

建筑装饰企业如何正确推行“阿米巴经营”

□柳春国

“阿米巴经营”是日本著名实业家稻盛和夫创立的经营管理系统，核心是将企业划分为若干独立运营、独立核算的微型经营单元，通过内部交易，明晰经营权责，实现员工主动经营的精细化高效经营，其凭借成本管控、降本增效优势，被国内众多行业企业广泛借鉴采用。当前建筑装饰行业市场竞争日趋激烈，行业报价持续走低，项目利润空间不断被压缩。众多装饰企业纷纷引入“阿米巴经营”模式，力求破解项目亏损、成本失控、管理粗放等经营顽疾。但是在推行过程中，效果却不理想。究其原因，主要是存在着核算粗放、协同失效、权责模糊等问题。

核算粗放：聚焦项目部，忽视施工班组

建筑装饰企业的核心业务是工程项目施工，因此多数企业在推行“阿米巴经营”时，将项目部作为独立核算与利润考核的核心单元，这一做法本身并不不妥。但行业普遍存在一个突出问题，那就是核算层级仍停留在项目部层面，未能进一步下沉到各专业施工班组，没有把施工班组作为企业最小经营核算单元。

由于没有对班组进行独立核算，因此无法精准量化各施工班组的作业效率与真实经营效益，直接导致基层班组普遍缺乏成本意识。材料超耗、现场浪费、返工返修、人工窝工等各类隐性损耗，只能依靠项目经理经验主观判断，难以精准追溯到具体班组；所有成本超支与项目经营亏损最终都由项目部统一兜底，久而久之项目部内部形成严重的“大锅饭”现象，使得人人经营、精细核算、权责下沉、成果归己的“阿米巴经营”流于形式，既丧失了精细化管理的数据基础，也无法为绩效考核、管理机制优化提供科学有效的决策支撑。

改进措施：健全施工现场材料领用、登记、核销、台账归档全流程管理体系，将人工成本、主材辅材消耗、机械使用费、返工损耗等各项成本费用，精准归集、独立核算至各专业施工班组，彻底打通基层核算最后一环。建立班组专属核算机制，精准核算班组实际完成产值，同步对标预算定额产值、核定物料消耗标准，逐项对比实际耗料与预算耗料、实际工效与标准工

效，量化班组盈亏、管控成效、产出效益。将经营责任、奖惩机制直接落实到班组，打破基层平均主义、“大锅饭”陋习，真正落地最小经营单元管控模式。

协同失效：只核算项目部，未同步核算营销、采购、预算、技术部

建筑装饰企业在推行“阿米巴经营”的时候，往往只将项目部作为独立核算与利润考核主体，并未将营销部、技术部、预算部、采购部同步纳入独立核算体系。各职能部门只履行部门职责，不承担经营盈亏责任，全部经营压力、成本风险、亏损后果全部压在项目部身上，导致项目部孤军奋战、单打独斗，部门之间严重割裂、无法形成经营合力。

尤其在目前装配式内装行业发展的新形势下，技术部的核心价值愈发凸显，从前期现场精准复尺、施工方案优化、深化图纸设计、装配式构件拆分排版，到施工全过程技术交底、安装工艺标准把控、现场技术难题攻坚、工序质量把关，技术部贯穿项目全周期，是把控施工质量、工期进度、成本底线的核心部门。

从而缺失经营意识与成本意识。

而技术失误、预算失准带来的所有经济损失，最终将全部无差别转嫁到项目部，由项目部被动兜底，责任无从追溯。加之营销、技术、预算、采购与项目部之间缺乏完善的内部交易定价、权责制衡、损失赔付机制，各部门各自为政、配合松散、遇事推诿，协同效能低下，不仅严重制约装配式内装标准化、工业化、规模化落地，更加剧项目成本失控、利润隐性流失，根本无法构建营销拓源、技术引领、预算约束、采购保障、项目高效执行的全链条协同的“阿米巴经营”格局。

