

# 盘点2025年泛家居行业的经营变革

当下的泛家居行业，正站在一个新旧动能转换的节点。传统流量红利见顶、消费需求多层次分化、市场总量收缩等多种变量冲击，一场关乎生存与未来的新战局已拉开帷幕。

这不仅是一场关于产品或营销的竞争，更是一次对企业经营模式与能力的全面考验。那么，刚刚过去的2025年泛家居行业究竟有哪些令人印象深刻的经营变革呢？

## 卖场品类结构变革

家居卖场的品类结构正发生显著变化，家电、智能品类的占比逐步上升，成为备受瞩目的新势力。

2025年，曾长期霸占热搜的“董明珠健康家”，旗下成都1号店正式开业。该店并没有选择家电商场或综合体，而是入驻成都的富森美家居。同样，天猫精灵全屋智能在成都富森美开出了全球首家旗舰店。

截至2025年底，富森美旗下商场或有50家左右的家电、智能品牌入驻，涵盖海尔智家、三翼鸟、美的、三菱空调、方太、老板、云米、华帝、斐雪派克、天猫精灵、华为、小米、欧瑞博、Aqara绿米等诸多知名品牌。其中，美的MALL西南超体中心入驻富森美天府直播港10栋，同样是颇具代表性的案例。该体验中心面积超1800平方米，涵盖美的、COLMO、小天鹅、东芝四大品牌矩阵，提供全屋家电、高端智能、健康生活等产品。

2025年，海尔智家旗下的场景品牌三翼鸟联合博洛尼，在富森美天府19栋打造全国首家城市体验中心，共5层楼。三菱电机较早入驻富森美天府，销售中央空调、新风机、地暖和净水器等产品。日立中央空调成都城市品牌中心在富森美开业，主营中央空调等。

头部家电、智能品牌入驻富森美后，普遍打造本地旗舰店或城市体验中心，

经营面积多在数百平方米甚至数千平方米。尤其是一些走场景化、家居家电一体化、策展式路线的品牌，更是如此。

经过多年深耕，富森美已成功汇聚强大的家电与智能家居品牌集群，并与建材、装修、设计等板块形成强力协同，通过深度融合与生态联动，打通消费链路，实现客流贯通与多方共赢。

## 实体店形态变革

2025年里，实体店的价值继续被重新定义。总体逻辑是，除了承载销售功能，更是演进为复合场域，融合办公、展览、场景与活动，并沿着“家与生活方式”的主线打造成体验中心，给客户带来超越交易的价值感知与生活灵感。

业内人士认为，新的实体店风向或已形成，至少表现为：一、家居建材、家电品牌走到一起，生活方式成为主题；二、多功能融合大店，发挥更大的作用；三、围绕家居家电一体化，呈现完整的家；四、“策展思维”全面渗透，运营内容化；五、服务闭环化，全案设计与一站式交付成为标配。

## 场景变革

2025年里，场景变化至少表现在四个方向上：家居家电一体化的场景变革；策展式的场景变革加速呈现；全屋智能变革继续完善；全案场景进一步成熟。

家居家电一体化的场景式空间有所增加。其做法是，家电和家居产品从独立设计、采购和应用的模式，转变为设计、功能、美学和智能深度融合的整体。场景替代单品，融合取代拼凑。例如，富森美天府的三翼鸟体验中心聚合海尔、卡萨帝、斐雪派克3大品牌，与博洛尼、海尔家居、沃徕、海狮、海尔新能源5大生态品牌，打造“家电+家居+生态”融合场景空间，并提供智慧厨房、智慧卧室等全场景解决方案。

策展式的场景变革加速呈现，成为



2025年的一大热点。其做法是，以策展的形式将内容与消费业态融合起来，借助艺术、文化、社交等元素重构消费场景，通过主题化、故事化的场景营造与内容运营，实现策展的艺术性与商业的功能性双向奔赴，进而产生对客户吸引力。例如，富森美所打造的创意设计中心、展览馆、演播厅、装置艺术等，成为策展主力，仅是创意设计中心，就有上百家设计机构入驻，举办设计论坛、材料发布会等活动超50场。大量品牌成为策展式场景的主体，通过“场景+策展+活动”模式，赢得客流量增长。

