

宜家

(德) 吕迪格·容布卢特 (Rüdiger Jungbluth) 著
张千婷 译

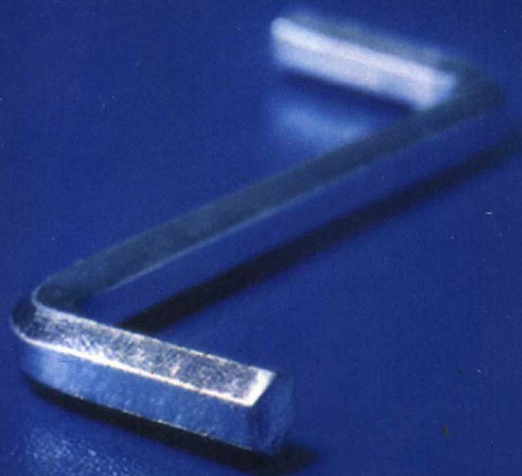
如何成为世界上最大的家具公司？

HZ BOOKS
华章经管

创业史

Die 11 Geheimnisse
des IKEA-Erfolgs

一家中学生创办的瑞典企业



机械工业出版社
China Machine Press

宜家创业史

(德) 吕迪格·容布卢特 (Rüdiger Jungbluth) 著
张千婷 译

Die 11 Geheimnisse
des IKEA-Erfolgs



机械工业出版社
China Machine Press

Rüdiger Jungbluth. Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs.

Copyright © 2006 Campus Verlag GmbH.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Campus Verlag GmbH通过Andrew Nurnberg Associates International Ltd.授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2006-4623

图书在版编目(CIP)数据

宜家创业史/(德)容布卢特(Jungbluth, R.)著;张千婷译. -北京:机械工业出版社, 2007.7

书名原文:Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs

ISBN 978-7-111-21273-7

I. 宜… II. ①容… ②张… III. 宜家-商业企业-企业管理-经验-瑞典 IV. F279.532

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第048853号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:张竞余 版式设计:刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm·14.25印张

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

作为本书的译者，我很荣幸能获得这次机会，并真诚希望能为读者们奉献上一部好作品。

宜家，一个全世界熟知的名字，一个大多数人心目中的购物天堂。在当今社会，说起家具，很多人马上就会联想到宜家，可见宜家已经深深地融入了现代家庭的日常生活中，甚至成为大众家居的代名词。从一个小小的家庭企业起步，如今的宜家集团经过几十年的发展和壮大，已经变成一家实力雄厚的跨国公司，并以亲切友好的姿态走进了无数寻常百姓家，可以说，它缔造了商界一个伟大的神话。宜家的影响深远而广泛，在全世界都掀起了购买热潮，包括我自己在内也是宜家的忠实拥护者。因此在翻译本书的过程中，我始终都带有浓厚的兴趣和好奇心，就像在解读一位相识很久但并不十分熟悉的朋友，随着了解的深入，它就越发散出不可抵挡的魅力。循着宜家奋斗的脚步，从它的诞生、成长直到它的辉煌，我的心也无时无刻不处在激荡澎湃之中。企业的文化、精髓以及成功背后所蕴含的各种奥秘都带给我莫大的鼓舞和激励。当然，其中最打动我的还是企业创始人英格瓦·坎普拉德的人格魅力。这位低调的瑞典企业家本身就充满神秘色彩。中学毕业、成绩平平的17岁少年企业家何以在短短时间内把一个小公司催生为引领全球潮流的家具业巨头？既非天赋异禀，又非具

