

IKEA

HISTORIEN OM IKEA

官方授权唯一版本
创始人亲述宜家哲学、经营逻辑与长青基因

宜家故事



IKEA 创始人

英格瓦·坎普拉德传

Ingvar Kamprad

[瑞典] 伯迪·托尔卡 / Bertil Torekull 著
王佳 译

我的一生将被用于证明，
的东西不一定是昂贵的。



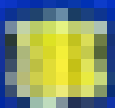
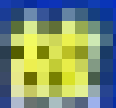
中国出版集团
中译出版社

IKEA

瑞典 宜家 集团 有限公司 中国 北京 朝阳区 望京 街 100 号 100020

宜家 集团 有限公司

宜家 集团 有限公司 中国 北京 朝阳区 望京 街 100 号 100020

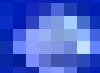


宜家 集团 有限公司

宜家 集团 有限公司 中国 北京 朝阳区 望京 街 100 号 100020

宜家 集团 有限公司

宜家 集团 有限公司



宜家 集团 有限公司

宜家故事

IKEA 创始人
英格瓦·坎普拉德传

[瑞典] 伯迪·托尔卡 / Bertil Torekull | 著

王佳 | 译



中国出版集团
中译出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

宜家故事 : IKEA 创始人英格瓦·坎普拉德传 /
(瑞典) 伯迪·托尔卡 (Bertil Torekull) 著 ; 王佳译
. -- 北京 : 中译出版社, 2017.10
ISBN 978-7-5001-5439-6

I. ①宜… II. ①伯… ②王… III. ①英格瓦·坎普
拉德—传记 IV. ① K835.325.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第248710号

HISTORIEN OM IKEA by Bertil Torekull was first published by Wahlström & widstrand 1998,
and published by arrangement with Nordin Agency AB, Sweden.
Rights Arranged by Peony Literary Agency Limited

版权登记号: 01-2017-6862

宜家故事 IKEA 创始人英格瓦·坎普拉德传

出版发行 / 中译出版社

地 址 / 北京市西城区车公庄大街甲4号物华大厦六层

电 话 / (010) 68359376, 68359827 (发行部) 68357328 (编辑部)

传 真 / (010) 68357870

邮 编 / 100044

电子邮箱 / book@ctph.com.cn

网 址 / <http://www.ctph.com.cn>

出 版 人 / 张高里

特约编辑 / 任月园 赵 芳

责任编辑 / 郭宇佳

封面设计 / 宋 涛

排 版 / 北京大观世纪文化传媒有限公司

印 刷 / 北京中科印刷有限公司

经 销 / 新华书店

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 27

字 数 / 380 千字

版 次 / 2017 年 10 月第一版

印 次 / 2017 年 10 月第一次

ISBN 978-7-5001-5439-6

定 价 88.00元

版权所有 侵权必究
中 译 出 版 社

遠見成就未來



建 投 书 店 投 资 有 限 公 司

More than books

我们刚刚站在起点上，
前途一片光明。

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jin Ping' or similar, written in a cursive style.

《宜家故事》于2011年修编，写序的时候正值春天，而宜家的发展也如春临大地势不可当。在如今全球经济深度衰退的大环境下，宜家依旧能保持高速增长，盈利还突破了之前的纪录——2010年以来宜家在全球增设了12家新店。业绩为人称道的同时也让宜家日益成为透明化的公司。

经过68年的漫长发展，宜家已成为蜚声全球的知名品牌。它不仅价位亲民，其产品也体现出独一无二的品牌理念。在媒体的闪光灯下，它也常年保持着健康良好的企业形象，鲜有负面新闻。在这一点上，其他任何企业都是望尘莫及的。近年来很多关于宜家家居帝国的新书陆续出版。宜家的真实故事还被搬上了音乐剧的舞台——2009年秋天，《瑞典的奇迹》（*Das Wunder von Schweden*）这部音乐剧在德国汉堡全球首映。2010年，它又被改编成瑞典语版，在瑞典的马尔默（Malmö）和厄勒布鲁（Örebro）两座城市公演。85岁的品牌创始人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamrad）现在已是耄耋之年，但他依旧活跃在媒体的闪光灯下。他这一生收获了无数奖章勋章，并被众多世界知名大学授予荣誉博士学位。

