

## 最佳实践

当货车的载货量只有一半时，你会让它发车并跨越整个欧洲吗？  
你会每周两次，把衣服挂在衣架上直接发到日本零售店吗？  
你会在衣服上架仅仅两周后，就把它从柜台上撤掉吗？  
西班牙服装商Zara就这样做了……

# Zara供应链的极速传奇

■ 卡斯拉·费尔多斯 (Kasra Ferdows)  
迈克尔·刘易斯 (Michael A. Lewis)  
乔斯·马丘卡 (Jose A.D. Machuca)

阿曼西奥·奥尔特加 (Amancio Ortega) 是西班牙一家服装厂的老板。1975年，当一家德国服装批发商突然取消了一张女式内衣大订单的时候，奥尔特加以为自己创办的这家羽翼尚未丰满的公司很有可能会走向破产，因为他把所有的资金都投在了这个订单上面，而且一时找不到其他的买家接手这批货。绝望之余，他在自己的工厂（位于西班牙西北部的拉科鲁尼亚，La Coruña）附近开了一家服装店，

出售这批德国公司退订的内衣，并给店铺取名叫Zara。

时至今日，Zara已经在全世界将近50个国家开了650多家店。这些店铺坐落在奢华的购物区内，吸引着许许多多衣着考究的顾客，而当年的店主奥尔特加先生已经成为西班牙的首富。他创办的那家叫做Inditex的服装公司，自从他开办第一家Zara服装店之后就一直在不停地扩张。从1991年到2003年，Inditex公司的销售额（其中70%来自Zara）从3.67



# 最佳实践

亿欧元增加到了46亿欧元，足足增长了12倍有余，而纯利润从0.31亿欧元增加到4.47亿欧元，更是激增了将近14倍。2001年5月，对于首次公开募股（initial public offerings）的企业来说是一个严酷的寒冬，但是在这样不利的形势下，Inditex仅仅公募25%的股份就筹集了23亿欧元。过去三年，许多竞争对手的财务状况都很不如意，但Zara的销售额和净利润均以每年超过20%的速度持续增长。

从早先那一场惊吓中，奥尔特加汲取了一个教训：为了取得成功，必须一手抓住工厂，一手抓住顾客。换句话说，就是要掌控所有可能发生在产品身上的变数，直到这些产品被顾客买走。在这个原则的指导下，Zara建成了一条反应异常敏捷的供应链：从设计到生产，再到把新款衣服送到全球各地的服装店里陈列出来，只需短短的15天时间。在时装行业，这是一个闻所未闻的速度，因为设计师通常要花上好几个月的时间才能设计出下个季度的服装。由于Zara能够以很快的速度限量提供非常多的最新款式，所以它的零售服装平均售价

可以达到标价的85%，而整个行业的平均水平只有60%~70%，因此它的销售净利润率也比竞争对手要高。例如在2001年，Inditex的净利润率为10.5%，而贝纳通（Benetton）只有7%，H&M为9.5%，Gap的净利润率则几乎为零。

## 为了取得成功，必须一手抓住工厂，一手抓住顾客。

对于当前传统的供应链管理思想，Zara大都不以为然。事实上，它的某些做法如果单独来看的话，即使不是彻头彻尾的疯狂，也是值得怀疑的。比方说，零售服装业的许多同行都争先恐后地采取外包战略，Zara却把几乎一半的生产揽在自己的怀里不放；Zara会刻意保留一些额外的产能，而不是像其他同行那样把生产能力发挥到极致；Zara放弃了对规模经济的追求，采取小批量的方式生产和配送服装；Zara不借助外部合作伙伴进行设计、仓储、分销和物流，而是自己全包全揽……甚至它的许多日常运营程序，也跟其他的一般零售商不相同：它要求零售店铺严格按照固定的时间订货和收货；它在发

货之前就在衣服上挂好价签，而不是让各家店铺分别操作；它那些租金非常昂贵的店铺里有很大的空间闲置；它还允许甚至鼓励偶尔缺货。

在过去三年里，我们试图解开Zara极速供应链的秘密：它到底是如何设计和管理这个极速供

应链的呢？我们对Inditex的高级管理者进行了一系列的访谈，并且对该公司的文件和许多其他资料进行了研究。我们特别希望发现它是否有一些重大的创新，不过我们一无所获。相反，我们发现它拥有一个能够自我强化的系统，这个系统建立在以下三大原则的基础上：

