



SHEIN 创始人许仰天

南村做衣服的人

吊灯, 风扇, 地上堆砌的布料。下班路上, 工人成群骑着电摩托蜂拥从工厂出来。纺织业的要素在南村快速地流动, 不仅仅是人, 还有工厂。

一家直接与 SHEIN 有过合作的工厂, 2011 年从几台打印机、几台压花机, 加上几个设计师开始创业。

创始人高明坦言, 服装模式有一个共性, 那就是高库存。以往客户与高明的合作模式是: 客户按季度开发新品, 一下单就是两三万件, 客户只能预估好不好卖, 但不确定好不好卖。为了降低库存, 电商客户只能在各大电商平台实行“预售制”, 预售周期短则半个月, 长则一个月, 这种模式压缩了库存风险, 但损害了消费者的体验。

2019 年, 高明开始和 SHEIN 合作。他很快发现, 自己的工厂遇到了瓶颈, 供不上 SHEIN 的需求, “这不是换几套设备, 多架几条生产线就可以解决的。因为

改造进行时

今年 6 月, 高明将工厂搬迁到了佛山顺德, 在那里, 他租了一个 2 万平方米的 3 层结构厂房, 差不多有 3 个足球场那么大。这是他新建的超级数码工厂, 预期每日可以生产 15 万至 20 万米的成衣布料, 输送给下游 200 多家成衣工厂。

从高明的工厂, 可窥见 SHEIN 如何改造它的供应链工厂。

首先, 引导。SHEIN 内部有一个部门会邀请供应链工厂去看展会, 参观智能化设备, 感受智能工厂的便利。

其次, 参与。如果供应商想升级智能化设备, SHEIN 会推荐相关公司, 比如做立体仓库机器人比较专业的公司。

最后, 重度投入。SHEIN 出钱出力出人, 参与工厂运营管理, 比如厂房规划, 设备引进, 上下游供应链打通, 对接订单等等。比如高明出资五六千万元建设了这个超级数码智能工厂, SHEIN 出资支持了 1000 多万元。

如果这些工厂全部由 SHEIN 自建, 那么意味着固定资产的投入会拖累业绩与前端业务扩张, 而用 SHEIN 的订单信用与工厂合作, 小投入撬动大工厂变革, 既保持了灵活, 又让企业有为保持在供应体系里产生的危机感。

这家面料数码智能工厂的生产周期是 24 个小时甚至 16 个小时, 也就是说, 当下游成衣

SHEIN 订单涨得太快了”。

2022 年全年, SHEIN 卖出了约 230 亿美元的商品, 如果按照均价 10 至 30 美元的价格区间取 20 美元的平均值, 2022 年 SHEIN 大约卖出了 11 亿件商品, 其中大部分是时尚服饰。

相较而言, 2022 年, ZARA 母公司 Inditex 集团销售额约合 347 亿美元。

高速发展之下, 南村的工厂和创业者也发现, 供应链端赶不上 SHEIN 的流量与订单, 工厂升级势在必行。与此同时, SHEIN 也逐渐在扩大以广州为核心的供应链布局, 慢慢辐射到江西、湖南、湖北等地区。

这一布局的背后, 恰是数年来产业变迁的投射——从制造业到服务业, 大城市逐渐褪去光环, 愿意回到家乡、留在当地工作的人更多了。而 SHEIN 也会对这些工厂辅以资金、技术与人才等多方向的支持。

工厂提出面料需求时, 高明需要 16 个小时内用数码打印生产完, 把布料送到。

另外, 高明的工厂采用的是水冷, 并且是水循环, 这里的印刷纸也可以重复利用, 这也是 SHEIN 在近两年越来越多对工厂的要求。

过去几年, 美国政府以及媒体多次就环保问题诘难 SHEIN, 称其代工厂造成了污染, 其低廉的衣服造成了浪费。但 SHEIN 其实很早就开始了环保工艺的使用。

数码印刷只是 SHEIN 快时尚王国的一个链条, 数码工厂只是上游面料工厂的改造, 下游成衣工厂的改造也势在必行。

视角转到 100 公里外的东莞, 这里将提供 SHEIN 改造成衣工厂的示范, 它提供了“小单快返”模式最生动的注脚。

一件 SHEIN 的衣服从中国工厂生产出来, 送到欧美消费者手中, 要经过以下几个环节: 订单——设计(从设计图到纸样图)——面料——成衣(车缝、质检)——审版用量(成本监控部门)——工艺放码(纸样开发部), 如果后续销量不错那么就会进入大货生产(成衣工厂大批量生产)。

