

# 從代理商依賴到生態系建構-日本業務中的田野觀察

在美式願景、台灣彈性與日本謹慎之間的商業信任轉譯  
自我民族誌反思



研究生：池北明生  
指導教授：林伯修 博士

# 目錄

- 1 第壹章 緒論
- 2 第貳章 文獻回顧與分析概念
- 3 第參章 研究方法與田野資料
- 4 第肆章 初步田野觀察與分析
- 5 第伍章 結論、後續方向

# 第壹章 緒論

---

研究背景與問題意識：我為什麼從日本 B2B 業務開發中的經驗出發？

## 1-1. 研究背景

### 日本社會與產業背景

近年日本製造、化學、能源、半導體、醫療與公共建設等現場，受到數位轉型、人力不足、設備老朽化與安全管理需求影響，開始將平板、雲端系統與行動裝置導入現場作業。

**日本政府推動 Society 5.0、Connected Industries、製造業 DX、醫療 DX 等政策**，也使企業現場逐漸從紙本、人工回報與分散資料，轉向可視化、即時化與資料化管理。

然而，越是進入特殊的防爆、化學、石化、製造與公共安全等高風險場域，產品導入就越不只是「規格是否符合」或「價格是否合理」的問題，而是必須確認銷售管道、組裝、教育訓練、現場支援、售後維修與責任歸屬是否能被安排清楚。

這也是我在日本 B2B 業務開發中，逐漸將問題意識從「如何找到代理商」轉向「如何形成可被日方安心接受的責任結構」的背景。

## 1-2. 研究動機

從一段工作經驗，看見外國企業進入日本市場遇到的信任問題。

### 工作場域

我任職於一間以平板**行動裝置保護方案為核心的美國品牌公司**，並在台灣分公司中**負責日本企業市場開發**任職4年。產品逐步從一般企業用平板方案延伸至防爆、製造、公共建設等特殊場域。

### 問題形成

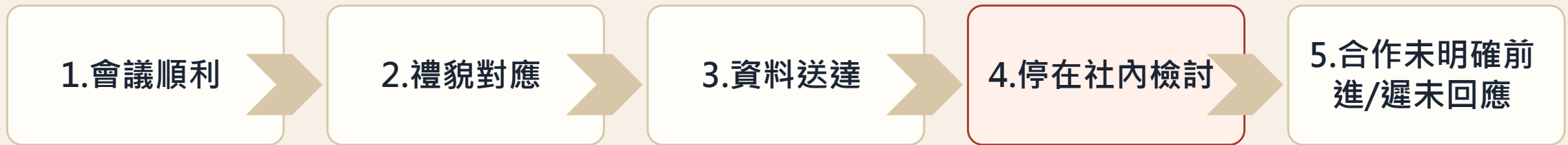
我原本以為日本市場開發的關鍵是找到合適的代理商夥伴，讓對方協助提案與銷售；但在防爆產品推進過程中，我逐漸發現日方真正評估的是銷售管道、售後、現場導入與責任分工是否能被清楚說明，而這過程中，卻逐漸自覺**一開始我是帶著台灣/美國式的思維模式在推進，而非純日式的思維。**

### 研究動機

因此，本報告嘗試把這段工作經驗整理成田野觀察，說明日本商業推進中，信任不是單靠產品、語言或代理商自然形成，而是需要被安排成一個可讓日方安心合作的責任結構。

## 1-3.問題意識：沒有被拒絕，卻無法推進

被接待安排商談，不等於已經被信任；有興趣，也不等於能合作。



### 核心困惑 的出現

**為什麼日方沒有明確拒絕，合作卻無法往前？**

我逐漸理解，停在「社內檢討」並不只是單純慢，而是代表我方尚未被放入對方能安心向內部說明、能承擔責任的合作結構。

## 第貳章 文獻回顧與田野脈絡

---

以少量必要概念支撐田野：信任、安心、責任分工、生態系與日本 B2B 場域。

## 2-1.名詞釋義：本報告中使用關鍵概念

概念	本報告中的操作性理解
B2B 業務開發	本報告指外部企業進入日本企業市場時，圍繞產品提案、代理商 / 合作夥伴開發、商流安排、現場導入、售後支援與責任分工協調等過程，逐步取得合作機會與信任位置的實務行動。
安心結構	讓日本銷售夥伴/客戶能向內部說明「為何可以合作、誰能負責」的一組安排。
責任分工	從產品技術、進口、組裝、教育、現場導入到售後維修的責任分工。
生態系建構	不依賴單一代理經銷商，而是安排多個節點共同支撐市場進入與服務規模。
跨文化轉譯	不只是語言翻譯，而是把不同組織的時間感、風險感與責任感轉成可合作語言。

