

2023 年成衣業展望 - 快速演變的採購景觀

2023 年 1 月

紡拓會編譯

2023 年仍將是危機四伏的一年，採購分散化、供應鏈靈活性及永續的營運方式將是品牌是否能成功度過 2023 年的關鍵。本會整理業界專業人士的看法，供企業營運參考。

Accenture UKI (埃森哲顧問公司/英國愛爾蘭地區)零售主管 Lynda Petherick :

疫情看似遠離，但生活費用的上漲又對成衣業造成完全不同的挑戰。因為消費者減少了可支配支出，大多數服裝零售商面臨暴漲的成本與縮水的營業收入，同時得和庫存危機奮戰。產業近在眼前的挑戰是；如何在消費者縮手的情況下轉移過剩的存貨，同時要決定未來需要採購何種商品，更重要的是還要試著保持利潤穩定。

這就大致鋪陳出成衣業供應鏈的大貌了。2023 年供應鏈仍是成衣業韌性的關鍵點。如果能確保供應鏈無縫銜接、符合成本效益並盡可能地靈活，品牌就有較好的機會度過可能來臨的經濟風暴。

然而還有另一個挑戰：負擔得起的永續要求。在這方面愈來愈多的立法與規定，意味產業必須專注展現其環保信譽與供應鏈的透明度。但是當財務的不確定性是優先考慮時，往往成為永續目標的障礙。

不過，一個普遍的錯誤觀念是，追求永續的營運會使成本增高。其實，在營運過程中內建永續反而更符合成本效益，譬如移除整體供應鏈上多餘的廢棄物，或改善存貨控制的效率。

在經濟不確定的時代，企業容易做好防禦並嚴陣以待，但惟有混亂的時代才有可能讓營運迎來正向的變革。成衣業在疫情期間已顯現極大的韌性，所以不宜停下腳步。

當財務出現艱困時，沒有比現在更好的時機來審視營運可優化之處、改善效率以消除額外的成本並保護利潤，同時讓每個過程建立永續性。

品牌忠誠度從未如此重要。在消費者減少支出之際，能提供無縫購物體驗、盡量避免將上漲成本轉嫁消費者的品牌，將可確保消費者願意在它們身上買單。

最後，一個常被忽視的部分是零售人力，這是在近年受到龐大壓力的族群。加強投資員工的技巧，並重視他們的心理與財務健全，零售商就可具備充滿戰鬥的勞動力，這不僅在營運上合理，也是該做的事。

紡織成衣諮詢公司 Gherzi Textile Organization 合夥人 Robert Antoshak：

全球採購將會像是一顆漏氣的氣球。你聽到的那個聲音將是訂單自中國大陸滲漏到孟加拉、印度、越南及其他東南亞國協地區的聲音。與此同時，採購分散化代表自中美洲自由貿易協定國家、西半球及非洲的出貨會增加。

以採購的觀點來看，中國大陸的風光時期已過。雖然中國大陸還會是主要成衣供應來源，但不會像以往是唯一的來源。許多力量在促使買主這麼做，首先是疫情造成的供應斷鏈，現在再加上全球經濟情勢的改變，地緣政治摩擦，以及生產成本的重新平衡，買主轉向其他來源不僅是著眼於降低風險，也是為了強化供應源。

2023 年供應鏈的韌性會比及時出貨來得重要。如果業界有自疫情學到教訓，那就是當壓力來臨時，及時出貨的供應鏈會崩解，這是個讓產業付出重大代價的經驗。

對許多企業而言，供應鏈的韌性意味接近市場的採購；對於其他企業而言，則意味擴大分散供應源。因此，在 2023 年可看到地區性採購的擴大，在亞洲的採購也會延伸至更多的供應國家。

為保持競爭力與建立未來的韌性，成衣企業與它們的供應商應學習風險管理。因為長久以來，產業皆倚賴少數幾家供應商，並稱之為「採購策略」，其實只是「打電話訂貨」。

創意在風險管理上有其角色：從事新的生意模式時要評估風險。例如，和一個新的供應商合作會帶來風險，但是增加接觸範圍與不同地理位置的產業名單，有助管理這樣的風險。畫布愈大，可以畫採購地圖的空間愈多。

當然，經常變動供應源自有其挑戰與缺點，無法保證一定順利。不過，如果一開始就能努力解決問題，則報酬龐大，值得冒險。

這又回到韌性的問題。成衣業是低利潤的產業，在做採購決策時，往往倚賴基本面：成本或品質。當然，自相隔半個地球以外的國家採購的產品可能比較便宜，但是如果供應鏈太脆弱，產品無法於第一時間出貨，低價就不那麼要緊了，這時當初的便宜反而得付出昂貴的代價：訂單取消，銷售告吹。

對成衣企業而言，2023 年的採購應包括重新評估風險、與市場的接近性、分散供應源、還有一些常識。趕快醒醒！行為模式的改變對企業營運的規劃已司空見慣，如果不正面迎接就等著被拋到腦後。

