

1. 供应链

极致的供应链管理

所谓“小单快返”，就是指企业以很小的首单量来测试市场，当消费侧有数据显示商品具备“爆款”潜质时，企业再将该商品返回工厂侧增加生产订单。

极致的供应链管理是 Shein 成功的关键因素。

作为快时尚鼻祖的 ZARA，可以实现每周二次，每年推出 12000 款新品的迭代速度被行业推崇。而 2022 年 4 月 5~7 日，Shein 独立站上（编者注：独立站亦可理解为独立平台），女装全品类上新量分别为 6854 款、6850 款、7291 款。据中泰证券研报统计，Shein 每周上新的 SKU（最小存货单位）高达 4 万~5 万款，真正实现了对前辈的代际超越。同时，Shein 上的商品价格普遍在几美元到十几美元之间，许多设计相近甚至同款的产品，Shein 的价格比 ZARA 便宜数倍。

Shein 的企业名字由“she”和“in”组成，高度契合公司的业务特征。作为一家主要受众为年轻女性的跨境自有品牌快时尚电商平台，Shein 的主要用户为 18~35 岁女性，该群体对服饰的设计、风格要求较高，同时又希望价格尽量优惠，因此，性价比往往是该平台受众选购商品的关键因素。

实惠低价是抢占市场的不二法门，对于快时尚服装行业尤其如此。整体上来说，Shein 属于鞋服行业，这个行业的基本产业逻辑是：供应商提供面料、辅料等原材料，经过服装设计、制造加工环节变成成品，然后通过线下门店或电商平台等渠道销售给消费者。

由此，该行业存在着根源性的两难问题：加工工厂，每开机一次机会成本都很高，希望品牌方的订单量能大一些；而品牌方又很难保证批量生产出来的产品能很快出售，因为如果卖不出去，极易形成库存积压。

针对这个行业痛点，Shein 采用“小单快返”的方式，而不是以传统订单的方式生产，从而改变了行业的供应链逻辑。所谓“小单快返”，就是指企业以很小的首单量来测试市场，当消费侧有数

据显示商品具备“爆款”潜质时，企业再将该商品返回工厂侧增加生产订单。比如，先生产 100 件的首单，有的甚至只有图片，就可以先开始在终端销售，测试市场反应，产生订单再安排生产。这样虽然首单 100 件因生产成本高会出现亏损，但从源头上解决了库存难题，且后续的大量订单跟进，会很快让加工企业扭亏为盈。

理论虽然成立，但在实战中 Shein 的这种供应链模式确实经历了诸多磨难。刚从南京到广州开分公司的时候，由于订单量小，还要求快，价格又压得低，许多服装工厂不愿意配合生产。大工厂不配合，Shein 就瞄准一些小工厂，一家一家地谈，不仅包揽了样衣打板的工作，后面还提供贷款、货款提前结算等服务，也从从不拖欠供应商款，甚至主动给供应商补贴。相当于有风险的活儿，Shein 先承担了。通过这样持续的优惠和“倒贴”，以及长期的坚持和互动，Shein 的柔性供应链才逐渐搭建起来，也让其收获了一大批“死心塌地”的成衣和面料辅料供应商。

据公开信息显示，Shein 如今已在距番禺总部两小时车程的区域内，发展了 300 多家核心服装厂供应商，全部供应商超过 2000 家。目前，Shein 继续投资 150 亿元，在广州打造供应链总部。

当然 Shein 的优惠是有条件的，制造商需要眼快、手快、交货快，从而保障 Shein 的“小单快返”模式，主要拼的就是产能和速度。往常 ZARA 从设计到产品到厂家大约需要 21~33 天，传统服装制造的交货期通常是 3~6 个月，而 Shein 则仅需 7~14 天。

