

SUNING 苏宁

科技转型物化 · 营销变革显效 · 网购再造突起

Technological Transformation Marketing Innovation Reengineering Online Shopping

苏宁电器2012年投资者业绩交流会

2012 Investor Performance Seminar Of Suning Appliance

中国·南京 2012.10

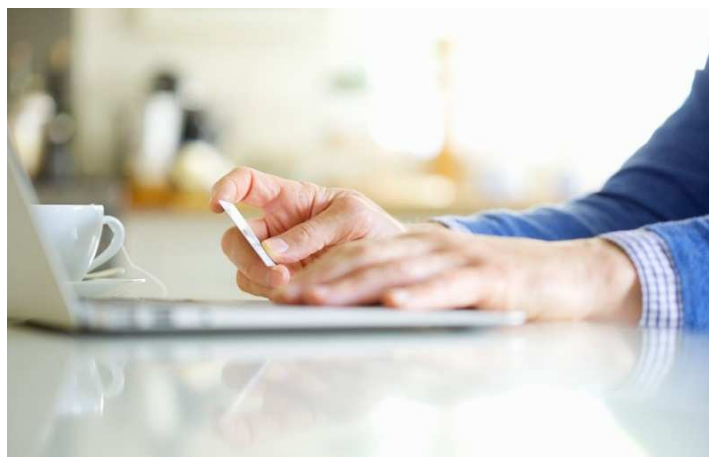
NanJing.China October.2012



——PART1——

苏宁将定义互联网时代的
中国新零售模式

随着互联网、物联网、社交网络、通讯技术的不断发展，消费者的购物行为正在发生潜移默化的转变，体现在如下几个方面



信息技术驱动下，消费者要求购物体验更加透明、更加智能，并能够贯穿多渠道环节；

