

**SUNING 苏宁电器**

升级前后台 转型科技企业 协力虚实店 再造智慧苏宁

Platform Upgrading Enterprise Transformation Online and Offline Boosting Intelligent Suning

# 苏宁电器2010年年度业绩交流会

Annual Conference on Performance of Suning Appliance 2010

中国·南京 2011.4  
NanJing·China April · 2011

\* 该资料请注意保密，仅供参考，请勿传阅，谢谢！ \*

## 目 录

- 第一节 2010年业绩回顾与分析
- 第二节 公司未来十年发展愿景
- 第三节 公司2011年发展展望

## 第一节

# 2010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	2010Y	2009Y	YoY (%)
营业收入 (亿元)	742.27	570.37	↑ 30.14%
营业利润 (亿元)	54.32	38.75	↑ 40.18%
利润总额 (亿元)	54.02	39.26	↑ 37.58%
归属于母公司股东的净利润 (亿元)	40.12	28.90	↑ 38.82%
基本每股收益 (元)	0.57	0.43	↑ 32.56%
综合毛利率 (%)	18.14%	17.73%	↑ 0.41%
三项费用率 (%)	10.37%	10.40%	↓ 0.03%
营业利润率 (%)	7.32%	6.79%	↑ 0.52%
销售净利率 (%)	5.40%	5.07%	↑ 0.34%
全面摊薄ROE (%)	21.88%	19.88%	↑ 2.00%

## 业绩概览—运营效率

项 目	2010Y	2009Y	YoY (%)
货币资金 (亿元)	193.52	219.61	↓ 11.88%
存货 (亿元)	94.74	63.27	↑ 49.75%
应付账款 (亿元)	68.39	50.03	↑ 36.70%
应付票据 (亿元)	142.77	139.99	↑ 1.99%
归属母公司所有者权益 (亿元)	183.38	145.40	↑ 26.12%
总资产 (亿元)	439.07	358.40	↑ 22.51%
存货周转天数 (天)	46	42	↑ 4
应付账款周转天数 (天)	34	32	↑ 2
应付票据周转天数 (天)	82	79	↑ 3
流动比率	1.41	1.46	↓ 0.05
速动比率	1.02	1.15	↓ 0.13
资产负债率 (%)	57.08%	58.36%	↓ 1.28%

1.1 业绩概览

1.2 平台建设

1.3 营销变革

1.4 后台升级

## 实体店平台—发展概况

### 发展模式创新

- Expo旗舰店升级产品展示和服务模式
- 精品店有效展开精准营销
- 县镇店深入挖掘新市场潜力
- 自建店打造开店新格局

### 国际化运营稳步推进

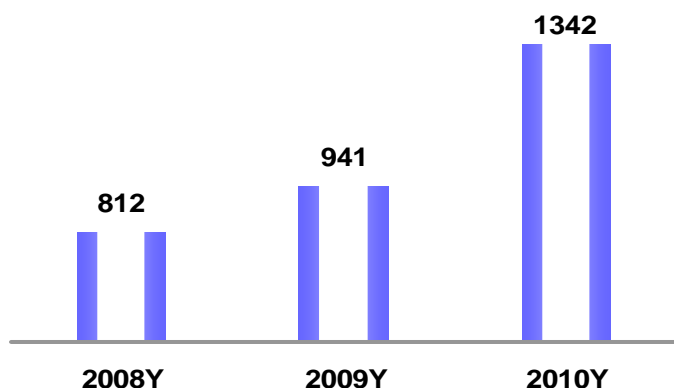
- 协同效应初步显现，借鉴先进零售管理经验，积极探索运营模式
- 香港大区直属管理，店面网络优化，品牌影响力、市场份额提升
- 行使LAOX公司新股预约权，参与定向增发，加大指导与协助，经营逐步步入正轨，效益初步改善



## 实体店平台——规模

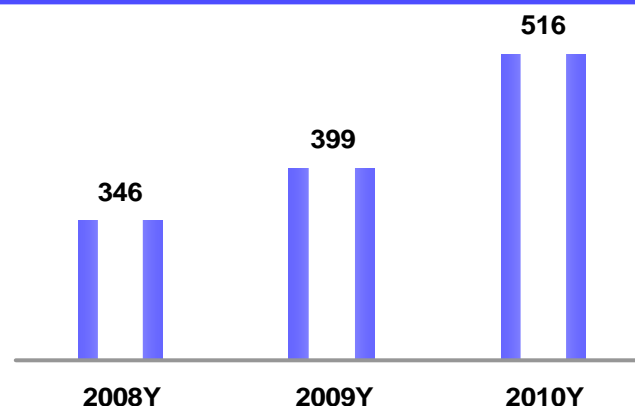
2010年新开店数量创历史最高

实体店数量（家）



- 期末，大陆地区进入**231**个地级以上城市
- 全年新开店面**408**家，置换/关闭**34**家，净增**374**家
- 新增购置店**8**个，威海自建店成功开业

