

2020 年成衣產業的挑戰與機會

紡拓會 市場開發處

2019.05

在 2020 新的十年開展之際，供應鏈中斷與大環境的不確定性仍是成衣品牌與零售商，以及全球供應鏈面臨的最大挑戰。根據時尚產業相關機構與企業主管的看法，稅率及貿易無法預測且快速變動、聰明與快速決策的壓力，以及對環保的新要求標準，將在今（2020）年加重時尚產業的負擔。

Li & Fung（利豐）集團

首席營運長 Wilson Zhu

展望今年，全球整體貿易環境依舊不穩定。全球快速從世界貿易組織(WTO)多邊協定的框架，轉移至雙邊協議的遍地開花，部分原因在於美中貿易紛爭。過往的貿易生態逐漸受到挑戰，但也是機會所在；我們正進入一個貿易的「新常態」，至少會持續到下個十年。

全球化有了新的面向，從國際貿易轉到「後全球」與「地區化」的時代，本來是「平」的世界越來越崎嶇。在後全球的世界裡，現行規則已然過時，企業必須歷經不確定才能適應新的、不穩定的法律與秩序。

美中貿易戰無疑改變了現有遊戲規則，部分新冒出來的雙邊自由貿易協定亦促使全球供應鏈複雜性大增。中國大陸企業加速將生產移出中國大陸的腳步，「中國大陸製」變成了「中國大陸管理」，不過，中國大陸仍是上游服務與技術的關鍵力量。

消費力從嬰兒潮世代轉移到千禧世代與 Z 世代，零售業的版圖正在重塑。科技在這當中扮演著重大角色，快速改變著整個零售產業。

這些複雜的趨勢雖然是挑戰，卻也帶來機會，讓零售業者重新思考採購策略，找出自身競爭優勢，並降低風險。業者從追逐低「出廠價」轉而追逐低「到岸價」，採取分散採購源策略以降低風險，已成為對抗貿易政策變動的最佳防禦之道。

麥肯錫資深合夥人暨成衣、時裝及奢侈品

集團負責人 Achim Berg 博士

國際時尚業最關心的，莫過於不確定的宏觀經濟狀況，大多數經理人皆預測全球經濟發展將放緩。麥肯錫《2020 時尚業情況報告》顯示，貿易衝突

與關稅變化造成一股負面氛圍，不同於前幾年，這股氛圍現在瀰漫在各個地區及價值鏈的各個環節，業者不得不保持高度警戒。這樣的大環境，加上產業競爭日趨激烈、數位（線上）消費者的購物期待及消費者型態的改變，有賴時尚企業逐步建立起彈性。在此情況下，利潤成長比營收成長重要是必然的。

數位化持續成為企業向前進的關鍵，但是今年的數位化會出現不同的手法。企業必須充分發揮數位化帶來的機會，期望越來越多成衣企業能開發並實施全方位數位化與分析策略，進而推動營運功能轉型。不過，對時尚產業主管來說，唯一的最大挑戰與機會就是「永續性」；今年將有更多企業對環境與社會問題，從寬廣的視野轉為長遠實在的目標與行動。傳統的商業模式、材質及工作方式將受到挑戰，因為「擁抱並接受創新」已是企業今年的三大機會之一。

美國成衣及鞋類協會（AAFA）

總裁 Steve Lamar

成衣與鞋類產業最大的憂慮之一，是不確定的貿易環境。不論是美中貿易戰、「美墨加協定」（USMCA），或是隨時會增加的關稅，都讓 AAFA 會員大失投資信心，難以規劃未來，進而影響就業機會。降低關稅負擔並具有一個可預測的系統，是不可或缺的，幸好「美墨加協定」可能是企業在大海中的綠洲。

除了貿易，國際勞工標準及永續方面的努力，亦是產業最關注的議題。時尚產業一直致力於保證供應鏈符合勞工標準，無論是勞工安全或工資皆然。AAFA 會員對這些議題多採取整體與合作的方法，且這方面將持續受到特別檢視，以防止奴工進入供應鏈；舉例來說，AAFA 與勞工公平協會（Fair Labor Association）合作簽署了《成衣與鞋類產業責任募工承諾》。此外，永續性則是更深層的焦點，既可提供消費者清楚明瞭的目標，對地球也有利。

