

小型海外代理商的經營模式與關係管理

-炳奈良品的轉型個案研究

劉恆逸¹ 洪緯典²

¹元智大學 國際企業學系 助理教授 gordon@saturn.yzu.edu.tw

²元智大學 管理研究所 博士 s959406@mail.yzu.edu.tw

摘要

本個案公司—炳奈良品—目前的主要業務是代理日本百年公司的無添加清潔用品在台灣的小型海外代理商，以 LOHAS 族群為目標市場。然而，由於日本公司產品的特性、台灣市場的模糊狀況、既有的推廣方式，炳奈良品的銷售額成長已遭遇瓶頸，未來能否繼續保有代理權已成為公司存續的重要關鍵。個案公司的吳總經理已著手規劃下游通路的佈局，希望改變原有的經營模式與價值創造的方式，以增加與日本公司雙方的長期利益與合作關係。在雙方先前的信任關係之下，這個計劃應會受到支持。但是不久前日本公司的社長突然辭世，由年輕的第二代接任社長，為這個計劃增加了許多變數，吳總經理不得不再重新思考計劃的可行性與如何執行的問題？

關鍵字：海外代理商、通路商、經營模式、價值創造、信任關係

Abstract

The case company, Benign Fine Commodities CO., LTD, is a small foreign agent in Taiwan mainly imported environment friendly cleansing products from a Japanese company, founded for nearly 100 years. Its target customers are LOHAS. Nevertheless, the sales growth of Benign has been constrained because of product characteristics, market ambiguity and current promotion activities. If Benign can sustain its agency status has been a critical issue and challenge for company survival. Benign's general manager, Mr. Wu, has planned to expand into downstream channels, revised business model, and created value in an attempt to increase the long term mutual benefit and enhance its relationship with the Japanese company. This plan would be supported by the Japanese company because of mutual trust, but the president of the Japanese company passed away and was succeeded by the second generation. This event has caused certain uncertainty where Mr. Wu needs to reconsider the feasibility of the previous plan and how to proceed accordingly.

Key words: Small Foreign Agent, Channel, Business model, Value creation, Trust



壹、個案本文

一、個案公司概况

(一) 公司價值與經營模式

炳奈良品成立於 2006 年 10 月，成立至今僅三年左右，是一家新創的中小企業，資本額約 500 萬元，目前員工人數 6 人。炳奈良品的公司名稱反映該公司成立的宗旨，「炳奈」二字是源自於英文「benign」的音譯，意指良性、好的東西，目前公司以獨家代理日本泡泡玉¹(SHABONDAMA)無添加清潔洗劑為主要業務。泡泡玉全系列的產品都是無色素、香味的清潔洗劑，產品類型包括：沐浴、臉部清潔、兒童清潔、洗髮用品、衣物清潔、廚房清潔及居家清潔，都是標榜無添加，對環境和人體友善為主要訴求。旗下產品都是屬於高單價的產品，以最常用的肥皂來說，泡泡玉最低價的肥皂每一塊約為\$80元，大約是一般肥皂的 4~5 倍，其它的產品與價格請參見本個案附錄 1。

吳總經理則是炳奈良品的負責人，個人相當崇尚自然永續的生活態度(LOHAS)，而且長年受到手部皮膚疾病的困擾，在偶然的情況下接觸有益皮膚且符合 LOHAS 精神的泡泡玉產品。在更深入了解泡泡玉產品後，進而在 2006 年設立炳奈良品公司與日本泡泡玉合作，成為泡泡玉產品在台灣的獨家代理商，在台灣市場推廣無添加清潔產品。對於炳奈良品而言，猶如公司名稱所彰顯的意義，成功推廣符合永續與健康的產品已凌駕於單純的獲利動機，成功的推廣健康與永續的生活型態才是最具挑戰的經營目標。

公司的獲利與推廣之間，誠如吳總經理所說：「我不知道有沒有市場，只曉得這是必須要有人來做的。因為日本、韓國都有人在做，台灣為什麼沒有？我是用這樣的想法不斷地在 support 自己。其實剛開始引進時，有人說太理想化，但我沒有打算靠這件商品來賺取財富，只是想做一件我想做的事。」換言之，獲利僅是持續公司營運但卻不是最終目標。在炳奈良品的價值觀之下，公司的主要宗旨為倡導淨化環境，以維護健康的身體和乾淨的水，提供對人和環境都不具傷害的清潔產品以保護地球的環境。炳奈良品的產品訴求，若以吳總經理的說法就是：「追求一種無負擔的幸福。」

(二) 組織結構與內部管理

在公司的組織管理上，吳總經理認為小型企業的經營並不適合以大型企業的方式來進行。例如大公司會有明確的組織結構劃分與內部管理系統，以利於公司內部的溝通與協調，但在小型企業中注重的應是組織的向心力，因而炳奈良品除了負責人、財會人員與其底下業務人員之外，並沒有複雜的組織層級結構。吳總經理說：「因為我以前是顧問公司出來，在管理上注重的是效率跟實際的數據，但當自己成為小型企業的經營者時，卻發現這套東西並不是那麼的適用，應該把公司經營成像家的感覺，讓向心力強一

¹ 泡泡玉(SHABONDAMA)是日本知名的無添加清潔用品製造商，在日本成立時間已近百年，關於泡泡玉的相關資訊會在本個案內再詳加介紹。



點。」

所以，炳奈良品中的員工任務職掌除了財務、會計是由專人負責之外，其它的業務包括：經營網路、行銷業務都是每位員工都要負責的業務，而且員工之間是相互支援，機動性很高。吳總經理簡單說明公司業務分工時，描述說道：「員工的工作性質很類似，但是每個人有每個人負責的平台跟通路，有的是負責某幾個通路，有些人是負責某幾個實體通路，這些是分開的，但他們做的工作是從商品的提報到後續 push、到行銷，每個人要負責的都是差不多，從我這邊每月的開會執行的方向下去，每個人做的大概都是很類似，只是他們對象不一樣。」

由於，公司並未有複雜的組織層級區分，在溝通、執行的效率上相較於大型企業反而更具有優勢。尤其是在對顧客意見的回應上，更是展現快速的服務優勢，顧客的意見由基層傳到決策者，再開會決定回應而落實到執行面只需要很短的時間。

炳奈良品成立至今僅約三年的時間，公司也在吳總經理的管理之下，朝向吳總經理所希望的兼具向心力、溝通效率與執行力的「家庭式」公司發展，能在台灣市場上有效的推廣新觀念與新產品。而在吳總經理提到公司管理現況的時候，吳總經理也很得意的說道：「我們公司到現在也沒有上班打卡的規定，但員工請假率非常的低，公司在忙的時候也都很主動的留下加班。像我們公司真的是做到很...怎麼講呢 ...，就都當是自己人啦，大家的向心力也都不錯。」

二、 LOHAS 概念與台灣市場潛力

(一) LOHAS 概念的發展

LOHAS(Lifestyles of Health and Sustainability)一詞在台灣翻譯為樂活，是由美國社會及心理學家於 1998 年所提出的名詞，其意義就像他們所提倡之「Lifestyles of Heal the and Sustainability」的縮寫一樣，樂活(LOHAS)意即一種「關注健康以及可持續發展的生活方式」。根據現有的資料顯示，一般而言，LOHAS 生活型態被分為五大主要部份：

圖 1 LOHAS 概念的內涵





資料來源：何映君，2009

1.可持續的經濟(sustainable economy)

太陽能產業、環保車、綠建築業都是受惠於 LOHAS 概念的例子。而以環保車而言，從 2001 年開始成長了 4 倍之多；綠建築業者也宣稱，願意花大錢住得環保的人也是大有人在。企業過去對永續經濟的觀念是產品必須符合環保法規，而研究發展及原料的採用之下，勢必會增加產品的成本，進而降低市場上的競爭力，但在 LOHAS 概念的蔓延之下，反而在未來產生相當廣大的潛在商機。

