

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

印刷文創化經營成功關鍵能耐之研究

**A Study on the Critical Success Organizational Capability of Printing
Industry's Cultural-Creativelization**

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Wahn,Rurng-Shueei ,Ph.D.

研究生：何鈺瑤

GRADUATE STUDENT : Yu Yao, He

中 華 民 國 1 0 3 年 6 月

南 華 大 學

南華大學文化創意事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

印刷文創化經營成功關鍵能耐之研究

研究生：何鈺瑤

經考試合格特此證明

口試委員：黃 瑛 青
洪 杼 伯
翁 崇 水

指導教授：翁 崇 水

系主任(所長)：陳 寶 媛

口試日期：中華民國 103 年 5 月 23 日

謝誌

兩年前，當我得知有進修機會，承蒙劉結欽、邱昭榮學長的鼓勵與引領，我告訴自己－勇敢做自己想做的事。經過這兩年以來滿足了自我的期許與補強我在管理學領域的不足，也強化更多元的學習經驗與能力，懂得論文完成的理路，完成學業過程中也提昇自己相關課程的能力。以前總覺得自己在經營管理能力不夠完整也不踏實，透過恩師們的教導與啟發，學到如何運用與整合，日後盡量將所學一一展現出靈活運用的能力。這一路走來，歷經課業、工作與家庭的試煉，若非是師長們的殷切關懷及學長姐的經驗相授與指導，以及我的先生黃建東(同學)溫馨的接送和陪伴，難得我們夫妻有機會在學習上能成為真正同班同學謝謝你，以及我最寶貝的孩子們，謝謝你們把自己照顧的很好讓我無後顧之憂，如不是你們全心的配合與協助，我想可能無緣經歷這場論文的洗禮，你們都是我生命中的「貴人」，由衷的感謝你們。

在學習過程中最值得回憶的是歷經兩次的兩岸學術交流活動，也因為參與論壇所以才能有加速成長的機會，學識方面師長們也將我們的學習視野加深加廣，所謂讀萬卷書、行萬里路同行並進。也因為有楊聰仁教授的提攜、洪林伯教授與萬榮水教授的帶領讓我們北京之行收穫滿滿，感謝辛苦經營近十年的兩岸學術交流的師長們，謝謝南華的師長們給了我們學習的機會，希望學術交流永續經營造福學生們。

這份論文能夠順利完成，最要感謝的是我的指導教授萬榮水博士悉心指導，舉凡論文方向擬定、研究內容之強化及研究結果之分析，均耐心予以解惑指正。論文初稿完成，更是不辭辛勞逐字斧正潤飾。萬老師所秉持之認真、負責、耐心以及對學生真誠關切的行事風格，成為我在學習與工作上的典範。口試時，承蒙黃漢清博士與洪林伯博士撥冗詳閱本論文，指出文中不足之處及提出諸多寶貴意見，使得論文內容更加周密完整，謹在此致上最誠摯的謝意。

最後，真摯地將這份喜悅與我最親愛的家人與朋友們分享。深深的感謝你們的支持，使我的夢想得以圓滿。

何鈺瑤 謹誌於

中華民國103年6月

南華大學文化創意事業管理學系 102 學年度第 2 學期碩士論文

論文題目：印刷文創化經營成功關鍵能耐

研究生：何鈺瑤

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

在台灣，印刷文創化是項初具雛型的產業發展趨勢，它正召喚新的經營模式，發展新的組織能耐。本研究試圖對其經營的關鍵成功能耐進行探討，找出它的層級架構以及權重體系，以供學術研究及實務精進的參考。

本研究結合兩種研究方法，一個是 AHP 層級分析法，一個是專家判斷法，並自編「印刷文創化關鍵成功能耐之研究」調查問卷，作為資料收集的工具。

根據 35 位不同背景專家填答問卷的結果，主要研究的發現如下：

1. 在印刷文創化關鍵成功能耐的第一層級構面中，依重要性順序排列為「企劃設計能耐」、「管理精進能耐」、「生產系統能耐」、「客源開發能耐」。這顯示企劃設計能耐是首屈一指的重要能耐，也呼應文創化的精神與需求。比較值得關注的是，管理精進能耐居第二位，表示公司不斷創新，精進各項組織能耐以因應產業新的挑戰的重要性。
2. 針對第二層次 15 個子構面中，較重要的前八項排名依序為「新產品開發」、「客製化服務」、「企業形象行銷能力」、「商品符號化能力」、「產品設計力」、「整體資源整合的能力」、「組織創新執行力」、「技術創新力」。這八項相對而言都是屬於印刷文創化的新興需求能力，這也顯示出產業對於能力創新的殷切需求，更表示業者若要在印刷文創化的趨勢中獲得更好的生存發展契機，必須格外重視這些能力，並且要不斷精進。

[關鍵字]：印刷產業、AHP 層級分析法、專家意見調查、關鍵成功能耐

Title of Thesis : A Study on the Critical Success Organizational Capability
of Printing Industry's Cultural-Creativelization

Name of Institute : Department of Cultural & Creative Enterprise
Management, Nanhua University

Graduate date : June 2014 Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Yu Yao, He

Advisor : Rung-shueei Wahn ,Ph. D.

Abstract

In Taiwan, printing industry's cultural-creativelization is a new industry development trend that needs a new business model to develop new organizational capability. This study aimed to explore the crucial success capability of the operation, to find its hierarchical structures and the weight system for the reference of academic research and practical progress.

This study combined two research methods, namely AHP and expert judgment, along with the self-administered questionnaire "A study on crucial success capability of printing turns to cultural and creative industry" as the data collection tool.

According to the questionnaire results completed by 35 experts from different backgrounds, the main findings of the study are as follows:

1. In the first hierarchical structure of critical success capability of printing industry's cultural-creativelization, the order of importance was "planning and designing capability", "management progress capability", "production system capability" and "customer development capability". It showed that planning and designing capability was the most important capability that echoed to the spirit and requirement of culture creativity. What was more noteworthy was that the ability of management advancement was in the second place, which showed that the companies continued innovation and advanced

organization's capability to cope with the new challenges of the industry.

2. In the 15 sub-dimensions of the second hierarchical structure, eight terms that were more important in the order were “new product development”, “customized services”, “corporate image marketing capability”, “merchandise symbolization capability”, “product design capability”, “integrating all resources' capability”, “executive capability of organization innovation” and “technology innovation capability”. These eight items relatively belonged to the emerging capacities of printing industry's turned to cultural and creative industry, which also showed the eager expectation that industry had placed on innovation ability. It also meant that the company must pay particular attention to these capabilities and keep progressing if the company was demanding for better survival and development opportunities in the trend of printing industry's cultural-creativelization.

Keywords : Printing Industry , Analytic Hierarchy Process , Expert Opinion

Method , Critical Success Organizational Capability

目 錄

謝誌.....	ii
中文摘要	iii
英文摘要	iv
目 錄	vi
表目錄	ix
圖目錄	x
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究動機.....	2
1.2 研究問題與目的.....	4
1.2.1 研究問題.....	4
1.2.2 研究目的.....	4
1.3 研究方法與流程.....	5
1.3.1 研究方法.....	5
1.3.2 研究流程.....	7
1.4 研究範圍與限制.....	9
1.4.1 研究範圍.....	9
1.4.2 研究限制.....	10
1.5 論文結構與章節安排.....	10
第二章 研究問題的背景、文獻回顧與研究架構.....	12
2.1 台灣印刷產業文創化趨勢.....	12
2.1.1 顧客服務路徑改變.....	13
2.1.2 文創商品服務和體驗的推進.....	15
2.1.3 印刷文創化帶來的影響與衝擊.....	16
2.2 組織能耐文獻回顧.....	19
2.2.1 組織能耐的意涵.....	19

2.2.2	組織能耐衡量指標	20
2.3	研究架構的提出	21
第三章	研究設計與執行	24
3.1	研究設計	24
3.1.1	研究問題的處理邏輯	24
3.2	研究執行	25
3.2.1	專家遴選	25
3.2.2	研究工具	33
3.3	建構層級架構	36
3.3.1	初擬層級架構	36
3.3.2	確立層級架構	39
第四章	研究結果與討論	41
4.1	總體權重分析	41
4.2	四個構面及各層級因素分析	47
4.2.1	企劃設計能耐	47
4.2.2	生產系統能耐	48
4.2.3	客源開發能耐	49
4.2.4	管理精進能耐	50
4.3	研究發現與討論	51
4.3.1	研究發現	51
4.3.2	關於各種專家看法之差異性討論	52
第五章	結論與建議	54
5.1	結論	54
5.1.1	重要的意函	54
5.1.2	值得關注的趨勢問題	55
5.1.3	重要貢獻	56
5.2	建議	56
5.2.1	後續研究建議	56

5.2.2 實務運用建議.....	56
參考文獻	58
中文部份	58
英文部分	61
附錄一	63
附錄二	67
附錄三	76



表目錄

表 1.1	台灣印刷產業產值.....	3
表 3.1	可用層級因素調查問卷專家一覽表.....	26
表 3.2	相對權重調查問卷專家一覽表(學者專家).....	27
表 3.3	相對權重調查問卷專家一覽表(產業專家).....	30
表 3.4	相對權重調查問卷專家一覽表(研究產業專家).....	32
表 3.5	初擬層級因素一覽表.....	34
表 3.6	印刷文創化經營成功關鍵因素問卷題項.....	35
表 3.7	「印刷文創化經營成功關鍵之因素」所轄第一層.....	36
表 3.8	「企劃設計能耐」所轄的第二層級四個因素修正表.....	37
表 3.9	「生產系統能耐」所轄的第二層級四個因素修正表.....	38
表 3.10	「客源開發能耐」所轄的第二層級三個因素修正表.....	38
表 3.11	「管理精進能耐」所轄的第二層級四個因素修正表.....	39
表 4.1	印刷文創化經營成功關鍵能耐(第一層)級相對權重值排序	42
表 4.2	印刷文創化經營成功關鍵能耐(第二層)級整體相對權重值排序	46
表 4.3	印刷文創化經營成功關鍵能耐 A 企劃設計能耐相對權重值 排序.....	48
表 4.4	印刷文創化經營成功關鍵能耐 B 生產系統能耐相對權重值 排序.....	49
表 4.5	印刷文創化經營成功關鍵能耐 C 客源開發能耐相對權種植排序	50
表 4.6	印刷文創化經營成功關鍵能耐 D 管理精進能耐相對權種植排序	51

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	8
圖 2.1	研究架構圖.....	22
圖 3.1	印刷文經營成功關鍵能耐之層級架構.....	40
圖 4.1	印刷文創化經營成功關鍵能耐(第一層)級相對權重值長條圖	42
圖 4.2	印刷文創化經營成功關鍵能耐(第二層)級整體相對權重值長條圖	46
圖 4.3	印刷文創化經營成功關鍵能耐 A 企劃設計能耐相對權重值 排序圖.....	48
圖 4.4	印刷文創化經營成功關鍵能耐 B 生產系統能耐相對權重值 排序圖.....	49
圖 4.5	印刷文創化經營成功關鍵能耐 C 客源開發能耐相對權重值 排序圖.....	50
圖 4.6	印刷文創化經營成功關鍵能耐 D 管理精進能耐相對權重值 排序圖.....	51

第一章 緒論

台灣的印刷產業主要因素是規模偏小，然而，因科技的進步、產業的競爭，現正處於發展的困境中，其特徵是屬微利的。根據相關文獻的探討以及研究者對產業發展的觀察，發現印刷文創化可能是一種趨勢。那麼，傳統印刷、出版業者如果要迎合印刷文創化這種新趨勢那在組織能力上因如何的充實才能夠抓緊這個契機確實是值得研究。

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

眾所周知，現今台灣的社會型態已經呈現M型化發展（摘錄自《印刷新訊》74期），且仍在不斷的激化當中，在這樣的社會結構中，印刷業者除了要面臨消費者文化涵養提升導致需求增高外，還必須被迫接受微薄利潤的現實。因此，業者如何將產業轉型帶往高值化進而擬定有效的經營策略，以因應市場的變化。據此，本研究問題對產業轉型文創化發展具有重要的意義、價值是值得探討的。以下將用三個角度來探討說明：

1.經營模式角度：新的產業條件需要發展新的經營模式

隨著全球化、國際化的腳步來臨，台灣印刷業者需重新訂定未來願景與策略，如何用產業升級的組織資產，來滿足客戶需求，並以開發自有產品來創造高附加價值，另外，印刷業者應確立自己的發展定位，思考如何跨媒體、跨地域、如何多元化服務以擴大業務規模，國際間的競爭只會愈來愈劇烈，尤其是網際網路盛行下，國際間競爭壓力更是遽增，對印刷產業而言，在數位設備與網路通訊連結之下，將會跨入數位傳播媒介的時代，有機會擴大海外需求市場也將更輕而易舉，加速帶動產業技術的提昇，如何利用此一機會，化危機為轉機。印刷文創化確實可能是產業經營成長趨勢之一，那傳統印刷業者想抓住新契機－印刷文創化，首先必須要改變經營模式。

2.組織管理角度：組織要發展需掌握其關鍵的成功能耐才能抓住發展的契機

從市場需求觀之，合版印刷滿足了M型消費趨勢下的價格敏感者端，在市場規模不斷縮減、消費者需求未曾改變的前提下，為了生存，這些後進的印刷廠乃反其道而行，而未提昇競爭力的業者們必須要將關注焦點移往M型消費趨勢下的另一端——品質敏感者端。換句話說為避免在價格的戰場上沉淪，印刷產業朝向高值化發展路線。據此，可以說提升產品的功能性與質感，利用服務多元化的能耐以增加產品高附加價值等，實乃勢在必行。而所謂的「印刷文創化」，就是印刷產業由以製造產品為主的「二級產業」，轉型升級至以滿足消費者需求為主的「三級產業」。文創化後的印刷產業，不啻為一新興產業，而新興產業要能夠長久經營，除了需要呼喚新的經營模式外，再者更須發展出合宜的關鍵成功能耐，以迎合新世代的經營型態與新的挑戰。而在這樣的背景下，如何發產出印刷文創化成功關鍵能耐，實乃攸關台灣印刷如果組織的能耐和新的經營模式產業存亡之最重要課題。

3.產業發展角度：如果組織的能耐和經營模式都能有所創新發展的化產業自然就能獲得新的成長

根據相關文獻的探討以及研究者對產業發展的觀察，發現印刷文創化確實可能是一種趨勢。本研究除了可提供業者一個新的經營思考方向，也為產業升級帶來新課題「如何增強提升組織能耐」，進而使得組織擁有不斷改變的可能性潛力。無論是能面臨的產業問題與困境、提供為產業往後的成長方向帶來更長遠的成功機會。在「產業文創化」的思維下，文化的深耕不但是文創產業自身的發展根基，更是全面帶動其他行業創新的能量放眼全球，台灣以擁有優異技術人才的「科技島」享譽國際，然而，當「破壞」的時代來臨，進入以「服務」為主的社會，「創造」的重要性將會超過「製造」。

1.1.2 研究動機

從上述的研究背景資料中，印刷產業走進二十一世紀以前，就已經進入產業成熟的後段，整體產值裹足不前（見表 1.1），可謂是在競爭激烈與微利中求生存。

表 1.1 台灣印刷產業產值

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
印刷業產值	720	690	701	646	636	680	710	740	711	702	707

資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫 單位：億元（新臺幣）

在這樣激烈的產業競爭的情勢之下，近年來伴隨著知識經濟快速的興起，一方面政府正推動著經濟成長的新引擎——文化創意的產業，欲將原有商品以文化結合創意，運用符號化將概念傳達出、展現出現代感創意，以增強商品的生命力，生產出讓商品或服務具有更多元無形資產與文化概念，來提升其價值。這就給原本承擔代工角色的印刷業帶來重大商機。另一方面，印刷產業的角色有了重大改變，往往被要求參與各行各業的形象加值工程之中，以致原有的作業模式有了顯著的改變。所以，綜合此兩方面的改變，印刷走上了文創化的新旅途，也可謂，這樣正是印刷產業航向藍海策略的重要方向與目標。

根據以上的闡述表明，台灣的印刷產業正面臨新的挑戰與機遇，據此，本研究基於台灣印刷產業的關懷與文創化成功之殷切企盼，陳述本研究論文的三個主要動機於下：

1. 如果經研究對組織的關鍵成功能耐有所掌握必將有助於組織績效的提升。

組織擁有迎合市場需求所創新的關鍵性成功能耐則組織的績效提升進而增加公司利潤。

2. 如果組織關鍵成功能耐能夠發展起來，則新的經營模式也能創新。

公司經營利潤提升，既證明組織開發及建構新的成功關鍵能耐的可行性，則創新了組織的經營模式。

3. 如果組織能耐與經營模式能夠發展與創新將有助於產業發展。

產業的發展，隨著市場需求而改變，則開發與創新其經營模式是必要的。組織能耐提升建立新的經營模式產業增加業務提升利潤，三者是循環關係的。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

近年來台灣印刷產業變動幅度極大，業者為追求搶佔產業發展制高點，積極推動將印刷與文化創意結合，並將其產業化，企圖找到一條通往藍海的經營策略。然而，從表面觀之，印刷只是結合文化創意進行一產產業的新變革，但事實上，任何產業要能夠永續經營，絕非只事業態的改變，還牽涉到經營獲利模式的建立，而這對產業經營者管理能耐的新挑戰。

據此，本研究主要探討，身處印刷文創化趨勢洪流中之印刷業主，如何掌握制勝和發展的契機，引領印刷產業順利轉型。而本研究欲解決之問題有四：

1. 印刷文創化經營成功關鍵需要哪些組織能耐？

印刷產業結合文化創意，產業公司經營必須關注哪些層面的問題？而在這些層面中，又有哪些重要的因素必須考慮的？

2. 印刷文創化經營成功關鍵能耐牽涉層面為何？

經專家調查與研究者多年產業經營觀察與文獻探討所提出的構面語要素，將形成怎麼的層級架構？它們之間的關係又是如何？

3. 在這些不同層面的能耐當中，其輕重緩急次序為何？

經過層級分析之後？所有的構面語要素，其權重種值如何排序？其權重體系為何？

4. 在眾組織能耐中，哪些才真正的關鍵能耐？

而在組織能耐中，真正的相關能耐有哪些？這都是本研究要回答的問題。

1.2.2 研究目的

經由研究背景、研究動機與研究問題的探討，本研究的研究目的有二，其分別為「提供台灣印刷業者完備文創化所應具備的知識」、「協助台灣印刷業者將知識落實於實務之中」，以下分別就知識層面與實務應用層面說明之：

1、知識成長層面：本研究所探討的問題來自於近年來印刷產業面臨的生存挑戰與

困境。並以專家意見調查法與層級分析法來分析，在目前的相關研究中，尚未有相似方向做探討的學術論文，可為研究領域之先河，對於未來從事此領域研究後進，具有指標性的意義。本研究中知識層面又可分為以下兩個問題：

