

苏宁易购8元甩卖8家子公司 瘦身化债 放手一搏



张近东

花了约50亿元人民币买来的家乐福中国，正在被苏宁易购一元一元“甩”出去。

苏宁易购日前发公告称，其全资子公司家乐福中国分别以1元人民币的对价，向上海启纾家福企业服务有限公司（以下简称“上海启纾家福”）出售南京时光煮酒酒业销售有限公司、曲靖客优仕超市有限公司等8家子公司股权。

卖了8家公司，苏宁易购看似只拿到8元，实际上这些公司普遍存在较重的债务。截至2025年9月30日，除了南京时光煮酒酒业外，其他7家的100%股权价值评估值、较股东权益账面价值均为负值。

公告还称，苏宁易购聚焦家电3C核心业务，持续推进非主营业务单元的精简瘦身工作，化解公司债务负担。预计本次交易合计增加上市公司归母净利润约9.92亿元。

一面瘦身化债，另一面，今年以来，在全国各大城市商圈，单店面积几万平方英尺的大店，苏宁易购越开越猛。这家传统家电零售巨头正押注线下大店，寻求新转机。关于门店转型成效及未来目标，苏宁易购回应称，可持续关注财报披露信息。

张近东已经很久没露面了，但他仍坚持在“马拉松”跑道上，一边应对债务问题，一边做他最擅长的家电零售。



全力瘦身化债

2021年，张近东辞任苏宁易购董事长时，在给全体员工的公开信中写道：“零售是一场没有终点的马拉松。”苏宁的员工对这句话不陌生，张近东经常把它挂在嘴边。最初听到这句话时，他们很不解，后来也习以为常，因为变化时刻在发生。

一元甩卖一家公司的事，对苏宁来说，已不是首次发生。

今年6月20日，苏宁易购宣布，其全资子公司家乐福中国向上海启纾家福分别以1元人民币对价出售持有的4家公司的100%股权。9月9日，又以同样的方式向上海启纾家福出售了12家子公司的100%股权，合计出售金额为12亿元人民币。

遥想6年前，苏宁易购斥资48亿元收购家乐福中国区业务80%的股权。2021年，苏宁易购按照约定购买剩余股权，支付了分期款2.04亿元。至此，苏宁易购获得家乐福中国83.33%股权。

但苏宁自2020年陷入流动性危机，无力再支付剩余16.67%股权的收购尾款，发生实质性违约，双方因此发生争议。2022年11月，家乐福在香港国际仲裁中心发起仲裁。经过长达3年的协商，今年8月，苏宁易购终于与家乐福达成和解。

根据协议，苏宁方向家乐福方支付2.2亿元和解金额。收到后，家乐福方豁免相关债务。家乐福中国和家乐福咨询公司在《和解协议》签署之日起一个月内停止使用知识产权。这次和解预计将为苏宁易购增加债务重组收益约11.1亿元。

受外部环境及消费行为转变影响，叠加自身流动性不足，加之苏宁因自身流动性问题无法为家乐福提供持续的

资金支持，传统家乐福大型商超业务已于2023年起逐步关停。

今年三次“一元”交易中被出售的公司，均为已停止经营的家乐福系资产，普遍存在较重债务负担。通过这三次交易，苏宁易购合计剥离了24家公司，预计增加上市公司归母净利润超19亿元。

瘦身化债是苏宁易购2025年最重要的工作。

除了处置家乐福资产，其他化债消息也接踵而来。6月，一家叫上海海绥文管理服务有限公司的神秘公司，为苏宁易购减免了5亿元债务。减免后，苏宁易购只需偿还500万元。

10月，苏宁易购旗下东莞苏福商贸有限公司等20家子公司与江苏佰利美臣资产管理有限公司达成和解，后者为苏宁易购免去了2.8亿元债务，减免后苏宁易购需要偿还的债务金额仅为240万元。

财报显示，今年前三个季度，苏宁易购投资收益为26.5亿元，同比增长58.22%，收益变动原因“主要为推进债务化解工作，如应付家乐福中国剩余股权款完成和解等实现债务重组收益，处置子公司以及相关子公司被破产管理人接管产生的影响”。

但苏宁易购眼下的债务压力仍不小。财报显示，截至2025年9月30日，苏宁易购流动负债达846.27亿元，流动资产仅483.28亿元。

押上身家突围

家乐福中国的故事只是苏宁多年投资的一个缩影。

2012年开始，进入转型期的苏宁加速布局，开始扩张、收购。2012年，苏宁以6600万美元收购母婴电商平台“红孩子”。2013年，苏宁云商以2.5亿

美元成为PPTV第一大股东，两年后PPTV就被剥离上市公司体系。2014年，苏宁以近1000万美元收购团购网站满座网，然而仅一年后，满座网就被关闭。

2015年，张近东以810亿元的身家，位列2015年胡润百富榜第九位。也是在这一年，阿里巴巴以283亿元入股苏宁云商（后改名“苏宁易购”），成为苏宁云商第二大股东。