**建立闭合的沟通回路** Zara的供应链能够又快又顺畅地把信息从购物者那里传递给设计师和生产管理人员——这些信息既包括那些实际的数据，也包括那些轶闻趣事。供应链还要对原材料和产品（包括店铺内展示的存货）在流动过程中的每一个环节进行实时的追踪。最终的目的就是在最终客户与设计、采购、生产和分销等上游运营环节之间实现尽可能快速和直接的沟通。

**保持整条供应链的单一节奏**

快速协调、保持同步是Zara一条极为重要的准则。为了达到这个目的，该公司采取的方法用“小钱花得糊涂，大钱花得精明”这句话来形容最为恰当。无论任何事情，只要有助于提高和巩固整条供应链的运行速度和响应速度，公司就会投入资金去做。

**利用资本资产提高供应链的灵活性** Zara在生产和分销设施方面投入了大量资金，用来提高供应链的响应速度，以便应对市场上新出现的需求以及需求的波动。复杂的产品它自己生产，简单的产品则实行外包。

为了建立这样一个快速响应的供应链系统，Zara付出了多年的努力。但如果你想提高自己公司供应链的响应速度，用不着花费数十年的工夫去摸索，因为你完全可以学习Zara现成的经验。虽然Zara的某些具体做法可能只适合直接移植到高科技，或者某些产品生命周期跟时装一样非常短暂的行业，但是奥尔特加的简单哲学——通过对供应链实行端到端（end-to-end）的控制去获得利润——可以应用到任何一个行业，无论是纸品业、铝制品业，还是医疗器械行业。从Zara的经验当中，管理者们不仅可以学习

如何适应变幻莫测的顾客需求，而且可以学习如何抵御各种时髦的管理风潮和善变的行业实践。

### 沟通回路

顾客在Zara的店铺里总是能够发现新品，不过它们的供应是限量的。店铺虽然很宽敞（平均约为一千平方米），但展示的衣物却不多，这样就可以让顾客产生一种紧迫的“独占情绪”，顾客或许会这样想：“这件绿色的衬衫很适合我，架子上只有一件了，如果我现在不出手，恐怕就再也没有机会了。”

这样一种零售理念依赖于公司的新品开发能够维持一定的频率，并且能够实行小批量的快速补货。Zara的设计师们每年推出大约4万个新品设计方案，从中挑选1万个投入生产，其中有一部分设计紧跟时尚风潮。Zara经常能打败市场上的高级服饰店，因为它们提供差不多同样的产品，虽然Zara的用料不如后者那样昂贵，但是价格要便宜很多。因为大多数衣服都会提供5~6种颜色、5~7个尺码，所以Zara的供应链平均每年要处理大约30万个新的库存单位（stock-keeping units, SKU）。

Zara这个“快速”系统依靠的是在供应链的各个部分之间持续交换信息——从顾客到店铺经理，从店铺经理到市场专员和设计师，从设计师到生产人员，从采购人员到分包商，从仓库经理到分销商，如此等等。在大多数公司，各个部门之间常常设有一些可能阻碍信息沟通的官僚机构，但是Zara的组织结构、运营流程、绩效衡量，甚至连办公室布局都以方便信息沟通为原则。

