

成衣品牌如何對抗關稅變化、需求下降及供應鏈紛擾

2025 年 8 月

紡拓會市場開發處

大品牌如 GAP、lululemon 及 American Eagle 正在準備面對貿易不確定性。關稅驟升，需求下滑，成衣供應鏈崩潰中，成衣業正在經歷試煉。處在一個完全無法預測的經濟氣候中，服裝品牌像走在繩索上，試著想保持市場、利潤及正常營運。

在最近的財報會議上，大品牌諸如 GAP、AMERICAN EAGLE OUTFITTERS、Abercrombie&Fitch、lululemon 等，很實在說出他們如何在環境亂流中仍浮在水面，以及哪些因素讓他們睡不著覺。

就如 GAP 執行長所言，現在的目標是「管控可以管控的因素」，並盡可能讓運作方式不會過時。

關稅重塑服裝業的財務

美國成衣進口平均稅率在 2025 年春季、川普總統「解放日」的關稅宣布後，達到 20.1%，是數十年來的新高。中國大陸成衣進入美國的關稅更是飆高到 145%，直到五月暫定為 55%，從其他地區的進口也未能倖免。

即使不計入中國大陸，美國從其他國家進口的平均關稅在四月時達到 15.2%，比 2025 年以前的水準高得多，這些成本是重大打擊：

- GAP 警告關稅今年一年就可能累積增加成本有 3 億美元，該公司將減少自中國大陸的採購，自 2024 年的 10% 以下到 2025 年的 3% 以下，並且在 2026 年將在任一國家的採購限制於 25% 以下。
- Abercrombie&Fitch 預計今年的關稅將達 5 千萬美元，雖然其採購來源多達 16 個國家。
- AMERICAN EAGLE OUTFITTERS 預計關稅會增加成本 4 千萬美元，正致力於在年底假日季節前將自中國大陸的採購降到 10% 以下。

這些數字不是抽象的，而是立即、實質的壓力。品牌正以供應鏈全面改革、與供應商協商甚至漲價等方式來因應。

關稅為何一直上升

推動關稅上升的力量來自美國政府激進的貿易重整。新一回合的關稅瞄準享有不公平貿易優勢的國家。世界第一大成衣出口國中國大陸是主要目標，但其他國家也在交火中被波及。

即使是從中美洲貿易協定國家進口、傳統上免稅的成衣，四月時關稅也升到6.7%，主要是因為短交貨期使得供應商很難在政策變化前提前交貨。諷刺的是，關稅改變本意是要促進近岸採購，卻沒幫到中美洲，其在美國市場的占比較去年掉了10.3%成為8.8%。

越南、孟加拉、柬埔寨、巴基斯坦及斯里蘭卡在美國進口成衣市場的占比則有雙位數的成長。不過這些國家許多成衣廠是中國大陸集團擁有或掌控，意味著即使標籤看不出來，中國大陸的影響仍無所不在。

成衣品牌為建立關稅韌性而重新設計供應鏈的八種方式

面對關稅挑戰，成衣品牌正做出大膽的結構性改革以讓營運作業不會過時。

• 描繪完整的供應鏈

減緩關稅衝擊需要的不僅是將第一層的供應商從中國大陸移轉到越南或印度。真正減少風險與成本的機會深藏在供應鏈。第二層與第三層的供應商往往生產布料、副料、包裝或組件，最終能夠決定一個產品的關稅類別。如果這些層級的供應鏈透明度不夠，品牌可能在無意間蒙受懲罰、錯誤分類或錯失貿易優惠待遇的資格。

• 以策略性分散取代單一來源

集中代表風險。雖然取代中國大陸來源很困難，品牌還是會打造更平衡的來源組合，跨足越南、印度、孟加拉和巴基斯坦。例如 target 就將生產從中國大陸重新分配到中美洲，以加強韌性、保持靈活度。

• 內建情境規劃

情境規劃現在是供應鏈的必備元素。品牌需要自問：如果關稅一夜躍升10%怎麼辦？如果一個關鍵供應國被制裁又如何？公開分析成本法(open costing method)是將所有到岸成本明細列出，包括自原料、關稅到運費，這已成為一項基本工具，用以評估取代方式和避免意外。

• 重新思考近岸生產與回流生產

將生產移近母國很吸引人，但不再能保證免除關稅。現在關稅也影響到墨西哥、加拿大及中美洲協定國家，品牌必須檢視近岸國家的基礎建設、法遵能力及成本結構。能追蹤供應商認證、跨境物流及稽核準備度的工具有

助確保產地夠近也夠聰明靈活。

- **平衡庫存的藝術與科學**

存貨可以是強風來襲的緩衝或是造成沈船的原因。「以防萬一」的存貨可能會適得其反，但是存貨太少則銷售容易受損。零售商如 WILLIAM-SONOMA(美國廚具與家居用品公司)與 zumiez(銷售極限運動尤其是滑板運動服裝用品的零售商)在 2025 年初已因預期發生貨運延誤與成本高漲而增加存貨。具備正確的預測工具讓他們在「及時生產」與「以防萬一」之間取得微妙的平衡，降低庫存過多與銷售損失的風險。

- **現代化供應鏈技術**

許多進口聯繫網路仍然依賴過時的工具，幾乎不能及時反應。數位成熟的品類會使用 AI 來追蹤產銷監管鏈、自動分類關鍵文件(例如收據或提單)，以及將供應商資料對照全球觀察名單以辨識法遵風險。互動式儀表板提供能供應商狀態、關稅受影響度以及潛在干擾的即時可視性，讓團隊得到清晰的資訊以快速行動。AI 需要清楚穩定的資料庫，建立這樣的基礎至關重要。

- **探索關稅的設計與免稅制度**

調整一項產品的設計或材質以轉變其關稅類別，得以落入較低的關稅範圍內，這麼做是值得的；利用關稅退稅制度或是自由貿易區制度來補償或規避成本也是值得的。

- **分層優化大範圍的成本內容**

將關稅成本轉嫁給消費者是容易的方法，但不一定能成功。品牌反而會精簡產品設計、物流及包裝等等的成本。重新談判合約，整合產品品項，或是加強自動化，可以保護利潤而不犧牲產品品質或顧客的信任。

國際貿易的新組成結構

在現實上，90%的進口作業仍然靠著 email、電子試算表及片段的文件來運轉，這樣的方式會讓企業在改變來臨時措手不及。真正的韌性始於採用支援即時分析、多層可視性及自動化的系統，用以取代過時的工具。不具備這樣的基礎，就不可能實踐提前規劃或利用 AI 降低風險。

時尚業就如同全球貿易，趨勢可能改變，最快適應的品牌在下一季就仍會站在舞台上。