

AI預測產品需求 靈活採購降庫存 快時尚各出奇謀 減浪費改善形象

新冠肺炎疫情於3月份肆虐全球後，在世界各地都擁有連鎖店的速食時裝品牌，例如H&M和Zara等被迫關閉多地店舖。直至防疫措施逐漸放寬後，速食時裝的生意額才慢慢恢復，令H&M和Zara等，在上季都能轉虧為盈。然而，本來已堆積如山的存貨，受到早前關店的影響，數量變得更加驚人，惹來環保人士的極度不滿。為了解決這個問題，速食時裝公司唯有出盡法寶，包括運用人工智能（AI）和新管理技術等，以大力控制存貨數量，希望消除外界對行業的負面形象。

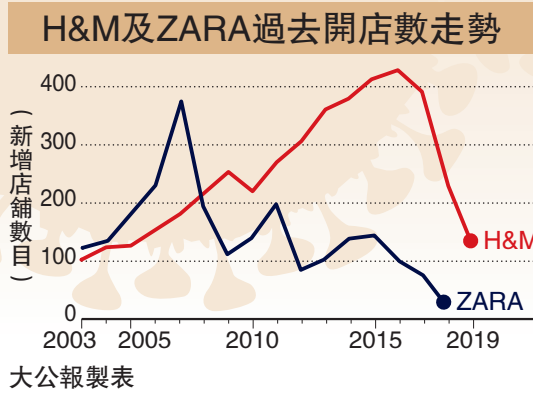
疫情與時尚系列一 之速食時裝

大公報記者 李耀華

自從速食時裝大行其道後，背後的生产過程愈來愈受人非議，而因過時被丟棄的時裝，更塞滿了全球多個垃圾堆填區。事實上，對於生產商來說，由於生產效率和科技改進，令提高產量已絕非難事，但過剩產量所造成的環境問題，才是最難解決。同時，速食時裝經營商為了帶領潮流，一般會預先生產數季的服裝，並適時在店舖內展示，當不斷換季後，存貨亦會不斷增加。

疫下停業 存貨積壓

由H&M和Zara所造成的過期存貨正堆積如山，截至4月底，H&M還有價值37.5億歐元的貨尾儲存在倉內，至5月底，時裝貨尾的價值更已增加至38.8億歐元，再創新高。部分貨尾一般會燒毀，或是被棄置，以保存品牌的形象和定價能力。H&M的勁敵Zara母公司Inditex，更因為飽受新冠肺炎疫情的影響，而要面對2.87億歐元的存貨。即使在疫情爆發前，Inditex在去年



已因為存貨撥備而全年盈利下跌，少賺了一半。

總的來計算，去年生產出的紡織品中，最終有85%被棄置於堆填區內，服裝商幾乎每一秒鐘都要傾倒一卡車的棄置衣物，每年因棄置衣物而投到海洋中的合成超細纖維，更已多達50萬噸，相等於500億個塑膠瓶。

面對外界不斷增加的指控，H&M、Zara、Uniqlo等紛紛努力改變從前處理存貨的方法。H&M改為依賴高效和綜合的存貨管理系統，作為供應鏈的主要部分。同時，該公司近年更善用人工智能，以更好地計算未來需求，加上有效率的存庫管理系統，H&M的產品便因而更為持久，解決了部分存貨的問題。

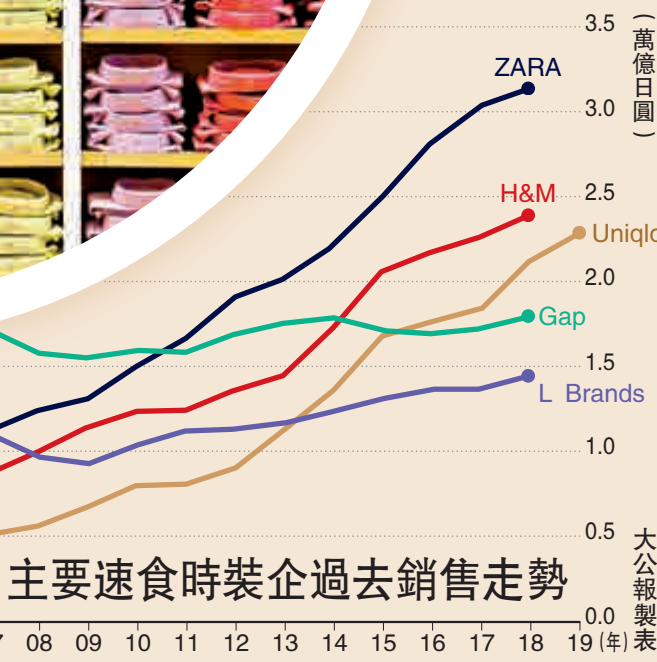
Zara方面，亦透過靈活性採購協議，令公司可以更快地應付需求的改變，並令其在今年截至7月份，把存貨大幅減少了19%。另一家超大型速食時裝公司Uniqlo，則邀請顧客帶回在該店買入及已穿着過的時裝，然後把這些二手時裝贈與難民及全球有需要的人士。至於一些不能再穿的衣物，則會再回收。這些措施對Uniqlo最大的客戶群，即青年人，有很大的吸引力。

