

# 2020 年展望成衣採購的下一步

紡拓會 市場開發處

2019.04

時尚品牌與零售商為了降低對中國大陸供應鏈的依賴，今（2020）年將持續尋找其他理想的採購來源；同時，需要找到更複雜的採購因素組合方程式，包括成本、交貨速度、產能及對合規性風險的靈活度。儘管挑戰紛至，卻也帶來重新思考商業模式與發掘新工作方式的機會，尤其在數位化與大數據方面，更值得企業多加著墨。透過成衣相關行業與機構主管及學者的看法分享，期為我紡織業者帶來更寬廣的思路，開創未來新商機。

## 美國 Delaware 大學

### 時尚與成衣研究系 Sheng Lu 博士

今年成衣採購的宏觀形勢與 30 年前的配額時代類似。即使實體配額不再，成衣企業在特定國家能採購的產品數量大部分仍有限度，只是造成限制的是更為複雜的交錯因素，從採購成本、交貨速度到產能及對合規性風險的靈活度等，都會產生影響。同時，今年成衣採購可能變得更為分散與片段化，主要基於業者互為關聯的三項共識：

#### 1. 鑑於時下經濟環境，時尚品牌與零售商降低在中國大陸採購的比重

舉例來說，根據美國時尚產業協會（USFIA）發表的「2019 年美國時尚產業標竿調查」，未來兩年希望降低自中國大陸採購的企業比例達 83%，創歷史新高；同時，自 2014 年以來，中國大陸首度自美國時尚企業第一大供應商的位置掉下。約 25% 的問卷受調者表示，去（2019）年在越南採購的比在中國大陸的來得多，這股趨勢未來數年可能持續。

#### 2. 尚未有其他國家能成為成衣採購的「下一個中國大陸」

世界成衣貿易模式及美、日、英等重要市場的成衣採購趨勢皆顯示，由於產能問題，中國大陸失去的市場占有率將被其他國家填補。雖然癥結在於未來五年內自中國大陸的採購會下降多少與多快，但被視為其他選項的國家如越南、孟加拉等，其人口絕不會翻倍成長，說明了為什麼歐美許多時尚品牌與零售商表示會持續維持分散的採購基地。就成衣業而言，採購來源國家或地區會多達 20 個以上，甚至達到 50 個。

#### 3. 企業雖然會從更多國家採購，但往來的供應商數目卻變少

主要考量包括：降低成本、促進合規性、提升作業效率，以及強化與策略供應鏈夥伴的關係。

此外，數個自由貿易協定（FTA）可能在今年達成或實施，且皆涉及重要的成衣進口國與出口國。FTA 不僅提供最惠國關稅待遇，在形成新供應鏈與維持現有供應鏈方面亦扮演著關鍵角色。

- 區域全面經濟夥伴協定（RCEP）的達成，可能會進一步強化亞洲國家之間的紡織成衣生產與貿易網絡。這項協定亦可能加速中國大陸從成衣出口國，過渡成為許多亞洲成衣出口國的重要紡織材料供應國。
- 歐盟－越南自由貿易協定（EVFTA）預訂於今年實施。不過，可能造成歐盟與美國成衣企業在越南訂單產能上的競爭更為激烈，導致採購成本更高、潛在的社會責任風險更大。
- 美墨加協定（USMCA）可能於今年初生效。不過，新增的 16 年「日落條款」及第六年的檢討機制，可能為協定帶來新的爭執與爭議。此外，新協定包含更高的勞工與環境標準，以及更強力執行這些規定的機制。從生產成本到合規性風險，上述種種將如何影響成衣產業，值得進一步觀察。
- 英國脫歐的條件亦可能導致成衣採購的轉變。如果是無協議脫歐，對來自中國大陸這類目前與歐盟無 FTA 國家的產品，臨時關稅制度將降低整體關稅。不過，英國企業採購來自歐盟、土耳其或目前與歐盟簽有 FTA 國家的產品時，可能會面臨較高關稅。

## 美國時尚產業協會（USFIA）

### 總裁 Julia Hughes

「不確定性」與「中斷」兩個詞皆可用來形容今年的採購形勢。正如美國時尚產業協會「2019 年美國時尚產業標竿調查」所言，更高的關稅與貿易戰的威脅就足以衝擊生意，且這樣的衝擊在去年非常明顯。採購主管現在對時尚業未來五年的展望變得更加審慎、較不樂觀，面對此一問題，2018 年調查中，有 84% 受調者回答「樂觀」或「稍微樂觀」，但去年卻掉到 64%。在不確定性持續增加之時，這樣的結果雖令人失望，但也不意外。

如今最大的挑戰，在於生產與採購成本增加帶來的影響，去年有 84% 的受調者如是說，今年應該也不會改變。部分成本的增加與美國對中國大陸啟動「301 條款」有關，不過也有些其他令人憂心的部分，不僅在中國大陸的採購成本增加，在其他主要成衣供應國增加得更快。

