

# 2023 年成衣業的挑戰與機會

2023 年 1 月  
紡拓會編譯

2023 年將會是對成衣產業充滿風險與機會的一年。風險除了通膨、戰爭、能源價格高漲外，消費者需求減弱無法避免，美中貿易戰仍可能影響供應鏈。機會則存在於永續與減廢、投資科技，以及將供應鏈拉近市場。下面是幾位專業人士的看法。

## 香港紡織及成衣研發中心（HKRITA）執行長 Edwin Keh：

自宏觀的層面而言，要看歐盟與美國從可能來臨的經濟衰退中脫身需時多久。歐洲情況可能更糟，因為烏俄戰爭不知何時終了，而且戰後重建的費用驚人，更可能耗時數十年。又因為中國大陸經濟成長呈低階的個位數字，加上中美貿易戰，所以全世界都不會好過。

這些現象一方面會影響消費者的心態，另一方面會影響供應鏈與生產決策。

近岸及在地採購至今僅限於小型實驗，尚未看見大幅的轉移。最樂觀的狀況是東西方為了減輕通膨與降低全球緊張程度而達成艱難的停戰。

隨著氣候變遷危機愈加嚴重，紡織成衣產品製造、運送、銷售、轉售及最終處理的方式，也會受到愈來愈嚴格的檢視。在此情況下就會產生贏家與輸家。消費者對採購會做出愈來愈好的決定，著重環保的品牌則會提供愈來愈讓人信服的產品。

更多的事實、更好的透明度、有關社會責任更新的法律規定，以及新的稅則，意味著我們會買得比較少、買得比較刻意。

在產業面，大家會競相淨零，零廢棄物、零碳、零排放、零非再生。贏家是那些最快擁抱這些挑戰的廠商。最終的影響將會是一個更乾淨、更負責、更數位化的產業。

自文化面來說，服裝業自一個世代以前的藝術與靈感導向，來到更講求技術、機能及科學。即便如此，服裝行業的每一筆消費皆是消費者自由決定的，因此品牌如何贏得消費者的心仍是銷售的關鍵。

這些看法並非在 2023 年確定發生，但是一旦發生，速度皆會比我們想像來得快。

**美國德拉瓦大學時尚暨成衣研究系副教授 Sheng Lu：**

首先，成衣業會面對一個趨緩的世界經濟，減弱的消費需求。成衣是一個買主導向的產業，意味其貿易量與產量對微觀經濟環境非常敏感。在升高的通膨中，上漲的能源價格，重整的供應鏈，導致全球經濟機構皆預測新一年的經濟趨緩；WTO 也預測世界商品貿易 2023 年將僅成長 1%，較 2022 年的 3.5% 低上許多。全球成衣貿易也將僅成長 0.8%-1.5%。另一方面，下降的需求多少有助降低採購成本上升的壓力。

其次，服裝品牌與零售商面對動盪的市場環境，多半仍會運用採購分散化及強化與主要供應商的關係來因應。根據美國時尚業協會 USFIA「2022 年美國時尚產業標竿調查」，將近四成的受調服裝公司計劃直到 2024 年將「在更多的國家和更多的供應商合作」，主要的原因是「改善彈性與降低來源風險」、「縮減自中國大陸的採購」及「發掘近岸採購的機會」。與此同時，服裝公司優化基礎供應商供貨和減少供應商的數目也是常見的現象。例如，服裝公司愈來愈偏好和所謂的「超級供應商」合作，亦即那些具備多國製造能力，或有垂直整合生產能力的供應商，以便達到採購的彈性與靈活度。我們也希望在新的一年看到供應商與進口商之間更平衡的關係，因為有更多的服裝公司意識到將供應商置於核心才能產生價值。

第三，改善採購的永續性以及採購使用永續紡織材料的成衣在新的一年會更有動力。在利益相關人的期待與新法令的推動下，服裝企業會加碼努力建立更永續、更負責任及更透明的成衣供應鏈。例如，愈來愈多服裝品牌與零售商自動開始釋出供應商資訊，譬如工廠名稱、地點、法遵紀錄等。新的溯源技術和與供應商更密切的合作也讓服裝企業比過去更了解原料供應商。豐富的供應商資訊給予服裝公司優化現有供應鏈與改善作業效率的新機會。

另一方面，隨著消費者對服裝永續性和廢棄物對環境的衝擊愈趨關注，服裝公司也更著重於以回收再生紡織原料製作的衣服。我的最新研究顯示，採購以回收再生紡織原料製成的衣服，除了對環境有正面影響，更可能有利於服裝公司。例如，由於供應鏈的組成與生產條件較為獨特，中國大陸在供應以回收再生紡織原料製成的成衣方面，比較不是獨大的角色；在美國的零售市場上，這類產品有相當部分是「美國製造」，或來自美洲新興採購來源譬如

薩爾瓦多、尼加拉瓜或非洲的突尼西亞、摩洛哥。換句話說，採購以回收再生紡織原料製成的衣服有助服裝企業達到數項目標，例如降低對中國大陸的依賴、擴大近岸採購、分散採購來源等。我們也可能看到更多對話是關於利用諸如優惠關稅等貿易政策工具，來支援服裝企業採購更多永續性服裝。

