

预付款交了、工地却停了 家装企业的钱去哪儿了？

擅自挪用客户预付款触发资金链危机,多家公司陷经营困境

“装修公司经营困难”如今已不是新鲜事。近日,爱空间北京子公司出现资金周转困难、人员欠薪及供应链款项滞后等问题,官方说明中将此归因于市场环境及经营压力。几乎同期,西安积木家、上海沪尚茗居等区域装企也相继爆出逾期交付、供应商欠款等问题。

令人费解的是,家装行业普遍采用预付款模式。消费者往往需先行支付50%甚至更高比例的工程款,按常理企业现金流应当相对充裕。从去年开始,包括爱空间在内的多家头部装企已密集推出资金存管业务,号称通过“资金专属管理+节点验收”来降低交易风险。那么,这套看似严密的保障机制,为何仍难以阻止“钱已付,工地却中途停摆”的窘境频频发生?

■新快报记者 梁茹欣
实习生 姚广维



■去年以来,多家家装品牌推出资金存管业务。(梁茹欣/摄)

“停工潮”轮番上演,上半年相关投诉频发

继2024年底贝壳宣布终止收购,爱空间这家家装品牌近期再次成为舆论焦点。这次不是因为资本动作,而是因为工地停工、消费者维权。

8月16日,爱空间发布声明称,受市场环境及经营压力影响,爱空间北京子公司出现资金周转困难、人员欠薪及供应链款项滞后等问题,导致部分在施工地无法正常推进、项目交付停滞,已不具备持续履约的服务能力。

这并非孤例。近期,西安积木家、上海沪尚茗居等区域装企也相

继爆出类似风波,问题涵盖工期延误、门店收缩、退款延迟等多个方面。中国消费者协会数据显示,2026年上半年,房屋装修及物业服务类投诉量高达10940件,相比去年同期的10042件增长近9%,消费者维权压力加剧。

若将时间线进一步拉长,不难发现,绝大多数类似事件的根源都是资金链断裂。以曾被誉家装行业“独角兽”的住范儿为例,2025年年中,该公司陷入资金链危机,导致全国多地项目停工,供应商集中讨债,业主维权不断。

装修预付比例畸高,挪用资金成行业通病

新快报记者梳理发现,在过往报道中,爱空间常以现金流稳健示人,其创始人陈炜在贝壳终止收购后表示,该公司已获得股东3.5亿元资金投入,足以保障未来健康持续发展。

既然如此,为何会出现资金周转困难?更有北京网友直言:当地装修报价偏高,爱空间北京子公司究竟如何把利润“玩没”?

从财务指标来看,确实部分装企的毛利率不低。以同处北京的东易日盛为例,其2025年销售毛利率高达38.11%,处于行业较高水平。但目前上市装企的毛利率呈现明显分化,部分企业如广田集团,同期毛利率已不足10%。

而在当前市场下行周期中,业务持续收缩已成为行业普遍现象,直接导致企业营收大幅滑坡。据东易日盛披露的2026年第二季度装修装饰业务数据,新签订单合同金额仅约1.6亿元;若加上第一季度的约1.5亿元,上半年合计也不足4亿元,相较其2021年全年接近43亿元的营业收入,收缩幅度已十分明显。

业绩承压之下,家装行业长久以来“先付款、后施工”的传统模式,似乎为企业提供了天然的缓冲垫。按照惯例,消费者签约时往往需支付合

同总额的50%以上,部分甚至高达70%至95%。这笔巨额预付款直接进入装修公司的经营账户,从账面看,现金流理应当充裕,资金链断裂似乎难以发生。

不过,多位行业人士向新快报记者表示,在当前的存量房竞争格局下,家装企业的支出水涨船高,仅获客成本这一项,就可占到整体营业额的10%至20%。庞大的运营开支使得客户的装修款常常被“腾挪”至其他在建项目用于材料采购,或被用于填补公司盲目营销扩张留下的资金缺口。这种“拆东墙补西墙”的运作模式,在市场高涨、新订单源源不断时尚可勉强维持;一旦进入下行周期、新增业务锐减,整个资金链条便极易陷入坍塌。

