

南華大學社會科學院國際事務與企業學系歐洲研究碩士班

碩士論文

Master Program in European Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

環境永續於企業社會責任之實踐－

以歐洲快時尚品牌 ZARA 與 H&M 為例

The Implementation of Environmental Sustainability in Corporate  
Social Responsibility: The Case Studies of European Fast Fashion  
Clothing Brands, ZARA and H&M

王玫心

Mei-Hsin Wang

指導老師：張心怡 博士

Advisor: Hsin-Yi Chang, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學  
國際事務與企業學系歐洲研究碩士班  
碩 士 學 位 論 文

環境永續於企業社會責任之實踐—以歐洲快時尚品牌  
ZARA 與 H&M 為例  
The Implementation of Environmental Sustainability in  
Corporate Social Responsibility: The Case Studies of European  
Fast Fashion Clothing Brands, ZARA and H&M

研究生：王淑心

經考試合格特此證明

口試委員：

趙文志

鍾志明

張心怡

指導教授：張心怡

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國110年06月23日

## 謝誌

從初期的迷茫到後來的清晰，甚至到口試結束修改完成，總覺得畢業有種不真實感。一開始想的太簡單，寫下去才發現遇到很多難題，自己找答案還會鑽牛角尖。感謝我的指導老師心怡，能夠耐心的聽我的想法，與我一起討論；而不是一昧的否定我的意見；在碩士生活中，她對待我這個學生的所有行為，包含日常的關心、體諒，還有對我在口考的信任，宛若一劑強心針，在壓力、焦慮與不自信的情緒籠罩下，給了我極大的肯定。

產出論文的日子從宿舍搬回家裡，感謝我的母親與姐姐，排除萬難的生活瑣事，讓我把自己關在房裡，帶著僅有一份辦公室工讀的身分，在家過著接近米蟲的生活。

感謝小瑜在我思緒混亂的時候將我的思路劃清，還充當了臨時的心靈導師，即使自己要被壓榨到死掉。感謝同事亦汝隨時 COVER 我在辦公室的任何事情，承受著工作與課業的壓力卻堅持幫我解決難題；感謝佳秀和治瑾，還有遠在上海的書維、新加坡的鈺琳，陪我度過碩士的枯燥，忍受我的厭世與所有情緒。感謝男友沒有嫌棄曾想要放棄的自己，願意給我支持，還督促我要認真看文獻。謝謝已經畢業的柏妘、傳勳還有培智，解決我在口考前的疑惑與緊張；謝謝擔任口委的文志與志明，非常認可我費盡心力產出的論文。

後期的日子遇上了疫情，讓人感動的是還有各位願意付出時間與精力陪我、聽我抱怨、替我解答；許多感謝的話說不清也道不盡，僅希望未來的日子，帶著這些感動的自己與曾經出手幫忙的各位，能夠在想要的路上，勇往直前。

## 摘要

工業革命造就了快速發展的社會與資本主義的出現，導致全球暖化與污染加劇，野生動植物棲息地的減少、天然資源的枯竭與破壞的環境問題持續出現。企業社會責任包括需對股東或消費者等利益相關人負責，同時兼顧其對環境以及社會之影響。最初企業營利的本質與環境永續追求的目標相互衝突，在國際社會的努力下，永續發展的思想逐漸替代了單純生態導向的議題。近年快時尚掀起時裝旋風的同時，由於產品供應鏈上所造成的環境問題，使快時尚產業被列為重大污染產業之一。

本文針對歐洲快速時尚品牌 ZARA 與 H&M 在企業社會責任中的環境永續層面，面臨社會背景與趨勢的轉變，從接納環境永續的概念，直到落實自身在永續面向的企業社會責任之實踐作為進行研究。

研究結果顯示，由於企業社會責任與環境永續的問題影響範圍逐漸擴大，許多調查發現快時尚產業在永續領域的不足；企業受到媒體的渲染與輿論壓力等因素的影響，意識到在環境永續議題漸被重視的社會下面臨營運困境，從而開始做出實際改變，並將其融入營運策略之中。透過研究個案每年發布的年度報告與永續報告書、外界機構的評估報告與團體組織的調查，以及相關文獻資料發現，快時尚產業中的環境永續意識正在興起；企業投入的心力和品牌供應鏈所做的改變，使經濟發展與環境永續轉化為合作的關係；企業在改進內部機制與策略的同時，也和同樣具知名度的其他品牌、機構、組織等建立合作關係，以對整體產業發揮一定的影響力，一同邁向永續的目標前進。

**關鍵字：**環境永續、企業社會責任、快時尚、商業模式、永續策略

## **Abstract**

The industrial revolution promoted the development of the society and capitalism, which caused global warming and made pollution more serious. The environmental problems are still happening with the decrease of wild animals and the depletion to natural resources. Corporate social responsibility is not only responsible for stakeholders and consumers, but also for the society and environment. The essence of profit corporate and the environmental sustainability conflicted with each other at first. The environmental sustainability has replaced ecological issue at the joint efforts of international community in recent years since the 21th century. Fast fashion fever struck whole world, and it became one of the most pollution industries because of the environmental problem with their supply chain at the same time.

This research takes fast fashion brands in Europe, ZARA and H&M as case studies. The focus is on the environmental sustainability of corporate social responsibility from accept the concept of environmental sustainability to practice of corporate social responsibility when they faced the change in social trends.

According to the result of the research, corporate scandals have been explored in many surveys because the expand of corporate social responsibility and environmental sustainability. Corporate have affected by public with media hype and other factors, realized the operational challenges which environmental sustainability is getting more important of the society, begin to make changes, then take them into strategic account. The sustainabal conscious rise can be found in fast fashion industries through corporate annual reports and assessment results from institutions. The efforts by companies and the changes in the supply chain, make the development of economy

and environmental sustainability cooperate with each other. Corporate also cooperate with famous brands, institutions, and organizations to influence whole industry when they improved internal management and strategies.

**Keywords: Environmental Sustainability, Corporate Social Responsibility, Fast Fashion, Business Mode, Sustainable Strategy**



## 目錄

謝誌 .....	I
摘要 .....	II
Abstract.....	III
目錄 .....	V
圖目錄 .....	VII
表目錄 .....	VIII
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 問題意識 .....	4
第三節 名詞界定與文獻回顧.....	5
第四節 研究方法與限制 .....	19
第五節 章節架構 .....	23
第二章 環境永續與企業經營.....	25
第一節 環境永續概念的緣起.....	25
第二節 企業社會責任概念之演變.....	37
第三節 環境永續與企業社會責任之關聯性.....	47
第三章 歐洲快時尚產業之發展.....	51
第一節 快時尚產業的崛起與經營模式.....	51
第二節 Inditex 集團—ZARA.....	56
第三節 H&M.....	67
第四節 小結 .....	76
第四章 歐洲快時尚產業對環境永續概念之接納與實踐 .....	77
第一節 快時尚產業對環境的衝擊.....	77
第二節 快時尚產業對於環境永續的實踐.....	88
第三節 改變與實踐—H&M 與 ZARA .....	97

第四節 改變的力量 .....	108
第五章 結論與建議 .....	111
第一節 研究發現 .....	111
第二節 未來研究方向與建議.....	113
參考文獻 .....	115





## 圖目錄

圖 3-1：各個快速時尚品牌創立時間 .....	53
圖 3-2：時裝業的 SPA 模式 .....	55
圖 3-3：時尚庶民化 .....	56
圖 3-4：Inditex 集團旗下品牌定位分布 .....	58
圖 3-5：Inditex 集團之行銷策略與數據 .....	59
圖 3-6：Inditex 集團各地區之銷售成績 .....	60
圖 3-7：Inditex 集團歷年營收成績 .....	61
圖 3-8：集團供應鏈中之工廠分布圖與數量 .....	65
圖 3-9：H&M 集團歷年成績 .....	71
圖 3-10：H&M 設計的時尚三角形原則 .....	72
圖 4-1：影響氣候因素分布圖 .....	85
圖 4-2：衣物背後所造成之汙染 .....	87
圖 4-3：聯合國 17 項永續發展目標 (SDGs) .....	92
圖 4-4：時尚透明度排行 .....	100
圖 4-5：H&M 舊衣回收計畫 .....	102

## 表目錄

表 2-1：國際組織對永續發展之定義 .....	27
表 2-2：永續發展之相關著作 .....	28
表 2-3：永續發展之國際會議與成果 .....	34
表 2-4：永續發展相關法規與組織之成立 .....	36
表 2-5：國內外學者對於企業社會責任之定義 .....	45
表 3-1：Inditex 集團旗下品牌相關資訊列表 .....	57
表 3-2：H&M 集團旗下品牌相關資訊列表.....	70
表 3-3：H&M 歷年合作對象.....	75
表 4-1：天然纖維與化學纖維 .....	81
表 4-2：人造纖維材質冬季衣物特性 .....	83
表 4-3：ZARA 承諾之永續目標 .....	107
表 4-4：業者於環境永續領域改變之前後差異.....	108

# 第一章 緒論

新世紀以來，時尚界出現了以快速的製衣速度及低廉的商品價格為行銷特色的新型態商業模式，這股打著「快速、平價與高品質」宣傳口號的快時尚（Fast Fashion）旋風受到各國大批消費者的青睞，也迅速的橫掃全球各地消費市場。然而，隨著環保意識與永續發展等概念的出現並逐步擴大至不同族群，消費者越來越有意識並開始關注快時尚產業的環境永續和社會責任，這些被視為「污染大戶」的快時尚產業因此遭遇經營上的困境。面對此大環境趨勢與大眾漸趨嚴格的審視，如何因應環境議題與營運上的衝擊，已經成為各家快時尚品牌首要面對的難題。本論文以企業經營與環境永續兩者間所存在之衝突為研究主題，並以近年快速拓展於全球的歐洲快時尚產業為研究個案，分析歐洲快時尚產業在環境保護與企業營運的兩難下，採取何種實質經營作為以將環境永續的理念落實於其企業社會責任中，並在永續趨勢及企業經營間求取平衡。本章為緒論，共分為五小節，分別說明本論文之研究背景與動機、問題意識、名詞定義與文獻回顧、研究範圍與限制及章節架構。

## 第一節 研究背景與動機

2011 年 7 月非政府環保組織-綠色和平組織（GREENPEACE, GP）調查發現，愛迪達（Adidas）、耐吉（Nike）、中國國內運動品牌李寧（Li-Ning）等 14 家知名運動服飾與時尚品牌在位於中國寧波的兩家供應商所排出的工業用水中，含有干擾內分泌系統並影響生物生殖系統的環境激素「壬基酚聚乙氧基醇類化合物」（NPE）；隔年（2012）4 月，該組織於全世界包括臺灣在內的 29 個地區，採購了多達 20 個時尚品牌服飾，共 141 件服裝樣品進行全球抽樣檢測。檢測結果發現，高達 63% 的樣品不僅含有跟去年水汙染事件一樣的有毒物質，更進一步驗出塑化劑與芳香胺等其他致癌物質。<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Greenpeace(2012)，過半品牌被驗出販賣時尚毒衣 國際服飾品牌須公開承諾 2020 年前去毒零排放，GREENPEACE 綠色和平(East Asia)，取自 <https://www.greenpeace.org/taiwan/press/5285/%E9%81%8E%E5%8D%8A%E5%93%81%E7%89%8C%E8%A2%AB%E9%A9%97%E5%87%BA%E8%B2%A9%E8%B3%A3%E6%99%82%E5%B0%9A%E6%AF%92%E8%A1%A3/>

根據《自然科學》(Nature Science) 期刊在 2012 年的一篇論文內寫道:「紡織染布行業製造了巨大的汙染問題,因為它是地球上化學密集程度最高的行業之一,也是繼農業之後水汙染最嚴重的行業。」<sup>2</sup>該文章指出,無論在製造過程或消費模式的層面中,時裝紡織的種種加工行為已為現今自然的水資源與空氣帶來嚴重汙染;除了染料造成的水汙染外,還包括了大量的溫室氣體排放、跨國製造及貿易造成的碳排放、洗滌時的極細纖維汙染海洋、危害海生生物等,受汙染的水源排放後更進一步造成土壤與人類的危害。

即使紡織產業所生之產物並非都是服飾,其中比例約 40%是工業或農業用的布料、皮革,以及像床單、枕套等家飾用品,剩下的 60%中才是成衣與鞋子等服飾,<sup>3</sup>但近年在快時尚品牌起飛與平價旋風席捲全球之際,紡織業在成衣服裝加工的數量急遽上升,所排放出的廢水與廢氣也隨之大量增加。光是全球排名第三的服裝零售商 Inditex 集團下的知名品牌 ZARA 於 2005 年度,其全球銷售額便高達 67.41 億歐元,銷售數量達 4.29 億件,純利潤就有 8.03 億歐元,<sup>4</sup>於製造過程中所排放出的有毒物質,可想而知是相當驚人的。

根據 2018 年聯合國環境署 (United Nations Environment Programme, UNEP) 官方網站中一篇文章指出,時裝產業佔了全球碳排放的總量大約 10%,亦佔全球淡水使用量的 2%。其中美國每年就將超過 100 億噸的紡織品廢物運往垃圾掩埋場。<sup>5</sup>另外,根據世界自然基金會 (World Wide Fund for Nature, WWF) 的數據指出,製衣業的原材料主要為聚酯和棉花,每一件棉製的襯衫的耗水量高達 2700 公升,大約足夠一個人飲用 900 日。<sup>6</sup>由這些統計資料與數據可知,各國人

---

<sup>2</sup> Rita Kant (2012), Textile dyeing industry an environmental hazard, Natural Science, Vol.4, No.1, pp. 22-26.

<sup>3</sup> REstoRE & Eco Tano ReCollections (2019), 你是否想過「時尚業是世界第二大汙染」這句話的來源,而且可能是斷章取義的假新聞?, Medium, 取自 <https://medium.com/ecotano/%E6%99%82%E5%B0%9A%E6%A5%AD%E6%98%AF%E4%B8%96%E7%95%8C%E7%AC%AC%E4%BA%8C%E5%A4%A7%E6%B1%A1%E6%9F%93-e1856ace68f7>。

<sup>4</sup> 知名服裝品牌的故事 ZARA, 社團法人中華文化服裝教育協會暨 BUNKA 國際服裝學苑, 取自 <http://www.bunka.com.tw/pn/indexb03-ZARA.html>.

<sup>5</sup> UNEP (2018), Putting the brakes on fast fashion, Retrieved from <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/putting-brakes-fast-fashion>.

<sup>6</sup> Josh Gilbert (2019), Fighting Fast Fashion: Innovation for a Circular Economy, Cleantech Group, Retrieved from <https://www.cleantech.com/fighting-fast-fashion-innovation-for-a-circular-economy/>.

民在治裝購物方面慾望及地球大量自然資源被人類消耗的拉鋸戰正如火如荼的進行著。

近年來在各界綠色組織的倡議與國際新聞的報導中，吾人不難發現，那些頂著時尚光環、穿梭於潮流，備受矚目的知名時尚品牌服飾，並沒有廣告台詞中那樣環保與友善；而那些不環保或是惡劣的行為，也對他們的勞工、消費者或是自然環境等，造成不同程度的侵害與污染；甚至當這些醜陋的事實浮上檯面之前，你的身上，可能都還穿著他們的衣服。

人類自古從以物易物開始獲取自己生活所需之用品，而方便交換的貨幣成就了資源的流通，於是社會逐漸進步；19 世紀工業革命與資本主義的出現，跨國公司和各式的企業接二連三的設立，人們的腦袋轉的更快、生意做的更精，此時世界的人們，還在想著如何賺進大把的鈔票以滿足自己無限的慾望，經濟上的利益是商人眼中唯一的目標；而後 1960 年代後期出現了大量的社會運動，人們開始關心包含公民權利、女權、消費者權益與環境保護等不同社會議題，各式倡議與遊行開始出現。在大量社會運動的驅動下，企業只注重自身營利的觀念受到質疑，「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR) 的概念開始被注意；尤其是美國與部分希望將企業社會責任運用至各大企業的學者們，亦開始試圖解釋企業社會責任真正的涵義與其涵蓋的範圍。

1969 年加州發生一場重大的石油洩漏事件，導致全美發起大規模的抗議活動，而此事件最終結果則是在 1970 年創立了第一個地球日；<sup>7</sup>當天更有數十萬人參加抗議活動，要求建立一個乾淨、永續的環境，並與那些漏油、有毒的垃圾場、充滿汙染的工廠與發電廠相互對抗。那年的美國，隨即成立了環境保護局 (Environmental Protection Agency, EPA)，當局對環境的關注範圍也逐漸擴大。地球日成立後引發了各界聲浪，後幾年的美國政府也相繼成立了許多關於環境保護的相關法規與法案，包括 1973 年所公告的瀕臨物種、乾淨的水資源與空氣等。

---

<sup>7</sup> Santi Visalli(2020), How the First Earth Day Was Borne From 1960s Counterculture, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/news/first-earth-day-1960s-counterculture>.

依靠大眾消費能力生存的跨國公司企業隨著不同的社會議題變換，開始做出一系列策略性的改變，不僅行銷與宣傳方面，其中也包含了必須被大眾檢視的「企業社會責任」所涵蓋的範圍與義務，皆隨著環境永續的議題逐漸受到重視的社會背景而起了變化。在環保人士、社會運動、團體與機構平台於世界各國遍地開花的同時，部分知名企業卻被揭露光鮮亮麗的背後，隱藏了壓榨勞工、摧殘環境、浪費資源等黑暗面，重創企業聲譽；為了防止與避免類似狀況再度影響企業，越多品牌公司逐一審視自身營運模式，試圖從最初為了設立正面形象而刻意表現出的慈善公益活動中跳脫，轉為在公司經營目標與策略方針上，加入對環境永續的考量，並在執行這些目標的同時回饋於社會。

事實上，已有許多文獻證明，透過積極的態度實現完整的企業社會責任與加強環境永續之作為，將替公司帶來機會與競爭優勢，<sup>8</sup>亦有助於自家品牌的長久經營；即使如此，因大眾輿論和監督壓力、實施的範圍與難度、資金的消耗等困境，讓企業選擇被動地投入資源，得以證明自身在該領域的付出，甚至指望以此增加聲譽與消費市場的企業卻不在少數。有鑑於此，本文以企業經營與環境永續之間所存在之衝突為研究主體，並以近年快速拓展全球的快時尚產業做為案例，進一步探討在現今的社會背景下，企業如何將環境永續的理念落實於其企業社會責任中，以在永續趨勢及企業經營之間求取平衡。

## 第二節 問題意識

雖說企業最初目的本為營利，但後期所發展出的企業社會責任與備受重視的環境永續的概念，這兩者的結合對企業的經營造成了不同程度的影響；當企業只想享受商品所帶來的短期獲利、未顧及長期的環境資源利用或是永續的目的，將對環境與自身企業未來之發展造成風險與衝擊。有鑑於此，歐洲企業在意識到需改變公司整體規劃與未來目標設定後，開始策略性的發展更完善的企業社會責任以邁向環境永續，這些企業整體接納新概念與發展方向，到企業願

---

<sup>8</sup> 詹場、柯文乾、池祥麟(2016)，CSR 能為公司經營策略帶來什麼好處？—來自世界頂級學術期刊之證據？。商略學報，第 8 卷，第 2 期，頁 77-86。

意改變的過程、最終實踐的過程，是本文所關注的首要重點。

在不同醜聞爆發之後，這些時裝產業依然在全球各地蓬勃發展，消費者趨之若鶩的前往購買，為了就是花少少的錢，卻可買得到時下流行的穿著；這些讓消費者看起來閃閃動人的時尚品牌商，從中獲得了極大的經濟利益與商機，讓人也不禁好奇，那環境的利益呢？難道商人為了獲利就必須犧牲環境利益、汙染資源嗎？消費者是否意識到這些問題又或是同為迫害環境的幫兇呢？或者其實企業能做出哪些行為，讓兩者之間能取得平衡；亦即在企業生存的考量下，兼顧地球萬物皆得以生存的事實？在全球化浪潮席捲而來的時代下，這些環境永續與經濟利益的衝突當然並非僅限於快時尚產業。對各大企業公司或是知名品牌來說，首要目標當是透過行銷策略獲取商機賺取利益、跨國設立據點以擴大自身規模；而要如何兼顧經濟與永續這兩個看似相互矛盾的議題，亦考驗著在逐漸改變的大環境中受到關注的企業家們。

本論文主要之研究問題如下：

1. 為何企業逐漸重視環境永續的概念？
2. 歐洲快時尚產業的經營模式如何抵觸環境永續的概念？
3. 歐洲快時尚產業在兼顧企業營運的同時，於企業社會責任中接納環境永續的實質成效為何？

本文主要核心議題將著重於環境永續以及企業社會發展的實踐面向，並以歐洲快時尚服飾品牌-ZARA 及 H&M 為個案，做更進一步的探討與分析，冀望由此得出的研究發現與建議，能為相關產業提供實質的幫助。

### 第三節 名詞界定與文獻回顧

本文以「企業社會責任」、「環境永續」等概念為主軸、以「快時尚產業」為個案進行探討，此節將針對上述三者與其相關的名詞進行定義說明，以釐清並完善本文之理論基礎。

#### 壹、名詞界定

一、企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)

企業透過不同認證機制以落實自身的企業社會責任，內容涵蓋範圍涉及勞工、人權、消費者、環境與產品等面向。實際上各界理論與定義的面向極為廣泛，其中相關學術內容可從 1953 年企業社會責任之父 Howard R. Bowen 之著作《Social Responsibilities of the Businessman》得知初始定義。Bowen 將企業的責任定義為「商人的義務是執行這些政策、做出決定，或是遵循符合社會價值觀或目標的行動方針」，但其認為企業社會責任並非萬能的，只是其中蘊含著重要的道理，並且相信這個真理必能在日後引領企業前進。<sup>9</sup>Milton Friedman 1970 年進一步提出了企業在自由資本主義中所扮演的重要角色之觀點，其則認為公司的責任是在法律範圍內追求股東利益的最大化。<sup>10</sup>此觀點著重於企業與股東本身獲利方面的考量，是早期在企業社會責任領域中與其他學者偏向為社會貢獻的觀點，差距較大的一位。

另外企業社會責任範圍的界定，在學者 Carroll 較早期的文章中便提及並將企業社會責任分為四個部分，<sup>11</sup>以此定義一家公司主要所負之責任，以構成全面向的企業社會責任金字塔；其中分別為金字塔基礎的經濟責任（economic）、公司的法律責任（legal）、在法律責任以外的道德責任（ethical）與公司可改善社會生活品質的慈善責任（philanthropic）。而 Carroll 並不認為要依循著金字塔每階層的進行，並強調金字塔的四個面向皆屬一個企業應當完成的職責。

各界學者與團體組織對企業社會責任的定義與內涵至今尚未有一個統一的說法，經筆者參考各家說法並歸納後，將之定義為「企業或是公司本身在營運的同時，除了營利與維持公司運轉之外，須將股東之外的利益相關人之利益納入考量，並在法律與利益以外之層面，為社會發展與環境保護做出貢獻，並實現永續發展之目標。」本文針對企業社會責任（CSR）的概念，也將採用企業社會責任之父 Bowen 之定義，加上學者 Carroll 所構出的企業社會責任金字塔之範圍作為基礎，並結合現今的社會背景與需求，以完善本文之研究架構。

---

<sup>9</sup> 轉引自 Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), pp. 268–295.

<sup>10</sup> Shafiqur Rahman (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*. Vol. 1. No. 1, pp. 168-169.

<sup>11</sup> Carroll, zational stakeholders. *Business Horizons*, vol.34, Issue 4, pp. 39–42.



## 二、利害關係人 (Stakeholder)

Freeman 於 1984 年提出了利益相關者的理論。<sup>12</sup>該理論說明企業或公司的整體目標是為了利益相關者創造出新的價值，這些利益相關者包含了股東、客戶、供應商、員工、社區、政府及其他貿易組織或團體等；創造利益相關者價值的最大化，達到公司成功並長期的生存於社會中。從企業社會責任的角度來看，利害關係人的定義主要是指股東、員工、消費者、環境、社區、競爭者、供應商和政府。<sup>13</sup>

## 三、時尚產業 (Fashion Industry)

根據我國文化部文化創意產業推動組織的定義，設計品牌時尚產業即係指從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通等之行業，隸屬文化創意產業的一環。<sup>14</sup>至於時尚產業的範圍，法國工業部界定流行時尚產業以服裝皮件為主體，香水、飾品配件為週邊產品；義大利除了皮件、香水、珠寶、眼鏡、紡織服裝、鞋、飾品配件之外，另外還涵蓋了家飾品、內衣與泳衣、寵物用品、銀器、個人用品系列、磁磚與文具用品等；美國則泛指服裝紡織、珠寶銀器、鞋類、包包和個人皮件，另外還包括家飾品、眼鏡、鐘錶、內衣、童裝、牛仔系列商品。

## 四、快時尚 (Fast Fashion)

源自 20 世紀的歐洲，提供最新流行的元素，以低價、款多、量少為特點，激發並滿足消費者需求。歐洲稱之為 Fast Fashion。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。對於消費者來說，可以在很短的時間，以低廉的價格，買到新潮的服飾，其代表有歐洲 H&M 與 Zara、英國的 Topshop 與亞洲 UNIQLO 等品牌。<sup>15</sup>本文將以歐洲地區快時尚的兩大龍頭品牌—Inditex 集團旗下知名的 ZARA 與 H&M 作為研究對象。

---

<sup>12</sup>Evans Brako Ntiamoah, Priscilla Oforiwaah Egyiri, Michael Kwamega (2014), Corporate Social Responsibility Awareness, Firm Commitment and Organizational Performance. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol.2, No.2, p. 92.

<sup>13</sup>林宜諄、高希均(2008)，企業社會責任入門手冊。台北市:天下遠見，頁 58-59。

<sup>14</sup>行政院經建會(2006)，時尚業，「工作大贏家」，11 月號，第 8 頁。

<sup>15</sup>金融財經(2018)，何謂快時尚，香港經濟日報，2018 年 09 月 04 日。

## 五、供應鏈 (Supply Chain)

指的是眾多不同性質的公司之間的相互關係。依據美國「供應鏈協會」(Supply Chain Council; SCC) 定義描述, 供應鏈的範圍包含了從上游的供應商乃至於最終消費者過程中的所有活動, 由原物料的取得到最後成品或半成品販售到達顧客手中, 這當中進行的管理行為; 有訂單的管理、庫存的管理以及物流的管理, 這一連串的管理行為包括了資料流、物流與金流、資料的傳遞與實體物品的配送以及付款的機制。

## 六、認證 (Certification)

為了因應企業在管理層面上的不同需求, 近年在企業社會責任上相關之規範、標準與行為準則相繼出現。全球已有多個與企業社會責任相關的規範或倡議, 其多數具有類似之內容與精神。目前在國際上獲得多數認同並採用的企業社會責任之規範或倡議共有八項, 皆為企業、政府與各種非政府組織等多方努力, 配合當前社會背景與目標且共同推動履行; 而其中又分為兩種: 一種為原則, 以鞏固企業中心價值; 一種則為標準, 意旨合格之企業須完成的門檻與標準。<sup>16</sup>

## 七、永續發展 (Sustainable Development, SD)

此又稱可持續發展, 源於 1987 年世界環境與發展委員會 (World Commission on Environment and Development, WCED) 之「我們共同的未來 (our common future)」報告中, 對永續發展的定義為「滿足當代人的需求又不危及後代人滿足其需求的發展」。<sup>17</sup> 主要著重於環境保護、促進人類平等並消除貧窮, 希望增加生產與科技進步的同時, 能維護自然資源並關懷弱勢族群, 以達到永續的理念。

## 八、聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)

2015 年於聯合國 193 個會員國中所發布的「2030 年議程」之目標, 內容包

---

<sup>16</sup> 同註 13。

<sup>17</sup> WCED (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>.

含 17 項大目標與 169 條細則，旨在連結三個橫向層面，包含社會、經濟與環境，期望於 2030 年前能達成。<sup>18</sup> SDGs 以聯合國 2000 年所發布的千禧年發展目標（Millennium Development Goals, MDGs）為基礎，MDGs 包含了 8 個獨立目標，但主要仍針對開發中國家，因此對永續發展之目標而言的可行性較為侷限。

SDGs 中的 17 項目標包含消除貧窮、零飢餓、促進健康與生存、平等教育、性別平等、乾淨的水資源與衛生、可負擔之永續能源、正當職業與經濟成長、包容性的永續工業及創新、永續城市與社區、永續消費與生產模式、緊急行動之措施、維護海洋資源、保護陸域生態系統、創立和平包容的機構、致力全球夥伴關係的建立等 17 項。本研究將以此作為核心，並著重於經濟與環境二者對社會所造成之影響進行探討。

#### 九、環境永續（Environmental Sustainability）

此一概念包含在永續發展領域，以自然環境資源為主體。根據美國負責制定和執行涉及環境永續、保護自然法規的環境保護局（Environmental Protection Agency, EPA）之使命與任務得知，其涵蓋範圍包含空氣、水質、土壤、植物、野生動植物棲息地、危險廢物與溫室氣體排放的重大環境議題。環境永續與地球資源息息相關，兩者皆維護自然資源，並無損害子孫後代滿足其需求的能力，此概念倡導人類在增加生產的同時須考量環境因素，以維持人類社會之蓬勃發展

#### 十、綠色和平組織（Green Peace, GP）

屬於非政府環保組織，在全世界有超過 40 個分部據點，總部位於荷蘭。核心理念非常重視海洋汙染、氣候變遷、過度捕撈、森林砍伐與反核議題。該組織關注當前許多環境問題，主要聚焦於阻止全球暖化以及保持世界海洋和原始森林生物多樣性，致力於各種綠色環保活動與倡議。

該組織在 2011 年發起了全球的時尚排毒運動（Detox my fashion），針對時

---

<sup>18</sup> UN Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development (2015), THE 17 GOALS, Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>.

裝、服飾與奢侈品等紡織與皮革供應鏈，排放有毒化學物質且危害自然環境的問題進行抵制與監管。根據綠色和平組織網站統計資料顯示，自 2011 年 7 月以來，綠色和平組織已獲得多個國際時尚品牌、零售商和供應商會消除有害化學物質的承諾；根據官網資料顯示，至 2018 年總計有高達 80 個品牌致力於此運動，同時網站上包含公司信息及其相關評估報告，顯示企業是否遵守了對環境的承諾，也持續追縱並更新各大品牌的汙染狀況。網站根據評估結果，將企業分為三大類，分別為：前衛的 (AVANT-GARDE)、假排毒企業 (FAUX PAS)、排毒進化模式 (EVOLUTION MODE)，透過這種分級的方式與相關檢驗報告進行對不同時尚品牌的監督，促使企業開始正視環境汙染的問題。<sup>19</sup>

#### 十一、環境賀爾蒙 (environmental hormone)

環境中一些具有類似生物體內激素作用之化學物質，可能對人類健康與生態造成危害。這些被統稱為環境荷爾蒙或內分泌干擾物 (endocrine disrupting chemicals) 的化學物質，是因為具有類似生物體內荷爾蒙之功能，能抑制其作用，進而改變生物體內免疫、神經與內分泌系統之正常運作。這類化學物質可能產生的人類健康影響包括：女性乳癌和子宮內膜異常增生、男性前列腺癌及睪丸癌、不正常的性發育、降低男性生殖力、腦下垂體及甲狀腺功能改變、免疫力抑制和神經行為作用等。<sup>20</sup>

## 貳、文獻回顧

本文主要針對歐洲快時尚產業的環境永續在企業社會責任所實踐之面向進行研究與探討。文獻回顧將分為三個面向，包括環境永續概念、企業社會責任與歐洲快時尚產業，並將其作出歸納與統整，以作為本文之研究基礎。

### 一、環境永續

《垃圾與它們的產地：為什麼 99% 的東西半年後都被丟棄？》書中點出人類的經濟作為與購買行為、衝動消費及浪費，造成嚴重的環境汙染與資源枯

<sup>19</sup> Kirsten Brodde (2016), Which fashion brands are going toxic-free? GREENPEACE, Retrieved from <https://www.greenpeace.org/international/story/7327/which-fashion-brands-are-going-toxic-free/>.

<sup>20</sup> 毒物及化學物質局 綜合規劃組(2018)，何謂環境賀爾蒙?，行政院環境保護署-毒物及化學物質局，2018 年 04 月 16 日，取自 <https://www.tcsb.gov.tw/cp-275-2768-70518-1.html>。

竭。作者安妮·雷納德 (Annie Leonard) 說道，大眾可能都認為開發資源的同時，能夠創造新的經濟效應，但總是遇上那些惱人的環保人士組織抗議不能這樣傷害地球；因此認為這兩者是衝突的對立面。但她發現所有的議題都是環環相扣的，不論是人類行為模式的演變、經濟系統的進步與環境保護的重視度；任何的經濟系統，好比以物易物、奴隸、封建制度、社會主義或資本主義，都是人類的發明；而人類存在於這個環境當中，任何一項發明的出現，其基礎都應建立在維護資源並設法與之共存、取得平衡，人類歷史在現代與未來才能繼續得以發展。<sup>21</sup>

《Clean, Green and Responsible》書中以被大眾認為政府與企業都追求永續與負責的紐西蘭與澳洲為例，內容透過一則行銷廣告的綠色清潔開始，並在深入研究後對現況與實例做出評論。<sup>22</sup>書中發現，現階段多數政治或其他部門，為了討好大眾或是博取正面形象，便拿著永續發展的報告，顯示自己有多負責或是非常注重環保等偏離正軌的行為；作者認為對於永續發展的實際作為須回歸初衷，而且是所有社會公民皆須一同努力，而非僅限於政府與企業。此書案例範圍限制於南太平洋的永續發展，其指出現況或即將發生之問題，圍繞著自然環境資源的議題。整體提供了有關業務領域中的永續性和負責任案例的資源，具重要的意見，對相關領域的實踐亦有相當程度之肯定。

印度學者 Rita Kant 在《自然科學》(Natural Science) 期刊上發表了一篇關於紡織品對於水資源造成巨大污染的文章，<sup>23</sup>文中指出布料染色的功能早已被大量運用在保留這些鮮豔色彩的方面，但因排放廢水而受到環保團體的關注。本文研究對象為快時尚產業，其主要販售的時裝與紡織布料息息相關；然而此文章僅說明了水源污染的層面，在其他層面的污染，包括廢氣排放或是物流路線的碳排放足跡並未多加提及。

---

<sup>21</sup> 吳恬綾、黃亭睿(譯)(2008)。垃圾與它們的產地：為什麼 99%的東西半年後都被丟棄？。台北：時報出版(Annie Leonard, 2010)。

<sup>22</sup> Gabriel Eweje & Ralph J. Bathurst (2019), Clean, Green and Responsible? Retrieved from <https://link.springer.com/>, DOI: <https://hyint.nhu.edu.tw:2421/10.1007/978-3-030-21436-4>

<sup>23</sup> Rita Kant (2012), Textile dyeing industry an environmental hazard, Natural Science, Vol.4, No.1, pp. 22-26.

1992 年的世界發展報告 (World development report 1992 : development and the environment) 當中清楚提及，環境永續與經濟發展的衝突，自 1972 年在瑞典斯德哥爾摩舉行的聯合國高峰會所通過的《人類環境宣言》便能得知，開發中國家需要經濟上的發展，已開發國家則開始關注生態保護；直至 1992 年在里約熱內盧舉辦的地球高峰會中，永續與永續發展的思想逐漸替代了原本只有單純生態導向的議題。<sup>24</sup>同年在世界銀行 (WORLD BANK) 的發展報告也開始強調永續發展的重要性，並成立各種標準與建立不同的計劃，在為落後國家提供經濟援助與發展政策的同時，亦要考慮到環境永續與永續發展方面，盡最大的努力製造雙贏局面。

曾裕淇、徐進鈺在「永續發展 一個都市政治生態學的批判性視角」中針對永續概念的建立與存在的必要與理解做出詳細解釋，<sup>25</sup>闡明永續發展的建構與全球資本主義發展的關連，並說明其中自然、社會的關係的呈現與意識形態如何連結社會與文化，使歐美乃至國際社會產生廣泛的共識。1992 年的地球高峰會所發表的《21 世紀議程》(UNSD 1992) 是將永續發展的意識轉變為世界各國在制度、政策實踐上的指引，而我國政府也從 1990 年代開始關注相關議題，積極配合國際組織宣導環境保護與永續之理念。文中提及國內對於環境議題從做出僅僅只是防範與預防的思想，轉為現今主動重視環保與汙染加上相關法規的設立，可見其中進步與差異；但即便在民主意識升高的社會下，表面上對於永續概念發展與環境的保護看似增加，但更多民主與國際永續概念並非真正有效的解決環境問題，伴隨而來的是政治的利益與國家未來發展中出現的衝突及各界學者的論點爭議等。該文章道出的不單只是永續概念應該如何真正被落實於社會與人類行為、環保團體與政府積極的宣導永續理念與經濟利益的抵觸發生，這些種種衝突也顯示了人類活動的建立與環境永續之概念的矛盾，其實存在著密不可分的微妙關係。

---

<sup>24</sup> World Bank (2013), World development report 1992 : development and the environment, Retrieved from <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports>

<sup>25</sup> 曾裕淇、徐進鈺(2016)，永續發展 一個都市政治生態學的批判性視角，地理學報，第 82 期，頁 1-25。

謝文真在國內科技部月刊《科學發展》的專題報導「循環經濟-永續發展的契機」當中，提及到了循環經濟與永續發展的關聯性，並舉出相關產業在面對環境永續概念出現後做出的改變。<sup>26</sup>包括水資源與廢棄物的處理等機制的建立，透過增加產品價值的方式減少資源的浪費；另外在國內外水泥產業與製糖業當中，也是用了不同的產能方式與化學原料的替代，減少工業製造出的污染物排放，希望能落實環境保護與經濟永續發展。

簡又新的「躍升中的台灣企業永續發展」中以聯合國所提倡之永續發展目標（SDGs）為主軸，從永續發展報告書開始說起，並說明這些報告需要取得企業高層之認同、企業社會責任的推動與社會貢獻，還有其他資訊的披露；同時於文中提及聯合國永續發展目標（SDGs）之優點與趨勢。<sup>27</sup>國內企業的永續概念在國際永續性與企業社會責任評選中表現亮眼，文章也提到，在落實永續概念之際亦有 M 型化的現象，欲改善這種狀況則需要大型企業帶動產業鏈的上下游，並在追求利益的同時共同秉持綠色生產之原則，才能真正讓企業邁向永續發展之榮景。

永續議題在企業或商業性刊物一直是被探討的主題之一，范榮靖在《遠見雜誌》提及快時尚席捲全球的風潮過後，引起了大眾的反思；社會背景與重視的議題開始轉變，另外由於棉花價格調升、工資上漲、環境汙染、人民消費習慣改變等因素，衝擊著快時尚產業，外界也開始質疑這些快時尚品牌是否能夠存活。<sup>28</sup>面臨消費端的浪費、產品端的抄襲風波、生產端的血汗工廠與環境汙染等不同面向的問題，各大快速時尚品牌也開始做出承諾並改善，希望可以在新時代的產業變革下繼續掀起風靡全球的旋風。另一方面，高宜凡總結各方在遠見雜誌的企業社會責任論壇上的發表，對企業社會責任的誤解作出解釋，<sup>29</sup>說明企業本就非慈善單位，營利的作為並非罪惡，企業的貢獻便是替社會創造其他附加價值；再進一步做出企業趨勢分析，提及早在 1970 年代就有業者討論環境

---

<sup>26</sup> 謝文真(2018)，循環經濟-永續發展的契機，科學發展，第 543 期，頁 4-5。

<sup>27</sup> 簡又新(2018)，躍升中的臺灣企業永續發展，東吳經濟商學學報，第 99 期，頁 1-14。

<sup>28</sup> 范榮靖(2011)，快速時尚惹爭議：平價來自血汗又易浪費，遠見雜誌，11 月號。

<sup>29</sup> 高宜凡(2009)，CSR 不是奢侈品，是逆境創優勢的機會。遠見雜誌，05 月號。

相關的議題，但直至現在仍有許多企業對於企業社會責任一無所知。文中建議企業應將被動的位置，轉為主動；希望建立各家企業與團隊的正確心態，以增強與利益關係人之連結。在公益需求與環境保護方面為大眾做出回饋，努力發揮企業自身的影響力；更鼓勵企業應成立企業社會責任相關部門，以免在大眾的眼中讓人誤會企業是僅做空泛承諾的黃牛。國內知名的天下雜誌透過一系列主題報導，以環境永續、人類與地球需共生共存作為專題，也期許企業在獲得經濟效益的同時，應該將眼光放的長遠；落實環境正義，人類才能擁有永續之未來。

## 二、企業社會責任

企業社會責任之父 Howard R. Bowen 早在 1953 年出版之著作《Social Responsibilities of the Businessman》中認為商人在決定與進行決策時，都該考慮到社會；<sup>30</sup>書中提及有項調查，說明早期雖然企業對於回饋社會所應負起何種確切責任並無明確的範圍界定或說明，但大部分商人在調查中表示，他們也認為做生意並不僅僅只有以賺錢或營利而已，自己所做的應該超出那些基本的範圍。此書對於後期企業社會責任概念的傳播與其他相關主題的探討，都具有舉足輕重的地位。但就現階段的社會背景而言，所需要關注的不僅僅只有企業所應履行之責任範圍；更重要的是，企業應該把社會責任當作未來發展的考量因素之一，納入公司營運策略以因應新時代下社會大眾的審視與期望。

《企業社會責任—執行成效卓著之實務案例》一書中舉了四家國內企業公司為例，並擷取他們對於企業社會責任中不同領域的卓越績效進行說明。<sup>31</sup>其中包含「利害關係人的溝通」、「綠色資源的創造與永續」、「建立良好社會關係以促進企業的永續經營」，以及「公司在企業社會責任領域的經營策略與推動方式」等領域。由於是取自不同產業類別，因此在對定義或是滿足社會大眾需求與公司本身營運模式的面向來看，僅能大致上以這些案例作為參考方向，實際

---

<sup>30</sup> Howard R. Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper.