## 定制家居模式变革

经过近几年的持续探索与试错，2025年里，一些新的定制家居模式趋于成型，市场局面得以拓开，成长性赢得认可，并跑出了一批有实力的企业，让更多人看到希望。

当前定制家居的新路径至少有五种，包括水漆涂装定制、轻高定+高定、整装一体、轻定制、智能全屋定制等，每个方向上都有颇具实力的企业长期深耕，取得一定的成果。

水漆涂装定制：梦天木作，继续以水漆木作门为原点，构建以门墙柜一体化为核心的整家木作产品矩阵，提供一站式水漆全屋高端定制的整体服务，并赢得市场的认可。百得胜，布局水漆涂装定制赛道3年，全面推进水漆轻高定转型；构建基材无醛添加、面材水漆木皮，全屋健康空气轻高定产品交付；已建成从水漆原料、水漆喷涂设备、智能涂装产线，到水漆柜门产品体系及水漆涂装标准的水漆涂装产业链闭环。

轻高定+高定：经过几年时间的沉淀与完善，轻高定被更多企业看中。这种模式所走的路线是，好货不贵，颜值、材质与

工艺力争向高端定制看齐，提供超越大众定制的高阶体验，而价格相对亲民，属于中产与高收入家庭都买得起的高端定制。2025年，在这条路径上，至少有玛格、百得胜、仁豪、司米、皮阿诺、劳卡、欧蒂尼、顶固、科凡等都在持续推进。

整装一体：该领域的实力派继续展开市场深耕，部分品牌取得新的成果，例如A8空间、玛格·极、三只喜鹊、图森、木里木外、美罗堡、欧派miform等。以A8空间为例，为高端设计师、高净值精英人士提供门、墙、柜一体化的私宅高定定制解决方案，涵盖房门系统、护墙系统、柜类系统、衣帽间系统等，全国运营中心超100家。

轻定制：这是2025年里引起关注的概念与做法，志邦、好莱客等少数公司在推广该模式。其特征大概是：流程再优化，线上可全部完成，线下安装交付，高性价比，快速完成等。

智能全屋定制：智能家居+全屋定制，例如欧派、百得胜、玛格、好莱客、志邦家居、尚品宅配等都陆续交出了成果。

其中，“百得胜新风换气系统”获得鸿蒙智联 HarmonyOS Connect 生态产品技术认证，打造6大智能场景解决方案，包括康氧唤醒场景、康氧阅读场景、康氧休闲场景、康氧会客场景、康氧观影场景、康氧睡眠场景。志邦家居已完成定制家居智能化产品的研发及生态平台的建立，2025年陆续在终端门店呈现。好莱客已提出融合高端定制与AI智能家居两种店态，延伸到智能家电、智能安防、影音娱乐、健康助眠等领域，提供一站式、全场景、智能化的全屋定制解决方案。

## ENF环保变革

2025年，环保认证再向上迈进一步，ENF标准成为多家企业的发力点。

去年，数十家大中型企业推出新一代产品，并以ENF达标作为考量标准，例如兔宝宝、世友地板、索菲亚、圣堡罗、皇朝、A家家居等。

据了解，按照强制性国家标准 GB 18580-2025《室内装饰装修材料 人造板及其制品中甲醛释放限量》要求，人造板制品甲醛释放限量必须达到E0级要求（限量值≤0.050毫克/立方米），而ENF依然担当最高等级的角色，即甲醛释放量≤0.025毫克/立方米。

从宣传来看，多家企业普遍强调，旗下所有产品或部分产品已经达到ENF级，甚至有企业提出超ENF级。受这种推广的影响，ENF影响力明显扩大，使得环保品质被重新定义。例如，在2025兔宝宝装饰材料新品发布会上，兔宝宝零醛超净板2.0登场，而且获得“零醛超净板ENF+级标准全球开创者”的市场地位认证。其ENF+级，核心指标甲醛释放限量值≤0.008毫克/立方米，比国标ENF级限值更严格。（大材）

## 阿克苏诺贝尔2025年营收832亿元

净利润同比增长17%

在全球经济波动与市场普遍承压的2025年，阿克苏诺贝尔交出了一份颇具韧性且与战略深度相匹配的成绩单。近日，这家全球领先的涂料巨头发布了2025年度财务报告。数据显示，公司全年实现营收101.58亿欧元（约合人民币832.52亿元），虽因汇率等外部因素同比下滑5%，但归母净利润却实现强劲增长，同比大幅攀升17.16%，达到6.35亿欧元（约合人民币52.04亿元）。

