



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

全球行銷管理企業個案分析 IKEA 案例

作者：胡凌嫣、林佳穎

系級：國貿四乙

學號：D9128976、D9128401

開課老師：簡士超

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年：九十四 學年度 第一學期

Make Your Dream Come True



封面說明:

黃色與藍色的包裝正是 IKEA 品牌所代表的精神顏色，與瑞典國旗相呼應。一直以來，IKEA 希望以創新的、便宜的、具設計感的家具給消費者大大的驚喜，用這個禮物去實現每個人心中對家的夢想。

執行摘要

IKEA 在行銷自我品牌上，始終堅持自我特色，即「在北歐內強調需具有典型的 IKEA 風格，但是在北歐之外，需具有典型的瑞典風」。就像消費者的印象，簡約、清新，獨特的自然北歐風格，也因為 IKEA 對產品採取低價、多樣性、創新以及具設計感的策略，使得它能夠在家具業一直領先群雄，走出獨特的風格。

IKEA 快速的拓展事業至全球各地，從其自身所擁有的競爭優勢、產品本身所要傳達的企業理念與精神，到消費者對品牌的自我價值認定、產品的吸引力等等，都是我們此份報告將要詳加分析、探討的重點。

Slogan 的精神意義	「 Better Live 」、「創造更美好的每一天」
廣告分析與企業精神的結合	低價位與流行品味做結合 廣告：1. 「 Find your style 」、 2. 「 Better sleep for everyone 」、
品牌的競爭者與其競爭優勢	品牌的發展路徑圖、競爭優勢分析圖
對未來五年的建議發展	通路、品質、品牌的曝光度

Summary

IKEA emphasizes its characteristic style when marketing its brand. IKEA has a deep belief, which is “in north-Europe, IKEA must have classical IKEA style, besides north-Europe, IKEA must have classical Sweden style”. Because of its product strategy, such as low price, variety, creativity, and stylishness, IKEA always get ahead comparing to other furniture industry. Following are the points that we are going to discuss and explore in this paper, why IKEA’s business is able to bloom overseas quickly, what it is comparative advantages in the market, how IKEA’s products convey the belief and spirit of IKEA, and how customers recognize the value of IKEA’s products, and why the products is attractive.

The meaning of Slogan	「 Better Live 」
Combine advertisement and the spirit of IKEA	Combine low price and stylish taste Advertisements 1. 「 Find your style 」 2. 「 Better sleep for everyone 」
Competitors and comparative advantages	Path of brand’s development and pictures of comparative advantages
Suggestions for the future five years	Channels, quality, brand exposure

Slogan



中文：「創造更美好的每一天」

英文：「Live Better」

精神實踐：

1. 愉快的消費經驗

相信大家都有過，在逛街時看到自己喜歡的東西，非常心動想立即買下時，但卻因價格的因素而打消了念頭的失落感吧!結果那次愉快的出遊，回到家心情反而因此不好了。IKEA 很了解大家這樣的心情，因此他們盡量的讓產品的價格便宜而使消費者能提供得起，消費者藉由低價購得喜愛的家具，重複的在 IKEA 得到購物的喜悅感。另外當你在家看到家具時，也有一種滿足感，美好的一天這樣開始。

2. 塑造具有溫暖的感覺→幸福

在台灣，家具業者往往爲了節省空間，不是將同類家具放在一個地方，就是勉強的塑造了一個客廳的意像，旁邊又是另一個，總是給人冷冰冰、商業化的感覺。有別於其他家具賣場，IKEA 非常重視空間意像的感覺，IKEA 講究空間的一貫性，廚房、主臥室、客廳、甚至廁所，在 IKEA 的賣場你都可以“參訪”，走進 IKEA 就像走進一個樣品屋，讓人迫不及待的想搬進去住或者設計成和 IKEA 佈置的風格。家，本來就是要溫馨感覺，每當你從外頭一身疲憊的回來，回到家好好的放鬆，明天就有力量在繼續“創造更美好的每一天”。

3. 創新的精神

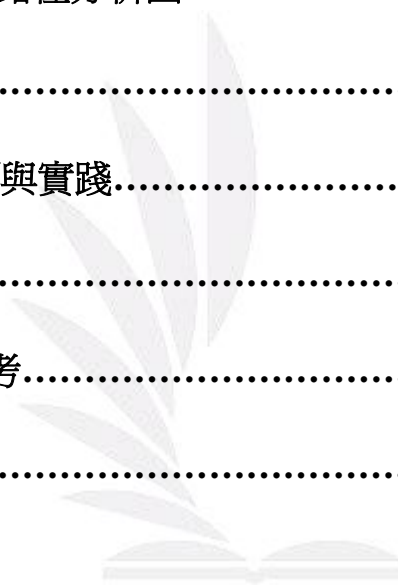
有沒有發現 IKEA 的傢俱不停的推陳出新呢? 等一下你會在我們的報告裡看見有個像水桶的椅子，很可愛的設計。IKEA 每一次設計出的產品無論在內部製造流程或材料上都能有所突破，外觀也總令大家眼睛爲之一亮、會心一笑。這樣的創新帶給我們一種愉快的感覺，不也是創造我們美好的一天嗎?

