“线上原生”家居品牌为何竞相线下开店？

踏入红星美凯龙上海沪南商场，熟悉的线上家居品牌接连出现：源氏木语、林氏家居、黑白调……近期，22个新零售家居品牌入驻红星美凯龙上海沪南商场，以实景展厅的形态集中亮相。当存量房翻新替代新房增量成为家居消费的主引擎，起家于电商、线上原生的新零售家居品牌发展模式也在悄然改变。

新零售家居品牌线下化已从个别品牌的单点试水，进入多品牌、成规模落地的发展阶段。线上线下融合不再只是新零售家居品牌的“加分项”，而是日益成为参与下一阶段竞争的“必选项”。



渠道融合，下一阶段的“入场券”

过去十余年，一批互联网家居品牌借助电商和社交平台的流量，提出线上线下同款、同价、同质、同服务、同权益，完成了从零到规模化的积累。这类品牌被统称为新零售家居品牌。

近几年，存量房翻新需求显著提升，消费者的购买需求更加碎片化，同时更加注重材质体验和就近服务。老房改造和改善型家居往往需要实地测量、材质触感和场景搭配，这是线上无法替代的。线上效率在递减，线下价值在回升，新零售家居品牌的渠道切换由此发生。

家居产品重体验，材质、工艺、肌理难以靠图文和直播完整传递。朴愫木作创始人陈柳林将渠道分工概括为“线上负责认识人，线下负责取信人”。在需求端，年轻群体对消费便捷性和体验感要求较高；在成本端，家居品类客单价高、决策周期长，精准获客成本较几年前大幅上涨。有从业者坦言，如今投入千元推广费可能只换来几个咨询，获客成本高企，单纯依靠流量采买的增长模式正触及边界。

一批线上原生家居品牌由此开始发力线下拓客。源氏木语2025年全渠道总交易额突破200亿元；截至2026年9月线下门店超1700家，计划2026年底门店突破2000家。朴愫木作把线上积累的产品认知延伸到线下，全国已布局近百家门店，扩张节奏明显加快。渠道融合，正成为存量时代新零售家居企业争夺下一阶段入场券的关键。

从落地形态看，这轮线下化并非单一模式，入驻专业家居卖场是最集中的路径。居然智家2025年全年引进互联网新零售品牌经营面积合计超3万平方米；红星美凯龙目前已在全国152家商场布局新零售业态，合作55个品牌，落地452家门店，总经营面积突破31.4万平方米。进驻购物中心则是另一条并行路线。源氏木语除了进专业卖场店之外，进驻万达、吾悦、龙湖等购物中心的门店合计约400家。黑白调则集中走购物中心路线，2026年二季度20多家门店同期进驻华润万象城、龙湖天街等，如今线下体验店及零售店超200家。

线上线下融合道路面临诸多挑战

新零售家居品牌线下布局已从区域试点进入全国规模化复制阶段。红星美凯龙家居集团执行总裁朱家桂预测，未来三至五年内，中国家具行业70%的品牌会变成新零售品牌，实现线上线下一体化。不过，虽然新零售家居品牌线上线下一体化发展已成趋势，但也面临诸多挑战。

新零售家居品牌布局线下门店，首先要确保跑通盈利模式。目前，源氏木语、林氏家居等头部品牌的门店规模和坪效数据较为可观，但多数新零售品牌的线下门店数量仍然有限，许多品牌仍处在试水期和起步阶段。对这类线上起家的品牌而言，线下选址研判、卖场合作、经销商赋能与管控、本地化履约交付、售后维保，是一套和流量投放、线上转化完全不同的能力体系。租金、人力、样板备货持续抬升固定成本，还要解决线上流量向线下门店导流、线下体验订单回流线上的打通问题。叠加存量翻新订单碎片化、非标需求增多等挑战，单店能否稳定实现正向现金流、坪效能否支撑规模化复制，仍需要更长时间观察。

同时，线上线下价格体系冲突、渠道利益难平衡也是一大痛点。比价现象容易让线下门店沦为体验展厅。库存、会员、订单数据割裂，渠道结算规则不清，易导致企业内部争抢客户的矛盾。家居产品交付链路长，加盟模式下服务标准难统一，叠加不同区域消费需求差异，也加大了门店模型全国复制的难度。

线下扎堆开店带来的同质化竞争也不容忽视。当一批线上原生品牌竞相进入同一卖场甚至同一楼层，产品风格、价格区间和目标客群的趋同性考验着每一家企业。品牌扎堆带来的流量聚合效应，在一定程度上可能被彼此之间的客源争夺所抵消。

打磨供应链，提升数字化能力

面对渠道融合的一系列挑战，建议新零售家居品牌把单店模型跑通作为线下拓展的前提，开店节奏宜分层推进：优先在核心城市小范围试点，沉淀选址标准、选品组合和经销商管理机制，搭建本地化履约与售后网络，并通过数字化工具持续跟踪坪效、现金流等运营指标；针对存量翻新的碎片化需求推出模块化产品方案，降低非标交付成本；待模型验证可复制、单店坪效和现金流稳定后，再向下一层级市场复制。