1、印刷產業發展的問題：隨著知識經濟時代的來臨，消費者文化涵養提升，經濟景氣漸漸萎縮，產業面對複雜難測的市場，將是一大考驗。

2、有關於組織能耐探討的問題：傳統印刷產業面臨的是消費者文化需求高要求低利潤市場，面對複雜的供需環境及競爭壓力，印刷業者勢必要有所調整。然而，產業想要擁有永續經營的地位在經營管理必須擬定新策略，找出新的經營模式將產業提升，找出企業本身的經營成功關鍵之鑰。據此本研究都是產業學術上值得探討價值。

2、實務應用層面：隨著知識經濟的興起，印刷產業一方面呼應政府正積極推動著經濟成長的新引擎——文化創意的產業，印刷產業往高值化發展趨勢正是在這樣的背景下，印刷「文創化」將產業從二級產業轉型至三級產業，新的產業除了需要新的經營模式外，更須發展出更合宜的關鍵功能耐，以迎合新世代的經營型態、發產出印刷文創化成功關鍵能耐為當務之要。希望本研究結果能提供對學術研究與產業發展，有方針可循，知道要掌握哪些重要層面與能耐，有助產業經營提昇產值增加利潤。

1.3 研究方法與流程

1.3.1 研究方法

本研究結合了兩種的研究方法，第一種是專家判斷法，另一個是層級分析法。本研究首先針對文獻探討後自行編製專家訪談初稿與架構層面與要素，經過專家訪談後確立印刷文創化關鍵能耐項目與層級，再以層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）的架構為問卷設計的主軸邀請印刷產業相關的專家，進行問卷填寫，結合專家的判斷，以獲得研究成果。其方法特徵與運用範疇說明如下：

1、層級分析法(AHP)：

層級分析法 (analytic hierarchy process, AHP) 為 Satty (1971) 所提出的一套決策方法，主要適用於不確定 (uncertainty) 情況及具有多個評估準則之決策問題。最大的特色為利用層次分明的層級系統整合分析，將複雜且非結構化的問題系統化，增加評估的有效性與可靠性，除易於了解因素間的對重要性排序外，要應用在不確定性 (uncertainty) 情況下及具有多數個評估準則的決策問題上 (Satty, 1980)，由層級式架構逐一建構決策目標下各項要素與其相關性，並由高層次往低層次逐步求得各方案的優先比重值，提供決策者選擇適當方案的充分資訊，凡優先比重值愈大的方案表示被採納的優先順序愈高，可降低決策錯誤的風險，以提供決策者進行規劃評估之依據。AHP 是經由階層化、邏輯判斷、分解綜合化的過程，將模糊不確定的因素轉化為明確的評量值，其特點除理論簡單、操作容易、並可量化不確定因素且能解決複雜 (complex)、多變化 (multi-change)、多人員 (multi-person)、多期間 (multi-period) 及多準則 (multi-criteria) 的決策問題，經由對此問題學有專長或累積相當經驗的個人、學者、實際執行管理人員或政府相關部門官員，藉由群體討論方式，匯集各方意見，將問題加以階層化及結構化並規劃成簡明要素 (element) 之層級架構圖，再以名目尺度 (nominal Scale) 作要素的對偶比較 (pair-wise comparison) 予以量化後，建立對偶比較矩陣 (pair-wise comparison matrix)，進而求得特徵向量 (eigen-vector) 代表階層內要素的優先順序 (priority)，然後再以特徵值 (eigen-value) 來評斷各個成對比較矩陣的一致性強弱程度。最後將關連階層串連起來，便可算出最低階層之要素對整個系統的權重或優先程度，此權重或優先程度即可提供決策者進行整體判斷，從而獲致較合理正確的決策。(李上好，2003) 本研究使用層級分析法，是希望透過此研究方法將各項組織能耐及指標強迫性的訂出相對權重；使用專家判斷法，是希望借重專家的學識經驗做出綜合性的判斷。換句話說，本研究藉由結合運用上述兩種研究方法，以達到提升研究品質、表彰公信力之目的。

2、「專家判斷法」：

又稱做「專家調查法」，也稱德爾斐(Delphi)法或專家評估法。Delphi 是古希臘傳說中阿波羅神殿所在地，美國蘭德(Land)公司首先於 1964 年把德爾斐法用於技

術預測中。它是在專家個人判斷和專家會議方法的基礎上發展起來的一種直觀預測方法，是以專家作為索取資訊的物件，依靠專家的知識和經驗，由專家通過調查研究對問題作出判斷、評估和預測的一種方法。特別適用於客觀資料或資料缺乏情況下的長期預測，或其他方法難以進行的技術預測。

1.3.2 研究流程

本研究之研究流程共分為五步驟，首先對相關文獻進行分析後製作專家問卷；其次透過訪談專家，藉以修正問卷；第三步為針對產業、學者、研究單位等三個領域的專家發放專家問卷、俟專家填寫完畢後回收問卷，並統計以確認成功關鍵能耐構面能耐與層級；第四步利用層級分析法做相對權重分析，並建構能耐構面與子項目排序；最後再分析歸納上述結果，並提出相關建議，本研究的流程如圖 1 所示：



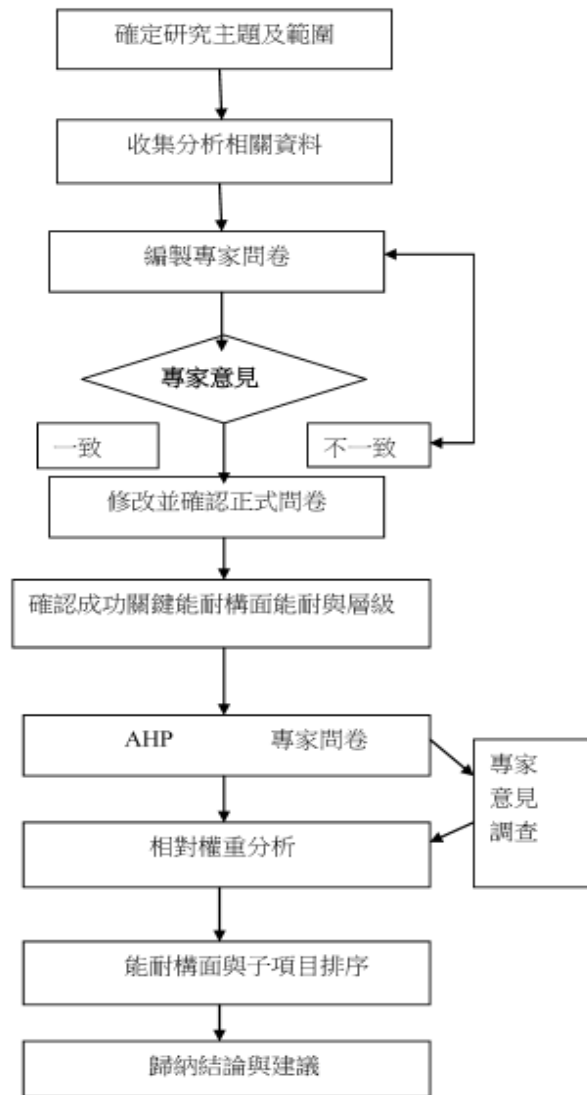


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究製作

茲將圖 1.1 各步驟流程說明如下：

1. 確定主題研究與範圍。
2. 收集相關資料：當研究的問題形成後，針對研究的背景及動機訂定研究目的，尋找相關背景資料、文獻，瞭解所需資料的來源，訂定研究所需的方法，並與指導教授討論後，決定採用專家調查法與AHP層級分析法。

3. 編制專家問卷：閱讀相關文獻，進行系統性的分析，並徵詢部份專家的意見建立初步的層級架構，將初成型的問卷與指導教授討論並進行專家意見調查，將專家意見結合整理後，整理成為正式的問卷。
4. 建構層級架構：建構層級架構：閱讀相關文獻，進行系統性的分析，並徵詢部份專家的意見，建立初步的層級架構，將初成型的問卷與指導教授討論並進行專家意見調查，將專家意見結合整理後，整理成為正式的問卷。
5. AHP 專家問卷：發放問卷，問卷的回答以專家為回答問卷的對象，經討論使用 AHP 層級分析法來進行分析，如此可以增加本研究的正確度。
6. 資料整理與分析：依據回收的資料，進行分析整理每份問卷的合適度，利用 AHP 層級分析法的分析軟體，進行資料的輸入、處理以及分析。
7. 歸納結論與建議：根據資料分析統計的結果，依據回答問題的順序，並與研究動機與目的相對應，進行研究結果分析與探討，依此作為討論與建議，最後完成本研究論文。

1.4 研究範圍與限制

1.4.1 研究範圍

本研究的範圍共分三點，其陳述如下：

- 1、研究對象的範圍：本研究以印刷文創化經營成功關鍵因素為主體，由於著點在經營成功關鍵的因素，故邀請印刷產業相關之專家學者。
- 2、樣本取得的範圍：在研究的對象方面設定為印刷產業專家學者，學者專家、產業經營專家，研究學者專家共三種類，專家的選擇都具有業界相關的背景。希望藉由專家學者的多年實務經驗與產業觀察中獲得更適切的資訊。問卷發放的方式以事前聯絡，以親送、郵寄或是 E-mail 方式進行，以增加研究結果的正確性。
- 3、研究方法的範圍：本研究是以尋找印刷文創化經營成功關鍵之因素為範圍，

『關鍵成功因素』(key success factors, KSF) 又稱critical success factors(CSF)。此觀念乃由Daniel 於1961 年所發表的文章「Management Information Crisis」中首次提出，其中談到：一個公司的資訊系統必須經過分辨與選擇。同時需集中於產業的成功要素(success factors)上，大部分的產業都具有三到六項決定是否成功的關鍵因素。如果一個公司欲獲得成功，必須把這些因素做得特別好。

1.4.2 研究限制

本研究的限制共有四點，其陳述如下：

1. 研究問題限制：本研究有兩個內涵一是以台灣中小型印刷業者為主要潛在對象，為探討範圍，二為不僅是探討現今產業的問題也擴及產業今後五年或十年間產業所面臨問題未來的可行性。
2. 研究對象的限制：本研究以印刷產業文創化經營成功關鍵之因素為主體，因此以相關之專家學者與實務專家和研究產業專家為對象。
3. 取得樣本的限制：本研究為取得最正確的資料，在樣本取得的部分以專家學者為主，其中又以具有多年經營產業實務經驗的專家為諮詢的限制。
4. 研究方法的限制：本研究採用AHP層級分析法，並根據文獻自編問卷，主要是要了解印刷產業若結合文創化之要素，想要經營層面更成功更精進，影響公司經營成功之關鍵因素有哪些，因此問卷調查的產出是個人觀察家族經營印刷產業近二十多年來的經歷，並對學者專家進行諮詢後，修改而成。

1.5 論文結構與章節安排

本研究的章節安排如下：

第一章 說明研究的背景與動機、問題與目的、方法與流程、範圍與限制及論文結構與章節安排。

第二章 進行文獻的回顧，藉由文獻及觀察產業經營多年之實務經驗而進行探討分析印刷產業如何結合文化創意，將產業文創化。了解組織能耐意函與印刷產業結

合文創化其經營成功關鍵因素有哪些，最後提出研究架構。

第三章 將介紹研究設計，研究問題的處理邏輯，在研究執行的部份，問卷會彙整專家意見，並採用 AHP 層級分析法來作分析。

第四章 會提出經由專家問卷作出來的結果分析，以彌補層級分析法的不足。

第五章 提出結論與建議，針對印刷產業結合文創化提出經營成功關鍵因素給相關產業做為參考，並提出建議給後續研究者做為參考。



第二章 研究問題的背景、文獻回顧與研究架構

面對二十一世紀的數位化變革，全球許多產業因價值鏈重組而導致產業結構的改變，尤其在八〇年代末期以來，臺灣產業結構也發生重大變化，服務業逐漸取代工業在經濟活動中的地位，技術與資本密集工業逐漸取代傳統或勞力密集產業，因此而造就了許多新興的產業模式。

印刷產業也面臨相同的產業變革，隨著資訊化時代的來臨，使得出版全球化的趨勢猶如十九世紀的工業革命般，深深影響了整個產業的型態與結構，而傳統印刷產業思維模式、產業範疇、運作機制以及日後的競爭態勢，也因而逐漸發生變化。近年來全球印刷業整體利潤縮水，印刷業者面臨產業經營的困境，正當艱困之際，政府推行「文化創意產業」相關政策，給產業經營者帶來新契機。針對研究問題進行文獻之整理，其主要從印刷文創化的趨勢為開端，探討因應政府推行政策(產業文創化)將傳統印刷與文化創意結合，並將其產業化，試著找到一條通往藍海的經營策略。印刷走上了文創化對產業經營者管理能耐的新挑戰。從文獻整理中藉此進而了解在這樣的趨勢之中應發展哪些組織能耐，找出經營成功比較關鍵的能耐，並建立本研究的架構。

本研究主要探討，身處印刷文創化趨勢洪流中之印刷業主，如何掌握制勝和發展的契機，提升產業競爭力，引領台灣印刷產業順利向文創產業轉型。據此，本研究主要回顧之文獻分為「台灣印刷產業文創化趨勢」以及「組織能耐文獻回顧」等兩個方面，以下分別陳述之：

2.1 台灣印刷產業文創化趨勢

由於印刷產業文創化趨勢正屬於「現在進行」故本研究所可取得的前人研究成果相當有限，主要來自於家人經營印刷廠二十多年來的經驗獲得，觀察產業發展、經營管理也有機會參與和學習。在 M 型化社會結構中消費者文化涵養提升、需求改變所以傳統刷業者隨時追求精進經營能力。產業發展過程中「印刷文創化」

正快速在產業發展演進當中形成必然的趨勢，根據觀察以紙為材質以出版印刷為基礎發展出屬於「印刷文創化經營成功」經營模式新思維。對顧客需求而改變服務方式、結合更新穎的數位化雲端服務、對內外進行多元整合的服務等，「商品服務」、「商品體驗」這是屬於經營印刷產業現在正進行式，印刷產業文創化正發展而形成趨勢。

2.1.1 顧客服務路徑改變

隨著知識經濟的腳步，傳統印刷產業一方面呼應政府推動新引擎將原有傳統產業轉化為文創化產業。加上藝術文化的巧思，產品提升附加價值，讓藝術文化創作變成藝術應用，產生價值；另一方面，從單純的接單製造，轉而成為「製作」被要求參與各行各業的形象加值工程之中。至此，傳統印刷產業文創化表現在下列三種路徑：由被動接單製作轉向參與製作；以數位科技為基礎結合設計跨領域整合；由具體行為轉向抽象思考。

1、由被動接單製作轉向參與製作

過去傳統印刷業者大多以紙類輸出，如報紙、書籍、簿本、表冊等，以代工印製成品和客戶公司需用的廣告以及產品包裝用品為大宗。然而，現今為了迎合市場需求，順應潮流結合文化與創意，擴大產業服務能力，延伸其服務範圍。印刷業者除了更著力於為客戶規劃與設計生產其產品包裝的材料外，還要協助客戶設計提升形象及傳達組織文化核心意念之商品，透過故事性精緻包裝或是符號化說明，協助客戶生產與行銷。

2、以數位科技為基礎結合設計跨領域整合

全球的印刷媒體產業(printing media)發展趨勢(中華印刷科技協會 2013)，是一個持續在變動與發展的產業(A Changing Industry) 而它唯一不變的特性就是會變(Change)，所以印刷媒體產業面臨著是一個必須重新定義的產業。以傳統印刷技術為主增加資訊技術的內容，以紙媒體為核心但邁入多媒體的服務，以製造為主架構但提供更多的服務與解決方案能力，再由傳統的印刷媒體產業轉變成以數位科技化滿足客戶或因應全球化市場需求的產業，這也表示未來印刷業產業將以印刷

的核心技術與經營策略之經驗，而因應新的市場環境變化，然透過持續的創新來推動印刷業革命性的發展。由於知識經濟潮流的興起印刷產業除了電子化時代來臨仍需透過更新穎精緻化的新興元素加以整合，印刷產業注入文化和創意、美化我們的生活注入巧思走向精緻化的方向。

隨著科技的迅速發展，文化創意產業必然走向結合科技化趨勢，跨業之間整合與交流有助其產業發展，而有效運用資源更可為彼此產業創造更多的商機。印刷產業與文化創意產業在各領域有更多的交織合作，主要反映在：

1.精緻藝術之創作與發展，如表演（音樂、戲劇、舞蹈）及視覺藝術（繪畫、雕塑、裝置）以及傳統民俗藝術等；2.設計產業，如流行音樂、服裝設計、廣告與平面設計、影像與傳播製作、遊戲與軟體設計等；3..創意支援與周邊產業，如展覽設施經營、策展、專業展演經濟活動規劃、出版、行銷、廣告企劃、流行文化包裝……等等。

3、由具體行為轉向抽象思考

傳統印刷業者從事代工的性質居多，現今印刷業者必須趨於參與所服務客戶所委託與形象有關的設計規劃執行與製作。而文化創意產業發展要把一項產品經由創意塑造成為文化的一部份，必須在社會世界之中使某些符號成為閱聽者的品味的一部份，亦即將新的事物「品味化」，使那些事物獲得人們的認可，並成為具備象徵資本的符號。受到文化創意產業的精神感染，積極文創化的印刷業者也按照這樣的思維運作著、服務著。

過去，印刷發展重點，多集中在工作生產力的提升，解決的是標準作業流程的問題。如今，在產業提升注入文創化之際，思考者必須聚焦在內容創造力的展現方面，達到協助與解決變遷的社會創意的需求面表現的問題。以文化創意軟實力展現創意與藝術之生活美學，不僅為印刷產業找到新藍海，從而提升其效能。同時，也為文創產業找到一個新夥伴，透過經營力資源整合出各種必要能耐，加快創意的展現。

2.1.2 文創商品服務和體驗的推進

文化創意商品是一種依照文化特性所衍生的消費性商品，其主要以經濟利益形式而存在。何明泉、林其祥和劉怡君（1996）主張文化商品是針對器物本身所蘊含的文化因素加以重新審視與省思，運用設計將其文化因素尋求現代風貌的呈現，並探求器物使用精神層面的滿足。此定義亦指出文化產品較一般商品多了文化認知與識別的功能。「文創」是現今各產業的不敗話題，除了印刷業外觀光業也吹起文創風潮，例如溪頭妖怪村因搞怪文創暴紅，台北市的故宮以「朕知道了」紙膠帶、翠玉白菜等文創商品發光；民宿業、農場經營者甚至飯店業也早將在地文化透過文創包裝，以表演、實做或 DIY 等體驗，融入創意氛圍，這些都可結合身為印刷業者相關能力可以完成的。

