

# 成淵高中多元選修成果

## 快時尚時裝的生存及應變

作者：

陳厚在 201 27

江冠霖 201 24

王筠瑜 201 01

李孟凡 205 28

王謙 205 23

張譽霆 211 31

陳俊叡 203 26

指導老師：

林毅倫

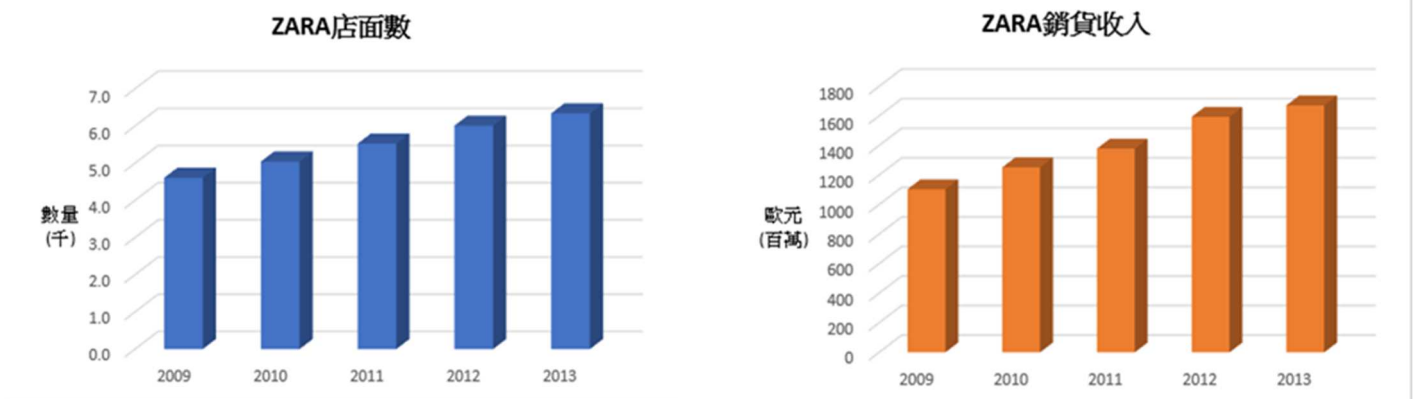
# 目錄

第一章、研究問題 .....	3
第一節、研究背景.....	3
第二節、研究動機.....	4
第三節、研究目的.....	4
第二章、文獻探討 .....	5
第一節、時尚與快時尚.....	5
第二節、傳統服飾業與快時尚品牌的差異.....	5
第三章、快時尚產業的生存問題 .....	13
第一節、環保成本(環保課題) .....	13
第二節、血汗工廠(勞動者安全與保障).....	15
第三節、經營模式僵化(高度競爭).....	17
第四章、快時尚產業應對方式的討論 .....	22
第一節、環保問題的解決 .....	22
第二節、勞工問題的解決 .....	24
第三節、快時尚經營模式固化的解決 .....	26
第五章、研究結論及快時尚產業未來展望.....	29
附錄	
心得與反思 .....	31
參考文獻 .....	35

# 第一章、研究問題

## 第一節、研究背景

自 UNIQLO、Zara、H&M 分別於 2010、2011、2015 年進軍台灣後掀起了快時尚風潮，大街小巷都可以看見他們的服飾。不僅在台灣受到歡迎，在 2009 年到 2013 年間 Zara 全球店面多了將近三千家，銷貨收入增加了 50%(參見圖一)，而且從富比世全球富豪榜可以看到 Zara 創辦人阿曼西奧·奧爾特加，排名從第十名上升到了第三名。



圖一 2009-2013 年間 ZARA 的店面與銷貨收入

但是作為龍頭之一的 H&M 的股票市值卻在 2015 年後不斷下跌，2016 年後有許多中小型快時尚品牌倒閉：曾經年收入 40 億美元的南韓品牌 Forever21 也在 2019 年宣布破產。時間到了 2020 年後，快時尚品牌同樣也受到 COVID-19 的衝擊，使狀況更加不樂觀。(2020 年 3 月的疫情初期，H&M 全球 5,000 家店鋪就歇業了 3,500 家，同時與 Beyoncé 合作過且年收入近 100 億歐元的英國品牌 Topshop 也在 2020 年 12 月宣

布破產。而 Uniqlo 也沒有逃過一劫。因疫情影響，光是在東京就有 4 成門市歇業，2020 半年全集團營收下降 4.7%。)

## **第二節、研究動機**

曾經過去一段時間裡，快時尚風潮洗捲全球，幾乎快打敗傳統服飾業，它讓消費者可以在很短的時間，以低廉的價格，買到最新潮的服飾...究竟快時尚產業與一般傳統衣服產業有什麼不同的地方？使得他們脫穎而出，相對傳統服飾業有何來說，其重要特性與優勢為何？一片前景被看好的快時尚品牌還有什麼隱憂？特別是近年來快時尚產業面臨許多經營上的問題，在環保及勞動權益上的相關保障是否落實？而且沒有產業是永遠領先，一定需要求新求變，人們終將因為新鮮感降低而降低消費需求，他們有針對他們的缺點改善嗎？相信這些都是一門值得探討的主題。

## **第三節、研究目的**

- 一、了解時尚與快時尚
- 二、比較傳統服飾業與快時尚品牌的差異
- 三、說明快時尚的困境
- 四、討論快時尚的應對
- 五、預測快時尚未來的發展

## 第二章、文獻探討

### 第一節、時尚與快時尚

時尚一詞來自王公貴族，因為他們擁有權力、經濟力，以及高上的身分。1789 年法國大革命爆發後，資產階級和中產階級興起，服飾解放。一開始，他們模仿貴族的裝扮，後也逐漸建立起自身風格；而快時尚 (Fast Fashion) 一詞源自 20 世紀的歐洲，快時尚提供當下流行的款式和元素，以低價、款多、量少為特點，激發消費者的興趣，最大限度地滿足消費者需求。

從產品開發的角度來講，快時尚品牌從來就不是時尚的創造者，而是時尚的快速反應者。設計團隊搜集最流行的元素，經過整合，以最快的速度傳遞到品牌的店面中，供消費者挑選。相對於時裝伸展台的經典、昂貴，這是人人負擔得起的平價服裝店。「快速時尚」的重點就是「快」，在第一時間以合理的價格得到最新、最流行的商品。

快時尚產業由記者 Elizabeth Cline 所寫的書籍 *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion* 中，指出快時尚品牌的衣服由設計到生產，到決定推出時間並送到店鋪，整個過程通常只需兩個星期。在 Zara 由西班牙進軍美國後，生產速度不斷在加快，而其他品牌也不斷縮短他們的生產時間。

