

揭秘家乐福中国48亿卖身苏宁易购的背后原因

法国超市巨头 Carrefour SA (CA.PA) 家乐福集团退出中国的传闻成真，苏宁易购(002024.SZ) 刚刚宣布以48亿元人民币等值欧元收购 arrefour China Holdings N.V.(以下简称“家乐福中国”)80%股权。

据交易信息，1995正式进入中国内地市场的家乐福，是最早一批在中国开展业务的外资零售企业之一，主营大型综合超市业务。截至2019年3月，家乐福中国在中国内地拥有约3000万会员，开设有210家大型综合超市、24家便利店以及6大仓储配送中心，店面总建筑面积超过

400万平方米，覆盖22个省份及51个大中型城市。

上述交易将有三年锁定期，在交易交割后三年内，苏宁国际和转让方均不得将其所持家乐福中国股份向第三方转让，但向双方各自的关联方转让除外。

家乐福中国2018年实现营业收入299.58亿元，约占苏宁易购2018年收入比例的12.23%，不过亏损额高达5.78亿元，归属于母公司所有者权益合计-19.27亿元。

苏宁易购在交易声明中称，家乐福中国账面净资产为负的主要原因为近年来线下零

售业态受到互联网的冲击，家乐福中国虽然积极的应对，但仍带来了阶段性的经营亏损。家乐福中国在中国市场深耕24年，门店网络覆盖22个省份及51个大中型城市，位居2018年中国快速消费品(超市/便利店)连锁百强前10，作为行业领先企业，其具有较强的供应链能力，丰富的线下运营经验，较高的品牌知名度等优势，且近两年网络优化效应逐步显现，亏损收窄，家乐福集团提供数据显示，家乐福中国2018年息税折旧摊销前利润为人民币5.16亿元，因此认为标的公司

拥有较高的提升空间。

总部位于江苏的零售巨头表示，收购家乐福中国有利于公司加速大快消品类发展、有利于构建苏宁易购全场景零售业态，实现与本公司业务的融合、有利于丰富本公司会员生态，提升用户价值、有利于建立大快消品类全国仓储供应链基础设施建设、有利于公司获取优质物业资源，提升线下门店竞争力。

早在上月初，彭博援引消息人士称家乐福正在考虑通过出售中国公司股权，以步不少同行业后尘，做退出中国市场打算。

消息人士称，法国巨头已经接触顾问公司，寻求10亿美元价格出售中国业务，不过最终决定尚未做出，亦有可能仅仅出售部分股权，甚至并不急于出手。

传闻曝出后，家乐福发言人迅速辟谣，称出售中国业务并不在公司议程。

1995年进入中国的家乐福，去年在中国的销售下滑约10%至36亿欧元，去年初，法国巨头称已经接受腾讯控股及永辉超市(601933.SS)的投资，而永辉超市的股东中同样包括腾讯控股。

(零售观察 陈一飞)

何谓新零售？

当前的新零售正逐渐被争议与疑问包围，“新零售到底是什么”“新零售真正发展如何”“新零售还有未来吗”等问题，成为所有的人局者都在重新思考的问题。

在最开始提出时，“新零售”的标准答案是对人货场等零售要素的重构。而后来，随着互联网、传统零售等各方势力涌入，它被做了各种不同而有侧重的演绎，对于来自互联网的人来说，它似乎是对线下流量的再发掘；对来自传统零售的人来说，它被当做是一次线下坪效的提升机会……

这样的解读正确吗？并不完全。

早在今年年初，盒马总裁侯毅曾在一次名为《2019年，填坑之战》的演讲中指出，新零售还有很多坑需要去填，“如果这个坑你填不过的话，那么你只好退出这个市场”。

在他看来，“填坑之战”就是要回归零售业本质，回到定位理论、品类规划、价格策略、精准营销等，只不过与传统零售不同，新零售的这些“回归”有着全然不同的根基，即从顶层设计和技术角度就开始的改变。两者叠加，新零售的本质在于人货场的数字化。

以“场”为例，选址的重要性在零售行业众所周知，在传统零售中，常规要靠人为实地考察，调查与热门商圈、居民区、学校等的距离以及人流量的多少等，周期长、投入大。而在新零售中，选址完全可以通过数字化来实现，同时通过数字化还可以快速、灵活设定不同的业态。

今年3月，侯毅曾对外透露，将进一步孵化盒马菜市、盒马mini店、盒马F2、盒马小站等新业态，基于不同区域、商圈的消费者提供不同的“定制化”服务。之后，其上海开出了第一家盒马菜市，结合周边消费者特色，增加了散装产品、生鲜产品的比重，减少了餐饮当口数量和就餐区域面积。

当很多新零售追随盒马脚步，几乎将餐饮作为门店标配时，盒马这一自我革命式的调整之所以能够在短时间内实现，依凭的正是庞大的数据与数字化能力，借助了阿里商业操作系统的“数据中台”能力。

