

SUNING 苏宁电器

双品牌运营 倍速连锁发展
Operation of two brands boosting chain development

双网络营销 倍增平台建设
Marketing of two networks enhancing platform establishment

苏宁电器2011年中期业绩交流会

Semi-annual Conference on Performance of Suning Appliance 2011

中国·南京 2011.9
NanJing·China September · 2011



	Page
第一部分 2011年上半年业绩回顾与分析	02
第二部分 2011年下半年行业分析	21
第三部分 2011年下半年发展展望	24

第一部分

2011年上半年业绩回顾与分析

1.1 业绩概览

1.2 平台建设

1.3 营销变革

1.4 后台升级

业绩概览—经营成果

项目	2011H	2010H	变动
营业收入 (亿元)	442.31	360.55	+22.68%
营业利润 (亿元)	33.96	26.44	+28.46%
利润总额 (亿元)	33.70	26.33	+28.01%
归属于母公司股东的净利润 (亿元)	24.74	19.73	+25.39%
基本每股收益 (元)	0.35	0.28	+25.00%
综合毛利率 (%)	18.90	17.32	+1.57
三项费用率 (%)	10.52	9.52	+1.00
营业利润率 (%)	7.78	7.45	+0.33
销售净利率 (%)	5.67	5.56	+0.11
全面摊薄ROE (%)	12.25	12.80	-0.55

业绩概览—运营效率

项目	2011H	2010Y	变动
货币资金 (亿元)	199.75	193.52	+3.22%
存货 (亿元)	95.64	94.74	+0.95%
应付账款 (亿元)	48.88	68.39	-28.53%
应付票据 (亿元)	171.76	142.77	+20.31%
归属母公司所有者权益 (亿元)	202.02	183.38	+10.17%
总资产 (亿元)	466.18	439.07	+6.18%
存货周转天数 (天)	48	46	+2
应付账款周转天数 (天)	29	34	-5
应付票据周转天数 (天)	79	82	-3
流动比率	1.39	1.41	-0.02
速动比率	1.01	1.02	-0.01
资产负债率 (%)	55.37	57.08	-1.71

1.1 业绩概览

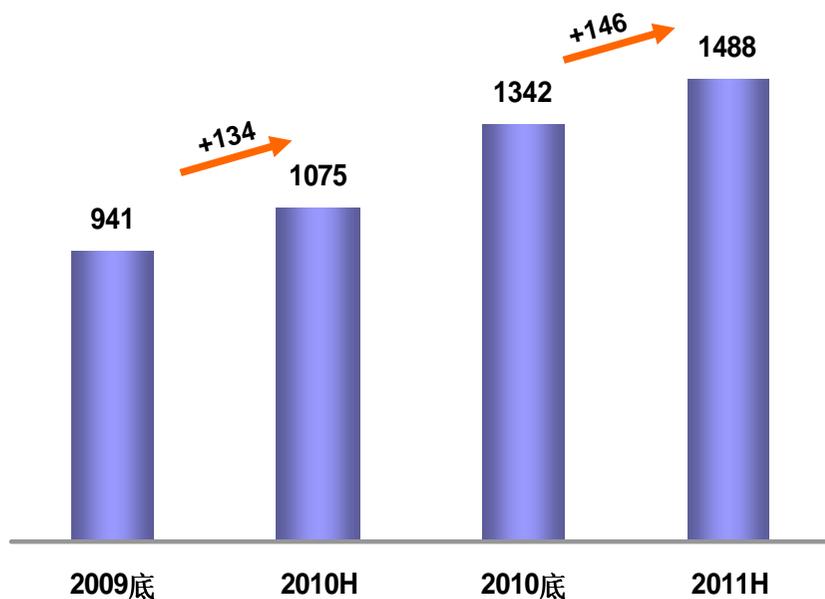
1.2 平台发展

1.3 营销变革

1.4 后台升级

实体店平台—连锁网络快速扩张

实体店数量（家）



- 2011年6月末，公司实体店面数1,488家
- 2011上半年，实体店增加146家，较去年同期多12家
- 期内，新增购置物业5处，6月末自有物业共计31处

注：以上含香港市场、日本市场

实体店平台—店面类型及市场分布日益均衡

类型分布

类型	数量占比	较年初	面积占比	较年初
旗舰店	19.7%	+1.5%	37.4%	+2.2%
中心店	27.9%	+0.2%	28.1%	-0.6%
社区店	42.7%	-1.8%	31.3%	-1.7%
县镇店	8.8%	+0.1%	2.8%	0.0%
精品店	0.8%	+0.1%	0.4%	+0.1%

