

SUNING 苏宁电器

◀ **纵深连锁 变革经营 建设平台 固化管理** ▶

In-depth Expansion Innovating Operation Establishing Platform Standardizing Management

苏宁电器2009年年度业绩交流会

2009 Suning Appliance Annual Performance Seminar

中国·深圳
ShenZhen · China

目 录

第一部分 2009年度业绩回顾 第 2页

第二部分 2010年度发展展望 第22页

第三部分 2010年投资者关系管理工作 第43页

第一部分

2009年度业绩回顾

2009年度业绩回顾

1.1 业绩概览

1.2 连锁发展

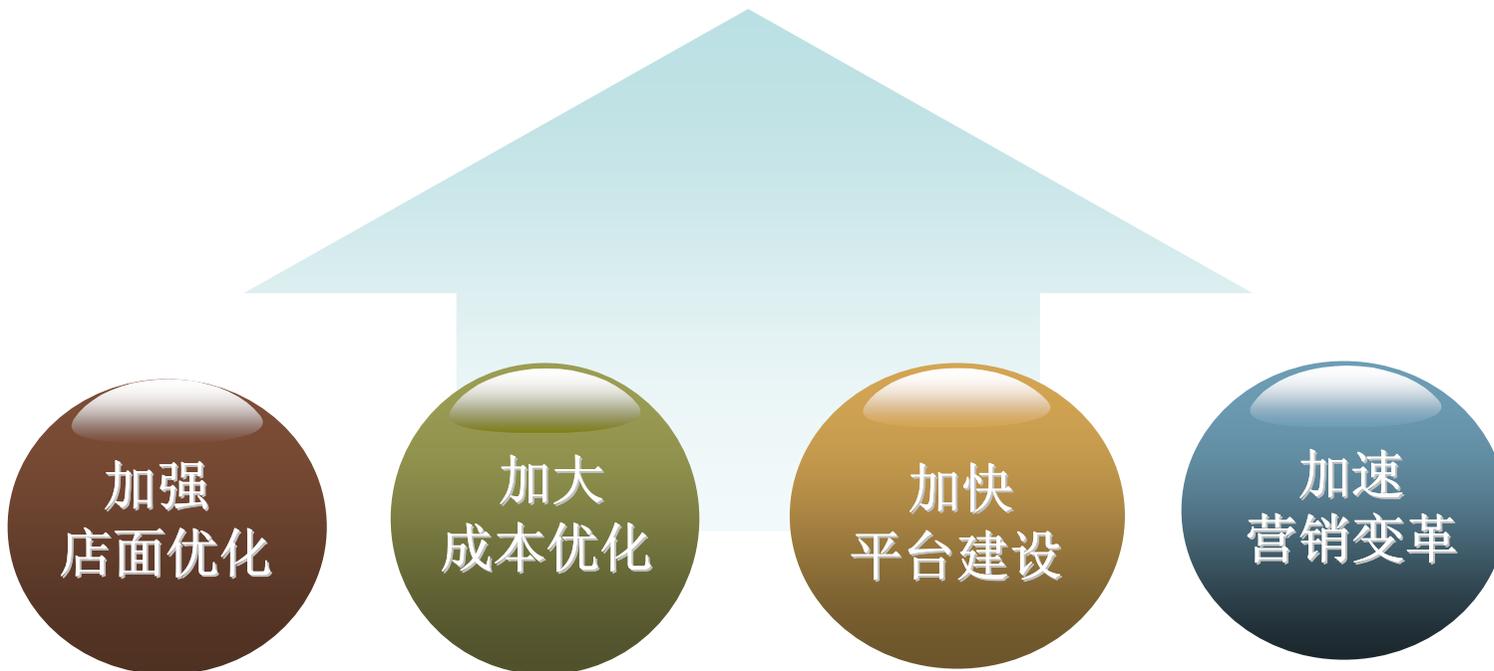
1.3 营销变革

1.4 管理优化

1.5 服务创新

业绩概览—经营策略

领跑行业 树立标杆



业绩概览—经营成果

项 目	2009年	2008年	变动情况
营业收入（亿元）	583.00	498.97	↑ 16.84%
营业利润（亿元）	38.75	29.64	↑ 30.72%
归属于公司股东的净利润（亿元）	28.90	21.70	↑ 33.17%
归属于母公司所有者权益（亿元）	145.40	87.76	↑ 65.68%
总资产（亿元）	358.40	216.19	↑ 65.78%
经营活动产生的现金流量净额（亿元）	55.55	38.19	↑ 45.45%
基本每股收益（元）	0.64	0.49	↑ 30.61%
归属于公司股东的每股净资产（元）	3.12	2.93	↑ 6.48%
每股经营活动现金流（元）	1.19	1.28	↓ 7.03%

业绩概览—经营成果

指 标	2009年	2008年	变动情况
综合毛利率	17.73%	17.72%	↑ 0.01%
三项费用率	10.40%	11.06%	↓ 0.66%
销售净利率	5.07%	4.49%	↑ 0.58%
全面摊薄ROE	19.88%	24.73%	↓ 4.85%
存货周转天数	42	41	↑ 1
应付账款周转天数	32	30	↑ 2
流动比率	1.46	1.38	↑ 0.08
速动比率	1.15	0.98	↑ 0.17
资产负债率	58.36%	57.85%	↑ 0.51%