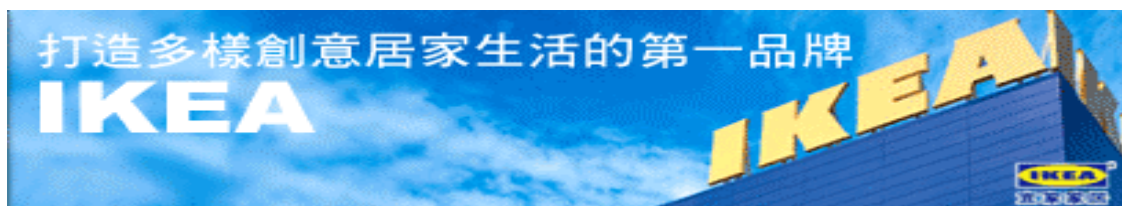
4. 重視舒適的生活環境是全面性的

除了講究室內空間的舒適，IKEA 也注重全人類居住的這個環境，地球。我們原來的自然生態環境由於受到快速工業化的發展，正一點一滴的在消逝。IKEA 很早就意識到這一點，平整包裝的創舉、還有在材料上也減少木材的使用等，創在美好的每一天，不僅僅是在個人生活品質的要求上，也擴及我們環境的維護!

目錄

1. IKEA 的品牌聯想、性格、價值.....	2
2. IKEA 如何走出品牌的特色	
2.1 產品吸引力.....	7
2.2 十字定位烙印點.....	11
2.3 品牌路徑圖.....	13
2.4 IKEA 競爭優勢路徑分析圖.....	14
2.5 ABC 點分析.....	14
2.6 區隔因素的規劃與實踐.....	19
3. 未來五年的建議.....	20
4. 資料來源與文獻參考.....	21
5. 附件.....	22





A. IKEA 的品牌聯想、性格、價值

根據 Aaker (1991) 提出品牌聯想形象的說法：品牌聯想形象是任何與品牌記憶相關的事物，包含人的想法、感受、期待等一連串的集合，可反應品牌的人格特質與產品的認知，其中包含三個組成要素：產品屬性、消費者利益、品牌人格特質。可以看見品牌聯想形象影響消費者心理層面的範圍與強度，足以重新建構消費者消費行為，同時影響企業品牌的販售與建立，互相影響、互相激發價值。例如品牌知名度高的品牌，消費者可能擁有更多的品牌聯想，而品牌聯想豐富就可能累積足夠的品牌好感。

1. 品牌聯想

對於消費者而言，想到 IKEA 就會一連串的想到，它能「提供多樣化產品、具設計感及實用，且能以低價銷售」，此聯想就像是宜家的品牌識別。

品牌背後的企業聯想

IKEA 從瑞典的一家小家具行，到現在成為全球知名的零售商業者，其品牌的概念一直圍繞著低價且具高質感的家具，從外部行銷策略、連結活動，到內部對員工的管理方式等，一切的行爲思想都歸屬於「IKEA 概念」。IKEA 概念就像是企業文化的一部份，包含了節儉、創新及勤奮的文化概念，體現出來的就是屬於宜家的企業聯想。

使用者形象及消費者的親身體驗。

IKEA 所銷售的並非單一的产品，而是「產品組合」，它包含了有形及無形的利益點，即宜家在銷售家具傢飾的同時，也提供了各種不同家庭（大家庭、小家庭、頂客族等）居家需求的體驗，把品牌差異化的價值提昇到另一個層次！。

2. 性格的展現

創建初期，宜家就決定與家居用品消費者中的“大多數人”站在一起，意味着宜家要滿足具有很多不同需要、品味、夢想、追求以及財力，同時希望改善家居狀況，並創造更美好生活，給需要的人。因此成就了「物超所值的設計師家具」。同時 IKEA 對自我產品有一項很大的堅持，即「在北歐內強調需具有典型的 IKEA 風格，但是在北歐以外，需具有典型的瑞典風」。IKEA 以自我的堅持，獨特的呈現出屬於 IKEA 式的風格。

IKEA 的標識選用藍色和黃色，這兩種顏色恰好是瑞典國旗的顏色。在瑞典，大自然和家都在人們的生活中佔據重要的位置。實際上，瑞典的家居風格完美再現大自然- 充滿了陽光和清新氣息，同時又樸實無華。同時達到了宜家的一貫理念 “簡約、自然、清新、設計精良” 的獨特風格

以下為 IKEA 代表性的家具!

(圖一) MTP 書櫃



(圖二) MOMENT 沙發



圖一：這個當代的經典設計，為日後無數人所仿效。在 50 及 60 年代，藉著生產這類型的書櫃及其他木製產品，宜家家居與波蘭的供應商建立起良好關係，這也是我們能把產品售價，一直維持在顧客可輕鬆負擔範疇的一大原因。

圖二：借助了超市手推車製造商，憑藉著他們在物料堅固度及穩定性的專長，幫助製造這款充現滿現代風格，無比舒適卻所費不多的沙發。在 1987 年，更為它設計了同系列的邊桌，並贏得了瑞典設計大獎。

(圖三)SKOPA 塑膠椅子



(圖四) KUBIST 儲物組合



圖三：IKEA 利用塑膠材料加上適當的生產方法，設計出此特殊椅子，此主意只用了一個簡單的概念，即交給塑膠碗及塑膠桶的製造商生產！不需多花其他步驟，跳出框框，就是 IKEA 的風格。

圖四：最早以蜂巢板結構木板夾製造產品的其中一款。藉著這種原本為製造門板的技術，創造出既堅固、又輕巧的儲物組合。也由於設計師與蜂巢板製造商的緊密合作，大量減低了生產成本(也減少了林木的砍伐)，從而讓顧客獲益。