香港紡織及成衣研發中心（HKRITA）

執行長 Edwin Keh

圍繞著新點子、新夥伴關係及多快將這些元素融入企業組織中，最大的挑戰與機會亦隨之而來。零售市場持續整合，靈敏的新玩家無懼嘗試新商業模式與不同的服務點子，為因生活方式改變帶來的挑戰提供解決方案，擾亂了部分傳統零售企業的運作與經營。

傳統成衣企業須學習在新經濟型態中做生意，同時利用現有工具與團隊維持傳承事業的運轉。這就像是邊開車邊換輪胎，面臨的挑戰是平衡、速度與勇氣。新團隊、新技術、新制度都是必要的，但是引進這些改變的過程尚未明確或被驗證過。動作太慢會錯失機會之窗，動作太快會對核心事業帶來壓力風險，新的思維領導力將成為關鍵所在。

美國 Delaware 大學 時尚與成衣研究系 Sheng Lu 博士

今年成衣產業面對的單一最大挑戰，仍是「不確定性」。貿易戰與地緣政治張力的不斷升高，包括美中貿易爭端、香港社會不安、英國脫歐及美國大選的貿易政治學（如今再加上新冠肺炎對經濟與供應鏈的影響），皆讓企業難以規劃短程與長程計畫。根據 WTO 最近公布資訊，去（2019）年 G20 會員國的貿易限制措施，較前一年增加 37%，這是個警訊！

今年的經濟展望在上升的保護主義氛圍中，是幅悲喜交加的畫面。世界銀行（World Bank）與國際貨幣基金組織（IMF）最新預測顯示，儘管開發中經濟體推動著全球大部分的成長，主要成衣消費市場，包括美、中、日及歐盟，今年的 GDP 成長都會較去年趨緩，此會為企業的投資新計畫與全球擴展腳步蒙上陰影。

微型成衣企業同樣也有挑戰與機會。例如，永續性的下一個層面，將從產品設計、原料選擇、採購行為直至回收與再生舊衣，這需要實質的財務投資與其他資源，不過，過去幾年全球永續成衣市場已有快速成長，這對成衣企業來說是有成長空間的領域。

同樣的，越來越多成衣企業使用大數據及營運分析工具，針對消費者購買行為、競爭對手價格及手法、甚至預測下一季時尚流行，來獲取深入的觀察。然而，企業如果無法提供內部數據分析團隊或取得強力大數據工具，在競爭力上就處於劣勢。在某種程度上，21 世紀成衣產業變得更為資源密集，進入市場的障礙也空前地高。

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）

今年全球成衣業面臨的最大挑戰是「偽善」。追求低價終於面對現實的代價；全球供應鏈一味追求便宜的價格，卻讓環境付出昂貴的代價。企業並未否認這些「環境代價」，但大多時候以行銷進行「漂綠」，同時希望消

費者看在價格份上忽略環保永續，因此，令人懷疑業界許多的永續訊息是否可靠。

全球經濟成長趨緩對品牌與零售商來說也是挑戰。沒有全球性的成長，成衣企業就更難拓展市場；此外，消費者對科技小玩意及其他產品的一時著迷，更瓜分了成衣的市占率。近來的經歷顯示，全球成長趨緩只會加速消費者將對衣服的興趣，轉移至其他消費性產品上。

在機會方面，產業若能調整自家規模，則前景看好。目前的企業營運方式似仍處於 1985 年代，過多的商店、過多的產能；除非產能過剩與抗拒創新等阻礙排除，否則前景未明。大部分的成衣企業生產大宗產品，價格便宜，品質堪慮。要擺脫價格心態，轉而注意消費者需求的演進，有賴業者創新，並顛覆一些行之有年的經營模式。

國際成衣聯盟 (IAF)