实体店面积（万平方米）



注：面积仅为大陆地区实体店面数据

- 大陆地区**2010**年底实体店面积合计**516.07**万平方米，同比增长**29.26%**
- 期末，公司实体单店面积平均**3,936**平方米，其中传统店（旗舰店、中心店、社区店）平均单店面积**4,213**平方米，剔除县镇店后，平均**4,192**平方米，县镇店单店面积**1,249**平方米

## 实体店平台一分布

### 旗舰店攻略持续推进

#### 店面类型

类型	2010Y	YoY	2009Y	2008Y
旗舰店	18.2%	+1.1%	17.1%	13.8%
中心店	27.8%	-3.2%	30.9%	27.6%
社区店	44.5%	-7.3%	51.9%	58.6%
县镇店	8.7%	+8.7%	-	-
精品店	0.8%	+0.7%	0.1%	-

注：店面家数占比

- 持续推进旗舰店战略，新开旗舰店78家，占比稳步提升
- 创新店面模式，新开及升级改造近30家Expo超级旗舰店；针对三四级市场的县镇店加速布局

### 三四级市场加快拓展

#### 市场分布

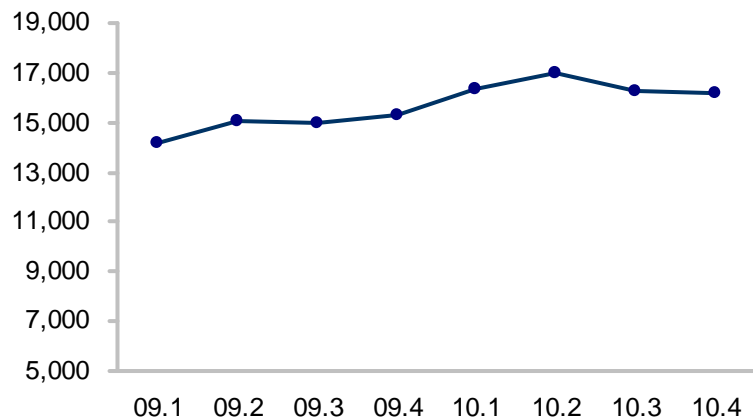
市场	2010Y	YoY	2009Y	2008Y
一级市场	40.1%	-6.2%	46.2%	48.5%
二级市场	28.9%	-2.1%	31.0%	31.2%
三级市场	23.1%	+4.6%	18.5%	16.3%
四级市场	7.9%	+3.7%	4.3%	4.1%

