



供應鏈上的掙扎 ~互補公司是競合還是零和~



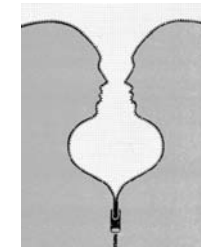
「互補公司」是指兩家分別提供共同客戶互補性產品或服務的公司。

企業在擬定策略時，往往會深度分析競爭對手與供應商，但卻沒有多少人留意互補公司。

你跟互補公司並沒有生意往來，彼此若有衝突，不易處理。

你需要一個軟硬兼施的策略。

知己！知彼！知友！



商場如戰場

◆ 供應商與經銷商不是決定企業營運成功與否的唯一成敗夥伴。

◆ 互補公司 → 向共同客戶提供互補性產品或服務的的公司！

■ Q&A：

■ INTEL →

■ 7-11 →

■ CANON →

■ Volkswagen →

■ ...



大哉問！

◆ 以下產業如果想在新的世代中成為主流，請問其合作互補夥伴是誰？

■ 氫氣車?!

■ 電子書?!

■ ...

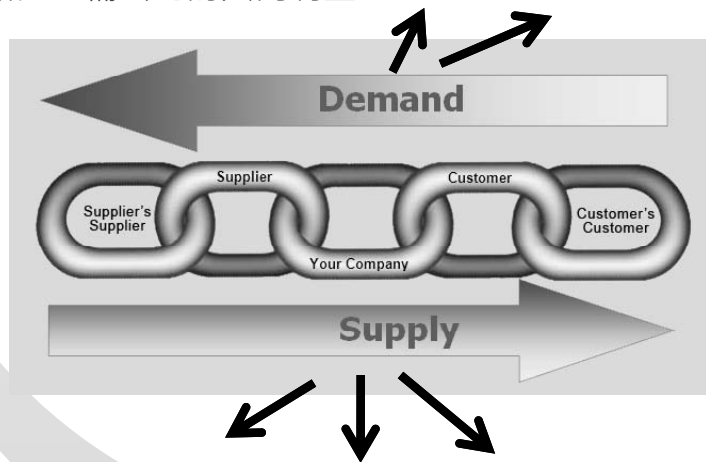
■ 南台同學的創意競賽 → 太陽能電子爐!?



大趨勢

◆對於第三者(互補性夥伴)依賴愈來愈深

- 多數企業仍舊著眼於經營供應商與經銷商之關係，忽略與互補公司的共同利益。



黑暗面

◆可別以為一定會雙贏

- Brandenburger and Nalebuff在「競合 (coopetition)」一書中載明：
 - 一家互補公司加入，把市場的餅做大，這是雙贏！
 - 若與互補公司陷入拉鋸戰，雙方都想獲得最大利益。
 - 若是互補公司拿的多，你獲得的就少...
 - 航空公司與度假飯店的衝突！？
- Handspring
 - 於2003年Plam收購，於此之前
 - Handspring發展149-249USD的PDA手機(Treo)讓互補公司提供資訊：
 - 期望互補公司的產品售價為25-50USD
 - 互補公司的產品售價150-250USD
 - 販售Visor重返市場(399USD)



