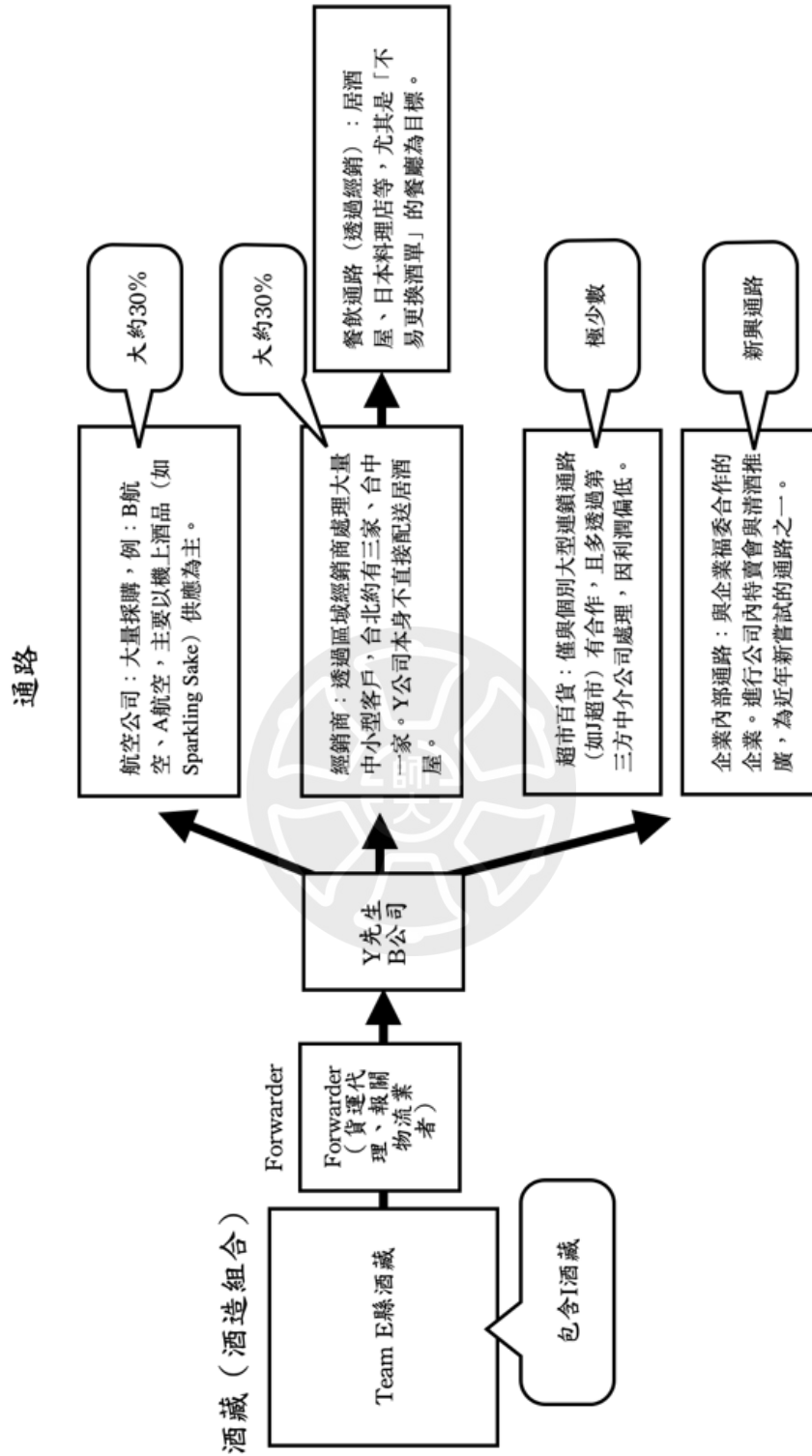


圖 5：供應及通路結構 (Y 公司)

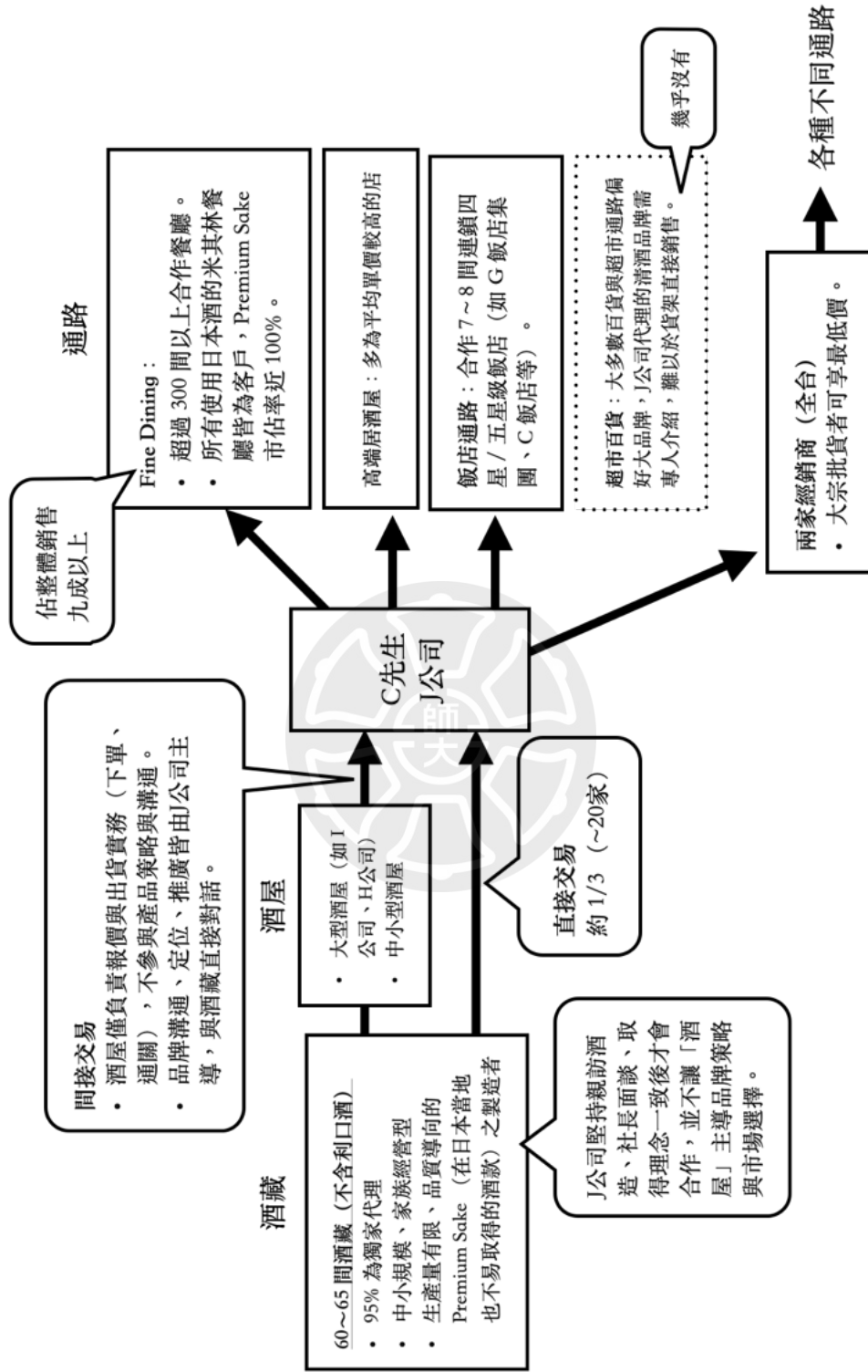


圖 6：供應及通路結構 (J 公司)

1. 各公司供應及通路結構的共同點

- 與中小型酒藏的合作：

三者皆以中小型酒藏為主要合作夥伴，主打酒款之稀缺性或故事性，強化高端感。

- 迴避量販與百貨通路，以餐飲業 B2B 為主：

三者均避免量販與百貨通路或將其控制為整體通路之極少部分。三者均描述量販與百貨通路冷藏設備成本高、上架費用大，也沒有介紹產品的人。因此三者均通過餐飲業專業服務來掌控品牌體驗。

- 有限利用日本端中介（酒屋、Forwarder 等）：

三者都在確保企業主體性的同時，借助酒屋、Forwarder（貨運代理業者）等協助酒藏至台灣出口手續的中介者，提高物流效率。

2. 各公司供應及通路結構的特色

表 6：各公司供應及通路結構的特色

	S 公司	Y 公司	J 公司
供應	<ul style="list-style-type: none">• 全國分散佈局• 小型、微型之酒造• 全系列進口• 「餐搭型」酒	<ul style="list-style-type: none">• 全部都是 E 縣的酒造• 打造「Team E 縣」品牌	<ul style="list-style-type: none">• Premium Sake• 獨家合約
通路	<ul style="list-style-type: none">• 以居酒屋和直客為主• 拉麵店• 清酒專賣店	<ul style="list-style-type: none">• 兩家航空公司• 透過經銷商等涵蓋大約 400 家居酒屋• 超市等	<ul style="list-style-type: none">• 300 家以上的 Fine Dining• 高端居酒屋• 7~8 家飯店通路• 經銷商（各種不同通路）

即使同樣是將中小酒藏的酒進口到台灣，各公司在 1) 供應、2) 通路 兩大面向都展現出明顯的差異化。

二、創業歷程

每一位代理商之訪談時間均超過一個半小時，內容相當豐富。為進一步釐清台灣日本酒代理商創辦人的創業歷程，首先在代理商的訪談內容中，將發生時間明確且具有重要性的事件整理為時間軸。接續將根據訪談內容分成「創業起點、事業的開始、起步期、發展期、疫情、近期的轉型與新策略」六個階段，簡化描述三位受訪創辦人的創業故事的關鍵內容。最後對比三家代理商的創業歷程，歸納其共通點與差異並提出觀察結果。