人货场的数字化也正是提出“新零售”的阿里所找到的零售升级实质，不单盒马，这样的变化同时也在阿里系内其他业态上发生，比如银泰的百货业态。

阿里巴巴副总裁、银泰商业CEO陈晓东在近期的新零售新阶段媒体沟通会上透露，银泰百货某个门店一年诞生了901个百万单品——“这个数在以前的实际零售状态下，是不太容易想象的”，有些品牌一个专柜一年的销量可能也就是这个数字。

之所以发生这样的改变，其核心在于银泰以数据和技术能力，实现了从原来人找货到现在货找人的变化。“在新零售之后，我们两边做了数字化，一个是顾客数字化，一个是商品数字化”，陈晓东进一步介绍称：“利用数字化和互联网技术，使得物以类聚的生意变成人以群分的生意。”

(摘)

线上买菜困局在哪？

线上买菜的模式最终是否能跑的通？能否盈利？我们可以通过毛利=客单价×单量-成本这个公式拆解来判断。线上买菜在客单价、单量、成本这三个维度，都有哪些困难？

配送成本高企

蔬菜线上购买线下配送的形式，很多公司在2014年的生鲜创业潮中都进行过各种的模式尝试，有配送到家，有自提和自提柜，但最终都没有找到完美的解决方案。

当时的即时配送处于刚兴起的阶段，整个体系还不完善，配送时间长、成本高，但即使是现在，平均每单7块钱左右的成本依旧高企。每日优鲜、叮咚买菜等均自建配送体系，履约成本可能会更高。徐正预估前置仓不同玩家不同城市的履约成本在12-15元。

据各家买菜平台公开透露的数据，叮咚买菜的客单价在50元左右；朴朴超市的客单达到58元；每日优鲜北京平均客单价85元。按照7块钱的配送履约成本，仅末端3公里配送的成本就占销售额的10%左右，而据海通证券研究所《2018社区生鲜调研报告》，社区生鲜的毛利率平均为19.6%，配送成本可能就吃掉了一半的毛利润。也难怪每日优鲜CEO徐正说，“客单低于70元，都是在烧钱。”

高企的配送硬成本，对于现在免费配送的线上平台来说是始终无法绕过去的。当前各家仍然在争夺用户抢占市场，只能寄希望于用户消费习惯被培养出来后，取消免费配送，由用户支付或者部分分担配送费，才能扭转线上买菜行业不健康的成本结构。而这何时才能实现？

客单价难以提升

配送硬成本无法消除，是否可



以通过提升客单来增加毛利空间？遗憾的是，买菜这门生意单靠蔬菜无法支撑其高客单，蔬菜这类商品的属性决定了其天花板很低，必须通过多品类支撑。对买菜平台来说，扩充SKU，上线高客单的商品就成为必然的选择。

“只有买菜模式行不通，必须多品类交叉销售，才能形成更高客单价。”每日优鲜CFO王琨说，目前北京地区每日优鲜的平均客单价是85块钱，相比平均120块客单价的超市，还有40%上升空间。

6月13日每日优鲜上海的发布会上，王琨给每日优鲜下了一个新定位：线上综合超市。扩充品类，SKU将从1000增加到3000，未来要到30000个。

SKU扩充数十倍，每日优鲜定位的变化也间接的说明了，前置仓模式下仅靠蔬菜可能无法支撑盈利，未来的希望在于转型做线上综合超市。

前置仓的订单极限

前置仓是这一波买菜行业大战的一个亮点。前置仓介于中心仓和门店之间，比中心仓离消费者更近，配送效率也更高；比门店租金更低，整体成本更低。朴朴超市、美团买菜的前置仓服

务覆盖范围约为2公里，叮咚买菜的前置仓服务覆盖范围约为1公里。服务范围小，带来了配送灵活的优势，但也限制了前置仓的订单量。

前置仓的订单量，又直接关系到单仓是否能覆盖租金、人力等成本，是否能盈利。按照海通证券对叮咚买菜的测算，单仓日订单达到1250单时才能实现盈亏平衡——单仓1250单，其实即使是在一线城市，也是一个非常高的订单量。

以北京市为例，统计局数据显示，2017年北京市中心城区人口密度为8834人/平方公里，人口最密集的东西城，密度可以达到2万人/平方公里。按照人口密度1万人/平方公里，服务范围为1.5公里计算，单个前置仓覆盖人口约为1.5万人。假设该区域内均为三口之家(买菜做饭的标准目标人群)，那覆盖范围内的总户数为5000万户。如果要达到1250单，几乎相当于每3户就要有一家使用线上下单，而且都是在同一个平台下单。

这个比例在北京这样的城市尚且难以达到，当线上买菜业务进入到二线甚至三四线城市的时候，想要实现盈利会更难。

而如果将前置仓的服务范围从1.5公里扩大为3公里，配送的体验就会打折扣，而且单笔的配成本因为距离更远也要相应的上升。