**東非：將成為下一波的服飾採購中心?**

* **百字摘**

低勞動成本優勢逐漸在亞洲新興國家消失，加上去年至今，油價與匯率波動、消費型態改變，使傳統服飾供應鏈慢慢從亞洲轉向非洲，尤其東非的衣索比亞與肯尼亞最具發展潛力，有望成為各國服飾生產與採購戰略地點，可好好關注該區發展，以掌握先機。

* **原文整理**

前言：

過去一年內，亞洲國家工資水準的提升、匯率政策的轉變，全球零售趨勢與消費者行為的變化，使已開發國家的服飾業者面臨服裝採購上的挑戰。與此同時，政治與投資的變化，讓有潛力從事服飾業生產的新市場誕生，儘管過去這些市場在全球服飾採購上只扮演一小角色。

全球知名服飾品牌與零售商，如一些歐洲公司(H＆M、Primark及Tesco)，已於過去二年開始自衣索比亞採購服飾。事實上，自2013年後不僅是衣索比亞，其他東非國家亦逐漸成為潛在的服飾採購來源國。另外，因預期為39個非洲國家提供進入美國市場免關稅的「非洲增長與機會法案(AGOA)」將再續約，使非洲市場更備受關注。

為瞭解什麼是東非成為主要服飾採購中心的潛力，該文作者走訪了該地區的工廠，訪問製造商與買方等利害關係人，作了市場數據分析，亦對40位服裝採購人員[[1]](#footnote-1)進行問卷調查。研究發現，東非確實有成為服裝採購中心的潛力，但前提是，利害關係人，如買方、政府及製造廠商須先攜手合作，改善區域的商業環境。

因受總體經濟趨勢影響，現今服飾業者的採購策略已被複雜化：歐美於經濟壓力下所實施的金融政策，引發了匯率波動。過去六個月，美元兌一籃子貨幣的匯率上漲了15%，同時，歐元兌美元卻下滑25%。這些匯率的動盪也對大宗商品的價格造成衝擊，如石油價格大幅下滑，許多已開發國家的利率也達歷史新低。

原本由大多數已開發市場出口服飾的情況已有了改變。政治的不穩定與勞動爭議的增加，使服飾業價值鏈面臨崩解的風險。不斷上升的勞動成本也為買方帶來挑戰，亦使在傳統採購據點經營的業者，開始重新思考其現有的運營模式。🡺受訪者認為，影響其採購成本增加的三個主要原因為勞動成本、匯率、及原物料成本。

已開發國家服飾業的成長停滯，以及預期未來消費市場會有變化，使服飾業者開始重新思考其採購來源與建構供應鏈的策略。未來業者需要有更高的靈活度，更多的採購據點，更好應對小批量及快速回應市場的能力。此外，未來該行業需走向跨業合作，而不再僅是單打獨鬥的經營模式，因此產品的合規性就變得相當重要。

嶄露頭角的採購中心

近四分之三的受訪採購人員表示，他們預期未來五年會減少對中國大陸廠商的服飾採購量。雖有人擔心這會為中國大陸的服飾企業帶來危機，但其實可能不會，因為中國大陸正轉向發展國內市場，以供應他們正在崛起的中產階級的需求，為此，中國大陸的代工廠已逐漸轉向投資發展自有品牌，並透過如T-商城等的線上消費市場，來展示新品牌。所以，雖然2010年後中國大陸的服飾生產已下滑，但相信中國大陸於全球服飾外包市場的主導地位、消費結構的變化，及其中產階級的興起，仍將使中國大陸維持其成衣製造的龍頭地位。[[2]](#footnote-2)

另外注意的是，許多中國大陸的服飾製造商正轉往柬埔寨、越南、緬甸及其他服飾來源國設廠，運用低廉的勞動與資源及貿易協定，提供具吸引力的價格來滿足全球服裝採購者與國內市場的需求。