宜家集团



有超凡智慧，那么他有什么独特之处？围绕他的传说，真真假假，难以辨明。英格瓦·坎普拉德身上藏着太多的谜，使他成为宜家王朝最大的传奇。他是多重性格的集合体，倔强、固执、吝啬、古怪而又不乏温柔、谦逊和慈爱。同时，他还是一个饱受争议的矛盾体，一方面，他对做生意具有一种天生的热衷和敏锐；另一方面，他本身并不具备深厚的文化艺术底蕴，对时尚毫无概念，甚至连审美观都不合格。但他对于事业的执著追求，对目标的坚定不移以及永不止息的工作热情却不得不让人佩服。另外很重要的一点就是，他有一双发现人才的慧眼。坎普拉德的用人之道是他成功道路上的一件法宝。有了这样一位不看学历、只论能力的优秀伯乐，宜家自然能网罗到不同领域的八方人才，构筑了一支推动企业不断前进的生力军。脱去所有光环，真实的坎普拉德就是一个普通得不能再普通甚至还有诸多瑕疵的人。年轻时的他犯过政治过错，曾是纳粹及右翼分子的狂热追随者；因为过于投入工作，导致了第一次婚姻触礁；为了逃避高额税收，保护企业利润，不惜携全家移民国外……这些都曾让他遭受来自各方的攻击和非议。然而，人生经历中的灰暗面以及性格上的某些缺陷都不足以动摇他在企业里的地位和形象。他对宜家的挚爱让人动容；随和的性格和简朴的作风更是平添了他不少魅力。他非凡的领导气质、总揽大局的掌控力、不断进取的心态、勇于面对并积极克服困难的理智和魄力，使宜家一次次地从失败的漩涡中走出来，振翅高飞。年老时的他对过去所犯错误的忏悔更是让人由衷地赞赏和钦佩。本书在介绍宜家成功史的同时，也把英格瓦·坎普拉德丰富而跌宕的一生贯穿其中。即便有这样那样的缺点，他仍然是当之无愧的最伟大的企业家之一。本书通过生动的描写和例子，从较为客观的角度向我们还原了一个真实的宜家以及一个真实的英格瓦·坎普拉德。

经过近两个月的辛苦工作，我终于能郑重地把本书交付到你们手中，现在的感觉是既激动又幸福。当然，这并不是我一个人的成果，我的朋友潘虹娟、张晓斌、王文霞、张玥、李金凤、葛淑娟和吴靖等都参与了试译和翻

译工作，在此一并向他们致谢！

由于本人才疏学浅，水平有限，因此错误和疏漏在所难免，还望广大读者谅解和指正。

下面，就请亲爱的读者朋友们和我一起，走进宜家广阔而精彩的世界中，去探寻和感受这个伟大的企业以及它伟大的创始人英格瓦·坎普拉德的独特魅力吧！

张千婷

2007年春

前 言

2004年3月，安格拉·默克尔在位于柏林摩姆森街的自由民主党魁基多·威斯特威勒处会见了埃德蒙德·施托伯。谈话内容仅仅是决定谁将成为下一任联邦总统。这三位政界高层人士在威斯特威勒宅邸的私人会议室，一致同意了对霍斯特·克勒的任命。也许他们并未注意到，他们所做的决定，就是在一张宜家生产的桌子上完成的。

国家元首在私人住宅里做政治决定在德国历史上尚属首次。但这种事情在有宜家家具的房间里进行却绝不是新鲜事。因为如今几乎每一户德国家庭都拥有出自瑞典生产线的物品。戈哈特·施罗德在担任联邦总理期间也购买过一个宜家的鞋柜。

3年多来，宜家在德国取得了成功。德国是宜家家具连锁店最重要的市场，它在这里售出的家具和零部件最多。自1974年这家来自瑞典的“不可思议的家具商”在慕尼黑的艾辛开设了第一家德国分店后，它在瑞典以及在德国范围内的规模已经壮大了2.5倍多。

尽管德国人在过去几年用于家具方面的支出越来越少，但宜家还是在不断壮大。它似乎对消费疲软有免疫力。在2005年这一消费年中（截止到8月），位于弗莱堡和基尔的36家家具店的销售额增长了11个百分点，达到了28亿欧元。它超过了施普林格出版社、RTL集团和麦当劳餐厅的营业额。

与此同时，宜家在德国拥有近12 000名员工并且呈现继



续增长的趋势。到2010年，宜家将新增5000个工作岗位。宜家在一份名为《创造最多工作岗位》的企业名录上位居前列。

宜家在德国市场上写下的成功史，也是一段动态的全球化历史。在20年时间里，这一家具连锁企业成长为席卷全世界的企业。在宜家购物的不只是瑞典人和德国人，还有阿拉伯人、以色列人、澳大利亚人、俄罗斯人和中国人。这一跨国公司在33个国家和地区拥有230多家分店。