宜家的一举一动向来备受公众关注，品牌掌舵人坎普拉德自然也是全球热议的话题人物。然而，庞大的宜家帝国始终蒙着一层不透风的神秘面纱——它的所有权、财富实力、实际运营究竟如何？多年来，外界众说纷纭，宜家却始终保持沉默和低调。因此从1998年创作筹备期开始，笔者就致力于发掘和记录坎普拉德本人的真实看法。因此，本书不仅为读者揭秘了坎普拉德历经辛苦打造商业帝国的成功之

路，还详尽披露了宜家经过漫长发展所形成的基金会所有权结构（包括慈善基金会）。基金会作为实际所有者与宜家集团（IKEA-gruppen）之间在经济思想及意识形态上紧密结合，而创始人坎普拉德则从全局宏观把控并拥有最终决定权。宜家每年都需要向坎普拉德及其家族支付其营收总额的3%，作为使用“宜家”这一品牌的授权费。

1982年，坎普拉德在律师们的帮助下组建了公司。这个公司在当时看来相对封闭，但他的初衷很简单，听起来甚至有些夸大其词——要确保宜家作为一个公司以及概念，能够在任何情况下都受到保护，“永远”掌握在坎普拉德家族的手中。在当时的社会历史背景下，面对社会主义的蓬勃发展，一小部分西方人开始错误地联想到冷战时期。坎普拉德也认为自己的公司应当做好万全准备以防意外发生，甚至要时刻准备好从欧洲撤离。

近期，宜家又施行了另一项重大举措，但这并不会偏离宜家帝国原有的基础架构——门店和其他的营利性分支主要由基金会控制；点石成金的宜家商业概念（包括品牌名称）则分属于另一个不同的分支，而这个分支的管理发展和最终决定权依然牢牢把控在坎普拉德家族手中。正是这种错综复杂的组织架构，引发了外界长久以来的揣测。加之宜家在众多国家的各类公司和基金会也五花八门，其中一些还享受免税待遇，可以说世界各地的财经记者和分析师肯定都想对宜家一探究竟。现在，宜家也正计划资产信息透明化，亮出底牌，彻底驱散人们脑海中的迷雾。

据笔者观察，实际上宜家经得住法律的全方位考验，要知道它在世界各地所缴纳的平均税率早已超过17%了。宜家选择在现阶段信息透明化，并非迫于司法压力，而是响应来自当代社会各界的紧密关注。

更重要的是，此举最早缘于创始人英格瓦·坎普拉德根植于内心的诉求——他呕心沥血打造的宜家必须经受得住绝对民主的严格考验，能面对检视站稳脚跟。有此诚挚的初心，宜家集团（请参见 357 页，“宜家组织架构”）从很早以前就明确制定了一条环保政策——几乎每件宜家出售的商品及其所用原材料，不论是棉花、木材，还是胶水，从其产地源头开始，宜家集团对每一个生产环节都必须做到了若指掌。不论客户、供应商，还是利益相关者，他们一定都对宜家的这项政策感同身受，这就是宜家帝国的核心管理理念，是宜家长盛不衰的最大秘诀，也是它不断壮大的强劲内部驱动力。

秉承这样的理念，本书针对部分章节进行了重新修订，特别是第四章第一节“提前计划身后事”，以及第六章“大飞跃”的部分。本书为《宜家故事》的部分修订版，现已结集出版。在得到高层授权公开所有信息之后，笔者还会修订更多章节的内容，比如第六章中关于俄罗斯的内容未来可能会增加脚注等。其实，宜家高层同意信息透明化要归功于坎普拉德。这位几十年如一日活跃在生意场上的创始人现在“终于”严肃认真地开始考虑退居二线了。坎普拉德之前动过手术，安装了心脏起搏器，耄耋之年的他希望能在有生之年拨开宜家的迷雾，走的时候干干净净不留任何是非。

未来退居二线以后，坎普拉德将不再常年无休地活跃在公众视野中；近年来，他长途跋涉不停出访，走遍了全球各地的宜家商场，并亲力亲为地考察了美国、俄罗斯和中国等规模较大的市场。2011 年春，芬兰等规模较小的市场也成功邀请到他作为嘉宾出席活动。坎普拉德是在用自己的实际行动对他在全球的近十三万雇员做退隐前的告别，也仿佛在谢幕。未来他只会为宜家和坎普拉德家族最核心管理层提供

