

2019年9月6日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 ★其他
参与单位名称及人员姓名	刘毅、蒋平、陆卫、姜艳春、王廷广、刘志坚、黄友腾等。
时间	2019年9月6日
地点	公司会议室
上市公司接待人员姓名	总经理及部分中高层管理人员。
投资者关系活动主要内容介绍	<p>问题 1：价格问题。很多股东认为电商价格过高，只作为线下渠道的“扫码器”，以致线上产品销售不好，影响消费者对品牌的认可。</p> <p>回答：</p> <p>这个理解恐怕有失偏颇。</p> <p>张裕处于行业龙头地位，采取大单品策略（有解百纳、醉诗仙、珍藏五星等品牌），经过多年发展，线下布局相对更强一些，目前张裕电商占比达 5%，但电商价格牵一线而动全身，毕竟营收的 95%是线下渠道贡献的，并且线下渠道费用较高，如果渠道商因为经销张裕没有利润或者利润少，不做了，我们短期仅靠电商，没有办法完全触达那些贡献了 95%营收的消费者，原有在线下消费的消费者就很有可能通过渠道商的推荐，流失到其他对渠道商来说更盈利的品牌上。</p> <p>这样对比和分析后，相信股东们对 5%和 95%肯定会有更全面的认识。</p> <p>当然，张裕电商员工的收入与电商销售额和利润挂钩。团队成员如果想收入高，</p>

必须依赖销售增长。我们还是有信心和有办法，在遵从公司价格政策的前提下，把电商销售的盘子做大。

问题 2：希望“介绍一下电商的定位和经营思路”。

回答：

估计股东是担心在现行价格政策下，电商公司很难经营好或不受高层重视。其实公司高层非常重视电商，电商公司也有思路和信心把电商业务经营好。

首先阐述下电商的定位：

1、电商是优质的销售渠道。我们是近些年发展较快的业务板块，要完成公司下达的各项经济目标。

2、电商更是直接面对消费者的营销渠道和宣传阵地。在宣传、形象、价格上直接触达消费者。张裕 2009 年就涉足电商，是天猫最早一批入住的品牌。为在公司内支持电商这一新兴业务的发展，使经营不受干扰，2013 年成立独立核算的电商公司，公司给电商的授权足够大，主要管销售额、利润指标，管工资总额占销售额的比例，管电商的领导班子的任命、收入核准，其他经营的权利基本放给电商自主负责。

电商公司由孙健总经理直管，周洪江董事长对电商工作也经常过问。公司高层对电商倾注了不少的心血和资源。从这些方面看，电商公司的地位举足轻重。

其次阐述下未来的经营思路：

1、对线上产品的售价，电商公司内部是有信心的。

实际上电商的标价并不是商品价值和价格的背离，而是公司规定的标准的全国统一零售价。我走访过很多线下终端，大到连锁大超市，小到夫妻店，这些终端的标价由于渠道费用的原因往往高于电商的价格。绝大多数消费者只能在终端（包括电商）认知产品价格。当然有极少数消费者，有条件找到代理商直接给他供货，或者在批发市场上以优惠的价格买到产品（公司也一直在对经销商的出手价格进行严格规范和处罚），这也是正常现象。消费者对价格的认知要看大多数，而不能看极少数。全国性品牌虽然需要在线上稳定价格，但并不是不能促销，电商还可以用赠品、抽奖、搭售、高附加值等方式巧妙和变相地把优惠给到消费者。

2、我们更应该采取电商产品的差异化策略。

包含两个方面：第一是品牌差异化。研发出年轻化、高品质和形象惊艳的电商渠

道独有品牌。利用电商中间环节少的优势，做到更高性价比。今年下半年将有两个电商独有品牌系列产品首先上市；第二是对全国性的品牌进行规格差异化，主要是推出小容量产品。通过容量不同错开价格带，在必要的时候进行促销，减少对线下的冲击。目前248ml 醉诗仙已经开售，效果好于750ml 标准容量醉诗仙。年底之前248ml 第九代解百纳、500ml 珍藏五星等非标准规格产品也会上市。

3、通过消费者运营，扩大消费张裕的潜在人群。

孙健总经理曾讲过，粗略计算全国每天只打开了50万瓶张裕酒，喝张裕的人只有100万左右（如果两个人喝一瓶的话），这对全国人口基数来说比例是很小的。说明张裕需要更多数量的消费者给予关注和偏爱。另外电商行业经过十多年的蓬勃发展，渗透率已经很高。张裕电商已经较难简单通过流量红利获得发展，需要进行精细化的消费者运营。一方面提高客户的粘性，唤起老客户；另一方面要不断获得新人群，扩大消费者基数。具体做法是：第一，通过大数据，采用目前消费者更喜闻乐见的方式、更高效地触达他们。目前电商公司已经聘请了大数据服务公司，来指导天猫旗舰店的广告精准投放（仅目标消费者可见，非目标消费者则不予展现）。最近公司跟京东签署了战略合作协议，大数据合作方面也是重点。同时采用图文、短视频等比较热点的内容形式和抖音、小红书等KOL性质的推广，也在积极尝试；

第二，不断扩大与张裕产生联系人群的基数。因为“千人千面”技术的应用，与张裕产生联系的人群基数越大，就意味着张裕的展现机会越大。通过认知—兴趣—购买—忠诚这四个消费者关系递进阶段，不断加深消费者对张裕的认识。为获得新消费者，今年公司匹配了几十万小瓶醉诗仙在线上进行试饮推广；

