

难掩业绩低谷，家居卖场要如何走出困境？

时至五月，各大上市家居企业上一年度的业绩报告都已陆续披露，去年动作频繁的龙头家居卖场红星美凯龙和居然之家，也迎来了它们引入资本后的首份成绩单。

不过，红星美凯龙营收、净利润双降；居然之家净利润同比下滑，业绩似乎都不及预期。

随着泛家居行业步入调整期，传统家居卖场模式正面临着极大的挑战，不仅国内家居卖场在探索新模式、新资本、新流量；国际家居巨头宜家家居也在近日推出了一系列战略调整，包括实施低价策略和推行小店模式等，试图在消费需求快速迭代的当下找到新的立足点。

面对当前的行业挑战，家居卖场们是不是已经找到了有效的转型策略？宜家家居的“另辟蹊径”，又能否为国内家居卖场带来更多参考和借鉴？

引入资本，难解家居卖场“困局”

过去一年，营收增长乏力、净利润下滑的“魔咒”仍然笼罩在家居卖场企业身上。

数据显示，2023年红星美凯龙实现营业收入115.15亿元，同比减少18.55%；净亏损为22.16亿元，同比减少496.78%，由盈转亏。

居然之家实现营业收入135.12亿元，同比增长4.08%；归母净利润13亿元，同比下降21.1%。2024年一季度的营收和利润均同比下滑。

富森美实现营业收入15.24亿元，同比增长2.79%，实现归母净利润8.06亿元，同比增长2.97%。

曾经的行业领头羊红星美凯龙，其面临的业绩压力显然是三者中最大的。其在去年初引入厦门建发入主，试图改善现金流的窘迫局面。但即便如此，据不完全统计，截至今年1月为止，红星美凯龙的到期未偿债务累计高达20亿元，公司的债务“雪球”还在越滚越大。

与债务相对应的，红星美凯龙的业务始终未有起色。

红星美凯龙曾借助厦门建发的资源开展业务，比如和建发汽车达成战略合作，在商场中为新能源车提供展示、销售

和交付的渠道；与联发集团天津公司试点合作试点，为旗下项目提供“精装加载包”。

但从营收数据来看，这些业务所带来的增量并不显著，且随着营收下滑，去年红星美凯龙合计关闭了23家商场，包括5家自营商场。

不难看出，虽然厦门建发入住了红星美凯龙，但厦门建发只是提供了业务渠道和融资渠道的便利，而不是全盘接收了红星美凯龙的债务。

红星美凯龙想要成功“翻盘”，恐怕不能只靠资本外力，还要逐渐摆脱“地产模式依赖症”，走出传统模式的桎梏。

同样在过去一年引入资本的居然之家，则是三大家居卖场中动作最为频繁。不仅与金隅集团联姻，宣布全力布局整装市场，还在去年底宣布从“固定收租”转向“销售分成”，率先改变了传统卖场的招商模式和收入模式。

从居然之家的财报来看，虽然其营收实现了小幅上涨，但由于对合格商户减免了部分租金及管理费，导致公司毛利水平高的租金收入、管理费收入出现阶段性下滑，这可能也是其净利润同比下滑的原因。

从两大家居卖场的业绩情况来看，租赁收入依旧是2023年家居卖场营收的大头，红星美凯龙、居然之家、富森美的租赁及服务收入占总营收的比例分别为8.89%、55.79%和85.68%。

这种收入模式背后，是家居卖场早期过度依赖房地产红利，通过“买地-建商场-出租”粗放式管理所遗留下来的历史问题。

宜家变革，推动“小店模式”

相较于国内家居卖场，宜家中国则似乎更早意识到这一问题。

进入中国多年以来，宜家一直坚持几乎所有的家居商场都通过买地自建的方式来经营，宜家曾表示，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。

但近年来，宜家却开始尝试拓展更多不同店态，并通过租赁方式在租金更贵的市中心布局终端网络。



2020年，宜家上海杨浦店和上海静安城市店相继开业，杨浦店是宜家在中国市场的首个小型门店，面积约8500平方米；静安城市店的面积更只有3000平方米，SKU只有宜家商场的五分之一。

