

## 2025 年地緣政治對全球服裝供應鏈的影響

2025.2

紡拓會編譯

有鑑於自持續的地域衝突到川普最近的關稅威脅，成衣產業專業雜誌 Just Style 訪問專家學者後，彙總 2025 年地緣政治將如何衝擊服裝產業，以及服裝供應鏈如何在挑戰中創造機會的觀點。

2025 年是將全球供應鏈打亂的疫情發生後的第五年。服裝採購主管了解到，供應源分散化是保持供應鏈韌性的關鍵，一些品牌也了解到，把供應商視為夥伴，是創造雙贏的必備條件。

本文談及 2025 年最大的一些地緣政治威脅，以及不同的成衣生產國要如何做好準備。

**對服裝產業而言，哪些是全球層級的地緣政治威脅？**

**紅海危機、烏俄戰爭及加薩**

美國德拉瓦大學時尚暨成衣研究系教授 Sheng Lu 表示，許多主要的威脅皆是現在進行式，包括烏俄戰爭、紅海危機及中東現況。

在紅海方面，產業消息來源指出，由於主要的航運公司調整路線以避開紅海，2024 年通過蘇伊士運河的貨櫃船裝載量較前一年大減 75%。渠稱：「通過蘇伊士運河的傳統航線所需的航程時間也增加了，特別是自東南亞到美國東岸(增加超過 40%)，東南亞到歐洲(增加超過 30%)，中國大陸到歐洲(增加 25%)。」

Lu 教授希望加薩的停火可以結束這場危機，經過紅海地區的航線可以在 2025 年回復正常。

另一方面，根據麥肯錫公司的說法，烏俄戰爭估計已讓歐洲公司的企業價值損失了一千億美元。

## 崎嶇不平的中美關係

Lu 教授認為動盪的中美關係是川普第二任任期的關鍵憂慮。川普的「美國第一貿易政策」可能會有額外措施，對雙邊的貿易與投資造成重大衝擊，從提高關稅、取消中國大陸的永久正常貿易關係待遇，到雙方皆增加新的投資限制都有可能。

「鑒於政策的不確定性，2025 年服裝企業偏向持續它們的避險策略，並保持多元的採購來源。」

## 美國針對全世界進口商品的關稅

國際成衣聯盟(IAF)秘書長 Matthijs Crietee 表示，對其會員而言，美國的關稅是主要的憂慮，這包括目前的高關稅，以及隨時有可能再提高關稅的不確定性。

目前對加、墨的 25% 關稅暫延 30 天，中國大陸的 10% 已經實行，估計歐盟是下一個目標。

歐洲紡織成衣產業的發聲機構歐洲服裝和紡織聯合會 (Euratex) 對美國提高從歐洲進口商品稅率的威脅極為憂心，表示：「這類措施可能會讓中國大陸的產能過剩轉向，間接衝擊到歐洲，造成價格扭曲與不公平競爭。」

Crietee 稱，品牌會避免將關稅成本轉嫁到消費者身上，因此「實際上這些關稅成本往往是由製造商間接支付。」

為管理風險，成衣品牌與零售商可能改變目前的採購供應源組合，或是增加供應國數目以避險。

渠形容關稅是一個「主要風險因素」，但同意「例如紅海與巴拿馬運河等航運扼點的緊張情勢，造成貿易交流的中斷」也是重大威脅。

渠解釋：「這些都會造成額外的成本，在原來還要應付歐洲愈趨嚴格的環保法規及氣候變遷帶來的負面影響之上雪上加霜。法規、不確定性及氣候變遷加在一起，會提升我們供應鏈的成本。」

Criete 表示，面對這些挑戰，服裝業必須更努力降低與因為供應鏈無效率發生的成本，例如大減價、生產過剩及流失銷售。渠稱：「我們正進入一個交易性、針鋒相對性的全球貿易政策時代，面對這種具負面效應的政策，最佳之道是透過更多的合作、創新的製程及尖端技術來因應。」

### 中國大陸擴增與美國以外國家的貿易關係

Lu 教授表示，另外一個和中美關係相關的威脅，是中國大陸擴增與一帶一路(BRI)及區域全面經濟夥伴協定(RCEP)國家的貿易關係。「自 2022 年以來，有參與 BRI 與 RCEP 的東南亞國協會員國，已超越美國成為中國大陸紡織成衣最大的出口市場，特別是紡織原料。」中國大陸的紡織成衣出口在 2024 有超過一半是輸往 BRI 國家。

「中國大陸強化與中南美國家的貿易，從增加巴西棉花的進口，到和尼加拉瓜簽署新的貿易協定，都會讓區域的紡織成衣貿易流動複雜化。」

### 匯率波動與通膨

IAF 主席 Cem Altan 表示，經濟的不穩定性與重要採購地區如土耳其、孟加拉及越南的通膨壓力，在 2025 年會持續影響價格與成本結構。「上升的成本與利潤壓力、運輸費用的增加、各個採購地區升高的勞工工資，再加上遵守更嚴格的環保法規，在在皆成為壓縮利潤的壓力。」

### 氣候變遷與永續性

永續性與氣候變遷帶來的影響愈來愈大，在 2025 年都和地緣政治掛了鉤。

Lu 教授表示，服裝企業面臨更頻繁和氣候有關聯的供應鏈斷裂問題，各國在氣候與環境的管理方式上立場歧異。渠認為，美國退出巴黎氣候協定會讓中國大陸與印度更為猶疑是否實現它們的減碳承諾，阻礙全球對抗氣候變遷的努力。

