

當美金不再好賺，Shein怎麼辦？

當稅務優惠不再，供應鏈要公開，中國模式可能會水土不服。



2022 9 20

Shein

Qilai Shen/Bloomberg via Getty Images

編者按：過去幾年，來自中國的電商平台正以前所未有的速度向全球市場擴張，Shein、Temu等企業憑藉極速供應鏈、低價策略與精準的數據營運，迅速在歐美市場掀起消費熱潮。這種「出海」模式不僅重塑了全球零售格局，也引發了關於勞工權益、環境影響、監管挑戰等諸多討論。

本系列將深入剖析Shein等中國電商如何崛起，探討這些平台在全球市場的競爭策略、供應鏈運作及其帶來的連鎖影響，試圖回答：中國電商的全球化進程，將如何重塑全球消費與製造業？

對上任剛滿半年的工黨政府而言，中國超快時尚電商巨頭Shein希望在倫敦證券交易所上市的消息恐怕令他們相當為難：一方面，這是一間中國公司，而且還有強迫勞動、環境污染等各方面的疑慮，讓他們在倫敦上市必定會招致批評。

而在下議院，商業委員會跨黨派的議員更是已經在調查中密切檢視Shein的紀錄。委員會主席、工黨資深議員Liam Byrne已經公開抨擊，指一間尋求在倫敦上市的公司竟可以對強迫勞動等問題如此不透明，簡直令人感到「驚恐」（horrified）。但另一方面，英國長期面對投資不足的問題，同時，財經界也擔憂倫敦證交所失去動能，近年來許多重量級的新公司都並未選擇在倫敦上市，對於強調要招商引資的新政府來說，Shein若能加入似乎又不失為一個極佳的兆頭。



2023 10 19
Images

Shein

Allen J. Schaben/ Los Angeles Times via Getty

畢竟，只要看一眼財務資料，就能知道Shein此刻的表現非常優異。2023年，Shein的利潤高達20億美金，遠遠超過2022年的7億和2021年的11億。而在大眾媒體上，許多分析和評論更都已經不再討論諸如H&M、Zara等曾經的競爭對手是否能夠絕地反攻，而是已開始對Shein抱持更高的期望，更常討論這間以衣物為本業的公司是否能夠撼動Amazon在整個電商界的霸主地位。正是在這個背景之下，投資市場對Shein抱有相當高的期待，許多商業分析認為，本年度各間公司的首次公開招股（Initial Public Offerings，IPO）當中，Shein相當有機會是金額最高的一家。

