

从家居卖场上市公司披露的2024年业绩来看，红星美凯龙、居然智家、富森美三家企业的营收、净利润均出现下降，甚至持续出现亏损。

当家居行业告别全面增长时代，即便是龙头企业也难以抵挡时代趋势的改变。数据显示，2024年全国规模以上建材家居卖场累计销售额为14908.26亿元，同比下跌3.85%。可见，不只是上市公司，那些相对更灵活转型的未上市家居卖场，同样面临着新市场、新环境、新需求的挑战。那么，怎样转型才能探索出可行的新增长路呢？

家居卖场正在“二次进化”

过去两年，家居卖场行业一直持续承压，营收、利润下滑已成常态，个别企业甚至因资金问题不得不走向闭店结业。

去年，红星美凯龙、居然智家、富森美三大上市家居卖场均出现了营收和利润同比下滑的情况，其中，红星美凯龙2024年净亏损扩大至34.92亿元。

市场形势不容乐观，以红星美凯龙为例，其在去年关闭了10家自营商场，18家委管商场；居然智家也在去年上半年关闭了14家加盟的家居卖场。一些地方性的龙头家居商场也受到影响，部分资金链较为薄弱的家居卖场已率先退出，比如广州马会家居、香江家居深圳福田商场等。

不过，尽管经营艰难，家居卖场却未必愿意向市场妥协。红星美凯龙、居然智家两大头部卖场率先“自救”，通过与新资本“联姻”为卖场注入更多资金和资源。去年，居然智家由“居然之家”正式更名为“居然智家”，宣布向智能家居体验中心转型升级；红星美凯龙则确定了“3+星生态”为企业长期发展战略，坚守家居主赛道的同时，积极拓展汽车、餐饮、社邻服务等新业态。体量相对较小的富森美近年则一直在尝试不同店态和业态，近期更宣布与阿里旗下天猫精灵签署战略合作协议，推动智能家居行业的消费升级。

除了头部家居卖场之外，许多中小卖场也在积极探索出路。比如北京城外诚家居广场变更了经营范围，增加了“玩具销售”“外卖递送服务”“出版物零售”等新业务。丽水财富公园国际家居博览中心则联合广州设计周打造了“C+PARK住宅公园”，向家居生活全案服务商转型；西安大明宫建材家居迎来了西安慕思睡眠博物馆，将博物馆模式引入卖场。

各大家居卖场都在探索更多“新模式”，但总的来看，其进化转型方向也是“殊途同归”，主要集中在以下几个方向：

首先是家居卖场“商超化”。这也是家居卖场转型的主要方向，不仅国内家居卖场，宜家也在去年关闭了上海城市店，同时开出了上海首个与荟聚融合的宜家商场。近年来，线下流量锐减成为了家居卖场的主要生存难题，消费者不愿意到卖场消费，如何通过更多元化的销售场景及模式吸引潜在消费者到店，则成为了转型的关键。为此，诸如居然智家、红星美凯龙等龙头卖场都提出了大家居与大消费的融合模式，引入了精品零售、文化娱乐、体育健身、餐饮住宿等新业态。让家居卖场摆脱过去“销售家具”的狭义认知，通过“吃喝玩乐购”拥抱更多潜在消费者，这无疑是最好的引流方式。

其次是家居卖场“专业化”。家居作为一个重体验、重场景的行业，不可能完全脱离线下渠道而生存的，问题只是

家居卖场如何转型？



红星美凯龙“3+星生态”战略发布会在厦门举行

在于如何撬动消费者的需求，而当下消费者的家居需求则向着个性化、一体化、整家方向发展。

第三是转型智能家居体验空间。智能家居产品已逐渐成为家居卖场最重要的经营品类，而智能家居重体验、强串联的特性，也对展示场景有更高要求，家居卖场及早转型将有望吃到“口头汤”。

卖场转型不能“纸上谈兵”

