

宜家 的故事

与英格瓦·坎普拉德对谈

[瑞典] Bertil Torekull 伯迪·托尔卡 / 著
张宗梁 王芳 / 译



162731

IKEA

远方出版社



北京联大 00027406

版 权 声 明

Historien om IKEA

(The IKEA story-Ingvar Kamprad talks to Bertil Torekull)Copyright 1998
by Bertil Torekull

Chinese(Simplified Characters)Trade Paperback Copyright 1999 by Yuan
Fang Publishing House

Published by arrangement with Bengt Nordin Agency through Arts & Licensing
International, Inc., USA

ALL Rights Reserved

登记号 图字：05-1999-005号

图书在版编目(CIP)数据

宜家的故事 / (瑞典)托尔卡著 张宗梁 王芳译

-呼和浩特：远方出版社，1999.5

ISBN 7-80595-552-2/F·63

. 宜... . 托... ...王 . 纪实文学-瑞典-现代 .

中国版本图书馆CIP数据核字(99)第23073号

宜家的故事

(瑞典)托尔卡 坎普拉德 著 张宗梁 王芳 译

远方出版社出版发行

新华书店经销 北京昌平东旭印刷厂印刷

1999年7月 第1版 1999年7月 第1次印刷

850×1168 1/32 9印张 210千字

印数 1-10000册

ISBN 7-80595-552-2/F·63

定价：19.80元

远方版图书若有印装错误可向承印厂调换



那是一个商业王国，名字叫宜家家居。1998年，宜家拥有37000名员工和遍布四大洲29个国家的150家商场，第149家在上海，第150家在北京。

那个小男孩叫英格瓦·坎普拉德，他从荒芜的瑞典冰碛平原起步，在半个世纪的风雨中拚搏挣扎，征服了大半个世界并最终成为笑傲国际家居行业的巨人。

奇迹源于他那独特的管理艺术和经营理念。

K835.32

书

借者姓

1

2

3

京卡 070



领略充满寓意的创业之旅，探索伟大企业家的精神世界，这就是《宜家的故事》。本书并非商业教条的空洞堆砌；正相反，它串起纷繁而平实的生活细节，筑起一片生动鲜活的天地，任凭读者的思绪徜徉其间。

更为难得的是，这是管理大师第一次完整坦露自己复杂深邃的内心世界。他要为宜家人准备一份精神遗产，去照亮整个王国的未来。



平面设计/康笑宇工作室

目 录

序	冰碛平原上的开场..... (1)
第一章	外来人和他的儿子，1894-1943..... (5)
	斯马兰丛林里的德国人
	在农场的日子
	奶奶和我
第二章	企业家新贵，1943-1953..... (20)
	我是怎样成为家具商的
	家就是公司—公司就是家
	没有人比我经历的失败更多
	这就是曾经的样子
第三章	步履艰难的资本家，1953-1973..... (47)
	抵制，离婚和成功
	第一件自助组装家具出现了
	拆下桌腿的人
	波兰——“另外一个女人”
	使宜家得到大众认可的家居杂志
	奇迹商场
	最后的晚餐
第四章	迁徙流离的生活，1973- (96)
	为身后事做打算的人
	“空中楼阁”是怎样建起来的
	宜家龙——孩子们自己的天地
	王国创世人

	神圣理念	
	世界的埃耳姆哈耳特	
第五章	激变中的领导艺术.....	(143)
	著名的“拥抱”式管理	
	一个青年和他的歧途之旅	
	成为公关案例的事件	
	“十只热狗”战略	
	做一个好资本家的梦想	
	仓库里的圣诞派对	
第六章	未来——“还有更多的事情等着去做”.....	
	(194)
	继承而不是毁灭	
	与下一代的长谈	
	董事会上沉默的一刻	
	大跃进	
第七章	英格瓦·坎普拉德是谁？什么是宜家？... (233)	
	对一个人及其毕生工作的集中写照	
	英格瓦·坎普拉德发来的传真	
	附录	
	英格瓦·坎普拉德的结束语	
	作者后记	
	宜家大事记	

序 冰碛平原上的开场

故事从这里开始。不过，就像大多数故事一样，在别的地方的某个时间里也在上演着相似的一幕。

——克劳斯·瑞吉夫伯格《虚假的春天》

一条长长的小路穿过荆棘深入丛林，是谁正跋涉而来？他将成为第一个到达这里的人。

——纳特·海姆森《成长的土地》

埃耳姆哈耳特，斯马兰，瑞典，整个世界。
他的生命之根，他的精神家园。

广场中央矗立着瑞典博物学家卡尔·冯·林奈的雕像，这个人曾经为地球上的各种植物命名。雕像背朝市政大厅，双眼凝望着坐落在铁轨另一边的那家超级商场。商场的奠基人为他所经营的各种家具命名，并让它们从这里走向整个世界。