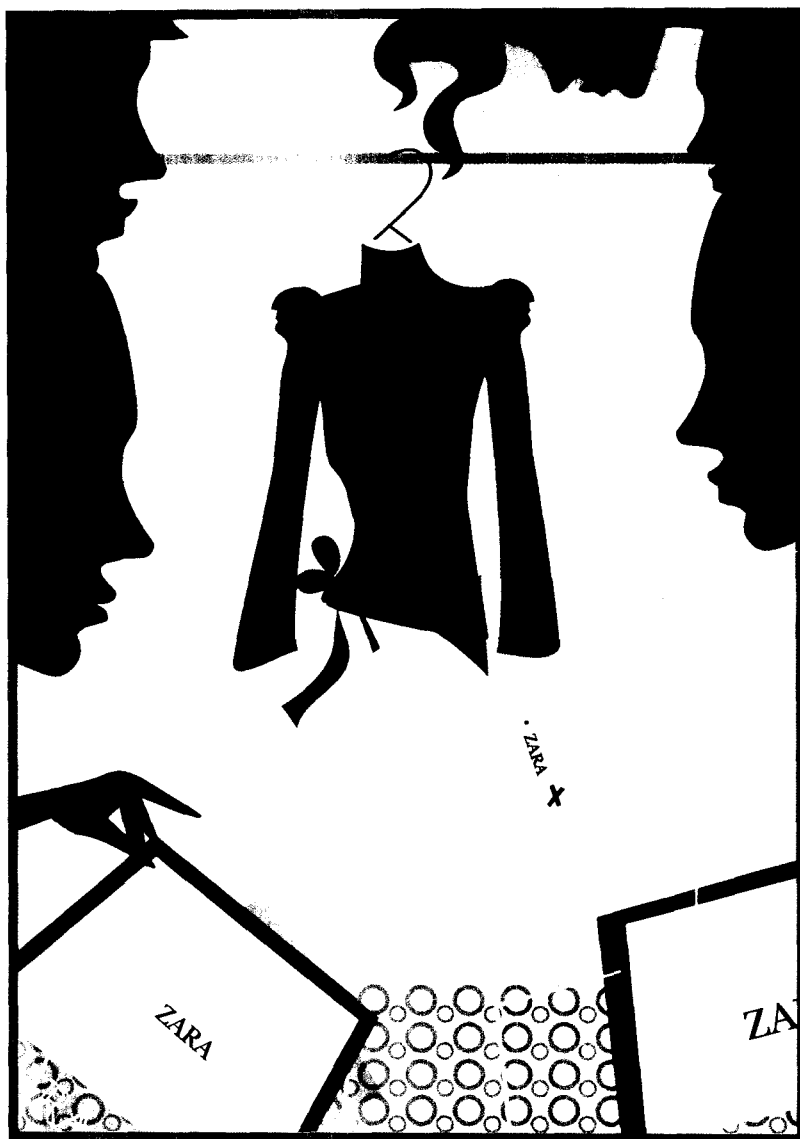
Zara唯一的一个设计及制作中心，在拉科鲁尼亚Inditex的总部内。设计及制作中心由三个宽敞的大厅组成，男装、女装和童装各用一个。和大多数公司为了削减成本而尽量压缩多余人员的做法不同，Zara有意平行地经营三类运营模式明显不同的服装，并且分别给它们配备专门的设计、销售、采购和生产规划人员。

**作者简介：**卡斯拉·费尔多斯（ferdowsk@georgetown.edu），乔治敦大学麦克多诺商学院（McDonough School of Business, Georgetown University）Heisley Family全球制造业教席教授，该校位于美国华盛顿特区。迈克尔·刘易斯，英国巴斯大学管理学院（School of Management, University of Bath）运营与供应链管理教授。乔斯·马丘卡，西班牙塞维利亚大学（University of Seville）运营管理学教授。

## 最佳实践

这样，某个零售店铺在一周内可能接到拉科鲁尼亚总部打来的三个电话，分别来自三条不同渠道的市场专员；某家衬衫生产厂，也可能要同时跟负责男式衬衫和负责儿童衬衫的两个Zara经理打交道。虽然同时经营三条渠道的成本会更加高昂，但是每条渠道的信息都流动得更快、更直接，而且不会受其他渠道各种问题的妨碍，因此提高了整条供应链的响应速度。

每个大厅里，透过落地窗可以眺望美丽的西班牙乡村风景，给员工一种非正式和开放的感受，令人愉悦。与许多公司给设计人员安排不受干扰的幽静空间不同，Zara的200个骨干设计师恰恰就坐在生产流程当中。设计师大多是20多岁的青年，Zara看中的正是他们的热情和才干。在Zara，不容许特权，所以不设首席设计师这个职位。这些设计师分别服务于三条产品线，与市场专员以及采购和生产计划人员坐在一起工作。厅里摆放着一些大圆桌，供他们随时开会碰头使用。书架上，摆满了最新的时装杂志和目录。每个大厅的角落里设了一个小型的样品服装店，供大家在新品设计的完善过程中提出自



己的意见。

三组员工在办公场所与组织结构上的距离都非常近，提高了设计流程的速度和质量。设计师能够用非正式的方式和同事商讨服装设计方案。随时与店铺经理保持联系的市场专员（他们很多