2.健康的生活模式(healthy lifestyles)

在 LOHAS 族群中的健康生活模式也帶來相當大的商機，近年來風行的腳踏車、有機食品、輕食、慢活...等都是具有代表性的健康生活模式。「輕食」是一種類似便餐的簡單料理，是由日本百貨美食街中所流傳出來的，強調簡單、健康、少油、少調味的飲食習慣。近年來，一般民眾也開始注意健康而懂得有機食品對人體的好處，外食人口比



起以往，更懂得選擇對身體有益的食物，都顯示以「健康」為核心的產品所衍生的市場已逐漸的產生。

3.生態的生活模式(ecological lifestyles)

LOHAS 族群的消費者，除了滿足自己的需求外也開始強調保護自己週遭的人和環境。具體實踐方式像是吃當季盛產的蔬果及魚類或是不吃太過奢華的食材，以免浪費太多資源。在企業方面除了行銷樂活商品之外，許多速食店在廢棄物處理上，也導入環保材質，例如：外帶用塑膠袋、沙拉底盒、盒蓋、冷飲杯蓋、吸管及湯匙、叉子類等塑膠製品，改成可分解的塑膠容器，而非石油類素材製成。炳奈良品所代理的泡泡玉無添加清潔洗劑，即是符合 LOHAS 生態性生活模式的產品之一。

4.替代的醫療方式(alternative healthcare)

替代的醫療方式又稱為另類醫療，過去一直受到科學的質疑，但有愈來愈多療法，如：針灸、按摩的功效、瑜珈或是香精療法被主流醫學接受並應用。這類醫療的興起，顯示出 LOHAS 消費者在想法上的改變，他們認為除了接受醫生的治療之外，個人也應該為自己的健康負起責任，所以，包括食療在內的替代性療法越來越受到重視，也成為一個具有潛力的市場。

5.個人發展(personal development)

在個人發展方面，身心靈成長課程是主要的重點，例如「如何處理憤怒」等個人發展課程。此外，課堂外強調身心靈音樂的 CD 販售也個人發展的重點。

(二) 台灣 LOHAS 市場的潛力

吳總經理設立炳奈良品公司的最初目的即是開發台灣的 LOHAS 市場，目前對於 LOHAS 市場的研究仍只是相當概略的研究，因此，炳奈良品或其它類似的廠商，對於自家產品的市場資訊與消費者行為的知識並不充裕，更深入的知識都必須依靠實際的經營經驗來累積。

但公司仍可根據現有資料對於市場進行初步的了解。根據東方線上的 2006 年生活型態調查結果，台灣大約有七成(68.6%)消費者表示願意多花一些錢購買天然食品或無農藥的有機食品，其中採取實際行動購買(三個月內曾買過)有機蔬果的消費者將近三成(28.2%)，一年內有吃保健食品的逾六成(63.9%)，由此可知，台灣的樂活市場其實已漸漸的蔓延開來。

此外，東方線上根據這項調查再加上原始 LOHAS 的定義，描繪出台灣樂活族所具備的面貌和特質如下：「男性占半數以上，年齡集中在五十歲到五十九歲，年齡偏高但保持活力，多半自認比實際年齡輕，企圖抓住青春的尾巴。消費時重視健康及環保，收入豐厚但理財消費謹慎，渴望安定的生活與健康。」



以上描述的消費者群與美國戰後嬰兒潮、日本團塊世代²都有以上所述相似的特徵。數年後，該族群也接近退休的年齡，此一世代的族群擁有相當高的資產與消費力，退休後將改變市場需求與消費型態。例如：開始重視養生、休閒，喜歡從事生態旅遊，估計台灣一年約有六百五十億元台幣的樂活潛在商機，炳奈良品則有意為台灣 LOHAS 消費者提供所需要的產品；對於泡泡玉而言，台灣消費者的消費能力與市場潛力都表示台灣是相當值得開發的海外市場。但對於兩者而言，市場的掌握能力都是當務之急，也是成功開發市場的關鍵因素。

三、日本泡泡玉公司(SHABONDAMA)的源起與海外控制方式

(一) 泡泡玉公司沿革—具歷史淵源的產品獨特性

泡泡玉石鹼集團在日本北九州是著名的推崇環保及愛地球的企業，也是日本推動 LOHAS 無公害永續生活的成員之一。泡泡玉公司認為產品應該兼顧保護人體與自然環境，在產品的開發上尤其關注於水資源的保護。由於合成洗劑在近幾十年來的廣泛使用，嚴重破壞水資源，造成環境與人體的傷害，因此，泡泡玉公司的使命是藉由將無添加清潔洗劑推廣至全世界，透過「保護水資源」進而「保護人體健康」。泡泡玉公司在日本是無添加清潔洗劑的領導廠商，成立時間已近百年，由於長期以來的產品製程堅持³(附錄二)，目前產品在日本市場上已具有相當的獨特性與品牌知名度。

泡泡玉公司源起於第二任社長的祖父所成立的「森田範次郎商店」，成立於 1910 年日本北九州市若松區。當時，因為當地以煤礦出產著名，需要使用大量的清潔劑，石鹼⁴是店內中的主力商品，因而奠定了公司未來的產品範疇。1950 年，事業傳到泡泡玉的第一任社長，日本開始進入高度經濟成長，市場上出現各種不同的清潔機器。其中因為洗衣機的發明，合成洗劑在日本逐漸普及，泡泡玉的生產及販賣主力由石鹼轉移到合成洗劑。藉由合成洗劑的生產製造，泡泡玉公司成長至 100 多名員工的規模。

1971 年，日本國鐵希望泡泡玉公司提供清洗火車的無添加石鹼，由於國鐵的使用量相當的大，泡泡玉也就考慮再次製造無添加的石鹼。在試做期間，第一任社長將產品拿回家試用，過了五天就發現困擾十年的皮膚問題竟不藥而癒，但回頭再用合成洗劑時，卻又開始有疹子的困擾。爾後，透過文獻發現了合成洗劑與石鹼的差別以及對於人體的傷害。於是，泡泡玉開始要求業務員試著再次推廣無添加的石鹼。然而，下游通路商都認為商品已過時、不流行而且沒有廣告，不願意配合推廣，因而商品推廣相當的困難。當時的社長因為經營的壓力而臥病在床，病癒後，對於生命的意義有更深的體會，更堅持回頭製造無添加的石鹼是正確的選擇。

²「團塊世代」一詞是經濟評論家、作家堺屋太一所命名的，主要指生於 1947 年到 1951 年之間，第二次大戰後嬰兒潮的人口。

³ 製造過程中以人工舔舐的方式來確認石鹼的成熟度與對人體的無刺激性。

⁴ 石鹼即為中文的肥皂



1974年起，泡泡玉決定停止生產所有的合成洗劑，將公司生產線百分之百全部改為生產無添加洗劑。當時，所有的員工都反對，但當時的社長仍堅持將整廠改為生產無添加洗劑。過去，泡泡玉生產合成洗劑的營業額，每月約有8000萬日元，改為生產無添加洗劑之後，每月營業額僅剩79萬日元，下跌了99%。公司員工也由100多人到僅剩5人。第一任社長仍堅持推廣，因為：「既然每個月的業績並不是零，就表示這個市場是有的，應該要堅持下去才對。」

當時，泡泡玉預計在推廣期間虧損三年到五年，實際上泡泡玉卻花了整整十七年的時間，才讓公司轉虧為盈。現在，泡泡玉在日本無添加洗劑市場占有率為40%，每年營業額已突破60億日幣。日本泡泡玉公司於1974年起決定轉型生產對人體及環境溫和的無添加清潔用品，起初推廣相當的不容易，但因為對產品品質的堅持，不僅在日本已是無添加洗劑的領導廠商，而且已將無添加產品的概念拓展至歐洲、美洲、澳洲，以及南韓等國家。2006年時才透過和炳奈良品的合作，將產品引進台灣。