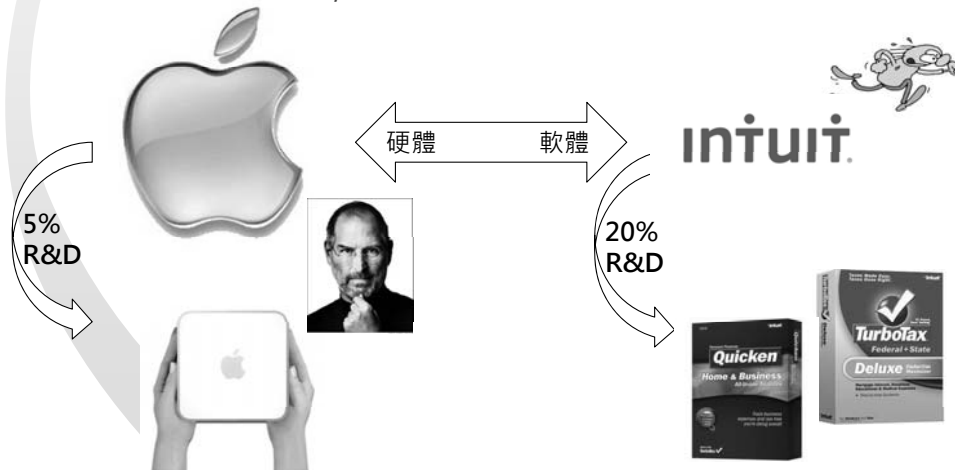
The case of Handspring



先了解 它跟你的競爭對手不一樣

◆The case of Apple → Intuit Co.

- Apple的市占率2-4%
- HP, Dell, IBM, Acer ... → Microsoft



先了解 它跟你的競爭對手不一樣

- ◆了解互補公司的經濟運作法則之後，還得深入了解他們商業模式的細節。包括：
 - 他們怎麼斟酌產品上市的時機？
 - 他們打算開創新市場，還是服務已經採購軟體的老顧客？
 - 他們是領導者，還是追隨者？
 - 最重要的是，你的商業模式有什麼地方跟互補公司重疊？
 - 定價、產品上市的速度、市場開發或顧客教育等各方面，是否先天上就有衝突？
 - 愈是了解潛在衝突，就愈能預見衝突，並且建立必要的資源，以便有效處理衝突。

先了解 它跟你的競爭對手不一樣

- ◆了解互補公司的商業模式之後，你就可以運用各種工具和技巧來影響他們的行為

- 硬實力
 - Bill Gates威脅Apple Co.採用IE，否則拒絕為Apple生產Macintosh
- 軟實力
 - 誰是電玩市場的市場玩家?!
 - 任天堂、SEGA、Saturn
 - SONY如何掠奪電玩市場?!
 - 降低平台授權費用



轉乾坤 降低對互補公司的需求

- ◆所有的經理人都設法發展硬實力資源，以強化自己對供應商和客戶的優勢地位。
- ◆但往往沒考慮到如何運用硬實力來影響互補公司，結果很可能錯失重要籌碼。
 - 傳統作法：
 - 如市場占有率、品牌資產、掌控通路、現金
 - 自行生產部分互補性產品
 - The prior case of Handspring
 - 獲取一定程度之利潤
 - 提高競爭對手的進入障礙
 - 但絕非完全自行生產互補性產品

我和我的互補朋友

何時自己來？何時靠朋友？

		多元互補性商品需求	
		高	低
投資能力	高	互補公司生產大部分互補商品，自己生產其中一部分	自行生產所有互補商品
	低	讓互補公司生產所有互補商品	自行生產大部分互補商品，由互補公司生產其中一部分

硬實力 管理有效但傷害互信

- ◆硬實力在管理互補公司上極有效，但也有缺點，其中最嚴重的也許就是，一再訴諸硬實力會傷害彼此的互信。
 - 硬實力固然可以引導可能偏離的互補公司回到正軌，但也很可能阻礙雙方深入合作
 - 長期過度仰賴硬實力的代價很高
 - 直接付錢要求配合，這種硬實力也會有同樣的缺點
 - 互補公司若能真正擁有共同方向感，自然就會願意合作，但是直接付錢換取合作的硬實力無法創造真正的共同方向感，必須不斷付出才能誘使互補公司繼續合作。



有衝突 微軟「硬」是要占上風

- ◆1980年IBM選擇英特爾的微處理器和微軟的作業系統為個人電腦新系列產品的核心零組件，從此英特爾和微軟就攜手合作。目前，全球大約80%的個人電腦都是「內建英特爾」出售，90%以上的個人電腦預先安裝微軟視窗軟體。
- ◆微軟和英特爾聯手推動兩個共同目標：個人電腦整體市場的成長，改進視窗 / 英特爾 (Wintel) 標準。



