

台灣傳統印刷包裝產業轉型個案之研究 以彰化印刷事業有限公司為例

梁志傑、劉原超

E-mail: 9302857@mail.dyu.edu.tw

摘要

全球競爭日趨激烈的環境衝擊下，台灣包裝印刷產業正面臨市場快速的變化及逐漸飽和的情況，創新雖然並非每一個產業所必須選擇之策略，但是在市場飽和及全球化的環境之下，廠商若要突破重圍，唯有借助不斷地創新與合適的轉型策略，才能因應環境快速變動所帶來的種種現象。本研究採用個案研究法，以彰化印刷有限公司為研究對象，「企業的環境」、「發展趨勢」及「企業轉型的策略」三個構面作為研究分析的基礎，深入探討個案公司在面對不穩定的環境變化之下，所採行之轉型策略關鍵成功因素，本研究主要將之歸納為以下三點：1.成本與品質優勢的定位競爭；2.創造新專業知識和建立先驅者優勢的競爭；以及3.在既有產品或地域性市場中建立進入障礙的攻防競爭。最後本研究建議個案公司應該在管理人才的培育、動態性思考邏輯，以及大陸市場拓展三方面加以改進與解決目前困境，並且藉以提高企業競爭實力，不斷且連續性地創造一波又一波的競爭優勢。

關鍵詞：印刷包裝產業、環境分析、轉型策略、關鍵成功因素

目錄

第一章 緒論 第一節 研究背景	1	第二節 研究動機	2	第三節 研究目的	3	第四節 研究範圍	3
第二章 文獻探討 第一節 傳統包裝印刷產業之相關文獻	5	第二節 印刷包裝產業適用之轉型策略	8				
第三章 理論基礎 第一節 企業轉型的定義與發展歷程	13	第二節 產品生命週期	25	第三節 企業生命週期	35		
第四章 研究設計 第一節 研究架構	42	第二節 研究方法與程序	43				
第五章 個案研究 第一節 個案公司發展歷程	44	第二節 傳統包裝印刷產業之環境分析	48	第三節 轉型策略之發展與分析	68	第四節 個案公司轉型成功關鍵因素	80
第六章 結論與建議 參考文獻 註釋							

參考文獻

- 一、中文部份 43. 于宗先、王金利（1990），台灣中小企業的成長，台北：聯經。
44. 伍忠賢（1990），「企業轉型的策略方案抉擇」，管理雜誌，第214期，PP 106-110。
45. 李宗哲、何憲章（1993），中小企業之財務管理，台北：渤海堂。
46. 李宗哲、陳幸美、張順教（1993），總體環境與中小企業之發展，台北：渤海堂。
47. 李雅櫻（2001），「我國公辦民營醫院管理機制與經營績效之研究 - 以組織生命週期觀點」，私立靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
48. 宋政勳（2001），「企業轉型電子化之組織及策略配套之分析」，國立交通大學科技管理研究所碩士論文。
49. 何澤宇（2001），「產品生命週期與供應鏈管理相關性探討」，私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
50. 邵士誠（2002），「從需求面探討供應鏈存貨資訊整合效益」，國立高雄第一科技大學運輸與倉儲營運所碩士論文。
51. 林溫正（2000），「台灣傳統集團企業轉型策略之研究」，國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。
52. 卓淑惠（2000），「圖書商品生命週期預測模式」，私立東海大學工業工程研究所碩士論文。
53. 周佳欣（1997），台灣中小企業策略性轉型之研究，東吳大學企業管理研究所碩士論文。
54. 周佩萱（1993），「試析我國中小企業轉型困境」，台灣經濟研究月刊，1993年8月，PP 41-47。
55. 周政德（2002），「國際產品生命週期之探索性研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
56. 周庭楷（2002），「會計保守原則對權益評價影響之實證研究」，國立成功大學會計學研究所碩士論文。
57. 袁素萍（2003），「企業轉型成功關鍵因素之研究」，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專碩士論文。
58. 高千惠（2001），「京都陶瓷公司之發展與轉型研究」，淡江大學日本研究所碩士論文。
59. 唐納 薩爾（2001），李田樹、李芳齡譯，「成功不墜」，台北：天下。
60. 涂瑞勝（2003），「產品生命週期不同階段廠商採取之策略與其能力之探討 - 以臺灣主機板產業為例」，國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
61. 郭崑謨、梁定澎（1995），中小企業經營現代化之研究，高雄：復文。
62. 陳立民（2001），「台灣地區製罐業轉型策略之個案研究」，國立政治大學商學院經營管理學程碩士論文。
63. 陳貞夙（2002），「以資訊時代組織轉型觀點建構企業資訊基礎 建設的理論模型」，國立台灣大學資訊管理研究所博士論文。
64. 陳明璋（1996），「企業轉型的策略與成功關鍵」，貿易週刊，1690期，1996年，PP 18~21
65. 陳家聰（2002），「多階比例式批量排程問題 - 具產品生命週期階段、現金流量與市場行銷生產要求之模式」，私立東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文。
66. 陳銘宗（2001），「電子商務環境下傳統證券商轉型策略之研究」，私立天主教輔仁大學資訊管理研究所碩士論文。
67. 許明雄（2001），「企業生命週期特性與股利政策關聯性之探討」，國立政治大學會計學研究所碩士論文。
68. 裘惠仁

