

跨国公司竞争力重估系列

# 宜家: 打造消费文化的“逆向战略”

企业战略大师迈克尔·波特在1996年发表的经典文章《什么是战略?》中,曾以宜家为例来揭示什么是独特的战略定位。“宜家家居反其道而行,选择以不同于其他竞争者的方式来执行自己的活动,从而成为诠释战略定位的代表企业。”

◎本报记者 姚音

## 价格矩阵

在宜家公布的最新中国计划中,未来的5-7年里,其在中国门店数将以每年增开两到三家店的速度增长。深圳、大连、南京店也将在2008年内开业。按照宜家全球CEO安德斯·代尔维格的设想,到2010年前宜家在中国一、二线城市铺设至少10家店面,“我们用了九年时间来研究和适应中国消费者,现在到了提速的恰当时机。”

迈克尔·波特将宜家家居最具特色的战略定位概括为逆向战略定位。此战略的核心即“低价”和“有限服务”。通过将目标对象定位于年轻的家具客户——尽可能提供便宜且时尚的房屋软装装饰。这种做法,最初源自1953年宜家创始人英格瓦·坎普拉德为打破零售垄断固有游戏规则,而开创的以家具制造商的身份直接卖家具给消费者,同时又以零售者身份直接向独立生产厂家采购家具的经营模式,并且快速在市场上找到突破口。

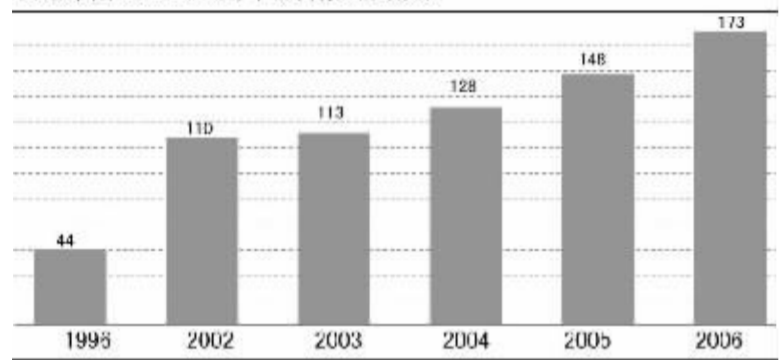
针对宜家选择年轻群体作为市场覆盖的主要对象,其推出的“低价”配套策略也体现在它“从价格标签开始设计”的独特定价方法上。对于很多家居公司而言,一般的流程

往往先是有设计的产品,然后再计算出目标价格。但对于希望“提供尽可能低的价格”的宜家来说,价格是首先考虑的问题。

由全球资深经理人组成的产品战略委员会,根据对顾客消费习惯的监测结果,为宜家的产品开发团队制定开发方向。然后,这个方向被传达给产品经理,由他们使用宜家的“价格矩阵”方法,来确认在市场上有竞争力的未来产品线,也就是新产品的价格。在确定价格以后,宜家在全球范围内寻找合适的生产商。在完成上述流程以后,才进入真正的设计阶段——宜家利用内部竞争方式挑选设计师,为产品找到最后的设计方案。

而随着宜家逐渐增大在中国的本地化采购,它正逐渐争取到价格优势。2001年,宜家在中国的采购量占其全球采购份额的14%,2004年这个数字已经达到20%,中国很快取代波兰成为宜家最重要的成品供应国。在2007年,宜家在中国已经有了300多家供应商和13家自己的工厂。这些变化直接导致从2000年到2005年,宜家在上述店面的商品平均价格下降了46%,而同期销售额增长了345%,2006年财年,宜家在中国的销售尽管收入占宜家全球的营业收入的比重不高(2006年财年全球营收173亿欧元),但年销售增长率高达30%-40%。中国已成为宜家全球销售增长最快的区域之一。

宜家集团1996-2006财年销售额(亿欧元)



## 案例点评

# 宜家扩张: 自建为主 不排除收购可能

◎蒋青云

宜家在中国掀起新一轮降价潮,赢得了市场的欢迎。应该说这并不是仅针对中国市场的本土化调整,而是回到了其原来的定位。事实上,刚进入中国时,宜家的中国供应链还不完善,所以价格比较高。随着供应链和供应商实现本土化,价格降低与公司原来的定位才相符合。