而精品業卻對如此的快時尚不屑一顧，認為所謂的「快速時尚 Fast Fashion」等同於「抄襲的時尚」。

### 第二節、傳統服飾業與快時尚品牌的差異

相較於傳統服飾業而言，快時尚產業需要不斷的以銷售量來創造營業收入及獲利，所以格外需要以量少多樣的方式來經

營，其中在樣式的多樣化提供消費者穿出適合自己的風格；量少則有利於生產者有利於減少其囤貨及物流成本。消費者也會因為預期限量不補而買不到的心理，而做出衝動消費。

不僅如此，快時尚服飾必須以低廉價格為出發點，使市井小民也穿得起，才不會因為荷包或預算的不足，不認為衣櫥裡永遠少一件而減少購物慾望—對於消費者來說，快時尚就是要在很短的時間裡，搭配簡單的購物決策、低廉的價格就能買到新潮的服飾，所以比起傳統服飾而言，在快速生產的運作模式下、還需要提供低價、款多、量少，以達到優勢。

### (一)傳統服飾業

1.供應程序繁瑣：傳統服飾產業的供應鏈型態為「推動式供應鏈」，一般是由零售商預測市場需求，再將訂單給製造商，生產出來的產品再交由零售商推銷給消費者，製造商與零售商之間又有大盤商、中盤商、小盤商，一般而言，傳統服飾業者所需將近一年才能完成整個供應流程。

推式供應鏈以上游為決策端，是以「預期的」供應鏈尾端的市場需求，做計劃性的採購、製造、與庫存，提供後端市場所需要的成品或半成品。推式供應鏈多應用於產品具高度標準化且生命週期長的產品。其缺點在於市場需求不如預期而未能如期出清時，推的越多，呆滯料的的風險損失就越大。

2.成本較高：生產者必須提前將近一年就從事預測市場的需求，預測誤差自然就大，安全庫存量導致浪費許多成本庫存衣物。而且供應程序繁瑣，常常為了避免風險不敢大批量下單製造，反而在缺貨時增加許多無謂的等待與物流成本。

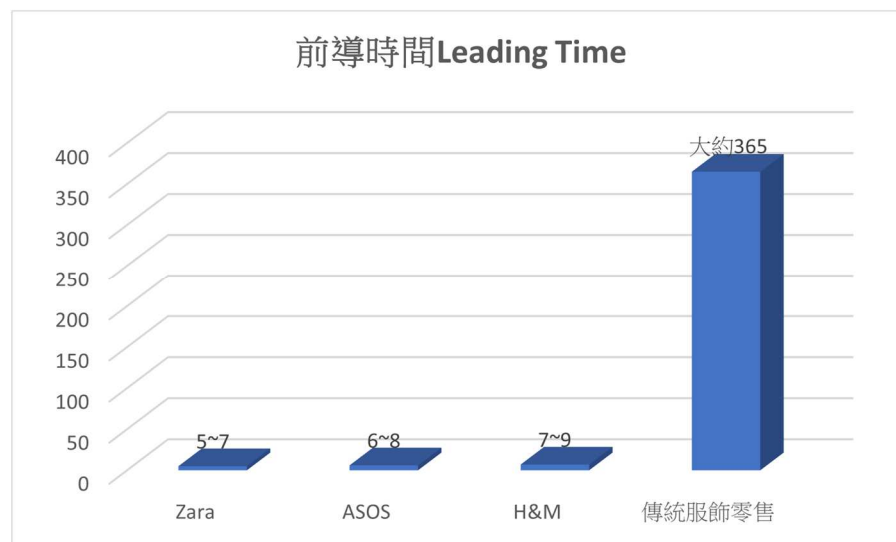
### (二)快時尚品牌

1.快速生產：快時尚品牌能創造這些優勢與其擁有非常短的

「前導時間」與「SPA 經營模式」有很大的關係。

「前導時間」指產品從設計、打樣、生產.....等等流程到銷售所花的時間。前導時間越短，可讓時尚品牌可以直接觀察市場需求而做出相對的反應，相比傳統服飾品牌只能預測市場需求，快時尚品牌能因為時間縮短修正每次的差異，從而做出較精準的判斷，其中更包括掌握流行的趨勢以及消費者的需求，而增加銷貨收入和減少生產成本。

快時尚品牌極短的「前導時間」又與他們的「SPA 經營模式」有關，SPA(Specialty of Private Label Apparel)經營模式是指企業從企劃商品、製造、販賣(多數快時尚品牌都由自己掌控販售通路)，在全數自己控制銷售的情況下：沒有受零售商、中盤商等委託機制，當然可以縮短上游與下游之間的時間和距離。研究發現，ZARA 與 H&M 的前導時間約為一周左右，但傳統服飾則為一年(參見圖二)。



圖二 快時尚品牌的前導時間(單位：天)

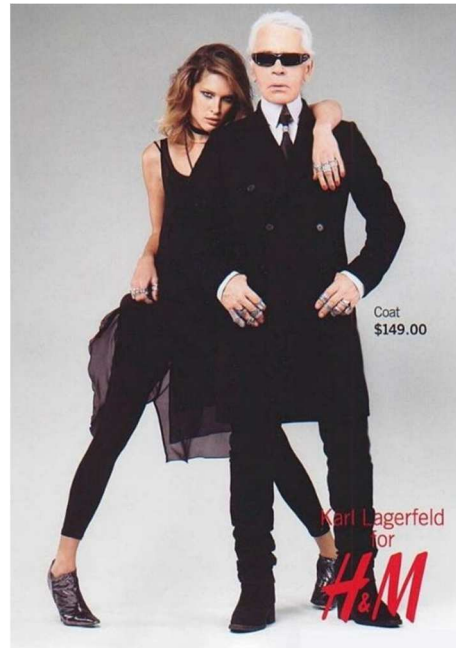
2.平價：以往想到時尚流行服飾，其價格對一般市井小民都是高不可攀的，只有社會經濟地位高的有錢人才穿得起，而快

時尚品牌崛起的一大原因就在於它能以令人詫異的低價提供市場。讓看起來類似時髦的潮流服飾，卻能以低廉價格打進了想穿得時髦的中產階級的心，不斷擴大客群，更意味著龐大的收益。

3.款多量少：快時尚品牌產品種類豐富、風格多樣，ZARA 一年新推出的服裝可高達 12000~20000 種(根據 ZARA 企業年報)，在實體店內最終都能找到合適的單品或組合，滿足消費者多樣化的需求；而量少不但可以避免大量的產品滯銷，減少囤貨成本，還可以製造假性缺貨的假象，消費者會認為這次沒買到的話下次可能就不會再有機會了，因而做出消費。

