

二手時尚：

服裝租賃與轉售行業兼顧時尚與環保

2022年1月

紡拓會 編譯

## 二手時尚：服裝租賃與轉售行業兼顧時尚與環保

目錄	頁次
摘要.....	1
緒論.....	1
成衣二手交易市場.....	1
成衣轉售市場.....	2
成衣租賃市場.....	2
二手交易市場成長的原因.....	2
社群商務.....	3
實惠性與可近性.....	3
永續性.....	4
品牌的挑戰.....	4
<b>DEPOP.....</b>	<b>5</b>
運作方式與物流.....	5
營運發展.....	6
企業精神、使命及策略.....	6
<b>RENT THE RUNWAY.....</b>	<b>7</b>
運作方式與物流.....	7
營運發展.....	8
企業精神、使命及策略.....	9
<b>THREDUP.....</b>	<b>9</b>
運作方式與物流.....	10
營運發展.....	10
企業精神、使命及策略.....	12
展望.....	13

## 二手時尚： 服裝租賃與轉售行業兼顧時尚與環保

### 摘要

成衣的二手交易正在攫取傳統線上成衣零售的市占率，因為 Z 世代消費者擁抱諸如租賃或轉售的新型購物型態，這類購物型態能促進社交互動，提供實惠性與可近性，並發揚永續性。因此，預測成衣二手交易會從 2020 年占全球成衣零售市場的比重 7% 上升到 2030 年時的 12%。在全球成衣二手交易的市場裡，全球成衣租賃市場的規模預計在 2025 年時達到 70 億美元；全球成衣轉售市場預計屆時將達到 470 億美元。

然而，品牌要進入轉售或租賃市場時會面臨一些挑戰，需要付出各自的代價。因為需要相當的投資，同時產品的轉售和租賃涉及複雜的物流挑戰。

一個解決之道是雇用提供轉售服務的第三方公司，像是 Advanced Clothing Solutions (ACS)、Recurate、The Renewal Workshop。提供轉售服務的公司可提供先進的物流平台與作業系統，讓品牌可以推出轉售通路，並因應市場需求快速提升作業規模，同時將風險最小化。

有些品牌已經成功採取此一策略。例如 Tommy Hilfiger 已經與 The Renewal Workshop 合作推出轉售制度，提供店面價格折抵或其他優惠給歸還舊衣供轉售的消費者。

其他品牌可考慮從一些二手交易的先驅者學習，包括成立於 2011 年的 Depop，成立於 2009 年的 Rent the Runway，和也在 2009 年成立的 thredUP。這些公司都經歷前所未見的成長，現在合計總共有超過 4 千萬的消費者用戶。

### 緒論

「二手交易」(recommerce)係指產品的租賃、轉售、修補及翻新。因此，二手交易模式是循環商業模式<sup>1</sup>的一種。

<sup>1</sup>循環商業模式係以再利用、分享、修補、翻新、再造及回收再生的方式打造閉環式系統，系統裡輸入的資源以及產生的廢棄物、汙染及碳排放都減到最少。

許多二手交易模式係透過網路平台與推動社交互動的通路來租賃、購買或銷售原本擁有或二手的產品。

「成衣二手交易」在本報告中包含「成衣轉售」與「成衣租賃」兩個部分。

### 成衣二手交易市場

成衣二手交易預計會以相當快的腳步取得傳統網購成衣市場的部分市占率。因此，預測成衣二手交易會從 2020 年占全球成衣零售市場比重的 7% 成長到 2030 年時的 12%。

## 成衣轉售市場

在成衣二手交易的整體市場裡，預測僅全球線上成衣轉售市場的部分在 2020 至 2025 年間就會成長到超過 5 倍，從區區 90 億美元成長到 470 億美元。這意味著這部分的成長率要比整體成衣零售市場的成長率大上 11 倍。

此外，因為這樣的成長，全球成衣轉售市場的規模預計在 2025 年時會超過快速時尚市場的規模。

## 成衣租賃市場

據總部位於阿拉伯聯合大公國杜拜的市研與顧問公司 Future Market Insights (FMI) 的預估，2021 年全球線上成衣租賃市場的規模將達 19 億美元，並於 2021 至 2031 年間以複合年成長率(CAGR) 11% 的速度最終超過 50 億美元。

