

國立台灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



新零售電商時代下之 C2M、DTC、KOC 即時時尚

商業模式組合研究-以 SHEIN 為例

The Research on The Combination of C2M, DTC, and KOC

Real-Time Fashion Business Model Under The New Era in Retail

and Ecommerce : a Case Study of SHEIN

曾齡儀

Ling-Yi, Tseng

指導教授：陳家麟 博士

Advisor : Chialin Chen , Ph.D.

中華民國 111 年 8 月

August, 2022

致謝



在還沒寫之前，總是覺得寫論文特別辛苦，一百頁根本就是天方夜譚，沒想到隨著論文的進度，一百頁輕輕鬆鬆的就跨過了，而論文也在不知不覺中就完成了，其實並沒有當初想像的那麼困難。

這個論文的完成，首先要感謝的就是陳家麟教授，感謝教授給了我一個這麼有趣的研究題目，提供很多的參考資源，和一些意見幫助我用更多面向的去思考，完善這個個案。再來，要感謝的就是在商研的夥伴們。感謝紫荊總是和我分享目前寫論文的進度，給我一些壓力讓我督促自己再努力一點，讓我可以如期完成論文。也很感謝其他朋友給予我許多論文格式、口試文件、簡報的資源幫助，讓我可以順利的完成。

當然除了論文的幫助外，真的非常感謝有商研這個溫暖的大家庭，讓我體會到了大學時沒完成的夢想，在這兩年內即使在課業和實習的雙重壓力下，還是抽空和大家一起出去放鬆休息、唱歌吃飯，永遠在記憶深處留下最美好的回憶。

最後，要感謝的是努力查資料、定時寫論文的自己，成功完成了這個當初看似不可能的任務，順利結束碩士的論文研究。勉勵自己。

Never Give Up. Make it Till You Make it.

摘要



近年來由於網際網路的健全，零售市場逐漸由線下轉往線上發展，電子商務隨之興起盛行，再加上自 2020 年開始的新冠肺炎疫情，更是加速了品牌往電商發展的轉型之路。傳統上多數品牌皆是藉由經銷商、代理商、貿易商等層層通路銷售產品，然而在網路、交通、與科技發達等基礎下，品牌得以自己掌控所有的銷售渠道，不需依靠中間廠商的協助，直接與消費者溝通，獲取偏好等行為數據，為日後研發產品提供莫大助益，並保留更多利潤，而這也是直接面對消費者模式（Direct To Consumer，以下簡稱 DTC）漸漸成為趨勢的原因。疫情下各個零售商都苦不堪言，然而 SHEIN 卻橫空出世，2021 年 5 月更是一躍成為全世界應用程式商店中下載量第一名的 App，開啟即時時尚的新時代。

因此在綜合前述各項背景下，本研究鎖定 SHEIN，利用個案研究法、次級資料分析等研究方法深入探討 SHEIN 之 DTC 商業模式、競爭優勢、與核心能力，並從中提出其未來之發展隱憂與建議。

本研究透過文獻探討了解 DTC、顧客對工廠（Consumer To Manufacturer，以下簡稱 C2M）模式與關鍵意見消費者（Key Opinion Consumer，以下簡稱 KOC）模式，利用五力分析研究全世界快時尚產業之競爭概況，藉由商業模式九宮格分析 SHEIN 之 DTC 商業模式，最後再詳細分析其如何架構數據推動的 C2M 柔性供應鏈，每周快速研發上架近萬件新品，並使用 KOC 和使用者生成內容（User Generated Content，以下簡稱 UGC）等行銷手法，在社群媒體上形成高熱度，讓眾多消費者趨之若鶩。本研究認為 SHEIN 的成功關鍵因素除了有外在疫情大環境的驅使外，也是因其綜合數據 C2M 的供應鏈、KOC 行銷手法、及 DTC 的銷售通路所致。

關鍵字：快時尚、即時時尚、DTC、C2M、KOC、SHEIN、社群媒體、商業模式

Abstract



In recent years, due to the internet's robustness, the retail market has gradually shifted from offline to online development, and e-commerce has become popular. Traditionally, most brands sell their products through distributors, agents, and traders. However, with the development of the internet, transportation, and advanced technology, brands can control all sales channels independently. Moreover, they do not need to rely on the assistance of intermediaries. They can communicate directly with consumers and obtain behavioral data such as preferences, which provides excellent benefits for future product development and retains more profits. That is why the DTC (Direct To Consumer) model is becoming a trend. While retailers are suffering under the epidemic, SHEIN has emerged as the number one downloaded app in the world's app stores in May 2021, launching a new era of real-time fashion.

Therefore, with the backgrounds mentioned above, this study focuses on SHEIN and implements the method of case study and secondary data analysis to investigate SHEIN's DTC business model, competitive advantages, and core competencies and to propose potential problems and suggestions for its future development.

This study uses literature review to understand the DTC, C2M (Consumer To Manufacturer) , and KOC (Key Opinion Consumer) models and Porter's five forces

analysis to study the competitive situation of the fast fashion industry worldwide. SHEIN also uses KOC and UGC (User Generated Content) marketing techniques to create a high buzz on social media, which has attracted many consumers. The study concluded that SHEIN's success is not only driven by the external epidemic environment but also by its integrated data driven C2M supply chain, KOC marketing techniques, and DTC sales channels.



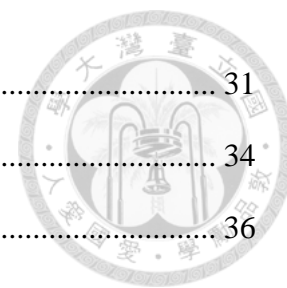
Key Word : Fast Fashion, Real-time Fashion, DTC, C2M, KOC, SHEIN, Social Media, Business Model

目錄



致謝	I
摘要	II
Abstract.....	III
目錄	V
圖目錄	VII
表目錄	XI
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的與問題	7
第二章 文獻探討與名詞釋義	8
2.1 DTC 模式	8
2.2 C2M 模式	15
2.3 柔性供應鏈	17
2.4 即時時尚	19
2.5 KOC 行銷	20
第三章 研究架構與方法	22
3.1 研究架構	22
3.2 研究流程	23
3.3 研究方法	23
第四章 快時尚產業分析	27
4.1 快時尚起源	27
4.2 快時尚定義與特質	27
4.3 快時尚產業概況	28

4.4 快時尚產業現況	31
4.5 快時尚對環境社會的威脅	34
4.6 快時尚產業競爭概況	36
第五章 個案公司：SHEIN 分析	43
5.1 SHEIN 公司簡介與背景	43
5.2 SHEIN 產品分類	45
5.3 SHEIN 旗下品牌與產品系列	51
5.4 SHEIN 購買流程	61
5.5 會員制與積分	63
5.6 產品服務價格區間	64
5.7 SHEIN 的商業模式	67
第六章 SHEIN 成功關鍵因素分析	81
6.1 內部因素：核心能力	81
6.2 外部因素：Covid 19 疫情	105
第七章 結論、隱憂與建議	108
7.1 結論	108
7.2 SHEIN 隱憂	112
7.3 給 SHEIN 的建議	119
英文參考文獻	122
中文參考文獻	127



圖目錄



圖 1.1-1	電商發展史.....	2
圖 1.1-2	B2C 零售市場規模估值.....	3
圖 1.1-3	電商佔總體零售銷售比例.....	3
圖 1.1-4	運動品牌 DTC 管道占整體銷售額比率.....	4
圖 1.1-5	DTC 電商銷售額預估.....	6
圖 1.1-6	消費者直接向品牌購買的比率.....	6
圖 2.1-1	DTC 模式與傳統零售模式差別.....	8
圖 2.1-2	全世界消費者偏好使用的搜尋商品的網站統計.....	13
圖 2.1-3	全世界消費者購買渠道統計.....	13
圖 3.1-1	研究架構.....	22
圖 3.2-1	研究流程.....	23
圖 4.3-1	快時尚與傳統時尚產業供應鏈比較.....	29
圖 4.4-1	全球快時尚市場規模預期 (2021-2026).....	32
圖 4.4-2	2021 年全球快時尚市場銷售管道統計.....	33
圖 4.4-3	2021 年全球快時尚市場銷售管道統計.....	33
圖 4.5-1	全球服裝銷售量以及利用率的統計.....	35
圖 4.5-2	全球服裝材質統計.....	35
圖 4.6-1	快時尚品牌定位圖.....	37
圖 4.6-2	二手服裝市場規模估值預測.....	40
圖 4.6-3	二手服裝市場規模估值預測 (美國).....	41
圖 4.6-4	二手服裝佔衣櫃比例統計預測.....	41
圖 5.1-1	SHEIN 品牌 logo.....	43
圖 5.1-2	SHEIN 全球 APP 下載量.....	44



圖 5.1-3	SHEIN 2016-2021 年營收成長和同比增速.....	45
圖 5.2-1	SHEIN 女裝館新品分類.....	47
圖 5.2-2	SHEIN 女裝館流行趨勢分類.....	47
圖 5.2-3	SHEIN 女裝館促銷分類.....	48
圖 5.2-4	SHEIN 女裝館上衣分類.....	48
圖 5.2-5	大尺碼館下裝分類.....	49
圖 5.2-6	SHEIN 女裝館內衣與睡衣分類.....	49
圖 5.2-7	SHEIN 女裝館運動服分類.....	50
圖 5.2-8	SHEIN 女裝館泳衣分類.....	50
圖 5.2-9	SHEIN 女裝館鞋包與配件分類.....	51
圖 5.3-1	SHEIN 女裝館品牌分類.....	51
圖 5.3-2	MOTF 主要系列.....	53
圖 5.3-3	MOTF 品牌官網.....	53
圖 5.3-4	ROMWE 品牌官網.....	54
圖 5.3-5	ROMWE 品牌風格.....	54
圖 5.3-6	SHEGLAM 品牌官網.....	56
圖 5.3-7	DAZY 品牌.....	56
圖 5.3-8	EMERY ROSE 品牌官網.....	57
圖 5.3-9	CUCCOO 品牌官網.....	57
圖 5.3-10	LUVLETTE 品牌官網.....	58
圖 5.3-11	GLOWMODE 品牌官網.....	59
圖 5.3-12	PETSIN 品牌.....	60
圖 5.3-13	AUKEY 品牌.....	60
圖 5.4-1	SHEIN APP 介面圖.....	61
圖 5.4-2	SHEIN 加入購物車示意圖.....	62

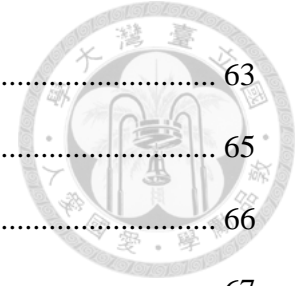


圖 5.4-3	SHEIN 添加收件與帳單資訊示意圖	63
圖 5.6-1	DAZY 半排釦羅紋針織 T 恤	65
圖 5.6-2	SHEIN 消費者平均消費金額與數量	66
圖 5.7-1	SHEIN 商業模式九宮格圖	67
圖 5.7-2	SHEIN 消費者地區	68
圖 5.7-3	SHEIN 消費者平均消費金額與數量	69
圖 5.7-4	SHEIN 消費者年齡	69
圖 5.7-5	SHEIN 銷售額與銷售量占比	70
圖 5.7-6	SHEIN 澳洲快閃店	71
圖 5.7-7	SHEIN 公司組織架構	73
圖 5.7-8	SHEIN 數據團隊運作流程	74
圖 5.7-9	SHEIN 總部附近服裝廠	75
圖 5.7-10	SHEIN 供應鏈流程圖	76
圖 5.7-11	快時尚品牌估值比較表	77
圖 5.7-12	SHEIN 營運流程圖	80
圖 6.1-1	SHEIN 數據驅動 C2M 模式	82
圖 6.1-2	SHEIN A/B TEST 範例	83
圖 6.1-3	SHEIN 與 ZARA 產品測試速度對比	84
圖 6.1-4	快時尚品牌交貨時間	85
圖 6.1-5	SHEIN OBM 模式範例	85
圖 6.1-6	SHEIN 供應商評級	87
圖 6.1-7	SHEIN MES 系統範例	90
圖 6.1-8	SHEIN 供應商指導	90
圖 6.1-9	SHEIN 與其他廠商流量來源對比	93
圖 6.1-10	SHEIN 與其他廠商應用程式下載量對比	93

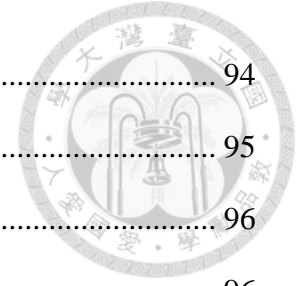


圖 6.1-11	SHEIN 獲得積分範例	94
圖 6.1-12	SHEIN 平均客單價	95
圖 6.1-13	SHEIN 與其他廠商平均日活躍用戶數對比	96
圖 6.1-14	SHEIN 與其他競爭者的網頁停留時間對比	96
圖 6.1-15	SHEIN 與其他競爭者的搜尋量對比	97
圖 6.1-16	SHEIN 2022 年 5 月網站流量來源	98
圖 6.1-17	SHEIN 2022 年 5 月社群媒體流量	98
圖 6.1-18	SHEIN 聯盟行銷流程與收益	99
圖 6.1-19	SHEIN 與其他競爭者的 Tik Tok 粉絲人數對比	99
圖 6.1-20	SHEIN 影片	100
圖 6.1-21	SHEIN GALS	102
圖 6.1-22	SHEIN OUTFIT	102
圖 6.1-23	SHEIN 優惠券	103
圖 6.1-24	SHEIN 與其他競爭者的價格比較(以洋裝為例)	104
圖 6.1-25	SHEIN 稅收優勢可減少的成本比例	105
圖 6.2-1	疫情使得各國失業率升高	106
圖 6.2-2	美國青少年日常消費金額	106
圖 6.2-3	SHEIN 美國市占率變化	107
圖 7.1-1	消費者購買 SHEIN 心路歷程	111
圖 7.2-1	SHEIN 供應商審查結果	113
圖 7.2-2	SHEIN 抄襲馬丁鞋產品照片	116
圖 7.2-3	波羅地海空運指數	117
圖 7.2-4	服裝價格降低	118
圖 7.2-5	服裝購買數量上升	119

表目錄



表 2.1-1	DTC 廠商在 Amazon 平台上銷售優劣勢分析	14
表 2.2-1	C2M 模式優缺點.....	17
表 3.3-1	個案研究法優缺點整體.....	25
表 4.6-1	快時尚及即時時尚品牌列表.....	37
表 4.6-2	2022 年 6 月網站流量分析比較.....	38
表 4.6-3	2022 年 6 月 APP 總下載量比較（綜合 Google play 與 iTunes）	39
表 5.2-1	SHEIN 官網館別分類列表.....	46
表 5.5-1	SHEIN 會員積分累積途徑.....	64
表 5.6-1	DAZY 半排釦羅紋針織 T 恤各國價格	65
表 5.6-2	各國免運門檻價格.....	66
表 5.7-1	SHEIN 關鍵活動.....	72
表 5.7-2	SHEIN 公司組織架構介紹.....	73
表 5.7-3	SHEIN 倉庫種類說明.....	76
表 5.7-4	SHEIN 融資時程表.....	77
表 5.7-5	SHEIN 各國合作物流.....	78
表 6.1-1	SHEIN 供應商合作模式標準.....	86
表 6.1-2	SHEIN 供應商考核制度.....	88
表 6.1-3	中小供應商痛點與 SHEIN 提供的解方.....	89
表 6.1-4	SHEIN 柔性供應鏈.....	92
表 6.1-5	SHEIN 遊戲化策略折扣.....	95

第一章 緒論



1.1 研究背景與動機

本論文之研究背景與動機將分為三大部分做說明，首先是線上購物的風氣盛行，其次是 DTC 直接面對消費者模式的出現，最後是即時時尚的領頭羊：SHEIN。

1.1.1 線上購物的風氣盛行，電子商務興起

近 20 年來，人們的消費習慣由線下實體店漸漸轉往線上購物，電子商務一詞漸漸興起。電子商務是藉由網路進行商業活動，舉凡人們藉由電子數位媒體進行購買、銷售產品或服務等行為皆屬於電子商務的範疇。目前電子商務蓬勃發展，幾乎涵蓋人們的食、衣、住、行、育、樂各個方面，另外，因為網際網路的健全發展，使得廠商可以將傳統的商業流程搬移至網路這個數位的平台，進行數位行銷，對世界各地的客戶進行交易並結算，突破傳統產品銷售地域的限制，由地區性擴大發展至全球化。因此，現在人們不再受時間和空間的侷限，依賴著網際網路所建造的電子銷售平台，可以快速又便捷的隨時獲取商品詳細資訊、利用安全的支付系統、從各地物流手中快速的獲取商品。

電子商務下又因銷售主體和目標客群的不同而區分成 3 個類別，分別是企業對企業 (Business To Business, B2B)、企業對消費者 (Business To Consumer, B2C)、消費者對消費者 (Consumer To Consumer, C2C)。電子商務的發展，剛開始是由 Michael Aldrich 這位英國企業家在 1979 年發明的，他僅透過電話線連接改裝的電視與電腦，並將此系統銷往英國等地的企業。1992 年 Charles M. Stack 創立了世界第一家網路書店 Book Stacks Unlimited，從此建立了網路購物商店的先驅。在 1995 年時，Ebay 和 Amazon 相繼成立，更是開啟了電子商務高速發展的階段，詳細電商發展歷史如圖 1.1-1 所示。

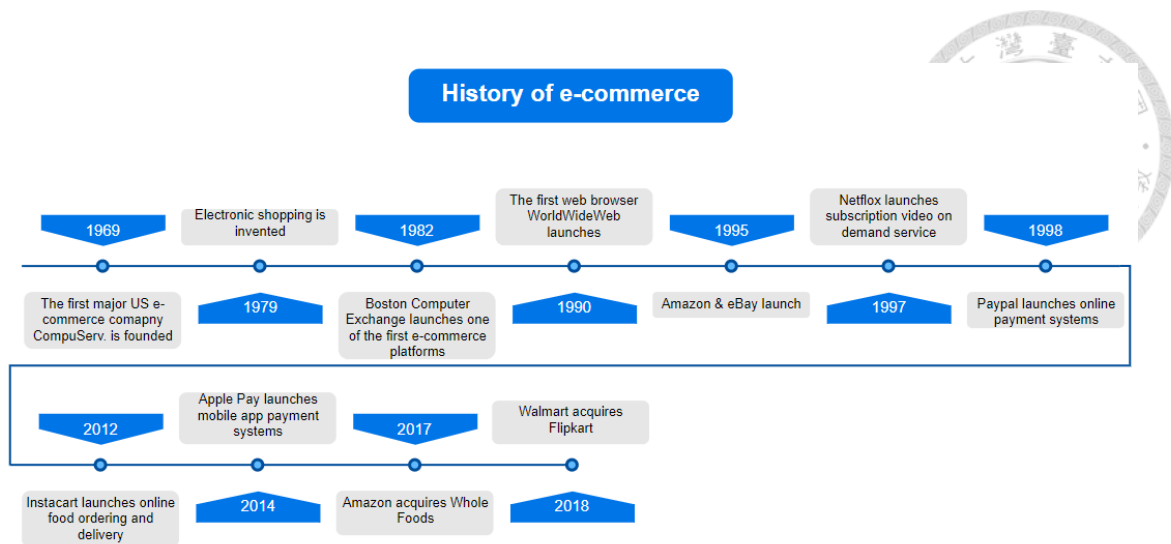


圖 1.1-1 電商發展史

資料來源：The Future of Commerce

一開始電子商務其實是由企業對消費者的 B2C 模式與消費者對消費者的 C2C 模式同時出現的，其代表廠商當然就是 Amazon 與 Ebay，然而在 C2C 模式下，販售的商品缺乏保障，詐騙、假貨等事件不斷，使得消費者對於 C2C 模式下的商品缺乏信任感，從而導致 C2C 模式漸漸沒落。反觀以 Amazon 為代表的 B2C 模式則是漸漸繁盛，根據 Precedence Research 的數據，如圖 1.1-2，2021 年全球的 B2C 電子商務市場規模為 3.86 兆美元，然而到 2030 年時預計市場規模將會成長至 7.45 兆美元，複合年增長率 (CAGR) 將達到 7.6%。Amazon 從剛開始的網路書店，到現在一躍成為世界上最大的網路零售商。根據 eMarketer 市場研究機構的數據，2022 年 Amazon 將佔美國的整體電子商務零售銷售額的 39.5%，幾乎是每 5 元的網路銷售額中就有 2 元是 Amazon 創造的。

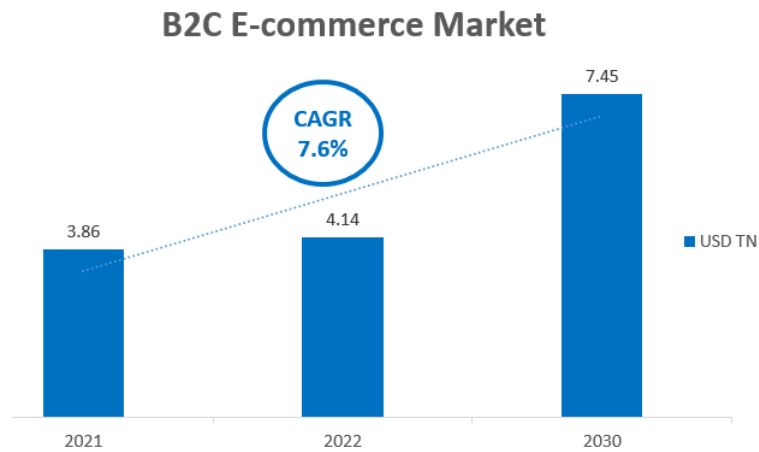


圖 1.1-2 B2C 零售市場規模估值

資料來源：Precedence Research

此外，2020 年新冠肺炎疫情在全球大流行，民眾因為疫情的封鎖政策，被迫居家辦公，也因而刺激了網路電商的使用率，根據 STATISTA 統計數據平台，如圖 1.1-3 顯示，電子商務在總體零售業的佔比越來越高，2019 年時僅有 13.8%，但因疫情影響，預估至 2025 年時此一比率將近翻倍成長，升高至 24.5%。

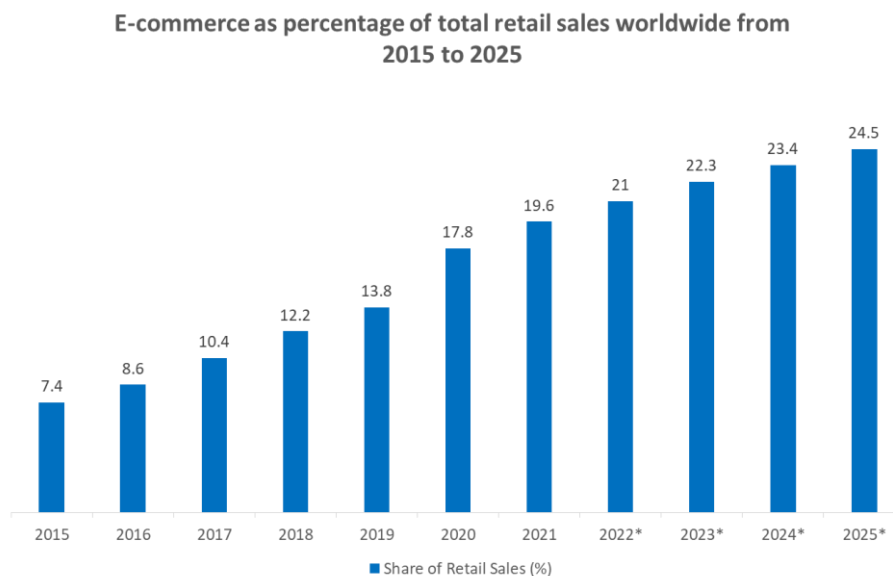


圖 1.1-3 電商佔總體零售銷售比例

資料來源：STATISTA



1.1.2 DTC 直接面對消費者模式成為趨勢

DTC (Direct To Consumer) 模式，中文譯為直接面對消費者模式，其核心理念是品牌應以消費者為中心，量身打造符合需求的一系列商業行為。說到 DTC 模式，最早此一詞是因 NIKE 而開始進入大眾的視線。在 2019 年 11 月，NIKE 選擇退出 AMAZON，結束他們短短僅 2 年的合作關係，無獨有偶，在 NIKE 退出後，IKEA 也在隔年宣布要退出 AMAZON 平台。雖然 AMAZON 平台可以帶來巨大的流量優勢，但同時也引發了低品質、價格不一的低價惡性競爭等問題，因此這些大品牌才決定要取消在 AMAZON 平台上架產品。根據 STATISTA 統計平台的數據，如圖 1.1-4，可以觀察到除了 NIKE 外，其他大型運動品牌也增加了 DTC 模式的銷售通路，藉由 DTC 通路銷售的金額佔整體營收的比例皆有成長。

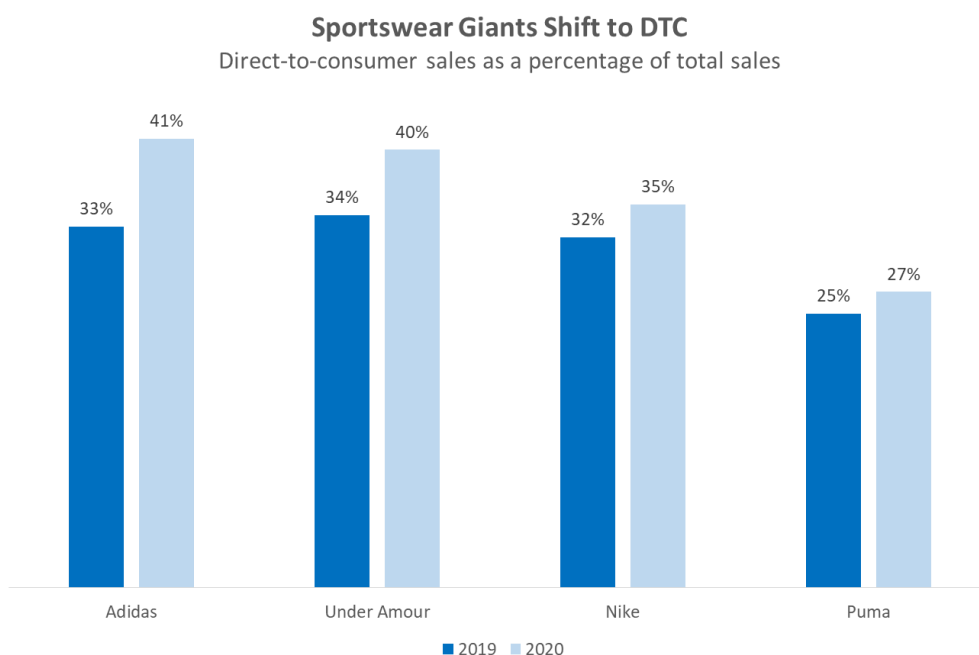
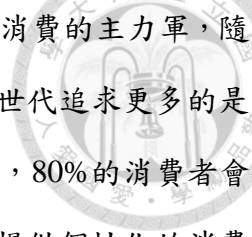


圖 1.1-4 運動品牌 DTC 管道占整體銷售額比率

資料來源：STATISTA



在新零售商業時代下，新一代的消費群體崛起，Z世代成為消費的主力軍，隨之也催生了新的消費需求和消費觀念。在商品與服務的部分，Z世代追求更多的是客製化的產品而非大眾化的產品，根據 EPSILON 數據管理公司，80%的消費者會更傾向於購買客製化的產品，且根據 VAIMO 電商服務平台，若提供個性化的消費體驗，平均將提高 20%的銷售量。而在行銷方面，Z世代的日常生活脫離不了各個社群媒體。根據 MDF commerce 的報告，目前已經有超過 60%的品牌都開始使用社群媒體作為行銷的一種手段。此外，相較於產品的質量、價格等因素，Z世代族群更重視的是口碑、與品牌的情感認同，消費體驗成為消費者購買流程中一個非常重要的因素。

另一方面，網際網路與科技的發達也為 DTC 模式打下發展的基石。隨著資訊化和電子商務的發展，使得品牌發展出多元的消費者溝通渠道，不再侷限在傳統的銷售模式上。另外，物流配送體系的完善，也是促進 DTC 模式的一大功臣。在交通發達的現在，物流配送的速度越來越快，甚至有電商標榜在大台北地區早上訂，下午就可以收到包裹，更不用說國外的包裹僅需短短的幾天就可以送到消費者的手上。快速的物流配送服務增加了消費者購買網路商品時的誘因，同時也降低了品牌方的成本。

因此，在產品與服務的新需求拉動下，以及網際網路的發展、大量處理資訊的數據分析、快速物流配送服務的各方面支持下，DTC 模式在全世界的零售業蔚為風潮。根據 eMarketer 的數據，如圖 1.1-5，預計今年美國的 DTC 電商銷售額將達到 1174.7 億美元，相較於 2019 年有著翻倍的成長。另外，如圖 1.1-6 所示，今年全世界預計將有 64%的消費者會定期藉由 DTC 管道購買商品，相較於 2019 年的 49%成長了 15 個百分點。

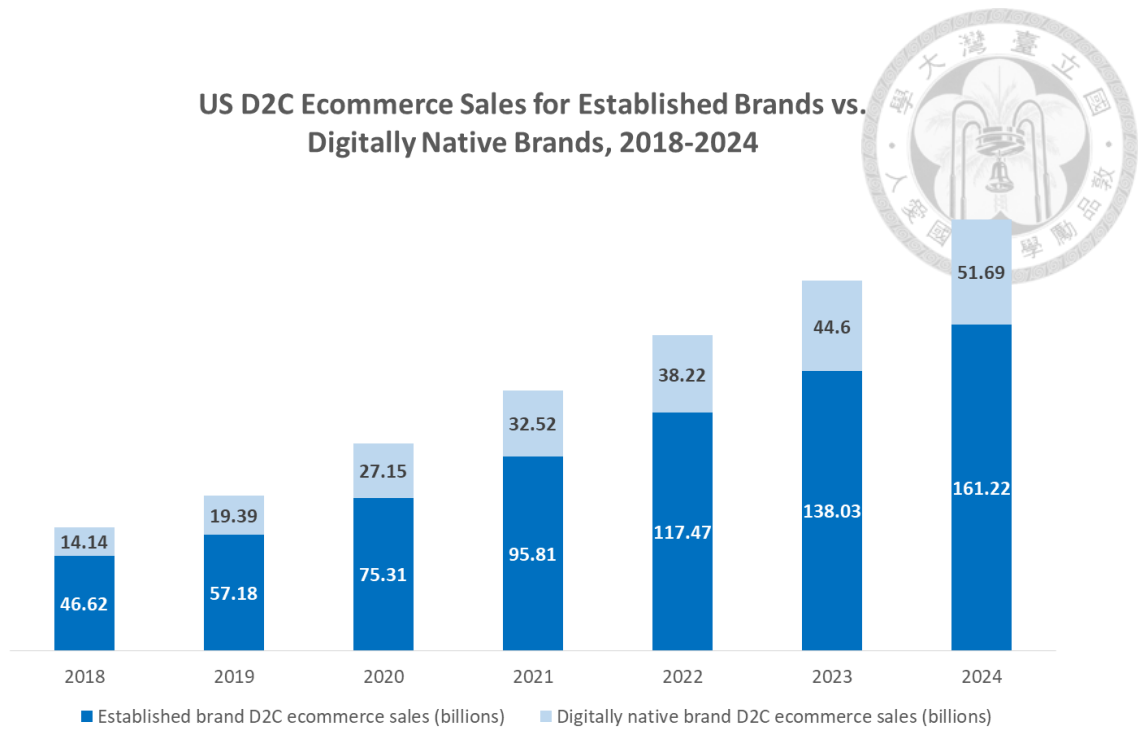


圖 1.1-5 DTC 電商銷售額預估

資料來源：eMarketer

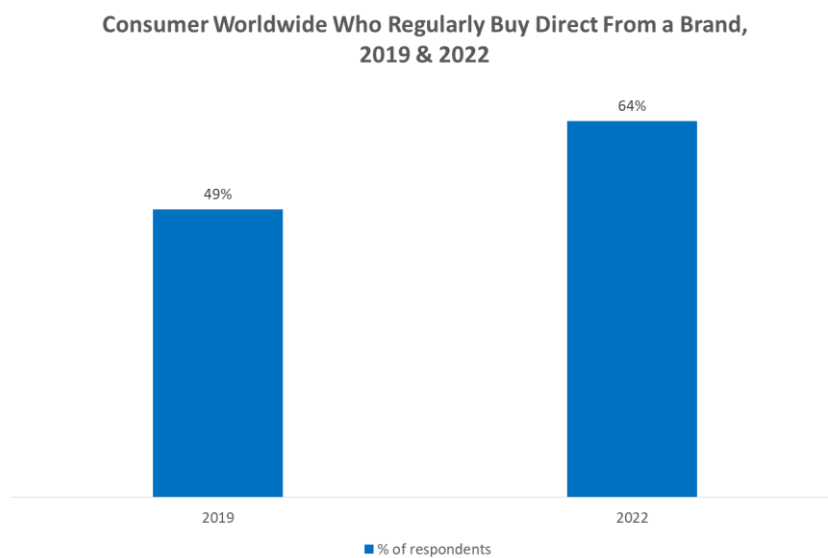


圖 1.1-6 消費者直接向品牌購買的比率

資料來源：eMarketer



1.1.3 即時時尚的領頭羊：SHEIN

SHEIN 迅速的在短短的幾年內成為全球最大的快時尚零售商之一，SHEIN 大約是在近 10 年才崛起的，現在一躍成為世界排名第三的獨角獸龍頭之一，過去八年的複合年增長率（CAGR）超過 100%，每年的收入超過 100 億美元。SHEIN 於 2008 年在中國的南京成立，創辦人為許仰天，從創業至今甚少接受媒體採訪，刻意保持神祕。儘管 SHEIN 的工廠、總公司等營運皆在中國，但其主要市場是在歐美、中東等海外地區。SHEIN 廣受各個年齡段的人歡迎，其中尤以 Z 世代消費者為最。SHEIN 光在 Tik Tok 上面的粉絲就達到 4.7 百萬人，甚至在去年 5 月更是超過 Amazon，在 Google Play 商店以及 Ios Store 上，成為下載量第一名的應用程式，雖然目前 SHEIN 仍未上市，但其市場估值已經超過 Zara 與 H&M 的總和。

1.2 研究目的與問題

綜合上述線上購物風氣盛行、DTC 模式興起成為趨勢、以及 SHEIN 異軍突起等背景，本研究將藉由哈佛商業評論關於 DTC 模式的文獻，探究 SHEIN 能在短時間內成為快時尚龍頭的成功關鍵因素為何。除了公司內部因素如了解其在短時間內生產服裝的 C2M 供應鏈管理策略、社群媒體 KOC 等行銷手段外，也聚焦在像是因疫情而使電商熱絡發展的外部因素等等。最後總結核心能力，並提出其未來的發展隱憂與建議。

根據上述的研究背景與目的，本研究欲回答以下四項問題：

1. SHEIN 整體之 DTC 商業模式為何？
2. 以 SHEIN 相較於其他快時尚品牌之競爭優勢及核心能力探討如何以數據驅動 C2M 柔性供應鏈？
3. 以 SHEIN 之行銷手法探討 KOC 和 UGC 行銷策略？
4. SHEIN 的發展隱憂與建議為何？

第二章 文獻探討與名詞釋義



2.1 DTC 模式

2.1.1 背景與介紹

Direct to consumer 模式又簡稱為 DTC 模式，中文為直接面對消費者模式。此一概念最早可溯源於 18 世紀後期，當時受益於交通科技的進步，運輸成本大幅降低，但商品價格卻沒有因而降低，因為降低的成本全部進入中介商的口袋之中。因此，在商業的發展以及消費主義的盛行下，DTC 模式應運而生，最早例子就是 1785 年，牛奶廠商直接將牛奶送至消費者的門口，以避免中間所產生的成本。

