

证券代码：000869、200869

证券简称：张裕A、张裕B

# 烟台张裕葡萄酒股份有限公司

## 投资者关系活动记录表

编号：2023 -1

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
形式	<input checked="" type="checkbox"/> 现场 <input type="checkbox"/> 网上 <input type="checkbox"/> 电话会议
参与单位名称及人员姓名	中银国际证券汤玮亮、东北证券阚磊、中金公司周悦琅、朱雀基金李晴、富国基金闫伟、平安证券王萌以及其他中小投资者共计52人
时间	2023年05月26日 10:00-12:00
地点	本公司会议室
上市公司接待人员姓名	董事会成员周洪江董事长、孙健董事兼总经理、刘庆林独立董事、姜建勋董事副总经理兼董事会秘书；监事会成员冷斌监事会主席、刘志军监事；郑文萍监事；其他高级管理人员姜华副总经理、彭斌副总经理、肖震波总经理助理；财务部经理郭翠梅女士；证券事务代表李廷国先生。
投资者关系活动主要内容	周洪江： 现在召开投资者交流会，首先请总经理孙健先生给大家，对公司生产经营的总体情况做一个简要的报告，之后我们将回答各位提出的问题。

## 容介绍

孙健（烟台张裕葡萄酒股份有限公司总经理）：

大家好！再次感谢我们各位股东，各位分析师专程赶到烟台，来参加我们今天的股东大会，刚才我们的小伙伴是提前剪了一个短视频，在大家计票的时候给大家播放了，把上一年我们股东群里面发言比较踊跃、我们把提了好多意见与建议的16位股东的金句收录在里面，音乐用的是邓丽君的《我只在乎你》，我们想表达张裕对待我们各位股东的一种情感是：我只在乎你，我很在乎你，我挺在乎你。也希望我们这个股东群能够一直坚持下去，而且保持活跃。我还跟群主刘总说，希望他能够把这个群坚持几十年，传到下一代，再下一代，一个群，如果能够存在几十年或者一百年，这本身就说明问题。

接下来是我的发言，我特意找了一下，疫情三年间我给股东们做发言的题目。

2022年的时候，我说的是以更大的进取心，对待后疫情时代。那个时候正好武汉的疫情快结束了，当时是心存乐观，以为这个事就过去了，没想到持续了三年。

第二年是读懂“小池子”，读懂中国葡萄酒。

第三年是逆势·上扬，但是失言了，没有做到。

我在每次发言结束的时候，也用一句话来表达我的一种心态。

2020年是丘吉尔的话，永远不要浪费一场危机，2021年是吾辈当自强，2022年是，人们最出色的工作往往是在处于逆境的情况下做出的，这是我们对困难时期的一种心态。今年在想，我们三年疫情结束了，起个什么题目？不知道合不合适：曙光在前，关键看拼劲和巧劲。

我就试着用九句话，看能不能把去年工作和表现呈现出来。

1、行业地位更加巩固。这个是不争的事实。2、事业部体制基本成型。3、聚焦战略进一步落实。4、产品质量显著提高。5、生产效率进一步提高。6、数字化转型继续推进。7、海外业务总体运行平稳。8、圈层营销及宴席推广开始启动。9、130周年大庆系列活动提高了影响力。

这九句话，我想重点说一下第三句和第四句，刚才我看股东们很关

心。第三句话是聚焦，张裕做没做？是不是走在聚焦的路上？是往前走还是后退？还是停下了？我拿出我们几个类别的产品，当年价格和上一年价格，张裕的出手价格，或者张裕收回钱的价格进行比较。

龙谕这套产品，每瓶比当年增长了105元，其他的五个酒庄酒，每瓶平均增长了18元。解百纳及餐酒，增长了4.8元，白兰地增长了1.8元，白兰地要做一下解释，因为白兰地的特点是白兰地中低端量特别大，而可雅价格非常高，虽然可雅在三年前刚开业，那个时候张裕做的白兰地全是中低端产品，但是到去年我们可雅一个品牌的销售额，虽然它的数量少，但是它的销售额已经占了白兰地这个品类的31.7%，我们自己认为这是很不错的，占到了三成以上，而且我们预测它应该是四成、五成、六成，一直往上占比越来越高。进口葡萄酒每瓶增长了3元，国内业务所有产品平均下来是3.3元，这个因为它是跟每一个板块的瓶的数量相关，是加权平均。

我说这个事情是想表达张裕在销售端的一些主动的动作是很想把价格往上抬的，而且基本实现，没有哪一个事业部业务单元价格在下降，而是交割价格都在上升。你看一下我们全公司的均价，包括我们在广东卖那么便宜的白兰地，所有的均价超过了39元人民币，39元是什么概念？一折算就是5欧元多，5欧元多是什么概念？已经是法国波尔多左岸梅多克地区中级庄及以上的产品价格，所以张裕已经是一家交割价格并不算低的公司。

虽然是我们价格涨得这么高，但是我们的毛利率，去年的整个上市公司的毛利率却下降了1.21%，我在这里多解释一下，为什么下降？价格上升，为什么毛利率下降？

核心的可以提出五六个原因来，其中可能排在前两个的原因，一个是我们的原酒为主的成本上涨，因为这个确实是要靠提高产品质量带来的，它大概给我们抬了一个多点。第二个是有位股东先生问到的折旧，实际上折旧的增加又给我们上了一个点，拿出历史数据来，去年比前年，当年折旧增加了1.3%，这个是上涨得比较多。当然还有财务做账的原因，去年国家把运费已经要放到销售成本里面，这样是列支不同带来