4.時髦與話題：快時尚品牌參考設計師作品或者與他們合作，以及觀察流行趨勢，做出消費者認為時髦的產品。也常透過跨界合作、聯名等手法製造話題，此方法不僅增加產品的附加價值，還能將各自市場的知名度和文化互相轉移到對方品牌，以迎合各種不同偏好的消費者。例如 UNIQLO 就找來網球球星費德勒代言，也和美國動畫工作室 PIXAR、漫畫 PEANUTS、電影 STAR WARS 等合作過；H&M 也有和義大利時尚品牌 Versace、知名設計師 Karl Lagerfeld 合作的經驗(參見圖三)。





圖三 快時尚產業抓住時髦與話題的代言與合作

快時尚品牌和傳統服飾業製作一件衣服的流程都是一樣的，皆經過產品開發、原料採購、生產製造和銷售的過程。但是快時尚品牌從企劃商品、製造、販賣皆由自己來控制，所以縮短了前導時間，相對而言傳統服飾業需在原物料採購時要和原物料、供應商簽約與議價、接洽零售商，並尋找願意接訂單的製造商、等待出貨後，衣服轉手中盤商和小盤商再抵達零售商，再以零售端回饋的銷售資料來評估未來的市場需求，整體前導時間比快時尚多出許多。

雖然商品的樣多量少，但因快時尚全球佈局的銷售模式下，通常使用大規模生產來降低成本，故快時尚品牌通常已有固定配合排程的委外代工產線加以製造；傳統服飾業則因為下單數量不一，每每須與製造商協調排程與交期。

整體而言，快時尚品牌產品在大規模生產少量多樣的特色

下，追求以合理的品質來快速反應市場的速度，促使消費者有更多的選擇，無形中降低了生產與經營的成本，但其環保、浪費、品質不一或不追求長期忠誠的課題有待克服。反之，傳統服飾業者的產品樣少量多，雖然可以在品質上與製作上有更多投入，或加以客製化的加以調整，吸引一堆死忠的消費者，但其不利掌握話題與流行，所以在潮流與時尚的敏感度差，若遇上消費者不喜歡，銷售量少，損失將會擴大(參見表一)。也因如此，快時尚品牌早已取代傳統服飾業，成為成衣業界主流。

表一 傳統服飾業與快時尚品牌的比較

	傳統服飾業	快時尚品牌
產品樣式	少	多
產品數量	多	少
預測市場需求	誤差大	較精準
前導時間	長	短
優點	有利於客製化 有利追求較高品質 死忠與情感	掌握潮流 成本降低 合理良率提升 快速反應市場
缺點	時尚潮流敏感度差 成本增加 反應市場慢 經營成果不彰	不環保 血汗工廠 產品相似、抄襲 庫存問題 生命週期短 勞動成本政治風險 追求表面上的重覆 購買
經營模式	推式供應	SPA 經營模式

目前經營快速時尚的業者，業者通常以不同市場定位經營複數品牌，例如 Inditex 集團，是來自於西班牙的世界四大時裝零售集團，旗下擁有 ZARA、Pull and Bear、MassimoDutti、Bershka、Stradivarius、Oysho、Uterque、ZARA HOME，雖各零售店裡每週均有新品上架，限時又限量，但以 ZARA 最

為讓人耳熟能詳。瑞典的 H&M、英國的 TOPSHOP、美國的 GAP、日本的 UNIQLO 等也有類似情況，也多為快速時尚的知名國際企業。

## 第三章、快時尚產業的生存問題

快速時尚是一個龐大而複雜的產業，在追求利潤的情況下，它的生產體系分散在相對技術落後的國家、在技術門檻相對低廉的情況下，較能避免先進國較受重視的環保及工安問題。但此生產體系卻為環境帶來巨大的影響。

製造衣服的過程消耗大量的水，使用大量化學物質，產生驚人的溫室氣體排放量。一些研究也揭露在成衣工廠工作的員工，他們領取過低的薪水，在致命的環境中工作...

當快時尚的價值只剩嘗鮮，品牌行銷的手法將消費者推向過度消費和物質主義的黑洞，惜物愛物不再是社會重視的價值下。1980年起，時尚品牌及零售商開始加快汰換潮流的速度，衣服從衣櫃到垃圾桶的生命周期愈來愈短。此廉價的快速時尚已改變我們的購衣方式，改變了我們對待衣物的態度。消費者隨意購買的情況下，每一件衣服被穿著的次數卻更少，衣櫃裡塞滿很少穿到的衣服，甚至有些從來沒被穿過，衣服變成拋棄式的物品；快時尚已不再有時間好好思考、好好設計，而是不斷地借鏡他人的成功，來造就自己的品牌奇蹟。快時尚間彼此抄襲，只要他們的收入沒有受到影響，不會特意去追究。

### 第一節、環保成本(環保課題)

隨著快時尚的規模擴大，加上快時尚產品不斷更新產品，其產品生命週期短的特性，廢棄衣物及製造時排放的汙染物會對環境造成很大的負擔，而此問題將影響快時尚品牌的經營。

#### (1)環境汙染

2017年6月英國衛報(The Guardian)報導，包含Zara、H&M在內等時尚品牌的在中國的下游廠商，在生產螺縲(俗

稱的人造絲)的時候排放大量的二氧化硫，造成工廠附近居民的大量危害，連帶引發大量的空氣，水污染。

聯合國進一步指出快時尚產生了讓全球增加了 20%的廢水和提升 10%的全球總排碳量，衣料的染整製程更造成化學汙染，每生產一件棉 T 就要耗費 2700 公升的水，而合成纖維製成的衣服每洗一次，布上的微塑料就會脫落一次，而這些塑膠微粒最終將落入海洋。

快時尚就是不斷的推陳出新，並且與競爭對手相互比快，太多的衣物可能在被購買前就必須被丟棄。丹麥的電視台 OperationX 在 2017 年 10 月所做進行的調查報導中指出 H&M 從 2013 年開始，曾丟棄高達 60 公噸的衣服，但其遭丟棄的衣服是完好無缺的，而丟棄的理由只因為過度生產。

## (2)消費環保意識抬頭

當廉價的快速時尚已經徹底改變穿衣方式，也改變消費者對待衣物的態度。我們買得更多，每一件衣服穿的次數卻更少，衣櫃塞滿很少穿到的衣服，有些甚至束之高閣從沒穿過。變成拋棄式的物品，時尚的價值只為嘗鮮。品牌的行銷手法將消費者推向過度消費和物質主義的黑洞，惜物愛物的觀念已不再是社會主流價值。