DTC 模式不像傳統的銷售模式，需要開設實體店，經過很多層中間商、經銷商、平台等，商品才能送到消費者手中；DTC 模式是由品牌商不經過中介商，讓消費者從網路訂購並將商品直接送到消費者的手中，建立從研發、生產到銷售，這種一條龍的垂直整合模式，如圖 2.1-1 所示。

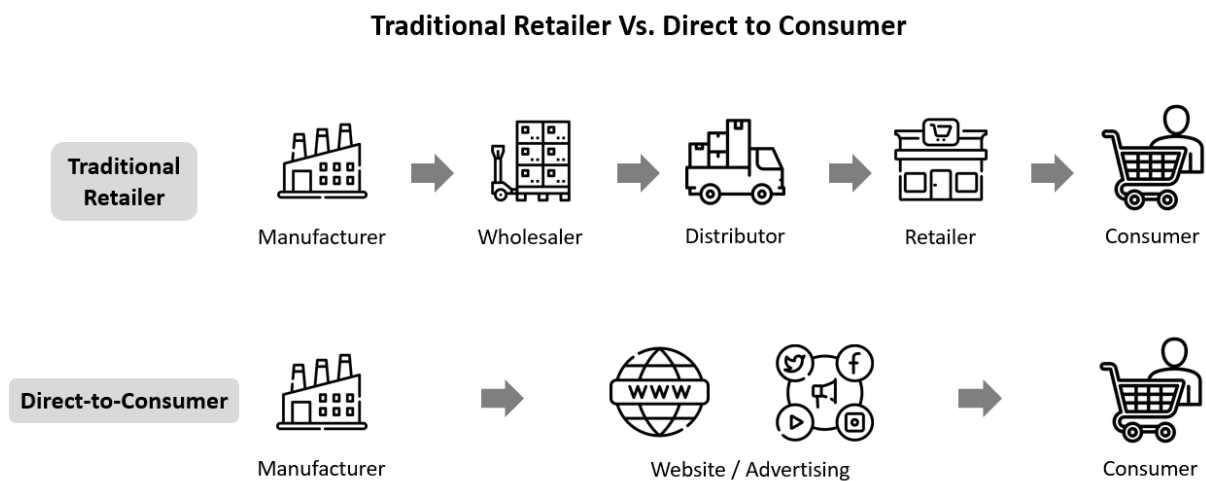


圖 2.1-1 DTC 模式與傳統零售模式差別

資料來源：CORE DNA、JILT、本研究整理



DTC 模式相較於傳統的銷售模式對品牌商有以下四大優勢：

1. 獲得較高的利潤

在傳統的電商經營模式下，一項產品從研發、製造、運送到銷售中間可能需要經過很多道手續，這樣層層的分潤會降低品牌商的利潤空間，因而將中間成本轉嫁到消費者身上。在傳統的零售模式下，製造商的力量其實非常有限，甚至無法完全控制產品的定價，只能藉由廣告來影響銷售。而 DTC 模式讓品牌商掌握控制權，不需負擔平台的抽成，不用配合平台做促銷活動，將有效降低營運的成本並提升品牌商的利潤空間。

2. 與顧客建立良好關係，提升品牌忠誠度

傳統上，品牌多是利用經銷商或是平台進行銷售，即使消費者購買了品牌的產品，也很難去判斷究竟消費者是對品牌忠誠還是對平台忠誠。但在 DTC 模式下，品牌商得以控制與消費者的溝通過程，直接和消費者傳達品牌背後的故事、理念等等，讓消費者更有機會與品牌產生共鳴，進而藉機提升顧客對品牌的忠誠度。

3. 大量收集顧客資訊進行精準行銷，並優化產品效能

雖然在電商平台上能有更大的曝光量達到更高的業績，但許多平台並不會與品牌商共享顧客的資訊，即便有提供，數據也不夠詳細，更不用說利用這些資訊去刻劃品牌的消費者圖像。若由品牌商自己架設網站直接銷售給消費者，將能有效累積會員資料、購買資訊，掌握消費者的購買歷程，將顧客分群，藉由社群媒體的廣告投放進行精準溝通，增加消費者的購買機率，並以消費者對於產品的感想建議為基礎改善產品性能，優化顧客服務體驗。

4. 提供更多產品種類以滿足消費者需求

電商平台會挑選對於自己的平台最有價值的商品販售，為了滿足消費者的興趣以及建立足夠的產品品項，它們提供的是單一類型的多品牌選擇，而非單一品牌多種選擇。且因平台的倉儲空間有限，商品庫存也會受到限制，更容易有缺貨的情形。若由品牌商直接面對消費者進行銷售，將能提供所有的庫存數量，降低缺貨的風險，

並給予消費者最全面的產品種類，提供每種款式，不同顏色、尺寸的選項，甚至能提供消費者是客製化的服務。



2.1.2 現行 DTC 廠商經營策略

根據 Rangan, Corsten, Higgins, Schlesinger (2021) 提出 DTC 廠商主要瞄準成熟的市場，並採取以下三種策略建立自己的優勢。

1. 違反「iron law of distribution」

Rangan 等人 (2021) 對「iron law of distribution」的解釋為「This law dictates that consumers be able to learn about, see, buy, and service a product somewhere along the distribution chain.」(頁 6)，講述的是傳統上認為需要讓消費者經過認知、看過、購買、服務這幾個過程，一個品牌才會成功，但 DTC 廠商忽略這個法則，更重視在消費者的體驗上，也因此能節省成本並提供消費者更優惠的價格。

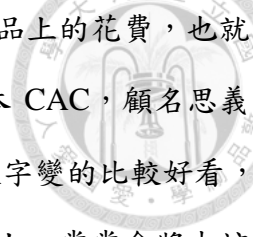
2. 用數位媒體取代大眾媒體

傳統上，品牌廠商會在 Google, Facebook, Twitter 等大眾媒體的管道打廣告，但隨者大眾媒體的使用率上升，這些傳統管道的廣告費節節高升，使得 DTC 廠商紛紛轉移至新的管道上，像是 Instagram, Snapchat, Tik Tok 等數位媒體。而也因為數位媒體相較於大眾媒體廣告費用更便宜，數據資料更能精確反映消費者偏好，所以 DTC 模式的廠商就省略了傳統品牌廠商需要先做市場調查的步驟，直接利用更有效率的數位媒體，觀察消費者的反應並隨時調整價值定位。

3. 獲利模式計算

以前品牌廠商會先加總所有直接費用以及廣告、長期投資等經費後，再計算出應該要銷售多少產品、銷售期間要多、銷售毛利要多少，才能填補支出並賺取利潤。當計算出損益兩平點的數量後，就可以藉此去推估市場的大小，目標市場的份額以及需要在銷售上投入多少的努力。

但 DTC 廠商是基於消費者的終身價值 LTV 以及消費者的獲取成本 CAC 去評



估可能的收益。顧客終身價值 LTV 是一個顧客在這家企業的產品上的花費，也就是企業合理預期一個顧客能帶來多少收入，而消費者的獲取成本 CAC，顧名思義就是獲取一個用戶所需的花費。然而，有些 DTC 廠商為了讓數字變的比較好看，使顧客終身價值 LAC 維持在消費者的獲取成本 CAC 的三倍以上，常常會將本該歸納於消費者獲取成本 CAC 的費用，像是預付款項、網紅酬勞等列入銷管費用中。

2.1.3 DTC 廠商長期經營策略

雖然 DTC 廠商志在提供消費者更優惠的產品選擇，但光是這樣並不足以維持品牌的長期經營，且為了提供更便宜的產品而運用的方法中，也存在著可能的風險。像是前面所提到 DTC 廠商計算的獲利模式其實只是猜測性的，忽略了消費者終身價值 LTV 終究只是一種對未來營收的預測，而已經花出去的經費卻是真實存在的，造成計算出來的數字過於樂觀。

為此，Rangan 等人 (2021) 提出四種可以讓 DTC 品牌廠商擴大規模、長期經營的方法。

1. 專注在建立緊密的顧客關係，而非只是與對手競爭

很多新的 DTC 品牌都花費很多心力在強調自己與原有市場競爭對手的差異，強調自己的產品更便宜，但這樣的作法只對剛進入市場的 DTC 品牌有益，若要長期經營，還是要建立自己的品牌身分，在整個購買的流程中，向消費者傳達品牌的價值。

2. 一路陪伴消費者的購買決策流程 (Accompany the Customer Beyond the Initial Transaction)

因 DTC 品牌並不依靠中間零售商，最大的優勢就是可直接獲取消費者的數據資訊，因此應與消費者建立長期而緊密的關係，從開始伴隨消費者的整個購買決策流程，到持續追蹤產品體驗、售後服務，用這些資訊創造更符合消費者的產品，強化品牌價值，並把握所有可能的接觸點，更貼近消費者的需求。



3. 全通路策略是為了增加價值，而不是減少成本

隨著很多 DTC 品牌的漸漸成熟，很多廠商會為了去吸引更多顧客而建立全通路的策略，如重拾“iron law of distribution”的法則增設實體店，又或是將產品放到第三方零售平台販售。這樣的作法其實已違背 DTC 模式的初衷：僅靠單一方法直接獲取消費者，且第三方零售平台的價格競爭十分嚴峻，一不小心可能會迷失原先的品牌價值。因此，當 DTC 品牌想要延伸通路時，應以提供價值為主軸，如完善的售前售後服務，而非僅為了增加消費者的接觸點，節省顧客獲取成本 CAC。

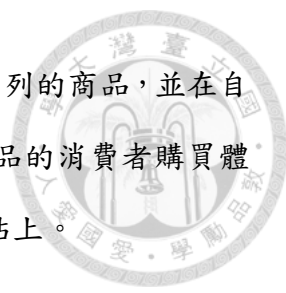
4. 應以強化核心價值為主，產品延伸為輔

產品線的延伸有助於品牌提高訂單量，並提供消費者更多產品的選擇，幫助品牌增加消費者的忠誠度，但很多品牌僅專注在將產品延伸，卻忘了要先鞏固自己的核心價值，模糊原先的品牌價值。有時候有些產品的延伸和原先品牌的核心產品毫無關聯，導致品項繁雜，增加存貨成本以及供應鏈的負擔。因此，DTC 品牌若要成功的延伸產品，需要謹慎的權衡品項增加所帶來的收入以及供應鏈因而增加的成本孰高孰低，以及新的產品延伸能否與原先的品牌價值定位有關。

2.1.4 DTC 廠商平台經營優劣勢分析

雖說 DTC 廠商不經由中介商，直接讓消費者從品牌官網訂購並將商品送至消費者的手中，節省中間的許多成本並可針對顧客精準行銷，但卻有一個很大的缺點，即為缺少平台為品牌帶來不可輕忽的流量優勢。根據 Wunderman Thompson 廣告公司，如圖 2.1-2 的數據顯示，當搜尋產品時，全世界有 38% 的消費者會選擇使用零售平台龍頭 Amazon 的網站，還有 35% 會選擇其他大型零售平台像是 eBay、Alibaba 等網站，而其中只有 21% 會選擇直接到該品牌的官網去搜尋。

另外，如圖 2.1-3 數據顯示，當購買產品時，有 14% 會在 Amazon 上購買，23% 會在其他零售平台像是 Alibaba、京東 JD 等購買，僅有 8% 會直接經由品牌的官網或是 APP 購買。所以為了去獲取平台可以為品牌帶來的龐大流量優勢，很多 DTC



廠商會選擇使用混合策略，就是僅在第三方平台上銷售一部份系列的商品，並在自己的官網上提供經典商品或是獨家組合，藉此控制主要旗艦商品的消費者購買體驗，並藉由平台獲取商品的搜尋量，設法將流量導入自己的網站上。

Where do global shopper search for products online ?

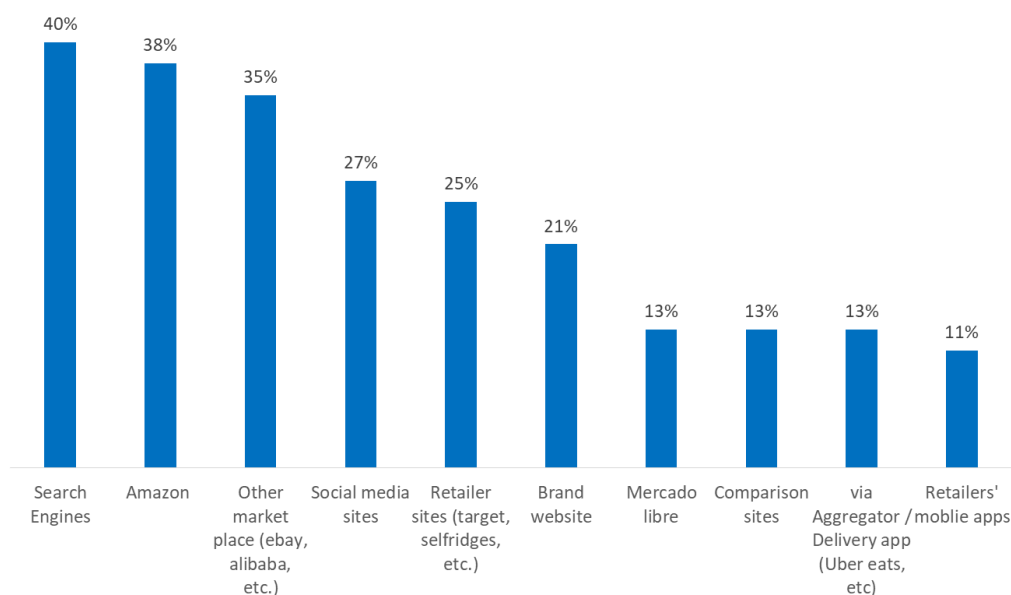


圖 2.1-2 全世界消費者偏好使用的搜尋商品的網站統計

資料來源：The Future Shopper Report 2021 (Wunderman Thompson, 2021)

Where do global shoppers shop ?

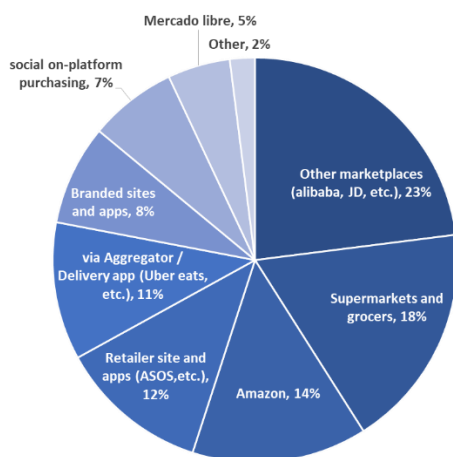


圖 2.1-3 全世界消費者購買渠道統計

資料來源：The Future Shopper Report 2021

Teixeira, Aarstol, Efrati (2019) 提出對於 DTC 廠商，在 Amazon 上銷售產品的優劣勢分析，如表 2.1-1 所示。

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> • 可以獲得更多流量，提高產品或品牌的能見度 • 可以在短期內快速獲得銷售量以及現金收益 	<ul style="list-style-type: none"> • Amazon 可以藉此收集消費者或產品相關數據，且因 Amazon 有多個自有品牌，未來極有可能開發相關產品，成為有力的競爭者 • 相較於品牌官網，在 Amazon 上銷售產品需要被抽成，且可能須跟者平台一起做活動，利潤較低 • 當消費者在 Amazon 上搜尋產品時，平台會提供一系列競爭者的產品，增加競爭性 • 若品牌沒有先建立明確的品牌認知，在平台同時提供多樣相似產品時，消費者將無法得知品牌的定位以及差異化，並可能藉此形成錯誤的品牌認知 • 品牌無法控制消費者的購買旅程體驗，不能蒐集消費者的資訊

表 2.1-1 DTC 廠商在 Amazon 平台上銷售優劣勢分析

資料來源：本研究整理

因此，綜上所述，DTC 廠商應先建立品牌認知，與競爭對手形成差異化，並在自己的官網打造一定的品牌知名度後，再到大型零售平台如 Amazon 等銷售賺取流量優勢，獲得大量現金收益，才不會在大量的競爭者產品中迷失自己的品牌定位，並演變成價格競爭。



2.2 C2M 模式

2.2.1 背景與介紹

Customer To Manufacturer 模式簡稱為 C2M 模式，是一種將生產者和消費者連接起來，並用更低的價格生產商品的模式。此一詞最早是由中國電商網站「必要」的創始人—畢勝所提出，而此電商也是 C2M 模式在中國的第一次應用。在 C2M 的模式下，消費者透過電商平台下單後，訂單將會被直接傳回工廠，然後由工廠生產消費者的個性化訂單。在訂單完成後，電商也可以利用大數據獲取消費者的畫像，分析消費特徵，協助挑選開發新產品、改進生產流程並降低庫存壓力。而 C2M 模式之所以會興起主要有兩個原因，首先，現在年輕人需求多樣化，越來越追求個性化、客製化的產品，傳統的生產製造模式無法滿足現行消費者的需求，因此需要轉型。其次，因為大數據和人工智慧的發展，使得先用數據分析消費者行為後再大規模生產成為可能。

2.2.2 特點

相較於傳統的零售模式，由品牌商透過改變產品的設計或供應來支配市場上產品的需求，C2M 模式是由消費者來驅動整個供應鏈的生產，先考慮消費者的需求再生產，因此可快速的反應市場需求。整體來說，C2M 模式相較於傳統的生產模式有三個特點。

1. 去除中間商

C2M 模式是由消費者直接與品牌商下單，省略了傳統供應鏈模式下的經銷商等中間平台。

2. 精準研發個性化生產

C2M 模式透過大數據分析讓廠商可以在研發時更有系統的掌握市場需求，開



發出更符合目標市場偏好的新產品。

3. 彈性生產維持低庫存水準

C2M 模式在供應鏈中導入市場數據，使得產線可以根據市場反應來彈性生產，大幅降低生產過程中所需的資金和庫存。

2.2.3 優缺點

C2M 模式縮短了中間可能出現的庫存、配送等中間的環節，減少許多不必要的成本，因此可讓消費者用較低的價格購買到高品質的商品。而根據拚多多企業發展副總裁 Victor Tseng (2019) 的說法，C2M 實際上就是將傳統製造從研發和行銷驅動的過程轉變為由消費者驅動的過程，也因此品牌可以利用 C2M 模式更好的滿足消費者的需求並提高供應鏈的效率、減少庫存成本。但 C2M 模式也有其缺點，像是因為是由廠商直接對接消費者，缺乏中間商的監督，產品的質量不一定能得到保障，又或是 C2M 模式大多以預售為主，使得消費者需要等待較長時間才能收到商品。C2M 詳細的優缺點分析整理如表 2.2-1 所示。

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none">• C2M 模式去除中間商，因此可避免中間商的層層加價，改由消費者直接對接製造商，使得中間成本降低，消費者可以用更低的價格買到品質更好的產品。• C2M 模式是先由大數據分析了解消費者偏好，大多採用預售的方式，因此能大幅降低庫存，避免滯	<ul style="list-style-type: none">• 由於 C2M 模式生產下的產品沒有受到層層中間商的監管，所以產品的品質不一定能有保證。• C2M 模式須先根據大數據分析消費者的偏好再交付生產，大多採用預售模式，相較於傳統生產模式事先生產再上架的方式，會讓消費者的等待期較長。

<p>銷風險，也能提高整個供應鏈的營運效率。</p>	
----------------------------	--



表 2.2-1 C2M 模式優缺點

資料來源：本研究整理

2.3 柔性供應鏈

2.3.1 背景與介紹

柔性供應鏈指的是可以根據顧客的需求快速做出反應的供應鏈。在新零售時代下，隨著市場的快速變化，消費需求的多變性、個性化等因素，市場需求的不確定性大幅增加，讓傳統的供應鏈管理不再適用，需要有更靈活、開放、敏捷、動態的供應鏈，而這就是柔性供應鏈的誕生，只有充滿柔性的供應鏈，才能對變化莫測的市場需求作出及時、快速的反應。所謂的柔性供應鏈，指的是具有柔性的供應鏈，而柔性就是彈性，也就是靈活性，意指供應鏈適應市場需求變化的能力。柔性供應鏈最早是由 Slack（1987）提出，他認為柔性供應鏈是指整個供應鏈系統針對顧客需求的變化做出反應的能力，包括生產柔性和交貨柔性，其中生產柔性是指改變生產批量的能力，而交貨柔性是指改變計畫交貨的能力。

具體而言，柔性供應鏈包含三個方面：生產決策柔性、訂單量柔性、生產流程柔性。首先，生產決策的柔性即為能應對外部環境的變化，在現有的條件下，使用低成本大規模生產，滿足市場對產品品質的要求。柔性供應鏈能對應各大平台上的各種銷售數據，並擷取網路上的流行趨勢，轉化為可用的設計元素，幫助廠商更快速的了解市場環境，快速設計和選款。

其次，訂單量的柔性指的是柔性供應鏈的訂單量可大可小。因為整合了所有供應商的資源、原物料價格等資訊，協助廠商建立完整的訂價體系，能快速選擇適合的工廠和供應商進行合作，快速完成訂單。最後是生產流程的柔性。柔性供應鏈可

以在線上隨時監督管理服裝的生產進度、效率、原料消耗等資訊，對生產進行一站式的監控，並且有效加速生產的流程，實現快速補單和生產的柔性供應鏈。



2.3.2 與傳統供應鏈的不同

柔性供應鏈與傳統供應鏈的不同主要體現在以下四點。

1. 物流

在傳統的供應鏈中，貨物是對不同地理位置的顧客進行大量批次性的生產配送，在資訊不完整的時候，追蹤貨物只能粗略的追蹤一整個集裝箱，供應鏈間環節的可見性受到限制。然而，在新科技的輔助下，我們可以藉著網路隨時精確的追蹤貨物的各個動態。

2. 顧客

在傳統的供應鏈中，企業服務的顧客型態是固定的。可以快速掌握顧客的需求與產品。然而，隨著電子商務的發展，以及物流的便捷配送，顧客可能來自於四面八方，沒有一定的型態，相對應的顧客需求也會變得更多樣化。

3. 供應鏈的運作

傳統的供應鏈是採用推式的經營模式，也就是設計生產均是由供應商的角度出發，一個一個環節的被推動，經過物流再到顧客手中。然而柔性供應鏈中，採用的是拉式經營，產品的設計、生產、行銷、物流等都是圍繞著消費者運作的，藉由收集到的數據快速反應目前市場偏好並生產。

4. 訂單

在傳統的供應鏈中，訂單只有單一的流向，買賣雙方缺乏溝通。然而在柔性供應鏈中，消費者可以根據自己的喜好訂製產品，隨時修改訂單。



2.3.3 特點

柔性供應鏈可以幫助企業打造新的核心競爭力，而其特點主要有三。其一，柔性供應鏈是以數據做支撐，幫助企業有效的根據需求制訂合理的生產計劃。其二，柔性供應鏈可以透過數據精準的分析消費者的偏好，進而優化產品的設計生產，更符合消費者需求。其三，柔性供應鏈可以透過數據分析減少物流倉儲的壓力，適量生產。傳統的供應鏈需要提前生產，且訂單批量大，若銷售不如預期就會產生大量的庫存堆積。但柔性供應鏈的模式下，廠商只要在平台上累積一定的訂單需求，小批量就能生產，不會有供過於求的問題，且遇到爆款也能迅速反應增加生產。

2.4 即時時尚

2.4.1 背景與介紹

即時時尚就是更快速的快時尚，能在短時間內，響應消費者的需求。即時時尚品牌藉由收集網路上關於流行趨勢資訊，或是參考國際知名品牌的設計，大幅壓縮生產設計的週期，不斷的上架新產品，推動消費者購買更多件衣服。基本上，即時時尚和快時尚最大的不同點是即時時尚沒有實體店，全部採用線上販售服裝。在新冠肺炎大流行下，加速了整個時尚服裝產業轉往線上發展的腳步，而這也是為什麼純線上的即時時尚產業在現在蓬勃發展的原因之一。目前最受歡迎的即時時尚品牌為：Shein、Boohoo、FshionNova、Cider、PrettyLittleThing。

2.4.2 特點

1. 純線上販售

即時時尚與快時尚品牌最大的不同，就是品牌僅只透過線上銷售服裝，沒有開設實體店。他們透過提供各種優惠吸引消費者購買，像是 ASOS 每周就提供超過



4000 種優惠。

2. 數據蒐集資訊並預測時尚趨勢，大量上新款式

在沒有實體零售店的前提下，這些即時時尚品牌將預算放在數據分析上，希望能有效分析消費者的偏好。首先，這些即時時尚品牌利用人工智慧的圖像識別技術瀏覽社交媒體上的貼文，並蒐集有關面料、印花、顏色等屬性的資訊，再根據這些以及機器的演算法去預測未來的時尚趨勢。因此，在設計新款式的速度大幅超越現有的快時尚品牌，以 SHEIN 為例，一周可上架約一萬件左右的新款式。此外，他們也收集有關顧客的資訊，創造個性化的使用者體驗，投放客製化的廣告，並聘請網紅等影響者 (Influencer)，鼓勵消費者了解該品牌的最新趨勢與商品，同時也創造緊迫感。

3. 大幅縮短生產週期

與快時尚品牌相比，即時時尚品牌能夠在更短的時間內生產一件衣服，舉例來說，傳統零售商需要半年以上的生產期，Zara、H&M 快時尚品牌大致上需要 5 周，而 Fashion Nova 僅需要 48 小時就能設計並製造一件服裝。這些即時時尚品牌建立靈活的庫存管理模式，他們以小批量生產，以便靈活因應各種不同的新趨勢，同時也有助於監測每種款式的表現，隨時根據需求增減生產數量。另外，他們垂直整合供應鏈，控制價值鏈，降低成本，並控制生產的質量。再者，即時時尚品牌採用近岸外包 (Nearshoring) 生產，在簡化供應鏈的同時，也將生產轉移到更靠近主要市場，從而加快設計和製造過程。

2.5 KOC 行銷

Key Opinion Consumer 簡稱為 KOC，中文翻譯是關鍵意見消費者，是從 KOL (Key Opinion Leader) 關鍵意見領袖衍伸而來，廣義來說，這兩者皆屬於國外常提到的影響者 Influencer。然而與 KOL 不同的是，KOC 的粉絲並不多，也不具有大的知名度，他們只是藏身於產品消費者的素人，會熱心的在社群媒體上分享產品

的使用感想，並推薦認識的親朋好友購買支持該產品，若是長久下來日積月累，有一天他們也會成為具有知名度的 KOL。

總的來說，相較於 KOL 可能僅作為品牌的代言人，KOC 自己是品牌的消費支持者，分享的內容多為親身體驗而來，也因此相較於 KOL 來說，KOC 的分享更為真實、更讓人信任。KOC 的粉絲大多是 KOC 自己本人的親朋好友，更接近粉絲，和粉絲的互動更熱絡，因此雖然粉絲數不及 KOL，但能利用口碑深度行銷產品，擁有更多真實感，更能影響其他消費者進行購買決策。

第三章 研究架構與方法



3.1 研究架構

如圖 3.1-1 所示，本研究的研究架構可分為七個章節。第一個章節主要是針對研究的背景動機與目的進行說明。第二章則是針對本篇研究的核心—DTC、C2M、KOC 等模式進行說明，並輔以哈佛商業評論等文獻探討，摘錄文獻中對於品牌如何經營 DTC 模式的策略，並提供名詞的解釋。第三章節是關於本篇研究的研究架構與研究方法，其中，研究方法包含個案研究法與次級資料分析法。第四章是快時尚的產業分析，除使用波特的五力分析外，也說明快時尚產業目前的現況與發展歷史等。第五章節則是針對 SHEIN 的個案公司分析，針對其背後的商業模式、產品分類、子品牌等進行詳細的說明。第六章分析 SHEIN 成功的關鍵因素。最後，第七章會總結本研究之結論、隱憂與建議。



圖 3.1-1 研究架構

資料來源：本研究整理



3.2 研究流程

本研究以成立於 2008 年的南京領天信息技術有限公司，也就是 SHEIN 作為個案主體研究之公司，詳細之研究流程如圖 3.2-1 所示。旨在探討 SHEIN 如何藉由供應鏈的柔性管理與社群媒體行銷策略等資源能力，滿足消費者的需求，在短時間內獲得巨大的成功，成為快時尚產業的龍頭，並進一步思考其未來發展上的隱憂與建議，以及可供台灣快時尚產業借鏡之處。本研究主要利用商業模式九宮格深入拆解 SHEIN 的商業模式，並在後續章節也呈現了 SHEIN 的成功關鍵因素，內部與外部的影響如何造就現在的 SHEIN。最後，採用英文文獻如哈佛商業評論等資料，作為評斷 SHEIN 的 DTC 模式的分析工具，並提出結論與 SHEIN 未來發展的潛在風險。

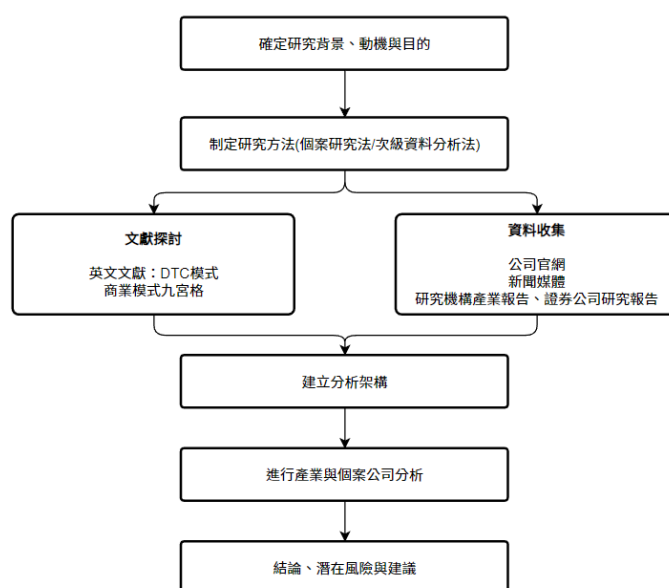


圖 3.2-1 研究流程

資料來源：本研究整理

3.3 研究方法

本研究主要是先以波特的五力分析探究快時尚產業的競爭程度，再透過商業模式九宮格之架構分析 SHEIN 個案公司之商業模式，最後利用文獻探討後得來的



資料去評估比對 SHEIN 在 DTC 模式下的經營策略，研究其成功的關鍵因素為何。本研究根據前述的研究動機與目的，決定採用個案分析法，以及蒐集大量次級資料分析法獲得研究所需之質性研究資料。

3.3.1 個案研究法

個案研究法是一種科學研究法，通常被用在社會和科學領域的研究上。基本上是專門針對特定的情況進行深入研究，而不是進行全面的統計調查，因此可將廣泛的研究範圍縮小至較容易研究的主題上。雖然在這種方法下無法完全詳盡地回答問題，但可以找出可能的方向，從中發掘啟示，進而對主題進行更進一步的闡述和假設。

使用個案研究法的步驟與其他研究法相同，皆是先定義個案主體，並搜索相關資料、文獻、媒體、報告等，建立對個案的基本了解並進一步發展研究問題。最後整理資料，並找出結果。根據陳雅文（1995）在《圖書館學與資訊科學大辭典》一書中，對於個案研究法的釋義，使用個案研究法的詳細優缺點如表 3.3-1。

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none">個案研究法為一種研究質的、精密且深度的一種分析方法，從原始資料開始方方面面了解個案的狀況。	<ul style="list-style-type: none">個案研究法為非科學性的研究，資料範圍涵蓋間接與直接資料，若研究者沒有審慎使用資料，又或是太過相信自己的結論而忽略了研究設計本質，將會有所偏差。
<ul style="list-style-type: none">因資料繁多，利用個案研究法將能有望提出有效且具體的解方。	<ul style="list-style-type: none">使用個案研究法的研究所有一定的深度，但相對的需要蒐集的資料也較繁雜，需要花費較多時間成本。

	<ul style="list-style-type: none"> 蒐集而來的資料不一定都具有代表性，有可能會有以偏概全的潛在風險。
--	--

表 3.3-1 個案研究法優缺點整體

資料來源：陳雅文（1995）、本研究整理

3.3.2 次級資料分析法

次級資料分析法是一種總結現有的內外部資料如內部研究、政府公開資料等各種來源，並根據這些數據發現結果的研究方法。研究者藉由收集這些資料，經過驗證、分析、整合等步驟來確立其研究目標，再得出有效的結論。基本上次級資料分析法是所有系統性調查的第一個步驟，因其有助於研究人員鑑古知今，了解過去前人所做的所有研究成果，並在這些基礎上制定新的研究方向。

進行次級資料研究法的步驟是要先確立研究主題，並列出研究的目的為何。之後再收集並整理資料，縮小範圍至與研究最相關的資訊。最後合併比較所有資訊，剔除重複與不合適的資料後，再分析剩下的資料並針對研究目的及問題進行深入闡述。使用次級資料研究法最顯而易見的優勢就是效率，相較於初級研究，使用次級資料的資訊都是現成的，可以在短時間內從各個渠道大量收集相關資料。此外，此法也有助於研究者確立研究範圍，從而為之後的實地初級研究奠定基礎。然而，次級資料分析法也有其限制。首先，研究者難以判斷所收集的資料數據是否有誤，數據的真實性難以被判定。另外，現有的資料也有可能無法直接滿足研究者的需求，可能與研究目的缺乏相關性。再者，在現在這種快速變化的時代，過往的研究數據存在著過時的風險，有可能已經對現在的研究不具有參考價值。

本研究基於 SHEIN 公司目前尚未上市，且創辦人作風低調，甚少接受公開媒體訪問，故採用次級資料研究法以快速了解全球快時尚產業市場、SHEIN 公司之商業模式與其在短時間的關鍵成功因素。本研究主要蒐集的資料來源涵蓋中國與美國的新聞媒體相關報導、中國調研機構發布之相關研究報告、官方應用程式、網

站介面等來源，期望藉此對 SHEIN 的整體商業模式、核心能力等進行研究分析、並得出結論與建議。



第四章 快時尚產業分析



4.1 快時尚起源

在工業革命前，衣服是由裁縫師量身訂製的，需要先採購材料並編織處理後才能開始製造，往往需要花上數週甚至是數月才能完成。工業革命後引進新的技術，縫紉機出現使得紡織業得以快速發展，服裝製造規模大幅上升，生產成本大幅降低。到了 1960、1970 年代，年輕人追求新潮流，接受以廉價製作的服裝取代以前的裁縫傳統，而服裝也成為表達個人風格的一種形式。也因為這樣的趨勢，時尚品牌紛紛將紡織工廠設在開發中國家如東南亞等地降低生產成本，設法滿足消費者對於廉價服飾日益增長的需求。到了 1990 年代末期和 2000 年代，網路購物興起，H&M、ZARA 等快時尚品牌紛紛出現。這些快時尚品牌廠商專注在可負擔的時尚服裝，提供消費者當季最流行的款式和元素，以及多樣化的選擇。此外，近年由於電子商務的發展，使得即時時尚 Real-Time Fashion 崛起，這些即時時尚品牌，沒有實體店，僅在網路上販售，生產週期比快時尚更快，價格更便宜，而且更了解顧客的需求。

4.2 快時尚定義與特質

首先，先來定義何謂快時尚？快時尚又稱為快速時尚，源於 20 世紀的歐洲，英文是「Fast Fashion」或是「Speed to Market」，可以被定義為雖廉價卻時尚的服裝，他們從時裝周或是明星身上汲取靈感，並以極快的速度生產運輸至商店，讓消費者可跟隨潮流，隨時購買當下最流行的服裝。從產品開發的角度來說，這些快時尚品牌並非時尚的創造者，而是時尚的快速反應者。他們搜集當下最流行的元素，以最快的速度運送到店面供消費者挑選。而對於消費者而言，則是在很短的時間內，以低廉的價格，買到最新潮的服飾。快時尚的代表品牌大致上是 H&M、Zara 與 UNIQLO 等品牌。而基本上，這些快時尚大致有以下三個特質。



1. 款式多量少

快時尚品牌提供消費者多樣的最新潮流款式選擇，各種不同的風格。以前時裝業一年區分為春、夏、秋、冬四季，但現在快時尚品牌每年生產 52 個微季，平均每一到兩周就生產一個新的系列。然而，雖然有很多款式，但每一個款式的供應量卻不多。這是 Zara 首創的理念，Zara 每年平均生產一萬至兩萬種服裝，但有些款式即使賣的好也不一定補貨。藉由這樣的飢餓行銷，讓消費者認知到若現在不購買，可能會錯失良機，以後就買不到了，增加消費者的購買率。另一方面，也藉由常常上架新衣服取代舊衣服的方法避免降價出清。