的毛利率的下降。但是总体上，我觉得还有一个原因也要说一说，这个也看出我们这个行业的承压，虽然上面这些酒或者是贵一点的酒在提价，比如像可雅占比在高，但是我告诉你另外一组数字，我们的线上业务在六年前只占我们国内酒业务的3%，三年前涨到了6%，去年大概占到了15%，这一方面说你线上业务做得不错，但另外一方面，线上业务的绝对额，它相对来讲是毛利率没有线下业务那么多的，这个大家上网上能看出来，偏中低端的多一些，这个也是我们想极力解决的问题。

再一个是产品质量大幅度提高，为什么这么说？我还真是把三年前，2020年我做的发言PPT找出来了，我首次提出了四个字，在产品质量提升上，我们要降维打击，我们要判断出，我们那个时候，我们跟国外来的那些好牌子、好品质的葡萄酒，我们跟它的差距，所以这个时候你一定要赶快赶上去，否则可能到今天也不是这个结局，因为当你没有好马去跟别人赛马的时候，你怎么跑都是在后面。

这个我想从一个侧面，2021年我们国内的品牌得了七个大金奖，都是在国际上响当当的大奖赛，我们得了43个金奖，加起来正好50枚。去年翻倍了，正好是100枚，25个大金奖，75个金奖。今年前四个月我们得了16个大金奖，88个金奖，前四个月已经超过了去年的全年水平，我觉得也这也是从一个侧面说明张裕酒的质量确实在大幅度提升，而且是在全面提升。全世界排前十大的葡萄酒企业，发现他们做得最好的，他们去年获得的奖牌的数量是29枚，应该说我们在这方面是在奋起直追。

虽然我们的领先地位并没有受到挑战，但是我们认为过去一年的表现不尽如人意，不管怎么说，业绩是在下降，不光要在本行业看，我们组织动员团队逆势而上的应变能力仍不够有力，应对的措施仍显不足，这个我们自己知道差距。

第二个，想对中国市场的一些情况做一些分析，更好更直观地判断。

1、去年是国产葡萄酒连续下降的第十个年头。

据国家统计局数据，2012年全国规模以上葡萄酒企业总产量达到138万千升的高点，2013-2016年降幅相对较小，仍稳定在100万千升以上，

2017年直接腰斩到67.91万千升，2022年又进一步下降到21.4万千升，比上年下降22.12%，不足高点的六分之一。

## 2、进口葡萄酒五连降。

据海关总署数据，2022年全国瓶装葡萄酒进口量为22.8万千升，比2017年高峰时的55.2万千升下降58.7%。

## 3、进口白兰地也出现下降。

据海关总署数据，疫情前的2019年全国白兰地进口额为75亿元，到2021年进口额增长到117亿元，超过进口额为109亿元的瓶装葡萄酒。但2022年受疫情影响，下降到97.7亿元，比上年下降16.5%，进口额仍略高于瓶装进口葡萄酒（91亿元）。

总体上我们认为2022年是中国葡萄酒市场困难重重的一年，以张裕的业绩表现为例，我们一、二月份成长得不错，我们觉得充满信心，增长得确实不错，但是到3月份，以上海全域封城开始，接下来我们沿海的主市场基本上停摆，连续几个月的时间，五成、六成，七成的仓库是发不出货的，到了下半年基本上趋稳，11月底又开了一次调度会，事业部信心满满，想年底争取增长过两位数，但是没想到12月7日的疫情，全国一下子停摆，停摆了两个月，因为现在来看，因为2023年是1月份过年，12月份的备货是主流备货，恰恰这两个月被硬生生阻断掉，春节是销售旺季，中国的葡萄酒旺季应该说能一个月顶三个月，但是你不可能说我们疫情过后，大家补过个春节，这个对我们的影响确实是有的。

从行业看，上市公司的数据是最真实的。

12家葡萄酒上市公司总营收53.68亿元，其中张裕占比73%。

12家葡萄酒上市公司总亏损7.05亿元，其中张裕利润4.29亿元，除张裕外，仅2家盈利，8家亏损企业，合计亏损11.6亿元。

第三部分对2023年的形势做一个预判，拿数据来说话，1-3月国产葡萄酒下降29.4%；1-3月全国进口瓶装葡萄酒下降38.8%；1-3月四大线上平台下降34.4%。

另外从人均可支配收入来看，也不能用更乐观的态度来看待，特别是对于葡萄酒品类，因为葡萄酒本身它的消费没有普及，它不是生活必

需品，当老百姓捂紧钱袋子的时候，他可能在面对非生活必需品的葡萄酒消费时更加谨慎。

但是从3月份以后，经济形势总体是在恢复好转，从我们调度全国的市场人员的反馈的信息看，葡萄酒消费的活跃度并没有同步跟上，可能跟得慢，如果经济是这个曲线，葡萄酒可能要略低一点的曲线，我说的是大势，不是张裕。特别是今年3月份以后，各地政府都在想尽办法来恢复市场经济，所以我们总体下一个基本的结论，大家看是不是认同：

2023年国内葡萄酒市场形势，大概率会好，但通常不会好多少，是这么一个情况。

对张裕而言，我们刚才说了一月份，整个一月，因为整个中国去年12月7日到1月末，累计阳了11亿人以上，这段时间商业活动基本停摆。二、三、四、五月，我们调度的数据没问题，都能超去年当月，对我们是比较好的，因为1月份是春季旺季，但为春节旺季备货的1月份被疫情阻断，而春节旺季葡萄酒销售量往往能占到全年的三成多，公司全体员工还要为上半年追平而付出努力。

