

苏宁易购集团股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

一、2021 年公司从事的主要业务

报告期，公司制定了聚焦核心业务、围绕核心竞争力、提升经营效率的工作主线，进一步明确了家电 3C 业务是公司现阶段的核心业务，并以巩固在家电行业的地位与提升价值作为目标。

首先，公司围绕用户在家电换新需求和成套化家电购买趋势，加强店面渠道对于中高端品牌产品的形象和体验的建设，加强店面与家装、物业等异业合作的前端获客能力的建设，加强与品牌厂家对于新型家电产品的联合推广体系的建设，使得公司在此部分用户需求满足与品牌商价值提升方面，形成行业内较强的品牌心智和渠道合作优势，也与传统电商以基础型商品、高性价比商品、单品爆款经营所形成的特点产生了差异化区隔。

其次，线上电商业务方面，公司继续开展苏宁易购主站、天猫旗舰店双平台运营，结合各自多年经营积累的用户沉淀，聚焦忠诚用户经营、深耕存量用户价值，进一步凸显在家电 3C、小家电等方面的自营供应链、自营服务的优势，提升毛利水平、降低获客成本，发掘用户经营边际效率，转变烧钱补贴的粗放发展方式，猫宁平台在四季度开始实现获利，易购主站也大幅减少亏损、有望 2022 年实现盈利。在良性的发展轨道上，公司也正积极规划推进具有独特专业能力的业务，实现规模提升。

第三，公司结合线上线下经营所形成的家电领域的规模优势，将多年积累的供应链能力，零售运营能力、物流服务能力，在下沉市场巨大的增长市场中，通过公司近 5 年来不断的摸索、逐步优化的零售云业务平台，继续保持快速发展。苏宁易购零售云全年新开 2,678 家店面，总量达到 9,178 家。在四季度逐步解决采购资金的情况下，单季度在各业务线中率先实现 GMV 规模同比增长。从全行业下沉渠道发展来看，苏宁易购零售云在网络数量、销售规模，经营质量等方面都处于领先地位。

同时，公司顺势延伸零售云的平台和经验，在政府和企业的电商化采购领域，推进易采云业务发展，充分发挥苏宁易购自营采购、自营物流和本地化服务优势，

在资金充分保障的前提下，规模持续增长，保持合理的利润水平；在社群电商、直播电商发展迅速的背景下，公司推进社交云业务，积极整合公司有成本优势的商品，进行供应链输出服务，销售规模增长较快并预期会持续增长，同时保持合理利润水平。

零售云、易采云、社交云是公司结合自身核心能力开展的能够保持盈利的、可持续扩大规模的增量业务。

第四，公司对于家乐福快消业务在 2021 年进行了多方面规划与试点。客观来看，电商和社区团购的快速发展对传统大卖场业务形成了持续冲击，而家乐福必须从店面商品组合、购物体验、电商运营方面要进行深刻转变和能力提升，才能在竞争中实现差异化、形成目标用户群体的购买习惯，重新走上发展轨道。家乐福到家业务运营提升、下沉市场零售云模式拓展、会员店模型建设、政府企业采购市场开拓，是家乐福结合自身采购能力的扩大规模的一些主要路径，而结合目标用户群体进行店面模型的优化，消费体验的差异化是重点研究、探索的方向。虽然短期面临困难，但家乐福快消业务对于苏宁易购在家电 3C 核心业务巩固夯实的基础上，是公司拓展全品类供应链、提升整体用户运营效率、优化高频低频业务组合、完善苏宁易购线上购物体验的一个重要战略业务单元。

最后，公司在物流、服务方面进一步明确独立业务集团的定位，在停止天天快递小件业务之后，公司围绕着大中件家电家装业务，建设仓配一体化、送装一体化的特点能力，在服务好苏宁易购平台用户的基础上，积极为上游品牌厂家、菜鸟等大客户提供更有效率的服务。仓储、配送和售后服务能力和效率是苏宁易购下一步提升市场地位、扩大市场规模和创造企业价值的重中之重。

二、2021 年董事会主要工作

（一）董事会会议召开情况

报告期内，公司董事按照相关法律、行政法规、《公司章程》、《董事会议事规则》等有关规定，积极履行职责，全年共召集召开了 15 次董事会会议，审阅公司管理层提交的募集资金、改选公司董事、聘任高级管理人员、关联交易、投资理财、拟聘任会计师事务所、利润分配、内部控制评价报告、对外担保、会计政策变更等议案内容，并就前述议案内容与公司管理层充分沟通交流，公司重视