市场分布

市场	数量占比	较年初	面积占比
一级市场	38.6%	-1.5%	49.3%
二级市场	28.5%	-0.4%	30.3%
三级市场	24.5%	+1.4%	16.5%
四级市场	8.34%	+0.4%	3.9%

□ “旗舰店战略”持续实施

1. 期内净增47家旗舰店，占大陆地区净增店面140家的34%，居第一位
2. 旗舰店占比稳步提升，数量占比较期初提升1.5%，面积占比提升2.2%
3. 创新店面模式，期内新开、升级改造18家Expo超级旗舰店

□ 加快推进三四级市场布局

1. 依托物流、信息后台平台，稳步推进渠道下沉，三、四级市场店面占比逐步提高
2. 一级市场店面占比下降1.5%，三四级市场店面数量占比提升1.8%

实体店平台—海外市场持续推进

借鉴香港、日本市场经验，优化商品结构，培育国际化人才，推进精细化管理

香港市场

- 2011上半年，香港市场新开店面5家
- 店面标示标准化，苏宁镭射逐步取得市场认可
- 经营日益稳健，销售快速增长，上半年同比增长88.95%

日本市场

- 2011上半年，日本市场新开店面1家
- 2011年8月底，完成对Laox非公开发行认购，实现控股51%
- 因地震因素，上半年销售低于预期

电子商务平台—苏宁易购独立运营

组织架构

- 2月开始，苏宁易购开始以独立法人方式独立运营，双网络营销战略进一步清晰和坚定
- 苏宁易购组织架构配合发展战略进行调整完成，电商旗舰正式起航

销售快速增长

- 据易观国际统计，苏宁易购在国内B2C电商的排名由一季度的第7名上升为第二季度的第4名，考虑到淘宝网大都为C2C，苏宁易购二季度仅次于京东商城和卓越亚马逊

品类拓展

- 报告期内，商品规划不断完善，SKU逐步丰富，产品线包括家电、运动、百货、食品等，并尝试拓展其他新的产品领域

促销活动

- 开展“爱苏宁爱易购爱Smart”、“夜疯狂，游世界，苏宁易购五月high翻天”等促销活动

1.1 业绩概览

1.2 平台建设

1.3 营销变革

1.4 后台升级

营销变革—概况

建立以消费者为导向的大运营体系

- 设立运营总部，全面整合店面零售、市场促销、店面运营、客户服务等职能，强化市场和消费者需求的研究，有助于公司加快建立自主经营的销售运营模式，加强终端销售队伍和经营能力建设，从而真正实现掌控终端

推行“明码实价”，提升消费者购物体验

- 公司率先签署了《商业连锁经营企业规范价格行为倡议书》，承诺实行明码标价，并在全国门店正式全面推广，有助于整个行业将工作重心更加集中到产品、售后服务、个性化的购物体验等方面，推动了行业经营能力、服务能力的提升

引入Laox品牌，实施双品牌运作

- 开设自营模式的乐购仕生活广场（LAOX LIFE），形成双品牌运作。在家用电器、3C类消费电子的基础上，大量引进进口家电商品，同时规划经营家居、玩具、动漫、乐器、手表以及具有日本特色的日用品和休闲食品等，提高产品丰富度，提升店面运营、服务质量，满足不同偏好的消费者一站式购物需求

营销变革—收入稳步增长、3C占比持续提升

收入 (亿元)

收入	2011H	变动	2010H
主营业务收入	436.39	+22.95%	354.95
其他业务收入	5.92	+5.68%	5.60
合计	442.31	+22.68%	360.55

- 报告期，实现主营业务收入436.39亿元，同比增长22.95%

品类收入 (亿元)

品类	2011H	变动	2010H
电脑	50.76	54.64%	32.82
通讯	58.07	46.15%	39.73
空调	64.52	31.58%	49.03
数码	27.96	20.22%	23.26
白色电器	74.18	16.68%	63.58
小家电	50.85	12.44%	45.22
黑色电器	103.88	8.04%	96.15
安维及其他	6.18	19.85%	5.16
合计	436.39	22.95%	354.95