改进措施：将营销、技术、预算、采购、项目部全部划分为独立平等的“阿米巴经营”单元，打破部门管理壁垒。全面梳理各单元之间内部交易产品、服务内容、交付节点，建立公平统一的内部交易定价机制、结算机制，形成有偿服务、等价交换、盈亏自负的内部经营规则。同步明晰各单元经营权责、服务义务、配合要求，实现部门之间相互监督、相互约束、协同共赢，倒逼所有职能部门主动扛起经营责任、提升工作质量，将经营压力均匀分摊至各

部门，彻底改变项目部单方承压的局面。

权责模糊：重内部交易定价，轻服务交付质量与责任界定

建筑装饰企业在推行“阿米巴经营”过程中，即便已将营销、技术、采购等职能部门全部纳入独立核算范畴，往往也只把工作重心放在内部交易价格的制定、内部利益博弈上，却普遍忽视内部交易对应的服务交付标准、工作质量底线与失职追责机制。比如采购物资到货时效、材料质量等级、不合格品赔付标准、预算核算误差范围、失误责任界定、技术图纸精度、交底失误追责等核心事项，往往没有清晰、明确、可落地的硬性界定。

若没有系统梳理各阿米巴单元之间工作交接质量标准、交付边界、失职追责细则，不提前明确各项工作合格标准、差错类型、责任归属、损失赔付方案，后续跨部门、跨班组协作中，推诿扯皮、责任甩锅现象便会愈演愈烈。事实上，企业内部绝大多数跨部门矛盾、内耗、纠纷，根源都是工作质量标准模糊、责任划分不清、失职无需担责造成的。

若是缺乏精细化责任界定，现场各类质量纠纷会持续恶化：比如木门窗户安装歪斜、缝隙不均、密封不严漏风漏水、五金松动、玻璃划伤破损，门窗班组会直接推诿，声称采购部材料质量不合格、技术部图纸尺寸有误，肆意转嫁责任；再比如墙面腻子起皮脱落，腻子班组、泥工班组、粉刷班组也会相互甩锅，分别归咎于材料不合格、基层处理不到位、施工工艺不规范，各方各执一词、无人担责，最终所有损失、全部责任都由项目部独自承担，陷入全员推诿、无人负责的管理困境。

在建筑装饰企业项目部管理中，关于项目质量问题，可划分为外观质量、

功能质量、综合质量三大类别。其中外观质量再细化为墙面、饰面、收口、门窗、涂装等细分缺陷，墙面质量进一步拆解为平整度超标、色泽不均、缝隙偏差、空鼓起皮等可现场量化、直接判定

的细微问题。一旦某阿米巴单元履职不到位、工作质量不达标，造成项目返

表2: 质量责任明细表(示例)

质分类	定义	质分类	质量标准	责任巴	赔付标准	受损巴
外观质量	肉眼可辨、影响美观、无直接安全隐患	墙面	墙面平整度不达标(坑洼、高低不平)			
			墙面颜色不均、色差明显			
			墙面划痕、磕碰、污渍残留			
			涂料、腻子层起皮、起砂(表面脱落,未影响基层结构)			
			墙面阴阳角不垂直、线条不平整			
		饰面				
		吊顶				
		门窗				
					
功能质量						
综合质量						

工、材料浪费、工期延误、经济损失，必须按照赔偿标准，全额向受损单元承担经济赔偿责任。

改进措施：统一制定标准化表格，逐项梳理各阿米巴单元内部交易事项、交付产品、服务内容、精准核定各项工作质量验收标准、合格标准、允许误差、交付时效，明确工作失职、质量不达标、逾期交付对应的责任认定、处罚标准、损失赔付细则，实现事事有标准、岗岗有责任、失职有追责、损失有赔付，用刚性制度厘清权责边界，彻底根除推诿扯皮陋习，保障“阿米巴经营”模式落地见效。

