

苏宁化债 家乐福被小微公司接手



家乐福在华最终难逃黯然退场的命运。近日,ST易购公告称,已完成客优仕(中国)控股有限公司(以下简称“客优仕控股”,前身为家乐福中国)100%股权的出售,转让对价仅200万元。从苏宁易购48亿元高调买入,到200万元黯然出手,这笔交易的落定,宣告了家乐福与苏宁长达7年的纠葛正式终结,其长达31年的中国市场征程也正式落下帷幕。

苏宁易购200万出售

根据ST易购的公告,全资子公司苏宁国际通过江苏省产权交易所公开挂牌,完成所持客优仕控股100%股权的出售事宜,转让对价200万元人民币,受让方为HK EXPRESS WORLD INTERNATIONAL LIMITED(香港快行天下国际有限公司)。

公告显示, HK EXPRESS WORLD INTERNATIONAL LIMITED注册资本为1万港元,成立于2025年7月31日,经营范围包括供应链管理服务、货物运输、国际贸易。

此前,苏宁易购于2025年8月与法国家乐福集团就结清全部收购尾款、知识产权欠费与仲裁索赔达成全面和解,并同步将“家乐福中国”主体更名为客优仕,商标使用权终止,门店逐步剥离家乐福品牌,从法律层面完成外资品牌与上市公司主体的分割。

据了解,本次转让完成后,客优仕控股将不再纳入苏宁易购合并报表范围。ST易购公告表示,此次交易预计减少公司总负债的约5%,增加上市公司归母净利润约12.71亿元,有利于优化资产负债结构,降低经营和管理风险,同时为公司进一步聚焦家电3C核心业务、提升发展质量提供支撑。

近一年来,苏宁易购急于甩卖家乐福。去年6月打包出售宁波、杭州、株洲、沈阳4家家乐福区域主体后,苏宁易购陆续出让旗下商超子公司,直到此次出售主体公司客优仕控股。

这一动作与其财务状况密切相关。根据苏宁易购财报,今年一季度,苏宁易购营收91.78亿元,同比下降28.82%;归属于上市公司股东的净利润为2890.5万元,尽管同比增长60.94%,但主要得益于资产处置、债务重组等收益。

在苏宁易购系统性推进债务化解工作的背景下,甩卖家乐福这一“包袱”成为必然选择。自2023年起,苏宁易购已逐步关停传统家乐福大型商超业务。去年6月,苏宁易购曾在出售4家家乐福子公司的公告中解释关停原因,称家乐福中国业务受外部环境及消费行为转变影响,叠加自身流动性不足,苏宁易购因自身流动性问题无法为家乐福提供持续的资金支持。

经历资本过山车

回望2019年6月,苏宁易购以48亿元收购家乐福中国80%股权时,曾希望公司能够通过收购家乐福中国来进一步完善其全

景、全品类布局,加快大快消类目的发展,有利于降低采购和物流成本,提升公司市场竞争力和盈利能力。据公开资料,彼时家乐福中国拥有超200家大型综合超市,2018年营收接近300亿元。

另一方面,苏宁易购将家乐福超市收入囊中,也是为赶上电商扎堆新零售的风口。2015—2017年,电商巨头与实体超市开启密集的资本合作。2015年,京东以43亿元收购永辉10%股份,永辉接入京东即时零售平台。到了2017年,阿里以224亿港元收购高鑫零售36.16%的股份后,大润发开始推进门店数字化。同年,永辉超市与腾讯达成战略合作,推出“超级物种”新业态,同样瞄准超市线上线下一体化。

彼时,在苏宁易购的构想中,收购完成后会对家乐福中国门店进行全面的数字化改造,构筑线上线下融合的超市消费场景。但在当时,作为传统的综合大卖场,家乐福中国已经遭受来自电商的冲击,陷入“资不抵债”的困境。

该状况在苏宁易购接手后也未能改善。根据苏宁易购2019年年报,家乐福中国在并表后即净亏损3.04亿元。据公开资料,2020年、2021年和2022年,家乐福中国分别亏损7.95亿元、33.37亿元、20.8亿元。

