

案例导学｜我们想要什么样的宜家?

课程介绍：重新定义客户价值

本次案例课程的第二课，探讨的是一个更进一步的战略问题：当企业沿着行业既有规则竞争时，如何通过取舍重新定义客户价值主张。

上一堂课中，我们讨论了企业如何回到客户视角，寻找差异化价值；而这一课将进一步追问：如果客户习以为常的价值标准，本身就是企业难以突破的边界，企业是否有可能帮助客户重新理解“什么才是真正值得选择的价值”？

许多行业中，企业往往会被既有标准牵引：产品更完整，服务更周到，体验更省心，功能更丰富。但真正有突破性的战略，未必来自把每一项都做得更好，而是来自一个更困难的选择：哪些传统上被认为重要的东西，其实可以被放下？哪些过去被视为缺点、麻烦或妥协的部分，反而可以被重新解释为一种新的价值？这正是本课希望学员理解的战略能力：用取舍改变客户对价值的理解，从而创造新的竞争方式。

案例简介：宜家如何在新时代重塑价值

宜家讲述的是一家曾经重新定义家具零售的全球企业，在创始人离世、消费习惯变化、线上渠道崛起和新兴市场增长压力下，如何重新思考自己的未来。

过去，宜家凭借低价、设计感、扁平包装、自助购物和顾客自行组装，打破了传统家具行业对“好家具”的理解。它没有选择成为服务最周到、购买最省心、送装最完整的家具零售商，而是把低成本、自助参与和大店体验结合起来，让客户相信：好家具不一定昂贵，布置家庭也可以更自由、更有趣、更大众化。看似“不够便利”的选择，恰恰支撑了宜家长期以来的独特价值。

版权所有 © 2026 北京哈商教育科技有限公司。未经北京哈商教育科技有限公司许可，不可数字化存档、影印，或以任何其他形式或方式复制、发布或传播。

但当外部环境发生变化，原有模式也开始面临挑战。越来越多客户希望更便利地购买、更容易获得配送和安装服务。这个案例希望学员思考：当过去的成功模式不再完全适应未来时，企业应该坚持什么、改变什么？如何在低价、便利、可持续和品牌独特性之间重新取舍，并继续创造客户真正愿意选择的价值？

为什么选择这个案例：用新案例讨论经典

案例教学中，我们既会选择经典案例，也会选择新的案例。经典案例帮助我们穿透具体行业，看见底层逻辑；新案例则把这些底层逻辑重新放回今天的商业环境中，让我们检验它们在新技术、新客户需求和新竞争方式下如何演化、如何被重新理解。

我们把宜家作为第二堂案例课，因为它同时承载了“经典战略取舍”和“新时代价值重构”两层意义。宜家曾通过低价、设计感、自助体验和规模运营，改变了客户对家具消费的理解。而今天，当线上渠道兴起、城市生活方式改变、可持续发展压力不断加大时，宜家必须重新思考：我们想要什么样的宜家？新时代要重新定义什么价值？

这个案例的意义不在于学习家具零售行业的具体做法，而在于借助一个“经典企业的新挑战”，思考企业自身的战略命题：当客户需求、服务场景和竞争方式都在变化时，我们如何重新定义客户价值？如何判断哪些能力必须坚持，哪些做法需要改变，哪些新的价值主张值得我们重新组织资源？这正是本案例希望带给大家的启发。

思考题：不要找答案，而要形成判断

请大家在课前仔细阅读案例，并认真思考案例问题。需要特别提醒的是，案例讨论的重点不是在材料中寻找“标准答案”，而是训练大家形成自己的判断。

1. 你如何评价宜家多年来的战略？它有哪些优势？有哪些劣势？
2. 宜家首席执行官 Torbjörn Lööf 在回顾自己刚接任 CEO 时曾说：“尽管销售表现良好，成本也朝着正确的方向发展，新产品发布也很成功，但我们仍然有一种感觉：我们并不处在一个好的位置。”你是否同意他的判断？哪些问题正在威胁宜家的竞争地位？你认为哪一个问题应该成为宜家的优先事项？
3. 你是否支持将注意力转向购买力较低的市场？你会把重点放在新兴市场吗？在欧洲和北美市场，你会怎么做？你会退出中国市场吗？
4. 假设你是宜家的 CEO，拥有 10 亿美元的预算。你会如何在几个旨在提升顾客可及性的选项之间分配这笔预算？这些选项包括：在现有市场开设更多大型“蓝盒子”门店，在城市中心引入新的门店形式，以及提供更多售后服务。
5. 回到平安银行，我们希望客户如何重新认知平安银行的价值？

请于 2026 年 6 月 22 日（周一）中午 12:00 前，在哈佛管理导师学习平台提交案例思考题作业。

版权所有 © 2026 北京哈商教育科技有限公司。未经北京哈商教育科技有限公司许可，不可数字化存档、影印，或以任何其他形式或方式复制、发布或传播。

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

9-720-429

2020 年 6 月 16 日修订

胡安·阿尔卡塞尔（JUAN ALCACER）

辛西娅·A·蒙哥马利（CYNTHIA A. MONTGOMERY）

艾米莉·比洛（EMILIE BILLAUD）

文森特·德赛因（VINCENT DESSAIN）

我们想要什么样的宜家?

宜家，这家由瑞典企业家英格瓦·坎普拉德创立的标志性公司，凭借其可自行组装的平板包装家具，在 75 年的时间里征服了家居用品行业。然而，在 2018 年庆祝其周年纪念日时，尽管宜家在全球 422 家门店实现了 430 亿美元的收入，它却正在经历一场重大的变革。它不仅在悼念其富有魅力的创始人的逝世，而且还面临着在线购物兴起和消费者习惯变化带来的挑战。此外，宜家正在为未来做准备，届时可能会服务越来越多的低收入和居住空间较小的顾客。随着托比约恩·勒夫和杰斯珀·布罗丁分别接管宜家家居（Inter IKEA）（宜家全球特许经营授权方）和英格卡（Ingka）（宜家最大的特许经营被授权方）——两家失去创始人的公司，他们知道自己必须走出舒适区，拥抱新的战略举措。但是，哪些举措，在何时以及如何执行，才能使宜家以盈利的方式实现其目标，同时创建一个他们想要传承给下一代员工和顾客的宜家呢?

教授胡安·阿尔卡塞尔和辛西娅·A·蒙哥马利、助理主任艾米莉·比洛以及执行主任文森特·德赛因（哈佛商学院欧洲研究中心）共同编写了此案例。案例在发布前经过公司指定人员的审阅和批准。此案例的开发资金由哈佛商学院提供，而非由相关公司提供。哈佛商学院案例的开发仅作为课堂讨论的基础。案例并非旨在作为背书、原始数据来源，或是有效或无效管理的实例。

版权归哈佛商学院所有。若需订购副本或申请复制材料的许可，请致电 1-800-545-7685，或写信至哈佛商学院出版部，地址：波士顿，马萨诸塞州 02163，或访问网站 www.hbsp.harvard.edu。未经哈佛商学院许可，不得将本出版物进行数字化、复印或以其他方式复制、发布或传播。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

宜家的商业模式历史

坎普拉德出生于瑞典南部斯莫兰的一个农村地区，据说他五岁就开始向邻居兜售火柴，并很快扩展了他的产品范围，包括圣诞贺卡、壁挂、种子和其他杂货。1943 年，17 岁的他创办了一家名为宜家的邮购公司，公司名称取自他的姓名首字母(IK)、他长大的农场 Elmtaryd （E） 和他家乡 Agunnaryd（A）。1948 年，坎普拉德意识到越来越多的年轻瑞典人更喜欢购买而不是继承家具后，他开始涉足家具行业。尽管需求不断增长，但据报道，家具制造商和零售商之间的协议使家具价格居高不下。为了吸引农民和工薪阶层的顾客，坎普拉德得出结论，他必须以比竞争对手低得多的价格提供高质量的家具。坎普拉德的第一条产品线由他家附近森林中的当地制造商生产，包括扶手椅、咖啡桌、沙发床和吊灯。所有产品都起了名字，因为坎普拉德的阅读障碍使他很难记住产品代码。与提供各种风格的传统零售商不同，坎普拉德接受了斯堪的纳维亚设计的流线型极简主义风格。他还提供标准化产品，而不是需要较长交货时间的传统定制产品。这两种方法都降低了他的生产成本，并让利给消费者，让其获得了实惠。结果，宜家的销售额非常好，以至于坎普拉德决定专注于家具业务。

1951 年，坎普拉德出版了第一期宜家家具年度产品目录。由于宜家出人意料的成功和低价策略，竞争对手感到了威胁，并以一系列价格战进行报复。很快，该行业的利润率下降，随后质量标准也下降。结果，邮购贸易开始声名狼藉。为了缓解顾客的恐惧，坎普拉德于 1953 年在艾姆胡尔特开设了一个展厅，顾客可以在购买前亲身体验公司的产品——这在当时是一种新颖的做法。后来，当宜家开始在瑞典的家居用品展销会上展出和销售其产品时，一个组织严密的卡特尔组织（同业联盟）呼吁抵制宜家，并禁止宜家和坎普拉德本人参加展销会。据报道，坎普拉德采取了一些措施，比如躲在朋友汽车后座的地毯下偷偷溜进一个展销会。一旦进去，就没有人敢把他赶出去。愤怒的竞争对手向当地供应商施压，要求他们不要向宜家供货。那些继续向宜家供货的人是在夜间用没有标记的货车送货。为了确保供应，坎普拉德开始从共产主义波兰的制造商那里采购更便宜的商品——在冷战高峰时期，这是一个不同寻常且冒险的举动。一位竞争对手说：“宜家就像过去的怪物。如果我们砍掉它一个头，它很快就会长出另一个。”

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

在这期间，坎普拉德萌生了一些其他想法，这些想法后来成为宜家商业模式的核心要素。1956 年，坎普拉德观察到一名员工为了将桌子装进汽车后备箱而拆掉了桌腿，于是他开始生产和销售平板包装的宜家家具。虽然平板包装本身并不是一个新颖的概念，但坎普拉德意识到了它在降低运输和仓储成本方面的潜力，使宜家能够进一步降低价格。1958 年，坎普拉德在艾姆胡尔特郊区开设了第一家宜家门店，那里的地价便宜，他还建造了一个大型停车场，因为他相信顾客为了更优惠的价格愿意开车远行。在注意到许多顾客空手而归后，他在店内开设了一家餐厅和一个有专人看护的儿童游乐区——将逛宜家变成了一日游。随着时间的推移，他增加了利润率更高的小型家居用品，例如厨具、灯具和地毯，从而大大降低了顾客空手而归的可能性。1964 年，当坎普拉德在斯德哥尔摩郊外开设第二家门店时，客流量已经大到员工无法处理所有顾客的订单。为了减少排队，这家门店允许顾客进入仓储区自行取货。这种自助服务理念进一步降低了门店成本，并成为所有门店的标准做法。供应链的创新与门店的创新相呼应。宜家向供应商大量订购，以降低采购成本。

1965 年至 1973 年间，宜家在地理上进行了扩张，在瑞典开设了五家门店，在挪威和丹麦各开设了一家门店。斯堪的纳维亚半岛以外的首批门店设在瑞士（1973 年）和德国（1974 年），随后在 20 世纪 70 年代后期扩展至澳大利亚、加拿大、香港和新加坡。宜家拥有并经营着大多数新店，但偶尔也会在非欧洲市场授权当地特许经营商经营。大多数特许经营协议的达成，源于一些集团直接与宜家接洽，并根据其自身网络和在其经济环境中蓬勃发展的能力来提供服务。（详见**附录 1**：宜家的发展历史）

宜家的组织发展历史

随着时间的推移，坎普拉德开始担忧，宜家的所有权结构既不能确保在他无法继续领导公司后的延续性，也不能因瑞典的高税率（一度超过 100% 的边际税率）而保留用于增长的现金。1986 年，坎普拉德成立了两家独立的公司：宜家家居拥有宜家品牌、专利以及商业流程的权利——这些被称为“宜家概念”；而英格卡则拥有并管理现有的门店、家具设计、制造、采购和物流。这两个实体根据独