2. 快速生產

這是快時尚最重要的一個特質，透過複製街頭流行或時裝秀的趨勢或服裝，從生產到上架之間的時間極短。一般來說，傳統服裝業的產品開發周期大約是 6 至 9 個月，但快時尚的產品週期最短可至 14 天就完成開發。他們藉由快速生產，整合供應鏈，即時提供最流行的產品給消費者選擇。像是 Zara 平均每周會上架兩次新貨，店內的服裝極少會保留超過一個月，一定程度上避免與別人撞衫的可能性。

3. 平價與低品質

低廉的價格是快時尚品牌的核心競爭力，快時尚用大規模的生產以及使用廉價的勞動力去壓低製造成本，進而降低生產成本，讓消費者用便宜的價格就可以買到最新潮的服飾。除此之外，大多數廠商用於生產衣服的材質也大多是合成纖維，像是尼龍、滌綸等材質。這些材質是由石油加工合成，取得成本低，但耐久性相對也不長久，有些甚至還對人體有危害。另外，為了要確保快速的生產和多樣化的款式，相較於精品業來說，快時尚品牌沒有足夠的時間去進行品質管理。

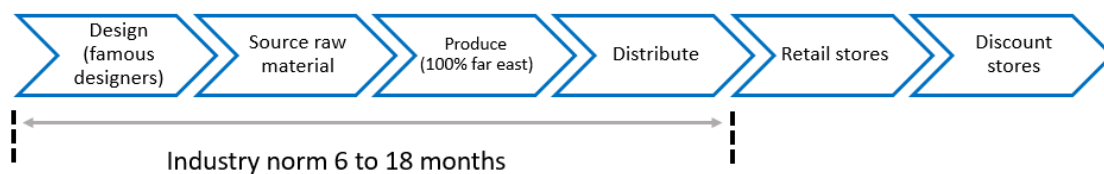
4.3 快時尚產業概況

快時尚這種模式的成功，和其背後的供應鏈有著密不可分的關係，如圖 4.3-1 呈現傳統時尚與快時尚供應鏈的對比，以下將利用供應鏈的環節說明快時尚成功



的主要因素。

Traditional Apparel Business Process



Fast Fashion Business Process

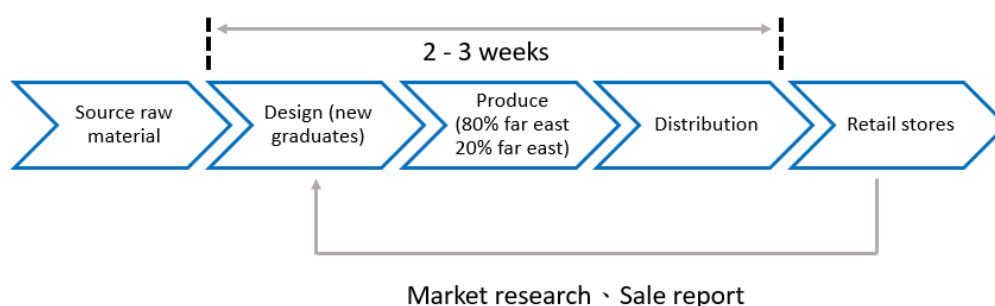


圖 4.3-1 快時尚與傳統時尚產業供應鏈比較

資料來源：GMS (2016)

1. 快速反應市場偏好並設計

隨著消費模式的改變，使得服裝行業的供應鏈由以供給為主導，轉向以需求為導向，用終端消費者實際的需求，去驅動整個價值鏈的活動。因此，供應鏈的規畫不再是從工廠開始，而是從消費者開始倒推，如何回應消費者的需求成為快時尚品牌的主要目標。舉 Zara 為例，除了進行市場調查外，Zara 也訓練員工去傾聽消費者的需求，定期走訪大學校園等地觀察年輕人的時尚穿著，並追蹤時尚博主以及品牌的客戶，隨時上報最新趨勢潮流給西班牙的總部，了解消費者最新的需求。

2. 就近生產策略

傳統的時尚產業為了降低生產的成本，會將所有生產的步驟都外包給偏遠的東南亞國家，如孟加拉、越南、印尼等地，但快時尚品牌反而採取就近生產的策略，將一些需要監督測試的高風險、高時尚衣服就近在歐洲生產，以便快速隨著新的市



場偏好更動設計，同時也縮短商品運送到顧客手中的距離。而一些比較日常、基本款的衣服才外包給亞洲的供應商生產。

3. 敏捷的配送物流

在全球化以及數位化的時代，人們可以藉由手機連結到全世界的網站，而對於快時尚品牌來說，在全世界拓點的同時，如何兼顧其中的物流也是一大要點。大部分的快時尚品牌都有建立一個最主要的中央物流倉庫，所有的產品都會被先運送到這裡進行統一的分配運送。根據遠見雜誌的報導，Zara 每週運送 260 多萬件衣服，並省下倉儲費用（范榮靖，2011）。而當衣服完工後，是經由一條綿延幾十公里的智慧型自動化地下通道運輸到物流中心，避免走陸路會碰到的道路壅塞等問題。進行人工品質檢測、貼標後，這些衣服即透過輸送帶，並由每個節點的掃描器偵測條碼，判斷要被運送到的地點。也是因為這樣的自動化系統，Zara 的物流中心一小時可以處理 6 萬件衣服，一周出貨 260 萬件衣服。另外，在物流中心每天貨車會裝箱兩次，在 24 至 48 小時內運送到歐洲的門店中，而對於海外的配送，為了節省時間，則是透過空運以及當地的合作物流商，務求在 48 小時內運送。

4. 內容行銷

大多數快時尚旨在吸引年輕的潮流購物者，因此在網路上建立自己的內容營銷模式，有助於定義自己的品牌，吸引目標顧客，並與受眾互動。很多快時尚品牌會藉由聘用不同種類的模特來與不同的顧客互動，甚至是開立不同的社交帳號。像是 Forever21 就有為了大尺碼開立不同的 Instagram 帳號。另外，像是即時時尚品牌 FashionNova 就會將使用者的穿搭照片發布在自己的 Instagram 上，這種利用使用者生成內容（User Generated Content）的做法，除了可以讓品牌的行銷更有說服力外，同時也與使用者互動，讓他們感覺備受尊重，更能激勵更多的使用者自發地在 Instagram 上發布更多關於品牌的穿搭照片。



4.4 快時尚產業現況

近幾年來，快時尚漸漸退燒，Forever21 退出台灣後，更在 2019 年 9 月宣布破產。在各家廠商紛紛提倡永續環保意識的現在，大量製造、產生大量浪費的快時尚產業儼然成為負面教材。2020 年新冠肺炎病毒擴散全球，使得消費者不敢出門，造訪實體門市的意願大幅降低，服飾銷售額大幅下跌。像是在 2020 年 Zara 就宣布關閉 1200 間門市，H&M 今年也宣布要關閉 240 間店鋪。根據 BOF 和 MCKINSEY (2021) 發布的 The State of Fashion 2022 報告，時尚產業在 2019 至 2020 年的收益下降了 20%，息前利潤 (EBITA) 也下降 3.4% 至 6.8%，更有高達 4 分之 3 的紡織廠商收入下降了 90% 以上。且因許多消費者生計受到影響，屬於非必需品的快時尚服裝成為消費者優先拋棄不購買的商品，因此造成許多服飾品牌如 J.Crew、True Religion 紛紛宣布破產。此外，因為疫情許多國家進行封城，使得工廠停工，貨運中斷，也造成供應鏈斷鏈的問題。

然而，儘管前述提到許多劣勢，快時尚產業近來還是持續成長，根據 The Business Research Company (2022) 發布的 Fast Fashion Global Market Report 2022，如圖 4.4-1 所示，全球快時尚市場規模預計將從 2021 年的 912.3 億美元增長到 2022 年的 992.3 億美元，年均複合成長率 (CAGR) 為 8.8%。預計到 2026 年，快時尚市場將增長至 1334.3 億美元，年均複合成長率為 7.7%。

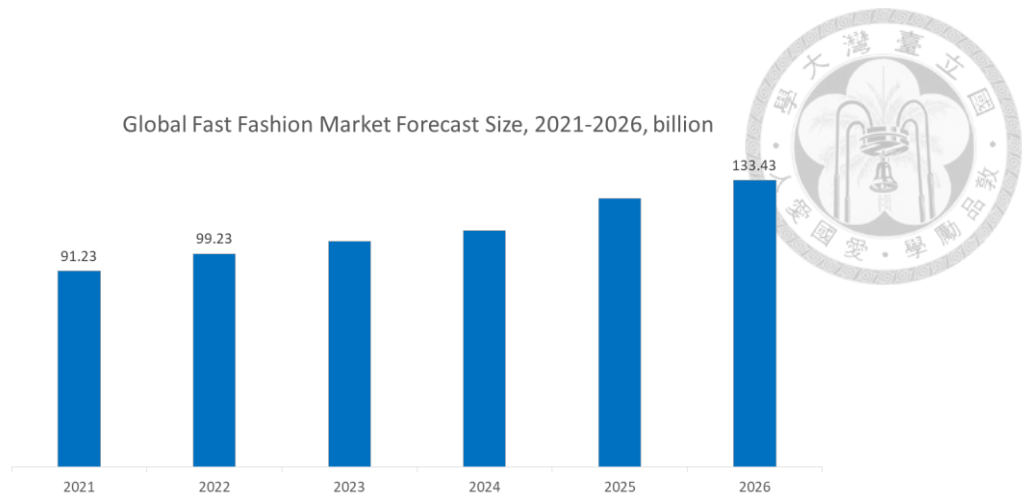


圖 4.4-1 全球快時尚市場規模預期（2021-2026）

資料來源：The Business Research Company

雖有前述一系列負面的影響，為何快時尚產業還是被看好可以持續成長？究其原因主要可以分成三點來說明。

1. 快時尚受年輕人青睞

根據聯合國對世界青年人口的估計，2019 年青年人口為 12 億，預計到 2030 年將增長 7.9%，達到 13 億。越來越多的年輕人被獨特、時尚和負擔得起的服裝所吸引。因此，年輕人口增長，推動了快時尚市場的發展。

2. 線上購物盛行與社群媒體行銷

近年來，線上購物逐漸成為主流，根據 Maximize Market Research（2021）發布的 Fast Fashion Market：Global Industry Analysis and Forecast（2022-2027）報告，如圖 4.4-2 顯示，在 2021 年有 41% 的人使用線上渠道購買快時尚產品。由於線上的產品種類繁多、有產品折扣、下單便利、提供各種不同尺寸、顏色，研究中也預測快時尚的電子商務的將以 7.1% 的複合年增長率成長。此外，在社群媒體盛行的現在，對年輕人來說，時裝模特和名人並不再是唯一可以影響時尚選擇的人，年輕族群更容易受到朋友和社群媒體的影響。根據 Yotpo 廣告公司的數據，如圖 4.4-3，綜合而言，有 47.5% 的人表示最近的購買決策是受到社群媒體影響，其中年輕人的

數據又超過平均佔 55.2%。因此，這些快時尚品牌轉而和網紅合作，進行口碑行銷，藉由社群媒體的管道，廣告推廣他們的產品，增加客群基數以及購買數量。



Fast Fashion Market by Distribution Channel (%) in 2021

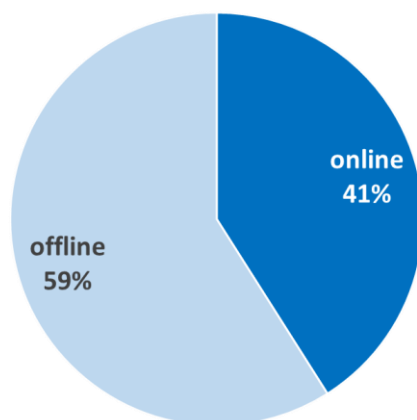


圖 4.4-2 2021 年全球快時尚市場銷售管道統計

資料來源：Maximize Market Research

Social Media-Inspired Fashion Purchases
% of online fashion shoppers whose most recent fashion purchase was inspired by media

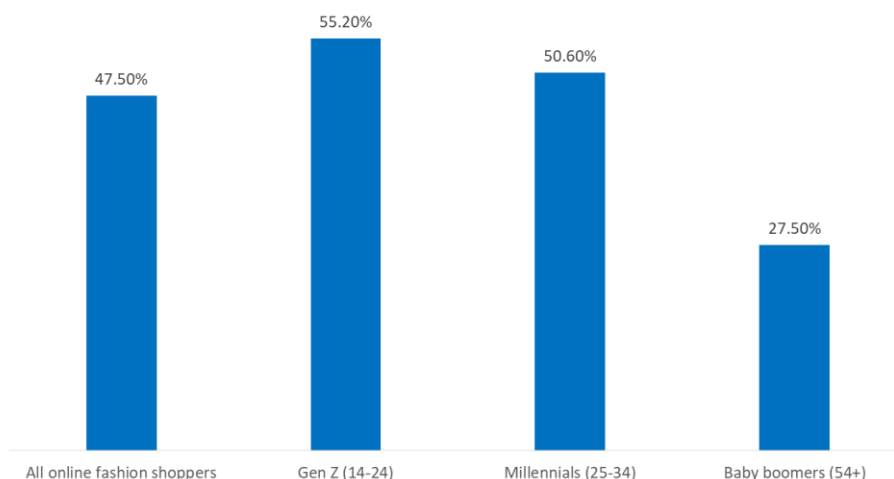


圖 4.4-3 2021 年全球快時尚市場銷售管道統計

資料來源：Yotpo



3. 綠色轉型

為了因應氣候變遷以及消費者日益增長的環保意識，許多快時尚品牌開始做出綠色轉型，開始使用回收材料製造服裝來減少對環境的污染以及碳足跡的排放，以滿足消費者對於道德和永續環保的要求。像是 H&M 在 2013 年就推出了回收的計畫，現在每家門市都能藉由回收舊衣獲得折價券。近幾年他們也專注投資在舊衣再造的技術上，更在 2019 年推出「Conscious Exclusive」永續時尚系列，標榜每年會增加運用永續材料的比例。此外，2020 年也在斯德哥爾摩的門市展示「LOOP」回收系統，機器能在 5 個小時內處理舊衣後重新紡織成新衣。

4.5 快時尚對環境社會的威脅

雖然快時尚看似對消費者帶來可以更快速追尋潮流設計的服裝選擇，但其實也對環境造成不可逆的汙染，更甚至是壓榨勞工以獲得更低的生產成本。根據風傳媒的報導(2016)，綠色和平組織估算台灣 20 至 45 歲的消費者每年就丟棄高達 520 萬件的衣服，相當於每分鐘就有 9.9 件衣服遭丟棄。另外，根據 Euromonitor 市場研究機構與 World Bank 的數據，如圖 4.5-1 顯示，從 2000 年開始，服裝的產量和銷售量節節升高，但與之相反的是，服裝的使用率卻節節下降。此外，除了服裝丟棄造成浪費以外，服裝的製作材料也造成環境很大的問題。根據 Hawthorn 服裝製造公司的文章，相較於 2000 年，在快時尚的盛行下，2017 年的使用合成材料製造衣服的數量已經成長了 3 倍以上，如圖 4.5-2 顯示。這些聚脂纖維大多是不可生物降解的，也就是說在這麼多被丟棄的衣物中，需要幾十年甚至是 200 年才能夠被分解。

Growth of clothing sales and decline in clothing utilization since 2000

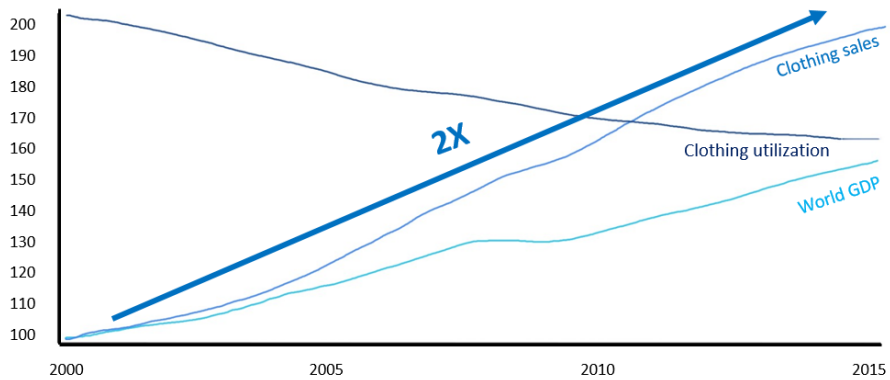


圖 4.5-1 全球服裝銷售量以及利用率的統計

資料來源：Euromonitor、World Bank

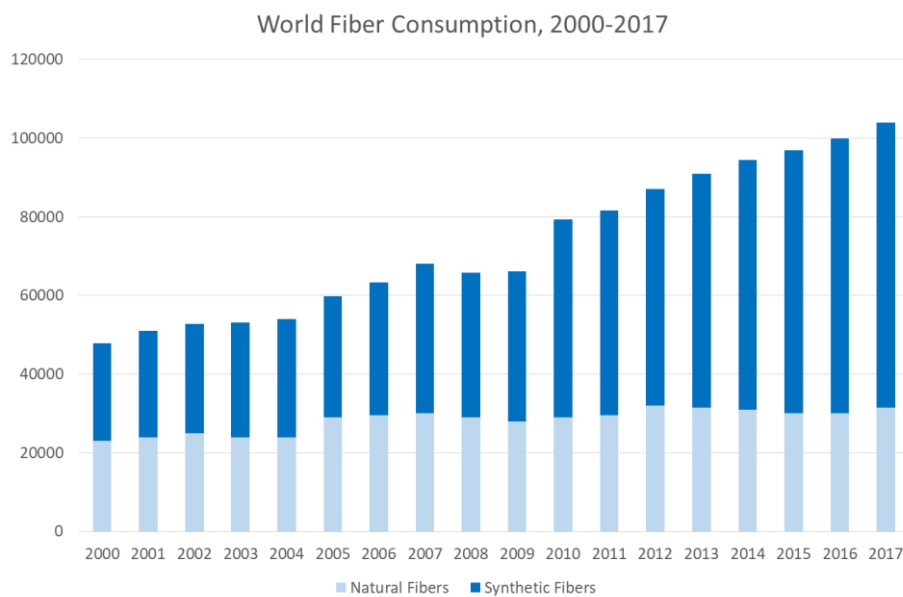
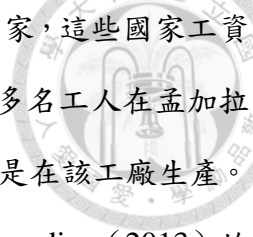


圖 4.5-2 全球服裝材質統計

資料來源：World Fiber Consumption Survey

再者，根據 The Pretty Planeteer (2019) 發布的文章，服裝在生產的過程中，需要用到大量的水，整個時裝業產生了 20% 的水資源浪費，而且全球有 10% 的溫室氣體排放也都來自於時裝業。除了環境污染外，快時尚也侵犯了勞工的人權，近



年來因應中國的工資成本提高，很多時裝產業將工廠的東南亞國家，這些國家工資更低，勞動力的相關法規不完善。像是 2013 年就發生了 1100 多名工人在孟加拉國達卡的一場工廠火災中喪生，當時像是快時尚品牌 Primark 就是在該工廠生產。受害者仍被欠 4000 萬美元的損失和恢復費用，而且根據 The Guardian (2013) 的報導，這些工人處在一個非常不友善的工作環境下，薪資遠低於最低薪資，雇主強迫加班、甚至對員工進行人身攻擊。在這些環境汙染和迫害人權的事實下，以及在環保意識抬頭的現在，快時尚品牌近幾年成為環保人士抨擊的對象，對這些快時尚品牌的經營受到影響，因此他們也開始做出一系列的綠色轉型來扭轉大眾對他們的刻板印象。

4.6 快時尚產業競爭概況

以下本研究將利用 Porter (1980) 所提出的五力分析架構，分別以現有廠商競爭程度、潛在競爭者威脅程度、替代品威脅程度、供應商議價能力、以及顧客議價能力來詳細探討快時尚的產業競爭概況。

4.6.1 現有廠商競爭程度：高

因為快時尚產業正在蓬勃發展，未來的成長率高，所以不可避免地有很多競爭者。此外，由於快時尚產業大多以年輕族群作為主要的目標顧客，設計也是跟隨主要潮流，沒有像高級時尚品牌做出特別的風格進行差異化。此外，各家快時尚品牌推出的服裝款式大同小異，品牌形象不明確，消費者的品牌忠誠度也不高，使得快時尚產業的競爭非常激烈，且價格敏感度也非常高。

以下為本研究整理的快時尚品牌定位圖，如圖 4.6-1 所示，我們可將所有的快時尚品牌大致上分為在圖中右上方具有較高價格、較高品質、有開設實體店面的快時尚品牌，以及具有較低價格和品質、只有線上通路的即時時尚品牌，詳細整理表格如表 4.6-1。(由於 Primark 和 Forever 21 都有開設實體店，因此本研究將其歸納

於快時尚品牌)(雖 ASOS 也只有線上通路，但其產品價格和品質皆較高，因此仍舊歸納於快時尚品牌中)



圖 4.6-1 快時尚品牌定位圖

資料來源：本研究整理

品牌 區分	品牌列表
快時尚	H&M, ASOS, Zara, MANGO, Urban Outfitters, Forever 21, Primark
即時 時尚	ROMWE, SHEIN, Fashion Nova, boohoo, PrettyLittleThing

表 4.6-1 快時尚及即時時尚品牌列表

資料來源：本研究整理

若將快時尚市場限縮在即時時尚品牌，直接分析並比較其市場競爭程度，由於這些即時時尚品牌是以網路作為主要且唯一銷售通路，因此若從網站訪問量等數據來看，根據 Similar Web 的數據，如表 4.6-2 所示，我們可以發現在即時時尚品

牌中，SHEIN 有最高的網站流量，不論是在訪問的頁數或是停留的時長都是最高的。此外，現代人除了利用電腦購買外，行動下單的比例也是日漸增加，因此這邊也整理了即時時尚品牌的 app 下載量比較，詳細數字如表 4.6-3。綜合 Google Play 和 iTunes 的下載量資料，本研究發現 SHEIN 有最高的下載量，遠遠的超過其他即時時尚品牌的競爭者。

網站	瀏覽次數(百萬次)	每次訪問頁數	平均訪問時常	跳出率	網站流量全球排名
SHEIN	163.5	9.50	8m46s	38.13%	129
ROMWE	2.7	7.21	7m17s	38.32%	15262
Fashion Nova	21.7	7.45	8m14s	44.85%	1674
boohoo	17.4	6.36	6m09s	47.82%	2240
PrettyLittleThing	7.1	6.76	6m27s	44.41%	5905
Zara	83.5	14.04	7m12s	28.75%	225
H&M	94.2	9.33	5m43s	34.73%	236

表 4.6-2 2022 年 6 月網站流量分析比較

資料來源：Similar Web、本研究整理

App	下載量(百萬次)
ROMWE	0.29
SHEIN	15
Fashion Nova	0.4
boohoo	0.16
PrettyLittleThing	0.4
Zara	2.9

H&M	1.8
-----	-----



表 4.6-3 2022 年 6 月 APP 總下載量比較（綜合 Google play 與 iTunes）

資料來源： Sensor Tower、本研究整理

4.6.2 潛在競爭者威脅程度：中低

在科技日益發達的現在，潛在競爭者是非常有可能利用新科技發想出新的品牌宣傳模式，或是藉由大數據分析設計出更符合消費者需求的產品。但是快時尚品牌需要大量的前期投資經費，除了基礎建設、設計費用外，還有宣傳行銷成本等多項支出。此外，前面也有提到目前設計款式大多類似，難以做出產品差異化，且現有的競爭者也有規模經濟以降低生產成本。這些進入障礙再加上目前快時尚產業市場其實已趨於飽和，競爭非常激烈，消費者對價格也相對較為敏感，因此，對於潛在競爭者來說，其實進入風險還是比較高的，進入快時尚產業的意願應該偏低。綜上所述，本研究分析快時尚產業的潛在競爭者屬於「中低」威脅程度。

4.6.3 替代品威脅程度：高

雖說就服裝本身而言，目前並沒有什麼可以取代的，但是對於快時尚這種商業模式而言，在未來是非常有可能會被二手時尚取代的。隨著近年來環保意識漸漸深植人心，快時尚這種造成許多污染並壓榨勞力以降低成本的產業遭受到非常大的反彈聲浪，且地球生態環境的轉變逐漸開始影響到日常生活，使得很多人開始反思是否有必要購買如此多的衣服。

在這樣的環境下，二手服裝市場漸漸興起，根據 thredUP（2021）發布的 2022 Resale Report 報告中提出，品牌和零售商正逐漸在推動二手交易市場的發展，從 2020 至 2021 年，擁有自己轉售店的品牌增加了 275%，從 8 個增加至 30 個。另外，如圖 4.6-2 Global Data 統計，總體而言，全世界的二手服裝市場增速預估會是全球服裝市場的 3 倍之多，預計到 2026 年將較 2021 年成長 127%。若以地區來看，

美國是引領全世界二手服裝市場的領導者，如圖 4.6-3 Global Data 數據，預計到 2026 年，美國的二手服裝市場將成長 1 倍以上，至 2026 年將從 2021 年的 350 億元成長到 830 億元。預計到 2026 年，轉售及二手的服裝市場的成長相較於整體零售服裝市場，將有 16 倍之多的成長。再者，如圖 4.6-4 說明，在未來 10 年，二手服裝佔衣櫃的比例預計將成長 9%，由 9% 成長至 18%，比其他來源的衣服加總的增長幅度要來的高，成為我們的衣櫃中佔比最高的前幾項來源。

The global secondhand apparel market will grow 3X faster than the global apparel market overall

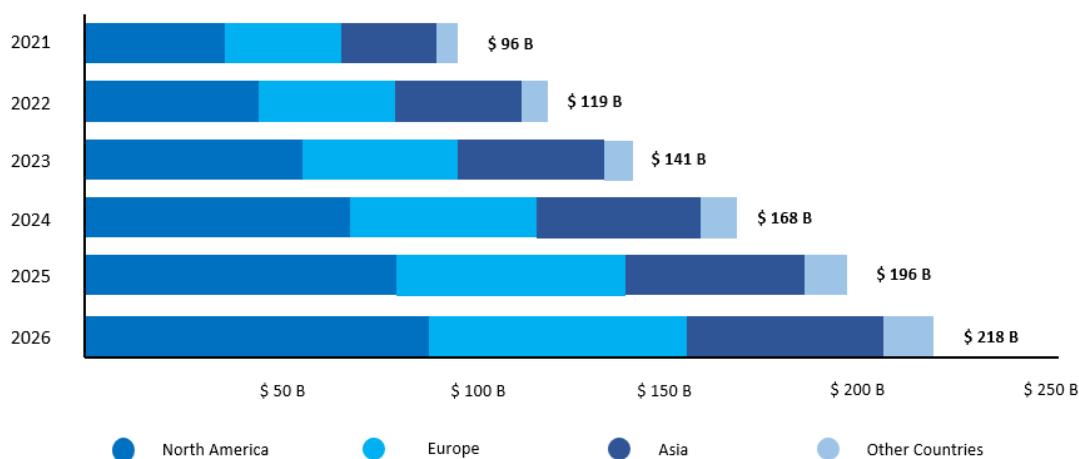


圖 4.6-2 二手服裝市場規模估值預測

資料來源：Global Data

U.S. Secondhand Market Is Expected To More Than Double By 2026, Reaching \$82 Billion

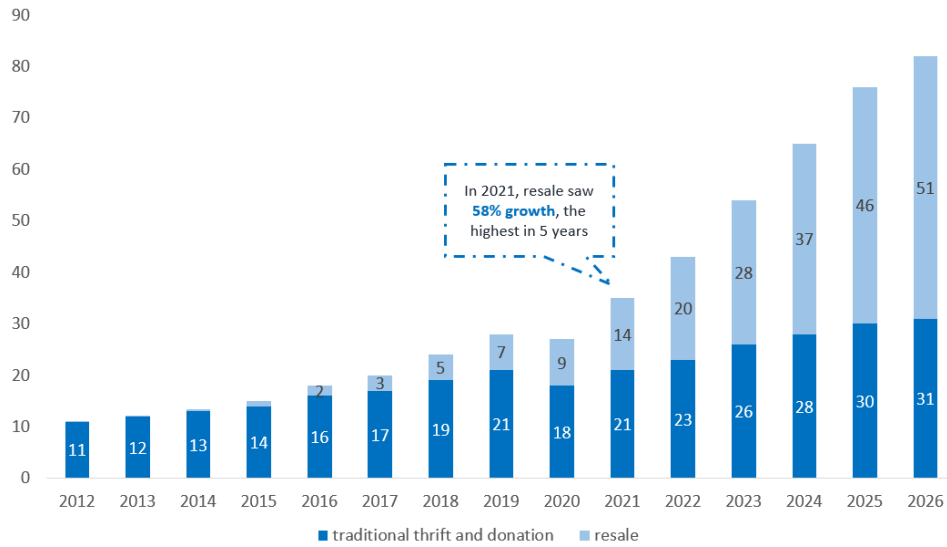


圖 4.6-3 二手服裝市場規模估值預測（美國）

資料來源：Global Data

Secondhand Market Is Stealing More Share Of Closet Than All Other Growth Channels Combined

Secondhand is expected to grow by 9 points, more than any other sector.

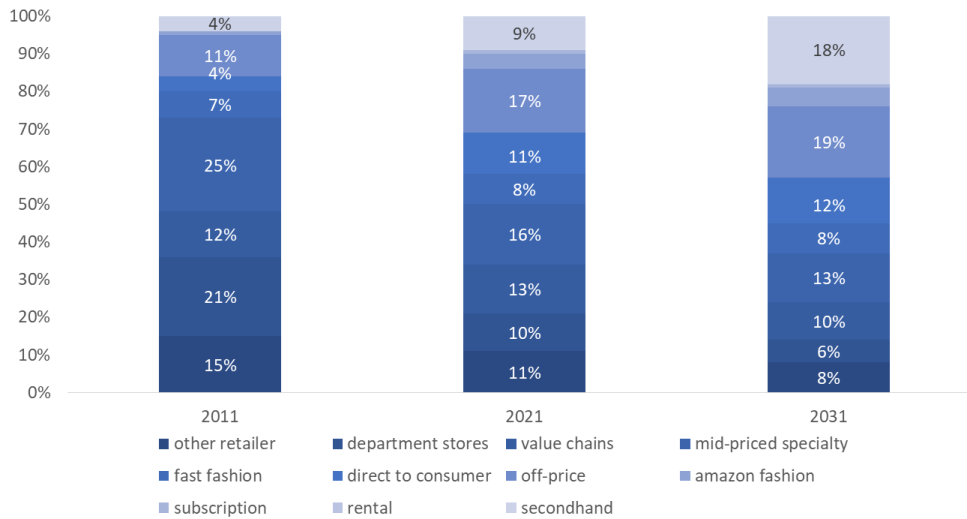


圖 4.6-4 二手服裝佔衣櫃比例統計預測

資料來源：Global Data

雖然說從數據來看，目前二手服裝市場的發展趨勢還屬於初期的階段，但在之前共享經濟的興盛，讓新世代的消費者對所有權的期望發生改變，不再僅考慮衣服

的美觀，要求一定要是全新的，而是會考慮到環保意識，衣服是否具備永續性等議題。綜上所述，以及在政府支持永續發展，未來快時尚品牌很有可能會面臨到過時的問題，因此，本研究判定對於快時尚來說，替代品的威脅程度其實是滿高的。

4.6.4 供應商議價能力：低

大部分快時尚品牌採用外包生產的方式，供應商大多來自於東南亞，且為了避免對某一家供應商的依賴，快時尚品牌的供應商數量眾多且分散，每家供應商生產的比重低，因此相對的力量也較小。此外，由於供應商的生產大同小異，也沒有足夠資金可以做出垂直整合，無法做出差異化，因此可被替代性高，品牌商可以非常簡單快速的轉換至另一個供應商。再者，由於快時尚品牌嚴格控制生產成本，供應商可獲得的利潤低，對價格幾乎沒有控制權，須嚴格遵守快時尚品牌制定的規則。因此，綜上所述，本研究判定供應商的議價能力還是比較低的。

4.6.5 顧客議價能力：中高

在科技和社群媒體發達的現在，資訊非常流通，消費者可以很輕鬆的獲取各種資訊，藉由各種網路行銷，在各個快時尚品牌間自由轉換，所以轉換成本和忠誠度是相對低的。而且快時尚品牌大多利用平價、多元款式以吸引顧客，購買者大多是較年輕的族群，使得消費者的集中度相對高。綜上所述，雖然就快時尚品牌來說，大部分產品都採用基本定價，生產量少所以折扣活動也不多，個人消費者沒有批量購買，直接的議價能力不高，但因為消費者的轉移成本低，有許多替代的快時尚品牌可供選擇，且消費者集中度偏高，使得間接的議價能力較高。綜合以上針對直接和間接的議價能力的論述，本研究認為顧客的議價能力實屬「中高」程度。

第五章 個案公司：SHEIN 分析



5.1 SHEIN 公司簡介與背景

SHEIN 是一家全球時尚電子零售商，目前在全球 150 多個國家營運，有近 10000 名員工，其品牌 logo 如圖 5.1-1。SHEIN 致力於讓所有的人都可以享受時尚之美，用可負擔的價格提供消費者多種的服裝選擇。成立於 2008 年的 SHEIN，早期是先以批發婚紗作為主要營運模式，在中國的批發市場採購婚紗、禮服等商品後，通過第三方平台再運送至歐美等地。透過大量 KOL 網紅行銷，並在各大社群媒體如 Facebook, Instagram 等投放廣告，SHEIN 成功的在海外發展。然而此一模式也遭受到同業的模仿，在競爭激烈的情況下，2012 年時 SHEIN 從婚紗轉而經營服裝行業，轉型自主設計女裝時尚、加工、出口業務，並採用獨立站的模式，也就是不經由第三方平台，自己架設網站，從美國開始上線經營。



圖 5.1-1 SHEIN 品牌 logo

資料來源：logo look

2013 年，SHEIN 獲得 A 輪融資，從亞洲獲得了 500 萬美元的資金，用於建設海外的獨立網站以及品牌經營上。隨後，SHEIN 開始在歐洲各地如德國、法國、義大利、俄羅斯上線自己的獨立網站。2014 年，隨著業務的快速成長，SHEIN 開始布局供應鏈的生態系，並著手開發行動裝置的 App。2015 年，SHEIN 通過收購深圳庫尚信息技術有限公司，及美國的 Make me chic 時尚公司完成在線上通路的

佈局，並大幅拓展在美國的市佔率。2016年，SHEIN更收購了ROMWE 跨境電商時尚，開始了雙品牌的運營模式。之後，圍繞著提供年輕人可負擔的時尚此一核心價值，SHEIN 拓展品類至男裝、童裝、配飾、鞋子、包包、及美妝等領域。

2020年由於疫情嚴重衝擊線下實體店的業務，推動線上時裝消費需求的增長。2020年SHEIN的銷售額近100億美元，同比增長110%。2021年，SHEIN更是超越AMAZON，成為全世界下載量第一名的應用程式，在54個國家地區的IOS以及13個Android下載排名第一位，從圖5.1-2 APPTOPIA和STATISTA的統計也可以很明顯地看到SHEIN的APP下載量在2020年有著指數型的飛躍成長。