2009年度业绩回顾

1.1 业绩概览

1.2 连锁发展

1.3 营销变革

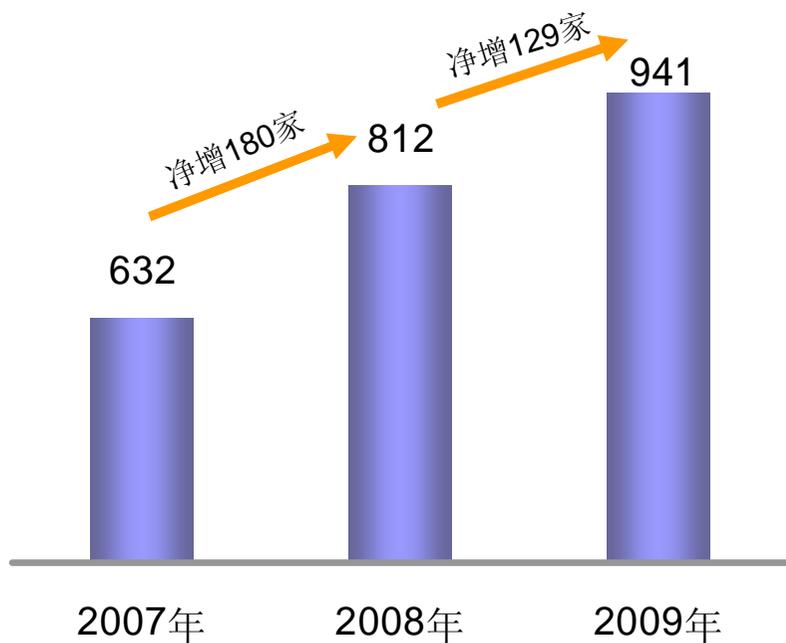
1.4 管理优化

1.5 服务创新

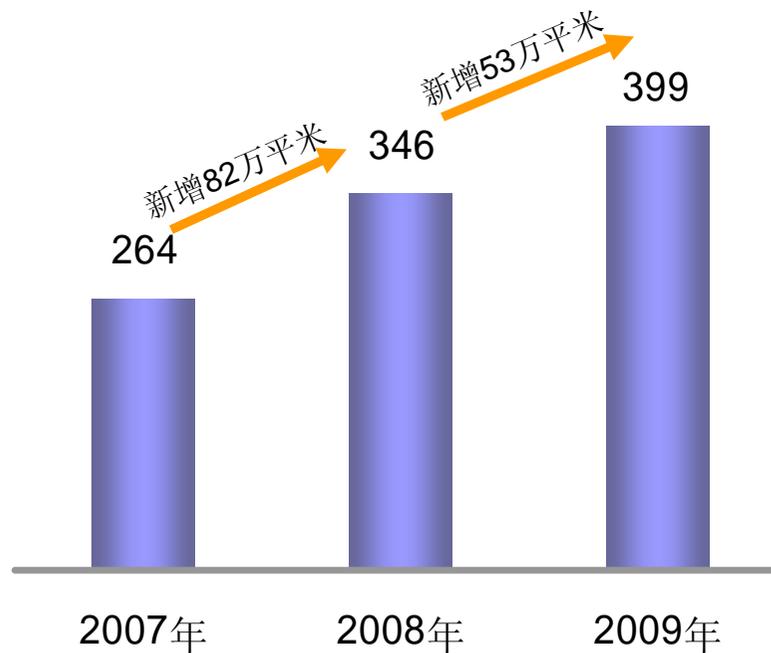
连锁发展—店面规模

持续推进连锁网络发展 店面规模稳步提升

连锁店数量（家）

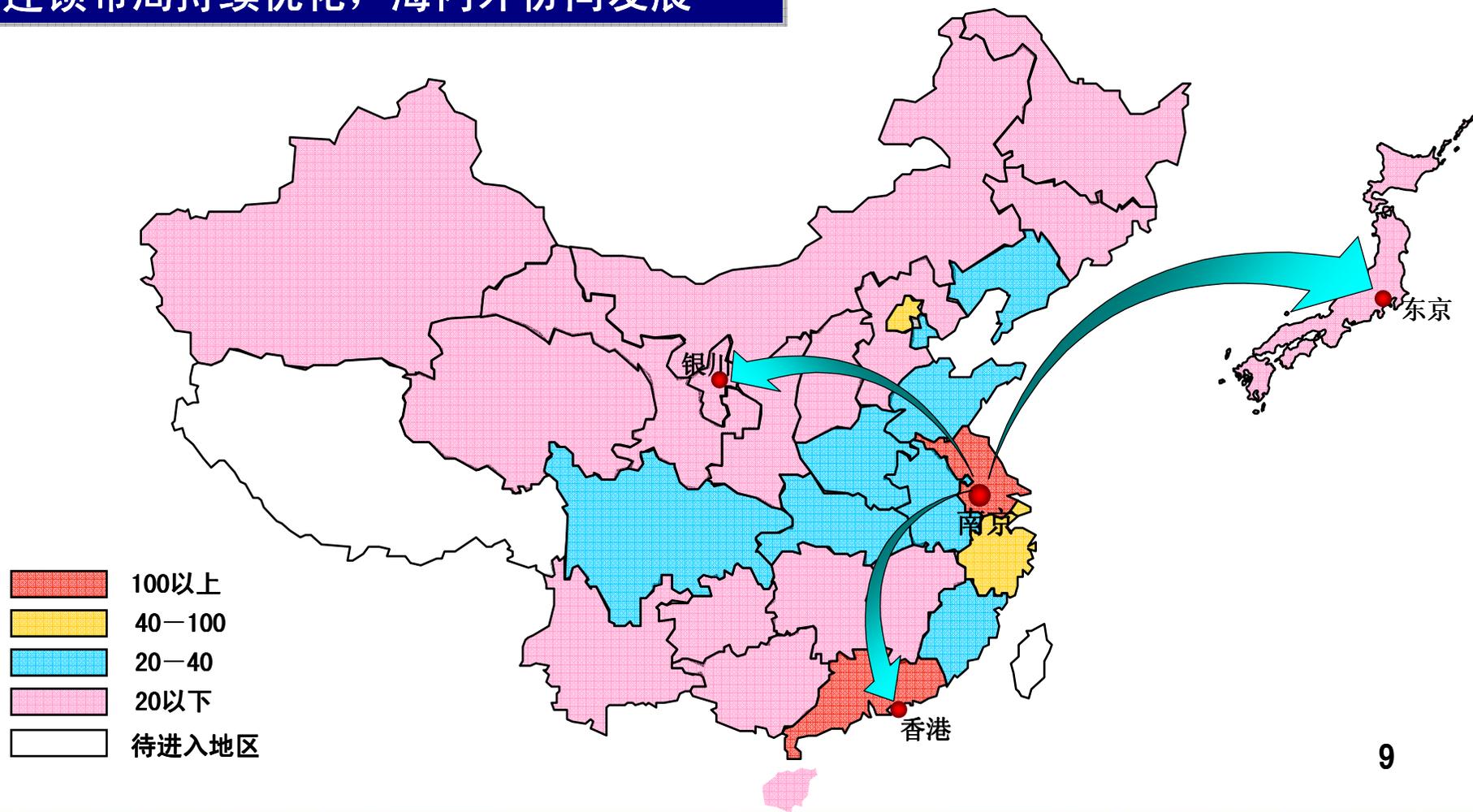


连锁店面积（万平米）



连锁发展—店面布局

连锁布局持续优化，海内外协同发展



连锁发展—店面布局

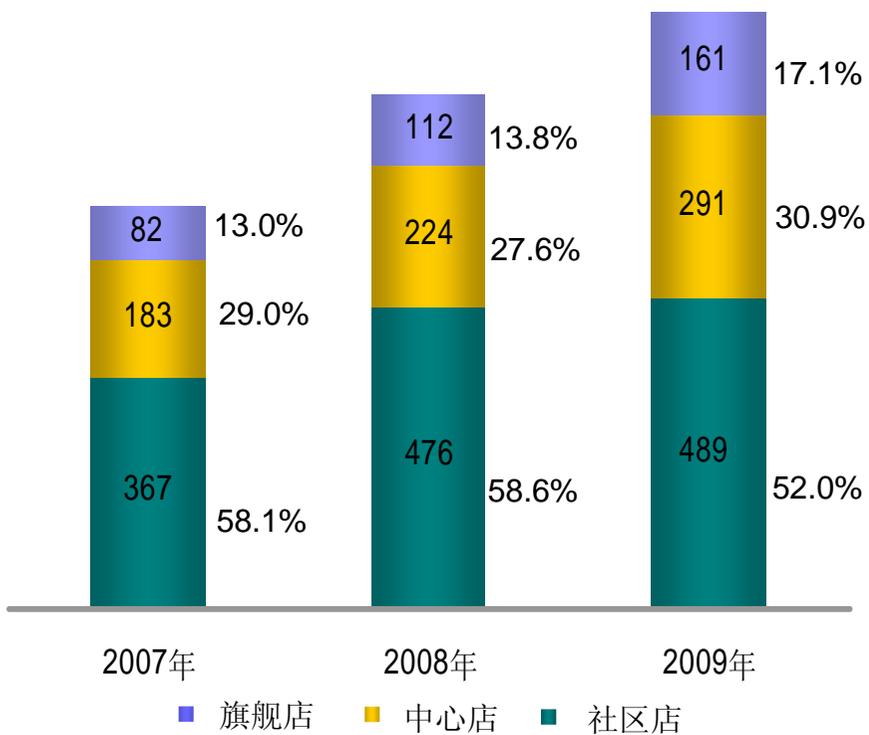
“地区攻略”持续落实

片 区	2009年 店面		2009年销售	
	数量 (家)	占比	金额 (亿元)	占比
华东一区	196	21%	132	23%
华东二区	181	19%	109	19%
华南片区	154	16%	84	15%
华北片区	129	14%	95	16%
西南片区	99	10%	58	10%
东北片区	72	8%	34	6%
华中片区	71	8%	32	6%
西北片区	39	4%	26	5%
合 计	941	100%	570	100%