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

立于坎普拉德的特许经营协议运营，英格卡获得使用宜家品牌和概念的权利，作为回报，需支付相当于英格卡年营业额 3% 的特许权使用费。两家公司的总部都设在荷兰，分别位于代尔夫特 宜家家居) 和莱顿 (英格卡)，但它们分别由位于列支敦士登和荷兰的独立非营利基金会拥有。1986 年坎普拉德辞去首席执行官一职后，两家公司分别聘请了独立的董事会和管理团队（详见**附录 2**：宜家的组织结构）。这一特许经营安排非常罕见，因为特许经营权的授权方和被授权方最初都来源于同一家公司。一些人认为这种结构并不清晰：虽然宜家家居和英格卡是官方宣布的两个独立实体，但坎普拉德的家族成员同时在两个董事会任职，高管也会从一家公司调到另一家公司。然而，宜家的高管指出，坎普拉德认为这种结构更多的是一种务实的选择。

重组后，英格卡继续将宜家扩展到美国（1985 年）、英国（1987 年）、意大利（1989 年）、波兰（1990 年）和中国（1998 年）。在欧洲以外的大多数国家，例如沙特阿拉伯（1983 年）、台湾（1994 年）、马来西亚（1996 年）和土耳其（2005 年），新店均由独立的特许经营商拥有和运营。这种结构很快被称为“一个品牌，多家公司”。

文化和价值观

坎普拉德一直在寻找方法，以保持宜家在全球扩张过程中的文化。1976 年，他在《一个家具商的誓约》（The Testament of a Furniture Dealer）中阐述了公司的经营理念、产品范围和定价哲学，这份宣言概括了他所说的“我们工作的精髓”：

> *通过提供种类丰富、设计精良且功能齐全的家居产品，以极低的价格，让尽可能多的人能够负担得起，从而创造更美好的生活。我们毅然决然地站在大众这一边。对我们的顾客有利的，从长远来看也对我们有利。*

坎普拉德强调，宜家服务的大多数人通常财力有限，因此首要原则是“保持极低的价格。但这些低价必须有意义。我们绝不能在功能性或技术质量上妥协。”四

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

十五年后，坎普拉德的这份誓约仍然是所有宜家员工的必读材料。（参见**附录 3**）

坎普拉德创造了一种非正式的、非官僚化的、以团队为基础的工作环境，所有员工都被称为“同事（coworkers）”，并且他从未停止走访门店，与团队和顾客保持联系。坎普拉德自身的节俭、勤奋和谦逊对宜家文化产生了深远的影响。他避免不必要的奢侈，乘坐公共交通工具，住在经济型酒店，在宜家餐厅吃午饭。坎普拉德曾因乘坐公共汽车去领取“年度商人”奖而被拒绝进入颁奖典礼。他朴实无华的生活方式很快就激励了公司的其他人。无论是在门店还是总部，员工都穿着便服，互相直呼其名，驾驶普通的汽车。即使是最高级的管理人员也不能乘坐头等舱。他们合住酒店房间，每年还要花一周时间在门店工作。

这种文化在宜家持续繁荣发展。2019 年，一位高管评论道：

> *这是我一生中经历过的最强大的文化。这种文化超越了行为准则。它是一种生活方式和人生使命。甚至可以说，它几乎就像一种宗教信仰。这种文化体现为一种真实感，并反映在选择在这里工作的人身上：非常善良、乐于合作、友好的人，他们致力于减少以自我为中心或自私的职业发展方式，并希望对世界产生影响。这不仅仅是一家公司。它是一个家庭。这种文化深深植根于瑞典的价值观，例如简单和诚实。信任是一切的核心。因此，当有人说‘‘我会去做某件事’’时，人们就会期待他一定会去做。*

为了保持家庭和社区的氛围，公司在招聘时会考虑应聘者是否符合宜家文化。一位高管回忆起他最近的招聘经历时说：“招聘启事中有很大一部分是关于你的品格。很明显，价值观和技能同等重要。”

宜家的成功公式

宜家依靠高效的供应链和规模经济，“以实惠的价格提供优质家具”，这一过程被称为“民主设计”。在宜家，民主设计意味着每个新产品的设计都必须满足四

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

个标准：可负担性、可持续性、良好的设计和功能性。产品价格甚至在生产之前就已确定。新产品开发平均需要两年时间，并且从一开始就包括一个由设计师、营销人员和采购专家组成的团队，他们致力于最大限度地降低材料、包装和运输成本。这种方法使宜家能够最大限度地降低成本并简化产品种类的复杂性。14位常驻瑞典的设计师负责监督产品开发过程，并得到少数外部设计顾问的协助。该公司每年将 2,000 种新产品添加到 9,500 种产品（称为宜家系列）的产品组合中。

在全球扩张过程中，未能“采取本地化行动”曾是宜家面临的一个问题。1986年，宜家退出日本市场，因为它未能调整产品组合以适应当地的小型居住空间。该公司在美国面临着相反的挑战，在那里，顾客发现欧式饮水杯太小，转而购买宜家的花瓶来喝水。从这些经验中吸取教训，到 2019 年，大约 20% 的宜家产品专门为适应当地的口味，以及不同文化、国家和季节而设计。

宜家购买的是生产能力而不是产品数量，以此激励供应商投资于专门生产大批量、低成本产品的设施。“庞大的生产规模本身就能保护我们的供应链，因为没有其他实体零售商能达到我们的规模。竞争对手无法建立高度合理化、批量化、定制化、专业化的供应链，这种供应链能将成本降低 20%-30%，”宜家国际工业战略经理佩尔·贝里格伦表示。该公司只与能够按照其采购价格交付产品规格的制造商合作，并优先考虑长期合作关系——与约 51 个国家的 1,000 家供应商的合作关系平均持续 11 年。它为供应商提供技术和财务支持，以帮助他们使用现代技术升级工厂，达到安全和技术标准，并投资新的装配线。宜家还经常与非传统的供应商合作，例如，让购物车制造商生产椅子，让滑雪板制造商生产桌子，让衬衫制造商生产靠垫套。到 2019 年，大约有 60 万人在宜家的一级供应商处工作，数百万人参与其扩展价值链。同年，宜家自己的制造工厂占公司总产量的 10%。欧洲供应商提供了 60% 的宜家产品。

在根据最低总落地成本确定每个市场的最佳采购策略后，宜家供应（IKEA Supply，一家总部位于瑞士的子公司）将平板包装的成品交付给特许经营商。例如，宜家供应将产品从欧洲运往美国销售，因为那里的销量仍然太低，无法证明在美国采购是合理的。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

零售运营的目标是降低成本并提升销售量。宜家的零售理念本质上是城市中心外的大型蓝盒子门店（详见**附录 4**）。宜家的门店设计了特定的动线，让顾客在购物时几乎都会经过店内所有的商品区域。这意味着顾客通常会在店内停留两到三个小时，远远超过其他家具零售商。增加的商品曝光度促使了冲动消费，据报道，大约 60% 的宜家购物是计划外的。尽管顾客经常将其描述为迷宫，但每家宜家门店都井井有条：较低楼层摆放着顾客可以放入购物车或购物袋的家居用品，如床上用品、餐具、毛巾等；较高楼层则以房间模型展示宜家家具的组合摆放。位于门店入口的儿童托管和较高楼层的餐厅为顾客提供了更加完善的购物体验。对购买家具感兴趣的顾客首先记下商品名称和仓库位置，然后从相应的仓库区域挑选商品，这些区域位于展示厅和宜家收银台之间。

宜家的自助服务和自行组装的做法不仅仅是为了省钱。例如，自助选择意味着顾客无需等待数周即可收到商品。此外，对一些顾客来说，通过自己组装家具所获得的满足感也提升了宜家家具的整体感知价值。最后，门店的一致性创造了统一的宜家购物体验。“无论你去哪里，宜家看起来都一样，”一位经理说道。

隐现的危机

2013 年，托比约恩·勒夫成为宜家家居的首席执行官，宜家家居是宜家概念的全球特许经营商和所有者。勒夫在斯莫兰地区的一个小村庄长大，在宜家工作了近 25 年，曾在采购、供应链和产品系列等多个领域担任过不同职位。回顾他担任首席执行官的那段时期，勒夫说：“尽管销售情况良好，成本控制得当，新产品发布也很成功，但我们[仍然]感觉我们处境不佳。”

具体来说，勒夫指出了三个问题。首先，坎普拉德不再年轻。虽然他不再负责日常运营，但仍然参与重大决策，并对公司有很大的影响力。勒夫认为，员工担心如果没有坎普拉德的指引，宜家可能会迷失方向。其次，法律结构过于复杂。英格卡是宜家家居的特许经营商，但勒夫观察到，它的运营“更像是一个独立的零售商，决定自己的产品线并控制整个供应链”，这种方法不再有效地服务于整个体系。第三，零售行业正在进入一个新时代，其特点是电子商务参与者的快速扩

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

张、新技术的出现以及数字时代消费者行为的演变。一些人认为，宜家很难在这个充满挑战的环境中实现长期增长。勒夫说：“我们不是一家提供新产品或新技术的公司。我们卖的是桌子和椅子。未来我们该如何生存？”

为了更好地了解客户需求，并帮助公司制定更具吸引力的战略，2014年，勒夫聘请了宝洁公司的资深经理安妮琳·沃特洛斯。此后，沃特洛斯收集了关于宜家业绩和品牌认知度的关键数据，揭示了该公司的显著优势，但也暴露出了一些重要问题。（详见**附录 5**）

地区挑战：欧洲和美国

2018 年，英格卡（宜家最大的特许经营商）71% 的全球收入来自欧洲，18% 来自美洲，8% 来自亚洲（详见**附录 6：**排名前五的国家及选定财务数据）。在其本土瑞典，宜家的市场份额为 25.9%，但在大多数其他国家，渗透率要低得多。（**详见附录 7：**宜家的市场份额和其他行业参与者概览）

虽然在传统市场中的增长机会看起来很有吸引力，但沃特洛斯的报告表明，实现这一目标可能很困难。随着公司所在市场的成熟，盈利增长、同店销售额和顾客访问量都在放缓。几个因素导致了这些挑战。首先，其中一些市场的竞争相当激烈。其次，电子商务的出现以及互联网释放的海量信息使消费者能够舒适地在家中在线购物，轻松比较产品、价格和保修。在北美，亚马逊通过为消费者提供各种家具和家居产品，已成为一个咄咄逼人的对手。2019 年，另一家专门经营家具和家居用品的美国电子商务公司 Wayfair 提供了来自 11,000 多家供应商的 1400 万件商品。第三，便利性在家具购物中变得越来越重要，顾客对经济实惠的送货和组装服务的需求也在增长。此外，美国的汽车保有率预计在 2030 年前将下降 80%，这使得一些消费者前往城外门店购物变得越来越困难。

沃特洛斯的分析还发现了一个意想不到的趋势。虽然宜家一直以年轻的低收入到中等收入家庭为目标，但顾客的平均年龄和收入水平正在显著上升。“在发达市场，宜家的渗透率实际上在向更高收入群体靠拢，而我们已经失去了低收入人群，”沃特洛斯说。这种变化的部分原因是宜家许多传统市场的居民生活水平正在提高（详见**附录 8**）。多年来，宜家一直顺应这种高端市场趋势，开始提供越

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

来越复杂的服务，如厨房设计和改造。例如，2014 年，一位美国建筑师估计，一个普通宜家厨房的价格接近 25,000 美元，而不是 5,000 美元。然而，更高端的产品和服务并不一定会为宜家带来客户忠诚度，因为更富裕的顾客能够选择更多的零售替代品。

地区挑战：中国与印度

从表面上看，发展中市场为宜家提供了潜力巨大的机会，因为它们的经济增长使数百万人摆脱贫困，进入消费阶层。仅在印度和中国，预计在 2015 年至 2022 年期间，分别有 3.8 亿和 3.5 亿人晋升为中产阶级。在实践中，在这些市场实现盈利并不容易。例如，尽管宜家于 1998 年进入中国，但其在中国的业务十年来一直没有盈利。在北京工作了大约十年的宜家零售体验经理吉莉安·德雷克福德说：