(二) 海外控制方式

在長期的市場開發的經驗之下，泡泡玉非常瞭解自身產品在推廣上的困難，需要長時間的投資，而且透過口碑效果才是有效而且穩健的行銷方式。吳總經理轉述泡泡玉第一任社長的說法：「日本的老社長曾經告訴我一件事，他說你千萬不要急著拉廣告，你廣告打得越快就死得越快，因為廣告這個洞是無止盡的，你沒有砸個兩三千萬消費者不會知道那是什麼，還不如走回原來日本跟韓國成功的一個方法，慢慢做，用時間跟他換市場。」

在日本的市場，泡泡玉公司自己扮演通路商與教育消費者的角色，以公司會員的方式直接對會員銷售產品，即使泡泡玉已是日本無添加洗劑的領導廠商，但目前為止商品也並未將產品交給日本的通路販賣。在韓國也是採用相同的推廣方式都獲得很大成功。雖然，韓國也採用和日本相同的推廣方法，但基本上泡泡玉並未對海外代理商限制推廣的方式。但泡泡玉對於海外代理商的管理也有嚴格與堅持的一面，尤其是在產品品質方面。為了要穩定產品品質，泡泡玉產品一律都在日本製造完成，不會在當地市場再加以分裝或加工，當然這也使得海外代理商在行銷上，失去大部份行銷活動的發揮空間。

關於這一點吳總經理也說道：「他要在日本做，所以包括我要跟他買原料、買半成品整套的，他都不要。因為他擔心在這過程中，產生的任何閃失而使品質無法控制。日本的產品底部一般都是年月日的製造日期，但是他的產品後面還有多三碼是製造鍋爐的號碼，所以如果哪一鍋出問題就可整批回收。日本人連這種小地方都做得這麼仔細，所以更不可能輕易放給我們。我曾想過要進口整桶的原料，在台灣做包裝，不要跟日本一模一樣，在價格上也比較有彈性，我有我的策略，但日本人不要。」

四、 炳奈良品的產品推廣與表現—成長的瓶項

由於炳奈良品公司為中小型企業的規模，公司並沒有充裕的資源投入公共關係行銷



及大型的行銷活動。所以，炳奈良品的行銷活動大多以分散且小型的活動為主，例如：報紙、雜誌、置入性電視節目、各通路商鋪貨...等，做為產品推廣的主要活動。這些活動每年不定時的持續進行，各種廣告合併通路費用計算，大約占每年營業額的15%。

炳奈良品的產品通路在初期時，朝向通路合作與公司會員兩個方向同時發展，配合的通路商可分為虛擬通路及實體通路兩大類。虛擬通路方面，炳奈良品也和各大購物網站合作銷售泡泡玉產品，例如：PC-home 與其它的類似虛擬通路。實體通路方面，各大百貨超市與其它的品牌通路商，包括：台隆手創館、寶雅生活館，但與通路商合作的缺點是產品上架後就必須受限於通路業者的規範。實體通路對於炳奈良品而言，等於是在日本公司對產品的掌控之外，又再次減少了對產品行銷策略的彈性。

此外，吳總經理認為配合通路業者的規範反而可能對於產品推廣有負面的效果，因而漸漸的將推廣策略的重心轉至虛擬通路與開發公司網站會員。對於減少實體通路的合作，吳總經理更進一步說道：「我們的產品屬於長效型商品，所以我擔心上了一般的通路以後，初期消費者不了解，賣的人不會賣，會把這個產品擱在架上就放死掉了。所以我只能堅持說我就做會員，讓會員慢慢去做口碑，在做口碑行銷的過程當中，我們上媒體和辦活動，讓他們覺得他們正在用的是很好的東西，不斷地循環。所以，一般的通路，說真的到目前為止我們還是採取比較保守的態度。」

目前，炳奈良品主要的產品通路是透過自己經營的公司網站，讓消費者自行登錄為公司會員，由公司直接以會員價銷售產品給會員，以及與各大電子通路合作，例如：YAHOO 購物、PC-home。公司網站直接銷售的好處是能直接和消費者互動，了解消費者在使用上的問題，再由公司人員直接回應而避免透過不了解產品特性的通路商，造成不當的教育消費者，而造成消費者對於產品的誤解。炳奈良品在長期的各類廣告推廣和持續關注消費者反應之下，已累積約兩萬多名的網站會員，但近期的成長趨緩則明顯的減緩。炳奈良品的產品銷售主來自於會員的購買，會員的成長趨緩也表示現有推廣方式已遭遇成長的瓶頸。

五、關係中的突發事件與吳總的企圖心——決策的兩難

(一) 先前的信任關係與突發事件

炳奈良品能取得泡泡玉在台灣的獨家代理權，大部份的原因是雙方的信任與相互的了解。其實早在吳總經理之前，就有很多的台灣企業希望能夠代理泡泡玉商品來台灣銷售，其中也不乏相當知名的大企業，但第一任社長都未將代理權交給這些台灣廠商，即使他們都擁有相當充足的行銷資源，能在台灣市場上進行大型的行銷活動。吳總經理回憶時說道：「其實很多台灣人去找他談，但是從來沒有人想去了解產品，都是進貨成本啦、進貨條件啦、交易的一些條件。這個產品已經賠本十七年了，他們一路這麼辛苦的做起來，因為有這樣的經驗，台灣一年能賺多少也不曉得，所以他認為在日本做就好，做穩穩的，不要把品牌做死掉。」



在炳奈良品成立前，吳總經理與第一任社長的某一次會面中，發生了一件雙方關係建立的故事。當時，第一任社長對於自家產品無害人體與環境的特性相當的有信心，隨即拿了一湯匙的洗衣石鹼要吳總經理吃吃看，吳總經理感到有點錯愕，但也相信日本社長不會隨便開玩笑才是，當下就將一湯匙的洗衣石鹼吃進嘴裡，充分的展現對於產品和社長的了解與信任，以及與對方合作的誠意。

此後，雙方經過幾次的見面，第一任社長確定吳總經理對於產品相當信任與了解而且雙方的理念也是很契合的，第一任社長也就相當放心的將代理權交給了吳總經理，直到現在吳總經理認為第一任社長對他影響還是很大：「其實我受日本泡泡玉公司老闆的影響很深，也就是說他對一個企業經營的堅持，以及對好商品的堅持，不管中間是不是有碰到困難，也堅持一直走下去，就是這點打動我來代理泡泡玉。...我自己知道，日本老闆的觀念加上我自己的觀念，這兩個觀念其實是很堅定的，我知道我們在做什麼，我們的目標在哪裡。」

雙方的合作是奠基於充分的坦誠、了解與信任。其中，最重要的是泡泡玉社長相信吳總經理已了解產品的特性與推廣上的困難，而日本社長也相信吳總經理的熱誠而且不會輕易放棄，而建立了雙方的信任關係。雙方關係的品質已超越一般的利益交換，可由吳總經理回憶與日本社長的一段談話中看出來：「日本老闆常開玩笑說：我賠十七年，你打算賠多久？我說我打算賠十七個月，因為我沒像你這麼有錢，但是我有賠錢的打算，這個東西剛開始不會賺錢。」

自從合約簽定之後，除了每月的固定幾次溝通外，並沒有特別的雙方會議，因為泡泡玉的產品幾乎是固定的，不會有什麼特別的 R&D 或設計。除了剛開始代理，消費者有問題反應時，會跟原廠溝通外，平常並不會有特別事情需要溝通，而雙方的溝通都是透過簡單的電子郵件來完成。

