後疫情時代的新挑戰

買主與供應商尋求應對策略

2020.8

紡拓會 市場開發處

新冠肺炎（COVID-19）疫情大幅中斷了全球供應鏈，而中國大陸是全球最大的成衣與鞋類原料供應國，上半年許多大陸工廠停工，連帶影響到孟加拉、柬埔寨、越南及緬甸等國的成衣廠。預期美國成衣品牌與供應商將積極探尋讓供應鏈變得更快、更靈活的方法，許多企業亦可能轉移部分生產至美國、中美洲與墨西哥。疫情爆發不單迫使買主重新思考採購與布局，更顯露出現行採購行為的問題，導致供應商的現金流動及生意持續性承擔巨大風險。

美國買主採購重新布局

美國成衣及鞋類協會（AAFA）執行長 Steve Lamar 在線上研討會上，對於現今許多美國企業考慮將供應鏈移近本土進行解釋：「企業不會願意讓自己的供應鏈曝露在疫情危機所引發的眾多潛在問題下，因此，供應鏈必須更短、更近與更靈活。假設供應鏈在中國大陸或越南，只要該等國家施行封鎖措施，企業就百分之百會發生問題；但如果供應鏈可以短一點、靠美國近一點，企業冒的風險可能就小得多。未來供應鏈將走向更快、更短、更彈性反應，就像直銷模式一般。的確，往美國、墨西哥及中美洲的生產會增加許多」。

轉移供應鏈的動機已從避開 301 條款稅率的初衷，朝向縮短供應鏈的方向前進。去（2019）年 8 月，川普政府宣布擬加徵中國大陸進口貨品 10%的懲罰性關稅，包含紡織品及成衣在內；到了 12 月，中、美雙方達成第一階段貿易協議，懲罰性關稅乃降低或暫停。Steve Lamar 表示：「在疫情發生前將成衣生產自中國大陸移至越南或印尼，或許有助避免 301 條款，但如果要應付的是病毒，這個理由就不復存在。因為無法輸出中國大陸的原料，紗線、布料出不來，生產設備也就無法運作。因此，企業會設法在世界其他地方建立垂直供應鏈且更靠近本土，這將是未來幾年的現象」。此外，Steve Lamar 擔憂美國政府可能再度提高自中國大陸進口貨品的關稅，以協助美國經濟復原。

關稅顧慮

目前美國自中國大陸進口的多數成衣、鞋類及家用紡織品，仍需承擔額外的 7.5%稅率，部分美國貿易團體聯手呼籲政府廢除此稅率，作為抗衡疫情對經濟負面影響的「緊急反應」之一。

Steve Lamar 表示：「川普政府對於第一階段的貿易協議相當滿意，因為算是一種政治成就。但中國大陸該不該負責？是不是應該採取更多行動來檢視中國大陸是否有做錯什麼？這點在大選年一定會被放大檢視。川普會將第一階段協議視為可行之道，或許提高關稅是補償損失的一種作法，在川普眼裡，是中國大陸在付關稅而不是美國進口商。這有點諷刺，因為我們一直在要求減免關稅，但也許川普視此事為政治上非做不可的事。中國大陸當然必須有所反應，也因而成就了協議。不過，觀察與協議有關的所有事情，會發現有許多缺口，而這些缺口可能會壞事」。

隨著更多工廠陸續重新營運，Steve Lamar 表示，這些工廠將更加仔細檢視未來的合約，並可能加入一些條款，例如，未來發生流動資金短缺或危機的作法與步驟，以維持持續生產的能力。

信任危機

供應商及買主雙方將著重貿易對象的品質，與他們認為會長期存在的企業做生意。

Steve Lamar 表示：「企業面臨無法繳帳單、沒有收入卻想復業的窘境。他們能重建以往的商業關係嗎？或是推進原有的商業關係？如何重新建立信用？這些都是企業急於尋找答案的問題」。

「零售商／供應商的關係可能是供應鏈上會發生變化的最大環節。過去 75 年來，零售商／供應商一直處於緊張狀態，就某方面來說，這不是誰的錯。另一方面，零售商總是回歸合約或拒絕與供應商對話，造成不佳的結果。供應商未來應會仔細分辨，選擇性保留部分生意關係，並避開一些生意」。

