

SUNING 苏宁电器

多渠道 多品牌 深化变革 建平台 建系统 推进转型
Multiple channels Multiple brands Advance the innovation Establish the platform Establish the system Promote the transformation

苏宁电器2011年年度业绩交流会

Annual Conference on Performance of Suning Appliance 2011

中国·南京 2012.4
NanJing·China April·2012



	Page
第一部分 2011年业绩回顾与分析	02
第二部分 2012年行业分析	11
第三部分 2012年发展规划	14

第一部分

2011年业绩回顾与分析

业绩概览—经营成果

项目	2011	2010	变动
营业收入 (亿元)	938.89	755.05	+24.35%
营业利润 (亿元)	64.44	54.32	+18.63%
利润总额 (亿元)	64.73	54.02	+19.83%
归属于母公司股东的净利润 (亿元)	48.21	40.12	+20.16%
基本每股收益 (元)	0.69	0.57	+20.16%
综合毛利率 (%)	19.23	18.14	+1.09
三项费用率 (%)	11.95	10.36	+1.59
营业利润率 (%)	6.97	7.32	-0.35
销售净利率 (%)	5.21	5.40	-0.19
全面摊薄ROE (%)	21.59	21.88	-0.29

业绩概览—运营效率

项目	2011	2010	变动
货币资金 (亿元)	227.40	193.52	+17.51%
存货 (亿元)	134.27	94.74	+41.72%
应付账款 (亿元)	85.26	68.39	+24.66%
应付票据 (亿元)	206.18	142.77	+44.41%
归属母公司所有者权益 (亿元)	223.28	183.38	+21.76%
总资产 (亿元)	597.86	439.07	+36.16%
存货周转天数 (天)	54.34	45.94	+8.40
应付账款周转天数 (天)	36.46	34.43	+2.03
应付票据周转天数 (天)	82.80	82.20	+0.60
流动比率	1.22	1.41	-0.19
速动比率	0.84	1.02	-0.18
资产负债率 (%)	61.48	57.08	+4.40

线下平台—连锁店业态不断丰富，地区分布日趋均衡

类型分布

类型	数量占比	较年初	面积占比	较年初
旗舰店	19.8%	+1.5%	38.2%	+3.0%
中心店	26.0%	-1.8%	26.1%	-2.6%
社区店	45.3%	0.7%	32.5%	-0.5%
县镇店	8.0%	-0.7%	2.4%	-0.4%
精品店	1.0%	+0.3%	0.5%	+0.2%
乐购仕店	0.1%	+0.1%	0.3%	+0.3%

地区分布

市场	数量占比	较年初	面积占比	较年初
一级市场	36.1%	-3.9%	46.3%	-4.8%
二级市场	27.4%	-1.5%	30.0%	-0.4%
三级市场	28.4%	+5.3%	20.1%	+5.2%
四级市场	8.1%	+0.2%	3.7%	-0.1%

- “旗舰店战略”持续实施，加大Expo超级旗舰店开设和原有店面升级改造。报告期内净增旗舰店94家，数量占比较期初提升1.5%，面积占比提升3.0%
- 加强精准营销，丰富店面业态，Laox Life 启航

- 依托物流、信息等后台平台，稳步推进实体渠道下沉。三、四级市场店面占比逐步提高，店面数量占比提升5.5%，地区分布日趋均衡

线上平台—苏宁易购倍速发展

架构完善

- 2月开始，苏宁易购开始以独立法人方式独立运营，以江苏苏宁易购电子商务有限公司作为B2C业务总部，在全国范围内搭建运营架构，同时梳理B2C业务与现有体系各项业务往来的操作模式

优化购物体验

- 优化网站架构搭建和购物流程设计，加快页面响应速度，通过关联词、同义词检索来提高商品检索准确度，提升用户网站浏览体验

品类拓展

- 商品规划不断完善，SKU逐步丰富，积极拓展图书、百货、虚拟产品等新品类，不断提高产品丰富度，初步实现向综合性购物网站平台的迈进

销售快速增长

- 2011年销售59亿元（含税），同比增长近4倍（2010年为线上支付12亿元）

营销变革—概况

建立大运营体系

- 强化店面培训，增强终端销售能力，提升店面人员的产品知识和销售能力
- 丰富推广方式，组合媒体平台，注重精准营销
- 创新服务方式，提升购物体验，建立了全流程监管，强化了服务监管职能