若公司领导层在宜家的落脚点作上记号，那么他们需将地球仪绕地轴旋转一周才行。就在近几年内，宜家在以下城市开设了分店：伦敦、哈伦、巴黎、毕尔包、布鲁塞尔、杜伊斯堡、伊斯坦布尔、锡根、阿斯图里亚斯、罗马、阿隆、达拉斯、第戎、奥斯纳布鲁克、帕多瓦、圣艾蒂安、芝加哥、爱尔福特和波士顿。

虽然与可口可乐、麦当劳和耐克相比，宜家所做的广告很少，但它同样拥有世界上最强大的市场。宜家2004~2005年度的世界销售额为148亿欧元，是阿迪达斯和保时捷销售额的2倍多。家具连锁店的收入比纳斯达克的交易额高出了5倍。

宜家的产品目录也创造了一项记录，每年的8月份，全球有数百万人争相阅读。它以最高的发行量成为世界上最大的销售出版物。它的2006年版本发行了1.6亿份。

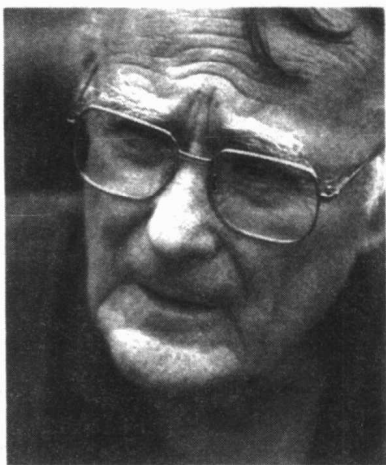
然而为什么偏偏是一家瑞典企业成为世界上最大的家具公司？从地理概念上来看，瑞典人是一个相当小的民族。没错，它的土地有一半都被森林所覆盖。所以，它制造和出口家具也就不奇怪了。但这也不能真正解释，为什么这家影响着日常文化的企业能成为一股国际势力。要知道，宜家为全球大众审美都打上了深深的印记。

这一切是如何实现的呢？在宜家成功的背后有哪些奥秘？它综合了哪些因素？宜家怎样成为“完美的全球市场崇拜”？还有，真实的企业与它所展现出的积极的公众形象是否相符？这些都是本书将要讨论的问题。

首先要介绍一位不寻常人物的生平：英格瓦·坎普拉德。因为如今国际

化运营的宜家集团，在1943年刚创办时，还是一名瑞典中学生的个人企业。

今天，也许再没有哪家大型企业像宜家这样，如此持久而长远地受到它创始人性格魅力的影响。英格瓦·坎普拉德等于宜家，宜家等于英格瓦·坎普拉德。宜家（IKEA）这一名称是由英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）、艾尔姆塔里德（Elmtaryd）和阿根纳瑞德（Agnnaryd）的首字母结合而成。艾尔姆塔里德是瑞典南部森林农场的名字，也是坎普拉德长大的地方。



阿根纳瑞德是几公里以外的教会村庄。

企业创始人英格瓦·坎普拉德

被认为是世界上最富有的人之一。

如今的宜家是否仍是一家瑞典企业

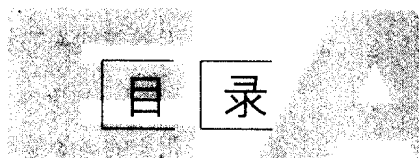
不得而知。但企业的发源地毫无疑问是瑞典南部的斯马蓝达省。长久以来，集团由荷兰和比利时共同运营。

企业创始人坎普拉德及其家人从几十年前起就在瑞典生活。据说通过坎普拉德所做的一些事情可以看出他心中的一个概念：“我是受到德国祖母和德国父亲教育的。”

一些专家，尤其是瑞典的专家，认为坎普拉德是当今世界上最富有的人。美国《福布斯》杂志估计他的财产为230亿美元，位居世界第六。无论坎普拉德的财产能达到多少，在国际上的排名又会发生怎样的变化，但可以确定的是，这位宜家创始人是世界上花钱最少、最吝啬的亿万富翁之一。

他究竟是怎样一个人？他自称并无那种审美能力，去影响全球数百万人的格调。是什么打动了这位于2006年3月30日庆祝完自己80岁生日并且每年都希望宜家有新产品上市的老人？

