doi:10.3969/j.issn.1003-5559.2021.12.014

跨境快时尚品牌SHEIN的品牌建设与崛起之道

■ 胡小玲 同济大学浙江学院

摘 要:受新冠疫情影响,全球经济一片萧条,各行各业都受到重创,传统快时尚品牌线下门店亏损,业绩大幅滑坡。与此同时,疫情下的全球电商市场却迎来快速发展时期,2020年中国跨境出口增速达40.1%。其中,中国跨境快时尚品牌SHEIN既没有受到疫情的影响,也没有受"亚马逊封号"等事件的波及,2020年SHEIN营收近100亿美元,官网流量和销售额同比翻番,在54个国家iOS购物应用中排名第一,成为全球知名度最高的中国跨境快时尚品牌。研究SHEIN品牌的创立历史、SHEIN品牌的成功路径,对于中国跨境电商品牌创立,有重要借鉴意义。

关键词:SHEIN;快时尚品牌;跨境电商

受新冠疫情影响,全球经济一片萧条,各行各业都受到重创。在一片哀鸿中,跨境电商异军突起,成为推动经济复苏的那一抹亮丽的红。2020年中国跨境出口增速达40.1%。中国跨境电商零售出口模式主要有两种:入驻第三方平台的销售模式,如亚马逊、EBAY、天猫国际等;建设独立站品牌运作模式。由于第三方平台出于各种目的,会设置与运营有关的诸多规则限制,且经常采用罚款、封号等极端手段,因此,更自由、更自主和更能体现特色的独立站模式受到跨境电商卖家们的重视。

随着跨境电商行业逐渐迈入成熟阶段,跨境电商卖家们需要从粗放运营向精细化运营过渡,从"卖货"思维向"品牌"思维转变,走精品专卖、合规化路线。在跨境电商发展的新阶段,快时尚品牌SHEIN作为独立站品牌运作模式的代表,值得我们研究和借鉴。

一、SHEIN品牌的创立

2008年,SHEIN的前身,南京点唯信息技术有限公司成立。2009年,公司成立了婚纱品牌SHEINDSIDE,开始转型做婚纱跨境电商,随后SHEINSIDE通过大量KOL(Key Opinion Leader关键意见领袖)进行网红营销,在Instagram、TikTok和Facebook等平台投放广告,成功打入海外市场。点唯公司的成功,很快吸引了婚纱产业界同行的注意,他们用更低廉的价格抢夺市场空间,SHEINSIDE的经营范围便从婚纱转移到女装。

2015年,SHEINSIDE正式改名为SHEIN。SHEIN的产品定位为"聚焦快时尚,为年轻人打造时尚优品",其以快时尚女装为出发点,围绕"打造年轻人的时尚优品"进行了品类扩张,包括配饰、鞋包、家居、美妆等在内的一些领域。目前SHEIN业务主要面向欧美、中东、印度等海外市场,覆盖全球224个国家和地区,业务额年增长率长期稳定在100%以上。2021年上半年,SHEIN在全球市场迅速崛起,本期下载量约7500万次,仅次于亚马逊,成为全球移动端快时尚第一品牌。在2021年BrandZ中国出海品牌50强中,SHEIN排名第11。截止2021年6月SHEIN注册用户数1.2亿,日活3000万以上。2017年至2020年,SHEIN海外市场销售额分别约为40亿元、100亿元、300亿元、653亿元。经过十多年发展,SHEIN已成为全国最大的快时尚跨境电商企业,是一家集产品研发、供应链、仓储物流、APP运营于一体的垂直型电商互联网企业,也是中国出海品牌中最成功的典范之一。

二、SHEIN品牌崛起路径

(一)构建了先进的、高效的柔性供应链

2014年之前,SHEIN没有自己的供应链,其本质做的是渠道商生意,即从服装批发市场批发,再卖给国外消费者,赚取中间差价。2014年SHEIN开始重视供应链建设,SHEIN在全球最大服装产业集群的广州番禺建立供应链中心,组建了一支800人的设计打板队伍,成立了专业买手团队,布局了能够最快7天出货的数字化供应链,此外,SHEIN还入股上游服装厂,严格把控从采购到交易的全部流程。目前SHEIN已经构建了全流