创新零供合作

- 推进培育全品类大客户、构筑战略性合作伙伴的采购策略，加强高层互访
- 召开全球供应商战略发展通报大会，人员规模和层次均开创了零售行业先河，巩固和扩大了公司的行业影响力

实施双品牌运作

- 首家乐购仕生活广场店成功落地，“SUNING”、“LAOX LIFE”双品牌运作实现突破，开拓连锁发展新格局
- 乐购仕生活广场采用自营模式，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—3C收入占比提升，中西部地区销售增势较好

分品类收入（亿元）

品类	收入	收入变动	收入占比变动
3C产品	295	+38.8%	+3.3%
其中：数码、IT	171	+38.7%	
通讯	124	+39.1%	
大家电产品	507	+19.6%	-2.3%
其中：白色电器	157	+21.3%	
黑色电器	237	+20.2%	
空调	113	+16.2%	
小家电	111	+16.2%	-0.9%
安维及其他	12	+12.2%	-0.1%
合计	925	+24.6%	-

- 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，3C消费电子产品销售占比提升了3.3%，产品结构更趋合理、多元化策略成效进一步显现

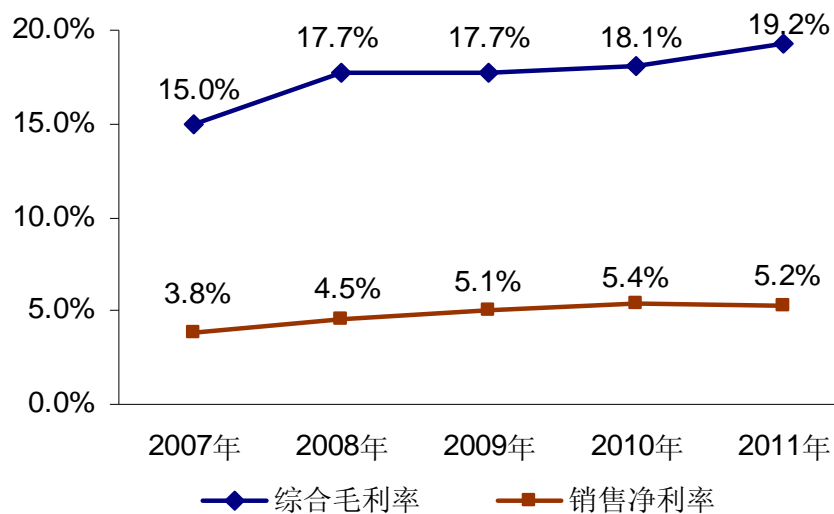
分地区收入（亿元）

地区	收入	收入变动	收入占比变动
西北	43	+33.0%	+0.3%
西南	99	+31.8%	+0.6%
华中	53	+24.7%	+0.01%
华北	144	+22.7%	-0.2%
华东	378	+21.7%	-1.0%
东北	52	+20.9%	-0.2%
华南	136	+20.1%	-0.5%
香港	17	+97.5%	+0.7%
日本	3	-	-
合计	925	+24.6%	-

- 中、西部地区受宏观经济影响较小，保持较快增长，销售贡献增加
- 海外市场稳步发展，香港地区销售快速增长

营销变革—毛利率稳步提升

毛利率



- 报告期，综合毛利率19.2%，同比提升1.1%，净利率5.2%
- 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	2011	变动	2010
小家电	22.89%	+2.09%	20.80%
白色电器	22.64%	+1.49%	21.15%
黑色电器	20.77%	+1.68%	19.09%
空调	20.73%	+2.52%	18.21%
通讯	11.38%	+1.36%	10.02%
数码、IT	8.78%	+1.47%	7.31%