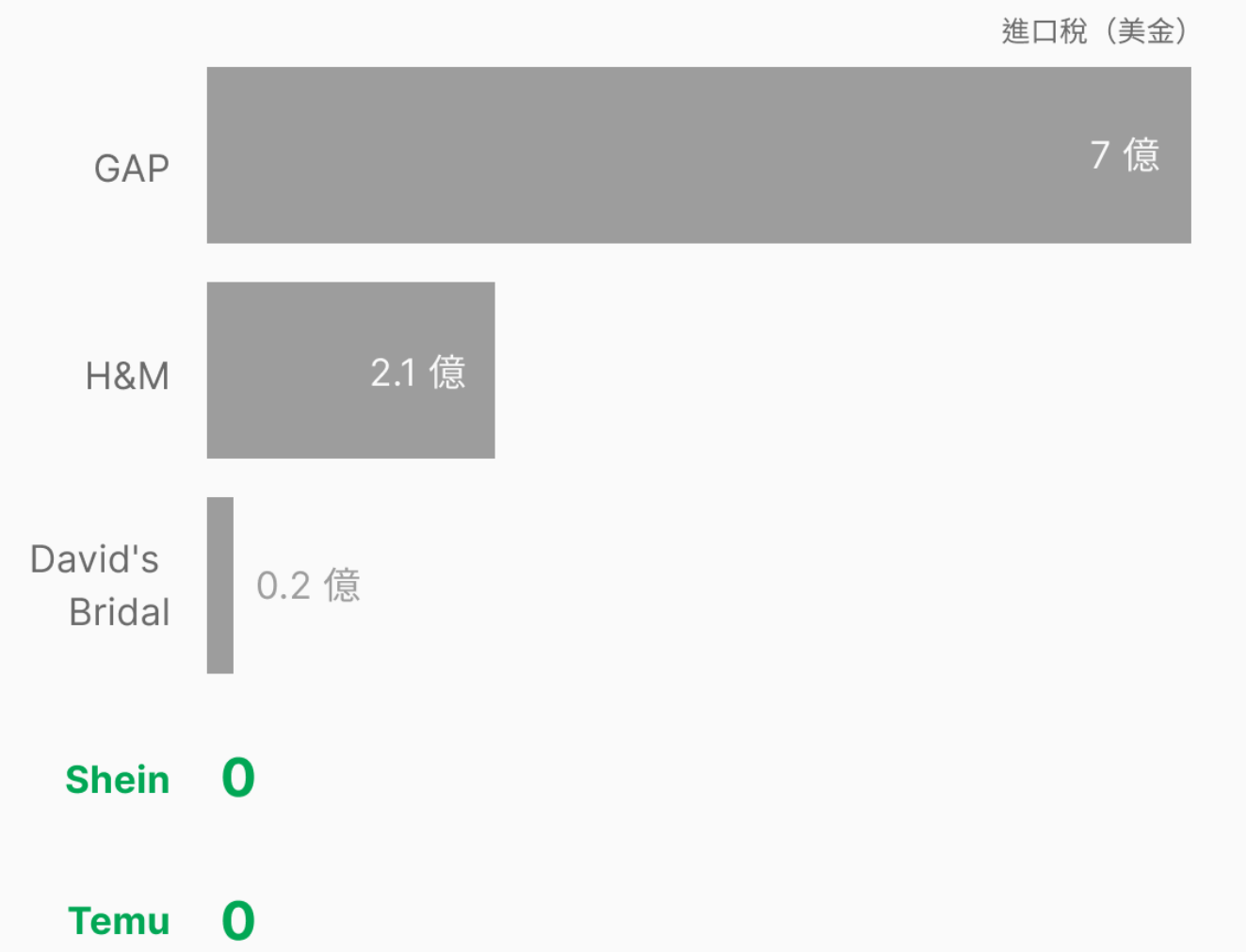
不過，歷史上充滿了太多曇花一現的公司，而太高的期望也經常反而帶來各種失準的投資策略。在一片看好之中，Shein的未來發展至少仍有三大風險值得留意。尤其，政策與政治走向的改變，有可能嚴重衝擊Shein的商業模式：舉例而言，在二月初，特朗普新政府立刻下令中止Shein所仰賴的關稅「漏洞」，讓他們的貨品也很可能必須開始繳納關稅、而且是特朗普政府對中國頒布的更高額關稅，就很可能瓦解Shein透過低運費、低價格獲利的策略。未來Shein能否真正成功，能否成功應對這三大風險就是關鍵所在。

風險1：當稅務優惠不再，低價的商業模式能否持續？

價格是第一道風險。在國際貿易中，進口稅是一項重要的成本。以Shein的大市場美國為例，Shein賣了那麼多衣服，在美國繳了多少進口稅呢？這幾年來，答案都是0元，但隨著特朗普政府二月初頒布的行政命令，事情很有可能即將改觀。