## 2-2.概念回顧：從個人經驗到文化與組織分析

概念來源	啟發
自我民族誌	個人經驗不是研究終點，而是進入文化分析的入口；重點在於將「我」放回日本 B2B 市場、公司組織與跨文化互動脈絡中理解。
亞洲企業文化比較	企業文化比較不宜只用歐美 / 日本二分法，而要看信任對象、社會資本與組織關係。
商業生態系	個別企業的能力常需透過外部節點補足；合作並非單線交易，而是多方互動。

本報告不只描述「我在日本業務中推進的困難」，而是嘗試說明台日美商業邏輯如何在同一個合作案中交會。

## 2-3.台日企業互動的背景：親近感不等於組織信任

語言、文化與歷史親近，仍不會自動轉化為合作。

### 台日交流互動的親近性

台灣社會對日本產品、日式服務與日本企業具有一定熟悉感；我個人也具備日語能力與日本出生背景。但實務上，除了語言的轉換，在推進事務的過程當中，邏輯與文化還是有差異。

### 但合作需要被組織化

然而在企業間合作中，真正被評估的是商流、責任、售後、內部說明與長期合作的可承擔性。個人信任與語言能力只能打開門，不能單獨完成合作。

### 本報告的切入

透過防爆產品的市場開發，我觀察到日方評估的不只是產品，而是整個合作能否被放入可說明、可追責、可安心的結構。

## 2-4. 田野脈絡：防爆產品不是一般商品

它使「責任」比「銷售」更早浮現。



### 產品特殊性

本報告聚焦的防爆平板保護方案非一般電子零配件，具備國際認證並涉及危險環境、安全認證與現場規範，不只是一般平板保護殼。

### 使用場域

使用場域包含石油與天然氣、化學工廠、食品加工、海洋、半導體、廢棄物處理、製藥、塗料與製造業等危險環境。

### 市場推進

需要專業產品代理商、商社、系統整合商、現場客戶、組裝夥伴與售後支援共同形成合作結構。

## 2-5. 跨文化交涉風格：為何「不拒絕」不等於「可推進」

安達明久 (2018) 整理 Hofstede、Trompenaars 與 Hall 等異文化比較研究，提出九個商業文化分析視點，包括權威 / 平等、個人 / 集團、安定 / 風險、高脈絡 / 低脈絡、實力 / 現狀、普遍 / 個別等。本文獻提醒我，商業互動中的「回應方式」不能只從字面理解，而要放回具體的關係、角色、責任與組織脈絡中分析。

比較面向	低脈絡 / 成果導向	高脈絡 / 現狀導向
溝通方式	明確表達條件、根據與結果	重視文脈、關係、角色與時機
合作判斷	產品優勢與條件明確即可推進	需確認商流、責任與內部可說明性
對「不拒絕」的理解	可能被解讀為仍有機會	可能只是保留互動空間
對應田野	美式願景、breakthrough、成果導向	日本審慎、商流順序、安心結構