我们在一、二月份公司开董事会的时候也是这么表达的，我们今年的计划就是想一季度肯定追不上，二季度累计上半年要追平，因为三季度是一个淡季。

再一个，站在张裕的层面做个表述：近年来，张裕产品质量不断提升，“补短板”的效应相对见效，“强长板”的效应不够明显，但是公司上下对战略越来越认同和坚定，对战术如何推动战略落地，也越来越找到了感觉，加上今年的股权激励作用预期明显，团队状态不断提升，我们有信心在2023年取得更好的成绩。

对公司管理层而言，不能躺在葡萄酒的小圈子里自我满足，而是要把张裕摆进中国前十大白酒品牌、前两大啤酒品牌中，去发现自己的差距，知耻而后勇——这已经越来越成为管理层每个成员的共识。

我们有梦想，第一恢复到疫情前，第二恢复到2011年最高点。第三有百亿的目标要去实现。

第四部分说一说今年的工作对策，我把题目给大家念一下。

首先是我们一定要继续坚持的工作事项，要一以贯之，我们这几年是这么做的。

第一，落实好聚焦战略，推动产品结构进一步向中高端、特别是向高端聚焦，向能带来更大销量和利润贡献的核心单品聚焦。

在聚焦上，每个销售事业部都有自己的目标，以龙谕为例，它并不是满天刷糨糊，它核心盯着12+15，12个核心城市，15个培育城市，实现这些城市的突破性增长，我们的酒庄酒也是盯着东部市场的若干个重心城市，我们的白兰地就更加做了战略上布防的调整，包括股东们也提到了，我们是把广东和山东作为我们的最重要的一级省市，特别是山东要做透，我们把山东分了四、五个重点区域，四、五个分公司大家分开来做。另外我们从中西部抽调了一些人手，我们更加聚焦集中在江苏、浙江、福建，我们把这三个省都一分为二，分成了六个白兰地的公司，做细做透。

相反，我们对中西部的白兰地省份更多是培育，不要平均应对，这里面体现出我们第二个重点——聚焦重点城市和核心消费群体“打歼灭战”，做好典型案例引领，强化分类营销打法。

张裕原来是“三聚焦”，聚焦高品质、聚焦中高端，特别是高端，聚焦大单品，现在还有一个聚焦是聚焦重点市场，我们要把聚焦越来越做得到位。

我再说一说我们在产品上，一些股东也提了，之前对这个不是太满意——你看张裕说聚焦，怎么看你产品越来越多，越来越复杂，这个要说实话，你从局部市场，你从一个城市，你是很难把它看明白的，因为你接触到的肯定是一个大项的某一个地方，你很难把整个大项看透。总体来讲，我举一个例子，我们业务量最大的解百纳事业部，它的业务量也大，产品也多，数量也多，但是我们对这个产品怎么划分？我们坚持四个产品库，包括战略产品，就这一款产品，坚决把这些产品做好；利润产品，某种程度上跟经销商的角色分配上，让他多干一些；第三个是销量端，我们在旺季的时候，把它出放的多一些，让这个产品慢慢也在削减作用；再就是淘汰性产品，看起来它是有销量的，但是我们越来越

抬高门槛，让它逐步消亡，用老中医的做法，靠聚焦产品的放大和边缘落后产品逐步消亡去解决，这才能实现我们的业绩、利润最大化。

第三，继续发挥销售事业部架构的组织红利。

第四，继续营造“以客户为中心，以奋斗者为本，以结果为导向”的氛围。

第五，继续加强关键岗位人才引进和培养，总结提升管培生的培养机制、骨干人员的发现机制和专业人才的引进机制。这个是对管培生，对专业人才，我们对员工，一线干活的员工要看住，不能把数量放大，退五进一。但是对专业人才，是需要破格引进的。

第六，继续推动线上业务渠道变革，巩固提高已有的传统电商市场优势，大力发展抖音、私域、拼多多等新渠道新业态。

第七，继续落实好“确保安全生产，确保质量安全、确保生产履约率，进一步提升产品质量”的生产管理主线。

第八，继续以目标客户满意度为核心，提高旅游业务服务水平。目前张裕有七个国家4A级旅游景区。

第九，持续抓好品牌酿酒师制度，和供应商AB角制度。做好了跟生产单位的主体责任一样，它就会解决你的外包装，靠制度的优化和发挥越来越强的作用来解决。

第十，完善驱动订单的业务模式，继续压缩产成品库存。去年到年底的时候，我们公司还有2800万的滞销产品，滞销产品是指生产出来18个月以上生产没卖出的，我们要把这个历史上的存货赶快减掉，卖掉，剩下几乎是经销商级的订单，经销商要货，我才生产。这里面有一些具体的做法我就不介绍了，总之是让供应链的链条，未来几乎不产生滞销产品。

第十一，全公司发扬“店小二”精神，“匠心精神”和“包公”精神。“店小二”精神是强调服务；“匠心”精神是强调质量提升；“包公”精神强调管理的严谨。

第十二，依法合规经营，保持财务稳健，除为保障安全及质量提升进行必要投资外，坚持“不进行较大投资”。我们前些年的重资产，要



靠规模去消化。

其次，是年度内寻求创新突破的工作事项。

第一，是把利润考核落实到209名中高层骨干身上。大概是什么水平呢？对销售岗位的，我们从事业部的总经理，省公司的总经理，管比较大规模城市的总经理，这三级都是我们的中层干部，对他们要制定模拟利润考核目标，达到这个目标完全解禁，达不到，达到一个基准水平，我释放70%，再达不到就得不到了。我们对旅游单位的各个单元的经理们，考核的是折旧前利润。我们对生产单位的领导，考核的也是这个生产单位的利润，当然我们有一个救急的措施，对生产单位来讲，他说我倒想给你干，你给我的订单不够，我就达不到你的利润水平，救急措施是如果你的吨酒的各项可控费用仍然是降低的，这个时候我给你释放，就是我们按照C档条件，释放70%的解禁。包括管理人员也对上，每个人头上都有。通过这种做法，我是想给大家表达，限制性股票如果只是面向整个公司的整体，它起到的作用是有限的，如果张裕公司真正把限制性股票又增加了一个考核的砝码，在责任制的基础上又加了一个砝码，而且这个砝码是落到每个人的头上，而且落的就是利润，相信这个公司基本面是有一个根本性的好转。