> *当你进入这些国家，并试图接触那些收入较低的人群时，你会面临用全新方式解决问题的挑战。宜家标志性的‘‘蓝盒子’’大卖场模式在许多其他国家非常成功，但在中国却行不通。当时，很少有人拥有汽车。即便他们有车，也不愿意用它来运输商品。在中国的家庭配送服务远远多于欧洲。我们也没有一个让许多人都能负担得起的价格水平。我们必须与我们的采购团队合作以降低价格。一开始，我们更专注于低价商品。尽管门店的销售量（按立方米计算）更高，但平均价格却要低得多。这对利润率和销售组合产生了影响。接着我们不得不思考如何实现盈利。我们依靠的是规模化运作。我们成功的一个重要原因是整合的价值链。尽管我们的商品中只有 30% 是在中国生产的，但这 30% 的商品却为我们贡献了 70% 的销售额。*

2013 年，宜家成为在中国拥有最大经营面积的外资商贸企业，“12 家门店总面积达 64 万平方米”。每年有超过 1500 万人光顾这些门店。截至 2013 年 8 月，上一个整年的销售额达到 10 亿美元，同比增长 17%。为了取得成功，宜家调整了其产品系列，以适应狭小的居住空间，并纳入了一些相关的家居用品，如电饭煲和筷子。它还提供送货上门和组装服务，因为中国没有“自己动手”（DIY）的文化。宜家还增加了门店的面积，以容纳大量的顾客——在北京，平均每个周

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

六门店接待 2.8 万人次——并将这些门店建在离顾客居住地更近的地方。最后，据报道，为了在价格上与本地替代品竞争，宜家在2000年至2013年期间将其中国门店的价格下调了 60%。

尽管做出了所有这些努力，宜家仍然被视为一家中等价位的西方零售商。2013年，该公司的大部分精力都集中在其大型门店上，而中国消费者在线购物的次数比世界上任何其他消费者都要多，平均而言：“每月 8.4 次，而美国为 5.2 次，德国为 2.9 次。”中国互联网巨头阿里巴巴当年占据了中国在线零售总额的 80%，销售各种商品，包括家具，并越来越多地与宜家等实体店竞争。

印度拥有 13 亿人口，对宜家来说是另一个巨大的机会。预计到 2020 年，印度家具销售额将从 2013 年的 150 亿美元增长到 440 亿美元，这得益于可支配收入的增加、中产阶级的壮大以及城市家庭数量的增加。2013 年，宜家获得印度政府批准，投资约 17 亿美元开设零售店，并在接下来的五年中进行市场调研和必要的准备工作。除了走访数千户家庭以了解人们的生活方式外，宜家还增加了其产品组合，加入了香料盒和蒸米糕机（idli maker）等本地特色商品。为了迎合印度消费者对价格的敏感性，宜家重新设计了采购和生产流程，以制造价格实惠的家具，并组建了一支内部团队，为顾客提供家具组装服务，并确保次日送货上门。最后，宜家还需要吸引那些倾向于选择更笨重家具的消费者，而这与宜家极简设计的风格不同。一位高管评论道：“在印度，我们有一个不同的价值主张。我们只想提供价格在一定范围内的产品。但这需要时间来重新设计产品系列并建立新的供应链。”

考虑到大多数发展中国家的机遇和挑战，一些宜家员工认为公司需要更加具有前瞻性，并采取更多措施来实现其愿景。瓦特罗斯表示：“我们一直以来都服务大众——那些摆脱贫困的人，他们的基本需求得到了满足，终于可以开始投资自己的家居。”

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

一个时代结束，另一个时代开始

面对宜家的种种挑战，勒夫说：“我们正被卷入一场风暴当中。这对我们意味着什么？我们将如何应对？”勒夫在审查了沃特洛斯的分析结果后，向宜家家居董事会提出了这些问题。随着问题的逐渐积压，是时候就如何带领公司前进做出决定了。

新的组织蓝图：“交易”

在 2014 年底的一次会议上，宜家家居（宜家概念的所有者及全球宜家特许经营商）行使其权利，从英格卡手中收回了设计、制造、采购和物流的控制权。相应地，英格卡将这些实体（雇用了大约 25,000 名员工）以 55 亿美元的价格出售给了宜家家居。根据与宜家家居签署的特许经营协议，英格卡的角色仅限于纯零售领域。此次交易于 2016 年 9 月完成。（详见**附录 2**）

在勒夫看来，一些变化让他们不得不这么做。首先，之前的组织模式存在严重的缺陷，包括缺乏灵活性以及决策流程缓慢。为了适应不断变化的市场环境，业务模式必须实现进化，而宜家家居如果没有对物流等关键职能的控制权，就无法实现这种调整。勒夫表示：“我们的企业结构非常复杂。从某种意义上说，它是由英格瓦·坎普拉德为自己设计的。它符合他的目的，但它不是一个适合未来的可扩展、现代化的设置。当外部环境静止且可预测时，这种模式运作良好。但当游戏规则改变时，我们需要一个具备发展能力的特许经营商。”其次，宜家家居很难管理像英格卡这样庞大的特许经营商。2015 年，英格卡的销售额达到 366 亿美元，员工人数为 16 万，而相比之下，同年宜家家居仅有 40 亿美元的收入和 3,400 名员工。此次重组旨在重新平衡特许经营体系中的权力关系。此外，英格卡只是宜家家居的 11 个特许经营商之一。尽管英格卡在 2015 年占宜家营业额的 92%，但也需要重视其他特许经营商。第三，持续的成功容易滋生自满情绪，这使得创新难以推进。勒夫解释道：“在旧的结构下，特许经营商挑战自己、挑战利润表、运营和资产的可能性非常低。销售额依然在增长——虽然幅度不大——但它仍然优于大多数零售商。扩张也在顺利进行。因此，如果你引入突破性的新想法，它们注定会被忽视和扼杀，因为人们会说：‘看，我们已经做得很好

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

了。’”

在宜家的转型过程中，勒夫并不是孤军奋战。英格卡的首席执行官彼得·阿格内夫亚尔也深度参与了此次重组。尽管关键职能和人员的转移对英格卡产生了重大影响，但阿格内夫亚尔仍推动了宜家雄心勃勃的转型计划。然而，当交易于2017 年完成时，阿格内夫亚尔辞职了。对此，勒夫后来评论道：“当然，获得资源和影响力的一方会更容易一些。”

2017 年 5 月，宜家资深人士杰斯珀·布罗丁被任命为英格卡的首席执行官。布罗丁成长于瑞典西海岸，1995 年以采购经理的身份加入宜家，在巴基斯坦开启了职业生涯，随后在英格卡和宜家家居担任过多个职位，包括产品开发、物流以及坎普拉德的助理。回顾这次交易，布罗丁说：“它发生在一个变革性的时期。对于英格卡的首席执行官来说，要监督如此多的活动简直是一个压倒性的任务。这笔交易为我提供了一个机会，让我能够专注于首席执行官的角色。”勒夫和布罗丁相识多年，彼此非常熟悉。在各自的新职位上，他们的成功相互依赖，因此双方保持紧密一致至关重要。一位高管表示：“在这种复杂的情况下，考虑到特许经营商规模不均衡，而英格卡又如此占主导地位，你无法假装英格卡只是另一个特许经营商。勒夫和布罗丁之所以被推到领导岗位，是因为他们彼此关系密切。他们可以正面处理组织内出现的任何摩擦。在当前这个时间点，他们是完美的搭档。”

新的方向：“宜家的三条前进道路”

随着新体制的建立，并受到坎普拉德“为未来长期发展而建设”这一理念的指引下，勒夫准备为公司制定新的战略方向。宜家家居首席财务官马丁·范达姆后来评论说，宜家是私营企业这一事实非常重要，“我们的融资问题并不严重。我们不需要去市场上筹集资金。英格瓦总是说：‘让我们把赚到的钱存起来。让我们谨慎地花钱。’我们不需要把赚到的钱分给股东，而是留给自己。我们为未来储备资金，应对不时之需。”勒夫提出了一项名为“宜家的三条发展道路”的战略，勾勒出了宜家到2025 年的未来发展方向。这项战略于 2017 年 8 月发布，聚焦于三个优先事项：可负担性、可及性和可持续性。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

可负担性——让今天买不起宜家的人也能买得起宜家

首要任务是提高可负担性，特别是对于新兴市场中数百万进入中产阶级的顾客而言。亚洲和拉丁美洲的新兴经济体正在快速增长，城市化意味着越来越多的人正在迁往城市。然而，由于发展中市场的总购买力落后于更成熟的市场，宜家别无选择，只能进一步降低其价格和成本。“我们在降低成本方面有着良好的记录，这一直是我们最大的骄傲，”一位高管说。为了做到这一点，宜家需要与其供应链密切合作，并重新设计其部分产品系列。“我们需要投资并加速我们的创新，使用更少的材料和更智能的设计，这样我们才能在保持质量的同时消化成本，”一位经理说。

可及性——在更多地方触达更多人并与之互动

第二个优先事项是将宜家产品的触达范围扩大到更多人群。2019 年，世界人口估计为 77 亿。同年，全球有超过 10 亿人光顾宜家门店。该公司的目标是到 2025 年将这一数字增加到 30 亿人，主要是通过在其现有地区扩张来实现。宜家还计划进入十几个新市场，其中包括由新特许经营商 Falabella 引领的南美市场。Falabella 拥有庞大的网络和零售行业强大专业能。（详见**附件 9**：特许经营商列表。）但机会不仅限于地域：宜家还将尝试新的门店形式、多渠道购物，以及更个性化和更有针对性的顾客体验。“我想知道我们将在多大程度上仅仅通过传统的实体店来满足顾客，”勒夫若有所思地说。

可持续性——为人类、社会和地球创造积极影响

宜家的第三个优先事项是到 2030 年实现碳中和和循环经济目标——通过回收消除所有废弃物，并使用回收材料制造所有产品。公司还计划将其门店和其他运营的碳足迹从 2016 年的水平减少 80%。为此，宜家将重点关注禁止一次性塑料和采购 100% 可再生能源等措施。“我们将自己定位为一家负责任的公司，希望推广真正可持续的良好解决方案，”布罗丁说，“我认为每个大公司都有责任在其行业中发挥领导作用。如果我们不朝着可持续的解决方案努力，我们最终将被淘汰出局。”

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

在三条道路上前行

要实现这些目标意味着需要进行重大变革。一位高管指出：“过去 75 年，人们一直以一种方式运营，并不断完善这一理念。但今天，我们需要思考：宜家真正需要保留的独特的东西是什么？哪些方面又是我们必须改变的？”

让顾客负担得起

为了在 2025 年前与 30 亿人产生交互，团队首先必须确定如何接触到如此庞大的人群。内部研究发现，宜家 91% 的潜在客户生活在现有市场——61% 在亚太地区，23% 在欧洲，12% 在北美，4% 在中东和北非。剩下的潜在客户则分布在计划中的新市场中，主要是在宜家计划扩展的拉丁美洲。

这 30 亿人中的大多数（18亿人）的年家庭收入在 1 万美元到 3.5 万美元之间，属于“薄钱包”的人群；而 7 亿人的家庭收入在 3.5 万美元到 7 万美元之间；5 亿人属于“厚钱包”的家庭，年收入超过 7 万美元（详见**附录 10**）。尽管宜家无法触及世界上最贫困的人群——2015年估计有 34 亿人生活在每天 5.5 美元的贫困线以下，但服务更多“薄钱包”人群是一个极具吸引力的想法，因为它可以让公司更容易地接触到尽可能多的顾客。宜家的调查显示，这些消费者对精心设计的家具的重视程度几乎与“厚钱包”的人群一样（38% 对 41%）；目前，他们的选择较少。宜家必须加大营销力度，因为“薄钱包”的人群并不认为宜家是为他们服务的。事实上，在低价格（57% 对 70%）、功能性（63% 对 74%）和耐用性（50% 对 55%）方面，“薄钱包”的人群对宜家系列的评价低于“厚钱包”的人群。超过一半的宜家产品系列（52%）比当地竞争对手的产品贵。（其他宜家客户数据，详见**附录 11**）