人自己曾经担任过店铺经理）也能够立即就新品的外观（包括式样、颜色、用料等等）提出意见，并且提出定价建议。采购和生产计划人员能够对加工成本和可供使用的生产能力进行初步但意义非常重大的估计。需要的话，这

些跨职能的团队不用走出大厅一步,就可以在几个小时之内完成样品的检查和设计方案的选择,并为其配置生产和上市所需的种种资源。

Zara非常注意使用最新的信息技术工具来促进这些非正式的交流。定制的掌上电脑用于支持零售店铺和拉科鲁尼亚总部之间的联系。掌上电脑的使用,进一步促进了店铺经理和相关市场专员的定期联络,通常每周一次。通过这种掌上电脑沟通和电话交谈,各个店铺把各种信息及时传递到拉科鲁尼亚总部,其中既包括像订单和销售趋势那样的硬数据,也包括顾客反馈和针对某个新款的响应等软信息。虽然任何一家公司都可以使用掌上电脑进行沟通,但Zara扁平的组织结构确保了那些重要的沟通不会受到官僚主义的阻碍。

一旦团队选定了某个原型准备投入生产,设计师就会通过计算机辅助设计系统对颜色和用料进行微调。如果该款式在Zara自己的服装厂生产,设计师会把规格参数直接传输到工厂的相关裁剪机和其他系统上。服装厂会给每块裁剪后的布料都挂上条形码,追踪生产过程中的每一个步

骤(包括通常由分包商承担的缝制工序)和分销过程,直至衣物配送到整个沟通循环的起点——零售店铺。

实时数据的持续流动缓解了所谓的长鞭效应(bullwhip effect),即供应链(以及所有的开环信息系统)放大需求波动幅度的特性。比如说,零售订量的小幅变化在经过批发商和分销商的传递之后,可能导致工厂订量的大幅波动。业界的传统做法,是在销售季度开始之后零售店最多只能调整订货量的20%,而Zara允许它的店铺调整40%~50%。通过这种方式,Zara能够避免先过量生产再打折出售这种在服装行业非常盛行的做法,从而节约大量成本。

Zara频繁地小批量推出新品,有趣的是,这种做法竟然减少了缺货带来的间接成本。在Zara看来,空货架并不会把顾客拱手送给其他店铺。在Zara,顾客总是有其他新品可以选择,这个款式缺货就会促进另一个款式的销售,因为顾客总是喜欢抢购的感觉。事实上,Zara有一条不成文的政策,那就是每个款式上市之后都只卖两到三个星期,没有卖完就撤柜。这种做法对于普

通的店铺而言成本很高,但是Zara的店铺都采取小批量进货,没有多少存货,风险也就比较小。在Zara的库存中,没有售出的服装只占10%,而行业平均水平是17%~20%。另外,新品限量展示和购买时机短暂促使顾客更加频繁地光顾Zara店铺。例如,伦敦市中心一家普通店铺的顾客每年会光顾该店铺4次,但是Zara的顾客平均每年会光顾它的店铺达17次之多。店铺内如此高的顾客流量使得Zara无需大做广告,Zara花在广告上的费用仅占销售额的0.3%,比竞争对手的3%~4%低了一大截。

### 保持单一节奏

跟竞争对手相比,Zara对供应链几乎完全掌控。它自己负责所有产品的设计和分销,制造业务外包的比例也低于它的同行,而且几乎拥有所有的零售店铺。贝纳通一直被认为是对供应链实行严格管理的先驱,但它对供应链管理的程度也比不上Zara。贝纳通的店铺大多数都是加盟店,所以对零售库存的控制比较少,同时也限制了它与供应链上最关键的最后一个环节——顾客的直接接触。

# 最佳实践

Zara对供应链的控制使它能够设定产品和信息的流动速度,从而使整个供应链都能够以一个既快速又可以预测的节奏运行,这个节奏的作用就好比丰田公司(Toyota)汽车装配的节拍时间(Takt time)和戴尔公司(Dell)采购、生产和分销体系的存货速