连锁发展—店面结构

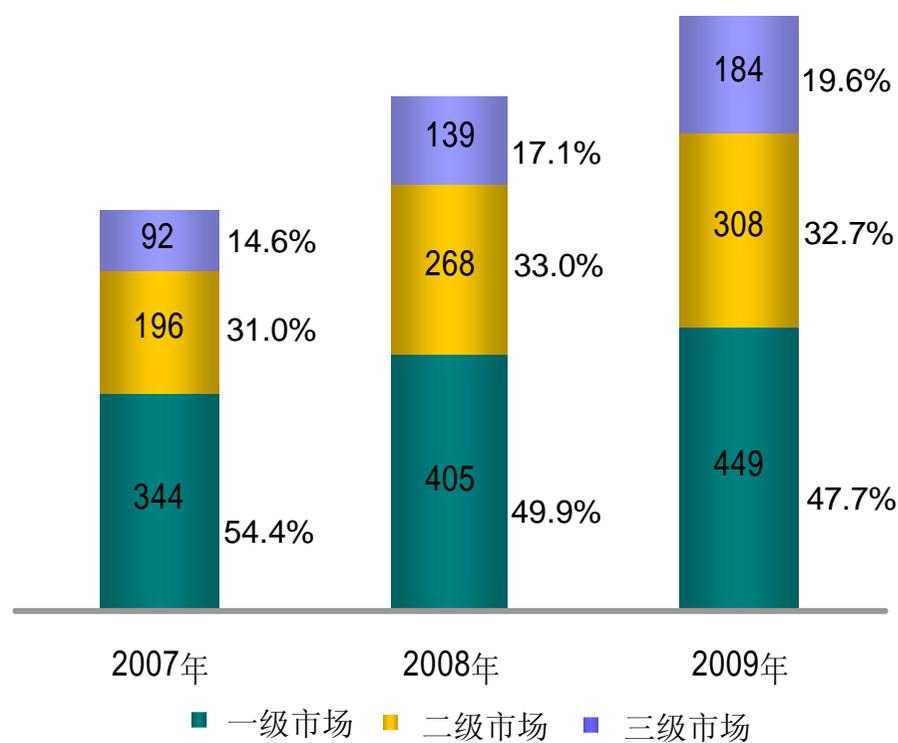
“旗舰店攻略”卓有成效

旗舰店、中心店占比提升



渠道下沉渐进推进

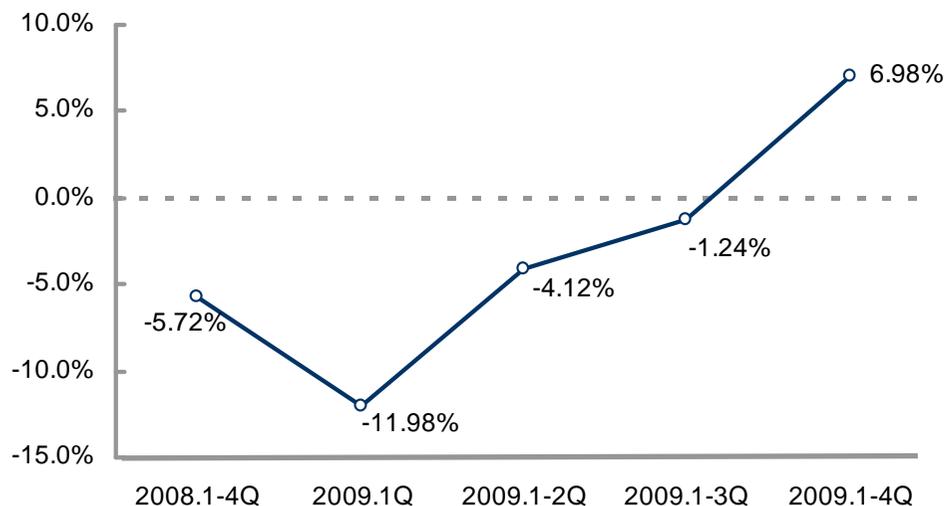
三、四级市场门店占比提升



连锁发展—店面质量

合理使用多种手段 店面经营质量稳步提升

可比店面销售变动 (%)



分类型的可比店面销售变动 (%)

类 型	2009年	2008年
旗舰店	7.65%	-5.39%
中心店	8.59%	-7.27%
社区店	3.38%	-4.57%
整 体	6.98%	-5.72%

