

SHEIN 公司发展中的问题及对策研究

刘佩欣 庞聪 耿玉成

东莞城市学院, 中国·广东 东莞 523000

摘要: 在数字经济全球化与跨境电商行业深度变革的背景下, SHEIN 凭借“小单快反 + 数字化驱动”模式快速成长为全球快时尚跨境电商领军企业。2024 年企业营收达 370.4 亿美元, 业务覆盖全球 150 多个国家和地区, 但高速扩张背后也暴露出成本管控、供应链稳定性、品牌形象与市场竞争等多重问题。本文以 SHEIN 为研究对象, 运用成本控制理论、价值链理论, 采用文献研究法、案例研究法与数据分析法, 系统梳理企业发展概况、业务布局与核心模式, 深入剖析其在成本体系、供应链协同、品牌合规、市场拓展方面的核心问题及深层根源。研究表明, SHEIN 存在成本结构失衡、供应链过度集中、品牌争议频发、差异化优势弱化等短板, 根源在于低价战略依赖、管理体系滞后与供应链布局单一。据此, 本文从全价值链成本管控、供应链多元化、品牌价值提升、市场策略优化四个维度提出针对性对策, 以期为 SHEIN 实现高质量发展提供参考, 也为中国跨境电商企业全球化运营提供借鉴。

关键词: SHEIN 公司; 跨境电商; 小单快反; 快时尚企业

Research on Problems and Countermeasures in the Development of SHEIN

Liu Peixin, Pang Cong, Geng Yucheng

Dongguan City University, China Guangdong Dongguan 523000

Abstract: Against the backdrop of the globalization of the digital economy and in-depth transformation of the cross-border e-commerce industry, SHEIN has rapidly grown into a leading global fast-fashion cross-border e-commerce enterprise relying on the business model of small-batch quick response and digital-driven operation. In 2024, its operating revenue reached 37.04 billion US dollars, with business presence covering more than 150 countries and regions worldwide. Nevertheless, its rapid expansion has also exposed multiple challenges including cost control deficiencies, unstable supply chain operation, brand image crises and fierce market competition. Taking SHEIN as the research subject, this paper adopts cost control theory and value chain theory, and employs literature research method, case study method and data analysis method. It systematically sorts out the enterprise's development overview, business layout and core operation modes, and further profoundly analyzes the core problems and underlying causes existing in its cost system, supply chain collaboration, brand compliance and market expansion. The research results indicate that SHEIN is confronted with drawbacks such as unbalanced cost structure, excessive concentration of supply chain resources, frequent brand-related disputes and weakening differentiated competitive advantages, which are fundamentally attributed to its over-reliance on low-price strategies, backward management systems and single supply chain layout. Accordingly, this paper puts forward targeted countermeasures from four dimensions: full value chain cost management and control, diversified supply chain construction, brand value enhancement and optimized market strategies. The research findings aim to provide references for SHEIN to achieve high-quality development, and also offer practical enlightenment for the globalized operation of Chinese cross-border e-commerce enterprises.

Keywords: SHEIN company; Cross-border e-commerce; Small-batch quick response; Fast fashion enterprises

0 引言

数字经济全球化与消费升级的双重驱动下, 跨境电商行业进入高速发展期。2025 年, 跨境电商行业迎来格局重塑, 传统宽松贸易环境与平台扩张红利逐渐消退, 取而代之的是全球政策密集调整、AI 技术全面渗透与市场竞争的白热化。SHEIN 公司作为中国跨境快时尚的代表性企业, 以独特的“小单快反”模式迅速崛起, 业务覆盖全

球多个国家和地区。根据新加坡会计和企业管理局官方数据, SHEIN 公司 2024 年营收同比增长 20% 至 370.4 亿美元, 税前利润达 12.88 亿美元, 业绩表现稳健。但是在高速发展背后, SHEIN 公司正面临多重挑战, 如全球监管政策收紧, 法国、意大利等国先后因环保误导、虚假折扣等问题对其处以高额罚款。同时, 品牌在产品质量、知识产权、可持续发展等方面的争议持续发酵。本研究重点关注