文創工作在進行創思實創作的時候，所具備的理念是完整的，每一個文創業業者對自身的創意產出，都具有相當完整的意念。但是當這些東西被商品化之後，有時可能很難反應出創作者的完整意涵。例如劇場常有推廣部在販售紀念禮品，如 T 恤、杯子、明信片、紀念冊、裝飾品…等，但這些東西就只是擺在漂亮的櫃子，甚至就攤在開放式的空間中，感覺跟去書局買文具沒兩樣，一個創作者的理念，烙印在這些商品身上，有時事無法藉由這些商品，重新組合成創作者要傳達的理念，自然，消費者就只會用功能性的考量來欣賞或購買這些商品。

文創商品的主要特點如下：

- 1.了解文創商品的本質、進行價值溝通賦予新生命：文創商品的價值，是透過溝通，讓消費者進入一個體驗情境、達到創意效果產生內化意境。
- 2.發揮文創商品的價值傳遞與啟蒙功能。
- 3.以服務創造體驗情境。

依據文創商品特點，以文創商品具有特質為主，再進一步增加結合展場活動透過多元化體驗進行各種新型態服務。對消費者而言，對文化認知與識別可能是從購買、擁有、觀賞或使用文創商品的過程中產生，或者，也可從中感受、體驗或詮釋出屬於某種文化的意象、象徵、神話或隱喻。對設計者而言，則是以某種文化的元素和所設計的產品元素巧妙地組合成一個創意產品；既然必須具有創

意，就不能是理所當然、眾所皆知的組合，更不能是任意的組合。此時，隱喻（metaphor）成為一個很有用的設計手法。隱喻藉由配對兩個體，相互投射出其關係與脈絡來產生新的組合與理解，有如人們已知與希望兩者間的橋梁（Warren, 2000／黃台生譯，2007）。隱喻真正的價值在於突破現有知識與經驗的束縛，為設計帶來跳躍式的創新。

所以文創商品推展中活動過程也會因「透過體驗學習」更能夠讓使用者從活動安排中認識新的產品功能、體驗新的感官享受、意會新的詩意與理解。例如，工業設計師常以某種巧妙的關係將原本不相干的事物聯繫起來，從中構思而創造出新的產品類型與概念來開拓市場。

以紙為材質，以印刷為基礎，開發新商品和體驗，回到印刷文創化其中第二條路徑的方式包含 1、以紙為材質製成皮革效果的包裝或書業雜誌封面，也可以印製擁有創意或是內容和個性化的產品 2、以印刷為基礎讓客戶以 DIY 發式數位出版為基礎結合而成所運用的元素等完成的文創化商品。

2.1.3 印刷文創化帶來的影響與衝擊

近年來，伴隨著知識經濟快速的興起，文化創意產業相關的發展之脈絡脩關印刷產業的成長。「產業文創化」將現有產業加以文化，使其產值增加，而利用「設計創意」使文化增值，成就「設計產業」，形成「印刷業經濟」。進而達成「發展文創經濟促進印刷業經濟」。

「產業文創化」將現有的產業加以文化，讓其產值增加。「文化產業」是一種純粹性的文化活動，他可能是宗教性的、節慶性的，沒有經濟利益可言，但通過企業經營管理的過程之後，便可成為交易的商品。「創意產業」非獨立性的系統，他是一種過程而不是終結，實際上是整個文化產業或產業文化的上游。由於這種以文化為核心的產業或地區發展策略兼具有文化產業與創意產業的特色，「文化創意產業」（culture & creative industries）名之。關於文化產業的詳細定義，聯合國教科文組織認其為「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來

呈現的產業」(UNESCO,2007)；吳思華(2003)則認為文化產業乃是「以智財產業為核心的提供精神產品的生產和服務的產業。從內容來看，文化產業也可以被視為創意產業；或在經濟領域中，稱之為未來性產業(future oriented industries)；或在科技領域中，稱之為內容產業(content industries)」。因此，文化產業的核心價值，在於文化創意的生成，而其發展關鍵即在於具有國際競爭力的創造性與文化特殊性(孫華翔，2003)，這也是文化產業化的焦點之所在。

1、對產業發展層面的影響有以下兩點：

(1)印刷產業的發展：在過去製作多以紙本之格式為主，數位化的時代來臨，注入文化創意因而傳統印刷產業的發展也受到創意、科技的技術支援而受益與衝擊。現今除了包含傳統的報紙印刷(Newspapers Print)、出版印刷(書籍、雜誌、期刊等)、商業印刷(目錄、海報、年報等)、票據印刷(含防偽印刷)、標籤印刷、文具印刷(卡片、名片、貼紙、信封等)、廣告印刷(含大圖輸出)、紙盒包裝印刷(Box Print)、軟性包裝(Flexible Package)、特殊印刷(金屬、陶瓷、紡織及其他非紙印刷)、數位印刷(如相簿等)、印前及印後服務等外，我們必須要將產業觸角延伸到數位化環境中，進而將印刷、傳播、媒體、包裝、出版、廣告、資訊、電子、文件管理、服務與解決方案等也要逐漸融合(Convergence)在一起，這是產業經營的優勢。然而，產業要擁有新的經營優勢，公司也必須面臨內部組織經營運作製作間硬體、軟體的整合過程與組織再學習，此衝擊也將會帶來經營利潤。

(2)印刷與文創的融合：有很多人將文化創意產業視為台灣未來經濟轉型的重要方向，乃至希望它能作為國家未來的全球競爭力所在(王素鸞，2006；何美玥，2005；陳郁秀，2003；周雅菁、曾啟雄，2005；陳瑞隆，2008)。台灣在後經濟發展經驗中，其所累積較多的是一種勤奮打拼的工業產品量產製造能力，而非著重抽象價值掌握的文化商品創造能力，因此如何在政府政策的導引下，使台灣的文化創意產業可以像過去的製造業一樣，能在世界經濟舞台上佔據一席之地，其實是個很大的挑戰。

儘管國際上有很多國家已宣稱將大力發展文化創意產業，但是想以文化創意

產業做為可以出口賺取外匯的產業並不容易。如從美國、日本與英國等擁有大量文化商品出口的國家，我們不但可以看到其在文化產業的發展都有長時期的累積，並且也可看到其國民於日常生活中即對該國所輸出之文化商品有高度的消費興趣。

台灣過去製造業的全球競爭優勢，主要是立基在有為數眾多的廠商所組成的彈性化協力組合生產結構，使得其在因應國際市場需求與製造成本變動上有很好的彈性，且因為眾多廠家間所形成的既協力合作但又競爭之關係，也促使其得以在生產方式的創新與成本的降低上有良好表現（陳介英，1992）。然而，這樣一種可以在代工生產上具有全球競爭優勢的製造生產能力，並不容易轉為文化創意產業的助力。因為，文化創意產業的發展所最需要的並不是製造生產能力，而是能符合市場需求的文化行銷與能為產品加值的文化創新能力。

2、對企業經營層面影響：

印刷媒體產業是一個持續變動發展的產業，產業環境趨勢正改變消費者行為與需求，短版、交期短、客製化與個人化(相簿、個性化印刷品)服務是市場商業趨勢，由可變印紋(VDP)到單據廣告客製化(TransPromo)形成精準的行銷趨勢；以客戶為中心，電子書、文件管理、IC卡、RFID、數位內容都是由印刷延伸到資訊產品、服務及完整的解決方案，由單純的印務生意到協助客戶做策略行銷、市場預測與通路開發的整合服務等，而價值創造也來自於這些服務與消費行為的改變。經營者也必須隨時以配合市場趨勢投其所好，不論是經營策略與方針，更重要的是公司整體能耐的提升，不論是企劃設計面、生產流程面、技術整合與創新...等。更應該包括要有多元的產品與多元的通路、要有足夠的市場佔有率、要擁有核心技术及解決問題的能力、要能持續有新產品研發、要讓客戶滿意與產業的品牌形象、要有清楚的價值理念與企業願景、也要有夥伴性的組織架構等。

產業經營者應對下列兩大方針，具有文創結合產業方針領航的敏銳嗅覺發揮執行力與規劃力：

1、文化創意如何與產業市場結合:

(1)、推廣原鄉特色，鼓勵原創集成，建立文化創意的「新聚落」與「國際化」願景 產銷分離、整合資源，分享經驗，做大市場，放大產值的思維突破「生活迷思，藝術的盲點」，提昇「生活美感、實用哲學」解答東方品味，台灣創意。

(2)、行銷「文化創意」與「品牌」的觀念推動文創資產鑑價及管理機制，活化文創資產市場的流動性。

2、印刷文創化對業者帶來的衝擊具體展現於下列三項:

(1)、製作方式：由被動接單製作轉向參與製作。

傳統模式印刷以代工印製成品與包裝用品，現今主動轉向客戶公司形象工程的參與者甚至於發動者。

(2)、跨領域整合:藉由文化藝術等與創意相關之產業進而結合各領域之傳統產業。

印刷產業隨著科技的迅速發展，而結合文化創意提振產業，腳步必然走向科技化趨勢，跨業之間整合與交流有助其產業發展，而有效運用資源可為產業找到彼此間更多的商機

(3)、思維轉向：由具體行為轉向抽象思維。

文創化的融入將傳統印刷產業的能耐由上延伸到概念產生、符號設計、產品或團隊形象塑造及傳播等等。為傳統產業客戶做創意與產品的結合，來賦予故事性展現商品的生命，運用設計能力傳遞精緻質感的風格，運籌帷幄的創意能耐，充分為產品表現高水準的質感。

2.2 組織能耐文獻回顧

近年來，有關組織耐的探討，主要分成「組織能耐的概念」與「組織能耐的衡量」方式兩個方向。茲說明如下：

2.2.1 組織能耐的意涵

能耐跟能力兩個詞彙的涵義相當接近，台灣的學術界為了突顯組織層次的能耐而用組織能耐一詞專述之。Quinn（1992）針對企業價值的研究中指出，企業真正的價值並非全部來自實體資產，而是其主要的組織能耐(Organizational

Capability)。Grant (1991) 則是對組織能耐的成因提出解釋，指出組織能耐乃是由企業所握有的資源而來，並依此將組織能耐定義為凡藉由資源的運用而達成某項工作並具有競爭上的優勢的組織能力。Teece (1982) 則從組織能耐的形成過程下手，指出企業欲創造某項特定的組織能耐時，往往同時需要藉由其對數種核心資源的掌握才能達成。Hamel and Prahalad (1990) 首先提出組織能耐為競爭優勢的來源，並將其定義為組織內的集體學習，特別是指協調不同生產技術與整合多重技術領域的能力。

Dosi (1992) 根據Hamel and Prahalad (1990) 所提出的組織能耐之概念，進一步指出組織能耐是一組差異化的科技技術、整體資產及特殊能力。Barney (1991) 則認為，所有能使企業執行策略以改進其效率與效能的資產、能力、公司特質、資訊及知識等均屬於組織能耐。Hill and Jones (1998) 指出，組織能耐是指價值創造的技巧和能力，可使企業擁有較好的效率、創新、品質或顧客回應。因此，若能正確的結合組織能耐，有助於公司未來的成長，其主要能力來自於組織資源和運用資源的潛力。齊德彰 (1999) 指出，組織能耐是指企業毋須建立結構性競爭優勢，而他只要在少數專業知識或關鍵技能領域上取得領先地位，就可超越競爭者並成為市場競爭的贏家。

綜上所述，本研究引用Hamel and Prahalad (1990) 及Hamel (1994) 的觀點，來定義組織能耐：組織能耐是組織內多重技術的整合，是一種可以創造顧客核心價值、優於競爭者且與競爭者差異性及可以應用於多種產品與服務的能力，為公司創造價值的競爭優勢來源。

2.2.2 組織能耐的衡量指標

Long and Vickers (1991) 將組織能耐區分為門檻能力、重要性能力及未來性能力。Hamel and Heene (1994) 將組織能耐分成市場傾向能力、產品整合能力及功能相關能力；Lado and Wilson (1994) 將組織能耐，分為1.管理能力；2.投入基礎能力；3.轉換能力；4.產出基礎能力。而McGrath, MacMillan and Venkataraman (1995) 則以目標達成情況來衡量組織能耐。Briance (1998) 歸納先前學者的研究，提出組織能

耐包括：1.絕佳技術know how；2.可信賴的製程；3.與外部的緊密關係。Ritter（1999）也認為一個網絡的組織能耐程度之衡量指標有四，分別為：1.內部資源的可得性；2.人力資源管理的網絡導向；3.溝通結構的整合；4.企業文化的開放性。

經由上述的文獻整理，可以知道組織能耐是一個整合性能力，但產業特性不同組織能耐也會有所差異，對廠商而言有一個共同的前提是，組織能耐要能為顧客創造價值，組織能耐所創造出來的價值高低代表其競爭優勢的強弱。因此，本研究認為，組織能耐的構成應考慮該產業環境、資訊科技的變化、管理上的整合能力及核心資產。

2.3 研究架構的提出

本研究的核心在探討傳印刷業為注入文創化需求之研究，指標來原依理論而言由組織管理理論藉由了解組織能力、組織能耐及組織動能來創造競爭優勢，找出攸關企業競爭優勢的本質與來源之觀點與重要項目與評估組織績效的平衡計分卡理論中的要項整合獲得當作概念基礎，進而依據實際產業觀察印刷結合文創化重要市場需求為根據，形成初步架構，再進行專家意見訪談再修正此架構，藉此找出傳統印刷業文創化經營成功關鍵因素，最終成功協助印刷業轉型或提升的營運契機。根據以上概念性的探討及本研究之目的，本研究提出下列研究架構，供作本研究概念推展、衡量工具設計及研究推論之引導。

分析架構如下圖 2.1：

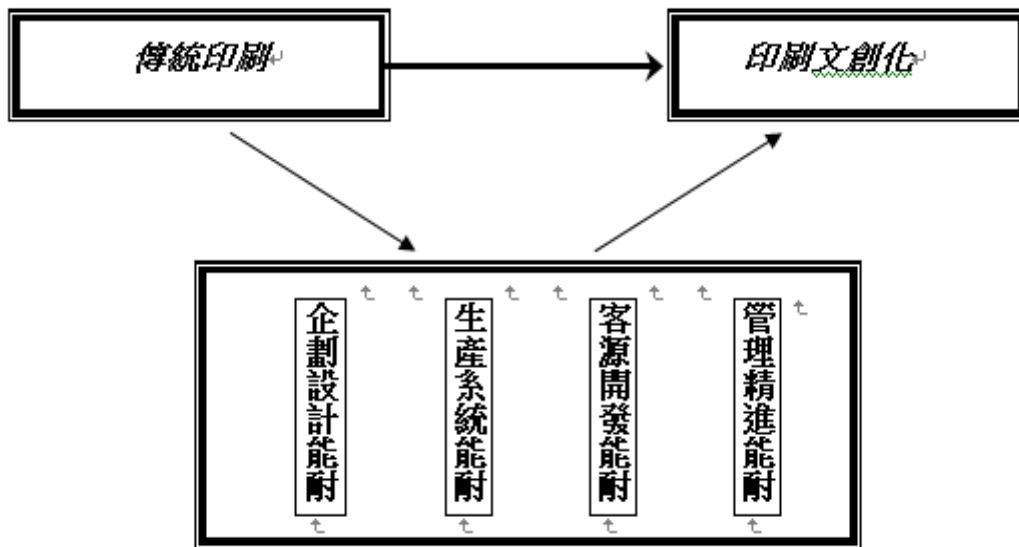


圖 2.1 研究架構圖

資料來源：本研究製作

根據實際觀察產業，印刷結合文創化過程中企劃設計能耐是市場上極為重要的需求，客源開發與維持也是很受重視的，而根據組織管理和平衡計分卡理論企業內部的管理精進能力與生產系統能力的提升也是很重要的一環。所以從傳統印刷業注入文創化經營成功關鍵因素，歸納為四項，並構成整個研究的印刷業文創化經營成功關鍵四項組織能耐主要如下：

1. 企劃設計能耐：能結合客戶需求設計開發新產品，整合專業能力製造優質且豐富生命力精緻商品，提升客戶形象。
2. 生產系統能耐：運用 ERP (Enterprise Resource Planning) 企業資源計劃，實施高效率的生產系統品質控制，建立每個生產單位的溝通橋樑達到先進的網路化印刷流程。
3. 客源開發能耐：¹台灣印刷產業是否具備敏銳的嗅覺，除擠身「周邊」文化產業外，更須從「周邊」文化產業中，開發不同客源，以產生利潤之能耐。換句

¹ Hesmondhalgh, David / 廖珮君譯,《文化產業》(2006,台北:韋伯文化國際出版有限公司),15-16。

4. 話說，除擁有傳統式人際關係網路提供服務外，更應建立服務網平台服務更多客戶，如用專業知識服務客戶、與客戶建立一種和善有禮的關係、增強公司的業務能力以拓展多元化通路等，皆是客源開發能耐的表現
5. 管理精進能耐：根據彼得·聖吉《第五項修練》，企業能否長久經營、內部是否能持續學習有重大關係。²據此，印刷產業具備藉由組織行為學提供，分析內容以幫助企業內部推行學習與改變，促使企業進步與成員成長，以達成企業整體目標之能耐，透過決策，創造和掌握公司價值，隨時追求調整。有效運用 ERP 管理系統整合資源加以運用以最新精緻有效管理。



² 彼得聖吉《第五項修練》

第三章 研究設計與執行

本研究操作的模式，主要是針對印刷產業文創化需具備的能耐內容探討，在設計交叉比對文創化經營能耐內容後，再以專家訪談的方式諮詢專家意見，為第一階段的關鍵成功因素專案奠基並為製作關鍵功能耐問卷的構面依據。主要執行方法以層級分析法作為判斷的准據，由專家訪談的意見在力求客觀並尋求一致性的原則下，制定出各層級的專案，找出傳統印刷結合文創化策略為經營關鍵能耐。獲得最具參考價值之成功關鍵能耐，以提供相關單位分析參考。

3.1 研究設計

本研究共分三階段進行，依各階段之目的不同而選取不同之問卷調查對象。第一階段為探討相關文獻及研究者本身家族經營印刷產業近三十多年來之觀察與經驗，初步擬定本研究之構面與評估指標；第二階段將彙整印刷產業文創化經營成功關鍵因素構面及評估指標準則，設計專家諮詢問卷，以經營相關產業並具有豐富經驗之各層面專家作為諮詢對象，反覆的與專家確認評估準則指標並進行所有評估準則之挑選，依據專家諮詢意見結果將之歸納整理，並予以修正，以利建構印刷文創化經營成功關鍵因素之層級架構；最後階段則設計AHP 問卷，衡量各評估準則之相對權重。