对于建筑装饰企业而言，经营管理水平的高低，并非由企业规模大小、营收多少来决定；精细化管理水平的高低，也不是仅以制度的完善程度来衡

量。真正能精准评判企业管理实力的核心标尺，是独立核算单元的精细化拆分程度、服务交付标准与工作质量要求的细化落地程度，以及项目部施工实际数据与预算数据的吻合度。

精细化管理是建筑装饰企业的生存之本、盈利之基。建筑装饰企业的利润

源于每一个具体项目的落地执行、工序衔接的顺畅度、班组长管控的精准度、物料消耗的合理性，这些直接决定项目盈

利水平。当前一些建筑装饰企业存在着的“预算层面盈利、实际落地亏损”核心症结，正是精细化管理不到位、管控流于形式所致。

建筑装饰企业的经营围绕项目展开，预算明确了项目的营收目标、成本底线与利润空间，建筑装饰企业的核心使命，就是实现施工实际与预算目标的精准对接、动态匹配。

诸多企业的实践教训早已表明，预算盈利而实际亏损的根源，表面是经营与预算脱节，本质是企业精细化管理能力和经营管理能力的不足。

(作者系深圳利合企业管理咨询有限公司首席顾问)

多乐士漆彩美学体验中心店在沪开启



近日，多乐士漆彩美学体验中心全国首店在红星美凯龙上海浦东南商场正式开启。

阿克苏诺贝尔装饰漆北亚区市场总监陈蓉在开业仪式上表示：“多乐士深刻洞察到，消费需求已从单纯‘涂刷一面墙’，升级为‘打造专属生活方式’。我们引领‘Mix & Match色质无界’美学体系，将全球前沿美学趋势与中国家庭的情感诉求深度交融，以色彩与质感为纽带，赋予空间情绪温度与生活格调。”

作为与多乐士相伴成长的合作伙伴，红星美凯龙上海浦东南商场总经理李炫锋在开业仪式上致辞表示：“帮每一个消费者‘把美好生活带回家’，是品牌和卖场的共同愿景。多乐士漆彩美学体验中心的落成，使双方的合作从‘卖场入驻’迈向‘场景共创’的新阶段。这种深度融合的模式，让消费者在创新的消费模式下，能够更加放心、安心、舒心地完成家居消费决策。”

上海市装饰装修行业协会秘书长沙峰从行业创新视角，对多乐士持续引领行

业标准，率领打造确定性美学体验的创新实践给予了高度评价：“多乐士用场景化体验、数字化呈现、全链路服务，破解消费者‘搭配难无章法、效果难预期、落地不可控’的核心痛点，充分展现了头部企业的责任担当与引领作用，也为上海家装建材行业实体经济提质增效注入新活力。”

本次全新亮相的多乐士漆彩美学体验中心，现场设有“色质双面灵感墙”，从数千个多乐士色彩中，甄选出160个富于情绪展示的色系翻板，正反两面采用同色系乳胶漆和艺术漆，直观感受同一颜色不同质感，再采用多乐士独创的三步个性配色法，轻松解锁专属色彩方案。店内“Mix & Match色质无界”体系的五大家居氛围色盘桌、艺术漆和乳胶漆的磁吸干板，被巧妙放置在不同主题色盘搭配的房间里，配以软装家居，让到访者自由组合、随心搭配，让家居方案选择更有体验感。多乐士古牧犬IP形象“多多”也沉浸式融入漆彩美学体验中心，为整体美学空间增添趣味氛围。(王远)

新疆东明塑胶80万吨煤制烯烃项目开工

近日，上海二十冶承建的新疆东明塑胶80万吨煤制烯烃项目全厂土建施工工程开工。该项目位于新疆准东经济技术开发区，是开发区两大重点煤化工项目之一。

上海二十冶承建该项目一标段输煤系统及220千伏总包装置工程，包含标段范围内的总变电所、煤储运变电

所、机机间、原煤储运工程、转运站、煤库、润滑油库、维修车间、备品备件库等土建施工和钢结构制作安装工程。项目建成后，将有力促进煤炭清洁高效利用，对提升产业链供应链现代化水平，带动上下游协同发展，助力构建绿色低碳高效的现代煤化工产业体系具有积极意义。(通讯员 陈艳)

近日，三棵树公布2025年度及今年一季度财务报表。报告显示，去年三棵树经营业绩逆势再创历史新高，盈利能力、人均效能等核心经营指标进一步优化提升，高质量发展成效突出。