SHEIN 公司在成本控制、供应链管理、品牌建设及市场竞争等核心领域的关键问题，不仅深入挖掘问题产生的原材料与物流成本的失衡、供应链快速响应模式下的协同短板、品牌全球化布局中的文化适配不足，以及行业竞争加剧下的差异化优势弱化等，更结合企业实际运营场景，提出兼具针对性、可操作性与前瞻性的解决对策，为 SHEIN 公司优化经营管理、突破发展瓶颈、实现持续健康发展提供直接且具体的实践指导。

1 文献综述

在电商运营与消费者行为研究方面，G Vinodhini 与 RM Chandrasekaran（2017）提出了一种基于抽样的情感挖掘方法，为电商平台分析用户反馈、捕捉消费者偏好提供了技术支撑，这类研究为快时尚品牌通过用户数据优化产品与营销策略提供了方法论参考。王维帆等（2025）通过案例剖析指出 SHEIN 公司依托数字技术实现“小单快反”模式与国际化布局的深度融合，通过精准捕捉全球时尚趋势、搭建跨境物流网络构建核心竞争优势，但同时面临文化适配不足、目标市场政策合规风险等问题。在供应链整合与全球产业链研究领域，Graham C Stevens 与 Mark Johnson（2016）在供应链整合理论提出 25 年后，对其发展演进进行了复盘与展望，为企业优化供应链协同、提升运营效率提供了经典理论参考，也为解读 SHEIN 公司“小单快反”模式的供应链逻辑提供了理论视角。Shen Z（2025）则聚焦数字经济背景，以 SHEIN 公司为研究对象，深入分析了数字经济对全球产业链演化的影响，为理解数字化转型在快时尚品牌全球化布局中的核心作用提供了实证依据。周兴建等（2024）通过对比分析得出，SHEIN 公司供应链的核心优势在于快速响应能力，但其上游供应商依赖度较高，质量管控稳定性不足，且供应链运营成本易受原材料价格、地缘政治等外部因素波动影响，这为剖析 SHEIN 公司供应链稳定性与成本管控的关联问题提供了重要依据。综合来看，现有文献已对快时尚跨境电商、SHEIN 模式优势与运营痛点展开多视角研究，本文立足全价值链视角，系统整合成本、供应链、品牌三大核心问题，深挖根源并提出可落地对策，弥补现有研究缺口，增强研究的现实针对性与实践价值。

2 SHEIN 公司发展现状

2.1 SHEIN 公司贸易额

如图 1 所示，SHEIN 公司营收实现跨越式增长，5 年增长近 3 倍，年复合增速约 40%，远超行业平均水平。值得注意的是，2020 年受疫情催化实现 211.4% 的爆发式增

长，主要原因在于全球新冠疫情推动海外消费场景全面线上化，线下实体服饰零售大面积停摆，SHEIN 公司凭借纯线上独立站模式精准承接海外居家消费需求。同时中国供应链率先稳定复工复产，支撑其小单快反柔性供应链高效运转，叠加海外社媒流量红利与高性价比产品优势，共同驱动当年营收实现爆发式增长。

