

4 管理案例 Management Case

买地自建卖场 15 年成中国最大外资地主——宜家系庞大帝国揭秘

作为一个已经进入中国 15 年的品牌,宜家家居改变了很多中国人对家具的理解,它们的卖场成为崇尚简单、时尚的年轻人经常光顾的地方。其实,宜家家居只是宜家系庞大资产的冰山一角,除了提供简洁的家具和北欧式的生活方式,宜家创始人英格瓦·坎普拉德建立的商业帝国里还有更多不为人知的部分。也许是由于北欧人低调的行事风格,以至于虽然这个隐秘的世界是如此的庞大,但真正了解的人却寥寥无几。

真实的宜家谱系

目前担任英特宜家购物中心中国区董事总经理的丁晖曾长期在宜家工作,担任宜家(中国)投资有限公司副总裁兼 CFO。他说,事实上,并没有一家公司被注册为“宜家集团”。在中国,人们通常所说的“宜家集团”指的是宜家(中国)投资有限公司及其旗下涉及的采购、零售、产品开发、制造、物流等诸多业务部门。宜家(中国)投资公司的母公司叫做英卡控股(INGKA Holding B.V),总部位于荷兰。它被授权在包括中国大陆在内的、大部分宜家业务涉及的国家里使用“宜家家居”这一品牌和开设宜家家居商场。每年,英卡控股需要向“宜家家居”品牌拥有者缴纳宜家商场整体营业额 3%作为加盟费。

与“宜家集团”类似,并没有一家公司被注册为“宜家家居”。它只是一个品牌和零售概念。

那,英卡控股的授权从何而来?或者说,到底是谁拥有“宜家家居”这一品牌?

英格瓦·坎普拉德在 70 年前创办了宜家家居。但是,鲜有人知道,其实他和他的家族创办了三家大型企业,分别为英卡控股、英特宜家控股和伊卡罗(Ikano)公司。

总部位于卢森堡的英特宜家控股旗下有四家公司:英特宜家系统公司、英特宜家购物中心集团、英特宜家地产公司和英特宜家财务投资公司。其中英特宜家系统公司拥有“宜家家居”这一品牌和零售概念,它在 1998 年通过授权英卡控股公司做“宜家家居”而进入中国大陆。

英卡控股的 2012 年报显示,其 2012 年总资产为 447.48 亿欧元。其中,包括“地产、工厂、设备和其他”的“固定资产”占据其所有资产的 45%。其中,“不动产及工厂和设备”的资

产总额为 172.64 亿欧元,占比整个资产规模的 39%——所以,听起来难以置信,但众所周知的宜家家居品牌背后,的确是一家资产型公司。

英特宜家控股本身则通过与英卡控股公司(对外称“宜家集团”)合资成立英特宜家购物中心集团与 2009 年进入中国市场。所以,无论是中国市场最令人熟知的宜家家居,还是近年来才进入中国的英特宜家购物中心集团,背后都有一个共同的身影:英特宜家控股。其网站信息显示,该公司 2012 年的资产总额为 149.50 亿欧元。

英特宜家控股旗下的后两家公司主要做商业地产开发和财务投资。它们主要的业务区域在欧洲,但尚未正式进入中国市场。

在英特宜家购物中心集团网站上,宜家集团被定位为强大的战略合作伙伴。但很少有人知道,其实这两家公司有股权投资关系,还共同使用“宜家”这一概念。

三家公司中的最后一家——伊卡罗公司总部位于卢森堡,旗下业务涉及房地产、资产管理、保险和零售。

需要说明的是,以上所有的公司虽然都是属于大宜家商业大家庭中的一员,但并非所有公司都属于宜家创始人英格瓦·坎普拉德家族所有。事实上,坎普拉德早已经把英卡控股捐给了斯地廷·英卡基金会(Stichting INGKA Foundation)。在维基解密网站上,这一基金会被描述为“全球最大的慈善基金会之一”和“最大的非政府组织”。

特宜家控股则属于另外一家基金会:英特罗格基金会(Interogo Foundation)。宜家(中国)出示给记者的一份资料显示,这两家基金会都为坎普拉德家族所控制,但不为坎普拉德家族拥有。