## 二手交易市場成長的原因

這個市場的成長是年輕消費者對租賃與轉售服務的需求上升的結果。特別是因為 Z 世代<sup>2</sup>，對下列購物特性的要求快速上升：

- 可近性
- 實惠性
- 社群商務
- 永續性

<sup>2</sup> 約於 1990 年代中期到 2000 年代初期出生的人口，被認為是數位原生代，很快就會擁有最大的購買力。

Z 世代消費者採用轉售購物的方式要比其他年齡層來得快。他們比年長者更熱衷於人們的福祉、地球的環境以及自然資源。他們也對產品製造、消費主義及大型企業對環境與社會的負面衝擊知道得更多，並且對不負社會責任的品牌較為不滿。

還有，他們比一般消費者更勇於嘗試非傳統與創新的購物體驗，也是 AR(擴增實境)等新科技的使用先驅。

有相當大比例的 Z 世代消費者已經很快接受由熱門社群媒體平台例如 Instagram、抖音等開發的各種網路購物工具。這些工具將網路零售方式精簡到只需點擊幾下即可。

時尚產業的主管愈來愈意識到 Z 世代的購買力與影響力。不過，不是所有的主管都趕上這股從傳統零售方式轉向租賃與轉售方式的風潮。那些只看不動的人恐怕註定會被淘汰。

這個轉向將迫使品牌改變商業模式，但是在改變的期間，會面對蠻大的挑戰。有些品牌會邁出一大步，推出自己的租賃與轉售平台，其他品牌則可能偏向和已存在的二手交易服務業者形成夥伴關係。無論何者，進入租賃與轉售市場均非易事。

## 社群商務

許多轉售與租賃平台是 C2C (消費者對消費者)商業模式的一部分。顧客彼此之間交易，通常是透過網路平台與市場，其過程可被歸類為「社群商務」<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 社群商務可被定義為涉及社群媒體或是支援買賣雙方之間社交互動的網路零售業。

這樣的模式讓轉售與租賃平台提供消費者所謂的「社群體驗」。事實上，這正是這些平台日益熱門的關鍵推動力之一。對照之下，傳統的網路零售形式就僅是純粹的交易。

這些社群體驗源自有許多轉售與租賃平台提倡社交互動，因為：

- 消費者從其他的消費者那邊購買或租賃
- 網路平台透過網路聊天的功能讓消費者彼此連結

尤其特別的是，轉售與租賃平台讓消費者：

- 討論合身與尺寸問題
- 討價還價
- 發送圖像與照片
- 分享穿著祕訣
- 選擇適合他們的運送條件

社群商務的先驅有：

- Depop – C2C 的成衣與配件轉售平台，總部位於倫敦
- Poshmark - C2C 的成衣與配件轉售平台，總部位於加州
- Vinted - C2C 的成衣與配件轉售平台，總部位於立陶宛的維爾紐斯

這些平台提供獨家賣點(USP)，讓用戶建立自己的微型企業，從出售或出租自己的東西獲利，這些東西是經過行銷策劃能反映個人風格的商品。

這樣的個別獨特性，加上平台原本的社群特色，有助讓網路轉售與租賃平台吸引到消費者。

## 實惠性與可近性

現代消費者在轉售與租賃的消費模式上找到了價值，因為透過這些通路銷售的產品比第一手的商品便宜。例如，一件二手的 501 Levi's 原版牛仔褲在 Depop 上的價格可以低到 8 英鎊(11 美元)，同款全新的商品在品牌官網上是以 85 英鎊起跳。

尤有甚者，許多消費者發現，通常貴不可及的設計師品牌奢華商品與象徵身分的商品價格在此比較親民，因而比較買得起。

此外，一些轉售的平台受到歡迎，是因為它們提供誘因讓消費者拿出舊衣物以供轉售。

許多品牌提供機制讓消費者帶來舊衣換取商店價格折抵或其他優惠，以便抓住消費者並有助品牌的循環經濟聲譽。這類品牌包括美國的運動服裝品牌 Athleta(屬於 Gap 集團)以及美國的高級女裝品牌 Reformation。這些舊衣物被整理一新再販售，消費者也因為對循環經濟的貢獻而得到報償。