1.時間軸

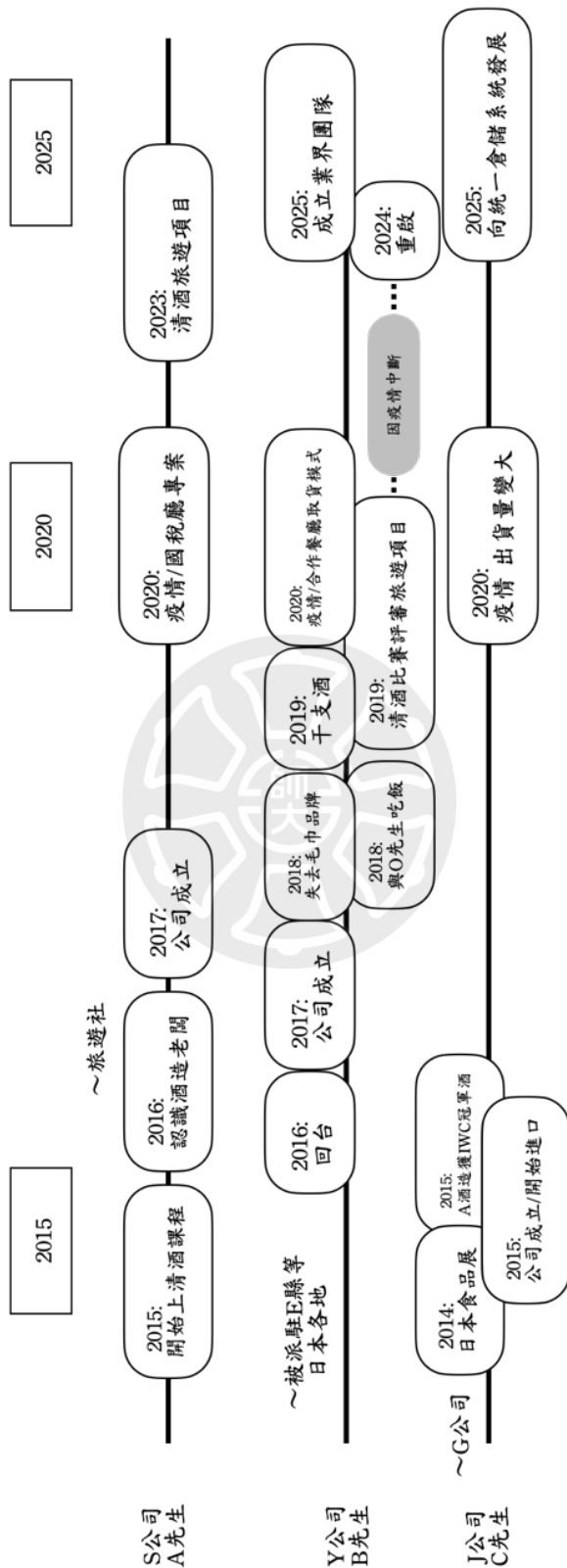


圖 7：時間軸

2. 各公司的創業歷程

S 公司 A 先生之創業歷程：從旅遊導遊到小眾餐搭酒的精耕路

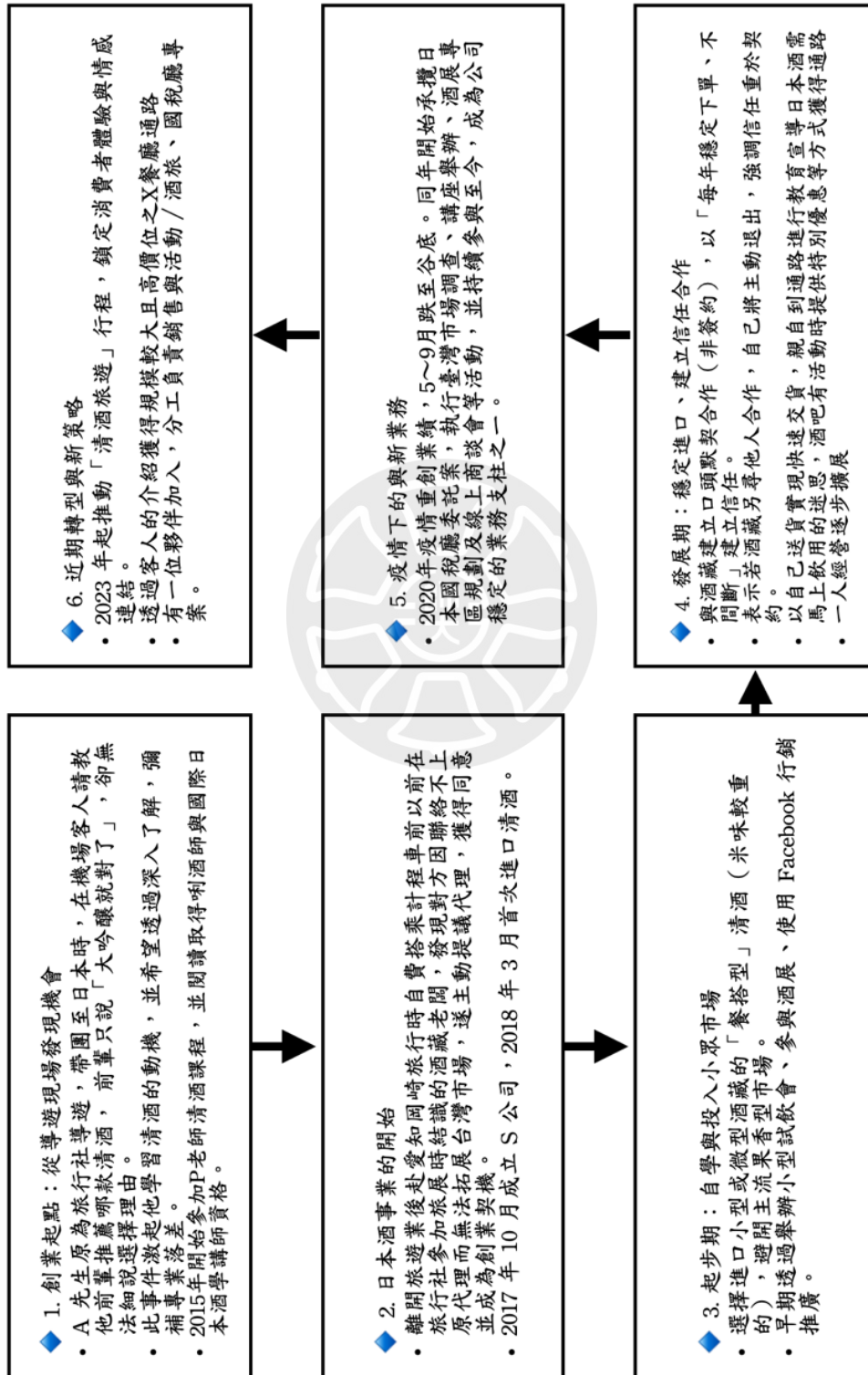


圖 8：創業歷程 (S 公司 A 先生)

A 先生原為一名旅行社領隊。某次帶團至日本時，在機場聽見公司前輩向顧客推薦「買大吟釀就對了」，卻無法解釋其理由，促使 A 先生意識到民眾、前輩以及自身對清酒的知識不足，進而萌生深入學習之意願。他在 2015 年開始接觸日本酒，參加 P 老師清酒課程，並後續取得唎酒師與國際日本酒學講師資格。

辭職後他到愛知縣旅遊時，他搭一萬日圓的計程車，拜訪過去在旅展認識的酒藏老闆，得知對方與原本有做代理商意願者失聯後，主動提出「讓我把您的酒帶到台灣吧」，2017 年正式創立 S 公司。當時許多人叫他不要做代理商，但他當時沒有評估太多風險，他認為自己說了「讓我把您的酒帶到台灣吧」，對方同意，那只好做了。

他堅持整批引進酒造的全系列產品，而非僅挑選暢銷品項，並聚焦米味明顯、適合餐搭的小規模酒造以避開甜香型主流市場。透過小量試單、舉辦品飲會收集回饋，他逐步培養出忠實的餐飲客群。

他與酒藏採口頭默契合作，承諾每年穩定下單以建立信任，不談價格，強調「兩方都要生存」的想法與「若對方另尋合作，我將主動退出」的原則，重視信任勝於契約。此外，有時他親自送貨到居酒屋等通路，宣導清酒即飲迷思，並配合活動提供優惠以穩固通路關係。

2020 年疫情爆發後，業績於 5 至 9 月間跌至谷底。此時他在開始承接日本國稅廳委託的清酒推廣專案，包括台灣市場調查、線上講座、酒展企劃與商談媒合，並延續至今，為公司穩定業務來源之一。他回顧當時說「這算是在創業過程當中意想不到的事情。」從前他以一人經營逐步擴展事業。開始承攬國稅廳專案後，他在團隊中新增了一位夥伴，分工負責清酒旅遊、活動及專案執行。

Y 公司 B 先生之創業歷程：由大企業經理人到「Team E 鬆」生態系推手

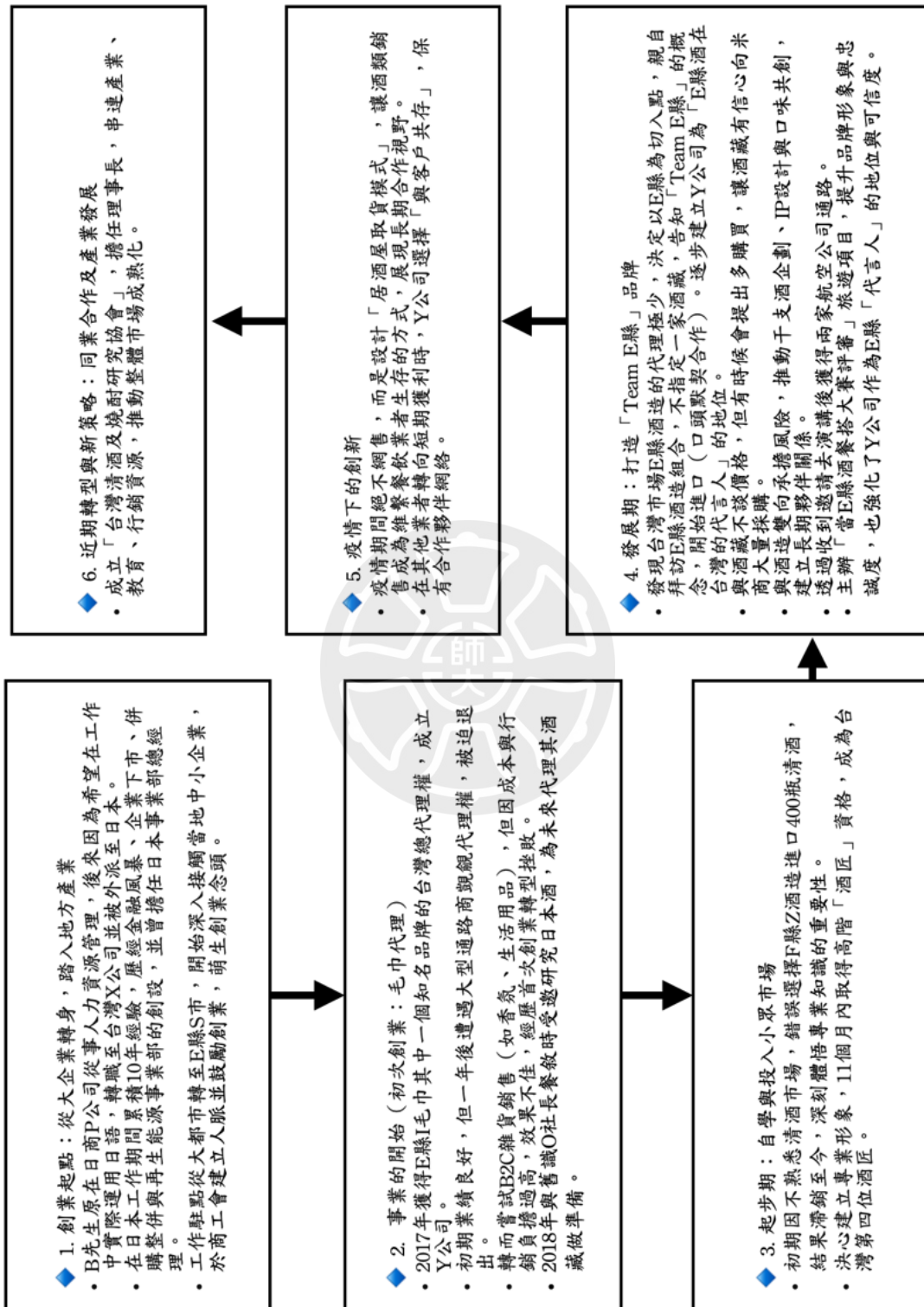


圖 9：創業歷程（Y 公司 B 先生）

B 先生學生時期學過日文，最初在日商 P 公司的人力資源部門，任職大約四年多。後來轉職到半導體產業 X 公司，歷經企業併購與新事業開發，還擔任 X 公司日本廠管理本部長，負責人事、總務、法務、公關、環安衛、熟悉多項管理業務。後續轉任經營企劃室室長時學會以老闆視角解讀經營數字。此外，他在評估收購案之中，面談過 50 家瀕臨倒閉的中小企業，累積反面教材。

後來因為 X 公司的新事業移居 E 縣，於當地商工會建立人脈，被企業的老闆們鼓勵創業，詢問 E 縣有什麼產品可以代理，結識 E 縣知名毛巾品牌 I 公司上面集團之老闆。返台後，他於 2017 年創立 Y 公司，最初並非從事日本酒，而是取得 E 縣知名毛巾品牌 I 公司的台灣總代理權，鎖定 B2B 通路，首年即繳出亮眼成績。然而，隔年大型通路商 C 集團直接向日本原廠爭取代理權，導致 Y 公司被迫退出市場，毛巾事業宣告終止。

面對核心商品的喪失，他短暫嘗試轉型為 E 縣日系雜貨進口商並進軍 B2C 市場，但因行銷與客服等成本居高不下，營運壓力日增，他感覺到遇到瓶頸，首次轉型宣告失敗。正在事業轉型的關鍵期，他與過去在工作上合作的 Y 縣一家協力廠商 C 產業的 O 社長在餐敘，用餐中談起 O 社長正在準備未來釀酒，但是 O 社長預計完成釀酒（2020 年）離當時（2018 年）還有時間，O 社長建議 B 先生考慮有什麼其他事情可以先做。這段聊天讓 B 先生首次意識到這個領域的文化價值與市場潛力，並收到建議去研究日本酒，因而燃起興趣。

後來 B 先生因對市場不熟，做出了錯誤判斷，誤選 F 縣 Z 酒造的酒，400 瓶至今沒有賣完。因此 B 開始投入專業養成。他憑藉自身的日文能力，也積極參與清酒相關的教育活動與講座，於短短的 11 個月內考取「酒匠」資格，成為台灣第四位酒匠。

後續 B 先生發現在台灣進口 E 縣酒之代理商只有兩三家，也開始思考為什麼沒有代理商主打一個地區品牌，同時發現自己對 E 縣有很深的瞭解。隨即，他前往 E 縣拜訪當

地酒造組合 K 事務局長，提出「Team E 縣」的整合 E 縣所有酒藏之品牌構想，企圖以地方整體形象而非單一品牌切入市場。初期並未指定合作對象，而是以「整體推動 E 縣清酒在台形象」為訴求進行進口，逐步建立 Y 公司作為「E 縣酒在台灣的代表人」之地位。B 先生在合作重視誠意，與酒造組合以及各酒藏之間建立口頭默契，從來不談價格，還以穩定訂單與多量採購換取酒藏對原料米的進貨信心。此外，他也發起「干支（生肖）酒企劃」、授權 E 縣吉祥物 IP 之後，在 E 縣酒藏中選擇十二家，每一年請一家輪流攜手生產主體為那年生肖且具有酒藏之個性的酒款。同時，B 先生透過設計與清酒口味共創，深化與酒藏的合作。

他重視培養自己，塑造個人品牌與專業形象，成為清酒圈的權威。現在在台灣的清酒圈，許多人都尊稱他為「B 爺」。他也因此獲得了許多公開演講和教學的機會（在這一兩年來總共演講超過 160 場），接觸到各行各業的人。