英格瓦·坎普拉德是一个固执己见、自相矛盾的人。但毫无疑问，他是20世纪最伟大的企业业绩的缔造者之一。



译者序

前言

第一部分

第1章 销售成为一种固定理念的表现形式 / 2

英格瓦·坎普拉德在布勒比世界的童年

第2章 鼓手和旗——一种新的联合形式 / 14

坎普拉德受到的诱惑

第3章 那里站着至少上千人！ / 19

邮购商坎普拉德成为家具业冉冉升起的明星

第4章 利益驱动、同情和好感 / 34

坎普拉德在波兰制造产品

第5章 一位看上去不像资本家的资本家 / 43

坎普拉德打破常规

第6章 当我和家人离开瑞典时…… / 50

英格瓦·坎普拉德在税收面前倒下

第7章 来自瑞典的不可思议的家具店 / 58

宜家抢占了德国市场

第8章 现在我把宜家交出去了 / 67

坎普拉德把事业委托给了一个基金会

第9章 驼鹿被宰杀了 / 74

20世纪80年代的扩张和新定位

宜家集团



第10章 无教养的人的胜利 / 84

购买醉态中的公司

第11章 北京的名流显贵渴求Tomelilla双人沙发 / 93

宜家来到中国

第12章 我们做出这样的成绩，我真觉得自己太幸运了 / 100

加快扩张步伐的坎普拉德

第13章 英格瓦每天都给我们增加压力 / 107

宜家创始人的三个儿子

第二部分

奥秘1 价格因素 / 120

奥秘2 风格因素 / 127

奥秘3 布勒比因素 / 139

奥秘4 Inbus因素 / 148

奥秘5 宣传因素 / 154

奥秘6 热狗因素 / 161

奥秘7 艾尔姆塔里德因素 / 167

奥秘8 英格瓦因素 / 176

奥秘9 藤编因素 / 185

奥秘10 乐园因素 / 190

奥秘11 特氟隆因素 / 199

展望 / 214

- 第1章 销售成为一种固定理念的表现形式
英格瓦·坎普拉德在布勒比世界的童年
- 第2章 鼓手和旗——一种新的联合形式
小学生坎普拉德的结拜诱惑
- 第3章 那里站着至少上千人！
邮购商坎普拉德成为家具业冉冉升起的明星

- 第4章 利益驱动、同情和好感

坎普拉德在波兰制造奇迹

- 第5章 一位父亲

坎普

- 第6章 当我和

英格瓦

- 第7章 来自瑞典的商业模式

宜家抢占了德国市场

- 第8章 现在我把宜家交出去了

坎普拉德把事业委托给了一个基金会

- 第9章 驼鹿被宰杀了

20世纪80年代的扩张和新定位

- 第10章 无教养的人的胜利

购买醉态中的公司

- 第11章 北京的名流显贵渴求Tomelilla双人沙发

宜家来到中国

- 第12章 我们做出这样的成绩，我真觉得自己太幸运了

加快扩张步伐的坎普拉德

- 第13章 英格瓦每天都给我们增加压力

宜家创始人的三个儿子

第一部分



第 1 章

销售成为一种固定理念的表现形式

英格瓦·坎普拉德在布勒比世界的童年

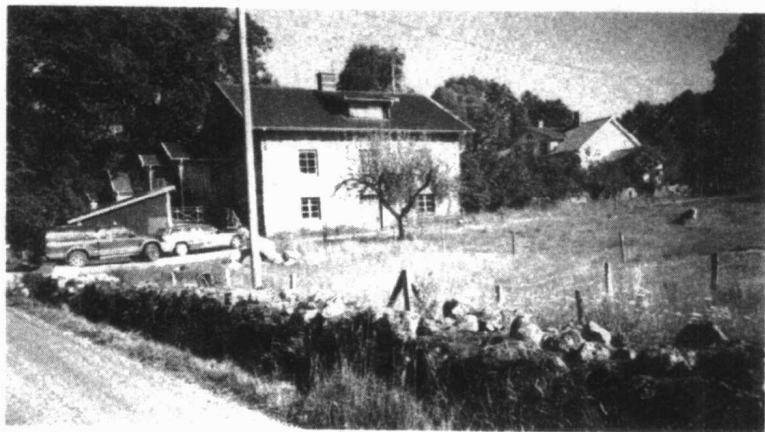
英格瓦·坎普拉德生命中最重要的人是他的祖母。她的名字是弗兰西斯卡，人们都称她为芬妮。祖孙俩20世纪30年代生活在偏远的艾尔姆塔里德农庄，距瑞典南部的阿根纳瑞德村有6公里。