根據波士頓顧問公司(Boston Consulting Group)與永續成衣聯盟(Sustainable Apparel Coalition, SAC)發表「時尚產業脈搏」報告(2019)顯示，消費者越來越有意識並開始關注時尚產業的環境永續和社會責任。有高達 75%的消費者認為，快時尚在環境友善的永續性極其重要。有超過三分之一的消費者已經從原來的首選品牌，轉移到另一個更積極實踐環境永續的品牌。如果另一個品牌比他們喜歡的品牌更堅持環保與社會責任，

有超過一半的消費者表示將移情別戀，轉向更具社會道德的品牌。因此，如何調整企業形象將是一大挑戰。

### (3) 壓力團體及環保有關的法令

綠色和平 2011 年起展開紡織業去毒專案，針對全球 78 間公司，包括時尚品牌、大型零售商和紡織品供應商，要求企業在 2020 年前提供大眾透明的化學物質管理，執行有毒有害物質零排放的政策。綠色和平希望品牌從生產源頭管理化學物質使用。

因服飾品牌習慣將賣不出去的衣服燒毀，以免流入未經授權的零售商或折扣店而降低品牌的價值。法國政府推出一項與時裝產業有關的全新法條，規範包含超過 100 條與環境友善與循環經濟有關的內容，旨在限制服飾產業無止盡的銷毀滯銷產品，並將其捐給健康和生命危險的弱勢族群。新法禁止商家將未出售或遭退貨的商品銷毀。由於這項新法律服飾業者現在被要求將未售出的任何衣物捐給慈善機構，以消除不必要的垃圾。

法令通過後，快時尚品牌將需要依照汙染者自付原則為銷毀單品對地球和社會的傷害支付一定的金額，使處理報廢衣物的成本提高許多。

## 第二節、血汗工廠(勞動者安全與保障)

快時尚品牌在市場競爭壓力下，必須盡力壓低成本、提高產出、從而提高利潤，在快時尚品牌賣漂亮的衣服賺進滾滾鈔票同時，卻有許多侵害勞工人權不為人知的面向...

### (1) 童工

柬埔寨法定的工作年齡為 15 歲，但許多工廠為了趕上大企業的訂單、加快生產流程，違法雇用童工。這些孩子因為生活

貧困而輟學工作，放棄教育後的人生，平均工資僅一天 0.5 美元（約台幣 15 元）。根據聯合國兒童基金會和國際勞工組織統計，目前全世界約有 1.7 億兒童在服裝產業工作，工人也被迫加班而沒加班費，許多襁褓中的孩子也被母親帶往工廠，生活十分無奈。

## (2)女工

從事服飾製造的勞工有 90% 都是女性，這也意味著懷孕時會導致丟失工作，而且企業對於懷孕的女性並沒有任何保障；就算孩子已經長大，沒日沒夜地加班也很少能回家、見到家人的時間少之又少。

據全球勞動正義組織(Global Labor Justice)發布的兩篇報告(2020)指出，自 2018 年 1 月以來，已有 540 名來自柬埔寨、印度和斯里蘭卡等多國的女工描述了其在快時尚品牌代工廠內遭受威脅和虐待的經歷。例如，2018 年 5 月在班加羅爾某工廠發生的有關薪資和工作環境的糾紛中，一名女性裁縫對調查者稱，她被雇主抓住頭髮進行毆打，並以侮辱性語言對其進行人身攻擊。而來自另一家 H&M 供應商工廠的工人則在接受調查時稱，自己曾因為未完成生產目標而受體罰，Gap 的供應商代工廠也有類似情況。快時尚品牌的低成本導向，使得女工長期遭受性別暴力與工時問題都是全球快時尚供應鏈系統性問題。

## (3)薪資剝削

2015 年，服裝公司 Patagonia 決定深入海外了解服裝製造商的生活。發現業者會以預先支付薪餉的方式綁住勞工，這樣看似優渥條件的報酬，卻在發現工作條件的坎坷後，開始完全無法脫身。因為如果想要換工作，必須償還所有工資才能離開，成了另類被工作壓著跑的可怕日子，這些沒有選擇的人只



能認命地苦幹，若嘗試抽身逃跑，那背後的代價十分嚴重。

Global Labour Justice(2020)發現近 93% 的品牌為了低廉的勞動力，只支付法定的最低工資，根本沒有支付維持生活基本開銷的工資，當在食物、房租、交通等花費不斷漲價下，只支付最低工資雖不違法，實為企業控制成本的薪資剝削。

#### (4)工作環境與安全

2013 年，孟加拉發生了嚴重的薩瓦區大樓倒塌事故，造成了 1,127 人死亡、超過 2,500 人受傷的悲劇，這是全球史上建築物倒塌罹難人數最多的災難事件。在這棟建築物內，有數家獨立的服裝工廠，為了擴大生產規模，業者把原本只允許 4 層樓的建築違規加蓋至 8 樓，事發時由於承重問題和結構改變，早已導致大樓脆弱不堪，稽核人員也發布疏散命令。但服裝工廠負責人於隔天要求工人繼續上班，並告訴工人大樓建築並沒有安全問題，結果引發了如此殘酷之悲劇。

大部份的成衣製造也會運用到許多化學原料與化學物質，在第一線的勞工必定會接觸到這些化學物質，毒棉花、化學染料等等，勞工罹癌比率增高。即便如此，為了生活，勞工面對惡劣的工作環境，也只能咬牙掙扎用生命去換取那微薄的薪資。

### 第三節、經營模式僵化(高度競爭)

快時尚發展至今，經營模式早已被既樣多量少，縮短前置時間、降低生產成本的框架所限制住，以 H&M 為例，其時尚度和更新速度遠不及 ZARA，導致消費者對其失去新鮮感。H&M 的經營模式趨於僵化，改造的空間越來越小。若以環保為策略，卻似是作繭自負，使其與核心理念提供低廉價格衝突。無法逃脫既有框架。

### (1)過度競爭產品相似

樣多量少的結果，帶來快時尚品牌的產品幾近雷同，多半是參考時尚服飾與競爭對手的設計後所製造的產品，想以一般市井小民負擔的起的價格提供時尚服飾吸引消費，導致各家品牌的產品都很類似，卻乏個別特色，將商標遮起來基本上分不清楚眼前這件時髦的衣服是哪一家生產的，例如同屬 Inditex 集團的 ZARA 和 Pull&Bear、走簡約風的 UNIQLO 也和 GAP 以及 BASIC HOUSE 類似。

