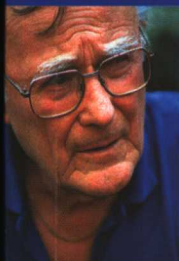


INGVAR KAMPRAD ON IKEA

用爱经营

英格瓦·坎普拉德谈宜家

谭地洲 / 编著



领导艺术中最重要的因素是“爱”。

——英格瓦·坎普拉德

 上海遠東出版社

用 爱 经 营

英格瓦·坎普拉德谈宜家

谭地洲 / 编著

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

用爱经营: 英格瓦·坎普拉德谈宜家/谭地洲编著.
—上海: 上海远东出版社, 2005
ISBN 7-80706-033-6

I. 用... II. 谭... III. 家具—工业企业管理—经验—瑞典 IV. F453.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020087 号

用爱经营 英格瓦·坎普拉德谈宜家

编 著 / 谭地洲

责任编辑 / 马 赛

装帧设计 / 张志全

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京展望文化发展有限公司

印 刷 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

装 订 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

版 次 / 2005 年 5 月第 1 版

印 次 / 2005 年 5 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 139 千字

印 张 / 7.25

印 数 / 1~5 100

ISBN 7-80706-033-6

F·210 定价: 18.00 元

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

前言

2004年4月5日,瑞典颇具影响力的财经杂志《商业周刊》(Veckans Affärer)报道了一条令人震惊的消息:瑞典宜家家居(IKEA)创始人,现年78岁的英格瓦·坎普拉德(Ingvar Kamprad)成为新晋的全球首富。

消息一出,全世界轰动。因为在“全球首富”的宝座上,微软公司的比尔·盖茨“盘踞”了长达10年之久,因而缔造了一个财富神话。如果坎普拉德的超越成为事实,那将意味着另一个财富神话的诞生。

《商业周刊》的报道言之凿凿:英格瓦·坎普拉德的个人资产已达530亿美元,超越了比尔·盖茨的470亿美元,成为世界新首富。随后,世界上千家电视媒体相继对此做了报道和转载。似乎一夜之间,这位此前还不为人所熟悉的瑞典老人便成为世界各个角落谈论的焦点。

但是不久,这条消息就引发了全球性的争论。第一个置疑的声音来自宜家本身。宜家发言人称:英格瓦·坎普拉德只是宜家的创始人,并不是目前宜家集团的最大股东。该发言人说:“这完全是错误的。这是一个人们常犯的错误。估计公司包括所有店



铺的价值,然后称那全是坎普拉德的,那完全是错误的。坎普拉德并不拥有宜家,他已在1982年把公司捐赠给了一家基金会。”

社会舆论再次沸腾了。《福布斯》和《财富》两家杂志几乎同时表示,《商业周刊》对坎普拉德资产的估算可能会有问题。根据《福布斯》最新的一次统计,坎普拉德个人资产在185亿美元左右,排名为世界第13位。即便坎普拉德所有的资产都是由欧元组成的,也不会超过260亿美元。另有专家认为,虽然近年来美元对欧元已经贬值了40%,但这也不可能使坎普拉德的个人资产在一夜之间跃居世界第一位……

其实,是不是真正的世界首富并不重要,真正重要的是争论的本身。无论怎样,总之在这两次轰动之后,人们清楚地认识到了英格瓦·坎普拉德在全球商界举足轻重的地位和影响力。迷恋“财富”的读者朋友,也不再揪着世界首富这个话题不放,而是开始慨叹坎普拉德和他的宜家所叙写的真实的传奇故事——

1926年,英格瓦·坎普拉德诞生于瑞典南部的一个叫斯马兰的小地方。坎普拉德从小具有经商天赋,并立志发展自己的事业。他5岁时开始“创业”,从斯德哥尔摩以低廉批发价大量购买火柴,然后零售出去,赚得不少利润;17岁用父亲送的生日礼物创立自己的公司,以卖铅笔、手表和长袜等商品起家,此后,他用了数十年时间创造了一个以销售廉价家具为主的宜家公司;2002年,坎普拉德成为瑞典首富;20世纪70年代,坎普拉德率领宜家走向国际。截至2003年底,宜家独自拥有165家商场、分布于22个国家和地区。另外有21家“特许经营商场”分布于14个国家和地区。

目前,宜家年销售额高达110亿欧元,成为全球家具行业当之无愧的“龙头老大”……





PART 1 坎普拉德，“宜家之主”

1. 少年梦想 3

只有工作才能满足需要，只有事业才能装点生命，所以他坚韧敏锐而富于创造性。如果梦想不再飞翔，那人类就不能承受这里的一切。

- 冒险的血统 4
- 经商的天赋 7
- 长辈的影响 11



2. 宜家诞生..... 14

人的一生里唯一能够确定的事情就是其中的不确定性。但对有些人来说,只有那些不安定,那些变化,那种制度的交替更叠,才是他们得以生存的唯一空间,只有在那里,才能实现他们的梦想。

