

新冠肺炎疫情如何轉變美國成衣採購策略

紡拓會 市場開發處

2021.07

新冠肺炎(Covid-19)疫情迫使美國成衣企業，針對其商業作為，進行全面盤整且徹底的改革。一份針對美國前 30 大成衣企業的年度報告分析指出，在疫情的影響之下，的確導致成衣採購趨勢的改變。本文將引述並參考美國 Delaware 大學時尚暨成衣研究系 Emma Davis 和 Sheng Lu 博士的觀點，提出目前企業要留意「維繫可靠的供應據點和開發效率較高的供應鏈，為企業在後疫情時期的成功表現鋪路，至關重要」。

為能深入洞悉成衣採購趨勢，以及其背後的驅動力，本文分析美國前 30 大成衣企業 2017-2020 年的年度報告。該調研結果顯示並提供企業對於其供應據點和供應鏈策略一番新的見解，在企業面對不斷變化的營商環境之下，揭示疫情對成衣行業的長期影響。

鞏固供應據點

更多的美國成衣企業優先採取鞏固現有供應據點，而不是採取多元化採購。如表 1 所示，將近一半的美國前 30 大成衣企業明確表示，與新冠肺炎疫情前 2017-2019 年相比，2020 年他們的採購措施將著重在，縮減供應國數量，或縮減合作供應商數量上面。

例如，Gap Inc 公布，2020 年的採購國家數為 30 國，2018 年為 40 國，2017 年將近 50 國。同樣地，VF Corporation 公布，2020 年大幅縮減採購據點，2019 年採購國家數 60 個，2020 年減至 30 個。此外，L Brands 也縮減供應商數量，自 2017 年的 350 家，2019 年的 340 家，至 2020 年的 320 家。

相較之下，僅約三分之一的人表示，他們在 2020 年增加自更多國家採購。例如，Kate Spade 表示，將承諾在 2020 年起「實現品牌全球供應鏈多元化」。Cato 公司表示，2020 年配合的供應商家數大約 540 家，超過 2017 年的 439 家。

表 1：美國成衣企業的採購策略 (2020 vs 2018)

| 策略 | 受調企業比例 (%) |
|----------|--------------|
| 僅多元化 | 33% |
| 僅鞏固 | 47% |
| 兼具多元化和鞏固 | 10% |
| 不清楚 | 10% |

資料來源：根據各家企業 2018-2020 年年報整理

建立更緊密關係

鞏固供應鏈背後兩個關鍵因素在於，與主要供應商建構更緊密的合作關係，並確保社會和環境的合規性。在疫情不確定性時期，成衣企業應更加依賴可靠、有能力且靈活反應的供應商，建立密切合作，並建構高效率、更加信任為的基礎供應鏈，在緩解新冠肺炎疫情策略中，著實發揮核心作用。

例如，Guess 在其年度報告中寫道：「我們透過眾多供應商採購產品，其中許多供應商與我們建立長期的合作關係.....我們相信，利用深化供應商的夥伴關係，建構全球供應鏈的平衡，為我們提供一個具競爭力的優勢...」。

Nike 還解釋道，加強與關鍵供應商更緊密的合作關係為何很重要，關鍵在於：「即使我們能夠擴大現有或尋找新的製造或材料來源，也可能遇上生產延遲和成本增加的問題，原因在於培養一個可與我們配合，尤其在工作方式、產品、品質控制標準，以及勞工、健康和安全標準方面的供應商或製造商，是需要長時間的磨合」。

與此同時，隨著社會和環境合規性在服裝採購方面變得日益重要，企業正切斷那些不遵守政府規定和專有行為準則的供應關係。例如，Gap Inc 將永續性作為一更加重要的優先事項，與不符合標準的供應商分道揚鑣。Gap 認為，「與外國進口商品有關的風險，包括供應商未能遵守我們的供應商行為準則，可能會損害業務的執行」。

值得注意的是，對永續性和社會、環境合規性有更高的期望，可能造成合格供應商數量的減少。例如，Hanesbrands 出於合規性原因，正縮減其供應鏈。在其 2020 年年度報告中，該公司重新要求所有供應商必須證明，除 Hanesbrands 的工時、工人年齡、健康和 safety 條件，以及結社自由外，「須遵守當地法律（包括工資和工時法）」。