這些家具，對 IKEA 都有特別的貢獻，所以我們用他們來說明 IKEA 的聯想、性格、及價值。首先，MTP 書櫃的暢銷，奠定 IKEA 的供應商對信心，願意為 IKEA 大量生產，使 IKEA 始終能維持著吸引人的價格。再來是 SKOPA 塑膠椅子，這可愛的設計令人會心一笑，但是，你能猜出他是怎麼製作的嗎？很困難對吧？這的確也讓 IKEA 頭大的了好一陣子，結果呢，他們竟然想到可以去和塑膠桶的製造商合作，藉由這個椅子的“誕生”，我們可以窺見 IKEA 不屈不饒的精神，勇於嘗試、創新，不墨守成規，並促進了跨產業聯合生產的新世紀。然後，MOMENT 沙發椅靈感創意的來源仍是一個讓人跌破眼鏡的答案，因為它來自超市的手推車！最後是 KUBIST 儲物組合，它利用製造門板的技術來生產，是可移動式的，減少

了木材的使用，生產的成本也降低了。我說了這麼多，知道 IKEA 的性格了嗎？IKEA 推出的產品，沒有多餘的綴飾，簡潔大方、具環保概念、樸實的價格、隨處拾起的創意。

3. 品牌價值

1. 品牌忠誠度：一個品牌的價值部分是來自於消費者對品牌的忠誠度，而消費者忠誠度的形成，具體的來說，是這個牌子帶給他們什麼利益，促使他們對產品滿意度高、且願重複地再到這家店來消費。來到 IKEA 店內的顧客，都很享受 IKEA 的佈置氣氛及服務：

- a. 歡迎您的到來：在店裡的入口處，IKEA 準備了您購物可能需要的工具，像鉛筆、量尺、店內指南、產品型錄、購物袋或購物推車，來歡迎您。
- b. 舒服的瀏覽空間：IKEA 的服務人員不會奕步齊驅，使你有非買不可的壓力，進而影響你的購物樂趣。另外，商品上的標籤皆詳細的記載著產品訊息。但是，如果你有需要，服務人員都會很樂意提供服務或為您解答疑問。
- c. 兒童遊戲區：IKEA 貼心的設計了兒童遊樂區，你可以放心的將孩子安置在那，有專門的服務人員看顧他們，在那，他們也能盡情的玩耍，如此一來，你更可以安心地、好好地享受全程的購物樂趣。“走吧！去 IKEA 晃晃”成爲全家皆大歡喜的假日休閒活動。
- d. 歇歇腳吧：逛累了嗎？IKEA 貼心的設置了美食小站，你可以小歇一會兒，嚐嚐經典的瑞典肉丸、瑞典烤牛肉套餐、潛艇堡、無限續杯的冷熱飲料、精緻的下午茶，或是每天都變換不同菜色的每日特餐“走吧！去 IKEA 晃晃”成爲全家皆大歡喜的假日休閒活動。

身爲家具店的 IKEA，誠心期待著藉由因爲顧客喜歡和也認同這就是家的感覺和氣氛，進而常常來店裡晃晃逛逛然後燃起消費慾望。

2. 品質的認知：這是品牌聯想中在消費者心中很明確的一部份。它包括了爲

什麼買這產品、產品的差異化、產品的價格等。IKEA 提供了多項產品品質保證，售後服務使顧客對產品有信心。

- a. 退換貨服務: 只要你在購物後的三十天內對商品不滿意或此商品不符合您原有家具的規格，將貨品放入原包裝中，IKEA 皆可退貨或更換，而且大部分的商品也都有品質保證。
- b. 價格保證: 型錄內所載之商品價格一年內有效，又由於 IKEA 透過大量採購及不斷改進作業流程的因素，商品的售價可能比原型錄裡售價更低!
- c. 空間設計規劃服務: 主要分為辦公室及廚房兩部份，IKEA 非常樂意提供你專業的設計方案，並為你繪製電腦設計草圖，讓你可以善用每一吋空間。

3. 品牌認同感: 即使這是屬於消費者在心中抽象的認知概念，仍提供消費者在此商品上的熟悉的和顯著性的象徵意涵。曾有實驗指出，讓消費者選擇三個品牌不同的花生醬，儘管它的口感差不多，消費者最後選擇的是，最為大眾所知的品牌。這個案例告訴我們，建立品牌的認同感，如何使產品是接近消費者的讓它們感到親切熟悉是重要的。

a. 運用媒體的力量來塑造產品形象: IKEA 的行銷手法是多面向的，有幽默獨特的廣告、定期的產品型錄、在各式雜誌上刊登廣告、網路線上瀏覽，它的明亮、設計感、溫馨感在消費者心裡留下不可抹滅的印象。

b. 獨特又舒適的家具設計: IKEA 的傢俱有著對自己的高要求，持續的改良，創新的手法、符合人體工學的設計，為的是希望消費者 **live better!**

品牌與價值的結合效益

當消費者對品牌延伸產品有正面評價時，會進一步強化原品牌的評價。簡單的說，當消費者對品牌概念越清晰、了解，隨著好印象的增加，可以為企業帶來超乎想像的高附加價值。

IKEA 所銷售的並非單一的产品，而是「產品組合」，它包含了有形及無形的利益點，即宜家在銷售家具傢飾的同時，也提供了各種不同家庭（大家庭、小家庭、頂客族等）居家需求的體驗，把品牌差異化的價值提昇到另一個層次！

B. IKEA 如何走出品牌的特色

一. 產品的吸引力

一項產品，除了要具備有獨特的吸引力，其最終目標是要讓顧客有購買的衝動，與想擁有的滿足感，其吸引力可能包含了產品品質、價格、風格與產品本身所帶來的社會地位呈現等等，都是產品吸引人的原因之一，以下將其分為四點：

1. 低價具設計感

IKEA 創辦人 Ingvar Kamprad 曾於創業時，說過 IKEA 的誕生是「為大眾創造更美好的家居生活」。其理念包含了，將低價位與高品味相結合，讓大多數人能夠買得起並服務於大眾，看似簡單的想法，卻蘊含著非同低價格，是 IKEA 的重要特點。宜家結合低價與設計感的策略，分以下幾點說明：