設定本研究以印刷文創化經營成功關鍵之因素為主要研究的範圍，從學者、產業、研究這三個領域專家發放問卷，以他們的經驗及觀點做為AHP分析依據。

3.1.1 研究問題的處理邏輯

本研究的核心是找出印刷產業結合文創化經營成功之關鍵因素，因此，本研究採用的方法為層級分析法，但執行上以專家意見為問卷的回答對象。

本研究對於問題的思路分為以下三點：

1. 本研究主要探討印刷產業面臨經營成長實務問題，且屬於創新的研究，因此採用專家意見調查，希望藉由專家的綜合判斷能力，針對本研究問題提出參考性

的意見，以建立層級架構。

2. 本研究的研究對象以經營相關產業經驗豐富的專家為主，分為學者專家、實務專家及研究產業專家三類，並以實際在產業中擁有多年實務專家為主要對象。
3. 進行專家問卷的回收及AHP層級分析，推論出有助於印刷文創化經營成功關鍵因素。

本研究操作的方式，主要是以產業相關學者的專家意見諮詢，作第一階段的資料收集及問卷製作，主要執行方法以層級程序分析法（Analytical Hierarchy Process, AHP）來做條理判斷的，由各方面的專家回答的問卷進行分析，找出印刷產業結合文創化經營成功相關關鍵因素為何。

3.2 研究執行

由於印刷文創化相關文獻不多，尤其是探討印刷產業結合文創化經營成功關鍵之因素的研究更是極少。故本研究首先探討印刷產業、文創化相關文獻，整理印刷產業經營發展背景及趨勢。再來就本研究所欲探討的核心問題現況分析，找印刷文創化經營成功關鍵之因素，並與專家反覆討論並逐項再向專家確認每項經過修正的評估準則，建立完整的層級架構，製成 AHP 層級分析法問卷，請專家回答，依據專家的回答作資料的分析，找出影響印刷文創化經營成功的關鍵成功因素。

3.2.1 遴選專家

本研究以相關學者專家、有豐富經驗的產業專家以及研究產業專家為訪談、諮詢問卷對象，彙整印刷產業注入文創化經營成功關鍵成功因素之意見，以為本研究之依據。

在此將訪談、諮詢的問卷對象做一說明：

- 1 學者專家：以相關產業的學者專家為主。
2. 產業專家：以擁有相關實務管理或經營相關產業等實務經驗者為主。
3. 研究產業專家：以研究相關產業之研究專家為主。

本研究第一階段「印刷文創化經營成功關鍵之能耐」可用層級項目調查問卷，採立意取樣法選取對產業有豐富經驗及心得的學者與專家，有效問卷回收之參與評定專家共計 4 名，名單如表 3.1：

表 3.1 可用層級因素調查問卷專家一覽表

編號	姓名	專長 經歷	現職
1	楊。教授	專長：網路科技應用，管理系統應用電子商務應用，數位出版、數位出版系統評估、電子商務數位行銷。 作品：:經營模式策略、文化出版相關、電子商務應用等作品。 經歷：曾任文創所所長。 曾帶領師生參加多次海峽兩岸華文出版論壇。	大學教授
2	洪。教授	專長：文化創意產業行政專題、供應鏈管理、數位內容、產業群聚研究、創新管理與政策研究。 作品：印刷產業發展狀況轉型經營策略，跨領域產業、發展趨勢與策略等文創相關著作、企業學習外部技術以建立技術能力之研究。 經歷：參與中部科學園區產業發展策略研討會計畫書、中部科學園區產業發展策略研討會計畫書。 經歷：曾帶領師生參加多次海峽兩岸華文出版論壇。 輔導印刷相關企業界企劃執行。	大學教授
3	黃。教授	專長：文化創意產業營運專題、文化觀光企劃行銷專題、消費者行為分析、多變量統計分析、行銷管理、物流管理、電子商務、網路經營與管理。 作品：每年參與國內外期刊發表，國內外學術講授(擔任客座教授)，產業相關經營管理行銷內容。 經歷：曾任知名公司海內外之經營行銷顧問職務，參與海外每年發表期刊論文，曾帶領師生參加多次海峽兩岸華文出版論壇。	大學教授
4	張。教授	專長：印前作業、印刷設計實務、設計行銷與管理、數位出版。已經營相關產業三十多年，擁有印刷產業經營管理的實務經驗，培養無數優秀人才。	大學教授

資料來源：本研究製作

第二階段「印刷文創化經營成功關鍵之因素」相對權重調查，參與填寫問卷名，包含學者專家 9 名，產業專家 18 名，研究產業專家 8 名，名單如表 3.2、表 3.3、表 3.4

表 3.2 相對權重調查問卷專家學者專家一覽表(學者專家)

編號	姓名	專長經歷	現職
1	韓。教授	<p>專長：科技與職業教育、科技管理、圖文傳播科技、出版編輯與印刷。</p> <p>作品：印刷企業技術學習、組織文化與績效表現之研究、印刷產業生態與群聚現象之研究、台灣地區印刷企業競爭優勢研究，大媒體浪潮中印刷的定位與願景、高職印刷科創造性問題解決教學模式之實驗研究..等印刷產業更多相關議題。</p> <p>經歷：參與多次專業研究，高級工業職業學校印刷科學生創造性問題解決能力培養之研究 行政院國家科學委員會專題研究計畫、高職印刷科創造性問題解決教學模式之實驗研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫...等。關心產業，產學合作貢獻很多。</p>	<p>台藝大圖文傳播藝術學系(所) 副教授兼系主任暨所長</p>
2	熊。教授	<p>專長：互動多媒體應用、印刷資訊科技與新興科技之應用。</p> <p>作品：台灣印界數位化的轉變與因應，中華印刷科技年報、印刷業應全面 e 化，設計印象雜誌、舖印刷外貿之路，印刷與設計雜誌突破印刷外貿僵局等印刷產業相關著作。</p> <p>經歷：推動產業結合學術經驗豐，推廣執行產學合作。</p>	<p>昆山大教授</p>
3	謝。教授	<p>專長：出版（數位）技術與實務、印刷技術與管理、數位典藏與數位學習、數位內容製作與應用、文化創意產業實務與應用。</p>	<p>國立藝術大學校長</p>

		<p>作品：藝術圖像於特殊裝潢材料之數位印刷及其色彩管理技術、應用不同過網技術在柔版印刷及平版印刷之印刷品質特性探討、印刷產業技術發展策略。</p> <p>經歷：應用不同過網技術在柔版印刷及平版印刷之印刷品質特性探討(行政院國家科學委員會專題研究成果報告。應邀相關產業演講、參與相關產業學術研討、學術會議籌備或主持。對學術與產業有極大熱忱與使命。</p>	
4	李。教授	<p>專長：廣告設計與實務、廣告影片企劃製作、包裝設計、作品集、創意思考與設計、印前製作管理、分鏡腳本製作設計、文化創意產業。</p> <p>作品：榮獲 2011 第三十屆新一代設計競賽、第二十七屆桃源美展、第七屆垃圾桶裡的創意大賽、第三屆中國元素創意大賽、台北捷運公司 TShirt 設計比賽成果非凡。</p> <p>經歷：曾任多所大學教職、曾任職奧美廣靠等多家公司資深藝術指導、美術主任產業界的職務、擔任過中華設計創作學會知學會理事、「2011 第七屆全國技專校院平面與廣告設計競賽暨培訓營」培訓營導師。</p>	中國科大
5	邱。教授	<p>專長：具台灣視覺設計專技教師證書、中華民國技術士證圖文組版甲級證照、中華民國技術士證凸版印刷丙級證照等。</p> <p>資歷：啟榮印刷設計社負責人(1992 迄今)，曾任華南印刷商行廠務經理、宏國彩色印刷分色股份有限公司。</p>	南台科大 職訓局講師
6	張。教授	<p>專長：印前作業、印刷設計實務、設計行銷與管理、數位出版。</p> <p>經歷：經營相關產業三十多年，擁有印刷產業經營管理的實務經驗，培養無數優秀人才、對產學合作供線極多。</p>	嶺東科大

7	洪。教授	<p>專長：文化創意產業行政專題、供應鏈管理、數位內容、產業群聚研究、創新管理與政策研究。</p> <p>作品：製商整合環境中整合式流程導向資訊架構之研究、文學雜誌閱讀者閱讀動機、閱讀行為與滿意、程度之研究,文化事業與管理研究,公共圖書館提供電子書服務的問題與挑戰、華文電子書的問題與挑戰、跨區域產業群聚發展趨勢與策略,亞太經濟管理評論。</p> <p>經歷：經營相關產業三十多年，擁有印刷產業經營管理的實務經驗，培養無數優秀人才、對產學合作供線極多。</p>	南華大學
8	黃。教授	<p>專長：文化創意產業營運專題、文化觀光企劃行銷專題、消費者行為分析、多變量統計分析、行銷管理、物流管理、電子商務、網路經營與管理。</p> <p>作品：每年參與國內外期刊發表，國內外學術講授(擔任客座教授)，產業相關經營管理行銷內容。</p> <p>經歷：曾任知名公司海內外之經營行銷顧問職務，參與海外每年期刊發表，曾帶領師生參加多次海峽兩岸華文出版論壇。</p>	南華大學
9	楊。教授	<p>專長：網路科技應用，管理系統應用電子商務應用、數位出版、數位出版系統評估、電子商務數位行銷。</p> <p>作品：:經營模式策略、文化出版相關、電子商務應用等作品。</p> <p>經歷：曾帶領師生參加多次海峽兩岸華文出版論壇。</p>	南華大學

資料來源：本研究製作

表 3.3 相對權重調查問卷專家學者專家一覽表 (產業專家)

編號	姓名	資歷	職務
1	陳。先生	翰林出版事業總經理，經營管理翰林出版社已達四十六年之經驗，帶領公司團隊為台灣教育出版業服務成就非凡。 服務項目：專營國中小教科書、學習輔助教材...等。	經營者
2	陳。先生	南華出版所碩士，曾任相關科系中學老師，任職南億印刷廠年資經二十多年，對印刷產業管理經驗豐富。	
3	陳。先生	經營華德印刷材料公司，專營印刷油墨材料，公司成利已達三十四年之久，產業經驗豐富。	經營者
4	孫。先生	曾任秋雨印刷股份有限公司台南事業部主管、業務部經理、林口廠廠長、裝訂課、印前課、等課長 計 25 年，現經營孫文山印刷品企業社至今十多年自營經驗。 3D 產品、廟誌、佛經書、紙盒、貼紙、簡介、特刊、月刊、專刊、畫刊、年刊各種精緻印品等...(從企劃設計到成品)。	負責人
5	方。先生	方金水國際股份有限公司負責人，服務項目：工商型錄、海報傳單黏貼標籤、電腦排版快速印刷，經營經驗豐富。	負責人
6	李。小姐	明美印刷設計公司負責人，服務項目：廣告電膽、海報傳單、型錄吊卡、文具用品及各種特殊印刷，經營公司近二十年之久產業經驗豐富。	負責人
7	王。先生	采盟企業股份有限公司負責人、台南美術設計協會理事。 服務項目：廣告規劃設計、平面設計印刷插圖繪製。	經營者
8	沈。先生	坐標企業股份有限公司負責人，服務項目：廣告、雜誌期刊、多媒體光碟等經營公司近二十多年經驗豐富。	經營者
9	薛。先生	北港設計公司負責人，服務項目：廣告規劃、網站設計規劃、企業 CI 形象設計、平面設計印刷插圖繪製，經驗豐富。	經營者
10	陳。小姐	南特紙企業股份有限公司負責人，服務項目：專營進口紙，	經營者

		產業經營已達十多年經驗。	
11	鄭。先生	有成印刷裝訂股份有限公司負責人，服務項目：裝訂服務，創立至今擁有 30 年以上實務經驗。	經營者
12	黃。先生	展聖企業股份有限公司負責人，公司具有 ISO2000:9001 品質認證，頗具規模。服務項目：廣告 DM、彩色名片、公司型錄、海報、包裝盒，雜誌期刊、畢業紀念冊、各類書籍、年月曆、平面設計，多媒體光碟、企業簡介光碟、畢業光碟、網頁設計，合版印刷、少量印刷，數位攝影，經營產業近二十多年之久經驗豐富。	負責人
13	李。先生	加益設計廣告社負責人，台南印刷商業同業公會理事，服務項目：各項燙金、商標印刷、設計製作，經營經驗豐富。	經營者
14	吳。先生	翰林出版事業營業部經理，印刷產業工作經驗十多年。專長：產業服務、員工管理。	經理
15	劉。先生	天德行股份有限公司負責人、台南印刷同業工會監事，服務項目：各項紙製品承製。產業經營近多三十年之久。	課長
16	劉。先生	展聖企業股份有限公司廠長，南華出版所碩士，服務年之近二年，專長：廠務調配、人員訓練與物料管理。	負責人
17	林。先生	漢吉印刷有限公司負責人，服務項目：精美彩盒、吊卡、包裝一貫作業，公司成立至今已達二十三年的豐富經驗。	負責人
18	邱。先生	學術專長：具台灣視覺設計專技教師證書、中華民國技術士證圖文組版甲級證照、中華民國技術士證凸版印刷丙級證照、Adobe Acrobat 8、Visual Communicatin Photoshop cs3、Corel Draw X4 國際證照等。 資歷：啟榮印刷設計社負責人(1992 迄今)，曾任華南印刷商行廠務經理、宏國彩色印刷分色股份有限公司。	南台科大 行 職訓局講 師

資料來源：本研究製作

表 3.4 相對權重調查問卷專家學者專家一覽表(研究產業專家)

編號	姓名	經歷	服務
1	俞。先生	經歷：工業技術研究院協理、產業學院執行（兼） 工研院技轉中心資深特助兼智權計畫經驗、輔導企業。	工研院
2	張。先生	經歷：帶領團隊協助印刷工業技術移轉，印前、印刷、印後技術整合與發展等專案協同輔導。	印研中心 總經理
3	張。先生	經歷：推廣印刷技術專業化、設備自動化、管理數位化之觀念執行政府單位委託之廠商輔導計畫，接受印刷廠商委託進行政府計畫之個案申請與輔導，產業數位化系統之規劃、輔導執行與推廣，協助印刷產業導入知識管理系統推廣印前作業電腦化，協助印刷產業導入電子化製程。印研中心技術輔導組，組長兼實驗室主任。	印研中心 技術輔導組，組長 兼實驗室主任
4	穆。先生	經歷：規劃印前設計、印刷製程技術、自動化技術等培訓課程，廠商委託人才培訓個案之課程規劃與訓練，印刷相關技術教材設計與編輯，年度專案計畫規劃管理及中心未來發展策略，推廣政府之印刷工業相關政策與發展策略研擬，辦理印刷產業及技術相關研討活動。	印刷暨文 創商務設 計打樣中 心 設計總監
5	方。先生	經歷：帶領印刷產業 超越巔峰、飛越競爭，與國際印刷研究機構交流聯繫，組團參觀國際展覽，考察國外印刷工業，宣傳中心執行計畫成果，加強與產業界的溝通。	產業標準 輔導小組 專案經理
6	闕。先生	經歷：印前、印刷、印後技術與機材等核心關鍵技術跨領域研發、印刷環保相關專題研究及推廣、印刷製程、色彩及檢驗之標準化研究、色彩標準證認（color standard certification）推廣印刷相關技術委託性質之個案研究、全方位印刷製程診斷印刷原物料、印刷品、後加工成品適性及品質檢驗服務。	印研中心 研究發展 組長

7	戴。先生	經歷：提供企業界多方位的服務，協助企業專門技術服務，受委託開發或改善所需之特定技術及產品，與企業共同合作進行研發事宜，此外，包括產業資訊評析、企業投資評估、新創企業的育成中心，以及開放實驗室等。	印研中心 產扶中心 業務總監
8	樊。先生	經歷：擔任國科會、成功大學、中興大學、中原大學、台科大、清華大學 EMBA 學分班及工研院等有關智慧財產管理運用課程培訓講師。	工研院技 轉中心主 任

資料來源：本研究製作

3.2.2 研究工具

本研究所使用的工具有二：「印刷文創化經營成功關鍵因素」可用層級項目調查問卷及「印刷文創化經營成功關鍵因素」相對權重調查問卷，分述如下：

1. 「印刷文創化經營成功關鍵因素」可用層級項目調查問卷

本問卷依據文獻探討及與專家訪談後，選定與研擬較為適切的印刷文創化經營成功關鍵之因素，並加以修改。初擬之層級因素如表 3.5：

表 3.5 初擬層級因素一覽表

	第一層	第二層
印刷文創化關鍵 成功能耐	(A)企劃設計能耐	(A1)新產品開發
		(A2)客製化服務
		(A3)商品符號化能力
		(A4)企業形象行銷能力
	(B)生產系統能耐	(B1)產品設計創新
		(B2)技術創新
		(B3)生產與流程創新
		(B4)配送與服務改善
	(C)客源開發能耐	(C1)開發新客戶之能力
		(C2)客戶經營與維持之能力
		(C3)掌握市場趨勢之能力
(D)管理精進能耐	(D1)促進員工的學習與成長	
	(D2)財務目標與獲利的能力	
	(D3)組織創新執行力	
	(D4)整體資源整合的能力	

資料來源：本研究製作

2. 「印刷文創化經營成功關鍵因素」相對權重調查問卷

本問卷調查之目的在於建構印刷產業注入文創化經營成功關鍵因素體系之相對權重，問卷的設計是根據第一階段可用指標調查的結果分析彙整而成。

問卷採用 AHP 層級分析法之理論概念設計，以九點量表比較之型式依序進行指標間重要的兩兩對比，問卷中層級因素間重要性的兩兩成對比較，分成兩個層次共四大題請見表 3.6：

表 3.6 印刷文創化經營成功關鍵因素問卷題項

第一層	構面說明
(A)企劃設計能耐	傾聽客戶需求結合文化創意開發新產品，運用專業設計能力製造優質產品，文化創新產品用以符號化讓產品更具有故事性及不凡的生命力，展現精緻質感，提升品牌形象銷售力。
(B)生產系統能耐	以求精益求精的工作品質分析並改善從原物料生產、成品或服務製造到運送到客戶手中的每一個步驟。 完成一件完美的訂單為客戶增加價值和增進供應商之間的效率。供應鏈管理成品的需求與供應的管理、尋求原物料、製造和組裝、製造排程、庫存管理、訂單輸入和管理、運送、倉儲、分銷（送）、客戶服務及遞送到府。
(C)客源開發能耐	用以專業知識執行服務客戶，留下整體好印象。 為客戶建立設計完整性的服務架構。 與客戶建立一種和善有禮的關係,藉由良好的服務禮儀延續下來。 固定服務化之關係，讓公司的業務工作是多通路化的。 業務服務網的建立對產業市場脈絡不斷吸收，了解與分析，以便提供客戶更多相關資訊。
(D)管理精進能耐	利用組織績效與獎酬制度的實施、透過決策權分派，創造和掌握公司價值，隨時追求調整。 有效運用 ERP 管理系統，整合資源加以運用，以最精緻有效的管理增加獲利能力，減少耗損及不必要浪費。

