

<<IKEA的真相>>

图书基本信息

书名：<<IKEA的真相>>

13位ISBN编号：9789866613487

10位ISBN编号：9866613488

出版时间：2012-3-8

出版时间：早安財經

作者：約拿．史丹納柏Johan Stenebo

页数：288

译者：琇玲

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<IKEA的真相>>

内容概要

榮登英國瑞典暢銷第 1 名！
嘆為觀止的行銷布局大揭密！
企管院校必讀經典個案！
原來這些家具都有讀心術！
為什麼全世界的IKEA都搞得像地下墓穴似的複雜？
為什麼賣場上總堆滿了小燭台、馬桶刷？
什麼是「坎普拉袋子」？
為什麼IKEA最暢銷的商品總是缺貨？
IKEA是全世界最神祕的企業，也是最擅長不著痕跡地操控顧客購買行為的家具大王。
老闆坎普拉是個專制天才與超級富翁，卻聰明地將自己包裝成一個溫和慈祥的簡樸老人。
第一手內幕！

IKEA創辦人坎普拉得力助手，揭露IKEA不為人知的祕辛！

本書作者史特納柏在IKEA服務超過二十年，並曾擔任老闆的貼身機要、英德IKEA分店高階主管，最後出任IKEA綠能科技公司執行長。

這本書，是他以局內人的身分，為讀者揭開他對這家全世界最神祕公司的第一手觀察。

書中首度揭露，坎普拉這位神祕企業家，不為人知的個性與領導風格；IKEA多年來「不沾鍋」 - 不沾黏各種負面新聞 - 背後的真相，包括：多年前的抄襲風波、節儉到近乎吝嗇的文化、精心布局的環保爭議；IKEA巧妙的產品開發與採購策略、精采的行銷布局與銷售技巧 - 究竟IKEA讓消費者上鉤的祕密是什麼？

賣場上的家具為什麼好像都有讀心術…… 這本書，是一部紙上紀錄片 - 一個IKEA人的貼身報導！

<<IKEA的真相>>

作者简介

約翰·史丹納柏 Johan Stenebo 史丹納柏在IKEA任職二十年，目睹IKEA如何躍升為全球最大平整包裝家具零售巨擘，每年有高達七億人次的來客數。

這二十年內，史丹納柏先後擔任高居世界富豪排行榜暨IKEA創辦人英格瓦·坎普拉（Ingvar Kamrad）的私人助理，負責英國里茲分店業務並刷新獲利紀錄，隨後接掌全球重要家具業務，最後出任IKEA綠能科技（IKEA GreenTech）投資公司執行長。

本書出版以來，受到全球媒體矚目，包括德國《明鏡週刊》、英國《金融時報》、美國《商業週刊》等都曾大篇幅報導與轉載。

因為，史丹納柏在這本以親身經驗佐證的書中，首度揭開IKEA創辦人坎普拉不為人知的領導力，也談到坎普拉跟納粹的關係。

更重要的是，帶領讀者走進這家神祕企業內部，為大家揭開各種精心設計的產品、行銷與公關手法。無論你愛上的是一組書架、一套沙發還是一個小燭台，原來，看了史丹納柏這本書就明白，都是IKEA巧妙布局下的結果……

<<IKEA的真相>>

书籍目录

作者序 創辦人篇：英格瓦·坎普拉 第一章 全世界最神祕的公司 一個「宜家人」的近距離觀察
第二章 納粹，酒鬼，經營之神 揭開創辦人坎普拉的真面目 企業篇：宜家家居 第三章 從森林出發
每四年，需求量成長一倍的雲杉木 第四章 為什麼熱賣品總是缺貨中？
供應鏈上的幕後秘辛 第五章 一張小小咖啡桌的誕生 開發新產品，要靠神奇的「產品矩陣」
第六章 讓你越舒服，你就會越想花錢 IKEA讓消費者上鉤的秘密 第七章 石牆綠苔的迷思 IKEA文化，一一攤在陽光下
未來篇：宜家家居日後會怎樣？
第八章 悄悄的轉變了 一些從不為外人知的內幕 第九章 全球首富，還是超級騙子？
精心設計的坎普拉帝國 第十章 婆羅洲的森林，印度的孩子 藏在鐵氟龍背後的真相 第十一章 地球上有人，就有IKEA
家具帝國的接班 未來結語 穿越藍色高牆之後 附錄：一位家具商的誓約

