

2022 展望：成衣採購的下一步

2022.01

紡拓會 市場開發處

2022 年成衣採購形勢會如何轉變?成衣企業與它們的供應鏈要怎麼做才能保持領先、維持競爭力及建立韌性?根據專家的說法，重塑成衣供應鏈是關鍵，又以區域化、近岸化及西半球採購為首要之務。

2022 年的採購形勢也將聚焦在買主與供應商之間更為協同的關係、對數位分身與虛擬樣本等數位化的投資、以及對永續性與碳中和新一波的推動。

下面是成衣相關行業主管們的看法。

產業顧問 Robert Antoshak：整個系統需要重新思考

供應鏈災難教導我們的是，不論我們準備多麼周詳，任何系統都很容易受到未知數的傷害。危機皆是慢慢醞釀成的，策略性的規劃應該都要納入對想像不到因素的準備。

遇到疫情，首先是全球混亂，接著經濟崩潰，最後是政府無法穩定一個蹣跚的制度。全球化的經濟反而加速了疫情的全球化。

避險策略則是一個也沒有，或是非常少。也缺乏採購分散化的作為。許多公司毫無準備。採購來源國太少，當疫情發威時，過去四十年運作順暢的全球訂單模式就被破壞了。

諷刺的是，舊有制度的公認效率(例如即時採購或快速時尚)實際上破壞了整個制度，因此是重新思考的時候了。

國際成衣聯盟(IAF)秘書長 Matthijs Crietee：供應鏈區域化的走勢會繼續壯大

IAF 2022 安特衛普年會的主題是供應鏈的協同合作，我們很清楚在消費市場保持競爭力有賴供應鏈上游的能力。這些能力包括反應力、透明度、環保材質的取得、數位化流程及出色的設計與開發，這些都需要投資，也就需要品牌與零售商、它們的供應商還有原料供應商的合作。例如，一個更數位化的供應鏈會是一項資產，但是在純交易性質的供應鏈上比較難達到，因為這需要過程的整合。

這些需求會將更多的權力轉移到一級的成衣製造商，特別是那些能強力掌握紡織布料來源供應商的製造商。在地理位置來說，因為生產與零售之間縮短運送距離如此重要，供應鏈區域化的走勢會繼續壯大。生產來源國靠近主要消費市場具有優勢，但是在時尚業總是有逆流，我們也看到新品牌迅速在網路上找到全球市場，有時甚至先於它們的本國市場。

Better Buying Institute(優質採購研究中心)總裁 Marsha Dickson：企業將會自問：我們是不是我們的供應商最好的顧客？

看起來 2022 將又是成衣品牌重新檢視與合理化它們的供應鏈的一年。上星期一家大企業的主管告訴我，他的公司將在未來幾個月完全離開中國大陸，其他人則談到近岸採購，以及將訂單整合集中到他們最好的供應商。不過供應鏈合理化應該也包括成衣品牌自問：「我們是不是我們供應商最好的顧客？」一些品牌已經致力於讓供應商回答「是」。「2021 優質採購實務指數」(Better Buying Purchasing Practices Index 2021)已看到一些品牌與零售商表現超過業界，以加強關係、強化競爭力及建立韌性的方式來改進它們的採購實務。這些品牌與零售商運用供應商提供的數據與見解，和供應商一起重建更強健的供應鏈。

英國成衣產業顧問公司 Clothesource 執行長 Mike Flanagan：Omicron 可能為廣義的成衣產業帶來真正的威脅

2020 年採購形勢以前所未見、全方位的方式改變。Omicron 變種病毒則讓主要國際政府組織了解到，對經濟穩定性真正新的威脅可能來了。

即使在 Omicron 之前，企業已經發現回復到「常態」遇見的問題。譬如在英國的員工嚴重不足、通貨膨脹、港口貨物進出口的塞車。在美國、日本及歐盟這些成衣採購大國也碰到些微不同但一樣多的斷鏈現象。

國際貨幣基金會(IMF)2021 年時預測這些已開發經濟體在 2022 年會快速成長，但 OECD 在 2021 年 12 月前看到 2022 年劇升的通膨(可能還有利率)威脅與供應中斷的問題。

過去兩年，西方零售商的成衣採購：

- 於 2020 年衰退約兩成
- 於 2021 年略為回升，各採購國程度不一，但到了秋季整體仍低於 2019 年的水準

- 它們在本國生產及從非洲進口的成衣在 2021 年衰退特別劇烈，這些地方正是疫情前產業顧問們大幅宣傳 2020 年代供應會成長的地方。很少人預料到像衣索匹亞及緬甸這些供應國和疫情無關的動盪現象
- 於 2021 年末時，西方零售商仍然依賴複雜、多國化的供應鏈，即使布料與副料是在接近市場之處縫合成服裝