秘書長 Matthijs Crietee

整個供應鏈需要加速轉型成為一個更需求導向的模式，這是改善人、地球、利潤三項底線的前提，聽來甚無新意，但仍然貼切與迫切。買主、製造商及供應商面臨的挑戰在於建立反應靈敏、彈性及永續的價值鏈，能在適當時刻，提供適當數量的合宜產品。這有賴協同合作，買主的眼光必須先越過價格，準備好分擔部分投資，為長期收穫放手短期的低價，並視供應商為策略性夥伴。當然，需要加速產業利用科技進入數位時代的腳步。

另一項重大挑戰與機會，就是產業要遵守承諾，降低成衣生產對環境的衝擊。首先，承諾的改善要實際做到，此需更密集的產業合作，一旦達成，必須以正確方式傳達給消費者，這有賴一個統一的制度來完成。

成衣產業面臨的挑戰，大多可歸納為「必須重新修復消費者認知的成衣價值」，新興的商業型態能部分滿足此一挑戰。對現行成衣產業而言，需要大量垂直與水平的合作。

英國 Coats 集團執行長 Rajiv Sharma

(縫線、拉鍊製造與銷售公司)

我們或許已邁入新的十年，但依舊面臨著相同的挑戰。速度及密集改變影響了供應商、客戶及消費者的需求，並形塑產業樣貌。加快腳步的壓力不會停止，一旦企業落後，在財務、資源及技術等方面要翻身就會變得雙倍困難。

除了速度，地緣政治的曖昧不明也是一大挑戰。許多市場的經濟前景充滿不確定性，無法預料的政治更使得自由貿易協定的結果不明，讓情況惡化。

永續環保是所有產業最為關注的議題，成衣產業裡的劇烈變化，在於將焦點轉移至為企業利害相關人及股東創造價值。此反映在環境、社會及管理層面的重視，確保以道德與健全方式使決策與行動誠實且透明。在永續性方面實踐並居領導地位的玩家，才有可能在這此領域中領先，而落後者則會墜落無蹤。

當然，數位化與創新仍是機會，並可藉由聚焦於各領域的個別策略來帶動。不過，成衣產業仍有許多機會利用自動化與數位應用來推動透明度與效率。能達到端對端（end-to-end）供應鏈數位化的企業，便可獲得更多商機，而成衣與鞋類供應鏈的下一個前沿是自動化與數位化。今年的機會來自速度、服務、創新與永續表現，並與對手有所區隔。

德國 Hilger Consulting 品牌顧問公司 Jan Hilger

對速度的需求持續決定成衣產業的營運，特別是在尋找新方法與創新作為，俾從日程表與關鍵路徑中縮短時間。隨著消費者的服裝支出減少，加上為求整個季節以正品價完售的挑戰，業者採取長交貨期綁住現金的意願將持續大減，此亦將衝擊營運表現。由於社群媒體與全球資訊的傳播，大眾意識升高，使得供應鏈過程的透明度與可視度變得更加重要。

由於傳統思維，加上缺乏擁抱現代科技的心理意識，成衣產業在設計、研發及展示間方面，應用現行數位科技的準備尚未充足。未來十年將見證，從獨立的軟體套裝轉移至從草圖到上架的端對端整合解決方案。人工智慧（AI）將支援由終端消費者數據與資訊驅動的成衣系列策劃、時效準確性及產品開發。

今年的主要挑戰還有策劃與預測的準確性，以及製程效率不足而產生廢棄物的衝擊。全球時尚產業被指為地球最污染的產業之一，對永續環保產品、原料與製程的需求，將帶動今年與未來許多組織與相關產品的開發。

美國時尚產業協會（USFIA） 總裁 Julia Hughes

去年就像是坐雲霄飛車的一年，讓人膽顫心驚；而今年的兩個關鍵詞則是中斷與不確定。

採購策略經常受到檢視，生產與採購成本增加，採購主管持續感受到貿易爭端帶來的衝擊。美中貿易戰是首要議題，第一階段的協議是好的開始，但 301 條款的稅率對美國品牌、零售商及消費者皆有直接衝擊。在未看到第一階段協議內容，更不瞭解第二階段主題之前，企業無不繃緊神經。

