

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：2024 -2

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 checked="" type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他（股东大会附带召开投资者交流会）
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	中信证券魏一、国信证券胡家东、泰康资产任慧峰和刘若石、招商证券陈书慧和易可、朱雀基金郑路和张墨、光大证券李嘉祺、杭州谦象付瑜、稳泰资本李盛雄，以及参与本公司2023年度股东大会现场会议的股东。
时间	2024年5月17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、董事兼副总经理及董事会秘书姜建勋先生、总经理助理孔庆昆先生、监事于锦凤女士及相关部门负责人。
投资者关系活动主要内容	<p>周洪江：</p> <p>本次股东大会在各位支持下各项议程进行完毕，股东大会结束。</p> <p>下面进入投资者交流环节，今天交流环节做了重要的安排，首先给大家播放一个短片《你激励了我》，回顾一下过去时间里股东们对我们的支持，然后请孙健先生就公司生产经营总体情况</p>

容介绍

给大家做主题发言；第三个环节我们回答大家提出的问题。现在请观看短片。

孙健：

各位股东、各位基金经理、各位分析师，大家上午好！

在刚才的视频里，我们梳理了过去几年，主要是股东群里股东给我们提的一些建议，主要有四个方面、25项工作。应该说张裕都已经在执行当中，有的已经执行完毕，当然也有一些提议没有展示在这个视频片里面，我们正在酝酿，应该成为我们下一步的行动。

我们在这个片子里面感谢了12位优秀的股东，除了按照惯例每个月给大家寄送新品尝鲜之外，还要给这12位优秀股东授予“张裕荣誉员工”的称号，并准备了带有张裕LOGO的T恤衫，希望大家喜欢。

我想借这个场合，对不管是在群里面、还是不在群里面的股东表示感谢。希望大家一如既往关注张裕、支持张裕，给我们提出建议、提出批评。其实对一家能够听得进去建议并且愿意改进的公司来讲，建议能使人进步，批评也能使人进步。

当然这个群里面有时候也有一些过激发言，我也理解。第一个，你得了解每个人当遇到股票市场价格不好的时候，人家是怎么想的，大千世界，不同的人都是存在的，都是合理的；然后，对我自己来讲更多是一个磨炼性子、养成定力的过程。所以希望我们各位股东继续能够跟张裕管理层有非常好的沟通渠道，我们只要保持良好的沟通，往往事情就能够继续往前推进，也希望我们的群能够越办越好。

我最近对股东大会有一个思考——什么是一场好的股东大会？应该说除了按照法定程序要履行审议议案、要表决事项之外，

可能也包括在大会上给出足够的建议意见，能够在哪些方面让这家公司有所改变，这是非常重要的。

另一方面，从张裕角度来讲，也要想怎么能够把所处行业的过去、今天、未来，以及发展态势是什么，我们的想法、思考和对策是什么，能够尽可能真实地传递给大家。所以我用了一个词叫**认知趋同**，如果我们厂家和股东、基金经理、分析师都能够在认知上对一家公司的运营保持趋同的认知，这是最好的。当然我们也知道，股东、基金经理和分析师对张裕现状的解读，没有统一标准。就像今天股东大会结束、各位要离开现场的时候，假设有脑机联网的机器给每个人接上，然后把想法打印出来，毫无疑问是不尽相同的，这个很难做到完全相同。股东大会提供了更多交流的机会，它是一个没有最好、只有更好的一个过程，但是不管怎么说，如果一家公司是愿意去做更好的促进，想让投资者关系更加友好，毫无疑问，就算这家公司其它条件都不变，这一条也应该会推动这家公司变得更好一点。

接下来，我想站在张裕角度，给大家展现一下行业趋势是什么样。这里我想用一些数据来呈现给大家，当然在座的也有分析师，你是站在行业的角度分析，我是站在企业运营的角度来看的。

国产葡萄酒行业2000万以上规模的企业数量，2017年是最高峰，244家，以后2019年开始155家、130家、116家、119家，去年降到了104家，这么一个趋势的数字大家应该能解读出一些问题。

在进口板块，国家海关总署公布，2023年全国瓶装葡萄酒进口量同比下降29.8%；进口额同比下降18.2%。今年前三个月全国瓶装葡萄酒进口量同比下降9.37%；进口额同比下降12.5%。

再看进口白兰地和威士忌的数据，2023年白兰地进口量增长15.4%，威士忌微弱下降；今年1季度两个都下降，白兰地下降少一点。大家还要看绝对数，白兰地进口额为17.51亿美元，折算

