

國立政治大學東亞研究所

碩士論文

指導教授 王信賢 博士

小手拉小手？中國新興產業場域結構化分析
——以精釀啤酒產業為例



研究生：黃俊傑

中華民國 105 年 7 月

謝 誌

從來不會乾著嘴唇，是撰寫論文過程中的最佳寫照，同時也是進入東亞所習得的奧義真傳。早在下筆撰寫各章節之前，謝誌內容已在腦海裡不知構思多少回。歷經三年碩士生涯，是一眨眼的回憶，也是一生中難以忘懷的轉捩點，失去不少，卻獲得更多。進入東亞所出發於好奇，在探索中成長，了然於胸的是中國研究領域的廣袤與無窮。患有嚴重拖延症的我，為了適應緊湊的研究所課程，費了一番功夫才跟上腳步，卻又面臨論文寫作障礙。回首來時，有太多需要感謝的各路大德，適時將我從泥沼中一把拉起。

選擇進入東亞所，且能夠順利完成學位，首要感謝王信賢老師。從北大公行到政大東亞，全因當年碩士班考試放榜時，王老師一句：「我在這，你就得來。」看似輕鬆實則霸氣的號召，讓我堅定地緊緊跟隨到今日。從助理工作到論文指導，王老師總是不嫌棄我的資質差、底子薄，又極其懶散的個性，時時殷切地教導與照顧，亦不吝分享自身經驗，鼓勵我放膽朝著心之所向，找出真正感興趣的研究題目。所幸，王老師不願讓我長溺於茫然與醉趣交織的寫作時光，指引我划向人生彼岸，及早脫離苦海。

若將撰寫論文比擬為釀造啤酒，張弘遠老師與王綺年老師就像酵母與啤酒花，提供知識轉化之餘，又賦予思想增味。張老師豐富的田調經驗，總能直指要害，點出寫作盲點，並且給予相當受用的觀念啟發與修改建議；王老師則是深入淺出說明研究內容不足之處，提出內容深化的可能方向，以及需要加強邏輯的推論環節。兩位老師不但治學嚴謹，也願意分享如何讓研究更引人入勝的私藏秘訣，同時給予因寫作進度研究拖延的我，最慷慨的包容。

指南山下的求學生涯，是東亞所的師長與夥伴們一路提攜與陪伴，而書本習得的理論知識也許在畢業不久後便會忘卻，但那些因緣分而聚的相處時光卻是永生瑰寶。寇健文老師從講台到餐桌的驍勇英姿，胸前的三色筆換成酒杯，讓我學習到何謂大格局與大氣度。鍾延麟老師談笑間道盡了中共歷史的風花雪月，卻乾不盡手中的酒杯。黃瓊菽老師像極親切的鄰家姊姊，不僅能在課堂解惑，也在許多難得時刻分享人生經歷與八卦流言。邱坤玄老師與魏艾老師所傳授的必選課程，絕對是東亞所不可不修的經典。詹志宏老師與徐純芳老師的實務課程，是知識與自身經驗的完美結合。最後，也是最重要的，東亞媽祖張姊的爽朗笑聲依然盈耳，

霎那間手起刀落，游刃有餘地解開所上的大小難題。

102 級的夥伴們，與忠慎、茂丞、育岷、雨揚共同籌辦的讀書會與所務小組最令我懷念與感激，咱們完成了一些事，但也留下未完待續的遺憾。還有鼎力相助的同學、學長姐與學弟妹們，有了你們才讓我的研究生涯增添不少色彩。當然，還要特別感謝在中央研究院擔任兼任助理的近三年日子裡，蔡文軒老師提供優渥待遇與學習環境，讓我從做中學獲得難能可貴的經驗，也因曾經身處在台灣最高學術殿堂工作的機遇而感到光榮。

另外，還要謝謝田調時幫助過我的許多貴人，在北京與上海走訪為數不少的精釀店家，受訪者們一家比一家還要好客，不僅能夠喝到新鮮的精釀啤酒，還端出口味獨特的私房料理，訪談過程可說是言無不盡，喝無不歡的美好狀態。直到準備從上海返台前摸摸口袋，僅剩 10 元人民幣時的窘態，才緊急找任職阿里巴巴的學長陳心昊救濟，還被嘲笑路邊街友都沒我刻苦。我想，短短兩周的田調時光，已經足夠讓我學習成長，深刻體悟在中國做研究是多麼迷人，卻又充滿挑戰。

最後，家人的付出永遠是最無私且偉大，無比感謝爸、媽，還有妹做為強力後盾，沒有你們就有沒現在的我，還有這本酒精味濃厚的論文。有句諺語如此說著：「快樂即是啤酒；煩惱即是遠征」，我正準備從東亞所啟程，航向下一個未知的人生階段，暫且用蓋爾語的老話，敬目前為止還算順利的人生：Sláinte!

黃俊傑

2016 年 7 月 30 日

沉浸在麥芽的窩與啤酒花的懷抱

摘 要

本研究依循組織社會學的場域分析途徑，觀察中國精釀啤酒產業的發展過程，利用場域結構化分析的五項指標，檢視行動者之間如何在制度環境約束下，應對外部的挑戰與變化。綜合理論架構與田野實證的結果，本研究發現精釀啤酒商之間主要透過資訊分享、技術交流，共同舉辦商業活動等行動選項，形成獨特的互動機制。其次，產業內也逐步建構對於經營模式與產業發展的認知觀點與邏輯共識，形構有別於商業啤酒集團的新興場域邊界。最後，精釀業者透過協會組織作為凝聚彼此的平台，創造「小手拉小手」的聯盟形式，成為促進中國精釀產業場域結構化的主要原因。

關鍵字：組織社會學、場域分析、場域結構化、啤酒產業、精釀啤酒



目次

圖次	III
表次	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究背景	3
第三節 既有文獻回顧與理論觀點	7
第四節 研究設計、限制與章節安排	11
第二章 文獻檢閱與理論對話	19
第一節 組織分析與新制度主義	19
第二節 洞見：場域分析下的理念動因	21
第三節 精釀啤酒產業研究的既有觀點	24
第三章 中國啤酒產業的歷史軌跡與當代風潮	28
第一節 改革開放後：曙光乍現的制度建立階段	28
第二節 關鍵轉型期：國企改革與外資引入的盤整時代	29
第三節 大風起兮：入世之後的集團競合時期	32
第四章 中國精釀啤酒產業的場域結構化分析	40
第一節 在掙扎中覺醒：破碎的制度環境與組織結構	40
第二節 形構場域：精釀啤酒產業內部的互動機制	45
第三節 尋求共識：精釀啤酒產業場域結構化	54
第五章 結論	73
第一節 研究發現	73
第二節 實務建議與後續研究方向	75
參考文獻	79
附錄：研究訪談提綱	86

圖次

圖 1-1	場域分析層次的相對位置	10
圖 1-2	制度創造與擴散中「由上而下」與「由下而上」的過程	11
圖 1-3	本研究之研究流程	12
圖 1-4	中國啤酒產業的相關行動者	13
圖 2-1	2015 年美國精釀生產統計圖	25
圖 3-1	中國精釀品牌／酒館分布圖	38
圖 4-1	高大師 Baby IPA 形象酒標	57
圖 4-2	熊貓精釀品牌商標	57
圖 4-3	京 A 品牌商標	58
圖 4-4	大躍精釀形象酒標	58
圖 4-5	牛啤堂品牌商標	59



表次

表 1-1：制度的三大支柱	9
表 1-2：訪談名單：中國精釀啤酒產業之主要行動者	14
表 2-1：測量場域結構化程度的兩套指標	23
表 3-1：中國五大啤酒集團介紹	34
表 4-1：2015-2016 年中國十大精釀啤酒節與釀酒比賽	46



第一章 緒 論

第一節 研究動機與目的

啤酒，作為發展歷史跨越數千年的飲品，不斷推動文明演進¹，至今仍在人類日常生活中屹立不搖，舉凡席間宴會或是街邊小吃都能見到它的蹤影，喝它的人，從王宮貴族到平民百姓都能輕鬆品飲。進一步言，酒類文化不僅能反映一個國家的經濟發展程度，也能夠透露該國的民族習性與餐飲習慣，而啤酒就是其中一種能夠品評歷史的文化產物。

習近平於去年（2015）訪問英國期間，與時任首相卡麥隆（Cameron）在倫敦當地的一家知名酒吧內餐敘，當時曾飲用一款格林王印度淡色艾爾啤酒（Greene King IPA），自始該款啤酒從英國紅回中國，無論是代理商、餐酒館，或是相關餐飲業者都指名要求訂購，完全成了習近平出訪英國的熱點議題之一。²顯示啤酒不僅能夠成為外交場合上舒緩氛圍的工具，也間接驗證政治因素牽動經濟市場的基本假設。

以中國大陸酒類產品的品項結構來看，根據商務部酒類流通管理辦公室《2013年中國酒類流通行業發展報告》指出，從主要酒種產量看，2013年具有一定規模以上酒類生產企業之白酒、啤酒、葡萄酒產量所占比重分別為18%、77%、2%，以啤酒項目占比遠高於其他酒種，³顯見啤酒作為中國酒品市場不可或缺的關鍵地位。另一方面，也有許多商業機構進行過多次調查，提出中國的啤酒市場已是亞洲最大、全球第二位，成為各國酒業集團競逐的戰場。

回顧中國啤酒產業的發展脈絡，從早期號稱各縣一酒廠的無序競爭狀態，走過改革開放後國企所有權制度改革，逐漸建立現代化企業體制，並且讓外資合股參與產業發展的蓬勃時期。直到2002年加入世界貿易組織（WTO）後，為了與全球市場競爭，選擇向國企規模化、集團化的道路邁進。因為如此，中國啤酒市場長期把持在幾個大型國企手中，以華潤雪花、青島啤酒、百威啤酒，以及燕京

¹ Tom Standage, *A History of the World in 6 Glasses* (New York: Walker & Co.: Distributed to the trade by Holtzbrinck Publishers, 2005), pp. 9-23.

² 「英媒：格林王啤酒因習訪熱銷中國」，參考消息網，2015年11月11日。
<<http://www.cankaoxiaoxi.com/china/20151111/993540.shtml>>。

³ 目前中國官方僅以發布2013年為最新資料，請參考：「2013年中國酒類流通行業發展報告」，商務部市場運行和消費促進司。
<<http://scyxs.mofcom.gov.cn/article/c/201409/20140900732303.shtml>>。

啤酒為主，同時導致區域割據的競爭型態，⁴亦形成長期「寡頭壟斷」的結果。

即使中國啤酒產業的市場結構形成「寡頭主導」的階段，但仍有一小部分中小型啤酒企業在商業競爭中而生存下來。⁵近幾年啤酒集團的併購趨勢也逐漸降溫，取而代之是精釀啤酒廠（Craft Beer Brewery）的出現。近幾年受到歐美市場精釀啤酒熱潮的影響，中國境內也陸續出現民營起家的微型啤酒工廠，主打風味獨特產品特性與「前店後廠」的經營模式吸引中產階級消費者。

所謂精釀啤酒與工業啤酒的區別，最大不同點並非「量」的差距，而在於「質」的差異。根據美國釀酒商協會（Brewers Association）定義，精釀啤酒須符合年產量少於 600 萬桶，僅占 3% 美國啤酒年產量，釀酒商擁有酒廠 75% 以上獨立所有權，以及只使用傳統或創新釀造原料與發酵過程使其產生風味的 3 項條件。⁶精釀啤酒的定義仍是現在進行式，不同品牌企業、協會組織、釀酒師、媒體，或是各路同好，心中所認知的精釀定義都存在大小不一的歧見，唯一共同點在於，精釀啤酒必須走出不同於大規模商業釀造標準產品的獨到特色。

尤如前述中國啤酒集團所生產的幾乎都是普及型淺色拉格（pale lager）。⁷換言之，商業啤酒集團大量製造的產品被歸為「工業啤酒」，而採用小批次生產、風味獨特、加入新的創意思維的啤酒，則多半被認定是「精釀啤酒」，或謂「工藝啤酒」。由於精釀啤酒生產成本通常較高昂，其目標顧客也並非以大量消費的客群為主要目標；相對消費者來說，當喝膩百無聊賴的商業啤酒時，頗具匠心的精釀啤酒便開始在市場中嶄露頭角，同時也養成越來越多非精釀啤酒不喝的死忠客群。

對於精釀啤酒品牌的崛起，中國大型商業啤酒集團也紛紛調整市場策略，推出高端化、多樣化，甚至是批次限量的產品應戰，顯示這些微型企業不僅能夠跟上世界潮流，同時還能夠扭轉既有的市場策略。實際上，這些大型商業啤酒集團背後都存在著政府身影，中國精釀啤酒市場的未來究竟會走向何處？值得吾人投

⁴ 「2015 中國啤酒市場行業競爭分析」，中國報告大廳，2015 年 6 月 11 日。
<<http://big5.chinabgao.com/freereport/67021.html>>。

⁵ 韓永奇，「中國啤酒將何處去——我國啤酒行業發展趨勢述評」，啤酒科技（北京），2010 年第 12 期，總第 156 期，頁 3。

⁶ 「CRAFT BREWER DEFINED」，Brewers Association。
<<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>。

⁷ 像是台灣常見的台灣啤酒、海尼根啤酒；中國所產的青島啤酒、燕京啤酒、雪花啤酒等。

注心思關注。

本研究觀察中國本土精釀啤酒產業發展起源與互動模式，探討中國啤酒市場在具有歷史遺緒與高度競爭的特性，為何能夠誕生一批堅持走出不同於傳統商業啤酒經營道路的新興企業？依此，提出以下兩項研究問題：

1. 精釀啤酒產業內部彼此之間透過哪些方式進行互動，是否已經建立一套特殊的互動聯繫機制？
2. 是否已經形成具有識別性的精釀啤酒產業場域？若有，其結構化過程如何形成？若無，是因為哪些因素造成？

當代中國啤酒產業的場域變遷，尤其近幾年精釀啤酒市場的快速興起，不僅開拓消費者的飲酒品味，也衝擊到既有啤酒集團的市場份額。相較於中國遠近馳名的各式白酒，以及家戶必備的黃酒，又或者同樣是高速成長的葡萄酒市場，啤酒產業的成熟度、競爭程度，以及行銷模式都處於各類酒種之首，成為外界「觀察」、圈內「取經」的重要對象。⁸拜精釀啤酒市場的興起，中國啤酒產業逐漸由集團式壟斷的生產方式，轉向更注重消費者偏好的發展階段，透過「科技與藝術」的結合，啤酒業將回歸到產品本身，致力滿足消費者的需求。

本研究的觀點是，當商業集團長期把持市場份額，這些夾縫中求生存的新創企業，將透過「小手拉小手」的方式，分享彼此所擁有的資訊、資源與技術，並且組織社團、舉辦比賽、會議或是商業活動，進一步建構出中國精釀啤酒產業的場域互動機制，聯合反攻既有商品市場，贏得消費者的喜好與信任。據此，本研究試圖結合理論內容與田野訪談經驗，總結現階段中國精釀啤酒產業的內部動態，探討企業間互動機制與未來前景，以及可能面對的經營考驗。期望能提供讀者瞭解與進入中國啤酒產業的實務建議，開拓中國新興產業研究的既有觀點。

第二節 研究背景

為了訴說中國啤酒產業的歷史風華，必須從縱向發展過程切入認識，並且結合橫向制度變遷與政企互動加以剖析，藉此理解啤酒產業之於中國經濟成長的重要地位。青島啤酒董事長孫明波出席「2015 中國企業領袖年會」時發表對 2016

⁸ 「啤酒寡頭競爭，活力引領酒業」，中國酒業新聞網，2015 年 12 月 21 日。
<http://www.cnwinenews.com/html/2015/pijiu_1221/2608.html>。

年啤酒產業轉型的觀點，其認為全球的啤酒行業歷經三次轉型⁹：首先，工業革命以前的啤酒生產以釀酒師為中心，像是德國所林立各種小型自釀工廠為代表，可以稱作是充滿實驗精神的「藝術化」階段；其次，工業革命過後，啤酒產業開始走向「規模化」、「標準化」，為降低成本並提高產能，使得產品千篇一律，此一階段以美國為代表；第三階段則是從 1990 年代末期到現在，啤酒產業轉向「證券化」發展，各集團透過融資、併購，併購後再融資的循環模式，導致全球啤酒市場高度集中。事實上，這同時也是當代中國啤酒產業的縮影。

在改革開放前，中國啤酒產業經歷了一段混沌不明的黑暗時代。早在中共建政之前，現為中國啤酒集團巨頭之一的青島啤酒，其前身由德國商人於 1903 年 8 月成立的「日爾曼啤酒青島股份公司」，是第一批在中國發展較具規模的啤酒商，當時生產設備全部來自德國，年產量約 2000 噸左右，除了在青島本地銷售，也藉各個商號洋行，在上海、天津、北京，以及香港等地銷售，甚至將產品送至慕尼黑啤酒博覽會參賽，一舉奪得金牌獎。後歷經一戰爆發，所有權轉歸日本經營管理，開始引進製造麥芽與啤酒花栽種技術。二戰結束後，國民黨政府接管青島啤酒廠，成為官僚資本產業的金雞母之一，年產量一度達到 2800 萬噸。¹⁰

中共建政後，延續著國民黨政府時期的管理方針，將行政管理權交由財政部稅務總局負責，於 1951 年頒發《專賣事業暫行條例》，對全國的專賣事業實行統一的監督和管理，並且成立專賣事業總公司，許多生產事業開始納入歸管，啤酒即是其中一例。當時雖然有開放零售酒商，但須經過特許程式辦理登記，憑執照和承銷手冊在限定區域銷售¹¹。1958 年的大躍進時期，隨著商業管理體制的逐步解消，除了國家名酒和部分啤酒仍實行統一計劃管理外，開始將其他酒的生產與銷售權下放到地方，以省（市、區）為單位實行地產地銷，間接造成酒的專賣形同虛設，甚至指示糧食部門撥糧維持酒的生產與供應。¹²至此，中國啤酒生產陷入無序混亂的競爭態勢。

⁹ 「青啤董事長孫明波：啤酒業將迎來第四次轉型」，中國酒業新聞網，2016 年 1 月 13 日。
<http://www.cnwinenews.com/html/2016/pijiu_0113/93423.html>。

¹⁰ 王靜，**絕對青啤**（臺北：好優文化出版社，2010 年），頁 13~27。

¹¹ 「專賣事業暫行條例草案」，中國酒志網，2014 年 11 月 3 日。
<<http://www.cnjiuzhi.com/baike/2032.html>>。

¹² 「『大躍進』時期酒類專賣工作的弱化（1958-1960）」，中國酒志網，2014 年 9 月 23 日。
<<http://www.cnjiuzhi.com/baike/1436.html>>。

直到 1963 年 8 月國務院公佈《關於加強酒類專賣管理工作的通知》，重新貫徹執行酒類專賣方針，對酒的生產、銷售和行政管理、專賣利潤收入和抽稅辦法等擬出具體規定，讓酒類生產和酒類銷售各司其職。¹³然而，才剛步上軌道的酒政制度卻在文化大革命時期破壞殆盡，以「階級鬥爭為綱」的指導原則下，國家擁有無與倫比的控制權，多數地區酒類專賣機構除了被撤銷，管銷人員也被迫調走或下放到農村與基層，酒類專賣管理工作又再次進入無章可循的失序狀態。¹⁴

改革開放帶來的發展紅利，將中國啤酒產業帶向史無前例的增長高峰，不論是生產規模還是企業數量，都較過去嚴格控管的計劃經濟體制更為蓬勃。在內銷和外銷市場，都以動輒每年數十百分比的成長幅度進步中，也使得外國著名啤酒集團看準中國市場的巨大潛力，紛紛尋求合資或獨資建廠的機會。¹⁵然而，各地雨後春筍而生的啤酒企業，同時也造成區域間的競爭相當激烈，加上消費者飲用啤酒的習慣，仍以「價格」與「新鮮度」為購買考量，使得市場被切割地非常嚴重，連帶各家品牌的集中度低，呈現明顯的區域特徵，也缺乏強勢的全國性品牌。¹⁶概括而論，此一時期的中國啤酒產業，仍處在風雨飄緲的不安定時代，看似在浪頭時，轉瞬間又跌至波谷。改革開放所帶來嶄新的歷史機遇，仍以組織個體發展與制度重建為主，真正的高峰則是在 90 年代開始出現轉折。

揭橥 90 年代經濟環境轉變，最明顯的特徵在於國企改革如火如荼的開展，以產權改革為中心，透過放權讓利與刺激生產等手段，轉而關注國有企業「組織重整」議題，試圖以建設大型企業集團為主旋律，同時提升對內與對外的競爭能力。¹⁷不過，受到中央與地方博弈關係，以及「條條塊塊」的體制約束，國企改革未能向預期中的順遂，在啤酒產業內，許多地方政府明令或者暗示當地經銷商，必須大力主銷地產的啤酒商品，根本原因在於菸酒產業始終是地方政府的主要稅

¹³ 此一時期開始整頓酒類生產與專賣，酒類生產由輕工業部歸口統一安排，其他任何單位和部門，不經省、自治區和直轄市人民委員會批准，一律不得自行釀造。酒類銷售和酒類行政管理工作，由各級商業部門領導，具體日常工作由糖業煙酒公司負責。各級專賣事業管理局和糖煙酒公司的設置採取一個機構，兩塊牌子的辦法，既負責行政管理，又負責企業經營。詳見：「國務院批轉商業部、國家計委、財政部關於加強酒類專賣管理工作的報告的通知」，**中國酒業發展史檔案館**。〈<http://www.zgjdag.com/?c=news&m=view&id=151>〉。

¹⁴ 「『文革』時期酒類專賣工作的破壞（1966-1976 年 9 月）」，**中國酒志網**，2014 年 9 月 23 日。〈<http://www.cnjiuzhi.com/baike/1438.html>〉。

¹⁵ 寒江、社興，「令世人矚目的成就——中國改革開放 20 年來啤酒工業發展回顧」，**中國酒（北京）**，1998 年第 4 期，頁 6~8。

¹⁶ 趙躍鵬，「中國啤酒業呼喚強勢全國性品牌」，**廣告大觀（江蘇）**，2004 年第 9 期，頁 42。

¹⁷ 金碚，「中國大型企業的戰略管理與集團控制」，**經濟管理（北京）**，1998 年第 12 期，頁 6~10。

收來源，絕大多數啤酒廠商，或多或少都得到當地政府在背後撐腰。¹⁸因此，每當有外資欲合資或收購某一地方啤酒廠時，便需要與地方政府及相關單位進行一連串多回合的談判博弈。

2001 年 12 月，中國正式成為 WTO 第 143 位成員，敲響全球競爭的擂臺鐘聲。此階段中國啤酒產業由中外合資向併購熱潮邁進，過去企業組織結構發展方向是集團化、股份制和各種形式的合作制，現則加快啤酒企業之間的收購和併購速度。例如青島、燕京和華潤三大啤酒集團均打著「資本運營」的大旗，通過破產收購、政策兼併、控股聯合等手段，將啤酒「地方軍」收編至自己麾下，在中國掀起一場併購熱潮。¹⁹啤酒集團藉由外部擴張來整合市場、擴大規模、提升品牌，透過內部調整來重新配置資源、提高品質、降低成本，形成啤酒集團的發展戰略。

中國精釀啤酒市場的大約形成於 2008 年，當時南京高大師啤酒（原名歐菲啤酒）是業內公認的中國第一家精釀啤酒的專業工廠。接著，上海的拳擊貓、成都的豐收精釀啤酒廠，以及北京的京 A、悠航、大躍與熊貓精釀等品牌也開始在各個城市出現。而北京、上海也分別出現了精釀啤酒協會，然而，這些協會並不在中國政府合法登記立案，僅是作為同好交流與聚會的平臺。不過，這樣的限制從未減損精釀啤酒產業的持續發展，自 2012 年起，中國陸續出現以精釀啤酒為主題的啤酒節與各式釀酒比賽，其中規模較大的有上海啤酒周、上海精釀啤酒節，以及北京精釀啤酒節等。除此之外，日益興盛的精釀啤酒市場也開始受到具半官方色彩的中國酒業協會重視，於 2012 年 10 月 29 日在北京舉辦「中國微釀啤酒業聯盟」籌建委員會會議，不僅初步制訂《中國微釀啤酒業聯盟委員會管理辦法》，也在會中討論「中國手工精釀啤酒」證明商標使用管理規則²⁰，顯見精釀啤酒已在中國形成新興的產業市場。

從歐美襲來的精釀啤酒浪潮，已經逐步撼動商業集團，紛紛調整市場策略，推出高端化、多樣化，甚至是批次限量的產品應戰。精釀啤酒企業初期採較高的定價策略進入市場，以其創新程度、多樣商品，甚至是限量等特性吸引消費者，

¹⁸ 宋福軍，「中國啤酒業的營銷模式及發展趨勢」，**啤酒科技**（北京），2011 年第 4 期，總第 160 期，頁 4。

¹⁹ 「中國啤酒行業地域版圖」，頁 107。

²⁰ 「『中國微釀啤酒業聯盟』籌建委員會討論會在京召開」，**中國酒業協會**，2012 年 11 月 2 日。
<<http://www.cada.cc/templates/General/index.aspx?nodeid=51&page=ContentPage&contentid=328>>。

與商業啤酒市場做出明確區隔。精釀產業的發展仍是現在進行式，其定義也尚未形成共識，精釀文化能傳遞多久，行業是否有其極限，皆是未定之天，唯一可知的是中國啤酒版圖將會出現前所未見的重大變化。

第三節 文獻回顧與理論觀點

依照本研究擬定的問題意識，試圖尋找目前既有文獻之研究基礎，不僅發現與社會科學領域的對話相當稀缺，且多以經濟與商學經營視角切入討論，甚至在研究中國案例時，僅以單一企業進行個案分析，忽略歷史遺緒下宏觀經濟環境為產業變遷帶來的影響。針對此，本研究聚焦中國啤酒產業的相關研究，試圖將既有觀點分成三個類別：

第一，主要以微觀視角探討企業內部行銷策略與經營模式為主。施育堯以中國上海地區合資公司為例，發現企業核心能力是制定市場策略的最重要因素，在結合無差異市場區隔下的產品定位，選擇以無品牌代工經營模式，或者代工填充包裝等技術服務為主。²¹李知諭以青島啤酒為研究對象，利用量化研究中的變異數分析測量原有品牌因應市場推出新品牌時，來源國形象、副品牌定位、品牌聯想是否會影響消費者態度，發現職業、年齡、所得及性別的不同都會出現顯著差異。²²

第二，透過宏觀視野描述整體啤酒產業的發展狀況，尤其以分析 90 年代至 2000 年初期的併購行為最為熱烈。周純瑩深入討論青島啤酒併購、整合、國際化活動，解釋該企業何以能成為中國啤酒市場的領導者，理由在於透過內部治理結構的調整、引入外部資源，以及有策略地併購地方品牌，因而作出重大變革，逐步建立經營優勢。²³另一方面，中國大陸學界內部亦有許多關於啤酒產業併購趨勢之研究，認為受到外資引入影響，多半對併購能否利於產業整合與發展抱持懷疑態度²⁴。

第三，相較於商業啤酒的研究內容，有關精釀啤酒的討論仍是非常缺乏。有研究者認為雖然中國精釀啤酒產業尚未訂定釀造標準與法律規範，但伴隨消費者對產品個性化的需求越來越強烈，未來勢必成為酒類消費

²¹ 施育堯，「啤酒行銷策略之研究-以中國上海地區合資公司為例」，國立政治大學科技管理研究所碩士論文（2007）。

²² 李知諭，「大陸青島啤酒副品牌定位與來源國形象對消費者態度影響之研究」，大葉大學國際企業管理學系在職專班碩士論文（2007）。

²³ 周純瑩，「青島啤酒併購、整合、國際化活動之研究」，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文（2007）。

²⁴ 孔云中，「華潤雪花啤酒併購戰略研究」，復旦大學國際工商管理系碩士論文（2008）；楊蓬，「青島啤酒併購及併購整合戰略研究」，中南大學工商管理系碩士論文（2010）。

市場的生力軍。²⁵同時，也有研究對美國精釀啤酒市場進行分析，主張精釀啤酒作為啤酒市場成熟期的新興產品，具有極強的市場競爭力和寬廣的發展前景，未來有助於中國啤酒產業的多元化發展²⁶。

然而，回顧現存關於中國啤酒產業研究可以發現，若非專注微觀視角進行討論，就是以宏觀架構作出評價，缺乏結合兩者之間的研究內容。另一方面，作為新興產業的精釀啤酒市場，學界對其關懷可說是相對落後，如何找尋前述三方的研究交集，是謂本研究企圖的努力方向。本研究認為，組織理論作為多層次分析途徑，在觀察變動中的產業發展時，能夠提供更多論據基礎與推論空間，尤其是研究中國時常面臨理論適用性問題，更需要藉助一套具有高度彈性的理論框架用於分析。

一、 組織研究的新制度主義

組織研究的形成，自 1910 年代由 Taylor 與 Fayol 兩位學者以管理導向為代表，主要用來探討如何將組織工作系統效率極大化，分別是由下而上 (bottom-up) 的標準化生產流程，以及由上而下 (Top-down) 來設計與協調工作系統。其次，1930-40 年代由 Barnard 與 Selznick 聚焦探討組織結構與運作功能。再者，1950 年代的組織研究，發展成以卡內基學院與哥倫比亞學派的兩大研究格局。前者以 Simon 提出「有限理性」模型最為知名，後者以 Merton 強調「有目的行動之為預料結果」，展開公、私部門的組織研究。最後，1980 年代至今學界仍持續投入分析同型組織的結構特徵以及不同組織如何協作的結構與網絡。²⁷

1980 年代新制度主義的興起，逐漸為組織研究帶來新的思維與研究方向。新制度主義下的組織研究主張，環境條件能夠決定組織行動，而環境則是不斷被組織場域內部的行動者所建構。²⁸因此，結合宏觀與微觀視野的分析視野，新制度主義提供組織研究更多層次的解釋空間。另一方面，外在制度依舊是組織生存與運作相當重要的變因。

²⁵ 劉建，「我國手工精釀啤酒發展現狀與未來發展趨勢」，*吉林工程技術師範學院學報*（吉林），2015 年第 3 期。

²⁶ 陳理杰，「美國精釀啤酒市場分析及對中國市場的啟示」，*啤酒科技*（北京），2014 年第 8 期。

²⁷ R. Scott, "Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 30 (2004), pp. 1-21.