1. 以一貫之的設計概念 - 負擔的起	宜家翻轉了一般的設計流程，在進行產品設計前，已先行設計價格；接著交由專屬設計師動腦，畫出製造成本最低的設計圖後，在全球尋找適當且價格合宜的材料供應商和生產廠進行量產。
2. 不斷創新 - 採用新材料、新技術來提高產品性能並降低價格。	例如：宜家的一種“四季被”，三被合一，一層是溫涼舒適的夏季被，一層是中暖度的春秋被，把兩層放在一起，那就是溫暖的冬季被。設計別出心裁，亦看得出宜家於設計前的用心程度與獨特

	<p>性。</p> <p>a. 產品設計過程中</p> <p>由於設計過程中有廠商的協助下，IKEA 能找到更便宜的替代材料、更容易降低成本的形狀、尺寸等。</p> <p>b. 產品生產中</p> <p>產品設計完成後，爲了說服 OEM 廠商對必須的設計設備投資，宜家向他們承諾一定數量的訂單，使這些廠商願意爲了生產宜家的產品而購置設備。就宜家而言，節省了投資。</p>
<p>4. 與顧客合作打造低價格</p>	
<p>5. IKEA 的採購公司尋求最佳價格 - 大量採購</p>	
<p>6. 全球生產管理及物流體系降低成本</p>	
<p>7. 平板包裝(Flat Packing)加自行組裝 - 小小動作大大解決問題</p>	<p>充滿創意的設計點子是 IKEA 有效降低成本的超級武器，「平整包裝」的家具，就是一項重要發明。把家具設計成能夠拆解平放盒中，節省了大幅度的倉儲費用，可以自行組裝的家具，也爲消費者省去代客組裝的花費，同時將 DIY 的樂趣留給使用者。</p>

2. 產品的多樣性

IKEA 產品系列廣泛，有幾方面的含義。首先是廣泛的功能，在 IKEA 可以找到所有實用的家居用品，從幾毛錢的設計簡潔實用的碗，到十幾塊錢即設計巧妙，又節省空間的櫃子，你無需往返於不同的專賣店去購買家居用品。在這裡可以找到客廳家俱、玩具、煎鍋以及廚房用的所有物品。

其次，風格範圍廣泛。不同品位的人在這裡都能找到自己的所愛。但 IKEA 的產品也不是無所不包，IKEA 沒有過於極端或過於誇張的產品，所有產品都圍繞著創造舒適的家居環境的中心思想而設計。

第三，通過適當協調，可同時實現廣泛的功能和風格。無論你喜歡哪種風格，都會有一款扶手椅與書櫃相配，有一款書櫃與新的折疊桌相配，有一款新的折疊桌與扶手椅相配。

3. 風格設計來源

宜家家居用品的風格是瑞典設計家居文化史的凝聚，而瑞典家居設計文化源遠流長。19 世紀末，藝術家 Carl 和 Karin Larsson 將古典風格與瑞典的民間格調相結合。他們創造了瑞典家居設計的典範，至今仍載譽世界。到了 50 年代，隨著瑞典建立起平等的社會，現代主義和實用主義風格也得到了發展。宜家產品系列很現代但不追趕時髦，很實用且具新穎性，注重以人為本，在多方面體現了瑞典家居的傳統，簡而言之，IKEA 的設計風格就是瑞典的歷史、文化背景體現，也是設計的主要來源。

其次，設計師們的靈感來源常取決於大自然，也因此常有人將瑞典，與新的、健康的生活方式聯繫在一起。此一瑞典生活方式就體現在宜家的產品系列中，大量的運用活潑的色彩，和大膽的設計在他們的家具產品上。在瑞典一年當中，很多時間都是寒冷和黑暗的環境，但是 IKEA 將輕鬆、明快的生活空間，帶入了寒

冷又黑暗的北歐，猶如一道夏日溫暖的陽光。

4. 通行世界的四大風格家具

六十多年來，IKEA 固定推出四種設計風格的家具系列：

1. 現代風格
2. 年輕瑞典風格
3. 鄉村風格
4. 斯堪第納維亞風格

5. 杜絕 copy

1. 專利

宜家的風格貫穿在產品設計、生產、展示銷售的整個過程中。爲了貫穿實現此風格，希望自己的品牌以及自己的專利產品能夠最終覆蓋全球，IKEA 一直堅持由自己親自設計所有產品並擁有其專利，每年有 100 多名設計師日以繼夜地瘋狂工作以保證“全部的產品、全部的專利”。

2. 創新

宜家不斷採用新材料、新科技來生產自我產品。以奧格拉椅子爲例——在宜家人眼中，奧格拉是一種近乎完美的椅子：美觀且堅固，輕巧且實用。起初，奧格拉椅子的原料爲木材，隨著市場變化，其價格變得太高，遂採用平板包裝降低成本；當平板包裝也不能滿足低成本要求時，IKEA 的設計師採用複合塑料替代木材；後來，爲了能更進一步降低成本，IKEA 將一種新技能引入了家具行——通過將氣體注入複合塑料，節省材料並降低重量，並達到快速地生產產品（同時做到平板包裝）。

因爲這樣的創新精神，使得其他的競爭對手難以抄襲、模仿，對於宜家的產品或行銷策略上，或許可以有短暫的抄襲行爲，但長久下來，我們仍發現宜家家居始終是最大的贏家，因爲他們走的是自己的風格-IKEA WAY!