## 永續性

許多消費者對以永續為號召的產品不再有興趣，因為他們愈來愈懷疑是否只是漂綠<sup>4</sup>，並且關注所購產品的透明度與履歷。特別是，品牌用來描述它們產品永續性的字眼，譬如「環保」、「綠色」，往往是模稜兩可並缺乏足夠的解釋。

<sup>4</sup>漂綠意指利用行銷塑造企業的產品、活動或政策是環保的，實際上並非如此。

相反地，在轉售或租賃平台上購物可以讓消費者避免道德上的困境，困擾於品牌是否負社會責任，因為買二手物品本身就符合循環經濟。

## 品牌的挑戰

品牌要進入轉售或租賃市場時會面臨一些挑戰。首先，需要相當的投資，其次，產品轉售和租賃涉及複雜的物流挑戰。

特別是，品牌必須無縫地取得、分類、存放、照相、列出清單、運送、收集和清潔或回收再生產品，以便對消費者提供高品質的服務。

大多數情形下，採取轉售與租賃的模式不會為品牌帶來立即的獲利。因此，最終仍須依賴來自執行長及主管從上到下的承諾，他們必須充分說明需要短期的投資才能有長期的收益。

與此同時，執行長及主管將面對來自投資者與利益相關人士的壓力，要在後疫情時代交出亮麗的業績，這就會影響執行高層的決定。

一個克服挑戰之道是雇用第三方公司，這類公司提供轉售服務(RAAS, resale as a service；意指運用自身已具備的轉售技術、知識、經驗等，為品牌及零售商等企業建立或經營專屬轉售業務)，如下列幾家：

- Advanced Clothing Solution (ACS)--專精於配銷、租賃及轉售物流作業的英國公司
- The Renewal Workshop--提供品牌與零售商轉售服務解決方案的公司，在美國奧瑞岡州與荷蘭阿姆斯特丹均有營運據點
- thredUP--經營世界最大轉售平台，並與品牌合作發展客製化轉售平台的美國公司

雇用這類公司可以讓品牌：

- 避免高昂的前期成本
- 可因應需求快速調整營運規模

例如，The Renewal Workshop 就曾協助一些品牌採用轉售策略，包括：

- The North Face--美國戶外成衣品牌，屬於 VF Corporation 旗下品牌
- Tommy Hilfiger--美國高級生活風格品牌，屬於 PVH 成衣公司的品牌

在 The Renewal Workshop 的支援下，Tommy Hilfiger 推出自己的轉售制度，稱為 Tommy For Life，提供店面價格折抵或其他優惠給歸還舊衣供轉售的消費者。

另一個美國戶外成衣品牌 Patagonia 則和美國轉售物流提供者 Yerdle 合作推出名為 Worn Wear 的轉售平台。歸還品牌商品供平台轉售的消費者，會獲得在網路與店面購買 Patagonia 商品的價格折抵。

另一種鼓勵品牌採用轉售模式的解決方案，是由政府對提供經過認證的轉售制度的品牌減免稅負的獎勵。

同樣地，可推出政府政策與規定以加快企業採取租賃或轉售等循環零售模式，消除企業進入市場的障礙。

## DEPOP

總部位於倫敦，在洛杉磯、紐約、曼徹斯特及雪梨有辦公據點的 Depop 公司，在全球雇用約 400 人，並已開發一款 C2C 的成衣轉售 app，名稱也是 Depop。

這款 app 號稱有 150 個國家 3 千萬用戶註冊，九成用戶的年齡在 26 歲以下。不過活躍用戶的數目較註冊的少多了，2020 年約有 4 百萬活躍買家，只有 2 百萬活躍賣家。

這款 app 本來是由米蘭的平面設計師 Simon Beckerman 於 2011 年開發的，當時是一個社交網絡，只獨家提供 Beckerman 製作的藝術時尚季刊雜誌 PIG 的讀者。之後程式被開發成為以年輕時尚消費者為對象的線上市集與成衣轉售 app。