<sup>31</sup> 財團法人證券暨期貨市場發展基金會(2015)，企業社會責任:執行成效卓著之實務案例，台北證期會。



上的施行仍須依照各家企業公司營運之現況及當下社會背景等因素，進行企業社會責任策略的調整，方能真正達到輔助企業邁向永續經營的目標。

吳必然與賴衍輔在證券櫃檯月刊中的主題報導：「企業社會責任（CSR）概念的實踐-以 2006 年的新加坡為例」分析了新加坡因歷史文化與企業的多元，<sup>32</sup>對照國內中小企業與大量外籍勞工的人口結構來說，較多需要面對的是管理層面上的問題，包括與國際組織合作、設立相關法案等機制的配合。文中舉出知名全球企業迪士尼與可口可樂公司所執行的企業社會責任策略與爭議。如香港迪士尼公司在餐廳販售魚翅、撲殺圍捕大量流浪狗；園區煙火所造成的噪音污染；內部女性員工僅能穿著裙裝；迪士尼周邊商品T恤的供應鏈中甚至被發現有非法童工等。種種事件爆發後對於企業形象立刻造成衝擊。可口可樂公司在印度營業據點中出現不同程度的汙染，如工廠排放廢水造成土壤及地下水汙染、過度抽取地下水造成水源短缺、員工使用廢棄物造成土壤重金屬堆積、產品製造當中含有殺蟲劑成分；面對這些醜聞的指控與揭發，可口可樂公司在後續做出責任承擔與道歉說明，並進一步在當地進行企業社會責任的落實，包括鄉村貧童的教育計劃、設立雨水豐收計畫以儲存水資源，並整頓廢棄工廠提供當地更多勞工機會。相較之下可口可樂公司在社會責任的實踐領域當中，勇於承擔環境保護的責任、制定能源計畫並建立廢棄物的處理據點，其願意改善自身不足之處的態度值得其他企業學習。

吳淑鶯、陳瑞和、陳燕柔三位針對了企業社會責任與消費者品牌影響關係進行探討，<sup>33</sup>該文表示企業必須連結企業社會責任之策略以及品牌與消費者的關係，得以引發消費者對於品牌的需求；文章亦對於執行企業社會責任能夠節省成本、提高經營效率，能促進社區與企業關係，提升品牌形象等優勢做出肯定。此研究以知名跨國企業麥當勞做為調查對象，從企業社會責任的四個面向，分別為經濟面、道德面、慈善面與法律面，探討這些是否對消費者有不同

---

<sup>32</sup> 吳必然、賴衍輔(2006)，企業社會責任(CSR)概念的理論與實踐，證券櫃檯月刊，第 122 期，頁 31-42。

<sup>33</sup> 吳淑鶯、陳瑞和、陳燕柔(2015)，企業社會責任對消費者品牌關係影響之研究，中華管理評論國際學報，第 18 卷，第 2 期，頁 1-27。

程度的影響。關於企業社會責任在此四個面向已大致區分出企業所應履行之基本社會義務，而當企業所做的企業社會責任趨於完善時，消費者在品牌信任與對品牌滿意的程度也隨之提高。最後，該文認為企業社會責任的實踐，不只建立企業自身正面的形象，亦能影響消費者願意付出對該公司品牌信任程度的多寡。

涂瑞德所發表的「策略性企業社會責任」中有著不同於一般作者對企業社會責任之觀點，<sup>34</sup>其認為在全球化與社會快速變遷的時代下，企業應從初始企業社會責任中被動的態度，轉為策略性的態度；而這個議題也在企業社會責任發展後期被廣為討論。文中表示對於社區的投資與社會環境維護，應以「創造共享價值」為原則。透過共享價值的創立與實踐，企業社會責任能夠滿足的範圍便不限於慈善或社會大眾眼光，而是能夠真正為企業與社會帶來正面影響，且能夠依據公司內部營運狀況去設定公司執行的策略。策略性的企業社會責任原則包含了培育企業所需的人才、發展新市場、維護勞工權益、減少環境碳足跡、由副產品獲利、顧客參與以及綠色供應鏈。企業在履行企業社會責任的時候便不再只是交一份報告或是做做公益活動而已，更多的是在未來制定公司目標與大方向時，企業針對自身現況進行企業社會責任履行方面的修正與未來目標的設立，才能真正創造企業與社會的共享利益。

Béatrice Parguel , Thierry Delécolle and Aïda Mimouni Chaabane 在《Sustainability》期刊中也撰文說明，<sup>35</sup>為了維持其在全球的增長，奢侈品牌越來越多地採用快速時尚的準則。業者不斷推出新設計，這些新設計從時裝秀迅速過渡到商店，透過縮短商品推出的時間、不斷更新系列商品，以保持時尚潮流不落人後。然而研究結果顯示在虛擬的奢侈品牌當中，時尚確實會阻礙 CSR 並進一步影響到消費者的購買意願；但對實際的奢侈品牌中，CSR 卻是不會影響其購買意願。實際上筆者認為 CSR 的形象可能已經過企業包裝或是宣傳手

---

<sup>34</sup> 涂瑞德(2015)，策略性企業社會責任，社區發展季刊，第 152 期，頁 50-58。

<sup>35</sup> Béatrice Parguel, Thierry Delécolle and Aïda Mimouni Chaabane (2020), Does Fashionization Impede Luxury Brands' CSR Image? Sustainability, Vol. 12, 428, pp. 1-16.

法，對於購買意願並不一定造成重大影響；然而環境危害或是人權等社會議題的揭露，對品牌形象的打擊程度卻是不小。如 2017 年英國經典奢華品牌 Burberry 被媒體揭發燒掉了價值 2860 萬英鎊（約新台幣 11.4 億元）的服飾和化妝品，<sup>36</sup>雖然該品牌業者最後聲明，此舉是為了捍衛其高檔品牌的地位與商品獨特性，但品牌形象仍受到衝擊。這些過度浪費與環境污染的醜聞曝光後，震驚許多消費者，許多消費者更與環保團體聯合進行抵制。對於現階段全球的時尚品牌而言，保留品牌帶給大眾稀有的印象等行銷手法，雖可使企業獲得消費者的青睞，但在永續概念蓬勃發展的時代背景下，業者仍須做出大方向的策略調整，才能解除這些公關危機所存在的隱性擔憂。

### 三、快時尚產業

自快時尚崛起後議題持續延燒至今，其有別於一般時裝業的生產模式、高獲利與知名度、迅速設立各國多處據點、令人驚豔的物流速度等，各個面向皆成為各界討論的話題。

Manning 以 ZARA 為研究對象，表示其生產速度位居全球平價時尚產業的第一，這樣的數據甚至改變了整體時尚零售業；<sup>37</sup>ZARA 透過特殊行銷手段的方式，使得消費者在短時間內購入不同風格的時裝，並在下次新品上市時再次光顧店面進行購買，這種讓消費者自動上門的方式，讓品牌的收益源源不絕；其在供應鏈中的不同考量與特色，也都是造成全球風靡之因。

范榮靖則在遠見雜誌中的時尚特刊主題中，討論了一系列平價時尚的經營模式與特色，其中也包含 ZARA 與 H&M 兩家歐洲快時尚品牌。<sup>38</sup>面對全球化與瞬息萬變的顧客需求，兩家品牌分別在物流與成本控制上下足了功夫；透過大數據分析與不同分工的經營模式，如 ZARA 有別於傳統服飾產業不同的思考方式、H&M 的物流三角金字塔；獨特的經營策略，使這兩家品牌穩坐平價時尚界的龍頭寶座，營業額更是屢屢創下佳績。

---

<sup>36</sup> 樂家羽(2018)，Burberry 燒掉價值 11 億商品 專家：「不讓錯的人穿」，天下雜誌。

<sup>37</sup> Manning, Dave (2018), Fast fashion, Logistics & Transport Focus, Vol.20, Issue 4, p. 22.

<sup>38</sup> 王一芝、范榮靖、劉維公(2011)，平價時尚特刊，遠見雜誌，12 月號。

謝建騰與黃筠貽在《華岡紡織期刊》中發表的「探討衝動性購買與環保訴求對快速時尚的購買價值」中點出，<sup>39</sup>現今快速時尚的盛行狀況已對環境造成一定之傷害；此文以消費者作為研究對象，最終發現若消費者同時有衝動購物與環保意識的話，消費者傾向於購買環保產品；但也因快時尚的平價與快速之特質，讓許多消費者陷入買不停的漩渦當中，間接成為污染資源與環境永續的幫兇。

在英語島雜誌以「荷蘭人的環保時尚妙計」為題的文章內，<sup>40</sup>分享荷蘭人在生活中的回收行為做得非常徹底，進而減少了人民因為消費時尚服飾所造成的浪費。包括交換市集與二手物購買等活動的出現，以荷蘭人的時尚環保美學作為借鏡，希望各國亦能將環保意識落實於購買行為當中，才能真正的解決污染與過度浪費、資源枯竭的困境。

黃晨瑜、黃靜惠以「快速時尚與環保意識:以綠色和平『Detox』為例」對國內服飾業者進行相關調查研究；<sup>41</sup>文中發現雖然國際環保意識抬頭，但在國內因大自然反撲的現象並未對國內人民造成巨大影響，因此在綠色和平 Detox 的倡議活動並未受到大家的關注。文章也提及對於環境永續的理想，需要所有消費者一起共同努力，並非只有企業或環保團體的宣導而已，此點與當年 Bowen 在著作中所強調的全民共同付諸行動亦相互呼應。<sup>42</sup>

以上總結三面向的文獻可以得知，在環境永續的部分文獻多以永續發展的角度進行分析，環境永續則是永續發展的其中一個面向，而早在 1960 年代便有相關議題出現，隨著社會的逐漸開放與自由，使更多人能夠真正在環境保護付諸心力、資本主義的加劇、地球暖化、極端氣候與資源枯竭等大自然反撲的悲

---

<sup>39</sup> 謝建騰、黃筠貽(2014)，探討衝動性購買與環保訴求對快速時尚的購買價值，華岡紡織期刊，第 24 卷，第 5 期，頁 277-285。

<sup>40</sup> 荷事生非(2016)，荷蘭人的環保時尚妙計，英語島雜誌，07 月號。

<sup>41</sup> 黃晨瑜、黃靜惠(2017)，快速時尚與環保意識:以綠色和平「Detox」為例，取自 <https://wpcdn.stu.edu.tw/wp-content/uploads/sites/43/2019/05/24171110/AC018-%E5%BF%AB%E9%80%9F%E6%99%82%E5%B0%9A%E8%88%87%E7%92%B0%E4%BF%9D%E6%84%8F%E8%AD%98-%E4%BB%A5%E7%B6%A0%E8%89%B2%E5%92%8C%E5%B9%B3Detox%E7%82%BA%E4%BE%8B.pdf>。

<sup>42</sup> 前引文，見註 30。

劇出現，企業對環境永續的重視度開始增加並接受大眾檢視與做出改變。

企業社會責任相關文獻有相當大的部分在講述企業與人的互動，主體與探討的對象也是人類為主，包括消費者、股東、勞工等相關議題的出現與討論，部分文章則會使用知名跨國品牌企業作為例子，並在最後針對企業的承諾與改善作結尾，以加強自身論點。還有部分文獻將企業社會責任與永續發展做結合，呼籲企業須將企業社會責任做的完善，檢視自身企業的不足並建立企業社會責任相關部門與報告。

最後則是快時尚產業的文獻資料。快時尚產業的迅速崛起造成轟動，大量研究與文獻多以其經營模式與獨特的行銷手法為題；而後面臨自然環境破壞與其他環境議題與不同醜聞的揭露，亦有一部份文獻探討快時尚產業所造成的污染或勞工問題，以及快時尚產業在未來的發展與困境。

回顧企業社會責任發展之文獻對於連結永續議題上將會有很大的幫助；同時透過蒐集永續發展的文獻，補充永續概念在環境面向的成熟度與快速時尚的商業模式所產生之衝突。本文將以前述三個主題的相關文獻為基礎，著重探討環境領域與企業社會責任之關聯，以及現今快速時尚熱潮過後所產生之問題與解決方法，透過不同觀點之結合，並以此作為本研究之論述基礎。

## 第四節 研究方法與限制

### 壹、研究方法

本研究主要針對歐洲地區的快時尚品牌中的環境永續之概念，在企業社會責任當中的發展與對雙方所造成的影響，結合相關資料進而探討其實踐與否。本研究採用的是文獻分析法、比較分析法以及個案研究法。詳細說明如下：

#### 一、文獻分析法

透過文獻的蒐集、分析、歸納、研究來提取資料，並對文獻客觀而有系統地描述的一種研究方法。文獻分析可以幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況；研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的使用方式。

它可以幫我們了解過去、重建過去、解釋現在及推測將來。<sup>43</sup>文獻研究法被廣泛用於各種學科研究中。其作用能了解有關問題的歷史和現狀，幫助確定研究課題、有助於觀察和訪問。透過不同來源的文獻，能得到接近現實的比較資料，此分析法也使研究者更有助於了解事物的全貌。

本研究首要進行企業社會責任的相關文獻蒐集，包含整體概念的演變與觀點的改變，在不同時期中的企業，所定義的社會責任與範圍必然不同，其中異同與對現代觀念的發展是否有關；不同階段的社會背景所重視之議題與重心也不一樣，對於企業社會責任的演變過程勢必有著不同程度的影響；而這些都將透過文獻分析進行資料的統整。另外環境永續的概念是在近年被大力推崇，多為國際組織或是環保運動等相關資料，本研究透過文獻分析亦能了解早期對環境的理念與社會價值與現今之差異，更能從中得到真實的資料。

## 二、比較分析法

本研究參考美國教育學家貝瑞岱（George Bereday）融合歷史法、因素分析法，進行研究而創建了四階段的比較研究法，從而使比較法進一步具體化、科學化，這四階段分別是描述、解釋、併排、比較。以下說明比較研究的四階段。<sup>44</sup>

### （一）描述（description）

研究者先針對研究事物進行描述，透過有條例且系統性的陳述需探討的是物或事研究之目標的相關訊息，以便使研究者對於研究對象能獲取客觀且無誤的理解。為了讓敘述更為詳細且正確，研究者需要進行廣泛、完整的資料蒐集，大致可分為三類：一手資料、次級資料、與輔助資料。

### （二）解釋（interpretation）

研究者其次要進行的是對於研究事物的解釋，即進一步的了解與探討事物內容中的現象的成因、背後之意涵以及所產生之影響為何。這樣解釋的工作

---

<sup>43</sup> 葉至誠、葉立誠(民88)，研究方法與論文寫作，台北：商鼎文化。

<sup>44</sup> 王梅玲(2012)，比較研究 Comparative research，圖書館學與資訊科學大辭典，國家教育研究院，取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1679273/>。

需要研究者掌握並分析研究事物的歷史發展；而解釋內容的正確與客觀與否，與研究者透過何種觀點以及其對問題背景的理解程度皆有關連。

### （三）併排（juxtaposition）

研究者的第三階段則是將前二階段的描述與解釋階段中所收集的資料，進行併排與整合。須以同一觀點進行分析判斷，並強調共同的事時與問題存在，以免導致研究者做了錯誤的比較。

### （四）比較（comparison）

比較是最後階段，同時亦是比較研究的重點。研究者依照先前的步驟，對假設進行比較研判，以對假設證實、修正或推翻。研究者需以客觀的態度，詳實的判斷及正確的分析能力，來推斷結論。

一般研究者運用比較研究法經常依據上述四階段操作模式進行。比較研究的步驟可具體分為五步驟：（1）確定比較的問題；（2）確定比較的標準與理論；（3）進行收集和整理資料；（4）進行比較分析；（5）最後結論。

本文研究對象為歐洲快時尚產業，為因應快速變化的社會、人類的欲望與需求，快時尚產業做出與以往傳統服飾業者完全不同導向的行銷策略，包括供應鏈與產品設計的層面皆讓大眾耳目一新；本文利用比較分析法，透過相關文獻資料的蒐集與歸納，整理出快時尚產業受到環境永續之概念影響的前後，包含業者的態度、衣物的品質、對環境的衝擊以及在永續議題上的關注度等差異；同時連結快時尚中的環境永續在不同的社會背景下所扮演的角色，以及對消費者、政府、不同團體甚至企業本身所造成的影響。

## 三、個案研究法

個案研究法是認定研究對象中的某一特定對象，加以調查分析，弄清其特點及其形成過程的一種研究方法。個案研究有三種基本類型：個人、團體與問題，本文屬第三種，即對某個現象或問題進行調查研究。學者 Yin 認為一項研究將依據研究問題、在事件上的操控程度、著重當下而非歷史現象的程度等條

件，進而選擇最適合且有效益的策略。<sup>45</sup>本研究核心議題圍繞著永續發展中的環境層面，透過歐洲 Inditex 集團下的 ZARA 與 H&M 兩家快時尚品牌進行個案研究，得以知曉在當今環保意識高漲背景下的快時尚產業如何（how）做出因應策略，以及環境永續盛行的時代中，企業又該如何面對這個會造成環境污染的產業，並追求環境與利潤的共識以進一步實現永續發展的目標。

## 貳、研究範圍與限制

由於企業社會責任範圍涉及許多層面，包括勞工、環境保護、人權議題、兩性平等、文化衝擊與未來發展等，對一個企業來說，要達到永續發展之目標，對於上述所涉及之方面與其利益相關人，都必須納入公司營運策略方針、通過監管機制得以成為合格企業。本文研究範圍主要著重於環境永續，針對環境自然資源以外的社會福祉與人權議題之探討，雖屬聯合國永續發展之面向，但本文並不加以討論；此為本文研究範圍。

本文研究對象以歐洲快時尚產業為主，主要因紡織業屬全世界污染排名第二，在製造污染、危害環境的同時，消費者卻趨之若鶩的前往購買，形成強烈對比；在經濟利益與環境永續的面向存在著矛盾，讓人更想探究快時尚產業背後是否有能夠將兩者平衡的機會，因此其他產業中的環境永續並不在研究範圍內；另外，時裝品牌範圍廣泛，本文僅以專門研究全球品牌與品牌管理的公司 Interbrand 所提供的全球最佳品牌前 30 名內、<sup>46</sup>全球前 50 名零售業中的兩家快時尚品牌，<sup>47</sup>分別是 ZARA 與 H&M 為本文研究對象，其餘的快時尚品牌將不列入本研究個案分析當中；此為本研究限制之一。

由於快時尚產業品牌發源地位於歐洲，此對本研究而言，第一手詳細資料的取得較為不易，因此本研究將從其他次級資料、歷史文獻與企業報告當中進行蒐集與整合，最後作結。此為本研究限制之二。

---

<sup>45</sup> Robert K. Yin (1994), CASE STUDY RESEARCH - Design and Methods, 2nd Edition, SAGE Publications.

<sup>46</sup> Interbrand (2019), Best Global Brands| 2019, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=1273>

<sup>47</sup> NRF (2019), Top 50 Global Retailers| 2019, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=444&year=1320>



## 第五節 章節架構

環境永續的議題在各大國際與環保組織、各界環保人士與權威的呼籲與宣導下，逐漸被國際重視，也成為企業在經營策略上所需要正視的問題。本文旨在分析快時尚品牌在營運策略上所做出的改變，進而探討快時尚品牌是否真的落實了「環境永續」，兩者在未來又應如何共存；並做出最後的結論，未來亦能提供相關產業營運策略之參考。本研究依據研究動機與目的，共分擬定五個章節，分述如下：

第一章為緒論，其中包含研究背景與動機、問題意識、文獻回顧與名詞界定，研究方法與研究限制、章節安排與研究架構。其中文獻回顧的部分包含了環境永續、企業社會責任中有關永續之議題，及快時尚經營的商業模式。藉由分析與歸納環境、企業與快時尚等相關資料，以瞭解目前研究之趨勢與建立本研究的基本架構。

第二章將深入環境永續概念出現與發展之相關過程與文獻做出整理，並結合企業社會責任在不同階段當中，其內涵與應盡的責任以及企業本身的作為與關注的重點之演變，以作為本文研究的背景基礎。

第三章將對快時尚產業的出現與發展過程進行整理與分析，研究對象則為歐洲地區快速崛起的兩家快時尚服飾品牌，透過了解該公司獨特的營銷模式，進而了解其背後成功拓展之因素與其在風靡全球後所衍生出的種種環境與永續的問題。

第四章即說明快時尚在現今永續當道的社會中所面臨的難題，探討欲接納環境永續的概念對於快時尚產業的營運策略上所造成的影響與衝擊；分析快時尚品牌在企業社會責任與環境永續方面所做的實際作為，是否真正改善或解決了其所面臨的困境。

第五章則為結論與建議，透過歸納研究結果並做出結論，總結快時尚產業將來的發展與環境永續之間的相互依存，最後為未來的研究發展做出議題延伸與建議。



## 第二章 環境永續與企業經營

本章主要針對環境永續概念與當今企業經營當中所必備的企業社會責任 (CSR) 之兩大類文獻進行整理，透過彙整這兩個概念在不同階段的發展，進一步了解其內涵的演變過程以及它們彼此之間的關聯性，藉以作為本文研究之理論基礎。本章主要將分為三小節，第一節為環境永續的概念與發展，第二節為企業社會責任內涵之演變，第三節則探究兩者之關聯性。

### 第一節 環境永續概念的緣起

#### 壹、永續 (Sustainable) 發展概念之相關定義

20 世紀以來，工業革命蓬勃發展，各種生產活動與土地開發的增加，不僅造成其他物種受到迫害，也導致溫室效應、臭氧層破壞等全球性危機日益嚴重，進而威脅到全地球的生態。1970 年代開始，環保意識逐漸抬頭，1972 年聯合國於瑞典首都斯德哥爾摩舉行「人類環境會議 (UN Conference on the Human Environment)」，討論人類獲取充足的糧食、飲用水及居住環境、計畫生育的權利等問題，會後發表了「人類宣言」，此乃國際社會注重環保問題的開端，也顯示了人類對環境議題的關懷，已經從單純在公共政策在環境保護面向的實踐之國內層次，逐漸升級至生態環境與人類社會與經濟發展並進，進而擴及全球的層次。

1980 年，國際自然保育聯盟 (International Union for Conservation of Nature, IUCN)、聯合國環境規劃署、世界野生動物基金會出版了《世界自然保育方略》(World Conservation Strategy)，該書首先提出「永續發展」的觀念，並將之定義為「研究自然的、社會的、生態的、經濟的以及利用自然資源體系中的基本關係，確保全球的永續發展」，然而，此概念在當時並未獲得國際間太多的重視。<sup>48</sup>1987 年，世界環境與發展委員會 (World Commission on Environment and Development, WCED) 提出了布倫特蘭報告書 (Brundtland Report) - 《我們的共

---

<sup>48</sup> World Conservation Strategy, ed. Robert, Prescott-Alan. (1984), 《世界自然保育方略》，內政部營建署譯，台北市：內政部營建署，頁 19。

同未來》(Our Common Future)，進一步對「永續發展」做出如下的定義：「發展是滿足現階段之需求、且不損及未來世代之福祉 (development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.)」。<sup>49</sup>由於該定義在內涵上除了論及人類的發展不可超過環境負荷的承载力之「永續」性質外，還包含了不同開發程度的國家及不同產業需求的人民要一起面對及維護環境資源的「共同性」；更重要的是，在不損害未來世代子民的權益前提之下，維護資源的公平運用，道出了世代交替之間不可缺少的「公平性」，因此喚起了各界對於永續發展的重視，其不僅成為全球科學研究關切之重要議題，也成為日後各國在制定發展計畫時優先考慮的基本原則。

1991年聯合國環境規劃署 (UNEP)、國際自然保育聯盟 (IUCN)、世界自然基金會 (WWF) 聯合發表《關懷地球—永續生活策略》(Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living)，當中指出1987年世界環境與發展委員會的定義廣泛，報告中多項術語包括永續發展 (Sustainable development)、永續增長 (Sustainable growth) 與永續利用 (Sustainable use) 都令人感到混亂；因此在此書中對於永續發展做出另一定義：「在維持生態系統承载能力的同時改善人類生活質量。」<sup>50</sup>同時解釋永續經濟 (Sustainable economy) 為永續發展中的產物，其保有自然資源之基礎，並透過不斷適應知識與組織去提高技術效率與智慧，進而持續保持發展。

1991年國際生態學聯合會 (INTECOL) 與國際生物科學聯合會 (International Union of Biological Sciences, IUBS) 召開討論會，將永續發展定義為「保護和加強環境系統的生產與更新能力。」<sup>51</sup>相較聯合國透過解決環境問題促進經濟發展的期許，此一概念較偏向於永續發展三面向當中的環境層面。

---

<sup>49</sup> 賴怡忠 (民 93)，全球環境變遷與永續發展趨勢，行政院經濟建設委員會，台北市：行政院經濟建設委員會，初版。

<sup>50</sup> IUCN, UNEP and WWF(1991), Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living, IUCN, UNEP and WWF, Gland, Switzerland.

<sup>51</sup> 楊冠政(1999)，永續發展的倫理，環境教育季刊，第 37 期，頁 82-86。

表 2-1：國際組織對永續發展之定義

年份	學者/組織	定義
1987	WCED	發展是滿足現階段之需求，且不損及未來世代之福祉
1991	IUCN, UNEP, WWF	在維持生態系統承載能力的同時改善人類生活質量，再針對永續發展下的產物做出解釋
1991	INTECOL, IUBS, 永續發展討論會	著重永續發展的「環境」屬性

資料來源：本研究整理。

## 貳、與永續 (Sustainable) 概念相關之文獻著述

1960 年代戰後的社會持續發展，人民自主意識增加、對公共事務的參與及其他權益的關注度提升，越來越多的社會運動開始出現。Rachel Carson 於 1962 年出版了《寂靜的春天》(Silent Spring) 一書，書中提到美國大規模使用農藥與 DDT 化學殺蟲劑，造成物種與環境的汙染，大量化學物質殘留在水源、土壤，經由生態系統的轉換，最終導致整個生物圈遭受破壞。此書問世後人類對環境保護開始有了關注。

1972 年羅馬俱樂部 (Rome Club) 中以 D. L. Meadow 為首等學者們，在「成長之極限」(The Limits to Growth) 的報告書中，提出預言在未來的世紀，若人口與資本主義仍依當前速度成長，將導致資源耗竭、生態破壞的環境問題；<sup>52</sup>因此主張「零成長」，即需停止人口及經濟增長以保護人類與自然平衡。此報告書發表後也陸續出現關注環境問題的討論。

1980 年在聯合國教科文組織 (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO) 與糧農組織 (Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO) 的合作下，由國際自然保育聯盟、聯合國環境規劃署、世界自然基金會發表《世界保育策略》(WORLD CONSERVATION STRATEGY)，提出了永續發展策略的三個目標為：1.維持必要的生態過程與生命支持之系統。2.維護遺傳多樣性。3.物種與生態系統之永續利用。<sup>53</sup>該報告不

<sup>52</sup> 林玉華(2008)，永續發展所需的制度改革—以歐盟治理改革為例，《人文與社會》學報，第二卷，第一期，頁 36-65。

<sup>53</sup> IUCN, UNEP and WWF(1980), WORLD CONSERVATION STRATEGY—Living Resource Conservation

僅列出三個目標中所需執行的優先事項、保育策略架構、制定環境政策與合理的資源使用分配等，也點名執行對象包括環境保護主義者、政府和支持發展者，並提供為生態系統利益做決策的指導方針，以達到保護環境資源與物種之目的。1991 年聯合國環境規劃署、國際自然保育聯盟、世界自然基金會聯合發表《關懷地球—永續生活策略》(Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living) 中提出，如希望建立「永續社會」便須遵守下列幾項建議，包括尊重與關愛所生活之社區，促使社區能夠保護環境、提高人類生活質量、需改變個人的態度與做法以保護地球生命力與多樣性，維持地球的環境乘載力；同時建議提供各國完整框架以進行整合與保護的工作，並建立全球相關聯盟等原則。

1990 年永續概念的學者 Jacobs 和 Sadler 認為，「永續發展」(Sustainable Development) 是「經濟、社會和環境目標三者的交集」。<sup>54</sup>1996 年 Goodland 和 Daly 也將「永續」(Sustainability) 分為此三面向，並將三者重疊之概念稱作永續發展。<sup>55</sup>

表 2-2：永續發展之相關著作

年份	作者	著作名稱
1962	Rachel Carson	寂靜的春天
1972	羅馬俱樂部	成長之極限
1980	IUCN, UNEP, WWF	世界保育策略
1987	WCED	布倫特蘭報告 <sup>56</sup>
1990	Jacobs & Sadler	永續發展與環境評估:規劃共同的未來之觀點 <sup>57</sup>
1991	IUCN, UNEP, WWF	關懷地球—永續生活策略

資料來源：本研究整理。

for Sustainable Development, IUCN, UNEP, WWF, Gland, Switzerland.

<sup>54</sup> 葉國樑(民 94)。九年一貫課程永續發展教學模組之研究—健康與體育學習領域。行政院國科會專題研究計畫成果報告(編號：NSC 92-2511-S-003-029)，台北市，國立台灣師範大學衛生教育學系。

<sup>55</sup> Robert Goodland and Herman Daly (1996), Environmental Sustainability: Universal and Non-Negotiable, Ecological Applications, Wiley on behalf of the Ecological Society of America, 6(4), 1002-1017.

<sup>56</sup> WCED (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>.

<sup>57</sup> Jacobs, P., Sadler, B., & Canadian Environmental Assessment Research Council. (1990). Sustainable development and environmental assessment: Perspectives on planning for a common future. Hull, Quebec: Canadian Environmental Assessment Research Council.

## 參、永續發展與環境議題之重要國際會議與成果

1972 年的 6 月 5 日至 16 日，由聯合國召集 113 國在斯德哥爾摩舉行了一場人類環境會議，並在會議中提出了《人類環境宣言》(Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment)，制定 7 點大方向的共識以及 26 項共同的原則。<sup>58</sup>宣言中清楚提到自然資源的消逝、能源的損耗以及生態環境的破壞已愈加嚴重，而已開發國家與發展中國家在改善環境的能力上出現明顯差異，改善與保護人類環境需要各階層的個人與團體部門共同努力維護，使其成為全民共識，方能達到善加利用環境資源並與之共存的目的。其他決議包括訂定 6 月 5 日為國際地球日、因輻射會造成環境與空氣的污染而禁止各國進行核武器等相關試驗。會中亦提出人類環境行動計劃中的建議，指導各組織進行環境研究與教育等政策方針，此次會議是為全球開始正視環境生存與人類發展平衡的啟始點。

爾後，國際組織對於環境的關注與付出逐漸擴大，1975 年聯合國前進貝爾格勒舉行有關環境教育之會議，並將此次成果匯集而成《貝爾格勒憲章》(The Belgrade Charter)；其成為了全球環境教育指南文件，憲章中以 1972 年斯德哥爾摩會議的宣言作為基礎，開啟環境教育；希望大眾能夠了解環境的相關知識，關注當前環境問題並一同解決。

1977 年聯合國也於前蘇聯的伯利西進行了國際環境教育會議，並提出《伯利西宣言》(Declaration of the Tbilisi)，清楚針對環境教育的目的與角色做出定義。由此可見國際組織對於環境問題的重視，致力於傳遞正確環境知識與現況，積極解決環境的問題；這樣的行動也顯示環境永續之概念已逐漸萌芽。

1980 年聯合國大會首次使用「永續發展」(sustainable development) 一詞，呼籲全世界「必須研究自然的、社會的、生態的、經濟的，及利用自然資源過程中的基本關係，以確保全球的永續發展」。<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> United Nation Digital Library (1972), Report of United Nations Conference on Human Environment, Stockholm.

<sup>59</sup> 李永展，解讀永續發展。檢自 <http://www.swan.org.tw/upload/files/%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E7%99%BC%E5%B1%95%E>

1992 年聯合國於巴西里約熱內盧召開首屆聯合國環境與發展大會，又稱地球高峰會，並於此後十年舉行一次，以有效整合全球的資源與共識、解決資源短缺、生物瀕臨滅絕與人類面臨到的環境危機等問題。1992 年的地球高峰會中揭露了全球環境問題與工業化國家、開發中國家的發展不均有關，需以國際合作來解決。此次會議後簽署了《里約宣言》(Rio Declaration)、《21 世紀議程》(Agenda 21)、《森林原則》(Forest Principles) 等文件，以及《氣候變化綱要公約》(Convention on Climate Change)、《生物多樣性公約》(Convention on Biological Diversity) 兩樣具有法律約束之公約。這些行動與成果都使該里約地球高峰會成為永續發展歷史上最重要的里程碑。<sup>60</sup>

地球高峰會同時著重於發展與環境問題，並提供國際間合作的實施方針之簽署文件，包含《里約宣言》與《21 世紀議程》。《里約宣言》中的 27 項原則建立於 1987 年布倫特蘭報告對永續發展之定義的基礎上。旨在以人類為永續發展的中心，強調環境的品質與人類福祉相關；在維護環境的同時，人類的發展與利益還是需要被重視的，如中低開發國家的經濟發展；人類需要共同消除貧窮與減少貧富差距；由於國家的發展程度差異，因此在維持永續的道路上所承擔之責任也將有所不同，並於政策與法律的制定等實施層面上採取行動。

《21 世紀議程》是一份希望影響並鼓勵全球於 1993 年至 2000 年進行永續發展的行動計劃藍圖，其中提到不僅希望聯合國能夠發揮作用，包括國家戰略與各國政府、區域組織，以及非政府組織與團體皆應為當前迫在眉睫的環境與發展之問題共同努力。此章程致力於全球合作，透過加強國際間互助與提出改善相關國家政經的政策等建議，<sup>61</sup>增強國際貿易與制定公平經濟之策略，以適應全球化下日益相互依存的國際社會與人類共享的環境資源。另外還有《森林原則》(Forest Principles)，即「關於所有種類的森林之管理、保育與永續發展的全

---

9%80%B2%E7%A8%8B%E8%88%87%E5%85%A7%E6%B6%B5%20%E6%9D%8E%E6%B0%B8%E5%B1%95.pdf

<sup>60</sup> 孫志鴻、林冠慧、劉彥蘭、江映瑩(2011)，何謂永續發展，科學研習月刊，45(4)，6。

<sup>61</sup> United Nations Division for Sustainable Development (1992), AGENDA 21, United Nations Conference on Environment & Development, Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>



球共識之原則的不具法律約束的政府聲明」，<sup>62</sup>其涵蓋所有種類森林的管理、保育與永續發展。

《生物多樣性公約》(Convention on Biological Diversity) 及《聯合國氣候變化綱要公約》(United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC) 則為具法律約束之公約。前者主要為確保生物多樣性的保育與其永續利用，透過國際合作，公平合理的分配由使用基因資源所獲致的利益，包括保障基因資源的取得以及相關科技的移轉。<sup>63</sup>後者約有 150 餘國領袖簽署通過，對「人為溫室氣體」排放做出全球性管制目標協議，對溫室效應所形成的全球氣候暖化問題加以規範，並於 1994 年 3 月 21 日正式生效。目的是希望將大氣中溫室氣體的濃度穩定在防止氣候系統受到危險的人為干擾之水平上。這一水平應當在足以使生態系統能自然地適應氣候變化、確保糧食生產免受威脅，並使經濟發展能夠永續地進行的時間範圍內實現；<sup>64</sup>且公約中依「承擔責任程度的差異」及「公平原則」，將成員國分為附件一、二與非附件之成員。<sup>65</sup>透過執行公約內容，所有簽署國即可共同管制全球二氧化碳的排放量、減少石化燃料的使用也降低溫室效應。此公約也促使部分國家於 1997 年簽署了《京都議定書》，其要求各工業國家，在 2008 年到 2012 年間將排放二氧化碳等六種造成溫室效應氣體排放量，依照 1990 年水準減少 5.2%。

以上 1992 年的地球高峰會所簽署之各項重要文件與公約，顯現出國際社會對人類與環境的平衡之重視的程度逐漸提升，將議題擴增至不同開發程度的國家，進一步推廣於世界各地的公民，一同努力維持地球環境。各國國際組織與國家的推動合作，將環境保護逐漸從與經濟發展對立的角色，轉換成了與經濟發

---

<sup>62</sup> 鄭欽龍(2014)，聯合國 (United Nations ; UN) 國際環境協定與森林原則，取自 <http://homepage.ntu.edu.tw/~kimzheng/PLC/plc002a.htm>

<sup>63</sup> 同上註。

<sup>64</sup> 聯合國(1988)，Convention on Climate Change 氣候變化框架公約(中文版)，台灣因應氣候變化綱要公約資訊網。工業技術研究院能源與資源研究所編輯。

<sup>65</sup> 外交部(2012)，「聯合國氣候變化綱要公約」(UNFCCC) 成立之背景、目的、成員責任及基本原則為何？。外交部網站-UNFCCC 之問答錄。取自 [https://subsite.mofa.gov.tw/igo/News\\_Content.aspx?n=C60A5AF9E8F638E0&sms=FD69E2823D9785AA&s=0F2AF4C227A2C81C](https://subsite.mofa.gov.tw/igo/News_Content.aspx?n=C60A5AF9E8F638E0&sms=FD69E2823D9785AA&s=0F2AF4C227A2C81C)

展並進的位置。無論如何，環境問題都勢必需要被正視並設法解決，以滿足人類長期開發的經濟要求與逐漸進步的社會條件。

2002 年南非約翰尼斯堡與各國在先前各種會議與承諾的基礎下，在世界永續發展高峰會（World Summit Sustainable Development, WSSD）上，透過加強各級的互動，包括全球性的承諾、各國政府與群替各團體的合作關係，希望促進並全面執行《21 世紀議程》、聯合國環境發展會議、聯合國千年宣言等各項相關成果與目標的實現。相較於先前改善環境問題的呼籲，此次的高峰會還進一步發起 WEHAB 倡議行動，而這個現象正反映出人類環境典範的轉移，由較為侷限的自然生態保育，擴充至全體環境的關懷，其中更強調對弱勢族群的關懷，如窮困的民族、弱勢的原住民、婦女與兒童。<sup>66</sup>希望將永續發展的組成：經濟發展、社會發展與環境保護相融合，在消除貧窮、改變持續增長與消費模式、保護經濟社會發展中的自然資源等方面也望完成目標，方能在永續發展道路上使人類與自然兩者和平共處。

WEHAB 倡議將環境主題分為五種資源進行討論，分別為水（Water）、能源（Energy）、健康（Health）、農業（Agriculture）、生物多樣性（Biodiversity）。<sup>67</sup>倡議中說明這些資源帶給人類的方便性與用途、使用過度後造成的影響，其中包括了因氣候變化，如乾旱、荒漠化、洪水、重金屬等造成水資源（Water）缺乏與汙染，開發中國家財政不足使其供水系統與輸水能力日漸下降。能源（Energy）即便被承認為永續發展中連結社會、經濟與環境三者，亦為直接改善貧窮與提升婦女地位之關鍵資源；但由於面臨到傳統燃煤未來勢必供應不足、造成溫室氣體與有物質等環境汙染等棘手難題，讓能源在永續發展方面面臨重大挑戰。農業（Agriculture）在開發中國家佔多數，在人口持續增長與農村基礎建設低下、資訊傳播不及等社會因素下，導致自然資源不斷損耗減少，如土壤鹽鹼化、土壤侵蝕與退化，藉以換取農業密集化中的更高產量。生物多樣性

---

<sup>66</sup> 張子超，環境倫理與永續發展，取自 <https://www.sdec.ntpc.edu.tw/epaper/9701/1.htm>

<sup>67</sup> United Nations (2002), World Summit on Sustainable Development (Water, energy, health, agriculture and biodiversity Synthesis of the framework paper of the Working Group on WEHAB), United Nations(A/CONF.199/L.4), Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wssd>.