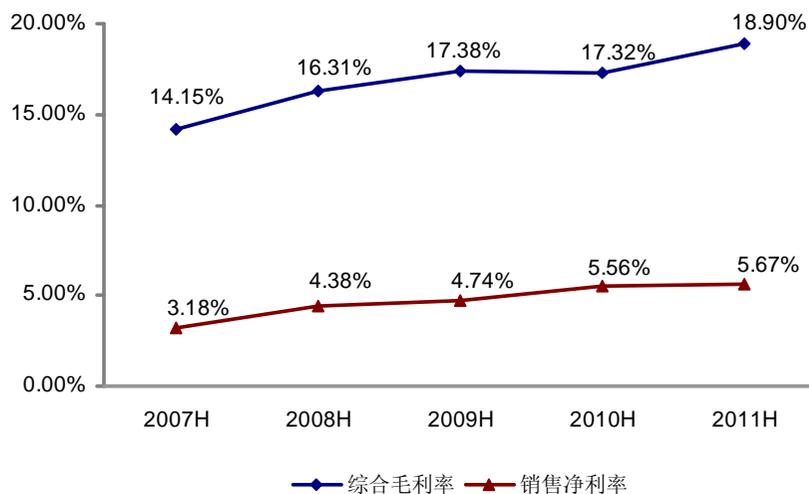
- 3C品类产品在多年培育基础上，随着市场新一轮增长机会的到来，收入迅速增长，2011年上半年3C消费电子产品销售占比由2010年的28.65%提升至31.34%
- 产品结构更趋合理、多元化策略成效初现

营销变革—各品类增长快于行业水平

品类	国内市场			苏宁电器			变动 ②-①
	2011H	2010H	变动①	2011H	2010H	变动②	
空调	776	601	29.4%	64.52	49.03	31.6%	+2.2%
黑电	911	899	1.6%	103.88	96.15	8.0%	+6.5%
冰洗	886	850	4.5%	74.18	63.58	16.7%	+12.2%
生活电器 厨卫产品	907	864	5.2%	50.85	45.22	12.5%	+7.3%
通讯	1,458	1,117	30.8%	58.07	39.73	46.2%	+15.4%
数码、IT	1,060	1,006	5.6%	78.72	56.08	40.4%	+34.7%
合计	5,998	5,335	12.6%	430.22	349.79	23.0%	+10.4%

营销变革—毛利率持续提升

毛利率



- 报告期，综合毛利率18.90%，同比提升158BP，净利率5.67%，同比提升了11BP
- 2007年以来，公司综合毛利率、销售净利率整体呈稳步上升的趋势

分品类毛利率

品类	2011H	同比	2010H
白色电器	22.66%	3.80%	18.86%
小家电	22.81%	3.41%	19.41%
黑色电器	20.51%	2.71%	17.80%
空调	20.07%	2.16%	17.91%
通讯	11.03%	1.35%	9.68%
数码	9.58%	1.27%	8.31%
电脑	6.43%	0.93%	5.50%

- 定制、包销、OEM、ODM等采购方式深入推进，各品类毛利率均有一定程度提升
- 3C类产品规模扩大、合同政策提升，加强单品运作以及周边产品销售，3C品类的毛利率水平提升较快

营销变革—3C产品收入和毛利贡献提升

2011H

2010H

分类	2011H					2010H				
	收入 (亿元)	占比	毛利额 (亿元)	占比	毛利率	收入 (亿元)	占比	毛利额 (亿元)	占比	毛利率
大家电	242.58	55.59%	51.06	66.02%	21.05%	208.76	58.81%	37.89	67.14%	18.15%
3C产品	136.78	31.34%	13.14	16.99%	9.61%	95.81	26.99%	7.70	13.64%	8.03%
小家电	50.85	11.65%	11.60	15.00%	22.81%	45.22	12.74%	8.78	15.55%	19.41%
安维及其他	6.18	1.42%	1.54	1.99%	24.93%	5.16	1.45%	2.07	3.67%	40.19%
合计	436.39	100.00%	77.35	100.00%	17.72%	354.95	100.00%	56.43	100.00%	15.90%

3C产品收入、毛利贡献延续提升，收入结构均衡化发展

1.1 业绩概览

1.2 平台建设

1.3 营销变革

1.4 后台升级

后台升级

物流配送

- 物流基地选址、建设工作进入全面提速阶段，截至2011年6月底，已有5家物流中心投入使用，进入施工阶段12家，签约储备10家，基本落实选址10家
- 5月，第四代自动化物流仓库-南京雨花自动化仓库存储区功能投入使用。新一代物流自动化仓库将实现小件商品的远距离快速配送响应
- 14家物流配送中心完成TMS系统上线