真正为坎普拉德家族所拥有的反倒是名不见经传的伊卡罗公司。其网站显示,该公司 2012 年的总资产为 74.07 亿欧元。

据称,坎普拉德这样设计宜家的“帝国”结构一是为了宜家的长远发展,二是为了避税。但这都不是我们所要说的重点。真正的重点是,坎普拉德家族通过控制两家基金会下属的英特宜家控股和英卡控股、拥有伊卡罗公司构建了一个跨越了家居、物流、金融、地产、投资、服务等多重领域、足迹遍及全球 40 个国家的商业帝国。正因为这一“帝国”的存在,熟悉宜家的人士说:家居业务其实只是宜



家商业王国中很小的一部分。

在创办之初,坎普拉德说过,“我之所以努力的,不仅仅是宜家的长盛不衰,而且是要使它成为一个独立于任何一个国家的公司。”从宜家横跨多个行业、股权关系错综复杂的商业体系来看,他的确做到了这一点。

“地主”宜家

进入中国 15 年,英卡控股旗下的宜家家居坚持几乎所有的家居商场都是买地自建这一策略曾经饱受诟病。因为它导致宜家的开店速度永远无法与其他的零售巨头相比:迄今为止宜家在中国只有 12 家店。即使今年加快了开店速度,到年底也只有 14 家店。而沃尔玛在中国已经有近 400 家卖场和 10 家山姆会员店。即使从 2012 年开始减缓开店,仍然保持着 3 年 100 家卖场的速度;家乐福在中国的店面数量为 220 家;麦德龙店面数量今年年底将超出 80 家;截至 2012 年 9 月底,乐购在中国拥有 108 家乐购大卖场、1 家乐购天地超级大卖场、7 家乐都汇购物中心以及 14 家试验阶段的便捷店,一共 130 家店面。

人人都有理由质疑宜家家居为买地自建而牺牲开店速度是否值得。但其背后的动力却并不复杂:想想坎普拉德那句“独立”宣言,再想想如果租赁物业带来的成本高企和管理难度吧。宜家认为,只有买地自建才能确保其商业概念和零售理念的完整实现。

但“硬币”的另一面是——也许宜家家居自己都没有想到,经过 15 年的坚持自买、而非租赁物业,宜家已经成为中国最大的外资

“地主”之一。

根据公开资料,宜家家居目前在中国有 12 家店,其中 11 家为买地自建,仅有广州宜家为租赁。到今年年底,宜家家居将在北京、上海再开两家店,此外宜家还在重庆、武汉和杭州三个城市已经各买了一块地。所以宜家家居在中国目前一共拥有 16 块地。宜家(中国)有关人士给出的数据显示,这 16 块地的平均面积约为 4 万平方米,总面积约为 64 万平方米。看起来数量并不惊人,但经济观察报记者梳理的外资零售巨头中在自有土地面积方面能与宜家处于同一梯队的只有少数几家,其中包括麦德龙和乐购。而家乐福 220 家店面几乎全部都是租赁物业;沃尔玛迄今为止只有大连山姆店为买地自建。

除了英卡控股旗下的宜家家居,其兄弟公司英特宜家在中国也拥有位数众多的土地资源。

2009 年 8 月,英特宜家购物中心集团进军中国,在上海设立中国总部,三年内无锡、北京大兴区及武汉斥资拿下面积约 70 万平方米的地块。仅仅这些已经购入的土地面积就已经超出了宜家集团在过去十年所累积的土地面积总和。

除了以上已经购得的土地,丁晖透露,英特宜家购物中心集团计划到 2015 年年,投资超过 100 亿人民币在中国的三个购物中心项目上,将带来超过 53 万平方米的零售面积。这些项目都将是自持物业且独立运营。

有必要重复一下,英卡控股公司拥有英特宜家所有购物中心 49%的股份。也就是说,后者雄心勃勃的商业计划所带来的将近一半

的资产和利润都将属于英卡控股。而且不同于宜家集团地域广泛的构成关系,英特宜家购物中心集团从 2013 年起只分设为两个组成部分:欧洲区和中国区。

不同于国内地产公司会依赖银行贷款或者外部投资人融资的做法,宜家 and 英特宜家居对项目的资本金投入超过总投资的 50%。所以,以上涉及的土地及附于其上的物业是真正正为宜家所有。这不得不令人想起坎普拉德的另外一句名言:“说我谋杀,也不能说我借钱”。