最後則是，有關服裝公司中國大陸採購策略，以及擴大近岸採購的爭論，在**2023年**會更熱烈。關於中國大陸，外國服裝企業的最大憂慮及相關的公共政策辯論可能包含：

- 如何充分遵守 UFLPA 法案(防止維吾爾人強制勞動法案)，降低供應鏈強迫勞動的風險？
- 如何因應針對中國大陸的 301 條關稅行動，包括排除此一關稅的程序？
- 如何進一步降低採購的「中國大陸成分」，特別是在紡織原料方面？
- 如果中國大陸持續新冠病毒的清零政策，要如何因應並降低衝擊？
- 如果亞太地區地緣緊張情勢影響到出貨，應變計畫為何？

同時，在各種經濟與非經濟因素帶動下，2023年服裝企業可能會進一步探尋將供應鏈移近市場的方法。這方面的討論會更趨技術化與細節化。例如，在西半球擴大近岸採購，就需要更加關注現有貿易協定的影響與其特別機制(譬如中美洲自由貿易協定的短缺供應清單)。雖然不會看到許多傳統的自由貿易協定重新展開，但2023年絕對是重新審議紡織成衣貿易政策忙碌的一年，尤其是在幕後的討論。

### **Li & Fung (利豐公司) 營運長 Deepika Rana :**

經過三年的疫情，然後又碰到烏俄戰爭、通膨、能源價格高漲，經濟衰退似乎就在眼前。這些經濟與地緣政治的災難，讓我們來不及預測和反應，不僅動搖零售獲利的基礎、供應鏈的基礎，並迫使我們重新思考如何重建一個永續的未來。

地緣政治環境的不確定性是讓供應鏈策劃協調者睡不著覺的原因。在一個接近極端化的世界裡，分散化降低風險更為重要。在諸多變數下，品牌與零售商需時常檢視他們的分散策略，以便領先潛在的斷鏈風險一步。過去「窄而深」的採購策略已讓位於分散與靈活的策略。

2021 年的疫情導致貨架空空如也，導致大多數零售商的直覺反應是趕快下單訂下大量的商品。但隨著通膨與逼近的經濟衰退，消費者的可支配支出減少，對價格更為敏感。2023 年的需求明顯降低，說明「庫存」管理方面要計劃行事，在對的時間賣對的東西。品牌與零售商必須對數據分析與數位工具有所投資，以便有效率地平衡供需、減少廢棄原料、降低排放。

成衣企業要有競爭力，必須將重心自行銷與品牌轉移至追求產品的價格與價值相當。2023 年區別贏家與輸家的三大關鍵因素為：

1. 物超所值：價格的競爭力，以及在市場上競爭力與利潤之間的平衡。
2. 產品創新：要有新意，設計符合潮流，具備永續的特質。
3. 靈活度：存貨優化，及時採購，閱讀數據並做出反應非常重要。

在價格、產品及銷售靈活度中達到完美互動與平衡的企業才是贏家，而產品技術是達到平衡的重要角色。企業若能運用技術來帶動決策，打造符合趨勢、價格適當的產品，及時採取行動，並降低企業對環境的整體衝擊，這樣的零售商不但可以存活，還會蓬勃發展。

#### **國際成衣聯盟(IAF)秘書長 Matthijs Crietee：**

處於不斷上演經濟大震盪的世界裡，持續注意整個產業發展的宏觀大圖是很重要的。2023 年我們會看到對全球成衣生產的立法面趨於嚴格，同時通膨與衰退的需求會降低對轉型必要的投資。不過愈是困難愈要走下去，2023 年還是有一些令人興奮的跡象。

IAF 當然是聚焦在供應鏈的協調，我們會看到品牌、零售商及製造商集體行動以改善採購行為、生活工資、氣候行動的投資、透明度等等。品牌與零售商的贏家會策略性地對待供應鏈，他們明白一味要求供應商提升環保、靈活性，還要降低價格，最終是行不通的，因為如此無法符合法規，長期下來也無法競爭。

我們無法寄望消費者會為類似的商品付太高的價格，就得找出因為供需配合不佳浪費的成本。這需要透過買主-供應商的合作，而不是把供應商當作撞擊緩衝區，承受各種要求。與此同時，需要投注資金以發展我們的回收再生規模化產能，並大幅降低產業的能源密集度。最終贏家會了解到，供應鏈如果處於紅字，是無法採取綠色行動的。

2023 年對供應鏈透明度的要求與嚴格審核，以及持續走向一個更有彈性、靈活的供應鏈，皆需要紡織與成衣業之間更多的合作。顯現在個別企業層級上，是會有愈來愈多的整合性製造商；在國家的層級上，是有更多的投資運用於建立紡織專用的生產基地；在全球的層級上，紡織與成衣的協會聯盟會展開更多的合作。

在這個外在震盪衝擊著仍然保守的商業系統之時，新的玩家帶來新的商業模式，原有的玩家很容易受到傷害。Shein 就是一個很好的例子，這個新加入行業者大規模地打擊到現有的行業。但是在 2023 年，會有更多的市占率被新加入者的新模式拿下。有趣的是，有時候這些新加入者原本只是一家成衣製造商，自此開始自創品牌。這些製造商打造原生的數位品牌，創造更多利潤，更多外銷機會，並在過程中成為更好的供應商。

當考慮現今一連串新推出的環境立法，特別是在歐洲，我看到的危險是，法律雖然通過，但執行的手法不佳，產生不公平的競爭環境。執行成功的良好立法，可以帶來產業所需要的改變，並將成本公平地分攤到品牌與零售商；執行不良的立法則會有相反的作用，反而會將優勢移轉到對人們與地球沒有貢獻的企業。產業需要同聲一氣防止這種情況發生。