



美中貿易戰將可能促使 成衣供應鏈走向「近岸生產」

■ 轉載自紡織產業綜合研究所
Tnet 全球紡織資訊網



McKinsey & Co. 在一份報告中預測，未來幾年，美國的成衣產業將興起「近岸生產」(nearshoring)，也就是各種供應鏈回流，並就近外包到周邊國家的風潮。許多時勢使然（瞬息萬變的流行趨勢需要迅速週轉、加速產業自動化、永續經營的顧慮），加上亞洲普遍薪資上漲與關稅政策的影響，都使「近岸生產」比起在亞洲國家進行成衣生產更具吸引力。

文章中包含一份蒐羅 188 位成衣供應商主管的意見，名為「成衣製造業還回得去嗎？」(Is Apparel Manufacturing Coming Home?) 的民調顯示，有 79% 西元 2025 年之前，基於「速度」的優勢，近岸生產將變的勢在必行。當被問及「在西元 2025 年之前，貴公司最重要的外包市場會在哪裡？」有 30% 都回答「美國」，作為未來北美地區最有潛力外包市場。另外有 20% 認為是墨西哥。

亞洲的成衣供應成本增加

美國的離岸生產 (offshoring)，也就是在海外（亞洲區）尋找供應商的優勢之所以降低，主因為亞洲地區的工廠勞工薪資喊漲。2005 年時，中國的勞力成本是美國的 10 分之 1，現今已拉近到 3 分之 1。McKinsey

表示：「部分近岸生產與離岸生產的勞工成本已經沒有高低之分。」拿墨西哥為例，開出的平均勞力成本已經低於中國了。

類似的風潮在其他海外地區也顯見。2005 年，土耳其的單位時數勞力成本高於中國大陸超過五倍之多。到了 2017 年，變得只高於中國大陸 1.6 倍而已。其次的原因是亞洲對成衣的需求增加。亞洲的成衣銷售在過去幾年間，年年都上升 6%。在 2025 年之前，將佔據全球大約 40% 的銷量。「激增的本地需求影響出口均衡。雖然目前尚未有重大的供需問題，現在已有許多中國大陸製造商由於內需市場高，而轉為僅專為國內市場生產銷售。

關稅政策是目前最大的風險。McKinsey 指出：「離岸生產的利潤更因地緣政治的緊張而減少，因為影響了貿易與匯率的穩定性。進口稅 (9-12%) 提高將成為影響成衣採購與生產的關鍵。」

美對中的進口稅增恐將續留

關稅的衝擊是 Sourcing Journal Summit 的重點議題。第三波 2,000 億美元商品加徵關稅已於 2018 年 9 月 24 日啟動，此對成衣產業帶來的影響將無可避免。



「我相信中國國家主席習近平不會妥協；美國也不會。」Nicole Bivens說。身為International Trade and Government Relations at Sandler, Travis & Rosenberg的總裁，致力於國際貿易、海關與出口的法律相關研究。「我們陷入膠著，我敢說在未來20年內，我們都無法脫身。」

American Apparel and Footwear Association (AAFA)的執行副總監Steve Lamar同樣預期關稅政策將使中美經貿關係經歷長時間的磨合。「關稅，在我們的認知裡，是長遠的影響。」他說。

川普政府已經針對大量的中國商品進行10%的進口加稅，其中包含特定的飾品與鞋款。2019年1月1日，關稅比率將提高到25%延後90天實施。「關稅其實是跟消費者收取，但被包裝得很好，所以消費者渾然不覺。當這些稅收逐漸變成習慣而合理化，整個供應鏈也就習以為常了，最後政府也習慣了。這就是為什麼關稅的影響將源遠流長。」

