



# 專訪愛克發印藝系統 亞洲區總裁——

**Mr. Peter Buytaer**

**柏：**柏泰德先生 (Mr. Peter Buytaert)

**記：**本刊記者

**記：**柏先生，你好！我們知道閣下上任至今，不停到各地區拜訪客戶，能夠得到閣下抽空接受本刊的訪問，實在十分榮幸。閣下早在1992年已在亞洲定居，你能與我們分享一下對亞洲的體驗？

**柏：**這個問題的涵蓋範圍非常廣泛，我想先從跟亞洲人的交往所得到的整體經驗作為起始。我所認識到的亞洲市場，從商業營運的角度而言，基本的營商守則是大同小異的。許多人認為亞洲市場的經營環境十分特殊，其實我覺得所有市場都具有一些相同的基本運作原則。所不同者，是當你將這些守則應用在不同的市場之中，面對環境、文化和過程的限制，你需要有不同的應變方法。我觀察到兩點較大的分別：首先，亞洲相較於歐洲及美洲等市場最大的分別，是企業較多為家族式經營，以家族的意向為主導。其次，我留意到亞洲的企業之間，亦有較明顯的分工。第三項觀察到的分別，就是表面的資訊，不一定代表最終的決定，有時候你看到事件似乎朝既定的方向的發展，但最終的結局卻是出人意表的。這一點，我仍在學習揣摩之中，希望可以更有深入的體會。從西方人的角度，我們與客戶洽商較主張積極進取，但在亞洲市場，必須要較為審慎，多了解不同文化的差異；因為有時候，你的觀察不一定為你帶來正確的結論，所以必須三思而後行。

**記：**你曾提及每個市場的基本守則都大同小異，但在應用層面則各有不同，你可否為我們解釋一下。

**柏：**就以我過往工作過的某些國家，包括香港在內，都較為看重事情的實際性。當發覺事情有更好或更有利的解決方法，他們都會毫不猶疑地改變策略，以取得更有效的結果。但在日本，企業的運作較為保守，要產生任何改變，都必須經過多重管理層的肯定，才能付諸實行，所以改變是較難的。

**記：**你剛才提及的過程，是指銷售過程嗎？

**柏：**不一定。更貼切的意思，是企業與企業之間，如何建立一種互惠互信、相輔相成的合作關係的過程，以達致更好的改變。

**記：**你認為與亞洲人打交道，是否一件容易的事，特別對於西方人而言？

**柏：**我本人並不覺得有太大的難處，反而語言會是最大的障礙。若你不能掌握他們的語言，不能有效地傳遞合作訊息，便較難建立良好的合作關係。

**記：**你曾經服務過許多亞洲市場，當中包括日本、馬來西亞、星加坡及韓國，你如何突破當中的文化障礙？

**柏：**這是一個非常實際的問題。我首先會學習當地的語言，譬如我曾學習韓語，現時我亦在學習中文，希望可更快融入這個文化。其次，就是要了解當地文化的特質。正如我先前提及，先要去了解別人，才能被別人了解。最終，我相信所有的企業都會採取本地化，惟有本地人才能深切體會市場需要，並且明白並落實執行企業的營運策略，這一點我們必須尊重。作為企業的海外顧員，我們的責任是扶助本地的同事成長，學習不斷改變去緊貼市場的發展；如此方能有更高度的靈活性，更有效的回應客戶的訴求。



■ 柏泰德先生表示，國內的市場有兩種完全不同的需要。一個是針對低價格市場的需要，以成本為著眼點，所以他們會較偏愛本地生產的物料和設備。另一種是高價格市場的需要，他們需要高質素的物料、高精度的設備。這亦反映了早前提及的，國內市場揉合了外銷與內銷兩個龐大導力量於一身。 ■



■ 柏泰德先生認為，選擇印藝系統要考慮印刷物料如鋅版，報廢率必須在考慮範圍之內。減低報廢率就是省錢，有更大的利潤空間。也要確定系統可以提升質量，能夠使印刷品價格上調以擴大利潤空間，收取高精品附加費。能夠增加最大產量及生產能力，亦是非常重要的條件。■

