

快时尚品牌在华竞争壁垒构建研究

李 磊

海丽汉森安骊(上海)商业管理有限公司, 上海

收稿日期: 2026年7月17日; 录用日期: 2026年9月16日; 发布日期: 2026年9月24日

摘 要

随着中国快时尚市场由规模扩张步入严酷的存量博弈阶段, 传统基于敏捷供应链与常规营销视角的竞争优势理论对品牌长效增长的解释力面临边际递减。本文针对既有文献对战略级稀缺空间资产异质性与高阶决策团队深度介入的忽视, 将研究定位为文献综述与理论概念框架研究。通过整合资源基础观与动态能力理论, 本文构建了“国际品牌本土化战略增长系统”这一概念框架, 解构了由“战略级资源整合与谈判能力”、“本土体系化运营能力”与“全链路商业重塑能力”组成的三维核心能力, 并设计了包含四步演进闭环与反馈调控机制的动态执行路径。将理论模型映射于快时尚行业空间博弈与“小店模式”演变的典型实践表明, 依托高阶决策团队的顶层把控与高杠杆资源整合, 将顶级商圈不可复制的物理空间沉淀为核心战略资产, 是跨国零售企业克服“外来者劣势”、构筑深层竞争壁垒与提升穿越周期抗风险韧性的关键路径。本文深化了空间资源与高阶决策效能的整合框架, 为跨国零售企业本土化战略升级提供了系统性的理论参考。

关键词

快时尚品牌, 竞争壁垒, 资源基础观, 动态能力, 战略空间资产

Research on the Construction of Competitive Barriers for Fast Fashion Brands in China

Lei Li

Helly Hansen Anli (Shanghai) Commercial Management Co., Ltd., Shanghai

Received: July 17, 2026; accepted: September 16, 2026; published: September 24, 2026

Abstract

As China's fast fashion market transitions from scale expansion into a rigorous stage of zero-sum competition, traditional competitive advantage theories anchored in agile supply chains and

文章引用: 李磊. 快时尚品牌在华竞争壁垒构建研究[J]. 现代市场营销, 2026, 16(4): 150-155.

DOI: 10.12677/mom.2026.164015

conventional marketing perspectives demonstrate diminishing marginal explanatory power for long-term brand growth. Addressing the oversight in existing literature regarding the heterogeneity of strategic scarce spatial assets and the deep involvement of upper-echelon decision-making teams, this paper positions itself as a literature review and conceptual framework study. By integrating the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities theory, this paper constructs the conceptual framework of the “International Brand Localization Strategic Growth System”. It deconstructs a three-dimensional core capability matrix consisting of “Strategic Resource Integration and Negotiation Capability”, “Local Systematized Operational Capability”, and “Full-Chain Business Reshaping Capability”, while designing a dynamic execution path featuring a four-step evolutionary closed loop and a feedback control mechanism. Mapping the theoretical model onto typical industry practices—specifically spatial competition and the evolution of the “flagship store model” within fast fashion—reveals that leveraging top-level control by upper-echelon decision-making teams and high-leverage resource integration to transform non-replicable physical space in premier commercial districts into core strategic assets serves as the vital path for multinational retail enterprises to overcome the “liability of foreignness”, construct deep competitive barriers, and enhance cross-cycle risk resilience. This paper deepens the integrated framework of spatial resources and upper-echelon decision-making efficacy, offering a systematic theoretical reference for the localization strategy upgrading of multinational retail enterprises.

Keywords

Fast Fashion Brands, Competitive Barriers, Resource-Based View, Dynamic Capabilities, Strategic Spatial Assets

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 研究背景与问题提出

随着中国快时尚市场由粗放式规模扩张步入严酷的存量博弈阶段，市场竞争格局呈现出高度挤压态势。传统理论研究多侧重于从“敏捷供应链管理”与“常规本土化营销”视角解释快时尚企业的竞争优势，强调快速响应、敏捷制造与渠道铺设的决定性作用[1]。然而，在存量竞争与消费语境重构的双重冲击下，上述前端运营优势对品牌长效增长与抗风险能力的解释力正面临边际递减。如何在中国独特的商业地产生态中构筑深层、可跨越周期的竞争壁垒，成为跨国快时尚品牌亟待破解的核心议题。

1.2. 现有文献评述与研究空白

近年来，围绕中国零售业态变革与竞争格局重构的研究持续增多。白祎洁等指出，受租金与人力成本上升以及电商渠道冲击的影响，传统实体零售企业利润承压、竞争加剧，线上线下融合的新零售模式成为行业转型的重要方向[2]。刘博基于上市零售企业面板数据的实证研究发现，零售企业数字化转型显著提升了企业价值，数字化正成为零售企业重构竞争优势的关键动力[3]。王蕾进一步提出，零售业数字化转型应围绕消费体验改善与商业模式创新展开，通过搭建数字化供应链推动零售业高质量发展[4]。总体而言，现有近期研究多聚焦数字化运营与渠道融合，对快时尚品牌依托核心商圈稀缺空间资产构筑长期竞争壁垒的内在机制涉及较少，这为本文从资源基础观与动态能力视角展开理论分析留下了空间。

