

高科技业的「适者生存」

作者：T. Michael Nevens

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 2

高科技业荣景已不复见，取而代之的是闲置产能，此刻迫切需要进行一场自然淘汰，再创生机

1990年代起，各类IT供货商如雨后春笋般纷纷成立，如今，高科技业的燃眉之急是进行一场自然淘汰，整合过于膨胀的各类供货商，让产业与顾客共蒙其利。然而，各公司高阶主管和董事的利益纠葛已深，自然淘汰的动力不会是来自产业内部的自发力量；推动这场变革的，最有可能是产业边缘或产业外的业者。

1990年代期间，高科技掀起的热潮让新成立或稍有历史的公司雨露均沾，企业资源规划软件（ERP）和电子客户关系管理系统（e-CRM）大受欢迎，全球为「千禧虫」严阵以待，为充分发挥网际网络和持续扩充的企业网络应有的功能，个人计算机不断升级，人们对行动电话和PDA的需求日增，通讯业者争先恐后地架设新的通讯网路——上述种种因素创造出来的需求，较1989年所预测的趋势还要高出1兆美元。

如今，这股需求已经消退，IT采购能带来的好处并不如鼓吹新经济时代来临的先知所言如此诱人。产能闲置的程度已相当可观，以软件业为例，该产业的公司数目在1990年代上升了15%，而市场的成长率为12%。这些公司若要达成如Zacks投资研究公司预测的代表性盈余（consensus earnings），平均净利必须提高94%，达到前所未见的18%才有可能。同时，软件投资占全球资本支出的比例在1990年代上升至11%，尽管未来几年软件业仍有机会掌握较高的占有率，然而该产业本身薄弱的规模可能会限制需求面的成长，幅度达8-12%。

问题是，当时创立的公司，目前还健在。有些是前景看好、实力雄厚的大企业，计划趁不景气的时机进行投资，希望日后一跃而成为市场霸主；好比英特尔在1980年代中期全球PC产业发生第一次泡沫化时，在惊涛骇浪中全身而退。至于以不切实际的心态进行投资的公司，就应予以整顿——即瘦身、合并、收购或干脆关门大吉。

目前为止，自然淘汰的整顿迹象尚未出现。对高科技公司的经理人和董事会而言，保住目前的地位是他们的共同利益，因为高科技公司偏好由产业高阶主管担任董事（具备专业知识），因此这类非正式的结盟关系具有跨公司的性质。如此一来，投资银行和风险投资公司可能会因担心破坏和这一群人的关系，进而危及日后争取业务的机会，而不敢提出整顿建议。

持平而论，其实这些高阶主管和董事也十分谨慎行事，因为一般认为恶意收购在高科技业绝对行不通，且大多数的购并案都以失败收场。这种经过度夸大的想法事实上来自于对过去历

史的误解。上一波为时甚久的经济不景气发生于 1980 年代，当时高科技业的规模比现在小得多，当时成立的公司只有一小部份目前仍在这个产业竞逐。更重要的是，由于大规模建置 IT 软件的公司仍属少数，可以预见的技术支持和维修服务等相关营收，其规模和稳定性相较于现在绝对不可同日而语。

此外，产业整合可带来相当可观的潜在利益。举例来说，多数企业软件公司的管销及一般费用占了总营收的 25-35%，若服务相同客户的公司能整合起来，这些费用就可望大幅下降。这种做法对客户也有好处：IT 厂商过多，常常让各公司的 IT 组织陷入选择过多、支出高居不下的窘境。

另外值得一提的是，尽管管理阶层不愿承认，但还是有许多公司继续投注资金，研发前途黯淡的产品线。这些费用有可能再分掉 15%左右的营收，头脑冷静的经理人应该看得出节省成本在这方面大有可为。

最后，不少公司的交易价格不是相当就是低于其资产负债表上的现金价值。事实上，透过一些节税手段将现金转嫁给投资人，或透过公司合并，将资金导入较有前景可期的业务，都可获取相当的经济价值。

广义来说，产业的自然淘汰可刺激业界向顾客提供更好的服务。一旦企业开始认同其 IT 投资确实可改善盈亏表现，客户支出就有可能向上攀升。公司需要的是量身订制的解决方案，以及厂商的协助，让公司组织、业务实务和作业流程更具生产力，这点有许多小型科技公司仍做不到。

那么，究竟如何才能激活产业的自然淘汰？最有可能的情况是，高科技业引进外力进行干预，类似 1980 年代 T. Boone Pickens 公司和 Drexel Burnham Lamber 公司在能源和其它产业引起的震荡；因 1990 年代情势一片大好而受惠的业外人士或公司可担任开路先锋的任务。1980 年代带领整顿风潮的企业，先是因当时产业过度开发而承担骂名，随后，因为他们的努力，终究让美国产业更具竞争力，为 1990 年代生产力大幅成长并持续繁荣的美国经济奠下了雄厚的基础。

产业整合是一件值得进行的工程，只要高科技业能克服目前一时的颓势，要让年成长率回复到 8-10%的条件都已成熟，顶尖的公司更有机会超越这个水准。整顿工程越早开始进行，荣景出现的机会就越大。