- 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

后台建设

物流平台

- 无锡、合肥等4家物流基地新投入运营，使已投入使用物流中心达8家，进入施工阶段10家，签约储备24家
- 南京小件商品自动分拣仓库进行最后的调试，沈阳、北京、武汉等地的小件商品仓库项目选址工作正在积极开展，有关设计工作也在同步进行

服务平台

- 推进全品类安维在三四级市场的服务网络布局，保障自主产品、延保等全品类安装维修业务，服务响应时间缩短到半天
- 服务易栈、短信回访、语音自助查询、自动制单等平台，进一步完善全面提升客户体验，呼叫中心由服务型向综合型转变

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
- 信息体系通过2000多个需求优化，80多个重点项目的实施和上线，为公司连锁开发、营销变革、运营服务转型及内部管理提供良好的后台支撑

人力资源平台

- 初步形成以干部梯队选拔、定期评估、晋升培训、任期轮岗管理为主要内容工作框架
- 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
- 面向高层干部培训的苏宁大学，上海、成都培训中心，以及可同时满足3900人在线培训的知识管理系统已投入使用

第二部分

2012年行业状况

短期挑战

调控政策影响

家电以旧换新政策到期，政府针对房地产行业的调控措施持续收紧，目前国家尚无新的行业刺激政策接力，短期内一级市场以及部分发达的二级市场增长放缓，边际效应有所下降

三四级市场待培育

国内城镇化快速推进，但是三四级市场正处于网络铺设和优化阶段，经营管理成熟度有待进一步提升，同时该部分地区的消费能力增强和需求释放尚需时日，还处于投入期，需要进一步培育

社会成本上升

国内通胀预期压力依然较大，公司面临物业租金、人员费用和运营成本上升的阶段性压力

模式转型升级

互联网技术、智能终端等信息科技的蓬勃发展和快速应用要求零售业的商业模式必须尽快实现转型升级。同时，随着社会成本的增加、用户体验要求的提升、市场竞争层次的提高，零售业必须要实现从店面网络快速拓展阶段向全面精细化经营管理阶段的过渡

中长期发展机遇

内需促发展

着力扩大消费需求是我国经济长期平稳较快发展的根本立足点，是2012年工作的重点，将采取积极措施推进国内消费市场发展：大力调整收入分配格局，增加中低收入者收入，提高居民消费能力，这些为零售行业发展提供有力环境支撑

民生工程稳需求

保障房建设作为十二五期间的重要民生工程推进，2012年保障房建设将新开工700万套，基本建成500万套，民生保障工程的稳步实施，将有效释放一定的传统家电产品需求

消费升级促转型

居民收入水平提高，产品消费的差异化逐步显现，节能、低碳、智能等个性化需求日益增加，消费升级需求，有效促进新产品开发及销售。同时，互联网、移动信息技术的应用，使3C产品迎来大发展机遇