- 依托自身物流、信息后台平台优势，借助家电下乡政策环境，加快推进渠道下沉，2010年公司三、四级市场店面占比进一步提高，使得实体店市场总体布局日益均衡

## 实体店平台—质量

### 连锁店经营质量稳步提升

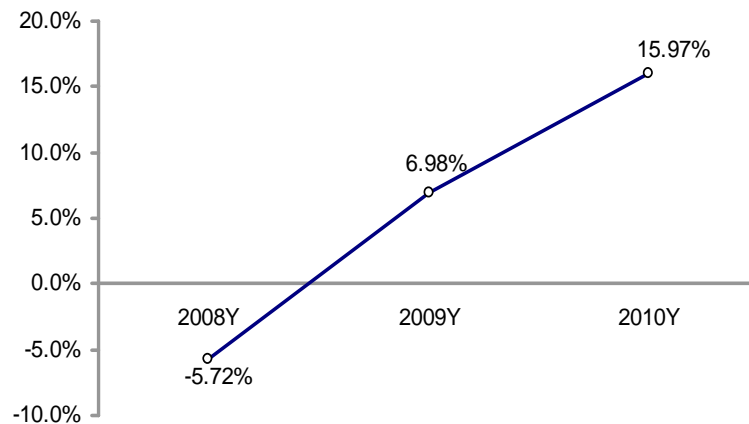
单位面积销售额（元/年）



注：合并口径下，对应报告期销售年化值

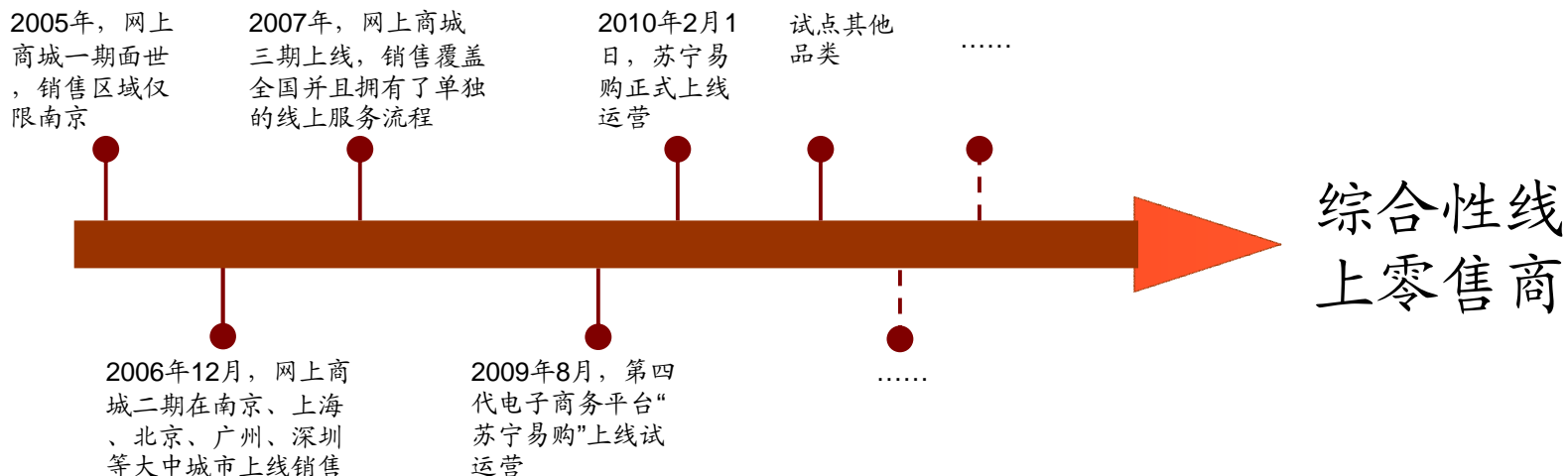
- 2010年度，单位面积销售1.62万元，坪效45.1元/天，较2009年度提升5.99%

可比店面销售变动（%）



- 2010年度，745家可比店面实现销售566亿元，同比增长15.97%

## 电子商务平台—苏宁易购



- 报告期，苏宁易购实现销售20亿元，注册会员超400万，日均成交订单超5,000笔
- 将消费者习惯、产品喜好、购物体验的研究融入网站日常运营，网页功能、商品丰富度及展示、支付方式等持续优化，提高线上促销针对性、有效性，顾客体验不断丰富，品牌知名度和顾客认可度不断提升，消费者黏性进一步增强
- 不断丰富与扩充传统家电、3C产品的SKU数量，试点经营日用百货、家居用品、化妆品、母婴用品等品类，了解行业供应链情况

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

### 采购 创新

- 细分产品部门，强化商品管理能力
- 供应链持续优化，创新共赢合作模式
- 自主营销循序推进

### 销售 创新

- 研究客户需求，创新服务产品
- 丰富促销模式，提升会员体验
- 加大自营队伍建设，强化销售能力

### 渠道 创新

- 对公销售、分销等多渠道格局进一步清晰
- 打造B2C平台，探索建立新商业模式

## 营销变革—收入

产品结构日益丰富，主营收入稳步提升

收入 (亿元)

收入	2010Y	YoY	2009Y
主营业务收入	742.27	+30.14%	570.37
其他业务收入	12.77	+1.12%	12.63
合计	755.05	+29.51%	583.00

品类收入 (亿元)

	2010Y	YoY	2009Y
电脑	74.05	+79.11%	41.34
通讯	88.99	+47.62%	60.28
数码	49.60	+31.11%	37.83
空调	96.99	+26.97%	76.39
白色电器	129.38	+25.35%	103.21
小家电	95.28	+19.67%	79.62
黑色电器	197.13	+19.14%	165.46
安装维修及其他	10.86	+74.14%	6.24