在这片蛮荒刺目的土地上，他不仅延续着家族的血脉和思想，也在发展着自己的事业。

从埃耳姆哈耳特出发到普加特瑞德教堂，向右直到阿根纳瑞德，一路蜿蜒，一路崎岖，一路荆棘。一如昨日，还是他的父母在19世纪末辗转迁徙时走过的那条路。再往前17公里就是爱尔姆特瑞德，他的先辈们曾在此安居。三间房屋围出一片庭院，砾石铺就的小路环绕着中央的一方苗圃。屋门外放着织机的地方原先有一架搅乳器，在孩提时的梦想中，那曾是他变成好汉克鲁格后紧握在手中的一张硬弩。

谷仓早已空了，只有头顶这片树林还像他刚上小学时那样浓密、阴暗。划破寂静的是那不时传来的鹿鸣，而不是喧嚣在都市里的汽车声。从这里通向他建立起的家居王国，要走过一条漫长的路。

在这里，他出生的地方，冰碛支配着一切，石楠丛生的荒地上遍布沙堆和砾石。杂枝低垂的桦木林后，荒凉和沉寂笼罩着那一片牧草萋萋的农场。那里的村舍都很小，贫瘠的土地上生存已非易事。

只有工作才能满足需要，只有事业才能装点生命，只有上帝才能慰藉人们，所以他们变得坚忍、敏锐而富于创造性。如果梦想也被禁止，那就不再有人能承受这里的一切。

正是在这泥石般的沉寂中，在这蛮荒的冰碛平原和同样蛮荒的精神世界里，一个宜家梦冉冉升起。万物成长离不开属于自己的土壤，所以必须从这里深挖下去，才能探知这株参天大树的全部高度和力量。

1998年冬，正值本书写作期间，宜家已拥有3.7万名员工，并将其环球销售网络扩展为四大洲27个国家的137家商场。就在今年，9000万份宜家目录将吸引1.5亿多顾客前往购买价值500亿克朗的商品。截至年底，五家新商场将出现在不同地区，其中之一是中国最繁忙的城市——上海，那里相距爱尔姆特瑞德宁静的农场足足有1.2万英里。一粒种子能飞多远？这就是证明。林奈一定笑了。

然而就是在这里，在农场上，一个患有诵读困难症的小男孩拿起了笔，开始为今天这一切勾勒最初的蓝图。要对此作出解释，就必须同样解释他的才能来自何方？成功是怎样孕育的？思想是如何破土而出，去遭遇属于它们的时代，或者干脆去创造它们的时代？

所以在开头部分，这个早熟的孩子在那片冰碛平原上奠定了他商业哲学的基础。接着跃入全书主题，未来的企业领导人迎着自己的梦想踏上了朝圣之旅，一路凝望，一路冥思。他们打算试试木材经营，郑重如出卖自己的灵魂般地去实现一段神话、一部传奇、一个传说，或者只是想要寻找一个现实的源泉，让自己的双手注满力量。那个源泉是什么呢？

神话里，他两手空空。传说中，他从一无所有开始建立起自己的王国。

但什么是“两手空空”？

到底怎样才算是“一无所有”？

爱和鼓舞、天生的精力、复仇的欲望、想像力和好奇心，拥有了这些还能再说是一无所有吗？自尊、不安分和教育，在这条道路上所有已知和未知的失败中，该怎样去衡量它们的分量？

还有，一个人那种曲折的血脉渊源重要吗？那种想要变得富有的凡人梦想呢？那种想向父母证明自己的虚荣心呢？而且为什么不向整个世界证明呢？哪怕没有人曾经想到过。

这些当然全都重要。

书中的主角在一个节俭而绝非贫穷的大家庭里长大，承受着众人的爱。故事背景充满着戏剧性，周围的人们认可了他的想像力和寻求生活乐趣的方式，同时也为他树立起激动人心的榜样，尽管其中一些是误导性的。他投身到开创“大众之家”、一个新瑞典的宏图伟业中，这是他一生的快乐所在，而正是那个时期，他的踏实坚韧确保了能战胜对手，把各种障碍抛在身后。