與此同時，IMF 則預測開發中國家，主要是亞洲成衣製造國(可能不含中國大陸)，復甦較緩慢，斷鏈更嚴重。

Bureau Veritas (法國必維檢驗集團) 全球零售商機暨供應鏈策略部門副總裁 Rick Horwitch：以供需為中心建立策略

以過去兩年的情形看來，2022 年的成衣採購可以簡化地形容為：中斷、數位化、創新、彈性。

2020 年第一季全球供應鏈實際上是中止了。接著出於需要，因應供需的突然變化而調整，消費者與零售商之間互動的方式永久地改變了。整個 2021 年我們看到供應鏈的每一環節都因為疫情打斷，同時打造企業持續營運與韌性計畫所面臨的挑戰與機會也浮現出來。

面對機會，必須以供需為中心建立策略，著眼速度、效率、區域平衡、透明度、韌性及持續性。整個供應鏈上的每一個角色除了合作外，還需要致力於了解與信任，彼此之間的緊密連結不能再只是口號，而必須是基礎原則，以達到成功的大我。

因為消費者要求產品更大的透明度(尤其是永續方面，例如化學物、來源、對氣候的衝擊)與出貨速度，採購策略將持續朝向近岸採購、回流生產或區域採購。大多數零售商與品牌已經或正在將採購移出中國大陸。觀念上這是一個很好的主意，但要考量實際作業上許多國家/地區缺乏必要的基本建設(包括港口、物流、纖維、紗、布料、副料、品質服務、生產/勞動力的量與質、可靠的網際網路供應)以形成端對端的供應鏈。獲得關於透明度、產銷監管鏈、風險、企業持續性及韌性計畫等可靠的(可驗證的)資訊，將是零售商、品牌及供應商主要的挑戰。

不會改變的事實是，消費者在購物時，會有一些基本的期待，其中之一是品質。消費者期待購買的產品不論在哪購買、何時購買、價格高低，都是

有用的而且沒有傷害性。如果未經查核，對速度、永續性、降低存貨及利潤的壓力會對整個流程有負面的衝擊。情況不一定會是如此。流程數位化、運用數據的力量與協同的溝通，以及在適當的時候驗證，皆能推動速度、成本、品質及顧客滿意度產生大幅的改進。

我相信 2022 年會持續看到以下項目的加速進行：

- 中國大陸、韓國及臺灣供應商會持續在海外(越南、非洲成長機會法案地區、美洲)投資與擴張，以垂直化這些地區的供應鏈。
- 接近消費者的區域性採購會持續擴大(亞洲市場在亞洲採購、美洲在美洲、歐洲&中東&非洲在歐洲&中東&非洲)。
- 供應鏈的每一層面(設計、樣本、合身性、色彩、產品開發、品質等)皆採用數位工具以強化合作與溝通。
- 對數位工具和/或平台的需求加大，以提供可視性與確認(可據以採取行動)的數據來協助管理有關整個供應鏈(一到四級的供應商)的風險、韌性及 ESG(環境、社會及企業治理)承諾。

美國時尚產業協會 (USFIA) 總裁 Julia Hughes：供應鏈的彈性與靈活度將繼續是關鍵

2022 年會是我們重塑未來的一年。歷經艱困的兩年，時尚產業已經證明自己的韌性。在「USFIA 2021 年標竿調查」裡，有 85% 的受調者對未來五年的看法是樂觀或約略樂觀的，現在這股樂觀氣氛仍然強烈。

品牌及零售商做了幾件事來保持領先。顯然時尚企業必須繼續管理風險與探索新的採購機會。這並不一定是將採購轉移到新的國家，而是指和關鍵供應夥伴合作，確保供應鏈的彈性與靈活度。只要看看過去一年供應鏈堵塞、疫情造成工廠停工及政治動盪導致斷鏈的情況。為了在全球經濟回彈的時候能夠做到風險管理，企業以新的眼光來看待世界各地區的採購機會。接近本土的採購不但能減少延遲出貨，還有可能因為免關稅能夠平緩通膨帶來的價格壓力。

採購時顧及永續性則是 2022 年另一個著力之處。企業有很多方式可以採行：環保機制、循環與回收再生機制、以及強化社會責任機制。有這麼多優越的機制可以採行，有時候企業會無從選擇。COP26(2021 年聯合國氣候變遷大會)上紡織業的宣言是需要往前邁進的一大步，USFIA 很高興能共同努力，鼓勵永續的採購作為。