大材研究首席分析师邓超明告诉新快报记者,装修预付款被挪用成为行业通病有多方面原因,例如缺乏专户隔离,预付款被视为公司收入,加之工期漫长,为挪用提供充裕时间。再者装修业务的获客成本不断提高,行业利润率变薄,使得不少装修公司靠新客户的预付款实现运营周转。此外资金监管脆弱,企业挪用预付款的行为难以得到监管。

存管易、验收难,资金托管模式面临多重挑战

在预付款模式下,业内的主流观点倾向于建立起第三方资金监管平台,对装修公司预付款进行全程监督。自去年以来,爱空间、圣都整装等家装企业已相继推出资金存管业务。今年全国两会期间,多名全国政协委员亦提出全面推广资金存管,从而解决家装预付款风险。

新快报记者梳理发现,目前市场上存在多种装修资金存管模式,尽管各模式在操作流程和具体细节上有所差异,但其核心机制通常是将消费者的预付资金存放于第三方账户,并按照“水电验收→中期验收→竣工交付”等关键节点,待消费者验收确认后再将款项拨付给装修企业。在存管平台方面,企业可采取银行存管、第三方支付平台托管(如支付宝推出的“家装宝”),或企业自建账户监管等多种形式。

然而,这一看似严密的托管模式,在实际运行中仍面临诸多现实挑战。北京金诉律师事务所主任王玉臣律师向新快报记者表示,实际操作中,装修公司为了更快收取款项,往往更倾向于采用企业自建账户监管模式,但该方式对消费者款项的保障程度最低。因此,消费者在

签订合同时可主动与装修公司协商,优先选择银行存管等保障性更强的模式。同时,消费者也需从以下几个方面审慎把关,以最大程度保障资金安全,包括核实平台资质及支付许可;合同需明确存管银行、账号、解冻条件及分阶段放款比例;同时约定资金解冻权归消费者,须经书面验收确认后方可划转。

另一方面,资金何时存放仍缺乏可量化执行的标准体系。邓超明表示,资金存管模式的核心价值在于保障资金安全,采用按节点验收、业主确认后付款的流程。但问题在于装修项目个性化程度极高,是否达标往往依赖主观判断,缺乏刚性量化标准,导致各节点验收时争议频发。装修公司、施工人员与业主几方在验收结论上常常难以达成一致。由于存管平台不具备专业审核能力,无法充当公正的裁判角色;一旦业主认定不合格而拒绝确认,平台便不予放款,这极易造成装修公司资金紧张,工人工资可能无法及时支付,进而影响工期,甚至导致项目停工。在这种情形下,资金存管仅增加了流程环节,并未实质性地提升保障效果。

资金存管虽好但难落地,中小企业更依赖“预付款”

实际上,即使资金存管已推行,但家装公司实际接入比例尚不明确。以爱空间为例,其曾与支付宝“家装宝”签署资金存管合作协议,并宣布优先在北京、上海两地试点。然而,随着北京地区业务停摆,该模式的覆盖范围与实际效果均受市场质疑。

与此同时,因垫资带来的现金流压力短期内难以缓解,也使不少企业对资金存管模式持观望态度。圣都整装广州大区营销负责人谭梓莹表示,传统家装企业长期依赖预付款维持运营,节点支付意味着现金流模式的重构。在传统的“先付款后施工”模式下,装修公司签约后能快速获得80%至90%的合同款。这笔钱进入公司账户后,形成了可自由支配的“资金池”,用于采购和支付工资,甚至还可以“以钱生钱”。中小装企的平均物料采购账期仅为15天至30天,而节点

支付下回款周期可能延长至60天至90天,对企业的现金流健康度和经营能力提出更高要求。

谭梓莹进一步指出,资金存管的本质是防止装修款被挪用导致烂尾。但装修过程中工程质量不达标、材料以次充好、工期延误等问题,依然需要靠施工标准、验收标准和监管机制来解决。头部企业有能力搭建这套系统,但大量中小装企缺乏相应的数字化能力。另外,分节点付款的模式解决的是阶段性每道工序做没做完、做没做对,但装修需要解决的是“所有工序结束之后,消费者住进去好不好用、舒不舒服”,这个才是消费者最本质的需求。



扫码了解
广州楼市最新动态