

【募資方程式】除了十字定位圖，創業家還有更好的方法談競爭

作者：吳相勳/元智大學 EMBA 副主任/WISKEY CAPITAL 前新事業發展長

關鍵字：KSF、新創募資

日期：2019.4.15

「我們的產品定位非常獨特」當創辦人說著這句話時，Pitch deck 或是簡報幕上的是一張「十字定位圖」。然後，創辦人指著一個象限，裡頭只有他們家公司存在，並說著「我們跟別人不一樣，市場上沒有相近的競爭者」。接著很快地談自家產品或是服務特點，十字定位圖就這麼一閃而逝。

上述對話與場景，重覆地在不同組合的投資人與創業家之間發生。今日的創業家從他人的 Pitch deck 與輔導業師的教導，學到如何呈現自家競爭優勢的方法。然而，多數創業家呈現的十字定位圖並不具說服力，反而讓投資人更加疑惑。投資人提出的質疑包括：「圖上的兩個軸面是怎麼決定的？」、「對競爭者的評估似乎過於簡化？就算你的定位今日此時如此獨特且有潛力，競爭者很難進入嗎？」、「支持你們獨特定位的關鍵能力與資源會是什麼？」

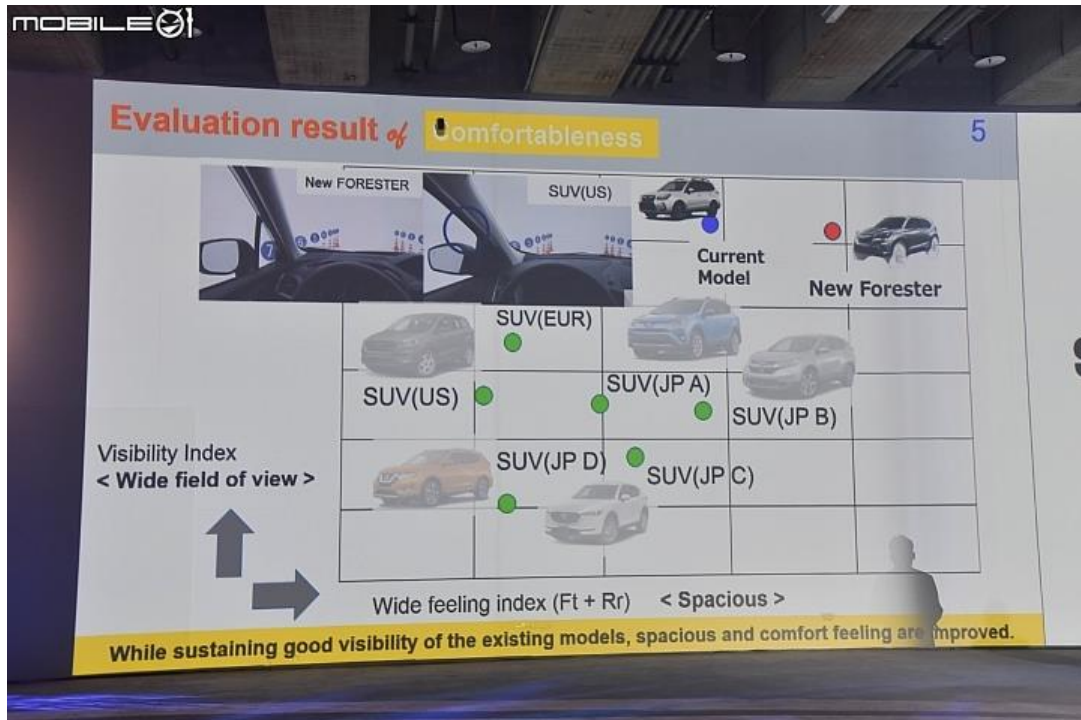
創業家總是急切地想要突顯本身的產品或服務，卻以相當簡化方式說明所面對的競爭。或許創業家不想要讓投資人知道真實競爭狀況，也可能是認為產品或服務強大到不需要管競爭。然而，投資人看了來自四面八方的案子之後，綜合手上的訊息，形成對行業內競爭狀況的全盤觀點；就算一開始不是領域專家，憑藉過往分析與投資經驗，也能很快地指出創業家談競爭的模糊之處。投資人並非想與創業家爭論誰對競爭的觀點比較正確，而是期望創業家準確地提出行業競爭狀況之後，接著突顯競爭定位獨到之處與執行可行性。然而，多數時候，投資人得花時間反覆地確認如此簡化的競爭態勢是本當如此，還是只為了突顯自家公司在某個象限獨立發光發熱而特意設計的結果。

