



数字化——“采购大篷车”的下一站



从 2011 年开始，麦肯锡每年开展两次服装行业首席采购官（CPO）调研并发布报告，以期梳理服装采购领域的重要发展趋势。此次调研采访了全球 63 位首席采购官，他们分别来自垂直服装零售商、混合批发商、运动服饰公司等各类采购组织，共计管理着超过 1370 亿美元的采购资金。本报告以服装行业的数字化相关问题为重点，结合受访高管对行业的未来预期，以及麦肯锡对客户项目的解读和经验，从四个方面展开分析：

我们将以分期连载的形式介绍报告的基本内容，本期推送将探讨宏观角度下的服装采购现状，以及转向低成本国家的采购趋势。

我们在调查中发现，当业内高管对时尚行业进行描述的时候，“不确定”、“富有挑战”和“充满变化”是最常见的三个关键词。受访高管认为，短期内面临的最大挑战在于如何应对高波动性、不确定性以及全球经济形势的转变；其它一些挑战还包括如何维持销售和盈利增长、以及应对来自线上和纯电商企业的激烈竞争。

高波动性在许多方面均有体现，以汇率为例：美元汇率在 2016 年年末反弹之后，又于 2017 年上半年大幅下滑；人民币汇率跌至 2008 年以来的最低水平；而英镑曾是世界最稳定的货币之一，如今也贬值至 32 年来的最低点。

此外，原材料价格也不断波动，油价大幅下跌，利率处于历史低位。而在政局动荡的叠加影响之下，很多国家的经济增长基础都很脆弱。同时，服装企业还必须应对快速变化的消费者偏好。这首先体现为线上服装销售

额的迅速增长：据 Euromonitor 统计，2016 年线上服装销售额占行业总销售额超过 14%（2010 年仅为 5%）。另外，据麦肯锡 2017 中国数字消费者研究统计，中国服饰电商渗透率由 2016 年的 26% 上升到 2017 年的 31%。线上消费的选择更广、比价更直观，让如今的消费者变得愈加精明挑剔。新兴的快时尚电商品牌正是瞄准了这一点攻城掠地，让行业竞争日趋激烈。

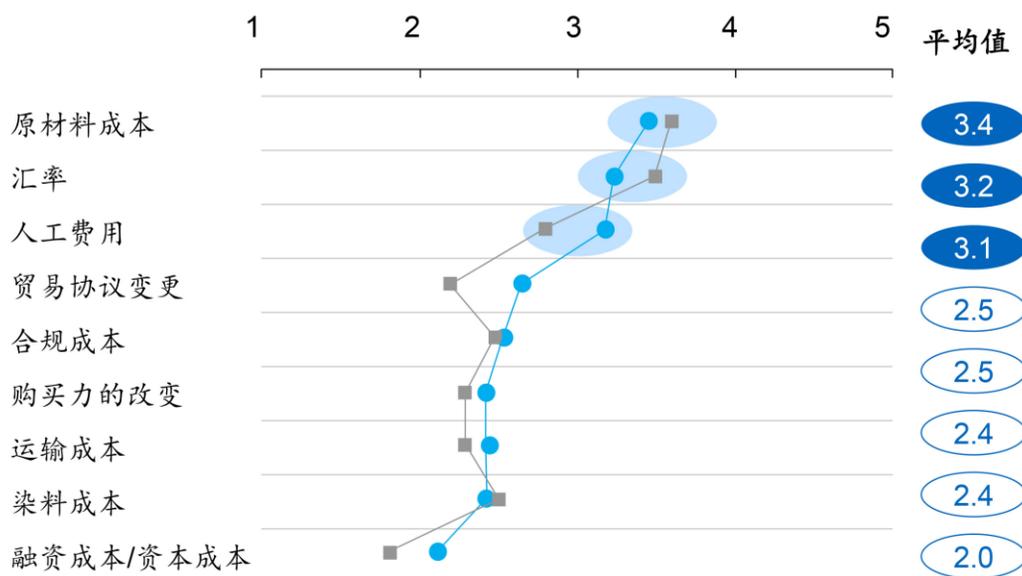
此外，许多服装企业也面临着供给侧的成本压力。调研显示，69% 的美国受访者和 61% 的欧洲受访者预计明年的采购成本将有所上升（不过，去年服装采购来源国对市场份额的竞争在某种程度上遏制了价格的上涨）。

受访者预计，未来一年内影响采购成本的主要因素包括汇率和原材料成本。尽管主要采购市场的最低工资持续上涨，但劳动力成本的影响反而有所下降——2017 年调研得出的影响力约为 3.0（见图 1），低于 2015 年的 3.5。我们认为这背后存在着三个原因：部分采购市场产能过剩、采购量向低成本国家转移，以及近年来业界对总体拥有成本愈发重视。