此外，問卷調查結果亦顯示，有48%的受訪採購人員表示，孟加拉將是今後最重要的服裝採購來源國。且有62%的人表示，他們打算在未來五年內，增加對孟加拉的服裝採購。另外兩個服裝採購中心是越南和印度，分別有59%與54%的受訪者表示會增加對這兩國的採購。然而，將孟加拉(240億)、越南(170億)、及印度(170億)的服飾出口量加總起來，仍不及中國大陸服飾出口量的三分之一。另，值得關注的是，第一次有非洲國家出現在"重要服飾採購地點"的排行榜上，尤其衣索比亞還名列第七。



東非機會

根據聯合國的預測，撒哈拉以南非洲地區的勞動年齡人口在未來20年裡的增長速度將快過任何地區。到2035年，預計該地區的勞動年齡人口將達現今中國大陸勞動年齡人口的水準(超過9億人)。這種大規模的勞動資源正被多個產業關注，服飾業也不例外。而受訪者亦預期，2020年他們在撒哈拉以南非洲的採購比重將比現今更多。儘管目前該區遠銷西方市場的數量仍少，但若受訪者所言確實，那麼在未來五年內撒哈拉以南非洲的服裝出口量可能呈指數式的成長。

以國家別來看，33%的美國受訪買家意識到撒哈拉以南非洲地區對他們的重要性，然僅11%的歐洲採購人員有同樣認知。從產業角度分析，以價值為導向的業者會看重撒哈拉以南非洲地區的發展，但屬於中間市場的服飾業者則較不看重。另外，有28%的受訪採購人員已向撒哈拉以南非洲的國家採購服飾，其中超過50%是直接與當地供應商採購，不到15%是透過亞洲供應商的營運總部來採購，另有32%透過代理商來採購。

而撒哈拉以南非洲地區能成為採購中心的潛力在於該區多數地方皆尚未開發。WTO的全球出口數據顯示，2013年整個非洲大陸的服飾出口額維持在99億美元左右，且大多數的出口來自北非國家，如摩洛哥和突尼斯，而不是撒哈拉以南非洲的國家。若只探討撒哈拉以南非洲地區的前10大服裝出口國可知，它們的出口僅占全球服裝出口額的0.55%而已。

以當前的服飾出口動力及該行業的複雜程度來評估哪個非洲區域具服裝外包能力，結果顯示，在撒哈拉以南非洲地區，東非國家，尤其是衣索比亞和肯尼亞，或較小的烏干達與坦桑尼亞，是最受服飾採購商青睞的地方，如美國最大品牌商與零售商，以及一些歐洲零售商(包括一些具影響力的時尚玩家)，都開始在衣索比亞和肯尼亞從事採購活動。受訪者指出，未來五年這兩區域將成為他們重要的採購據點。另一方面，衣索比亞及肯尼亞政府亦正利用法規及一些激勵措施，來發展其國內的紡織服飾業，以作為國家工業化與經濟發展的工具。



不過，發展紡織服飾業，衣索比亞及肯尼亞各有其優勢與劣勢：衣索比亞有成本優勢，而肯尼亞則有較高的生產效率。在挑戰方面，兩國面臨的相同挑戰為，基礎設施建設落後、海關程序繁瑣、技術與管理人才缺乏、以及社會與環境合規性低。

衣索比亞

1939年衣索比亞的第一個紡織廠在德雷達瓦成立，至今該行業仍顯鬆散，且成長緩慢。儘管衣索比亞於2001年加入AGOA，但該法案對衣索比亞的影響微乎其微，直到2005年該國政府與土耳其及德國建立工業及發展夥伴關係後，才開始有了轉變。2007年由土耳其掌權的紡紗廠開始營業，隨後更將業務擴展至針織、印染、及製作服飾等方面，並將產品賣給德國主要買家，促進了衣索比亞服飾業的額外成長。

2010年，衣索比亞政府將服飾業加至其「增長與轉型計劃」中，並開辦紡織工業發展研究院。自那時起，該國政府已推出許多吸引投資的措施，以支持其服飾業的發展。2015年第二階段的「增長與轉型計劃」，更大幅增加對服飾業的支持，以期實現他們的遠大目標。