率(inventory velocity)。通过精心安排整条供应链的运行时间,Zara避免了供应链中某些环节忙乱,而另一些环节需要等待的常见问题。

精确的节奏始于零售店铺。所有店铺经理每周下两次订单,其中西班牙和南欧分别在星期三下午3点和星期六下午6点截止,其他地区分别在星期二下午3点和星期五下午6点截止。这些最终期限执行得非常严格,即使是近在巴塞罗纳(Barcelona)的店铺错过了星期三的订货期限,也必须等到星期六才能再下订单。

订单履行也严格遵照这个节奏。所有店铺的订货都是由拉科鲁尼亚的一个中央仓库准备,通常是连夜备货。衣箱或衣架只要装上卡车,就会被立即运往附近

的飞机场,或者直接运送给欧洲范围内的店铺。所有卡车和运输班机都像公共汽车一样按固定的时间表运行,以配合零售店每周两次的订货。货物发出之后,24

**许多高级管理人员、股票分析师和管理大师都认为:在一个产品生命周期短暂、需求波动剧烈的市场上,拥有的固定资产越少越好。但Zara推翻了这个逻辑。**

小时之内就可以抵达欧洲大部分的店铺,48小时之内抵达在美国的店铺,72小时之内抵达在日本的店铺,所以全球的店铺经理都准确地知道什么时候会到货。

卡车抵达店铺之后,快速的节奏仍然得到了保持。因为所有商品都已经定好价格、贴好价签,而且大部分是直接挂在衣架上运输的,所以只要货物一到,店铺经理就可以立刻把它们放进店内展示,用不着先对衣服进行熨烫。Zara很少需要对这个环节进行控制,因为送货的准确率达到了98.9%,商品损耗率低于0.5%。最后,由于零售店的常客准确地知道什么时候会有新品到货,所以会在相应的日子更加频繁地光顾店铺。

这个严格而透明的节奏让

Zara供应链的参与各方保持步调一致。它可以指导管理者的日常决策,管理者的工作就是确保整个系统的响应速度不会受到不利影响。它强化了小批量生产的方式,尽管大批量生产可以降低生产成本。它维持了每周两次送货的公司政策,尽管降低送货频率

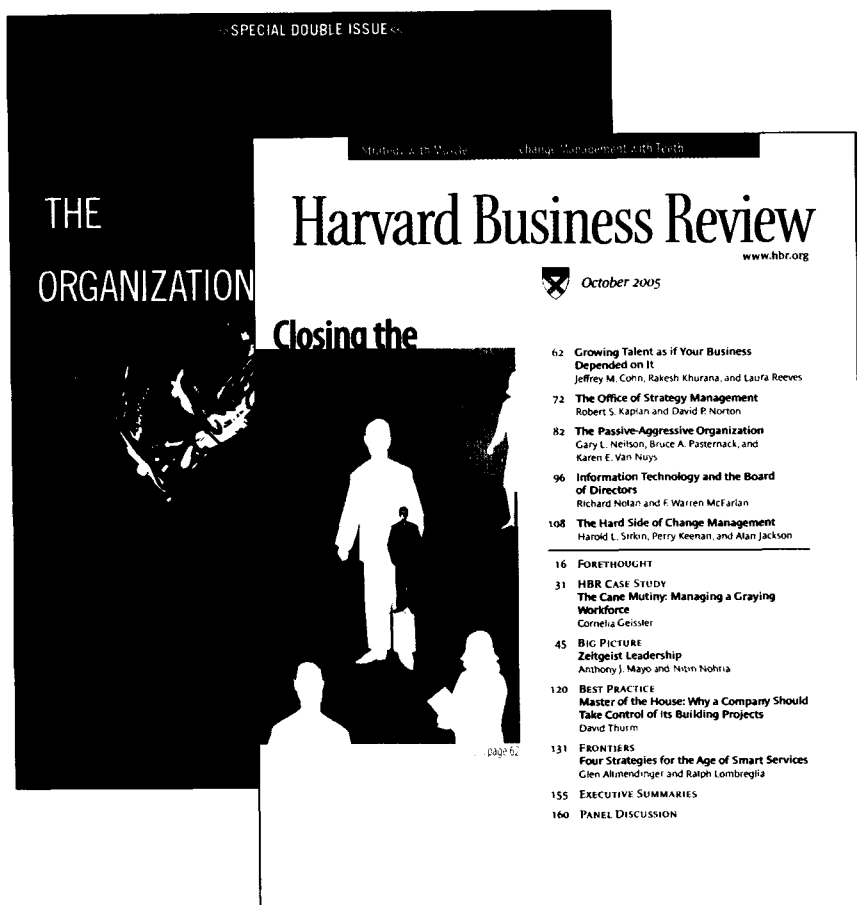
可以节约配送成本。它证明了用飞机和卡车运货是一个合理的做法,尽管用轮船和火车运输能够削减运输费用。它也解释了为什么要把衣服挂在衣架上运输,尽管把它们叠起来塞进衣箱能够减少空运和陆运支出。

