

证券代码：002024

证券简称：苏宁云商

## 苏宁云商集团股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：20150513

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位名称及人员姓名	太平资产管理（香港）郭琦、奥氏资本尹克成、巨金投资黄梅芳、彬元资本沈晔、鹏华基金段涛、方舟资本关雪、UG INVESTMENT 魏维楠、博海资本刘思媛、招商基金王奇玮、上海从容投资陈春艳、农银汇理基金徐文卉、华夏基金罗浩、天弘基金冯烁、野村投资管理（香港）桑健、三井住友陈嘉琦、上海环懿投资黄芳、上海原点资管王爽、辛夷资本管理姜思亮、汇丰晋信基金是星涛、望正资本王琦、南京载德投资胡娟、富国基金王园园、华商基金常宁、中金公司田朋、中金公司徐林锋、OWL CREEK 陆志超
时间	2015年5月13日 11:00
地点	南京绿地洲际酒店
上市公司接待人员姓名	董秘：任峻
投资者关系活动主要内容介绍	<p><b>1、消费金融公司开业时间？</b></p> <p>答：苏宁围绕消费者综合金融、供应链金融整体解决方案已经形成了具有鲜明特色的金融云。消费金融公司将在近期正式开业，届时会推出一系列特色产品，比如 O2O 融合的信用消费产品“任性付”。成立消费金融公司的目的主要是提升用户体验。</p> <p><b>2、公司物流网络的建设规划？</b></p> <p>答：公司会加快建设枢纽城市的自动拣选中心，提升货品拣选能力。同时伴随着运输网络的完善，公司库存周转率将加快。后期公司将加强物流末端网络建设，今年公司计划开设 1500 家农村苏宁易购服务站，逐步实现在镇级市场次日达。</p>

### **3、公司海外购发展情况。**

答：海外购是公司扩充商品品类的有力途径，苏宁已具备海外供应链的先发优势。苏宁在美国、日本和香港地区均设立了公司，以自营为主、平台为辅，从海外直供正品，重点拓展母婴、化妆品及数码、小家电等产品，并且已建立起完善的跨境物流体系，在国内率先推行“保税仓备货”模式，截至目前，苏宁已经在广州、杭州、福州、苏州等地设立了保税仓。

### **4、公司名品特卖业务进展以及优势？**

答：目前处于内测阶段，内测顺利后即正式推出，商品备货利用广州仓和南京仓。公司开展特卖业务首先是考虑到消费者有此需求，另外该行业的门槛不高。短时间内公司不考虑以规模最大为目标，主要是利用名品特卖激活用户，提高复购率，且公司希望通过该频道提升苏宁所售服装的调性。

### **5、电商引流的工作情况。**

答：大部分资源投入在母婴和超市品类，目的是一方面改变消费者对苏宁品牌的认知，另一方面提高平台用户的复购率。围绕该目标，超市方面会加大进口商品引进力度；百货方面近期会上线名品特卖频道；门店方面会定期举办母婴等活动，发展精准会员用户；3C方面会重点突破手机，为此会加强与主要品牌手机商家在线上、线下的合作。

### **6、是否会觉得公司开展的业务过多？**

答：公司的业务主要围绕三件事：一是供应链方面做好消费品，包括家电和超市等品类；二是业务支撑上做好物流建设；三是业务增值方面做好金融业务。公司一直坚持先组建专业团队再开展相关业务工作的原则，如红孩子团队是公司收购的，超市团队也是吸引行业人才，消费金融公司也与专业银行合作。

### **7、PPTV 彩电推出进展情况。**

答：PPTV 50 寸电视即将上市，后期 PPTV 会与家电供应商进行合作，推广 PPTV OS3.0 系统。今年 PPTV 重点工作，一方面是加强精品内容的制作能力，形成自己的特色；另一方面是考虑直播能力开放，

	<p>这样也可以丰富 PPTV 内容端。</p> <p>接待过程中，公司严格按照《信息披露管理制度》等规定，保证信息披露的真实、准确、完整、及时、公平，没有出现未公开重大信息泄露等情况。</p>
附件清单(如有)	董事长张近东先生在中金论坛的发言稿
日期	2015 年 5 月 13 日

## 零售业的互联网+

2015年5月13日

在两年前的中金论坛上，我说零售业正在步入虚实结合的 O2O 时代，并预言 O2O 模式必将引领中国零售业的第三次变革。但在当时，几乎只有我们苏宁在坚持探索和实践 O2O 模式，当时大家说我们是“左右手互搏”，也有的说我们做的是“前无古人”的事，是不可能成功的。

