

# 从“坐等客来”到主动出击,家居行业迎变革

在房地产形势变化与消费习惯变革的双重冲击下,中国家居行业正经历三十年以来最深刻的调整。

在家居行业里摸爬滚打20余年的小老板何发(化名)看来,从客户排着队签约到门店冷清,他需要去楼盘里亲自拉客,也不过“十年光景”。

“在这个行业中,很多人都曾对未来过于乐观了。”一位头部家居企业高管对记者说。

在业内人士看来,家居需求并没有消失,只不过市场急速变化,有些人不能适应,有些则是“船大难掉头”。

传统卖场遇冷的同时,硝烟正在其他地方升起。部分企业直接“杀入”新楼盘,通过“社区样板房”精准获客;而随着年轻消费群体将家居消费决策转移至线上,很多建材厂商通过工厂直销等新模式寻求突围。

## 新楼盘的“样板房”竞争

炎热夏日的一个周末,在某一一线城市核心地段一处家居卖场内,顾客并不算多,为了省电,不少门店的灯光都很暗。

何发是卖场内一家全屋定制店的老板,他干家居这行已经20多年了。

“今天是周末,你看,还是有几个顾客的,还能听到人声,要是工作日这里就安安静静了。”望向整个卖场的中庭,何发感叹道。

接着他又回忆起十年前的景象:“那时候啊,只要一到周末,店里就忙得不可开交,顾客多的时候我都接待不过来,连签约都得排队。”

那时,何发曾在这座城市开了多家线下门店,后来他关掉了一部分,目前只剩下两家。

但这并不意味着何发在冷清的卖场内“坐以待毙”,他与员工正在用另一种方式积极求存。

摸清这座城市里有哪些新楼盘快要交付是他们的第一步,在这之后的第二步就是要在楼盘交付时用最快的速度,在小区内打造出一套“全屋定制样板房”。至于如何找到愿意做“样板房”的业主,那就是“八仙过海各显神通”了。

有时候,是要搞定楼盘开发商的某位负责人;有时候,则要先搞定小区物业的负责人。“关键是要找到对的人,有时候提前半年就开始布局了。”何发说。

如果能通过开发商或者物业方的渠道正式进驻楼盘,事情就好办多了——通过六折优惠征集愿意做样板间的业主,一旦有某位业主愿意合作,那



么全屋定制厂商就会迅速进入生产安装流程,业主能获得优惠的价格,同时需要签订一份合约,在未来的几个月内,自己的家将成为全屋定制商家的样板间供其他业主参观。

“通过这种方式进驻新楼盘,接单效果是不错的,有时候一个小区就能接30—40单。”何发说。

何发与他的员工,包括销售与设计师,都常年在新楼盘内找客户,而不是回到卖场内的门店上班。“如果现在还坐在卖场里等着客户上门,那是根本不可行的,什么生意也不会有。其实我的实体店全关掉都可以,现在还保留着就是为了让客户过来看样、签约。”

新楼盘“全屋定制样板房”的生意竞争也变得越来越激烈,有些新小区刚交付不久,小区内就出现了十套“样板房”,其背后的全屋定制厂商都整日徘徊在小区内拉客户去看“样板房”。

“我有个朋友刚关掉了在家居连锁卖场的所有门店,这个行业已经改变了,你永远不要指望能回到十年前。”何发对记者说道。

## 消费者“工厂下单”模式兴起

“我们现在95%以上的获客都来自线上渠道,要制作视频发抖音、发小红书,能自然到店客户已经很少了。”另一家全屋定制门店的负责人小于(化名)告诉记者。

在小于的店里,拍摄器材、补光灯占了很大一部分空间,展厅搞得像直播间。

与何发的路径不同,小于并没有去任何一个楼

盘做过“样板房”,他希望自己的客户是重视设计调性和板材质量的年轻人。

小于的客户基本是被线上视频吸引,通过加好友获得门店地址,进而到门店进行详细参观和了解。去年,他们通过这种模式做了几千万的营业额。因此,门店是否处于一个人流量较好的位置,对他们来说并没有那么重要。