在美國，Shein 和 Temu 無須繳進口稅，得以維持超低價

主要競爭對手則年繳上億



資料來源：《Fast Fashion and the Uyghur Genocide: Interim Findings》

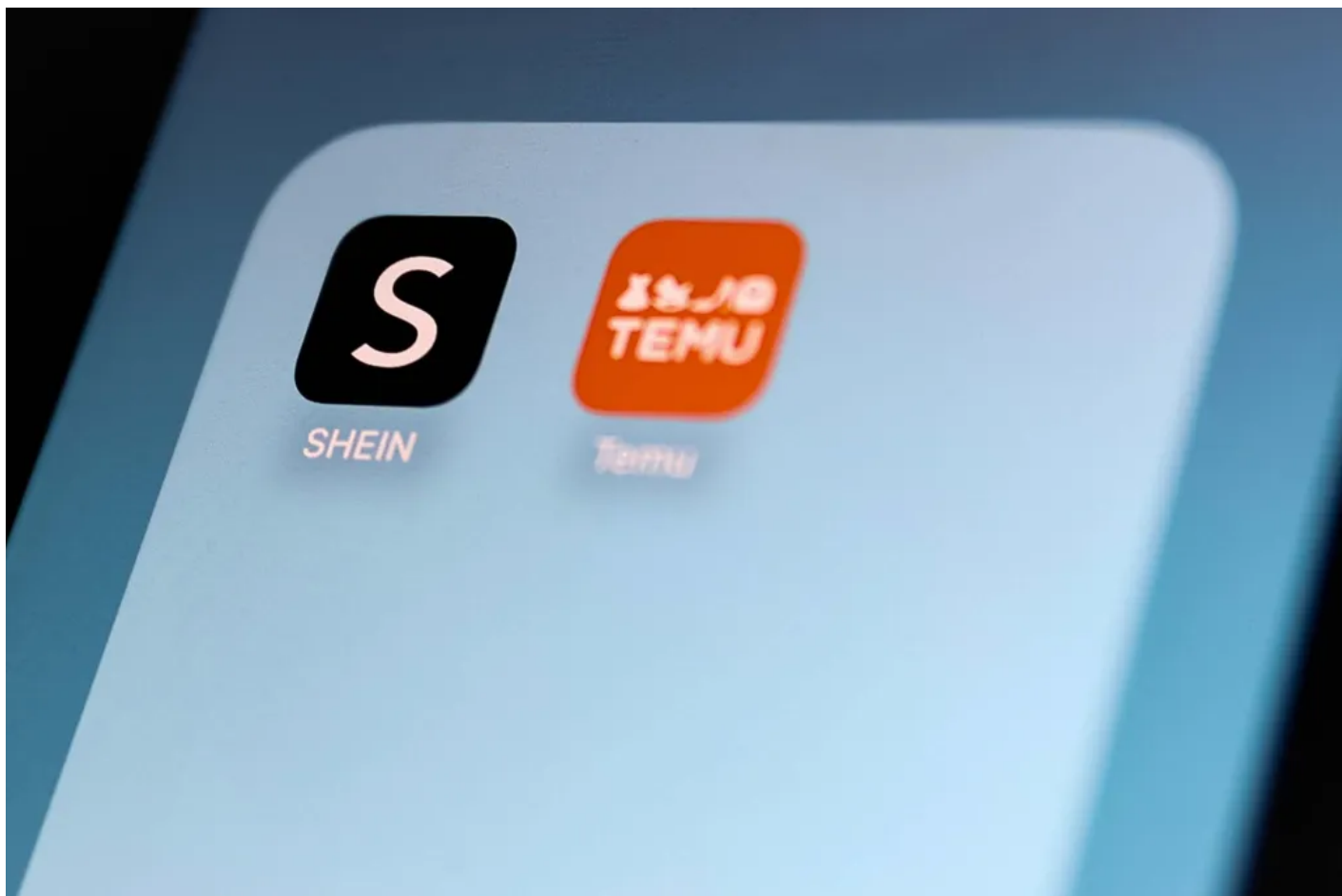


端傳媒 Initium Media

按照美國眾議院美國與中國共產黨戰略競爭委員會的調查報告，在2022年，GAP和H&M都繳納了數億關稅，就連知名婚紗連鎖品牌David's Bridal都要繳納將近兩千萬美金，但Shein和中國電商平台Temu卻一毛錢都沒繳。目前，這一切都是合法的，但此一跨黨派的委員會之所以在報告裡特別提出這點，就是因為許多政治人物已經在提議要修改相關法律，要求Shein也必須繳納進口稅。

過去，Shein之所以不用繳納進口稅，甚至在中美貿易戰之下卻都能夠置身事外，是得利於一條特殊的法規。因為美國和許多國家一樣，都有所謂的「小額豁免規則」（de minimis）。畢竟，每天都有很多一般人會進關、出關，也常都會帶著一些商品，如果每樣都要報關、檢查、課稅實在並不合理，行政上的成本也過於高昂，檢查的流程將耗費許多時間以及人力，對海關和對小商家而言都是過高的成本。

