

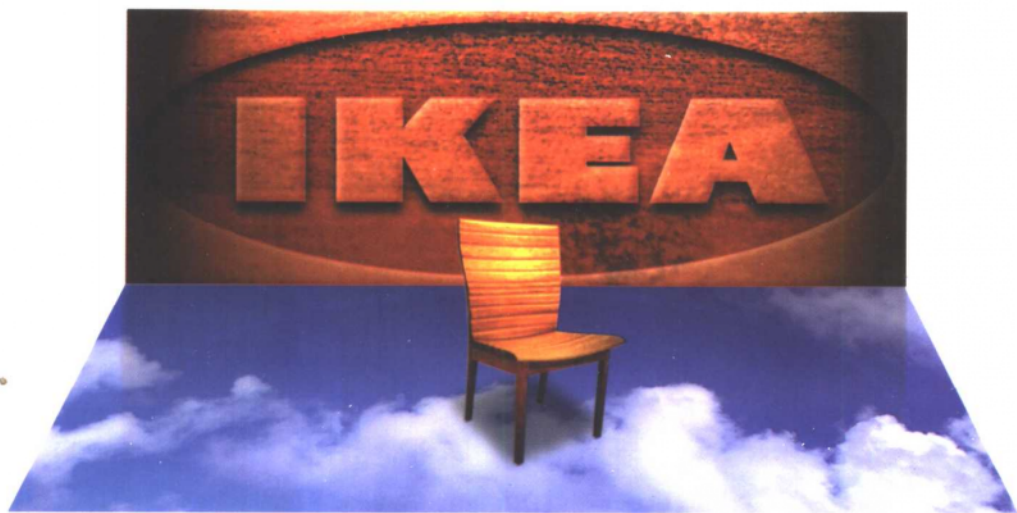


四海一傢

IKEA

Leading by Design
The IKEA Story

從瑞典到世界：宜家傢具帝國傳奇



IKEA, IKEA滿天下，有土地就有它……在全球四大洲三十個國家，共有150家門市，44,000名員工，將近1億份型錄會吸引大約1億9500萬人進入這家瑞典寶殿，購買總值超出70.6億美元的商品。

本書根據與IKEA傳奇人物英格瓦·坎普拉的獨家深度訪談而成；探討這位「平實的傢具皇帝」如何以睿智的概念及創新策略，使一家渺小的瑞典郵購公司搖身一變為跨足全球的企業巨人。

這是一個頑強不屈的企業的奮鬥史；更是一個勇於做夢、熱愛擁抱、淚腺發達的男人的一生傳奇；坎普拉這位天生的資本家，窮其畢生之力，希望藉著財富與權勢的妥善運用，賦予這家企業永恆的生命。

Bertil Torekull ◎ 著 劉慧玉 ◎ 譯

Historien on IKEA (Leading by Design: The IKEA Story)

Copyright © 1998 by Bertil Torekull

Chinese Trade Paperback copyright © 2000 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Bengt Nordin Agency

through Bardon-Chinese Media Agency, Taiwan

ALL RIGHTS RESERVED

實戰智慧叢書²⁶

四海一傢 IKEA——從瑞典到世界：宜家傢具帝國傳奇

原 書——Leading by Design

The IKEA Story

作 者——Bertil Torekull

譯 者——劉慧玉

策 劃——李仁芳博士

主 編——陳錦輝

責任編輯——陳佩秀、裴嫻

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段

郵撥/018946-1

電話/2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道310號

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣 106 元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

2000 年 3 月 1 日 初版一刷

2000 年 5 月 1 日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價新台幣 320 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-3921-3（英文版 ISBN 0-06-662038-4）

YL 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw>

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

實戰智慧叢書 ⑦⑧

四海一傢 IKEA

—從瑞典到世界：宜家傢具帝國傳奇 劉慧玉／譯

Leading by Design

by Bertil Torekull

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

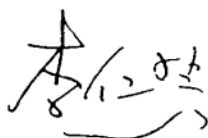
我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐實了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multi-national Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新