售后服务

- 推出了包括200万家电关怀保养计划、10万蓝领社区行、家电服务双下乡、远程电脑服务等在内的2011年度四大服务工程以及针对电子商务服务的苏宁易栈
- 近4000家售后服务网点、103个3C服务中心、40个维修车间，构成了中心城市、地县及乡镇的三级纵向售后网络

客户服务

- 服务易栈、短信回访、语音自助查询、自动制单等平台进步完善
- 多媒体客户服务平台成功上线，拓展了语音、网络、短信、邮件等多种服务形式
- 全面提升客户体验，呼叫中心由服务型向综合型转变

后台升级

信息平台

- 强化信息体系的能力建设，从人力资源、组织体系、技术能力、硬件系统、应用功能等方面快速推进落实
- 引进人才，完善信息体系组织架构、运作流程，信息系统实施进一步升级
- 优化和完善包括ERP系统、电子商务系统和呼叫中心系统

人力资源

- 苏宁大学落成办学，面向公司中高层管理干部的MBA项目、各类经理及梯队培训项目有序开展
- 人事服务中心初步建立，基础人事、考勤、薪资、统筹等模块流程陆续上线，经理级以下人员人事自助平台设计完成
- 激励体系逐步完善，旅游奖励、期权激励等措施逐步推进落实

2011年上半年经营总结

连锁发展 区域均衡

- 公司连锁网络布局发展均衡，其中二三级市场店面销售贡献、店面质量、坪效稳步提升，二三级市场经营模式以及管理方法已经初步形成并不断完善，将为公司快速推进二三级市场奠定良好的基础

品类结构 均衡发展

- 多元化策略成效显著，各品类均衡发展；3C品类产品在多年培育基础上，收入、毛利率及市场占比同步提升，推动公司整体销售收入及利润的稳步提升

自营能力 加强

- 深入推进定制包销、OEM、ODM等采购方式，自主产品品类不断丰富，供应商合作管理模式日渐成熟

苏宁易购 突破发展

- 苏宁易购重点围绕品类规划、采购供应链管理、定价体系、客户体验、物流服务、营销推广等方面开展工作，运营逐步步入正轨，网页浏览量、转化率等均有较大幅度提升。

第二部分

2011年下半年行业状况

2011年各品类市场容量的预测

我国家电及消费类电子市场将保持持续稳健增长，其中3C类产品增速较快

品类	2011Y (预测)	2010Y	变动
彩电	1,944	1,783	9.04%
空调	1,261	1,152	9.46%
冰洗	1,508	1,423	5.97%
生活电器	1,848	1,667	10.83%
通讯	2,665	2,322	14.74%
电脑、数码	2,602	2,212	17.59%
合计	11,827	10,560	12.00%

十二五消费提速

十二五规划中提出城镇居民人均可支配收入和农村居民人均纯收入要快于GDP年均增速；经济结构转型、国内消费占比提高；完善城乡基本养老、基本医疗保障制度，为消费者解决后顾之忧

补贴政策延续

以旧换新政策、家电下乡政策在2011年继续实施

保障房建设

十二五规划纲要提出未来五年要建设城镇保障性安居工程3,600万套，根据莫尼塔的研究，截至今年7月，全国保障房开工率已经达到72%，预计今年保障房开工总数甚至很可能会超过1000万套的原定目标

升级换代延续

各种显示、节能等新技术的应用，新功能产品的开发，传统家电产品消费升级，产品更新换代趋势明显；而互联网信息技术的应用、3G技术的推广以及智能手机、一体机、单反等中高端产品的普及，也将带来3C产品继续保持稳健增长

农村市场潜力大

随着我国农村经济的快速发展、城市化进程加快以及物流、配送体系等配套体系的进一步完善和下沉，三四线市场发展潜力巨大

促进家电行业稳定增长的外部环境继续存在，龙头企业的成长空间依然较大！

第三部分

2011年下半年重点工作

1.1 双网络建设

1.2 双品牌运营

1.3 营销变革

1.4 后台升级

公司发展面临的机遇

实体 平台发 展

- 二三级市场空间很大，空白点仍然很多
- 3C产品收入占比增长迅速，毛利率水平稳步提升
- 自主产品品类销售、毛利贡献日益显现

网络平 台发展

- 3C产品利用网络平台获得快速增长
- 品类延伸至百货、家居日用、图书等
- 借助网络平台，提升边际效益

后台管 理体系 发展

- 管理体系：各管理体系不断夯实，助力企业转型创新
- 物流平台：2012年完成60个物流基地的选址，提前锁定物流建设成本；完成行业领先的物流信息系统模块建设；具有较完备的大家电仓储及小家电拣选仓储体系；小件商品的周转体系建设，支撑网络平台的快速发展
- 人力资源：人员提前引进，福利水平提高阶段性的提高薪酬费用，但提前的储备，有助于边际效益的不断提升
- 信息平台：大力推进IT团队建设，打造先进IT企业运作模式

