

## 2021 年展望成衣業的機遇與挑戰

紡拓會市場開發處

2021.04

2021 年是贏家與輸家的一年。新冠疫情肆虐未止且疫苗未全面接種，意味著全球仍持續面臨著波動、不確定、複雜及前景不明的情況，零售品牌、實體店面及購物中心，仍無法掙脫危機。贏家將會是那些掌握新價值、能適應新常態的企業。本文綜整全球知名業界高階主管意見，供業內參考。

### **LF Americas 利豐美國地區業務總裁 Jason Kra**

我們居住在一個激流世界，高度連結且快速變遷。要能看清事情的表面以及引起水底漣漪的原因更是一大挑戰。如果領導者可以看見兩者，組織就可以避開挑戰，利用機會扶搖直上。正如邱吉爾所言：「永遠不要浪費好危機」，今日更見真章。

2020 是崩解的一年，貿易紛爭、破產、物流問題、國家封鎖、消費者需求轉變、美國領導權易手、匯率變化，還有許多現象都會持續到 2021 年。但是疫情也讓品牌與零售商有機會重新思考供應鏈，開啟新價值。在旅行仍受限之時，應該擁抱科技與數位工具，譬如數位化的產品開發流程，以降低風險、加速生產與縮減成本。

消費者比以往要求更高的價值，這也帶來了機會。檢視人們今日購買的產品，我們看到需求重新分配。當遠距辦公成為常態，部份款式便不受青睞了。品牌迅速彌合上班服與家居服之間的差距，加快改善線上顧客體驗，並提高直接接觸消費者 (Direct-to-consumer, D2C) 的銷售。隨著新的銷售、物流及實踐的策略的到來，D2C 在過去的一年裡大為躍進，似已回不去了。

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

從疫情中形塑的商業新常態裡，最大的挑戰莫過於是去了解顧客的改變和顧客現在的需要。2021 年我們看到全球疫情即將結束的曙光。零售商、品牌、進口商、製造商全皆需要釐清誰是新顧客，何為新產品與服務價值，以及購物的新理由。我們皆知情況有所不同，但現在我們需要弄清其中有何差異。

電子商務可能成為企業成長的部分。這意味著新的行銷與銷售模式，將涉及產品如何設計、何地製造、如何倉儲及何處倉儲的涵義。

成衣業將擔負起個人防護裝備 (PPE) 的功能與特質。我們尋求在新常態中被保護且維持健康，我們的衣著需要支撐這種新的生活方式。隨著居家工作的普及，我們需要更多居家上班的休閒服飾，因此衣服必須更舒適，更多用途，也因此衣櫥內容將會不同。

某種形式的美中貿易戰仍會與我們同在，東南亞國家與中國大陸新的自由貿易協定 (RCEP) 也已簽署，這代表我們在這兩大貿易區塊的機會。中國大陸市場是從疫情中最先浮出檯面，企業必須想清楚要如何進入這個市場分一杯羹。氣候變遷議題仍在，也有更多的國家宣布碳中和的目標與期限。這和我們供應鏈上所做的每一件事情都有關係，我們必須打造出產業自身的碳中和路徑圖與行動計畫。

## 資深產業顧問 Robert Antoshak

首先，在疫情時期，與消費者建立一個有意義的連結特別重要。許多消費者基於採購需要，採線上購物，結果看到許多設計差勁的平台，缺乏故事背景，也不相信自己販售的商品。許多平台就像線上舊車場，充斥著大量、便宜且缺乏意義的商品化產品，多半是快速時尚的剩餘產物。相較以往，現正是打造對消費者更有意義的線上購物體驗的時候。

其次，供應鏈重新評估將是順理成章。永遠都會有消費者因為東西便宜而購買，但是也有許多消費者質疑把衣櫥塞滿衣服到底是不是聰明之舉。業界逐底競逐與過度依賴遠端供應鏈，以追求最低成本製造商為職志的行為，在疫情期間走到了盡頭。現在是供應鏈重振旗鼓的時候。那些仍然相信「便宜」是做生意唯一方式的商家是在自我欺騙，把生意做成了大宗貨品，結果是商品毫無特色、容易被棄置、有隨時被取代的風險。

最後，要一勞永逸地達到永續性。產業花了很多時間在談永續，只落得被攻擊為「漂綠」行為。這也難怪，如果供應鏈遍布全球，怎可能達到真正的環保。當考慮到做生意的現實情況，對如此多企業來說，那些所謂最環保工廠的說法似乎顯得虛假。當原料送至數千哩遠，轉變成產品後，又要送到數千哩以外的全球商店中，如何稱得上環保呢？碳足跡發展進程蹣跚，而我們的地球也是。