近岸生產能夠縮短產品交期

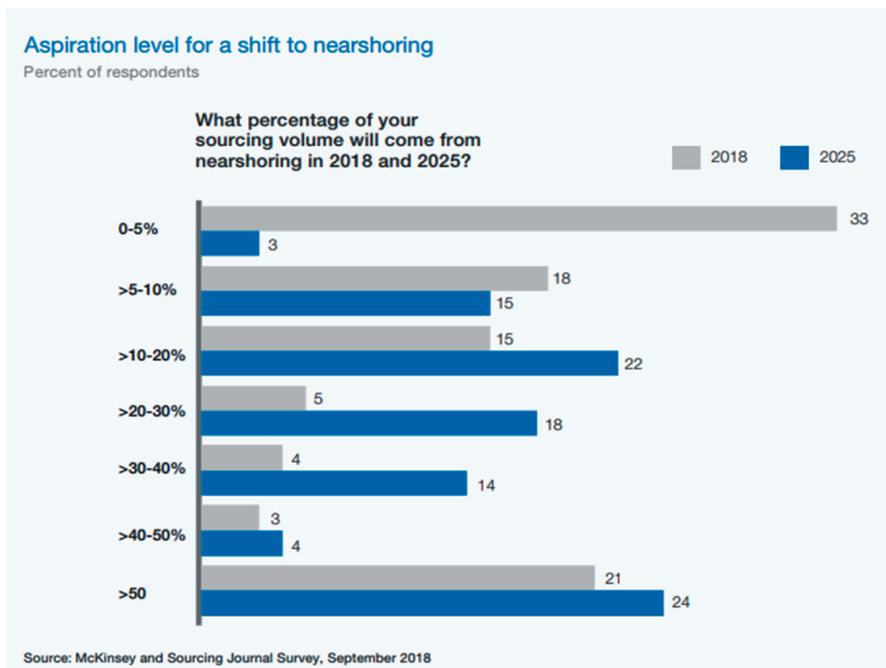
但是相對的，McKinsey則表示，縮短交期的需求將使近岸生產更有利可圖。McKinsey表示，大眾銷售市場的服裝品牌與零售商正持續與網路上一些專營單一商品的新創公司競爭，這類公司能夠迅速

複製新流行，並在數週內把成果呈現給消費者。像是Boohoo與Lesara，靠著短期的製造時程，單次小批進貨還有近岸生產打出一片天。

再者，針對大眾市場（mass-market categories）的流行趨勢越來越難預測。確實，如今最暢銷的流行都是以個人影響為出發點，鮮少是由行銷部門與時尚企業決定的。

McKinsey指出：「過去消費者都是被服裝企業的廣告灌輸流行趨勢。幾十年來這種企業的推波助瀾頗有成效，如今，大眾市場已逐漸轉型，更多的流行趨勢主要來自個人及消費者。」消費者從Instagram、用戶迴響與同儕間吸收流行元素，那些在社群軟體上聚積廣大用戶群的人們：不論是網紅名人或是時尚感十足的用戶，都是潮流的創造者。

「新生代消費者的洞見對產品的發展設計有很大的影響。就連某些傳統『快時尚』



採購者對2025年近岸生產比重的預期



的成衣公司都還無法快速的轉換到「按需生產」的經營模式——也就是從產品的研發到測試全依需求多寡而論。多品牌零售商迫使各家名牌服飾提高市場的反應敏感度。而以往常以預估量（preorder）來控制庫存，現今已不能跟當季限額採購（in-season open-to-buy，一段時間內，固定可採購的總額度並制定購買計劃）的經營模式抗衡。」

因此，McKinsey 認為速度與市場靈活性在成衣產業競爭關鍵，而供應商是否能「按需補貨」（依據商品的實際需求量來控制庫存），將決定一家廠商的成敗。

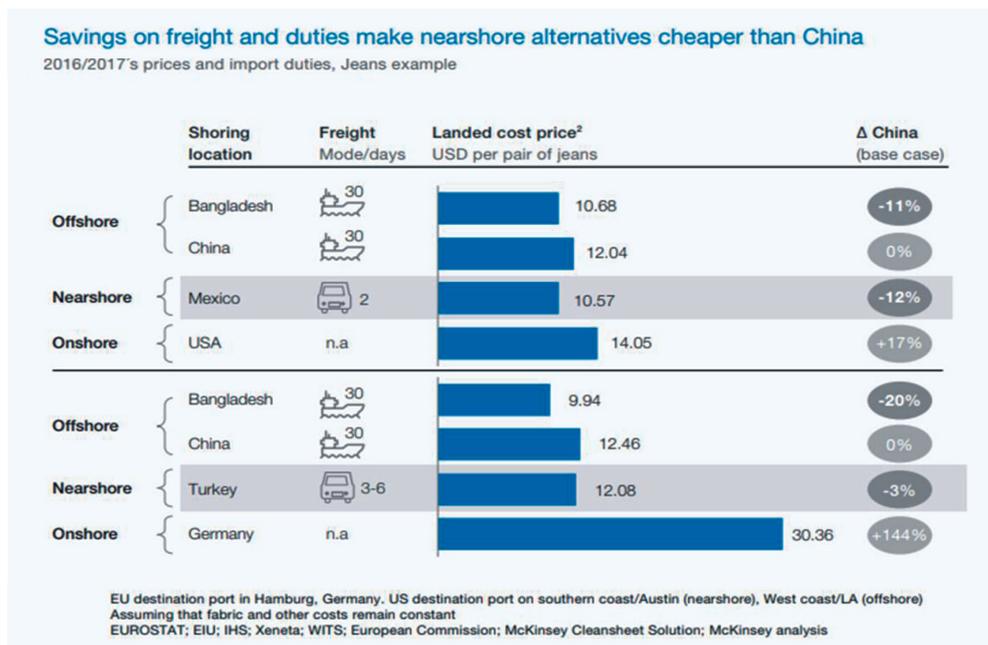
「經由縮短商品的上市時間（time-to-market，從產品研發到正式上市之間的時間長度），成衣廠商就能夠及時呼應新興潮流，在單一季內增加熱銷產品。以往，6個月的時尚週期已經算是很快，而現在所謂的快速上市，代表在六週內就要推出產品，有些零售商甚至可以再壓縮時間。」