“我们完全可以把门店迁到更偏、租金更低的地方。”小于对记者表示。

杭州的一家卫浴柜品牌商也在尝试类似的模式,他们在小红书上进行了投放,被小红书笔记吸引的潜在客户与账号联系后,就会直接获得该品牌商家在杭州郊区一处工厂的地址。

该公司的销售表示,客户可以直接到工厂里参观并当场下单,价格比卖场渠道要便宜不少,同品牌在某知名家居卖场也有门店,但是价格要高一倍。

有心的消费者或许能发现,在家居卖场中,曾经能开满一整层、一家挨着一家的瓷砖、木地板门店已经有所减少。与此同时,线上看样、去工厂下单的消费模式正在兴起。

正在进行家装的林渝(化名)就告诉记者,为了买木地板,她特地跑了一趟浙江南浔。“在卖场实体店要700元/平方米的实木地板,到工厂下单只要400多元/平方米,100平方米的房子差价达到几万块,省下来的钱不枉我乘高铁跑了一趟。”

在浙江南浔的一些工业园区里,有鳞次栉比的木地板工厂,很多小作坊过去为大品牌代工,而普

通消费者现在之所以能找到它们,也是因为不少工厂都开通了小红书账号。

“我通过小红书和厂家联系,安排去厂里参观的时间,一天就考察了7家地板厂的产品。”林渝说道。

林渝觉得,部分工厂的考察之旅体验感特别好,工厂方面会派车间负责人带着消费者看生产流程和工艺,“看完之后对产品就更放心了”。

## 传统卖场的变革时刻

因为华南知名整装品牌靓家居,以及全国最大家居连锁卖场居然之家的突发事件,家居行业最近一直在聚光灯之下。

一位行业资深人士、家居企业高管近日对记者表示:“出事的这些公司在家居行业中,都是大店、卖场性质的,过去他们与房地产的发展联系紧密。”

“在这个行业中,很多人都曾对未来过于乐观了,他们在应该收缩的时刻还在扩张,以为疫情结束以后需求就会回升,最后迎来的结果,不仅仅是客户的减少,而是突然没有什么客户到店了,断崖式的。”上述人士称。

“中国的房地产业,在过去三十多年,完成了人类历史上史无前例的、规模庞大的住宅建设,带来的家居、家装需求也是爆发式的,但是这种情况不会再出现第二次了,现在身处这个行业,不要说扩张了,也不要说增量或者存量,只要能稳住,只要活下来,就是赢了。”另一位受访的家居企业高管对记者说道。

居住需求是一种刚需,家居行业当然不会消失。但是这些企业高管都在担心年轻一代突然不会再步入家居卖场。

“我们非常懂‘60后’和‘70后’,他们喜欢的金碧辉煌、豪华大气,我们研究透了,但是我们懂年轻人吗?我们真的能提供年轻人想要的产品吗?”前述资深业内人士说。

家居卖场到了需要全方位变革的时刻。从2020年开始,直播带货逐渐盛行,对家居线下大店构成冲击,将抖音、小红书等平台作为渠道营销家居家装产品的中小型公司和个人越来越多,消费者在这方面的消费变得碎片化,对个性化需求增多,线下大店一站式购齐的吸引力在降低。

一位家居企业高管告诉记者,面对危机,家居卖场也在积极求生,改变入驻商家的品类结构就是举措之一。“部分家居产品是非常低频的消费,比如瓷砖、木地板,一次购买安装后,能用上几十年都不需要换。而汽车、电器则是中频类消费品,过五、十年就有更换需求,所以不少家居卖场现在开始卖新车、二手车和电器。此外,未来继续出海以及发展智能家居品类也是必要的举措。”

“我们在延长自己的‘链条’,本来只卖几个家居品类就能赚钱,现在不得不去跟卖车的、卖电器的竞争,大家都开始想从别人那里分一杯羹,这也是行业越来越‘卷’的表现。”前述人士感叹道。