在通路策略上，他回歸 B2B 模式，專注 B2B 市場，瞄準不喜歡更換酒單的餐廳。因為利潤太低，他不主動拓展百貨與超市通路。他透過酒展演講與教育活動建立品牌口碑，並透過公開演講的機會結識航空公司的人脈，並被邀請到企業裡面來上課，進而獲得兩家航空公司通路，目前佔 30% 的客戶。其他 30% 來自於經銷商，雙北地區合作的居酒屋多達 400 家，由經銷商負責配送與收款，以分擔風險，節省公司內部的人力。此外，在疫情期間，他拒絕轉向網路銷售，而是推動「居酒屋取貨模式」，協助餐廳維持現金流。

此外，2018 年，B 先生首次受邀參加 E 縣「酒與料理搭配大賽」，成為唯一的外國評審。後他主動向酒造組合提案，提出想帶台灣人一同參與評審的想法，開始提供「當 E 縣酒餐搭配大賽評審」旅遊項目，提升品牌形象與忠誠度，也強化了 Y 公司作為 E 縣「代表人」的地位與可信度。參加者會事先接受 B 先生提供的培訓，在 E 縣當地實際擔任比賽評審。對參加的清酒相關業者來說，參與日本官方比賽並獲得評審證書的經歷能成為專業聲譽與品牌信任的重要資產。

2023 年 B 先生更成立「台灣清酒及燒酎研究協會」，擔任理事長，整合產業、教育與行銷資源，逐步成為產業推動者。

B 先生與 I 酒藏社長 D 先生的合作夥伴關係

表 7：I 酒藏社長 D 先生訪談中有關「合作」「信任」的關鍵內容

有關「合作」「信任」的關鍵內容
在開發新產品時，一定會主動與 B 先生商量
與 B 先生互動強調「誠意與品質傳遞」為信賴基礎
信任 B 先生及其客人 因為酒品質管理透明
雖無正式契約，仍基於口頭承諾穩定合作
對 B 先生了解 E 縣的深度表達敬意與信賴

本研究有訪談到 B 先生之主要合作夥伴，I 酒藏社長 D 先生。B 先生（Y 公司創辦人）自 2018 年起與 I 酒藏社長 D 先生建立起以信任為核心的合作關係，以口頭承諾而非正式契約維繫。

B 先生曾詳盡說明原本進口商 M 公司在台灣的銷售與庫存管理上所面臨的問題，並提出若由自己經手會如何改善的具體方案。D 先生對其熱誠與專業資訊量深感認同，遂主動終止與 M 公司的合約，轉由 Y 公司擔任台灣市場的唯一總代理。雙方至今未簽署正式合約，只憑誠意與互信維繫合作。D 先生表示雙方合作「不是靠合約，而是全心全意的信任」。這種信任亦建立在對產品品質的嚴格堅持上。D 先生舉例說明：一瓶由 Y 公司的客人保存五年的 I 酒藏清酒開瓶後絲毫未劣化，反而更加醇厚。這就是品質管理做好的證明，並稱讚 Y 公司保存管理一絲不苟。

具體的合作上，D 先生在開發新產品時，D 先生一貫會事前徵詢 B 先生的意見。舉例而言，高價位酒款「V」款與「I」款皆由 B 先生評估其價格在台灣市場的接受度與高端餐廳的導入可行性。

J公司C先生之創業歷程：以冷鏈創新和現金經營驅動高速成長

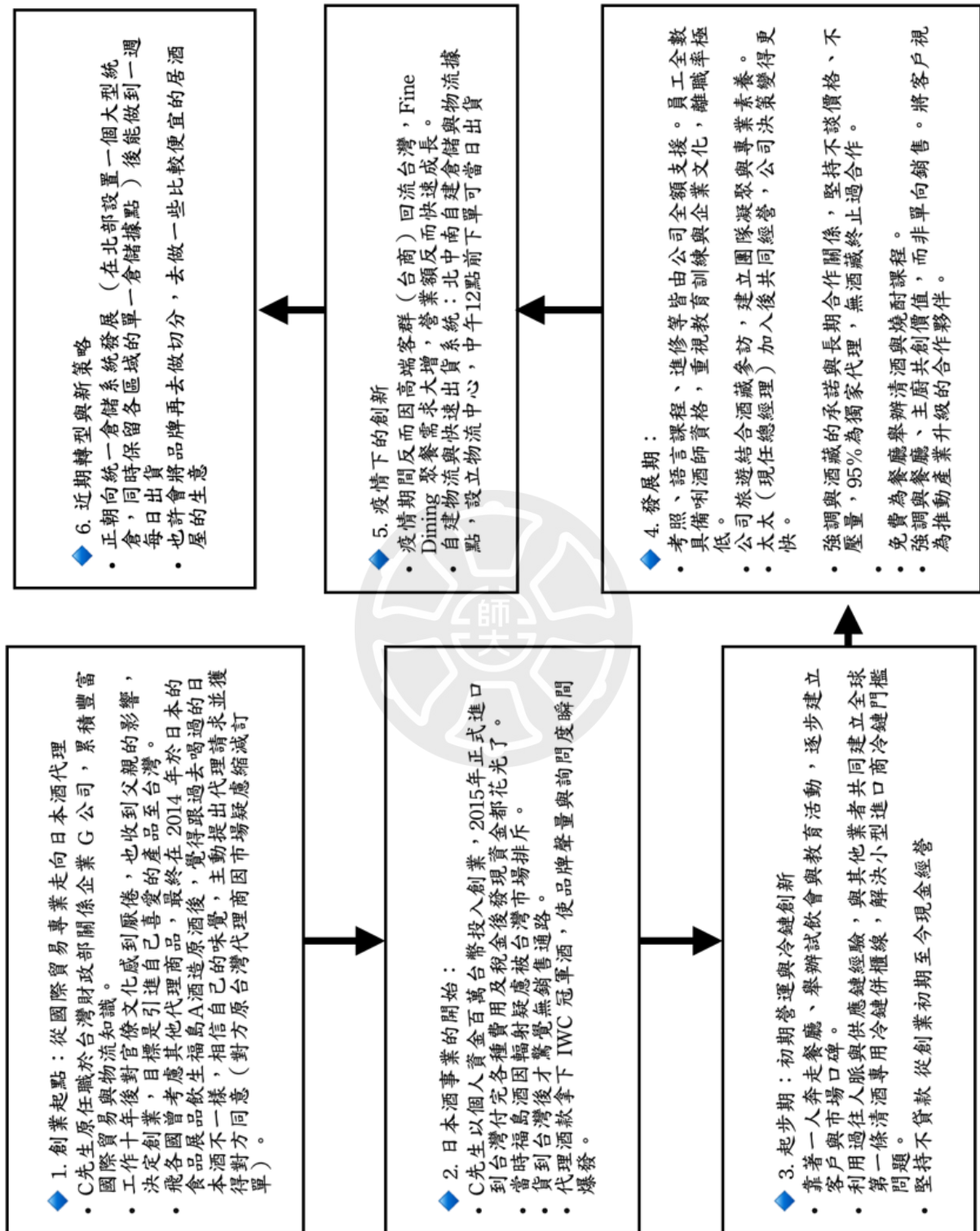


圖 10：創業歷程（J公司C先生）

C 先生家庭與日本有很深的連結，家庭成員都有居住日本一段時間，也會講日文。父親在日本 T 大念碩士跟博士，為著名建築師，也是創業家。母親也曾居住過日本，後來在台灣的兩所大學以及國家學術機構教日文。哥哥跟著爸爸在日本 T 大學建築，姐姐在日本出生。唯獨 C 先生選擇去英國讀書，但在其期間與日本女生交往，後來結婚了七年。他回顧「因為家庭背景與前妻，我比較知道日本人在想什麼」。同時，他意識到日文為「不直接、模糊」的語言。這個發現就算現在他會日文，也讓他堅持用英文與酒藏社長談生意。

C 先生畢業後曾於財政部關係企業 G 公司擔任國際貿易與物流業務，累積十年實務經驗。在創業者的父親之影響下萌生創業念頭，並開始考慮多項代理商品，到香港、西班牙、廣州等地視察。於 2014 年，他在日本食品展（TOKYO FOOD EX）品飲福島縣 A 酒造的生原酒，他一喝就覺得「非常好喝。跟在台灣喝的味道不一樣」，主動提出代理合作，立刻獲得酒藏之同意。所謂生原酒當時在台灣喝不到。因為當時台灣冷藏環境、冷鏈還不完善，只有 10% 左右的清酒用冷鏈進來。他回顧，對方一口答應是因為那間是福島的酒造，當時民眾對輻射疑慮仍然大，酒造原有的台灣代理商叫的貨量變得少，但 C 先生還是相信自己的味覺決定進口。

2015 年，C 先生以自有資金一百萬元創立 J 公司。首次進口酒款後，幾乎耗盡所有資金，也沒有事先安排的銷售通路。然而，其酒款旋即獲得 IWC（International Wine Challenge）清酒部門冠軍，使品牌聲量與市場詢問度快速上升。J 公司意外成為了在台灣進口當年 IWC 冠軍酒的唯一代理商。

不過，當時福島酒在台仍受輻射疑慮影響市場接受度低，他積極親自拜訪餐廳、舉辦試飲與教育活動，在市場中建立起小眾高端品牌的口碑。同時憑藉自身物流專業背景，與兩間的業者攜手打造清酒冷鏈併櫃（Reefer Consolidation），突破過去小型進口商在冷鏈運輸上的障礙。以前低溫進口要叫整個貨櫃，要買 50~100 萬台幣的貨物。他善用國際貿易的經驗整合出一套解決方案。

他堅守「不借錢」原則，創業至今採取現金經營模式。隨著營運規模擴大，公司陸續建立北、中、南三地的倉儲與物流中心，能穩定服務全台 2,500 家以上餐廳。物流系統支援快速出貨，成為公司營運韌性的核心之一。

此外，公司重視專業素養與文化建立，C 先生除自身取得唎酒師與酒匠資格外，也提供員工全額補助考取相關證照，目前全員皆具唎酒師資格，且團隊平均年齡不到三十歲，離職率極低。

與酒藏的合作方面，他注重承諾，從來不談價格。他儘量頻繁叫貨。就算中間有酒屋認識酒藏，他堅持跟對方酒藏社長當面面談，討論產品，討論他們在台灣想賣給什麼樣子的店家，讓酒屋只負責貿易的部分。此外，他在第二次結婚時，與太太跑去每一間酒藏，穿婚紗與酒藏老闆一起合照。若酒藏社長來台灣他會帶家人一起用餐，他形容「尤其他父親與酒藏社長變成像兄弟一樣，還會寫信往來」。J 公司與六十多家日本酒造建立 95% 以上為獨家代理的關係，從未遭遇酒造終止合作。

在疫情期間為 J 公司成長最快的時候。在疫情期間，台灣相對安全並擁有完善的健康保險制度，在大陸以及全世界的台商回流台灣，在不太方便去大餐廳聚會的情況下，在 Fine Dining 聚餐需求反而大幅上升。C 先生掌握此一時機營收不減反增，進一步鞏固其作為高端清酒供應商的市場地位。

近期 J 公司正著手整合物流體系，規劃設立北部大型統倉，並保留區域倉點以維持彈性。同時，他也在考慮品牌切分與市場拓展，準備進軍平價居酒屋等中價位通路，逐步從高端市場向大眾市場延伸。

3. 各公司創業歷程對比

前述已分別介紹三家代理商的創業歷程，接下來進行對比，歸納其共通點與差異，並提出觀察結果。

表 8：各公司創業歷程對比表

	A 先生 (S 公司)	B 先生 (Y 公司)	C (J 公司)
1. 創業起點	<ul style="list-style-type: none"> - 原為導遊，帶團至日本時，在機場客人請教他前輩推薦哪款清酒，前輩無法細說選擇理由。 - 此事件激起他學習清酒的動機，並希望透過深入了解，彌補專業落差。 - 2015 年開始參加 P 老師清酒課程，並閱讀取得唎酒師與國際日本酒學講師資格。 <p>觀察：前工作時的事件讓 A 先生投入學習清酒。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 原在日商任職，為活用日語轉至台灣 X 公司並外派日本，累積 10 年經驗，歷經併購與新事業創設。 - 因公司新事業搬到 E 縣後接觸在地企業，於商工會建立人脈並被企業老闆們的鼓勵創業，萌生創業念頭，詢問 E 縣有什麼產品可以代理。 <p>觀察：B 先生因收到企業老闆老闆們的鼓勵創業，主動尋找代理產品。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 原任職政府部門關係企業 G 公司，累積十年國貿與物流經驗後受創業的父親影響決心創業。 - 曾考慮多項代理商品，2014 年在日本食品展品飲福島 A 酒造生原酒後驚豔其風味，遂主動爭取代理，獲對方同意，展開事業起點。 <p>觀察：C 先生受創業的父親影響，辭職決定做代理商，後續因喝到福島 A 酒造感動，主動爭取代理權。</p>
2. 事業的開始	<ul style="list-style-type: none"> - 離開旅遊業後赴愛知岡崎旅行時，自費搭乘計程車去拜訪以前在旅行社參加旅展時結識的酒藏老闆，發現對方因聯絡不上原代理商而無法拓展台灣市場，遂主動提議代理，獲得同意並成為創業契機。 - 2017 年成立 S 公司，2018 年首次進口清酒。 <p>觀察：A 先生願意搭一個小時一萬日圓的計程車，代表 A 先生積極對潛在的機會行動。但 A 先生並不是提前知道對方與原本的代理商失聯的。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2017 年取得 E 縣 I 毛巾品牌台灣總代理，創立 Y 公司，初期順利，惟一年後遭大型通路爭奪代理權，被迫退出。 - 轉向 B2C 雜貨銷售，因成本與行銷負擔沉重而失敗，首次創業轉型受挫。 - 2018 年與舊識 O 社長餐敘時受邀研究日本酒，為未來代理其酒藏做準備。 <p>觀察：B 先生經歷了挫折後並沒有放棄，轉向其他產品的代理，後續以與 O 社長的餐敘為契機對日本酒產生了興趣。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C 先生以百萬台幣自資創業，2015 年首次進口後，扣除稅費即耗盡資金。 - 當時福島酒因輻射疑慮在台受排斥，且無預設通路。 - 所幸代理酒款獲 IWC 冠軍，品牌聲量與詢問度迅速攀升。 <p>觀察：C 先生進口酒後耗盡資金，也發現自己還沒有通路，但相信自己的味覺進口的酒，獲 IWC 冠軍，成為成功跳板。</p>

