

[illegible]

打造“0”库存

案例解析以品牌为核心的快速供应链

肖利华◎著

看雅戈尔、ZARA 顶级服装企业的供应链系统 解密你不可不知的 “0”库存运营模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

014034795

打造 “0” 库存

案例解析以品牌为
核心的快速供应链

肖利华◎著

看雅戈尔、ZARA
顶级服装企业的供应链系统
解密你不可不知的
“0”库存运营模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



北航

C1722627

F253
84

01034302

图书在版编目 (CIP) 数据

打造“0”库存：案例解析以品牌为核心的快速供应链/肖利华著.

北京：中国经济出版社，2014.3

ISBN 978-7-5136-3028-3

I. 打… II. ①肖… III. ①库存—仓库管理—物资管理—案例 IV. ①F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 001305 号

责任编辑 杨莹

文字编辑 邢国蕊

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市媛明印刷厂

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 18.25

字数 282 千字

版次 2014 年 3 月第 1 版

印次 2014 年 3 月第 1 次

书号 ISBN 978-7-5136-3028-3

定价 48.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68319116）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68359418 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-68344225 88386794

致读者

全球化竞争日趋激烈，中国企业急需建立并提升自主品牌、提高品牌附加值、摆脱产品和服务趋同、附加值低、恶性价竞争、高库存与高脱销并存的被动局面。胡锦涛同志在十七大报告中提出，在新的发展阶段继续全面建设小康社会、发展中国特色社会主义，必须深入贯彻落实科学发展观。今天经济和市场的主体是企业，要想落实科学发展观，必须从企业的科学运营抓起，尤其是在全球大环境挑战日益严峻的今天。正是基于这样特定的时代背景，本书首次提出的“以品牌为核心的精益敏捷供应链”研究有着十分重要的现实意义。

有人说企业运营是一种艺术，也有人说企业运营是一种科学。通常，人们倾向于把那些把握不大或认识不够的事务归为艺术，而把那些已经认识规律并能驾驭的归为科学。一方面，企业运营过程确实有科学规律可循，顺应了则一路绿灯，违反了就一定会遭受惩罚；另一方面，由于企业运营中要涉及大量“人”这个最为活跃、最能发挥主观能动性的因素，把握科学规律的同时，人文要素不可忽略，企业运营过程中必须注意两者的有机融合。

本书通过分析有关的事实和数据揭示出中国企业普遍存在的上述问题，并以时尚性强、生命周期短、对中国国民经济发展有着举足轻重地位的服装行业作为切入点。通过总结现有品牌管理和供应链管理理论的研究现状和存在的问题，首次提出了以品牌为核心的精益敏捷供应链概念和模型，首次把品牌和供应链结合起来进行研究，它突破了传统品牌研究仅限于营销环节、传统供应链理论以效率和成本为核心的局限，理清了品牌与供应链的相互作用关系，明确提出以品牌目标客户需求为核心（创造或发现需求并满足它），从客户的视角由外而内地重新审视、规范、调整和优化自己的品牌战略和定位，然后供应链上的各环节如产品组织与开发、采购与生产、产品配送、销售与反馈等都围绕着它展开，在过程中不断用



信息实时监控与反馈看是否与预期相符，从而及时进行改善和优化，在供应链的上游尽可能地降低成本做到精益（低成本），在供应链的下游尽可能地提高响应速度做到敏捷，以最快的速度、最低的成本提供产品和服务，满足消费者需求，通过高效执行力的供应链强化品牌。

在此基础上，提出了供应链上各环节如何做到精益与敏捷相结合的具体思路、方法和流程，经实践证明具有非常强的可操作性；以经过时间洗礼和验证的大自然和生活中提炼出的流沙模型、喝酒模型、自助餐模型等为例，深入浅出地解析供应链管理的本质并用于指导实践；首次提出并设计多套“自动可调参数的动态图形预测”方法，设计了一整套操作性强的提高整个供应链协同响应速度和动态适应能力的方法和策略，并在实践中检验、修正和完善，避免了学术理论研究与实际严重脱节的问题，为企业决策提供一套简单、易用、低成本但解决关键问题的决策支持工具；同时，相关方法、策略和工具在雅戈尔、ZARA、威丝曼等三个具有代表性的企业和品牌已经进行了应用，被验证行之有效，可供其他企业借鉴。