²⁸ 陳美智、楊開雲，「組織真的是理性的嗎——一個組織社會學的新制度論觀點」，*東海社會學報*，2000 年第 20 期，頁 11。

依循 Scott 將制度歸類為：「管制的」(regulative)、「規範的」(normative) 以及「文化—認知的」(cultural-cognitive) 系統等三大支柱所構成 (見表 1-1)。當制度成為管制系統時，將以強制的法規約束行動者必須遵守規範，否則將受到法律制裁。其次，制度也存在規範系統，任何行動都必須衡量責任與後果，以符合他人的期待。最後，制度亦包含一套文化認知系統，透過知識體系傳遞共同認知與行動。有鑑於此，組織必須遵守外在規範，包括法規、道德與文化認知體系等要求，藉此取得制度環境中的「合法性」。²⁹

表 1-1：制度的三大支柱

	管制性	規範性	文化—認知性
順從基礎	權宜應對	社會責任	理所當然、分享領會
秩序基礎	管制規則	有約束力的期待	基本綱要
擴散機制	強制的	規範的	模仿的
邏輯類型	工具性	適當性	正統性
系列指標	規則、法律與制裁	保證、鑑定	共同信念、分享行動邏輯
合法性基礎	法律制裁	道德治理	易理解且可認知文化支持

資料來源：Richard Scott, *Institutions and Organizations* (California: Sage Publications, 2001), p. 52.

二、 組織場域分析的基本內容

70 年代以來，西方社會科學界的研究典範轉向，也形塑新的組織研究議題與內容。特別是新制度論所開啟與組織研究的對話取向，提出不同面向的理論意涵，創造較為周延的分析框架。此時的組織研究已從過去專注單一組織、多個組織與組織群體等層次，進一步建構出以下具體意涵³⁰：

1. 某個部門或領域中的多種組織構成的組織集合；
2. 除生產性組織外，還包括生產性組織的交易夥伴、購買上（消費者）、競爭者、中介組織、政府主管單位和提供融資的金融機構，前述所有組織

²⁹ 王信賢，「組織同形與制度內捲：中國國企改革與股市發展的動態邏輯」，國立政治大學東亞研究所博士論文（2002），頁 29~30。

³⁰ Scott, W. Richard 著，姚偉、王黎芳譯，*制度與組織——思想觀念與物質利益*（第三版）（北京：中國人民大學出版社，2010 年），頁 189~190。

的總集合所形成的場域；

3. 一種認知取向，即這些組織特別關注具有共同特徵的組織以及與競爭同種資源的組織的存在和影響——尤其是關注其組織群體的存在和影響。

又如 DiMaggio 與 Powell 所認定的組織場域是「聚集的組織型構出一個能夠識別的制度生活領域」。³¹因此，場域分析除了匯集組織研究不同理論觀點的洞見之外，也在組織個體與廣泛的社會環境中循序析離出組織、組織群體、組織場域與社會環境等不同的分析層次，進而提出「以場域為核心」的多層次分析策略。³²簡單來說，如圖 1 所示，可以發現組織場域已從「分析單位」向「分析層次」邁進。

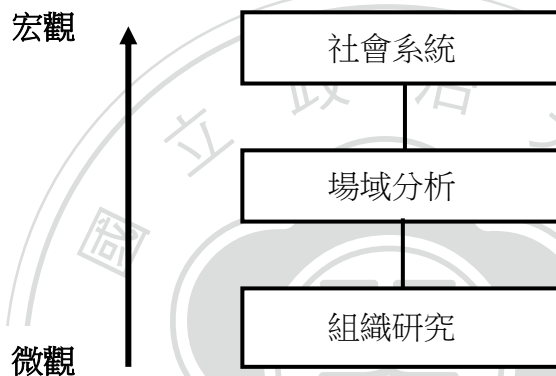


圖 1-1：場域分析層次的相對位置

王占璽甚至生動地將組織場域所形成的「社會事實」(social fact)，比喻為類似日常生活中所謂「業界」或「圈子」，區隔出特定的社會群體，且具有可辨認性、正式規則、非正式默契等特徵，不僅可以約制成員行動，亦能形塑成員間的互動模式與權力關係。³³

三、 場域結構化的動力與機制

延續上述立場，場域的動態分析必須是連續變動的過程，根據 Scott 所假設場域結構化必須包括三項內容（如圖二所示）：第一，以結構層次的社會制度、

³¹ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (1983), pp. 147-160.

³² 王占璽，「跨界組織場域中的社會自主性：中國愛滋 NGO 的研究」，國立政治大學東亞研究所博士論文（2010），頁 18~19。

³³ 王占璽，「跨界組織場域中的社會自主性：中國愛滋 NGO 的研究」，頁 27~28。

微觀層次的行動者，以及由場域覆蓋的治理結構和組織，形成三種分析層次。第二，結構化同時擁有「由上而下」(top-down)的結構制約與「由下而上」(bottom-up)的行動者建構。第三，行動者與社會制度的直接互動，以及兩者透過場域運作所進行的間接互動。³⁴

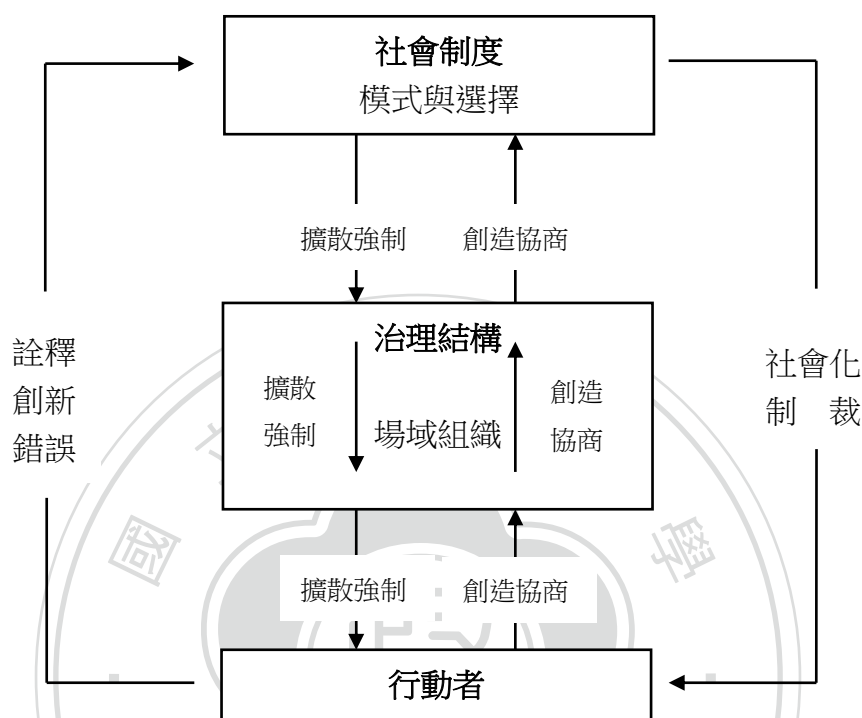


圖 1-2：制度創造與擴散中「由上而下」與「由下而上」的過程

資料來源：Richard Scott, *Institutions and Organizations* (California: Sage Publications, 2001), p. 195.

本研究強調組織作為場域結構化的動力來源，其理念動因將不僅能夠上下擴散給行動者，同時也能夠影響制度的修正與變遷。依循前述新制度論的啟發，不僅僅只有制度環境會制約組織運作與結構轉型，若組織間能夠形成共同的集體行為時，也可能出現制度變革。觀察新興產業時，透過場域結構化分析有利於解釋場域內成員的互動機制與合作效果，且能夠更加動態地描述場域變遷過程。

第四節 研究設計、限制與章節安排

一、 研究架構、範圍與對象

³⁴ 王占璽，「跨界組織場域中的社會自主性：中國愛滋 NGO 的研究」，頁 34。

(一) 研究架構

本研究的研究動機在於觀察到近年來中國啤酒市場出現分眾化的獨特現象，開始有一批專注於釀造不同於商業啤酒集團的優質佳釀，接著習近平出訪英國飲用當地知名精釀品牌啤酒時，引發中國消費者對於精釀啤酒的認知觀念、接受程度，以及購買數量日益提升。

因此，本研究之研究架構（如圖 1-3），首先綜整有關中國啤酒產業的研究文獻，發現內容不僅稀缺，研究方法更距離社會科學相當遙遠，透過不斷思考與資料蒐集的過程，選擇以新制度論所延伸的組織場域概念作為研究框架，藉由探討場域結構化的分析途徑，試著測量中國精釀啤酒產業是否已經發展一套具有識別性的場域互動模式與制度邏輯。

受限於學界針對中國新興產業的發展，多以討論科技資訊與金融領域等產業為主，幾乎未見有關輕工業與民生消費市場之研究，透過組織場域的理論分析，結合訪談實證的結果，或許能夠對中國新興產業發展的現象與動態內容作一解釋，並拓展場域分析的應用範圍。最後，也將提出本研究未盡之處與後續研究之建議。

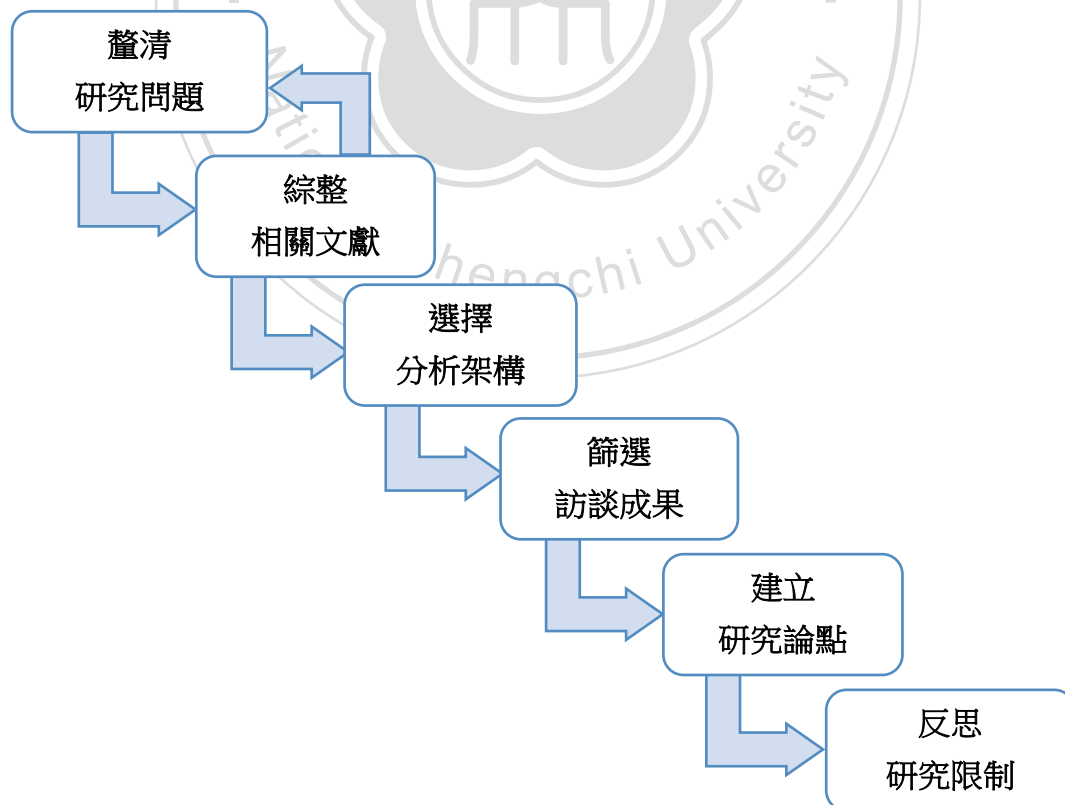


圖 1-3：本研究之研究流程

(二) 研究範圍與對象

本研究以中國精釀啤酒產業為研究對象，有別於商業啤酒集團³⁵的組織同形化程度過高，導致市場策略、商品類目，以及治理結構趨同，使得消費者深感百般無聊賴。而近幾年精釀啤酒產業在世界蓬勃發展，中國也搭上這股熱潮，陸續出現不少與精釀啤酒相關的企業，有的專責代理與市場推廣，也有一部分商家積極打造品牌，生產「具中國特色的」精釀啤酒。本研究說明（如圖 1-4）與中國啤酒產業有關之行動者，進一步將啤酒產業劃分為商業啤酒集團和精釀啤酒產業兩個類別，並且深入探析精釀啤酒產業內部成員如何進行互動及其運作機制為何？最重要的是，本研究試圖檢視精釀啤酒產業是否已經形成具有識別性的組織場域？

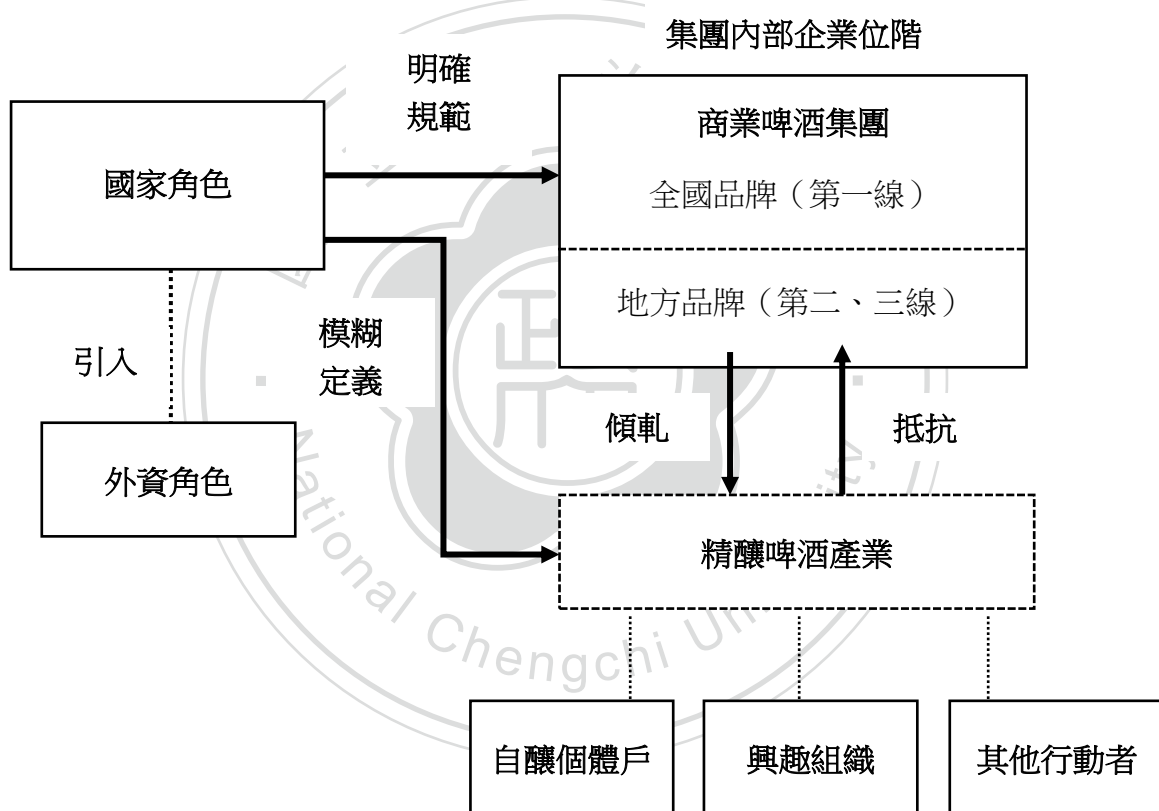


圖 1-4：中國啤酒產業的相關行動者

本研究認為，中國藉由引入外資發展啤酒產業，透過管制方式訂定產業規範、稅制與流通辦法等，以維持國家有效調控市場的能力，並且從中獲取利益。本研究對於商業啤酒集團的基本定義是：(1) 已上市公開放行股份；(2) 旗下有不同

³⁵ 本研究對於商業啤酒集團的定義是：(1) 已上市公開放行股份；(2) 旗下有不同品牌與子公司；(3) 大規模生產單一品項；(4) 需嚴格遵守政府所訂定之行業規範。

品牌與子公司；(3) 大規模生產單一品項；(4) 需嚴格遵守政府所訂定之行業規範。其次，商業啤酒與精釀啤酒產業的市場成熟度具有明顯差異，導致政府在干預產業時的積極程度有所不同，使得精釀啤酒業者得以有更多生存空間與獲利機會。相對而言，精釀啤酒產業日益壯大開始威脅到商業集團的市場份額，因此透過遊說政府的方式制定更嚴格的行業規範，且拓展商品的多樣性，以對抗新興競爭者與正在流失的消費群眾，甚至虎視眈眈等著收購精釀品牌，贏回更多博弈籌碼。

至於，精釀啤酒的定義仍在進行中，本研究認為只要符合：(1) 不具聯合事業的形式；(2) 採限量批次生產方式；(3) 具有文化創意、勇於創新產品；(4) 未有明確行業規範等條件，都能納入「精釀」的範圍。也是因為如此，精釀啤酒產業更需要藉由組織間的資訊與技術的交流，具備一定程度的共同認知，並試圖採取策略結盟，即「小手拉小手」的合作模式，反攻既有商品市場，拓展品牌能見度，以及贏得消費者的青睞。

另外，本研究自中國精釀啤酒產業內挑選幾家具有高知名度的品牌企業（如表 1-2），同時也是本研究所欲訪談的單位，藉此探索中國新興產業組織間的互動過程，及其建構出有別於商業集團的場域發展。

表 1-2：訪談名單：中國精釀啤酒產業之主要行動者

編號	企業代號	訪談日期	訪談對象	類別	區域
1	P	4/11	創辦人	品牌；酒廠	北京
2	J	4/11	創辦人；市場營銷	品牌；酒廠	北京
3	PB	4/11	店長	零售	北京
4	BHS	4/13	會長	協會	北京
5	C	4/13	創辦人	零售	北京
6	S	4/13	營運經理	品牌；酒廠	北京
7	G	4/14	創辦人	品牌；酒廠	北京
8	I	4/14	主編	媒體	北京
9	N	4/16	創辦人	品牌；酒廠	北京
10	L	4/19	執行長；店長	品牌；酒廠	上海
11	G	4/19	創辦人	品牌；酒廠	南京
12	R	4/21	總釀酒師	品牌；酒廠	上海

二、 研究方法

本研究藉由質性研究方法是透過資料蒐集與理論間持續不斷的互動與對話。相較於進行量化研究時，即使暫時失去理論的指引，有時仍可輕易掌握資料蒐集的邏輯與資料統計分析的結果。但是，此種情形相對而言較不容易出現在質性研究中。對於質性研究而言，資料蒐集、分析及理論架構之間，具有更緊密的交織關係。³⁶

(一) 文獻分析法 (document analysis)

透過文獻分析法來蒐集有關場域理論的文獻，蒐集範圍主要涵括國內外之專書、期刊、論文與研究報告等。實證資料方面，包括官方公布之年度數據、企業個案專書、產業專刊、報刊新聞，以及市場調查與諮詢機構所製作之產業報告等，輔以網路資料的交叉比對，進行整理、比較、歸納與分析，藉此探析既有文獻與靜態資料所提供之研究內容。

此研究方法的價值在於，以「範圍層次」而言，不只是針對文獻內容，並且是分析整個文獻的學術傳播過程；在「價值層次」上，不僅是針對文獻內容作敘述性的解說，並且是在推論文獻內容對整個學術傳播過程所發生的影響。換言之，文獻分析能夠幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的選擇。³⁷

(二) 深度訪談法 (in-depth interviews)

本研究認為，以靜態文獻為基礎來描述發展中的產業動態確實難以捕捉到現實狀況，透過選定某一產業作為觀察對象，其精髓在於針對一個或少數社會現象之事例進行深度檢驗。憑藉所選擇之個案獲取個殊式理解 (idiographic understanding)，並在現有但不完整或模糊不清的概念下，嘗試進一步勾勒出更加清楚的假設，作為更一般性、律則式的發展基礎。³⁸據此，某種程度或許可以彌補中國研究的內在限制，但更需要透過第一手資料的獲取，尤其是藉由田野調查的方式，將使研究論據更具有說服力。

³⁶ Earl Babbie 著，李美華、孔祥明等譯，**社會科學研究方法 (下冊)** (台北：時英出版社，2004年)，頁 579。

³⁷ 楊國樞、文崇一、吳聰賢等，**社會及行為科學研究法** (台北：台灣東華，1989年)，頁 904~906。

³⁸ Earl Babbie 著，李美華、孔祥明等譯，**社會科學研究方法 (下冊)**，頁 456~459。

本研究以精釀啤酒產業為例，透過深度訪談法，依本研究問題意識與理論基礎設計問卷(參考附錄 1)，選擇八家較知名的精釀啤酒新創企業作為訪談對象，區域位置分布於北京、上海與南京。除品牌之外，本研究亦安排訪問精釀產業場域中的其他關鍵行動者，像是地方協會、媒體，以及零售商等。訪談時間訂於今年(2016)四月份中旬，為期兩週時間進行。訪談對象主要以負責人為主，以書信連絡與友人引薦等方式為主，也透過店家彼此的互動人脈幫助牽線，藉以結合本研究所設定之理論框架與個案分析結合驗證。

三、 研究途徑

本研究以組織場域理論中的四個分析取向為途徑，分別是「關係系統」(relational system)、「文化—認知系統」(culture-cognitive system)、「組織範型」(organization archetype)以及「集體行動的劇碼」(repertoires of collective action)。用以觀察中國本土精釀啤酒產業發展起源與互動模式，並設定場域結構化程度的指標加以測量，主要探討精釀啤酒產業是否已經出現具有識別性的組織場域，及其可能存在的運作機制和邊界設定。

同時，組織理論的基本假設是環境存在於組織邊界之外，將對組織的全部或一部分產生影響。要理解組織行為，必須將組織與環境的互動視為最重要的變數，換句話說，組織不是在真空的狀況下行動或決策，而是鑲嵌於環境之中，每一項行動與決策都無法離開社會的影響。受到新制度論的啟發，當代組織理論不光主張制度環境會制約組織運作與結構轉型，若組織間能夠形成共同的集體行為時，也有改變制度的機會。本研究認為組織場域是一多層次分析途徑，具有整合性的解釋框架，更能夠透視中國新興產業發展的內部狀況，並且提供場域出現變遷的證據。

為了測量中國精釀啤酒是否出現具有識別性的場域機制，本研究利用 DiMaggio 與 Powell，以及 Scott 所提出結構化的觀察指標，從「行動選項」、「制度邏輯」、「治理系統」三個面向，篩選出以下五個子選項：(1) 組織互動與理解程度；(2) 資訊流量；(3) 結構同型現象；(4) 制度邏輯的共識；(5) 主導性組織結構與聯盟形式的出現。藉此測量場域成員的組織關係，評估資源與資訊的交換與擴散、認知與技術分享交流，以及治理結構的模仿等互動機制的效果。

四、 研究限制

研究改革開放後的中國大陸必須承受快速變遷的環境，導致現象與理論間所產生之鴻溝。石之瑜認為這一類研究者所進行轉型研究時，對人們可能產生引導的效果，使符合某種政治主張的分析方式，獲得較多的表達機制，也使不符合此一主張的想法或情感傾向，缺乏論述的空間，特別是轉型研究的宏觀特性，使得研究者不能照顧到轉型過程中所存在的異例。³⁹

由於中國精釀啤酒產業仍然處於起步階段，許多第一手資料取得相當困難，僅能以網路資料、報章雜誌、產業數據，以及田野訪談進行內容蒐集。然而，更多時候受限於商業機密的考量，無法知悉產業內部的真實狀況，需要多方比較資料與持續追蹤，藉以檢證本研究的論點。另一方面，任何研究理論與模型或多或少皆存在內生性問題，造成研究推論出現偏誤，測量不同研究問題時產生信度與效度適用性的落差。雖然，無法避免研究限制的出現，但只要廣泛蒐集相關資料，透過有效內容篩選，選擇較適合的研究途徑與方法，推論時在既有觀點的基礎之上提出新的研究發現，至少能夠降低研究進行時可能會遭遇到的不同限制。

³⁹ 石之瑜，「中國政經轉型的常態異例？——本土化微觀轉型議程蒐例」，**問題與研究**，第 39 卷第 8 期（1999 年），頁 1。

五、 章節安排

第一章：緒論

說明本研究動機與目的，釐清探討中國精釀啤酒產業的研究問題，介紹既有研究基礎與理論框架，以及選擇的研究方法與途徑。

第二章：文獻檢閱與理論對話

回顧有關中國啤酒產業的研究成果，並且說明組織場域的理論發展，及其應用於觀察產業內部場域形成與結構化的分析優勢。本研究認為，目前精釀啤酒產業仍處在起步階段，透過組織場域研究的多層次分析途徑，具有整合性的解釋框架，更能夠透視中國新興產業發展的動態過程。

第三章：中國啤酒產業的歷史軌跡與當代風潮

本章主要爬梳中國啤酒產業發展的歷史過程，首先說明改革開放前產業發展仍是缺乏制度化的混沌時期，直到改革開放後開始進行整頓，而 90 年代的國企改革與現代企業制度的建立以及外資引入，使得啤酒產業出現重大轉型。中國加入世界貿易組織（WTO）之後，資本併購的狀況正處在高潮階段，逐漸形成以集團營運的寡頭壟斷模式。近幾年來，以微型企業經營的精釀啤酒產業正悄悄崛起，開始攻入消費市場。

第四章：中國精釀啤酒產業的場域結構化分析

透過田野訪談的過程，蒐集不同精釀啤酒商對於經營模式與產業發展的認知觀點，探討彼此之間藉由資訊分享、技術交流，以及共謀市場策略、內部規範及採取回應外部場域的行動方式，是否已經建構一套微型企業之間「小手拉小手」的協作模式，進一步分析中國精釀啤酒產業的場域結構化程度。

第五章：結論

結合理論內容與田野訪談經驗，總結現階段中國精釀啤酒產業的內部動態，探討企業間互動機制與未來前景，以及可能面對的經營考驗。期望能提供讀者瞭解與進入中國啤酒產業的實務建議，開拓中國新興產業研究的既有觀點。

第二章 文獻檢閱與理論對話

本章回顧制度研究與組織分析如何結合成為更具解釋力的理論途徑。其次，說明組織場域的理論發展，及其應用於觀察產業內部場域形成與結構化的分析優勢。再者，綜整精釀產業研究的既有觀點，檢視歐美經驗與台灣發展現況，對照中國精釀產業研究的基礎與缺失。本研究認為，目前精釀啤酒產業仍處在起步階段，透過組織場域研究的多層次分析途徑，具有整合性的解釋框架，更能夠透視中國新興產業發展的動態過程。

第一節 組織分析與新制度主義

一、 制度研究及其侷限

早期制度研究以靜態的憲政體制、法律制度，以及組織內部管理規則等議題為核心關懷，在 19 世紀末至 20 世紀初期成為學術界主流之研究典範。然而，受限於各學科之間並無積極的跨界對話，形成一種孤立式的分析途徑（isolated analysis approaches）。傳統制度研究者多以關注「國家為中心」所發展而來的各式制度，強調「結構因素」影響「制度變遷」的基本假設，以宏觀視野進行研究，提出國家、社會，或是組織必然需要維持制度秩序與合法性的重要成果。

然而，傳統制度研究忽略了行為主體本身的能動性，即組織或個人擁有理性決策的可能性，狹隘地認為行動者的偏好完全受社會制度或是管理方法的約束，造成不同體制、社會或組織之間多元性的消解，導致過於重視「正式制度」單向決定行為的推論，而輕視「非正式制度」的存在價值與作用。因此，這樣的研究邏輯限制了制度理論的推論範圍，同樣影響研究結果的真實性，不利於解釋社會變遷過程的各項動態議題，以及預測未來發展的各種現象，成為制度研究的發展侷限。

二、 組織研究的發展與盲點

社會科學界針對組織為研究主體的發展甚早，只是「組織」定義仍然模糊，始終未能出現統一說法，卻也是組織研究領域具有多元且廣袤之特色。另一方面，組織研究也受到跨學科基礎的滋養，組織、環境與行為者間的互動過程向來受到學界的關注。在經濟學者眼中，組織治理與運作效率永遠是熱門議題，而社會學者關心組織生存環境的結構因素與理念機制，至於政治學者，相對強調權力在組織內部與跨組織之間的重要角色，又如心理學家偏好組織發展受到領導者個人風

格與行為的解釋效果，甚至有學者認為組織理論已然發展成新興的獨立學科。⁴⁰

近代組織研究的理論演進也存在諸多盲點，王信賢認為受到「管理學派」與「社會學傳統」兩大系統的影響，造成「過度原子化」與「過度社會化」的研究限制，說明前者的研究焦點主要集中在組織內部，忽略環境約束效果，後者則過度強調「開放系統」，反而窄化組織本身的自主性。⁴¹據此，如同傳統制度理論缺乏對於社會現象跨層次的關懷，組織研究需要反思理論建構走向二元化危機，提出一套平衡過於宏觀或微觀的新解釋模式。

三、 新制度主義下的組織分析

針對組織理論走向「過度原子化」與「過度社會化」的反思，1970年代後期開始有許多學者分別由不同視角進行理論修正，進而發展出「群體生態理論」(the population ecology theory)、「資源依賴理論」(the resource dependence theory)以及「新制度主義」等，各理論內容雖有推論上的差異，但共同假設都承認現實環境裡組織並非處在真空中運作，其形式與行為乃鑲嵌在一組「制度環境」(institutional environment)的脈絡之中，⁴²亦無法忽視組織之間的互動與影響，因而使得組織理論與環境的互動關係成為當代組織研究領域相當熱門的主題。

探究差異，「群體生態論」以 Howard E. Aldrich 與 Jeffrey Pfeffer 於 1976 年提出「自然選擇途徑」(the natural selection approach)為開端，借用群體生態學的觀點，強調自然環境對物種擇選具有決定性影響，⁴³後由 Michael Hannan 與 John Freeman 繼續深耕，認為組織與環境的關係如同達爾文生物進化論所述「物競天擇，適者生存」之邏輯，環境的「選擇」將導致組織的生存與否。⁴⁴其次，「資源依賴論」傾向注重組織運作需要資源的供給，然而這些資源既稀缺又無法自給，僅能從外部環境獲取，或是依賴與其他組織的互動來維持，所以如何將「依賴最小化」將是組織永續發展的關鍵。⁴⁵然而，前述兩個學派卻也未能說明組織

⁴⁰ Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach* (New York: McGraw-Hill, 1988), p. 1.

