

明天的成衣產業：產品、市場、採購及流程
— 預測至 2017 年

紡拓會

2012 年 7 月

目 錄

頁次

第 1 章 引言	4
成衣業的三大議題	4
近期發生的變化	4
預測方法	5
成衣的定義	5
市場預測方法	5
其他預測方法	5
第 2 章 低迷現況之後，未來可能的市場景況	7
現況低迷的成衣市場特性	7
2007 年的市場	9
2011 年的低迷市場現況	9
2017 年未來可能的市場景況	10
對未來可能的市場景況之看法	11
第 3 章 近期商品趨勢和產品變化，以及未來的可能景況	12
是否有任何即將發生的商品產品變化？	12
2007 年的產品結構	14
2017 年未來可能的產品結構景況	14
產品改變的影響	15
對未來可能的產品趨勢之看法	15
第 4 章 低迷現況之後，市場和銷售的演變，以及未來可能的景況	17
銷售的意義為何？	17
2007 年的銷售	18
2011 年的低迷銷售現況	19
2017 年未來可能的銷售景況	19
對未來可能的成衣銷售之看法	20
第 5 章 低迷現況之後，未來可能的產業景況	21
計算產業批發價值的方法	21
2007 年的產業批發價格	23
2011 年的低迷產業現況	23
2017 年未來可能的產業景況	23
對未來可能的成衣產業之看法	25
第 6 章 低迷現況之後的採購和生產，以及未來可能的景況	26
供應鏈的層層結構	26
消費者	27

零售商	27
品牌和批發商	28
品牌商和外部生產商	28
布料和其他素材供應商	28
簡單和複雜的供應鏈	28
供應鏈中的增值	29
生產的角色	29
世界各地區的總生產	31
世界各地區成衣目標區域別的生產	31
成衣產業未來可能的採購和生產之看法	34
第 7 章 成衣產業供應鏈的外部影響因素分析	35
地理、語言和文化	35
在低廉勞工成本國家採購的吸引力	35
棉花、直接勞工成本和運輸的石油成本	37
運費計算	38
生產成本和供貨前置時間	39
第 8 章 成衣產業的其他外部影響因素分析	40
什麼是外部影響？	40
歐元區國家現況	40
北非和中東的政治不穩定	40
一般零售業的缺點	41
綠色議題	41
日本地震和核能災難	43
第 9 章 地域、纖維、織物、成衣、零售	44
世界成衣製造數據	44
彼此接近的供應鏈廠房之地理位置	44
作為製造地點的南美洲	45
改變製造流程	45
本土化的零售	46
第 10 章 成衣產業中的技術和電腦系統	47
新技術	47
近期的成衣產業電腦專家之意見	47
產品生命週期管理，是新的聖杯嗎？	48
第 11 章 政治和經濟因素	49
失業和國內成衣製造	49
環境議題和國內製造	49
第 12 章 贏家和輸家	50

圖表一覽

表 1：2007-2017 年成衣市場地區別零售價格之市場價值和市場佔有率.....	8
表 2：2007-2017 年成衣市場產品別零售價格之產品價值和市場佔有率.....	13
表 3：2007-2017 年成衣市場銷售通路別零售價格之銷售價值和銷售市佔率.....	18
表 4：2007-2017 年成衣產業地區別批發價格之產業價值和產業市佔率.....	22
圖 1：成衣產業之供應鏈－從生產者到消費者.....	27
表 5：2007-2017 年成衣生產地區別生產商價格之生產價值和生產市佔率.....	30
表 6：2011 年成衣生產地區別生產商價格之產業價值和產業市佔率.....	32
表 7：一套典型五口袋式西部牛仔服之區域供應別相對成本.....	36
表 8：運費計算（來自中國的貨櫃）.....	38
表 9：估測 2017 年景況可能發生之機率.....	50

第 1 章 引言

成衣業的三大議題

這份報告的目的是要激發思維，它是一份關於未來成衣產業的分析評論。它可以激勵成衣產業的經營管理階層，思考塑造他們產業的方向是什麼。

過去人們所考量的觀點在於：

- 去量產化只適用於極少部分的成衣產業。
- 成衣自動化仍然將是一個不可能實現的夢想。
- 短交貨時間，但不一定是模組化製造，已經成為時尚舞台的重要角色。

我們需要重新思考一些大問題，而它們被認為是塑造成衣產業之中期未來（至 2016 年）的關鍵要素。這樣的大議題有三個，它們分別是：

- 成衣產業的去量產化（demassification）。這個觀點大多得歸功於預言大師 Alvin Toffler 的理論，他在 1970 年代提出的大思維就是去量產化。他預測，大規模生產將在後工業社會中減少其重要性，消費者變成可以個性化他們想要的東西，而產業也變成可以創作單一化產品來滿足個人的需求。總之，對成衣產業而言，這將意味著回歸到量身訂作方式。
- 成衣生產的自動化。Toffler 的理論發表後不久，完全相反的概念也發展出來了。在日本豐田汽車公司中，他們開始實施成衣生產自動化的計畫，以消除勞動力最密集型的產業之一的人工勞動力。當時的想法就是根據現今在汽車廠內可以看到的各項活動，包括當電腦控制的機器人在工廠生產線上移動時所進行的一系列產品（汽車）之生產作業。
- 模組化製造。這是 JIT（Just In Time）及時生產的原則，即使用精簡的作業流程不斷進行小批量的款式變化。其結果是，成衣在很短的時間內便可以生產交貨。

近期發生的變化

在市場、商品、銷售，以及在政治、社會和經濟世界的各個變化，將在後面的章節中分別作更深入的探討。但在最近的 18 個月當中，世界上包括已開發國家和開發中國家的地區影響成衣產業的重大變化，可歸納出以下幾項：

- 原材料，尤其是棉花短缺，因而造成相當戲劇性的布料價格上漲。
- 在低成本國家之勞動力成本的增加。
- 政治上的不穩定，造成石油價格上漲，並影響運輸成本。
- 政治上的不穩定，影響交貨的可靠性，尤其是來自北非和中東的供應商。
- 關於永續性發展、環保和公平貿易的不斷的道德爭論。

以上這些都是影響我們的預測以及預估未來全球成衣產業發展的因素。

預測方法

用來作為成衣產業之各種要素的預測方法包含了成衣產業到 2017 年為止的定量分析和趨勢預測，這是一個廣泛而徹底的估算結果，旨在提供更多除了絕對數字之外的方向。然而，許多成衣產業數據的真實性值得商榷，尤其是來自開發中國家的進出口貿易數字。

成衣的定義

在這份報告中，成衣是穿著用成衣，即衣服。它不包括鞋子、帽子或任何如手提包、腰帶或珠寶飾品等配件。

市場預測方法

在第 2 章中，預測了成衣市場的規模和趨勢。世界的主要市場，如同在本文所作報告中的一貫標準，包括：

- 北美
- 西歐
- 東歐和土耳其
- 日本和南韓
- 世界其他地區。

所有價值的數字以 10 億美元計價。市場價值則包括營業稅在內的零售價格：

- 票面價格。
- 最終消費者所作的實際現金支付。

價值的呈現時間包括：

- 過去- 過去近年（2007 年），就在全球金融動盪的 2008 年信貸緊縮之前。
- 近年- 這是以 2011 年的估計為準。
- 未來- 2017 年的三個潛在結果：
 - * 積極的景況（樂觀的）。
 - * 最佳估測的景況（現實的）。
 - * 消極的景況（悲觀的，如果經濟形勢惡化的話）。

每個項目都同時顯示出以 10 億美元計價，以及 2017 年相較 2011 年之價值成長率的數據。然後所有的數據再轉換成市佔率的百分比表列，其中的架構也對應了美元的價值表列。

其他預測方法

除了如表 1 針對市場的預測外，還有以下 7 個其他的數值表：

- 表 2 是按產品類別分列的商品。它也以零售價格表示，所以全世界的總量和表 1 相同。產品類別必須在這份報告中使用如下的通稱：
 - * 女性外衣（Women's outerwear）

- * 女性內衣 (Women's underwear)
- * 男裝 (Menswear)
- * 童裝 (Childrenswear)
- * 運動裝 (Sportswear)
- 表 3 是按通路別分列的銷售。它也以零售價格表示，所以全世界的總量和表 1 相同。銷售通路類別也必須在這份報告中使用如下的通稱：
 - * 傳統的零售商店 (Traditional retail shops)
 - * 市場 (Markets)
 - * 郵購產品目錄 (Catalogue mail order)
 - * 網購產品目錄 (Catalogue on the internet)
 - * 社群網路和其他通路 (Social networking and other channels)
- 表 4 是按地區別分列的產業發展趨勢。這些都是已進行零售的銷售，因此以批發價格表示。
- 表 5 和表 6 是按地區別分列的採購和生產。這些都以生產者 (製造) 的價格表示，因為它們都是由製造商直接向零售商或批發中間商作銷售的。
- 表 7 是不同成衣供應地區別的相對製造成本。
- 表 8 是運費。

以這些作為一個實體，由它們勾勒出整個成衣產業潛在發展趨勢的藍圖。

第 2 章 低迷現況之後，未來可能的市場景況

現況低迷的成衣市場特性

2008 年 10 月的經濟崩潰已經被詳實記錄並廣泛分析。在本文中，我們深入觀察到金融危機如何影響了成衣產業。首先而且最明顯受創的是已開發地區的時尚零售市場。依年序將北美和西歐地區遭受的影響條列如下：

- 2008 年 10 月，零售商只能觀望季末過剩的庫存而無法可想。為 2008 年秋/冬季商品做任何因應，顯然都為時已晚。
- 也來不及為 2009 年春/夏季的訂單作太多因應，因為它們大多已經在進行製造中而無法選擇取消訂單。零售商唯一可以做，而且他們也已如此做的，就是儘可能地延緩大型製造契約訂單進展的腳步。
- 然而，許多零售商立即檢討他們之前對 2009 年秋/冬季的銷售預測，並做了下修。他們還檢討產品類別的組成、款式、布料和色彩。大多數大眾市場和平價零售商都決定在安全的產品範圍內運作。結果，2009 年秋/冬季造成多年來在時尚大街出現最多單一色彩與最單調造型的一季。
- 2008 年秋/冬季(2009 年 1 月)的銷售充斥著過多的庫存和消費者可輕易進行的討價還價。這更刺激了已具備聰明街頭購物和"挑剔"成性的消費者做出更多"等待降價"的行為。經濟低迷情況也因而雪上加霜。
- 2009 年春/夏季出現前所未有的當季商品降價促銷，時尚大街強力祭出的"折扣拍賣"也幾乎沒有間斷。零售商所獲得的利潤，亦即他們已經購入了什麼和他們能夠售出什麼之間的價差，已經減少了百分之五。而對大多數時尚零售商而言，削減了百分之五的毛利率，可能意味著隨銷售額比例而減半的利潤，或者甚至失去所有的利潤。
- 到了 2009 年秋/冬季，減少數量的重新平衡作用已經完成，它對開發中國家的成衣產業造成了傷害，他們從出口銷售所得的收入下降了。而出口減少的連鎖效應，也導致在這些經濟體之失業人數的增加和國內成衣消費的減少。
- 到了 2010 年，數量上的平衡雖恢復了，但成衣和時尚買家正試圖重建他們的利潤。他們大多覺得他們不能經由更高的價格來達成，因為消費者或許仍然不敢花錢，或正在等待降價。所以，供應商倍感壓力。他們或者被迫以較低的價格出售，或更頻繁地發現業務已轉到成本更低的國家。孟加拉、斯里蘭卡、越南和柬埔寨在 2009 年開始感受到這種情況的好處，並看到它在 2010 年加快發展的腳步。北非和東歐則看到反向的發展。