當初，成立炳奈良品完全是為了經營得來不易的泡泡玉代理權，雖然公司會員已累積至兩萬多名，而且其中已有一些相當忠誠的使用者，但人數始終不多而且成長也開始趨緩，顯示原有的推廣方式所能帶來的效果已遭遇瓶頸。而近來，要取得一點點的市場開發的進展也都會令吳總經理感到相當的辛苦，吳總經理也認為泡泡玉也很難對這樣的成績感到滿意。正當吳總經理為此擔心泡泡玉開始質疑炳奈良品的市場開發能力，而開始規劃更積極的市場開發策略。但在 2009 年初，卻遭遇到泡泡玉第一任社長突然地辭世，第二任年輕社長接任的事件，讓吳總經理對原本的策略規劃增加了許多額外的考量。

(二) 吳總經理的企圖心與決策兩難—改變經營模式

對於炳奈良品而言，沒有泡泡玉就沒有炳奈良品。提及炳奈良品的經營處境，吳總經理以一個有趣的例子說道：「其實我們是小公司，但是我們代理的是大品牌，是國外當地的一個大品牌，...，我常常一個比喻就是說，我像是一個騎腳踏車在賓士車裡穿梭的人，實力都比我們強，我必須依附其中的一台車。」顯然，維持代理關係對於炳奈良品而言，已不僅是經營績效的考量，而是攸關於公司的生存。



吳總經理也開始覺得炳奈良品在市場開發上，短期內還無法有顯著的成績，未來實在無法保證代理權不會易主。要保住代理權就必須要在市場開發的績效上有顯著的進展，而以目前的會員成長速度來看，現在的推廣方式似乎也已遭遇瓶頸。在原來的策略規劃中，吳總經理認為未來朝下游發展炳奈良品自有品牌通路，是個同時為泡泡玉及炳奈良品創造價值的方法。一方面能為泡泡玉開拓台灣市場，二來又能提升炳奈良品自身的價值，能讓長遠的合作關係有正面的發展。

這個策略在原本雙方的信任關係上，預料是可行的方案。然而，在泡泡玉社長交接之後，由於雙方還未有長期的互動經驗，讓策略的執行多了更多的考量。現在不採取積極的市場開發策略，目前表現很難讓泡泡玉感到滿意，長期的代理關係也未必會穩固。但若採取積極開發自有通路的決策，卻又考慮到代理商及通路商的角色，是否會在既有關係中造成衝突，而危及雙方的合作關係。由於，炳奈良品所面對是對其高度仰賴的合作夥伴，所以，這個決定影響所及的是公司的未來存續，吳總經理又不自覺的眉頭深鎖，認真的思考應該如何謹慎的進行下一步。是否有更好的策略執行方式？亦或，保持現在代理商的角色，那應該如何強化現在的關係？

個案討論

壹、問題討論—由理論觀點出發

一、代理商與品牌通路商在本質上有何不同？

產品製造商在產品製造完成之後，所面臨的下一個問題就是如何將產品有效率地傳遞給消費者，通路設計的問題於此而產生。一般而言，在商品的傳遞過程有許多不同型態的中間商，包括：代理商、批發商、零售商等，都是有助於商品流動的中間商。

不同階段的中間商也其特定的功能與定義，個案中的炳奈良品則是日本泡泡玉公司產品通路中的海外代理商。一般而言，代理商在行銷中的定義是指負責採購及銷售、而不擁有產品所有權的中間商；而炳奈良品個案中所提及的品牌通路商則是中間商裡的零售商型態，指的是面對最終消費者的中間商。在本個案中則牽涉到代理商與品牌通路商(零售商)兩種型態中間商的轉型決策。通路中的成員都是以為產品製造商及顧客創造價值而有生存的利基，在決策之前，有必要先了解代理商與通路商的本質與創造價值的方式有何不同，以下分段說明之。

(一)代理商

一般而言，代理商主要負責開發國外業務、發展銷售策略。代理商相對於海外公司而言，在本地市場具有相對的優勢，而這些優勢可能會來自於語言優勢、當地市場經驗、



或當地人脈。換言之，代理商對於海外公司的價值主要來自於市場開發能力的相對優勢，而為海外公司提供具有附加價值的服務，為公司減少進入海外市場的實體投資成本與不確定性，這種不確定性與投資無法完全移作它用的價值損失，在理論上稱為交易成本。所以，代理商的存在價值可以視為是海外公司交易成本的節省。此外，代理商的利潤來自於銷售額中某一特定比例的佣金，所以代理商會盡量的掌握市場的顧客端，讓自己持續的保持相對優勢與談判籌碼，但隨著時間一久，海外公司一旦透過代理商實現了國外市場滲透，海外公司有可能希望直接成為市場的參與者，代理商就面臨著被替換的風險。

此外，交易成本的節省雖然能夠說明代理商對於海外公司的價值，說明母公司為何採用某種特定方式進入海外市場，但對於代理商的選擇就難以再提供更深入的說明。以個案中的情境來看，炳奈良品在先前取得泡泡玉的代理權，是完全奠基吳總經理與前社長之間的信任感，進而形成兩個公司之間的合作。而在日本社長交接之後，再進一步建立雙方的信任感成為當務之急，否則難保代理權不會易主，尤其在炳奈良品之前已有許多大公司表明其代理的意願，而且炳奈良品這幾年也感到市場拓展的瓶頸，而先前的這些公司在台灣市場的行銷資源與能力都相當豐富，有可能成為爭奪代理權的競爭者。

(二) 品牌通路商

由理論觀點來看，品牌通路商與代理商所創造的價值並不相同，我們可以用結構洞的觀點來說明通路商的對於產品製造商與顧客端的價值。羅家德(2003)認為品牌通路商價值來源是因為通路商能在兩個缺乏連帶的團體之間，作為居中的「橋」，可以協助兩個團體成員發現商業機會，而讓自己在過程中產生商業價值，這個有利的網絡結構位置能為該位置的人或組織帶來利益。所以，品牌通路商的競爭力可以說是來自一個有利的競爭位置，由此可知，通路商與代理商在價值創造的本質上並不相同。結構洞的觀點告訴我們，通路商若要增加自己的價值，應該要儘量的擴大和掌握網絡中不重覆的關係，而這些關係都是所謂的弱連帶。簡言之，通路商應要致力於和廣大供應商與顧客建立相當程度的關係連結，在這兩群人之間提供一個交易平台，減少兩群人交易時的交易成本，而為自身帶來生存的利基。

羅家德(2003)認為通路商在媒合交易的過程中，通路商對產品製造商與顧客都能透過降低交易成本，而取得利益談判的權力。在產品製造商間通路商能夠實現所謂的「控制利益」，意即在數個參與者之間扮演第三者的角色，而採取對自己有利的策略。由於成功的通路商有相當龐大的顧客基礎，通路商因而成為產品製造商競逐討好的對象，所以對產品製造商也會有較高的談判能力。在顧客端，通路商能為顧客聚集眾多的類似產品，讓類似產品的供應商相互競價，為顧客在選購時節省交易成本(減少比價的過程)。若再加上事後服務的提供，其出售價格也不必要以低價策略討好顧客，因而可居中獲得可觀的利潤。

綜合以上分析，代理商是以專業的市場開發能力，而通路商則是憑藉著有利的網絡位置，以獲得生存利基。大體而言，建立關係與降低關係人的交易成本是創造價值的相



同部份，由此產生價值與利益；關係建立則是進行交易、實現利益的方式。另外在關係的型態上來說，通路商與其關係人的關係是以弱連帶為主，而代理商與海外公司的關係，則是更深一層的關係型態。海外公司必須相信代理公司的能力是足夠的，而且目標和自己是一致的，此外，代理公司也必須相信海外公司對於代理關係的承諾程度是相當高的、雙方的關係是相當穩定的，否則雙方都隨時處在關係的不安當中。