⁴¹ 王信賢，「組織社會學與當代中國研究評述：反思與實踐」，收錄於石之瑜主編，*從臨摹到反思——我國社會科學博士對歐美知識與體制的回應*（台北：翰蘆出版社，2005年），頁214~217。

⁴² Scott, Richard, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001), pp. 42-44.

⁴³ Aldrich, Howard, and Jeffrey Pfeffer, "Organization and Environment," *Annual Review of Sociology*, Vol. 2 (1976), pp. 79-105.

⁴⁴ Hannan, Michael, and John H. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82 (1977), pp. 929-964.

⁴⁵ Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper&Row, 1978).

在環境中的主觀動能，以及如何構成影響環境與制度變遷的可能性，仍是以單向的環境決定進行推論。

反之，「新制度論」試圖揉合行為研究與制度研究，反對過度放大結構環境對於組織生存的決定論，同時也摒棄行為主義「見樹不見林」的盲點，強調必須找出連結宏觀與微觀的「中層」，重新找回「制度」的重要性，主張不單是制度環境會制約組織運作與結構轉型，若組織間能夠形成共同的集體行為時，也有改變制度的機會。⁴⁶Scott 指出，Meyer 與 Rowan 發表的《制度化的組織：作為神話與儀式的正式結構》以及 Zucker 的《文化延續中的制度化角色》等兩篇文章，分別從宏觀與微觀視角重新喚回組織與制度研究的重要基礎，而 DiMaggio 與 Powell 主張的「制度同形」現象（institutional isomorphism）促成「制度環境」（institutional environment）成為研究焦點。⁴⁷

第二節 洞見：場域分析下的理念動因

一、場域分析的四大向度

根據 Scott 的分類，指出場域分析涵蓋主要四個面向，分別是「關係系統」（relational system）、「文化—認知系統」（culture-cognitive system）、「組織範型」（organization archetype）以及「集體行動的劇碼」（repertoires of collective action）。⁴⁸首先，「關係系統」以 DiMaggio 與 Powell 開創性地關注在把組織連結成更大網絡的關係系統，認為關係可能反映出組織之間的「連通性」，即組織之間直接或者間接的聯繫；或者也可能是「結構等同」，即組織在網絡結構中位置的相似性。除了強調互動模式與信息流之外，也強調「組織間支配結構或共謀模式具有重要作用」。另一方面，Scott 則觀察到場域的具體範圍可能對應於特定的地理區位、產業類型、組織規模或社會議題，其運作型態可能來自於資訊流通（information）資源分配（resource distribution）、決策制訂（decision making）、地位（status）等不同向度。⁴⁹

⁴⁶ 王信賢，「組織社會學與當代中國研究評述：反思與實踐」，頁 219~220。

⁴⁷ Scott, Richard, *Institutions and Organizations*. pp. 21-45.

⁴⁸ McAdam, Doug, and Richard W. Scott, "Organizations and Movements," In G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott, and M. N. Zald (Eds.), *Social Movements and Organization Theory* (Cambridge: Cambridge University Press), pp4-40.; Scott, W. Richard 著，姚偉、王黎芳譯，**制度與組織——思想觀念與物質利益（第三版）**（北京：中國人民大學出版社，2010年），頁 193~198。

⁴⁹ Scott, Richard, *Institutions and Organizations*. pp. 137-139.

其次，「文化—認知系統」主張不同邏輯的內容，其相關的信念與假定的性質，往往存在差異，因而促使相互關聯的組織透過共同的信念系統（*belief system*）或詮釋圖像（*schemata of interpretation*）凝聚成組織場域。Scott 引述 Friedland 與 Alford 提出的「制度邏輯」概念，認為這是「構成組織性的原則，並可以由組織或個人加以詮釋的一組實踐方案與符號架構」。⁵⁰進一步言，近年來場域分析也逐漸引入「文化構框」（*culture frame*）的概念，用來解釋不同制度邏輯相互交纏、競合的特質。

再者，「組織範型」不若前兩項分析面向較為動態，而是說明當場域帶有不確定性時，組織該如何運作的理想模式，即「合法性」機制的體現。組織除了必須詮釋制度邏輯衍生出理想性的組織類型（*ideal type*），更倚賴其自身認知與理性選擇的後果，藉以在場域中建構出有秩序的分工體系。

最後，「集體行動的劇碼」源自於 Tilly 研究社會運動中，用來指涉集體行動者能夠採用的抗爭形式的各種可能手段。⁵¹而組織場域分析中也時常面臨到組織所制訂的策略內容、內部規範及採取回應外部的行動模式，都近似於行動劇碼的展現，當場域內部出現不同組織卻選擇相同或雷同的反應與作為時，則構成集體行動存在影響場域秩序的機會。

二、 理念動因：場域結構化的動力來源

以組織理論的角度來看，因環境存在於組織邊界之外，將對組織的全部或一部分產生影響。要理解組織行為，必須將組織與環境的互動視為最重要的變數，亦即組織並非在真空的情況下行動或決策，而是鑲嵌於環境之中，每一項行動與決策都無法離開社會的影響。⁵²組織對於如何做出正確的決策與行動將倚賴環境資訊的取得，據以調適並回應環境的變化。因此，組織需要掌握外界環境的不確定性（*uncertainty*），以減少組織行動的成本與風險。

在場域分析的經驗現象中，能夠發現與理解不同社會運作機制的存在，及其如何影響組織的個體行動與治理結構的整體樣態，前提必須將組織視為「在社會

⁵⁰ Scott, Richard, *Institutions and Organizations*. p. 186.

⁵¹ Tilly, Charles, *From Mobilization to Revolution* (MA: Addison Wesley: Reading., 1978), p. 151.

⁵² W. Richard Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open System* (New Jersey: Prentice Hall, 2003), pp. 185.

脈絡制約下，有目的之『有限理性行動者』。⁵³本研究認為，過去新制度論下的場域分析雖試圖針對變遷動力來源進行解釋，仍容易忽略對制度中「行為者」角色的關照，因此在探討外在環境變動時，更需要深入理解組織間對於各種機會的掌握，以及如何共同推動場域的形構與變遷，塑造場域成員「最大公約數」的共識——即「文化—認知系統」的根本實踐。

三、 場域結構化組織關係的評估

如同 DiMaggio 與 Powell 強調組織的互動關係，需要進行制度性的界定才能確定場域的存在，主要方式在於觀察場域的結構化程度。當場域結構化程度越強，表示內在制度邏輯與相應的治理系統和行動選項呈現高度整合，此時場域邊界才能清楚辨識，而場域秩序的自我強化趨勢與對內部成員的制約程度更加提高。⁵⁴至於測量場域結構化的程度，由 DiMaggio 與 Powell 提出四項指標作為基礎，後由 Scott 等進一步修正與擴展為八項特徵。⁵⁵

表 2-1：測量場域結構化程度的兩套指標

分析面向	制度要素	DiMaggio & Powell	Scott, et al.
行動選項	認知的	組織互動程度 相互理解程度 資訊流量	明確的場域邊界 組織的連結程度 結構同型現象
制度邏輯	認知的 規範的	主導性組織結構與聯盟 形式的出現	組織邊界的一致 制度邏輯的共識
治理系統	規範的 管制的		同形治理 治理的公/私模式 資源的集中性

⁵³ 「有限理性」(bounded rationality)首次由 Simon 於 1950 年代提出，針對傳統經濟學的完全理性假設進行批判，強調現實情境中，人或組織的認知、行為能力及獲取資訊都是有限的，決策未必能將其效用極大化。Simon, Herbert A. et al., *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution* (England ; Brookfield, VT : E. Elgar, 1992) ; 王信賢，「組織社會學與當代中國研究評述：反思與實踐」，頁 220。

⁵⁴ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields," pp. 147-160.; 王占璽，「跨界組織場域中的社會自主性：中國愛滋 NGO 的研究」，頁 33~34。

⁵⁵ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (1983), pp. 147-160; Scott, W. Richard, et al., *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, (Chicago: University of Chicago Press, 2000).

資料來源：DiMaggio & Powell (1983); Scott et al. (2000); 王占璽 (2010)

評估組織關係與互動機制的發展，藉由前述所提的兩套指標，得以篩選出適合用來分析研究對象的變項，藉此觀察場域成員資源與資訊的交換與擴散、認知與技術分享交流，以及治理結構的模仿等效果，當某一新興產業存在開創性的零散的行動者，群體間無可避免出現資源分享與競爭之現象，但組織為了發展與生存，必須仰賴有限理性下的結盟策略，以保障個體的生存維繫、群體間的互動連結。同時，肇因於場域的結構化是一持續發展的變遷過程，但每一階段又可能出現場域秩序的穩定運作以致動態平衡，使得組織研究者能夠藉特定階段的靜態描述掌握場域的運作邏輯與發展方向。⁵⁶

由於場域結構化是評價場域內部各種差異，分析特徵變遷軌跡，惟有組織放到更大的行為背景中，放到其參與的意義系統中，才能更好地進行研究和測量。⁵⁷有鑑於此，本研究從上述場域結構化的觀察指標，分別按「行動選項」、「制度邏輯」、「治理系統」三個面向，篩選出以下五個子選項：(1) 組織互動與理解程度；(2) 資訊流量；(3) 結構同型現象；(4) 制度邏輯的共識；(5) 主導性組織結構與聯盟形式的出現。前三組指標可以用來觀察精釀產業場域成員針對資源與資訊的交換與擴散、認知與技術的分享交流，以及治理結構的模仿等互動機制的效果。後兩組指標則能夠探討業者之間是否已經達成行業發展的共識，並且出現主導性的合謀方式，抵抗外在的制度約束與商業集團傾軋。

第三節 精釀啤酒產業研究的既有觀點

一、 濫觴：美國吹起的精釀風暴

歐洲釀酒事業已有上千年歷史，但近年來席捲世界的精釀啤酒熱潮，則是以美國為根據地，開始向全球擴張版圖。走過 1920 年代的禁酒令時期，美國的啤酒產業並沒有因此飛黃騰達，而是歷經了長達數十年的削價、降低品質和兼併，直到 1970 年前期全美只剩不到 50 家啤酒公司，以及不到 100 家的啤酒釀造廠。⁵⁸1979 年，時任美國總統卡特 (James E. Carte) 宣布解除釀酒禁令，允許個人採購啤酒花、酵母等原料，並享有不同於大型釀酒公司的稅務優惠。1990 年代，美

⁵⁶ 王占璽、王信賢，「中國社會組織的治理結構與場域分析：環保與愛滋 NGO 的比較」，*台灣政治學刊*，第 15 卷，第 2 期 (2011)，頁 129。

⁵⁷ Scott, W. Richard 著，姚偉、王黎芳譯，*制度與組織——思想觀念與物質利益* (第三版)，頁 217。

⁵⁸ 蘭迪·穆沙 (Randy Mosher) 著，鍾偉凱譯，*啤酒品飲聖經* (台北：積木文化，2016 年)，頁 24-25。

國的微型釀酒文化已經成型。⁵⁹

根據美國釀酒師協會（Brewers Association）的統計，2015 年全美啤酒生產量下滑 0.2%，但精釀啤酒產量卻逆勢增長 12.8%，整體市場占比更達到 12.2%。另一方面，地區性與精釀酒廠都有大幅上升趨勢，尤其是在近兩、三年來快速蓬發（如圖 2-1）。

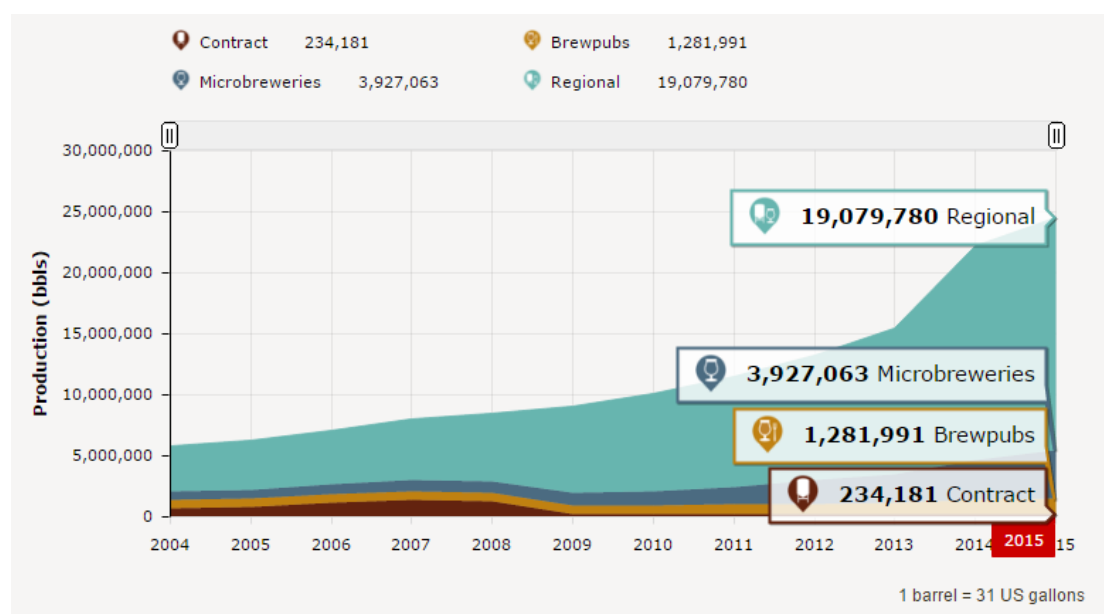


圖 2-1：2015 年美國精釀生產統計圖

資料來源：「National Beer Sales & Production Data」, Brewers Association（2015），<https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>.

然而，美國精釀產業依舊面臨來自商業集團入股與併購的威脅，許多知名度極高的精釀品牌，開始陸續納入集團軍麾下，因而被釀酒師協會踢出成員名單。協會之於精釀產業，如同行業保護傘的作用，一方面抵禦來自集團的資本傾軋，另一方面為眾多精釀品牌打造合作交流的平台，彼此能夠以抱團取暖的方式，交換所需的資源與技術。對照中國精釀產業的現況，正進行籌備的中國精釀啤酒協會（CBAC），成立目的便是想要學習美國釀酒師協會的經驗，防杜商業集團形成市場壟斷，並且扼殺精釀啤酒創新獨立的釀造精神。

二、 款步而行：台灣精釀產業的發展經驗

⁵⁹ 錢睿蓀，「中國市場的精釀啤酒戰爭即將開始」，介面新聞，2016 年 2 月 8 日。
<<http://www.jiemian.com/article/534390.html>>。

2001 年底台灣加入世界貿易組織（WTO），隔年（2002）1 月 1 日便廢止施行近 50 年的菸酒專賣體制，正式開放民營酒廠釀酒。有業者抓緊機會，赴國外學習釀造啤酒的技藝，也有業者拜師大學教授闖出一片天，更有一群業餘愛好者無師自通，透過上網蒐集資訊，躲在家裡廚房玩出心得。台灣第一批精釀產業品牌也隨之而起，以北台灣麥酒、Jolly 以及金色三麥成為拓荒者，依循著各自獨特的經營理念與策略，漸漸在一片精釀藍海中成長茁壯。林謙撰以 Hamel 的企業經營架構分析這三個品牌⁶⁰，發現「核心策略」、「策略性資源」以及「顧客介面」是影響精釀品牌經營模式能否成功的關鍵，而消費者的資訊回饋亦是不容忽視的重要因素。

另一方面，自由貿易的特快車也為進口啤酒迅速拓展台灣市場。黃瀚毅分析國際啤酒品牌進入台灣時，必須考量消費者文化定位（CCP），若文化差異太大，行銷溝通上應傾向高度因地制宜。若面對強大在地領導廠商，則需要集中差異化策略以站穩市場地位。⁶¹拜進口啤酒品項日益多元化所賜，加上台灣民眾消費意識抱持著開放態度，使得長期壟斷市場的台灣啤酒面臨莫大挑戰。

同時，更有一群對 Homebrew（在家自釀）充滿熱忱的釀酒玩家，利用自身經驗與自學摸索，逐漸將精釀啤酒文化帶進台灣。先是在網路上成立自釀啤酒狂熱份子俱樂部（Homebrew Maniacs），利用社群經營的方式推廣自釀文化，也利用舉辦「自釀啤酒大賽」的機會，刺激更多精釀愛好者轉身投入產業。即便如此，台灣菸酒法規對於釀酒事業仍是處處設限，除了不允許在非工業區設立酒廠之外，更嚴格限制酒類流通販售。

台灣精釀啤酒產業的發展在過去十年呈現款步而行的緩慢狀態，且各品牌之間大多時候是單打獨鬥，專注經營釀酒事業，不擅於包裝行銷。直至近三年來，隨著更多的精釀品牌出現，加上原有酒廠的深耕，且各式啤酒展覽與活動陸續登場，使得精釀產業形成結構性的變化。進一步而言，精釀場域內的知識體系亦不斷向外遞移，藉由啤酒歷史、風味類型，以及生活文化的主題書籍，逐漸以文化傳播引領消費市場。由此可知，台灣精釀產業的發展歷程並非一步登天，而是以慢火細熬方式形成目前的蓬勃狀態。

⁶⁰ 林謙，「台灣精釀啤酒業者經營模式研究」，國立政治大學科技管理研究所碩士論文（2009）。

⁶¹ 黃瀚毅，「國際啤酒廠商之台灣市場進入與經營策略」，國立政治大學國際貿易研究所碩士論文（2005）。

三、 既有中國啤酒產業研究的成果與盲點

現階段有關中國精釀啤酒的資訊來源，主要倚賴網路平台與各品牌自己經營的微信公眾號。除此之外，「高大師」創辦人高岩所撰寫的《喝自己釀的啤酒》以及「牛啤堂」創辦人銀海所著《牛啤經：精釀啤酒終極寶典》是中國目前唯二⁶²針對精釀生產、歷史介紹與類型品評的專書。另一方面，則是以報刊雜誌等載體所提供的內容。對照歐美與台灣在精釀文化的傳遞管道與內容豐富程度，中國仍無法並肩齊比。

如同本研究緒論時回顧現存關於中國啤酒產業研究，歸納既有文獻主要有三個特點：第一，若以微觀視角討論企業組織的經營策略或行銷模式，將忽略制度變遷與產業結構的影響。第二，透過宏觀視野的研究又集中在 1990 年代至 2000 年期間的產業併購案例，缺乏組織行動與文化內容的關懷。第三，以社會科學研究為途徑者，猶如鳳毛麟角。本研究認為，組織場域的多層次分析途徑，能夠用以觀察新興市場的變化，提供更全面的解釋範疇，特別是面臨中國研究案例探討時，更應該選擇具備高度彈性的理論框架。

⁶² 北京專門介紹精釀文化與產業動態的 imbeer 愛啤酒亦即將於 2016 年 7 月出版專書，在本研究完成為前仍無法一親芳澤，殊為遺憾。

第三章 中國啤酒產業的歷史軌跡與當代風潮

本章主要爬梳中國啤酒產業發展的歷史過程。改革開放前產業發展仍是缺乏制度化的混沌時期，直到改革開放後開始進行整頓，逐步出台相關酒政法規。接續 90 年代的國企改革與現代企業制度的建立以及外資引入，使得啤酒產業出現重大轉型。中國加入世界貿易組織（WTO）之後，資本併購的狀況正處在高潮階段，逐漸形成以集團營運的寡頭壟斷模式。近幾年來，以微型企業經營的精釀啤酒產業正悄悄崛起，重新喚回啤酒類型的多元風貌，利用品牌化、故事化與本土化的商業策略，積極搶佔以中產階級為主的消費市場，為中國啤酒市場開啟前所未見的新紀元。

第一節 改革開放後：曙光乍現的制度建立階段

爬梳改革開放前的中國啤酒產業史，歷經了一段混沌不明的黑暗時代。在 20 世紀初期的殖民時期，啤酒釀造主要來自德國經驗，包括原料、生產設備，以及釀酒團隊等，經營所有權屬外國企業，幾乎掌控所有市場份額。其次，中共建政後延續國民政府的管理經驗，嚴格管控釀酒事業，將啤酒產業列為國家專賣事業。1958 年大躍進時期，政府的商業管理體制面臨嚴重挑戰，啤酒生產陷入無序混亂的競爭格局。再者，1960 年代初期曾經一度恢復酒類生產與酒類銷售的制度化的規範，但文化大革命的發動，卻又導致酒類專賣管理工作再次失序，許多酒廠生產幾乎停擺、人員也被迫撤離崗位。爾後還歷經「重重輕輕」、「重工輕農」的經濟生產原則，中國啤酒產業仍如同國家纏在指線上的玩偶，並未獲得太多發展機遇。

直至 1980 年代改革開放後，中國敞開大門引入市場機制，逐步整頓受到國家力量破壞的經濟環境。1978 年，國務院批轉商業部、國家計委、財政部聯合發布的《關於加強酒類專賣管理工作的報告》⁶³，要求現有酒廠的產銷全部納入計劃，新設的國營專業酒廠，必須經過省級主管部門審查，所產的酒也不得自行銷售，必須交由當地糖業煙酒公司收購，同時亦針對酒類運輸管理及違法情況做出

⁶³ 該報告內容同時指示縣級以上的商業部門需設立糖業煙酒公司，此一機構兼負專賣管理局的責任，既負責企業管理，又擔任專賣管理。至於縣以下的專賣管理工作，可在各縣專賣管理局的指導下，由工商行政管理所兼管，稅務所協助。詳見：「關於加強酒類專賣管理工作的報告」，中國酒志網，2014 年 11 月 3 日。<http://m.cnjiuzhi.com/baike/2036.html>。

具體規範。另一方面，各式規則也接續建立，開始對酒類生產的衛生管理、酒稅徵收，以及市場價格進行調整。⁶⁴

隨著改革開放的步調加快，啤酒產業在 80 年代可說是開啟前所未見的黃金時期，每年以雙位數以上的成長幅度傲視其他酒類生產，1988 年時中國啤酒工廠已經高達 800 家以上，幾乎每個省的地級市都至少有一家或數家酒廠。此一時期還是以本土的小型企業為生產主體，管理與釀造技術，甚至是產品素質都有很大落差，且零碎的市場結構未經有效整合，各品牌普遍出現聲望不高，但銷售集中度過高的現象，另一方面，以區域為單位的明顯特徵，在缺乏知名度較高的全國品牌時，消費者僅願意購買當地生產的啤酒。改革開放雖然讓啤酒產業搭上了經濟發展的高速列車，卻因乘客數過多而「站站都停」，組織個體只能單打獨鬥，仍無法建立起品牌主導或影響市場的競爭力，為 90 年代出現的行業整合埋下關鍵因素。

第二節 關鍵轉型期：國企改革與外資引入的盤整時代

歷經 80 年代啤酒產業的蓬勃發展，遍地開花的釀造工廠，導致無效率市場資源配置，且過剩產能亦無法幫助整體產業的發展。90 年代的特徵是國企改革的主旋律下，開啟以商業集團為首的併購與入股熱潮。此一時期中國國企改革的政策亦從產權改革為重心，放權讓利和刺激生產為手段，轉向透過國有企業的「組織重整」，建立大型企業集團為主軸的改革方式，以增加企業競爭力。⁶⁵加上對於外資進入中國的限制漸進鬆綁，使得扛著國際品牌的啤酒集團迅速兼併本土發展狀況較好的酒廠。

（一） 地方保護與國企病的交叉感染

長期倚賴計畫經濟的啤酒國企，受到政府扶持而「養尊處優」，臃腫的人事體制，加上沉痾管理制度，使得任何擴建或是增產專案都需要透過層層審批過程。企業的功能僅是製造產品，而不是商品，生產主要是由政府決定供給，不需要直

⁶⁴ 例如 1982 年 10 月，商業部和輕工業部聯合發布《關於調整部分酒價的通知》、1983 年 6 月 13 日，財政部發布《關於加強酒稅徵收管理的通知》，以及 1990 年由衛生部修訂的《酒類衛生管理辦法》。

⁶⁵ 金碚，「中國大型企業的戰略管理與集團控制」，《經濟管理（北京）》，1998 年第 12 期，頁 6~10。

接面對市場，也不必為產品銷售而苦惱，成為名符其實「沒斷奶的孩子」。⁶⁶直到推動國企改革的前期，受限於體制內約束，啤酒產業仍然無法從「國企病」痊癒，許多產權制度劃分依舊缺乏有效率的市場配置。

另一方面，中國啤酒產業長期處於地方政府的保護與制肘，明令或者暗示當地經銷商，必須大力主銷地產的啤酒商品，關鍵在於菸酒產業始終是地方政府的主要稅收來源，在二、三線城市的重要性甚至僅次於房地產、電力等壟斷性行業。⁶⁷此外，啤酒產業屬於輕工業的特性，從原料採購、生產、包裝，一直到後端銷售，都需要龐大的人力需求，形成兼備吸納過剩勞動力的重要功能。因此，許多外資欲合資或收購某一地方啤酒廠時，便需要與地方政府及相關單位進行遊說與談判。