“家乐福原来有两个优势,一是商品齐全,二是价格便宜。但随着电商平台的兴起,它遭到多方面的冲击。”零售业专家胡春才向北京商报记者指出,首先,电商的商品品种远超传统大卖场。一个大卖场门店的SKU在两三万左右,而电商平台拥有数千万级别的商品,规模相差数倍。其次,电商的商品流转速度和价格优势是大卖场无法比拟的。

胡春才进一步提及,尽管苏宁也是电商平台,但它没有按照电商逻辑去运营家乐福,而是按照实体店逻辑去运作。而家电领域,实体店的运作效率明显低于电商平台,家乐福的体量太小,被京东等平台卷走了太多市场空间。

没跟上零售进化的速度

回顾苏宁易购入主家乐福中国的7年,双方未能联手脱困,也与中国零售格局的快速变化相关。

进入中国市场31年,家乐福经历了从被迫捧到被遗忘的完整周期。早期的家乐福,是城市商业的“流量引擎”,每逢周末,推着购物车穿梭在货架之间,是一种体面的生活方式。但后来,消费逻辑变了,会员制超市用精选SKU和仓储式体验重新定义“逛超市”,山姆、Costco门前排起长队;一批自带互联网基因的新零售品牌,用数字化体验抢走了年轻人的注意力;社区超市和便利店像毛细血管一样渗透进街头巷尾,截流了“最后一公里”的日常需求。

更大的冲击是,线上生鲜电商和即时配送彻底改写了游戏规则。30分钟送达成为标配,消费者不再需要逛大卖场囤货。这些变化层层叠加,不断压缩大卖场的生存空间,家乐福的声量也在一次次被动应战中逐渐消散。

2015—2017年间,电商平台的崛起就已悄然改变消费习惯,消费者购买日常用品的渠道从线下门店逐渐转向线上。社区团购、前置仓、即时零售等新业态扎堆涌现,互联网企业凭借灵活的供应链、数字化能力以及丰富

的商品选择加速圈地。盒马、小象超市等提供的即时零售服务,笼络了更多年轻消费者;开在家门口的连锁化、且有价格优势的社区超市,抢夺着家庭客群与老年消费者,这些都蚕食了传统大卖场的既有客流。

卖身苏宁易购之前,家乐福也努力在中国激烈的零售市场竞争中还手过。2014年,家乐福在上海开出首家“Easy 家乐福”便利店,2015年又陆续上线了“家乐福网上商城”和家乐福App,力图追逐线上消费的购物趋势。当互联网企业怀揣变革线下实体零售,实现数字化改造的雄心时,2018年,家乐福也以合作腾讯来推动自身智慧零售转型,但最后都不了了之。

苏宁易购的日子同样不好过。2015—2019年,尽管苏宁易购在和京东等电商巨头抢市场,但其把更多的关注点投放在百货、体育、文娱、地产等各类业务和资产投资上,仅上市公司披露的对外投资就超过700亿元。一系列激进的投资策略不仅让公司的主营业务难敌对手的蚕食,苏宁易购最终也因现金流陷入发展困境。

对于目前的苏宁易购来说,出售家乐福中国的增利,只能短期“止血”。真正的考验,还在于如何在自身财务困难的背景下,实现主营业务的增长。

“当前几乎已经没有传统的大卖场。现在企业转向的是像盒马这样追求的‘生活馆’模式,以生鲜为主。家乐福主要靠食品和百货支撑,这些品类很容易被电商吃掉。”胡春才说道。

胡春才向北京商报记者判断称,未来的线下商超会转向全渠道模式,除了提高生鲜占比外,线下和线上都要做。现在能活下来的企业如盒马、山姆、奥乐齐等,都是全渠道布局,永辉、胖东来等也在发展线上,只是速度有快有慢。