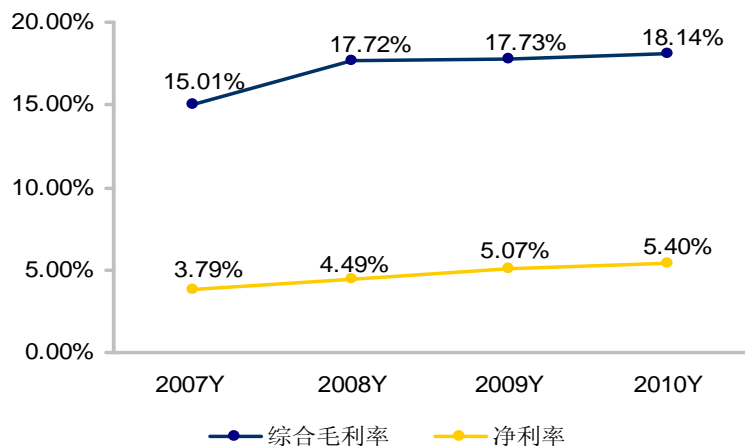
- 报告期，实现销售收入**742.27**亿元，同比增长**30.14%**
- 公司持续推进零供采购合作模式简单化，其他业务收入同比微增**1.12%**

- **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，**2010年3C**消费电子产品销售贡献提升至**28.65%**
- 产品多元化策略初现成效

## 营销变革—毛利率

进一步践行零供采购合作模式简单化，综合毛利率持续提升

毛利率



分品类毛利率

品类	2010Y	YoY	2009Y
白色电器	21.15%	+2.98%	18.17%
通讯	10.02%	+2.56%	7.46%
数码	9.12%	+2.54%	6.58%
小家电	20.80%	+1.68%	19.12%
黑色电器	19.09%	+1.03%	18.06%
电脑	6.10%	+0.75%	5.35%
空调	18.21%	+0.57%	17.64%

- 报告期，综合毛利率**18.14%**，同比提升**93BP**，净利率**5.40%**，同比提升了**33BP**
- 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
- 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—分类情况

2010Y

2009Y

分类	2010Y					2009Y				
	收入 (亿元)	占比	毛利额 (亿元)	占比	毛利率	收入 (亿元)	占比	毛利 (亿元)	占比	毛利率
大家电	423.49	57.05%	82.65	67.13%	19.52%	345.06	60.50%	62.11	69.54%	18.00%
3C产品	212.63	28.65%	17.96	14.59%	8.44%	139.45	24.45%	9.20	10.30%	6.60%
小家电	95.28	12.84%	19.82	16.10%	20.80%	79.62	13.96%	15.22	17.05%	19.12%
安维及其他	10.86	1.46%	2.69	2.18%	24.73%	6.24	1.09%	2.79	3.12%	44.67%
合计	742.27	100.00%	123.12	100.00%	16.59%	570.37	100.00%	89.32	100.00%	15.66%

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

#### 推进物流基地标准化建设，实现“优质、快速、满意”的物流服务

- 沈阳物流基地正式投入使用；无锡、成都、重庆等10家物流基地进入施工阶段；签约储备项目17家
- 建立B2C小件物流管理的组织；在北京、上海等全国13个城市建立快递点配送模式
- 信息化和专业化的物流运作

### 售后服务

#### 服务品类逐步拓展 服务能力持续加强 服务专业化水平进一步提升

- 安维业务持续推进品类拓展，网络延伸至乡镇市场，储备超过千名3C维修梯队人才
- 通过CRM、SCS、BW系统平台强化了作业基础管理，顾客满意度持续增长

### 客户服务

#### 建立全方位快速服务通道

- 服务易栈、短信回访、语音自助查询、自动制单等平台建设完成
- 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
- 连续第二年启动“倾听工程”

## 后台升级

### 信息平台

#### 信息化应用已经渗透到企业管理的各个环节

- 实现从需求、计划、实施、评估以及资源调度在内的全程在线管理
- 应用能力方面，在分析上基于需求源头进行规划，在实施上结合业务发展主线
- 运维支持方面，随着总部数据备份中心的应用，信息化将具有一主一备两个强大后台

### 人力资源

#### 持续推进人才引进、培养、激励机制

- 实施首期股票期权激励计划，向248位包括公司人员授予8,469万份股票期权
- 实施培训项目9192个，培训28万余人次，苏宁大学筹建工作也开始进入首期培训项目实施阶段
- 全面启动人事共享服务建设，完成入离职、考勤、工资、统筹、人事咨询等模块标准流程梳理