梳理现有文献发现，关于跨国零售企业本土化战略的研究仍存在显著空白。一方面，既有研究多将

商业地产简单视为静态的终端销售渠道，忽视了顶级商圈核心物理空间所具备的资源异质性、排他性与战略级空间资产价值[5]；另一方面，文献多聚焦于中观组织流程或微观营销动作，未能深刻剖析高阶决策团队深度介入在跨国本土化体系重塑中的核心中枢作用。学界尚未形成将“战略级稀缺空间资源锁定”与“高阶决策团队体系化运营”深度融合的综合性分析视角[6]。

1.3. 本文研究定位与理论贡献

针对上述理论盲区，本文将研究定位为文献综述与理论概念框架构筑。研究突破传统零售运营视角的局限，整合资源基础观与动态能力理论，构建“国际品牌本土化战略增长系统”这一理论概念框架。本文旨在解构战略级稀缺空间资产的获取机制及其对品牌溢价与抗风险韧性的支撑逻辑，厘清高阶决策团队在战略重塑中的作用路径。本研究不展开定量实证检验，而是通过理论演绎与行业典型现象映射，为跨国零售企业本土化演进与竞争壁垒构筑提供系统的理论视角与学术参考。

2. 快时尚本土化竞争壁垒构建的理论模型与图示

2.1. 理论基石与核心概念界定

构建国际快时尚品牌在华的深层竞争壁垒，依赖于将静态的渠道资源转化为动态的战略资产。本文整合资源基础观(RBV)与动态能力理论，对模型中的核心概念进行操作化界定。

从资源基础观视角审视，企业竞争优势来源于对其持有的异质性、稀缺性且难以模仿资源的控制。本文将“战略级稀缺空间资源”界定为位于一二线城市超核心商圈、具备高展示面、较长租赁期及排他性条款的大型商业物业[7]。此类空间资源在高度密集的城市商业生态中具备极高的挤出效应与转换成本，是品牌构筑物理空间屏障与品牌价值溢价的天然载体。

从动态能力理论视角审视，面对新兴市场的高度不确定性与消费偏好漂移，企业需具备感知、捕获与重组资源的动态调适机制。本文将“高阶决策团队深度介入”界定为跨国企业高管团队在非标准化项目选址、高风险资本承诺及本土化战略转向中的高频参与与直接授权。这一机制能够打破代理授权的沟通藩篱，克服跨国经营中的“外来者劣势”，确保顶层战略意图在本土落地的执行力度与敏捷度[8]。

2.2. 核心能力框架的三维解构

基于上述理论基石，“国际品牌本土化战略增长系统”由三项互相嵌套的排他性核心能力所驱动：

第一，战略级资源整合与谈判能力。该能力表现在非对称信息环境下对核心地标物业的前瞻性识别与锁住能力。企业通过高杠杆的商业博弈，获取兼具高溢价与排他条款的空间资源，确立品牌在物理空间上的卡位优势。

第二，本土体系化运营能力。该能力旨在将复杂的战略洞察解构为标准化、可量化且可复刻的本地管理动作。通过建立适配本土商业生态的运营模型，将空间优势高效转化为零售产出与客群转化率。

第三，全链路商业重塑能力。该能力要求决策层突破单一营销或渠道拓展的局限，驱动产品定位、供应链调度、渠道拓扑与终端零售的跨部门协同诊断，实现全业务链路的动态转向。

三大能力要素呈现维度上的协同联动：战略资源整合决定了品牌空间占位的上限；本土体系化运营是实现资源变现的放大器；而全链路商业重塑则防止静态资源优势在市场动态演化中归于失效。

2.3. 动态执行与演化迭代路径

在核心能力框架的支撑下，本模型进一步设计了包含反馈机制的四步演化执行路径(图 1)：

核心矛盾界定阶段：从品牌资产、市场竞争与内部运营三个维度，精准识别当前本土化演进中的瓶颈，明确阶段性战略目标。

高杠杆破局行动阶段: 集中资源部署首要破局动作, 通过战略级空间资产的落地释放强烈的市场信号。

高阶决策督导阶段: 常规运营动作采取标准化授权, 但在涉及旗舰店选址等高风险决策时, 由高阶决策团队直接督导, 保证战略意图零衰减落地。

效能验证与策略微调阶段: 建立基于坪效、客群转化及 ROI 的核心监控体系。一旦数据出现偏离, 模型内置的反馈机制驱动决策层重新返回前期阶段, 完成策略微调与参数沉淀。