（二） 啟動啤酒產業的改革列車

為了有效盤整啤酒產業的發展，1992年6月中國釀酒工業協會（現改名為中國酒業協會）經輕工業部審查同意、民政部登記後正式成立，受主管單位國務院國有資產監督管理委員會的業務指導和監督管理。以推動釀酒行業的生產、流通、管理及國際交流為宗旨，作為政府與釀酒產業間的溝通橋樑⁶⁸。釀酒工業協會的成立，標誌著中國酒業市場，包括啤酒產業在內，已經具有一定程度的規模化，對於經濟發展的影響力亦不斷提升。

隨著1995年中共十四屆五中通過《中共中央關於制定國民經濟和社會發展「九五」計畫和2010年遠景目標建議》，國企改革的政策方向終於明朗化，「擇優扶強」、「抓大放小」，以大型企業和企業集團為核心，以資本為紐帶，連結和帶動企業的改組與發展而形成規模經濟。⁶⁹為了加快現代企業制度建設，開始對國有大中型企業進行公司制改革，盡可能推動股權多元化。進一步發展一批具有戰略意義的大型企業集團，重點鼓勵在資本密集、技術密集等產業領域，透過市場形成具有較強競爭力的跨地區、跨行業、跨所有制和跨國經營的大型企業集團。⁷⁰遺憾的是，在地方保護主義尚未消解，且多數所有權未完全釋出的情況下，仍

⁶⁶ 王靜，**絕對青啤**，頁38-40。

⁶⁷ 炎空，**啤酒江湖——中國啤酒行業的前世今生**（上海：上海交通大學出版社，2015年），頁32-33、60。

⁶⁸ 「中國酒業協會簡介」，中國酒業協會。<http://www.cada.cc/templates/General/index.aspx?nodeid=3>。

⁶⁹ 侯孝國，**所有制革命——推向21世紀的所有制改革**（武漢：湖北人民出版社，1999），頁168~170。

⁷⁰ 經貿委企業改革司課題組主編，**中國國有大中型企業改革與發展若干重大問題研究**（北京：人民出版社，2001年），頁22-26。

然無法避免政府以所有者的身分來干預企業的決策。

以青島啤酒廠為例，1993 年時被政府「一刀切」列入「全國首批 9 家規範化股份制試點」的國有企業，實施全面的股份制改造。同年 6 月份成立青島啤酒股份有限公司，接續 7 月在香港發行 3 萬多股 H 股、8 月發行 1 億股 A 股股票，募集高達 16 億人民幣的龐大資金。⁷¹然而，迅速上市的後果，並沒有為青島啤酒帶來經營管理體制的成功轉型，反倒是無法應付供不應求的海量訂單。直到 1996 年時任青島市計委主任李桂榮出任青島啤酒董事長，以及青島是大洋食品廠廠長彭作義，決定實施「外延性擴張戰略」，利用公司現有巨額資金，以低成本方式收購其他中小型地方酒廠，3 年內至少發動了 36 起併購案，逐步茁壯成長為全國性企業集團。⁷²

（三）羊入虎口？生存與擴張模式的差異

此一時期參與產業競爭的各路群雄，不僅有受到地方保護政策下的小型國有企業，以及青島與燕京等逐漸形成的大型企業集團，更有外資集團環伺在候。多數體質較好的小型酒廠仍依託著地方政府的保護政策，以相對封閉的市場持續經營，其他面臨破產或是績效不佳者，皆陸續遭到來自大型集團與外資的整併與收購。其次，經由股份制改革上市募資的企業集團，在 90 年代中期點燃各地的收購爭霸戰，挾著龐大資金優勢，壟斷部分地區生產與銷售通路，逐步朝向全國性品牌之路邁進。最後，外資啤酒集團看重中國市場巨大的消費潛力，先期以透過較具競爭力的地方企業合資，利用購買、入股優質本土企業，以達到快速進入、高端卡位的目標。⁷³接著採取「強強聯合」的策略，加速併購與重組地方小型酒廠，推動著啤酒行業「合縱連橫」的趨勢。⁷⁴

深入檢視啤酒產業 1990 年代以來的併購時代，有學者分析中國三大啤酒集團——青島、華潤、燕京的併購模式，認為表面上看起來都是以資本擴張為主的收購行為，但策略軌跡卻存在許多迥異的特徵。⁷⁵差異在於，青島啤酒屬於「品

⁷¹ 王靜，**絕對青啤**，頁 42-47。

⁷² 炎空，**啤酒江湖——中國啤酒行業的前世今生**，頁 122。

⁷³ 吳曉波、胡宏偉，**非常行銷：娃哈哈打敗可口可樂的傳奇**（台北：時報文化，2003 年），頁 146-148。

⁷⁴ 閻治民、邢寶龍，「中國啤酒市場主要競爭者競爭行為的演化方向」，**中國行銷傳播網**，2003 年 9 月 26 日。<http://www.emkt.com.cn/article/123/12380-2.html>。

⁷⁵ 李立、覃曦，「國內三大啤酒集團併購模式評價與發展趨勢分析」，**青島科技大學學報（山東）**，2003 年第 1 期，頁 26~30。

牌先導型」戰略，自 1997 年開始在山東省內以跑馬圈地、強弱聯合的方式，在山東外則搶占高消費區域與水源地為手段，施行以「名牌帶動品牌」的市場策略；華潤集團則屬於「資本先導型」，從 1993 年收購瀋陽雪花啤酒之始，沉寂一陣後終在 1998 接連以收購、控股方式在東北與四川兩地大肆併購酒廠，雖然投入龐大資本，但收效相對顯著、集團控制力也較強；燕京啤酒以「規模先導、強強合併」的模式，1999 年開始篩選出企業體質較健全、發展前景較優秀，以及與地方政府關係較為良好的企業，主要藉由參股與合作，並非倚賴直接兼併的方式來穩紮基礎。

如同前述所提，長期以來中國啤酒地區割據的生產方式，加之中國啤酒產品高度同質化，使得中國啤酒市場呈現出相當顯著的地理區域特徵，不同地區的消費者對於本地啤酒品牌具有高度的忠誠和認知度，使得啤酒行業在進行市場整合和併購時表現出多品牌化的經營特徵，集團多品牌營運的策略，不但沒有削弱地方品牌在區域市場上的地位，反而因為集團強大的資金、管道優勢，使得其在地方市場上的競爭優勢進一步加強。⁷⁶此時，中國啤酒產業藉著外資不斷湧入，步向規模化、集團化，以及國際化的濫觴。

第三節 大風起兮：入世之後的集團競合時期

一、啤酒江湖：加入 WTO 後的集團競合時期

當中國於 2001 年 12 月正式成為 WTO 第 143 位成員，面向全球市場競爭的高度壓力，開始催化啤酒產業走往寡頭壟斷的集團式競合格局。歷經 90 年代以來的行業整併風潮，利用巨額資金形成更具規模化的本土啤酒集團，仍然無法抵抗來自世界的整合浪潮。因此，中國啤酒產業為了加快市場整合的步伐，進入國際高度競爭的行列，必須改變過去以資本密集為主的盲目擴張，有效利用外資作為槓桿，形成以少數強勢品牌帶動地方子品牌的聯合經營模式。⁷⁷

（一）國際資本的巨船航向中國

由於啤酒行業是中國開放程度較高的行業之一，無法享受加入世貿組織緩衝期保護，導致國際競爭進一步加劇。如同中投顧問食品行業研究員向健軍所言：

⁷⁶ 「中國啤酒行業地域版圖」，*新財經*（北京），2004 年第 7 期，頁 107~108。

⁷⁷ 丁敬波，「中國啤酒區域化競爭淺析」，*中國食品工業*（北京），2009 年第 8 期，頁 20-21。

「外資啤酒品牌看重中國市場巨大的消費潛力，並通過併購重組等方式加速在中國市場的擴張和市場份額的提升，這無疑也推動著啤酒行業『合縱連橫』的趨勢」。⁷⁸特別是 2003 年 4 月開始實施《外國投資者併購境內企業暫行規定》，猶如為外資開闢一條通往中國市場的快車道，首當其衝的是低管制性、高競爭性產業，最顯著範例即為啤酒市場，以美國英博集團（Anheuser-Busch InBev）與南非米勒集團（SABMiller）等兩位商業啤酒巨獸為首，揮舞著併購大旗，開始向中國市場攻城掠地。以華潤與南非米勒集團的聯合併購案為例，2007 年時以總資產 20 億、淨資產 9 億人民幣的巨額吃下當時中國西南最大的啤酒集團——四川藍劍啤酒，創下轟動中國啤酒行業的併購之最。⁷⁹

中國與全球市場的對接，確實同時引來抱持積極態度的正面言論，也存在消極看衰的負面批評。關注中國啤酒產業發展的樂觀主義者認為，加入 WTO 有利於中國啤酒擴大出口、增加國際交流機會、提高生產技術與產品質量，進一步吸引更多外資投入中國市場，使得中國品牌能夠提升國際競爭力。相對而言，全球市場的高度競爭，也可能導致中國啤酒市場競爭更為激烈，中小型啤酒企業面臨倒閉、轉型，或是被併購的命運，知識與技術人才的不足也勢必讓某些啤酒企業出現管理危機。⁸⁰甚至有論者提出呼籲，進口啤酒使得中國自產的「民族品牌」受到嚴重威脅，外資併購對於中國本土啤酒品牌的生存造成衝擊。⁸¹

（二）產業結構轉型與市場影響

走過諸侯爭霸的慘烈戰況，各啤酒集團開始學習到「做大做強」不如「做強做大」的策略意義。青島啤酒集團前董事長金志國認為，2001 年前「做大做強」的「大」是生產規模，做「強」是規模優勢；現在「做強做大」的「強」是集品牌、網路、人才等可持續發展的能力，而「大」則指市場。需要將市場競爭層次，從 90 年代的資本擴張時期，向 2000 年後的「強強聯合」階段邁進。⁸²剖析中國啤酒集團之所以能夠在短時間內與外資集團形成聯手合作的市場格局，一方面是需要借助外資集團的龐大資金與公司現代化治理的經驗，另一方面則是外資集團

⁷⁸ 李妍，「中國啤酒上演四強鼎立」，*中國經濟週刊*（北京），2012 年 5 月 14 日，頁 63~63。

⁷⁹ 王靜，*絕對青啤*，頁 121、126。

⁸⁰ 邱冬梅，「中國啤酒業該如何迎接 WTO」，*中國食物與營養*（北京），2000 年第 5 期，頁 12~14；丁正國，「試論加入 WTO 對中國啤酒行業的影響及其對策」，*江蘇食品與發酵*（江蘇），2001 年第 1 期，頁 25~27。

⁸¹ 吳勇毅、葉文海，「警惕洋啤對中國啤酒品牌毀滅式的併購」，*釀酒*（黑龍江），2004 年第 6 期，頁 11~12。

⁸² 王靜，*絕對青啤*，頁 96~97。

受到法規限制，考量單打獨鬥的成本效益過低，尋求具有市場規模的本土集團才是最佳解方。

現階段，中國啤酒產業的競爭與壟斷格局已然成形（如下表 3-1），以華潤雪花、青島啤酒、百威英博、燕京啤酒和嘉士伯為首的五大啤酒集團，至少佔據市場份額 70 至 80%。五大啤酒集團可說是各據一方，形成強烈的區域競爭模式。東北以華潤雪花較有優勢，山東與山西有青島啤酒，百威英博則是把持黑龍江、浙江與福建等地，燕京以廣西、內蒙古為主，最後嘉士伯盤踞在西部地區，攻佔新疆、西藏與重慶等市場。此外，也可以觀察到各集團是以設定全國為主，區域市場為輔的品牌策略，且通常會利用 2 至 3 個知名度較高的地方品牌，藉以維持區域優勢。

表 3-1：中國五大啤酒集團介紹

集團名稱	優勢市場	代表品牌	市場占比 ⁸³	主要持有者
華潤雪花	遼寧、安徽、 湖北、貴州與 四川	雪花、藍劍、瀋陽	23%	華潤創業（隸屬華潤集團） 84
青島啤酒	山東、山西	青島、嶗山、山水	18%	青島啤酒集團 ／山東省政府
百威英博	黑龍江、河 南、浙江、福 建、廣東	百威、哈爾濱、紅 石梁、雪津	16%	百威英博
燕京啤酒	廣西、內蒙 古、江西、湖 南	燕京、漓泉、惠 泉、雪鹿	11%	北京市人民政府
嘉士伯	新疆、西藏、 雲南、重慶	嘉士伯、重慶、黃 河、新疆、拉薩	5%	嘉士伯集團

資料來源：作者整理自炎空，**啤酒江湖——中國啤酒行業的前世今生**，頁 85、124、147、168、236。

⁸³ 啤酒集團市場占比統計至 2015 年底，請見：「2015 年中國啤酒行業市場分析」，**中國飲料行業網**，2016 年 4 月 16 日。<<http://www.cnbeverage.com/zhuanti/show.php?itemid=8>>。

⁸⁴ 華潤雪花集團原有 49% 股權屬於南非商 SAB Miller 所有，因 2015 年百威英博收購 SAB Miller，使得華潤集團於 2016 年 3 月有意購回剩餘股份，目前交易案仍持續中，故先暫略 SAB Miller 作為主要持有者的角色。可參考：「華潤啤酒斥資 16 億美元收購華潤雪花餘下 49% 股權」，**路透社**，2016 年 3 月 2 日。<<http://cn.reuters.com/article/china-resource-abi-beer-idCNKCS0W405C>>。

本研究認為，寡頭市場的影響不全然是弊端，對於產業結構與企業組織而言仍有其正面效果。在優勢部分主要有三：(1) 有助於控制原料與產品價格。集團可利用參股、收購或直接經營主要原料的生產，如在建立自己的大麥、酒花等生產基地或供應地，保證原輔料穩定供應和平穩價格。(2) 利用各地的銷售管道，確保啤酒能夠快速銷售。由於啤酒產品講究「新鮮」的特性，集團擁有跨區域的銷售與物流體系，不僅提高產品的市場覆蓋率，而且有效地降低運輸成本，甚至能夠讓消費者品飲到「產地直送」的產品，因此獲得更高的營銷能力。⁸⁵ (3) 銷售策略與產品組合更趨多元。將品牌分為以全國銷售為主的一線品牌，以及地方銷售為輔的二線品牌，確保收入麾下地方品牌能夠快速整合，也能夠有效覆蓋和佔領銷售市場。⁸⁶

另一方面，集團壟斷的市場結構也出現不少負面弊端。(1) 市場區域的分布不均。中國啤酒產業長期以量的增長為主旋律，集團化後果造成區域產能發展嚴重不均的現象。整體而言，啤酒產業依循著中國市場經濟制度的變遷，在不同時期形塑出不一樣的面貌，產業發展也陷入「東強西弱」的傾斜狀態。⁸⁷ (2) 出現強者愈強、弱者愈弱的產業格局。集團為了扶持全國品牌，容易犧牲部分地方品牌的生產、銷售與市場行銷，同時也壓制其他獨立經營的小型酒廠，面臨經營困難而導致破產邊緣。(3) 集團能夠聯合控制價格。近年來啤酒集團強勢將產品組合細分為高檔、中檔與低檔，逐步提高中高檔啤酒的售價，搶佔進口啤酒的市場份額。

總的來說，循著中國啤酒產業發展的歷史軌跡，從早期的地方小廠無序競爭時期，走過制度建立的階段，再到開放外資進入市場的戰國時代，市場策略瞬息萬變，但啤酒作為產品本身，風味倒是沒有什麼變化。為了建立消費者的品牌忠誠度，各集團逐漸從傳統地盤戰轉向品牌戰，⁸⁸將企業理念與品牌價值融入產品包裝與行銷活動，不僅在廣告文宣尋求創意，也利用贊助體育競賽、

⁸⁵ 方剛，**快消老手都在這樣做：區域經理操盤錦囊**（北京：中華工商聯合出版社，2016年），頁41-63。

⁸⁶ 黃羨明、周世水、姚汝華，「啤酒企業的集團化戰略」，**釀酒（黑龍江）**，第31卷第1期（2004年1月），頁11~13。

⁸⁷ 孫傑，「把火的戰車帶給我——論中國啤酒工業的國情與發展」，**中國酒（北京）**，2001年第2期，頁4~7。

⁸⁸ 「中國啤酒行業未來五大發展趨勢」，**中國酒業新聞網**，2015年12月21日。
http://www.cnwinenews.com/html/2015/pijiu_1221/2401.html。

演唱會、嘉年華會等大型活動尋求曝光，形成白熱化的集團競合局面。

二、2008 年迄今：吹響中國精釀啤酒革命號角

相較於商業啤酒集團殺進殺出的紅海市場，目前在中國悄然形成一群致力推動獨立、微型，以及具有文化創意的釀酒師，試圖挑戰消費者長期受到單一類型啤酒洗腦的麻木味蕾。近幾年啤酒集團的併購趨勢逐漸降溫，取而代之是精釀啤酒廠（Craft Beer Brewery）的出現。精釀啤酒，看似帶有文藝氣息的高質感詞彙，背後代表的卻是龐大文化內涵與知識體系，若說啤酒類型的文藝復興是這些致力於推動精釀文化的釀酒師所促成，可說一點也不為過。

中國精釀啤酒市場的雛型約略落在 2008 年，當時由高岩在南京開設的高大師啤酒廠（原名歐菲啤酒）為標誌，成為中國精釀文化的濫觴。接著，上海拳擊貓、成都豐收（現為道釀）啤酒廠，以及北京的京 A、悠航、大躍與熊貓精釀等品牌也開始在大城市出現。同時，高岩撰寫《喝自己釀的啤酒》一書，致力推動精釀愛好者以學會在家釀啤酒為目標，持續為精釀產業注入新血。伴隨著中國中產階層人口的攀升，引領消費意識的升級，飲用精釀啤酒成了都市雅痞與文青們的時尚符號，⁸⁹也讓許多啤酒愛好者們趨之若鶩。

探討精釀啤酒的定義，究竟與商業啤酒有何區別？其實，兩者之間最大相異並非「量」的差距，而在於「質」的差異。根據美國釀酒商協會（Brewers Association）於 2014 年提出的最新定義，精釀啤酒必須符合：（1）年產量少於 600 萬桶，僅占 3% 美國啤酒年產量；（2）釀酒商擁有酒廠 75% 以上獨立所有權；（3）只能使用傳統或創新釀造原料與發酵過程使其產生風味的三項條件。⁹⁰換句話說，由商業啤酒集團大量製造的產品被歸為「工業啤酒」；以小批次生產、風味獨特、加入創意思維的啤酒，則可以被歸類是「精釀啤酒」，或謂「工藝啤酒」。

談到精釀啤酒的釀造創意，加入本土原料與食材成了吸引消費者的關鍵，也是考驗釀酒師功力的獨特之處。中國精釀啤酒品牌突破過去模仿外國釀造風格的侷限，開始以在地生產的水果、蔬菜、蜂蜜以及香料等加入釀酒製程，開創有別於過去消費者習於喝到淡如水的啤酒的不同滋味。不僅如此，更有精釀品牌試圖

⁸⁹ Adam Jourdan, 「China's taste for craft offers fizz for global brewers」, *Reuters*, May 7, 2016. <<http://www.reuters.com/article/us-china-beer-idUSKCN0W813B>>。

⁹⁰ 「CRAFT BREWER DEFINED」, *Brewers Association*。 <<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>。

與美國啤酒商合作開發酒款，創造出結合美式釀酒技巧與中國傳統食材的「苦丁啤酒」(Kuding-ta IPA)。⁹¹由此可見，本土化是精釀產業發展的重要趨勢，也是向外輸出中國飲食特色的一項利器。

另一方面，精釀啤酒產業之間也開始建立出一套獨特的場域互動機制。彼此透過分享資訊、資源與技術，以及舉辦釀酒比賽、啤酒節或是商業活動等。甚至發起同好組織協會共同探討產業定位與釀酒理念，形塑不同於商業啤酒集團的產業組織場域，藉著導入新興釀酒創意與經營思維，刺激政府正視精釀產業的發展，挑戰商業啤酒集團的市場策略。進一步而言，許多愛好精釀啤酒的釀酒師及消費者都抱持著與「高大師」創辦人高岩⁹²同樣的思維，認為釀造者和啤酒種類的多元化才能讓精釀啤酒產業在中國長久且廣泛的發展，並最後形成中國自己獨有的文化特色，屹立在世界啤酒中。與此同時，高岩也帶領許多業界人士共同在 2010 年提出「釀造自由」的口號，呼籲政府修訂更有利於民間生產啤酒的法律，尊重精釀啤酒的多元化，提倡合作與競爭，反對壟斷。⁹³

觀察近兩、三年中國精釀產業的蓬勃發展，各式精釀品牌與酒吧陸續成立，數量已經多達數十家⁹⁴，且遍佈幾個消費經濟狀況發達，或是消費文化蓬勃的城市，例如北京、上海、南京與成都等地（如圖 3-1）。主要藉由餐酒館（brewpub）的經營形式，打造獨特的氣氛環境，同時販售自釀啤酒，讓消費者體驗精釀文化的迷人之處。這一類型的精釀酒吧，早期客群多以外國人或是白領階級為主，近期才開始出現翻轉，中國本地消費的群體持續增多，有些店家客源甚至高達 9 成是本地客，顯示精釀文化似乎開始影響啤酒市場的消費結構。

⁹¹ 「苦丁啤酒」(Kuding-ta IPA) 是位於北京的熊貓精釀啤酒商與美國 Empire Brewing 公司首次合作，以來自中國的傳統食材苦丁茶與美國本土麥芽及啤酒花釀造的全新特色產品，成功打響中國精釀啤酒界在海內外的聲望。「中國特色原料苦丁茶首次登陸國際啤酒精釀市場」，中國網，2016 年 1 月 14 日。http://big5.china.com.cn/gate/big5/food.china.com.cn/2016-01/14/content_37575738.htm。

⁹² 高岩對於精釀啤酒的熱愛，甚至投入時間與心力編著《喝自己釀的啤酒》一書，成為中國第一本家庭啤酒釀制指南。主要介紹精釀啤酒釀酒師的捷徑，全套圖解家庭釀制過程，專業的啤酒品嘗方法，十大經典國際著名啤酒配方以及特殊麥芽的簡易製作。高岩，*喝自己釀的啤酒*（河南：中原農民出版社，2011 年）。

⁹³ 「精釀啤酒師高岩：中國精釀啤酒的前世今生」，鳳凰網酒業，轉自快消品經銷商專業管理諮詢，2015 年 11 月 2 日。http://jju.ifeng.com/a/20151102/41499983_0.shtml。

⁹⁴ 本研究指的是專營精釀啤酒業務的品牌與酒館。截至 2016 上半年，中國精釀品牌約 30 多家，小酒館則接近百家。

中國精釀地圖(節選)

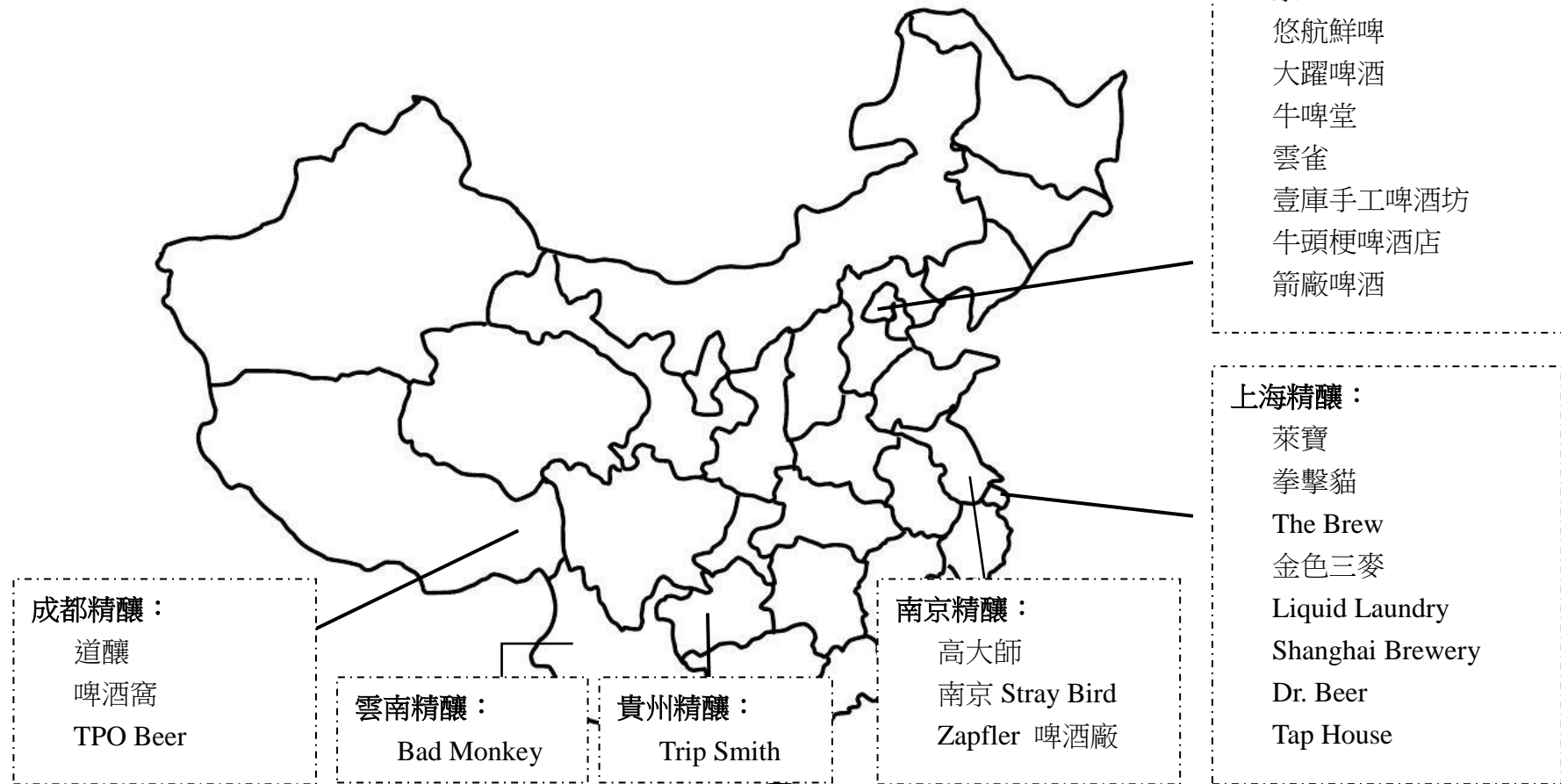


圖 3-1：中國精釀品牌／酒館分布圖

資料來源：本研究自行製作

精釀啤酒產業不僅受到消費者日益青睞，也引來投資界的投以注目。中國精釀啤酒商熊貓精釀自 2015 年 11 月天圖資本投資以來，再次於今年（2016）1 月收到包括智明星通、上海鑄山基金和錘子科技等投資方，總計至少 2000 萬人民幣的投資。⁹⁵這樣的資金規模雖然商業集團看不上眼，但對於精釀品牌來說卻是強力挹注提升產能的機會。熊貓精釀的創始人潘丁浩接受媒體採訪時表示，投資金額將用來提高瓶裝酒的產能，同時計劃採購一條進口的生產線，希望將年產量提升到 2000 至 3000 噸，並保留擴大至 8000 噸的未來生產潛力，以滿足逐漸增長的市場需求。⁹⁶由此可知，中國精釀產業的未來可謂前景無量。

總而言之，歷史巨輪不斷前行，中國啤酒產業漸漸走向多元。雖然精釀啤酒的定義與規範仍然模糊，但產業的輪廓似乎越發清晰。中國精釀啤酒產業發展仍是進行式，雖然受限於歷史遺緒與各項制度的約束，仍然憑藉其新興產業的韌性，與商業啤酒搶食市場大餅。本章透過爬梳中國啤酒產業的發展脈絡，不僅能夠清楚看見結構因素對於一國產業變遷的過程，同時也能作為後續探討制度約束下的組織場域運作的重要基礎。如何解讀精釀產業內部的發展動態，乃是本研究接下來的探討重點。

⁹⁵ 「啤酒市場進一步細分 熊貓精釀啤酒發展獲投資者青睞」，中國新聞網，2016 年 1 月 22 日。
<<http://www.chinanews.com/cj/2016/01-22/7728165.shtml>>。

⁹⁶ 錢睿蓀，「中國市場的精釀啤酒戰爭即將開始」，介面新聞，2016 年 2 月 8 日。
<<http://www.jiemian.com/article/534390.html>>。

第四章 中國精釀啤酒產業的場域結構化分析

本章描述中國精釀啤酒產業受到制度環境的約束，場域所面臨的外部挑戰與變化。接著，焦點從場域外移轉到內部產業互動，透過田野訪談成果，綜合呈現不同精釀啤酒商之間如何透過資訊分享、技術交流，共同舉辦商業活動等行動選項，尋求產業內部對於經營模式與產業發展的認知觀點與邏輯共識，形構有別於商業啤酒集團的新興場域邊界。最後，藉由豐富的田野實證資料，探討場域內是否已經建構一套微型企業之間「小手拉小手」的協作模式，進一步分析中國精釀啤酒產業的場域結構化程度。

