

上海快印市場的神話

—— 走訪上海良虹印務有限公司



從手上的三萬塊到千萬企業

還記得22歲時候的你在做什麼嗎？想到要在公司裡發憤圖強的人已算是很有志氣了！大部份人在那時候還是在懵懵懂懂地過日子，反正年輕吧！

這天坐在筆者面前，談吐大方，誠懇謙遜，現年33歲的劉琦亮先生，是去年產值達5000萬元的上海良虹印務有限公司總經理。他就在11年前，憑著『年青』這股擋也不擋不了的幹勁和膽色，押下全部家當-----三萬塊錢，經營當時在上海還未成熟、未被看好的快印業務，一手創辦了今時今日以打入全國十大印刷企業為目標的良虹。他在競爭激烈的印務市場中，闖出了一片天。

負債上陣

1991年剛從安徽初來乍到上海的劉總，還是一名受聘的開機師傅。兩年後，他決心要闖一闖，走出去跑銷售、跑客戶。他形容這是一種鍛鍊，亦可以多接觸行內人士，建立人際網絡，為日後的事業打下良好的基礎。直至1995年，他正式想到創業，開快印店，但當時的他全副身家只有三萬塊錢！

劉總在盤算著：「做快印的入行門檻比較低，不需要很大的規模，客人只會看價錢和質素，而且在上海做快印服務的比較少，亦自覺有技術的基礎，實在大有商機！」萬事俱備，只欠資

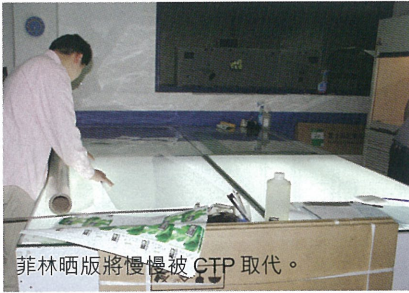
金。當時他買一台二手小八開印刷機已花了三萬，還有租金和其他營運開支怎麼辦呢？結果他問朋友借了三萬塊錢作周轉，亦開始了良虹舉債經營的歲月。良虹成立之初，劉總笑說：「自己又是老闆又是工人，由跑客戶到開機，也要自己處理。」

良虹光復期

直至開業兩年後，良虹這盤生意才轉虧為盈。最主要的轉捩點是因為劉總在96年在赤字下仍以12萬塊錢（資金當然仍是問朋友借！）購入一部二手良明大八開，可以印四色的工作。劉總表示：「我的理念是設備一定要好。」隨後，良虹在1996至1999年間陸續添置更多機種，

良虹的新廠房藍圖。





菲林晒版將慢慢被CTP取代。



良虹第一台機器。

除了海德堡八開 GTO，亦包括一台全新的海德堡六開四色，價值 200 多萬，他想到以融資租賃的方法償還，亦是中國印刷業的第一人。

他根據當時所擁有的設備重新擬定好一套營銷方案，在就三個月之後，訂單開始接踵而來，客戶更從四方八面慕名而來。劉總表示：「良虹有三個賣點：價格合理、24 小時經營與及質量保證。」良虹到 2000 年已賺回所有投資的費用，包括該台 200 多萬的機器。這種營運方法和新思維，亦對快印市場造成很大的良性影響。在 2001 年，良虹更購入中國第一台海德堡雙色四開，從此能承接的工種更多，包括吊牌、彩色海報及封套等。

跑在前面看風景

據劉總表示，良虹創業以來所走的路都尚算平穩，每年業績都有 40% 的增長。秘訣是：在困難來臨之前已作好準備，打下很好的基礎後，承受能力自然增強，把衝擊減至最輕。

良虹在上海的快印市場一直都是扮演著領跑者的角色，初時遇到最大的困難並不是資金短缺或供求的問題，而是在市場上非常缺乏短版經驗的人材。劉總表示：「因為走得比人

家快，走一步看一步，需要靠自己的理解和判斷，洞悉市場的需要。要業務有所長成就必先培養人材。」所以劉總很著重良虹內部員工的培訓，供應商亦會提供培訓的機會。

要比客人更專業

「定好營銷模式之後，訂單都是送上門的。」劉總就是這樣回答筆者有關跑客戶的問題。良虹的經營理念是幫助客戶處理困難。劉總記起有一次客戶急需將貨送到國外，一般要一個星期才能完成的工作，要求他們要在三天內完成，客戶跑了很多間大廠也遭拒絕。良虹接到這個訂單後，便將所有人力、精力都投放這個工作。結果工作在 48 小時後完成，客戶終可及時趕上在指定的交貨期內付運，為表謝意還特地多付了二萬塊錢。

另外，良虹亦會為設計及廣告公司提供實用的印刷方案，比方說怎樣的印刷和後加工方案才可發揮到紙的適性，方案得到相當高的評價。劉總表示：「客戶沒想到的我們都要想到，要比客人更專業，亦要有良好的應變能力，及隨時要有為客戶解決問題的能力。」



「我沒有守業的概念，因為每個階段都是創業、求變化。」——劉琦亮



就要繼續，沒有退路。」——劉琦亮

「做生意的人，只要有七、八成的感覺，

重裝迎接 2007 年

在明年初，良虹將由 3000 平方米的舊廠房，搬進 12,000 平方米的新建生產廠房。最新購入的機器，包括海德堡六色連上光機、博斯特模切糊盒機、網屏 8600 電腦直接製版機 (CTP)，及一台製袋機亦將會年底至明年一月陸續在新廠安裝。人手方面，良虹現時總共有 150 名員工，預計到明年單是手工部將增加到 300 人。

現時在上海已有很多企業裝備了 CTP，一直走到前面的良虹為什麼到今時今日才擁有第一台 CTP 呢？劉總說：「是因為以前上海 CTP 市場未成熟，出現成本障礙，出 CTP 版成本太高客戶接受不了。我想到一個推廣模式，慢慢引導客戶適應，我先作出犧牲，讓他們先嚐到甜頭，以大約半年時間免費為他們出 CTP 版，當他們了解到 CTP 又快又好，客戶便會繼續用，預計半年後會有 70-80% 的工作會用上 CTP。」

為什麼要針對性地擴大手工部呢？劉總說：「歐美有很大市場空



間，當中很多生意都涉及用到大量的人手加工，所以要拓展出口市場，便很需要國內廉價勞動力來支持。」良虹從 2002 年開始通過外貿公司接外國訂單，劉總表示：「成本上要給客戶很好的方案，素質控制要很嚴格，因為對方在國外，倘若真的出現問題，要解決起來成本會很高。另外亦要與客戶有良好的溝通，優化產品，否則隨時會賠錢白做。我的意見是，除非有很完整的經驗，保證可做好每一張訂單，否則不要接外國單。」

善待他人

劉總最欣賞李嘉誠說過的一句話：「要善待合作夥伴，要先考慮到人家才想自己。」劉總引申，要幫助客戶賺錢，才考慮自己的利益，對客戶如是、對員工亦如是。所以，劉總的發展目標是建造良虹成為員工的發展平台，他不反對員工培訓後走到別家，即使另起爐灶也沒關係，他一直期望員工能成長，他們沒成長公司也沒進步。S

