

國立臺灣大學 管理學院 國際企業學系暨研究所

碩士論文

Department of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis



從極速崛起到挑戰：新零售電商時代下快時尚新秀

SHEIN 之個案研究

From Rapid Rise to Challenges: A Case Study of the Fast
Fashion Newcomer SHEIN in the New Retail E-
commerce Era

曾 欣

Xin Zeng

指導教授：吳學良 博士

Advisor: Hsueh-Liang Wu

中華民國 113 年 6 月

June 2024

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE

NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

從極速崛起到挑戰：新零售電商時代下快時尚新秀

SHEIN 之個案研究

From Rapid Rise to Challenges: A Case Study of the Fast

Fashion Newcomer SHEIN in the New Retail E-commerce Era

本論文係曾欣(姓名)R11724063(學號)在國立臺灣大學國際企業
學系完成之碩士學位論文，於民國113年06月24日承下列考試委員審查通
過及口試及格，特此證明。

The undersigned, appointed by the Department of International Business

on 24 (date) 06 (month) 2024 (year) have examined a Master's Thesis entitled above
presented by Zeng Xin (name) R11724063 (student ID)
candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

吳學文 李欣夷 葉義松
(指導教授 Advisor) _____
鍾璧偉 _____

系(所、學位學程)主管 Director:

王之彥

中華民國 113 年 6 月 24 日

致 謝

碩士班兩年的生活過得很快，轉眼間就要結束了，沒想到我終於要將碩士論文完成了，這一路上有太多的人與事值得感激。

首先，想要感謝學良老師願意擔任我的指導教授，并推薦了 SHEIN 這個有趣的研究主題，我特別享受每次與學良老師探討論文主題的過程，每次討論都能給我新的啓發和思考，讓我更加意識到研究的有趣，激勵我想要進一步加深對主題的探索。

其次，想要感謝我的父母一直以來對我重大決定的支持，尤其是他們願意讓我來到台灣進行求學并在台灣繼續就讀研究所，他們的支持讓我在讀研過程中沒有後顧之憂，能夠較為全身心地投入到我感興趣的學習和研究之中。

再來，想要感謝台大國企所的訓練。我在大學時主修英文系，但國企所兩年扎實的商業課程很好地培養了我的商業素養。現在的我在日常生活中很喜歡去研究、分析所遇到事物背後的商業模式，這與我就讀研究所之前的思考方式完全不同。

此外，我也要感謝這兩年在台大遇到的新老朋友們，謝謝你們給予我的陪伴與鼓勵，和大家相約在台大丹堤/路易莎一起念書、夜晚坐在台大總圖前，面向椰林大道聊天、周末在台大周邊酒吧小酌聚餐…等等都構成了我研究生生涯中的美好回憶。

最後，想要謝謝我自己。兩年的碩班時間十分緊湊，過程中在課程、實習、秋招、赴日交換、論文方面都曾遇到不少困難，謝謝自己能够堅持下來，不輕言放棄，并會在困難時候主動自救，繼續以樂觀的心態熱愛生活，未來的路上還會遇到更多困難，希望自己能够繼續堅守這樣的心態，但也希望自己能够更加自律一些！



摘要

快時尚和電商產業均擁有較長的發展歷史，目前都已成為發展較為成熟、競爭較為激烈的產業，然而 SHEIN 作為一個成立不過十幾年的新秀，在新零售電商時代下於國際市場中取得迅猛發展，曾一定程度上超越傳統快時尚、電商巨頭，但後續發展速度又有所放緩。

在上述背景下，本研究將採用次級資料研究法和個案分析法，以 SHEIN 作為個案研究對象，先對電商和快時尚產業進行概述，然後介紹 SHEIN 在不同階段的發展歷程，並將其與 Amazon、Zara 和 Temu 三大競爭對手進行結合分析，以深入瞭解 SHEIN 發展模式獨特之處，最後結合商業模式再創新和第二曲線兩大理論，探討和總結 SHEIN 的商業模式及其成功和受阻的關鍵因素。

本研究發現，SHEIN 能夠快速成長的主要原因在於其在發展過程中不斷適應變化的市場環境，調整創新商業模式，並探索建立不同面向的第二曲線來取得競爭優勢。具體包括：精準定位市場、採用獨立自主的運營模式、積極運用科技賦能企業的生產與管理、採取順應潮流的多元行銷策略、及時進行全球布局，並進行本地化運營、整合外部資源，透過設立規則規範關係等。然而，隨著市場環境變得更加競爭和複雜，SHEIN 在商業模式和第二曲線的建立方向和速度上未能有效應對新環境中的挑戰，也未能建立新的優勢，導致其在後期發展有所受限。

關鍵詞：SHEIN、快時尚、電子商務、商業模式再創新、第二曲線

Abstract

The fast fashion and e-commerce industries developed over a long time and have become mature and highly competitive. However, SHEIN, a newcomer established just over 10 years ago, has achieved rapid growth in the international market under the new retail e-commerce era, which surpassed traditional fast fashion and e-commerce giants to some degree, but its growth rate also suffered a decrease in recent years.

According to the background above, this thesis will apply the research method of secondary data research and case study, using SHEIN as the research object. Provide an overview of the e-commerce and fast fashion industries first, then introduce SHEIN's development at different stages, after that, the research will compare SHEIN with three major competitors: Amazon, Zara, and Temu, to gain a deeper understanding of the unique aspects of SHEIN's development model. Lastly, combining the theories of business model innovation and the second curve to explore and summarize SHEIN's business model, and the key factors behind its successes as well as obstacles.

The research finds that SHEIN's rapid growth is primarily due to its continuous adaptation to changing market environments, innovative business model adjustments, and exploration of various second curves to gain competitive advantages. Including positioning the market precisely, using an independent operating platform, actively leveraging technology to empower production and management, implementing diverse marketing strategies aligned with trends, timely global expansion with localized operations, integrating external resources, and establishing rules to regulate relationships. However, as the market environment has become more competitive and complex, SHEIN's business model and second curve strategies have not effectively addressed new environmental challenges or established new advantages, leading to limitations in its subsequent development.

Keywords: SHEIN, Fast fashion, E-commerce, Business model innovation, Second curve

目 次



論文口試委員審定數書.....	
致 謝.....	II
摘 要.....	III
Abstract.....	IV
圖 次.....	VII
表 次.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究方法與架構.....	3
第二章 文獻回顧.....	4
2.1 商業模式再創新理論.....	4
2.2 第二曲線理論：.....	5
第三章-電商與快時尚產業之介紹.....	7
3.1 電商產業介紹.....	7
3.2 快時尚產業介紹	10
第四章：個案公司介紹-SHEIN 發展歷程及現狀分析.....	15
4.1 個案企業-SHEIN 之簡介	15
4.1.1 SHEIN 之簡介	15
4.1.2 目標客群分析.....	16
4.1.3 SHEIN 業務範圍介紹	17
4.1.4 創始人背景介紹	18
4.1.5 SHEIN 組織架構.....	18
4.2 SHEIN 發展歷程分析	19
4.2.1 第一階段：草創初期（2011—2014 年）	19
4.2.2 第二階段：品牌塑造及零售高效綜合化階段（2014—2019 年）	19

4.2.3 第三階段：COVID-19 影響下加速增長并反超傳統電商、快時尚巨頭階段 (2020 年—2022 年)	27
4.2.4 第四階段：巔峰後的繼續拓張與威脅並重階段 (2022 年-至今)	30
第五章 個案分析	32
5.1.個案分析架構	32
5.2 SHEIN 為何可以自己觸及市場，不像其它衆多中國跨境電商玩家一樣那麼仰賴 Amazon?	33
5.3 SHEIN 為何能在短時間內超越快時尚巨頭 Zara?	35
5.4 SHEIN 為何反被 Temu 超越?	42
5.5 SHEIN 商業模式再創新之分析.....	51
5.6 SHEIN 第二曲線之分析.....	55
5.7 小結	60
第六章 管理意涵與研究限制及未來研究建議	60
6.1 管理意涵	60
6.2 研究限制及未來研究建議	63
中文引用.....	64
英文引用.....	66

圖 次

圖 1-1 中國 2011 年-2020 年跨境電商相關企業註冊量	2
圖 1-2 個案研究架構	4
圖 2-1 第二曲線	6
圖 3-1 早期電商產業大事記時間軸	8
圖 3-1 Zara 母公司 Inditex 集團 2004-2023 年之全球營收趨勢	13
圖 3-2 H&M 集團 2006 年-2023 年之全球營收趨勢	13
圖 3-3 UNIQRO 母公司迅銷集團 1997-2023 年全球開店數量之趨勢	14
圖 4-1 SHEIN Logo	15
圖 4-2 SHEIN 用戶性別分佈（2023.12-2024.02 期間）	16
圖 4-3 SHEIN 用戶年齡分佈（2023.12-2024.02 期間）	16
圖 4-4 2023 年 SHEIN 應用程式下載量最高的國家（單位：百萬）	17
圖 4-5 SHEIN 旗下品牌	17
圖 4-6 SHEIN 商品品類	18
圖 4-7 各跨境電商廣告平臺流量紅利期及 SHEIN 的廣告投放期	20
圖 4-8 SHEIN 與網紅之間的聯盟營銷之流程圖	21
圖 4-9 SHEIN 日本官網主頁	22
圖 4-10 SHEIN 美國站官網主頁	22
圖 4-11 SHEIN 阿拉伯區域官網主頁	23
圖 4-12 SHEIN GMP 平臺	25
圖 4-13 SHEIN 2015-2023 下載量	28
圖 4-14 SHEIN 2016-2022 預估收益	28
圖 4-15 2021 全球範圍內電商平臺下載量	29
圖 4-16 2021 美國電商平臺淨銷售收入	29
圖 4-17 2020-2022 年各快時尚品牌在美國的市佔率	30
圖 4-18 SHEIN、Temu 全球下載趨勢與市場份額	32
圖 5-1 全球 2022 年、2027 年（預期）快時尚品牌市占率	36
圖 5-2 Zara、SHEIN Value Chain 比較之分析	37
圖 5-3 SHEIN 應用程式打開界面之優惠券信息	38
圖 5-4 Zara、SHEIN 2020 年上新 SKU 總數對比	39
圖 5-5 COVID-19 期間美國用戶於 Google 上對不同品牌之搜索熱度	40
圖 5-6 SHEIN、Temu 價格對比（單位：美元）	43



圖 5-7 Temu O 元購頁面	44
圖 5-8 Temu 日本黃金周期間之優惠	44
圖 5-9 SHEIN 產品矩陣	46
圖 5-10 TEMU 產品矩陣	47
圖 5-11 2023.01-2023.11 Temu、SHEIN 在美國市場流量投放情況	48
圖 5-12 2023.01-2023.11 Temu、SHEIN 在美國市場的廣告支出與曝光趨勢 ...	48
圖 5-13 Temu、供應商、消費者三者之間的關係	49
圖 5-14 Temu 退錢不退貨之機會	50
圖 5-15 2020 Q2-2023 Q2 快時尚行業及 SHEIN 營收趨勢	59

表 次

表 4-1 SHEIN 組織架構圖	18
表 4-2 SHEIN 融資歷程	19
表 4-3 SHEIN 供應商考核制度	26
表 5-1 SHEIM 按需生產柔性供應鏈之介紹	40
表 5-2 SHEIN 商業模式再創新之分析	51

第一章 緒論



1.1 研究背景

(一) 電子商務的進一步普及新零售電商模式的興起

隨著互聯網技術的飛速發展和智能手機的普及，電子商務已成為現代商業活動中不可或缺的一部分，並逐漸朝向「新零售」方向發展。所謂「新零售」，就是應用互聯網的先進思想和技術，對傳統零售方式加以改良和創新，用最新的理念和思維作為指導，將貨物和服務出售給最終消費者的所有活動。它並不僅僅是 O2O 和物流的簡單融合，同時還要融入雲端運算、大數據等創新技術，它包括全通路又超越全通路，打破過去所有的邊界，以一種全新的面貌與消費者接觸(趙樹梅 & 徐曉紅, 2017)。新零售電商結合了線上和線下購物的優勢，通過技術手段，實現了精准營銷和高效運營，極大地提升了消費者的購物體驗。

2020 年 COVID-19 疫情的爆發和全球蔓延，對全球經濟產生了深遠影響，也加速了電子商務的發展。疫情期間，消費者的購物習慣發生了顯著變化，線上購物成為主要消費方式之一，促使電子商務平臺和企業加快數字化轉型，進一步朝向新零售模式方向發展。

(二) 中國跨境電商的快速發展

中國的跨境電商在過去十多年中取得了飛速發展。得益于完善的供應鏈體系、龐大的製造業基礎，政府的政策支持及中國國內電商產業發展的先發優勢，中國跨境電商企業在全球市場中佔據了重要地位，這些企業通過 Amazon 等全球第三方平臺或是高效的物流網絡和強大的市場拓展能力，將中國製造的商品銷往世界各地，極大地推動了全球貿易的發展。



数据说明：

- 1、仅统计关键词为“跨境电商”的企业
- 2、统计时间：2021年8月18 3、数据来源：企查查

圖 1-1 中國 2011 年-2020 年跨境電商相關企業註冊量

資料來源：企查查

(三) SHEIN 的崛起

在前述背景下，快時尚品牌 SHEIN 的崛起引起了廣泛關注。SHEIN 作為一家發迹于中國的全球時尚和生活方式電子零售商，自 2011 年成立以來，以其獨特的商業模式和強大的市場競爭力迅速在全球範圍內嶄露頭角。SHEIN 作為後期之秀，在電商、快時尚市場競爭極為激烈的情況下快速發展，在短短十幾年內逐漸追趕上發展歷史已久的快時尚巨頭 Zara 以及電商巨頭 Amazon，成為電商和快時尚領域的新興典範之一。

1.2 研究動機

本研究的主要目的是通過對 SHEIN 的個案分析，深入探討其在新零售電商時代下的相關經驗與發展策略。具體而言，本研究旨在實現以下幾個目標：

- 通過回顧 SHEIN 從成立至今的發展歷程，瞭解其在不同階段的戰略調整和運營模式的變化。
- 詳細分析 SHEIN 的商業模式與發展之關鍵，揭示其在新零售電商模式下的成功之道與過程中受阻之經驗，以為其他企業提供借鑒與啓示。



1.3 研究方法與架構

1.3.1 研究方法

本研究主要采用次級資料研究法和個案分析法，結合兩種方法的優勢，對 SHEIN 在新零售電商時代下的快速崛起和面臨的挑戰進行全面探討。具體如下：

(一) 次級資料研究法

次級資料研究法通過收集和分析已有的資料和數據進行研究，來深入瞭解研究對象的背景和現狀。本研究廣泛收集了 SHEIN 的公開資料，包括新聞報道、行業報告、市場研究文獻等。通過對這些次級資料進行系統整理和分析，全面瞭解 SHEIN 的發展歷程、市場表現和經營策略。

(二) 個案分析法

個案分析法是一種通過對單個案例進行深入分析，以揭示其獨特性和普遍性的方法。本研究選擇 SHEIN 作為個案進行詳細分析，探討其在新零售電商時代下的商業模式和競爭策略。具體分析過程包括以下幾個步驟：

1. 發展歷程分析：深入瞭解 SHEIN 的發展歷程，梳理其從成立至今的主要戰略和運營模式的演變。
2. 競爭對手結合分析：將 SHEIN 與傳統電商巨頭 Amazon、快時尚品牌 Zara 以及新興跨境電商平臺 Temu 進行結合分析，探討其在不同市場中的競爭優勢和不足之處。通過結合分析，進一步瞭解 SHEIN 在市場定位、產品策略、供應鏈管理和行銷手段等方面的獨到之處。
3. 理論總結：從學術理論角度對 SHEIN 的商業模式進行總結，提煉其商業模式之演變、快速發展之關鍵因素，及後續發展受阻之原因。通過理論總結，進一步闡明 SHEIN 的成功經驗和不足之處，來為其他企業提供借鑒。

1.3.2 研究架構

本研究的研究架構如下圖所示，在瞭解研究背景，確立研究動機後，選擇合適的研究方法並界定好研究框架，再透過文獻探討的方式探討商業模式再創新、第二曲線理論兩大理論，同時搜集有關電商、快時尚產業、個案公司發展歷程之資料，在將理論與搜集的資料進行整合後，發展出個案研究框架，對個案進行詳細分析，最後得出結論並提供對將來研究之建議。

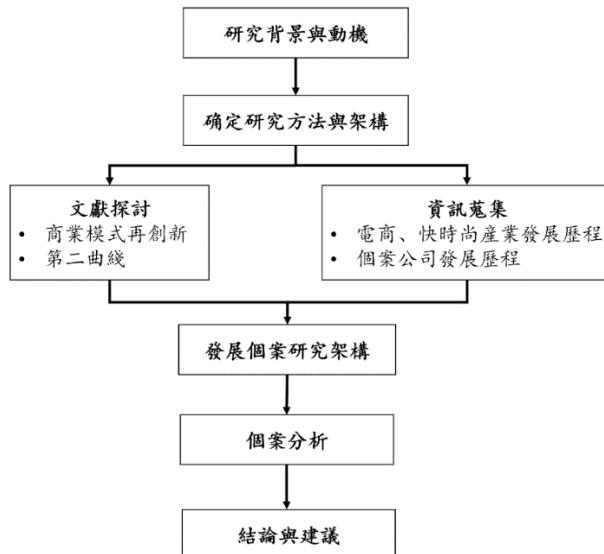


圖 1-2 個案研究架構

資料來源：本研究整理

第二章 文獻回顧

2.1 商業模式再創新理論

商業模式再創新理論由學者 Mark W. Johnson、Clayton M. Christensen 和 Henning Kagermann 於 2008 年提出，旨在指導企業通過重構其商業模式來創造新價值，從而在市場中保持競爭優勢。這一理論強調了四個核心要素，分別為：顧客價值主張（Customer Value Proposition, CVP）、利潤公式（Profit Formula）、關鍵資源（Key Resources）和關鍵流程（Key Processes），以上要素之間相互依存，共同構成了一個完整的企業商業模式，以下將分別介紹這四大要素。

•**顧客價值主張：**顧客價值主張是企業向顧客提供的核心價值。成功的公司需能夠找到為目標顧客創造價值的方式，幫助顧客完成重要工作，滿足其未被滿足的需求。



•**利潤公式：**利潤公式定義了企業如何從其價值主張中賺取利潤，包括收入模式（價格 \times 數量）、成本結構、利潤率模式和資源速度，成功的利潤公式能夠幫助企業在提供價值的同時保持盈利。

•**關鍵資源：**關鍵資源指企業為實現其價值主張和利潤公式時，所需用到的資源，可能包括人員、技術、產品、設施、通路和品牌，以上資源的有效組合和管理是實現商業模式成功的重要基礎。

•**關鍵流程：**關鍵流程是成功企業需執行的運營和管理流程，以交付其顧客價值主張並提升規模，可能包括設計、產品開發、采購、生產、行銷、招聘、銷售等方面的流程，以及設立運營的規定、評估標準、和準則。

除了商業模式四大要素外，三位學者也分享在以下五種狀況發生時，往往需要企業策略性地改變商業模式：

1. 當有機會滿足一大群潛在顧客的需求時。
2. 當有機會利用全新的技術時。
3. 當有機會專攻不曾存在卻待做的工作時。
4. 當必須擊退推出抵擋產品的破壞者時。
5. 當要回應變遷中的競爭基礎時。

商業模式再創新是一個動態且複雜的過程，成功的創新需企業在價值主張、利潤公式、關鍵資源和關鍵流程四個方面進行全面的重構，隨著市場環境的變化和技術的進步，企業需要不斷地挑戰和重新定義其商業模式，以保持競爭優勢和實現可持續發展。

2.2 第二曲線理論：

第二曲線理論由學者查爾斯・漢迪（Charles Handy）提出，旨在幫助企業在其生命周期中實現持續增長和創新。根據該理論，個人和組織的發展過程可以用 S 形曲線來描述，從初期的緩慢增長到快速增長，達到頂峰成熟期後逐漸進入衰退期。其中，第一曲線代表企業現有業務的增長軌迹，隨著時間推移，這條曲線會趨于平緩甚至下降，第二曲線則是新的增長曲線，它開始于第一曲線的上升期，從而在第一曲線達到頂峰或是衰退之前接替其增長。為了避免陷