不僅如此，越來越多奢侈時尚品牌的權利意識加強，在法律上已有抄襲問題的判例，使得快時尚依靠抄襲以維持快速上新貨的模式正遭遇嚴重挑戰：Diesel 母公司 OTB 在 2015 年 11 月指控 Zara 製造和銷售仿製商品的行為違反了歐盟智慧財產權法，其中 Skinzee-SP 牛仔褲的外觀專利已在歐盟註冊。米蘭法院 2018 年認為 Zara 的行為已構成抄襲與侵權，要求 Inditex 集團立即召回侵權物並停止銷售，並為每件產品支付 235 美元的賠償金。

### (2)庫存問題

快時尚普遍都有庫存過多、生產速度過快以至於供過於求的問題，為了快速刺激市場需求，有時企業必須以先畫靶再射箭的方式處理產品，往往在還不知道消費者真正需要什麼款式或接受什麼顏色前，就已經開工大量生產，造成高估消費者對衣服的需求。有時大量生產才能降低單位成本，以平衡單品的成本與利潤，往往都造成生產過剩的問題。

而且快時尚的快，就是一種產品生命週期極短的問題，背後隱含過時的問題，相對衣服的開發與淘汰率相對較高。由於高消費者對此類產品的需求常受天氣變化、電影、演藝人員、

景氣，話題的影響，更產生高度不穩性 (High volatility)及低度預測性(Low predictability)。也由於消費者的需求變化不定，要有效預測產品的需求量顯得相當困難，由於前置時間縮短，加上快時尚的產品週期通常只有幾星期的生命，難以掌握其需求量，當然庫存就是一個很大的致命傷。

產品生命週期極短生命週期極短就有過時的問題，衣服的淘汰率也會相對較高。(2) 高度不穩性 (High volatility)：消費者對此類產品的需求常受天氣變化、電影、演藝人員、明星球員的影響。(3) 低度預測性(Low predictability)：由於消費者的需求變化不定，要準確地預測產品的需求量顯得相當困難，此類產品通常只有幾星期的生命，更不利掌握需求量。

### (3)勞動與政治風險

快時尚品牌為了降低生產成本，製造廠普遍外包專業代工工廠，普遍設立在勞動成本相對低廉的勞力密集國度，根據統計，2019 年世界最大成衣及紡織品出口國分別是中國、孟加拉、越南、印度、土耳其、印尼、柬埔寨、孟加拉等國家，由於這些國家政治局勢通常較不穩定，發生國內或甚至國際間的動亂時，會造成規模的工廠停擺，造成難以估計的損失。而且勞動成本低廉的國家經濟起飛時，將追求更高的工資，則快時尚的成本將會提高，是否能繼續找到替代的國家，並以低廉的價格求取生存，相信快時尚產業選擇低廉製造成本作為優勢的方法，將會受到挑戰。

政治上的選擇也變得重要，例如 2020 年 3 月下旬，訂定環境友善標準的良好棉花發展協會(Better Cotton Initiative, BCI)暫停對新疆發放良好棉花許可證，認為新疆存在強迫勞動等的現象。H&M 表示(2020)該公司強調由於與其企業理念不

合，因此不與位於新疆的任何服裝製造工廠合作，也不從該地區採購產品或原材料。在 2021 年 3 月底，中國譴責關於 H&M 的聲明，並開始在中國官媒與社群網站發酵。許多華裔代言人切割不再與 H&M 進行合作，電商也封鎖 H&M 的相關產品，實體店面受到人民抵制門可羅雀，甚至暫停營業，H&M 損失慘重。

### (3)網路通路的競爭

在擁有一樣快速生產、快速交易的優勢下，由於電商不需要店鋪經營等成本支出，成衣定價自然較低，這樣的趨勢嚴重打擊了快時尚品牌的業績。網路電商能提供更快速的新貨上架速度，省去商品送至門市的時間，利用網路電商甚至不需要每一件都生產，可以以一件樣式，依消費者反應決定生產的數量，或是否生產。

### (4)品質與新鮮感問題

快時尚為了追求快速反應，通常只透過不斷的減低成本來反應其價值，使得品質的變異極大，常常製造出來產品不一。各品牌的產品又大致雷同，快時尚品牌只好不斷地利用話題、甚至與其他品牌亦或和設計師聯名。當然，不斷進行降價促銷也是例行公事，在此情形之下，消費者雖一開始感到新奇，但久而久之都是相似且同質的手法，終究會讓大眾對於活動麻痺，進而消費頻率降低。

### (5)品牌忠誠度低

快時尚為能快速生產出產品，通常產品的相似度極高，品牌間彼此競爭，以致沒有找到品牌的特色。加上快時尚的品牌蓬勃發展，消費者擁有更多替代品選擇。快時尚品牌間的產品的替代性極高，消費者對於一快時尚品牌失去興趣與新鮮感後，

便會轉而購買其他品牌的商品。

而且，快時尚品牌通常不把商標或品牌名稱置於衣服外顯處，這與流行運動品牌 Nike、Adidas 到高端的精品 Chanel、Gucci、Louis Vuitton 等品牌對比大相徑庭。快時尚不以凸顯商標的操作方式來處理其品牌價值，雖然仍有固定死忠的支持者。但失去品牌的辨識後，面對服裝的辨認、分享以至於話題上，無法在衣服本身以外，持續培養固定忠心的消費者，快時尚品牌較難有長期穩定的品牌忠誠。而且，當本身在勞動問題、產品品質、品牌魅力亦或忠誠度不如知名服飾品牌，再加上產業的過度競爭，再再都使得快時尚產業的特性與競爭力逐漸喪失。

## 第四章、快時尚產業應對方式的討論

過去一段時間裡，快時尚風潮洗捲全球，幾乎快打敗傳統服飾業，它讓消費者可以在很短的時間，以低廉的價格，買到最新潮的服飾，而快時尚(Fast Fashion)一詞源自 20 世紀的歐洲，快時尚提供當下流行的款式和元素，以低價、款多、量少為特點，激發消費者的興趣，最大限度地滿足消費者。

相較於傳統服飾產業採用推動式供應鏈，面臨供應程序繁瑣與成本較高的問題，快時尚產業透過減少前導時間來直接觀察市場需求，透過樣多量少的平價產品，尋求時髦的潮流與話題，以合理的品質來快速反應市場的需求。

儘管快時尚品牌在服飾產業上有眾多優勢，但是他們製造大量衣服，創造鉅額消費收入的同時，卻對環境造成巨大的傷害，快時尚品牌代工廠裡的勞工更是有被侵害人權的案例，除了上述顯而易見的問題，快時尚品牌經營內部也有慢慢浮上檯面的問題和隱憂也會造成營運上的不利，所以快時尚需要針對這些問題找出適當的答案。

