

证券代码：002024

证券简称：苏宁易购

## 苏宁易购集团股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：20200225

投资者关系活动类别	<input 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 checked="" type="checkbox"/> 其他      电话会议
参与单位名称及人员姓名	海内外机构投资人共 110 人：天风证券、海通证券、长江证券、中信证券、申万宏源、中泰证券、招商证券、中金公司、花旗银行、广发证券、高盛、建信基金、信诚基金、民生加银、银河基金、工银瑞信、汇添富、华夏基金、中信资本、金鹰基金、交银施罗德、景林资产、富国基金、太平资产、中融基金、太保资产、银华基金、南方基金、碧云投资、嘉实基金、中欧基金、长信基金、博时基金、兴全基金、招商基金、Point 72、UBS 瑞银、NeubergerBerman、Trivest、CPPIB 加拿大养老基金、APG、Pinpoint 保银投资、Greencourt 绿庭、富达基金、摩根资产、PV CAPITAL、英国保诚、挚信资本、摩根史坦利投资、润晖投资、易方达、华安基金、安信基金、融通基金、新华基金、拾贝投资、观富资产、千合资本、恒复投资、盘京投资、中信资管、中信另类、中信自营、新加坡政府投资公司、Schroders、T Rowe、JP Morgan Asset Mgmt、Sumitomo、Optimas、Harvest、Invesco、Morgan Stanley Asset Mgmt、Allianz、大成基金、东方资管等机构
时间	2020 年 2 月 25 日 15:00
地点	总部
上市公司接待人员姓名	田 睿：苏宁易购副总裁、苏宁家乐福 CEO 张其喆：苏宁家乐福 COO 曹 婕：苏宁家乐福 CFO 龚文瑞：苏宁家乐福商品副总裁

	黄 巍：苏宁易购董秘
投资者关系活动主要内容介绍	<p><b>会议内容：</b></p> <p><b>一、苏宁家乐福 CEO 田睿就家乐福经营管理情况向投资者报告</b></p> <p><b>（一）收购家乐福的考量</b></p> <p>家乐福在中国经营了 20 多年，在快消供应链上有着自己的历史沉淀；在会员方面，家乐福定位中高端，会员忠诚度非常高；在门店网络方面，其网点遍布全国一二线城市，由于较早进入市场的关系，家乐福在人口密集的商圈，还通过自持和长期租赁获取了优质物业，在物业位置、租金、自有物业占比方面，均有竞争优势；另外，大卖场超市基本都拥有商场，卖场+商场的模式会更加适合苏宁全场景、多业态发展的布局，也可更灵活地适应消费者不断变化的消费需求。从业务需求上，苏宁致力于全品类的建设，收购家乐福可以加速公司大快消品类发展。基于以上思量和考虑，苏宁决定收购家乐福中国。</p> <p><b>（二）收购后整合情况</b></p> <p>公司是 2019 年 9 月底完成家乐福交割的，仅 1 个季度的磨合，家乐福 2019 年第四季度实现盈利。总的说来，在整合过程中，保留了家乐福的固有优势，并把不足的地方做了一些调整。</p> <p>首当其冲的是要解决文化和团队的问题，这个也是最重要的。</p> <p>现在家乐福已经完全本土化，基本保留本地原有团队，在这个基础上，优化了组织架构，建立“中心”层级，强化商品、运营、市场、会员、生鲜、餐饮、到家业务、2B 业务等方面的建设。在此基础上加强考核激励，设立基于企业经营绩效、按劳分配的激励体制，针对门店基层员工，搭建增收计划，员工收入提升的同时，人效也在提升，家乐福的整体人效交割后同比提升了 10.5%。</p> <p><b>第二，强化运营，提高毛利，管控成本。</b>乘着长远发展的方针策略，强调门店、转租区域的及时维修维护，针对潜力门店以用户需求为中心进行更新迭代，其他老旧门店加强维修改造，提升店面形象，提升用户消费体验；重点管控单品、严控损耗。费用端，广告营销更加精准。在此基础之上，加强流程管理，合理设置审批权限，提高决</p>

策效率的同时也能有效管控。

### **第三，将家乐福与集团的各业务迅速进行融合。**

首先，继承家乐福在供应链方面的优势，并推进集团大快消供应链的整合。这次疫情，家乐福积极组织货源，有效保障了商品供给。

其次是对家乐福的门店进行数字化和全渠道的改造，使其更加适应中国市场的发展。苏宁在智慧零售方面深耕多年，在线上线下全渠道融合发展中积累了丰富的运营经验，公司把这些能力和经验拿过来对家乐福进行改造，打通流量，做到“店仓一体化”，最终实现互联网全链路的改造。

此次疫情就是对家乐福数字化能力的检验，也加速提升了家乐福到家业务能力的紧迫性和重要性。为此家乐福团队成立了专门的到家业务专项小组，家乐福目前互联网入口包括了家乐福小程序、苏宁易购、苏宁小店，补充部分第三方平台。家乐福小程序推广效果多次跃升阿拉丁指数成长榜日榜全国第一或者前列，2月21日大促当天单量环比提升329%；苏宁易购app首先推出3公里“1小时达”服务，近日快速升级推出“同城配”服务，将服务范围扩展到家乐福门店生活圈10公里，覆盖全国51个城市，现苏宁易购渠道单量环比增速达到60%，近期计划通过苏宁榴莲直播、推客等营促销工具、页面功能的完善，丰富的促销活动，进一步提升家乐福到家业务。家乐福到家业务收入小店端日平均单量环比提升202%。