成人民币约合126亿，葡萄酒去年的进口额是10.1亿美元，约合人民币72.68亿元，进口白兰地几乎快到进口葡萄酒的两倍了。进口威士忌还是少的，大概相当于进口白兰地的三分之一。

我们再从上市公司看，这个数据是公开的。包括张裕在内，葡萄酒行业共有12家上市公司，其中一家企业数据披露得不完整，就没有统计进去。除了张裕之外，其它10家上市公司去年的年报总营收是15.21亿，下降6%，其中有6家公司合计亏损4.3亿，有4家公司合计盈利3500万。

以上这些数据量很大，每个人据此都会有自己的判断，我得出来一个简单的结论，大家看一下对不对：

第一，在过去的一年，张裕巩固和提高了在中国葡萄酒市场的市场份额和地位，这个是毫无疑问的。

第二，今年的市场环境仍然不友好。从数据、从日常接触、从线上获取的各种数据分析，看不到有明显转好的迹象。

下面想讲一下“孤勇者的蜕变”。

我特意做了分析，将全中国所有的白酒、啤酒、葡萄酒、黄酒、进口葡萄酒、白兰地、威士忌等酒种都加在一起，去年是883亿瓶。当然这个数据跟销售量不是完全划等号的，因为有的是产量数据，有的是海关进口数据，很难拿到完整的销售数据。其中，中国国产和进口葡萄酒的总量在酒水总瓶数里占比不到1%，这个是不争的事实。

此外，酒和酒不一样，按照白酒是50度的酒精度，白兰地、威士忌40度，葡萄酒12度，黄酒15度，啤酒4度，折算出纯酒精量后得出，中国消费者一年消费掉的纯酒精量大约是45亿升。这里面，葡萄酒按照大一点的数据算也只有0.57亿升酒精量，只占了1.27%。说这个的意义在于，如果张裕只是在葡萄酒行业里面去研究自己的成长，就会发现成长空间有限。尽管现在已经在行

业内占了很大比重，但是由于总量没有很大，成长性必然受限。但是如果站在酒精饮品供应商或者服务商的维度，来满足全中国消费者对酒精饮品的需求，就会发现成长空间巨大。因为现在葡萄酒的总量才1个点左右，上升的空间足够大。

但是我们又看到这个数，2023年全国白酒产量，按照500ml每瓶计算，一年相当于全国喝了126亿瓶，平均每天喝掉3447万瓶，两三个人喝一瓶，每天有1亿人在喝白酒，中国白酒养成日常消费习惯的消费者不会少于1亿人。

而中国葡萄酒，包括进口葡萄酒在内，按两三个人喝一瓶，每天就是三、四百万或者说两、三百万人。所以对张裕来讲，确实要研究当多种酒摆在消费者面前时，怎么能让葡萄酒成为更多消费者选中的那一款。

现在养成喝葡萄酒与喝白酒习惯的人群，从两、三百万人到一亿人的跨度，换句话说这个跨度并不是简单能够跨越过去的，所以我用了“孤勇者的蜕变”这个主题。

把张裕比喻成孤勇者，是网上的一篇文章讲的。这其中，第一个意思是说，恐怕在未来几年的葡萄酒行业格局中，张裕作为“孤勇者”这个格局可能不太好改变。第二，张裕一家企业恐怕很难把蛋糕做得更大，因为要影响现有消费群体不喝别的酒而改喝葡萄酒，难度系数是很大的。

这些都需要我们来理性判断葡萄酒行业的现状和未来前景，我一句话总结就是：**让更多的消费者养成喝葡萄酒和白兰地的习惯，是张裕现在面临的最大的障碍，也是我们破局的关键。**那么，张裕今年准备在哪些方面创新突破？

第一，在圈层营销上要有大突破。中国酒类市场，零售价500块钱以上的酒至少有3000亿到5000亿的市场，行业巨头们的量加起来也是在这个区间。按这个体量估算，中国333个地级市里，一个比较中等规模的市，大约就有10个亿以上高端消费市场，

你会发现他们是以若干个圈层为主在喝这些高端酒水。如果把些圈层具像化，一个县城里可能有200个消费者，就把这个县里的高端酒消费完了，而一个地级市可能是两、三千个消费者的规模。