2009年度业绩回顾

1.1 业绩概览

1.2 连锁发展

1.3 营销变革

1.4 管理优化

1.5 服务创新

营销变革

以客户为中心 实施销售创新

- 提升客户购物体验
- 创新店面标准——店中店、第五代3C+旗舰店、精品店

以商品为核心 实施采购创新

- OEM、定制、包销循序推进
- 研究客户需求，创新服务产品
- 供应链持续优化，创新共赢合作模式

拓展盈利能力 实施渠道创新

- 加强乡镇市场研究，推进连锁发展试点
- 打造网购平台，丰富营销渠道

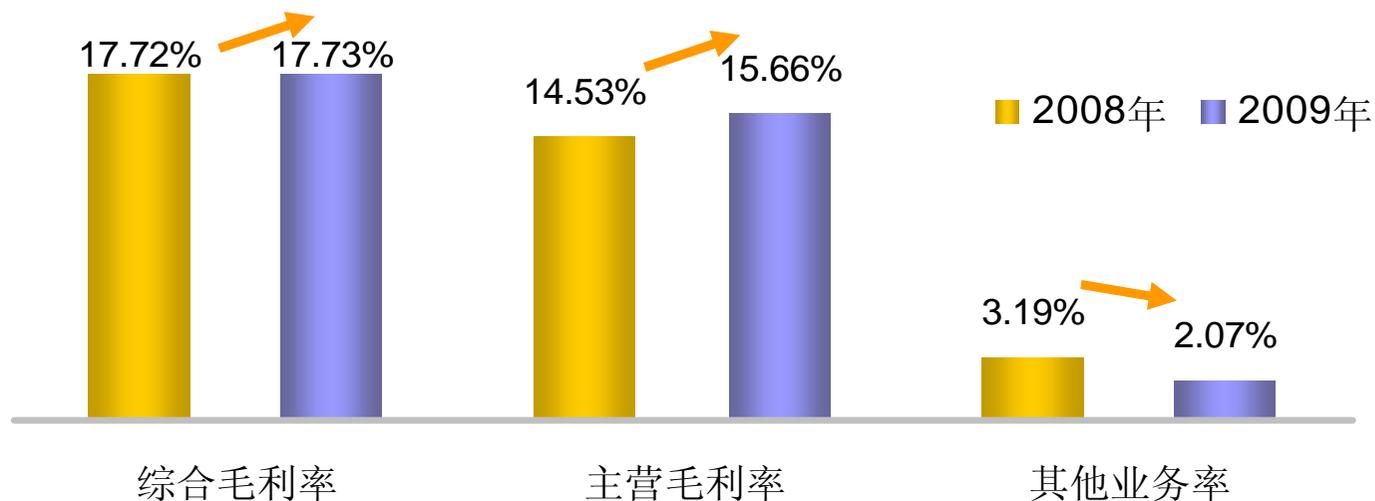
综合毛利率进一步巩固

盈利能力稳步提升

营销变革—毛利分析

毛利结构持续优化 综合毛利率稳步提升

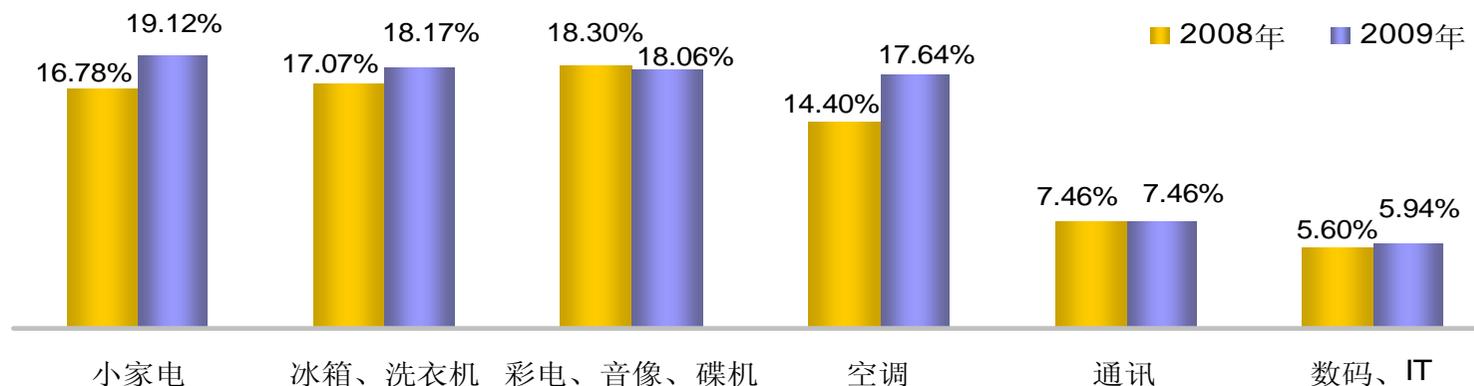
指 标	2009年	2008年	变动情况
主营业务毛利率	15.66%	14.53%	1.13%
其他业务收入利润率	2.07%	3.19%	-1.12%
综合毛利率	17.73%	17.72%	0.01%



营销变革—分品类毛利变动分析

部分品类毛利提升明显 营销变革效果初步显现

品 类	2009年	2008年	变动情况
小家电产品	19.12%	16.78%	2.34%
冰箱、洗衣机	18.17%	17.07%	1.10%
彩电、音像、碟机	18.06%	18.30%	-0.24%