家居卖场转型可谓“八仙过海，各有各法”，但目前大家部仍在摸索阶段，三大家居卖场巨头尽管已在努力转型，但利润依然止不住下滑。

为什么家居转型难以一蹴而就？除

了家居行业仍未回暖这一宏观市场因素之外，卖场转型也并非“纸上谈兵”，很多策略要执行了才知道“难易对错”。

首先，引入非家居品类不是“万能药”。目前，越来越多家居企业将商超业态作为第二增长曲线，希望以更高频的“吃喝玩”需求带动家居消费。但需要注意的是，家居业态和商超业态是互为依赖的关系，新增的“吃喝玩”消费也需要原家居卖场的人气来带动。假如原来的家居卖场因为位置、装修等原因缺乏人气，寻找愿意入住的“吃喝玩”商家已是不易，更遑论快速带动人气，一旦引入商家档次不够，反而还会拉低卖场的定位。

其次，卖场变革赶不上市场变化。家居卖场的崛起有着独特的时代红利，

也因为房地产行业的调整而遭遇急速变化，过去两年家居行业的变化较大，家居卖场作为重资产的项目，一旦在资金、资源、策划方面跟不上，就会变得很被动。比如当前大部分商家还在探索电商、直播间等线上销售模式，或者是数字化场景的新零售模式，但卷土重来的前置仓模式已经再次渗透家电领域，像苏宁易购与美团合作上线“空调最快2小时即送即装”服务，即时零售已经成为家居销售的重要渠道之一。

最后，消费者的痛点是不断变化的，家居卖场整合资源的能力更为关键。在移动互联网时代，消费者的需求变化得更快，家居卖场零售很难满足客户对家具、建材、家装多类商品及服务的高度适配需求。这也对家居卖场的资源整合能力提出了更高要求，不光是表面的资源撮合，更需要深入家居产业的上下游链条，调用更多互联网平台和工具，才能满足消费者省时、省钱又满意的家居需求。

家居卖场如何孵化“新物种”

虽然难点痛点不少，但家居卖场都在积极寻找新的增长点。一些“轻资产”的探索更已成为卖场转型的主流动作，比如引入直播、社交媒体等线上集合导流；调整租金模式，引入卖场联营、零租金模式等。

但也有业内人士担忧，家居卖场无

论怎么调整，本质上依然是“包租公”角色。种种调整本质上还是“旧瓶装新酒”，只不过将更多业态叠加到家居卖场之中，或许能够改变卖场一时的困境，但却难以改变核心困境。

那么，到底要如何才能拯救家居卖场？

一方面，近年相关部门积极提出以旧换新、城市更新等家居利好政策，还有刺激楼市复苏的取消限购、降低房贷利率等，家居需求回暖，才是家居行业迎来新一轮发展机遇的关键因素。另一方面，家居卖场要寻找可以降低成本、提升效率的销售模式，需要家居卖场持续深耕和尝试。

具体来看，要重点思考以下几点：一是如何降低基本盘，保障利润，在行业艰难时期守住基本盘，才能在行业回暖时积极出击。从这一点来看，过去两年家居卖场频繁闭店也未必是坏事，家居行业的发展趋势早已从“扩张”转向“精耕”，如何优化商户结构，保障卖场出租率，才是经营的头等大事。

二是如何提升销售效率，不仅要为卖场引入流量，关键还要能够赋能商家。比如居然智家引入“零租金模式”，让商户有更多“子弹”应对市场；富森美持续推进“1+3新营销体系”，通过小红书种草训练营、抖音同城获客训练营等培训活动，进一步赋能品牌和商户。

三是大店不如小店。在传统消费者认知中，家居卖场必须足够大才能容纳家居场景展示，但从行业趋势来看，大店模式正在向小店模式转型，比如宜家、东鹏、尚品宅配等都在加速渗透小店、社区店。

毫无疑问，家居卖场已经走到了转型变革的十字路口，家居零售的边界场景也正在被打破重构，但“理想中的变革”能否成功，家居人更需要的是系统化思维。在这个过程中，不仅是线上线下融合的新模式，而且家居卖场还需要搭建全渠道生态系统，从设计、定制、家装、软装等不同角度解决消费者的痛点，才能更好为商家赋能，实现生态共赢。（楷楷）

家居企业高管热衷个人IP的背后

近几年，泛家居行业有一种新现象发生，就是越来越多的创始人或高管打造起自己的个人IP，通过运营自媒体账号，以巧妙的方式创新内容、传递企业的某种经营信息，获得流量与粉丝，进而实现个人IP与品牌、业务相互赋能。