ZARA 的观察窗口是设计师和门店的橱窗; 但 SHEIN 观察的则是 SHEIN 网站以及各大社交平台的点击率、复购率等等。

这让 SHEIN 的上新率冠

许仰天和 SHEIN: 用快时尚“征服”世界

南村位于广州番禺区, 这里遍布了各种作坊, 小到纽扣, 大到车缝成衣, 都能找到。穿梭在南村大街小巷, 除了轰鸣的空调外机, 还混杂着缝纫机的“哒哒”声。

抢占欧美市场的中国快时尚品牌 SHEIN, 故事的起点就在南村。这里聚集着三四百家成衣厂, 他们支持着这家估值 660 亿美元的巨型独角兽的运转。

SHEIN 还在中国时尚最前沿的广州设立供应链基地, 与工厂前所未有紧密结合, 让它的“小单快返”模式更为顺畅。

“小单快返”即按需供应, 从

绝全球。如果你在 SHEIN APP 里 15 秒浏览完一款新产品, 中间不上厕所, 那么你将花费 8 个小时才能看完 SHEIN 的新品。

这源于 SHEIN 工厂的极致

南村镇 20 公里外的石基镇, 车程 30 分钟, 是一个叫服装制造创新中心的地方, 藏着 SHEIN 改造工厂的灵感。

这里自 2020 年开建, 拥有 6 万平方米办公区, 超过 1300 名员工, 分布着三大部门, 主要是精益制造部、研究部以及设备工具研发部。精益制造部是 SHEIN 商品中心下属的技术和创新中心, 另外两个则是研发中心和营销中心。精益制造部下面有 12 个子部门。

SHEIN 生产端产品新款上市的技术研发全部在此园区完成, 它驱动着 SHEIN 时尚帝国的运转。

SHEIN 在这里建造了面积 2000 平米的精益培训道场, 分 4 个主题——车缝道场、质检道场、精益道场以及面料检验道场。道场是 SHEIN 的实验和培训基地, 供应链工厂输送人才到这里接受 5 至 10 天的培训, SHEIN 颁发合格证书才予以上岗。

精益培训发源于美国工业时代, 它的目标是在整个的生产用

许仰天是山东人, 他一直在幕后, 神秘, 低调, 堪比顺丰的创始人王卫。他是 SHEIN 最大的秘密。该公司从未公布这位创始人的照片及生平。

许仰天的低调, 也与 ZARA 的创始人风格类似。他的照片直到 1999 年 9 月, 才在 ZARA 母公司 Inditex 第一份年报的第 7 页展示给公众, 当年他 63 岁, 距离他在 1975 年开设 ZARA 第一家门店已经过去 24 年。

SHEIN 的一些员工入职 5 年多了, 还没见过大老板。见过许仰天的员工表示: “如果你跟他同乘一部电梯, 你不会感觉到他有什么特别不同, 他很忙, 经常找不到他。”

一位 TikTok 员工说, TikTok 刚火起来的时候, 很多人没看到 TikTok 的价值, SHEIN 是最早一批在 TikTok 投广告的商家, 可见许仰天拥有敏锐的嗅觉。

设计到生产再到交付消费者, 先 100 或 200 件服装小单测试, 再根据反馈追加或停止生产, 大部分订单只需要 2 到 3 周时间。

从 2019 年到 2020 年, SHEIN 的年销售收入增长了 398%, 达到了 157 亿美元。在 2022 年, SHEIN 卖出了约 230 亿美元的商品, 并且获得了 7 亿美元的利润, 连续 4 年实现盈利。

“丛林效应”也逐渐显现。指数级发展的 SHEIN, 带动供应链工厂旺盛生长。例如, 东莞一家 SHEIN 供应工厂, 在 2020 年完成了 10 亿元的销售额, 并已经确定了 100 亿

