

宜家模式官方完整呈现

宜家CEO首次发声

揭秘零售业商业准则

IKEA

这就是 宜家

“做”好生意还是做“好”生意？

【瑞典】安德斯·代尔维格(ANDERS DAHLVIG) / 著

彭 晶 / 译

 中华工商联合出版社

IKEA

这就是 宜家

“做”好生意还是做“好”生意？

【瑞典】安德斯·代尔维格 (ANDERS DAHLVIG) 著

彭 晶 / 译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这就是宜家 / (瑞典) 安德斯·代尔维格著; 彭晶译. --北

京: 中华工商联合出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5158-1393-6

I. ①这… II. ①代… ②彭… III. ①家具-工业企业管理-经验-瑞典 IV. ①F453.268

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第173813号

MED UPDRAG ATT VÄXA: OM ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE by Anders Dahlvig

MED UPDRAG ATT VÄXA: OM ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE © 2011 by Anders Dahlvig och Studentlitteratur

This edition of the title is published by arrangement with Studentlitteratur AB, Sweden, through Rightol Media (Email: copyright@rightol.com)

Simplified Chinese language copyright © 2015 by China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd. All rights reserved.

本书中文简体字版由Studentlitteratur AB通过锐拓传媒授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2015-4374号

这就是宜家

MED UPDRAG ATT VÄXA: OM ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE

作 者: [瑞典] 安德斯·代尔维格

译 者: 彭 晶

项目策划: 袁一鸣

责任编辑: 郭云雪 郑承运 高 尚

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2015年10月第1版

印 次: 2015年10月第1次印刷

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 120千字

印 张: 7.5

书 号: ISBN 978-7-5158-1393-6

定 价: 40.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

IKEA 这就是宜家

前 言

2009年6月末，瑞典，一个美妙的夏日早晨——我作为宜家员工在离开阿尔姆胡特前还有最后一项工作，为宜家网站的月度社论做网络直播。工作地点选在了阿尔姆胡特的“老总部”（宜家创办所在地），这里曾经是宜家的总部并且一直沿用这个称谓至今，而我26年前加入这家公司所接受的第一个采访也正在此处。走进接待处，那里看起来和当年并无二致。拍摄被安排在地下室，只有一台小摄像机，一张绿纸贴在我身后遮挡着水泥墙。我们一贯俭朴，并没有花哨的视听工作室，拍摄工作也没有委托给专业的媒体公司。直播结束后我在地下室碰到了鲍塞·弗伦岑，他是宜家的老员工，正在他的小办公室里为讲述宜家历史的DVD宣传片编辑第二部分内容。我们一起看了几个片段，叙了叙旧。说起来那天并不是我在宜家工作的最后一天，但我更愿意把它当成是告别的日子。我和鲍塞·弗伦岑前不久刚刚一起开

IKEA

这就是宜家

完了一个 300 人规模的宜家高级经理人会议，会议持续了两天，在宜家过去 10 年成功的基础上，制订了新的五年发展规划。而昨晚，公司刚刚为我举办了盛大的送别会，对我和我的许多朋友来说，晚会既丰盛又让人动情，那将是我此生最好的回忆之一。

公司花了一些时间来寻找我的继任者。1999 年我接任 CEO 的时候曾经对英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad，宜家的创始人）说，顺利的话，我可能会在这个位置上干 10 年。所以我们制订了一个“十年计划”，并以此为当时的行动纲领。在这 10 年接近尾声的时候，有些原因使我认为是时候该离开了。我们需要一个新的长期规划。我们已经有了一个新的董事会主席，而创始人的儿子们也正在更多地参与到公司和董事会事务中来。我去年已经开始感到失去了这份工作所必需的动力和能量。不论是对宜家还是对我本人来说，做出些改变都未尝不是一件好事。董事会可以聘请一位具有新想法和精力充沛的新总裁。这时机刚刚好。我非常欣赏我的继任者，迈克尔·奥尔森是一位富有经验的宜家员工，参与最高管理层工作多年，并协助推动宜家战略发展计划。即使有某些变化发生，宜家上下也乐于见到，因为这将是一个具有安全性、连续性和稳定性的变化。有很多人对于我并

前 言

未选择在宜家其他部门任职感到惊讶，公司内也有很多传言。当然宜家有些职位很适合我，但我认为我的人生需要掀开新的篇章了。我计划加入一个新的公司，在他们的董事会里担任一个职位。我希望能在我的儿子们毕业前有更多的时间陪伴家人，同时我也希望能自己创业，看看在其他领域我的经验是否有用武之地，自己也可以从中受益。

