

審時度勢 轉變觀念

迎接2010年的經濟增長 印刷企業如何避免 在經濟復甦過程中掉隊

2009年9月美國芝加哥印刷博覽會期間，美國印刷行業的一些技術與經濟管理專家，在各類研討會上發表演講或在不同的媒體上撰文，就美國印刷企業如何在經濟危機中作好準備，迎接2010年的經濟復甦發表意見。其中一些針對印刷行業而具有前瞻性的發展趨勢分析，以及對印刷企業的戰略與策略性的建議，為印刷企業了解美國印刷行業有識之士的觀點，還有印刷行業的發展動向，提供了指導性的參考意見。

發表意見的美國印刷專家認為，2010年，美國印刷業將出現三年以來的首次增長。然而這次的行業復甦與以往有所不同，過去的經濟復甦是全方位的，現在的增長則變得越來越具有排他性，越來越傾向那些為印刷業轉變作好準備的企業。換言之，印刷業不僅是在改變，更是被重新定義，被徹底改造，從根本上變得與過去完全不同。這將為那些有備而來的印刷企業創造出一個歷史性的機遇，而對那些沒有準備的人來說，則是重大的威脅。

要為經濟復甦作好準備，還是在復甦過程中掉隊？這是每家印刷企業都需要面對的抉擇。

如何判斷印刷企業 是否為經濟復甦作好了準備

下面列舉出11項對印刷行業現況的認識與估計，有助於印刷企業判斷是否為經濟復甦做好了準備：

- 1 即使在經濟復甦勢頭強勁，或是經濟衰退遠離的時候，也不要回到曾走過的老路去。
- 2 持續的發展與成功需要新的技能與本領，即在新的行業趨勢下所用的技能與本領。
- 3 市場份額要重新劃分，但是這一重新劃分並不取決於公司規模、設備配置或股份結構。
- 4 要使自己遠離正在增長的印刷產品商品化的趨勢。
- 5 印刷企業從事的是資訊傳播的業務，而不只是紙上印刷油墨的業務。
- 6 對於商業機會的定義在於使客戶更成功，並確保客戶認同印刷企業為他們的成功作出了貢獻。

- 7 儘管印刷行業出現了創記錄的兼併過程，但是競爭卻更加激烈。
- 8 資金風險變得越來越高。
- 9 印刷企業不得不為自己及整個印刷行業借貸資金。
- 10 不要被行業的平均指數所迷惑。
- 11 因為印刷行業正在變得更具競爭性、更加複雜，印刷界必須認真思考帶有全局性及戰略性的問題。例如，印刷企業今天有哪些方面做得比兩年前好，兩年後又有什麼地方可以做得更好，如何變得對客戶更有價值？

■ 印刷企業需為經濟復甦作好準備。



不能回到老路上去

NAPL 協會在 2009 年 9 月的印刷行業形勢報告中指出：「在未來一年半，經濟復甦將使印刷行業經歷較大的增長，但是我們不打算回到過去。因為結構的變化為印刷業的客戶、市場、服務、競爭、價值定位及相關的事物，帶來了全新的定義，從而規劃出新的行業規範。」印刷行業總是被迫在變化中掙扎，但是多年來，變化大多受限於只用更好的方法去做同樣的事情：印前準備時間更短，速度更快的印刷機，蘋果和桌面印前系統、聯機整飾等。

以往的變化的確具有重要的意義。變化使那些不甘落後的人走向成功，使那些跟不上前進步伐的人走向失敗。但這種變化不是根本性的變化，這意味著印刷業走出經濟衰退時及進入經濟衰退時，都沒有發生根本的變化，同樣也認為在經濟低迷之前讓行業成功的因素，在低迷時期之後也會同樣成功。然而，這樣的思維現已不再成立！

自二十世紀 90 年代後期開始，印刷業有了結構性的變化。結構變化是帶有根本性的行業轉型的變化，與商業經濟的周期性無關。請看下面列舉的結構變化的例子：

- 互聯網和數字化——創建了印刷的電子替代方案，有時補充了印刷，有時又取代了印刷。
- 數字印刷技術——使客戶能夠更加精確地定位目標市場，從而大幅減少印數，通過按需印刷減少庫存及過期廢棄印刷品的數量，加強機構內部的印刷能力。
- 客戶可以隨身攜帶他們的印刷業務，到世界各地進行印刷。
- 客戶可把他們的印刷品購置需求組合起來，並集中統籌考慮。