二、炳奈良品的經營模式轉變是否會帶來關係衝突？如果會，應如何避免？

炳奈良品持有泡泡玉的代理權是公司生存的主要憑藉，但若經營模式轉變會造成代理關係的衝突，就可能危及公司的生存，所以對於炳奈良品而言是個相當重要的決策。而炳奈良品由代理商轉型為通路商的決定，是否會造成關係衝突的徵節點主要來自於泡泡玉公司如何看待這個事件。以代理關係來看，泡泡玉以代理的方式進入台灣，固然有交易成本低，降低風險的考量，但如何讓代理商和自己的企業理念相合是代理關係中的主要顧慮。這個考量可由當初第一任社長在決定將代理權交給那個企業的作法上可以看的出來，第一任社長堅持要找一個理念相合而非擁有龐大資源的企業。所以，泡泡玉的期待應該是找一個願意配合公司作法，能全力、專心、穩紮穩打在台灣推廣泡泡玉產品的公司為作當地代理商。

炳奈良品希望向下發展為品牌通路商，相信這個作法能為雙方創造更大的價值，若以過去吳總經理和第一任社長的信任關係而言，應是個皆大歡喜的作法，既可為泡泡玉深耕台灣市場，又可以為炳奈良品帶來更多的發展。但第二任社長接任，而且尚未建立信任關係的情況下，以泡泡玉面對炳奈良品的這個決策不免會有現在與未來的合作與算計的考量。

炳奈良品轉型為通路商時，行銷資源勢必會投入於通路的品牌發展和其它 LOHAS 相關產品的推廣，這個作法和泡泡玉的期待並不相符，因而可能危雙方的代理關係，而且未來炳奈良品成功發展通路之後，品牌通路商的議價能力，也可能會傷害泡泡玉的利潤，所以，執行向下發展通路策略所帶來的關係衝突是難以避免的。若再考量泡泡玉產品及品牌的獨特性，泡泡玉也具有談判上的權力，炳奈良品如果在關係衝突上繼續堅持，輕則傷害彼此的信任關係，重則失去代理權。如何在保有代理權的情況下，順利的完成策略執行是當務之急。綜合以上的討論，筆者建議三個決策方案，作為討論個案的建議。

1. 合資佈建通路：泡泡玉對炳奈良品的期待是全力投注於市場開發，掌握通路也是開發市場的一個關鍵，對於泡泡玉而言也是相當有利的選擇，但泡泡玉可能會擔心炳奈良品會有以個人目標取代代理目標的情況。若是讓泡泡玉合資通路事業，能夠讓泡泡玉了解經營內容與對泡泡玉的好處，是一個能夠取得泡泡玉信任而結合雙方目標的一個選擇，同時也能減少炳奈良品經營風險的一個方式(不論是代理權的持續與通路事業的發展)。
2. 通路內提高對泡泡玉的專屬性投資：在代理關係建立的討論中，已提及專屬性投資能



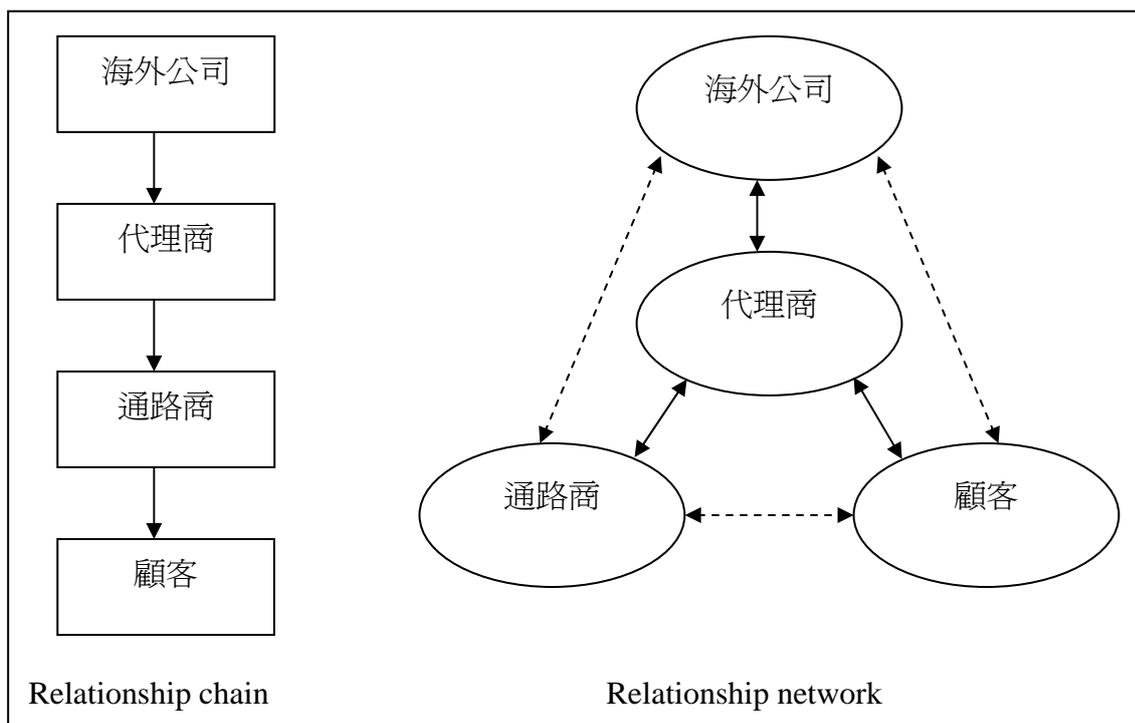
夠強化雙方的代理關係，若炳奈良品在發展通路時，能對泡泡玉承諾一定程度的專屬性投資，例如：在每一個通路點中，設立泡泡玉專區，甚至將每一個通路點切為兩個店舖，一個專屬泡泡玉，其它的則是其它商品的通路，就能透過對於代理關係的承諾來強化雙方的信任關係。

3. 切割為兩家公司獨立經營：如果向下發展通路的問題會出現在目標的不一致，炳奈良品若想結合雙方目標與建立信任，第一、二個選項是最直接的作法。但如果泡泡玉仍無法接受，分開也不失為一個好的決策選項。分開為兩家公司，各自有內部的管理目標、資源、組織結構、管理系統，能夠滿足各自的顧客，當然也就能夠解決組織之間的目標衝突。

三、若炳奈良品仍持續進行代理商工作，應如何做好關係管理

由於個案中的代理商與通路商模式，都涉及交易成本的節省與關係管理，筆者建議可由價值創造與關係維繫兩個方面來探討其經營管理原則。一般而言，代理商必須連結國內通路來開發市場，再由通路將產品售予顧客，向母公司負責，其間的關係則如同圖 1 中所示的關係鏈(Relationship chain)。根據劉恆逸、黃國維(2007)的觀點，認為代理商和其它關係人之間的關係，可由圖 2 中所示的關係網絡(Relationship network)來表示，更能分析代理商和海外公司的關係價值。以下根據代理商的關係網絡，說明代理商如何在建立關係之前，創造對於海外公司的價值，以下我們採用此一關係網絡來分析代理商應如何做好關係管理。

圖 2 代理商的關係鏈與關係網絡



(一)價值創造

先前已討論過，海外公司為了減少交易成本(增加交易價值)而採用代理商模式進入當地市場。所以，代理商要保持關係的價值可由增加海外公司的交易價值或降低交易成本來著手。劉恆逸、黃國維(2007)由關係網絡與交易成本觀點出發，以個案研究的方式具體地提出三個管理方向，來協助代理商維持關係的存在價值：

1. 強化控制通路商的能力

一般而言，海外公司也可以直接和當地的通路商合作，直接銷售產品，手錶業中的勞力士就是典型案例，但海外公司在台灣與通路商合作具有潛在的交易成本，包括：搜尋成本、契約成本及監控成本，若代理商能強化控制通路商的能力，可降低海外公司的交易成本，成為代理關係的存在價值。

2. 強化對於顧客的了解

代理商對於當地市場的知識是一開始海外公司所缺乏的，也是形成進入台灣市場的交易成本之一，代理商應盡可能保持並強化相關的知識。尤其個案中的產品目前正在推廣期，而且台灣 LOHAS 消費者的使用習慣、偏好，還是處於相當不明確的時期，相關行銷知識累積，將會成為代理關係存在與否的重要籌碼。而實務中的短期操作上，建議代理商應設法讓公司每年的營業額上有逐年成長的趨勢以釋出資訊，讓母公司認為海外代理商對於本地消費習性的掌握能力逐年增加中，而不輕易冒風險轉由其它公司代理產品。

