

## 改变人生的小推车

“我对拉斯克小推车感情深厚，因为第一场面试就是从它开始。”

2015年春天，24岁的肖明超在山东老家的银行前台岗位已经工作了9个月。每天重复点钞、盖章、核对单据，让他连老年的样子都看得一清二楚。彼时他正筹备结婚，和女友去上海旅行时，走进了宜家徐汇商场，那是1998年宜家开设的首家商场。

“样板间的暖光太治愈了。”肖明超至今记得，女友说哪怕房子再小，也能把日子过得整整齐齐。那天他们没买大件，却带回了对“家”的具体想象。巧合的是，回到山东的第二天，他就在招聘网站上看到宜家杭州商场的招聘信息，这家即将在2015年夏天开业的门店，面向全国招聘销售人员，这条信息瞬间击中了渴望改变的肖明超。

他连夜发了简历，接到面试电话通知时，毫不犹豫地请假，坐了7小时的火车奔赴杭州。面试现场远比他想象的特别——上百名应聘者被分成若干小组，他所在的组有8个人，任务是合作组装一台拉斯克小推车。没指定负责人，一开始大家七嘴八舌，零件散了一地。肖明超自小动手能力很强，家里的自行车坏了都是他琢磨修理。他捡起说明书快速浏览，提议按“分类零件、固定框架、安装搁板、调试滑轮”的步骤分工，有人测量，有人拧螺丝，有人递工具，原本混乱的场面变得有序。

“我们组是第一个完成的。”肖明超后来才明白，宜家的面试题藏着品牌逻辑，这款小推车设计初衷就是为紧凑空间提供多功能储物解决方案，需要耐心细致的组装，也恰恰是对动手能力的考察。

第二次面试，肖明超已经想不起具体内容了，只记得主考官也是他未来的上司问他对宜家的印象。肖明超说：“我想和女朋友结婚，渴望有个家，宜家让我觉得，房子再小，也能打造出温馨舒适的家。”

也许是这句话打动了主考官，很快肖明超就收到了录用通知书。他没有丝毫犹豫辞掉了银行的“铁饭碗”，打包行李奔赴杭州。女朋友也辞职追随他。不久，两个人在杭州领证结婚。他们租了公寓，房间里买的第一件小物件，就是那款白色拉斯克小推车。

## 开启新的生活方式

“我的工作销售员，那时候杭州商场还在筹备，我们每天跟着团队做开业前的准备，整理货架、熟悉产品、布置展间，演练服务流程，虽然累，但觉得浑身是劲。”肖明超回忆，2015年6月商场开业时，涌入的市民在卖场里人山人海。他负责的客厅部，很多顾客都是像他一样大的年轻情侣，两人一对手牵着手在样板间里驻足。情侣们有的头挨着头坐在沙发里讨论颜色，手指轻轻拂过沙发的面料；有的拿着卷尺量茶几的尺寸，眼里闪烁着对“家”的期待，对未来的憧憬。

客厅部最重要的工作就是布展，这也成为肖明超最较真的事。大约30平方米的展间，每一寸空间都得精打细算。最开始他跟着设计部的同事学，看他们在设计图上画轮廓，哪块放沙发，哪块摆电视柜，甚至连落地灯的角度都要调几遍。暖光要斜打在沙发抱枕上，不能太亮晃眼，也不能太暗显得冷清。

慢慢地，肖明超开始抱着自己画的草图跟前辈们建议：“这款科技布沙发耐脏耐磨，年轻人宠物的多，肯定好卖，要不把它放正中位？”“原木色茶几配浅灰色沙发大素了，餐边柜上摆个亮黄色的花瓶，能提气。”有次为了敲定抱枕的颜色，肖明超把仓库里的样品都抱到展间，一个个摆上去试，直到配色满意。

肖明超口中的“前辈”，都是来自宜家上海的资深员工。为了支援杭州商场开幕，他们从上海到杭州驻场两年，为杭州培育一支能独当一面的本土运营团队。有一次，肖明超布置展间时因混淆沙发左右扶手外包装布出错，导致物料无法再销售，只能报废，全靠上海来的老员工前辈们帮忙化解。

他至今记得，上海来的前辈告诉他：“允许犯错，关键是要把事情的结果做出来。”