整体上看，苏宁到家业务的模式是1小时达+同城半日达+即将上线的预售自提，我们正在打造的此种模式将能保障用户体验的同时降低履约成本。

### **（三）未来重点工作**

#### **1、门店升级**

加大转租降租力度，提高门店坪效；将部分优质社区商圈门店进行“社区生活中心”模式升级；有质量地推动新开店，先试点再推广。

#### **2、供应链建设**

按类目针对性的强化能力建设，进一步突出家乐福的能力，并加

快与集团的供应链整合。

### **3、加速与公司其他生态的融合**

#### **(1) 门店端融合**

家乐福的布局是线下最重要的全场景业务布局，家乐福门店在自身正常经营的同时承担起前置仓功能，为用户提供一小时达服务，向线上引流，可降低物流成本。而在运营的角度来看，家乐福可以围绕到店/O2O / O2B 业务打通，家乐福与周边苏宁小店搭配组合，合力组成离消费者最近的场景，通过与 3KM 内的其它业态合力打通消费、娱乐、生活、社交间的场景壁垒，使“1 小时场景生活圈”更丰富、完整、也更有价值。

#### **(2) 供应链融合的协同**

加快苏宁整体大快消供应链的整合，初期是合同政策的输出，后续应推动全链路的打通，包括订单、库存的共享、物流的融合等，提高供应链效率。

#### **(3) 线上到家业务的协同**

持续重点打造家乐福店面+苏宁小店的社区服务+苏宁易购到家服务的融合，同时融合现有苏宁物流的末端运力网络来输出全场景的产品服务，家乐福重点发力到家一小时达业务和半日达业务，通过此种方式实现高时效、低成本履约。

#### **(4) 会员流量的协同**

家乐福会员已与苏宁会员打通，后续结合会员权益做更多的针对性玩法进行推广，联动其他业态进一步强化会员权益，真正能够实现流量的打通和转化。

#### **(5) 物流仓储体系融合**

在物流仓储资源整合上，将家乐福发展需求与苏宁现有的物流能力和未来的需求做最大程度的整合，实现资源利用最大化，来进一步降低成本。

#### **(6) 苏宁自有物业的融合**

家乐福与苏宁自有物业融合的最大优势在于双方的互补性。家乐福能够为公司其他业态如苏宁易购广场增加超市业态，提升业态丰富程度，提供线下和线上的到家服务，满足周边顾客对于快消品的需求。

家乐福是苏宁大快销的核心业务板块，公司已经明确了要集合相应的资源和力量，来帮助家乐福中国打造家乐福核心业务模式。

## 二、投资者人与家乐福管理层 QA

**Q1：如何评价家乐福原来团队的质量？为了满足 2020 年的成长规划，人员储备和组织架构是否还需要大规模调整？**

我们大胆提拔，进一步给员工放权，激发员工的主观能动性，加强激励。

同时，为互联网的发展和接下来的开店也在储备干部，启动了“千人店长互联网工程”和“百人外招人才储备计划”。与此同时，为了更好的促进苏宁和家乐福文化融合，家乐福和集团相互输送和培养人才，同时也会从行业引进优秀的外部人才。

**Q2：能否具体谈一下家乐福到家业务的优势？包括履约成本上有什么优势？**

1、渠道优势：基于苏宁全渠道优势，顾客既可以线上下单，也可以线下购物，将消费者的购物链路形成一个完整的闭环。

2、服务优势：目前集中于门店 3 公里范围内为用户提供 1 小时达服务，3-10 公里范围提供半日达服务，顾客也可选择苏宁小店自提模式。我们能迅速响应用户需求，提供到家服务。

3、供应链优势：实现全国统一化和本地化有机结合，在到家业务的基础上可为用户提供丰富的商品选择。

4、履约成本优势：从门店发货，降低同城到家服务物流配送成本；另外可以实现履约人员共享，降低了人员成本。随着小店自提模式的逐渐普及，配送成本也将能得到降低。

	<p><b>Q3:家乐福门店改造方向?</b></p> <p>因为门店数量较多，所以店面的改造分场景、分层次进行，遵循极致性价比。</p> <p>1、到家业务的改造。满足一小时达、同城半日达的能力。</p> <p>2、商品的改造。在日常经营中循序渐进地改造，不同品类的商品采取不同的改造策略。</p> <p>3、全面改造。公司把家乐福定义为社区生活中心，这也是基于家乐福的位置、原来的会员结构以及用户对家乐福的认知进行设计的，大力推进餐饮、生鲜以及百货和生活服务业态的发展。</p> <p><b>Q4: 家乐福后续自有品牌上的规划?</b></p> <p>家乐福作为国际化的公司在商品品类管控方面做的较好。一是继续沿用家乐福之前做的好的自有品牌，二是会与苏宁小店、线上超市联合开发苏宁自有品牌的产品。</p> <p>交流过程中，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)	无
日期	2020年2月25日