入衰退，個人和組織需要在第一曲線達到頂峰之前，開始第二曲線，這樣可以在尚有資源和能量時進行新一輪的創新和變革。

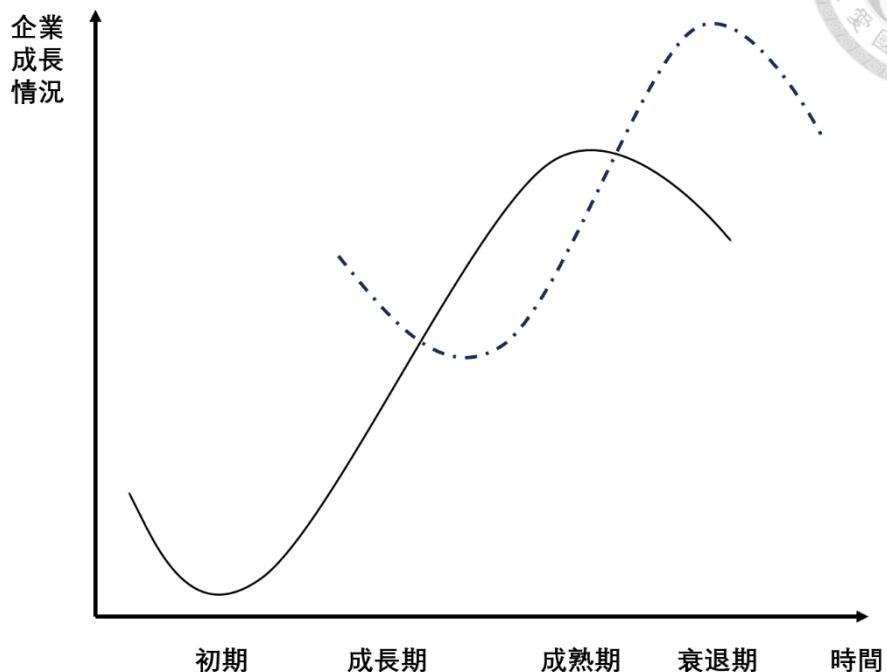


圖 2-1 第二曲線

資料來源：The second curve: Thoughts on reinventing society,
本研究整理繪製

在這一理論中，查爾斯·漢迪（Charles Handy）提出了三大核心建議：

- 1. 提前規劃：**企業必須在第一曲線達到頂峰之前就開始第二曲線的規劃和實施，意味著企業在現有業務仍在增長時，就需要投資新的業務領域和創新項目。
- 2. 雙曲線管理：**企業必須同時管理兩條曲線，即在保持現有業務健康增長的同時，探索和發展新的業務，這種雙重管理需要高效的資源配置和敏捷的組織結構。
- 3. 創新和轉型：**第二曲線的成功依賴於企業的創新能力和轉型意願，企業需要勇于突破現有業務模式，擁抱新技術、新市場和新商業模式。



第三章-電商與快時尚產業之介紹

3.1 電商產業介紹

3.1.1.定義:

電子商務（E-commerce），指通過電子信息技術和互聯網進行商品和服務的交易活動，主要分為 B2C（Business to Consumer，企業對消費者）、B2B（Business to Business，企業對企業）、C2C（Consumer to Consumer，消費者對消費者）等幾種形態。

3.1.2 電子商務的核心要素:

電子商務的形成過程中離不開電子平台、商品供應、電子支付、物流配送，以及客戶服務五大基本要素。

- **電子平臺:**電子商務的主要載體，通過網站或應用程序提供商品展示、在線交易和客戶服務功能。
- **商品供應:**提供給消費者進行購物選擇的商品，其可能源自電子平臺自身，也可能來自於與電子平臺合作的商品供應商。
- **電子支付:**使用電子支付工具（如信用卡、電子錢包、移動支付等）進行交易，確保交易的便捷性和安全性。
- **物流配送:**電子商務企業通過高效的物流和配送系統，將商品快速準確地送達消費者手中，物流環節的優化直接影響到客戶體驗和企業競爭力。
- **客戶服務:**提供售前諮詢、售後服務和客戶支持，通過在線客服、社交媒体和呼叫中心等多種渠道，提升客戶滿意度。

3.1.2 電商產業發展之概述:

(一) 早期初步發展階段（1960s-1990s）：

電商產業在早期發展中經歷了多個重要時間點，下圖展示了這一時期的大事記時間軸：

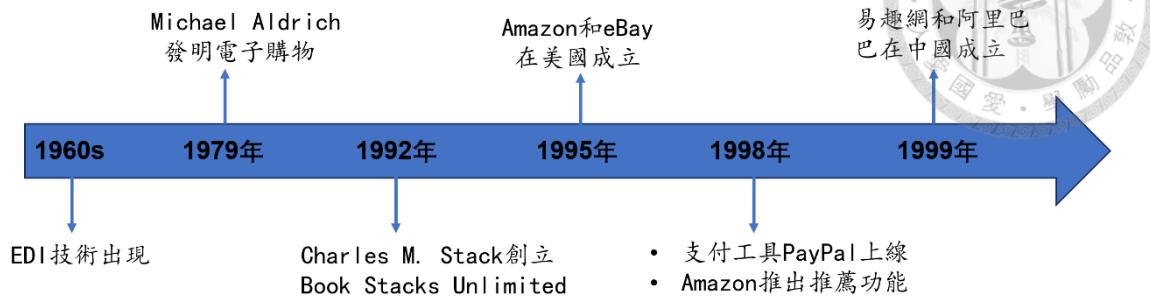


圖 3-1 早期電商產業大事記時間軸

資料來源：朱海成(2016)，《電子商務概論與前瞻》；本研究整理繪製

上世紀 60 年代，電子資料交換 (Electronic Data Interchange, EDI) 技術問世，允許企業通過計算機系統交換標準化商業文件，顯著提高了商業交易的效率，為後來的電子商務發展奠定了基礎。

1979 年，英國企業家邁克爾・奧爾德裏奇 (Michael Aldrich) 發明了“電子購物”的購物形態，通過將電視機連接到交易處理計算機，實現了遠程購物。

1992 年，Charles M. Stack 創立了 Book Stacks Unlimited，標誌著在線書店的誕生。

1995 年，亞馬遜 (Amazon) 和 eBay 在美國成立，分別作為在線書店和拍賣平台，為 B2C 和 C2C 電商模式的普及鋪平了道路。

1998 年，亞馬遜推出商品推薦功能，PayPal 推出在線支付系統，進一步推動了 B2C 電商的發展。

1999 年，易趣網 (C2C) 和阿里巴巴 (B2B) 在中國成立，為中國電商發展立下重要里程碑。

(二) 網路泡沫、發展受挫期 (1990s 末-2000s 初)：

2000 年初，隨著一些大型互聯網公司的倒閉，市場對互聯網企業的現實認識逐漸清晰，投資者開始懷疑這些公司的實際價值，投資信心受到嚴重打擊，大量資金迅速撤出市場，導致股價大幅下跌，最終引發了整個網絡泡沫的破裂，

此外，由於當時金流(Cash Flow)體系尚未成熟，消費者對於網路購物有著不安全感的情況下，因此不少線上購物網站倒閉。



(三) 重新振興、迅速發展階段 (2000s–2010s) :

2000 年代至 2010 年代，電子商務進入了重新振興和迅速發展的階段。2003 年非典疫情的影響加速了中國電商平台的發展，淘寶網於 2003 年 5 月成立，京東於 2004 年 1 月成立，這些平台迅速崛起，成為了中國電商市場的領軍者。

在中國以外，國際電商平台也得到了進一步的發展。2005 年，美國線上平台 Shop.org 首次推出黑色星期五購物節，推動了電商促銷活動的流行；同年，Amazon 推出了高級會員服務(Amazon Prime)，提供免費兩日送達服務，大幅提高了顧客忠誠度和重複購買率；Shopify 於 2006 年在加拿大成立，為中小企業提供便捷的電商建站服務，幫助更多企業進入電子商務領域。

這一階段內，隨著在線支付技術的普及和物流配送網絡的提升，消費者的購物體驗得到了顯著改善，電商平台的運營效率和服務質量也得到了提升，進一步推動了電子商務的發展。

(四) 智慧化、社交化發展階段 (2010s–至今)

(1) 智慧化發展：

2010 年代初，隨著人工智能技術的進步，電商平臺開始更加廣泛地結合電腦技術，來理解和預測消費者行為，進一步提升個性化推薦系統的精度和效率，進而提供個性化的購物體驗。

2015 年亞馬遜推出 Prime Day，通過大數據分析優化營銷策略和促銷活動，極大地提高了銷售額，其他電商平臺也紛紛效仿，利用大數據和算法推動個性化購物體驗。

2017 年左右，阿裏巴巴和京東等電商巨頭開始大規模應用算法進行個性化推薦、動態定價和用戶行為預測，個性化購物體驗已成為電商平臺的重要競爭優勢。

(2) 社交化發展：

這一時期，電商平台開始更加注重提高顧客的情緒體驗，逐漸與社交進行融合。

尤其在中國，隨著互聯網企業的快速發展，中國的電商平台相較其他國際電商平台，更早地朝向娛樂化方向發展，率先將直播運用在電商中。電商直播（Live Streaming E-commerce）指通過實時影片直播進行商品展示、推廣和銷售的電子商務模式。主播在直播過程中詳細介紹商品、演示使用方法、回答觀眾問題，並實時與觀眾互動，激發購買興趣並促進銷售，觀眾可以在觀看直播的同時，通過直播平台直接下單購買商品，實現即看即買的消費體驗。2016年，中國女生專屬的電商平台蘑菇街首次將直播引入電商帶貨，形成了一個“直播+內容+電商”的平台；隨後，淘寶也緊隨其後孵化了一批以李佳琪為首的頭部主播。直播活動透過實時互動、直觀展示、增強與消費者之間的信任、即時促銷的優勢，極大地提升了消費者的購物體驗和參與感，並較好地提高銷售轉化率。

在中國以外，2017年，Instagram 與 Bigcommerce 合作推出了 Shoppable Instagram，允許用戶透過點擊產品圖像立即前往該在線商店的產品頁面，標誌著零售商在社交媒體上做廣告的新方式，並使 Instagram 成為促進商品銷售的領先社交媒體平台。

3.2 快時尚產業介紹

3.2.1 定義：

快時尚（Fast Fashion）指透過快速生產和快速供應，迅速將最新時尚趨勢推向市場的服裝零售模式。

3.2.2 快時尚產業之特點

（1）生産周期短，快速響應市場需求：通過高效的供應鏈管理，從設計、生產到上架銷售的周期非常短，通常可以在幾周內完成，使品牌能夠緊跟時尚潮流，及時推出符合消費者需求的新款商品。



(2) 價格便宜：快時尚品牌通常以低價策略吸引大量消費者。通過大規模生產和低成本運營，能够以較低的價格提供時尚款式，滿足消費者追求時尚但預算有限的需求。

(3) 設計多樣，上新頻繁：快時尚品牌密切關注時裝周和各大時尚發布會等信息，快速複製流行款式，并在短時間內推出類似設計的產品，使得消費者可以以較低的價格購買到最新的時尚單品。此外，快時尚品牌每年上新頻率很高，甚至每周都會推出新款，以保持產品的多樣性和新鮮感，進而吸引消費者反復購買。

(4) 重視品牌行銷：許多快時尚品牌通過在全球各地開設門店和發展在線銷售渠道，實現全球化擴展，并投入大量資源進行市場推廣和品牌宣傳，通過廣告、社交媒體、名人代言等方式提升品牌知名度和影響力。

3.2.3 快時尚產業發展之概述：

(一) 形成初期之背景 (1970s-1980s)

20世紀後期，尤其是1980年代以來，隨著全球經濟的發展和生活水平的提高，以及時尚雜志、電視節目等的普及，使得時尚信息傳播速度大大加快，消費者可以通過多種渠道快速獲取時尚趨勢，人們開始追求更多樣化和個性化的時尚選擇，希望能夠以較低的價格獲取最新的時尚款式。

這一時期，隨著時尚市場競爭的加劇，服裝品牌需要通過快速響應市場需求、提供多樣化產品和低價策略來吸引消費者，來提升市場份額，因此，服裝行業結構有所變化。一方面，服裝產業開始從過去大規模生產同一款式轉變成快速設計、生產和銷售，縮短產品的生命周期；另一方面，服裝產業在推新時間上不再局限于傳統的春夏和秋冬兩個時尚季，而是嘗試使用相較以往小批量多頻次的設計、生產模式，來保持產品的新鮮感和市場的活力 (Bhardwaj and V. & Fairhurst, A., 2010)。

20世紀末和21世紀初的全球化進程，使得跨國分工和國際市場貿易的開放成為可能。部分來自發達國家的服裝品牌利用全球供應鏈，將生產基地設在勞動力成本較低的國家，如東亞、南亞和東南亞國家，大規模外包生產、采

購帶來的規模經濟效應，使得服裝品牌能够以更低的成本生產和銷售時尚產品。

在以上背景下，以西班牙 Zara、瑞典 H&M、日本 UNIQLO 為代表的服裝品牌們開始采用快時尚模式，通過快速生產和高效的供應鏈管理，快速響應市場需求，縮短生產周期，提供物美價廉的時尚產品，將最新時尚趨勢迅速推向市場。

（二）穩定擴張期（1990s-2019 年）

在 1990 年代至 2019 年間，快時尚品牌經歷了一段穩定而快速的擴張階段。這一階段內，全球化進程加速、技術進步以及消費者需求變化等多重因素共同推動了快時尚產業的繁榮。

首先，全球化的推動使得國際貿易更加便利，快時尚品牌能够更容易地進入新市場。通過建立國際供應鏈和分銷網絡，快時尚品牌在這一階段內迅速擴展業務，增加了市場份額；同時，全球物流和運輸系統的改善，使得品牌能够 在短時間內將產品從生產地運送到全球各地的門店，提高了上架速度和市場覆蓋率。

其次，信息技術和物流技術的進步為快時尚品牌的發展提供了有力支持，讓品牌能够更加快速地響應市場之變化。如企業資源計劃（ERP）系統和計算機輔助設計（CAD）的應用，使得供應鏈管理更加高效、精准；自動化倉庫和智能配送系統的運用，則大大提升了供應鏈的效率和響應速度。

隨著網際網路的發展，信息傳播速度更快，消費者對時尚的需求不斷增加，尤其是年輕消費者對最新潮流的追求，推動了快時尚品牌的快速發展。通過低價、時尚、多選擇、大規模行銷為優勢，快時尚品牌吸引了大量預算有限但追求時尚的消費者。

線上渠道的發展也是這一階段的重要特點。隨著互聯網的普及，快時尚品牌漸漸開始拓展線上銷售渠道，逐步向線上、線下結合的模式方向進行發展，進一步擴大市場覆蓋面和銷售渠道。

由於上述原因，Zara、H&M、UNIQLO 等傳統快時尚代表在此階段內獲得了較長一段時間的穩定擴張。

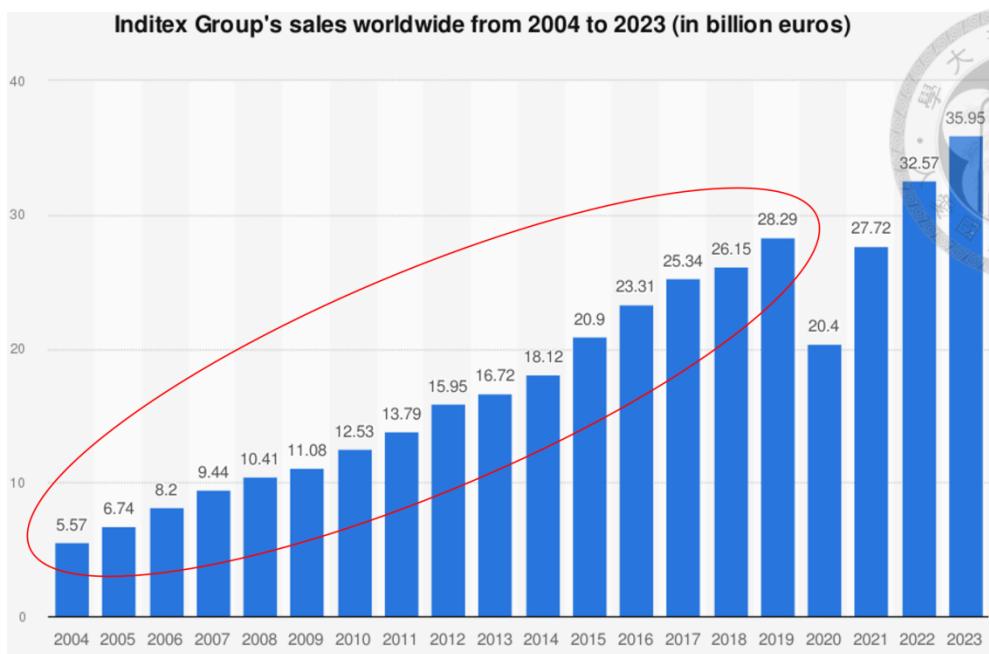


圖 3-1 Zara 母公司 Inditex 集團 2004–2023 年之全球營收趨勢

資料來源：STATISTA

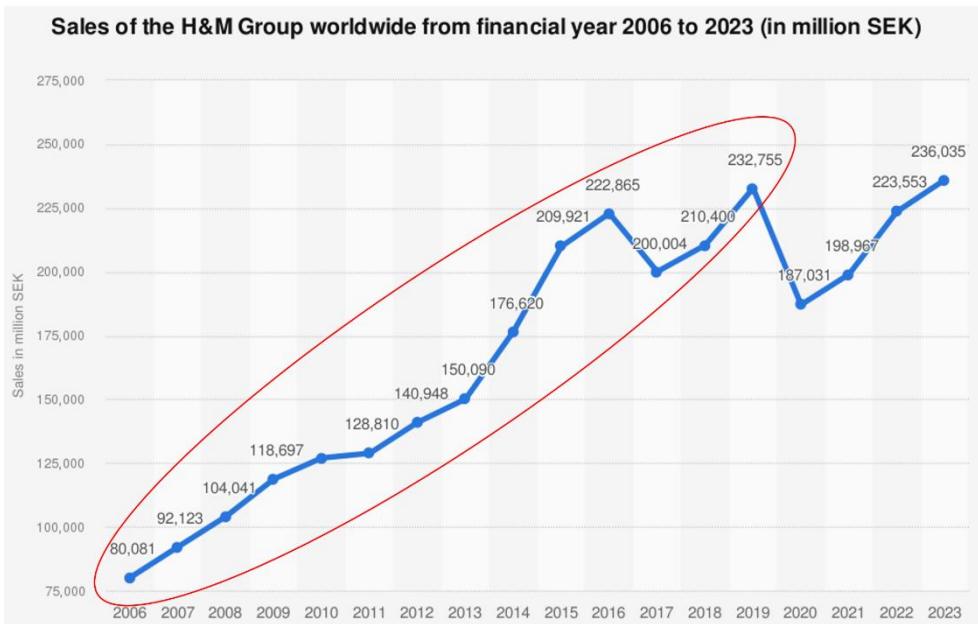


圖 3-2 H&M 集團 2006 年–2023 年之全球營收趨勢

資料來源：STATISTA

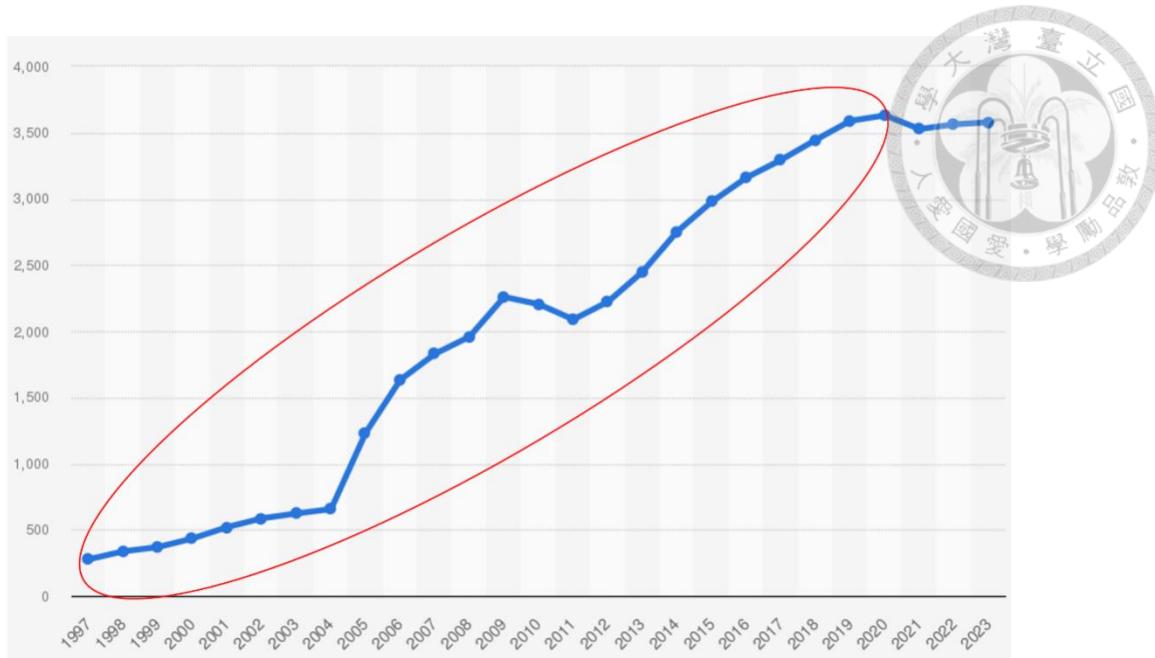


圖 3-3 UNIQRO 母公司迅銷集團 1997-2023 年全球開店數量之趨勢

資料來源：STATISTA

（三）黑天鵝事件下的挑戰與轉型（2020 年代-至今）

在 2020 年 COVID-19 疫情的衝擊下，傳統快時尚巨頭 Zara、H&M、UNIQLO 等品牌遭受嚴重打擊。雖然在疫情之前，這些快時尚巨頭們已經開始布局線上通路，但速度較慢且尚未被完善，未能足以應付 COVID-19 的衝擊，加之線下門店的高運營成本與銷售受限，使得傳統快時尚巨頭們的營業表現受到嚴重影響。在此背景下，傳統快時尚品牌被迫投入更多資源優化線上通路，加速轉型。

與傳統品牌相比，主打線上渠道的快時尚新興品牌 SHEIN 在疫情期間則表現尤為突出，在疫情的催化下迅速崛起，一度成為全球市值最高的快時尚品牌。

3.2.4 快時尚產業之爭議：

儘管快時尚的發展滿足了消費者對更多樣化選擇的需求，但自其發展以來，也一直伴隨著諸多爭議，以下為快時尚產業發展中的主要爭議：

1. 環境影響：

快時尚品牌通過快速生產和高頻次上新來吸引消費者，產品生命周期短，但這種模式導致了大量資源的消耗與廢棄。生產衣服需消耗較多的水、能源、

和化學品等資源，過程中會產生大量的污染物，消費者頻繁購買新款則導致大量舊衣物被丟棄，因此快時尚造成了巨大的環境壓力。



2. 供應鏈信息不透明與勞工權益：

快時尚品牌為了降低成本，常常將生產外包給發展中國家的工廠，但許多快時尚品牌的供應鏈信息不透明，供應鏈工廠中的工人往往面臨著低工資、長時間工作和工作環境惡劣等問題。