实体店平台——连锁发展

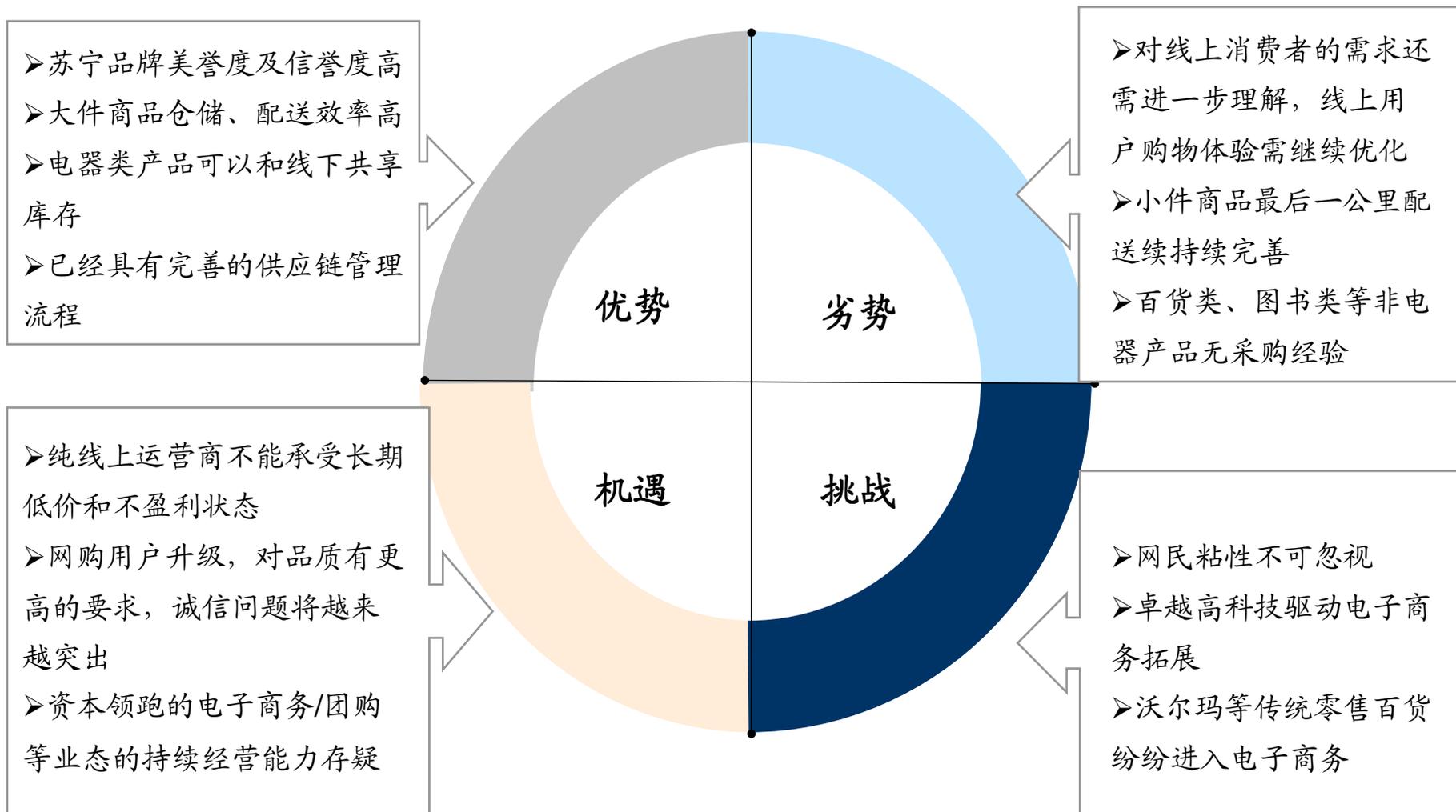
1、店面类型

店面类型	2011年计划	2011年8月底已开
旗舰店	90	43
中心店	127	50
社区店	119	77
县镇店	58	17
精品店	6	3
合计	400	190