简单的购物需求升级为集购物、休闲、娱乐为一体的综合生活服务需求；

在基础型服务的前提下，消费者更希望能够享受到包括产品、内容、集成等在内的整体解决方案和增值服务。

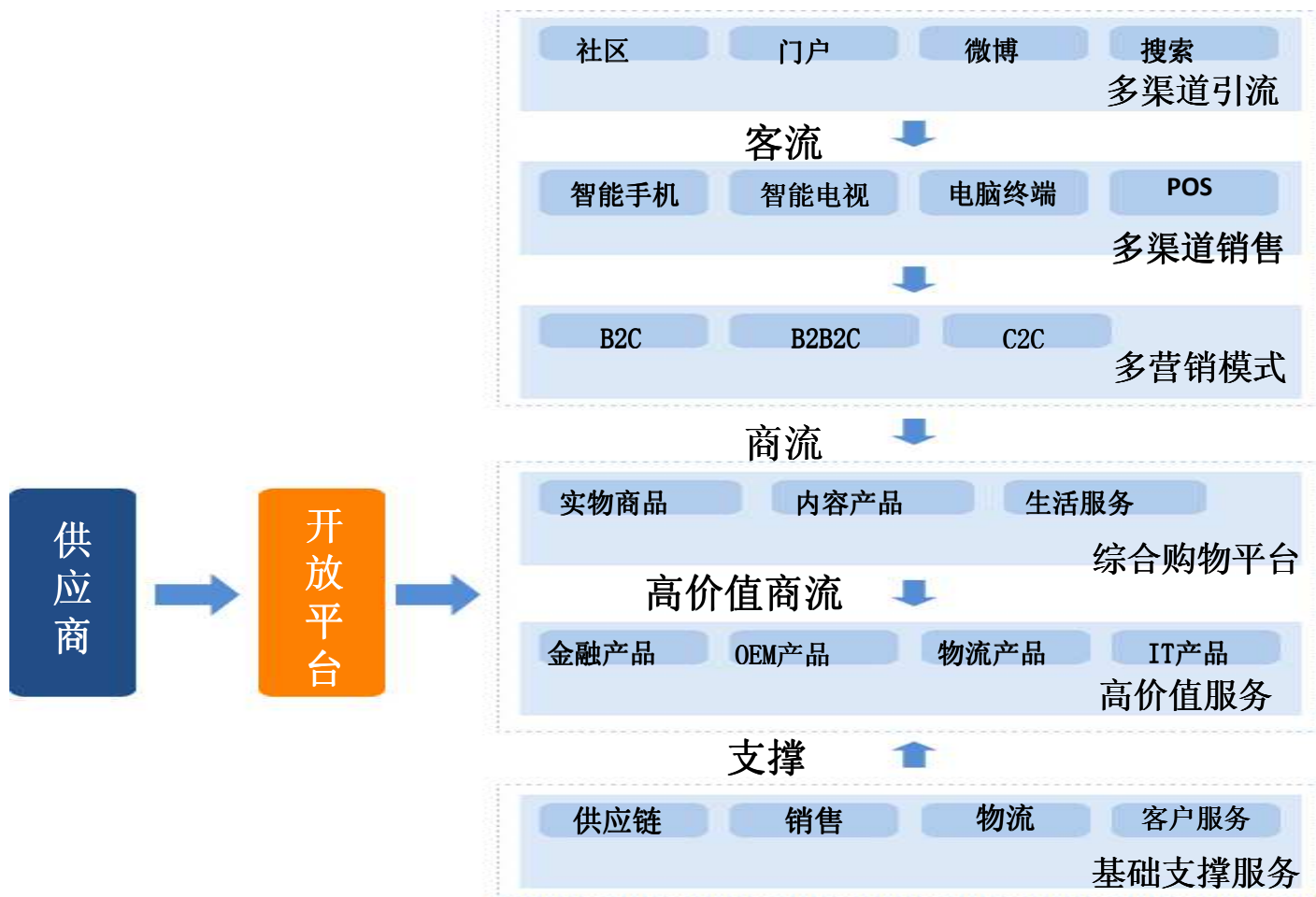


面对这样的消费者行为转变，单纯的店面模式或者电子商务模式都不能完全有效的满足消费者的需求。

新课题一—打造信息技术支撑的新零售模式

思考一—企业的资源整合、价值链管理如何匹配新的零售模式

新商业模式的业务模型



苏宁将定义互联网时代的中国新零售模式

苏宁新零售模式特点之一——多渠道融合



- 利用多渠道：门店、网站、手机、电视等
- 信息技术：二维码、LBS、融合通讯、社会化营销等
- 提供完整的购物体验：浏览产品、搜集资讯、性价比比较、产品体验、便捷支付、物流配送、售后服务等各个环节进行融合，满足消费者在不同场景下的需求