3. 過度消費：

快時尚品牌通過頻繁上新和低價策略，鼓勵消費者不斷購買新的時尚產品，一定程度上助長了過度消費的文化，但這種消費文化不僅浪費資源，也使消費者陷入非理性消費中。

4. 產品質量問題：

快時尚品牌為了快速生產和降低成本，往往忽視產品質量，導致消費者購買的衣物使用壽命短，容易損壞，甚至有些品牌為了能降低更多的成本，所生產出的服裝含有毒物質，影響顧客的健康。

5. 知識產權侵權：

快時尚品牌常被指責抄襲高級時裝、小眾設計師的設計，將其設計快速複製並以低價銷售，侵犯了原創設計師的知識產權。

第四章：個案公司介紹-SHEIN 發展歷程及現狀分析

4.1 個案企業-SHEIN 之簡介

4.1.1 SHEIN 之簡介



圖 4-1 SHEIN Logo

資料來源：SHEIN Group

SHEIN 是一間發迹於中國，當前總部位於新加坡的全球時尚和生活方式電子零售商，願景為「讓時尚之美觸手可及」，希望讓每個人都能探索和表達自己的個性。目前 SHEIN 已在中國、美國、巴西、法國、愛爾蘭、英國、新加坡等 19 個國家設立辦事處，全球擁有近 11,000 名員工，共服務來自 150 多個國

家/地區約 3 億左右的顧客，在社群媒體上擁有共超過 2.5 億的粉絲，曾於 2022 年成為全球購物應用程式下載量之冠軍。2023 年 SHEIN 在胡潤全球獨角獸榜單中排名第四，在 BrandZ 最具價值全球品牌中則排名第 70 位 (Sheingroup, 2024)。



4.1.2 目標客群分析

根據 Similarweb 數據顯示，SHEIN 用戶以年輕女性客群為主，接近一半的用戶年齡介於 18-34 歲之間，雖然 SHEIN 起家於中國，但其定位自創立以來便為跨境電商，市場主要集中於中國以外的國家，包括歐、美、日、沙烏地阿拉伯等發達國家以及巴西、墨西哥、菲律賓等發展中國家，其中巴西、美國、墨西哥為其最主要的市場。

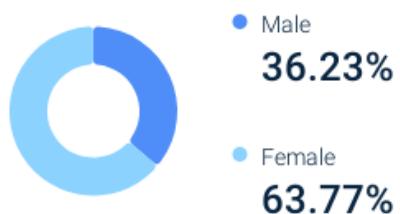


圖 4-2 SHEIN 用戶性別分佈 (2023.12-2024.02 期間)

資料來源：Similarweb.com

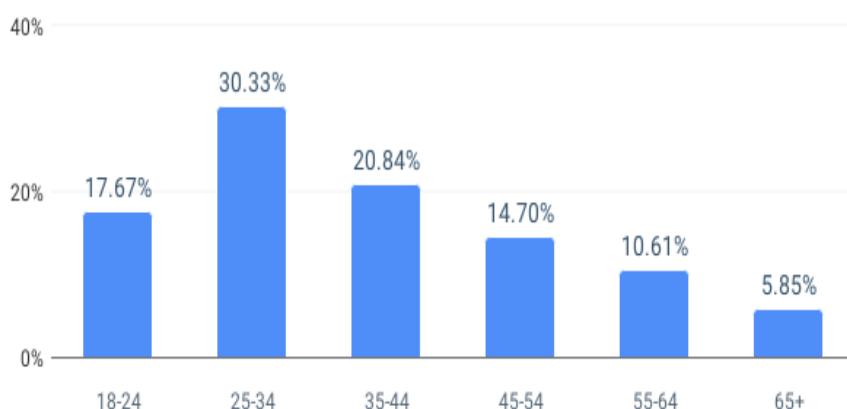


圖 4-3 SHEIN 用戶年齡分佈 (2023.12-2024.02 期間)



Countries with the highest number of Shein-Fashion Shopping Online app downloads in 2023 (in millions)

Countries with most Shein app downloads 2023

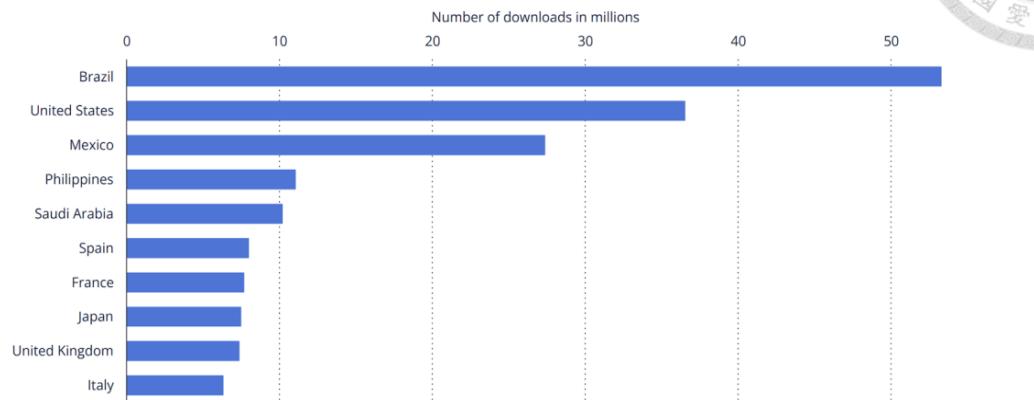


圖 4-4 2023 年 SHEIN 應用程式下載量最高的國家（單位：百萬）

資料來源：STATISTA

4.1.3 SHEIN 業務範圍介紹

SHEIN 旗下擁有 SHEIN、CUCCOO、Dazy、Luvlette、Petsin、SHEGLAM、ROMWE、MOTF、PETSIN、SlowSunday、EMERYROSE、GLOWMODE 共計 12 個自營品牌，平臺上所銷售的產品除了時尚女裝、男裝、童裝以外，也涵蓋家具用品、寵物用品、美妝、箱包、電子用品、母嬰用品、玩具、汽車用品等廣泛品類。此外，在線下服務方面，SHEIN 是美國線下快時尚巨頭 Forever 21 重要股東之一，並在 2023 年收購了英國線下快時尚品牌 Missguided。

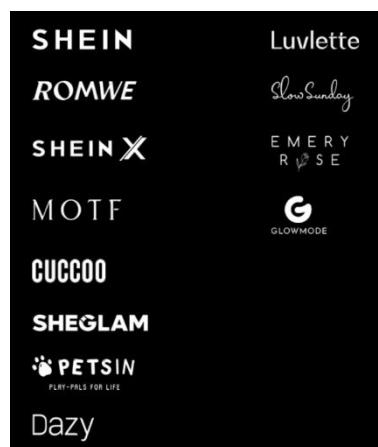


圖 4-5 SHEIN 旗下品牌

資料來源：SHEIN 自營招商門戶網站



圖 4-6 SHEIN 商品品類

資料來源:SHEIN 全球招商官網

4.1.4 創始人背景介紹

SHEIN 創始人許仰天 1984 年出生於中國山東省，大學畢業於青島科技大學，主修國際貿易專業，期間另外自修與計算機相關的知識，畢業後先就職於一間南京線上行銷公司，負責專門協助中國外貿公司優化網站關鍵詞，提升公司網頁的搜索排名、增加網頁的訪問量，從而增加商品銷量。在其累計與國際貿易、計算機、行銷相關的經驗後，自行創業，逐步創建出 SHEIN 快時尚電商帝國。

4.1.5 SHEIN 組織架構

SHEIN 的組織架構由九大中心構成，分別為平臺中心、運營中心、客戶關係處理中心、產品研發中心、供應鏈中心、商品中心、組織發展與賦能中心、數字智能中心、以及財務中心，下圖為 SHEIN 各大中心的主要職能及其對應管理人員的具體介紹：

表 4-1 SHEIN 組織架構圖

九大中心	主要職能	高管
平台中心	-	首席執行官(CEO)許仰天
營運中心	數據分析師、社交媒体策劃者等，制定並落實海外市場整體營銷戰略	首席市場官(CMO)苗苗
客戶關係管理中心	17個小語種的客戶溝通，聯合其他中心制定優化方案	
產品研發中心	依據商城系統、供應鏈系統、數據中台及算法等互聯網產品，提升公司整體運行效率	首席技術官(CTO)許浩
供應鏈中心	面料開發、樣衣開發、大貨生產、品質管理、倉儲管理、物流配送的全流程供應鏈體系，生產採購超1000人，倉儲物流超9000人	供應鏈中心負責人任曉慶
商品中心	商品企劃、服裝自主研發、設計、定價和商品推廣物料，要快速完成商品的優勝劣汰，以“天”為單位進行產品迭代。有超800人的設計師、買手、跟單團隊開發服裝，以及攝影團隊拍攝成片	商品中心負責人顧曉慶
組織發展與賦能中心	簡稱ODEC，建設文化、戰略、組織，賦能人才	人力資源與行政負責人孔少林 (離職)
數字智能中心	簡稱AiDC，負責研發SHEIN的海外APP、WEB端等	數字智能中心總經理李為健
財務中心	5種國際支付方式、20余種外幣換算業務，為SHEIN提供財務支持及風險預警	財務總監鮑平



4.1.6 SHEIN 融資歷史：

截止 2023 年 5 月，SHEIN 共經歷了 9 輪融資，估值曾在 2022 年一度達到千億美元，超過快時尚巨頭 Zara 與 H&M 市值的總和。當前 SHEIN 雖面臨地緣政治等重重挑戰，但仍在尋求機會上市，以下為截止 2023 年，SHEIN 的融資歷史。

表 4-2 SHEIN 融資歷程

披露日期	融资金额	融资轮次	投资方	估值	股权比例
2023-05-18	20亿美元	G+轮	红杉中国、泛大西洋投资、穆巴拉拉	660亿美元	3.03%
2023-02-24	未披露	G轮	穆巴拉拉、泛大西洋投资、Coatue Management、DST Global、红杉中国、老虎环球基金	/	/
2022-04-07	超10亿美元	F轮	泛大西洋投资、老虎环球基金、红杉中国、Coatue Management、博裕资本	1000亿美元	/
2020-08-04	数亿美元	E轮	未披露	150亿美元	/
2019-05-02	5亿美元	D轮	红杉中国、老虎环球基金	50亿美元	10%
2018-07-03	数亿美元	C轮	红杉中国、顺为资本	25亿美元	/
2016-06-21	未披露	B+轮	嘉远资本	/	/
2015-06-05	3亿人民币	B轮	IDG资本、景林投资	15亿人民币	20%
2013-09-04	500万美元	A轮	集富亚洲	/	/

資料來源：國海證券研究所、天眼查

4.2 SHEIN 發展歷程分析

4.2.1 第一階段：草創初期（2011—2014 年）

SHEIN 的前身是 SheInside，由許仰天于 2011 年在中國南京創立，最初主要向海外顧客銷售利潤較高的婚紗。2012 年，許仰天與其他四位合夥人正式創立了 SHEIN。

4.2.2 第二階段：品牌塑造及零售高效綜合化階段（2014—2019 年）

在這一階段，SHEIN 透過多種不同方式逐步提高了品牌知名度，并成為了高效的綜合化零售商，發展速度迅猛。

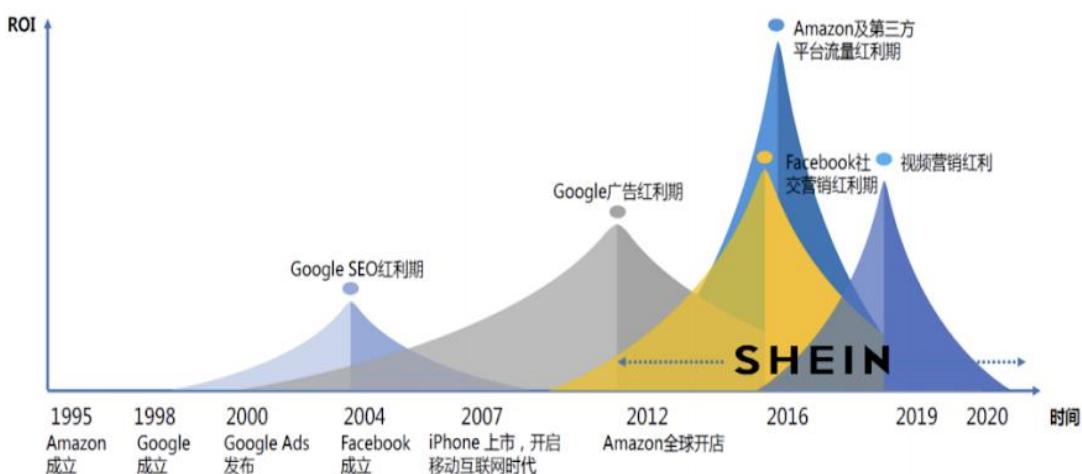
4.2.2.1 品牌塑造：

SHEIN 創立初期售賣的產品主要批發自廣州服裝市場，由於創始人許仰天過去曾有行銷背景，因此 SHEIN 在運營過程中亦十分注重行銷，并在時機較好

的背景下，透過以下方式漸漸塑造了 SHEIN 年輕、時尚的品牌形象，迅速提升了 SHEIN 在海外市場的品牌知名度。

SHEIN 行銷方式之一：多平臺投放廣告，廣泛獲客

據 LatePost (黎詩韵, 2020 年 8 月 3 日) 報道，2012–2014 年，許仰天的公司便已開始在 Pinterest、Facebook 和 YouTube 等年輕人喜歡使用的平臺上利用進行投放廣告。較為幸運的是，SHEIN 成功把握住了各階段跨境電商的廣告流量紅利，在 Facebook (2012 年發佈第一條流量廣告，隨後不久 SHEIN 便在 Facebook 上投放廣告)、TikTok (2017 年進入國外市場，SHEIN 2018 年就與 Tiktok 開展合作，冠名了 1 Million Audition 活動) 等平臺推出廣告服務初期，流量還很便宜時大肆投放廣告，較好地提高了 SHEIN 的知名度。



SHEIN 行銷方式二：與各國網紅 (KOL) 合作推廣

SHEIN 為較早一批開發國際網紅傳播價值的中國品牌/平臺商，其較早就透過「擴大品牌曝光-引流至商品-銷售」的商業模式來促進商品的銷售，並趕上了網紅商業化之前的行銷機會，2010 年與 SHEIN 前身合作的一位網紅當時只需 30 美元，到了 2016 年則要價 5 萬美元 (黎詩韵, 2020)。SHEIN 最初採取的是網絡紅人行銷模式，透過免費寄送樣品方式請網紅進行測評或是以付費方式與頭部網紅進行合作，來提高品牌與商品的知名度並引流至平臺；後 SHEIN 與網紅開展聯盟行銷，具體流程如下圖所示，網紅與 SHEIN 在社群媒體

上聯盟發佈相關帖子，當潛在客戶點擊相關帖子下單後，聯盟客便可從中獲得約銷售額 10%-20%的佣金。

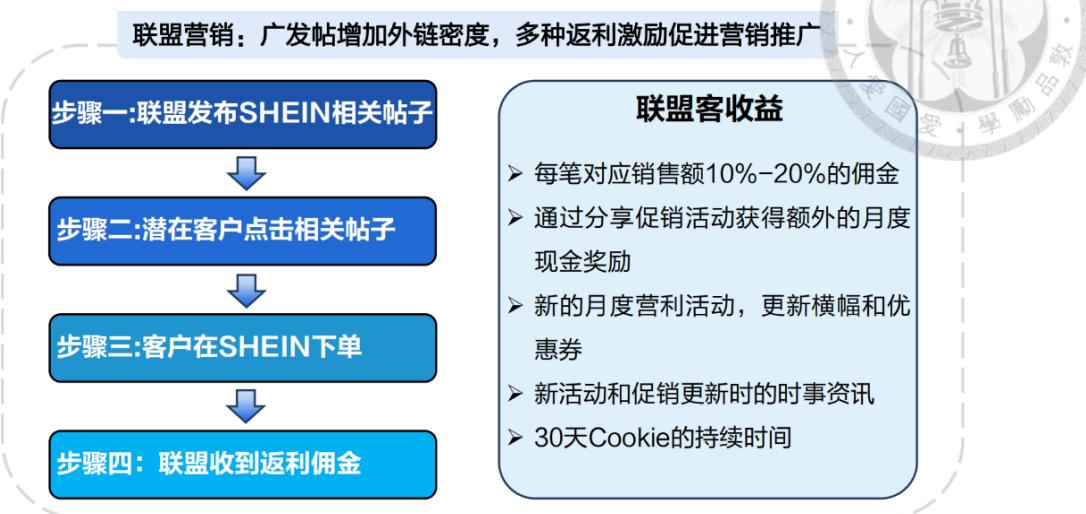


圖 4-8 SHEIN 與網紅之間的聯盟營銷之流程圖

資料來源：國海證券

SHEIN 行銷方式之三：UGC（用戶生成內容）社群行銷

SHEIN 重要的行銷方式之一是給予消費者（KOC）獎勵，鼓勵其在流行社群上生成內容，分享 SHEIN 購物開箱影片或是圖片，並以關鍵詞#SHEINgal 加強 SHEIN 開箱話題的熱度，最終，SHEIN 不僅能够以低成本獲得數量衆多、源源不斷的宣傳素材，也能獲得傳播範圍更廣、更為精準的效果。

SHEIN 行銷方式之四：行銷本地化

SHEIN 自設立之初的定位便是面向海外客群，因此在行銷時，隨著陸續進入越來越多的國際市場，SHEIN 在行銷中毫未顯示出中國品牌的縮影，並針對每一市場都推出了對應的網站，進行本地化行銷。在網站設計方面，SHEIN 會根據市場地語言、文化、用戶喜好風格等方面進行本地化行銷，以下分別為 SHEIN 日本、沙烏地阿拉伯、日本站的網站頁面，SHEIN 會使用當地市場語言、

聘請符合當地顧客審美的模特進行拍照。此外，SHEIN 會針對當地市場的節日推出客製化的優惠活動，來更好地迎合當地市場。



圖 4-9 SHEIN 日本官網主頁

資料來源:SHEIN 日本官網

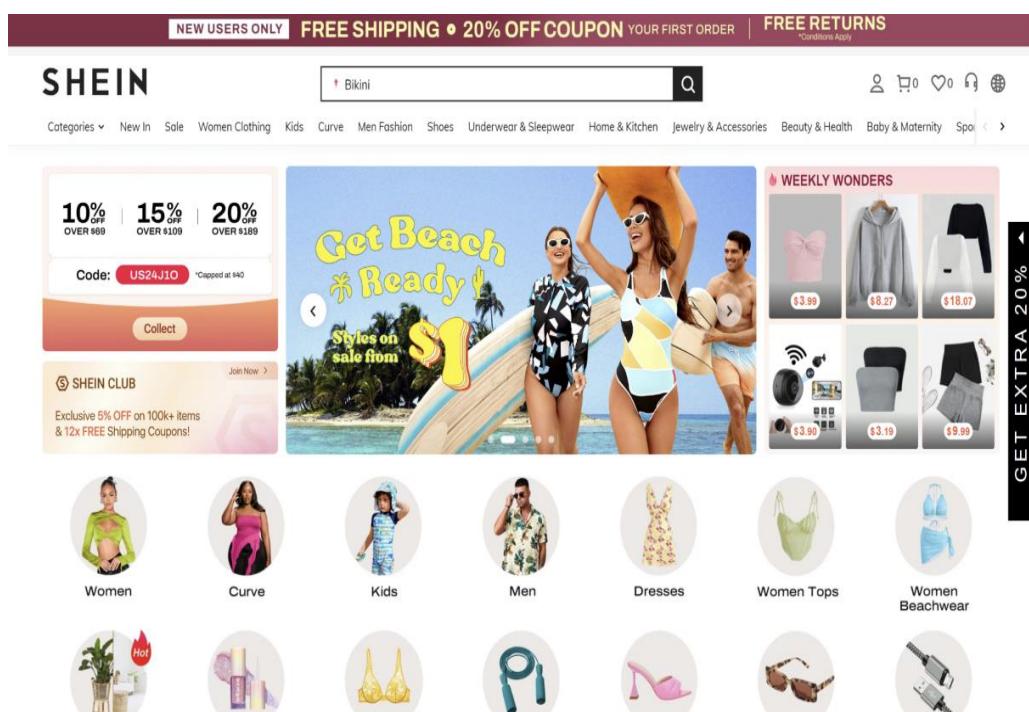


圖 4-10 SHEIN 美國站官網主頁

資料來源:SHEIN 美國官網



圖 4-11 SHEIN 阿拉伯區域官網主頁

資料來源:SHEIN 阿拉伯官網

SHEIN 行銷方式之五：通過 SEO 方式獲得更多流量

SHEIN 的創始人許仰天為 SEO 搜索引擎優化出身，因此其深知如何透過這一方式獲得更多的流量，其主要透過以下方式來促進 SHEIN 出現在搜索引擎中的頻率：

- 啓用高權重的老域名
- 良好的偽靜態 URL
- 關鍵詞做錨文本
- 標準的 TDK 代碼模板
- 精簡的 HTML 代碼
- 優秀的 H 標簽，At/標簽和結構化數據
- 層次清晰的 xml 網站地圖

(Elysha Fang, 2023)

