

〈趨勢觀察〉

全球製造回流 帶來新挑戰

■ 劉仁傑

就在這個8月，鴻海集團在白宮宣布投資美國100億美元、在大阪與台北召開入主夏普(Sharp)周年記者會，鴻海在美日的新投資或併購話題不會間斷。

事實上，此波全球製造回流(Global Reshoring)始於2012年。相較於奇異(GE)、大金(DAIKIN)等回流美日或投資美國的知名企業，鴻海併購夏普並攜手投資美國，從宏觀角度，仍被認為是規模與潛力最大的全球製造回流先進國案例。

2012年是全球製造業的轉捩點。中國勞動成本上漲、內需帶動服務業快速崛起，全球製造業大量外包給中國的風潮式微，接棒的是在美日響起的製造復興號角。

這個製造回流全新趨勢，在本質上打破了過去20年的全球化典範：海外經營(offshore)與委外生產(outsourcing)。製造業巨頭紛紛投入資金，重建美日工廠。

奇異被認為是美國製造回流最積極的廠商，2012年投入10億美元改造肯達基州的工廠，移回中國與墨西哥的電源熱水器與洗衣機製造；2015年

賣掉了金融部門專心投入智慧製造，是公認用軟實力創造硬體附加價值的典範，從製造飛機引擎，發展出為航空公司服務的FES(Flight Efficiency Services)最被各界所知悉。

大金透過精實系統學習，家用空調廠內製程時間(Lead Time)從2003年的68小時降至2008年的9.5小時，結合在大陸與歐美的投資與併購，2010年超越美國的Carrier，成為全球空調霸主。2015年大金製程時間進一步縮短到4.94小時，由於能夠有效調適市場變化，將2000年代中期在中國擴大的產線移回日本滋賀廠，繼續維

持其高度的成長與獲利。

鴻海集團投資美日，雖然在規模上將超過奇異與大金，但未來不僅要挑戰在先進國市場的品牌經營，也要從仰賴低成本製造邁向兼顧顧客價值的智慧製造。嚴格說，真正的挑戰才剛剛開始。

在全球化風潮下，鴻海結合速度經濟與規模經濟躍上全球舞台，成為全球最大電子代工企業。總能掌握各階段業界的領導客戶，從PC時代的戴爾與惠普、手機時代的諾基亞，到智慧手機的蘋果，卓越的客戶開發與成本管控能力廣被產學界所稱頌。然而

，鴻海正搭上全球製造回流列車，競爭本質卻迥異於其過去在新興工業國代工的成功模式。

鴻海集團投資日美顯示擺脫既有代工模式的決心。從可持續經營的觀點，鴻海的競爭典範變革與人才培育模式將首當其衝，已經面臨嚴峻挑戰。同時，獨樹一幟的公司治理模式，以及與競合企業間的互動模式，也將面臨調整。鴻海能否像全球一流製造企業，迎接這個與時俱進的變革挑戰，非常值得關注。

(作者是東海大學工業工程與經營資訊系教授)