IKEA

这就是宜家

绪 论

我推崇市场经济和开放自由的全球经济。我也相信当我们面对诸如贫穷和环境危机这些来自我们星球的巨大挑战时，商业社会能够带来经济增长和繁荣，寻求到解决方案，并发挥至关重要的作用。

在过去的几年里，我越来越深刻地感觉到商业社会和公共社会的分化。在媒体上，几乎每天都充斥着各种有关公司舞弊、贪污甚至公然的犯罪行为的报道。在商业领域中，彼此尊重和基本的信任正在消失。政府和相关部门虽然针对现状出台了新的法律条文，但似乎收效甚微，反而滋长了官僚主义作风。

是什么造成了这种分化呢？随着网络的普及，新法令的覆盖范围和媒体监督无处不在，社会和企业间的透明度大大提高。我不认为那些被曝光的企业如今所犯下的罪恶比从前更加恶劣，也许事实恰恰相反，但时至今日任何丑恶都无处遁形。

社会对企业的要求也在改变。如今仅凭缴税和创造就业已然不够，企业被赋予了更多的社会责任和期待。

那么企业满足公众的期待了吗？也许它们做得还不够，不然我们也不会听到来自媒体和政府如此多的质疑之声。其原因何在呢？难道是商人们的个人道德标准出现问题了吗？或者是政府立法、公司结构、管理体系构建不合理吗？抑或是商人们追逐利润的压力过大，而其自身能力欠缺，不足以承担这种压力吗？又或者社会大众和相关政府部门对企业经营的根本目的与企业自身的认知有着截然不同的理解，从而导致对企业的极大不信任吗？商业社会的主流舆论对企业终极目标的认定应该是什么？是实现股东（和经理人）的财富最大化，还是以更有成效的方式来建设更好的社会？企业家和社会能否实现共赢？

经营之道源于生意本身。这是否意味着若要实现企业家和社会的共赢，社会就要接纳企业的“生意经”呢？我本人认为社会能接受的可能性不大。就现状来看，发达国家的贫富差距在日益扩大，发展中国家脱贫的步伐又很缓慢，环境资源灾害刻不容缓，加之一些优秀企业的榜样作用提高了人们的心理预期衡量标准，这些都可以被视为企业不断被施加的压力，这些压力要求企业为

社会发展承担更多的义务。

企业经营的目的究竟应该是什么呢？关于这个问题的答案尚未达成普遍共识。而且，在达成普遍共识之前，我们会一直经历来自各方的不同观点之间的博弈。这种博弈的压力自然不仅来自于企业自身，而且来源于各个利益群体，比如工会、非政府组织、媒体和政府，等等。

怎样才能为社会做更多的贡献呢？对很多企业来说，做好生意就意味着最大化股东们的财富。一些企业家声称，在创造财富的过程中我们创造了就业机会，并向政府缴纳税金，因此也算是为社会做了贡献。除此之外，企业的社会责任也能在一些社会活动和环境公益活动中有所体现。但是做出这些社会贡献的先决条件无疑是为股东和管理层创造更多财富。就像作家查尔斯·汉迪（Charles Handy）所说的：“资本主义的本意是希望人们通过辛苦工作而使其他人富裕起来，但常常事与愿违，结果仅使资本家自己变得富裕起来。而经济和社会的增长方式也变为通过使人们羡慕并想获得其他人所拥有的东西来实现。”

对于我来说这样的人生太空虚了。如果工作能带来更重要的意义，大多数的人们会感到更有动力，也更快乐。这里所说的

意义，并不是指拥有权力、财富，成为最大、最强的领导者，或者拥有其他耀眼的头衔，工作的意义在于不断地创造个人价值和社会价值。我这样说绝不是夸夸其谈，这是一个严肃的道德层面问题。

企业的社会责任包含诸多方面，但其中一定会包括兼顾企业各种相关群体的利益平衡——股东、员工、顾客、供应商及他们的员工、社会大众，等等。我认为，当我们定义企业经营的目的时，也要考虑到更高远的目标，比如企业如何为降低贫困、减少犯罪、改善环境、促进平等而努力。

当一个企业真正为这些目标而努力的时候，他们能够吸引最优秀的人才加入其中，因为最优秀的人工作绝不仅是为了赚点儿薪水。众所周知，只有拥有最顶尖的人才，才能获得最大的商业回报（比如利润）。照此逻辑推理下去，这样也会让各方利益群体都得到满意的答案。

