



## 服裝行業資訊分享2026005

由：旭日集團

日期：2026年2月2日

### 【行業資訊】真維斯董事長楊勛：以品牌生態圈賦能產業，以數字轉型穿越週期 | 新華網

概述：近日，新華網《看見2026》系列訪談中，真維斯董事長楊勛先生將真維斯的2025年總結為“腳踏實地、面對問題、勇敢突破”，這三個詞是真維斯在不確定中尋找確定性的行動准則，也是真維斯穿越週期、實現韌性發展的根本原因。

鏈接：<https://app.xinhuanet.com/news/article.html?articleId=2319db136d13487f933357f2e1fld7b4&timestamp=93096>

### 【行業資訊】中國紡聯2025年度工作總結大會在京召開

概述：近日，中國紡織工業聯合會2025年度工作總結大會在京召開。會議對2025年紡織行業經濟運行情況進行了深入分析，對2026年行業走勢進行了預測和展望。

鏈接：<https://mp.weixin.qq.com/s/dZgdFnIWLay9Ag8kpv7Egg>

### 【行業資訊】新疆開行全國首趟棉花快速班列

概述：近日，“雪蓮速運”班列從新疆阿克蘇站發車，運載1395噸棉花前往山東濱州市小營站。這標誌著全國首趟棉花快速班列正式開行，為新疆棉花棉紗產業發展提供了新的物流支撐。

鏈接：[https://mp.weixin.qq.com/s/ExdeIBCqJcnR\\_65vrjRng](https://mp.weixin.qq.com/s/ExdeIBCqJcnR_65vrjRng)

### 【競品資訊】斯凱奇中國首家WOS專業運動概念店落地三亞

概述：近日，國際運動品牌斯凱奇中國首家World of Sports（WOS）專業運動概念店在海南三亞國際免稅城二期正式開業，活動圍繞“舒適即性能”核心理念，完整呈現了斯凱奇從“舒適科技”向專業運動賽道延伸的戰略佈局。

鏈接：[https://mp.weixin.qq.com/s/PYqhyt\\_UORenBPgtTkGQ](https://mp.weixin.qq.com/s/PYqhyt_UORenBPgtTkGQ)

### 【競品資訊】蕉內聯手賽得利，以再生纖維素纖維重塑“體感舒適”新標準

概述：近日，體感科學服飾品牌蕉內與全球領先的再生纖維素纖維製造商賽得利集團在深圳正式簽署戰略合作協議，雙方將共同探索以材料創新驅動產品體驗升級與行業可持續發展的新路徑。

鏈接：[https://mp.weixin.qq.com/s/A\\_sHP\\_wQF0LB8LWFEM67AQ](https://mp.weixin.qq.com/s/A_sHP_wQF0LB8LWFEM67AQ)

### 【競品資訊】阿迪達斯重磅押注“蘇超”，探索足球新生態

概述：近日，阿迪達斯宣佈成為2026江蘇省城市足球聯賽官方戰略合作夥伴。此次合作是阿迪達斯的合作對象從專業足球向業餘足球

賽事跨越的突破性嘗試，更是阿迪達斯瞄準全民足球賽場的重要象征。

鏈接：<https://news.cfw.cn/v388405-1.htm>

### 【競品資訊】上海、北京、杭州閉店，ZARA中國換打法了？

概述：日前，ZARA杭州西溪印象城門店發佈閉店通知，宣佈因公司業務調整，門店將於2026年1月28日營業結束後正式閉店。這是ZARA在2013年開出的門店，已經營運超12年。

隨著ZARA杭州西溪印象城店關閉，ZARA杭州將僅剩萬象城和龍湖杭州濱江天街兩家門店。1月18日營業結束後，ZARA位於上海松江印象城的門店正式關閉，這是ZARA在2021年開出的門店；1月21日，ZARA上海虹橋南豐城和溫州印象城MEGA店也已經關閉。隨著門店關閉，ZARA將徹底退出溫州市場；1月25日，ZARA龍湖北長楹天街店將在營業結束後正式閉店。

這意味著，2026年1月，ZARA在中國內地市場將關閉5家門店。聯商網查閱ZARA小程序發現，截至目前ZARA在中國內地市場僅剩59家門店(不含即將關閉門店)以及12家ZARA HOME，退回到ZARA在中國市場快速跑馬圈地前的數量水平。

針對門店關閉，ZARA方面回覆聯商網稱：截至今日(1月22日)，ZARA在中國內地市場營運超過60家門店。ZARA一直在不斷最佳化和升級門店，通過開設更大規模的門店，並借助高效的數位化創新技術，為中國消費者帶來更加整合的時尚體驗。

2006年2月，ZARA在上海南京西路開出中國內地市場首家門店，以上海南京西路為起點，ZARA開始在中國內地市場佈局。和所有剛進入中國市場的服飾品牌一樣，最初的ZARA謹慎、克制，2007年才「走出」上海，在北京世貿天階開出北京首店。更清晰的分界線出現在2011年，一個直觀的變化是，ZARA在中國內地市場的開店速度快起來了。

一方面是消費者的喜愛，另一方面則是井噴發展的商業地產。資料顯示，2011年全國新增400家左右的百貨商場，2013年新增250家左右，跟隨著商業地產的腳步，ZARA將觸角延伸至下沉市場，並且拿到黃金鋪位。這是ZARA和所有快時尚品牌高歌猛進的四年，到了2015年，ZARA開始「冷靜下來」。