[作者简介]胡小玲(1987—),女,同济大学浙江学院讲师;研究方向:电子商务、市场营销。

程供应链体系，包括面料开发、样衣开发、大货生产、品质管理、仓储管理、物流配送。

SHEIN 对于供应商的要求非常严格，对于没有设计能力的供应商，SHEIN 自己完成设计和制作第一件样衣，然后由供应商包工包料完成生产，对供应商的要求是能在 7-11 天内交货，并具备承接 100-500 件小规模订单的快反能力。而对于具备设计能力的供应商，SHEIN 则要求其在 10-15 天内完成从设计、制版、生产、交货的所有工作，并具备 1-500 件的小单快反的生产能力。此外，SHEIN 还会对供应商就急采发货及时率、备货发货及时率、次品率、上新成功率等指标进行的考核。虽然 SHEIN 对供应商的要求严格，有一套详细的标准，利润也并不高。但供应商还是愿意与 SHEIN 合作，这是因为一方面 SHEIN 不愁订单，不用担心滞销；另一方面，回款快，SHEIN 把账期做到行业内最短，账期从业内 90 天缩短到 30 天甚至一周，所以很多工厂还是愿意进行合作。

基于高效的供应链体系，SHEIN 做到了产品上新快、款式多、价格低。以快时尚行业设计、打版、生产、上架的周期来看，主打长销基础款的优衣库是半年，主打流行款的 Zara 最快是 14 天，而 SHEIN 压缩到了 7 天。仅 2019 一年，SHEIN 全年上新 15 万款服饰，平均每月上新一万余款，平均每天上新 600 款，相比之下，Zara 每年上新约一万两千件，但 SHEIN 还在不断打破自己的上限。根据 2021 年 6 月香港《南华早报》报道，SHEIN 目前可以做到每天上新 5000 个商品。此外，SHEIN 的产品极具性价比，一款连衣裙在 Zara、H&M 的价格大概是 40-50 美元，而同品类的衣服 SHEIN 只要半价甚至更低，极致的低价拉动巨大的流量，目前 SHEIN 拿下了全球快时尚品牌移动端一半的日活。

（二）数字化能力是 SHEIN 立足的根本

SHEIN 所有的核心能力都在于数据化，和快时尚鼻祖 Zara 靠服装设计师去“抄”时尚大牌不同，SHEIN 是用大数据去把握潮流。SHEIN 利用 Google 的 Trend Finder 和网页抓取工具广泛搜集第三方数据，对互联网上各个服装零售网站的产品进行跟踪，把它们的图样、颜色、价格变化、面料、款式等这些数据抓取以后进行分析。同时，他们还跟踪颜色、面料、款式相关的关键搜索词的变化。通过数据挖掘更隐秘、更真实、更本质的需求信息，做出精准的判断。此外，SHEIN 还为设计师开发了设计辅助系统，在遵从大数据指引的前提下进行服装设计。2021 年，SHEIN 推出了设计师孵化器 SHEIN X，SHEIN X 的设计师只需要负责创作，制造、营销和销售交给 SHEIN 完成。设计师可以分享利润，并保留自己的版权。基于此，SHEIN 设计师的工作效率是传统设计师三倍甚至更多的工作效率。

SHEIN 小单快反的生产模式也是建立在数字化能力基础上的。SHEIN 成立了一个百人规模的数字智能中心，职责之一是负责 SHEIN 的个性化推荐算法。通过捕捉用户的动态信息，并进行个性化推荐，让消费者具有上瘾的购物体验。SHEIN 能够通过丰富的用户行为数据库如用户的点赞、分享、互动行为、购买行为、购买决策过程以及购物车停留的时间等，来推测一个小单快反未来的需求量。这些海量的用户数据沉淀，不仅帮助 SHEIN 做出了更准确的生产决策，还为其带来了整个库存成本的优化，也加强了其对供应商的管控。