咨询建议。

与此同时，坎普拉德近年来也频繁与各方进行会晤，并已正式启动计划。他将最终决定三个儿子作为未来继承人在一家帝国组织架构中的角色和定位。据悉，除了会妥善安置宜家帝国的商业运营，他可能还会成立一个新的大型科技基金会，隶属于坎普拉德家族名下，职责是确保三个儿子在创始人故去后也能持续发挥关键性作用。迄今为止，坎普拉德家的三位继承人都对外界刻意保持低调形象，人们对他们知之甚少（请参见 233 页，“与继承者们的对话”）。但三位继承人的角色和分工将来肯定会逐步清晰化，他们也会更多地出现在公众视野中。

这是一个延续了 85 年的真实故事

《宜家故事》第一版的主体成书于 1998 年，是现在平装修订版的基础。随着时间推移，宜家已经成功进军世界各国市场，比如美国和俄罗斯。同时，笔者在筹备修订版的创作过程中也搜集了更丰富翔实的资料，对原有的名称、数字和地点等都进行了修订，并加入了原书中没有的新章节。宜家的经营理念最初始于为大众提供“种类繁多、美观实用、买得起的家居用品”。85 年过去了，这一理念早已深深植根于公司内部运营的每个环节之中，创造了无限的商业可能性。1997 年秋起，笔者开始为写书做调研。当年宜家营业总额还不到 500 亿瑞典克朗^[1]，在全球拥有不到 140 家门店，雇员总数约 3.5 万人；但到了

[1] 根据 2012 年 4 月的汇率，1 瑞典克朗（1 krona）约等于 0.15 美元，1 欧尔（1 öre）相当于 1 克朗的百分之一。

2010 财年，宜家的总营收就迅速翻了几番达到 2300 亿瑞典克朗，约合 231 亿欧元，不仅在全球 26 个国家和地区拥有超过 320 家门店（包括加盟店），雇员总数也比 1997 年增加了 3 倍。（请参见 364 页，“世界宜家门店”）

宜家的创始人英格瓦·坎普拉德生于 1926 年 3 月 30 日。截至 2011 年，他 85 年的人生历程就是一部宜家的真实发展史，而宜家也是福利国家瑞典众多的商业奇迹之一。坎普拉德出生于瑞典郊区的一个农场，经历过 20 世纪 30 年代的迷茫和失业潮。在第二次世界大战中期，年仅 17 岁的他就在自家农场周边的村庄创立了自己的邮购公司。据最新统计，每年有 7.5 亿人访问宜家网站，约 10 亿人亲临宜家实体店购物。如此看来，坎普拉德 17 岁时创办的老式邮购公司，早已预先为今日宜家网上购物的成功奠定了基础。

宜家不断创新和改良的商业理念既是瑞典社会福利发展的产物，同时也促进了国家福利的提升。归根结底，宜家家居的腾飞是以瑞典社会的蓬勃发展为前提的，两者密不可分，就像机动车的出现与城市化、工业化，以及农村人口的下降息息相关。当时的瑞典名人堂人才济济——阿尔弗雷德·诺贝尔、拉什·马格纳斯·爱立信（爱立信创始人）、阿瑟·格布尔森（沃尔沃创始人）和卢本·罗兴（利乐创始人）等都早已是家喻户晓、人人崇拜的实业家。因此，通过家居装饰彰显身份地位，有效地迎合了普通瑞典民众对其富裕国民形象的心理定位。但有趣的是，坎普拉德所创立的宜家品牌被称为有史以来最经济实惠和亲民的品牌。这不仅是因为其家居产品为世界各地的家庭带来了温馨舒适，更因为它引以为豪的“源自瑞典”的品牌魅力。掌舵者坎普拉德的独特个性和品质也深深影响了宜家品牌。

坎普拉德嘴里含着瑞典颇为流行的口含烟，口袋里装着瑞典南方

传统针织花纹钱袋，眼睛总是炯炯有神。他说话没有那么文雅，常年开一辆二手沃尔沃（Volvo）旅行车，外界对坎普拉德的传言是极其“抠门”（实际上，多年以来身体力行的节俭是他的管理精髓）。坎普拉德节俭朴素的个人形象和其独特的商业理念结合在一起，让民众发自内心地热爱这位创始人及宜家品牌。即便坎普拉德曾因为青年时期的政治错误饱受争议，但这依旧没有改变大众对他的青睐。