領導者面對行業新變化 需要具備新的才能採用新的對策

2009 年 NAPL 協會的印刷行業形勢報告指出：「可持續的成功，需要的絕不只是良好的經濟狀況，可靠的外界環境分析才是最重要。此外，以這種分析為基礎創造的前景，為了實現這一前景而需作重大改變的靈活性和勇氣，就這一前景與職工交流的能力，以及高效地實現這一前景的能力，都是同樣重要的。以前，改變僅限於用更好的方法去做同樣的事情，以上提及的重要元素都是奢侈的，現在這些都是必需的。」

面對這個被重新定義的印刷行業，領導者需要開發和運用一些至關重要的才能，其中包括：

- 具有隨時對外界環境進行分析的準備——這是針對外部和內部正在發生的事情及阻礙前進的可靠導向。領導者很少會受到新奇事物迷惑，他們不會進行這樣的假設：「因為某件事今天沒有影響我，明天它也不會影響我。」
- 擁有把外界環境分析轉換的能力，使之成為一個企業前景和有效的商業計劃。領導者懂得學以致用，利用他們已經學到的東西來做事，並不會收集了有價值的市場情報卻把它束之高閣。
- 進行前景分析及計劃，需要根本性的改變、快速糾正錯誤的靈活性和勇氣。領導者不會屈服於進行改變的恐懼和阻力。
- 就計劃進行有效溝通的願望，對內要讓整個企業內部都作出承諾，對外是與現有客戶和潛在客戶進行交流。領導者要使企業內部管理機構和其他僱員達成一致意見。
- 有效地實施計劃的主動性。領導者要做需要完成的工作，並不會分散注意力，也不會在事情出現阻滯時拋棄計劃。

■ 企業領導者需具備新的才能，以新的對策應付新的變化。



面對印刷市場的重新分配不要站錯隊

市場份額正在重新分配，但是不會以公司規模、設備配置、股份結構或其他任何常規的印刷企業分類方法作為分配的基礎。

市場份額正在從那些僅以印刷為目的的公司手中流出，重新分配給那些把印刷作為手段，為客戶達致另一目的的公司，即是那些藉著印刷來幫助客戶更有效地與客戶交流的公司。印刷企業的機會何在？就是重新分配市場份額時，要站在正確的一方。

要擺脫商品思維

2009年 NAPL 協會的印刷行業形勢報告中指出：「我們從各種不同規模的企業中，反覆聽到這樣的說法：『我們的服務增加了，但是定價權沒有增加。我們對顧客作出了更積極的回應，但並沒有贏得他們的信任。儘管我們履行了一切該做的，但仍然和其他人一樣，得不到顧客的鍾情。』」

已被客戶壓低的價格因着經濟衰退再有下降的壓力，這些顧客把印刷看作一種商品，把印刷企業視作普通的供應商，只是價格有所區別而已。現在比以往任何時候都更重要的是：要擺脫這種商品思維，並設法讓客戶感到自己是與眾不同的，並協助他們在某些方面獲得成功。

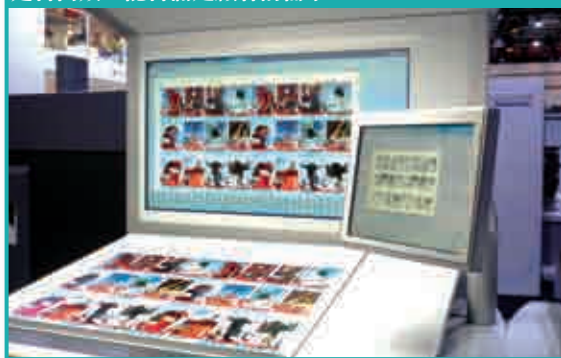
印刷企業須考慮發展長遠的顧客關係，從而保持一定的價格水平，維持合理的盈利水平，培養自己有別於競爭對手的能力。

解脫「紙上印刷油墨」觀念的束縛

當印刷業承認本身從事的是信息傳播業務，而不僅是紙上印刷油墨的業務時，一切就都改變。平版膠印是一個成熟的行業，信息傳播則不是。所有的信息傳播方式都是相互增強，而不是相互排斥的——人們通過多種方式進行信息傳播，而不是只以某一種方式進行。因此，機會是巨大的。

印刷企業要開始從顧客的角度來觀察自己。問題不在於信息傳播介質是油墨或電子，是紙張還是螢幕，關鍵在於這種傳播介質（或不同介質的組合）是高效的。這不是一個放棄或保衛印刷的問題，關鍵在於為滿足顧客的需求而創建信息傳播方案時，能夠把印刷作為其中最適合的、甚至起領導或支援的一個角色。