資料來源：本研究製作

3.3 建構層級架構

3.3.1 初擬層級架構

根據第一階段可用層級問卷調查，經 4 位專家的協助修正，本研究將印刷文創化經營成功關鍵因素的層級架構，修正如下：

1. 「印刷文創化經營成功關鍵之因素」所轄第一層級四個構面修正，如表 3.7

表 3.7 「印刷文創化經營成功關鍵之因素」所轄第一層

第一層級四個構面	保留	刪除	專家意見整合修改
(A)企劃設計能耐	√	無	無
(B)生產系統能耐	√	無	無
(C)客源開發能耐	√	無	無
(D)管理精進能耐	√	無	無

√為保留，○為保留但修改

資料來源：本研究製作

2. 「企劃設計能耐」所轄第二層級，層級因素修正如表 3.8

表 3.8 「企劃設計能耐」所轄第二層級四個因素修正表

「企劃設計能耐」的四個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(A1)新產品開發	√	無	結合文化和創意，為客戶設計開發屬於專門性的產品設計，整體性的形象包裝。
(A2)客製化服務	√	無	潮流性的在地化創意與結合文化為主的各種需求，幫客戶提供專屬性規畫設計製作產品的服務。
(A3)商品符號化能力	○	無	將客戶需求加以符號化設計產出，以意象或創意將產品以不同風貌呈現給需求者。
(A4)企業形象行銷能力	○	無	將新的企業用以符號化設計包裝規劃完整(CIS)展現於大眾活動中。

資料來源：本研究製作

多位專家認為，企劃設計能耐其內涵符合現今產業趨勢之所需。

3. 「生產系統能耐」所轄第二層級，層級因素修正如表 3.9

表 3.9 「生產系統能耐」所轄第二層級四個因素修正表

「生產系統能耐」的四個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(B1)產品設計創新	○	無	從傳統紙製品設計到電腦化設計規劃完全以現代科技電腦化產出。
(B2)技術創新	○	無	除了傳統紙製品更結合多元素材呈現。
(B3)生產與流程創新	○	無	經常性檢視機器和電腦生產配置流程，修正調整其生產品質與量。
(B4)配送與服務改善	○	無	確實做到先完成品管工作再配送，確保符合客戶之需求。隨時接受客戶需求服務與意見，以符合服務品質化。

4. 「客源開發能耐」所轄第二層級，層級因素修正如表 3.10

表 3.10 「客源開發能耐」所轄第二層級三個因素修正表

「客源開發能耐」三個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(C1)開發新客戶之能力	√	無	無
(C2)客戶經營與維持之能力	√	無	無
(C3)掌握市場趨勢之能力	√	無	無

資料來源：本研究製作

5. 「管理精進能耐」所轄第二層級，層級因素修正如表 3.11

表 3.11 「管理精進能耐」所轄第二層級四個因素修正表

「管理精進能耐」四個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(D1)促進員工的學習與成長	√	無	無
(D2)財務目標與獲利的能力	√	無	無
(D3)組織創新執行力	√	無	無
(D4)整體資源整合的能力	√	無	無

資料來源：本研究製作

3.3.2 確立層級架構

本研究原設定採用兩個層級來探討傳統印刷經營注入文創化，跨足文創產業，提升產業經營能耐。針對印刷文創化的經營成功關鍵需求的變數，訪談及問卷填寫初始皆有專家反應層級填寫要謹慎，但專家們認為執行中第二層級為第一層的延伸，以第一層構面為主體，延伸出第二層，共二層級的分析方式。據此，本研究經由相關文獻、專家意見及研究者本身的實務經驗，綜合以上結果歸納，整理初擬可用層級調查問卷，經專家協助修正後，確立了本研究的層級因素。第一層級共分四大構面：「企劃設計能耐」、「生產系統能耐」、「客源開發能耐」、「管理精進能耐」，第二層級則細分為十五項因素。

經由以上流程，本研究的層級架構以臻完備。茲將印刷文創化經營成功關鍵因素之層級架構，呈現如圖 3.1：

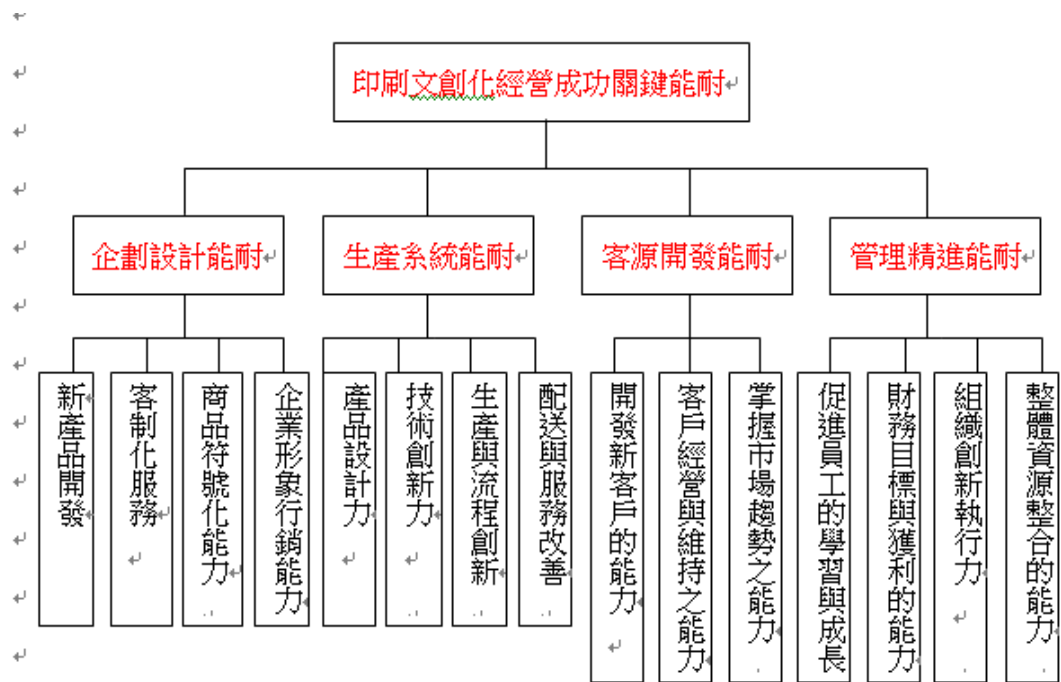


圖 3.1 印刷文創化經營成功關鍵能耐之層級架構

資料來源：本研究製作

第四章 研究結果與討論

本研究透過文獻探討之搜集、分析及整理，歸納整理相關文獻分析影響成功的關鍵要素，初步歸納出層級架構，藉由各量化指標，找出其成功關鍵因素。藉由文獻探討影響印刷文創化經營成功關鍵因素（層級架構第一層）研擬所有評構面及準則的初步架構，舉出於層級架構第二層評估子構面共計15個。經由文獻分析與探討，本研究完成第一階段初步之層級架構，如圖一所示，並依據上述之層級構面，進一步地設計專家諮詢問卷，與各層面之專家學者確認各項構面的適合度，予以適當修正。

經過探討與討論將初步的層級架構建立，將以此初階的層級架構製作成專家意見諮詢表（請見附錄一），以進行專家意見的諮詢。

本研究針對回收問卷加以分析，依據研究目的利用層級分析法(AHP)探討何項因素為影響印刷文創化經營成功的關鍵因素。本章分成三節說明研究結果，第一節先對整體的權重結果做一說明，第二節則分別針對四個構面及其層級因素做一分析，第三節則是研究發現與討論。

4.1 總體權重分析

本研究層級分析法問卷針對三類專家設定條件發放層級分析法問卷，實際發放40份，實際回收35份，將回收問卷所得之數採用Expert choice 軟體進行結果分析，有效問卷回收率為88%，所有問卷皆經過一致性指標(C.I.)與一致性比率(C.R.)之檢定，故本研究之有效問卷共有35份，詳細之篩檢原則如下：

- 1.一致性指標：C.I.>0.1
- 2.一致性比率：C.R.>0.1

相對權重計算結果：

權重值可分為整體權重值與分層權重值兩者，整體權重值指的是在上一層級對更上一層級的考量下，同階層的相對偏好程度，代表在總目標的整體考量下之優先向量值。因此必需是下一層級的所有準則或方案的優先權重值之和才會等於1。

而分層權重值乃指在下一層級中各項方案在上一層級標準下的相對重要性，所顯示者為各方案在各項評選準則下的偏好程度，為上層標準考量下之優先向量值。因此，在同一準則下的分層權重值之和必為1。

在印刷文創化經營成功關鍵因素之層級架構中，第一層級共分為四個構面，經兩兩成對比較及層級分析法計算後，所得的結果及排序如表4.1 及圖4.1所呈現。

表 4.1 印刷文創化經營成功關鍵能耐(第一層)相對權重值排序

第一層級 (評估主準則)	相對權重值	CI 值	CR 值	排序
A 企劃設計能耐	0.567	0.017	0.019	1
B 生產系統能耐	0.140			3
C 客源開發能耐	0.117			4
D 管理精進能耐	0.176			2

資料來源：本研究製作

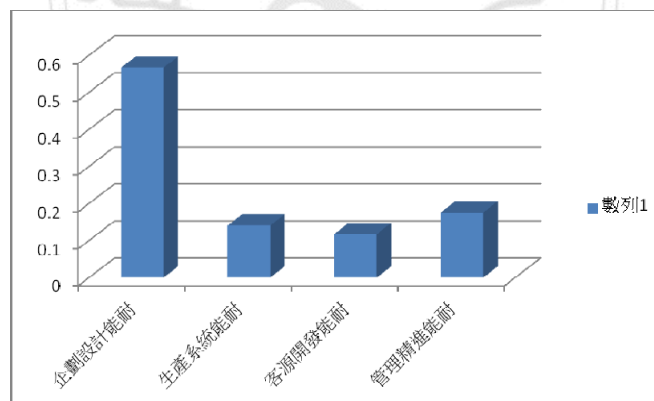


圖 4.1 印刷文創化經營成功關鍵能耐(第一層)相對權重值長條圖

資料來源：本研究製作

在第一層級的構面中，重要性順序依次為企劃設計能耐(0.567)、管理精進能耐(0.176)、生產系統能耐(0.140)、客源開發能耐(0.117)。

企劃設計能耐是指傾聽客戶需求結合文化創意開發新產品，運用專業設計

能力製造優質產品，文創化新產品以符號化讓產品更具有故事性及不凡的生命力，展現精緻質感，提升品牌形象銷售力，專家們也一致認為印刷文創化經營成功關鍵首要因素為企劃設計能耐結合創新能力印刷文創化則成功的機率較高。

管理精進能耐除了延續利用組織績效與獎酬制度的實施、透過決策權分派，還需進行組織角色建構和組織學習進而創造和掌握公司價值，隨時追求調整。有效運用 ERP 管理系統，整合資源加以運用，以最新精緻有效管理增加獲利能力，減少耗損及不必要浪費。適切整合利用現有資源，達到管理效能，是做為經營成功關鍵能耐之次要能耐。

生產系統能耐以求益求精的工作品質分析並改善從原物料生產、成品或服務製造到運送到客戶手中的每一個步驟，完成一件完美的訂單為客戶增加價值和增進供應商之間的效率。供應鏈管理成品的需求與供應的管理、尋求原物料、製造和組裝、製造排程、庫存管理、訂單輸入和管理、運送、倉儲、分銷（送）、客戶服務及遞送到府，進一步提升生產效能以達到更高服務品質。

客源開發能耐由更精進的組織學習經驗以專業知識服務客戶，留下整體好印象，為客戶設計建立完整性的服務架構。與客戶建立一種和善有禮的關係，藉由良好的服務禮儀延續下來。固定服務化之關係，讓公司的業務工作是多通路化的。業務服務網建立在對產業市場脈絡不斷吸收了解分析的基礎之上，以便提供客戶更多相關資訊。

上述四個層面對於印刷文創化經營成功關鍵因素有其重要順序，而實際差異極小，由此可知所有專家都認為印刷產業走向文創化經營成功關鍵能耐首重於企劃設計能耐，這是提升產業邁入產業市場新需求的重要能耐。經營者除了不斷思索如何與市場接軌的新策略外，組織內部學習整合與調整管理能耐，以精進的文化思維再力求創新生產系統能耐，日異求新求變的產業內部生產系統能力提昇，方以面對服務品質提升為前提下客戶開發能耐，增長公司業績，這四個構面的因素是需相輔相缺一不可的。

第二層級共有十五個子構面，在分析權重值時，又將其分為分層權重值與整

體權重值兩者，分層權重值指在下一層級中各項方案在上一層級標準下的相對重要性，所顯示者為各方案在各項評選準則下的重要程度，為上層標準考量下之優先向量值。因此，在同一準則下的分層權重值之和必為 1。整體權重值指的是在上一層級對更上一層級的考量下，同階層的相對重要程度，代表在總目標的整體考量下之優先向量值，因此必需是下一層級的所有準則或方案的優先權重值之和才會等於 1。

在考量「企劃設計能耐」、「生產系統能耐」、「客源開發能耐」及「管理精進耐」下所有的因素：「新產品開發」、「客製化服務」、「商品符號化能力」、「企業形象行銷能力」、「產品設計創新」、「技術創新」、「生產與流程創新」、「配送與服務改善」、「開發新客戶之能力」、「客戶經營與維持之能力」、「掌握市場趨勢之能力」、「促進員工的學習與成長」、「財務目標與獲利的能力」、「組織創新執行力」、「整體資源整合的能力」等整體優先權重值分析對於各因素偏好程度，可從表 4.2 可知，最重要的前八項因素，因此本研究先針對前八項結果做討論。

在第二層次 15 個子構面中，顯示出較重要的前八項排名依序為：排序第一的是「新產品開發」，整體權重值為 0.193；其次是「客製化服務」，整體權重值為 0.137；排序第三是「企業形象行銷能力」，整體權重值為 0.131；排序第四是「商品符號化能力」，整體權重值為 0.104；排序第五是「產品設計力」，整體權重值為 0.055；排序第六是「整體資源整合的能力」，整體權重值為 0.054；排序第七是「組織創新執行力」，整體權重值為 0.053；排序第八是「技術創新力」，整體權重值為 0.043。如表 4.2 這八項都是屬於印刷文創化的新興需求能力，這也顯示出產業對於能力創新的殷切需求。

印刷文創化經營成功其關鍵能耐需具備重要的四個能耐，第一個能耐是「企劃設計能耐」，包含排序第一的「新產品開發」、排序第二的「客制化的服務」、排序第三的「企業形象行銷能力」、以及排序第四的「商品符號化能力」，值得注意的是前四項排名皆屬於第一層構面中之企劃設計能耐，再一次證明印刷走向文創化首重之能耐為企劃設計。

接著第二個能耐是「管理精進能耐」，包含排序第六的「整體資源整合能力」、排名第七的「組織創新執行力」、排名十二「財務目標與獲利的能力」、排名十三「促進員工的學習與成長」，其中觀察到公司組織必須善用公司內外部的資源發揮整合的能力，且提升管理品質，增進組織內部知識學習與成長需因應文創化的趨勢而不斷創新與執行。

第三個能耐是「生產系統能耐」，包含排序第五的「產品設計力」、排序第八的「技術創新力」、排名十四的「生產與流程創新」、排名十五「配送與服務改善」，提升公司生產部門品質與生產流程且能順利產出優質的產品，滿足客戶需求，以及配送服務的流程系統創新，這些都表示業者若要在印刷文創化的趨勢中獲得更好的生存發展契機，必須格外重視與結合以上能力，並且要不斷精進。

第四個能耐是「管理精進能耐」，包含排名第九的「開發新客戶的能力」、排名第十的「客戶經營與維持之能力」、排名十一「掌握市場趨勢之能力」。近年來印刷產業逐漸萎縮，競爭激烈，身為中小型企業體就必須再尋找另一成長的空間，印刷文創化的崛起給了傳統產業一個新的思維與契機，主動提出為客戶客制化的服務，注入文化及創意的結合幫客戶提升企業形象或是商品故事化、重制再包裝，開發一批新的需求的客戶與企業體。將原有客戶的服務品質再提升，提供給新舊客戶更多元之相關產業市場的趨勢資訊，提供與倡導利人利他之企業文化精神。

接續為印刷文創經營成功關鍵能耐各個能耐的相對權重排序結果圖和表。如表 4.3、4.4、4.5、4.6 而這些表與圖顯示出印刷文創化經營成功關鍵能耐的結果與設計時的探討和想法相當實在，這些結果令人感到驚喜。

因為本研究是以印刷相關學者及經營產業人員以及研究產業專家做為訪問、問卷對象，因此對印刷產業相關參與經營的規劃者、執行者多為負責人、主管級幹部、產業研究專家、學者專家，若認知是重要的，且策略執行的能力提升，那麼印刷文創化經營成功關鍵的因素就能落實產業中。

表 4.2 印刷文創化經營成功關鍵能耐(第二層)整體相對權重值排序

第二層級(評估指標)	分層權重	整體權重	排序
A1 新產品開發	0.341531043	0.19355	1
A2 客製化服務	0.242008024	0.13715	2
A3 商品符號化能力	0.183748379	0.10413	4
A4 企業形象行銷能力	0.232712554	0.13188	3
B1 產品設計力	0.395239269	0.05550	5
B2 技術創新力	0.311050932	0.04368	8
B3 生產與流程創新	0.158600212	0.02227	14
B4 配送與服務改善	0.135109586	0.01897	15
C1 開發新客戶的能力	0.340658175	0.03996	9
C2 客戶經營與維持之能力	0.331215253	0.03885	10
C3 掌握市場趨勢之能力	0.328126571	0.03849	11
D1 促進員工的學習與成長	0.172000146	0.03020	13
D2 財務目標與獲利的能力	0.214166882	0.03760	12
D3 組織創新執行力	0.303963591	0.05336	7
D4 整體資源整合的能力	0.309869381	0.05440	6

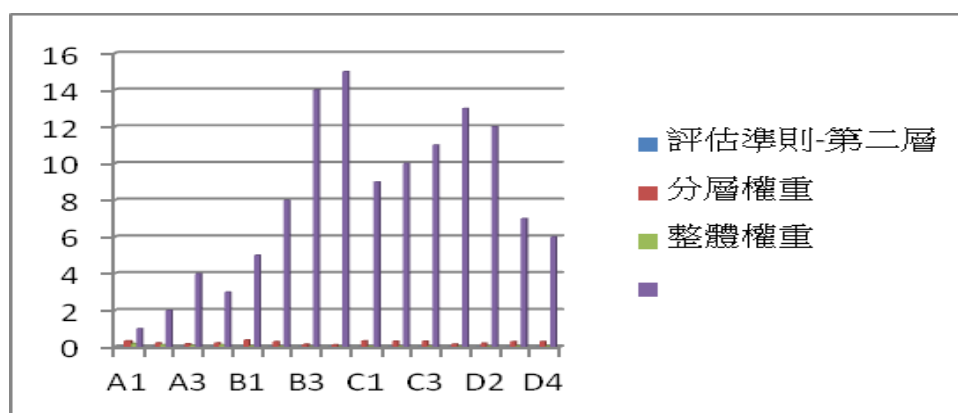


圖 4.2 印刷文創化經營成功關鍵能耐(第二層)整體相對權重值長條圖

4.2 四個構面及各層級因素分析

印刷文創經營成功關鍵能耐各個能耐的相對權重排序結果圖和表。如表 4.3、4.4、4.5、4.6 而這些表與圖顯示出印刷文創化經營成功關鍵能耐的結果與設計時的探討和想法相當實在，這些結果令人感到驚喜。