2025年三棵树实现营收125.27亿元、同比增长约3.49%，全年毛利率达33.79%、同比提升超4个百分点，归母净利润率达6.19%、同比提升近4个百分点，全年归母净利润实现7.75亿元、同比增长超130%，经营性净现金流达18.68亿元、同比增长超85%。2026年一季度，该公司延续稳健增长态势，整体营收达24.36亿元、营收增速超14%，扣非归母净利润大幅增长，创历史新高。

三棵树的经营呈现出这样一些亮点：

一是零售持续高增，成为公司核心增长极。近年来，公司持续战略强化零售业务，零售占比逐年攀升，2026年一季度突破50%，并保持双位数高速增长。

二是坚定深耕县乡潜力市场，稳居全球仿石漆销量第一。三棵树积极响应国家美丽乡村战略，通过数千家网点，持续推广高仿真、高性能、高环保的仿石漆产品，以差异化的绿色产品和优质服务，连续多年全国市占率第一、稳居全球销量榜首。

三是持续加码城市社区，领跑家居焕新赛道。十年前，三棵树前瞻性布局重涂市场赛道，持续打磨升级“马上

住”全屋焕新一站式服务，近年来迎来了爆发时刻。近来，三棵树苏州十五店、上海二十店、贵州二十五店、武汉三十店同开，截至目前已经覆盖全国300多个城市。

四是以高品质艺术漆，引领家装“国潮”新趋势。三棵树携手故宫宫廷文化打造国潮艺术漆爆款产品，通过场景化、情绪化、数字化营销，全面融入马上住“1+N”生态模式。三棵树艺术漆稳居全国销量榜首，成为家装焕新首选品类之一。

五是稳步夯实B赛道，做强做精工程业务。近年来，三棵树工程业务全面向市政公建、工业厂房、商业建筑、科教文卫、连锁商业等B场景转型，并加

快县市级市场下沉，打造数智化工程十大场景和匹配的产品服务体系。目前工程业务保持稳健发展，全球建筑工程涂料领军地位持续巩固。

六是围绕国产替代大趋势，稳步推进工业涂料、汽车漆，打造第二增长曲线。三棵树在工业涂料方面持续加大研发投入，先后斩获多项国家级及省部级科技大奖，获得中国船级社等权威认证，与万华化学等头部企业开展战略合作；汽车漆与国内知名整车制造企业东风汽车、汽车零部件产业头部耀宁科技等达成战略合作，持续推进产能升级与技术攻坚，以自主可控的涂层科技助力高端制造高质量发展。(王玥)

哪些力量在推升智能家居热度

□严玖

回望2025年，我们发现，智能家居市场继续处于爆发之势。

据IDC咨询在《2026年中国智能家居市场十大趋势洞察》中的分析，2025年，中国智能家居市场出货量预计达2.79亿台，同比增长4.6%；2026年出货量可望突破3亿台。

无疑，智能家居已是千亿级的产业，包括智能床、智能床垫、智能马桶、扫地机器人、智能照明、智能沙发、智能家电等在内的产品，已成功打开局面。那么，究竟有哪些力量在推升智能家居热度呢？

推手一：以智能家居为主业的企業

这方面的品牌企业有欧瑞博、超级智慧家、绿米联创、德施曼、舒福德、天猫精灵等。从2025年的情况看，此类品牌正在加速开店。

欧瑞博，已有上千家实体店。在最近的2026全球合作伙伴战略大会公开资料里，欧瑞博还提到，其与多个平台合作，全域引流；推行超级合伙人机制，构建Mix-DTC新零售模式；联合近百位意见领袖，升级内容体系，并扶持更多经销商成为超级IP；零售门店升级；500个区县、1000个门店渠道规模升级。

景化融合化的生态竞争模式，系统集成服务取代单一设备销售成为主流。而且，渠道体系持续完善，全域运营成为发力方向。具体表现为，在电商、经销商门店等优势渠道基础上，越来越多智能家居企业在拓展装修、地产、公寓、酒店、医院、养老院、办公等多场景需求。