### 第一節、環保問題的解決

#### (1)環境問題需真正落實

西班牙時尚品牌 Zara 的母公司印地紡集團 (Inditex) 公佈一系列全新的永續發展計劃，印地紡集團執行長巴勃羅·伊斯拉 (Pablo Isla) 表示：「永續環保是一項永無止境的重要任務，公司上下每個員工都積極參與其中。」H&M 在英國和愛爾蘭的永續發展部門經理 Giorgina Waltier 向《Vogue》表示。近年來，環保與永續意識逐漸興起，H&M 連同 Uniqlo、Mango 和 Asos 等時尚品牌皆陸續開發永續概念產品系列，並推出一

系列環保政策和綠色舉措。

例如 Zara 承諾在 2025 年起全面改用 100% 永續的棉布、亞麻布和聚酯纖維布料來生產旗下服飾。H&M 承諾：在 2040 年前積極改善氣候變化，給地球帶來整體正面的影響。

由上述多個例子能看出，快時尚可能提出了計畫，但實際上執行又是另一回事，其中在 2040 年前積極改善氣候變化，給地球帶來整體正面的影響這點來看，服飾業終究是個消耗能源的產業，如何給地球帶來正面影響？還有 Uniqlo 承諾：在 2020 年前全面禁止排放有害化學物質，現在已是 2021 年，雖然官方網址有說未來將會公開透明化數據，但實際上卻不見數據。

或許快時尚產業都有自己的難處。研究認為產業的慣性一時之間是很難改變的，環境問題其中牽扯的名目數不勝數，也不是一個承諾便能解決的。

這樣的前提下，企業形象的包裝就顯得格外重要，良好的企業形象能夠掩飾他們現階段所做不到的事情，現在許多企業都標榜他們是環保的企業，或是有許多環保的行動等，但事實是如何？

研究認為快時尚產業普遍以宣稱其為環保作出貢獻的說法，透過企業形象來宣傳其因應環保問題，與真正要落實環保無關，是治標不治本的作法，環保問題依舊還在，各品牌如果有共同意識要一起解決此問題，可以推動一個國際組織，專門負責推動環保標章，世界上的廠商都能加入，似是公平交易標章，讓民眾，國家，企業有所依據，亦可使快時尚有更好的發展。

## (2) 有效的庫存去化

當然類似法國新法規定將廢棄衣物捐給慈善機構是合理的

作法，但這一定不是廠商所希望的，因為捐贈還需要處理的成本：由於品牌價值對於一個企業來說是個重要的關鍵，一旦未售出的庫存流入不肖商人手裡而未捐給弱勢團體，衣服可能會出現在夜市或是折扣商店，反造使得消費者有疑慮，或不再願意以比較高的價格去快時尚的店面消費，形成更多問題。所以捐出前還必須花費成本的去掉衣物上的品牌標記，一定不會成功。

研究認為庫存問題除了需要與市場需求面相關外，價格策略的相互配合也很重要—商品要確保能賺錢，通常打折依然有利潤，因此可設定一個確保獲利空間的最低標準，雖然新產品上市初期能夠用高的售價賣出，待產品週期末期之前，就開始逐步由庫存資料調整價格，讓折扣等方式刺激買氣，用刺激買氣來減少庫存數量，而且產品經打折依然能賺錢，不失為合理手段。

## 第二節、勞工問題的解決

### (1)真實面對薪資剝削問題

倡議團體 Fashion Revolution 共同創辦人 Orsola de Castro 表示：「工會可讓製衣工人的聲音被聽見，在工會架構下，如出現勞資爭議等情形，工人們能受到較好的保護。」允許工人組織工會是品牌可走的另一步，快時尚品牌本身也可挑選對待勞動者較友善的企業進行代工。

研究認為若是工人能夠組織自己的工會，能夠團結起來去與資方做出抗爭的動作，拒絕資方不合理的要求，爭取屬於自己的權益，而快時尚品牌這時也許能順水推舟善待工廠工人。如果基於當地的因素導致工會起不到大作用的話，則必須建立



相關法律，以保障勞工權益。

## (2)協助女工爭取權益

截至目前，H&M 官方已在郵件中向有關媒體聲明，所有形式的虐待或騷擾行為都與 H&M 集團的價值觀相悖，集團已列出其供應商中涉及暴力風波的 235 家工廠，並對涉事工廠進行全面調查。Gap 則是公開表示高度重視這些指控，並將對其進行盡職調查，表示為一線生產工人提供安全的環境是時尚企業的義務，未來將保證所有工廠工人受到應有的尊重。

研究認為以上是品牌所發出的聲明，表示他們將會進行調查，但僅僅如此還不夠，有實際行為幫助女工權益才能被社會大眾採信他們有心想要改變。當然快時尚品牌，可以促成違規工廠相互溝通與改善，或與當地政府合作使違規的廠商受到應有的懲罰，也可以透過轉單的方式，避免代工機會落入無良的業者。

## (3)工作環境的解決方法

在孟加拉成衣廠倒塌後，國際公平貿易組織 ( Fairtrade International, FLO ) 推出了全新的紡織產業規範，透過將公平貿易概念推展至整個紡織供應鏈，改變這樣的工作環境。國際公平貿易組織的臨時執行長 Martin Hill 表示：「藉由承諾公平貿易，企業現在可以幫助提高整個供應鏈上，工人的社會與經濟福利。」呼籲開始針對勞工權益訂下規範，避免勞工悲歌再次重演。People Tree ( 為一服飾品牌 ) 創辦人 Safia Minney 曾說：「公平貿易和永續時尚才能創造更好的世界。」，最為人詬病的快時尚零售商 H&M 也開始建立模範工廠，透過定期監測，保障當地勞工的權益。

研究認為快時尚品牌可以在與工廠下訂單之前，能夠到當

地做實地訪查的動作，以確保工廠工人的工作環境是安全且合理的，並不定時抽查與訪視，鼓勵長期接單的代工廠必須在獲利之餘，有投資各項軟硬體升級與避免工安的真实作為。避免相同的悲劇一再重複的發生，而不是視若無睹，繼續用勞工的工作安全換取自身的利益。

### 第三節、經營模式僵化的解決

#### (1)善用市場區隔創造差異

當市場競爭愈來愈激烈，吸引不同客群是一種選擇。而 H&M 曾在 2007 年，創了一個高階副線品牌 Collection of Style (簡稱 COS)，以衣服剪裁乾淨、俐落的風格。COS 的定價約春夏裝 750-4000 元台幣之間，秋冬裝 1500-10000 多元臺幣，明顯比 H&M 價格高出不少。

COS 的成功可看出多品牌策略，H&M 有找到其他品牌未涉及的客群，並且以新品牌來瞄準新的客群，第一大客群是那些有能力買奢侈品，覺得 COS 的東西品質好，也不特別貴的富裕人群；第二大類是那些沒有能力每個月都買奢侈品，但是每個月又想買點高級貨的中產階級消費者。

