

## 2021 展望成衣採購的下一步

紡拓會市場開發處

2021.04

2021 年採購形勢將如何演變?成衣企業與其供應鏈應採取何種策略才能隨時保持領先、維持競爭力及建構未來業務應變的能力及韌性? 根據專家的說法, 重塑供應鏈、提高科技與數位工具投資以降風險、加快生產及減輕成本皆是關鍵; 此外, 首要之務是重新建立供需關係、端對端的透明度, 以及推動永續性與碳中和。本文綜整全球成衣相關行業高階主管們的看法, 供業界參考。

### Li & Fung (利豐) 集團總裁 Jason Kra

新冠疫情讓品牌與零售商真正感受多元化供應鏈的必要性。把所有雞蛋放在一個或少數籃子裡, 可能造成供應鏈不穩定或斷鏈情況發生。部分工廠現正需要調整車縫工序或生產線來製造目前市場需求正夯的品項。品牌商破產與付款條件的改變, 導致供應商出現資金周轉問題, 衍生出的不確定性也讓保險公司轉趨保守, 不願延伸外銷保險, 因此, 一些供應商即使手中有訂單也無現金可供調度。最後, 物流是個大問題。疫情導致部分市場貨櫃堆積無用, 例如美國, 而中國大陸與亞洲則供不應求; 這般不平衡事件雖市場可自我調整, 但不知要待何時才圓滿落幕。整體而言, 零售商與供應商必須學習預期未來, 細查可能出現的挑戰, 調整自己變得更加靈活。

### 香港紡織暨成衣研發中心 (HKRITA) 執行長 Edwin Keh

2020 新冠疫情的出現, 犧牲的是買主與供應商之間的信任感, 企業必須在 2021 年重建雙方信任度。改善自家透明度的新工具、建立新的商業合約和貿易條件才能成就更健全與堅韌的供應鏈。

疫情為市場需求與銷售通路帶來瞬息萬變的商業情境, 迫切需要加速設計工具、採購系統及配銷工具的變革。

供應鏈仍需提高生產速度, 加上存貨精確、因應市場變化的靈敏性、以及當地市場對品項的需求情報。業者悶頭大批製造, 並希望消費者至實體店選購產品的時代已結束, 取而代之的市場業態是, 當確定市場需求時才開機生產。數據分析、預測性工具及隨選製造(make on demand)將逐漸成為業內常態。

永續性、循環性及碳中和愈發成為設計、製造、運輸、倉儲及銷售(或出租)產品的必要考量, 加上消費後材料的回收再利用與循環再製, 皆為企業重視的永續發展目標。能否順利取得再生資源和能源, 將成為工廠設立地點、使用何種材質、產品如何處理的考量要素。供應鏈的資訊與透明度對消費者也愈發重要, 供應鏈的管理者需建立即時資訊的追蹤工具, 以及使用易懂的詞彙, 將資訊在銷售點傳達給消費者。

### 國際成衣聯盟(IAF)秘書長 Matthijs Crietee

就地理位置而言, 眼前的轉變仍會持續, 譬如近岸生產、陸製商品市佔率將逐漸衰退等。

貿易政策會推動陸製商品比重的式微，而過渡至更有彈性的採購模式則會加速近岸的生產趨勢。自買方來看，全球的不確定性迫使風險更甚以往，必須將供應源分散至更多國家；從製造方來看，分散買主也成為必須，太多未付貨款與客戶財務是否健全，造成供需雙方信任的流失。整體而言，製造商正著手擴大其客戶數量，以因應潛藏的不明衝擊。

考量 2020 春季的情況，成衣製造商在供應鏈的角色已更具策略性。生產消費者手中購買清單的商品，則需上游彈性的配合。在整個供應鏈上，策略夥伴關係，以及夥伴間透明化溝通，才能促成更快、更有反應、更永續的供應鏈。大型品牌和零售商將會透過與更大型製造商合作，建立更長久的夥伴關係；同樣地，新興小品牌則需要與快速反應的小規模供應商密切合作，甚至是附近的微型工廠。這樣的改變導致供應鏈中新的流程，需要買賣雙方制定新的合約才得以進行，實質與意義上皆是如此。