当然说到这里，我也解释一句，刚才我们限制性股票没有得到百分之百的通过，当然也很难做到百分之百通过，不同的人对这个问题的看法不同，有人说很容易就实现了，躺平，确实，多元社会，大家是有不同的感知，你掌握的信息不同，做出的判断不同，思维模式不同。我举一个例子，我们在这之前为限制性股票提前做筹备，问能享受限制性股票的中层干部，要不要买？要买，写确认书，准备钱。我那段时间在出差，我出差回来一看，我关注到销售岗位，怎么有25个人没签？把我吓了一跳，名单找出来，我还打电话问了几个人，25个人，其中包括一个中层副职，24个助理，25个没有签，放弃了，他们是可以享受到的，为什么？这里面可能有个别人，我刚买了套房子，我拿不出钱，可能是这样的，但是不见得，可能更多的人他和今天投了反对票的股东，觉得这个东西能实现吗？他是当事人，他就在负责这个市场，他还不是生产的，

基于他管理市场指标的理解，他就认为我要放弃，这个指标确实值得我们思考，也希望我们能多维看，我们公司要达成对这个公司最有利的、有益的共识。

**第二，是大力落实圈层营销的模式创新。**我们从去年提出来了，但是去年我们执行得并不好，大概概念是什么？不是一个营销的技巧动作，是模式创新。张裕在过去十年，二十年，我们依托经销商，通过经销商对目标客群分销或直送，我们在过程中最多做一定程度的帮扶，当然这里面面向高端品牌而言，现有的经销商，尤其经过这些年，它背后的目标客群，高端消费圈子是有限的，它能触达的数量是有限的，这个时候就意味着我们单纯依靠经销商，我们能做到的销售额也是有限的，你想在高端层面有一个突破性很难，怎么办？对一个像张裕这样的消费级企业，我们想致力于做高端的品牌，想把龙谕、可雅、爱斐堡闯出来，就要靠直接触达目标圈层。像烟台这样的城市，你触达到60个圈层，100个圈层之后，你随时能够维护到，你是知道他们一直喜欢你这个品牌，不会说你这个酒不对，喝了头疼，因为单纯靠经销商触达不到。我们现在已经进入到哪一步？我们希望把这个体系完整搭建起来，当然龙谕和可雅、爱斐堡的客群也是不一样的，不是都可以交换着喝的、什么都行。各品牌都要找到自己特点，找到我最适合做的人群，因为这个城市的人群是做不完的，找到最合适的，找到最容易达成投入产出比的，而且每个城市要达到一定的量级，达不到量级属于隔靴搔痒，看起来能卖一些，但是不持久，形不成熊熊烈火之势，形不成你就没有大成就。所以我们在具体的动作上，都在完整地去研究怎么办，葡萄酒行业不跟葡萄酒行业比，白酒有一些白酒厂家稍微走在了前面，希望我们能在酒行业，未来把这个事情破题，能破题就能有大的成就。

包括要在部分城市推进文化馆的建设，可雅这样的品牌在全国已经做了22个文化馆，大概再过一个月、两个月，做到30个。包括龙谕这样的品牌，包括酒庄酒，都要按照自己的力量去推进。当然这个事，如果一个城市没有一个基本的品牌影响力和量，上去搞这么一个大房子，哪怕是200平方，150平方，这个也承接不住，要有一个恰当的时机问题。

**第三，大力落实宴席推广的营销创新。**我们把它认同于以宴席推广，更适用于解百纳、白兰地中的中档品牌，要在宴席这个场景实现深度的开发，实现突破，如果这个实现突破了，我们在解百纳已经有足够的体量的基础上，还能再发展，还能再持续经营，为什么？因为你要分析，对张裕来讲，我们现在要不要把有限的资金，媒体的投放，或者说说服教育消费者的钱，更多用在中档品牌上，我们研究了，觉得不行，有限的钱要放在高档品牌，我们要靠高端产品，像茅台那样地盈利。这个时候你不能花大的媒体投入，你怎么办？你的解决之道是什么？你就要靠群体性聚集的消费场景，你只要把这个工作不断打，你就会成为，比如解百纳就会成为中国宴席上的绝对第一品牌，大家谈到宴席，各种宴我都愿意马上想到你这个品牌。我们对这个总体的提法，去年以解百纳为例，去年干了31000场次，今年的目标做60000场。

**第四，加快推动工艺及新产品的创新。**这里面有两件事，第一件是对中高端的产品，特别是高端产品，我们一定要有把产品通过技术创新，工艺改造，让它赋予中国的工艺元素，不能说法国是这个技术，意大利是这个技术，说完了之后，中国呢？没有你，我们必须把自己的东西放进去，形成我们自己的口感和其他的特点，这是有记忆度的，以后消费者能记得住的，我就喜欢你中国的这种口感，是符合亚洲人口味的，然后再把中国式的表达总结出来，把中国式的故事讲好，能够获得更多目标客群。