第三，提升消费者的粘性。对店铺的粉丝和会员，我们会给予更多互动和专享权益。由于消费者资产属于非常核心的数据，各电商平台都设置了保护壁垒，目前电商公司还没有一套成熟的工具把各个平台的所有会员数据采集下来，进行集中管理。但是各个平台已经有了基本的会员营销工具。目前各个旗舰店已经搭建了会员体系，基本实现了会员营销。未来电商的会员体系还将进一步完善和丰富；

第四，利用张裕先锋培训学院优质的讲师资源，多轮次开展网上直播，通过大数据甄选线上优质消费者进行线下品鉴、张裕酒庄体验游等，开展葡萄酒文化普及工作。

问题 3：电商渠道的消费者体验不好。

回答：

首先说明一下，电商公司是被充分授权的，员工激励不存在问题，人事方面也没有裙带关系。以上都不是导致电商体验不好的原因，请股东们在这方面放心。消费者体验不好，更多的是我们自身的管理问题。

电商是公司面向消费者的窗口，服务做不好，完全不应该。对于股东们反馈电商服务问题，公司高层一直高度重视并责令整改。现向股东列举一下，为提高消费体验，电商公司近一年做了哪些事情：

1、对落灰问题追查了原因。这里有电商仓库管理问题，也有合作方（供货商、京东仓、物流公司）存在的问题。对电商仓库我们已经专项严格要求，出库前要检查产品。与各合作方也对此类问题做了深入沟通。

2、尽量避免包装破损。要求防撞包材的泡沫密度和外箱硬度都必须达到可靠标准。皮盒的材质也进行了调整，质量更好。当然快递运输过程中还是会存在一定比例暴力运输导致的破损，对此我们会第一时间核实责任，并为消费者及时解决问题。

3、提升客服服务，严惩恶劣态度的行为。我们已经对那位股东举报的、存在恶劣态度问题的客服终止了合同。同时为提高客服的反应效率，对一些常态化和标准化的问题采用了机器人技术进行过滤，让人工客服的精力更多用在处理复杂性问题上。

4、提升快递时效。春节后，电商公司把周转快的产品转入京东仓管理（全国八个仓），由京东快递承运，基本做到全国大部分地区隔日达。随着跟京东签订了战略合作协议，我们会扩大转入京东仓产品的品项和数量，预计今年双十一京东仓出库的产品可以占到电商业务量的 50%。

5、客服名称问题。改名已经提上日程，下周改完。

对电商服务最直观的评判标准是店铺的 SDR 三项评分，评分已经比今年春节显著提高了。当然电商公司在服务体验上依然有很大的提升空间，请各位股东继续关注并提出意见，我们会不断改进。

问题 4: 股东建议收回醉诗仙的线下主导权, 让电商直接主导醉诗仙的销售(50-60元/瓶), 创建醉诗仙网络大单品。

回答:

醉诗仙在战略上定位为全国性品牌, 并已培育多年, 因此很难现在做出改变, 直接变为电商专销品牌。电商公司目前醉诗仙销售不多, 公司也在集思广益, 并探讨把醉诗仙线上的运营托管给电商能力较强的第三方公司运作, 或者通过竞标产生出更有水平的运营商。同时电商也会有新鲜易饮型的独有品牌在年内上市。

问题 5: 股东建议打通线上线环节, 在张裕电商处下订单, 在线下(经销商或者商超)就近送货, 打通 1 小时送货圈。

回答:

对于线上线下打通的可能性和可行性, 公司有过探讨。由于各个省份产品并不是完全统一, 并且各个地盘势力范围代理商的配送能力参差不齐, 在代理商层面打通线上线下暂时条件不具备。目前公司产品已经入住盒马生鲜, 消费者可以通过盒马生鲜 APP 下单享受极速达服务。同时电商公司也在试探性地与 1919 酒类连锁开展合作。与京东的战略合作中也在探讨“物竞天择”项目。新零售要同时照顾到线上和线下的利益, 电商公司和公司高层会保持关注。

问题 6: 股东认为电商销售的产品过于低端, 中高端促销不够。

回答:

电商公司不是专注低端, 是因为目前网上消费者购买葡萄酒的价格区间主要是百元以内, 是市场选择的结果。由于解百纳的存在, 张裕的客单价相对还要高些。电商公司也会时刻关注消费升级的趋势, 以应对变化。中高端产品多是全国性品牌, 不能过分价格折让, 但是会以抽奖、赠品和高附加值权益(比如酒庄游、WSET 培训)等方式进行促销。

	<p>问题 7：被套 6 年老股东建议电商针对不同平台的性质和客群特点布局不同的产品。张裕有巨大的产能，能否将低端或者贴牌在拼多多上发力一下？</p> <p>回答：</p> <p>实际上最近一两年，平台之间的产品差异化一直在进行，但目前进展得还远远不够。一方面是要根据平台人群需求布局产品；另一方面要为了避免平台间同质化竞争、价格稳定不住。拼多多的特色是产品低廉，满足了五六线县乡村市场的需求，近年发展迅猛。以目前拼多多的扩张思路，电商公司会研究专门布局拼多多的产品，但一定有别于全国性产品，也有别于京东、天猫等传统电商平台的产品。</p> <p>感谢股东们对张裕电商的疑问、鞭策和意见。电商公司会在股东的关注中不断提高工作水平，我们对未来快速发展还是充满信心的。</p>
<p>附件清单 (如有)</p>	
<p>日期</p>	<p>2019 年 9 月 6 日</p>