

# 2024 成衣業展望：挑戰與機會

2024 年 2 月  
紡拓會市場開發處

自突然爆發的地緣政治問題，到對服裝業碳足跡高度的關注，2024 年的成衣採購充滿挑戰，但也會有新的商機。

緊接疫情之後，烏俄戰爭導致通膨及商品成本上漲，還需面臨供應鏈排碳及新的法令問責要求。

開年也並非全是烏雲，隨著新的立法，品牌被迫採取更符合道德的做法，並對環境負起責任，這算是有益的消息。AI 與機器人科技的興起，愈來愈多企業將作業數位化，因而提升製程效率，降低庫存與退貨，最終可獲利潤契機。

成衣產業專業雜誌 Just Style 在諮詢專家學者後，彙總 2024 年對成衣業的挑戰與機會供業界參考。

## 2024 需警戒的成衣採購挑戰

### 緩慢成長與停滯不前的世界經濟

過去兩年全球的經濟動盪已廣為所知，地域衝突造成石油供應壓力，影響運輸成本與原料取得，進而讓原料來到高價。能源價格高漲，食物價格衝天，這一切皆影響民眾購衣行為。消費者對花錢買衣服猶疑，因此品牌與零售商就對供應商減少下單，形成骨牌效應。專家警告，這個情況短期內不會消失。

高通膨與高利率可能進一步降低需求，這已在傷害全世界的製造商，他們 2024 年仍可能面對產能的低利用率。

市場成長缺乏動力，高庫存仍是問題。即使有些消費國已控制通膨，通膨的威脅仍會存在，消費者要改變心態不易。可看到歐洲與中國大陸的品牌與零售商皆自中國大陸採購中縮手。壓抑價格，庫存規劃及獲利率在新的一年可能是服裝零售業者最重要的課題。

### 複雜的政治風貌

我們似乎進入一個地緣政治衝突無止境的時代，這當然會大幅度影響成衣產業。

首先是川普提高中國大陸貨品進口的關稅，然後是新疆的棉花與緬甸的政變，沒人知道明天會發生甚麼事，所以最佳的準備之道是保持彈性的供應鏈。品牌與零售商需要發展的策略，是將不穩定與無法預測的供應商，轉變成更有韌性、彈性及穩定性的供應夥伴。

## 更激烈的競爭與仿冒

網購成衣已進入割喉階段。我們已自 ZARA、H&M 的快時尚進入 Boohoo、Asos 的純網路商店。Shein、Temu 的出現，讓今日的我們處於千禧年代的超快時尚(ultra-fast fashion)。隨著生活費用的上漲，加上消費者希望跟上流行，便宜又討好的亞洲時尚強牌似乎打造出成功的秘方。事實上，麥肯錫顧問公司最新的報告指出，消費者調查顯示他們增加在這些價廉品牌上的花費。未來在 Shein、Temu 網購的意向平均要比在 ZARA、H&M 等第一代競爭者的購買意向高出 18%。

競爭較以往激烈，消費者回到以往線上瀏覽，線下購買的模式，使得網上瀏覽轉化為下單行動的比率降低。成衣企業必須明瞭這股隱藏的力量，致力於建立一個更有效率、有利潤的作業方式，確保發揮最大的數位行銷投資報酬率，而利用 AI 將關鍵過程自動化應該是一部分的答案。

另一方面，則有專家擔心網路空間會讓不安全的仿冒大幅竄起，特別是經由第三方市場而來。

如果國會通過「安全購買」(Shop Safe)立法，讓電商網站為在它們平台上行銷的商品負責，就能阻擋這股海嘯，同時還能讓安全的電商業務蓬勃發展。

## 法令的挑戰

歐盟、英國及美國的服裝買家即將面臨一連串的立法，強迫他們轉移注意力到供應鏈的現狀，自對環境的衝擊、到銷售消費者的服裝在供應鏈上採用的棉花、種植的棉農是受到何種待遇等皆需注意。

這些法令規定是所有成衣採購團隊的優先事項。歐、美、英及其他國家的這些新法令聚焦在供應鏈與 ESG(環境、社會、公司治理)的透明度、可追溯性，以及對產品/原料循環與氣候/環境(係指範疇三的溫室氣體間接排放源)相關的影響。瀏覽這些新法將驅使呈現各個不同層級供應鏈的必要性。

這也是為甚麼服裝品牌與零售商要降低對中國大陸的依賴，因為他們普遍仍然擔憂新疆的強迫勞動情況。一位專家表示，供應鏈要切斷新疆產的棉花幾乎是不可能的，因為愈來愈多服裝採購公司的貨物被懷疑侵犯美國法令。與此同時，立法者還在繼續尋找打擊使用新疆棉花商品的方法。

在環保方面，消費者特別關注採買的產品如何製成與來自何處。跡象仍然顯示，供應鏈的每一個層面擁抱環保是必要的，顧客如此要求，政府也愈來愈如此要求，並以政策來強迫產業改變。

