

数码印刷的成功模式无法模仿

作者：吕理哲

【内容提要】所有的产业都有一窝蜂的现象。正当你卖绿豆冰成功，要庆祝好日子就要来临的时候，会发现隔壁已开了两家绿豆冰店，他们用相同的产品，较低的价格在分食你的市场，好日子忽焉而过。绿豆冰成功喷绘机，要庆祝好日子就要来临的时候，会发现隔壁已开了两家绿豆冰店，他们用相同的产品，较低的价格在分食你的市场，好日子忽焉而过。

数码印刷的投资如果没有找对策略，可能因为投资门槛低（数码印刷机的投资金额和打印速度成正比，对手可以采购速度较低但较便宜的设备），也一样能给你制造麻烦。

国外的数码快印店已经有几年历史，不乏成功例子，如果在成功的定义里再加上一项指标：“好日子的长度”，就会呈现出一个印刷史上从来没有过的奇异现象——“成功无法模仿”。

自有印刷术以来，任何印刷业务的创意都经由对手模仿、改善，又模仿、再改善，直至变成今天大部分印刷厂遵循的相似的经营模式。除了有些印刷企业日积月累成就了超大型的规模，不容易超越以外模切烫印压痕，基本的经营模式都是把油墨印到纸上，再加工成不同的产品，对手可以从外围了解其中的流程并加以模仿，至于成功与否，与细节管理不到位有关糊盒，那是另一个话题。

数码印刷的生意模式，则非得和网络有关不可，因为即使方圆几十里内小印量的活加起来都给你做，也不可能成就一个成功的数码印刷的生意模式。

国外有一个成功范例值得我们探讨。1997 年美国田纳西州有一家企业决定成立数码印书厂，取名 Lighting

Source。1998 年他们印了 11 万册书印前设备，其中有 1100 个品种；到了 2007 年，Lighting

Source 替 6500 家出版社印了 50 万种书，共 5000 万册。Lighting Source 可以算是至今世界上数码印刷的经典之作，他们是如何做到的？

Lighting

Source 开始以替出版社进行书籍数字化起家，帮出版社把书一页一页扫描成为影像文件秋山国际，将其中的文字转成本数据并且建立数据库来保存整本书的影像数据和可供全文检索的文本内容。经日积月累收集了许多出版社的数字化书籍资源，以此为基础说服了 Ingram 出版集团投资发展数码印书厂。

出版社将书籍数字化有许多好处：可以节省纸质书的库存空间，可以随时找到库存书目里的任何一本书，等有需要才印刷，降低退书的成本压力……出版社的各种好处变成了 Lighting

Source 的利益基础，积累的数字书越多，越能吸引更多的出版社来委托进行书籍数字化。

因为有了数字书的内容数据库，就可以接受出版社一次印一本书的业务委托，所有的订单、数码印刷、装订、包装及邮寄都方便在计算机里处理。任何渠道（包括传统书店或网络书店）卖出一本书，Lighting

Source 印好书后软件，寄到指定地址，同时发出账单给要求印刷的渠道，提供版权的对账单到出版社，以上从收到订单到完成生产，甚至会计流程都不需要人手，否则以 1 年印 5000 万本书的业务量，其中的流程如果需要一个人一根指头动一秒钟的话，都要 578 人/天的人力。科印报告

以传统印刷厂的生产流程来看，一年印 5000 万本书已经是天方夜谭，更何况要对付 6500 个客户立体印刷，每个订单平均不到 100 本书，对今天任何大规模的印刷厂来说，

都是不可能的任务。这就是数码印刷和传统印刷根本不同的地方。Lighting

Source 做的都是小生意，一般的绝版书一年只有不到 20 本的市场，如 1 年可能只有 5 个人会买那本专门教人唱秦腔的书包装安全，但这些都是传统书店无法提供的服务。书店只能卖畅销书，因为书店的营业额主要来自前 10% 的畅销书，非畅销书占据书店的任何书架都不利于店面效益。