(Biodiversity) 為永續發展的根基，在人類開發過度的地球上，消逝的物種只增不減，各物種的滅絕直接地危害到農村地區與弱勢人口的生計需求。各種傳染疾病與寄生蟲造成了世界上死亡總數中的 25%，健康 (Health) 與 WEHAB 倡議中其他領域息息相關，包括發展程度高的國家人口增長速度和都市化開發、開發程度低國家中的弱勢人口受到傳染病威脅，如婦女與兒童；非傳染性疾病如抽菸酗酒等，更危害千百萬人的性命，亦對環境質量造成更多傷害。

有鑑於此，高峰會 WEHAB 工作組為不同資源所給予行動上的建議，多方利益相關者進行對話，包括政府、私營企業與民間團體、國際上有關單位與機構組織等需要共同合作、加速發展引入可再生能源與更先進的石化燃料、改善水資源管理與供應系統、調整財政計畫並實踐政治承諾、改善保健與控制疾病主要疾病等，透過團體與個人的互助、推廣與教育，希望達成永續發展的目標。

2012 年的永續發展高峰會又回到最初的巴西里約熱內盧舉行，此次會議以「我們希望的未來 (Future We Want)」為題，重申自 1972 年斯德哥爾摩大會的宣言、1992 年的里約宣言與 21 世紀議程、2002 約翰尼斯堡宣言以及其他大小各種行動綱領與計畫的實施，且針對改善貧窮與飢餓、縮減發達國家與開發中國家的差距等範圍較廣之領域，做出整合與落實。會議中分為「永續發展和消除貧困背景下的綠色經濟」和「永續發展體制之框架」兩個主題，<sup>68</sup>並承認永續發展在各次會議的成果文件與現今實施工作尚存的差距，酌情利用各種執行方式去應對新的和正在出現的挑戰；框架內的各項目亦將有對應之行動，以實現聯合國永續發展大會對永續發展重新作出政治承諾的目標。

主題中行動框架中的跨部門領域與永續發展三元素 (社會、經濟、環境) 密不可分，社會層面包括消除貧窮、性別平等與提升婦女權益、健康與人口、公平的就業與教育機會、減少災害風險等；經濟層面為糧食安全與永續農業/旅遊/運輸與物流/城市與社區/消費與生產、小島與內陸的開發中國家、最不發達國

---

<sup>68</sup> United Nations General Assembly (2012), Future We Want, United Nations Department of Economic and SOCIAL Affairs Sustainable Development - Outcome document, Retrieved from <https://sdgs.un.org/>.

家與非洲地區等；環境層面則囊括了水資源與衛生、能源、海洋與漁業、山區、森林、礦產、化學物質與廢料、氣候變遷、土壤退化、乾旱與沙漠化、生物多樣性等。

2015年9月聯合國高峰會議中，各國也共同許下含17項與169項細項的永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs），包括：消除貧窮與飢餓，確保人人擁有健康、公平教育、性別平等；促進人類居住上的安全，建立基礎設施並加速創新；確保水與衛生管理、取得永續能源；採取因應氣候變遷之措施、保育海洋資源並維護生物多樣性；增進永續性的經濟成長、永續消費與生產模式；促進包容和平的社會、減少國內及國家間不平等並活絡永續發展全球夥伴關係。

表 2-3：永續發展之國際會議與成果

年份	會議名稱	會議成果
1972	聯合國人類環境會議	人類環境宣言，訂定 6/5 為世界地球日
1975	聯合國國際環境教育會議	貝爾格勒憲章
1977	聯合國國際環境教育會議	伯利西宣言
1980	聯合國第 35 屆大會	首次使用「永續發展」一詞
1992	聯合國環境與發展大會	簽署：里約宣言、21 世紀議程、森林原則、生物多樣性公約、氣候變化綱要公約
1997	聯合國第 3 次締約國大會	簽署京都議定書
2000	聯合國	千禧年目標（8 項）
2002	聯合國世界高峰會	約翰尼斯堡宣言、WEHAB 倡議
2012	聯合國里約+20	發表「我們的未來」文件、確保環境的發展與承諾
2015	聯合國	SDGs（17 項）
2015	聯合國第 21 次締約國大會	簽署巴黎協定

資料來源：本研究整理。

## 肆、環境相關組織與法規

1969 年加州發生了一起海上石油外漏，汙染畫面出現的同時助長了大眾對於環境被汙染的憤慨情緒，而後透過年輕份子的支持與宣傳，1970 年的美國出現了第一個地球日（Earth Day）遊行活動，<sup>69</sup>成千上萬的美國人走上街頭，在不

<sup>69</sup> Santi Visalli(2020), How the First Earth Day Was Borne From 1960s Counterculture, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from [https://www.history.com/news/first-earth-day-1960s-](https://www.history.com/news/first-earth-day-1960s)

同的地方留下他們對環境保護的堅持與心聲。此次地球日的活動除了造成媒體轟動報導，不同職業的公眾人物也相繼發聲。地球日的成功促使美國於當年設立了環境保護署（Environmental Protection Agency, EPA），並開始通過一系列地球資源與環境保護之相關法律，如 1970 年的〈空氣清潔法〉（Clean Air Act）設立了空氣汙染與維護空氣品質的標準；<sup>70</sup>1972 年的〈水資源清潔法〉（Clean Water Act）進行水資源的汙染調查與水域界定；<sup>71</sup>1973 年的〈瀕危物種法〉（Endangered Species Act），該法經由政府的努力後，超過 100 種的物種恢復率高達 90%，並保護了超過 20 萬英畝的物種棲息地。<sup>72</sup>1972 年美國國會進行立法，全面禁止生產與使用具有危害生態與殘留性之農藥 DDT。美國於 1970 年代首先設立了一系列環境相關的法律，可謂歷史上環境法律方面重要的里程碑。

1983 年聯合國於第 38 次大會便成立了世界環境與發展委員會其成立目的有四點：1.提出長程的環保策略，以達成未來永續的發展。2.提供維護環境的方法，促成開發中國家的合作。3.促使國際間更有效地處理環境的問題。4.致力於長程的環境發展，保護並提升環境。透過制定環境變遷全球議程，配合不同發展階段的國家，提供方法以解決環境的共同問題。1992 年首屆地球高峰會促成了聯合國「永續發展委員會」（Commission on Sustainable Development, CSD）的成立，以協助及監督各國推動永續發展工作。

2015 年 12 月因應碳排放管理之議題在法國巴黎舉辦之聯合國氣候變遷綱要公約第 21 次締約方會議（COP21）後，通過了《巴黎協定》（Paris Agreement），取代京都議定書成為各國新的減量協議，並以各國自行提出之「國家自主預期貢獻（Intended Nationally Determined Contributions, INDC）」做為減量與管制核心。因此各國也趨於具體化各項具法律約束力的協議，並後續承諾綠色基金和

---

countercultur

<sup>70</sup> History.com Editors (2020), Clean Air Act becomes law, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/this-day-in-history/clean-air-act-becomes-law>

<sup>71</sup> History.com Editors (2020), Clean Water Act becomes law, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/this-day-in-history/clean-water-act-becomes-law>

<sup>72</sup> History.com Editors (2020), Endangered Species Act signed into law, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/this-day-in-history/endangered-species-act-signed-into-law>

碳定價制定等具體方案將逐漸出爐。<sup>73</sup>

表 2-4：永續發展相關法規與組織之成立

年份	決策者	法規與組織
1970	美國國會	成立 EPA
1970	美國國會	空氣清潔法 (Clean Air Act)
1972	美國國會	水資源清潔法 (Clean Water Act)
1972	美國國會	禁用 DDT
1973	美國國會	瀕危物種法 (Endangered Species Act) 21
1983	聯合國第 38 屆大會	成立 WCED
1992	聯合國環境與發展大會	成立永續發展委員會

資料來源：本研究整理。

## 伍、環境永續重視度提升

永續意識的興起與推動，最初是來自於民間對環境被破壞之憤慨情緒與活動所激發；而後透過國際間不同組織及多次會議的進行，確立實踐人類永續生活之方向與目標；在基本框架與條約簽署之後，延伸至各個國家與政府，最終將永續三層面之概念的建立深植人心；此概念中包含了經濟、社會與環境三個層面。

綜合以上永續發展的國際大型會議與重要文件與公約等成果，可以明顯發現永續發展所面對的各種挑戰，即國家因開發程度高低與貧富差距所造成的問題；而本文所探討的環境永續之相關議題，歸咎於人類進行經濟開發的「社會需求」與「環境利益」兩者之間的失衡，以及環境保護不及過度開發的速度，出現資源枯竭、氣候變遷等嚴重的環境問題。

以本文所聚焦的環境永續層面來說，當意識到問題後作出多項改善計畫與倡議等相關行動，中心思想過程大致分為以下四個進程：1.以服務人類為目的的資源維護。2.強調固有價值的資源保存。3.以人類為中心的環境保護。4.以全球問題、永續成長、及公平性考量為中心的資源永續性。<sup>74</sup>即由最初主張維護基本

<sup>73</sup> 黃正忠、林泉興、許資宜(2016)，企業永續報告書的國際趨勢與我國報告書的撰寫現況剖析，證券服務月刊，第 645 期，41-48。

<sup>74</sup> 賴怡忠(民 93)，全球環境變遷與永續發展趨勢，行政院經濟建設委員會，台北市：行政院經濟建設委員會，初版。

資源，以促進經濟、重視發展目的為主，進而演變至今全球議題與環境主體。

## 第二節 企業社會責任概念之演變

早期的企業社會責任是一個模糊不清的概念，不論內涵或是定義，都沒有一個確定的版本。對一個企業所該遵循的義務或是企業對社會的付出與回饋等內涵或面向，各界學者的觀點與具有影響力的國際組織眾說紛紜；隨著時間流逝與時代的演進，這個議題漸漸有了雛形；經過企業公司、政府等團體與個人努力的實踐並進行修正後，後期的企業社會責任也漸趨成熟。企業社會責任議題的討論熱度至今依然未見稍歇，由於全球化、科技進步、媒體渲染與其他議題的重視度逐漸提升，企業社會責任從文字的解讀至行為的執行，最終經過嚴格審核標準才屬合格企業。

本節將在這樣循序漸進與理念實現的過程當中，企業社會責任的內涵或定義，是如何因不同時代背景所發展至如今的完善，而這些改變，又是如何影響著這個社會等面向進行歸納統整。

### 壹、企業社會責任的起源與發展

各界學者與團體組織對企業社會責任的定義與內涵至今尚未有一個統一的說法，經筆者參考各家說法並歸納後，將之定義為「企業或是公司本身在營運的同時，除了營利與維持公司運轉之外，須將股東之外的利益相關人之利益納入考量，並在法律與利益以外之層面，為社會發展與環境保護做出貢獻，並實現永續發展之目標。」隨著時代演變，企業社會責任也成為了企業必備的條件之一，並有公司法與相關監管機制進行規範與管制。

現代公司法很大的程度是來自於英國在中世紀時期的大學、政府與宗教機構等相關法律演變而成，而當時這些機構並非為了商業利益，而是出於宗教、慈善與其他社會意義的目的而創建的。早在古羅馬時期便存在著公司形式的機構，根據當時的法律，國家承認多種團體擁有與其創始者不同的身分並獨立存在；其中包含庇護所、孤兒院、醫院等，而他們皆具備著極強的社會意義。而後在十六、十七世紀，公司這種機構成為了社會發展的工具，國家透過這些公

司進行海外貿易，並設立公司專有的法律，當時的英國更將其拓展至美國等各殖民地，進而影響後來各國公司法的設立，為人類帶來不同程度之社會影響與應承擔的責任。<sup>75</sup>

### 一、現代企業社會責任概念之初現

企業社會責任相關文獻資料出現的時期是在 1950 年代。第一個專門研究企業社會責任主題且學術貢獻與影響力龐大、同時有著「企業社會責任之父」之稱為 Howard R. Bowen，其於 1953 年出版了《Social Responsibilities of the Businessman》（商人的社會責任）一書，並在書中針對企業所應履行之社會責任進行首次學術上的定義：「指商人有義務執行這些政策、做出決定，或是遵循符合社會的價值觀與目標之一系列的行為。」書中提及，早在 1946 年《財富雜誌》（Fortune Magazine）便針對當時被稱為商人的企業高階主管們進行調查與訪問，其中有高達 93.5% 的受訪者認為，企業所須負的責任不僅限於營利方面，並同意對於社會責任的付出應超出本身所需承擔之法律義務。<sup>76</sup> 由此可見，即使未有相關定義與規範出現之前，企業所承擔部分社會責任的概念已存在當時商人們經營概念之中。

當時還有另外一名專家 Heald 在 1957 年針對管理者的社會責任出版了《Management's responsibility to society: The growth of an idea》一書，書中給了 CSR 另外一個定義：「企業社會責任是管理階層對社會義務的認可，它不僅將經濟發展最大化，也服務著具有人道與建設性的社會政策。」<sup>77</sup> 該學者在 1970 年再出了《The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960》一書，以歷史的角度探討了當時商業高階主管在社會責任的付出。<sup>78</sup> 書中表示，當時的商人主要以促進社區之間的關係、提高慈善事業的付出，以表自

---

<sup>75</sup> Chaffee, Eric C. (2017), The Origins of Corporate Social Responsibility. University of Cincinnati Law Review, Vol. 85, pp. 357-361.

<sup>76</sup> Archie B. Carroll (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol. 38, Issue3, pp. 168-170.

<sup>77</sup> Heald, M. (1957). Management's responsibility to society: The growth of an idea, Business History Review, Vol. 31, Issue 4, pp. 375-384.

<sup>78</sup> Heald, M. (1970). The social responsibilities of business: company and community 1900-1960. United States of America: Pr. of Case Western Reserve University Press.



身在社會責任的貢獻；並補充說道，商人們須執行相關政策後才能獲得社會責任概念真正的涵義，道出企業需透過長期實踐社會責任方能成長的重要性。

## 二、大量文獻與學術探討

企業社會責任（CSR）概念在 1960、1970 年間開始出現大量文獻，Keith Davis 便是其中一位貢獻者。Davis 在自己的文章中定義了社會責任指的是：「商人所做的決策與採取的行動中，其至少一部份是必須超出公司直接的經濟或是技術性的利益之外。」<sup>79</sup>其認為社會責任必須考量公司的管理背景，即商人的社會責任必須與其社會力量相稱；並進一步提出必須避免社會責任被權力所侵蝕的可能。William C. Frederick 也是當期的企業社會責任貢獻者。其認為商人應監督符合公眾期望之經濟體系的運作，也相信執行社會責任的目的是為了社會，並非僅限於私人企業與公司利益中。<sup>80</sup>Davis 與 Frederick 將當時商人應盡之社會責任與背景、公司本身條件做結合，同時也提出認同執行社會責任對企業營運是有利的觀點。

同期另一位學者 Joseph W. McGuire 於 1963 年在自己的著作《Business and Society》一書中說道：「社會責任的概念假設即為企業不只有經濟與法律上的義務，更須對社承擔其他超出這些義務的責任。」<sup>81</sup>儘管並未對這些義務做出精確定義，但企業所應負的責任在社會與經濟方向已有了轉變；McGuire 甚至認為企業所應承擔的社會責任，需延伸至股東之外的其他相關人，包括政治或社區的福利、教育、員工的幸福感等方面。

學者 McGuire 提出的概念與 1971 年 Harold Johnson 提出的概念相呼應，Johnson 在自己的書中提出了幾項觀點：

1. 具有責任感的公司需要考慮到員工、供應商、經銷商、當地社區與國家

---

<sup>79</sup> Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2, pp 71-76.

<sup>80</sup> Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, Vol. 2, pp. 54-61.

<sup>81</sup> Archie B. Carroll and Kareem M. Shabana (2010), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*.p.90.

等。

2. 執對於企業來說，執行企業社會責任能夠增加組織的利潤最大化。

3. 具責任感的企業不只重視自身福利，同樣重視其他同胞之福利。

4. 進行企業與消費者的目標排名並進行評估，這些目標會受到不同因素影響；但透過參考過去公司經驗與相似產業、個人與組織的表現，並期望能達成類似績效。

Johnson 做出結論並認為「公司以利潤為動力前進，並從事對社會負責之行為；一旦他們實現了利潤的目標，便會將社會責任視為重要目標並執行。」<sup>82</sup>

企業社會責任影響的範圍，在這個時期逐漸擴及到企業的利益相關人，也闡述出企業執行社會責任的考量通常與獲利的目標密不可分。

### 三、結構式定義之出現

儘管在 1960 年代以企業社會責任為主題的探討文獻資料增加，但在企業真人民自主意識跟著提升，而在這樣的社會背景下，企業所被賦予的社會責任的輪廓也逐漸明清晰。

美國經濟發展委員會（Committee for Economic Development, CED）於 1971 年出版了《Social responsibilities of business corporations》，探討了社會對企業部門的期望，並承認在企業與社會兩者之間有著重要發展；由於企業須為社會服務，因此企業管理階層對於大眾不斷改變的期望做出的回應，也決定著企業的未來。<sup>83</sup> 同年所做的調查中也顯示出超過三分之二的受訪者認為，企業應負有道義上的社會義務，以實現社會進步與促進發展。而美國經濟發展委員會（CED）也針對企業提出了三個同心圓的社會責任之定義：<sup>84</sup>

1. 內圈（The Inner Circle）：有效執行基本的經濟功能，包括生產產品、提供就職機會與促進經濟方面的成長等基本責任。

2. 中圈（The Intermediate Circle）：包含透過對瞬息萬變的社會價值觀與相關

---

<sup>82</sup> 同註 10。

<sup>83</sup> Committee for Economic Development (1971). Social responsibilities of business corporations. CED, New York.

<sup>84</sup> 同註 79。

事項的敏銳觀察，執行基本經濟功能以外的責任；如環境保護方面、雇傭關係，以及保護客戶在資訊、公平對待等權益方面不受傷害。

3.外圈 (The Outer Circle)：是指企業尚未明確，但正在積極參與並改善社會環境的部分責任，例如改善貧困、疾病救助等。

在社會責任範圍上的轉變，1975年學者 Sethi 與 Preston and Post 分別提出了兩種不同觀點，前者指出公司所做的社會義務、責任與響應能力等行為，將影響公司的社會績效，另外在公司須承擔的責任的部分要具有明確規定，同時符合社會價值觀與期望。<sup>85</sup>後者則將社會責任轉移至公共責任的概念上，其認為範圍應是有限的，公司對於改善社會條件與解決社會上的問題並不承擔所謂的責任，企業的責任只是企業所做的決策與其活動直接影響的後果之延伸。<sup>86</sup>

1979年學者 Carroll 歸納之前的學者概念與內涵後，提出了企業社會責任明確的定義：「企業的社會責任包括社會在特定時間點對組織的經濟，法律，道德和自願性等四種層次」；其定義中所包含的四個層面如下：

1.經濟性質種類的責任為企業機構的基本，負責生產社會想要的商品與服務，並從中獲利。

2.法律層面上，企業應在法律制度的規範下履行經濟責任。

3.道德責任指的是在經濟與法律之外的責任，並符合社會期許，且在時間的推進下，社會期許也將不同

4.自願性的責任表示企業將自動自發地進行某些行為，並未如前三者一樣有明確定義，完全取決於企業本身判斷與決策。

第四層次較類似美國經濟發展委員會 (CED) 的外圈理論，主要是在幫助社會擁有更好的生活品質。執行方面在當時陸續開始結合了社會活動，包括慈善捐款、為吸毒罪犯打造改善的計畫、培訓失業者能力並輔助就業，或提供在職母親有托嬰中心等。<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup>Shafiqur Rahman (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. World Review of Business Research. Vol. 1. No. 1, pp. 168-170.

<sup>86</sup>同上註。

<sup>87</sup> Archie B. Carroll (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct,

#### 四、定義的延伸討論以及更多主題的出現

1980 年代後是開始探討企業如何執行與管理社會責任的時期，且相關的模型與結構式定義隨之產生。1980 年 Thomas M. Jones 定義了企業社會責任的概念是「公司對股東以外的社會組成團體皆負有義務，企業必須自願性的承擔義務，且義務的範圍是廣泛的；其延伸至客戶、員工、供應商、當地社區等。」<sup>88</sup>Jones 將企業社會責任視為一個過程而非結果。他也是首位重視企業社會責任的可行性與決策過程，並非圍繞於此概念本身的學者。

1985 年的 Wartick 和 Cochran 則是將學者 Carroll 在 1979 年對企業社會責任的理解重組成一個原則、流程和社會政策的框架<sup>89</sup>。1987 年學者 Edwin M. Epstein 將社會責任、企業響應能力與商業道德進行連結，並提供企業社會責任另外的定義：「企業社會責任主要來自於組織中特定議題的決策，並對公司相關利益人產生的利大於弊；企業行為所產生的結果之正確性與規範同為企業社會責任所關注的重點。」<sup>90</sup>

1991 年 Donna J. Wood 以學者 Carroll 與 Wartick and Cochran 的模型作為基礎，建立了新的模型。其模型包含了公司績效、企業社會責任的四項原則、機構合法性、組織的公共責任和個人的管理權，同時將企業社會響應的過程區分為環境評估，利益相關者和問題管理；最後將公司這些行為的結果延伸至社會影響力、社會計劃及社會政策。<sup>91</sup>隨著社會需求與企業社會責任的涵義逐漸鮮明，著名學者 Carroll 提出了企業社會責任金字塔 ((The Pyramid of Corporate Social Responsibility))，旨在幫助那些需要去平衡股東對更多利益相關者承諾的高階主管們，並指出企業應遵守經濟、法律與道德責任，更要努力成為一個好

---

Business & Society, Vol. 38, Issue 3, p. 500.

<sup>88</sup> Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, Vol. 22, Issue 3, 59-67.

<sup>89</sup> 同註 88。

<sup>90</sup> Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, pp. 99-114.

<sup>91</sup> Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No.6, pp. 691-718.

的企業公民，<sup>92</sup>因此企業公民的主題也在此時期逐漸萌芽。後來的學者也多引用其所建立的定義與結構做出其他議題的延伸。

另外，如策略性社會責任（Strategic Corporate Social Responsibility, SCSR）的議題在學術界中也被關注著，1996年學者Burke與Logsdon便進行企業社會責任與財務績效方面收益相關之研究，他們從策略性企業社會責任的概念中分出五種層次，認為透過公司資源與能力的評估利用，可提升企業創造價值與經濟利益。<sup>93</sup>

另一項重大貢獻則是在1997年由學者Elkington首次提出。該學者提出了名為「三重底線」（Triple Bottom Line, TBL）的概念，主要由社會、經濟、環境三面向所組成。透過三方公私部門長期合作的關係，以達成出色的公司績效。<sup>94</sup>此概念在當時便具有永續性的框架存在，結合了企業營利、社會責任與環境責任，清楚表明了企業在實現經濟目標的同時，也須對社會與環境負責。

## 貳、企業社會責任的執行與認同

1990年代後的全球化與不斷變化的環境背景、資本主義擴大等，跨國公司對企業的競爭力、知名度和利益相關者的部分，開始與政策結合並擴展至企業執行上面。學者們也開始研究企業社會責任的概念延伸，包括企業社會績效，企業公民身份以及利益相關者理論、策略性企業社會責任等主題。<sup>95</sup>

2001年的歐洲共同體委員會（Commission of the Europe Communities）提交了一份名為《促進歐洲企業社會責任框架》之綠皮書，針對企業社會責任與建立合作關係，以促進歐洲企業社會責任。其將企業社會責任定義為：「是一種公司在自願的基礎下，將社會與環境問題納入營運當中，並與他們的利益相關人

---

<sup>92</sup> Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, Issue 4, pp. 39-48.

<sup>93</sup> Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 495-502

<sup>94</sup> Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century*. Oxford, England: Capstone.

<sup>95</sup> Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press.

進行相關互動之概念。」<sup>96</sup>並於 2002 年再提出一份關於企業社會責任現況與未來執行發展的報告，報告當中希望於 2010 年成為具競爭力、富有動態知識為基礎的世界經濟體；並制定了一系列執行企業社會責任的行動倡議，積極擴展至歐洲企業，促進企業永續發展。<sup>97</sup>Lantos 於同年將企業社會責任分為道德、利他與策略性三種層面，企業需負有道德責任，以防止其他活動可能造成某些傷害；利他層面則是出於企業本身自願性的行為關懷，即使可能犧牲組織利益；而當企業實現某些商業目標時，便會展現出策略性的企業社會責任。<sup>98</sup>由此可見後期企業社會責任的重要性逐漸凌駕於利益之上，並與企業的策略結合。

2005 年 Werther 和 Chandler 在策略性企業社會責任的實施上做出發表，發掘公司須配合不斷發展的社會背景並做出策略應對。他們聲稱要有效的整合策略性企業社會責任，需透過企業由上至下的努力，且重視合法性、競爭力與企業所做的承諾，再將其轉換為對社會的責任。<sup>99</sup>此時期的企業社會責任不再僅有單純的付諸於社會，更是將企業經營與社會做結合，創造雙贏。

2006 年的 Porter 和 Kramer 提供了對策略性企業社會責任新的理解，認為透過公司營運的整體分析，社會與企業的互賴關係將提升到最高，同時通過企業社會責任創造自身營運優勢；<sup>100</sup>並於 2011 年定義企業社會責任發展出了共享價值，將其定義為「在營運時增強公司競爭力並同時促進經濟與其社區之社會條件的政策與營運實踐。」

而後 Carroll 於 2015 年將利益相關者理論、商業道德、企業公民、永續發展與創造共享價值等概念作結論，指出這些都屬企業社會責任的範圍；<sup>101</sup>Werther

---

<sup>96</sup> Commission of the Europe Communities (2001), GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the Europe Communities (COM 366 final), Brussels.

<sup>97</sup> Commission of the Europe Communities (2002), Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, Commission of the Europe Communities (COM 347 final), Brussels.

<sup>98</sup> Lantos, G.P. (2001) The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18(7), pp. 595-632.

<sup>99</sup> Werther, Jr. W. B. and Chandler, D. (2005), *Strategic Corporate Responsibility Stakeholder in a Global Environment*. Sage Publications. London UK.

<sup>100</sup> Michael E. Porter & Mark R. Kramer (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*. Vol. 84(12), pp. 78-92.

<sup>101</sup> Carroll, A. B. (2015). *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and*

和 Chandler 在 2016 年做了一些關於企業社會責任發展的回顧，並擴充了企業社會責任的定義，將全面的企業社會責任觀點納入公司的戰略規劃和核心運營中，以便對公司為了廣大利益相關者的利益進行管理。

後期企業社會責任的發展已屬成熟，學術文獻資料所探討的面向也與企業在現實面的發展較為接近並與實務結合，企業社會責任已不再僅限於企業利潤，早已擴及企業所做的決策與行為將為企業外部與內部環境，甚至利益相關者所帶來的影響，而這些影響也攸關企業管理者在永續經營上的存亡。

表 2-5：國內外學者對於企業社會責任之定義

年代	學者	觀點/定義
1953	Bowen	商人有義務執行這些政策、做出決定，或是遵循符合社會的價值觀與目標之一系列的行為
1957	Heald	企業社會責任是管理階層對社會義務的認可，它不僅將經濟發展最大化，也服務著具有人道與建設性的社會政策。
1960	Davis	企業主制定的決策與行動，納入除企業直接經濟與技術利益外之其他考量
1963	McGuire	企業不僅有經濟性與法律性義務，也要有超過這些義務的社會責任
1967	Walton	企業高階主管與其他團體在追求各自目的時，都必須記得企業與社會有著密不可分的關係
1970	Friedman	企業的社會責任就是替股東爭取最大利益，也比須符合最低的道德規範
1971	Johnson	企業應該兼顧多元利益，除了股東之外，還要顧及員工、供應商、經銷商、當地社區乃至整個國家
1975	Sethi	企業社會責任是企業符合現行社會規範、價值和期望的行為
1975	Davis Blomstrom	社會責任是決策者的義務，決策者在追求自我利益時必須採取行動以保護與促進社會福祉
1975	Preston Post	企業所承擔的社會責任範圍並非無限的，企業的責任只是擴展至企業所做的決策與其活動直接影響的後果
1976	Ackerman Bauer	企業的社會責任指企業認真思考所作所為對社會造成之影響
1979	Carroll	社會責任是社會在某個期間對組織的期望，包括經濟性、法律性、倫理性與自發性的期望
1980	Jones	企業對股東以外的社會組成團體負有義務，而法律和工會合同規定的義務除外，認為義務是廣泛的。

1987	Epstein	企業社會責任主要與達成某種結果的組織決策有關，組織決策所造成結果對利益關係人有利，企業社會責任主要關切企業決策所造成的結果之規範性與正確性
1987	翁忘回	在特定期間內，企業自動的顧及社會對企業的四項期望，包括:經濟的、法律的、倫理的與自發的，即使因此降低經濟利益也可以接受
1991	Wood	社會責任是企業和社會互動的基本理念，同時提出幾項原則:制度層次合法性、組織曾`的公共責任、與個人層次的管理自主等原則
1993	Drucker	企業公民表示積極的承諾與負責，代表企業在一個社區、一個社會及一個國家所應負的責任
1994	Elkington	企業所須負起的責任包含經濟、社會與環經三方面的結合，其稱之為三重底線概念。具有永續性。
1995	Buchholz	企業社會責任是企業的義務，世界尤其政策、決策及行動，達成社會的目標與價值
1996	Burke Logsdon	認為透過公司資源與能力的評估，可提升企業的創造價值與經濟利益，更進行企業社會責任與財務績效方面收益的研究
2000	Warhurst Mitchell	企業社會責任是企業反應性的策略做法，乃表示其積極地進行汙染預防及社會影響評估之內部化過程，藉此以改善或避免環境與社會衝突，並達到最佳利益
2001	榮泰生	社會責任是倫理議題，因為它涉及到公司'所應負的責任在道德上的對錯問題
2001	Freeman	認為公司對供應商、消費者、僱員、股東和當地社區負有責任，因此應進行相對應的管理
2002	Friedman Miles	公司與其利益相關者之間的關係是動態的，對公司的影響程度不同
2003	Marrewijk	策略性企業社會責任對企業是種挑戰，也代表企業需在社會扮演好自己的角色，並融入符合社會背景的經營策略當中
2005	Werther Chandler	企業應考量內部與外部機會，結合企業發展願景制定策略，將此作為自身優勢，以達成組織目標與期望
2006	Porter Kramer	公司通過策略性企業社會責任獲取優勢，為社會帶來利益、創造共享價值的同時，提高公司的競爭力
2007	Husted Allen	公司制定企業社會責任政策的目的是為了創造價值，但僅限於經濟利益，也並非對所有利益相關者都有好處
2008	Heslin Ochoa	執行策略性企業社會責任獲得競爭優勢，認為公司可以在為經營所在的社會環境提供收益的同時改善商機。
2012	Leila Trapp	認為企業社會責任是企業是企業認識到自身角色並承擔起社會與公共部門所演變的



2013	Chandler Werther	將全面的企業社會責任觀點納入公司的戰略規劃和核心運營中，以便對公司進行管理為了廣大利益相關者的利益，以在中長期內優化價值
2017	Chaffee	理解公司存在的本質，配合政府立法與監管，以完成對社會的責任並獲取經濟利益

資料來源：本研究整理。<sup>102</sup>

### 第三節 環境永續與企業社會責任之關聯性

環境永續散佈於人類的生活中，透過國際組織與各國政府的配合，企業不再只是重視經濟發展的數據，而開始重視與其他圍繞在企業周邊、影響企業經營之相關元素，如利益相關人、消費者權益、勞工與環境問題等；透過與時俱進的企業社會責任內容與相關訊息的透明化，結合企業自身經營策略，以提升企業形象並促進企業的永續發展。

檢視企業社會責任是否完善落實的認證機制相繼出現，以滿足公司在企業社會責任方面的管理需求。現今企業針對利害關係人而製作的企業「永續報告書」，詳實揭露公司在永續經營及自身責任的目標、成果、承諾及規劃；其透過認證標準進行稽核與審查，以確認各企業在企業責任執行方面是否確實。其中與永續之相關規範包括：<sup>103</sup>

1. 經濟合作暨發展組織（Organization for Economic and Development, OECD）多國企業指導綱領（The OECD Guidelines for Multinational Enterprises）：為使多國企業營運能夠一致，協助與加強企業於永續發展之貢獻，共有 10 項指導原則。其中在環境方面的原則包含基本的環境保護與永續目標的發展，並強調企業需重視營運活動中對環境可能造成之影響，強化自身於環境層面之管理系統。<sup>104</sup>

<sup>102</sup>吳美茶(2010)，企業社會責任與永續發展之研究－以台灣自來水公司第四區管理處為例。逢甲大學：台中市。

<sup>103</sup>林宜諄(2008)，企業社會責任入門手冊。台北市：天下遠見。

<sup>104</sup>經濟部工業局(2009)，OECD 跨國企業指導綱領。產業永續發展整合資訊網 企業社會責任規範與標準介紹。取自

<https://proj.ftis.org.tw/isdn/Article/ArticleView/44?mid=111&page=1&groupid=28&subgroup=41>。

2. 聯合國全球盟約 (The UN Global Compact)：分成人權、勞工、環境與反腐類別，共 10 項原則。該約的環境原則中，鼓勵企業預防且面對環境挑戰、主動促進更負責任之作法，並開發與推廣對環境友善之技術。<sup>105</sup>
3. 全球永續性報告協會綱領 (The Global Reporting Initiative, GRI)：為獨立之非政府組織，鼓勵企業透過環境、社會與公司治理三層面的訊息揭露，讓大眾更了解企業運作。該組織於 2002 年推出永續報告書格式以供企業使用，其針對組織、勞工、經濟與環境皆有相對應之指標，環境指標主要與資源消耗做對照；且約有四分之三的大型企業採用 GRI 框架揭露，<sup>106</sup>希望藉此吸引投資者的青睞。
4. 社會擔當 SA8000 系列 (Social Accountability 8000)：主要針對勞工工作條件進行要求，包含勞工工作環境之安全與衛生條件。<sup>107</sup>
5. 社會責任會計指標 AA1000 (Account Ability 1000)：為全新永續報告書外部審查之基礎，截至 2019 年，該檢驗指標中包含了重大性 (Materiality)、包容性 (Inclusivity)、回應性 (Responsiveness) 以及衝擊性 (Impact)。<sup>108</sup>透過四項原則為中心的企業永續報告書中，可清楚鑑別組織是否於永續議題付出心力，而衝擊性原則更是對組織在永續行動的執行下，如何採取適當措施以避免影響生態系統之發展的評估標準之一。
6. 國際標準化組織 ISO26000 社會責任指引 / ISO14000 環境系列：ISO26000 涵蓋範圍較為廣泛，其包括組織治理、人權、勞工、環境、公平運作、消費者議題、社區參與及發展。ISO14000 則主要針對環境管理系統與相關管理工具，如產品生命週期評估、企業環境責任報告書