大約 3,200 萬件的服裝可透過這個 app 購買，每天的新增商品約有 14 萬件。數量最多的商品類別有：

- 只此一件
- 街頭穿著
- 骨董衣
- Y2K (註：指於 1998 至 2003 年流行的風格，名稱來源是兩千年的電腦軟體危機年禧蟲)

### 運作方式與物流

Depop app 的運作很像 Instagram。它讓使用者可以上傳想要販售的產品圖片、影片及說明。圖片是依順序展示在使用者的商品區，它們也出現在 Depop 的供給區讓其他使用者觀賞，給讚或評論。

使用者彼此還可以透過直接傳訊的功能聊天。

使用者可以過濾在供給區的品項，標記出他們偏好的款式、服裝類別及尺寸，程式會使用演算法運用這項資訊，展示最適合的品項。

使用者購買了一項商品，賣家需負責安排送貨並確保商品抵達買家手中的狀態一如描述。賣家可以規定商品的售價、運費及退貨原則。

Depop 對買家有嚴格的保護措施，如果一個商品不符合描述或是沒有抵達買家手中，買家可以獲得全額退費。

付款是透過兩種付費平台轉給賣家，分別是 PayPal 或 Stripe，Depop 對每一樣售出的商品收取賣家 10% 費用。

### 營運發展

Depop 在 2011 到 2021 年間獲得七回合的資金，總計 1 億 560 萬美元，來自 12 個投資者。該公司因而得以：

- 加快擴張國際版圖，特別是在美國
- 擴充其 app 的功能
- 投資其工程與數據科學團隊

增加投資的結果，Depop 於 2017 到 2020 年間的成交金額以複合年成長率近乎 80% 的速度暴增。單單在 2020 年公司的營運收入就增加超過 100% 達到近 7 千萬美元。

2021 年 Etsy 以 16 億美元買下 Depop，不過 Depop 仍能繼續獨立經營。Etsy 是紐約的電子商務公司，聚焦在供應手工或骨董及工藝商品。併購的結果讓 Depop 得以：

- 持續國際版圖的擴張
- 改進其 app
- 加速達成企業使命

### 企業精神、使命及策略

依據 Depop 的說法，該公司的使命是成為世界上「最進步與多元的時尚之家，是探索別具一格的時尚，成為社群時代精神一部分的地方，以形塑更好的文化。」

該公司採取進步的商業手法，企業精神的核心是對顧客與其個別性採取包容性的態度。

該公司也尋求對環境負責。特別是提倡循環性，並反對快速時尚。

2021 年該公司宣布一個兩年計畫要達到「氣候中和」，並解決其營運對環境造成的衝擊。

該計畫的目標特別包括：

- 購買經認證的碳權以 100% 抵銷因為貨運產生的溫室氣體排放
- 所有辦公室使用 100% 再生能源
- 達到依據瑞士氣候暨永續顧問公司 South Pole 的氣候中和標準

為符合計畫，Depop 承諾於 2022 年投入至少一項涉及多方利益相關者的方案或研究計畫，係以下列為目的：

- 提倡循環性
- 提升時尚產業的社會與環境標準
- 共享學習

## RENT THE RUNWAY

美國 Rent the Runway 公司經營的同名線上平台屬於提供女裝與配件的租賃服務。公司總部位於紐約市，雇用約 800 人。

公司是 Jennifer Hyman 與 Jennifer Fleiss 於 2009 年創辦的，平台推出的本意是讓消費者以更親民的價格穿得到設計師品牌的服飾。

平台據稱有超過 1,100 萬註冊的會員，平均每名會員一年租賃的服飾原價值近乎 37,000 美元。平台的商品有超過 750 個設計師品牌，商品尺寸範圍廣大，從美國尺寸 00 到 22<sup>5</sup>。

<sup>5</sup>美國尺寸 22 相當於英國尺寸 20，歐陸尺寸 50。

### 運作方式與物流

Rent the Runway 平台提供會員三種訂戶服務的選擇：

- 第一種是從「基本衣櫥」系列裡選出 4 樣商品，包含休閒服裝與上班服裝，價值合計可達 350 美元。這項服務每個月運送一次，月租費 89 美元。
- 第二種是從「全衣櫥」系列裡選出 8 樣商品，包含整體提供的商品，晚裝與頂級設計師商品也在內，價值合計可達 3,500 美元。這項服務每個月運送兩次，每次有 4 樣商品，月租費 135 美元。該公司表示這是最熱門的服務方式。
- 第三種是從「全衣櫥」系列裡選出 16 樣商品。這項服務每個月運送四次，每次有 4 樣商品，月租費 199 美元。