## 第二节

# 公司未来十年发展愿景

## 2.1 外部环境

## 2.2 十年规划

## 收入较快增长

从中长期看，居民收入增长是推动家电及消费电子产品需求增长的主要因素，十七届五中全会提出，十二五期间“城乡居民收入普遍较快增加”，为行业增长提供根本性保证

## 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，2011年 1,000万套，2012年1,000万套，后三年1600万套，大规模的保障房陆续投放，将有效推动家电消费需求

## 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，产品更新换代将延续

## 消费电子热潮

新型IT、智能移动终端、高端成像设备等消费电子产品加速普及，相关产品市场需求持续升温，尤其一线城市，未来消费电子产品需求将稳步增长

## 政策环境稳定

商务部有关官员在今年两会期间表示：家电以旧换新政策2012年将持续进行，而且家电下乡政策中还要针对具体需求增加新的家电品种

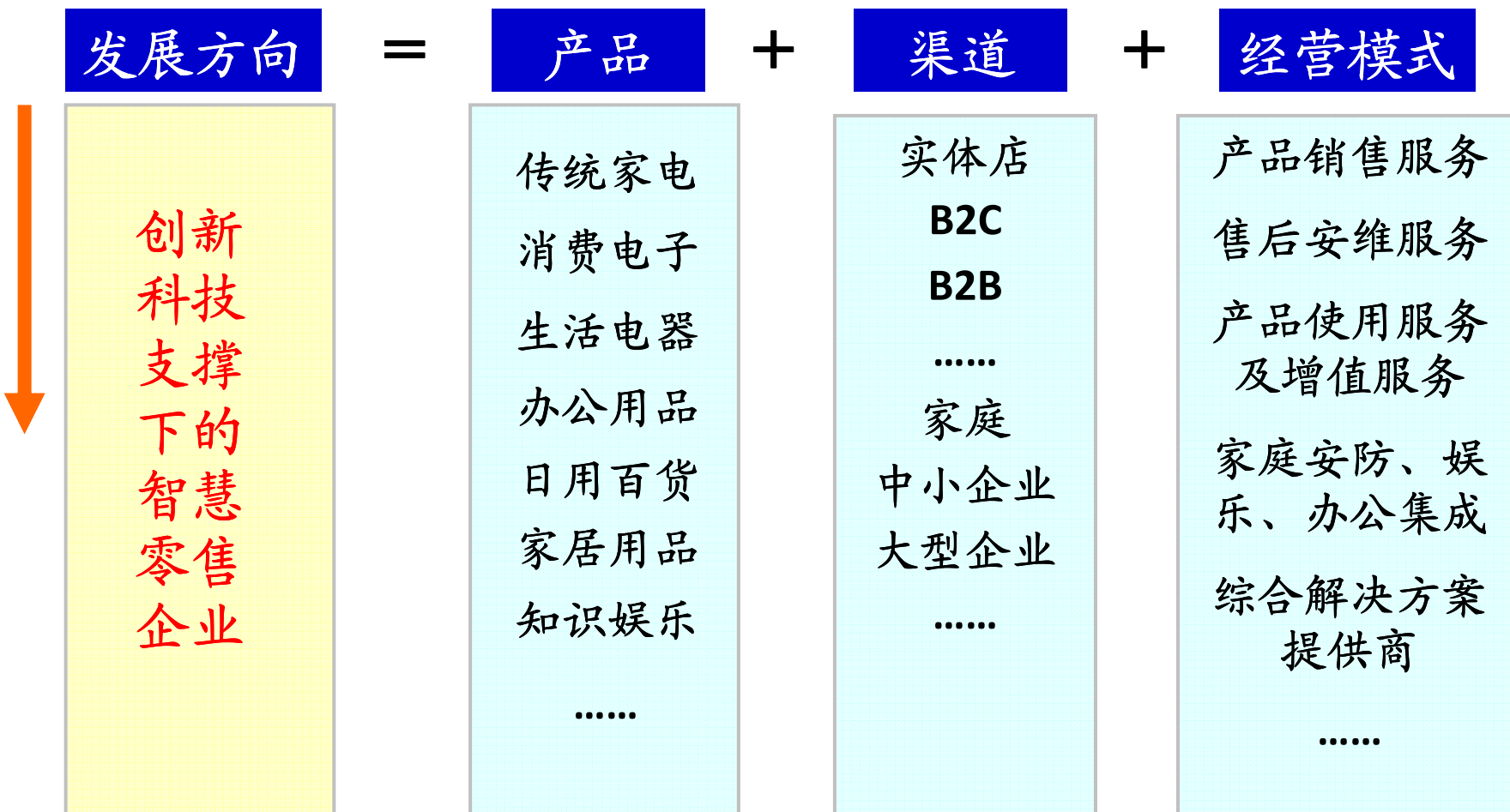
促进家电行业稳定增长的外部环境继续存在，行业成长性值得期待！

## 2.1 外部环境

## 2.2 十年规划

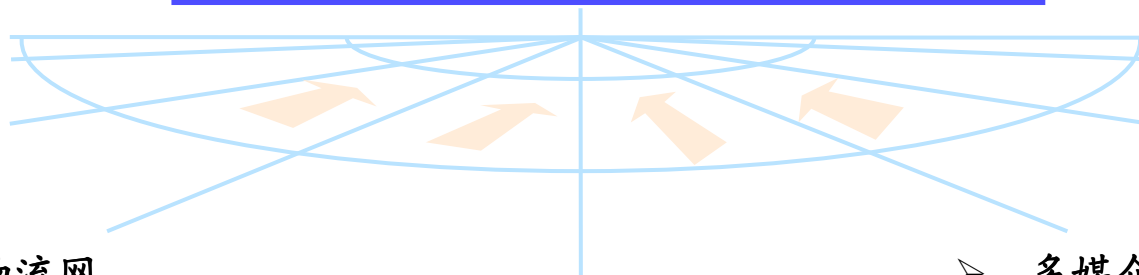