此外，好莱客、百得胜、欧派、金牌家居、好莱客、林氏家居、慕思等。部分企业已交出了相当不错的成绩单。

例如欧派家居的海烈鸟，就公布了从2024年7月到2025年12月的成果。据了解，2024年7月，欧派家居集团旗下科技品牌海烈鸟全屋智能产品正式上市。截至2025年12月，在18个月时间里，海烈鸟品牌设备出货超100万件规模大，其中，搭载海烈鸟AIOT智能系统的设备出货量超76万件。

海烈鸟现阶段没有选择传统零售路径，而是植根于欧派大家居生态体系，服务欧派体系内7000多家经销门店，避开与专业智能家居品牌的正面竞争，开辟属于自己的蓝海市场。在产品展示阶段，海烈鸟全屋智能已融入欧派整体大家居展示方案，消费者在选购时就能直观感受智能家居带来的便利。此外，海烈鸟将全屋智能的非技术动作整合到欧派原有的定制和装修服务流程中，减少多服务商多次上门导致的沟通、售后和时间成本。

100万出货量背后，有几款现象级产品，例如海烈鸟智能柜类照明和空间照明解决方案产品，采用智能调光技术，无缝智联系统(APP或小程序实现本地智能控制)、跨平台兼容(华为智慧生活、百度小度等平台的连接)。据了解，海烈鸟专注于消费者体验感、接受度高、品类成熟的智能产品板块，逐步拓展场景，并打造开放协作的服务体系，联合外部专业服务

商，共建服务能力。百得胜也公布了智能家居板块的成果，旗下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。

此外，好莱客、与峰助手、好太太合资创立广州合觅科技，以“全屋智能系统”为核心展开硬件矩阵建设，涵盖影音娱乐、功能家电、智能控制、智能安防、智能遮阳、智能照明、网络链接七大产品矩阵，融合高端定制与AI智能家居两种店态，提供一站式、全场景、智能化的高端定制解决方案。

推手三：家居卖场、展会、电商等平台

富森美、居然之家、红星美凯龙等卖场，均有大力引进智能家居品类的举措。中国家博会(广州)、北京家居展、名家具展等均将智能品类列为重点，京东、天猫等持续投入资源扶持智能品类。

以中国家博会(广州)为例，早在数年前，该展会就全面布局智能题材，从民用家具到办公商用，从生产设备到五金，智能都是其中的主线，数以百计的智能品牌持续参展，每年展出数千款智能产品，成功带动智能产业的浪潮澎湃。这一势头在2026年得以继续，其中的民用家具展，5.2馆打造智能睡眠生态，覆盖智能床垫、智能床、睡眠监测系统、按摩椅、功能沙发等全品类，引领睡眠科技革新。办公商用展中，智能办公占据显著席位，涉及智能办公空间、智能办公桌、智能坐椅等。生产设备展区则致力于打造生产制造智能化平台，展示木工和软体机械等全流程智

造解决方案，聚焦工业4.0与柔性制造，集中呈现智能生产线、机器人应用、精益制造及数字化管理系统，为全球家具智造升级提供可落地的高效方案。五金配件展区同样带有浓厚的智能色彩，智能五金将是备受瞩目的品类。五金智能技术被列为重点，预计上百家品牌将再推年度新成果。

再看家居卖场板块，在富森美平台上，近年开店的智能家居品牌已扩大到数十位成员，覆盖国内一线知名品牌，形成智能家居消费高地。2025年智能家居节上，活动海报显示有30多家品牌参加。富森美智能家居节名单上，至少出现了天猫精灵、三翼鸟、欧瑞博、绿米、联想智慧家、美的、西顿、松下、三菱、摩能、小度、华为鸿蒙智家、超级智慧家、未来家、沐光、探客、易来、智汇工匠、西蒙舒适家、雷尼思、想天智能灯光等，覆盖智能家电、智能照明、全屋智能等。

