

世界著名家居连锁企业宜家集团创始人、“20世纪最杰出的创业者之一”英瓦尔·坎普拉德1月27日在瑞典家中去世，享年91岁。5岁卖火柴赚零花钱，17岁创立宜家，30岁开办第一家正式宜家店铺，80岁仍跑到在全球各地的宜家门店“微服私访”，身价超过510亿美元，却始终因宜家复杂的架构备受“逃税”的争议……

坎普拉德去世之后，瑞典和全世界都给予他高度评价，瑞典外交部长玛格特·沃斯特罗姆在社交媒体上盛赞其为“让瑞典立于世界民族之林”之人。从年少创业到淡出家具帝国，坎普拉德的人生和他的财富一样，充满神秘色彩。



宜家之父英瓦尔·坎普拉德： 从卖火柴小男孩到亿万富豪

Aa

商人天赋

5岁开始做生意 17岁创立宜家

1926年3月30日，坎普拉德出生在瑞典南部的斯莫兰的一个农场中。他从小就有商业头脑——5岁时，他就开始通过在村子里卖火柴和铅笔换钱；10岁左右，他开始在圣诞节时骑着自行车推销装饰品、鱼、种子、铅笔……

17岁时，因学习成绩优异，他获得了父亲给予的一笔现金奖励，于是把自己的姓名、农场、村庄的首字母连在一起，以“Ikea(宜家)”为名，注册了属于自己的日用品生意。由于未成年，坎普拉德还是拜托舅舅给他签的字。

起初，坎普拉德只是从国外进口一些尼龙袜、贺卡、钢笔、皮夹、钟表等廉价生活用品，再通过邮寄来卖货。他的第一个邮购室总面积不过一平方米，却是“全行业最经济的”。

经过70多年的发展，宜家已经从一个瑞典乡镇企业变成全球最大的家具家居用品零售商。目前，宜家在全球有403家连锁店，共有约19万员工，集团年收入约380亿欧元(约合2982亿元人民币)。

据说，在欧洲，平均每5个人就有1个人睡在宜家的床上，就连他们的商品小册子《家居指南》，印刷数量都是《圣经》的3倍。这一切，除了与坎普拉德的商业头脑有关，更与他众所周知的节俭密不可分。在形容坎普拉德的个性时，《纽约时报》用“苦行僧般的生活”为其定义。“我花每一分钱都扪心自问，买这件东西的钱，宜家的普通顾客们能不能花得起？”坎普拉德表示。

他鲜少接受媒体采访，却曾因“吝啬”频登各大媒体的头条。他几乎不穿西装，承认自己所有的衣服都是从跳蚤市场里淘来的；他的“座驾”是一辆超过20年的沃尔沃，家里的家具是从宜家淘回来的打折货自行拼装的；他舍不得花22欧元理发，选择在去越南等国家出差时顺便理发；他会重复使用茶包，还会打包餐厅内带独立包装的盐和胡椒；他对员工也很严格，比如要求员工用厕的正反面写两遍字……

Bb

灵感诞生

“扁平化包装”成重要转折

1950年，坎普拉德结婚并有了一个女儿。同年，他开始涉足家具领域。1951年，瑞典新建的百万套公寓，于是坎普拉德决定专攻家具销售。坎普拉德推出的第一批家居产品是扶手椅和咖啡桌，他为每种家具都起了好听的名字，例如扶手椅叫“露丝”。他还把邮购广告改进成一种叫《宜家通讯》的小册子，将所有商品在小册子里集中介绍给顾客。邮卖虽然能节约成本，但顾客没办法直接判断真假。于是坎普拉德把个废弃厂房改造成展厅兼仓库，把邮购手册上的家具摆出来让人看到实物，打消顾客对低价商品质量的忧虑。“宜家专卖店”的雏形就此诞生。

1956年，坎普拉德引入“扁平包装”的概念，此后这几乎成为宜家的代名词——通过让顾客购买扁平包装的零件后自行组装，大大降低商品价格。在很多外媒的报道中都显示，一位宜家员工在搬家具时无法将一张桌子放入汽车后备箱，索性把桌子腿拆了下来，这让坎普拉德萌发了一个全新的经营理念——将家具“扁平封装”，让顾客自己回去组装，这不仅可以节省高昂的运费，还大大节省了货物的贮藏和销售空间。宜家的经营理念也就此固定下来。