另外还有一件更重要的事情，对入门级餐酒，我们有责任，因为我们是行业的老大，行业不断缩水，老大的引领作用是不够的，这里面我就一直说的一组数字，去年中国的白酒每天打开3677万瓶，按照两三个人喝一瓶，一天有1亿人在喝白酒。去年连进口葡萄酒、国产葡萄酒每天只打开161万瓶，按照两三个人喝一瓶，只有三四百万人在喝，这个数据绝对是真实的。这个时候怎么看？怎么把这个数据放大到600万瓶、6000万瓶，这是张裕需要研究的，就是要从年轻一代做起，因为你要解决岁数大的人去改变消费习惯是很难的，虽然有股东说你就研究老年人，他们都退休在家，有固定退休收入，他们对健康很在乎，赶快打健康牌，

这个可能也对，我们要做一定的尝试，怎么去满足这个需求。但是更重要的是研究这个——把蛋糕做大要靠更年轻一代做起。

我们要成立一个完全创新的单元，从口味研究，研究中国年轻人喜欢的口味，我喝了还想喝，完全吸引住年轻人的包装，包装本身能讲话，然后用他能够接受的语言和故事，要在恰当的场合讲给他听。因为他和他的父辈不一样，他的父辈更习惯于喝酒喝的是应酬。年轻人更强调的是随意，让自己开心，场所上更愿意是站立式的，音乐酒吧式的，场景也不一样，这个是完全不同的。我们这个完全创新的单元要让年轻的团队来做，希望能做起来，因为在中国一旦把这个实现了，就厉害了。当然过程中我们还要解决，不能只站在工艺的角度去开发，我们是做企业的，企业要赚钱，我们希望靠工艺的突破让毛利率也有保证，但售价是非常低的，否则的话你就把年轻人挡出去了。

**第五，继续推动数字化转型的创新。**三件事。第一件事是搭建完成数据中台，把各方来路的消费者数据变成企业自己的消费者数据支持，在保证合法的情况下进行加工。以千人为单位，研究他们的偏好，进而采取行动。比如他们对产品口感，比如说他们在哪里品酒，是什么样的目标人群在喝你这个品类，别的品牌又在哪儿？地域分布、职业这些都需要有。对企业来讲可以做有针对性的动作，消费者的数据资产，作为一个企业来讲，你能管理和运营多少，你未来企业就能做多少。第二个是企业微信，解决整个公司内部的员工和我们的相关方以及我们的用户的沟通效率，这三个角色怎么能够一键传达，把上传下达的事情快速实现，张裕之前没有实现，如果能做到，只需要总部有一个指令，按一个键就可以高效率沟通了。第三件是“i张裕”小程序，我们提出来要搞定10万个门店，目前已经搞定3万个，卖酒的门店愿意下载，一分钟就下载了，下载了之后以后进张裕的酒，每箱酒都有二维码，用手机扫一下，今天进了10箱，又过了一个月又进了5箱。我们根据不同的货的价值，我们给你算积分，总部级、事业部级、子公司级、城市级，都可以给你直接触达。这些积分可以去直接免费领多少酒，可以到博物馆来玩等等，它的好处就是让我们的门店的老板从原来“我卖谁的酒不是卖”，变成

“我现在就爱卖张裕的酒”，我们未来想触达20万家。

**最后也是用一句话来表达——只管努力，静待花开。**实际上大家看语式，只管努力，后面经常配的话是“剩下的交给上天”——我不知道怎么样，反正你该干干吧。再积极一点是“你只管努力，剩下的交给时间”——我就埋头苦干，相信一定有结果。这句话比前两句又略微积极了一点点，静待花开，但是花不会来年再开。

我就说这些！谢谢大家！

### **周洪江：**

大家的掌声说明了大家对总经理的简要报告比较赞同，股东大会召开以前，我们相关部门也收集了大家的意见，总经理也发在我们管理层群里，我们准备结合上半年的工作，结合大家提的建议，我们也认真消化，有些建议我们正在做，有些我们可能做得不够。总而言之，我想公司是大家的公司，希望大家一如既往地给予我们关心、批评、建议。一家人，赞扬的话少说，更多要挑毛病，所以我说公司是股东的公司，投资者的公司，股东也是消费者，所以大家站在消费者的角度给我们提的意见，我们要认真地吸纳，当然可能大家看问题角度不一样，但是不管怎么样，要当好“店小二”，就应该有这种精神，认真地来吸纳大家的建议，下面的时间交给大家。

### **投资者一问题：**

周董好、孙总好。我是来自浙江的，我是第一次参加张裕的股东会，很开心，也很高兴，第一次来到这里。我进来的时候，大门就有人迎接了，张裕开股东大会，井然有序。我参加股东大会也是很多次，但是张裕我是第一次，第一次看到有这么多的股东来到，很是震撼，我觉得大家肯定对张裕也是很期待。

第一个建议，我看到张裕，刚才孙总讲拿到国际大金奖拿到手软，希望管理层是不是把这些品牌资产，通过线下和线上渠道，让更多的消

费者知道，这是我第一个建议。

第二，请问张裕公司对回购B股有什么障碍？或者有什么想法？

第三，是按照股权激励计划，今年要实现的应收是不低于10%，相当于43.296亿，净利润是增长9%，不低于4.83亿，这个蓝图还是有点挑战的，你们采取哪样的措施去实现上述的营业收入跟净利润？

第四个问题，张裕集团手上哪几个品牌是集团的？因为商标使用费，每年营收的1%要给张裕集团。

**姜建勋答：**

大家看到，我们现在的商标使用费只有2000万的水平，我们以前多的时候，当然以前高，比例也高，多的时候有一个多亿，所以说现在集团的大部分商标，除了“张裕”等少数商标以外，其他的商标已经到上市公司的手上。这些年新创的商标，都属于上市公司，很多新进的品牌都是上市公司独立完成的。