透明度將是個大議題。第一層的供應商會面對壓力，但同時也是為客戶爭取上游更大透明度的機遇。2021 年供應鏈上的數據流將與產品流和財務流一樣，皆為關鍵因素。

### 美國 Delaware 大學時尚暨成衣研究系教授 Sheng Lu 博士

成衣公司的採購與供應鏈策略，將因反映消費者需求的轉變、疫情的影響，以及新的政策環境持續演進，幾個值得注意的趨勢如下：

（一）在供應國的選擇上將相對穩定。譬如，這聽似有點矛盾，時尚企業將持續視中國大陸為重要採購基地，但會進一步降低採購比重，這個過程在貿易戰的前幾年就已開始。多數離開中國大陸的成衣訂單將落在其競爭者，諸如越南、孟加拉、柬埔寨等亞洲國家。這代表亞洲國家仍將是美國及總部位在亞洲的時尚企業進口成衣的單一最大來源。相較之下，近岸採購仍不太可能成為大規模的趨勢，主因是需要巨大的投資挹注，才能重建供應鏈，而多數的時尚企業在疫情期間無足夠資源做該等投資。

（二）採購分散化在公司面則逐漸減緩，更多成衣公司轉而整合現有的採購來源。例如，在「2020 年美國時尚產業標竿調查」中，有將近半數受調者稱，直至 2022 年，他們打算「自原有合作的國家持續採購，但減少供應商數量」。另有 20% 的企業主表示，他們會「減少採購國的數量，且與較少的供應商合作」。這結果很容易了解，成衣業的競爭正以供應鏈為主。與高品質的供應商建立策略性夥伴關係，未來將扮演其更關鍵性的角色，以支持時尚品牌與零售商致力達到快速上市、彈性與靈敏性、採購成本控制及降低違反法令風險的目的。因此，成衣商發現，整合現有採購來源與資源，並加強且鞏固與關鍵供應商之間的合作關係，是目前更迫切且值得執行的事情。

（三）成衣採購主管仍需注意 2021 年的貿易政策。不過，我們可能不再看到那麼多有關於貿易的新聞頭條，而是更多檯面下的遊說與外交，尤其是：

- 美國 301 條款。雖然自中國大陸進口產品的懲罰性關稅一時半載不會取消，但對於拜登政府是否要繼續豁免特定企業免徵這項關稅，將來可能還會有爭論。另，2020 年 10 月美國針對越南進口或使用「非法採伐或非法貿易」木材相關的行為、政策和實踐，以及可能導致越南貨幣貶值和對美國商業造成損害展開 301 條款調查，目前雖暫停作業，

但是這項調查對時尚企業的風險很高，因為越南常被視為取代中國大陸最佳供應源，並已佔美國成衣進口將近 20% 的比重。

- 美中關係。這個關係目前正處低點，但事實是許多美國的時尚企業仍視中國大陸為最有前景的市場之一。中國大陸也持續擴展其在紡織成衣供應鏈裡，以亞洲為生產基地的重要角色。簡而言之，成衣主管們現在比以往皆更需關注地緣政治，希望「艱困的時候可產生正向效果」。

- CPTPP(跨太平洋夥伴全面進步協定)與 RCEP(區域全面經濟夥伴協定)。隨著 RCEP 在 2020 年 11 月簽署，盼拜登政府以某種形式加入 CPTPP 的呼聲愈來愈高，以免美國在亞太地區缺席。更複雜的是，中國大陸已表示加入 CPTPP 的興趣。2021 年將是包含成衣業在內的各方關係人，爭論各種貿易政策選項的關鍵時刻，其結果將決定亞太地區未來的貿易架構。

- 英國脫歐 (Brexit)。Brexit 在 2021 年將終結過渡期邁入新階段。從正面看，有了可遵循的腳本。英國已宣布適用不同情境的關稅制度，提供重要的市場可預測性。在上半年可能會有新的美英自由貿易協定，這對成衣業是好消息，特別是奢華品領域。不過，隨著美國貿易促進授權法(Trade Promotion Authority, TPA) 將於 2021 年 7 月到期，類似的協定將於何時生效是另一個故事，2021 年的貿易政策一定十分精采。

### 美國時尚產業協會 (USFIA) 總裁 Julia Hughes

歷經 2020 年疫情造成供應鏈中斷後，我們認為未來將看到採購及供應鏈一些正面的改變。現在正是品牌、零售商及供應鏈開始運用，自新冠疫情得來的教訓的機會。

業界發現，由於減少旅行，又能舒適地居家工作，可讓顧客做出更快且更多決策，更可接近消費者而設計與製造出適當的產品。這是一個絕佳機會，可將業界談了多年的行動付諸實踐。經歷艱困的一年，我們樂觀地認為，採購形勢將會融合高靈敏度與彈性，並與社會責任結合，改善成衣業的供應鏈現況。

### 資深產業顧問 Robert Antoshak

假期購物季的零售業績可能大幅回彈，不過，難以判斷這股回彈是永久的，是壓抑性的需求爆發，還是只是消費者慢慢回到某種程度的正常現象？存貨與前一年相比直直落下，但打折的情況還是一樣，市場仍出現憂喜參半的訊號。