預期今年企業會繼續尋找新供應商，然而，儘管採購主管行遍全球開拓新來源，但採購形勢卻較配額時代複雜得多。採購主管不單汲汲於尋找高品質產品與具競爭力的價格，在供應商通過檢查並確保符合社會、環境與安全標準之前，也不會貿然下單。

不過，降低採購風險、管理供應鏈、與重要夥伴連結共創未來，這樣的機會還是有的。將生產轉移至越南、孟加拉、柬埔寨等主要供應國，是時尚品牌與零售商都知道的事，但真正有趣的是，即使美國整體成衣進口下降，對於那些漸漸冒出頭的供應國仍在持續觀察。

雖然每月的統計數字只能一瞥採購趨勢，但自去年 10 月美國成衣進口統計來看，成長最快的供應國名單突顯出採購的彈性。在當月的前 25 大供應國中，與前一年同期相比，成長最快的依次為衣索比亞（100%）、緬甸（70%）、埃及（56%）、約旦（51%）及馬達加斯加（37%）。

預期今年會看到的最後一個機會是，美國及西半球國家將聚焦於對鄰近國家的採購。免關稅採購重現新貌，從美加自由貿易協定到哥倫比亞、秘魯，採購主管在拓展分散訂單。新的美墨加協定（USMCA）正重塑在墨西哥與加拿大採購的新風貌。

### **紐約 Olah Inc. 總經理 Robert Antoshak** **（銷售牛仔與休閒服飾，提供行銷諮詢服務）**

美國總統川普的貿易戰很可能對中國大陸採購造成長久傷害。產業偏愛將採購整合在中國大陸的高峰已過，加上貿易戰開打，企業採購主管不得不找尋替代國，這是配額取消後前所未見的情況。尤有甚者，即使川普的關稅明天就結束，對許多企業而言，已轉移出去的供應鏈很難再轉回中國大陸了。傷害已然造成，剩下的問題是：現在該怎麼辦？

從國家角度來看，仍有許多實際問題待解決。舉例來說，越南產能正全面啟動；柬埔寨有基本建設與政治問題，孟加拉亦然；原本是成衣供應強國的印度，陷於結構限制中；巴基斯坦的基本建設折磨著成衣業。部分企業在非洲找到了出路，只是結果有好有壞。

近岸採購呢？這個議題總會獲得一些業界迴響。然而，大部分美國與歐洲的生產設備多年前就已經清空，能否重建？當投資界視成衣製造為逝去的產業時，要再募得新投資資本就難了。這並不代表已開發地區不會進行生產（洛杉磯成衣業的發展可參考），但前提必須是高度特殊化的利基產品。在機器人生產中是有突破的可能性，可是要達到規模化的話可能要數年之

後。

因此，只剩分散生產以避險這條路。現今環境下沒有絕對安全的採購地點，鑑於市場的不穩定性，建議企業應具備多個供應來源，即使這些供應源不夠完美，也比陷入美中貿易戰之中好。當然，好的企業本質自然也會有所加分。

## **國際成衣聯盟 (IAF)**

### **秘書長 Matthijs Crietee**

回顧過去五年，有些採購趨勢明顯具結構性，包括：從中國大陸轉移至越南、孟加拉、柬埔寨、巴基斯坦等國；一股對非洲成為成衣供應地的興趣，正緩慢而穩定成形；將生產移至鄰近產品市場所在等。製造商的兩極化依舊存在，大型、設備良好的前端成衣製造商市場接單持續成長，但小型供應商則消失；美國及歐洲的國內生產正在成長，但屬極小量。以上所提趨勢今年皆會繼續。

我們沒有料到的，是川普的關稅戰及其對採購帶來的結構性影響。在川普提高關稅之前，貿易政策一直是相對穩定的因素，現在卻成了不穩定性的主要原因，除了迫使出走中國大陸的腳步加快，也意味今年業者會擴大風險分散，自更多國家採購。不幸的是，這會讓成衣產業的採購更形鬆散。

減少在中國大陸的生產並不代表中國大陸在成衣生產上的影響力減弱。反之，中國大陸的成衣產能遍布世界各地，今年成衣生產營運將更加「中國化」。

## **Bureau Veritas (法國必維檢驗集團)**

### **消費產品服務部門**

### **副總裁 Rick Horwitch**

從過去數年發生的一切看來，成衣採購的下一步可以總括為「靈活度」。採購策略仍圍繞在供需面打轉：速度、效率、地區平衡及透明化。追求最低成本的時代已過，整個價值鏈的合作、承諾及信任才是關鍵。