當消費者註冊成為會員，會被要求記錄下來他們偏愛的款式與成衣類別。使用演算法可以將這些數據用來促銷最適合會員品味的商品。

每個月會員可以瀏覽這些選擇出來的商品，以及其他有庫存的商品，將他們下次欲租賃的商品列入清單內。

這些商品送至會員時會附有已付費的回郵貼條及可重複使用的衣物袋，因此會員一旦使用完畢衣物可以輕鬆歸還。

會員收到商品後，可以愛租多久就租多久，沒有義務在一定期限內要歸還商品。而且在租期間，會員可以隨時決定購買已租賃的商品。如果他們決定要購買，可以用折扣價買到。

已租賃的衣物如果有遺失、遭竊、或遭逢重大損害，會員會被收取「會員」價。

儘管如此，Rent the Runway 可接受歸還的商品有瑕疵或穿舊了。歸還的商品每次都會經過環保的清潔過程，不論乾洗或水洗都使用可生物分解的清潔劑，不含香精或沸石<sup>6</sup>。

<sup>6</sup>沸石是多微孔的結晶狀固體，常被稱為是「分子篩」，廣泛用於製造洗衣劑。許多沸石是自然生成的礦物或來自火山灰，不過也有化學合成者，化學版的沸石據說對人體健康有害。

乾洗的過程也不會含有四氯乙烯(PERC)這種在傳統乾洗過程會使用的石化物，會傷害人體健康及環境。已有一些國家禁用 PERC，以矽基物取代之，可以分解成自然物質如沙、水及二氧化碳。

洗滌過程後大部分商品都再經過溫度維持在 120°C-150°C 的蒸氣通道，並立刻封裝在 PE 塑膠袋裡以避免處理時直接接觸。當塑膠袋的使用壽命結束時會送交美國 Trex 公司製成合成鋪板。該公司的 NetTrex 計畫是回收塑膠膜用來製造合成的蓋板。

Rent the Runway 管理自己所有的作業過程與物流。在紐澤西州的席考克斯與德州的達拉斯擁有最新的作業中心，並雇有先進的技術部門，開發中心需要的技術。這類技術包括循環盤點，用於幫助管理與監督庫存。

2020 年該公司獲得一項逆向物流管理系統<sup>7</sup>的專利，用於精簡流暢租賃商品的追蹤、處理、分類、清潔及出貨的執行作業。

<sup>7</sup> 逆向物流管理系統用於指引有缺點或是使用壽命終了的商品回到製造商手中。這個做法讓商品可以回收後再生、再使用或正確地處置。Rent the Runway 開發一項系統讓出租的商品可被指引回到該公司手中，經過整理準備再出租。

該公司對技術發展的決心於 2019 年獲證，當年該公司於愛爾蘭的 Galway 開設第一間國際辦公室，意在吸引全歐洲的技術幹才。

### 營運發展

Rent the Runway 在 2013 到 2020 年間獲得十三回合的資金，總計 5.261 億美元，來自 19 個投資者。該公司因而得以轉變原有的商業模式發展成 2016 年推出的訂戶服務。之前消費者可以租一件或多件商品，無需購買訂戶服務。

這些募資也使得該公司得以擴展商品類別，加入街頭穿著與家居服，並推出與設計師品牌的獨家合作。

2013 年該公司購入 Go Try It On，這是紐約的新創企業，開發了一款同名的社群媒體 app。這款 app 讓使用者上傳相片並交換穿衣風格訣竅。

購入 Go Try It On 公司讓 Rent the Runway 也取得這款 app，連同使用 app 的 40 萬戶顧客資料。Go Try It On 的創辦人 Marissa Evans 也成為 Rent the Runway 完全創新部門的首腦，肩負公司數位轉型的責任。