金融崩潰前一年的 2007 年是一個衡量經濟衰退影響的很好的基準年度。表 1 估計以下三時期的全球市場之零售價格：

- 2007 年，金融危機前。
- 2011 年。
- 2017 年，屆時我們希望經濟衰退已離我們遠去。

表 1：2007-2017 年成衣市場地區別零售價格之市場價值和市場佔有率

零售價格之市場價值(10億美元)	估計日期	北美	西歐	東歐和土耳其	日本和南韓	世界其他地區	全球總計
過去	2007	200	234	68	102	165	769
近年	2011	190	215	72	95	185	757
未來	2017	202	225	75	105	193	800
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	210	235	78	108	212	843
	最佳估測的 (best guess)	202	225	75	105	193	800
	消極的 (negative)	198	215	72	100	188	773
2017/2011 美元價值成長率 (%)	積極的 (positive)	10.5	9.3	8.3	13.7	14.6	11.4
	最佳估測的 (best guess)	6.3	4.7	4.2	10.5	4.3	5.7
	消極的 (negative)	4.2	0.0	0.0	5.3	1.6	2.1

零售價格之市場佔有率(%)	估計日期	北美	西歐	東歐和土耳其	日本和南韓	世界其他地區
過去	2007	26.01	30.43	8.84	13.26	21.46
近年	2011	25.10	28.40	9.51	12.55	24.44
未來	2017	25.25	28.13	9.38	13.13	24.13
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	24.91	27.88	9.25	12.81	25.15
	最佳估測的 (best guess)	25.25	28.13	9.38	13.13	24.13
	消極的 (negative)	25.61	27.81	9.31	12.94	24.32

2007 年的市場

2007 年世界成衣市場零售價格之市值總計為 7,690 億美元。這個數字，如同本章及之後的所有其他數字一樣，是綜合本文的預測和來自各種市場研究機構的報告後所得到的結果。在這個市場中：

- 北美佔 2,000 億美元（26.01%）。
- 西歐佔 2,340 億美元（30.43%）。
- 東歐和土耳其佔 680 億美元（8.84%）。
- 日本和南韓佔 1,020 億美元（13.26%）。
- 世界其他地區佔 1,650 億美元（21.46%）。

顯然，以下地區之間有相當大的價格差距：

- 北美、西歐及日本和南韓這三個已開發地區。
- 東歐和土耳其。
- 人口多但低收入的世界其他地區。

2011 年的低迷市場現況

在之前的研究中，估計世界成衣市場零售價格的市值為 7,550 億美元。與 2007 年相較，衰退了 1.8%，這雖然聽起來有點無關緊要，其實隱藏著一些區域經濟困難的嚴重問題。2011 年，我們估計出市值達 7,570 億美元與 2010 年幾無差異。這些數字意味著，相對 2007 年：

- 北美成衣市場下降了 5.0%。
- 西歐成衣市場下降了 8.2%。
- 東歐和土耳其成長了 5.9%。
- 日本和南韓下降了 6.9%。
- 只有在世界其他地區有些合理的實質成長，此期間成長的百分比達 12.1%。

特別是在北美和西歐地區受到信貸緊縮的影響，降低了它們在世界成衣市場的市佔率。如表 1 所示：

- 北美的市佔率在 2007 年和 2011 年間下降了近 1%。這是一個很大的變化。
- 西歐的市佔率在同期間下降了 2%。這也是一個很大的變化。

結果是：

- 在東歐和土耳其的市佔率上升約 0.75%。
- 在世界其他地區，市佔率大幅上升了 3%。

誠如哲學家史賓格勒的名著「西方的沒落」，歐美市場的衰退的確很明顯。

2017 年未來可能的市場景況

在引言的說明中，對 2017 年的三個潛在結果為：

- 積極的景況（樂觀的）。
- 最佳估測的景況（現實的）。
- 消極的景況（悲觀的，如果經濟形勢惡化的話）。

最佳估測的景況是基於各種不同的經濟因素和成衣產業的具體假設，而且本文認為它們將是從現在到 2017 年驅動市場的因素，在後面的章節中也將討論。

各種不同的經濟因素是：

- 信貸緊縮的持續時間和效果對零售消費支出的影響。
- 產品偏好的變化（不是指短期的時尚，而是長期的生活方式之改變）影響成衣產品類別的選擇。我們不期望有太大的變化，除非是為了更適合溫暖氣候的成衣改變。
- 在銷售過程中得到或失去通路。當西方世界有許多商業通路逐漸式微時，產業管理階層對此先機的掌握，同樣被視為十分重要。
- 強勢與弱勢貨幣對未來採購成本的影響。目前有很多猜測，認為人民幣將成為成衣產業選擇的貨幣，而不是美元。
- 繼續推動在低成本國家的採購，或弱化此一採購的歷史趨勢。

如果最佳估測的景況發生了，那麼，如在表 1 中的數字所示：

- 北美市場將恢復到它在 2007 年的美元價值。這是不太令人感到振奮的。
- 西歐市場將介於其 2007 年的價值和其 2011 年的最低點之間。這已對時裝零售業和成衣供應產業造成重大的影響。
- 東歐和土耳其市場將持續成長，但只有適度的成長。
- 日本和南韓仍然陷於停滯。到現在為止日本已經停滯二十年了。
- 甚至世界其他地區急速發展的國家，特別是中國大陸和印度，也看到它們成長速度的減緩。世界其他地區之市場的最佳估測，成長率下降到了 4.3%。這些地區和國家是市場（零售消費的客戶），而非供應來源，這是很重要的思維方向。

還有兩個其他的景況：

- 積極的（樂觀的）。
- 消極的（悲觀的）。

它們提供了最佳估測景況以外的替代結果。在樂觀的情況：

- 世界其他地區可能獲得將近 15% 的成長。
- 但北美和西歐的成長則可能分別達到最佳估測的兩倍左右。

在悲觀的情況：

- 全世界只有 2.1% 的成長，大大低於在這 6 年期間內的潛在上漲成本，從而對所有地區的零售產業造成很大的獲利率壓力。
- 西歐，連同東歐和土耳其，都將沒有成長。

對未來可能的市場景況之看法

對成衣市場零售價格之最佳估測的價值，實際上是與 2010 年的版本差不多相同。相對於 2010 年的 7,990 億美元，它是 8,000 億美元。但更重要的事實是，我們對每個發生情況的可能性之看法會產生變化。現在認為最佳估測的可能性，實際發生的機率不高於 60%。而消極結果的概率已經上升到 30%，但積極結果的概率下降到只達 10%。因歐元區域的崩潰而引發歐洲連續兩次經濟衰退的夢魘，是本文信心變化的主要原因。

第 3 章 近期商品趨勢和產品變化，以及未來的可能景況

是否有任何即將發生的商品產品變化？

這份報告排除鞋子、帽子、包袋和腰帶，以及其他服飾配件。這意味著本文無法評論帽子的長期興衰。60 年前，沒有人出門時不戴著帽子，但現在，人們只在特殊場合穿戴它。

過去曾出現的大膽嘗試，它們現在都已被視為是正常的。就像婦女穿著長褲，已經成為生活中的常態，而牛仔褲也成為必備的服裝。

但是儘管款式不斷隨時間在變化，主要的成衣產品類別的演變，其變化過程卻仍是緩慢的。因此，以下產品類別並不會有太意料之外的趨勢預測：

- 女性的外衣
- 女性的內衣
- 男裝
- 童裝
- 運動裝

幾十年來，在已開發地區中，女裝、男裝和童裝的市場佔有率已依序為：

- 女裝 50%
- 男裝 20%
- 童裝 15%
- 運動裝 10%

表 2 中的數字支持了歷史的證據，而且很難因開發中地區的加入而受到影響。所有在本章中所分析探討的趨勢數據，都列在表 2 中。

表 2：2007-2017 年成衣市場零售價格之產品價值和市場佔有率 (依產品別)

零售價格之產品價值(10億美元)	估計日期	女性的外衣	女性的內衣	男裝	童裝	運動裝	所有產品總計
過去	2007	310	115	155	112	77	769
近年	2011	309	115	147	111	75	757
未來	2017	327	124	155	114	80	800
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	342	132	165	119	85	843
	最佳估測的 (best guess)	327	124	155	114	80	800
	消極的 (negative)	318	120	148	111	76	773
2017/2011 美元價值成長率 (%)	積極的 (positive)	10.7	14.8	12.2	7.2	13.3	11.4
	最佳估測的 (best guess)	5.8	7.8	5.4	2.7	6.7	5.7
	消極的 (negative)	2.9	4.3	0.7	0.0	1.3	2.1

零售價格之市場佔有率(%)	估計日期	女性的外衣	女性的內衣	男裝	童裝	運動裝
過去	2007	40.31	14.95	20.16	14.56	10.01
近年	2011	40.82	15.19	19.42	14.66	9.91
未來	2017	40.88	15.50	19.38	14.25	10.00
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	40.57	15.66	19.57	14.12	10.08
	最佳估測的 (best guess)	40.88	15.50	19.38	14.25	10.00
	消極的 (negative)	41.14	15.52	19.15	14.36	9.83

2007 年的產品結構

2007 年世界成衣市場零售價格之市場價值總計為 7,690 億美元。這個數字是指穿著用的成衣，也就是衣服，它不包括鞋子、帽子，以及包袋和腰帶等服飾配件。在這個市場中：

- 女性的外衣佔 3,100 億美元（40.31%）。
- 女性的內衣佔 1,150 億美元（14.95%）。
- 男裝佔 1,550 億美元（20.16%）。
- 童裝佔 1,120 億美元（14.56%）。
- 運動服佔 770 億美元（10.01%）。

本報告中所有的數字皆以美元計價。

在 2011 年，估計世界成衣市場零售價格的市場價值將達 7,570 億美元。與 2007 年相較，衰退了 1.6%。這少許的衰退可以歸因於零售價格的降低，但歸根究底其主要原因是當前和未來將持續的經濟不振，而一些產品類別將比其他類別遭受更多創傷。一個眾所周知的事實是在經濟衰退時期，男裝和運動裝遭受的衝擊較大。在需要節約時，男士對成衣的消費最先受到影響。因此，本文認為：

- 女性的外衣將只減少 10 億美元，所佔比例極小。
- 女性的內衣並不會減少。畢竟它有其"必要性"，而且對女性而言，它只是"一點小花費"。
- 男裝將衰減 5.2%。
- 童裝將只減少 10 億美元，所佔比例也只有 0.9%。減少的大部分將歸因於貿易的減少，而非成衣消費的減少。
- 運動裝將衰減 2.6%。

男裝和運動裝受信貸緊縮的影響，也略微減少它們在世界成衣市場的市佔比例。如表 2 所示：

- 男裝的市佔率跌幅略微超過 0.5%。
- 運動裝的市佔率略有微幅下降。

結果，其他產品類別的市佔率則是成長的。

2017 年未來可能的產品結構景況

正如在第 1 章中的解說，對 2017 年的三個潛在結果提出的建議是：

- 積極的景況（樂觀的）。
- 最佳估測的景況（現實的）。
- 消極的景況（悲觀的，如果經濟形勢惡化的話）。

最佳估測的景況是基於各種不同的經濟和成衣產業的具體假設，而且是從各種來源和研究所歸納出來的。對產品結構和發展趨勢影響最大的是：

- 信貸緊縮的持續時間和效果對男性消費者之零售消費支出的影響。

- 產品偏好的變化（不是指短期的時尚，而是長期的生活方式之改變）影響了成衣產品類別的選擇。

如果最佳估測的景況發生了，那麼，如同以下在表 2 中所顯示的數字：

- 女性的一般成衣會表現出相較 2011 年達 5.8% 的成長。
- 男裝和童裝將回復與 2007 年相當的水準，也就是說，在這十年內沒有增長。
- 運動裝則將表現出一些成長，達 6.7%。

由於女裝佔了優勢的市場價值比例，在最佳估測的景況下，相較 2011 年，整體產品的市場價值成長了 5.7%。這對全球成衣產業而言，並不是一個令人振奮的前景。

還有兩個其他的景況：

- 積極的（樂觀的）。
- 消極的（悲觀的）。

它們提供了兩種截然不同的預測。在樂觀的情況下：

- 除了童裝以外的所有類別都表現出強勁的成長。
- 童裝，因為對經濟大衰退較具免疫力，所以也很少經歷大幅成長的情況。

在悲觀的情況下：

- 整體產品的市場價值只有 2.1% 的成長，大大低於這 6 年來可能發生的成本上漲，從而對所有地區的零售行業增加強大的利潤率壓力。
- 男裝和童裝實際上並沒有成長（6 年來只達 0.7% 和 0.0%）。