今天，大家不光都在谈 O2O，更重要的是过去支持或者反对的同行也都开始做 O2O 了。今年总理在政府工作报告中提出“要将线上线下互动的新型互联网模式搞得红红火火”更是把 O2O 的概念提到了一个新的高度。

相信在座的各位已经听过各种各样关于 O2O 模式的介绍了，我就不再赘述了。那么 O2O 带给我们了什么？又改变了什么？我想先跟大家分享两个实际的案例。

第一个是去年曾轰动一时的中国游客抢购日本马桶盖的事情，当时很多专家说造成这个现象的一个重要的原因是日本制造的技术和工艺比我们国家要好的多；但结果被我们媒体朋友一追查，这些马桶盖都是在杭州生产的。

再举个例子，就是今年 4 月底刚刚上映的《速度与激情 7》，仅在大陆的票房就高达 24 亿，观影人次超千万。

我想，第一个例子说明的是，品质消费的市场大势已经来临。

从宏观上看，虽然中国经济进入了结构调整期，但是增速依然位居全球前列，消费市场还在持续的扩大，社会结构也将从哑铃型逐步过渡到橄榄型。这就意味着消费结构也将从原来普通消费、奢侈消费两头粗中间细的哑铃型消费结构，逐步过渡到以中产阶级品质消费为主体的橄榄型消费结构。所以说，2000元马桶盖不是中国制造不出来，更不是中国没有消费市场，而是过去品质消费还没有兴起。但现在的消费者绝不仅仅满足于商品本身的属性，而是开始追求更高的附加值，品质消费的市场大势已经到来。

购物虽然痛快，但是为了运回这些产品，消费者可谓是想尽办法，吃尽苦头。其实，根本不用那么麻烦，今年我们苏宁易购海外购频道已经上线，不但价格与日本一样，我们还帮你送货到家，真正让消费成为一种享受。4月初，我们做了一场海外购的试运营活动，1.5万罐洋奶粉5分钟就被一抢而空，这说明海外购的需求正在井喷，也恰恰说明国内消费面临升级换代，品质消费将成为市场主流。

而《速7》的例子则说明，随着品质消费需求的升级，丰富的多元体验将成为主流消费者的追求。所以我们会发现，电视机大了、视频网站多了，电影院不仅没消亡，反而更火爆。同样的，在网购渐成趋势的同时，我们的传统电商也纷纷开设线下店，丰富用户体验。而我们的第一代云店，4月28号在南京和上海开业，

虽然这个云店还只是我们的第一代模型，但是当天就涌入了 5 万人次，因为这个店里除了电器外，还有海外购、智能穿戴、餐饮、超市、孕妈课堂、金融等多元丰富的体验。

所以，我认为中国经济的“新常态”在消费市场的体现就是，随着人均收入的提高，品质消费、体验消费渐成主流，原有靠屌丝经济支撑的假冒伪劣需求、低端廉价品需求将逐渐边缘化，提供这类商品的传统电商平台也将面临转型，而提供正品、多元体验的品质零售平台和 O2O 融合体验平台将成为零售行业的主流。

**那么，下面我就想跟大家探讨一下，互联网到底给零售业带来了什么？**

前两年，到处都在说，互联网要颠覆零售业，但是我一直认为互联网就是技术，就是工具，两者不是替代关系，而是深度融合关系。互联网最终会像阳光和空气一样，成为全社会的标配，这已成为共识。而零售作行业从过去到现在，到未来，核心本质不会发生改变，那就是始终沿着更好的提升效率，更好的扩大规模，更好的满足用户需求来发展。**零售商的职责天然就是要以更低的成本为消费者提供专业的、有保障的商品和服务。**