“现在线下超市的转向,都是在寻找电商平台之外的路径,电商还有什么满足不了消费者需求的,只能通过线下去实现。”胡春才表示。

北京商报记者 何倩 毛思怡

争议酒店“24小时退房制”

弹性布局“24小时退房制”

有酒店近日推出“24小时退房制”引发市场广泛热议,一边是不少消费者的纷纷赞许,另一边业内则认为该制度难以全行业推广。

所谓“24小时退房制”,打破了原有酒店行业中午12时退房的惯例。对此,北京商报记者联系到了推行“24小时退房制”的酒店集团。温歆介绍,集团自去年9月起正式推广“24小时退房制”,目前覆盖近40家门店,涉及誉住酒店、沁住酒店和帮磁酒店三个酒店品牌。

据了解,该制度并非在沁住文旅酒店集团所有酒店门店进行推广,而是进行弹性布局。温歆告诉北京商报记者,集团分淡旺季推行“24小时退房制”。旺季期间,该制度仍会保留,但各酒店会根据入住率动态调整参与比例,例如在入住率较高时,部分门店仅开放约5%的房间参与“24小时退房制”,以避免影响次日其他客人的正常入住。淡季则因入住率较低,会选取2—3种房型推行该制度。针对暑期等传统旺季,各酒店优先门店整体收益,则不会大规模推广,参与房型有限且实行限量供应;而在平季与淡季,则根据各酒店的经营状况和地理位置,灵活安排20%—50%的房间实施该制度。

谈及推行“24小时退房制”的初衷,温歆表示,因为有部分客人在退房后,距高铁或航班出发仍有数小时空档,以往需要另订钟点房,为解决这部分客人的需求,集团先行尝试将退房时间延至傍晚6—7时,随后发现这一延长制度具备全天服务的基础。

北京商报记者在社交媒体看到,不少消费者对此举表示支持。有消费者称“建议全部推广”“终于人性化了,半夜落地再也不用只住几小时就赶着退房”……

7月1日,“酒店推出24小时退房制”登上热搜,并引发行业关于“能否全行业推广”的讨论。对此,北京商报记者联系到推出“24小时退房制”的深圳市沁住文旅酒店集团,该集团首席运营官温歆独家回应“24小时退房制”在旗下门店落地的商业逻辑与考量。温歆表示,“24小时退房制”是弹性布局,会根据淡旺季动态调整参与房型,核心是提升酒店收益。

据了解,沁住文旅酒店集团自去年9月起在贵阳、重庆、西安近40家门店推行“24小时退房制”,该制度一经推出便获得不少消费者的支持,但有业内人士坦言,该制度难以在行业内推广,人力成本上升、周转率难控、入住退房高峰时段难管理等都是现实挑战。

管理成本上涨是推行难点

尽管部分消费者对此持支持态度,然而在酒店业内,该制度却面临诸多实际挑战,不少业内人士认为这个制度无法进行全行业推广。

其中,经营成本是各酒店不得不优先考量的核心因素。广州一家高端酒店负责人刘宁表示,当前酒店行业普遍实行的“14时入住,次日12时退房”制度,是依据大多数旅客的生活与工作节奏所设定,有其合理性。但酒店推行“24小时退房制”后,酒店的整体经营逻辑发生根本性改变,运营体系也随之被打破。

刘宁分析称,从成本角度看,最大难点在于人员配置和物资管理。过去,酒店按固定班次排班、定时定量领用物料,流程相对稳定;但若实行“24小时退房制”,客人随时入住、随时退房,入住和退房时间节点变得零散且难以预测,人员排班变得极为困难。物资方面也面临同样挑战,每个班次所需的物料如何提前预估、每层楼是否需要备货,均成为实际操作中的难题。这种碎片化的运作模式,直接推高了门店的人力成本。

“此外,财务结账流程也会受到冲击。”刘宁进一步表示,客人若未住满24小时,费用如何结算、空出的房间能否立即安排新客人入住,这些细节在实际操作中都存在诸多模糊地带,需要进一步厘清。因此,推行“24小时退房制”面临人力成本、周转率及高峰时段运营等多方面压力。