总之，本研究对提升企业品牌价值、提高企业经济效益和竞争力有显著的现实意义。本书提出的一整套思路、方法和工具已经在中国最有影响力的男装、女装品牌都得以应用，并被检验是行之有效的。本书只是以服装行业为例，相关思路、方法等可推广到其他时尚性强、生命周期短、需求变化快、库存积压严重的行业和企业，如手机、电子等。相关企业可对照着自己的情况填写《以品牌为核心的精益敏捷供应链研究调查问卷》，详见附录二，进行自我检查。也可通过以下联系方式——新浪微博：<http://weibo.com/oliver25>（搜索“肖利华博士”），腾讯微博：<http://t.qq.com/oliver25>，飞信：86945911，QQ：62753，微信：oliver25，微信公众号：oliverxlh 了解最新信息或资讯，我们将竭力提供相关建议和帮助。

最后，在本书撰写过程中参考的大量国内外专家学者的著述不可能一一列举，也有幸得到了众多一流企业家的帮助和指点，在完稿校正过程中得到了中国经济出版社杨莹女士等人的大力协助，在此谨向他们的深邃思想和辛勤劳动一并表示最真诚的谢意！

再版序

《科学运营——打造以品牌为核心的快速供应链》一书会再版，是我没有想过的，第二本专著《成功手记——揭开生活和管理的制胜密码》最近出版，只是在微信的朋友圈里面，大家知道了新书出版的消息，结果10天的时间，1000本书就马上被抢购一空，后来追加的500本也马上被订光。很多读者、同事和朋友都要求订购一套，和第一本书一起购买，有这样需求的朋友实在太多没有办法拒绝，和出版社紧急沟通后才决定再版。

《科学运营——打造以品牌为核心的快速供应链》一书基本定稿在2005年，主要内容是在我博士论文基础上修改而成，之前就有不少企业要批量购买，可图书出版不久后市场上就已经售罄。原本计划在第三本书《传统品牌的电商之道——兵法13篇》和第四本书《智慧企业——打造以智慧品牌为核心的智慧生态链》中进一步升级优化，目前这2本书正在撰写过程中，但要正式出版还需要经过反复精雕细琢，需要等待一段时间，因此，在读者的一再要求和催促下，才有了本书的问世，因为这是满足读者需求最快的办法。

出版社编辑强烈建议我再版时更改书名，原因是原来的书名太过保守，标题不够吸引人，快餐文化盛行的年代“酒好还怕巷子深”，虽然原来的书名很中肯但没有吸引力，很多企业及其管理人员没有机会深入了解其中的内容，也与我写这本书想“有更大的普世价值，让更多企业和从业人员少走弯路”的初衷不符，所以反复思考后同意出版社意见，再版时更名为《打造“0”库存——案例解析以品牌为核心的快速供应链》，同时对内容章节进行适度的调整，期待更多企业和朋友能从中受益。

“0”库存，从严格和专业的角度来讲，是永远无法实现的。所以我们所指的“0”库存，并不等于不要储备和没有储备。所谓“0”库存，是指物料（包括原材料、半成品和产成品等）在采购、生产、销售、配送等一个或几个经营环节中，不以仓库存储的形式存在，而是都处于周转的状态，它并不是指以仓库储存形式的某种或某些物品的储存数量真正为0，

而是通过实施特定的库存控制策略，实现库存量的最小化。中国很多企业采用 100% 期货批发业务模式，基本实现了生产完毕后材料“0”库存（因为严格根据 MRPII 的算法逻辑，订单量 * BOM 耗量展开后采购原材料，如果没有损耗、没有异常，原材料是可以实现“0”库存的），而成品库存一大堆，成品一经生产出来，形态已经基本不能再变化，而原材料和半成品我们还有机会进行变化，所以我们需要调整思路，在增强材料的通用性和延用性的同时，适当加大原材料和半成品库存，从而实现成品“0”库存，只生产消费者需要的成品，而不是提前大批量生产一堆可能需要、可能不需要的滞销商品。以这种方式降低“高库存”和“高脱销”并存的比例，实现库存最小化、利益最大化。

