

学校编码: 10384

分类号: _____密级_____

学 号: 200315165

UDC _____

学 位 论 文

宜家公司中国市场营销策略分析

Marketing Strategy Analysis of IKEA in China

施 倩

指导老师姓名: 谢 导 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2 0 0 5 年 6 月

论文答辩时间: 2 0 0 5 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2 0 0 5 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005年5月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

论文摘要

宜家公司是一家著名的欧洲家具跨国公司，它在长期的经营活动中积累了丰富的营销经验，在他们的经营过程中，遵循“以人为本，一切以消费者为导向”的指导思想，在业务活动中采用了许多值得借鉴的营销策略。

中国家具行业的大多数企业在营销方面存在很大不足。中国加入 WTO 后，它们将面临更为激烈的市场挑战，制定正确的企业营销策略将有助于它们在未来竞争中的胜出。

本文运用 4C's 营销理论对宜家公司的营销策略进行分析和探讨，以期对未来中国家具企业的发展提供借鉴。

本文分为四个部分。

前言部分简述全文思路。

第一部分 宜家竞争状况分析。这一部分主要概述全球及中国家具企业发展情况，描述宜家公司在全球及中国的发展情况，运用波特理论对宜家的竞争状况做一基本分析。

第二部分 宜家的市场细分与定位。这一部分主要对宜家面对的市场进行细分，运用 SWOT 分析法对宜家进行定位。

第三部分 宜家的营销策略分析。这一部分主要运用 4C's 营销理论、整合营销沟通（IMC）理论对宜家的营销策略进行分析，对其面临的不足提出改进方案。

第四部分 宜家的营销手段对中国家具企业的启示。这一部分在运用 4C's 营销理论分析中国家具企业发展不足的基础上，对中国家具企业在营销方面的发展提出几点建议。

关键词：营销策略 4C's 营销理论 宜家

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Ikea is a global home-furnishing company located in Sweden. Its customer's orientation and marketing strategy, which has been proved to be successful in business activities, leads Ikea to be one of the most famous companies in the world.

Since most of the furnishing companies in China has quite obvious weakness in marketing, they have to face fierce challenge after China's entrance into WTO. Therefore, marketing strategy is extremely crucial for their future development.

This article studies the Ikea's marketing strategy, applying with 4C's marketing theory. It analyzes the deficiency of furnishing market in China, and advises on how the markets would develop.

The article consists of 4 parts:

Introduction indicates the train of thoughts of this article.

Part I: Competition status analysis of IKEA. It describes the situation of home furnishing industry in China and global wise, especially Ikea. It analyzes the competition status and future development by using Porter's 5 Forces.

Part II: Marketing segment and Position of IKEA. It segments the market that the enterprises are facing, positions the enterprises by using SWOT method.

Part III: Ikea marketing strategy analysis. It analyzes Ikea's marketing strategy by using 4C's and IMC theory, and raises action plan for the problems.

Part IV: The revelation of Ikea's marketing strategy to China's furnishing enterprises. It analyzes the weakness of China's home-furnishing enterprises, suggests how the home-furnishing enterprises in China could improve.

Key word: Marketing strategy 4C's marketing theory IKEA

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前言	1
第一章 宜家竞争状况分析.....	2
第一节 家具行业市场背景分析.....	2
一、世界家具业现状.....	2
二、国内家具业状况.....	3
三、国内家具业特点.....	4
四、相关家具进口及贸易法规.....	4
第二节 宜家产品、客户及成本与价格分析.....	6
一、发展背景.....	6
二、产品.....	9
二、客户.....	11
三、成本与价格.....	11
第三节 宜家竞争现状分析.....	12
一、现有竞争者.....	12
二、潜在竞争者.....	16
三、替代产品.....	16
四、供应商的议价能力.....	17
五、顾客的议价能力.....	17
第二章 宜家的市场细分与定位.....	19
第一节 市场细分.....	19
一、根据年龄细分.....	19
二、根据所受教育程度细分.....	20

三、根据收入细分	20
第二节 宜家的市场定位	21
一、SWOT 分析	21
二、市场定位	27
第三章 宜家的营销策略分析	30
第一节 消费者需求	30
一、家具消费需求的改变	32
二、宜家的产品线	33
三、宜家的产品设计	33
四、宜家的产品安装	34
五、宜家的产品内涵	34
六、“绿色”宜家	35
第二节 与消费者沟通	35
一、产品与品牌沟通	38
二、样品展示沟通	38
三、卖场信息服务沟通	39
四、顾客体验沟通	39
五、广告	39
六、危机营销	40
第三节 为消费者提供便利	41
一、卖场经营	41
二、目录营销	43
第四节 消费者愿意付出的成本	43
一、宜家独特的定价方式	44
二、宜家贯穿始终的低成本思想	44