■ 印刷企業需擺脫「紙上印刷油墨」觀念的束縛，傳播介質不論是油墨或是電子，是紙張還是螢幕，關鍵在於是否高效，能否滿足顧客的需求。



幫助客戶走向成功

商業機會的定義是什麼？就是幫助客戶取得成功。現在比以往有更多的方法來協助客戶邁向成功，例如：

- 幫助客戶更有效地與他們的客戶進行信息溝通。
- 應以印刷企業對客戶成功作出的貢獻而一定來衡量自身價值，而不是以印刷企業本身具有的生產工藝。
- 創立信息傳播／市場營銷項目，而不是具體的印件／交易——印刷只是很關鍵的一個組成部分，而不是最終目的。
- 送貨後仍然要繼續跟進項目，要分析這項目是否有效地達成了客戶的目標，以及下一次怎樣做才能取得更好的效果。

「鎖定客戶的唯一方法，就是使印刷企業所提供的服務價值，超出客戶自己能夠完成的水平，或者超出別人可為他們提供的服務價值。」同時應當懂得「每位客戶對價值都有不同的理解。」

已經成功地從價值主張範疇作出調整的企業，一開始就認識到三件事：

1. 他們清楚自己的路向牢牢地掌控了業務經營的現況，並知道他們正在走進新的業務範圍，而不僅是對原有業務的簡單擴充。
2. 他們要整合新的服務，而不只是簡單地增加新服務。很少企業能把新與舊的服務項目整合在同一個價值主張中，通過與客戶建立夥伴關係，使客戶取得成功，更加有利可圖。
3. 在價值主張範疇中從左向右移動的潛力巨大，但並不是一定成功的。

競爭更激烈

NAPL 協會在2009年9月的印刷行業形勢報告中指出：「儘管印刷業出現兼併的情況，但競爭越來越激烈，而且這種情況不會因經濟恢復而改變。」

自1998年以來，印刷企業的數量減少了超過25%，單計最近兩年就減少了6%。儘管出現了創紀錄的企業兼併個案，但競爭卻變得越來越激烈，並且越來越多樣化。因為互聯網和數字化帶來的結構變化打破了行業界限，讓每個人都能進入任何業務範疇。

資金風險越來越高

投資變得越來越複雜，印刷業要在更廣闊的選擇範圍內進行投資。選擇正確項目所得到的回報比以往要大得多，然而選擇錯誤也要付出高昂的代價。作出正確選擇的關鍵，就是能夠提出正確的問題。

今後三年，被看重的五項優先投資的重點項目是：

- 幫內容可變的數字印刷
- 幫裝訂／印後整飾設備和系統
- 幫僱員培訓／教育（尤其是交叉培訓）
- 幫郵寄能力投入
- 幫四色或更多色組的平版膠印機

除了這五項優先投資項目外，網路直接印刷的能力、電子商務的能力，僱員招聘和保留，工作流程解決方案（JDF、CIM、PDF 等），以及管理信都系統，都列入首十項優先投資重點。

需要指出的是，這裏把內容可變的數字印刷作為投資首選，是對作為核心的平版印刷的補充，而不是替代。同樣，投資四色或更多色組的平版印刷和裝訂／印後整飾系統，也是為了加強核心業務。

成功的資金投入始於詢問正確的問題，這些問題包括：

- 印刷企業作出的投資決定是建立在正確信息的基礎上嗎？不要以其他企業或整體市場的案例研究為基礎，而是以該投資對自身的影響，以及企業的具體環境、資源和目標所進行的變數分析為基礎。
- 印刷企業對投資的現實性，以及對投資的潛力都仔細考慮過嗎？有沒有陷入騙局？考慮過償還這投資的辦法嗎？
- 印刷企業正在考慮公司的整合方案嗎？這項投資會否被整合到一項令人信服的價值主張中，從而讓客戶獲得更大的成功，並與印刷企業結成夥伴關係？在哪裡進行這項投資才合適？必須在企業內部和外部開展哪些工作才能確保投資方向正確呢？
- 印刷企業將怎樣評估投資的成效？怎樣才能知道這項投資對業務有沒有提升？由誰來評估結果？

■ 印刷企業掌握到現況後，可以做什麼？對投資成效的評估只是工作的一半，了解情況後採取行動是工作的另一半。後續工作是什麼？誰參與該項目？由誰負責？督促是非常重要的，印刷企業必須很快知道什麼行得通，什麼行不通，從而能夠積極地集中力量，並馬上改正缺點。在激烈競爭的市場中，任何延誤都可能會致命。