鼓勵創新是宜家家居企業重要的文化精神，因此，宜家家居在荷蘭的台夫特（Delft）設立「IKEA 大學」，不論是設計師，或是全球各分店的重要幹部，每年都需要到此受訓，了解全球最新的居家趨勢。桃園店開幕之前，台灣就選派了二十八位幹部，進行為期二周的訓練，此外，IKEA 大學也與米蘭設計大學合作相關課程，培養設計師對市場變化的敏銳度。

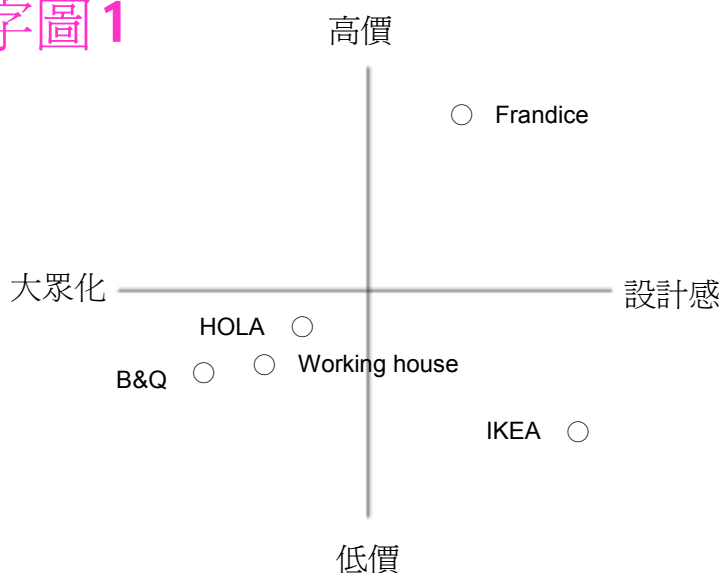
台灣企業往往在追求成本與突顯設計之間掙扎，但是，宜家家居證明了：就算用最少的資源降低成本，還是可以創造出不一樣的價值。

當消費者對品牌延伸產品有正面評價時，會進一步強化原品牌的評價 Aaker1991

消費者對原品牌有正面的聯想，較易轉移至延伸產品評估

二. 十字定位絡印點

十字圖 1



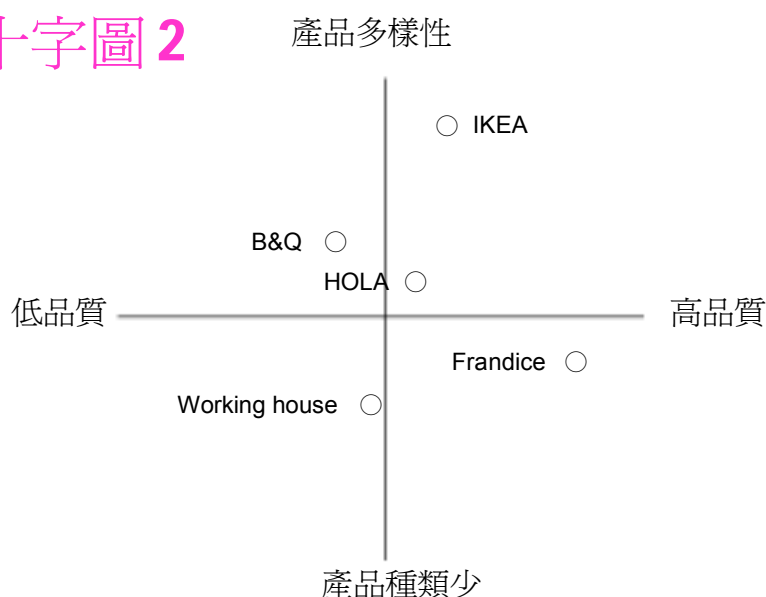
說明:

橫軸：設計感—大眾化: Frandice 屬英國傳統風格。IKEA 偏歐美自然簡約風，有鄉村風、現代風、夢幻風等。HOLA 有明顯區隔，如豪華家飾及一般家

飾。IKEA 的佈置手法比較細緻且溫馨，貼近居家真實環境，有掛畫、散落桌上的筆、釘上佈告欄且上有留言；HOLA 則像一般家具店，給人較制式化的感覺。且 IKEA 自開店以來，即注重入口意象 a，讓顧客一進店裡就有不同於一般家具店之感。

縱軸：高價—低價: Frandice 是屬於高價位產品。基本上，IKEA 和 HOLA 價位差不多，但我們在前面說過 IKEA 是強調設計感的，也因此購買家庭小用品時，IKEA 可以滿足愛好新奇、特別的顧客；相對的，HOLA 提供的家庭小用品大眾性高，且價格可能比賣場貴。另外一提，IKEA 的商品都有明確和清楚的標示，說明是哪個設計師的作品、製造日期及產地，序號等；而 HOLA 就像一般大賣場的做法，沒有整齊劃一的標示。

十字圖 2



說明:

縱軸：產品多樣性—產品種類少: B&Q 為大型的五金建材行，修繕專門店 (賣油漆塗料、汽車用品、家用清潔、衛浴設施、門板板材、廚房設施、各式膠類、五金商品、及少部份家具)，主打 DIY 用品；HOLA 為居家生活用品百貨，以室內佈置用品為主(鍋碗瓢盆、地毯、電器、寢具、燈具、蠟燭、家具)；IKEA 是進口品牌的大型家具家飾店，家具為主(客廳家具、書房家具、辦公室家具、

廚具、臥室家具，另外也有寢具、地毯、餐具、窗簾、燈具、浴室小用品)；Working House 是台灣自創品牌，銷售各類禮品、生活雜貨、居家用品，生活禮品用品店。嚴格來說，B&Q 不能算家具店，因為他的種類太少，家具產品線不夠齊全 HOLA 家具款式也不多，Working House 賣家具為輔，這些相比後，只有 IKEA 才能稱得上最為完整的家具店。