產品改變的影響

正如前文所提及，本文並未預期在本報告中所使用的廣泛產品類別會有顯著的變化。整體女裝持續佔有總量約 55% 左右的市佔率。在女裝中，西方的造型款式繼續影響著世界各地，這意味著以下子類別的商品會有不錯的商機：

- 長褲、牛仔褲和短褲
- 緊身褲
- 一般休閒服

洋裝、外套和裙子都可能蒙受影響，但再一次必須強調的是，這些改變都很小。

而男裝方面，休閒裝趨勢的不斷延續，意味著西裝和外套將面對艱難的時刻。

對未來可能的產品趨勢之看法

在機率方面，本文對最佳估測的結果相當有信心，我們相信有 80% 發生的機率。最危險的商品群組是童裝。童裝的成長率是相當低的（2.7%），因為我們相信在已開發國家的經濟衰退狀況

下，將促使消費者的消費轉向低價的平價零售商。而消極景況的發生機率為 15%，積極景況為 5%。

第 4 章 低迷現況之後，市場和銷售的演變，以及未來可能的景況

銷售的意義為何？

在本報告所討論的"明天的成衣產業"，銷售並不是指成衣在世界各地的實質移動。更確切地說，它是指成衣到達最終消費者所經過的通路，以及用來銷售成衣的方法。銷售的通路包括：

- 傳統的零售商店。它們可能在時尚大街上，或在商場中，或在折扣商店園區裡。它們可能是任何個別的精品店，或是多店鋪的連鎖店，或百貨公司。顯然有許多種店鋪的形式，但它們基本共通的相似處，就是它們都是由磚、泥等所建造出來的實體商店。
- 傳統市場攤位。這是短暫營業的店鋪，經常在當天開始搭建並在結束時拆除。
- 產品目錄。它們或許是傳統的大型書本的格式，或在網際網路上以數位型式呈現。無論哪種方式，消費者不需要出門造訪實體商店，就可從"家"中找到需要的商品。
- 社交網路和其他通路。其他通路包括電視購物或經由朋友家的團購等。

表 3：2007-2017 年成衣市場零售價格之銷售價值和銷售市佔率（依銷售通路別）

零售價格之銷售價值(10億美元)	估計日期	傳統零售商店	傳統市場	郵購目錄	網購目錄	社交網路和其他通路	所有銷售通路總計
過去	2007	500	163	51	40	15	769
近年	2011	481	165	46	47	18	757
未來	2017	512	170	45	53	20	800
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	527	175	49	69	23	843
	最佳估測的 (best guess)	512	170	45	53	20	800
	消極的 (negative)	496	168	42	49	18	773
2017/2011 美元價值成長率 (%)	積極的 (positive)	9.6	6.1	6.5	46.8	27.8	11.4
	最佳估測的 (best guess)	6.4	3.0	-2.2	12.8	11.1	5.7
	消極的 (negative)	3.1	1.8	-8.7	4.3	0.0	2.1

零售價格之銷售市佔率(%)	估計日期	傳統零售商店	傳統市場	郵購目錄	網購目錄	社交網路和其他通路
過去	2007	65.02	21.20	6.63	5.20	1.95
近年	2011	63.54	21.80	6.08	6.21	2.38
未來	2017	64.00	21.25	5.63	6.63	2.50
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	62.51	20.76	5.81	8.19	2.73
	最佳估測的 (best guess)	64.00	21.25	5.63	6.63	2.50

2007 年的銷售

2007 年世界成衣市場零售價格之市值總計為 7,690 億美元。這個數字並不包括鞋子、帽子，以及包袋和腰帶等服飾配件。總之，成衣銷售的方法，還有商品到達消費者手中所經歷的過程，這始終是重要的，而且是目前最重要的，因為它變化得非常快速。2007 年的成衣市場中：

- 傳統的零售商店（商業大街上的實體商店）佔 5,000 億美元（65.02%）。

- 傳統市場佔 1,630 億美元 (21.20%)。傳統市場在發展中地區當然相形重要，但它們在已開發國家中所佔的比重也不容忽視。在英國，一般認為傳統市場的市值大約佔了 5%，按成衣銷售數量計算，則可達 9~10%。而在義大利，據說其傳統市場之市值高達 15%。
- 傳統郵購目錄佔 510 億美元 (6.63%)。自從二波網際網路浪潮開始出現以後，紙本目錄自 2000 年以來一直在減少。
- 在網際網路上的目錄，佔 400 億美元 (5.20%)。這是一個保守的估計。網路上充斥著天花亂墜的銷售宣傳，實際情況可能稍差，但是毫無疑問的，它是個不斷成長的市場通路。
- 社交網路和其他通路佔 150 億美元 (1.95%)。雖然這只佔 2007 年總市值很小的比例，但它已被證實是成衣銷售的新方式。

2011 年的低迷銷售現況

2011 年，本文估計世界成衣市場零售價格的市場價值達 7,570 億美元。這如同前文提及的，相較 2007 年，衰退了 1.6%。有些銷售通路已成為輸家，而有的已成為贏家。本文認為：

- 傳統零售商店的銷售非常顯著的衰減了 190 億美元，成為 4,810 億美元，減幅達 3.8%，這個數字將使零售商感到苦惱，也將波及商業大街的公司。
- 傳統市場完全沒有衰退，它們反而是成長的，因為它們是開發中地區的主要通路，而且是已開發經濟體在遭遇麻煩時的備選方案。
- 郵購目錄將繼續衰退。它只是單純地被對手之網際網路目錄所取代。在 2007 年和 2011 年之間，郵購目錄衰退了 9.8%，這是相當嚴重的衰減幅度。
- 網際網路上的目錄是明顯獲勝的通路。銷售額預計將高達 17.5%，從 400 億美元成長至 470 億美元。
- 銷售過程中的黑馬，就是透過非傳統的商業方法在網際網路上作銷售的。社交網路，以及拍賣和交換網站層出不窮，它們從 2007 年的 1.95% 成長至 2011 年的 2.38%，目前市佔率或許不大，但成長幅度高達 22%。

2017 年未來可能的銷售景況

正如在第 1 章中的解說，對 2017 年的三個潛在結果是：

- 積極的景況（樂觀的）。
- 最佳估測的景況（現實的）。
- 消極的景況（悲觀的，如果經濟形勢惡化的話）。

最佳估測的景況是基於各種不同的經濟和成衣產業的具體假設，而且本文認為它們將是從現在到 2017 年驅動市場的因素。以下情況對銷售過程影響極深：

- 信貸緊縮的持續時間和效果對商業大街零售物業的影響。
- 當商業大街零售業不振時，傳統市場將捲土重來。
- 樂意上網購物的人增加了。
- 有一個世代的人認為所有的東西都可從他們的行動電話中購得。

- 社群網路的方興未艾。

如果最佳估測的情況發生了，那麼，在表 3 中的數字顯示：

- 傳統的零售商店將恢復價值，但將停滯在約佔總銷售通路的 64%。
- 傳統市場的銷售將繼續增長，但將停滯在 21% 左右。
- 傳統的紙本目錄將衰減，而網購目錄會增加。相對 2007 年的 910 億美元，兩者之市場價值將達 980 億美元。
- 新的銷售過程雖然所佔比例還很小，但透過它們銷售成衣給消費者，終將會是獲勝的通路。它們將從目前的 180 億美元，成長至 2017 年的 200 億美元，成長率 11.1%。

還有兩個其他的情況：

- 積極的（樂觀的）。
- 消極的（悲觀的）。

它們提供了極端的預測範圍。在樂觀的情況下：

- 所有的銷售通路都成長，但在網際網路上的目錄和社群網路增長的百分比高於其他通路。
- 傳統市場和傳統目錄的成長幅度最差。

在悲觀的情況下：

- 整體產品的市場價值只有 2.1% 的成長，大大低於這 6 年來可能發生的成本上漲，從而對所有地區的零售行業增加強大的利潤率壓力。
- 傳統目錄受害最深，但無論是傳統的商店或是傳統市場，其成長率也都不高。
- 社交網路則尚未成氣候。

對未來可能的成衣銷售之看法

本文對最佳估測的景況相當有信心，我們相信它有 75% 發生的概率。但有兩個值得商榷之處，其一是郵購目錄和網際網路目錄之間的平衡，紙本為主之目錄的衰減可能會擴大，而網購目錄也會更加擴增。其二是透過社交網路通路的銷售成長了，它可能會成長更多，而且成長非常多。消極景況的發生機率為 15%，積極景況為 10%。

第 5 章 低迷現況之後，未來可能的產業景況

計算產業批發價值的方法

表 1 至表 3 各按地區別、產品類別以及按銷售通路別計算市場零售價值，也就是說，它們代表了消費者支付他們成衣的代價。但是，本報告主要是探討成衣產業，因此，零售價值必須轉換為產業銷售給其零售商客戶的價值。成衣產業的銷售值是以批發價值作銷售的。

批發價值是由零售價值除以加權平均加價衍生而來的。它們是附加價值的計算方式，是零售產業應用來取得他們購買商品與他們將其出售給最終消費者之間的價差用的。加價內含了營業稅，因為它是消費者支付的價格，是"標籤上的價格"。它在各地區之間差別很大，實例說明如下：

- 日本的加價都非常高，這是因為供應鏈的複雜特性，有許多中間商在裡面。每一個中間商都要分一杯羹，因而在轉手到下游的供應鏈時，商品價格已被拉抬得越來越高。
- 美國的加價是相當低的，因為零售市場已同質化，而且有激烈的價格競爭。
- 西歐的加價介於北美和日本之間。但是，它們從高端設計師品牌的服裝（如 Prada 有非常高的加價）到平價零售商（如 Primark's 非常低）之間，有顯著不同的加價。而如 H&M 和 Zara 等多通路連鎖商店則介於這兩個極端之間。
- 像中國和印度這種國家的加價都非常低，但在"有組織的"零售業發展後，已逐漸攀升。

表 4：2007-2017 年成衣產業批發價格之產業價值和產業市佔率 (依地區別)

批發價格之產業價值(10億美元)	估計日期	北美	西歐	東歐和土耳其	日本和南韓	世界其他地區	全球總計
過去	2007	83	90	38	34	110	355
近年	2011	83	88	38	34	118	361
未來	2017	84	85	39	35	128	372
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	88	89	41	36	141	394
	最佳估測的 (best guess)	84	85	39	35	128	372
	消極的 (negative)	81	83	38	34	122	359
2017/2011 美元價值成長率 (%)	積極的 (positive)	5.9	0.8	8.5	4.4	19.5	9.2
	最佳估測的 (best guess)	1.9	-3.5	4.3	1.5	8.5	2.9
	消極的 (negative)	-1.6	-5.2	0.2	-1.4	3.4	-0.7

批發價格之產業市佔率(%)	估計日期	北美	西歐	東歐和土耳其	日本和南韓	世界其他地區
過去	2007	23.47	25.34	10.64	9.57	30.98
近年	2011	22.89	24.38	10.48	9.55	32.69
未來	2017	22.65	22.85	10.62	9.42	34.45
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	22.20	22.49	10.41	9.13	35.77
	最佳估測的 (best guess)	22.65	22.85	10.62	9.42	34.45
	消極的 (negative)	22.66	23.26	10.57	9.48	34.03

2007 年的產業批發價格

2007 年世界成衣市場零售價格之市場價值總計為 7,690 億美元。在同一年的成衣產業以批發價格計算的價值達 \$3,550 億美元。全球從批發業到零售業的"標籤上的價格"之平均加價是 2.17 倍的價格。各地區的加價在 3 倍和 1.5 倍之間不等。這些平均加價，如同本章中的所有其他數字一樣，是綜合本文的估計及來自各種市場研究機構的報告後所得到的結果。在世界成衣產業中：