除了线上线下的投入，张近东还有更大的野心——自建生态，扩张的手笔也越来越大。2015年，苏宁19.3亿元入股智能手机品牌努比亚；2016年，以2.74亿欧元收购国际米兰足球俱乐部68.5%的股份，后又花3.22亿美元买进龙珠直播；2017年，斥资42.5亿元收购天天快递，又向恒大地产战略投资200亿元；2018年，出资95亿元入股万达商管。

这些投资，几乎没有产生正向回报，反而成为累赘。陷入流动性危机后，苏宁又不得不花精力处置、贱卖这些资产。

国际米兰，因苏宁未能偿还3.95亿欧元债务，已于2024年5月易主橡树资本。40多亿元买来的天天快递，也在2024年被苏宁易购以1000万元“贱卖”。苏宁也开始向万达追债。去年10月，苏宁易购申请仲裁，要求万达集团支付50.4亿元股份回购款，但未获支持。

在上市公司苏宁易购之外，38家“苏宁系”公司目前正推进破产重整，重整草案表决期数度延期，至2025年12月14日。

重组草案显示，“苏宁系”公司面临超2300亿元债务，资产清算价值较账面缩水过半，仅剩410亿元。此外，根据草案，张近东等外部股东的权益将全部无偿让渡，股东权益几近清零。张近

东及其配偶刘玉萍承诺将其名下全部个人资产注入信托计划，以换取债权人暂停追索其个人担保责任。外界对此的解读是，张近东押上全部身家，为苏宁博得一丝生机。

目前尚未有关于该重组草案表决结果的确切消息。12月16日，苏宁易购表示：“因重整不涉及上市公司，不了解。”

重塑主生态

张近东已经很久没有公开露面了。微信公众号“苏宁易购蓝话筒”为苏宁易购官方平台，然而在这里，已经有一年多时间没有出现张近东的消息。最近一次出现还是2024年8月，他与三星中国投资有限公司总裁崔胜植会面，探讨“新质家电新趋势”。

张近东上一次长时间隐身，还是2022年。此前的2021年，苏宁易购引入江苏国资、阿里巴巴等战略投资者，作为创始人的张近东辞任董事长，由来自阿里系的黄明端接任。

2023年4月，苏宁易购高层再次发生变动，张近东“嫡系”任峻接替黄明端担任公司董事长兼总裁。敏锐的市场人士从中看出了张近东回归的迹象。果然，张近东开始以苏宁集团董事长的身份频繁地走到台前。

2024年初，张近东在2024年度工作部署会上慷慨陈词：“苏宁易购已全面彻底地回归到由我们苏宁人主导发展的轨道上来，无论前方是坦途大道还是崎岖山路，我们都要牢牢地把命运把握在自己手中，苏宁易购的发展最终还是要靠我们自己。”

如今，尽管张近东久未露面，但在外界看来，他对苏宁易购仍有较大影响。目前，张近东为苏宁易购第二大股东，直接持有17.7%的股份。苏宁易购董事会中6个非独立董事席位，“苏宁系”占了两席，一个是任峻，一个是张近东之子张康阳。

回归后的张近东，回到他最熟悉的地方——家电零售。现在的苏宁易购，喊得最多、最迫切的就是“甩掉重负，回归主业”。随着其他多元业务的进一步剥离，核心创始人、团队的回归，苏宁易购家电3C的主营业务越来越清晰。

眼下，苏宁易购正沿着张近东“开大店、开好店”的思路，发起对线下市场的新一轮冲击。2025年以来，Suning Max（苏宁易购超级体验店）、Suning Pro（苏宁易购超级旗舰店）在全国各地开业的消息接连不断。

苏宁的线下门店版图在不断调整。苏宁易购三季报显示，2025年1~9月，家电3C家居生活专业店新开90家，关闭183家，截至2025年9月底，门店数量从2024年底的983家减少至890家，店面面积却从2024年底的357万平方米提升至379万平方米；自营店面数量从2024年底的1020家减少至927家，店面面积从456万平方米增加至478万平方米。

财报显示，截至2025年9月30日，苏宁易购今年已在二级市场新开、重装69家“大店”。今年前三季度，苏宁易购门店销售收入同比增长3.5%，家电3C家居生活专业店可比门店收入同比增长5.4%。

然而，瞄上线下市场的不只苏宁，京东、阿里巴巴等电商巨头也正争相转战线下门店，攻势同样迅猛。今年4月发布的《2024中国家用电器白皮书》显示，截至2025年3月，天猫优品在全国的门店数量已经达到了1.4万家。主营家电、数码、家居等品类的京东MALL，截至2025年9月已在全国开设26家门店，仅9月，就有4家门店开业或签约落地。

重重围堵之下，眼下的苏宁易购，仍然前路迷茫。

重庆商报综合中国企业家、21世纪商业评论、时代财经、第一财经