各位董事建议意见，并依据董事的建议意见修改完善议案内容。公司董事对相关事项的合法合规性发表了意见，切实维护了中小股东的利益。

（二）董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，即战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会。各专门委员会严格按照相关法律法规、规范性文件及四个专门委员会的工作细则等有关规定，勤勉尽责开展各项工作，保证了董事会决策的科学性，为构建完善的公司治理结构奠定了坚实基础。

（三）独立董事履职情况

2021年，公司全体独立董事严格按照相关法律、行政法规及《公司章程》《公司独立董事制度》等有关规定，勤勉尽责履行了独立董事的职责，所有独立董事均出席了公司召开的董事会、专门委员会会议，根据自身时间积极参加股东大会，认真审议相关议案资料并基于独立判断的立场，依法依规发表了独立意见，切实维护了公司及全体股东的利益。同时，主动关注了解公司经营情况、财务状况，督促董事会决议的执行情况，充分发挥自身专业知识为公司经营发展提出了宝贵的建议，增强了董事会决策的科学性和合理性。

（四）公司信息披露情况

2021年，公司严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》、《上市公司信息披露管理办法》等法律法规、规范性文件及《公司章程》、《公司信息披露管理制度》等规章制度的有关规定，认真自觉履行信息披露义务，持续提高信息披露质量。报告期内，公司通过指定信息披露媒体共披露了145份公告。公司信息披露真实、准确、完整、及时、公平，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，客观、完整地反应了公司的运营及治理情况。

（五）投资者关系管理工作

公司高度重视投资者关系管理，为投资者提供了多样化的沟通渠道，通过热线电话、电子邮件、深交所互动易平台、现场调研等方式与广大投资者保持良性互动，切实维护投资者的合法权益。此外，还开展了网上年报业绩说明会，就公司治理、经营状况及发展战略等方面与投资者进行交流；积极维护股东的表决权，采用现场会议和网络投票相结合的方式召开股东大会，便于广大投资者积极参与。公司始终秉承公平、公正、公开的原则，在合规守则的基础上加强与投资者的信

息沟通，促进投资者对公司的认知认同，树立公司在资本市场的良好形象。

（六）公司规范治理情况

2021年，公司董事会按照相关法律法规要求，并结合公司实际情况，持续完善公司法人治理结构、努力提升公司治理水平。公司股东多元化，有利于公司治理水平的提升。

三、2022年主要工作内容

2022年是苏宁易购发展历程中极为关键的一年，公司需要力争扭转经营效益亏损的不利局面，需要在零售市场重塑品牌心智和影响力，也需要形成具有行业影响力的业务增长点，这关系到公司未来3-5年的可持续发展。同时公司也必须通过2022年经营业绩的改善、资产负债状况的改善，扭转2021年经营工作带来的各方面的不利影响。

（一）从经营目标角度来看

1、通过银企合作深化扩大、资产盘活加快实现公司流动性进一步改善，商品供应链进一步改善，全力加快经营修复；在此基础上，通过毛利水平恢复、费用管控、坪效与人效的提升，实现家电3C核心业务一季度3月单月开始盈利和全年盈利这两个阶段性目标，确保家电3C核心业务回归盈利轨道，这是全年的工作主线。

2、积极推动具有明确增长动能和盈利模式的业务增长点，也就是需要实现零售云、易采云、社交云三个业务体系的快速发展，实现整体规模和盈利的突破，成为2022年公司经营目标实现的重要动能。

3、加快梳理和调整尚不盈利、不具备经营优势的业务体系。家乐福、百货要结合自身的物业区位优势，结合自身的核心引流产品的优势，加快店面模型升级优化，快速调整效率低的商品类别，为店面效率、效益提升腾出空间，综合利用好既有店面客流资源价值。苏宁易购主站立足于进入良性发展轨道，以挖掘和服务好忠诚用户，以做大做强家电3C业务作为基础，要在上半年全面实现盈利，为重启电商快速发展提供有利条件。

（二）从核心竞争角度来看

1、结合当前的用户发展趋势与苏宁易购的能力特点，公司进一步明确定位

于一家致力于为用户提供家庭场景解决方案的零售服务商。苏宁易购的战略方向，就是服务升级战略，就是基于用户的家庭场景需求形成的从场景体验构建能力、商品化组合设计能力、项目化的物流安装履约能力。只有服务升级，对用户体验才能升级，才能形成苏宁易购的独特的差异化优势。

