

邁向「全球資源整合者」之願景路線實踐要素

作者／臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 勵秀玲 (MIC)

《臺灣產業科技前瞻研究計畫》啟動以來，師法先進國家開展前瞻研究工作迄今，已凝聚產、政、學、研各界之共識，在同時滿足經濟成長、社會公義、環境永續等發展準則的前提下，以「全球資源整合者」、「產業技術領導者」、「軟性經濟創意者」、「生活型態先驅者」四大願景路線做為臺灣未來產業發展之依歸。為能進一步協助一般企業主與社會大眾對未來產業發展願景有所體認與借鏡，本計畫以四大願景路線為依據，採用個案研究方法，針對所遴選出的代表性企業進行分析與調查，從中萃取出能引導願景路線邁向成功的關鍵要素與實務經驗。究竟在這些願景發展路線之下應具備哪些實踐要素？讓我們透過一系列報導來認識它們。

「全球資源整合者」之特色內涵與價值

「全球資源整合者」必須要能夠憑藉著對市場重要情資及關係網絡之掌握和經營，將分布於全球的各種生產要素與資源（含有形與無形的物流、金流、人流、資訊流等）、半成品、成品與服務等，以快速支援，或直接滿足各跨國市場的交易需求為前提，進行供需整合與流通。

而臺灣成為「全球資源整合者」所彰顯出的時代意涵與價值，則是藉由扮演統籌調度全球／區域市場之間資源流動的橋梁角色，抑或直接參與各種價值



全球資源整合者之實踐作為—以儒鴻為例

- 垂直整合廣布臺灣、越南、柬埔寨、中國等海內外生產基地，以及賴索托等地的策略聯盟代工廠，從生產供應鏈上游紗線採購、織造、染整、定型到下游成衣生產，提供全球顧客 All-in-One 的一站式服務。
- 善用國際知名品牌業者之力量，包含如 Adidas、Nike、FILA、Reebok、Gap、Polo 等，以及委託生產的 Wal-mart、Costco 等零售通路，將產品銷售全球各地，以取得銷售規模與量產經濟效益。
- 為求規避受國際品牌大廠主導生產決策權之風險，亦善用特定區域的在地中小型品牌商之力量，如加拿大專業運動第一品牌 Lululemon 等，單點式深耕海外市場，達到廣度與深度兼具的全球布局。
- 善用政府的政策資源，達成全球運籌網絡的電子化系統整合建置，從企業內部開始帶動上下游協力廠及供應商的 e 化管理，並結合豐田精實生產 (Lean Production) 模式，快速回應 20~30 家跨國顧客的計畫性生產，和成衣市場流行趨勢高度變化的競爭環境，達成每日推出 150 款成衣、每年超過 3,000 款創新布料上市的量產目標，基本款商品更是從下單到出貨僅 9 天內便可完成。
- 以臺灣為運籌總部，將最新款的布料、設計人才、設計研發與打樣中心、與全球往來顧客的需求情資全數匯聚此地，所有溝通程序壓縮於一地完成，一週即可確認一整季的出貨產品，縮短顧客最新設計款商品的全球供應時間。
- 投資海外據點優先以臺灣文化相似性、在地基礎建設完備度，以及外商政策優惠、既有市場延伸效益等，作為重要決策依據，以利管理制度推展順暢度的銜接，並避免跨文化的管理問題。
- 把人才視為公司最重要的資產，積極整合跨國多元人才，一方面透過產學合作，培育自有專才；一方面同步招募海外歸國之留學生成為設計與市場行銷生力軍，即時掌握新知，拓展國際業務。

活動之整合，促進本國產業或企業躋身全球／區域價值鏈的重要成員之一，進而以持續經營的規模與網絡，維繫生存與成長之競爭優勢。以下列舉「全球資源整合者」代表企業之一——儒鴻，透過代表性企業的實踐作為，對「全球資源整合者」內涵有更具體的認識。瞭解「全球資源整合者」之內涵後，我們從臺灣代表性企業的營運發展，將其之所以獨具競爭力的關鍵成功因素加以分析與歸納後，可發現許多企業在公司經營層次上與「全球資源整合者」之願景內涵及價值相結合的共通特質。茲將這些有助於臺灣企業逐步邁向「全球資源整合者」之產業發展願景的共同實踐要素，綜合整理與說明如下，提供後進企業及早規劃和參與全球性布局之策略參考。

「全球資源整合者」之共同實踐要素

1. 逐步擴張經銷點所橫跨的國家廣度

有鑑於臺灣內需市場之發展規模與需求有限，在國內擴張能量趨於飽和，獲利空間開始趨緩或下降之後，許多企業主便會開始向海外市場尋求更大的發展商機。藉由對代表性個案之探討，我們發現邁向全球化的臺灣企業，多數會同步向產業供應鏈的上游物料供應端與下游顧客端進行跨國的據點設置，且不分製造業與服務業皆有此特性。

面向國際顧客端，如經銷據點數量與涵蓋國家數擴張的主要目的，在於能提供較即時與完整的在地服務，一方面透過迅速回應海外顧客需求變動與市場變化，維繫既有的經營獲利；另一方面亦可藉由當地經銷據點的力量，拓展新的海外顧客來源，開發過去沒有的營業收益，從顧客端拉高規模經濟效益。