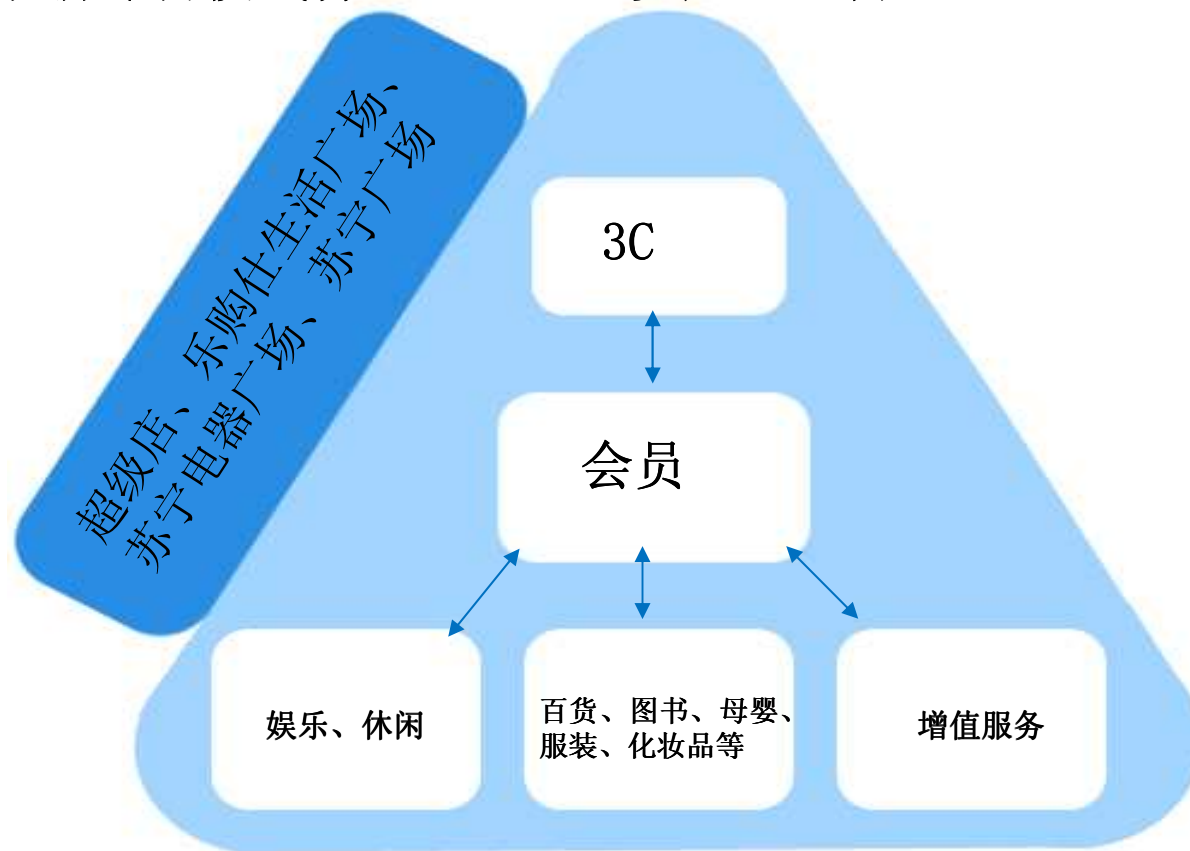
苏宁新零售模式特点之一——多渠道融合



苏宁新零售模式特点之一——多渠道融合



苏宁新零售模式特点之二——多产品经营



公司将快速增加产品品类、实现“超电器化”的目标，打造一站式的综合生活服务平台

苏宁新零售模式特点之三——多服务对象的定制化解决方案



- 中央空调
- 中央除尘
- 加湿器

家庭解决方案：“私享家”