<<IKEA的真相>>

章节摘录

第二章 納醉，酒鬼，經營之神（摘錄） 「簡單是一種美德。」是坎普拉常掛在嘴上的一句話。

這句話，正是IKEA成功發展史的關鍵。

坎普拉訓誡大家，只有平庸的人，才會提出複雜的解決方案。

借用這句話，我們來檢視：對IKEA而言，影響最大的因素是什麼呢？

首先，當然是能力超強的創辦人坎普拉，IKEA的大多數決策都是由他所創；其次則是由坎普拉團隊所建立並臻至完美的「IKEA機制」——涵蓋了從森林到顧客在內的全球價值鏈；最後，則是坎普拉打造的強勢企業文化，讓IKEA這部機器能在最快速度下精準運作。

很多人都好奇，坎普拉究竟是怎樣管理一個如此龐大的集團？

答案很簡單：以身作則，然後讓大家追隨。

無論走到哪，他都會不厭其煩地一次又一次，重述他跟德國某家分店店長討論了什麼事，跟供應商的工廠主管說了什麼，又跟中國分店的同仁談了哪些內容。

他就是有辦法，能很具體地引述同仁的意見、構想和問題。

親臨火線的第一手資訊—到全球各地的分店和供應商巡視聽取意見，這種策略確實很管用。

畢竟，如果意見是來自各地生產與銷售現場的人員反映，在阿姆胡特上班的產品開發人員能不服氣嗎？

從產品價格、品質與功能，到整個產品線或物流，都可以運用這種策略解決。

而且，這種策略也讓坎普拉對整個價值鏈—從森林到賣場—有更深入的了解。

因此，坎普拉能在一項產品線的初期階段就看出問題所在，知道問題出在哪個環節，並且及早解決。提早防微杜漸，就不至於讓公司損失慘重。

透過這樣的策略，坎普拉有效地掌控從執行長以降的整個組織。

用超低價誘惑消費者的「熱狗策略」，IKEA的「採購策略會議」是由集團的執行長擔任主席。會議上，將會檢視所有與採購有關的決策，包括：原物料價格、產品的開發與生產，以及不同地區的重要趨勢等，並由採購人員、採購策略人員或負責某個營運據點的同事做簡報。

也就是說，參與會議的不只是董事層級人員，而是開放給最懂木材採購的人員與專家，請他們以白板、Powerpoint等各種方式，說明他們的看法和建議。

舉例來說，一批在俄羅斯當地鋸好的松木，先運到波蘭經過膠合及加工處理後，再送到瑞典賣場，要花多少錢？

坎普拉可以在幾秒內，就憑記憶告訴你答案。

這當中，至少包含三種幣別的轉換，不但要知道最新的匯率，還要清楚四個邊界之間的運送途徑和價格，以及三種不同生產作業，還有俄羅斯和波蘭的勞力狀況與工資成本，再加上木材加工處理各個階段的費用。

就算請最精明能幹的林務人員進行同樣的計算，也得要好幾個小時才能算出答案。

我要講的是：不只有木材，當我們討論到玻璃、棉花、塑膠顆粒、石油價格或白銀價格時，坎普拉也能做出同樣精準的計算。

「熱狗策略」是坎普拉經驗法則的另一個實例。

坎普拉認為，每一種產品線都要有價格令人驚豔的產品。

所以IKEA的超低價產品價格，都在五到十瑞典克朗，也就是在新台幣二二．四元到四四．八元的價位之間——差不多就是一份熱狗的價錢，因此被暱稱為「熱狗策略」。

還有一條法則是：如果我們想在IKEA賣一個五瑞典克朗的咖啡杯，那麼就要算一算如何才能做到「一．五克朗付給工廠，一．五留給IKEA，一．五拿去繳稅」。

這樣的經驗法則看似簡單，其實正是IKEA超低價「熱狗策略」成功的關鍵，也是數以百計不同產品的設計、生產和採購的基礎，讓IKEA的對手束手無策。

雖然說，這些超低價產品，的確是以成本價回饋顧客，店面並沒有賺錢，但光是在採購和配銷過程中，IKEA就已經賺一筆了。

<<IKEA的真相>>

第五章 一張小小咖啡桌的誕生（摘錄） 原來，IKEA有一套神奇的「產品矩陣」 每一年，IKEA都會更新旗下約一萬種商品。另外，每年還會開發約三千種新品。這是怎麼做到的呢？

這個模式，要從所謂的產品線矩陣（range matrix）講起。首先，IKEA將旗下產品分為四種不同的「品味傾向」：鄉村風，也就是坎普拉說的「鄉下」家具；北歐風，通常是色彩明亮的北歐家具；現代風，對歐陸顧客有吸引力的家具；瑞典潮流風，款式極為獨特、色彩俗豔的各種家具。