所以，美國和其他許多國家都訂有小額豁免的規則，規定只要在商品價格在一定門檻之下就能免徵進口稅，也因此不須通過稅務檢查。這不只能幫助人們省錢，也能夠節省時間和行政成本，略過許多的檢查程序，所以商品雖然是從中國飄洋過海而來，出貨速度比較慢，但也仍控制在可以忍受的10天左右。在2016年之前，美國所設定的門檻是每人每日200美元，而在2016年後新法通過，為了便利小商家的生意往來，更是將門檻調升到每人每日800美元。立法者的想像是，位在美國的小商店老闆們如果從國外進口了一些商品，假設每人每天不超過800美元，就不需要繳納額外繳納進口稅款，也不必費時費力處理報關的行政程序，更可以促進經濟發展。



2024 8 27

Shein Temu

Jakub Porzycki/NurPhoto via Getty Images

當時的他們恐怕想不到，像是Shein和Temu這樣的公司，恰恰利用會利用這樣的規則建立商業模式。嚴格說來，Shein不是進口商，而只是提供平台，讓供應商可以直接從中國出貨給位於美國的個別消費者。由於Shein並不是一口氣從中國叫貨，再來賣給美國的消費者，而是等到位於美國的每一位消費者下訂之後，再把貨物個別寄出，所以「進口」商品的人其實是那位消費者本人，而只要他的單筆訂單不超過800美元，這批貨就完全不需要繳納進口稅——但就算消費者的訂單真的超過800美元，要拆單分成兩天寄送也是毫不困難。

在舊有的規則下，這是一個完美的銷售模式：正是因為產品價格低，所以單筆訂單的價格通常都不會太高，而由於單筆訂單價格低，這些貨物就可以輕易躲避進口稅，因此更能維持低價的模式。但隨著特朗普政府的新政令頒布，Shein也很可能終於必須負擔高昂的關稅成本，除此之外，消費者也必須等候商品在海關被檢驗、清關，也很可能讓時程更不穩定、更難預測，使得很多貨品過了兩個禮拜還不能到貨，同樣也降低消費者向Shein下單的意願。

具體而言，這究竟涉及多少的貨品呢？官方數據顯示，2022年全球依照此規定輸入美國的總件數將近7億件，其中約6成來自中國；此外，眾議院中共委員會向Shein和Temu調取資料，顯示這兩間公司很可能就已包辦超過2億件。但是，在稅務的討論當中，商品價值遠比件數重要，然而因為無須報關，美國政府對於總價也並無確切數據，只能用其他方式間接估算。

受惠於小額豁免原則，中國出口到美國的衣物總值中，高達4成未報關

中國官方數據

365 億美金

美國海關紀錄

221 億美金

144 億美金
高達四成未報關

註：圖中為2022年數據

資料來源：《U.S.-China Bilateral and China's External Economic and Trade Relations》



端傳媒 Initium Media

一個估算的方式，是觀察中國出口報關的官方數據，計算和美國進口報關數據的差異——在中國出口時有報關、有被計算在官方數據之內，但在美國進口時沒有，就可能意味著是受惠於這項小額豁免的規則。在美國政府獨立機構「美中經濟暨安全檢討委員會」（United States-China Economic and Security Review Commission）的報告中，他們就採取此一作法。依照中國官方數據，2022年度中國出口價格總計365億美金的衣物至美國，但美國的海關卻只記錄到了221億，也就是有高達144億、總計4成並未報關。當然，這4成並非全部都來自Shein或者Temu，但從美國「國家利益」的角度來說，尤其在美中競爭的框架之下，這也就意味著中國、特別是中國的電商確實「少繳」了非常多稅。

也無怪，早在2024年就已有美國國會議員提案關上此一「漏洞」，而特朗普上任後兩週開始把焦點放在關稅問題上，也立刻以這個漏洞為下手目標。而歐盟執委會也在2024年做出類似的提案，要取消現有的小額門檻，或是予以收緊。目前，歐盟小額豁免金額門檻為150歐元，2023年有23億件貨品利用此規則輸入歐盟，2024年更翻倍來到46億件、其中超過9成來自中國。近期，歐盟也正在研議取消此一措施，同時也宣示要加強防堵仿冒或不符合標準的商品跨境輸入；在2月5號，歐盟執委會的新政策文件中就又再度重申此一政策方向，並且宣布將專門針對Shein的各種潛在違規行為展開正式調查。