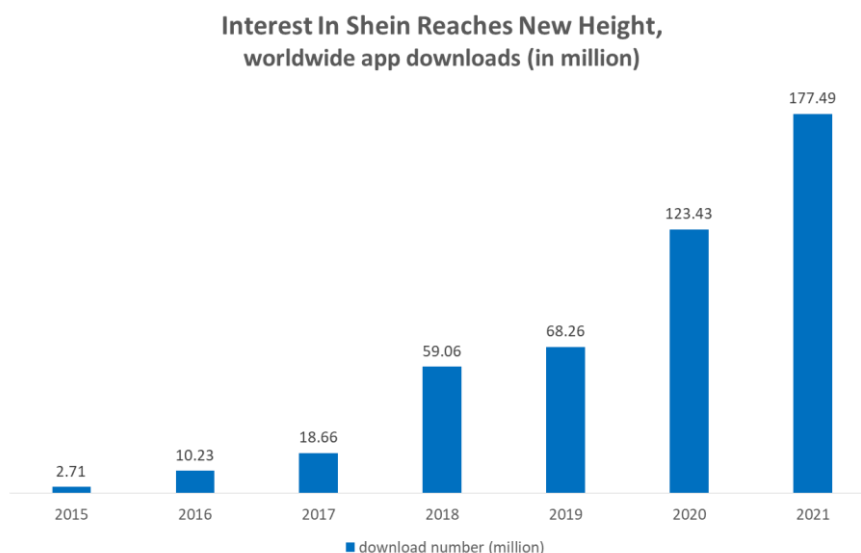


圖 5.1-2 SHEIN 全球 APP 下載量

資料來源：APPTOPIA、STATISTA

此外，SHEIN 的營收成長幅度也非常驚人，如圖 5.1-3 顯示，2016 年時 SHEIN 的營收僅有 6.12 億美金，但在短短的五年時間，SHEIN 的營收在 2021 年就成長到了 157 億美金，總共成長了近 25 倍。觀其營收成長，主要來自於 2019 以後，我們可以觀察到從 2019-2021 年，疫情讓 SHEIN 在兩年內中顯著成長了 398%。

而 SHEIN 在今年 4 月也完成了新一輪的融資，成功拿到 10 億美元的資金，在募資完成後，目前估值超過 1000 億美元，已經超過 ZARA 和 H&M 的總和，且經市場預估可能成為世界排名第三的獨角獸，僅次於字節跳動和 SpaceX。

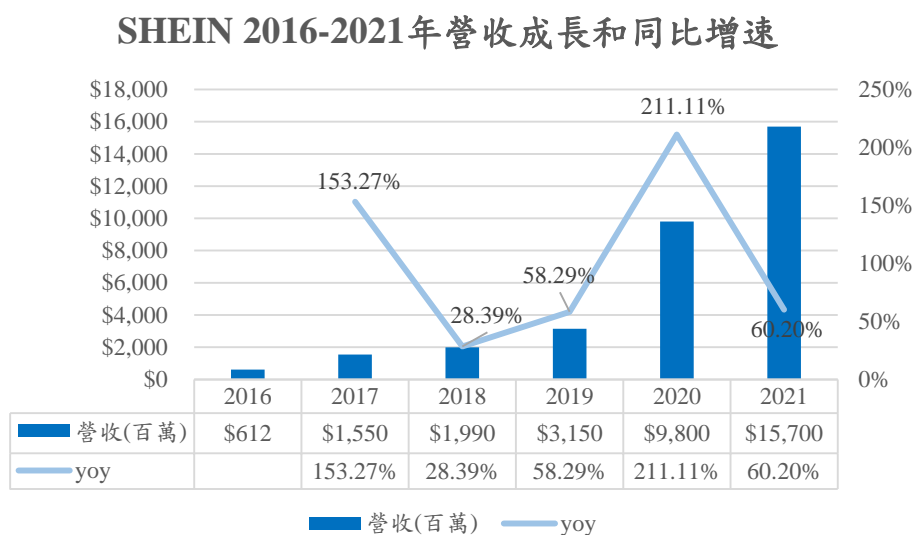


圖 5.1-3 SHEIN 2016-2021 年營收成長和同比增速

資料來源：Dauxe Consulting、Forbes、Reuters、本研究整理

5.2 SHEIN 產品分類

SHEIN 致力於提供消費者平價的時尚穿搭選擇，平台上隨時都有多達 60 萬件的衣服可供消費者選購。SHEIN 沒有實體店面，全部透過電子商務銷售。SHEIN 主要以銷售女裝為主，但目前也有擴增至其他的品類，目前平台上主要有六大館別，分別是女裝館、大尺碼、童裝館、男裝館、家居館、美妝館，而每一個館別下又有 5-15 個分類，其詳細分類如下表 5.2-1。

女裝館	新品	大尺碼	新品	男裝館	新品
	流行趨勢		流行趨勢		流行趨勢
	最好評		促銷		促銷
	SALE		衣料館		服裝
	衣料館		洋裝		上衣
	洋裝		上衣		下裝
	上衣類		下裝		泳衣
	#SHEINathome		內衣&家居服		鞋子和配件
	內衣&睡衣		沙灘裝		化妝
	泳衣		運動服		新品
	運動服	配飾&鞋包	美容工具		
	鞋包&配件	兒童新品	假髮和配件		
	禮品卡	流行趨勢	個人護理		
	品牌	促銷	新到貨		
主題系列	嬰兒	寢具&浴室			
	男幼童	儲物&收納			
	女幼童	家居裝飾			
	男童	家居裝修			
	女童	廚房&餐廳			
	孕婦	照明和配對用品			
	鞋子及配飾	寵物用品			
		辦公和學校用品			

表 5.2-1 SHEIN 官網館別分類列表

資料來源：SHEIN 官網

大致上，對於每一個館別都會有以下八種大標籤分類：

1. 新品

如圖 5.2-1 SHEIN 女裝館新品分類所示，SHEIN 每日皆有針對每個不同的館別上架新品，在每一個館別下的分類中，皆可以觀察到「每日新品」這個標籤分類。除了根據日期來篩選新品外，消費者也可以利用服裝的分類如洋裝、上衣等類別來快速選擇想看的新品類別。

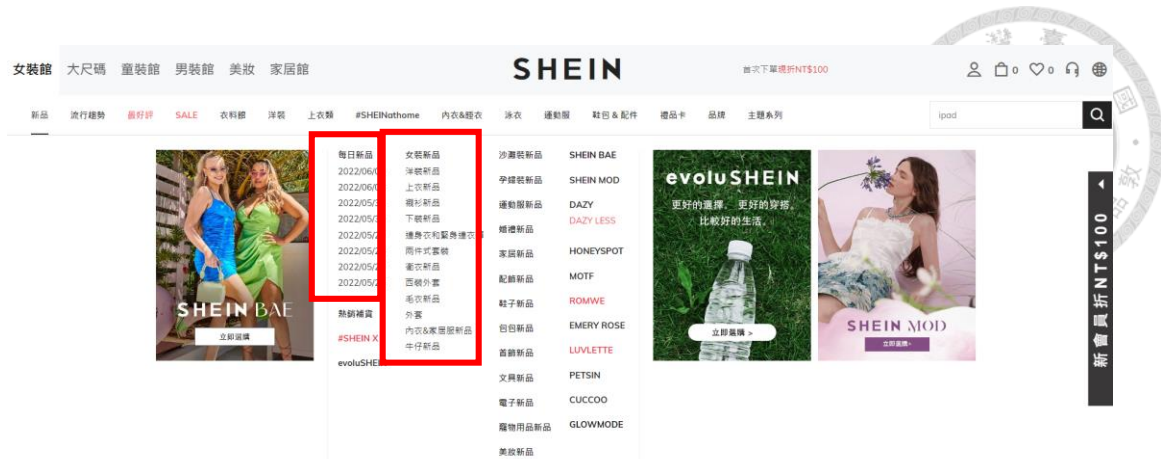


圖 5.2-1 SHEIN 女裝館新品分類

資料來源：SHEIN 官網

2. 流行趨勢

SHEIN 針對當下最流行的元素也有另外開設一個子分類，如圖 5.2-2 SHEIN 女裝館流行趨勢分類所示，除了趨勢外，SHEIN 也提供不同的風格類別，如街頭風、學院風，又或是以場景作為分類的子類別，直接幫消費者規劃好可穿著的場景，提高便利性的同時也減少消費者搜索的時間。



圖 5.2-2 SHEIN 女裝館流行趨勢分類

資料來源：SHEIN 官網

3. 促銷

如圖 5.2-3 SHEIN 女裝館促銷分類所示，由於 SHEIN 的消費者大多對價格較為敏感，因此 SHEIN 也因應這一點，開設促銷的子分類，除一般特價外，此分

類下另有熱銷清倉的分類，讓消費者可快速選取較熱賣的特價產品，滿足其想要划算、購買促銷衣服的需求。

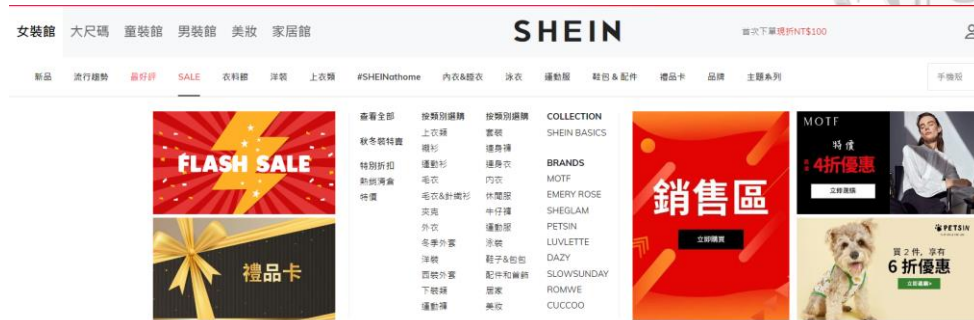


圖 5.2-3 SHEIN 女裝館促銷分類

資料來源：SHEIN 官網

4. 上裝、下裝

如圖 5.2-4、圖 5.2-5 所示，SHEIN 也區分上裝、下裝這兩者分類，上裝除包含 T 恤、背心等不同樣式外，也有架設按場景、風格選購的選項供消費者選擇。而在下裝的部分，除了區分短褲、長褲、半身裙外，也有架設按趨勢分類的選項。



圖 5.2-4 SHEIN 女裝館上衣分類

資料來源：SHEIN 官網



圖 5.2-5 大尺碼館下裝分類

資料來源：SHEIN 官網

5. 內衣&睡衣

除了一般外出的服裝外，SHEIN 也有販售睡衣與內衣，提供消費者全套式的服裝選擇，如圖 5.2-6 所示。



圖 5.2-6 SHEIN 女裝館內衣與睡衣分類

資料來源：SHEIN 官網

6. 運動服

因應現在運動風氣盛行，如圖 5.2-7，SHEIN 也有特別架設運動服的子分類，除了運動服款式的區分外，也有依據運動的種類如跑步、瑜珈等區分其使用場景與趨勢。此外，因應夏天的來臨，SHEIN 另外架設了 GLOWMODE 系列，提供消費者涼感服裝的選擇。



圖 5.2-7 SHEIN 女裝館運動服分類

資料來源：SHEIN 官網

7. 泳裝

如圖 5.2-8 所示，除泳裝款式的子分類外，SHEIN 也依照泳裝的類型如掛脖、一字領等，或是泳裝本身的設計樣式如印花、蝴蝶結等區分標籤。



圖 5.2-8 SHEIN 女裝館泳衣分類

資料來源：SHEIN 官網

8. 鞋包及配件

除提供消費者全套式的服裝選擇外，SHEIN 也提供消費者與服裝搭配相關的鞋包、配件選擇，甚至還有販售電子產品如手機套、智能手錶等，如圖 5.2-9 所示。



圖 5.2-9 SHEIN 女裝館鞋包與配件分類

資料來源：SHEIN 官網

SHEIN 在 6 種館別的基础上，大致上再下分上述的 8 種分類，而這 8 種分類中又下分數十幾二十幾種小分類，也有新開不同的系列產品，讓消費者的非常快速的就搜尋到想要找的物品，增加購買的意願。此外，除了販售服裝外，SHEIN 更是考量到了消費者出門穿搭的一應需求，提供消費者一站式的服裝購買選擇，所有和搭配有關的產品都可以很輕易的在網站上被搜尋到。

5.3 SHEIN 旗下品牌與產品系列

SHEIN 雖藉低價女裝在歐美市場走紅，但現在的服裝市場競爭非常激烈，前有老牌快時尚巨頭的夾擊，後有新興品牌的衝擊，再加上疫情與以及消費需求的刺激下，SHEIN 需要開闢新的營收增長渠道，積極拓展新的品類和領域，打造自有品牌。如圖 5.3-1 所示，SHEIN 平台下目前有 10 個品牌支線，詳細品牌介紹如下：

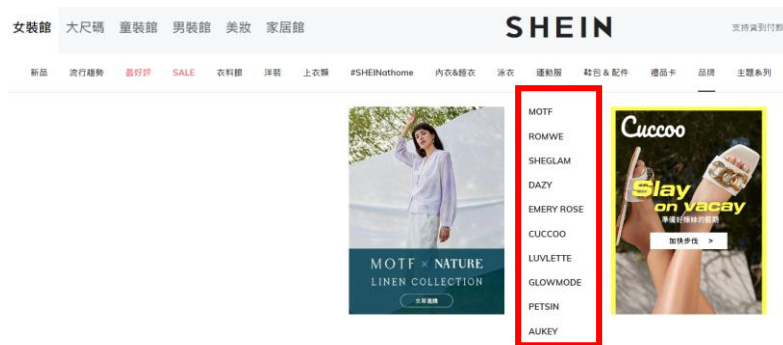


圖 5.3-1 SHEIN 女裝館品牌分類

資料來源：SHEIN 官網



1. MOTF

MOTF 是 SHEIN 在 2021 年 6 月新推出較高端的獨立子品牌，此品牌的前身是 SHEIN PREMIUM，主打該品牌的產品皆是使用較高級且永續的面料所製成，同時也注重服裝的品質和工藝，目標是以親民的價格，提供顧客高品味的生活必需品，讓顧客享受優質的服飾而不用負擔高昂的價格。

MOTF 系列的服裝設計風格偏向優雅成熟、女性化、職業化，如圖 5.3-2 所示，目前主要有以下 3 個系列。

(1) MOTF X Art Silk Collection：

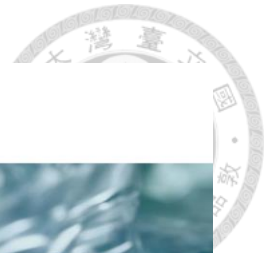
根據官網，該系列將世界上最具標誌性的藝術品重新設計到真絲產品上設計元素除融合世界著名畫家如莫內、梵谷外，也有與當代藝術家合作，設計風格接近於日常商務裝扮。在衣服的面料上，該系列標榜使用 100% 純天然的 6A-5A 級桑蠶絲，此桑蠶絲具備緊實、光華、和輕巧的特質，不僅透氣、有柔軟的觸感外，還有良好的垂墜感。

(2) MOTF X Nature Linen Collection：

根據官網，此系列的靈感來自於大自然的元素，如花朵、陽光和水，衣服的面料包含亞麻、棉等天然材質。而此系列的設計的初衷是希望能透過穿上這些飄逸的款式，解放被束縛的身體，在這個工作和生活經常失衡的世界中感受自由的呼吸。

(3) MOTF^{ec}：

此系列是 SHEIN 因應日漸抬頭的環保意識而開設的，主打此系列的所有衣服材質皆採用環保材料製成，所使用的再生聚脂纖維僅與 GRS 和 RCS 認證的供應商合作，顯著減少生產過程中水和能源的消耗。



依系列選購



圖 5.3-2 MOTF 主要系列

資料來源：SHEIN 官網

隨著 SHEIN 的核心顧客年齡漸漸成熟、老化，且 SHEIN 的低價低質量產品在市場上也慢慢有所反彈，因此 SHEIN 漸漸開始朝向中高端服飾市場邁進，而 MOTF 就是 SHEIN 的測試。由 SHEIN 為 MOTF 建立了獨立站的做法，如圖 5.3-3 所示，我們可以推斷 SHEIN 的品牌高端化嘗試已漸漸步入正軌，但其實這個嘗試並不是非常的成功。MOTF 的流量表現不如預期，截至 2022 年 5 月，在 Instagram 上有 23.1 萬粉絲，在 Facebook 上粉絲數量更少，僅有 5780 人追蹤。

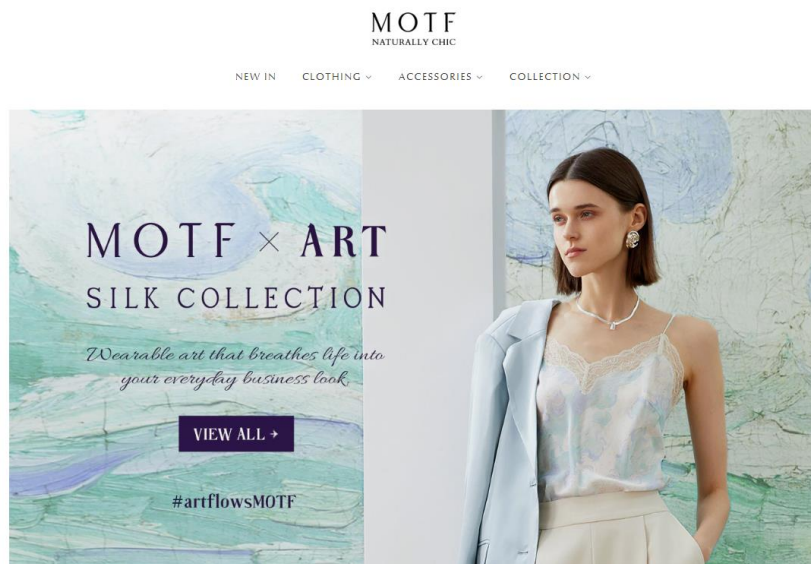


圖 5.3-3 MOTF 品牌官網

資料來源：MOTF 官網

2. ROMWE

ROMWE 成立於 2010 年，是 SHEIN 在 2016 年收購的跨境電商服裝品牌，除了有在 SHEIN 的平台上販售外，也擁有自己的獨立網站，如圖 5.3-4 所示。品牌的座右銘是”Be Fun, Be Unique, Be ROMWE.”，主打以合理的價格，提供消費者獨特的服裝、有趣的配件以及令人羨慕的生活方式和家庭裝飾品等產品選擇。ROMWE 以 18-29 歲的歐美年輕女孩作為主要的目標消費族群，產品設計風格偏向非主流文化、街頭時尚，主要有 GOTH（哥德）、Anime（動漫）等風格，詳細風格如圖 5.3-5 所示。此外，ROMWE 也有與知名品牌或是動漫人物聯名，舉例來說，ROMWE 在今年 3 月就與百事可樂推出合作系列，以慶祝百事可樂的標誌性傳統。

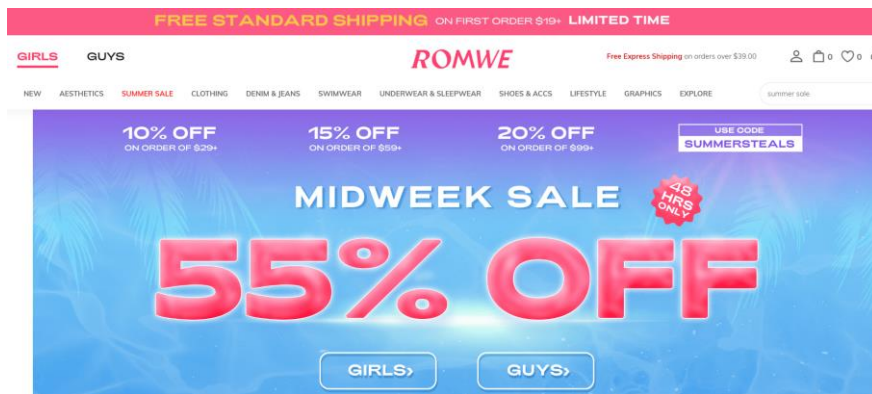


圖 5.3-4 ROMWE 品牌官網

資料來源：ROMWE 官網

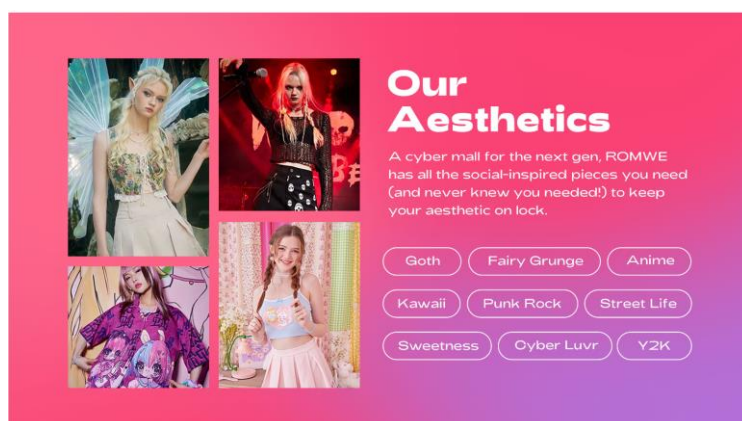
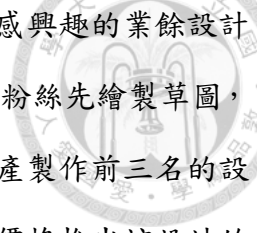


圖 5.3-5 ROMWE 品牌風格

資料來源：ROMWE 官網



ROMWE 剛開始成立時，透過 SNS 聚集了許多對時尚女裝感興趣的業餘設計師，即時尚博主和 ROMWE 的粉絲，每一件服裝的設計是由這些粉絲先繪製草圖，ROMWE 在 Facebook 上發布草圖和設計師介紹，再舉辦投票生產製作前三名的設計；每個設計先生產 1000 件，之後再由 ROMWE 以非常實惠的價格推出該設計的閃購。

利用這樣的互動式設計，ROMWE 才得以在創立之初就獲得成功，2021 年更被 Newsweek Award 獲選為美國最佳線上流行服飾配件類購物網站 (America's Best Trending Online Shop 2021 In Fashion And Accessories)，目前在全世界共累積 5 千萬的註冊會員，在 Tik Tok 上更有 1 百萬的粉絲。

3. SHEGLAM

SHEGLAM 是 SHEIN 平台在 2019 年推出的美妝品牌，和 SHEIN 提供的衣服一樣，SHEGLAM 也是強調產品優質、創新且實惠，能以合理的價格提供消費者高品質的化妝品。品牌的 Slogan 是 "STAY GLAM, STAY REAL"，希望能讓用美妝讓消費者展現最真實、最美麗的自己。

品牌藉由每周收集四到五千份的用戶問卷，並送出數百份免費的樣品進行測試，以及收集 SHEIN 平台上的訪問者資料，利用這些數據進行大量的用戶行為分析，不斷地改進產品，為客戶提供客製化的建議，最符合他們需求的產品。此外，SHEGLAM 對市場趨勢的反應非常迅速，每個月都會推出新的產品和系列，讓消費者可以永遠保持新鮮感。SHEGLAM 也有創建自己品牌的獨立官網，如圖 5.3-6 所示，但目前僅支持運送至美國、加拿大、法國、英國等地。

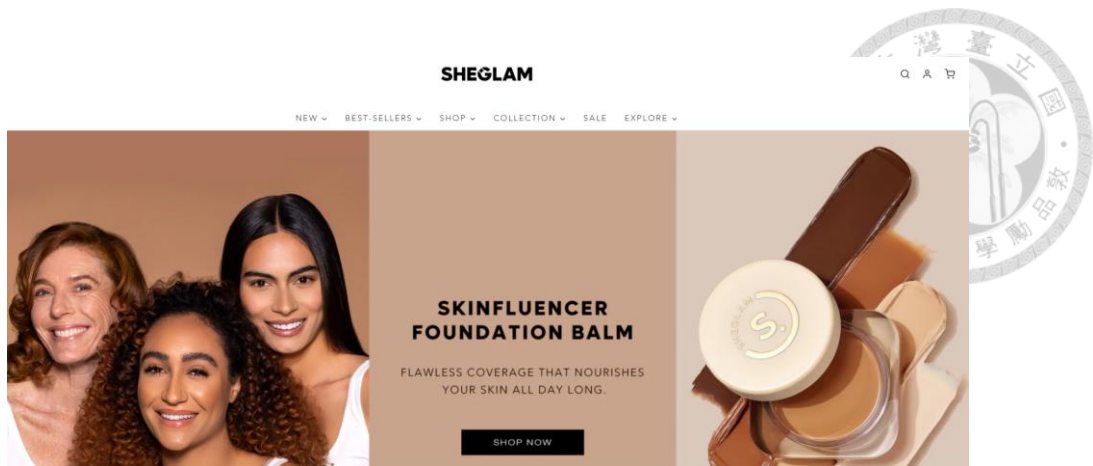


圖 5.3-6 SHEGLAM 品牌官網

資料來源：SHEGLAM 官網

4. DAZY

DAZY 的品牌風格較偏向韓系休閒風，此品牌主打在休閒中融合時尚元素，穿著場景較偏向於日常生活，品牌系列含有前衛的單品到時下的套裝，以及在穿搭上“額外”所需的所有配件。由於此系列的模特兒也都是亞洲人，如圖 5.3-7 所示，因此可能的目標客群應該也是瞄準較成熟的亞洲女性。

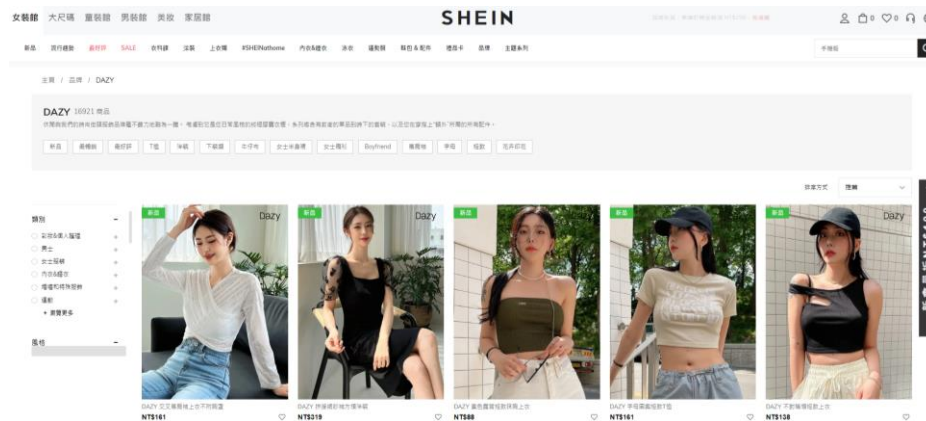


圖 5.3-7 DAZY 品牌

資料來源：SHEIN 官網

5. EMERY ROSE

EMERY ROSE 的品牌風格簡約成熟，據本研究觀察，目標客群應是歐美成熟女性。該品牌擁有自己的官網，如圖 5.3-8 所示，主打設計專為簡單的生活而打造，

除了販售女裝外，也有大碼服飾、鞋包、配飾、家居等品類，有超過 19000 項商品，超過 1000 種品類可供消費者選擇。

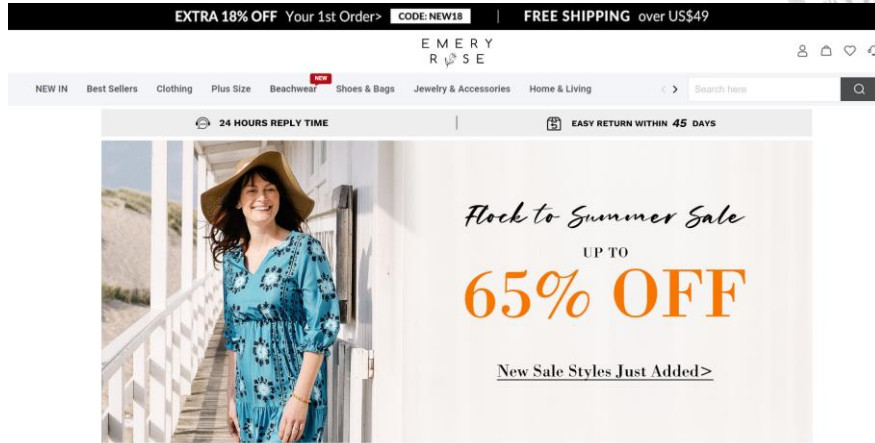


圖 5.3-8 EMERY ROSE 品牌官網

資料來源：EMERY ROSE 官網

6. CUCCOO

CUCCOO 是 SHEIN 平台下專門販售女鞋的子品牌，擁有自己的獨立官網，如圖 5.3-9 所示。品牌主打舒適與高水平的設計風格，標榜使用柔軟的針織材質製作而成，讓穿上鞋子比脫下更為舒服，設計風格偏向優雅成熟。

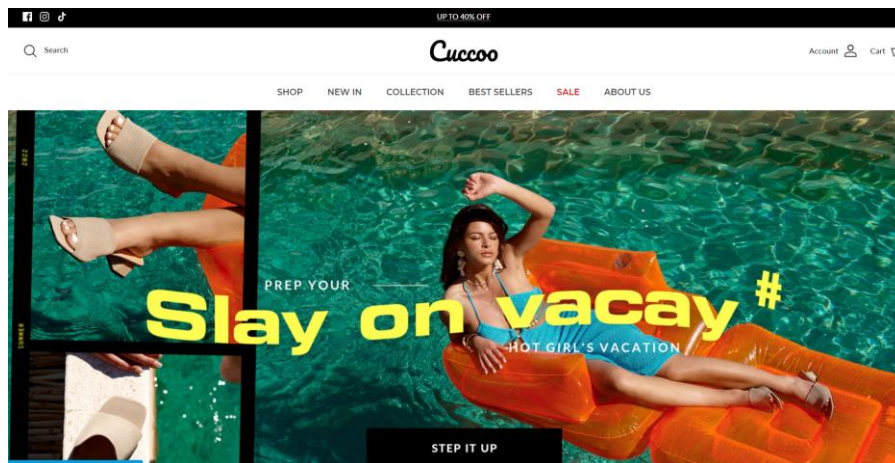


圖 5.3-9 CUCCOO 品牌官網

資料來源：CUCCOO 官網



7. LUVLETTE

LUVLETTE 是 SHEIN 平台下的一個內衣品牌，創立於 2020 年，在今年正式上線屬於自己品牌的獨立官網，如圖 5.3-10 所示。LUVLETTE 表示，它不僅僅是一個內衣品牌，更是現代女性寫給自己的情書。LUVLETTE 與擁有 10 年以上行業經驗的高技能設計師和買家以及頂級工廠合作，以確保內衣保持高品質和成本效益。品牌主要銷售內衣、內褲、家居服、運動內衣和緊身褲等產品，主要目標顧客瞄準歐美女性，在產品的設計上也有提供較大的尺碼。

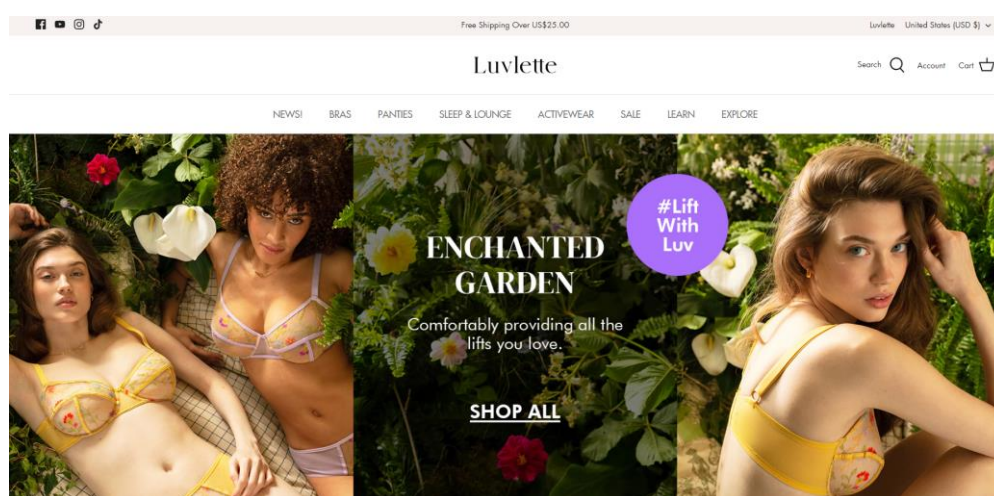


圖 5.3-10 LUVLETTE 品牌官網

資料來源：LUVLETTE 官網

從女裝快時尚品牌拓展至內衣品類，SHEIN 並不以目前所取得的成績而滿足，而是看到了內衣市場的增長空間。公開資料顯示，全球內衣市場正在以 4.5% 的複合年增長率增長，預計到 2025 年，全球內衣市場銷售額將達到 3253.6 億美元。此外，近年來歐美市場對於內衣的需求有著結構性的改變，從以往的追求美觀到現在追求舒適實用，以及購買通路由線下轉往線上，都在刺激著內衣新興品牌的出現。另外，與服裝品類不同，內衣市場有著高客單價、運費成本低等優勢，對於 SHEIN 來說，這樣一個利潤高且成本低的品類，無疑是一個很好拓展現有產品品類的領域。



8. GLOWMODE

GLOWMODE 是 SHEIN 平台下的一個運動服飾品牌，創立於 2021 年，擁有自己的獨立官網如圖 5.3-11 所示。主打產品 100% 由頂級品牌製造商精心打造，擁有時尚的設計與科技面料，目前 GLOWMODE 推出了快乾、超輕、接觸涼感等面料，並分別註冊了 Powersculpt™、FeatherFit™、AirLux™ 等商標。



圖 5.3-11 GLOWMODE 品牌官網

資料來源：GLOWMODE 官網

9. PETSIN

PETSIN 是 SHEIN 在 2021 年新涉入的品類，如圖 5.3-12 所示是一個寵物品牌，主要販售寵物服飾和用品，品牌設計與女裝服飾類似，都帶有非常強烈的時尚感。價位非常低廉，價位從 30 元台幣到 350 台幣不等，也因此從社群媒體來看，大部分的消費者都一次性大量購買。

此外，SHEIN 選擇進軍寵物市場也是因為其有非常好的發展前景。在疫情隔離的影響下，人類在封閉環境對於溫暖陪伴的需求上升，據公開資料，2027 年全球的寵物產業市場規模可望上看 3,500 億美元，另根據 Packaged Facts 市場研究機構的估計，到 2023 年，電子商務將佔據美國寵物市場 23% 的銷售份額。

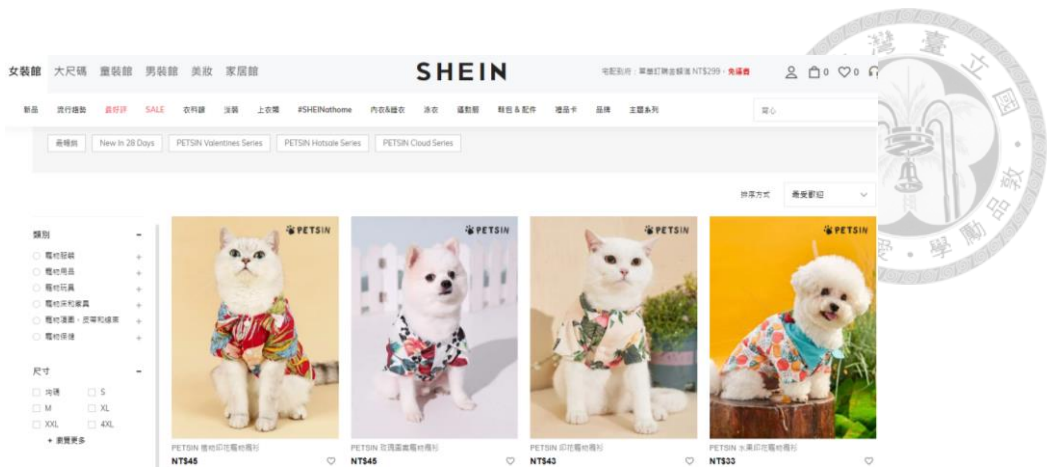


圖 5.3-12 PETSIN 品牌

資料來源：SHEIN 官網

10. AUKEY

AUKEY 是 SHEIN 平台下的一個電子用品品牌，目前推出的產品種類和品項都非常少，目前僅有 7 個商品。

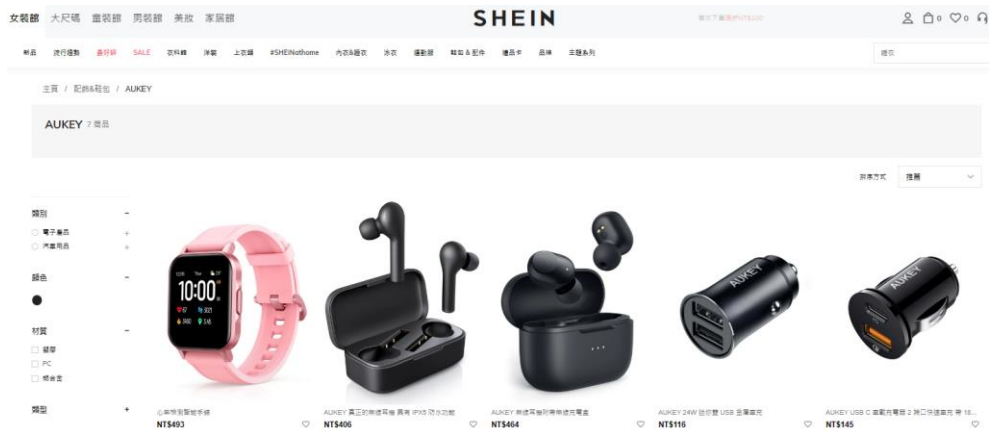


圖 5.3-13 AUKEY 品牌

資料來源：SHEIN 官網

從上述品牌介紹中，可以看出 SHEIN 對這幾個品牌投入的資源其實是相差滿多的，像是 ROMWE 是 SHEIN 以前收購而來的，得到較多的資源投入，但反觀同樣是收購而來快時尚服裝品牌的 MAKEMECHIC，最終卻停止營運。此外，像是 DAZY 和 PETSIN 目前沒有開設獨立站，顯示獲得的內部資源支持不多，而