網購業者幾乎確定是獲利者，實體店則是因疫情封鎖措施而受害。不過消費者需求的長期展望，以及成衣業整體的健康狀況皆能保持平衡。現在要去預測市場長期走向是徒勞無功的，未來端視疫情的發展與政府行動。只盼疫情過後，經濟好轉，實體購物會比現在的情況顯得更有韌性。是否如此，只有等待時間證明。

不過，採購分散化是最必要的。倘若產業有自疫情學到經驗，那就是過度依賴一、兩個供應商，久而久之只會削弱買方。買主喜歡認為自己主導一切，其實不然。主導的權力屬於整體供應鏈。在某些方面，我們並非在見證全球化的式微，而是全球化好處的限制。



全球化可能是一股好的力量，譬如提供開發中國家就業機會，讓已開發國家消費品是可負擔得起的價格。但同樣也可能是一股傷害系統根基的力量，譬如取消訂單、虐待勞工以及破壞環境。我們應該重新評估傳統竭澤而漁的採購方式。過去 25 年，行得通的事並不意味著以後也行得通。採購經理們需要重新思考，跳脫過去，想像行業新的可能性。現在是創新的契機，而不是畏縮的時候。

### **Accenture UKI 顧問公司（英國愛爾蘭地區）零售主管 Lynda Petherick**

時尚零售供應鏈在疫情前已充斥問題，事實上，疫情有助將許多的問題搬上檯面。

歷經諸多挑戰的一年，成衣公司別無選擇，只能利用科技建立一個更靈敏的供應鏈，將自己盡可能變得堅韌，來面對前所未見的事件與變化。我們活在社群媒體的世界裡，消費者看到喜愛的商品就想立刻擁有，零售商得試著反應需求才跟得上節奏。不過這和快時尚不同，如果時尚一定要講求快，就必須是有益的，絕不能傷害我們的供應商、勞工及土地。

更大的靈敏性代表已對趨勢有更快的反應，較少的存貨，賦予業者更多的彈性。較小與較固定的採購批次，不需要在六個月前下量大的訂單，因而可減少訂單取消的情況，同時在供應鏈每一個環節建構道德與永續性。

論及成衣生命週期時，循環性已是供應鏈拼圖上另一個不可或缺的一塊，透過使用回收再生的產品，並重視品質與耐用性以延伸產品的可用性，以確保資源利用的效率。

我們也不要忘記產品生命週期的可視性與透明度的重要性。現今，消費者喜歡看到成衣從布料製造到店面的路線圖，因此成衣公司倘若可深究這一點，做為一種消費者體驗，並以此為責任時，同時也就建立了強大的消費者關係。

### **Coats 集團（英國縫線與拉鍊製造與銷售公司）執行長 Rajiv Sharma**

在疫情前，成衣產業面臨改進速度、降低成本、更加創新、更加透明、數位連結、以及對顧客需求加強反應的壓力。疫情成為這些原已存在挑戰的催化劑。不過後疫情時代還要加上兩項挑戰：靈敏性與韌性。

2020 年證明一個有彈性的全球供應鏈，在危機中能提供更大的韌性。它促使製造商將作業移轉出受到封鎖的地區，並在病毒肆虐全球時有效地領先競爭者一步。

供應商可以聚焦下列數點，以便在後疫情的世界裡保持領先：

- 建立近岸生產的能力
- 數位化、自動化生產和倉儲
- 建立隨選製造的能力
- 增加使用永續形態的能源、材質及生產
- ESG(環境、社會及企業治理)的投資

效率與靈敏性伴隨著數位轉型而來。雖然我們的產業傳統上落後其他產業，但現正迎頭趕上。未來五年將會看到供應鏈數位化的擴增。

永續性與 ESG 對消費者與品牌的優先性甚至更高。對於那些可經過驗證證明 ESG 已深深內建在組織裡的企業，將是一項競爭優勢。

2021 對產業仍是充滿挑戰的一年，卻也將為那些聚焦供應鏈效率、韌性、透明度、ESG、創新、數位化、速度及靈敏度的企業製造成功的機會。

### **Bureau Veritas（法國必維檢驗集團）消費產品服務部門副總裁 Rick Horwitch**

鑒於 2020 年的種種，成衣採購的下一步是：顛覆、數位化、創新、彈性。2020 年 3、4 月時，全球供應鏈因疫情而停止運作，然後因需要之故，轉而聚焦滿足瞬時改變的需求與採購。消費者與零售商之間的互動已永久改變。

要抓住此機會，必須將策略建立在需求與供應上：速度、效率、區域的平衡及透明度。整個供應鏈的合作與信任不再能僅止於口號，而需要成為根本的原則。

關鍵在於打造一個協同合作的價值方程式，整個產品週期(自概念到消費者至消費後)皆要涉入。我們正經歷一個神奇的零售復興時期，由選擇、創新、數位化、產品與社會正義、高品質產品及流程所帶動。

