

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

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（ <u>股东大会投资者交流</u> ）
参与单位名称及人员姓名	参加股东大会现场会议的全部投资者
时间	2025年5月23日 上午 10:00~12:00
地点	本公司会议室
上市公司接待人员姓名	董事长周洪江先生、董事兼总经理孙健先生、董事兼副总经理李记明先生、副总经理姜华先生、董事兼副总经理及董事会秘书姜建勋先生；总经理助理刘世禄先生；监事于锦凤女士。
投资者关系活动主要内容介绍	<p>孙健（烟台张裕葡萄酒股份有限公司总经理）</p> <p>各位股东、各位基金经理、各位分析师，包括我们的律师朋友，大家上午好！再次感谢大家光临烟台。</p> <p>下面我直奔主题，围绕四个问题来回答。</p> <p>第一，去年为什么这么差？第二，今年市场形势如何？第三，今年张裕会怎么样？第四，未来会怎么样？这四个问题，可能也是大多数股东关心的。</p> <p>首先，回答第一个，去年为什么这么差呢？我列举了三大主要的外因和三大主要的内因。</p> <p>第一个外因是，消费形势“断崖式”不友好。消费者越来越捂紧钱袋子，当葡萄酒处于可消费可不消费的时候，它有一个临界点，到了这个时候它就断崖式下滑，在去年的下半年表现尤甚。这个情况我们在行业里面是强烈感受到的，像骑自行车一样，你必须有一个基本的速度，没有这个速度就要倒下。开飞机也是这样，我记得需要 290 公里的时速才能飞起来，低于 290 公里时速就麻烦。相当多的消费者他在临界点的时候，选择了不喝，这个时候呈现出来是断崖式的变化。</p> <p>第二个外因是，消费场景也“断崖式”萎缩。消费场景需要面子和里子。面子是更重要的，能不能提供情绪价值，能不能提供给我选择喝你这个酒的理由。里子是哪怕我自己一个人在家</p>

喝，我也发自内心觉得，这个酒好喝，喝了还想喝。去年，总体上说，面子、里子都不太足，所以场景持续萎缩。

这个萎缩是偏长期性的。白酒、啤酒、葡萄酒这三个酒种，去年跟五年前比，大概白酒打了对折，53%；葡萄酒是对折又对折，打了差不多26%；而啤酒是只降了差不多7个点，算基本稳住。这五年全国消费总量的变化大概是这个趋势，所以说葡萄酒的场景“断崖式”萎缩。

第三个外因是，渠道的推动力也“断崖式”减弱。主要是中国的绝大部分白酒价格倒挂，导致行业内的经销商集体承压，他们表现出来的一个副作用，就是把压力传导到葡萄酒。因为大多数做葡萄酒的经销商，他同时也做白酒，极少数是只做葡萄酒的。这时候传导到葡萄酒是一种挤压效应，甚至是挤出效应。所以葡萄酒的经销商在对待经销葡萄酒的项目上，是收缩战线的，葡萄酒被边缘化了。

我们分析的主要内因有三个：第一个是我们的产品创新不足。昨晚我们在股东专享品鉴会上提供了一些新品，好多股东朋友品鉴后跟我说：口感是真心不错的，不管是高端产品，跟世界名庄来比。还是入门级的，或者面向年轻人的产品，或者是无醇的，我们都喜欢。这个感受非常重要，因为葡萄酒一定不能让消费者只是为了面子，但却在那儿“装”。

说实话，我们即便像昨晚的那些酒，做到了让大家真心喜欢，但也要想到，如果说张裕去年总共给市场提供了100瓶酒，而消费者喝掉的酒，大部分可能还没有达到“喝完还想喝”的效果，我们要承认这一点没有做到，没有置换成更好喝的口感，所以说产品对业绩的赋能贡献仍是有限的。

第二个内因是渠道的创新不足。当整个渠道对你葡萄酒不感兴趣了、漠视你的时候，我们的应对之策是有限的。我们试图想转而找渠道商，转而找跨界商，或者找新兴渠道，但是这些转型给我们带来的贡献仍然是比较弱的。

第三个内因是营销上的作为有限，这个是最主要的。拿不出更多钱来做营销，你的钱不够。哪怕拿出来有限的钱，也没有呈现出更高的“花”的水平，这样就陷入恶性循环，慢慢被边缘化。

我给大家披露一个数据，中国21家上市的白酒企业，去年总的销售费用为459亿元。而中国的葡萄酒行业，像张裕，我们去年销售费用中的广告、促销费用，加在一起大概降了2个亿，只有5亿元左右水平，我们的好多同行基本上销售费用在1亿以下。而白酒行业去年上市公司有7家过了百亿的营收，其中拿泸州老窖举例，我记得它的销售费用是35亿元，它的广告、促销的费用肯定超过了整个中国所有葡萄酒厂家的销售费用。

分析以上这些内因和外因，关键还是要从自身找原因。不管怎么归结，第一，不能把责任推到消费者身上，消费者是无辜的，消费者都是用偏好度投票，用嘴和胃投票，他就是不喝你了，喝你的少了，人家不是说不喝酒，人家在喝别的酒，只是不选择

