

传统印刷企业面临的挑战和出路

作者：潘晓东

【内容提要】美国著名的管理大师彼得·德鲁克为企业下过这样一个精准的定义：“企业目的只有一个适当的定义，即创造客户。”要寻找传统印刷企业的出路何在，关键自然是要寻找我们企业的客户何在。

（接上期）

面对挑战 传统印刷企业出路何在

美国著名的管理大师彼得·德鲁克为企业下过这样一个精准的定义：“企业目的只有一个适当的定义印刷教育，即创造客户。”要寻找传统印刷企业的出路何在，关键自然是要寻找我们企业的客户何在。

香港印刷业商会针对近几年国内市场与政策的变化，于去年清晰地提出了内地港资企业可以考虑采取的四条对策：一是寻找劳动力价格低谷，继续南厂北进、南厂西进的发展势头；二是调头南下，到积极发展印刷业的东南亚地区寻求发展机遇；三是返回香港，运用香港地区的区位优势 and 极为便利的通商条件，继续发展印刷，或改为工贸公司从事相关贸易；四是提高自身的竞争能力，坚持以海外印刷业务为企业的生产重点。

港资企业如此，那么从事传统印刷的内地企业又应怎样应对挑战呢？

俗话说：“榜样的力量是无穷的。”从已经取得成功经验的企业身上，我们是否能得到一些启示呢？

1.走扩张之路

或扩大企业在内地的市场份额，或扩大企业在海外的市场份额，走规模化发展道路。

阅读 2007 年中国印刷企业百强排行榜，可以发现排名处于 1、2、7 位的是：当纳利中国公司、利丰雅高印刷集团公司和中华商务联合印刷（香港）公司。这些企业几乎在北京、上海、深圳这些经济发达地区都有工厂，走的都是在国内布点、逐步蚕食市场的道路。他们凭借着国内相对较高的管理水平和产品质量，市场拓展的能力很强，2007 年销售分别达到 26 亿元、21 亿元和 15.94 亿元。对地域性很强的印刷行业来说，生产网点的增加即意味着业务量的增长。

即以海外印刷业务补充国内印刷市场。中华商务在欧、美、澳地区设有 6 个经营部，专为海外客户提供服务爱色丽，当纳利中国公司也声称，全球印刷平台是他们的竞争优势。相比之下，内地企业进入国际市场的时间是晚了点，且普遍缺乏全球网络，但假以时日凸印，一步一个脚印地做下去，相信海外业务的不断增长也是完全可以做到的。

深圳劲嘉公司的做法也值得我们推崇。他们没有采用在各地兴建工厂的办法，而是利用企业自身技术优势，采取参股形式，变竞争对手为合作伙伴，在各地逐步扩张，由此，在全国印刷领域赢得了越来越大的市场份额。

2.从自身条件出发，主动延长产业链

国内做得好的传统印刷企业不乏主动延长产业链的成功案例，在为客户提供延伸服务上凹印，寻找企业盈利的新增长点。陈成稳的“虎彩”就是其中的一个成功典范，百强排行榜上位列第 16 位，我们可以看一下他的成长轨迹。

陈成稳 1989 年 7 月从香港跨进大陆，创建虎门彩色印刷公司，那时纸箱纸盒，他从事的是印刷业的本行—彩色印刷。1995 年 9 月，虎彩公司进入稳定发展阶段以后，继续创业的冲动又促使他北上，到山东泰安，与别人携手成立山东“虎彩”。而后柯尼卡美能达，他依据市场情况，收购当地啤酒厂，把产业链向产品的需求方延伸，为啤酒厂直接提供商标。1996 年，陈成稳又踏入簿册等文教用品生产领域，注册“七彩”商标，从此企业有了自主产品、自己的商标，走出了一条涉足范围更为宽广的新路。2003 年 5 月，他又在青

海西宁兴建青海“虎彩”，成为西北地区最大的生产基地。2003年6月，陈先生再次收购绍兴印刷材料厂，向上游延伸，成立绍兴虎彩激光材料科技公司，生产激光全息转移纸。不断延伸为陈成稳的“虎彩”带来活力，带来利润。

类似于“虎彩”加网，在延伸产业链上做足文章的还有马伟武的“力嘉”集团，在印刷业百强榜上位列第23位。他1986年进军深圳还是租用厂房，而到1994年，其建成了20万平方米的力嘉纸品工厂城。2002年，又发展到青岛排版，并注册“苹果树”纸制品商标。2003年，与香港5家集团共同投资5亿元，兴建建筑面积达20万平方米的国际工业原料城——“华南城”。2005年联手湖南工业大学组建力嘉株洲印刷科研工业公司，从事印刷人力资源培训。“力嘉”的发展轨迹不正反映出这家公司是在不断扩张业务范围中前进吗？