研究認為若 H&M 用原品牌賣 COS 現在的衣服，將造成 H&M 的品牌形象混亂，產品行銷起來也不容易。活用多品牌策略，將可以拋去之前母公司的形象經營和行銷，可說是兩全其美的方法，但是在往向外延伸品牌時也都會有風險，要是市場區隔沒有做出來，顧客會選擇去買原本熟悉品牌的衣服，對原本就處在激烈競爭中的母公司更是雪上加霜。建議在資源充足的快時尚品牌除了開創新品牌經營外，可以先以小規模的產品線升級、或短期與高端品項聯名的方式善用其差異化來附予

產品不同的價值。

## (2)網路通路的提升

在網際網路的時代，電商的快速發展對於線下店鋪產生極大的影響，快時尚要認清市場趨勢，不能一昧地擴張線下店鋪，而是利用這一趨勢，擴大網路上的銷售規模，做到線上與線下的連動。

Zara 在線上銷售的經營模式是讓消費者能夠在「線上下單、門市取貨」，此舉不但能有效吸引更多傾向於線上購物的消費者進入實體店面，也能提供更佳、更有效率的售後服務。Zara 母公司 Inditex 執行長 Pablo Isla 說：「我們的商業模式是無縫地結合線上與線下銷售，並且透過實體店面的持續投資，達到數位的優化與電子商務的整合。」Zara 從 2018 年開始已逐步向全球 120 間旗艦店推動革新式的購物體驗，並預計將倫敦旗艦店所採用的科技在未來應用至全球各地 Zara 分店，同時帶動線上消費人群，提供更便捷且人性化的購物體驗。另外，GAP 在 2021 年二月底決定改變經營策略，並且在去年 10 月訂制一項三年改革方案，逐步把部分地區的實體店鋪全數關閉，並將重心轉移至電子商務與非購物中心實體零售為主。

研究認為快時尚品牌應積極打開網路通路，跟隨網購的趨勢有助於增加銷售量，尤其是疫情期間人們到實體店挑衣服的機會變少，而快時尚品牌的實體店又多開於店租高的黃金地段，但光靠實體通路根本入不敷出，相信網購平台更能反應市場的需要。然而將實體店面全數關閉專攻電子商務時，反而忽略了實體店面才能讓消費者由真實體驗中感受材質與色彩的氛圍。所以快時尚店面有其存在的必要性 除了當消費者實際看過衣服後，能較有信任的感覺，在網路購買服飾時也才較具信心外，

也可以經由店面的包裝、風格，呈現出整個品牌所願呈現的魅力，所以線上和線下店鋪要並存才可以。

### (3)市場新鮮度降低的解決方法

或許無法從快時尚的制度改變這個問題。但是快時尚可以做他們最擅長的事:跟隨最新時尚，縱使或許很快流行便會消失，但至少能提高大眾的新鮮感及興趣。

## 第五章、研究結論及快時尚產業未來展望

時尚一詞來自王公貴族，自法國大革命後，人民開始建立起自身風格，而快時尚的名詞則是出現於 20 世紀的歐洲。近年來，快時尚以極短的前導時間，利用 SPA 經營模式，製造出多樣少量、價格低廉且速度極快的產品吸引廣大的消費者，這些皆與供應程序繁瑣以及成本較高的傳統服飾業大不相同。

此外，快時尚品牌常觀察流行趨勢，跨界合作產生市場知名度，也成功打造話題。整體而言，快時尚品牌產品在大規模生產少量多樣的特色下，為追求快速反應市場的速度，無形中降低了生產與經營的成本，但一起講求快速的背後，造成了環保、浪費、品質不一或不願追求長期忠誠的現象。

目前快時尚品牌面對諸如環保及勞工相關的問題時，往往避重就輕，往往用話語掩飾真正的問題，或者只是膚淺地進行初步處理而已，不但都沒有實際根絕問題，往後這些問題可能導致更大的後患，像是過剩的廢棄衣物流入市面，造成品牌價值下降，或是代工國家勞工為爭取權益集體罷工都是有可能發生的。快時尚品牌從過去幾年賺取的龐大利潤來看，應該是有足夠資本進行改善根本問題，只是不願意花這大筆錢，而寧願承擔未來的風險而已，研究認為，快時尚仍代表著現時成衣業高效率供需下的縮影，既然服飾是人的必需品，在目前也沒有與之足以抗衡足以改變整個產業的方式，快時尚產業要在多走幾十年應該不是問題，但快時尚品牌若要長遠發展，不可能放任這些外部問題不管，短視只有自己害了自己。

快時尚品牌在經營內部也有不少問題不容忽視，起初各品牌的成功模式都有異曲同工之妙，瞄準的客群有所重疊，產品也有需多相似的地方，快時尚品牌間不但沒有做出夠多的差異

性，更只在重複遵循原本的成功經驗，快還要更快，便宜還要更便宜。同業間的惡性競爭導致總利益的下降，而且經營理念還偏移了初衷，理想的快時尚品牌能觀察消費者需求和偏好，利用短的前導時間製造出對應的樣式和數量，但是在追求更快速地推陳出新時，快時尚品牌很難完整地研究市場，當預測失誤時就會出現更多的庫存與浪費，於是，又被批評為不環保，形成另個無止境的惡性循環。

研究認為，快時尚品牌複製之產業的成功經驗都已有相當的水準，但對於克服妨礙企業生存的重大因素通常都以為可以由品牌形象來處理，所以往往只是陷入說說的表面的做法而已，快時尚目前需要真實的做出改變脫離種種的惡性循環。

研究認為快時尚產業的精緻化變得很重要，追求高附加價值的產品，若能嘗試調整將某些產品拉長部分的生命週期，可能為二到三個月，甚至半年，以做出更有特色、能讓消費者穿更久的衣服。相信做出部份的調整後，將更能分辨那些產品線該縮減，於是快時尚行業中，代工廠不必趕工做各式各樣的衣服、下游零售端也可回到過去較好管理庫存的理想狀態。

當然精緻化的聯名、客製等等都是可以投入的模式，相信唯有讓快時尚品牌能有更多心思做出差異性、區隔性的經營與產品，打造其品牌價值，間接的影響產品的忠誠度。不要一心只求快速製造與銷售，還必須反應快時尚的所遇到的一些問題與批評，是合宜的生存之道。