你。

第二，也不能把责任推到经销商身上，经销商只是不经销你了，只是对你的葡萄酒不感兴趣，或者不选择张裕了，但是仍然要经销别的酒，这是人家的理性选择。说到底，你并没有提供出让他满意的产品和利润。

要从自身找原因。坦诚地跟股东们讲，我们是非常不情愿地认识到这个问题的。过去这些年，我们觉得张裕的团队在中国葡萄酒行业，毫无疑问是最优秀的，我们是这么坚信的，到今天也是这么看。但是有的时候，形势、时代和环境给你带来的变化，完全不以你的意志为转移。举个不恰当的例子，就像电脑打字，你打字速度快，在过去是很优秀的闪光点，你去应聘，如果今天还说，我打字速度是最快的，面试官会发笑的，因为语音录入已经从根本上解决了这个问题。时代的变化，导致你原来的优势几乎不成为优势，原来的优势并不足以支撑你在环境变化之后的成长。

用一句话来总结，这么多年的下降，是因为没有抓住消费者的心。我们距离消费者实际上是越来越远了。再进一步讲，没有打磨出能满足消费者需求的产品，也没创造出他喜欢的消费场景，更没能提供出能打动他的情绪价值。

去年评价张裕的表现，有这么四句话：第一，“行业在发展，为什么张裕却在下滑？”第二，“行业中的这家或那家都发展得很好，张裕为什么不行了？”第三，“行业下降，你张裕就不能逆势增长吗？”第四，“行业没有发展好的企业，你张裕就不能带个好头脱颖而出？”

对这四句话，我想说，前两句可能是有失偏颇的，因为行业内还真的没怎么呈现出来表现很好的、在大势面前脱颖而出的企业。但是后两句话是非常中肯的，张裕应该接受这样的鞭策、这样的指责、这样的期待。

我对去年也有两句自我评价，第一，“向上的努力没能抵消下行的惯性”，此消彼长，没较量赢。第二，“仍然有些不得法，但更多的是不得力”。

“不得法”的意思是，当环境变了，你的应对之策是不是已经完全想明白了、完全考虑清楚了。

在这个问题上，我个人是这么看的，我们股东群里有 155 位股东，我们今天只是拿出其中的一部分精彩发言，放在短视频片子里，实际上股东们平时的发言多得不得了。涉及张裕经营及战略上的事情，张裕应该解决的问题和症结，有没有逃出股东群里大家议论的范畴？我觉得没有逃出，都是在里面呈现过的。当然，不能股东说了这句话，我要马上去干，说了那句话，我也要马上去干。不能这样，肯定要集中起来，集思广益。要归纳，要分轻重缓急。张裕也有 12 位同事在群里面，我们也是及时地在公司内部予以响应，哪些要做，哪些不能做，哪些要马上做。

我们要承认还是有一些不得法。综合起来看，对困难和障碍认识得是否充分，包括股东群里面大家表达的，我觉得我们是

有共情的，跟大家是一个频道的，没有你说你的，我说我的，没有出现大家有很大对立的情况。换句话说，我们基本找到了问题的症结和解决之道。

但是更多的是“不得力”，“不得力”就是你看到并认识到了这些问题，但是你没有把它组织到位，你组织得不够，你没有从根本上改变它，你没有有效进攻，进而带来实际上的业绩变化。这个没有做到，我们要承认。

第二个问题，是怎么看待今年的市场形势。

我选了三组数据，或者说围绕三个方向，给大家做个分析。

第一个是看去年的年报，去年总共有10家葡萄酒上市公司，合计营收只有45亿元，净利润1.8亿元，比2023年净盈利2.2亿元略下降，比2022年净亏损6.8亿元，亏损情况收窄。看起来10家上市公司的数据是略有好转的，但是不要忘了，在过去的十年，排名前几位的像威龙、王朝、中信、通天，这是上市公司的前几位，他们分别累计亏损了5.5亿、5.9亿、11.1亿、10.4亿，这是把他们的盈利和亏损抵消掉以后的数据。葡萄酒的大多数企业并不是每年做几十亿、几百亿生意，生意的体量不是很大的。从以上数据看，给到这个行业的整体重创，可见一斑。我们必须从这里着眼，来看待我们这个行业的趋势。

第二个方向就是从一季度报看。一季度10家上市公司，截止到5月20日，有5家公司已经公布了一季度报，其中要说明的是通葡的业务里面，葡萄酒大概占了13%，更多的营收是因为它收购了一家电商公司，它主要卖的白酒。莫高的主要业务是化学制品，葡萄酒业务大概占18%。我是把葡萄酒的业务拿出来对比。张裕和其他几家，大家看这张表，销售额的体量已经回到很低很低的水平了。刚才我说的骑自行车是需要一个基本速度的，开飞机也是需要速度的，当落到这个量级的时候，企业是很艰难的。