我的建議是創業家應該準備好怎麼跟投資人**精確地**表達自己的競爭觀點，以及達成目標所需要的關鍵成功因素。不精確的 Pitch，投資人要立即結束會議，要不耗去寶貴時間只為搞懂內容（但無益於進一步談判與協商）。精確的 Pitch，則會讓投資人更快地進入實質談判階段，或是願意問你一連串“有意義”問題以發掘更多的發展機會。創業家可以試著參考以下兩點建議，設計 Pitch 內容與溝通方式。

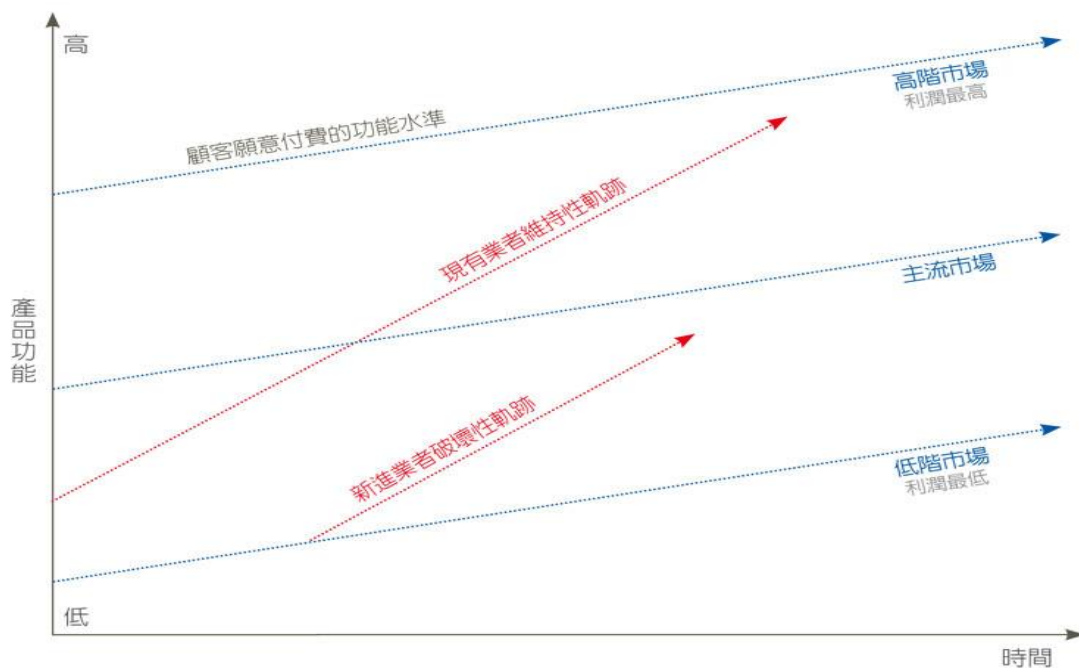
一、精確地呈現今日到未來的競爭樣貌

請不要因為本文開頭的情境而認為十字定位圖是不好的方法。絕大多數的新創公司是在成熟行業中找尋細分市場未被滿足的需求。在成熟行業，因為競爭手法變化有限，需求方更多著眼於性能、品質、價格等面向，十字定位圖可以很好地呈現競爭樣貌。例如，Subaru 以駕駛視野與車室空間兩個軸面呈現其新款車型與既有自家車型與競爭者的差別。

此外，若新創公司是在既有市場之中切割出一塊可固守的利基市場，十字定位圖也能很好的展示競爭與公司定位的方式。以理髮美容市場為例，當所有業者提供理髮、理容、保養等多樣服務項目試圖留住客戶，QB House 專注理髮，去掉了洗頭、按摩等服務，並且導入自動收銀機、落髮吸塵機，將服務成本降至最低、服務速度提到最高，滿足「想節省時間與金錢」的客戶。無論是以價格與服務項目數目，或是以價格與服務速度為兩軸的十字定位圖（後者較前者更有意義），QB House 都是在單一象限裡發光發熱。