空调器产品	17.64%	14.40%	3.24%
通讯产品	7.46%	7.46%	-
数码及IT产品	5.94%	5.60%	0.34%



2009年度业绩回顾

1.1 业绩概览

1.2 连锁发展

1.3 营销变革

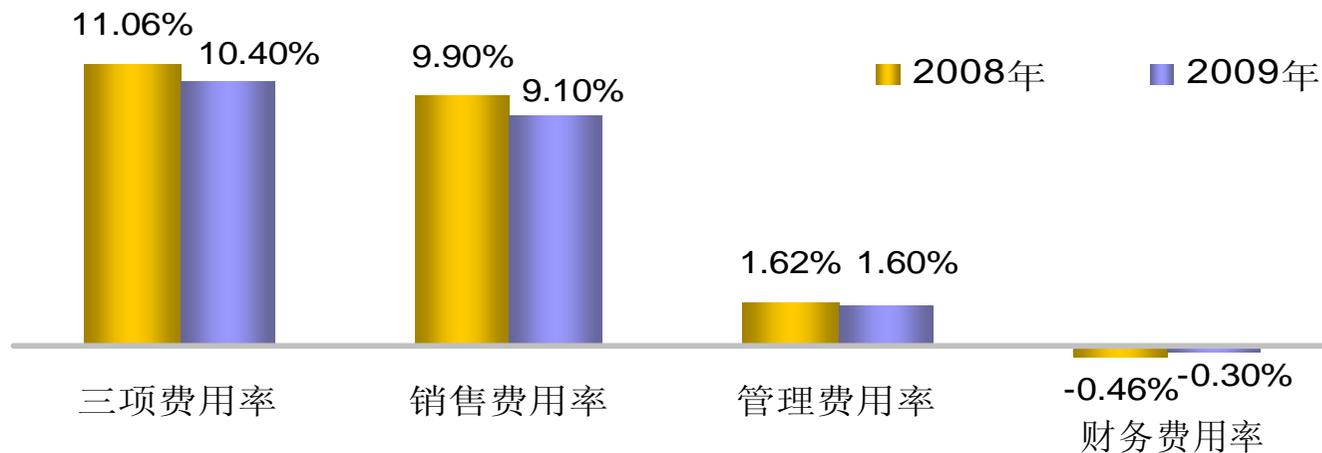
1.4 管理优化

1.5 服务创新

管理优化—整体费用分析

推进共享 厉行节约 控制成本 提高效率

指 标	2009年	2008年	变动情况
销售费用率	9.10%	9.90%	-0.80%
管理费用率	1.60%	1.62%	-0.02%
财务费用率	-0.30%	-0.46%	0.16%
三项费用率	10.40%	11.06%	-0.66%

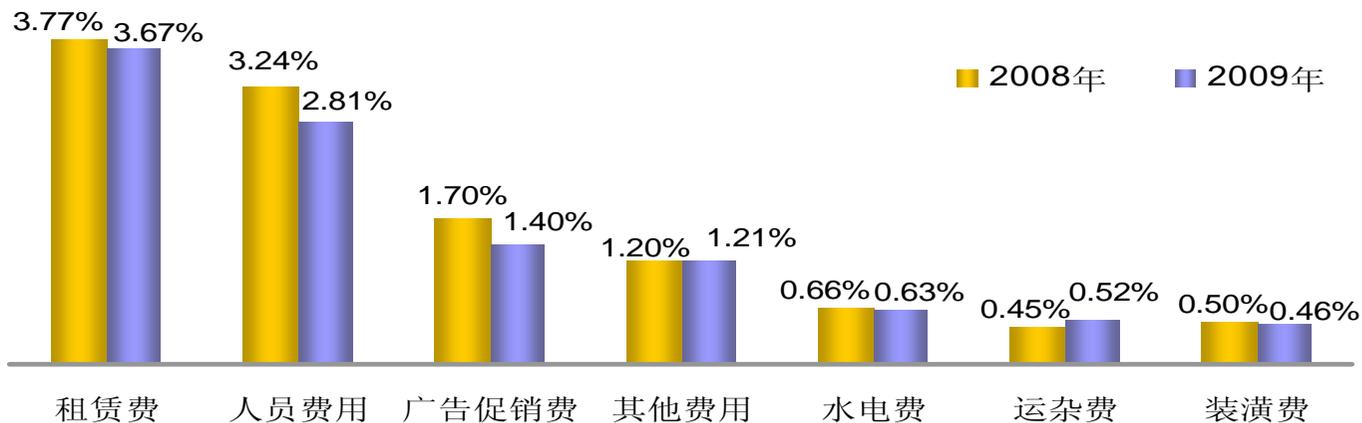


管理优化—分项目费用分析

推进共享 厉行节约 控制成本 提高效率

项 目	2009年	2008年	变动情况
租赁费	3.67%	3.77%	-0.10%
人员费用	2.81%	3.24%	-0.43%
广告促销费	1.40%	1.70%	-0.30%
其他费用	1.21%	1.20%	0.01%
水电费	0.63%	0.66%	-0.03%
运杂费	0.52%	0.45%	0.07%
装潢费	0.46%	0.50%	-0.04%