宜家能否做出必要的改变来接触“薄钱包”的人群？如果可以，该如何做？“薄钱包”究竟意味着什么？“西方国家的‘薄钱包’，与印度的‘薄钱包’是不一样的，”一位高管说。“找到适合两者的价格点是一个挑战。这是两个不同的金字塔，两个不同的市场结构。我们将不得不扩大我们的商业模式，以应对其中固有的经济差异。这并不是一个简单的商业方程式就可以解决的。”布罗丁对此有

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

不同看法：“你可能会迷失在人口统计数据中，并认为德国和印度的情况非常不同。但印度的‘薄钱包’人群规模更大。当我们为印度开发产品时，我们在德国进行测试，它们的效果非常好。对我们来说，最危险的事情就是原地踏步。”

一种解决方案可能是通过与供应链合作来降低产品系列的成本。“我们应该与我们的供应商沟通，问他们：要让这张 6 美元的桌子卖到 2 美元，需要做些什么？”一位经理说。另一种选择是专注于为低收入客户提供低价的基本家居产品，可以是一个更小的产品范围（1000 种产品而不是 9500 种），或者专门为“薄钱包”人群创建独立品牌。“以印度为例——那里的气候非常潮湿，木材可能不是首选材料，”一位高管评论道。“也许我们应该在产品中使用金属或塑料，因为它们更耐用。……在地球的一定纬度以外，潮湿的市场到处都是。如果我们将这些市场归类，就可以获得关键的规模效应，为它们建立一个高效的供应链，最终甚至可能获得更便宜的产品。”一位资深员工提出了其他想法：

> *当坎普拉德创立公司时，他第一次把低价格放在了首位。这是一个真正的差异化因素。但今天，我们的一些竞争对手比我们更便宜。他们的劳工标准不同。他们使用廉价的塑料和有毒化学品。与其成为最便宜的，也许宜家可以提供产品以外的其他东西，因为我们拥有一些竞争对手不具备的家居知识。例如，或许我们可以尝试租赁我们的产品。这将是一个不同的商业模式。我们的客户可以时不时地得到一把新椅子。这把椅子可以在不同的办公室重复使用。有些部件必须更换。我们必须想办法拆卸和回收它。我们甚至可以出租整个客厅或整个厨房的家具和配件，而不是一件一件地出租我们的产品。制造一个产品，把它包装起来，然后卖掉，这很容易。但从完全不同的角度思考，那是完全不同的事情。*

让宜家更触手可及

除了通过深化地理覆盖以触达更多客户外，宜家还希望简化与客户互动。一位高管甚至认为，在宜家已进入数十年的市场中仍有潜力可挖：“我们正处于全面扩张阶段。德国是我们目前最大的市场，但那里仍有空白区域。美国是我们的第二大市场，但我们仅开发了四分之一的潜力。”

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

引入新门店模式

宜家愈发意识到，必须更主动地贴近消费者需求。由于到 2030 年，大城市居民将贡献全球 80% 的消费，宜家计划在全球 30 个城市中心开设门店，以触达可能无车的年轻都市客群。例如 2019 年 5 月，巴黎玛德琳广场高端商圈开设的宜家门店，面积仅为传统蓝盒子商场的四分之一，仅陈列 1500 件精选商品，其中多数仅支持配送到家或 350 个自提点。该店还设有餐厅，并提供风水咨询、烹饪课程和家具维修工坊。其他城市中心店包括斯德哥尔摩的专属厨房展厅与马德里的客厅家具展厅。“我们正在以一种未经验证的策略大规模尝试。对宜家而言，这种‘测试-学习’模式是革命性的，”一位高管表示，“以前，如果我们想开一家新店，我们会建立一个销售额预测。这是一个极其精确的过程。”现在实验已经显示出一些积极的成效。“需求真实存在，顾客喜爱我们的门店，现在需要以高效运营实现长期盈利。”布罗丁说。

城市中心店的经济模式与郊区店截然不同。“小规模门店绝对是必要的！”沃特卢斯说，“但我们知道如何经营它吗？”城市租金远高于郊区购地成本，且市中心店依赖更高配送费用与员工服务，这些成本难以转嫁给消费者。“补货是最大挑战之一，未来城市限行政策可能加剧难度，”一位高管说，“这些门店也很小，这意味着它们不能像大型门店那样接收整个运输托盘。我们希望拥有相同的成本结构，但我无法创造奇迹。我只能尽最大努力以尽可能低的成本将货物运进来。最终成本会更高。”

提升数字能力

为提升效率并满足客户偏好，宜家加速向数字化迈进。然而，宜家现有的 IT 系统已经老旧，而且主要由英格卡集团运营。“它们很古老。它们都交织在一起。我们称之为‘意大利面条’。大约有 500 个系统，拥有超过 15 万个连接。我们需要逐步实现现代化，即在保持整个系统正常工作的同时，逐步淘汰部分系统，”一位高管说。2018 年，宜家聘请了两位数字化转型领导者：芭芭拉·马丁·科波拉，她在加入英格卡集团之前曾在谷歌和 YouTube 担任营销方面的领导职位；以及在宜家家居工作的格里·罗杰斯，他曾在耐克负责全球供应链、采购和制造。正如布罗丁所说，“他们的战略是‘解开意大利面条的结’，要开放并敢做手

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

术。” 英格卡集团专注于面向消费者的平台，而宜家家居则将设计、供应链和运营数字化。

简化 IT 操作对于宜家提升在线销售至关重要，这标志着宜家从过去对线下体验的偏好中转变过来。宜家历来抵制探索在线渠道，这导致了各加盟商自行采取行动。在 2018 财年，全球 35 个不同的宜家网站获得了约 25 亿次访问，纯在线销售额约占宜家总销售额的 7%（详见**附录 12**）。“由于每个加盟商都在共同的 IT 环境之上进行了创新，因此系统是碎片化的。这也表明，如果要让每个加盟商能够在数字化领域蓬勃发展，就必须对这套共同的体系进行彻底的现代化升级，”马丁·科波拉说。罗杰斯和马丁·科波拉密切合作，以协调他们的工作进展。例如，在 2019 年 4 月，他们推出了宜家首个全球适用的应用程序。该应用程序在两个国家进行了测试：法国和荷兰。

与此同时，马丁·科波拉和罗杰斯通过重塑配送和补货，深入“意大利面”的结构。多年来，由于未能将产品信息、预测和供应链有效链接，宜家时有断货问题。自宜家开始将门店作为线上业务的配送中心后，这一问题更加突出。更强大、高效的 IT 配置可以帮助解决这些问题。马丁·科波拉表示：“通过数据，我们能够以不同的方式管理价值链。我们可以更快适应消费者需求，更迅速了解哪些产品畅销。我们正在从单一接触点的价值链（门店）转向多接触点的价值链。这需要端到端的思维方式和透明度，以降低成本、提高利润率。这是一个巨大的变革。”

提供更多售后服务

为了迎合消费者不断变化的品味，宜家与关联公司合作，尝试了各种服务，包括家具组装、厨房安装和房屋翻新。例如，英格卡集团在 2017 年收购美国公司 TaskRabbit，从而扩大了其向美国顾客提供的家具组装服务。到 2019 年，TaskRabbit 的合同工完成的所有工作中有 10% 是家具组装，而收购前这一比例为 2%。据布罗丁称，TaskRabbit 也在探索室内设计和家具维修服务。许多顾客将送货上门视为家具零售的一个基本服务，截至 2019 年，四分之一的宜家商品是送货上门的，而不是由消费者从其门店自行带回家的。该公司预计，到 2022 年，这一比例将上升到 40% 以上。这增加了成本：“如果我们 40% 以上的产品

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

是送货上门的，这意味着我们需求模型中的很大一部分将不再适用于旧模式，”罗杰斯说，“送货的经济效益将挑战我们的整个结构。” 布罗丁补充说：“送货上门的模式需要大量艰苦的工作和大量基础设施。实现它并不难，但要让它在财务上可持续发展却非常棘手。” 但即使宜家勾画出新的商业模式提供这些服务，这些举措是否真的符合公司“服务大众”的愿景？“我们知道我们需要具备有竞争力的送货上门和组装服务，但这只适用于少数人，”一位高管说，“我们需要寻找其他方法，让那些收入较低的人也能方便地使用我们的产品。我们需要提供一个便利的阶梯，让人们做出自己的选择。”

加大对蓝盒子门店的投资

新的门店模式、数字能力和附加服务是一个很有前景的想法，但宜家已经服务的许多传统市场仍然可以通过其现有商业模式实现显著增长。“我们知道我们需要进入市中心，靠近人们所在的地方，我们知道便利性是与人们互动的关键驱动力。但我们仍然需要继续投资于我们的大型门店。这不是一个非此即彼的问题，”一位经理评论道，“我认为有时我们会忘记我们今天拥有的资产。门店的角色需要重新定位。如果我们 93% 的业务来自门店，那么我们在投资于该资产方面做了些什么？我们知道我们在动摇什么吗？我们想赶上竞争对手，但我们需要以自己的方式去做。我们是一家低成本公司，需要低成本的零售运营，才能为我们的顾客提供低价格。如果我们不小心，就有可能推高成本。”

让宜家可持续发展

“一直以来，我们都秉持着可持续发展的理念，因为低成本就意味着我们必须节俭。宜家始终致力于用更少的原材料做更多的事情，”佩尔·伯格伦说道。但步入 21 世纪，可持续发展在宜家战略中的地位变得愈发重要。“宜家产品 60% 的成本是由自然资源决定，”布罗丁表示，“如果原材料价格上涨，无论我们的产量或效率有多高，宜家产品都会变得更加昂贵，我们的顾客将会减少，最终我们会走向失败。 对于我们来说，真正成为‘未来的宜家’，唯一的途径就是在商业模式中融入可持续性和循环性的创新。这曾经是一个困境，后来变成了一种洞察，现在则是一项承诺。”

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

从 20 世纪 90 年代开始，宜家就推行了一系列计划，以确保原材料，尤其是棉花和木材，以负责任的方式种植。到 2015 年，宜家产品中使用的 100% 的棉花都来自更加可持续的来源，最大限度地减少了水和化学品的使用。宜家还投资了太阳能和风能，目标是使其使用的所有能源都来自可再生能源。

宜家还在设计过程中引入了可持续发展的理念，要求设计师不仅要考虑材料的来源，还要考虑产品将如何回收、翻新或处置。但效果并不明显。例如，高级设计师莎拉·法格想要设计一款由大麻制成并覆盖皮革的休闲椅。“我认为这将是一个有趣的想法，”她说道，“但由于这种生产方法结合了两种无法回收的材料，因此它与我们正在迈向的循环模式并不一致。”产品开发人员大卫·沃尔在着手设计新产品时，也将可持续性牢记于心：

> *各国根据标准和设施的不同，回收流程差异很大。有些国家会手动分离组件。有些国家则直接将废物丢弃在垃圾填埋场。设想一下两盏灯，一盏由木材和一些金属部件制成，另一盏则将 LED 集成到钢管中。哪一盏更具可持续性？大多数人会选择木灯，因为它是由天然材料制成的。但在瑞典等现代化的回收设施中，很难将木材与金属分离，所以你无法将其拆解，只能将其丢弃。LED 灯几乎全部由金属和塑料制成，因此你只需通过粉碎机处理即可：塑料会漂浮起来，金属会下沉，这样你就完成了部件的分类，使其更容易回收。*

延长产品寿命也是迈向更可持续产品的一步。“我们意识到，每次组装和拆卸家具都会对其造成一些损坏。经过两、三、四次之后，家具就无法再使用了，”一位高管说道。为了解决这个问题，宜家工程师设计了一种新的组装工艺，部件之间可以卡扣在一起，无需任何工具。除了大大减少组装时间和复杂性之外，新系统还允许二手家具在使用后进行销售和搬运。其他可能延长产品寿命的举措包括建立一个平台，以促进和集中宜家产品的二手市场，以及提供家具租赁服务。