“地主”宜家看起来是无心之中赶了一回“时髦”。中国连锁经营协会和德勤华永会计师事务所联合展示的一份调查报告显示,近年来,随着零售物业租金持续上涨以及零租约陆续到期,资金实力雄厚的零售商通过购地自建方式运营购物中心已经成为了一种趋势。外资零售巨头也是如此。即使是一直坚持租赁物业的沃尔玛,其中国公司事务高级副总裁博睿(Raymond Bracy)也对记者表示,这家公司其实“一直都在学习怎么在中国买地。”但宜家的情况略有不同。这家作风保守的瑞典公司在过去几十年的时间里在各个国家都一直坚持买地自建。想想看,大“宜家”旗下还有尚未进入中国的专业地产公司。

宜家买地自建的好处之一便是坐享土地价值上涨收益。2009 年,英特宜家购物中心以 7.9 亿人民币拍得占地面积约 17.2 万平方米的“北京大兴西红门商业综合区二期”土地,总投资 50 亿元建设购物中心。一年之后,“北京大兴西红门商业综合区”三期、四期用地的售出价格却高达 24.35 亿。这意味着英特宜家购物中心当初购入的那块土地的价格已经上涨 80%。近年来购得的土地尚且如此,何况宜家集团的土地多为早年购入。

中国连锁经营协会副秘书长杨青松说,零售商买地自建一方面是获取投资回收期后自有物业低成本运营优势,同时也是避免租赁项目存在的租金风险。来自中国连锁经营协会的数据显示,2012 年中国城市商业物业租赁成本上升了约 20%。这一上涨趋势在今年还将继续。

丁晖说,英特宜家购物中心北京项目将包含宜家家居、高档百货、电影院、餐饮等约 500 个商户和 7000 个停车位。它将被建成一个比大悦城、万达广场、乐都会规模更大的“生活之城”(City of life),预计年均人流量达到 3000 万。如果再算上英卡控股旗下今年年底将有的 14 家年均人流量在 300 万到 600 万的家居卖场,这意味着,从 2015 年英特宜家购物中心在无锡、北京和武汉陆续开业开始,每年将会有过亿的人们被直接或间接拉向宜家。(汤向阳)

再次走进江苏兰陵集团,从他们着力实施转型升级、持续推进创新驱动的最新信息中,记者首先想到了《周易》中“日新之谓盛德”这句话。古往今来,关于“创新”的警句格言不胜枚举,而集团董事长、总经理陈春源也与记者“心有灵犀一点通”,引用了几千年前的圣人典籍中的话语,来表述自己对现代创新的认识,让记者又一次见识了这位企业家深厚的历史知识的功底。当然,令记者佩服的不是陈春源的“引经据典”,而是他的“古为今用”。这种思维,本身就是一种创新的表现。

用传统的文化诠释时代的课题

蛇年之春采访陈春源,不涉及“中国梦”、“转型升级”、“创新驱动”这些经济社会发展的热词是不可能的。说到创新驱动,锦心绣口的陈春源首先就提到《周易》中的“终日乾乾,与时偕行”。他说,一天到晚谨慎做事,自强不息,和日月一起运转,永不停止,是一个人、一家企业最难能可贵的品质和书操。流水不腐,户枢不蠹,不日新者必日退。程朱理学也有一个非常重要的创新理念:为学须觉今是而昨非,日改月化,便是长进。用白话文来讲就是:今天有别于昨天,现在不是过去,日月更替,岁月流逝,从一点一滴的事物变化中找到规律方法,说明你就有长进了。

循着创新驱动的思路,陈春源继续说,唐朝大诗人刘禹锡有“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春”的名句。从创新的意义上,意思也是再明白不过的。不创新,企业就会成为“沉舟”、“病树”,“不创新,就死亡”,历史和时代就是这样提出问题并警示世人的。为此,对兰陵而言,必须持续推进创新驱动,步入“万木春”的境界,才不至于落伍时代,成为历史前进的绊脚石。