三. 品牌路徑圖



四. 品牌路徑曲線類別



五. ABC 點分析

說明:

A. Attraction

1. 資源統治策略 -良好的資訊系統

IKEA 集團擁有跨越國際的龐大組織，要能同時指揮分佈於全球各個成員，使同步工程能夠順利進行，背後需要有一套良好的資訊系統作支撐。其產品資訊多為技術上的細節，例如規格、顏色、成本、數量等，將這類資訊加以量化或編碼，建立全球的電腦網路系統以求效率，此外亦透過專案為基礎的技術合作

方式，來增加人員、職務的重疊及流通亦是該組織重要的資訊媒介。

IKEA 集團透過“同步工程”觀念的運用，使得在著手進行某項單品的設計時，同時確定在世界的某處，已人有相當的技術及產量可以生產該產品，而且該產品亦有足夠的市場需求，同步工程的運用，使產品從設計，到顧客實際能享用到的前置時間有效的縮短，成員間能有密集的溝通，產品也能夠符合市場需求，確保生產技術的配合，減少了產品半途流產的可能性，減少了因生產技術不足，而產生的反覆修改成本，同步工程的運用形成 **IKEA** 能居於領先地位不敗的原因之一。

2. 博覽會

3. 36 間 IKEA 貿易公司、大型物流配送中心

B. Broadcasting-如何灑下廣告網

1. 明星 IKEA 型錄與郵購-Point of contact 的溝通創意

宜家家居於 1948 進入傢俱的產品線，展開以工廠價格銷售郵購傢俱，並於 1952 年秋趕於傢俱店開幕之際，出刊第一本以宜家傢俱為主的型錄，沿用至今，宜家一直



以此概念為原則，運用型錄及體驗式行銷創造商機，讓消費者透過情境式擺設與圖片，以及精確的產品尺寸規格，營造強烈的購買慾，吸引消費者到展場購物。

IKEA-2006 型錄

宜家家居在拓展自我產品的通路上，產品型錄為宜家的一大特色，也是整體產品流網路運作中相當重要的一環。其一方面是對顧客於產品種類、價格與品質…等承諾，另一方面，同樣也對產品流網路成員運行、串聯的指引。一本目錄的完成，由 IKEA 貿易公司、供應商和物流中心進行對話，內容包含各國自身力地的條件、貨源，之後決定並編製該國家的產品目錄，目錄、IKEA 乃至顧客等所有產品流成員共同對話的基礎和依據。

每年的年終，消費者可以在 IKEA 店面拿到下年度的型錄，這本免費索取的型錄，從編輯、製作到完成，需費時 3 年，還需加上提前發行的時間，型錄中有完整詳

細的產品資訊，並提供豐富的實景圖供消費者參考，台灣 IKEA 市場行銷總監姚以婷表示，「根據統計，IKEA 型錄是被消費者擺放在書架上最久的一本雜誌」。這本當初由創辦人 Ingvar Kamprad 所發明的簡易郵購目錄，演變至今，已成為 IKEA 獨步全球的行銷策略中心。

2. 口碑

3. 廣告、電視、雜誌

廣告介紹

廣告 1.



標語: Find your style!

劇情介紹:

廣告中一對情侶正在家裡吃飯，其中男生在用餐的過程中不停的碎碎唸，女生完全沒有說話的餘地，於是女生決定從櫃子裡，挑選了另一位適合自己的男朋友，輕鬆自在的繼續她豐盛的晚餐。

廣告意義

1. 環境的擺設

廣告中，女生的家具擺設充滿了 IKEA 的風格，有設計感、氣息明亮、色彩豐富的家具，讓家的氣氛充滿了活潑感與溫馨感，很符合 IKEA 給人的形象概念。另外在顏色上，我們可以發現，前男友身著的是藍色襯衫，而桌子與燈光的色調都偏向黃色，藍黃色調的搭配，也正是 IKEA 本身最具象徵性的顏色，呈現出一

種樸實、自然的北歐風格。在欣賞廣告的同時，已間接的被行銷了屬於 IKEA 式的擺設風格概念。

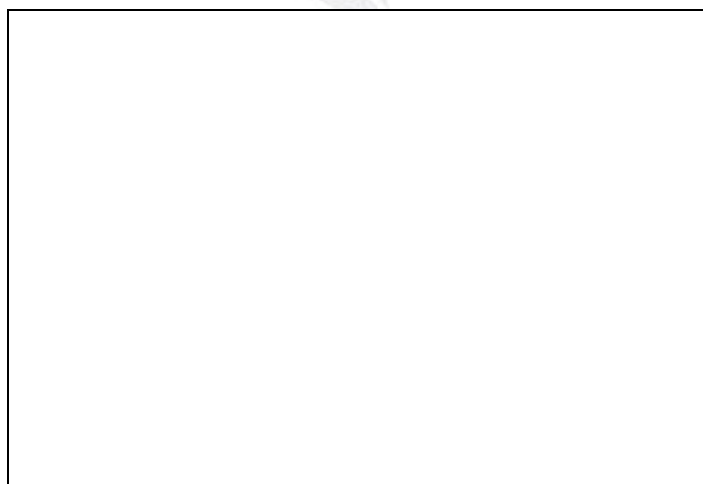
2. 音樂

在女生決定更換男友時，背景音樂適時的改變了風格，以清新、愉快的曲調，來說明女生的抉擇是正確的，輕鬆的音樂風格，也正是 IKEA 所要傳達給消費者的觀念，換個屬於自己的風格且能讓人自由自在的男友，就像是在選購你的家具一樣重要，而這些選擇你都可以在 IKEA 中實現。

3. 延伸涵義

整個廣告讓人感覺很舒服，步調輕鬆、活潑，其背後影射了選擇到 IKEA 購物，就是一種輕鬆又自在的消費型態；而女生家的櫃子裡，擺了許多個不同類型的男生，在眾人當中選到了一個適合自己的男朋友，也代表了在 IKEA 你可以有多樣的選擇性，透過這些選擇，將可以找到最適合自己的家的擺設方式與風格，也就是整支廣告想傳大的含意“Find your style”。

廣告 2.



