



## 宜家的慢，就是快

○ 穆兆曦



穆兆曦

1991年毕业于清华大学工程物理系。  
优识精准营销管理咨询有限公司创始人，  
优识营销管理培训学院院长。

提起宜家 (IKEA)，想必大部分的读者朋友们都知道吧！大家的脑海中马上会浮现出那个黄底蓝字的IKEA Logo，这是个来自北欧的瑞典品牌，由英格瓦·坎普拉德创建于1943年。截止到2011年，宜家品牌已经在全世界的26个国家开设了290家连锁门店，2011年全球销售额达到252亿欧元。“我们的理想是为大众创造更美好的日常生活。”这是宜家自创立以来一直努力的方向。宜家始终把自己和提高人们的家居生活质量联系在一起，并坚持以“提供种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品”为经营宗旨。

1998年，宜家正式进入中国，并将第一家宜家门店开在上海。北欧的东西在中国能有销路吗？开张生意会好吗？宜家一开门，它独特的产品设计理念、展示方

式、现场体验感、消费者DIY满足感，立即受到上海及周边地区消费者的认同和喜爱，一时间门店顾客川流不息。而此时追求有品质、有品味的家居生活的理念也开始在中国一些大城市流行起来。在市场机会一片大好之际，一般连锁企业肯定会选择迅速扩张，在广袤的中国大地上开店复制，在跑马圈地之际也可以迅速抢占市场，形成先入为主的竞争优势。但宜家恰恰相反，宜家没有选择快速扩张，反而选择了一条让大多数人都解的发展之路——缓慢扩张！

截止到2012年6月6日，宜家无锡店开张，这是宜家在中国继上海、北京、广州、成都、深圳、南京、大连、沈阳、天津后的第十一家连锁门店。在14年里，宜家才仅仅扩张到11家门店，平均1年不到1家店，其扩张速度似乎太慢

了。另外，它在全球的门店总数也仅仅是290家，还不及中国本土家电连锁企业苏宁或国美的一半。

大多数连锁企业，都会以开店速度和开店数量取胜，宜家恰恰走相反的方向，以稳健地开设每一家门店、细腻地服务当地顾客，追求开店质量取胜。

那么，为什么宜家在中国仅以11家门店的规模，就能赢得广大中国白领和年轻人的热爱和追捧呢？宜家的成功原因，我们可以冠以一大堆花里胡哨的营销概念，什么会员营销、体验营销、口碑营销、饥饿营销，等等，但归根结底，我们要回归到营销的本质——**营销就是沟通人与人之间的需求，营销就是建立人与人之间的信任。**营销的方式、方法可以千变万化，但营销的本质是永远不变的！

在这里，笔者就从最基础的营销元素4P来解读宜家的成功，往往最基础的，是最重要的，同时也是最难做的、最容易被人忽略的。

#### ◆用心地做产品，而不是用力地开店

4P的第一个元素，是Product（产品）。尤其在消费品领域，消费者最终花钱购买的不是企业形象、不是品牌自产，而是由某家企业生产的打上某个品牌烙印的有形产品。宝洁公司的前全球总裁AG·雷富礼说过两个真理时刻（MOT—Moment Of Truth）的理论：

“消费者在购买时，是第一个真理时刻；消费者在使用时，是第二个真理时刻。”而这两个真理时刻所指的都是消费者在与产品互动时的体验感。宜家在产品方面，做得极为出色：

##### 产品规划

宜家的经营理念是“提供种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品”。在这个经营理念指引下，宜家的产品种类和系列非常繁多，共有10000多种产品供顾客选择。

在功能上，宜家以消费者的居家环境为前提，产品覆盖了客厅、卧室、厨房、书房、卫生间、办公室等各种居家使用环境，从植物到客厅家居用品，从玩具到整个厨房，都可以找到布置家所需要的一切。

在风格上，从浪漫主义者到简约主义者都可以找到自己需要的、钟情的物件。

在规格上，宜家在同一产品上设计了不同风格、不同系列、不同颜色、不同尺寸，供顾客随性选择。

基本上，消费者可以在宜家一站式选购到各种心

仪的产品，而无需劳神费力在各个装修市场、家居卖场和厂家门店间来回奔波了。

##### 产品设计

宜家的产品，全部由宜家公司独立设计，可谓匠心独具、用心良苦。

在风格上，宜家强调产品“简约、自然、清新、设计精良”，从罗宾床、比斯克桌子到邦格杯子，无不如此。宜家源自北欧瑞典，那是个充满阳光和大自然清新气息的森林国家，因而它的产品中，也注入了这种简约、自然、清新的风格，同时兼具了“现代但不追赶时髦，实用而不乏新颖，注重以人为本”的气质，继承和发扬了瑞典家居的古老传统。多年来，宜家一直坚持由自己亲自设计所有产品并拥有其专利，每年有100多名设计师在夜以继日地工作以保证“全部的产品、全部的专利”。