3. 展現熱情、建立信任感與增加雙方關係中的專屬性投資(relationship-specific investment)

建議海外代理商投入更多專屬性資源於建立雙方的關係，雖然在短期內會增加代理商的交易成本，但卻能提升未來雙方的交易價值。而這些專屬性投資並不僅是金錢性質的投資，還包括：管理的時間、精力的投入等。

(二)關係建立與維持

以上三個建議中的前兩個作法，是由交易成本的節省來維持代理商的價值，第三點則建立信任關係和增加交易價值。關於信任關係的建立與維持，以下更深入說明。

一般而言，信任是指認為交易對手值得信賴的一個信念，其包含了五個構面，分別是正直、能力、一致、忠誠與開放。正直意謂在交易過程中不會有違反契約的行為，能力則是指對方有能力完成所約定的事項，一致則是反映在行為的可預測性，忠誠則是保護對方顏面的意願，開放則是願意對人坦誠的程度，透過此五個因素的強化，能在雙方的關係之間產生信任感。

Lewicki & Bunker(1996)提出了三種信任的類型，分別是以計算為基礎的信任、以知識為基礎的信任，以及以認同為基礎的信任。三種信任類型之間具有程度深淺之的差



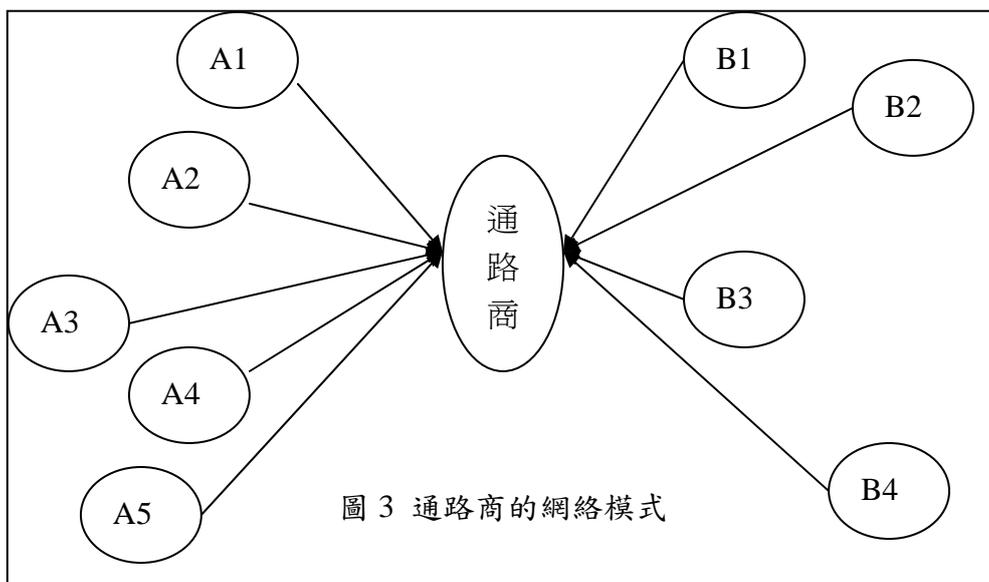
別，隨著時間的增加，信任關係可以由計算型信任演變至認同型的信任。公司在管理信任關係時，可藉由這個分類架構了解雙方關係的現況，再決定如何投入增加雙方關係中的專屬性投資，三種類型的信任關係說明如下。

1. 以計算為基礎的信任(calculus-based trust)：此類型的信任是來自於預期的懲罰行為，也就是雙方認為如果自己言行不一的話，對自己的利益會造成損害，而雙方也都相信對方的信賴度也是來自於擔心自己的利益受損害，因而雙方形成一種信任關係，這是最為脆弱的一種信任。
2. 以知識為基礎的信任(knowledge-based trust)：隨著互動時間一久，雙方之間的了解與知識增加，而能夠預測對方的行為，因而產生信任感，稱為知識為基礎的信任。換言之，這類的信任是建立在對於交易對手的預測能力，而非利益的算計。
3. 以認同為基礎的信任(identification-based trust)：以認同為基礎的信任是強度最強的信任感，這類的信任關係是來自於認同對方的目標與意圖，而將其納入自己的行為準則之一，為對方追求其目標，而對方也完全相信我方的善意。

由先前的分析，筆者建議代理商和海外公司的關係應發展至以認同為基礎的信任關係為佳，其關係中的問題才足以被克服，進而保持代理關係。

四、若炳奈良品發展為品牌通路商，應如何做好關係管理

延續先前討論的結構洞觀點，通路商的價值可被視為源自於一個有利的網絡結構位置，此一位置的價值來自於促進原本不具有連帶關係的雙方能進行交易的功能，通路商的網絡模式如圖 3 所示。在分析上，我們仍先討論通路商價值創造，其次再討論關係建立與維持，來說明通路商應如何做好關係管理。



(一)價值創造

通路商的價值若是來自於網絡結構中的「洞」，在這個洞尚未被補滿之前，雙方由於資訊的不流通，缺之交易機會，網絡成員之間的交易成本也是相當的高。根據寇斯(Coase, 1937)的觀點，交易中所發生的成本包括：資訊搜尋成本、談判與簽約成本、監督成本，以及可能發生的違約事件的處理成本。結合以上的論述，我們可以說：「如果位置的價值若是來自於交易成本的節省，則通路商的策略應是先選擇一個交易成本較高的領域切入，再針對交易過程設計有效率的作業活動，以降低交易成本。」以下筆者列出降低各類成本的建議作法：

1. 資訊搜尋成本：通路商盡量聚集於特定類型產品，並擴大供應商數目，有系統的整理產品資訊，為顧客降低搜尋產品與供應商的成本。建立顧客關係管理系統，分析顧客消費偏好，將可能適合的產品提供給消費者，為供應商降低搜尋顧客的成本。
2. 談判與簽約成本：明訂價格並依消費偏好設計適合的優惠方案，使用定型化契約，減少交易中的談判與簽約的時間與精力，讓交易的進行過程更為快速、容易。
3. 監督成本：由通路商居間與供應商和消費者交易，為消費者把關產品品質，為供應商處理與消費者的交易細節與執行，減少雙方所面對的不確定性。
4. 可能發生的違約事件的處理成本：第一，與降低監督成本的方式相似，通路商居間交易，對供應商與消費者提供履約承諾，可大幅降低雙方知覺的預期的違約事件處理成本。第二，通路商提供交易中的各項保證，包括：退貨、換貨、保固...等，都能減少消費者預期的違約事件的處理成本。

(二)關係建立與維持

以通路商的角色而言，通路商能吸引消費者是因為能聚集廣泛的供應商，而能吸引供應商則是因為通路商能夠接近消費者，並取得消費者的信任感。所以，通路商的關係建立應同時考量與供應商和消費者兩個面向。

1. 供應商關係管理：

在供應商層面的關係管理，筆者認為居延安(2003)年所提的關係管理「6C」模式可供通路商在管理供應商關係時參考。居延安認為管係管理成功的六個 C 是：common interest(共同利益)、communication(溝通)、credibility(信譽)、commitment(承諾)、collaboration(合作)、compromise(讓步)。筆者認為「6C」架構中，說明了關係管理應以雙方利益為起點，最後以妥協讓步使關係有良好的收場，與 Kumar (1996)對於供應商和通路商的關係管理的說法相呼應，提供了一個極具參考價值的關係管理架構。

Kumar(1996)在哈佛商業管理評論中也曾提及通路與產品供應商之間的關係管理問題，文中認為通路與產品供應商之間的關係主要是權力關係，但雙方透過權力來管理雙方的關係，並非是最好的管理方式，因為關係中權力的移轉會造成關係的不穩定。這類