不过，这两家门店已先后于2022年7月和2023年12月正式关闭。

就在外界认为宜家高调进驻市中心的计划宣告失败之际，宜家再次宣布打造比“城市店”更小的店态，分别是位于上海和深圳的首家宜家精品店和宜家设计灵感中心。

其中，宜家精品店的快闪展览已于4月初在上海前滩太古里正式展出，定位为“精打细算的商品店”。

宜家透露，这两种店态更接近“城市会客室”的概念，希望能够更好地配合现有的城市门店，并和其他触点形成互补，给消费者带来更多便捷。

另外，早在今年初，宜家就对外宣布将投入超过一亿元人民币，进一步扩大低价商品的数量。

通过“增加小店态”和“长期性降价”两大全新策略，宜家正在全面缩短与消费者之间的距离，进一步提升服务响应速度，为消费者提供更多的配套服务，比如设计定制、售后服务等。

对国内家居卖场而言，宜家的布局也将成为重要的参考。

首先，宜家今年不断调整店态的背后，是对不同业态的探索和尝试。比如宜家的荟聚是“宜家商场+购物中心”的业态，其改变了消费者到宜家商城就是为了买家具的传统认知，让他们可以在购物过程中顺便逛宜家，借此打造更强的流量体系。

其次，宜家积极布局城市店、精品店、快闪店等“小店态”，也是为了迎合家居终端网点积极下沉的新趋势。随着家居市场进入存量时代，新房装修需求会有所减少，大批量购置大件家具、建材的需求也会逐渐被碎片化的家居消费需求所替代，消费者更倾向在家附近的社区店完成多次少量的零散家具采买。

因此，越靠近社区中心的终端网点，与消费者的距离就越近，其服务响应速度也会更快，能把握获客工作做到前面，从而形成对其他竞争对手的“截流”。

最后，家居卖场的重资产、高周转模式正逐渐成为过去。以宜家为例，其在2023年财报中表示，今年将于全球新开设了70多个销售点，其中大部分是小型商店以及订购点。

由此可见，宜家虽然不会放弃“拿地自建”模式，但其购地频率可能会有所放缓，而寻找优质地段开设小型商店将会成为宜家未来一段时间内的战略重心。

家居卖场设法“破局”

事实上，去年以来，不仅是宜家 and “红居富”等龙头家居卖场在调整战略，不少中小型卖场也在积极调整店态和业态，试图找到新的出路。

首先，家居卖场从“专业店”走向“综合店”。

过去一年以来，家居卖场关门闭店的消息频繁传来，据不完全统计，2023年至少超40家家居卖场关停退出。

在传统家具建材需求放缓、卖场流量持续流失的背景下，不少品牌家居店均选择“自立”，通过在线下开设旗舰店、社区店；在线上自建电商、抖音、小红书等方式来招揽客流，打造私域流量。

一线家居品牌的出走，会反向削弱家居卖场的品牌影响力，一些同质化严重、竞争力不强的家居卖场因此走向倒闭，本质上也是行业的自我调整，有利于整个行业的健康发展。

而对于剩下的家居卖场来说，如何想办法找来新流量，就成为它们留住租客的关键。为此，不少家居卖场都通过跨界融合、调整业态等方式，来增加商城的人气。

中小型家居卖场也在积极“变身”，长沙喜盈门增加了咖啡厅、餐厅、儿童游乐区、甚至是健身房等生活业态区域，负责人称自推出这种新模式以来，卖场的客流量和销售额均实现了显著增长；其次，家居卖场从“自营”走向“跨界”。

过去，家居卖场也被称为“包租公”，只需要把商铺出租给家居企业，轻轻松松就能把租金赚了。但随着商场出租率持续降低，家居卖场们也不得不转变思维，跨界担起策划师、资源整合师的角色。例如，富森美打造了24万平方米的天府直播播，布局电商机构、MCN机构、短视频机构、供应链机构、品牌直播间等板块，探索直播、内容、场景与商业的融合发展。