对于大多数在华的零售企业来说,只有把供应链做好才能赢利,所以经过几年的比较,宜家基本完成了战略供应商的选择和自建,形成了供应链体系,从而也形成了其最重要的核心竞争力。在这个过程中,从营销惯例来看,零售商与供应商双方是互相依赖的。这不仅在国内,国际上亦然,所以宜家也会用这种实力来压制供应商,但同时一定会留有一定的利润空间,之后达到双赢的结果。

## 向下渗透的经营路线

从经营类别上细分,宜家主要是提供家庭装饰中,强调的是简



复旦大学市场营销系主任 蒋青云教授

宜家总是处在主导地位。从目前宣布扩张可以看出它供应链整合几近完成。

约,风格,廉价,此外倡导顾客要通过自己增加劳动、享受自己动手乐趣的理念。可以说,廉价在国内是有市场的,简约在中国都市化的生活中也被逐渐接受。但是自己动手的方式却受到了阻碍,也制约其快速打开国内市场。从一定程度上说,这与国内消费习惯有深层联系。一方面中国家庭施展的范围比较小,容易受限制,另一方面在文化上国人对服务的要求更高。针对此种状况,宜家特别在中国开设了设计安装部门,这也体现了宜家的本土化进程。

我们可以看到,宜家在国内的经营路线是不断向下渗透的。在西方社会,宜家主要盈利对象是中产阶级,但国内不存在这样的群体,所以它只能面向都市大众,这在中国定位日益向大众市场靠拢,也导致一部分对生活品位要求比较高的消费群的丧失,这是它降价的风险所在。但另一方面,它的模式也是靠大批量来获得利润。所以虽然在梯度化的向下渗透过程中放弃了一部分消费者,但宜家因此却获得更多的市场关注。此外,宜家也不需要担



## 把缺点转化为利润

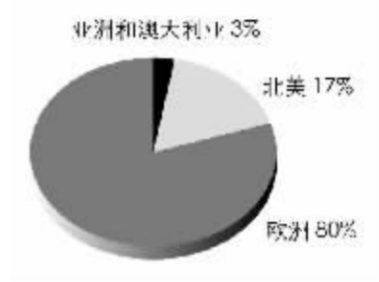
逆向思维和独特定位在宜家的生产和销售过程中无处不在。用宜家创始人坎普拉德的话说就是:把缺点转化为利润。具体的做法表现在宜家让衬衫厂制造椅子靠垫,让门窗厂制造桌子框架,晴天的时候把雨伞价格抬高而下雨的时候再打折出售。

围绕战略定位,宜家进行了一系列环环相扣的整合。

首先是有限的顾客服务。为了抓住那些愿意节省成本而牺牲服务的顾客,宜家放弃了销售员贴身顾客的销售方式,而是采取销售员咨询、店内展示的自助式服务;其次是顾客自助购物。宜家擅长设立样板间,以陈列相关的产品,顾客不需要设计师的协助,就可以想象各种家具摆放在一起的样子;第三是模块化的家具设计。和其他厂商依赖制造商的做法不同,宜家自己设计专有的低成本、组合式、可自性组装的家具,更符合公司的定位;第四、更低的制造成本。除了与OEM供应商合作外,宜家也鼓励各供应商之间进行竞争,并倾向于把订单授予那些总体上衡量起来价格较低的厂商。为了进一步降低价格,宜家在各地不同产品的销量不断变化,不

断调整其生产订单在全球的分布。

## 区域销售额



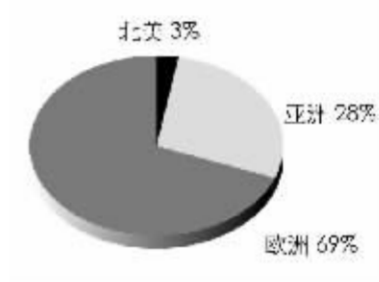
断调整其生产订单在全球的分布。

## 与顾客结盟

宜家成功的精髓在于,在于它锁定了全球的中产阶级为自己的目标客户——这些人有着非常典型的购买习惯,宜家让他们一旦坠入其中,就难以脱身。宜家把自己的产品称之为“民主设计”。这种民主精神的真正核心是“与顾客结盟”。宜家一再强调,它的每一个产品都体现了“为了大多数人”的经营理念。