- ▶加大转租降租，减少租金支出
- ▶加强店面评估，淘汰不良店面
- ▶优化人员结构，提高人员绩效
- ▶增进节约意识，降低行政费用
- ▶完善共享服务，提高运行效率
- ▶推进针对营销，合理投入资源



2009年度业绩回顾

1.1 业绩概览

1.2 连锁发展

1.3 营销变革

1.4 管理优化

1.5 服务创新

服务创新

物流 配送

推进物流基地标准化建设，借助WMS、TMS系统实现“优质、快速、满意”的物流服务

- 沈阳物流建设按计划推进
- 成都、无锡、天津、北京等地区物流基地方案设计完成，相继进入施工阶段
- 2009年完成10家物流基地的选址
- 累计配送能力同比增长30%

售后 服务

服务终端网络稳步扩张 服务能力持续加强 服务专业化水平进一步提升

- 售后服务终端网络稳步扩张，年末售后服务终端网点数量同比增加81%
- 日最大安装能力25万台/套，日最大维修能力18万台/套，24小时内及时提供上门服务
- “国家职业技能鉴定站”、《房间空气调节器安装服务规范》

客户 服务

利用先进的呼叫中心平台，运用多种服务方式，建立360度全方位快速服务通道

- 呼叫中心拥有座席量1000个，日信息量达到10万
- 电话、短信、在线客服等多种服务方式
- SAP-CRM系统成功上线
- 运用理赔基金，提高客诉受理解决能力

第二部分

2010年发展展望

2010年发展展望

2.1 2010年外部环境分析

2.2 苏宁电器现状分析

2.3 苏宁电器2010年经营策略

外部环境分析

宏观经济稳步向好，家电行业中长期发展趋势不变

- 1 宏观经济稳步向好，城镇化进程加快，居民收入进一步提高，促进消费结构优化升级，实施各种消费创新，规范消费秩序，消费成为经济增长新动力。

- 2 随着中国经济的持续发展，家电市场容量继续保持相对稳定的增长。据统计，**2010年国内家电市场容量将达到10,000亿左右**，预计未来三年仍将保持每年**10%**左右的增长。

外部环境分析

内需拉动政策、技术变革促家电行业新增长

家电下乡

- 产品、型号拓展；国家补贴政策调整

以旧换新

- 在目前9个试点省市的基础上，进一步扩大地区范围（预计5月份出台）

技术变革

- 彩电：产品方面，LED平板电视将成为主流产品；彩电技术将在3D、互联网方面实现突破
- 冰箱：三门冰箱、对开门冰箱和滚筒洗衣机等中高端产品实现快速增长
- 3G通讯：3G网络进一步完善，3G手机快速普及；据中怡康数据显示，3G手机数量占比从2009年的3.4%提升至20.3%，金额占比从8.4%提升至37.8%

2010年发展展望

2.1 2010年外部环境分析

2.2 苏宁电器现状分析

2.3 苏宁电器2010年经营策略

现状分析

目标：打造提升自身能力、为供应商及消费者创造价值的体系

连锁发展

- 店面布局主要分布在一级市场及富裕的二级市场，但市场份额仍较小；
- 三、四级市场的渗透和覆盖相对较少；
- 现有的店面平台以租赁为主，企业长期稳定经营以及店面标准化建设存在一定的风险和障碍；
- 传统的店面模式已不能满足公司纵深发展及客户细分战略实施的需要。

平台建设

- 初步建立较为完善的管理体系、服务平台、人力资源平台，企业经营模式逐步成熟，有力保障企业实现稳健发展。但还需要结合公司的经营、服务、变革的策略，建立前瞻性的模式；
- 物流平台建设的相对滞后，对公司在区域范围内的资源整合、采购及配套服务能力的提升带来一定的限制；
- 信息平台已经在零售行业形成领先优势，但对于公司效率提升、前台客户体验，供应链深层次对接上还需要持续优化。公司将运用最新的技术，进一步和企业的经营管理体系融合，加快优化。

采购销售模式

- 已经形成了与供应商进行更先进合作的模式理念，并建立了相应的供应链系统平台，但对接程度有待提升，变革速度有待加快；
- 公司的商品规划能力、采购能力、销售能力、服务能力等仍需进一步加强；
- 对于公司提出的多产品，多业态，多渠道的营销变革方向，从组织流程、管理模式等方面的配套需要进一步的完善。

2010年发展展望

2.1 2010年外部环境分析

2.2 苏宁电器现状分析

2.3 苏宁电器2010年经营策略

2010年经营策略——连锁发展

创新店面模式，持续推进连锁网络纵深发展

传统店

加大已进入一级市场和富裕二级市场空白商圈以及新兴商圈开发，新进入31个地级城市，开设200家左右传统店面，重点加强旗舰店、中心店的建设，适当补充开设社区店

精品店

在北京、上海、广州、深圳等一级市场，选择中高端商圈、中高档购物中心，开设20-30家精品店。

县镇店

全面启动三、四级市场县镇店的连锁拓展工作，在公司内部上一级管理平台、物流平台比较成熟的前提下，优选人口、消费基础较好的三、四级市场开设200-300家县镇店。

自建店

纯自建开发与购置、订单式地产等方式相结合，一、二、三级市场同步加强自建店开发，年内实现首个自建店项目—威海店的建成及运行，同时按规划加快南京、成都、无锡、徐州、连云港等地区自建店项目的选址、建设，以及与大型房地产商签订定制开发合同的工作。