**投资者一：**

你刚才说的商标使用权，2000万相当于20个亿是吧？

**姜建勋答：**

0.98%。

**投资者一：**

相当于20个亿，按照去年一半对一半，应该是这么说吧。

**姜建勋答：**

差不多。

**周洪江答：**

第二个问题、第三个问题我先问答一下。第二个问题我刚才已经回答过了，B股回购的事情我已经回答了，因为我们作为管理层我们需要和集团内其他大股东进行沟通，我们大股东层面比较复杂，有国资委，还有国际金融公司，还有意大利公司，需要跟他们沟通，让我说障碍，应该说没什么障碍，刚才股东会开的时候，我已经回答了，非常好的建议。

关于股权激励采取的措施，实际上刚才总经理已经回答了，措施再

说得详细点，涉及到我们的商业机密了，再有什么措施，讲半天也讲不完，有些事不能讲，属于我们自己的一些营销诀窍。

第三个问题，关于刚才说的金奖，因为《广告法》有要求，不能大张旗鼓通过媒体宣传，但这是事实，通过一定的途径告诉消费者是非常有效的，我们要发挥张裕的核心竞争力，在合适的市场建我们的文化体验馆，文化体验馆就相当于教堂，圈粉我们当地的目标受众、品牌的信仰者，他会影响他的圈层，到这个地方来看，包括用餐，会把我们刚才所有的事都能表达出来。包括说我获得了金奖，我获得第一名，我们找方式，包括在品鉴会这样的形式把张裕讲出去。

#### **投资者二问：**

每一个问题，龙谕未来三年预期大概是什么体量？营销打法，后续会不会借鉴可雅，包括体验馆的方式。未来我们希望整个高端品在葡萄酒的品类当中，它这个价格带的占比达到多少是比较合适的？

第二个问题，我们大概在多长的时间维度能看到利润率能够恢复到疫情前的水平？

第三个问题，去年电商事业部的增长还是比较快的，今年的利润率和利润贡献是一个什么目标？

#### **孙健答：**

把龙谕作为葡萄酒品类的战略目标，是公司在做品牌规划的时候定义的，白兰地是可雅，葡萄酒是龙谕，当然我们后期做了一些修正，因为龙谕毕竟占比还是偏小的，而我们其他的酒庄酒，特别爱斐堡酒庄，相对来讲体量是大的，所以我们也愿意支持这些品牌，加在一起构成了高毛利的酒庄酒。同时，我们已完成了龙谕全产业链的三年规划，参照新世界葡萄酒的做法，未来要把它打造成销售额过千万瓶的世界级名庄。

另外，伴随龙谕体量的放大，是要增加做体验馆的，现在已经开始做了。

你说的电商问题，从刚才披露的数据来看，确实传统电商近些年大

势在下降，抖音、快手、私域电商却在成长。我们对电商团队要求是，不能因为大势在下降，就跟着大势下降，我们要求电商体系要继续成长。比如说对私域电商这样的新兴业务，我们私域团队去年大概发展了一万个Plus会员，每个人大概有四千元的贡献，总收入四千万。今年我们提出来，能不能翻四倍，达到大概四万人，能不能做到1.5到1.6个亿？

为什么呢？因为当这种新模式、新的机会摆在这里的时候，张裕一定要抓到，而且成为抓得最好的那个。我给大家披露下抖音的数据，这在后台都能查到，抖音去年8月份到今年1月份，张裕自己的店实现了大概营收在5000万到1个亿的空间。行业排第二的国内品牌，营收大概在50万-70万之间；在抖音总体排第二的国外品牌，营收是500万-1000万。我说这几个数字想说明，我们在抖音、在各个电商平台已经远远走在前面，但是不能因为走在前面就高兴，因为抖音风头正劲，它和传统电商不一样，还需要继续发展，我们要把成果巩固住。

当然我们线上业务在成长，但是利润率不同步，这个抖音电商的消费人群所决定的模式，但是我们也在做调整。举个例子，我们的抖音团队，去年大概最低点是百分三十几的毛利率，我们今年要逼着他的毛利率过60%，现在还正在成长的路上，这个目标差不多能实现。

如果我们用传统电商的思维，比如我们的京东店只有35%的毛利，我们也不想赚更多的钱，强调一个合理的毛利率就可以了，更多的是把市场的蛋糕做大。所以传统电商和新兴电商在毛利率的问题上差距这么大，是因为每个渠道有各自的特点。

等半年总结的时候，我们的电商运营团队，至少有三个大的团队都要做总结。我们要看在今年在实现快步提升销售额的同时，能实现利润的健康发展。否则发展是不持续，即使阶段性是允许的也不能一直这样，这是我们今年的要求，具体的数字我就不披露了。

周洪江：第二个问题我来回答，实际上又回到我们的利润、毛利率，首先说毛利率是有空间的，有几个方法：一个是规模；第二个加强成本管理；第三个是产品价格是有空间的。特别产品价格，合适的时候



要进行调整。

至于未来三年、五年的规划，三年我想肯定是以我们股权激励的目标作为基础，这也是我给高管团队反复讲，我们做股权激励不见得能成功，一旦达不到条件等于吆喝挺响，最后会挺丢人的，这要么是我们无能，要么是不讲诚信，我们一定得以这个目标作为最低目标，做得更好。五年，我们心里也有杆秤。