原因在於每逢總統大選，貿易爭端就會增加，威脅也隨之增加。預期隨著大選逼近，不確定性會加大，更遑論其他諸如歐盟進口到美國的服裝懲罰性關稅、從法國進口貨品的關稅威脅、對印度貿易政策的反應行動，以及 WTO 困境的衝擊。

這些聽起來似乎都是美國國內問題，然而，時尚產業是國際性產業，有全球貿易才有時尚，從脫歐到世界經濟的衰退迫在眼前，我們處於一個不確定的年代。時尚產業會持續朝永續之路前進，且更加透明、更加全球性，也將出現更多新的倡議，值得期待。

Bureau Veritas (法國必維國際檢驗集團)

消費產品服務部門副總裁 Rick Horwitch

最大的挑戰與機會將是速度、數位化及永續性，藉此打造一個正向的「消費者體驗」。傳統基本的「供需」經濟模式已進化到「需供」模式。消費者有著前所未見的選擇，零售商、品牌及製造商也有更多機會彼此結盟且直接與消費者連結。關鍵在於創造一個合作價值方程式，涵蓋整個產品週期（從概念到消費者到後消費的階段）。我們正歷經一段神奇的零售復興時期，驅動力來自選擇、創新、正向影響，以及高品質的產品與製程。

為了抓住這個機會，行之已久的商業模式、流程及思維都在改變。不變的事實是，消費者在購買時會有些基本期望，期望購買的產品不論是在哪、花多少錢購買，都對我們有用而不會造成傷害。追求快速、降低存貨及利潤壓力，皆可能對整個過程帶來負面影響，尤其品質方面，但這並不一定非如此不可。善用價值鏈中每個環節數據的力量，特別是品質方面，將可改善速度、成本及顧客滿意度。

永續性終於躍居主角。如何有效界定永續性，讓行動與努力都能對自家企業、顧客及社會發生作用，而不被視為只是「漂綠」，是極大挑戰。在高度連結的世界裡，資訊是即時的，無法滿足顧客期望（尤其環保方面）可能產生立即、災難性的結果。信任與透明度不再是口號，消費者要求企業的行动要能被感受到。許多零售商、品牌及供應商皆在採取行動，而且今年速度會加快。

贏家，已找到方法開發與整合創新、合作的過程與分析（從價值鏈著手），不但能改善速度與利潤，並對社會有正向影響，而且無需犧牲品質，更能與消費者連結互動。

英國 Clothesource 成衣產業顧問公司

執行長 Mike Flanagan

消費者的支出，尤其在服裝方面及 35 歲以下者，由於實質薪資下跌，過去十年間一直備受壓力。然而，成衣零售商仍將自海外生產獲致的好處揮霍在無利可圖的版圖擴張、聚焦支出壓力最大的消費人口層級，以及自我欺騙網路銷售可以取代實體商店等虛榮計畫上。

經過 25 年的線上零售歷史，西方世界最網路導向的服裝購買者（英國人），擁有的衣服中只有 7% 購自網路，其餘 93% 則來自實體商店，或是在網路下單並在實體商店選貨、取貨或退貨。

只經營網路銷售的零售商業績正在衰退，去年聖誕季，英國三家主要國內網路服裝零售商的整體折扣下降至採購成本之下，難怪英國會計師表示，去年英國整體零售破產率下降 30%，但線上非食品類零售商的破產風險則上升 65%。

在英國與美國，銷售服裝利潤最大者來自不在網路銷售的商店。財務永續的服裝零售業力量，來自比重超過 70% 的純實體商店銷售額。

純網路商店不負責任的價格政策失敗，傷害了整體服裝供應鏈。成功的服裝零售商應該具備以下特點：儉省的；從設計師與批發商獲得重要的創新點子，而不僅是依賴 IT 部門供應商；瞄準全體人口，不單是財務壓力較大的 35 歲以下人口；觀察顧客以獲得點子，而非只是注意對流行玩意兒著迷的都會光鮮小子；認知到時尚應該影響零售商對衣服的選擇，而不是他們的商業策略。