2015年8月，ZARA母公司Inditex集團宣佈當中國市場門店超過500家時，將暫緩開店。Inditex認為前期在購物中心的進駐過於迫切，接下來的任務將是在重點城市開設旗艦店。

根據聯商網此前資料統計，2015年優衣庫在中國市場開出91家門店，H&M為73家，而ZARA開出13家，這也意味著當達到一個「臨界點」後，ZARA開始專注在門店單店回報率上。

一個重要的原因是，三四線城市的消費水平一定程度上稍弱於重要城市，快速開店反而拉垮了單店銷售額，拉高了營運成本；另一方面，則是電商的迅猛發展，讓ZARA決定佈局線上。在宣佈暫緩門店前3個月，ZARA與阿里巴巴簽訂獨家合作協議，天貓成為ZARA彼時在中國市場的唯一第三方銷售平台。

根據時尚頭條網此前的統計，自2016年以來到2017年2月，ZARA在中國市場銷售的衣服售價平均下降了10%至15%，《華爾街日報》在2016年報導，ZARA母公司Inditex集團的線下實體零售增長速度開始放緩，增速不達預期的8%至10%。

業績放緩應該讓ZARA重新審視中國市場。2017年，ZARA關閉了位於成都市區核心地段總府路樂森購物中心的旗艦店，這是ZARA於2011年底在中國內地開設的第一家以全新店鋪形象打造的門店，也是昔日中國區最大的一家旗艦店。

這也拉開了ZARA「版圖收縮」序幕。

從2018財年到2023財年，ZARA的中國內地門店從179家減少到96家。過去幾年間，Inditex旗下其他品牌也收縮了在中國的業務，Pull&Bear、Bershka和Stradivarius在2022年退出中國市場。Oysho天貓旗艦店也已經關閉，在大眾點評上，也已經找不到Oysho門店資訊，品牌微信公眾號目前最後一條更新依然停留在2024年10月。

門店接連關閉的背後，ZARA正在經歷新轉型。品牌打造上，ZARA正在堅持「高端化」路線；而在管道上，ZARA則踐行「關小店，開旗艦店」策略。

2025年3月，ZARA在南京新街口開出全新旗艦店；8月在上海開出Butterbear Academy ZARA快閃店；12月，上海南京東路旗艦店煥新開業；2026年，ZARA還將在上海淮海中路開出旗艦店。

ZARA告訴聯商網，品牌也將繼續在重要城市積極拓展新址並升級部分門店，相關計畫正在穩步推進。這也能看出來，最吸引年輕人的核心城市黃金商圈依然是ZARA的佈局重點。

事實上，儘管中國內地市場不斷關店，ZARA還是交出了一份漂亮的財報。過去三年間，Inditex營收累計增長約40%，股價接近翻倍。2024財年集團利潤連續第三年創下歷史新高，達到58.7億歐元(約合人民幣484.4億)。

在最新的2025財年第三季度，Inditex經匯率調整後的銷售額增長8.4%，達98億歐元(約合人民幣808.7億)，超出市場預期；季度毛利潤同比增長6.2%至61億歐元(約合人民幣503.4億)，毛利率升至62.2%，較上半年的58.3%顯著提升。

不過一個顯而易見的事實是，大店也意味著更高的租金、裝修與營運開支，ZARA如何做好收支平衡，依然值得關注。

鏈接: <https://finance.sina.com.cn/roll/2026-01-22/doc-inhietyu2699904.shtml>

### 【競品資訊】曾與SHEIN齊名，如今破產清算，Zaful是如何走向“深淵”的？

概述：2026年開年，跨境電商行業傳來一則令人唏噓的消息：跨境通全資子公司深圳颯芙商業有限公司正式進入破產清算程序，而這也意味著曾與Shein並稱為“快時尚雙驕”的Zaful品牌徹底走向隕落。

這場破產的導火索雖為一起普通的勞動合同糾紛，但背後是企業長期資不抵債的窘迫，截至2025年9月30日，深圳颯芙總資產不足7850萬元，總負債卻高達8.13億元，淨資產為-7.35億元，連續兩年的巨額虧損早已耗盡了品牌最後的元氣。

#### 01 Zaful：從出海標竿到黯然退場

回溯Zaful的發展歷程，其從普通的垂直品牌成長為出海標竿，再一步步跌入破產深淵，在一定程度上折射出中國跨境電商行業在全球化競爭、供應鏈轉型與品牌化長征中的挑戰與考驗。

2014年，Zaful在深圳誕生，最初以泳裝垂直品類切入跨境快時尚賽道，憑藉精準的市場定位迅速打開局面。彼時中國跨境電商正處於快速崛起的黃金期，Zaful依託母公司環球易購的資源優勢，快速搭建起自有獨立站，逐步拓展至女裝、男裝、配飾及家居等全品類。早期的Zaful極具創新活力，以“快+多”的核心策略搶佔市場，每日上新量可達50-100件，SKU總量最高時突破48萬，憑藉豐富的品類選擇和親民的價格，迅速積累了全球使用者基礎。