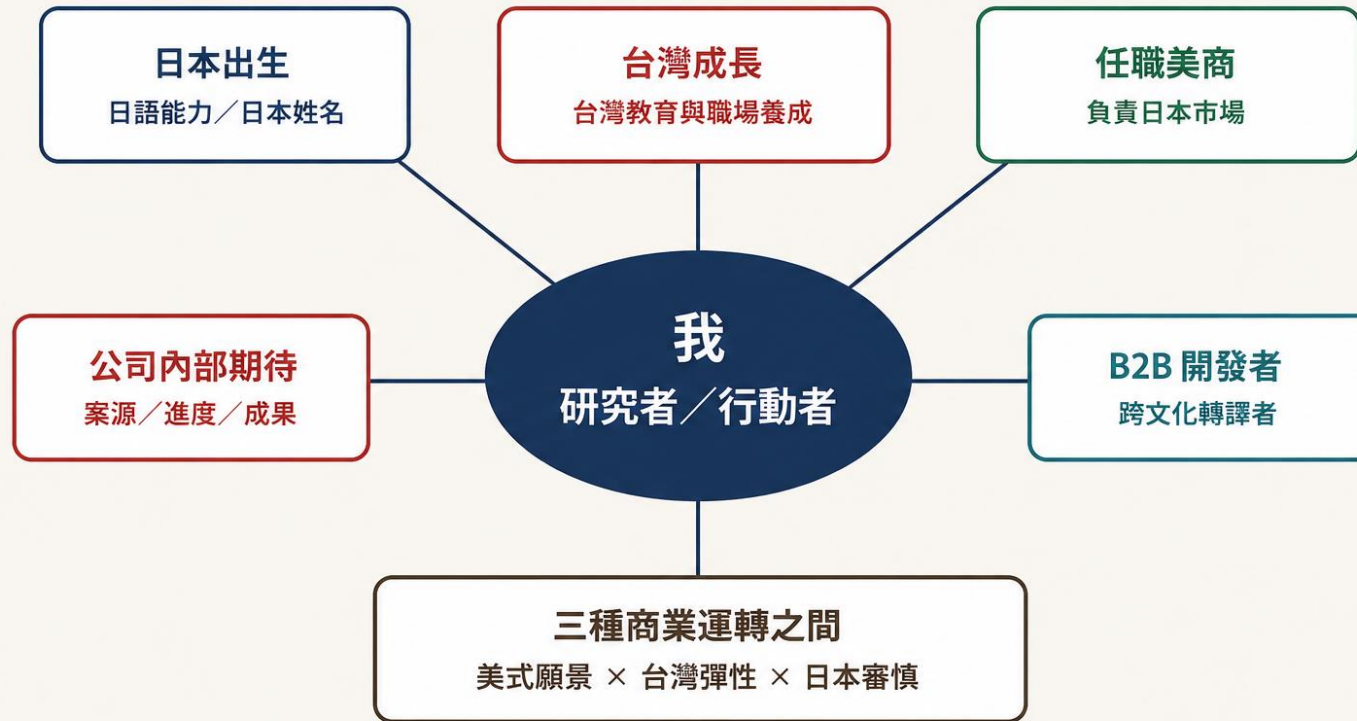
## 第參章 研究方法

---

以自我民族誌作為方法：我的位置、資料來源、分析流程與倫理處理。

### 3-1. 研究者位置：我如何進入這個田野

我的研究位置不是固定身分，而是在日本 B2B 業務開發過程中，於組織期待、市場規則與跨文化互動之間被形成。



我的位置：在三種商業運轉之間，把彼此聽不懂的期待，轉成可以合作的語言。

## 3-2. 研究者位置：我如何在三種商業邏輯之間進行信任轉譯

比較面向	US 美式願景	TW 台灣彈性	JP 日本審慎
核心邏輯	成長、突破、機會導向	應變、補位、先做再修	安心、責任、可說明性
常見期待	產品有優勢，就應該快速推進	遇到問題先想辦法處理	責任與商流未清楚前，不輕易推進
對推進速度的理解	快速驗證、快速成交、快速擴張	邊做邊調整，速度中修正	慢不一定是拒絕，而是在確認能否承擔
對風險的理解	風險可用市場機會抵銷	風險可靠彈性處理	風險必須先被預防、分工與說明
對合作的判斷	是否有市場潛力與 breakthrough	是否能找到方法與人脈推動	是否能讓內部安心說明、對外負責
常用語言	成長、突破、機會、成果	協調、想辦法、先試試看	商流、責任、確認、社內檢討、安心
容易產生的落差	期待日方更快回應	以為彈性可以解決所有問題	不拒絕不代表可以推進
在我的田野中呈現為	公司內部期待案源、速度、成果	我嘗試補足資訊、轉譯的協調角色	日方反覆確認誰負責、誰支援、誰說明

### 3-3.內外部轉譯困難：當日本的審慎帶回公司內部

我不只需要理解日方，也需要把日方的反饋條件，轉譯給美國 / 台灣內部。

公司內部常見期待	日本端的實際狀態	我的轉譯工作
產品有優勢，應該能快速開案	先確認商流、售後、現場責任與內部可說明性	將「產品優勢」翻譯成「可被導入的責任分工」
代理商/客戶願意談應該就有進度	願意談其實不代表真的能承擔角色與責任	說明商談進行與合作成立之間的責任安排落差
有國際認證，應該能說服市場且能降低疑慮	防爆等特殊場域還需要確認誰能解釋責任、誰能處理現場問題且還需要另外轉換成日本國內認證	將認證的價值轉成現場可說明、可支援的合作條件，且日本更具規範保障
遇到問題，可以邊做邊調整	高風險場域傾向事前確認風險與分工	將台灣式彈性補位，轉換成日方可接受的事前安排 將美國式的速度，拆解成日方可接受的細節安排
盡快看到案件成立&成果!	合作推進依賴內部說明、角色確認與責任承擔	說明慢不一定是拒絕也非拖延，而可能是責任條件尚未形成及釐清