这就好比是讨论“鸡生蛋”还是“蛋生鸡”一样，无法追根溯源。但我的观点是，企业的社会责任与最大化股东的财富的目标可以同时实现。

怀疑论者大概会说这其中必有权衡和妥协，利益损失的冲击

会对股东产生不利影响。我认为真正的冲突在于：一方面，如今的效益已经变得更为长期化，并且难以从经济上得到量化，比如，更有工作动力和更加熟练的员工、更多的固定客户、更好的供应商关系、更有利的媒体报道等都是效益的一部分；另一方面，为了赢得这些效益所付出的“额外”费用或者投资往往相形之下更加显而易见。因此企业需要更长远的眼光，凡是想要做大、做强者，必然会从其对社会的承诺中受益，也包括金钱上的获利。

我在宜家服务了26年，之所以做这样的选择，其中一个重要原因是我从未怀疑过宜家公司所始终秉持的真诚和善意。当然，宜家致力于专业领域并渴望得到利润回报，但它从未仅仅止步于此，这家企业始终怀有对社会的责任感。时至今日，我坚信正是这个要素和其他一些因素合力作用才使宜家公司取得现在的成就。1999~2009年间，宜家年均销售额增长了11%，年营业利润远超过销售额的10%，零售价格降低了20%，员工数量增加了7万人。在各种排名中，宜家在品牌辨识度、创新能力、认可程度上均表现不俗。

本书的写作目的并非要讲述宜家的故事，而是用宜家的案例，试图为那些既希望获得传统商业领域的成功（比如盈利和销售增

长)，又希望在社会贡献领域获得成功的企业指出一些成功的先决条件。或许这本书能在一些方面帮助到更多的企业扩展视角，使他们在不断的社会贡献中提升整个商业社会的诚信度。

读者在本书中看不到什么呢？首先，这不是一本讲述宜家创办者英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）的书。他对宜家有极其重要的作用，但有关他个人的书已经写了很多，我在此不加以赘述。另外，这也不是一本讲述安德斯·代尔维格（Anders Dahlvig）的书，至少我不希望它是。这不是一本为任何人树碑立传的书。我所关注的是我所认知下的宜家“治理之道”，既非科学研究，也或许经不起学术的推敲。此书仅仅是我个人的观点和思考，希望能与一些读者产生共鸣，至少我本人已乐在其中了。

谨以此书献给我在宜家的朋友和同仁们。特别是最钦佩的英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad），他是宜家强有力和不可或缺的领导者，在他的庇护下，我拥有了可以和那么多优秀、忠诚、能干的同事们一起工作的机会。我一直认为我们可以为宜家做更多的贡献，事实证明我们确实做到了。这正是这家企业成功的最大秘诀。