农村市场发展潜力大

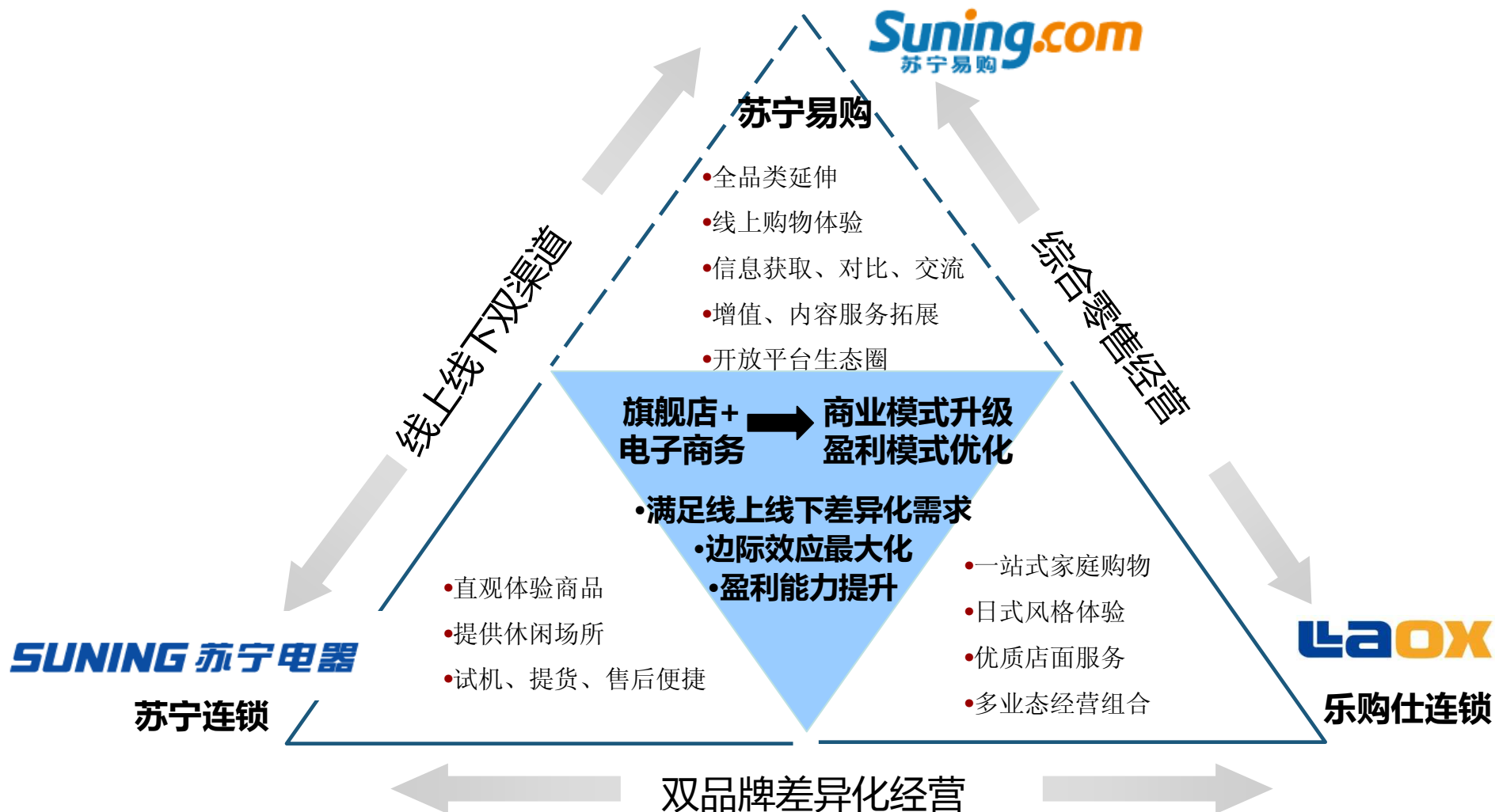
随着我国农村经济的快速发展、城市化进程加快以及物流、配送体系等配套体系的进一步完善和下沉，三四线市场发展潜力巨大

家用电器及消费电子连锁零售行业增长空间仍然较大！

第三部分

2012年发展规划

三大战略业务单元形成“虚实互动”全新业务模式



线下平台

苏宁 连锁

- 持续推进“旗舰店攻略”，继续推进一二级市场核心区域Expo超级旗舰店的开设
- 加快核心区域自建店布局，加强与全国性商业地产公司在定制开发等方面的合作，储备优质资源
- 注重店面开设成本、经济效益的考核分析，着重单店经营质量提升

乐购仕 连锁

- 在北京、上海、天津、重庆等地新开乐购仕生活广场店18家
- 围绕“乐购仕生活广场”和“乐购仕旗舰店”两种店面类型，在选址开发、总体规划、装饰及材料、商品出样规划、VI标识、美陈等方面实现标准化
- 全自营模式，遵循以消费者需求为导向，提供周到贴心的顾问式服务

线上平台—苏宁易购“让网购更享受”