2、市场分布

市场分布	2011年计划	2011年8月底已开
一级市场	113	55
二级市场	122	47
三级市场	129	69
四级市场	36	19
合计	400	190

电子商务平台-苏宁易购在电子商务领域的优劣势分析



电子商务平台—苏宁易购

产品 攻略

- 大家电：从10月开始，以彩电为主、冰洗、空调产品配合全线发力，在传统家电线上占有绝对份额
- 电脑、数码、手机产品：全程发力，抢占市场份额
- 虚拟、生活电器、OA产品：分阶段准备，前期以推广单品及附属产品的超低价格稳定份额，并以每两个月为节点大量补充SKU
- 百货、图书综合类：已经完成系统开发，进一步整合供应链，做好充分准备全面推出B2B2C模式，一旦推出就要抢占制高点

城市 攻略

- 形成分区域的运营模式，充分利用苏宁电器全国各地的网络、组织和本地化优势，形成区域化的运营体系
- 战略地区：北京、上海、广州、杭州、苏南
- 培育地区：重庆、成都、天津、武汉、长沙、温州
- 三四线城市：充分调研分析操作模式，争取在实体网络未覆盖地区建立客户群

电子商务平台—苏宁易购

促销 攻略

- 促销活动品牌化：开展周度、月度固定促销活动
- 重大活动常规化：持续3-6个月举行大型抽奖活动，提升用户关注度，增强会员粘性
- 活动形式创新：目前活动形式上采取直降、秒杀、抢购等；后期将创新如套餐、会员等级、买赠、返券等更多活动形式
- 微博营销突破：将微博作为新型营销平台，目前公司微博粉丝突破11万

宣传 攻略

- 继续加大宣传，充分利用电视和线下媒体，形成立体化的宣传攻势
- 进一步加大社区营销和精准营销，提升流量和转化率
- 在春节前推出苏宁电器自有的营销平台

1.1 双平台建设

1.2 双品牌运营

1.3 营销变革

1.4 后台升级

乐购仕生活广场 (LAOX LIFE)

连锁发展策略

品牌门店
布局原则

LAOX公司在中国大陆市场的发展主要以和苏宁电器双品牌运作为主，因此，LAOX品牌门店布局主要以已经开设苏宁电器门店的商圈为主，在规划开设商圈内二店时，以LAOX品牌进行门店拓展。

LAOX品
牌门店规
划布局城
市

LAOX品牌门店规划布局城市主要选择北京、上海、广州、深圳、天津、重庆、成都、南京、沈阳、武汉、苏州、无锡、杭州、宁波等25个城市进行连锁店拓展。

店面类型

10,000平方米的超级旗舰店或者6,000-8,000平方米的旗舰店

乐购仕生活广场 (LAOX LIFE)

连锁发展规划

结合LAOX公司在中国市场的五年发展规划目标及2011年新开店计划目标，LAOX公司在中国大陆市场的连锁发展计划具体计划如下：

时间	市场	计划目标	门店类型
2011年	北京、上海、南京、苏州、无锡等	3	乐购仕生活广场店
2012年	北京、上海、广州、深圳等全国25个大中城市同步开发	16	
2013年		25	
2014年		30	
2015年		36	
2016年		40	
2016年规划门店数量达到150家			

乐购仕生活广场 (LAOX LIFE)

连锁发展短期目标

2011年11月，首家乐购仕生活广场将于南京开业

2012年计划新开门店目标16家



1.1 双平台建设

1.2 双品牌运营

1.3 营销变革

1.4 后台升级

组织创新——运营总部

整合店面零售、市场促销、店面运营、客户服务等职能，以消费者为导向的大运营体系

市场体系 重点工作

- 关注产投比、首位提及率
- 后期加强宣传执行力度，提高促销的有效性和针对性

连管体系 重点工作

- 注重连锁店经营质量分析，提出针对性改进措施
- 推进自营能力建设，全力提升终端销售，梳理店面岗位编制，推进自营销售人员队伍的建设，真正实现向自营销售的转型
- 做好一二级市场门店品牌团购及三四级市场门店团购的销售工作
- 加强连锁店规范操作的检查监督，提升门店服务质量