有目共睹的事实是，过去 10 年里，即使整体大环境不是太好，以 ZARA、H&M、UNIQLO 等为代表的平价（低价）快时尚基本横扫全球，一路攻城掠池，成就众多全球富豪。2012 年 8 月 7 日，随着印第迪克（Inditex，快时尚巨头 ZARA 母公司）股价上涨 3.8%，76 岁的西班牙人奥特加的财富也增长了 16 亿美元，达到 466 亿美元（用了 37 年），而当天巴菲特的财富净值则为 457 亿美元。奥特加一跃取代股神巴菲特，成为全球排名第三的富豪。Inditex 集团 2011 年销售收入 137.93 亿欧元（5527 家店），净利 19.32 亿欧元。UNIQLO 这个全球第四大、亚洲第一大平价服饰品牌，其会长暨社长柳井正用了 38 年时间以 133 亿美元的身价连续 4 年被评为日本首富。2009 年营业额达 6850 亿日元，年净利达 1086 亿日元。柳井正誓言 2020 年，超越 ZARA、H&M，让营收超过 5 兆（即万亿）日元，其中中国市场要超过 1 兆日元。

其他传统以“100% 期货品牌 + 批发”快速跑马圈地模式为代表的企业则不能延续之前的辉煌和潇洒，都出现了“高库存”和“高脱销”并存的现象，一方面整个渠道库存大量积压、实现不了经营从钱变货再变更多钱的转换，终端店铺不能有效盈利，不得不大量关店；另一方面，消费者真正需要的畅销款式则断色断码，不能及时调货、补货翻单或改款翻单，企业能赚的钱没有赚到。

企业运营过程中，除了关注我们企业内部或直接竞争对手外，最好经常抬头看看全球最领先的 ZARA、H&M、UNIQLO 等平价快时尚企业在干什么，虽然可能不是直接竞争对手，但事实上他们也在不断蚕食我们的市

场，争抢消费者的口袋。问题在于，我们将如何应对？我们准备好了吗？有朋友评论说：我们中国企业一直都只在内部协调，没有看见对手。所有变革最大的阻力不是来自外部，而恰恰是来自过去的成功、来自内部。

笔者认为，未来相当长一段时间内商业相关发展的三个最大趋势包括：移动互联网、以消费者为核心的线上线下移动海外全网全渠道全面融合、以智慧品牌为核心的智慧生态链实现 C2B2C + C2B2C（周周上新款 + 预售，试销 + 快速翻单）打造成成品“0”库存。

1. 移动互联网的发展

截至2013年11月，中国网民数量达到6.04亿，其中手机网民达4.64亿，手机已经成为第一大上网终端，中国互联网全面进入移动互联网时代。绝大多数传统互联网企业都提供了移动端服务，购物支付、订票、订餐、订酒店，尤其是微信、微淘、微博等应用广泛。同时，4G牌照的发放、移动支付、货到付款（COD）业务的开展等会全面加速移动互联网的发展。PC端电商企业、传统品牌企业也都纷纷加紧了移动互联网的布局。PC互联网用户消费习惯日趋移动化，手机已然演变成为我们的一个“器官”，现代人离开手机已经寸步难行。如何真正应用好移动互联网还有待不停地探索，变数很多很大，创新变革不一定成功，但不创新不拥抱变化就意味着一定没有未来。