傳統的經營模式注重大量生產及庫存量，並依照上市幾個月前就制定好的銷售計畫販售。但這樣有庫存過量的風險，且過季的商品往往要削價出售，其中有3%的滯銷成衣會被銷毀。

就近生產有助於永續理念

研究也指出，消費者也逐漸重視傳統單一的生產模式對生態的衝擊。銷毀過剩商品的做法也不斷被提出反對聲浪，而為了加快週轉而從亞洲進口商品確實也產生大量的碳足跡。

民調中，有78%的主管認同：到2025年，產品是否支持生態永續經營或許/或很有可能成為消費者的主要購買因素。超過4分之1的主管也覺得：產業要能成功經營，「穩定的循環式時尚」就是未來的趨勢。就算純粹考慮到岸價格（landed-cost price，包含所有額外費用的商品價格），近岸生產在某些案例中也是經濟實惠的，因為省下了運費與關稅。例如：美國的成衣廠商若把基本牛仔褲的生產線從孟加拉或中國遷到墨西哥，就能在不漲價的情況下保住、甚至稍微增加淨利收入。



離岸（Offshore）生產、近岸（Nearshore）生產、在地（Onshore）生產的成本比較



如此省下的時間也很可觀，在2016與2017年，於中國製造的一件牛仔褲加上30天的海運費用，要價12.04美元。現在，只要再加兩塊美元，就可以買到一模一樣，但於美國本地製造的牛仔褲。只有漲價17%，而且省下海運的時間，非常值得。運輸時間縮短，代表商品能即時搭上潮流，不會因為過季而被迫削價。若使用卡車運送，且在墨西哥生產同款牛仔褲，價錢更只要10.57美元，比在中國製造的成本低12%，McKinsey表示。

必須克服基礎建設難題

要投入近岸生產的主要挑戰，就是基礎建設的貧乏。亞洲的現代化工廠與技術難以移植。從世界前五大近岸生產國出口到美國的總量還遠不及目前中國出口到美國總值的一半。

另一個挑戰是原物料與布料的供應。中國一直以來都是紗線與布料的供應國，供應給周邊國家低價的原物料、美國的近岸生產國與歐洲成衣市場。因此，目前由近岸生產國自己生產的紗線布料供給變數仍大，能力有限。

McKinsey認為，建造新的紗線布料製造廠需要時間、高額投資與廠商對訂單的信心。民調顯示有5分之4的主管都認為閉環回收（closed-loop recycling，完整的商品回收機制，減少浪費、污染）將會擴大規模。總

體有63%的主管相信，在2025年之前，紡織布料製造業將逐漸採近岸生產來滿足區域性的供應鏈。

自動化科技的進步、精細的3D列印與機器人，都能夠進一步提高勞工效率、產量以及需求導向的原物料供給彈性。例如：縫製需要製程90%的時間，也是製作服裝最耗費勞力的環節。現在這環節很有可能將會自動化。超過5分之4的主管認為，2025年時，簡單的服飾會全面自動化生產，減少超過八成的勞力。3D數位列印則能省下7成用來完工服飾的勞力。「自動化科技對以需求為取向的近岸、在岸生產（onshoring，在本地生產）的經營模式非常重要。」研究指出，各家廠商至少要先粗略瞭解自動化科技的前景藍圖，才能知道成衣製造自動化對近岸、在岸生產的衝擊有多大。很明確的是，某些商品的自動化生產確實能促使歐美成衣品牌零售商採取近岸生產模式，同時加深美國本地在岸生產的可行性。」

研究依然有提醒：大眾市場的品牌與零售商還是不該把全數生產線轉型為迅速、以需求為取向的經營模式。有兩個準則能夠用來決定某商品未來的製造模式是否該為近岸生產：近岸生產導致的成本減額、交期（leadtimes，從下單到成品出貨之間的時間長度）的商業價值。McKinsey表示，各家廠商必須要在多元的經營模式與策略中取捨平衡，而尋找低成本的原物料供應國與傳統的製造模式依舊普遍可行。

資料來源1：Thomas J. Ryan（2018.10.17），“China Tariffs To Accelerate Nearshoring of Apparel”，SGBMEDIA.

資料來源2：<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>