我前面分析了2024年的数据，上市公司毕竟受到很多管制，连续两年亏损，第三年怎么办，ST怎么办。这些数据确实能让我们更好地解读和洞察这个行业。

因为一季度的数据正常应该占到全年3成或3.5成，我就按保守估计3成来算，按照这样的数据，整个这5家上市公司全年只能做到32.8亿元，比上一年的40.6亿元，下降7.8亿元，下降19%。这种推导一定程度上是能做出一个基本判断的，说明今年的形势并不是令人乐观。

葡萄酒行业下滑已经到了艰难保命的阶段，从天眼查就能查出来，772家葡萄酒企业已经倒闭了，处于异常状态与其他状态的葡萄酒相关企业高达11354家。当然这里面有生产型企业，更多的是流通贸易型企业，所以说这个行业的现状，确实到了“断崖式”下滑的阶段。

对今年预判的第三个方向，要看到线上四大平台与线下的争夺战。四大线上平台为了抢夺流量，对酒类尤其是葡萄酒等消费品价格的杀价内卷严重，2025年继续开启一轮大平台间的“流

量争夺擂台赛”。在这一过程中，线上产品有的以 TOB 的方式卖到线下渠道，导致名义上线上销量增长。同时平台又私自从线下采购，导致线上成交单价下降。而线上低价又导致线下经销商怨声载道。

我们在六年以前，看到张裕业务在线上非常落后，没有达到张裕总体在行业的水平，当时通过收购和合作了三家大的线上公司，一下子冲到前面。但是最近一、两年，特别是去年，我们看到这种线上线下厮杀的局面，就多了一份谨慎。因为你要考虑到，我们的业务毕竟有 80%多是线下贡献的，线上业务只有一成多，这个时候如果是过多地参与进去，反而会给你带来大麻烦，因为你整体上不划算。

如何对待这个局面？我的看法是，第一个，你要冷静，你不要被一点点低价低毛利的销售额所诱惑。第二个，你又要充分认识到互联网的魅力，你在消费场景营造、获取消费者认可、品宣这些动作上，必须大胆、必须积极主动。

基于以上三方面的原因，我想，对今年葡萄酒形势的基本判断，是这两句话：第一，“不乐观”；第二，“行业继续下行的概率更大一些”。

第三个问题，今年张裕会怎么样？

首先我们要努力完成预算目标，在去年完成 32.77 亿元的基础上，我们今年提出来不低于 34 亿元，应该说只增了几个点。说实话，这个预算水平，与张裕目前面临的行业态势，和正常情况下张裕年内能够组织起来的现实运营水平，还是比较相称的，并不算保守。同时，也需要很坦诚地跟股东们讲清楚，今年在利润上是比较难看的。

因为大家解读我们的年报，都会解读得很清楚。我们的业务构成中，大概国内业务占的毛利贡献是 88%，国外只占比较小的比重。国内的业务当中，我们去年的毛利率是 61%多一点，今年我们规划还是 61%多一点。因为按照现在的消费形势，并不支持你继续向上提升。从单瓶的交割价格来看，前年大概是 44 块钱，去年是 46 块多，我们今年恐怕还得是 46 块多。公司虽然有强烈的愿望，想推动在 46 块多的基础上继续提升，能不能冲到 50 块、55 块？因为单价提升、毛利率提升，反映了企业经营的水平。

但是现在确实面临这种消费降级的情况，当然这个也不是说完全不可能实现的，我们仍然是有机会的。机会在于，中国的高端消费受影响是最小的。你张裕如果在这个细分领域做好了，那就有可能把毛利率拉起来。但是站在当下消费趋势下，我们也只能做 46 块多或者对应 61%多的毛利率的规划，没有敢做更大胆的规划。

大家做过经营、研究过报表就知道，我们的管理费用、财务费用、销售费用大致是正常的，这些年并没有大起大落。这个框架下出来的利润，要注意去年有一个非正常因素，因为去年我们卖掉一片葡萄园，有 1.2 亿的净利润。这一点，我们各位股东

是能够解读出来的。

我再回答今年张裕会不会再好一点？就像前面所说的，你能不能带个好头？你能不能脱颖而出？这取决于张裕团队组织有效进攻的提升效应，与旧有模式及存量缩水的下降效应，到底谁更强、谁能干过谁。

我想重点说说我们今年想有所突破的几项工作。

第一个是局部市场突破。

在行业大势并不友好的情况下，局部市场突破，是能带来逆势上扬的小气候的。这也是我们已经在组织的工作。以烟台为例，烟台这样规模的城市的市区，我们通过各种方式评估出，对龙谕这款葡萄酒，喝得起、也能喝、能够经常喝的人，一年大概喝 54 瓶，也就是一个周喝一瓶，达到这个水平的人有多少？大概在 3500 人，如果张裕有这个水平，在烟台对这 3500 人做重度地“饱和攻击”，反复用各种营销手段，触达到位，让他完全认可张裕，认可龙谕，让他把龙谕的指名购买率绝对放到第一位，那你就成功了。3500 人，每人一个星期喝一瓶是多少销售额？简单一算是七、八千万元，这就是我们认为的机会，在当前整个行业形势并不友好的时候，你需要去较少数量的城市打饱和歼灭战。