世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】 李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

序

寫書乃無比危險之事。

——馬克·吐溫(Mark Twain)

1997年4月，這位傢具商從瑞士洛桑(Lausann)打電話給我。他直截了當地提出問題，問我是否願意執筆撰寫一本關於宜家(IKEA)的著作，而他將親自說明「這一切是如何開始的」。

這個要求，撥動了我某根心弦。

我曾擔任過Veckans Affärer編輯，這本刊物相當於瑞典版的《商業週刊》(Business Week)，此外，也一手創辦Dagens Industri這份瑞典經濟日報。因為這些背景，我對於一個問題益發感到興趣：在那些創業者背後，究竟蘊藏著什麼樣的原動力？這些企業家創造成功的秘密何在？到底是哪種能量可以維繫公司成長不墜？相反的，讓公司倒閉的又是哪些元素？一般咸信：答案就在財務交易狀況以及純粹的經濟環境，但我卻以為：個人所發揮的影響力也愈來愈吃重。

在《窺視公司靈魂深處》(In Quest of a Company Soul，主角是

生產飛機與汽車的紳寶SAAB公司)一書當中，針對個人與公司的互動，我有了進一步的探討。這個課題始終吸引著我。因此，當我面臨這個得以撰寫創業家故事的機會——而且是直接從他嘴裡親口說出——剖析一家公司的誕生與發展，我完全無法拒絕。

目前我之於IKEA，純粹與一般顧客無異。與英格瓦·坎普拉(Ingvär Kamprad)之間的私人情誼，則建立在幾次深度訪談的過程裡。我們對於企業與創業的一些共識，曾散見各種媒體。多年前的一次機緣，並意外地有幸得見他父親費奧德(Feodor)，與他可親的妹妹克絲汀(Kerstin)。我猶記得，那天英格瓦搬出一堆他在布拉格以超低價買回來的法蘭絨襯衫讓我挑選，以充當睡袍。

有關此書的工作條件，便於彈指間達成協議。

基於公信力的考量，我堅持與IKEA之間全無財務上的牽扯。換言之，所有必要的旅費、住宿、飲食、研究等衍生的支出，都由我自掏腰包。另一方面，我也確實在盛情難卻之下，接受了一些煙燻香腸、肉丸、越橘等。而英格瓦這邊，則慷慨地讓包括他自己在內的公司所有人員都任我隨意訪談。「沒有人會對你有所隱瞞的」，他如此向我保證。大致上，他們也的確遵守這項承諾，雖然有些秘辛著實令他們沈吟良久，如坎普拉年輕時代曾深受納粹迷思與三〇年代運動吸引的傻事。

最後，我自己也挑選幾位必要的「犧牲者」進行訪談，以拼出整個公司完整的圖像；畢竟，即使創業者本身也不可

能鉅細靡遺，無所不知。至於這本書的命運、計畫、與優先順序的安排，則全權由我掌控。

我之所以在此提及這些枝微末節，是由於時常有人問我「被IKEA收買」的感覺如何。抱持「作者究竟是否中立」這種懷疑絕對是合理的，因為當他一步一步接近自己描寫的主體，那種相濡以沫大約就和獄卒囚犯間的關係一般密切。對彼此的同情滋長，相互關係衍生，你們坐在駛往相同方向的列車，彼此幫助對方看清窗外的風景。這種背景下所誕生的情誼，往往使作者無法真正自由的暢所欲言，但分歧對立的情緒仍然存在，有待雙方溝通瞭解。在善意與合作的聖壇前，事實的真相有時可以稍做犧牲。我相信這是朋友間的基本道義。