<http://www.epica-awards.org/assets/epica/2004/winners/film/flv/12040.htm>

標語: Better sleep for everyone

劇情:

廣告中強調大家的睡眠品質都不好，間接的也影響了生活的作息，影片中，

那位爺爺的眼鏡明明就戴著，卻說找不到眼鏡，倒垃圾的把自己的包包當垃圾丟掉了，媽媽抱錯小孩，跑步的人撞到了柱子，半夜了大家都燈都還是亮著的...等等情形，都誇張的放大了現代人低劣的睡眠品質。

廣告意義:

IKEA 觀察到現代人因為種種的壓力，不知不覺中已經深深的影響了大家的睡眠品質，而不良的睡眠品質，帶來了生活中許多的意外，雖然廣告中誇大了它的影響力，卻也真實的反映出某些現象，同時表示 IKEA 能提供好的床組傢俱,讓你擁有一個良好的睡眠品質。

總結：

此兩個廣告雖然大不相同，卻傳達同樣的一個概念「Live Better!」，宜家的中心理念就是要「提供大眾擁有一個美好的生活」。

4. 精心的店面設計

歷史較新的宜家賣場外觀通常都是一個非常大的「藍色盒子」加上少許的窗戶。宜家所訴求的展售概念為「空間是很重要的表現重點，」宜家台灣區行銷總裁姚以婷指出，「《宜家人》雜誌〈不是家具型錄〉，除了賣場的展示空間外，我們希望藉由活動將居家生活的知識傳遞給消費者。」

C 社會價值貢獻

1. 推動台灣家具貿易先鋒—廖仁慈先生

IKEA 聘用的第一個台灣代表人，是目前的台灣鋼製品產業聯盟總會長、貫盟有限公司負責人廖仁慈先生。IKEA 培養出廖仁慈成為台灣家具貿易的開路先鋒。一九八四年，IKEA 開始在台灣設採購辦公室，廖仁慈先生在 IKEA 服務的這段期間，充分體認到一個企業注重研發 (R&D) 以及做出區隔產品 (exclusive product) 的重要性。廖仁慈認為，IKEA 在台灣做得很不錯，他們深入台灣產業界，引進新技術、新概念，培養了兩百多個家具供應商。後來他自行創業從事家具的貿易後，極尊重原創設計的觀念。在海外很多展覽場，建立起極高的信譽。

一些國際知名的設計師都喜歡和他合作，因為設計師知道，他開發了產品都會毫不吝嗇地給予設計師應有的一份，也絕不會偷做。

2. 環保的概念



將平整包裝的方式融入宜家的產品包裝中，有三項好處，第一它避免了競爭對手所發起的抵制行動，其次解決貨源的供應問題，最重要的是它非常的環保，同時也大大的減輕了運送過程的費用及空間。

六. 區隔因素的規劃與實踐

1. 區隔的源由-

在創辦人 Ingvar Kamprad 還小時，當時的瑞典，只有貴族或富裕的人才能享有具設計感的昂貴家具。Kamprad 認為每個人都有權利享受美好的家庭生活，所以在創建初期，宜家就決定與家居用品消費者中的「大多數人」站在一起，期許滿足具有很多不同需要、品味、夢想、追求以及財力，改善大眾的家居狀況，讓每個人都有實現這夢想的可能。

2. 實踐

宜家在行銷策略上，一直有鮮明的市場區隔策略，其焦點是服務中層大眾，銷售這些大眾買的起的家具，不選擇精英顧客，以符合公司的文化與策略，IKEA 的家具適合各個年齡層的人，只要你有一個年輕的心境，熱於接受新奇獨特的事物並享受生活，讓 IKEA 諧趣來為你的生活創造不平凡的樂趣。

3. 獨特的網絡區隔模式

以往宜家公司都是透過傳統媒體宣傳，促銷新推出的產品，現在它也在網路上舉辦促銷活動，透過電子郵件，告訴顧客促銷活動及新產品訊息。比較不同的是，宜家公司只對曾經上過他們網站，問過問題，且要求回覆的顧客發送電子郵件。它不向別人購買電子郵件的資料，也不出售顧客電子郵件的資料，更不會因為電子郵件的成本低，就大量寄發廣告。

宜家公司對於通路的整合方式，可以從它對於「在家工作」系列家具的促銷活動看出來。首先，宜家公司透過電視廣告、DM及線上折扣等來發出訊息。再來，顧客只要在網站註冊，就可以下載優待券，列印出來，帶到商店使用。消費者必須實際到各分店消費，因為宜家公司並沒有直接在網路上銷售。

七. 未來五年的建議

1. 拓展通路

針對台灣地區，目前 IKEA 的店面通路只有三家，分別位於新莊、環亞以及桃園地區，基於交通的便利性，只能夠勉強滿足於北部的消費族群，至於中南部的消費群而言，卻可能因為交通的阻礙，及對於品牌的知曉性的，而失去了購買的機會。

此次做報告中，我們針對中南部族群，約略做了一份田野調查表，目標對象大致分為上班族、老師及學生們，其目的是要了解消費者對於 IKEA 的品牌印象、家具的選擇方向及消費心等等，其中在品牌認知上，IKEA 的形象是屬於清新且正面的，多是受訪者均有購買意願，由於交通的不便性，而打消念頭。