2010年经营策略——连锁发展

创新店面模式，持续推进连锁网络纵深发展

县镇店开发—选址标准

项目	选址标准
区位	县或乡镇的中心位置
商圈	百货、超市、交通枢纽附近或新兴商圈
面积	800-1500平方米
楼层	一楼，最多不超过二楼，且一楼不少于400平方米
外立面	主店招面向主干道或人流聚集点，有独立的临近主干道的主入口
租赁费用	原则上按照销售提成的方式，费率控制在合理水平
租期	6-8年

2010年经营策略——连锁发展

创新店面模式，持续推进连锁网络纵深发展

县镇店开发-经营模式

采取品类出样、自营销售的经营模式，执行独立的合同政策，将大幅降低供应商进行渠道开拓、销售网点建设的市场费用投入，充分整合供零双方资源，实现共赢。

项目	运营模式
人员设置	● 全部为公司自有人员，计划按100平方/人的标准进行配置
销售产品	● 以传统家电为主，辅之以电脑、数码、通讯产品
展台展柜	● 定制化生产，标准化拼装
物流配送	● 依托上一级物流平台，采用针对性备货，当地车辆合作等形式，提高复制质量

2010年经营策略——连锁发展

创新店面模式，持续推进连锁网络纵深发展

➤ 香港地区连锁发展：依据连锁发展规划，按照“先核心商圈，后区域商圈，再社区商圈”的原则，在香港岛、九龙、新界同步开发，推进连锁网络全面布局。计划2010年开设10家店面，主要分布在铜锣湾、旺角、尖沙咀等商圈。

	经营方向	面积(m ²)	商圈范围	区位范围
标准店	以通讯、数码、电脑、小影音品类商品为主,同时配有空调、冰洗、黑电等传统生活电器。	300	核心商圈 区域商圈 社区商圈	沿街商铺 购物中心
旗舰店	在完整品类出样基础上，适度考虑扩大品类，如健身器材等，提高品项丰富度。	1500左右	核心商圈	购物中心为主 沿街商铺为辅

2010年经营策略——营销方面

创新转型，把握未来；协同增效，合作共赢

采购创新

➤ 加强商品规划 丰富产品结构

加强商品规划，细化SKU的管理，丰富产品线，积极推进新品引进，通过对消费者需求的把握和商品优选，精选商品提升门店运营绩效。

➤ 提升品类管理 提高自主采购能力

细化商品管理，加强薄弱品类经营，针对品类特性，全面推进品牌区域代理、渠道代理，推进全国独家代理产品销售、首家销售等模式，提高自主采购能力，形成差异化竞争，提升产品操作能力。

➤ 变革经营模式 提升运营效率

推进与供应商合作模式的转变，将部分品类目前存在的联营合作模式转为供价代销或经销的合作模式；在此基础上加强对单品的管理，与供应商共同研究产品定价，杜绝虚高价格和过度营销，提升双方效益。

2010年经营策略——营销方面

创新转型，把握未来；协同增效，合作共赢

采购创新 — 提升品类管理，提高自主采购能力

变革方向	变革内容
品类细分	<ul style="list-style-type: none"> ※ 从现有的七个品类事业部中细分出厨电、生活电器、OA外设配件等新的品类部门 ※ 通过品类细分一方面加强薄弱品类的经营，另一方面拓展新品类，丰富产品经营
加强自主产品 操作	<ul style="list-style-type: none"> ※ 拓展自主产品覆盖品类 ※ 提升自主产品销售占比
加强包销定制 操作	<ul style="list-style-type: none"> ※ 将包销、定制操作的计划细分至商品组，明确占比要求，加强考核力度 ※ 提升包销、定制产品的销售占比
丰富三四线 品牌操作	<ul style="list-style-type: none"> ※ 针对有条件的品类和地区采取区域代理、渠道代理、全国代理等多种形式，实现三四线品牌的自营操作，将此作为2010年的突破方向 ※ 提高配件类产品的销售占比，提升经营利润

2010年经营策略——营销方面

创新转型，把握未来；协同增效，合作共赢

采购创新 — 变革经营模式 提升运营效率

采购模式	变革方向	变革内容
经销	继续加强	<ul style="list-style-type: none"> ※ 针对性地制定采购策略 ※ 加强产品研究，逐步形成公司自主采购、自主定价的能力
供价代销	逐渐转向经销操作	<ul style="list-style-type: none"> ※ 逐步降低代销模式操作的比例
联营	逐步转向供价代销模式操作	<ul style="list-style-type: none"> ※ 2010年实现70%以上的联营转为代销操作的目标

2010年经营策略——营销方面

创新转型，把握未来；协同增效，合作共赢

销售变革 — 加强终端自营，提升销售能力

针对不同类型店面，循序推进自营销售；加强自营人员招聘、培训，提高销售能力

店面类型	品类自营	销售人员	出样
超级旗舰店	尝试推进音像、配件产品 自营，继续推进通讯部分 自营	工厂派驻促销员为主， 结合公司自营人员	品牌出样为主，结合部 分品类出样
旗舰店			
中心店	工厂不派驻促销员的品类 及品牌由公司自营销售		
社区店	全品类自营	公司自营人员为主，结 合少量工厂促销员	品类出样为主，结合品 牌出样
精品店	全品类自营	公司自营	品类出样
县镇店	全品类自营	公司自营	品类出样

2010年经营策略——营销方面

创新转型，把握未来；协同增效，合作共赢

渠道拓展 — 拓展销售渠道，提升销售水平

重点工作

2010年经营目标

苏宁易购

- 整合品牌、采购、物流、售后服务、信息系统等优势
- 完善商品拓展、商品展示、网络推广、供应链整合、付款方式、配送服务等方面

- 2010年销售规模、用户数量，浏览量实现突破
- 逐步实现与线下连锁店面的差异化销售策略

家电下乡

- 关注政策变化，完善内部制度及流程：关注国家对部分品类销售限价及补贴政策的调整，做好相应销售指导工作；
- 加强产品货源及资源的争取、加强落实下乡产品货源保障；
- 积极争取专区建设及促销资源，扩大销售规模；
- 加强下乡产品销售渠道建设：结合县镇店建设的计划，加强自有门店的销售。