因而这并不是一个关于某人白手起家最终发迹的故事。恰恰相反，它说的是一个双手握满了梦想的人，他背负着一颗因

为不安分而受尽折磨的心，还有他那自怜自哀的情结；同时他也是一个桀骜不驯、锐意求新的实业家，一个社会动物与孤僻者的奇妙融合。本书用同样的笔墨叙述了那家企业，它曾赋予其生命和一切，不论好坏。

反对者们会说，我用太简单的方式概括了这样一位杰出的天才，或者说这是对一个无可救药的资本家及其工作的吹捧，而他是如此不知餍足地追逐着利润和权力，并且用尽伎俩想让自己所创造的东西长存不朽。

其他的人则会反观自身，因为我们每个人的身上都同样孕育着一个奇迹。

第一章

外来人和他的儿子（1894-1943）

斯马兰丛林里的德国人

他的命运从此注定。

——威尔海姆·默伯格

1897年的寒冬，在埃耳姆哈耳特西北20公里处的阿根纳瑞德的爱尔姆特瑞德农场，一出生与死的悲喜剧正在上演。这完全可以成为一部现代肥皂剧的绝佳题材——金钱、权力、财产所有权，各种矛盾交织在几个外来人身上；雄心勃勃的富家子弟和私生女之间的一段孽缘串起全部情节。

而所有这一切开始于一次邮购行动。

1896年，阿契姆·俄德曼·坎普拉德和他的妻子弗兰西斯卡·尼·格蕾茨从萨克森州的布吕克乘船来到瑞典南部的特雷勒堡。他三十出头，她比他小四岁，身边带着他们的儿子——三岁的弗兰兹·费奥多和刚满一周岁的埃文。他们的第一个孩子死在襁褓中。

此刻他们正赶往斯马兰，两年前阿契姆通过一份德国狩猎杂志上的广告在那里买下了一片陌生的森林。这是第一笔也是最重要的一笔交易。报纸的宣传使他们一夜之间成为整个邮购市场的名人，尽管报道并未披露具体的成交价格 and 交易细节。卖主开价5.4万瑞典克朗，其中1万克朗是家畜和谷物的价

格，包括谷仓里的裸麦。1895年6月6日，当地法庭向这位德国人颁发了许可证，同时要求他们选出一名代表常驻在这里。

卡尔·约翰松坐着一辆轻便马车从莫科哈耳特赶来，拜会了这年轻的一家人。随后他们乘火车绕道前往位于阿根纳瑞德教区里的农场。一路上，静谧的池塘深处泛出点点幽光，令他们陶醉，但他们似乎感觉到这片土地具有某种神秘的压力，就连那阵阵松涛也包含着些许肃穆严峻的味道。他们一句瑞典话也不会说，而这片土地的主人们很快就显示出对“入侵者”的猜忌，谎言和欺骗在等着他们。

无疑，坎普拉德一家叩响了命运之门。

在这片449公顷的土地上，阿契姆完全进入了“新主人”的角色。在德国一个小城堡里长大的他宁可整天守着自己的猎犬也不愿去做事，什么活也不干。很快，他就雇了一个马车夫，不时光顾城里的酒店，沉浸在酒吧间暖洋洋的氛围里，而他的四轮马车总是忠实地守候在门外。在内心深处，他或许已经放弃了自我，或许早就认定自己精力充沛的妻子可以承担起一切。

经营林业和木材是他的专长，这种才干源于他父亲，并且将在他的儿子和孙子身上发扬光大，天知道到他的重孙时会是什么样。不过这一大片林产上成堆的问题把阿契姆压垮了。整茸森林需要大笔投资，当他拟定了规划后，却因为资金短缺而不得不放弃。邻居们企图购并他的产业，有关他陷入困境的风声和不祥的预言传遍了整个地区。

1897年春天，阿根纳瑞德储蓄银行拒绝了一笔对阿契姆·坎普拉德来说生死攸关的贷款。绝望中，他回到爱尔姆特瑞德的家里开枪打死了心爱的猎犬，而后饮弹自尽。仿佛历史重演，

他年轻的遗孀30年后再次遭受丧亲之痛——他们年轻、脆弱，过分依赖母亲的儿子埃里克，由于进不了梦寐以求的学校，又失去了挚爱着的女人，在极度悲伤中结束了自己的生命。

他的侄子、侄女们永远忘不了从楼上传来的那一声枪响，但是谁也没有再提起过。

还是回到1897年，芬妮·史东——或者叫她弗兰西斯卡·格蕾茨，这是她母亲的家姓，也是她在教区登记时留下的名字——将在六个月后生下第四个孩子，这次是一个女儿。就这样，一位年轻的寡妇独自在异乡拉扯着两个儿子和一个女儿，开始清理丈夫留在身后的一团乱麻。靠着旺盛的精力和与生俱来的管理才能，她终于走出困境，成了一位受人尊敬，甚至令人敬畏的雇主，用斯马兰的方言来说就是“头儿”。在这个地区，她是如此的孤立，又是如此的坚强。