- 在北美的批發銷售佔 830 億美元（總額的 23.47%）。
- 在西歐的批發銷售佔 900 億美元（25.34%）。
- 在東歐和土耳其的批發銷售佔 380 億美元（10.64%）。
- 在日本和南韓的批發銷售佔 340 億美元（9.57%）。
- 在世界其他各地的批發銷售佔 1,100 億美元（30.98%）。

顯然在以下產業批發之間有相當大的價格差異：

- 三個已開發地區
- 東歐和土耳其
- 人口多但收入低的世界其他地區。

本章中的所有數字皆以美元計價。而且並未針對這個種類繁多的成衣商品之數量作探討。

2011 年的低迷產業現況

2011 年本文估計世界成衣產業批發價格的價值將達 3,610 億美元。批發業的價值並沒有衰減，事實上是因為經濟衰退的痛苦大部分是來自時尚零售商。然而，它只有 1.7% 的成長，顯示批發價格已經由不斷轉移到低成本地區的供應，將採購價格控制得很好。各地區的情況如下：

- 北美成衣產業的價值將維持不變。
- 西歐成衣產業的價值將衰減 20 億美元（-2.2%）。
- 只有世界其他地區成衣產業的價值將因採購的移轉而成長，在此期間從 1,100 億美元增加到 1,180 億美元，成長幅度達 7.3%。

特別是在北美和西歐受到信貸緊縮的影響，它們在世界成衣市場所佔的比例降低了。如表 4 所示：

- 北美所佔的比例約下降了 1.5%。
- 西歐所佔的比例下降了將近 1%。

而其直接的結果是，世界其他地區所佔的百分比上升了 1.5%。

2017 年未來可能的產業景況

相同的方法應用在這個市場，對 2017 年的產業預測提出以下三個潛在的結果：

- 積極的景況（樂觀的）。

- 最佳估測的景況（現實的）。
- 消極的景況（悲觀的，如果經濟形勢惡化的話）。

最佳估測的情況是基於各種不同的經濟和成衣產業的具體假設，而且本文認為它們將是從現在到 2017 年都適用，並且是成衣產業的驅動因素。它們將在後面的章節中進行討論和說明。它們分別是：

- 信貸緊縮的持續時間和效果對零售消費支出的影響。
- 產品偏好的變化（不是指短期的時尚，而是長期的生活方式之改變）影響成衣產品類別的選擇。
- 在銷售過程中得到或失去通路。對產業管理階層而言，掌握此先機是十分重要的。
- 強勢與弱勢貨幣對未來採購成本的影響。
- 產業目前正經歷"三重打擊"的影響。三重打擊是指增加纖維用量而提高布料的成本、在開發中國家上升的工資成本，以及因高油價而增加的物流成本。
- 繼續推動在低成本國家的採購，或弱化採購的歷史趨勢。
- 政治動盪地區，如北非、中東和巴基斯坦，造成零售買家重新考慮他們採購來源的選擇。

如果最佳估測的情況發生了，那麼，如在表 4 中的數字所示：

- 北美成衣產業將維持持平的價值。
- 西歐成衣產業將繼續衰退，從 880 億美元下降到 850 億美元。
- 東歐和土耳其的成衣產業將從 380 億美元小幅增長至 390 億美元。
- 日本和韓國的成衣產業也將從 340 億略微增長至 350 億美元。
- 只有世界其他地區急速發展的國家，特別是中國大陸和印度，將持續成為產業實質成長的驅動者。最佳估測中，世界其他地區之產業成長率達 4.3%。中國大陸和印度的產業成長幅度將相當大。

還有兩個其他的景況：

- 積極的（樂觀的）。
- 消極的（悲觀的）。

它們提供了極端的預測範圍。在樂觀的情況：

- 世界其他各地可能達近 20% 的成長。
- 北美可能達到最佳估測之三倍的成長。
- 西歐產業不會衰退。

在悲觀的情況：

- 全球的整體產業將歷經實際上的零成長。
- 西歐的產業將大幅衰減至-5.2%。

對未來可能的成衣產業之看法

本文對成衣產業前景的看法，自然而然配合並類似於成衣零售市場的看法。我們認為最佳估測的景況，其實際發生的機率為 65%。而預測之準確性，其風險最高的地區是西歐和日本，因為西歐歐元區的危機，還有日本地震和核災對產業的負面影響。我們認為消極的景況之發生機率為 25%，而積極的景況只有 10%的發生機率。

第 6 章 低迷現況之後的採購和生產，以及未來可能的景況

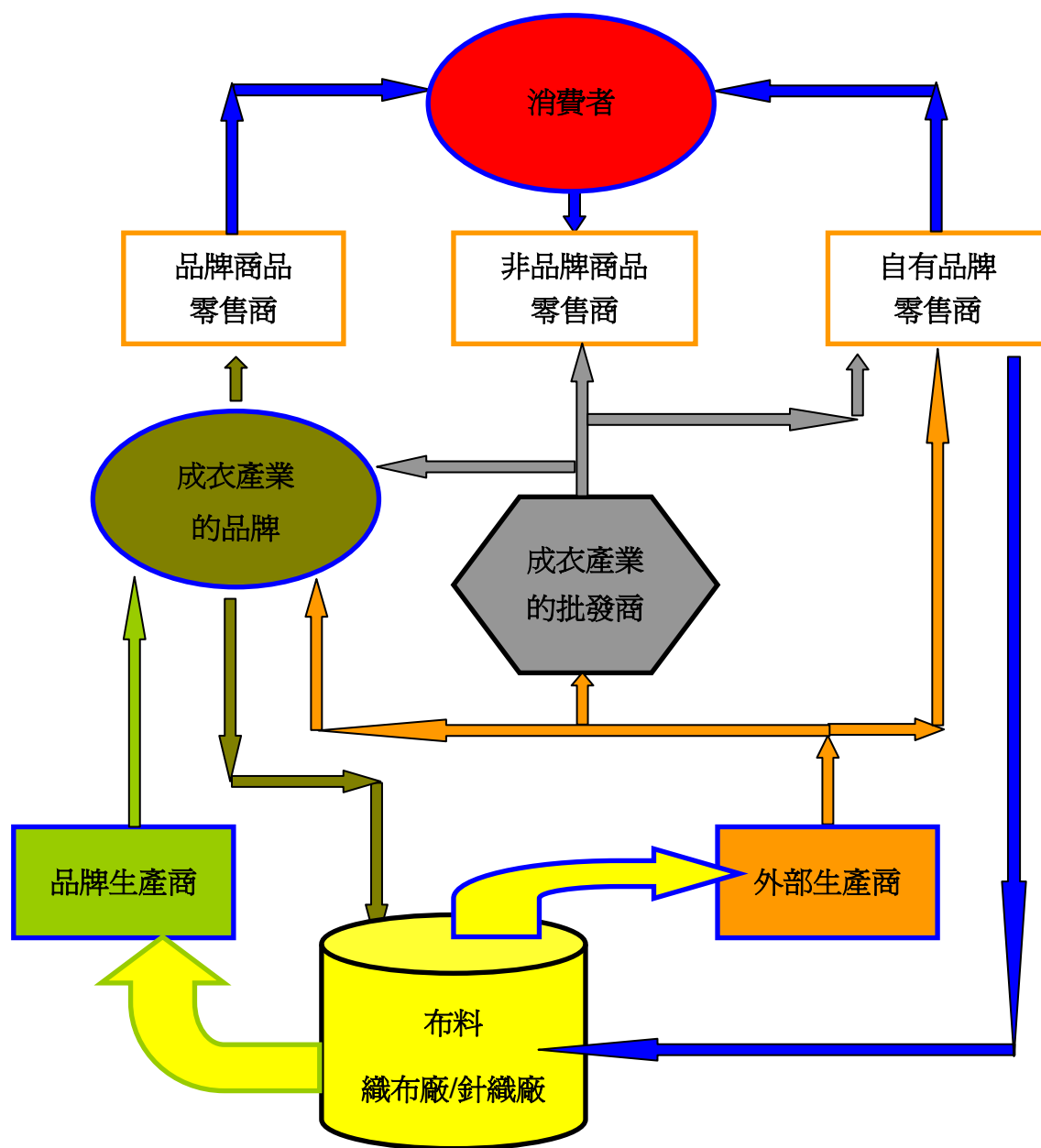
供應鏈的層層結構

成衣供應鏈可以很簡單，它也可以非常複雜。在供應鏈中有五個層次：

1. 消費者
2. 零售商（市場）
3. 品牌和批發商（產業）
4. 製造商（生產成衣的工廠）
5. 材料供應商（布料）

五個層次之間的關聯示意圖如圖 1 所示。

圖 1：成衣產業之供應鏈 -- 從生產者到消費者



消費者

消費者從一個或另一種形式的零售商購買成衣，他們付出的是"標籤上的價格"。全球幾乎每一個國家，這個價格都包含了政府的營業稅。通常的情況下，營業稅從日本的 5% 低稅率至北歐的 25% 高稅率，各有不同。營業稅不僅因國而異，在一個聯邦國家如美國的情況下，它可能各州都不同，甚至州以下的郡也各有不同。

零售商

有許多不同類型的零售商，如表 3 所示的銷售方式。但他們賣的商品是三種通用的型式：

1. 品牌商品
2. 零售商的自有品牌商品
3. 非品牌商品

品牌商的零售商只採購有品牌的商品，它對成衣本身並未具有創造性的投入。非品牌商品的零售商從批發商採購未貼商標的成衣。自有品牌零售商則自己設計開發成衣，然後，它可能透過批發商採購，或直接與外部的製造商洽談，委外由其為零售商生產，在設計開發過程中，零售商也可以指定使用的布料。

品牌和批發商

品牌和批發商的實體階層構成了成衣產業。它們以批發價格出售給零售商。它們也可能是製造商。有一些品牌是製造商，但更多的品牌則採購自外部生產廠商，並由其生產品牌產品。

批發商也可能是製造商，但它們大部分採購自外部生產廠商，並由其生產零售商自有品牌或非品牌產品。品牌和批發商都可能位於它們出售商品給零售商的地區，但它們也可能未必如此，為它們製造的生產商可能在同一地區或在其他地區。

品牌商和外部生產商

品牌商和外部製造商實際上已被定義為以下類型的生產者：

- 品牌
- 批發商
- 零售商自有品牌

布料和其他素材供應商

布料和其他素材供應商可以提供給：

- 品牌，或其製造部門
- 外部製造商

簡單和複雜的供應鏈

有時一個企業個體會將所有的供應鏈階層結合成為一個共同體，國際零售商 Laura Ashley 就是一個很好的例子，它有 Laura Ashley 的商店，出售 Laura Ashley 的自有品牌商品，也批發產品給其他零售商。而作為一個批發商，它也有自己的工廠（雖然目前比以前少很多），因此它也是製造商。而作為一個製造商，其工廠使用 Laura Ashley 生產的織物製作成衣，因此該公司也是它自己的布料供應商。這是一個供應鏈整合的例子。

但整合的供應鏈已不再是成衣產業的標準模式。在過去的三十年裡，時尚產業已不再與各階層中不同的專業企業維持緊密的整合關係。以一個獨立的 Burberry 零售商為例，它可能會出售 Burberry 各種品牌的商品。Burberry 不僅是自己為自己的品牌在銷售，它也從歐洲其他批發商處購買 Burberry 品牌的其他商品。而該批發商可以得到，而且確實已獲得在例如印度這樣的地區

之獨立工廠生產的 Burberry 商品。該印度工廠則自位於蘇格蘭之原始獨立織布廠採購其 Burberry 格子布料。

供應鏈中的增值

爲了進一步說明這一點，本文以一件標籤定價爲 120 美元的成衣爲例。如果營業稅剛好是 20%（這是目前英國的稅率），那麼零售商從消費者購買 120 美元成衣的費用中獲取了 100 美元的收入。

現在假設零售商的目標毛利率是 60%（不包括營業稅），零售商因此會希望以 40 美元（或更少，如果它可以的話）從品牌商或從批發商購入。此外，也假設該品牌商或批發商不是製造商的話，那就向製造商購買。批發商還需要作出彌補其間接費用的毛利率，因此也可能以 25 美元向製造商購買。