2014 年 Rent the Runway 在紐約開了第一間實體門市，自此並和也位於紐約的新創公司 Leap 協力開辦數間快閃店，這種活動有助電子商務品牌開展實體店面而能減少風險。

2021 年該公司宣布希望透過首次公開發行(IPO)在美國股市上市，並於 7 月展開相關申請行動。

## 企業精神、使命及策略

Rent the Runway 的使命是要讓女人「每天都覺得處於最佳狀態」。這是基於租用昂貴的設計師商品「可以讓女人感覺神奇」。

此外，租用商品有助消費者避免為昂貴的設計師作品大肆花費，卻可能只穿幾次。

Rent the Runway 也設定宗旨幫助女性：

- 減少服飾支出
- 節省購買衣服的時間
- 因為實驗各種風格款式而得到樂趣
- 負責任地花錢購物

此外，該公司也願對邁向永續的時尚產業做出貢獻，宣稱其循環經濟的模式已「改造」產業。為達永續的目的，Rent the Runway 鼓勵會員歸還保護衣服的 PE 塑膠袋以及出貨時一起附上的 PET 郵寄貼條。如前所述，塑膠衣袋在使用壽命終了時會送往 Trex 公司用於製造合成鋪板。Rent the Runway 自 2017 年與 Trex 的合作至今已經回收約 408 公噸的塑膠薄膜。

為避免製造廢棄物，該公司致力於修補庫存商品，而不是丟棄它們。自 2018 年初，該公司已進行 410 萬次修補，成功延展商品的租賃壽命。

對於無法修補的商品，該公司會出售、捐出或回收庫存給經核可的第三方機構。

至 2021 年 6 月，該公司已經捐出與回收提供超過 58,000 件衣服、配件及可重複使用的包裝至不同機構，包括 thredUp(見下文)、Dress for Success<sup>8</sup> 及 Looptworks<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> Dress for Success 是位於紐約的全球性非營利機構，提供低收入女性專業服裝，以協助她們求職與面試。

<sup>9</sup> Looptworks 是位於奧瑞岡州波特蘭市的公司，將消費前與消費後的材料升級再造，用於製造限量版產品。

## THREDUP

美國 thredUP 公司發展出一個同名的網路成衣轉售平台，總部位於加州奧克蘭的 thredUP 雇用約 1,900 名員工。

這個平台本來是於 2009 年由哈佛商學院畢業生 James Reinhart 所開發，推出的目的是想激發年輕新世代「優先考慮二手物品」。

事實上這家公司自 2009 年開始鼓勵消費者購買二手商品以取代全新商品後，已協助轉移 50 萬噸的二氧化碳排放量。

平台商品超過 35,000 個品牌，售價較原始零售價的折扣可達到僅一折。

平台聲稱有約 134 萬活躍買家，開張至今已幫助買家較原始零售價格節省了 330 萬美元。

### **運作方式與物流**

平台提供的服務是讓使用者提供其不要的衣服與配件來交換「支付」--包括現金、禮物卡或 thredUP 商店價格折抵。

服務的一部分是使用者可以向 thredUP 索取一個免費的「清除包」(Clean Out Kit)郵包袋，送到使用者指定的地址。使用者可以將不要的商品裝滿郵包袋，使用原附上、已付運費的寄貨貼條。

使用者也可捐出不要的商品。如果一名使用者選擇這項服務，每件裝有不要商品的包裹，thredUP 會捐出 5 美元給使用者選擇的慈善組織夥伴。

thredUP 一旦收到不要的商品，會評估商品的品質，合格的商品會被拍照列單，在 thredUP 平台上出售。不合格的商品，譬如受損或修改過的商品，原使用者可支付 10.99 美元取回。

既不符合轉售資格也沒有歸還給使用者的商品，會被負責任地回收再生。

依據 thredUP 的說法，寄來的商品只有 40% 被評估合格。合格列單可轉售的商品，使用者可以選擇在還沒賣出時就收到商品的報酬。不過這筆報酬款是由 thredUP 估計商品的價值來訂出金額。