但是，问题接踵而至，每天几千款的新上量，即使每款首单仅 100 件，每天产出的量及亏损也非常惊人。同时，这么庞大且参差

独角兽 Shein 疯狂成长之路

编者按/ 快时尚跨境电商品牌 Shein（又称希音），是中国最神秘的跨境电商巨头。虽然大多数中国人并不知道这家公司，但它却被业内认为是增长速度最快的未来之星。近期最新一轮融资后，根据 CB Insights 的数据，Shein 估值可能将高达 1000 亿美元，与坐拥 20 亿用户、手握抖音和 TikTok 的字节跳动，马斯克的 SpaceX 比肩，有望跻身全球独角兽排行前三名。

2008 年，Shein 前身由刚大学毕业不久的许仰天在南京成立。2012 年，Shein 放弃了跨境电商的婚纱生意，收购了一个域名为 SHEINside.com 的网站，开始专注于海外时尚单品市场，并由此开启了 Shein 疯狂且传奇的成长之路。

公开数据显示，近期 Shein 在超 20 个国家和地区的购物 App 下载量中排名第一；在超过 60 个国家和地区的购物 App 下载量排名前五，这个数据已超过 Amazon（亚马逊），成为全球最受欢迎的线上购物 App。

当传统电商巨头们在国内血拼厮杀、疯狂内卷的时候，Shein 却瞄准了全球市场的蓝海，并快速跑马圈地，打下了一片江山。

公开资料显示，在快时尚服装行业，Shein 营收从 2016 年的 6 亿美元攀升到了 2021 年的 157 亿美元，这个数据已接近全球时尚服装界的霸主 ZARA（约 282 亿美元）。而 Shein 的增长更快，2015~2020 年，中国出口跨境电商年复合增长率为 15.6%，Shein 则高达 189%。

10 年间，从名不见经传的小电商成长为全球最受欢迎的线上购物 App，Shein 是怎么做到的？

不齐的供应商队伍，如何保证供应及产品质量？不解决这些问题，Shein 的“小单快返”就会成为空中楼阁。

解决这个问题的办法，就是 Shein 打造的数字化、智能化方案。只有实现消费侧和生产侧在同一个数字化系统里的实时交互，才能实现业务流、资金流、信息流、物流的高效流转。因为 Shein 合作的工厂多是小作坊，大多没有自己的系统，Shein 就用自己的 MES 系统（制造执行系统）实现快速推广和标准化。

Shein 将其网站和 App 与供应链工厂的 ERP（企业资源计划）制造端直接相连。一款衣服上线后，多少人浏览及加入购物车？多少人最终购买？所有的浏览、销售数据都会被 Shein 抓取，经过算法处理后，迅速同步到系统中，然后向工厂发出指令，快速调整生产。同

时，Shein 用 AI 和算法代替了对当地市场的考察，在海量真实数据的不断积淀中，Shein 越来越懂用户及服装的变化趋势，也为设计师团队及上游工厂提供了丰富的启发，得以不断优化提升。

据开源证券研究所数据统计，Shein 的爆款率达到了 50%、滞销率只有约 10%。

“Shein 真的是把供应链压到了不能再压的地步，因为其现在订单的体量很大，所以代工厂和供应商还是有利可赚的。”青岛市跨境电商协会常务副会长苏静这样分析道。

而在网络社电子商务研究中心 B2B 与跨境电商部主任张周平看来，Shein 这套供应链模式看起来不复杂，但其实门槛很高。“Shein 的这套模式已经形成量级规模和良性循环，事实上已成为 Shein 的护城河。”

3. 营销

精准投放与社区营销

以庞大的 Shein 社群和已有粉丝为基础，不断挖掘能引发用户共鸣的内容，同时辅以相关商品编号或购买链接，促进内容的进一步转化是 Shein 营销打法的关键。

在互联网社会，用户基数庞大、高频使用的社交软件触达用户的效率是最高的。而 Shein 几乎踩准了每波社群营销的浪潮，一波波地推动其走向顶峰。

早在 2011 年海外社交媒刚刚起步时，Shein 就开始利用网红在 Facebook、Twitter、Instagram 等国际社交平台进行宣传推广。彼时网红还未真正商业化，Shein 也借此以低成本完成了推广及扩张。