延伸服务的渠道很多、很广，关键是要从企业自身的实际出发人民币，利用自己的强项，选择社会需求之处。

3.向综合性印刷企业发展

传统印刷处于困难之中，就要求企业走差异化经营之路，跟随科技的发展同步发展，避免同质化竞争。既然如此分切，走多元化印刷之路无疑也是一种选择。向综合性印刷企业的方向发展，兼备书刊印刷、包装印刷、乃至数字印刷，相信社会总有需求之处。

以力嘉公司为例，其印刷业务结构是：包装彩盒印刷占总业务量的35%、精品及图书印刷占35%、瓦楞纸箱和纸板印刷占30%、商标印刷占3%、其他印刷占2%。显而易见，从包装印刷到书刊印刷软包装，从瓦楞纸箱印刷到商标印刷，该厂似乎应有尽有，无所不包，但这也为企业提供了利润增长空间。

采用类似做法，寻求企业新增长点的还有上海上市公司——界龙彩印集团。界龙彩印从彩色包装印刷起家裁切，但在近几年书刊印刷普遍不景气的时候，毅然步入书刊印刷领域，投入较多资金引进精装联动线，在美国开设办事处，做出了像《锦绣文章》这样作为国礼赠予外宾的优秀产品。

总之出版，只有经营者具备敏锐的市场感悟能力，按照市场发展趋势确定企业的战略发展方向，组织相应投入，才能让企业在竞争环境中立于不败之地。

4.主动对接发展中的新技术

主动对接发展中的新技术，就是在传统印刷的基础上积极运用数字技术等新技术糊盒，积极介入数字印刷或大幅面包装印刷领域。

数字印刷是一种与高科技紧密相连的新兴技术，在个性化印刷领域无疑占有得天独厚的优势，伴随着数字印刷技术的进一步发展，印刷成本降低，产品质量提高商业轮转在中国，市场份额必将逐步扩大。一些有远见与实力的企业已较早进入这一领域，其目的就是要先行占有市场。当然，先行也有先行的风险，在市场培育的过程中，新设备的售价相对较高CTP，新技术的获利能力相对较低，企业对此必须要有充分的思想准备。

上海伊诺尔公司是将数字技术较早运用于生产的成功者。伊诺尔公司起家于票据印刷，在这一市场竞争不断加剧的情况下，敢于在数据库上进行投入，成功地把数字技术运用于生产。数据库的建设为客户提供了方便喷墨，电信、供电、自来水公司等公共事业单位及出租车公司等纷纷把自己采集的数据存放于伊诺尔的数据库，此举对客户来说节省了前期投资，对伊诺尔来说吸纳了一大批稳定的客户，两厢情愿，两全齐美。

雅昌建立艺术网站教育，把企业定位为“IT+传统印刷+艺术类产品”，为拍卖行与艺术品投资者提供方便的事例就更为家喻户晓，也是传统印刷与数字技术有机结合在一起的成功典范。

5.寻找适合企业特点的市场切入点，做一个积极的市场补缺者

企业管理理论将市场上的企业分为四大类：即市场的领导者、挑战者、补缺者和

追随者。

市场的领导者无疑由掌握最新技术、具有相当规模、能左右市场的大企业担任。在印刷市场上，像美国当纳利公司，日本的大日本公司、凸版公司，这些企业在市场上拥有极大的话语权，引领着他们所在的行业。市场的挑战者也必须是最新技术的拥有者设备，以替代现在的市场领导者，所以要成为市场的挑战者并非一件易事，也不是哪家企业有信心即可成为被行业公认的市场挑战者。

作为市场的补缺者就与市场的挑战者大不相同，企业不论大小，只要能找准自己的定位书评，做出本企业的特色即可。所谓补缺，是指市场有需求、企业又有可能去做的事。市场之大，无需不有，关键在于你的产品能否满足客户的需求，能否同其他企业形成差异性连线加工，能否规避过于激烈的竞争。如果你所在的企业能为客户提供最为满意的服务、最有竞争力的价格，你在市场中的地位也就随之确立。因此，根据企业自身特点，找准最适合企业为之服务的合作伙伴是最为关键的事。

因为它小、又缺乏特色，人人可以取而代之字体，市场恶性竞争也就在这一范畴内。

对众多的中小企业而言，当好一名市场的补缺者是最为关键的，也是规避市场风险的有效方法。

6.寻找劳动力价格低谷，努力降低生产成本，提高劳动生产效率

制造业寻找劳动力价格低谷投资采购，实施梯度转移，是社会发展过程中的必然。介于制造业和信息产业之间的印刷行业，在发展中实施梯度转移，以求得降低成本，增加效益，也十分正常。上海文宝纸品公司在寻求劳动力价格低谷方面做得十分成功，值得推崇。