目前 SHEIN 开发的整套供应链体系、物流体系、ERP 体系以及整套销售预测体系，都是依靠一整套数据逻辑算法来完成优化和统筹的。由于 SHEIN 的提前布局和扶持，许多合作的生产商也接入了 SHEIN 的供应链管理系统。一件基于其自身和第三方数据设计的新产品，在网站上架后，即刻开始获取用户行为数据（如多少人浏览了产品细节，多少人将产品加入了购物车）。基于浏览、点击和销售，数据经过算法处理后立即更新到工厂车间，如需更多面料则会自动下单订购。算法还会更新权重，将产品推荐给更多画像相似的用户。最后，SHEIN 演化成了一个很懂消费者的智能大脑。SHEIN 这个由数据驱动的飞轮在正向循环着，不停运转，不断变现。

（三）采用 DTC 独立站模式做品牌

SHEIN 创始人许仰天本人极具战略眼光，擅长长线思考。2014 年前后，中国跨境电商零售出口很少有卖家在意站内运营，也很少有人在意品牌。大部分跨境零售电商卖家依附于亚马逊、ebay 等第三方平台，采用批量铺货测试单

品的方式,“打一枪换一个地方”,做的是一次性生意,很少有人愿意做顶层思考、着眼长期生意。而许仰天那时就意识到单纯依靠廉价劳动力的红利卖产品会越来越难做,要塑造品牌、获取品牌溢价才能走得更长远。SHEIN 自成立起,就自建独立站,采用 DTC 模式(即 Direct to Customer,直接面对消费者)坚持做品牌、做流量池。DTC 模式在美国发展多年,已经形成了一套成熟的方法论。其发展路径可大致总结为:设计产品上众筹网站,建立独立站,众筹成功后,得到一笔资金投入生产,再通过 Facebook、Google、Instagram 等渠道投放广告增加销量;随后拓品类,丰富产品组合,并适时开出线下体验店。而 SHEIN 采用类似的一套逻辑打法。

首先,建立独立站,构筑私欲流量池。SHEIN 有专门负责社媒营销的团队,官方账号遍布 Facebook、Youtube、Instagram 和 TikTok 等社交媒体平台,其中 Facebook、Youtube 为其带来的社交流量最为显著,前者占比 73.38%,后者占比 16.62%。截止 2021 年 1 月,SHEIN 在 Facebook、Instagram 和 Twitter 等主流社交平台上,拥有超过 5000 万粉丝。SHEIN 构筑的私域流量池中,其 PC 端流量和手机端流量占比分别为 53.7%、46.3%。Semrush 数据也显示,2021 年 5 月,SHEIN 独立站的直接流量占比 50%以上,搜索流量四分之三为自有流量。其次,通过与网红合作进行内容营销和社交营销。SHEIN 目前已渗透 Facebook、YouTube、Pinterest、Twitter、Instagram、TikTok 等六大社交平台,SHEIN 会根据自身品牌市场与目标人群,到一些服装搭配网站、社交平台上找网红,与她们进行合作。SHEIN 会给她们免费邮寄衣服,作为回报,这些网红发帖时要带上 SHEIN 品牌名字。在 YouTube 上搜索 SHEIN,能看到数以万计的开箱视频,覆盖了头部、腰部、尾部网红博主。团队会再用一些技术手段,把这些网红照片刷上榜,把流量转化为销量。SHEIN 会不断推出最新系列产品与红人的合作内容,并在维持稳定的红人推广节奏前提下,挖掘新的合作红人,以此来推动裂变营销和分享式的流量裂变。再有,拓展品类,丰富产品组合。2019 年后,SHEIN 加快了扩张步伐,其业务范围进一步延伸至 18 大热门领域,覆盖宠物、美妆、鞋包、配饰、泳装、大码女装、童装、男装、家居等,2020 年 6 月,SHEIN 首次推出了高端品牌 MOTF。线下则通过短暂的分布于巴黎、里昂、伦敦等城市的快闪店,来营造品牌的独特感。