製造工廠以 10 美元向一個獨立的布料供應商購買布料，並產生 12 美元的勞工和其他製造成本，因而獲得 3 美元的利潤。

生產的角色

Laura Ashley 及 Burberry 的整合性和反整合性的供應鏈，已明確看出，在批發業的產業價值和生產銷售價值是不相同的兩回事。表 5 計算了世界不同地區的生產價值。

表 5：2007 - 2017 年成衣生產商價格之生產價值和生產市佔率 (依生產地區別)

生產商價格 之生產價值 (10億美元)	估計日期	北美	西歐	東歐和土耳其	日本和南韓	世界其他地區	全球總計
過去	2007	12	23	35	11	141	222
近年	2011	11	22	35	11	147	226
未來	2017	9	20	36	9	159	233
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	10	21	37	10	166	244
	最佳估測的 (best guess)	9	20	36	9	159	233
	消極的 (negative)	8	18	35	8	152	221
2017/2011 美元價值成長率 (%)	積極的 (positive)	-6.2	-5.3	6.6	-7.5	12.7	8.2
	最佳估測的 (best guess)	-15.5	-9.8	3.7	-16.7	8.0	3.3
	消極的 (negative)	-24.9	-18.8	0.9	-26.0	3.2	-2.0

生產商價格之 生產市佔率(%)	估計日期	北美	西歐	東歐和土耳其	日本和南韓	世界其他地區
過去	2007	5.41	10.36	15.77	4.95	63.51
近年	2011	4.72	9.83	15.38	4.79	65.27
未來	2017	3.86	8.58	15.45	3.86	68.24
未來 (三種情形)	積極的 (positive)	4.10	8.61	15.16	4.10	68.03
	最佳估測的 (best guess)	3.86	8.58	15.45	3.86	68.24
	消極的 (negative)	3.62	8.14	15.84	3.62	68.78

就某種意義而言，生產就是代表成衣產業，因為它決定了誰來製造成衣以及在哪裡製造成衣。但在另一種意義上，這個產業不只是製造成衣，還包括控管銷售成衣給零售商的商業行為。這

就是為什麼批發價值遠遠高於生產價值的原因。中間商、仲介商能透過銷售由別人為他們生產的成衣而獲取相當豐厚的利潤。

世界各地區的總生產

表 5 顯示了以下訊息：

- 北美 2007 年佔全球成衣生產的百分比是 5.41%，2011 年是 4.72%，而 2017 年預估（最佳估測的景況下）為 3.86%。
- 西歐 2007 年佔全球成衣生產的百分比是 10.36%，2011 年是 9.83%，而 2017 年預估（最佳估測的景況下）為 8.58%。
- 東歐和土耳其 2007 年佔全球成衣生產的百分比是 15.77%，2011 年是 15.38%，而 2017 年預估（最佳估測的景況下）為 15.45%。
- 日本和南韓 2007 年佔全球成衣生產的百分比是 4.95%，2011 年是 4.79%，而 2017 年預估（最佳估測的景況下）為 3.86%。
- 世界其他地區 2007 年佔全球成衣生產的百分比是 63.51%，2011 年是 65.27%，而 2017 年預估（最佳估測的景況下）為 68.24%。

為什麼已開發地區所佔比例都較低而且都呈現衰退趨勢的原因很簡單。因為成衣生產是勞力密集型產業，因而在低成本國家中能蓬勃發展。而世界其他地區所佔比例高又表現成長趨勢的原因也相同。如有所爭議，可能是關於以下因素：

- 品質
- 個性化
- 離家鄉近
- 成本因素超越一切，與短交貨期不相關。

世界各地區成衣目標區域別的生產

2011 年生產商供應到批發商的比重為：

- 北美批發產品的 21% 由當地製造。
- 西歐批發產品的 40% 由當地製造。
- 東歐和土耳其製造了 146% 當地批發的產品。
- 日本和南韓批發產品的 50% 由當地製造。
- 世界其他地區製造了 199% 當地批發的產品。

2011 年，本文估計世界成衣生產商之生產價格將達 2,260 億美元。在過去四年間只成長了 1.8%，這顯示出在經濟衰退期間已被不斷轉移到成本較低地區生產供應而控制採購價格。

唯一成長的只有世界其他地區，除此之外則不是呈現停滯狀態就是逐漸緩步下降。

在不同地區計算生產的方法，是使用各種採購報告或本文自己估算所獲得的數據。它是根據"該地區的成衣產業是在何處生產其產品呢？"的問卷調查而來的。利用表 5 的每個成衣產業區域欄，可以估算出世界各地區的生產來源。這些估算數字列如表 6。

表 6：2011 年成衣生產地區別之產業價值和產業市佔率

以生產商價格計價之 產業市佔率 (%)	北美	西歐	東歐和土耳其	日本和南韓	世界其他地區	全球總計
2011年生產商價格之產業 銷售值 (10億美元)	52	55	24	22	74	226
2011年生產商價格之地區 別生產值 (10億美元)	11	22	35	11	147	226
各地區生產百分比 (%)						各地區佔 全球百分 比 (%)
北美	12	3	2	4	2	5
西歐	10	22	10	5	2	10
東歐和土耳其	8	25	55	4	4	15
日本和南韓	2	4	3	25	2	5
世界其他地區	68	46	30	62	90	65
生產地區總生產 (%)	100	100	100	100	100	100

各地區生產總值 (10億美元)

北美	6	2	0	1	1	11
西歐	5	12	2	1	1	22
東歐和土耳其	4	14	13	1	3	35
日本和南韓	1	2	1	5	1	11
世界其他地區	35	25	7	13	66	147
生產地區生產總值 (10億美元)	52	55	24	22	74	226

生產地區生產百分比 (%)

北美	2.75	0.73	0.21	0.38	0.65	4.72
西歐	2.29	5.36	1.05	0.48	0.65	9.83
東歐和土耳其	1.83	6.10	5.77	0.38	1.31	15.38
日本和南韓	0.46	0.98	0.31	2.39	0.65	4.79
世界其他地區	15.56	11.22	3.15	5.92	29.42	65.27

從北美開始，2011 年的成衣產業生產商價格之銷售值達 520 億美元：

- 該地區本身的生產值為 110 億美元，
- 但只有 60 億美元在該地區銷售，
- 出口為 50 億美元，
- 50 億美元從西歐進口，
- 但生產的主要比重，是來自世界其他各地的 350 億美元，特別是從中國大陸、印度、孟加拉和南美洲的進口。

在北美製造的 110 億美元產值，是世界上所有地區中最低的，與日本和南韓相同，但日韓地區的加總人口是較少的。在這個產值總額中：

- 稍為高於一半以上是在國內銷售的。幾乎所有這些都是較為高價的商品。
- 略低於 20% 是銷往西歐，這些幾乎全是美國的品牌。
- 銷售到日本和南韓、世界其他各地的，各約佔 10% 左右，也主要都是美國的品牌。

其次，2011 年西歐的成衣產業生產商價格之銷售達 550 億美元：

- 該地區本身的生產值為 220 億美元，
- 其中的 120 億美元在該地區銷售，
- 因此，出口達 100 億美元，
- 140 億美元從東歐和土耳其進口，
- 但生產的主要比重，是來自世界其他各地的 250 億美元，特別是從中國、印度和其他亞洲國家的進口。

在西歐製造的 220 億美元產值，顯然比北美地區高。這是因為在義大利、西班牙和法國還有一個高價位的製造產業。在這個產值總額中：

- 剛好超過半數是在國內銷售的。幾乎所有這些都是較為高價的商品。
- 剛好超過 20% 銷往北美，幾乎全都是受消費者青睞的高價位歐洲品牌。
- 10% 是銷售給東歐和土耳其之崇尚品牌的買家。
- 約 5% 左右銷售到日本和南韓，及世界其他各地。這些也大多是受消費者喜愛的高價位歐洲品牌。

再看 2011 年的東歐和土耳其，它不同的是，它是一個更能維持自給自足的地區，其成衣產業生產商價格之銷售達 240 億美元，其中：

- 該地區本身的生產值為 350 億美元，
- 其中的 130 億美元在該地區銷售，
- 出口達 220 億美元，
- 而進口生產的主要比重是來自世界其他各地，但總額只有 70 億美元，遠遠不及北美和西歐在此地區的進口比重。

這一地區的主要外部市場是西歐。大部分製造業的出口商品是西歐的品牌，尤其是德國和義大利的品牌。

日本和南韓有不同的交易模式。2011 年，其成衣產業生產商價格之銷售達 220 億美元：

- 該地區本身的生產值為 110 億美元，
- 但只有 50 億美元在該地區銷售，
- 出口達 60 億美元，
- 進口生產的主要比重是來自世界其他各地，達 130 億美元，尤其是從中國大陸和印度進口最多。

日本和南韓的生產為：

- 只有不到一半為國內消費。
- 所有其他的地區則是均衡分佈的格局。

最後，世界其他各地顯然是一個出口的地區，其成衣產業生產商價格之銷售達 740 億美元：

- 但該地區製造的產值達 1,470 億美元，
- 730 億美元從該地區出口，按美元遞減的排名順序，依序為北美洲的 350 億美元，西歐的 250 億美元和日本/南韓的 130 億美元。

成衣產業未來可能的採購和生產之看法

如同上述表 5 所示，2011 年和 2017 年之間，世界不同地區的成長率和產量的衰減有很大的差異。在最佳估測的情況下，可合理地確定整體生產的成長僅達 3.3%，並認為有 80% 發生的機率。總之，在這個情況下，已開發地區之比重的下降，和開發中地區之生產的增加，該等比重可能更多或更少。政治和宏觀經濟因素將是決定這個變化的重大要因，而這些將在本文後面探討。我們將消極的景況之發生機率定為 15%，而積極的景況只有 5% 的發生機率。

第 7 章 成衣產業供應鏈的外部影響因素分析

地理、語言和文化

從歷史上看，成衣產業一直是受到地理、語言和文化的綜合性影響。原本所有的供應都來自本地。在 18 世紀，如果你想為自己採購衣服或禮品，你去找一個手藝精巧的工匠，並與其進行談判價格。這筆交易是個人對個人的交易。該成衣是為你量身打造的，訂製的交易。

工業革命帶來了大規模生產的新時代。剛開始從紡織品先發展，後來再發展到服裝。布料以工業動力織機代替了手工織機，因此布料的長度，從原先的 1 至 10 公尺之間，發展成爲 100 至 1,000 公尺之間。

大約自 1870 年起服裝工廠開始使用新發明的時間和動作研究相關的科學。這實際上意味著，工人一再進行一遍又一遍相同的動作，雖變得非常有效率，卻存在讓工人感覺乏味無聊的風險。這些技術也強化了大規模生產的優勢。

從 50 年代起，勞動力密集型產業中的大規模生產技術與低勞動力成本優勢結合，開始將成衣生產從成本較高的美國和歐洲轉移到其他地區，雖然美國人很晚才採用這種作法。

歐洲人則較早一點。法國開始將生產轉移到講法語的前法屬帝國之北非國家，例如摩洛哥和阿爾及利亞。德國目標則在東方（一種類似納粹"生存空間"的理念），並在東歐共產主義國家設立衛星製造業。這個理念在冷戰之"牆"轟然倒下後更加劇地進行。英國更利用其遍佈世界各地之海上帝國，拓展到世界各地的低成本地區，如印度和巴基斯坦，並透過香港的通路進入中國大陸地區。語言和商業文化方面在作這些決策時十分重要，你必須和你了解的人做生意。

因此，這就是今天的成衣產業。成本昂貴的斯堪地納維亞國家利用了波羅的海國家，它們只是一水之隔。西班牙則利用西班牙語裔的北非和部分利用南美地區。義大利過去一向利用南斯拉夫的工廠，現在則向其他巴爾幹國家尋求更便宜的和密切貿易往來的供應商合作夥伴。