同樣地，Levi Strauss & Co 在其 2020 年年度報告中指出，所有供應商必須「為我們的永續目標做出貢獻，並遵守所有既定的政策和準則」。因此，在時尚品牌和零售商的協助下，成衣廠必須繼續投資於自己，以滿足疫情後商業環境的新採購需求。

多元化採購

採購多元化是出於對遠離中國大陸和降低採購風險的擔憂。一方面，儘管中國大陸仍是美國市場的最大成衣供應國，但由於擔心被指控涉及強迫勞動引發 301 條款的懲罰性關稅，美國時尚品牌和零售商仍繼續減少與中國大陸的業務接觸。

例如，女裝及服飾品品牌 Christopher & Banks Corp 在其 2020 年年報中指出：「為應對美國現任拜登政府最近實施的徵稅，公司減少中國大陸製品的採購數量。」

同樣地，G-III Apparel Group 在其 2020 年年度報告中也提到：「我們繼續多樣化公司的產品組合和產品混合，我們主動減少購自中國大陸的庫存比例。購自中國大陸的庫存佔 2021 會計年度總採購庫存的 32.8%，2020 會計年度為 49.5%，2019 會計年度為 61.5%」。

與最近的幾項研究一致，美國成衣企業將中國大陸訂單轉至其在亞洲的競爭對手，而不是擴大「近岸採購」(near-sourcing)。正如 G-III Apparel Group 指出：「我們透過將產品供應移轉至其他生產國，包括越南和印尼，逐漸降低對中國大陸產品的依賴。我們將繼續探索可替代生產的合作夥伴，以進一步多樣化我們的採購網絡，並減少對任何一個特定國家的依賴」。

另一方面，美國成衣企業保持相對多元的採購基地，以控制各種採購風險的情況，則比比皆是。這些風險範圍來自於政治不穩定、天氣狀況、政府法規，甚至新冠肺炎疫情期間無預警的供應鏈中斷。

例如，根據 Kate Spade 的說法：「地域多樣性有助降低公司在任何一個國家所面臨的風險」。同樣，Superior Uniform Group 解釋道：「我們在世界任何一個國家或地區，皆無集中成品供應商。公司所配合的供應商，通常在世界某些地區採購或製造成品，這些國家可能受經濟不確定性、政治動盪、勞資糾紛、衛生緊急情況，或被美國課予海關關稅、國家進口稅或其他進口法規等情況所影響」。

採購策略

該內容分析還揭示，為應對新冠肺炎和新的營商環境，一些美國時尚品牌和零售商已致力於採購和供應鏈創新。需注意以下具體採購策略：

與「超級供應商」合作，即垂直整合的供應商，他們可在供應鏈中執行多個生產步驟，或者他們在許多國家擁有生產設施。根據 Under Armour 的說法，「在適當的情況下，我們努力讓多家製造商獲得特定產品類和製造的資格。我們還尋找可執行多個製造階段的供應商，例如：採購原材料和提供成品，這有助我們控制賣出貨品的銷售成本」。

優化供應鏈流程以提高產品上市速度。例如，知名童裝品牌 Carter's 最近在香港設立中央採購辦公室，以確保「品質管控、符合公司的製造規範和社會責任標準，以及將成衣製品準時送至各銷售設施」。Carter 的方法凸顯亞洲地區在紡織品和成衣採購方面，其市占率仍持續維持，並提醒我們要實現“加速上市”，但遠不止近岸採購」。

調整布料和紡織原料採購基地，但具體策略將因公司而異。例如，Under Armour 打算多樣化其布料和其他紡織原材料的採購據點。2019 年，約有 42% 的公司布料購自其前五大供應商，相較 2018 年的 49% 和 2017 的 53% 為低。相比之下，Lululemon Athletica 選擇整合其布料採購，2020 年，公司 65% 的布料購自前五大布料供應商，高於 2019 年的 56%。無論如何，新冠肺炎疫情造成供應鏈中斷，提醒美國成衣企業注意布料和原材料採購的重要性。至於與新疆棉花有關的強迫勞動問題，也促使成衣企業主動了解更多供應鏈上游的供應商。