## 國際成衣聯盟 (IAF) 秘書長 Matthijs Criete

成衣業在疫情前就已面臨無數挑戰，現在不僅面臨需求危機，同時也需要變革組織模式。這有點像是邊跑上樓、邊刷牙，還邊打領帶，有時候就是太困難，尤其是 2021 年很可能有更多商業區的零售店熄燈。但是危機也讓上樓的路徑更加清晰。價格持續下跌已逼近死角，存貨不斷增加，環境惡化，從業人員壓力增加。現在的重點在於降低業界著迷於降低成本所付出的高昂代價，轉而投資於更有效的供應鏈，降低不確定性，生產人們需要的產品。

數位化是產業發展的絕佳機會。不僅能帶動速度與彈性，數位化還能強化流程改造，改造不僅會涉及品牌、零售商、紡織成衣製造商本身，更會觸及到供應鏈夥伴方。例如，在數位化的設計與開發流程中，即便是第二層或第三層的供應商，可以從一開始就參與，改善靈活度。對於傳統的設計開發流程，需經一番變革，需要更多協同合作，而不是供應鏈關係對立。產業如經數位化變革，回報很大，因此不能把數位化變革與嚴峻且強大的流程改造分別視之。

## Accenture UKI 顧問公司 (英國愛爾蘭地區) 零售業務負責人 Lynda Petherick

隨著店鋪休業，時尚供應鏈面臨更大的動盪與審視，人們在家工作，辦公與派對場合穿著皆換成了家居服。

進入 2021 年，成衣業忙著應付挑戰，包括預測消費者習性及判定來年新趨勢，特別是正式與假期穿著會不會強勢回歸，以因應人們的報復性購買？居家工作勢必更為普遍，新的貿易模式可能成形，顧客會更傾向在地購買，並且在每日或每週不定期購買。線上購物的潮流使得服裝零售商得挖掘更刺激的購物體驗，以吸引消費者回流到實體店。

毫無疑問，疫情使得一些服裝零售商不再注意到最大的挑戰--成為負責任的零售業。業界必須加緊努力解決供應鏈上每一環節的永續性、地球及勞工待遇問題。

新的一年也帶來新機會。零售商在此時應該擁抱科技來加強供應鏈的透明度，改善產品的供需預測，避免浪費及砍單，最重要的是，建立永續營運與循環生產方式。我們的地球與人民都依賴這一點。

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

2021 年成衣業面臨的兩大挑戰是，新冠疫情與中美對立關係引起的市場不確定性。

疫情對時尚產業的不利影響是雙層面的。首先，全球竄起的確診案例令人難以預測，成衣消費何時才能回到疫情前的水準，尤其是美歐等主要市場。由於成衣是由買方驅動的行業，沒有消費者強勁的需求，產業不可能完全復元。無數的研究顯示，個人防護裝備的製造與銷售並不足以彌補多數企業正常營運的損失。

其次，疫情也將持續對供應方造成無比的壓力。在「2020 年美國時尚產業標竿調查」中，受調的採購主管都提及供應鏈在疫情中嚴重斷裂。這些斷鏈是多方面的，從缺工、缺料，到運費與物流成本的增加。許多中小型供應商，特別是在開發中國家，他們在訂單取消、封鎖措施、缺乏金援情況下，努力奮鬥數月幾已瀕臨破產。成衣業在後疫時代的復甦則端賴穩定、有能力、有效率的紡織成衣供應鏈，中小企業在此間扮演著極重要的角色。

時尚企業在 2021 年必須持續因應美中對立關係引發的效應。一方面，美國加諸在中國大陸的懲罰性關稅立即取消的可能性微弱；另一方面也無法排除美中貿易關係進一步惡化的可能性，因涉及敏感、複雜、結構性問題，譬如國家安全、強迫勞動、人權等。相較於川普的單邊貿易行動，拜登政府可能採取多邊手法對中國大陸施壓，但這同時意味有更多國家加入美中緊張的貿易關係之中，企業將更難降低貿易戰對供應鏈的衝擊。

與此同時，數位化則是成衣產業翻轉的大好機會。時尚品牌與零售商會發現數位化在行業裡已無所不在，就像空氣與電力一般。預期時尚企業在 2021 年會更致力於創新運用數位科技來與消費者互動、交易、開發產品及改善消費者線上購物體驗。幸虧有了數位工具，成衣公司也可發現有新的機會來改善永續性，利用數據科學加深對顧客的了解，以及建立一個更靈活的供應鏈。

### **美國時尚產業協會（USFIA）總裁 Julia Hughes**

2021 年面臨的挑戰更甚以往。2020 年新冠肺炎疫情衝擊令人無法想像，2021 年政策不確定性與社會分裂讓美國面臨另一主要挑戰。這些現象在短期內，對成衣產業來說，意味著企業及顧客都脫離原有的日常。消費者還沒準備好回到購物中心，美國有些地區的疫情更是處於緊張狀態，即使政權交替，不穩定狀態不會馬上消失。

不過品牌與零售商還是充滿希望與正能量。更多人施打疫苗，對於中國大陸部份產品可能取消關稅表樂觀，也有跡象顯示消費者信心開始回彈。2021 年年底前有希望生活會恢復接近「正常」。我們預期，成衣品牌與零售商和他們的供應商合作的方式會有實質的