- 进一步扩大市场份额，较09年有较大幅度提升。
- 2010年家电下乡要抓住县镇店建设契机，结合国家家电下乡产品拓展，利用公司自身在连锁布局、采销、物流等方面的优势及其他相关合作企业提供的便利。

2010年经营策略——营销方面

创新转型，把握未来；协同增效，合作共赢

渠道拓展 — 拓展销售渠道，提升销售水平

以旧换新

重点工作

- 2010年在原有地区进一步扩大领先优势；
- 同时把握2010年国家以旧换新销售地区范围扩大的有利机会，加强与政府部门的沟通，做好投标准备工作，确保全部中标，拓展新进地区的销售工作；
- 尽快推进实施网上以旧换新流程；
- 推动电脑、空调品类在以旧换新中的占比提升。

2010年经营目标

- 在销售和回收的份额占比上达到09年占比水平，继续保持市场份额第一的地位。

2010年经营策略——营销方面

创新转型，把握未来；协同增效，合作共赢

3C类产品运营策略

通讯类产品

- 加强单品管理，加大产品深入合作，整合工厂、运营商、公司三方的能力，提升深度包销产品占比，推进3G产品的终端销售；
- 在保证重点门店自营柜台占据有利位置前提下，完成新一轮150家通讯自营门店推进工作，优化品牌结构，提升终端销售。

电脑类产品

- 推进采购模式变革，深化单品管理，持续推进包销主推工作，扩大包销、独销机销售占比，提升毛利；
- 推进配件产品自有品牌操作以及关联产品销售，实现精细化管理，加强终端的销售能力。

数码类产品

- 推进合资品牌消费类数码相机定制包销工作，培养数码相机自主销售能力；
- 继续推进单反专区建设，积极引进国产配件，丰富终端陈列；
- 与核心供应商索尼、松下、尼康、奥林巴斯、三星等联合建立店中店，提升形象和 sales；
- 到2010年底单反专区总数达100家，店中店总数达280家。

2010年经营策略——服务平台

以客户为中心，提高客户满意度

物流平台

- 完成16个项目的选址，新开工15个项目
- 优化运作模式，推广WMS仓库管理系统，提高仓储作业精准能力
- 全面上线TMS运输管理，试点运行GPS定位系统，提升物流配送准时能力

售后服务

- 新增1000家售后服务网点，全面覆盖三四级市场
- 通过自主培养和吸引人才，加强售后专业队伍建设
- 推出“家电管家”、“通讯帮客”、“整体设计”等个性化、创新型服务
- 建立“售后B2B平台”，强化合作伙伴服务流程管理，放大售后服务能力及范围，提升服务水平和质量。

客户服务

- 加强网络、短信等渠道开发，加强梯队建设，提高呼叫中心服务能力
- 制定投诉处理政策，完善理赔网络，运用理赔基金，提高一次性受理解决能力
- 建立科学的服务数据管理体系，细分客户，不断优化和开发增值服务产品
- 持续提升电话销售能力，稳步拓展呼叫中心的经营职能

2010年经营策略——信息平台

优化流程，固化管理，提升精细化管理水平

加强项目管理
快速响应需求

- ▶ 学习外部合作伙伴的优秀管理办法和经验，形成符合公司信息化建设的项目实施方法论，实现自有项目经理主导项目实施
- ▶ 2010年力争通过CMMI三级认证

提高自主设计
自主研发能力

- ▶ 配合公司转型变革，将商品管理、供应链管理、自营管理和连锁发展的标准化建设等方面作为研发重点方向
- ▶ 加大内部选拔力度，加强研发队伍建设。2010年是自主研发能力发展的大好时机

加快建设数据备份中心
保障系统安全运行

- ▶ 建立徐庄数据备份中心
- ▶ 开始建立ITIL的运维管理体系和方法，将事后核查和被动处理变为事先预警和主动排除，充分保障各类系统安全运作

2010年经营策略——人力资源

提前储备，自主培养，打造稳定的管理团队

人才梯队建设	1200工程	培训工作	薪酬考核体系
<ul style="list-style-type: none"> ■ 量化年度培养目标，系统化、流程化标准推进 ■ 重点加强店长梯队建设，注重储备店长选拔及培养工作，为连锁发展储备人才 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 按照既定发展路径，实现全过程制度化管 理，提高1200工程员工整体素质与质量 ■ 2010年1200八期工程，引进大学生7000人，满足自营销售需求 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建设培训平台：2010年完成总部苏宁大学、沈阳培训中心、雨花服务训练中心以及雨花干部培训中心的筹建和改造工作 ■ 完善培训体系：各管理总部要逐步组建专门的业务培训中心（学院），自主承担专业技术培训职责 ■ 加大培训力度：提高全年作业岗位、文员主管、部长级以上干部年人均培训时间 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 针对性的提升各岗位、各级别员工福利待遇水平； ■ 建立各体系个性化的绩效考核指标，并推进落实考核； ■ 适时推出股权激励计划

第三部分

投资者关系管理工作

投资者关系管理工作

“及时、准确、完整、主动”——打造新型投资者关系管理平台

- 细化管理职能，优化组织架构，明确投资者对接机构，保证投资者需求专人对接、及时响应；
- 借助多种通讯手段，进一步细化重大事项投资者通报机制，提高重要事项通报的时效性，及时、主动、准确、完整的传递公司信息；
- 总结前期工作经验，进一步梳理投资者需求，优化、完善日常投资者来访流程，准确、完整的展示公司。
- 优化投资者关系管理平台，丰富功能模块，专人专业维护，加强技术手段的运用，与投资者形成良好的互动交流。

Thanks !