當然，特朗普新政令的影響目前仍未可知，其他本土的大小企業未必都會樂見此一規則收緊，或許也將會反彈，而美國的海關和郵政公司會如何因應新局勢也有待觀察。但如果成功，這將根本威脅Shein的商業模式：回顧GAP在2022年繳納美國的進口稅總額就高達7億美金，已經恰好可以完全抹除Shein那一年的利潤總額。如果要負擔類似的稅額，Shein的價格非常可能得要調漲才能打平收益，甚至可能不再能夠負擔都以空運的方式寄送商品。但低價銷售正是Shein商業模式的核心，調漲價格之後的Shein出貨時程又將變得更慢、更難預測，要如何保有對消費者的魅力，並不是一項容易的任務。

風險2：要撼動Amazon，立基點到底是什麼？

而稅務問題僅僅只是關於現有的商業模式能否「延續」而已，投資市場之所以對Shein寄予厚望，更是看好該公司未來的成長。而在力壓所有快時尚企業之後，Shein要往上挑戰，最明顯、也最多分析者點名的目標就是電商龍頭Amazon，但他們真的做得到嗎？真的能找到獨特的立基點嗎？這就是Shein未來的第二個風險，或者至少是一大觀察重點：如果不能撼動Amazon的優勢，那Shein會不會被「打回原形」，甚至反而被Amazon擊沉呢？

