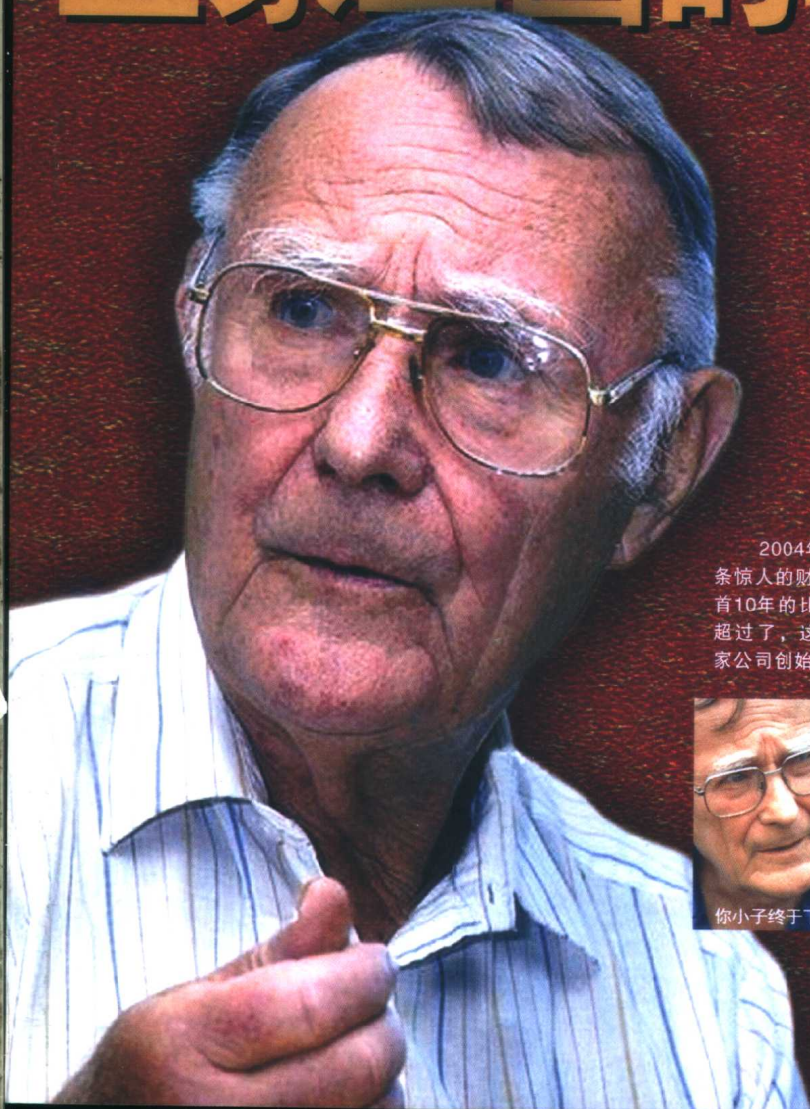


超越比尔·盖茨

IKKEA

宜家王国的崛起

编著 张金良 林志国



2004年4月5日，瑞典媒体报道了一条惊人的财经新闻——雄霸世界富豪榜榜首10年的比尔·盖茨已经被一个瑞典人超过了，这个瑞典人就是家具制造商宜家公司创始人英格瓦·坎普拉德。



你小子终于下去了！ 不会吧，有没有搞错？

京华出版社

超越比尔·盖茨

——宜家王国的崛起

张金良 林志国 编著

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

超越比尔·盖茨：宜家王国的崛起 / 张金良 林志国
编著. —北京：京华出版社，2004. 7

ISBN 7 - 80600 - 948 - 5

I. 超... II. ①张... ②林... III. ①坎普拉德—生
平事迹 ②家具—商业企业—企业管理—经验—瑞典
IV. ①K835.325.38 ②F279.532

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 076353 号

超越比尔·盖茨——宜家王国的崛起

著 者 张金良 林志国 编著

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: Rzw210@yahoo.com.cn Rzw210@126.com