据《第一财经日报》作者:马一凡

# 从割裂到共生 房车企业抱团造“移动的家”

“退休后一直想带着家人周游全国,现在房车营地配套都很完善,所以购置了房车,全款大概50万元。”一名自主品牌的房车车主告诉记者。记者看到,该车主的车为拖挂式房车,据车主介绍,购买半年多已经去了多地旅游。

在社交平台上,越来越多人晒出自己移动的“小家”:有人在青海湖边的房车外摆上咖啡壶,晨曦中与湖面波光共饮;有人在滇西雨林的驻车点打开车载投影仪,伴着虫鸣观看星空纪录片;还有人在新疆戈壁的营地,用房车厨房做出美味佳肴,房车不再是冰冷的工业产品,而是承载着“诗和远方”的移动空间。

而这背后,一场由星程耀、北汽福田、山海赋、房车旅图等企业掀起的产业变革正在悄然发生——30.2亿元签约构建的全产业链生态,正让更多人“带着家去旅行”的梦想照进现实。

为此,记者采访了上述四家企业的相关负责人,试图深度挖掘这场产业革新当中企业商业模式转型之路。

中国旅游车船协会监事长、自驾游与露营房车分会秘书长刘汉奇对记者表示,高品质营地仍旧受到消费者欢迎,且文旅消费类目日益细分,未来市场仍具有庞大的增长空间。同时,中国房车露营产业正在从野蛮生长迈向精耕细作的新阶段。

## “冰与火”反差折射产业困境

相关数据显示:2024年,国内出游人次达到了56.15亿,比前一年增加了7.24亿人次,增长率高达14.8%。国内旅游人均消费更是首次突破千元大关。

巨大的旅游市场潜力与政策红利,却与房车市场的低迷形成鲜明对比。目前,中国房车产业正处于转型关键期:一方面是国内消费低迷与营地盈利困境,另一方面是文旅升级下大众对个性化旅居的旺盛需求。这种“冰火交织”,折射出产业链割裂——底盘、上装、租赁、营地等环节各自为战,协同乏力。

星程耀(北京)汽车科技有限公司董事、总经理从立楠在接受记者采访时直言:“中国拥有全球最大的汽车市场、最丰富的地理景观和最深厚的文化资源,但房车渗透率仅为0.02%,而美国市场这一数据为10%。”数据显示,2024年国内房车挂牌量仅5700多辆,反映出国内消费市场的极度低迷。

这种差距背后既有文化差异,也有产业链协同的问题。山海赋房车租赁及营地管理集团董事长

周子程分析:“农耕文明对‘家’的情结让我们更愿意把钱花在房产上,而欧美航海、游牧文明更热衷探索,这种消费观念差异导致市场基础不同。”

“中国房车渗透率低,很大原因是生产制造(底盘+上装)与下游租赁、线路游等生态是割裂的。”从立楠对记者表示。

不过,市场的“冰火两重天”现象暗藏转机。周子程透露,2024年中国房车市场保有量已突破25万辆,房车露营地数量预计2025年将突破3200家,“房车+营地”的基础服务链条已初步形成。更值得关注的是,文旅热点城市的高品质房车租赁市场异常火爆。“新疆两年以内的高品质新车日租价格高达2280元,仍供不应求。”从立楠透露。

在业内人士看来,中国制造业有全球竞争力,但缺乏的是生态的激活。从立楠也认为,国内市场“一边是冰(消费低迷),一边是火(文旅热)”,核心是供需错配——“没人愿花四五十万买‘玩具’,但愿意为短途租赁、线路游付费”。

## 协同打造场景化旅居生态

记者在采访中得知,为了让中国房车产业链

焕发活力,目前行业更强调“制造+服务”的生态闭环。例如星程耀负责打造高品质房车,福田提供技术支撑,山海赋建设营地和线路,房车旅图优化服务,实现从产品到体验形成完整链条。周子程强调:“我们不复制欧美模式,而是基于14亿人口和960万平方公里地貌,打造‘场景化旅居’生态。”