**記：**你現走訪不同的市場，是否如你所說，更靠近本地市場的策略？

**柏：**我本身有一個信念，就是當我接任的首一百天，會儘可能拜訪客戶，和客戶交流，搜集更多客戶對企業的期望和改善建議。這會讓我更容易掌握市場的現況和將來應有的發展路向。我相信，面對面的溝通是有效、亦是最重要的獲取資訊的途徑，其次當然是透過團隊與客戶的恆常接觸，持續的聯繫。

**記：**我們知道愛克發委任閣下為印藝系統亞洲區的掌舵人，實在令人鼓舞。你能為我們的讀者，就中國與其他亞洲市場作一個比較嗎？

**柏：**據我的了解，亞洲國家如星加坡，她們的印刷市場是以外銷為主導，一般對品質的要求較嚴謹，數碼技術水平的要求也較高。如日本及韓國，她們卻以本銷為主導，有自己的供應鏈和配套。中國市場則較為獨特，印刷業一方便輸出到香港作為轉運基地；另一方面，內銷市場亦是非常龐大。外銷與內銷這兩種主導力量的平衡，使中國這個市場更加複雜、亦更具吸引力，因為這意味著更大的商機和發展潛力。

有一點非常重要，就是我們必須正確解讀中國的現狀和發展步伐。在我看，中國與西班牙在經濟的發展步伐有許多共通點。我們不能太高估中國市場在短期的發展速度。我們有信心五年至十年間，市場將會發展至一個理想的規模。然而，不能忽略市場現階段仍未達致這個水平的事實。我相信市場最終會到達或超越我們的預期，但仍必須客觀審慎面對現階段的實際情況。若果過度預算市場的吸納能力，最終會出現供過於求的局面，形成無可避免的價格競爭，利潤攤薄，削弱供應商發展的意慾，對市場並不健康。這情況不單影響印刷工業，也影響其他的工業的發展。

**記：**那中國市場會帶來甚麼機會和挑戰？未來會有甚麼新趨勢？

**柏：**我們先談機會。顯而易見，中國的市場是非常龐大，在國內相繼舉行的大型展覽，加上將要在北京舉辦的奧運會，她所帶來的印刷需求是令人雀躍的。另一方面，可以看到數碼技術不斷普及和提升，由南中國地區擴展至其他區域，對數碼設備的需求，有明顯的增長。最大的挑戰，我認為是人材。當我們決定為客戶提供最優秀的解決方案的同時，我們必須有能力提供優秀的服務，而優秀的服務，源於優秀的團隊。要在中國成立區域辦事處，一般並不如想像中的容易。人力資源是首要解決的問題。因為在本地較難找到經驗、技術和國際視野都具備的人材，必須透過培訓和實踐，讓員工積累足夠經驗，才能勝任。另外，如何平衡直接銷售與代理的關係，也是我們的主要關注。

至於新趨勢，本人覺得CTP已經成熟，被普遍應用到包裝印刷及報章印刷的生產線。反而按需印刷、高速噴墨打印技術等開始進佔包裝印刷市場，為不同的包裝印刷品買家提供按需印刷的解決方案。這是一個相當於80億歐羅的市場，是非常吸引人的。愛克發的業務核心是在印刷技術的開發和應用，提供數碼或噴打印設備例如Dotrix，可以視為印前設備的一種延伸，讓印前設備可以有更廣的應用層面。

**記：**最終用家會否出現技術型人力資源短缺的問題？

**柏：**我們要明白客戶需要。我們不會提供一個解決方案，最終是客戶是不需要或不能落實執行的。要能夠配合客戶的發展需要，除了設備及流程之外，還有人材培訓，指的是提升客戶員工的整體技術水平，加上我們所提供的技術支援，例如遠程偵錯系統等，方能全面發揮生產效能。最近我們與深圳職業技術學院合辦培訓課程，透過學院的設備，訓練更多實務的操作人員，供印刷廠聘用。這類教育支援、協助客戶建立一個更完善的工作團隊，是非常重要的。



(左起) 愛克發(香港)有限公司大中華區區域市場經理陳克俊先生、愛克發印藝系統亞洲區總裁 Mr. Peter Buytaer、本刊出版人李志明先生及愛克發市場部經理賴勤如小姐。