### 3-4.資料來源與分析流程

資料來源	內容	分析用途
工作經驗與會議互動	日方回覆、會議中的提問、合作推進過程	辨識信任形成與延宕的情境
商業信件與反思紀錄	後續追蹤、社內檢討、內部回報與自我反思	整理內外部轉譯過程
公開產品與產業資料	產品型錄、公開網站、產業資訊	補充場域脈絡與產品特殊性

分析流程：事件回顧 → 田野片段整理 → 角色與責任分工辨識 → 文化比較 → 初步命題形成

## 3-5. 研究倫理與匿名化處理

資料類型	正式論文處理方式
公司名稱	轉為 A 公司、B 社、C 社等代號
客戶與合作夥伴	依角色類型描述，不揭露真實名稱
價格與合約條件	不完全進入論文分析
會議經驗	轉化為反思筆記與田野片段
產品資料	僅使用公開資訊或概念性描述
內部文件	僅作背景理解，不直接引用敏感內容

## 第肆章 初步結果與討論

---

以田野片段呈現初步觀察：代理商依賴的限制、責任分工浮現與生態系建構。

## 4-1.初步結果一：代理商是入口，也可能是限制

入口不等於理解市場；窗口不等於責任結構。

面向	代理商依賴的限制	田野中的意義
終端客戶資訊	原廠難以直接理解客戶現場需求	市場知識被中介化
案件判斷	pipeline 真實度不容易確認	進度容易被想像成機會
責任分工	代理商未必能承擔導入、教育、維修	高風險場域需要多節點支撐
市場學習	原廠只看見代理商回報	看不見市場結構與角色秩序
信任形成	日方需要的不只是聯繫窗口	需要可說明的責任展示

本節討論非特定代理商能力不足，也不是將合作停滯歸因於某一個窗口，而是：當外國企業過度依賴單一代理商時，市場知識、終端需求、案件真實度與責任分工容易被中介化。

原廠可能只看到代理商回報，卻看不見終端現場真正需要什麼，也看不見日方內部如何判斷風險與責任。這使我逐漸理解，代理商是市場入口，但不必然等於完整的市場理解；窗口可以讓我進入場域，卻未必能單獨構成日方可安心合作的責任結構。而這也是日本市場與其他市場更為不同之處。

## 4-2.田野片段：日方問的不是產品，而是責任

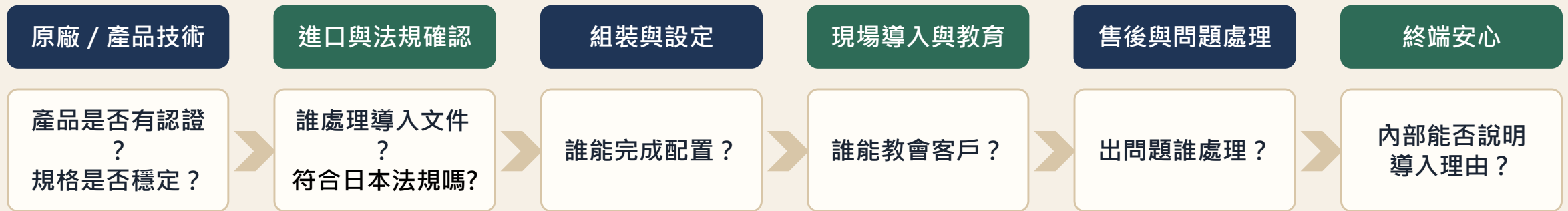


在一次防爆產品推進討論中，我原本準備的是產品規格、國際認證、價格區間與樣品安排。

我以為日方會優先確認產品是否符合需求、價格是否有競爭力，以及是否能進入提案流程。但在實際互動中，日方反覆確認的並不是產品本身，而是日本端誰負責進口、誰能組裝、誰能處理現場導入、誰能教育終端客戶、若發生問題時誰能到現場處理，以及誰能向日方組織內部說明導入理由。這讓我意識到，防爆產品進入日本市場時，日方評估的不是單一產品，而是產品背後是否已有一整條可被說明、可被追責、可被承擔的責任分工。