	A 先生 (S 公司)	B 先生 (Y 公司)	C (J 公司)
3. 起步期：自學與投入小眾市場	<p>專注引進小型/微型酒藏的「餐搭酒」，避開主流果香型市場（也剛好符合自己的喜好）。</p> <p>初期透過小型試飲會收集顧客意見，參加酒展與 Facebook 行銷建立口碑。</p> <p>觀察：A 先生了解在台灣受歡迎的產品類型後，也因為剛好自己喜歡，選擇引進「餐搭酒」並透過活動收集顧客的意見。</p>	<p>初期因市場不熟誤選 F 縣 Z 酒造，400 瓶滯銷，體悟專業知識的重要性。</p> <p>11 個月內取得「酒匠」資格，成為台灣第四位。</p> <p>觀察：B 先生從錯誤中學習，透過誤選酒造的經驗，體認到專業知識的重要性，並在短時間內取得「酒匠」資格，證明了迅速學習與提升專業的决心。</p>	<p>自己奔走餐廳、舉辦試飲與教育活動，逐步建立口碑。</p> <p>運用國際物流知識，攜手業者打造全球首條清酒冷鏈併櫃線，解決小型進口商的冷鏈障礙。</p> <p>堅持不貸款，創業至今皆採現金經營。</p> <p>觀察：C 先生透過親自拜訪店家、舉辦活動建立口碑。他運用物流專業，解決冷鏈運輸問題。此外，C 先生堅持現金經營，不依賴貸款。</p>
4. 發展期：穩定進口、建立信任合作	<p>與酒藏採口頭默契合作，承諾每年穩定下單以建立信任，不談價格，強調「若對方另尋合作，我將主動退出」，重視信任勝於契約。</p> <p>有時親自送貨、進通路宣導清酒即飲迷思，並配合活動提供優惠以穩固通路關係。</p> <p>以一人經營逐步擴展事業。</p>	<p>發現 E 縣酒造在台灣少有代理，B 先生提出「Team E 縣」概念，集結多家小型酒藏產品，強調整體形象。</p> <p>親訪酒造組合，以口頭合作開始進口，逐步打造 Y 公司為「E 縣酒在台灣的代言人」。</p> <p>與酒藏不談價格，但有時候會提出多購買，讓酒藏有信心向米商大量採購。</p> <p>與酒造雙向承擔風險，推動千支酒企劃、IP 設計與口味共創，建立長期夥伴關係。</p> <p>透過收到邀請去演講後獲得兩家航空公司通路。</p> <p>主辦「當 E 縣酒餐搭大賽評審」旅遊項目，提升品牌形象與忠誠度，也強化了 Y 公司作為 E 縣「代言人」的地位與可信度。</p>	<p>除自身考取酒匠、唎酒師之外，公司全額支援員工考照與進修，全員具唎酒師資格，重視教育與文化，離職率極低。</p> <p>員工旅遊結合酒藏參訪，強化團隊凝聚與專業素養。太太加入後共管經營，決策更迅速。</p> <p>堅持與酒藏建立長期承諾，不談價不壓量，95% 為獨家代理，從未被終止合作。</p> <p>免費為餐廳開設課程，強調與餐廳、主廚共創價值，視客戶為產業升級的合作夥伴。</p>

	A 先生 (S 公司)	B 先生 (Y 公司)	C (J 公司)
4. 發展期：穩定進口、建立信任合作	<p>觀察：A 先生與酒藏建立信任，強調口頭承諾與穩定下單，不談價格，並表示若對方另尋合作便會主動退出，將信任置於契約之上。他親自送貨並宣導日本酒的飲用觀念，透過提供優惠來鞏固通路關係。</p>	<p>觀察：B 先生提出「Team E 縣」概念，整合多家小型酒藏，將 Y 公司打造成 E 縣酒在台灣的代言人。B 先生也不與酒藏談價格。從透過演講成功獲得航空公司通路與「當 E 縣酒餐搭大賽評審」旅遊項目，可看見 B 先生充分善用自己的專業，不只傳達酒款之魅力，更獲得新機會。</p>	<p>觀察：C 先生的公司重視員工專業成長。他堅持與酒藏建立長期承諾，不談價格、不壓採購量，並視餐廳與主廚為產業升級的合作夥伴。</p>
5. 疫情下的與新業務	<p>2020 年疫情重創業績，5~9 月跌至谷底。同年開始承攬日本國稅廳委託案，執行台灣市場調查、講座舉辦、酒展專區規劃及線上商談會等活動，並持續參與至今，成為公司穩定的業務支柱之一。</p> <p>觀察：成功承攬日本國稅廳的委託案，透過執行台灣市場調查、舉辦講座和酒展活動，開闢了新的穩定業務支柱。</p>	<p>疫情期間，Y 公司拒絕走網售違規及跳過中間的餐飲通路獲利，採用「居酒屋取貨模式（請客人到某一居酒屋取貨並付款的模式）」，讓銷售支持餐飲業生存。</p> <p>觀察：展現共存共榮的合作理念。相較他人轉向短利，Y 公司堅持維繫夥伴關係。</p>	<p>疫情期間因高端客群回流台灣，Fine Dining 聚餐需求上升，營業額反而成長迅速。自建物流系統，設立北中南倉儲與物流中心，實現中午 12 點前下單、當日出貨的快速配送。</p> <p>觀察：C 公司主要通路為 Fine Dining，原先預期疫情期間營業將受到重大衝擊，然而實際上由於高端客群紛紛返台消費，反而帶動營業額成長，成為疫情期間的少數特例。</p>
6. 近期轉型與新策略	<p>2023 年起推動「清酒旅遊」，強調消費者體驗與情感連結。</p> <p>透過客人的介紹獲得規模較大且高價位 X 餐廳通路有一位夥伴加入，分工負責銷售與活動 / 酒旅、國稅廳專案。</p> <p>觀察：「清酒旅遊」的推動深化顧客關係與品牌忠誠度。透過熟客介紹進入大型高價位餐廳通路顯示從初期的小眾市場，逐步走向更具影響力的代理商。</p>	<p>成立「台灣清酒及燒酎研究協會」並擔任理事長，整合產業、教育與行銷資源，推動市場整體成熟發展。</p> <p>觀察：B 先生眼於產業的長期健康成長，成立業界團隊，成為產業推動者。</p>	<p>公司正朝統一倉儲系統發展，計劃於北部設置大型統倉，同時保留區域倉點，實現每週每日出貨。</p> <p>未來亦考慮品牌切分，拓展平價居酒屋市場。</p> <p>觀察：C 公司正在進行大規模的營運升級，旨在提高物流效率並支持更大的市場需求。</p>

2-1. 三個個案的共同點

研究者看到三個個案之間存在共同點，分別為創業的契機、專業形象與學習、與酒藏之間建立長期穩定的合作關係的三點。

- **創業的契機：**

對三個個案進行比較後可發現，三者均非因詳細市場分析展開行動，而都是與人的互動的影響開始。

例如，A 先生因導遊期間觀察到消費者對清酒的興趣而萌生學習動機，他拜訪過去認識的愛知縣酒藏老闆，得知對方與原本有做代理商意願者失聯後，主動提出代理意願。B 先生則在參與商工會活動並累積地方人脈後受到啟發而投入創業，失去毛巾品牌代理權，後續日系雜貨的 B2C 事業不佳後，正在事業轉型關鍵期，他與過去工作上合作的 O 社長在餐敘中談起清酒，首次意識到市場潛力，因而燃起興趣。隨即，他前往 E 縣拜訪當地酒造組合，提出「Team E 縣」的整合品牌構想。C 先生則受父親影響，決心將個人喜愛的產品引進台灣市場，後續在展會遇到福島 A 酒造的生原酒，主動提出代理意願。

- **專業形象與學習：**

三者均意識到市場教育的重要性，主動取得專業資格（如唎酒師、酒匠），並親自舉辦試飲會與講座，建構出不依賴價格競爭的專業價值。例如。A 先生考取了唎酒師與酒講師，B 先生考取了酒匠，C 先生考取了酒匠與唎酒師。

- **與酒藏之間建立長期穩定的合作關係：**

三者均從不會與酒藏談判價格。透過穩定進貨、資訊共享、品牌共創等方式，與酒藏形成穩定且對等的合作模式，避免終止合作風險。

2-2. 三個個案的差異

加上前述之三個個案之間共同點，研究者觀察到三個個案之間存在市場定位邏輯的差異。

• 市場定位邏輯：

三家公司的市場切入角度與定位策略展現出明顯差異，反映出創辦人背景、資源掌握與品牌理念的不同：

- **S公司A先生**：聚焦於小型或微型酒藏所生產的「餐搭型」清酒，特別強調米味表現，刻意避開主流果香型酒款，鎖定具風味偏好且重視飲食搭配的小眾消費者，採取「產品差異化 × 精緻小眾」的市場策略。
- **Y公司B先生**：提出「Team E 縣」的集體品牌概念，整合多家地方酒藏與酒造組合，以代表產地形象的姿態進入台灣市場。同時善用個人品牌影響力與教育導向的行銷模式，不僅深耕餐飲通路，也成功拓展至航空公司等具象徵性與展示效果的高端通路。
- **J公司C先生**：從高品質酒款與冷鏈物流切入市場，鎖定 Fine Dining 與高端餐廳為核心客群，特別強調酒款保存與快速配送的服務品質。受惠於疫情期間高端消費者回台，營業額大幅成長。

2-3. 觀察

前述的差異之中，研究者觀察到創業初期所擁有的資源條件與三位代理商後續所採取的日本酒市場定位策略呈現高度關聯，具體如下所示

S 公司 A 先生：

過去曾在旅展期間認識愛知縣的小型與微型酒藏，並因個人偏好餐搭型酒款，特別重視米的原味與口感，進而選擇代理強調米味表現的酒藏產品，避開主流果香型市場，形成具小眾風格的品牌定位。

Y 公司 B 先生

B 先生觀察到，E 縣酒造多為規模有限的小型酒藏，品牌知名度普遍偏低，缺乏具有市場號召力的代表性酒藏。此一現象引發其思考：為何台灣尚無任何一家代理商，專注於以「熟悉特定日本地區」為核心特色來經營清酒？進一步反思後，B 先生意識到自己對 E 縣的地理、人文與產業背景具備高度理解，並掌握當地相關人脈資源，遂提出「Team E 縣」之整合品牌構想，串聯多家地方酒藏，並以代表整個產地形象的姿態切入台灣市場。

J 公司 C 先生

運用其於國際貿易領域累積之物流知識與業界人脈，建立低溫冷鏈併櫃系統，使得需冷藏運輸的生原酒等高品质酒款得以小量穩定進口。藉此切入對品質要求較高的高端餐飲通路，聚焦 Premium Sake 市場。

三位代理商創辦人雖然出身背景與創業契機各異，但皆從自身經驗與興趣出發，逐步建立事業基礎。他們透過運用有限的既有資源，如知識、人脈關係等，逐步拓展自身在市場中的角色。此一歷程凸顯了日本酒作為高文化性產品，在跨境創業情境下所呈現的獨特行動邏輯。這些個案顯示，在日本酒這類具有高度替代性、且需仰賴文化與故事傳遞其魅力的商品所構成的跨境事業中，創業者個人的經驗與行動累積，確實可能成為事業發展的重要基礎。