三、宜家与顾客合作以降低客户成本.....	47
第四章 宜家的营销手段对中国家具企业的启示	48
第一节 宜家对中国家具企业的启示.....	48
一、消费者需求.....	48
二、与消费者沟通.....	49
三、为消费者提供便利.....	50
四、消费者愿意付出的成本.....	51
第二节 对中国家具企业在营销方面的几点建议.....	51
一、建立以消费者为导向的营销体系.....	52
二、建立品牌联盟.....	53
三、提高创新意识.....	53
四、根据实际情况选用不同的通路模式.....	53
主要参考文献.....	55
后记.....	57

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

WTO 的加入给中国带来的不仅仅是机遇，也是挑战。中国加入 WTO 后，国内的各种企业都面临着更加激烈的市场竞争。在这种情况下，企业的营销策略对于企业在激烈的竞争中取胜将起着重要的作用。

宜家公司是一家著名的欧洲家具跨国公司，它在长期的业务活动中积累了丰富的营销经验，在它们的营销策略中，“以人为本，一切以消费者为导向”的指导思想起着决定胜负的关键作用。

本文通过理论研究和案例分析相结合的方法，运用 4C'S 理论及整合营销沟通（IMC）理论分析宜家公司的营销策略，并在此基础上探讨中国家具企业在今后的市场竞争中如何改进自我，完善自我，在未来的市场竞争中取得胜利。

第一章 宜家竞争状况分析

第一节 家具行业市场背景分析

一、世界家具业现状

近年来，国际家具业发展迅猛。一方面，传统的国际家具制造强国继续凭借历史上形成的发达的生产能力、先进的科技力量、雄厚的资金和丰富的管理经验，牢固地占据着全球七成以上的市场份额。另一方面，以中国为首的包括东南亚、波兰和墨西哥等发展中国家和地区的家具业快速紧跟，也逐渐占据了国际上近三成的市场份额，伴随着其竞争力的日益增强，它们的发展势头越来越勇，前景与潜力令前者不敢小看。

美国家具业在国际家具发展潮流中处于领先地位，紧随其后的欧洲家具业则是个位居前列的巨大力阵，它集中了占全球多数的家具业发达国家，如德国、意大利、法国和英国等，其特点为生产能力强，国民家具需求能力强。这些国家往往既有很强的家具制造生产能力，同时又能保持着高消费及大量出口的势头。就整体而言、欧洲国家是全球家具制作和贸易中心，2004年度其市场规模达2000亿欧元，进出口总额分别达到754亿欧元和725亿欧元^①。就个体而言，欧美各个国家又各有特色：有的具有极丰富的资源优势，如北美的加拿大及北欧的一些国家；有的已形成卓然有序的家具生产、销售网络，如德国、法国等；有的则在家具出口方面领先带跑、独树一帜，如意大利，该国家具出口额占其生产总值的五分之一，占全球出口的10%。在家具设计方面，欧洲国家更具特色：意大利家具的

^①资料来源：《中国家具市场状况》，www.tdctrade.com，2004年12月。本节数据除特别注明外，均同此。

艺术感染力，英国家具的古典与绅士风度，法国家具的浪漫，北欧家具的踏实稳重，以及美国家具的科技含量，都是他们立足于世界家具之林的资本，也是欧美家具长盛不衰的重要原因。

近年来，不甘示弱的新兴的家具生产出口国不断涌现，形成了对传统家具强国的冲击。这些国家或是森林资源丰富，或是劳动力低廉，或是近年来经济发展较快，例如中国、东欧、大洋洲、南美以及东南亚等地一些国家。这些地区的佼佼者，又当属大洋洲的新西兰及东南亚的泰国。他们凭借丰富的木材资源，引进先进的家具制作观念，其家具业不仅在国内得到长足发展，出口值也呈直线上升势头。

二、国内家具业状况

（一）市场规模庞大

根据《中国统计年鉴-2004》的资料显示，2003年注册资金500万元以上的批发零售贸易业家具类零售值为70.7亿元，比上年增长了20.8%；2004年1-8月该统计值达到了58.5亿元，比上年同期增长了24.1%。2003年家具行业实现总产值2024.6亿元，比2002年增长22.7%；2004年前7个月，年产值500万元以上的规模企业产值达415亿元，同比增长28.1%，全行业1-8月份总产值可达1485亿元；进口方面，2004年1-8月，我国共进口家具1.2亿美元，同比猛增47%。按这种发展趋势，中国大陆有望成为全球家具生产和消费中心。