2. 以消费者为核心的线上线下移动海外全网全渠道全面融合。

实现货通天下，货如轮转，多点多仓按需就近发货，降低成本，提升客户体验，需要反向整合品牌与供应链。笔者个人并不认同当下非常流行的O2O的概念，到底是Online（线上）to Offline（线下）还是Offline to Online，还是两者都有？Online to Online可以吗？Offline to Offline可以吗？Online to Offline to Online呢？Offline to Online to Online呢？只有这几种形式吗？多种形式之间的来回穿梭是不是在现实中经常存在而且会越来越普遍？Online、Offline本身的形式和内涵是不是也在不断变化？线上线下整合，是线上整合线下还是线下整合线下？还是分区各自整合？还是其他？目前只是聚集国内市场，还有全球海外市场呢？线上线下本是新旧渠道之争，与消费者何干？消费者购物，不管是从线下A店、B店，是独立官网、天猫，还是京东、微信，或其他，为什么积分不能打通？为什么不能享受统一的权益？所以O2O将是一个短命的阶段性的伪命题！笔者认为

应该是 O^3 ，是 Online（线上）* Offline（线下）* Overseas（海外），未来无电不商，无商不电。电商将会成为将来主流商业的标准配置，不再享有领先优势和时间红利。不久的未来必定是以消费者为核心的线上线下移动海外全网全渠道全面融合。

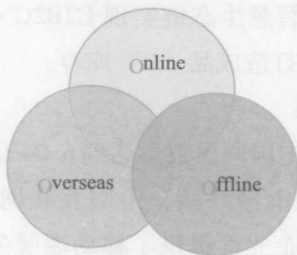


图1 互联网化图示

“互联网化”是依托于传统产业生态基础上的网络化过程，并非是彻底的替代的关系，不管是互联网企业向传统产业的渗透和延伸，还是传统产业嫁接互联网的突围，传统产业多年来所积累下的商业本质、产业链优势、供应链资源，是简单的互联网“轻模式”难以跨过去的，也是短期内难以构建的，这也是传统企业所具备的天然的“防火墙”。但这并不是传统企业可以采取鸵鸟政策的理由。“互联网化”的力量不能被高估，同样也不能被低估，否则日积月累，带来的会是毁灭。

如何对待不同的渠道、利益和文化？

你中有我，我中有你，共同对外；

求同存异，互相尊重，互相学习；

取长补短，互为补充，互相促进；

各美其美，美人之美，美美与共。

3. 以智慧品牌为核心的智慧生态链，是 $C2B2C + C2B2C$ （周周上新款 + 预售试销 + 快速翻单），打造成“0”库存。

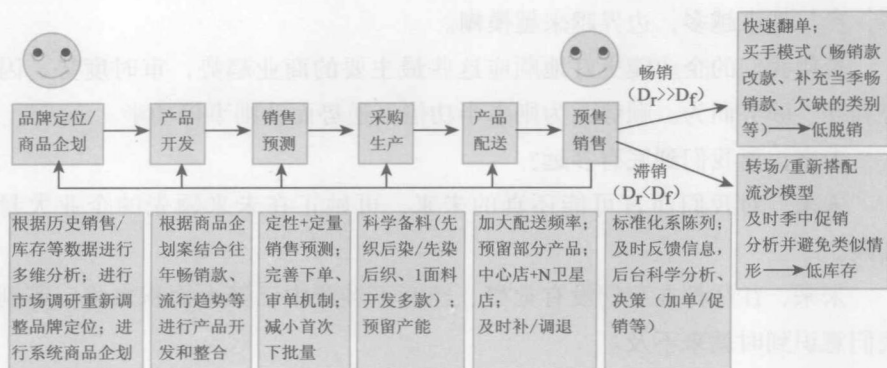


图2 智慧生态链示意图

随着未来互联网的发展，消费者（C）的声音越来越强，未来的价值链第一推动力会来自消费者，而不是厂家（B）。阿里巴巴曾鸣认为：“未来的商业模式个性化定制会是主流，它的要求是个性化需求、多品种、小批量、快速反应、平台化协作，这是我们能看得到的未来。”C2B的核心思想是消费者驱动整个商业活动：在传统工业经济时代衍生出的是大规模、流水线、标准化、成本导向的B2C运作模式，所有环节都是厂家驱动和主导。消费者会决定你的市场营销形式、销售形势、产品定义、服务定义、生产节奏。消费者是你的企业虚拟员工，他们会辅助甚至主导你的产品和服务定义与过程、市场营销传播。C2B是消费者驱动，以消费者需求为起点，在商业链条上一个一个环节地进行波浪式、倒逼式的传导。