Zaful在2018年迎來發展的重要里程碑，這一年它成功躋身BRANDZ中國出海品牌50強第34名，彼時排名第24名的Shein與之差距並不顯著，兩大品牌共同構成中國快時尚出海的標竿。在全球服裝類B2C網站排名中，Zaful與姐妹品牌Rosegal雙雙躋身月均流量前五，社交媒體上的表現同樣亮眼，其INS帳號帖子常收穫數百甚至上千點贊，品牌影響力持續攀升。這一時期的Zaful業務版圖不斷擴大，覆蓋歐洲、美洲、中東、東南亞等150多個國家和地區。

巔峰時期的Zaful堪稱跨境快時尚領域的“流量王者”：獨立站註冊使用者一度飆升至5309.63萬，月訪問量最高突破1.07億，帶動母公司深圳颯騰營收達到6.08億元的峰值。相較於2017年，其註冊使用者數增長5倍，客單價穩步提升，展現出強勁的盈利能力和市場競爭力。

轉折從2021年悄然降臨。受母公司環球易購破產影響，Zaful業務被轉移至跨境通旗下的颯芙公司承接，品牌元氣已受重創。與此同時，市場環境發生劇烈變化，而Zaful在系統搭建、資料驅動營運、庫存精細化管理等關鍵環節的短板逐漸暴露。過度依賴促銷與流量投放、產品同質化嚴重、品牌溢價能力不足等問題，使其在長期競爭中逐漸乏力。到2024年上半年，其月均活躍使用者僅剩32.38萬，不足2017年1779萬月活的零頭；線上SKU銳減至2.33萬，商品豐富度的大幅下降直接削弱了使用者粘性。

業務的潰敗直接傳導至財務層面：2024年深圳颯芙營收僅1779.4萬元，淨虧損卻高達4578.18萬元；2025年前三季度營收進一步縮水至483.37萬元，利潤總額仍虧損4219.59萬元，陷入持續“出血式”營運的惡性循環。其在亞馬遜等第三方平台的表現同樣慘淡，核心ASIN銷量同比大幅下滑，營收規模持續萎縮。

2026年1月，隨著法院裁定受理破產清算申請並指定管理人，Zaful最終以淨資產-7.35億元的結局黯然落幕，為其十餘年的跨境征程畫上句號。



## 02 Zaful如何走向“深淵”？

有業內人士表示，Zaful的倒閉絕非單一因素作用的結果，而是多重問題交織疊加的必然結局。

其根源可追溯至與母公司跨境通（原環球易購）的深度繫結，跨境通早年激進擴張埋下的債務隱患最終層層傳導至Zaful。即便2020年6月Zaful所在的服裝事業部從環球易購拆分獨立為深圳颯芙，仍承接了巨額債務包袱。而跨境通自身持續虧損、融資管道收緊的困境，使其完全無法為Zaful提供維持營運所需的資金支援。

資金鏈的持續緊繃成為壓垮Zaful的致命根源，不僅使其無力支撐快時尚核心所需的高頻上新，商品豐富度大幅下降，更讓其不得不縮減規模化廣告投放與網紅行銷，2024年推廣投入大幅下降，直接引發月訪問量與月活使用者斷崖式暴跌，而流量下滑又進一步導致銷量銳減，形成“資金短缺—流量暴跌—銷量下滑—資金更缺”的惡性閉環。同時，資金短缺還引發了供應商信任危機，長賬期政策導致貨款拖欠，多名供應商圍堵催債，供應鏈體系徹底崩潰，新品供應中斷、庫存周轉失靈的問題雪上加霜。

在流量營運層面，Zaful本就存在嚴重的結構缺陷，過度依賴Pinterest單一管道，缺乏多元化流量矩陣，且自然流量挖掘與私域營運薄弱，未能抓住TikTok Shop等新興流量風口，再疊加支付方式單一、物流配送週期長、退換貨流程複雜等使用者體驗問題，流量轉化效率持續走低，進一步加劇了獲客成本壓力，使其在資金短缺後徹底喪失了流量獲取與留存能力。

供應鏈與產品競爭力的全面衰退則成為其無法逆轉頹勢的核心短板，與Shein“小單快反、按需生產”的柔性供應鏈模式不同，Zaful始終採用傳統“買斷式備貨”模式，對市場趨勢響應遲緩，庫存風險極高，且缺乏核心設計能力，產品多為市場爆款模仿，同質化嚴重，在Shein等品牌的擠壓下市場份額不斷萎縮，同時為控制成本而降低產品質量，導致使用者差評增多，品牌口碑持續惡化，環保等消費新需求的忽視更讓其進一步失去市場競爭力。

本土化營運不足與合規意識薄弱則加速了其海外市場的潰敗，網站多語種支援不完善，支付方式未能適配不同區域市場需求，如中東COD支付佔比超60%卻未有效佈局，且缺乏母語客服、響應效率低下，同時在資料合規、稅務合規等方面投入不足，潛在合規風險隨時可能引發致命打擊。

而這一切問題的背後，更核心的是Zaful自身戰略決策的搖擺與組織管理的低效，從專注泳裝這一核心優勢品類盲目擴張至全品類快時尚，喪失了差異化競爭力，未能跟上行業從“鋪貨模式”向“品牌化、精細化營運”的轉型節奏，拆分後內部管理混亂、核心人才大量流失，缺乏有效的激勵機制與創新文化，對AI預測、巨量資料等前沿技術的忽視，使其營運效率與決策精準性與頭部品牌的差距不斷拉大。