第二節 訪談資料編碼

本研究針對三位日本酒代理商創辦人之訪談逐字稿，依據紮根理論進行三階段編碼分析。首先透過開放式編碼，從語句中萃取與研究主題相關之行動、經驗與觀點；接著以主軸編碼整理相似概念，最後透過選擇編碼，統整核心概念與其相互關係，奠定研究理論架構。以下為編碼結果彙整表。

「序號」代表逐字稿中片段的編號方式。其編碼原則如下：最前面的數字（如 1、2、3……）表示該片段對應於訪談大綱中的第幾個主要問題；若屬於該問題的延伸提問，則會在數字後加上英文字母（如 A、B、C）表示延伸問題的順序；「-」後面的數字（如-1、-2）則代表受訪者針對該問題或延伸問題的第幾個回答片段。例如，序號「1A-2」表示：這段文字是針對訪談大綱中第 1 題的延伸問題 A 所做的第 2 個回答片段。：

表 9：編碼結果彙整表

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
A	1-1	旅遊社、前輩、喝大吟釀就對了、可以去學這個方面的東西	既有工作	手邊資源原則
A	3-1	電腦工程師、總務、採購、設備維護、活動辦理、經驗對現在有幫助		
A	6-1	滑雪相關公司、實習經驗		
A	4-1	領隊對日本酒知識不足、旅遊產業中的新契機、接觸日本酒的起點		
B	1-3	居住日本 10 年、TOB 與併購案、311 後 X 公司設立太陽能新事業部、擔任日本新事業部總經理		
B	1-4	評估西日本日照條件佳、遷辦公室至西部 S 地區地理、最終設辦公室於 E 縣 S 市		
B	4-1	創業前有 15 年大企業經驗、曾任職 HR、具備員工管理基礎、熟悉教育訓練		
B	4-2	擔任 X 公司日本廠管理本部長、負責人事、總務、法務、公關、環安衛、熟悉多項管理業務、後續轉任經營企劃室室長、老闆旁邊的大腦		
B	4-3	以老闆視角解讀經營數字、分析、歸納出重點、必須要看得懂這一些報表		

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
B	4-4	財務分析訓練對創業重要、創業初期成功不代表可持續、許多創業者三至五年內失敗、原因在於看不懂報表、無法辨識企業問題來源		
B	6-1	日本多家半導體業者尋求投資、評估收購案、負責初步評估與接洽、實地拜訪潛在收購對象、50家瀕臨倒閉的中小企業、學習失敗原因、累積反面教材		
C	1-1	進出口貿易資料、政府專案基礎建設、業者人脈		
C	4-2	教育訓練、穩健成長		
C	4-3	企劃部經驗		
C	13C-2	統倉、自己要蓋物流中心、知道怎麼做、我以前是類似在幫其他公司做這些事情的顧問		
A	1-2	有一家酒造到台灣來出展、有所交流、去拜訪他、台灣的代理商、聯絡不上、把他的酒帶到台灣來		
A	1B-1	副社長（現任第九代社長）、愛知縣旅展、在攤位認識		
A	5-1	人際關係、住在北海道、認識北海道朋友、與日本業者互動、獲得建議與提醒		
A	5B-1	Y台日交流會、語言交流、聚餐、增進口語能力、留學生之間的情感連結		
A	10-1	透過朋友聯繫、接洽北海道酒造組合與北海道道廳、取得台灣代理權		手邊資源原則
A	10B-1	人脈重於金錢、留日時認識的台灣朋友、在機場常遇到、朋友牽線合作洽談		
B	1-6	參加商工會議所活動、結識中小企業主、企業主鼓勵創業、被看好可自行創業	既有人脈	
B	1-7	主動詢問合作可能、E集團O先生出現、集團下I公司以毛巾製造聞名、成為I公司台灣總代理		
B	1-8	E縣商品在台灣尚未被認識、辭職創業、成立Y股份有限公司、擔任I公司台灣總代理、創業初期挑戰多、第一年毛巾業績良好		
B	1-12	O先生提議未來擔任台灣總代理、目標2020東京奧運前上市、O先生建議先找其他事做		
B	18-1	E縣的毛巾品牌F公司、J家居品連鎖店、由F公司生產、從E縣毛巾起家		
C	4-1	Forwarder 人脈、冷鏈併櫃、以前低溫進口要叫整個貨櫃、跟另外兩間的業者去創		
C	10-1	台灣的 Forwarder		
C	10C-2	蓋了一個物流中心也是全部用現金去付掉、叔叔年輕的時候從商失敗過、賣了很多間房子、有多少錢做多少事	家庭背景之影響	

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
C	5-1	爸爸在日本 T 大念碩士跟博士、哥哥、媽媽很早就在日本、後來教日文、姐姐在日本出生、只有我不會講日文		
C	11-1	跟父親有一點點心裡頭的競爭、爸出來創業、覺得念到這樣的學歷不應該在政府的單位再待太久、看我爸也可以創、我不一定會輸、沒成功，就再回去上班就好了		
C	15A-2	不會日文、拉著我哥過去	與家人合作	
C	15B-1	社長來台灣、一起吃個飯、我爸媽都會日文		
C	5A-1	後來我跟那個日本女生結婚了七年、講英文、再加上就是家裡從小到大都是有一些日本的文化、比較知道日本人在想什麼、另外一半真的是日本人、一個很大的影響	前妻的影響	
C	5A-2	英文溝通就很直接、日文不直接、模糊、很堅持一定要有英文現在的大部分的酒造社長會英文		
A	6E-1	國際唎酒師資格		
A	6F-1	持有國際日本酒學講師資格		
B	1A-1	取得酒匠資格、台灣第四位、歷來最快考取者、具備日文能力可直接閱讀日本原文教材有資源優勢	考取日本酒證照	
C	20B-1	唎酒師		
C	20C-1	酒匠		
A	6D-1	2015 年開始接觸日本酒、P 老師、日本酒課程、取得唎酒師資格、挑戰日本酒學講師		
B	1C-4	具備清酒產業 authority、了解台灣市場偏好、熟悉消費者口味與香氣偏好、重視瓶身設計、重視包裝風格	日本酒知識的累積與專業形象	手邊資源原則
B	9-2	塑造個人品牌、清酒圈暱稱「B 爺」、E 縣清酒最好的品牌代言人		
B	24C-3	酒造參訪時注重細節觀察、厲害的地方與不足之處、從細節都能看出品質如何		
C	15A-3	第二間、由福島的 S 酒造介紹		
B	1-5	定居 S 市、了解當地地理與人文		
B	1A-3	分析台灣清酒品牌分布、發現 E 縣市場空缺、日本酒學到一個程度、熟悉 E 縣地理與文化、能親訪酒造、有在地人脈可尋求協助	對地理與人文的了解	
B	5-3	定居 E 縣 S 市、中型都市具公共交通與車行便利、E 縣屬西日本、東西日本思維差異、接觸山區與海邊酒造、理解日本中小企業運作		
A	3D-1	留學、日語學習、認識日本人、求職訓練、日本人的做事方法	留學經驗	
A	3D-2	從事旅遊業、銷售、上臺講演有幫助		
A	5C-1	與日本企業溝通方式		

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
A	7-1	半年實習、日本企業做事方式、客戶應對、供應商應對	留學經驗	手邊資源原則
C	1-4	一喝就覺得不一樣、當時台灣還沒有太好的冷藏環境、喝不到什麼生酒或生原酒、覺得很好喝	相信自己的味覺	
C	1-6	福島的酒造、311 大地震、當時民眾疑慮最大、原本的台灣代理商叫的貨量變得少		
C	1-7	可是我自己喝了、我覺得非常，非常好喝、那我們就來試試看吧		
C	7A-1	相信自己的舌頭		
A	9H-1	創業初期酒款的風味不太會被市場接受、公司僅創辦人一人、維持成績	一人開始	可承受損失原則
A	27A-1	目前僅一家燒肉店對現金流造成壓力、接受原因為品牌知名度、若全都是 60 天款期會造成困擾	在可接受的範圍內忍受現金流壓力	
C	10-5	使用自我資金、拒絕銀行借貸	堅持不借錢	
C	2-1	因為以前工作的關係很愛喝、就算失敗把酒喝一喝、再回去上班、至少年輕的時候做一個夢	失敗就再去上班就好的心態	
B	1C-2	初期引進的品項、大概只有 10 個、進貨量也都很少、Pilot Run、親自到市場上去跑通路、看市場反應如何	從少量進口開始	
A	1C-1	很多人叫我不跳下來、產業很辛苦、不是因為看準機會、只好做了、沒有評估太多風險	未嚴謹評估風險	
A	9F-1	小型試飲會、收集顧客意見、參加酒展、網路曝光	透過主動曝光聽取意見	
A	24A-1	不放百貨與超市、品質管理困難、缺乏冷藏設備、上架費用昂貴	通路選擇邏輯	
C	23B-1	貨架式要的是大品牌、沒有人介紹、拿出去沒有人知道、這品牌是要有人去介紹的		
A	13B-1	台灣市場調查、舉辦講座活動、面對面與線上商談會、餐會、參與日本方協辦的酒展攤位	槓桿專業知識創造機會	
A	24F-1	破除日本酒迷思、強調不一定要喝當年製、日本酒保存良好仍可飲、教育店家		
A	25-1	挨家拜訪、主動介紹酒款、提供試飲、協助菜單配酒、最快最直接的推廣方式		
B	8-4	兩年間演講超過 160 場、扶輪社演講 66 場		

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
B	9A-2	清酒與旅遊結合、出發前提供清酒培訓、參與 E 縣清酒比賽評審、與 E 縣酒造組合建立信任基礎、2018 年成為唯一外國評審、2019 年提案帶團參加、向台灣清酒業者推廣參賽機會、提升參與者在清酒圈的地位、與一般資格認證不同	槓桿專業知識創造機會	可承受損失原則（槓桿資源）
B	9A-3	一年帶大約 15 個人去、2024 年共帶 37 人前往、參與比賽與酒造交流加深印象、清酒評審身份提升參與者認同感、晚宴產生情感連結與人際互動、參與者包含寫手與餐飲業者、目前已逾 60 人親身參與 E 縣活動、參與者成為自然推廣者、實現強效口碑行銷		
B	24B-1	在外面演講和教學、認識 A 航空公司、被邀請到企業裡面來上課、做訓練		
B	24C-1	塑造個人品牌、塑造專業形象、有助於讓大企業主動找上你、兩家公司是競爭對手、少數能夠同時成為兩家競爭對手供應商		
B	24C-2	培養自己、專業、成為清酒圈的權威、公開演講和教學的機會、能接觸到各行各業的人、潛在客戶、沒有任何一件事情是靠運氣、每天都在練習		
C	12A-2	會去餐廳開日本酒或是燒酎的課程、教育訓練免費提供給餐廳		
C	19A-1	高端護膚品牌 A、新品發表會、在媒體上面有出現		
C	19A-2	日本貿易相關官公營機構、海鮮、我們手上 Fine Dining 最多		
C	19B-1	找我們 15 間餐廳然後辦餐酒會、找媒體記者		
C	25-1	夥伴、跟 Chef 之間的關係、課程、Chef 親自來上課、關鍵人物		
A	16-1	建立酒藏信任、持續推廣商品、每年穩定進口、不斷貨、重視合作穩定性	以實際行動與酒藏建立信任關係	夥伴關係原則
A	16A-1	積極下單、不空口承諾、展現持續合作誠意		
A	16D-1	口頭承諾、與酒造間的默契合作		
B	15-1	邀請酒藏來台灣、每年一到兩次、品嚐目前在台灣流行的酒款、刺激改變、願意改變、鼓勵他做出改變		
B	16-2	千支酒系列、要求 E 縣的酒造嘗試、由 12 家酒造輪流參與製作、吉祥物 M 的 IP 授權		
C	8-3	第二次結婚、跑去每一間、穿婚紗一起拍照、有義務要好好的對待、承諾、不可能往回走、不可能只做、希望緣分是破百年的		

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼	
C	17-2	頻繁叫貨、每次訂貨大概都要花一個小時與全公司的業務決定訂什麼、成績單要做好看	以實際行動與酒藏		
C	17-4	不可能預約的餐廳、提供一些與知名主廚、大型集團、旅館及餐飲業者合作的機會	建立信任關係		
A	18-1	很少去跟他談價格、說多少就是多少	與酒藏不談價格		
A	18A-1	兩方都要生存、生產的成本、沒辦法用量去壓價格			
B	17-1	不談價格、接受漲價、會保證採購量、酒藏有信心向米商大量採購			
C	18-1	從來不談價格、只有訂或不訂			
C	10-2	酒造和酒造之間、引薦到其他朋友	由酒藏結識新酒藏		
A	26A	快速出貨、避免商品空窗期	以出貨方式與通路		夥伴關係原則
A	26B	自行配送、開車或捷運送貨、顧及店家即時需求、基隆至桃園親送、桃園以南採宅配	建立信任關係		
A	27B-1	對於關係好的餐飲業者會給優惠	通路定價策略		
A	27E-1	桃園業者、關係良好、過年期間促銷活動、結合周邊商品、提供比平常多5%的優惠、提升店家利潤			
A	27F-1	酒吧的話贊助廣告宣傳費、酒品期間限定優惠、優惠幅度約5%到10%、視執行結果與效益決定是否續約配合			
C	26-1	事情是越簡單越好、四個價格			
C	26-2	幫你跑客戶、負責物流、拿到的價格一定最低			
C	26-4	提供試飲品、不是價格調整、絕對沒有打折、有名的硬			
B	12A-2	顧慮疫情後客戶存續價值、支持餐廳生存、餐廳作為取貨點	重視彼此生存		
B	12A-3	居酒屋、靠賣便當維生、居酒屋取貨、顧客直接付給那家餐廳、公司向店家收錢			
B	21-1	30%的客戶是航空公司、30%來自於經銷商、雙北地區合作的居酒屋多達400家、不會直接供貨給這些小型店家、由他們負責配送與收款	善用中間角色		
B	24A-2	經銷商主動給我建議、不要出貨、收不到掌握資訊、雷達、協助監測風險			
C	15D-2	不用跟社長討論到錢的事情、錢的事情我只要對酒屋、隨時打電話過去			