由於「漂綠」及氣候變遷的作用已昭然若揭，2024 年消費者、立法者及員工的焦點皆將自誓言階段轉移到成果展示。不過大眾關注新興的立法沒有足夠的執行力，如果立法旨在為產業打造一個公平競爭的環境，並將標準訂得較高，這就需要政府有足夠的續航執行力。

## 短期可達的目標 - 2024 要擁抱的機會

### 科技與創新

生成式 AI 於 2022 與 2023 年間在時尚界造成轟動，至今不衰。服裝品牌與零售商受到鼓舞，運用這項與其他諸如機器人的科技以提升效率、速度，並經由更精準的預測與數位打樣減少廢棄物。

擁抱創新計畫且不畏懼改變的企業，往往是明日的領導者與開路先鋒。除了生成式 AI，還有數位產品護照、3D 產品設計、產品生命週期管理(PLM)、區塊鏈，以及各項供應鏈履歷工具皆是服裝公司積極開發的科技。

新科技的接受率需要加快腳步，加速試行新產品、新點子及新體驗。利用 AI 及數據模式，了解如何運用才有效。抓住那些能快速產生價值與規模化的科技，停止那些無法達到目的的科技。最大的挑戰，是在進行這些轉變時，要打造你的團隊需要的文化與心理安全感，能適應未來的企業就會擁抱 AI。

期待 2024 年會是成衣零售業者自概念階段與單點試行 AI，前進到規模化的採用 AI 技術協助他們自動化重複性工作，帶動深層觀察，甚至為顧客打造一對一的內容。採行新科技並將之規模化會需要成衣零售商轉變文化，例如將數據與產品開發的藝術結合，以及讓員工願意嘗試新東西。

2024 的贏家會找到方式，發展與整合出創新、協作式的溝通、過程及分析，提供必要的可視度與透明度，以因應目前與未來的供應鏈中斷情況。

使用價值鏈的手法將有助改善速度與利潤。將供應過程數位化，控制並利用數據的力量，以及協作式的溝通與驗證，在應用得當時，將帶動速度、成本、品質及顧客滿意度大幅地改進。

### 建立更好的關係

消費者購買行為與服裝業對供應鏈勞工的剝削在 2023 年皆是頭條議題。業界專家警告品牌，如果不正視並解決這些問題，將會在未來面對更多的挑戰。

服裝業存在於品牌、工廠及供應商之間的權力不平衡，以及對彼此之間協作產生的影響，會是一大挑戰。要克服產業的挑戰，協作是不可或缺的，經濟模式則是作為協作的誘因。

特別是即將來臨的 DPP(數位產品護照)，以及商品保養/成分標籤規定，品牌需要知道供應鏈上每一階段發生的事情。

焦點應該轉向供應鏈的韌性，特別是在面臨地緣衝突與氣候變遷的挑戰之時，還有產業幾近歷史最低紀錄的庫存。

成功與失敗的企業之間最關鍵的區別將是它們建立策略性夥伴關係的能耐。產業面臨的挑戰很大，但並非無法克服。品牌欲在 2024 年保持競爭力，就必須認識與了解它們的供應鏈，並與供應鏈夥伴形成更強壯的關係。

贏家會知道，沒有所謂最後一哩路的說法，特別是當商品與供應鏈皆愈來愈講求循環之時。相反地，成功始於也終於第一哩路，因為企業一開始就要決定產品是否以及如何生產。第一步就要做對，意味您的供應鏈夥伴與顧客在整個旅程中皆會與您同在。

許多企業在著手配合美國、歐盟及英國的 ESG 報告規定時，需協助其決定撰寫時的優先順序，也需要工具來評估、管理、規劃路徑及衡量衝擊。大多數品牌認為供應鏈韌性的首要障礙風險，是對第一層供應商以外的供應鏈缺乏可見度與追溯性，而另一個共同的憂慮則是零售商與品牌的供應商對規定缺乏了解。

要評估與衡量 ESG 與供應鏈韌性風險，企業要有周全的科技平台來收集與管理相關資訊，才能達到路徑規劃與收集的數據的溯源性。這些流程皆需要獨立的驗證，品牌、零售商及每一層的供應商也需要接受教育與訓練。挑戰在於要能有效界定與實踐可驗證的韌性與 ESG 策略，採取的行動與努力才能對企業、顧客及社會產生影響。打造信任感與透明度不再是口號而已。

不過，不僅是買家與供應商之間的關係需要滋養以確保作業順利，成衣公司還要接近顧客才能保持競爭力。

當下的經濟挑戰似乎在強行切割企業，增加零售商與顧客之間的摩擦。我們了解企業沒有利潤不可能長久存活，但是顧客體驗與營收成長之間的關聯是確存在的。

顧客會記得那些將他們的體驗與忠誠度放在優先地位的企業，而不是那些明顯將自身利潤置於優先，視為顧客著想為其次的企業。