在行業轉型與市場競爭的雙重壓力下，疊加自身多重經營缺陷，讓一場普通的勞動合同糾紛最終成為壓垮Zaful的最後一根稻草。

鏈接: <https://www.cifnews.com/article/182844>

## 【競品資訊】富瑞：三大原因彰顯安踏購PUMA風險高於回報，料李寧反成受惠者

概述：安踏體育（02020）宣佈斥資15.06億歐元（約139.4億港元）收購PUMA SE的29.06%股權。富瑞表示，三大原因顯示今次收購令安踏的股權攤薄風險顯著高於長期回報，估計李寧（02331）將成為交易的間接受惠者。

富瑞表示，潛在配股：據安踏的歷史紀錄，預期完成收購PUMA後將有大規模的股權配售，故計劃買入安踏的投資者宜參與潛在配售。PUMA並非Amer：Amer在中國擁有強大的品牌影響力，尤其是Arc'teryx，這是一個新興且小眾的品牌。例如，在2019年之前，Arc'teryx外套在中國甚至能以標價的20%至30%溢價出售。相比之下，PUMA在中國已經非常知名，故可能難以營造出品牌的新鮮感。

## 富瑞：收購PUMA將進一步稀釋安踏管理層的資源

安踏管理層資源已經飽和：運動服飾產業是全球消費品中最具動態的細分市場之一，安踏的品牌組合已經是全球運動服飾產業中規模最大的之一。富瑞認為，安踏品牌早已面臨策略失誤，如超級安踏帶來的挑戰，預期收購PUMA將進一步稀釋安踏管理層的資源。

富瑞認為，收購PUMA除不利安踏，對申洲國際（02313）亦帶來負面影響，料短期訂單會流失，長期價格下調。該行指，PUMA佔申洲銷售額的10%。PUMA即將展開的改革可能需要大量去庫存，這或在未來12至18個月內損害PUMA對申洲的訂單。不過，安踏在收購PUMA後，對申洲的議價能力可能會進一步提升。

### 安踏品牌因策略失誤正失去市佔率

由於PUMA的改革或導致其在未來12至18個月失去市場份額，該行料ASICS旗下的日本品牌Onitsuka Tiger有望搶佔市場份額。另外，富瑞又預期，李寧將是安踏收購PUMA交易中的受害者。該行解釋，雖然李寧不與PUMA直接競爭，但卻與安踏品牌存在競爭，而安踏品牌因策略失誤正在失去市佔率，隨安踏管理層資源持續被稀釋，預期李寧將在中國市場進一步奪取安踏品牌的市佔率。

鏈接：

<https://inews.hket.com/article/4075140/2020%E5%A4%A7%E8%A1%8C%E5%A0%B1%E5%91%8A%EF%BD%9C%E5%AF%8C%E7%91%9E%EF%BC%9A%E4%B8%89%E5%A4%A7%E5%8E%9F%E5%9B%A0%E5%BD%B0%E9%A1%AF%E5%AE%89%E8%B8%8F%E8%B3%BCPUMA%E9%A2%A8%E9%9A%AA%E9%AB%98%E6%96%BC%E5%9B%9E%E5%A0%B1%E3%80%80%E6%96%99%E6%9D%8E%E5%AF%A7%E5%8F%8D%E6%88%90%E5%8F%97%E6%83%A0%E8%80%85>

### 【互聯網資訊】快手電商發佈“星耀計劃”，十大惠商舉措全面升級

概述：近日，快手電商正式推出“星耀計劃”，宣佈對十大惠商舉措進行全面升級，核心聚焦於新商家與中小商家的全週期成長，旨在提升商家經營的穩定性與長期確定性，構建一個更具包容性與成長性的生態。

鏈接：<https://www.ebrun.com/20260128/637486.shtml>

### 【互聯網資訊】抖音、快手、無憂傳媒等參與制定首個團播標準發佈

概述：近日，《網路表演團體直播運營管理要求》（T/ZGYC 011—2026）團體標準正式發佈。抖音、快手、無憂傳媒等平台共同完成了該標準的研製工作。本標準在規範團播的策劃、執行與運營管理，提升行業整體服務水準，促進行業健康有序發展方面，提供了科學的路徑指引。

鏈接：<https://www.pai.com.cn/p/01kfz7x6g3tefrvpppjy65p2yt>

### 【互聯網資訊】京東發力AI社交，連推兩款APP“JoyAI”與“東東”

概述：近日，京東加碼AI生活服務賽道，上線了兩款AI社交APP“東東”和“JoyAI”。東東APP專為“銀髮青年”（55歲到64歲）群體打造的貼心智能助手；JoyAI APP則聚焦年輕及泛大眾用戶的多元化需求，定位能幫用戶解決問題的萬能數字人助手。兩款產品均是打通京東生態服務，從聊天互動到語音點外賣、購物、問診延展。

鏈接：<https://www.pai.com.cn/p/01kfza1gg155cch1le1rmjjajc>

### 【延伸閱讀】2025-2026年度核心趨勢報告：智變重構用戶價值，流量紅利躍遷為服務紅利

概述：QuestMobile數據顯示，2025年是中國數字經濟從“量變”轉向“質變”的關鍵分水嶺，預計全年數字經濟規模將超65萬億元，占GDP比重突破50%，正式成為國民經濟的核心引擎。隨著數字經濟底座成為“標準化服務”，用戶爭奪進入精細化階段，從原來“賣設備”、“抓流量”的粗放經營模式，走進到了“以用戶為中心”的價值深耕模式。