周转效率。

王雪所在的东莞制衣工厂是 SHEIN 的主力代工厂之一, 它被视为 SHEIN 标准工厂, 返单交货周期是 7 至 9 天, 一条成衣生产

服装制造创新中心



SHEIN 服装制造创新中心

料和生产的流程里面, 利用有限的资源提升生产效率。

道场则是日本丰田公司的管理精髓, 主要用来改善员工经验和进行内部技能培训。丰田模式又称即时生成模式, 只在需要的时候, 按需要的量, 生产所需的产品, 追求一种无库存, 或库存达到最小的生产供应链。

以一把尺子为例, 为了打造一把量衣服尺寸的质检尺子, 设备工具研发部的技术人员用三四个月开发了出来, 但持续改进了 8 年。

工程用料是成本, 效率也是成本。在创新研究中心, 流水线的

低调的许仰天

除了创业伙伴, 可能只有 SHEIN 供应链上的人接触许仰天最多。一位工厂老板说, 许仰天看问题很准, 很有决断。

零零散散的细节, 尚不能拼凑出许仰天完整的形象, 人们只能从 SHEIN 的管理哲学与做事方法上寻到创始人的痕迹。

面对一位新员工, SHEIN 并不注重员工培训, 却喜欢让新员工去走访供应链工厂, 就连人事也不例外。供应链是 SHEIN 的重中之重, 所有员工必须建立这个意识。

在广州四海城的 SHEIN 办公室, 公司还会每周组织“内购节”, 现场摆出 SHEIN 开发的新近款式, 让员工挑选购买, 亲身试穿公司的产品。

在独角兽公司里, SHEIN 公司的员工可能是最年轻的。他们员工平均年龄只有 28 岁。

SHEIN 另一个对员工潜移默化

元的销售目标。

但创造这家公司的许仰天一直在幕后。他在 2012 年决定聚焦海外市场销售服装产品, 时尚品牌 SHEIN 由此诞生。据报道, SHEIN 最近一轮融资在今年 5 月, 金额为 20 亿美元, 引入了两家中东主权基金, 估值为 660 亿美元, 成为仅次于 TikTok 和 SpaceX 的独角兽公司。

从广州番禺南村镇到东莞、顺德, 从十几个人的作坊到数百人的自动化工厂, 再到 SHEIN 服装制造创新研究中心、SHEIN 广州基地, 许仰天如何管理庞大的 SHEIN 供应链?

线一个月可以达到 90 万件产量。生产完的订单, 在流水线尾部进行质检, 查看线头、外观等, 而在查货区, 又分为打包、成品、待检等步骤。

流程, 被简化到不能简化为止。

在质检道场和面料检验道场, SHEIN 的检验标准极为严苛。如果供应商触碰到底线, 哪怕里面有一件衣服不合规, 可能那批货就会全部退掉。

与其说 SHEIN 是一家时尚公司, 不如说它是一家精于管理、输出标准的公司。

不同于亚马逊等平台型公司往往不介入生产, 因为 SHEIN 打造独立品牌起家的性质, 它不得不深度卷入生产链条。在某种程度上, 它可能缺少平台经验, 但却比平台们更懂生产, 更懂供给端的商家。

化的规则是开阔的世界观和全球视角。目前, SHEIN 的生意遍布 150 多个国家, 除了主要的美国市场, SHEIN 正在欧洲以及巴西等地拓展市场, 不仅仅是时尚服饰。因为在将 SHEIN 打造成中国版的 ZARA 之后, 许仰天最新的计划是将它平台化, 就像亚马逊或者阿里巴巴那样, 小到手机壳, 大到家居用品, 都可以在这里买到。

SHEIN 国内的一些头部工厂已经在土耳其建立了分厂, 面向欧洲生产; 在巴西, SHEIN 培训和升级当地服装供应商工厂, 以适应“小单快返”的模式。

此外, SHEIN 也在增加第三方商家供货力度, 为没有海外和平台经验的中小卖家提供代运营服务。越来越多的地域和产业正被 SHEIN 卷入自己的生态。许仰天将更忙。

(闫俊文 来源:《中国企业家》杂志)