发展愿景  智慧苏宁 科技苏宁



## 我们理解的未来零售业商业模式

### “三网合一”模式



#### ➤ 物流网

遍布全国的物流基地网络，支持商品的高速高效配送

#### ➤ 客户服务与体验网

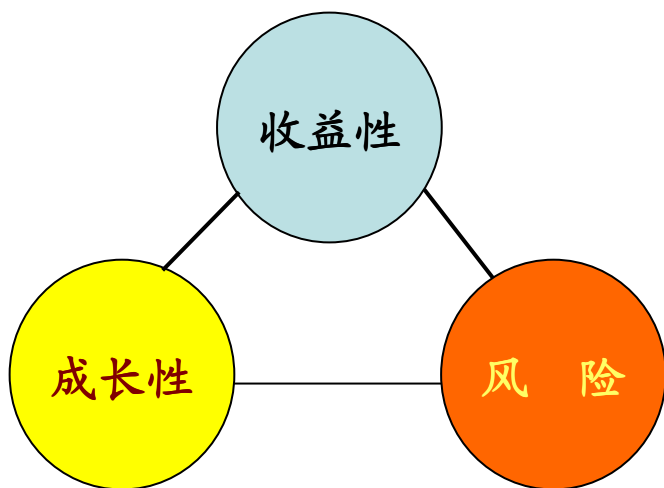
遍布全国的实体门店网络，为客户提供贴身的服务及良好的购物体验

#### ➤ 多媒介交易网

借助互联网创建多媒介交易网络，打破时间和空间的界限，为客户提供最便捷的交易平台

# 关于发展方式的思考

价值最大化意味着什么？



平衡好收益性、成长性与  
风险三者之间的关系

谁可从中获利？

核心资产

	可自由获取	可垄断
独特性	容易维持	难以维持
	创新者	不确定
	无人获利	资产拥有者

### 第三节

## 公司2011年发展展望

## 3.1 行业分析

## 3.2 年度计划

## 2011年各品类市场容量的预测

良好外部环境下，家电行业将保持持续稳健增长

随着国家两会的召开，政府已经明确未来五年的GDP增长目标，并且将经济增长策略由“拉内需、保增长、调结构”转变为“调结构、扩内需、稳增长”，进一步强调内需推动经济发展。在国家相关政策的调控和推动下，我们坚信中国家电行业仍将保持平稳较快增长，2011年预计家电市场容量11984亿元，同比增长12.50%。