改變。那些能夠對供應商承諾夥伴關係的企業將是贏家。

最後，從美國的角度來看，2021 年將是倡導行業支持前瞻議程變革的重要年份。貿易政策和拜登政府檢視貿易戰和關稅影響將成為 USFIA 所關切最優先事項。就諸如支持永續性和循環計畫、消除貿易壁壘，以及行業應對氣候變遷和社會正義等其他關鍵議題，未來有機會與新政府和新國會展開合作。今日，USFIA 以美國成衣業領頭羊之角色，將為成衣業帶來重要機會—「2021 年重要目標是，竭盡所能為其客戶、同僚和供應商創造一個更美好的世界。」

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

2021 年全球各地將會逐步從疫情中恢復，但我們預期動盪、不確定、複雜且模糊不明的情況將會持續。成衣鞋類供應鏈面臨的主要挑戰來自於需求的不確定性、交貨期縮短、通貨膨脹及物流問題。

當然也有機會，尤其對那些有著良好的營運資金管理、健康的資產負債表及積極向上心態的企業。企業有效的現金管理則確保他們手上擁有能度過危機的關鍵流動資金，以及在恢復期間要勝出所需要的投資。在以健身和居家上班/視訊會議用途穿著界線模糊之際，運動休閒風格經歷一場流行高潮。能夠在此領域發揮創新的成衣企業和其供應鏈，將在這波居家潮中脫穎而出。

我們檢視 2020 年形勢大好的參與者，發現都是那些重新調整營運大綱的企業，在疫情後採行的營運模式是建立在以科技、數位、ESG（環境、社會、企業治理）及顧客為中心的基礎上。

展望 2021 年，不可忽視疫情對身心健康帶來的嚴重衝擊。疫情全部的後果會花上數月甚至更久才完全展現。能負起責任照顧到員工身心的企業才能勝出。

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

2020 是前所未見充滿破壞、挑戰和機遇的一年。2021 年最大的挑戰與機會仍然是速度、數位化及永續性，用以打造出正向的顧客體驗。疫情危機加快了這三個趨勢的腳步，因此零售商、品牌及他們的供應鏈必須展現極大的彈性與韌性，以快速滿足新的需求與現實。2020 年迫使每個人作出改變，以適應新版的基本供需經濟學，2021 年會加快轉型的步伐。

政治方面，拜登政府對環境、人權的重視會引導新一回合的法令制定，將特別強調人權、追溯性、全球暖化、能源及水資源等議題。供應鏈的透明度與產銷監管鏈將是零售商、品牌及供應商的主要挑戰。

永續性終於成了主角。線上購物的迅速發展與對健康、幸福、環境議題的高度重視，使得所有世代的消費者對產品的成分、產地及循環性都很敏銳。企業的挑戰在於有效地界定與實施一個永續策略，採取的行動與努力能對企業、顧客、乃至社會產生影響。建立信任感與透明度不再只是流行話術。消費者與投資人皆要求採取他們了解與有感知的行動。

2021 年的贏家會找到方法開發與整合創新、協力的溝通、流程及分析(針對供應鏈的手法)，能改善速度與利潤，並對社會有正向的影響而無須犧牲品質，讓他們與消費者的互動與契合更為深刻。「趟若我們渴望回歸常態，就會失去了重塑未來的神奇機會...」

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

新冠疫情淘汰那些無法存活的商店，不過轉向網路購物的顧客在疫情過後還是會回來的，他們在疫情前的 25 年都未曾在網路購物，一旦又可以去實體店，就不太可能繼續在網路購買。

但是一般而言，零售業，尤其是服裝零售業，仍然還得面對那些 2020 年初就存在的問題。實體商店升級投資不足；連鎖集團如 Arcadia 與 Debenhams 的崩解可能反而對市區中心有利；零售商過度迷戀年輕人的需求（這是個缺乏現金的族群），或是忽略年長者的需求（這才是有錢的族群）。

### **美國成衣暨鞋類協會（AAFA）總裁 Stephen Lamar**

在歷經 2020 年無預警的危機後，產業對 2021 年的準備會充足許多。當然，我們的準備程度與韌性端視我們從 2020 年汲取了多少教訓。2021 年將需要對永續性、產品可溯性、產品安全性、標籤現代化、數位化、智財保護、貿易與海關政策、政府合約、社會正義等等採取創新的手法。

新政府下的國會可能是阻礙也可能是機會。我們歡迎一個新時代的來臨，有著聰明的貿易政策，以及能夠聆聽產業心聲與協助美國企業與員工在全球蓬勃發展的領導階層。我們是否能獲得長遠的改變，結束中國大陸新疆維吾爾自治區強迫勞動的現象，2021 將是關鍵的一年，我們將提倡聰明、有效、可執行、範圍廣泛的政策，結束這種不公平的行為。