# 附錄

## 反思與心得

陳厚在：原本從對快時尚這個名詞一無所知的我，在研究中先是對快時尚有初步的了解這是甚麼樣的產業，後來隨著研究地越深、看了更多的資料後，更能完整了解其優劣和特色，但僅僅這樣的研究是沒有人想看的，必須有我們自己的想法和論點，這就必須查閱更多報導和更多文獻來找出問題，再加上自己的思考配合實際情形，提出我們的解決方法。這段辛苦的研究之路，成果得來不易卻也特別豐富，包括了對快時尚產業的認知，還有研究時找到問題根源的方法，以及如何與同學配合以最有效率地分工，最後要感謝指導老師多次批閱文章，告訴我們哪裡可以進步及分享研究經驗，讓我們少走了很多冤枉路。

江冠霖：不知何時，快時尚就悄悄存在我們生活之中。快時尚逐漸成為主流，成為許多人會選擇的品牌之一，但我卻從來沒接觸過。究竟快時尚有什麼優勢呢？直到這次報告我才挖掘出來。而快時尚成為風潮後不久，卻又出現許多負評，被詬病不環保，但我也是不知不環保的點在哪？直到這次到報告我才了解。經由這次報告，我學到了論文的寫法，及團隊正確分工執行的重要性，也對快時尚也更深的認識。希望藉由此次撰寫的經驗，對未來的人生有所幫助。

王筠瑜：從快時尚的議題可以發現我們時常在穿的平價服飾，背後造成了很多不管是對其他落後地區的勞工還是對環境上面造成的影響與傷害，近年來，雖然很多快時尚品牌開始重視環保和勞工的問題，但那些問題還是沒有根本的解決，依舊持續

得發生，未來那些快時尚品牌該如何在保護環境和維護勞工權利做出適當的改善還是值得關注的議題。另外在經營上面，我認為快時尚若能著重在電商的發展上面，不但可以大幅降低成本，也能夠直接滿足消費者所需，更不會像以往有庫存過多的問題。平價的快時尚改變了我們的消費心態，業者的商品多是依照著消費者的選擇去做設計，若消費者們更注重那些議題，那麼業者也會去做改善使消費者願意購買產品，這樣不但消費者買到自己滿意的商品，業者也從中獲利，而環保問題也會得到改善。

李孟凡：原本挑選快時尚品牌相關的題目來做，原本想得很簡單，市面品牌很多，但後來馬上就遇到困境。第一點：資料來源以報導居多，實際的數據可以說是完全沒有。第二點：快時尚產業有相互模仿、競爭的環境，因此，每個品牌遇到的問題也幾乎大同小異，共同點太多，如果說要從中找到特別的案例也實屬不易。第三點：現在產業間所遇到的問題，指向清楚也明白，但解決方案都停留在計畫、紙上談兵的階段，還未有實際行動，更不用說成功的案例。後來在反覆討論方向還有組員的大力協助下，我們完成了這份報告。商業環境就是很現實，金錢利益的考量很多時候還是佔在第一位，環保的議題早已行之有年，也有許多的環保團體提出很多的方案，可笑的是，環保團體從不用為這些行動付出實際的代價或是為後果負責任，在看不到明確的道路前，哪一個企業會身先士卒，帶頭做環保？我相信，任何一個有腦的商人都不會做這樣的事情，何況伴隨而來的是無法計量的成本。其中有提到公約的部分，但其中缺乏強制力，無論怎麼呼籲都是沒有效的。如果本身身為汙染排



放大國的美、中政府能夠挽起袖子，說服企業們，帶起環保的概念，或許會有相當的成效。

王謙：藉由這次對快時尚產業的研究，我才有機會去對自己平常身上所穿的衣服有更深層的了解，原來身上一件衣服的背後是付出龐大的環境汙染、受欺壓勞工的血汗，最後才形成這一件評價、時髦有話題性的衣服。而在這些快時尚產業光鮮亮麗的外表下，也有著銷售表現下滑的隱憂，這就像老師在課堂說的，在已經達到成熟期的產品，此時就應該提前的思考，來避免未來產品即將被淘汰，這些品牌也當然看到了這點，因此利用自己比一般服飾業強大的行銷手法，來去做重新的品牌定位，鎖定電商平台的潛力，去進行拓展。這次最大的收穫是在跟平常不是同一個班級、同一個生活圈的其他人去共同組成一個專題小組來製作這次的專題，組員在一開始互相的討論都因為對彼此的不熟悉，所以在成果上不是太好，但在後面漸漸找到如何一起溝通的方式，去解決文章格式不對、部分資料蒐集上的問題等在製作時遇到的問題，這是這次覺得學到最多的東西，就是在一個小組組員彼此之間裡的分工、討論，這對外來在進入社會和他人合作上，有很多的幫助，最後，也感謝這此小組成員的包容和合作。

張譽霆：透過這份報告，我明白了快時尚的產業模式，也明白了快時尚與傳統服飾的差別，而其中快時尚的問題，以及後續的快時尚品牌的生存，透過研討各篇報導，深度探究每項數據，分析環境變化，每個環節不敷衍，徹底探究，我們的數據和推論不是編造出來，而是有憑有據的結論。在這次的報告中，我

除了明白快時尚的產業外，我更明白做一份專題該有的態度，凡事徹底。這是在這次報告最大的收穫。

陳俊叡：快時尚對我們的生活有著深遠的影響，畢竟看見如此新潮且價格低廉的衣服，又有誰能不心動呢？但是我認為最可怕的就是我們貪小便宜的心態。勞工、環保....等問題，在價格的面前，簡直不堪一擊，畢竟那是其他國家所發生的事，對我們而言，根本不痛不癢。許多廠商就是看準了這點，才讓快時尚蓬勃發展。還有快時尚所帶來的浪費也是不容小覷，有些衣服才沒穿過幾次，就被丟棄。基本上，那些被丟棄的衣服都還能穿，卻逃不過被丟棄的命運。想要減少快時尚對社會造成的影響，應該透過政府的管制，關稅、限制進出口等等 ...強迫廠商提高成本，售價自然也會上揚。這樣人們才更加珍惜衣物，進而減少浪費。現在，快時尚也出現了危機，這何嘗不是一件好事呢？

## 參考文獻

林子暘(2019)。 *品牌形象及知覺價值對快時尚服飾品牌購買意願之影響-以流行涉入程度為調節變數*。實踐大學企業管理系未出版之碩士論文。 59-60。

柯有澤(2013)。 *快速時尚產業經營模式—以 ZARA 及 H&M 為例*。國立中山大學企業管理學系未出版之碩士論文。 27-29。

高玉玲(2015)。 *血汗工廠：全球化下的貿易不平等與剝削*。國立中正大學戰略暨國際事務研究所未出版之碩士論文。 73-79

崔平(2010)。 *快時尚服裝品牌跨界設計研究—以 H&M 及 UNIQLO 為例*。中原大學企業管理系未出版之碩士論文。 51-52。