要在圈层上要有突破，就要研究有什么样的体系能够保证触达尽可能多的圈层，能够把这个市场蛋糕拿过来？我们现在总结出来的最好的办法，就是发现和培养多股东、跨界、赋能型的经销商体系，而不是使蛮劲只做几个小的圈层。

第二，在宴席推广上有大的突破。宴席推广我们去年做得还可以，从前年的3万多场做到去年的8万多场，当年增了5万多场。平均每场22桌，每场220人，宴席是指婚宴、寿宴、团队年会等有组织的、统一配酒的几桌甚至几十桌凑在一起的宴会。这是培养更多葡萄酒、白兰地消费习惯人群的最好机会。

这8万多场是去年张裕解百纳一个事业部做的，我跟团队提出来，今年能不能再增5万多场，做到13万场这个水平。今年1-4月份已经做了4万多场。因为做得越多、触达得越到位、说服水平越到位，就有可能带动更多的人喜欢上你这个品牌。

第三，白兰地山东大本营的突破。张裕今年春节后的第一场会议，就是变更了山东的白兰地体制，设置四个省级白兰地公司，一个做中端、三个做可雅，可雅划分了三块区域，计划用几年的时间在山东把白兰地做到10亿。体制变更完成后，在产品配置、营销推进打法上都做了布局。剩下的就是看每一场的落地实施是否到位，只要能突破就有无限的想象。

第四，创新运营好低度葡萄酒，特别是小萄。小萄推出之后，在口味测试中获得了广泛的认可，我们把它定义成是年轻人的第一支葡萄酒，因为相对于年龄偏大的白酒消费人群，葡萄酒在年轻人中有天然的优势，这是顺势要做的事情。我们成立了一个平均年龄26岁的团队，让年轻人来运营推广小萄。每个月我

都跟他们开一次会，我发现大家信心是很足的，当然市场推广也刚开始。

圈层的突破、宴席的突破、白兰地山东大本营突破和低度葡萄酒年轻人的突破，每个动作做好了，都会带来亿级或者至少千万级的收益。

除了这四个突破，我们还有其他几件创新工作，这些创新更多的是赋能。

第一，“中国风土、张裕风格、世界品质”，要求11个品牌酿酒师团队都要按照这12个字来推进。现在张裕的龙谕、可雅、小萄等产品已经做到了一定水准。怎么解读这三句话呢？就是首先一定是世界级的品质，然后要充分体现出中国的风土，但更关键的是要一闻一喝，就知道这是张裕的风格、这瓶酒是张裕的什么酒。张裕的产品一定要达到这样的站位、实现这样的目标、具备这个特色。

第二，重视“内部培养+外部招聘”，加强人才队伍建设。在这方面，股东们也给出了很多的建议和意见，公司内部今年计划招聘50个高水平人才。对张裕来讲，在葡萄基地、技术、生产、设备管理等方面，人才更多的靠内部培养为主。因为像一个品牌酿酒师，至少需要十年的功力沉淀，要有匠心精神，否则不会出成绩。但是销售、营销策划、数字化人才，社会上已经有很高水准的人才，若只靠公司内部慢慢培养，是很难的。所以要把内部培养和外部招聘都用起来，希望在今年年内有非常大的突破和进展。

第三，大幅提升营销策划的执行水平。这个也是靠人才。很多股东提意见说，张裕投的媒体广告很有限，花的钱很少。这个确实是张裕的现状，但是目前的市场形势下，确实不敢投更多的钱。

这时候怎么办？又不能无所作为。因此，要在有限的费用下尽可能多地靠新媒体、数字化，靠巧劲、靠优质内容，而不是一定

是靠花更多的钱。像每天互联网上的热搜，不是每一个热搜排在前面，都必然是跟着大笔的投资，有的是能用巧劲去实现的。所以今年要在营销策划、特别在走心内容制作上有大的进步。

最后，是推进数字化进入更高的阶段。具体的目标就是在张裕的消费者数据资产管理平台（CDP），不断积累和扩充消费者和会员画像，记录与张裕已经产生一次和多次交互的消费者行为轨迹和消费偏好，张裕在这个过程中也将逐步具备应用AI技术的能力。因为“无数据、不AI”，通过使用张裕的自有数据并结合葡萄酒行业的海量数据去训练优化人工智能模型，帮助企业制定更加智能、高效、精准的市场营销策略，这是我们今年希望能起步的。

另外，我们也准备在酿酒端提升数字化水平，通过原酒系统、生产系统积累的大量数据，用AI辅助的手段去研究怎么能够固化产品风格和口味，并更快响应不同地域、不同年龄的消费者需求变化，或通过AI辅助创新研发满足市场的新产品。努力在数字化转型方面，走在中国乃至全球葡萄酒行业的最前面。