当时，宜家内部的培训工作手册均为英文版，这对不少员工是一道门槛。肖明超心

# 一场生活方式的告别

■ 宝山宜家清仓现场

本版摄影  
本报记者  
陈梦泽

里暗暗较劲：“别人能看懂的，我也一定能吃透。”他利用下班后的休息时间逐字逐句翻译、研读，让那些原本拗口的词汇，逐渐变成他得心应手的实操能力。

今天再翻看当年的那一页笔记，肖明超依然能感受到当初的执着与热忱：“都是笨功夫。那些下班后的挑灯夜读，那些为一个术语反复推敲的较真，成了脚下最坚实的路。”

渐渐地，肖明超可以独立布展，虽然有时需要熬半宿。在接待顾客的过程中，他知道对于年轻人来说，电视柜最好小一点，留十厘米空隙方便打扫；干花插进玻璃瓶，要摆在餐边柜正中间，再把家居杂志摊在茶几上；沙发旁的小边几上要放个烟灰缸……想起当年的小心思，肖明超嘴角依然忍不住微笑。尤其当射灯亮起，暖光铺满整个展间，同事拍着他的肩膀说：“行啊小肖，这展间有烟火气了，跟真的家一样。”



本报记者 杜雨敖

1月7日晚，宜家中国自2月2日起停止营运七家线下门店的新闻刷爆社交网络。

当时，35岁的肖明超正蹲在卧室地板上，从拉斯克小推车上翻书给女儿念睡前故事。白色的小推车是宜家的经典款，金属框架被岁月磨出斑驳，三层搁板上整齐码着女儿的童话书。

孩子睡着了，肖明超拿出手机一页页滑动，直到找到一张照片，那是2015年杭州宜家给他的员工录用通知书。刹那间，回忆轰然涌来。肖明超想起杭州宜家开业前夜，和同事们一起在空旷的卖场里通宵布展，空气中飘浮着新木材与织物交织的宜家标志性香氛。他们调整沙发角度，摆好每一只马克杯，在灯光下反复擦拭玻璃柜——一切都要完美，为了第二天清晨即将涌进来的、对家满怀想象的人们。

那是中国城市化高歌猛进、青年人居消费蓬勃兴起的年代，宜家不仅是一个商场，更像是生活方式启蒙的现场，每入驻一座新城市，都伴随着期待与人潮。

熟悉的场景悄然落幕。伴随实体零售持续震荡、消费习惯深刻变革，这家以蓝色盒子著称的家居巨头，也不得不面对中国市场布局的重新调整。社交网络上，怀念与唏嘘如潮水般蔓延，每一句告别背后，都藏着曾经在此触摸过生活温度的记忆。



## “老熟人”的怅然回望

准51岁的顾超是上海宝山宜家的“老熟人”。她与这里的羁绊，比所有顾客都要早得多。

因为那座位于沪太路与汶水西路的宜家蓝房子，多年前曾是她工作了十年的外贸公司旧址。“当年我们公司通知，说是要建大型家居商场，给城市发展腾地，只有两周的时间打包搬迁。”顾超回忆，“当时办公室里全是纸箱，打印机不停打印搬迁清单，每个人都在工位和仓库间来回奔波，来来回回穿梭的声音此起彼伏，混着打包胶带‘撕拉’的声响……”

搬家公司的货车驶离时，顾超回头望了一眼熟悉的办公楼，灰色的墙面已经有些斑驳，玻璃上还残留着同事们贴的窗花，“那时候只知道要建一个北欧风格的家居商场，没想到它会成为一代人的生活印记”。

在那个上海家庭普遍面临“螺蛳壳里做道场”的年代，宜家的到来像一场家居革命。“上世纪九十年代末到千禧年，我们住的老房子才60多平方米，杂物堆得没地方放。”顾超至今记得2013年宝山宜家开业后，她第一次走进样板间的震撼。“原来窄小的厨房能通过分层置物架变得井井有条，阳台角落能靠折叠桌椅实现办公与休闲两用，就连床底都能设计成可抽拉的收纳柜。”宜家用最朴素的实用主义，让国人第一次直观理解“收纳改变生活”。