组织 建设

- 苏宁易购升级为公司与六大管理总部平行的战略业务单元
- 苏宁易购架构设置更加符合行业特点，团队规模计划扩大至3000人
- 强化各区域特别是网络发达地区的子公司组织、体系和团队建设，真正建立子公司的能力

品类 丰富

- 百货商品：采取自营、B2B2C、开放平台三种模式快速整合大百货品类
- 图书商品：优化供应链与仓储配送，强化内容营销
- 不断丰富虚拟产品，上线彩票频道
- 拓展新品类，计划上线酒类频道、商旅频道

品牌 建设

- 启用全新logo和slogan,线上硬广、SEM、导航、网盟、多种推广手段并用，线下报纸、户外、楼宇、公交、地铁全力覆盖，微电影、电视剧植入、冠名赞助进一步配合补充

营销创新—优化采购职能，推进自主产品销售

构建大采购平台 优化采购职能

- 以组织架构调整为契机，增设百货和图书、虚拟和金融、商业项目、行政和售后、新品类拓展等多事业群
- 商品规划以商品研究、新品引进为核心，建立各品类、各业态SKU标准，推进JDA空间规划软件上线，研究店面出样模式及标准
- 通过系统直连、SCS平台等系统对接，强化与供应商数据信息共享，推进与主要品类重点供应商建立CPFR协同预测系统
- 建立新进供应商引进评估机制和已合作供应商经营绩效评估机制，进一步完善标准和流程，推进系统上线

加强自主产品管理 提升自主产品销售

- 强化自主产品在开发、质量管控、渠道拓展、推广、服务优化各个环节的全过程管理能力
- 加快新产品上市，提高自主产品销售占比
- 配合连锁发展根据产品差异、地域特点推进有投入产出高效益的进店，做好自主产品促销人员的招聘与培训，提升产品推广能力
- 物流、售后部门全力协同、配合自主产品推广，保障终端销售

营销创新—进一步完善运营体系，增强终端销售能力

市场推广

- 优化媒介结构占比，广告资源向电视与户外倾斜，强化微博、视频网络和无线网络等新兴媒体的运用，提高投入产出比
- 营销策划活动紧紧围绕事件营销、产品策划、会员营销开展精准营销

连锁店管理

- 强化核心岗位销售激励与考核，管理人员重经营，一线人员重销售
- 强化连锁店商品管理职能，提高终端出样商品市场适应性
- 从门店自营、品类自营和品牌自营三个维度加强终端人员配套、考核激励、产品陈列、销售推广，建立自营操作标准，提高自营工作成效

终端自营

- 重点从门店自营、品类自营和品牌自营三个维度开展相关工作。重点针对3C产品、运营商等品类，加强终端人员配套、产品陈列、销售推广等

后台升级—持续后台建设投入，支撑转型发展

物流平台

- 基本完成60个物流基地选址；完成北京二期、重庆、杭州二期等6个物流基地建设，启动筹建7个物流基地；启动北京、上海、广州等地小件商品自动分拣仓库选址开发
- 建立小件商品配送体系，6月完成依托全国门店的快递点建设，并在门店未覆盖的区域以及高校等人群聚集地建立自营的快递点，推进“最后1公里”自营快递员配送服务

服务平台

- 售后服务实施专业化、区域制的管理，提升服务品质，实现从作业管理者向家电服务管理平台转型；绩效管控到单人，实现精细化管理
- 客户服务围绕客户需求，加强服务预控，减少顾客投诉；通过细分消费群体推进个性化服务，改善服务体验

信息平台

- 建立规范性的信息部门组织结构和前瞻性系统架构设计，充分实现IT和经营的融入
- 从内部管理、运维支持、产品研发三方面统一制度、流程、标准，整合优化运维组织架构为云服务的实现搭建基础环境，提升信息技术转化为信息产品的能力和效率

人力资源平台

- 推动人才梯队项目，加强干部在职管理
- 强化员工培训，提升专业技能
- 不断改善和优化薪酬激励体系，建立员工薪酬与工作绩效关联的薪酬机制，创新激励方式