英格瓦與我都一直設法避免這種友情所產生的弊病。如果說，某些重要的事實沒能忠實呈現，則我們兩人都有無可旁貸的責任：在英格瓦，是因為他有所隱晦；在我，則是無能讓他完整坦露實情。他的確非常迫切地想要把某些秘聞公諸於世。對他來說，這樣的公開坦承不僅罕見，甚至危險。但他真的準備這麼做。而即便如此，依舊無法完全避免某些緊張局面。有一件事他堅不妥協：他不想批評一些曾嚴重中傷過他的人，頂多只肯三言兩語帶過；此外，他與IKEA曾從鐵幕國家營救出部份人士，這些人名，他也堅不吐露。

另一方面，他卻又要我以更多筆墨詳細敘述一些「敵人」，諸如幾家自認受到IKEA壓迫的供應商，以及遭受遣散的員工。當我仔細探討這些個案時，我發現他們為這本書開

啓了另一個視角。

我無意站在學術立場宣稱，這是探討IKEA中唯一一本言出有據的書籍。主要的依據，多是尚在人世者的陳述，但也包括我對於主要人物純粹的判斷。英格瓦對於有關公司的林林總總非常自信，卻也坦承自己過於挑剔，有時因此得付出重大代價。所以，他始終希望其他參與創建公司的人也發表看法；某些情況下，這些人對公司的瞭解甚至超越他。我非常驚訝地發現：如此短短半個世紀中所發生的事情，透過不同的當事人，居然能產生這麼大的差異。每個故事其實各有數個版本，人們只記得想記住的事情。在這種情況下，你必須跨越某些障礙；與其說那是作家的任務，不如說是心理治療師更為恰當。

基於地理上或個人因素等的限制，此書不得不放棄許多與英格瓦往來的人。因此，英格瓦個人的觀點便往往成為我驗證其他管道取得資料的憑據。在這當中，我進行將近百次的訪談——有些毋寧說是有趣的聚會，也曾多次實地造訪各個門市、辦公室、工廠，範圍遠跨瑞典阿姆胡特（Älmhult）到亞洲的上海。最值得一提的是，本書係根據與英格瓦多次漫長、多半有錄音的對話所成，背景囊括史馬蘭（Småland）、他位於瑞士的家、普羅旺斯的葡萄園，以及他座落於丹麥漢默貝克（Humblebæk）的辦公室。我們也透過不斷的書信往返、電話傳真，或一起下廚、勘察賣場、並肩散步、尋找野菇等。有時候，爲了用字或解釋上的問題，兩人也會相持不下。

這本書也有部份來源，是一些演講、私人信函、英格瓦

持有的某些紀錄，Engdahl affair的物件，以及五〇年代面臨杯葛威脅時的一份國家聲明。我翻箱倒櫃找出這家年輕公司自四〇年代以來保存的所有紀錄，深入研究IKEA王國的產權，摸索這個創始家庭的未來。過程當中，我提出的問題不計其數，但也難免遺漏一二。一生的起伏迭宕要在十一個月內濃縮完成，可謂倉促；而這其中，尚且涵蓋一家跨國公司各個面向的歷史。

柏提爾·托克

勃蘭提維克

1998年7月

作者小記

想像全球最寒冷的小國之一；想像這個國家最貧瘠的區域。呈現在眼前的，是隱藏在一片遼闊、茂密的森林裡，一個被上帝遺忘的角落。

此書與一個成長於如此艱困環境的男人有關，這個背景不僅影響他的整個人生，更成為日後他締造王國的哲學基礎。在這個男人一手創建的王國當中，包括數以千計的員工，以及數百萬名的顧客廣被於世界每個角落。

這個國家是瑞典，這個區域叫做史馬蘭，至於其中那成為主人翁最根本的精神聖地，則是阿姆胡特。這名男子是英格瓦·坎普拉，一名傢具業者。他準備讓自己的公司生生不息。

《四海一傢 IKEA》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

□序

□作者小記

前言 源頭始於冰磧 3

第一章 一個傢具業者的根：史馬蘭森林裡的德國人 7
看廣告買外國土地／一個家庭尋根的歸程／在農場的生涯
／流著簡人的血液／外祖父：最好的玩伴／祖母：家中的
主宰／「你敢碰我孫子一根寒毛」／支持德國化