笔者认为，B2C、C2B都不完整，未来商业模式不是B2C，也不是C2B，而是C2B2C + C2B2C，推拉结合，起于消费者、终于消费者的持续改善的闭环价值链。商业应该是起于消费者，终于消费者，实现端到端，更完整的表述应该是C2B2C + C2B2C。传统生意本质不是B2C，也一定会做消费者需求调研，也会做流行趋势调研，根据这些设计开发商品，以推为主，以前是开环系统，现在再加上预售试销、快速翻单等，实现推拉结合、端到端、全生命周期的闭环价值链。

起于消费者，终于消费者，以终为始，以始为终，慎终如始！

商业都是推拉结合，电商时代的方式、方法、手段、比例、生产方式、运营模式的重点等和以前有所不同。越来越多的是自组织、自适应

的、动态组合的、智慧的、无边界的生态链，供需、买卖的交互越来越多，参与越来越多，边界越来越模糊。

希望我们的企业能更好地顺应这些最主要的商业趋势，审时度势、因势利导、顺势而为。顺势而为则事半功倍，逆势而动则事倍功半。

未来，离我们到底有多远？

未来，对我们而言可能还真的未来，可她正在未来领先的企业大量实践。

未来，往往都在我们没有觉察、经意不经意中已经大面积来临，等到我们意识到时就来不及。

我们不能坐井观天，必须有更宽广的视野和视角，不断走出去，看看世界在发生什么变化？消费者发生了哪些变化？消费行为和习惯发生了哪些变化？世界级标杆企业们都在做些什么？未来领先的企业们在做什么？

我们必须更多地思考和投资未来。

人类因梦想而伟大，因学习而改变，因行动而成功。

衷心祝愿中国越来越多的企业和从业人员能静下来，好好学习，并行动起来，顺利完成企业的转型、升级和优化。

诚如《大学》所言：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。”

序 一

20 世纪的 50 年代和 70 年代，我在棉纺织和毛纺织的工厂里干了六年多活，看到的听到的都是关于出口面料的品牌问题。对于服装，也是在 80 年代，我去过日本考察过他们的服装企业，了解到一些它们之间的品牌竞争情况。现在，虽然我离开面料和服装已经二十多年，但是这本书勾起了我的兴趣和关心，一读之下，真是使我“开卷有益”。我所熟悉的只是面料的纺织和服装的缝制，我所认识的也只是面料和服装的品牌地位在于质量，有了质量就有了品牌。但是，这本书教给了我许多知识，让我有了更新的认识。

首先，作者对产品和品牌给出了既有联系又有区别的描绘。表 5-1 列举的 13 条从具体和抽象的两个方面把握了它们各自的特性。然后，从消费者的角度和观点对品牌做了分类：奢侈的、高档的、低档的以及处于中间地位的种种。最后，作者提出不同的品牌类型分别对应的不同供应链模式。作者在本书强调了以产品为核心的传统供应链与以品牌为核心的精益敏捷供应链的区别，并且给出了后者的定义，即：品牌驱动的精益敏捷供应链是以品牌目标顾客需求为中心，驱动整个供应链的运行、以质量为主线、以整个供应链快速响应的前提下减低成本为核心、利用对事实和数据的分析改进一个组织的业务流程和决策能力从而更好地服务客户、提升客户价值、增强企业和品牌竞争力的一套综合管理体系。本书就是说明这个定义中的各个概念的含义，和它们之间的关系所形成的体系，以及这一体系达到管理目标所需的手段和工具。

为此，作者在本书中的叙述广征博引，图文并茂，不仅显示了作者的阅历，而且显示了作者在理论与现实之间来回穿梭的功力。也许是由于这个缘故，我常常被书里那些有趣的典故所吸引，而忘却注意那本应注意的