一直以来,记者对陈春源的学识是很佩服的,但是如果仅仅如此,那无非就是记者多了一个“文友”而已。作为《企业家日报》的一名记者,更加佩服的是作为兰陵集团董事长、总经理的陈春源,在他谈论文艺之后常常话锋一转,抛砖引玉地道出他要表达的主题。

陈春源说,实施创新驱动发展战略,是我们党在关键时期、攻坚阶段作出的重大抉择。2012 年 7 月,党中央、国务院召开全国科技创新大会提出了创新驱动发展战略,并将这一战略明确写入党的十八大报告,充分表明了我们党依靠创新实现经济社会更好更快发展的坚定决心和对科技创新的高度重视,为我们推动发展更多依靠创新驱动指明了方向。

紧接着,陈春源又结合江苏省的“省情”表述了自己的观点。他说,江苏是工业大省、资源小省,未来发展面临的资源环境的挑战相当严峻。“十二五”时期,江苏又处于人均 GDP 从 7700 美元向 1 万美元攀升的重要阶段,迫切需由主要依靠物质资源消耗向主要依靠创新驱动的知识型经济转变,尽快使科技进步成为经济社会发展的主导力量。因此,以科技创新促进



转型升级,以转型升级推动科学发展,切实提高经济增长的质量和效益,是破解发展中面临的深层次矛盾,实现又好又快发展的关键。

陈春源进一步说,结合企业的实情,我们认识到,实施创新驱动战略,核心是推进科技创新。只有把实施科技创新工程作为落实创新驱动战略的主要抓手,集中力量,集聚要素和资源,把经济转型升级作为重大战略任务,把推进产业技术创新作为主攻方向,围绕深入实施新兴产业倍增、服务业提速、传统产业升级“三大计划”,才能真正加快转型升级和推进创新驱动,使企业始终保持着良好健康的发展态势。

这就是陈春源,这就是常常能将宏观思维与微观见识“珠联璧合”的企业家陈春源,他对事物独特而辩证的见解与评判,使他成为兰陵发展壮大精神与灵魂的火炬。

兰陵持续推进创新驱动“大事记”

在谈过全国、全省之后,严密的逻辑思维使陈春源顺理成章地谈起了自己的企业。他对记者说,2012 年,兰陵集团科研技术部门坚持以市场为导向,主动适应市场需求,不断完善科研开发、技术创新管理体系,全年共进行科研开发项目 30 项,完成技术创新改造项目 22 项。研发成功 H53—11、H53—12 工程机械专用环氧漆、H998 高固含低毒耐磨环氧底面合一涂料、彩色卷材导电涂料、UV 固化钢管防腐涂料黑色漆等全新产品,水性多彩涂料、水性超薄型防火涂料、双层粉末涂料等产品技术正趋成熟。自主知识产权创造能力大为提升,一种单体系室内薄型钢结构防火涂料等 4 项技术申请受理发明专利,水性双组份聚氨酯涂料、一种喷涂聚脲弹性用自消泡预聚物组合 2 项技术获得发明专利

授权,双头气动提耳点焊机 等 16 项技术获得实用新型专利授权,如今公司拥有有效专利 22 项,其中发明专利 6 项。研发平台建设扎实推进,江苏省钢结构重防腐防火涂料工程技术研究中心获得省科技厅正式授牌,江苏省企业院士工作站建设期满。2012 年 3 只产品被认定为江苏省高新技术产品,享受各级各类科技政策支持奖励 10 多项。

陈春源接着对记者表示,2013 年,“加快创新驱动,增强发展原动力;发挥平台作用,提升核心竞争力”依然是集团发展战略的重中之重。这位兰陵的掌舵人说,创新是一个企业的发展之根、取胜之道。我们要坚定不移地大力实施科技兴企、创新驱动战略,加强科技创新规划和战略管理。同时,要加快完善创新体系建设,充分发挥省级工程技术研究中心的龙头作用,建立全覆盖的创新激励机制,进一步加大研发投入,不断强化自主创新对经济发展的支撑引领作用,加快形成创新驱动的良好发展格局。为此,他用“五个继续”来进一步阐述了兰陵实施创新驱动的思路和举措——