“长尾理论”的作者 Christ

Anderson 画了一张图表，把书的销售量绘成一条曲线：排名第一的畅销书的发行量可能上百万本，第 50 名可能卖出 3 万本发展史，第 500 名可能卖出 3000 本，但是从第 5000 名或第几百万名以后只有 10 本到 1 本的销售量。“长尾”指的就是这段曲线的尾巴。

Amazon（亚马逊）网络书店和 Lighting

Source 都是长尾理论的成功者，他们拥有成千上万种非畅销书，虽然一种非畅销书只卖几本，但集合起来却是成千上万本印刷适性，少数的畅销书无法相比。传统书店业无法展示所有的书让顾客来选择，只有在网络时代才有了延伸到全国或全球的渠道，才能找到“长尾部分”的生意。

出版社苦于退书、库存的压力，更苦恼的是一本书被收藏于仓库以后，再难重见天日 RIP，当真有需要时往往找不到。Lighting

Source 替出版社解决了库存的问题，现在他们建议出版社头版书不要印太多，等卖了以后再印，以仿效日本丰田汽车早年提出的零库存的生产流程：零件等汽车要装配时才送进车间，汽车等客人订了车才开始装配。

这样的数码印刷生意打破了传统印书的模式质量控制，并获得了成功，到今天为止，还没听说另有一家数码印刷企业采取了类似 Lighting

Source 的模式，跑出来抢 Lighting Source 的市场，反而是 Lighting

Source 到其他英文书市场其他包装，如在英国和德国复制了相同的模式，这就是数码印刷生意必须思考的“无法模仿的成功模式”。

因为，Lighting

Source 模式要确保成功需要 10 年的等待，10 年的烧钱岁月，不但煎熬着经营团队和股东，也让后来者错失了模仿的时机和商机。

时过境迁，Lighting

Source 烧掉了 1000 万美元创造了今天的成功，10 年后的模仿者可能要花费 10 倍的本钱，恐怕还是事倍功半，因为市场已经不需要第二家 Lighting

Source 了。Lighting

Source 10 年前替出版社旧书数字化能收费印刷厂，而今天已进行了书籍数字化的 6500 家出版社不可能再付一次费用，模仿者除了免费数字化以外再无他法取得印书数据，但几十万本书的内容数字化成本可是天文数字！

所以，全美国只有一家亚马逊网络书店，也只有一家 Lighting Source 数码印书厂。其他的数码印刷成功案例可变数据印刷，都有其不可模仿的门坎，数码印刷最后成就的大型印刷企业，规模将会比传统印刷企业还大，当然难度也更大。

国内也需要像 Lighting Source 这样的数码印刷服务商，我们可能模仿 Lighting Source 吗？经营管理

如果回头看看，Google 尽管是网络上搜索引擎的大款，国内还有百度的机会；MSN 尽管是跨国的聊天工具，QQ 仍然是大部分国人的最爱。不同的国情与时空环境下，肯定需要相同勇敢的资金投入、努力与耐性，也一定有困难的困难要解决。中文书可能让老外昏头转向展会，对国人而言，还有机会。

其实，数码印刷生意没有限制，因为国内成功例子不多，台湾施乐每年销售数码

印刷机的营业额好几个亿，但统计结果显示，大部分都不是印刷同行投资的，反而是计算机高手买来做生意的多。

我们仔细看看“携程旅行网”的历史，1999年几位海归年轻人以10页的计划书找来了第一笔创业基金，开始了以电话帮客人订酒店和机票的服务，经过几年的努力，“携程旅行网”从订酒店的客户统计中发掘出大多数人对酒店的需求，于是另外投资创建了以“干净的床铺加上方便的网络连接”为主要诉求的如家快捷酒店，成为酒店业新的强力竞争者。这是面好的镜子，新的服务模式改变了原来产业生态。再回到印刷业的竞争来思考，就应该以外行的角度来思考数码印刷的新服务，以避免传统的束缚。

本文开头提到的数码印刷生意不可模仿的特性，正是要提醒计划投资数码印刷的人士，应该思考自己的生意模式未来被模仿的难度，否则成功容易，别人模仿也容易，“好日子的长度”就短了。