透過上述幾種主要行銷方法，在行銷成本較低的這個時期，SHEIN 有效將品牌精準地下沉至目標消費市場，覆蓋範圍既廣又深，從而迅速提高了知名度，並吸引到較多的用戶量。



4.2.2.2 SHEIN 零售高效綜合化發展

自 2012 年起，SHEIN 開始從傳統的批發采購模式轉向設計自己的產品，先後建立了高效的供應鏈、數字化倉儲，簡化了物流流程，並以客戶為中心趣味化發展平臺，構建了高效綜合化的零售體系。

4.2.2.2.1 SHEIN 高效的供應鏈布局：

SHEIN 在 2014 年自建供應鏈中心，雖然不像其它快時尚企業如 Zara 一樣擁有自己的工廠，但 SHEIN 透過多項策略與下游建立了長期緊密、穩定、靈活、又具有較大控制權的合作關係。

SHEIN 高效供應鏈布局策略之一：將總部遷移至產業聚集地

SHEIN 2015 年將總部由中國南京遷至服裝產業成熟的中國廣州，廣州為全球最大的服裝批發聚集地之一。SHEIN 廣州總部附近供應商集中的番禺區擁有齊全的快時尚產業生產要素，其在 1990 年代便興起服裝檔口批發生意，2000 年後給淘寶等中國國內電商做服裝網單，後又為跨境電商品牌做貼牌代工，至今已有三十多年的服裝產業發展歷史，在此區域有數萬間的制衣作坊和中小型工廠，並擁有服裝紡織面輔料最大的供應市場中大紡織商圈、廣州服飾批發街十三行，此外，距離廣州白雲機場、佛山的倉儲基地等地都較近（黃姍，2021），交通方便。

除了自己主動將位置搬至距離供應商較近的地方外，SHEIN 也曾要求供應商需設置在距離其總部 5 小時車程內的位置，與上游供應商較近的地理距離以及供應商的集群分佈較好地方便了 SHEIN 與上游供應商之間的溝通。

SHEIN 高效供應鏈布局策略之二：透過補貼優惠及全面的賦能，吸引商家入駐

為吸引商家入駐平臺，SHEIN 針對商家痛點，提供了較為全面的供應商培養系統。

在金額補貼上，SHEIN 為新入駐的商家提供利潤補貼、運費補貼、額度支持、額度支持、款項減免四大扶持機制，商家無需提供保證金與入駐費，因此入駐成本較低（楊仁文，2023）。此外，傳統服裝產業有著回款慢的痛點，平均需要 90 天的時間，而 SHEIN 最快 7 天回款，大大提高了供應商現金流的流轉效率。

在生產上，SHEIN 協助部分供應商改進設備，並為下游工廠集中採購原料，利用規模效應協助供應商降低成本；此外，SHEIN 設立線上 GMP 平臺，提供影片供供應商學習，並定期舉辦線下培訓工作坊，來助力供應商對平臺機制、當下生產趨勢、生產技巧等面向有更深入的瞭解。



圖 4-12 SHEIN GMP 平臺

資料來源：國海證券

SHEIN 高效供應鏈布局策略之三：以按需生產供應鏈模式與供應商緊密高效合作

在管理輔助上，自 2016 年起，SHEIN 不斷投資投資供應商的 MES (Manufacturing execution system) 系統，協助所有供應商數字化轉型來與 SHEIN 的數字化模式相適應。通過系統將設計、物料、製造、發貨、每個階段不同供應商進度等資料清晰地傳達給供應商，不需要工作人員來回確認，每款在終端市場的消費反應也會及時通過系統反饋至供應商。

在供應鏈方面，SHEIN 採取按需生產的模式。透過算法與大數據追蹤到網絡流行元素，設計好後，傳輸給供應商，讓供應商以每款約 100–200 件的小規模進行生產，再上新至平臺進行測試，來瞭解消費者的反應數據，如果測試效果較為積極，SHEIN 會繼續向供應商追加該款式的生產，如果較為普通，則會拆解設計元素，重新進行組裝、設計產品（吳靜芳，羅璇，沈朋達，2022）。

SHEIN 高效供應鏈布局策略之四：對供應商進行評級管控

SHEIN 雖然沒有擁有自己的產線，但是透過推出針對供應商的評級制度，加強了對供應商的控制權，一定程度上督促了供應商提高生產效率與品質。SHEIN 在速度與質量方面對供應商採取周考核、月考核、以及季度考核，並將供應商分為 S、A、B、C、D 五個等級，其中季度考核的結果影響到供應商的上新資格、平臺活動參與資格、獎金高低、以及獲單數量多少，且排名落後的供應商將被末尾淘汰，具體考核制度如下表所示：

表 4-3 SHEIN 供應商考核制度

周期	影响范围	描述
周考核	不影响权益	
月考核	影响上新款数、活动报名资格、奖金资格	<ul style="list-style-type: none">前30%，上新额度增加20%；末30%，上新额度下调20%；30%-60%，上新额度不变买手开发的款或淘汰供应商款式将优先转给AB类B、C仅15%、10%的报名资格；D级无报名资格
季考核	决定层级	<ul style="list-style-type: none">得分=采购金额（60%）+KPI指标（40%）排名在D级末尾的30%的供应商，将会被淘汰
KPI指标	速度与质量	<ul style="list-style-type: none">急采发货及时率=40h内发货量/总订单量备货发货及时率=规定天数内发货量/总订单量次品率上新成功率=上新2-8天内日销≥3.4件的SKU/上新总SKU

資料來源：SHEIN 招商、開源證券研究所

4.2.2.2 數字化倉儲的建立

(1) SHEIN 倉庫類型介紹：

最初，SHEIN 僅僅擁有一個小倉庫，但透過約十年的發展，SHEIN 發展出了占地約上萬平的倉儲基地。其倉庫類型分為中國國內中心倉、海外中轉倉、以及海外運營倉三大類。其中，中國國內中心倉位於廣東佛山，距 SHEIN 上游供應商集中地廣州不到一小時的車程，地價相較廣州更為便宜，截止 2019 年，該中心倉可儲存約 3000 萬件的庫存，承包了 SHEIN 全球約 95% 的發貨。此外，在佛山中心倉附近，SHEIN 也配置多個衛星倉來分擔倉儲壓力；海外中轉倉則位於迪拜、意大利、沙特、澳大利亞、印尼、越南等國，這類倉庫只負責接收用戶的退貨以及銜接從中國來的物流包裹，不負責發貨，庫存量約 1000 萬件左右；海外運營倉分布範圍更加廣泛，分布于香港、比利時、印度、美國等 270 個區域，承包了全球約 5% 左右的發貨，主要負責特定區域訂單處理與配送，來

加快交貨速度與降低送貨成本。



(2) **SHEIN 數字化倉儲的建立：**

為節約各個環節的時間，SHEIN 建立了智慧倉儲系統，優化了從庫存管理到最終配送的整個供應鏈流程，有效提升了商家、分撥、分揀、打包、訂單配送等的效率，并減少了找錯貨位、發錯產品型號等情況，使得貨品能够更快速地到達消費者手中。

4.2.2.3 以客戶為中心趣味化發展客戶端

2015 年，為更好服務顧客，升級顧客消費體驗，以及增强顧客的粘著性，SHEIN 推出了應用程式，彼時中國國內電商平臺發展出不少電商平臺的創新趣味性玩法，但忙于繼續擴大中國國內市場，SHEIN 一定程度上模仿了中國國內電商平臺的策略，如將簽到、積分、激勵評論、設立購物節、直播購物、創建內容社區等手法運用於海外市場，取得了一定成效，提升了顧客的在線購物體驗，也成功更好地增强顧客的粘著度和忠誠度。

4.2.3 第三階段：COVID-19 影響下加速增長并反超傳統電商、快時尚巨頭階段（2020 年—2022 年）

疫情期間，SHEIN 不論是在下載量、還是利潤方面都得到了迅猛的增長。

(in millions)

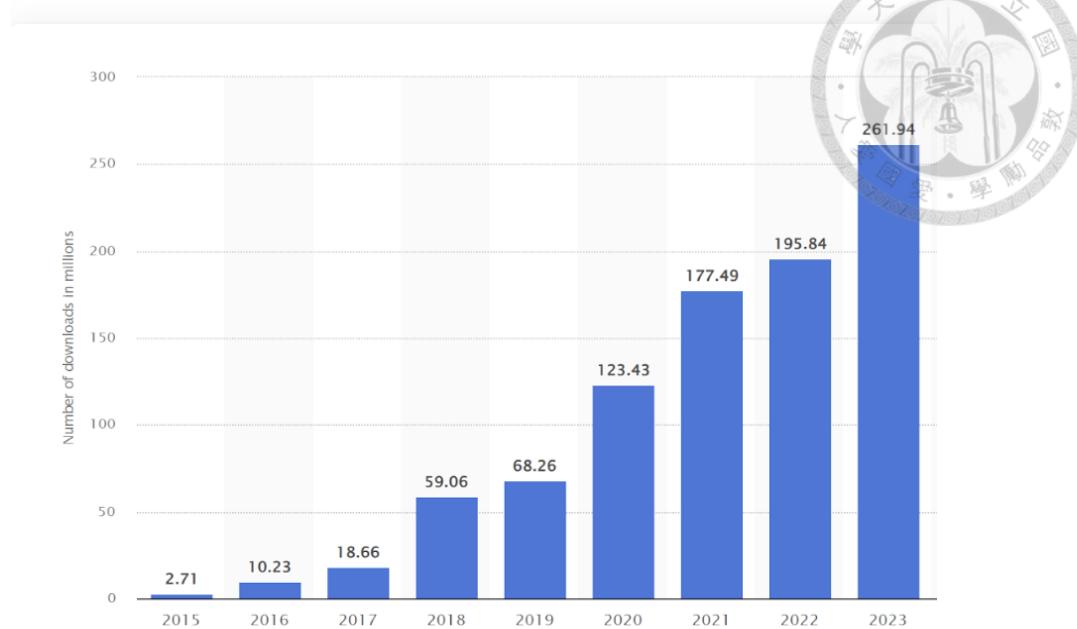


圖 4-13 SHEIN 2015–2023 下載量

資料來源：STATISTA

(in millions)

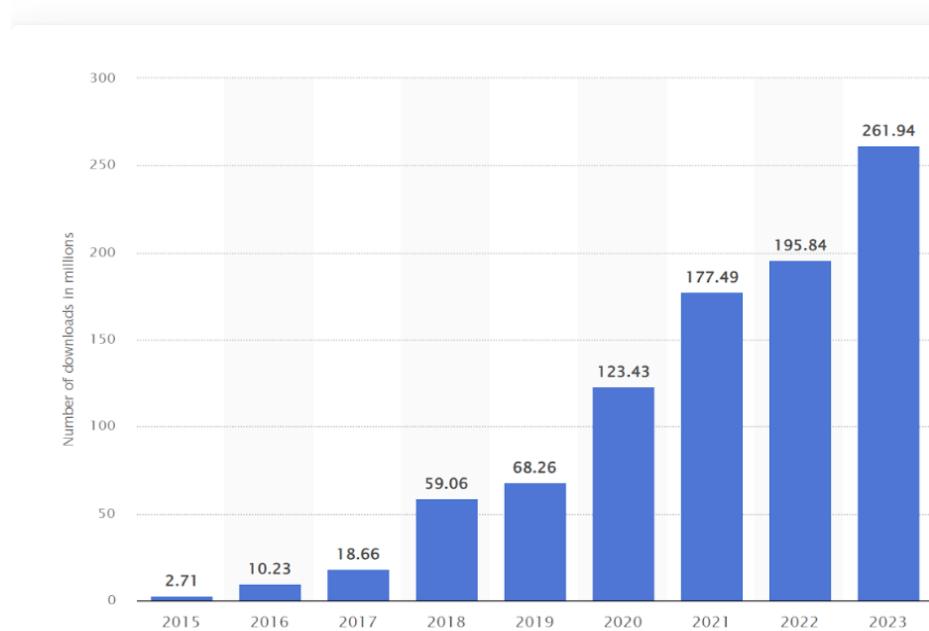


圖 4-14 SHEIN 2016–2022 預估收益

資料來源：STATISTA

作為電商平臺，SHEIN 2021 年在下載量上反超電商巨頭 Amazon。根據 Apptopia 統計顯示，Amazon 在 2020 年仍是全球下載量最高的線上電商 App，然

而到 2021 年時，被 SHEIN 反超。

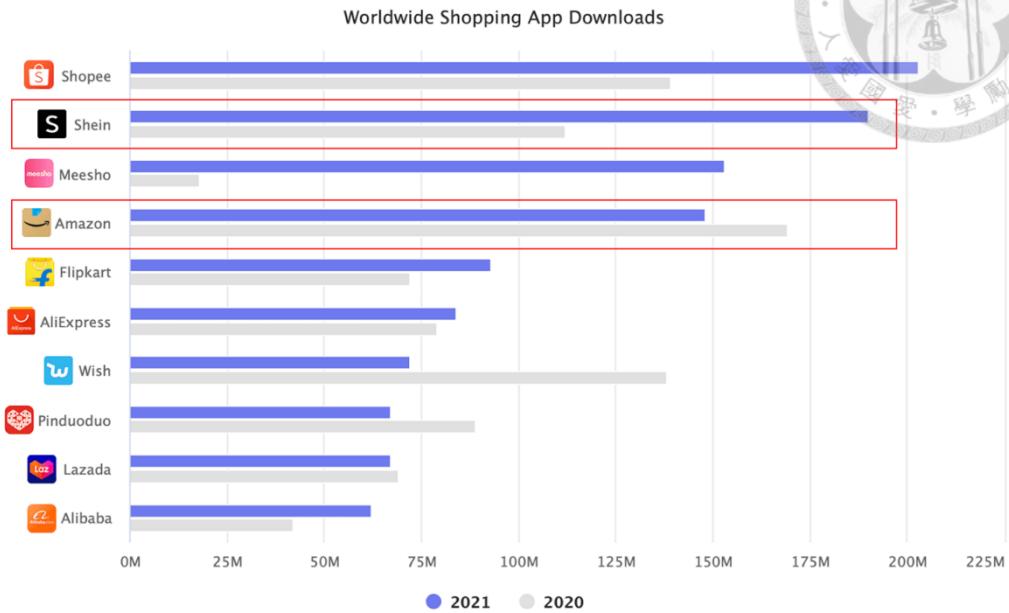
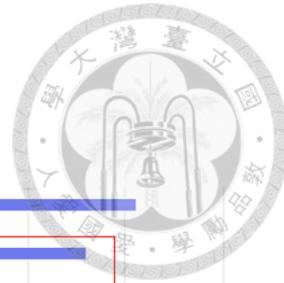


圖 4-15 2021 全球範圍內電商平臺下載量

資料來源：Apptopia

*以上所有資料除中國-僅統計 App store 數據外，均為 Apple store 和 Google play 的總和。

此外，SHEIN 2021 年的淨銷售收入在其最大市場美國超過 Amazon。



圖 4-16 2021 美國電商平臺淨銷售收入

資料來源：STATISTA

作為快時尚品牌，SHEIN 在 2022 年成為全球市占率最高的快時尚公司。

從 SHEIN 最重要的美國市場來看，SHEIN 在 2022 年 11 月佔據美國快時尚產業約 50% 的銷售額；從全球市場範圍來看，傳統快時尚巨頭 Zara 在疫情期間營收受到大幅波動影響，SHEIN 則是在這一階段得到持續迅猛的增長。

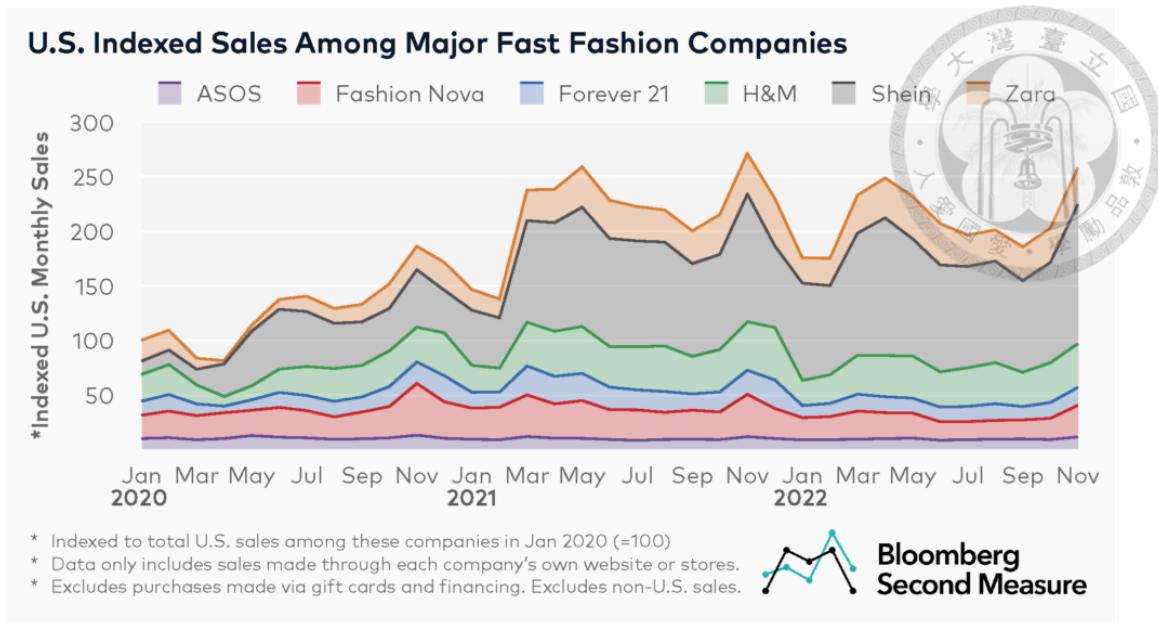


圖 4-17 2020-2022 年各快時尚品牌在美國的市佔率

資料來源：Bloomberg Second Measure

4.2.4 第四階段：巔峰後的繼續拓張與威脅並重階段（2022 年-至今）

在 COVID-19 疫情的推力下，SHEIN 這一在線時尚平臺發展至巔峰，但其野心不滿足于此，採取了繼續拓張的策略：

疫情後，SHEIN 加速了線下拓張的步伐。一方面，SHEIN 加大了線下快閃店的開設，SHEIN 於 2018 年首次在美國紐約開展開設線下快閃店，在 2022 年多國放鬆 COVID-19 限制政策後，僅在西班牙、意大利、法國，SHEIN 便舉辦了 40 場快閃活動 (HANNAH MALACH Plus Icon, 2023)；另一方面，SHEIN 透過收購、入股線下快時尚品牌的方式加速線下的布局。2023 年 8 月，SHEIN 宣布與美國線下快時尚巨頭 Forever 21 母公司 Sparc Group 合作，SHEIN 獲得該公司 30% 的股份，而 Sparc Group 也成為 SHEIN 重要股東之一，雙方將加強合作行銷以及相互促進對方虛實整合的發展，原本以線下銷售為主的 Forever 21 將透過 SHEIN 平臺進行線上銷售，SHEIN 則可利用 Forever 21 數量眾多的線下零售門店開展快閃活動，銷售線上熱門產品 (Gabrielle Fonrouge, 2023)。2023 年 10 月 30 日，SHEIN 宣布全面收購英國時尚女裝品牌 Missguided，根據合作協議，Missguided 將利用 SHEIN 的按需供應鏈進行生產，同時作為獨立品牌通過 SHEIN 線上渠道和自有渠道進行線上銷售 (陳霞昌, 2023)。

2022 年，為了更好開發新加坡及東南亞市場，SHEIN 將公司總部由中國遷至新加坡。同時，SHEIN 也開始加強供應鏈多元化、本土化的布局，以更好服務海外市場。過去 SHEIN 供應鏈極其依賴中國上游製造商，約 95% 的 SHINE 商品由中國發出，為鞏固西歐、中東和東歐地區的市場，SHEIN 於 2022 年在土耳其打造本土供應鏈；為鞏固拉美、北美的市場，SHEIN 在 2023 年 4 月宣布增加在巴西的投資，使其成為該區域的製造和出口中心。

2023 年 5 月，SHEIN 設立了 Marketplace，開放世界各地的供應商透過 SHEIN 銷售商品，大大拓展了 SHEIN 可銷售的商品類目，SHEIN 由過去服飾銷售為主逐步拓展至時尚、美容、家居和生活一體的平臺，更好地滿足了消費者多樣的購物需求。根據華爾街日報報道，2024 年春，SHEIN 的執行主席唐偉在一封致投資者的信中宣布 SHEIN 將向外部品牌和設計師提供 SHEIN 的供應鏈基礎設施和技術，允許他們利用 SHEIN 的系統來小批量測試新的時尚產品，以及跟蹤這些產品在消費者中的受歡迎程度，以助力供應商在 SHEIN 平臺上的發展，從而吸引更多的商家入駐 SHEIN。

然而，SHEIN 在繼續拓張之餘，也面臨著嚴重的威脅。伴隨著疫情紅利的消失，部分消費者逐步回歸線下消費，SHEIN 的瀏覽量有所下降；此外，2022 年 9 月，中國國內電商龍頭拼多多在美國推出針對海外市場的 APP Temu，Temu 依托其高效的全托管模式（即商家只需負責提供貨品、報價、備貨入倉即可，其餘所有由平臺協助處理），在 2022 年年底便成為了全美下載量最多的應用程式，並于 2023 超過 SHEIN 成為全世界下載量最高的線上購物平臺，其在北美、歐洲市場中最具優勢。