(四)重视对消费者体验的运营

SHEIN 非常重视消费者体验,其为消费者提供从了解到售后的完整过程体验。首先采用独立站模式与消费者直接连接,PC 页面展示设计非常符合西方人的审美,时尚、美观、简洁,网站提供了清晰的导航和详尽的产品介绍,用户的网站访问体验非常便捷。另外,在移动端,SHEIN 平台通过对用户购买数据进行分析,实现准确的用户洞察,采用个性化推荐算法,页面呈现千人千面,同时,平台构建了 GALS 的内容社区,用于达人和用户内发布内容,以增加互动性和趣味性。此外,SHEIN 设计了完备的积分系统。只要每日登陆 SHEIN 的 App、参与小游戏、验证邮箱、撰写商品评价等等,都可以获得 SHEIN 的积分奖励,如参加买家秀竞赛(Show Contest),可以赚取 5-60 积分;参与搭配贴图游戏,可以赚取 0-1000 积分。而这些积分在下次购买时可作为折扣使用,1 个积分等于 0.01 美元,SHEIN 的会员升级门槛也相对较低,只需要下五个订单或消费超过 300 美元,就可升级至最高级别的会员,并享受极速退款及专属的促销活动等福利,这一定程度上提高了用户复购率。

在客户服务方面,SHEIN 还有一个规模庞大的客服团队,主要位于南京、义乌和菲律宾,SHEIN 还在全球各地招募大学生兼职客服。另外,SHEIN 的退货条件特别宽松,45 天内可退货,首单免邮费。在物流体验方面,早在 2013 年,SHEIN 就在海外建仓,以此提升客户交付体验,并将物流和仓储成本压缩到极致。目前,SHEIN 拥有南京、深圳、广州、杭州四个研发机构,佛山、南沙、比利时、美东、美西、印度六个物流中心,洛杉矶、列日、马尼拉、迪拜、孟买、义乌及南京七个客管中心,以及覆盖全球的末梢配送网络。通过佛山的国内中心仓辐射全球,与海外中转仓和海外运营仓合力,为超 220 个国家和地区进行配送。

(五)打造了效率为主的企业文化

SHEIN 的核心在于在前端收集消费者喜好后,经过设计团队改造,直接流入后端的供应链,快速打造爆款。SHEIN 需要完成的是

人－信息－商品－供应链的全链条匹配，其不仅分发了信息和商品，也分发了生产力，是消费互联网和工业互联网的融合。这样复杂的链条，需要更强的顶层设计，并确保执行不变形。而执行正是这家公司最重要的企业文化。SHEIN 有 5 条价值观：客户至上、全力以赴、快速反应、学习创新和融合协作，其中“全力以赴，快速反应、融合协作”都在讲执行力。

SHEIN 是一家典型的过程性管理公司，强调效率，注重快速执行以及高效解决问题。而采用过程管理、强调效率的一个重要体现是岗位分工要很细。根据 SHEIN 的网上招聘信息，SHEIN 的岗位分工很明细，去重的岗位就有超 300 种。在分工过细的情况下，每个员工就像一颗“螺丝钉”，替代性很高，这就降低了对人才的要求。总之，SHEIN 偏冷静、务实的公司文化，有较强的普适性，这也能够帮助其在不同文化背景和不同的领域内取得成功。

三、对中国跨境出口卖家品牌打造的启示

（一）深耕供应链

英国供应链专家马丁•克里斯托弗曾在 1992 年做出一个预判：21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争，供应链成为了企业构建竞争力的核心要素。