印 刷 北京市业和印务有限公司

开 本 880mm × 1230mm 1/32

字 数 9.875 印张

印 数 0001——15000 册

出版日期 2004 年 9 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 80600 - 948 - 5/F · 56

定 价 25.00 元

都说宜家

宜家创始人英格瓦·坎普拉德成为“世界首富”

2004年4月4日瑞典《商业周刊》最先报道:瑞典家居制造商宜家公司创始人,英格瓦·坎普拉德成为世界首富,其个人资产已达到4000亿瑞典克朗,约合530亿美元,而根据《福布斯》杂志公布的世界首富排行榜,比尔·盖茨的净资产是470亿美元,从而超过了稳座世界首富宝座达10年之久的比尔·盖茨。

宜家为全球前50名最知名品牌之一

美国《商业周刊》最新的品牌调查显示,宜家为全球前50名最知名品牌之一,名列第四十三位,其品牌价值为560亿克朗(约合70亿美元)。目前,宜家通过7.66万员工,186家分

布在全球各地的连锁公司及特许经营店销售着 12400 多种商品,相对固定的客户或消费者约有 1.2 亿。

宜家全球召回儿童玩具思纳迪熊

2003 年 10 月全球多家媒体报道:出于对儿童健康的考虑,宜家家居总部宣布在全球范围内停止销售并召回一款小毛绒玩具产品 SNUTTIG 思纳迪熊。尽管到目前为止,宜家尚未收到有关该产品的任何事故报告,但考虑到不慎吸入该玩具中露出的塑料珠会对儿童健康产生不良影响,宜家诚请所有购买了 SNUTTIG 思纳迪玩具的顾客将此产品退还宜家。

这一玩具产品的隐患之处在于:该产品缝合处及装有塑料珠的内胆易发生破裂。一旦玩具的内胆破裂,塑料珠散露出来,儿童就有可能把这些珠子放到嘴里,甚至吞下。如果儿童将小塑料珠吸入肺部,还将对正常的心肺功能产生影响。

宜家儿童产品安全问题专家 Eva - Carin Banka Johnson 女士介绍,在正常使用下,宜家的该款儿童产品发生破裂的可能性极小。尽管还没有任何事故报告,但出于对儿童安全的考虑,只要存在任何可能性,宜家就决定召回该儿童玩具产品。

Eva - Carin Banka Johnson 女士说,尽管发生此类事故的可能性很小,宜家仍然诚请所有购买了 SNUTTIG 思纳迪产品的顾客将其退还宜家,他们可以获得全额退款。

宜家所有产品均经过质量检测,以确保其具有合格的产品。

质和安全性能。但在正常的检测中,宜家未曾发现 SNUTTIG 思纳迪玩具含有上述安全隐患。最近,一位顾客将一件破损的该产品退还宜家。这引起了宜家儿童安全专家的重视,有关部门立即对该产品进行了二次检测。结果发现部分产品的缝合线和内胆的质量有问题。因此,宜家决定终止该款 SNUTTIG 思纳迪毛绒玩具产品的销售。

自 2001 年 9 月起,宜家在全球已销售一百万余件 SNUTTIG 思纳迪毛绒玩具产品。检测统计报告显示,该产品的塑料珠出现泄漏的概率为 2%。也就是说,约有 20,000 件产品可能出现问题。

Eva - Carin Banka Johnson 女士说,宜家知道小问题同样会对孩子构成威胁。为了增加产品的安全性,我们给这种玩具添加了内胆。但通过再次测试,发现塑料珠仍然会漏出来。在儿童安全方面出现问题,这当然是宜家不能接受的。