最后再回到今天的发言主题——决定走向的关键年份。去年张裕的七个事业部和四个经营公司都全面完成了预定的目标，没有一个掉队的，成就了一个相对偏好的年份。但是今年一季度我们遇到了麻烦，开局不利。但是**季度是短跑，全年是长跑**。在这个过程中，作为公司管理层，从年初到现在，在每个月的会议上，一直强调，不变的就是怎么咬定我们的全年目标。

为什么呢？因为对张裕来讲，靠刚才讲的销售的四个突破和赋能的四个创新，是能够改变公司的经营质量水平、去争取更大的市场蛋糕的。只要能够实现这种创变，公司就从此进入到良性发展的阶段。

所以不知道各位能不能解读出張裕管理层的这个心思。如果解读出来，就能知道今年张裕是想全力以赴去实现既定目标，因

为今年这个关键年份决定了未来几年的走向。所以我们会努力，也希望我们的各位股东朋友们、各位基金经理、各位分析师们支持我们，不断给我们赋能，谢谢大家！

周洪江：

下面进行提问环节，为了体现公平，每个人的问题不超过两个，大家都有机会提问，现在开始。

投资者一：

张裕去年四季度的业绩与历史上相比有显著增长，今年一季度的业绩有比较大的下降，是什么原因？

孙健：

第一，这个反差首先可能更多地反映了市场真实的现状，因为今年市场行情确实比较差，最近有一个酒类媒体主编说了一句话“市场冰冷得一塌糊涂”，今年的宴席等确实掉得比较厉害。

第二，如果我们把去年第四季度、今年第一季度并起来，六个月作为一个周期，然后跟上一个周期，就是前年的四季度和去年的一季度这六个月做对比的话，会得出一个结论，就是我们总体上营收还是增长了6.92%，我觉得用六个月的周期来看问题，这可能更加真实地反映了市场的现状、真实的情况。

当然把这些问题都拿掉，回到更根本的一个问题，就是张裕营收的数据是不是真实的？可以肯定地说，我们所有的经销商业务都是把钱收到账上，然后再启动发货，货离开我们仓库的时候，仍然不开发票。要在货物得到了经销商签收、实现了货权的转移这一刻以后，才能够开具发票，我们严格按照这个制度来执行。

投资者二：

因为涉及到股权激励和绩效考核以及股票市场的波动，公司管理层更应该从中小投资者角度，把这个当做自己的事业来做，刚才您的解释我都能想到，谢谢。

周洪江：

这位投资者提的问题我做个补充。客观地讲，不排除个别市场、个别城市经理，因为也参与限制性股票激励，存在个别城市经理和经销商关系比较好，可能不使劲干了280万元，他的目标是300万元，可能使使劲压了20万元，客观是存在这个问题的。但是，第一，我们的款必须得到账；第二，我们货只发出去不行，经销商必须得签收才行。

张裕的管理层每个人都把这份工作当成自己的事业。实际上每个人的收益都是紧密地和股份公司的效益增长相关的。所以，我曾经多次在高层会上讲，从某种程度上说，我们既是为公司干，又是为自己干。在这一点上，我给大家打包票，现在社会上有句话说“5+2”、“白加黑”，张裕的高层基本上就是这个状态。当然，这里面有能力、才能问题，你的水平到不到。比如说会不会只干一年，而不考虑三年、五年，我觉得这个是不存在的，我们很多工作是干了今年想明年，是有战略性安排的，是完全当成事业来干的。

投资者三：

公司一直说做圈层营销。我想在中国，张裕最大的圈层就是股东，怎样经营好股东这个圈层呢？我们有两件事情是可以做的。一是，即使在某一个年份业绩出现波动，都力保我们的分红不减。至于这个是写进章程，还是出一个分红规划，需要考虑，但是一定要做。二是，在B股低于净资产的情况下，我们来回购，以增加股东的价值，特别是B股股东这个圈层。因为市场环境有好有坏，很多B股持有者看重的是分红，今年赚6角还是7角，没

问题，只要分红不减，就能够留下来。留住一个B股股东，从某种意义上讲，就减少了一个股东的黑粉。

姜建勋：

首先，关于分红的问题，您说的我非常赞成，张裕这么多年一直也是这么做的，只要公司盈利到一定程度，现金流没有问题，就尽量分红，老股东都知道的。其实，十年前，张裕在公司章程里，就已经约定了每年分红的比例不低于当年实现可分配净利润的25%。我想，这在全国的上市公司里边应该还是比较早的。