目前一切或許言之過早，但就現況而言，Shein和Amazon之間仍然差了不少一個量級。

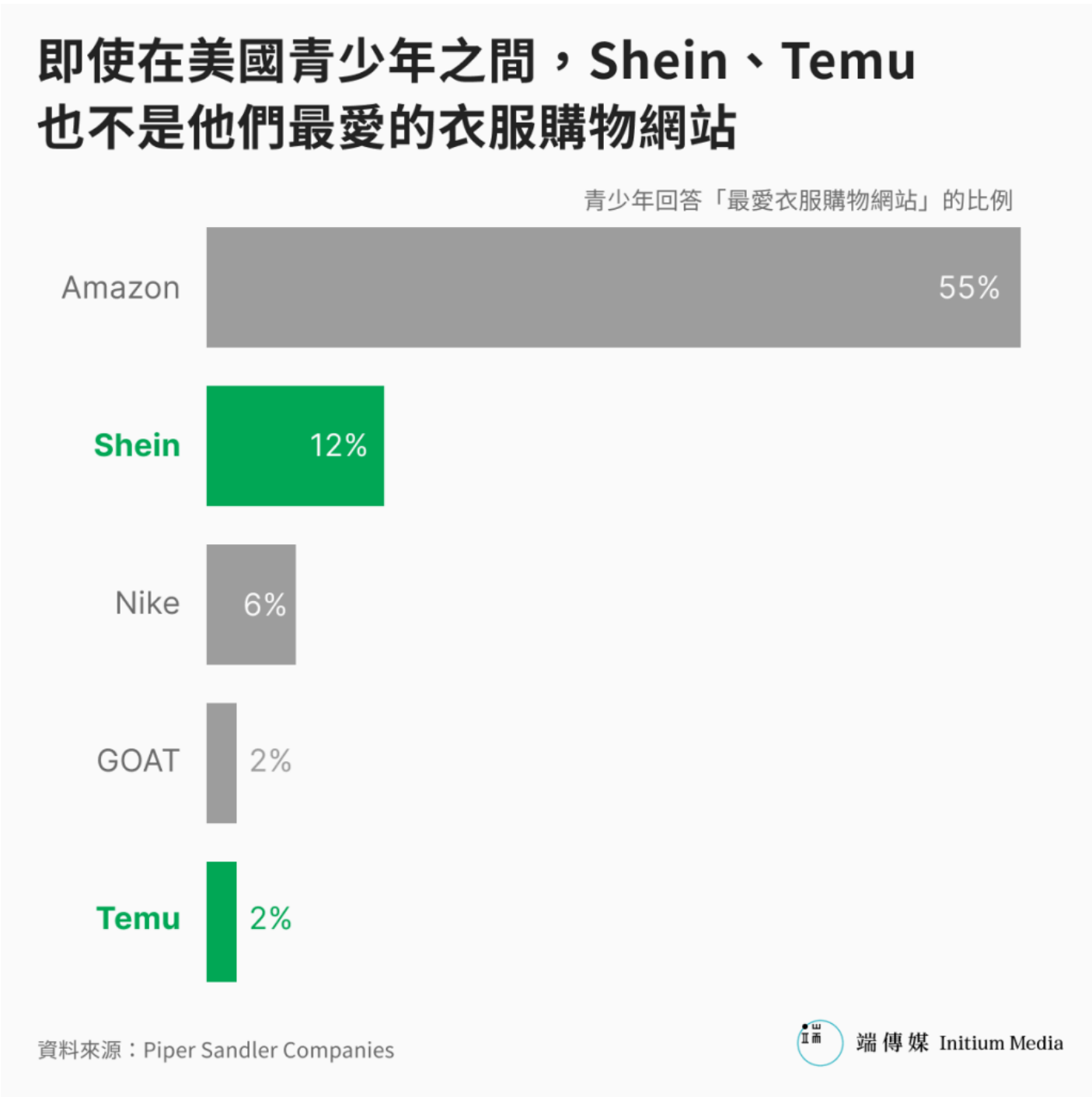


以目前美國的市佔率來說，Amazon在電商界仍然一枝獨秀，單獨坐擁將近4成的市佔率，而其他的競爭對手都明顯低於1成。但跟Temu一樣，Shein的市佔率又都甚至只有更低的1%，不僅低於有實體店面的老牌零售Walmart（6%）、Target（2%）、Costco（2%），也仍低於老字號的線上購物網站Ebay（3%），而這些商店販賣的貨物都更多元，也通通都涵蓋了Shein的衣物本行。在電商界，Shein是極其顯眼的最新競爭者，但目前還只能說是「後生可畏」，當前市佔率甚至還比不過Ebay，遑論真正的龍頭Amazon。

所以，Shein需要以小搏大的策略，最低限度也得要守住現有的特色和優勢，否則企業恐怕很難繼續走下去。但是，Shein目前的策略究竟是什麼呢？如果說只是價格，這恐怕難以為繼——姑且不論稅法問題，Amazon根本也並不輕敵，已經提出了因應之道。

目前在美國市場，Amazon經常可以在兩日以內把貨送到消費者門前；相較之下，Shein（和Temu）的運送時間可能高達10天，商品是以售價低廉取勝。可是，Amazon現在也準備雙軌並行，既維持原來快速送達的方案，但也和中國的供應商合作，提供另一個選項，讓願意等9到11天的消費者可以用超低價買到從中國運來的商品，從2024年年底就開始實施。透過這個叫做Haul的選項，美國的消費者將能選擇透過Amazon下訂單，購買位於中國的倉庫、20美元以下且重量在1磅（約454公克）的商品，而且單筆消費超過25美金就能夠免除運費，鼓勵消費者一次購買多項商品。面對提供兩種選項的亞馬遜，Shein還能有甚麼優勢呢？

有些人可能會認為，Shein和Temu樣，強項既然是社群行銷，或許可以藉此和Amazon一決高下，但現實卻未必真的如此。



根據美國知名投資銀行Piper Sandler Companies執行的市場研究，即使在美國青少年之間，也僅僅只有12%的人說Shein是他們最喜愛的衣物購物網站——已經是專門聚焦衣物，而且又是針對青少年，根本應該要是Shein的主場，但仍需要每8到9位青少年中平均才會有1位最喜愛Shein。相較之下，有過半的青少年選擇Amazon，每2位平均就已超過1位。至於更新興的中國電商平台Temu，更是只有2%的青少年選擇。

換言之，若要認為Shein已經可以靠著社群行銷建立青少年消費者的忠誠度，恐怕缺乏事實根據。即使在這麼多的社群行銷之後，Shein仍然並非最受青少年喜愛的選擇，仍未能建立足以和Amazon匹敵的品牌忠誠。可以推測，Shein此時此刻最大的利基點恐怕還是價格，而這又未必能夠持久，是未來發展的一大挑戰。

