

# 鞋業動態

文 / 編輯室整理

## 中東戰爭拉高成本 越南鞋業叫苦

美伊開戰、中東地緣緊張局勢，對全球產生影響，越南的主要出口行業—紡織品和鞋類是受影響最明顯的兩個產業，物流和原材料成本大幅上漲，某些商品的漲幅高達 30%，使越南紡織和鞋類行業面臨雙重壓力，並面臨訂單丟失和供應鏈中斷的風險。

越南皮革鞋業協會（LEFASO）副會長潘氏青春指出，物流成本上漲約 15%，而一些石油衍生原材料（例如化學品）的價格甚至上漲 30%。值得注意的是，大多數企業此前已經確定了訂單價格，因此投入成本的突然飆升使它們陷入了利潤空間受限的困境。如果這種情況持續下去，許多企業認為即使有錢，也無法購買必要的原材料。

從市場角度來看，中東市場雖然規模不大，但幾乎處於“凍結”狀態，許多發往卡達和杜拜等市場的訂單無法完成。與此同時，占越南紡織服裝出口約 40% 的美國市場也面臨風險。再加上美元匯率波動、貿易保護風險以及集裝箱短缺的可能性，也使得企業難以預測長期訂單。

越南紡織服裝業 2024 年的出口額超過 460 億美元，原本預計今年可達到 480 億至 490 億美元，如今前景卻難以預測。

在越南工貿部舉行的會議上，越南紡織服裝協會（VITAS）副秘書長阮氏雪梅表示，最直接的影響之一是運輸成本大幅上漲和運輸時間延長。許多運輸路線被迫更改以避開風險區域，這可能導致交貨時間延長 14 至 20 天甚至更久。

海運成本上漲了約 10%，而由於燃油價格占運輸成本的 30~40%，國內物流成本也上漲 3~4%。國際與國內物流成本不斷攀升，推高了工廠營運成本，造成雙重壓力。

有企業改變其交付方式，從 CIF 轉向 FOB 以降低風險；並將某些運輸路線改採其他方式，例如鐵路，減少依賴海運，儘管成本可能較高。

## TFN 觀點

地緣政治衝突透過能源價格、物流體系與市場需求，層層傳導至出口導向產業，也突顯成本上升（如物流與石化原料）與訂單價格僵固之間的矛盾，造成企業在成本推升與利潤壓縮下的經營困境，面臨供應鏈中斷與市場萎縮的雙重風險。

能源價格上升帶動石化原料與運輸成本、航運路線受地緣風險影響而延長時間與增加不確定性、訂單價格鎖定導致企業無法即時轉嫁成本，這三點確實會對越南高度依賴出口、且以代工為主的產業造成擠壓利潤與擾亂交期的雙重壓力，因

此短期內出現訂單流失或供應鏈卡頓的情形，然而在經歷過疫情、航運危機等衝擊，相信越南企業在轉單、議價、分散供應來源等方面也應具備一定調整能力。

後續應注意此次的短期壓力是否演變成長期危機，主要取決於兩個因素：能源價格是否持續高檔，以及全球航運是否出現結構性中斷。如果這些因素只是階段性波動，越南鞋業很可能再次透過調整供應鏈與訂單結構消化衝擊，不至於出現持續性衰退。

## On 在韓國開設 全自動機器人製鞋工廠

昂跑（On）繼 2025 年 7 月在瑞士蘇黎世開設首家配備四台機器人的工廠後，將在韓國釜山附近啟用一座由 32 台全自動機器人全自動營運的運動鞋生產工廠。預計今年，On 的全球 LightSpray 產能將提升 30 倍。

On 攻克了「柔性材料自動化」難題，不只將生產邏輯從人海戰術變成了技術碾壓，降低了用人成本，製鞋速度更快；長期來看，更多的是「供應鏈安全」。

過去依賴中國和越南的代工廠，一旦遇到海運中斷或貿易摩擦，出貨便受到影響，On 將工廠設在政治穩定、物流發達的韓國，相當於為自己買了一份供應鏈保險，既能快速服務日韓這樣的高端市場，又能規避地緣政治風險。

另外 On 還有一個隱藏極深的戰略意圖：保護核心技術。其賴以成名的 CloudTec 鏤空鞋底，放在代工廠生產，總免不了擔心技術外洩或被模仿，若是將核心技術放在自己家的機器人產線上，則不需擔心此問題。

另一方面，“機器人製造”還能帶來科技感，用料精準、浪費少，又能迎合 ESG 環保潮流，塑造形象，吸引高端消費者買單。

## TFN 觀點

全自動化製鞋目前仍偏向高端、小批量或特定產品線，真正的大眾市場需求，短期內仍離不開成本更低、產能更大的傳統供應鏈，因此，On 的作法更像是「補強與分散」，而不是「全面替代」。

雖然降低人工成本可相對使得工廠設立的國家地區較不受到限制，但也可能在其他營運上投入更多資本，在高毛利產品或品牌溢價足夠時，這種模式才能成立；目前尚不適用於整個製鞋產業，而是品牌力夠強的公司才能嘗試的「高階製造」。

但同時也反應出一個趨勢：運動鞋產業正在出現「雙軌化」，一邊是東南亞的大規模代工體系，另一邊是以自動化為核心的高端、快速反應製造。品牌在市場運作上更重視的是搶占先機，不一定是全面顛覆以往作法。👟