张裕尽管承诺的是25%的比例，而且对现金分红也有要求，但是我以过去五年的数字给大家说明我们到底分了多少：

2019年，归母净利润11.3亿元，每股分了7角，共分了4.8亿元，占42.47%；2020年，三年疫情刚开始，我们业绩大幅下降，归母净利润4.7亿元，分红是每股4角，共分了2.74亿元，占64.19%，同比高了接近20个点；2021年，可分配净利润是5亿元，实际每股分了4角5分，共分了3.1亿元，占了当年的61.68%；2022年，可分配净利润是4.29亿元，每股还是4角5分，都是3.1亿元，这个占当年的71.95%；2023年我们分了每股5角，这个占我们当年实现可分数的65%。我对这个数字有两个解读：

第一个解读，尽管张裕约定的是不低于25%，但在实际操作中确实是没有把25%当做一个上限。

同时，我还想反过来讲，没有必要去追求分红的绝对比例。过去五年，我们分了最多的恰恰是分红比例占当年最低的那年，我们7角那年才占了42%；我们比例最高的那年恰恰是前年2022年，当年实现的可分配净利润是最低的利润。当然，张裕非常重视股东的分红，而且我也可以代表公司承诺，只要公司有可分利润，而且公司的现金流不会出现什么大问题的话，分红的比例肯定是没有问题的。

第二个问题，当股票的价格低于净资产的时候就要触发回购，这个理念我非常赞同。当然如果说公司不赞同的话，就没有今年B股回购的方案了，这个过程实施由于各方面原因耽误了一点时间，可以说到今天为止基本上马上就可以开始实施这个工作，没什么障碍了。

B股回购问题，理念上公司非常支持，股份的回购是一个非常复杂的过程，从决策程序，一直到办理的过程，都非常复杂，而股票的价格瞬息万变，有时候触发这个条件之后，你按照章程发布公告，马上去实施的时候情况就变了，所以不赞成公司把这个类似的内容写到章程里。

很多人说，张裕现在大规模建设、大量的现金投资基本都过了，也不搞更多的兼并收购，所以，现金流相对来讲还可以。但是，企业经营过程是非常复杂的，企业经营过程中确实会出现一些意想不到的情况，所以，从理念上讲，公司完全赞同，写到章程里真的是不成熟。如果大家说公司原来承诺25%的分红是不是能提到30%、40%，我觉得提到30%公司可以承诺，但是有什么意义呢？这个请大家放心好了。

投资者四：

我是投资者，我看到咱们做了很多工作，现在正是需要苦练内功的时候。我想问一下，咱们有没有长期规划，三年的、五年的，甚至是更长期的，谢谢。

周洪江：

我们定了目标：第一个目标，要恢复到疫情前，即2019年；第二个目标，要重返高点，即2011年；第三个目标，尽早过百亿。百亿目标是我们永远不放弃的目标，为此我们内部对整个产能、整个的人才做了规划，当然现在最核心的问题，还是怎么能在市场上进行破局，这个目标是坚定不移的。

投资者五：

这是个涉及国际化的问题。刚才孙总讲的“中国风土、张裕风格、世界品质”，“世界品质”我感觉应该是做到了。之前，张裕在世界各地收购了不少酒庄，当年收购在整个公司战略里是出于什么样的考虑？或者这个时候有没有回顾，重新去看这个战略对不对？

周洪江：

第一个，张裕的国际化从2013年开始走到现在，去年在业绩当中，海外酒庄的销售额是接近6个亿，未来规划做到10亿是指日可待的。在技术交流上，我们每年至少有两次全球酿酒师队伍轮值，新、旧葡萄酒世界的技术人员进行交流，极大地提升了我们中国酿酒师的水平。

第二个，张裕的知名度以及在国际上的地位大大地提升了。三月份德国举办了PROWEIN酒展，我和总经理都去了。在德国，我们把各个收购企业的国际化团队都召集在一起，开了一个年会，大概有30多个人，全是外国人，我看大家干劲都很大。

第三个，能有效地利用国际行销网络来销售我们本土的产品。

第四个，里外结合。近期，我们智利魔狮的总经理过来述职，疫情几年耽误了没有来，他看了我们开发区的酒城，非常感慨：环境之优美、规模之宏大、管理水平之高，全世界也是不太多见的，怎么能利用好我们母公司的国际影响力，把魔狮在智利做大，在全球做大，他马上就有想法和我交流，他准备请他的国际团队到中国来看张裕。