客服体系 重点工作

- 加强组织梳理，提升监管能力和服务水平
- 对客服体系的岗位及编制进行全面梳理，精炼组织，提高效率
- 在客服体系设立专职部门，加强对每日客诉的监督、管理，做到每日的投诉均全部落实解决，提升服务口碑

营销创新—持续优化供应链、加快自主产品推广

加强差异化 采购，丰富 单品运作模 式

- 黑电产品通过加强差异化采购，获取销售规模的提升和市场份额的扩大
- 通讯产品通过包销、代理等方式加强单品运作，提升产品利润以及销售；下半年我司与索尼爱立信、三星、摩托罗拉、LG有四款全渠道包销产品合作
- 厨卫、小家电、OA产品强化总部集采大单直供操作，通过直供产品的全面覆盖加强终端产品的竞争力，发挥全国规模采购下的价格优势
- 数码产品进一步加强供应链整合，不断向代销直供采购模式转型，提升供应链效率，同时加快品牌进店推进

丰富自主产 品，加强质 量管控，提 升品牌形象

- 加强质量管控：建立供应商评估制度，加强对供应商的评估，有效的对目前的供应商进行合理的管理，针对问题产品优化改善
- 加快新产品上市；同时，为十一活动针对性的开发了冰洗、黑电、厨小、生活电器的特价机产品