主题。不过，这恐怕只是像我这样年老体衰人容易犯的毛病，年轻的读者更能注意力集中，不会有这个问题。本书的主题是品牌与供应链的结合，要先在品牌的定位上下足功夫，再从供应链上去想办法保证这个品牌。这里，我产生了一个问题：品牌和名牌的问题。任何产品都有一个品牌，但不是任何品牌都是名牌。何况，品牌如果不是世界名牌，这个名牌究竟能有多大价值呢。一个国家名牌只是那个国家的人民承认的，而一个国家的人民有她自己的历史和文化传统。一个国家的人民承认了，不等于别的国家的人民也承认。只有全世界的人民都承认了，这个品牌才是名牌吧。我不清楚作者在使用品牌这个术语时，是否意味着名牌。名牌也有一个依靠供应链来维护和保持的必要，或者，一个品牌如果有了一个很好的供应链，比如说，本书力说的精益敏捷供应链，这品牌就有可能变成名牌。我反复读了本书中论及品牌定位的各处章节，好像作者有表达这个意思的心情。

我不知道，我的猜测对不对。不管怎样，一来求教于作者，是为序。二来推荐本书于读者，也为序。这是一本值得一读的书。

中国工程院院士

刘源张

2008年9月30日

序 二

信息技术的发展和普及应用,已经成为推动人类社会经济发展的十分重要的生产力。随着我国加入 WTO,如何运用信息技术提高企业核心竞争力,直接面对国际与国内市场的激烈竞争,迎接经济全球化挑战,是我国所有企业面临的重要抉择。但纵观二十多年来我国企业信息技术的应用实践,一个不争的事实是企业投入了巨额的资金,却仍处于交学费和摸索阶段。究其根源,首先在定位上存在误区,所有的信息化建设都是以企业自我为中心,而不是以满足客户需求为中心(目的问题);其次在方法上存在偏差,太多只是关注企业自身能力的提高,而忽视整个产业(供应链)信息资源的集成和优化(服务对象问题)。

信息化,就是信息资源被充分利用,并创造价值的过程;人是人类社会最基本的组成元素,也是最重要的信息资源,经济发展、社会进步的原始动力和最终目标,就是人的价值得以体现;所以信息化社会就是要谋求解决为每个人服务的问题。

本书著者充分发挥其深厚的 IT 技术背景优势和丰富的企业实践经验,首次提出的打造以品牌(即满足目标客户需求)为核心的快速供应链理念、操作模式和方法,突破了传统品牌研究仅限于营销环节,传统供应链理论仅集中在研究如何提高运作效率的局限,对时尚性强、生命周期短、需求变化快、产能过剩、库存积压的行业都有较强的指导意义,将会为提升企业品牌、经济效益和综合竞争力有所帮助!

文章归纳、梳理、研究的工作量浩大,涉及了品牌定位、产品组织与开发、采购与生产、产品配送、销售与反馈、信息化建设等供应链的各个环节,很有深度,体现了著者深厚的理论功底、对规律本质的把握和对知识的灵活运用。在研究过程中,著者根据对服装行业特点的分析,利用时



间序列分析模型，设计多套“自动可调参数的动态图形预测”方法，并在实践中得到检验，为企业决策提供一套简单、实用且功能强大的辅助决策工具，为企业打造品牌、科学运营、精细化运营提供了专业指导。

有幸能先睹为快，此书解决了我几年来在推动企业信息化建设方面一直感到困惑的问题，在某种程度上说它为未来推动企业信息化的发展和应用指明了方向，正是基于上述的认识及著作的价值，本人乐于推荐。

蒋德军

2008年10月5日

序 三

强势入侵的品牌在经济全球化的气候里恣意生长，掠夺资源、鲸吞市场、繁衍生息，在茂密的品牌丛林之中伸展枝叶、盘根错节，占据最有利的位臵和呼吸空间，争夺更多的阳光雨露。这场正在发生的角力与博弈，将本土品牌逼入困局，又为其暗蓄力量寄望木秀于林渲染出昂然生机。