这些违背常理的做法为Zara带来了利润。Zara的实践证明,维持这个严格的运作节奏,就能降低库存(只占销售额的10%左右,贝纳通、H&M和Gap都在14%~15%)、取得更高的销售利润率,并且提高销售收入。

## 发挥资产的作用

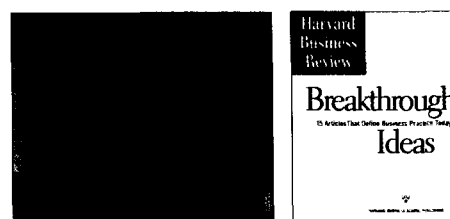
许多高级管理人员、股票分析师和管理大师都认为:在一个产品生命周期短暂、需求波动剧烈的市场上,拥有的固定资产越

# Transform your business. Manage your organization efficiently. Stay ahead of the competition.



## Special Limited-Time Offer Order Now!

When you subscribe now we will send you your choice of a free copy of *Breakthrough Ideas*, a collection of *Harvard Business Review's* most influential articles, or a ruggedly-built *Harvard Business Review* laptop briefcase.



**YOUR CHOICE—FREE WHEN YOU SUBSCRIBE!**

**YES!** Please send me one full year (11 issues) of *Harvard Business Review* (English) for RMB 1268.

|           |          |                  |
|-----------|----------|------------------|
| NAME      |          |                  |
| COMPANY   |          |                  |
| ADDRESS   |          |                  |
| CITY      | PROVINCE | ZIP              |
| TELEPHONE | FAX      | EMAIL (optional) |

Mail your order to: HBR English Subscription Services, P.O. Box 032-018, Shanghai, China  
Or send by fax: 021-64387648

To Order:  
Call: 021-64284010  
Fax: 021-64387648  
Email: HBR1922@163.com



## 最佳实践

少越好。但Zara推翻了这个逻辑。它的产品有一半左右是在自己的工厂里生产的，布料有40%是从Inditex旗下的Comditel公司购买的（Zara的采购约占其销售总额的90%），染料也是购自Inditex旗下的另一家公司。如此高的垂直整合度在时装行业显然已经“过时”：Gap和H&M等竞争对手根本没有任何生产厂。但是Zara的管理者认为，资本资产投资实际上能够提高公司的整体灵活性。公司高级管理人员表示，拥有生产设施让Zara能够对生产计划和生产能力进行很好的控制，如果公司完全依赖外部供应商，尤其是当这些供应商远在地球的另一端时，更是无法控制。

对于简单的产品，比如一些经典色系的针织衫，Zara把它们的生产外包给欧洲、北非和亚洲的一些供应商。但是对于那些复杂的产品，例如当季的流行色女套装，Zara只利用自己的工厂进行生产。Zara在拉科鲁尼亚设有18个厂，在巴塞罗那设有2个，在立陶宛设有1个，另外还在其他国家开设了一些合资厂。Zara在自己生产衣服的时候，会把生产流程中像缝制那样简单而又劳动密集型的环节外包给当地的分

包商——一些只有几十名员工的小型作坊，Zara几乎就是它们的唯一客户。

因为Zara的许多工厂都只安排一个班次，所以它可以既快又方便地增加或者减少某些衣服的生产。如果有需要的话，这些自动化程度很高的工厂可以安排加班，满足季节性或者意料之外的需求。Zara的工厂按衣服的类型进行专门化生产，使用与丰田公司联合开发的准时生产（just-in-time）系统，可以定制生产流程，及时运用创新。比方说，Zara也像贝纳通那样使用“延迟”的手段来提高反应速度和灵活性：购买的布料中有50%以上是尚未染色的坯布，这样就可以在销售季节当中对颜色的改变做出更快的反应。