因為本研究是以印刷相關學者及經營產業人員以及研究產業專家做為訪問、問卷對象，因此對印刷產業相關參與經營的規劃者、執行者多為負責人、主管級幹部、產業研究專家、學者專家，若認知是重要的，且策略執行的能力提升，那麼印刷文創化經營成功關鍵的因素就能落實產業中。

以下針對四個構面以及層級一一做分析：

4.2.1 企劃設計能耐

1. 在印刷文創化關鍵成功能耐的第一層級構面中，依權重值大小排列，其結果為「企劃設計能耐」、「管理精進能耐」、「生產系統能耐」、「客源開發能耐」。這顯示企劃設計能耐是首為重要之能耐，呼應文創化的精神與需求。比較值得關注的是，管理精進能耐居第二位，表示公司唯有不斷創新，精進各項組織能耐以因應產業新的挑戰的重要性。

2. 針對第二層次 15 個子構面中，較重要的前八項排名依序為「新產品開發」、「客製化服務」、「企業形象行銷能力」、「商品符號化能力」、「產品設計力」、「整體資源整合的能力」、「組織創新執行力」、「技術創新力」。這八項相對而言都是屬於印刷文創化的新興需求能力，這也顯示出產業對於能力創新的殷切需求，更表示業者若要在印刷文創化的趨勢中獲得更好的生存發展契機，必須格外重視這些能力，並且要不斷精進。

企劃設計能耐涵蓋四個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表4.3 可知，在構面的CI 值、CR 值皆符合Saaty 所提出必須小於0.1 的準則。在此層級中，重要性依序為「新產品開發」權重值為0.342、「企業形象行銷能力」權重值為0.288、「客製化服務」權重值為0.242、「商品符號化能力」權重值為0.184。其中，「新產品開發」權重值最高，顯示填寫問卷的專家對於「開發」是相當重

視的，因為傳統產業要提升文創化，經營成功的關鍵在於「創新」，包含了開發而為了要有目標，必須提升企業形象完成行銷的目的地，運用文宣、媒體來行銷；除此之外，日益求新求變的現今社會現象，差異性的需求需以客製化的做法滿足客戶需求。排序第一到第四項因素，其權重值相差不多，都屬於配合性的條件，以「新產品開發」及「企業形象行銷能力」接續「客製化服務」、「商品符號化能力」其實除了他們都呼應了當今文創化的必備能力以外全都是相互支持的。

表 4.3 印刷文創化經營成功關鍵能耐 A 企劃設計能耐相對權重值排序

第二層級(評估主準則)	相對權重直	CI 值	CR 值	排序
A1 新產品開發	0.342	0.011	0.012	1
A2 客製化服務	0.242			3
A3 商品符號化能力	0.184			4
A4 企業形象行銷能力	0.288			2

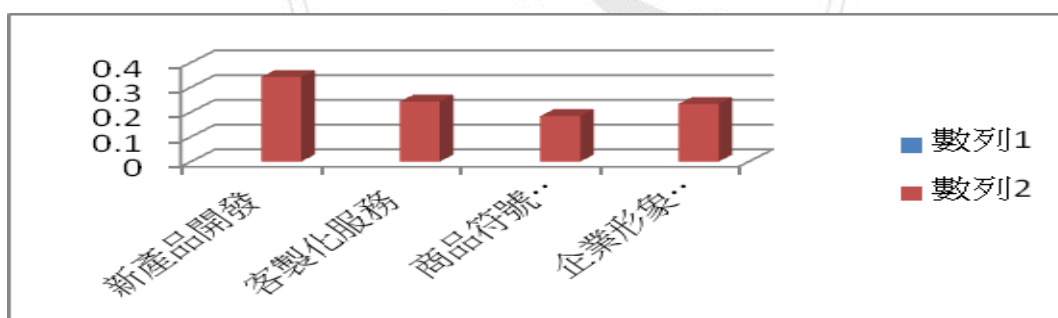


圖 4.3 印刷文創化經營成功關鍵能耐 A 企劃設計能耐相對權重值長條圖

4.2.2 生產系統能耐

生產系統能耐涵蓋四個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：由表4.4 可知，在構面的CI 值、CR 值皆符合Saaty 所提出必須小於0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「產品設計力」最為重要，其權重值高達0.395、依序為「技術創新力」其權重值為0.311，第三是「生產與流程創新」

其權重值為0.159，第四是「配送與服務改善」其權重值為0.135。

表 4.4 印刷文創化經營成功關鍵能耐 B 生產系統能耐相對權重值排序

第二層級(評估主準則)	相對權重值	CI 值	CR 值	排序
B1 產品設計力	0.395	0.009	0.016	1
B2 技術創新力	0.311			2
B3 生產與流程創新	0.159			3
B4 配送與服務改善	0.135			4

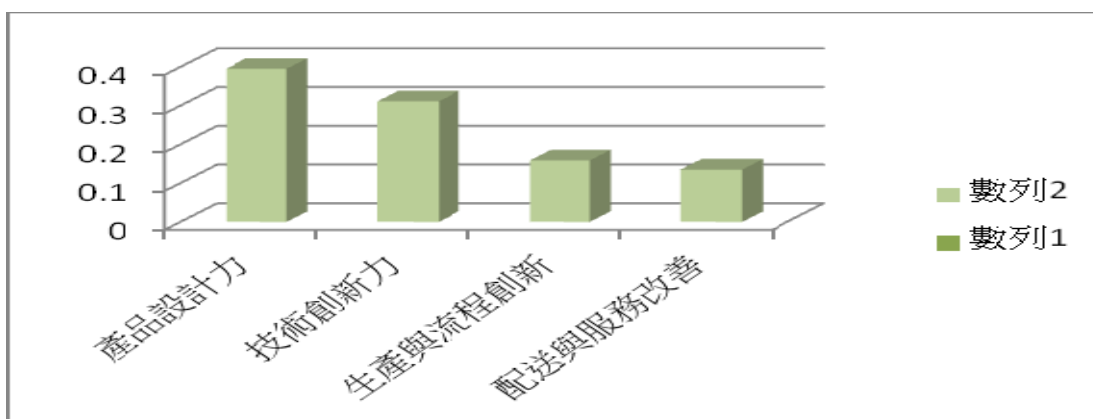


圖 4.4 印刷文創化經營成功關鍵能耐 B 生產系統能耐相對權重值長條圖

4.2.3 客源開發能耐

客源開發能耐涵蓋三個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：由表4.5 可知，在構面的CI 值、CR 值皆符合Saaty 所提出必須小於0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「開發新客戶的能力」最為重要，其權重值高達0.341、依序為「客戶經營與維持之能力」其權重值為0.331，第三是「掌握市場趨勢之能力」其權重值為0.328。

表 4.5 印刷文創化經營成功關鍵能耐 C 客源開發能耐相對權重值排序

第二層級(評估主準則)	相對權重值	CI 值	CR 值	排序
C1 開發新客戶的能力	0.341	0.019	0.032	1
C2 客戶經營與維持之能力	0.331			2
C3 掌握市場趨勢之能力	0.328			3

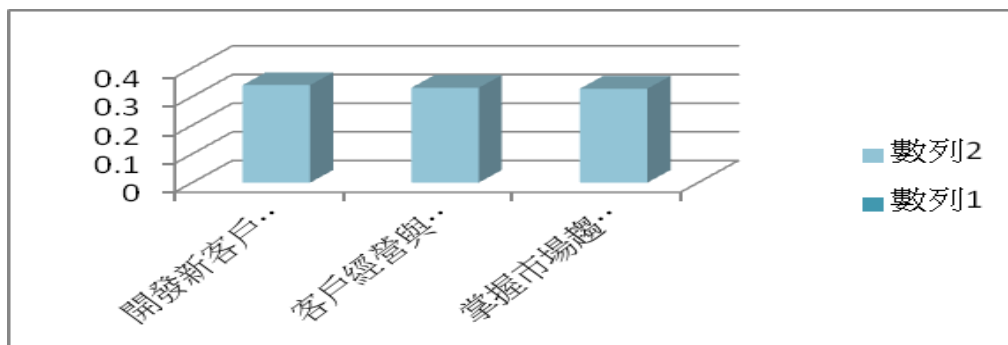


圖 4.5 印刷文創化經營成功關鍵能耐 C 客源開發能耐相對權重長條圖

4.2.4 管理精進能耐

管理精進能耐涵蓋四個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：由表4.6 可知，在構面的CI 值、CR 值皆符合Saaty 所提出必須小於0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「整體資源整合的能力」最為重要，其權重值高達0.310；依序為「組織創新執行力」其權重值為0.304；第三是「財務目標與獲利的能力」其權重值為0.214；第四是「促進員工的學習與成長」其權重值為0.172。

表 4.6 印刷文創化經營成功關鍵能耐 D 管理精進能耐相對權重值排序

第二層級(評估主準則)	相對權重值	CI 值	CR 值	排序
D1 促進員工的學習與成長	0.172	0.033	0.037	4
D2 財務目標與獲利的能力	0.214			3
D3 組織創新執行力	0.304			2
D4 整體資源整合的能力	0.310			1

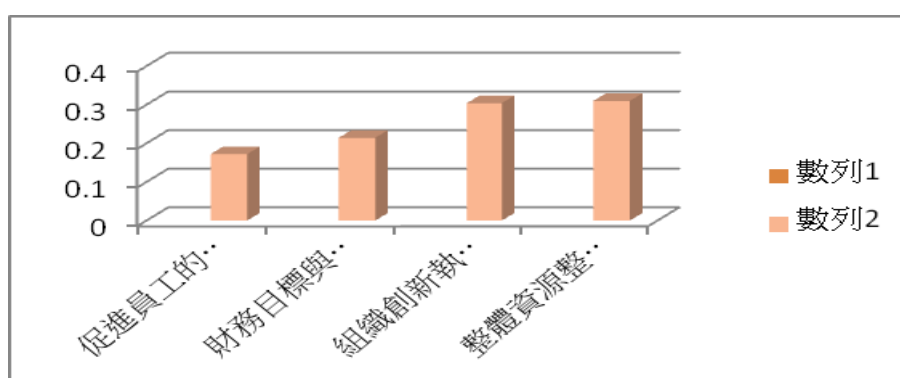


圖 4.6 印刷文創化經營成功關鍵能耐 D 管理精進能耐相對權重長條圖

4.3 研究發現與討論

本研究針對印刷文創化經營成功關鍵能耐做分析，經由35位專家填寫AHP(層級分析法)問卷，經由不同構面及不同專業經驗的專家群，來探討印刷文創化經營成功之關鍵能耐。以下針對這些研究結果作一些說明。

4.3.1 研究發現

關於印刷文創化經營成功之關鍵能耐分析，本研究綜合學者專家、產業專家、研究產業專家所做的訪談及問卷，將各問卷分析完後，取各類專家之權重值及排名，有以下幾點發現：

1. 企劃設計能耐最重要：第一層級的四個構面中以「企劃設計能耐」的權重值最高，可見專家們認為傳統印刷產業要轉向文創化的新興航道，擁有企劃設計能耐

是相對重要的，創意愈多、企畫愈新穎，可滿足客戶需求愈多，則成功的機率較高。

2.管理精進能耐次重要：第一層級的四個構面中排名第二、三、四的依序為「管理精進能耐」、「生產系統能耐」、「客源開發能耐」，而這三項能耐權重差異及小，由此可知除企劃設計能耐之外，經營成功關鍵能耐依然要先從管理層面開始，首重組織內部知識學習情境，公司內部組織學習力的提升可以讓公司文化也越來越優質。公司素質提升，內部生產管理系統的整合與產物系統執行力躍進，文創化相關的新興市場客戶需求被滿足，這就呼應了「印刷文創化經營成功關鍵之能耐」的推動與執行。

3.在整體權重中排名前四項的因素，皆屬企劃設計能耐的範疇，包含了排序第一的「新產品開發」，排序第二的「客製化服務」，排序第三的「企業形象行銷能力」及排序第四的「商品符號化能力」，所以傳統印刷產業想要結合文化創意開啟新市場與其企畫與設計能耐是否足夠，有很大的關係。

4.管理精進能耐重要：近來印刷產業，市場需求量減少，微利、競爭激烈，企業體就必須再尋新的經營策略，印刷注入文創化轉型成為文創產業，產業可由一級升格為二級以上的產業，公司有了新的經營契機。內部人員素養也必需提昇。所以能主動提出為客戶客制化的服務，結合文化及創意提升客戶企業形象或是將商品故事化、重製再包裝，開發新需求的客戶與企業主，也能提昇原有客戶服務品質，提供給新舊客戶相關產業市場的趨勢資訊。所以利用組織績效與獎勵制度的實施，再透過決策權分派，創造和掌握公司價值，層級間擁有彈性空間做討論與調整。有效運用 ERP 管理系統，整合資源加以運用也是很重要的。

4.3.2 關於各類專家看法之差異性討論

本研究將專家分為三類，因研究對象與印刷相關的專家，因此實務專家佔多數，其次為研究產業專家，因印刷相關學者專家較少，故取得的問卷也較少。以下就三類專家，在第一層級和第二層級看法的異同，做一討論。

1.第一層級四個構面，各類專家看重的層面各有不同：實務專家認為企劃設計能耐

較為重要，因為企劃設計能耐的第二層子構面是順應文創化需求排序第一的「新產品開發」，排序第二的「客製化服務」，排序第三的「企業形象行銷能力」及排序第四的「商品符號化能力」，所以結果顯示出企劃設計能耐的重要性。所以傳統印刷產業結合文化創意是需先擁有企劃設計能耐的。

2.第二層級因素各類專家意見相同處：由表4.2 可以得知學者專家、實務專家及產業研究專家，對於第二層十五項子因素有一些共同的想法，即三類專家一致認為前八項中最關鍵的成功因素中，排序第一、第二、第三、第四為「新產品開發」、「客製化服務」及「企業形象行銷能力」、「客製化服務」，而此四項能耐皆為企劃設計能耐中的子構面，可見不管是何種背景的專家都認為，在傳統印刷產業結合文化與創意時，企劃與設計能力是呼應的成功關鍵因素。因此，印刷企業若要積極推展印刷文創化轉型策略，首要任務，就是要提升這四個必備的能耐。

3.第二層級因素各類專家意見相異處：由表4.2 可以得知學者專家、實務專家及產業研究專家，對於第二層十五項子因素也有一些差異的看法，第二層子構面的前第八項最關鍵的成功因素中，排序第六名是「整體資源整合的能力」、第七名是「組織創新執行力」，這兩者屬於次重要排名之「管理精進能耐」，而第五名最關鍵的成功因素是「產品設計力」、第八名最關鍵的成功因素則是「技術創新力」，這兩者屬於排名第三的生產系統能耐。最後排名的第二層中子構面的為第九名最關鍵的成功因素是「開發新客戶的能力」及排序第十名的「客戶經營與維持之能力」和排序第十一的名「掌握市場趨勢之能力」。

第五章 結論與建議

5.1 結論

傳統印刷產業由成熟期邁入了衰退期，隨著台灣經濟發展趨緩，傳統印刷、出版市場產值萎縮，印刷產業的利潤也不可避免的消褪殆盡。面對二十一世紀的數位化變革，全球許多產業因價值鏈重組而導致產業結構發生改變，尤其在八〇年代末期以來，印刷產業也面臨相同的產業變革，隨著資訊化時代的來臨，使得出版全球化的趨勢深深影響了整個產業的型態與結構，而傳統印刷產業的思維模式、產業範疇、運作機制以及日後的競爭態勢，也因而逐漸發生變化。

在這樣產業競爭的情勢之下，近年來伴隨著知識經濟快速的興起，一方面政府正推動著經濟成長的新引擎——文化創意的產業，欲將原有商品以文化結合創意，運用符號化將概念傳達及展現出現代感創意，以增強商品的生命力，讓商品或服務具有更多元無形資產與文化概念，來提升其價值。這就給了原本承擔代工角色的印刷業以重大商機。另一方面，印刷產業的角色有了重大改變，往往被要求參與各行各業的形象加值工程之中，以致原有的作業模式有了顯著的改變。所以，綜合此兩方面的改變，印刷走上了文創化的新旅途，也可謂，這樣正是印刷產業航向藍海策略的重要方向與目標。

據此，本研究期望藉由印刷文創化關鍵成功能耐的探討，為台灣印刷產業覓得一些參照指標。

本研究流程上首先藉由文獻分析以製作專家問卷；其次藉由專家意見以修正問卷；第三步為發放、回收問卷，並統計以確認成功關鍵能耐構面能耐與層級；第四步利用層級分析法做相對權重分析，並建構能耐構面與子項目排序；最後再分析歸納上述結果，並提出相關建議。

5.1.1 重要的意涵

根據 35 位不同背景專家填答問卷的結果，主要研究發現如下：

1、在印刷文創化關鍵成功能耐的第一層級構面中，依重要性順序排列「企劃設計

能耐」、「管理精進能耐」、「生產系統能耐」、「客源開發能耐」。這顯示企劃設計能耐為首屈一指的重要能耐，也呼應文創化的精神與需求。比較值得關注的是，管理精進能耐居第二位，表示公司經營策略改變其組織內部也必須要不斷創新改變，以因應產業新挑戰是很重要的。

2、而在針對第二層次 15 個子構面中，較重要的前八項排名依序為「新產品開發」、「客製化服務」、「企業形象行銷能力」、「商品符號化能力」、「產品設計力」、「整體資源整合的能力」、「組織創新執行力」、「技術創新力」。而這八項相對而言都是屬於印刷文創化的新興需求能力，這也顯示出產業對於能力創新的殷切需求，更表示業者若要在印刷文創化的趨勢中獲得更好的生存發展契機，必須格外重視這些能力，並且要不斷求新求進。

5.1.2 值得關注的趨勢問題

本研究根據分析結果提出下列三項值得關注的產業發展趨勢如下：

1、從研究結果而言，這些重要關鍵成功的能耐中，包括構面層次和子項目層次的結果，證明了印刷文創化確實正在發展中。

2、印刷文創化帶來新的機會，更重要的是帶來挑戰，如果組織能夠發展自己在本研究中所發現的能耐和能力那就更能夠掌握到成功的機會。此外，管理精進能耐的重要性被凸顯了。在研究結果中，排名第二，說明了組織在當下的產業趨勢中要不斷的精進，包括設計、生產、客服管理能力都要不斷的轉型和向上提升，這樣才有辦法面對產業發展的挑戰，才有可能掌握先機。