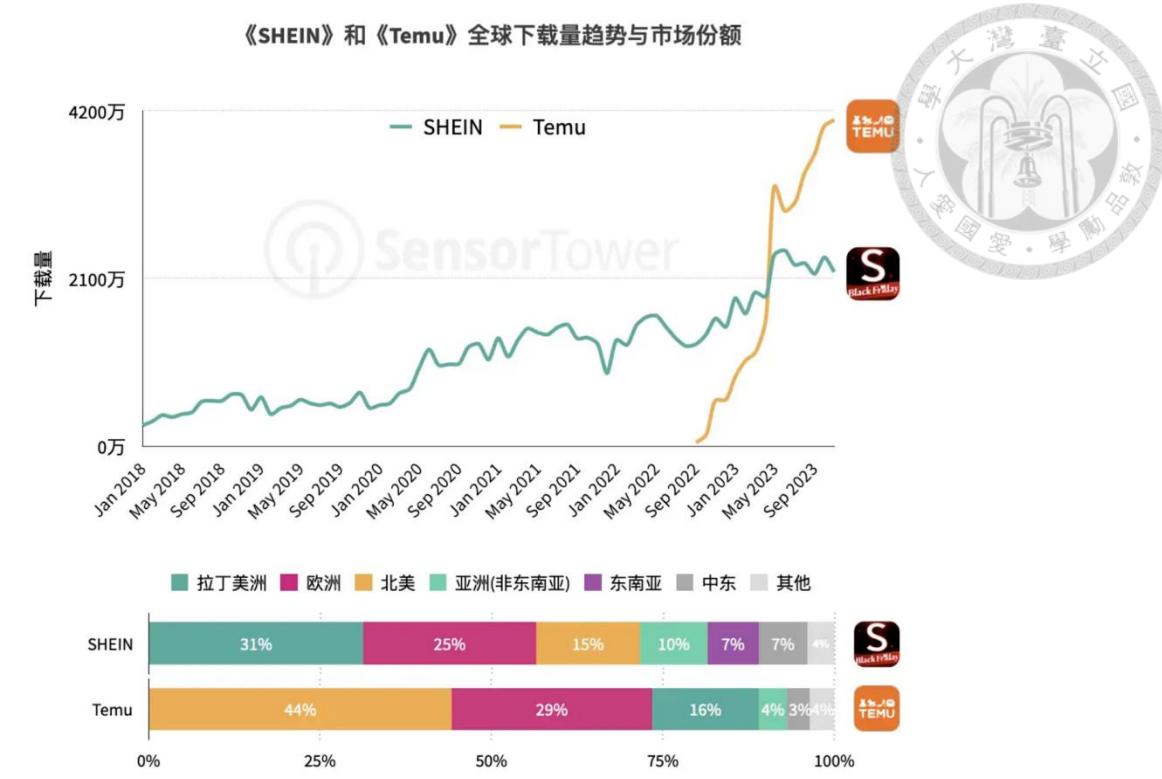


圖 4-18 SHEIN、Temu 全球下載趨勢與市場份額

資料來源：Sensor Tower

在以上背景下，SHEIN 於 2022 年 4 月的市值估值一度達到千億美金，超越 ZARA 與 H&M 市值的總和，但一年過後，市值估值便暴跌 300+ 億美金。

第五章 個案分析

5.1.個案分析架構

SHEIN 既是快時尚品牌，同時又是電商平臺，本章節先會將 SHEIN 分別與主要的不同競爭對手 - 包括傳統電商龍頭 Amazon、快時尚巨頭 Zara、同樣起源于中國，發展迅猛的新興跨境電商平臺 Temu 進行結合分析，探究以下三大問題：

1. SHEIN 為何可以自己觸及市場，不像其它衆多中國跨境電商玩家一樣那麼仰賴 Amazon？
2. SHEIN 為何能在短時間內超越快時尚巨頭 Zara？
3. SHEIN 後又為何反被 Temu 超越？

通過以上三個問題的比較分析對 SHEIN 有更深入的瞭解後，再使用商業模式再創新以及第二曲線理論來探討、總結 SHEIN 自創立以來成功的關鍵因素，及其後續發展受阻的原因。



5.2 SHEIN 為何可以自己觸及市場，不像其它衆多中國跨境電商玩家一樣那麼仰賴 Amazon？

在中國，約有超過 20 萬家跨境電商賣家需要依靠 Amazon 這一世界最大、覆蓋市場最廣的電商平臺來拓展海外市場。儘管 SHEIN 也是 Amazon 的賣家之一，但其更主要採取的是 D2C (Direct to Customer) 商業模式，能够直接透過自己的網站或是應用程式直接將產品銷售給消費者。造成這種差異的主要原因在於：

- **快時尚行業性質：**快時尚產品屬於生命週期較短的生活必需品，目標客群數量龐大、復購率相對較高。相對其它小眾產品，快時尚產品更能吸引到大量用戶，值得 SHEIN 自行投資建立平臺，降低對 Amazon 平臺的依賴，以增加總體利潤。
- **充足的融資資金支持：**自 2013 年起，SHEIN 先後合計獲得了數十億美元的融資，資金上的充足允許它有能力建設完善的組織架構來自行運營一切流程，包括組建供應鏈、完善中後端功能、在海外組建立倉儲及物流中轉中心、自行處理退換貨以及客戶服務等問題。其它中國賣家多數為中小企業，難以擁有如此龐大的資金支持，因此需要依賴 Amazon 提供的解決方案。
- **人才支撐：**在獲得充足的資本支持後，SHEIN 能夠以較具有市場競爭力的薪資待遇聘請 IT、瞭解海外市場等面向的優秀人才，來完善公司的前、中、後台，組建出數字化系統，形成自身優勢，加速海外拓展。
- **集中、且數量龐大的商品支撐：**SHEIN 供應鏈總部背靠廣州番禺-全球服裝供應鏈重鎮，商品集中，便于管理；此外，受益於 SHEIN 的數字化供應鏈模式以及前述提及的快時尚行業性質，SHEIN 每年能夠推出數十萬個 SKU、更新頻率高，能為提供消費者足夠的選擇機會。
- **流量獲取與品牌建設能力：**SHEIN 擅長利用社交媒體與年輕世代建立直接聯繫，目前已成功樹立了自己的品牌知名度，無需完全依賴于其它平

臺的品牌影響力。當前，SHEIN 在 Instagram、Tiktok 等主流社交平臺中所獲得的粉絲數量都遠超 Amazon，但多數中國跨境賣家不擅長品牌建設，因此需要仰賴 Amazon 來獲取流量。

- **豐富的跨境經驗：**SHEIN 在跨境電商領域已發展十幾年，有豐富的相關經驗，並能為其上下游的合作夥伴提供經驗支撐；中國衆多的跨境電商賣家中不乏相關經驗不足的新興賣家，對流程、跨國貿易法規等不甚瞭解，需仰賴 Amazon 為賣家組織的培訓賦能以及解決方案處理繁瑣的頭程、清關、跨境運輸、入關、尾程派送、分銷等物流流程。相較于自行設立獨立站，新興或是小規模的賣家在 Amazon 上開店更為便捷，風險也更小。
- **規模效應下的運營成本優勢：**SHEIN 的交易數量龐大，在規模效應下，能夠自行批量處理貨物交易之後繁瑣的手續，有效降低跨境電商中成本較高的物流費用；而其它小規模的公司如若自行處理，成本高昂，產品難以擁有價格競爭力，直接採用 Amazon 提供的相關服務更能節省成本。

通過自行設立獨立站、應用程式，相較于其它過于依賴亞馬遜等平臺的跨境電商賣家， SHEIN 建立了以下獨特優勢：

- **降低成本，獲得更高的利潤：**在 Amazon 等平台銷售商品需要定期支付平台的銷售工具和服務包月費，此外，還需支付銷售總價 8%-20%的銷售佣金。而在自己的平台上銷售商品，可以節省這些手續費用，因此可獲得更高的利潤。
- **獲得詳細的用戶數據：**通過用戶註冊制度，SHEIN 能夠自行擁有更為準確的用戶畫像，包括年齡分布、性別比例、地域分布、產品偏好等信息，有助於協助 SHEIN 行銷團隊進行精准行銷。此外，SHEIN 可以獲得與用戶消費行為直接相關的數據，如消費者需求偏好、購買周期、款式偏好、複購率等資料，通過分析這些數據，結合 C2M (Consumer-to Manufacturer) 生產模式，將用戶的購物行為反饋至設計、生產、及行銷上，能生產出更符合目標客群需求的產品和數量，進而構成 SHEIN 發展的護城河。

- 不受平臺規定限制，擁有更強的自主性：Amazon 平臺上商家數量衆多，為規範平臺、提供更優質的服務以及公平競爭，Amazon 會對商家做出統一的規範要求，但一定程度上也限制了商家的發展。

相较于在 Amazon 上受產品展示風格的限制，SHEIN 在自己的獨立站與 App 中可以自定義頁面風格，能更好適應快時尚行業多元展示的行業需求。

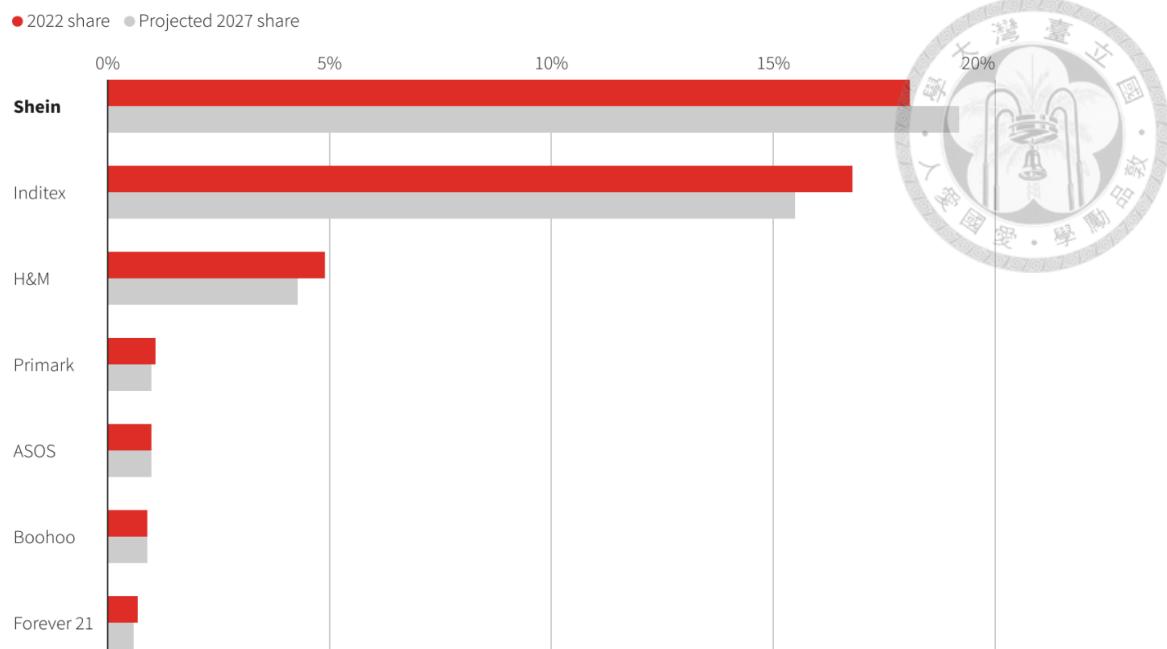
自建平臺下，SHEIN 能够更自由地自主獲取流量來加強品牌建設和曝光度，進而促進銷售的轉化。網紅行銷是 SHEIN 行銷較為成功的重要方式之一，但 Amazon 曾一度嚴厲打擊商家將商品寄送給網紅，透過邀請網紅協助推廣的方式來推廣新品。

此外，SHEIN 也可自主、不受限制地舉辦主題性促銷活動，來促進銷售的增長。

- 及時完善顧客購物體驗，增強與客戶之間的互動與其忠誠度：D2C 模式下，SHEIN 能够不受平臺限制，及時靈活調整用戶反饋意見，迅速完善顧客購物體驗。與此同時，通過自行構建用戶管理體系，SHEIN 能够第一時間將品牌價值、產品更新等信息傳遞給客戶，建立與顧客建立之間更為直接、持續的聯繫，能够有效提高顧客粘著度和複購率，實現其生命周期價值的最大化。

5.3 SHEIN 為何能在短時間內超越快時尚巨頭 Zara？

Zara 于 1975 年起源于西班牙，距今已有近 50 年的發展歷史，是全球快時尚巨頭之一，然而在 2022 年，僅僅成立 10 年的 SHEIN 超越了 Zara，成為全球快時尚市占率最高的品牌，多家研究機構亦推測 SHEIN 在將來將佔據更大的市占率，SHEIN 之所以能在短時間內超越快時尚巨頭 Zara，除了疫情的推動外，或可主要歸因於以下幾大原因。



Note: Market shares are based on estimates.
Source: Coresight Research | Reuters, Dec. 12, 2023

圖 5-1 全球 2022 年、2027 年（預期）快時尚品牌市占率

資料來源：Coresight Research

5.3.1 SHEIN 比 Zara 價格更低、折扣活動更為頻繁：

價格低是快時尚的重要特徵之一，也是快時尚品牌能否獲得成功的重要因素之一。據 36kr 報道，SHEIN 作為新興快時尚品牌，許多與 Zara 設計相近甚至同款的產品，價格比 ZARA 便宜 8-10 倍左右，因此更能吸引到對價格較為敏感的快時尚目標客群，而關於 SHEIN 為何能以如此低的價格販售產品，在此以 Micheal Porter 的 Value Chain 將 SHEIN 與 Zara 進行比較、解釋。

FIRM INFRASTRUCTURE

雙方均有完善的供應鏈管理系統與物流系統，但在生產方面：

SHEIN:

- 自己無生產系統，全部外包至成本較低的中國供應商。

Zara:

- 生產以內製為主，且多集中在歐洲生產，成本較高。

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

SHEIN:

- 對設計人才要求較低，不少設計畢業於中國技職院校，成本較低。
- 主要從中國招募人才，狼性工作文化，用人成本較低。

Zara:

- 對設計人才要求高，多數設計畢業於世界知名設計學校，成本較高。
- 人才多來自歐洲，工作制度更為完善，用人成本較高。

TECHNOLOGY DEVELOPMENT

SHEIN:

- 利用爬蟲、大數據來瞭解不同市場的喜好來進行設計，爆款命中率更高，所有信息數字化，使用及時的信息系統串聯上中下游，將分析後的銷售數據與生產端串聯，效率更高。

Zara:

- 同樣擁有完善的物流、庫存、銷售數據、銷售趨勢等方面的信息系統，但由于線下門店的性質，使得消費端的信息存在一定滯後性，效率更低。

PROCUREMENT

SHEIN:

- 上游供應商幾乎源自中國，成本較低，且恰逢中國服裝產業能過剩，SHEIN對上游的議價能力較強。

Zara:

- 部分產品追求較高品質，質量較好但價格較高的歐洲供應商約佔據其供應商數量的一半。

MARKETING SALES

SHEIN:

- 採用比Zara更極致的按需生產模式，減少了生產浪費。
- 流程數字化，各流程間的溝通成本較低，效率更高。

Zara:

- 約有45%左右的生產留在西班牙，其餘外包在其它歐洲地區或是亞洲，物流相對較為分散；當低物流價格較高。

Margin

Margin

SHEIN相較

於Zara，每件產品的利潤率較低，以低利潤率換取銷售數量上的優勢。

INBOUND LOGISTICS

SHEIN:

- 國珠三角地區，物流較近；當地物流價格更低。

Zara:

- VS
- 上游供應商幾乎源自中國，成本較低，且恰逢中國服裝產業能過剩，SHEIN對上游的議價能力較強。

OUTBOUND LOGISTICS

SHEIN:

- 透過單價低的物流包裹避免中國出境以及多數市場入境的關稅；利用萬國郵政聯盟(UPU)對發展中國家補貼的優勢，郵費較為便宜。

Zara:

- VS
- 約有45%左右的生產留在西班牙，其餘外包在其它歐洲地區或是亞洲，物流相對較為分散；當低物流價格較高。

OPERATIONS

SHEIN:

- 採用比Zara更極致的按需生產模式，減少了生產浪費。
- 流程數字化，各流程間的溝通成本較低，效率更高。

Zara:

- VS
- 上游供應商幾乎源自中國，成本較低，且恰逢中國服裝產業能過剩，SHEIN對上游的議價能力較強。

Support Activities

Primary Activities

Support Activities

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

TECHNOLOGY DEVELOPMENT

PROCUREMENT

MARKETING SALES

SERVICE

INBOUND LOGISTICS

OUTBOUND LOGISTICS

OPERATIONS

SUPPORT ACTIVITIES

圖 5-2 Zara、SHEIN Value Chain 比較之分析

資料來源：本研究整理

此外，SHEIN 相較 Zara 更加頻繁推出折扣活動。除了重大節日的促銷活動外，日常生活中，只要消費者打開 SHEIN 的應用程式或是網頁，就會自動跳出贈送折扣券的通知。根據德勤與 Google 共同調研的結果顯示，絕大多數消費者認為折扣（現金等值折扣、促銷活動等）是最能回饋其品牌忠誠度的做法，SHEIN 利用頻繁的折扣活動有效增強了消費者對其使用的忠誠度。

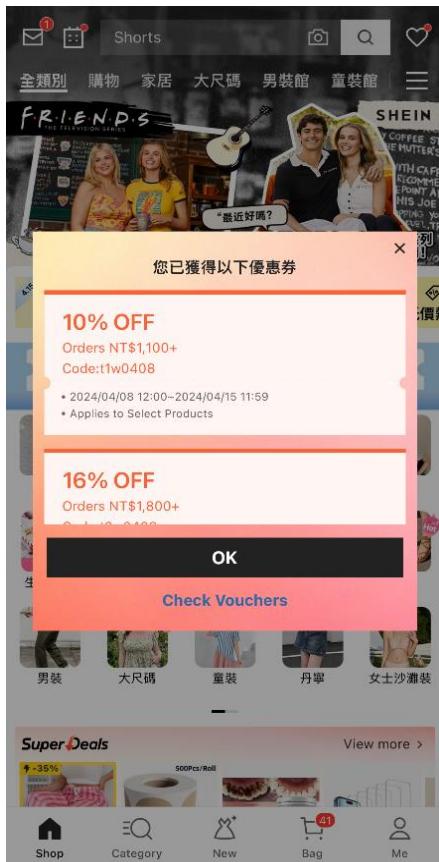


圖 5-3 SHEIN 應用程式打開界面之優惠券信息

資料來源：SHEIN 應用程式

5.3.2 SHEIN 之反應速度更快

Zara 在上新方式方面，較為仰賴線下門店來進行上新測試，每款測試規模至少 500 件；SHEIN 直接透過線上平臺進行上新，無需將衣服送至門店，且每次上新規模較小，僅約 100 件左右，因此 SHEIN 的反應更為迅速、靈活。根據中泰證券資料顯示，SHEIN 測試速度約為 Zara 的 5 倍，產品週期約為 Zara 的 $1/2$ 。

5.3.3 SHEIN 之選品更加廣泛：

在設計方面，Zara 依賴傳統的線下時尚信息獲取方法，主要通過時裝秀預判未來流行趨勢，以及利用線下門店反饋的銷售信息進行設計，信息來源有限且具有一定的滯後性；Zara 也更尊重設計師，提供了更為人性的設計空間，因此 Zara 總體設計數量相對有限。相較之下，SHEIN 則是應用算法和大數據追蹤線上時尚趨勢的方式，來瞭解消費者當前喜愛的時尚元素，并讓設計師迅速進行拼貼設計，獲取的數據資料龐大，設計過程高效快速，雖然對設計師在設計數量上的要求較高，但能推出更多數量的產品，在 2020 年，SHEIN 新上線的 SKU 數量約為 Zara 的 3.5 倍，為消費者提供了更加多樣化的選擇。

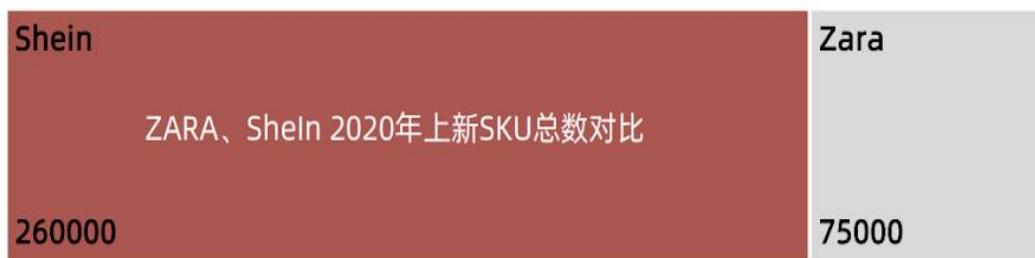


圖 5-4 Zara、SHEIN 2020 年上新 SKU 總數對比

資料來源：中泰證券

5.3.4 SHEIN 之傳播更為廣泛：

在疫情期間，SHEIN 依靠多元的線上行銷方式，熱度不斷上漲，逐漸與 Zara 等傳統快時尚品牌拉開差距，是其疫情期間迅速發展壯大的重要原因之一。Zara 雖有在運營自己的社群媒體賬號，但在其它方面的線上廣告量較少，更注重依靠地理位置優越、設計時尚，整潔，富有現代感的門店來進行行銷；SHEIN 作為相對而言輕資產的電商公司，行銷方式主要集中于線上，通過在社群平臺廣泛投放廣告、與網紅合作、以及獎勵鼓勵用戶參與社群平臺購物開箱活動#SHEINgal 等不同多元行銷手段有效將品牌下沉至目標消費市場，行銷覆蓋範圍廣泛，能夠迅速增多用戶量。