今年我们对龙谕这样的酒庄酒，在全国确定了 12 个城市，选定的城市规模不大，因为规模越小，越好打。希望通过打“歼灭战”，找更强的经营团队，集中更多的钱，锁定几种营销战法，把这个市场打透。每个市场要投进数百万才能起到这个效果。我们希望年底这些城市能有一个好的收成。

对解百纳这样的中档酒，我们也明确了 13 个歼灭战城市。对白兰地，主要聚焦在山东和广东这两个省的主要城市。

以上是第一个做法，希望是能有惊喜、能够有回报给我们，这当然主要取决于我们在这些战场上的组织能力。

第二个做法是提升自身的营销水平，提高培育消费者的能力。行业态势是我们离消费者越来越远了，争取消费者的能力越来越弱了，消费者对你越来越不感冒了。这个时候就一定要把动作紧紧围绕着消费者来做，不要把更多的动作，或者不要把几乎所有的动作，都花在中间商身上，那样就出问题了。说实话我们过去相对强的地方，主要强在中间商环节，已经认识到了，这是有欠缺的，所以才一定要改变。你只有改变自己，才有可能改变局面。

目前，我们对白兰地，已经跟上海一家顶尖的定位公司合作了，跟它一起达成共识，要合作三年，希望达到一个比较好的预期目标，别走弯路，别走错路。对解百纳和长尾猫，已经分别跟广州、杭州的优秀公司合作，其中在杭州，我们是跟一家数字化能力见长的公司合作。

对酒庄酒要进一步聚焦，要努力提升龙谕的知名度和品牌价值。在高端上有所突破的话，对张裕整体也会起到提拉作用。大家知道刚刚龙谕获评“世界酒王之王”的事情，从 4 月 18 日

我们搜索到信息，到现在央视网、中新网、参考消息、彭博社等等都给了很好的宣传，到目前的传播量已达1亿多人次。一旦抓到一个好的机会，你就要让它足够放大，不光是传播，还要把它进行整合营销，包括在我们的市场前线，在所有的渠道，都要全方位卷入在一起，这是我们之前没做好的。前些年做的动作，好像是在四平八稳地走路，今年在这个上面，要有大力度突破。

另外，在数字化转型上，我们自认为在行业是走在前面的。我们已经打下了很好的基础，我们的CDP消费者数据平台已经积累了450万用户，但是说实话，现在还处在“中看不中吃”阶段。做数字化只有达到一定水准，才能从你的业绩、从其他各个方面呈现出来。

所谓的数字化营销、数字化工具，说到底还是要围绕着消费者来展开。没有数字化的时候，你只能大面上说，大概烟台3500人，你没办法特指到每一个人。有了数字化，就是落到每个消费者头上，都很精准，当然这个精准是在人家允许的范围内、国家法定限定的范围内，能够经过同意，获得他的消费者数据资产。

在这方面我也想简单响应一下，我们有一位股东提的问题说，张裕数字化到底是怎么弄的？有没有效果？我想在这里也简单把我们的思考给大家说一说。

在数字化的推动上，原来觉得很神秘，又是AI，又是AIGC，很玄妙，好像你传统的企业跟不上、完全落伍了。其实你不能被它吓住，因为数字化的根本，也是要围绕着消费者来做，核心是消费者的数据资产，当我们维护到4500万用户、而且每个用户对你都很偏爱的时候，这个时候你就成功了，你就跟原来的你完全上了一个层次。

看起来数字化是玄妙无比，其实我总结，就三个关键词。第一个叫“拉新”，你得把更多的消费者拉到你身边来，现在有450万，未来我们能不能拉到4500万。第二个叫“复购”，不能拉进来就算完，要用各种方式让他爱上你的这款酒，喜欢上这款酒，而且越来越喜欢，非你不喝，反复喝也不厌倦，对你最终产生了品牌信仰。第三个关键词是“裂变”，比如说我们的股东群主刘总，如果有一个办法，推给刘总一点好处，但是这个好处，个人直接享受不到，当你推给你的10个朋友，他们享受到了后，反过来你也会跟着有好处，这个时候刘总可能就会很乐意这么干。他推完之后，他的朋友们看了，觉得这个不错，说我也要推，就会自动继续裂变，增大你的顾客群。所以如果能把裂变动作做到位，把这三个动作都做到位，那么我们在数字化的问题上、在经营消费者的问题上、在经营消费者数据资产的问题上，可能就走在前面了。数字化不能学个皮毛、形而上学。

第三个想做的动作，就是在创新品类上有更多更大的作为。昨天大家品尝到的一些酒中，小葡是面向年轻人的，我们组建了年轻人的团队去运营，这个团队平均年龄二十六、七岁，在我们公司内部，做的是创新单元，没有动用我们传统的销售团队，而