深入剖析阿克苏诺贝尔2025年财报，可以发现其业绩表现是多因素共同作用的结果，其中运营策略的有效执行和财务结构的优化尤为突出。

从收入构成看，2025年全年公司有机销售额与上年持平。其中，通过积极的价格策略与产品组合优化带来了2%的正面贡献，这体现了公司在面对成本压力时的定价能力。然而，这一增益被销量2%的下降所抵消，销量下滑主要归

因于宏观经济不确定性，特别是在北美地区的影响。此外，外部环境因素对报表收入产生了显著影响：欧元汇率走强带来的折算效应导致收入减少了4%，而其他因素（主要与恶性通货膨胀会计处理相关）则造成了1%的下降。这几方面因素叠加，最终使得公司全年营收同比下降5%。

然而，在营收面临压力的情况下，公司的盈利指标却实现了显著改善。归母净利润同比大增17.16%，这一反差清晰地表明了公司盈利能力的实质性增强。核心驱动力在于运营效率的全面提升与严格的费用管控。阿克苏诺贝尔通过强有力的执行，实现了高于目标的运营费用削减和员工人数优化，并显著改善了营运资金管理。这些措施直接推动了利润率的扩张。公司全年调整后EBITDA利润率提升至14.2%，其中第四季度更是环比跃升70个基点，这充分证明了其

运营执行力的优势。

阿克苏诺贝尔的业务主要分为装饰涂料和性能涂料两大板块，两者在2025年面临不同的市场动态，表现各有特点，但中国市场的出色表现成为共同的亮点。

在装饰涂料业务板块，2025年全年有机销售额持平。具体而言，价格与产品组合的优化带来了1%的上涨，这主要得益于欧洲、中东及非洲地区以及拉美区采取的积极定价策略。然而，销量略有下降，抵消了价格带来的正面效应。销量下降主要发生在装饰涂料业务的欧洲、中东及非洲地区以及拉美区。与此形成鲜明对比的是，装饰涂料业务亚洲区的销量实现了上升，而这主要归功于中国市场的强劲表现。尽管整体市场环境疲软，但中国区业务凭借其市场韧性和有效的本地化策略，实现了逆势增长。财报显示，无论是在2025年第四季度还

是全年，中国市场装饰涂料业务的销量均有所增长，表现优于疲软的整体市场，尽管部分增长被产品组合的负面影响所抵消。

在性能涂料业务板块，2025年全年有机销售额同样持平。所有业务领域通过积极的定价策略带来了正面贡献，但销量下降抵消了这部分增长。其中，船舶和防护涂料业务的销量有所增长，但不足以完全抵消宏观不确定性（尤其在北美地区）对其他业务领域销量造成的负面影响。与装饰涂料板块类似，汇率折算（负面影响4%）和其他项目（下降1%）导致该业务收入下降5%。该板块营业利润为3.00亿欧元（2024年为6.79亿欧元），同比下降幅度较大，这主要受到已确认项目净支出3.65亿欧元（2024年为净支出5600万欧元）的影响，这部分支出与公司的重组和优化计划相关。（中外涂料网）

## 天补科技董事长杨生凤擘画企业发展蓝图 全力构建建筑外立面安全服务生态

马年春节，上海天补材料科技有限公司（以下简称天补科技）董事长杨生凤发表新春献词，擘画企业发展蓝图：2026年将建设并完善“天补工匠库”“天补知识库”“天补智能体”，建立并运营“天补墙面修缮服务中心”，全力构建“建筑外立面安全服务生态”为统一标准的全国性服务网络。

天补科技是国内知名的建筑缺陷预防与修缮综合解决方案服务商，提供包括“外墙保温与饰面的防水抗裂服务”“建筑修缮服务”“定制产品服务（ODM）”等服务，解决各类建筑墙体及其相关部件出现的各种开裂、渗水、空鼓、脱落、起皮、泛碱、发霉、脏污等病害与问题，其薄层原位修复等解决方案已在上海、浙江、江苏、湖北、天津、安徽、江西、河北等地广泛落地应用。杨生凤在新春献词中指出，2026年天补科技将开启“双轮驱动”战略模式，正式进入“数字化转型与能力构建”的关键阶段。