在低廉勞工成本國家採購的吸引力

然而重要的地理、語言和文化雖影響了供應商的選擇，卻還有一個因素凌駕所有其他因素之上，這一個因素就是成本。幾十年來，品牌和自有品牌零售商兩者都一直在追求終極的最低成本供應商。在美國的案例中，企業爲此需求先抵達墨西哥，再到加勒比海，然後到南美，最後終於在遠東完成。對西歐而言，典型的路線是經由北非、東歐、土耳其，再到達印度次大陸和遠東。雖然成本的計算可能會受到世界不同地區之關稅政策，以及各種外交協議的影響，然而價格還是決定了一切。

表 7 顯示了在四個地區採購一套五口袋式西部牛仔服的相對成本。選擇的地區是美國、西歐、土耳其和中國大陸。雖然零售商/品牌可能指定使用特定的布料和服飾副料，但該表所估算的成

本，是假設它們都可以在當地採購的情況。牛仔服製造的時間（標準的詳細內容）每個地區都是相同的，而且假設所有地區的工廠都在同一水平的效率和使用相同標準的設備。同樣的，所有製造成本以及直接縫製勞工成本的經常費用，在該國家或地區的成本是相對一致的。

該表估算了供應商的成本項目，材料總成本加上製造總成本，二者合計為工廠的出廠成本。運費是從該地區到達已預設為美國或西歐的目標地區之航運或運送的成本。這即是落地成本。供應商的利潤是被忽略的，因為它將取決於交易時之談判能力的高下。在這裡關稅也同樣不予計入以便於觀看最終的結果。

表 7：一套典型五口袋式西部牛仔服在不同供應地區之相對成本

	北美	西歐	土耳其	中國大陸
	US\$	US\$	US\$	US\$
每分鐘之直接勞工成本	0.15	0.19	0.07	0.01
每公尺長之布料成本	3.00	3.00	2.50	2.00
直接勞工之經常費用 (%)	200%	250%	150%	120%
製造成本				
布料 (1.2公尺長)	3.60	3.60	3.00	2.40
裝飾副料	0.50	0.50	0.40	0.30
包裝	0.20	0.20	0.15	0.10
材料總成本	4.30	4.30	3.55	2.80
直接勞工 (20分鐘)	3.00	3.80	1.40	0.20
經常費用	6.00	9.50	2.10	0.24
製造總成本	9.00	13.30	3.50	0.44
工廠出廠成本	13.30	17.60	7.05	3.24
運費 (依運費表單)	Nil	Nil	0.23	0.69
落地成本	13.30	17.60	7.28	3.93
相較美國之落地成本 (%)	100%	132%	55%	30%
相較美國之製造成本 (%)	100%	148%	39%	5%
材料佔落地成本百分比 (%)	32%	24%	49%	71%
製造佔落地成本百分比 (%)	68%	76%	48%	11%
運費佔落地成本百分比 (%)	Nil	Nil	3%	18%

然後落地成本和製造成本再與美國相較，這就是為什麼美國有兩個欄位是 100%。相較美國，西歐的落地成本是美國的 132%，而製造成本是 148%。土耳其相較美國的落地成本是 55%，而其製造成本只有美國的 39%。但中國的落地成本只有美國的 30%，因為其製造成本只有美國的 5%。

棉花、直接勞工成本和運輸的石油成本

本報告參考了 Just Style 總編輯 Leonie Barrie 今年稍早提及的"三重打擊"。這些打擊當然就是指：

- 由於供應短缺造成全球棉花價格的快速高漲。
- 低成本國家之直接勞工成本的爆炸性高漲。
- 石油成本的惡性操控。

根據這個促成零售商和品牌與他們的供應商合作的組織 tradecard.com 之報導，2010 年 8 月至 2011 年 6 月間棉花價格上漲了 150%，但它們在 2011 年 3 月至 5 月間也曾下跌。這引發了棉花種植者、紡織廠、成衣製造商、品牌和零售商之間針對棉花價格是如何被操控和誰在操控等問題的激烈爭論。

舉 2011 年 5 月和 6 月在印度的實例，第一個印度的紡織廠減少了約三分之一的產量，以降低因棉紗價格下跌和國內需求減少而造成的庫存。此舉乃是由印度紡織工業聯合會（Confederation of Indian Textile Industry, CITI）所發起的抗議印度政府活動的一部分，其後印度政府因而解除了棉紗出口的限制。

然後紡織集團的成衣生產商和出口商提出反擊，他們認為，對棉花需求的下降，是由於在過去一年中因原棉和棉紗的炒作和囤積所導致的"史無前例的"漲價的後果。他們還聲稱，棉紗價格下跌反映了最近原棉價格的下跌，還有工廠面臨的危機，因為他們以相當高檔的價格買了棉花。

這聽起來像是令人感到疑惑的互揭瘡疤，但有一點是明確的，原棉價格經常在波動震盪。CITI 呼籲改革後的一段時間中，印度國內棉花價格有著明顯的變化，從 2010 年 9 月每 candy（印度棉重量單位，在孟買為 784 磅，在印度南部為 500 磅）30,000 印度盧布飆升到今年 2、3 月間的 63,000 印度盧布，之後分別在 2011 年 4 月和 6 月底又大幅崩落到 45,000 印度盧布和 38,000 印度盧布。

從表 7 很明顯可以看出，如果棉花價格上揚，那麼低成本國家如中國大陸和土耳其的相對成本優勢會減少。如果中國大陸和土耳其的工資上漲，這些國家的相對成本優勢也會減弱。而如果石油價格上漲，就像 2009 年以來的顯著攀升，那麼特別是來自遙遠中國大陸的貨運成本將上揚，其成本優勢也將減弱。

通常在已開發國家的成衣製造材料費用，大約是落地成本的 25%-50%。在表 7 中，從西歐的 24% 到土耳其的 49%，各自不等，但中國大陸卻高達 71%。製造費用所佔比重，美國和西歐各為三分之二和四分之三，土耳其為不到一半，中國大陸則只有 11%。中國大陸的運費是 18%，高於其製造成本。

運費計算

如以下表 8 將說明運費的計算方式：

表 8：運費計算（來自中國大陸的貨櫃）

紙箱	600 x 400 x 400 公釐	0.096 立方公尺
每箱牛仔服裝箱套數		12
貨櫃	20 x 8 x 8 英尺	1,280 立方英尺
		35 立方公尺
每貨櫃裝箱數		360
每貨櫃牛仔服套數		4,320
貨櫃成本		
2009	US\$	1,000
2010	US\$	2,000
2011	US\$	3,000
每套牛仔服貨運成本		
2009	US\$	0.23
2010	US\$	0.46
2011	US\$	0.69

牛仔服平放在 600x400x400 公釐的包裝紙箱中，紙箱的立方體將近 0.1 立方公尺。一個 20 英尺長的小貨櫃為 20x8x8 英尺，每立方體是 1,280 立方英尺或 35 立方公尺。一個貨櫃可容納 10x6x6 個紙箱，即共計 360 個可容納 12 套牛仔服的紙箱。2009 年，從上海到鹿特丹的一個小貨櫃成本是 1,000 美元。到了 2010 年年中，它已上漲到兩倍，並於最近上漲到 3,000 美元。每套牛仔服從中國大陸到歐洲的貨運成本成長至三倍。

這些全球棉花和中國大陸直接勞工成本高漲的因素，減弱了中國大陸相對成本的優勢，因而也導致一些零售商和品牌開始考慮停止對中國大陸的某些採購。

生產成本和供貨前置時間

"時間就是金錢"是一直以來的金科玉律，這在成衣零售行業更顯重要。依據越接近銷售點的銷售訊息所作的供應決策，較不會出錯。然而，在時尚業中，每個預測都是不正確的，它純粹是關於有多少錯誤的預測問題。大多數時尚零售商將很高興，如果他們的購買決策的數量在加 15% 的正負範圍內時，他們最終仍能以全價出售；如果他們只需加或減 5% 時，則他們將大喜過望。

因此，始終存在著成本與時間何者重要之爭論。然而在過去的三十多年中，已開發國家（北美和西歐）和世界其他各地的製造成本之間的差異已過於極端，以致成本凌駕於時間之上。

但在 2011 年，當全球棉花價格、直接勞工成本的上漲，以及石油價格減損了低成本國家的優勢之三重打擊下，成本相對時間的平衡可能會徹底改變。

第 8 章 成衣產業的其他外部影響因素分析

什麼是外部影響？

到目前為止，2011 年成衣產業一直是動盪不安的一年。我們已經探討了棉花、低工資國家的直接勞工成本，以及石油價格對運費的影響。但還有其他宏觀的經濟因素，以及對明天的成衣產業造成影響的政治和社會議題，它們是：

- 歐元區國家現況
- 北非和中東的政治不穩定
- 一般零售業的缺點
- 環保議題
- 日本地震和核災

歐元區國家現況

在 2011 年的春季和夏季，經濟捉襟見肘而負債累累的 PIGS 歐豬四國已經威脅到歐元貨幣的整體結構。PIGS 歐豬四國是葡萄牙、愛爾蘭、希臘和西班牙，它們每個國家都已深陷貨幣緊縮之苦。就歐元立場而言，無法為了調整它們的經濟弱點而讓其貨幣貶值。從歷史觀點看，歐元曾經允許它們低價借貸，但事實上只使得問題變得更糟。PIGS 歐豬四國的每一個國家或多或少都沉溺在飆漲的房屋價格、建設財富、膨脹的公共部門之工資和福利，以及逃稅和金融腐敗的泥沼裡。

為要改變這個豬圈的比喻，歐元已經貶值了。到目前為止，愛爾蘭和希臘已被迫去向更穩定的歐元區國家和國際貨幣基金組織乞求救助。接著，葡萄牙也將逼近於必須做同樣的事。西班牙過去一直表示它們沒有問題，但大家普遍持懷疑態度。顯然的，這一切對它們的時尚零售產業造成了嚴重傷害，因為它們也被迫採取了緊縮的措施。愛爾蘭似乎以堅忍的態度來因應。2011 年 6 月，希臘因工業動亂不安和街頭暴動而癱瘓了。

如果這些動盪不安蔓延到義大利的話，PIGS 歐豬四國將變為 PIIGS 歐豬五國，那麼在此最大成衣供應地區需求低迷的連鎖效應，將是十分巨大的。在 2009 年金融危機後，這些地區均遭受到重創。而對西歐訂單減少的第二波浪潮，將拖累出口和產量下降至少長達三季。2011 年秋季商品已經訂購、支付和交貨。2012 年春季商品的數量範圍可能削減。西歐將有過多的庫存，尤其是在 PIGS 歐豬四國經濟體，這已是可以確定的事。

北非和中東的政治不穩定

在歐元區遭逢困難之前，成衣產業最棘手的是必須應付阿拉伯經濟起飛的後果。已經有一些阿拉伯國家發動革命反對多數穆斯林國家的節制和其獨裁的政府。這一過程已影響了突尼斯、埃及、利比亞、巴林和敘利亞。存在前景的此一革命運動，也蔓延到摩洛哥、沙烏地阿拉伯和葉門等保守而政權專制的其他地區之間。

這些國家中有些是已開發國家的重要供應商，尤其是西歐：

- 法國是摩洛哥和突尼斯的大買家
- 英國、德國和以色列在埃及大量採購

所有這些國家都看到自己的旅遊產業嚴重受損，而且它們的成衣出口衰退了。顯然的，生產也逐漸轉移至他國，但政治上的不穩定為時尚成衣零售帶來許多問題。

一般零售業的弱點

並不是所有的問題都是來自外部。在大多數的西歐國家和美國，零售商本身仍然感受到 2008 年金融危機的影響。銀行的倒閉留下了許多債務沉重迫切需要削減成本的時尚零售連鎖店。對它們而言，這涉及到其連鎖商店數量的減少，以及歐洲時尚大街上留下來之空蕩蕩的零售店鋪。在英國約所有商店的 15% 在 2011 年夏季是關閉的。這個估計的數目，在法國和德國大約相同，而在西班牙和葡萄牙則是高出甚多。