美國成衣及鞋類協會（AAFA）總裁 Stephen Lamar：非洲與中美洲可能得利於近岸採購策略

為了保障未來的採購與避免過去兩年經歷的供應鏈問題，分散化仍是首要之務。

中國大陸、越南及其他亞洲採購中心仍然重要，不過，非洲及中美洲等地區會因為接近歐洲及北美市場，得利於近岸採購策略。

與此同時，產業在環保方面的角色會日益成為焦點，企業必須做得更多來證明它們正在降低碳足跡。

美國 Delaware 大學時尚暨成衣研究系副教授 Sheng Lu：

2022 年因為疫情的變化及一些關鍵性市場與非市場力量(例如全球性通膨與地緣政治)的難以預測，時尚企業仍需應付一個高度無常與不確定的市場環境。因應這個「新常態」，時尚企業有幾個基本的採購策略：

首先是維持一個相對分散的成衣採購基地。最新的貿易數據顯示，美國、歐盟及日本的時尚企業自 2018 年就向不固定的國家及供應鏈採購，並在疫情期間持續如此這個作法。在我與 USFIA 合作最新的年度標竿調查裡，發現「中國大陸+越南+許多其他國家」是最普遍的採購模式，「中國大陸+越南」則占採購量或值的 20-40%，從過去幾年的 40-60%降了下來。這是避免將雞蛋放在同一個籃子裡的避險作法。此外，超過 85%的受調企業表示 2023 年它們將主動尋找新的採購機會，特別是取代中國大陸的來源。

其次是深入強化與關鍵供應商的關係。因為成衣是買主主導的產業，時尚品牌與零售商充分了解迎合消費者需求的重要性。然而，疫情引起的斷鏈現象提醒時尚企業，和能幹的供應商建立緊密的夥伴關係也很重要。例如，和在多國都有生產基地的供應商合作，可以讓時尚企業採購時更有彈性與靈活度，因而具備競爭優勢。與有垂直製造能力的供應商合作，也讓時尚企業在缺乏原料而斷鏈時更有韌性。

最近我的一些相關研究也顯示，時尚企業，特別是大型的，計畫減少合作的供應商數目以改善作業效率，強化與關鍵供應商的相互關係。這樣的舉動也代表同一國家供應商之間的競爭會更激烈。例如，已經和客戶建立長期商業關係，並經證明在產能、價格、交貨速度、彈性、環保及社會責任

方面較具競爭力的供應商可能會收到更多訂單。而較小型且競爭力較弱的供應商會比較容易受到傷害，生存面臨更大挑戰。

此外，未來一年會看到時尚企業更注意原料的採購。一方面大家愈來愈關注社會與環保的法令，譬如強迫勞動，時尚企業會更盡力知曉整個供應鏈。譬如，除了追蹤是誰生產成衣或布料(一級與二級供應商)，更多企業會公開纖維、紗、線及副料(三級與四級)的來源資訊。另一方面，因應目前的商業氛圍，許多時尚企業打算分散紡織原料的亞洲來源，特別是從中國大陸。相對於裁剪縫合成衣，只有少數國家可以在本地生產紡織原料，建立紡織原料產能也需要時間。因此，有興趣掌控紡織原料的時尚企業需要採取扎實的行動，例如轉變採購模式，刻意進行長期投資。

Accenture UKI (埃森哲顧問公司/英國愛爾蘭地區)零售主管 Lynda Petherick：數位分身與虛擬樣本成為普遍現象

歷經將近兩年的斷鏈後，2022年供應鏈的韌性將成為成衣企業的關鍵焦點。不論是地區封鎖、消費者行為不可預測的改變、勞動力缺乏等等，零售商現在應該更關注供應鏈的靈活性，才更能適應持續不斷的挑戰。

未來一年科技將成為支援採購決定的關鍵，同時讓整個流程更為環保。例如，數位分身與虛擬樣本可能變得更為普遍，可以因為減少無數的實體樣本而加速上市速度。預測性的人工智慧(AI)也有助成衣企業較準確地預測趨勢，估計流行的壽命與程度，最終可減少折扣拍賣與廢棄衣物。

透明的供應鏈有助成衣零售商，將永續性這個最大的挑戰置於優先地位。提供成衣整個生命週期的完全可見度，需要零售商與供應商之間強有力的合作。因為零售商想要避免太早下單，因此近岸採購也正興起，以縮短產品運送的旅程。

價格持續是成衣領導業者的重要關注，特別是在原料價格一片漲聲之中。零售商將竭盡所能維護利潤且同時保有競爭力。

Li & Fung (利豐公司)營運長 Deepika Rana：供應商需要了解地緣政治的變動與貿易政策的改變

經過過去十年彈性但策略性的採購手法後，零售商和它們的策略性供應商建立了細而深的關係，以推動供應鏈的速度、品質與成本。這種關係的另

一面就是缺乏降低風險的空間，因此 2021 年的供應鏈受到嚴重傷害，無法應付疫情、物流壅塞及地緣政治帶來的壓力。2022 年的採購形勢必須建立在一個牢固的風險管理策略上。供應鏈需要反應靈敏，讓品牌有足夠彈性在國家之間與國家內的地區之間轉移的彈性。我們基本上會看到供應鏈上「無國界」採購的開始。持續為靈活性、效率、法遵及永續性打造基石的供應商與利害關係人，才能為未來的供應鏈建立韌性。

