

# 宜家启动进入中国28年来规模最大集中关店 “蓝盒子”大卖场转型之路在何方

1月7日,宜家中国官方宣布,将停止运营7家线下门店。自1998年进入中国市场以来,28年间宜家实现了快速扩张,目前拥有41个线下顾客触点。但突然的闭店让很多消费者始料未及,昔日标志性的“蓝盒子”大商场,如今已然没落了吗?8日上午,齐鲁晚报·齐鲁壹点记者来到宜家家居济南商场进行了探访。

记者 郭辰昊 李苗  
实习生 李怡静 高文珊 济南报道

## 济南门店客流如常

7日中午,宜家中国发布关于调整门店布局的说明指出,在对现有顾客触点进行全面审视和评估之后,决定自2026年2月2日起停止运营宜家上海宝山商场、宜家广州番禺商场、宜家天津中北商场等七个线下触点。

其实,在说明发出之前,徐州、宁波商场就已经贴出了暂停营业通知。两家门店都于7日至8日暂停营业,并称将于9日恢复营业,但“暂停营业”却突然变成了“停止运营”。

作为济南唯一的宜家商场,济南店会不会受到此次闭店潮的影响?8日上午,记者来到宜家家居济南商场,此时陆续有顾客前来采购商品,午饭后顾客渐渐多了起来,每个自助收银机前都有顾客在结账。

现场工作人员告诉记者,目前并未收到济南商场是否要关闭的消息。“我们这里日常人流量非常多,客流没问题。”谈到具体细节时,工作人员不愿多说,只让记者发邮件联系宜家中国总部。

山东师范大学心理学院副教授张凯华告诉齐鲁晚报·齐鲁壹点记者,宜家经典仓储式大店的深层价值远超“卖货”,而是提供家庭生活灵感、休闲社交的第三空间。记者在店内随机采访了五位顾客,只有一位有明确的购物目标,其他顾客都表示“随便逛逛”“无聊时闲逛一下”“感受设计新动向,提升审美”。

在张凯华看来,宜家具有沉浸式体验、探索式购物路线、社交与休闲三重属性。“大型门店通过搭建数十个完整的‘客厅-厨房-卧室’生活场景,提供了强烈的视觉刺激和触摸体验。”张凯华说,这种设计能有效激发消费者的“愉悦情绪”和“觉醒情绪”,让消费者在想象与情感共鸣中,将产品与未来的美好生活场景绑定。“有些门店还增设了可休憩的咖啡阶梯、亲子活动区等,这使其不再是单纯的卖场,而是满足了顾客购物、社交、休闲乃至‘遛娃’的复合需求。”

2025财年(2024年9月到2025年8月底),宜家的全渠道访客数量有显著提升,全渠道访问量达到4.77亿次,与上一财年相比增长4.7%。

## 宜家正掉转航向

根据《2025年1-11月中国家具行业经济运行简报》,2025年1-11月,家具制造企业营业收入与利润总额同比降幅持续扩大,企业经营压力进一步加大;我国家具行业规模以上企业实现利润总额

244.4亿元,同比下降22.7%。

在此背景下,宜家的营收出现连年下滑。根据财报,宜家母公司Ingka Group 2024财年的营收同比下降5.5%,净利润下滑46.5%。尽管一再实施低价策略,但2025财年,宜家全球在产品总销量和顾客数量均增长3%的情况下,零售额却下降1%。作为大型商场吸引来的“休闲型”客流,并未为宜家带来良好的经济效益。

不仅如此,张凯华认为消费者“爱逛家居商场”的心理正在减退。一方面,大众的消费决策模式正在发生变化:过去愿意花费数小时在实体店获取灵感、比较实物,但是现在可能很多消费者倾向于线上研究,线下验证,消费目的性极强,长途跋涉去大店的动力减弱。

另一方面,大众的时间观念也在发生转变:当下生活节奏加快,消费者更看重便捷与效率,偏爱“即时零售”和小型店,愿意投入整块时间的意愿逐渐减弱。

不过,此次闭店并不是宜家的退出,而是新尝试的开始。宜家的闭店说明中提到,宜家将从规模扩张转向精准深耕,在接下来的两年时间内,开设超过十家小型门店,并将继续加强线上布局,并对现有商场进行投资,为顾客和员工创造更好的购物体验及工作环境。

## 线上线下融合更具韧性

青岛市家居行业协会会长徐宝传在接受齐鲁晚报·齐鲁壹点采访时指出,宜家此次调整背后,反映出中国居民家居消费习惯的结构性变化与电商品牌的强势崛起。徐宝传分析称,宜家模式在一定程度上已不适应目前中国家居消费的现状。一方面,消费者的偏好,正从单品类向全屋定制、整装模式转变;另一方面,电商家具品牌凭借高性价比和年轻化设计,吸引了大量刚需消费者,尤其是年轻群体。

“以源氏木语、林氏木业为代表的电商品牌,占据了很大一部分市场份额。”徐宝传表示,2025财年,宜家中国的线上业务占比达到25.7%,但从实际效果和其未来规划来看,还远远不够。

针对宜家计划转向开设小店的战略,徐宝传认为这是其对市场变化的响应,类似于源氏木语等品牌的线上线下融合发展的路径。他也指出,目前中国家居市场中的“小店模式”并未显示出明显优势,许多线下经销商仍面临生存压力,“线上线下结合的模式才能更具韧性。”