继续围绕国家涂料行业科技中长期发展规划,一手抓高端战略目标市场配套技术开发和应用,寻找探求易于突破和跨越、市场空间广、带动能力强的领域和产品,加大研发力度,实现产业和产品升级,力争站到技术发展最前沿。具体措施上,要一手抓涂料及相关技术的前瞻性研究开发和培育,先人一步,快人一拍,进军新领域,形成新技术,培育新项目,抢占新高地。

继续深入实施官产学研一体化合作发展,加强与政府条线、科研机构、高等院校组建产业技术创新战略联盟、校企联盟、技术转移联盟等创新合作形式,不断提升合作层次水平。

继续加强知识产权管理保护,加大自主知识产权创造力度,加快知识产权成果产业化速度。

继续用好国家政府各级各类科技政策支持,充分发挥工程技术研究中心和院士工作站创新平台载体作用,抓好重点实验室建设完善。

继续大力引进科技领军人才、拔尖人才和创新创业团队,加快培养产业发展急需的高层次创新人才,以高层次人才引领高水平创新,促进企业创新能力的跨越式提升。

“五个继续”,犹如“五朵金花”,在兰陵创新驱动的百花园里争奇斗妍……

放飞在 11 亿大关上的“兰陵梦”

记者在采访中鲜明地感觉到,进入 2013 年的兰陵集团,到处洋溢着“加快转型升级、推进创新驱动、建设美丽兰陵”的氛围。陈春源把这种极具时代特色的现状视为兰陵人在“中国梦”的鼓舞之下,焕发出来的打造“兰陵梦”的激情。他说,集团今年的目标任务是跨越 11 亿大关,这就是 2013 年“兰陵梦”的主要标志。

人人精神焕发,处处热火朝天,是兰陵留给记者最生动的“蛇年印象”。接受记者采访的集团相关领导及普通员工,都能从“十八大”、“十二五”、“全面建成小康社会”等宏观形势切入,清醒地认识到 2013 年将是兰陵集团在困难中奋进、在挑战中前行的大干之年、拼搏之年,是奋力跨越 11 亿大关的关键之年。大家一致表示,做好今年转型升级、创新驱动的各项工作,对实现“兰陵梦”至关重要。

陈春源在谈及 11 亿元“兰陵梦”时,再一次展现了他惯有的思维气势和语言风格。他在简略地论述了国内外经济环境和行业形势之后表示,2013 年,摆在兰陵面前的机遇和挑战

并存。为实现“兰陵梦”,兰陵人“早已森严壁垒,更加众志成城”。

信心来自信念,信念来自自信。记者从兰陵 2013 年集团公司发展的总体要求和奋斗目标中,又一次领略了“钢铁的盔甲,腐蚀介质的克星”的“防腐大王”的风采——

总体要求:认真贯彻落实党的十八大和中央经济工作会议精神,适应国内外形势新变化,坚持以转变经济发展方式和产业转型升级为主线,坚持以提升经济增长质量和效益为中心,坚持走创新发展、高端发展、绿色发展、和谐发展、差异发展道路,实现稳中求进,力求明显增长。大力开展“管理提升年”活动,强化创新驱动,突出统筹协调,全面增强经济发展的内生活力和动力,为开启新一轮发展奠定坚实基础,努力加快建成幸福兰陵、美丽兰陵。

奋斗目标:确保完成涂料生产超 30000 吨;确保实现总销售 11 亿元,确保实现利税总额 1 亿元;确保资金回笼率超过 90%。

兰陵这棵“树”,其实根本没有“老”。在创新的驱动之下,正在焕发更雄健的生命活力。

企业家日报记者点评:关于创新,俄国作家陀思妥耶夫斯基说过一句话,非常精彩,富含哲理:“发表自己哪怕是错误的意见,要比叙述别人的一个真理更有意义;在第一种情况下,你才是一个人,而在第二种情况下,你不过是只鹦鹉。”这就告诉人们,创新与守旧的区别,实质上就是人与鹦鹉的区别。

30 多年的发展历史证明,兰陵是“一个人”。而且,以今天和明天的作为和理念来看兰陵,人们有充足的理由相信:兰陵永远不会成为“一只鹦鹉”。鹰击长空,兰陵与“蓝天”永远血脉相连,相依为命……