「假設你有兩個零售商客戶，一個取消所有訂單，另一個沒有取消，那你會與哪個繼續做生意？可能是那個沒有取消訂單的客戶吧！『信任』的觀念已經被動搖了，往後這種『信任危機』需要好好解決，且這類危機以財務為中心，涉及工廠所有關係。我們仰賴那些遵循指導方針的工廠，生產永續與符合社會責任的產品；但如果工廠對我們不信任，不認為訂單會執行，多少會傷害彼此的關係。因此，我們必須花費時間來重建供應鏈間的關係，聚焦在品質較高的供應商與客戶上」。

供應商須主導重建付款作法

專注於追蹤成衣及鞋類行業採購行為的全球非營利組織 Better Buying（優質採購），於今年 5 月初完成一份全球性供應商調查，並將調查結果公布在《付款、條件及新作法的必要》特別報告中。這份報告旨在闡述新冠肺炎對全球供應鏈的衝擊，並探討復原時期的解決之道，主要解決方向是運

用供應商的意見，試著推動改善零售商與品牌的採購行為。Better Buying 的一大工具是 Better Buying 評量平台，供應商可匿名評估其產品買主的採購方式，並告知品牌與零售商哪些採購行為可改進。報告出三大點：一、新冠肺炎使得現行產業作法可能無法再適用；二、Better Buying 呼籲建立最低付款與條件實務標準；三、供應商也對建立最低付款與條件實務標準表達興趣，並列出應被優先考慮的特定作法。

建議成衣供應商主導成立一個小組，在歷經疫情危機後，為產業建立新的付款與條件作法。這場流行病點出現行採購行為的許多缺陷，讓供應商的現金流動及生意持續性承擔著龐大風險；買主付款拖延與訂單取消的現象可能會持續，當需求終於開始恢復時，供應鏈可能已經癱瘓了。

這項最新的全球調查發現，買主致力減輕新冠肺炎衝擊的作為，反而將這場危機的重擔轉移至供應商身上。隨著疫情演變，來自 30 個國家的供應商最新意見顯示：62%的供應商指出，特定客戶的部分應收帳款已過期未付；69%供應商的客戶要求出貨延後；64%供應商的訂單被取消。有些供應商也提到，被要求現有訂單付款期展延（大多是超過 60 天）與降價。

更糟的是，這些狀況會同時發生。舉例來說，供應商同時遭遇大量應收帳款過期未付及出貨期往後大延，使得財務壓力更錯綜複雜。尤有甚者，供應商在危機期間遇到的衝擊往往來自不同客戶，顯示問題十分嚴重。

這樣的採購行為將勞工推向極度不確定的境界。超過半數受調供應商必須裁員半數勞工，當中受到最大衝擊的是女性，因為四分之三供應商的勞工超過半數是女性，這些勞工大多是在中國大陸、孟加拉、越南及印度。

報告顯示，地域性的差別是供應商直接面對特定挑戰的關鍵因素。孟加拉的供應商比其他地區或國家更常因訂單取消而喪失應收帳款，東亞國家的供應商則常常被要求展延出貨期。報告指出：「在復原階段必須考慮這些差異，以便開發出有效的方式以解決困擾供應商與勞工的問題」。

未來機遇

此外，報告亦指出：「從危機管理到復原的過渡期，對產業也是個轉折點，讓產業有機會建立一套互惠付款與條件作法的新標準」。69%受調供應商認為應對買主設立最低付款與條件標準：退款或其他降價行為需供應商同意（48%）、數位化帳款結算方式（40%）、即期付款或提供出貨文件時付款（39.5%）、逾時未付貨款應加收逾期費（38.7%）。

約三成（30.2%）供應商表示欲加入由供應商和／或買主組成的設立標準工作小組。如果成立類似性質的小組，產業協會便可協助產業找到供應商的專

長實務，並確保顧及其需求。

Better Buying 策略夥伴經理 Kelly Allen 表示：「將合理作法變成產業標準，反映出供應商渴望有更透明的付款與條件作法，以降低貨款不全與延遲付款的風險，並提升付款過程的效率。這樣的改變可改善生產過程中關鍵點資金的取得，以支付勞工工資及其他費用，防止不良付款行為，降低營運作業中斷的風險」。

Better Buying 共同創辦人 Marsha Dickson 博士說：「製造商協會需要帶頭召集設立標準的團體，以便立即著手研究可接受的作法。Better Buying 已準備好支援這樣的工作，並會努力蒐集供應商的意見，並納入討論之中」。