小英格瓦还没上学的时候就已经很喜欢做生意了。不仅仅是玩，而是真正的生意。5岁那年，他买进了一大堆火柴，并卖给了周围的大人100盒。每一小包的成本价低于1欧尔（1克朗等于100欧尔），他以2欧尔甚至有时5欧尔的价格卖出，期间他体验到了一种强烈的、以前不曾有过的感觉。

于是，他的商品中又多了圣诞卡片、壁画、铅笔以及他自己在森林

里采摘的小红莓等。不论英格瓦卖什么，他的第一位客人一直是他的祖母。当他带着货品来到祖母这儿时，芬妮总是会买下点东西。她虽然不买太多，因为她很看重钱，但她还是会给外孙足够多的钱，不让他失望。受到生意上成功的激励，英格瓦开始在邻里间奔波，赚街坊四邻的钱：也许是在农场工作的雇工，或者是艾尔姆塔里德附近的林业工人。

与祖母的交易对小英格瓦来说是很特别的，因为她是至高无上的农庄统治者。芬妮·坎普拉德并不是那种身处家庭边缘仍能开心愉快的亲切、宽容的祖母，至少在她外孙面前不是。她是一个具有强大魄力、受到周围每一位男士敬重的要求严格的女人。



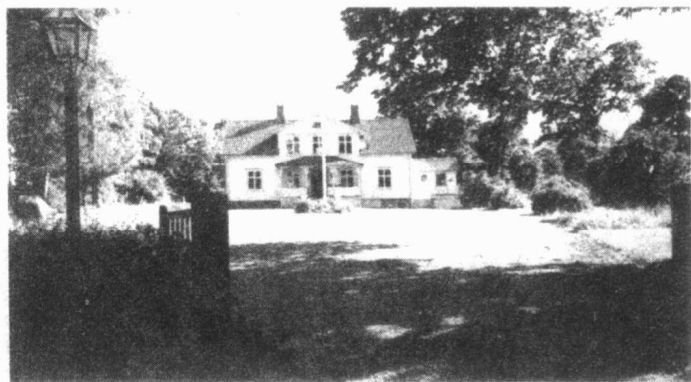
今天的艾尔姆塔里德农庄。英格瓦·坎普拉德在图片中央的那栋房子里长大，而右边的主楼住的是他的祖母。

森林里的农庄

20世纪30年代初的艾尔姆塔里德农庄只生活着8个成年人。除了英格瓦的祖母和父母，还有英格瓦未婚的叔叔艾力克和单身的姑姑俄娜。此外还有两名雇工、一位马夫以及他的一群孩子。

农庄名字的词尾“里德”（ryd）有开垦的意思，因为围绕着艾尔姆

塔里德和草场的是大片深邃幽暗的森林。坎普拉德家的地产包括环绕小广场的三幢建筑。小广场在中间微微突起，上面覆盖着植被。主楼是一栋前面带有封闭式大阳台的二层木屋，是典型的瑞典建筑。它呈现出一种明快的黄色调。另外两栋房屋要小些。其中一栋是石头做的。英格瓦和父母就住在里面。



艾尔姆塔里德森林农庄坐落在瑞典南部的一片荒地上。

祖母住在主楼。雇工们每天傍晚把挤好的牛奶扛进她的厨房并倒入桶里，然后芬妮就开始分配。当农庄里屠宰牲畜时，祖母会监督切割过程并分得最好的那一块肉。她的媳妇，也就是英格瓦的母亲，不能对所分得的肉抱有怨言。

由于祖母非常节约，因此她下令，艾尔姆塔里德农庄的人必须先吃完那些老的、腌制过的肉才能煮或烧烤新鲜的肉。英格瓦的母亲竭尽全力，通过把肉长久地放置于水中来令其脱盐，但是收效甚微。所以小英格瓦想象中的肉一定是夹杂着盐的味道。

英格瓦的母亲偶尔得忍受婆婆的专制行为，但她接受了艾尔姆塔里德农庄的这位老太太拥有决定权的事实。与芬妮不同，贝塔·坎普拉德（英格瓦的母亲。——译者注）的性格友好而平和。她是一位“静默的女英雄”，成年后的英格瓦曾经这样形容。贝塔·坎普拉德有足够的把握，不参与和婆婆的权力斗争中。她希望家庭和睦，这点也很讨她丈夫喜欢。