關係的不穩定來自於兩點，第一，在權力移轉之後，原先壓榨的一方可能會受到報復；第二，原本被壓榨的一方會想辦法抗拒。此外，Kumar(1996)更進一步的認為除了維持關係穩定之外，雙方建立互信關係也能帶給顧客較高的利益，對於通路商與產品供應商都有好處。

通路商與供應商之間的關係要由權力轉為信任關係並非容易的事，筆者認為由權力大的一方，在 6C 的架構之下——以利為始，妥協為終，主動回應弱勢的一方，能有助於關係的本質由權力轉為信任。

2. 顧客關係管理：

通路商對於顧客的關係建立與維持建議可由提升轉換成本(switching cost)、提升服務品質與經營品牌三個方面著手。高轉換成本意謂顧客若轉往與其它的通路商交易，必須付出相當的成本(或者放棄原有利益)，而造成對於某一通路商的黏著性。舉例來說：會員費、紅利累積或現金回饋都是能增加顧客轉換成本的顧客忠誠計劃(loyalty program)，航空公司的里程數累積就是個典型的例子。通路商主要價值是提供交易過程的服務，提升服務品質則可類比為製造商加強產品品質，以和其它競爭者差異化，強化在通路商之間的競爭力。經營品牌則能夠突顯通路商在眾多競爭者中的定位，有利於公司服務價值的傳遞。

貳、教學的建議

本個案雖有明確的決策情境與議題，但討論中並未提供一個絕對的答案，因為本個案的主要目的是在於，讓學生透過閱讀與分析個案公司炳奈良品吳總經理所面對的決策兩難，來了解中小企業在與規模比自己大上許多的企業合作時，所面對的壓力與困境，以及與個案情境相關的理論觀點。

而此情境特別適用於台灣這種以中小型企業為主的產業結構環境，不僅能讓學生在離開學校之前就開始了解到強勢的公司固然是理想的目標，但並不是常態而開始思考弱勢者的策略。本個案可適用於策略管理、中小企業管理、企業關係管理、國際企業管理等相關課程，課程中可將價值創造、經營模式、關係管理與信任關係視為教學中的主要概念。

個案老師在進行個案教學之前，可以要求學生針對個案的情境先進行相關資料的研讀，先了解國際與國內通路角色的相關知識，以及通路中各個角色所負責的任務，如此一來，可以讓個案教學的過程更有效率的進入討論情境。同時在這個基本的認識上引導學生更抽象的思考每一個角色存在的必要性與價值，從而進入本個案所提及的價值創造的概念。

在個案教學的過程中，為了讓學生更能體會抽象性的思考方式，並積極的參與討論，建議授課老師可以反問學生，如果市場中失去某些角色會造成什麼樣的情況？讓學

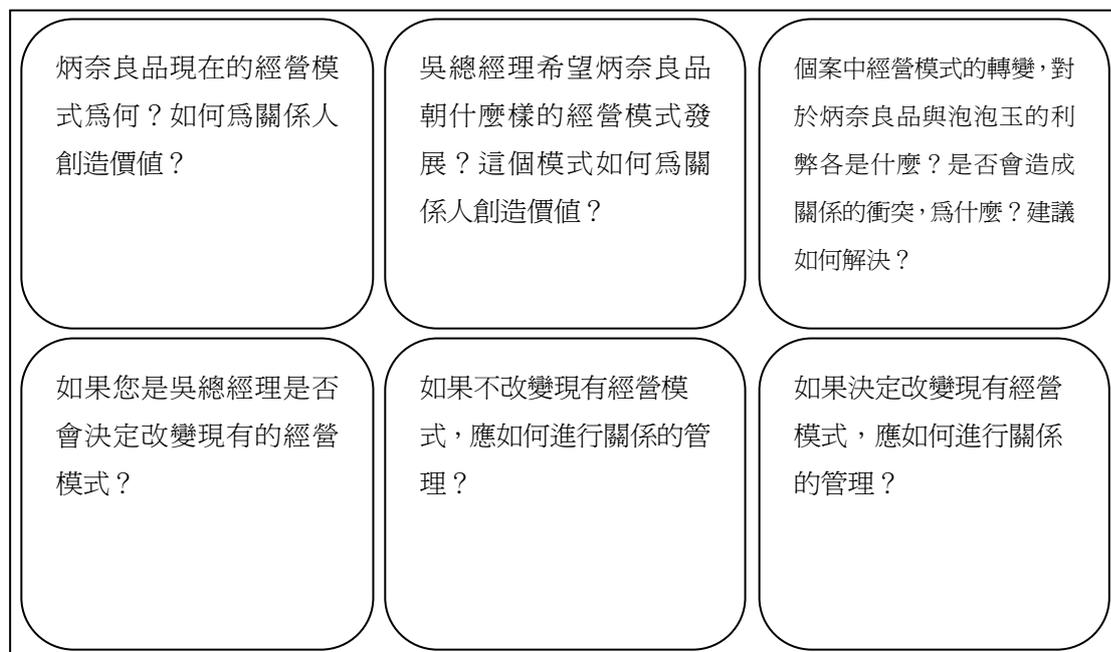


生體會這些通路成員對於促成市場交易並創造價值過程中所扮演的重要角色，讓學生在一般的策略管理架構之外，對於策略有更理論觀點與深入的思考。本個案的主要教學目標如下所列 4 點：

1. 引導學生由個案的資訊中，截取個案公司吳總經理作決策時的重要資訊，並以此為出發點，合理且有邏輯的進行個案分析，以模擬一般中小企業主在進行決策時缺乏豐富資訊的情境。
2. 將個案公司的面對的情境，有系統的分解為幾個明確的問題，再引導學生以本個案提供的理論觀點來逐一分析。
3. 引導學生了解創造價值則是仰賴整體的經營模式，經營模式的改變則意味創造價值的方式不同。對於缺乏資源必須仰賴大公司資源的中小型企業而言，必須進一步考量到與大型公司關係中可能的衝突管理。
4. 引導學生了解企業為利益關係人「創造價值」是企業策略的主要目的，也是生存的主要憑藉。

教學的過程中的時間分配，建議以 120 分鐘進行完整的個案教學。以 10 分鐘幫助同學了解個案情境，10 分鐘說明代理商與個案中所謂品牌通路商的意義，個案老師可以試著舉例說明，例如：全國電子、燦坤。圖 4 的板書規劃共規劃六個討論問題，每題大約以 15 分鐘進行討論，共 90 分鐘。最後，再以 10 分鐘進行總結，讓學生了解一般策略管理架構之外的策略思考，以達到本個案的教學目標。

圖 4 板書規劃



在個案討論的過程中，老師可視學生的討論狀況，將討論時間做適當的分配，以達到最好的教學效果。尤其在六個個案問題的討論過程中，學生可能會對其中一個問題感

到特別有興趣，可針對此一問題延伸至其它問題，以補足其它問題討論不夠深入的缺憾。本個案的討論雖然已設定幾個主要的討論問題，但這些問題若完全由個案老師提出，學生比較難以進入個案情境，建議老師在帶領個案時可以適時加入一些引導性的問題，目的是為了引導學生主動提出個案中的討論問題。例如個案一開始，個案老師就能以提問開始：「炳奈良品的經營範疇是什麼？(讓學生進入個案情境)」，想必學生會回答代理國外產品，再問「為何需要代理商？」以進入第一個問題。在帶領個案的討論過程，建議老師在課程開始前多設計自己習慣使用的引導性及連結性的問題，以引導學生開始進入個案並連結不同的討論問題，讓個案討論的進行更加的順暢。

參考文獻

- 尼爾馬力亞·庫馬爾(Nirmalya Kumar)，1996，「誠信在製造商與通路關係間的力量」，哈佛商業管理評論，11/12月號：89-122。
- 何映君，2009，國外樂活趨勢與發展，[available at <http://sme.nat.gov.tw/Web/sites/smeq/forum034.jsp>]
- 東方消費者行銷資料庫，2006，[available at <http://www.isurvey.com.tw/>]
- 居延安，2003，關係管理－企業的虛擬發展與人本再造，台北：揚智文化。
- 黃國維，2008，海外代理商面臨替換威脅之因應策略，元智大學國際企業研究所碩士論文。
- 羅家德，2003，企業關係管理－NQ關係管理智慧，台北：聯經出版社。
- Coase, R.H., 1937, "The Nature of the Firm," *Economica, New Series*, Vol. 4, No. 16, 386-405.
- Lewicki R.J. & Bunker B.B., 1996, "Developing and maintaining trust in working relationships", In Kramer, R.M., Tyler, T.R. (eds.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks CA, Sage Publications, 114-39.