事实上,作为产业链上游的核心环节,房车相关企业正通过深度协同解决“底盘与上装适配不足”“产品与需求脱节”等长期痛点。

这种协同在技术层面体现为对中国复杂场景的精准响应。北汽福田图雅诺新能源事业部营销副总裁张兴海对记者表示,中国幅员辽阔,地形、气候多样,对房车耐久性、适应性的要求远超欧美。“去山区要强化爬坡和制动性能,去海南要优化制冷和散热系统,不同场景的差异化需求必须从底盘端就开始设计。制动系统进行了特别优化,从而满足这部分客户的需求。”

星程耀则在产品端进一步细分场景。从立楠介绍,其已推出6款C型房车,覆盖“一家两代三四个”“三代五六口”“青年聚会”等家庭场景;皮卡类产品瞄准越野露营群体,满足骑行、观星、钓鱼等发烧友需求;未来还将开发针对“数字游民”的宿营车,把房车当成工作室,兼顾旅居与办公。

房车产业的规模化发展,也离不开下游生态的支撑。山海赋与房车旅图作为生态闭环的关键环节,正通过营地网络搭建、线路设计优化与服务升级,解决用户“停车难、补给难、体验差”的核心痛点。

例如房车旅图从服务执行端入手,通过“营地认证、线路勘察、持证领队、管家服务、车辆维护”五大措施提升体验。房车旅图执行总裁陈宇举例:“我们每条线路都派人实地勘察,记录时间节点和意外处理方案,避免网友分享的‘网红线路’不适合房车通行。针对银发族,管家会准备合适的被子、枕头;车辆出厂前有专业技师维护,避免半路抛锚。”

智能化则是另一个突破口。从立楠介绍,星程耀正推进“AI数字伴游系统”。他表示:“未来,我们将推出AI数字伴游系统。用户输入目的地后,系统将像经验丰富的领队一样,全程提供服务:实时监控车辆及车内人员状态,在行驶过程中营造良好互动氛围;推荐目的地及线路中的拍照打卡点、停车

宿营点、周边美食美景;提前预警并规避路况不佳的道路,以及房车常见的限高杆等问题,如同一位专业导游全程陪伴出行。”

## 盈利模式转型:从资产化到消费化

周子程表示:“暑期出游成为家庭刚需,房车租赁、线路游等碎片化消费正快速增长。”他认为,这本质上是“资产属性的改变”——从“家庭第三辆车”的大宗资产,转为“按天租赁”的碎片化消费,“就像共享单车激活自行车产业,房车生态也将重构文旅消费模式”。

记者注意到,目前,房车产业的盈利模式也正在发生根本性转变。过去靠“卖车赚钱”,现在转向“服务盈利”,这种变革正重塑文旅产业价值链。

周子程用共享单车类比:“共享单车没改变自行车销售,却激活了出行生态。房车也一样,从‘资产化’到‘消费化’,降低体验成本,让更多人能参与。”数据显示,国内旅游人均支出1024元,“用这个成本就能体验房车出行,市场潜力巨大”。

这种转型对产业链的影响是颠覆性的。从立楠介绍,星程耀通过“直营店+加盟商+特约代理”的轻资产模式拓展销售,同时与山海赋合作开展“以租代售”“托管服务”,“让用户花更少成本拥有和使用房车”。张兴海也表示,福田的新能源底盘研发会优先对接租赁场景,“混动、纯电车型都将适配短途高频使用需求”。

那么,这种模式对文旅价值链有何影响?周子程则表示:“它不仅是销售到租赁的转化,更是从‘整单消费’到‘零单消费’的趋势顺应,符合经济下行期大众消费特点。最终会带动制造、服务、营地等全链条增长,形成新的产业支柱。”

从上游制造的技术创新,到下游生态的服务升级,再到盈利模式的根本变革,中国房车全产业链正在经历一场深刻的协同革命。这场革命不仅关乎一个产业的崛起,更预示着一一种新的生活方式的到来——在山水之间,在星空之下,房车正成为连接人与自然、城市与乡村的新纽带。而这条从“制造优势”到“生态突围”的中国路径,或许将为全球房车产业提供新的发展样本。

据《中国经营报》作者:陈燕南