2025年进博会前期,宜家中国总裁兼首席可持续发展官庞安泽接受采访时指出,“中国是宜家最重要的战略市场之一。”2026财年,宜家中国将持续投资1.6亿元,其中70%的价格投资集中在最受消费者喜爱的产品上。



宜家中国正面临转型。

■记者观察

## 宜家将连关七店,山东门店逆势求变

成熟的物流体系和良好的营商环境成『加分项』

宜家进入中国28年来规模最大的一次集中关店,迅速点燃网友情绪。有人惋惜“一元冰淇淋没了”,也有人试图从城市消费冷热中寻找答案。

“基于房地产周期性变化,宜家这次关店并不意外。”一位业内人士告诉记者,过去,我国家居行业高度依赖地产增量,追求“跑马圈地”;进入存量时代后,则更看重效率和渠道融合,“宜家只是把这套新逻辑摆到了台面上。”

## 房地产退潮 家居行业被迫“瘦身”

宜家的选择,放在整个行业中,其实并不突兀。

家居零售这几年普遍生意很难。Wind数据显示,截至2025年7月23日,在已披露2025年上半年业绩预告的26家上市家居企业中,仅有11家实现盈利,而亏损的企业多达15家。

盈利的头部企业也面临业绩下滑。2025年前三季度,国内家居零售卖场龙头——居然之家实现营收约91.6亿元,同比下降3.38%,净利润同比下降约45.6%;家具品牌索菲亚家居主营收入约70.1亿元,同比减少8.46%,归母净利润同比下降26.05%。

“头部运营商正陆续收缩部分商场、调整门店布局,大家都把更多精力放在数字化获客、线上引流,以及能够直接转化成交的服务型入口上。”业内人士透露。

这种数字化转向,在一线卖场尤为明显。红星美凯龙山东1号店深耕济南及周边市场,该店通过小红书直播等线上渠道,完成前期决策,再到线下成交的客户占比明显提高,相关客群的转化率在35%到55%之间,客单价多集中在1.5万至2万元区间。

专家表示,过去十多年,家居零售的增长,几乎是房地产周期的“附属品”。新房集中交付,意味着装修需求集中释放,家居卖场、家具建材品牌、设计公司都围绕这一节奏运转。但当房地产进入深度调整期,“自然红利”消失,在带来行业阵痛的同时,也直接改变了其生存方式。

一方面,价格战迅速升温,许多品牌选择“以价换量”;另一方面,行业开始被迫“瘦身”,许多家居卖场缩减面积、调整业态,行业洗牌已成现实。

## 家居消费从“量的扩张” 转向“质的升级”

值得注意的是,市场承压的同时,政策层面的支持方向逐渐明朗。近年来,国家相关部门在多项部署中明确提出,要通过释放存量需求、推动以旧换新和支持局部改造来稳住消费,家装厨卫“焕新”和居家适老化改造,被列为重点支持方向。

这释放出一个信号——需求并未消失,而是从一次性、成规模的整装消费,转向局部翻新、分阶段改造和按需

焕新。这意味着,家居消费正在从“量的扩张”转向“质的升级”,从“集中爆发”转向“持续释放”。

## 宜家山东市场样本: 从“卖货”转向“服务”

与多地门店收缩形成对照的是,宜家在山东市场的表现相对坚挺。

知情人士透露,济南宜家在全国门店体系中的业绩长期靠前,还承担着周边区域退货承接功能,被内部视为稳定性较高的区域样本之一。

在采访中,多位家具制造企业负责人都将山东市场的稳定性,归因于成熟的物流体系和相对良好的营商环境。

莫霞家具济南市场负责人刘敏告诉记者,其工厂位于浙江省湖州市德清县,通过杭州集散地发货,第二天即可抵达济南。“同样的运输距离,发往一些地区往往需要两三天,但山东基本可以做到今天发、明天到。”

进入济南市场多年,刘敏也切身感受到当地营商环境和政务服务上的变化,“办理委托相关业务时,流程更顺了,整体办理周期明显缩短。”

此外,消费结构的变化,也让山东市场呈现出更强韧性。多名一线卖场人士提到,近年来,山东家居消费并未出现断崖式下滑,而是从新房驱动,逐步转向以老房改善和局部焕新为主的存量需求。

数据也印证了这一变化。据《2025中国家居消费趋势研究报告》估算,2025年二次装修在整体装修市场中占比超70%,一线城市旧房翻新市场规模年均增速达7.5%。来自红星美凯龙山东1号店的一项最新调研也显示,到店消费的顾客中,约四成来自老小区。

为应对这种变化,卖场的自我定位也在调整。2026年,红星美凯龙山东1号店计划以公益形式进入济南多个老小区,提供免费设计、测量、清洗和基础维修服务。

不少家居卖场还尝试引入设计中心、设计师联盟或整装服务模块,让卖场不再只是“卖货”,而更像一个提供综合服务的平台。这种消费决策前移,也重塑了家居零售的底层逻辑——客流不再自动转化为收入,服务成为更硬的指标。

因此,宜家此次关店更像一记警钟:房地产增量红利消退后,大家靠什么留下来?能够确定的是,这场调整,仍在继续。

大众新闻记者 王鹤颖