SHEGLAM 和 MOTF 不僅有獨立站，且在 SHEIN 首頁也常常獲得大面積的曝光，顯示彩妝和高端服裝線是目前 SHEIN 的發展重心。

對於傳統零售商而言，布局自有品牌是為了要擴大利潤來源，但 SHEIN 除了增加利潤外，也有充分利用自己的優勢，讓每個品牌以 DTC 模式獨立發展。在向
外擴張的同時，SHEIN 也很清楚自己的核心價值—高性價比，不滿足在快時尚的市場稱王，而是想要將這樣的優勢複製到鞋子、寵物、美妝和內衣等領域。

5.4 SHEIN 購買流程

SHEIN 身為即時時尚的龍頭，與傳統快時尚最不一樣的地方就在於沒有開設實體店。採用 DTC 模式銷售的 SHEIN 是純網路電商，目前主要有網站與行動裝置 APP 兩個購買的管道，如圖 5.4-1 為 SHEIN 的 APP 的介面圖。



圖 5.4-1 SHEIN APP 介面圖

資料來源：SHEIN 官網

1. 選購商品並提交訂單

如同現在的線上購物一樣，SHEIN 提供消費者數以萬計的商品選擇，消費者只要選定商品的顏色、尺寸和數量後加入購物車並成立訂單即可。



圖 5.4-2 SHEIN 加入購物車示意圖

資料來源：SHEIN 官網

2. 登錄帳號與實名認證

在 SHEIN 上購買一定要註冊帳號，除了用信箱註冊外，也可以選擇直接用 Facebook 或 Gmail 的帳號快速登入。此外，由於 SHEIN 的商品是需要跨境運送的，所以消費者也必須要完成實名認證，商品才能順利從海關運送至消費者的手上。

3. 選擇運輸方式

成立訂單後，消費者可自行選擇運輸的方式，目前 SHEIN 在台灣提供 2 種運輸方式，一個是標準送貨，就是在 7-10 個工作日內直接送貨到府，而另一個則是超商取貨，兩種送貨方式都只要消費超過新台幣 299 元就不需要付運費。另外，特別的是，如同淘寶一樣，也有運費險的選項可供選擇，幫助消費者多保障商品的安全性。

4. 優惠券與付款

SHEIN 在台灣提供 3 種付款方式，分別是貨到付款、信用卡、以及 PAYPAL。此外，消費者也可以使用優惠券折扣碼或是 SHEIN 的積分來折抵總金額。



圖 5.4-3 SHEIN 添加收件與帳單資訊示意圖

資料來源：SHEIN 官網

5. 退貨退款

由於衣服網路購物多少都會有試穿之後覺得尺寸、版型不合適等疑慮，因此 SHEIN 提供消費者每筆訂單一次免費退貨的機會，消費者可在收到貨後的 15 天內退回商品，退貨方式可選擇由物流上門取貨或是 711 門店寄送這兩種方式。至於退款則會在 SHEIN 收到退貨包裹後的 7 個工作日內安排退款，若使用貨到付款則會將退款的款項存放置消費者的 SHEIN 錢包中。

5.5 會員制與積分

消費者在購買過一次 SHEIN 的商品後就會自動成為會員，會員總共分成四個等級，分別是 S0 級、S1 級、S2 級、和 S3 級，一旦會員註冊就會是 S0 級，購買過後就會升成 S1 級。會員資格等級的效期為 1 年，一旦達到 S1 級，將獲得終身會員的身份。

此外，在累積會員等級的同時，消費者也可以累積積分。如表 5.5-1 所示可獲得積分的途徑。由表中所示，可以發現 SHEIN 鼓勵會員多參與活動，增加消費者的黏著度。在累積積分後，消費者可以用這些積分去抵扣消費金額，每 100 積分可以

折抵 1 美元，但最多僅可抵扣商品總金額的 70%。而且，這些積分依據獲得的方式不同，也會有 7 天至 3 個月不等的使用期限。

方法	說明	積分
註冊確認	於 SHEIN 網站的個人資料頁面上驗證電子郵件	100
購買	點擊確認收貨後，積分會自動進入帳戶	每花 1 美元購買，等同於獲得 1 個積分
評論	達到文字評論的最低要求	5
評論+圖片	在發表的評論中加上圖片	10
評論+尺碼	在發表的評論中加上尺碼資訊	2
參加活動	在 SHEIN 網站上，透過每日簽到、加入服裝搭配比賽、參加展示比賽、參與 SHEIN 直播等活動獲得積分	依活動而定

表 5.5-1 SHEIN 會員積分累積途徑

資料來源：SHEIN 官網

5.6 產品服務價格區間

由於 SHEIN 的定價在競爭者中僅次於 PRIMARK，因此具有非常大的價格優勢。根據本研究觀察，目前 SHEIN 的價格區間大致落在 1 至 140 美元之間，衣服的平均價格大約是 10 美元，而配飾的平均價格約為 6.56 美元。根據中泰證券的研究，SHEIN 的暢銷款式價格大致落在 5 至 25 美元之間，符合 SHEIN 的定位是以便宜的價格提供消費者時尚之美。甚至，網路上更有人指出 SHEIN 一年的服裝價值僅需 280 美元。此外，如同前述，SHEIN 也有推出較高端的品牌 MOTF，該品

牌的價格範圍比其旗艦品牌略高，價位落在 5 至 140 美元之間，相當於 ASOS、H&M 或 Zara 品牌的價格區間。

此外，SHEIN 目前在全球 150 多個國家營運，因地區的遠近程度，貨物的運費應會有所不同。以圖 5.6-1 的上衣為例，此件上衣在世界各地的詳細價格如表 5.6-1 所示，可以觀察價格雖有小幅度差別，但並沒有因為國家地區不同而有很大的變化。



圖 5.6-1 DAZY 半排釦羅紋針織 T 恤

資料來源：SHEIN 官網

國家	價格 (當地貨幣)	價格 (台幣)
台灣	NT\$ 169	NT\$ 169
歐洲	€ 5.99	NT\$ 182.76
英國	GBP£ 6.99	NT\$ 252.59
沙烏地阿拉伯	SR 28.00	NT\$ 223.73
美國	US\$ 8.00	NT\$ 240.06
墨西哥	\$MXN 171.00	NT\$ 256.09

表 5.6-1 DAZY 半排釦羅紋針織 T 恤各國價格

資料來源：SHEIN 官網、本研究整理

若沒有在價格上因為運費高低而做出區別，那 SHEIN 如何吸收中間的運費成本？本研究認為應是依靠著免運門檻的高低，表 5.6-2 詳細整理了各個國家的免運門檻。消費者為了不要負擔運費，會去湊單以求總金額超過免運門檻。根據 Measurable.AI 的數據，如圖 5.6-2，美國、英國的消費者平均消費大約落在 60 美元左右，而因應沙烏地阿拉伯比較高的免運門檻，其消費者的平均消費金額約落在 100 美元左右，平均購買數量也超越其他國家，而這也從側面證實免運門檻確實會影響到消費者的購買總金額。

國家	免運門檻（當地貨幣）	免運門檻（台幣）
台灣	NT\$ 299	NT\$ 299
歐洲	€ 39	NT\$ 1189.70
英國	GBP£ 35	NT\$ 1,266.83
沙烏地阿拉伯	SR 334.21	NT\$ 2670.58
美國	US\$ 49	NT\$ 1,470.48
墨西哥	\$MXN 99	NT\$ 148.45

表 5.6-2 各國免運門檻價格

資料來源：SHEIN 官網、本研究整理

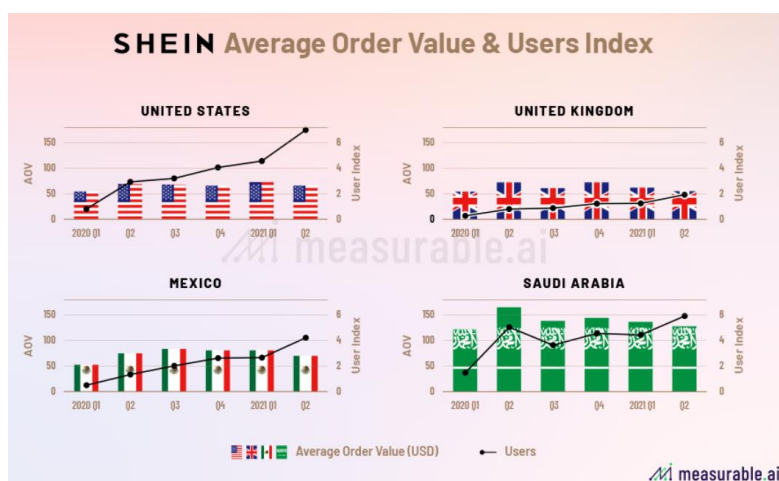


圖 5.6-2 SHEIN 消費者平均消費金額與數量

資料來源：Measurable.AI



5.7 SHEIN 的商業模式

SHEIN 除了是一家服裝電商外，更在全球 150 多個國家都有營運。值得注意的是，要成為一個跨境的電商，以及即時時尚的代表性龍頭，來自供應鏈和物流的配合是不可或缺的。以下將藉由說明圖 5.7-1 的 SHEIN 商業模式九宮格圖，分析 SHEIN 的商業模式。

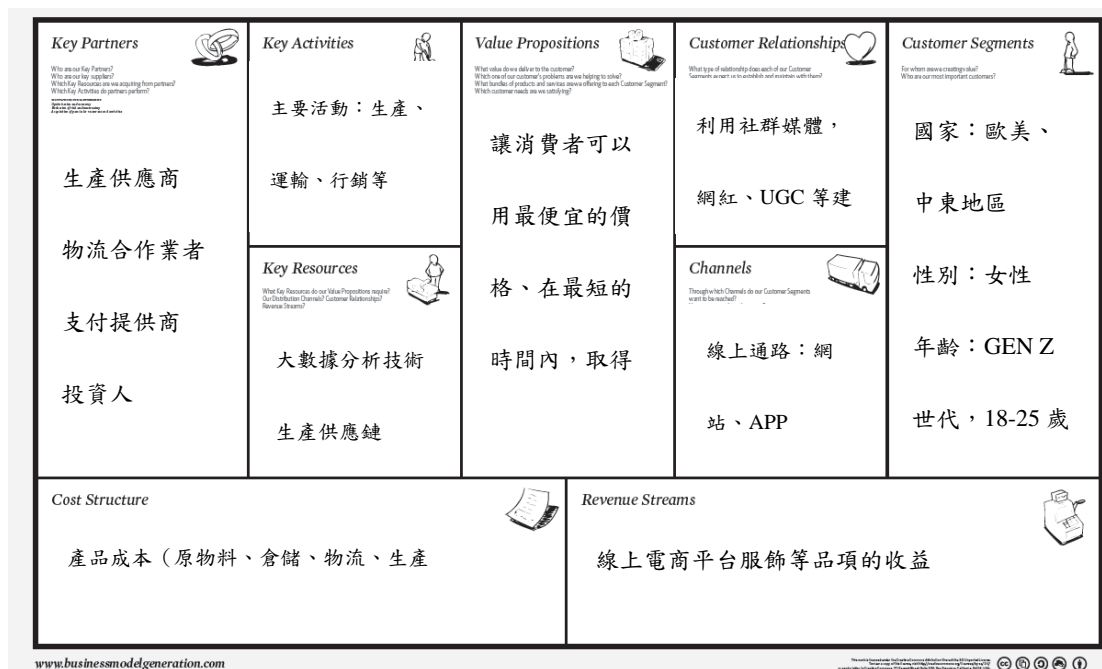


圖 5.7-1 SHEIN 商業模式九宮格圖

資料來源：本研究整理

5.7.1 價值主張

SHEIN 的價值主張是希望讓消費者可以用便宜的價格、在很快的時間內取得當下最流行的服飾，讓每個人都可以跟隨時代的潮流，享受時尚之美。

5.7.2 目標客群

SHEIN 的業務範圍最早從販賣婚紗到後來的女裝，擴增至男裝、童裝等分類，整體業務的範疇非常多元。由於 SHEIN 早期就是以出口貿易起家，因此將其目標

客群主要定位在國外的市場，客戶主要是瞄準年輕人，年齡大約介於 18 至 30 歲，其中又以女性為主。

至於為什麼當初不直接在大陸發展，而選擇將目標市場定位在國外的原因，作者認為因當時 SHEIN 之前就有做過婚紗貿易的經驗，對國外市場的操作較為熟悉，且當時國外較沒有以如此低廉的價格販售衣服的廠商，競爭較不激烈。反觀當時中國的市場，由於淘寶漸漸成長，中國國內市場的競爭者多，競爭漸漸激烈，因此在這樣的情況下，選擇國外更為有利於 SHEIN 的發展，因此以國外作為主要的目標銷售地。

而綜觀 SHEIN 的消費者，若從國家地區來看，根據 Morgan Stanley Research (2021) 發布的 SHEIN: Disrupting Fast Fashion 報告，如圖 5.7-2，SHEIN 的產品主要銷往美洲、歐洲及中東地區，美國約占 SHEIN 銷售額的 35-40%，而歐洲則占 30-35%。另外，值得注意的是，如圖 5.7-3 顯示，新興市場的消費者，如中東、非洲以及拉丁美洲，每筆交易傾向於從 SHEIN 購買更多商品，究其原因除與這些地區收入較低外，也與其擁有較高的免運門檻有關。

Sales estimates by geography

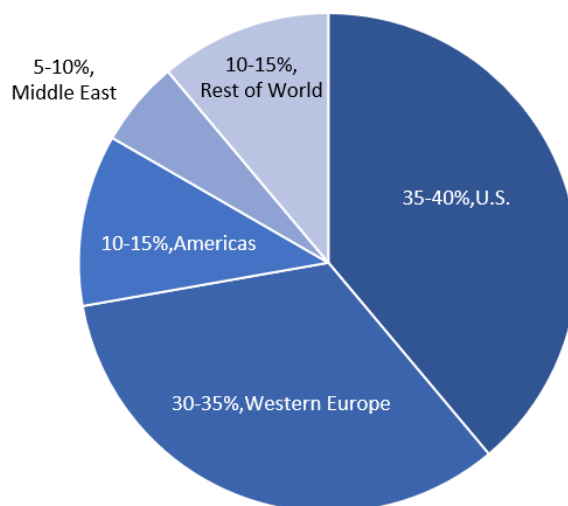


圖 5.7-2 SHEIN 消費者地區

資料來源：Morgan Stanley Research



圖 5.7-3 SHEIN 消費者平均消費金額與數量

資料來源：Measurable.AI

若用年齡來劃分，SHEIN 的主要客戶為女性與 GEN Z 世代的年輕人，根據 Similar Web 的數據，如圖 5.7-4 所示，SHEIN 的消費者中約有 70% 是女性，其中約有 60% 的年齡在 18 到 34 歲之間。此外，根據國金證券的調查，如圖 5.7-5 為 SHEIN 在 2021 年 3 月至 9 月的銷售額與銷售量占比，從中可觀察到女裝無論是在銷售額或是銷售量都是最多的，其次為鞋包、配飾等品類，這些的主要購買者皆為女性，更呼應了前面 SHEIN 消費者中有 7 成左右皆為女性的論述。

Shein Target Consumer

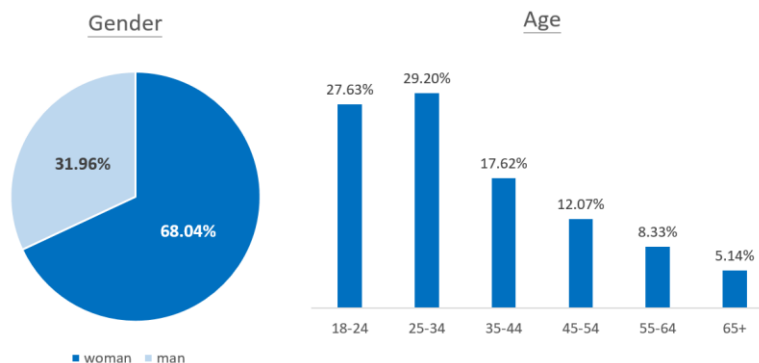


圖 5.7-4 SHEIN 消費者年齡

資料來源：Similar Web

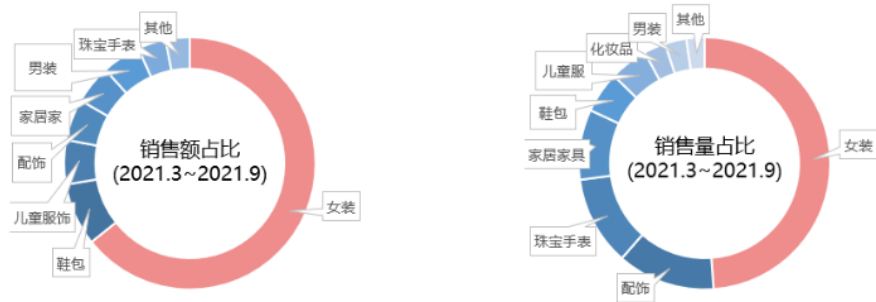


圖 5.7-5 SHEIN 銷售額與銷售量占比

資料來源：國金證券研究所

5.7.3 顧客關係

SHEIN 主要利用社群與顧客建立關係，SHEIN 有建立各大社群的帳號且粉絲眾多。SHEIN 力求在社交媒體上的曝光，除與明星合作，特別是受年輕人喜愛的明星像是 Katy Perry, Lil Nas X, Rita Ora, Nick Jonas, 和 Hailey Bieber 等人外，SHEIN 也和許多大、小網紅合作，與現有的顧客維持關係的同時，並吸引潛在顧客。

此外，SHEIN 也大量的利用用戶生成內容 (User Generated Content) 與顧客共同創造影響力。SHEIN HAUL 是讓消費者在收到產品後，拍攝開箱影片，貼上 #SHEINhaul 的標籤，並上傳至社群媒體，就可以獲得優惠如一件免費的衣服，這種方式可以鼓勵消費者對其產品提供回饋。雖然這些買家雖然來自不同的背景和國家，但藉由 #SHEINhaul 的這個標籤，他們的反饋可以輕易的顯示在 SHEIN 全球的網站和社交媒體渠道上，讓全世界的任何人都可以看到，有效提高消費者對產品的認知度，而這甚至形成了一個社區，自然而然地讓消費者互相溝通對話，從而提高品牌知名度。目前在抖音上 #SHEINhaul 這個標籤已經有 57 億次的播放量。

再者，SHEIN 也利用自己的 APP 或是網站，在上面提供不定時的優惠，發放優惠折扣碼，或是藉由會員積分的發放，鼓勵消費者常常登錄、發表評論等行為，利用遊戲化的設定增加消費者的黏著度。



5.7.4 通路

目前 SHEIN 在全球 150 多個國家都有提供網站以及手機 APP 的服務，另外，SHEIN 也有在 AMAZON 和 EBAY 上銷售。然而，雖說 SHEIN 是純網路電商，但最近 SHEIN 開始在世界各地開設快閃店。自 2018 年 SHEIN 在紐約開設了第一個快閃店後，SHEIN 也用同樣的概念在洛杉磯、舊金山、邁阿密、巴黎和倫敦等地開設快閃店的活動。SHEIN 會在快閃店內上架最受歡迎的當季商品，而快閃店內也會採取符合年輕人的裝潢風格元素如圖 5.7-6 顯示，並融合大量的社交元素，如專門的拍照區域以及拍照道具，甚至在店內擺放專門拍攝大頭貼的機器，提供免費的食物飲料，更聘請專業的 DJ 播放音樂。

此外，SHEIN 也和西班牙的連鎖服裝店 SHANA 合作，在巴塞隆納開設實體店，專門販售 SHEIN 旗下退貨或是剩餘庫存產品，相當於作為 SHEIN 的暢貨中心 Outlet。



圖 5.7-6 SHEIN 澳洲快閃店

資料來源：Daily Mail Australia



5.7.5 關鍵活動

表 5.7-1 將參考波特的價值鏈模型，整理 SHEIN 的關鍵活動，並劃分為主要活動以及輔助活動來說明。

活動類型	說明
主要活動	<ul style="list-style-type: none"> • 生產：先利用大數據分析消費者需求，再與供應商合作快速生產 • 運輸：將產品從中國運輸至世界各地消費者的手上 • 行銷：利用社群媒體增加品牌曝光度 • 售後服務
輔助活動	<ul style="list-style-type: none"> • 財務管理 • 人力資源管理 • 客戶關係管理

表 5.7-1 SHEIN 關鍵活動

資料來源：本研究整理

而表 5.7-2 則呈現 SHEIN 的公司組織架構，SHEIN 的管理團隊皆具備十年以上的服裝與跨境電商的經驗，精通產品設計及維護客戶關係。另外，從圖 5.7-7 也可以觀察到公司的組織架構扁平且高效率，目前員工總數超過 1.5 萬人，以供應鏈中心和 IT 技術團隊的員工數較多。

中心	說明
全球營運中心	制定並落實海外市場整體行銷策略，與 Facebook, Instagram 等深度合作，策劃社交媒體活動，並整合全球時尚資源、網紅，分析管理數據，發掘需求，提升消費者體驗與購買率

產品研發中心	負責維護商城系統、供應鏈系統、數據平台及算法等，並自主研發系統，覆蓋從設計、面料、成衣、電商至物流倉儲的整體產業鏈，提升公司整體營運效率
供應鏈中心	透過資源整合、數據分析、技術升級，建構小批量、多款式、爭周轉快的供應鏈與智慧倉儲物流體系，負責面料開發、樣衣開發、大貨生產、品質管理、倉儲管理、物流配送等整體供應鏈流程
商品中心	負責管理設計師、買手、跟單團隊開發服裝、品質控管、攝影團隊拍攝照片
組織發展與賦能中心	負責制定公司文化、策略、目標、組織，並招聘培訓員工，建立薪酬福利、績效、員工關係、人力資源系統等管理方式，提升組織整體效率
AIDC 數字智能中心	負責研發並維護 SHEIN APP,網頁端等
財務中心	負責 5 種國際支付與 20 種貨幣換算業務，為 SHEIN 提供財務支持與風險預警

表 5.7-2 SHEIN 公司組織架構介紹

資料來源：LASTPOST、浙江證券研究所、開源證券研究所

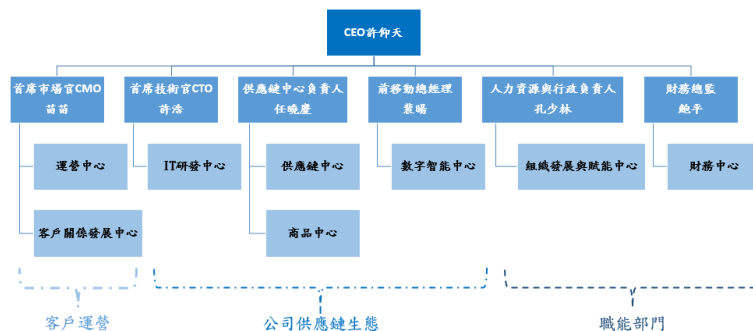


圖 5.7-7 SHEIN 公司組織架構

資料來源：跨境眼、中泰證券研究所



5.7.6 關鍵資源

SHEIN 為了要在短時間內生產出來當下最新潮的服飾，背後的大數據演算以及來自供應鏈的支持是不可或缺的。另外，維繫這樣一個企業所需的資金也是很龐大的。因此，本研究認為 SHEIN 的關鍵資源主要是在大數據分析技術、產品生產供應鏈、以及財務資金資源。

1. 大數據分析技術：

如圖 5.7-8 顯示，SHEIN 的設計以大數據為主，先利用爬蟲獲取時尚與競品網站上的顏色、面料、定價、版型等元素，再用個性化推薦演算法延長客戶停留時間，以獲得更多的消費者資訊。根據表 4.6-2 Similar Web 數據顯示，消費者停留在 SHEIN 網站上的時長為 8 分 46 秒，高於其他的競爭者。再者，利用趨勢分析，在 Google Trends 等平台擷取時尚相關資訊，加速產品的開發流程，以更快的預測未來時尚趨勢走向。

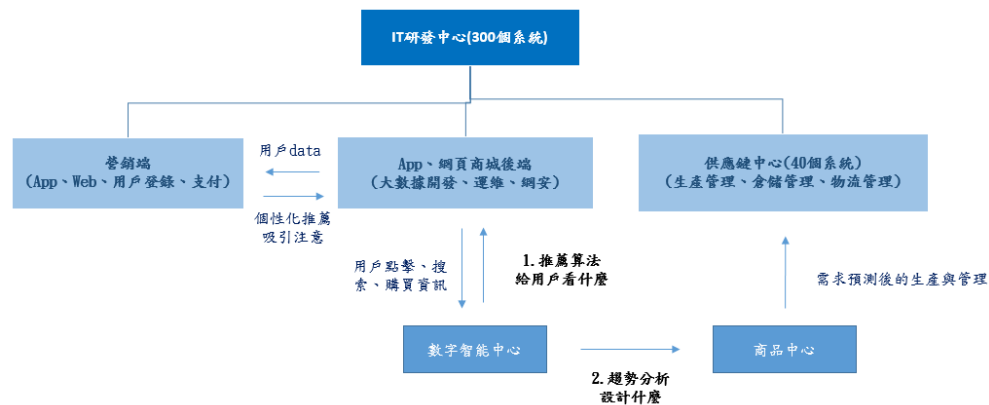


圖 5.7-8 SHEIN 數據團隊運作流程

資料來源：跨境眼、中泰證券研究所

2. 產品供應鏈：

SHEIN 多年來持續投入在供應鏈上，完善全世界的布局，目前已具備中國的四個研發中心、全球六個物流中心，以及七個客戶管理中心。而 SHEIN 的產品設計供應鏈主要是設置在中國聚集大量服裝加工行業的珠江三角洲，如圖 5.7-9 所

示，從地圖上看，SHEIN 總部的 5 公里內就有數十家服裝工廠，展現產業群聚的優勢。另外，SHEIN 的供應商多是中小廠商，採用大規模的小單快返的生產模式，也就是一次下單 100-500 件的小批量訂單，靈活根據市場反應隨時調整生產量。

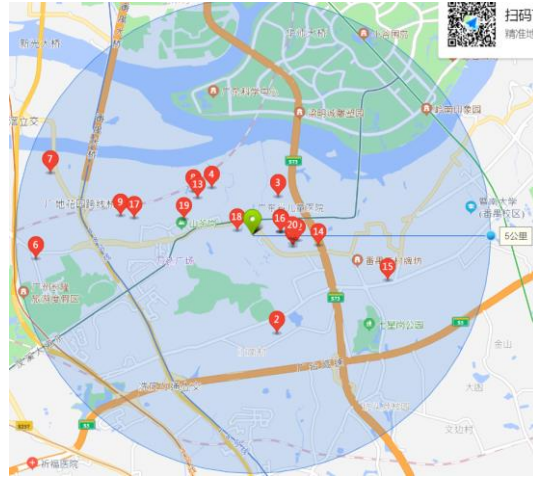


圖 5.7-9 SHEIN 總部附近服裝廠

資料來源：高德地圖

此外，跨境物流對 SHEIN 的供應鏈也是非常重要的，SHEIN 為了要在短時間將產品送至消費者手上，所有產品皆採用空運。SHEIN 的倉庫類型有三種，包括中國的中心倉、海外運營倉、以及海外中轉倉，詳細說明可見表 5.7-3。目前總倉儲面積超過 80 萬平方公尺，可存儲超過 5000 萬件商品，在廣州佛山、比利時、美東、印度等地有 6 大物流中心，一天可發貨超過 300 萬件商品，7 天內就可抵達在全世界的主流市場。最後，圖 5.7-10 呈現了 SHEIN 的供應鏈流程圖。

倉儲類型	說明
中國中心倉庫	<ul style="list-style-type: none"> 設在廣東佛山，周圍建有衛星倉庫，可多倉聯動 全世界有 95% 的商品皆發自此倉庫 庫存約有 3000 萬件，有約 40-50 萬個 SKU (單品)
海外運營倉庫	<ul style="list-style-type: none"> 負責中心輻射區域的配送 分布在香港、比利時、德里、美國東北部和美國西部等地 此倉庫大約承包了約 5% 的全球貨件

海外中轉倉庫	<ul style="list-style-type: none"> • 不發送貨件，以退貨為主 • 分布在沙烏地阿拉伯、杜拜、義大利、澳洲、越南、印尼等地 • 庫存約有 1000 萬件，約 15 萬個 SKU（單品）
--------	--

表 5.7-3 SHEIN 倉庫種類說明

資料來源：SHEIN 招商、開源證券研究所

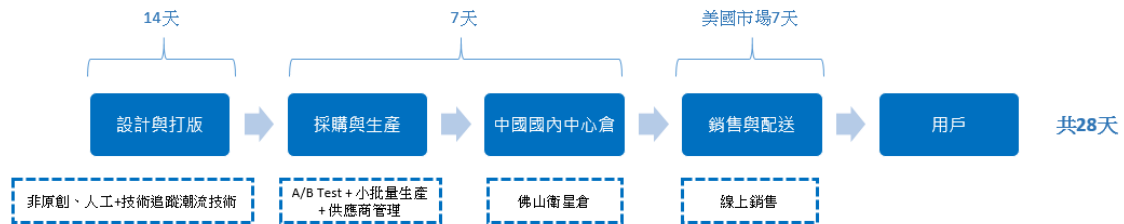


圖 5.7-10 SHEIN 供應鏈流程圖

資料來源：中泰證券研究所

5.7.7 財務資金資源：

據市場研究機構 CB insights 的數據，SHEIN 目前被看好成為全球第三大的估值獨角獸，這有賴於其穩健的資金投入。根據彭博的報導，在今年 4 月，SHEIN 秘密進行了一場至少超過 10 億美元融資，在融資後的市場估值將成長至 1000 億美元，超過 ZARA 與 H&M 的市值總和，詳細數據如圖 5.7-11 所示。此外，值得一提的是，在 SHEIN 上一輪融資時，也就是 2020 年 8 月，當時的估值僅為 150 億元，在短短一年半的時間內，SHEIN 的估值就成長了近 7 倍。目前，SHEIN 一共完成了 7 輪融資，詳細資料如表 5.7-4。

快時尚品牌市估值/市值比較表(單位:美元)

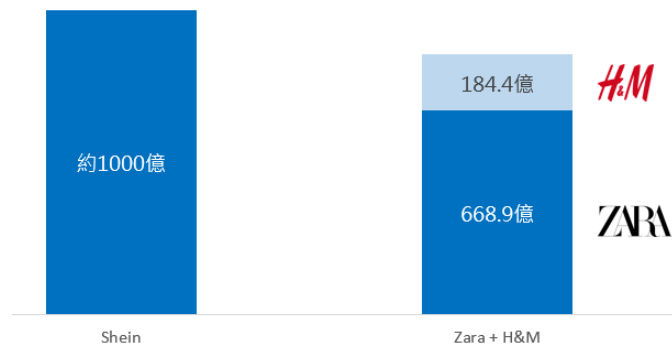


圖 5.7-11 快時尚品牌估值比較表

資料來源：Business Digest

日期	融資輪次	融資金額	估值	投資方
2013/9/4	A	500 萬美元	500 萬美元	集富亞洲 JAFCO
2015/6/5	B	3 億人民幣	15 億人民幣	IDG 資本、景林投資
2016/6/21	股權融資	未披露	未披露	嘉遠資本
2018/7/3	C	預估為數億美元	25 億美元	順為資本
2019/5/2	D	5 億美元	50 億美元	TIGER GLOBAL MANAGEMENT、紅衫資本
2020/8/4	E	未披露	150 億美元	未披露
2022/4	F	未披露，預估超過 10 億美元	1000 億美元	未披露

表 5.7-4 SHEIN 融資時程表

資料來源：SHEIN 商業計畫書、公開資料整理



5.7.8 關鍵夥伴

若從產業鏈上來看，SHEIN 的關鍵夥伴應該可以粗略的劃分為上、中、下游，上游的關鍵夥伴為生產衣服時的供應商，中游是合作的運送物流廠商，最後下游則是合作的支付廠商。另外，對 SHEIN 挹注大量資金的投資者也是其關鍵夥伴之一。

1. 上游：供應商

SHEIN 充分利用近岸外包的優勢，將總公司從南京遷移到廣州番禺南村鎮，附近聚集了數千家中小服裝供應廠商，車程 1 小時內更有全中國最大的服裝紡織面料供應商中大紡織商圈，充分具備生產優勢。此外，SHEIN 也對供應商進行評級，促進生產品質，定期淘汰不適任廠商，並導入自建的系統，充分掌握供應商的生產、面料、庫存水平等資訊。

2. 中游：物流廠商

前面有提到 SHEIN 為了要在短時間將商品送至消費者手中，因此所有商品皆採用空運，與各國的物流廠商皆有緊密的合作，如表 5.7-5 所示。

地區	物流
美國	40%自建物流，60%與跨境物流公司合作（雲途、DHL、遞四方等）
英國	易達國際
歐洲地區	雲途、遞四方、萬邑通
中東	中外運
台灣、香港	順豐

表 5.7-5 SHEIN 各國合作物流

資料來源：國金證券研究所



3. 下游：支付廠商

SHEIN 在全球 150 多個國家皆有上線營運，與世界各大信用卡發行公司如 VISA、MASTERCARD、JCB 等皆有合作。另外，SHEIN 也提供消費者新型態的支付方式，像是第三方支付公司如 PAYPAL，或是提供先買後付的公司如瑞典的 klarna 和中東的 Tabby。

5.7.9 收益流

SHEIN 的收益來源非常單一，基本上就是來自於其銷售服飾的獲利。

5.7.10 成本結構

SHEIN 的成本結構大致上可以分為產品成本、營運成本。產品成本涵括所有生產產品所必要的成本，像是原物料成本、供應商的履約酬勞、研發設計成本、物流運送成本、倉儲成本、產品包裝成本等等。其中，在產品成本中占比較大的應是物流運送成本。SHEIN 所有的商品為了講求實效性，皆採用空運運送至消費者的手中。然而在疫情的影響下，使得空運價格節節攀升。而且 SHEIN 對每筆訂單提供一次的退換貨機會，也須負擔退貨物流的運費。因此物流運送成本對 SHEIN 來說是一筆較大的成本支出。而營運成本則包含一切 SHEIN 日常營運所需的成本，像是維護 IT 大數據分析成本、行銷廣告成本、員工薪資成本、公司土地租金等等。