“双轮”即上海天补公司和江苏天补公司。上海天补公司，其定位是行业智慧中枢与技术赋能核心。杨生凤指出，这是“解决方案的系统和大脑”，其在当前及未来一段时间的核心任务是建设并持续丰富“天补工匠库”与“天补知识库”，并在此基础上训练和优化“天补智能体”，最终目标是使其能为政府、保险、物业等多方客户提供外立面安全智慧解决方案的“智慧大脑”，成为未来连接产业生态的桥梁。

江苏天补公司，其定位是渠道赋能型服务运营商与标准服务交付网络。杨生凤指出，这是“解决方案的交付手臂和品质保障”，其核心任务是建立并运营以“天补墙面修缮服务中心”为统一标准的全国性服务网络。具体来说，江苏天补公司肩负三大任务：一是将上海天补公司研发的先进工法转化为高效、专用的配套材料；



二是通过加盟模式，构建可复制的标准化服务交付体系，确保“天补标准”在各地的可靠落地；三是在每一个具体项目中，严格管控流程，实现高质量交付，从而验证并推广“工程带动材料、服务延伸价值”的商业模式。

杨生凤强调，“双轮”并非独立运转，而是构成一个高效协同的闭环：上海天补公司提供技术、方案与标准赋能；江苏天补公司作为首选验证和规模化落地载体，将智慧方案转化为市场成果，同时将一线实践数据与经验反馈回上海，驱动技术和方案的持续迭代优化。这一闭环，是天补科技开启新模式、构建未来“建筑外立面安全服务生态”的核心引擎。

“锐始者必图其终，成功者先计于始。”杨生凤表示，新的一年，天补科技将把“数字化转型”的宏图与“市场深耕增长”的具体目标紧密结合，以转型驱动效率，以专业赢得市场，力争实现材料销售收入显著提升。（首席记者 张高青）

## 海螺水泥增资49.98亿元控股皖维集团

日前，海螺水泥发布公告，控股股东海螺集团拟通过增资获得皖维集团60%股权，间接控股皖维高新。

因皖维高新存在少量水泥生产销售业务，可能与海螺水泥构成潜在同业竞争，海螺集团出具不竞争承诺函：增资收购完成前协调处置相关资产并赋予海螺水泥优先购买权；若未完全处置，三年内完成且期间由海螺水泥独家承包经营；处置完成或协议签署后，集团及其他下属公司不再涉足相关业务。该事项不损害公司及股东利益，后续公司将持续披露进展。

另据皖维高新同日公告，该公司接到控股股东皖维集团通知，海螺集团拟通过现金增资49.98亿元的方式持有皖维集团60%的股权，间接控股皖维高新18.24%的股份；安徽省投资集团、安徽省国控集团拟通过无偿划转方式分别取得皖维集团各20%的股权，皖维高新各7.50%的股份。本次收购完成后，皖维集团仍为皖维高新的控股股东，海螺集团将成为皖维高

新间接控股股东，皖维高新实际控制人仍为安徽省国资委。本次收购尚需完成相关审查及过户登记手续。

据皖维集团官网介绍，安徽皖维集团有限责任公司是安徽省国有资产监督管理委员会管辖的大型企业。前身是安徽省维尼纶厂，始建于1969年，为国家“四五”期间投资建设的重点项目。集团公司下辖6家子公司。核心子公司安徽皖维新材料股份有限公司于1997年5月在上海证券交易所上市。

皖维集团是安徽省重要的化工、化纤、建材、新材料联合制造企业，总资产逾100亿元，年销售收入102.06亿元，出口创汇超3亿美元。公司主营业务为聚乙烯醇（PVA）及其衍生产品的研发、生产和销售。此外，据水泥大数据显示，皖维高新旗下有一条6000吨/天及一条3000吨/天水泥熟料生产线，二条线均为电渣生产线。（隋妮）

## 石材行业的变革之路怎么走？

如果用一词来形容2025年的石材行业，“焦虑”也许是最恰当的。

过去20年，这是一条随着房地产红利狂奔的赛道。但城市市场发展从增量扩张转向存量提质，石材行业底层的逻辑变了，资金回笼变得困难，利润也不断被压缩，消费者变得更加谨慎且挑剔……于是，唱衰石材行业的声音四起，悲观、恐慌、焦虑的情绪时不时刺痛着大家的神经。