在性能上，宜家也一贯强调产品实用、耐用、环保。谈到实用，比如说宜家的一种“四季被”，属三被合一，一层是清凉舒适的夏季被，一层是中暖度的春秋被，你还可以把两层放在一起，那就是温暖的冬季被。宜家这种设计确实独具匠心。此前，谁会想到可以这么设计和搭配被子呢？谈到耐用，如沙发接受挤压的次数可以达到几十万次，橱柜门不停地开关的次数可以达到几十年等。谈到环保，宜家深知，健康始终是人们最关心的话题，其重要性甚至超过了时尚。宜家从选材到产品，在森林、供货商、运输、商场环境等方面，都达到了多项国际环保标准。

##### 产品展示

宜家的产品情景展示是最具特色的。

到宜家，你仿佛真的找到了家里的感觉。走到卧室展示区，床、床垫、床单、被子、枕头、抱枕、床头柜、台灯、杂志篮、闹钟一应俱全，顾客不由自主地想躺在这个家中睡一会儿；走到餐厅展示区，餐桌、椅子、台布、刀叉、高脚杯、瓷盘、鲜花布置丝丝入扣，令顾客感觉食欲大开。而出现在情景中的每一款产品，你都可以立即查找到它的规格、型号、颜色和价格，这种人文、细腻、温馨的情景展示方法，既方便了顾客选购，又极大地增加了宜家产品连带销售的机会，可谓双赢。

##### 产品体验

走进每一家宜家卖场，作为一个顾客，一定会被琳琅满目的产品、井然有序的布局、精巧细致的组

合、生动温馨的情景所吸引。在宜家，每一件商品，顾客都可以看一看、拍一拍、摸一摸、试一试、坐一坐、躺一躺，甚至在沙发上打呼噜，没有人打扰。在这里，顾客真正找到了当上帝的感觉！宜家细心配备了米尺、铅笔、记录卡，顾客可以边选看心仪的产品，边测算并体验着想象把它摆到家里的喜悦感！

### 产品销售

顾客走进宜家，宜家配备了购物袋、购物车，剩下的，就是随心所欲地逛了。轻松、自在，不需要赶时间，不需要被人干扰。走累了，可以找个沙发、椅子、床休息一会儿。饿了，可以到宜家餐厅里面选购北欧风味的美食品尝。如果需要帮助，可以找身边为数不多的店员询问，除非你主动要求店员给予帮助，否则宜家店员不会打扰你，以便让你轻松、自在、惬意地在卖场里溜达，也轻松、自在地做出购物决定。

### 产品组装

DIY (Do It Yourself)，这可能是宜家最为人所津津

乐道的。宜家不提供免费配送、免费上门安装，而把这两个环节留给顾客自己来主导和决定。宜家产品的设计是“组件化设计”，宜家产品的包装也是板式包装，宜家为所有家具都配有非常详细的安装说明书，顾客可以回到家里，一边看着说明书一边轻松地组装家具，自己动手完成产品的最终成型，就像小孩子搭积木一样富有乐趣、富有成就感。

**用心地做好产品，而不是用力地开店。**

试想，一个顾客到店里面，最终是买产品，还是买店呢？丰富温馨的产品设计+奇货可居的店面数量，对比乏善可陈的产品设计+星罗棋布的店面规模，哪个真正懂顾客的心呢？

### ◆用心地降成本，而不是用力地涨价

4P的第二个元素，是Price（价格），产品的零售价格。

俗话说：一分钱一分货。宜家在产品设计上崇尚“简约、自然、清新、设计精良、实用、耐用、环保”的理念，是不是就意味着要让顾客多付出成本代价呢？答案是否。宜家的价格非常公道，甚至会让顾客感觉性价比非常好，这是为什么呢？