是搭建新的销售团队来实现。坏处是慢一点，实力没那么强；好处是不用怕被旧有的惯性给拉回去。

还有长尾猫，昨天股东朋友们都喝过，我们的零售价格是39块钱一瓶和59块钱一瓶，我们对它寄予厚望，希望它能发起中国葡萄酒的消费普及运动。群里面好多股东说过，你张裕能不能在全国发起论“杯”卖，就是一杯酒250或者300毫升，卖8块钱、10块钱，它的门槛是极低的，就是一个凉菜的价格，甚至不用一个凉菜的价格。这个时候，可能就会有更多的消费者涌进来。以上海松江区为例，这样规模的市场，从大众点评、高德地图，找出适合于长尾猫销售的餐厅，当然太高端了的店不行，大概有680家。如果采用歼灭战的思维，你去进驻一半以上的餐厅，在每个店进行杯卖，在每个店里面，把品牌声浪都能做到三个月连续排第一，这个时候你的品牌名声可能就做起来了。在松江，它固定的常住人口中的目标客户，会在这三个月不断受到你的触达。

再比如说起泡酒，我们没有选择重新投资建工厂，不是把供应链从头建起，我们把智利收购企业的其中一条起泡酒线利用起来，它有180万瓶的产能，进到中国的价格是非常优惠的，因为我们控股85%。质量也是非常过硬的。

还有草本葡萄酒，既包括了家庭保健意义的草本葡萄酒，也包括加了香料来改变口感的葡萄酒。另外，还包括昨天大家品尝到的无醇葡萄酒。

这些新的品类是未来中国市场的机会，现在看起来，这个需求越来越大。这个时候张裕如果抓好了机会，守正创新，既把守正的部分守住了，创新的部分又能够做好。每一个创新单元，做好都是亿级以上的规模，都对业绩是一个增量贡献。

我们公司内部也讨论了，哪一个创新单元，三年左右时间做不到一个亿，这个创新单元就别做了，或者把团队要换掉。我学习过字节的做法、京东的做法，他们也是这样的。拉一个团队，细分一个领域，目标是做到这个领域的第一，字节是哪怕你这个单元已经有几千万利润了，但没有做到细分的第一，我也不要，解散或者重新换。就是因为你没有达到我的预期，每一个创新单元首先让你凶猛生长，同时也要给你约束。

所以这个过程中，我们怎么既保持张裕传统的基因，又能够把新兴业务做好嫁接？有一些业务是要依靠全新的团队、全新的做法。也有一些新兴的品类，要赋能给我们某一支已有的队伍，因为我们有7个事业部。在这个过程中，关键之关键，是与强大的渠道端、销售端结合好，才能够成功，不是你产品生产好了，好产品就一定会好卖，不是的。除了激活自己的优秀团队，也要研究整合高水平的外协团队，各种方式都可以。要敢于创新、敢于试错，要体现出张裕拥抱新模式、拥抱新品类的能力。

第四个是继续推动“口感革命”。中国人之所以不喝葡萄酒，就是因为你提供的酒不适合中国人的口感，昨天我们已经提供了一些大家觉得还不错的产品，但是总体看，这些年中国的葡

葡萄酒是被欧洲带着口感走的，是按照满足他们的口感需求来的。中国人哪怕自己内心里面觉得太难喝了，但是没办法，也要“装一装”。现在由于整体的葡萄酒酒种不受人待见，消费者不太给机会了，一说到葡萄酒，他脑子里面就出来一些不好的联想，这个对行业的创新和复苏非常不利。

所以在这种情形下，我们首先也必须要要把酒做好，要创造让消费者喜欢你的机会。我们的理念是 12 个字：“中国风土、张裕风格、世界品质”。怎么解释呢？首先要充分表达出中国的风土特点，同时还必须达到世界级的品质，要与全世界的同价位的酒来比，你能比得过它。光具备这两个条件还不行，你还要达到张裕风格。所谓张裕风格，就是它要有极强的典型性，消费者一喝一闻，就知道这就是你张裕的某一款酒，我就喜欢这个口味。我不喜欢偏酸的、或者偏涩的，我就喜欢这个。

第五个是与新势力商超合作。目前商超整体运营不算好，但是有一批经营非常好的，包括山姆、开市客、奥乐齐、胖东来这样的，盒马也算。他们的特点基本上是买手制，跟传统的商超很不一样，传统的商超是我采购就负责采购，采购完我不管，卖酒的管卖酒。现在的买手制是整个我负责，弄进来哪个单品、卖掉多少、库存多少、盈利多少，我全程管控。再加上像胖东来这样的企业，提供了面向消费者的超级服务，全面拥抱消费者，真正做到了让消费者满意。

而恰恰我们公司在这方面做得不够，去年我们实际上就开始做，发现不是那么容易的，因为我们这个组织总体上不太适应，有多个的不适应。产品不适应、价格不适应、包括供应链不适应，从酒质研发到包装生产，25 天要交货，能做到吗？做不到。这给张裕提出了更高的要求。

我们要把供应链速度提高到一流水平，最近也做了一些尝试，包括最近跟奥乐齐在合作，原来完全觉得不可能，谈的前几轮，感觉这事做不到，碰壁了。但是什么事情都是有办法的，都是能找到解决之道的。我们现在跟盒马及其他几家也是在积极地推进。反正你不跟上，你就落伍。