早期由于市场竞争不充分，且行业还未形成标准规范，绝大多数跨境电商卖家靠铺货、店群模式做出海，他们或用爬虫系统、或购买数据等方式分析热销商品，然后进行跟卖，出单后再网上或线下找货源，采购发货。这种模式对选品要求不高，成本低、容易上手，利用软件就能完成大量铺货。这也决定了跨境出口卖家们与供应商的关系是脱节的，也没有自己的核心竞争力。

跨境电商企业要想形成产品竞争力，构筑护城河，做长期主义者，就必须深耕供应链，做出差异化。具体来说，深耕供应链就是要求企业首先要具有用户思维，在了解用户需求数据后，把这些大数据的合作运用到产品的研发、营销、生产、管理以及配送等各个环节。如企业通过共享大数据，与供应商一起参与产品设计、研发和定价，通过制定企业标准，将品控贯穿始终，并对工厂进行全方位评估，建立预警机制。同时，跨境电商卖家们与供应商可以以丰厚的条件如投资、快速结算等方式促进双方持久的合作，这不仅提高了供应商的积极性，更提升了跨境电商卖家们的竞争力。

总之，跨境电商企业要深入产业链上下游进行优化，在供应链的各个环节去做成本控制和提效，通过把控上游，才能获得竞争力、构建壁垒。

（二）重视数字化能力建设

新冠疫情让更多的跨境电商企业深刻认识到数字化的必要性和重要性。而企业数字化建设是一项复杂的系统工程，它不是简单的将业务搬上网，而是需要把供应链、渠道、营销、销售、客户等这些环节全面数字化，包括用户关系管理的数字化、商品管理的数字化、生产管理的数字化、产品开发的数字化、终端运营的数字化以及销售服务的数字化等等。

跨境电商的数字化，主要针对“用户行为”和“企业运营”两大部分进行。在用户行为层面，通过大数据分析用户画像和行为偏好，洞察其消费行为背后的心理动因，构建数据生态系统，从而进行产品优化改进和服务体验提升，并实现有效营销；在企业运营层面，通过建立智能平台，打通物流金融，实现一站式行业解决方案。同时，打通前后台数据，实现相关业务数据共享，提高平台运营效率，从而提升用户体验和服务满意度。企业具备数字化能力后，一方面，能更好地抓住用户的新需求，进而迅速地做出反应，让品牌与消费者之间的连接更紧密。另一方面，数字化能让每一个业务动作都可量化、可执行、可评估，方便基层员工知道怎么去做，从而提升运营效率。SHEIN 之所以能有高效的运营效率，对用户需求做出快速反应，正是因为其突出的数字化能力。

然而，企业数字化建设是一个长时间、高投资、高风险的过程，需要企业“一把手”牵头领导，由“一把手”把用户价值传递清楚，再跟 IT 能力串起来，系统性地设计各模块之间的关系、路径，最终实现用户价值的创造与交付。同时，在实施过程中，要制定周密的实施计划，指派得力的项目负责人，建立完善有效的实施组织，制定运行管理的一整套规章制度，进行有效的计划、调度、指挥使整个系统按部就班、有条不紊地进行。

（三）从卖货思维到品牌思维

中国跨境电商出口卖家起步阶段是通过主打卖货、做流量，在

摸索中前进，他们不注重内容和品牌的塑造。凭借早期市场红利以及中国供应链的优势，背靠着中国制造业原材料丰富、产业集群完善、劳动力成本低等优势，跨境电商出口卖家们以“大而全的极致性价比”征战全球市场，他们没有品牌，亦没有产品议价权和附加值。然而随着跨境电商行业进入成熟期，跨境电商市场正逐渐从原来的流量导向型、产品导向型向品牌导向型过渡。

因此跨境电商出口卖家急需产品升级与转型，做自己的品牌，然而品牌化是个很艰难的过程，从选品、产品的设计、生产、供应链，到前端运营、营销、销售以及售后流程等，都需要精心打磨，用品牌化方式去运作，这样产品就有可能自发形成口碑传播。而要塑造品牌，通过对 SHEIN 的学习，企业可以先从垂直细分领域出发，深耕供应链，走精品路线；其次，赋予品牌使命、愿景和价值观。比如讲述这个品牌真正的创始人的故事，对品牌故事延展，塑造一个整体的理念；再有，在视觉规范上，所有品牌要有统一的 VI 体系，包括整体运营策略等方面都要全部打通；此外，成立市场和内容优化团队，来呈现产品的“专业性”；最后，采用 DTC 品牌独立站方式做品牌出海。