還有一個影響零售產業的結構性轉變。在艱難歲月裡，連鎖商削減了它們進行交易的店鋪數量。但是，獨立的精品店往往關閉並完全歇業，再也沒有恢復營業。

一份自 2008 年以來即由保險供應商 Simply Business 針對 75,000 家時尚大街之企業所作的研究報告顯示，2010 年有 31% 的餐廳、酒吧或咖啡館，自 2008 年以來增加了 2%。相較之下，獨立服裝店的數量下降了，比兩年前的 6%，2010 年只佔時尚大街企業數的 5%。

這些結果表明，獨立時尚零售商都在努力與時尚大街的連鎖店和越來越多的大型商場競爭，例如在倫敦的 Westfield，以及在伯明翰的 Bullring 等。據 Simply Business 執行總裁 Jason Stockwood 表示：「政府目前正聚焦在增加英國城鎮之獨立零售商的數量和多樣性，重要關鍵在於讓初創企業不會在第一個關卡就被擊垮，以及擁有每一個與大企業競爭的機會。」

綠色議題

另一個影響明天的成衣產業本質的因素是強化所有對綠色相關事物的興趣。在成衣產業中，綠色是以下的簡稱：

- 倫理
- 環境
- 自由貿易
- 企業社會責任。

在 2011 年 1 月的綠色報告中，有下述關於綠色議題的報導。如印度工廠裡剝削勞力的情況：工人每天辛苦工作 16 小時，為 Gap、Marks & Spencer 與 Next 製作成衣，卻只能得到半數的法定加班費。

另一個在 2011 年 5 月報告的綠色議題。用於牛仔服加工之噴砂方法的健康問題，長期以來一直是產業中一個公開爭論的焦點。在國際紡織、製衣及皮革工人聯合會(International Textile, Garment and Leather Workers' Federation, ITGLWF)召開的會議上，產業中的全球工會代表，以及包括 C&A、

Carrefour、Esprit、H&M、Inditex (Zara) 和 Levi Strauss 的國際服裝品牌，聯合強制其全球供應鏈自願實施噴砂禁令。他們和其他公司簽署了禁令同意結束在整個供應鏈中所使用的噴砂方法，並包括三氧化二鋁(aluminium oxide)、鋁矽酸鹽(aluminium silicate)、碳化矽(silicon carbide)、銅渣(copper slag)和石榴石磨料噴砂(garnet for abrasive blasting)的使用。

他們已承諾與供應商共同合作，轉換為使用其他替代的方法，並說，他們將採取必要步驟，以確保有效地實施這一禁令。服裝噴砂涉及使用噴射壓縮空氣細砂，來打造出牛仔服或其他服裝的磨損外觀。如果不遵守適當的保護措施，噴砂對工人的健康極為不利，可能導致所謂的矽肺之失能和潛在致命的肺部疾病。

一個亦由 Levis 所支持的企業社會責任議題，即是採購在生產過程中消耗更少水量的牛仔褲。Levi Strauss 已率先準備就緒，結合了優良的企業社會責任與優良的行銷，並將該商品取名為 WaterLess jean (少水牛仔服)。

企業社會責任的施行受到很大的爭論和批評是不可避免的。支持者如 M&S 和 H&M 均認為，CSR 存在強大的商業機會，企業能以多種方式經營，並在超越自己眼前利益、短期利潤的角度中受益。左翼政客和遊說者很可能堅決表明，它是企圖先發制人來取代政府對付實力雄厚之跨國公司的監督者。

無論利或弊，顯然更環保的成衣製造業有來自四面八方的壓力。關於此一趨勢的一個特例，是在斯里蘭卡的環保成衣廠 Brandix。一些低成本國家的政府企圖利用企業社會責任，作為吸引高檔的美國和歐洲之零售客戶來向他們國家的供應商採購。Brandix 示範工廠已由聯合國工業發展組織(The United Nations Industrial Development Organisation, UNIDO) 推薦，作為世界各地之製造商的永續生產模式的典範。2010 年 6 月 UNIDO 總幹事 Kandeh Yumkella 博士在他訪問斯里蘭卡期間支持位於 Seeduwa 的示範工廠。他是在斯里蘭卡的第九屆亞太圓桌會議上，發表關於永續消費和生產之主題的演講。

Yumkella 博士表示：「促進清潔和可持續的工業發展，是 UNIDO 所提倡和在全球實施的一切事務的中心，因此，我很高興地推薦這家工廠，作為一個可持續生產的跨越行業和地域界限之廠家的典範。」

佔地 13 萬平方英尺的生態中心 Brandix Eco Center 是為 Marks & Spencer 生產的集團首要製造工廠，並被美國綠色建築協會(US Green Building Council, USGBC)所屬能源與環境設計先鋒(Leadership in Energy and Environmental Design, LEED)之綠色建築評級系統(Green Building Rating System)評為白金級。該旗艦廠房設施是 Brandix 在斯里蘭卡、印度和孟加拉所經營的 27 個企業單位之一，它是 GAP、Marks & Spencer、Victoria's Secret、Abercrombie & Fitch、Next、Lands' End、Old Navy 和 Tommy Hilfiger 等品牌的供應商。

日本地震和核能災難

2011 年春天，日本的地震以及其所引發的海嘯和核災震撼了全世界。它並非直接發生在成衣製造或織布產業密集的地區，產生了間接的影響。日本國內消費支出減少，人們試圖釐清他們生活中最基本需求的食物、水和住所等要素，因而影響了零售銷售和供應鏈。而限制使用電力和水資源，則衝擊到日本的高檔牛仔布織造業，也引發對日本、美國和歐洲的高檔牛仔品牌銷售的連帶影響。

第 9 章 地域、纖維、織物、成衣、零售

世界成衣製造數據

成衣產業已經歷了 40 年連續轉移其採購到成本較低的國家，一些評論家認為，這個過程即使還沒有結束，也將面臨越來越多的困難。成衣採購顧問公司 Clothesource 於 2011 年 6 月指出，中國大陸從來不是世界成衣產業中最低工資的國家。事實上，自 2005 年以來的 5 年間，它已成為世界上最大的供應商，得到更多的工資，而非更少，價格也比像孟加拉這樣的對手昂貴。值得順便提及的是，回顧所有關於「中國價格」的評論，也從來沒有應用在成衣產業中。在過去 20 年裡中國大陸並不是製造成衣最便宜的地方。相反的，因為對大多數買家而言，中國大陸之所以佔領主導地位，是其出色的效率和可靠性的優點勝過在其他許多開發中國家進行採購的小利益。」

根據 UNIDO 所作的一份新報告指出，2011 年第一季全球成衣生產成長了 6%。這顯示出已從最近的金融危機中復甦的訊息。但該數字中最有趣的元素是，開發中國家和工業化國家之間的大幅度分歧。與 2010 年同期相比，開發中國家的成衣製造業之產量躍升了 12.8%，但在工業化國家卻下降了 4.7%。這顯示出，那些信奉「離家近」之製造哲學的看法，將再等待一段時間才能看到它的實現。

這種成長主要歸功於中國大陸產量達 15% 的擴增。新興工業化國家也表現不錯，土耳其表現了 13.8% 的成長，而墨西哥估計達 7.4%，印度達 5.1%。出現負成長的北非，則是因為該地區的政治不穩定所導致。埃及和突尼西亞的製造業產值分別衰退了 8.9% 和 7.4%。

彼此接近的供應鏈廠房之地理位置

在交通費用昂貴的時代，有令人信服的理由將纖維、布料和成衣廠設在接近原材料的地方，這種說法似乎適用於中國大陸、土耳其和印度。但也有一些更不尋常的例子。

牛仔布製造商 Santana Textiles 在德克薩斯州之愛丁堡建造完成了一個佔地 33 英畝的新紡紗和織布廠。該工廠將為時裝設計師生產牛仔布，也將成為該公司的儲存倉庫，以及成為可容納 800 名員工的 Santana 之最大工廠。Rio South Texas Economic Council (RSTEC) 執行董事 Raudel Garza 表示：「事實上，如巴西的製造商選擇在 Rio South Texas 建立其最新的工廠，對那些了解本地區的人而言，這將是意料中事。」然而，他小心翼翼地避免提到，有多少納稅人的錢以補助金的形式流入 Santana 以完成其 1 億美元牛仔工廠之投資。

但大多數的貿易仍然朝相反的方向，轉移到低成本的國家。總部位於荷蘭的成衣製造商 Vert Company 於 2011 年 6 月宣布在越南北部北江 (Bac Giang) 省的新安 (Tan Yen) 地區建立新的成衣廠。這個工廠的投資金額達 800 萬美元，它包括兩個年產 1,900 萬成衣產值的成衣工廠，主要用於出口回歐洲和美國。

作為製造地點的南美洲

但毫無疑問的，一些美國和歐洲的成衣企業想將其部份亞洲的生產基地轉移到中美洲和南美洲，以抵消生產成本的上漲。幫助他們完成這項工作的將是一個總部設在 Guatemala City 的新採購顧問公司 RegionaLink LLC。它的創始人之一 Walter Wilhelm 指出：「我們希望成爲一個採購辦事處和代理商，並將在這裡選擇最好的工廠，可以確保我們能及時調度並提供最高品質的成衣。RegionaLink 會特別針對美國成衣企業，提供從 5 千萬美元到 5 億美元不等的年銷售額。」它的目標將是連接他們與中美洲和多明尼加共和國的供應商，以受益於中美洲自由貿易協定（DR - CAFTA），使他們能夠銷售免稅的紡織品和成衣到美國。

RegionaLink 的總經理 Alejandro Arias 在一項針對該公司創立背後之理論基礎的聲明稿中解釋說：「許多公司正在設法將生產基地移回到美洲，但需要幫助。RegionaLink 將幫助潛在買家確認有生產能力的工廠，特別是生產經驗、生產能力、技術，和交貨長期穩健可靠的經濟實力。我們將在早期過程中協助建立關係和必要的當地之企劃管理（供應鏈的兩端），以保證新的關係和可靠成功的交付採購貨物。」

改變製造流程

去量產化（demassification）原則，以及快速時尚之更短週期的要求，似乎意味著傳統的逐捆作業方式－PBU（progressive bundle unit）製造過程將式微。在這個生產系統，工作進行流暢，但傳統的每一生產線約有 30 位作業員，其中有一位主管，負責質量控制，他也許也是一個技術員或訓練教師，他們幾乎不用理會製造的產品、造型或數量。

每個作業員之間有顯著正在進行中的工作數量，其庫存情況有助於舒緩不平衡，因此完成訂單作業持續進行，但它進行得很慢。假設生產線上有 30 個作業，每個訂單的成衣可能需要 2-3 週的上線生產週期。然後還要再通過最後的檢查，以利成衣在遞送前解決任何可能發生的質量問題。

這種製造流程顯然未能提供符合快速時尚客戶的需求：短週期的靈活生產、可靠的品質和交貨，以及短交貨期。然而，很可能有超過 90% 的成衣生產都還是採用 PBU 流程。如前面所提到的越南新廠，也將僱用 1,200 人並使用傳統的 PBU 生產方式。

在需要短生產週期和高度靈活生產的地方，團隊工作可能是一個更好的方法。團隊工作是一個靈活的快速反應生產系統，涵括自我組織、自我激勵，還有精通多種技藝的工作團隊，集體共同決策和共享團隊的產品質量和產能。該團隊是一個小型多技能的作業小組，集體紅利取代了個人的獎勵金。

通常該團隊只由五、六人組成，在一個馬蹄形的 U 形工作檯工作，他們之間可能使用 10-12 台縫紉機，從開始到結束，該團隊可在一小時內完成成衣的生產，而不是兩至三個星期。這並不

比 PBU 便宜，但快得多。然而，似乎到目前為止零售買家因為最低成本採購的壓力，侷限了這種生產方法的發展。

這也許正是歐洲紡織品及成衣協會（European Apparel and Textile Confederation, EURATEX）總裁 Alberto Paccanelli 所關心的議題，他說，未來的紡織及成衣產業和零售業之間的關係取決於對消費者需求的共同理解。他說，採購商和供應商之間的關係也將取決於他們如何"共同合作去理解和服務日益嚴重的、難以捉摸的和無形的消費者需求"。