接著，這四種風格會再被區分為四種「價格水準」：高價、中價、低價和超低價（以IKEA語言來說，就是「令人眼睛一亮」的品項——breath-taking item）。

於是，四種風格傾向和四種價格水準，就形成了一個「產品線矩陣」。事業部小組會依據新產品矩陣，尋找有待填補的空白——產品矩陣中出現的空白，就是商機所在。

拿鄉村風的咖啡桌為例，如果咖啡桌產品矩陣中的「低價區」出現空白——也就是目前為止並沒有這類型的產品，IKEA就必須盡快推出低價鄉村風的咖啡桌。

「令人眼睛一亮的產品」是IKEA的必備品項，例如咖啡桌、花盆、布製品，這些產品相當便宜，顧客通常會順手放入購物袋。

你可以把這類產品稱為低標商品，因為這些商品的黃色價格標籤上，通常畫著紅色框框，利用這種相當醒目的對比，向顧客強化IKEA想要告訴消費者的訊息：設計好、又便宜。

不過在IKEA，每種產品群只會有一種令人眼睛一亮的產品，因為在公司看來，太多令人眼睛一亮的產品，反而會讓效果變差。

一九九〇年代的省電燈泡，是另一個典型的「痛擊對手」產品。由於省電燈泡廠商組成了同業組織，使得全球省電燈泡的要價維持在每個燈泡為二百到二百五十瑞典克朗（約新台幣八百九十到一千一百一十元）之間的價位。

一般家庭通常需要用三十至三十五個燈泡，換算下來，若要採用比較環保的省電燈泡，將是一筆不小的負擔。

相較之下，成本價約為二到五瑞典克朗的普通燈泡，費用便宜多了。

因此，坎普拉要求公司負責照明設備的團隊，到中國去尋找能巧妙規避專利問題的供應商，讓價格能大幅降低。

坎普拉的構想是這樣的：IKEA可以不必在省電燈泡上賺錢，只要以成本價賣給顧客就行了。他的目的，是想要幫IKEA創造「環保愛地球」的形象。

不過實際上，據說省電燈泡光是在採購和物流階段，就讓IKEA賺了不少錢。

採購人員很快就找到有辦法這麼做的業者。IKEA包下了那位供應商的所有產量，藉此壓低成本，最後以每個二十瑞典克朗的超低價，賣出這款省電燈泡。

想想看，原本市面上省電燈泡一個要價二百到二百五十瑞典克朗，現在IKEA卻只賣二十瑞典克朗，市場價格當然很快就被打亂。

如果你問我，IKEA在生產方面最重要的競爭優勢是什麼？

我會說，那一定是IKEA的「產品矩陣」。

當十幾年前，公司決定將產品分成四種風格，並依據不同價格水準區分後，就明顯出現了公司的三大優勢。

首先，事業部可以很輕易就找出產品線中有待加強的市場區塊，也可以向設計師清楚說明自己所需要的商品風格。

有些顧客或許還記得，有一款BO—這個包含了床、五斗櫃、書櫃的鄉村風系列。為了壓低價格，這系列商品的材質較差，而且尺寸偏小。

想也知道，推出這樣的東西，注定不會有好下場。

這款商品其實很多業者都有賣，市面上隨處可見。

<<IKEA的真相>>

大家都有的結果，就是消費者只管價格是否便宜。

IKEA當初推出BO這個產品系列，就是為了壓低價格，然後號稱自己是市場最低價。

因此，只好在木材、塗料和配件上能省則省。

其他有些業者甚至偷工減料，所生產出來的家具結構不夠強，有的還會搖搖晃晃，坎普拉就曾嘲笑這些家具「根本是用黏的」。

不過，整體而言，鄉村風家具在IKEA風光超過十五年，也是最暢銷的商品系列之一。

為了避免BO系列最後演變成價格戰的歷史重演，我負責櫥櫃產品業務時，以破紀錄的速度推出IKEA自行設計的兩大鄉村風系列商品——LEKSVIK和MARKOR。

這些產品是由史威武公司旗下的工廠直接開發，從構想到商品問世，只花了五個月的時間，相當於一般產品開發時間的六分之一。

能發揮這麼高效率，靠的是整個團隊的合作無間，加上當時的工廠產能閒置，以及雲杉木供應無虞。

當時，雲杉木比松木便宜得多，但缺點是有枝節洞孔和斑點，很難直接製成IKEA所要求的透明塗漆家具。

後來，我們克服了這個問題，方法是在節孔處塗膠，填平表面的坑坑洞洞，讓表面有一種復古感，最後再上磨光漆。

整件家具的每一個細節，都經過設計師、產品開發人員和生產技術人員的分析，然後找出能節省用料與壓低價格的方法。

比方說，這系列家具的所有重要部位——例如角落和表面——都以實木製成，讓消費者覺得結實牢固，品質很好；但實際上，在比較不重要的部分——例如隔板——就改用比較薄的材質。

