

前言

彼得·杜拉克：「世事滄桑，一切都在變」（于紹樂，2004）。

張訓嘉董事長對於自己在印刷產業的精準判斷一直深具信心。回想1999年健豪印刷決定根留台灣，當時印刷業的老前輩們覺得這個剛創業不到2年的張董事長，應該是沒發覺到印刷業面臨「微利」與「市場飽和」的問題，台灣的工資比中國大陸高，且勞工要求的福利待遇也愈來愈高；再加上當時的政治氛圍，遇到2000年的陳水扁總統把之前的「戒急用忍」政策改為「積極開放，有效管理」的新政策，那時西進中國大陸好像是台灣所有產業的一盞曙光，從傳統產業到高科技的電子產業，大家無不爭先恐後地到中國大陸設廠。但是健豪印刷堅守台灣這12年來，成功證明了根留台灣還是可以闖出一片天。

面對國際競爭對手 Vistaprint 的威脅及國內市場的飽和，健豪印刷不斷思考公司的下一步發展策略，而國際化一直是個選項。2012年底，張董事長計畫以台灣現行成功的「雲端合版印刷平台及 B2b2C 創新商業模式」，配合中國大陸政府十二五政策對綠色印刷產業的扶植，思索如何複製台灣模式以前進中國大陸市場，找來廠長葉宜家等高階主管，討論西進中國大陸的商機與立即進入後確保持續經營的方式；而葉廠長擔心為何同業正從中國大陸撤資回台灣時，張董事長卻在這個時候討論立即進入中國大陸市場？

產業背景

針對印刷產業，分別以台灣、全球網路印刷產業與個案欲進入的中國大陸地區加以說明。

台灣印刷產業

台灣的電腦直接製版 (computer to plate, CTP) 在2000年以後普及，而在2010年因網路與個人電腦的普及，搭配印前排版應用軟體的成熟，創新了數位印刷的服務。當時台灣印刷廠家數有9298家，因北部是政治、經濟的重心，廠家約占70%，中部以合版印刷為主的廠家約20%，南部以教科書籍印刷為主，約占10%。2011年台灣印刷產業主力廠商營業額10億元以上的有6家，分別是永豐紙業股份有限公司、健豪印刷事業股份有限公司、白紗科技印刷股份有限公司、豪門彩色印刷事業股份有限公司、沈氏藝術印刷股份有限公司，以及森田印刷廠股份有限公司。回顧2010年台灣的人口數2300萬人，約有150萬人移居中國大陸，產業大量西進，文化印刷利潤大不如前，有些印書業者逐漸轉型投入包裝印刷與多媒體數位噴繪領域發展，以搶攻民生消費與文創市場的商機，除了積極創造更多內需市場外，更加努力擴展外銷市場。

2012年開始，拜光纖網路普及與大數據的興起，全球出現了「雲印刷」(web-to-print, W2P)¹ 的需求。所謂雲印刷也稱網路印刷，即在網路支援下，線上產生個人化的印刷文檔，同步具有下訂單、製造（印刷）通知單、出貨物流、結帳等商業

後勤處理能力，而顧客可以直接在網上閱覽樣本、製作文稿式樣、校對、上傳網站傳給印刷廠印製，透過網路完成印刷的採購。這是嶄新的商業模式，將傳統的印刷產業升級到電子商務的模式，採用網路服務軟體，伺服器可以連續工作，系統隨時接單自動生成作業工作單，無需重新輸入，便於客戶提交作業與重印作業，此外，客戶還可線上查詢作業狀態。

全球網路印刷產業的競爭者

在美國，Vistaprint 是雲印刷成功的公司，其 1995 年在美國成立，5 年內不斷修正商業模式；2000 年轉型集中雲端名片印刷服務；2005 年在 Nasdaq 上市；2007 年達到 2.5 億美元的年營業額；2011 年的營業額又再度創下 10 億美元的成績，業務擴及全球 23 個國家。在大數據雲端資料庫的環境底下，巨量的資料透過高速的光纖網路，可以實現日本客戶今天在網路下單，明天下午透過國際快遞將成品送到客戶手上的情境（全球網站庫，無日期）。

中國大陸印刷產業

因應中國大陸市場的崛起，民生消費能力增加，工廠從傳統代工產業慢慢轉型成為創新的製造業，除了依舊強勁的外銷訂單外，內需市場也快速增長。2010 年，中國大陸政府啟動「十二五計畫」，爭取成為全球印刷大國，大力推動「綠色印

刷」、「自主創新」及「數位化印刷」發展，提供環渤海特定區附近的廠地及租稅優惠，建立完善國家印刷示範基地。2011 年，中國大陸印刷企業前 100 強包含出版印刷企業 11 家、包裝印刷企業 49 家、其他印刷業務 4 家、混合印刷業務 36 家，尚未包含軟印刷龍頭企業黃山永新、摺疊紙盒印刷龍頭深圳科彩印刷、汕頭東風印務、深圳勁嘉。

其中，100 強印刷企業有 75 家座落於長三角、珠三角與渤海灣，中國大陸的印刷產業發展呈現由環渤海、長三角、珠三角等三大基地往內陸擴展的趨勢，包括產業布局逐步向中部（包括山西、安徽、江西、河南、湖北、湖南 6 省）均衡發展，其產值已接近總產值的 15%；預估 2013 年產值在 5,000 萬人民幣的公司有 3075 家，總體產值約 5,816 億人民幣，占產業總產值的 54.7%。此外，中國大陸印刷企業在產品結構上也持續優化，其中出版印刷占產業產值約 15%，而包裝裝潢印刷因為內需市場的強勁需求則提高到 75%，即高檔的印刷及包裝品（如畫冊、兒童書、彩色雜誌、化妝品、禮盒等）質量的提高；中國大陸政府對綠色印刷的扶植政策，引領印刷企業走向環保、節能、品質、綠色發展；數位印刷發展開創印刷業發展新的機會，電子工單流程、電子商務管理系統與網路印刷的投資及商業模式的探討，都是印刷業者近年來關注的焦點。中國大陸

1 讓業者、合作夥伴及客戶直接利用網站進行文稿之審核與設計溝通，並傳送數位化的文稿。這種在網站處理印刷業務的作法稱為網路印刷，亦稱遠端出版(remote publishing)或列印電子商務(print e-commerce)。