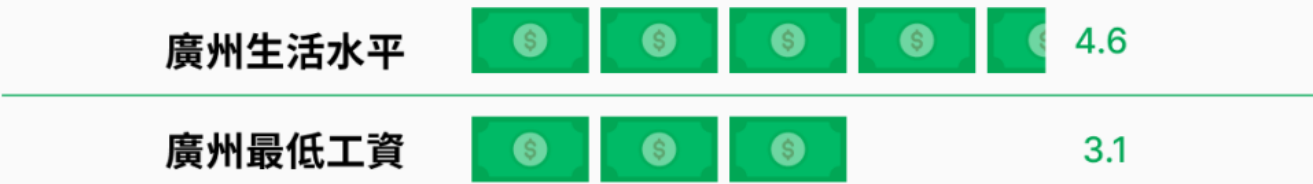
風險3：在西方做生意，供應鏈經得起檢驗嗎？

最後，隨著Shein受到越來越多檢視，若要持續保住歐美的消費者和投資人，就必須面對來自歐美各國政府的檢視，但這很可能並不只是公關問題，而必須涉及企業根本體質的調整。

其中一個關鍵的面向是勞動條件：雖然Shein不願公布官方資料，甚至不願揭露有哪些公司、工廠是自家實際上的合作供應商，但外界仍能提出各種間接證據，經常質疑Shein高度仰賴血汗勞動，甚至是強迫勞動。假設西方各國政府真的開始緊追血汗勞動問題，Shein是否真的能夠調整過來，就是一件外界難以清楚判斷的事情。

根據廣州工廠臥底調查， 部分 Shein 工人待遇低於最低工資

 = 時薪（美金/小時）



臥底調查內容		
2022年	英國電視台 Channel 4	一般情況   1.2
		產品有瑕疵  0.4
2024年	瑞士人權組織 Public Eye	最高工資      4.6
		最低工資    2.8

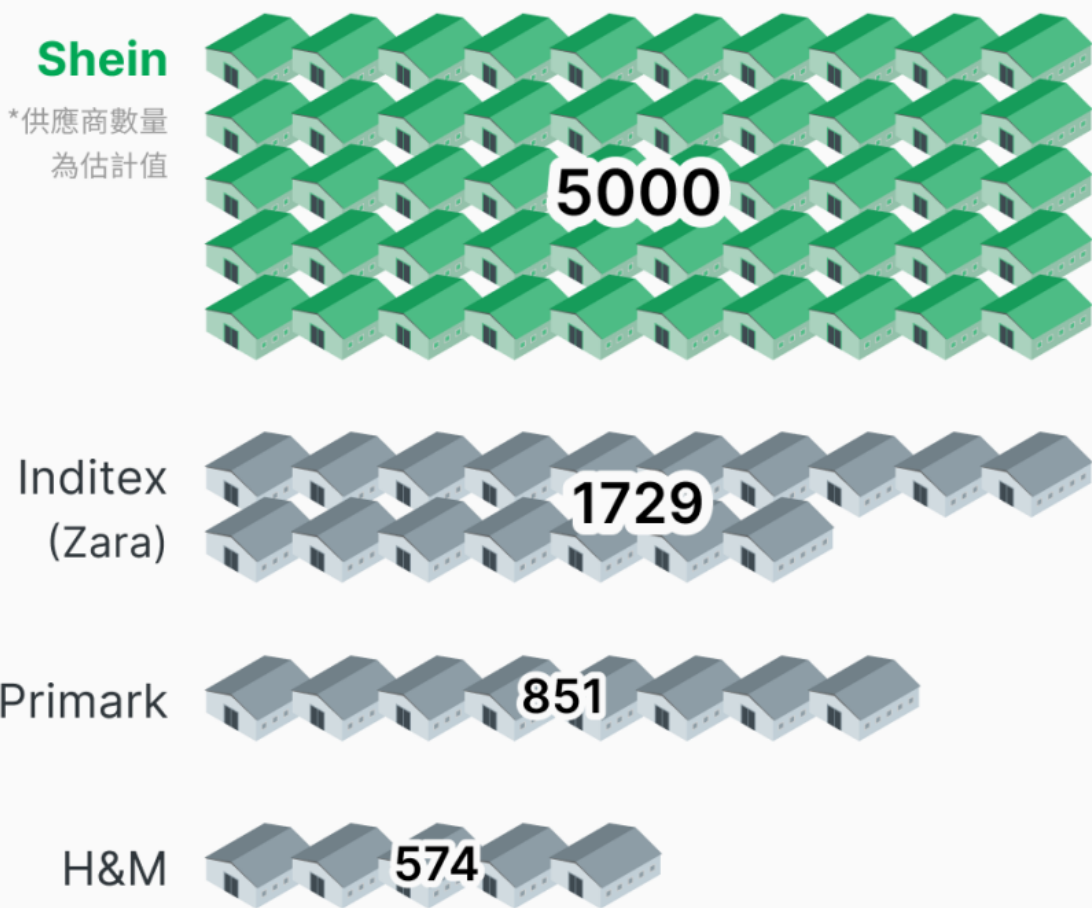
在2022年和2024年，都有外國團隊到廣州Shein的供應商工廠臥底，了解底層工人的薪資情形。在2022年，英國電視台Channel 4臥底的廣州工廠中，工人為了趕工必須一日工作17個小時，日薪卻只有約20美金，等於一小時不到1.2美金，這大約僅有廣州法定最低工資的4成。但這還是不是最慘的情況：同場調查中，記者也發現，如果衣服產品有瑕疵，扣薪幅度可以高達約14美金，等於17個小時卻只賺得6美金，嚴重超時工作，時薪卻可能只有法定薪資的十分之一。而當這則報導發表之後，Shein也只表示會針對「那兩間工廠」展開調查，仍然不願公開討論這樣的問題有多普遍，遑論更進一步的疑慮：要真正改善這樣的問題，是否必須徹底改變Shein的獲利模式？