勇往直前

宜家正处于一个转折点。在全球范围内，它以惊人的速度扩张，将蓝黄色的旗帜

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

插在了 50 多个国家。它掌握了在不同市场以持续低价生产和销售大量产品的艺术。据估计，每五秒钟就有一件毕利书柜售出，每十个欧洲人中就有一个是在宜家床上孕育的。

然而，宜家最初的商业模式——位于城市郊区、只能开车到达的蓝色盒子门店，以及那些渴望通过自己运输和组装产品来省钱的顾客——似乎已不足以支撑坎普拉德一直敦促公司追求的“辉煌未来”。因此，公司拓宽了视野，以涵盖真正的多渠道体验，通过全面布局新零售形式（在线销售、市中心店和快闪店、提货点、新服务等）弥补失去的时间，并大胆进军新市场，更具体地瞄准全球中低收入群体。

这一切是否会催生一个强大的宜家，还是两个或更多的商业模式？宜家是否因为同时测试太多东西而分散了资源？一位经理说：“我们做的这么多，会不会有失去本质的风险？我们在让家居生活民主化方面拥有超过 75 年的经验。当新的趋势出现时，我们应该利用自身的优势，并以宜家独有的解决方案来应对，而不是与竞争对手亦步亦趋。否则，我们最终可能会变得更像他们，而更不像我们自己。”相比之下，勒夫认为，宜家必须与全球零售业和消费者行为的变革保持同步。“可能会有一些成长的烦恼，”他说，但最终，“只要目标、灵感和动力还在，你就可以承受相当多的混乱和超负荷。我们的想法是积极地颠覆自己，实现转型飞跃，并探索新的前进道路的可能性。”

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

附录

附录 1：宜家的发展历史：增长与绩效指标（1954-2018）

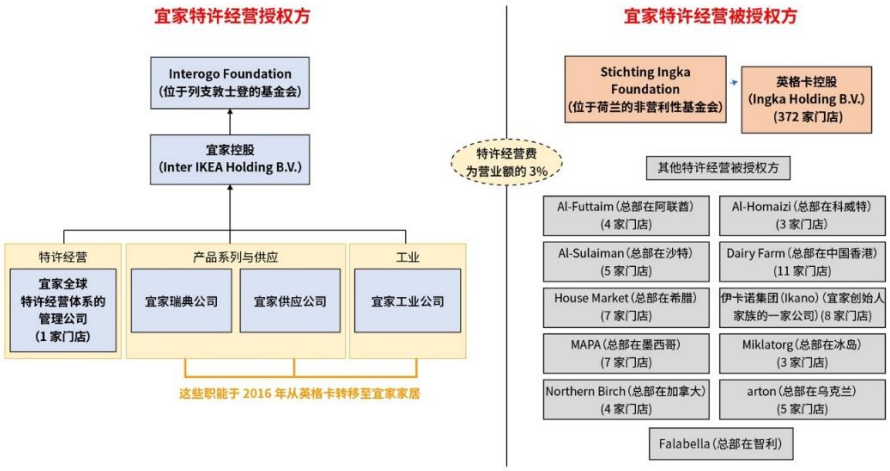
年份	营业额（百万美元）	门店数量	国家数量	员工数量	目录数量（千册）	访客数量（百万）
1954	0.5	1	1	15	285	不适用
1964	15	2	2	250	1,200	不适用
1974	151	10	5	1,500	13,000	不适用
1984	755	66	17	8,300	40,000	38
2004	15,619	202	34	90,000	160,000	365
2014	38,510	361	48	164,000	217,000	821
2018	43,374	422	53	208,000	203,000	957

资料来源：案例作者根据英格卡和宜家家居数据整理。

注：

- *“不适用”（N/A）表示某些信息未公开，因此不可用。*
- *1954 年的门店是一个展示厅。*
- *2018 年目录的统计基于为 2018 年季节制作的目录数量，这些目录实际上发布于 2017 年。*

附录 2：宜家的组织结构（截至 2019 年）



资料来源：根据英格卡和宜家家居的数据，由案例撰写者整理。

注：

- *宜家家居在荷兰代尔夫特运营了一家试点门店，该门店既是普通宜家门店，同时也提供宜家概念的测试和培训设施。*
- *从 2018 年年底到 2019 年 9 月，宜家在全球范围内新开了 8 家门店，这也是本附录中提到的 430 家门店数量（而非案例研究第一页提到的 422 家门店）的原因。*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

=55附录 3：一个家具商的誓约（1976年）

通过提供种类丰富、设计精良且功能齐全的家居产品，以极低的价格，让尽可能多的人能够负担得起，从而创造更美好的生活。我们毅然决然地站在大众这一边。对我们的顾客有利的，从长远来看也对我们有利。这一目标承载着责任。无论是东方还是西方，所有国家和社会都将过多资源用于满足少数人的需求。例如，在我们的行业中，太多的优秀设计和新创意只为少数富人所拥有。这种情况影响了我们目标的制定。仅仅几十年后，我们就取得了良好的成果。一位著名的瑞典实业家兼政治家曾说过，宜家对民主化进程的贡献比许多政治措施加起来还要大。我们也相信，我们的行动激励了许多同行朝着同样的方向努力。瑞典，我们的“国内市场”，已经成为世界先锋，因为许多新概念从一开始就是为了大众——所有资源有限的人——的利益而设计的。我们处于这一发展的前沿。但我们还有更大的抱负。我们知道，我们几乎可以在所有市场上产生积极的影响。我们知道，在未来，我们也将能够为祖国以外的民主化进程做出宝贵的贡献。我们知道，更大的生产规模不仅能在本土给我们带来新的优势，还能让我们在更多的市场上分散风险。这就是为什么扩展业务是我们的责任。

我们实现目标的方式的特点在于，我们不带有偏见（也可以说是“以不同的方式做事”），以及我们力求简单、直接的人际关系。“生活方式”是个厚重的词汇，但我毫不犹豫地使用它。为大众创造更美好的生活，需要打破地位与传统的束缚——成为更自由的人。我们的目标是让我们的名字也成为这个概念的代名词——为了我们自己的利益，也为了激励他人。然而，我们必须始终牢记，自由意味着责任，这意味着我们必须对自己要求很高。没有什么方法比以身作则更有效。我之前说过，我们为民主化进程做出了贡献。为了避免任何误解，我要补充一点，这并不意味着我们在平等问题（例如工资问题）上持特定立场。尽管你可以说，我们是从不同的角度来看待这些问题的。我们的产品范围和价格理念，它们是我们工作的核心，将在以下章节中进行描述。它们也描述了我们多年来制定的规则和方法，这些规则和方法是使宜家成为并将继续使其成为一家独特公司的思想框架的基石。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

1.产品范围——我们的身份印记

通过提供种类丰富、设计精良且功能齐全的家居产品，以极低的价格，让尽可能多的人能够负担得起。

产品范围：我们的目标必须涵盖整个家居环境，即为室内外每个部分提供家具和配件。产品范围还可以包括家用工具、器皿和装饰品，以及用于自主布置和室内装饰的或简或繁的组件。它还可以包含少量用于公共建筑的物品。产品范围必须始终保持在一定限度内，以免对整体价格形象产生不利影响。主要精力必须始终集中在每个产品领域的基本产品上。

产品定位：重点必须始终放在我们的基本产品系列上——“典型的宜家”产品。我们的基本系列必须有自己的特色。它必须反映我们的思维方式，像我们一样简单直接。它必须耐用且易于搭配。它必须反映一种更轻松、更自然、更无拘无束的生活方式。我们的产品必须具备设计感，色彩丰富且充满活力，带有一种吸引所有年龄段年轻心态消费者的青春气息。在斯堪的纳维亚，人们应该将我们的基本产品系列视为典型的宜家产品。在其他地方，他们应该将其视为典型的瑞典产品。除了基本产品系列之外，我们还可以提供一个较小的、更具传统风格的系列，以吸引大多数人，并且可以与我们的基本产品系列相结合。在斯堪的纳维亚以外的地区，这部分产品系列必须**严格限制**。

功能和技术质量：“一次性”产品不是宜家产品。消费者购买的每件产品都应能带来长期的使用乐趣。这就是为什么我们的产品必须功能齐全且做工精良。但质量绝不能成为目的本身：它必须根据消费者的需求进行调整。例如，一张桌子的表面需要比书架的架板更耐用。在前者中，较昂贵的表面处理可以为消费者提供长期的实用性，而在后者中，这种处理只会增加价格，从而损害消费者的利益。质量必须始终以消费者的长远利益为出发点。我们的基准应是瑞典基础家具标准（Möbelfakta）或其他合理规范。

有意义的低价：大多数人的经济资源有限。我们旨在服务大众。首要原则是保持极低的价位。但它们必须是“有意义的低价”。我们绝不能在功能或技术质量上妥协。我们必须不遗余力地确保我们的价格被认为是低价。与竞争对手相比，

版权©2025归哈佛商业出版所

我们的价格必须始终有显著差异，并且我们必须始终为每种功能提供最佳的性价比。每个产品领域都必须包含“令人惊叹的优惠”，并且我们的产品系列绝不能发展到危及我们价格形象的程度。“有意义的低价”这一概念对我们所有员工都提出了极高的要求。这包括产品开发人员、设计师、采购员、办公室和仓库工作人员、销售人员以及所有其他能够影响我们采购价格和**所有其他成本**的成本承担者——简而言之，我们每一个人！没有低成本，我们就永远无法实现我们的目标。

产品范围政策的变化：我们服务大众的基本政策永远不会改变。只有英格卡控股和宜家全球特许经营体系的管理公司的董事会共同决定，才能对这里给出的关于产品系列构成的指导方针进行修改。

2.宜家精神——强劲而鲜活的现实存在

你一定感受过它，甚至可能赋予了它你自己的理解。显然，在过去，当我们人数不多，彼此都在触手可及的范围内，可以互相交谈时，这种精神更容易保持活力。现在，随着个人逐渐迷失在集体谈判的灰色一致性（刻板模式）和人事部门编号的文件中，保持这种精神自然就更难了。过去的事情更具体——随时准备在任何事情上互相帮助；用少量资金进行管理的艺术，充分利用我们所拥有的；成本意识到了吝啬的地步；心怀谦逊，永葆热忱，并在风雨同舟中铸就强烈的归属感。但宜家与社会皆已变迁，这份精神却仍在每一处工作场所生生不息——无论新老员工之间。依然有人日复一日全力以赴，依然有无数人怀揣着相同信念。当然，在我们这样庞大的群体中，并非人人都能感受到同等的责任感与热忱。总有人将工作仅仅视为谋生手段——一份寻常差事罢了。有时，你我都必须为未能守护这份火焰而承担责任，也许是因为我们有时动摇了自己的承诺，或者仅仅是因为没有精力为一项看似单调的任务注入活力和温暖。真正的宜家精神仍然建立在我们的热情之上，建立在我们不断追求革新、成本意识、随时准备承担责任和提供帮助、以谦逊的态度对待我们的任务以及我们做事方式的简单性之上。我们必须互相照顾，互相激励。那些不能或不愿加入我们的人是值得同情的。工作绝不能仅仅是一种谋生手段。如果你对你的工作没有热情，你三分之一的人生就被浪费了，你抽屉里的一本杂志永远无法弥补这一点。对于你们中任何承担领导责任的人来

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

说，激励和培养你的同事至关重要。团队精神是一件好事，但它需要团队中的每个人都致力于他们的任务。作为队长，你在咨询团队后做出决定。事后没有时间争论。以足球队为榜样！感谢那些是我们社会支柱的人！那些简单、安静、被认为理所当然的人，他们总是愿意伸出援手。他们尽职尽责，默默地承担责任。对他们来说，明确的责任范围是一个必要但不讨喜的词。对他们来说，整体就像总是互相帮助和分享一样不言而喻。我称他们为中流砥柱，仅仅是因为每个系统都需要他们。他们在我们仓库、办公室、销售队伍中随处可见。他们是宜家精神的化身。是的，宜家精神依然存在，但它也必须与时俱进地培养和发展。**发展并不总是等同于进步。**作为领导者与责任担当者，你往往决定着发展是否真正迈向“更好”。