鏈接：<https://mp.weixin.qq.com/s/kXyI8lXveScbDMOXx1TELA>

### 【延伸閱讀】“TOP計劃”發佈，億級資源助力美區頭部商家贏在新主場

概述：近日，TikTok Shop美區跨境POP超級頭部商家私享會在深圳圓滿舉行。TikTok Shop美區跨境POP運營總經理Ryan現場宣佈，平台重磅發佈“TOP計劃”，更將投入億級資源，為優質商家提供更系統的激勵扶持，針對“超級頭部”商家打造更多專屬資源和權益。

鏈接：<https://www.pai.com.cn/p/01kg20kxebmse74tncamj7w3b>

### 【延伸閱讀】馬年CNY，品牌天選代言人都是誰

概述：SocialBeta針對近期馬年CNY 營銷進行盤點，發現品牌不再落俗的使用諧音梗，而是捕捉當下情緒和傳統文化，對馬年進行演繹。那些本身名字裡就帶「馬」的品牌，寶馬、森馬...今年簡直到了營銷主戰場；而對於名裡缺馬的品牌而言，借力「馬姓」明星，馬伊琍、馬思純...乃是馬年CNY營銷的速成大法，打造一個天然契合。

鏈接：[https://mp.weixin.qq.com/s/TgWeIVODc-sEDGTVxK\\_kg](https://mp.weixin.qq.com/s/TgWeIVODc-sEDGTVxK_kg)

### 【創新科技資訊】面對零碳挑戰，H&M的全球協作網路如何運作？

概述：在當前時尚界，關於“可持續”的討論聲量似乎正被新熱點所淹沒，消費者對昔日備受追捧的“低碳”標籤顯露出更多審慎。然而在潮水退去後，H&M集團仍堅守其宏大的氣候目標，到2040年實現全價值鏈淨零排放，並在全球長期保持著深層、系統性的投入，在定義“可持續時尚”的未來路徑上展現出清晰的領導力。

H&M取得的進展極為紮實，根據其發佈的《2025年度可持續發展報告》前夕，據初步披露的資料顯示，以2019年為基準，H&M在2025年有望實現範疇溫室氣體絕對排放量下降至少30%，這標誌著其正穩步邁向2030年減排56%、與1.5°C溫控目標相一致的科學碳目標。

近年來，作為行業可持續實踐的先行者，H&M接連獲得國際權威機構的認可：在全球環境資訊披露平台（CDP）公佈的年度評級中，H&M位列A級名單；同時，在“時尚革命”發佈的聚焦氣候與環境責任的評估中表現突出，併入選Stand.earth《2025無化石燃料時尚構想報告》的重點案例，彰顯其在氣候行動與透明披露方面的系統性努力。

H&M集團首席可持續發展官Leyla Ertur在採訪中向FN中國坦言：“我認為最好的方式就是用事實說話，用資料說話，確保所有戰略背後都有科學作為基石提供支援，並以坦誠開明的態度對我們的所作所為保持公開透明，因為把事實擺出來就是最有力也是最有效的方式。”

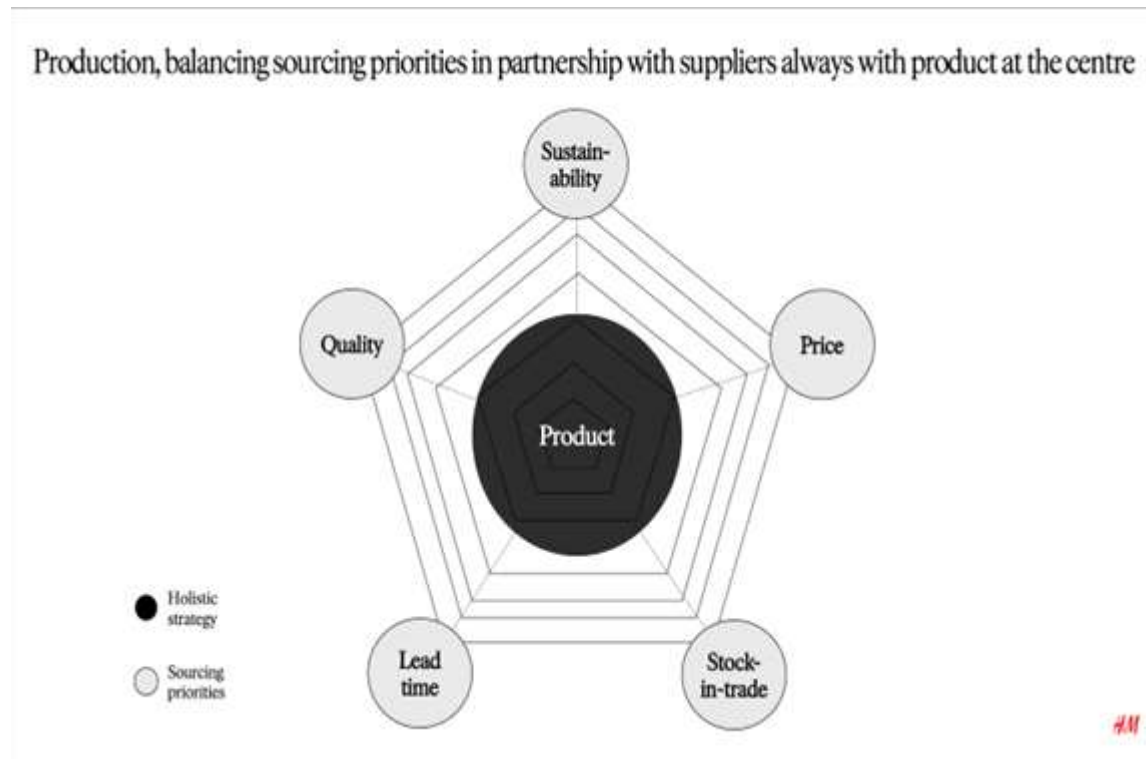
打開搜尋引擎，H&M在全球各地的“可持續”足跡，幾乎填滿了世界地圖的各個方位：在越南，H&M聯合創立的紡織品回收公司Syre正計畫建設全球循環紡織中心；在中國，H&M攜手上海電氣集團，成功落地了首個熔鹽儲能零碳供能項目，幫助紡織業實現100%電氣化；在孟加拉，H&M出資支援該國首個500兆瓦海上風電項目；在印度，H&M與世界自然基金會（WWF）合作啟動清潔技術計畫以支援投資太陽能等減排技術；在西班牙、法國等歐洲市場，H&M為90多家門店部署的雲端樓宇管理系統，以智能化手段降低營運能耗。