随着时间的推移，对张裕来讲，国际化的步伐，我们现在应该是坚定的，另外我想无论是对未来公司整体的业绩，无论是收入和利润，我想都会带来正向的效益。像我们在西班牙的公司，去年一直做得非常好，西班牙核心的一招是在全球招募了很多高

端的核心人才，在德国招了两个人就解决了德国的营销局面。所以，我们在营销上，在全国核心的城市招聘更高端的营销人才，加入到张裕营销队伍来，让我们圈层破局、宴席推广更好地开展起来，我想这实际上都有非常好的借鉴。

投资者六：

我是张裕的老股东，但是是第一次参加我们的股东大会。管理层对股东会的重视，让我觉得非常感动；对股东的管理和公司营销很好结合起来，这一点非常精彩。

今年是一个关键年份，我的理解关键年份有可能是非常好，也有可能还会迎接更大的考验和挑战。在你们关键点上，最差会差到什么程度？我不知道有没有这样的一个托底？

周洪江：

关于今年的预测，我们经常睡不着觉，就经常琢磨今年是什么样，好能好到什么样，不好能不好到什么样，但是我们谁也不是未知的先觉者，我们预测未来还不如现在实干，我们肯定想努力争取最好的结果。我们每个月的例会、每个季度的会议，对年初确定的销售目标，我们是坚定不移，不放松去追求的。

今天总经理的发言是叫关键年份，咬咬牙可能我们就渡过了难关，当然这里面要有很多智慧和很多措施。比如讲我五一期间，我到山东一个城市去做白兰地的调研，山东40度左右的白酒市场大概有200亿元，我们的白兰地是40度，这个城市大概白酒市场至少有10亿元，我们现在研究在这个市场怎么能拿到3000万元，用什么样的营销办法能解决。当然刚才总经理讲了我们高端的可雅在做圈层营销，这个要继续坚持。但是，在山东的中低端白兰地，包括我们的可雅男人四十白兰地、新推出的醴泉，这个零售价位是在100到300之间，就不能仅仅停留在圈层，而是要走向餐饮，走向宴会，走向婚宴。

在山东，当然烟台、威海除外，可能张裕做白兰地做得好的话，比葡萄酒还要快，这是我们的判断，我想我们靠艰苦的努力，争取早日给大家一个喜讯。

投资者七：

我们去年搞了员工的股权激励，也搞了回购，刚才孙健总也说到大家认知趋同，实际上利益也在趋同。

谈到整个利益共同体里面，还有一个团体很重要，就是经销商。公司要考虑下一步怎么把经销商拉进这个利益共同体，大家才会激发出无穷的创新，我建议能够在未来的一年或者是两年，最好是一年能够成就这个事情。

第二个，现在中国的大卖场整个的营销形势不太好。但是，我们有一个新零售，比如说山姆会员店，像Costco，像盒马，很遗憾在这几个零售的大型卖场没有见到张裕。张裕在过去的十几年一直很好，但是，这几年在北上广深，在一些二线城市中产主要消费的线下场所里，不但是张裕没有，国产的葡萄酒几乎看不到，在这个渠道里面是怎么考虑的？

孙健：

像山姆，像Costco，像盒马，像奥乐齐，还有胖东来，这些新的业态的成长性、经营状况是很好的，首先得承认我们的动作慢了，在该用上力的地方却没用上，现在已经在做要求了，事业部体制后，我们要赋予一个团队职责，要把这个工作做起来，而且我们提的是谁能把它开发起来，我们直接对谁进行奖励，必须通过这种方式快速改变我们在这个体系内工作不力的一面，我们争取今年年底能够有基本面的好转。

周洪江：经销商是公司重要的资源，因为我们的业务85%是经销商构成的，所以我们一直不停在研究以什么方式来进行绑定，包括经销商二代的进入。当然现在还没有一个成熟的办法，我

们也会学习和借鉴。你这个建议非常好，我们肯定会研究出一个办法，怎么能让优秀的经销商和张裕共享未来。

投资者八：

公司领导好，我们要做很多圈层，包括宴席，这些都是我们的主动为之。我想了解有没有一些大趋势的变化，就是说我们是在顺势而为，因为我们的葡萄酒、白兰地相对白酒来说度数偏低一点，那饮酒相对多元或者相对低度化，有没有这样的趋势适合我们的葡萄酒、白兰地做起来？