- 17 岁的老板 15
- 家具经销商 20
- 公司就是家 22

3. 艰难发展..... 26

任何事情总是有困难存在的,关键在于你是否有勇气在困难中继续前进。不管有多大的困难,只要我们动手去做,事情就会好起来。

- 遭遇阻击战 27
- 命运转折点 31
- 信仰的危机 34

4. 一家之主..... 39



我无法期望下一代像我这样把自己整个绑在生意上,那意味着他们要放弃一切宁静的家庭生活,也没有生活中其他美好的事物。没一个儿子愿意就这样度过自己的下半辈子。同时,在感觉自己可以承担与生产有关的责任之前,他们显然更热心于获得全面的培训。但这样一来,在他们还没有历练完成所有必需阶段的时候,坎普拉德就已经老了。

- 婚姻与家庭 40
- 子女的培养 44
- 抠门的富翁 46

PART 2 IKEA, 一种精神象征

1. 宜家结构..... 53

对一个企业的发展而言,一个良好的组织和创造性的管理更具决定意义。我希望,即便是自己离世多年以后,宜家仍然能欣欣向荣,不断发展。我的目的就是让世界离不开这个强大而又高效的宜家。



● “有形的手”	55
● 宜家龙世界	58
● 宜家国际化	59

2. 管理哲学..... 62

先生们,请允许坎普拉德建议大家保持沉默一分钟,这样坎普拉德们才能感受到自己的满足。不要夸口与炫耀。不要认为任何事都是理所当然的,必须为以后的困难时期做打算并且做准备,要记住:成功是成功最大的敌人。

● 拥抱的艺术	63
● 失败是朋友	66
● 节约和环保	70

3. “宜家人”..... 75

贝莉、斯文·高特、雷夫、布鲁诺、吉利斯、拉格纳、让·奥林、哈坎——这些开拓者们——坎普拉德的老伙计们都……坎普拉德是想说……互相热爱……坎普拉德觉得那是一段最美好的时光。



● 宜家智囊团	77
● 首位设计师	80
● 圣诞节派对	82

PART 3 IKEA, 一个品牌标志

1. 品牌定位 89

IKEA 的名字体现了人与生存环境的关系,永远不能背离那片土地,永远热爱那片土地,这样人才会生活得幸福。不论我们做什么,都要让这个世界变得更好,而不是更糟。

● 家居新时代	90
● 宜家的 LOGO	94
● 宜家三原色	98

2. 产品特色 100

每一种类型的人都需要不同类型的家具和家居用品,如何满足他们的需要是家居企业的责任。



● 设计与生产	101
● 产品与材料	104
● “邦格杯子”	108

3. 品牌传播 112

独辟蹊径,宜家走的是自己的道路:晴天的时候把雨伞价格抬高,下雨的时候再打折出售。

● 最初的广告	114
● “目录文化”	117
● 借媒体传名	121

PART 4 大众,宜家特色营销

1. 贩卖生活 127

我的生存,基于普通大众的生活美满,坎普拉德和所有的宜家人,一直把为普通大众创造美好生活的每一天作为毕生奋斗的目标。我们的家具,既要让消费者买得起,又保



证他们买得好。

- “大众家居” 128
- “体验购物” 130
- 宜家专卖店 133

2. 质优价廉 137

坎普拉德们应以低价提供大范围的设计
优美、功能齐全的家具用品,并保证大多数人
有能力购买。

- 逆向定位法 138
- 低生产成本 141
- 低物流成本 144
- 让利与优惠 147

3. 服务至上 151

如果你是最好的,你对你的产品有足够的
信心,就不要害怕让顾客知道。顾客知道得越
多,就只会更加信赖和喜爱你。但如果你做得
还不够好,那么你仍有两条路可走:一是努力
做得更好,并让顾客知道这一点;二是从顾客
面前消失,或者坐等他们全部从你面前消失。



● 没有营业员	153
● 宜家餐饮部	156
● 儿童的世界	159

PART 5 亚洲,宜家的新战场

1. 进军亚洲 165

亚洲将会成为影响最大的市场,这种想法没有不合理的地方,因为她拥有广阔的供货源,那里有着尚未开发的生产能力与原材料供应。

● 稚嫩的孩子	166
● 一块大蛋糕	170
● 最大采购国	174

2. 亚洲战略 179

宜家的市场策略是为亚洲人提供廉价的家居解决方案。在东方市场,我们将像在其他地区那样,通过低价保障和提升市场份额。



● 低价格战略	181
● 文化同质化	186
● 黄色和蓝色	190

3. 迎接挑战 196

我们在亚洲的市场还很不成熟,虽然我们知道那里一定是经济增长最快的地方,也是宜家最大的潜在市场,但我们不能太快,一步一步来,总会达到心目中的目的地的。

● “曲高和寡”	197
● “水土不服”	201
● “亲山乐水”	204

PART 6 坎普拉德的成功之道

● 成本控制	211
● 宜家目录	212
● 决胜终端	212
● 品牌经营	213



● 体验式营销	213
● 自由至上	214
● 宜家精神	214
● 坎普拉德的“宜家年表”	216



PART 1

坎普拉德，“宜家之主”