這也可能讓美國的服裝企業在展現它們降低營運對環境衝擊所做的努力時，處於不利地位，特別是許多美國服裝品牌都在歐洲銷售，而歐洲新近實施許多環保法規或是正建立法規之中。

## 美國服裝業聚焦近岸採購與負責任採購，以因應地緣政治威脅

美國成衣及鞋類協會（AAFA）總裁 Stephen Lamar 認為，一個相互連結的供應鏈仍有其必要性。

渠認為在現今的地緣政治氣候中，新的機會與挑戰隨時可能發生，因此知識與夥伴關係將是關鍵。

「要保持競爭力與建立韌性，企業需靈活、投入、有知識。AAFA 將和會員一起提倡聰明的貿易配套，包括清晰定義、可執行、有效的、可預測及透明的貿易、海關、物流、標示及美國製造的政策。」

渠的團隊將和會員合作提供正宗的、付得起的、負責任製造，以及合乎道德採購的服裝，並且採取可以持續支撐數百萬美國工作機會的方式。

美國縫製設備供應商協會(SPESA)是美國縫製產品、設備及周邊服務製造與供應商的聯合會，它主張，在美洲近岸採購與到美國回流生產將可克服許多時下的地緣政治威脅：「我們的建議是盡多與盡速轉移生產！」

SPESA 表示，運動服裝品牌正將訂單轉移，就是近岸生產正發生的證明，「預期今年這樣的現象會成長。」

## 美中貿易戰中的亞洲服裝供應鏈新贏家

斯里蘭卡成衣業聯合會(JAAF)的秘書長 Yohan Lawrence 表示，亞洲服裝供應鏈「極易受到地緣政治關注的影響」。對斯里蘭卡而言，最大的一項是美中貿易戰可能讓來自中國大陸及其渠國家出口至美國的成衣受到關稅衝擊。

渠則看到斯里蘭卡從中獲益的可能性。本來是諸如越南的國家得利，斯里蘭卡只是全球價值鏈的一小部分，渠相信「現在斯里蘭卡有著局外人的得利機會」。

渠給斯里蘭卡成衣供應商的建議是，將調適性與協作置於優先，因為「運用科技、優化物流作業及改進效率以建立靈活的供應鏈，這將有助有效地管理供應鏈斷裂問題」。

渠指出，擁有本地生產的紗將可確保在本地擁有完整的供應鏈，品牌會因而具策略性優勢。

渠亦建議一個雙管齊下的手法，一方面要保護現有的美國、歐盟及英國市場，同時找出優惠待遇方式來進入有成長潛力的非傳統市場。

### 中美洲失去近岸生產競爭優勢的風險

近岸生產是克服許多威脅的明顯方法，中美洲與多明尼加地區的地理位置得利於接近美國這個全球最大的服裝消費市場。

代表瓜地馬拉紡織成衣產業的組織 VESTEX 表示，渠們很憂心美國的貿易政策改變，因為瓜地馬拉的紡織成衣出口超過七成五是到美國。VESTEX 擔憂額外的加稅會減弱該國競爭力，阻礙其成長的潛能。

如果主張國貨國運的《美國船舶法案》(US SHIPS Act)通過，對瓜地馬拉與中美洲也會有深遠的影響。雖然法案主要針對中國大陸產品，有可能產生影響包括瓜地馬拉在內的其渠貿易夥伴的前例。出口到美國的貨品部分需使用掛美國國旗船舶的規定，可能增加物流成本，此外，由於航行主要航線的美國船隻數量有限，因此有可能延誤、作業限制及需與全球航運公司重新談判合約。

不過 VESTEX 也看到新商機。瓜地馬拉接近美國，並僅次於巴拿馬，擁有該地區第二大的作業港口，提供投資物流基礎建設的潛能。

VESTEX 主張，改善港口效率、擴大停泊大型船舶的容量、強化結合海運、空運及陸運多模式的物流網絡，瓜地馬拉就能在近岸生產策略裡扮演關鍵角色。「隨著美國公司將生產轉移到愈來愈接近美國的地方，瓜地馬拉的紡織業可以成為一個可靠的夥伴，提供更快、更符合成本效益的解決方案，將物流挑戰轉變成競爭優勢。」

### 土耳其視美國市場占比成長為川普擴大與中國大陸的距離

伊斯坦堡成衣出口商協會(İHKİB)副理事長 Mustafa Paşahan 稱，地緣政治的轉變在短期內對土耳其的紡織成衣業會產生直接與負面的影響。不過，長期而言，「土耳其的成衣業已展現出高水平的調適性，以及快速分散市場與產品的能力。」

Paşahan 預期 2025 年上半年對土耳其特別有挑戰性，長期則可看到新機會。例如，渠稱川普將會在全球遵循一個不同的經濟與政策議程，雖然短期內會負面衝擊現存多年的供應鏈管道，卻可能為土耳其創造機會的開端。渠解釋：「我們希望新的川普政權持續與中國大陸疏遠的策略，而土耳其是能填補美國市場浮現的空缺的最強候選者之一。」

Paşahan 的主要目標是擴大在美國市場的市占率，主張土耳其是極少數的一個國家，能在國境內擁有供應鏈所有完整的部分，並具備強大的基礎建設。

此外，土耳其從預期美國將會疏遠的東亞國家所進口的原料占比相當低與有限。

Paşahan 提醒，政治與經濟不穩定性在全世界都存在，特別是在接近土耳其的地區。此外，美國最近的政經行動，譬如退出巴黎氣候協定，有可能在全球供應鏈上產生自然的轉移。

因此，渠做出結論：「土耳其的產業在即將來臨的數年裡必須適應新的貿易動力變化。」