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
A	12-1	不完全視為競爭者、台灣清酒市場規模小、傾向視為夥伴、產品替代性高、酒款選擇彈性大	將同業視為夥伴	夥伴關係原則
B	19-1	成立台灣清酒及燒酎研究協會、擔任理事長、初期會員已有三十位、代理商、研究者、清酒愛好者、培養專業人才推動、整體市場發展、把大家凝聚在一起		
A	23B-1	國稅廳、酒展攤位及餐飲費用、國稅廳來支付	政府的資源	
B	20A-1	E 縣政府在台灣舉辦的活動、免費提供攤位		
C	24-1	二廚三廚出去開店的時候、已經用習慣我們代理的酒、一線餐廳的試酒師	由廚師、試酒師打進通路	
A	24J-1	X 餐廳、透過酒展認識的客人進去	由熟客打進通路	
A	20-1	與同業互相在通路中推薦彼此的品牌、一企業無法掌握所有商品類型	與同業互相介紹	
A	24H-1	口碑行銷、同業轉介紹、關係良好帶來客源		
A	24J-2	J 公司老闆、客人喜歡小眾的商品時轉介		
B	16-1	與酒造共同合作開發商品、台灣目前市場需要怎樣的口味與香氣、鼓勵他們做出改變、長年累積的信賴與交流	與酒藏合作	
B	9A-4	粉紅軍團、來台灣做宣傳		
B	15A-1	不願意承擔風險、代表你內心根本沒有真正想挑戰與改變、你用新的方法釀酒，我買一半	要求酒藏一起承擔風險	
B		J 超市主動接洽、採購為大學學姐、原本無法接受條件、學姐轉介 C 公司作為中介、透過 C 公司間接出貨、C 公司負責資訊傳遞、避免與 J 超市直接對接、節省溝通成本、台灣通路重視人脈與人情、尊重客戶指定窗口	避免與超市通路直接對接	
C	12-2	每一個人都是「喇酒師」、有五個「酒匠」、三個「酒學講師」、教育訓練上面投資很多、百分之百公司出錢	重視團隊	
C	12-3	這十年來離職五個人以內、公司的一份子、今年是零離職		
C	12-4	在乎同仁們的工作的成就感、與米其林的主廚直接討論		
B	1-13	2018 年東京返台、開始思考日本酒商機、缺乏產品專業知識、認識 F 縣 Z 酒造、首次進口約 400 瓶清酒	初始試探潛在機會	機會意外原則
C	1-8	酒進來很開心、沒有客人、意外拿到 IWC 冠軍、全台灣就只有我有、現在代理的 60 間左右 95% 對都是獨家代理	初期成功跳板	

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
C	2-2	A 酒造、311 之後、風評上面的影響、老闆就很難過後來就退休、兒子回去接很爭氣地在 2015 年的時候，拿到 IWC 冠軍	初期成功 跳板	機會意外原則
B	1-9	被 C 集團爭取代理權、Y 公司被迫讓出代理、轉向開發 E 縣中小企業人脈、尋找新產品機會、嘗試公司 B2C 轉型、引進 E 縣生活用品、營運半年即遇困難、開始意識方向不合適	創業轉折 與策略調 整歷程	
A	13A-1	全體同業皆受影響、酒類銷售大幅下滑、意外承接日本國稅廳專案、創業過程當中意想不到	因專業知 識意外獲 得機會	
C	13-1	覺得疫情的時候台灣完蛋了、疫情期間成長最快、所有在大陸的有錢人（台商）、全世界的有錢的台灣人全部都回來台灣	疫情時生 意意外大 幅成長	
C	13A-1	大家聚會、不可能去很大的餐廳聚會、Fine Dining 的生意變得超級好、出貨量變大了		
B	1-14	銷售完成失敗、從失敗中學習、開始學習日本酒知識、立志成為台灣的日本酒權威、建立專業聲譽、考取日本酒品評與鑑定資格	個人目標 重塑	
B	12-1	初期採 B2B 模式、失去 I 公司毛巾代理權後轉向日系雜貨、改為 B2C 模式、B2C 需大量行銷投入、毛利高但行銷與客服成本大、釐清自身優劣與機會威脅	最終決定 回歸 B2B 模式	可控未來原則
B	1C-3	專注 B2B 市場、瞄準不喜歡更換酒單的餐廳、居酒屋清酒酒單常年不變、目標成為酒單固定供應商	因過去的 失敗對通 路選擇已 有想法	
A	12-2	避免做他人已做之事、不只引進熱賣酒款、全系列商品引進	差異化 策略	
B	1A-4	不再鎖定單一酒造、E 縣酒造多為小型、知名度低、其他進口商追求快錢、選擇差異化路線、強調公司強項為天時地利人和		
B	1B-1	E 縣酒藏當時無品牌力、多數業者僅為進口商或物流商、未與酒造建立夥伴關係、缺乏品牌推廣與活動規劃、不參與品牌建立、Y 公司切入點在共創品牌、定位為策略夥伴		
B	1B-2	日本酒代理缺乏地域特色、葡萄酒、大型批發商、非與酒造直接合作、像在超市從貨架選酒、偏好好賣的產品、不投入市場教育、不處理具特色但難賣的酒、小型酒造缺乏支持、造成衰退與消失、無法從根本解決		

創辦人	序號	開放編碼	主軸編碼	選擇編碼
B	1B-5	初期宣傳不強調單一品牌、以「E 縣酒」概念推廣、激發消費者好奇心、逐步介紹多間酒造、Y 公司定位為 E 縣酒專家、成為 E 縣酒代言人	差異化策略	可控未來原則
C	8-1	成熟、沒有市場進入、紅海、清酒尤其是「福島的清酒」、輻射檢測、第一間和第二間都是福島的		
C	12-5	全台灣擁有最多冷藏倉儲、最多辦公室、北中南都有、只要你每天在 12 點前叫貨當天就會送到		
C	12A-1	蓋物流中心、冷鏈、在臺中跟高雄有辦公室與倉庫		
C	12B-1	Premium Sake、米其林有用日本酒的店、市佔率是百分之百		
C	23A-1	Fine dining、一人一餐至少要四五千塊、最大戰場、300 家以上		
A	9-1	果香型的甘口的日本酒、米的原本的味道跟口感、大品牌有名品牌然後屬於花香型、餐搭酒		
A	9-2	小型與微型酒造、小眾市場策略、避開主流商品競爭		
A	9D-1	個人喜好、比較少人	物流模式改革	
C	14-1	營運十年、早期採用分散式倉庫、正朝向統一倉儲系統、未來實現每日出貨		
A	1A-1	不太容易到、沒有公車、一萬日圓的計程車	積極行動	
B	1B-3	不選擇單一品牌、拜訪 E 縣酒造組合、秘書長 K 女士、推廣 E 縣清酒為目標、提出「Team E 縣」產品組合構想、建立產品地圖、以棒球隊組成概念挑選酒款		
C	9-1	福島的酒、疑慮、必須要背著酒拜訪店家、很多很多的說明會和酒會、到處做了這些事情		
B	12A-1	疫情直接衝擊餐飲業、控制金流、部分酒商違規銷售求生、跳過中間業者直接銷售、選擇不違規網售	設計了合作餐廳取貨模式	通路選擇邏輯
B	21A-1	利潤太低、不主動拓展百貨與超市通路、成本過高		
C	9-2	貨架不會說話、主要戰場還是在餐飲、餐飲有外場、告訴為什麼福島酒是安全、餐飲的業績佔公司的九成以上		

第三節 個案分析

本節根據 A 先生（S 公司創辦人）、B 先生（Y 公司創辦人）、C 先生（J 公司創辦人）的逐字稿，進一步探討三個個案之共同點、值得關注的差異及觀察到的內容。

1. 三個個案之共同點

儘管三位創辦人的背景與創業契機各異，但在其創業與經營過程中，仍可觀察到以下幾個共通點

共同點 1. 既有工作/既有人脈（手邊資源原則）：

三位創辦人皆是從「手邊資源原則（Bird-in-hand）」所涵蓋的行動邏輯出發，善用自身既有工作與既有人脈，逐步建立起初期的事業基礎。

- S 公司 A 先生：
 - 既有工作：擔任旅行社領隊的經驗讓他觀察到台灣民眾對日本酒知識的普遍缺乏，從而產生學習與填補市場空缺的動機（1-1、4-1）。
 - 在日人脈：在台灣的愛知縣旅展攤位結識副社長（現任第九代社長），後來去拜訪他開始事業。（1-2、1B-1）

- Y 公司 B 先生：
 - 既有工作：長期擔任日商高階主管的經驗，使其具備財務分析、企業企劃與管理能力（4-2、4-4）。他也曾拜訪數十家瀕臨倒閉的中小企業，從中學習失敗經驗，作為自身的反面教材（6-1）。
 - 既有人脈：派駐日本期間在 E 縣商工會議所建立的在地人脈（1-6），成為他代理 E 縣毛巾品牌的起點（1-7），也為後續與 E 縣酒造組合推廣「Team E 縣」奠定基礎。

- J公司C先生：

- 既有工作：在財政部關聯機構十年進出口與物流經驗，使其具備建構冷鏈系統的專業知識。（1-1、13C-2）
- 既有人脈：與台灣的Forwarder兩家業者為J公司後續整合出冷鏈併櫃的解決方案的關鍵人脈。（4-1、10-1）

共同點 2. 考取日本酒證照（手邊資源原則）：

三位創辦人都意識到專業知識的重要性，並透過考取專業證照來提升自身在業界的權威性與可信度。

- S公司A先生：參加清酒課程並考取「國際唎酒師」與「國際日本酒學講師」資格。（6E-1、6F-1）
- Y公司B先生：因初期進口酒款滯銷的教訓，下定決心深入學習，並在11個月內快速考取「酒匠」資格，成為台灣第四位酒匠。（1A-1）
- J公司C先生：自身擁有「唎酒師」與「酒匠」資格（20B-1、20C-1），並支持公司員工考取相關證照，全員皆具唎酒師資格（12-2）。

共同點 3. 日本酒專業知識在可承受損失原則框架內發揮槓桿作用

- S公司A先生：A先生將日本酒專業知識作為槓桿，他到店家分享日本酒知識（24F-1），協助菜單配酒（25-1）。獲得與日本國稅廳合作的專案機會，如台灣市場調查、講座舉辦、酒展專區規劃及線上商談會等活動等。透過提供專業的市場洞察和教育，而非直接的酒品銷售，他將其對日本酒的知識與對台灣市場的理解，轉化為新的業務機會和收入支柱。（13B-1）
- Y公司B先生：B先生將其專業知識轉化為「槓桿資源」，在兩年間進行了超過160場演講，其中66場是在扶輪社進行（8-4）。這些演講的機會，使其能夠接觸各行各業的人，進而獲得兩家航空公司的高階通路（24B-1）。他培養自身專業和權威的過

程，使其能夠被大企業主動找上門合作（24C-1、24C-2）。此外，他因為自身的專業收到邀請參加 E 縣酒餐搭大賽後，主動詢問以後是否能帶台灣團來參加並獲得同意。他將清酒與「旅遊」結合，推動「當 E 縣酒餐搭大賽評審」的獨特旅遊項目。參與者在出發前會接受 B 先生的培訓，到 E 縣擔任評審（9A-2、9A-3）。

- J 公司 C 先生：C 先生的公司會「免費為餐廳開設課程」，針對餐飲業者進行教育訓練，強調與餐廳和主廚「共創價值」（12A-2）。他透過這種方式提升餐飲業對日本酒的專業知識，將客戶視為「產業升級的合作夥伴」。此外，他收到邀請高端護膚品牌 A 的合作邀請，一起舉行新品發表會（19A-1），日本貿易相關官公營機構也找 J 公司舉辦日本產海鮮之餐酒會（19A-2），均有在媒體上曝光。這種透過知識賦能來鞏固通路關係的策略，使其在 Fine Dining 之中，與至少 300 家以上合作（23A-1），同時在使用日本酒的米其林餐廳之中擁有「百分之百的市佔率」（12B-1）。