---

<sup>105</sup> 中鋼(2021)，聯合國全球盟約(UNGC)對照表。中鋼公司 企業社會責任。取自 <https://www.csc.com.tw/csc/hr/csr/ov/ov7-3.htm>。

<sup>106</sup> GRI 全球永續性報告協會，CSRone，取自 <https://csrone.com/companies/311>。

<sup>107</sup> 經濟部工業局(2009)，Social Accountability 8000 (SA 8000)。產業永續發展整合資訊網。取自

<https://proj.ftis.org.tw/isdn/Article/ArticleView/43?mid=100&page=1&groupid=28&subgroup=41>。

<sup>108</sup> DQS CFS(2018)，2019 年 1 月 1 日起發布的 CSR 報告書，須採用新版 AA1000:2018 當責性原則。Leadership，取自 [https://www.isoleader.com.tw/home/iso\\_news\\_detail/AA1000-2018](https://www.isoleader.com.tw/home/iso_news_detail/AA1000-2018)。

或是有無綠色標章等。<sup>109</sup>

在 2015 年聯合國提出 17 項永續發展目標 (SDGs) 與巴黎協定後，由安侯建業 (KPMG) 2015 年的企業責任報告調查 (International Survey of Corporate Responsibility Reporting) 結果發現，企業對於節能減碳目標的重視度明顯增加，企業藉由年度財報或企業責任報告揭露碳排放資訊，使利害關係人了解企業是如何因應氣候變遷，以及採取的減碳行動方案。<sup>110</sup>在 2017 年的調查中發現到除了減碳目標，企業也將人權視為商業議題；調查結果也發現，即便企業多數有減碳與人權目標，卻未將自己的目標與國家政府地區，或是聯合國所制定的氣候目標連結，也缺少人權政策方面的制定。

企業社會責任審查標準中多與環境永續有著關聯，講求永續發展的社會背景下，其在永續領域的付出與執行成效，已成為企業未來營運方向與自身必備訊息之一。永續報告書中出現的 ESG (環境、社會、治理) 訊息透明化，足以幫助大眾對於公司資訊能有著更進一步的認識；不同公司的年度報告與永續報告書中，透過聯合國 SDGs17 項目標與公司營運計畫做出連結與相對應的執行成果展現；近年更重視這些計畫執行對於環境的影響，希望共同研討出與環境互相平衡共存的方案。企業在企業社會責任與環境永續之領域的付出，也讓企業更加接近永續發展的目標。

---

<sup>109</sup> 高英勛，ISO 14000：為企業環境管理所制定的一系列標準。環境資訊中心，取自 <https://e-info.org.tw/column/eccpda/2004/ec04061501.htm>。

<sup>110</sup> KPMG(2015)(李振北譯)，【全球調查】2015 KPMG 全球企業社會責任報告大調查結果，CSRone 網站，取自 <https://csrone.com/topics/1969>。



## 第三章 歐洲快時尚產業之發展

本章針對本文研究的歐洲快時尚產業進行相關資料與文獻彙整，主要分為四小節。首先整理關於快時尚產業的出現與特殊的商業模式，了解快時尚流行主因後，再針對本文所探討之個案－Inditex 集團中的 ZARA 與 H&M 兩家快時尚品牌崛起與演變的過程、營運與現況發展等面向，進行統整與說明。

### 第一節 快時尚產業的崛起與經營模式

快時尚產業可說是全球化時代下所衍生出的新興產業，約在 20 世紀開始蓬勃發展。快時尚產業出現之前的時尚產業是何種樣貌，後期擁有不同的元素加入時尚之後，時尚又如何貼近大眾？快時尚產業是透過何種營運模式趕上全球化的浪潮，在日漸競爭激烈的時代中佔有一席之地？本節將詳細說明時尚產業與快時尚的誕生之路。

#### 壹、時尚與潮流

早期工業革命之前的時尚發展緩慢，人們在服飾上的需求成本很高，運輸也不方便；不僅需要自己購入特定的材料，如羊毛或皮革，才能進一步製造或編織，最後成為各式衣物與配件。約莫西元 1830 年後的第二次工業革命開始蓬勃發展，許多工業革命下的產物陸續被發明並運用至各產業，如蒸氣機、火車、電話、紡織等機器開始大量替代人力，工廠的出現與生產模式的改變，迅速降低了許多行業的成本並提高生產效率；其中也包含了時裝產業裡面製作服飾所需的原物料獲取更加方便、紡織加工的效率提升、物流運送的交通更為快速等。

「時尚」起源於十九世紀末的巴黎，也就是第一個設計師品牌誕生之時。設計師 Charles Frederick Worth 改變了服飾業的規則，在他之前的裁縫師並不會自創風格或時尚，僅只是供應商，負責製作客戶喜歡的樣式；而設計師 Worth 是第一個將自己的品味加諸於客戶身上的設計師，並利用木頭人形作為商品的展

示進行促銷；而這種方式，可說是時尚設計的原型，<sup>111</sup>爾後才發展出設計師自創各種新潮作品以及時裝模特兒進行走秀，傳遍世界各地成為流行。

1960 年代開始，不少年輕人或是特定族群開始創造了一些具代表性的穿著，利用搶眼的穿搭風格與音樂藝術表達特定的個人意志或訴求。如六零年代美國人民自主意識提升與反戰風潮的擴大所發展出的嬉皮 (Hippie)、<sup>112</sup>七零年代沉迷於舞蹈俱樂部裡所發展出的魅力迪斯科 (DISCO)、<sup>113</sup>七零年代後期至八零年代為了表達對當時社會不滿的訴求，而從街頭衍生的叛逆龐克 (PUNK)<sup>114</sup>等次文化。因此各設計師也將這些風靡於各種族群的服裝特色加入自己的作品當中，形成各種潮流。此後，時尚潮流便開始在社會各個階層廣泛流行，隨著全球化與通貨膨脹，加上媒體宣傳效果等外在環境因素之影響，發展出了平價、快速時尚。流行不再是百貨公司內的高單價商品，取而代之的是符合大眾審美的商品以及市場消費者為商品買單的意願度。

## 貳、快時尚迅速發展

時尚潮流的決定權回歸大眾手中，讓不同於傳統的時裝風格與營銷模式的「快速時尚」、「平價時尚」開始興盛。如荷蘭的 C&A、日本的 UNIQLO、西班牙的 ZARA、瑞典的 H&M、美國的 GAP、英國的 Topshop 等品牌相繼出現。在高速變動的時代下，生活壓力加劇、物價上漲與科技的發達等各種外在環境因素的出現，讓時裝產業的供需雙方皆出現了變化，

---

<sup>111</sup>林宜萱(譯)(2007)。買不買都上癮—從 Armani 到 ZARA 的時尚行銷。台北市：英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司(Mark Tougate)。

<sup>112</sup>BARBRA(2017)，時尚歷史課：令人迷戀的瀟灑與不羈，從 60 年代嬉皮文化看波希米亞風格演進，A Day Magazine(the FEMIN)，取自 <https://thefemin.com/2017/10/hippies-style-lesson-from-60s/>

<sup>113</sup>Dolores Monet (2021), Clothing History: Fashion and Style in the 1970s, Bellatory, Retrieved from <https://bellatory.com/fashion-industry/Clothing-History-Fashion-and-Style-in-the-1970s>

<sup>114</sup>陳加菲(2018)，“每個人對龐克 (Punk) 的解讀及詮釋方式不盡相同，雜亂及失控是唯一的共通點”，WAZAIII，取自 <https://www.wazaiii.com/articles?id=739>。

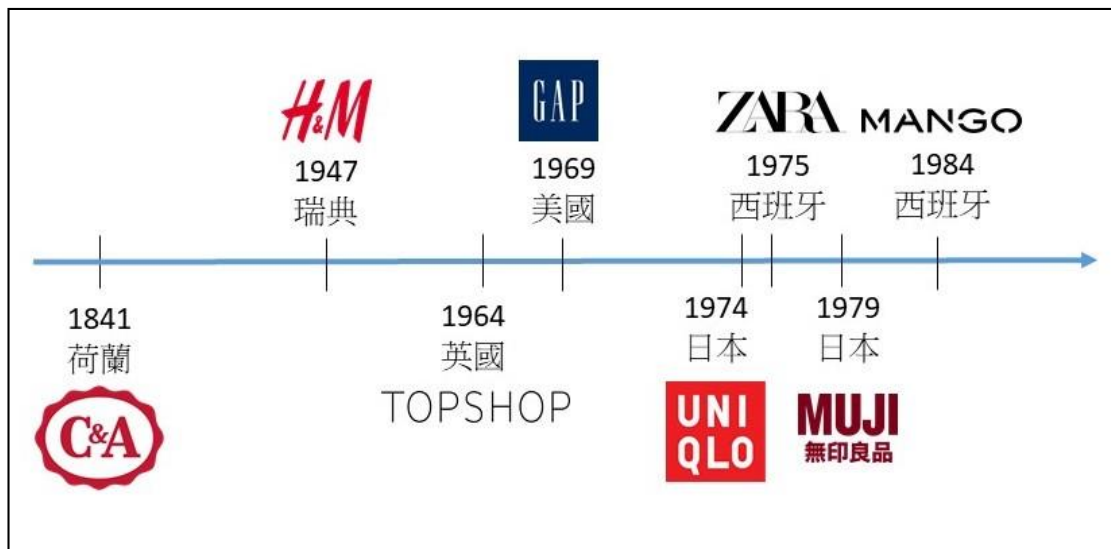


圖 3-1：各個快速時尚品牌創立時間

資料來源：本研究整理。

快時尚興起之因即為供需雙方的改變與互相影響的結果。其中需求方是指大眾消費者；供應方便是各個快時尚品牌的業者。而筆者也針對了快時尚產業整理出了業者及消費者在不同方面所出現的改變：

### 一、消費者（需求方）

#### （一）消費能力提高

快時尚產業起源的歐美地區多屬發展較為先進之國家，個人所得較以往提高許多，消費者願意付出在治裝上的成本也隨之增加，意味著其能夠負擔的商品金額與購入的商品數量也提高了。<sup>115</sup>

#### （二）需求取向

在多元化的市場下，相互競爭的產品與品牌的數量急遽增加，消費者擁有更多獲取時尚流行資訊的管道，上街購物或是瀏覽時尚網站的機會大幅提升，進而縮短了購買新衣服的時程 — 從過往的「季」縮短成「週」。為了趕上流行，消費者將傾向用更少的錢，買到更好的商品、更注重商品的價值；另一方面，經濟壓力與心理負擔也相對的減少許多。

<sup>115</sup> 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，高雄市。

### (三) 消費型態的成熟<sup>116</sup>

顧客將在眾多選項中，依據 TPOS 的使用情境 (Time、Place、Occasion、Life Style)，選擇要逛的商店並以經濟實惠的價格購入商品。

## 二、快時尚品牌 (供應方)

### (一) 成本考量與控管

土地、人力資本增加，生產者欲針對商品製作的各種成本加以管理；包括製造工廠設置地點、供應商的配合、運送方式、門市經營地段，甚至是生產至各地賣場之商品與上架的數量等，都有各品牌公司自身的考量。

### (二) 市場需求導向

媒體宣傳著不同的流行時尚元素讓消費者爭相追隨，加上購買時程的縮短，消費者願意從口袋中掏出的錢也越來越多；這些市場需求讓快速時尚的商機蓬勃發展著，各家業者都想透過不同商品滿足不同客群的欲望，在快時尚產業中佔有一席之地。

### (三) 改變行銷策略

鎖定目標客群與其能夠負擔之商品價格、定位自身品牌與不同系列的主打商品，廣告噱頭、明星代言或是跨品牌聯名創造新流行，甚至到賣場的模特兒身上的造型與動線安排，都與銷售策略息息相關。

### (四) 供應鏈改變

供應鏈模式主要分為推式與拉式兩種。<sup>117</sup>推式供應鏈是生產者預測市場進行產品的生產，好處是能夠因應大量訂單，但也容易因預測失誤而出現滯銷商品；拉式供應鏈主要針對消費者訂單進行生產，生產效率高且量身訂做。從過往單純的推式供應鏈，轉變為推拉式結合的供應鏈；再配合快速回應與充分蒐集的市場流行資訊，使快時尚產業從傳統服飾業的「款少量多」形成了現在獨有的「款多量少」特質。

---

<sup>116</sup>林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，第 209 頁。

<sup>117</sup>韓復華(2005)，供應鏈的「推」與「拉」及其策略意涵，國立交通大學運輸科技與管理學系，取自 <http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/ykchan/lesson/7693.pdf>



另外，快時尚品牌的零售商多採用 SPA（Specific store retailer of Private label Apparel，自有品牌服飾專業零售商）的商業模式，對產品的供給進行控管。每個品牌目標與運用方式皆不同，為了實現這樣的商業模式，各家品牌公司的內製化與垂直整合尚的程度也就有所差異。<sup>118</sup>

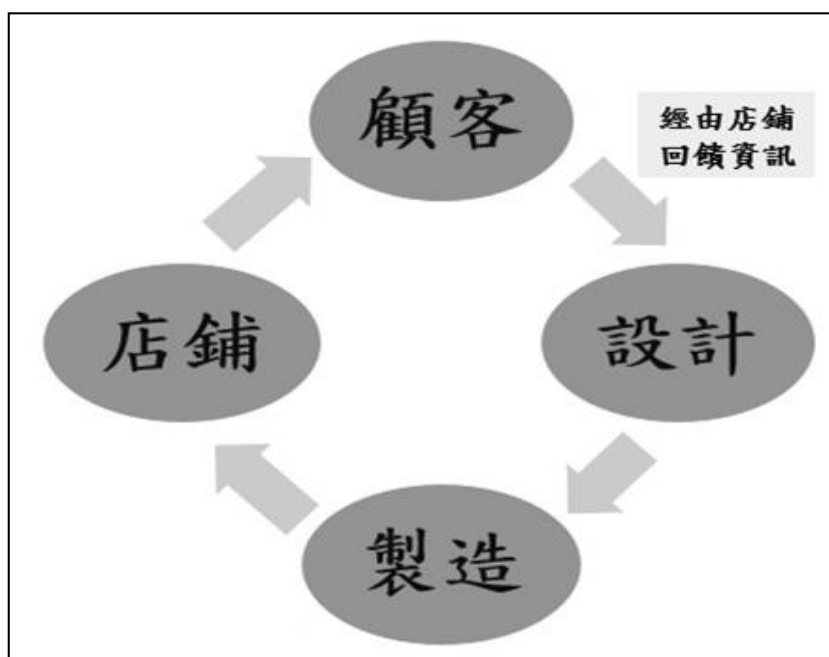


圖 3-2：時裝業的 SPA 模式

資料來源：林瓊華（譯）（2007）。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。第 91 頁。

### 參、快時尚產業現況

大眾消費者不再只有對著百貨公司櫥窗陳列著的最新款式與高單價商品怨聲載道，而是擁有更多符合日常生活且對經濟方面不造成負擔的服飾供其挑選購買，也因此現階段風潮便是「時裝庶民化」，<sup>119</sup>供需雙方在不同面向的改變，透過網路世界的傳遞，將會有更多消費者利用低價買到時尚流行。現今快時尚品牌因特殊的營運模式與管理思維，配合科技的日新月異，成功的在傳統時尚業者中闖出一片天。

<sup>118</sup>林瓊華（譯）（2007）。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊（齊藤孝浩），第 91 頁。

<sup>119</sup>同上註。

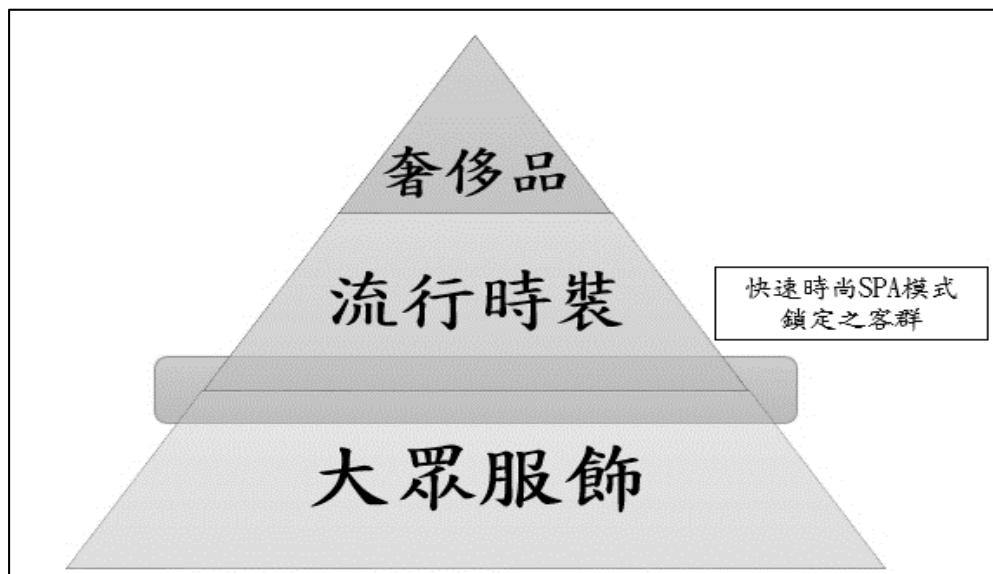


圖 3-3：時尚庶民化

資料來源：林瓊華（譯）（2007）。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。第 91 頁。

## 第二節 Inditex 集團—ZARA

本節旨在介紹 Inditex 集團與旗下知名品牌 ZARA 做整理與介紹，包括該集團下的品牌營運狀況，產品製造與供應，生產與銷售等方面進行彙整，以完整本文架構。

### 壹、Inditex 集團

#### 一、集團簡介

Inditex 集團（Industria de Diseño Textil, S.A.）為西班牙知名企業，於 1963 年成立，總部設立於西班牙西側的加利西亞自治區科魯尼亞小鎮上，並在 1975 年開設第一家零售門市。創辦人與現任集團總裁為阿曼西歐·奧爾特加（Amancio Ortega），集團董事長為帕布羅·伊斯拉（Pablo Isla）。1988 年該集團首次成功拓展海外，在鄰近西班牙的葡萄牙開設第一家海外門市。<sup>120</sup>自此之後，其接連在美國、法國、挪威甚至擴及五大洲、遍布南北半球，積極設立集團旗下各品牌

<sup>120</sup>林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，頁 36-37。

門市。該集團旗下除了知名品牌 ZARA 外，尚有七個針對不同市場與客群之姊妹品牌，分別為 Pull & Bear、Massimo Dutti、Bershka、Stradivarius、Oysho、Zara Home、Zara Kids、Uterqüe 等。根據 Inditex 集團官方網站與該集團所發布之相關年度報告中資料顯示，截至 2020 年，目前全球集團的店面數量共有 6,829 間，供應鏈中約 54% 位於西班牙總部周圍，搭配著 1,985 間供應商與 8,155 間工廠進行商品的製造。<sup>121</sup>

表 3-1：Inditex 集團旗下品牌相關資訊列表

品牌名稱	成立時間	主打風格	2020.01 統計店數	2019.01 統計店數
ZARA	1975	時尚程度高之粉白領女性	2,142	2,131
Zara Home	2003	居家設計用品擺設	596	603
Pull & Bear	1991	牛仔、都會休閒風格	970	974
Massimo Dutti	1995 (收購)	優雅、普及性高之 獨立女性	754	766
Bershka	1998	前衛、新潮之年輕族群	1,107	1,107
Stradivarius	1999 (收購)	創意風格之年輕女性	1,006	1,011
Oysho	2001	女用貼身衣物與運動服裝	677	678
Uterqüe	2008	優雅高尚皮革配飾與成衣	90	92

資料來源：林瓊華（譯）（2007）。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。頁 223-229。

資料來源：Inditex 集團網站，取自 <https://www.inditex.com/en/about-us/who-we-are>

## 二、集團中數個品牌之開發歷程

Inditex 集團在創立 ZARA 後，更是祭出了多元行銷的姊妹品牌組合。透過明確做出市場的區隔，以滿足更多年齡層與不同身分之消費者追隨流行元素的需求。旗下品牌營收與店鋪數量以 ZARA 為主打，其更是佔了總營收的三分之二。自 1975 年設立第一家門市、1988 年進軍國外市場後，集團在開發新品牌的策略上，首先開發了較低價、休閒風格的 Pull & Bear；同一時期也收購了

<sup>121</sup> Inditex 官方網站。取自 <http://www.inditex.com>.

Massimo Dutti，並在 1995 年使其成為子公司的一部份；接下來開始成立了為前衛風格年輕族群打造的 Bershka，並於隔年 1999 年再收購了 Stradivarius；除了滿足外出服裝外，另一方面也新開發了 Oysho，該品牌包辦了女用貼身衣褲與家居服飾等，以及 2008 年進軍居家系列的 ZARA Home；再來則開發了大眾消費者較為負擔的起之奢侈品牌 Uterqüe，主打的是精緻皮革製成的包包與鞋款等商品。雖然都是同一集團所屬，但各部門在設計與業務工作都保有機密性與主打商品，同時，集團也相當重視各品牌的創意與獨立特質。<sup>122</sup>

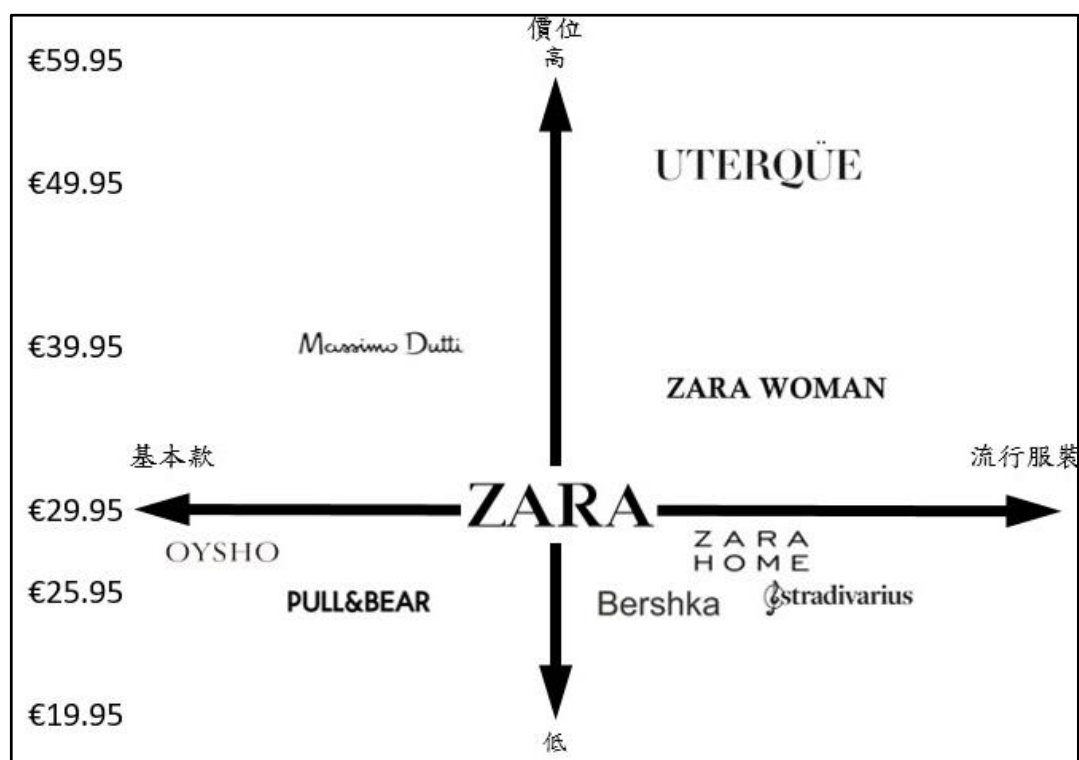


圖 3-4：Inditex 集團旗下品牌定位分布

資料來源：林瓊華（譯）(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。第 230 頁。

該集團在拓展海外市場的策略也是有著巧思。吾人可以從 Inditex 集團的各年度年報與網站資料發現，ZARA 在集團中所有品牌的銷售成績是最好的、知名度最高，價位較適中，銷售對象也是最廣，因此當集團有需要擴充市場、尋找展店的新地區時，便會先在該目標城市設立 ZARA 門市，藉以探測該區目前市

<sup>122</sup>林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，頁 229-231。

場的成熟度；而後陸續配合當地市場的消費特性，再評估是否進行其他姊妹品牌的展店需求。<sup>123</sup> Inditex 集團利用這種觀察與組合的方式，達成了解不同市場中消費者需求的目標，並給予母公司做出最即時的大數據反饋，成功在各國建立屬於自己時裝的市場。

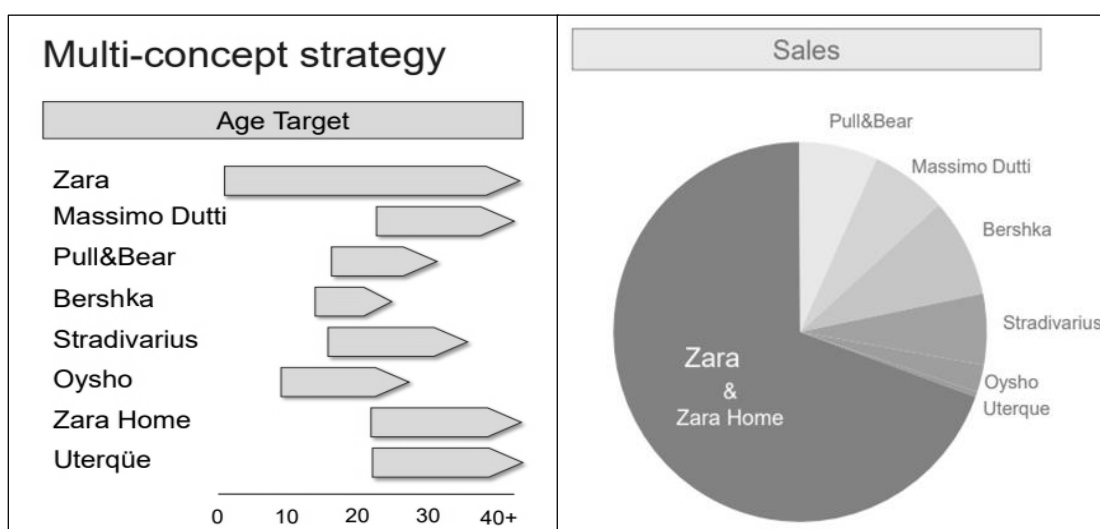


圖 3-5：Inditex 集團之行銷策略與數據

資料來源：Inditex 集團網站，取自 <https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>。

### 三、集團經營概況與營運表現

Inditex 集團致力於擴張全球版圖，國際市場中不僅注重歐美地區或是已開發國家。1989 年進駐紐約後，更是將眼光放在較少接觸的亞洲、澳洲市場，如 2004 年進軍香港、2006 年在中國設立第一家分店、<sup>124</sup>2011 年也將門市品牌設立於台灣、澳洲、秘魯、南非、亞塞拜然等地區。<sup>125</sup>從該集團近幾年的年報中統計的數據可以發現，集團以歐洲地區的銷售營業額為主力；在美國的銷售額則是低於亞洲與其他地區；近幾年看來該集團在全球市場整體的銷售額呈現平穩成長。全世界都有分店的 Inditex 集團歷年銷售應業額居高不下，這也說明了無論在哪個地區的消費者，對於衣物與時尚的需求正在增加；Inditex 集團透過即

<sup>123</sup> 同上註。

<sup>124</sup> 林讓均(2011)，ZARA11 月登台點燃新時尚戰火。今周刊，第 722 期。

<sup>125</sup> 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，高雄市。

時收集各地區消費者的消費需求並納入考量，更能在下一次新品推出時，抓住顧客的眼球、做出符合消費者胃口的新產品，增加營收與知名度。

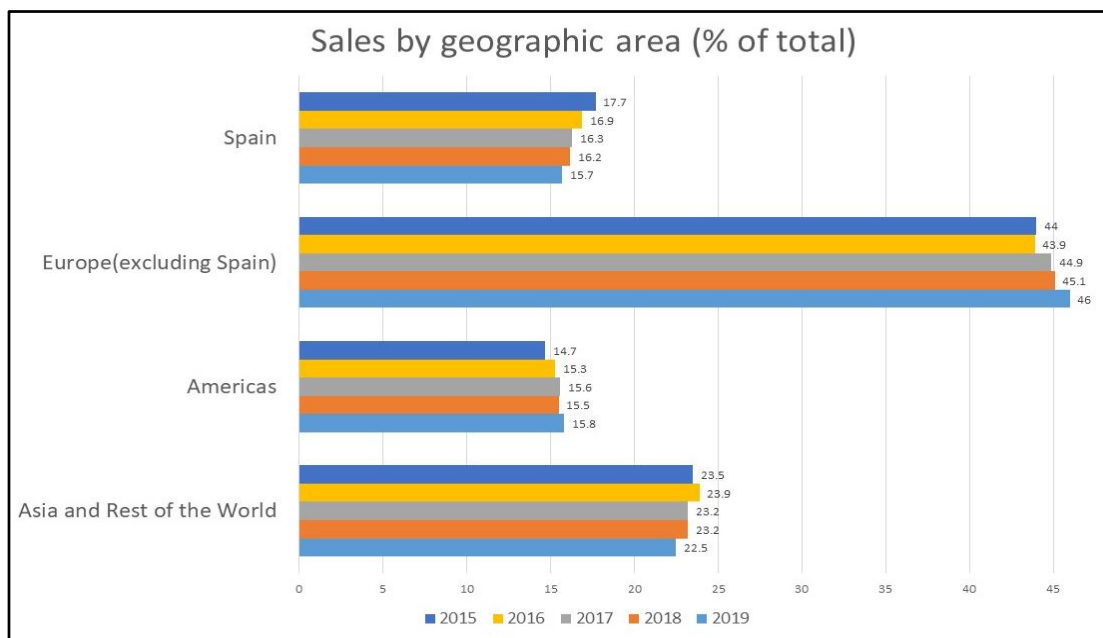


圖 3-6：Inditex 集團各地區之銷售成績

資料來源：Inditex 集團網站—2019 年度報告。取自 <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>。

2001 年 5 月，集團品牌 ZARA 在馬德里的證券交易所掛牌上市，而創辦人奧爾特加數十億的身價也正式成立，<sup>126</sup>並隨著集團聲勢水漲船高。2011 年股票上市後，全球門市數量與營收更是直線上升；其創辦人奧爾特加在 2015 年打敗了股神巴菲特成為世界第二富豪；<sup>127</sup>2017 年再次躋身全球富豪榜，更是打敗了比爾蓋茲，一舉成為全球首富。<sup>128</sup>

根據 Inditex 集團之官方網站與發布的歷年報告、業績表現的資料中得知，該集團總店數分別於 2000 年突破一千家、2004 年突破二千家、2008 突破四千家、2010 突破五千家、2012 年突破六千家、2015 年突破七千家；<sup>129</sup>平均每兩年

<sup>126</sup>林宜萱(譯)(2007)。買不買都上癮—從 Armani 到 ZARA 的時尚行銷。台北市：英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司(Mark Tougate)，第 78 頁。

<sup>127</sup>即時新聞(2015)，打工仔晉升世界第二富豪 ZARA 創辦人成功秘訣。自由時報。

<sup>128</sup>即時新聞(2017)，世界首富再換人！Zara 創辦人身家超越比爾蓋茲。自由時報。

<sup>129</sup> Inditex 官方網站(歷年年度報告)。取自 <http://www.inditex.com>

便突破全球一千家的門檻，每年增設的實體店面平均約在三至五百家，擴展速度非常的快。另一方面，即便在大環境的變動下，Inditex 集團依舊走過金融風暴、歐債危機等營運難關，整體營收表現與全球展店數量維持穩定上升趨勢。

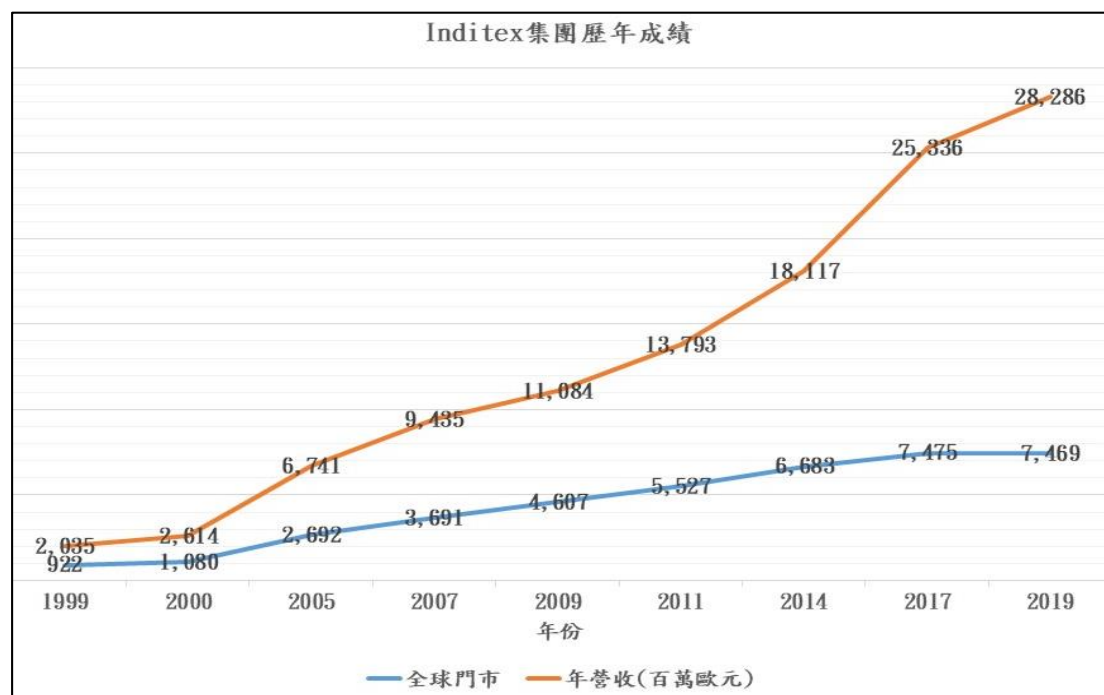


圖 3-7：Inditex 集團歷年營收成績

資料來源：Inditex 集團網站—1999 年-2019 年之年度報告，取自 <https://www.inditex.com/en/investors/investor-relations/annual-reports>。

## 貳、快時尚界的新星—ZARA

### 一、成立背景與過程

現今的 Inditex 集團品牌聲名大噪，不論是實體店面或是網路行銷的成績與集團公司的員工，各數據顯示該集團至 2019 年都維持穩定上升之趨勢；然而這樣一個大集團的成立，是從創辦人阿曼西歐·奧爾特加（Amancio Ortega）最初的製造公司 GOA 演變至現在的樣子。當年的 GOA 僅是一家成衣製造公司，專門製造浴袍與女用貼身內衣褲，ZARA 則為其零售業。<sup>130</sup>

從傳統製造公司轉為時裝產業並非計畫內的事。1975 年因為德國的客戶取

<sup>130</sup>林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，頁 36-39。

消了一筆大訂單，造成奧爾特加滿倉庫的產品因此滯銷；陷入經濟窘境的他，只好開始自立門市、做起了零售，<sup>131</sup>直至滯銷的產品順利售出。同時間奧爾特加也根據自己在街上的觀察與蒐集到的女性意見，前往當地鬧區的百貨公司進行提案卻失敗了；因為遭遇退訂單的客戶與不懂市場需求的百貨人員，在這樣的背景下引發了奧爾特加決定自己開店的動機，ZARA 便於 1975 年正式問世。

## 二、創辦理念與經營模式

創辦人奧爾特加在進行觀察與市場調查時便一直思考「時尚」與「經濟負擔能力」的問題，進而創造出市井小民可以購入的平價時尚服飾，<sup>132</sup>服裝要符合時尚與女人，勢必要伴隨眾所矚目的新潮流，其經營理念總結成一句話就是：「我想讓全世界的女人都變漂亮。」<sup>133</sup>

成立 ZARA 之前，奧特爾加負責的製造商只負責設計與製造，銷售的部份則是經由店鋪，最後才將商品交到客人手上；但有了 ZARA 之後，奧特爾加利用了自身的製造團隊的優勢，加上自己新開的店面，一手包辦了設計、製作以及銷售的工作，直接與客人進行商品資訊的交流。此外，為避免之前有大量訂單滯銷的問題再次發生，ZARA 在設計新品的概念是先設計商品後上架，依照顧客喜愛與買單的程度，去針對商品流行元素與款式做出調整，再進行訂單的追加；不同於以往時裝產業經由批發商與店面去銷售設計師的衣服。就是這樣顛覆以往舊有時裝產業的思路與供應模式，讓 ZARA 控制了最低限度的庫存量，另一方面也促進了 ZARA 團隊提升當季流行需求的準確性。

## 三、產品定位

由前述可知 ZARA 提供的是結合流行與時尚元素的流行時裝，而這些流行的概念便是由每年在不同的國家，如米蘭、倫敦、巴黎等時裝秀所發表的作品中包含的服裝元素，如顏色、款式、材質、花色等，都將成為不同時期的最新

---

<sup>131</sup> 魏均綻(2009)，國際服飾精品的進入與競爭優勢—以 ZARA 為例。逢甲大學，台中市。

<sup>132</sup> 林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，頁 38-39。

<sup>133</sup> 林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，第 43 頁。



流行趨勢。ZARA 主打低價、汰換率高、媲美百貨公司的流行時裝，店內商品分為許多系列，專為不同客層提供在不同場合與身分的服裝要求。商品主要分為基本款、時尚款，以及快速流行款，基本款的花色或是剪裁相對於其他兩者來說，屬於大眾較能接受、時尚預測性較容易的百搭商品；快速流行款為特定時節或是跟隨時尚教主、藝人所推出的同款商品，來的快也去得快；最後則是 ZARA 主打的時尚款式，設計主軸跟隨流行趨勢，並結合門市回饋之意見進行其他設計的調整，約佔總產量 70~80%。<sup>134</sup>

團隊的設計師都是匿名或並沒有太高的知名度的時尚預測者，<sup>135</sup>他們平常除了在設計團隊進行新產品發想之外，同時亦扮演著街頭時尚觀察員，進行大眾的市場愛好勘查；偶爾擔任業界流行資訊蒐集人員，穿梭在世界各國首都，如巴黎、米蘭、倫敦、紐約、東京等，收集時尚圈子的最新流行資訊情報；另外，他們也會針對知名的時裝秀、雜誌刊物、媒體網站，或是演員、藝人等各具有影響力的時尚風潮帶領者，進行穿搭造型方面的觀察。<sup>136</sup>

#### 四、獨特的生產模式：設計開發、製造與物流運送

ZARA 的設計中心與總部相連，約有 170 萬平方英尺；團隊中約有 700 名設計師結合這些趨勢進行產品開發與設計的工作。<sup>137</sup>除了包辦生產到銷售的工作之外，ZARA 將設計團隊與採購、專業市調人員集中在一起，避免生產過程中缺乏協調，利用團隊集中的工作方式，有助於提高決定新產品的設計過程與速度；另一方面，設計商品的同時，總部同時會經由銷售端所回饋的顧客意見與偏好的商品款式等數據，以最快的速度在生產的商品上進行調整。透過彙整銷售端的意見回饋與總部設計團隊獲取最新流行趨勢、維持與顧客需求的一致性，進而降低銷售據點商品的滯銷庫存量。設計團隊透過比對、挑選適當的布料並經由電腦 CAD (Computer Aided Design) 與 CAM (Computer Aided

---

<sup>134</sup> 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，高雄市。。

<sup>135</sup> 經理人月刊編輯部(2006)，全球注視的時尚服飾品牌 ZARA。經理人月刊。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/243>。

<sup>136</sup> 林宜萱(譯)(2007)。買不買都上癮—從 Armani 到 ZARA 的時尚行銷。台北市：英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司(Mark Tougate)，頁 80-81。

<sup>137</sup> Inditex 官方網站(2019 年度報告)。取自 <http://www.inditex.com>。

Manufacturing) 系統繪製草圖與裁切；<sup>138</sup>且為了維持 ZARA 風格，通常一種款式僅出 3 種顏色及尺寸，<sup>139</sup>利用這些方式以避免滯銷與庫存商品增加的風險。

ZARA 總部在 2003 年便擁有了 22 家位於西班牙自己團隊的工廠進行約 50% 產品的生產，<sup>140</sup>產品團隊包含了負責採購材料的採購計畫員，以及負責向工廠下訂單的生產計劃員，再透過材料的比價，<sup>141</sup>結合設計圖進行初步成本的估算成本後，進行確認，便能在幾小時內進行生產與發送的程序。確認基本版型與裁切過後，將其他副料與布料交至合作的外包廠商進行縫紉的加工作業後，最後再送回總部的工廠進行最後品質的檢驗、燙整、物流的運送與分配。在各個製造過程都有特定的廠商配合，包括原料供應的、染整的、裁切的或是精緻加工程序後配合的物流業者。

ZARA 運輸之宗旨是在最短的時間內將商品交至顧客手中，基於現今社會中消費者對於時裝的需求，有如生鮮食品的理念；其擁有不同於許多企業因成本上的考量，將產品加工的程序交由勞資低廉的東南亞國家進行；與 ZARA 總部配合的供應商與委外的工廠，幾乎有將近一半以上都座落在西班牙、葡萄牙、摩洛哥等被認為是昂貴的勞動市場，<sup>142</sup>利用距離的縮短以減少時間上的拖延，達到時尚服飾運送的最高效率。另一方面 ZARA 交由亞洲、孟加拉、越南等勞力密集國家製造的服裝，則是主打之外的基本款。<sup>143</sup>透過清楚的定位與工作的劃分，也使 ZARA 改寫了時裝產業在速度的定義，其最快只需 2 週包含設計與開發的新品生產時間。

回到總部並經過最後確認的每一批新產品，都將在其加起來超過 90 個足球

---

<sup>138</sup> 同註 133。

<sup>139</sup> 林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，頁 157-158。

<sup>140</sup> Lewis, M. A., J. A. Machuca, and K. Ferdows (2003). Case Study—Zara, Supply Chain Forum: An International Journal. Vol 4. No.2, pp. 62-67.