## 3.1 行业分析

## 3.2 年度计划

## 年度计划——电子商务平台发展

全面组织调整，公司化独立运营，共享实体网络后台，科学高效运营，2011采购规模80亿元

### 品类规划

以家电、3C上商品为主，发展商品多元化，进军虚拟商品市场

### 采购供应链

继续依托原有规模采购成本优势；  
强化自主采购符合市场特点的商品

### 定价体系

建立独立的定价体系

### 客户体验

打造综合类电子商务门户，完善网站功能以及增值服务

### 物流服务

建立由93个大家电中心仓、10个自动化、高效率的小件商品自动化仓库和1000个依托区域核心门店、物流基地的自建快递点构成的全国物流配送体系

### 营销推广

自建推广联盟，发展最广泛的涵盖校园、大中型企业、社区以及四五级市场的各类代理伙伴，创造就业、扩大市场，推广易购品牌



## 年度计划—B2C销售敏感性分析

◆ 单笔成交额均值：800元

销售额（亿元）		UV						
		150万	175万	200万	225万	250万	275万	300万
转化率	1.00%	43.80	51.10	58.40	65.70	73.00	80.30	87.60
	1.05%	45.99	53.66	61.32	68.99	76.65	84.32	91.98
	1.10%	48.18	56.21	64.24	72.27	80.30	88.33	96.36
	1.15%	50.37	58.77	67.16	75.56	83.95	92.35	100.74
	1.20%	52.56	61.32	70.08	78.84	87.60	96.36	105.12
	1.25%	54.75	63.88	73.00	82.13	91.25	100.38	109.50
	1.30%	56.94	66.43	75.92	85.41	94.90	104.39	113.88

◆ 单笔成交额均值：1000元

销售额（亿元）		UV						
		150万	175万	200万	225万	250万	275万	300万
转化率	1.00%	54.75	63.88	73.00	82.13	91.25	100.38	109.50
	1.05%	57.49	67.07	76.65	86.23	95.81	105.39	114.98
	1.10%	60.23	70.26	80.30	90.34	100.38	110.41	120.45
	1.15%	62.96	73.46	83.95	94.44	104.94	115.43	125.93
	1.20%	65.70	76.65	87.60	98.55	109.50	120.45	131.40
	1.25%	68.44	79.84	91.25	102.66	114.06	125.47	136.88
	1.30%	71.18	83.04	94.90	106.76	118.63	130.49	142.35

## 年度计划——营销创新

1 加强商品规划与供应链优化

2 建立战略性的供应商合作机制

3 提升自主营销能力

4 加强品牌建设

## 年度计划——营销创新

## 品类

## 年度经营安排

## 空调产品

- 建立和完善自营队伍建设，加强二三级市场销售，重点关注家电下乡产品的引进和销售
- 产品方面 针对6月国家可能取消能效补贴的问题，针对性加强备货

## 黑色电器

- 2011年为智能电视元年，3D、互联网播放器开始普及，公司推进建立智能、3D体验专区建设
- 继续加大引进统购、集采商品，SKU数量增加到70-100个，并增加新品类产品的引进
- 加快先锋彩电产品的开发，丰富产品，整合先锋彩电、先锋音响作为项目部统一运营，强化考核机制
- 重点推进MUSIC MAX极致影音体验区的建设，确保2011年全国总店数超过20家

## 年度计划——营销创新

## 品类

## 年度经营安排

## 冰洗产品

- ▶ 三门冰箱成为主力、对开门、多门冰箱是新的增长点，滚筒洗衣机占比将超过波轮，需加强中高端产品的出样，保证我司商品结构的平稳过渡和销售额的持续增长
- ▶ 扎努西冰洗2011年1月上市，增加产品线，升级产品，加强品牌宣传，提升知名度
- ▶ 2011年开始以ODM形式操作惠而浦冰箱

## 厨卫电器

- ▶ 嵌入化和智能是中高端厨房的发展趋势，嵌入式产品更容易带给消费者高端的产品体验。2011年度，公司D1-D3类门店必须引进嵌入式厨房产品
- ▶ 拓展卫浴系列品类产品
- ▶ 橱柜厨电一体化是未来厨房发展的方向，2011年公司加强推进橱柜的引进工作
- ▶ 一二三级市场同步推进引进重点品牌太阳能热水器