在挪威包机接送消费者

欧洲消息,宜家家居公司最近在挪威推出包机接送消费者的服务,结果价值 50 万英镑的机票在 3 分钟内被一扫而光。

宜家公司在上周宣布将包下三架次航班以接载挪威北部偏远地区特罗姆瑟、博德、哈尔斯塔三地的消费者到位于特隆赫姆的分店进行选购。此前,大约有 6000 名居住在上述地区的人士联名请求宜家公司在挪威北部建立一家分店。宜家考虑到消费者的需求于是推出包机接送购物的惊人之举。

不过,三架次航班显然无法满足热情的宜家迷们。据当地媒体报道,价值 50 万英镑的机票在 3 分钟内就被抢购一空。维德勒航空公司的信息主管 Goril Wiker 说:“人们像买彩票一样疯狂,我们本来预计在 10 分钟内把票卖完,没想到两三分钟就被抢光了。”

购买了机票的消费者可以凭在宜家商店购物的单据报销所需费用,另外他们还会享受到送货上门费打折的服务。

经营的革命

在当今世界为数众多的知名家居营销企业当中,瑞典家具制造商宜家家居(IKEA)公司绝对是一个异数,或者说是另类。2004年,来自瑞典媒体的一则消息说,世界首富不再是美国微软公司创始人比尔·盖茨,而是宜家家居公司创始人英格瓦·坎普拉德。瑞典电视台说,现年77岁的坎普拉德个人资产已达4000亿瑞典克朗(合530亿美元),而目前盖茨的净资产是470亿美元。而此前,盖茨稳居世界首富宝座达10年之久。瑞典电视台指出,美元汇率下降是坎普拉德资产超过盖茨的主要原因。虽说宜家方面对此予以了否认,但无可争议的是,宜家的的确确是全球当代成长最快、成就最大、规模最大、最具影响力的家居企业。

61年前,宜家在瑞典南部丛林地区的一个小农庄创立起步,凭借一系列超前的经营意识和举措,几经辐射式拓展,目前已打入全球43个国家,拥有76600名员工、186家连锁专营店,该集团2003财政年度销售额为113亿欧元。这不能不说是一个奇迹。

如果仅就财富的多寡而言也许还谈不上异数,宜家的个别之处在于其在经营科学领域做出的一个个革命性贡献。

经营战略大师迈克尔·波特定义了经营领域普遍存在的三种战略定位:基于需求的定位(指满足一个特定顾客群的全部或大部分需求)、基于品种的定位和基于接触的定位。这分别对应着三种战略:总成本领先战略——以低成本、低价

位参与竞争并吸引“大众消费”；差异化战略——以很强的技术创新能力、营销能力提供优质、优价的一流产品和服务，从“高价位”中赢得超常利润；集中化战略——全力集中于某一特定区域市场或特殊消费群体的经营理念。然而，宜家奉行的是“总成本领先战略”与“差异化战略”同步并进的双重战略。

宜家的公司简介开宗明义地说道：

我们的经营理念是提供种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品。

大多数情况下，设计精美的家居用品是为少数能够买得起的人准备的。从创建初期，宜家就选择了一条不同的道路，我们决定与大多数人站在一起。这意味着我们要满足世界上大多数人的家居需要，即满足具有很多不同需要、品位、梦想、追求以及财力，同时希望改善家居状况并创造更美好日常生活的人的需要。

把只有少数人能够买得起的好东西提供给大多数人享用，就像让平民们都能够过上贵族生活一样，怎么看，似乎都是一个乌托邦式的悖论。宜家对于这一悖论是这样解释的：

生产昂贵、精致的家具并不难。只要投入很多钱，让顾客支付昂贵的费用就可以了。然而，生产低价格、精美、耐用的家具却并不容易。这需要采取一种不同的方法，即找出简单的解决方案，从各个方面考虑节省成本，同时又富于创意。

但是，我们不能孤军奋战。我们的经营理念是基于与顾客之间的伙伴关系。首先，我们做我们应该做的事情。我们的设计师与生产商进行合作，以找出利用现有的生产工艺制造家具的巧妙办法。然后，我们的采购公司在全世界范围内寻找具有最合适的原材料的供应商。之后，我们在全球进行