<sup>141</sup> GQ 雜誌(2015)，前進 Zara 西班牙總部！揭開全世界最大時尚零售商的數字之謎。Tech Orange 科技報橘。取自 <https://buzzorange.com/techorange/2015/11/13/managing-by-numbers-zara/>

<sup>142</sup> Inditex 官方網站(2019 年度報告)。取自 <http://www.inditex.com>

<sup>143</sup> Suzy Hansen(2012), How ZARA Grew Into World's Largest Fashion Retailer, The New York Times Magazine, Nov. 9.

場大小的物流中心，<sup>144</sup>經由機械化與人工互相搭配的分類裝箱。其物流中心主要仰賴條碼揀貨，以節省人力；<sup>145</sup>最後經由簽約的卡車車隊與配合的公司空運進行產品的運送。根據 2013 年度統計 ZARA 就與 19 家航空公司有生意上的往來，每週高達 40 班包機飛往不同地區的商品運送，<sup>146</sup>歐洲地區僅需花費 24 至 36 小時，而歐洲以外的地區更是僅需 48 小時以內便能送達。

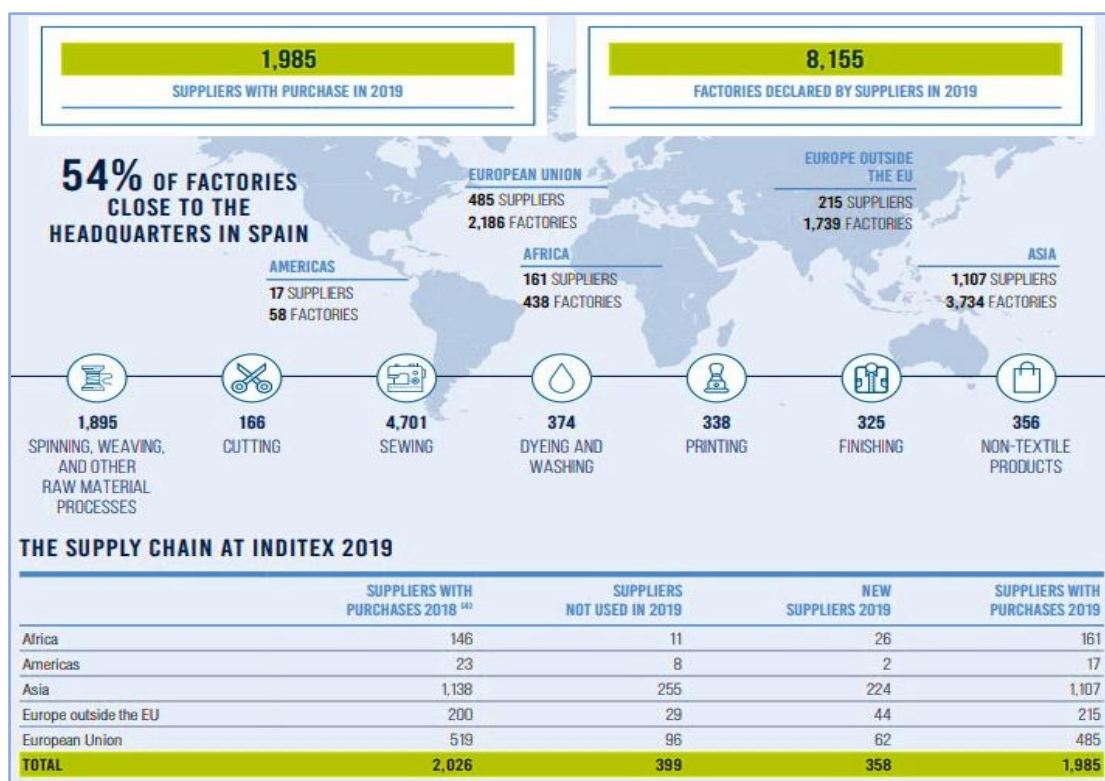


圖 3-8：集團供應鏈中之工廠分布圖與數量

資料來源：Inditex 集團網站—2019 年度報告。取自 <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>。

利用這樣集中且快速的產品設計開發與製造的生產模式，ZARA 總部一年平均出自設計團隊之手的產品約有 4 萬件，從中可挑出 1 萬 2 千多件進行製造與生產。<sup>147</sup>相較於同樣為快時尚產業中的競爭對手，如 H&M 或是 GAP 等品牌 2 千

<sup>144</sup> 同註 140。

<sup>145</sup> 同註 130。

<sup>146</sup> 林瓊華(譯)(2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊(齊藤孝浩)，頁 113-115。

<sup>147</sup> Md Afzalul Aftab, Qin Yuanjian, Nadia Kabir & Zapan Barua(2018), Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara, International Journal of Business and

至 4 千件的年產量，<sup>148</sup>ZARA 年產量的實力與速度著實令人讚嘆不已。

## 五、銷售與宣傳

由前述生產模式可以得知，ZARA 店舖與總部透過緊密的資訊交換，以得知顧客最新需求與市場趨勢。在宣傳策略上，相較於市面上積極找尋代言人、宣傳自家廣告的知名服飾品牌，如 NIKE、Adidas、H&M、Uniqlo 等，ZARA 並未將過多的預算投入廣告宣傳當中，其廣告預算僅占了營收的 0.3%。<sup>149</sup>創辦人奧爾特加認為，客人並不會希望時裝品牌公司花大筆的錢投資廣告，而是希望能買到更高品質但低價的商品。

在快速時尚的世界裡，商品移動的速度也顛覆大眾想像。在百貨公司的精品專櫃當中，顧客若喜歡但未下手的商品在短時間內並不會有太大的改變；但在 ZARA 當顧客看到喜歡的衣服但並未購買時，當他下次踏進店裡，很有可能就再也買不到了。由於 ZARA 積極的控制並維持最低商品的庫存量，再加上比平常更快的新品上架速度，很大的機會就買不到了。就是這種飢餓行銷、假性缺貨的方式，讓 ZARA 的顧客平均踏入店裡一年就高達 17 次。<sup>150</sup>在吊牌上的價格並未造成生活負擔的考量下，消費者在 ZARA 願意購買的比例也大幅上升，

品牌門市的選址也是用心良苦，基於 ZARA 主打的是低價但與國際精品同品質的服飾，其在世界各地設的門市位址都選在非常熱鬧的繁華街段，如倫敦攝政街 (Regent Street)、巴黎里佛利路 (Rue Rivoli)、紐約第五大道 (Fifth Avenue)；<sup>151</sup>在透過與精品服飾價位上的對比與貼近時尚潮流的款式，使消費者趨之若鶩的爭相購買。店面上架每一季的新產品時也有自己的原則，除了基本款的黑白色系，頂多再推出一個季節性流行的顏色或花色；如秋冬的駝色或褐色，春夏的馬卡龍色系、粉嫩風格，皮革材質或雪紡，幾何條紋或是動物紋；店面服裝上的搭配、

---

Management, Vol. 13, No. 5.

<sup>148</sup> 經理人月刊編輯部(2006)，全球注視的時尚服飾品牌 ZARA。經理人月刊。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/243>

<sup>149</sup> 同註 130。

<sup>150</sup> 經理人月刊編輯部(2006)，全球注視的時尚服飾品牌 ZARA。經理人月刊。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/243>。

<sup>151</sup> 同註 146。

主打之單品，甚至是人形模特兒的擺設，將會精簡到具有代表性的一個季節、一種流行主題，<sup>152</sup>讓店內的客人一眼就能知道當下的流行趨勢。Inditex 集團的 ZARA 利用獨特的經營模式以滿足消費者最新時尚的服飾需求，同時也掀起了一股快速平價時尚的旋風，讓更多顧客享受到時尚的魅力。

### 第三節 H&M

在快速時尚產業當中，除了西班牙崛起的知名品牌 ZARA，本節針對 ZARA 的主要競爭對手，同時也是與其排名於全球零售業前 50 名、<sup>153</sup>全球最佳品牌前 30 名內的知名品牌<sup>154</sup>—H&M 之營運模式與創新的特色進行說明與統整，以完整本文之研究架構。

#### 壹、H&M 集團

##### 一、集團簡介

1947 年瑞典的 Erling Persson 開了一家名為 Hennes 的女裝店，店名的瑞典語意思是 Hers。當初 Hennes 標誌的樣式便是其親自設計的。第一家店面於 1952 年於瑞典首都的斯德哥爾摩正式開始營業，第二家門市也隨之在兩年後開設，同時伴隨著高度的人氣與報紙上大篇幅的廣告宣傳。<sup>155</sup>2011 年 Interbrand 發布的全球百大企業品牌價值調查，排名顯示 H&M 以 164.59 億美元身價，排名全球第 21 名。該排行內還有其他平價品牌，包括第 44 名的 ZARA、第 84 名的 GAP 等；而 H&M 集團甚至領先了 Gucci、Hermès、Chanel 等精品品牌。<sup>156</sup>

截至 2019 年，H&M 集團下總計共有數個品牌與不同種類的子系列服飾，其中包含了 COS、MONKI、WEEKDAY、CHEAP MONDAY、& Other Stories、

---

<sup>152</sup> 同註 138。

<sup>153</sup> NRF (2019), Top 50 Global Retailers| 2019, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=444&year=1320>

<sup>154</sup> Interbrand (2019), Best Global Brands| 2019, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=1273>

<sup>155</sup> H&M 網站(集團簡介)。取自 <https://hmgroup.com>。

<sup>156</sup> Interbrand (2011), Best Global Brands, Ranking The Brands, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=368>

ARKET、Afound，全球與其他地區的拓展，總計共 5,076 間門市；<sup>157</sup>同時推出不同系列，包括居家、運動與美妝系列，使消費者無論是在門市與線上購物時有更多選擇。

## 二、集團旗下品牌發展歷史與經營概況

1974 年 H&M 正式出現在時裝的市場並開始拓展集團事業版圖，1969 年於挪威、丹麥、瑞士等地已拓展了 42 家門市，報紙上的篇幅已被廣告車上的看板代替，打著的都是 H&M 的品牌形象廣告。1980~1990 年代為集團迅速擴張時期，1998 年該集團在瑞典首次開啟了 H&M 線上購物的市場；接著在 2000 年進入美國，於紐約第五大道開設第一家歐洲以外的分店。2004 年 11 月與被譽為時尚界的凱薩大帝的香奈兒（Chanel）首席設計師卡爾·拉格斐，推出「Karl Lagerfeld for H&M」限量版時裝款式，二天內即全數售完，隨即聲名大噪。<sup>158</sup>

2007 年至 2009 年間，集團相繼於亞洲的香港、上海及東京設立新門市，同時推出旗下自創品牌 COS。2008 年收購了時裝公司 FaBric Scandinavien，旗下品牌組合也因此增加了 Cheap Monday、Monki 和 Weekday。<sup>159</sup>2009 年更進軍居家系列，H&M HOME 便進入了家居用品的市場。2010 年集團首次推出完全由永續材料所製成的服飾系列 Conscious Collection，緊接著在 2013 年創立了 & Other Stories，集團各系列與旗下各品牌，亦竭力於環境永續與綠色供應鏈的發展及改善。2014 年與 2015 年又相繼推出了運動系列（H&M Sport）與彩妝系列（H&M Beauty）的商品。

2017 年再創品牌 ARKET，並於 2018 年開啟旗下品牌專門的實體店面與電商平台 Afound。<sup>160</sup>2018 年底的快時尚產業，因電商趨勢的興起及多媒體時代來臨，面臨到了經營模式上的轉型與挑戰，H&M 集團決定著重於核心企業，並在集團營運策略上做調整，以因應未來瞬變的購物環境；因旗下品牌 CHEAP

---

<sup>157</sup> H&M 網站(2019 年度報告)。取自 <https://hmgroup.com>。

<sup>158</sup> 范榮靖(2011)，H&M 時尚三角形準則，贏在風險控制。遠見雜誌，第 305 期，頁 208-227。

<sup>159</sup> 同註 124。

<sup>160</sup> 康陳剛(2018)，快時尚的絕地反攻：ZARA、Uniqlo、H&M 如何用科技創新，抓住顧客的心？。Tech Orange 科技橘報，取自 <https://buzzorange.com/techorange/2018/05/30/new-retail-war-of-fast-fashion/>。

MONDAY 整體屬傳統經營模式，並不利集團企業未來的發展。因此 2019 年 H&M 集團決定關閉該品牌所有實體門市，<sup>161</sup>而該集團旗下其他品牌仍在公司經營策略的軌道上繼續前進。

## 貳、快時尚的潮流—H&M

### 一、成立背景與過程

1947 年的 Erling Persson 開設了名為 Hennes 的女裝店面，1952 年開設第一家門市，緊接著隔兩年又開了第二家，在瑞典擁有高人氣的 Hennes 開始刊登整篇的廣告進行宣傳。1950 年末在斯德哥爾摩開設第一家旗艦店，並在 1968 年收購了狩獵專賣店 Mauritz Widforss，並將名稱改為 Hennes & Mauritz 進入時裝業。1969 年的北歐，包括挪威、丹麥、瑞士都有著他們的分店；其在歐洲成長的速度飛快，每年約有 5~6 家門市開張；1974 年才改用縮寫 H&M 正式上市。當時 1980 年代的市場並未有電商服務，但為了全球拓展的擴張，H&M 收購了瑞典的郵購公司 Rowells 以便將商品送至顧客手中。<sup>162</sup>可說是電子商務與宅配到府的最初典型。

---

<sup>161</sup> H&M 網站(2019 年度報告)。取自 <https://hmgroup.com>。

<sup>162</sup> H&M 網站(集團簡介)。取自 <https://hmgroup.com>。

表 3-2：H&M 集團旗下品牌相關資訊列表

品牌名稱	成立時間	主打風格	2018 年店數	2019 年店數
H&M	1947	男、女與童裝，基本款式至流行服飾的範圍	4433	4492
COS	2007	極簡、俐落、幹練風格	270	291
MONKI	2008	獨立或創意的年輕個性女性	127	130
WEEKDAY	2008	少男少女的都會服飾	38	54
CHEAP MONDAY	2008	融合時尚走秀與次文化的風格	1	0
H&M HOME	2009	將品牌精神融入居家用品	8	11
&Other Stories	2013	法式優雅、華麗的高質感路線	70	71
ARKET	2017	功能性與永續性兼具之服飾商品	16	20
Afound	2018	販售旗下各品牌之商品電商平台	5	7

資料來源：H&M 網站（集團簡介）。取自 <https://hmgroup.com>。

1982 年，Stefan Persson 接下 H&M 後，國際化步伐更是加快。經營以拓展後續的歐洲市場，加快集團整體國際化的腳步。<sup>163</sup>其於 2000 年踏入了美國市場，並在 2004 首次與非自家設計團隊的首席設計師合作聯名款式，一炮而紅。爾後的 H&M 便會在不定時與許多明星，或是不同級別或風格的設計師進行聯名款的合作。在打入美國及亞洲市場後的 2009 年開始，由第三代接班人 Karl-Johan Persson 擔任集團執行長，持續在時尚圈發光。

## 二、創辦理念與經營模式

創辦人 Erling Persson 與後來的接班人 Stefan Persson 以及 Karl-Johan Persson 對於經營 H&M 集團都有著共同的理念，公司治理方面也會根據影響時裝業的各種因素，進行集團整體未來方向的制定與現階段經營策略的改善。H&M 集結來自各地的設計師推出新款，欲打破消費者的偏見：「設計不等同於高價格。」

<sup>164</sup>在 H&M 的經營歷史中，領導者考慮的從來都並非短期，而是長期的目標與

<sup>163</sup> 范榮靖(2011)，毛利逾 50%，老闆都成首富。遠見雜誌(平價時尚特刊)，2011 年 12 月號。

<sup>164</sup> 劉子寧(2015)，不只求「快」，更求最「時尚」—H&M 靠一個字：Daring！。遠見雜誌，第



願景，也是該集團的共同價值；另一方面來說，現今的時代背景下進行推動永續之舉，更被證明是有利潤的。H&M 的最終目標，是希望所有產品都做到永續，從回收、使用有機棉，到減少排放化學物質等，讓整個產業鏈的生態更加永續。<sup>165</sup>可見領導者的目標和集團永續經營的方向非常一致。正因建立這種長期、永續的經營理念，H&M 推出與其他品牌不同的行銷手法，身為快時尚產業中具有前瞻性環保概念的品牌，其首先在 2004 年與知名精品設計師進行品牌聯名，而後便會與不同的設計師或知名公眾人物進行聯名款式；2010 年首推出永續服飾系列 Conscious Collection，該系列由諸如有機棉和再生聚酯之類的永續材料製成，顯示出該品牌對環境的永續發展表現了極大的關注。<sup>166</sup>接著在 2013 年推出「舊衣回收計畫」，讓各界的舊衣物得以再製造成為新衣服或作為其他用途，並給予消費者購買新衣的折扣；諸如此類的行銷手法，在品牌創造利潤的同時，也讓消費者受惠，更是一步步邁向真正永續的目標，達到雙贏。



圖 3-9：H&M 集團歷年成績

資料來源：H&M 集團－各年度報告。取自 <https://hmgroupp.com/investors/reports/>。

133 期。

<sup>165</sup> 周敏(2015)，只賺「快」錢時尚就沒未來。天下雜誌，第 584 期，頁 122-127。

<sup>166</sup> Pui-Sze Chow, Chun-Hung Chiu, Amy C. Y. Yip, Ailie K. Y. Tang. (2018). Contemporary Case Studies on Fashion Production, Marketing and Operations. Springer Singapore. Retrieved from <https://link.springer.com>, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-10-7007-5>。

### 三、產品定位

H&M 團隊希望以最好的價格，提供所有消費者具有品質的流行衣服。在目標客群的年齡層設定當中，並沒有特別設定年齡或族群，主要是希望人人都能享有時尚的機會；因此大眾都涵蓋在其客群範圍內。產品分為男、女以及童裝，適合各式各樣的消費者。H&M 雖為快速時尚產業的一員，但因其品牌主打平價、高質感與大眾化服飾，因此在產品設計上未特別傾向時尚感十足的服飾，反而在基本穿搭單品上的比例多一點。

在設計產品方面的數量，H&M 團隊擁有一套自定的時尚三角形準則。需求量最大的為基本款式的衣服，比例約為 60~70%。由於基本款所含的時尚元素，在短時間內不會有太過劇烈的轉變，因此設計團隊在時尚預測錯誤的可能性會大幅降低；第二層是包含當季流行元素的衣服，這部分採取的是快速反應模式，講求從設計到送至門市與顧客手中的效率，以降低商品庫存量。最後在三角形的頂部是未來時尚趨勢的衣服，其在不同時期與知名設計師合作過的款式也屬此層，透過新款引領新時尚的潮流；產品比例不到 10%，占比最少。<sup>167</sup>

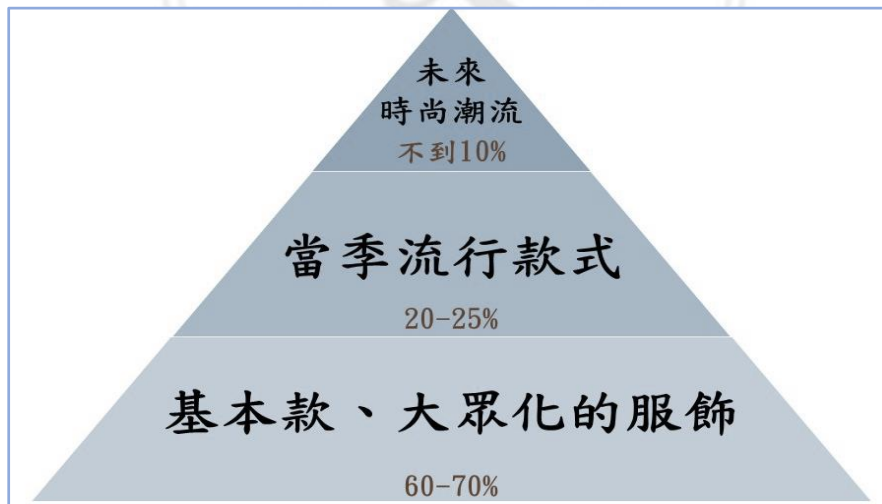


圖 3-10：H&M 設計的時尚三角形原則

資料來源：范榮靖（2011），H&M 時尚三角形準則，贏在風險控制。遠見雜誌，第 305 期，頁 208-227。

<sup>167</sup>同註 162。

#### 四、生產模式：設計與製造

H&M 使用一支設計團隊，在斯德哥爾摩總部創建時裝系列，該團隊聘用了不同年齡和國籍的人，這些人由設計師，圖案製作者和採購的員工組成，他們著眼於高質量，最新的流行趨勢的新衣服。H&M 旗下所有品牌都有一支設計團隊，同時該團隊將齊心維持集團宗旨，並設定不同系列的款式設計與產品的方向。透過使用人工智能，數據分析程序和 3D 透視的設計方式來減少生產中產生不必要的浪費；同時為了在整個設計過程中節省材料，時間和能源，H&M 的設計團隊也擁有虛擬陳列室使其能夠遠程評估樣品。<sup>168</sup>另一方面，H&M 於 2004 首開先例，以平價時尚的品牌邀請國際精品界的頂尖設計師、時尚界的凱薩大帝之首席設計師卡爾·拉格斐，推出限量版時裝。利用自身設計團隊與其他來自不同領域的設計師進行跨界聯名款的合作，創造出更多帶有不同元素的時尚潮流。

H&M 集團認為，讓所有產品的訊息公開透明化，將得以幫助客戶進行選擇，有助於時尚產業帶來改變；因此在其購物網站中，分別依照不同商品提供了詳細的資訊，包含供應商、製造工廠與相關材料等，皆可於產品頁面上的「產品永續性」進行與生產相關資訊的了解。<sup>169</sup>門市方面，消費者也能利用手機掃描商品的條碼進行查看。截至 2019 年止，H&M 已有了遍布世界約 70 個零售市場與 20 多個生產市場。<sup>170</sup>

不同於 ZARA 那樣本身具有自己的內部工廠，H&M 所有生產工作由約 820 個獨立的供應商進行，主要分布於亞洲與歐洲本地，近年來非洲的生產也占了一小部分；其為了確保公司的產品品質與未來的戰略拓展，生產地區皆須經過公司的篩選與審查。由於製造地並未在總部斯德哥爾摩附近，因此集團對於互相配合的供應商與工廠的監管難度也隨之上升；有鑑於此，H&M 利用 OFS 系

---

<sup>168</sup> H&M 網站(2019 永續發展績效報告)。取自 <https://hmgroup.com/sustainability/sustainability-reporting/>。

<sup>169</sup> 江帆(2019)，H&M 公布所有產品的生產商資訊，成為全球首個供應鏈完全透明的大型時尚零售商。華麗志，取自 <https://luxe.co/post/99283>。

<sup>170</sup> H&M 網站(2019 年度報告)。取自 <https://hmgroup.com>。

統 (Offer Follow up System) 針對產品在歐洲地區的供應鏈上的進度與配送的狀況進行監管；亞洲地區則是透過電子郵件，適用於生產基本款式的訊息交換。<sup>171</sup>同時也在各地設立了 20 個生產辦事處，一方面與廠商溝通，另一方面在對供應商進行產品品質上的控管。其中中國與孟加拉為最主要的服裝生產市場、歐盟為最大的美容產品生產市場，<sup>172</sup>共 1600 多個一級工廠分佈於歐洲、亞洲和非洲，齊力為 H&M 生產產品。除此之外，為了將產品的成本壓至最低，貨物運輸的部分也交由專業的物流運輸業者，其中歐洲地區以鐵路為主，非歐洲地區則透過海運，在配合門市當地的交通運輸方式進行配送。

## 五、銷售與宣傳

由於電子商務的崛起，H&M 在 IT 方面進行了大量投資，開發與加強消費者在線上購物所遇到的困擾、蒐集顧客的銷售數據做為依據，以便提供約 64 個市場與 35 個 H&M 購物網站上的所有消費者各種購物上的參考。<sup>173</sup>同時也讓 H&M 的網站成為最高人次瀏覽的時尚網站之一。網站的內容除了商品與公司消息外，H&M 還有一個區塊—MAGAZINE，<sup>174</sup>內容分為時尚、美妝與文化。該區常發布有關品牌當季推出的新款系列的穿搭，另外還有設計師、名人或模特等時尚圈的成員對於 H&M 品牌服飾的看法、不同系列誕生的品牌故事，從此區塊亦能看出公司近期希望拓展的策略目標與主打產品。在社群網絡上，相較於其他快時尚品牌，H&M 在知名的社交網站，如 Facebook、Instagram、Twitter 等，運用視覺行銷與單品做出許多新潮的照片吸引消費者。知名廣告公司 Razorfish 的決策副總裁透露，<sup>175</sup>社交網絡的管道不只是簡單的廣告媒介；相反地，利用社交網絡上的發布內容，可以給顧客在穿衣搭配方面的靈感，使自己的品牌與顧客建立較親密的關係。另一方面透過顧客的動態也可以得到一些消費者需求上的資訊，有助於團隊在設計新產品的構想與設計方向的規劃。

---

<sup>171</sup> 同註 124。

<sup>172</sup> H&M 網站(供應鏈)。取自 <https://hmgroup.com/sustainability/leading-the-change/supplier-list.html>

<sup>173</sup> 同註 165。

<sup>174</sup> H&M 網站(MAGAZINE)。取自 [https://www2.hm.com/en\\_asia3/life.html](https://www2.hm.com/en_asia3/life.html)。

<sup>175</sup> SocialBeta(2015)，想成為快時尚界的領頭羊，你得像 H&M 這樣做內容行銷！。商業洞察—Motive Business & Creative，取自 <https://www.motive.com.tw/>。

2004 年 H&M 與精品設計師合作，為業界首創，也是第一個將精品設計與平價服飾相互連結的品牌；其在之後陸續與許多設計師推出聯名款式，每一次合作款式推出前，H&M 都會不惜砸下重金進行多方宣傳；以自身品牌為主體，邀請服裝設計師、其他服飾品牌與不同代表的造型圖像等，做為跨界合作的對象。這樣的行銷方式不僅吸引雙方，甚至多方的目標客群；在短時間內引起整個消費市場的關注、提升話題的討論度及宣傳的速度，更連帶增加了 H&M 的知名度與營業額。<sup>176</sup>

表 3-3：H&M 歷年合作對象

資料來源：本研究整理。

年份	合作對象	職稱
2020	Billie Eilish	美國天才歌手
2019	Giambattista Valli	義大利時裝品牌
2018	Jeremy Scott	Moschino 創意總監
2017	Erdem Moralioglu	英國設計師
2016	KENZO	法國服飾品牌
2015	Olivier Rousteing	Balmain 創意總監
2014	Alexander Wang	Balenciaga 創意總監、美籍設計師
2013	Isabel Marant	設計師
2012-2013	Maison Martin Margiela	比利時品牌
2012	Marni	義大利時裝品牌
2011-2012	Versace	義大利時裝品牌
2010	Lanvin	巴黎高級時尚品牌
2009	Sonia Rykiel	巴黎針織品牌
2009	Matthew Williamson	英國設計師
2009	Jimmy Choo	高級鞋履品牌
2008	川久保玲	日本設計師

<sup>176</sup> 崔平(2018)，快時尚服裝品牌跨界設計研究—以 H&M 及 UNIQLO 為例。中原大學，桃園市。

2007	Roberto Cavalli	義大利設計師
2006	Viktor & Rolf	荷蘭超現實設計師品牌
2005	Stella McCartney	英國設計師
2004	Karl Lagerfeld	時尚老佛爺、香奈兒首席設計師

#### 第四節 小結

時尚產業中的 ZARA 與 H&M 利用屬於自己的營運模式販售屬於自己風格的服飾。在消費市場所占有的地位，成功讓兩個品牌擠進世界最具價值的百大企業排行榜中；他們讓顧客心甘情願地買單，集團在各國消費市場的直營門市一間間的拓展。然而，在這樣興起的浪潮與話題的熱度逐漸褪去之後，快時尚產業在生產與運輸的過程中講求「快速」的指標，卻製造了不計其數的汙染、集團擴展的消費市場與銷售數字的上升背後所隱藏的生態危機，以及關於品牌企業社會責任的各種醜聞，都跟著浮上了檯面。

快時尚業者很快意識到問題的出現，包括 ZARA 與 H&M 在內的各家品牌，逐漸對原本的製造與生產等方面進行了一連串的改變。本文將在下一章詳述其改變之內容與結果，兩大快時尚品牌集團透過實際做法挽回聲譽與消費者的信任，從一成不變的慈善公益活動與形象跳脫，轉為在所屬集團公司之未來經營目標與策略方針上，加入對環境永續的考量並執行這些目標。

## 第四章 歐洲快時尚產業對環境永續概念之接納與實踐

隨著企業社會責任審查制度的成熟與大眾審視的環境永續標準的提高，快時尚產業面臨了營運上的挑戰。快時尚業者意識到這些問題與大環境背景的轉變，包括 ZARA 與 H&M 在內的各家品牌，逐漸對原本的製造與生產等方面進行了一連串的改變；希望透過實際做法挽回聲譽與消費者的信任，從一成不變的慈善公益活動與形象跳脫，轉為在所屬集團公司之未來經營目標與策略方針上，加入對環境永續的考量並執行這些目標。

本章透過非政府環保組織之審查與抽查分析報告、個案所屬集團發布之歷年報告與永續責任報告書與其他相關文獻等進行資料的蒐集，說明快時尚產業對於環境的影響以及環境永續概念的出現對於 ZARA 與 H&M 所造成的衝擊進行說明；再針對快時尚業者意識到經營目標與當前環境問題所需要做出的接納，進而延伸至業者營運上的規劃，甚至是對社會的貢獻與影響等實際執行的作為進行詳述；透過歷年檔案與數據上的比較後，進一步整理出兩個品牌將環境永續概念落實於企業社會責任當中的具體作為與實踐過程。

### 第一節 快時尚產業對環境的衝擊

ZARA 與 H&M 在世界各地所設立之新門市的數量與業績數字逐年攀升，在風靡全球時尚界的旋風之下，兩大快時尚品牌的生產製造與銷售等經營模式開始被仿效與宣傳；然而在被消費者簇擁的光環背後，那些埋藏在企業社會責任下的負面成本也被逐一挖出。本節主要說明近年在環境永續與各界環保人士、國際組織等個人與團體的推廣提倡下所改變的大環境背景與環境永續概念之興起，對於歐洲兩大快時尚龍頭品牌 ZARA 與 H&M 將造成哪些衝擊等兩者相互抵觸的地方與對彼此所造成的影響。

#### 壹、原料的生產與獲取

隨著時代改變，服裝開始擁有許多不同的科技材質，人們對於添購衣物的需求也從單純的保暖食用變成以搭配合不同季節與場合為購買原則。然而，消

費者購物時選擇的依據多是價格的高低、款式的新舊、機能性是否符合特定場所的需求等，卻顯少有人會有興趣去了解衣服的原料從何而來；當紅遍世界的 ZARA 與 H&M 兩大歐洲快時尚品牌，利用應有盡有的商品來滿足大眾購物需求時；在衣服的材質源頭，卻有著不為人知的生產過程。

### 一、棉花：

依照種植方式與人為加工處理，分為許多不同種類，例如有著白色黃金之美譽的埃及長絨棉、多用在家居類紡織品的水洗棉、多用在襯衫與貼身衣物且耐用、耐洗滌的精梳棉，<sup>177</sup>還有近年環保團體所推崇的有機棉等。根據貿易資訊網數據指出，印度是全球前三大紡織品暨服飾出口國，預估 2021 年出口金額可達 820 億美元；其中棉織品與手織品分別占 31% 與 16%。<sup>178</sup>透過棉花的生產量與進出口金額等數據清楚可知人類在日常生活中對棉製的使用及依賴性極高。

全世界的棉田種植與產地主要為中國、印度、美國、巴基斯坦等。棉農們利用無人機噴灑這些帶有劇毒的農藥，主要是達到讓棉田作物上的所有害蟲及益蟲同時死亡、杜絕妨礙棉花生長的雜草、使棉花的葉子脫落以加快收成等作用。然而這些化學藥劑不只殘留於土地、汙染水源與海洋，再隨著生物鏈進入了不同生物的體內，更使棉農暴露在罹癌的高風險環境當中。

其中噴灑的落葉劑，又稱橙劑，毒性極強且含有致命的化學物質戴奧辛；是美軍於越戰時期用來對付北越軍人的化學武器。美軍在當時作戰期間對越南土地噴灑了近八千萬公升的劑量，<sup>179</sup>而後滲入土壤、流進地下水道等水源處，導致殘留於越南土壤當中，造成越南人的後代出現嚴重身心疾病、新生兒的畸形缺陷、甚至罹患絕症等無法挽回的傷害；因其能使棉花快速脫葉、便利農業

---

<sup>177</sup> Andress Huang(2019)，布料介紹－棉 Cotton，極地冰蟲 機能衣著 SOLI Garment Manufacture，取自 <https://www.solitw.com/post/cotton>。

<sup>178</sup> 莊賢捷、翁世航(2021)，印度疫情影響棉花供需失衡、全球紡織業缺料，衝擊更甚新疆棉？，The News Lens 關鍵評論。取自 <https://www.thenewslens.com/article/150488>。

<sup>179</sup> 國際中心(2019)，越戰極毒「橙劑」禍害 40 年！15 萬越南娃身體扭曲變形，美砸 1.83 億美金「除毒」。國際新聞－ETtoday 新聞雲。取自 <https://www.ettoday.net/news/20190422/1427296.htm#ixzz6uvjchZLD>。



機械化的收成而大量用於棉田的種植當中。在這些灌溉與收成的過程中，除了落葉劑，另外還有殺蟲劑、除草劑等藥劑毒素殘留於原料當中，並在加工後賣到市場，使業者與消費者的健康受到威脅。

另一方面，長期種植棉花所灌溉的肥料與化學藥劑，讓棉田周圍的水域及湖泊鹽化程度加劇。如中亞地區的鹹海，水源主要來自阿姆河與錫爾河，由於無節制的抽取水源進行棉花等經濟作物的種植，造成湖泊魚類數量銳減、降低魚類生物多樣性；衛生專家更指出，由於當地高濃度的鹽水與空氣，加劇了居民消化系統、營養不良、高比例的呼吸道疾病等健康問題。<sup>180</sup>據國際有機農業運動聯盟統計，棉田僅占全球農作物面積的3%。然而，用於這些棉田中所噴灑的各種農藥卻高達了全球農藥總量的四分之一。<sup>181</sup>此外還有幾項關於農業水污染的相關數據如下：<sup>182</sup>

1. 全球每年約施用 **1.15 億公噸**的礦物性肥料，其中 20% 會累積在土壤及生物體內，35% 流入海洋當中。

2. 全球每年用的化學農藥多達約 **460 萬公噸**

3. 開發中國家農藥使用高達全球 **25%**。

4. 全球目前已約有 **24%** 灌溉面積受到鹽化的影響。

5. 目前在歐洲水域中，已有出現超過 **700 種** 污染物及其代謝物被記錄。

## 二、喀什米爾羊絨 (Cashmere)：

近年加入時裝商品中冬天熱銷商品的原料，其主打禦寒保暖性極佳、強韌有彈性，對人體皮膚不易產生刺癢或過敏等症狀；<sup>183</sup>喀什米爾羊毛相對於一般羊毛所製成的服飾重量較輕、觸感也較為輕暖。喀什米爾羊毛出自高海拔地區所放牧之山羊身上的羊絨，每年秋末才會出現在羊群身上。根據亞洲善待動物組織 (PETA) 公布的實際調查顯示，<sup>184</sup>牧民利用金屬梳子取下喀什米爾山羊的

---

<sup>180</sup> Philip Micklin、Nikolay V. Aladin(2008)，找回消失的鹹海。科學人。第 75 期，05 月號。

<sup>181</sup> 趙敏(2020)，棉製品的環保與健康的危機，里仁為美季刊，第 39 期，頁 8-9。

<sup>182</sup> 劉凱翔(2018)，國際重要農情資訊，農政與農情。07 月號，第 313 期，頁 49-57。

<sup>183</sup> 世界高級品(2018)，喀什米爾羊毛和一般羊毛有什麼差別？為何價格如此昂貴。世界高級品 LUXURY WATCHER。取自 <https://www.luxurywatcher.com/zh-Hant/article/25472>。

<sup>184</sup> 姚崇仁(2019)，揭露喀什米爾羊絨來源 山羊遭無情對待。中華民國動物保護協會。取自

羊絨，但羊隻有傷口卻僅用米酒消毒；且如果羊隻不再長出新的羊毛，即無利用價值，便會將其送至屠宰場，甚至當場將其擊暈或放血等極為殘暴的手法對待牠們。

除了獲取羊絨的過程殘忍之外，由於其取之不易、價格昂貴，但具有上述許多優點，因此全球需求量與產量也逐年攀升，遊牧民族開始增加放牧的羊群；其中最大的出產地為中國、蒙古及阿富汗。原料的增加使得羊絨價格急速下滑，<sup>185</sup>即使平價的快時尚產業也買得到。然而畜牧這些羊群的同時，對山坡地、草原、空氣還有其他野生動物也造成了一連串無形的破壞。

成群的山羊會將放牧草原上草的根部、樹木與其他植物的幼苗等全部吃完。根據蒙古羊絨永續發展平台數據顯示：至 2020 年，遊牧民族畜牧群規模超過八千萬，而土地承載能力最多只達四千五百萬。<sup>186</sup>國際研究專家的團隊表示，西藏高原、北印度與蒙古的草原，高達 95% 是被山羊與綿羊吃掉的，其他野生動物僅分食剩下的 5%。<sup>187</sup>草原生長的速度根本不及羊隻食用，導致土地披露。因羊群過多，水的需求量大增；加上乾旱頻傳，導致地方工廠供水不足。另外，山羊足部較駱駝蹄細，容易深入裸露的地表後帶起沙土，再隨風吹往北美地區、非洲西部等地，<sup>188</sup>形成了嚴重的沙塵暴，甚至讓數以百萬的中國農村人民為此遷村。

由於失去植被保護與水源灌溉，沙漠化造成大量土地失去生長能力；全球第二大產地的蒙古有高達 65% 的牧地呈現退化，而其中的 25% 更屬於嚴重退化。<sup>189</sup>這些裸露的地表每年擴大的速度約 400 平方英里，世界銀行更是對當地

---

<https://www.apatw.org/project-article/10232>。

<sup>185</sup> 陳穎芄(2019)，喀什米爾羊毛不環保。中時新聞網工商時報，取自 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20190616000359-260209?chdtv>。

<sup>186</sup> Mongolian Sustainable Cashmere Platform(2020), THE TRUE COST OF CASHMERE. Mongolian Sustainable Cashmere Platform, Retrieved from <http://sustainablecashmereplatform.com/the-true-cost-of-cashmere/>.