不過，由於速食時裝所產生的環保問題引起極大關注，愈來愈多人希望這些店舖完全停止再堆積存貨，把業務全轉為以電子商貿形式經營。惟對於速食時裝集團來說，一下子完全把業務網絡化並不可行，但解決過剩衣服的迫

速食時裝品牌解決高庫存方法

	H&M	Zara
1) 改善存貨管理系統	● 依賴高效和綜合的存貨管理系統，作為供應鏈的主要部分	● 靈活性採購協議，令公司可以更快地應付需求的改變
2) 人工智能	● 善用人工智能，以更好地計算未來需求	—
3) 舊衣回收	● 從2013年開始在店內放置舊衣收集桶	● 從2016年開始在所有歐洲店面設回收桶
4) 削減店舖以及擴展網店	● 將在明年關閉250家店舖，同時強化網上商店，部分的店舖將會用作為分銷中心，為網上客戶親身接觸貨品	● 將會關閉1200家店舖，以加強網上銷售

全球領先的速食時裝品牌在疫情期間被迫關店，以致庫存數量水漲船高，因而惹來環保人士的猛烈批評



▲H&M宣布明年將關閉250家店舖

切性卻又刻不容緩。於是，H&M和Zara兩大巨頭唯有一方面減少現有的零售店舖，一方面強化網上業務。

削實體店 力拓網店

H&M早前便宣布，將在明年關閉250家店舖，同時會趁着新冠疫情而加強業務重組步伐，日後雖然仍重視實體店舖，但是卻會同時強化網上商店，部分的店舖將會用作為分銷中心，給網上客戶親身接觸貨品。該公司行政總裁Helena Helmersson表示，這種營運方法將可以令不同形式的店舖扮演不同角色。

另一邊廂，Zara母公司Inditex亦表示，將會關閉1200家店舖，以加強網上銷售。該公司執行主席Pablo Isla表示，從近期網上銷售額上升，便可以看到結合傳統店舖與網上平台的力量，這是該公司主要的商業模式，日子愈久，威力愈大。

環保意識抬頭 二手市場冒起

時移世易

Zara、H&M、Uniqlo是速食時裝行業的佼佼者，不過，現在有聲音指出，這些品牌已風光不再，熱衷購買這些品牌的消費者亦在流失，因行業出現了運營更有效率的競爭對手，且人們的環保意識增強，購買衣物時亦有多樣化選擇。

首先，服飾行業出現了更快、運營更有效率的競爭對手。雖然Zara有垂直整合戰略在先，即從原料購買、服裝設計、生產、配送及銷售可做到最快15天完成，但現已有「超快」速食品牌接連出現，例如電商ASOS、Boohoo及Misguided等，這些品牌將生產系統大幅精簡，從設計到商家銷售可以做到只需一周，且每天可以通過更新數百項商品的速度滿足消費者。

與此同時，人們的環保意識更加強烈。外媒報道，市場研究機構尼爾森（Nielsen）針對美國千禧世代的一份調查曾顯示，73%的千禧世代表示寧可花費更多錢購買符合永續理念的商品，而不是毫不猶豫地購買速食時裝。

除此之外，人們有更多購買服裝的選擇，包括二手衣服。許多二手精品、古着（Vintage）都在網上二手平台盛行，這些平台包括ThredUp、The RealReal等。數據機構GlobalData的管理總監Neil Saunders就曾表示，相較於整體的服裝零售市場，二手市場的成長是相當顯著的，因為它恰好滿足了消費者偏好的多元性、更多價格選擇以及永續發展的觀念，且預測這一增長趨勢將會持續下去。

行業專家預計，美國的二手衣服市場將在2028年飆升至640億美元（約4960億港元），屆時將超越速食時裝440億美元（約3409億港元）的估值，即成為速食時裝1.5倍的規模。