倒不是说，现在新势力商超已经占了整个中国葡萄酒消费的很大的比例，但是它是一种趋势，我们通过跟这些新势力商场的合作，就能把张裕团队引领拉高到一个更高的水平，要不然，就适应不了时代的变化。

最后的一个问题就是，未来会怎么样？

还是前几年跟股东朋友们报告过的十个字：短期不乐观，长期不悲观。

短期不乐观。可能从最近一年来看，总体上不能对这个行业、对大势有过于乐观的预期。但是长期肯定是不悲观的。昨天我跟两位股东交流过，茅台现在如日中天、惊为天人，但是大家知道茅台上一轮难受的阶段是哪一年吗？就是在 12 年前，2013 年，那一年茅台的市场价跟出厂价差不多，没办法也给了特殊的招商政策，当时好多有眼光的经销商冲进去了。

总的来看，行业是有周期的，周期是有起伏的。葡萄酒这个行业现在处在一个下行期，而且有可能在谷底还会沉一段时间，为什么还会沉一段时间？因为你要看这个行业合计在一起的力量有多大，整个中国葡萄酒行业加在一起，一年能拿出来的广告费用恐怕不超过 10 亿元，那你说它的力量有多大？这个力量微乎其微，组织不起有效进攻。你能听到的只是零星的枪声，打的都是骚扰战，这个时候这个行业怎么可能天上掉馅饼？泼天富贵怎么可能一下子就来了？不可能。

但是张裕的机会是非常大的，某种程度上张裕拿了一手好牌，但是我们前期确实承认打得并不好。但是既然拿了一手好牌，你就有足够的机会。因为这个行业是不会消亡的。

关键是唤醒消费。你能不能把消费者拉到你身边来，你如果能够聚集一批消费者，不用太多，全中国经常喝葡萄酒的人达到千万级，就已经很了不得了。因为大家总是要追求优雅的、精致的、更美好的生活；新一代消费者越来越喜欢“悦己”，而不是“悦人”；大家越来越注重健康的理念；越来越注重喝酒随意的仪式。这些都是我们葡萄酒的机会，关键是看你怎么引领和创造机会。

这些年我们也不是说一事无成，用木桶理论来比喻，我们其他的木桶片，绝大部分都提高了，短的是营销，缺的是跟消费者沟通能力的提升。

今天早上跟一位股东朋友在一起走路时，他跟我说，他也认为张裕的短板是营销，但是他认为这个动作是非常容易补上去的。因为你既可以通过锤炼自己的团队，也可以靠整合营销资源，嫁接社会上的优秀力量。现在不是光自己去闷头成长的时代。

所以如果说我们能够把营销动作补上去，我们就会进入到一个全新的阶段。

处在这个艰难的时刻，关键是状态。我相信我们张裕团队的状态还是到位的。因为，不积极、消极应对、怨天尤人，没有用。

刚才短片中的歌词唱到了，“让我拥抱着你的梦”，那个“我”指的是股东们和张裕团队。让我拥抱的“你”，指的是张裕，我们要一起拥抱张裕这个梦，因为张裕的确是一家不可多得的、处在好的市场位置、手上摸了一大把好牌的企业。“让我拥有你真心的面孔”，那个“我”指的是我们的股东，那个“你”指的是张裕团队，希望股东们能够更多地更全面地把张裕看清楚，我们也会很真心地把自己展现给股东。

今年 2 月份，我们发布了公司的价值观短片，如果这一百多年来，用一句话来总结我们张裕，是哪一句？我觉得应该是这一句——“踏踏实实做事，功到自然成”。

我们要把这种价值观，或者说把我们这么多年已经积蓄的优势、未来还能继续发挥的优势，把它充分发挥出来。那你现在面临的暂时的困难，那就不是问题，是擦伤。

我就报告这些，谢谢大家！

周洪江：孙健总经理讲得比较全面。接下来，请各位股东提问。

股东一：我问的是“关联交易”的问题。2025年4月18日，张裕公司公示了新一年的财务预算，其中提到了由上市公司向神马包装有限公司的包装采购计划是6800万元。

第一个问题是，这6800万的包装采购预算有没有向第三方询价？第二个问题是这个金额相对较高，为什么不进行招投标？第三个问题是产品包装，包括小菊包装、长尾猫包装以及手提袋不牢等包装问题，影响到我们作为上市公司的信誉，为什么不选择有竞争力的包装公司？

周洪江：以上问题首先请董秘姜建勋先生回答，质量问题由公司负责产品质量的总酿酒师和专门负责采购的生产管理部部长回答。

姜建勋：首先，关于股份公司跟神马包装公司之间的关联交易问题，股东们提了很多次，我们在不同场合做过回应，今天再系统地回答一下。

第一，2024年上市公司的包装成本大概是3.6亿，其中向神马包装公司采购额是6700万，占比18.6%。2025年，公司已经披露的预计与神马包装公司发生的关联交易，即包装采购预算6800万，比2024年采购额仅多了100万，只占全年包装采购预算的18.56%，绝大部分包装是从第三方采购的。