3.利润为我们提供资源

为大众创造更美好的生活！为了实现我们的目标，我们必须拥有资源——尤其是在财务领域。我们不相信天上掉馅饼，我们相信努力、投入的工作会带来成果。利润是一个美好的词！让我们首先去除利润这个词的戏剧性色彩。这是一个政客经常使用和滥用的词。但事实上，利润为我们提供了资源。获得资源有两种方式：通过我们自己的利润，或通过补贴。所有国家补贴都来自国家在某种运营中的利润，或来自你我必须缴纳的某种税款。因此，在建立财务资源方面，我们要自力更生。我们努力积累财政资源的目的是**为了长期取得良好的成果。**你知道怎么做：我们必须提供最低的价格，并且我们必须将其与良好的质量相结合。如果我们收费过高，我们将无法提供最低的价格。如果我们收费过低，我们将无法积累资源。一个美好的难题！它迫使我们在产品开发时更注重经济性，在采购时更注重效率，并在各方面都厉行节约。这就是我们的秘诀，这就是我们成功的基础。

4.用有限的资源，获得更好的成果

这是宜家一贯的理念，如今更显重要。我们一再证明，凭借有限的资源或极其有限的资金，我们依然能取得良好成果。在宜家，浪费资源是一大禁忌。如果不计成本，要实现既定目标并非难事。任何设计师都可以设计一张售价 5,000 瑞典克朗的桌子。但只有技艺最高超的设计师才能设计出一张售价 100 瑞典克朗且优质

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

实用的桌子。**任何问题的昂贵解决方案通常都是平庸之作。**在了解成本之前，我们对任何方案都持保留态度。没有明确标价的宜家产品绝不可取！这就像政府不告诉纳税人“免费”学校午餐每份的成本一样荒谬。在你选择一个解决方案之前，要将其与成本联系起来。只有这样，你才能完全确定它的价值。浪费资源是人类最大的疾病之一。许多现代建筑与其说是对需求的理性回应，不如说是对人类愚蠢的纪念碑。但在日常生活中，浪费给我们带来的损失更大：归档你永远不会再需要的文件；花时间证明你无论如何都是对的；将决定推迟到下次会议，因为你现在不想承担责任；打电话，而你其实可以很容易地写一张便条或发送传真。这样的例子不胜枚举。以宜家之道善用资源，这样就能用有限的资源创造卓越成果。

5.简单是一种美德

要让群体或企业中的众人协同运转，规则必不可少。但规则越复杂，就越难遵守。复杂的规则会让人瘫痪！历史包袱、恐惧和不愿承担责任是官僚主义的滋生地。优柔寡断会产生更多的统计数据、更多的研究、更多的委员会、更多的官僚主义。官僚主义使事情复杂化并导致瘫痪！规划通常是官僚主义的同义词。当然，规划对于制定工作准则和使公司能够长期运作是必要的。但不要忘记，**过度的规划是企业死亡的最常见原因。**过度的规划会限制你的行动自由，让你没有时间完成工作。复杂的规划会让人瘫痪。因此，让简单和常识指导你的规划。简单是我们优秀的传统。简洁的流程往往事半功倍，简单的行为准则赋予我们力量。无论对待同事、供应商还是顾客，我们都以简单、谦逊为准则。我们拒绝入住奢华的酒店不仅仅是为了削减成本。我们不需要豪华轿车、浮夸的头衔、定制的制服或其他身份象征。我们仰仗的，始终是自身的力量与信念！

6.以不同的方式做事

如果我们从一开始就咨询专家，阿姆霍特这样的小镇能否承载宜家这样的企业，他们肯定给出否定的答案。但如今，这片土地已成为全球家居行业最重要的运营中心之一。**通过不断地问我们为什么这样做或那样做，**我们可以找到新的道路。通过拒绝墨守成规，我们持续突破前行。我们敢于以不同的方式做事！不仅在大

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

事上，也在解决日常小问题上。我们的采购员去窗户厂买桌腿，去衬衫厂买靠垫，这并非巧合。这很简单，就是对“为什么”这个问题的回答。我们对传统的抗议不是为了抗议而抗议：这是我们不断寻求发展和改进的刻意表达。保持和激发我们业务的活力是我们最重要的任务之一。正因如此，我始终期待每家宜家商场都独一无二。纵然最新门店必有瑕疵，但纵观全局，它终将成为迄今为止的最佳版本。创新精神与探索热情应始终指引我们前行，“为什么”将永驻我们的基因。

7.专注——我们成功的关键

分散兵力的将军必然会失败。即使是极具天赋的运动员也无法在多个领域取得成功。对我们来说，专注同样是制胜关键——即集中优势资源。我们永远不可能在所有地方、同时做所有事情。我们的产品系列不能无限扩张。毕竟我们永远无法满足所有人的口味。我们必须专注于我们自己的定位。我们永远不可能一次推广我们所有的产品系列。我们必须专注。我们不可能一次性征服所有市场。我们必须专注，用尽可能少的资源，取得最大的影响。当我们专注于重要领域时，我们必须学会斯莫兰人所说的“lista”。“Lista”是斯莫兰的常用语，它的意思是“量入为出”、“精打细算”，即以最低限度的资源完成你必须要做的事。当我们开拓新市场时，我们专注于营销。专注意味着在某些关键阶段，我们不得不忽略其他重要方面，例如安全系统。这就是为什么我们必须对每位同事的诚实和忠诚提出特别高的要求。专注——这个词本身就蕴含力量。将其融入日常工作，必见成效。

8.承担责任——一项特权

在各类公司和社区的各个层级中，都有一些人宁愿自己做决定，也不愿躲在别人的决定背后。这些人敢于承担责任。一个公司或社区中这样勇于承担责任的人越少，它就越官僚化。频繁的会议和小组讨论往往是由于负责人不愿或无法做出决定造成的。民主程序或探讨每个人的义务可能被用作一种推卸责任或避免行动的借口。承担责任与教育程度、经济状况或职位无关。在仓库、采购员、销售人员和办公室职员中——简而言之，到处都能找到勇于承担责任的人。他们在任何体系中都是不可或缺的。他们是所有进步的关键。是他们让车轮不断转动。在我们

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

的宜家大家庭中，我们希望关注每个人，并互相支持。我们都有自己的权利，但我们也有自己的义务。自由伴随着责任。你我的主观能动性至关重要。我们要敢于承担责任，并做出决定。**只有在睡觉时，人才不会犯错。**犯错是积极行动的人的特权——是那些能够纠正错误并将其改正的人的特权。我们的目标要求我们不断练习做决定和承担责任，不断克服对犯错的恐惧。**对犯错的恐惧是官僚主义的根源，也是进步的敌人。**没有哪个决定可以声称是唯一正确的。决定是否正确取决于投入其中的精力。必须允许犯错。消极者终日忙于自证无过，积极者永远着眼未来——胜利永远属于乐观进取者。他们总是能给同事和自己带来快乐。但胜利并不意味着别人必须失败。最美好的胜利是没有失败者的胜利。如果有人窃取了我们的模式，我们不会起诉他们，因为诉讼本质是消极对抗。我们会通过开发一个更新更好的模式来解决这个问题。行使你的特权——那既是权利更是义务，在担责与决策中书写价值。

9.事业尚未成功，未来璀璨可期！

功成身退的满足感犹如催眠药剂。一个退休后感觉自己已经尽职尽责的人会很快衰老。一家觉得自己已经达到目标的公司会很快停滞不前，失去活力。幸福不是到达终点，幸福在于过程。我们何其有幸，始终立于事业的开端——每个领域皆是如此。只有不断地问自己，今天所做的事情明天如何才能做得更好，我们才能前进。积极的探索乐趣也必须成为我们未来的灵感源泉。“不可能”这个词已经从我们的字典中剔除，而且必须一直如此。经验是一个需要谨慎对待的词。经验是所有进步的障碍。许多人以经验为借口，不去尝试任何新事物。当然，适时借鉴经验是明智之举，但请优先汲取自身经验——这往往比冗长调研更有价值。我们提升自我的热忱永不退却，而谦逊始终是核心准则。谦逊对我们的工作和生活都意义重大。它甚至对我们的人格至关重要。它不仅意味着对同胞的体贴和尊重，也意味着善良和慷慨。没有谦逊的意志力和力量往往会导致冲突。意志力和力量与谦逊相结合，是你作为个人和人类进步的秘密武器。记住，**时间是你最重要的资源。**你可以在 10 分钟内完成很多事情。10 分钟一旦过去，就永远消失了。你再也找不回来了。

资料来源：经宜家系统集团有限公司 (Inter IKEA Systems B.V.) 授权使用。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

