



洞悉市場發展 注入創新動力 創雙贏局面

專訪愛克發新任 印藝系統亞洲區總裁 范博希先生

范：愛克發印藝系統亞洲區總裁范博希先生

記：香港印刷資源中心記者

記：范博希先生，您好！首先感謝閣下接受我們雜誌的訪問。我們衷心祝賀閣下被委任為愛克發印藝亞洲區總裁。可否與讀者分享你接受這項挑戰的感受？

范：能夠擔任亞洲區的總裁一職，實在是我的榮幸。從業務發展的角度而言，這是一個難得的機會。眾所周知，亞洲市場正在急遽發展，並趨向多元化。過去兩年半我主要發展韓國和日本市場，面對各類形的挑戰；新的任命需要面對更大的市場，兼負更多元化的業務發展。這是一項挑戰，也是使我興奮的原因之一。中國市場是一個充滿商機同時又競爭異常激烈的地方。企業不單要面對國際性的競爭對手，還有本地的競爭對手加入，要在這個市

場成功，我相信最大的挑戰就是怎樣脫穎而出，這亦是未來將要專注發展的向方之一。

記：隨著新任命而來的便是新的目標，面對充滿商機的中國市場，你的發展策略如何？

范： 接受任命至今只有兩個月的時間，期間不斷穿梭各地市場，接觸各地用家了解市場需要。以大中華區為例，我會利用三天時間，拜訪香港及國內十二家印刷廠，了解他們對我們、以及我們的競爭對手的期望，有何實際需要等，所以稍後才會有一個具體落實的計劃。必須要充份掌握市場狀況，例如印刷廠遇到的困難、需要的支援服務、要發展那一方面的業務等，有了這些實質的參考資料，再評估我們能夠為客戶提供怎樣的服務，才能制定一個有回報的發展方向和執行計劃。香港團隊較為成熟，所以我將香港安排在最後一站，是希望了解更多客戶的需要之後，再與香港的同事作深入的交流，期望能夠制定一個更全面的市場策略，以滿足市場的需要和為客戶帶來更有效的解決方案。所以說現階段仍以專心聆聽市場的聲音為主。

記：正如你剛才提及在韓國工作了兩年半的時間，與亞洲人工作和相處給你甚麼經驗？你對亞洲市場的了解如何？

范： 在亞洲地區工作，並未如我想像中的困難。未接任亞洲區總裁之前，曾聽聞許多有關歐亞兩地文化差異、工作習慣不同造成溝通障礙。這些差異確實存在，但可以從積極方面理解；在歐洲地區，一個計劃起初得到別人的認同，在執行時仍會遇到很多內部的阻力；在亞洲地區，計劃只要得到普遍認同，在執行時就簡單得多，只要他們清晰認同你的意念，就會全力去完成，這種幹勁甚至使我驚訝。當然，一個歐洲人到亞洲地區工作，仍需要面對學習新文化和建立人際網絡的考驗；要先明白亞洲人的



思維模式，才能有效開拓溝通渠道。若單方面將歐洲文化硬擠進亞洲人的工作環境，失敗只是早晚的事情。

以韓國及日本市場為例，韓國市場追求最新的技術、高生產力、最佳的解決方案，但期望以最低成本達成。日本市場的需求相若，但他們較願意承擔新技術的成本。供應商必須按個別市場的實際需要，調節市場策略，提供合適的產品和支援計劃，才能取得成功。

記：你現今仍居住在韓國，稍後將移居上海。為何會選擇上海而非其他亞洲國際都會城市，譬如香港？

范： 答案其實很簡單。兩三年前，愛克發決定將亞洲區的總部設於中國的上海市，這就是我移居上海的主要原因。我個人很喜歡香港，但總部設在上海更具戰略意義，因為上海地處中國的中部，交通方便，與我們無錫的生產設施只不過個多小時的距離，對監控中國業務發展十分有利。