3、本研究分兩個層次來檢查印刷業者面對文創化的能力需求，調查的結果：第一個層面比較重要的是「企劃設計能耐」以及「管理精進能耐」，子項目的部分，前八項除了第五項是屬於生產系統的能力外，其他都是這兩個構面的子項，所以，研究結果非常的明確顯現出設計與創新的重要和需求是趨勢。

5.1.3 重要貢獻

1、傳統印刷產業注入文化進而轉型成為文創產業此趨勢，藉由實際觀察描述與經營產業經驗中發現現今：「印刷文創化」是產業經營邁向成功的新策略，將「印刷文創化」此已成為進行式的發展趨勢提供給相關業者參考，本研究發現証實了印刷文創化正在發展中。

2、組織能耐研究發現，若要準確攀附印刷文創化所帶來的契機，替公司經營成功並帶來利潤，組織在經營管理上需要強化更精進的能耐，本研究提供的結果是具有參考價值的。

3、就研究問題的處理方法:AHP 原本傳統上是提供分析關鍵成功因素的方法，而本研究藉此概念與方法運用於談組織能耐，故將研究方法用在本研究上呈現的結果是可行的、適用的，其結果令人感到滿意，所以用原有的研究方法處理新的問題証實是可行的。

5.2 建議

5.2.1.後續研究建議:

本研究整理並陳述了印刷文創化的一些現象，但，畢竟印刷文創化只是發展中的趨勢之一而已。所以，有關產業發展趨勢是值得後續研究者繼續去關注的。而印刷文創化也只是印刷產業發展的趨勢之一而不是全部。所以，對於印刷產業的轉型或是新的發展趨向是有必要持續更多新的關注的。

此外，本研究建議後續研究可從：1.針對不同印刷業屬性及其經營需求，或繼續深入探討相對應的轉型項目，加強研究的直接性與深度；2.針對文創化或其他因素，能增加企業獲益的議題，繼續探究對業界較有實際幫助之內涵，以增加我們對這問題的認識。

5.2.2.實務運用建議

(1)「企劃設計能耐」在研究過程中發現這是相當關鍵的組織能耐，企劃與設計能

力要結合應用到印刷文創化中需要能利用文化創意的概念開發新商品、製造文化意涵新產品的能力，如此才能源源不斷發展有故事性及不凡的生命力的文創品，乃至提升經營的能力產生利潤。

(2)而針對客戶的需求是要不斷研發新的作業能力來滿足它，這也需是要重視的經營成功關鍵能耐，「管理精進能耐」是組織內部很重要的核心能力，當外部環境在變動，而內部核心也隨時有應變決策力與執行力這是相呼應的。這也是相當重要的發現，再一次印證企業的經營成功關鍵能耐「管理精進能耐」，此領域的學習公司有必要增強組織能力的精進，發展出新機制以面對管理能力的提升，這也是極為重要的能耐之一。

最後，本研究屬於實務導向的研究，以上關於兩個層級成功關鍵能耐(力)的發現和解說，相信對業者具有相當的參考價值。於此想要強調的是，產業情勢不斷改變，業者也就特別需要具有不斷精進的決心與努力。



參考文獻

中文部份

- 1、刁念寧，(2012)，國民小學辦理藝文欣賞之能養成相關活動的關鍵成功因素研究，南華大學未出版之碩士論文。
- 2、于國華等，(2004)，《文化創意產業實務全書》。臺北：商周。
- 3、王素鸞，(2006)，〈台灣文化創意產業的發展〉，《經濟前瞻》，第107期，頁45-52。
- 4、王健全，(2006)，〈台灣文化創意產業的競爭力分析〉，《經濟前瞻》，第107期，頁53-60。
- 5、王樂仁，(2000)，印刷產業關鍵績效指標模式建立之研究—以S印刷公司為例，中山大學管理學院碩士論文。
- 6、王素鸞，(2006)〈台灣文化創意產業的發展〉，收於《經濟前瞻》，107，45-52。
- 7、王鴻祥、洪瑞璘，(2011)文創商品的隱喻設計模式，設計學報第16卷第4期。
- 8、李依芳，(2004)，《文化創意產業之整合性行銷研究-以宜蘭縣為例》，台北：世新大學行政管理學系。
- 9、李漢雄、郭書齊(1998)。提升競爭優勢的人力資源策略—談創新力發展與創活動導入。勞資關係論叢，7，31-62。
- 10、李凌霄，(2001)，印刷科技發展趨勢，台灣區印刷工業同業公會九十年(2001)
- 11、林公孚，(2006)，「績效衡量指標之涵意及範圍」，品質月刊，42卷10期：31-34。
- 12、林峰祿，(1982)，應用AHP評選出口行銷目標市場之個案研究，交通大學管科研究所碩士論文。
- 13、林佩瑩，(2006)，台灣物流業者國際化關鍵因素之研究，國立雲林科技大學碩士論文。
- 14、金偉燦、莫伯尼，(2005)，藍海策略。台北市：天下文化。
- 15、洪春吉、趙皖屏，(2007) 臺灣銀行季刊第六十卷第三期。組織文化與組織創新之關係—以金融業、鋼鐵業、光電業實證研究
- 16、柯冠名，(2009)，以紮根理論探討網路拍賣關鍵成功因素—以台灣YAHOO為例，亞洲大學國際企業學研究所博士論文。

- 17、夏侯欣鵬、楊百川、鄧茗芳(2010)。影響企業選擇核心職能與核心組織能耐因素之探討。
- 18、莊立民，(2002)。組織創新模式建構與實證之研究～以台灣資訊電子業為例。
- 19、陳協裕，(1992)，台灣印刷產業轉型策略之研究－以秋雨印刷為例，究所碩士班碩士論文。
- 20、陳介英，(2010)，台灣文化創意產業政策的文化基礎探討。勤益人文社會學刊第一期。
- 21、張中一，(2002)，入世後台灣印刷業的印應之道。設計印象，頁 18。
- 22、張至中，(2012)，台灣二手書交易平台創新模式與經營關鍵成功因素之研究－以 A 公司為例，南華大學未出版之碩士論文。
- 23、曾智顯，(2001)。我國企業知識管理與組織創新之相關性研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 24、楊燕枝&吳思華，2005，〈文化創意產業的價值創造形塑之初探〉，《行銷評論》，第 2 卷，第 3 期，頁 313-338。
- 25、楊百川(2006)，策略性核心職能辨認模式建構－價值活動與流程分析導向，輔仁大學商學研究所未出版博士論文。
- 26、楊慧美，(2007)，情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究-以 P 公司為例，中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 27、褚志鵬(2009)，層級分析法(AHP)理論與實作，花蓮：東華大學。
- 28、鄒勝峰、王祿旺，(2006)，台灣印刷產業創新競爭力之研究。印刷科技，第二十二卷，第一期，頁 95-124。
- 29、廖信、葉振璧、潘怡臻，(2012)，我國印刷產業發展國際貿易策略之初探。中華印刷科技年報 2012 年刊。
- 30、劉耀中(2002)：連鎖便利商店經營關鍵成功因素之研究研討會論文。
- 31、鄧成連，(1999)，設計管理：產品設計之組織、溝通與運作。亞太圖書出版社。
- 32、鄧振源、曾國雄(1989)，層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用，中國統計學報，1999 年，第 27 期第 6 卷， 5-20 頁。

- 33、明田、胡聯國、莊立民(2001)。組織創新一概念架構與命題之建立，第五屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會。
- 34、蕭佳純，(2005)。組織知識創新模式建構之初探。載於開南管理學院2005企業經營管理學術研討會。
- 35、鄭聰興，(1995)，印刷企劃。圖文傳播學報，正元圖書有限公司。
- 36、羅福林、李興才，(1995)，印刷工業概論。台北市：中國文化大學出版部。
- 37、關裕弘，2006，〈主要國家推動文化創意產業發展概況〉，《經濟前瞻》，第107期，頁61-68。
- 38、印刷市場之藍海策略－高附加價值印刷研討暨展示會相關資料，可至 <http://www.ptri.org.tw/seminars/s950110c.htm> 查詢。
- 39、郭至楨(2012)，大小創意部落格
http://blog.dxmonline.com/2008/07/blog-post_30.html (檢索於2012年3月29日)
- 40、薛良凱(2006) (檢索於2012年5月12日)
<http://tw.myblog.yahoo.com/anthony-chien/article?mid=247&prev=358&l=f&fid=28>
- 41、Hill Jones 著 (1996)策略管理 (黃營杉譯)。台北縣：華泰文化事業股份有限公司。
大日本印刷相關資料，可至 <http://www.dnp.co.jp/>查詢。
- 42、著作書籍(Authored Books)：艾伯特·羅斯契爾：品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化，2006。
- 43、David Hesmondhalgh 著，廖珮君譯，文化產業分析，第一版，台北：韋伯文化國際出版有限公司，2009。
- 44、彼得聖吉《第五項修練》，原文作者：Peter M. Senge，譯者：郭進隆，天下文化出版，2007。

英文部份

- 1、Amit, R. & Schoemaker, P. J. H.(1993), “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, 14, pp.33-46.
- 2、Baranson, J.(1990), “Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How,” *Multinational Business*, 2, pp.54-61.
- 3、Bierly, P. E. & Chakrabarti, A. K.(1996), “Technological Learning, Strategic Flexibility, and New Product Development in the Pharmaceutical Industry,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43, pp.368-380.
- 4、Barney, J.B.(1991), “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” , *Journal of Management*, pp.99-120.
- 5、Britain: Butterworth Heinemann. Miller, Toby(密勒) , 蔣淑貞、馮建三譯(2006) 《文化政策》 , 台北：巨流。
- 6、Das, T. K. & Teng, B.(2000), “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances,” *Journal of Management*, 26 (1), pp.31-61.
- 7、Dosi, G., D. Teece, and S. Winter (1992), “Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remark.” in *Technology and Enterprise in Historical Perspective*, G. Dosi, R. Giannetti, and P. A. Toninelli Eds. Oxford, Clarendon Press.
- 8、Daniel Miller. 1987 *Material Culture and Mass Consumption*. Oxford: Blackwell. Department for Culture, Media and Sport 2007 *staying ahead: the economic performance of the uk's creative industries* , printed in the UK on recycled sport.
- 9、Grant, R.M.,(1991) “ The Resource-based Theory of competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation” , *California Management Review*, Vol.33 Iss.3, pp.114-135.
- 9、Roger, T.B. (2001). *Business Process Management*. Sams Publishing.
- 10、Skyrme, D. J. (2000). *Knowledge Networking-Creating the Collaborative Enterprise*.
- 11、Storey, John(約翰.史都瑞)著、張君玫譯(2001) 《文化消費與日常生活》 , 台北：巨流。
- 12、16. Warren, K. (2007) 。設計典範 (Design paradigms) (黃台生譯) 。台北：六合。(原著2000 年出版) Warren, K. (2007). *Design paradigms*. (Haung T. S. trans.).

Taipei: Liuho. (Original work published 2000)[In Chinese, semantic translation]

13、 Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal*, 18, No.7, pp.509-533.

14、 Saaty, T. L.(1980), *The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw -Hill : New York



關於印刷文創化的觀察與描述

印刷產業走進二十一世紀以前，就已經進入產業成熟的後段，正常利潤也消退殆盡，此而不可避免地把海水染紅（喻競爭極為劇烈）。印刷業者如何甩開競爭對手，將自己的旗艦駛入藍海(新闢的有利經營環境)，正是印刷產業正面臨之課題。

在這樣產業競爭的情勢之下，近年來伴隨著知識經濟快速的興起，一方面政府正推動著經濟成長的新引擎——文化創意的產業，欲將原有商品以文化結合創意，運用符號化將概念傳達出、展現出現代感創意，以增強商品的生命力，生產出讓商品或服務具有更多元無形資產與文化概念，來提升其價值。這就給了原本承擔代工角色的印刷業以重大商機。另一方面，印刷產業的角色有了重大改變，往往被要求參與各行各業的形象加值工程之中，以致原有的作業模式有了顯著的改變。所以，綜合此兩方面的改變，印刷走上了文創化的新旅途，也可謂，這樣正是印刷產業航向藍海策略的重要方向與目標。

一、印刷文創化表現在三種趨勢之下

(一)、傳統模式印刷以印製成品與包裝用品，轉向客戶公司形象工程的參與者甚至於發動者。

傳統印刷大多以紙類輸出報紙、書籍、簿本、表冊...等，以代工印製成品和客戶公司需用的廣告以及產品包裝用品為大宗。

然而，現今由於大量的中小企業也面臨更大的競爭壓力，以及傳統產業文創化的潮流，它們需要更加強烈的訴求公司形象與產品特色，卻沒有條件找專業的公司為其服務，因此，將目光投向印刷業者，要求提供這些「周邊」服務。於是，印刷業者就迎合廠商需求，順應潮流結合文化與創意，擴大產業服務能力，延伸其服務範圍。除了更著力於為客戶設計生產其產品包裝的材料，更協助客戶設計如何提升形象將其組織意念傳達給消費者，從公司精神與理念以一系列形象包裝

設計紙製品，和透過網路平台靜態展出，或透過各種活動以及促銷展示公司形象化的各種產品。此外，更為需要的客戶之各項產品以故事性精緻包裝或是符號化說明，協助其生產與行銷。

(二)、印刷產業與文化創意產業及傳統產業文創化在各領域有更多的交織合作。

隨著科技的迅速發展，文化創意產業必然走向科技化趨勢，跨業之間整合與交流有助其產業發展，而有效運用資源可為產業找到彼此間更多的商機。印刷產業與文化創意產業在各領域有更多的交織合作可分成以下數點描述：

(1) 文創產業類別及型態

- a.文化藝術核心產業：精緻藝術之創作與發展，如:表演(音樂、戲劇、舞蹈)及視覺藝術(繪畫、雕塑、裝置)以及傳統民俗藝術等。
- b.設計產業：建立在文化藝術核心基礎上的應用藝術類型，如流行音樂、服裝設計、廣告與平面設計、影像與傳播製作、遊戲與軟體設計等。
- c.創意支援與周邊產業：支援上述產業之相關部門，如:展覽設施經營、策展、專業展演經濟活動規劃、出版、行銷、廣告企劃、流行文化包裝等。

(2)在文化藝術產業中，印刷產業原本扮演著傳統印製大小海報、演出節目冊的印製工作，但銳意文創化具有競爭力的印刷公司，注入文創設計規劃行銷能耐將藝術表演工作團體從演出之前到協助演出及日後品牌行銷，都積極合作提供服務。(例如：榮獲多屆台南市傑出表演團體的台南大唐民族舞團。舞團每年大型公演與配合政府推動文創活動演出，定期參與台南市政府締結日本姐妹市舉辦的踩街遊行文化藝術節活動，在這些活動中都找合作的印刷業者緊密合作。)

(3)文創化的融入將傳統印刷產業的能耐由上延伸到概念產生、符號設計、產品或團隊形象塑造及傳播等等，觸角擴及舉辦塑造文化創意個性感十足產品。

(4)為傳統產業客戶做創意與產品的結合，來賦予故事性展現商品的生命，運用設計能力傳遞精緻質感的風格，運籌帷幄的創意能耐，充分為產品表現高水準的質

感。(例如：台南黑橋牌香腸博物館)。公司結合文化展現創意以系統性多元化的呈現出企業形象精神。企業回饋社會參與文化教育發揮極致，製造創新產品的設計包裝呈現更多在地化、文化創意，將企業提升再造公司顛峰。

以上個案創新品牌形象、製作整體性的平面產品型錄或網頁、設計公司所需簡介等等也都是印刷業者得以服務的項目。將傳統印刷產業紙製品隨著科技潮流整合跨業經營策略聯盟之規劃，將新穎合潮流的文創化

(三)、由於上述兩種趨向，印刷業者面對者不僅是服務內容的改變，更是方式與思維之改變，無論是協助客戶還是自己的經營模式都要日益增強其文創特色或內涵。

傳統印刷業者從事代工的性質現居多，現今印刷業者必須趨於參與所服務客戶所委託與形象有關的設計規劃執行與製作。

而文化創意產業發展要把一項產品經由創意塑造成為文化的一部份，必須在社會世界之中使某些符號成為閱聽者的品味的一部份，亦即將新的事物「品味化」，或者將既有的事物「再品味化」，使那些事物獲得人們的認可，並成為具備象徵資本的符號。在這樣的脈絡下，文創化要如何使某個「文化」、「創新」獲得大眾的廣泛認可？具備「鑑賞力」，並使他們願意為此而消費，需要的是一個使人「承認」，並使人「無知」的雙重機制；這樣的雙重機制，除了能夠確保「作成某種文化」與「賦予某種事物價值」之外，也中性化了這個雙重機制本身，並使其定義下的「文化匱乏者」自認匱乏，而接受那些「有文化涵養的人」對於文化的定義。在這樣的精神感染下，積極文創化的印刷業者也按照這樣的思維運作著、服務著。

過去，印刷發展重點，多集中在工作生產力的提升，解決的是標準作業流程的問題。在文創化之際，思考者卻在如何聚焦在內容創造力的展現方面，協助解決美學表現的問題。以文化創意軟實力展現藝術美學，不僅為印刷產業找到新藍

海，從而提升其效能。同時，也為文創產業找到一個新夥伴，透過經營能耐技術，加快創意的展現與商品化。

二、印刷文創化對業者的組織能耐帶來顯著的改變

相較於過去的代工模式，文創化的印刷業者之新增組織能耐表現在：

- a.設計能力之具備；
- b.技術多樣性；
- c.要能經由包裝或形象設計創造更多的附加價值；
- d.要能從大量生產到少量的客製化的生產，，而且還能獲利；
- e.設計部門和技術部門的充分整合使創意能夠落實；
- f.優良的管理與激發的創意。

所以，「文創化革命」用三個關鍵詞代表：創新、管理、生產力。產品設計創新加上管理經營策略更新提高生產能力，這都是必然會呈現的結果。

結論：文化創意結合印刷不但將文化創意的設計發揮產業原有資源之能力，也能讓『產業文創化』名符其實應用於現有產業。藉由文化創意，讓其產品及服務之價值增加。如何增值設計與生產，成就設計為底與客戶需求導向的產業，將形成「印刷業經濟」。在這種趨勢之下印刷業者還有漫漫長路與亮麗遠景。

附錄二

「印刷文創化關鍵成功能耐」可用層級項目調查問卷

敬愛的印刷產業相關的專家學者：

您好！感謝您擔任本研究之參與評定專家，懇祈惠賜卓見。本問卷旨在瞭解您對印刷文創化關鍵成功能耐的見解與意見，以建立「印刷文創化關鍵成功能耐」之第一階段層級架構，作為後續研究之基礎。