全球定位之父艾·里斯告诫世人：未来属于品牌，尤其是属于全球化的品牌。品牌战被视为全球化留给中国最后的机遇，中国正上演着民族自主品牌绝地反击！

什么才是中国本土民族自主品牌与国际强势品牌短兵相接的制胜利器？

文化、地缘、成本、渠道和营销等单一的优势都将只是局部险胜的机缘，真正的致胜之道是基于品牌战略的系统的、全局的、持续优化的成功，在高速运作的体系之中任何局部的短板和瓶颈都可能急剧削弱或延宕整体布局的效果。这绝不是危言耸听，这就是市场竞争的残酷现实，尤其是视潮流为生命、产品生命周期短暂、市场需求高度不确定的时尚服装品牌生存现状的真实写照。设计师品牌更是以狂飙突进的姿态响应着世界的光怪陆离，为张扬个性的体验经济支付成本，然后锁定利润的生命线。

1996年创立的欧柏兰奴，是中国第一批设计师品牌。身为开拓者必然会面临前所未有的挑战与机遇，大浪淘沙，披沙沥金。回顾欧柏兰奴历经12载风雨洗礼的成长历程，正是基于设计师品牌以品牌为核心的先天意识为导向，以品牌建设为出发点，一步步地从设计、成本、质量、渠道和营销等各个层面和环节持续地建设、完善和优化品牌体系，才成就了今天的欧柏兰奴——中国第一家海外上市的设计师品牌企业，走出国门、参与国际竞争，为推进中国设计师品牌的国际化进程做积极的探索和有益的

尝试。

今天，当全球经济发展到市场开放到近乎自由竞争的状态下，美国著名品牌策略专家莱瑞·莱特断言——拥有市场比拥有工厂更重要，而拥有市场的唯一办法就是拥有占市场主导地位的、以无形资产为核心的品牌。

品牌经营成为企业实现永续经营的必然选择，只有对企业品牌这一无形资产价值进行充分地培育、维护、开发和利用，才能真正地实现企业自身的永续经营和持续发展。

数字信息化时代日新月异的科技革命，无疑又加剧了经济全球化背景下品牌的竞争态势，为企业与时俱进——重新审视自身的管理思维，将品牌从建设、经营上升到管理层面，提出了新的课题。

中国信息化十大 CIO 领军人物、中国科学院管理学院博士肖利华在本书中呈现针对服装产业的研究成果——以品牌为核心的精益敏捷供应链管理，可以说是顺应时代发展应运而生的产物，对中国服装产业孕育的品牌如何应对世界级品牌的全球化挑战有着非常积极的现实意义。

以品牌为核心的精益敏捷供应链管理，以科学的流程和模式调整企业品牌体系内影响品牌成长的动因，涵盖企业内外的各项相关社会资源及组织机构，运用新兴的信息技术及供应链管理手段来规范、监控、处理和保障企业数据流、信息流、物资流和现金流的高速运转，增值品牌价值，提升商业资本的经营效益，增值企业利润，实践品牌驱动利润的战略目标。

肖利华博士，历任雅戈尔和威丝曼等多家中国顶级时装企业 COO、CIO、供应链总监和 ZARA 项目总监，荣膺 2007 年度中国信息化十大 CIO 领军人物。本书正是以其见证和体验中国服装品牌嬗变的历程为基础，结合自己在中国服装企业信息化和供应链管理领域多年的理论研究和实战经验，阐述了以品牌为核心的精益敏捷供应链管理的具体操作方法，并导入雅戈尔、威丝曼的实践案例，揭密第一手资料，结合 ZARA 模式，分析对比其受 ZARA 模式的启发、移植、再造形成本土国情的中国式品牌供应链管理——以品牌为核心的精益敏捷供应链管理，相信中国服装业界亟待革新品牌管理的企业家们会从书中汲取有益的智慧。智者，听道、观道后而行之；常者，听道、观道后而疑之；愚者，听道、观道后而笑之，你是何者？