据 Shein 产品合伙人裴晓透露，2011 年的时候，Shein 100% 流量来自于网红。当时 ROI 能做到 1:3，是非常暴利的时代。比如目前一位合作费用高达 50000 美元、拥有 170 万粉丝的 YouTube 网红，在当时的合作费用仅需 30 美元。

实际上，Shein 的创始人许仰天正是最早一批做 SEM（搜索引擎营销）投放优化的专家之一，整个团队的营销优化能力也很强。其抓住了 Google、Facebook 和 YouTube 一波又一波流量爆发的红利，近期 Shein 更是瞄准全球大热的 TikTok，投放了大量广告。“会比较重视依据大数据等系统，做精准投放”，一位接近 Shein 的行业人士说，Shein 在 Facebook 上的投放 ROI 可以达到 5 倍以上，而美国一般行业水准是 2~3 倍。

Shein 的营销策略也十分清晰：从搜索引擎到社交媒体再到独立站及移动应用的全渠道用户触达和激活。“留存为先”不单单是让用户留在自己的站点上，而是在全

渠道上与用户产生交互。不同网站之间的数据有一定的互通性，它们将同一批用户数据化，共同运营用户。

如今，Shein 在 Facebook 和 Instagram 上各有超过 2000 万粉丝，在名为“SHEINinspo”（Shein 主义）的话题下，成千上万的女孩分享她们的 Shein 穿搭。如今 TikTok 也成为它的主阵地，今年 3 月初，#Shein 标签视频在 TikTok 上的播放量已经超过 200 亿次。

在社媒营销上，Shein 就将产品策略融入营销策略，保持内容的“快速迭代”，发文频次远高于 ZARA、H&M。以 Instagram 为例，每年新增 Shein 相关的帖子数量或达 100 万篇以上。这种爆炸式的内容输出，一方面是得益于 Shein 通过小成本合作搞定了大量网红宣传，另一方面是当 Shein 消费热潮形成后，消费者会自发分享 Shein 衣物穿搭，成为品牌的免费推广者。

以庞大的 Shein 社群和已有粉丝为基础，不断挖掘能引发用户共鸣的内容，同时辅以相关商品编号或购买链接，促进内容的进一步转化是 Shein 营销打法的关键。

在这种良性的流量爆发模式中，Shein 吃尽了社交媒体红利。“供应链成本降低，物流成本也降低，再加上海量多对多的网红营销，这一套打法是 Shein 一路超速成长的奥秘。”许仰天的一位早期合伙人李鹏表示。



Shein 的界面。

视觉中国/图

观察

Shein 超常规崛起的背后

回望跨境电商以及 Shein 的发展历程，宏观环境、全球贸易政策、社交媒体浪潮的更迭、海外市场线上消费的兴起，都在关键节点帮助了 Shein 迅速崛起。因此，Shein 的成功难以简单复制，但依然有很多值得借鉴和思考的地方。

左手“营销”，右手“供应链”，“独立站”为躯干，“数字化”融血脉，辅之以超强执行力的企业文化，让 Shein 从众多的跨境电商及快时尚企业中脱颖而出。同时，伴随着互联网和社交媒体的发展，人们的需求越来越多元化和个性化，Shein 的“小单快返”模式和极致柔性供应链，也是顺应了“个性化、小批量、快速交货”市场潮流和周期缩短的大趋势。

背靠中国这个世界上最发达的供应链体系和最庞大的互联网演练场，依然是 Shein 成功的根源。如果没有中国强大的生产制造和供应链系统，极致的供应链管理，就会成为无本之末；精准的社交营销很多玩法，比如社交媒体推广、网红带货、电商造节等都是国内电商的“日常操作”；自建流量池的模式和概念其实早些年就已在国内流行。所以，Shein 虽然面向的是海外市场，但依然带着“原生家庭”的深深烙印。也正是依托和站在国内供应链和市场经验的巨人身上，吸取一切优秀的做法为我所用，并将之做到极致，才有了 Shein 今天的巨大成功。

如今，“Shein 一站式淘选高性价比服装工具”的属性已经牢牢占据了部分欧美消费者的心智，更多客户意味着更多数据和成交量，进而意味着更明智的决策和更低的价格，这又带来更好的客