從成衣角度來看，多數品牌與零售商已採取較平衡的採購策略；從更宏觀的供應鏈角度來看才是挑戰。將生產自中國大陸移至越南等國是容易的，真正的挑戰在於基本建設（港口、物流、纖維、紗、布、副料、品質服務及產能）的不足，這會導致預期外的成本增加、交貨延遲及品質不良等後果，整個價值鏈的溝通與合作是關鍵所在。今年將看到更多以下現象：

- 越南持續垂直化並跨入新產品類別，從中國大陸手中拿走生產市占率。
- 中國大陸、南韓及臺灣供應商會持續拓展海外(越南／東南亞、AGOA 非洲成長暨機會法案國家、美洲)投資與擴充。
- 接近消費市場的地區性採購將持續擴大(亞洲市場在亞洲採購、美洲市場在美洲採購、EMEA 市場在歐洲、中東及非洲採購)。

快速上市已被消費者的需求重新定義。贏家將是那些能與供應鏈所有夥伴策略性合作、企劃及預測，並在思考及行動方面皆有所演進，聚焦在為消費者創造價值的品牌、零售商及製造商。

緩慢的經濟成長、地緣政治的模糊性及不明確的貿易關係，為今年帶來一個不安定的全球經濟。當業者在研擬長久發展的策略時，此一挑戰的衝擊將在成衣採購上特別明顯，此外，亦需確保消費者對環境永續的要求。

### 英國 Coats 集團執行長 Rajiv Sharma (縫線、拉鍊製造與銷售公司)

亞洲消費者對衣著的需求會更多，較富裕的消費者也對高檔服裝有所需求，因此亞洲地區的採購形勢，特別是中國大陸，短期內不會有劇烈變化。

然而，從全球角度來看，由於採購供應地之間的成本差異日益縮小，焦點將會從供應成本轉向由智慧採購所驅動之靈活、客戶導向的產品研發。市場對永續供應鏈的要求，使得鄰近採購的吸引力大增，因為消費者會留心並降低所購買產品生產時使用到的空運里程數。

由於消費者日趨注重環保，品牌的永續作為成為消費者購買的考量因素之一，因此能配合品牌的供應商就能維持領先。有能力採購規模化創新環保材質，以顛覆產品開發的供應商將處於前導地位，如果能透過採購效率及開發彈性的供應鏈來優化生產力，就能擁有現在及未來領先不敗的贏家地位。此外，採購形勢的發展仍須符合原料取得、產能及成本利潤的實際面，但不能忽視的是，永續性現已具備核心地位。

### Li & Fung (利豐) 集團 首席營運長 Wilson Zhu

過去 40 年來成衣產業的運作都非常傳統守舊，多年來優化供應鏈的原因是出自成本考量，然而，現今零售環境中，速度成了新王道，也是顧客所期待的。

科技正顛覆並改變著所有產業，傳統供應鏈管理必須順應調整。從布廠原

料到零售面追蹤顧客行為，價值鏈的每個環節都被數位化驅動著；科技、電子商務及新商業模式的出現，已改變消費者與企業之間的互動。徹底變革的供應鏈讓零售業者得以連結至數位服務與數據洞察的生態系統，以做出更聰明、快速與有效的決策。

隨著消費者更懂得善用數位技術，產業供應鏈也必須升級。利豐集團在全球供應鏈數位化努力上領先業界，最終將同步化供應鏈數據端對端的串流。先進的分析數據有助改善生態系統上所有夥伴的速度、成本、交貨期、流動資金、存貨、永續性及可追溯性。零售環境不斷改變，唯有保持領先、顛覆自我，才能維持現有的領先地位。

### **美國成衣及鞋類協會 (AAFA)**

#### **總裁 Steve Lamar**

我們正處於成衣及鞋類採購模式世代轉移之中。美中貿易戰開打前，協會會員常說採購太偏重中國大陸，計劃改採「中國大陸+1」的採購策略；隨著關稅提高，喊要改變採購策略的會員便表示要將計畫付諸行動，或加速已進行的計畫。

不過，由於涉及的產量太大，實在很難找到「下一個中國大陸」，而能取代「下一個中國大陸」的，將是那些居於世界各地的國家組合，以服務各個不同市場；因此，中國大陸鄰國、非洲及中美洲的商機浮現。許多協會會員將回頭檢視墨西哥，因為新的美墨加協定通過後，該國將成為相對安全穩定的地點，不會受美國貿易政策變化所影響。然而，為了中國大陸的龐大市場而在中國大陸生產，依舊是趨勢所在。

改變採購策略是長期計畫，並非數週或數月內可完成，分散化及降低關稅依舊是採購計畫 DNA 的一部分。川普在過去數年內將關稅當作武器，似可能將提高關稅變成常態，好讓未來能運用關稅來執行政策優先事項。倘真如此，具備分散供應鏈能力的企業將擁有強大的競爭優勢。

