

物流案例: “宜家”的背后 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_249437.htm 如果你不是一个“奢侈品消费专业户”，你就应该逛过宜家(IKEA)连锁商店，从摆放在各类“样板间”的家居用品里，挑选几件价格便宜的商品，比如合金的CD支架或者白桦木的沙发，回家花点时间把这些“平板包装品”组装起来。当然，你也可以不买家居用品，在宜家餐厅里尝尝北欧风格的小食品，或者干脆坐在BILLY沙发床上歇上几个钟头。全球共有180家这样的宜家连锁商店，分布在42个国家，去年它的拥有者获取了110亿欧元收入和超过11亿欧元的净利润，雇佣了7万名员工，成为全球最大的家居商品零售商，还赢得了Interbrand营销研究机构排列的全球100名最有价值品牌(第44名)的荣誉。这个庞大的商业机构创立于1943年。当时，年仅17岁的创始人英格瓦坎·普拉德，有着萨姆·沃尔顿(沃尔玛创始人)一样的零售天分和激情，本着“想赚点零花钱”的初衷，从邮购铅笔开始，宜家蹒跚起步。如今，宜家的价值已经远远不是表面看到的那些摆着精致又便宜的KLIPPAN沙发和BILLY书柜等家居商品的连锁店，它的背后是一整套难以仿制的高效精良的商业运作系统，它维持了这个机构一直高效率低成本的商业价值链条，那才是值得全球连锁零售公司学习的真实的宜家。管理内核被英格瓦称为“世界独有”的宜家组织系统，是这个机构的核心。设置这个复杂机构主要有两个目的，一是保证宜家不从属或受制于某个国家和政府，而是永远处于家族控制之中，即便是政变和战争阶段也是如此；二是宜家能够享受到

利益的最大化(比如低税收)。为达到这个目的，一大批来自不同国家的职业律师、会计师、税务专家每天为宜家工作，调查各国的税收和贸易政策，他们会抢先在任何合适的地方注册公司，需要的时候就在那里开店。在历史上，基于避开政治管制特别是经济约束(比如税收政策)的原因，宜家由瑞典迁移到丹麦，后来又到了荷兰。英格瓦家族则由瑞典移民到丹麦，最后到了瑞士。如今IBM这样庞大的公司虽然在全球各地同样有投资，但它的根基在美国，还是被看作一家美国公司。但是，没有人说得清楚，宜家到底是哪个国家的公司，它在欧洲许多国家都有在资本或管理上互相牵制的机构，从这个意义上讲，宜家更像是一个“独立于任何国家的公司”。设在荷兰的双重基金-英氏-宜家基金(Stichting Ingka Foundation)，是宜家机构的后台老板，下设英氏控股集团(Ingka Holding)，其中所有者基金(英氏基金)拥有英氏控股集团所有的账面价值，英氏基金由公益基金(宜家基金)管理控制，但宜家基金的资金来源却由英氏基金提供。在英氏-宜家基金和英氏控股集团牢牢共同控制资本权力之外，两个辅助集团进行实质运作：一个是总部设在丹麦和瑞典的宜家服务集团(IKEA Service)，它通过与英氏控股签署协议，执行宜家机构全球所有商店的管理业务，包括采购、销售、研发等业务；另一个是总部设在荷兰的宜家内务系统公司(Inter IKEA Systems)。宜家机构的经营原则分为“有形的手(一切看得见的商店、商品等)”和“无形的手”(经营理念和管理流程)。宜家内务系统公司拥有宜家机构所有的商标、品牌、专利等知识产权，是宜家机构的“精神领袖”(无形的手)，它可以请任何一家“不合要求”的宜家商店关门。宜家机构

还通过设立瑞典宜家连锁公司、宜家龙集团和宜家企业集团把家族的资产进行分割处理。所有这些复杂的设置，很多情况下帮助公司进行合理避税和躲避某国政府控制。这个复杂的所有权机构的设置从70年代开始实施，80年代被完善起来，它直接导致了宜家商业管理系统的成熟严密，所有的管理任务被分割得具体并且单纯，员工们只需要努力按标准执行就可以，而不是卖力地去创造“新玩意儿”。“有些时候，我们只需要站在指定的地方做指定的事情，我们的目标被确定得非常清晰！”宜家中国总经理Ian Duffy说。因此商店开到哪里，宜家服务集团就把一整套的管理模式和组织形式拷贝到哪里。这些管理和保障职能包括财务、零售、物流、物业、风险管理、法律、社会环境、公关通讯和人力资源等等。宜家的商店在这个“大管家”的协助下，维持每天的运转。宜家支持机构(宜家Support Function)则为商店提供专业的服务支持，包括IT、餐厅、设备供应、原料采购、目录册、配件供应、货运方案、公务旅行等等。整个组织被完全“扁平化”。如果北京的商店想改变“样板间”的设计，就要征求宜家内务系统的意见；需要法律服务则由宜家服务集团安排；需要新的产品目录册，就需要宜家支持系统帮助；需要商品，则由宜家贸易公司协助，当然这一切交易都需要支付费用。在宜家的管理系统中，设计、生产、采购、销售的每个环节，都可能发生关联的管理协议或交易，但是却被安排得井井有条。这有利于这家公司在不同的国家协调资金的周转和合理避税。在这种极度扁平和权利分散的管理架构下，谁也休想完整地享受宜家的全部管理乐趣，更不要说控制它了。供应链条周密的管理体系更重要的作用是让宜家拥有了