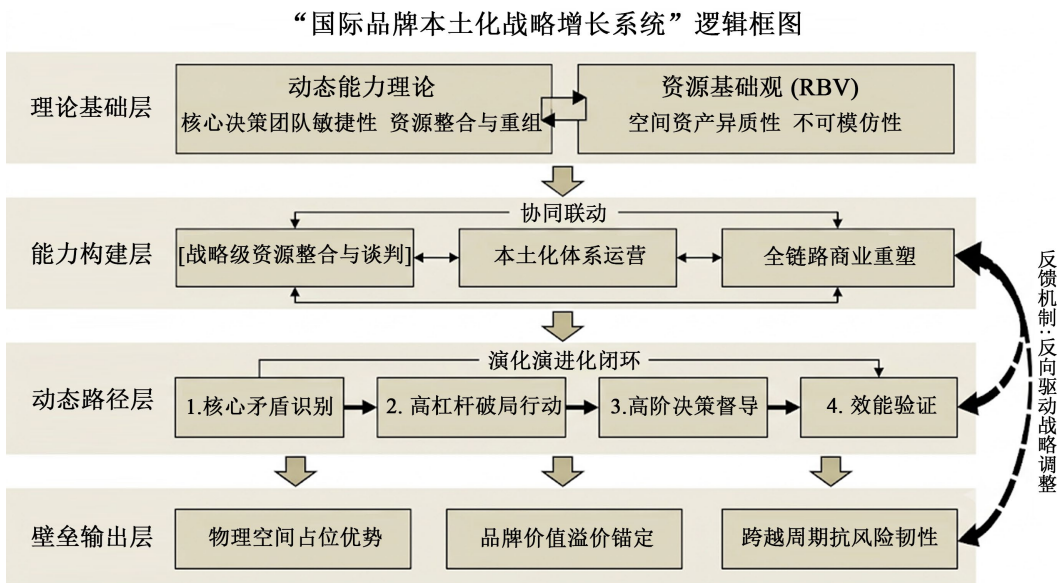


Figure 1. Logical block diagram of the international brand localization strategic growth system
图 1. 国际品牌本土化战略增长系统逻辑框图

3. 典型实践映射：快时尚空间资产获取与抗风险机制

为了说明上述“本土化战略增长系统”在现实商业环境中的解释力, 本章将该理论概念框架映射于中国快时尚行业的典型发展演进轨迹。通过解构快时尚龙头企业在华扩张与调整期的具体商业实践, 进一步阐释非标准化空间资源博弈与高阶决策效能的作用路径。

3.1. 理论模型对行业空间博弈现象的解释

在跨国快时尚品牌进入中国市场的加速扩张期, 行业普遍面临激烈的渠道占位与跑马圈地博弈。从本文构建的理论体系审视, 单纯依赖加盟扩张或次级商圈的低成本门店堆砌, 仅属于缺乏排他性的浅层渠道铺设, 极易在市场饱和与租金上涨中失去优势[9]。相比之下, 龙头企业在核心城市顶级商圈对地标性物理空间的争夺, 本质上是“战略级资源整合与谈判能力”的现实体现。

此类顶级商业物业往往涉及复杂的产权结构、非标准化的商务条款以及高昂的资本承诺。在此过程中, 常规中介代理或中层运营团队难以应对高度不确定的谈判博弈。典型实践表明, 高阶决策团队的直接授权与深度介入, 能够突破跨国企业的沟通藩篱, 在极度稀缺的核心商圈锁定具备高展示面、长租期与排他性条款的旗舰店空间[10]。这种前瞻性的空间博弈, 成功将不可复制的城市核心地理节点转化为企业的异质性资产, 为品牌在华发展确立了难以被竞争对手复制的物理空间屏障与高端化形象锚点。

3.2. 大店模式对系统抗风险韧性的支撑机制

随着中国快时尚行业步入存量博弈阶段, 市场消费偏好发生分化, 行业呈现出“关闭低效小店、聚

焦核心大店”的结构性调整趋势。这一现实演变深刻佐证了本文模型中“全链路商业重塑”与“跨越周期抗风险韧性”的理论推演。

在宏观经济波动与行业挤压期，位于次级商圈或普通购物中心的小型门店往往因同质化竞争严苛、客流下滑而面临坪效恶化，成为企业的财务包袱。然而，前期通过高杠杆博弈获取的顶级商圈大型旗舰店，不仅具备极高的视觉辐射力与品牌溢价效应，更能在市场下行期展现出极强的抗风险韧性^[11]。大型标杆门店通过整合全品类展示、本土化场景体验与线上线下联动引流功能，实现了高坪效与高客群转化率的持续输出。这种将静态空间资产转化为动态零售产出的能力，有效帮助企业吸收了宏观不确定性风险，成为品牌穿越行业周期的深层竞争护城河。