另一個方式是，使用者可以自行訂出商品的售價，等到商品售出就會收到 thredUP 的報酬。在這種情況，使用者收到的是最後售價的一個固定百分比的金額。

商品會在平台上展出 60-90 天，在此期間未售出的商品，使用者不會收到報酬。

thredUP 負責將商品出貨到買家手中，買家有 14 天的鑑賞期可以退貨。

thredUP 負責自己所有的物流作業，並開發了一套強勁的物流設施系統，一天可以處理高達 10 萬件商品。該公司在全美有五個配銷中心，總計可以儲存 550 萬件商品。

thredUP 在作業與物流方面先進的能力，已經由 2018 年成功推出的轉售服務得到證明。這項服務的一部分是與成衣品牌及其他機構合作，讓它們得以進入轉售市場並提升它們的轉售營運作業。

2019 年該公司獲得一項作業系統的專利，這項系統將收貨、倉儲及包裝商品的流程精簡流暢。

### **營運發展**

thredUP 在 2010 到 2019 年間獲得八個回合的資金，總計 3.041 億美元，來自 15 個投資者。該公司因而得以發展其作業能力，並精簡流暢物流過程，為消費者提供無縫服務。

2015 年該公司併購了美國網路童裝轉售平台 Kindermint。這個平台專精於設計師品牌與頂級品牌的童裝。這項併購讓 thredUP 得以擴充其現有的童裝商品類別，並獲得轉售市場的新顧客。

如前所述，該公司於 2018 年推出轉售服務，自此已與數個重要成衣品牌建立合作關係，協助它們建立自有的轉售制度，客戶包括：

- Banana Republic—美國的成衣品牌，隸屬於 Gap 集團
- Madewell—美國的丹寧成衣品牌，隸屬於 J Crew<sup>10</sup> 公司
- Rent the Runway--美國的線上女裝配件租賃平台，如前文之介紹
- Farfetch—英國線上零售商，專精於奢華時尚商品

<sup>10</sup>J Crew 旗下品牌有 J Crew、Crew Factory、Madewell。

thredUP 與 Banana Republic 的合作關係，是讓消費者將他們不需要的衣物提供給 thredUP，以換取 Banana Republic 店面的價格折抵。二手交易本來就是 Banana Republic 的經營策略，這項合作是發展這項策略的行動之一。

例如，2019 年 Banana Republic 與美國科技物流公司 CaaStle 達成合作，開創名為 Style Passport 的線上租賃服務，讓顧客每個月可以從 Banana Republic 所有女裝系列中租用三件衣服。

thredUP 與 Madewell 的夥伴關係始於 2016 年，到 2021 年 7 月加快腳步，兩家公司推出 Madewell 的獨立轉售平台，名為 Madewell Forever。

這個平台是運用 thredUP 在物流與作業管理上的專長與知識設計出的，平台上有超過 3,000 種款式的牛仔褲，每小時都有新款加入。庫存來自 thredUP 已經有的牛仔褲商品以及歸還到 Madewell 實體商店的牛仔褲。

平台建立在 Madewell 原已有的丹寧服飾交換制度上。這個制度讓顧客可以將使用壽命終了牛仔褲換取 Madewell 店面的價格折抵。

任何歸還到 Madewell Forever 平台以供轉售的牛仔褲會運用 thredUP 的品管標準來評估。不符合轉售資格的牛仔褲會經由已認證的制度回收，包括美國棉花公司(Cotton Inc.)於 2006 年推出的 Blue Jeans Go Green 計畫的制度。

thredUP 與 Rent the Runway 的合作關係於 2020 年成形，發展出名為 Revive by Rent the Runway 的計畫。

這項計畫讓 Rent the Runway 延展了不再適合租賃的商品的使用壽命，並有助防止衣服進入掩埋場。

經由這項計畫，消費者可以購買本來可以透過 Rent the Runway 平台租賃的設計師商品，購買的價格會是原來零售價格的大幅折扣。

thredUP 與 Farfetch 的拍檔關係建立於 2021 年，並開發出名為 Farfetch Donate 的捐助計畫。

這項計畫讓消費者捐出他們不需要的物品給 Farfetch，在 thredUP 平台上轉售。物品一旦售出，所得一半將捐助給消費者指定的合作慈善組織。剩餘的所得則做為消費者在 Farfetch 店面的價格折抵。