## 4-3.初步結果二：防爆產品的責任分工

在高風險 B2B 場域中，產品價值必須被責任分工支撐。



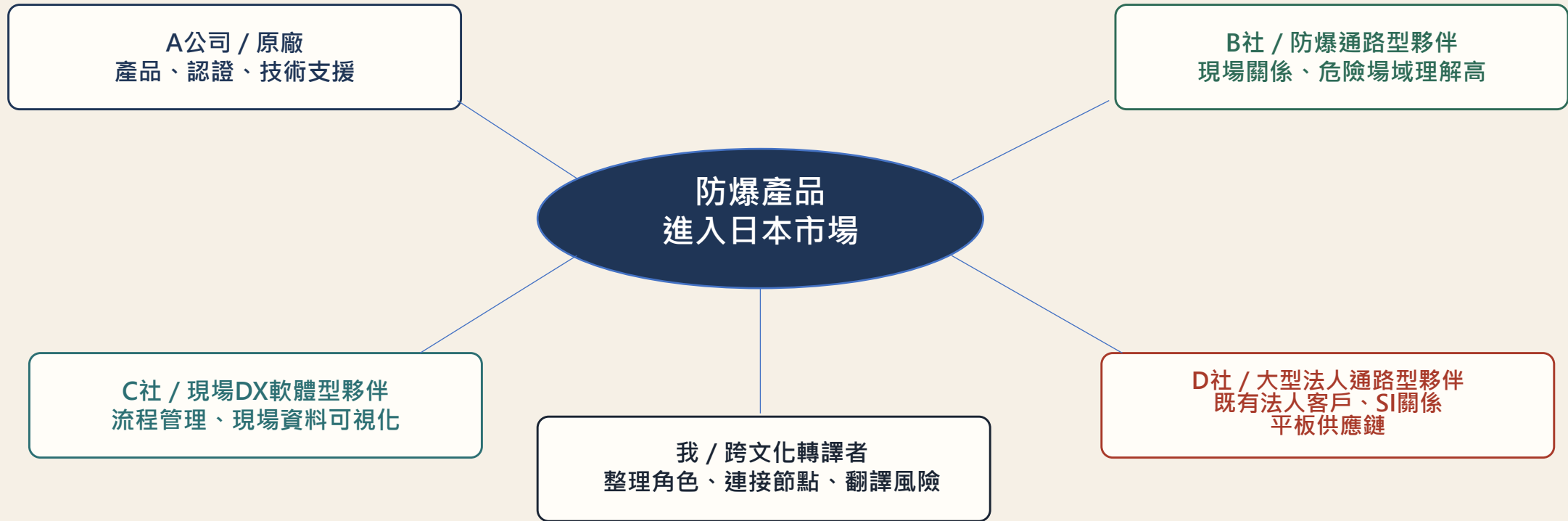
### 責任分工的操作性定義

本報告所稱「責任分工」，是我依據防爆產品市場開發經驗整理出的操作性概念。它不是單指售後服務，而是指產品從原廠技術、認證說明、進口、組裝、現場導入、教育訓練、維修支援，到終端客戶內部說明之間，各個角色如何分擔責任。

在高風險 B2B 場域中，產品價值必須被責任分工支撐。日方真正需要確認的是：若產品被放入現場，之後每一段責任是否都有人可以承擔。

## 4-4.初步結果三：日本 B2B 生態系不是尋找全能代理商，而是辨識責任節點

關鍵不是找到單一窗口，而是讓不同角色承擔不同責任位置。



這裡的生態系不是單指市場攻略口號，而是我在田野中逐漸辨識出的責任分工，不同角色分別補足產品技術、現場應用理解、軟體應用、法人商流與產品風險轉譯，使合作能被日方內部說明與承擔。

## 4-5.從代理商依賴到生態系建構

面向	代理商依賴	生態系建構	轉變意義
市場入口	單一窗口	多節點分工	從等待回報轉為可主動辨識角色
信任來源	既有商流	角色互補	從人際關係轉為責任結構
風險承擔	集中於少數窗口	依角色分散承擔	讓合作可被內部說明
資訊流動	容易不透明	可交叉確認	市場學習能力提升
我的角色	等待回報	主動整合與轉譯	從窗口轉為信任轉譯者 / 責任分工協調者