### 先定价后研发

宜家采用先定价后研发的方式，这个理念非常先进。传统的绝大多数生产厂家都是先设计产品，然后再决定这个产品卖什么价，而宜家颠覆了这种定价方式的惯性思维。宜家的产品设计师在产品的设计前，首先要根据市场行情定出该产品的销售价格，然后从设计



样式、设计结构入手，挑选品质相当的材料，并直接与供应商一起研究如何在保证产品品质的前提下降低成本。

### 鼓励良性竞争

在价格先行的导向下，宜家鼓励供应商之间良性竞争，并且努力在全球市场寻找劳动力更加低廉的供应商。

### 利用边际成本

宜家作为全球最大的家具零售商，从不放弃利用“废弃的边角料”降低成本的机会。比如，宜家发现在中国东北林区有大量的白桦树树梢堆放在林地，林区将这些树梢看作没用的边角料。但宜家却将这些边角料采购回来，成功地将这些废弃的边角料制成了家具产品，既节约成本又环保，一举两得。现在的宜家在中国的门店里就有很多用白桦树做的家具。再比如，宜家的家具产品包装，都刻意做成平板包装。紧凑的平板包装，既节约了仓储空间，又方便了物流配送。宜家负责产品运输的经理经常挂在嘴边的一句话就是：“我们不想花钱运空气。”

这些成本综合节约下来，就展现了宜家产品真正的“物美价廉”的强大竞争优势。高性价比这一点，尤为让中国现阶段生活压力较大的中产阶级和年轻白领感觉非常的实惠和称心。

## ◆用心地做调研，而不是用力地扩张

4P的第三个元素，是Place（地点、渠道），即产品在哪些地域销售？在哪些渠道销售？

无论是开设一家新店，还是开发一款新产品，宜家非常注重走到消费者身边，近距离、深层次地做市场调查。

### 9年准备

1990年，宜家就开始对中国市场进行调查研究。到1998年第一家店开张，前后用了9年时间研究中国消费者需求以及如何进入中国，其耐心程度非同寻常。

### 抢占制高点

宜家进入中国，率先抢滩登陆的，是上海和北京，这两个城市是中国最时尚、最前卫、消费意识最成熟的城市，一炮打响，再辐射、延伸到周边地区，迅速并成功地树立了北欧现代家居第一品牌的消费者认知。

### 稳扎稳打

宜家在上海开了第一家店之后，每开一家店，都

慎之又慎，不急不躁。每开一家店，都对当地市场做深入的市场调查，并对这家店有一个合理的长期增长预期，使得每一家店在每一个地区充分发挥持久的影响力，也就是说，宜家追求单店盈利能力，开一家，成功一家。

## 用心地攒口碑，而不是用力地促销

4P的第四个元素，是Promotion（推广、促销），即品牌产品的线上线下宣传推广和促销方式。

宜家在中国的宣传推广，鲜见狂轰滥炸的广告攻势，鲜见大力度的促销活动，鲜见抢眼球的公关炒作。我们看到的，是宜家自己印刷成册的新产品手册（DM），以及广大老顾客一传十传百的口碑。

毕竟，好产品自己会说话。

## ◆企业经营的是顾客，而不是自己

14年过去了，宜家走得很慢，但却很成功。北欧家居第一品牌的地位已深入人心。宜家每一家店的生意都那么红火，早上去晚了，根本找不到停车位。喝星巴克、逛宜家，已经成为中国大城市一些年轻人的生活方式。

我们不禁要反思：到底什么是真正的营销？

营销，在很多人脑海里，就是出点子，就是策划，甚至就是忽悠。实则不然。真正的营销，一定是实实在在地基于消费者的。把顾客当上帝，不是嘴上随便说说，而是企业从上到下自觉自然的行动。无论是做新产品设计，还是做新市场开拓，无论是做新门店开张，还是做店面内的各种服务，一切的一切，都应该从消费者开始，关注消费者的内心需求，注重消费者购买的体验、使用的体验这两个真理时刻。企业最应该用心经营好的，不是自己，而是顾客。

纵观国内的很多企业，拜金主义、功利主义横行。在这些企业眼中，消费者只是被忽悠和被欺诈的对象。这些企业把营销变成了一种快速敛财的工具，在过度营销的时候，产品质量问题百出、顾客投诉连连，这样的企业也许可以风光一时，但绝不可能风光一世。

读者朋友们，宜家开店的慢，其实就是快。这种以消费者为核心的理念，这种海外市场扩张稳扎稳打的智慧，是不是很值得我们中国的企业去学习和借鉴呢？！