(2002), 「CAD 資訊系統評估策略之研究 - 以數位 資產生命週期觀點進行個案探討」, 私立中原大學資訊管理所碩士論文。69. 傅家雄 (2000), 台灣經濟變遷與發展, 台北:華立。70. 傅電 (1986), 中小企業管理實務, 台北:幼獅。71. 黃寶祚、陳麗貞 (1998), 台灣中小企業經營問題析論, 台北:華泰。72. 楊雅惠、蕭玄逸 (1993), 中小企業融資及市場行銷之研究, 台北:渤海堂。73. 經濟部中小企業處 (1992), 中小企業白皮書, 台北:經濟部 中小企業處。74. 鄭欽龍 (1993), 中小企業的困境與果應及其與開發工業用地的關連性, 台北:渤海堂。75. 劉邦典、孫盈哲、周佩萱 (1993), 中小企業的產業結構面技術進步及人力資源, 台北:渤海堂。76. 鄭榮郎 (2001), 傳統產業向上提升的轉型策略, 能力雜誌, 第504期, 2001年2月, PP 77-80。77. 劉興台 (2002), 「傳統產業轉型關鍵成功因素之探討-以台灣 鹽業為例」, 中華大學經營管理研究所碩士論文。78. 賴進林 (2001), 「我國中小企業轉型的個案研究」, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。79. 謝碧枝 (2000), 「企業轉型中的多角化策略選擇-以食品業 為例」, 國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。80. 潘秀菊 (2002), 企業的擴充與多角化經營策略, 台北:永然文化。81. 魏尚敬 (1984), 「台灣印刷工業經營概況」, 台灣《印刷年鑒》。82. 羅文正 (2001), 「生命週期評估技術於產業之應用-以6V4Ah 鉛酸電池為例」, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。83. 權福生 (1999), 「台灣區域網路產業供應商轉型實務研究-以友訊科技公司為例」, 私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。84. 台灣區印刷工業同業公會印刷會訊440期。二、英文部份 1. Abernathy, W. J. (1976), "Production process, structure and technological change", *Decision Science*, 7th, pp.607-618. 2. Adizes, I. (1979), "Organizational passages-diagnosing and treating life cycle problems of organizations", *Organizational Dynamics*, pp.3-24. 3. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, 4. Auster, E.R. (1991), "The Relation of Industry Evolution to Patterns of Technological Linkages, Joint Venture, and Direct Investment Between U.S. and Japan", Unpublished Paper. The Amas Tuck School of Business Administration, Dartmouth College. 5. Bayus, B.L. (1998), "An Analysis of Product Lifetimes in a Technologically Dtnamic Industry", *Journal of Management Science*, June, pp.763-775. 6. Beldona, S. R., M. Chaganti, M. Habib, and A. C. Inkpen (1997), "Industry variety, life-cycle stages, and performance: a dynamic perspective", *Competitive Intelligence Review*, 8(4): pp.65-74. 7. Ben m. Enis, Raymond La Grace, Arthur E. Proll & Berenson, C. (1967), "The Purchasing Excutive's Adapation to the Product Life Cycle", *Journal of Purchasing*, pp.62-68. 8. Cameron, K. S. and D. A. Whetten (1981), "Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycle", *Administrative Science, Quarterly*, 26. 9. Chaganti, R. (1985), "Life stage analysis: planning for the small business", *Handbook of Business Strategy*, New York: W. G. L. 10. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge: Mass, MIT Press. 11. Cox, W.E. (1967), "Product Life Cycles as Marketing Models," *The Journal of Business*, pp.375-384. 12. D'Aunno, T. A. and H. S. Zuckerman (1987), "A life cycle model of organizational federations:the case of hospitals", *Academy of Management Review*, pp.259-261. 13. Downs, A. (1967), *The life cycle of bureaus: Inside Bureaucracy*, San Francisco, California: Little, Brown and Company and Rand Corporation. 14. Fernley, T. G. A. (1996), "The pivotal role of an AMC in the life cycle of an association", *Association Management*, 48(7), pp.4-5. 15. Galbraith, J. (1982), "The stage of growth", *Journal of Business Strategy*, 3, pp.70-79. 16. Grant, R.M. (2000), *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers Ltd., Massachusetts. 17. Gupta, Y. P., and D. C. W. Chin (1993), "Strategy making and environment: an organizational life cycle perspective", *Technovation*, 13(1), pp.27-44. 18. Gupta, Y. P., and D. C. W. Chin (1994), "Organization life cycle: a review and proposed directions for research ", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30(3), pp.269-294. 19. Haire, M. (1959), "Biological models and empirical history of the growth of organizations" *Modern Organizational Theory*, New York: John Wiley and Sons. 20. Hall, R. I. (1976), "A system of pathology of an organization:the rise and fall if the old Saturday evening post" *Administrative Science, Quarterly* 21, pp.185-221. 