



Ce bâtiment anodin abrite un entrepôt de 600,000 bouteilles de vins.

这座无害的建筑是一个可存放60万瓶葡萄酒的仓库。

NOUS AVONS PRIS LE TEMPS DE LA RÉFLEXION



TÉMOIGNAGE

JONATHAN DAHAN

Directeur
Red Pony Group

Quel regard portez-vous sur la période ?

Darwin et La Fontaine avaient raison. Cette période nous aura appris que rien n'est immuable et qu'il faut être prêt pour les jours de pluie. Plus concrètement, adaptation et anticipation sont pour moi les deux éléments vitaux de ces dernières années.

Quels ont été les impacts pour votre entreprise et plus globalement sur votre secteur d'activité ?

En ce qui concerne le secteur des vins importés, le marché chinois avait déjà commencé à baisser dès 2018 suite aux frictions avec l'administration Trump, à l'époque. Nous étions donc déjà préparé à la baisse d'activité liée au Covid-19.

Autant sur les marchés occidentaux, le vin se porte bien en terme de volumes (en progression constante depuis le début de la période), autant en Asie, la consommation de vin étant majoritairement sociale donc fortement impactée par la situation. À cela s'ajoute la dimension culturelle. Le vin n'est un produit ni traditionnel ni de première nécessité en Asie. Tout ceci explique la baisse de consommation. Dans ce contexte, nous avons dû complètement nous restructurer pour nous adapter à une baisse

« Globalement, la baisse d'activité liée à la période nous a permis de prendre le temps de réfléchir et d'explorer les nouveaux modèles mentionnés. »

importante du chiffre d'affaire (qui a été divisé par 5 par rapport à 2017).

A période exceptionnelle, solutions exceptionnelles. Quelles ont été les réponses apportées par votre entreprise pour y faire face ?

Nous avons commencé par réduire progressivement les coûts de structure via le non renouvellement de poste vacants mais aussi la sous-location d'une partie de nos bureaux et entrepôts. Nous avons aussi revu notre stratégie de distribution.

Alors que le canal de distribution grossistes et supermarchés baisse, l'Horeca est relativement constant avec des pics hauts ou bas selon la situation sanitaire en temps réel et le canal vente directe aux particuliers et entreprises (B2B2C) est en progression constante.

Par ailleurs, nous avons exploité du mieux possible les différentes aides gouvernementales (elles sont disponibles mais encore faut-il en être informés et remplir les demandes pour en bénéficier) : abattements sur les loyers, remboursement/annulation des charges sociales, etc.

Nous sous-louons également nos bureaux au gouvernement local alors qu'en temps normal, la sous-location n'est pas autorisée. Pour finir, nous avons remanié notre portfolio avec un focus sur des vins plus valorisés qu'avant ce qui nous permet de maintenir un seuil de rentabilité viable.

La période a-t-elle aussi permis de saisir des opportunités nouvelles ?

Pour nous, le mot-clef de la période a été la diversification. Notre signature « For a better life » illustre bien ce que nous sommes devenus. Plus seulement un importateur de vin mais aussi une entreprise au service d'un style de vie meilleur. La restauration constituait un choix logique de diversification verticale (nous avions prévu l'inverse à l'origine a savoir acheter un vignoble mais jamais finalisé).

Le secteur des panneaux solaires a représenté un défi nouveau pour nos équipes, novices sur ce marché. Pourtant ce lancement a été réussi et nous sommes à présent plutôt satisfaits de ce choix. Globalement, la baisse d'activité liée à la période nous a permis de prendre le temps de réfléchir et d'explorer les nouveaux modèles mentionnés.

Peut-être allons-nous aussi enfin trouver le temps de mettre en place la stratégie de recyclage de la totalité des matières sèches liées à notre activité (nous avons aussi une précieuse mais non exploitée licence de recyclage).

Quelles sont les perspectives de développement de Red Pony Group en Chine ?

Pour le moment, il s'agit de maintenir les activités existantes en place en ce qui concerne le vin et la restauration et nous remettre à progresser lentement et sans se mettre trop la pression. Le vin restera

« Cette période nous aura appris que rien n'est immuable et qu'il faut être prêt pour les jours de pluie. Plus concrètement, adaptation et anticipation sont pour moi les deux éléments vitaux de ces dernières années. »

notre cœur de métier et notre passion mais nous allons probablement concentrer notre énergie sur le développement du secteur de l'énergie (panneaux solaires) dans les années à venir. Nous ne travaillons que sur le marché chinois mais déjà certaines pistes s'ouvrent à l'export. Le solaire nous tient vraiment à cœur car nous pouvons vraiment mesurer l'impact de chaque chantier en termes de réduction d'émission de CO2 et contribuer à notre niveau à protéger notre environnement.