附錄

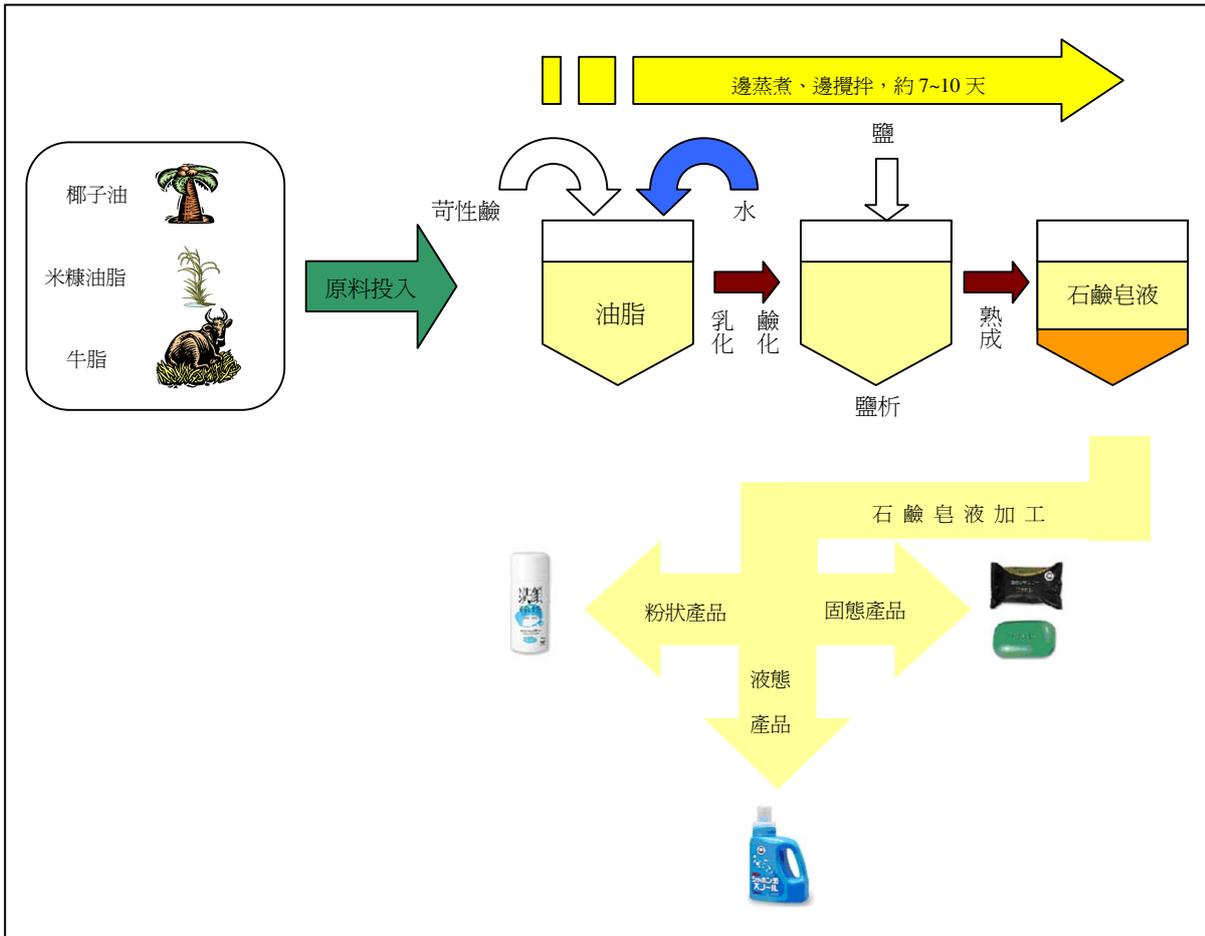
表 1 炳奈良品產品與價格

	美體沐浴			洗顏美髮			居家清潔			衣物洗濯		
	產品	單位	價格	產品	單位	價格	產品	單位	價格	產品	單位	價格
1	 EM 潔手 慕斯	250 ml	340	 頂級純攪洗 顏石鹼	120m l	1700	 洗碗機專用 石鹼粉	500g	320	 泡泡玉液態 石鹼	1200m l	680
2	 泡泡玉沐 浴露	600 ml	560	 洗護髮雙效 石鹼	100g	550	 EM 廚房專 用石鹼	110g* 3 入	270	 雪花洗衣石 鹼	110g* 3 入	230
3	 泡泡石鹼	100g *3 入	270	 安心牙膏	140g	200	 EM 餐具洗 潔液	300ml	190	 EM 雪花洗 衣石鹼粉	1kg	520
4	 EM 柔膚 石鹼	100g *3 入	300	 潔淨洗顏粉	80g	480	 全效去污粉	130g	200	 嬰幼兒洗衣 石鹼粉	1kg	600
5	 美體石鹼	100g *3 入	350	 EM 柔嫩洗 顏慕斯	150m l	560	 洗衣槽專用 清潔劑	500g	270	 含氧漂白劑	750g	270
6	 嬰幼兒嫩 膚石鹼	100g *3 入	520	 EM 洗髮精 華露	600m l	650	 碳酸氫鈉(重 曹)	1kg	280	/		
7	 泡泡純植 物性石鹼	100g *3 入	230	 EM 護髮精 華露	600m l	650	 天然檸檬酸	350g	60			
8	/			 泡泡玉無添 加洗髮粉	100g	550	/					
9				 泡泡玉無添 加潤絲粉	150g	550						

資料來源：個案作者整理重製自炳奈良品公司網站，2009



圖 5 泡泡玉石鹼製造過程 (產品特性與製程簡介)



資料來源：個案作者整理重製自炳奈良品網站，2009

日本厚生省認定的化妝品成分約有 2,800 種，其中，有 102 種成份容易引起嚴重性的皮膚過敏現象，這 102 種成分在日本被稱為「表示指定成分」。在日本官方的認定之下，產品沒包含這 102 種被認定有害人體及環境的成分，就可被稱為「無添加」用品，日本大部份無添加產品是以此為標準而宣稱「無添加」。

泡泡玉石鹼的無添加概念的認定，除了官方認定的 102 種成份，產品中更完全不無人工香料、色素、礦物油、酒精等物質，比官方的認定標準更為嚴格。所以，泡泡玉石鹼完全無香味、顏色，外觀則依用途不同有固態、液態、粉狀。

製作方法上，一般的石鹼採用中和法製作，原料是抽離甘油的皂基而非油脂，這種皂基和苛性鈉反應過程只需要 4~5 個小時，即可製為石鹼。這類方法製成的肥皂不含甘油，洗完後皮膚易有乾澀感。泡泡玉採用釜製法製作石鹼，釜製法是將油脂與苛性鈉在 50 噸的鍋爐中，攪拌蒸煮 7~10 天，並透過視、聞、聽、觸、舔的人工方法來判斷石鹼的成熟度，再加工成型為石鹼成品，其間不再另外加入任何添加物。這類石鹼由於原料為天然油脂而且在製作過程中可用舌尖舔舐，人體無害且相當溫和。