圖 5-5 COVID-19 期間美國用戶於 Google 上對不同品牌之搜索熱度

資料來源：國海證券

此外，與 Zara 相比，SHEIN 在行銷時更注重與顧客進行互動，其為所有快時尚品牌中，運用 UGC（用戶生成內容）社群行銷方式最為廣泛的品牌。有學者曾提出「快時尚消費者們購物的主要動機就是讓自己感到開心」的說法 (Annie Radner Linden, 2016)，當 SHEIN 顧客穿自己所挑選的漂亮衣服，自信地拍攝影片/圖片素材時，能獲得較強的愉悅感，會加強其對平台的購物體驗感，當期發佈影片/圖片時，顧客便已經成為了平台的代言人，大大加強了用戶在推廣平台中的參與度，因此這一方式不僅能夠協助 SHEIN 的品牌推廣，亦能夠增強用戶與 SHEIN 之間的聯結，最終提高其對 SHEIN 的忠誠度。

5.3.5 進一步改進了按需生產柔性供應鏈

相較於 Zara，SHEIN 除了是一間銷售快時尚產品的公司以外，更是一間互聯網公司，以數據和算法取勝。SHEIN 同時學習、借鑒了國際快時尚品牌以及中國國內互聯網公司的成功經驗，並進行融合改進，進而形成自身在傳統服裝產業中數位化的優勢。

SHEIN 有名的按需生產柔性供應鏈其實不是由 SHEIN 首創，Zara 等快時尚品牌更早便進行實踐，但 SHEIN 在 Zara 基礎上進行改進，融入了當時中國互聯網公司的經驗，將互聯網產業中的數位化模式引入中國傳統的服裝製造業中，協助服裝產業智能化發展，最終效果較 Zara 之模式更佳。下表為 Zara、SHEIN 按需生產柔性供應鏈的比較與改進之說明。

表 5-1 SHEIN 按需生產柔性供應鏈之介紹

	Zara	SHINE 改進之地方	SHEIN 改進之說明	SHEIN 改進後之優勢
設計 + 生產	<p>推式¹: Zara 透過線下時裝周等方式預測未來的時尚趨勢，再來設計、生產相應產品，產品由品牌端推向消費者。</p> <p>拉式: Zara 根據線下門店消費者對商品的反應，作商品後續生產數量之參考，消費之消費反應反哺生產。</p>	<p>拉式²:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● SHEIN 透過大數據、算法的方式來分析當下時尚趨勢，根據消費者喜好進行設計、生產產品。 ● SHEIN 根據平台中消費者對商品的反應情況，回傳至設計、生產端作參考。 	<p>2010 年-2019 年期間，中国互聯網產業處於商業化應用繁榮階段，互聯網與傳統企業的融合深度和廣度不斷提升（中國移動研究院，2024 年 4 月）。</p> <p>SHEIN 在這一階段中，順應中國互聯網浪潮趨勢，較早地將算法、大數據、數位化模式等運用至傳統的服裝產業中，進而形成自身在這一產業中的優勢。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 使用大數據、算法等技術進行趨勢趨勢，準確率更高。 ● 根據消費者喜好回推設計、生產，能較好地適應變化快速且不確定的市場環境，能夠獲得更高的爆款命中率。
測試數量	約 500 件左右	約 100-200 件	SHEIN 運用數位化系統將產業鏈上下遊（設計-生產-銷售-倉儲-物流-售後）進行連接，提升上下遊各端間的信息連接便捷度，大大降低了各端間的溝通成本，提高了產業鏈間的協作效率，使得 SHEIN 能夠以更小規模的數量，讓上游進行生產。	<ul style="list-style-type: none"> ● 小規模測試，更具靈活性，測試準確率也更高。 ● 能更好地做到按需生產，避免生產上的浪費，以及庫存積壓。
測試通路	線下為主，線上為輔	線上為主，線下為輔	由於 SHEIN 線上電商平臺之性質，在服裝設計、生產後，可直接上架至平臺進行測試，無需將產品運輸至門店；	<ul style="list-style-type: none"> ● 能獲得更全面的消費者消費資料，能對消費者有更全面的了解。 ● 實時獲得測試資料，反應速度更快。

¹ **推式（Push）** 設計/生產：公司根據市場預測和銷售預測來計劃設計與生產，並將產品推向市場。

² **拉式（Pull）** 設計/生產：基於實際市場需求來驅動設計與生產。

		且所有消費者的購物反應資料包括納入購物籃、下單數量等均實時以數字化的方式呈現。	
--	--	---	---

資料來源：本研究整理

5.3.6 小結

Zara 過去能够成爲快時尚巨頭的主要優勢在於其價格便宜、反應速度快、上新頻率高、選擇多樣以及能夠引領潮流，同時注重消費者反饋。然而，SHEIN 通過整合供應鏈資源並納入數位化系統，實現了比 Zara 更便宜、更快、選擇更多的優勢。SHEIN 憑藉其更低的價格優勢，吸引了全球下沉市場中數量龐大、對價格較爲敏感但快時尚需求未被滿足的消費者；與此同時，SHEIN 利用數位化管理系統和消費者導向的按需生產模式，顯著提高了反應的靈活度、速度、廣度以及準確度；此外，SHEIN 的多元行銷手段，使其品牌知名度迅速提升，傳播範圍更加廣泛，因此，SHEIN 在市佔率上能夠超越 Zara，一度成爲全球快時尚市占率最高的品牌。

5.4 SHEIN 為何反被 Temu 超越？

Temu 是中國電商龍頭拼多多於 2022 年 9 月推出針對海外市場的全品類電商平臺，截止 2023 年 10 月，已在全球 47 個國家、地區開設站點，其中北美爲其主要市場。這一同樣源自中國、背靠中國強大的供應鏈、主打低價的電商平臺，成爲了 SHEIN 最大的競爭對手，在僅推出短短幾個月後，便成爲了全美下載量最多的應用程式，并在 2023 超過 SHEIN 成爲全世界下載量最高的線上購物平臺。Temu 之所以可以在短時間內於用戶量上超越 SHEIN，主要可歸因於以下幾大原因：

5.4.1 價格比 SHEIN 還低，促銷力度比 SHEIN 還大：

低價是 SHEIN 能夠迅速在海外市場發展的重要原因之一，然而同樣背靠中國便宜供應鏈的 Temu 在價格上比 SHEIN 還低，甚至有些品類的價格約為 SHEIN

的 1/6。

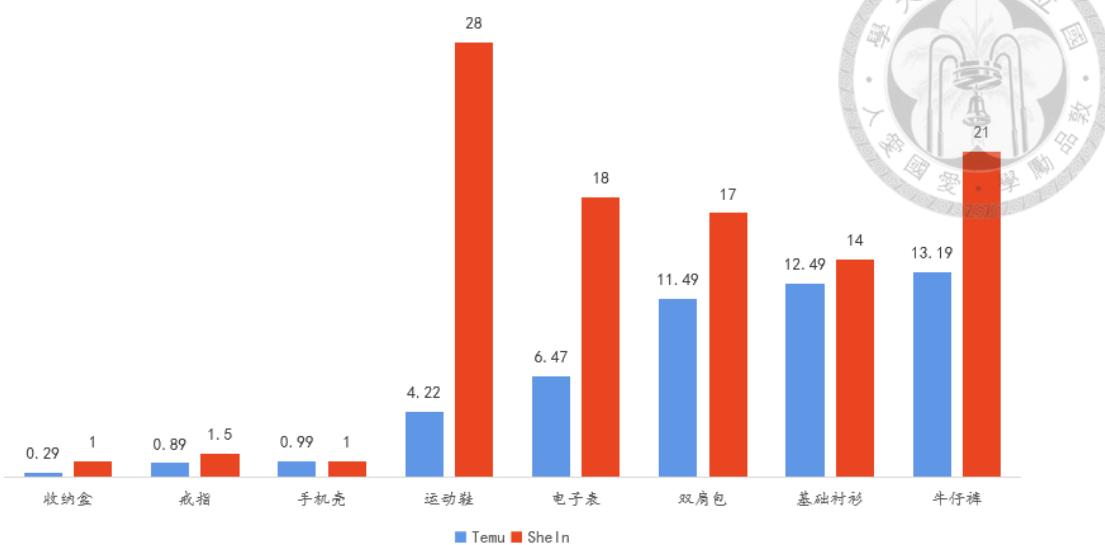


圖 5-6 SHEIN、Temu 價格對比（單位：美元）

資料來源：商業周刊

Temu 采取競價的流量分配機制來對上游的供應商極致壓價，同樣的商品，價格越低在 Temu 上越可能獲得越多的流量，當平臺檢測到同樣商品其它供應商出更低價格或是同樣商品在其它平臺價格更低時，Temu 買手會以此對供應商進行壓價，若未能達成一致，商品流量則會受到影響。Temu 透過向商家壓價的方式讓利消費者，從而迅速累計用戶量。

此外，雖然相較於 Amazon 等電商平臺，SHEIN 在促銷頻率與力度方面已為消費者提供更大的讓利，但 Temu 憑藉其母公司拼多多累計下來的資本，推出了促銷力度更為激進的 0 元購，以前期虧本的方式大量補貼消費者，特定節假日時，Temu 所推出的促銷亦可謂所有電商之最，如其在日本黃金周期間，推出高至 90%的優惠力度，以誇張的促銷力度快速累計用戶量。

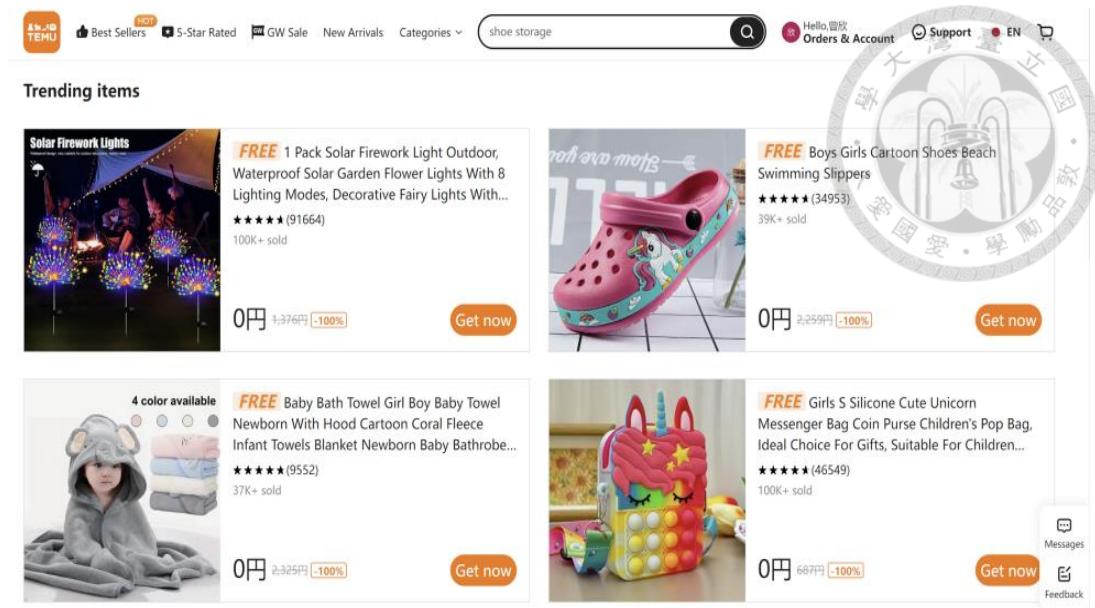


圖 5-7 Temu 0 元購頁面

資料來源：Temu 官網

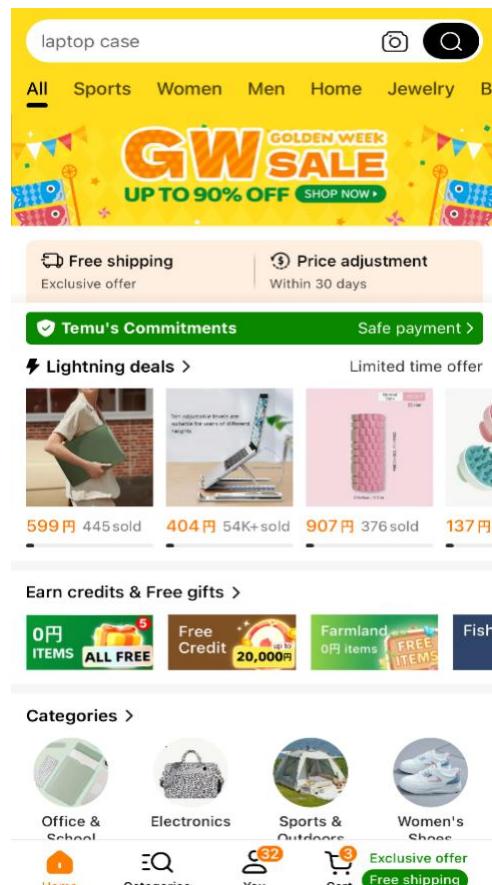


圖 5-8 Temu 日本黃金周期間之優惠

資料來源：Temu 日本 app

SHEIN、Temu 雙方目標客群多為收入水平在當地市場較低、對價格敏感度較高的人，用戶畫像相似，因此當出現一個更為便宜的平臺，SHEIN 的客群極其容易被吸引走。TEMU、SHEIN 這類以極致低價獲取優勢的模式一定程度上也讓電商產業朝向負面的方向進行發展，當上游供應商處於不斷被品牌方或是平臺方壓價的情況下，利潤率不斷收窄，常常不得不降低商品品質以控制成本。

5.4.2 產品矩陣更加全面，選擇比 SHEIN 更多，目標客群範圍更廣。

SHEIN 最初以銷售女裝為主，當前已逐步將產品矩陣拓展至面向不同人群的服裝、家居、寵物、辦公、學習用品等領域，但營收仍以女裝為主；Temu 的定位是全品類電商平臺，由於以下兩大原因，其在商品選擇方面遠超 SHEIN，所覆蓋的場景與人群更為全面。

首先，Temu 擁有比 SHEIN 範圍更廣、數量更多的供應商資源。SHEIN 之前的供應鏈主要集中在珠三角的服裝領域，Temu 的供應鏈則來自中國各地，其母公司拼多多自 2015 年創立至今，積累了超過 1100 萬家來自各大產品領域的中國供應商，並曾在 2018 年推出“新品牌計劃”，協助 1000 多個中國企業從品牌代工方轉型成提供優質低價商品的自主品牌，形成自己在供應鏈端的差异化優勢，建構了上游供應鏈的護城河，為 Temu 全面的產品矩陣提供了保障。

（歸去來，2023）。

其次，如同拼多多在中國國內降低商家門檻一樣，Temu 同樣協助供應商，尤其是貨源工廠大大降低了跨境電商的門檻。在合作模式方面，Temu 採取了類似 SHEIN 商業模式的全托管模式，並將其運用在更加廣泛的產品供應商上。商家僅需負責供貨、與 Temu 寶手溝通、將商品寄送至 Temu 位於中國的倉庫即可，其它後續國際段的物流、商品定價、行銷、售後等環節均由平臺進行主負責，雖然商家與 Temu 合作，商品價格會被壓低，但 Temu 在其重金行銷後，擁有數量龐大的用戶，商家可銷售數量更多的貨物，Temu 為中國數量龐大的中小供應商打通了將商品售賣至海外的通道。在招商門檻方面，商家只要支付 1000 元人民幣保證金即可入住 Temu，無需支付其它額外的費用，且其對商家的規模及經驗要求都低於 SHEIN；此外，Temu 平臺的要求更為靈活，允許同一主體多家開店且可以銷售多個品類，拓寬賣家品類範圍，而 SHEIN 則要求單一賣家進行垂類經營，且品類提交後不支持自行修改，靈活度較低（招商證券）。

目前，兩個平臺的發展方向越來越相似，競爭也越來越激烈。然而，Temu在供應商資源和產品矩陣方面的優勢使其在市場競爭中占據了一定的上風。

New In	>	Baby & Maternity	>
Sale	>	Curve	>
Women Clothing	>	Home Textile	>
Beachwear	>		
Jewelry & Accessories	>	Pet Supplies	>
Home & Kitchen	>	Office & School Supplies	>
Men Clothing	>	Sports & Outdoors	>
Kids	>		
Beauty & Health	>	Tools & Home Improvement	>
Shoes	>	Toys & Games	>
Bags & Luggage	>	Appliances	>
Underwear & Sleepwear	>	Automotive	>
Electronics	>		



圖 5-9 SHEIN 產品矩陣

資料來源：SHEIN 官網

Featured	>	Baby & Maternity	>
Home & Kitchen	>	Bags & Luggage	>
Women's Clothing	>	Patio, Lawn & Garden	>
Women's Curve Clothing	>	Arts, Crafts & Sewing	>
Women's Shoes	>	Electronics	>
Women's Lingerie & Lounge	>	Business, Industry & Science	>
Men's Clothing	>	Tools & Home Improvement	>
Men's Shoes	>	Appliances	>
Men's Big & Tall	>	Office & School Supplies	>
Men's Underwear & Sleepw...	>	Health & Household	>
Sports & Outdoors	>	Pet Supplies	>
Jewelry & Accessories	>	Cell Phones & Accessories	>
Beauty & Health	>	Smart Home	>
Toys & Games	>	Musical Instruments	>
Automotive	>	Beachwear	>
Kids Fashion	>	Books	>
Kids Shoes	>		



圖 5-10 TEMU 產品矩陣

資料來源：TEMU 官網

5.4.3 行銷比 SHEIN 更為激進高效：

注重行銷、大量投放廣告是 SHEIN 迅速能夠在其目標客群中流行的重要原因之一，但其手法並非不可被複製。Temu 採取了與 SHEIN 類似的行銷方式，邀請頭部網紅錄製開箱測評影片，並在 Facebook、Instagram、Youtube 等社群平臺進行廣告投放，根據 Sensor Tower 數據顯示，雙方在主要市場美國各社群平臺上的廣告投放占比極其相似。

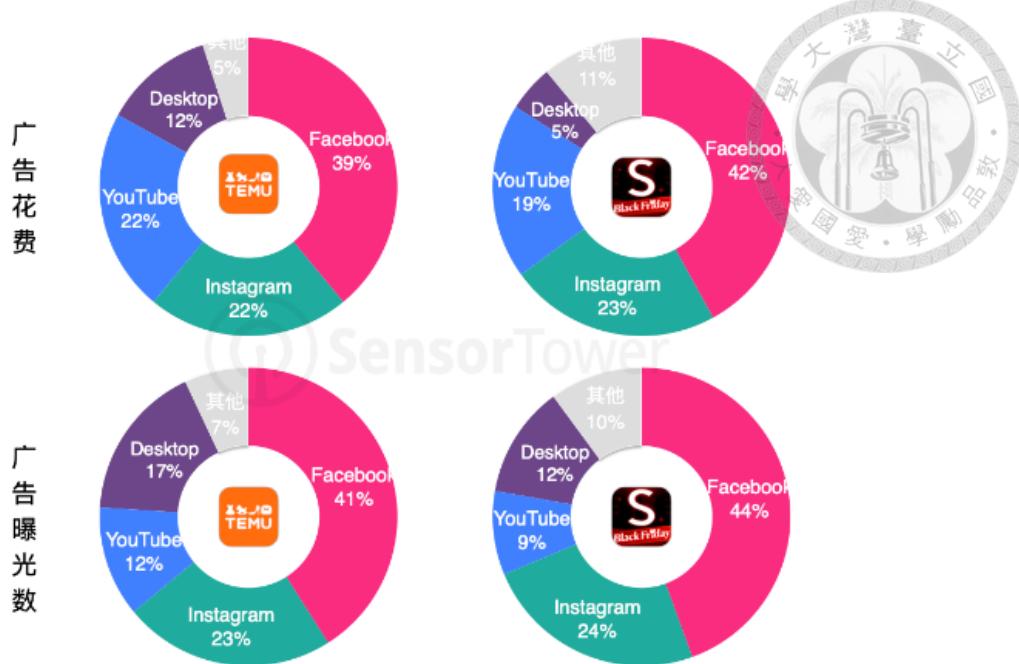


圖 5-11 2023.01–2023.11 Temu、SHEIN 在美國市場流量投放情況

資料來源：Sensor Tower

此外，憑藉 Temu 母公司在中國國內成功發展所累積下的資本優勢，Temu 的行銷策略比 SHEIN 更加激進，花費更多的費用在行銷上。其先後在 2023、2024 年花費了 1400 萬美金在美國收視率最高的節目 Super Bowl 上投放 2 只 30S 廣告，大額、激進的廣告策略迅速讓美國大眾瞭解 Temu，並為 Temu 迅速累計了用戶數量。