為行業發展借貸資金

即使經濟加速復甦，金融市場漸見寬鬆，貸方只會考慮那些能夠為自己和印刷行業提供令人信服的項目。只有提交完整有序的財務報告，才能成功獲得信貸項目，例如在反映貸方堅持要索取重要數據作評估時，企業要提供趨勢的分析及合理預測。印刷企業還需要證明印刷業正在轉型，而不是衰落，而且結構性變化正為有準備的企業創造歷史性機會。

因此，借貸企業必須為潛在的出資人提供一個詳實的商業計劃，說明他們如何能夠成為一個有準備的企業。

■ 企業需提供完整有序的財務資料，才能容易獲得信貸。



對行業平均統計數據要有清醒認識

印刷行業中，平均統計數據及整個市場的增長率絕不能說明一家企業的具體業績和前景，這並不是最高或最低的限值（許多公司會更加高或更低）。這些數據並不是最低保證，只是整個市場的統計結果，並非適用於某個具體的企業。

在考察熱門市場時，切記不要被平均數據愚弄了。面對什麼增長最快，預計什麼將會增長最快之類的數據時，一定要先想想：

- 要在熱門市場中超越他人，確實需要什麼？
- 有沒有受騙？
- 有沒有被最好的項目結果預測和最有利的項目分析研究所迷惑？

要緊記，結構變化創造了大量的機會，但絕對沒有什麼板上釘釘的事情。因為印刷業正在變得更具競爭性、更加複雜，印刷企業必須花時間思考一些全局性及戰略性的問題，例如，今天有哪些方面做得比兩年前好些？兩年後哪些方面會做得比今天更好？如何進一步獲得客戶的認同？

要從長計議

印刷企業要花時間認真思想這些事關大局的問題，知道如何提出問題是非常重要的，因為大多數的成功都是從提出正確的問題開始的。要知道哪裡能夠成為具體的資源，找到目標和環境問題的最好答案也很重要。普遍適用的答案在印刷業並不適用，不能因為日常工作太忙而不去充分思考大局問題，也不能理所當然地認為，今天和昨天都適用的東西，明天也一樣適用。

有一項行業調查詢問受訪者，有什麼事情今天做的效果比兩年前更好？62.3%的受訪者表示，他們對成本、財務及效率／生產率有更好的管理；17.4%認為，他們正在把範圍更廣的產品和服務整合在一起；還有15.9%表示，營銷和銷售比以往做得更好。

調查又問及從現在開始計算，兩年後可以做得更好的是什麼。27.9%的受訪者表示不能確定或尚未想過這個問題，25.7%會繼續改進成本、效率和生產率的管理，只有10.3%能夠說出他們將會得到更好的定位或重新定位。

跟上前進的步伐

哪些企業日後不會被甩在後面？這不會是那些具有一定規模、某種設備配置或特殊股份制結構的企業，而是那些對下列問題能夠提出最合宜答案的企業：

- 企業如何達到最高的生產效率，把周轉時間縮至最短，把成本尤其是勞動成本降至最低；並把瓶頸問題減至最少？如何建立市場所需要的無縫數字化工作流程？
- 如何把企業的服務整合到令人信服的價值主張中，使自己具有與眾不同的競爭優勢？
- 企業的價值主張是什麼？仍然可行嗎？會否使企業看上去和其他人沒有區別呢？為了使客戶認為自己更加有價值，企業正在做什麼？
- 面對預料會出現的競爭，企業正如何應付？下一波競爭浪潮的襲擊可能來自任何地方。
- 如何保證投資正確？企業提出正確的問題嗎，還是正在被騙局迷惑，希望一切都能得到解決？
- 企業今天有哪些方面做得比兩年前更好？兩年後又有什麼會比今天做得更好？有什麼困難？有什麼阻止企業完成必須做的事情？
- 如何才能對客戶更有價值？如果答案是「服務、質量和價格」，那麼企業是否仍然受到那些提供「服務、質量和更低價格」的競爭者所威脅？

最後，還有兩個一定不能遺漏的至關重要的問題：

- 為了把結構改變，成為一個歷史性的機遇而不是一個重大的威脅，企業要做些什麼？
- 如何使整個企業都認識到，印刷業面臨的最大威脅不是經濟衰退，而是安於現狀和固步自封的態度？■