第一節 在掙扎中覺醒：破碎的制度環境與組織結構

一、 政府規範的缺位

中國啤酒產業並無統一主管機關，必須受到層級複雜的多頭領導。與啤酒產業關聯較緊密政府機關主要有：國家食品藥品監督管理總局（以下簡稱食藥監）、國家發展和改革委員會（以下簡稱發改委）、商務部、衛生部、國家品質監督檢驗檢疫總局（以下簡稱質檢總局），以及地方政府等單位，都擁有干涉啤酒生產的話語權。檢視各機關負責的職權，食藥監主要依循《食品安全法》，制定食品安全標準與生產許可條件⁹⁷，同時監督各省、自治區、直轄市食藥監管部門。其次，發改委調控啤酒產業的生產數量，從市場准入、產品定價到瓶裝啤酒的限制等。再者，商務部主管酒類商品批發與零售等經營與流通工作。最後，衛生部負責原料採購、運輸、儲藏以及釀造等生產程序的衛生檢查；質檢總局則是對啤酒產品抽樣檢驗。

由於缺乏統一主管機關及行業規範，地方政府在啤酒產業扮演相當重要的角色。中國的酒政法規賦予地方施行細則的權力，各地對於轄內的酒類商品生產、管理、銷售與流通等幾乎都有自己的規定。對中國精釀啤酒產業而言，現有規範看似繁複，但仍以商業啤酒生產的標準為主軸，必須按照既定的規則，在極其嚴苛的環境下生產與經營。另一方面，受到近年來中國食安問題層出不窮的影響，啤酒製造同樣需按嚴謹的食品生產與衛生檢驗規範，加上政府未針對何謂「精釀

⁹⁷ 按國家食品藥品監督管理總局於 2015 年 8 月 31 日頒布《食品生產許可管理辦法》第四條內文，食品生產許可實行一企一證原則，即同一個食品生產者從事食品生產活動，應當取得一個食品生產許可證。此一食品生產許可證，在行業內俗稱 QS 認證（Quality Safety）。

啤酒」進行定義，造成既無法源可依，也無法形成產業發展的保障。如同北京市自釀協會會長認為：

目前中國無法建立小規模的精釀酒廠。由於政府管理缺位、法律空白的緣故，找不到相關法規規定，僅能走邊鋒來取得生產執照。其次，瓶裝啤酒的生產數量受發改委管理，例如按規定每小時裝瓶多少數量以上才能立案，這對商業集團來說不是難事，但設下的門檻卻讓精釀酒廠不得其門而入。最後，環保部門亦對所謂「鮮啤」的生產製程有嚴格規定，例如是否經過「巴氏殺菌」⁹⁸，或者廠房衛生條件等。⁹⁹

從業者的角度而言，地方政府對於精釀酒廠的態度更是關鍵，取得審批仍相當費力耗時，北京市 N 品牌創辦人兼總釀酒師表示：

主要還是生產方面的限制。整體環境並不歡迎精釀啤酒產業，關鍵在於地方政府的態度。如中小型食品飲料企業的審批程序與經營麻煩較多，且稅收貢獻也不大。在大城市周邊，尤其是北方，水資源等環境條件敏感。法規是其次，關鍵還是在於地方政府的工業批准。¹⁰⁰

另外，上海市 R 品牌總釀酒師同樣認為，地方法規對於精釀啤酒產業的發展造成諸多限制，且「人治色彩」濃厚，對於新興產業毫無保障可言：

就建廠部分，地方政府法規出現很大限制，在啤酒行業中，政府與商業集團酒廠是佔有極大話語權，並且法規法律是很大程度空白。目前很多狀況是「人說了算」而非法律有規定，「他說你合格，就合格；他說你不合格，那也沒輒」，這限制是中國國情決定。精釀啤酒對中國來說只有幾年的發展時間，政府還沒出現相關立法規範。¹⁰¹

現階段的中國精釀啤酒產業，像極了從石縫中萌芽的一抹奇蹟，受限於沒有統一的行業規範，加上權責機關眾多，多數從業人員需要花費時間瞭解政策規範，

⁹⁸ 巴氏殺菌（Pasteurization）由法國生物學家 Louis Pasteur 於 19 世紀中期發明的消毒方法，以低溫加熱的方式消滅液體中的微生物，常見於啤酒生產製程，目的是為了穩定品質，延長保存期限。

⁹⁹ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

¹⁰⁰ 訪談北京市 N 品牌創辦人兼總釀酒師，2016 年 4 月 16 日。

¹⁰¹ 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

並周旋在多頭管理單位之中。此外，許多行業細則更是由地方政府自訂，實際權責把持在地方層級，形成各地限制不同的困境。地方政府雖扮演產業推動的重要行動者，仍必須受限於政府法規位階與行業發展狀況，使得精釀啤酒業者莫衷一是，面臨非常破碎的制度環境。

二、 從單一到多元：消費習慣的改變

中國經濟發展的催生了一批龐大的中產階層，不僅改變生活的物質條件，也帶來消費品味的變化。在街邊吃烤串配上廉價實惠的冰啤酒，是庶民生活的日常寫照；在餐館圍桌吃飯時，搭餐的除了各式白酒之外，也總會出現數量成林的瓶裝啤酒。只是，這些由啤酒串起的眾生相，嘴裡喝的幾乎是商業集團所生產單一類型的淡味拉格（lager），千篇一律的外觀與口感，比較專業的饕客頂多能夠品嚐出不同品牌的細微差異，但長年累積的品飲經驗都僅為啤酒類型中的冰山一角。

在全球化與區域經濟整合的背景下，市場開放促成產品選擇多元化，後現代主義的思潮也逐漸注入到民眾的消費行為，開始厭倦一成不變的品項，進而形塑一批追求個性化、自主化的群眾，願意嘗試不同類型或功能的產品，挑戰既有的觀感認知，如此變化也發生在中國啤酒產業。商業集團開始在市面上推出一系列主打「鮮釀」、「特釀」、「純生」，以及「原漿」等啤酒品項，除外觀包裝更顯精緻以外，售價也比常態經典款高了不少，即便如此，仍然讓許多消費者趨之若鶩。

另一方面，中國精釀啤酒產業也跟著持續成長，甚至吸引為數不少的死忠愛好者。多數精釀啤酒愛好者初次接觸精釀啤酒時，無非不是表露出「原來啤酒還能做成這樣」的驚喜感。對這群消費者而言，喝到不同類型的精釀啤酒，不僅能夠衝擊感官品味，也是展現自我的符碼與體驗。如同上海市 L 品牌店長第一線觀察消費精釀啤酒的客群特性與動機：

就精釀啤酒而言，大家關注消費的背後是社會型態與發展狀況。精釀啤酒能夠調劑壓力，成為生活上的一種必需品。體現出具有創意的包裝與用餐環境，而不是傳統的酗酒文化。大家很喜歡精釀啤酒的原因在於，喝酒可以很輕鬆、很潮。¹⁰²

綜合本研究的田野訪談內容，發現數年前中國精釀啤酒的消費客群主要以外

¹⁰² 訪談上海市 L 品牌店長，2016 年 4 月 19 日。

國人為大宗，在近兩三年出現翻盤性的結構變化，消費族群逐漸由外國人向本土客遞移。早期消費結構約有 80% 是老外，現在接近半數是中國本地客，男性客群稍多、女性也不少，年齡多以 25 歲至 45 歲為區間，尤其以「白領階級」、「海歸派」為客群。¹⁰³本研究也進一步觀察到，如果執業者身分是外國人時，容易將店面設計為洋派風格，自然吸引較高比例的外國消費者，形成不同於中國人開業的精釀啤酒館的經營氛圍。

三、 夾縫生存：商業集團壟斷下的市場區隔

綜觀中國啤酒產業的市場結構，歷經近十年的併購熱潮，目前行業內已經形成五大啤酒集團，分別是華潤雪花、青島啤酒、百威英博、燕京啤酒和嘉士伯，佔據市場份額至少 80% 的高度壟斷現象。從 1980 年代末，中國擁有 800 多家啤酒企業，歷經行業整合目前仍有 110 家規模大小不一的企業，生產工廠共有 419 家，光是華潤旗下就佔 89 家。¹⁰⁴然而，集團壟斷下的市場仍面臨高度競爭，尤其是中國啤酒產業存在嚴重的地方保護主義，政府與當地酒廠聯合阻絕其他地區的商品進入通路，扶植地方品牌成為消費者不得不購買的選項。許多集團甚至採取斬首式收購，任由小型酒廠失去本土市場，扼殺品牌與商品的多樣性。

另一方面，中國啤酒產業目前處於集團併購後的盤整期，出現行業產量下滑的過度狀況。自 2014 年至 2015 年中國國家統計局的行業資料顯示，年度產量 4715.52 萬噸，首次出現下滑的情況，降幅 5.06%，減產 251.41 萬噸。同時，也出現地方品牌宣布關閉數家分公司，尋求企業整併後的產能結構調整。¹⁰⁵啤酒行業集中度提升後，不僅擁有更多資源進行攻城掠地，快速布建進入陌生市場的通路渠道，造成企業一線品牌坐大，弱化地方品牌原先的優勢。如此一來，消費者能夠選擇的品項也越來越單調，轉而找尋更多風貌的啤酒產品，使得進口啤酒與精釀啤酒的銷售量隨之連年成長。

再者，進口啤酒成長幅度相當驚人，拜商業集團產品同質化的影響，有經濟能力的消費者更願意享受不同風味的商品。許多城市的超市貨架上，開始擺上來自世界各國的進口啤酒，種類多達數十種，定價從人民幣 6 元至 30 元不等，普

¹⁰³ 綜合本研究 2016 年 4 月 11 日至 4 月 24 日於北京、上海的訪談內容及實地觀察。

¹⁰⁴ Michelle Wang, 「對話：中國酒業協會啤酒分會秘書長何勇」, **喜啤士**, 總第二期 (2015), 頁 36-37。

¹⁰⁵ 尚洛, 「啤酒行業格局在調整中重塑」, **中國酒業新聞**, 引自華夏酒報, 2016 年 6 月 8 日。
<http://www.cnwinenews.com/html/2016/pijiu_0608/98404.html>。

遍高於中國國產的啤酒售價，消費者卻沒有因為進口啤酒的高單價而卻步，反而更願意以嘗鮮的心態購買飲用。¹⁰⁶據行業內部統計，2015 年中國進口啤酒約 54 萬噸，比 2014 年增加 59.4%；金額接近 5.7 億美元，同比也高增 41.3%。自 2012 年以來，進口啤酒連續四年大幅增長，四年累積增幅 737.2%。¹⁰⁷

歸根究底，政府對於啤酒行業的發展並不是相當鼓勵扶持。由於近年來食安風波不斷，除了加強產品檢驗規範與查核，並沒有太多提振食品產業轉型的政策作為。加上現階段中國啤酒產業整體面臨產能過剩的狀態，更不樂見精釀啤酒產業的興起，使得精釀業者只能在政府與商業啤酒集團兩隻大手的壓制下來縫生存：

由於中國整體啤酒行業現狀面臨產能過剩，政府並不鼓勵新興啤酒廠建設，所以還不樂見精釀啤酒產業的發展。同時建廠也需要面對環境壓力，時常有環評過不了的困境，只能吃商業集團的剩餘產能，借助已經取得 QS 證的廠房協助裝瓶。另一方面，必須受食藥局的監督，也得受發改委控制酒廠數量而定。¹⁰⁸

對於精釀產業的影響不僅出現在建廠與行業申請的限制，同時政府為求規範統一管理，便以商業啤酒生產的標準一體適用，導致嚴重破壞產品風格的多元性，不利於精釀產業的健康發展：

政府對啤酒標準制定是建立在商業酒廠的規範上，對於啤酒生產的指標控制是非常粗暴和簡單，這對於精釀啤酒生產會出現相當大的限制。譬如研發小麥啤酒為基礎的水果啤酒，酸度較高，對於品飲或說適飲性來說是件好事，可是在申請報品時，酸度（ph 值）控制是非常低的。對於大廠來說，啤酒出現酸味等於壞了，可是對於特定風格來說酸味卻是好事，因為酒體成分有大量胺基酸、果酸出現，但國家標準卻不允許存在。最後為了能夠成功生產瓶裝啤酒進行上市，不得不控制酸度，造成產品離當初設想的配方風味差得很遠。¹⁰⁹

¹⁰⁶ 「國產啤酒細耕市場應對洋酒衝擊」，**北京青年報**，2016 年 5 月 17 日，T16 市場觀察。

¹⁰⁷ 「國產啤酒飲用量下降明顯 進口啤酒或成新消費趨勢」，**中國酒業新聞網**，2016 年 4 月 18 日。<http://www.cnwinenews.com/html/2016/pijiu_0418/96062.html>。

¹⁰⁸ 訪談北京市 P 品牌創辦人，2016 年 4 月 11 日。

¹⁰⁹ 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

第二節 形構場域：精釀啤酒產業內部的互動機制

回顧本研究緒論中分別界定商業集團與精釀啤酒商的差異，主要表現在產量規模、制度條件、經營形式，以及釀造精神等四個方面。相較於商業集團擁有支配市場的龐大資源，如同「看得見的大手」宰制啤酒產業，精釀啤酒廠則宛如「小手」般，雖無法與商業酒廠抗衡，卻能夠細耕差異化市場，關鍵是必須仰賴各品牌的相互協作，利用「小手拉小手」模式，形構特殊的產業場域。藉由本研究從 DiMaggio 與 Powell 的研究成果抽離出關鍵指標，用以觀察中國精釀啤酒產業的組織互動與理解程度、場域的資訊流量，以及結構同型現象，描述各品牌之間建立的互動機制。

一、 組織互動與理解程度

中國精釀啤酒產業正處於發展初期的階段，雖尚未受到政府訂定行業標準與統一規範，使得產業結構相對鬆散，卻也凸顯新興產業富有自由、創意與多元的獨特面貌。依此，觀察產業內部行動者之間的互動模式，能夠梳理場域發展的制度化過程，也可以判別精釀啤酒產業是否已經發展出不同於商業啤酒集團間的識別特徵。另一方面，精釀啤酒產業內部是否存在理解彼此經營模式與市場定位，同樣為分析場域形構過程的重要指標。

對於多數精釀品牌創辦人而言，與精釀啤酒的初次邂逅主要來自於國外留學或旅遊時的機遇。中國精釀啤酒產業的發展大約從 2008 年萌芽，在此之前，許多精釀啤酒愛好者已經累積不少品飲經驗，只不過並非來自於中國本土，而是在歐美旅居或旅行的期間，在當地酒吧品飲與商業啤酒截然不同滋味的酒款，開啟追尋精釀啤酒的生涯¹¹⁰；也有愛好者回到中國後，發現中國本土雖然有無數品牌，但基本是同一種風味，雖然有少許店家打著自釀（鮮釀）的招牌吸引消費者，而進口精釀啤酒的價格昂貴，基本上市場仍是一片荒漠，對照國外啤酒文化的蓬勃發展，認為精釀啤酒在中國的前途大有可為，而因而起心開始研究釀酒，於 2012 年時投入家釀，試圖建立自有品牌。¹¹¹此外，也有部分精釀品牌創辦人來自歐美國家，在家鄉時就有自釀啤酒的經驗與技術，來到中國後同樣發現本土精釀市場的空缺，決定投入產業並創立品牌。

¹¹⁰ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

¹¹¹ 訪談北京市 J 品牌創辦人，2016 年 4 月 11 日。

實際上，幾乎所有第一批執業的中國精釀產業的拓荒者¹¹²，都面臨到制度環境缺陷與地方政府不友善的經驗，以及業內能夠交流的同好稀少的窘境。當聽聞有新的品牌或店家開業時，多半都會實際到店探訪，若有需要彼此交換資訊或合作機會，通常都不吝於分享經營觀念與釀造技術。現階段中國精釀啤酒業者主要有四種互動形式：第一，資源共享與技術交流：共同採購或交換原料，分享釀酒技術或合釀酒款。第二，集結戰友：主辦或協辦活動傳播精釀文化。第三，增加曝光：彼此店訪或是在自家店內販售其他品牌的產品，以客座啤酒（Guest beer）的方式協助推廣。第四，共創平台：打造在地自釀協會。

首先，在資源共享部分，主要是以團購釀酒所需原料，例如麥芽、啤酒花等，或是有部分釀造材料短缺時，也能透過交換或贈送的方式彼此協助。中國精釀啤酒產業有時會面臨買不到熱門原料的困境。曾經有一年青島啤酒為了試驗一款新的酒花，清空中國採購市場的年度份額，行業內只好互相調度庫存，或迫於無奈更改釀造配方。¹¹³另外，開發新酒款時，若遇到技術障礙也會在產業內尋求支援，從風味設定、釀造原料的選擇，再到成果品飲，業界一直有「樂於分享」的習慣。不論是個體間的技術交流，或是群體之間共同採購，目的都是利用共享資源的機會創造整個行業更大的利益。

其次，啤酒節與釀酒比賽的舉辦是精釀啤酒產業相當關鍵的互動形式，一方面主辦單位可以領頭召集同業，打造共同行銷的平台，一起傳播精釀文化，累積在業內的信任與聲望；另一方面，作為協辦或是參展廠商，也能夠藉機曝光品牌與產品，接觸更多消費者。尤其近幾年舉辦活動眾多，已經達到令人眼花撩亂的地步，幾乎每個品牌都能夠獨當一面，在不同城市輪流舉辦啤酒節，或是聯合其他廠商舉辦展覽。下表羅列 2015 年至 2016 年較具代表性的大型精釀啤酒活動，以觀察中國精釀產業現階段的互動熱絡程度。

表 4-1：2015-2016 年中國十大精釀啤酒節與釀酒比賽（依時間順序、部分列出）

編號	活動名稱	時間	地點	代表廠商
1	秋韻手工啤酒節	2015.09.25-26	北京	悠航
2	第六屆外灘老碼頭國際	2016.05.06-08	上海	Bevex

¹¹² 本研究指的第一批執業者是按 2008 年至 2012 年期間成立的精釀啤酒品牌。

¹¹³ 訪談北京市 P 品牌創辦人，2016 年 4 月 11 日。

	啤酒節			
3	第三屆特殊啤好者極限啤酒節	2016.05.21-22	浙江	牛啤堂；imbeer 愛啤酒
4	上海精釀啤酒節暨國際精釀啤酒大賽	2016.05.27-29	上海	新聞晨報
5	上海丰尚精釀啤酒節	2016.05.28-29	上海	拳擊貓
6	北京精釀啤酒節暨家釀愛好者大賽	2016.06.10-11	北京	大躍；北京自釀協會
7	第一屆成都精釀啤酒節	2016.06.18	成都	牛啤堂、道釀
8	國際高端啤酒節	2016.07.01-03	北京	啤酒花雜誌
9	中國國際精釀啤酒嘉年華—暨中國國際精釀啤酒文化展	2016.07.08-10	北京	imbeer 愛啤酒
10	第四屆中國精釀啤酒節暨大師杯家釀大賽	2016.10.11-14	上海	高大師

資料來源：本研究自行整理。

透過不同廠商在不同時間與城市輪番舉辦啤酒節的模式，確實能夠創造產業聯合展覽的效果，也成功讓更多的消費群體接觸到精釀啤酒文化。以北京市 G 品牌主辦的活動歷程為例，自 2012 年開始舉辦的啤酒節時，僅有 5 個品牌參展，來了 700 多位愛好者；2013 年成長到 10 家品牌與廠商，參與啤酒節的人數暴增到 5000 多位；2014 年則邀請 13 家品牌與廠商，共計 8000 多位的精釀愛好者。至於 2015 年適逢北京主辦 APEC 與國慶閱兵等政治敏感因素，受地方政府通知不得不取消活動，導致業界各廠商非常焦急，也顯見中國精釀啤酒產業仍處於外部干預非常嚴重的脆弱狀態。¹¹⁴

再者，在自營店內販售其他品牌的酒款，以客座啤酒（Guest beer）的方式協助推廣，也是精釀產業相當重要的互動方式。本研究在田調期間走訪北京與上海兩地數家精釀啤酒吧，發現各家幾乎都會擺上不同品牌的客座啤酒，甚至將本土品牌列為主打，進口品牌則是次要品項。另一方面，目前中國精釀產業內部合作釀酒或互換釀酒師的交流模式仍不多見，只有少數品牌之間曾經出現合作釀造的

¹¹⁴ 訪談北京市 D 品牌創辦人，2016 年 4 月 14 日。

機會，極少數會與其他外國知名酒廠合釀啤酒。此外，不同品牌交換釀酒師的動機在於希望進行不同風格的合作，藉由短期駐點的方式，相互學習、增廣見聞。當然，這其中還是牽涉商業機密，需要簽署保密合約。¹¹⁵

最後，藉由各地自釀協會的創立，成為產業互動與交換資訊的平台。在精釀風潮的席捲下，不僅有絡繹不絕的愛好者投入產業，就連協會數量也與日俱增。各省份以不同名稱為協會命名，最大宗的是「○○精釀協會」，另一部分以「○○家釀協會」、「○○自釀協會」為名，比較特殊則冠上「釀酒師協會」的稱號。只是，受限於中國《社會團體登記管理條例》的法源制約，大部分的協會幾乎都是非法成立運作，性質上只屬興趣組織的範疇，目前所知只有「內蒙古釀酒師協會」是合法成立。¹¹⁶第一批於2012年成立的北京與上海自釀協會屬於現階段規模較大，成員也比較活絡的組織。因此，精釀業者之間的互動機會多半透過協會的聯繫，藉以增加產業內彼此的理解程度，每個地區的協會也自然成為產業孵化器，許多家釀愛好者陸續創立品牌或開設酒吧，以北京自釀協會為例，許多中國知名的精釀品牌都是源自於此。

二、 資訊流量的評估

不論是世界各地還是中國的精釀啤酒產業，都具備共同的一種特性——分享。內容不僅是實體物質如釀酒原料交換，更關鍵的是技術、知識與資訊傳遞。新興產業能夠持續成長茁壯，需要倚賴場域內各行動者之間的頻繁互動，同時促進與場域外部的訊息串流。因此，與中國精釀產業相關的專書、雜誌媒體與網路平台是評估資訊流量的重要標的，也是觀察新興組織場域形成過程中是否存在具有識別性的要件之一。

(一) 專書

有關精釀啤酒的介紹專書在中國仍是鳳毛麟角。以高岩撰寫的《喝自己釀的啤酒》一書成為許多中國家釀愛好者的啟蒙寶典，內容深入淺出地介紹啤酒釀造工序，從原料解說到製程操作，搭著彩色印刷的圖片與數據表格，讓無釀酒經驗的新手也能快速上手。《牛啤經：精釀啤酒終極寶典》則是另一本作為推廣精釀啤酒的書籍，作者銀海深入淺出地介紹世界各地啤酒的風格類型，透過直白的文字與內容帶領消費者真正認識啤酒文化的內涵與獨特性，同時也點出中國精釀產

¹¹⁵ 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

¹¹⁶ 「內蒙古釀酒師協會」原名「內蒙古精釀啤酒協會」，自 2014 年 12 月 1 日活動至今，社會團體組織代碼為 35309100-8。訪談北京市 P 品牌創辦人，2016 年 4 月 11 日。

業的薄弱環節：

中國推廣精釀啤酒最大的障礙，還是啤酒文化上的荒漠性。從民間到官方，甚至到工業界和相關學界，至少在兩三年前，對精釀啤酒的了解幾乎為零，相關中文資料少得可憐；很多消費者同樣對啤酒有極大的誤解。另一方面，受歷史因素影響，中國許多啤酒愛好者甚至產生對「德式啤酒」的盲目認可。而中國嚴峻的食品安全問題，也讓很多不明白啤酒生產工藝的消費者產生疑慮。銀海意識到，推廣精釀啤酒需要從基礎開始，從教育最普通的消費者為優先。¹¹⁷

（二） 雜誌

相對於沉重的書本，雜誌作為資訊傳播的載體更為迅速廣泛。《喜啤士》與《啤酒花》是目前兩家以雜誌形式出版，擁有豐富報導中國精釀產業內容的重點媒體。2012 開始出版《啤酒花》¹¹⁸，是中國第一家以季刊形式發行的精釀啤酒雜誌，標榜「致力普及啤酒知識，開創啤酒美食文化，引領啤酒生活方式」。內容涉及各種與啤酒相關的知識介紹、歷史文化、美食搭配、酒吧探訪、廚師和釀酒師訪談、自釀、旅遊和藝術等。創刊時以免費取閱的方式在酒吧通路推廣，並且開放給啤酒愛好者寫信索取。但隨著閱讀人數與需求日益劇增，在供不應求的狀態下，2015 年 3 月決定改採用戶訂閱方式，每年支付 100 元人民幣的快遞費用，以彌補財務缺口，維持雜誌社運營的成本開銷，同時也是過濾真正想持續追蹤精釀啤酒文化的讀者。

《喜啤士》則在 2015 年登場，由北京喜啤士文化發展公司出版，按每季出刊，是一本專注以本土精釀產業為主軸，輔以國際啤酒與行業動態介紹的雜誌。除了報導本土品牌、酒吧及活動等產業資訊，同時也推薦啤酒相關 APP 與酒款介紹等。另一方面，《喜啤士》透過採訪世界各國精釀啤酒媒體人、啤酒暢銷書作者、優秀酒吧、專業啤酒侍酒師、中外精釀界知名人士，以及釀酒冠軍新秀等，傳遞精釀產業的熱門資訊。《喜啤士》目前已發往中國 30 多個城市 500 多個酒吧、餐廳、酒類專賣店、微釀酒吧、酒廠、便利商店、各地家釀協會以及外國使領館等相關部門，看見傳播精釀產業訊息的幅度與縱深程度已經相當驚人。

¹¹⁷ 銀海，**牛啤經：精釀啤酒終極寶典**（河北：中原農民出版社，2016 年），頁 8-9。

¹¹⁸ 詳細內容可參考：啤酒花官方網站：<http://chopsmagazine.com/>。

（三） 網路媒介

根據中國互聯網絡信息中心（CNNIC）於 2016 年 1 月發布的第 37 次〈中國互聯網絡發展狀況統計報告〉，截至 2015 年 12 月，大陸網民達 6.88 億，手機網民規模達 6.2 億，網路普及率已突破五成。¹¹⁹如此數量龐大的網路用戶的基礎上，中國精釀業者也積極經營微博（Weibo）、微信（Wechat）公眾號、Facebook 等媒體平台。尤其是微信公眾號已經成為各家精釀業者傳播品牌理念、活動消息、產品資訊等重要渠道。另一方面，中國自釀啤酒迷也透過網路論壇，毫無保留地與大家分享自己釀造配方與技術，藉此傳播、保留與擴散精釀文化。

另一方面，「imbeer 愛啤酒」稱得上是目前中國精釀圈內最為專業的網路媒體。¹²⁰不僅專注於中國本土精釀品牌的介紹，持續追蹤報導、專訪，協助市場推廣，同時也大量編譯國外精釀產業的動態，將各國資訊翻譯成中文，不斷在中國本土推廣。從基礎知識、產業新聞、品牌專訪到酒款品評，豐富的資訊內容讓「imbeer 愛啤酒」成為中國精釀愛好者每日必定追蹤的媒體之一。

（四） 技術資源

中國精釀產業技術資源的傳遞，主要來自於品牌與廠商間的合作，以及地方協會以家釀方式推廣。其次，來自大專院校的專門釀造科系培育人才，會將其所學的觀念與技術帶入中國精釀圈內，原因在於這些「學院派」出身的釀酒師，不願意進入商業集團就只當生產線上的小螺絲釘，負責同一部門，日復一日重複同樣的工作，但在精釀領域卻能發揮所長，真正開發出不同風格的酒款，因此有越來越多專業人才持續投入中國精釀產業。¹²¹

其次，「啤博士」是一群來自世界各地熱愛啤酒的博士群（約 14 位），於 2015 年初開始在網路平台推廣分享自釀知識與技術，不以營利性為經營目的，追求獨立、客觀、嚴謹與公益的理念。除了推廣精釀文化，「啤博士」也在 2015 年正式引入國際啤酒裁判證照認證考試（BJCP）。「啤博士」於 2015 年 5 月建立與 BJCP¹²²

¹¹⁹ 「中國互聯網絡發展狀況統計報告」，中國互聯網絡信息中心，2016 年 1 月。
<<https://cnnic.cn/gywm/xwzx/rdxw/2015/201601/W020160122639198410766.pdf>>。