而面向海外物料供應端，如供應商及外包、承包商合作家數與涵蓋國家數擴張的主要目的，則除了能在不同經濟發展程度的國家別中，有效掌握生產所需元素的品質樣態及成本高低，以因應不同的國際市場訂價加以調配管控，進而找出更精準的成本運算方法之外，企業更能藉由一條龍式的各項營運流程掌握，以 All-in-One 的一站式服務之便利性，提高自身對於顧客的議價能力，以及顧客長期合作的可能性。

總結來說，代表性企業對於供應鏈上下游所能掌握的數量與跨足國家數越多，越容易從中把握住更廣泛、更多元化的經營資源組合之可能性；再藉由這些國際性資源的調配組合，同步由成本控制與市場規模擴大中取得利益空間，本質上即建立起邁向全球資源整合者典範的良好基礎。

2. 擴張企業經營活動範圍以及產業供應鏈廣度

前述要素主要凸顯本研究之代表性企業善於運用跨國供應鏈資源與市場需求資源的交叉組合和調度，成為擴大獲利空間的來源；然而，經過本研究觀察，要掌握跨國產業供應鏈的資源調度，方法亦相當多元，只要能對跨國供應鏈之經營活動的掌握度提升，皆有助於全球資源整合者之願景理念達成。

除了在傳統國際級臺商中最常見且自主掌控程度最高的直接投資之外，亦包括不同企業組織之間以策略聯盟、衛星協力工廠等方式。然而，無論透過何種方式，主要目的都在於運用對不同國家中的經營活動，提高對整體產業供應體系的控制力，建立起總體運籌帷幄的規模經濟效益，形成對手難以超越的競爭門檻。



另一方面，企業以對不同國家、不同經營活動之支配掌控，邁向全球資源整合者之方式，除了自行投資與合作模式之外，還包括國際併購的方式。不過此策略涉及跨文化學習與組織體制融合及銜接的管理議題，需要的資金成本與風險皆較高，通常比較常見於資源豐沛的巨型企業或集團企業，在本研究今年度觀察的代表性企業中較少出現。

3. 提高企業內部的 E 化管理能力

根據本研究觀察，幾乎多數具備全球資源整合者特質的代表性企業，對於自我掌控度高的 IT 及相關系統之建置與應用程度皆持有高度的重視。由此可知，企業若要成功具備迅速調度與掌握、整合分散於全球各地各種資源與資訊的能力，推動內部自有各種資訊分析資料庫之建立，並援引資通訊科技的力量，善用網路之功能進行高度 e 化的即時性溝通與管理，甚或進一步衍生出跨國電子商務或服務的可能性，已然成為不可或缺的基本條件。此外，就本研究觀察之代表性企業的建置經驗來看，資料量越早開始累積、越趨於龐大，對於後續產品與服務的開發分析，以及未來競爭上的重要決策輔助都有相當大的幫助。

另一方面，對於資訊科技能力或較薄弱的傳統產業而言，本研究亦發現政府科專資源對於傳統產業在建立與導入使用自有資料庫上也有相當之協助，其經驗可成為未來傳產轉型與特色化之參考。

然而，值得進一步重視的是，以資訊科技之力量建立起自有資料庫，僅能作為邁向全球資源整合者的開端。如何從大量的資料中進行分析與獨到的解讀，進而找出對決策有益的資訊，同時強化資料使用與分析的頻度，讓資料經常性地成為有價值的預測與參考資訊，實乃代表性企業之所以成功的真正秘訣。

4. 逐步擴張企業事業體的國際多角化程度

具備全球資源整合者之特質的企業，在本業的跨國經營

已趨向穩健發展之後，亦可能再度藉由跨國多角化策略，強化與本業相關或非相關的全球可運用資源調度廣度。由於該策略可為跨國企業在產品與服務設計上帶來更靈活與多樣性的組合彈性，因而有助於企業透過更多元經營領域的涉入，以及再度複製本業上中下游供應鏈整合的模式，於不同事業體之中成長並彰顯出範疇經濟效益，形成大者恆大、強者恆強的國際競爭優勢。

5. 提高企業內部資料庫可跨國、即時運用的程度

企業擁有自建且涵蓋供應端與市場端交易資訊之完整資料庫，對於進行全球資源的分析判斷與調度整合，已建立了良好的基礎。若要更強化其對於跨國資源運籌的能耐，本研究發現，部分具備全球資源整合者特質之代表性企業更能將其自有資料庫透過共享來擴大其效益。

基本的資料與資訊共享可能存在於同一個組織內部，如總部與跨國分公司之間，讓分公司也能針對訊息做出即時性的更新、回饋與判斷決策；更甚者，還可能進一步讓不同管理組織的協同單位之間進行資訊共享，讓海內外的供應商網絡、協力廠商網絡、經銷網絡等都藉由同一個資訊平臺達到訊息分享與統整的效益，如此對於以臺灣企業為經營核心所串連起的整體國際產業鏈的運籌調度及時性、反應能力等將有更強大的助益。此外，資料庫之建置與共享如果即時且充分，對於企業總部或研發中心根留臺灣也有良好的示範效果，促進臺灣成為全球或亞太地區的決策中心。整體而言，「全球資源整合者」之企業要能善用高處理效能的基礎建設以及自由化制度環境，來支撐企業之國內、國外市場之擴張，並且藉由跨界的上、下游供應鏈或價值鏈管理工具與方法，以提升企業與產業之金流、物流、人流與資訊流之匯聚與整合能力，進而將這樣的能力轉化成企業經營能耐，於區域經濟整合的趨勢之中，掌握未來經濟脈動，發揮多元整合服務的能量，取得市場商機，並據以反映於貨品與服務貿易進出口表現，以及企業之於全球價值鏈的重要性。