第二个问题是，张裕高端酒在高端宴席里，它传达的是一个什么样的理念，让消费者认可我们国产酒类？

孙健：

消费趋势不能简单用低度化来说，因为白兰地、威士忌在中国作为舶来的酒种，也有成长性。总体来说，第一个，中国葡萄酒的机会在年轻人那里，他们天然地喜欢葡萄酒而不喜欢别的酒，和已经养成了喝别的酒的习惯、不太习惯低度酒，这是不太一样的。所以，这是我们的顺势而为，我们对年轻人的消费群体特别看重。

讲大势，还有一点，看国际葡萄酒组织发布的每个国家葡萄酒消费量的走势，就会得出一个结论，几乎全世界大的葡萄酒消费国家都是这种趋势，就是当人均GDP从1万美元到3万美元区间，这个时候是葡萄酒成长最快的时候，过了3万美元反而不那么快地发展了，或者是微弱发展，或者是一个后退。记得去年一个官方公布的数据，2022年的中国人均GDP已接近1.3万美元。如果是这样的话，至少是中国开始步入了葡萄酒这种成长的起始阶段，这个应该是我们要看到的。因为我们要预判未来，当更年轻的一代成为了消费主力的时候，这个时候中国大的酒类结构

会不会发生比较大的改变，当然这些都是要靠多方努力去实现的，但是这个趋势我们希望能看到。

所以，站在这个角度，对张裕来讲，我们首先对放大葡萄酒的年轻消费人群的基座充满信心，对整个葡萄酒包括白兰地在中国未来的成长性充满信心，因为要看大势，不要看一年、两年，不要光看我们眼前的状态，而要更长周期地看这个问题。

在一些龙谕等高端酒品鉴会上，光说拿到国际场合比，我们得了多少金奖，很难让大家信服，或者很难短时间让大家信服，所以国内也有经销商学习借鉴了欧洲经销商的做法，在小范围里面做过，把龙谕的酒和全世界的名庄酒放在一起盲品，给消费者来做测试，品完以后公布答案，我们的酒往往是在前一、二名的水平，这个非常有说服力。

当然，也有一些本来喝得起这个酒的人群，他对葡萄酒本身完全没有判断能力，他就完全是盲从的，这个时候，你得出结论来，也觉得说服力不够。怎么办？一定要加一些懂酒的人士，让他来说话，得出这个结论来更加有效。

大家要相信中国的确是在进步，但是不能光你一个人知道，怎么样能够让更多的人用令人信服的手段把它传递出去，我想这也是股东的责任。

周洪江：

我补充两句。第一句话：改变消费者的心智是最难的，第二句话：罗马不是一天建成的，我们坚持12个字的产品理念：世界品质、张裕风格、中国风土。这个需要有付出的，所以做葡萄酒产业需要有战略，需要有定力，需要时间。

投资者九：

我看到咱们龙谕得到这么多奖，到底有没有达到世界领先的水平？第二个问题就是聚焦山东的白兰地，这个有没有具体的规划？

孙健：

龙谕肯定达到了这个水平。

周洪江：

未来的三年，山东规划是有的，没有规划，没有目标，干到哪算到哪，那是不可以的。我们董事会也有要求，会有规划。

投资者十：

各位高管好，我这边问两个问题。我想问一下咱们2024年的考核大概是47.2亿元，我们现在一季度大概是8.1亿元，我看到我们公司每年二季度基本是淡季，我算了一下可能二季度顶多也就是10个亿左右的收入。如果这样算的话，下半年大概要完成29.1亿元的收入，相比去年Q3、Q4，29.1亿元收入大概要增长20%。公司特别重视这次股权激励，因为毕竟二十多年来第一次给这么多高管，而且这也是公司高管激励的一个很好的机会。我想问一下，咱们现在有没有为下半年做20%业绩的增速，或者为这个增长做了哪些准备？

第二个问题是我算了一下咱们公司去年的成本，我们葡萄酒去年单价大概是4.78万元/吨，白兰地是3.86万元/吨。然后，同比2022年单价，一个增长10%，另一个增长7.2%。我算了一下每吨的成本一个是1.96万元，一个是1.54万元，大概同比增长3.9%跟4.5%。就是说每吨的原材料价格，2023年相比2022年增长4%-4.5%个点。但是我看了一下包材，玻璃瓶子还有包装纸盒的材料成本都在下降的，我想问下单吨成本上升主要来自于哪里？为什么这个成本是往上走的？