让我们看看家居企业的高管们具体是怎么做的。

自营账号愈发普遍

百得胜家居董事长张健，有自己的账号“张健为啥干水漆”，视频号上显示有150多条原创内容，角度非常丰富，例如银发经济、轻高定、生意风格、工厂探访、系统能力、水漆定制产业链等。尤其是围绕水漆涂装定制相关题材，张健分享了大量内容，可以说为业内人士提供了了解该赛道的窗口。

梦百合董事长倪张根，其抖音账号显示有185.5万粉丝，已发布700多组作品。另外，他在视频号、B站、西瓜视频、微博等平台也有账号运营。内容角度很丰富，例如谈职场、事业、企业、产品等，不时还围绕热点、文化等分享观点。其视频号粉丝也已突破10万，显示有400多条原创内容。

慕思集团副董事长姚吉庆运营了“庆哥品牌观”的自媒体账号，以视频号为例，内容题材涉及高端品牌、战略、直播、机遇等多种角度，还打造了“吉庆会客厅”的栏

目，原创内容显示已有99条。

居然之家创始人汪林朋也有自己的自媒体账号，例如视频号“汪林朋”，不断发布各种内容，并且不时做大型直播，其原创内容显示有60多条。最近，汪林朋账号在持续打造“老汪不躺平”的栏目，分享各种观点，例如整装、出海、以旧换新、直接降租和销售分成、流量或内容为王等。此外，汪林朋每年联合一些企业创始人、高管打造爆款直播，他自己经常就行业问题发表观点，吸引了业界不少注意力。

博洛尼家居创始人蔡明，也开了自媒体账号，其视频号名称叫“蔡明头顶沙发做潮牌”，内容的趣味性挺强，例如头顶着沙发在威尼斯城市里行走；带着自己的沙发去看球等，显示有40多条原创内容。

邦元名匠创始人出境打造的“邦元名匠家居定制”自媒体账号，抖音上的粉丝有70多万，作品已有680多组，其中“邦元名匠一姐的事业”合集更新到148集，获得超3500多万播放量；“打工人的衣食住行”合集更新到56集，收获2.4亿播放量。

3D无漆木门的负责人张一铭运营了“闲白话·闲哥”自媒体账号，其抖音号已拥有近500万粉丝，作品350多组，多组作品的点赞量上万，大部分在数千赞。他的话题非常广泛，事业、家庭关系、人生感悟、习惯、社会阅历、家庭

装修等，仅有少部分木门相关的。不过，出境主播的服装上会有3D无漆木门的标识，在话题标签上会标注3D无漆木门全屋定制等关键词。

上述案例仅是一部分，在抖音、视频号、小红书等公域流量平台上，大量家居企业创始人与高管正在涌入，投入力度有差异，效果也存在较大的差别。最终效果如何，还要看谁能在粉丝、内容质量、流量、转化能力以及IP影响力等方面做得更出色。

借助演讲等出圈

也有一部分家居界的精英人士，并没有刻意运营自媒体，而是凭借经常出席讲座、发表精彩演讲、输出有影响力的观点等，也在行业里形成了一定的知名度，进而塑造了个人IP的价值。

欧派家居创始人姚良松，近几年经常发表观点，传递出欧派的经营动向，并对行业走向做出大胆判断，总能成为行业里的热门话题，对欧派家居的营销工作，也是大有帮助。

富森美副总经理吴宝龙、德尔地面材料产业总裁姚红鹏、A8空间创始人麻敏杰等知名品牌创始人与高管，经常在各个场合发表演讲，所分享的经验、案例与见解，带给从业者以启发，同时也让更多人了解企业的经营动向。

还有一些“家居企业二代”，力图通

过自媒体出圈。例如，曲美家居创始人赵瑞海之子赵泽龙，就因为“负二代”人设引发一波关注。在视频中，他说“这公司是我爸的，负债48个亿，我是啥二代？”“自黑梗”让他在短时间内吸引了十多万粉丝。到2025年1月5日，其抖音号“泽龙Z”上面，已有79组作品，粉丝28.8万，打造了《父债子还》《我爱我爷》《QM前辈和我》等栏目，其内容比较生活化，涉及了大量家庭题材，点赞量达数千上万的短视频内容不少。