苏宁易购的服务能力首先是面向 C 端用户的，但是作为零售服务商，我们也要面向上游的品牌企业，形成更专业的品牌塑造提升能力和新产品的高效推广能力；同时，苏宁易购的服务能力也要面向大量中小型家电零售企业提供基于家电家装一体化趋势之下涵盖商品供应链、零售运营、履约服务的一揽子服务产品，延展零售云的赛道和内涵。

苏宁易购服务战略的升级需要尽快完成新型店面模型的升级打造，公司的“一号店”模型计划在 7-8 月期间推出，本年度将会在全国开设 2-3 家，同时也会尝试将此类型店面的核心能力模块化嵌入原有店面类型，本年计划完成 30-40 家试点，之后逐步推开以实现全国性的店面升级覆盖。同时，公司也会考虑在电商业务中推出配套产品，完善用户全渠道体验，在知识内容、设计参与、场景体验、交易达成、履约服务等环节实现线上线下融合互补，也进一步形成苏宁易购的独有心智。

2、下定决心，解决各种难题，全面突破大规模定制采购模式，实现业务规模和收入占比的大幅提升。苏宁易购建立的全渠道体系，就是为了更好地满足用户的需求，而这方面最核心、最基础的环节就是为不同偏好的用户提供最符合其场景使用需求、最符合其性价比需求的产品；另一方面，苏宁易购作为零售商的一个重要使命就是协同供应商提升效率，公司也是以此作为对团队的重要的评价体系和工作要求，以使苏宁易购能够成为供应商认可的最具资金效率、最具推广效率、最具合作效率和最具经济效益的合作伙伴。而这其中一个最重要的抓手即是双方共同基于用户需求开展大规模订制生产的商品供应链体系与销售推广体系的构建，这是零供双方在互联网时代最有可能节约流通成本、提升用户经营价值、提高经营效益的合作路径。而随着定制商品的能力提升，苏宁易购零售云体系对外提供服务的能力也将进一步提升，中小零售商也将因此获得更大的收益，从而巩固和扩大零售云的市场地位和价值。公司目标在 2022 年率先在家电进行突破，全渠道占比目标 15%-20%，在此基础上公司的毛利水平也将进一步提升。

（三）从企业管理角度来看

1、文化氛围的建立是 2022 年经营工作的基础保障。客观来看，当前公司还面临着诸多困难，但依然有巨大的发展机会。公司要求强化个体的主体责任，上下一心，同甘共苦；弘扬勤俭节约、效率为先的工作风气；弘扬全员营销、全员创效的工作氛围。重振企业文化氛围，共同创造一个蒸蒸日上的苏宁易购的工作氛围，也是我们共同的心愿。

2、组织自驱力的建设是 2022 年经营工作的组织保障。进一步完善责权利的匹配，尤其在激励体系的建设方面，以全员利润分享为导向的薪酬体系构建和面向中高层的长期股权激励方案的实施，是保障履行责任、高质量完成目标的重点工作。另一方面，总部在完善标准、经营规则和核心资源管控的基础上，要进一步对区域、终端放权授权，面向市场的体系形成战区化的运作机制，敏捷作战。苏宁易购零售云的模式和理念不仅仅是面向外部合作伙伴，也可以在内部组织活力释放中予以充分借鉴和应用，公司搭建的是一个统一的赋能平台，每个经营团队都要成为其中一个经营体，在规则之下独立经营，共同推动平台成长也分享平台价值。

3、人才建设是 2022 年经营工作的能力保障。

公司在推进全员创效的过程中持续淘汰冗员庸员，但同时也会把人才梯队建设，人才发展路径建设作为重点，在苏宁易购发展的关键阶段，公司会创造更多的人才涌现机制，大胆提拔任用，在实践中锻炼成长一批年轻干部。

公司会持续加强 1200 工程体系建设，把有质量的引进和有质量的培育作为近阶段工作的重点。

公司也会结合当前业务发展规划，对于重点专业性岗位引入更资深的中高层，持续完善公司的能力结构与专业结构，支持战略的有效落地。

苏宁经历了三十多年的发展，虽然我们当前面临阶段性的困难，但企业的积累和底蕴、文化的内涵和驱动、团队的坚守和能力，都使得公司有充分的信心朝着既定的战略目标，持之以恒地奋斗，在 2022 年交出一份满意的答卷。

苏宁易购集团股份有限公司

董事会

2022年4月30日