### **投资者三问：**

大家好，非常开心能够参加张裕的股东大会，首先对各位张裕人的辛苦努力表示感谢！今天来到股东大会我想提出两点，第一是关于人才，人才是企业的宝贵财富，是企业发展的第一资源，今天把张裕在册员工人数变化表做了一个统计：从2004年到2022年，2004年张裕在册的人数是1767人，2005年、2006年数据不详，到2012年在册人数达到5268人；从2013年开始反而下跌，到2018年达3233人；到去年2270人，人数跟2005年、2006年差不多。目前张裕B股的股价跟那个时候也差不多，我不知道是不是一种巧合？刚才周洪江董事长也讲了，首先第一个目标是先回到把营收利润回到2019年、再回到2011年、再朝100亿目标迈进，我希望张裕能够加大人才引进，持续进行优秀人才引进和培养，同时加强企业文化建设，创造适合人才发展的环境与土壤。

第二是关于导向问题，咱们股权激励还有刚才一直谈的毛利率与利润，这都是在围绕利润进行导向。公司导向我个人认为主要分为三种：利润导向、市场导向、消费者导向。利润导向就是以赚取利润为目标；市场导向就是市场缺什么我们造什么，我们做什么，还是围绕市场赚取利润；第三是以消费者为导向，消费者在哪里，我们走到哪里，我们去到哪里，以满足消费者需求为导向。刚才孙总也讲了，准备开一个新的单元，研究消费者，要造一款新的产品，让消费者喝了还想喝，我觉得这是一种非常大的进步，我希望公司以满足消费者需求为导向，把消费者满意作为工作试金石和根本目标，同时寻找利润之上的追求。

### **周洪江答：**

你这两个建议非常好，我也非常认可，公司一定是以消费者为导向，我们强调毛利率的管理，只是管理的手段，为什么我提出来“三种精神”，特别是“店小二”精神，一定要把张裕的消费者真正做成上帝。

人才的事，未来也是要坚持重质量，不求数量。肯定要把人才观念、人才队伍抓好，为张裕新的征程不断后继有人，也是一个非常重要的方面。作为董事长，在这个问题上的责任更加重大。

#### **投资者四：**

各位领导好，想要请教三个问题。第一个问题是刚才我们提到抖音的业绩增长很快，但是利润不是那么高。我想具体问一下，抖音业绩这么快的增长，吃的是线下存量，还是开辟了新人群？第二个是过去几年对部分海外葡萄酒品牌进口增加了关税，国产葡萄酒的竞争压力是不是会小一些，对张裕的经营是否更有利？第三个问题，这两年白兰地的增长，包括毛利情况，其实都比葡萄酒要好。未来我们准备怎么去规划这块业务？会不会投入更大的资源和人力去做这块？

孙健：抖音的业务成长，主要贡献来源不是来自于线下的存量，主流是以新增的客群为主，这是通过研究购买习惯和人群得出的结论。海外品牌主要涉及澳洲的“双反”，这两年的时间里，其实不能说人家不进来了，机会就都给你了，不是这样。你如果看业内的一些分析，就能得出这样的结论。不是人家不进来了，中国的品牌马上接过市场机会，没有这样的结果。而且我想，我想我们更应该站在完全市场竞争的角度看问题。

中澳关系也有可能短期内有一些转变，这个时候海外品牌又会重新进来。这个时候，更多要看企业的竞争力，综合竞争力，在正面抗衡中能够赢、还是能够败，这是更重要的，所以说市场竞争真是有好处。今年一季度体现出来的进口葡萄酒的瓶数和国产葡萄酒的产量来比较，国产已经高于进口了，这是若干年来的第一次，大概前些年一直是46：54、48：52，国产的略低于进口。今年一季度，第一次国产葡萄酒的产

量，超过了进口瓶装酒的瓶数。但是从金额上，进口还是要高一些，去年的国产和进口的金额是79亿和91亿的关系。当然这个数据从各方面不同口径的统计会有差别，但我觉得这两个数据更真实一点，进口酒的总量从金额上可能还要高于国产，哪怕今年也有可能会略高，但是已经接近持平了。所以说对我们来讲，我们也做进口酒业务，我们也在研究在海外收购的六个企业怎么在中国经营，也是要顺应这个势。而且我们在收购这六个企业的时候，看中的也是它在中国很弱，这样收购才有叠加效应、协同效应，所以说对我们来讲，我们也有一个进口酒的事业部，要研究怎么在进口酒中细分的91亿蛋糕里面，怎么得到更多份额的问题。

**周洪江答：**

白兰地是张裕的优势，可雅也是100多年的品牌。如果说有一天实现100亿，在我的心目当中，白兰地品类至少应该获30亿。现在的情况大概是白兰地10个亿，可雅占白兰地份额已经过了三成。为了做好白兰地，张裕副总经理姜华先生今天也到场，他兼任白兰地事业部的总经理，统筹生产和销售。这几年做了大量的基础性工作，如果没有三年疫情的话，我相信业绩会更好。白兰地虽然是离不开葡萄原料，但严格来讲是烈性酒，要与白酒、洋酒竞争。我认为张裕的优势还没有发挥出来，通过我们的坚持，总有一天会山花烂漫。

**投资者五问：**

大家都想拿到高端的客群，但是高端客群触达是很难的事情。我观察到国内葡萄酒的销售渠道里，中高端餐饮比例比较高。不知道疫情三年来，针对高端餐饮渠道上面，是否有案例、打法分享一下？第二个问题，张裕海外的业务量还是挺稳定的，2016年以后，海外业务的扩张这两年也没有受到多大的波动。尤其近两年拿了很多奖，张裕知名度也在提高，我们在海外规模打法上有没有提高？