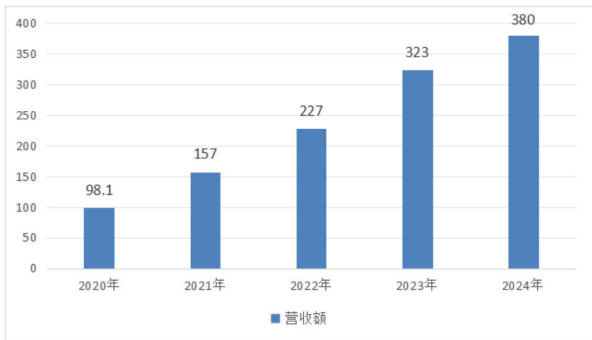


图1 SHEIN公司2020—2024年贸易额

数据来源：Backlinko、中金在线、新加坡会计与企业管理局

2.2 SHEIN 公司市场分布

从表 1 来看，2020—2024 年 SHEIN 公司核心市场营收贡献数据来看，北美与欧洲市场始终为营收核心，二者合计占比长期稳定在 65%—75%，得益于两地发达的经济基础、高消费能力的年轻客群、成熟的社交媒体生态与完善的电商物流体系，为 SHEIN 公司数字化营销与“小单快反”模式提供了良好土壤。拉美、东南亚等新兴市场占比由 17% 波动升至 20%，虽受限于区域基础设施与支付体系，当前贡献仍低于欧美，但已成为重要增长引擎，凸显 SHEIN 公司“欧美稳基本盘、新兴市场拓增量”的全球布局策略，详细数据见下表 1。

表1 2020—2024 年SHEIN公司核心市场营收贡献占比（单位：%）

市场区域	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
北美市场	40	38	37	33	30
欧洲市场	35	33	32	31	35
亚洲市场	8	10	12	14	15
其他市场	17	19	19	22	20

数据来源：2024 年 SHEIN 公司产品类目运营数据、2024 年 SHEIN 公司产品类目运营数据、行业分析报告《Global Fashion Accessories Market 2024》等。

2.3 SHEIN 公司产品分布

SHEIN 公司以服装产品为核心，产品分布清晰且逐步多元化，核心品类为女装、男装、童装及配饰，近年来新增绿色可持续系列，形成覆盖不同客群的产品矩阵。

表2 2020—2024年SHEIN公司产品品类营收额（亿美元）

产品品类	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
女装	66.7	84.5	105.4	139.7	216.6
配饰（首饰、箱包、鞋履等）	14.7	22.1	32.3	50.3	87.4
童装	6.9	10.4	15.3	23.2	41.8
男装	7.8	11.7	17.0	26.3	45.6
绿色系列（evoluSHEIN公司 by Design）	1.96	3.9	6.8	11.7	22.8

数据来源：2024 年 SHEIN 公司产品类目运营数据、2024 年 SHEIN 公司产品类目运营数据、行业分析报告《Global Fashion Accessories Market 2024》等。

从上表 2 的数据可以得知：2020—2024 年 SHEIN 公司产品品类核心营收支柱依旧是女装品类，同时品类结构呈现“核心主导、多元协同、绿色增长亮眼”的特征。女装营收 2020—2024 年从 66.7 亿美元攀升至 216.6 亿美元，稳居各品类首位，与 SHEIN 公司企业制定的 18—35 岁年轻女性客群的定位高度契合。同时，年轻化、时尚化的产品定位与亲民价格区间，叠加每月 500—2000 款的新品更新速度，有效响应全球时尚趋势的同时巩固了核心优势。

3 SHEIN 公司发展中存在的问题

3.1 成本管控体系不完善

SHEIN 公司成本管理体系的问题主要体现在以下三方面，首先，采购成本受外部因素波动明显。SHEIN 公司的采购业务高度集中于珠三角地区的供应商，虽依托当地制造业集群形成了一定的成本优势，但也导致采购成本受原材料价格、劳动力成本波动的影响较大。由于缺乏长期稳定的战略合作机制，SHEIN 公司与供应商之间多为短期交易关系，议价能力受限。当棉花、化纤等服装原材料价格上涨或劳动力成本上升时，采购成本直接增加，压缩了企业利润空间。然后，跨境物流成本占比过高。跨境物流是 SHEIN 公司成本支出的重要组成部分。由于采用全球直邮模式，在物流成本受国际运费、关税、清关费用等多重因素影响。2025 年全球物流行业运力紧张、运费上涨，进一步推高了物流成本。同时不同国家和地区的物流政策、清关流程存在差异，会导致物流时效不稳定。SHEIN 公司为保证配送速度，需投入额外资源优化物流服务，这意味着增加了物流成本。数据显示，跨境物流成本占 SHEIN 公司总运营成本的比例超过 30%，成为制约其成本控制的关键因素。最后，仓储智能化水平不足。随着业务规模的扩大，SHEIN 公司的仓储需求持续增长，但仓储管理体系未能同步完善。主要存在有全球仓储布局不均衡的问题，这部分仓储主要集中于北美、欧洲等核心市场，部分新兴市场缺