圖 5-12 2023.01–2023.11 Temu、SHEIN 在美國市場的廣告支出與曝光趨勢

資料來源：Sensor Tower



5.4.4 消費者有更大的話語權，用戶體驗更佳

Temu 在拓張的過程中，主要採取剝削上游供應商，讓利消費者的策略，從而給消費者更佳的用戶體驗。供應商、Temu、消費者三者之間的關係如下圖所示：

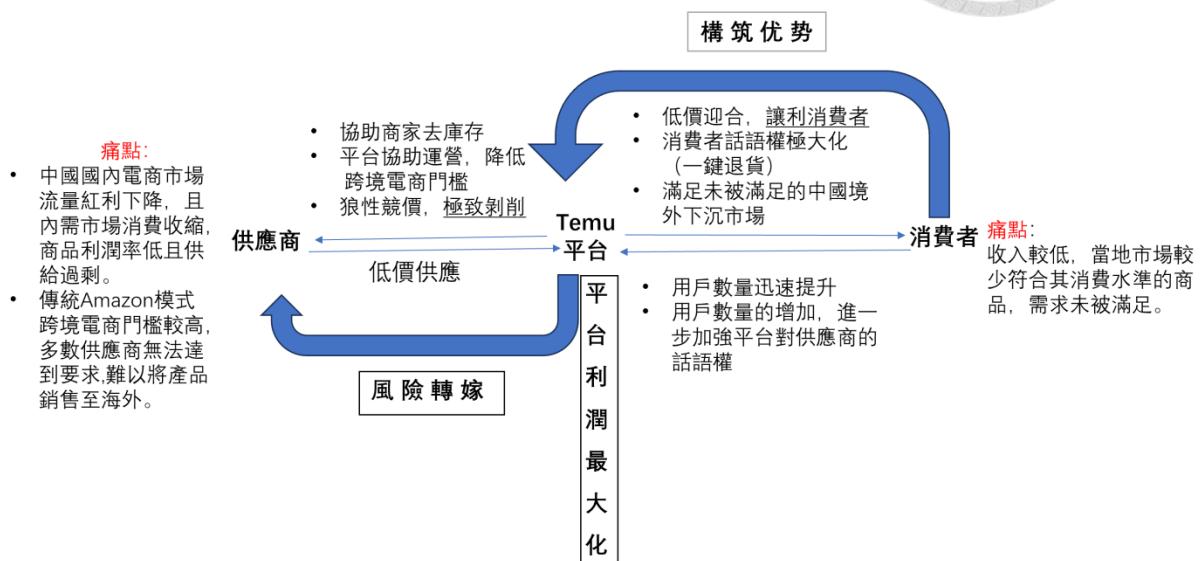


圖 5-13 Temu、供應商、消費者三者之間的關係

資料來源：本研究整理

除了讓消費者以高性價比的方式購物以外，相較于 SHEIN，消費者在 Temu 上的收、退貨話語權更強。如果平臺未能在標準時間內將商品送達消費者手中，平臺會為消費者提供一定金額的補償，消費者可以在下次購物時使用。如果商品在寄送過程中遭到損壞，消費者也可以申請全額退款。此外，消費者在購物後的 30 天內，如果商品降價，消費者也可以向平臺申請相應的退款服務，確保他們以更優惠的價格購買商品。在退貨方面，SHEIN 允許消費者在收貨後的 45 天內免費退貨，而 Temu 的退貨期限是其兩倍——90 天。由於國際間退貨成本較高，消費者有時可以獲得“僅退款，不退貨”的機會，即消費者可能免費獲得購買的商品，不會因在 Temu 購物而產生巨大的損失。因此，不

論購物體驗如何，消費者都不會有太大的損失，有著較大的話語權，但過程中產生的成本則由 Temu 上游的商家承擔。

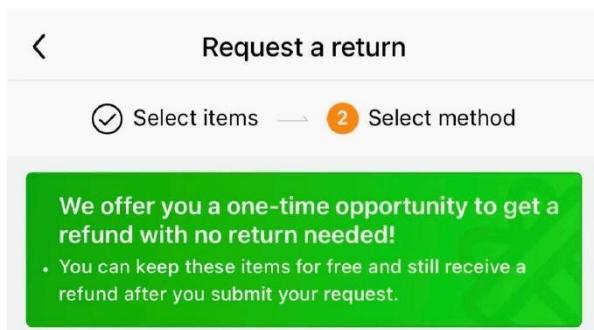


圖 5-14 Temu 退錢不退貨之機會

資料來源：Temu App

5.4.5 Temu 具有更成熟的算法與數據能力

Temu 母公司拼多多是中國最成熟的互聯網公司之一，擁有極為成熟、龐大的算法團隊，該平臺的算法即為其核心優勢，在完善的算法系統的輔助下，Temu 亦能將消費端的資料傳輸至生產端，當 Temu 系統識別到某款商品在細分品類下銷售情況較好、具有爆品潛質後，工作人員會主動聯繫商家提前備好足夠的貨，並給予足夠的流量支持促進商品的銷售；SHEIN 按需生產的柔性供應鏈是其優勢所在，但小批量、高頻率的測試一定程度上對商家產品上新能力有較高要求，單個商品的鏈接存活周期短、對商家來說較為麻煩，相較 Temu 也更難更難沉澱。

5.4.6 小結

SHEIN 過往憑藉低價、快速反應、多樣選擇、廣泛深入的行銷策略，以及供應鏈資源的整合和數位系統的運用，在快時尚領域迅速崛起。然而，Temu 依托母公司拼多多的發展經驗和資本、技術等方面的支持，在此基礎上進一步提升，提供了更低的價格、更激進的促銷策略、更全面的產品矩陣、更高的行銷預算、更佳的用戶體驗以及更成熟的算法與數據能力，因此能夠迅速崛起并在部分國家市場中超越 SHEIN。

5.5 SHEIN 商業模式再創新之分析

根據上述問題的研究，在此將 SHEIN 的發展歷程主要分為「2011—2014 年 SheInside 時期-草創初期」、「2014—2022 年極速成長期間」、以及「2022 年—至今備受挑戰期」三大階段，分別分析 SHEIN 在這三個階段所做的商業模式再創新以及調整，進而探究 SHEIN 在不同時期的成長關鍵及受阻原因：

表 5-2 SHEIN 商業模式再創新之分析

時期	2011—2014 年 SheInside 時期-草創初期	2014—2022 年極速成長期 SHEIN 商業模式上所做調整	2022 年—至今備受挑戰期 SHEIN 在商業模式上所做調整
顧客價值主張	「全球領先的婚紗公司」-滿足海外女性對婚紗的需求。	「讓時尚之美觸手可及」-滿足全球年輕女性未被滿足的時尚需求，讓每個人都能探索和表達自己的個性。	「全球時尚和生活方式電子零售商」-試圖成為全品類電商平臺，將目標客群覆蓋至更廣的範圍，但實際仍以銷售服裝為主。
利潤公式	●專注銷售高利潤之婚紗禮服：SHEIN 創始人許仰天在經營 SheInside 時期，選擇了服裝行業中價格、利潤率相對較高的婚紗作為主營業務，透過在中國國內服裝批發市場中以相對低價的價格批發婚紗，再以線上的方式銷售至婚紗單價高的海外市場，來賺取一定差價。由於此時尚處於草創初期，因此 SHEIN 所銷售的數量有限。	●收入模式=價格 X 數量：SHEIN 雖然單價在同業中較低，但以龐大的銷售數量取勝，最終成為全球快時尚巨頭之一。 ●成本結構： -開始由單純向上游批發貨物轉變成將需求外包給上游的合作模式，並盡最大努力降低產品生命周期中各項流程的成本； -依靠規模經濟，降低生產成本；	●努力提高銷售數量：SHEIN 的產品仍主打低價作為優勢，但試圖透過加速品類拓展以及投資、收購线下快時尚品牌，來提高總體銷售數量，進而增加收入。 ●拓展收入來源：允許商家入駐平臺，並向商家開放使用 SHEIN 引以為傲的數位化供應鏈技術，也提供為商代運營的服務，但商家需支付一定服務費。 ●資源速度：建設海外供應鏈，加快資源的流轉速度。

	<p>-對供應商實施較大的壓價壓力，使得產品成本較低，擁有價格優勢。</p> <p>●資源速度：</p> <ul style="list-style-type: none"> -流程數位化，降低溝通時間成本，產品週期較短，上新速度快。 -數位化按需生產模式下，SHEIN 的存貨周轉率較高，效率較快。 	
關鍵資源	<p>●領導者：草創初期，SheInside 的資源有限，組織內部最大的資源是創始人許仰天本人。他擁有國際貿易、資訊科技和海外行銷的相關背景，雖出身較為貧困，但擁有較強的吃苦耐勞精神和拼勁，能較好適應創業初期的艱苦情境。此外，他策略性地選擇了中國國內與國外價格差異較大的婚紗禮服品類作為創業初期的測試項目，為公司的初步成功奠定了基礎。</p>	<p>●資訊：</p> <ul style="list-style-type: none"> -擁有龐大的用戶資料與消費行為數據。 -豐富的跨境電商經營。 <p>●技術：網絡時尚預測之技術與按需生產的數位化供應鏈系統。</p> <p>●夥伴關係：與數量龐大、位置集中、距離 SHEIN 廣州公司很近、配合度高的中國服裝供應商（其中較多規模小，適合實施 SHEIN 的按需生產供應鏈模式）擁有穩定的合作關係。</p> <p>●大量高素質且相對成本較低的人才：中國高校擴招背景下培育出大批相對歐美成本更低，但素質不低、工作更為勤奮、認真的人才。</p> <p>●夥伴關係：除中國服裝供應商外，加大構建與其它品類的中國供應商及海外供應商間的合作關係。</p> <p>●資金：再次歷經兩輪融資，獲得超過 20 億美金的支持。</p> <p>●深化虛實整合的通路：透過入股、收購線下快時尚品牌 Forever 21、Missguided，加速線下通路的發展。</p> <p>●加大品牌行銷：為防禦勁敵 Temu 的威脅，SHEIN 加大廣告投放之費用預算。</p>

	<p>●夥伴關係：擁有中國上游價格相對便宜的婚紗批發商的資源。</p>	<p>●資金：經歷7輪融資，獲得數十億美元的資金支持。</p> <p>●虛實整合的通路：SHEIN 逐漸由線上拓張至線下，線上、線下相互賦能，促進銷售的增長。</p> <p>●品牌的建立：透過大量不同方式的行銷，SHEIN 已成為知名快時尚品牌之一。</p>	
關鍵活動	<p>●初步構建了面向海外銷售產品的獨立網站。</p>	<p>●整合供應鏈資源：在擁有完整服裝產業供應鏈的廣州設立供應鏈總部，加強與上下游間的聯繫，並通過數位化供應鏈提升整體協作效率，形成自身在產業中的優勢。</p> <p>●供應商管理：透過規定、評估標準對供應商進行規範，確保供應商的表現與效率，並以合約的方式與其建立長期穩定的合作關係。</p>	<p>●平臺化轉型：設立 Marketplace，開放店家入駐，由「單一品牌」向「品牌+平臺」轉型，。</p> <p>●深化海外市場的布局：將公司總部遷往新加坡。</p> <p>●構建多元化供應鏈：</p> <ul style="list-style-type: none"> -中國國內：加大投資、建設「以廣州為中心，輻射肇慶、佛山等灣區城市」之智慧供應鏈矩陣。 -海外：在土耳其、巴西投資、設立生產基地，並開始與海外本土商家進行合作。
成長關鍵 / 受阻原因	<p>成長關鍵-內部因素：</p> <p>●領導人：許仰天利用自己的背景和能力選擇了一個高利潤的市場切入點。</p>	<p>成長關鍵-內部因素：</p> <p>●精準瞄準海外下沉市場中的時尚需求：全球多國下沉市場中年輕女性對時尚有較強烈的渴求，但本國相對缺乏平價、便利又時尚的產</p>	<p>雖然 SHEIN 在這一時期在原來基礎上努力朝向全品類、品牌+平臺型方向進行轉型，並進一步深化中國國內、海外供應鏈的佈局，但由于市場環境有所變化，SHEIN 的商</p>

<p>成長關鍵-外部因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中外婚紗差價大，SheInside 擁有中國國內低價婚紗貨源，使得 SHEIN 能夠較有競爭力地以相對低價進入海外市場。 ● 這一時期信息流通速度相對較慢，中國跨境電商賣家數量相對較少，行業競爭較小。 	<p>品，這一群體的時尚需求未被很好地滿足。</p> <p>●供應鏈：整合上下游供應鏈，並采用數位化供應鏈技術賦能供應鏈管理，實現了快速反應和按需生產，提升了市場競爭力。</p> <p>●品牌：大規模廣告投入和使用多元線上行銷策略使其品牌知名度迅速提升。</p> <p>●算法技術與數據：使用算法、數據加深對用戶的瞭解，以及賦能生產與管理，促進上新速度的快與選擇的多元。</p> <p>●優化成本結構，產品價格低。</p> <p>成長關鍵-外部因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ●融資資金支持 ●中國國內擁有完善、低價、高效的服裝供應鏈 ●COVID-19 的催化，使得更多人關注線上購物。 	 <p>業模式未能很好地適應環境，處理好以下問題，使得 SHEIN 即便做出以上轉變，但發展仍然受阻：</p> <ul style="list-style-type: none"> ●競爭加劇：疫情過後，更多中國電商平臺瞄向海外市場，包括拼多多旗下 TEMU，阿裏巴巴旗下速賣通等，市場競爭加劇，但 SHEIN 未能轉變過去低利潤率的低價模式，也未能擊退同樣推出低產品的市場破壞者。 ●ESG 問題：在 SHEIN 高速成長，獲得越多關注後，其 ESG 問題更加飽受爭議，如生產過程中產生大量水污染，能源消耗、勞工工作環境與制度惡劣、部分產品對人體有害等問題。此外，當下環境中，社會各界越來越重視 ESG，法國國會在 2024 年 3 月通過了限制不利于 ESG 發展的快時尚行業的法案，SHEIN 首當其衝，在此背景下，其過去上新速度快、數量選擇多、低價的優勢反轉成為劣勢。 ●抄襲爭議：SHEIN 作為全球知名的快時尚品牌，多年來
---	---	--

		<p>多次被不同品牌指控抄襲他人設計師的作品，當前 SHEIN 已被歐盟要求在限定期限內提出針對「冒牌商品、不安全產品和侵犯知識產權的商品的上市和銷售」的問題的解決方案。</p> <p>● 地緣政治問題加劇：中美關係緊張背景下，即使 SHEIN 目前宣稱自己是總部位於新加坡的全球時尚品牌，由於其濃厚的中國背景，不斷受到最大市場美國官方的限制，如上市計劃遭到美國政界人士的抵制，以及在美國《最低豁免權互惠法案》、《進口安全與公平法案》擬定後，SHEIN 難以再利用小額商品免稅的方式進入美國等，SHEIN 在美國的發展之路不如過去一樣簡單、順利。</p>
--	--	---

資料來源：本研究整理

5.6 SHEIN 第二曲線之分析

SHEIN 早期透過與上游衆多中國服裝供應商建立穩定的夥伴關係、提供低價時尚產品、以及透過多樣化的行銷方式提升知名度，促進了自身的發展，但其之所以能夠連續多年保持高速的成長，主要在於 SHEIN 能夠及時地在變化的環境中建立了第二曲線。然而，在經歷高速發展後，隨著競爭環境的改變，

SHEIN 近年在部分策略方面建立第二曲線的速度過慢，未能及時做出調整，增長速度因此受到限制。下述為 SHEIN 在不同面向建立第二曲線的分析：

5.6.1 市場區域之第二曲線-及時進入不同國家的市場：

SHEIN 目前在全球 150 多個國家提供服務，其曾經能夠持續增長的重要原因之一在於會在已進入的國家市場仍處於高速發展、市場下滑前便及時進入新的國家市場，從而通過新市場的增長來維持整體的高速發展。2015 年前，SHEIN 布局的市場主要集中在歐洲，當歐洲市場取得一定發展後，SHEIN 快速進軍美國和中東等新市場，並在這些市場中實現了強勁增長，到 2018 年，這些市場已經成為 SHEIN 的重要市場區域；然而，SHEIN 並不滿足于此，在美國和中東市場飽和前，及時將成功經驗遷移至電商市場高速增長的墨西哥和巴西；如今巴西和墨西哥已分別成為 SHEIN 用戶量第一和第三的市場。

5.6.2 通路之第二曲線-從線上拓張到線下：

過去，SHEIN 只透過線上通路售賣產品，並以線上的行銷方式為主，雖然這種方式使 SHEIN 獲得了顯著增長，但在其線上銷售達到頂峰前，SHEIN 便開始拓展線下業務，試圖將線下渠道打造為其第二曲線。因此，自 2018 年起，SHEIN 開始在線下開設快閃店，將線上熱門商品展示與線下，以滿足顧客對「及時體驗」的需求，增同時增強品牌知名度，並將線下的客流引領至線上。隨後，SHEIN 又陸續通過收購、入股線下快時尚品牌的方式加速線下的布局，當 COVID-19 結束，消費者重新擁抱線下購物，SHEIN 的線下布局一定程度上分散了消費者消費在不同時期消費方式改變帶來的風向，也為 SHEIN 繼續增長提供了新的動力。

5.6.3 技術投入之第二曲線-數位化之運用

SHEIN 早期行銷方式較為有效，為其吸引了較高的流量，增加了銷售量，然而，與許多其他中國服裝品牌不同，SHEIN 並未僅依賴和專注於營銷宣傳，而是具有前瞻性地研究服裝供應鏈的數位整合，來建立其在服裝產業中的第二增長曲線。

SHEIN 在 2014 年開始自行組建供應鏈，在 2015 年獲得 3 億元融資支持後，加大對工程師的招募，逐步建設用于傳統服裝產業的數位化系統，到 2017 年獲得一定進展，能够成功將這一系統穩定運用到年收入約 2000 萬元人民幣的柔性供應工廠中，後再陸續運用至更廣泛的上下游合作夥伴中。

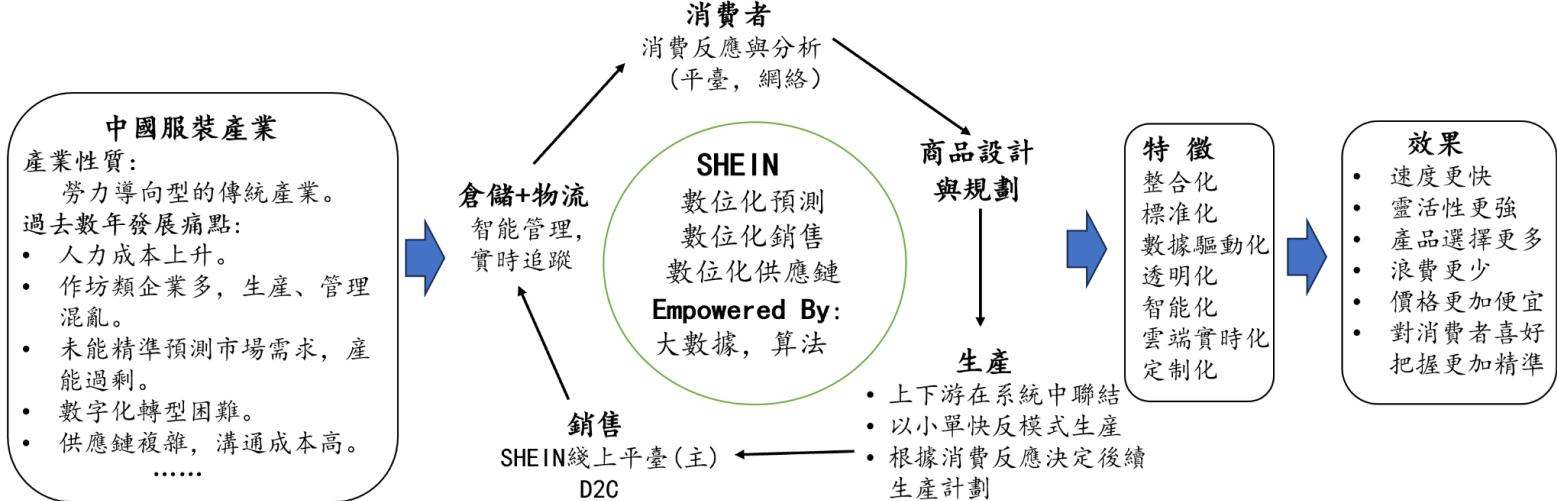


圖 5-15 SHEIN 數位運用之第二曲線的建立

資料來源：SHEIN 官網、本研究整理

服裝產業為勞力導向型的傳統企業，儘管中國服裝產業已有一定發展歷史，但自 2012 年起，便面臨諸多挑戰，包括用人成生上升的問題、小規模作坊類企業多，生產管理混亂、未能精準預測市場需求，產能過剩、資金有限，數字化轉型困難、上下游供應鏈複雜，溝通時間成本高等痛點。針對這些痛點，SHEIN 利用自身平臺收集到的龐大消費者數據及算法能力，構建了數位化系統，進行數位化預測、數位化銷售、數位化供應鏈管理，實現了「消費者-商品設計與規劃-生產-消費者-倉儲物流-消費者」各方之間的閉環運作，在數位化優勢下，SHEIN 的組織運作具有以下特徵：

整合化：將消費者、SHEIN、上下游供應商共同整合在一起，其中供應商管理部分，SHEIN 通過標簽方式，將數量龐大的各個供應商擅長的品類納入系統中進行管理，整合了原本較為分散、混亂的產業鏈，實現各方最大化共贏。

標準化：SHEIN 在將各方納入數位化系後，透過標準的 SOP 流程，有效幫助各方優化流程，提高了生產、運營效率。

數據驅動化：數位系統會提供有關設計數量、供應商生產分配、物流等方面的數據，作後續決定之參考，使得決策更加理性、有效。



智能化：實現了智能定價、智能測算原材料需求、智能排單、智能評分等功能，大大提高了生產效率。

透明化：實時同步供應商產能、訂單處理情況、商品生產進度以及消費端消費者反應等方面的信息，原料廠商與生產廠商亦可直接在系統中進行交易合作，各方資訊、價格均較為透明。

雲端實時化：SHEIN 作為一個獨立電商平臺，擁有充足的消費者的數據資料，它也是極其少見地願意將消費端資料與上游生產供應端共享的服裝公司，通過雲端將各流程涉及的各方進行全鏈路銜接，實時展示各方數據與狀態，并可直接在線上傳達指令，加速了組織的反應能力，提高了跨部門的協作效率。

定制化：透過算法、大數據分析消費者需求以及平臺消費者對商品的消費反應數據來決定產品設計方向與數量，所生產出的產品更能符合消費者喜好，與傳統服裝行業的推式設計相比，SHEIN 的設計更加定製化，因此，即使產品主要在中國設計、生產，也能够跨越文化的障礙，得到海外市場廣泛的喜愛。