此外，原本做生意的方式一定會有典範轉移。其中典型案例是採購時程自聚焦開發轉變成聚焦存貨。這意味著隨著經濟活動逐漸恢復，帶動全球供應鏈的復甦，供應商需要了解地緣政治的變動與貿易政策的改變，才能主動採取行動及重新架構供應鏈，以保持領先地位。

成衣企業與其供應商皆需要加倍聚焦在已存在的趨勢，包括分散採購基地；近岸採購或供應鏈的區域化；關鍵原料、組件或中間原料的雙重或多重採購，以及深化與利害關係人的關係，以確保他們具有適應經常性變化的彈性與靈活度。

土耳其 Yeşim Group 執行長 Şenol Şankaya：土耳其是值得觀察的採購來源國。疫情對紡織成衣業的負面影響已經有一陣子了，不過，土耳其的產業在短期內就經歷到快速的復原。

運費、物流及原料的價格上漲帶來生產成本的增加。另一方面，低進口關稅則是我們的強項之一。另一強項是土耳其的後勤位置對紡織成衣客戶是一項優勢。土耳其在成為歐洲最大成衣供應國上進展神速，在此過程中，紡織成衣業者應更加努力獲取適當的原料，並優先落實精實生產與永續的概念。

其他最近的熱門話題有供應鏈本地化，並成為區域生產整合中心。供應鏈本地化愈來愈重要，所有的品牌都聚焦於此。成為區域生產整合中心不但能提供成本優勢，並可降低生產延誤的風險與物流的碳足跡。

Coats 集團（英國縫線與拉鍊製造與銷售公司）執行長 Rajiv Sharma：永續成為消費者內建的需求

宏觀的採購形勢看來並不會很快轉變，從中期來看，中國大陸、越南、孟加拉、印尼及土耳其仍繼續是全球成衣生產重地。

疫情的關鍵教訓之一，一直是對波動的需求與中斷的供應鏈的反應之道。2022 年仍將如此，因此一個能彈性改變生產基地、快速對在地政府的封鎖措施做出反應的供應鏈是非常重要的，也是成為 2022 年贏家與輸家的差距所在。我們可以看見出現一些坐落在策略性位置的工廠，品牌也開始整合現有的供應商，好讓生產更為穩定、更具規模、更易掌控。

永續性已內建在消費者的需求內。要求供應鏈位於限制的哩程內以接近消費市場的呼聲漸大，並最好是採取綠能運輸的方式。在地的永續新創企業將是利用這個發展空間的主要角色，但是需要奮鬥才能將規模做大。

近岸採購與生產回流正獲得一定程度的支持，比以往都有更多的討論，但仍很難預見到會比利基市場更大，最可能是在美國或歐盟的邊緣地區。

同樣地，也出現一些專門性生產地點，是需要特殊的生產專長以打造高價值產品的所在，但這些是屬於利基市場的供應商，規模有限。

最後，永遠都有尋找新的低價生產國的需求，但是現在尋找聰明又符合倫理的製造商會比廉價的製造商重要。

在採購形勢上指引方向的主導因素是，在新市場上擴張需要面對高度投資與是否符合法規的高風險，再加上需要充足供應原料的物流問題。新生產地點或近岸採購的經濟規模要達到有意義的程度，在利潤受限與獲益不明的情況下，現實上十分複雜。

除了利基市場、特殊專長及新創企業的玩家外，「為什麼不轉移生產？」仍然贏過「為什麼要轉移生產？」

孟加拉 Denim Expert Limited 總經理 Mostafiz Uddin：再生能源是未來競爭力的基礎

2022 及未來數年產業的重要議題仍然是碳排放、循環經濟及再生能源，不論產品與規模，大小品牌都得一再面對。

每一個重要的時尚品牌都設下符合巴黎協定的減碳目標。再生能源仍是減碳的首要之務，我指的是在所有自有的營運作業(店面與零售管道)裡轉向再

生能源，並和供應商合作尋找再生能源的選項。循環性則聚焦在減量、再利用與修復，這些對降低碳排放與對地球的衝擊都很重要。

對供應商來說，訊息很清楚：如果要保有競爭力，要繼續參與產業，就必須時刻想到一個低碳、再生能源的未來。