帝标家居的郑安迪、兰舍健康板材的张宪、洁丽雅的“企三代”石展承等，也有通过自媒体账号与内容打造并拓展流量，塑造个人IP。

我们注意到，有很多企业创始人或高管的个人IP，刚开始并不是靠自己的账号、自己的内容获得了成功，而是因为企业做得好、有很多创新点，然后吸引了外界的关注。在这种情况下，核心负责人经常站出来讲一讲，接受采访，发表演讲等，就可能成为热门人物，进而助力企业获得更大的成功，还能降低营销投入。

此外，并不仅是大中型企业的负责人适合做个人IP，还有经销商、店长、销售人员们，都可以塑造个人IP。把自己的人设想清楚，明确定位，再借助各种自媒体渠道、内容题材等，逐步推广开来，就可能收获成效。（大材）

以“美+无忧”诠释服务哲学

□书香门地集团董事长 卜立新



2025年1月，书香门地与中国火箭逐梦寰宇的“毫米精神”完成了一次历史性的握手。“让家成为文明容器”的美学理想，与“服务理应承诺于无形”的极致追求，碰撞出属于这个时代的精神星火。

我们书写的不仅是书香门地的战略升级，更是一张回应“人民对美好生活向往”的答卷，一张破解“高质量供给如何破除信任壁垒”的答卷，一张关于中国企业在产业升级浪潮中如何守住“长期主义”初心的答卷。

从丝绸之路的胡杨木简到天宫空间站的复合舱壁，中华民族对“木”的驾驭从未止步于实用主义。

当书香门地以“航天品质”重构家居基因，以“美+无忧”重塑服务哲学，我们终可传承：木不再只是柴薪与建材，而是丈量文明高度的标尺；家不再仅是砖瓦的堆砌，而是安放诗意栖居的圣地。

叩问时代：中国家庭需要怎样的“品质承诺”？

在全球消费市场“价值重构”的浪潮下，中国家庭的需求已从“功能满足”迈向“精神共鸣”。

人们对“品质”的要求，不仅是产品寿命的刻度，更是安全、健康、美学的三重标尺；他们对“服务”的期待，不仅是交易权益的保障，更是贯穿产品全生命周期的尊严与温度。这让我们清晰地看到：中国家居行业已进入“责任竞争”时代。唯有以航天级的精密管控锚定品质底座，以用户共情思维重构服务逻辑，方能回应这份沉甸甸的时代之问。

解码基因：为何以“航天品质”定义家居新标准？

2024年，书香门地荣获“上海市质量金奖”——这座由上海市政府颁发的奖杯，意味着中国超大城市对书香门地质量管理模式的认可。这让我们更加坚

信：质量，从来不是一场百米冲刺，而是需要数十年如一日与误差较量的马拉松。正如航天，是人类对完美最极致的追求——百万零件零缺陷、千次实验零妥协。

书香门地将这—基因注入家居产业：第一，“系统性精度”的移植。从木材遴选的分子级检测，到涂装工艺的纳米级控制，与中国火箭成立联合实验室，将航天精密与天然木材结合，每一片地板承载的不仅是木材，更是对“失之毫厘，谬以千里”的敬畏。第二，“极限思维”的启迪。模拟航天器对抗极端环境的测试模型，让产品在不同极致环境下进行市前“先行淬炼”；“7天无理由退换”不是商业噱头，而是基于百万次破坏性实验的真实底气。

当“上海工匠”称号授予我们的一线技师时，我们所看见的不仅是个体荣耀，更是20余年一线美学家工在无数次自然赋色与手工肌理打磨中练就的“火眼金睛”与“超凡工艺”。这诠释着一个真理：航天品质的底气，不在实验室的仪器中，而在流水线旁躬身耕耘的指缝间。

重构生态：如何让“美+无忧”成为产业升级的标杆？

书香门地承诺全国零售门店产品环保等级全部升级ENF级，发布的“美+无忧”服务体系，是一份契约，更是一种宣言。

第一，时间承诺：三年质保是对当下品质的承诺，终身保修是对未来责任的担当。第二，经济承诺：质量问题先行赔付，用真金白银为消费者信心“兜底”。第三，情感承诺：“7无理由退换”消除决策焦虑，让家的美学回归纯粹热爱。

与科研共生：与中国林产工业协会、中国林科院共建《实木复合地板消费指南》，开放专利技术推动行业标准升级。与渠道共融：联动全国头部卖场、全国头部家装整装公司打造“无忧服务示范体系”，建立从工厂到客诉的数字化追踪体系。