Propos recueillis par P. TI

À PROPOS

redpony 小红马
— for a better life —

Red Pony Group

Guangzhou Red Pony Wines and Spirits Technology Inc. est une entreprise sino-française créée en 2009. L'activité principale est l'importation et la commercialisation de vins et de spiritueux en Chine. Depuis sa création, Red Pony a importé plus de 10 millions de bouteilles de vins français avec un pic d'activité en 2017 dans le top 10 des importateurs de vins en Chine.

Récemment, l'entreprise s'est diversifiée dans la restauration, l'événementiel et les panneaux solaires pour maisons individuelles.

Toutes les activités sont réunies sous la même structure Red Pony Group avec comme point commun « lifestyle » et une nouvelle signature depuis fin 2021 « Red Pony, For a better Life ».

小红马酒业



Le premier contrat dans la nouvelle activité solaire.

新太阳活动中的第一份合同

我们对这段时期花了时间认真反思



见证

JONATHAN DAHAN

小红马酒业总经理

您如何看待这一时期？

达尔文和拉封丹讲过的道理今天依然奏效。

这段时间终将教会我们，没有什么是一成不变的，必须未雨绸缪。更具体地说，就我个人而言，适应和预判是过去这几年里两个至关重要的因素。

对贵公司来说，疫情带来的主要影响有哪些？从宏观角度看，对整个行业又有怎样的影响？

就进口葡萄酒领域而言，由于与特朗普政府的摩擦，中国市场早在2018年就已经开始下滑。所以我们那时就已经为新冠肺炎带来的市场萎缩做好了准备。

如果说在西方市场上葡萄酒的销量表现良好(自疫情开始以来，葡萄酒销量一直在稳步上升)，那么在亚洲，因为葡萄酒的消费主要是社交性消费，销量便受到了严重影响。除此之外，还有文化层面的因素。葡萄酒在亚洲并不是传统饮料，也不是必需品。所有这些都解释了消费下降的原因。在这种情况下，我们不得不彻底重组，以适应营业额的大幅下降(现在营业额只有2017年的20%)。

正所谓“非常时期，非常手段”。贵公司为应对这些问题做出了哪些反应？

首先，我们不再为空缺岗位招聘新人，并

将部分办公室和仓库转租。这样就逐步降低了结构成本。我们还重新制定了分销策略。

虽然批发商和超市的分销渠道份额正在下降，但餐饮业的走势还是相对稳定的。销售量的高低起伏也是符合疫情发展的。与此同时，面向个人和企业的直接销售渠道(B2B2C)正在稳步上升。

此外，我们尽可能地充分利用政府提供的各种补助(这些补助和支持是真实存在的，但想要从中受益的企业首先要了解情况并填写申请)：租金减免、偿还或取消社会保障缴费等。

我们还将办公室转租给了当地政府。正常情况下是不允许转租办公室的。最后，我们重新设计了产品组合，把重点放在比以前更有价值的葡萄酒上，维持住基本盈利门槛。

这一时期是否也有助于贵公司抓住新的机会？

对我们来说，这一时期的关键词是多样化。我们的口号是“享受更美好的生活”。这很好地说明了我们的现状。我们不仅进口葡萄酒，还是一家为创造更美好生活而服务的公司。

餐饮业是垂直多样化的必然选择。(我们以前考虑过与之相反的策略，即购买一家酒庄，但未能实现。)

太阳能电池板行业对我们的团队来说是

« 总体而言，与这一时期相关的业务量的减少使我们能够花时间反思并探索新发展模式。 »

一个新的挑战。我们还是这个市场的新手。然而，这是一次成功的开拓，我们现在对这一选择还是满意的。总体而言，与这一时期相关的业务量的减少使我们能够花时间反思并探索新的发展模式。

也许我们最终会找到时间来实施回收所有与业务相关的干物质的战略(我们持有回收许可证，很有价值，但尚未开发。)

贵公司在未来的发展前景如何？

对我们来说，目前首先要维持葡萄酒和餐饮领域现有的活动。我们会一点点恢复，不会给自己施加过多的压力。葡萄酒仍将是我们的核心业务和激情所在，但在未来几年，我们应该会更有可能是把精力集中在能源(光伏板)的发展上。我们专注于中国市场，但也打开了一些出口渠道。我们非常重视太阳能发电，因为每个项目减少了多少碳排放都可以实实在在地看到。这让我们能从自身实际出发，真正为环境保护添砖加瓦。

采访人：P. TI

À PROPOS

redpony 小红马
— for a better life —

小红马酒业

广州小红马酒业科技有限公司是一家成立于2009年的中法合资企业，业务活动以葡萄酒和烈性酒的进口和营销为主。自成立以来，小红马已经进口了超过1000万瓶法国葡萄酒。2017年，小红马的经营达到顶峰，跻身中国前十大葡萄酒进口国之列。

近几年来，公司走向多元化发展，并涉足于餐饮、会展活动和面向家庭的太阳能电池板等业务。

所有的业务活动都围绕着“生活方式”展开并集中在同一个红马集团的架构下。自2021年底以来，公司推出新口号——“选择红马，享受更美好的生活”。