Zara所有的制成品都集中由设在拉科鲁尼亚的中央配送中心处理，这个配送中心共有5层楼，面积达50万平方米，每周大约发货250万件衣物。在这里，房屋空间、布局和设备等资源的配置都遵循Zara对工厂的设计原则。比如，把许多衣服挂在衣架上存储和运输，虽然这样做会占用更多的仓库面积，需要更加精巧的搬运设备。配送中心的运营时间

也是按照零售店每周的订货节奏来安排的：在正常情况下，配送中心每周有4天24小时运行，另外3天则只安排一到两个班次。配送中心平时有800名员工处理订单，所有订单都要在8个小时之内履行完毕，但到了销售旺季，公司会增加多达400名临时员工以确保交货周期。

虽然这个配送中心在全年的大部分时间之内有充足的处理能力，Zara还是耗资1亿欧元在位于马德里（Madrid）东北部的萨拉戈萨（Zaragoza）新建了一个面积达12万平方米的物流中心，该中心于2003年10月投入使用。为什么Zara对产能的投资如此慷慨？实际上，Zara的高级管理者们是在遵循排队模型的一个基本原则：当处理能力紧张而需求波动时，等待时间会呈指数上升（参见副栏“为了快速响应，必须拥有额外的产能”）。Zara容许工厂生产能力和配送中心处理能力的利用率维持在一个较低的水平，这样在旺季或突发性的需求来临时，它就能比竞争对手做出更快的反应。

令人吃惊的是，这些做法并没有使投资额飙升。由于工厂和配送中心的快速响应，Zara所需

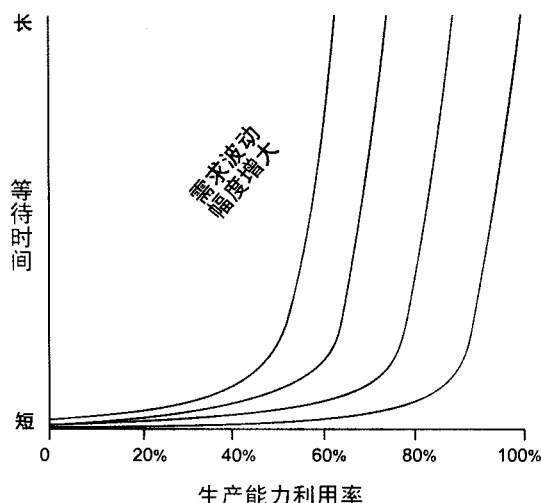
的营运资金 (working capital) 大幅降低。因为产品在生产出来之后的数天之内即可售罄, 所以Zara甚至能够以负的营运资金运营。这些解放出来的现金正好抵消了建设额外生产或处理能力所需的投资。

### 强化各项原则

无论是建立沟通回路, 保持单一节奏, 还是发挥资产的作用, 上面论述的这三个原则都不是什么特别新鲜的或者激进的做法。如果单独使用, 其中的任何一个原则都可以提高公司供应链的响应速度; 如果一起使用, 三原则就可以相互强化, 产生的威力也更为强大。如果

一家公司的组织和运行方式有利于在它的供应链管理人员之间建立直接、快速和全面的沟通, 这家公司就更容易设定一个稳定的节奏。反过来, 为信息和货物在供应链中的流动建立一个严格的时间表, 也能让各个环节的参与者更加容易沟通。当这家公司把

## 为了快速响应, 必须拥有额外的产能



Zara的高级管理者似乎凭直觉明白了生产能力利用率、需求变化幅度和响应速度之间的非线性关系。用“排队理论”(queuing theory)能够很好地解释这种关系: 随着产能利用率的提高, 等待时间会逐渐增加, 在达到某个点之后, 等待时间会急速增加。需求波动的幅度越大, 这个加速的起始点(产能利用率)越低。

自己的资本资产集中用于提高响应速度的时候, 维持这个节奏就会变得更简单。多年来一心一意地将这三大原则付诸实践, 正是Zara供应链奇迹的奥秘所在。

Zara取得成功的最深层次的秘密也许在于, 它有能力维持一个让供应链整体达到最佳化的环

境, 而不是对它的各个环节进行优化。完全理解这种方法的含义, 是一个非常大的挑战。没有几个管理者能够想象让一辆半空载的卡车穿越欧洲, 每周两次把衣服挂在衣架上空运到日本, 或者让工厂只排一个生产班次。但是, 这正是Zara高级管理者值得骄傲的地方。他们一直坚定不移地走这条路, 拒绝设置让运营经理们只关注局部效率而不顾全球响应速度的绩效衡量指标。他们在组织当中深深地刻下了奥尔特加在30多年前学到的经验: 用双手同时抓住工厂和顾客, 并尽可能地让一只手去帮助另一只手。不管做什么,