最後，SHEIN 的商業模式流程可歸納成圖 5.7-12。



拆解Shein的核心營運細節

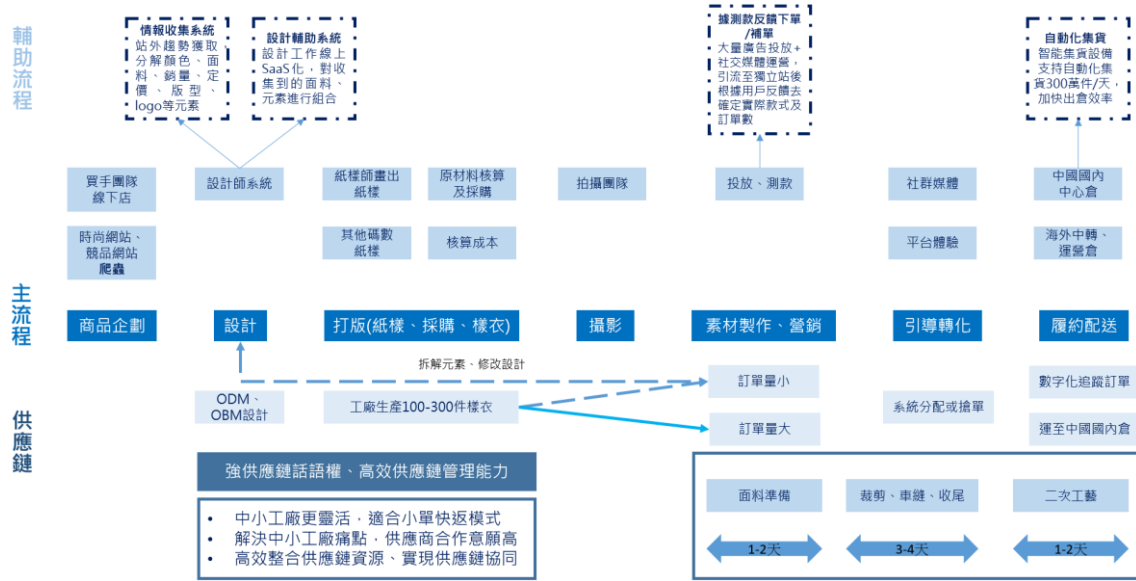


圖 5.7-12 SHEIN 營運流程圖

資料來源：SHEIN APP、LATEPOST、開源證券研究所

第六章 SHEIN 成功關鍵因素分析



SHEIN 成功的關鍵因素可分為內部與外部因素，內部因素就是分析 SHEIN 的核心能力，而若要剖析 SHEIN 的核心能力可以先拆分成後端與前端兩種類別，也就是消費者接觸不到與接觸的到的，在後端的分類下，SHEIN 最主要的成功因素就是以大數據分析為核心，小批量生產為輔助工具的數據驅動 C2M 生產模式。而前端的分類下則有應用程式與遊戲化策略、社群媒體、KOC 與 UGC 行銷、以及具有競爭優勢的價格。此外，在外部因素的部分，因為疫情的影響，讓消費者紛紛轉往使用電商購物也是 SHEIN 得以茁壯的一大因素。

6.1 內部因素：核心能力

6.1.1 數據驅動的 C2M 柔性供應鏈管理

SHEIN 要能夠每周上新數以萬計的單品，並在短時間內設計、生產完成並上架，其背後的基礎就是 C2M (Consumer To Manufacturer) 模式，C2M 模式的特點是盡己所能地最大化提供更多個性化的產品，因此款式雖然多樣化但批量卻不多。C2M 模式的柔性供應鏈常會面臨到高價、交付時間長、高庫存的問題，根據中泰證券的報告 (韓筱辰, 2021) 此即為快時尚的「不可能三角」，在高性價比、靈活庫存、以及快速上新的三樣需求中很難面面俱到，需要有所取捨。因快速的上新需要有高成本的投入到多批次的生產中，自然就很難滿足消費者想要買到高性價比服裝的需求，且多樣化多批次的生產也會讓品牌難以保持靈活的庫存周轉。

然而，SHEIN 卻利用大數據分析驅動 C2M 製造模式打破了此現象，將不可能變為可能，同時兼具性價比高、靈活庫存周轉和快速上新的三個特質。具體而言，如圖 6.1-1 所示，SHEIN 藉由收集而來的消費者偏好、流行趨勢等數據去驅動新產品的研發設計，並將樣式傳給工廠開始進行小批量的生產，之後再利用上架新品

的時機去測試款式的熱賣程度，藉由消費者的行為數據去判斷產品是否要下架或增加生產，自動化向供應鏈傳達指令。藉由這種即時的零售模式，SHEIN 將數據作為其業務的核心，並以柔性供應鏈生產模式作為工具，建構以數據驅動 C2M 模式，改變以往快時尚的生產經營模式，開啟即時時尚的新時代。

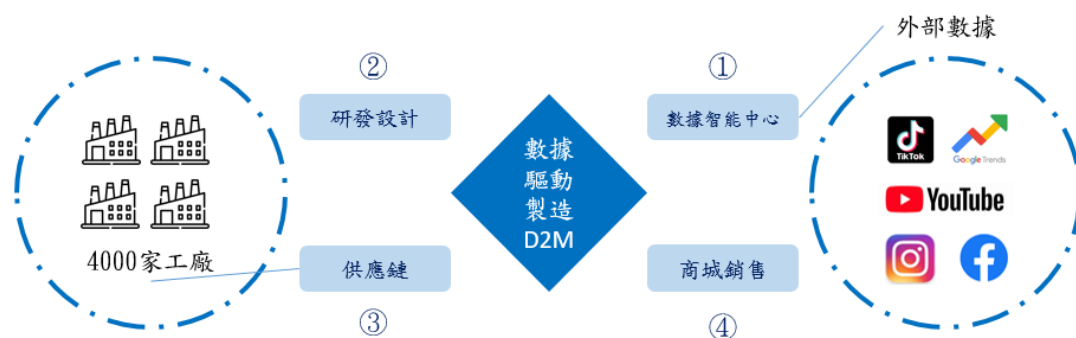


圖 6.1-1 SHEIN 數據驅動 C2M 模式

資料來源：嚴誠（2022）

以下將詳細說明 SHEIN 如何收集消費者的數據，以及如何建構其柔性供應鏈的生產模式。

1. 利用大數據分析大量上新

由於 SHEIN 採用 DTC 模式銷售產品，所以可直接掌握消費者的第一手數據資料，且相較於單純使用網路商店瀏覽，SHEIN 更有許多應用程式的使用者，能收集到更全面、更詳細的消費者瀏覽旅程。此外，SHEIN 也利用爬蟲技術，觀察 GOOGLE TRENDS、競品網站等，即時收集全世界流行的服裝趨勢後，再讓自己的設計師團隊根據收集到的元素自由組合並快速打版。藉由這種快速設計的模式，SHEIN 可以在短短的一天內就上架好幾千件新品，一周就有超過萬件新品上架，相較於 ZARA 一周僅能上新兩次、每年上新約 12000 款的速度，SHEIN 對市場的反應速度大幅超越對手。

而在小單快返的供應鏈支持下，SHEIN 可以僅生產 100 件的小批量，而樣衣再經過攝影團隊和模特兒的拍攝和修圖後快速上線測試款式熱門程度，如圖 6.1-2 所示。之後，SHEIN 再根據消費者的反應來調整生產、供應鏈、產品以及定價。

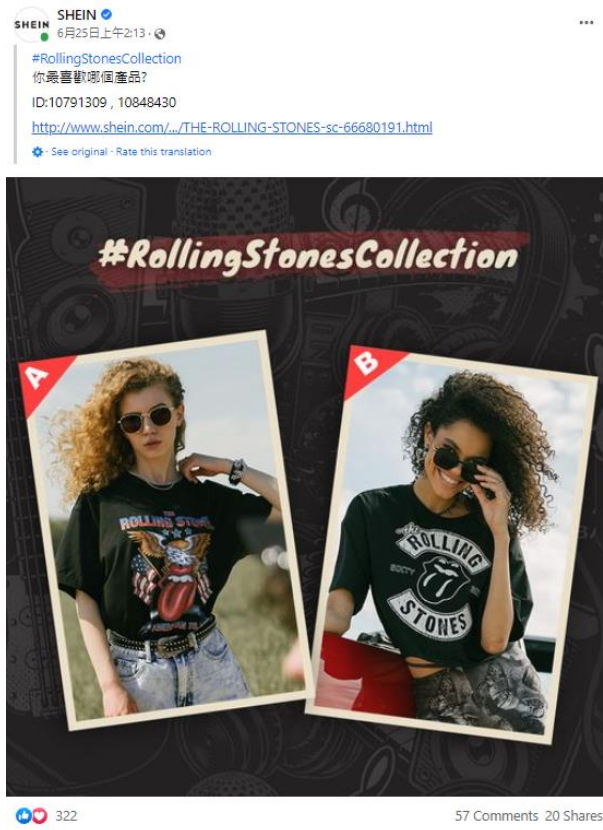


圖 6.1-2 SHEIN A/B TEST 範例

資料來源：SHEIN FACEBOOK

也因為 SHEIN 的設計主要是由大數據蒐集的資訊拆解重組而成，所以對於設計師的要求就沒那麼高。相較於 ZARA 的設計師多數畢業自設計名校，擁有至少十年以上的工作經歷；SHEIN 的設計師則大多畢業於職業學校，工作年資僅有 1 至 2 年。而且，在小批量以及 C2M 的生產測試下，SHEIN 可在更短的時間內測試更多款式，爆款的機率也會相對更高。據公開資料顯示，SHEIN 的爆款率高達 50%，反觀 ZARA 因是從線下商店回傳數據，花費時間較長，相對上可測試款式較少，



因此爆款率僅有 20%。詳細的大數據分析流程以及與對手 ZARA 的產品測試和上新速度對比，如圖 6.1-3 顯示。

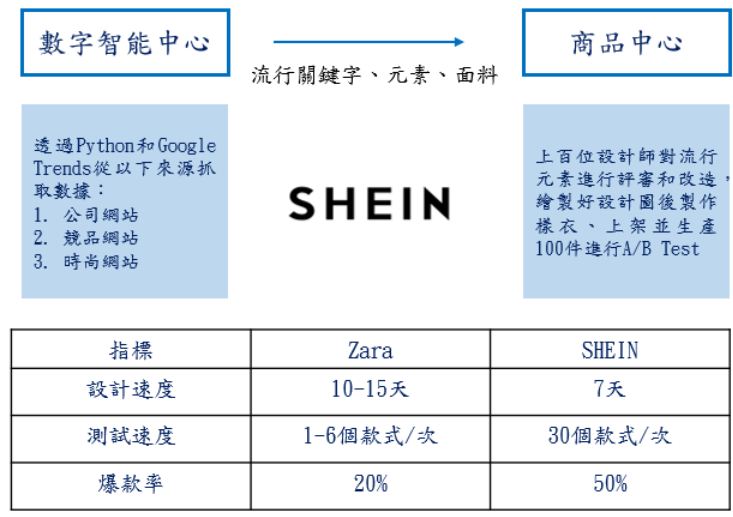


圖 6.1-3 SHEIN 與 ZARA 產品測試速度對比

資料來源：中泰證券研究所

2. 柔性供應鏈管理

(1) 供應商生產規模

根據界面時尚的報導 (2021)，SHEIN 目前僅僅在廣州就有 1400 家的合作服裝廠商，其中約有 300 至 400 家的核心供應商。SHEIN 將供應鏈中心設置在廣州的番禺，當地除了有數千家的服裝工廠、紡織品供應商和批發市場外，從地理位置上看也很靠近佛山的倉儲中心以及廣州的白雲國際機場。

(2) 小批量生產模式

如圖 6.1-4 所示，SHEIN 的交貨時間是同行中最快速的，SHEIN 的核心供應商平均需要 5 至 7 天來完成訂單，最短可在 3 至 5 天內就完成。根據 SHEIN 的招商網站說明，目前 SHEIN 的全品項皆採用小單快返的模式，訂單多為 100 至 500 件的小批量訂單。而在與廠商的合作模式上，SHEIN 在 OEM 的基礎上，拓展了 ODM 與 OBM。ODM 模式就是由供應商設計款式再由 SHEIN 的買手選款，而 OBM 模式則是支持商家提供自有品牌的商品，在 SHEIN 的銷售平台上販賣。目前已知

的第三方入駐品牌為 Unifree、Jazzevar、Genanx 等在淘寶天貓也擁有店鋪的品牌，如圖 6.1-5 所示。而為了最佳化各個模式的效率，針對不同的供應商合作模式也有相應的交貨天數要求，詳細說明如表 6.1-1。

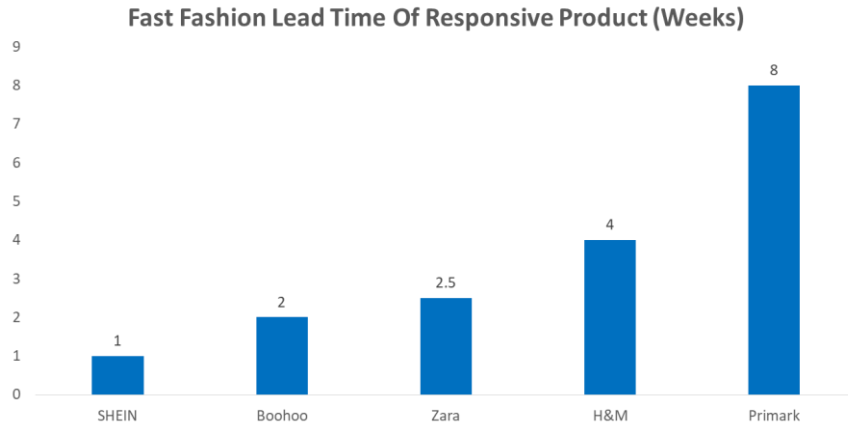
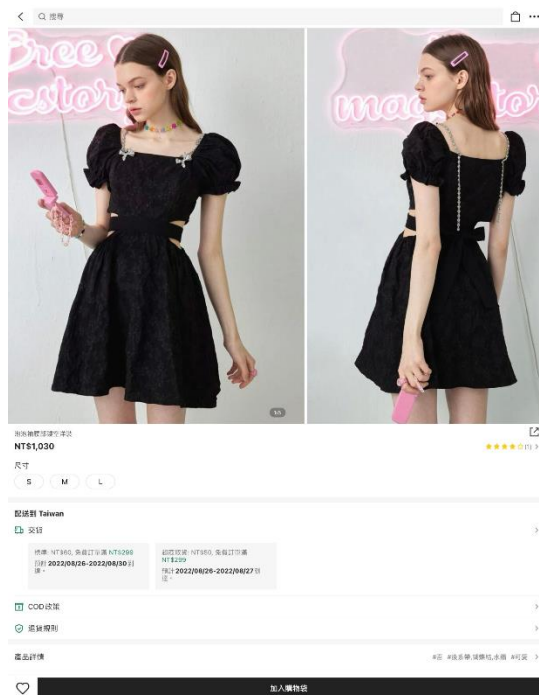
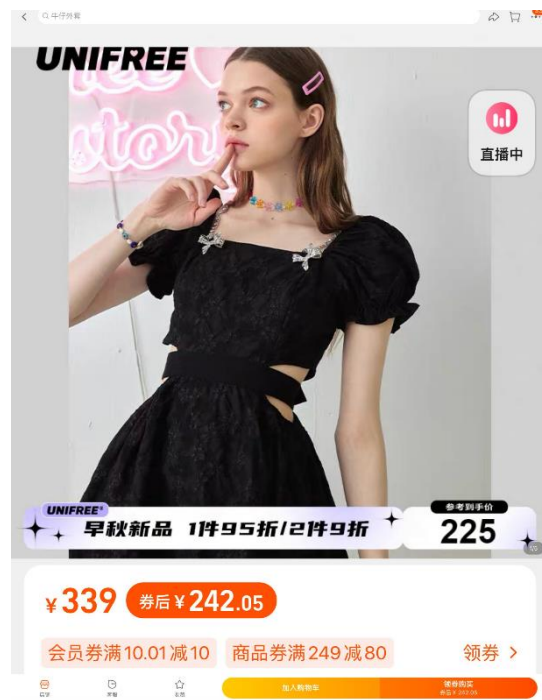


圖 6.1-4 快時尚品牌交貨時間

資料來源：MORGAN STANLEY



SHEIN



淘寶天貓

圖 6.1-5 SHEIN OBM 模式範例

資料來源：MORGAN STANLEY

	ODM	OEM	OBM
供應商特點	開發設計能力強	生產能力強	品牌調性鮮明
合作模式	研發生產一體化，由供應商推薦款式，再由SHIEN的買手挑選	由SHEIN提供草稿與樣衣，而供應商負責看圖打版生產	品牌供應商，商家自主開發生產
合作對象	工廠、貿易商、工貿一體等	工廠、工貿一體等	有協力廠商銷售管道、貿易商、工貿一體等
合作要求	自主開發能力強，有自主拍攝能力，保障生產力和產品品質	看圖打版能力強，具備健全的工廠管理規範以及品質管制，需要核價	自有開發設計、自有供應鏈、自主運營能力、明確品牌調性
合作特點	小單快返、自主備貨、接受訂單制/現貨制	包工包料，小單快返，單量穩定	小單快返、自主備貨、自主拍攝
生產商品	女裝、男裝、童裝	全品類成衣、運動、泳裝	
工廠要求	工廠面積 1000 平方公尺以上，車位 50 個以上	工廠面積 2000 平方公尺以上，車位 80 個以上	
交貨天數	10-15 天	7-11 天	

表 6.1-1 SHEIN 供應商合作模式標準

資料來源：SHEIN 招商、開源證券研究所、中泰證券研究所

此外，SHEIN 對其供應商也有諸多嚴格的管理與要求，像是為了減少運送耗費的時間成本，SHEIN 要求供應商的位置需距離供應鏈中心的 5 小時車程內。或是引進日韓企業的經驗，對供應商設置評級機制，每個季度綜合考量採購金額（60%）與 KPI（40%）進行評級。其中 KPI 指標包括發貨速度（急採發貨及時率、備貨發貨及時率）與產品質量（次品率、上新成功率）。季度評級會影響供應商每月的上新、活動資格與獎金，且評級在 D 級的最後 30% 供應商將被淘汰，詳細評級資格與說明如圖 6.1-6 與表 6.1-2。

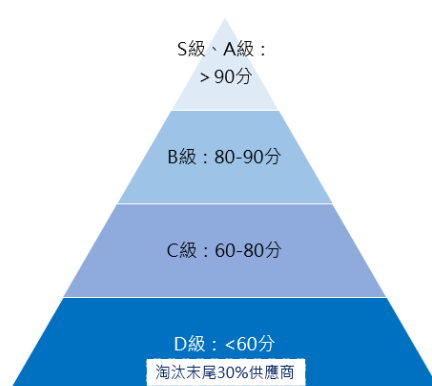


圖 6.1-6 SHEIN 供應商評級

資料來源：SHEIN 移動中心

週期	權益	說明
周考核	不影響	
月考核	影響上新款式、活動報名資格、獎金資格	<ul style="list-style-type: none"> 前 30% 上新額度增加 20%；末 30% 上新額度減少 20%；其餘不變 買手開發或是淘汰供應商的款式將優先專給 B 級以上的供應商 B、C 僅 15%、10% 的報名資格；D 級無報名資格
季度考核	決定評級等級	<ul style="list-style-type: none"> 層級評分：採購金額（60%）+KPI（40%）

		<ul style="list-style-type: none"> • 排名在 D 級最後 30% 的供應商將被淘汰
KPI 指標	速度與質量	<ul style="list-style-type: none"> • 急採發貨及時率：40h 發貨量/總訂單量 • 備貨發貨及時率：規定天數內發貨量/總訂單量 • 次品率 • 上新成功率：上新 2-8 天日銷量\geq3.4 件的 SKU/上新總 SKU

表 6.1-2 SHEIN 供應商考核制度

資料來源：SHEIN 招商網站、開源證券研究所

然而，一個好的管理是要有賞有罰，兩者雙管齊下才能達成好的效果。因此，在嚴格的管理下，SHEIN 也提供誘因吸引中小廠商，改善他們的 3 大痛點，詳細說明如表 6.1-3。也因為 SHEIN 解決中小廠商的痛點，使得他們合作意願高，願意與 SHEIN 建立長期的信任合作關係，建立起 SHEIN 小單快返生產模式的基礎。

痛點	解方	說明
員工按件計酬，經營不穩定	零庫存風險	SHEIN 向供應商保證非質量問題零退貨，由自己承擔可能的庫存風險
	訂單充足	SHEIN 的獨立站自帶流量，訂單量穩定，平均重複購買頻率為 80%
	帳款時間短	結算及時穩定 (7-10 天)，新供應商平均採用每月結算，而隨著合作深度與供應商的評級提升，最短可進行每周結算
	扶持政策	貸款給工廠購買相關廠房、設備

每單收入無法支撐交易成本，做一單虧一單	小批量訂單補貼	採用補貼以激勵 100 件左右的小訂單
	無入駐成本	不向供應商收取保證金、入駐費用、推廣費用、銷售佣金、國際物流費用
	物流便捷，無需承擔物流壓力	供應商僅須送貨至中國國內的倉庫，可自行選擇合作的物流廠商，國際物流由 SHEIN 全權負責
規模化管理難度高	特殊地理位置	供應鏈中心坐落於工廠集群化的番禺縣，降低寄送樣衣、質量檢測等物流成本。
	智慧化管理	採用資訊系統共享供應商的面料、產能、生產的資訊，並實時觀測訂單
	供應商賦能	產業研發團隊實現系統跟單、培訓賦能人才
	優質採購資源	整合數十家優質面料廠商，並建立長期合作關係，使供應商可快速採購

表 6.1-3 中小供應商痛點與 SHEIN 提供的解方

資料來源：SHEIN 招商網站、開源證券研究所、SHEIN 雲工廠

3. 高效供應鏈溝通與管理能力

SHEIN 有數千家的合作供應商，還有數百家核心供應商，在製造過程上所需花費的溝通協調成本十分巨大，因此，SHEIN 開發了 MES 製造執行系統 (Manufacturing execution system)，如圖 6.1-7 所示，統一管理所有的 OEM、ODM 供應商以及第三方品牌商，共享關於面料、產能、生產資訊等所有生產相關資訊，隨時監控供應商的每筆訂單的各個環節，控制生產的效率。此外，SHEIN 也提供




供應商培訓學習課程、線上學習平台，並舉辦交流茶會等活動，在線上線下提供工
 在線上線下用各種資源給予供應商指導，如圖 6.1-8 所示。



圖 6.1-7 SHEIN MES 系統範例

資料來源：SHEIN 移動中心、開源證券研究所

供應商赋能



- 商家学习中心
○ 成本商家线上学习平台
- 主题培训沙龙会
○ 专人专项培训
- 供应商茶话会
○ 商家信息互动交流共享
- 标杆供应商参观活动
○ 展现标杆供应商硬实力
- 供应商大会
○ 特设万元大奖

圖 6.1-8 SHEIN 供應商指導

資料來源：SHEIN 招商網站

綜上所述，在以下四大優勢下，分別是提供較短付款天數的資金優勢、利用資
 訊系統整合管理所有生產流程的團隊優勢、訂單數量不斷增加的平台優勢、以及擁



有數十家合作面料廠商的資源優勢下，也讓 SHEIN 對這些中小廠商具有強大的話語權，形成有利的議價能力。

此外，在快時尚產業中，因為服裝的生命周期較短，季節性強，變化性高且難以預測，因此需要一個柔性的供應鏈，對於需求的變化具有快速適應的能力。總的來說，如表 6.1-4，SHEIN 分別在以下五個方面實踐了柔性供應鏈的特質。

種類	特點	詳細說明
生產的柔性	簡化新產品的導入流程	<ul style="list-style-type: none"> • 極簡 NPI (New Product Introduction) 流程 • 小單快返：款式均以小批量試產，當有數據顯示確定為爆款時再追加生產 • 相比服飾行業平均 15-20 天，SHEIN 僅需 7-15 天，或是最短就可完成從接單到生產、送貨至廣州佛山倉庫的流程
採購的柔性	全球採購和供應鏈管理	<ul style="list-style-type: none"> • 從全球採購，產業帶集中。主要集中在廣州番禺一帶，在孟加拉、越南等地也有建立生產成本更低的供應鏈 • 快速結款：與供應商的應付帳款在 30-45 天內會結算，從不拖欠 • 創造合作雙贏：SHEIN 主動給廠商小單快返的補貼，並承擔高額的樣衣打版費用。此外，也會借款給規模較小的廠商購置廠房、設備。SHEIN 與廠商深化合作關係，共生共贏
交付的柔性	電商供應鏈 3 種模式的靈活組合運用	<ul style="list-style-type: none"> • 沒有訂單先備貨 MTS (Make To Stock) • 有明確訂單後生產 MTO (Make To Order) • 先備貨材料後有訂單再組裝 ATO (Assemble To Order)

		<p>SHEIN 藉由在生產端的以上 3 種模式，以及物流運輸方面中國中心倉庫與海外倉庫的結合，在降低庫存風險的同時，也縮短消費者等待商品的時間，實現交付的柔性與敏捷性。</p>
物流的柔性	供應鏈的逆向物流	<ul style="list-style-type: none"> • SHEIN 提供消費者 45 天的退貨期限 • 具備海外倉庫接受退貨，甚至有海外中轉倉庫專門處理退貨 • SHEIN 在供應鏈中心的倉儲物流部門投入最多的人力資源 <p>藉由以上做法，提升消費者的購買體驗，增加黏著度，實現逆向供應鏈的靈活性。</p>
系統的柔性	系統化電商的供應鏈	<ul style="list-style-type: none"> • SHEIN 採用大數據分析，收集消費者的偏好並與供應商分享，已協助有關設計、生產、產能等決策 • 透過 Google Trend 收集並預測不同國家的時尚潮流與審美趨勢 • 使用 MES 系統統一管理所有的供應商與外包工廠，隨時監督各個環節的生產效率 <p>SHEIN 藉由以上這些資訊化的系統，在供應鏈的需求和供給間建立消息的互通，減少牛鞭效應的影響，實現供應鏈的柔性。</p>

表 6.1-4 SHEIN 柔性供應鏈

資料來源：物流指聞、本研究整理

6.1.2 應用程式與遊戲化策略

如圖 6.1-9 顯示，可以觀察到與其他廠商不同，SHEIN 的有約 70% 的流量來自於其應用程式。根據 2013 年對許仰天的訪問，其實早在當時應用程式的訂單就



已經佔了整體訂單的 15% 了。而如今，如圖 6.1-10 顯示，SHEIN 在服裝零售商的應用程式下載量已經漸漸與 AMAZON 平起平坐，遠遠的拉開與其他競爭者的距離。

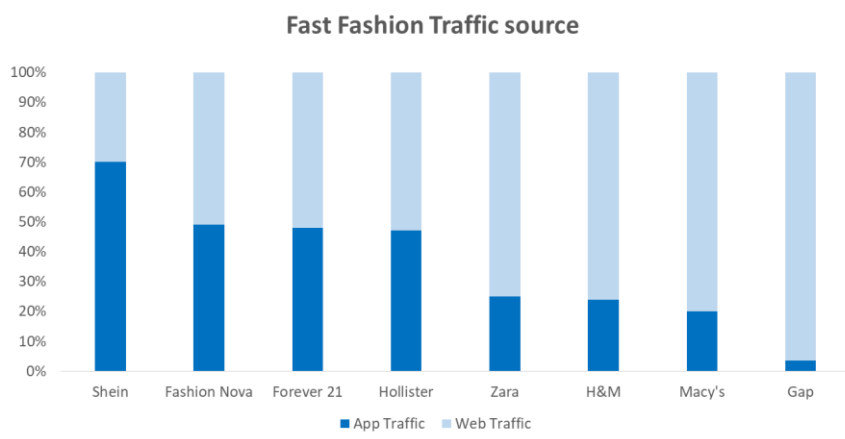


圖 6.1-9 SHEIN 與其他廠商流量來源對比

資料來源：DELOITTE、MORGAN STANLEY RESEARCH

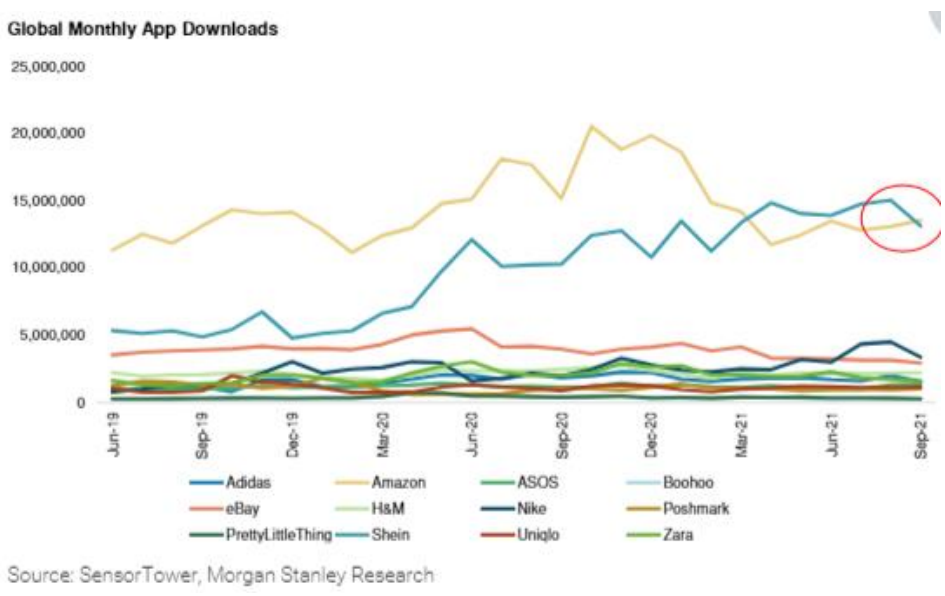


圖 6.1-10 SHEIN 與其他廠商應用程式下載量對比

資料來源：Sensor Tower、Morgan Stanley Research

若是要讓消費者對應用程式的產生更多地依賴，就必須要有一些特別的優惠或是活動吸引。在這點上，SHEIN 利用遊戲化策略成功的增加其應用程式的參與度。首先，SHEIN 鼓勵其用戶花更多時間在自己的網站與程式上，對於每日登錄、照片評論等行為給予獎勵積分，如圖 6.1-11 所示。而獲得的積分可用於折抵購買金額。這樣的互動可以讓消費者與 SHEIN 建立更頻繁的互動模式，即使並不一定會轉化為訂單，但也有助於 SHEIN 收集消費者的資訊，更了解消費者的偏好，在未來設計出更符合消費者的產品。

再者，SHEIN 還利用遊戲化的特質，增加消費者的平均購買金額。如表 6.1-5 顯示，消費者購買的越多，就可獲得更多的折扣或是更便宜的運費。而且，過去的訂單會被轉成積分，可作為未來購買的優惠券。因此，根據 MORGAN STANLEY RESEARCH 的估計，如圖 6.1-12 所示，SHEIN 的平均客單價比其他即時時尚的競爭者高。

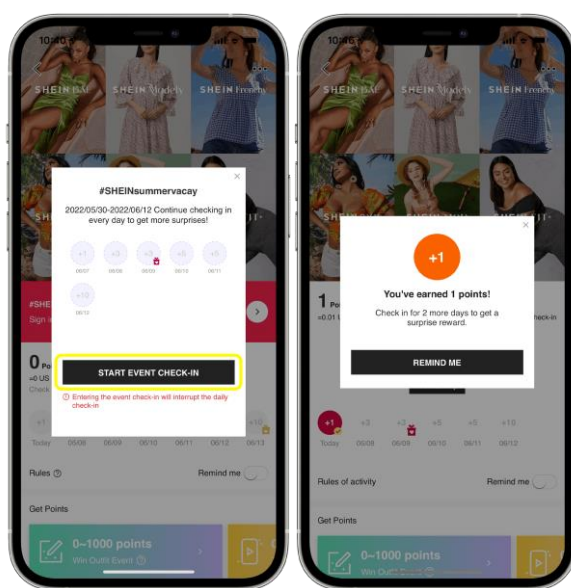


圖 6.1-11 SHEIN 獲得積分範例

資料來源：thekrazycouponlady

Order value(£)	Standard delivery		Express shipping		Discount
	Fee(£)	Length(days)	Fee(£)	Length(days)	
<35	2	13-15	12	11-13	15% off ; 20% off App only
35-80	0	13-15	12	11-13	15% off ; 20% off App only
80.1-100	0	13-15	12	11-13	Extra 20% off ; 20% off App only (two coupons cannot be used together)
>100	0	13-15	0	11-13	Extra 20% off ; 20% off App only (two coupons cannot be used together)

表 6.1-5 SHEIN 遊戲化策略折扣

資料來源：SHEIN 英國官網、Morgan Stanely Research

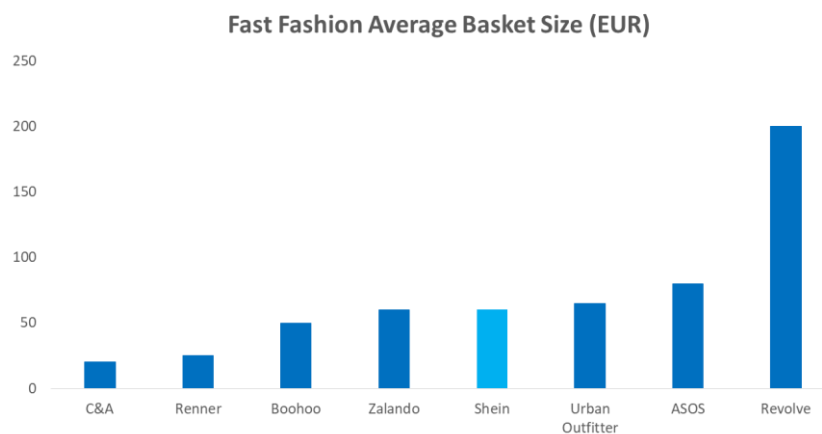


圖 6.1-12 SHEIN 平均客單價

資料來源：Morgan Stanely Research

在遊戲化的策略下，SHEIN 成功的獲取很高的應用程式互動率，如圖 6.1-13 所示，SHEIN 有超過 50% 的 DAU (每日活躍用戶數)，是所有服裝廠商中最高的。同時，SHEIN 在網頁的停留時間上也遠遠超過其競爭對手，如圖 6.1-14 所示。