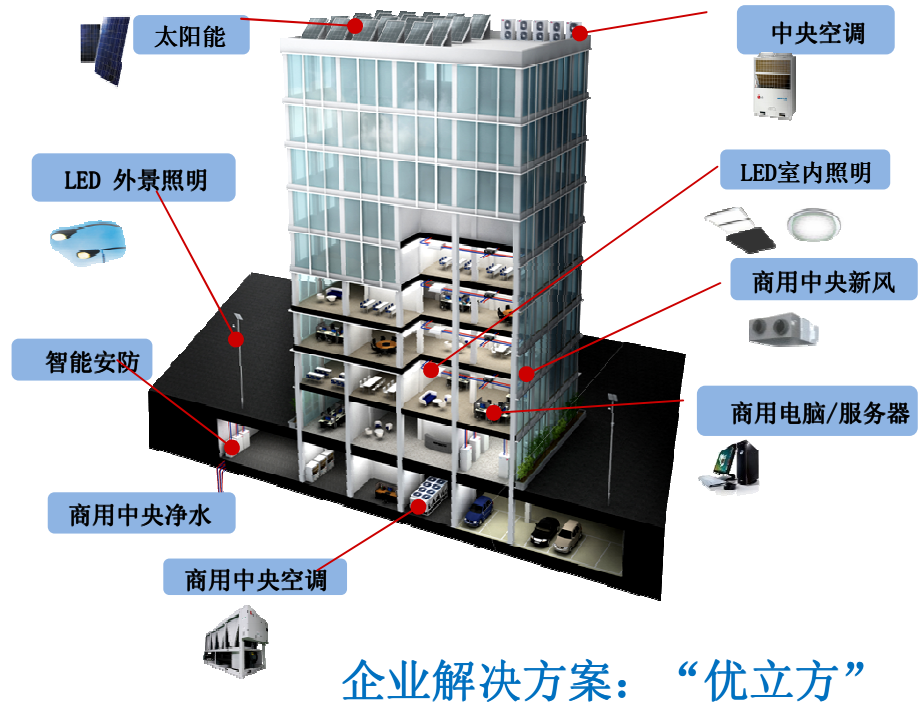
- 太阳能热水器
- 中央净水机



- 音箱、功放
- DVD机
- 投影机



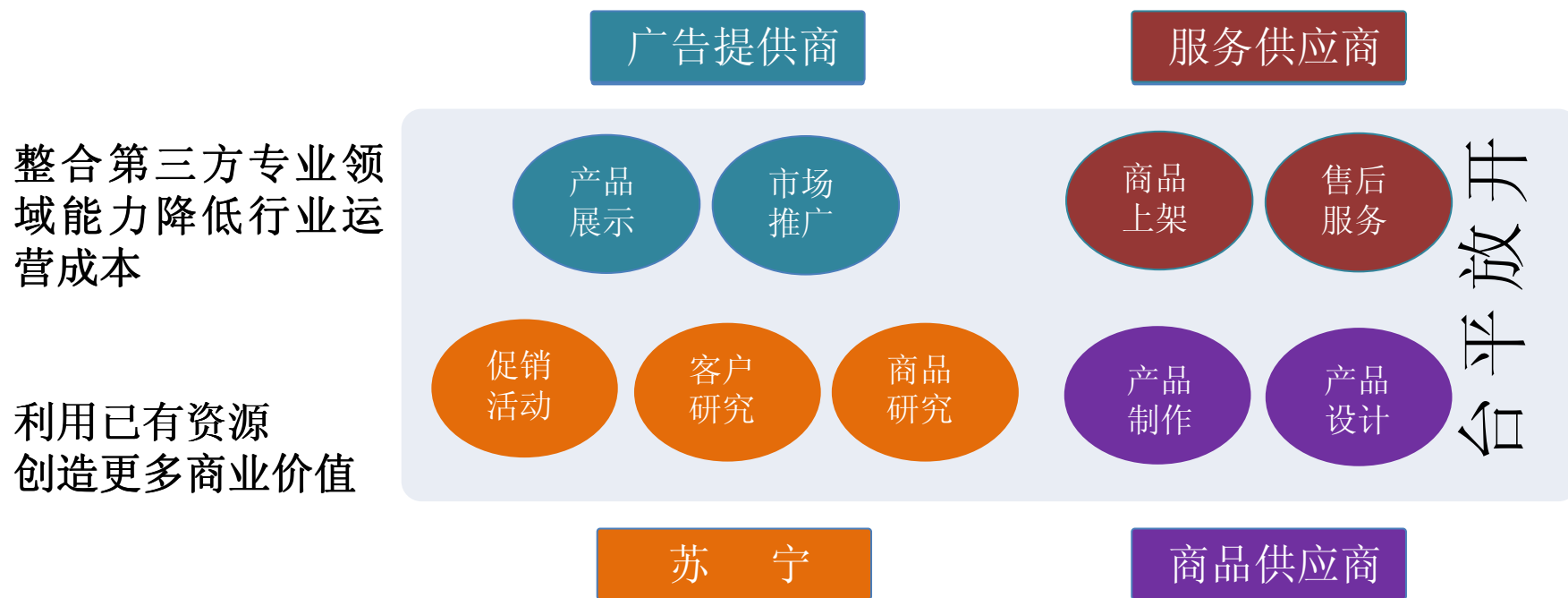
- 程控设备
- 智能控制终端
- 门禁设备
- 监控设备



- 太阳能
- LED 外景照明
- 智能安防
- 商用中央净水
- 商用中央空调
- 中央空调
- LED室内照明
- 商用中央新风
- 商用电脑/服务器

新零售模式特点

苏宁新零售模式特点之四——开放平台-生态圈



利用开放平台，将作业链各个环节在全社会范围内进行有效的再分工

苏宁新零售模式特点之五——全程价值链



坚持打造全程价值链

利用信息技术不断提升价值链的能力

坚持自主经营

坚持做好面向消费者的自主商品管理、自主研究客户、自主物流配送、自主售后服务

为消费者提供更好的保障

为供应商提供更多的服务

实现稳健的企业经营

新零售模式的竞争力优势——收入优势

更统一、专业的服务保障

购物更加便利、体验更加多样化

提供定制化解决方案，丰富功能、内容与运用

提升消费者吸引力

拓展增值服务

打开了新的业务增长空间
有效扩充了企业收入来源

新零售模式的竞争力优势——成本优势

(1) 采购成本

商品采购成本

供应链关系多年积累
供应链运营专业程度高



传统家电、3C优势品
类采购成本领先同行

较强的供应链理解能力
通过并购、战略联盟等
方式快速切入



新兴品类跨越式获得
采购优势

新零售模式的竞争力优势——成本优势

(2) 物流成本

作业链方面

- 仓储作业高度共享，摊薄了每平方米的仓储费用率
- 干线、配送集中配载，集约了配送费用
- 门店快递点设置，节约最后一公里的快递费用

自建物流方面

- 提前规划，土地获取与建设成本低
- 注重物流技术运用，自动化、机械化标准复制，缩短建设周期

闲置资源利用