3.3. 从现象解释到理论总结的逻辑过渡

综合上述对快时尚行业空间博弈与大店演变现象的剖析可以看出，跨国零售企业在华竞争壁垒的形成，绝非单一供应链敏捷性或营销手段所能完全涵盖。行业典型实践表明，“战略级稀缺空间资产”作为物理基石，“高阶决策团队的深度介入”作为组织保障，与“本土体系化运营”共同构成了品牌长效增长的核心闭环^[12]。

将理论框架映射于行业现实现象，目的在于验证“国际品牌本土化战略增长系统”对跨国零售演进规律的综合解释力。这种从理论构建到现象映射的逻辑闭环，表明物理空间资产与顶层决策系统的深度契合是跨国企业打破“外来者劣势”的关键。这一实践规律的提炼，不仅深化了资源基础观与动态能力理论在本土化零售领域的应用范式，也为全文的理论总结与未来展望奠定了坚实的论述基础^[13]。

4. 结论与研究展望

综上所述，本文通过梳理资源基础观与动态能力理论的相关文献，构建了“国际品牌本土化战略增长系统”概念框架，揭示了中国快时尚市场存量博弈背景下，竞争壁垒的构建逻辑已从单纯的“前端供应链速度与常规营销”演进为“战略级空间资产锁定与高阶决策深度介入”的深层协同。研究表明，将核心商圈异质性物理空间沉淀为动态战略资产，并结合顶层决策者的战略督导与全链路重塑，是跨国零售企业克服“外来者劣势”、提升抗风险韧性与实现长效增长的根本路径。在管理启示层面，跨国企业应突破传统渠道代理与中阶授权藩篱，将非标准化空间博弈纳入高管团队的直接战略研判范式，实现静态资源卡位与动态本土化运营的深刻契合。受限于文献综述与理论概念构筑的研究视角，本文未引入大样本量化数据进行实证检验；未来研究可进一步结合商业地产租金数据、终端坪效、客流量及品牌溢价等多源数据，构建计量模型对该系统各维度能力的边际贡献与作用路径展开深入的实证检验。

参考文献

- [1] Wilson, J.M. and Grammich, C.A. (2020) Brand Protection across the Enterprise: Toward a Total-Business Solution. *Business Horizons*, **63**, 363-376. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.02.002>
- [2] 白祎洁, 周浪, 牛立保. 新零售模式现状、问题及发展研究[J]. 全国流通经济, 2022(18): 4-7.
- [3] 刘博. 零售企业数字化转型对企业价值提升的影响研究[J]. 商业经济研究, 2022(17): 130-133.
- [4] 王蕾. 推进我国零售业数字化转型持续高质量发展的对策研究[J]. 全国流通经济, 2022(5): 49-51.
- [5] 林海芬, 海森. 中国企业高端化战略变革的系统逻辑与实践过程[J]. 研究与发展管理, 2023, 35(3): 91-110.
- [6] Degli Esposti, P., Mortara, A. and Roberti, G. (2024) Unsustainable Fashion: SHEIN and the Fast Fashion Consumption Model. *Italian Sociological Review*, **14**, 929-951. <https://doi.org/10.13136/isr.v14i3.822>
- [7] Yang, H. and Stoian, M.C. (2025) Post-Entry Internationalization of Born Globals: The Role of Dynamic Capabilities in Accelerating Growth. *International Business Review*, **34**, Article ID: 1022995. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102299>

-
- [8] 包振山. 跨国零售企业在华经营标准化输入与本土化演进路径研究——以日本永旺集团为例[J]. 学习与探索, 2020(2): 143-149.
- [9] Shin, K., Singh, N.K. and Pérez-Nordtvedt, L. (2020) Learning, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: The Case of Entrepreneurial Firms in the South Korean Fashion Industry. *Entrepreneurship Research Journal*, **13**, 99-130. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0098>
- [10] Li, B., Li, R.Y.M. and Wareewanich, T. (2021) Factors Influencing Large Real Estate Companies' Competitiveness: A Sustainable Development Perspective. *Land*, **10**, Article 1239. <https://doi.org/10.3390/land10111239>
- [11] 王龙. 龙湖商业地产商业模式创新研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中央民族大学, 2022.
- [12] Ye, Y., Lau, C. and Teo, L. (2021) Transforming Supply Chains for a New Competitive Market Alignment—A Case Study of Chinese Fashion Apparel Companies. *International Journal of Logistics Research and Applications*, **26**, 1-33. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1951690>
- [13] Bare, C.T. (2021) E-Commerce as an Alternative Market Entry Method into China: A Case of Zara. Master's Thesis, Zhejiang University of Science and Technology.