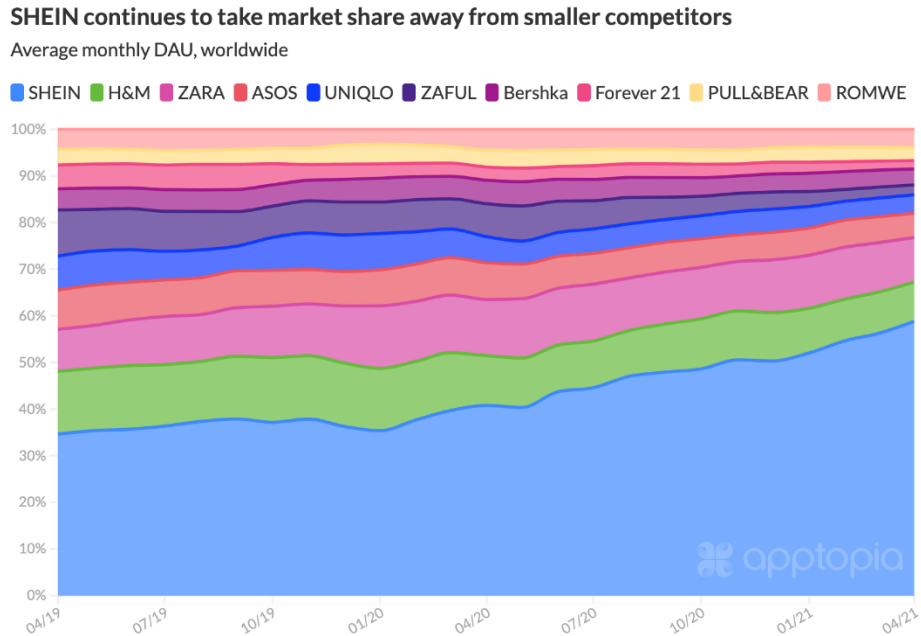


圖 6.1-13 SHEIN 與其他廠商平均日活躍用戶數對比

資料來源：APPTOPIA

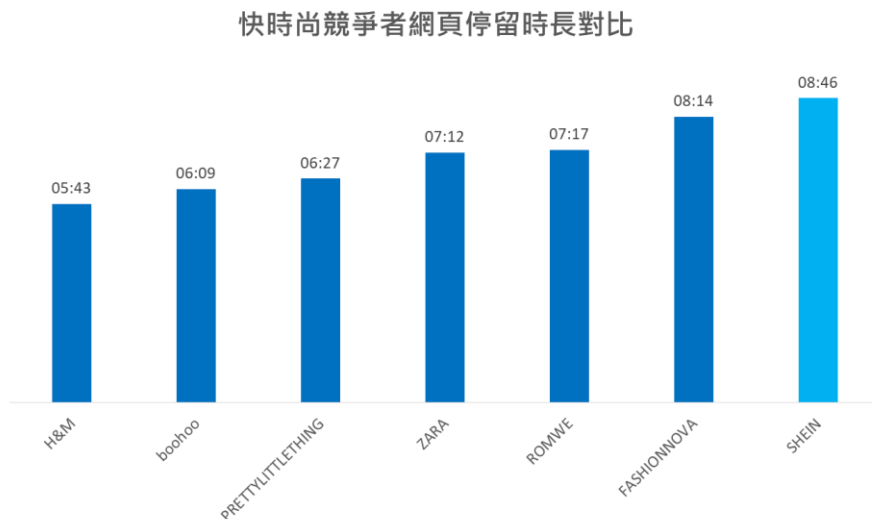


圖 6.1-14 SHEIN 與其他競爭者的網頁停留時間對比

資料來源：SIMILAR WEB、MORGAN STANLEY RESEARCH



6.1.3 社群媒體、KOC 與 UGC 行銷

SHEIN 早在 2012-2014 年就利用 Pinterest、Youtube、Facebook 等社群媒體進行網路行銷。同時，SHEIN 也是最早利用網紅行銷的服裝平台之一，早在 2011 年就利用影響者 (Influencer) 協助行銷產品。也因此，如圖 6.1-15 所示，SHEIN 在網路上的搜尋量越來越高，漸漸與 ZARA 和 H&M 齊平。此外，如圖 6.1-16 的數據顯示，SHEIN 的流量來源主要為搜尋以及直接進入網站。而因 SHEIN 的宣傳者大多都屬於規模小影響力卻較大的 KOC (Key Opinion Consumer)，所以經由推薦進入網站的比例僅佔 1.07%。另外，根據 Similar Web 的數據，自然搜尋與付費搜尋的流量導入占比為 46.8%、53.2%。而圖 6.1-17 也顯示了 Facebook 為 SHEIN 主要的社群媒體，占比 64.87%。

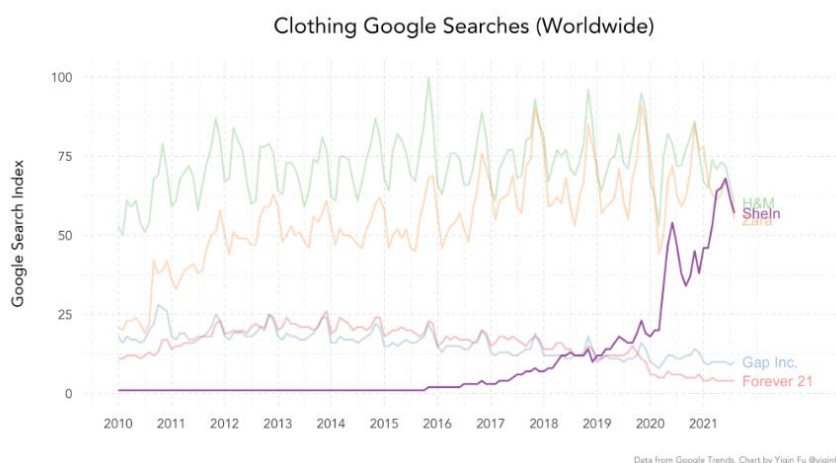


圖 6.1-15 SHEIN 與其他競爭者的搜尋量對比

資料來源：Google Trends、yiqinfu.github

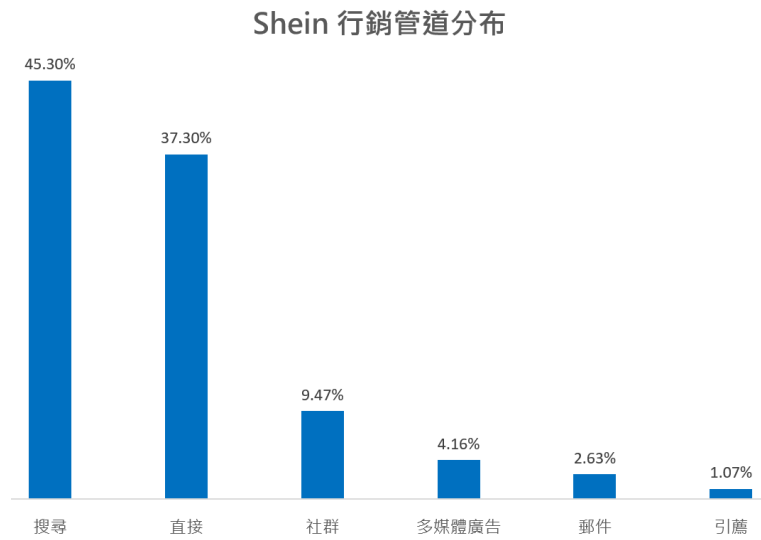


圖 6.1-16 SHEIN 2022 年 5 月網站流量來源

資料來源：Similar Web

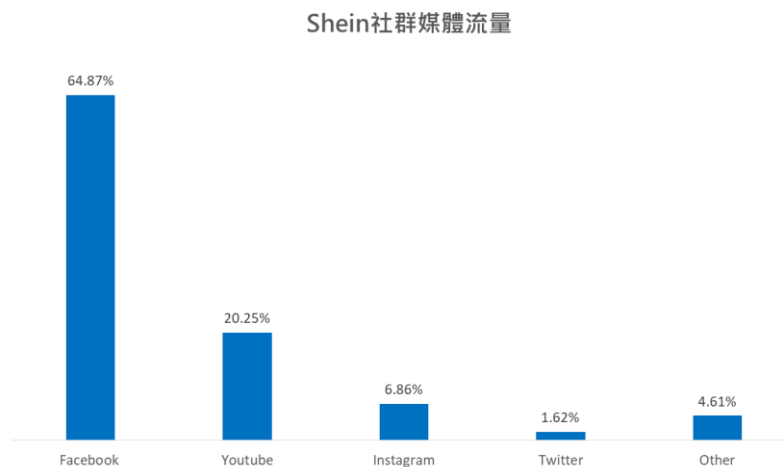


圖 6.1-17 SHEIN 2022 年 5 月社群媒體流量

資料來源：Similar Web

SHEIN 有非常多種的行銷手法，像是 KOL、KOC、直播、聯盟行銷、廣告等，其主要行銷手法可歸類為以下 3 種：社群媒體微網紅 (Micro-Influencers Marketing) 行銷、用戶生成內容 (User Generated Content) 以及活動促銷。



1. 社群媒體微網紅行銷：

與其他快時尚品牌不同的是，SHEIN 主要是利用大量的微網紅 KOC 作為主要的行銷手法。SHEIN 在 TIK TOK 上聚集了大量的 KOC 影響者，每個月這些 KOC 藉由在 TIK TOK 上發布#SHEIN 標籤來協助宣傳，並獲得免費的 SHEIN 服飾。另外，SHEIN 也用聯盟行銷的方式，與 Snow Consulting 合作，快速招募 KOL 推薦消費者到 SHEIN 的網站獲取流量，詳細的流程與收益如圖 6.1-18 所示。在這樣的宣傳手法下，可以觀察到 SHEIN 是 TIK TOK 上青少年最愛的品牌之一，如圖 6.1-19 的數據顯示 SHEIN 在 TIK TOK 上的粉絲以及瀏覽數都遠遠超過其他服裝品牌。

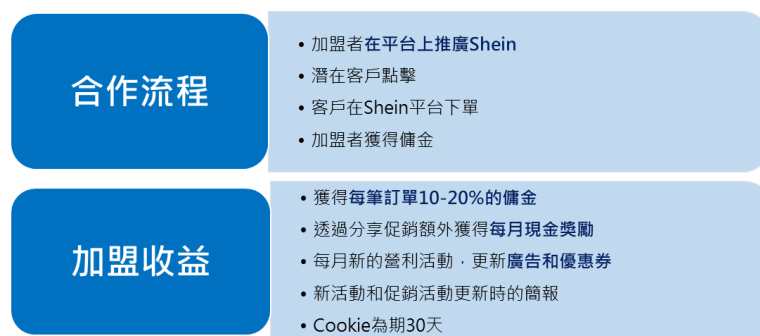


圖 6.1-18 SHEIN 聯盟行銷流程與收益

資料來源：SHEIN 官網、天風證券研究所

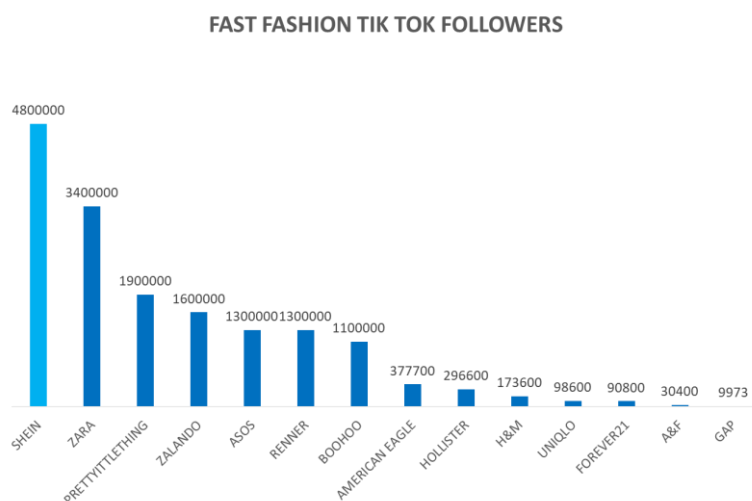


圖 6.1-19 SHEIN 與其他競爭者的 Tik Tok 粉絲人數對比

資料來源：Tik Tok、Morgan Stanley Research

此外，SHEIN 也在 Instagram 上針對不同的目標顧客共開設了 20 多個帳戶，除了根據國家來分類外，也有針對大尺碼或是男性顧客特別開設不同的帳號。SHEIN 定期在 Instagram 上發布新的貼文，平均每天發布 5 至 8 個新貼文，大多數貼文都是與 KOL 影響者合作，且會根據受眾調整互動的方式。

2. 直播活動與影片：

SHEIN 在疫情期間舉辦了多場的直播活動，SHEIN 的直播會結合當下的熱點與趨勢，在每場活動中給予特定的主題，邀請特定的品牌來參與，像是在 2021 年，SHEIN 就舉辦了 SHEIN TOGETHER 的公益捐款活動，邀請了 Katy Perry 等知名明星；又或是舉辦 SHEIN X 100K 挑戰賽，邀請 30 位新興設計師，展示他們的設計過程和作品。此外，SHEIN 像中國的電商平台一樣，在自己的應用程式中建立了影片與短視頻的分類，如圖 6.1-20 所示，消費者可以直接在應用程式中觀看 YOUTUBE 的直播或是 KOC 的推廣開箱影片，並從影片下方直接將影片內容中的商品快速的加入購物車中。



圖 6.1-20 SHEIN 影片

資料來源：SHEIN APP



3. 用戶生成內容：

SHEIN 在早期就非常重視用戶分享，鼓勵消費者在 SHEIN 的 Facebook 上傳產品照片，並透過分享獲得優惠券。而現在除了透過 Tik Tok 上的#SHEINHAUL 標籤進行互動外，也在 SHEIN 的應用程式中建立 GALS 社區，如圖 6.1-21 所示，提供消費者用圖片、短視頻、直播的方式展示自己的穿搭。

同時，SHEIN 也定期舉辦穿搭競賽等主題活動鼓勵消費者的參與。如圖 6.1-22 所示，可以觀察到在同一個主題分類下，不同的 SHEIN 消費者提供了非常多種的搭配方式，在幫助別的消費者挑選衣服搭配靈感的同時，也讓 SHEIN 更好的了解消費者的偏好，將觀察到的資訊用於設計生產上。

再者，SHEIN 也利用消費者在網站上的評論作為推廣產品的一種行銷方式。SHEIN 對買家評論給予積分回饋，鼓勵他們更詳細的撰寫商品評價。利用這樣的方式，讓這些買家做為影響者，藉由他們的評論，宣傳產品的口碑，增加銷售量。

SHEIN 藉由用戶生成內容，讓消費者對產品宣傳的可信度更高，提高消費者的參與感和活躍度，拉近與消費者的距離，增加消費者的黏性，更增加產品的曝光度以及購買率。

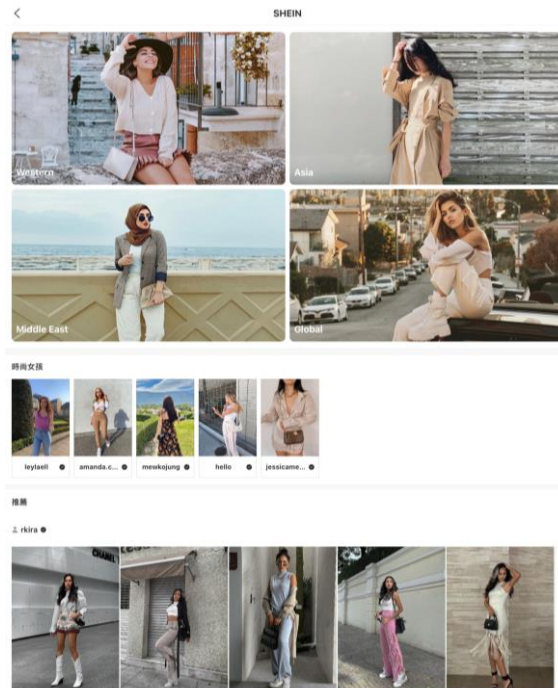


圖 6.1-21 SHEIN GALS

資料來源：SHEIN APP

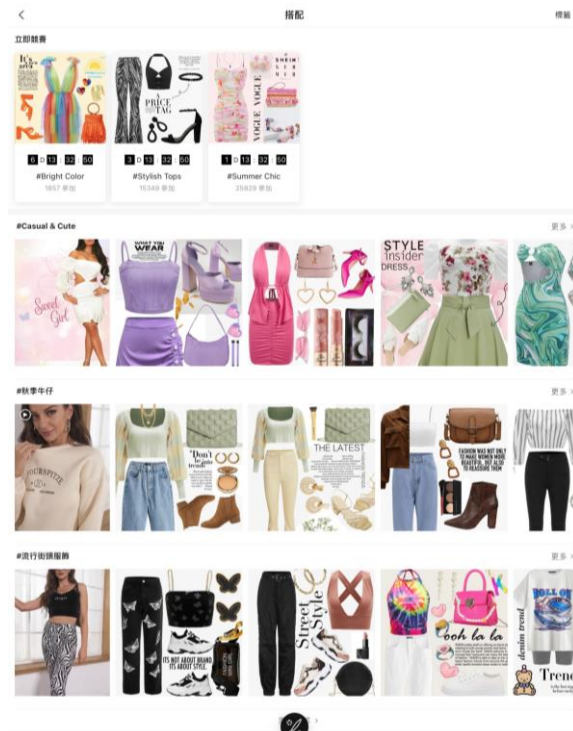


圖 6.1-22 SHEIN OUTFIT

資料來源：SHEIN APP



4. 活動促銷：

SHEIN 常常舉行促銷活動，通常一個月內會有 3 種以上不同的促銷活動，像是購物車加購、成套購買優惠、快閃促銷、重要節日行銷等等以吸引顧客消費。為了保持一定的利潤率，SHEIN 大多數的折扣比率大約落在 20-39% 之間。此外，在 SHEIN 的官網中到處都是關於折扣促銷的訊息，甚至一進入網站就會自動跳出所有可領取的優惠券，如圖 6.1-23 所示，還有各種優惠活動的倒數計時畫面，刺激消費者衝動購買。

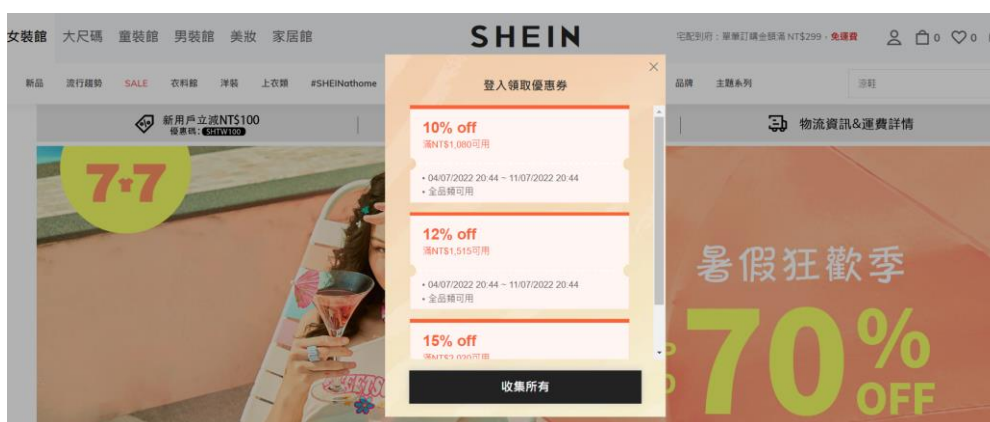


圖 6.1-23 SHEIN 優惠券

資料來源：SHEIN 官網

6.1.4 具有競爭優勢的價格

與其他快時尚品牌相比，SHEIN 具備非常有競爭力的價格，如圖 6.1-24 所示，SHEIN 的價格僅次於 PRIMARK。而在極具競爭力的價格背後有兩個主要的原因，其一就是前面有提過的 SHEIN 將整個生產供應鏈全部集中在廣州，受惠於中國較低的勞動力和紡織成本，以及因地理位置群聚而縮減的物流成本，SHEIN 可以降低生產的成本並加速產品上市。

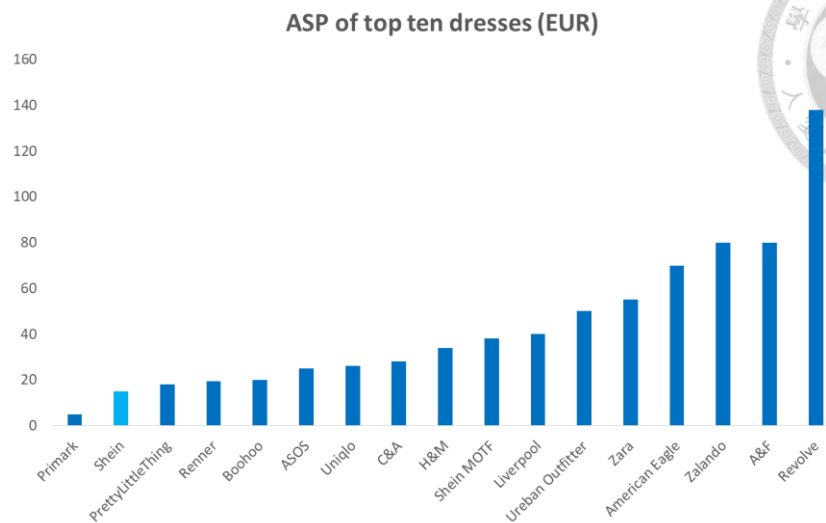


圖 6.1-24 SHEIN 與其他競爭者的價格比較(以洋裝為例)

資料來源：MORGAN STANLEY RESEARCH

其二，就是透過將產品從中國直接運送至終端消費者，獲得的優惠稅收政策。首先，根據目前中國政府的政策，跨境電子商務企業不須徵收增值稅和消費稅，並享有比當地企業更優惠的收入政策，這代表 SHEIN 寄往國外的包裹不須被徵收最高 13% 的增值稅。再者，SHEIN 也不需繳交關稅。自 2016 年開始，美國對價值 800 美元以下入境的包裹不收取關稅，這代表著 SHEIN 從中國運送至美國的棉 T 可免徵收 16.5% 的進口關稅以及 7.5% 的中國特有關稅，使得 SHEIN 的價格遠低於其競爭對手。此外，像是在英國或是歐盟，分別有 135 英鎊與 150 歐元的免收關稅門檻，若消費者購買超過 160 英鎊，SHEIN 會加收 12-15% 的訂單處理費，約與英國的進口關稅比例相當。

因此，根據 Morgam Stanley Research 的估計，如圖 6.1-25 所示，因為 SHEIN 的稅收優勢，依據國家地區不同，其價格能比競爭對手低 15 至 20% 左右，造就了 SHEIN 強大的價格競爭優勢。

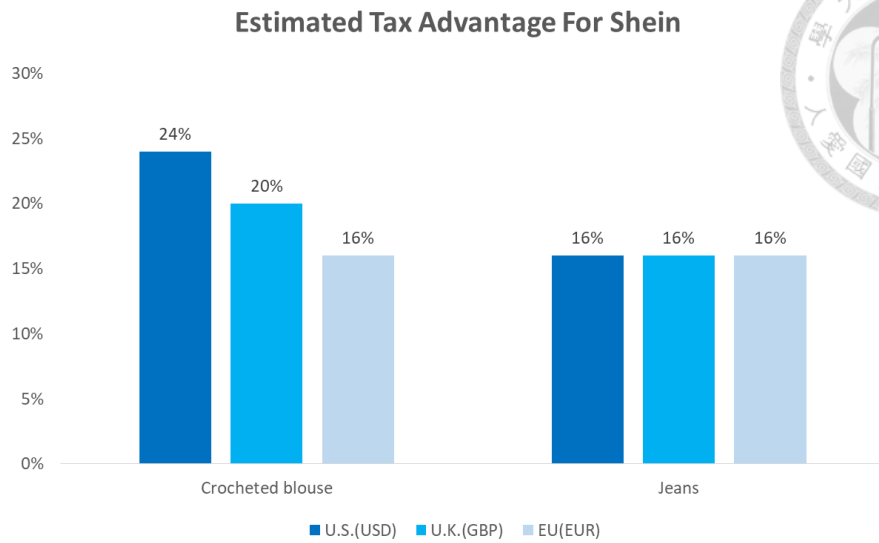


圖 6.1-25 SHEIN 稅收優勢可減少的成本比例

資料來源：MORGAN STANLEY RESEARCH

6.2 外部因素：Covid 19 疫情

因為疫情的影響，SHEIN 在 2020 年至 2021 年有非常顯著的成長，從 2019 至 2021 年的營收成長高達 398%，論其背後的原因，本研究認為 SHEIN 的成功脫離不開對目標市場、現狀的高度相合。

疫情除了使人們不能外出，增加網路購買的行為外，同時也有企業因而倒閉，進而縮減了人們的開支。在疫情的肆虐下，世界各國主要經濟體的失業率都隨之上升，如圖 6.2-1 所示，根據國際貨幣基金組織的數據，美國的失業人口比率甚至在短短的一年內就升高 5% 左右，來到了 8.9%。因此在疫情帶來的不確定性下，根據 Piper Sandler 的數據，如圖 6.2-2 所示，美國青少年的日常年消費在 2020 年的秋季來到歷史新低點，僅有 2150 美元，雖然最近有開始慢慢恢復，但相較於 2006 年春季的最高點 3023 美元仍有相當大的差距。

World Economies Struggling With Rising Unemployment,
2019 and 2020 compared

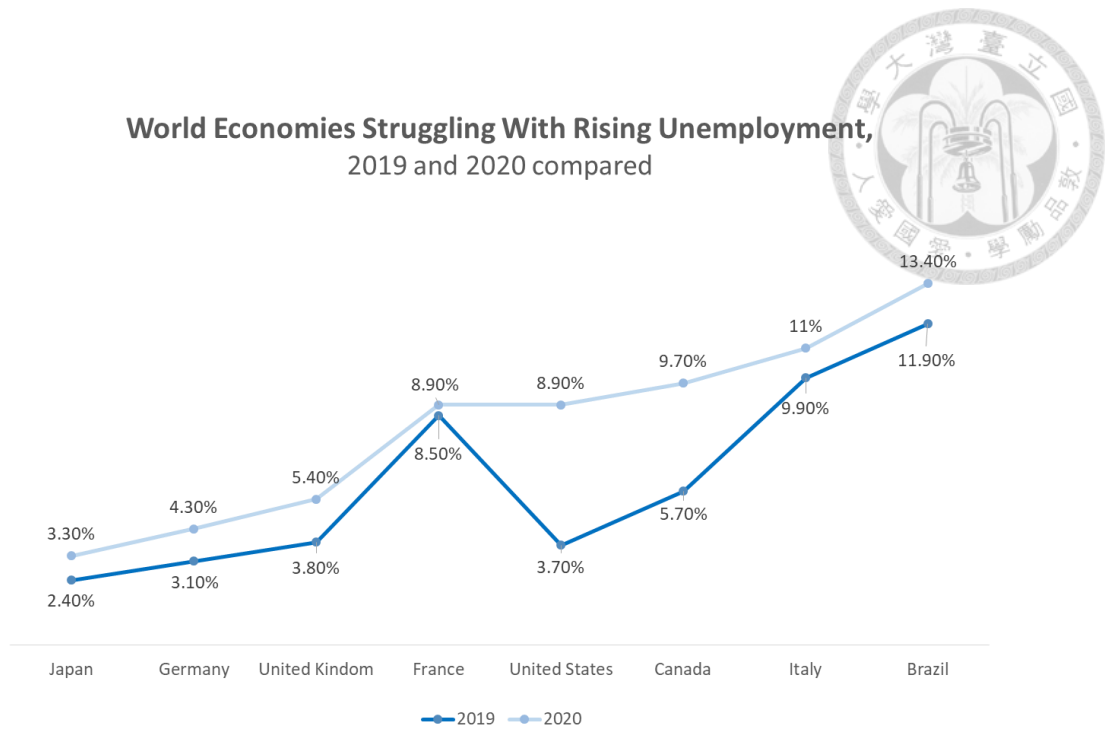


圖 6.2-1 疫情使得各國失業率升高

資料來源：International Monetary Fund、BBC

U.S. Teen Average Spending (dollar)

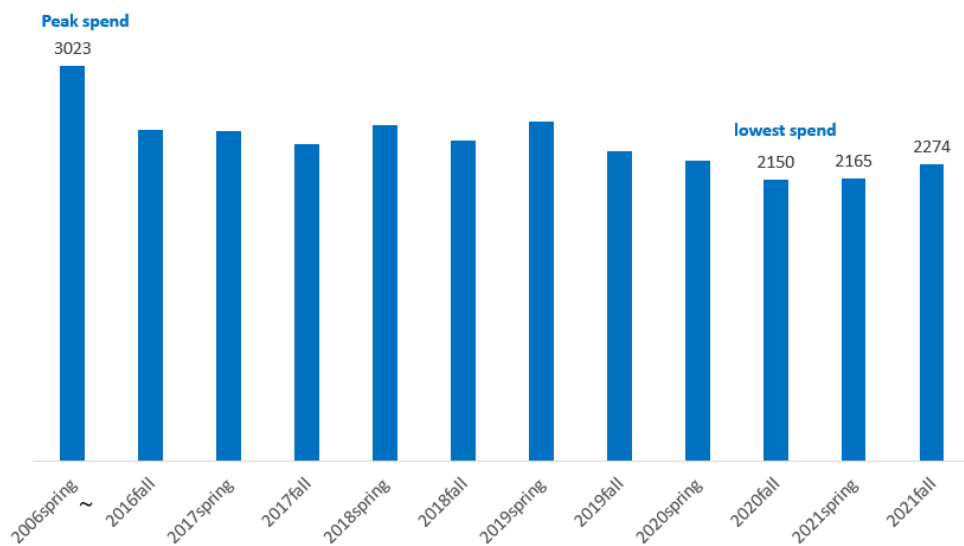
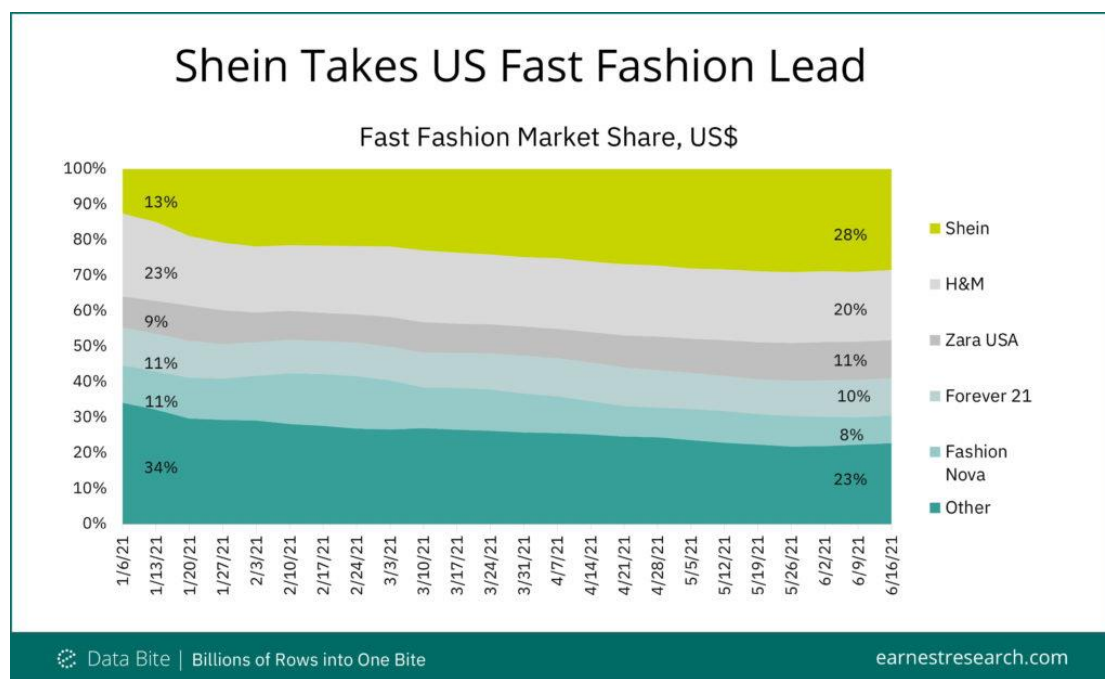


圖 6.2-2 美國青少年日常消費金額

資料來源：中泰證券研究所、Piper Sandler



為了要縮減開支，人們會傾向於購買更便宜的商品，而 SHEIN 剛剛好就符合了價格便宜的這一個特性。根據 DALLAS INNOVATES (2020) 的報導，在疫情大流行後，年輕世代更偏好在網路上購物，其中，更有 51% 的 Z 世代族群表示網購最重要的優勢就是可以比較價格，代表著這些 Z 世代族群價格敏感性高的特質。而 SHEIN 在所有競爭者中，定價僅高於 PRIMARK，符合其目標客群 Z 世代在網購時最看重的點，因而才能在 COVID 19 流行時，超越競爭對手，如圖 6.2-3 所示，在 2021 年從 1 月至 6 月，SHEIN 的市場份額增加 15% 至 28%，超越原本的 H&M，成為美國快時尚品牌中市占率最大的品牌。



Other brands includes : Asos, Boohoo, Charlotte Russe, Charming Charlie, Cotton On, Hot Topic, Missguided, PrettyLittleThing, Primark, Romwe, Rue21, and Topshop. Analysis conducted using a trailing 4 week period.