图1
 预计未来12个月内原材料成本和汇率将成为采购成本的主要动因，而劳动力成本的影响较低

“您预计未来12个月内哪些动因对采购成本影响最大？”
 受访者评估，1 = 无影响，5 = 影响非常大，n = 63

● 欧洲 ■ 美国



资料来源：2017年麦肯锡服装行业CPO调研

McKinsey & Company 1

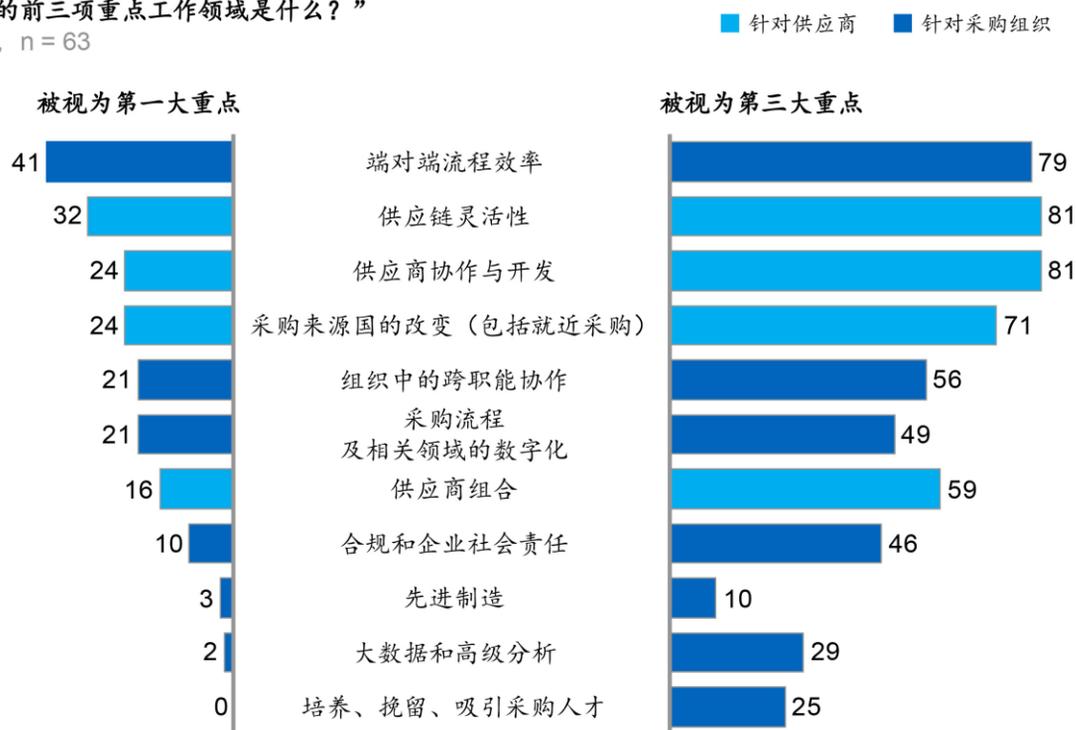
我们也询问了这些采购高管在未来一年内计划利用哪些杠杆调整公司的采购政策、应对宏观环境的挑战。调查发现，近年来服装行业的热点趋势——转向低成本国家采购，是采购高管优先考虑的手段之一（见图 2）。不过，端对端流程效率仍被视为企业最重要的杠杆，41%的受访者将其列为首要机会；与其密切相关的供应链灵活性则被视为采购高管的第二大优先项。许多企业正在经历的利润率萎缩，让采购高管们寝食难安。同时，在市场竞争加剧、产品面市速度加快的情况下，供应商协作和开发以及与服装企业之间的跨职能合作也成为这些高管的关注焦点。

图2

服装采购应对宏观经济趋势和需求转变的主要杠杆

“为了调整贵司的服装采购战略以应对整体的大趋势，您计划明年的前三项重点工作领域是什么？”

受访者占比，n = 63



资料来源：2017年麦肯锡服装行业CPO调研

McKinsey & Company 2

过去几十年中，服装采购方应对利润率萎缩和价格上涨的默认方法是转向成本更低的国家开展采购，这些国家被生动地形容为“采购大篷车的下一站”。但此次调研显示，某些传统的低成本采购来源国的吸引力正在丧失，国际采购高管更加青睐新兴的低成本市场，特别是缅甸和埃塞俄比亚。