第二，关于有股东提出来“断绝关联交易”的问题。从监管部门要求来看，不是要求断绝关联交易，而是要求尽量减少和规范。这个规范包括完成履程序，比如刚才这位股东提到的招投标、比质比价、履程序等，要求全部公开透明并进行信息披露。股份公司从神马公司采购的包材，都经过了严格的招投标或者比质比价，程序非常合规，价格公平。

为什么说不能完全跟神马包装公司断绝交易？因为，神马包装公司给公司的生产组织和质量保证起到很大的补充作用，特别是它的商标印刷标准、橡木桶的制作和维修等方面，国内很少有厂家能做到。因此，公司通过严格程序来采购和使用神马包装公司的一部分包材，绝不会损害全体股东的利益，反而对公司生产更有利。

生产管理部李进部长：各位股东、领导好！给各位股东汇报一下张裕对包材采购的程序。

公司对所有材料采购都有严格管理规定，尤其是包材。公司要求包材采购必须进行招标和比价，神马公司一直是在同样质量标准前提下参与，只有中标后才能供货。

补充介绍下神马公司的基本情况：

在国内印刷包装业务上，神马公司的设备比较先进，比如印刷前采用的平面三维图形制板系统、标准的色彩关联度和先进的制导系统、全自动的烫金机、全自动的模切机、全自动的喷码机等，类似的先进印刷设备国内少有，保证了神马公司的印前、

印中和印刷全程的品质。在管理上，ISO9000、14000、45001 等质量、环境和职业健康管理体系，应用 ERP 系统确保订单及时交付，管理严谨、规范。

同时，公司也会对神马公司进行质量管理，尤其看它对酒类生产厂的服务，进行严格考核。如果出现质量问题，就会受到公司严厉处罚，并加重处罚责任人，包括但不限于 3 个月到 1 年不等时间的停止供货处罚。

神马公司在行业比赛中屡获大奖，如长荣杯包装类金奖、银奖；太阳杯标签类金奖；“德钢杯”山东包装印刷产品质量大赛金奖；艾达杯标签胶印线条类最佳印制奖等。仅 2024 年，获各类印刷包装奖项共计 17 项，充分展示了该企业在包装印刷业界的产品质量和技术能力。

另外，刚才提到向神马的 6800 万采购预算，不局限包材，还包含了橡木桶。

周洪江：这次采购预算中含有近 2000 万的橡木桶，包括橡木桶生产和维护，尤其是对旧橡木桶的日常维护。请李记明副总继续从质量方面解答。

张裕股份副总经理、总酿酒师李记明：非常感谢股东朋友对张裕产品质量的关心。

第一，张裕对产品质量高度重视，而且建立了非常完善的产品质量管理方面的制度。如产品设计、包材采购、入厂检验、在线检验、出厂等各个环节的责任人制度，包括过程抽查、检查制度。举个典型例子，比如葡萄酒酒瓶，首先从设计端开始就严格落实每个环节的责任人制度；其次，酒瓶入厂前一定要经过各项严格检验；此外，我们每个工厂设置正、副经理，正经理对产品外观质量负责任，副经理则对产品内在质量负安全责任。

第二，刚才股东反馈的包材问题，主要是部分高端材料的原材方面，包括在选材生产过程的细节把控，在二次包装包括运输过程中的把控等。消费者用的手提袋属二次包装，我们于 2022 年提出来要改变，经过两次升级换代，目前几乎全部采用无纺布手提袋（大约占 97%），质量都非常好，基本不用纸袋了。

第三，针对股东提出的其他包材问题，我们马上落实，查找原因，力争在最短时间妥善解决，谢谢。

周洪江：关于包材质量问题，我明天上午安排了专项会，届时所有相关人员一起，整理出目前所有的包材问题，研究和落实解决方法。查找出是包装厂商的问题还是生产过程中的问题，是一次运输的问题，还是二次运输的问题，再看看是不是线上业务二次包装过程中出现的问题。我们一定认真对待股东们提出的问题和意见，这也是我们的态度。