圖 6.2-3 SHEIN 美國市占率變化

資料來源：EARNEST RESEARCH

第七章 結論、隱憂與建議



7.1 結論

7.1.1 SHEIN 開啟數據推動的 C2M 即時時尚之路

以往快時尚品牌如 ZARA 基本上還是在引領潮流設計的走向，是先由設計師出發，參考流行後設計，將他們認為的服裝時尚提供給消費者選擇。然而，現在 SHEIN 的作法卻是以收集而來的數據做為出發點，組合當下流行的元素，由消費者自己去挑選他們認為的時尚是什麼。

綜觀 SHEIN 的整個生產供應鏈流程，幾乎在每個環節都脫離不了數據的影子。SHEIN 以數據作為核心，在研發設計之初就蒐集競品網站、Google Trends 等關鍵字詞，找出當下最流行的元素並加以拼湊設計，並採取大量上新的策略，一周可以上架超過萬件以上的新品，快速反應市場趨勢潮流。隨後這些款式被送至數千家合作供應商生產，利用柔性的供應鏈模式和嚴格的供應商管理評級制度，讓 SHEIN 得以用小單快返的小批量生產模式，創造短短七天的生產週期，並利用 DTC 的銷售通路，一手掌握消費者的所有數據，根據網路上的反應數據去決定是否要加單或是砍單，即時反映給供應商。

綜合而言，SHEIN 之所以成功主要有以下 4 點原因。首先是小單快返的 C2M 柔性供應鏈，SHEIN 與數千家中小型工廠合作，相較於大型工廠可以更靈活的生產款式多批量卻小的服裝，讓 SHEIN 得以大幅加速服裝的生產週期。其次是大量上新的產品迭代能力，藉由供應鏈的快速生產能力，SHEIN 可以比競爭對手更快的反應市場。相較於 ZARA 僅能一周上新兩次，一年上新 12000 件左右的速度，SHEIN 能每日上新好幾千件，一周上新的數量就能超越 ZARA 一年上新的總數量，真正實現了即時時尚。另外，前面也有提到 SHEIN 目前有 OBM 的供應商合作模

式，隨著 OBM 品牌的合作商越來越多，越來越多品牌將自己的產品放在 SHEIN 上販售，未來 SHEIN 的日上新款式也會大幅增長。

再者，DTC 的銷售模式以及實時數據的分析能力也是 SHEIN 能成功的一大要素。DTC 的銷售模式，幫助 SHEIN 掌握消費者第一手的瀏覽購買旅程，並利用大數據分析能力，爬蟲各種相關網站，SHEIN 得以精確的了解消費者想要什麼款式的衣服，並將數據回饋給打版設計團隊與供應商，快速的完成市場反應、設計、生產、銷售的過程。最後是，SHEIN 透過招募大量 KOC 大量獲取網路流量並賺取品牌口碑名聲，以及會員制的積分等誘因鼓勵 UGC 消費者分享產品使用心得，利用 KOC 結合 UGC 的行銷手法獲得大量死忠消費者。

另外，再加上疫情肆虐使得零售業績紛紛轉往線上發展的大環境使然，SHEIN 在對的時機做了對的事情，擁有高達 50% 的服裝爆款率，在歐美國家大受歡迎，開創了即時時尚的新時代。

7.1.2 SHEIN 賣的不是衣服而是顏值和熱度

與其說 SHEIN 是賣的是衣服，不如說 SHEIN 真正販售的其實是美觀的照片和在社群媒體上高的討論度與評價。在新零售商業時代下，對於 Z 世代的消費者來說，他們相信影響者更勝於品牌本身，根據 BigCommerce 的報告 (Estay, 2022)，有 65% 的 Z 世代年輕人曾根據影響者的推薦購買商品。此外，對於 Z 世代消費者來說，在買東西前查閱評價是再平常不過的事了，同時，他們本身也非常願意分享評論。根據 Adweek 的研究 (Nickalls, 2019)，有超過 60% 的 Z 世代消費者經常在買東西後留下評價，又根據 Local Consumer Review Survey (2014) 的調查顯示有 88% 的人會相信線上買家的評論，如同他們相信自己認識的人一樣。

再者，相對於老一輩的人在乎產品的性價比，Z 世代年輕人更在乎產品本身好不好看，勝過於產品本身的質量。根據 CBNDData《Z 世代消費態度洞察報告》(2020) 顯示，有 64% 的消費者會購買包裝更為美觀的產品。而在服裝時尚這個品類更是

如此，因為這決定了 Z 世代年輕人能否拍美照並上傳到社群媒體。對他們而言，買衣服的最終目的就是拍照的好看程度，並非上身的舒適程度。

因此，SHEIN 巧妙地抓住 Z 世代消費者的心理，幫每一個上架的新品都拍攝優美且詳細的圖片展示，聘請大量影響者在網路上為其建造高討論度，並利用積分鼓勵消費者在網站上留下評論，建立起衣服顏值高且拍照好看、網路熱度高、消費者評論好的品牌認知，在吸引潛在消費者購買的同時，也吸引現有消費者重複購買，成為忠實顧客。如圖 7.1-1，以下將詳細說明潛在消費者如何受 SHEIN 影響成為忠實顧客的過程。

首先，SHEIN 利用影響者在社群媒體上展示開箱購買的產品，拍攝美觀的照片，為自己的產品建立熱度和高顏值。其次，在新時代消費者幾乎人手一機的環境下，他們每天花費長時間在社群媒體上，自然而然會知道 SHEIN 這個品牌，並因為其高熱度和高顏值逐漸產生了跟風的想法。再者，若是目標客群為 Z 世代的年輕人，定價自然就不能訂得太高，以免這些消費者雖然有心購買但卻因為價格而卻步。在定價不高的情況下，對於消費者而言，就算試著買買看也不會造成太大的機會成本，因此使用者就會越來越多。而對於 SHEIN 來說，因為定價不能太高，所以為了要維持一定的利潤就要從供應鏈端下手。SHEIN 在廣州幾乎是建立了自己的供應鏈城鎮，在小批量生產的 C2M 模式、工廠群聚、地理位置優勢、以及對工廠的嚴格管理制度等策略下，SHEIN 能夠在短時間內生產並送貨至消費者手中。最後，要讓消費者並不僅止於一次性的購買就要有留客的計畫，SHEIN 在這方面除了利用遊戲化策略，在應用程式中推出每日簽到積分獎勵外，也建立了 GALS 社群，讓消費者可以互相互動，參與穿搭競賽等活動，延長其花在應用程式的時間，並藉由各種限時的優惠活動促銷，讓消費者反覆購買，嘗試各種不同的風格，最終成為忠實顧客，並轉而成為 SHEIN 的影響者在社群媒體上分享開箱文以吸引更多新顧客。

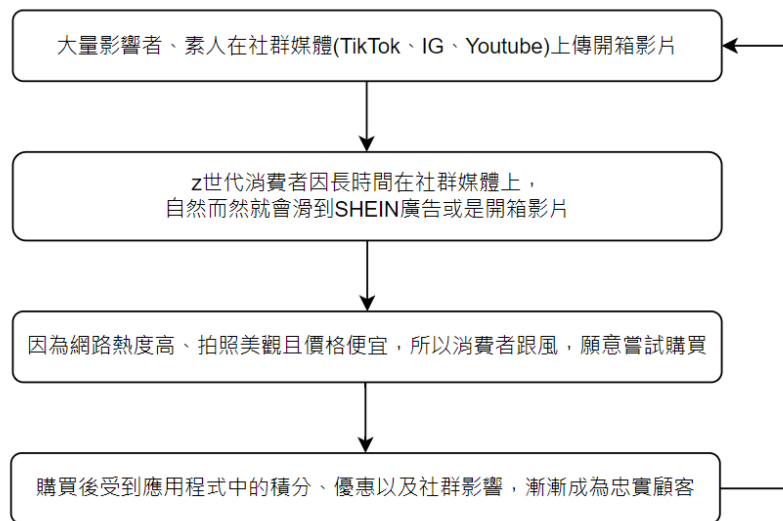


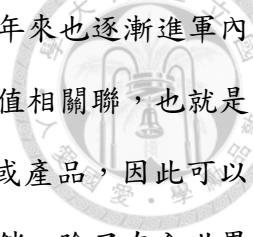
圖 7.1-1 消費者購買 SHEIN 心路歷程

資料來源：本研究整理

7.1.3 SHEIN 經營模式與前述文獻探討的模式相符合

SHEIN 從一開始就是以純網路電商為主的經營模式，打破傳統的 iron law of distribution，比起提供消費者完整的購買流程，更重視在購買體驗上，藉著自己的應用程式完善售前與售後服務。此外，SHEIN 雖有眾多大眾媒體的社交帳號，常常在 FACEBOOK 上進行 A/B TEST 測款，但它也沒有放棄在現行較為熱門的數位媒體如 INSTAGRAM、Tik Tok 上的經營。尤其是在 Tik Tok 上，SHEIN 藉由消費者的開箱影片，成功的創造熱潮，相關標籤如#SHEIN、#SHEINhaul 現在都有數十億以上的瀏覽次數。再者，比起花心力攻擊競爭對手，強調與競爭對手的不同，SHEIN 做的更多的是在鞏固自己的品牌價值上，藉由數位媒體行銷讓更多消費者關注到 SHEIN 這個品牌。

而 SHEIN 也有利用大數據伴隨著消費者的消費流程，除了提供優惠券、限時折扣吸引消費者購買外，購買後也會追蹤購買體驗，鼓勵消費者撰寫評價並拍攝產品上身照片，並藉由這些數據計算並設計出更符合消費者偏好的產品。在產品延伸的部分，SHEIN 是先以女裝起家，之後再慢慢延伸至大尺碼女裝、男裝、童裝、美



妝、甚至是寵物衣服等範圍，而在價格或是品類上，SHEIN 近年來也逐漸進軍內衣、中高端女裝等市場。因這些延伸品類均和 SHEIN 的核心價值相關聯，也就是藉由這些讓消費者可以用最優惠的價格買到當下最新潮的服飾或產品，因此可以說是一個好的延伸。另外，SHEIN 近幾年也嘗試使用全通路行銷，除了在全世界各大都市設立快閃店外，引起排隊搶購的熱潮外，也在 Amazon 的美國、英國、法國、德國等網站上架，最近更是上線 Amazon 的 PRIME 計畫，一部分的產品可以在短短的兩天內就運送至 PRIME 會員的手中。在 SHEIN 這個品牌已經足夠強大的情況下，上線 Amazon 可以為其帶來更多的流量優勢，並避免可能的惡性價格競爭。而且 SHEIN 自己本身網站或應用程式也具有非常強大的積分獎勵、促銷活動等留客計畫，不用擔心消費者會轉而至 Amazon 平台購買而喪失目前的流量。

7.2 SHEIN 隱憂

7.2.1 ESG 問題

對於所有的快時尚品牌，環保是一個必須面對的議題，迅速崛起的 SHEIN 也不例外，被大眾質疑該公司資訊揭露不足，透明度缺乏，且對其員工待遇有疑慮。在公眾的壓力下，2021 年 SHEIN 發布可持續性發展和社會責任報告書，並自訂立零容忍條約（Zero Tolerance Violence），規範供應商像是使用未成年童工、環境污染等行為，而如圖 7.2-1 表示在 SHEIN 所有的 700 家供應商中，僅有 12% 的供應商嚴重違反 SHEIN 自訂的零容忍規範，若沒有限期改善，將被終止合作關係。另外，在報告中 SHEIN 也表達自己對於公平勞動、減輕環境影響、慈善事業等承諾。



圖 7.2-1 SHEIN 供應商審查結果

資料來源：SHEIN 社會責任報告書

然而，發布了社會責任報告書，但是疑慮仍未被消除。像是 SHEIN 在報告書中聲稱其工廠通過了 ISO 認證，但 ISO 實際上僅負責制定國際標準，並不負責頒發 ISO 證書；或是僅在網站上表示盡全力使用再生面料，卻沒有提供相關數據佐證；又或是雖表示有對供應商進行審計，但實際上並未提供審核的標準或頻率，且也沒有提供供應商的所在地、員工的工資結構或是工作條件標準。

根據 SIX TONE 的調查，SHEIN 剝削中國的勞工，工作環境惡劣且監管鬆散。SHEIN 的許多供應商為了降低成本，將訂單外包給小作坊，這些小作坊位於破舊的握手樓 (Handshake Buildings)，環境十分密集，有火災的風險，甚至是許多非法企業，無視中國的勞動法，更非 SHEIN 的正式合作商，難以確保工人受到良好的待遇。更何況在 SHEIN 有數千家供應商的情況下，實在很難一一去核實是否有符合基本的勞工保障。同時，SHEIN 也透過派遣機構大量聘請不受勞工基本權利保障的檢貨員。

再者，SHEIN 的包裝材料也是環保的一大隱憂，從 SHEIN 購買的每件商品都會被單獨包裝在一個塑膠的拉鍊袋中，最後再由一個大塑膠袋包裝所有的產品。在每天有數千數萬件商品被運送的情況下，製造大量的塑膠垃圾。



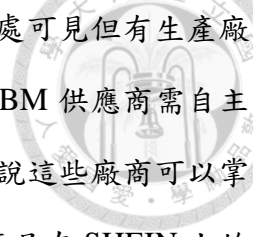
7.2.2 過於嚴格的供應商管理制度

最近有些 SHEIN 的供應商開始思考要與 SHEIN 終止合作關係，論其背後的原因主要是太過嚴格的管理制度。SHEIN 在近年來對供應商的產品品質和供貨穩定性有更多的要求，因為供應商在短期內向 SHEIN 提供大量的款式，導致平台出現供過於求的狀況，使得 SHEIN 擴大淘汰供應商和產品，導致部分供應商訂單量下滑，甚至是出現無單可接的情況。而且由於 SHEIN 現在想慢慢轉往中端路線，所以逐漸淘汰產品質量較差的供應商。

另外，也有供應商反映跟不上 SHEIN 的節奏。像是物流中心的倉庫工作人員也表示為了要應付大量的工作，每天需要步行數十公里，幾乎沒有休息的時間；又或是為了要在期限內完成生產，有的供應商表示必須要輪班工作 15 個小時，才能在短短的 7 天內生產完，相比之下其他品牌的僅需在兩周內完成即可。但即使日夜加班，致力於提高產量和產能，提高工廠的整體收入，但供應商平均下來能獲得的利潤卻很低，單件的營利僅有 1 至 2 塊錢人民幣，和其所承受的巨大壓力完全不成正比。

而除了反映過短的交易期限與過薄的利潤外，過於單一的評級制度也遭到反彈。在 SHEIN 的評級中，有 90% 的 KPI 都和速度與產能相關，這卻導致生產較複雜服裝類型的工廠較為吃虧。因為在 SHEIN 的評級中並沒有針對服裝的種類不同而做一些差別，因此，像是生產洋裝這些需要較複雜程序的工廠所獲得的評級，往往會低於生產簡單的上衣或襯衫的工廠。

此外，雖說 SHEIN 標榜承受所有的庫存壓力，但在供應商的角度卻不是這樣。因為 SHEIN 要求快速交貨，所以供應商需要提前準備所需的面料才會來得及生產。在這樣的情況下，若款式賣的好，準備的面料就會剛好可以用上，但若賣不好，剩下的面料庫存就須由供應商自己承擔。



再者，SHEIN 最近擴大了對 OBM 廠商的招募，從網站中隨處可見但有生產廠商自己品牌 LOGO 的產品。在 SHEIN 的 OBM 合作模式下，OBM 供應商需自主開發生產，配合小單快返的生產模式，自主備貨並負責拍攝。雖說這些廠商可以掌握與產品相關的資訊像是定價、庫存、說明、訂單等，但對於產品在 SHEIN 上的排名、流量、趨勢等方面的資訊皆掌握 SHEIN 手中。而且，SHEIN 還會對他們開發的產品進行「去重」，也就是過濾掉平台目前已有的類似或相同款式。在缺少前端數據的情況下，OBM 廠商難以預估所開發的產品在市場上的反應、競爭狀況等細節，更無法預先知道所開發的款式是否與平台上現有的款式重複，白白浪費開發成本。

7.2.3 侵犯著作權

SHEIN 近日被指控有抄襲國際知名品牌的嫌疑，根據美國法院的公開紀錄，在過去三年裡，SHEIN 至少在超過 30 起的商標或版權侵權訴訟中被列為被告。像是 Dr.Martens 馬丁鞋製造商就指控 SHEIN 抄襲其品牌的設計，並在其網站上貼出 Dr.Martens 產品的照片，如圖 7.2-2 所示，實際上卻販售假貨或贗品。此外，像是 LEVI'S、Ralph Lauren 等知名品牌都曾是 SHEIN 的原告。而除了有抄襲國際品牌的疑慮外，SHEIN 也大量抄襲獨立設計師的品牌設計。然而，由於這些獨立設計師沒錢聘請律師，在大部分的情況下 SHEIN 都與原告達成和解，並藉由指責第三方供應商來逃避自己的責任。



Genuine Dr. Martens® Jadon Smooth
Leather Platform Boots



ZoeTop (SHEIN) Infringing Footwear
“Lace Front Platform Lug Sole Combat Boot”



圖 7.2-2 SHEIN 抄襲馬丁鞋產品照片

資料來源：THE FASHION LAW

零售商侵害版權的事件在快時尚產業中一再的上演，根據公開的紀錄顯示 SHEIN 自 2019 年以來，被聯邦法院列為侵權案件的被告數量幾乎是 H&M 的 10 倍之多。SHEIN 本身並沒有強大的設計師團隊，儘管目前每日上新數千件新商品，但其設計師團隊卻只有 800 人左右。創新設計需要一定的時間，然而在要求高效率、快速生產上架的供應鏈模式下，創新能力的確是比較難有所發揮，只能藉由大數據分析，拆解重組流行元素，參考知名品牌的設計，換取快速生產最流行產品的及時時尚標籤。

7.2.4 侵犯隱私權

SHEIN 的商業模式有很大一部分都依靠從消費者端收集大量的數據，分析後設計款式、利用演算法推薦偏好的產品。然而，這可能會引發其侵犯消費者隱私權的疑慮。SHEIN 的隱私權政策條列了其追蹤消費者的數據，其中包括搜尋字詞、瀏覽頁面與順序、瀏覽頁面花費的時間以及點擊的圖片等等。此外，也有國家的政府高層擔心 SHEIN 利用所收集的數據監視其消費者，是否有與中國的共產黨政權有所聯繫等疑慮。



7.2.5 可能的成本上升

SHEIN 之所以能維持低價策略其中一部分依賴的是目前優惠的政府關稅政策，然而在目前中美關係緊張、中美貿易逆差仍大的情況下，或許未來有一天 SHEIN 將無法享受到優惠關稅的政策，導致成本上升，如同之前因印尼海關施行新政策，要求進出口貨物須申報印尼納稅人的識別號碼，SHEIN 為了避免可能的成本提升，只能在 2021 年 7 月 29 日黯然宣布退出印尼市場。

此外，如圖 7.2-3 所示，因為疫情的影響，使得波羅地海航空運價指數從 2020 年就開始有指數型的攀升，儘管最近因通膨、烏俄戰爭、高利率等關係減緩全球產出和消費，使得航空運價有開始下跌的趨勢，但仍維持在一個相對高檔的價位。因此，對於以歐美為主要目標市場的 SHEIN，在將商品從中國空運至目的地時，所需承受的空運成本也是較高的。

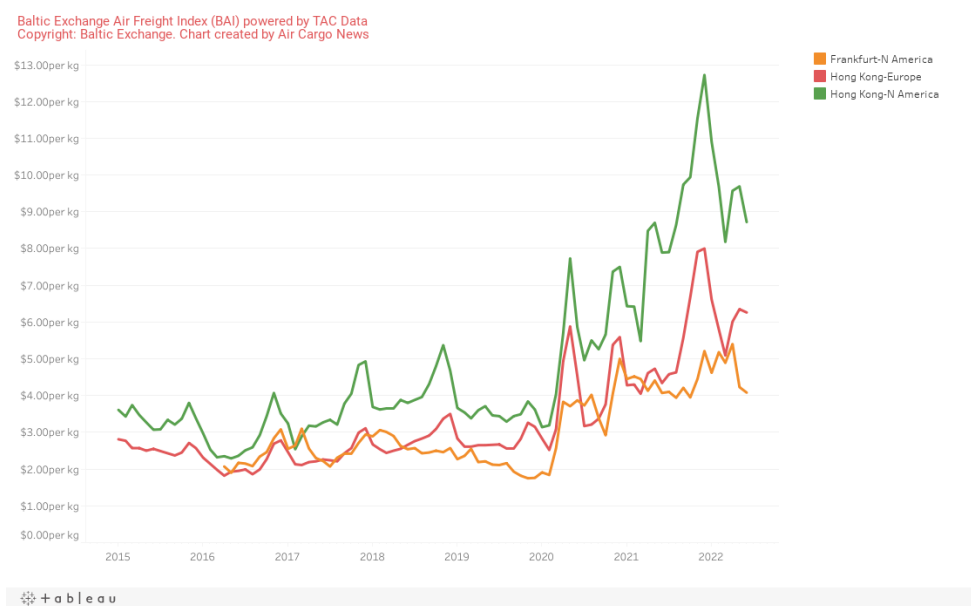


圖 7.2-3 波羅地海空運指數

資料來源：TABLEAU、TAC DATA



7.2.6 服裝需求緊縮

根據 Morgan Stanley 的研究 (2019) 指出在生產成本下降的情況下，未來西方的服裝產業可能會有通貨緊縮的問題存在。因為全球化，使得運輸成本降低，品牌可以將廠房移至勞動成本較低的國家。當然，在成本降低的情況下，服裝的價格也隨之降低，如圖 7.2-4 所示。然而，儘管價格降低，但因消費者隨著價格降低購買更多的服裝，使得服裝產業的市場價值持續增加。根據圖 7.2-5 的數據，服裝業的需求其實已經達到頂點了。隨著衣服購買的數量增加，消費者可從購買衣服上獲得的邊際效用遞減，再加上日益嚴重的環保問題，使得服裝產業的需求減少。而且在成本與價格持續下降的情況下，整體服裝產業可能會面臨結構性的衰退。

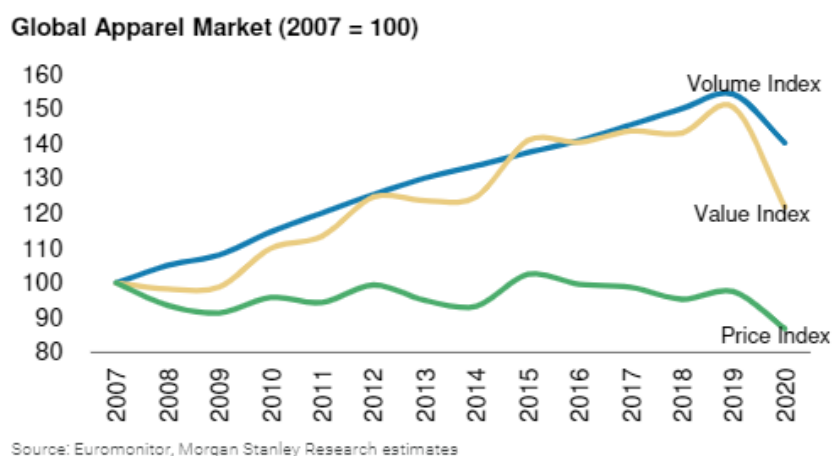


圖 7.2-4 服裝價格降低

資料來源：Euromonitor、Morgan Stanley Research

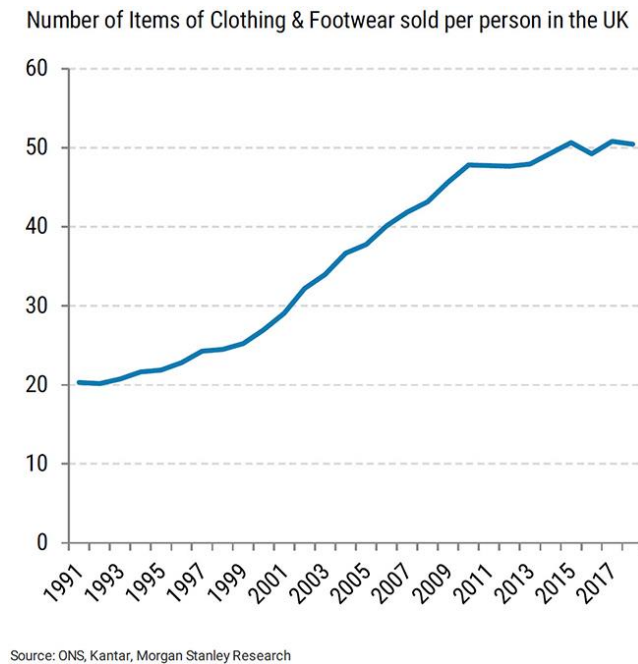


圖 7.2-5 服裝購買數量上升

資料來源：ONS、KANTAR、Morgan Stanley Research

7.3 給 SHEIN 的建議

綜合前述有關於 SHEIN 的隱憂，本研究有以下 6 點建議。

7.3.1 適當減少服裝品項

首先，關於大眾最在乎的 ESG 社會問題，這是作為快時尚產業不可避免的會需要處理的疑慮。而對於 SHEIN 來說，目前除出版 ESG 公司報告、開發 ESG 環境友善的 EvoluSHEIN 服裝系列外，或許還可以適當的減少服裝的品項。目前 SHEIN 一周上新約有上萬件服裝品項，或許這正是 SHEIN 想要主打相較於別的競爭者自己有更多的新衣服選擇，但其實過多的新衣服也會讓消費者看得眼花撩亂，不知如何挑選。因此，本研究建議 SHEIN 利用已經日趨成熟的大數據分析技術，或是在社群媒體上推出 AB 款預先測試大眾的偏好，事先篩掉較不受歡迎的款式，適當減少上新的服裝數量，減少生產過多服裝對資源的浪費。



7.3.2 回收舊衣，快閃店示範環保新衣的製造過程

SHEIN 可以鼓勵消費者在退貨時一併回收舊衣，並利用這些舊衣作為其 EvoluSHEIN 系列的生產原料；同時，SHEIN 也可以仿效 H&M 設置舊衣回收並標榜使用舊衣生產環保新衣的做法，利用快閃店實際示範其 EvoluSHEIN 服裝系列的生產過程，用實地行動消除消費者的疑慮，滿足 Z 世代年輕人對於環保的訴求。

7.3.3 贈送積分鼓勵消費者使用環保包裝

SHEIN 包裝新衣服的方式被有些消費者反映重複包裝，使用過多的塑膠袋，以至於浪費環境資源。因此，本研究建議 SHEIN 可在付款前增加是否使用環保減速包裝的選項，並贈送積分以鼓勵消費者選擇環保包裝。

7.3.4 將供應商分群並建立定期審查獎懲制度

而關於 SHEIN 苛待供應商員工的部分，由於 SHEIN 擁有數千家合作廠商，實難一一審查，因此本研究建議 SHEIN 可以將這些供應商分群，並定期從中挑選最優良的一家作為供應商群的領導，由這些被選出來的領導協助 SHEIN 管理下面數千家供應商，並建立審查獎懲制度。若在一定期間內供應商群沒有符合審查的條件則會被懲罰。此方法讓 SHEIN 可以利用群體的力量互相監督供應商，避免 SHEIN 心有餘而力不足的問題。

7.3.5 建立多元的供應商評級制度

目前有供應商反映 SHEIN 的供應商評級制度過於單一，對於製造較複雜服裝品類的廠商較為不利，因此本研究建議 SHEIN 可以根據服裝品類量身訂做不同的評級制度，對於需要較繁雜程序的服裝給予較寬鬆的標準。



7.3.6 增加和設計師的合作聯名設計

對於快時尚產業來說，抄襲常常被大家所詬病，但服裝的設計樣式也很難以申請專利，所以抄襲層出不窮。對於 SHEIN 來說，因多是利用大數據分析當下的潮流款式，難免會出現與其他品牌重複的樣式，因此本研究認為 SHEIN 可以藉由和更多獨立設計師聯名轉移大眾的目光焦點，讓消費者認為 SHEIN 有在支持鼓勵獨立小眾設計師的設計，洗刷 SHEIN 抄襲其他品牌設計的印象。

英文參考文獻



- 2022 RESALE REPORT. (2022, May) . THREDUP. <https://www.thredup.com/resale/>
- Curry, D. (2022, April) . SHEIN Revenue and Usage Statistics (2022) .
BusinessofApps. <https://www.businessofapps.com/data/SHEIN-statistics/>
- Edwards, A. (2020, December 17). Younger Generations Are Shifting to Online Shopping, According to a New Study From Dallas' Kibo. DALLAS INNOVATES.
<https://dallasinnovates.com/younger-generations-are-shifting-to-online-shopping-according-to-a-new-study-from-dallas-kibo/>
- Estay, beatriz. (2022). Marketing to Gen Z: Your Guide To Converting The Most Politically Active, Environmentally Conscious and Influencer-Driven Generation Yet. BigCommerce. <https://www.bigcommerce.com/blog/gen-z-marketing/>
- Fashion Startup SHEIN Raising Funds at \$100 Billion Value. (2022, April). Bloomberg.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-03/fashion-startup-SHEIN-said-to-raise-funds-at-100-billion-value>
- Fast Fashion Global Market Report 2022. (2022, March). The Business Research Company. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/fast-fashion-global-market-report>
- Fast Fashion Market: Global Industry Analysis and Forecast (2022-2027) by Gender,



Distribution Channel, and Region. (2021, November). Maximize Market Research.

<https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/fast-fashion-market/126719/>

Fletcher, H. (2021). The Future Shopper Report. Wunderman Thompson.

<https://www.wundermanthompson.com/insight/the-future-shopper-report-2021>

Fu , Y. (2021, August) . SHEIN : A Story of Online Segregation and Data as

Business Intuition. <https://yiqinfu.github.io/posts/SHEIN/>

Heale, R., & Twycross, A. (2017, November 16) . What Is a Case Study ? BMJ

Journals. <https://ebn.bmj.com/content/21/1/7>

Hjalm, M. (2021, August). Ecommerce Personalization : Benefits, Tactics, and Best

Practices. VAIMO.

<https://www.vaimo.com/ecommerce-personalization-benefits-tactics-best-practices/>

How Much Waste Does the Fashion Industry Produce? (2019, June). The Pretty Planeteer.

<https://theprettyplaneteer.com/fashion-industry-waste/>

Jones, L., Palumbo, D., & Brown, D. (2021, January 24) . Coronavirus : How the

Pandemic Has Changed the World Economy. BBC.

<https://www.bbc.com/news/business-51706225>

Kamarudin, N. A. (2021, September) . How SHEIN Uses a C2M Model to Hook the

Gen-Z Market. Omnilytics.

<https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/5043136/SEPT%2021%20-%20SHEIN%20Report%20->

[V3.pdf?utm_campaign=HTSHEIN&utm_source=offers&utm_content=Industry%20Reports](#)



Kibo Study: Younger Generations Show Increased Shift to Long-Term Online

Shopping. (2020, December). Businesswire.

[https://www.businesswire.com/news/home/20201214005586/en/Kibo-Study-Younger-](https://www.businesswire.com/news/home/20201214005586/en/Kibo-Study-Younger-Generations-Show-Increased-Shift-to-Long-Term-Online-Shopping)

[Generations-Show-Increased-Shift-to-Long-Term-Online-Shopping](https://www.businesswire.com/news/home/20201214005586/en/Kibo-Study-Younger-Generations-Show-Increased-Shift-to-Long-Term-Online-Shopping)

Lee, E. (2022, May) . How SHEIN Became China's 'Tik Tok for e-

Commerce.' Technode.

[https://technode.com/2022/05/31/how-SHEIN-became-chinas-Tik Tok-for-e-commerce/](https://technode.com/2022/05/31/how-SHEIN-became-chinas-Tik-Tok-for-e-commerce/)

Lenahan, M. (2021, May) . SHEIN Accelerates App Growth, Further Distancing

Itself from Competitors. Apptopia.

<https://blog.apptopia.com/SHEIN-accelerates-app-growth>

New Epsilon Research Indicates 80% of Consumers Are More Likely to Make a

Purchase When Brands Offer Personalized Experiences. (2018, January). Epsilon.

[https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-](https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences)

[consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences](https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences)

Nickalls, S. (2019, April). Infographic: 27% of Gen Zers Say They Always Write a

Product Review After Making a Purchase. ADWEEK._

[https://www.adweek.com/brand-marketing/infographic-27-of-gen-zers-say-they-always-write-](https://www.adweek.com/brand-marketing/infographic-27-of-gen-zers-say-they-always-write-a-product-review-after-making-a-purchase/)

[a-product-review-after-making-a-purchase/](https://www.adweek.com/brand-marketing/infographic-27-of-gen-zers-say-they-always-write-a-product-review-after-making-a-purchase/)



Oliver, Amy. (2021, August 28) . China's Fast-Fashion Spy Machine. MAIL

ONLINE. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-9936113/How-shadowy-teen-brand-SHEIN-uses-algorithms-harvest-data-users.html>

Peak of Apparel Consumption. (2019, October 28). Morgan Stanley.

<https://www.morganstanley.com.au/ideas/peak-clothing>

Prepare for the Burst of C2M (Consumer to Manufacturer) in China : Pinduoduo,

JD.Com, Biyao. (2020, August 4) . Daxue Consulting.

<https://daxueconsulting.com/c2m-in-china/>

Rangan, V. K., Corsten, D., Higgins, M., & Schlesinger, L. A. (2021). How Direct-to-

Consumer Brands Can Continue to Grow. Harvard Business Review.

SHEIN : Disrupting Fast Fashion. (2021, October) . Morgan Stanley.

[https://www.fxbaogao.com/pdf ?](https://www.fxbaogao.com/pdf?id=2912561&query=%7B%22keywords%22%3A%22SHEIN%22%7D&index=0&pid)

[id=2912561&query=%7B%22keywords%22%3A%22SHEIN%22%7D&index=0&pid](https://www.fxbaogao.com/pdf?id=2912561&query=%7B%22keywords%22%3A%22SHEIN%22%7D&index=0&pid)

Shen, J. (n.d.) . Analyzing on the Going Global Marketing Strategy– Taking SHEIN

as an Example. Atlantis Press, 226–228. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Strumpf, dan . (2022, July 5) . Fast-Fashion Giant SHEIN Faces Dozens of Design-

Theft Suits. THE WALL STREET JOURNAL.

[https://www.bangkokpost.com/business/2339832/fast-fashion-giant-SHEIN-faces-dozens-of-](https://www.bangkokpost.com/business/2339832/fast-fashion-giant-SHEIN-faces-dozens-of-design-theft-suits)

[design-theft-suits](https://www.bangkokpost.com/business/2339832/fast-fashion-giant-SHEIN-faces-dozens-of-design-theft-suits)



Tang, M. (2021, December) . SHEIN, The Fastest Growing E-Commerce Company in the World. Data Insights – Measurable AI.

<https://blog.measurable.ai/2021/12/07/the-rise-of-fast-fashion-company-SHEIN/>

Teixeira, T. (2013, June 23). Bangladeshi Factory Deaths Spark Action among High-Street Clothing Chains. The Guardian.

<https://www.theguardian.com/world/2013/jun/23/rana-plaza-factory-disaster-bangladesh-primark>

Teixeira, T., Aarstol, S., & Efrati, G. (2019). Sell Direct-to-Consumer or Through Amazon. Harvard Business Review.

The State of Fashion 2022. (2021, November). BOF, McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>

U.S. Pet Market Outlook, 2022-2023. (2022, March 31). Packaged Facts.

<https://www.packagedfacts.com/Pet-Outlook-31097715/>

What Is Secondary Research? + [Methods & Examples]. Formplus.

<https://www.formpl.us/blog/secondary-research>

Wier, T. (2022, January 18). 6 Exciting Omnichannel Trends to Track in 2022. ACQUIRE.

<https://acquire.io/blog/omnichannel-trends/>

中文參考文獻



「深度」SHEIN 在全球每天賣數千萬美元的秘密，藏在廣州 300 多家工廠裡。

(2021, August). 界面新聞.

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1708296612157114869&wfr=spider&for=pc>

2020 Z 世代消費態度洞察報告. (2020). CBNDData

DTC 模式興起的重要因素都有哪些?. (2021, December). 杭州藍韻網路.

https://www.sohu.com/a/498942756_120834544

Jones, L. (2021, November). SHEIN：神秘中國品牌為何在西方年青人中引發

熱潮. BBC. <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-59231332>

SHEIN：時代級機遇，顛覆性巨頭. (2021, June). 浙商證券.

https://www.djyanbao.com/report/detail?id=2529276&from=search_list

SHEIN 內衣獨立站 Luvlette 上線，致力海外社媒品牌行銷. (2022, May). OgCloud.

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/515027164>

SHEIN 靠「先買後付」拿下市占第一，看似風光的時尚獨角獸卻有龐大副作用？.

(2022, May). Meet 創業小聚. <https://meet.bnext.com.tw/articles/view/49074?>

呂明. (2021, July). 敏捷供應鏈與數位化運營下的 SHEIN 模式解析. 開源證券.

https://www.djyanbao.com/report/detail?id=2538452&from=search_list

告急！SHEIN 供應商：在一場“老鷹捉小雞”的遊戲中迷失. (2022, April).



億邦動力. [https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZR](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[E7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BL](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[X9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

[428288b553a9ad07c3371edbf08231c](https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?third=baijiahao&baijiahao_id=1731257248164515116&wfr=spider&c_source=kunlun&p_tk=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD&p_timestamp=1658737960&p_sign=b428288b553a9ad07c3371edbf08231c&p_signature=b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7&_pc2ps_ab=6628V9SU9HnHkhJK967oB4XtwHs1tK59Bcou2AZRE7yrH6%2FDfVVdUP3MbfcoRSKa7NRF9md3THWLRvrWt%2B%2BSoyrWL4VEFmRH%2BLX9GFPVzjgvfXPuxG2TsIIExggeKu5vQGgD|1658737960|b3b900ac0a683deb9f80a9c9c10de5b7|b428288b553a9ad07c3371edbf08231c)

服装品牌为何需要柔性供应链管理体系？. (2022, June 6). 搜狐.

https://www.sohu.com/a/554678179_120193640

迎接 KOC 行銷熱潮！瞭解定義與操作方法，提高轉換率. (2022, September 10).

Daione. <https://daione.com/blog/koc/>

范榮靖 . (2011, December 8). 省下倉儲費用，每週運送 260 多萬件衣服. 遠見.

<https://www.gvm.com.tw/article/16192>

個案研究法. (n.d.). 國家教育研究院. <https://terms.naer.edu.tw/detail/1681584/>

案例：五大維度詳解 SHEIN 的“柔性供應鏈.” (2022, May). 物流指聞.

<https://www.headscm.com/Fingertip/detail/id/30094.html>

海外互聯網 海外直播電商專題研究. (2022, June). 天風證券.



https://www.djyanbao.com/report/detail?id=3082934&from=search_list

許世哲. (2016, June 28). 快時尚好便宜？衣櫃裡 5 件就有 1 件沒在穿，台灣人每年

扔 520 萬件衣服……。風傳媒. <https://www.storm.mg/lifestyle/135463>

貿易戰如何造就了中國第一個全球時尚巨頭 SHEIN？. (2021, June). 跨境眼.

<https://www.kuajingyan.com/article/18472>

跨境電商服飾巨頭，乘風出海加速成長. (2021, July). 中信證券.

https://www.djyanbao.com/report/detail?id=2532170&from=search_list

跨境電商專題： SHEIN 小單快反，品牌出海正當時. (2021, December).

國金證券. https://www.djyanbao.com/report/detail?id=2951869&from=search_list

戴凡真. (2021, April 27). C2M 崛起 啟動新經濟. 經濟日報.

<https://money.udn.com/money/story/8944/5415372>

韓筱辰. (2021, December). 品牌出海系列深度·SHEIN 篇：疾如風，徐如林.

中泰證券. [https://www.fxbaogao.com/pdf?](https://www.fxbaogao.com/pdf?id=2953886&query=%7B%22keywords%22%3A%22SHEIN%22%7D&index=0&pid=)

[id=2953886&query=%7B%22keywords%22%3A%22SHEIN%22%7D&index=0&pid=](https://www.fxbaogao.com/pdf?id=2953886&query=%7B%22keywords%22%3A%22SHEIN%22%7D&index=0&pid=)

顏值經濟學，我和商品都要好看. (2021, June). 文化產業評論.

https://www.sohu.com/a/464315002_116132

嚴誠. (2022, February). SHEIN 希音 - C2M 的盡頭是 D2M. 企業網 D1net.

<http://www.d1net.com/cio/ciotech/573731.html>