IKEA 这就是宜家

目 录

前言 / 001

绪论 / 005

1. 商业成功的四个基石 / 001

2. 用进取心和价值观来塑造企业愿景 / 009

2.1 描述一个最棒的企业愿景 / 011

2.2 强大的合作性企业文化 / 017

2.3 管理层的多元化 / 035

2.4 企业发展议程中的社会与环境问题 / 039

2.5 企业究竟为市场贡献了什么 / 056

3. 如何在价值链控制中实现差异化发展 / 063

3.1 建立一个成功的商业模式 / 065

3.2 独特的产品范围 / 078

3.3 实现低价位的供应链 / 090

3.4 有效的零售商场 / 105

IKEA

这就是宜家

3.5 产品宣传 / 112

3.6 维护企业的整体性 / 116

3.7 步入正轨后的挑战 / 132

4. 领导地位与多元化市场开发 / 137

4.1 宜家的市场战略 / 148

4.2 在欧洲的扩张 / 152

4.3 美国市场 / 157

4.4 俄罗斯市场 / 162

4.5 亚太市场 / 167

4.6 偏居一隅还是行销全球? / 173

4.7 零售业务的扩张 / 176

5. 坚定并有远见的企业家 / 183

5.1 金融政策 / 196

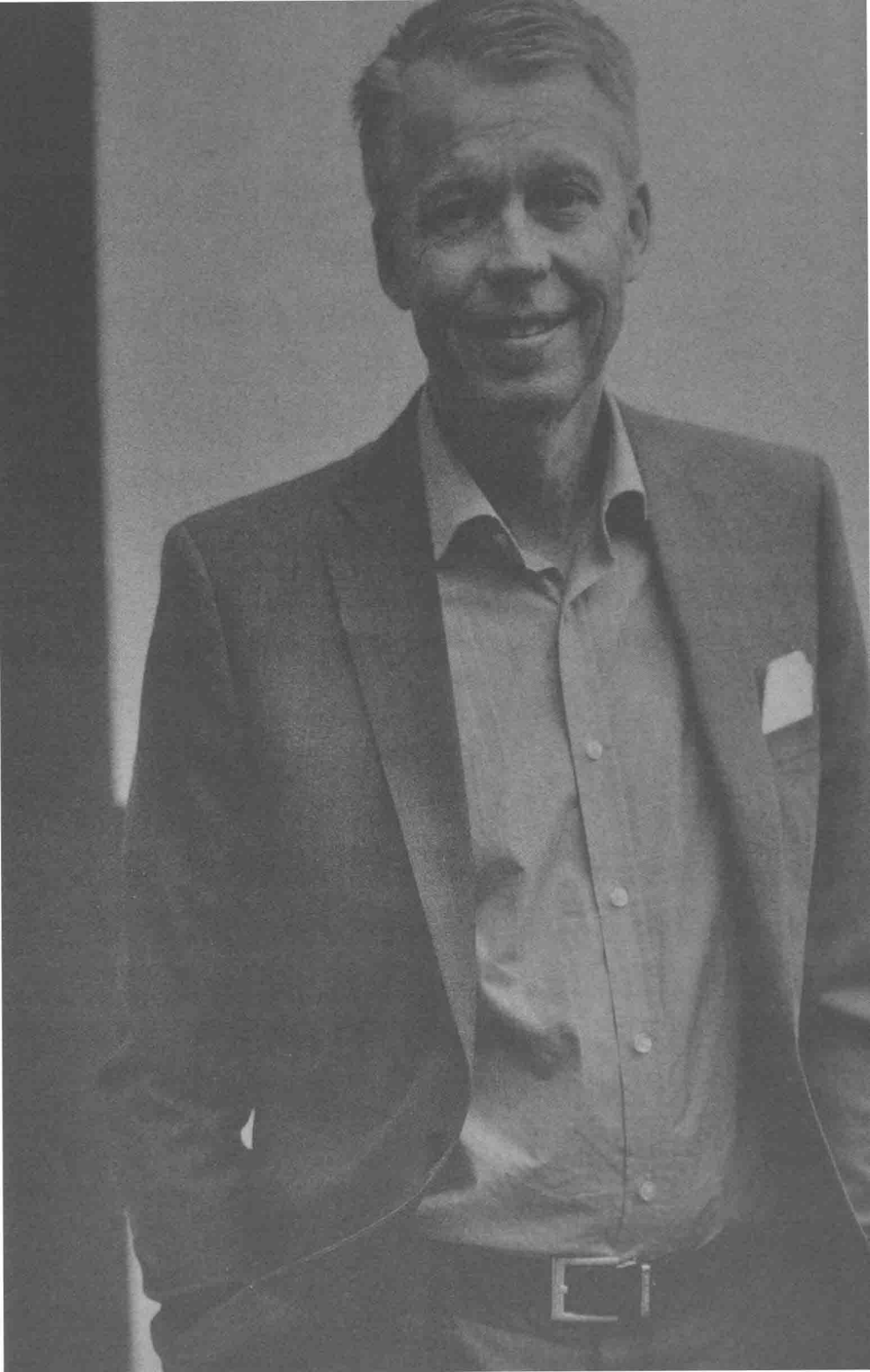
6. CEO 的作用 / 201

7. “做”好生意还是做“好”生意? / 215

IKEA 这就是宜家

零售企业要想实现价值，需要认清四个要点。这些要点互相依存，相辅相成，能够帮助企业取得效益，并更好地贡献于社会。

1. 商业成功的四个基石



1. 商业成功的四个基石

零售企业要想实现价值，需要哪些重要前提条件呢？
这里所说的“价值”，其含义具有更广泛的意义，

既要产生效益，同时又要更好地为社会做贡献。我总结了四个要点：

- * 一个充满了社会责任意识和强烈价值基础的企业愿景。这是企业安身立命的本源所在，它决定了“你是谁”和“你怎么做”——即企业的决策、行为和战略。具有强大的社会责任精神的价值体系和企业愿景，不仅能提升盈利能力，同时也会获得社会大众的尊重和信任。
- * 一个在竞争中将产品和价格作为核心竞争力的商业模