而在宜家即将开始的中国全面扩张中,对本地文化的逐步了解将带来更迅速的市场反应。宜家中国的产品本身与全球没有区别,但是不同的是针对顾客需求给出的产品组合。为了保持竞争力,宜家中国的市场部门

## 区域购买力



本版制图 郭晨凯

每个月都派出市场调研小组去侦察竞争对手的标价,然后迅速调整产品组合和价格,还会特别宣传自己原本就有价格优势的产品。此外,他们通过对消费者的各类调查结果来调整卖场,以求激发他们的购买欲。

为了强调“与顾客结盟”的理念,坎普拉德在《一个家具商信仰》中提出,“为大多数人创造美好生活的”一部分,包含着打破地位和传统的局限——成为更自由的人。要做到这一点,我们不得不与众不同。”事实上,9年来宜家在中国市场已逐渐演变为一种城市消费文化的代表符号。而对于年轻群体而言,这种消费文化的影响无疑有很强的杀伤力,谁也不能忽视这样一个大趋势:民主背后,人人都渴望成为主角和支配者。

不愿意和市场其他主体共同分享资源。第二,它不愿意别人影响内部决策,宜家自身有足够的现金流发展,尤其在零售行业,资金比较充足,不需要借助外部的资金。

从未来发展的风险和瓶颈角度分析,有以下几方面值得注意。一,宜家目前所做的降价策略可能导致其失去一部分高端客户,所以它应该明确到底瞄准哪部分中国客户群来发展。其次,宜家色彩风格上不容易为本土大众消费者广泛接受,是取悦本土还是坚持原本的风格,还是需要权衡的。第三个,还是回归到供应链的问题。供应链问题的矛盾,会引发供应上的反抗力,这也值得注意。第四,员工管理和人才供应存在一定差距。正如百安居的前中国区总裁王哲说过,连锁商店效益百分之七十来自于位置,百分之二十来自于品种结构,百分之十来自于管理。这一方面说明人员管理不一定占主要地位,但在同行业不相上下的竞争中,能否脱颖而出,管理的先进程度却至关重要。

(本文由姚音采访,倪珊珊整理)

■商道

# 董事会 要认真过问公司战略

美国公司董事会着眼于公司战略恰逢其时。随着公司治理丑闻的风暴席卷公司业界,各公司的董事会都开始“眼睛向内”,着力解决公司内部存在的问题。目前,公司董事会已接受了新的公司治理准则,现在到了需要继续推进的时候了。

◎Dennis C. Carey and Michael Patsalos-Fox

将董事会的人力资本和管理班子制定的长期战略结合起来为股东创造更多价值,应该成为下一轮公司治理改革浪潮。董事会有权批准公司战略,但遗憾的是,他们在制定和制定公司战略的过程中鲜有参与。在创新和增长日益成为公司高管首要工作日程及重大商业趋势的今天,董事会是否具备战略眼光,能否与管理班子建立紧密的合作关系,将是公司能否创造卓越的股东价值的关键。

在与董事会的合作过程中,麦肯锡发现很多董事会根本就没有懂行专业知识和能够有效参与战略制定的董事长——更不要说根据商业景气变化修改战略。即使在经营环境已变得更为复杂的情况下。

## 提高战略在董事会工作日程中的级别

在董事会各个层次的工作中,战略至少应提高到会计合规的水平。要实现这一目标,一种方法是使战略成为提名委员会或治理委员会下设的正式机构。从而确保能够在董事会层次定期探讨战略。此外,CEO可以利用建立战略委员会这样的契机指派更具战略意识的董事长担任相应的委员会职位。

有些观念守旧的CEO无疑会抵制战略成为董事会职能部门内的正规设置,这种抵制本身就对关注哪家公司董事会最会创造价值的投资者构成一种负面提醒。

## 董事会要更加强硬

董事会树立自身威望时必须注意减少对“政治上正确”的关注,应多关注如何在“战略上正确”。麦肯锡发现最有能力的董事长通常由在董事会任职的CEO和董事局主席担任,特别是在根据市场现状提供战略意见方面。然而,在合规监管加强后,投资者集团却自顾向公司施压,要求限制由现任CEO和董事会主席任职董事长的董事会数目——表面上的理由是防止董事长将时间过多分散在董事会中。