過去兩年有許多關於衣索比亞的議論出現，因為歐美開始重視該區，一些整合業者(如來自土耳其和亞洲的CMT[[3]](#footnote-3)服裝製造商)也開始在該區投資與經商，甚至鄰國肯尼亞的企業都在衣索比亞設立商店。但即使今日的服飾採購商偏好自衣索比亞採購基本、大量的服飾[[4]](#footnote-4)，但根據WTO資料顯示，衣索比亞的服飾出口僅占全球總服飾出口的0.01%而已[[5]](#footnote-5)。不過一些美國和歐洲買家正仔細觀察衣索比亞的潛力，且最近新的「國家AGOA中心」已成立，該中心將使衣索比亞出口商更容易地進入美國市場。

但為何衣索比亞會受服裝採購商的重視呢?訪談與問卷調查的受訪者表示，最主要原因在於成本上的考量：衣索比亞服飾業的人工工資全球最低(每月低於60美元)，且外籍人士的工作許可證申請費用不到肯尼亞的十分之一。此外，衣索比亞的電費也較低廉，因該國水力發電強大。但因電網不太可靠，所以衣索比亞政府正為目前的新工業區開發一個獨立電網。

再者，受訪者認為衣索比亞有一天將可能成為服飾原料的來源國，因其擁有超過320萬公頃的土地與適合種植棉花的氣候，但至今，該土地利用率還不到 7%。事實上，低土地利用率、以往規劃失誤、低作物產量、及當地棉花品質等問題，是造成衣索比亞不得不進口棉花的原因[[6]](#footnote-6)。而衣索比亞所面臨的難題還有社會責任[[7]](#footnote-7)、生產效率低(含交貨時間長)[[8]](#footnote-8)、及缺乏中間管理人才與技術[[9]](#footnote-9)等問題。

肯尼亞

2008年，肯尼亞政府將服飾業列入重點發展產業的名單，預計推動國家工業化，作為其「肯尼亞2030遠景」的一部分，因此計劃和實施了多項措施，來支持該產業的發展。

如同衣索比亞，肯尼亞的服飾業目前專注於提供大量基本的服飾(如褲子)，占其所有出口至美國產品的58%。最小訂單為10,000件，而大型廠商則至少都有25,000到50,000件的訂單量。

從歷史上看，肯尼亞已從AGOA獲利，對AGOA的依賴度相當高：據聯合國商品貿易統計資料庫顯示，2013年該國92%的服裝是出口至美國。受訪供應商表示，歐盟經濟夥伴關係協定對該國的利益較小：整體免稅利益少於AGOA，且與亞洲低成本國家間的競爭很激烈，因為那些亞洲國家也與歐盟簽屬優惠協議。一些肯尼亞廠商表示，他們並不急於拓展業務至歐洲，因為歐洲買家對交貨時間、訂單規模及品質的要求較為嚴苛。

近年來肯尼亞製衣廠的產能顯著成長，主要是因為來自亞洲與中東地區的外國直接投資增多，以及肯尼亞政府發展出口加工區的緣故。工廠實力不斷壯大，現在平均約有1,500名員工，與2000年的560人相比，增加許多，且效率也更佳。

然而，由於當地缺少服飾業的上游產業，製造商必須進口布料，所以交貨時間較長(於海外進口布料時，從通關至運送到工廠需40天時間)。再者，受訪的製造商與買家表示，在肯尼亞開展業務的另一個挑戰是其勞動成本相對較高(服飾業員工的每月工資約在 120至 150美元間)。肯尼亞的能源成本也高，且因為電力來源複雜，工廠往往要依賴發電機。在非洲，利用發電機發電較運用電網輸電的費用貴了4倍。

就像衣索比亞一樣，肯尼亞若想吸引更多國際買家，它將需要解決合規性與風險問題。據該研究受訪採購人員表示，腐敗、高犯罪率、及缺乏社會責任是他們在肯尼亞面臨的主要挑戰。

東非未來展望

該文作者為東非建立三個情境，來作為分析的一部分，尤其針對衣索比亞、肯尼亞、坦桑尼亞及烏干達的未來十年展望作分析。2013年，這四個國家的服飾出口總額達3.37億美元。

第一種情境，東非仍將持續為利基市場，並假定與美國及歐盟的自由貿易協定將繼續。但在貨幣與股票市場的動盪下，該地區的前景仍相當有限，預估該區2020年出口成長至5億美元，2025年成長至7億美元。