**記：**你在醫療市場有非常深厚的經驗，有哪些成功經可以引用到印藝市場？

**柏：**我會從兩方面分析：首先，醫療保健市場對技術和品質的要求非常嚴謹和規範化，因產品涉及人身安危，所以一般由政府政策主導和監察。並且為了確保資訊的共用互通，很早便進行全面的標準化，制定共同參照的規格。印藝工業相對而言，供應商之間的協作仍未全面，要能夠做到無障礙的資訊交換，必須寄望進一步的、全球性的標準化，才能有效實踐。我相信在推動流程標準化方面，我的經驗或許可以提供一些協助。我想補充一點，醫療保健市場主要是提供服務，本身並不從事製造；印藝工業卻結合印刷生產與設計服務於一身。我想，印藝工業可以向醫療保健借鏡，以提升客戶服務的質素。

**記：**愛克發成功推出:Azura 免化學處理版材，你預期對市場會帶來怎樣的影響？

**柏：**市場對:Azura 的反應非常熱烈，免化學處理版材已經被普遍接納；在星加坡、日本、香港及中國等地亦在廣泛應用，印刷品質令人滿意。特別在國內，:Azura 正正配合到政府所推行的環保政策，免除化學品積累對環境及生態所造成的破壞。正如我剛才提及，噴墨打印方案、按需印刷是未來的新趨勢，而環保將會是另一個重要的考慮因素。作為一家全球性的生產商，我們對本地社區亦需負上責任。

**記：**除了:Azura 以外，愛克發會否在國內推出其他新產品？

**柏：**今年在英國伯明翰舉行的 IPEX 印刷展，你將會看到我們許多新產品。其中一個主要的系統達靈通(Delano)。達靈通 2.6 是項目管理系統的最新改進版。達靈通已在全球數十個印刷基地安裝，好評如潮。達靈通:Delano 2.6 最大的特點就是:Delano WebApproval 2.6，用戶可以通過它在一個標準網頁瀏覽器來即時校對、標示並確認高解析度的出版檔。除了軟打樣之外，達靈通:Delano 2.6 通過 JDF 來與:ApogeeX 3.0 工作

流程及其它 MIS (Management Information Systems) 連接。在 IPEX 愛克發亦將演示這些軟體是如何相互配合使用的。我們將會待適當時機，在國內推介這些產品。

**記：**愛克發最近主動調整印刷物料整價，你能為我們解釋背後的原因嗎？

**柏：**非常樂意！過去 2 年裡，亞洲尤其是中國的經濟增長，以及美國的經濟復蘇，造成了金屬，包括鋁供應的不斷緊張，因此造成過去 2 年中金屬價格的不斷上揚。據估計，未來價格趨勢仍將上漲。而同時能源價格的一路攀高，也造成了能源相關產品成本的不斷飆升。我們作為一家印前的主要供應商，站在前線的位置，便有責任、亦要敢於向市場如實反映現況。印刷物料生產面對原材料價格不斷提升，生產成本不斷上漲，我們有需要、亦有必要向市場提出合理的要求。眾所周知，愛克發在過去的一段日子，進行了許多內部的調整，包括應用不同的銷售模式、重新規劃生產設備等，努力獨自承擔了所有的價格上漲，並推行了各種措施以保護客戶免受這些負面影響。然而價格的不斷上漲，迫使愛克發不得不做出相應的價格調整。我們十分感謝客戶的支持和尊重，因為客戶都明白，愛克發並非因為經營不善，將成本轉嫁於客戶身上。相反，他們都看到愛克發已經盡了最大的努力，只是基於市場的不可控因素，才導致這種無可避免的決定。我們會積極開發更多的高新科技和解決方案，回報客戶對我們的支持。

**記：**作為印藝系統亞洲區的領航員，你會如何協調各地區的資源和發展？

**柏：**我們看重每一個市場的發展，唯有透過各地區去滿足客戶的需要，才能藉此完成區域的整體大方向。我們相信，任何機制或架構，只要有合適的人材去運作，便能夠成功。

**記：**謝謝你的分享！