**周洪江答：**

第一个关于高端触达的问题，我们的圈层营销有一些运行的策略，比如说找跨界经销商，他们原来不是做酒的，比如是做服装的，但是老

板非常喜欢葡萄酒。而且不光他自己做了，他找了三个股东一起成立公司，三个股东就是三个圈层，另外是通过品鉴会发现这样的圈层。

至于你说的高端餐饮，过去大概高端餐饮的销售的业绩，如果是100块钱的话，大概有至少三成或者四成是靠酒水的，现在仅仅可能在一成。所以说，进高端餐饮，费用也挺大的，这个不是我们主要的方向，至于海外市场，现在正在做，现在充分整合和利用海外市场的网络优势，实现互补，比如说澳大利亚酒庄的酒，怎么利用西班牙、智利公司的优势，销售澳大利亚的酒。现在我们也海外推进张裕的酒，一个是中国的影响力越来越大，另外张裕的酒的质量越来越好。在张裕相对弱势的国际市场，利用海外公司的销售渠道拓展，这也是我们下一步要推进的。也就是充分地把海外收购的企业充分利用好，包括西班牙、智利的公司，尤其法国的合作伙伴是法国唯一的葡萄酒上市公司，在全球销售网络比较强，这将来对我们的销售业绩应该说也是有一定的上升空间。

#### **投资者六：**

我问一个关于白兰地的问题，我看到大概从2016年、2017年到现在，整个进口白兰地销量大概是2.5-2.6万吨，到2022年达到了3.8-4.8万吨，增长了大概1.5-2万吨左右。对比当时的价格，那时候整个进口白兰地金额在6-6.5亿美金，到去年跟今年则已经到了15-17亿美金。在整个过程中，白兰地量价有一个非常大的扩容，对比当时起码也是增长了2-2.5倍。张裕的白兰地从2016年、2017年到现在只做了10亿上下，我们自己的扩容的速度远远落后于整个进口的进度。

第一个问题，我们为什么会慢于进口白兰地扩容的速度？第二个问题，我说一下单价，2021年、2022年的17亿美金除以当时的销量，吨储价大概是在3.5-3.8万美金。我们去年的白兰地价格每吨大概是在3.5-3.6万元人民币。也就是说，我们跟进口白兰地之间差了一个人民币跟美元汇率的价格，为什么单价差那么大？

#### **周洪江答：**

可能你对张裕的了解不是很深，张裕白兰地以前是金奖白兰地。金

金奖白兰地的量大，价格低，主要市场是在广东、福建、烟台。这几年，金奖白兰地的销量实际上是下降的，如果没有可雅，整个白兰地的销量大概要下降30-40%。正因为可雅的崛起，才使得我们白兰地的总销售收入没有变化。

关于进口，给大家分享一个知识。我们国家进口白兰地包括了两部分，一部分是法国干邑；另外一部分大量的白兰地，叫法国白兰地、西班牙白兰地。我们自己生产的也叫“白兰地”。最近，我们正在牵头推行国家标准，未来的国家标准要把中国的白兰地定义为“酒庄白兰地”和“普通白兰地”。酒庄白兰地对照干邑，我们现在的标准高于干邑的标准。比如说法国的干邑，它在法令上、标准上是允许加橡木提取液和糖，未来我们酒庄的白兰地是不允许加这些。一旦我们这个标准实施了，进口干邑就要标注添加了橡木提取液和糖，我们的酒庄白兰地是不加的，而张裕的酒庄白兰地正是可雅。我想一旦这个标准的实施，大家不要瞧不起我们中国人，我们可雅的标准高是于干邑的。

另外，中国的酿酒大师，白酒有好几十个，葡萄酒有十几个，但是中国白兰地的酿酒大师就有一个，就在张裕。做这个行业需要时间，大家要参观我们工业园，在酒窖、木桶中放十年的白兰地才叫XO。所以我们很多的资金沉淀在酒上，也不是其它企业说干就能干的，这需要时间，在这方面，我们的优势没有发挥出来。

#### **投资者七：**

公司获了很多的大奖，金奖，公司怎么样把大奖、金奖最后转换成公司实实在在持续的竞争力。孙总讲聚焦大区域，一个是山东市场，张裕大本营在山东；第二个是张裕在北京、宁夏、辽宁都有酒庄，在这些大区、大市场都有绝对的竞争优势。那么目前大区域的聚焦到了哪一个深度？第二个是自媒体营销，张裕的东西真的好，有好多好东西，你们怎么把这些好的东西传到我这里来。第三点，刚才孙总了，张裕最终对标的对象是中国国内十大白酒，两大啤酒。从投资者的角度来说，十大白酒基本上净资产收益率是在30%左右，啤酒大概是15%左右。对标它，你的净资产收益率如何提到15-30%。是否结合你刚才三步，第一步回到

	<p>2019年、第二步2011年、第三步到100亿，是否能够把你对标的对象、我要干到这一步、我要做到怎么样等问题给投资者一个信心？</p> <p><b>周洪江答：</b></p> <p>讲得非常好。第一个问题，关于聚焦区域。怎么聚焦，可以和总经理交流，因为这个涉及到整个市场安排，每个事业部的主战场不见得是酒庄所在地，比如说辽宁就可能不是我们的主战场。关于你讲的自媒体，我们肯定是有差距的，如果做得都很好了，可能我们不至于是目前这样的状况。关于对标的事，如果按照我们三步曲计划，我想对标肯定是没有问题的，会超过啤酒，超过啤酒15%、16%的净资产收益率。</p>
<p>附件清单 (如有)</p>	<p>无</p>
<p>日期</p>	<p>2023年05月26日</p>