感谢中国航天赋予我们科技之眼，感谢渠道伙伴与我们共织服务之网，更要感谢这个伟大的时代——这是一个呼唤“长期主义”的时代，一个需要企业用“笨功夫”夯实品质底座的时代，一个让书香门地浸润中国家庭的时代。

我以《诗经·大雅》中的诗句作结：“如切如磋，如琢如磨”。这八个字，是匠心的注脚，是航天的信条，更是书香门地对亿万中国家庭的承诺！“知者创物，巧者述之，守之世，谓之工”。

未来，当我们的孩子俯身触摸地板上的木纹时，我希望他们读懂的不仅是自然的年轮，更是一个民族对品质信念的传承！

（本文为作者在山香门地集团“航天品质 美+无忧”3·15品质服务发布会上的讲话整理稿，有删节）

上海涂染协会举办民营经济促进法要义解读培训班



《中华人民共和国民营经济促进法》已于5月20日起正式施行，为了更好地帮助广大民营企业企业家了解掌握这部法律的核心要义，近日上海涂染染料行业协会（以下简称上海涂染协会）联合华勤基信律师事务所举办了一场《中华人民共和国民营经济促进法》核心要义解读及对民营企业家的启示培训班。

本次培训特邀华勤基信律师事务所高级合伙人张异律师讲授，上海涂染协会协会秘书长董怡平主持培训。

张异聚焦《中华人民共和国民营经济促进法》进行深度解读，系统介绍了这部法律的立法背景、核心内容、实施保障及对民营企业家的启示，他用具体条款结合实际案例的方式，生动阐释了民营经济促进法是怎样为民营企业纾困解难、保驾护航

的；同时作为民营企业，就如何关注国家政策最新信息，如何积极推动数字化、智能化建设及知识产权保护，遇到不公时该如何积极维权等进行了深入解析。

董怡平在培训小结时指出，这部法律第五十六条对行业协会商会也提出了具体要求，“有关行业协会商会依照法律、法规和章程，发挥协调和自律作用，及时反映行业诉求，为民营经济组织及其经营者提供信息咨询、宣传培训、市场拓展、权益保护、纠纷处理等方面的服务”。董怡平表示，下一步，协会将持续当好服务企业的“贴心人”，通过多种形式，扎实做好民营经济促进法及各项惠企政策的宣传宣讲工作，打通政策法规走进企业的方式，“最后一公里”，全力促进民营经济健康发展。（首席记者 张高青）

建筑防水行业高质量发展论坛在成都召开

日前，建筑防水行业高质量发展论坛暨四川省建筑防水协会2025年年会在成都召开。本次会议由四川省建筑防水协会主办，四川省威盾新材料有限公司等单位协办。中国建筑防水协会秘书长朱冬青，中国建筑防水协会副会长、深圳市防水协会会长瞿培华以及四川省建筑防水协会秘书长、理事、监事及专家，协会会员单位以及来自四川省内外社团组织等单位的嘉宾及代表共计近200人参加会议。

朱冬青以《建筑防水行业发展现状及展望讨论》为题，深入探讨了建筑防水行业的发展现状与未来展望。他强调，防水行业的五大赛道包括房地产新建、非房建筑、建筑维修及翻新、农村建筑和海外市场，要把握好机遇，推动产品与服务升级。他还介绍了“十五五”规划及2035年远景目标，提出到2035年我国将基本建设成为世界防水强国。

瞿培华围绕既有建筑修缮防水材料及应用话题进行深入剖析，详细介绍了既有建筑市场面临的渗漏问题以及国家政策对修缮市场的支持，并分享了多种新型防水材料及各部位施工程序，强调了防水修缮在提升建筑质量、延长建筑寿命方面的重要作用。西南科技大学教授卢忠远以《绿色低碳建筑防水材料现状及发展趋势》为题，探讨了绿色低碳防水材料在建筑行业中的重要地位，他还特别介绍了生物防水材料、石墨烯防水材料、智能防水材料及纳米技术的应用情况，为行业发展提供新的思路。

四川省建筑防水协会会长赵华堂代表协会作工作报告，详细汇报了协会在过去一年的工作成果，包括党建引领、标准实施、人才建设、市场规范、行业交流等多个方面。赵华堂表示，未来四川省建筑防水行业将在政策支持下积极求变，服务好行业、企业，为行业发展贡献更多力量。（威盾）