初步結果不是「某代理商不好」，而是日本商業文化中，信任需要透過多節點責任安排才可能生成。

## 第五章 結論與後續研究方向

---

回到研究問題：這段田野告訴我什麼？後續論文要往哪裡走？

## 結論1：理解市場文化，才能安排信任條件

### 重點一

代理商是日本市場入口，但不是信任形成的全部。單一入口可能讓原廠看不見終端現場、責任分工與市場角色秩序，可能造成資訊不對稱。

### 重點二

防爆產品使責任問題浮現。日本 B2B 合作評估的不只是產品規格，而是進口、組裝、導入、教育、售後與現場說明的責任鏈。

### 重點三

我的角色不只是日語窗口，而是將美式願景、台灣彈性與日本審慎轉譯成可合作結構的信任轉譯者。

我原本較容易從美式願景與台灣彈性的角度理解市場推進，認為產品有優勢、代理商願意推、終端有需求，就應該往前走。但在防爆產品田野中，我逐漸學會先站在日方組織內部的位置開始思考：這個合作提案能否被說明？對方理解真意嗎？責任能否被承擔？發生問題時誰能處理？也因此，我的業務行動從單純的「推進產品」轉向「安排信任條件」構築長期的信任關係。

## 結論2：信任不是被說服，而是被安排

在日本 B2B 產業高風險場域中，信任不是單靠產品規格、價格優勢或語言能力就能形成。日方需要看見的是：合作後的每一段責任是否都有位置，是否有人能處理，是否能向內部說明。因此，本報告所說的「被安排的信任」，指的是外部企業必須讓自身產品、商流與服務支援，被放入日方可以理解、可以追責、可以安心合作的結構中。

安排項目	常見日方需要確認的問題
商流安排	知道透過誰合作、誰負責交易
現場安排	知道誰理解使用場域與現場限制
售後安排	知道出問題時誰能處理
軟體 / 應用安排	知道產品如何被實際使用
內部說明安排	知道如何向公司內部交代導入理由
責任安排	知道每一段風險由誰承擔

## 結論3：本次報告限制與後續補強

### 1. 田野範圍限制

本報告僅聚焦於防爆產品日本市場推進這一段工作田野，尚未涵蓋一般企業用保護殼產品、公共專案、醫療、教育或其他日本 B2B 場域方案。

### 2. 資料來源限制

目前分析主要來自我的工作經驗、會議互動、商談紀錄、商業信件與反思筆記，仍需透過更系統化的田野紀錄、訪談與文件整理補強。

### 3. 概念發展限制

「責任分工」「安心結構」「被安排的信任」目前仍是初步分析概念，後續需與自我民族誌、信任研究、組織間關係與日本企業文化文獻進一步對話。

### 4. 商業倫理限制

由於材料來自實際工作場域，正式論文將持續匿名化處理，不揭露客戶、合作夥伴、價格、合約條件與敏感商業資訊。

## 後續研究方向：從一段田野回到完整論文

這段防爆產品田野將成為後續論文的核心案例之一。

後續研究問題	延伸方向
外部企業如何取得可被信任的位置？	分析公司、產品、商流與責任分工如何被日方辨識與接受。
三種商業邏輯如何產生摩擦？	比較美式成長邏輯、台灣彈性執行與日本審慎決策對速度、風險與成果的不同理解。
跨文化業務開發者如何轉譯？	分析我如何在內外部之間整理、翻譯與安排信任。
後續補強田野材料	透過訪談、文件分析與反思筆記整理，補足目前以工作經驗與商談互動為主的限制。

預計章節發展：緒論 → 文獻與概念整理 → 自我民族誌方法 → 日本 B2B 田野案例與分析 → 結論與建議

## 参考文献

- 安達明久（2018）。日米中・東南アジア諸国のビジネス文化に関する比較研究。新潟産業大学経済学部紀要，58，1-19。
- 園田茂人（2008）。変化する台湾の企業環境と日本企業。
- 佐藤和（2015）。アジアにおける企業文化の比較研究に向けて。
- 吉川晃史（2018）。ビジネス・エコ・システムを通じた中小企業における MCS の進展事例。
- 吉成雄一郎（2022）。『総合商社のビジネスモデルの研究』博士論文概要書。早稲田大学大学院社会科学研究科。
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1).
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Left Coast Press.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.

**Thank you! 謝謝聆聽!**