H&M這些深入供應鏈源頭、覆蓋生產與終端的脫碳行動不勝列舉。因此，來到其位於斯德哥爾摩的總部，我們試圖釐清：這一遍及全球範圍的可持續網路，如何緊密協作？

自1947年創立起，H&M便確立了靈活的輕資產模式，不直接僱傭工人或擁有工廠，一切以產品為中心，通過全球設計中心、生產辦公室與外部供應鏈協作。其產品戰略的核心方針是致力於讓時尚服務於大眾，以可持續的方式為顧客提供兼具品質、合理價格與創新的產品。在此框架下，集團從內到外系統應對脫碳挑戰的路線非常清晰——從設計創新到深入供應鏈上游，以訂單為導向對供應商的



可持續轉型提出明確要求並給予協作支援，將環保承諾貫穿於從產品概念到生產的每一個環節。



### H&M產品戰略的核心方針

在斯德哥爾摩的對話中，我們發現H&M的可持續策略可以用開源節流來歸納：一方面，提高能源效率，通過裝置升級、流程最佳化降低單位能耗；另一方面，轉變能源結構，以可再生能源替代傳統化石燃料。為此，H&M建構了兩個核心工具：碳強度和氣候路線圖。其中，碳強度是量化管理和採購決策的核心指標；路線圖則是與每家重點供應商共同制定的、包含具體措施與時間表的專屬行動計畫。

例如，對於部分減排困難但能力獨特的供應商，可利用碳強度資料進行全域“碳預算調配”。若在高碳強度工廠生產100萬兆焦耳產品，則可將另一批等量訂單分配至低碳強度工廠，以此平衡整體碳排放。這一做法兼顧轉型的複雜性，在確保整體碳強度達標的同時，為部分供應商預留轉型過渡期，並持續推動供應鏈整體向清潔能源轉型。

另一工具路線圖則將宏觀的減排目標，拆解為供應鏈上每個工廠的具體行動。根據H&M集團製造可持續發展負責人Yosef El Natour介紹，“我們已與供應商共同建立了2030年氣候行動路線圖。每一家關鍵工廠，都有一份定製的2030年氣候行動路線圖，目前我們已覆蓋超過540家此類工廠。”這些路線圖不僅是減排承諾，更是雙方共同簽署的“握手協議”。每一份路線圖均通過多次會議、稽核與業務對話共同擬定，確保目標既具挑戰性又切實可行。

在這個全球協作網路的具體執行中，供應商按月報告能耗與排放資料，H&M則借助Higg等行業基準分析能效與碳強度。新加入或資料暫缺的供應商暫時採用國家平均值作為過渡，但系統最終目標仍是實現全鏈條工廠級資料覆蓋。供應商的脫碳進展將直接關聯訂單分配與長期合作——領先者獲得更多業務支援，滯後者則面臨採購限制。

在不同國家能源結構存在巨大差異的共識下，例如越南、孟加拉和印度，一些當地供應商在H&M的推動下，已於2025年提前實現了去煤目標。這種“全球戰略本地落地”的協作模式，既確保了整體方向一致，也尊重了各市場的基礎設施與政策差異。