¹²⁰ 可參考 imbeer 愛啤酒官方網站，<<http://www.imbeer.com/news>>。

¹²¹ 訪談北京市 I 媒體主編，2016 年 4 月 14 日。

¹²² BJCP（Beer Judge Certification Program）是美國首創的啤酒品酒師／裁判認證系統，擁有 31 年歷史，以非營利組織的形式推廣精釀啤酒文化，建立系統性品飲啤酒的規範，並培養專業啤酒品鑑與裁判人才。截至目前（2016 年 6 月）培訓約 5600 名裁判，服務超過 7 千場比賽，品鑑一百多萬餘款啤酒。可參考：BJCP 官網，<<http://www.bjcp.org/>>。

聯繫，同年 11 月推出《2015BJCP 啤酒分類指南》和《BJCP 啤酒評分表中文版》¹²³，2016 年 4 月，BJCP 中文版網考正式上線，9 月 17 日將首次在北京舉辦 BJCP 考試。目的為大幅提升中國精釀人才的品飲水準，促進與國外交流的機會，並提高中國精釀產業的國際聲望。

此外，北京喜啤士文化發展公司成立專屬技術中心，團隊成員由中外 60 餘位從事精釀啤酒生產、教學、研發的專家組成，研究中心主持人為啤酒行業知名專家周廣田教授¹²⁴。公司擁有國家及省級實驗室、工程技術中心，專業的技術人員和先進的儀器設備。其業務範圍涵蓋以下八種：(1) 精釀啤酒釀造工藝技術諮詢、指導；(2) 新品種、新工藝研發成果轉讓；(3) 新設備、特種原料的研發推廣；(4) 崗位技能培訓、釀酒師培訓；(5) 工廠及酒吧創業一條龍（設備設計選型、規劃佈局、製作監督和安裝調試、釀酒培訓）技術服務；(6) 生產許可證諮詢及指導；(7) OEM 代工服務指導；(8) 飲食文化的市場策畫。致力促進精釀技術在中國的推廣和應用，提升整體行業的效益和品質。

三、 結構同型現象？精釀品牌的各種應對策略

綜觀中國精釀啤酒產業的互動場域中，一方面需要面對制度環境的限制，在有限理性的行動下進行調適；另一方面，制度約束更可能導致組織治理的結構同型現象。以制度論者的視角，其推論制度的要求或壓力，都會導致組織結構與行動走向同型，所涉及的制度要素可能影響組織的應對策略。然而，在場域分析層次中，尚須重視個體與集體策略的能動，亦即考量精釀啤酒產業的各個品牌如何創造與商業啤酒的區隔差異，究竟是採用個體應對策略？或是集體合縱連橫？

（一） 市場區隔：高端精緻、服務提升

面對消費需求日益分散化、多元化與個性化，中國精釀品牌的市場定位主要是以高單價商品、精緻化服務，致力傳播啤酒知識與文化為主軸。現階段中國飲用精釀啤酒的消費盲目狀態主要有二：第一，認為外國月亮特別圓（進口精釀至上）；第二，藉由大師的嘴喝酒：名人推薦總是最好、最具權威性。¹²⁵因此，有品牌將自身定位是啟蒙消費者能夠品飲並理解精釀啤酒的使徒：

¹²³ 內容為啤博士團隊負責題庫翻譯（4000 題左右），並且交由 BJCP 總部審核，通過後授權中文網考。

¹²⁴ 周廣田教授是山東省齊魯工業大學中德啤酒技術中心研究員，出版《啤酒釀造技術》、《啤酒釀酒師系列叢書》，以及《現代啤酒工藝技術》等專書。

¹²⁵ 訪談北京市 I 媒體主編，2016 年 4 月 14 日。

本公司的市場定位是立足於精釀啤酒的多樣性與工匠精神之上，努力把啤酒推廣到千家萬戶，所以面向的是普通不懂精釀啤酒的消費者，同時盡可能釀造出專業和好喝的啤酒來引領消費者對精釀啤酒的理解。¹²⁶

精釀品牌的經營，不限於商品銷售而已，更需要投入心思改善消費服務體驗，以及關注消費行為差異。例如，有業者長期觀察不同客群到酒吧消費的模式，發現中國人通常會成群結隊，幾乎不會單獨來店消費，反倒是外國人較習慣單獨坐在吧檯前啜飲啤酒，隨意地跟服務生或是陌生人聊天¹²⁷，所以店面設計因而打造符合不同客群的用餐環境。另一方面，各品牌業者也注重人員訓練，尤其針對第一線面對消費者的服務團隊，藉由員工訓練教授精釀啤酒的風格類型、簡易侍酒技巧，在服務時更能以專業形象獲得消費者的信賴：

啤酒餐飲業的方式推廣策略，應把啤酒定位是「輔助」而非主體，放大品牌價值只能經由服務與環境氣氛。如何提升顧客對於產品的黏著度，需要漫長時間，這過程還要學習如何生存。因此，把心思放在本土消費者，注重消費意識以及服務內容才是值得深耕的策略。¹²⁸

（二）經營策略：產銷合一、話題行銷

多數知名精釀品牌的經營模式，通常選擇自營通路，結合釀酒與餐飲服務，以產銷合一的方式，直接銷售產品給消費者。受限中國法律明文規定小作坊自產自銷的啤酒不能進入流通領域，因此絕大多數精釀啤酒業者都是以「前店後廠」的自釀啤酒屋（Brewpub）的形式存在，或是只能以作坊生產供消費者內部品嘗。¹²⁹也有品牌最早便採用先推產品後開廠的策略，透過網路宣傳，並與其他店家共同舉辦活動，以客座啤酒（Guest Beer）在現場曝光銷售，到處推廣自家啤酒，背後的動機與目的在於：「沒有誰比我更了解自家產品」，直接面對消費者除了是宣傳品牌理念與產品特色之外，更能夠立即獲得回饋，在互動中尋找進步的機會。

精釀品牌更擅長憑藉時勢，利用話題行銷吸引消費者上門。地處北京的品牌

¹²⁶ 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

¹²⁷ 訪談北京市 S 品牌營運經理，2016 年 4 月 13 日。

¹²⁸ 訪談上海市 L 品牌執行長，2016 年 4 月 19 日。

¹²⁹ 銀海，*牛啤經：精釀啤酒終極寶典*，頁 187。當然，也有部分自釀啤酒屋（Brewpub）並非採用「前店後廠」的經營模式。

京 A 曾經為一款商品取名「空氣大爆表」，按當日空氣汙染程度打折販售，成功創造銷售話題；或是在農曆年前釀造一款啤酒，並命名為「新釀快樂」。另外，同樣是位於北京的悠航鮮啤，選擇在東四北大街的胡同巷內開店，店址極為隱密，店鋪位置常讓消費者摸不著頭緒，後來突發奇想在店門口掛上醒目的燈籠，夜晚時店門口的紅燈籠會亮起，引領眾酒鬼們進入精釀聖地。悠航也抓住中國消費意識，在新年期間開發「猴年限定酒款」，並且設計精緻木盒包裝，提供消費者不同以往的送禮選擇。

（三）妥協策略：在「體制內」尋找代工

為了應對法規對於啤酒裝瓶與流通銷售的嚴格限制，中國精釀業者不得不與已經取得生產許可證的地方中小型酒廠合作，藉由代工方式製造瓶裝啤酒，為求讓產品流通範圍更廣，同時也能夠接觸數量更多的消費群體。受限於中國目前法律並不允許裝瓶能力低的小酒廠營運，只能尋求年產量數十萬噸的中小型地方酒廠（一般商業啤酒廠生產規模至少是 200 萬噸/年）代工釀造並裝瓶。只是精釀啤酒品牌通常還必須受代工酒廠的發酵桶尺寸限制，為了符合經濟效益，面臨批次產量超過現有市場需求，導致過於沉重的成本負擔。¹³⁰如同北京市自釀協會會長長期涉入行業發展的觀察：

目前中國精釀品牌裝瓶不需要自己有牌照，而是找地方中型酒廠幫忙代工，大部分都是國企體制、獨立經營（沒有商業集團參股），但長期面臨虧損。由於裝瓶數量必須達到一定門檻，所以每批次都按大量生產，導致後期銷售才是問題（啤酒必須注重新鮮）。¹³¹

（四）操縱策略：異業結盟

精釀啤酒產業的除了主辦或聯合舉辦啤酒節之外，也擅長透過異業結盟，以贊助活動形式曝光，增加品牌宣傳效果，進一步拓展消費客群。中國精釀業者試圖擺脫傳統的廣告宣傳媒介，積極布局不同產業之間的合作。像是經常贊助音樂節、文藝與戶外體育等相關活動，由於參與者生活品味多屬小眾，客群特性與精釀市場有重疊，將是潛在的消費群體。藉由有目的且精準地與不同場域之間的行動者彼此串連，不但能夠展現精釀啤酒本身包容多元文化的面貌，也可以利用這些途徑來提升消費者對品牌的認知度和忠誠度，逐步滲透甚至影

¹³⁰ Kathryn Grant 著，王晨熙譯，「中國精釀報導系列之一—高大師」，喜啤士，總第二期（2015），頁 35。

¹³¹ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

響小眾群體的消費意識。

綜上所述，中國精釀啤酒產業相當倚賴組織互動與協作模式，將有限的行業資源極大化，共同創造活絡的消費市場。不論是品牌創辦人、酒類專家，或是協會組織與業餘愛好者，皆能夠表達自身對於精釀產業發展的想望與建言，利用專書、雜誌與網路媒介，傳遞行業內的動態資訊。然而，礙於現階段法規對於精釀啤酒生產與流通的限制，多數品牌選擇自產自銷的經營模式，透過模仿的同型現象，先求「生存」再談「改造」，甚至尋求「體制內」酒廠代工，或是採取異業結盟方式，逐步建構有別於商業集團的互動機制與產業場域。

第三節 尋求共識：精釀啤酒產業場域結構化

探究何謂「精釀啤酒」(Craft Beer)，在中國語境下仍存在不同面貌，能否達成對於精釀啤酒詞彙與內涵的界定，關係著場域是否存在制度邏輯的共識，也是辨識場域結構化程度的重要指標。此節主要說明成員間共同分享的信念系統，檢視存在於場域內部的運作規則與互動秩序，以及說明形構場域秩序的主要動力。中國精釀產業的場域結構化程度不但能夠透過議題構框，凸顯不同酒廠與品牌的多元個性與獨特風格，也導致場域中各行動者對制度創新的採納形成關鍵影響。

中國精釀產業究竟是作為商業啤酒市場的補充，還是逐步茁壯與集團抗衡的組織場域，關鍵在於結構化程度是否能夠支持與強化場域成員的互動關係。透過實際田調結果發現，業者之間必須仰賴人脈網絡與協會平台，彼此扶持與傳遞共同的信念符號，學習與模仿經營模式，企圖讓「創新多元、本土特色」的釀造精神成為產業發展的邏輯共識。

一、 芝麻開門：如何解讀精釀啤酒？

根據美國釀酒商協會 (Brewers Association) 2014 年修正的最新定義，精釀啤酒須符合年產量少於 600 萬桶，僅占 3% 美國啤酒年產量，釀酒商擁有酒廠 75% 以上獨立所有權，以及只使用傳統或創新釀造原料與發酵過程使其產生風味的 3 項條件。¹³² 所謂精釀啤酒與商業集團生產啤酒的區別，最大不同點並非「量」

¹³² 「 CRAFT BREWER DEFINED 」 , Brewers Association 。
<<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>。

的差距，而在於「質」的差異。另一方面，一般所稱「微釀」、「自釀」，或是「家釀」界定的範圍較窄，多描述「產量」與「生產環境」的特徵。至於「精釀」涵義較為廣泛，包含層面更顯豐富多元，且強調生產者注重「工藝」、「創新」與「文化展現」的釀造精神。

（一） 啤酒釀造既為藝術，也是文化的載體

早期尚未形成精釀啤酒的風潮時，一些主打「自釀」、「鮮釀」及「微釀」的啤酒餐館已常見於市場，只是類型與品質上仍有相當大的侷限。自 2008 年中國精釀產業逐漸發展，為了加強與商業啤酒的差異化，產業內不斷致力推動對於精釀啤酒的定義，目的在於爭取更多消費者的喉嚨份額，同時探索啤酒風味更多的可能。這股從歐美國家重新掀起啤酒釀造的文藝復興運動，彷彿一股煦風吹拂著原本冰冷的中國啤酒產業，許多精釀業者從「家釀發燒友」起家，到決定創立品牌執業，一路走來持續耕耘著精釀土壤。中國精釀啤酒文化種苗開始破土之際，有受訪者如此描述：

精釀啤酒（Craft beer）一詞早期在中國稱為精工啤酒、手工啤酒，後來是在 2012 年首屆大師盃家釀啤酒大賽上，眾人商議後決定認同和推廣「精釀啤酒」此一翻譯。¹³³

大師盃家釀啤酒大賽是「高大師」品牌創辦人高岩與一群「家釀發燒友」共同推動的一項盛事，成為中國精釀產業發展進程的重要里程碑。爾後開始在地方協會、啤酒節，以及各式媒體上推廣精釀啤酒的意涵。直至現今，產業內對於「精釀啤酒」的定義仍然持續熱議，也有過不少爭辯。但內涵的基本骨架已然豎起：

精釀啤酒本質在於文化。產品從內到外、名稱，都要跟其他人不一樣（差異化），從營銷、銷售、命名與定義都不一樣，但都需具備本土化的方向。精釀啤酒小型且獨立的特性，必須堅持推廣概念，透過寫書或採訪向媒體傳遞精釀文化觀念。¹³⁴

據此，生產精釀啤酒體現著「文化創新」的精神，不斷嘗試還原歷史風味，將一些曾經存於人類生活的古老啤酒類型，帶回到現今的精釀世界。在精釀產業

¹³³ 銀海，*牛啤經：精釀啤酒終極寶典*，頁 21。

¹³⁴ 訪談北京市 N 品牌創辦人，2016 年 4 月 16 日。

的文化裡，啤酒風味的構想主要來自於釀酒師本身，而非主導商業銷售的行銷部門，更多時候是展現釀酒師個人對於社會文化以及消費品味的詮釋，傳達出「釀而不同」的意涵：

精釀啤酒除了顯而易見的口味與品質區別之外，更重要的則是精神內核與價值觀的不同。就像我們品牌口號所傳達「釀而不同」的含義，精釀啤酒要表達的不僅僅是酒本身，更多的是現代社會所追求和崇尚的個性、自由、創新、多元、獨立的精神。這些恰恰是大型工業啤酒廠所不願也不能做到的事情。¹³⁵

當然，這也不是說大型啤酒廠做不出「好啤酒」，只是精釀啤酒的經營理念與方向迥異於商業啤酒，「精釀」的背後必須體現釀酒師的創意與文化。精釀啤酒遠不只是一種商品，更是一種文化、創新和美好的生活態度，但現在中國推廣精釀啤酒尚欠缺最基本的「誠實」，還是有許多業者不斷抄襲、模仿。¹³⁶有鑑於此，精釀啤酒本身除了維持高質量的同時，還必須強調創新、多元化、本土化，符合這些精神，才有資格被稱作精釀啤酒。又如一家中國精釀品牌提出的口號：

我們是中國精釀啤酒的開創者
我們希望寡淡無味不再是中國啤酒的唯一特點
我們正在創造更多啤酒風格
我們來定義中式產品

長遠發展而言，精釀啤酒文化更是「回歸傳統、回歸生活、回歸體驗」，形成「你可以描述他，卻又無法定義，精釀啤酒代表著某種文化精神與消費潮流」的狀態¹³⁷，真正融入庶民消費的日常生活。

（二） 從臨摹到反思：當「接地氣」成為必然

表面上，精釀啤酒在中國看起來像是舶來品，是外來文化嫁接到異地市場的展現，但是啤酒釀造與當地社群（community）有很強的聯繫性，即本土化的一種過程（localization）。本土原料與元素入酒是精釀啤酒行業發展的趨勢，但這也是市場尚未成熟下的必然結果。中國精釀啤酒產業突破以往模仿外國釀造風格的

¹³⁵ 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

¹³⁶ 銀海，*牛啤經：精釀啤酒終極寶典*，頁 28-29。

¹³⁷ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

侷限，開始以花椒，蜜棗，雲南紅茶，青稞，或是中藥等具中國特色的原料加入釀酒製程，注重本土原料的風味特徵，例如北京有一品牌使用當地蜂蜜、龍眼、香料（香菜籽）、荔枝，以及來自青海的酒花，甚至以茶入酒，打造廣受消費者歡迎的烏龍白啤。藉由大膽創新的風格持續挑戰中國消費者對精釀啤酒的認知與味蕾界線：

精釀啤酒必須符合本土化（localization）精神，需注重在地文化對釀酒文化的影響。我們試圖將中國元素加入釀酒，例如百花蜜、苦丁茶、生薑或陳皮等。不斷試驗原料，加強對本土化的理解，企圖打造 Chinese beer style。另一方面，精釀啤酒不應該向市場妥協，而是要保持不計成本的釀造理念。過去大家飲用商業啤酒是因為市場沒有選擇，精釀啤酒的出現是為了給予消費者更多選擇。在目前中國第三波消費浪潮下，消費者企圖尋找更好的服務體驗。¹³⁸

換句話說，「接地氣」是精釀啤酒產業發展的特徵之一，同時也是觀察產業場域是否形成生態圈的重要指標。當釀酒師選擇使用的原料以及風味是以在地的飲食及風土做為主調，將吸引更多供應商投入產業鏈，共同協作並擴大消費市場。當然，精釀邏輯並不是「只要我有使用本土原料」如此簡單，重點還是必須回到釀造精神層面，展演專屬品牌獨一無二的風格或是產品特色：

不是使用中國原料就是中國風格。需帶有「故事」與「精神」，體現品牌價值理念。釀酒背後動機是「操社會」、「反洗腦」¹³⁹。同時必須契合消費喜好，酒款符合國際潮流，適飲性、創新性，同時釀造使用中國在地食材，如：薑、烤地瓜、茉莉花茶、棗……。¹⁴⁰

除了原材料的使用，品牌的企業形象識別（CIS）與產品風格也常帶有強烈的中國文化與本土元素，像是高大師、熊貓精釀、京 A、大躍，以及牛啤堂等就是其中擅長符號操作的品牌。首先，高大師的產品策略是以中國形象作為包裝，著名酒款 Baby IPA 便是利用中國喜慶文化的概念設計出吉祥、俏皮、熱鬧等意象，使得中國豐富的文化元素得以體現在啤酒多元化裡：

¹³⁸ 訪談北京市 P 品牌創辦人，2016 年 4 月 11 日。

¹³⁹ 本研究保留受訪者真實的語詞使用，藉此能夠深刻感受到精釀文化更多時候是挑戰制度環境、消費認知，以及反對商業壟斷的動機與目的。

¹⁴⁰ 訪談 N 市 G 品牌創辦人兼總釀酒師，2016 年 4 月 19 日。



圖 4-1：高大師 Baby IPA 形象酒標

其次，江湖人稱熊貓精釀創辦人潘丁浩為「潘大」，因其諧音接近英文音譯「Panda」，從而創造出品牌商標，經本研究田野訪問本人時，證實為誤傳。實際上，熊貓精釀的市場定位就是以本土化為考量，設計品牌形象時便選擇中國特有的代表動物「熊貓」作為包裝。



圖 4-2：熊貓精釀品牌商標

「京 A」名稱來源是一場派對上，兩位創辦人在銷售啤酒過程中，收到友人建議品牌名稱，候選名單出現三環、三輪車等一系列「本土」意象。後來冒出「京 A」一詞，大家覺得名字響亮，尤其又符合北京車牌（京 A）所代表的高上大地位，更能夠彰顯京 A 堅持釀造品質頂尖的產品之企圖。



圖 4-3：京 A 品牌商標

「大躍」是創辦人劉芳爺爺取的名字，靈感源自宋代詩人陳舜俞的作品之一《騎牛歌》：「我騎牛，君莫笑，人間萬事從吾好。千金市骨駿馬來，乘肥大躍須

年少」。其中「乘肥大躍須年少」一句表達出「少年逍遙地追尋自我的願望」，「大躍」的命名流露出劉芳爺爺的勉勵與期許。另一方面，「大躍」的產品命名相當耐人尋味，透過歷史人物的故事包裝，詮釋酒款的風味與人物個性，甚至將自家的司陶特（Stout）啤酒以父之名¹⁴¹，表現溫暖穩重的意象。



圖 4-4：大躍精釀形象酒標

「牛啤堂」則是擅長透過詼諧的宣傳文句，取時下熱門詞彙「牛B」之諧音，代表品牌的潮流地位。隱含飲用精釀啤酒是種享受，同時也是流行趨勢。此外，亦提出「人無啤不可交也」的品牌口號，傳遞啤酒作為社交型飲品，絲毫不輸給高級洋酒威士忌、白蘭地，甚至是級數紅酒，能夠為人際交往增添許多額外樂趣。



圖 4-5：牛啤堂品牌商標

（三） 面對商業集團的態度

對於商業啤酒集團介入精釀啤酒產業發展的矛盾，目前中國精釀產業場域尚未形成面對集團入股或是併購與否的共識。精釀啤酒所彰顯的文化多元、個性化

¹⁴¹ 劉勇為創辦人劉芳已故的父親，藉啤酒之名追憶父親。

是必然趨勢，當大型資本的注入，對於精釀啤酒發展究竟是傷害還是助益，大致仍有正反兩派的想法。就正面論者而言，雖然商業集團有可能干預精釀生產的原則，但考量中國精釀產業仍在發展初期，現階段外部資金與資源的挹注，反倒能夠助長產業的蓬勃發展：

討論到商業啤酒投資或參股精釀產業的問題，就投資而言確實是好事。像有消費者曾回帖給我們：「酒好喝才重要，才不管是不是商業啤酒控股」。只是，長期而言不排除仍可能出現危機，商業集團或許會破壞精釀圈子的多樣性，尤其是參與經營與釀造層面時就會有問題。反過來說，商業啤酒介入精釀品牌可以讓資金與研發能力大幅提升，現階段觀察還不算壞事。¹⁴²

另一方面，商業集團原本就擁有相當健全的銷售通路，若能結合現有資源，協助推廣精釀啤酒，或許對於產業發展有相當程度的助益，只是，這樣的前提必須建立在「不干涉」精釀酒廠的釀酒理念與產品設計：

商業啤酒若是收購或以資本方式進入精釀啤酒產業，就大範圍而言是協助推廣精釀啤酒，是件好事。不過，就以微觀層面來說，可能會干涉精釀酒廠的釀酒理念，若形成控制則是對產業發展的危機，只不過因人（廠）而異。¹⁴³

或者換個角度來看，消費者才是作為精釀產業發展的推進器，有長期穩定的需求，就會影響生產者提供的產品種類與內容：

普遍來說，在精釀圈內是厭惡這樣的行為，認為將抹煞精釀啤酒「創新」與「堅持初衷」的特性。不過，壟斷不一定帶來滅絕，反而是降低經營成本，進一步開始擴大生產規模。精釀市場是受消費端決定生產，酒廠就會提供這樣的口味與文化。¹⁴⁴

甚至說，商業啤酒與精釀啤酒並不是水火不容、二元對立，「釀造」本身是一件中性的科學技術，背後反映的是消費意識的選擇取向：

¹⁴² 訪談北京市 I 媒體主編，2016 年 4 月 14 日。

¹⁴³ 訪談上海市 L 品牌創辦人，2016 年 4 月 19 日。

¹⁴⁴ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

雖然商業啤酒口味淡一點、輕一點，是因為迎合消費者需要，將口味故意降到最淡，取得在市場的銷售位置。商業啤酒與精釀啤酒不是二元對立，而是要看情境與場合來選擇啤酒，畢竟精釀啤酒並不與完美畫上等號。每個人對於啤酒的口味喜好可以隨心所欲，釀造工業啤酒是門科學，其中藏著非常多的嚴格的參數條件。最重要的還是來自消費者的選擇，沒有消費者，就沒有精釀啤酒。當消費意識的改變，商業啤酒不會出現變化，相對的精釀啤酒的市場份額也能夠持續成長。¹⁴⁵

至於，反對論者嚴厲批評中國精釀產業尚處起步階段，面對商業集團壟斷下的資源優勢，行業內應該集結合作、偕同反抗，特別是學習美國釀酒師協會（Brewers Association）保護小型精釀酒廠的決心，若當某一精釀酒廠被商業集團收購後，即不該再被歸類為「精釀」，而是淪為一般的商業品牌。¹⁴⁶尤其面對國外商業集團旗下的「偽精釀」品牌進入中國，出現壟斷銷售通路的現象時，行業內各行動者應率先發起抵制，告知消費者擁有選擇自由之餘，明智地判別何謂真正的精釀啤酒，才是創造中國精釀產業持續成長的契機。¹⁴⁷

二、 小手拉小手：主導性組織結構與聯盟形式的出現？

中國精釀產業的發展過程，從 2008 年高岩成立的第一家精釀品牌算起，歷時僅不到十年的時間，品牌數量已經成長到 30 多個，各地陸續成立協會組織，推廣本土精釀啤酒的酒吧、餐廳及咖啡店亦隨之遍地開花。探究精釀產業的組織場域如何在政府不支持、法規不健全，制度不完善的嚴格環境下不斷茁壯，考驗的是場域層次的各行動者之間如何形塑互助發展的行動邏輯，透過共謀方式分享文化符碼、釀造技術，以及行業資訊等。本研究歸納中國精釀產業場域發展的動力機制，提出三種制度擴散模式：第一，廠商單打獨鬥；第二，關係網絡建立連結；第三，藉由協會組織抱團取暖。其中，第三種模式是促成中國精釀產業快速發展的最主要原因，創造「合作共贏」的聯盟形式。

（一）模式一：廠商自立、孤掌難鳴

¹⁴⁵ 訪談北京市 G 品牌創辦人，2016 年 4 月 14 日。

¹⁴⁶ 自 2014 年起，美國若干家獨立的小型啤酒廠被大的啤酒公司收購。因為不再符合美國釀酒師協會對精釀啤酒產量和所有權的要求，從而脫離了精釀啤酒組織，成為市場上仍受消費者喜愛的「商業啤酒」。

¹⁴⁷ 高岩，「讓偽精釀滾出中國」，中國行業研究網，2016 年 6 月 15 日。
<<http://big5.chinairn.com/scfx/20160615/10153794-3.shtml>>。

精釀啤酒文化受愛好者癡迷之處，在於各家品牌擁有強烈的獨特性，產品個性化的展現也受到釀酒師的深刻影響，因此多數情況都是由各品牌依循自我意志，設定目標客群、行銷活動，以及酒款設計。主要將視野朝向消費者，策略上藉由經營餐酒館的形式，獨立申請「餐飲服務許可證」¹⁴⁸，或是頂下店面、沿用執照開業。其次，有業者針對消費者開班授課，客製化個人的自釀啤酒。推廣自釀文化之餘，也能夠彰顯品牌文化的獨特性。再者，為了迴避法規對於啤酒生產的瓶裝限制，利用進入中國前已在美國獨立設廠的優勢，先是在海外酒廠釀造後裝瓶，之後直接進口到北京，便於拓展銷售通路。遺憾的是，各品牌單打獨鬥並無法有效將精釀市場做大，反倒會形成內部競爭的困境，惟有透過聯合形式才有機會發揚產業特色：

中國精釀啤酒發展現狀，只有以聯合方式取得共同進步。應該堅持理念是：「只有合作才能共贏」。如果不和其他人合作，只開自己的店或品牌，發展範圍特別狹窄。¹⁴⁹

（二）模式二：關係連線、你譜我唱

「關係」一向是華人文化圈的能夠維持社會秩序的關鍵因素，在新興產業起步階段，更多是依賴各廠商之間的相互協作，分享彼此的觀念、資訊以及技術。從廠商自立過渡到形成場域結構化的過程中，有賴於關係網絡的建立與擴張，形成產業合作的潤滑劑。由於歐美的精釀啤酒產業發展較早，許多觀念與釀造技術的傳遞與移植還是以外國人帶入中國為主，且多以自釀經驗分享，例如北京自釀協會初期僅有 10 位成員，有 9 名是外國人，只有一位是中國人，他就是牛啤堂的負責人——銀海。聚會時，大家會帶著自己釀的啤酒，或是市場上不容易見到啤酒彼此交流。當有新的精釀酒吧開業時，也會聯絡彼此，一群人便浩浩蕩蕩的到店光顧。

在中國精釀行業，不得不介紹高大師品牌創辦人——高岩，他不僅是推動中國精釀文化發展的先驅，同時也積極串聯行業間的合作機會。1990 年代在美國留學時，高岩第一次喝到了精釀啤酒，當時簡直沒有想到啤酒可以做成這種味道。