2010年圣诞节，电视上播出了攻击宜家创始人坎普拉德（实际上并没有达到效果）的曝光节目。节目一经播出就引起大批民众的强烈抗议，人们纷纷写信给节目编辑为他们的偶像抱不平，潮水般的信件持续了数月，信件内容都表达了观众对坎普拉德的普遍同情。一项诚信度调查显示，坎普拉德的诚信度高居榜首，远超众多政治领袖。同时，宜家品牌也赢得了越来越多的年轻人，特别是年轻女性的钟爱。宜家成为最吸引应聘者的公司，同时其品牌价值位列全球前十名。对于无数的瑞典人来说，宜家在阿尔姆霍特镇（Älmhult）上的第一个小小展销厅就是他们迈向世界大门的跳板。

“万事待兴，前景光明！”这是英格瓦·坎普拉德常常挂在嘴边的一句话。自1943年成立以来，宜家的发展之路也确实印证了坎普拉德的这句名言。虽然一些国家和地区的宜家市场尚处于培育期，但这是任何品牌在全球大型市场都必须经历的必要阶段的试练，比如中国和俄罗斯。就在不久前的2010年，俄罗斯市场还一度笼罩在丑闻的阴霾之中，但最终柳暗花明。1998年宜家在上海建立首家中国门店时，它就知道中国雄心勃勃。事实也是如此，2006年以来6家新门店先后在中国各地落成。目前，中国已经拥有8家门店。2011年8月，来自中国的代表团远赴瑞典阿尔姆霍特与宜家洽谈，希望在这方面增强合

现在也已经跻身瑞典国会。怎么样，是不是英雄所见略同？

宜家在哈帕兰达获得成功依赖于五个不同民族之间的通力协作——欧洲原住民萨米人、挪威人、俄罗斯人、芬兰人，还有瑞典人。然而，宜家在这些地区的成功案例也从另一个角度说明，各大零售品牌间的竞争正在加剧，所有品牌都在雄心勃勃地争夺市场，比如同样来自瑞典的克劳斯欧乐松（连锁零售上市公司）、特马（主营汽车零配件、工具），以及麦克诺门（连锁汽车零部件公司）。过去人们都认为小型城市人口稀少、购买力弱，因而难以收回投资，但事实并非如此。最近宜家在瑞典中部偏西南的湖港小城市卡尔斯塔德（Karlstad）还有东南港口城市卡尔马（Kalmar）的门店，以及在布胡斯省（Bohus）临近挪威的边境处筹建的新店即将打破人们的传统偏见。

如今宜家帝国的发展如日中天，但绝不能说它已经到达黄金全盛期。即便是在它的发源地瑞典，宜家也远不是一家独大，它只占瑞典市场的20%。这个数字实在低得令人惊讶。1985年，宜家在美国费城开设了第一家美国门店。它用充满北欧风情的简约家具轻轻松松就迷倒了大片美国人，那会儿宜家顾客盈门，排队都排到店外面去了。宜家在美国市场如此大受追捧，可实际上只占整个美国装饰和家居市场的一到二个百分点。直至今日，整个北美市场包括加拿大总共也“只有”48家宜家门店。

2010年对俄罗斯宜家来说是充满阴霾的一年，贿赂丑闻为它带来了纠缠不尽的财务麻烦。尽管如此，俄罗斯门店的数量仍然在严峻的考验中稳步增加到12家，比5年前翻了不止一番。俄罗斯是宜家在全球最具活力的市场，它的发展也在一定程度上缓解了创始人坎普拉德因宜家违规事件而产生的巨大忧虑和痛苦。2010年，宜家违规丑闻

导致的经济赔偿最终高达 100 亿瑞典克朗，但宜家集团强大的财力和资金储备最终能够偿付，并且相信这不会影响其业绩及其市场的持续发展。

宜家的独特经营哲学是什么？

宜家的经营模式有什么独到之处值得我们学习？它在保持增长、获得成功，以及保证安全边际等方面有什么特别的方法或秘诀？这是我们应该思考的哲学问题，但对这个问题的回答每个人不尽相同，可以从多个角度剖析，可以通过多个层次论证，相信读者可以在阅读本书的过程中领悟。

首先，宜家今日的成功必须感谢创始人坎普拉德坚决不上市的决心。只要他一日不退休，宜家就一日不可能上市。坎普拉德知道，一旦上市，股东们必然一味追求更快更多的股票收益，但宜家需要免受外界不必要的干扰。比如说普通股民可能不看好宜家在俄罗斯的投资，股票分析师可能会质疑宜家投资的可行性，转而要求分得更多红利并要求管理层马上下台。相比之下，现在的宜家属于基金会所有，掌握在坎普拉德家族手中，更能保证其长期持续性发展。