1960年，坎普拉德离婚，3年后再婚，并先后生下3个儿子——彼得、乔纳斯和马赛厄斯。同时，宜家开始逐渐拓展海外业务，1960年，宜家在丹麦和挪威开了两间分店。此时，宜家销量的一家独大开始引起其他零售商的嫉妒，他们联手在供应商上“卡宜家的脖子”。这场危机很快被化解，坎普拉德另辟蹊径，去波兰进货组装，此举还为宜家的发展节约了不少成本。随着业务的发展，宜家推出了自有品牌和有自己风格的家居用品，并聘用专业的家具设计师进行贴近生活的设计。

1970年，宜家开始扩展到瑞典和加拿大，1985年在美国开设第一家门店。直至20世纪90年代，宜家在东欧地区风靡一时，在21世纪到来时，又扩展了俄罗斯和中国地区版图。

Cc

朴素节俭

“宜家的成功归功于节俭”

坎普拉德一生都践行着节俭和勤勉的作风，他将这些习惯归结为宜家成功的基础。而他为“节俭”做出最重大的决定，莫过于背井离乡、移居瑞士，以躲避瑞典相对高昂的税款。

1973年，宜家将总部从瑞典搬到丹麦的哥本哈根以躲避商业税，此后他又举家搬到税率更低的瑞士，宜家所属的基金会则放在荷兰。直到他人生的最后几年，他才重新回到瑞典居住。坎普拉德定居瑞士30多年，不仅将个人所得税降到每年20万瑞郎，还绕开了瑞典的遗产税。

1976年，他写下著名的宣言《一个家具商的戒律》，规定“简约即是美德，浪费就是罪恶”，所有宜家雇员都必须领会“宜家精神”，克勤克俭，谦恭有礼，不仅要对待宜家的每一款产品都烂熟于心，更要对宜家的精神心领神会。1997年，坎普拉德接受《纽约时报》采访时表示：“众所周知，我是一个非常节约的人，我从不坐头等舱出行，宜家所有的高管也不坐。这正是我对宜家文化的贡献。”

1999年，坎普拉德出过一本书，讲述自己的成功经历。他说，宜家的成功靠的是节俭：在郊区土地便宜的地方建商场，购买打折的原材料；把销售人员减到最少，让顾客没有压力地购物；在家具看不见的表面不用抛光，使用扁平化包装，让顾客自己把商品拉回家组装……

这种勤俭节约的品质也被他传递给了孩子，他为子女在如何避免不必要的花费方面定下规矩，譬如不能购买私人飞机。

他还经常在全球各地的宜家门店“微服私访”，冒充普通顾客向店员提问，或者有时反过来，在宜家的顾客面前冒充店员。他时常在宜家的董事会和各种大学里演讲，鲜少接受采访。

Dd

拒绝上市

截至目前宜家仍是家族企业

宜家的商业版图越来越大，可是这么多年来，坎普拉德究竟赚了多少钱，谁也不清楚。前些年，他经常以几百万的身家登上各种富豪榜，甚至有人说，他的身家一度超过比尔·盖茨登顶富豪榜，但这些都曾被坎普拉德一一否认。他说：“有人说我是世界首富，那是假的，纯属杜撰。宜家一直属于基金会，我和我们家都没有从宜家得到一分钱。”

坎普拉德对宜家的运营架构设置始终受到怀疑：截至目前，宜家仍是家族企业，并且在未来也没上市的打算。

这位亿万富豪生前将自己的公司结构布置得如同迷宫般“扑朔迷离”。据《经济学人》介绍，宜家采取的运营架构相当复杂，主要分为三块：慈善基金会(斯帝廷·英格卡基金会)、零售部门(英特宜家控股)及特许经营部分(英卡纳集团)。通过环环相扣的设计，坎普拉德牢牢掌控宜家的控制权和现金流，却对外宣称家族并不拥有宜家一分钱。不过根据其他信息估算，坎普拉德的净资产约为510亿美元。

1986年，坎普拉德宣布退休，但此后他仍在全球各地的宜家门店视察，并对宜家的很多重要决定拍板。“我的工作太多了，我甚至没时间去世。”他在2014年接受采访时表示。

2013年，坎普拉德退出宜家董事会，并将董事长位子移交给小儿子马赛厄斯，其他两个儿子也仍在宜家董事会中担任要职。

据BBC报道称，宜家复杂的商业架构曾引起不少争议，欧盟委员会曾在去年表示，对宜家的税务安排展开调查。欧洲绿党表示，这样的税务安排让宜家2009年-2014年避税金额高达10亿欧元左右。对此，宜家方面此前曾予以否认。

就宜家是否上市这一问题，坎普拉德此前给出明确否认，称永远不会出现在宜家的议程中。

(翟佳琦 陈末 娟娟)