Paccanelli 於 2011 年 6 月在 EURATEX 週年大會上發言表示，紡織及成衣產業的表現，與 2008 年和 2009 年同期相較，有相當不錯的成長。2010 年較 2009 年成長了 4.2%，這是相當於 1,720 億歐元（2,490 億美元）的營業額。然而，這仍低於 2007 年的水準，因此也更加讓人感到疑惑，回歸自家就近生產的作法，其實並沒有為自己從零售買家那兒得到好處。

本土化的零售

另一個可能會影響和改造成衣產業結構變化的，是由顧問公司 Kurt Salmon Associates 所支持的理念。他們建議零售商 Marks & Spencer 一個集結其專賣店成為群組的計畫，針對當地需求量身打造庫存產品，如此可多出 5% 市場佔有率的成長，並可創造出更大的客戶滿意度。

KSA 英國合夥人 Tim Robinson 表示：「本土化現在在英國獲得很大的迴響，因為零售商們眼看著他們的資產正在縮水，它對像 Marks & Spencer 這樣擁有多樣化商店結構以及客戶群的企業而言，是一個關係非常重大的策略。從歷史上看，許多零售商都試圖透過調整產品元素或類別組合的"本地化"，來滿足當地的需求，例如發送比城市更多的綠色外套到郊區商店，還有發送更多的針織商品到較為寒冷的分店。然而，這只是真正強而有力的足以驅動銷售成長、利潤率，以及從長遠來看更為重要的客戶滿意度之經營策略之開端而已。」

然而，他也承認，這樣的策略需從根本上改變零售計畫和採購過程的本質。他說：「實際上每家商店都是獨一無二的，但要履行這點，需要企業在不同層次以不同方式集結其商店來支持其決策。這將影響到採購、經銷、分配、物流等，而如果要徹底開發該策略之潛力，則必須注意到採購、經銷、分配、物流都必須獲得解決。」

第 10 章 成衣產業中的技術和電腦系統

新技術

成衣製造業的技術向來極少有徹底的改變，一直到工作團隊出現後，創造了取代逐捆作業方式（PBU）的製程，但傳統的舊製程仍然是主導成衣工廠管理的方法。當然，總是會有新的機器發展出來。

2011 年 9 月在巴塞隆那舉行的 ITMA（International Textile Machinery Association, 國際紡織機械協會）紡織及成衣機械展中，有數百家參展廠商，他們展示了製造纖維、織物和紡織加工整理的最新方法。他們也在現場展示打樣和分級的設備，以及電腦控制的裁剪設備，而且毫無疑問的，還有琳瑯滿目的縫紉機和後加工整理的機器設備。但所有這些，只不過是使用新機器罷了，他們還是繼續以做了幾十年的同樣方法來做衣服。

在現今經濟條件下的紡織設備貿易會展不易經營。2011 年 7 月，由德國 Messe-Frankfurt 主辦的紡織機械展 Texprocess 聲稱其 5 月份的會展十分成功。但是，這卻直接導致接續於 2012 年舉行的 IMB 設備展之德國 Messe-Koln 宣布該公司可能撤展。

成衣產業電腦專家最近的看法

just-style 的總編輯 Leonie Barrie 在 2011 年 5 月進行了一項產業軟體專家的諮詢活動，回答成衣公司關於目前他們應著重於哪方面的軟體投資，以利他們在未來仍然保有競爭力的問題。歸納專家的意見為，除了強大的核心業務系統，資金應該用於改善經營分析、整合 PLM（Product Lifecycle Management, 產品生命週期管理）、採購和供應鏈功能。

Lawson Software 軟體公司的時尚產業策略總監 Bob McKee 建議：「重點應該從基礎做起。企業如果沒有強大的基礎技術，你的努力會浪費在一些更複雜的事務上。企業如果連內部都還無法互相合作，你就不能與外部建立合作關係。你不能在流沙上建立一個堅固的結構體，所以如果你沒有強大的核心業務系統，你將永遠到達不了那種你信得過你手上的資訊，以及有效地與你的供應鏈合作夥伴分享資訊的境界。」

他還認為，軟體支援是適應產業結構的根本改變，以及保持競爭力的關鍵：

- 可作分析，以了解你的市場、成本、機會，並在適當的時機採取更好的決策。
- 可作產品生命週期管理，以加快發展合適的產品。
- 可整合財務和成本管理費用，監控利潤率和模擬替代的採購選項。
- 可減少不必要的業務和自動化其餘的業務，以確保精簡的供應鏈，提高營運效率，以及在正確的時間提供正確的產品到正確的地方。
- 可作庫存控制和預測，以展開套利交易的策略，避免不必要的資本積壓，減少標籤價格降價促銷的需要，並將風險降到最小。

- 可作為一個支援新商業模式的平台，並用來發展企業的消費者新通路（多通路銷售）。

Dassault Systèmes 鞋類和成衣市場的發展部門之零售主任 Susan Oliver 也是 PLM 的擁護者。她評論說：「許多資訊長在作投資時，仍然優先認為 ERP 系統是激勵效率和提高營收的主要方法。他們往往沒有意識到的是，PLM 具有同時影響營收以及推動銷售額成長的戰略時機。時尚業的 CIO 應該以更短時間的上市速度，作為他們公司的最佳機會之一。如果你可以縮短上市的速度，你真正提高了你了解和反應時尚及銷售趨勢的能力。」

根據 Lectra 集團軟體行銷總監 Philippe Ribera 的發言：「為了保持走向未來的競爭力，中大型成衣公司必須在企業流程之間達到包括產品開發、製造、全球供應和消費者體驗等的無縫整合，來創造從構思到消費者之端點對端點的價值鏈。」

NGC 軟體公司之銷售、行銷和研發總裁 Mark Burstein 也支持 PLM，他的評論是：「延伸發展的 PLM 包括從生產線計畫/概念到交付成品的整個產品生命週期，這對幫助企業變得更有競爭力至關重要。公司不應認為 PLM 只有在設計階段中，當他們能將採購和生產與 PLM 整合在一起時，他們就可以明瞭其最大的效益。

當 PLM 擴展到可為工廠和與供應商的即時協同作業提供預測時，公司可以立即轉移材料和生產資源到其最暢銷的產品。這不但讓成衣公司提高了利潤，也大大增加了銷售速度和全價位的銷售，這是在材料、勞動力和運輸成本都創下歷史新高之際，比以往任何時候都更為關鍵的保持利潤率的作法。」

產品生命週期管理，是新的聖杯嗎？

整體而言，目前似乎是 PLM 盛行的時期。關於 PLM 系統的一個重點是，它們必須施行於零售商和成衣供應商。但是，如果它們在這兩個地方都實施，它會成為本地化論點另一個失去力道的原因。只要相對勞工成本繼續看好亞洲的低成本國家，返回本土市場生產的壓力將因權衡成本和利潤而被拋在後面。

第 11 章 政治和經濟因素

失業和國內成衣製造

在 2011 年夏天許多在西歐國家都因經濟衰退二次探底的危機而搖搖欲墜。愛爾蘭和葡萄牙已經從歐元區的貨幣問題中得到金援，但德國和法國的成員卻付出沉重的代價。希臘則爲了獲得其第二次的金援，舉辦公投通過進一步的財政緊縮政策，但也付出在雅典發生暴動的社會成本，而且還招致德國納稅人憤怒的抗議聲浪。

如果事與願違地歐元區崩潰了，它可能會創造出讓一些成衣產業回歸本國製造的新原因。大多數西歐國家正苦於高失業率，尤其是年輕人，他們大多數人也對其國內的外來移民感到憤怒。

但是想像一下，如果歐元區崩潰了，失業率將急劇上升，可能到國家負擔不起已實施中之福利制度的地步。所以會產生爲本土公民找到工作以避免他們要求福利的巨大壓力。而可以十分迅速的提供更多就業機會的，將是成衣製造業，因爲它是不需要投入很多資金的產業。如果政府選擇將徵收進口服裝稅以保護其國際收支平衡，與鼓勵本土生產以減少失業的政策相結合的話，這種情況就很可能會發生。

環境議題和國內製造

在 2011 年 1 月的"綠色報告"中，由作者和 Rani Ghosh-Curling 所述及的論點是，結合道德壓力、永續發展、公平貿易和企業社會責任。他們考量的基礎主要在於如何影響零售業和消費者對綠色成衣的需求。當時，道德和公平貿易的壓力之成效，歸功於業者很有責任感的從有勞工也需要工作的低成本國家作採購。但是，如果 2011 年末上述的失業情況在西歐發生時，則該永續發展的論點可能會被應用於支持西歐國內的製造業。

回歸國內製造的理由在於，無論海運或空運都會使用石油，及增加碳足跡（carbon footprint）而導致環境的破壞。因此，國內或本地的製造產業都將會是更環保的。

第 12 章 贏家和輸家

從第 2 章到第 6 章的每一個章尾，表達了對 2011 年到 2017 年間最佳估測之成長的信心，該信心以所估測情況將會發生的機率之百分比作陳述。這些機率綜合整理如表 9。

表 9: 估測 2017 年景況可能發生之機率

章	表	可能的景況	消極的景況 (Negative scenario) %	最佳估測的景況 (Best guess scenario) %	積極的景況 (Positive scenario) %
2	1	成衣市場之零售價格美元價值	30	60	10
3	2	零售價格之產品趨勢	15	80	5
4	3	零售價格之成衣銷售趨勢	15	75	10
5	4	批發價格之成衣產業趨勢	25	65	10
6	5	生產商價格之成衣生產趨勢	15	80	5

顯然的，最佳估測的景況下發生機率的百分比最高。然而，在 2011 年世界經濟和政治局勢之背景下，重要的是，我們對產品和生產有信心（80%），銷售通路稍差一些（75%），再差一些的是產業（65%）和市場（60%）。成衣產業和市場真的是一個臨界點，在不景氣之間的成長和衰退之叉路是頗具戲劇性的。不景氣意味著當前的經濟衰退，接著的是緩慢而痛苦地復甦到 2007 年的水準，這是最有可能的情況。但是，相對高機率的全面衰退令人擔憂，而低機率的成長也是個嚴重的問題。

但不管顯示出來的情況是如何，都會產生一些相當明確的贏家和輸家：

- 在現在和 2017 年間最強的商品項目將是女性內衣和運動服。最弱的將是童裝。
- 成長最快的通路將是透過網際網路。衰退最快的將是傳統的郵購目錄。
- 成衣產業將在世界其他地區（8.5%）、東歐和土耳其（4.3%）成長得最快。而西歐將是衰退的（-3.5%）。
- 因世界其他地區支出的減少，所有已開發地區的生產將下降。

在 2017 年，主要以中國大陸、東南亞和印度次大陸的世界其他地區，將生產全球近三分之二的成衣，而它們的消費將只達市場總量的四分之一，因此對世界已發展地區而言，它們仍將是巨大的淨出口國家。這對現今成衣產業最主要的影響是：

- 原材料短缺，特別是棉花，因此而相當戲劇性的造成布料價格之上漲。
- 在貧窮國家的勞工成本增加了。
- 政治不穩定造成石油價格上漲，因而也影響了運輸成本。
- 政治上的不穩定，影響交貨的可靠性，尤其是來自北非和中東的貿易。
- 關於永續發展、環境和公平貿易的道德爭論。

雖然眼前的情況不斷地變化，但如果在承受壓力之下作出抉擇的話，本文的看法是：

- 棉價以及漲幅較小的人造纖維價格，由於需求下降到可與供應取得平衡，將回歸到更合理的水準。
- 但在貧窮國家的勞工成本將上升，並為已開發國家的消費者招致永久性的較高價格。
- 油價也將回歸到"合情合理"的水準。過去幾十年來的油價已歷經不少的高低震盪。
- 雖然政治上的不穩定將在回教世界中持續不斷，它對全球成衣生產只造成一個相對較小程度的影響。
- 製造業本土化的永續發展和環境之爭論，將被與發展中國家貿易的道德和公平貿易的責任所超越。

以更低廉的價格從低價來源採購，將不會被一個新的成衣產業模式所取代。