大批量采购,确保我们能够拿到最低的价格。

看到这里,我们就不难明白了,这个悖论实际上是一个革命性的理论——无限追求“品质与价格的黄金点”,换言之,无限追求商品的“性能价格比”。而从资源分配的宏观角度而言,是对于资源的集约性再分配。宜家的这种集约性再分配目前还仅限于家居产品,如果是基于大部分人们日常生活用品的话,我们不难想象这种革命性的贡献有多大。

宜家的第二个革命性贡献是在家具生产方面大胆采取了“逆向思维”,率先通过“模块导向”设计与生产模式,从而实现了家具的大规模生产和大规模物流。

众所周知,传统的家具生产方式是将各个部件组合成成品,然后作为商品在销售终端供消费者选择。宜家则反其道而行之,将根据目标顾客的需求情况设计好的成品,拆分成各个部件作为“模块”,而后进行大规模批量生产,再拿到销售终端直接出售。倘若打一个形象的比方:宜家卖给你的一件家具,实际就是一组大型的“玩具积木”,惟一的区别是这种“积木”具有实用价值。

宜家这样做不仅使设计的成本得以降低(因为每一种设计都是通过实际成品检验可以制造,并为一定的消费者所接受,不会因为大量的林林总总的设计方案因缺乏实际检验而造成不可知的成本浪费),而且使产品的生产成本、包装成本、运输成本、储存成本也都能够得到最大幅度的降低。

宜家的另一个革命性贡献在于其在家居营销领域开创了“体验式营销”或者说是软性推销这一概念。宜家首创了开放式家具展销厅,与其他开放式经营的商品超市不同的是,宜家把各种配套产品进行家居组合设立了不同风格的样板间,充分展现每种产品的现场效果。而且,宜家商店里所出售的

前言

一切商品,都是宜家自己设计的自己品牌的商品,而不是像其他商品超市里的商品,来自于无数的制造公司。

与大多数视顾客为上帝,竭尽售前售后服务之能事的其它商家相比,宜家对于服务的理解可谓独特。在宜家的入口处常设有一个醒目的标志“我们有点儿特别,请您花点时间了解如何在宜家购物”,这是因为宜家规定其门店人员不允许直接向顾客推销,而是任由顾客自行去体验做决定,除非顾客主动向其咨询。

宜家惟一勉强算是售前服务的是其提供的产品目录,该目录目前在全球发行量为1.3亿册,是目前世界上最大的出版物之一。该目录虽说旨在以直观,简捷的方式为顾客选择产品提供方便,同时指导顾客怎样布置个性化的家居生活环境,但是需要由顾客自行翻看。

宜家的售后服务可以喻之为“无为而治”。顾客选择要购买宜家的某些大件商品,大多都是零部件,而且需要顾客自己在自选仓库提货。这些零部件的包装袋里附有组装说明书,顾客需要回家自己动手组装。当然,宜家也可以负责组装,但是要收取服务费用。

宜家这种超然不群的服务态度,并不是高高在上,而是将顾客当做自己人看待。自己人当然用不着假客气,自由自在地自己当家作主没什么不好。

将你引入一座座玩具迷宫,让你自己选择自己所着迷的积木,而后让你拿回去,自己动手搭建。给你绝对的自主权,让你得到建设新事物的成就感,这是宜家对经营科学,同时也是对商业文化的一大革命性贡献。

其实,宜家在“革命”的同时,还是很懂得人性关怀,注重公益事业的。在宜家的各个卖场里,都设有温馨生动,且又非

常安全的儿童乐园,供小朋友玩耍。在上海宜家开店之初,宜家组织了“爱心捐献”活动,鼓励儿童捐出玩具给福利院的小朋友,还特意在宜家店外广场,竖起了一排排健身器材免费供市民锻炼身体。

家居在环保意识方面也有“革命先锋”的味道,不仅仅在产品的选材、工艺等环节注重环保,而且延伸到了卖场设计与管理方面。仅以上海漕溪北路面积 33000 平方米的宜家新店为例,其绿化面积便达到了 16190 平方米,并在多处采用环保设计。225 平方米的太阳能系统提供了大部分商场用热水,底层自选区的 24 扇天窗既能开启透气,又能节约照明用电。

宜家的以“为大众创造更美好的日常生活”为主旨的经营革命,以一派温文雅致的面孔在世界展开。

最后,对宜家(中国)公司公关部许丽德经理为我们提供了非常有价值的资料、表示衷心的感谢!