费奥德·坎普拉德（英格瓦的父亲。——译者注）受母亲影响很深，并且一直努力按照他母亲所要求的去做。在寒冷的早晨，他会首先把她的瓷砖炉热好，使她从床上下来的时候感到暖和。相对于做农民，费奥德原本有更想从事的工作，但他的母亲不允许。他很久以前就失去了父亲。

阿希姆·埃尔特曼·坎普拉德（芬妮的丈夫，也就是英格瓦的祖父。——译者注）在1897年的年初饮弹自杀，当时的费奥德还是孩子，芬妮也很年轻。这一场悲剧可以解释，为什么芬妮会变成一名坚强而果敢的女士。

从德国移民出去

1896年，弗兰西斯卡·坎普拉德（即芬妮。——译者注）乘船从德国来到了特雷勒堡的丈夫身边。那年她26岁，她的丈夫阿希姆30岁。夫妇俩有两个孩子，三岁的费奥德和一岁的艾力克。

坎普拉德一家踏上了从萨克森到瑞典的旅途。当他们来到新家园时一句瑞典话都不会说。但他们并不像当时成百上千离开国土移民到北美的瑞典人那么穷困。

阿希姆·埃尔特曼·坎普拉德是一个名叫泽克莱斯·奥古斯特·坎普拉德的大资本家地主的儿子，母亲是贵族，未出嫁前叫仙东妮·贝伦史坦因，名字听着就很高贵。阿希姆是在卢卡境内的威尔登海因骑士田庄长大的。卢卡则位于图林根、萨克森和萨克森-安哈特这三州交界处。年少的阿希姆·坎普拉德念的是波西米亚的一所林业学校，当时波西米亚尚属奥匈帝国管辖。

在波西米亚，他认识了芬妮。据说他们在一个位于格兰萨尔镇的酒馆相遇，那家酒馆是由芬妮的母亲经营的。

芬妮不算漂亮。她是私生女，是她母亲年轻时与一名已婚的采矿工程

师外遇所生。但至少这个男人负担了芬妮的抚养费。芬妮是在海关官员格拉茨的家中长大的，芬妮的母亲在她出生后嫁给了他并生了三个孩子。

等级差别并没有妨碍弗兰西斯卡和阿希姆结婚。但阿希姆高贵的母亲却不为他们的结合所动容。这位贵族妇女一生中生了12个孩子，只有3个长大成人。她对存活下来的孩子抱有很大期望。她的儿子阿希姆和父亲一样学了林业，但远没达到林学家的程度。

至于为什么阿希姆·坎普拉德下定决心从德国移民到瑞典开始新的生活，民间并无确切说法。他的父亲已于7年前去世，据猜测，阿希姆的兄长不久后即接管了威尔登海因骑士田庄。估计对于阿希姆来说，那里再也没有他的位置了。或许也因为他所深爱并娶到的妻子不被接纳。

坎普拉德1894年在《狩猎报》上看到一则广告，说的是斯马蓝达省有一处带附属森林的农庄出售，他的心中立即涌出一股十足的冒险欲望。

斯马蓝达在他听来很陌生。超过他小圈子范围以外的事物，他都不了解。他写信给艾尔姆塔里德农场表明了自己的兴趣，反复几次后，这桩交易完美地敲定了。1895年，阿尔姆胡特地方法院把财产变化情况记入了地籍簿。从这时起，阿希姆·坎普拉德名下便拥有了449公顷的瑞典森林。

当地产被评估时，阿希姆·坎普拉德尚在德国。作为担保，他买下的森林，事先是不能看的。一切定下来的时候，他才意识到那也许是一个错误。因为在坎普拉德一家1896年从德国启程，被马车带到偏僻的森林所在地时，他们发现，与想象中相比，这里的状态实在是太糟糕了。农庄需要大笔投资和艰苦的劳动才能得以改善。

阿希姆·坎普拉德没法做到二者兼顾。当他用自己的遗产付清购买费后，可用资金便所剩无几了。他也不是那种愿为工作牺牲生活的人。他热爱狩猎和养狗。他还喜欢去酒吧消遣。自小他就习惯了大资本家的生活方式。到瑞典后，他为自己配置了一架马车，供他在这一地区穿行。