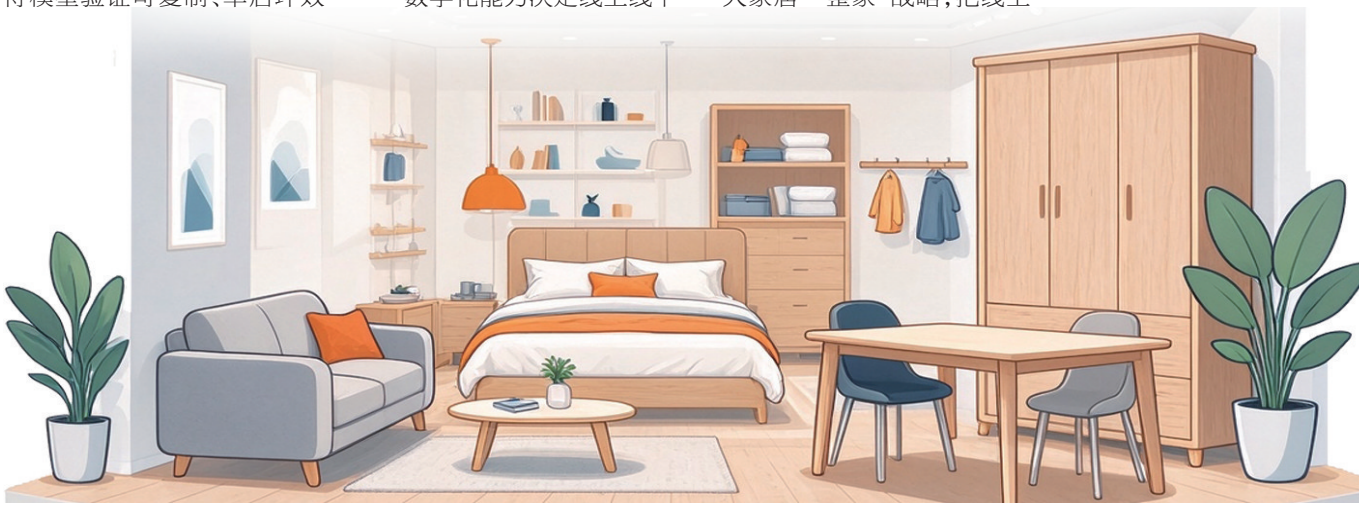
稳定供应链是新零售家居品牌进军线下、推行轻库存模式的基础。源氏木语90%成熟门店盈利的背后，是以“总部大仓–区域分仓–本地送装”的链条支撑“经销商不压货”的承诺。对于规模尚小的新零售品牌，与其急于铺门店数量，不如先把核心品类在核心区域的供应链响应能力做实。

数字化能力决定线上线下融合能否真正落到实处。例如，欧派家居以“智家云”平台为数字化底座，将上门量尺、锁客成交嵌入同一业务链路，同时推动经销商上平台协同。会员体系、订单归属、库存可视和利润分配结算如果不能在同一个系统里跑通，线上线下融合就只是渠道叠加。

传统家居上市公司近年来同样在加速双线打通。欧派、顾家、索菲亚正持续推进“大家居”“整家”战略，把线上流量基建、线下社区渗透和设计师渠道纳入同一获客生态，同时以数字化工具打造用户服务体系。

当线上互联网原生品牌补齐线下的“体验课”，当传统家居品牌补足线上运营短板时，家居零售的渠道重构将一步步走向深化。

据新华社



美国已为伊朗战事花费超480亿美元

美国国防部官员19日在国会听证会上说，截至11月13日的评估显示，美国已为伊朗战事花费483亿美元，且不包含中东地区美军基地遇袭的损失。多名国会议员敦促国防部尽快提供相关数据。

国防部预算官员阿瑟·米勒在参议院军事委员会一场听证会上说，上述支出包括军事行动以及弹药补充、装备更换的费用。

美国国会预算办公室此前通报，截至8月1日，美国对伊朗军事行动已花费约380亿美元。与之相较，最新通报的战事支出增加了约26%。

同在19日，美国总统特朗普接受媒体记者采访时说，他不会在新年到来前“仓促”决定对伊朗的下一步行动。 据新华社

俄方称乌军夜袭致3死6伤

俄罗斯方面任命的卢甘斯克地区领导人帕谢奇尼克20日在社交媒体发文说，乌克兰武装部队19日夜间对该地区一居民点发动大规模无人机袭击，初步统计3人死亡、6人受伤，伤者包括一名儿童。

帕谢奇尼克说，大部分来袭的无人机被击落，但仍有数架落入住宅楼区域内。袭击导致一座住宅楼两个单元之间的混凝土楼板坍塌，废墟下可能有人被困，救援行动正在进行中。

乌克兰首都基辅市市长克利奇科20日在社交媒体发布消息称，基辅当天遭导弹袭击，造成3人死亡，另有约15人受伤。

根据克利奇科20日早些时候在社交媒体发布的消息，受导弹袭击影响，基辅市多处建筑起火。位于市内的达尔尼茨基大桥遭破坏，另有一座跨第聂伯河的大桥受损。基辅南桥也遭袭击，目前交通受限。袭击还造成一处“关键基础设施”受损。

据新华社

俄副外长：乌克兰加入北约“完全不可接受”

据俄新社报道，俄罗斯外交部副部长里亚布科夫20日表示，乌克兰加入北约对俄方而言“完全不可接受”，为乌方谋求“准成员国”地位或寻找某种“创造性解决方案”也不会被俄方接受。

里亚布科夫当天在圣彼得堡出席活动时说，鉴于欧盟“日益咄咄逼人”的姿态、鲜明的反俄路线以及持续军事化，俄方认为，欧盟与北约之间“没有多大差别”。

里亚布科夫表示，俄罗斯、美国和乌克兰日前在阿联酋首都阿布扎比举行会谈。就是否按照这一模式举行新一轮会谈，俄方未同有关方面达成共识或约定。此外，俄方已决定邀请欧洲代表访问莫斯科，此事正在研究和推进之中。

他强调，所有问题都必须在确保俄罗斯安全的基础上解决。这一立场既是俄方同欧盟和北约接触的基本原则，也是俄方在俄美乌三方会谈中坚持的原则。 据新华社