编者 2004 年 8 月于北京大学

目 录

Contents

引子 都说宜家 前言 经营的革命



正篇之一 王者的道路 ——宜家创造人坎普拉德传奇

第一章 卖火柴的小男孩.....	3
冰碛平原上的创业者.....	3
宠爱与关爱.....	5
第一次赚钱.....	8
将推销进行到底	10
“德国鬼子”	12
校内校外	13

第二章 小小少年创办宜家	17
诞生在厨房里的宜家	17
迈出“试实验性”的第一步	19
你这样可做不了生意人	21
最重要的约会	23
成了一名家具经销商	25
如果外公还在世的话	27
只有睡着的人才不会出错	29
回首失败	31
第三章 走自己的路	33
宜家是个家	33
半遮面孔混入会场	35
长着七个脑袋的怪兽	37
情感世界	39
挪威顾问的失望	41
女主编的微笑	43
女主编再次笑了	45
发动一场革命	47
剽窃案	50
解开猜不透的谜	52
第四章 征服世界	55
谁是上帝	55
酒徒	57
进修学校	59
谁的面子更重要	61
波兰给了我们一切	63
毒气风波	66

第五章 火炬传给谁	69
大公司小企业	69
我爱宜家	72
移民国外	74
三个坎普拉德	76
相关链接:	
宜家人	78

正篇之二 宜家王国的崛起

——宜家公司发展史全纪实

第六章 初期的宜家	83
斯堪的纳维亚半岛上的第一缕曙光	83
不同寻常的收奶车	86
初涉家具市场	88
关于宜家目录	89
家具大窗口	91
第七章 上升的年代	95
被“围剿”的宜家	95
深夜运货车	97
被逼上自我设计之路	99
“平板”打天下	101
北欧最大的家具城	103
来自波兰的援军	105



第八章 迈步出国门	109
在奥斯陆升起第一面旗帜	109
权威们的论断	111
斯德哥尔摩“大仓库”	114
向旗舰看齐	116
奇迹般的火场销售	118
横扫北欧	120
第九章 进军全世界	123
开始南征的斯马兰人	123
迅速扩张的七十年代	125
宜家的“圣经”	127
无法阻挡的“童子军”	131
“组合拳”的力量	133
透明的商业秘密	135
进军美利坚	138
宜家之处遍地“宜家”	140
相关链接：	
宜家商场购物指南	143
第十章 天下第一家	147
英格瓦交出权力	147
再次卷起宜家风暴	150
落户中国	152
俄罗斯终于有了宜家	155
新的发展方向	157
另外一个“联合国”	159
相关链接：	
宜家大事记	162



正篇之三

——解读宜家经营之道

第十一章 从创业理念到企业文化	175
了解坎普拉德才会懂得宜家精神.....	175
邮票的故事.....	177
拥抱艺术.....	178
整个家庭的领袖.....	180
一个好资本家的梦想.....	181
寻找新的热狗.....	182
成本意识.....	184
诺德仓库里的圣诞派对.....	186
创造更美好的日常生活.....	188
相关链接:	
宜家家具商的誓言.....	192
第十二章 独特的管理	201
透明的经营策略.....	201
最经济的采购.....	203
生产管理上的创新	205
依靠自己的经济力量.....	206
最先设计价签.....	207
人力资源的标准化使用	208
动不了的宜家机构.....	210
“有形无形”的双重控制	211
挑选合适的继承人.....	214