調查結果僅做學術研究分析之用，敬請依次費心回答，您的意見十分寶貴，請可能將問卷於一週內寄回。

萬分感謝您的協助與支持！

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：萬榮水 博士

研究生：何鈺瑤 敬上

中華民國一百零二年四月

壹、基本資料(請在適當之打 \sim)

一、性別：男 女

二、年齡：未滿40 歲 41-50 歲

51-60 歲 60 歲以上

三、最高學歷：師範院校畢業

一般大學畢業

研究所以上畢業(含四十學分班)

其他_____

四、從事或研究印刷相關工作年資：未滿5 年 5-10 年

11-20 年 20 年以上

貳、填答說明

一、以下所列之印刷文創化關鍵成功能耐，係研究者依據研究問題及相關環境背景，與具有實務精驗的專家訪談後建構而成。請您參照每一指標之題目，評定其是否適用，並在可用性欄上適當方格內打 \sim 。

二、如果您對本研究草擬之各層級項目、名稱及題目內涵，認為有增加或取捨之必要，請於修正意見欄表示。

三、本研究草擬之各層級項目整理如下表：

本研究草擬之各層級項目表

	第一層	第二層
印刷文創化關鍵成功能耐	(A)企劃設計能耐	(A1)新產品開發
		(A2)客製化服務
		(A3)商品符號化能力
		(A4)企業形象行銷能力
	(B)生產系統能耐	(B1)產品設計創新
		(B2)技術創新
		(B3)生產與流程創新
		(B4)配送與服務改善
	(C)客源開發能耐	(C1)開發新客戶之能力
		(C2)客戶經營與維持之能力
		(C3)掌握市場趨勢之能力
	(D)管理精進能耐	(D1)促進員工的學習與成長
		(D2)財務目標與獲利的能力
		(D3)組織創新執行力
		(B1)整體資源整合的能力

開始填答

一、「印刷文創化關鍵成功能耐」 所轄之第一層級

第一層	構面說明
(A) 企劃設計能耐	傾聽客戶需求結合文化創意開發新產品，運用專業設計能力製造優質產品，文化創新產品用以符號化讓產品更具有故事性及不凡的生命力，展現精緻質感，提升品牌形象銷售力。
(B) 生產系統能耐	以求精求緻的工作品質分析並改善從原物料生產、成品或服務製造到運送到客戶手中的每一個步驟。 完成一件完美的訂單為客戶增加價值和增進供應商之間的效率。 供應鏈管理成品的需求與供應的管理、尋求原物料、製造和組裝、製造排程、庫存管理、訂單輸入和管理、運送、倉儲、分銷（送）、客戶服務及遞送到府。
(C) 客源開發能耐	用以專業知識執行服務客戶，留下整體好印象。 為客戶建立設計完整性的服務架構。 與客戶建立一種和善有禮的關係,藉由良好的服務禮儀延續下來。 固定服務化之關係，讓公司的業務工作是多通路化的。 業務服務網的建立對產業市場脈絡不斷吸收了解分析以便提供客戶更多相關資訊。
(D) 管理精進能耐	利用組織績效與獎酬制度的實施、透過決策權分派，創造和掌握公司價值，隨時追求調整。 有效運用 ERP 管理系統整合資源加以運用以最新精緻有效管理增加獲利能力減少耗損及不必要浪費。

層級構面	可用性		
	保留	刪除	修改
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A) 企劃設計能耐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B) 生產系統能耐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C) 客源開發能耐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D) 管理精進能耐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、「企劃設計能耐」所轄之第二層

(A) 企劃設計能耐	構面說明
(A1) 新產品開發	結合文化和創意，為客戶設計開發屬於專門性的產品設計，整體性的形象包裝。
(A2) 客製化服務	潮流性的在地化創意與結合文化為主的各種需求，幫客戶提供專屬性規畫設計製作產品服務。
(A3) 商品符號化能力	將客戶需求加以符號化設計產出，以一項或創意將產品以

	不同風貌呈現給需求者。
(A 4)業形象行銷能力	將新的企業用以符號化設計包裝規劃完整(CIS)展現於大眾活動中。

層級構面	可用性		
	保留	刪除	修改
			<input type="checkbox"/>
(A 1)新產品開發	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A 2)客製化服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A 3)商品符號化能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A 4)企業形象行銷能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修改：			
新增：			

三、「生產系統能耐」所轄之第二層

(B) 生產系統能耐	構面說明
(B1)產品設計創新	從傳統紙製品設計到電腦化設計規劃完全以現代科技電腦化產出。
(B2)技術創新	除了傳統紙製品更結合多元素材呈現。
(B3)生產與流程創新	經常性檢視機器和電腦生產配置流程。修正調整其生產品質與量。
(B4)配送與服務改善	配送之前先完成品管工作，確保符合客戶之需求。隨時接受客戶需求服務與意見，以符合服務品質化。

層級構面	可用性		
	保留	刪除	修改
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B1)產品設計創新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B2)技術創新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(B3)生產與流程創新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B4)配送與服務改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>修改：</p> <p>新增：</p>			

四、「客源開發能耐」所轄之第二層

(C) 客源開發能耐	構面說明
(C1)開發新客戶之能力	經常性發揮設計規畫陌生拜訪和電訪的方法和毅力。
(C2)客戶經營與維持之能力	定期拜訪舊客戶做客服及訪視了以及解客戶之新需求。
(C3)掌握市場趨勢之能力	多吸收觀察和了解市場走向及脈絡。由客訪中或是書籍中得到。

層級構面	可用性		
	保留	刪除	修改
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C1)開發新客戶之能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C2)客戶經營與維持之能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C3) 掌握市場趨勢之能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修改： 新增：			

五、「管理精進能耐」所轄之第二層

(D) 管理精進能耐	構面說明
(D1)促進員工的學習與成長	定期舉行學習會議分析產業趨勢分享，提供產業新資訊。拓寬員工對產業的新視野與學習機會。
(D2)財務目標與獲利的能力	檢視經營方針與策略，確立財務成長目標執行效率。訂定財務報表進行分析討論獲利的能力。

(D3)組織創新執行力	引導學員展現創新思維，發現新機會與方向。達成共識進行改變。
(D4)整體資源整合的能力	學習工作分解與規劃技巧 學習有效規劃及控制專案進度的關鍵要素。結合各部資源人力運用。

層級構面	可用性		
	保留	刪除	修改
			<input type="checkbox"/>
(D1)促進員工的學習與成長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D2)財務目標與獲利的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D3)組織創新執行力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D4)整體資源整合的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修改：			
新增：			

本問卷到此全部結束，請您確定有無遺漏之處，再次感謝您費心的填答，和提供寶貴的意見!

附錄三

「印刷文創化關鍵成功能耐」相對權重調查問卷

各位先進您好：

感謝您在百忙之中撥冗填答問卷，這是一份純粹學術性研究的問卷，請依照您的專業經驗與知識判斷填答，對於各項內容，若您認為有他意見，煩請寫在問卷最後一頁意見欄位。請提供您的 e-mail，以便寄送全部填答情形供您參考。

您的協助是完成本研究的關鍵，懇請您能據實填答，在此對您的協助與支持，致上最誠摯的謝意。謝謝您！，非常感謝您的幫忙！

敬祝

身體健康！萬事如意！

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：萬榮水 博士

研究生：何鈺瑤 敬上

中華民國一百零二年四月

第一部份、研究說明

一、研究背景與目的

印刷產業走進二十一世紀以前，就已經進入產業成熟的後段，利潤也消退逝，也不可避免地把海水染紅(與競爭激烈)。印刷業者如何甩開競爭對手，將自己的旗鑑駛入藍海，正是印刷產業面臨之課題。

在這樣產業競爭的情形之下，近年來伴隨著知識經濟快速的興起，一方面政府正推動著經濟成長的新政策(文化創的產業)，將產業結合文化和創意。將原有商

品提升其價值，增強商品的生命力。進而生產讓商業具有更多元無形資產與文化概念以增加其附加價值。所以將印刷產業用以文化創意化的結合正符合印刷產業航向藍海策略的重要方向與目標。

本研究期望能找出印刷文創關鍵成功能耐，並提出具體建議，以作為掌握其趨勢與業界改善組織能耐相關單位之參考。

二、名詞解釋

「專家調查法」是以專家為索取未來信息的對象，組織各領域的專家運用專業方面的知識和經驗，通過直觀的歸納，對預測對象過去和現在的狀況、發展變化過程進行綜合分析與研究。本研究欲以專家調查法來執行AHP。

「層級分析法」(AHP)是一套決策方法，透過整合質與量的資訊為依據，將決策分解成要素階層系統，安排這些成份或變數為階層次序，然後施以特定評比，求取各階層的權重，以決定評估準則的優勢順位，然後找出達成目標的適當指標。

「相對權重」，係指對於各層級指標變數的相關重要性，藉由兩兩相較下，主觀判斷給予數值，並綜合這些判斷來決定哪個變數有最高優先權。

第二部份、問卷內容

一、填答說明

- (一)本研究發展出「印刷文創化關鍵成功之能耐」初步建構指標，如表一。
- (二)本問卷共有五大題，每一大題將針對同一層級中，各指標間的重要性進行兩兩比較，以決定其權重，亦即其相對重要性。
- (三)同一組指標間之邏輯一致性是填寫AHP問卷之必要條件，若指標項目 $A > B$ 且 $A < C$ ，則 $B < C$ 須成立，否則將導致該份問卷無效。
- (四)重要程度之中文說明（絕強、極強…等）係以 X 指標項為基準來對照 Y 指標項，「9:1」等數字係表示 X 與 Y 指標項之重要程度比值。當勾選愈靠近 X 指

標項者，表示其較 Y 指標項愈重要；反之，勾選愈靠近 Y 指標項者，表示其較 X 指標項愈重要。

二、問卷範例說明

如下表，假設您認為「企劃設計能耐」較「生產系統能耐」重要，且其相對重要程度為 7:1，請於 7:1 之空格內打「√」：

X 指標	相對重要程度																Y 指標									
	絕 對 重 要	8:1	極 為 重 要	7:1	6:1	頗 為 重 要	5:1	4:1	稍 微 重 要	3:1	同 等 重 要	2:1	1:1	1:2	稍 微 重 要	1:3		1:4	頗 為 重 要	1:5	1:6	極 為 重 要	1:7	1:8	1:9	極 對 重 要
企劃設計能耐	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9									生產系統能耐

請您判斷以下事項對評估內容的重要程度：

三、問卷開始：

第一題、「印刷文創化經營關鍵成功之能耐」所轄第一層級評估構面有：

- (A) 企劃設計能力
- (B) 生產系統能耐
- (C) 客源開發能耐
- (D) 管理精進能耐

(一) 評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度：

X指標	相對重要程度																Y指標	
	絕 對 重 要	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
A 企劃設計能耐																		B 生產系統能耐
A 企劃設計能耐																		C 管理精進能耐
A 企劃設計能耐																		D 客源開發能耐
B 生產系統能耐																		C 管理精進能耐
B 生產系統能耐																		D 客源開發能耐
C 管理精進能耐																		D 客源開發能耐

* 定義與說明

第一層級構面	構面說明
(A) 企劃設計能耐	傾聽客戶需求結合文化創意開發新產品，運用專業設計能力製造優質產品。文化創新產品用以符號化讓產品更具有故事性及不凡的生命力，展現精緻質感，提升品牌形象銷售力。
(B) 生產系統能耐	以求精求緻的工作品質分析並改善從原物料生產、成品或服務製造到運送到客戶手中的每一個步驟。 完成一件完美的訂單為客戶增加價值和增進供應商之間的效率。供應鏈管理成品的需求與供應的管理、尋求原物料、製造和組裝、製造排程、庫存管理、訂單輸入和管理、運送、倉儲、分銷（送）、客戶服務及遞送到府。
(C) 客源開發能耐	以專業知識執行服務客戶，留下整體好印象。為客戶建立設計完整性的服務架構。

	與客戶建立一種和善有禮的關係藉由良好的服務禮儀延續下來的固定服務化之關係，讓公司的業務工作是多通路化的業務服務網的建立以對產業市場脈絡不斷吸收了解分析而提供客戶更多相關資訊。
(D) 管理精進能耐	利用組織績效與獎酬制度的實施、透過決策權分派，創造和掌握公司價值，隨時追求調整。 有效運用 ERP 管理系統整合資源加以運用，以最新精緻有效管理增加獲利能力，減少耗損及不必要浪費。

第二題、「企劃設計能力」所轄之第二層級評估因素有：

(一)評估構面重要性排序： ≥ ≥ ≥ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度:

(A 1)新產品開發

(A 2)客製化服務

(A 3)商品符號化能力

(A 4)企業形象行銷能力

X指標	相對重要程度																Y指標	
	絕 對 重 要	極 為 重 要	頗 為 重 要	稍 微 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	頗 為 重 要	極 為 重 要	絕 對 重 要									
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
A 1 新產品開發																		A 2 客製化服務
A 1 新產品開發																		A 3 商品符號化能力
A 1 新產品開發																		A 4 企業形象行銷能力
A 2 客製化服務																		A 3 商品符號化能力
A 2 客製化服務																		A 4 企業形象行銷能力
A 3 商品符號化能力																		A 4 企業形象行銷能力

* 定義與說明

(A) 企劃設計能耐	構面說明
(A 1)新產品開發	結合文化和創意，為客戶設計開發屬於專門性的產品設計，整體性的形象包裝。
(A 2)客製化服務	潮流性的在地化創意與結合文化為主的各種需求，為客戶提供專屬性設計，製作產品服務。
(A 3)商品符號化能力	將客戶需求加以符號化設計產出，以一項或創意將產品以不同

	風貌呈現給需求者。
(A 4)企業形象行銷能力	將新的企業形象以符號化設計包裝規劃(CIS)展現於大眾活動之中用。

第三題、「生產系統能耐」所轄之第二層級

評估因素有：

(B 1) 產品設計力

(B 2) 技術創新力

(B 3) 生產與流程創新

(B 4) 配送與服務改善

(一)評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度:

X指標	相對重要程度											Y指標						
	絕 對 重 要	極 為 重 要	頗 為 重 要	稍 微 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	頗 為 重 要	極 為 重 要	絕 對 重 要									
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
B1 產品設計力																		B2 技術創新力
B1 產品設計力																		B3 生產與流程創新
B1 產品設計力																		B4 配送與服務改善
B2 技術創新力																		B3 生產與流程創新
B2 技術創新力																		B4 配送與服務改善
B3 生產與流程創新																		B4 配送與服務改善

* 定義與說明

(B)生產系統能耐	構面說明
(B 1) 產品設計力	從傳統紙製品設計到電腦化設計規劃，完全以現代科技電腦化產出。設計最大的特點是差異化，同中求異，異中求同。以創新為出發點。
(B 2) 技術創新力	除了傳統紙製品更結合多元素材，開發新的產品，而此套作業系統具有超效率和卓越的創新能力。
(B 3) 生產與流程創新	經常性檢視機器和電腦生產配置流程。修正調整其生產品質與量。
(B 4) 配送與服務改善	配送之前先完成品管工作，確保符合客戶之需求。隨時接受客戶需求服務與意見，以符合服務之精神。

第四題、「客源開發能耐」所轄之第二層級

評估因素有：

- (C1)開發新客戶之能力
- (C2)客戶經營與維持之能力
- (C3)掌握市場趨勢之能力

(一)評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度:

X指標	相對重要程度														Y指標												
	絕 對 重 要	8:1	極 為 重 要	7:1	頗 為 重 要	6:1	5:1	4:1	稍 微 重 要	3:1	2:1	同 等 重 要	1:1	1:2		稍 微 重 要	1:3	1:4	頗 為 重 要	1:5	1:6	極 為 重 要	1:7	1:8	絕 對 重 要	1:9	
C 1 開發新客戶之能力																											C 2 客戶經營與維持之能力
C 1 開發新客戶之能力																											C 3 掌握市場趨勢之能力
C 2 客戶經營與維持之能力																											C 3 掌握市場趨勢之能力

* 定義與說明

(C)客源開發能耐	構面說明
(C 1)開發新客戶之能力	能夠針對潛在客戶發展一套服務方案以爭取新客戶的認同和接納。
	定期拜訪舊客戶做客服及訪視，以及了解客戶之新需求。
(C 3)掌握市場趨勢之能力	多吸收觀察和了解市場走向及脈絡。由客戶拜訪中或是藉由專業書籍中吸收得到新資訊。

第五題、「管理精進能耐」所轄之第二層級

評估因素有：

- (D1)促進員工的學習與成長
- (D2)財務目標與獲利的能力
- (D3)組織創新執行力
- (D4)整體資源整合的能力

(一)評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度：

X指標	相對重要程度																Y指標											
	絕 對 重 要	8:1	極 為 重 要	7:1	6:1	頗 為 重 要	5:1	4:1	3:1	稍 微 重 要	2:1	1:1	同 等 重 要	1:2	1:3	稍 微 重 要		1:4	1:5	頗 為 重 要	1:6	1:7	極 為 重 要	1:8	1:9	絕 對 重 要		
D 1 促進員工的學習與成長																											D 2 財務目標與獲利的能力	
D 1 促進員工的學習與成長																												D 3 組織創新執行力
D 1 促進員工的學習與成長																												D 4 整體資源整合的能力
D 2 財務目標與獲利的能力																												D 3 組織創新執行力
D 2 財務目標與獲利的能力																												D 4 整體資源整合的能力
D 3 組織創新執行力																												D 4 整體資源整合的能力

* 定義與說明

(D)管理精進能耐	構面說明
(D 1)促進員工的學習與成長	定期舉行學習會議分析產業趨勢以分享新知，利用產業新資訊拓寬員工對產業的新視野與學習機會。
(D 2)財務目標與獲利的能力	檢視經營方針與策略，確立財務成長目標執行效率。 訂定財務報表進行分析討論獲利的能力。
(D 3)組織創新執行力	引導學員展現創新思維，發現新機會與方向。達成共識進行改變
(D 4)整體資源整合的能力	對於公司整體資源極開發力佳的潛在資源極能夠及時有效地整合進入生產、服務系統之中。

基本資料:

(以下資料僅供整體分析之用，不作個別探討，敬請安心填答，謝謝!)

一、 服務單位： 1.學術教育界 2.研究產業單位 3.印刷產業 4.其他

二、 職 稱： 1 負責人 2.主管階級 3.產業研究專家學者

三、 學 歷： 1.博士 2.碩士 3.大學 4.專科 5.高中6.高中以下

四、 工作年資： _____ 年

五、 性 別: 1.男 2.女

四、 年 齡： 1. 25 歲以下 2. 26~30 歲 3. 31~35 歲 4. 36~40 歲

5. 41~45 歲 6. 46~50 歲 7. 51 歲以上

若您需要本研究之結果，請提供下列資料，我們將於研究結束後提供

姓名：_____ e-mail：_____

郵寄地址：□□□_____

本問卷填答至此，非常感謝您的配合，並請 您將問卷反折裝訂後寄回。

~~本問卷到此全部結束，再次感謝您費心的填答~