在對H&M集團製造東亞區總裁Jessica Wilhelmsson的訪談中，談及中國在可持續網路中扮演的角色時，Jessica表示：“中國是我們最重要的合作夥伴之一，在實現我們的可持續發展目標方面發揮著至關重要的作用。其核心優勢在於中國擁有完整的產業生態系統，從面料、輔料到先進的人工智慧驅動設計能力。在我看來，這種端到端的生態系統是中國獨特的競爭優勢。許多中國供應商與H&M集團擁有相同的可持續發展願景。無論是脫碳還是循環經濟，我和我的團隊有時甚至能從中國供應商及合作夥伴那裡獲得新的想法”。2024年，H&M通過綠色時尚倡議（GFI）支援中國供應鏈脫碳，已為超10家供應商提供低息貸款與投資，實現年減碳6.5萬噸。其中，與上海電氣合作在南通落地的熔鹽儲能項目，以95%以上能效、低於電鍋爐60%的運行成本，實現100%電氣化儲能替代燃煤蒸汽，為紡織業熱能脫碳提供關鍵方案。該倡議也推動眾多中國供應商開展具體改造，例如：浙江明士達針織面料廠在GFI支援下更換節能洗衣機，大幅降低排放與用水；江蘇鹿港工廠則獲資金將染整裝置升級為射頻電動技術，並改造電機取代化石能源。在H&M集團首席可持續發展官Leyla Ertur看來，這些案例是中國在H&M可持續協作鏈中的絕佳範本。作為H&M最大的採購國與核心材料來源地，中國不僅是脫碳壓力的主要承載者，更是創新解決方案的策源地。中國領先的工業基礎設施與明確的國家能源目標，為提升能源效率、推動電氣化、共研創新技術提供了土壤。譬如2024、2025連續兩年，由H&M基金會發起的年度全球變革大獎（GCA，聚焦時尚業創新減碳方案），中國團隊都是獲勝者之一。這一切的核心在於，H&M在中國並非單方面推行標準，而是與本土產業生態形成共同進化的夥伴關係。中國強大的製造基本盤與活躍的創新能力，使H&M能夠在此驗證系統性的減碳方案，並將其核心經驗輻射至全球其他區域。

告別斯德哥爾摩的極寒之夜，FN中國啟程奔赴越南，此行旨在參加由瑞典大使館與H&M集團分別牽頭組織的兩場重要論壇，它們匯聚品牌、供應商、創新者、合作夥伴及政府，以越南2050年淨零排放的雄心為前提，共同探討在能源轉型與循環經濟領域的協作機遇與挑戰。

越南像是一個窗口，作為H&M全球供應鏈中具有代表性的生產基地之一，其展現出的經濟活力、碳中和承諾（2050年淨零目標）與轉型挑戰，為觀察H&M在不同市場中的脫碳策略提供了生動例證。

FN中國隨後將考察繼續深入到三家越南工廠中：在工藝織造方面，H&M 28家戰略供應商之一的獅丹努，借助來自中國的能源管理與技術工程能力，淘汰煤炭並轉用生物質能達成了84%的碳減排；晶苑國際集團作為全球領先的規模化服裝製造商，其越南工廠系統整合了太陽能板以提升清潔能源佔比，並通過改善水循環系統，實現了約50%的生產用水來自回收水源；另一家位於河內、深耕面料創新領域的企業棒傑針織，在與H&M、WWF和服裝影響力研究所（Aii）的合作中，即將落地越南紡織業首個電氣儲能熱泵項目。這一技術落地後，如結合其可再生電力採購，棒傑的碳強度將接近零。

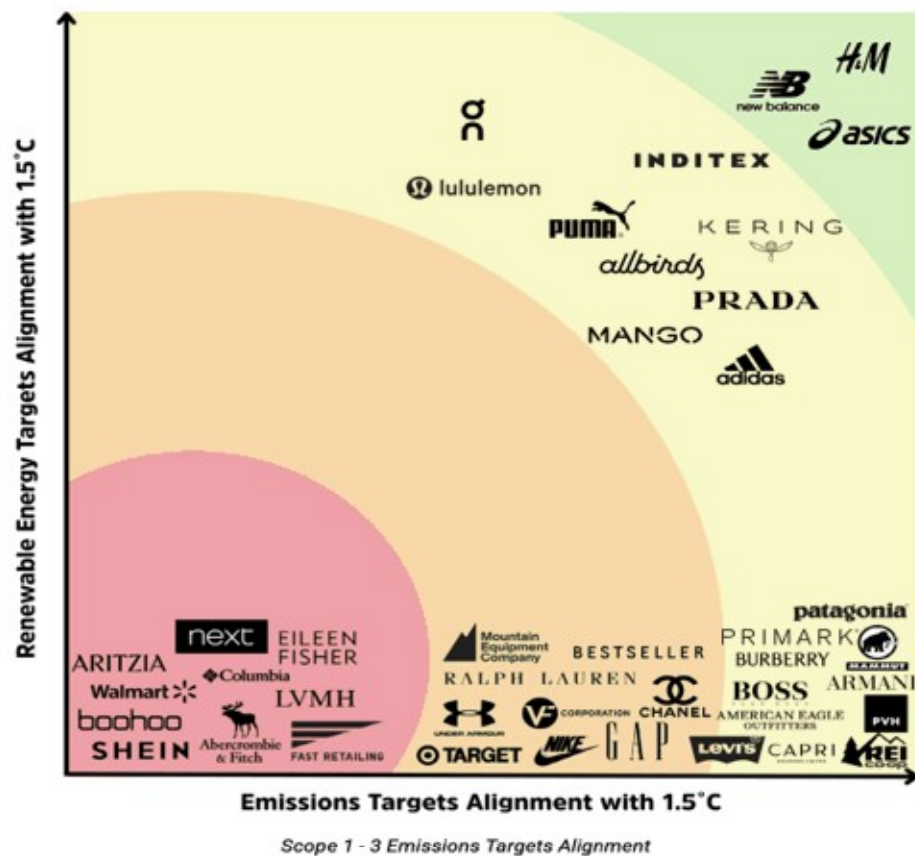
H&M在越南的脫碳實踐緊密圍繞著集團2030年的階段性目標：推動供應鏈全面轉向可再生能源與電氣化，將全價值鏈的絕對排放量減少56%；通過推動供應商改進生產工藝與水資源循環利用，減少30%絕對淡水消耗量；以及所有產品均採用再生或其它可持續來源的材料製成。