户体验，更高的客户留存；丰厚的利润，加上风投带来的资金，可以继续优化获客方面大笔投资的能力，以及引进更好的工程师和机器学习专家，打造更好的系统和做更好的预测，打造更强的成瘾性体系。强劲的增长及攀升的热度不断推动着车轮滚滚向前，进入良性循环的 Shein 某种意义上是无敌的。

但 Shein 的模式也绝非完美，大量依赖外包、极低价格前提下，“设计侵权”“质量问题”等各种争议接踵而至。更有人士担心，这种极致低价模式加剧国内服装供应链的内卷，甚至让中国服装产业链重陷低端制造的陷阱。

因此，大家也有期待，Shein 的模式能否“复制”和演变，构建一个更长远和可持续的发展生态，并推动产业链上的中小企业共享红利、发展共生，进而反哺中国的制造业升级。享受到中国发展红利的 Shein 们，通过整合庞大的中国中小企业产能，能够更好地实现品牌出海和吸金。

或许，Shein 的成功给我们更大的意义在于，当大家都眼睛向内、极致内卷时，Shein 用它的探索及成功，提供了又一个堪称典范的品牌出海路径，也提供了另外一种可能性和镜鉴，那就是我们有这么全面的供应链系统，这么多优秀的人才和产业工人，这么好的市场演练场，也应该有更多的 Shein 走出来，因为 Shein 瞄准年轻女性快时尚服装这个细分市场就取得这样的成功，还有更多人群和行业有待发掘，更因为那是一个更好的试验场和更加宽广的星辰大海。

本版文章均由本报记者吴清撰写

2. 自营

自建流量池与工具属性

作为独立的电商入口，Shein 自身已沉淀了大量用户的浏览轨迹、购物记录、偏好、电话号码等一手数据。依托这些海量、真实的数据，Shein 可以更精准理解用户的需求及新趋势，反过来，助推其推出更多爆品和滋养流量池。

传统的跨境电商，大多数依托电商平台，在亚马逊、易贝等国外平台开店，通过投放广告、优化 ROI（投资回报率）的流量模式，推广品牌和做生意。虽然大树底下好乘凉，可以在前期迅速从平台引流和推广产品，由此成为国内绝大多数跨境电商的经典模式，但是流量的“水龙头”依旧抓在平台手里，不仅有被掐断的风险，后续也得不断花钱买流量。

从一开始，Shein 就选了自建站的模式，不对平台形成依赖，但前期需要大量的建设和推广成本。但自建站形成私域流量池后，就相当于通过 10 多年的时间持续深挖，挖了一口很深的井，有了源源不断的源头活水。Shein 选择了这条艰难、孤独，但最终被证明是正确的道路。

与之对比鲜明的是，跨境电商标杆品牌的 Anker（安克），具备优秀的创新能力，爆款产品频出，经常霸占亚马逊的畅销排行榜，但近年来不被市场看好，市值从巅峰的 800 亿元跌至近期的不到 300 亿元，与 Shein 的超 6000 亿元的估值相距甚远，且差距还在扩大。两者都是跨境电商的领先企业，主要差别就在于 Shein 以独立站和 App 为主要销售渠道，虽然 Anker 经营品类更丰富的 3C 产品，但始终依托亚马逊等平台作为主要销售渠道。

张周平认为，现在跨境电商企业自建独立站是一个大趋势，特别是去年亚马逊封店事件发生后，更让这些企业深刻认识到拥

有独立入口的重要性。2021 年，亚马逊平台毫无征兆地大规模封店，超过 5 万家中国卖家店铺以“刷单”等名义被封，还有很多中国买家被封号，不少知名大卖家都受到风波冲击，损失惨重。

Shein 最重要的“核心价值”，正是其拥有了一个触达用户的独立入口，一个面向全球消费者“淘选丰富款式的便宜服装”的入口。我们也看到，拥有庞大独立用户入口的公司，都成为了各领域的一线巨头，比如谷歌、百度拥有搜索用户入口；腾讯、Facebook 依托社交用户入口。