乏本地仓储设施，导致物流配送效率低下；同时仓储智能化水平不足，库存管理、订单处理等环节仍依赖人工操作，不仅效率低下，还容易出现库存积压、订单错发等问题。

3.2 供应链稳定性不足

SHEIN 公司供应链方面的问题主要体现在以下两方面，一方面，供应链响应速度与产品质量难以兼顾。“小单快反”模式的核心优势是快速响应市场需求，但在追求速度的同时，产品质量难以得到充分保障。SHEIN 公司的产品从设计到上架压缩至 3—7 天，远短于传统快时尚品牌的生产周期，这导致产品设计、原材料检验、生产加工等环节的质量管控时间被压缩。部分产品存在面料粗糙、做工简陋、尺寸偏差等问题，消费者投诉率较高。数据显示，SHEIN 公司的产品退货率长期维持在 15%—20%，高于行业平均水平，这不仅增加了物流与售后成本，也影响了消费者体验。另一方面，全球供应链受地缘政治、疫情等因素影响较大。SHEIN 公司的全球供应链面临复杂的外部环境挑战。地缘政治冲突导致部分国家和地区的贸易壁垒抬高，关税增加，直接影响产品的进出口成本与时效。例如美国对中国跨境电商产品的关税政策调整，使 SHEIN 公司的美国市场运营成本显著增加。还有疫情、自然灾害等突发公共事件也对全球物流网络造成冲击，导致货物滞留、配送延迟等问题。2024 年，全球多地疫情反弹与极端天气事件，使 SHEIN 公司的供应链中断风险显著上升，影响了业务的正常开展。

3.3 品牌形象存在争议

SHEIN 公司品牌形象的问题是多方面因素引起的，期中主要表现在以下三个问题，首先，产品质量问题频发。产品质量是 SHEIN 公司品牌形象的主要争议点之一。由于供应链分散、质量管控时间不足，SHEIN 公司的产品质量稳定性较差。消费者反馈的问题主要包括面料劣质、缝线松散、掉色起球、尺寸不符等。2021 年瑞士 NGO“公共之眼”曝光 SHEIN 公司工厂存在违规生产行为，引发了消费者对产品质量与生产伦理的质疑。产品质量问题不仅导致退货率居高不下，还通过社交平台快速传播，对品牌声誉造成了持续负面影响。其次，知识产权问题突出。快时尚行业普遍存在的知识产权问题在 SHEIN 公司身上表现尤为明显。为实现快速上新，SHEIN 公司的部分产品设计被指抄袭国际知名品牌的款式。SHEIN 公司近年来多次面临知识产权侵权诉讼，涉及服装款式、图案设计等多个方面。知识产权纠纷不仅需要 SHEIN 公司支付高额的赔偿金，还损害了品牌的创新形象，影响了品牌在高端市场的拓展。

最后，环保问题受质疑。随着全球可持续发展理念的普及，快时尚行业的环保问题受到广泛关注，SHEIN 公司因“高频上新、快速消费”的模式成为争议焦点。每月 500-2000 款的新品推出速度意味着大量的资源消耗与废弃物产生，被环保组织批评为“环境杀手”。尽管 SHEIN 公司推出了“evoluSHEIN 公司 by design”绿色系列与“绿色纤维”项目，并承诺到 2030 年将温室气体排放量减少 25%，但这些举措被质疑存在环保宣传误导。2025 年，意大利反垄断机构 AGCM 以环保声明不准确为由对 SHEIN 公司处以 100 万欧元罚款，法国也因类似问题对 SHEIN 公司处以 4000 万欧元罚款，环保争议已成为制约 SHEIN 公司品牌发展的重要因素。