21. Hayes, R.H. (1979), "The Dynamics of process-product life cycles", *Harvard Business Review*, 57, pp.127-136. 22. Helms, M.M., and T.W. Renfrow (1994), "Expansionary processes of the small business: a life cycle profile", *Management Decision*, 32(9), pp.43-45. 23. Katz, D. and R. L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley. 24. Kimberly, J. R. (1979), "Issues in the creation of organizations:initiation, innovation and institutionalization", *Academy of Management Journal*, 22, pp.437-457. 25. Kimberly, J. R. (1980), "Initiation, innovation and institutionalization in the creation process", J. R. Kimberly and R. H. Miles (Ed.), *The Organizational Life Cycle: 18-43*. San Francisco: Jossey-Bass. 26. Kotler P. (1994), *Marketing Management*. 8th, New Jersey: Prentice"-Hall. 27. Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M. and Tan, C.T. (1999), *Marketing Management*, Prentice Hall, Singapore. 28. Lavole, D. and S. A. Culbert (1978), "Stages in organization and development", *Human Relations*, 31, pp.417-438. 29. Levitt, T. (1965), "Exploit the product Life Cycle", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.81-94. 30. McKiernan, P. (1992), *Maturity, Recovery and Internationalization*, Routledge, London. 31. Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw Hill, pp.28-30. 32. Miller, D. and P. H. Friesen (1983), "Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle", *Organizational Studies*, 4, pp.229-256. 33. Mintzberg, H. (1984), "Power and organizational life cycles", *Academy of Management Review*, 9, pp.207-224. 34. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York. 35. Rink, D.R. and Swan (1979), "Product Life Cycle Research : A Literature Review" , *Journal of Business Research*, 7, 3, pp.219-242. 36. Schewe, C.D. & Smith, R.M. (1983), *Marketing, Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill. 37. Scott, B. R. (1971), "Stages of corporate development-part1", case no.9, pp.371-294. *Intercollegiate case clearing house*, Boston: Mass. 38. Scott, B. R. (1973), "The industrial state: old myths and new realities", *Harvard Business Review*, pp.133-148. 39. Smallwood (1973), J.E., "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Marketing", *MSU Business Topic*, Vol. 21, pp.29-35. 40. Smith, K. V. (1971), "Increasing stream hypothesis of corporate dividend policy", *California Management Review*, fall, pp.55-64. 41. Smith, K. G., T. R. Mitchell, and C. E. Summer (1985), "Top level management priorities in different stages of the organization life cycle", *Academy of Management Journal*, 28(4), pp.779-820. 42. Swan, J. E. and Rink, D. R. (1980), *Effective Use of Industrial Product Life-Cycle Trends*, in *Marketing the '80s*, eds. Richard P. Bagozzi et . Al. American Marketing Association, Chicago. 43. Thain, D. H. (1969), "Stages of corporate

development", *The Business Quarterly*, pp.33-45. 44. Theodore Levitt (1965), "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.81-94. 45. Thompson, J. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw Hill. 46. Torbert, W. R. (1974), "Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development", *Interpersonal Development*, 5, pp.1-25. 47. Tuason, R. V. Jr. (1973), "Corporate life cycle and the evaluation of corporate strategy", *Proceedings, Academy of Management, Thirty-Third Annual Meeting*, pp.35-40, Boston: Mass. 48. . Wehrich, Heinz (1982), "The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, 15(2), p.60. 49. William (1967), E.C., "Product Life Cycle as Marketing Models", *Journal of Business*, Vol.40, pp.375-384.