SHEIN 早于多數同行服裝品牌將中國互聯網企業慣用的數字化系統運用在供應鏈中，也早于中國多數互聯網公司將互聯網的算法、數據技術大規模地運用在傳統服裝產業中（中國互聯網電商巨頭阿裏巴巴在 2020 年才正式推出與 SHEIN 按需生產供應鏈相似的相犀牛智造工廠），SHEIN 在原本通過大規模行銷獲得快速增長的基礎上，運用數位化系統建立了自身的第二曲線，解決了傳統服裝行業中的部分痛點，使得服裝行業更加智能化，并實現了相較傳統快時尚企業擁有速度更快、靈活性 stronger、產品選擇更多、浪費更少、價格更加便宜、對消費者喜好把握更加精準的優勢，因此能在原本基礎上得到更加高速的成長。

5.6.4 產品矩陣之第二曲線-拓展產品線

SHEIN 起初因銷售快時尚服裝而崛起，但該公司不滿足於僅僅成為一個快時尚品牌。為了在其主要業務服裝這一第一曲線下降之前，逐步向其它品類拓展，SHEIN 進行了多方面的嘗試。

在產品品類拓展初期，SHEIN 採用自建品牌的方式進行嘗試。如建立了彩妝品牌 SHEGLAM、護膚品牌 SLOWSUNDY，以及針對寵物的衣服品牌 PETSIN 等。

僅靠自建品牌能夠拓展的品類有限，速度也較慢，因此 SHEIN 於 2023 年 5 月宣布設立 Marketplace，開放世界各地的供應商透過 SHEIN 平臺進行銷售，

大大拓展了 SHEIN 可銷售的商品類目。SHEIN 由過去的服飾銷售拓展至涵蓋時尚、美容、家居和生活一體的平臺，以滿足消費者在不同情境下的購物需求。為吸引更多商家入駐，SHEIN 放寬過往要求商家必須要距離 SHEIN 廣州公司近的要求，在 2023 年 9 月宣佈啟動中國 500 城產業帶計劃，試圖與中國服裝產業以外的供應商取得深度合作；並在 2024 年春宣布向商家開放其數字供應鏈技術，助力商家更好地按需生產。

然而，SHEIN 還是未能在快時尚行業衰退前及時通過全品類拓展建立自身的第二曲線來維持競爭優勢。從 2022 年初開始，在 SHEIN 的重要市場美國，快時尚行業呈漸漸衰退的趨勢，大眾對快時尚的消費需求有所降低；再加上同年 9 月起，SHEIN 開始受到同樣提供低價產品、數字化程度高並大額投放廣告的全品類競爭對手 Temu 的威脅，相比於 Temu，SHEIN 過去自營模式下的產品選擇較為受限，而 SHEIN 直到 2023 年才從自營轉向平臺型發展，開放供應商加入。由於在品類拓展這一第二曲線的建立速度上反應較慢，SHEIN 自 2022 年第二季度起在美國市場的銷售額節節敗退，較往年均呈負成長。

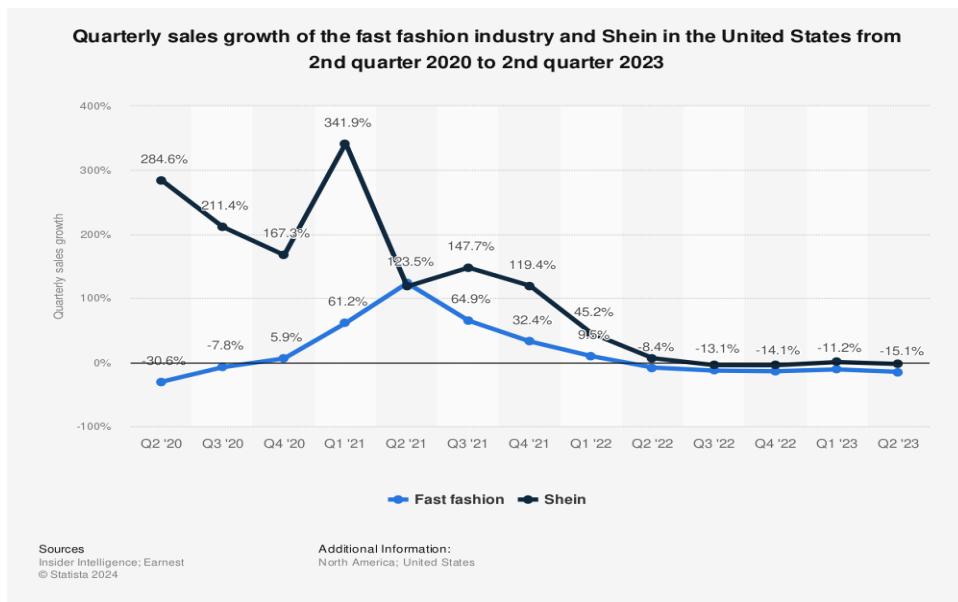


圖 5-15 2020 Q2–2023 Q2 快時尚行業及 SHEIN 營收趨勢

資料來源：STATISTA



5.7 小結

總得來說，在 SHEIN 的發展過程中，面對變化的市場，曾及時在多個面向根據變化的市場環境建立新的第二曲線，來維持其增長勢頭，包括迅速進入全球新市場以取代飽和市場的增長、從線上銷售拓展至線下業務、通過數位化技術進行數位預測，銷售，供應鏈管理，以及由自營品牌向平臺轉型，逐步豐富產品矩陣。然而，當面對極其相似、實力強大的低價全品類競爭對手 Temu 時，SHEIN 在品類拓展上的反應速度相對較慢，也未能及時在其它面向建立起相對 Temu 而言新的、具有優勢的第二曲線來應對變化的環境，導致 SHEIN 自 2022 年起發展有所受限。

第六章 管理意涵與研究限制及未來研究建議

本研究經由商業模式再創新與第二曲線理論的文獻探討、電商與快時商產業沿革介紹以及個案研究，整理並且歸納了快時尚品牌新秀 SHEIN 在新零售電商時代下，如何做到極速成長，但後又為何成長受阻。此章節將總結由 SHEIN 個案所啟發的管理意涵供其它企業借鑒以及本研究的研究限制與未來研究建議：

6.1 管理意涵

(一) 精準市場定位

企業應深入研究並精准定位未被滿足的市場需求，及時調整市場定位以捕捉更多機會。SHEIN 自創立之初即瞄準全球海外市場，從婚紗轉向女裝，最終拓展到全品類商品銷售，SHEIN 精準地瞄準了海外未被滿足的市場再來調整自身的市場定位，因此較能獲得市場歡迎。

(二) 嘗試獨立自主的運營模式

款式多、交易數量龐大、擁有較大資金支持的企業可嘗試自行構建通路平臺，或有利于長遠大規模的發展。SHEIN 主要以跨境電商 D2C (Direct to Consumer) 的模式進行運營，通過自有網站和應用程式直接面對消費者，避免了對平臺如 Amazon 的依賴，擁有較強的自主性和市場控制力，能及時回應顧客訴求，規模效應下可獲得更高的利潤率，亦能獲得更全面的消費者數據賦能運營，進而形成自身在行業中的優勢。

(三) 積極運用科技賦能企業的生產與管理

企業應積極運用科技賦能生產與管理。SHEIN 發展過程中，順應了時代發展趨勢，透過跨界向互聯網企業學習的方式在傳統服裝供應鏈管理中采用數位化技術，使得各個流程能够具有整合化、標準化、數據驅動化、透明化、智能化、雲端實時化、定制化的特徵，讓傳統產業重新獲得新的生命力，最終相較競爭對手擁有速度更快、靈活性更強、產品選擇更多、浪費更少、價格更加便宜、對消費者喜好把握更加精準的優勢。

（四）採取及時、順應潮流的多元行銷策略

企業應緊跟社交媒體趨勢，利用多渠道行銷策略擴大品牌影響力，吸引更多消費者。SHEIN 順應了時代潮流，積極在新興廣泛流行的社交平臺中進行行銷，因此能夠把握衆多社交平臺相對較為低價的廣告紅利期。此外，SHEIN 行銷方式多樣，通過品牌社交賬號廣泛宣傳、多平臺投放廣告、與網紅合作賣貨、用戶生成內容、優化搜索引擎等多元方式，增加了品牌的曝光度和消費者的參與度，成功吸引了大量年輕消費者。

（五）善於整合外部資源，通過賦能與設立規則來加強關係的建立

企業應善於整合外部資源形成自身優勢，並可通過賦能與設立規則來加強與外部資源之間的關係。雖然 SHEIN 自身無直接負責生產的工廠，但是與中國上游集中的服裝供應商之間擁有較好的夥伴關係，其在整合上游資源後，組織上以較靈活的方式進行虛擬擴張，能以較低的成本生產產品，但過程中會透過培訓、協助數字化轉型等方式賦能供應商，並通過規則的設立加強對上游的掌控力，最終與上游形成穩定、良好、高效率的合作關係。

（六）全球布局與本地化運營

企業應根據市場需求與地緣政治局勢及時進行全球布局，避免過於依賴單一市場，並需採取本地化策略，以更好地服務各地市場，提升品牌在當地的影響力。SHEIN 積極擴展全球市場，當前已服務來自 150 多個國家/地區約 3 億左右的顧客，針對不同市場會採取本地化的方式進行運營，包括洞察當地顧客喜好後再進行產品設計、就近佈局供應鏈、順應當地文化進行本地化行銷等。然而，雖然 SHEIN 致力於全球化發展，但其營收一定程度上過於依賴美國市場，近年隨著中美關係的惡化，具有中資背景的公司在政策層面遇到較大的不確定性，SHEIN 在美國的發展也受到了來自美國政府部門的限制，因此企業在全球擴張過程中，應分散市場風險，多重點發展不同市場，避免過於依賴單一市場。



(七) 重視永續發展：

企業不能僅僅滿足於短期收益，而應順應時代潮流，向永續發展進行轉型。

SHEIN 的成功得益於快時尚模式，但其局限性也在於此。在崛起過程中，SHEIN 滿足了數量龐大且時尚需求未被滿足的全球市場。然而，隨著全球對 ESG（環境、社會和公司治理）的重視增加，「快時尚」逐漸被過去的受眾摒棄，越來越多人開始追求「慢時尚」，而快時尚產業也受到部分政府部門的限制。在此背景下，未能及時處理好可持續發展問題的 SHEIN，近年發展速度大受影響。

此外，低價是 SHEIN 的主要優勢之一，SHEIN 依靠低價策略迅速吸引了大量顧客，然而單純依靠以量取勝的低價策略，難以實現具有可持續競爭力的長遠發展，理由如下：第一、為了達到極低的價格，SHEIN 頻頻陷入抄襲爭議。第二、當遇到資金更為雄厚、補貼力度更強、價格更低的競爭對手時，SHEIN 難以擊退這些市場破壞者，如何突破行業低價內卷已成為 SHEIN 當前面臨的主要挑戰之一。第三，上游供應商在 SHEIN 成本要求的壓力下不得不降對品質的要求，一度生產出對人體有害之產品，遭部分國家海關查出，讓 SHEIN 陷入安全問題爭議中，SHEIN 的品牌形象因此嚴重受損，大大降低了部分消費者對其的忠誠度。第四、僅靠低價無法可持續地協助 SHEIN 征服所有國家的市場，低廉的價格能較好協助 SHEIN 進軍當地低價時尚商品選擇較少的市場，如歐美國家，但如果當地低市場線下商店同樣能夠提供較為優惠的時尚產品，如日本、台灣，這兩個市場較為接近中國大陸生產中心，線下商店亦能方便地提供價格不會太過昂貴的時尚產品，此種情況下，當地消費者可選擇性多，不會像歐美市場的消費者那般依賴 SHEIN，除了價格以外，設計、品質、品牌知名度與聲譽等也極為重要。

快時尚和低價策略能夠幫助 SHEIN 在短期內獲得成功，但若想在長期內發展得更好，則需要轉型至可持續發展模式。

(八) 不斷根據變化的環境創新商業模式，並及時構建第二曲線

企業應根據變化的環境不斷創新其商業模式，並及時構建第二曲線來獲得競爭優勢。SHEIN 在發展過程中針對變化的市場環境，不斷調整商業模式，如從單一品牌向平臺化轉型，允許更多供應商加入；SHEIN 亦積極嘗試構建不

同面向的第二曲線來獲得新的成長動能，包括進入新的市場、布局新的通路、運用新的技術、拓展新的銷售產品等。然而，當後期遇到性質相似的強勁競爭對手 Temu 時，Temu 在 SHEIN 基礎上，運用更加高效地全托管模式，將 SHEIN 的優勢發揮得更甚，迅速侵蝕 SHEIN 的市場，面對 Temu 的巨大威脅，SHEIN 的反應速度較慢，也未能及時在其它面向建立起相對 Temu 而言新的、具有優勢的商業模式或是第二曲線來應對變化的市場環境，導致 SHEIN 自 2022 年起發展有所受限。

6.2 研究限制及未來研究建議

由於 SHEIN 尚未上市，很多內部運營情況和詳細的財務信息無法獲取，限制了對 SHEIN 經營狀況和商業模式創新效果的全面評估。特別是 SHEIN 在 COVID-19 疫情後才獲得大量媒體關注，其此前發展歷程的具體資料相對匱乏，只能大概瞭解到 SHEIN 大概在某個階段採取了某些措施，但無法取得具體的時間綫，導致無法以更加細緻、準確的時間階段去研究其在各個不同時間段的發展情況；與此同時，研究過程中亦難以獲取 SHEIN 不同時期具體組織結構的相關信息，限制了 SHEIN 組織變革與其發展之間關係的深入分析，如無法詳細瞭解 SHEIN 在快速增長期間如何調整內部結構以適應市場變化和擴展需求等。

此外，本研究主要採用質性分析方法，缺乏定量分析的支持。儘管質性分析可以提供一定深刻的見解和理論基礎，但缺乏定量數據模型的驗證使得研究結果的說服力和廣泛適用性有所受限。當前 SHEIN 正努力試圖在倫敦上市，未來將會加大對外公開的透明度，屆時或可結合質性和定量分析，通過數據模型驗證其商業模式創新或建立第二曲線建立的效果，來增強研究的科學性和可驗證性。



中文引用

1. 丁浙川. (2024). 【招商海外】Temu 深度報告二：從商戶視角看 TEMU 的效率與空間. 零售思享+. 取自
<https://mp.weixin.qq.com/s/W18BSncDNXVo1hAc3w0mzw>
2. 白洋, 郭海燕, 等. (2022). 中金看海外 | SHEIN: 勤修內功的跨境快時尚品牌. 中金點睛. 取自
<https://mp.weixin.qq.com/s/q211u3bvG01ZwnDC74aPRA>
3. 吳靜芳, 羅璿, 沈朋達. (2022). Shein 鑽貿易漏洞、爆抄襲，美國少女仍狂買解密最內捲又透明的中國電商. 天下雜志. 取自
<https://www.cw.com.tw/article/5129382>
4. 呂明. (2021). 敏捷供應鏈與數字化運營下的 SHEIN 模式解析. 開源證券. 取自 https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202107271506397072_1.pdf
5. 趙樹梅, & 徐曉紅. (2017). 「新零售」的涵義、模式及發展路徑. 中國流通經濟, 05, 12-20. 取自
<https://d.wanfangdata.com.cn/periodical/zgltjj201705002>
6. 張詠晴. (2022). 38 歲身價 54 億美元 中國快時尚 Shein 背後神祕創辦人是誰. 天下雜誌. 取自 <https://www.cw.com.tw/article/5122530>
7. 陳霞昌. (2023). SHEIN 兩個月內再出手 并購英國潮牌. 證券時報網. 取自
<https://www.stcn.com/article/detail/1020805.html>
8. 黃姍. (2021). SHEIN 在全球每天賣數千萬美元的秘密，藏在廣州 300 多家工廠裏. 界面新聞. 取自 <https://finance.sina.cn/changjing/gsxw/2021-08-17/detail-ikqciyzm1884388.d.html>
9. 楊仁文, 馬川琪. (2023 年 12 月 26 日). SHEIN: 大音希聲. 國海證券. 取自
https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202312261614907623_1.pdf?1703612778000.pdf
10. 黎詩韵. (2022 年 8 月 3 日). 揭秘 SheIn: 中國最神祕百億美元公司的崛起. 晚點 LatePost. 取自
<https://mp.weixin.qq.com/s/fBfGBjmzGy9Cx87VsoYjEA>

11. 葉夢婷, 周蘊凌, 蘇明, 楊立, 鄭勘, Hap, N., & Terland, G. (2023年4月). 敏捷供應鏈時尚行業競爭優勢新源泉. BCG. 取自 <https://web-assets.bcg.com/b6/8b/2557d6d047be918c637af996a604/bcg-agility-is-fashions-new-source-of-competitive-advantage-apr-2023-cn.pdf>
12. 韓筱辰. (2021). 品牌出海系列深度・SheIn 篇：疾如風，徐如林. 中泰證券. 取自
https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202112151534683502_1.pdf?1639561553000.pdf
13. 億觀先生. (2022). 說點大白話，Shein 到底憑什麼值 6000 億？. 36Kr. 取自 <https://36kr.com/p/1693684099849089>
14. 歸去來. (2023). SHEIN 估值大縮水！跨境電商地位的最大威脅，不是拼多多旗下 Temu？. 商業周刊. 取自
<https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3011857>
15. SHEIN. (2024). 關於我們. SHEIN 自營招商門戶. 取自
<https://zhaoshang.sheincorp.cn/about>
16. SHEIN. (2024). 關於 SHEIN. SHEIN 全球招商官網. 取自
<https://www.sheincorp.cn/>
17. 中國移動研究院（中移智庫）. (2024). 中國互聯網三十年發展與變革. 取自 <http://221.179.172.81/images/20240422/45991713749080108.pdf>



英文引用

1. AppMagic. (2024). Number of app downloads of SHEIN-Fashion Shopping Online worldwide from 2015 to YTD 2024 (in millions) [Graph]. In Statista. Retrieved May 08, 2024, from <https://www.statista.com/statistics/1283317/shein-group-number-of-app-downloads-worldwide/>
2. Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: Response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165–173. from <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
3. Coppola, D., & Beyrouthy, L. (2023). Companies & Products SHEIN. *Statista*. Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/213351508/study-id132477-sheinpdf/>
4. Fang, E. (2023). Innovation case | Innovative real-time retail model, The global expansion path of the \$100 billion fashion giant Shein. *Runwise*. Retrieved from <https://runwise.co/digital-growth/225798.html>
5. Fonrouge, G. (2023). Shein deepens its relationship with Forever 21, will begin selling co-branded clothes online. *CNBC*. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2023/10/27/shein-to-sell-co-branded-forever-21-clothes-online.html>
6. Handy, C. (2015). *The second curve: Thoughts on reinventing society*. Random House Business.
7. H&M. (2024). Sales of the H&M Group worldwide from financial year 2006 to 2023 (in million SEK) [Graph]. In Statista. Retrieved June 13, 2024, from <https://www.statista.com/statistics/252190/gross-sales-of-the-h-and-m-group-worldwide/>
8. Inditex. (2024). Inditex Group's sales worldwide from 2004 to 2023 (in billion euros) [Graph]. In Statista. Retrieved June 13, 2024, from

- <https://www.statista.com/statistics/268817/sales-of-the-inditex-group-worldwide/>
9. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
10. Lu, S. (2024). Fashion giant Shein to diversify supply chain beyond China with Indian fabrics. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://cn.wsj.com/articles/shein-02bcd2d1>
11. Malach, H. (2023). Shein pop-ups to continue in 2023 after stops in Las Vegas, Seattle and Indianapolis: Details on schedule, products and more. *Women's Wear Daily*. Retrieved from <https://wwd.com/pop-culture/culture-news/shein-popup-stores-schedule-info-1235753031/>
12. Perri, J. (2023). Shein holds largest U.S. fast fashion market share. *Bloomberg Second Measure*. Retrieved from <https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/>
13. Radner, A. (2016). An analysis of the fast fashion industry. *Senior Projects Fall 2016*. Retrieved from http://digitalcommons.bard.edu/senproj_f2016/30
14. Second Measure. (January). Market share of the leading fast fashion companies in the United States in select months from March 2020 to November 2022 [Graph]. In Statista. Retrieved February 23, 2024, from <https://www.statista.com/statistics/1341506/fast-fashion-market-share-us/>
15. SHEIN. (2024). Screenshot of categories [Screenshot]. SHEIN. Retrieved from <https://us.shein.com/>
16. TEMU. (2024). Screenshot of Featured [Screenshot]. TEMU. Retrieved from https://www.temu.com/jp-en/o1-0.html?refer_page_name=bgn_verification&refer_page_id=10017_1717554076576_iyurwvv3yo&refer_page_sn=10017&x_sessn_id=k60zxogxgs

17. TEMU. (2024). Screenshot of Homepage [Screenshot]. TEMU.
Retrieved from https://www.temu.com/jp-en/free.html?refer_page_name=all_category_page&refer_page_id=15005_1713597631558_8xy5jq1gpt&refer_page_sn=15005&x_sessn_id=66v0nv90vs
18. TEMU. (2024). Screenshot of categories [Screenshot]. TEMU.
Retrieved from
<https://wt.microbell.com/data/b3284f344a84151666366df87538c8ee.html>
19. Fast Retailing. (2024). Total number of stores of Fast Retailing worldwide from fiscal year 1997 to 2023 [Graph]. In Statista.
Retrieved June 13, 2024, from
<https://www.statista.com/statistics/387964/fast-retailing-total-number-of-stores-worldwide/>