共同點 4. 與酒藏不談價格（夥伴關係原則）

三位創辦人在與日本酒藏的合作中，不約而同地避免以價格談判，而是更注重建立長期穩定的信任關係。

- A 先生：不與酒藏談價格，認為雙方需共同生存，對小型酒藏生產成本高表示理解。（18-1、18A-1）
- B 先生：不與酒藏談價格，甚至願意接受漲價，並透過保證採購量讓酒藏對米商有信心。（17-1）
- C 先生：從來不與酒藏談價格，只決定是否訂購，且堅持一旦決定合作便努力維持，展現對承諾的重視。（18-1）

共同點 5. 以實際行動與酒藏建立信任關係（夥伴關係原則）

三位創辦人均透過具體行動來深化與酒藏的信任連結，而非僅憑口頭承諾。

- A 先生：每年穩定進口酒款，不斷貨，以實際訂單展現合作誠意，即使口頭承諾也會信守。（16-1、16A-1）

- **B 先生：** 邀請酒藏來台灣了解市場（15-1），並與酒藏共同開發「千支酒」企劃，取得吉祥物 IP 授權，深化合作層次（16-2）。
- **C 先生：** 定期分享台灣市場狀況給酒藏，並頻繁下單以維持良好的「成績單」（17-2）。曾與太太穿婚紗拜訪酒藏，象徵對合作的承諾，透過家族關係與酒藏建立深厚情誼（8-3）。

2. 值得關注的差異

差異化策略（可控未來原則）：

三家公司的市場切入角度與定位策略差異明顯，反映了創辦人各自的背景與資源掌握。

- **A 先生：** A 先生避免做他人已做之事，選擇引進小型或微型酒藏的全系列商品，商品以自己喜歡的「餐搭型」清酒為主，刻意避開主流果香型市場，聚焦於追求米味與口感的小眾消費者，採取「產品差異化 × 精緻小眾」的市場策略。（9-1、9-2、12-2、12A-1）
- **B 先生：** 提出「Team E 縣」的集體品牌概念，整合多家小型酒藏（1A-4、1B-1、1B-2），以代表整個產地形象切入台灣市場，並將 Y 公司定位為「E 縣酒在台灣的代言人」（1B-5）。
- **C 先生：** 透過投資冷鏈物流和自有倉儲系統（12-5），專注於引進「Premium Sake」（12B-1），鎖定 Fine Dining 與高端餐廳作為核心客群，強調服務品質和高單價市場（23A-1）。

3. 觀察

- **創效理論並非僅為一種「模式」，更體現創業者的行動姿態與信念**

三位創辦人均非嚴格遵循預設的商業計畫，而是在不確定環境中，靈活運用「手邊資源」，並將「意外事件」轉化為「機會」，透過「夥伴關係」共同「創造

未來」。這充分體現了創效理論的五大原則如何在實際創業中得到具體實踐。他們的故事證明了創業不僅是理性分析，更是一種行動姿態和應變能力。

- **關係資本的重要性**

無論是與酒藏的口頭默契、與同業的互相扶持、或與通路建立的深厚情誼，三位創辦人皆高度重視「信任」與「關係」的建立。這些非形式化的關係資本，在資金與資源有限的創業初期，成為他們獲取關鍵資源、拓展市場和應對危機的重要基礎，也反映了台灣商業社會中「人情味」對創業的影響。



第五章 結論與建議

第一節 對研究問題的回答

RQ1：創辦人過去的生活與工作經驗中，何者成為其機會辨識的觸發契機？

本研究發現，三位台灣日本酒代理商創辦人的創業機會，並非來自制式的市場分析，而是其獨特生活、職涯或文化接觸經驗中累積的個人洞察與資源所觸發。

A 先生擔任旅行社領隊時，觀察到旅客對日本酒興趣高但缺乏專業建議，且因前輩敷衍回答而意識到市場知識落差，激發他學習日本酒並考取證照（1-1）。後續拜訪酒藏時，得知原代理商失聯，主動提出引進，成為創業開端（1-2）。

B 先生被派駐日本期間熟悉當地產業與人脈（1-6），雖曾毛巾品牌代理失敗（1-9），但體認到單一品牌模式的脆弱性。同時，因盲目下單造成庫存滯銷（1-13），促使他精進酒類知識並考取「酒匠」資格（1A-1），轉向地方整合品牌策略（1B-3）。

C 先生在財政部關係企業累積進出口經驗（1-1）與 Forwarder 人脈，為創業初期建構「冷鏈併櫃」制度奠定基礎（4-1）。其家族的跨文化素養和日語能力（5-1），使其與酒藏建立深度信任。此外，父親白手起家的經歷也激發他自主創業的動機（11-1）。

這些個人經歷與洞察，而非制式的市場研究，成為他們各自辨識並把握創業機會的催化劑。

RQ2：創辦人如何動員人脈，以取得關鍵資源並建立銷售通路？

本研究觀察到三位台灣日本酒代理商創辦人皆展現出人脈動員能力。各創辦人透過其過往的留學、工作、教學與商展經驗所累積的人脈，成功取得關鍵資源並建立具有擴張性與區隔性的銷售通路。

以 S 公司 A 先生為例，創辦人善用個人過往經歷所積累的人脈，為事業發展奠定基礎。S 公司 A 先生透過在旅行社工作時建立的聯繫後續代理酒的酒藏之社長（1-2）。他

善用了參加酒展所結識的客人導入高端 X 餐廳（24J-1）。此外接收來自同業認識的直客利基型需求之轉介，展現出「他者主動導入」與「口碑擴散」兼具的通路開發能力。

Y 公司 B 先生與 E 縣酒造組合合作的「Team E 縣」品牌，進行行銷推廣（1B-3）。此外，B 先生透過公開演講的機會結識航空公司的人脈，並被邀請到企業裡面來上課，進而獲得兩家航空公司通路（24B-1）。他藉由與酒造合作舉辦評酒活動與赴 E 縣體驗品酒比賽評審的旅遊項目（9A-2、9A-3），成功促成台灣餐飲業者與日本酒造之間的互信與互訪，進一步鞏固了雙邊的連結。

J 公司 C 先生則與台灣的貨運業者建立深度合作，共同打造了清酒專用的冷鏈併櫃系統（4-1）。同時善用其家族的跨文化背景，與酒藏建立深厚信任（15B-1），也成為代理酒藏之 95% 以上之獨家代理（1-8），過去無酒藏提出終止合作（8-2）。並藉由高端主廚與侍酒師的流動與口碑傳播，構築出以「Fine Dining 圈層」為核心的社群式擴散模型（24-1）。此外，C 先生與日本官方貿易機構合作舉辦頂級餐酒會與媒體活動，藉此取得品牌曝光（19A-2）。

總之，台灣日本酒代理商創辦人透過主動且多元的人脈動員，將個人經驗、知識和文化理解融入策略，不僅取得關鍵資源與銷售通路，更建立起以信任為基礎的長期合作關係，有效應對了跨境經營的挑戰。

RQ3：意外事件如何觸發創辦人重新配置可用資源？

面對創業過程中不可避免的「意外事件」，台灣日本酒代理商的創辦人展現了高度的策略彈性與資源重配置能力，將看似阻礙的事件轉化為事業發展的契機。

首先，創辦人能夠將負面事件轉化為學習與成長的機會，並重新聚焦資源。Y 公司 B 先生在失去毛巾品牌代理權（1-9）後，雖然初期嘗試 B2C 模式失敗，但這一「非預期結果」促使他反思，最終決定回歸熟悉的 B2B 模式（12-1），並重新聚焦於他在 E 縣累積的人脈與物產資源（1A-3）。同樣，J 公司 C 先生在創業初期代理福島酒款時，面對 311 地震後的輻射疑慮，市場形象低迷，但他憑藉對生原酒的味覺信任（7A-1），毅然投入自

有資金進口，並在意外獲得 IWC 冠軍後，成功將此突發事件轉化為切入高端市場的跳板。

其次，創辦人靈活調整策略，將危機轉化為新的業務模式或市場機會。S 公司 A 先生在 COVID-19 疫情導致餐飲通路停擺、營收大幅下滑的困境下，開始與日本國稅廳合作的清酒推廣專案（13A-1），為公司帶來了穩定的現金流來源。Y 公司 B 先生在疫情期間，面對其他業者違規網路銷售的誘惑，選擇設計「合作餐廳取貨」模式，即便短期利潤減少，卻維繫了經銷體系與通路夥伴的生存，確保了長期營運的穩定性與客戶信任（12A-1）。

最後，創辦人不僅被動應對衝擊，更主動進行內部資源升級與結構性調整。J 公司 C 先生在疫情期間觀察到高端客群回流台灣，Fine Dining 需求激增（13-1），他迅速強化對高端客戶的服務與供應能力，並開始建立物流中心與統一倉儲系統（14-1），以實現更快速、穩定的配送體系，將疫情衝擊後意外需求激增轉化為公司營運升級的契機。這些案例共同體現了創效理論中「擁抱不確定性，善用手邊資源將意外事件內化為機會」的實踐邏輯。

第二節 研究發現

發現一、可承受損失原則（槓桿與延伸性資源的運用）

本研究觀察到三位代理商創辦人都在資源有限的條件下靈活運用手邊資源，特別是「日本酒專業知識」這一無形資本，作為創效行動的核心出發點。他們不僅將知識作為「槓桿資源（leverage）」來開啟新的商業機會，更展現出「資源延伸性（stretch）」的實踐。創業者將既有資源放大使用、產生複數價值。

在本研究案例中，創業者透過「提供知識（如演講、教育訓練）」這些看似低收益活動，卻獲得了信用與人脈等回報。這些活動雖然短期內看似難以直接產生營收，但卻為創業者帶來高度的信任累積、人脈擴展與市場影響力，使其在競爭激烈且高度不確定的環境中創

造長期可持續的優勢。此發現對「可承受損失原則」提供了補充性詮釋，顯示該原則不僅僅是風險控制的保守策略，更可作為放大資源效益、驅動機會創造的積極行動。

- S公司 A先生：A先生將日本酒專業知識作為槓桿，他到店家分享日本酒知識（24F-1），協助菜單配酒（25-1）。獲得與日本國稅廳合作的專案機會，如台灣市場調查、講座舉辦、酒展專區規劃及線上商談會等活動等。透過提供專業的市場洞察和教育，而非直接的酒品銷售，他將其對日本酒的知識與對台灣市場的理解，轉化為新的業務機會和收入支柱。（13B-1）
- Y公司 B先生：B先生將其專業知識轉化為「槓桿資源」，在兩年間進行了超過160場演講，其中66場是在扶輪社進行（8-4）。這些演講的機會，使其能夠接觸各行各業的人，進而獲得兩家航空公司的高階通路（24B-1）。他培養自身專業和權威的過程，使其能夠被大企業主動找上門合作（24C-1、24C-2）。此外，他因為自身的專業收到邀請參加E縣酒餐搭大賽後，主動詢問以後是否能帶台灣團來參加並獲得同意。他將清酒與「旅遊」結合，推動「當E縣酒餐搭大賽評審」的獨特旅遊項目。參與者在出發前會接受B先生的培訓，到E縣擔任評審（9A-2、9A-3）。
- J公司 C先生：C先生的公司會「免費為餐廳開設課程」，針對餐飲業者進行教育訓練，強調與餐廳和主廚「共創價值」（12A-2）。他透過這種方式提升餐飲業對日本酒的專業知識，將客戶視為「產業升級的合作夥伴」。此外，他收到邀請高端護膚品牌A的合作邀請，一起舉行新品發表會（19A-1），日本貿易相關官公營機構也找J公司舉辦日本產海鮮之餐酒會（19A-2），均有在媒體上曝光。這種透過知識賦能來鞏固通路關係的策略，使其在Fine Dining之中，與至少300家以上合作（23A-1），同時在使用日本酒的米其林餐廳之中擁有「百分之百的市佔率」（12B-1）。

綜上所述，在本研究案例中，創業者透過提供知識、舉辦教育活動與策劃文化行動等方式，將自身有限的無形資源進行放大與延伸，創造新的商業機會。這些行為不僅僅是「可承受損失」的實踐，更是創業者主動利用其核心資源槓桿化（leverage）與延展化（stretch）的具體展現。此一觀察呼應創效理論對資源導向創業行為的詮釋，並提供了對「可承受損失原則」更動態且積極的理解途徑。

發現二、代理商角色的再定義

在傳統國際企業理論中，代理商被視為市場進入策略中風險最低、資源投入最少的一種形式（Agarwal & Ramaswami, 1992），代理商僅需負責產品分銷與通路建立，扮演遵循製造商指示行事的銷售中介，主要以佣金為報酬。

然而，這些代理商的運作方式近似經銷商的買斷轉售模式，代理商先向酒藏採購產品並自行決定行銷定價，後轉售予下游通路，主要利潤來自銷售差價。由於多數日本酒酒藏規模很小且缺乏預測市場的能力，正式的代理合約並不實際。實務上通常由代理商承諾採購一定數量產品，酒藏則以口頭方式保證台灣市場的獨家權，形成以默契與信任為基礎的合作關係。