高效率、低成本运转的供应链，这是宜家可以像沃尔玛那样在零售领域出色的特征之一。为了自己可以控制产品的成本、取得最初定价权，并且控制产业链的上游，宜家一直坚持自己设计所有产品并拥有专利，所有的100多名设计师在设计新产品的时候激烈竞争，竞争集中在同样价格的产品“谁的设计成本更低”，这甚至包括是否多用了一颗螺丝钉或麻绳，或者更经济地利用一块塑料板等等。所有的产品设计确定之后，设计研发机构将和宜家在全球33个国家设立的40家贸易代表处共同确定哪些供应商可以在成本最低而又保证质量的情况下，生产这些产品。2000多家供应商会展开激烈竞争，得分高的供应商将得到“大定单”的鼓励。通常，宜家为更大量地销售某种产品，会降低价格，这必然会进一步降低生产成本，许多供应商当然也会被迫提高生产效率，压低生产成本。所以，劳动力成本更加低廉的供应商会大量出现在宜家的名单上，中国就是其一，它是宜家最大的采购国(15%)。所有的供应商接到宜家贸易机构下达的定单之后，都会努力工作并保证按时交货。实际上宜家为其所有的供应商设定了不同标准和等级，并且时常去考核它们。宜家严格地控制着物流的每一个环节，以保证最低成本。1956年开始推行至今的“平板包装”就是为了降低运输成本和提高效率，而且节省了大笔产品组装的成本。为了进一步降低运输成本，公司还不断在产品上做文章，这包括适合货盘大量运输的杯子，或者抽掉空气的枕头。宜家把全球近20家配送中心和一些中央仓库大多集中在海陆空的交通要道，以便节省时间。这些商品被运送到全球各地的中央仓库和分销中心，通过科学的计算，决定哪些产品在本地制造销售，哪些出口到海外的

商店。每家“宜家商店”根据自己的需要向宜家的贸易公司购买这些产品，通过与这些贸易公司的交易，宜家可以顺利地把所有商店的利润吸收到国外低税收甚至是免税收的国家和地区。因此，整个供应链的运转，从每家商店提供的实时销售记录开始，反馈到产品设计研发机构，再到贸易机构、代工生产商、物流公司、仓储中心，直至转回到商店。当然这套供应链的运转，是在宜家服务集团的支持下才能完全奏效的。例如服务机构下面的物流部门才能清楚地知道商店的货物状态(何时缺货或者何时补货等等)。“新加坡的亚太区IT中心，保证了整个地区的系统稳定。”宜家中国公司公关经理许立德说。供应链的高效率和低成本成为明显的优势，这直接决定了宜家可以在必要的情况下降低价格，促进销量。销售引擎仍然很难确定是哪些因素让越来越多的顾客走进宜家的商店购物。因为宜家有很多的销售引擎。价格是这个致力于“为大众提供买得起的家具”的公司的重要手段。宜家对价格是天生敏感的，这可以解释为什么英格瓦要坐经济舱来中国，又会在北京秀水街为一条100元的裤子讨价还价，这可不是“作秀”。“定价”算得上是宜家的精髓，它直接决定销售状况。但是，宜家可不能像沃尔玛超市或者其他家居零售商那样随时降价促销。因为所有的商品都是宜家自己专利并委托生产的，只要生产出来，它永远都是宜家的资产了；没有退货的说法，如果卖不掉，就只能计作损失。所以，合理的“定价”是确保销售的核心手段。宜家的定价机制是“先设计价签，再定产品”。宜家的设计人员参考了所有宜家商店的销售记录，以及同类竞争产品的状况，按照“价格矩阵”设计产品，并且保证这个产品的价格是最有利

于销售的，比如低于市场价格30%。在宜家的商店里，没有“销售人员”，只有“服务人员”。他们不被允许向顾客促销某件产品，而是由顾客自己决定和体验，除非顾客需要向其咨询。它靠什么促进销售呢？宜家为每一件商 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com