石材行业到底怎么样了？喧嚣的杂音并不能定义行业的现状，深入市场就会发现，其实春天的生机已经在不同的角落萌芽。

### 信心恢复：政策利好不断出台

与网络上的悲观论调形成鲜明对比的是，国家层面的明确信号带来了更多正向能量。

2025年下半年，六部门联合印发的《建材行业稳增长工作方案》，提出绿色建材产值3000亿元的目标，意味着我国建材行业的转型升级将迎来质的飞跃。党的二十届四中全会公报将房地产纳入“保障和改善民生”框架，明确告别规模化扩张，行业全面进入“注重品质与安全”的高质量阶段。

这些政策为整个建材行业注入了强心剂，有国家队抄底去库存，缓解房企资金压力，拉动下游装修、建材需求，形成“房企修复—链上共振”格局。

在房地产新建市场放缓的背景下，规模巨大的存量房改造、改善型家装市场或许成为新的蓝海。

### 细分赛道：小装饰大生意

现在，大家或许越来越能感到一个趋



“智造”成为石材行业新方向

势：要往细分方向走，寻找垂直的小赛道，做精准人群的生意。

石材赛道，也在加速细分，从工程大单到家装住宅，到日常台面甚至是专攻装饰类的各种摆件、玩具等更细的领域，大家都开始在一个更小的切口里深挖。原因很简单：泛，不再吃香了。

在福建水头南威石材的一个工厂里，一片繁忙，工人们打磨、打包的不是常见的大理石板材，而是各式各样的石材工艺品，如小茶盘、香薰瓶、花瓶、拍拍灯……公司董事长黄长敬表示，订单已经排到了年后，定制款式多达上百种。这种趋势并非孤例，专攻石材工艺品设计和营销的“目一玩家”，其订单也已排到数月之后。这些产品直接触达终端消费者，利润空间和资金周转率远高于传统大宗建材。

这背后的逻辑，是消费趋势的变迁。根据市场研究报告显示，全球桌面台盆（含石材材质）市场规模预计由2024年的67亿美元增长至2032年的92亿美

元。石材凭借其天然质感、独特纹理和稳重特性，正成为香薰用具、高端家居装饰品的理想材料。

过去，石材企业思考的是“如何把石头卖得更多”；现在，成功者思考的是“如何让石头变得更有情感和价值”。从建材到工艺品，从B端到C端，这一步的跨越，需要的是设计能力、品牌营销和对接个性化需求的柔性生产能力。

### 出海图强：从“卖石头”到“卖标准”

当国内市场竞争日趋激烈，“出海”成为头部石材企业寻求增长的确切性路径。但今天的出海，早已不是简单的产品出口，而是成为行业解决方案服务商，核心在于输出“产品+展陈+营销”的全套商业模式，帮助海外客户构建完整的价值链。

此外，还有更深远的变化发生在产业链上游，福建水头就已经有企业推动相关高端装备出口至德国、意大利等

国。这意味着，中国石材行业正在从“产品输出”升级为“技术输出”和“标准输出”，在全球产业链中争夺更具高附加价值的位置。

当然，各种政策支持也为出海提供了保障。全球层面，《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）生效后，覆盖15国的庞大自由贸易区；国内层面，厦门的丝路海运利用全产业链协作体系为石材输送保驾护航……这些现象表明石材出海的外贸“黄金通道”正在系统化构建和完善。

### 智造焕新：用“机芯”打磨“匠心”

现在不少石材人都说“活在寒冬中”，但数据显示，2025年石材机械需求逆势上扬，以数控桥切机床、五轴雕刻机为代表的异形加工设备更是迎来“爆发式”增长。这看似矛盾的市场信号，却是行业真正的需求信号。

过往跟风生产、同质化竞争“卷”伤了很多同行，当利润微薄的时候，更多企业会选择更精准的设备来缓解人工和材料压力。这不是换台机器那么简单的事，背后是行业整体生产水平的飞跃，从单纯的石材加工，向“设计+加工+安装+售后”的一体化服务转型。

纵观上述趋势，一个清晰的结论是：对石材行业整体悲观实属庸人自扰。它只是从一个依靠房地产红利的捡钱市场，回归到一个需要精耕细作的赚钱市场。淘汰是必然的，但时代淘汰的不是石材行业，而是那些仍停留在旧时代思维、不愿改变的企业。与其抱怨市场环境，不如先增强自身能力。

阵痛期，恰恰也是优秀企业构筑未来竞争壁垒的绝佳窗口期。（今石）