

宏遠興業邁向工業4.0轉型：全球在地化策略布局

適用課程

本個案適用於一般大專院校管理學院大學部高年級、碩士班、碩士在職專班、EMBA或博士班。相關使用課程可包含「數據科學」、「決策分析」、「策略管理」、「組織變革」、「管理學」、「管理個案研討」等相關課程。

教學目標

本個案教學目標在於透過宏遠興業公司葉清來前總經理的投資決策，討論企業在有限資源下如何進行全球布局海外擴廠的決策？

教材

李家岩、林大禾、許芸嘉、郭秉宸、蔡明順、葉清來(2024)：宏遠興業邁向工業 4.0 轉型：全球在地化策略布局，光華管理個案收錄庫(KMCC)個案編號：1-24014-11。

請討論

1. 何謂機能布料服飾，其主要功能與價值為何？
2. 請描繪紡織業的價值鏈，並說明宏遠興業在產業鏈/價值鏈的主要角色與功能。
3. 數位轉型（或工業 4.0）可以如何幫助傳統紡織業的營運？在哪些層面會提升個案公司的效率，又會讓個案公司產生哪些疑慮或負擔？
4. 請從內部與外部管理角度進行分析，並說明海外擴廠對公司的助益有哪些？困難與挑戰又有哪些？
 - 請在閱畢個案後上網進行檢索，為宏遠找出海外擴廠後潛在的客戶（e.g., 擴廠至美國後即可接到更多 Nike 的訂單）。
 - 若以美國廠為例，宏遠興業在設廠時即付出了約六千五百萬美元的前置成本，並在投產後的前三年每個月虧損新台幣兩千萬元。然而，隨著疫情肆虐全球，宏遠抓住防疫布料商機，終於讓每月獲利達新台幣兩千萬元。請問宏遠需要多久才可以回收這樣的投資？（可參考網路公開資料、宏遠興業官網的「投資人專區」等進行討論。）

- 數位轉型的效益如何協助提升海外擴廠的績效？能夠替宏遠興業的海外新廠房節省哪些成本、增加哪些獲利？實際探究宏遠興業財務表現，宏遠興業是否已經收到海外擴廠的效益？
- 5. 請試著從經營策略的角度分析保守與企圖心海外擴廠路徑的優點與缺點，其兩策略發展差異有哪些？可能發生的成本與效益如何？請建議宏遠興業採取較保守或較有企圖心的路徑（或其他路徑），並提出實際進行方案。
- 6. 葉總在回想擴廠政策時，曾提到自己應該要「先射子彈、再射炮彈」，而非一股腦第一次開拓三個地點。「先射子彈、再射炮彈」來自於暢銷書《十倍勝，絕不單靠運氣》(Collins & Hansen, 2011/2013)18 一書，在書中其被稱為以實證為依據的創造力，是成功企業避免不確定性影響營運的一個核心行為模式。除了此行為模式之外，該文獻亦提及另外兩個企業應有的核心行為模式，請問另外兩個原則為何？我們又該如何用這三種行為模式檢視宏遠興業的擴廠策略（亦即宏遠是否有達成這三種核心行為模式）？

光華管理個案收錄庫, http://www.gsb.edu.tw
本題網由作者提供, 僅供教學