<sup>187</sup> Damian Carrington (2013), Snow leopards and wild yaks becoming 'fashion victims'. The Guardian. Retrieved from <https://www.theguardian.com/international>.

<sup>188</sup> FNA (2015), Cashmere and Environment - The Cost of Warming the World, APLF Serving the global leather & fashion industries, Retrieved from <http://www.aplf.com/en-us/leather-fashion-news-and-blog/news/25134/cashmere-and-environment-the-cost-of-warming-the-world>.

<sup>189</sup> 同註 178。

農民做出嚴重警告。<sup>190</sup>羊群所受到的殘忍對待和其他野生動物失去的棲息地、過度畜牧的草原荒漠化與影響各地空氣品質的沙塵暴，這些對環境與其他物種的傷害，在全球時尚商品對喀什米爾羊毛的原料需求漸增的日子裡，一再重演。

### 三、化學纖維：

就現有的棉花及其他天然纖維的總產量，是絕對無法應付全球成衣消費市場的需求。隨著現代人對於衣著的需求增加，除了要求美觀，同時也講求機能性與特定的功能，如吸濕排汗、抗皺、柔軟舒適、親膚、不易過敏或造成靜電等特性；因此在衣物中加入從不同地方提煉或是合成的特定化學纖維，以避免消費者不適的情況且同時提升衣物品質。衣物原料纖維基本上分為兩大類，天然纖維與人造（化學）纖維。前述的棉花或是羊毛等生長環境來自於自然生長後被人類取得的，屬天然纖維；透過化學提煉或是加工合成的纖維，如尼龍、壓克力、聚酯纖維、人造絲、彈性纖維等常見物質，則屬化學纖維。

表 4-1：天然纖維與化學纖維

天然纖維		
動物纖維	植物纖維	礦物纖維
羊毛/蠶絲纖維、其他毛類纖維 (喀什米爾羊絨、羊駝毛、兔子、馬等)	棉 亞麻 漢麻 黃麻 苧麻	石綿、玻璃 金屬類
化學/人造纖維		
天然聚合物纖維	合成聚合物纖維	
螺螄 銅氨纖維 溶解性纖維 醋酸纖維 三醋酸纖維	有/無機聚合物 聚酯 (PES) / 聚酰胺 (PA) 聚丙烯 (PP) / 聚丙烯腈 (PAC) 彈性纖維 (EL)	

資料來源：Alenka Majcen Le Marechal, Boštjan Križanec, Simona Vajnhandl and Julija Volmajer Valh (2012), Textile Finishing Industry as an Important Source of Organic Pollutants. Retrieved from <https://www.intechopen.com/>.

<sup>190</sup> OECOTEXTILES AND TWO SISTERS ECOTEXTILES (2009), AIR POLLUTION AND YOUR CASHMERE SWEATER, OECOTEXTILES, Retrieved from <https://oecotextiles.blog/2009/11/04/air-pollution-and-your-cashmere-sweater/>.

其中三大人造纖維有聚酯纖維 (Polyester)、尼龍 (Nylon)、彈性人造纖維 (Spandex)。<sup>191</sup> 聚酯纖維擁有耐磨、抗皺、抗撕裂的特性，且相較於動物纖維，聚酯纖維製成的衣物也不易讓使用者產生過敏的不適症狀。<sup>192</sup> 尼龍的化學名稱為聚酰胺纖維，其優點也是強韌、耐磨，同時材質平滑富有彈性，不易產生靜電、變形或是毛球等損壞現象。其耐磨性約為棉花的 10 倍，羊毛的 20 倍，<sup>193</sup> 常用於緊身衣、泳衣、衝浪衣等。彈性人造纖維在拉伸強度、耐磨損及老化方面、耐化學藥品程度上都比其他纖維來的好；<sup>194</sup> 由於成本不低，多用於講求機能性或是高價的衣著。嫫縈，又稱人造絲 (Rayon)，是近年時尚界的新寵兒。材質柔軟且透氣性能佳，加上防靜電的特性與光澤感的外表，常用在女性襯衫、禮服等。嫫縈是溶化從快速生長的再生樹木，如桉樹、松樹，以及竹子、大豆和甘蔗等部分植物的纖維素或木漿再加工織成纖維<sup>195</sup>。

上述常見的化學纖維皆具備不同特性以便因應各種衣物之需求，尤其在不同的季節，這些纖維所製成的衣物都將產生不同的功效。然而，這些纖維都必須經過添加各種化學物質進行加工後才得以成為衣物成品，在每一道加工的程序累積，讓衣服上的微塑料增加、在每家工廠的水源、空氣與廢物排放量等方面，甚至對消費者、勞工與工廠周遭住民的身體健康，進而受到影響，而這些看不到的，都成了這些化學纖維加工後的附加價值。

---

<sup>191</sup> 樹東紡織有限公司，人造纖維/Chemical Fabric。樹東紡織有限公司官方網站。取自 <https://www.shudong-textile.com.tw/fiber-series.html>。

<sup>192</sup> ACOTEX Fabric & Garment (ACOTEX)，Fabric Talk 布料指南，取自 <http://acotex.blogspot.com/search/label/Fabric%20Talks%20%E5%B8%83%E6%96%99%E6%8C%87%E5%8D%97>。

<sup>193</sup> Andress Huang(2019)，布料介紹－尼龍 Nylon，極地冰蟲 機能衣著 SOLI Garment Manufacture，取自 <https://www.solitw.com/post/nylon>。

<sup>194</sup> Andress Huang(2019)，布料介紹－彈性纖維 Spandex，極地冰蟲 機能衣著 SOLI Garment Manufacture，取自 <https://www.solitw.com/post/spandex>。

<sup>195</sup> 全球化監察(Globallization Monitor)(2018)，【Fast Fashion】人造絲對環境真的比較好嗎？。獨立媒體。取自 <http://www.inmediahk.net/node/1058635>。

表 4-2：人造纖維材質冬季衣物特性

材質	特性	保暖度
嫫縈 (Rayon)、萊賽爾 (Lyocell)	親膚性佳、吸水性強	有限
聚酯纖維 (Polyester)	導熱係數高	有限
聚丙烯腈 (Polyacrylonitrile)， 俗稱壓克力	手感似羊毛	稍佳
中空纖維 (Hollow fiber)	防止熱氣散失	稍佳
聚丙烯酸酯類纖維 (Acrylate)	具吸濕發熱功能	較佳

資料來源：楊雅馨 (2017)，搞懂材質！保暖穿衣術一次就上手。今周刊，取自 <https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80731/post/201712270047/%E6%90%9E%E6%87%82%E6%9D%90%E8%B3%AA%EF%BC%81%E4%BF%9D%E6%9A%96%E7%A9%BF%E8%A1%A3%E8%A1%93%E4%B8%80%E6%AC%A1%E5%B0%B1%E4%B8%8A%E6%89%8B>。

人造絲的外觀與手感，常被時尚界視為替代真絲的材質；然而在生產過程中，所使用的化學添加劑 30%將直接排入水中，<sup>196</sup>含有這些物質的空氣更可能導致人類呼吸道或心臟的不適，對神經系統也會造成影響，甚至在歐洲時裝環保團體的纖維環保基準測試中，永續性的項目僅得到 D 級評分。<sup>197</sup>據《Vogue Business》報導，如嫫縈這種人造絲的纖維織物或是包裝材料等產品，原料是從森林而來的，屬於雨林製品。致力於通過品牌合作以保護森林物種與氣候的國際非營利環保組織 Canopy 的創始人兼董事表示，「每年有 30 億棵樹被用於包裝材料的消耗，同時有 1.5 億棵樹木被用來製造人造絲；而這些數字從 2013 年開始已經增加了約兩倍，甚至將在未來八年內預估再上升兩倍。」<sup>198</sup>

常見的人造纖維在製作、清洗、磨損等使用過程，其在加工過程中添加了許多的化學物質，最後會以肉眼無法辨識的大小，透過空氣或水釋放與散播，稱之為微塑膠 (microplastic)，指的是長度小於 5 毫米的塑膠顆粒，包括塑膠微粒、人造纖維或是塑膠製物的碎裂物。<sup>199</sup>根據國際自然保護聯盟 (IUCN) 出版

<sup>196</sup> 王翠麗(2021)，製黏膠纖維化學劑 可致污染 人造絲 輕柔背後藏危機。明報 OL。取自 <https://ol.mingpao.com/ldy/main.php>。

<sup>197</sup> 同註 194。

<sup>198</sup> SAM ROGERS, TRAVIS HUNG(2019)，你的穿著選擇也可以搶救亞馬遜大火？從這五件生活小事做出改變。VOGUE 網站。取自 <https://www.vogue.com.tw/fashion/content-49239>。

<sup>199</sup> 蘇育琪、李昀、張祐瑜(2020)，洗衣即污染 微纖維藏汗水成隱患。小世界 Newswk。取自

的刊物中調查顯示，<sup>200</sup>平均經過一次的洗衣，衣物會釋放出 70 萬的微小纖維（microfiber），並隨著排出的水流入下水道；而且海洋中有 30% 的污染源來自微塑膠，其中的 35% 更是從人造纖維分解出來的。非營利媒體 Orb Media 在美國、歐盟及印度等十幾個國家進行自來水微塑膠的檢測，發現其中有 83% 的水都含有微纖維，<sup>201</sup>這些看不到的物質在稀鬆平常的日子逐漸滲透進入生活各處。

種種數據也顯示出，除了大眾已知的一次性塑膠會造成環境汙染之外，在我們身上所穿的、用的織物經過製造提煉、人為使用與再洗滌行為，都將伴隨著水源流向大海，進而被其他生物誤食，對生物食物鏈造成破壞，甚至危害人類本身。

## 貳、碳排放

除了上述的環境問題，還包含造成暖化及氣候變遷的碳排放問題。由於人造纖維的便利性高、使用範圍更廣，漸漸用來取代棉花。2015 年在製衣過程中使用的聚酯纖維碳排放量就有 2820 億公斤，將近棉花碳排放量的三倍。<sup>202</sup>

根據麥克阿瑟基金會（Ellen MacArthur Foundation）所發布的報告，紡織工業排放的溫室氣體超越了國際航空與海運的總量、甚至將近歐盟內 28 個國家的總和，每年的碳足跡近約 33 億噸的二氧化碳。<sup>203</sup>由圖可知，造成氣候變遷的原因包括在紡織生產的過程、消費者運輸站了多數；其次則是纖維的生產及時裝生產。估計到了 2030 年，時裝業的碳排放不減反增，將會比現在多出近 60%；<sup>204</sup>加速暖化與氣候變遷的速度。

---

<http://shuj.shu.edu.tw/>。

<sup>200</sup> Julien Boucher, Damien Friot(2017), Primary Microplastics in the Oceans: a Global Evaluation of Sources, IUCN, Gland, Switzerland.

<sup>201</sup> 同註 198。

<sup>202</sup> 彭杏珠(2017)，製造一件 T 恤 足夠讓你喝三年的水。遠見雜誌。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/41730>。

<sup>203</sup> Clare Carlile (2019), The carbon cost of clothing. Ethical consumer. Retrieved from <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/carbon-cost-clothing>.

<sup>204</sup> 魯皓平(2017)，穿一次就想丟?快時尚某告訴你的殘酷真相。遠見雜誌。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/41043>。

快時尚產業販售時裝衣物，ZARA 與 H&M 集團更擁有許多姊妹品牌，從生產製作到最後零售店面的行銷，這些破壞都是消費者在模特兒或是櫥窗前看不到的；然而在時間與生物鏈的循環當中，卻對人類與其他生物造成了傷害。

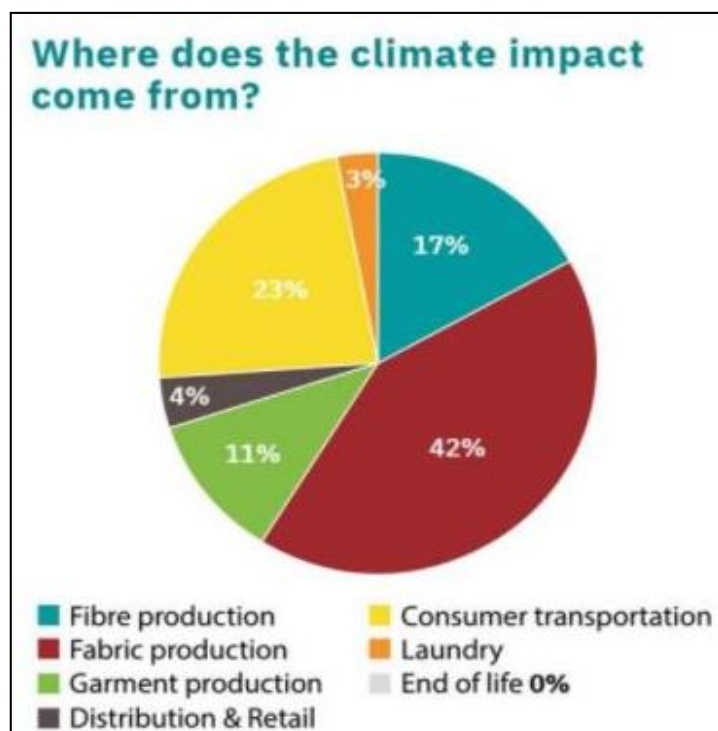


圖 4-1：影響氣候因素分布圖

資料來源: Jane Turner (2020), Ethical Clothes Shops. Ethic consumer. 取自 <https://www.ethicalconsumer.org/>.

### 參、染整加工製造的水資源消耗與汙染

根據世界基金會的數據指出，一件純棉所製成的衣服，其在生產的過程中及需要用掉 2,720 公升的水，換算成一個人飲水量約 900 天；令人更難以相信的是，全球僅紡織一項產業，單日的用水量即高達 378 億萬噸公升。<sup>205</sup>

麥克阿瑟基金會 (Ellen MacArthur Foundation) 紡織經濟報告資料指出，<sup>206</sup>時裝業每年需耗費高達 21 萬加侖，相當於 930 億立方公尺之多的用水量。在染

<sup>205</sup> 關鍵評論(2016)，「時尚」與「環保」能否共存？細數「速食時裝」四宗罪，CSRone。取自 <https://csrone.com/news/3592>。

<sup>206</sup> Ellen MacArthur Foundation (2017), A new textiles economy: Redesigning fashion's future, Retrieved from <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>.

色的過程中添加化學藥劑，以確保布料不褪色；更不用說每季出現的新款式需要多少大膽亮麗的顏色以吸引消費者上門。布料染整與後續再處理的廢水高達80%，其餘化學纖維廢水量占了約12%、其他廢水約占剩下的8%。<sup>207</sup>其中生產ZARA基礎款式商品的多在中國、孟加拉等國，與H&M配合的東南亞工廠中，光是中國紡織工業每年的廢水便高達20至30億噸排放量，單位用水量與廢水的污染物排放量都是國外的2至4倍。一項針對孟加拉紡織業的研究顯示，<sup>208</sup>除了工業區附近的土地與河川被重金屬污染使其變色之外，這些受化學染劑與添加物污染的水源，更導致當地居民造成嚴重皮膚病、腹瀉等腸胃疾病。

紡織加工後排放大量的廢水當中含有許多有機或無機化學物質的混合物質，如染料或部分表面活性劑、金屬物質等，近8萬種化學物質；<sup>209</sup>早期一項針對紡織加工廠的研究結果也顯示這些排出的廢水具有突變性，<sup>210</sup>這些都是造成人體不同程度的毒性殘留之潛在因素。

---

<sup>207</sup> 中國環境報(2012)，紡織業背後滲出大量毒素。環境資訊中心，取自 <https://e-info.org.tw/node/76216>。

<sup>208</sup>Maiko Sakamoto, Tofayel Ahmed, Salma Begum and Hamidul Huq(2019). Water Pollution and the Textile Industry in Bangladesh: Flawed Corporate Practices or Restrictive Opportunities? Sustainability, Vol. 11, No. 7, p. 1951.

<sup>209</sup>同註 198。

<sup>210</sup>McCarthy. B.J. (1997). Biotechnology and Coloration. Coloration Technology. Vol. 27. No.1. pp. 26-31.





圖 4-2：衣物背後所造成之汙染

資料來源：彭杏珠 (2017)，製造一件 T 恤 足夠讓你喝三年的水。遠見雜誌。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/41730>。

## 肆、廢棄物過量

快時尚品牌推出新品的速度之快，時尚的流行趨勢，過季商品的特價與出清等各式促銷活動，網購的便利加上消費者衝動購物的慾望，讓同一件衣服被穿到的次數大幅下降、垃圾場被丟棄的破損的廢棄紡織品與舊衣回收的二手服裝之數量急遽增加；

短短 2015 年至 2018 年的時間，台灣每年舊衣回收的總量從四萬多噸上升至七萬多噸。<sup>211</sup>英國環境審查會在 2019 年的報告指出，<sup>212</sup>當地一年便有高達

<sup>211</sup> 彭杏珠(2018)，新地球殺手 國人每分鐘丟 438 件衣服。遠見雜誌，01 月號。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/41699>。

<sup>212</sup> Environmental Audit Committee (2019), Fixing fashion: clothing consumption and sustainability. UK Parliament. Retrieved from <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmenvaud/1952/report-summary.html#content>

30 萬噸的紡織廢棄品被丟入垃圾箱並送至垃圾場掩埋或焚化；紐約《富比士》雜誌 (Forbes) 報導，美國一年丟掉的紡織品總數約 1280 萬噸，<sup>213</sup>估計至 2030 年的統計，時裝產業之廢棄物焚燒的碳排放量將會達到 28 億。

快時尚追求快速製造與生產，導致衣服淪為消耗品，廢棄衣物量暴增；取而代之的便是新檔期的時尚商品，且再次的填滿衣櫃與抽屜。

## 第二節 快時尚產業對於環境永續的實踐

許多組織與企業紛紛投入維護時裝紡織產業的環境永續行列中，為這個生態環境付出更多心力，減少人類現在帶給地球的負擔，希望能透過企業、民間、政府、國家與各界的力量，共同打造資源永續的世界。這些發起的組織會透過與各家廠牌，例如知名時裝品牌 H&M、Inditex 集團，知名運動服飾 ADIDAS、NIKE 等龍頭企業，或是特定地區的產業合作，擴大對社會的影響力，並且利用媒體與網路資訊的力量，號召更多對此有共同熱忱的夥伴，以達到減少碳排放跟環境污染的目標。

### 壹、維護時裝紡織產業環境永續的相關組織與活動

#### 一、歐盟

##### (一)、REACH 法規

2007 年 6 月起歐盟訂立了 REACH(Registration,Evaluation,Authorization and restriction of Chemicals)法規，主要為了保障環境與人體之健康，避免受到化學品之危害、增強歐盟化學工業的競爭力並提倡檢測危險物質的替代方案，更確保這些物質能在歐盟市場內自由流通等。<sup>214</sup>該法實施對象為在歐盟境內的製造商、生產商、進口商或是任何化學品的下游用戶帶入歐盟市場之成品與半成品中所含的化學物質，全數進行監管、註冊、評估許可等；適用於歐盟所有國家。

<sup>213</sup> Ashoka(2019), The Fashion Industry Has A Huge Waste Problem. Meet The Entrepreneur Who's Fixing It. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ashoka/2019/10/29/the-fashion-industry-has-a-huge-waste-problem-meet-the-entrepreneur-whos-fixing-it/?sh=5f1d8c1247b9>.

<sup>214</sup> 香港紡織業聯會，REACH 化學品註冊、評估、授權和限制法規指引。取自 [https://www.smefund.tid.gov.hk/english/sdf/deliverables/D09002007\\_Guideline\\_Chi.pdf](https://www.smefund.tid.gov.hk/english/sdf/deliverables/D09002007_Guideline_Chi.pdf)

而後在 2008 年於芬蘭成立歐洲化學總署(European Chemicals Agency, ECHA)負責管理化學物質的相關規範。<sup>215</sup>

2008 年 10 月開始，ECHA 開始對外公佈納入 REACH 法規裡所有高度關注物質(Substance of Very High Concern, SVHC)的清單，該清單於 2020 年累積超過 200 項，並持續增加當中。ECHA 危害評估處主任表示目標是希望將這些高度關注的物質逐步淘汰，同時確保企業對於這些物質的安全使用與資訊公開透明化；讓消費者了解這些物質的危害亦能增進永續的循環經濟。<sup>216</sup>

REACH 法規對於紡織工業中所含之化學物質也進行著密切監管，包括農作物生產、紡紗、布料的生產與染印等製作程序中會使用或產生的化學物質。<sup>217</sup> 透過該法的監管，製造廠商須具備企業與工廠內部化學品的數據、訊息、處理系統與供應鏈之關係等資料內容，以符合 REACH 法規；如若違反該法，將會停止相關商品的銷售，從市場撤回後全數銷毀。其中部分品牌會自己訂立禁用化學物質列表，透過環保局、歐盟非食品類的快速預警系統的通報，加速歐盟成員國之間的資訊傳遞，更能夠讓各機關採取僅用或限制的措施以確保消費者健康及安全。

隨著 REACH 法規 SVHC 的物質清單漸增，促使更多企業對於原料至產品生成的供應鏈花費更多心力，亦有許多的評估機構協助企業進行檢測、分析與危害評估等，主動控制有害物質的使用、思考其他物質的替代方案，方能制定真正的綠色供應鏈。

## (二)WFD

2015 年歐盟委員會通過第一個循環經濟行動計畫，協助歐洲提高歐洲在全球的競爭力，並促進永續經濟的增長。<sup>218</sup> 修訂後的廢物框架指令(Waste

---

<sup>215</sup> 阮素琴(2009)，REACH 歐洲化學品政策，自行車快訊，第 124 期，頁 156-158

<sup>216</sup> 經濟部工業局國際化學品政策宣導網(2020)，歐盟新增 4 項 SVHCs 累積列有 209 項，逐步淘汰是未來趨勢與目標，國際化學品政策宣導網。取自 <https://www.chemexp.org.tw/content/topic/TopicDetail.aspx?tid=14&id=3517>

<sup>217</sup> 同註 212

<sup>218</sup> European Commission, First circular economy action plan. Retrieved from [https://ec.europa.eu/environment/topics/circular-economy/first-circular-economy-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/environment/topics/circular-economy/first-circular-economy-action-plan_en)

Framework Directive, WFD)即為該計畫中的一部份；其規定解決廢物的產生、管理對環境與人類不利的處理措施，並提升對循環經濟有效之重要的資源使用。為此，ECHA 根據該法中建立的物品或複雜的產品中含有的物質，並以此開發出 SCIP 數據庫。<sup>219</sup>該法於 2018 年生效，自 2021 年 1 月起，生產、進口或供應至歐盟市場之清單上的物質，必須向 SCIP 數據庫提交相關的物質內容與訊息。透過數據庫物質的資訊蒐集，能夠有效的協助廢物處理人員進行回收與分類，同時讓消費者做出正確選擇並正確處置不同的廢棄物。

非營利社會企業 RREUSE 在 2019 年一份《新時尚季節的願景：社會和循環》報告中指出，由於快時尚所造成的過度消費、劣質紡織品增加，導致循環利用的成效不彰。<sup>220</sup>RREUSE 敦促歐盟在 WFD 法規針對紡織品，建立一項具體的計劃與供應鏈的工作組，並針對紡織品的回收進行單獨的評估。根據 WFD 規定，歐盟成員國需在 2025 年前單獨建立紡織品類別的回收與收集，要求成員國促進紡織品的循環利用。歐盟議會進一步表示，將考慮於 2024 年為紡織品的回收再利用制定具體目標與行動計畫。<sup>221</sup>

目前歐盟多以消費者的健康、安全與廢物管理相關的法規為主，但對於紡織品進口的平等標準與透明度並未有完整規範；較多為鼓勵性的手段，並沒有針對紡織品在永續與循環經濟上的措施與最低標準。<sup>222</sup>

## 二、聯合國

### (一) 永續發展目標 (SDGs)

由聯合國在 2010 年訂出的千禧年目標 (MDG) 與 2030 年永續發展目標 (SDGs)，透過各國政府的協助與非政府組織、環保團體宣導等方式，讓大眾

---

<sup>219</sup>REACH 法規專區(2020)，歐盟 SCIP 資料庫正式上線，明年 1 月 5 日開始提交資料，國際化學品政策宣導網，取自 <https://www.chemexp.org.tw/content/news/NewsDetail.aspx?id=4529>。

<sup>220</sup>台灣區絲織工業同會(2020)，【歐洲】RREUSE 敦促歐盟採取行動幫助紡織品的循環利用。台灣區絲織工業同會國際新聞。取自 <http://www.filaweaving.org.tw/news-detail/show-773657.htm>

<sup>221</sup>Sinkevičius (2020), Parliamentary questions. European Parliament. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2020-004882-ASW\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2020-004882-ASW_EN.html)

<sup>222</sup>Lieve Van Woensel and Sara Suna Lipp (2020), AT A GLANCE. Scientific Foresight: What if? European Union Scientific Foresight Unit (STOA). Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/656296/EPRS\\_ATA\(2020\)656296\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/656296/EPRS_ATA(2020)656296_EN.pdf).

逐漸增加在環境永續、資源枯竭、生態保護等方面的認識與理解。其中聯合國於 2010 年至 2015 年所發布的千禧年目標 (MDG) 裡面，將生物多樣性與環境、公共衛生等議題目標做結合，其第七項之具體目標為「確保環境永續發展 (Ensure Environmental Sustainability)」，而該目標中分為以下四項：<sup>223</sup>

7.A：將永續發展之原則列入國家政策與推定計畫當中，並逆轉自然環境中資源的損失。

7.B：在 2010 年生物多樣性明顯的下降，需降低生物多樣性方面的損失。

7.C：於 2015 年前將無法獲得乾淨水源與基本衛生的人口減半。

7.D：至 2020 年前至少使 1 億貧民窟人口的生活有明顯的改善。

根據聯合國統計數據顯示，直至 2015 年生態方面的自然資源維護，如林木以及漁業過度捕撈、濫伐、陸地及海洋受到程度不一的汙染等，環境狀況仍未有大幅度的改善；有鑑於此，針對千禧年目標不足之處與需要在更注意的領域中，聯合國再度發布了「2030 年永續發展方針」，設立了 17 項永續發展目標 (SDGs) 與 169 條細項指標，其目標完成時間訂定於 2030 年前，希望與世界各國解決齊心合作並解決現在地球上所經歷的困境；同時這些目標是由經濟、社會與環境三大面向所組成，以滿足人類生活各方面更完善之穩定的發展。<sup>224</sup>

---

<sup>223</sup>The United States, GOAL 7: ENSURE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY, MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS AND BEYOND 2015, Retrieved from <https://www.un.org/millenniumgoals/environ.shtml>.

<sup>224</sup>林宇廷、許恆銘、黃敏柔(2016)，SDGs 專欄／世界正在翻轉！認識聯合國永續發展目標，公益交流站。取自 <https://npost.tw/archives/24078>。



圖 4-3：聯合國 17 項永續發展目標 (SDGs)

資料來源：陳芳毓、許鈺屏 (2021)，什麼是聯合國永續發展目標 SDGs？一次掌握 17 項核心目標。未來城市-天下雜誌。

## (二)巴黎協定

2015 年第 21 屆聯合國氣候大會開始討論如何執行減少碳排放的可行性，並設立了「巴黎協定」(Paris Agreement)，目標使全球升溫限制在此協定的目標攝氏 1.5 度以內，直至 2021 年 3 月底，歐盟等 128 個國家規劃淨零排放 (Net Zero Emissions) 目標為此付出努力。<sup>225</sup>相較於之前欲控制在攝氏 2 度以內的要求更為嚴格；另外要求已開發國家提供氣候變遷資金來協助發展中國家；這份巴黎協議也將減排的義務工作擴及中國與印度等 ZARA 與 H&M 紡織業的加工廠所在地。

## (三)時尚產業氣候行動宣言

在同樣氣候變遷的環境趨勢下，2018 年在波蘭舉行的聯合國第 24 屆氣候大會中，40 個時尚品牌龍頭共同發表了一份「時尚產業氣候行動宣言」(Fashion Industry Charter for Climate Action)。該宣言使命欲將全球暖化的溫度控制於 1.5 度以內，並承諾在 2030 年減少近 30% 的碳排放，更會積極於 2050 年完成至零

<sup>225</sup> 經濟小辭典，巴黎協定 (Paris Agreement)。國家發展委員會。取自 [https://www.ndc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=01B17A05A9374683&sms=32ADE0CD4006BBE5&s=618CEF2D03B9697F](https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=01B17A05A9374683&sms=32ADE0CD4006BBE5&s=618CEF2D03B9697F)

排放的目標。<sup>226</sup>

聯合國氣候變化小組召集了多位時裝業代表達成共識，配合巴黎協定以實現於 2030 年前完成永續議程的目標。<sup>227</sup>簽署機構連結了時裝產業鏈上的利益相關者，包括供應鏈上的紡織廠、原料生產廠商、物流業、製造業品牌及可供諮詢的 WWF 等團體。<sup>228</sup>包括高階時尚品牌 Burberry 與快時尚品牌 H&M 等多家時尚企業與物流公司。

### 三、綠色和平組織 時尚專案

致力於為地球環境生態付諸心力，透過發起各項專案的實際行動，帶領不同產業與領域的人們，一同維護環境生態；發起的專案聚焦於海洋保護、雨林守護、氣候變遷、農藥食品安全與污染防治等各層面。上述提及該組織所發起的 Detox My Fashion 時尚無毒專案屬於污染防治領域，自 2011 年揭露了大型紡織與運動品牌供應鏈中所使用的有毒物質與檢測報告後，陸續成功帶動 80 個品牌，進行承諾並將淘汰生產鏈中的有毒化學物質。<sup>229</sup>其相繼於 2013 年、2016 年和 2018 年持續公開發布追蹤報告與各家企業所做的永續報告書，督促需要改進的企業，同時標榜在時尚產業中的模範企業，以此監督各大企業在做出承諾後的改善與進展。

### 四、Global Fashion Agenda

來自丹麥哥本哈根的非營利組織 Global Fashion Agenda 致力於時尚行業在永續發展方面的合作，並引導時尚業採取相關行動；包括與各界建立夥伴合作

---

<sup>226</sup> United Nation Climate Change, About the Fashion Industry Charter for Climate Action. Retrieved from <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/global-climate-action-in-fashion/about-the-fashion-industry-charter-for-climate-action>

<sup>227</sup> United Nation Climate Change, Fashion for Global Climate Action. Retrieved from <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/fashion-for-global-climate-action>.

<sup>228</sup> 鄒敏惠(2018)，時尚減碳不落人後 Burberry、H&M 等品牌簽署「氣候憲章」承諾 2050 零碳排。環境資訊中心。取自 <https://e-info.org.tw/node/215442>。

<sup>229</sup> Greenpeace 綠色和平(2017)，好消息！第 80 個時尚品牌承諾「為時尚去毒」。Greenpeace 綠色和平(East Asia)。取自 <https://www.greenpeace.org/taiwan/update/1612/%e5%a5%bd%e6%b6%88%e6%81%af%ef%bc%81%e7%ac%ac80%e5%80%8b%e6%99%82%e5%b0%9a%e5%93%81%e7%89%8c%e6%89%bf%e8%ab%be%e3%80%8c%e7%82%ba%e6%99%82%e5%b0%9a%e5%8e%bb%e6%af%92%e3%80%8d%ef%bc%81/>.

關係、創立論壇與平台讓企業互相交流、建立工作室進行永續產品之流程的解決方法，設立相關政策框架，支持全球時尚業者網更加永續的目標前進，以此促進政策制定者能夠採取相關作為。<sup>230</sup>

該組織與美國波士頓諮詢公司(Boston Consulting Group)自 2017 年開始發布《時尚產業脈搏報告》(Pulse of the Fashion Industry Report)，該報告與永續服裝聯盟(Sustainable Apparel Coalition,SAC)合作，共同對時尚行業的企業社會責任進行評分；2019 年的報告顯示，時尚產業在環境永續的速度必須加快，方能達成巴黎協定所設定阻止暖化的目標。<sup>231</sup>透過該報告的結果，以提高時尚產業在永續發展面向的績效與推動。

2017 年哥本哈根高峰會上，各界時尚品牌簽署了 2020 循環時尚承諾(2020 Circular Fashion System Commitment)，共同呼籲時尚界做出改變，解決環境問題、加速產業循環之系統。其設立四項行動要點：<sup>232</sup>

- 1、實施可循環之設計策略
- 2、增加舊衣與鞋子的回收量
- 3、增加舊衣與鞋子的轉售量
- 4、增加由回收的後製紡織纖維製成之衣物、鞋子的量

根據該組織於 2020 年發布的時尚承諾報告結果顯示，共有 86 家企業公司簽署，約佔全球時尚市場之 12.5%；簽署方設定的目標中，整體約三分之二的目標逐漸實現。<sup>233</sup>

## 五、時尚協定

2019 年 8 月，由開雲集團董事長與約 30 位時尚行業之首席執行官，一同於法國比亞里茨制定了一套關於環保的時尚協定(Fashion Pact)。該協定主旨於保

---

<sup>230</sup> Global Fashion Agenda, Retrieved from <https://www.globalfashionagenda.com/>.

<sup>231</sup> JET(2019)，永續時尚最新報告 永續發展出現減緩現象。FASHION TREND & LIFESTYLE 瘋時尚新聞快遞。取自 <https://ifashiontrend.com/global-fashion-agenda-2019-release/>。

<sup>232</sup> WHAT IS THE 2020 COMMITMENT? (2017), GLOBAL FASHION AGENDA IS THE LEADING FORUM FOR SUSTAINABILITY IN FASHION. Retrieved from <https://www.globalfashionagenda.com/2020-commitment/>.

<sup>233</sup> 同上註



護生態多樣性、阻止暖化以及海洋維護三方面實現目標。<sup>234</sup>

該協定至 2020 年已增至 60 個簽署方，包括零售商與供應商，涵蓋範圍多達 14 個國家地區，並透過該協定共同代表 200 多個品牌與三分之一的時尚產業。<sup>235</sup>各企業與優秀的技術專家為此表示支持及合作，致力實現三個領域的主題目標，希望這些行動的影響力與水平，能擴及全球範圍並對外產生影響力。

## 六、SCAP2020

2012 年非營利公司且在 2014 年成為英國慈善機構的 WRAP (Waste and Resources Action Programme) 針對時尚的零售商們執行了一項永續服飾 SCAP2020 (Sustainable Clothing Action Plan 2020 Commitment) 的自願行動計畫，提供方針、協助英國紡織業減少碳排放與廢水汙染等影響。<sup>236</sup>

英國議會環境委員會於 2019 年，針對時尚議題所發布的《2017-2019 服裝消費與永續的報告》，報告中提及英國時裝產業的發展與需改進之問題；<sup>237</sup>同時說明了 SCAP 在減少碳足跡減少了 11.9%，水足跡減少了 17.7%，即便有些許進展，但在降低服裝浪費與廢棄物的部分卻有待加強。近年 WRAP 的資金漸減，與 SCAP 簽約的品牌也未再增加；為了能夠加快該產業改變的速度，英國議會也在報告中提醒英國政府須於 2022 年前大力協助 SCAP，建議超過一定營業額的品牌必須遵守 SCAP，且督促 SCAP 增加關於降低微塑料汙染之目標，以供零售商在減少時裝對環境影響的實行層面能有明確之措施與指引。

## 七、Ethic Consumer

英國的消費者組織 Ethic Consumer 針對英國約 44 家的零售商進行道德時尚的條件評分與排行，<sup>238</sup>加上永續面料的介紹等內容，使大眾能夠更清楚自己並非單純的消費者，更可以是為環境付出心力的一員。

---

<sup>234</sup>ELLE TAIWAN (2021),《時尚協定》簽訂一年後，各品牌的成就和未來展望。ELLE, 取自 <https://www.elle.com/tw/fashion/issue/a35760309/a-year-after-the-fashion-pact/>。

<sup>235</sup>The Fashion Pact, Retrieved from <https://thefashionpact.org/?lang=en>.