居然之家董事长兼CEO汪林朋则在居然之家2024年营销策略会上表示，要全面推进“全员直播拍视频争当网红”的活动，目前全国400多家门店店长都投入到短视频直播活动中。所以家居卖场也要走出自己的舒适圈，想方设法打通纵横产业链，并主动出击为商场和商家争取更多流量，这样家居卖场才能“从别人碗里抢饭吃”。

最后，家居卖场从“大店”走向“小店”。

今年，不少陶瓷卫浴企业、定制家居企业、家装企业都倾向开设“社区店”，比如东鹏陶瓷旗下的鹏住社区小店、鹰牌陶瓷的鹰牌小店、筑美家居的20平方米社区店等。

小店模式本质上是希望快速扩大品牌规模，进一步疏通下沉市场的“毛细血管”，以更快地洞察和响应市场需求，并加快获客速度。

随着旧房翻新、二次装修的存量房地产市场规模持续扩大，如此庞大的需求释放也会持续吸引更多家居企业加速“下沉”。

对于家居卖场而言，是否需要开小店，在哪开设小店，开怎样的小店等，也会成为关键的思考题。

未来，谁坐稳中国上市建材家居卖场的“一哥”这个位置，传统家居卖场模式还会有什么革新，将会成为所有家居品牌商家的关注焦点。

毕竟，家居产业是牵一发而动全身，家居卖场的变革，也是整个家居行业迭代的“缩影”。

（格楷）

天猫推出首个以旧换新数字化循环体系

近日，在国家发改委、商务部、浙江省发改委、浙江省商务厅、浙江省市场监管局等单位的共同指导下，天猫联合中国标准化协会、中国家电协会，超17000个家电家居商家和50余家循环拆旧企业，共同发起“以旧换新绿色行动”。会上，天猫宣布将打造行业首个可溯源的以旧换新数字化绿色循环体系，提供从销售、回收、拆解到再利用全链路一站式服务。联通产业链上下游，规范回收循环服务，提升产业循环效率；鼓励绿色低碳消费，减少有害垃圾污染，拉动绿色经济增长。

今年3月，国务院印发《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》，方案中提出：开展汽车、家电产品以旧换新，推动家装消费品换新，加快换新+回收物流体系和新模式发展。天猫率先响应，联合商家共同投入5亿元，扩大以旧换新商品补贴范围及力度；扩大以旧换新覆盖到家装家居品类，并支持全国1800个区县实现空调、冰箱、洗衣机、电视机等大件商品上门“送新同时取旧”。

废旧家电回收一直存在规模小、分散化、技术滞后、管理混乱等问题，亟需形成标准化、专业化、技术化的回收循环体系。浙江盛唐环保科技有限公司总经理强毅表示：“以旧换新数字化绿色循环体系的推出，不仅能提升回收效率和资源利用率，也能给用户带来更好的服务体验，对用户和产业是双赢。”

此次天猫平台联通产业链上下游，发挥各方优势，将在废旧家电家具回收供应链、规范服务标准、环保处置、再生资源溯源管理、碳减排路径等多个领域深入合作，打造公开、透明、可信的绿色循环体系。未来，天猫上超10万款家电家居商品将拥有专属“溯源码”，从商品销售、回收、拆解到再利用等环节全程溯源可控。

一方面，有效防范非法拆解、倒卖行为，大幅提升资源利用率；打通蚂蚁森林，将用户以旧换新行为转化为绿色能量，倡导绿色低碳消费，减少环境污染；同时，数字

郑州双会联动，开启绿色建筑与智能建造新篇章

建筑与建筑节能大会暨新技术与产品博览会、中国（郑州）建筑产业与智能建造博览会同时在郑州国际会展中心开幕，领域内的“黑科技”琳琅满目。

国际绿建大会创立于2005年，是绿色建筑领域最权威的国际性学术会议，也是践行中国绿色建筑发展理念、展现中国绿色建筑发展成果的重要平台，并成功入选中国科协培育学术会议的示范品牌。



当天，大会吸引了数千名国内外参与者，包括10多位院士、约400名知名专家和专业人士以及300多家国内外行业先锋企业代表。围绕绿色建筑领域发展，专家各抒己见、分享心得，企业展示绝技、宣传传情，共同探讨绿色建筑的未来。