不过在私域流量兴起的今天，打造独立入口和流量池的平台其实很多，但要能杀出重围。还需要这个入口足够独立，用户规模足够大，足够有黏性。

Shein 一开始就四处进行流量“收割”，其逻辑就是哪个平台兴起、当下哪个最火，就去收割哪个平台的流量，把平台流量不断导入滋养 Shein 的私域流量池。

目前，Shein 还从亚马逊、谷歌、Facebook 等平台上买流量，但 Shein 的网站和 App 的下载量和用户认知度，已足够支撑其高速增长、独立成长。2021 年全年，在亚马逊大本营的美国，Shein App 下载量为 3200 万次，仅次于亚马逊的 4000 万次。而据 Business Insider 的报道，2022 年 1 月至 4 月，Shein 的应用下载量为 1380 万次，而亚马逊为 1330 万次，在季度下载量上首次超越亚马逊。

互联网分析公司 SimilarWeb

数据显示，Shein 网站桌面端流量中，至少一半是自然流量，直接访问量达 37.34%，搜索流量达 45.2%，且搜索“Shein”这个品牌词的自然搜索，占了最大比重。这也意味着，至少过半的用户是直接奔着 Shein 去的。

一般来说，当一个平台和入口具备足够大的用户规模和黏性，就会逐渐具备工具属性，就像我们依赖百度搜索，依托微信社交一样，Shein 就不仅仅成为一个普通的购物网站及 App，而是消费者“海淘、搭配服装的”一站式工具，乃至成为“了解服装趋势”“对比价格”“分享讨论和闲逛打发时间”的工具。正因为有这些工具属性，对用户产生了高度的黏性。

于是，大量欧美用户在推特、Facebook 上吐槽称，自己患上了“Shein 上瘾症”“我买了一大堆，停不下来”……公开数据显示，仅 2021 年 5 月，Shein 移动端及 PC 端访问量超过 1.5 亿人次，分别较 NIKE、H&M、ZARA 多出 33%、44%、84%。而在 ZARA、NIKE、H&M 等一众对手中，Shein 的 PC 和移动端用户访问深度最强，平均访问时长达 8 分 37 秒。

这是 Shein 从一开始就选择了自建流量池和入口这条艰难路径的结果，也是其通过 SEM（搜索引擎营销）、品牌营销、社媒运营等大量而持久的人工干预和付费干预的结果。

同时，作为独立的电商入口，Shein 自身已沉淀了大量用户的浏览轨迹、购物记录、偏好、电话

号码等一手数据。依托这些海量、真实的数据，Shein 可以更精准理解用户的需求及新趋势，反过来，助推其推出更多爆品和滋养流量池。

目前，Shein 在北美已经是仅次于亚马逊的第二大电商平台，而在应用程序安装量在同比增速方面，2021 年 Shein 增长了 68%，亚马逊则下降了 2.4%。在中东等地则是最大的电商平台。

当然，极速成长起来的 Shein 正遭遇设计侵权、质量等问题的困扰，在一些西方媒体看来，Shein 的“设计款”是将大牌设计师的创意元素拆解重组。目前，已有不少服装品牌和设计师将 Shein 告上法庭。在大量依赖外包、极低价格前提下，Shein 的质量争议并不出人意料，而如果在消费者心里打上低性价比的标签后，想完成高端逆袭其实是很难的事情，后期要付出很高的成本和持续投入。

与此同时，Shein 也正面对来自各巨头的更大竞争压力，当大品牌借鉴学习 Shein 模式，并从中高端市场向下渗透，可能对 Shein 的份额产生挤压，2021 年 ZARA 销售额大增 36%，重回快速增长通道。而增长迅速的跨境电商正成为互联网企业的投资热土，字节跳动于 2021 年接连推出跨境电商 TikTok Shopping、Fanno 等。阿里手握阿里巴巴国际站、全球速卖通、Lazada 多张老牌，也于 2021 年推出女装跨境电商平台 Allylikes。对 Shein 的真正考验，可能才刚刚开始。