第二章 踏上企業家之路：我如何成為傢具商 27
Ikéa的誕生／開始涉足傢具業／10歐爾也可造成天壤之別
／走向直銷的大道／跳出致命的價格戰漩渦／型錄當做上
門的請帖／節省，節省，再節省／家即公司，公司即家／
家庭式管理／「大家庭」終究要轉型／持久不變是不可能的
／沒有人比我失敗更多次／挫折與失敗成為生命中的常客
／情況就是那樣／生在商機無限的年代／「民眾的家」的受
惠者

第三章 麻煩的資本主義：抵制，離婚，成功 61
往大企業的路途邁進／家庭事業兼顧難／整隊象群對付一
隻小老鼠／拚死也要參展／培養供應商班底／第一件自行
組裝傢具／設備克難，作品即興／米蘭之旅點燃「民主設

計」／拿掉腳的人／波蘭：「另一個女人」／「在馬鈴薯田裡」生根／歐格拉椅：物美價廉的象徵／圍牆倒塌，殃及IKEA／波蘭：另一個家／瑞典媒體的焦點／贏得雜誌的肯定／一夕之間身價大漲／奇蹟商店／奠定風格的第一家店／無所不再的英格瓦／大家長的領導風格／領導的基礎是愛／沒有完全的坦白與客觀／公司的可靠棟梁

第四章 建立王朝：為死亡作準備的人 121

資金問題浮現檯面／依照自己的速度成長／出走瑞典話緣由／公司騰達，老闆破產／把自己的公司賣給自己／終於無債一身輕／離鄉背井為哪樁？／個人稅賦不是問題／不做不實的納稅人／瑞典精神永留存／捨不得離開瑞士／捍衛史馬蘭精神／無以倫比的公司／掌管實質層面的「手」／Systems：集團的梵諦岡／永續發展的最重要元素／IKANO：孩子們自己的世界／捍衛成果，尋找契機／王朝締造者／公司「必要的」胡鬧小子／神聖概念／坎普拉的「九誠」／概念化鉛字／清晨五點半出現的老闆／IKEA風格訓練營／阿姆胡特：心靈的歸屬

第五章 變革時代的領導：「擁抱」管理的高貴藝術 173

義不容辭的擁抱／頭貼著腳的公司／少年與他犯的錯／年輕時的「病態」謬誤／可悲的意識形態之旅／首度接觸恩達爾／認清「那些紳士們」／何時才能得到原諒／成為公關的個案研究教材／「我最大的挫敗」／「納粹事件」塵埃落定／十支熱狗策略／3+1+1法則／優良資本家的夢想／為自由經驗到共產國家／好的資本主義確實可行／童工問題／

倉庫裡的耶誕派對

第六章 大躍進：四海一傢 227

繼承，但不要破壞／積極培育三兄弟／希望三人適得其所
／與繼承子嗣對談／董事會上靜默的一分鐘／驚人成長的
背後／數量意義非凡／金錢是手段／無止境的成長潛力／
美國，以及這號遲疑不決的移民／兩項刻骨銘心的回憶／
得意英倫，苦戰新大陸／國王與皇后尺寸／三任頭目奠定
江山／蓋在垃圾堆上的金礦／下一站：上海／中國市場打
開了／一個燦爛的未來

第七章 夢想家素描：人與成就・綜合描繪 287

與 IKEA 是連體嬰／一個雙面領導人／「沒有人比我更誇
張」／儉樸乃天性使然／「有節制」的酒鬼／那片永恆的石
牆

附錄A 英格瓦・坎普拉的結語 305

附錄B 一個傢具商的誓約 312

附錄C 英格瓦・坎普拉及 IKEA大事記 326

附錄D 全球各地的 IKEA門市 328

□英中文名詞對照