4 SHEIN 公司发展的对策与建议

4.1 构建全价值链成本管控体系

首先，加强供应商战略合作以降低采购成本。建立长期稳定的供应商合作机制，与核心供应商签订战略合作协议，明确采购量、价格波动区间、质量标准等关键条款，降低采购成本波动风险。拓展供应商渠道，除珠三角地区外，逐步引入长三角、东南亚等地区的优质供应商，形成多元化采购布局，提升议价能力。建立供应商评价体系，从产品质量、交货速度、环保标准等维度进行综合评估，淘汰不合格供应商来优化供应链资源。其次，搭建“海外仓 + 专线 + 直邮”多元跨境物流网络。优化全球物流布局，在新兴市场增设本地仓储设施，提高本地发货比例，缩短配送时效，降低跨境物流成本。与国际物流巨头建立战略合作关系，通过批量采购物流服务获得价格优惠。引入智能物流管理系统，实现物流信息实时追踪、库存精准调配，提高物流运营效率。探索物流模式创新，结合海外仓、第三方物流与直邮模式的优势，根据不同市场的特点选择合适的物流方案。最后，推进仓储智能化与精益化管理。加大仓储智能化投入，引入自动化分拣设备、智能库存管理系统等技术，实现仓储作业的自动化与信息化。优化全球仓储布局，根据各市场的销售数据合理分配库存来提高库存周转率。建立仓储协同管理平台，实现不同地区仓储之间的库存共享与调配，减少库存积压与缺货问题。加强仓储人员培训提升专业素养与操作技能，提高仓储管理效率。

4.2 强化供应链建设，提升稳定性与质量

一方面，平衡响应速度与产品质量。围绕“提速不提质”的核心痛点，对现有“小单快反”模式进行优化升级，在保障响应效率的同时，补齐质量管控短板。一是重构生

产周期分配，在 7 天快速周转的基础上，合理拆分各环节时间，预留 1-2 天作为质量专项管控期，明确设计审核、原材料检验、生产过程巡检、成品抽检的具体标准与流程，杜绝因赶工期压缩质量环节。二是建立供应商质量分级体系，对珠三角地区合作的中小供应商进行筛选分级，优先与质量达标、产能稳定的供应商签订长期合作协议，同时搭建供应商培训体系，定期开展质量管控、生产工艺等相关培训，提升供应商的产品质量意识与生产水平。三是完善质量追溯与售后反馈机制，为每批产品建立唯一追溯码，实现从原材料采购到生产加工、出库配送的全流程追溯，一旦出现质量问题可快速定位责任环节；同时建立消费者投诉与退货数据分析机制，针对面料粗糙、尺寸偏差等高频质量问题，及时反馈给设计与生产环节，形成“反馈 - 整改 - 优化”的闭环，逐步降低退货率与投诉率，将退货率控制在行业平均水平以内，减少物流与售后成本，提升消费者体验。

另一方面，强化全球供应链抗干扰能力。针对地缘政治、疫情、自然灾害等外部突发因素的冲击，从布局优化、风险预警、应急处置三个维度入手，提升全球供应链的稳定性与抗干扰能力。推进供应链布局多元化，打破对单一区域、单一渠道的依赖，在珠三角核心供应链基础上，逐步拓展长三角、成渝等国内纺织产业集聚区域的供应商资源，形成多区域协同供应体系；同时加快海外供应链布局，在东南亚、南美等纺织产业兴起且贸易环境相对稳定的地区，建立生产基地或合作供应商网络，分散地缘政治与贸易壁垒带来的风险，降低进出口成本与时效影响。建立全球供应链风险预警机制，组建专业的风险分析团队，实时监测全球地缘政治动态、贸易政策调整、疫情防控形势及自然灾害预警信息，对可能影响供应链的风险进行分级研判，提前制定应对预案（如备用供应商切换、物流路线调整等），做到早发现、早应对。