都不要把视线从产品身上移开, 直到它们被卖出。

■ 翻译: 石志华

如对本文观点有任何评论或补充, 请发信至: [editorial@hbrchina.com](mailto:editorial@hbrchina.com), 或者登陆网站“在线论坛”: [www.hbrchina.com](http://www.hbrchina.com)

## ■ 最佳实践

## Zara供应链的极速传奇

卡斯拉·费尔多斯 (Kasra Ferdows)

迈克尔·刘易斯 (Michael A. Lewis)

乔斯·马丘卡 (Jose A.D. Machuca)

138

当货车的载货量只有一半时，你会让它发车并跨越整个欧洲吗？你会每周两次，把衣服挂在衣架上直接发到日本零售店吗？你会在衣服上架仅仅两周后，就把它从柜台上撤掉吗？

这些看起来不可思议的做法，是西班牙时装公司Zara的做法。正是这些离经叛道的供应链管理经验和公司大获成功。从1991年到2003年，公司销售额从3.67亿欧元增加到了46亿欧元，足足增长了12倍有余，而纯利润也从0.31亿欧元增加到了4.47亿欧元，激增将近14倍。过去三年，许多竞争对手的财务状况都很不如人意，但Zara的销售额和净利润以平均每年超过20%的速度持续增长。

对于当前传统的供应链管理思想，Zara大都不以为然。事实上，它的某些做法如果单独来看的话，即使不是彻头彻尾的疯狂，也是值得怀疑的。比方说，零售服装业的许多同行都争先恐后地采取外包战略，Zara却把几乎一半的生产揽在自己的怀里不放；Zara会刻意保留一些额外的产能，而不是像其他同行那样把生产能力发挥到极致；Zara放弃了对规模经济的追求，采取小批量的方式生产和配送服装；Zara不借助外部合作伙伴进行设计、仓储、分销和物流，而是自己全包全揽……

在过去三年里，本文作者试图解开Zara极速供应链的秘密。他们对公司高级管理者进行了一系列的访谈，并且对该公司的文件和许多其他资料进行了研究。他们发现，该公司拥有一个能够自我强化的系统，建立在以下三大原则上：

**建立闭合的沟通回路** Zara的供应链能够又快又顺畅地把信息从购物者那里传递给设计师和生产管理人员——



这些信息既包括那些实际的数据，也包括一些轶闻趣事。它还要对原材料和产品（包括店铺内展示的存货）在流动过程中的每一个环节进行实时的追踪。最终的目的就是在最终客户与设计、采购、生产和分销等上游运营环节之间实现尽可能快速和直接的沟通。

**保持整条供应链的单一节奏** 快速协调、保持同步是Zara供应链一条极为重要的准则。为了达到这个目的，该公司采取的方法用“小钱花

得糊涂，大钱花得精明”这句话来形容最为恰当。无论任何事情，只要有助于提高和巩固整条供应链的运行速度和响应速度，它都会投入资金去做。

**利用资本资产提高供应链的灵活性** Zara在生产 and 分销设施方面投入了大量资金，用来提高供应链的响应速度，以便应对市场上新出现的需求以及需求的波动。复杂的产品它自己生产，而简单的产品实行外包。

为了建立这样一个快速响应的供应链系统，Zara付出了多年的努力。但如果你想提高自己公司供应链的响应速度，用不着花费数十年的工夫去摸索，因为你完全可以学习Zara现成的经验。虽然Zara的某些具体做法可能只适合直接移植到高科技或者某些产品生命周期也跟时装一样非常短暂的行业，但是通过对供应链实行端到端（end-to-end）的控制去获得利润的思想可以应用到任何一个行业，无论是纸品业、铝制品业，还是医疗器械行业。从Zara的经验当中，管理者们不仅可以学习如何适应变幻莫测的顾客需求，而且可以学习如何抵御各种时髦的管理风潮和善变的行业实践。