## 年度计划——营销创新

品类	年度经营安排
生活电器	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 通过加快产品的门店覆盖、加大统采力度，精耕细作提升薄弱品类</li><li>➤ 合理规划快速放大潜力品类，例如中央净水设备、按摩保健器材、空气净化产品、炊具等</li><li>➤ 借鉴经验、循序渐进新品类产品</li></ul>
通讯产品	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 提升配件品类销售，门店配件SKU数量规划要达到500个以上；推进配件自营，计划覆盖所有D1-D4类门店</li><li>➤ 提升差异化产品销售占比，包括全渠道独家报销机。连锁渠道报销机、全渠道或连锁渠道首销、全渠道或连锁渠道尾货包销</li><li>➤ 推进建立智能机体验区</li></ul>
运营商	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 须强化内部管理，主动出击，全面突破，把握住3G变革爆发的机会，在销售、毛利、运营商产品经营上实现高速增长</li></ul>

## 年度计划——营销创新

## 品类

## 年度经营安排

## IT产品

- 建立适合于电脑发展不同地区的品牌数量和SKU数量操作标准
- 优化电脑出样，推动APPLE-shop、SONY直营店、Thinkpad形象店建设工作

## 数码产品

- 梳理SKU数量，加强推进索尼SIS、单反专区、配件专区的建设
- 推进品牌店面以及促销员覆盖率

## OA办公产品

- 整合供应链，逐步建立高效的供应商体系和业务模式，全面提升品牌和产品丰富度；进一步优化创新，以便建立一套适合于此类产品的连锁企业的供应链模式
- 加快OA采销体系人员建设，打造专业、高效的采销团队
- 全面推进统购经销产品的进店工作
- 摸索并建立适合于OA外设类产品的线上（网站、电话销售）线下（实体、对公）相结合的业务模式

## 年度计划——后台强化

强化平台，以内、外部客户为导向，助力企业快速、稳健发展

### 物流基地

- 健全物流基地规划设计、筹建标准，提升规模化复制能力
- 2011年完成无锡、成都、合肥、天津物流基地建设，并启动筹建10个物流基地
- 2011年10月，南京自动化仓库建成并投入使用

### 物流配送

- 有效变革管理模式，运用TMS配送管理系统，提速干线运输、门店调拨、毛细物流，提升作业管理水平，提高配送时间准确度，进一步满足消费者需求
- 仓储管理以供应链B2B平台为依托，逐步实现与上游供应商的资源整合、功能共享。推广大件商品条码管理，小件商品流水作业，提升分拣能力

## 年度计划——后台强化

强化平台，以内、外部客户为导向，助力企业快速、稳健发展

按照专业的软件服务公司要求建设内部流程优化开发体系，有效对后台的管理进行优化，对前台的经营创新形成产业化支撑的能力。

### 信息平台

- 应用能力方面，要按照互联网公司的要求建设**B2C**体系，按照系统集成公司的要求建设硬件系统集成体系，密切配合营销变革，有质量的完成商品管理、价格管理、供应管理系统的实施，借助**CRM**系统实现售后服务组织、运营模式的改造和严谨的服务流程体系的建设
- 运维支持方面，建设异地灾备中心，**IT**客服体系继续完善系统流程提升服务，为员工创造良好的信息使用体验



## 年度计划——后台强化

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

- 围绕服务需求全方位保障，提高规划能力、促进销售、创新顾客体验
- 全面提升各品类产品的安装维修能力，推进建立完善的基础运营体系和管控体系
- 建立各服务产品的全套标准工艺，加强网点终端一线管理，绩效管控到单人，实现精细化管理

### 客户服务

- 客服体系持续提升能力建设、强化服务质量管理；优化服务产品结构，提高网络、短信、语音自助等服务渠道的应用
- 建立全流程、开放式的服务质量监测体系，服务资质管理细化到人
- 构建客户分类平台，实施个性化客户关怀
- 细化现场客服服务标准，完成投诉处理模式的变革

## 年度计划——后台强化

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

- 全面开展业务绩效和领导力培训；强化专业人才梯队建设；完成南京雨花、北京、广州等7个培训基地的改造与筹建
- 员工薪酬激励体系建设继续围绕福利、工资、短期激励、长期激励四大基本模块，结合岗位分类和岗位绩效考核，细化标准
- 推进人事共享服务中心人事基础、考勤、薪资、统筹、咨询模块上线，初步建立员工综合评估系统

### 苏宁大学

- 2011年4月，苏宁大学正式开班，首期高层MBA培训项目取得圆满成功
- 面向集团各体系中高层管理干部，以企业文化、专业能力、领导力三大主题为培训内容
- 启动4期高层MBA培训项目，7期子公司总经理培训项目，6期苏宁论坛，以苏宁大学为依托，开展案例编写、管理研究

**Thanks°**