第二種情境，假設東非將成為幾個大型服飾公司基本服飾的新採購來源地，使該區出口額倍增。於該假設下，東非服飾公司將擴充業務至剪裁、製作及修剪(CMT)等方面，且朝垂直整合邁進，但這可能需數年時間方能達成。預估於該情境下，2020年該區的出口成長可達10億美元，2025年則成長至17億美元。

第三個情境則假設全球大型服飾公司開始在東非設立辦事處，使該地區吸引足夠的投資來升級設備與招攬技術人工，且其出口量將接近如墨西哥及巴基斯坦等國水準。但即使在這種情況下，它仍需花數年時間來做垂直整合，扶植國內廠商發展，且須國家共同合作來建立區域價值鏈，才有可能實現。於該情境下，預估2020年出口成長可至12億美元，2025年成長可至30億美元。

創造永續的未來

為充分開發東非的潛力，所有利害團體須與政府、供應商及買方廣泛合作，並盡一切努力來發展社會與環境的合規性。當世界各地正面臨勞動成本、風險及產能問題時，東非更加有發展服飾產業的潛力。倘若所有利害關係人能夠共同努力解決問題，建立雙贏，其經濟發展的潛力會很大。

服飾業是改善當地經濟的引擎，所以公部門官員與地方政府應執行長期發展計劃，強化區域貿易結構(如簽署FTA、支援貿易市場)、改善基礎設施建設、支持當地企業及吸引FDI、支援供應產業與向後整合、及建立市場導向的教育機構。

對供應商來說，現正是超越CMT工作，擴大提供產品與客戶投資組合的時機，所以他們應改進生產效能(如透過新機器來增進生產效率)、增加員工或管理階層的職訓機會、促進產品多樣化、與買家建立長期夥伴關係、投資向後整合項目。

對採購者來說，現正是將該地區從試點角色轉向與當地供應商建立長期合作關係的時機。因此，採購方可讓東非地區成為他們採購的戰略據點，而非短期試驗場域。該地區需要合作夥伴與投資，以作好未來融入全球的準備。

總結

若希望東非服飾製造業能持續成長，所有利害關係人間的合作是必要的。例如政府可考慮是否投資基礎設施建設，支持當地企業家，簽署多種自由貿易協定，並建立以市場為導向的教育機構。供應商將需要改善其生產效能與增加管理人員培訓機會，升級設備與提供多樣化的產品組合，並與買家建立長期夥伴關係。另外，各方亦皆需要盡一切努力來使社會及環境合乎規定。對買方來說，買家可支持東非供應商在能力建構上的努力，並開始將該區視為其採購戰略地點，而非僅是試驗場域而已。

1. 將受訪的40位服裝採購主管於2014年的服裝採購量加總起來，金額達700億美元。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 2013年中國大陸服飾出口量達1,770億美元。 [↑](#footnote-ref-2)
3. CMT：來料加工 (Cutting, Making, Trimming)。 [↑](#footnote-ref-3)
4. 衣索比亞出口至歐盟15國的T-shits與褲子各占其總出口的46%與31%。 [↑](#footnote-ref-4)
5. 以出口地區來看，衣索比亞的服飾60%是出口至德國，主要是與歐盟簽有免關稅協定及該國政府努力發展該行業有關，另僅有10%出口至美國，顯示儘管衣索比亞與美國簽有免關稅協定(AGOA)，但該協定對衣索比亞出口美國的影響尚不大。 [↑](#footnote-ref-5)
6. 69%受訪採購人員認為缺乏原料是在衣索比亞經商的挑戰。 [↑](#footnote-ref-6)
7. 社會責任議題，如服飾製造商使歐洲企業糾纏於佔據衣索比亞奧莫河谷後，使有機棉的種植遭遇挫折。 [↑](#footnote-ref-7)
8. 目前生產效率約在40%-50%之間，有80%受訪採購人員認為影響衣索比亞成為服務採購中心的挑戰是生產無效率。 [↑](#footnote-ref-8)
9. 57%受訪採購人員認為缺乏中間管理人才是很大挑戰； 所有受訪者(訪談及問卷調查)中，有65%認為缺乏技術是衣索比亞的大挑戰。 [↑](#footnote-ref-9)