

談全球資源整合

整理◎編輯部

全球資源整合的主要意義，可以體現在不同價值活動的整合，與中間價值的創造上。最為大眾所熟悉的資源整合模式，乃藉由整合不同地區所生產的原物料以及零組件產品，在特定國家完成最終產品組裝與運銷工作。早期台灣主要對外出口的製造業，都帶有些許他國全球資源整合的意味存在，使台灣成為許多產品的生產王國。但未來台灣的全球資源整合型態，除擴大整合傳統生產價值鏈的活動資源之外，另外一層涵意則是經由資源整合機制的創建，提供全球企業整合性的全球服務，以產業資源管理與整合能力管理全球資源網路的運作，例如全球性的快遞與物流服務、智慧產權交易服務等產業。

全球資源整合者透過對全球資源的掌握與控制，將各地資源轉變成一地產業發展的能量。在此概念下，產業發展所需要的各項資源，都可以來自四面八方。與傳統大量生產方式不同的是，產業與企業透過全球資源整合機制，發展出強大的精敏製造能力，可以少量多樣的生產方式提供全球市場的需求。除了製造資源整合之外，全球資源整合者的角色意味著對產業網路的控制，將比現有體系所能控制的部分來得強大，經由對設計以及通路的控制與掌握，產業將可快速因應變化迅速的消費需求，建立產業先進者的競爭優勢。

歐美製造業早已發展出全球資源整合機制，因應全球市場的競爭。以汽車與資通產業發展而言，歐美企業歷經高度產業競爭後，已發展出整合全球資源的競爭能力。相較於其他後進國家以當地資源生產特定零組件產品的模式，歐美汽車廠商早

已建立起全球資源整合的平台，將散置於世界各地的人才、製造能量、銷售通路完成統合，把競爭舞台由區域性市場擴大成全球市場，並且取得產業競爭優勢。例如福特汽車已由企業網路系統與連線資料庫的設立，整合美國、日本、歐洲設計中心，開發出全球性戰略車種，且依此模式整合集團內不同品牌所具有的經驗，如 Volvo、Mazda 等廠商的資源，成為一個具有全球資源整合能力的跨國大型集團。

另一方面，歐美先進國家透過創新與合作，提供全球企業一致性的服務，如跨國金融、國際物流等服務，以仲介貿易姿態整合資源，提供所有企業創新服務。以跨國服務來說，所牽涉的技術與資源包含跨國貨物追蹤技術、不同運輸載具整合能力、中央／區域配送系統、不同國家當地配送車隊的組合等資源。以荷蘭為例，它們利用位居歐洲進出門戶之便，整合全球海洋航運資源，發展出全球最具競爭力的海運產業，壟斷主要海運業務，使荷蘭成為全球海洋航運的重要基地之一。為了積極開發海洋運輸產業，荷蘭航運公司透過購併整合其他國家航運企業，並積極參與各國港口管理與國際海洋政策的擬定，使全球相關的海洋資源皆為該國所用，造就荷蘭海運產業無人能比的全球競爭力。

對台灣而言，全球資源整合者最大的意義不僅止於資源的整合，而是價值創造。希望大家一起努力讓台灣從過去國際價值鏈的「執行者」或「配合者」角色，成為新價值鏈的「發起者」。



(資料來源：本文轉載自經濟部「發現2015台灣產業新風景」；
資料提供：TBEA)