2021 年 thredUP 宣布併購 Remix Global AD(Remix)的意向，是該公司擴張國際版圖策略的一部分。Remix 是保加利亞的線上轉售平台，交易價值預估達 2,805 萬美元。

Remix 將繼續以獨立公司的方式運作，但 thredUP 會強化其目前的物流與作業系統，以改善公司的基礎設施，加快成長。

2021 年 thredUP 也在紐約的 Nasdaq 股票市場上市，透過 IPO 募得 1.68 億美元資金。

該公司計畫使用部分募得的資金擴展倉儲設施，並投資於轉售服務，以便與更多大咖成衣品牌合作。

### 企業精神、使命及策略

根據該公司的說法，thredUP 會「致力於拯救地球免於時尚廢棄物」。這種精神的核心是：

- 對衣服的消费採取循環的心態
- 致力於教導消費者永續的觀念以及線性經濟<sup>11</sup>對環境的有害衝擊

<sup>11</sup>線性經濟是循環經濟的相反，資源與材料被使用後就棄置。

為了實現企業精神，該公司於 2020 年推出一項線上工具，名為 Fashion Footprint Calculator(服裝足跡計算器)，幫助消費者了解其購買習慣對環境的衝擊。

消費者使用這項工具時會接受一個小測驗，計算他們購買習慣每年可能製造的二氧化碳排放量。計算結果再和美國的平均數比較(2019 年的人均排放量是 1,620 磅)，提供給消費者參考，並附上如何改變他們消費習慣的小訣竅。

此外，thredUP 也投資於進行市場報告與獨立研究，做為投身於企業使命的理論基礎。

2019 年該公司委託加拿大顧問公司 Green Story 進行名為《二手衣與新衣生命週期評估(LCA)的比較》的研究，調查 thredUP 營運對環境的影響。

此外，thredUP 每年都製作一份《時尚轉售市場暨趨勢報告》：

- 概述二手交易對環境的正面影響，對比傳統零售模式對環境造成的傷害
- 教育消費者與產業專業人士，鼓勵他們採取更永續的作為

為加速發展環保作為，thredUP 於 2018 年推出 Circular Fashion Fund(CFF，時尚循環基金)。這個基金是用來支援個人與小型企業致力於時尚產業的永續作為。

基金的受益者包括：

- Queen of Raw—這是一個線上市集，購買與銷售布料與紡織品的庫存或剩貨
- FABSCRAP—紐約市的非營利組織，收集掩埋場紡織廢棄物轉作他用

為了改進自身營運的永續性，thredUP 於 2019 年重新設計它的「清除包」郵包袋，將原有的紙版郵包袋改用 PET(寶特瓶材料)郵包袋。這種 PET 材料的原料來自回收再生材質，100% 可回收與再利用。

此外，該公司也持續努力改善倉儲設施的環保性，包括：

- 以 LED 照明取代現有照明，以節省電力
- 採購與使用二手家具與設備

## 展望

領導性成衣零售商採用轉售與租賃的二手交易商業模式的現象，看來會持續加快速度，尤其來自消費者要求永續作法的壓力正在上升。另外還有來自成衣產業專業人士、環保團體及政府的壓力，要求對循環經濟有所貢獻，並解決廢棄衣物的問題。

根據美國環保署的資料，2018 年美國送往掩埋場衣服的重量高達 820 萬公噸，其中有 95% 本來可以再利用。

二手交易也提供零售商理想的機會來滿足消費者對下列特性日益升高的要求：

- 實惠性
- 可近性
- 永續性
- 社群購物體驗

一些開路先鋒譬如 Depop、Rent the Runway 及 thredUP 已經建立起平台，具有影響力也受到消費者的歡迎。

這類平台可以做為欲進入二手交易市場的零售商的範本。

如果零售商在進入二手交易市場時遇到挑戰，提供轉售服務的公司可能可以成功地提供精簡順暢的解決方案。它們提供的先進物流平台與作業系統可以讓品牌推出二手交易通路，並因應需求快速擴大作業規模，同時降低風險到最小。

這對品牌與零售商的主管特別有吸引力，他們面對投資者與利害關係人的壓力，必須在後疫情時代提供營運穩定性與強大的財務表現。