- 利用闲置资源为供应商提供物流服务，降低成本

新零售模式的竞争力优势——成本优势

(3) 管理成本、品牌成本

管理成本

- 信息化程度高
- 资源高度共享
- 跨区域经营的扁平化管理组织，充分发挥规模效应

品牌成本

- 二十年的发展，企业品牌形象较好，认知程度较高
- 多渠道、多产品运营模式，规模快速提升，有助于品牌推广成本的节约

——PART2——

苏宁新商业模式的 实施路径

实施路径之一——物流体系建设

物流网络建设

- 基于线上线下统一规则的供应链物流网络与计划管理、确保全网库存协同，实现服务、成本最优
- 形成全国协同、立体覆盖的物流网络
- 2015年之前完成60个物流基地、8个自动化小件仓库
- 充分利用现有的网络资源加快城市快递体系的完善

物流技术提升

- 仓储作业方面
 - 超大规模自动化存储、拣选履约系统，实现单库100万件日处理
 - 条码、RFID物联技术应用，全流程条码管理，商品实时管控
 - 智能仓库系统，存储、拣选、包装多作业模式，满足不同产品作业管理
- 配送方面
 - 任务、资源统一调度计划，自动排程，实现干线、支线最后1公里多运输模式协调作业，确保2小时精准配送
 - GPS/GIS、智能手机实现运输全程可视监控
 - 事件调度实时异常监控，快速应急处理

实施路径之二—产品拓展

品类拓展目标

2012年底，公司产品品类计划拓展至150万SKU

品类拓展策略

综合运用自主采购、开放平台、战略合作、并购等方式

各品类产品拓展方式

产品	电器/3C产品	图书、日用品 母婴等标准化 产品	百货、虚拟 产品	黄金珠宝、 住房、汽车	生活服务	云服务产品
拓展方式	自主采购	自主采购 战略合作等	开放平台	开放平台	开放平台	自主研发 自主采购

实施路径之三—线上线下融合-产品方面

产品方面

➤ 品类趋同:

线上线下经营产品类别逐步趋同
线上解决门店空间的不足的影响
实现门店的目录销售

➤ 区隔定价:

结合竞争对手和苏宁操作的商品内容和定位，将商品分类进行区隔定价，有效保证竞争力和利润

体验方面

➤ 融合浏览产品、搜集资讯、性价比比较、产品体验、便捷支付、物流配送、售后服务等售前售中售后的各个环节

➤ 满足消费者在不同场景下的购物方式选择，并提供完整的购物体验

实施路径之四—IT能力建设

提升系统承载能力

实施三个阶段扩容

- 通过集群部署实现一定程度上的平行扩展
- 通过增加缓存及数据库读写分离实现数据库的高可用和平行扩展
- 重新构建系统架构，将系统分为前、中、后台，降低各层之间的耦合，显著降低前台负载

实施路径之四—IT能力建设（续）

提升用户体验

优化组织架构

- 明确用户体验部门的组织、工作职责和工作方法
- 通过组织和职责的固化来保证用户体验工作的有序开展

完善用户体验优化方法和目标

- 重点关注关键流程。如浏览、搜索、订单、支付、服务、退货等
- 总结形成体现用户体验的关键指标。日常开展指标监控和分析工作
- 通过持续优化改善这些指标，提升顾客的购物体验

运用数据挖掘、会员模型等技术手段。开展全生命周期的营销措施

开放平台

支持线上线下、多渠道、多产品融合的开放的系统架构平台

实施路径之四—增值服务

物流增值服务能力

- 运输增值
- 仓储增值
- 代加工

金融增值服务能力

- 供应商：供应链融资、小额信贷、企业支付、企业资金管理
- 个人客户：第三方支付、消费金融

IT增值服务能力

- 苏宁应用商店
- 整合互联网资源的云产品
- 开放平台

客户定制化的增值
服务能力

- 私享家：以互联网传输、物联网感应和智能家电终端为一体提供智能家居服务
- 优立方：针对工厂、企业提供定制化服务，涵盖：服务托管、内部管理解决方案、企业智能管理办公服务

自主产品经营能力

- 提高定制包销、OEM/ODM产品能力，整合供应链资源

—PART3—

近期重点工作

近期重点工作—工作总结—连锁发展

- 优化连锁店结构，注重经营质量提升

- (1) 关闭无效、低效社区店，降低店面亏损，降低租赁费用率
- (2) 创新店面业态，重点开发EXPO超级店、乐购仕生活广场，提高单店经营质量

- 加快二三级市场布局，奠定网购拓展基础

- (1) 二三级市场公司连锁发展进程加快，新开店占比相比上年同期均提高8个百分点
- (2) 连锁网络布局的进一步完善将为电子商务空间拓展在树立品牌形象、物流服务、网络建设等方面提供支持