最後，我們成功將這款商品定價在八百九十五瑞典克朗（約新台幣四千元），只有對手同款商品的三分之一。

壓低價格、壓低價格、壓低價格 LEKSVIK是受到一七七二年到一七八五年瑞典新古典主義時期風格啟發的產品系列，設計師卡莉娜·班斯（Carina Bengs）成功發揮了這系列書櫃給人的柔美感覺。

第一次在新產品審核會議上，看見工廠拿來的產品原型，我們就知道這項產品肯定大賣。

我絕不會忘記，當時採購策略人員得意的告訴我們，我們可以把售價定在九百九十五瑞典克朗（約新台幣四千四百元）。

我馬上提出疑問：為什麼不乾脆把售價壓低到六百九十五瑞典克朗（約新台幣三千一百元）？

這樣公司還是有利潤可言。

那位採購策略人員氣得滿臉通紅，直呼不可能。

我完全可以理解他為何反應這麼激烈，因為我們已經跟製造商討論過生產作業，不可能壓低價格。

儘管如此，幾個月後，我們還是辦到了，我們在成本低廉的國家找到幾位製造商合作，最重要的是，我們把數量增加二至三倍以壓低成本，讓我們能夠把售價降到六百九十五瑞典克朗，還能讓店面利潤維持在一 %到二 %。

換言之，價格降低了，但我們並沒有犧牲產品品質、設計或功能。

我們創造出一項對手無法抄襲的產品，這，正是IKEA這部機器保持正常運作時所能創造出來的獨特成果。

這系列叫好又叫座的產品，以超低價格銷售，讓對手望塵莫及。

但是，LEKSVIK和MARKOR這類商品不同。

我們打從一開始向設計師解釋產品構想時，就講明白了要採取低價策略。

最後透過這位優秀女設計師的精湛設計，加上跟當時我們能找到價格最低的傑出供應商合作無間，才能創造出造型好看又物超所值的獨特家具。

也許有人認為，這種做法也沒什麼特別。

但是，要在短期或中長期內，剽竊同樣的做法是根本不可能的。

產品矩陣帶來的第二個優勢，就是讓顧客在店內更容易從風格一致的商品做挑選，自行組合搭配創造個人的居家品味，不必從不同風格的眾多商品中費心挑選。

<<IKEA的真相>>

另外，為了方便顧客利用四種不同風格的家具自行搭配，IKEA特別在產品顏色上下功夫，讓顧客可以更容易自行搭配。

同樣的，在相關變數都設定清楚後，產品開發人員及其團隊也更容易設計出既美觀又實用的家具。畢竟，這可是由IKEA頂尖家具大師所開出的必備條件，而且產品開發人員根本不必從頭開始設計，或為後續幾年的產品顏色傷腦筋，因為一切已經明文記載在檔案上，照規定來就行。

第六章 讓你越舒服，你就會越想花錢（摘錄） 讓你越舒服，你越想花錢…… 進到IKEA賣場所遇到的第一個展示間，設計越多樣化越好。

因為每個顧客的品味不同，得盡量讓每位顧客一進到賣場，就看到自己喜愛的設計才行。接下來的實品居家展示間，才會依據鄉村風、北歐風、現代風或瑞典潮流風等產品線組合布置。一般來說，通常會由家具經理，決定展示間要擺放的沙發款式、材質、櫥櫃顏色和設計風格。

IKEA有一條座右銘是這樣的：「想要把東西賣給顧客，最好的方法就是：先讓顧客看看東西要怎麼用。

」因此在客廳實品居家展示間裡頭，沙發和櫥櫃這些主要商品，會依據四種不同風格做搭配。之後，就由溝通暨展示間部門的室內裝潢師接手，將各個展示間設計得就像有人住一樣，讓顧客覺得這些商品既有吸引力又相當實用，希望自己家裡也有這麼棒的布置。