附录 4：宜家门店的图片（截至2019年）

a）　传统的大蓝盒子门店







b）城市中心店

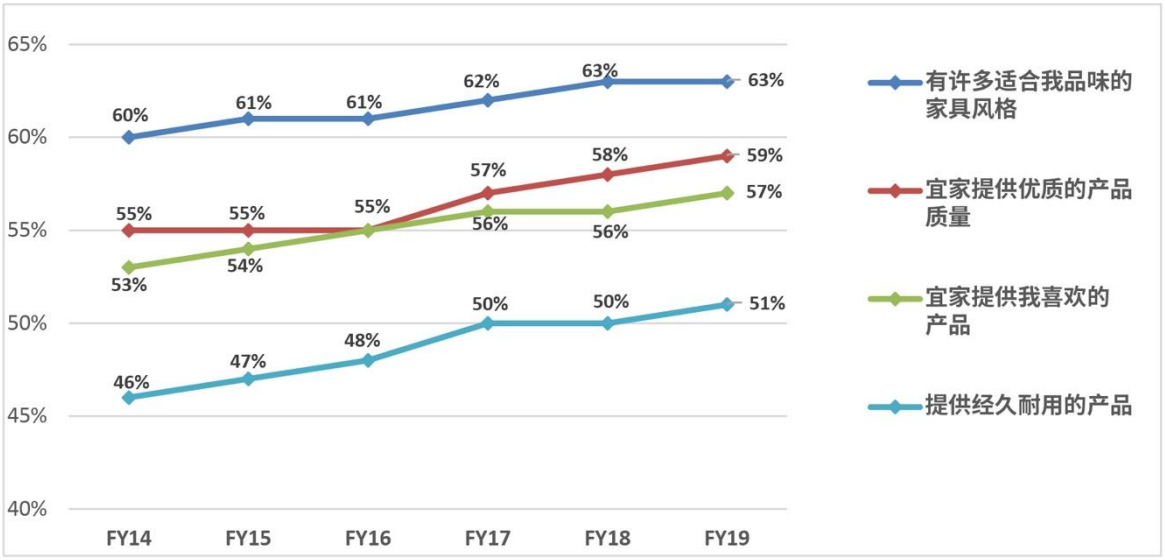


资料来源：宜家家居与英格卡。

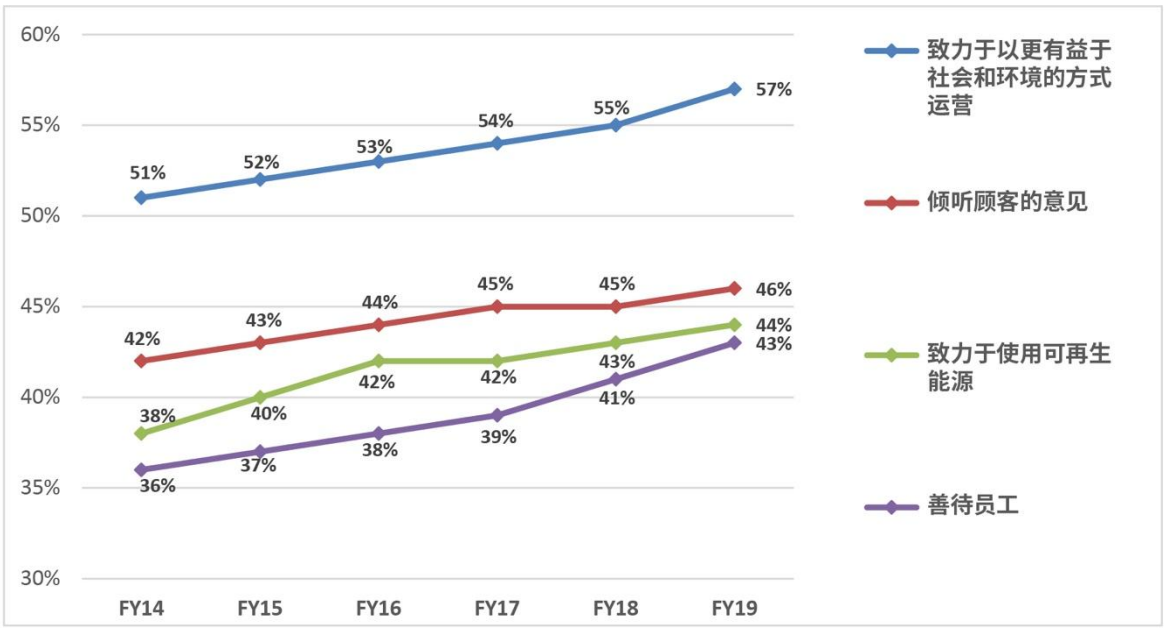
版权 ©2025 归哈佛商业出版所

附录 5：顾客对宜家的品牌认知

a）产品种类和产品质量（2014-2019财年）

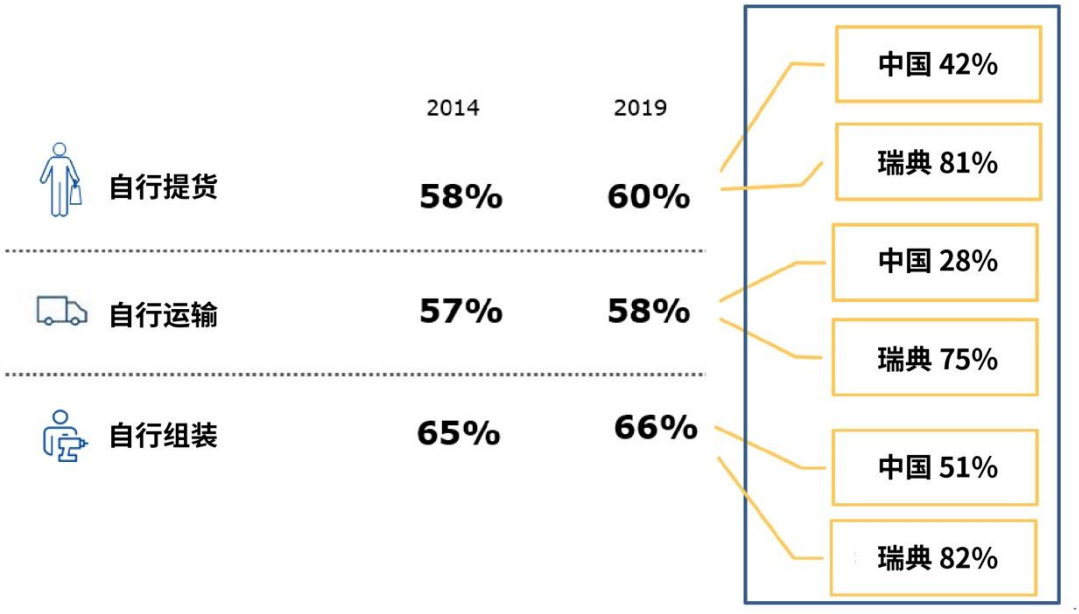


b）对人类、环境和社会的积极影响（2014-2019财年）



版权 ©2025 归哈佛商业出版所

c）宜家理念的现实意义 (2014-2019)



*注：*全球总人口。*

资料来源：宜家家居数据。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

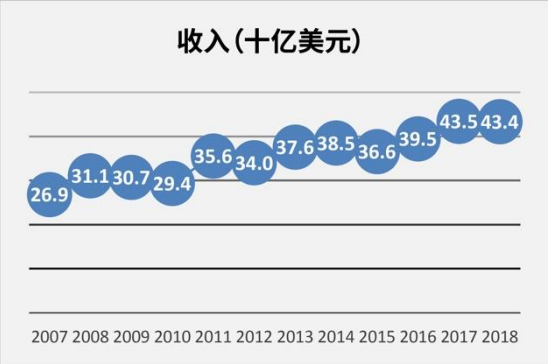
附录 6：英格卡（宜家最大的特许经营商）选定财务数据

a）按地理区域划分的英格卡销售额，2013 年与 2018 年对比

	2013	2018
销售前五的国家的市场份额	德国：14%	德国：15%
	美国：12%	美国：13%
	法国：9%	法国：8%
	俄罗斯：7%	英国： 6%
	瑞典：5%	中国：6%
各区域销售占比	欧洲：69%	欧洲：71%
	北美：16%	美洲：18%
	亚、澳大利亚、俄罗斯：15%	亚洲：11%

资料来源：英格卡数据。

b）英格卡集团收入和净利润情况（2008-2018 年）





资料来源：改编自标准普尔旗下 Capital IQ 公司的“英格卡控股有限公司”，访问时间为 2019 年 9 月。

注：英格卡指出，2017 年和 2018 年利润下降的原因，除其他事项外，还包括将系列产品、供应和工业活动出售给洲际宜家，以及与“交易”相关的投资，以转变业务模式。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

c）英格卡损益表（单位：百万美元），2015-2018

截至财年年度	2015 年 8 月 31 日	2016 年 8 月 31 日	2017 年 8 月 31 日	2018 年 8 月 31 日
收入	36,581.3	39,099.3	43,100.6	43,006.4
其他收入	-	412.5	364.6	368.0
收入合计	36,581.3	39,511.7	43,465.1	43,374.3
销货成本	20,410.0	21,089.1	28,179.6	28,665.1
毛利润	16,171.4	18,422.6	15,285.6	14,709.2
销售、一般及行政费用	5,385.6	-	11,686.3	12,096.3
其他营业费用（收入）	6,2504	13,407.3	-	-
其他营业费用合计	11,636.0	13,407.3	11,686.3	12,096.3
营业收入	4,535.4	5,015.3	3,599.3	2,612.9
利息和投资收入	991.3	-	-	-
净利息支出	991.3	-	-	-
其他非营业收入（之处）	(656.4)	968.7	336.1	(160.2)
税前利润	4,870.3	5,984.1	3,935.4	2,452.7
所得税费用	920.8	1,290.9	979.7	735.9
持续经营业务利润	3,949.6	4,693.2	2,955.7	1,716.8
非经常性项目及账目调整	(15.7)	(11.1)	(19.0)	(12.8)
净收入	3,933.9	4,682.0	2,936.7	1,704.0

资料来源：Capital IQ公司（标准普尔旗下公司）的“英格卡控股有限公司”，访问时间：2019年9月。

注：英格卡指出，2016 年利润增长包含了“交易”带来的收益，这提升了 2016 财年的业绩。该公司还提到，2017 年和 2018 年利润下降的原因，除其他因素外，还包括将产品系列、供应和工业活动出售给宜家家居，以及为实现业务转型而进行的与此“交易”相关的投资。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

附录 7：主要国家的竞争环境

a）家居用品：各品牌市场份额，2013-2018

中国		
	2013	2018
宜家	1.1%	1.8%
欧派	0.8%	1.4%
欧普	0.9%	1.1%
其他	97.2%	95.7%

法国		
	2013	2018
宜家	13.4%	15.7%
世界之家	2.7%	4.7%
施密特	3.8%	3.8%
其他	80.1%	75.8%

德国		
	2013	2018
宜家	9.1%	11.1%
诺比利亚	1.4%	1.4%
赫尔斯塔	1.2%	1.1%
其他	88.3%	86.4%

印度		
	2013	2018
飞利浦	2.3%	2.3%
高德瑞家居	1.5%	1.8%
苏利亚	1.1%	1.0%
其他	95.1%	94.9%

瑞典		
	2013	2018
宜家	25.4%	25.9%
米奥	7.9%	12.9%
居思克	7.2%	7.1%
其他	59.5%	54.1%

英国		
	2013	2018
宜家	6.4%	8.1%
DFS	3.4%	3.5%
SCS	1.2%	1.1%
其他	89.0%	87.3%

美国		
	2013	2018
爱室丽	5.1%	5.5%
宜家	2.7%	2.8%
舒达	2.2%	2.2%
其他	90.0%	89.5%

版权©2025归哈佛商业出版所

b）选定指标，2013-2018

国家	家居用品：互联网销售占总销售的百分比		每千名居民汽车保有量
	2013	2018	2017 数据
中国	2.6%	10.2%	180
法国	6.9%	9.5%	590
德国	4.8%	6.4%	605
印度	0.1%	4.8%	28
瑞典	3.6%	7.5%	537
英国	10.3%	14.8%	617
美国	8.7%	14.9%	838

资料来源：

由案例作者整理自以下来源：

- *《家居用品》，Passport，Euromonitor International；*
- *欧洲汽车制造商协会 (ACEA)，《按国家划分的人均汽车数量》，https://www.acea.be/statistics/tag/category/vehicles-per-capita-by-country；*
- *美国交通部联邦公路管理局 (FHWA)，《州机动车注册 - 2017》，https://www.fhwa.dot.gov/policyinformation/statistics/2017/mv1.cfm；*
- *Brajesh Chhibber和 Rajat Dhawan，《重振印度汽车行业的六种方法》，LiveMint，2019 年 12 月 2 日，https://www.livemint.com/industry/manufacturing/6-ways-to-reignite-india-s-auto-industry-11571157981126.html；*
- *以上所有内容均于 2020 年 1 月访问。*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

附录 8：选定经济和社会指标，2018 年（除非另有说明）。

国家	1990 年人均 GDP（购买力平价，现值国际美元）	2018 年人均 GDP（购买力平价，现值国际美元）	人口	*基尼指数（%）*	每天生活费低于 1.90 美元的贫困比例（2011 年购买力平价，占人口百分比）	每天生活费低于 3.20 美元的贫困比例（2011 年购买力平价，占人口百分比）	每天生活费低于 5.50 美元的贫困比例（2011 年购买力平价，占人口百分比）
卢森堡	29,665	113,337	607,728	33.8	0.2%	0.5%	0.5%
挪威	18,432	65,511	5,314,336	27.5	0.2%	0.2%	0.2%
美国	23,889	62,795	327,167,434	41.5	1.2%	1.5%	2.0%
荷兰	19,145	56,329	17,231,017	28.2	0.0%	0.2%	0.5%
丹麦	18,216	55,671	5,797,446	28.2	0.2%	0.2%	0.5%
瑞典	20,121	53,209	10,183,175	29.2	0.3%	0.7%	1.0%
德国	19,423	53,075	82,927,922	31.7	0.0%	0.0%	0.2%
澳洲	17,330	51,663	24,992,369	35.8	0.5%	1.0%	1.2%
加拿大	20,174	48,130	37,058,856	34.0	0.5%	0.5%	1.0%
英国	16,698	45,974	66,488,991	33.2	0.2%	0.2%	0.7%
法国	17,624	45,342	66,987,244	32.7	0.0%	0.2%	0.2%
日本	19,561	42,797	126,529,100	32.1	0.2%	0.5%	1.0%
韩国	8,273	40,112	51,635,256	31.6	0.2%	0.5%	1.2%
马来西亚	6,850	31,782	31,528,585	41.0	0.0%	0.2%	2.7%
土耳其	6,141	28,069	82,319,724	42.9	0.3%	2.7%	11.5%
俄罗斯	8,010	27,147	144,478,050	37.7	0.0%	0.3%	2.7%
阿根廷	7,380	20,611	44,494,502	42.4	0.6%	2.4%	7.8%
墨西哥	6,499	19,845	126,190,788	43.4	2.5%	11.2%	34.8%
泰国	4,318	19,051	69,428,524	36.0	0.0%	0.5%	7.1%
中国	988	18,237	1,392,730,000	38.6	0.7%	7.0%	27.2%
巴西	6,711	16,096	209,469,333	51.3	3.4%	8.0%	19.4%
印度尼西亚	3,002	13,080	267,663,435	39.7	7.2%	33.1%	67.0%
埃及	3,827	12,412	98,423,595	31.8	1.3%	16.1%	61.9%
乌克兰	6,790	9,233	44,622,516	24.6	0.1%	0.5%	7.8%
菲律宾	2,605	8,951	106,651,922	40.1	7.8%	32.6%	63.2%
印度	1,237	7,763	1,352,617,328	35.7	21.2%	60.4%	86.8%
越南	946	7,448	95,540,395	35.3	2.0%	8.4%	29.0%
尼日利亚	2,181	5,991	195,874,740	43.0	53.5%	77.6%	92.1%
巴基斯坦	1,983	5,567	212,215,030	33.5	3.9%	34.7%	75.4%