此外，做好品牌一定要重视用户体验。为消费者提供从了解到售后的完整过程体验，如在用户对品牌感兴趣阶段，要打造美观的 DTC 网站，并提供清晰的导航、详尽的产品介绍，使用户的网站访问体验更加便捷。提供更具差异化的服务及完善的售后服务。

（四）从粗放发展到用户精细化运营

跨境电商经过十几年的发展，市场环境越来越成熟和规范。在疫情的催化下，跨境电商市场更是加速发展，2021 年的跨境电商行业已经开始出现内卷的现象，大量“新卖家”入局跨境电商，抢占本就稀缺的物流、流量、客户等资源，导致跨境电商卖家们运营成本越来越高。如今的跨境电商行业的竞争已从行业红利逐渐转移到组织红利，在行业红利期粗放发展起来的企业，即通过大量铺货的“卖货模式”发展路径已经行不通了，跨境电商卖家们需要采用精细化运营的方式，做长期主义者。

用户精细化运营就是要结合市场、渠道、用户行为等数据，对用户细分并进行用户分析，在了解完整的用户画像基础上，对用户展开有针对性的运营活动，如在营销方式或者营销内容上做差异化运营，以提高用户留存或提升转化率。精细化运营的目的是用户留存和转化，能用最小的成本，挖掘最大的流量价值。总之，做好用户精细化运营，为用户提供个性化购物体验，同时鼓励品牌的自传播以及消费者的口碑传播，是跨境卖家们维持自身可持续发展的重要方式。

四、总结

在 2020 年疫情冲击、国际服装市场哀鸿一片的背景下，SHEIN 却迎来了爆发式增长，SHEIN 立足中国工厂的优势，用更低的成本、更灵敏的供应链，通过数字化赋能、精细化运营等方式，以极致性价比卖时尚女装，同时将算法推荐、网红营销、社交运营等中国式套路复制过来，在移动电商欠发达的海外实现了降维打击。除此之外，SHEIN 的成功也离不开资本的助力，早在 2013 年初，便获得了 500 万美元融资，2016 年获得 IDG 的 B 轮融资，此外红杉资本、顺为资本、老虎基金等明星机构均是其投资方。2020 年估值达到 150 亿美元。当然，SHEIN 是否能做成长久生意，不少人也提出了质疑，一方面是侵犯知识产权问题，不少原创设计师指责 SHEIN 抄袭他们的创意。另一方面，随着 SHEIN 的成功，面临同类竞争者越来越多，据悉，全球速卖通 Aliexpress 正在孵化对标 SHEIN 的快时尚跨境独立站。SHEIN 还面临不少挑战。对中国跨境电商企业来说，能否做出品牌，长期主义者还有很长一条路要走。▲

注释：

① 独立站是企业建一个自己的电商网站，然后上传商品去出售，需要自己去做营销和推广。

参考文献：

[1]姜珊.跨境电商 SHEIN 走红 全球快时尚“隐形冠军”如何养成[N].第一财经日报,2021-09-08(A12).
[2]叔平.快时尚品牌 SHEIN,要赶超 ZARA[J].上海质量,2021(7):47.
[3]覃毅.柔性 SHEIN 的 AB 面[J].21 世纪商业评论,2021(7):34-37.
[4]彭松. SHEIN:重塑服饰品牌的可能性 [N]. 证券时报,2020-12-26 (A06).
[5]杜志琴.中国快时尚跨境电商海外拓展创新策略与经验借鉴——以 SHEIN 为例[J].天津商务职业学院学报,2020,8 (06): 69-74.