去年四季度的费用大概是5.5亿元，相比2022年四季度大概是3.7亿元，多投了1.8亿元，我想知道这1.8亿元费用是属于前置性投入，会不会导致今年的费用相比去年少一些？

孙健：

您刚才分析的今年一季度、二季度、三季度、四季度我们可能的业绩分布以及跟去年的对比，确实是这种情况，应该说我们一季度是开局不利，二季度也有一定程度的承压，就像我刚才做报告时说的，我们就想通过我们内部一句话叫“小好靠维持，大好靠创新”。因为只靠维持，可能好也好不到哪里去，就必须靠创新去解决问题。刚才周董也说了，你就得用智慧、用方法，研究我们到底在哪里能拿到东西，这个确实需要相当的付出，对比这个行业，这个不是说简简单单就能够实现的，我们确实知道有这个压力，但是我们态度是很明确的，的确也很难跳到年底去把这个事情说得非常准确。市场经济的法则就是这样，它具有高度的不确定性。

至于你说到的成本上升，从包材看整体上没有什么大的增长，成本上升一方面来自于我们酒的质量持续提升，酒的质量提升不是说当年收获的葡萄价格涨了，对我们来讲，越做高端酒，它的生产周期循环越慢，好的白兰地都循环十几年，好的葡萄酒要前后循环五年，所以说，我们前几年做的提升要慢慢摊进去，原酒酒质本身的提升所带来一定程度的成本上涨是有的。当然，可能还有一点，就是一季度我们呈现出来的销售额总量的减少、所背负的那些固定费用的增加，这个也是一部分。

周洪江：

我们销售费用主要来自于市场推广，这是最大的投入，其它的如运费省也省不了太多钱。对张裕来讲，我们是千方百计要保证这个费用，当然我们内部有一个管理的规则，就是让它不至

于失衡，但是从出发点上是你要想做那些动作，你就一定要有付出。

曾经我记得有一年股东大会，大家说你拿这个钱弄可雅，我们也没看到你做广告，你花哪去了？我们有些股东很认真，股东刘志坚专门坐车去我们活动现场，看看我们怎么卖酒，股东刘毅在新乡已经带头去实践了，我们高端酒的广告费主要用于做品鉴会等圈层营销的工作，另外就是在终端的推广费用。所以，这个钱不存在说去年花了今年不花。

投资者十一：

我是中信证券分析师，刚才孙总也提到了年轻消费群体是公司的增长动力之一，那管理层能不能分享一下当前葡萄酒和白兰地的用户画像，以及年轻人引领的葡萄酒消费新趋势到底是怎样的，是否有数据来支撑刚才孙总提到的现在年轻人更偏好葡萄酒，谢谢。

孙健：

里斯咨询发布了年轻人饮酒偏好的数据，把年轻人分成了Y时代和Z时代，Y时代就是1980年到1995年出生的，Z时代是1995年到2010年出生的，各15年算一个周期。这两个偏年轻的人群认为白酒最不适合年轻人的比例大概分别是79%和64%，而认为葡萄酒不适合年轻人的比例大概是5%和2%，其中认为白兰地不合适年轻人的比例大概为12%和13%，我想如果这个市场调研是真实的话，那么它非常清晰地说明了问题。

从我们所认知的消费人群看，中国葡萄酒的饮用人群数量是不多的。刚才我讲了每天两、三百万人在喝，喝一百多万瓶葡萄酒，不是太多的酒。我们自己的爬虫工具显示天猫和淘宝的葡萄酒购买人群，因为他偏年轻人一些，从开始到现在累计的消费人数，买过一瓶的也算，大概是500万人的水平。京东的数据是接近300万，抖音和拼多多差不多都在200万上下。这就是目前

	<p>这几个主要平台的消费者购买数据，而且是去重后的累计消费者购买数据。这个本身也说明中国葡萄酒确实处在比较基础的发展阶段。我们觉得未来不应该是这个样子的，随着代际的更替，中国的葡萄酒一定会来到更好的时代。</p> <p>周洪江：</p> <p>今天的股东大会大家提了很多好的建议，我们虚心地接受、认真地加以研究，再一次感谢大家积极地参加我们的股东大会，我们希望来年再见的时候，大家能够更加兴高采烈，谢谢大家！</p>
附件清单 (如有)	无
日期	2024年5月17日