除了台北、桃園外，較大的城市如台中、高雄等等，其實都是 IKEA 拓展通路的好方向，在訪問的過程中，我們發現消費者對於居家的設計要求，相較於以往有提昇的現象，也希望能擁有價格平實且具設計感的家具，這其實是 IKEA 最好切入的利基點，也希望 IKEA 別忽略了，中南部這一群龐大且具消費力的族群，

其潛藏的驚人消費力。

2. 產品的耐用度與實用性

根據我們的田野調查與網路上的評論，綜合分析，我們發現雖然 IKEA 對於自我產品有一定的要求與檢驗，但似乎只針對某特定產品如床組家具、椅子等，有完善且嚴格的測試與檢驗；另一方面，對於廚房設備或是書櫃類家具等，相對的並沒有很好的品質保證與耐用度，對於某些產品的使用壽命不長，其損壞的家具也會造成消費者在使用上的困擾與危險。嚴重時則會導致對該品牌的忠誠度下降，而使消費者失去購買信心。

因此希望 IKEA 在提供便宜具設計感家具的同時，也能提供好的品質保證，讓消費者能買的開心、用的安心。

3. 品牌的曝光度

此次做報告中，發現其實 IKEA 針對國外如美國、英國、大陸等，做了許多的行銷策略，如電視廣告、平面廣告及大型的連結活動等等，相較於台灣，似乎就少了許多，造成消費者在對品牌的認知上，大部分是透過口碑而得知，部分的消費者，甚至不太知道 IKEA 品牌為何，實在可惜。

針對廣告的行銷上，對於 IKEA 品牌的廣告量亦是了了無幾，不像國外的多樣化與豐富性，如果能針對台灣地區，做出一系列有特色的廣告，或是舉辦大型連結活動，結合台灣文化特色，同時將 DIY 的設計概念傳達給更多的消費者，不但能增加消費者對品牌的認同感，也是 IKEA 無窮商機的開端。

C. 參考文獻

網路參考資料:

1. <http://www.ikea.com> IKEA 網站
2. <http://www.efirst.info/epaper/0016ikea.htm> 行銷電子報
3. <http://marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.asp?MM>

4. <http://marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.asp?MMediaType=BusinessNext&MMContentNoID=14641> 數位時代雙週

5. <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1305090315489> 類型的比較

6. <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1105051606455> B&Q

書籍參考:

1. 四海一家
2. 服務決勝負
3. 品牌領導
4. 品牌密碼

雜誌參考:

1. Design 25
2. 商業週刊
3. 數位時代

文獻參考:

1. 跨國性組織之研究-以瑞典宜家為例
2. David A. Aaker 文獻

八. 附件

1943 英格瓦坎普拉(Ingvar Kamprad)創辦宜家家居

英格瓦坎普拉(Ingvar Kamprad)創辦宜家家居。當年還只是 17 歲的年輕人，拿著他從小累積的微薄資金，展開了個人的家具事業。宜家家居的英文名字 IKEA，來源取自於創辦人的姓名"I.K."，和他所居住的農莊埃姆瑞特(Elmtaryd)"E" 及村落阿干那瑞(Agunnaryd)"A"的所結合而成。宜家家居早期所銷售的產品，可以說得上包羅萬象—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，英格瓦(Ingvar)都會販賣。

1947 宜家家居首次引入家具產品

該批家具是由英格瓦(Ingvar)住處附近、一間當地的家具製造商所生產。產品推出後，大獲好評，宜家家居的生產進而擴展。

1951 首本宜家家居型錄問世

英格瓦(Ingvar)看準了機會，決心發展成為家具供應商，專營低廉家具，並停售其它產品。現今宜家家居的經營概念，就在此時成形。

1953 首間宜家家居店面設於阿姆胡特



宜家家居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，宜家家居和主要競爭對手相繼降價促銷—可以想像品質難免有瑕疵。英格瓦(Ingvar)發覺，藉著開設店面，就可以把產品的功能、品質和低價三項優點，呈現在顧客眼前。從此，顧客終於可以親眼比較、觸摸、並仔細衡量不同價格下的品質差異後，才決定選購。一如英格瓦(Ingvar)所料，物超所值的產品最受顧客青睞。在 50 年代早期，宜家家居當時還是以銷售家具為主，而這間店面的設立，對日後的發展有著重大影響。

1956 宜家家居首度試用平整包裝

1958 首間宜家家居店面於阿姆胡特(Almhult)開始營業

首間宜家家居店面於阿姆胡特(Almhult)開始營業 這間面積達 6700 平方公

尺的店面，是當時北歐最大的家具販售中心。同年，宜家家居的員工人數亦達到 100 名。

1965 年 **斯德哥爾摩分店**

1973 年 **瑞士的首間分店**

1980 **KLIPPAN 沙發上市**

聯合國把這一年訂為「兒童年」。恰巧，宜家家居也把「兒童的客廳」列為此年的重點。同一年上市的 KLIPPAN 沙發，剛柔並重的設計，不僅經得起孩子活潑好動的嚴苛考驗，柔軟舒適的觸感還能讓小朋友安穩入眠。此外，整個椅套也可拆下用洗衣機洗滌。

1985 年 **美國的首間分店**

美國的首間分店於此年度開始營業。當初，我們也質疑這個物質富庶的國家，能否接納像宜家家居這種經營理念的店舖？但事實證明，實用、精美又低廉的家具，到處都受到歡迎。

1997 年 **宜家家居兒童系列**

1999 年 **宜家家居在全球 29 個國家，共超過 150 間分店，僱用 53,000 名員工**