中国作为低成本采购国是否已辉煌不再？

迄今为止，中国（包括香港）仍是全球最大的成衣出口国。据世贸组织统计，中国 2016 年的成衣出口额为 1770 亿美元，而位列第二和第三的

孟加拉国和越南只有 280 亿美元和 250 亿美元。但中国从 2014 年（当年出口额高达 2070 亿美元）至今，采购额年同比下降 8%，目前出口额已低于 2012 年的水平，而孟加拉国和越南却在同期快速增长，不过增长率在 2014 年后有所放缓。

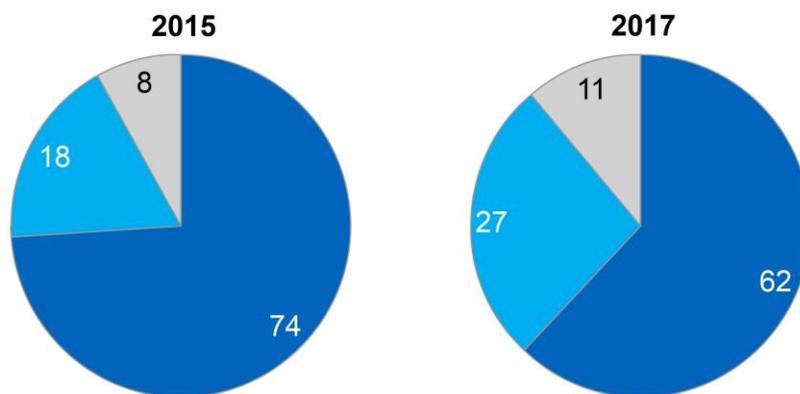
此次调研证实，中国的服装出口份额可能继续下滑。62%的受访者表示，从现在到 2025 年间，他们的企业在中国的采购份额预计将不断减少（见图 3）。不过，目前这种缩减势头已稍有放缓：2015 年的 CPO 调研中，74%的受访者预计对中国的采购额将有所下降。

图3

尽管计划减少对中国的采购份额的高管比例有所下降，但大多数企业仍在努力将订单从中国转移到其他低成本国家

“到2025年前，您预计贵司的采购份额将如何变化？”

受访者占比，2015: n = 40, 2017: n = 63



资料来源：麦肯锡2015年和2017年服装行业CPO调研

虽然中国作为服装采购来源国的黄金时代也许已经过去，但在未来一段时间之内仍将发挥不可或缺的作用。这还没有考虑到本土消费的急剧上升：麦肯锡的 FashionScope 研究预测，2025 年中国服装零售总额将比 2016 年高出 1.6 倍，规模远超美国市场。此外，由于人口老龄化和人们对体面工作的向往，中国服装业的劳动力供应也将继续面临压力。

以下几个理由表明中国在服装采购方面仍将发挥关键作用。首先，孟加拉国、越南、印度这三大服装出口国的出口额仍远远落后于中国（2016 年三国出口额总计仅相当于中国的 71%）。此外，“一带一路”倡议开启了价值 2 万亿美元的基础设施投资项目，为中国服装制造商提供了新的机遇，例如新建的铁路将大大缩短到欧洲的运输时间，而且这一倡议也有助于中国进入不断增长的非洲消费市场。

其次，中国服装制造商对越南和埃塞俄比亚等国的投资力度逐渐提升，这些企业可借此扩大生产规模、服务国际市场，从而提升中国在全球服装采购市场的作用。

最后，中国服装业正在率先应用数字化和自动化提升生产效率。正如李克强总理所说：“要使中国制造向智能化的方向发展，必须依靠互联网、依靠云计算、依靠大数据。”“中国制造 2025”国家计划的一大重点就在于制造自动化，因此也将进一步助力服装行业的效率提升。

埃塞俄比亚的崛起

我们也邀请受访高管预测哪些国家将成为未来五年全球前三大采购热点国，这个问题在 2015 年的调研中也问过，但时隔两年，答案已出现了明显差异。孟加拉国如今仍是第一大热点国，受到近半数受访者的青睐，这一结果与 2015 年类似（见图 4）；但跃居第二位的是埃塞俄比亚，超过了亚洲热点国缅甸和越南。无论大小企业都将埃塞俄比亚视为热点市场，年采购额超过 10 亿美元的大企业尤其乐观——许多企业已承诺将在埃塞俄比亚合作建设可持续的服装行业，从而避免曾在其他低成本国家制衣行业犯过的错误。

图4

埃塞俄比亚是主要的新兴热点国，标志着非洲逐步跃居全球重要的采购枢纽

“您预计未来五年中排名前三的热点国家是哪些？”

认为相应国家排名前三的受访者占比，n=63



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33834