流落在外，没有亲朋，弗兰西斯卡无法表示自己内心的情感。但是她会热情而慷慨地招待一个路过的流浪汉。她希望，或者说她需要控制住所有的事情和每一个人。据说直到去世的时候，80高龄的她仍带着一种冷峻、坚定和难以接近的气质，似乎在这充满敌意的环境里从未畏惧过，一生昂然独行。

她的慈爱只留给了自己的孙子。

她和丈夫为什么要来瑞典？

我们不太清楚他们当时的动机。可能是阿契姆的母亲希多尼娅想摆脱她那一无是处的儿子并在幕后操纵了整个事情。希多尼娅是萨克森州威尔登海因城堡庄园主扎切瑞斯·奥格斯特的遗孀。她自己则来自附近的纽·波登绍城堡，那里在二战中被夷为平地。希多尼娅因为儿子同一个下等人家的女子结婚而深感失望，或许就是在意识到母亲的反对后，这对年轻的夫妇不得不远走他乡。

芬尼·弗兰西斯卡是波西米亚—摩兰一个酒店老板的私生女。她母亲早年间同一位有钱但是已婚的矿业工程师有过一段痛苦的露水姻缘，并把她带到了人间。当父亲的拿出一笔钱，断绝了同亲生女儿的关系；母亲则明智地用这笔钱买下了一间酒店，以此来维持母女俩的生计。后来她母亲同一个海关官员结了婚，又生了三个孩子。

英格瓦·坎普拉德的祖父阿契姆·坎普拉德花了两年时间进修森林学。在这里他邂逅了弗罗琳·史东。弗兰西斯卡的家乡波西米亚—摩兰位于苏台德地区，一战后这里被划入捷克斯洛伐克，1939年希特勒又把这里并入所谓的德意志帝国，弗兰西斯卡由此经历了人世翻覆的悲喜。而所有这一切都深深融入了她孙子的生活，特别是在1994年秋天的几个星期里强烈地动摇了他生存的根基。

希多尼亚，这位来自泽绍·贝·奥耳登堡、带有贵族血统的女子，嫁给了比自己大14岁的庄园主坎普拉德以后，生育了许多子女。她似乎有一个强大的经济后盾，但即便这样也无法幸免于人生的苦难，她的12个孩子中有九个早年夭折。因此，希多尼亚对存活下来的二儿子阿契姆有一种格外强烈的期望，期望他能找到自己的生活道路。的确，阿契姆没能成为一名林业官员，但他也可以算得上这方面的专家，应该有能力经营在瑞典购置的产业。

这或许正是希多尼亚的想法。而阿契姆在1890年从父亲那里继承的遗产也应该足以买下爱尔姆特瑞德。

他也许是一个败家子，但对母亲来说，他的自杀无疑是一场感情上的灾难。但就在这个时候，希多尼亚承担起做母亲的责任，站在儿媳身边同她一起面对苦难。希多尼亚不仅提供资金用以清偿债务，在最关键的时刻，她来到了爱尔姆特瑞德，

亲自帮助她曾在信中轻蔑地称之为“那头蠢驴”的弗兰西斯卡。她给孩子们请来了家庭教师辅导数学和语文，直到把他们送进位于隆德的学校。在那里，英格瓦的父亲费奥多念到高中毕业，他的同学中有后来当任财政部长的埃德文·斯科尔德和同样有名的作家尼尔森·比拉滕。

面对那些贪婪的投机商，希多尼娅也曾拍案而起，让他们明白爱尔姆特瑞德将永远留在坎普拉德家族手中。在儿子的悲剧发生仅三年后，希多尼娅在德国去世，她给阿契姆三个年幼的子女留下了一处地产。出售地产得到的资金进一步巩固了爱尔姆特瑞德。但是弗兰西斯卡一生都在抱怨那个欺骗了她的“犹太掮客”，她没有足额收到应得的钱。70年后，她的孙子把家族的名字带回到母国德意志，用自己的经营理念占领了市场，并建起一栋比他们发家时那座小城堡华丽得多的房子，弗兰西斯卡或许把这些看作是一种报复。