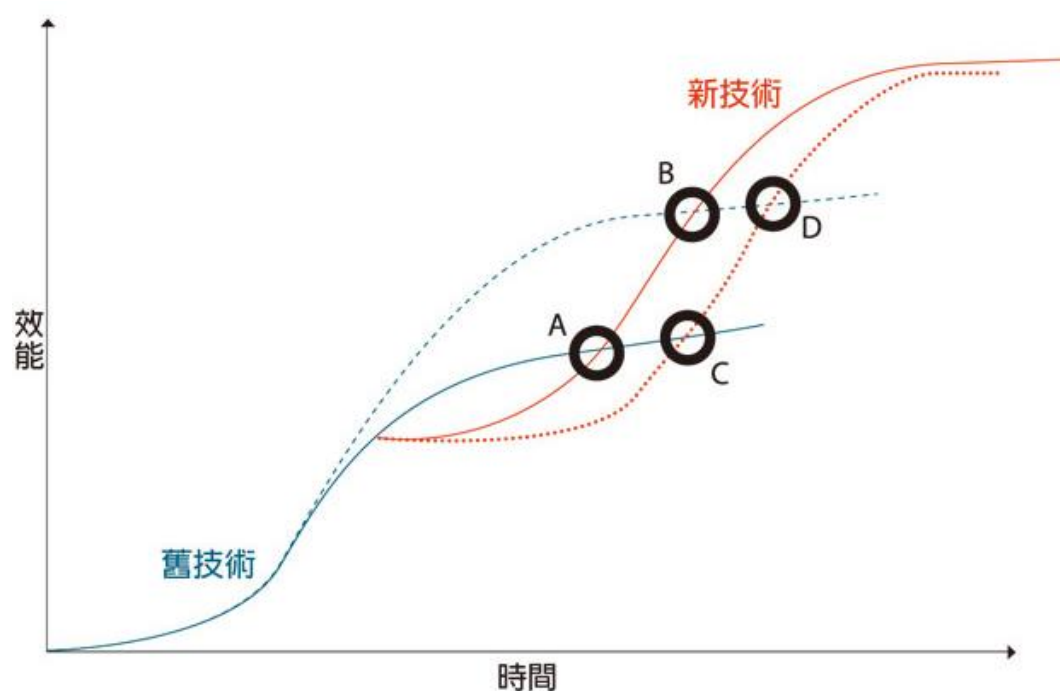
資料來源：Mobile01【快報】新一代 Subaru Forester 正式發表，103 萬元起四種車型劃分！



資料來源：哈佛商業評論 什麼才是破壞式創新。

然而，投資人對於僅在細分市場競爭的商業模式一般不太感興趣，因為既有競爭者太容易看到、看懂、與抄襲這類新創公司的商業模式。這時，創業家不妨思考自己是否具備 Clayton Christensen 所提的破壞式創新（disruptive innovation）特質，若有，不妨參考下圖呈現方式。破壞式創新指的是新創公司在沒資源、小規模時，針對既有競爭者所忽略的低階市場或是新市場，以合宜價格提供適當功能。當既有競爭者持續專注滿足主流市場時，破壞式創新者先打下低階或新市場，鞏固好既有優勢，再逐步進入到主流市場。破壞式創新帶來的是動態競爭概念，創業家要讓投資人了解不是僅是固守低階市場，而是已有未來發展藍圖，從低階紮實地移往主流市場。

如果新創公司想要呈現的是技術典範（technological paradigm）的更替，那麼，雙重 S 曲線遠比十字定位圖更能展現創業家的競爭觀點與策略企圖。既有存在技術隨時間經過，其技術效能呈現 S 曲線。新的挑戰者，其技術發展將有另一條 S 曲線。兩條 S 曲線未相交之前，擁有既有技術的公司，因為正享受著過往長期投資而得到的豐厚回報，不會太注意新興技術的發展。當兩條曲線相交時，就會發生相當激烈的競爭。舉例來說，Gogoro 的鋰電池換電系統與傳統燃油系統就是兩條不同的 S 曲線。Gogoro 的換電系統與輸出表現快速趕上傳統燃油系統之後，獨自領跑電動速可達市場，迫使光陽、三陽推出低價燃油系統新車因應，以及推出整體成熟度較低的電力系統與車款與 Gogoro 對抗。



資料來源：哈佛商業評論 對的技術趕上錯的時機。

在上圖中，我們假設燃油系統是藍色曲線，因應新技術，他們的對應方式是加緊發展新技術，或是提升舊技術。若是選擇提升舊技術，就是藍色虛線，當既有技術發展已見瓶頸時，投入大量資源卻不一定能得到令人滿意的財務報酬。Gogoro 的換電系統支持的技术體系走的是紅色曲線，若是換電站成長速度、政府補貼規模比預期來得差，就會從紅色實線曲線後移至紅色虛線曲線。圖中的四個相交點，呈現了新舊技術典範競爭的情境。Gogoro 理想的情境是 A 點，但換電站舖設較耗時，實際落在 C 點。光陽、三陽想要的情境可能是 B、更好的情境是 D，儘量地最大化既有的優勢，並同時在紅色曲線上追趕 Gogoro。