<sup>236</sup>WRAP, What is SCAP 2020. Retrieved from <https://wrap.org.uk/taking-action/textiles/initiatives/scap-2020#>.

<sup>237</sup>同註 210。

<sup>238</sup>Jane Turner (2020), Ethical Clothes Shops. Ethic consumer. Retrieved from <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/shopping-guide/ethical-clothes-shops>.

## 八、Fashion ACT Now

2020 年由 Fashion ACT Now 獨立運動組織所發起的活動，<sup>239</sup>要求時尚業界人士與大眾正視時裝產業對於氣候變遷所帶來的嚴重影響，其內容要求時尚產業改變產業行銷內容與手段，如取消時裝週；希望消費者一同抵制並減少購買新衣等，並透過募款集資，以建立時尚峰會、推動時尚改革法案。

該運動道出時尚在人類生活所存在的依賴與成就感，品牌商一再的製造汙染卻說著希望滿足大眾的行銷話術，表達大眾不想面對現今的時尚是帶有汙染的；同時這樣的運動也正在挑戰時裝業長期以來既有的產業模式。<sup>240</sup>

## 貳、環境永續當道，快時尚品牌面臨衝擊

如前述所述，兩大歐洲快時尚品牌 ZARA 與 H&M 在生產製造與行銷，透過快速到貨的方式以博取消費者的青睞，不惜壓低成本讓顧客買單；其中從原物料的來源生成、中後期製作的加工染整與裁縫、工廠半成品與成品之間的來回運輸等，無論在製作生產、供應鏈甚至到物流運送過程，都對不同國家的環境與地球生態造成了極大的傷害與汙染；而這些環境生態替人類付出的成本，都成了在手中的幾張鈔票、化作衣櫃穿不到幾次的過季商品，甚至成淪為垃圾場的冰山一角。

在環境永續概念當道的時代，已不能漠視快時尚品牌對環境所造成的負擔。有鑑於此，推動環境永續的國家、相關國際組織及團體開始付諸行動，針對快時尚產業進行審查與訊息揭露，甚至有品牌供應鏈中的相關汙染數據與勞工剝削，ZARA 與 H&M 生產商品的步驟是否合乎永續的概念也開始遭受質疑。

綠色和平組織在 2011 年展開了時尚紡織工業專案「Detox 時尚無毒計畫」(toxic-free fashion)，實施對象是針對全世界 78 間公司，其中包含時尚品牌、大型零售商還有紡織商品的供應商等。<sup>241</sup>目標是要求這些企業於 2020 年之前，

<sup>239</sup> R Fashion Action, Fashion ACT Now. Retrieved from <https://www.fashionactnow.org/about>.

<sup>240</sup> JULIA O'DRISCOLL (2020), Fashion Act Now: The Team Turning Fashion Into Positive Change. Eco-Age. Retrieved from <https://eco-age.com/resources/fashion-act-now-fashion-positive-change/>.

<sup>241</sup> Greenpeace 綠色和平(2016)，《今日快時尚，明日垃圾場》報告。Greenpeace 綠色和平(East Asia)。

必須提供給大眾消費者透明化且合法的化學物質管理內容，並執行有毒或有害物質的零排放；同年發布了時尚之毒調查報告，發現紡織工業與時裝製造過程中添加大量的壬基酚聚氧乙烯醚（NPE），甚至發現歐盟監管缺失，促使歐盟於2015年7月立法禁止進口含有NPE的紡織品。<sup>242</sup>

2012年4月，綠色和平組織採購了20家知名服飾並對這些服飾進行檢測，其中也包含ZARA與H&M等品牌。結果發現所有品牌皆有不合格之樣品，超過六成有著毒物殘留，<sup>243</sup>甚至還有塑化劑、致癌物質等超標現象；藏在華服下的陰暗被一一掀起，各家知名品牌生產過程也開始受到大眾審視與監督。

該專案對近80家企業做出一連串調查與報告資訊揭露，在網站上進行分級，包含做的很好、領先的第一級（AVANT-GARDE）、進化模式的第二級（EVOLUTION MODE），以及尚未及格的最後一級（FAUX PAS）；陸續被報導出販售的商品並不完全合格，出現許多負面新聞使聲譽受到影響，出現抵制與抗議等號召活動消息，讓ZARA等時尚龍頭企業意識到需要在營運策略上做出改變，開始重視、投入與推動環境永續，包括在品牌供應鏈、供應廠商、材料源頭、商品設計等融入永續的概念。

### 第三節 改變與實踐—H&M與ZARA

許多企業對外宣稱自身實踐了企業社會責任，達成特定目標或是預做出何種努力，但實際上並未真正對企業營運所發生的問題採取解決措施，直至某些負面消息被揭發。時裝品牌對於環境所污染的程度是一個常見的問題，而品牌商自己也應負起企業責任，以確保其中環境永續的項目與自身品牌價值一致，亦須注意企業的環境政策是否合乎現今的相關規範。

#### 壹、H&M集團

---

<https://www.greenpeace.org/taiwan/update/15127/%E3%80%8A%E4%BB%8A%E6%97%A5%E5%BF%AB%E6%99%82%E5%B0%9A%EF%BC%8C%E6%98%8E%E6%97%A5%E5%9E%83%E5%9C%BE%E5%A0%B4%E3%80%8B/>

<sup>242</sup>Yixiu Wu and The Ecologist (2015), Victory! Toxic chemical banned in EU textile imports. ECOLOGIST INFORMED BY NATURE. Retrieved from <https://theecologist.org/>.

<sup>243</sup>高雅勤(2012)，20家知名品牌染毒 ZARA 含有致癌物質。卡優新聞網。取自 [https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt\\_pk=6&ns\\_pk=17879](https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt_pk=6&ns_pk=17879)。

## 一、醜聞揭發

根據綠色和平組織於 2011 年所出版的兩份報告可知，H&M 在報告中是最大服裝公司，但卻在研究結果中顯示其向中國河流排放出許多激素干擾的化學物質，即便是微量也會對水源與環境造成莫大影響。H&M 作為快速時尚產業永續發展的領導者，卻未在污染消息發布後立即作出聲明與改善；在與 Detox 專案相關人士與其會面溝通後，伴隨著消費者、環保團體、公司聲譽及全球各界壓力的聲浪，H&M 僅列出一份禁止或受到限制的化學物質清單，<sup>244</sup>而運動服飾品牌 Adidas 或 Nike 則是率先公開與其配合的供應商資訊。

## 二、逐步公開

2013 年，H&M 便開始公開供應商名單，<sup>245</sup>在接下來的數年亦致力於公司產品信息的透明化與產地來源等資訊揭露，並指出消息公開透明的目標一直存在於集團永續發展策略中的一環，希望能透過提供消費者更多訊息，積極變革使企業更進步。相較於 2010 年前所發布的永續報告書內容著重在未來目標的解釋，2012 年至 2015 年的報告中，將公司在永續方面所付出的實際行動（Our Conscious Actions）之細項分類後進行說明；其中包含七大承諾：

- 1、提供時尚給予有自覺的客戶們
- 2、選擇並獎勵負責的夥伴們
- 3、符合道德
- 4、符合氣候智能
- 5、3R 模式：減量、回收、再利用（Reduce, Recycle, Reuse）
- 6、使用負責的自然資源
- 7、社會的加強

而後於 2016 年 H&M 永續負責人 Anna Gedda 表示，即便先前做出許多改

---

<sup>244</sup>Tommy (2011), Big brands like H&M are listening to you. GREENPEACE International. Retrieved from <https://wayback.archive-it.org/9650/20200402025046/http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/big-brands-like-hm-are-listening-to-you/blog/37524/>.

<sup>245</sup>H&M Group, Transparency. Retrieved from <https://hmgroup.com/sustainability/leading-the-change/transparency/>.

變，但時裝業的挑戰並未減少；因此需要重新制定 H&M 在製作方面與運用資源的方式。<sup>246</sup>同時肯定先前的七項承諾也為集團的永續各領域帶來很好的示範，2016 年後著重的除了基本的指標之外，將會著重於環境與社會的影響程度。同年，H&M 在綠色和平組織的網站追蹤評分報告中排名顯示，其從最初負面消息出來的第二級排名，成功躍進第一級，成為時裝界在環境永續方面的領先者。

### 三、決策進化與改革

從 H&M 這樣的執行方式決策出現可以得知，時裝業已遭受到環境永續、產業未來發展與社會背景等因素影響，改變公司營運策略勢在必行。直至 2019 年，H&M 的實施戰略轉變為四大方向：引領變革（LEADING THE CHANGE）、循環與可再生（CIRCULAR & RENEWABLE）、公平與平等（FAIR & EQUAL）以及標準與政策（STANDARDS & POLICIES），同時各項實施戰略都配合著 2015 年聯合國所發布的 17 項 SDGS 指標。<sup>247</sup>

2019 年由 H&M 所發布的永續報告書中的施行策略可知，除了當年度的數據表現，H&M 也將外部的調查報告、排名和表現結果一並納入。H&M 在近年表現亮眼，其於 2019 道瓊永續發展指數（Dow Jones Sustainability index）的人權、包裝與供應鏈管理獲得高分，並在環境倡導組織 Stand Earth 2019 年企業氣候承諾中排名第三；<sup>248</sup>永續棉花政策上排行第三，<sup>249</sup>呈現持續領先的地位，不難看出 H&M 積極尋找並嘗試運用永續材料的企圖心。另外，該集團也在全球永續企業排名中排行第 27 名，<sup>250</sup>同時在時尚革命中的透明指數（Fashion Transparency Index）的調查指出，<sup>251</sup>全球 250 家時尚品牌與零售商當中所披露

---

<sup>246</sup> H&M Group, Sustainability Report 2016. Retrieved from [https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/HM\\_group\\_SustainabilityReport\\_2016\\_FullReport\\_en.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/HM_group_SustainabilityReport_2016_FullReport_en.pdf)

<sup>247</sup> H&M Group, Sustainability Report 2018. Retrieved from [https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/09/HM\\_Group\\_SustainabilityReport\\_2018\\_-FullReport.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/09/HM_Group_SustainabilityReport_2018_-FullReport.pdf)

<sup>248</sup> H&M Group, Sustainability Report 2019. Retrieved from <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>

<sup>249</sup> Sustainable Cotton Ranking 2020. Sustainable Cotton Ranking. Retrieved from <https://www.sustainablecottonranking.org/check-the-scores>

<sup>250</sup> Corporate Knights (2019), Global 100 Most Sustainable Corporations, Brand Ranking, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=107&year=1296>.

<sup>251</sup> Fashion Transparency Index. Fashion Revolution. Retrieved from

的社會與環境政策，H&M 擁有前五名的亮眼成績，更在 2020 年躍升至第一名。除了集團本身資訊透明度與其努力揭露的產品信息，在 2019 年的永續報告書中，H&M 也列出集團執行策所遵循的指標與原則，包括 GRI 指數 (Global Reporting Initiative)、聯合國指導原則 (UN Guiding Principles)、氣候相關財務揭露 (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD) 等，並配合聯合國 SDGs 各種指標。

2020		2019	
H&M (H&M Group)	73%	Adidas/Reebok	64%
C&A	70%	Patagonia	64%
Adidas/Reebok	69%	Esprit	62%
Esprit	64%	H&M (H&M Group)	61%
Patagonia / Marks & Spencer	60%	C&A	60%

圖 4-4：時尚透明度排行

資料來源：Fashion Transparency Index. Fashion Revolution. 取自 <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>.

另一方面，在原料的改變與替代方案中的成果當中，為減少棉花對環境與勞工的化學汙染與水資源浪費等問題，H&M 集團於 2010 年加入一項名為更好的棉花之倡議(Better Cotton Initiative,BCI)，並重新制定關於棉花的相關政策並執行。根據集團在 2019 年與 2020 年所發布的年度永續報告中數據顯示，在 BCI 中 H&M 集團節約了 327 加侖的水、減少使用了 8 萬公斤的農藥噴灑；<sup>252</sup>同時在旗下品牌 ARKET 的牛仔褲已改為 100%使用有機棉，2019 年的回收棉花率更高達 97%，並積極找尋棉花的替代材料。於 2017 年開發而成的再生棉纖維，也將於 2020 年首次使用該技術所製成的產品。

羊絨方面的使用已於 2019 逐步淘汰，並在 2020 年透過新的貿易基金會標準配合動物福利、社會與生態永續的標準進行採購。在人造纖維與木材的方面，H&M 集團與生產商 Canopy 合作，以消除來自古老原始森林的人造纖維，支持

<https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>.

<sup>252</sup> H&M Group, Sustainability Report 2019.

從再生纖維中再開發出新的纖維以供使用。2019 年也同時全面禁用自巴西採購之皮革材料，避免間接導致原始雨林的破壞。同時也陸續推出新的永續材料，包括藻類物質、果汁殘渣的柑橘、農業加工所生的副產品鳳梨葉纖維，還有廢棄的海洋生物外殼等。永續的時代來臨，快速時尚產業勢必面臨這些製造過程的轉型。H&M 致力實現永續的目標，為了能達成綠色供應鏈以進行產品開發，H&M 集團積極找尋能夠替代這些對環境有害的原料，為此其建立許多夥伴的合作關係，進行相關研究與實驗，以擴大這些回收的材料以及其他永續的原料。

#### 四、門市配合與網頁服務

H&M 於 2013 年開始實行在各地門市推出舊衣回收計畫，<sup>253</sup>其號召消費者將穿不到的過季或是舊衣物進行整理與回收，並提供折扣優惠以促進大眾實踐對於回收衣物方面的環保承諾。網站方面邁向更透明的產品資訊給欲購買商品的消費者，在商品頁面的「永續性」選項，可以得知該商品的原料、生產之國家地點、與哪些供應商所配合，還有其他關於時尚再生的訊息。<sup>254</sup>

為了減少塑膠包裝，不只在生產製造過程中努力，H&M 集團也將門市所使用的包裝納入環境永續的策略。H&M 集團與國際設計公司合作製成 100% 通過非政府組織森林管理委員會(Forest Stewardship Council,FSC)認證的紙袋，統一替換門市的塑膠袋。旗下各品牌在減少塑膠包裝的部分也付諸努力，如品牌 ARKET 與 & Other Stories 在門市提供包裝的回收服務；也減少了塑料的標籤吊牌及貼紙。H&M 開放新的 Itsapark 網路平台，提供有時尚穿搭困擾或是靈感的消費者進行交流，並提供 H&M 或是其他時裝網站商品的連結。<sup>255</sup>透過平台讓消費者在衣物運用上不僅限於雜誌廣告上的模特兒，且使用者分享的資訊更能

---

<sup>253</sup> Lenny(2020)，大掃除舊衣服別丟掉！拿去 H&M 回收可獲 15%折扣卷！。HMI talk。取自 <https://hmitalk.com/2020/01/%E5%A4%A7%E6%8E%83%E9%99%A4%E8%88%8A%E8%A1%A3%E6%9C%8D%E5%88%A5%E4%B8%9F%E6%8E%89%EF%BC%81%E6%8B%BF%E5%8E%BBhm%E5%9B%9E%E6%94%B6%E5%8F%AF%E7%8D%B215%E6%8A%98%E6%89%A3%E5%8D%B7%EF%BC%81/>

<sup>254</sup> 華麗志(2019)，H&M 公布所有產品的生產商資訊，成為全球首個供應鏈完全透明的大型時尚零售商。BEAUTiMODE。取自 <https://www.beautimode.com/article/content/86420/>

<sup>255</sup> Alice(2019)，H&M 快時尚的顛覆與創新。FASHION TREND&LIFESTYLE 瘋時尚。取自 <https://ifashiontrend.com/hm-transforming-business-model/>

貼近生活，也讓 H&M 在消費者需求方面的訊息接受更為準確。另外，H&M 於斯德哥爾摩的旗艦店也建立了服裝租賃及縫補、量身訂做等服務內容，透過服裝循環利用的方式，讓 H&M 在 3R 循環模式又更進一步。

透過外界不同的組織、指數審查等調查報告排名，H&M 在歷年永續報告書的內容，從僅有公司信念與願景的介紹，轉變為對環境、原物料循環利用與供應鏈的重視；近幾年為因應時尚產業的挑戰與變化，除了公司本身所堅守的環境永續概念，再將其延伸至集團理念與行為對環境與社會的影響與貢獻，再加上各界的審查與調查結果顯示出來。另外 H&M 在網站與門市所提供消費者的服務也與環境永續概念作結合，主動傳遞消費者不易關注的環保與永續之訊息。自污染內幕到永續領導企業的路上，除了達到企業所負之社會與環境責任之外，讓大眾消費者對於 H&M 的了解不只是靠衣服上的吊牌與價格，永續報告書的內容與各門市的配合亦清楚傳達其所秉持之永續理念。



圖 4-5：H&M 舊衣回收計畫

資料來源：Lenny (2020)，大掃除舊衣服別丟掉！拿去 H&M 回收可獲 15%折扣卷！。HMI talk。取自 <https://hmitalk.com/>

## 貳、改變與實踐：ZARA

作為時尚業的崛起新星、快速時尚業龍頭的 ZARA，面對環境永續概念的



出現與經營上的困境，使其願意開始重視環境與永續概念傳遞的。

### 一、醜聞揭發

ZARA 在快速竄紅的光環簇擁下，仍在 2011 年經綠色和平組織抽查該品牌的服飾樣本中發現，除了產地標示不清之外，樣品中甚至檢驗帶有致癌成分的芳香胺，震驚全球。根據調查結果，綠色和平組織還前往 ZARA 門市做出抗議、進行對話，要求 ZARA 正視化學物質排放之污染問題，並做出承諾與改善。執行綠色和平項目的主任表示，ZARA 並沒有公布過有毒化學物質限制列表，因此呼籲該品牌需積極作出改善方案。<sup>256</sup>

### 二、意識到危機並公開做出承諾

根據波士頓顧問公司（Boston Consulting Group）與永續成衣聯盟（Sustainable Apparel Coalition, SAC）剛發表的「時尚產業脈搏」報告顯示，<sup>257</sup>消費者越來越有環保意識，並開始關注時尚產業的環境永續和社會責任。有高達 75% 的消費者認為永續性極其重要；更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。2012 年底，ZARA 對外做出將實現時尚去毒計畫，承諾願意在 2020 年前消除供應鏈產品中的化學有害物質與致癌物等；自 2013 年起，ZARA 開始積極披露對於環境造成污染與影響的化學物質之相關數據，<sup>258</sup>並逐年做出調整改進。根據 Inditex 集團的 2019 年度報告，ZARA 也在期限時間內積極實現不同領域或工作範圍的永續承諾。

### 三、積極投入永續

根據 Inditex 集團年報可知，集團透過審查所有供應商並將其做出分級與統計數字的制度，以檢視供應商在行為準則方面的遵守與否，且在此之後將接受

---

<sup>256</sup> 大紀元(2012)，環保團體促 ZARA 無毒生產。大紀元時報。取自 <https://hk.epochtimes.com/news/2012-11-23/%E7%92%B0%E4%BF%9D%E5%9C%98%E9%AB%94%E4%BF%83ZARA%E7%84%A1%E6%AF%92%E7%94%9F%E7%94%A2-14320376>。

<sup>257</sup> Boston Consulting Group (2019), 2019 Pulse of the Fashion Industry. BCG. Retrieved from <https://www.bcg.com/2019-pulse-of-the-fashion-industry>.

<sup>258</sup> GREENPEACE (2012), People! Zara commits to go toxic-free. Retrieved from <https://www.greenpeace.org/international/story/7554/people-zara-commits-to-go-toxic-free/>.

糾正措施等。2014 年集團對於供應商的抽檢結果的合格率為 89%，總計有 266 次的違規事件。這些違規案例都由集團所屬之 CSR 團隊進行分析與報告，針對案例的狀況給予改進機會，或將不再容忍。其中孟加拉是 ZARA 供應鏈中許多工廠的所在地，2014 年 ZARA 開始與孟加拉做出水資源的協議，希望透過夥伴合作關係，為當地的社區與員工做出貢獻，透過當地上百家工廠與員工的計畫參與，成功節約了 290 萬立方的水資源、免除 450 萬廢水的排放，同時降低了約 7%的碳排放量。<sup>259</sup>

Inditex 集團也在西班牙拉科魯尼亞大學（University of A Coruña）的協助之下，進行了工廠廢水的分析與檢測；<sup>260</sup>另一方面致力於改進供應商所提供的淨水設備，以確認其設備符合碳排放標準。同年，Inditex 去除了在供應鏈中不該出現的碳氟化合物之防水化學劑，制定了消除該化學物質的政策，更在市場上產出了近百萬件未含該危害物質的衣服，確保消費者與環境的安全無虞；在污染醜聞發生後，集團積極在供應鏈中，追求符合環境永續之標準，希望利用更加貼近永續的生產過程，打造真正的綠色產品。2015 年開始，著重集團永續的歷史與進展，並在年報中的各項議題與聯合國發布之永續 SDGs 的 17 個目標做連結。

從該集團永續策略（Sustainable Strategy）的項目上更針對特定領域與資源進行年度報告的評比。Inditex 集團現階段的永續策略分為幾面向，包括設計中的永續原料、製造中的環境健康與安全、配送中的綠色包裝與倉管、營銷的節能商店與永續包裝的服務。<sup>261</sup>

#### 四、進化與改革

Inditex 集團於 2011 年到 2015 年中制定了相關的營運與管理政策計畫，在此計畫過程逐漸摸索時尚永續及改善的過程。該集團於 2016 年即制定了新的目標

---

<sup>259</sup>Inditex, Annual Report 2014. Retrieved from [https://www.inditex.com/documents/10279/246651/AnnualReport\\_2014.pdf/60eef29d-7a6c-43f5-b811-e63a9f7786fc](https://www.inditex.com/documents/10279/246651/AnnualReport_2014.pdf/60eef29d-7a6c-43f5-b811-e63a9f7786fc)

<sup>260</sup> 同上註。

<sup>261</sup>Inditex, OUR COMMITMENT TO SUSTAINABILITY. Retrieved from <https://www.inditex.com/en/our-commitment-to-the-environment>.

與環境政策，內含三個主要面向：全球水資源之管理、能源戰略以及雨林產品與生物多樣性政策。目標設定於 2016 年至 2020 年完成該計畫。2016 年開始制定集團首要目標的考量，包含聯合國所發布的 2030 年之永續發展目標與環境問題，並將實施方向著重於集團於各國所配合的工作場域以實現該計畫。同年 Inditex 集團於綠色和平組織的時尚去毒專案網站上之評分排名，同競爭對手 H&M 前進至第一級別，成功成為時裝行業於永續領域的典範企業。

作為時尚龍頭，2016 年 ZARA 再推出了環保永續 Join Life 系列的品牌，主打以再生羊毛、有機棉，以及經過森林標準委員會認證的木質纖維等永續材質所製成的服飾。<sup>262</sup>更從 2017 年開始減少原料的消耗，由於逐漸改為使用有機棉的材質，集團與國際勞工組織也建立夥伴關係，以改善棉花供應鏈中勞工的工作條件。<sup>263</sup>

另外，面對有限的能源，為了節省能源便執行節能政策，實施對象包括集團所有品牌商、總公司、物流與工廠，以及門市。政策實施後，即便 ZARA 的營業額與門市數量持續增加，但集團整體能源消耗量卻下降了，2018 年甚至下降了 2.55%、<sup>264</sup>2019 年的電力中也有約 63% 來自乾淨的能源。

除了節能政策，集團也在回收再製方面具有相當的成效。ZARA 積極實現環境的永續策略，並將循環經濟納入計畫的目標，確保 2025 年能夠呈現零廢棄物的商業模式。管理廢物方面針對總部、供應鏈與門市等都有屬於自己的手冊與程序，以及閉鎖式循環(closing the loop)計畫，主要用於舊衣回收、綠色包裝等領域。透過人員培訓與計劃項目管理，促進回收再製成功率的提升。其中在生產過程中常見的廢物包括紙張、木材、塑料、金屬物質以及紡織廢料等，經由回收後再處理利用，避免過度浪費。根據 2018 年的報告顯示，產生出的廢物

---

<sup>262</sup>VK(2016)，小資女最愛的 Zara 推出最新「Join Life」系列，有幾件網上竟然已斷碼！MINT 明潮時尚快遞。取自 <https://www.mingweekly.com/fashion/fashionnews/content-8709.html>。

<sup>263</sup>Inditex, Annual Report 2019. Retrieved from <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>.

<sup>264</sup>Inditex, Annual Report 2018. Retrieved from <https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Inditex+Annual+Report+2018.pdf/25145dd4-74db-2355-03f3-a3b86bc980a7>.

經由收集、回收再使用的效率高達 88%。<sup>265</sup>全球各企業在永續領域需面臨許多挑戰，ZARA 在研究方面也貢獻許多。2019 年與麻省理工進行合作，ZARA 在永續計畫制定分為三大部分：<sup>266</sup>

(一)閉鎖式循環(closing the loop):利用舊衣的收集(collect)、二手衣物的捐贈(reuse)以及紡織廢料的循環技術(recycle)三方面整合。解決消費者對於舊衣物的困擾、捐贈可用的衣物給紅十字會等非營利組織，避免狀態良好的舊衣只能被丟棄；同時與各大學進行技術上的研究，以減輕紡織廢料對環境造成的汙染。

(二)零廢棄物(Zero Waste):計畫於 2023 年達到零廢棄物的經濟模式。透過收集、分類、回收再製的方式處理在供應鏈中產出的廢棄物。2019 年集團總部、物流中心與工廠對於廢棄物的回收再製率高達 93%。

(三)綠色包裝(Green Pack):主要使用回收再製成的包裝材料，如 ZARA 自製的紙箱。計畫於 2020 年消除集團所有塑膠袋，在 2023 年消除供客戶使用的塑膠袋。在 2018 年簽署了新塑料經濟的全球承諾(Plastic Economy Global Commitment 2025)，<sup>267</sup>承諾將於 2030 年前做到 100%環保纖維的製衣產品。<sup>268</sup>

經世界最大通信服務集團 WPP 與全球研究機構 Kantar Millward Brown 的調查結果，ZARA 於 2017 年排名全西班牙最具品牌價值的第一位，同時也是全球最具價值企業中的第 34 名。<sup>269</sup>2018 年在國際非營利組織 CDP (Carbon Disclosure Project) 信息揭露的六千多家企業公司中，Inditex 集團於氣候環境變化評估及溫室氣體排放評估項目獲得佳績；<sup>270</sup>在道瓊永續指數 (Dow Jones Sustainability Index) 也連續三年獲得最永續之零售時裝公司，而且在 2019 年

---

<sup>265</sup>同上註。

<sup>266</sup>同註 263。

<sup>267</sup>World (2019), Big brands join the New Plastics Economy Global Commitment, WORLD FOOTWEAR. Retrieved from <https://www.worldfootwear.com/news/big-brands-join-the-new-plastics-economy-global-commitment/4029.html>.

<sup>268</sup>VOGUE HONG KONG(2019), ZARA 默默為環保盡力，推出 #JOINLIFE 可持續發展系列，VOGUE，取自 [HTTPS://WWW.VOGUEHK.COM/ZH/ARTICLE/FASHION/ZARA-LAUNCHES-ECO-COLLECTION-JOIN-LIFE/](https://www.voguehk.com/zh/article/fashion/zara-launches-eco-collection-join-life/)。

<sup>269</sup>WPP (2017), Zara leads first BrandZ Top 30 Most Valuable Spanish Brands, WPP, <https://www.wpp.com/news/2017/09/zara-leads-first-brandz-top-30-most-valuable-spanish-brands>.

<sup>270</sup>CDP (2018), Global Climate Change Analysis 2018. CDP. Retrieved from <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/global-climate-change-report-2018>

Corporate Knights 的全球前百大永續企業調查結果中排行第 54 名。<sup>271</sup>

根據 2020 年報告資料，ZARA 與各組織、聯盟或其他團體所建立的合作關係、契約協定與倡議等目標承諾和準則，高達 38 項，<sup>272</sup>且持續增加。透過自身作為與外界團體合作的方式，希望影響相關企業的營運方式，替他們帶來改變的動力。

表 4-3：ZARA 承諾之永續目標

年份	承諾
2019 (已達成)	總部與物流平台都具有生態效益，其中獲得 10 項 LEED 金牌認證
	巴黎、倫敦與紐約的服裝回收服務
	ZARA 門市比目標提前一年達到 100% 具生態效益
	資助麻省理工學院關於全球挑戰、收集與回收之研究
2020	旗下所有品牌的門市達到 100% 具生態效益
	生產超過 25% 永續系列 Join Life 的服裝
	去除所有品牌的塑膠袋
	零排放承諾
	Canopy 承諾：100% 認證的森林友善纖維
	配合時尚議程，承諾設計師 100% 在循環方面接受過培訓和專業化
2023	總部、物流與門市實施零廢物計畫
	100% 永續纖維的材質
	供應鏈中 100% 綠色包裝
2025	總部、物流與門市達到 80% 可再生能源
	100% 永續棉花（有機或再生棉）
	100% 再生滌綸與永續亞麻

資料來源：Inditex, OUR COMMITMENT TO SUSTAINABILITY. 取自  
<https://www.inditex.com/en/our-commitment-to-the-environment>

<sup>271</sup>Corporate Knights (2019), Global 100 Most Sustainable Corporations 2019, Ranking Brands. Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=107&year=1296>.

<sup>272</sup>Inditex, Annual Report 2020. Retrieved from <https://www.inditex.com/documents/10279/664163/Consolidated+Annual+Accounts+2020.pdf/3ed26f27-d745-e178-bc0d-b38acacca3bb>.

## 第四節 改變的力量

快速時尚界吹起永續的旋風，不僅 ZARA 與 H&M 兩大龍頭，包含其他品牌 UNIQLO、ASOS 等都願意檢視自身的產品製造過程對環境的傷害並做出承諾與改進。Inditex 集團執行長 Pablo Isla 表示，ZARA 將成為時尚產業的改革力量之一。H&M 永續部門的 Giorgina Waltier 也表示時尚界的運轉方式需要被改變，因為地球的資源是有限的。<sup>273</sup>這些改變的作為同時也影響了原來只在乎潮流與利益的時尚產業，製造衣物的過程中產生出的有害物質從被忽視到重視，甚至列出禁用清單；衣服原料的使用從需要消耗巨大的環境利益，到積極尋找永續材質替代；生產與物流過程中從嚴重的汙染，到現在減少水資源消耗、碳排放汙染，更努力研發將工廠廢棄物循環利用之方法等。相較於最初的態度，業者在環境永續領域上所投入的心力與重視程度從輕微到重視，將其轉為實際行為落實在生產到銷售的各階段，更希望能最大化自身的影響力，帶領同行與相關產業在永續領域做出改變。

表 4-4：業者於環境永續領域改變之前後差異

	改變前	改變後
化學物質	無訂立禁用清單	除歐盟法規外，業者會再自列清單
衣物毒物殘留	檢驗出致癌物質	業者自身不定時稽核
材質	成本考量居多	強調可回收再製 尋找環境友善之材質
碳排放	嚴重	主動參與時尚相關協議 配合國際訂定之約束
水汙染	嚴重	降低
廢棄物	多	減少，開始追求循環經濟
環境永續關注度	弱	提升，包括國際與民間之組織團體

資料來源：本研究整理。

同時，快時尚產業外的其他領域也紛紛加入了這場時尚的永續改革計畫。由於衣服上的微塑料與纖維造成的環境汙染難以想像，歐盟為此也推出了減塑

<sup>273</sup> VOGUE(2019)，每年垃圾填埋場有 9200 萬噸來自快速時尚？Zara、H&M、Uniqlo...紛紛許下了永續環保承諾。CSRone。取自 <https://csrone.com/news/5679>

政策，包括一次性的塑膠包裝與塑料運輸等制定規則，希望以歐盟開始對塑膠材料做出管制，推動全球變革。<sup>274</sup>棉花企業與澳洲棉花研發公司與北卡羅萊納州立大學（North Carolina State University）合作進行不同材質在水中的分解方式與造稱的汙染等相關研究，<sup>275</sup>以此結果讓零售商與供應商比對製作衣物的面料進行挑選，讓衣物在設計的階段便能融入環境永續。

除了大品牌的改革，因為造成環境的負擔所以興起的永續浪潮，讓更多時裝界的獨立設計師在自身的設計中加進永續概念，許多永續品牌也開始出現，透過不同於以往成衣製造的方式設計衣服，打造更能實現企業社會責任的創造空間。如永續品牌 Germanier 創辦人在時裝週展出升級後的再造技術（Upcycling）並以此作為製衣方式與零售商合作。<sup>276</sup>時尚並非只是一門產業，現在人們身上穿的衣服都算的時尚的一部份；因此為了讓更多人顛覆對時尚的刻板印象，除了品牌商與零售商絞盡腦汁的改變生產模式與製造方法之外，許多組織機構與政府甚至是特定學習場所，也出現針對快速時尚、時裝業的循環設計與循環經濟付出心力。如荷蘭的 Circle Economy 機構與阿姆斯特丹時裝學院（Amsterdam Fashion Institute）的設計的循環時裝碩士學位等。<sup>277</sup>

另一方面，消費者對於永續概念的意識逐漸增加，循環經濟也開始成為熱門話題。除了 H&M 與 ZARA 等做衣物回收的計畫之外，二手衣物交流與轉售平台也成為新的潮流。由 thredUP 與第三方數據公司 GlobalData 從過去幾年的數據顯示服裝轉售的速度比一般服裝市場快了近 21 倍。<sup>278</sup>除了轉售的服務之外，衣物租賃的服務也開始成為另一種商機與熱門議題。

---

<sup>274</sup> European Commission, Plastics. European Commission, Retrieved from [https://ec.europa.eu/environment/topics/plastics\\_en](https://ec.europa.eu/environment/topics/plastics_en).

<sup>275</sup> Cottonworks, Fashion has an impact beyond the closet. Cottonworks - Cotton Sustainability. Retrieved from <https://www.cottonworks.com/topics/sustainability/cotton-sustainability/biodegradability-of-cotton/>.

