

Lucent 對上 Cisco：即將攤牌

(Lucent vs. Cisco: The Coming Showdown)

作者：Nick Lippis, Strategic Networks

出處：Data Communications, Sept 1998

譯者：林盈達

在一陣積極的媒體攻勢及併購計畫下，朗訊 (Lucent) 科技已經得到相當的品牌認可，即使那些無法分辨交換機與帆船外殼差異的科技懼怕症者也能認得這家公司鮮紅的 O 型商標，就像 Nike 球鞋的鉤鉤，當這個通訊 (telecom) 巨人與思科 (Cisco) 正面交鋒時，企業網路管理也將在未來數個月內看到更多這個商標。而雙方下賭的對象是超過 2000 億 (\$200B) 美元的未來公用網路整建工作。

每年 80 億美元營收的 Cisco 也不是小玩家，但它的口袋顯然看起來沒有像每年宣稱有 300 億美元營收的 Lucent 來得那麼深厚，網路管理者在規劃採購時也應該好好想一想這兩家公司擁有的技術、收購策略，及最重要的遠景差異。

計分板

在每年 15%~20% 營收成長下，Lucent 短期內大概營收都不會下降，而它最大的資產是在於它的客戶群，包括了許多全世界最大的服務提供者 (service providers) 及企業語音用戶，這提供了 Lucent 推出它的整合語音與數據服務產品時的重要通道，而這種整合技術將是核心必備能力，而且 Lucent 能夠直通用戶的最高階主管，使它能“賣透”整個企業。Lucent 也證明了它有辦法銷售它所購併的網路公司的產品，加上它能夠以高評價無缺點的服務來支持它的銷售團隊。最後一點，它擁有貝爾實驗室 (Bell Lab.)，可以自己做它無法買到的東西。

雖然在營收上較小，但 Cisco 也不是只有 98 鎊的弱者，它是資訊科技產業中管理得最好的公司之一，它完全了解網路與服務產業目前發生中的基本改變，它的視野的廣度使它擁有完整的產品線及嚴謹的客戶服務，而它整收購公司並整合至母公司的能力也是它的重要策略資產。結盟也是 Cisco 另一個長處，特別是與新一代的傳輸服務提供者業者如 Level 3 Communications 及 Qwest Communications，更不用提與 Sprint 及 US West 的關係了，這些同盟業者愈快能夠對它們的電路交換競爭者攻城掠地，就表示傳統傳輸服務提供者業者愈快投入 Cisco 的封包交換陣營。況且不像 Lucent，Cisco 的營收不依靠現有已安裝的龐大電路交換客戶，所以它不須像 Lucent 管理階層要面對及協調困難的過渡階段。最後，Cisco 在電子商業方面是個大贏家，它透過它的 Web 網站得到幾十億的生意，將訂單處理直接與生產部門連接，降低了高昂階層制度的層級。

Lucent 與 Cisco 真正的差異在於核心生意及文化，Cisco 與封包交換幾乎是同意字，而新的通訊市場正往這個方向前進，而它主要管理上的挑戰則是如何往這個方向走。Lucent 的根基在於電路交換，而市場正逐漸飄離它的管理團隊所熟悉的方向，未來兩年將是個大測驗。一個 Lucent 不會改變的策略是繼續併購封包交換的技術，將它的產品線排起來並補滿，市場上傳言 Lucent 將快速吞併

一家大型網路公司像 Ascend Communications, Cabletron Systems, 或 3Com, 它可能還想吞兩個, 直到現在, Lucent 的併購都是用現金, 但從十月開始, 它將能夠以它的股票來併購, 這將是蠻划算的併購, 因為 Lucent 現在的股價是它的預期毛利的 2.1 倍, 算是高的 價格/毛利 比, 但 Lucent 要買得大也必須要贏得大, 否則如果併購動作造成營收下滑, 勢必增加利潤的壓力, 迫使 Lucent 變賣更多家產或降低成本, 而一旦營收及利潤下降, 華爾街一定會迅速反應在股價上, 這將使得員工股票選擇 (stock options) 變得沒有用, 連帶影響士氣及衍生重大問題, Cisco 當然會在此時第一個跑來挖 Lucent 最好最聰明的員工, 同時再去搶走市場及客戶。

Cisco 的股價現在是預期毛利的 1.5 倍, 雖然也很高但不像 Lucent 那麼高, 換句話說, Cisco 的股價較合理, 同等重要地, Cisco 正在投資幾乎每一種新一代技術, 從寬頻桌上機到 gigabit 路由器及光元件連網設備。但如果 Cisco 想要打入通訊 (telecom) 服務市場, 它必須教育整個產業如何建構大型封包交換網路, 它也需要依靠網路營收來維持它的股價及高產值比 (相對於 Lucent 每人每年盈收 25 萬美金, Cisco 達到 67 萬美金), 但只有 25~30% 的營收 (約 25 億) 是來自傳輸及服務提供者, 這是他要跟 Lucent 打一場硬仗的地方, Cisco 以前也跟 3Com 爭奪過高階企業網路市場, 當時 10 億美元的 3Com 太小而無法與 Cisco 競爭, 但這次對 Cisco 而言, 情況反過來了, 它必須跟大聯盟的一軍玩了。

背景與評論 林盈達

在 1984 年的反托拉斯法的強迫下, 美國 AT&T 電話公司被分割成 7 個地區性電話公司及 AT&T 這家長途電話公司, AT&T 同時是設備提供者也是服務提供者, 但在市場區隔考慮下, 於 1997 年再度分家, Lucent 成為設備提供者, 並擁有 Bell Lab, 而 AT&T 成為單純的服務提供者, 分家後 Lucent 市場及客戶群因過去 AT&T 所造成的限制消失, 營收成長快速, 極具競爭力, 留下 AT&T 遭受更多的市場競爭與侵蝕, 但 Lucent 的專業在於通訊 (telecom) 的電路交換技術, 過去二十餘年它一直想進入電腦 (computer) 市場, 投入許多計畫, 但大多宣告放棄, 仍無法挑戰專業電腦廠商的地位, 近年來它轉向急欲進入網路 (datacom) 的 IP 封包交換市場, 以併購公司加速累積挑戰網路盟主 Cisco 的能量。

Cisco 的成長與技術累積伴隨著 Internet 網路的擴大, 它最瞭解 IP 網路的技術與營運管理, 在 IP 技術即將大規模整合傳統 datacom 數據與 telecom 語音服務的同時, Cisco 具有絕佳的市場優勢, 但 datacom 的市場遠比 telecom 的市場小很多, 造成他跟 Lucent 大小上的差距, Cisco 能否成功佔有這個整合的市場, 本人認為取決於兩個要素:

1. Lucent 在併購網路大廠後能否將這個 datacom 部門變成整個公司的一

軍，而不是次於 telecom 部門的二軍。

2. Cisco 能否與更多更大的傳輸與服務提供者結盟，擴大它在轉型中的電話公司的銷售通路。

根據過去的觀察，許多公司在打算進入另一領域時，常常是變成以二軍與該領域對手的一軍競爭，最後總是失敗或苟延殘喘，例如過去 AT&T 的電腦部門，現在 IBM 的網路部門，倒不如獨立成一家公司，Lucent 要免於這種魔咒似乎有點困難，原因除了經驗技術的累積，更重要的是該團隊對能否在整個企業中主導目標、計畫與資源分配。