城市更新、老旧小区改造是住建部三大工程之一，如何在推进过程中实现绿色低碳转型？“责任设计师协同建筑节能、可再生能源、给排水等方面的专家全程指导，建议以省为单位建立自主更新绿色低碳发展专项奖励……”国际欧亚科学院院士仇保兴以《老旧小区自主更新需绿色低碳激励规划》为题作了学术报告。

“建筑是应对气候变化和减少碳足迹的重要基石。中德合作开展了包括被动式超低能耗建筑、生态城市等一系列不同主题的合作，在中国实施了超过50个气候友好型建筑项目，能够实现大约50万吨二氧化碳的减排。”德国能源署署长说，

机器人助力，渝湘复线高速黄草乌江特大桥合龙

“主桥正式合龙！”5月19日凌晨零点三十分左右，渝湘复线高速黄草乌江特大桥施工现场灯火通明，随着最后一节段长2米、重80吨的连续梁浇筑完成，严丝合缝地镶嵌在桥面上，现场发出阵阵欢呼声。这标志着全线控制性工程黄草乌江特大桥主桥合龙，预计今年6月底，大桥将进入沥青路面铺设阶段，为项目如期通车提供保障。

黄草乌江特大桥由中铁建重庆投资集团参与投资、中铁十五局集团承建。它连接着武隆金竹乡和黄草村，横卧在碧波荡漾的乌江之上，被群山环绕，犹如一条巨龙向两端延伸。桥址位于武隆典型的峡谷地带，地质为岩溶地貌，全长1702米，主跨为220米，桥面至江面高差为180.941米，相当于60层楼高。

要建这座大桥，共需约1.1万吨钢筋和3万吨混凝土。施工人员在33个月时间内，是如何让大桥从无到有，“神奇”地矗立在乌江两岸？

“大桥能如期合龙，这与建设过程中项目部采用智能建造施工有关，让新质生产力架起高墩大跨桥。”中铁十五局渝湘复线高速13标总工程师胡文平表示。

在生产环节，机器人大显身手。搬运、切割、加工、成型……智能钢筋加工厂内，生产线上的机器人几乎一气呵成，实现了全环节无人自动化钢筋生产，整个钢筋生产效率提高约一倍。

桥墩建设过程中，全智能液压爬模施工。桥墩像一个高大的巨人，最底部的承台相当于“脚”，高耸的薄壁墩是“腿”，支撑着上方平坦的桥面。智能液压自动爬升模板依附在“腿”上，当新浇筑的混凝土脱模后，以液压油缸或液压升降千斤顶为动力，以导轨或支撑杆为爬升轨道，将爬模装置向上爬升一层。传统的升降千斤顶，需要8个人同时顶升，桥墩6米的节段施工，总需要花费1天半时间。现在智能顶升系统，只需一人操作控制爬模系统同步顶升，总时间缩短至半天。这样，整个主桥的建造可以节约两个月。

在线形控制方面，该项目部在墩柱安装了应力和应变监控系统，24小时监控风向和应力数据，并可实时智能预警，确保桥墩“挺拔”桥面笔直。

在质量方面，为避免浇筑的混凝土因温度剧烈变化出现裂纹，项目部在墩柱和承台建设过程中，预埋了可自动监控温度和水流速度的冷水管，确保混凝土凝固过程中内外温差均衡、温度适中，混凝土质量更稳定。

“正是这一系列智能建造施工，解决了超高墩和大跨度施工瓶颈，也确保了施工安全和质量。”中铁十五局巴彭路13标项目副经理徐永表示。目前，项目团队已取得3项发明专利、16项实用新型专利。

据介绍，渝湘复线高速公路总里程280公里，经巴南、南川、武隆、彭水、酉阳5个区县，包括巴南至武隆段、彭水至酉阳段和武隆至道真三个路段，这是全市高速公路建设史上综合建设难度最大的项目之一。

中铁建重庆投资集团相关负责人表示，年内，渝湘复线高速公路巴南至武隆段、彭水至酉阳段将建成通车，2025年渝湘复线高速公路有望全面建成通车。届时，市民驾车从中心城区到酉阳和秀山，用时将缩短1小时以上，重庆也将新增一条高速公路出海大通道。

（陶城）