以上是对坎普拉德一家移民历史的简短概述。也许无从探知人们生活中最内在的驱动力究竟是什么，但这部分背景应该成为一个瑞典商人横穿大陆并延伸到全世界的成功之旅不可或缺的部分。

蛮荒苍凉的瑞典冰碛平原上，命运多舛的一家人在心灵和肉体上拼搏、挣扎着，然而这并非故事的全部；贫穷困苦也不是这里的主题，正相反，故事体现了一个早已形成的生活信条：决不在逆境中沉沦，随时准备战胜苦难。但或许最主要的是，它讲述了一个漂泊的家族重归生命之根的历程。

弗兰西斯卡偶尔会带着她的三个孩子回到波西米亚—摩兰的家乡，那时爱尔姆特瑞德由弗里茨·约翰松管理，他是孩子们的监护人。大儿子弗兰兹·费奥多在25岁接管这片产业时还是单身。但只要弗兰西斯卡还活着，她就会像一只老鹰一样监

视着自己的儿子，生怕他把手帕放错了口袋。

当费奥多同他心爱的玻尔塔·尼尔森——当地最大也是最著名的商店老板的女儿——结婚后，弗兰西斯卡带着一丝抗拒放弃了对爱尔姆特瑞德的主宰。她对善良而富有才华的儿媳有些冷淡，但是玻尔塔的宽容和坚定使她们避免了争吵。

弗兰西斯卡，这位斯马兰丛林深处的不速之客，在她那戏剧般的一生中只对自己的孙子英格瓦·费奥多展示了全部的慈爱、温暖以及内心深处的脆弱。

在农场的日子

我们在教堂外面那棵老橡树的浓荫下教他跳舞，伴着旧式留声机里的曲子……他抓鱼和小龙虾，很勇敢也有点冒失，牛仔褲后面的口袋里塞满了刚抓到的虾子。他就是那副样子。

英格瓦·坎普拉德：

我是家里的第一个孩子，出生在埃耳姆哈耳特边上普加特瑞德教区的红十字助产室里。最初几年我们住在马吉托普的农场，就在从埃耳姆哈耳特到普加特瑞德的大路旁边。农场是外公送给母亲的嫁妆，他还给了另外两个女儿一人一处小的地产，那家大商店留给了儿子，这些都算是提前分配的遗产。

父亲骑车或驾着马车在相距20公里的马吉托普和爷爷的爱尔姆特瑞德庄园之间来回跑，那时奶奶还是庄园的主人。母亲希望婚后的头几年住在自己的农场里，可能是想离奶奶稍微远一点。

1933年我们全家搬到了爱尔姆特瑞德，父亲早在1918年就正式接管了那里。那时他才25岁，根本不想成为一个农场主，但奶奶的话就是法律，而父亲只能是她顺从的工具。

对父亲的弟弟来说也是一样。他也曾经想去外面的世界闯一闯，但还是留在了农场。他原先同一个从隆德来的银行出纳员相爱，可是奶奶说“你得留在家里”，他也就只好这样。他最终步爷爷的后尘开枪自杀了，那是在1935年。当时我九岁，我还记得笼罩在家里的那种悲伤的气氛。

我爱埃里克叔叔——他是个了不起的林务员、渔夫，特别是他的枪法很好。奶奶不是一个好厨师，但每次埃里克打回野鸭时，她会亲自下厨做烧烤。

我母亲赢得了大家的喜爱，她即使身处在婆婆的阴影里也不会改变自己的幽默感。她总是让人吃惊，在她看来没有什么事情是不可能的。我不了解她自己的想法，她和父亲一样，从不反对奶奶的决定。人人都明白，这就是“老夫人”和“小夫人”的差别。

母亲很快就发现父亲的生意状况一团糟，为此她开始经营客房业。父亲同意了这么做，但他并不热心。我们把屋子出租给夏季来这儿的旅游者，最后所有房间都满了，我们不得不挤在父母的卧室里。母亲还从奶奶那里借了几间房子，她向每个客人收取35克朗作为食宿费。那会儿真是太需要这笔钱了。

所以母亲是家里默默无闻的英雄。她在50岁前得了癌症，从未真正享受过作爱尔姆特瑞德主人的滋味，到53岁的时候就去世了，那时我27岁。许多年后，我建立了以她的名字来命名的癌症研究基金，每到圣诞节的时候，埃耳姆哈耳特的员工们都会向基金捐款。

一想到这儿我就忍不住会哭。

母亲最后住进医院的时候，父亲一步也没离开过她，整天整夜待在那里。他们感情很深。

我们农场上有一个叫图瑞·安德森的马夫。我和他儿子凯