¹⁴⁸ 自 2010 年開始，按照《餐飲服務許可管理辦法》，要求餐飲企業必須具備餐飲服務許可證（Catering Service License），由國家食品藥品監督管理局主管核發，目的為了加強餐廳提供餐點的品質安全。可參考：「餐飲服務許可證」，MBA 智庫百科。<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A4%90%E9%A5%AE%E6%9C%8D%E5%8A%A1%E8%AE%B8%E5%8F%AF%E8%AF%81>。

¹⁴⁹ 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

1993 年，有位好友搬家，因而從他那裡得到成套家釀設備，開始涉足啤酒自釀的領域。回到中國後，編撰一本專門介紹自釀技藝的《喝自己釀的啤酒》一書，成為許多中國自釀愛好者的啟蒙寶典。2008 年創辦歐菲啤酒(後改名為「高大師」)，正式開啟中國精釀產業品牌化的濫觴。¹⁵⁰

高岩在 2014 年南京 TED 演講中回憶¹⁵¹，初期行業推動面臨三座大山：第一，消費者的無知（業者如何教育的問題）；第二，沒有原料（或稱原料限制）；第三，法律限制。基本上，原料問題比較容易解決，高岩作為美國啤酒花協會 2011 年中國商業代表，在本土推廣使用美式啤酒花。從市面上能取得的 1-3 種，發展到 40 多種，使得釀造原料貨源提升，連帶促使酒款類型多元化。只是面對消費意識尚未抬頭，以及法律限制的兩大障礙，更需要透過關係網絡的建立，以協力合作方式拓展精釀啤酒市場，獲得消費者的認可。

高岩主張，中國精釀產業必須不斷挑戰極限，而對象主要有三：政府法規、消費者、啤酒釀造技術。簡單來說，現今可使用的啤酒釀造原料來看，300 多種麥芽、70 多種商用啤酒花、上萬種酵母，能夠組合的啤酒風味不計其數，體現了啤酒本質上應是多元面貌。只是，多元化不單只是表現在產品風味，更需要反映文化與歷史內涵。目的在於「反壟斷洗腦」，反對商業集團長期灌輸消費者「啤酒哪種／怎麼樣最好喝」的行銷話術。

另一方面，高岩致力推動「啤酒釀造運動草根化」，以「家釀」(Homebrew)形式避開法律（對設廠、釀造原料）限制，將消費者轉換成生產者，形成獨特的社群文化，藉此促成原料商、設備供應、進出口業務、釀造工廠等行業合作。長期耕耘下，中國陸續有許多麥芽與酒花供應商出現，種植生產與進口商貿都有。此外，高岩也自 2012 年開始舉辦「大師盃」家釀大賽，旨在為廣大愛好者提供一個交流平台，推廣家釀啤酒，促進中國本土培養更多釀造人才。¹⁵²

高岩對於精釀圈子的影響力，不僅止於觀念與技術上的傳遞，也體現在行業內「小手拉小手」的互相協作。2015 年 4 月成都一家精釀酒廠道釀（原豐收啤

¹⁵⁰ 「中國精釀事業的先行者——南京『Master Gao』高大師啤酒」，**imbeer 愛啤酒**，檢索日期：2016 年 6 月 21 日。<<http://www.imbeer.com/news/6193.html>>。

¹⁵¹ 高岩在 2014 年南京 TED 主講：「多元化的啤酒與美好的生活」，影音內容可參考：**優酷網**，<http://v.youku.com/v_show/id_XODQ1NTgxNDY0.html?from=s1.8-1-1.2>。

¹⁵² 小蹄，「第三屆大師盃家釀大賽回顧」，**喜啤士**，總第一期（2015），頁 52-53。

酒) 發生嚴重火災，廠房設備付之一炬。當時高岩接獲消息，以為是在開玩笑，直到道釀創辦人王睿傳了幾張現場照片，高岩整個人愣住，嚷著怎麼會發生這種事。於是高岩二話不說，起頭負責在精釀圈內發起群眾籌款，命名「火鳥」的重建活動前後共募得 40 萬人民幣，同時亦吸引許多業者投入協助，例如共同舉辦贊助活動，也有酒吧預付 12 萬人民幣的貨款協助重建。¹⁵³

中國精釀產業雖仍處成長階段，但行業內各品牌之間一直保持「合作大於競爭」的格局，關係緊密的程度甚至讓道釀創辦人王睿接受媒體訪問時戲稱：「我跟產業內這幫釀酒師們太熟了，熟到就跟左手摸右手一樣，已經沒有了初戀般的驚喜。¹⁵⁴」於是，許多釀酒師也意識到，合作關係不能僅建立在中國本土，而是需要向外發展，拳擊貓 (Boxing Cat) 創辦人 Michael Jordan 便加入美國 Crafting A Strategy 組織，該組織旨在讓精釀啤酒經營者能夠有效運用商業策略，行銷自己的品牌與產品。Michael Jordan 向外國機構尋求諮詢的同時，也會分享自身經驗給其他成員，藉由相互合作的模式共同解決問題。

(三) 模式三：協會引導、抱團取暖

中國精釀啤酒產業尚未成形之前，主要是倚賴一批自釀愛好者透過同好會的方式分享與傳遞精釀文化，以北京與上海自釀協會作為最早的根據地。隨著絡繹不絕的愛好者投入產業，各地自釀協會也陸續創立，精釀業者之間多半利用在協會的互動機會，增加產業內彼此的理解程度，協會因而帶有產業孵化器的角色與功能。藉由舉辦各式聚會、釀酒比賽與啤酒節活動，逐漸將精釀圈往陌生的消費族群拓展，同時利用協會成員間「小手拉小手」的引導模式，協助許多家釀愛好者陸續創立品牌或開設酒吧，例如北京自釀協會，許多中國知名的精釀品牌都是源自於此。

北京自釀啤酒協會 (Beijing Homebrewing Society, BHS) 的成立起源是在 2012 年 1 月，有位叫傑克的美國人，在網路上號召家釀愛好者舉辦分享會，當時有十人參加，只有牛啤堂創辦人銀海是中國人，其餘全是來自美國、愛爾蘭與俄羅斯的國外愛好者。也許是文化和語言的原因，或是生活習慣的因素，以外國人為主的啤酒聚會，中國人還是有距離感，於是決定在 2012 年 4 月創立第一個

¹⁵³ 內容參考自 2015 年周京生策畫，小辯兒、郭若導演的「中國精釀啤酒革命」紀錄片，**imbeer 愛啤酒**，<<http://www.imbeer.com/news/9159.html>>。

¹⁵⁴ 「訪談——王睿：人群中遠遠看到你，我就知道，我終於不用再左手摸右手了」，**啤酒共和**，檢索日期：2016 年 7 月 4 日。<<https://www.beerepublic.me/en/article/wangrui-fangtan>>。

以中國人為主的民間家釀啤酒和精釀啤酒協會。次月，協會就組團參加中國首次舉辦的自釀啤酒比賽。¹⁵⁵根據北京自釀協會元老成員回憶：

北京自釀協會是由一群精釀愛好者成立，但其他各地成立的實質是商業協會，成員多以酒吧老闆或從業人員為主。當時北京自釀協會內部並沒有從業人員，而是致力於推廣精釀文化的角色，利用成員間互相扶持輔導開業，或者透過個人努力自行執業。¹⁵⁶

另一方面，習於浸潤在西方流行文化的上海，也在一批家釀愛好者的帶領下，於 2012 年 6 月成立上海自釀啤酒協會（Shanghai Home Brewers Association）。同樣藉由成員間彼此分享產業資訊與釀造知識的模式，逐步孕育一批願意投入創立品牌或是開設酒吧的從業人員，開始建立起協會在精釀產業發展進程中的關鍵角色。上海自釀協會會長認為，家釀協會應該是獨立且公正運作的組織，其功能不僅需要針對一般消費者進行精釀文化的推廣，同時也是扮演協助自釀愛好者轉身成為從業人員的領航角色：

協會最大的意義是對普通大眾的推廣，理論上協會應該是作為一個客觀獨立的角色、非營利組織，立足在整個精釀行業。以上海協會的特點來說，就是聚集一幫愛喝酒、愛自己釀酒的人定期開設活動與講座、教學品鑑與家釀，如何把愛好者轉換為從業者，進而讓許多會員參加協會後開設自己的酒吧，簡單來說就是產業孵化器的概念。¹⁵⁷

關於自釀協會的運作模式，以北京自釀協會為例，該組織是中國精釀產業發展最早，也是最具行業影響力的中介角色。其中，協會舉辦的「家釀啤酒大賽」，是以「協會形式」主辦，中國唯一且規模最大的家釀愛好者活動。第一屆自釀大賽是在南鑼鼓巷的知名酒吧「過客」舉辦，當時有 100 多位參賽者，門票收取 20 元，現場販售啤酒一杯 10 至 20 多元。第二屆則選在護國新天地的「牛啤堂」，開始有贊助商進入，主要是提供原料方面的獎品。此時參賽者成長到 400 多位，協會收取每個攤位費 2 至 3000 元。第三屆在北京知名鬧區「三里屯 SOHO」舉行，現場有 50 多個家釀攤位，共有 7 個家釀協會共襄盛舉，同時也有贊助商、小吃攤進駐。這一年的參與人數已經突破 1500 多位，在此高人氣之下開始出現

¹⁵⁵ 銀海，*牛啤經：精釀啤酒終極寶典*，頁 7-9。

¹⁵⁶ 訪談北京市 N 品牌創辦人，2016 年 4 月 16 日。

¹⁵⁷ 訪談上海市自釀協會會長，2016 年 4 月 21 日。

運作難題：

為了保障會員權益，讓太多人報名擺攤，在未篩選自釀攤位的情況下，使得素質參差不齊。所有啤酒品項若以百分比計算，好喝的佔 20%、30%是中等水準，剩餘一半都難以下嚥。另一方面，我們也發現活動形式與內容對圈外人沒有太多吸引力。¹⁵⁸

不光是參展人員與釀造作品素質不平均的問題，舉辦第三屆時的眾多人潮亦引受到地方政府關注，開始警告活動違法。原因不僅是食品安全問題，且是規定活動舉辦，不管是酒類還是其他，只要「非封閉空間或內部交流」就屬違法。同理，在公共場合送人也算違法。¹⁵⁹

因此，北京自釀協會在去年（2015）12 月份華麗轉身舉辦家釀啤酒「展」¹⁶⁰，協會開始限制個人參加，改以集體名義報名，去年邀請各地 14 家協會，縮小攤位規模，讓每個協會能夠自然篩選，先經內部審核，派出厲害的家釀酒款。由北京自釀協會舉辦的第四屆活動總參與人數約 5000 名。協會現場備有 2 噸啤酒，兩天為期的活動，第一天就完成 80% 啤酒的銷售。會展中也設置精釀啤酒展示區，利用走邊鋒的策略，讓參展民眾可以「帶杯體驗」精釀啤酒的魅力。另外，去年也來了 25 個展商，共有 3 個瓶裝攤位：高大師、萊寶與熊貓精釀。活動現場亦安排大師講座，由熊貓精釀的潘總分享精釀市場趨勢，由萊寶傳授商標設計。¹⁶¹

為了活絡協會氣氛，也是吸引更多自釀愛好者的加入，北京自釀協會每月聚會固定至少舉辦四項活動¹⁶²：

1. 自釀分享積分遊戲，活動時間約是在每月第二個週二。不限酒的質量、帶來酒的數量，換算積分以公升數計算（舉例：500ml = 0.5 分）。獎品主要是釀酒的原料：麥芽、酵母、啤酒花。例如帶 1 公升酒，可以得到 10 公升釀造配方的材料。這使得中國原料供應商嗅到商機，自願贊助自釀

¹⁵⁸ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

¹⁵⁹ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

¹⁶⁰ 簡單來說，目的在於打著啤酒飲料設備展的名號，規避地方政府的刁難與限制。原本設備展是每 2 年舉行一次、北京或上海輪展，現場展出釀酒設備、原材料，以及周邊產品等，範圍包括：家釀設備、酒吧套件與酒廠設備。

¹⁶¹ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

¹⁶² 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

協會。活動性質相當隨意，過程中不講課、不為酒款評分，而是私底下找協會成員討論。

2. 啤酒跑步 (Beer Run)，每月一次，安排在第三個週四，活動從 2015 年開始舉辦。內容主要是參賽者提酒跑步，在日落時分起跑，途經四家酒吧、路程四公里，品飲四公升啤酒。路線可以自由選擇，但酒吧順序需按照規定，多舉辦在北京胡同內，且每地點有監督人。協會設計啤酒跑步護照 (Beer Run Post)，每次參賽可以得到紀念海報、簽證，經酒吧換酒時蓋認證章。協會會公佈季度完賽名單，例如每 3 個月完賽、6 個月完賽，以及全部完賽等階段性成就。完賽者將獲得戶外旅遊品牌贊助的獎品。
3. 「講精堂」，內容為精釀啤酒入門介紹，針對初次接觸精釀啤酒的愛好者進行推廣。按照國家產區、風格循環講課。每期都由精釀圈內大咖、啤酒收藏家協助分享與授課，每月講師都會換不同面孔。
4. 「釀酒講堂」是針對有一定家釀基礎的成員舉辦，成立北京家釀啤酒培訓班，至今已連續辦了兩年。主持人由高大師創辦人高岩與牛啤堂創辦人銀海發起，目前已開了兩期課程，共培育 50 位成員。兩位講師的授課方向與內容不同，方法與系統也不一樣，像是高岩當過大學講師，講課系統化卻又過於嚴謹；銀海的教材卻又教得特別淺。協會開始反思模式，自去年開始更新教材，希望可以平衡課程內容，並從協會裡尋找新的講師，再邀請其他高手加入講課。開設體驗式培訓班的成果「約有 3 成學員回家釀酒，大部分還是玩興趣，不一定非得要釀酒。目的在於拓展圈內傳播、會員傳播，成功打造精釀界的口碑。」

北京自釀協會發展到今年 (2016) 已經走過四個年頭，見證中國精釀產業起步，成員人數也由初期的十多位發展至數百位，且協會成員不一定限於北京當地，有的最遠來自雲南、廣西。同時，協會也隨著會長的交接而設下獨特的潛規則，第一屆會長銀海認為，執業人員應不得擔任協會會長，換句話說，若會長選擇開業，將不得繼續擔任協會會長一職。另一方面，協會發展的成果也相當豐碩，自 2012 年創立至今，協會成員轉為投入開店的從業人員共有幾十位，創建 30-40 家酒廠、酒吧或類似形式的餐酒館，較為知名的有「牛啤堂」、「壹庫」、「牛頭梗」、「雲雀」，以及「iBrew」等。近期開幕的「北平機器」，將是作為推廣本土精釀與北京自釀協會的教學、交流基地。

綜觀目前中國精釀產業只有北京與上海的協會有固定群體，也較具有行業影

響力。遺憾的是，協會之間彼此交流活動幾乎不見於精釀圈，甚至出現內部路線分裂、本土與外國分派的矛盾難題。尤其是北京協會與上海協會較少交流，或者說幾乎沒有。另一方面，上海協會因為成員觀念分歧，目前分裂成兩個組織，內部狀況混亂，成員不夠團結，因為商業利益的顯現，導致各種問題油然而生。¹⁶³ 路線分歧原因在於，上海自釀協會以商業發展為導向，有部分成員不認同此一模式，導致協會內部關係緊張；而「本土派 vs 老外派」則是發生在北京自釀協會成立初期，由於語言、文化以及觀念差異，使得許多小型活動聚會都會分時段舉辦，劃分成不同派系的成員聚會。¹⁶⁴

總的來說，中國精釀產業仍處於襁褓中的成長階段，雖然各地協會的運作理念與策略不一致，唯一共同之處在於希望能藉由行業內「小手拉小手」的協作形式，共同將矛頭指向商業集團，贏得更多消費者喉嚨份額：

對照其他外國經驗，中國是「區域決定文化」，使得各地經營策略不太一樣。由於行業發展初期慣於抱團取暖，以區域或社會網絡等方式導致拉幫結派。不過整體市場還是共同朝向未來合作，大群體中還是存在小群體。大家還是會透過啤酒節等方式曝光，組織協會形成共識，彼此互相扶持與成長。並且會藉由廠家拜訪，能各有所長並學習，會拉幫結派但還是以共同抵禦外侮（商業集團）為目標，形成小蝦米戰大鯨魚的格局。¹⁶⁵

三、 場域結構化程度分析：

當某一新興產業存在開創性的零散的行動者，群體間無可避免出現資源分享與競爭之現象，但組織為了發展與生存，必須仰賴有限理性下的結盟策略，以保障個體的生存維繫、群體間的互動連結。當場域結構化程度越強，表示內在制度邏輯與相應的治理系統和行動選項呈現高度整合，此時場域邊界才能清楚辨識，而場域秩序的自我強化趨勢與對內部成員的制約程度更加提高。¹⁶⁶據以形成能夠對抗外在制度約束與環境挑戰的「強聯盟結構」。

¹⁶³ 訪談北京市自釀會長，2016年4月13日。

¹⁶⁴ 訪談北京市 I 媒體主編，2016年4月14日。

¹⁶⁵ 訪談北京市 P 品牌創辦人兼總釀酒師，2016年4月11日。

¹⁶⁶ Scott, Richard, *Organizations: Rational, Natural, and Open System* (New Jersey: Prentice Hall, 2003), p. 185.

中國精釀產業仍是萌芽中的新興領域，相當倚賴成員間的相互協作與資源分享，形塑具有識別性的場域邊界，但結構化程度仍然不足。一方面是發展時間短暫，另一方面尚未出現全國性商會或是協會組織，各省之間的行業協會也因交流不足，而無法形成有效的市場整合，僅是透過少數個人與經營條件較好的品牌，獨立或聯合舉辦啤酒節與釀造比賽，刺激消費市場，引領更多有志於投入產業的自釀愛好者創建屬於自己的品牌。

（一）資源有限下的利益交換

每個國家的精釀行業受到當地文化、政策、原料供應、消費市場等多重因素影響。中國精釀產業處於制度空白、市場壟斷，以及地方保護主義等極為嚴苛的經營條件，同時面臨商業啤酒集團的傾軋，除了開發不同種類的新產品，甚至還在酒標上掛上「精釀」二字作為行銷話語。有時精釀業者也必須應對買不到釀酒原料的困境，例如青島集團曾經為了試驗一款新的酒花，清空中國一整年的採購市場份額。¹⁶⁷商業集團透過龐大資本控制市場的能耐，已經對精釀產業發展造成某種程度的威脅：

中國啤酒產業發展，關鍵受到「資本控制與競爭」，例如一家啤酒上架需支付通路「進店費」，當商業集團誰給的錢多，誰就能取得銷售權。例如燕京啤酒，每年支付 30 萬（人民幣）的進店費，並且配合前兩年免費供酒，為的是簽署長期合約，一簽就是 8 年、10 年。¹⁶⁸

中國精釀產業內部各行動者開始理解應該在資源有限的情況下，透過共同採購或交換原料、分享釀造技術、通路合作，以及辦理活動等方式，創造行業發展更多利益，符合集體行動存在影響場域秩序的機會。¹⁶⁹目前，各式「精釀啤酒節」的舉辦，幾乎已經達到「每月出現、各省都有」的境界，頻繁程度是其他地區與國家遠不能企及。正因為如此，讓更多有能力且願意嘗鮮的消費者趨之若鶩，活動參加人數每年都是高度成長，同時也培養出一批「非精釀不喝」的死忠狂熱者。

（二）以「分享」為宗旨的資訊傳遞

在實體的專書與雜誌等刊物種類數量仍屬稀少的狀況下，行業資訊通常倚賴網路傳播。以家釀為主題的網路論壇，總有許多成員分享自己試釀的酒譜與流程，

¹⁶⁷ 訪談北京市 P 品牌創辦人，2016 年 4 月 11 日。

¹⁶⁸ 訪談北京市自釀協會會長，2016 年 4 月 13 日。

¹⁶⁹ Tilly, Charles, *From Mobilization to Revolution* (MA: Addison Wesley: Reading., 1978), p. 151.

遇到釀造失敗的時候，也會尋求同好協助解惑。各個精釀品牌也習於透過微博與微信公眾號推播資訊，消費者也能定期追蹤品牌動態。至於專責媒體經營的「imbeer 愛啤酒」，是中國精釀圈現今最具聲望的平台，但也難免會受到行業發展限制的影響。imbeer 目前僅 10 位左右的員工，員工之間沒有明顯區隔，需要輪流負責媒體、活動、批發等不同業務。盈利模式只能透過商業服務的付費、電商收入、啤酒節及啤酒展等線下活動等。雖然公司目標是努力將媒體屬性做好、基礎打穩，但初期還是面臨非常辛苦的經營狀況：

現階段中國精釀圈沒有太多媒體投入，原因在於中國精釀酒廠還太少，少到養不起媒體，也不需要媒體。公司僅能透過其他生意維持營運，像是網店零售、開設酒吧等。¹⁷⁰

除此之外，一群來自世界各地熱愛精釀啤酒組織而成的「啤博士」，同樣也是致力於傳播、保留與擴散精釀文化的非營利組織。2015 年正式引入國際啤酒裁判證照（BJCP）的中文認證考試，不僅將有利於提升中國精釀人才的品飲水準，也是促進與國外精釀產業交流的機會，藉此提高中國精釀產業的國際聲望。

（三）同型現象：品牌直營餐酒館

受限於建設酒廠與流通法規的限制，眾多精釀品牌決定開設自營的餐酒館，一方面是能夠展現品牌特色形成市場區隔，另一方面也需要直接向消費者介紹自家啤酒的獨特之處。由於「餐飲服務許可證」的申請要件比蓋一間酒廠來得輕鬆容易，且許可證並非需要品牌或是餐館實際經營者才能申請，利用掛名或是頂下店面等方式也能沿用執照開業。藉此，能夠觀察精釀產業場域受到結構制約下的行動者邏輯，打造專屬品牌的餐酒館，不僅帶給消費者最直接的體驗，也已經形成業者之間的相互模仿取經的方式。基於組織同型現象的假設，業者為了避免環境中高度不確定性，利用學習機制尋找組織場域最適合的經營型態，以追求制度環境中的合法性¹⁷¹，也能夠符合消費市場需求的理性選擇。

（四）制度邏輯的共識：創新多元、本土特色

相對於商業啤酒集團，精釀啤酒的核心特色在於：小型獨立、不以降低風味為目的而生產的啤酒。另一方面，「本土化」是中國精釀產業發展相當關鍵的特

¹⁷⁰ 訪談北京市 I 媒體主編，2016 年 4 月 14 日。

¹⁷¹ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields," pp. 150-154.

徵之一，許多品牌致力於加入當地特色食材釀造，以茶、水果、烤地瓜，甚至是中藥入酒，掀起一陣風味「本土化」的趨勢，不斷試驗創新口味，展現精釀啤酒豐富多元的風貌。進一步來說，中國精釀不僅表現在風味層次，同時也在品牌意象、酒標設計，宣傳話語等下足功夫，積極融入中國文化元素，逐漸成為市場顯學。目的為嘗試喚醒消費者：「喝精釀不是買醉，更多時候必須感知釀酒師的心境，以及想要傳達的品牌故事」。此現象詮釋出中國精釀產業場域的制度邏輯共識，也代表著「文化—認知系統」的根本實踐。¹⁷²

（五）以地方協會為主導的聯盟形式

場域結構化的動力來源，不僅需要個體的行動方案，同時也會出現部分寡頭形式的策略聯盟。中國精釀產業的推動發展，地方協會扮演功不可沒的重要角色，以北京與上海為先驅的組織模式，逐漸複製到各省，遍地成立以家釀或精釀為名的協會。目前，正在籌備中的中國精釀啤酒協會（Craft Beer Association of China, CBAC），召集了九大知名品牌：來自北京牛啤堂、悠航、熊貓、大躍，上海金色三麥、拳擊貓、萊寶，成都道釀（原成都豐收），以及扮演關鍵地位的南京高大師。以協會為主導的聯盟形式，目的在於提升中國精釀啤酒的知識與技藝水準，同時也試圖形成產業共識，逐步建立行業規範，取得向政府遊說與談判的籌碼。有鑑於此，中國精釀啤酒協會的首要任務，就是先定義「何謂精釀啤酒」，並且推廣理念到產業內部：

中國精釀啤酒協會初步形成「精釀啤酒」定義共識，必須符合¹⁷³：

1. 產量：5萬噸以下規模
2. 資金來源：股東不得由商業啤酒投資，參股比例為0%。
3. 合法登記營業：必須有營業執照開具發票，
4. 釀造原則：釀造必須用中國水，但釀酒師身分不一定是外國人。

此外，更重要的是中國精釀啤酒協會「反對商業壟斷」的決心，號召產業內的各行動者聯合起來對抗商業集團，共同保護精釀啤酒多元、獨立且創新的精神。由協會成員高岩所主辦大師杯家釀大賽開第一槍，反對任何來自商業集團的贊助費，同時有些正在籌建中的各地啤酒節，也拒絕商業集團參與和冠名。¹⁷⁴此現象

¹⁷² Scott, Richard, *Institutions and Organizations*, p. 186.

¹⁷³ 訪談北京市G品牌創辦人，2016年4月14日。

¹⁷⁴ 高岩，「讓偽精釀滾出中國」，中國行業研究網，2016年6月15日。
<<http://big5.chinairn.com/scfx/20160615/10153794-3.shtml>>。

如同 DiMaggio & Powell 強調場域結構化過程有賴有限理性下的結盟策略，一方面能夠保障組織個體的維繫生存，另一方面所形成的內部規範能夠制約行動者不會違反群體（協會）的期待。¹⁷⁵

（六）小結

總的來說，中國精釀產業的場域結構化仍是現在進行式，動力來源一方面是「由上而下」的制度約束，另一方面卻又「自下而上」由個體發展為集體聯盟的協作策略。相較於商業啤酒集團以資本操作為行業發展的動力，作為新興產業的精釀文化，更多情況是倚賴場域內各行動者之間的「分享」、「學習」，以及「合作」，藉由「小手拉小手」的方式聯合彼此的有限資源，共同將市場做大，搶回更多消費者的喉嚨份額。若論中國精釀產業的根本現況，雖有以協會為形式的寡頭領導，但更多時候是仰賴個人關係網絡的經營，形成既競爭又合作的格局：

目前行業中沒有誰有絕對話語權，而且精釀啤酒（文化）本身本來就是反對壟斷或是強調少數話語權。最好的描述狀態是「競合關係」，競爭或合作這兩件事不衝突。大環境來看可能是競爭，但目前精釀產業還談不上是競爭。精釀啤酒的市場份額就像一塊小蛋糕，如果你要競爭，就意味著必須從別人的嘴裡搶過來。現在大家應該做的是把蛋糕努力做大，即使我不搶，我也能夠分的到。如果中國越多人投入精釀產業，使得場域規模擴大，彼此之前能夠吸取學習的經驗將更豐富，否則只能借鑑外國經驗，無法形成中國特色的精釀文化。¹⁷⁶

此一現象符合新制度論所主張不斷變遷的外部環境中，組織所受到諸多不確定性的挑戰，彼此之間將會相互學習與模仿，甚至透過合作策略以降低外部風險，取得「合法性」來源，藉此增加組織在競爭環境中的生存機會。進一步也導致場域結構化的程度提高，甚至推動場域變遷。¹⁷⁷因此，便可以解釋中國精釀產業出現具有識別性的場域機制，源自於回應制度規範的不健全，以及商業集團的市場壟斷，逐步建構適合精釀文化發展的經營環境。

¹⁷⁵ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields," pp. 147-152.