远离股市也让宜家远离纷纷扰扰并保持决策独立。远离股市，公司才能按自己的计划有条不紊地发展。宜家不愿意急功近利，即便需要等待数十年，它也不会改变自己的既定步调。因为宜家对自己的发展有信心，而且一旦成功进入俄罗斯或者中国这样的市场，迟早都会收获丰硕的果实。保持持续增长是宜家闻名于世的秘诀和原动力。每当一个新市场需要，宜家就会肩负着使命而来，致力于“为大多数人

创造更加美好的日常生活”，而这也是让创始人坎普拉德倍感光荣的宜家理念。

宜家保持领先的另一个独到之处就是在全球掀起了一股强劲的北欧旋风。在全球化加剧的今日，宜家反而保持着品牌自身的浓郁瑞典风情。以前每年夏季和 12 月，创始人坎普拉德都会回到他在瑞典的故乡斯马兰（Smålandsskogen），这已经成了他的传统。他会在那儿待上好几周并废寝忘食地投入工作。近几年这位高龄老人已经无法再长时间在斯马兰工作，但他还是会通过象征性的回归表达对故土的热爱和依恋：只有瑞典才是他真正依恋的热土。他是从斯马兰小镇上的家族农场艾尔姆塔里德（Elmtaryd）走出去的。在这里，他创立了首家邮购公司；在这里，他扎根土壤；在这里，他有知根知底的老朋友；在这里，他喜极而泣。

每年圣诞宜家还保持了另外一个重要传统，那就是聆听坎普拉德在阿尔姆霍特对全体员工发表的公开演说。宜家此举旨在传达对瑞典乡土传统美德的赞美和传承，表达对勤劳、活力、节俭、创新、谦逊等品质的尊重。员工们每年都会聚在一起等待坎普拉德演讲，共享一年辛勤劳作的丰收和甜蜜，就像大家庭欢聚一堂共同期待圣诞大餐的最后一道甜品。每次演讲，坎普拉德都会衷心感谢和表彰某个部门的出色表现，比如今年厨房部门所取得的成功。同时，他还会向公司全体员工传递其他的好信息，比如，宜家正在不断为“贝尔塔·坎普拉德癌症基金会”^[1]筹措资金帮助癌症患者，以及宜家向巴基斯坦地震受

[1] 贝尔塔·坎普拉德癌症基金会是以英格瓦·坎普拉德的母亲贝尔塔·N. 坎普拉德（Berta N. Kamprad）的名字命名的癌症慈善基金。——译者注

灾民众捐赠了 35 万条保暖毯子。

在笔者看来，除了坎普拉德，瑞典没有其他任何企业家能够如此出色地以情为沟通纽带与员工构建亲密的联结，让员工如此认同公司的文化和愿景。不管宜家倡导的“良心资本主义”是否成立，坎普拉德至少有魅力能让员工们都认同这个理念。此外，宜家也在各种场合通过各种方式向社会传达这一理念。比如，坎普拉德向他出生的阿根纳瑞德村（Agunnaryd）教区捐献了 60 万克朗，用以资助该村建立新商店。但他出资的前提是村民们也必须投入同等数量的资金。因此，2005 年 12 月新商店开业的时候一下子就有了数百万克朗的雄厚财力。

从坎普拉德的日常行为中，我们也可以隐约解读出爱国主义情怀。早在 20 世纪 70 年代，他就因为不满瑞典法律规定的极其高昂的继承税和财富税而移居瑞士。也许他确实对瑞士钟爱有加，但在远离祖国这么多年后，坎普拉德现在开始向瑞典政府缴纳之前宜家所欠的税费。因为他不希望百年故去后，留给人们的印象只是个会剥削人的恶棍资本家。他希望把宜家打造成一个尽善尽美的人类物质文明遗产，并一直延续到未来。他希望能像同样来自瑞典的伟人诺贝尔一样，终身致力于创造更美好的人类社会，成为杰出的发明家、冒险家，而不仅是作为家具商把传统瑞典肉丸这道美食带到世界各地。

宜家的成功还让我们领悟到了什么？那就是不断创新。从小到不起眼的热狗——所有宜家门店都在收款台附近贩售热狗，而且价格低到超乎想象——这个创意就是坎普拉德想到的，现在已经成了所有宜家门店的特色；到整个大的商业模式——过去宜家只有孤零零的门店，