

## 導讀個案

**IKEA** 可算是目前世界上最成功的全球化零售商。Ingvar Kampard 在 1943 年於瑞典創立 IKEA，當年他只是個 17 歲年輕人。拿著他從小累積的微薄資金展開個人家具事業。IKEA 的英文名字，由創辦人姓名“I.K.”，和他所居住的農莊埃姆特瑞 (Elmtaryd) 的“E”及村落阿干那瑞 (Agunnaryd) 的“A”結合而成。IKEA 早期所銷售的產品包羅萬象——原子筆、錢包、相框、桌巾、手錶、珠寶、尼龍襪褲——只要售價低廉，又能滿足當時生活所需的產品，他都會販賣。1945 年隨著業務擴展，Ingvar 再也無法單靠個人之力，向客人逐一銷售。因此，這一年他首次在當地的報章雜誌上刊登廣告，並以郵購型錄的方式行銷商品。1953 年，IKEA 的第一間商品展示室設於阿姆胡特 (Almhult)。由於當時市場競爭激烈，IKEA 和主要競爭對手相繼降價促銷——可以想像品質難免有瑕疵。Ingvar 發覺，藉由開設店面，就可將產品的功能、品質和低價三項優點，呈現在顧客眼前。從此，顧客終於可親身比較、觸摸，並仔細衡量不同價格下的品質差異後，才決定選購。一如 Ingvar 所料，物超所值的產品最受顧客青睞。在 50 年代早期，IKEA 當時還是以銷售家具為主，而這間店面的設立，對日後發展有重大影響。1955 年，為避免競爭對手抵制，並解決貨源供應問題，IKEA 開始自行設計家具，進而使顧客能以更低廉的價格，購買到設計新穎、功能更佳的产品。後來，

一名IKEA 員工突然靈機一動，把桌腳與桌面分離，不僅容易放入車廂，還可避免運送途中損壞，這便是日後平整包裝的由來。把問題轉變成機會，已經成為企業精神的一部分。

2005 年時，IKEA 已經成為全球性品牌，在 33 個國家中擁有 203 家店，4 億 1 千萬名消費者，且銷售金額為 177 億美元。Kampard 至今仍擁有這家公司，並名列全球首富之一。

IKEA 的主要目標市場是全球中產階級消費者，這些消費者偏好尋找價格低廉，但又具有吸引力的設計風格家具與居家用品。因此，IKEA 在全球採用相同方法：開設以藍黃色瑞典國旗為裝飾的大型倉儲商店。店內提供從廚房櫥櫃到燭臺等共有 8,000 至 10,000 種商品。透過店內的擺設通道布置，顧客必須通過每個展示區才能到達收銀臺。另外，增加餐廳與小孩照顧設施，以增加顧客停留於店內的時間。至於產品價格是以提供價錢便宜的產品為目標，而在產品設計上，更以瑞典家具的設計風格——清新、陽光、簡約、自然而不造作為產品設計理念。檢視 IKEA 全球性策略的結果，當消費者進入店內時，原本預定花費 40 美元購買辦公桌。結果當消費者離開時，總計花費 500 美元，購買從收納器具到廚房用具等各樣商品。

IKEA 的目標是每年能減少商品售價 2~3%，因此必須以各種方式降低商品成本。所以由 53 個國家 1,300 家供應商所組成的供應網路中，IKEA 採購人員不辭辛勞前往世界各地，找尋最合適的材料供應商，並以大量購買的方式降低商品成本。以公司銷售最好的 Klippan 雙人沙發為例，Klippan 設計於 1980 年，以簡約的線條、明亮的色彩以及小巧的尺寸，深受消費者喜愛。自引進市場以來，已經銷售 150 萬張。IKEA 在瑞典創新生產產品，但很快的將生產轉移到較低成本的波蘭。當 Klippan 產品的需求增加時，IKEA 決定與當地國家的供應商合作生產，以避免運送成本增加。如今，IKEA 在歐洲有 5 個供應系統，3 個在美國以及 2 個在中國。為了降低棉質沙發套成本，IKEA 已經將生產集中於中國與歐洲。這樣的決策，使 Klippan 產品的售價，自 1999 年到 2005 年之間下降 40%。

儘管必須秉持 IKEA 理念，但是為成功全球化，IKEA 仍然會依據每個國家消費者的喜愛與偏好調整產品。在 1990 年代初期，IKEA 在進入美國市場時發現，產品的歐洲風格設計並沒有得到美國消費者的共鳴。在美國，床的衡量尺寸以公分為單位，對於以 king-size、queen-size 以及 twin-size 衡量的方式並不熟悉。沙發不夠大、衣櫃抽屜不夠深、玻璃太小、窗簾太短，以及廚房用品不適用於美國廚房。因此，IKEA 重新設計產品以符合美國消費者需求。同樣的，在中國採用相同作業流程。IKEA 預計於 2010 年設立 10 家營業據點。IKEA 在中國的營業據點布置是依據中國的公寓布置來擺設，而且中國的公寓有陽台，所以 IKEA 在中國的店面也提供陽台擺設的選擇。由於在中國私人轎車並不普及，因此 IKEA 調整店面位置的選擇來符合中國消費的特性。在西方，IKEA 的店面通常選擇在郊區，而且提供大量停車位。但是在中國，則選擇在靠近車站的位置，並提供運送服務。如此便利的方式，中國消費者就可以將所購買的商品帶回家。