



SHEIN 快速崛起的背后

张鹏翔、金孟子、李卅立、马莹莹

案例摘要： SHEIN 是一家成立于 2012 年的中国跨境互联网快时尚零售商。短短十年，它的营收就超越了 Zara、H&M 等快时尚巨头，成长为横跨全球市场的快时尚霸主。随着公众对 SHEIN 的关注，它在数字营销、柔性供应链、小单快返等方面的独特竞争优势已褪去了神秘的面纱。同时，它在用户成瘾、环境保护、可持续发展、知识产权保护、用户数据安全和文化冲击等方面的挑战也因树大招风而变得愈发艰巨。面对逆全球化浪潮和国内外竞争对手的全面围剿，SHEIN 还能否将高增长延续？本案例首先从商业模式创新的角度探讨 SHEIN 与传统快时尚巨头的不同，帮助理解其竞争优势的特点。其次，案例会进一步讨论 SHEIN 面对的外部挑战，以及提供几种可能的战略选项。最后，我们会讨论 SHEIN 与拼多多海外版（Temu），Zara，H&M，ThredUp 等可能会形成怎样的全球竞争格局。本案例适合本科，MBA，EMBA 对战略管理、国际商务、商业模式等话题的教学。

关键词： SHEIN、数字营销、时尚零售

本案例由北京大学光华管理学院张鹏翔教授、金孟子教授、研究员马莹莹，南卡罗莱纳大学达拉摩尔商学院李卅立教授根据公开资料整理编写，案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：cascenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2023 北京大学管理案例研究中心

受 2020 年新冠疫情爆发的影响，大量时尚品牌受到严重打击，销售额大幅下滑，但中国快时尚服装品牌 SHEIN 却在此间实现逆势大增，其在美国的市场份额从 2020 年的 7% 跃升至 2022 年的 40%。2022 年，SHEIN 销售额达到 227 亿美元¹。

仅成立十几年，SHEIN 就成长为可以挑战 ZARA、H&M 等快时尚品牌的存在。在 SHEIN 的发展故事中，

少不了的是其柔到极致的供应链体系，不仅为消费者提供足够丰富的产品，同时解决了服装行业最棘手的问题——库存压力，这使得它的业绩水涨船高。2022 年，SHEIN 的安装量突破 2.29 亿次，超越亚马逊成为美国下载量最大的 APP。然而，它在用户成瘾、可持续发展、知识产权保护、用户数据安全和文化冲击等方面的挑战也因树大招风而变得愈发艰巨。2022 年 SHEIN 营收达 240 亿美元，同比增长 52.8%，较 2021 年 57% 的营收同比增速出现下降；利润为 7 亿美元，较 2021 年 11 亿美元有所下降，这也是 SHEIN 首次出现营收增速下滑、利润下跌的情况²。

2023 年 5 月，SHEIN 官方宣布将在全球市场推进平台模式 SHEIN Marketplace，此番动作给了外界不少想象空间。面对逆全球化浪潮和国内外竞争对手的强势崛起，SHEIN 还能否延续高增长奇迹？推进平台模式的举措是 SHEIN 早有预谋还是迫不得已？在转型过程中，SHEIN 又将会面临怎样的机遇和挑战？

一、SHEIN 的快速崛起

2008 年，许仰天（Chris Xu）在中国南京创立了 SheInside，即 SHEIN 的前身，一家主营婚纱销售的跨境电商公司。他在创立 SHEIN 之前，在一家网络营销公司做品牌和 SEO（搜索引擎优化）^①工作，这使他对用户数据十分敏感，也更注重对顾客数据的收集、分析和使用。因此，与其他大多数跨境电商企业借助第三方平台（例如：AMAZON、敦煌网等）的销售路径不同，SHEIN 在品牌成立初期就建立了独立运营站“SheInside.com”。该独立站除了在主要市场美国推出以外，2010 年至 2014 年间，也先后在西班牙、法国、德国、意大利等欧洲国家推出。

得益于中国供应链和劳动力成本优势，跨境电商的利润空间较大，SHEIN 因此积攒了一定资本，很快将经营范围从婚纱扩大至女装等品类（附录一：SHEIN 的发展历程）。但在 2014 年前，SHEIN 的业务仅停留在渠道商模式，即国内进货国外销售，所有服装均来自广东广州的十三行服装批发市场^②，SHEIN 既不参与设计，也不参与品牌或生产。

随着业务规模的扩大，SHEIN 开始意识到这样的批发模式即无法满足日益增加的海外需求，也不利于公司的长期稳定发展。这一年，SheInside 改域名为 SHEIN，并构建起供应链体系，搭建仓储系统，建立美洲仓和欧洲仓，并进行自

^① SEO 通过各种手段来做搜索引擎的排名，让人们在搜索的过程中第一个看到品牌的词条。

^② 广州十三行服装批发街是广州历史最长的一级服装批发中心。每天进出货物上千吨，人流量达数十万人次，商业辐射面远至中国各地、俄罗斯以及东南亚地区。

主研发设计。SHEIN 将大量业务从创办地南京迁往服装产业链最为完备的广州，并在制衣厂聚集的番禺地区组织起了庞大的供应商网络，以强化对供应链的把控并提升以“柔性供应链”整合中小服装厂的能力³。同时，通过收购其彼时主要竞争对手——时尚女装品牌 ROMWE 和 MakeMeChic——以提升市场占有率。

2013 至 2020 年间，SHEIN 业务额年增长率稳定保持在 100%以上，年增长接近 110%。业务范围覆盖全球 150 多个国家和地区，主要面对欧美和中东等消费市场。经营范围包含女装、男装、童装在内的服饰全品类，以及珠宝、化妆品、鞋等产品线。

2021 年，SHEIN 在海内外主要设有南京（互联网分支）、深圳（互联网分支）、广州（柔性供应链及跨境仓储物流）、常熟（供应链分支）、美国（电商及商品中心分支、北美仓储物流中心）、比利时（欧洲仓储物流中心）及阿联酋（迪拜分公司）等多个重要分支，并在土耳其、德国、法国、新加坡、中国香港等多个国家和地区设有分支机构，全球员工 1 万余人⁴。

2020 年，SHEIN 在完成五轮融资后的估值跃升至 150 亿美元，投资方包括集富亚洲（JAFCO）、IDG 资本等。至 2023 年 5 月，SHEIN 最新一轮融资后估值已经达到 660 亿美元⁵。

二、SHEIN 的供应链管理

SHEIN 的品牌使命是“人人尽享时尚之美”。大多数年轻消费者是因为“低廉的价格”“超快速紧跟潮流”“丰富的款式”成为 SHEIN 忠实的用户，而在背后支撑 SHEIN 极致性价比的核心在于其构建的柔性供应链体系。这是个以全程数字化为核心竞争力，集产品设计、仓储供应链、互联网研发、数字化建设及线上运营为一体的平台⁶。

产品设计

没有实体门店，仅依靠电商销售的 SHEIN，在对数据的敏感度、利用率方面，要强于许多时尚品牌，也强于热衷“拿来主义”的 Zara。SHEIN 的设计师和买手团队大概有 300-400 人，这些买手与传统企业买手每日穿梭于各种时装秀不同，他们的工作主要专注于运营和数据分析。

基于不同国家的用户基础，SHEIN 广泛收集消费者购买行为和加入购物车商品相关的大量数据点。它还直接接入竞争对手的网站和谷歌趋势搜索 (Google