去年，京东建材在智能化板块动静颇繁，成效也颇为显著。在2025年9月召开的京东建材秋季商家大会上，京东相关负责人提出，聚焦存量市场的轻局改趋势，京东将通过以电气化趋势为主导的新商品、送拆装一体化的新服务、精细化的新运营、融合创新消费场景的新渠道，携手合作伙伴推出更多元的轻局改解决方案，激活焕新市场。为促进更多新品上市并获得成功，京东建材推出闪电新品火爆六步法，覆盖从新品孵化期、上市筹备期、预售蓄水期、首发引爆期、新品热销期到二次引爆期的新品成长全周期，通过360天陪跑，助力新品更快成长为爆品。2025年至今，京东智能建材商品数量同比增长128%，多款智能产品实现热销。

格局已颇为清晰，智能家居在2025年延续此前的热度，预计2026年将继

续上升。拥抱智能家居，做好这门生意，已是众多厂家与经销商必须掌握的能力。

此外，好莱客、百得胜、欧派、金牌家居、好莱客、林氏家居、慕思等。部分企业已交出了相当不错的成绩单。例如欧派家居的海烈鸟，就公布了从2024年7月到2025年12月的成果。据了解，2024年7月，欧派家居集团旗下科技品牌海烈鸟全屋智能产品正式上市。截至2025年12月，在18个月时间里，海烈鸟品牌设备出货超100万件规模大，其中，搭载海烈鸟AIOT智能系统的设备出货量超76万件。

海烈鸟现阶段没有选择传统零售路径，而是植根于欧派大家居生态体系，服务欧派体系内7000多家经销门店，避开与专业智能家居品牌的正面竞争，开辟属于自己的蓝海市场。在产品展示阶段，海烈鸟全屋智能已融入欧派整体大家居展示方案，消费者在选购时就能直观感受智能家居带来的便利。此外，海烈鸟将全屋智能的非技术动作整合到欧派原有的定制和装修服务流程中，减少多服务商多次上门导致的沟通、售后和时间成本。

100万出货量背后，有几款现象级产品，例如海烈鸟智能柜类照明和空间照明解决方案产品，采用智能调光技术，无缝智联系统(APP或小程序实现本地智能控制)、跨平台兼容(华为智慧生活、百度小度等平台的连接)。据了解，海烈鸟专注于消费者体验感、接受度高、品类成熟的智能产品板块，逐步拓展场景，并打造开放协作的服务体系，联合外部专业服务

商，共建服务能力。百得胜也公布了智能家居板块的成果，旗下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。

推手三：家居卖场、展会、电商等平台

富森美、居然之家、红星美凯龙等卖场，均有大力引进智能家居品类的举措。中国家博会(广州)、北京家居展、名家具展等均将智能品类列为重点，京东、天猫等持续投入资源扶持智能品类。

以中国家博会(广州)为例，早在数年前，该展会就全面布局智能题材，从民用家具到办公商用，从生产设备到五金，智能都是其中的主线，数以百计的智能品牌持续参展，每年展出数千款智能产品，成功带动智能产业的浪潮澎湃。这一势头在2026年得以继续，其中的民用家具展，5.2馆打造智能睡眠生态，覆盖智能床垫、智能床、睡眠监测系统、按摩椅、功能沙发等全品类，引领睡眠科技革新。办公商用展中，智能办公占据显著席位，涉及智能办公空间、智能办公桌、智能坐椅等。生产设备展区则致力于打造生产制造智能化平台，展示木工和软体机械等全流程智

造解决方案，聚焦工业4.0与柔性制造，集中呈现智能生产线、机器人应用、精益制造及数字化管理系统，为全球家具智造升级提供可落地的高效方案。五金配件展区同样带有浓厚的智能色彩，智能五金将是备受瞩目的品类。五金智能技术被列为重点，预计上百家品牌将再推年度新成果。

再看家居卖场板块，在富森美平台上，近年开店的智能家居品牌已扩大到数十位成员，覆盖国内一线知名品牌，形成智能家居消费高地。2025年智能家居节上，活动海报显示有30多家品牌参加。富森美智能家居节名单上，至少出现了天猫精灵、三翼鸟、欧瑞博、绿米、联想智慧家、美的、西顿、松下、三菱、摩能、小度、华为鸿蒙智家、超级智慧家、未来家、沐光、探客、易来、智汇工匠、西蒙舒适家、雷尼思、想天智能灯光等，覆盖智能家电、智能照明、全屋智能等。