资料来源：由案例作者整理自世界银行，“人均 GDP”、“人口”和“贫困”，https://data.worldbank.org/；均于 2019 年 9 月访问。

注：

- **基尼指数（GINI Index）衡量人口中的收入分配状况。该系数范围从 0% 到 100%，其中 0% 表示完全平等，100% 表示完全不平等。*
- *基尼指数和贫困比例：数据为 2015 年，除以下国家：日本（2008 年）；尼日利亚（2009 年）；印度（2011 年）；韩国（2012 年）；加拿大（2013 年）；澳大利亚（2014 年）；阿根廷、墨西哥、美国和越南（2016 年）。*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

附录 9：宜家特许经营商，截至 2019 年

宜家特许经营商	首店开业时间	开店数量	所在市场
Al-Futtaim Group	1991	4	埃及、卡塔尔、阿拉伯联合酋长国
Al-Homaizi Group	1984	3	科威特、摩洛哥、约旦
Al-Sulaiman	1983	5	巴林、沙特阿拉伯
Dairy Farm Group	2002*	11	中国（香港）、印度尼西亚、台湾
House Market Group	2001	7	保加利亚、塞浦路斯、希腊
IKANO Group	1986**	8	马来西亚、新加坡、泰国
Ingka Group	1986**	372	澳大利亚、奥地利、比利时、加拿大、中国（大陆）、克罗地亚、捷克、丹麦、芬兰、法国、德国、匈牙利、印度、爱尔兰、意大利、日本、荷兰、挪威、波兰、葡萄牙、罗马尼亚、俄罗斯、塞尔维亚、斯洛伐克、韩国、西班牙、瑞典、瑞士、英国、美国
Mapa	2005	7	土耳其
Miklatorg Group	1981	3	冰岛、拉脱维亚、立陶宛
Northern Birch	2005***	4	以色列
Sarton Group	2010	5	多米尼加共和国、西班牙群岛
Falabella	First store: 2021 (TBC)	9 stores over the next 10 years	智利、哥伦比亚、秘鲁

资料来源：根据英格卡和宜家家居的数据，由案例撰写者整理。

注：此处列出的特许经营实体并非意在表示准确的公司名称，仅用于指代获得特许经营权的公司或公司集团。在 2018 年底至 2019 年 9 月期间，全球新开设了 8 家宜家门店，这解释了为什么在此展示中列出了 430 家门店（而非案例研究第一页提到的 422 家门店）。

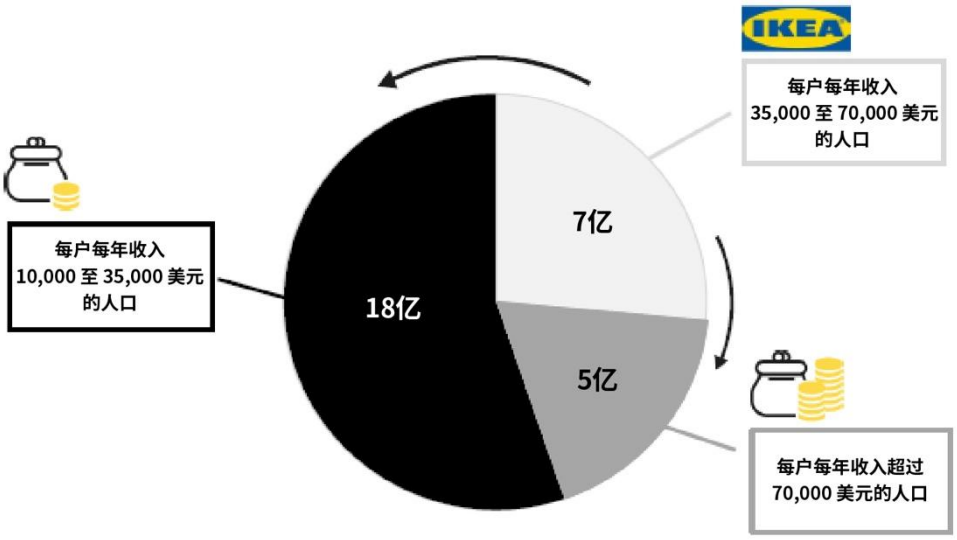
**2002 年，香港和台湾的宜家业务由 Dairy Farm 从怡和太平洋控股公司 (Jardine Pacific Holdings) 手中收购。*

***IKANO 和英格卡最初是宜家的一部分。1986 年，宜家业务被分为三个独立的法律实体集团公司（Inter IKEA、IKANO 和英格卡）。*

****2005 年，拥有 Northern Birch 的马修·布朗夫曼 (Matthew Bronfman) 从合作社 (Co-Op) 手中收购了宜家以色列业务。*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

附录 10：宜家截至 2019 年的计划——到 2025 年与 30 亿人互动



资料来源：Inter IKEA 数据。

注：2019年，全球人口估计为77亿。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所

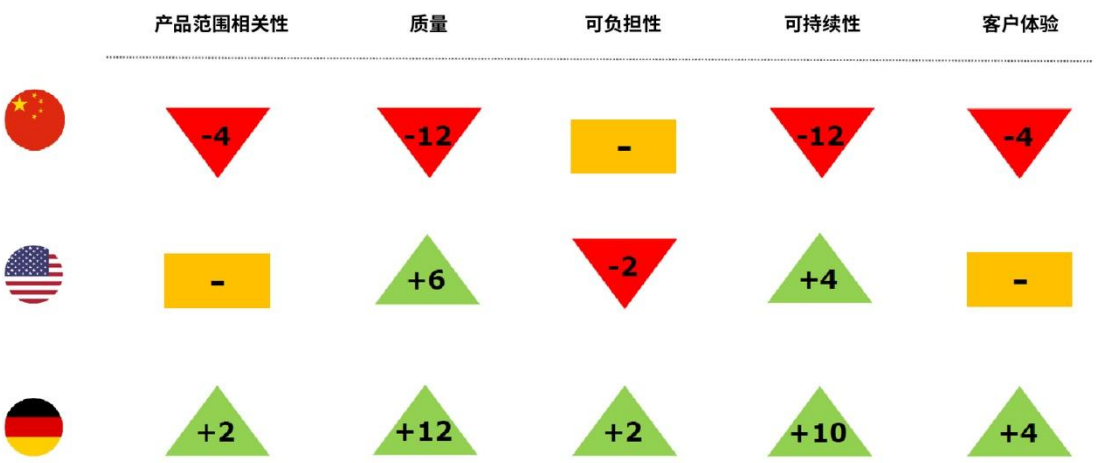
附录 11：宜家消费者洞察

a）宜家现今的目标群体是谁？薄钱包 vs. 厚钱包（*截至2019年）

		
中国	美好生活超市 - 麦德龙 (Metro)	**宜家** - 红星美凯龙
美国	沃尔玛 - 西尔斯 (Sears) - Big Lots	梅西百货 - Wayfair - Pottery Barn
德国	TEDi — Quelle — Roller	XXXL - Depot - **宜家**
英国	Asda — Wilkinson — B&M — Home Bargains	约翰·路易斯 (John Lewis) - NEXT - **宜家**
西班牙	Ebay — Leroy Merlin — CASA	英格列斯百货 (El Corte Ingles) - Conforama - Zara Home - **宜家**
瑞典	Jysk — Rusta Clas Ohlson	J米奥 (Mio) - EM-**宜家**

*注：*薄钱包 = 每户每年收入 10,000 至 35,000 美元的人群。厚钱包 = 每户每年收入超过 70,000 美元的人群。*

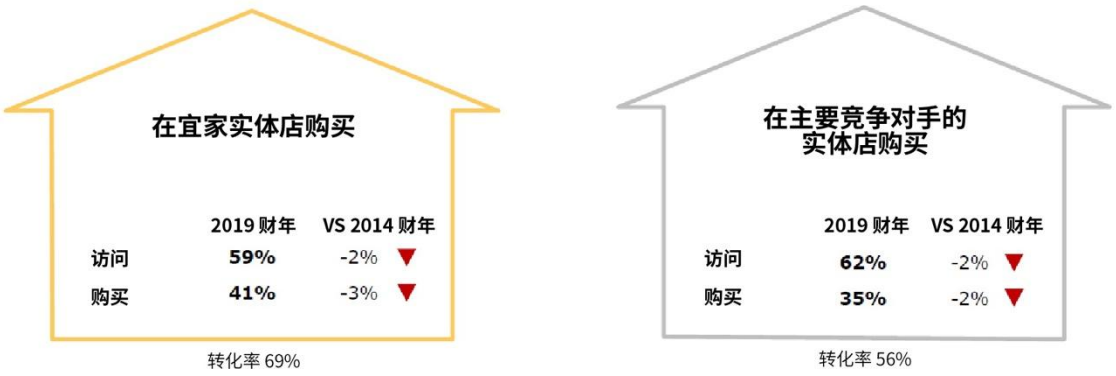
b）不同关键市场的品牌认知差异：2019财年 vs. 2014财年



注：短横线（-）表示无变化。

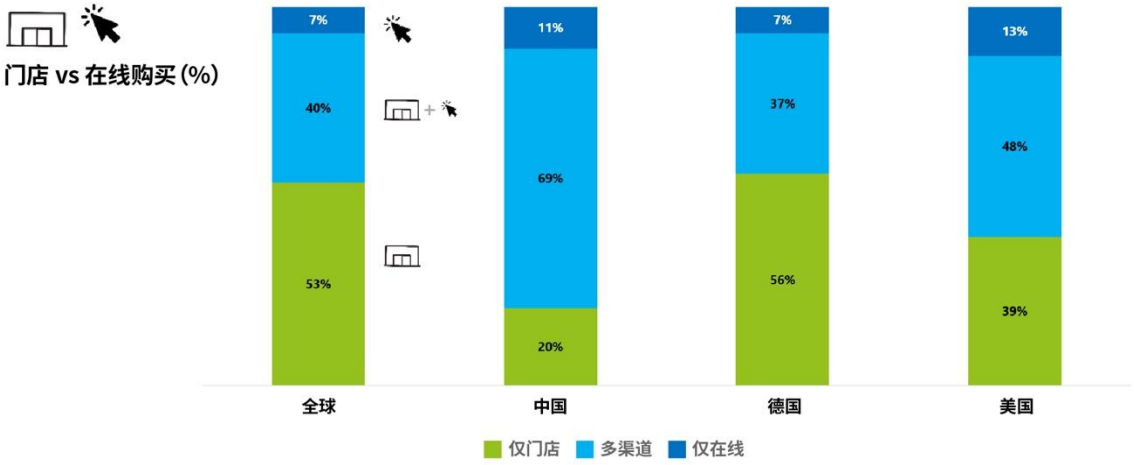
版权 ©2025 归哈佛商业出版所

c）访客量与转化率：2019 财年 vs. 2014 财年



资料来源：宜家家居提供的数据。

附录 12：宜家各渠道购买情况细分（2019 年）



资料来源：宜家家居数据。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所