4.3 提升品牌核心价值，优化合规与口碑风险

首先，全流程强化质量管控，夯实品质基础。建立全流程质量管控机制，从原材料采购、生产加工到成品检验、出库发货，每个环节都设置严格的质量标准与检验流程。加大质量检测投入，引入先进的检测设备与技术，提高质量检测的准确性与效率。建立质量追溯体系，为每件产品赋予唯一标识，实现质量问题的快速定位与责任追溯。重视消费者反馈，建立快速响应机制，及时处理消费者的质量投诉，不断优化产品质量。然后，加强原创设计与知识产权保护。建立专业的知识产权管理团队，负责产品设计

的专利申请、商标注册等工作，构建完善的知识产权保护体系。加强设计研发投入，鼓励原创设计，与独立设计师、设计院校建立合作关系，提升产品的原创性与独特性。建立知识产权风险排查机制，在产品上架前对设计方案进行全面审查，避免侵权风险。面对知识产权纠纷，积极采取法律手段维护自身权益，同时加强与行业协会的沟通协作，推动行业知识产权保护体系的完善。最后，落地绿色可持续发展，消除环保争议。加大可持续发展投入并推进产品绿色化转型，增加环保面料的使用比例，减少资源消耗与环境污染。优化生产工艺，推广节能减排技术，降低生产过程中的碳排放。完善产品回收体系，鼓励消费者参与旧衣回收实现资源循环利用。加强环保信息披露，提高环保工作的透明度，如实宣传环保举措与成效避免环保营销误导。积极参与全球可持续发展倡议，提升品牌的环保形象与社会责任感。

5 结语

SHEIN 公司以“小单快反”模式为核心支撑，叠加数字化技术全流程赋能，构建了独特的竞争优势实现了全球化业务的快速扩张。未来，全球跨境电商行业将呈现数字化、绿色化、本土化深度融合的发展趋势，SHEIN 公司需以问题为导向，在破解现有困境的基础上主动适配行业变革。逐步向高附加值、可持续的时尚品牌转型，最终实现业务规模与品牌价值的同步增长。

参考文献：

- [1] G Vinodhini;RM Chandrasekaran.A sampling based sentiment mining approach for e-commerce applications[J]. Information Processing and Management.2017:223-236.
 - [2] Graham C Stevens, Mark Johnson.Integrating the Supply Chain ... 25 years on[J].International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.2016:19-42.
 - [3] 王维帆, 宋恩乐, 代娟等. 数字时代中国快时尚品牌国际化路径研究——基于 SHEIN 的案例分折[J].消费与品牌传播, 2025(5):0151-0153.
 - [4] 孙静, 邓小乐. 中心化电商平台与独立站对比研究——基于亚马逊和 SHEIN 的分析[J]. 北方经贸, 2025(8).
 - [5] 陈思雨. 中国 B2C 跨境电商平台发展模式研究——以希音 (SHEIN) 为例[J].E-Commerce Letters, 2025:1451459.
 - [6] 周兴建, 张文超, 朱慕云等.装跨境电子商务平台型企业供应链运营比较研究——以 SHEIN 与 ASOS 为例[J].对外经贸实务, 2024,42(4):63-68.
- 基金项目：2021 年广东省教育厅质量工程项目《卓越数智化财会人才培养计划》，项目批准编号：2021zlgc205；数字技术赋能《跨境电商实务》课程教学模式改革与实践，2025yjig004。
- 作者简介：刘佩欣（2003.05-），女，汉族，广东东莞，学士，研究方向：跨境电商。