未改變的是，消費者在做購物決定時會有某些基本期待。我們期待所買的產品，不論銷售通路、時機與價格點如何，是實用且不會產生後悔心態。對速度、永續性、減少存貨及利潤的壓力，可能會對整個流程有負面的衝擊。但是並非一定要如此。將流程數位化，運用數據的力量，以及合作式的溝通將為速度、成本、品質及顧客滿意度帶來重大的改進。

大多數零售商與品牌已朝向平衡的採購策略邁進。不過，將生產自中國大陸移往他國(例如越南)算是「簡單」的部分，挑戰在於他國的基礎建設(港口、物流、纖維、紗、布料、副料、品質服務、生產/勞工產能與能力)可能不足。

2021 年腳步加快方面有：

- 中國大陸、南韓及臺灣的供應商繼續在海外【越南/東南亞、AGOA(非洲成長暨機會法案)地區、美洲】投資與擴張，將這些地區的生產垂直化。
- 持續擴大在更靠近消費者的地區採購(提供亞洲市場的商品在亞洲採購；歐洲、中東、非洲市場則在這三個地區；美洲市場在美洲)。
- 透過產品鏈每個環節（設計、樣本、試穿、色彩、產品開發、品質等），採用數位工具以強化之間的合作與溝通。

### **美國成衣及鞋類協會（AAFA）總裁 Stephen Lamar**

分散化、靈巧性及數位化是 2021 年之後供應鏈成功的口號。反應敏捷、聰明地運用科技，以及降低風險是平安度過疫情障礙的關鍵字。

有些障礙是已知的，川普執政時期加諸中國大陸的關稅，還有對於越南加諸課稅的可

能，在進入拜登政府執政時代，意味著進口商成本增加仍會持續。聯邦級或州級改變的規定與條件也會影響供應鏈的發展。

Aafa 確保政府了解負責任的全球價值鏈扮演的重要角色，可為美國創造報酬優厚的工作。我們也極力傳達關稅及不良的政策，將會如何傷害產業，以及所雇用超過四百萬名的美國員工。

貿易政策在拜登政府初期可能較為低調，會以一種較不紊亂、較可預測及較多邊的形式進行。拜登政府對中國大陸態度強硬，但是會採取「聰明地強硬」，以達到精心策劃的美國目標。

首要之務在於，「自疫情中復元」。這代表以振興方案來支撐美國經濟直到恢復正常，並且以正確醫衛常識來管理疫情，直到疫苗普遍施打。我們也需要讓供應鏈具前瞻性，建立與資助公私關係，以確保產業未來面對類似威脅時，能保持一定韌性。

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

#### （一）全球

2021 年有四個主題維持原狀，包括中國大陸繼續獨佔富國的成衣進口；生產還是沒回流；非洲並非「成衣製造的未來」；機器人無法製造一切的服裝。但是，隨著美國回歸「巴黎氣候協定」，氣候爭議的注意力將會轉向運用科技與全球合作，在人們最需要的地方開發韌性，最依賴成衣出口也就是那些極度貧窮的國家。另外就是中國大陸，不尊重法律，這點需要有所作為。美國、歐盟、英國及日本尚未取得協議，但是一致同意他們必須出面對付威脅。最終無論是哪個市場，供應商都必須對顧客俯首。

#### （二）英國脫歐

無論目的為何，在英國銷售的成衣皆不是在英國製造的。歐洲成衣的成本會有一些增加，許多在歐洲經濟區（European Economic Area, EEA）製造的成衣將不再享有免稅資格，因不符合原產地規定。英國港口的拖延成本由供應商負擔，不再是零售商。英國何時才會適應脫歐事實，目前未明。英國成衣業遲早會適應，但這將包括強迫強生政府信守公投後的承諾，就是英國留在歐洲單一市場內。在脫歐前 6 個月，負面影響一定會顯現出來，不過反正店鋪在大多時間亦是關閉的，政府將得準備大量現金以協助企業進行重整，以因應 2022 年的零售大爆發。

#### （三）歐盟

我們實無法確知，英國脫歐後還需多久情況才會明朗，也無法說清，歐盟的談判資源還需要繫在第二大貿易夥伴消失多長的時間。但是除了像其他西方國家一樣，將中國大陸放回供應圈中，否則很難看到歐盟成衣供應鏈會有何進展。2020 年底，歐盟與中國大陸簽署《全面投資協定》（Comprehensive Agreement on Investment, CAI）備受批評，這只是提醒，西方國家能主導世界貿易是因他們能容忍批評，而不是他們不顧批評。