MMX之爭，英特爾慘敗

◆MMX:多媒體延伸指令集



- 1990年代中期，英特爾打算把它加入微處理器內，加速處理多媒體的速度。
 - 但若是微軟不支持，英特爾的計畫就不會成功：除非微軟同意稍微修改視窗作業軟體，否則大多數應用軟體都無法用到英特爾新晶片的性能優勢。
 - MMX給微軟帶來大難題。因為另外還有一家晶片商要求微軟支援他們的多媒體技術，那就是超微半導體 (AMD) 的3DX技術。如果英特爾堅持推出MMX，硬體平台可能會分裂成兩股對立的勢力，屆時微軟必須同時支援兩方的電腦，消費者可能會感到混淆，微軟的成本也會倍增。
 - 為解決這個問題，微軟終於祭出硬實力，**要求英特爾無償將MMX授權給別的晶片商**，微軟才願意支援MMX。可想而知...

◆微軟和英特爾的關係也常常出現衝突

- 英特爾某位主管的話來說，兩家公司迫於形勢才合作，同時又各自追求自己的利益，看來「**像是兩隻想交配的豪豬**」
- 兩大公司衝突的根源在於雙方的商業模式和面對的競爭環境都不一樣
 - 英特爾的獲利完全來自搭配個人電腦出售的微處理器，因此不斷創新是英特爾極重要的策略：**性能更好**，電腦的銷售才會好。若要不斷創新，英特爾需要微軟積極支援。
 - 對微軟來說，就算沒有英特爾的協助，也能維持一段時間的榮景，因為微軟的利潤有極大部分是來自銷售既有作業軟體的升級版和應用軟體。

做得太過分，微軟滑一跤

◆ 英特爾管理階層終於學到兩個教訓

- 第一個教訓是，了解微軟商業模式的重要性
 - 為了解決這個問題，英特爾開始努力了解互補公司，例如派員進駐微軟總部
- 第二個教訓是，如果雙方的商業模式真的有衝突，千萬別太依賴一家互補公司
 - 英特爾支援微軟視窗的主要競爭對手Linux
 - 1990年代後期，英特爾投資兩家Linux軟體與服務供應商紅帽公司 (Red Hat) 和VA軟體公司 (VA Software) 。



軟實力 塑造他人需求的能力

◆ 說願景 賈伯斯催化線上音樂市場

- iTunes
 - 從2002年開始，賈伯斯就遊說各大音樂公司透過iTune來銷售他們的音樂，供iPod使用者下載購買。
- 願景：
 - 賈伯斯說，蘋果電腦一定會維護網站安全，而且這項業務必然大受歡迎，所以音樂公司的權益一定會受到保障
 - 蘋果的技術可以防止下載音樂之後與他人分享；賈伯斯保證，下載一曲99美分的定價，結合蘋果高超的行銷力，一定可以創造數百萬美元的業績，而且蘋果設計的服務平台很酷，有益無害。

軟實力不必強迫或賄賂別人聽命行事，就能讓別人以你的目標為目標。

軟實力 塑造他人需求的能力

◆ 你的市場占有率愈大，互補公司愈會覺得你的任何提議都很有吸引力。

- 根本不必靠直接付錢換取合作或高壓手段

◆ 互補公司關係最大的障礙之一，是個雞生蛋蛋生雞的問題：

- 通常你需要互補公司的合作才能讓產品成功，但是互補公司希望你已經有相當好的基礎他們才願意加入。解決辦法之一是，爭取整個產業支持自己選定的平台。
- 英特爾促成Wi-Fi成為無線運算的標準
 - 英特爾認為，Wi-Fi是讓可攜式電腦連上網際網路的最佳解決方案，但英特爾的主管也很清楚，若不搭配Wi-Fi服務（互補產品），恐怕沒人要買Centrino電腦。
 - 斥資三億美元，向互補商保證投入，以獲得認同

微軟強攻，網景失守

◆ 軟實力資源的另一個缺點是，「相較於硬實力，運用軟實力比較緩慢、分散、麻煩」。

◆ 最後一個缺點是，軟實力的真正效益很難確認。軟實力可以長期慢慢塑造商業環境，做法之一是鼓勵互補公司採納你的觀點，但是軟實力很難立即改變發展方向。

◆ The other case: IBM and Linux





Thank You!