美國成衣及鞋類協會（AAFA）總裁 Stephen Lamar：

採購分散化繼續是最優先的要務。一個巨大的變化是我們不僅關注產品在哪裡生產，還要注意原料來自何處。企業為避免斷鏈與風險，追求的是穩定性與接近市場的供應商。當供應鏈必須透明、可追溯及永續時，買主供應商的關係就持續演進，採購模式也隨之演進。

政府發出的訊息紊亂，加上全球的產能與生產力受限，因此現階段很難預測未來誰是贏家，誰是輸家。美國政府一直鼓勵企業分散在中國大陸的採購，一些中國大陸的競爭對手國產品也獲得進入美國的普遍化優惠關稅 (GSP) 待遇。但是這個在 2020 年底到期的待遇，卻未獲國會通過延長時效，因而抵銷了分散供應鏈的好處。

同樣地，許多公司希望在中美洲或非洲擴大貿易與投資，但是像非洲成長法案的更新被延誤，或是不願意讓中美洲自由貿易協定更具吸引力等的現象，皆阻礙了長期在這些地區採購的發展。甚至「美國製造」的誘因都受美國貿易政策的傷害，諸如 301 關稅的徵收，提高了原料進口的成本，而這些原料是美國本身沒有生產的。

「思考第一哩路」是 2023 年的關鍵所在。我們一直在解決產品最後一哩路的問題，企業應該同樣關注在「從概念到消費者」的產品旅程中的前期。企業在評估產品如何設計、製造、使用及再利用之時，「思考第一哩路」將在未來的供應鏈扮演更重要的角色。

與供應鏈夥伴打造更強韌的關係，將是這道方程式重要的部分，尤其是所有的業者都在加快追溯性與透明度的努力，以對抗氣候變遷並確保產品沒有使用強迫勞動力。科技在轉型期間是重要角色，因為企業會尋找更有效率的方式來和利益關係人溝通，記錄供應鏈，以及講述產品與公司的故事。

Bureau Veritas（法國必維檢驗集團）全球零售商機暨供應鏈策略部門總監 Rick Horwitch：

在與美國、歐洲及亞洲的採購主管討論過後，認為 2023 年的採購景觀不會有甚麼大轉變。自中國大陸移出採購及地區性的近岸採購趨勢仍會持續。但這不代表 2023 會是平靜的一年，事實上，2023 年的挑戰不亞於前幾年。

地緣政治的大驚奇會讓經濟繼續動盪。品牌與零售商需發展策略，以面對從需求不足轉移到供應不足的狀況，為此對自己供應鏈上各個角色之間的互動連結要有更好的了解。

此外，美國、歐盟、英國等國家諸多聚焦供應鏈、ESG(環境、社會、公司治理)透明度及產品追溯性的新法令規則，將會推動企業規劃出供應鏈上不同層級廠商的路徑。

Bureau Veritas 最近調查許多顧客以了解他們對產品追溯性、韌性及 ESG 的策略與關注。所有的顧客皆做出 ESG 的承諾，但更多的是表達需要協助訂出優先順序，以及評估、管理、規劃及衡量影響的工具。大多數顧客列出缺乏對第一級之外的供應商的可視性與追溯性，是供應鏈韌性的首要風險。此外，大多數顧客表示，關心各國針對供應鏈及 ESG 透明度、追溯性及報告書的新規定。

企業需要一個廣泛周全的技術平台來收集與管理相關資訊，以評估與衡量 ESG 與供應鏈韌性的風險，如此才能利用收集到的數據達成必要的產品路徑圖與追溯性，這些將需要獨立的認證。

一些要面對的關鍵問題為：你知道你到底是在和誰(第一級到第四級的供應商)做生意嗎?你看得到他們的互動連結及順序關係嗎?你的(每一級的)供應商對於生意的持續性、數據及網路安全有主動的系統機制嗎?是否具備負責任與合乎道德的生產、生物多樣化、化學物/水/廢棄物管理、氣候變遷、健康與安全治理的制度?

挑戰之所在，是能有效地界定與執行一項可驗證的韌性與 ESG 策略，以便採取的行動與努力皆能對企業、顧客及社會產生影響。

2023 年甚至之後的贏家，是能找到方法開發與整合創新、協同的溝通，並能進行分析，提供必要的可視性與透明度，以管理目前與未來的供應斷鏈。採用價值鏈的手法有助改善速度與利潤，如此將無需犧牲品質就能對社會產生正面影響。

追求速度、永續性、降低存貨與利潤壓力，這些過程如不經檢視，有可能對整個供應鏈的旅程產生負面衝擊。過程數位化、利用數據的力量與協同的溝通，加上適當的認證，皆能促進在速度、成本、品質及顧客滿意度上的實質改善。

相信 2023 會繼續看到下列各方面的加快腳步：

- 中國大陸、韓國及臺灣的供應商會繼續擴增海外(越南/東南亞、非洲成長法案及美洲)投資，以垂直化這些地區的生產。
- 接近消費者的地區性採購會繼續擴張。
- 透過在供應鏈上每一層面(設計、打樣、試穿、色彩、產品開發、品質等)採用數位化工具，擴大買賣雙方的合作與溝通。
- 對於能提供可視度與經過驗證(可行的)的數據的數位工具和/或平台的需求增大，以利管理整個供應鏈(第一級到第四級)的風險、韌性及 ESG 承諾。