果然，過了兩年，當瑞士的人權組織Public Eye也到廣州的供應商工廠臥底時，他們看到的工人薪資仍然很低。他們問到的最低薪資折合每小時不到2.8美金，仍然是廣州最低工資的9折而已。他們問到的最高基層薪資也不過是每小時4.6美金，也只能達到廣州最低生活水平而已。當然，不論是2.8還是4.6都高於兩年前Channel 4所報導的數字，但這並不是同一間工廠的互相比較，也非系統性的全面調查，所以不宜作為薪資確有提高的證明，只能夠說低薪的現象依然存在——而這只是討論薪資而已，甚至尚未討論惡劣的衛生與安全環境，不存在的工傷保險，以及原物料如棉花是否採用強迫勞動的問題。

而即使Shein有心要解決此一問題，在商業上仍會是一項艱困的挑戰。

Shein 供應商遠比競爭對手多， 徹查供應鏈成本高昂

 = 100家供應商



資料來源：金融時報、Primark官方網站



端傳媒 Initium Media

雖然Shein對於供應商名單保密到家，但據估計，Shein應有與超過五千家第三方供應商合作。誠然，諸如Zara、Primark、H&M等快時尚公司也同樣會面對破壞環境、血汗勞動、原料來源有疑慮等問題，但他們合作的供應商都遠少於Shein，分別只有Shein的約三分之一、五分之一和十分之一。單純從行政的角度來說，Shein要透明、要監督、要徹查供應鏈的成本和難度本來就會更高。

更何況，Shein的供應商絕大多數來自中國，原料上又有新疆棉強迫勞動等主要針對中國而來的疑慮。相較之下，Zara、Primark、H&M等快時尚公司都已宣示禁用新疆棉。然而，雖然Shein已經登記為新加坡公司，但大本營仍在中國，就連IPO都必須獲得北京核可，仍有必須愛國、不能抵觸政府立場（「新疆並無強迫勞動」）的壓力存在。這使得一切更為複雜，已經不只是行政問題，更是政治問題。

而偏偏，政治問題又經常是最大的風險來源：即使委託第三方查核單位，對方能否有效且安全地在中國調查各種問題，特別是調查關於新疆棉的問題，恐怕也不容樂觀。而又比如說，在2024年5月，Shein的執行董事長唐偉為了拉近與美國投資人之間的距離，對他們說Shein從起源、從員工來源的角度來說當然是來自中國，但從企業價值上來說因為強調創新、公平競爭等原則，所以根本已經可以看做美國公司。不久後，多個中國媒體都默默撤除了相關報導，影片也從演講主辦單位的網頁上被抹除。

唐偉這樣的小事件，指向評估Shein未來發展時必須考慮的第三道風險：當Shein因為供應鏈問題、因為與中國的關係而受到西方政府和社會質疑時，Shein是否能找到方法既不得罪中國，又能回應這些質疑呢？倘若不能，這對Shein的前景也將帶來重大的限制。