速食時裝行業競爭加劇因素

因素	例子
1) 服飾行業出現了運營更有效率的競爭對手	● ASOS、Boohoo及Misguided等電商
2) 人們的環保意識更加強烈	● 七成美國千禧世代表示更願意購買符合永續理念的商品
3) 人們有更多購買服裝的選擇，包括二手衣、古着等	● ThredUp、The RealReal等二手服裝平台

大公報製表

電商攻線下 集結商家搶市場

競爭加劇

Zara、H&M等品牌，作為速食時裝行業的贏家，商店遍布全球各國，門店亦選在客流絡繹不絕的商場，是人們購買服裝的首選品牌。不過，這些速食時裝品牌逐年意識到，面對行業強敵的電商，想要爭奪更多的行業份額，就沒想像中那麼容易。

儘管近年來，速食時裝品牌做出改變，無論是利用科技，或是改變運營策略等。但如今在很多國家或地區，發達的電商已形成全新的購物體系，選擇眾多的服飾類型、應接不暇的新款式，都令這些速食品牌倍感壓力。例如，在中國，電商巨頭淘寶近期宣布將升級旗下時裝板塊iFashion，即在本來入圍iFashion的精品商家的基礎上，再推出iF計劃，未來三年，將通過該計劃培訓10萬新的、更具特色及實力的iFashion商家。

對速食時裝品牌來說，最關鍵的便是如何兼顧「快」與「潮流」。因此，這些品牌不能將過多注意力放在設計上，而是需要對市場有敏銳的感知力。然而，若是說起最了解消費者、或者能最快感知時下流行趨勢的，一定是信息回饋機制更有效的電商。

速食時裝品牌被電商打敗早有先例，最著名的便是，Meters bonwe及Semir兩間中國本土出身的快銷品牌，近年來日漸衰敗。Semir上半年的財報顯示，全國的實體門店減少了947家，淨利潤大跌97%，除了受到電商的威脅，可以說疫情加速了Semir退出市場的速度。另一快銷品牌Meters bonwe，公司半年度營業收入為1.6億元人民幣，按年大減40.6%，歸屬上市公司股東的利潤接近負4.8億元。

因此，無論是Semir、還是Meters bonwe，都變成了衰敗的先例。即便是現在的Zara、H&M及GAP等，想要與電商爭奪行業份額，都存在挑戰，因為這些品牌的設計風格相對單調，且在感知消費者的喜好，或是獲取消費者信息回饋時，亦未必能超越電商。



▲面對電商的競爭，速食時裝品牌難爭奪更多市場份額

環保與就業的兩難

財經觀察
李耀華

速食時裝的存貨問題因新冠肺炎疫情爆發而日益嚴重，各大品牌，包括H&M和Zara等，正在積極尋求解決問題之道，但若果真正消除過多衣物對環境的威脅，各國政府和環保機構亦都責無旁貸。

著名設計師設計的時裝十分吸引，但一些人想擁有但卻又難以負擔，因此每年價值高達約350億美元的速食時裝市場便應運而生。但由於要追趕潮流而經常棄置舊衣物，速食時裝最終造成大量的垃圾，亟需要再回收和發售。

但問題是，受到新冠肺炎疫情的影響，時裝店舖亦難再出售二手貨品，令存貨積壓得更

大。從倫敦以至洛杉磯，不少二手時裝店和捐衣中心現已堆滿了舊衣物，令本來因舊衣服銷售停止而堆積如山的衣服，一時間更難以清除。

有見及此，Zara、H&M、Uniqlo等，近月都積極重組業務以求解決問題，無奈情況實在太嚴重，單靠企業根本不足以扭轉劣勢。因此，各國政府是時候適當地介入，運用行政和立法手段迫使速食時裝公司停止破壞環境，例如英國跨界別國會議員便要求政府採取緊急行動，盡快解決速食時裝所造成的廢物問題，和支持開發對環境破壞最低的原材料，及加強衣服回收的設施。

蘇格蘭本來起草了循環經濟法案，但因為新冠肺炎疫情肆虐而暫停了立法工作。法案建議要求速食時裝商公布存貨紀錄，以及向有意用循環經濟選項解決速食時裝的研究者，給予財政上的資助。

除了英國和蘇格蘭外，其他地區有關管制速食時裝的法令卻甚罕聞。這可能與時裝界本身每年為各國經濟和就業帶來了巨大貢獻有關。不過，各國政府是時候想想，環境污染的問題已日漸嚴重，若現在還只顧利益而不立例管制速食時裝，其日後要負上的環保和經濟代價將非常大，即使速食時裝對經濟和就業的貢獻也不足以彌補。