<sup>276</sup> CYNDI H(2018), Sustainable Fashion：當永續時尚走入市場，身為消費端的我們願意買單嗎？。FEMIN。取自 <https://thefemin.com/2018/06/sustainable-fashion-lifestyle/>。

<sup>277</sup> 施峰傑(2020)，在時裝設計師腦袋中嵌入循環經濟 DNA。CSRone。取自 <https://csrone.com/topics/6279>。

<sup>278</sup> 品牌志(2019)，【創新趨勢】二手服裝即將取代快時尚？5 年後，「轉售市場」將達 51 億美元。品牌志。取自 <https://www.expbravo.com/>





## 第五章 結論與建議

快速時尚龍頭 ZARA 與 H&M 頂著當紅時尚的招牌，在出名之際遇上了環境永續的出現。快時尚造成汙染，環境保護促成永續，原本看似背道而馳的兩者，在企業意識到危機並願意真正面對後，透過種種實際的作為背負起屬於自己的企業社會責任，配合其他組織的指導方針與原則內容著手改善，完善企業對於經濟、社會與環境所負起的責任。

### 第一節 研究發現

隨著媒體科技的拓展，消費者開始注重自身權益，行銷手法的多元化等，新興行業如雨後春筍般出現的同時，快速時尚便是其中之一。不為人知的企業醜聞接連爆發，涉及員工、股東、工廠環境、薪資、製造過程、審查機制等。這些跨國企業的增加，讓企業社會責任的經濟、社會與環境三大領域，逐漸被放大檢視，針對不同的利益相關人也有不同的規範與配合機制；包括經濟上的財政透明與營運效益、社會領域的服務與回饋、環境領域付出的維護與改進。

#### 壹、企業社會責任漸被重視

地球暖化與氣候變遷的加劇，對生態的汙染、人體毒素的殘留，甚至會影響到後代生存與繁衍的優劣。當各種環境問題影響的層面與範圍開始擴大，讓人類開始找尋企業發展經濟的同時，能夠與環境和平共處的方式；有鑑於此，國際組織開始對此做出議題的討論，並制定出相關的行動計劃與協定合作，促使各國實現環境永續方面的目標。這樣概念的影響範圍從國際上到國家政府之間，再影響至各國國內的企業發展。企業在營利的同時必須盡到的責任再次被大家重視，即便現今的企業社會責任仍沒有明確規範何謂維持環境永續的實質作為，僅有特定物質與製造方式的限制與規範。

越來越多研究顯示，當企業完善自身的企業社會責任之後，將為公司帶來更多的好處。企業欲達成永續經營的背後，不僅有營利的多寡而已，更需要在乎的是企業本身對公司內部與外部所造成之影響。公司除了因勞工權益的興

起，讓許多勞工獲得公平的待遇與合理的薪資；但環境是無法發聲的，只能透過極端氣候與生物鏈的循環，向人類發出警訊。

## 貳、快時尚與環境永續相互抵觸

社會在進步的同時，人們對於時尚的外表更加追求；為了能夠跟上潮流的設計與引人注目的眼光，於是持續購入更新更美的衣服。業者憑著營利的本能發現時尚圈的商機，建立了一套異於傳統接觸時尚的管道，打造全新的營運策略，以迎合消費著排山倒海的購物慾望。消費者發現快速買入新衣的方式、業者發現這樣持續增長的業績，持續壓低在供應鏈上的成本打造平價服飾，使用那些輕易獲得但不道德也不安全的原料，在危機四伏的供應鏈上完成新品。

快速時尚，是人類的野心也是貪心，那些跨國市場的版圖，讓業者賺入大把鈔票；是社會的進步亦是退步，提供消費者多元化的購物選擇與同業競爭，卻讓居住的環境陷入無盡的破壞。最初的快時尚追求業績、無視汙染與破壞的運作，與環境永續追求的目標背道而馳、相互抵觸，而人們以為兩者不會有交集，也不在乎。

然而，如國際組織與國家相互簽署的永續相關之協議與條約內容所述，我們需要考慮現有的資源是有限的，也要為後代的未來盡一份心力；共同建立永續的環境，讓人類與其他生物能夠健康的活下去。因此，快速時尚的商業模式漸被關注，營運策略同時也面臨挑戰。

## 參、快時尚接納永續概念後的實踐成效

企業制定營運策略的同時，勢必考慮整體社會的發展方向。許多企業破壞環境的黑暗行為漸被拆穿，讓快時尚開始感受到外界壓力與檢視的眼光；業者意識到社會的背景與趨勢的轉變，於是投入心力改變原有的生產模式，從接受外界機構的評估並進行改善，到主動加入特定組織或團體，一步步實行對環境永續的目標，使環境永續的概念逐漸融入於企業未來的發展。透過行為上的支持與改善後的審查結果，促使消費者和社會整體去面對並推動環境永續的概念，讓環境永續不再只是呼籲，企業所盡的責任也不再只有慈善公益。

本文研究的個案主要針對歐洲快速時尚產業的領先品牌，並從企業集團公開發布的報告內容、外界檢驗與評估機構的調查，以及相關資料再進行統整。瑞典的 H&M 透過原有的系列服飾與新出的品牌雙管齊下，持續邁向成為永續品牌的道路。H&M 利用門市的衣物回收創造循環效益、開發不同的替代材料製成新品，投資不同的網路平台，滿足消費者在時尚方面的需求，在實現永續的路上積極地與消費者進行連結，同時透過宣傳帶給消費者環境永續之概念。

快時尚龍頭業者 ZARA 對於自身產業供應鏈與品牌在環境、能源運用、回收再製等技術等方面的影響極為重視，透過外部機構評估與廠商審查機制進行修正，積極達成永續承諾，希望在生產制度與過程上進行維護，以此製出符合永續的商品。除了最初那些殘留衣物的毒素已經成功被禁用之外，各界的非營利組織、評估機構、環保團體與同行企業的參與，讓快速時尚的議題從新衣服的配送速度、吊牌上的價格，轉為對環境友善的指數評估、永續企業的百大排行、循環效率的高低，帶領其他時尚品牌走入環境永續的倡議與協議等。

## 第二節 未來研究方向與建議

本研究個案為歐洲快速時尚業者的兩大品牌，擁有分布全球的市場與持續上升營業額，面對環境永續概念的崛起，做出了內部經營策略的調整，並在改善的同時，與國際組織與機構建立合作關係，欲使該產業做出改變。兩間集團積極實踐企業社會責任中的永續層面，在這樣的轉變過程當中，仍有許多其他面向，尚需進一步觀察與探討。因此，本研究也提出相關研究之方向：

### 一、知名品牌之外的企業是否實踐

存在於時尚界的環境永續正在被推動；然而推動之後，迎接而來的便是與先前完全不同的產業模式，即是改革的產業轉型。巨大的創新與改革需要的不只面對問題的勇氣還是熱忱，更多的是現實層面包括供應鏈的轉換、消費者的接納，以及企業利益關係人的認同與協助等考量。

快速時尚產業不只有 H&M 或是 Inditex 集團兩大品牌，更多的是其他同為時尚產業的大小品牌商。透過綠色和平組織的時尚無毒專案評分亦可發現，仍有承諾欲改變之時尚企業遲遲不肯實踐、不願改變。產業需要被改變這種信心

喊話，在現實陰影的吞蝕之下，不免令人擔憂是否最後淪為口號，中小企業依然故我的現象。永續的概念推動並不僅限於時尚圈，在其他產業與品牌中，企業社會責任的實踐與環境永續的概念，有無納入公司營運策略，而企業是否做出改變去進而實踐永續面向的承諾等，都值得再進一步探討。

## 二、快時尚產業面臨其他挑戰

快速時尚的品牌商除了環境永續的難關持續進行改革之外，在未來網路購物更為發達的世代，不出門也能買到更適合自己的衣服，各界電商品牌帶著更低價的商品出戰，主打平價時尚的業者在行銷方面也面臨挑戰。來自各方的競爭業者、社會背景與科技趨勢的轉變，對於快速時尚產業是否造成另一波衝擊，考驗著快時尚企業的危機處理、營運策略制定及執行效率。另外，快速時尚造成了過多的舊衣的問題，同時衍生出新的商機，包括非特定平台的二手衣物與衣物租賃的興起等。從快速時尚中將衣服消耗至二手衣物市場，這些正在發展的行業趨勢，是否對其他產業造成額外的衝擊或是解決問題的答案，是阻力或是助力，都適合再進行深入研究。

# 參考文獻

## 一、中文部分

### 1、專書

- 王梅玲 (2005)。英美與亞太地區圖書資訊學教育。臺北市：文華
- 吳恬綾、黃亭睿 (譯) (2008)。垃圾與它們的產地：為什麼 99% 的東西半年後都被丟棄？。台北：時報出版 (Annie Leonard, 2010)。
- 林宜萱 (譯) (2007)。買不買都上癮—從 Armani 到 ZARA 的時尚行銷。台北市：英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司 (Mark Tougate)。
- 林宜諄、高希均 (2008)，企業社會責任入門手冊。台北市：天下遠見。
- 林瓊華 (譯) (2007)。UNIQLO 和 ZARA 的熱銷學。台北市：城邦文化事業股份有限公司-商業週刊 (齊藤孝浩)。
- 孫震 (2009)，企業倫理與企業社會責任，台北市：天下遠見。
- 財團法人證券暨期貨市場發展基金會 (2015)，企業社會責任：執行成效卓著之實務案例，台北證期會。
- 陳以禮 (譯) (2017)，快時尚，慢消費，台北市：時報文化。Elizabeth L. Cline。
- 葉至誠、葉立誠 (民 88)，研究方法與論文寫作，台北：商鼎文化。
- 賴怡忠 (民 93)，全球環境變遷與永續發展趨勢，行政院經濟建設委員會，台北市：行政院經濟建設委員會，初版。

### 2、期刊

- Philip Micklin、Nikolay V. Aladin (2008)，找回消失的鹹海。科學人。第 75 期，05 月號。
- 大紀元 (2012)，環保團體促 ZARA 無毒生產。大紀元時報。
- 王一芝、范榮靖、劉維公 (2011)，平價時尚特刊，遠見雜誌，12 月號。
- 市場開發處 (2014)，衣著用永續紡織品現況、迷思與發展前景 (一)，紡織月刊，第 217 期，頁 48-59。
- 何莉芸、李佳玲 (2017)，企業永續發展與社會責任報告之趨勢與實務，中華會計學刊，第 12 期，頁 359-366。
- 即時新聞 (2015)，打工仔晉升世界第二富豪 ZARA 創辦人成功秘訣。自由時報。
- 即時新聞 (2017)，世界首富再換人！Zara 創辦人身家超越比爾蓋茲。自由時報。
- 吳必然、賴衍輔 (2006)，企業社會責任 (CSR) 概念的理論與實踐，證券櫃檯

- 月刊，第 122 期，頁 31-42。
- 吳淑鶯、陳瑞和、陳燕柔 (2015)，企業社會責任對消費者品牌關係影響之研究，中華管理評論國際學報，第 18 卷，第 2 期，頁 1-27。
- 周敏 (2015)，只賺「快」錢時尚就沒未來。天下雜誌，第 584 期。
- 林玉華(2008)，永續發展所需的制度改革—以歐盟治理改革為例，《人文與社會》學報，第 2 卷，第 1 期，頁 36-65。
- 林讓均 (2011)，ZARA11 月登台點燃新時尚戰火。今周刊，第 722 期。
- 金融財經 (2018)，何謂快時尚，香港經濟日報，2018 年 09 月 04 日。
- 行政院經建會 (民 95)，時尚業，「工作大贏家」，11 月號，第 8 頁。
- 范榮靖 (2011)，H&M 時尚三角形準則，贏在風險控制。遠見雜誌，第 305 期，頁 208-227。
- 范榮靖 (2011)，毛利逾 50%，老闆都成首富。遠見雜誌 (平價時尚特刊)，2011 年 12 月號。
- 范榮靖 (2011)，快速時尚惹爭議：平價來自血汗又易浪費，遠見雜誌，11 月號。
- 孫志鴻、林冠慧、劉彥蘭、江映瑩 (2011)，何謂永續發展，科學研習月刊，第 45 卷，第 4 期，第 6 頁。
- 徐志宏、吳少雄、鄒伯衡 (2017)，快時尚供應鏈的永續發展趨勢，物流技術與雜誌，第 89 頁。
- 涂瑞德 (2015)，策略性企業社會責任，社區發展季刊，第 152 期，頁 50-58
- 高宜凡 (2009)，CSR 不是奢侈品，是逆境創優勢的機會。遠見雜誌，05 月號。
- 張培新，2009，企業社會責任的理論與實踐：以美體小舖為例，美容科技學，第 6 卷，第 2 期，第 5 頁。
- 荷事生非 (2016)，荷蘭人的環保時尚妙計，英語島雜誌，07 月號。
- 彭杏珠 (2017)，製造一件 T 恤 足夠讓你喝三年的水。遠見雜誌。
- 曾裕淇、徐進鈺(2016)，永續發展 一個都市政治生態學的批判性視角，地理學報，第 82 期，頁 1-25。
- 黃正忠、林泉興、許資宜 (2016)，企業永續報告書的國際趨勢與我國報告書的撰寫現況剖析，證券服務月刊，第 645 期，頁 41-48。
- 黃雪娟 (2012)，企業社會責任報告書之查證與品質分析，證券櫃檯月刊，第 160 期，頁 67-76。
- 楊冠政 (1999)，永續發展的倫理，環境教育季刊，第 37 期，頁 82-86。
- 經理人月刊編輯部 (2006)，全球注視的時尚服飾品牌 ZARA。經理人月刊。
- 葉保強 (2007)。企業社會責任的發展與國家角色。應用倫理研究通訊，第 41 期，頁 35-47。

- 詹場、柯文乾；池祥麟（2016），CSR 能為公司經營策略帶來什麼好處？—來自世界頂級學術期刊之證據？。商略學報，第 8 卷，第 2 期，頁 77-86。
- 趙敏（2020），棉製品的環保與健康的危機，里仁為美季刊，第 39 期，頁 8-9。
- 劉子寧（2015）不只求「快」，更求最「時尚」—H&M 靠一個字：Daring！。遠見雜誌，第 133 期。
- 劉光瑩（2020），「人定勝天」其實會害了我們？永續大計，給下一代環境正義，天下雜誌，第 700 期。
- 劉阿榮、謝登旺（2009），台灣永續發展之環境與社會經濟的辯證，國家與社會，第 6 期，頁 1-5。
- 劉凱翔（2018），國際重要農情資訊，農政與農情。07 月號，第 313 期，頁 49-57。
- 樂家羽（2018），Burberry 燒掉價值 11 億商品 專家：「不讓錯的人穿」，天下雜誌。
- 魯皓平（2017），穿一次就想丟？快時尚某告訴你的殘酷真相。遠見雜誌。
- 謝文真(2018)，循環經濟-永續發展的契機，科學發展，第 543 期，頁 4-5。
- 謝建騰、黃筠貽(2014)，探討衝動性購買與環保訴求對快速時尚的購買價值，華岡紡織期刊，第 24 卷，第 5 期，頁 277-285。
- 簡又新（2018），躍升中的臺灣企業永續發展，東吳經濟商學學報，第 99 期，頁 1-14。

### 3、碩博士論文

- 朱竹元（2007），國際企業社會責任發展對我國跨國企業的衝擊與契機-以手機代工業為例，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文，台北市。
- 江信逸（2009），企業社會責任、組織承諾與組織公民行為關係之研究，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文，台南市。
- 吳美茶（2010），企業社會責任與永續發展之研究—以台完自來水公司第四區管理處為例。逢甲大學：台中市。
- 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，高雄市。
- 徐雅鐘（2007），北區五縣市國民中學永續校園推動之研究，國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，台北市。
- 崔平（2018），快時尚服裝品牌跨界設計研究—以 H&M 及 UNIQLO 為例。中原大學，桃園市。
- 張素秋（2011），企業社會責任與永續發展之研究-以高雄榮民總醫院為例，高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文，高雄市。

- 張維綱 (2017), 企業社會責任報告書之環境永續推動對企業經營之個案研究, 實踐大學企業管理學系在職專班碩士論文, 台北市。
- 陳茂成 (2003), 企業永續經營關鍵因素之研究, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文, 台南市。
- 黃文宗 (2020), 快時尚服裝品牌跨界設計研究-以 H&M 及 UNIQLO 為例, 中原大學商業設計學系碩士論文, 桃園市。
- 盧鴻偉 (2008), 自然淨化系統永續經營與社區發展相關性之研究—以台南縣市設置自然淨化系統之社區為例。嘉南藥理大學, 台南市。
- 簡秀芳 (2004), 高高屏公務人員對於永續發展認知之探討, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文, 高雄市
- 魏均綻 (2009), 國際服飾精品的進入與競爭優勢—以 ZARA 為例。逢甲大學, 台中市。

#### 4、論文集、報告

- 陳欽春 (2006), 「企業與社會的鑲嵌與接軌：企業社會責任的省思」, 中華發展基金管理會主辦“政府與企業法制關係”學術研討會。
- 葉國樑 (民 94)。九年一貫課程永續發展教學模組之研究—健康與體育學習領域。行政院國科會專題研究計畫成果報告 (編號：NSC 92-2511-S-003-029), 台北市, 國立台灣師範大學衛生教育學系。
- 聯合國 (1988), Convention on Climate Change 氣候變化框架公約 (中文版), 台灣因應氣候變化綱要公約資訊網。工業技術研究院能源與資源研究所編輯。

#### 5、網路資料

- 中國環境報 (2012), 紡織業背後滲出大量毒素。環境資訊中心, 取自 <https://e-info.org.tw/node/76216>。
- 中華民國經濟部 (民 101), 零售服務審查基準, 中華民國經濟部主管法規查詢系統, <https://law.moea.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL070560>。
- 王梅玲 (2012), 比較研究 Comparative research, 圖書館學與資訊科學大辭典, 國家教育研究院, 取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1679273/>
- 王翠麗 (2021), 製黏膠纖維化學劑 可致污染 人造絲 輕柔背後藏危機。明報 OL。取自 <https://ol.mingpao.com/ldy/main.php>。
- 世界高級品 (2018), 喀什米爾羊毛和一般羊毛有什麼差別? 為何價格如此昂貴。世界高級品 LUXURY WATCHER。取自 <https://www.luxurywatcher.com/zh-Hant/article/25472>。
- 台中分局第三課 (2011), 何謂壬基酚?, 經濟部標準檢驗局, 取自



- <https://www.bsmi.gov.tw/wSite/ct?xItem=36904&ctNode=8746&mp=1>。
- 外交部 (2012),「聯合國氣候變化綱要公約」(UNFCCC) 成立之背景、目的、成員責任及基本原則為何?。外交部網站-UNFCCC 之問答錄。取自 [https://subsite.mofa.gov.tw/igo/News\\_Content.aspx?n=C60A5AF9E8F638E0&sm=FD69E2823D9785AA&s=0F2AF4C227A2C81C](https://subsite.mofa.gov.tw/igo/News_Content.aspx?n=C60A5AF9E8F638E0&sm=FD69E2823D9785AA&s=0F2AF4C227A2C81C)。
- 全球化監察 (Globalization Monitor) (2018),【Fast Fashion】人造絲對環境真的比較好嗎?。獨立媒體。取自 <http://www.inmediahk.net/node/1058635>。
- 江帆 (2019), H&M 公布所有產品的生產商資訊, 成為全球首個供應鏈完全透明的大型時尚零售商。華麗志, 取自 <https://luxecol.com/post/99283>
- 李永展, 解讀永續發展。檢自 <http://www.swan.org.tw/upload/files/%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E7%99%BC%E5%B1%95%E9%80%B2%E7%A8%8B%E8%88%87%E5%85%A7%E6%B6%B5%20%E6%9D%8E%E6%B0%B8%E5%B1%95.pdf>。
- 林宇廷、許恆銘、黃敏柔 (2016), SDGs 專欄/世界正在翻轉! 認識聯合國永續發展目標, 公益交流站。取自 <https://npost.tw/archives/24078>。
- 知名服裝品牌的故事 ZARA, 社團法人中華文化服裝教育協會暨 BUNKA 國際服裝學苑, 取自 <http://www.bunka.com.tw/pn/indexb03-ZARA.html>。
- 品牌志 (2019),【創新趨勢】二手服裝即將取代快時尚? 5 年後,「轉售市場」將達 51 億美元。品牌志。取自 <https://www.expbravo.com/>。
- 姚崇仁 (2019), 揭露喀什米爾羊絨來源 山羊遭無情對待。中華民國動物保護協會。取自 <https://www.apatw.org/project-article/10232>。
- 施峰傑 (2020), 在時裝設計師腦袋中嵌入循環經濟 DNA。CSRone。取自 <https://csrone.com/topics/6279>。
- 毒物及化學物質局 綜合規劃組 (2018), 何謂環境賀爾蒙?, 行政院環境保護署-毒物及化學物質局, 2018 年 04 月 16 日, 取自 <https://www.tcsb.gov.tw/cp-275-2768-70518-1.html>。
- 毒物及化學物質局 綜合規劃組 (2018), 何謂環境賀爾蒙?, 行政院環境保護署-毒物及化學物質局, 取自 <https://www.tcsb.gov.tw/cp-275-2768-70518-1.html>。
- 高雅勤 (2012), 20 家知名品牌染毒 ZARA 含有致癌物質。卡優新聞網。取自 [https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt\\_pk=6&ns\\_pk=17879](https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt_pk=6&ns_pk=17879)。
- 國際中心 (2019), 越戰極毒「橙劑」禍害 40 年! 15 萬越南娃身體扭曲變形, 美砸 1.83 億美金「除毒」。國際新聞—ETtoday 新聞雲。取自 <https://www.ettoday.net/news/20190422/1427296.htm#ixzz6uvjchZLD>。
- 康陳剛 (2018), 快時尚的絕地反攻: ZARA、Uniqlo、H&M 如何用科技創

新，抓住顧客的心?。Tech Orange 科技橘報，取自 <https://buzzorange.com/techorange/2018/05/30/new-retail-war-of-fast-fashion/>

張子超，環境倫理與永續發展，取自 <https://www.sdec.ntpc.edu.tw/epaper/9701/1.html>。

莊貿捷、翁世航 (2021)，印度疫情影響棉花供需失衡、全球紡織業缺料，衝擊更甚新疆棉?，The News Lens 關鍵評論。取自 <https://www.thenewslens.com/article/150488>。

陳加菲 (2018)，「每個人對龐克 (Punk) 的解讀及詮釋方式不盡相同，雜亂及失控是唯一的共通點」，WAZAIII，取自 <https://www.wazaiii.com/articles?id=739>。

陳慶 (2017)，Detox 在敲門—紡織品與皮革供應鏈企業如何應對?，TÜVRheinland，取自 <http://www.tuvrblog.com/zh-tw/258.html>。

陳穎芄 (2019)，喀什米爾羊毛不環保。中時新聞網工商時報。取自 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20190616000359-260209?chdtv>。

華麗志 (2019)，H&M 公布所有產品的生產商資訊，成為全球首個供應鏈完全透明的大型時尚零售商。BEAUTiMODE。取自 <https://www.beautimode.com/article/content/86420/>。

黃晨瑜、黃靜惠 (2017)，快速時尚與環保意識:以綠色和平「Detox」為例，取自 <https://wpcdn.stu.edu.tw/wp-content/uploads/sites/43/2019/05/24171110/AC018-%E5%BF%AB%E9%80%9F%E6%99%82%E5%B0%9A%E8%88%87%E7%92%B0%E4%BF%9D%E6%84%8F%E8%AD%98-%E4%BB%A5%E7%B6%A0%E8%89%B2%E5%92%8C%E5%B9%B3Detox%E7%82%BA%E4%BE%8B.pdf>

經濟小辭典，巴黎協定 (Paris Agreement)。國家發展委員會。取自 [https://www.ndc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=01B17A05A9374683&sms=32ADE0CD4006BBE5&s=618CEF2D03B9697F](https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=01B17A05A9374683&sms=32ADE0CD4006BBE5&s=618CEF2D03B9697F)。

鄒敏惠 (2018)，時尚減碳不落人後 Burberry、H&M 等品牌簽署「氣候憲章」諾 2050 零碳排。環境資訊中心。取自 <https://e-info.org.tw/node/215442>。

綠色和平 Greenpeace (2016)，今日快時尚，明日垃圾場 報告。Greenpeace 綠色和平 (East Asia)。取自 <https://www.greenpeace.org/taiwan/update/15127/%E3%80%8A%E4%BB%8A%E6%97%A5%E5%BF%AB%E6%99%82%E5%B0%9A%EF%BC%8C%E6%98%8E%E6%97%A5%E5%9E%83%E5%9C%BE%E5%A0%B4%E3%80%8B/>

。綠色和平 Greenpeace (2017)，好消息! 第 80 個時尚品牌承諾「為時尚去毒」。

- Greenpeace 綠色和平 (East Asia) 。取自 <https://www.greenpeace.org/taiwan/update/1612/%e5%a5%bd%e6%b6%88%e6%81%af%ef%bc%81%e7%ac%ac80%e5%80%8b%e6%99%82%e5%b0%9a%e5%93%81%e7%89%8c%e6%89%bf%e8%ab%be%e3%80%8c%e7%82%ba%e6%99%82%e5%b0%9a%e5%8e%bb%e6%af%92%e3%80%8d%ef%bc%81/>。
- 綠色和平 Greenpeace (2012)，過半品牌被驗出販賣時尚毒衣 國際服飾品牌須公開承諾 2020 年前去毒零排放，GREENPEACE 綠色和平 (East Asia)，取自 <https://www.greenpeace.org/taiwan/press/5285/%E9%81%8E%E5%8D%8A%E5%93%81%E7%89%8C%E8%A2%AB%E9%A9%97%E5%87%BA%E8%B2%A9%E8%B3%A3%E6%99%82%E5%B0%9A%E6%AF%92%E8%A1%A3/>。
- 鄭欽龍 (2014)，聯合國 (United Nations ; UN) 國際環境協定與森林原則，取自 <http://homepage.ntu.edu.tw/~kimzheng/PLC/plc002a.htm>。
- 樹東紡織有限公司，人造纖維/Chemical Fabric。樹東紡織有限公司官方網站。取自 <https://www.shudong-textile.com.tw/fiber-series.html>。
- 環境資訊中心編輯室 (2018)，台灣碳足跡標籤，環境資訊中心，<https://e-info.org.tw/node/211962>。
- 韓復華 (2005)，供應鏈的「推」與「拉」及其策略意涵，國立交通大學運輸科技與管理學系，取自 <http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/ykchan/lesson/7693.pdf>。
- 關鍵評論 (2016)，「時尚」與「環保」能否共存？細數「速食時裝」四宗罪，CSRone。取自 <https://csrone.com/news/3592>。
- 蘇育琪、李昀、張祐瑜 (2020)，洗衣即汙染 微纖維藏汙水成隱患。小世界 Newswk。取自 <http://shuj.shu.edu.tw/>。
- ACOTEX Fabric & Garment (ACOTEX)，Fabric Talk 布料指南，取自 <http://acotex.blogspot.com/search/label/Fabric%20Talks%20%E5%B8%83%E6%96%99%E6%8C%87%E5%8D%97>。
- Alice (2019)，H&M 快時尚的顛覆與創新。FASHION TREND&LIFESTYLE 瘋時尚。取自 <https://ifashiontrend.com/hm-transforming-business-model/>。
- Andress Huang (2019)，布料介紹－尼龍 Nylon，極地冰蟲 機能衣著 SOLI Garment Manufacture，取自 <https://www.solitw.com/post/nylon>。
- Andress Huang (2019)，布料介紹－棉 Cotton，極地冰蟲 機能衣著 SOLI Garment Manufacture，取自 <https://www.solitw.com/post/cotton>。
- Andress Huang (2019)，布料介紹－彈性纖維 Spandex，極地冰蟲 機能衣著 SOLI Garment Manufacture，取自 <https://www.solitw.com/post/spandex>。
- BARBRA (2017)，時尚歷史課：令人迷戀的瀟灑與不羈，從 60 年代嬉皮文化

- 看波希米亞風格演進，A Day Magazine (the FEMIN)，取自 <https://thefemin.com/2017/10/hippies-style-lesson-from-60s/>。
- CYNDI H (2018)，Sustainable Fashion：當永續時尚走入市場，身為消費端的我們願意買單嗎？。FEMIN。取自 <https://thefemin.com/2018/06/sustainable-fashion-lifestyle/>。
- GQ 雜誌 (2015)，前進 Zara 西班牙總部！揭開全世界最大時尚零售商的數字之謎。Tech Orange 科技報橘。取自 <https://buzzorange.com/techorange/2015/11/13/managing-by-numbers-zara/>。
- KPMG (2015) (李振北譯)，【全球調查】2015 KPMG 全球企業社會責任報告大調查結果，CSRone 網站，取自 <https://csrone.com/topics/1969>。
- Lenny (2020)，大掃除舊衣服別丟掉！拿去 H&M 回收可獲 15% 折扣卷！。HMI talk。取自 <https://hmitalk.com/2020/01/%E5%A4%A7%E6%8E%83%E9%99%A4%E8%88%8A%E8%A1%A3%E6%9C%8D%E5%88%A5%E4%B8%9F%E6%8E%89%EF%BC%81%E6%8B%BF%E5%8E%BBhm%E5%9B%9E%E6%94%B6%E5%8F%AF%E7%8D%B215%E6%8A%98%E6%89%A3%E5%8D%B7%EF%BC%81/>。
- REstoRE & Eco Tano ReCollections (2019)，你是否想過「時尚業是世界第二大污染」這句話的來源，而且可能是斷章取義的假新聞？，Medium，取自 <https://medium.com/ecotano/%E6%99%82%E5%B0%9A%E6%A5%AD%E6%98%AF%E4%B8%96%E7%95%8C%E7%AC%AC%E4%BA%8C%E5%A4%A7%E6%B1%A1%E6%9F%93-e1856ace68f7>。
- SAM ROGERS, TRAVIS HUNG (2019)，你的穿著選擇也可以搶救亞馬遜大火？從這五件生活小事做出改變。VOGUE 網站。取自 <https://www.vogue.com.tw/fashion/content-49239>。
- SocialBeta (2015)，想成為快時尚界的領頭羊，你得像 H&M 這樣做內容行銷！。商業洞察—Motive Business & Creative，取自 <https://www.motive.com.tw/>。
- VOGUE HONG KONG (2019)，Zara 默默為環保盡力，推出 #JoinLife 永續發展系列。VOGUE。取自 <https://www.voguehk.com/zh/article/fashion/zara-launches-eco-collection-join-life/>。
- VOGUE (2019)，每年垃圾填埋場有 9200 萬噸來自快速時尚？Zara、H&M、Uniqlo...紛紛許下了永續環保承諾。CSRone。取自 <https://csrone.com/news/5679>。
- 綠色和平 greenpeace 官方網站。<https://www.greenpeace.org>。
- Csrone 網站。<https://csrone.com/news/3592>。

H&M 集團。取自 <https://hmgroup.com>。

Inditex 集團。取自 <http://www.inditex.com>。

## 二、外文部分

### 1、專書

- Alenka Majcen Le Marechal, Boštjan Križanec, Simona Vajnhandl & Julija Volmajer Valh (2012), Textile Finishing Industry as an Important Source of Organic Pollutants. Organic Pollutants Ten Years After the Stockholm Convention - Environmental and Analytical Update. Rijeka, Croatia: InTech.
- Boucher, Julien, Damien, Friot (2017), Primary Microplastics in the Oceans: a Global Evaluation of Sources, IUCN, Gland, Switzerland.
- Bowen, H. R. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. The Oxford handbook of corporate social responsibility. New York: Oxford University Press.
- Committee for Economic Development (1971). Social responsibilities of business corporations. CED, New York.
- Elkington, John. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century. Oxford, England: Capstone.
- Freeman, R. E. (1984), Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Gabriel, Eweje, Bathurst, Ralph J. (2019), Clean, Green and Responsible? Retrieved from <https://link.springer.com/>, DOI: <https://hyint.nhu.edu.tw:2421/10.1007/978-3-030-21436-4>.
- IUCN, UNEP & WWF (1991), Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living, IUCN, UNEP and WWF, Gland, Switzerland.
- IUCN, UNEP & WWF (1980), WORLD CONSERVATION STRATEGY – Living Resource Conservation for Sustainable Development, IUCN, UNEP, WWF, Gland, Switzerland.
- Johnson, H. L. (1971). Business in contemporary society: Framework and issues. Belmont, CA: Wadsworth.
- McGuire, J. W. (1963) Business and society. New York: McGraw-Hill.
- Preston, L. E. & Post, J. E. (1975), Private management and public policy: The principle of public responsibility, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Pui-Sze Chow, Chun-Hung Chiu, Amy C. Y. Yip, Ailie K. Y. Tang. (eds.) (2018). Contemporary Case Studies on Fashion Production, Marketing and Operations.

Springer Singapore.

Robert K. Yin (1994) , CASE STUDY RESEARCH - Design and Methods, 2nd Edition, SAGE Publications.

Werther, Jr. W. B. & Chandler, D. (2005) , Strategic Corporate Responsibility Stakeholder in a Global Environment. Sage Publications. London UK.

## 2、期刊

Béatrice Parguel, Thierry Delécolle and Aïda Mimouni Chaabane (2020) , Does Fashionization Impede Luxury Brands' CSR Image?, Sustainability, Vol. 12, No.1, pp. 1-16.

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996) . How corporate social responsibility pays off. Long Range Planning, Vol.29, Issue 4, pp. 495–502.

Carroll, A. B. (1991) . The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, Vol.34, Issue 4, pp. 39-42.

Carroll, A. B. (1999) . Corporate social responsibility. Business & Society, Vol.38 Issue 3, pp. 268–295.

Carroll, A. B. (2015) . Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. Organizational Dynamics, Vol.44, Issue 2, pp. 87–96.

Chaffee, Eric C. (2017), The Origins of Corporate Social Responsibility. University of Cincinnati Law Review, Vol. 85, pp. 357-361.

Davis, K. (1960) . Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 2, pp. 70-76.

Epstein, E. M. (1987) . The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. California Management Review, 29, pp. 99-114.

Evans Brako Ntiamoah, Priscilla Oforiwaa Egyiri, Michael Kwamega (2014), Corporate Social Responsibility Awareness, Firm Commitment and Organizational Performance. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.2, No.2, p. 92.

Frederick, W. C. (1960) . The growing concern over business responsibility. California Management Review, 2, pp. 54-61.

Friedman, M. (1970) . The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine.

Heald, M. (1957) . Management's responsibility to society: The growth of an idea, Business History Review, 31 (4) , pp. 375-384.

Jones, T. M. (1980) . Corporate social responsibility revisited, redefined. California

- Management Review, 22 ( 3 ) , pp. 59-67.
- Lantos, G.P. ( 2001 ) The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. Journal of Consumer Marketing, 18 ( 7 ) , pp. 595-632.
- Lewis, M. A., J. A. Machuca, and K. Ferdows ( 2003 ) . Case Study—Zara, Supply Chain Forum: An International Journal. 4, 2, pp. 62-67.
- Maiko Sakamoto, Tofayel Ahmed, Salma Begum and Hamidul Huq ( 2019 ) . Water Pollution and the Textile Industry in Bangladesh: Flawed Corporate Practices or Restrictive Opportunities? Sustainability 11, No. 7, p. 1951.
- Manning, Dave ( 2018 ) , Fast fashion, Logistics & Transport Focus, 20 ( 4 ) , pp. 22.
- McCarthy. B.J. ( 1997 ) . Biotechnology and Coloration. Coloration Technology. Vol. 27. No.1. pp. 26-31.
- Michael E. Porter & Mark R. Kramer ( 2006 ) , Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review 84 ( 12 ) , pp. 78–92.
- Rita Kant ( 2012 ) , Textile dyeing industry an environmental hazard, Natural Science, Vol.4, No.1, pp. 22-26.
- Robert Goodland and Herman Daly ( 1996 ) , Environmental Sustainability: Universal and Non-Negotiable, Ecological Applications, Wiley on behalf of the Ecological Society of America, 6 ( 4 ) , pp. 1002-1017.
- Sethi, ( 1975 ) , Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, California Management Review, 17, pp. 58-64.
- Shafiqur Rahman (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. World Review of Business Research. Vol. 1. No. 1, pp. 168-169.
- Suzy Hansen ( 2012 ) , How ZARA Grew Into World’s Largest Fashion Retailer, The New York Times Magazine, Nov. 9.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. ( 1985 ) . The evolution of the corporate social performance model. Academy of Management Review. 10 ( 4 ) , pp. 758-769.
- Wood, D. J. ( 1991 ) . Corporate social performance revisited. Academy of Management Review, 16 ( 6 ) , pp. 91-718.

### **3、相關報告**

- Commission of the Europe Communities ( 2001 ) , GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the Europe Communities ( COM 366 final ) , Brussels.
- Commission of the Europe Communities ( 2002 ) , Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, Commission of the Europe

Communities (COM 347 final), Brussels.

United Nation Digital Library (1972), Report of United Nations Conference on Human Environment, Stockholm.

United Nations Division for Sustainable Development (1992), AGENDA 21, United Nations Conference on Environment & Development.

United Nations General Assembly (2012), Future We Want, United Nations Department of Economic and SOCIAL Affairs Sustainable Development - Outcome document.

WCED (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

World Bank (2013), World development report 1992: development and the environment.

#### 4、網路資料

Boston Consulting Group (2019), 2019 Pulse of the Fashion Industry. BCG. Retrieved from <https://www.bcg.com/2019-pulse-of-the-fashion-industry>.

CDP (2018), Global Climate Change Analysis 2018 . CDP. Retrieved from <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/global-climate-change-report-2018>.

Clare Carlile (2019), The carbon cost of clothing. Ethical consumer. Retrieved from <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/carbon-cost-clothing>.

Corporate Knights (2019), Global 100 Most Sustainable Corporations 2019, Brand Ranking, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=107&year=1296>.

Cottonworks, Fashion has an impact beyond the closet. Cottonworks - Cotton Sustainability. Retrieved from <https://www.cottonworks.com/topics/sustainability/cotton-sustainability/biodegradability-of-cotton/>.

Damian Carrington (2013), Snow leopards and wild yaks becoming 'fashion victims'. The Guardian. Retrieved from <https://www.theguardian.com/international>.

Dolores Monet (2021), Clothing History: Fashion and Style in the 1970s, Bellatory, Retrieved from <https://bellatory.com/fashion-industry/Clothing-History-Fashion-and-Style-in-the-1970s>.

Ellen MacArthur Foundation (2017), A new textiles economy: Redesigning fashion's future, Retrieved from <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>.

European Commission, Plastics. European Commission, Retrieved from



[https://ec.europa.eu/environment/topics/plastics\\_en](https://ec.europa.eu/environment/topics/plastics_en).

Fashion Transparency Index. Fashion Revolution. Retrieved from <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>.

FNA (2015), Cashmere and Environment - The Cost of Warming the World, APLF Serving the global leather & fashion industries, Retrieved from <http://www.aplf.com/en-us/leather-fashion-news-and-blog/news/25134/cashmere-and-environment-the-cost-of-warming-the-world>.

Global Fashion Agenda, Pulse of the Fashion Industry Report 2017-2019, Retrieved from <https://www.globalfashionagenda.com/publications-and-policy/pulse-of-the-industry>.

GREENPEACE (2012), People! Zara commits to go toxic-free. Retrieved from <https://www.greenpeace.org/international/story/7554/people-zara-commits-to-go-toxic-free/>.

HISTORY Website, Retrieved from <https://www.history.com/this-day-in-history>.

History.com Editors (2020), Clean Air Act becomes law, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/this-day-in-history/clean-air-act-becomes-law>.

History.com Editors (2020), Endangered Species Act signed into law, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/this-day-in-history/endangered-species-act-signed-into-law>.

Interbrand (2011), Best Global Brands, Ranking The Brands, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=368>.

Interbrand (2019), Best Global Brands| 2019, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=1273>.

Jane Turner (2020), Ethical Clothes Shops. Ethic consumer. Retrieved from <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/shopping-guide/ethical-clothes-shops>.

Josh Gilbert (2019), Fighting Fast Fashion: Innovation for a Circular Economy, Cleantech Group, Retrieved from <https://www.cleantech.com/fighting-fast-fashion-innovation-for-a-circular-economy/>.

JULIA O'DRISCOLL (2020), Fashion Act Now: The Team Turning Fashion Into Positive Change. Eco-Age. Retrieved from <https://eco-age.com/resources/fashion-act-now-fashion-positive-change/>.

Kirsten Brodde (2016), Which fashion brands are going toxic-free?, GREENPEACE, Retrieved from <https://www.greenpeace.org/international/story/7327/which-fashion-brands-are->

- going-toxic-free/.
- Mongolian Sustainable Cashmere Platform (2020) , THE TRUE COST OF CASHMERE. Mongolian Sustainable Cashmere Platform, Retrieved from <http://sustainablecashmereplatform.com/the-true-cost-of-cashmere/>.
- NRF (2019) , Top 50 Global Retailers| 2019, Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=444&year=1320>.
- OECOTEXTILES AND TWO SISTERS ECOTEXTILES (2009) , AIR POLLUTION AND YOUR CASHMERE SWEATER, OECOTEXTILES, Retrieved from <https://oecotextiles.blog/2009/11/04/air-pollution-and-your-cashmere-sweater/>.
- R Fashion Action, Fashion ACT Now. Retrieved from <https://www.fashionactnow.org/about>.
- Santi Visalli (2020) , How the First Earth Day Was Borne From 1960s Counterculture, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/news/first-earth-day-1960s-counterculture>.
- Santi Visalli (2020) , How the First Earth Day Was Borne From 1960s Counterculture, A+E NETWORKS® HISTORY, Retrieved from <https://www.history.com/news/first-earth-day-1960s-countercultur>.
- Sustainable Cotton Ranking 2020. Sustainable Cotton Ranking. Retrieved from <https://www.sustainablecottonranking.org/check-the-scores>.
- The United States, GOAL 7: ENSURE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY, MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS AND BEYOND 2015, Retrieved from <https://www.un.org/millenniumgoals/environ.shtml>.
- Tommy (2011) , Big brands like H&M are listening to you. GREENPEACE International. Retrieved from <https://wayback.archive-it.org/9650/20200402025046/http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/big-brands-like-hm-are-listening-to-you/blog/37524/>.
- UN Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development (2015) , THE 17 GOALS, Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>.
- UNEP (2018) , Putting the brakes on fast fashion, Retrieved from <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/putting-brakes-fast-fashion>.
- United Nation Climate Change, About the Fashion Industry Charter for Climate Action. Retrieved from <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/global-climate-action-in-fashion/about-the-fashion-industry-charter-for-climate-action>.
- United Nation Climate Change, Fashion for Global Climate Action. Retrieved from <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/fashion-for-global-climate->

action.

United Nations (2002), World Summit on Sustainable Development (Water, energy, health, agriculture and biodiversity Synthesis of the framework paper of the Working Group on WEHAB), United Nations (A/CONF.199/L.4), Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wssd>.

WHAT IS THE 2020 COMMITMENT? (2017), GLOBAL FASHION AGENDA IS THE LEADING FORUM FOR SUSTAINABILITY IN FASHION. Retrieved from <https://www.globalfashionagenda.com/2020-commitment/>.

WRAP, What is SCAP 2020. Retrieved from <https://wrap.org.uk/taking-action/textiles/initiatives/scap-2020#>.

Yixiu Wu and The Ecologist (2015), Victory! Toxic chemical banned in EU textile imports. ECOLOGIST INFORMED BY NATURE. Retrieved from <https://theecologist.org/>.