（二）企业销售渠道拓展方向明确

目前北京已有各类家具市场上百家，其中面积5000平方米以上的企业有43家，面积1万平方米以上的有30家，经营总面积49万平方米。同时，上海家具市场也是空前繁荣，市场规模总面积达到140万平方米。上海还将在2005年内继续新开张40万平方米的家具商场。由此看来，上

海和北京目前成为家具企业销售渠道拓展的重点。

三、国内家具业特点

（一）四大产区各具特色

内地家具业正逐步形成四大产区：以沈阳、大连为中心的东北区，以北京、天津、唐山为代表的华北区，以上海、江苏、浙江为中心的华东区及以广州及周边的顺德、深圳以及东莞为中心的华南区。

广东是中国家具业的制造中心，产品数量和品牌均有优势。其中珠江三角洲是公认家具业最为集中，产值最好和综合配套能力最强的。以上海、江苏、浙江为中心的华东地区，有产品质量和经营管理优势。以北京为中心的华北和以沈阳、大连为中心的东北地区，有家具工业基础和木材资源优势。中国的中西部地区家具工业还处在发展阶段。

（二）整个行业存在不足

中国家具生产企业普遍为中小型企业，且大多数是民营企业，大型家具生产企业为数不多。从目前的情况来看，内地家具业四大产区在加工技术、产品质量等方面已经开始出现均质化，低水平竞争加剧；知名的企业品牌少，产品附加值低；企业的开发能力差，营销水平低。

（三）海外家具商纷纷登陆

因为内地家具市场潜力巨大，海外家具商也纷纷抢滩中国市场。跨国家具企业争相投入巨资在内地开设连锁专营店。很多海外家具企业除了在中国内地推销成品家具外，还积极投资设厂。

四、相关家具进口及贸易法规

（一）关税

中国加入 WTO 后，家具方面的关税将会逐年下降，除机动车辆用坐具

和弹簧床垫、寝具及类似用品以外，中国在 2005 年将取消所有家具进口关税。见表 1。

表 1：中国家具关税减免进程(单位：%)

税则号	货品名称	年份	2003	2004	2005
94011000	飞机用坐具		7.3	3.7	0
94012000	机动车辆用坐具		12.4	10	-
94013000	可调高度的转动坐具		7.3	3.7	0
94014000	能做床用的两用椅		7.3	3.7	0
94015000	藤、柳条、竹及类似材料制坐具		7.3	3.7	0
94016000	木框架的其他坐具		7.3	3.7	0
94017000	金属框架的其他坐具		7.3	3.7	0
94018000	其他坐具		7.3	3.7	0
94019000	零件		7.3	3.7	0
9403	其他家具及零件		7.3	3.7	0
9404	弹簧床垫、寝具及类似用品		7.3	3.7	-

资料来源：《进出口商品名称与编码》，中国海关出版社，2004 年 8 月，P270-271

取消家具进口关税将促进家具进口，而随着进口高档家具增多，国产家具的技术水平会相应的有所提升，这也将整体抬升国内家具的生产质量。

(二) 质量和包装质量标准

我国规定质量和包装要求不符合国家强制性标准或者行业强制性标准的产品(包括国产和进口)都不准进入中国市场。国家强制性标准以 GB 打头，行业标准原则上必须高于国家标准。另外，国家鼓励企业采用推荐性标准，该类标准以“/T”表示。

为了进一步规范和整顿家具市场，一系列有关家具的标准和措施相继出台。上海家具市场自 2003 年 9 月起推广实施红木和实木类家具的《市

场准入身体证制度》。新出台的制度通过由权威认定机构和管理机构共同行使“证明商标”之职能，家具必须根据该制度进行检验检测后，检验合格产品方可领取“认定书”，所有相关家具无论是全套还是散件，均须逐件悬挂标有家具名称、木材类别、产地、生产厂家等相关资料的证标后，方可进行买卖。国家强制性标准《家具使用说明》也有望在 2005 年内由全国家具标准化中心出台并实施。

这些标准的提出，使得国内家具市场的准入标准大大提高，对家具生产及销售企业都是一个很大的挑战。

第二节 宜家产品、客户及成本与价格分析

一、发展背景

宜家是一家创立于 1943 年的瑞典家居用品企业，创始人是瑞典人坎普拉德，创立之初主要经营文具邮购、杂货等业务，后转向以家具为主业。^①

（一）宜家全球

宜家发展稳健而迅速，在 60 年的时间里，发展到在全球共有拥有 202 家连锁商店，分布在 44 个国家，雇佣员工 8.4 万多名。2004 年度^②宜家获得了 128 亿欧元的销售收入和超过 11 亿欧元的净利润，成为全球最大的家居用品零售商。

^① 资料来源：宜家内部资料。本节数据除特别注明外，均同此。

^② 宜家设定每年九月至下一年的八月为一财政年度，本文中所有“年度”均指财政年度

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库