麦肯锡研究显示出这种压力带来的效果。目前新任命的董事会成员中有32%由高管组成,比5年前的53%已有所减少。与此同时,对专家学者、非盈利组织高管和退休的前任高管的需求大幅上涨。这些人能够花出时间,且具备良好的广泛的管理经验。即便如此,除非董事会成员直接掌握竞争形势的变化,否则他们的认识也很容易滞后于快速发展的趋势变化,如中国和印度的经济发展。近期趋势在平衡掉利弊之后造成的最终影响,就是董事会变得越来越像“长老会”,越来越远离市场。

## 恢复CEO选择董事的权力

1990年代公司丑闻行为中一个更突出的现象,就是CEO将其高尔夫球友和其他亲信安插在董事会中。不可避免的应对措施随之而至,人们遗憾的看到,即便是有着公正心意的CEO也被剥夺了插手董事会组成人员的权利,CEO无法组建与管理班子战略方式真正一致的董事会。CEO一度几乎“一手遮天”,有权组合自己心意的董事会,而现在却“退居二线”,代由董事会提名委员会主席决定董事人选。

有些效能较高的董事会已经改弦更张,重新恢复CEO与提名委员会共同选择董事的权力。

作为一家公司的主要战略构建者,CEO必须提供一个战略轨迹的愿景,供一个卓越高效的董事会补充和支持。要做到切实有效,董事长必须熟悉CEO的战略方式。一定程度而言,效能较高的董事会已经“改弦更张”,重新恢复CEO与提名委员会共同选择董事长的权力。同时赋予提名委员会和CEO对任何候选人的否决权,能够确保董事会人选不是任人摆布的“木偶”,而是能够克服挑战与CEO开展合作的专家。具备进取精神的CEO应该欢迎这种合作关系。

## 改革董事会流程

CEO要与商界变化保持一致,应至少每两次董事会会议安排一次定期的最新战略情况通报会,可借此筛选出最新信息及评估对各种战略要素的影响。比如,当两家竞争对手合并时,公司是否应保持其战略轨迹不变?董事们能否看到其中的风险,使之有必要调整战略?

董事会的行业专业知识得到加强后,CEO就可以有三到四名董事作为自己的战略参谋:因为接近战略制定的人,才好评判重要的战略。外部专家能起到质疑传统思维的作用。

(本文选自《麦肯锡季刊》,由麦肯锡咨询公司提供)

## 商学院链接

### ◎清华经管学院 “CEO-CFO 高级财务互动课程” (财务控制模块)

课程简介:本课程从战略高度把握财务管理、公司治理、资本运营等方面的知识及其运作手段,从管理的角度介绍成本和管理数据在企业计划、决策和控制中的应用,从宏观和微观两个角度探讨企业会计与财务的理论和实务,介绍国内外前沿性的财务管理知识和信息。  
课程时间:2007年7月20日-7月22日  
联系电话:010-62781818

### ◎中欧国际工商学院 战略谈判课程

课程简介:本课程旨在增强学员在各种复杂商务环境下管理谈判的专业能力。整个课程围绕两大问题展开:优秀的谈判人员如何进行谈判;他们成功的原因是什么。通过借鉴相关经验和科学研究,本课程致力于把最好、最新的战略谈判管理知识与各位学员分享。  
课程时间:2007年7月25日-27日  
联系电话:021-28905197

### ◎复旦大学管理学院 内外资企业所得税法合并专题

课程简介:2007年3月16日全国人大通过了新的企业所得税法,新的企业所得税法体现了“四个统一”,即内外资企业适用统一企业所得税法;统一企业所得税税率;统一和规范税前扣除办法和标准;统一税收优惠政策,将对内外资企业的经营和投资产生较大的影响,本课程旨在尽快帮助企业经营者熟悉和了解新的企业所得税法。  
课程时间:2007年8月11日-12日  
联系电话:021-62186901