以技術為底的新創公司，若你的商業模式如果是如同 Gogoro 一樣會全盤地改變現在行業的競爭樣貌，你可以指出自己要發展的是紅色曲線，將在 A 點時超越同業競爭者。你可能心裡也得盤算著，C 點發生的可能性有多高？另外，擁有既有技術的競爭者是否還有機會進一步提升舊技術的效能？當舊技術提升，使得競爭者持續維持原來的市場佔有率，甚至找到方法讓提高了買方的轉換成本，這都會使得新技術面臨“資本燒完了，但市佔率未見起色”的不佳處境。

創業家可以透由破壞式創新與雙重 S 曲線，更精確地表達今日到未來的競爭樣貌，更能有助於闡明自己的公司發展策略觀點。假如兩位創業家同樣具有優異的執行力，有觀點的那一位總是較有機會與投資人進一步對話。

二、展現與競爭樣貌攸關的關鍵成功因素

說明了競爭樣貌與公司定位，接著，就是以簡報或是口說告知關鍵成功因素 (Key Success Factors, KSF) 了。KSF 是指實現經營目標的必要因子。創業家不必一開始就擁有的所有的 KSF，但得要知道需要有哪些 KSF。創業家日後就是利用投資人的資本，投入於建立與穩固 KSF。

在我的經驗中，多數新創團隊可以很好的展現自己的優勢，然而，這些優勢等於全部的 KSF 嗎？舉例來說，一家以聲音辨識演算技術的新創公司創辦人，相當自信地向投資人介紹他們獨家技術，接著談的是他們團隊成員個個都是技術高手、一時之選。當投資人問團隊有沒有具有商業開發經驗的成員時，創辦人說：「我跟團隊認為談商業開發不重要，要談，我自己下去談就行了」。或許創辦人沒有說錯，如果這個團隊還在技術開發階段，重心不在商業活動，的確不需要商業開發的高手參與。然而，若是團隊已經是處在技術商業化的階段 (否則沒有必要找投資人了)，創辦人除了說明競爭樣貌與選擇的定位，更得指出 KSF 有哪些、打算如何掌握 KSF。以這個例子來說，除了領先的技術能力，“商業開發與技術團隊的協同運作”，會是這家走向技術商業化的新創公司所需要的 KSF，投資人會想要知道以技術人員為主的團隊，是否認知到商業開發高手的重要性，更進一步想知道有沒有找到高手的方法。

對於已掌握的 KSF，新創公司得更多地說明如何鞏固好 KSF。以一家位在英國的新創公司為例，他們專門提供非洲中小企業情報與信用評等資訊，他們其中一項 KSF 就是「大學教授人脈網路」。這家公司透過給予大學教授研究經費，讓教授帶著學生收集公司的初級與次級資料，在短時間內建立了高可靠度的企業資料庫。這家公司創辦人非常清楚教授人脈網路一旦被競爭者得知，很容易被競爭者收割帶走，所以他們也向投資人說明如何在不增加成本下又能維繫既有關係，並且也說明了一旦教授人脈網路被挖走的替代方案。

我在此強調兩點：(1)同一行業的每一家新創公司的 KSF 可能都不同，這反映出各自的定位選擇與策略要務優先順序。(2)新創公司在初期發展階段不會具備所有的 KSF，隨著公司發展，KSF 內容與重要性排序也會有所改變。基於這兩點，當現階段所需要的某些 KSF 不存在時，創辦人可以探詢投資人有哪些在資本以外的資源可協助建立與穩固 KSF，畢竟投資人可運用的人脈、資源一般是比創辦人來得多。

三、結論

創業家總是在尋找不同資源的組合運用方式，以滿足或是創造市場需求。因此，創業家不應該拿一個公用 pitch 模版，硬是把自家狀況套用進去。除了十字定位圖，創業家還有其他好方法呈現本身競爭環境的現況與未來發展，以及公司現在與未來的定位與 KSF。我們期待本文所介紹的觀念與方法，不僅可以協助創業家精確地與投資人溝通，更能讓創業家更完善地思考與設計商業模式與策略。