股东二：尊敬的周总，今天早晨我是很早到公司来的，周总就来上班了，7 点 10 分就开始上班了。

周洪江：我基本上都是这个点上班。

股东二：所以我把钱投到张裕很放心，每年分红都又买了张裕的股票；而且我们公司一年消费十几万的张裕产品。我有几

个问题想学习交流下：

第一，2023年股东大会上，当时提出了“百亿销售”，周董也在不同场合提到百亿销售不变。关于这点，公司是否可以给股东们一个时间点规划？

第二，张裕公司特别是B股，是否要做一个长期的回购规划？

第三，关于葡萄酒市场。国内的市场确实属于开拓的过程中，应用场景不断在变化过程中，但是在海外市场是成熟的大市场，我们能不能够培育一批忠实客户？

第四个问题，今年公司的利润肯定是比去年下降了一些，能不能保持不低于多少的分红？

周洪江：你提的问题我来回答。对于全力回购以及分红的事情，我们会认真地研究，企业有一些自己的打算，我们都曾经讨论过、琢磨过，一旦有定论的时候就会告诉大家。

关于目标问题，刚才总经理给大家讲得比较详细。今年我们提到了坚持目标不动摇，这个目标就是百亿目标。张裕葡萄酒是主赛道，葡萄酒当中的干白也在兴起，为什么弄长尾猫呢？因为全世界的干红和干白基本上持平了，现在干白销量有超干红的趋势，但在国内干白不足10%。但是干白有品牌吗？干白全球几乎没有品牌，但是中国人消费是认品牌的，所以长尾猫是一个中低端的干白品牌，当然未来单独的干白高端品牌做不做，我们也在探寻。

我们葡萄酒的总量在顶峰的时候销售额大概在55亿，无论是红的、白的，加起来要能回到这个水平；另外就是白兰地，白兰地是烈性酒，所以刚才总经理也讲了，我们下决心和业内顶尖的定位公司签了三年合作，我提出的目标就是至少得过30亿。这样，总体就能为张裕百亿目标奠定了基础。另外，公司一些创新产品，包括小萄、无醇，我们提出的口号是不过亿，这个创新品牌不要做，我们要做就做大，一定要有钱赚，规模要做起来。

这实际是三个核心问题：第一个是核心产品；第二个是核心市场，也就是刚才孙总讲的打歼灭战，一定得有自己的根据地，在核心市场闯出一片天地；第三个是核心客户，要牢牢掌握这三个问题。

股东三：来到张裕很亲切，张裕的环境也非常好，有格调。我看到张裕有一份报纸叫《张裕报》，是一份历史很长的张裕内部刊物，有没有可能把《张裕报》也对外界进行公开，还可以跟营销进行配合，让市场了解张裕的最新动向。

第二是关于“张裕”商标的问题。品牌是需要培育的，股份公司投入大量的心血时间来进行“张裕”品牌的培育，但这个商标又不属于股份公司，所有权又属于集团公司，也就相当于做事的人跟享有权利的人是不一样的，就会有一些定位上的偏差，就有一些利益不太一致的地方。

在这个问题，有没有可能设立一个固定的年限，比如说40年、30年甚至70年，到了年限以后要把这个商标归属于股份公

	<p>司，这样归属就会比较明确；或者有没有可能现在定下来一个价格，之后在合适的时候以一个合适的价格让公司来购买；或者在财务报表里面“商标使用费”这一项再细化一下，我们能够知道缴纳的商标使用费到底是用在哪些产品，短期可能公开这个信息相对来说要简单一点，希望管理层包括集团公司能够把商标这个问题纳入考虑，要保持一致。</p> <p>姜建勋：关于商标的问题，我们做了很多的努力，2019年跟集团达成了张裕股份缴纳一定使用费的协议，目前对上市公司而言，应该还是比较理想的结果。您提到的商标使用费涉及哪些产品，我们跟上市公司、财务和审计师进一步再沟通，看看在现有的基础上怎么提升，怎么呈现让大家更清晰地看到。</p> <p>周洪江：《张裕报》的建议非常好，现在报纸已经有电子版了，下一步会研究下通过公司官网让更多人看到，同步了解公司产品、技术、管理等最新信息。</p> <p>股东四：我想提两个问题。第一，公司原来主要的销售人员有几千人，现在每年都在减少，我希望公司搞一点有温度的人员优化。第二，我看了最近咱们的旅游体系可能以后要免门票，博物馆和酒庄开放肯定是好事，也是公司要搞旅游的初衷，但是我担心服务能不能跟上、人进来了能不能留住、能不能转化为客户。就像胖东来一样，实际胖东来流量并不是胖东来弄出来的，是新乡人民主动来宣传，因为服务好、对员工好、对客户好。这就要考验我们的服务意识和方法，还有考核机制方面的问题。</p> <p>周洪江：提的建议非常好。我们注意到，销售人员的考核，不能简单以一年的指标论英雄，我们得研究“前后看”，要冷静分析看看行业怎么样，看看前面做的怎么样。另外，我们也注意吸收新鲜血液，两条腿走路。一个是我们每年都进行校招生的培养，另外是社会上的优秀人才的招进。</p> <p>你说的旅游问题，我们也在不断优化，下个周为迎接旅游的旺季，还要专门开会，对整个公司的旅游系统要提升促进一下。</p> <p>另外，我们要选择时期免费开放，比如到了淡季，我们要研究开放，比如对烟台的大学生免费，但是人数要进行控制。旅游单位也是股份公司的产业，对提升品牌传播、普及葡萄酒消费都是非常重要的。特别现在股东大会所在的博物馆，自去年以来就经营得非常好，我们会虚心接受各项意见。</p> <p>今天上午的交流会到此结束。衷心感谢大家，也希望大家一直关心公司，见到张裕有什么做得不好的地方，无论是产品还是服务，都能够提出来。谢谢大家！</p>
附件清单(如有)	
日期	2025-05-26