### **香港紡織及成衣研發中心 (HKRITA)**

#### **執行長 Edwin Keh**

有些發展持續影響採購及全球供應鏈。隨著中國大陸與印度消費增加，整體市場全球化，已成為成長最快的市場。全球消費者希望購物便利、產品優質，並符合當地流行，然而，環境危機當頭，未來十年我們的消費方式將對地球帶來直接影響。

由於上述背景因素，採購必須變成像是精準的科學。供應鏈必須變得更加

快速、準確及更聰明反應，促使數據與分析工具廣泛使用，以便在沒有人為干擾之下，即時獲取資訊分析與系統間的溝通及決策。會有越來越多供應商並肩合作並形成網絡，而非傳統層級式的供應鏈。「任何地方皆可採購，每個地方都是市場」將是未來準則。

全球市場將更加重視環保、乾淨、再生，進而影響到材質、製程、物流、消耗及清理。數位時代的採購代表著習以為常的線性模式結束，透明度與可視性是所有活動的標準，因此新的制度與領導方式應運而生。唯有適應快速變動、多方實驗並廣泛合作，才能維持企業市場競爭力。

### **麥肯錫顧問公司**

#### **資深知識專家 Saskia Hedrich**

雖然傳統採購模式仍盛行於時尚成衣產業，但越來越多企業朝重塑產品開發與採購過程、供應商關係及生產方式轉變。隨著宏觀經濟與時尚產業在環境中的不確定性、中斷性、貿易緊張、激烈競爭壓力，以及消費者行為改變等，更加速了這類轉變。

分散及改變採購來源國仍舊持續著，而永續性、數位化與進階分析及端對端的流程效率，更是採購主管重視的議題。永續採購轉型的關鍵點有四個：倡導永續材質、推動透明化與履歷化、供應商關係轉變成策略性夥伴關係，以及重塑採購慣例。

根據 McKinsey & Company 最近的採購趨勢報告《時尚的必備新條件：規模化永續採購》顯示，唯有真正大量投入才能達成產業長期轉型，並實踐一個永續、聰明、高度有效率且企業各部門與利害關係人都能合作的採購模式。

成衣品牌與零售商的採購模式正在轉變，他們在尋找可以支援新工作方式的供應商。選擇對的供應商（在效率、創新及永續方面領先）並建立更密切的關係，變得更加重要，而做到這點，企業才能加速整合基本面的供應商。對成衣製造商來說，以長期角度來翻新策略的時候到了。

### **德國 Hilger Consulting 品牌顧問公司 Jan Hilger**

企業因貿易戰而轉移採購的現象將持續，越南、巴基斯坦、孟加拉、柬埔寨、衣索比亞將因有能力量產而獲益。在美國採購方面，著眼於交貨速度，因此接近市場的供應地點會受到青睞；歐洲方面，摩洛哥與葡萄牙依舊是最受歡迎的採購地點，而埃及與巴爾幹地區也會因接近市場與碳足跡減少的永續性而獲益。

隨著可靠性、準確性與透明度成為日益重要的採購考量因素，品牌、零售商及其供應商必須做到分散式採購策略，並建立在可取代的採購源、低風險及顧客導向的原則上，對於供貨能力與出貨表現的考量將先於利潤導向、議價空間。減少過多的設計（提升設計效率）、負債與呆滯存貨情況，將取代出貨量及產品利潤，成為營運指標。大量重複款式訂單的時代終將結束，小批量、快速生產將成為贏家與輸家的區別因素，這不單是被多樣化材質所驅動，也是在數位市場時代裡，受來單數與出貨頻率影響所促成。

### **英國 Clothesource 成衣產業顧問公司執行長 Mike Flanagan**

今年的採購樣貌將有什麼變化？我們的文章《政治混亂中的成衣採購》指出以下幾個重點：

- 去年中國大陸成衣出口（特別是至美國市場），呈現起起伏伏狀態；
- 但是，中國大陸每月的出口數字依然是其最大競爭對手出口的兩倍；
- 去年成衣出口大國，2015年、2010年、2005年都是同一批國家；
- 不論是新興出口國、在地生產或自動化生產，目前對這些亞洲與歐、美洲邊緣的主要生產國皆未構成重大競爭；
- 今日的成衣供應鏈建立在數十年複雜的多國協定基礎上，旨在減少貿易障礙。但現在各國政府無一不在重新思考各自的貿易觀點。

新的美墨加協定對美國做出讓步，但各國國內是否核准尚未完全明確。川普總統與中國大陸的第一階段協議亦暫時停息了關稅之爭，但川普對其他貿易夥伴，包括英國成衣出口商在內，仍是一副好戰之姿；英國脫歐後貿易協定的效力只到今年底，屆時英國成衣供應鏈將有中斷的風險；與此同時，印度退出區域全面經濟夥伴協定（RCEP）簽署。上述種種皆是今年成衣採購面臨的不確定因素。