所以，无论技术怎么演变，无论商业形态怎么演变，“成本、专业、保障”这三个核心要素绝不会改变，而零售商自古以来就始终围绕平台、商品和服务三个方面努力提升着：

**从平台来看**，作为零售商一定要使自己的渠道网络和用户的所有消费场景进行对接。只要用户有需求，无论是主动的，还是

潜在的，平台商就应尽一切可能铺设过去。

**从商品来看**，作为零售商一定要不断的丰富商品结构，在专业经营的基础上，满足消费者一站式便利性购物的需求；品类上从耐用消费、快速消费到内容消费都应进一步覆盖，这样才能最大化的发挥平台的边际效益。

**从服务来看**，作为零售商一定要不断建设自身的核心能力，才能在成本、专业、保障上更具备竞争力，才能更好赢得消费者、合作伙伴的认同；核心能力必须要在资源支撑的基础上产品化，这才是零售商自身的产品，也才是零售商终极能力的体现。

但是互联网潮流汹涌澎湃，冲击着传统零售业，我认为这是机会，我多次表示要感谢互联网，感谢它给零售业插上的翅膀，让传统零售业打破了成长的天花板。

**互联网首先是打破了渠道的天花板**，让我们零售业者能以更优的成本组合铺设一个全渠道的平台，无缝的融入到所有可能的消费场景之中，让消费者以最近的距离、最佳的体验触碰到我们，带来渠道成本的下降。

**其次是打破了品类的天花板**，让我们以更低的成本快速扩充全品类经营，从而更便捷的吸引庞大的用户，带来销售规模的扩大。

**再就是打破了服务的天花板**，互联网能把企业内部的核心能力以平台方式，转变为对合作伙伴的增值服务能力，从成本中心

转变为利润中心，带来盈利模式的进化。

讲了这么多互联网的好处，接下来，我来分享一下，苏宁的“互联网+”。

从 2009 年起，苏宁就走上了互联网零售商的道路。在这个过程中，很多人说看不懂苏宁在做什么，是不是模仿，是不是造概念，是不是迷失了方向。我在这里想和大家说，苏宁从来就在走自己的路，苏宁的定位就是零售商，在 90 年代我们是专业零售商，在过去的十几年我们是综合连锁零售商，现在我们是互联网零售商，在未来我们可能还会是某某零售商。

互联网零售是一个新生的事物，所以需要一些时间去摸索，甚至是去试错。现在来看，互联网零售商这条本来没有的路，已经被苏宁趟出来了。2012 年我提出要打造“沃尔玛+亚马逊”的 O2O 模式，如今 O2O 模式也已成为行业大势，今年总理又进一步的提出了“互联网+”的概念。“互联网+”是什么？我认为，“互联网+”就是内容，也就是我们用互联网技术做什么。今天消费者要求的不再简单的是在网上买一个东西，而是要买的东西不但物美价廉，还要有附加值，让购物变成一种享受品质生活的过程。

我们应该感谢互联网，因为借助互联网技术，苏宁打破了成长的天花板。近 6 年来，苏宁沿着互联网+零售的发展路径，一直专注于三件事：

**第一件事，是借助互联网技术，苏宁在建设消费者平台的过**

程中“+渠道”。

过去在传统连锁时代，苏宁渠道的增加只能靠不断的开店，但门店不可能无限开下去，覆盖的范围总有盲点，成本效益总有极限。而借助互联网技术，苏宁已经形成了门店、PC、移动、家庭的全渠道布局。在我们不断尝试店面升级的同时，我们在PC、移动平台运营上正逐步走上轨道，我们借助收购PPTV进而进入“客厅大屏”，所有这些，就是为了形成与消费者全场景的融合。

即使是实体店，也已经不再是传统意义上的门店，而是互联网化的云店。所有的商品都在云端，所有的服务都在云端，所有的后台运营能力都在云端，云店只是作为苏宁易购平台在线下的服务终端而已，成为获取流量入口、提供用户体验的独特资源，成为低成本服务用户的载体，成为O2O模式的核心。目前在南京和上海的这两个云店只是我们线上线下融合的雏形，还有很多内容需要优化，接下来大家可以非常清晰的看到云店不断优化迭代的过程。可以说，这是互联网零售商苏宁，真正意义上的第一款互联网产品。我要求团队要用乔布斯做苹果的精神去做云店这个产品。

如果说云店率先点亮了O2O的一端，移动就必须要点亮O2O的另一端。我一直在跟团队说，移动端的目标，就是围绕着O2O的各个环节，加大产品推广，然后不断的快速优化迭代。

刚才我提到，苏宁要建立与消费者的所有触点。所以今年我们一个重大的网络铺设项目，就是在四五级市场建设苏宁易购服务站，将我们目前已有的覆盖全国的网络进一步的延伸和下沉。