越南可再生能源潛力巨大，但另一方面，電網穩定性與購電協議（PPA）限制是可持續處理程序的瓶頸。H&M因此將推動PPA政策落地作為在越南“開源”的攻堅戰，通過歐洲商會等管道積極遊說，並致力於匹配有綠電需求的供應商與項目開發商，為供應鏈綠電採購打通路徑。

H&M的可持續協作網路也在本地治理與全球倡議中發揮著貢獻。例如，H&M與WWF等夥伴合作，將越南工廠的電氣化（如熱泵技術）試點成果轉化為向政府提交的、證明其可行性的政策建議，推動全國性工業電氣化路線圖。世界自然基金會（WWF國際）全球能源效率負責人Richard Scotney先生表示：“世界自然基金會認可H&M集團在探索和推動電氣化處理程序所付出的卓越努力及引領作用，這也是其更廣泛的可持續發展處理程序的重要組成部分，無論是在全球還是國家層面。

在越南的旅程中，FN中國清晰見證了H&M如何以產品為核心來平衡採購的優先順序，實現商業與可持續發展融合。不同的細分供應商按照H&M的產品需求組成可持續拼圖，通過開源節流，進一步驗證斯德哥爾摩的“脫碳路線圖”和中國的成熟技術模式。





Stand Earth 《2025無化石燃料時尚構想報告》

H&M的可持續願景令人印象深刻：成為全球最具影響力與美譽度的時尚企業，向世界證明：卓越設計、親民價格與可持續解決方案三者可以兼得，無需妥協。

為了這一目標，H&M在全球實踐循環經濟的腳步仍在邁進，今年初，H&M孵化了Syre公司。這家創新企業由H&M聯合Vargas Holding（瑞典投資集團）創立，在未來十年內，其願景是在全球範圍內建設12座工廠，包括計畫建造、將於2029年投入營運的越南工廠。Syre公司旨在將廢棄紡織品分解再造成高品質原生級材料，建立一個可無限循環的“紡織品到紡織品Textile-to-Textile”的閉環，以此解決聚酯纖維面料回收最大的技術難題。H&M已與Syre簽署總額達6億美元、為期七年的採購協議，覆蓋了集團長期再生聚酯需求的重大部分。Syre還將成為Nike、GAP、Houdini Sportswear和Target等企業再生聚酯的戰略級供應商。在資料方面，Syre的減碳成效非常顯著，與傳統聚酯相比，Syre預計能將整個生命週期的碳排放減少高達85%。此外，其生產工藝完全不依賴化石能源，並且比傳統方法用水量更少。

關於Syre，H&M集團首席可持續發展官Leyla Ertur認為該公司將成為H&M可持續發展解決方案的重要組成部分，Syre目前正處於探索階段，越南已被確定為其在亞洲首個大型工廠的潛在選址，原因在於越南是一個紡織品生產非常集中的市場，廢料浪費與原料進口的現象並存，而聚酯纖維回收對越南來說恰是一個絕佳的解決方案，同時還享有各種貿易協定的優勢。

除了環境維度，H&M也致力於在全球推動社會維度的可持續，系統化改善全球供應鏈中的工人福祉。其具體舉措包括確保安全健康的工作場所、建立有效的申訴與救濟機制、推動合理的工資與社會保障體系，以及促進包容平等的工作環境。H&M還在多國推動與供應商的協作，確保為工人提供顯著高於當地最低工資的薪酬。



根據《H&M集團2024年可持續報告》，集團89%的材料來自再生或可持續來源，其中再生材料佔29.5%，提前一年基本達成2025年30%的目標。

從上海、斯德哥爾摩到胡志明市，H&M在此次探訪中展現的可持續網路遠非三點一線，來自不同國家的領先供應商皆在這個體系中發揮能量，既是將全球戰略本地化的支點，也是將驗證創新並全球化實施的橋樑。這便是H&M建構的“一核多邊”完美協作框架，在將產品置於決策核心的前提下，協同本地供應商推行技術驗證，與政府共同推動行業可持續發展政策，並攜手第三方認證機構緊密合作，實現了卓越的設計、親民的價格與可持續並重的品牌理念。

H&M集團製造東亞區總裁Jessica Wilhelmsson在採訪中談及他對不同市場的感知：如果我觀察中國、越南和印尼這幾個市場，我認為它們各自的起點不同，準備程度和關注議題也各不相同。但總體而言，每個市場都正經歷觀念轉變，可持續性議題已不再是錦上添花的選項，而是必須踐行的核心訴求，是不可或缺的必要條件。

正如Jessica所言，印度、孟加拉、西班牙、土耳其等不同國家的領先供應商，從探索可持續原材料的開發，到推行類似水管理或能效項目，正共同圍繞瑞典總部的脫碳目標建構緊密的協助鏈條，這折射出H&M全球可持續網路真正的運作邏輯：一個以產品為核心、跨地域快速複製的創新體系，一個能持續學習、適配和擴散的活態生態系統。這或許正是H&M全球脫碳戰略最核心的協同奧秘所在。

鏈接: <https://www.fashionnetwork.cn/share/4737.html>



**真维斯，真的，更精彩！**  
更多潮流资讯，敬请关注真维斯！



官方抖音号



官方微信



官方微博