

# 锦泓时装集团股份有限公司

## 2019 年度董事会工作报告

2019 年公司营业收入 29.13 亿，同比下降 5.59%；归属于上市公司股东的净利润 1.09 亿，同比下降 60.10%；归属于上市公司股东的所有者权益 25.90 亿元，同比增长 7.17%。

### 一、2019 年度整体情况回顾

2019 年，国内生产总值达 99.09 万亿元，同比增长 6.1%，国内经济运行总体平稳，社会消费品零售总额 41.16 万亿元，同比增长 8%，增速均较 2018 年有所放缓。在限额以上单位商品零售额中，服装、鞋帽、针纺织品类增长 2.9%，相比 2018 年增速下降 5.1%。公司始终秉承“工匠精神”，专注主业经营，重视研发设计能力，不断加强旗下品牌建设、新零售渠道建设和高素质员工队伍建设。

主要会计数据：

主要会计数据	2019年	2018年	本期比上年同期增减(%)	2017年
营业收入	2,913,022,359.93	3,085,609,336.25	-5.59	2,564,142,762.90
归属于上市公司股东的净利润	108,874,423.25	272,839,077.77	-60.1	189,937,730.20
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	104,749,174.78	214,879,463.71	-51.25	187,060,974.95
经营活动产生的现金流量净额	231,184,185.33	437,010,712.10	-47.1	379,176,405.76
	2019年末	2018年末	本期末比上年同期末增减(%)	2017年末
归属于上市公司股东的净资产	2,589,582,614.43	2,416,294,666.06	7.17	1,640,838,864.25
总资产	6,973,765,181.46	6,639,656,365.56	5.03	6,616,590,407.41
期末总股本	252,380,752.00	180,553,993.00	39.78	152,291,564.00

公司在报告期内主要着力于以下几方面的工作：

公司始终秉承“工匠精神”，专注主业经营，重视研发设计能力，不断加强旗下品牌建设、新零售渠道建设和高素质员工队伍建设。

### （一） 产品设计研发能力提升

设计研发能力作为公司的核心竞争力，公司非常重视在研发方面的投入。公司 2017、2018、2019 年连续三年的设计研发费用支出均在一亿元左右，持续推行产品设计升级。

TEENIE WEENIE 品牌的女装、男装、童装在明确自身定位的同时，在保持原有的品牌元素的基础上，持续在版型、产品配色组合资料库和面料等方面持续进行产品设计研发升级与创新；通过新聘设计师不断补充设计团队新鲜血液，进一步加强设计团队的研究实力；通过对品牌经典小熊 IP 形象进行设计技法上的升级创新，使其更具现代和多元化，开发出满足年轻顾客趣味、社交需求的卡通小熊形象系列产品，提升产品竞争力；依托大数据和人群画像，实现了专用产品的针对性开发，提高产品产销率；通过设计拓展轻淑女产品线，满足职场女性的服饰需求，进一步扩大品牌覆盖的顾客群。在保持核心价格带基本不变的情况下，产品设计品质的提升，将为顾客提供更多的价值，满足客户对于产品性价比的诉求。

VGRASS 品牌是国内高端女装品牌中较少的拥有全球多个设计研发中心的高端品牌。近年来，VGRASS 品牌持续进行产品设计提档，位于意大利米兰、韩国首尔、中国上海和南京的四个国际设计研发团队，将全球视野聚焦中国文化，传承经典、古意融新。设计团队不断从云锦博物馆馆藏作品中汲取灵感，通过对中国云锦吉祥如意图案的研究，用颇具现代感的条纹、图案等形式进行表达，让古老的中式典雅妙趣横生。配合独特的面料后，将中国历代皇室御用的云锦工艺，融入现代女装设计之中。

元先品牌隶属于公司全资子公司南京云锦研究所。南京云锦研究所肩负着云锦传统工艺的研究与传承重任，近年来不断提升研发与工艺水平。2019 年，南京云锦研究所通过研制失传工艺，恢复珍贵文物。在与湖南省博物馆合作的文物仿制研究项目中，南京云锦研究所成功仿制了六件国宝级文物，每一件文物的仿制难度均前所未有的：2000 多年前的素纱单衣为全世界最轻薄，仅重 49 克；印花敷彩纱是迄今最早的“画衣”；漆纚纱冠为我国迄今最早的乌纱帽实物；羽毛贴花绢是首次发现的棺外丝织物。2019 年南京云锦研究所还承接了故宫博物院一批唐卡装帧织金锦相关文物的仿制工作，研发技术团队从文物采集、文物分析、金线定制、织机装造等，最终到面料织造，历经 8 个月时间圆满完成唐卡装帧织金锦的交付。