記：你本身是一位財務管理專家，也是改革管理的培訓師，並且在公司內多次成功推行架構重整項目。上任後，你會為愛克發亞洲區的業務帶來甚麼動力？2008年會否出現一些大變動？

范： 是的，我對財務管理有較多的經驗。一家成功的企業，必須取得財務表現和人力資源穩固兩方面的平衡；企業必須要盈利，但只顧盈利而漠視員工的需要，成果不能長久；反之亦然。我想現時仍不是急於決定具體方



案的時候，我必須了解本地的市場狀況、隊團的特質，以及客戶的需要、期望和正面對的困難，才能決定愛克發能夠提供那些最佳的業務方案，配合他們的業務發展方向，達至雙贏的局面。

現階段我看不出有任何大變動的需要，或者可以分享我在韓國分公司推行改革的經驗。我於2005年負責韓國分公司的業務，當時的經營策略較守舊，未能跟上市場的變化，CTP的市場佔有率落後於對手，大概在第五位。我們用了數月的時間，將整個架構進行了徹底的改革，很多員工因為未能適應新的架構而離職，公司亦加入許多年青有活力的新同事。現今業務明顯的增長，CTP業務更進佔市場的首位。市場是一個不斷變化中的體系，我們必須有足夠的彈性和敏感度，持續地作策略性的檢討，才能在市場佔一席位。

記：中國市場方興未艾，愛克發在未來數年如何回應市場不斷增長的需求？

范：我可以這樣說，中國是一個充滿商機和回報率高的市場，若未能在中國市場取得成功，仍不足以稱得上是國際級的企業。我們預見在未來時間，全球非緊急的印刷訂單在中國及印度境內完成的比重將會明顯增加。作為全球領先的印前設備供應商，我們會利用在國外及國內已經擁有的優勢，以及積累的專業和經驗，評估市場的實際需要作出配合。我們不期望看到供過於求的情況出現，因為這意味著價格戰爭和資源浪費，我認為成功的關鍵是在

於差異化，能夠提供與別不同的產品和服務給客戶，幫助他們成功，而非與本地供應商進行惡性的價格競爭。當然，要計劃能夠達成，還需要團隊的參與和合作，這一點，我相信亞洲團隊能夠提供更大的支援。

記：你認為成功的印刷廠應該具備那些能力？

范：我相信全球印刷服務提供者都面對相同的問題，百分之九十五的競爭者都是大同小異，缺乏個人特色，很容易被取代。唯一能讓他們與別不同的，就是價格。除非你能夠為客戶提供與別不同的服務，否則訂單隨時會被更低價格的競爭者所奪去。要做到與眾不同，必須首先擁有這方面的遠見，再安排達成這個目標的必要資源，包括設備和人材兩方面；有需要時可與技術的擁有者尋求專業意見。要不斷思想如何才能與別不同，否則最終會陷入困局。

記：於2005年你為愛克發的Dotrix項目啟航，並成功在韓國展開了數碼印刷業務。數碼印刷業務會否成為你未來其中一項重點發展項目？

范：Dotrix 在歐洲推出已有一段時間，成績理想，客戶對它的質量和盈利能力都感到滿意。亞洲地區仍未正式推出，是因為市場仍未成熟，我們亦曾經婉拒好幾個亞洲客戶對Dotrix的要求。現今我們已掌握市場的需求，特別是軟包裝印刷市場和標簽印刷，我們會積極推動切合他們需要的噴墨打印方案。我們相信我們的數碼印刷技術才能為他們提供一種增值方案。

2008年我們將會揭開數碼印刷業務的新一頁，我們已經擁有足夠經驗的銷售團隊和支援隊伍；現在是將工作重新分配，使團隊有更多的空間和時間投入這個更具潛質和回報的市場。我相信愛克發的數碼印刷系統能夠為市場帶來新的發展。

記：謝謝你接受我們的訪問。