这种延续了十多年的情怀，不知从何时起慢慢消失了。“近几年再逛，总觉得少了惊喜。北欧极简风看久了难免单调，很多经典款多年没变，新鲜感打折扣。”更让顾超在意的是产品细节的变化：曾经厚实的板材变得轻薄，那些号称“适配小户型”的设计，在上海越来越多样的户型结构面前，也显得有些水土不服。“2023年搬新家时，宜家已经很难贴合我们家的需求，最后还是找本土品牌定制。”顾超说。

上海大学副教授刘笛和顾超有相同感受。今年48岁的她工作在宝山，住在徐汇，是宝山宜家和徐汇宜家的老顾客，十几年来，足迹几乎遍布两家门店的每一个样板间。

刘笛的儿子今年17岁，他的房间从婴儿时期的拼接爬行垫，到学龄时的书桌衣柜组合，再到如今的简约置物架，全是照着宜家样板间的模样一点点打造的。“那时候就想着，让孩子从小养成收纳的习惯。”刘笛认为，宜家的设计最懂小户型的难处：一张带抽屉的床，能装下孩子所有的玩具和绘本；可调节高度的书桌，从小学用到高中都不违和；更让她安心的是家具的质量，十几年用下来，书桌的桌腿没晃过，衣柜的铰链没卡过，连当初给孩子买的小边桌依旧结实耐用。

这些年，刘笛陪着儿子在宜家的儿童区玩过积木，在餐厅里分享过1元的冰淇淋和肉丸套餐，也在家具区拿着卷尺反复比对尺寸，那些细碎的时光，让宜家成了他们生活的一部分。但和顾超一样，刘笛也渐渐觉得，这份熟悉里越来越少了新意，经典款翻来覆去就那几样，很难再找到眼前一亮的惊喜。

刘笛身边的同事和朋友也都有这样的感受，越来越多人开始选择本土品牌：新中式的实木书桌带着书卷气，轻奢风的收纳柜线条利落，比宜家的标准化设计更贴合家里的户型，就连儿子念叨的电竞桌，也是本土品牌定制的，不仅尺寸精准，还带了充电接口和耳机挂钩，透着对年轻人需求的精准拿捏。

顾超和刘笛都认为，这其实是时代变迁的缩影。随着中国制造的崛起，本土品牌带着更贴合国人审美的设计而来，新中式的雅致、轻奢风的质感，精准击中了消费升级后的需求。尤其是全屋定制服务能根据户型精准适配，七天交付的承诺远比宜家的“自提+组装”更省心。还有很多品牌通过线上直销模式，将性价比做到了极致。“现在买家具，选择太多了。不仅设计更对味，还能连接智能家居，比宜家的传统产品方便多了。”顾超感叹。

## 这份记忆永远珍藏

这几天，不少“老熟人”都特意赶到宝山宜家，看一看，转一转，顾超也在其中。“有点舍不得，毕竟它承载了我们这代人对美好生活的最初想象，也是我对以前老公司的回忆。当年搬迁时的不舍，和现在看着宜家落幕的心情很像，但时代终究是往前走的。宜家当年教会我们‘如何生活’，现在本土品牌告诉我们‘如何更好地生活’，这或许就是时代进步的意义。”

在万里智库秘书长、对外经贸大学全球创新与治理研究院高级研究员赵悦看来，商业模式终会迭代，消费需求永远向前，宜家刚刚进入中国的时代，正处于城市化与房地产发展的快车道，大量年轻人涌入城市，居住空间有限，却渴望将小户型住出风格与品质，宜家可负担的价格、现代的设计和可以自己动手的乐趣，回应了这种需求。今天宜家中国门店的调整，同样是企业有退有进的正常商业行为，当消费者愈发青睐“随时随地”的便捷体验，线上线下无缝衔接的全渠道布局已成必然趋势。

商业会迭代，但关于家的温暖与期许，永远不变。“宜家曾是无数人‘理想家’的起点。”在刘笛眼中，它就像一位温柔的启蒙老师，在国人还不懂什么是空间美学、什么是收纳智慧的时代，让大家明白，原来小小的家，也能通过用心的布置，盛满诗意与温暖。“这份记忆会永远藏在岁月里。”