1.1 双平台建设

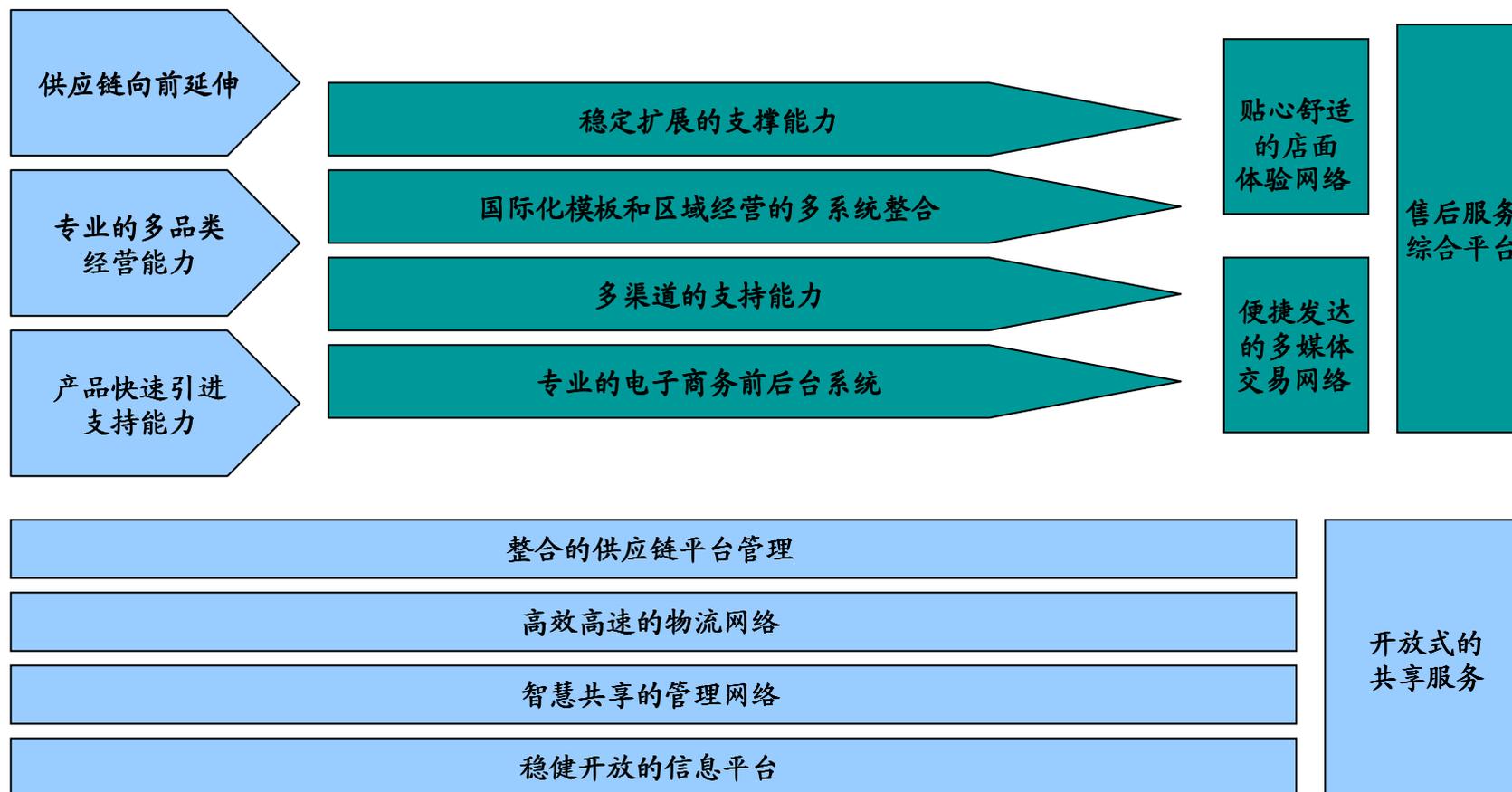
1.2 双品牌运营

1.3 营销变革

1.4 后台升级

后台升级—应用架构

搭建稳健、专业、全面、开放的应用架构



后台升级—物流平台

强化平台，以内、外部客户为导向，助力企业快速、稳健发展

物流平台

- 以第三方物流的方式运作，为公司未来十年规划做准备
- 进一步健全物流基地规划设计、提升规模化复制能力；完成合肥、天津物流基地建设，至年底共投入使用8家；全年开工12家，完成签约15家，并储备8家，截止到年底共将完成43家物流基地的选址储备
- 加快B2C仓库建设，提升仓储、发货、包装等作业
- 配送网络建设：加快区域承运商引进、提速干线时效
 - (1) 城际干线2日内到达，区域内3日内到达，区域间5日到达
 - (2) 以十个小件配送中心为中心划分片区，按区域建设干线配送网络，建立东北、西北、西南、华中、华北、华东、华南区域快速通道网络
 - (3) 以B2C仓库所在城市推进半日达

后台升级—物流平台（续）

强化平台，以内、外部客户为导向，助力企业快速、稳健发展

物流平台

➤ 毛细物流建设:

- (1) 30个针对小件商品的DC、1000个快递点筹建、引进2500名配送人员
- (2) 加快1200限时达城市筹建工作（以中心仓所在城市和自营班车城市为主）
- (3) 细化毛细物流筹建方案，从管理和运作两个层面推进快递筹建工作
- (4) 提高快递点配送占比，加大毛细物流快递点人员招聘和管理力度。明确设备采购、使用、管理等工作的执行和落实
- (5) 加强对快递员服务技能的培训、快递员服务标准建立及考核

后台升级—售后服务、客户服务

强化平台，以内、外部客户为导向，助力企业快速、稳健发展

售后服务

- ▶ 安装以品质、效率为核心，建设系统工程整体解决方案能力
- ▶ 维修以能力、网络为核心，通过建立技术服务标准、提供智能化服务等，有效提升市场份额
- ▶ 持续推进资质认证和校企合作，提升工程师职业素养，重视高端人才的引进和培养
- ▶ 优化延保理赔流程，提升延保维修的服务能力，加强呼叫中心专家坐席的维修理论的提升，规范延保作业规范。

客户服务

- ▶ 加快调整服务产品结构，以电话为基础，全力拓展网络、短信、语音自助等渠道应用
- ▶ 加快推进雨花二期呼叫中心园区建设，服务产品销售能力全面提升，真正实现客户资源价值管理
- ▶ 全面细分客户需求，真正实施客户资源管理
- ▶ 建立全流程、开放式的监测体系，服务资质管理细化到岗位和人
- ▶ 客服座席1700人，日处理信息量17万条

后台升级—人力资源

强化平台，以内、外部客户为导向，助力企业快速、稳健发展

人力资源

➤ 人才引进

继续加大中高层管理人员的引进力度，储备国际化管理经验人才，推进1200十期、梯队等专项招聘工作，持续推进标准化手册的建立

➤ 人才培养

明确梯队选拔来源岗位与标准、选拔数量、选拔流程，固化选拔时间、频率全面启动各体系AB梯队的选拔工作；强化各级员工能力，全面开展资质认证培训，加强与干部培养、激励考核相结合，促进整体业务绩效的提升

➤ 人才激励

深入各个体系，结合业务和岗位的职责与业绩，不断完善日常激励考核制度，建立差异化的激励考核体系

➤ 苏宁大学

2011年下半年计划开展2期高管MBA，首批完成总部中心正职、大区总经理的培训认证工作

Thanks°