近期重点工作—工作总结—营销变革

以商品研究为核心，以供应链协同为导向，建设专业、高效的采购平台

- 建立起产品拓展的组织架构并实质运作：

协同各业务单元对新品类拓展的需要，增设图书、百货、日用品、虚拟产品、金融产品
六个采购管理中心

- 3C产品能力和规模提升

- 3C品类销售占比提高至38%，产品结构进一步优化

- 产品毛利率也提升较快，3C运作水平显著提升

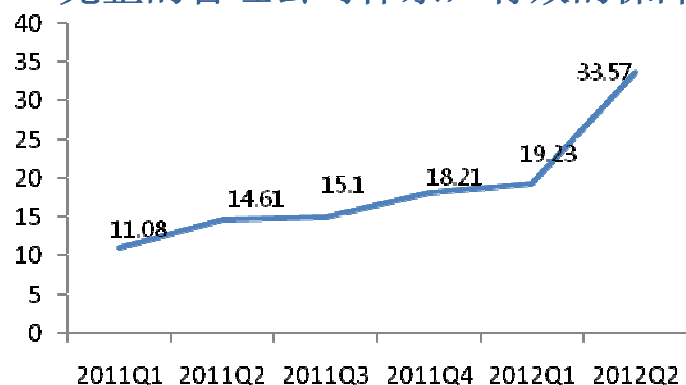
- 自主营销取得一定突破

- 自主产品拓展至7个品类，产品型号数已超过500个

- 定制包销、OEM产品销售增长较快，能够有效提升公司毛利率水平

近期重点工作—工作总结—电子商务

2011年起，苏宁易购以独立总部的形式运营，并按照独立的电子商务公司架构，形成完整的管理公司体系，有效的保障了苏宁易购运营、管理能力的快速提升。



营销推广

E18促销、全网比价月等一系列宣传推广活动，销售快速提升，苏宁易购的品牌知名度进一步提高
苏宁易购网站流量快速提升，网站排名8月底较4月底提升近1000名



产品拓展

公司产品线包括了电器产品、百货产品、生活日用品、图书、机票、酒店预定、水电煤气缴费、点卡销售、金融、保险等全品类

近期重点工作—下一阶段工作计划—组织架构

建立线上线下融合型的组织架构，实现统购分销、集中采购，分散业态运营，能够资源集中共享，强化各业态运营能力

- 各个业务单元面向上游供应商的采购谈判、日常维护业务统一集中至采购总部
- 经营管理的职能进一步整合到各业务单元运营体系
- 形成统一采购、业务单元独立运营的组织管理模式

近期重点工作—下一阶段工作计划—品类丰富及供应链优化

—通过开放平台大量引进中小品牌供应商进入苏宁易购

招商	登录注册	招商中心	成功案例	帮助中心
合同	合同申请	合同审批	合同签订	合同变更
商品	商品申请	内容管理	库存管理	价格管理
开店	店铺装修	产品出样	库存管理	价格管理
物流	发货管理	退货管理	换货管理	无货处理
财务	货款管理	在线签收	付款查询	费用管理
数据	销售数据	流量数据	促销效果	库存分析

开放平台实现了招商、合同、商品、开店、物流、财务、数据七个业务模块

向供应商提供了供应链、物流、金融的全面服务

近期重点工作—下一阶段工作计划—品类丰富及供应链优化（续）

—通过并购快速丰富重点品类

- 在母婴、服装、鞋类、化妆品、酒类、旅游、团购等品类与有优势的垂直电商建立战略联盟
- 建立系统直连，优化供应链，保持合理的库存周转率
- 双方在各个环节紧密协同，重点在客户营销，商品搜索与推荐上深度合作

—与大品牌深度优化供应链

近期重点工作—下一阶段工作计划—连锁发展

- 继续店面结构调整
- 大力发展超级店、旗舰店、LAOX
 - 旗舰店：合理规划各类业态门店的SKU，推动商品丰富、店面运营的转型升级
 - 超级店：加快开设进度，年度新开店15家
 - 乐购仕生活广场：循序发展，不断探索经营模式，盈利模式
- 加强二级市场核心竞争能力的建设
 - 门店运营能力
 - 物流配送能力
 - 服务能力
 - 营销推广能力
 - 内部管理能力

近期重点工作—下一阶段工作计划—物流网络完善

到2012年底完成：

- **商品铺货**

商品实现88个仓库统一面向消费者施行最后一公里配送

- **基础扩建**

扩建8个小件仓库，仓储面积3万、5万两个标准，复制南京操作模式
建立以南京为中心的20个城市自营干线运输体系

近期重点工作—下一阶段工作计划—IT建设

系统基础
建设

- 10月份形成日均1亿UV的系统支撑能力
- 明年春节后新架构的整体上线

研发能力
建设

- 建立以红孩子IT团队为基础的北京研发中心
- 年底前建立美国硅谷实验室

用户体验
建设

- 建立起以数据分析为导向的用户体验优化体系
- 大幅度提升商品的搜索筛选功能
- 逐步完善客户数据分析能力，优化推荐系统

SUNING 苏宁

苏宁电器2012年投资者业绩交流会
2012 Investor Performance Seminar Of Suning Appliance

苏宁 SUNING

Thank you for your attention!

© Copyright suning appliance 2012