**第二件事，是借助互联网技术，苏宁在提升产业链价值的过程中“+商品”。**商品扩容、供应链变革是苏宁互联网零售的核心要素。

苏宁全渠道的价值必须要通过商品来体现，用户的体验、流量的引入，粘性的提升，最基础也是最重要的就是商品丰富度。过去受限于空间，门店的 SKU 最多也就几万个，只能专营某一类商品，现在苏宁已经建立了电器 3C、超市、母婴、百货、金融、文化等不同消费特性产品的全面组合，品类大幅扩充，逐渐形成了自己的体系和发展平台。从红孩子收购、开放平台上线，超市正式运营到 PPTV 内容产业链正在进行的整合，都是为了向消费者提供更丰富、更专业的商品选择。

开放平台则是丰富商品最重要的手段，苏宁一直致力于打造一个公平透明的、充分竞争的开放生态系统，无论是自营、联营还是招商商户，只要能为消费者创造价值，都要支持他在生态系统中蓬勃发展。

海外购是扩充商品品类的另一有力途径，苏宁已具备海外供应链的先发优势。苏宁在美国、日本和香港地区均设立了公司，

可以以自营为主、平台为辅，从海外直供正品，并且已建立起完善的跨境物流体系，在国内率先推行“保税仓备货”模式，截至目前，苏宁已经在广州、杭州、福州、苏州等地设立了保税仓，解决了海淘动辄半个月以上的送货周期。

商品经营的变革最终带动的是整个供应链的变革，效率的提升，苏宁正在开展的工作实际已经得到广大供应商的认同，不论是美的、海尔、TCL 等优势品牌，还是华为、中兴、魅族、锤子等新兴品牌，都已经有了专门的团队与苏宁基于 C2B 在联合办公，在项目推广、新品包销等方面都展开了全面的合作。从供应链的角度来看，互联网的时代就是要将商品的需求和商品的制造无缝打通，通过数据进行精准制造和精准营销。

**第三件事，是借助互联网技术，苏宁构建零售业核心竞争力的过程中“+服务”。**核心服务能力的全面产品化是苏宁互联网零售的重要保障。

服务产品与后台服务能力有着截然不同的定位，后台服务能力更多是给企业自身应用和提供服务，而服务产品则是要将能力向社会开放出来给合作伙伴应用和提供服务。多年来，我们在零售行业积累的物流、资金流和信息流的能力主要用于服务自营，但现在借助互联网工具，我们升级为物流云、金融云和数据云，转化成社会化的产品对外开放。比如，我们在物流上经过 20 年的超前资金、技术投入布局，坚持自营经验积累的模式，四月初我

们已经正式对社会开放，目前已经有包括创维、志高、美的、华润太平洋等近百家知名企业入驻，这也意味着苏宁物流已经从过去的投入、成本中心转变成为我们的利润中心。

近几年，我们围绕消费者综合金融、供应链金融整体解决方案也已经形成了具有鲜明特色的金融云。我们的消费金融公司也将在近期正式开业，届时会推出一系列特色产品，比如 O2O 融合的信用消费产品“任性付”。当然，苏宁即将上线的“数据云”服务将为合作伙伴在运营成本降低，推广效率提升，以及供应链体系变革等方面带来明显效果。既然是产品化经营，我们就要追求用户规模的发展，我们的立足点首先是苏宁生态体系内的合作伙伴，而目标则是帮助合作伙伴降低成本，提高效率。从内部测评分析来看，苏宁提供的这些服务产品，由于建设运营成本的特点，将会大大低于合作伙伴在公开市场上采购的服务，而且随着规模的扩大，成本还将下降。

从另一方面来看，随着苏宁物流、数据、金融产品 in 合作伙伴中的应用渗透率的提升，必然使得苏宁作为零售商向消费者提供商品的能力、服务的能力不断得到提升；而伴随着合作伙伴的成本下降，也将使我们向消费者提供服务的成本进一步下降，也将带来消费者价值的提升。

到今年年底，我们预计在苏宁的平台上将有超过 2 亿的用户，可以在全渠道随意切换享受服务的方式；将会有数万家合作伙伴

倾心经营千万种以上的商品；同时，将会有大量的基于物流、数据、金融的产品服务，为合作伙伴和消费者创造极致的体验。

今年是苏宁的 25 周年，对于一个人来说，25 岁正是风华正茂、意气风发的时候，而 25 岁的苏宁也是血气方刚、拼劲十足。一路走来，广大投资者和各界朋友给了苏宁很多支持与鼓励，也带给我们很多启发。长期以来，苏宁与大家始终保持着积极的互动，也十分钦佩投资者的战略眼光和价值投资理念。对于未来的发展，我们充满信心，期待着与更多投资者结伴同行，把握中国消费市场的机遇，共享未来成长价值。