北京一家中高端连锁品牌酒店的门店店长认为,推行“24小时退房制”还需审慎考量客源结构。若酒店位于商务商圈,客群以出差人士为主,其作息多为白天工作、夜间休息,对灵活退房需求较弱,该制度恐难发挥实质作用;而若地处机场或高铁站周边,尤其针对“特种兵旅游”等年轻客群,则可能具有一定适用空间。此外,业主方的成本负担也不容忽视,包括全天候人员配置、夜间运营管理等,均是推行前必须统筹权衡的要素。

北京第二外国语学院旅游科学学院教授谷慧敏表示,“24小时退房制”在实际推行中可能面临一定挑战。这一模式与当前大多数消费者的作息习惯以及酒店行业的传统运营节奏存在差异,同时也有别于国际通行的惯例。在她看来,该制度可能会对酒店的运营成本造成压力,并对员工的工作满意度带来影响。谷慧敏建议,酒店企业不妨将更多精力

放在提升服务品质上,以此增强对客群的吸引力。

可在低人房比酒店试行

“24小时退房制”虽能迎合消费者需求,但运营层面的挑战不容回避。未来在酒店行业中,人房比低的酒店能否落地推行?高端酒店是否能效仿?这些问题仍待观察。

针对“24小时退房制”带给门店的收益,温歆透露,以部分出租率偏低的门店为例,推行“24小时退房制”后,淡季期间的收益较此前增加约20%,而运营成本仅上升约10%。他坦言,当前消费者消费日趋理性,对于酒店而言增加收益尤为重要。近年来,酒店市场竞争激烈,各家酒店在服务和价格上不断比拼,只要能保证自身利润空间,拿出部分人力、物力来提升服务品质,并无太大问题。

面对是否可能推行“24小时退房制”,部分高端酒店给出了自己的答案:“并不会考虑。”北京一家高端商务酒店市场部经理王楠表示,能否推行“24小时退房制”,核心取决于区域市场的客源结构。本酒店客群以商务人士为主,作息规律,对灵活退房需求并不强

烈;同时,在旺季满房状态下,酒店可能存在常规延迟退房都难以保障的情况,更不具备推行该制度的条件。

从收益管理角度来看,王楠分析称,将一间房以一晚价格提供给客人24小时使用,实质上大幅降低了房源周转效率,相当于将单间收入摊薄至两天的收益周期,对高端酒店核心考核指标“平均房价”的冲击不容忽视。高端酒店的品牌逻辑在于保价,适度控制入住率反而是保障服务质量的前提;全满房状态不仅会影响客户体验,运营压力亦显著增加,因此高星级酒店普遍不会选择此类模式。

王楠表示,部分人房比较低的酒店,若仅为淡季吸引散客关注,临时拿出少量房间尝试或许可行。

刘宁也坦言,高端酒店通常人性化服务占比较高,并不适用“24小时退房制”。该制度或可在一些人房比较低的中低端连锁酒店或智能化率较高的门店尝试,包括在机场、高铁站周边等周转化率高的区域试行,但具体推行仍需视淡旺季及区域客源结构而定,如果效果佳,并给酒店带来可观的收益,或可在更多酒店推广。

在旅游酒店行业资深高级经济师赵焕焱看来,酒店在供不应求的卖方市场时期尚可制定并公示约束消费者的规范,而在供大于求的买方市场上更多的是应该考虑迎合消费者的需求,主动公示支持延迟退房,或者公示“对点24小时入住”的办法,让消费者产生信任感,让酒店扩大影响力、增加竞争力。因此,酒店应该根据自身情况对此进行再研究,采取酒店和消费者双赢的最优办法。

就目前而言,“24小时退房制”在行业全面推广仍面临较大难度,亦可能加剧酒店服务“内卷”。该制度能否在未来获得更广泛的认可与实践,尚待市场进一步检验。

北京商报记者 吴其芸