本研究發現台灣日本酒代理商的實務角色已超越傳統定義。代理商不再只是被動的產品中介，而是積極擔任品牌共創者、市場教育者與價值鏈中的戰略中介者。訪談結果顯示，台灣日本酒代理商常主導品牌定位、市場策略與行銷設計，甚至影響產品規格調整。代理商需深諳日本酒專業與文化，將品牌精神在地化傳譯，同時充當生產者與消費者之間的信任橋樑。如此高度主動且深度參與的代理模式已遠非傳統「低風險、低投入」的執行型中介可比。

在傳統國際企業理論中，代理商多被視為外國大型品牌進入市場的執行工具，具高度可替代性。然而，日本酒代理商所代理的多為中小型酒藏，這些品牌本身缺乏海外拓銷能力，反而更高度依賴代理商。台灣的日本酒代理商已不再是可被替換的中介人員，而是品牌共同創作者及跨境風險的承擔者，顯示其在「小品牌國際化」過程中具有不可替代性。

此外，三位個案創辦人都強調與供應商建立對等且長期的夥伴關係，他們從不壓低酒藏價格，而是透過穩定進貨、資訊共享與共同塑造品牌形象來維繫合作，避免合作中止。這種深度介入產品與市場發展的代理行為意味著代理商承擔了更高的投入與風險，挑戰了傳統代理商的觀點。

日本酒代理商的價值不僅體現在通路開拓，更在於其在品牌國際化初期扮演「文化橋樑」與「策略協商者」的角色。特別是在品牌尚未建立國際聲譽時，代理商成為品牌故事的講述者與轉譯者，影響品牌的海外定位與市場形象建構。台灣日本酒代理商實際上已成為品牌策略的共創者，此一現象顯示既有代理商理論難以充分解釋代理商在跨境價值鏈中的新定位。

第三節 針對日本酒代理商之建議

本研究發現台灣的日本酒代理商多以自身文化經驗、人脈與專業知識為基礎，發展出極具差異性的市場定位與資源運用策略，展現出高主動性與靈活度。針對未來有意投入本產業者，提出以下三點建議：

一、強化個人資源轉化能力

創業者可善用自身生活經歷（如留學、工作經驗、家庭背景）與興趣導向（如對清酒的熱愛）作為切入點，積極培養唎酒師、酒匠等專業資格，將個人資源轉化為市場信賴基礎。

二、積極建構跨境信任機制

建立與酒藏的長期合作關係需仰賴文化理解與誠意經營，建議創業者不僅止於代理關係，而應參與品牌共創與教育推廣，以強化供應端對其價值的認可。

三、針對不確定性靈活因應

本研究受訪者多次顯示，意外事件（如疫情、失去原代理品牌代理權、品牌安全疑慮等）可成為關鍵轉機。建議創業者提升環境感知力與資源重組能力，善用偶發事件創造差異化競爭優勢。

總結來說，未來日本酒代理商若能兼顧「專業性」與「行動力」，在不確定的市場條件下靈活調整策略，將有機會於利基市場中建立穩固據點，並推動整體產業之深化與擴展。這些發現亦可作為政府推動文化性進口品創業支持政策之參考依據。

第四節 後續研究建議

本研究以台灣三位日本酒代理商創辦人為主要分析對象，透過半結構式訪談與創效理論視角，探討其創業歷程與策略邏輯。雖已能呈現不同類型代理商在不確定環境中的決策樣貌，惟考量研究樣本與方法設計，仍有若干面向可供未來研究進一步補充與擴展：

一、擴大樣本數與訪談對象範疇

本研究以代理商創辦人為主要訪談對象，未來可納入更多「供應端」的酒藏、以及「通路端」如餐廳或百貨採購等角色，探討三方對合作關係、品牌定位與價值傳遞的不同認知。亦可透過比較日本本地與海外市場的品牌操作方式，進一步探究在文化差異與制度限制下，代理商如何形成區域性品牌策略。

二、導入動態視角與長期追蹤研究

日本酒產業深受文化潮流、貿易政策與消費趨勢影響，具有高度時間動態性。建議後續研究可採用縱貫式研究設計，觀察代理商如何在不同時期調整策略。



參考文獻

一、中文文獻

- 王稚慧 (2018 年 2 月 27 日)。台灣新創企業真的只有 1 % 存活率？CRIF 中華徵信所。取自 <https://www.credit.com.tw/newcreditonline/Epaper/ThemeContent.aspx?sn=18&unit=431>
- 李志剛 (2023)。台灣清酒產業供需與進口營運策略之研究。國立台灣大學農業經濟學系碩士論文。
- 柳育德 (2019)。創業初心對創業關鍵決策的影響：基於實效理論視角的探索性研究。國立台灣大學國際企業學研究所博士論文。
- 黃文柔 (2014)。商品買賣代理商契約之研究。私立東海大學法律學系碩士論文。
- 蕭涵 (2022)。日本酒代理商品牌操作研究：以綠芽酒藏為例。國立台灣大學管理學院創業創新管理碩士在職專班碩士論文。
- 菸酒管理法第 30 條 (2017 年 12 月 27 日)。中華民國法規資料庫。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=G0330011>

二、外文文獻 (英文)

- Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. (1992). “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors” , *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Anderson, E. & Coughlan, A. T. (1987). “International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution” , *Journal of Marketing*, 51(1), 71-82.
- Bouzdine-Chameeva, T., & Ninomiya, M. (2013). A Japanese Sake Brewery Making Decisions. *Supply Chain Forum*, (pp. 108-116).
- Chandler, Gaylen & Detienne, Dawn & McKelvie, Alexander & Mumford, Troy. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*. 26. 375-390.

- Ellegaard, C., & Medlin, C. J. (2018). Finding good relationships – intended and realized relational governance of international fine wine exchanges. *Journal of World Business*, 53(6), 794 – 805.
- Fisher, G. (2012). *Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019 – 1051.
- Grégoire, Denis & Cherchem, Naïma. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*. 54.
- Kihlstrom, R. E., & Laffont, J.-J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory. *Journal of Political Economy*, 87(4), 719 – 748.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Houghton Mifflin Company.
<https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133 – 155.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132 – 152.
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837-861.
- Read, Stuart & Dew, Nicholas & Sarasvathy, Saras & Song, Michael & Wiltbank, Robert. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing - J MARKETING*. 73. 1-18.
- Rosson, P. J., & Ford, I. D. (1982). Manufacturer – overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 57 – 72.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243 – 263.

Sarasvathy, Saras & Dew, Nicholas. (2005). New Market Creation Through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics*. 15. 533-565.

Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar Publishing.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217 - 226.

三、外文文獻（日文）

JETRO, & 國稅廳 (2018)。日本酒輸出手冊—台灣—（日本酒輸出ハンドブック—台灣編—）。擷取自 JETRO: <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/yushutsu/handbook/pdf/03.pdf>

JETRO (2024)。從日本出口相關的制度 酒精飲品的輸出限制及出口手續（台灣 日本からの輸出に関する制度アルコール飲料の輸入規制、輸入手続き）。擷取自 JETRO: <https://www.jetro.go.jp/world/asia/tw/foods/exportguide/alcohol.html>

小學館. (n.d.). 酒藏 / 酒造. *日文國語辭典 數位大辭泉（デジタル大辞泉）*。

日本酒造組合中央會 (2015)。日本酒出口基本策略概要（日本酒の輸出基本戦略の概要について）。擷取自 https://www.cao.go.jp/cool_japan/kaigi/syurui/4/pdf/siryoi13.pdf

日本酒輸出協議會 (2019)。日本酒輸出基本策略（日本酒の輸出基本戦略）。擷取自 https://www.cao.go.jp/cool_japan/kaigi/syurui/10/pdf/siryoi3-13-2.pdf

台北市日本工商會 (2024)。對於台灣政府政策台北市日本工商會的建議與要求（台灣政府政策に対する台北市日本工商会の提言と要望）。擷取自 台北市日本工商會: <https://www.jccit.org.tw/WhitePaper/HPContentsPDF/2024%E5%B9%B4%E7%99%BD%E6%9B%B8-%E6%97%A5%E6%9C%AC%E8%AA%9E.pdf>

石崎忠司 (2020)。透過酒藏重生促進地區活化（酒蔵の再生による地域活性化）。企業研究, 37, 頁 43 - 73。

伊藤秀史，加峯隆義，佐藤淳，中野元，都留康 (2017)。《日本酒類的全球化——從個案研究探討其成就與課題》（日本の酒類のグローバル化——事例研究からみた到達点と問題点——）[Globalization of Japanese Alcoholic Beverages: Achievements and

- Challenges Based on Case Studies]。一橋大学経済研究所ディスカッション・ペーパー (No. A657)。取自 <https://www.ier.hit-u.ac.jp/Common/publication/DP/DPS-A657.pdf>
- 佐藤淳 (2024)。《2001 - 2023 年日本清酒産業的結構變化》 (日本酒産業の構造変化 (2001 - 2023)) [Structural Changes in the Japanese Sake Industry, 2001 - 2023]。日本酒學ジャーナル (*Sakeology Journal*), 3, 1 - 18。取自 https://www.jstage.jst.go.jp/article/sakeology/2024/3/2024_1/_pdf/-char/en
- 志津田氏治 (1981)。關於代理店契約的考察 (代理店契約の一考察)。東南亞研究年報 (東南アジア研究年報), 22, 頁 105 - 114。
- 吉田, 満. (2022)。中小企業之市場創造過程之 Effectuation 的利用 (中小企業の市場創造プロセスにおけるエフェクチュエーションの活用)。商工金融, 72(2), 頁 19 - 36。取自 <https://cir.nii.ac.jp/crid/1521136281249875072>
- 酒税法 (2024)。酒税法 令和 6 年 10 月 1 日 施行。取自 e-gov: https://laws.e-gov.go.jp/law/328AC0000000006#Mp-Ch_1
- 國稅廳 (2015)。關於地理標示「日本酒」之指定 (地理的表示「日本酒」の指定について)。取自 國稅廳: <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/hyoji/minaoshi/pdf/chiritekihyoji.pdf>
- 國稅廳 (2021)。酒類出口協調員 (台灣) 酒類市場報告【台灣 台北】 (酒類輸出コーディネーター (台灣) 酒類市場レポート【台灣 台北エリア】)。取自 國稅廳: <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/yushutsu/coordinator/pdf/tw.pdf>
- 國稅廳 (2022)。「清酒の製法與品質標示基準」概要 (「清酒の製法品質表示基準」の概要)。取自 國稅廳: <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/hyoji/seishu/gaiyo/02.htm>
- 國稅廳 (2023 年 6 月)。「酒報告書 令和 5 年 6 月版」 (酒レポート 令和 5 年 6 月版, Sake Report, June 2023 Edition)。取自 <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2023/pdf/0002.pdf>
- 國稅廳 (2024 年 6 月)。「酒報告書 令和 6 年 6 月」 (酒レポート 令和 6 年 6 月)。取自 國稅廳: <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2024/pdf/0002.pdf>

國稅廳 (2024 年 6 月)。《酒的書籤 令和 6 年 6 月》(酒のしおり 令和 6 年 6 月)。頁 105。取自 國稅廳: <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2024/pdf/0023.pdf>

國稅廳 (2024)。《酒類製造業概況調査 令和 6 年》(酒類製造業及び酒類卸売業の概況 令和 6 年)。取自 國稅廳: https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seizo_oroshiuri/r06/pdf/04.pdf

國稅廳 (2021)。《「日本傳統麴菌釀酒」調査報告》(「日本の伝統的なこうじ菌を使った酒造り」調査報告)。取自 https://www.nta.go.jp/taxes/sake/koujikin/pdf/0021012-102_01.pdf

農林水産省 (2013)。農林水産物輸出入概況 2013 年(平成 25 年)(農林水産物輸出入概況 2013 年(平成 25 年))。取自 農林水産省: https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/pdf/yusyutu_gaikyo_13.pdf

農林水産省 (2020)。農林水産物輸出入概況 2020 年(令和 2 年)(農林水産物輸出入概況 2020 年(令和 2 年))。取自 農林水産省: <https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/attach/pdf/index-97.pdf>

農林水産省 (2021)。農林水産物輸出入概況 2021 年(令和 3 年)(農林水産物輸出入概況 2021 年(令和 3 年))。取自 農林水産省: https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/pdf/gaikyo_2021_k.pdf

農林水産省 (2022)。農林水産物輸出入概況 2022 年(令和 4 年)(農林水産物輸出入概況 2022 年(令和 4 年))。取自 農林水産省: <https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/attach/pdf/index-58.pdf>

農林水産省 (2023)。農林水産省輸出入概況 2023 年(令和 5 年)(農林水産物輸出入概況 2023 年(令和 5 年))。取自 農林水産省: https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/pdf/yusyutu_gaikyo_23.pdf

蟹井英敬 (2024 年 6 月)。關於日本酒文化・傳統性言説之確立(日本酒の文化・傳統性の言説の確立について)。稅務大學校論叢, 113, 頁 146-258。