文宝纸品以做簿册为主，是沃尔玛全球供应商。由于在上海地区组织生产，劳动力成本日益走高，企业赢利能力也越来越弱光盘印刷，任文燕厂长毅然决定到山东开厂。当地政府为引来企业投资，给予优惠政策，加之当地劳动力成本下降，企业增加了赢利能力，达到了双赢的目的。

面对美国的反倾销压力分切，任厂长又到越南开厂，既有助于企业降低生产成本，又规避了配额限制。事实告诉我们：政策的含金量是巨大的。了解政策、用好政策，为企业带来的利润远胜于在实际生产过程中产生的利润。

抽样调查后告诉我们：在销售量不变的情况下，价格每提高 1%糊盒，整体运营利润增长 8%；市场份额每提高 1%，整体运营利润增长 3%；价格降低 5%，需增加 18.7%的市场份额才能弥补；成本降 1%，能为企业带来 4%的利润增长。如果说，增加市场份额、提高销售单价是一件受市场制约的事展会，那努力降低生产成本就完全是企业内部的事。为此，无论是赢利还是亏损的企业，都应该紧紧抓住降低成本这件事不放。

传统印刷企业走出困境的途径肯定还有很多，从这些成功的企业中，我们难道不应该学到些什么？感悟到一些什么吗？

关注新技术 适时进入新领域

印刷企业的领导在忙于生产时人民币，应该充分关注印刷新技术的发展，因为这关乎企业的未来。但无数事实又告诉我们，选择适当的时机进入新领域同样至关重要。进入过早，市场尚处于培育阶段，企业要负担的成本沉重特种印刷，也不可能获得相应利润，只有那些规模巨大、充当市场领导者角色的企业才可能从展示企业对外形象的角度出发，较早采购新设备，进入新领域；当然，过迟进入新领域也会因为进入者过多而失去这块新市场。所以海德堡，决策者准确把握选用新技术、采购新设备的时机也是一门学问。

有两方面的案例可以为我们提供佐证。

CTP 是运用计算机技术直接制版的新技术，近两三年在中国市场销售火爆。据

有关统计显示：截止 2007 年，我国内地共持有 CTP 设备 1049 台，其中 2007 年引进的数量就达到 323 台，占到总量的 30.8%。为什么 1995 年就在 drupa 上展出、在国际市场上早已行销多年的产品数码印刷在中国，直到近几年才在中国形成气候呢？是中国印刷界不了解这项新技术吗？非也。是前几年配套条件尚不具备，而这几年市场发生了变化。经过多年培育，客户开始接受数码打样，开始愿意提供电子文档，且设备的销售价格比以往下降很多全印展，更为主要的是 CTP 版材价格大幅下跌。正是这一连串的原因，CTP 在中国开始形成气候。

大幅面胶印机是制造厂商为满足大型包装箱不用铁钉组合、让消费者更有安全感的生产设备，也是包装印刷的一种发展趋势。曼罗兰、高宝公司生产的相关设备几年前在中国销售得很好，但这一两年出现了销售不动的情况。是这些设备不好吗？非也。是迄今为止国内对这块市场的需求尚不充分，以至较早引进这种设备的企业赢利能力相对较低。据说上光，有不少已经引进这些设备的厂家正在寻找转让或转包对象。事实教育我们，较早引进先进设备是存在市场风险的，特别是在中国，因为不少配套设备乃至使用的材料在开始阶段都要依靠进口，相对成本较高。这也是为什么绿色环保的无水胶印在国外发展得虎虎生威，而在国内却迟迟动不起来的原因。

时至今日，数字印刷成为行业中的一个热点，政府在推动，协会在介绍，供应商在推广。这样做十分必要，让印刷人了解印刷新技术的发展，不至于落伍。但对每一家企业来说，选择自己企业的进入时间就显得更为重要。经验在前，我们应该择时入门，争取做到既不失去市场媒体，又不因为进入太早而为培育市场花费太高的成本。

传统印刷企业因为供过于求而处于困难之中，这并不是可怕的事情，社会本来就是不断克服困难、解决矛盾的过程中前进、发展的。已经有相当一批先行者创造出种种成功经验可供我们参考，我们应该借鉴他们的经验，结合企业实际政策法规，在荆棘中闯出一条路来，创造出中国印刷业更为辉煌的明天！