¹⁷⁶ 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

¹⁷⁷ Scott, W. Richard 著，姚偉、王黎芳譯，**制度與組織——思想觀念與物質利益**（第三版）（北京：中國人民大學出版社，2010 年），頁 193~198。

第五章 結論

洗盡數千年歷史風華，作為人類最早飲用的酒類，啤酒扮演了「既在孤峰頂上，又在紅塵浪裡」的角色。飲用者跨越不同階級，手持不斷冒著細泡的杯中物，相互敲擊著難能可貴的緣分，成為人人皆有能享受的普世飲品。精釀啤酒產業日益蓬勃，不僅代表市場經濟的多元活絡，更是帶有復興啤酒文化的使命。簡單比喻精釀啤酒與商業啤酒之間的差別，以「牛排」的品鑑作為類比，一般常見的商業啤酒如同「夜市牛排」，味道差異不大，點餐時老闆頂多問你是否要雙醬？但害得你誤聽為「霜降」，心想夜市牛排的用料什麼時候這樣講究？而平價連鎖餐館的牛排，如同用料較為實在的中高單價啤酒，偶爾還能發現高檔的舶來品。至於精釀啤酒，就像高檔餐館供應的牛排，還分為乾式、濕式的種類，講究熟成時間，以及考驗主廚功力。

第一節 研究發現

為了回答本研究聚焦探討的兩項問題：其一，精釀啤酒產業內部彼此之間透過哪些方式進行互動，是否已經建立一套特殊的互動聯繫機制？其二，是否已經形成具有識別性的精釀啤酒產業場域？若有，其結構化過程如何形成？若無，是因為哪些因素造成？本研究安排為期兩周的田野調查，赴北京與上海實地走訪十多家精釀酒廠，選定發展較早且較具規模的八家品牌創辦人、執行長或營運經理進行訪談，同時也訪問了北京與上海自釀協會會長、進口精釀啤酒零售商，以及專注耕耘精釀產業的本土媒體。藉此觀察產業內部行動者之間的互動模式，梳理場域發展的制度化過程，也可以判別精釀啤酒產業是否已經發展出不同於商業啤酒集團間的識別特徵。

一、小手拉小手：制度約束下的協作策略

中國精釀產業的發展只不過數年間的光陰，市場份額雖不及總體啤酒生產的1%，但行業的活絡程度卻是令人驚豔。以品牌直營的啤酒餐館、專賣進口啤酒的零售商店，或是結合酒類販售的複合式咖啡廳，都陸續出現在市場條件較高的省會或城市。受到制度規範的缺位，以及商業集團長期把持市場份額的情況下，這些夾縫中求生存的精釀品牌，開始透過「小手拉小手」的企業協力方式，分享彼此所擁有的資訊、資源與技術，並且組織社團、舉辦比賽、會議或是商業活動，進一步建構出中國精釀啤酒產業的場域互動機制，聯合反攻既有商品市場，贏得

消費者的喜好與信任。

藉由 Scott 整理的四個場域分析面向，本研究依循「文化認知—系統」的觀察視角，發現精釀啤酒作為新興產業，場域成員逐步構建共同的信念系統（brief system），主張獨立、多元創意以及本土化的經營策略，形成精釀產業具有識別性的場域邊界。¹⁷⁸同時，此一信念系統也得以制約產業成員的行動選項，換句話說，如果選擇投靠商業集團，或是添加違反釀造工藝的輔料與化學製品，將自動排除於場域之外，不被承認為精釀啤酒。進一步來說，精釀產業發展初期必須為了生存而奮鬥，因此選擇「小手拉小手」的聯合策略形式，建構具有識別性的產業場域，目的是為了回應或對抗外部制度環境與商業集團資本壟斷的壓力，尋求穩定的經營環境。

二、 小手牽成大手：推動場域結構化的聯盟形式

根據 DiMaggio 與 Powell 所提出測量場域結構化的分析指標，當主導性組織結構與聯盟形式的出現時，代表組織關係與互動機制的發展已有相當程度的基礎，共同推動場域的形構與變遷。¹⁷⁹本研究認為「自釀協會」是推動中國精釀產業持續進步的重要角色。從北京、上海，一直到各地陸續建立的自釀協會，再到目前由行業內九家較具知名度與規模的品牌，共同發起中國精釀啤酒協會（Craft Beer Association of China, CBAC），都是以協會為主導的聯盟形式。尤其是中國精釀啤酒協會，是以代表全國範圍的精釀行業為己任，致力推動精釀定義與精神給各位從業人員，甚至是消費者。接著逐步推動行業規範的建立，累積與政府遊說與談判的籌碼，更重要的是試圖形成精釀產業「反對商業壟斷」的共識共同保護、傳承與延續精釀文化。

檢視這些「小手」如何牽成「大手」的背後，還需透過 Scott 所提出場域分析面向的「關係系統」，反映出組織之間的「連通性」，換句話說，即組織之間直接或間接的聯繫。本研究從綜合訪談中得知，中國精釀啤酒協會基本上每個月都會碰面開會，組織成員主要是透過高大師高岩、牛啤堂銀海或是大躍高泰山牽頭，受訪者笑說，幾乎每次開會都是由高岩主導發言，顯示高岩在中國精釀圈子扮演地位不凡的角色。當然，為了尋求共識與達成協議，時常會言語交鋒的情況出現，但仍積極達成彼此都能夠同意的方案。有鑑於此，中國精釀產業的場域結構化過

¹⁷⁸ Scott, Richard, *Institutions and Organizations*, p. 186.

¹⁷⁹ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields," pp. 152-154.

程不僅是個體與個體之間的協作策略，更有賴於協會作為聯盟形式的主導與運作，形成更強而有力的精釀產業場域。

三、場域發展仍存在身分差異與區域經營文化的分歧

本研究選擇場域分析途徑仍有無法解釋之處，其一是中國精釀產業存在身分差異，其二是區域經營文化分歧。經過實地田野調查，本研究發現中國精釀產業內部存在細微的文化差異，原因來自於身分不同，指的是中國人或是外國人的差別，其身份與認知將影響「商業策略」與「行動模式」。由於精釀文化主要是從歐美國家帶入中國，在一定發展基礎與文化認知之上，外國人通常以釀造品質為第一考量，而中國人則是以多元創新為優先。由於許多中國精釀產業的釀酒師，大多不是學院派，多半是愛好者投入，當幾款產品穩定後，便迅速投入產業、創業，技術尚未純熟的狀況下，時常會出現批次產品的品質不均的嚴重缺陷，這對於追求品質穩定的外國人來說，是相當致命的錯誤。據此，雙方就在到底何謂「Exactly As It Should Be」的理念上出現分歧，這樣的身分差異倒不如可以歸類為發展認知與技術條件的差距所導致。

另一方面，精釀產業也出現因地域不同而形成經營文化的差異。目前以北京、上海、成都這三個城市的精釀文化深耕較早，其他地區主要是採模仿的方式追趕。北京的城市氣質決定了釀酒師或多或少地追求本土元素，上海的精釀市場則顯得外國文化相當強勢影響力還是集中在外國人和相關圈子裡。¹⁸⁰最近一兩年，越來越多的中國人也開始了解和迷上本土精釀啤酒，在民間組織的帶動下，逐漸抹平了身分差距，但區域經營文化的分歧，關鍵還是落在消費者身上，從而決定了市場應該長成的模樣。總的來說，場域分析途徑對於文化因素的解釋效果，仍顯得不夠有力，也僅能推論為制度環境與行動者之間相互建構的結果。

第二節 實務建議與後續研究方向

本研究綜合理論途徑與田野調查的經驗分析，針對未來有意進入中國精釀產業的研究者、從業人員，或是即將創業的同好，提供相當粗淺的實務建議。關鍵在於，中國精釀市場表面雖然充滿無限商機，仍有許多不確定變數。一方面是尚缺乏完整的行業規範，另一方面是產業場域變遷相當快速的狀況下，隨時面臨來

¹⁸⁰ 銀海，牛啤經：精釀啤酒終極寶典，頁 186-187。

自國家、地方政府、商業集團，以及場域內部，甚至是消費者的多重挑戰。

一、 取得合法經營

近年來中國食安問題層出不窮，官方對於食品與飲料製造業的規範與檢查越趨嚴厲，合法取得經營執照是進入中國精釀產業的基本條件，卻也是令人頭疼的行業門檻。例如，必須釐清食藥監、商務部、衛生部、質檢總局之間權責歸屬；其次，稅務、海關等單位涉及原料與產品進出口業務；再者，許多行業細則更是由地方政府自訂，實際權責把持在地方層級。最後，若要開設店面或辦理銷售活動，還需符合消防單位與公安部門的規範要求。據此，合法經營雖然是進入中國精釀行業的必備要件，但光是應付各部門所需，再經由層層審批取得經營執照，可能就要花費大把時間與金錢，遑論缺乏統一規範的新興產業，勢必仍存在嚴重的人治色彩，顯見中國精釀產業的未來看似光明，但發展路上依舊充滿荊棘。

二、 深耕品牌意識

過去中國啤酒產業拚的不是品牌，而是地盤，受經濟條件改善與消費意識轉變的主客觀影響，現在啤酒產業的市場情勢已開始出現轉變。受到經濟條件改善、全球化下資訊流通，以及市場產品單一化的因素影響，中國消費者對於精釀啤酒的認知觀念、接受程度，以及購買數量日益提升。品牌價值決定是否能在競爭市場中脫穎而出，同時也會影響消費者的購買意願。品牌經營不僅需要時間，還必須有責任引導消費者品牌所欲傳達的精釀文化，滿足口腹之慾的同時，也必須照顧到消費心理，展現品牌背後所呈現獨一無二的釀造精神：

「喝啤酒最重要的是品牌」。品牌精神代表的不是技術多好，或者意象多酷，你為何（WHY）釀造才是重點，而非你釀出了什麼（WHAT），以及你如何釀造（HOW）。「精釀」一詞被玩爛了，難道搞點創意就是精釀？消費者不是笨蛋，在資訊發達的時代，他們更善於辨明何謂好的品牌與優質產品。¹⁸¹

三、 同時尋求業內與異業合作

因精釀產業多元且開放的特性，並不適合品牌在市場上單打獨鬥，而是需要積極尋求同業與異業的合作。中國精釀產業仍在起步發展的階段，消費意識也還在持續改變。對稍微接觸過精釀的客群而言，是比較容易引導的一群對象，但以

¹⁸¹ 訪談上海市 L 品牌執行長，2016 年 4 月 19 日。

一般普羅大眾來說，壓根不知道精釀啤酒為何物，更不用說背後所代表的文化內涵與知識。如何擴大市場，開發潛在的消費群體，將決定品牌發展的未來：

精釀啤酒仍是小眾產品，但未來也很難變成大眾產品。畢竟精釀啤酒本身特色就是小眾文化。因為成本、價格遠遠高於商業啤酒廠。啤酒本身應該定位為親民、低價、容易取得，但精釀啤酒先天條件有所限制，侷限少數人選擇，目前該做的是如何把這些少數盡可能變成多數。¹⁸²

與同業合作，是為了在經營環境還不明朗狀況下，透過關係網絡的建立，建構起行業內的保護傘。同時，與業內品牌「小手拉小手」協力之餘，必須擅用各地方酒吧與零售商的分銷角色。例如以販售精釀啤酒為主的 **Bottle Shop** 零售店越來越多，通常是作為地方推廣精釀啤酒的社群平台，除了業主對於精釀啤酒擁有比一般消費者更多的基礎知識之外，且藉助其必須第一線面對顧客的優勢，能夠探詢當地的市場概況，以及大眾的口味偏好等商業情報。

至於異業合作，能夠開拓更多的潛在客群，也是產業發展的重要趨勢。除了贊助活動之外，也可以藉由客製化酒款與酒標等方式，將自家產品導入到對方的市場區位，借勢讓品牌形象有效曝光。此外，培養消費者成為品牌大使也許是未來可以嘗試的方向，投資消費者絕對不是泥牛入海，反倒是深耕市場，建立消費者對於品牌的信任，也是拓展精釀文化的利基。

四、 後續觀察

研究中國新興產業就像是在挑戰拼圖遊戲，一邊期待成品模樣，但過程中不斷探索的痛苦與挫折滿身，必須一次又一次的試誤，挑選適合的形狀，才能完滿一幅令人驚豔的圖畫。本研究以組織社會學的場域分析視角，結合實地田野的經驗，觀察中國精釀產業在初期發展過程的互動機制，以及場域結構化的程度。只是，在有限的研究範圍與時間投入，仍然有許多未能周全的研究限制。以下提供對於後續有機會深入研究中國精釀產業的可能方向：

第一，本研究認為，中國精釀產業的發展，不僅市場開放與轉型的產物，更彰顯國企與外資聯合壟斷下的民間市場動能，在嚴格的制度約束下開創新興領域，逐漸引領更多從業人員投入。另一方面，經濟發展與消

¹⁸² 訪談上海市 R 品牌總釀酒師，2016 年 4 月 21 日。

費意識更是滋養精釀市場不斷成長的養分，越來越多的中產階級不再滿足於同質化的商品，而是積極尋求能夠表現自我地位的消費符碼。本研究雖以場域分析途徑研究中國精釀產業，提供以理念動因（行動者視角）為核心的觀點，但仍無法有效解釋文化因素對於市場理念與經營模式之差異，有待後進研究者能以更為細緻的文化研究觀點剖析與詮釋。

第二，持續追蹤精釀產業發展，更新行業資料。由於中國精釀產業處於新興發展階段，場域變遷速度快速，不僅是進入產業的行動者越來越多，消費者的需求也日益增加。未來幾年勢必出現行業整併，可能是商業集團由外而內進入場域收購，或是場域內部的水平整合，因此需要不斷地觀察行業動態，加快訊息更新速度。

第三，透過數據統計提供更為精準的研究推論。本研究採用場域分析視角，探討組織間的行為模式與互動機制，形成具有識別性的場域邊界，進一步推動產業結構化。只是，田野訪談的內容雖可以佐證研究假設，但範圍仍非常狹隘，無法顧及整體行業的發展狀況。量化數據的缺乏是本研究未盡之處的遺憾，若後續研究能夠累積更為豐富的數據統計，將有助於深入檢視精釀產業的實際面貌。

第四，田野調查仍是研究中國案例不可或缺的方法。新興產業研究的困難之處在於資料稀缺，尤其是第一手資料取得困難，許多時候僅能倚賴網路資訊、報章雜誌，以及不完全的行業數據等，無法知悉產業內部的真實情況，因此研究者勢必需要實地考察，藉此探討研究假設與實際狀況的落差，進一步提出推論修正與反思。

參考文獻

一、 英文部分

- Aldrich, Howard, and Jeffery Pfeffer, "Organization and Environment," *Annual Review of Sociology*, Vol. 2 (1976), pp. 79-105.
- Daft, Richard L, *Essentials of Organization Theory and Design* (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1998).
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (1983), pp. 147-160.
- Eggertsson, Thrainn, *Economic Behavior and Institutions* (New York: Cambridge University Press, 1990).
- Hannan, Michael, and John H. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82 (1977), pp. 929-964.
- Hedström, P., and Richard Swedberg, *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory* (Cambridge, U.K.: New York : Cambridge University Press, 1998).
- Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach* (New York: McGraw-Hill, 1988).
- McAdam, Doug, and Richard W. Scott, "Organizations and Movements," In G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott, and M. N. Zald (Eds.), *Social Movements and Organization Theory* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), pp4-40.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper&Row, 1978).
- Powell, Walter W., and Paul J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago : University of Chicago Press, 1991).
- Scott, W. Richard, "Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 30 (2004), pp. 1-21.
- Scott, W. Richard, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001).
- Scott, W. Richard, *Institutions and Organizations: Ideas, Interest and Identities* (ed4) (Thousand Oaks, California : SAGE Publications, Inc., 2014).
- Scott, W. Richard, Martin Ruef, Peter J. Mendel, and Carol A. Caronna, *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, (Chicago: University of Chicago Press, 2000).

Scott, W. Richard, *Organizations: Rational, Natural, and Open System* (New Jersey: Prentice Hall, 2003).

Simon, Herbert A., Massimo Egidi, Riccardo Viale, Fondazione Rosselli, and Robin Marris, *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution* (England ; Brookfield, VT : E. Elgar, 1992).

Standage, Tom, *A History of the World in 6 Glasses* (New York: Walker & Co.: Distributed to the trade by Holtzbrinck Publishers, 2005).

Tilly, Charles, *From Mobilization to Revolution* (MA: Addison Wesley: Reading., 1978).

二、 中文部分

「中國啤酒行業地域版圖」，*新財經*（北京），2004 年第 7 期，頁 107~108。

「國產啤酒細耕市場應對洋酒衝擊」，*北京青年報*，2016 年 5 月 17 日，T16 市場觀察。

Earl Babbie 著，李美華、孔祥明等譯，*社會科學研究方法*（下冊）（台北：時英出版社，2004 年）。

Kathryn Grant 著，王晨熙譯，「中國精釀報導系列之一高大師」，*喜啤士*，總第二期（2015），頁 35。

Michelle Wang，「對話：中國酒業協會啤酒分會秘書長何勇」，*喜啤士*，總第二期（2015），頁 36-37。

Scott, W. Richard 著，姚偉、王黎芳譯，*制度與組織——思想觀念與物質利益*（第三版）（北京：中國人民大學出版社，2010 年）。

丁正國，「試論加入 WTO 對中國啤酒行業的影響及其對策」，*江蘇食品與發酵*（江蘇），2001 年第 1 期，頁 25~27。

丁敬波，「中國啤酒區域化競爭淺析」，*中國食品工業*（北京），2009 年第 8 期，頁 20~21。

小蹄，「第三屆大師盃家釀大賽回顧」，*喜啤士*，總第一期（2015），頁 52-53。

孔云中，「華潤雪花啤酒併購戰略研究」，復旦大學國際工商管理系碩士論文（2008）。

方剛，*快消老手都在這樣做：區域經理操盤錦囊*（北京：中華工商聯合出版社，

2016年)。

王占璽，「跨界組織場域中的社會自主性：中國愛滋 NGO 的研究」，國立政治大學東亞研究所博士論文（2010）。

王占璽、王信賢，「中國社會組織的治理結構與場域分析：環保與愛滋 NGO 的比較」，**台灣政治學刊**，第 15 卷，第 2 期（2011），頁 155~175。

王信賢，「組織社會學與當代中國研究評述：反思與實踐」，收錄於石之瑜主編，**從臨摹到反思——我國社會科學博士對歐美知識與體制的回應**（台北：翰蘆出版社，2005 年），頁 214~249。

王靜，**絕對青啤**（臺北：好優文化出版社，2010 年）。

石之瑜，「中國政經轉型的常態異例？——本土化微觀轉型議程蒐例」，**問題與研究**，第 39 卷第 8 期（1999 年）。

吳勇毅、葉文海，「警惕洋啤對中國啤酒品牌毀滅式的併購」，**釀酒**（黑龍江），2004 年第 6 期，頁 11~12。

吳曉波、胡宏偉，**非常行銷：娃哈哈打敗可口可樂的傳奇**（台北：時報文化，2003 年）。

宋福軍，「中國啤酒業的營銷模式及發展趨勢」，**啤酒科技**（北京），2011 年第 4 期，總第 160 期，頁 3~4。

李立、覃曦，「國內三大啤酒集團購併模式評價與發展趨勢分析」，**青島科技大學學報**（山東），2003 年第 1 期，頁 26~30。

李妍，「中國啤酒上演四強鼎立」，**中國經濟週刊**（北京），2012 年 5 月 14 日，頁 62~63。

李知諭，「大陸青島啤酒副品牌定位與來源國形象對消費者態度影響之研究」，大葉大學國際企業管理學系在職專班碩士論文（2007）。

周純瑩，「青島啤酒併購、整合、國際化活動之研究」，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文（2007）。

林謙，「台灣精釀啤酒業者經營模式研究」，國立政治大學科技管理研究所碩士論文（2009）。

炎空，**啤酒江湖——中國啤酒行業的前世今生**（上海：上海交通大學出版社，2015 年）。

- 邱冬梅，「中國啤酒業該如何迎接 WTO」，**中國食物與營養**（北京），2000 年第 5 期，頁 12~14
- 金碚，「中國大型企業的戰略管理與集團控制」，**經濟管理**（北京），1998 年第 12 期，頁 6~10。
- 侯孝國，**所有制革命——推向 21 世紀的所有制改革**（武漢：湖北人民出版社，1999）。
- 施育堯，「啤酒行銷策略之研究-以中國上海地區合資公司為例」，國立政治大學科技管理研究所碩士論文（2007）。
- 孫傑，「把火的戰車帶給我——論中國啤酒工業的國情與發展」，**中國酒**（北京），2001 年第 2 期，頁 4~7。
- 高岩，**喝自己釀的啤酒**（河南：中原農民出版社，2011 年）。
- 陳理杰，「美國精釀啤酒市場分析及對中國市場的啟示」，**啤酒科技**（北京），2014 年第 8 期。
- 寒江、社興，「令世人矚目的成就——中國改革開放 20 年來啤酒工業發展回顧」，**中國酒**（北京），1998 年第 4 期，頁 6~8。
- 黃羨明、周世水、姚汝華，「啤酒企業的集團化戰略」，**釀酒**（黑龍江），第 31 卷第 1 期（2004 年 1 月），頁 11~13。
- 黃瀚毅，「國際啤酒廠商之台灣市場進入與經營策略」，國立政治大學國際貿易研究所碩士論文（2005）。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢等，**社會及行為科學研究法**（台北：台灣東華，1989 年）。
- 楊蓬，「青島啤酒併購及併購整合戰略研究」，中南大學工商管理系碩士論文（2010）。
- 經貿委企業改革司課題組主編，**中國國有大中型企業改革與發展若干重大問題研究**（北京：人民出版社，2001 年）。
- 趙躍鵬，「中國啤酒業呼喚強勢全國性品牌」，**廣告大觀**（江蘇），2004 年第 9 期，頁 42~45。
- 銀海，**牛啤經：精釀啤酒終極寶典**（河北：中原農民出版社，2016 年）。
- 劉建，「我國手工精釀啤酒發展現狀與未來發展趨勢」，**吉林工程技術師範學院學報**（吉林），2015 年第 3 期。
- 韓永奇，「中國啤酒將何處去——我國啤酒行業發展趨勢述評」，**啤酒科技**（北京），

2010 年第 12 期，總第 156 期，頁 3~5。

蘭迪·穆沙 (Randy Mosher) 著，鍾偉凱譯，**啤酒品飲聖經** (台北：積木文化，2016 年)。

三、網路資源

「『大躍進』時期酒類專賣工作的弱化 (1958-1960)」，**中國酒志網**，2014 年 9 月 23 日。 <<http://www.cnjiuzhi.com/baike/1436.html>>。

「『中國微釀啤酒業聯盟』籌建委員會討論會在京召開」，**中國酒業協會**，2012 年 11 月 2 日。
<<http://www.cada.cc/templates/General/index.aspx?nodeid=51&page=ContentPage&contentid=328>>。

「『文革』時期酒類專賣工作的破壞 (1966-1976 年 9 月)」，**中國酒志網**，2014 年 9 月 23 日。 <<http://www.cnjiuzhi.com/baike/1438.html>>。

「2013 年中國酒類流通行業發展報告」，**商務部市場運行和消費促進司**。
<<http://scyxs.mofcom.gov.cn/article/c/201409/20140900732303.shtml>>。

「2015 中國啤酒市場行業競爭分析」，**中國報告大廳**，2015 年 6 月 11 日。
<<http://big5.chinabgao.com/freereport/67021.html>>。

「2015 年中國啤酒行業市場分析」，**中國飲料行業網**，2016 年 4 月 16 日。
<<http://www.cnbeverage.com/zhuanti/show.php?itemid=8>>。

「CRAFT BREWER DEFINED」，*Brewers Association*。
<<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>。

「中國互聯網協會關於積極傳播正能量堅守『七條底線』的倡議書」，**新華網**，2013 年 8 月 15 日。
<http://news.xinhuanet.com/politics/2013-08/15/c_116960658.htm>。

「中國互聯網發展狀況統計報告」，**中國互聯網信息中心**，2016 年 1 月。
<https://cnnic.cn/gywm/xwzx/rdxw/2015/201601/W020160122639198410766.pdf>。

「中國特色原料苦丁茶首次登陸國際啤酒精釀市場」，**中國網**，2016 年 1 月 14 日。
<http://big5.china.com.cn/gate/big5/food.china.com.cn/2016-01/14/content_37575738.htm>。

- 「中國酒業協會簡介」，中國酒業協會。
<<http://www.cada.cc/templates/General/index.aspx?nodeid=3>>。
- 「中國啤酒行業未來五大發展趨勢」，中國酒業新聞網，2015年12月21日。
<http://www.cnwinenews.com/html/2015/pijiu_1221/2401.html>。
- 「中國精釀事業的先行者——南京『Master Gao』高大師啤酒」，**imbeer 愛啤酒**，
檢索日期：2016年6月21日。<<http://www.imbeer.com/news/6193.html>>。
- 「青啤董事長孫明波：啤酒業將迎來第四次轉型」，中國酒業新聞網，2016年1月13日。
<http://www.cnwinenews.com/html/2016/pijiu_0113/93423.html>。
- 「英媒：格林王啤酒因習訪熱銷中國」，參考消息網，2015年11月11日。
<<http://www.cankaoxiaoxi.com/china/20151111/993540.shtml>>。
- 「啤酒市場進一步細分 熊貓精釀啤酒發展獲投資者青睞」，中國新聞網，2016年1月22日。
<<http://www.chinanews.com/cj/2016/01-22/7728165.shtml>>。
- 「啤酒寡頭競爭，活力引領酒業」，中國酒業新聞網，2015年12月21日。
<http://www.cnwinenews.com/html/2015/pijiu_1221/2608.html>。
- 「國務院批轉商業部、國家計委、財政部關於加強酒類專賣管理工作的報告的通知」，中國酒業發展史檔案館。
<<http://www.zgjdag.com/?c=news&m=view&id=151>>。
- 「國產啤酒飲用量下降明顯 進口啤酒或成新消費趨勢」，中國酒業新聞網，2016年4月18日。
<http://www.cnwinenews.com/html/2016/pijiu_0418/96062.html>。
- 「專賣事業暫行條例草案」，中國酒志網，2014年11月3日。
<<http://www.cnjiuzhi.com/baike/2032.html>>。
- 「訪談——王睿：人群中遠遠看到你，我就知道，我終於不用再左手摸右手了」，**啤酒共和**，檢索日期：2016年7月4日。
<<https://www.beerepublic.me/en/article/wangrui-fangtan>>。
- 「華潤啤酒斥資16億美元收購華潤雪花餘下49%股權」，路透社，2016年3月2日。
<<http://cn.reuters.com/article/china-resource-abi-beer-idCNKCS0W405C>>。
- 「精釀啤酒師高岩：中國精釀啤酒的前世今生」，**鳳凰網酒業**，轉自快消品經銷商專業管理諮詢，2015年11月2日。
<http://jiu.ifeng.com/a/20151102/41499983_0.shtml>。
- 「餐飲服務許可證」，**MBA 智庫百科**，檢索日期 2016年5月21日。

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A4%90%E9%A5%AE%E6%9C%8D%E5%8A%A1%E8%AE%B8%E5%8F%AF%E8%AF%81>。

「關於加強酒類專賣管理工作的報告」，**中國酒志網**，2014 年 11 月 3 日。
<<http://m.cnjiuzhi.com/baike/2036.html>>。

Adam Jourdan, “China's taste for craft offers fizz for global brewers,” *Reuters*, May 7, 2016. <<http://www.reuters.com/article/us-china-beer-idUSKCN0W813B>>。

肖洛，「啤酒行業格局在調整中重塑」，**中國酒業新聞**，引自**華夏酒報**，2016 年 6 月 8 日。<http://www.cnwinenews.com/html/2016/pijiu_0608/98404.html>。

高岩，「多元化的啤酒與美好的生活」，**優酷網**，2014 年 10 月 29 日，
<http://v.youku.com/v_show/id_XODQ1NTgxNDY0.html?from=s1.8-1-1.2>。

高岩，「讓偽精釀滾出中國」，**中國行業研究網**，2016 年 6 月 15 日。
<<http://big5.chinairn.com/scfx/20160615/10153794-3.shtml>>。

閔治民、邢寶龍，「中國啤酒市場主要競爭者競爭行為的演化方向」，**中國行銷傳播網**，2003 年 9 月 26 日。<<http://www.emkt.com.cn/article/123/12380-2.html>>。

錢睿蓀，「中國市場的精釀啤酒戰爭即將開始」，**介面新聞**，2016 年 2 月 8 日。
<<http://www.jiemian.com/article/534390.html>>。

附錄：研究訪談提綱

一、商業定位與治理形式

1. 當初如何接觸到精釀啤酒？什麼原因選擇自己創業？
2. 精釀啤酒與商業啤酒有哪些差異之處？
3. 自有品牌意識與市場定位為何？
4. 如何兼顧釀酒與品牌經營？
5. 如何觀察來店消費的客群？（客源、性別、階層、消費意識）

二、場域互動

1. 與其他精釀啤酒業者是否有聯繫？透過什麼樣的方式？
2. 如何看待彼此的關係？是競爭還是合作？
3. 是否與其他精釀業者有合作機會？
4. 地方精釀啤酒協會的出現，扮演何種角色與功能？
5. 精釀啤酒產業內部，是否存在對市場經營現況或對未來發展的共識？
6. 市場資源是否集中在某些廠商？或是出現寡頭領導模式？

三、國家與地方政府角色

1. 目前國家或地方政府是否有特別針對精釀啤酒產業的扶植政策或是相關作為？
2. 限制部分呢？像是原料採購、設備購買與使用、釀造與裝瓶規範，以及流通限制等？

四、未來發展

1. 如何應對商業啤酒開發多元化酒款或是可能併購的行為？
2. 未來規劃的釀造作品或相關行銷活動？