為了增加銷售量，家具經理必須確定，最暢銷的沙發和櫥櫃一定要擺放在最重要的實品居家展示間。

根據經驗顯示，每一家展場中，應該包含一百二十個到一百五十個刻意擺放的箱子。這種白色長方形的置物箱，裡頭會擺放設計精美、功能極具巧思或價格超低的商品。許多實品居家展示間裡都有這種箱子，箱子裡會擺放展示間中有展示的小物件，好比說售價十瑞典克朗的燭台。

顧客也許買不起展示間裡的沙發，但大都買得起展示間裡的燭台，這樣不但能聊表慰藉，也能刺激顧客重新布置自己家的客廳。

IKEA最常利用夜燈這種小東西，來引誘顧客上鉤。當你搭乘電扶梯進入賣場時，通常會看到裝滿夜燈的十到十二個箱子，在IKEA內部，直接就把這種小商品稱為「打開錢包」。

箱子裡只能放那些會讓顧客衝動購買的商品，價格便宜到會讓顧客想都不用想就甘心掏腰包買下它。除了夜燈以外，要價十九瑞典克朗（新台幣八十五元）的木框也賣得很好，三色一組的馬桶刷效果也很不錯。

如果你被這種技倆騙了，挑選了這些商品的其中一種，表示你已經上鉤，IKEA已經讓你甘心掏腰包。

你反正已經肯花錢買東西，繼續再買其他東西就不是難事了。

至於單品展示區，則比較是訴諸理性的陳列了，不像實品展示間那麼講究情境。當你受到實品展示間的誘惑，心裡盤算著：「這麼多漂亮沙發擺在這裡，我至少該買一套回家。」這時，單品展示區就會抓住你的注意力。

當你走出實品展示間後，會自動走進單品展示區。你將發現自己置身在各種款式的沙發裡，也起心動念想要購買。但你不曉得的是，其實這些你視線所及的沙發，全是IKEA最暢銷的商品，只是價格不同，這樣你才會很快就專注於自己買得起的那一款上。

然後，你會看到單品展示區後面，有套沙發上貼著黃紅標籤—紅色標籤代表特價商品。你趕緊走過去瞧瞧這款沙發，但很快就發現這款沙發只有一種顏色，而且是你不喜歡的那種；坐起來也不舒服，號稱是三人座沙發，卻長度寬度都有限，根本坐不下這麼多人。

於是，你在短短幾分鐘內又決定了，放棄這款特價品。你開始想，乾脆買貴一點的好了，因為便宜的沙發都不合適。「寬敞、坐起來舒適，而且貴一點的沙發比較好，畢竟一分錢一分貨，反正IKEA的東西還是很便宜的。」

<<IKEA的真相>>

」你心裡暗自盤算著。

就在你盤算的時候，其實你已經默默地被引入結帳櫃檯了。

就算你這次沒買成，無所謂。

在IKEA賣場中，置物箱會「剛好」就擺在你會經過的動線上，負責讓你心甘情願掏出錢包。

又比如，當你在沙發區中試坐各款沙發時，一定會看到沙發上擺著許多抱枕，好讓你順手拿起自己喜歡的一個塞進購物袋裡。

也許這次你還買不起沙發，沒關係，帶一個抱枕回家也不錯。

或許再等一個月，你就有錢買沙發了；而到時候，你也知道要上哪兒去買、要買哪一款了。

道理很簡單：要跟沙發搭配的那個抱枕，已經放在你肩上背的購物袋裡了。

<<IKEA的真相>>

媒体关注与评论

- 「一本令人震驚的書，揭開IKEA的一切！」
- 「--《商業週刊》 「這些事早該讓大家知道……史丹納柏寫得好。」
- 「--瑞典《哥特堡新聞》 「令人震驚的爆料書……IKEA創辦人坎普拉得力助手史丹納柏揭露不為人知的祕辛。」
- 「--德國《明鏡週刊》 「擊中要害！」
- 「--英國《金融時報》

<<IKEA的真相>>

编辑推荐

本書特色 第一本由IKEA前內部高層所執筆的IKEA觀察筆記，正反並陳、絕不粉飾太平的真實記錄

。深入IKEA創辦人也是億萬富豪坎普拉的身邊，跟著作者觀察真正的坎普拉，而非坎普拉想要讓你看到的坎普拉。

從產品定位、設計量產、全球供應鏈、賣場設計、行銷策略、品牌經營、企業文化形象到社會責任，讓IKEA立於不敗之地的秘密，全都在這本書中。

<<IKEA的真相>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>