## （二） 品牌建设推广

公司以“创造出具备中国文化元素的奢侈品牌”作为愿景，不断夯实金字塔式多品牌立体矩阵，拓宽新市场领域。公司通过自主运营和收购兼并，目前主要拥有三个品牌：TEENIE WEENIE、VGRASS 和元先品牌，在全面推行“根据品牌特性提升品牌竞争力”战略下，通过各品牌不同的市场定位实现了目标市场覆盖率的拓宽。

TEENIE WEENIE 品牌定位于中高端休闲服饰，包含女装、男装和童装产品线。公司根据其各自所处的不同发展阶段，成立了男、女、童装三个事业部进行独立运营。在女装业务稳定成长的同时，童装、男装业务均有着较高的增长空间。2019 年，TEENIE WEENIE 品牌在进一步加强微信、微博运营的基础上，在包括传统电商、内容电商、直播平台、自媒体等各平台完成了多轮宣传。通过与明星、KOL（意见领袖）、网红、跨界品牌的合作，小熊 IP 内容的开发，以及对于数字媒体宣传的不断加强，进一步扩大品牌的知名度和影响力，并为品牌的 VIP 客户提供增值服务，提高粉丝粘性。

VGRASS 品牌定位于高端女装，主要面向对服装品质和时尚度有较高要求的千禧一代高端消费者。2019 年品牌建设方面，在产品面料、设计、版型、销售渠道和店铺装修水平等方面均不断提升。2019 年 2 月的米兰时装周，VGRASS 品牌于意大利代表性历史建筑赛贝尔罗尼宫发布 2019 秋冬系列服饰，将意大利于中国深厚的艺术文化底蕴交融碰撞，将东方传统元素以国际化视角塑造出全新面貌，将女性气质与对永恒优雅的追求展露无遗。2019 年 9 月米兰时装周，VGRASS 品牌在意大利发布 2020 春夏系列服饰，试图塑造在开放与包容环境中成长起来的独立女性形象，以跨越地域、文化与风格的无国界旅行为灵感，产品回归对中国传统纺织艺术传承的同时，亦刻下当代时尚风格的强烈印记。

元先品牌是承接中国云锦文化、定位于具有中国文化元素的奢侈品品牌。元先品牌以中国传统吉祥文化为设计元素，不断传承创新，以传统大花楼织机为设备，坚持手工织造，运用云锦特有的妆花、织金等特色制造手法，呈现出丰富、奢华的纹样层次。云锦龙袍复制件等馆藏精品、高端艺术品、云锦定制礼服、定制中式嫁衣等现代时尚品，不断在国内外的巡展，向市场和各界观众展示中华传统之美，坚守文化传承之责任。报告期内，元先品牌通过整合资源，跨界艺术合作，精心塑造品牌价值；通过古今合璧，以匠人传承之心将千年传统技艺与现代风尚完美融合，诠释高端定制场合装新概念；通过不断创造出富有寓意的高端艺术品和文创新品，满足高净值人群追求的顶级品质和文化内涵的需求。2019 年，中国南京云锦博物馆通过举办和参与丰富多样的陈列展览，如亚洲文明对话大会的平行分论坛“亚洲青年文化汇”、“南京云锦织造技艺申遗成功十周年活动”、“文化和自然遗产日”、“江

苏文化嘉年华澳门展”、“第二届中国华服设计大赛颁奖总决赛暨典礼”等，让观众以亲身体验的形式，深化大众对民族传统技艺的理解、弘扬中华优秀传统文化教育。

### （三）新零售渠道建设

公司围绕新零售渠道建设方面不断进行实践和创新。报告期内，公司不断强化线上线下渠道融合，拓展高收益新渠道。线上渠道加大投入，在继续发力传统电商的同时，积极探索如直播、小程序等高收益新渠道，不断提升流量和销售转化率，推动线上销售的增长。线下渠道的门店数量、质量和店铺形象均持续提升。

TEENIE WEENIE 品牌 2019 年在新零售渠道建设方面，继续加大线上渠道的投入，强化了电商的运营团队，进驻了小红书等新电商平台、组建了天猫直播业务团队、拓展了自媒体平台。同时，还相应增加了电商专用商品设计团队的人员，依托平台大数据和人群画像，实现了专用产品的针对性开发，大大提高了产品产销率。在线下渠道方面，品牌聚焦于卖场的精细化运营，2019 年线下店铺数量净增长 40 家。通过对商品运营团队的统合、零售管理团队的培训和调整、终端导购薪资体系的调整，进一步强化终端管理，提高了终端精细化运营的能力。2019 年随着品牌加盟商的增加，事业部成了单独的加盟商管理部门，系统性的建立了加盟商的招募、管理政策，大大提高了对加盟商的服务能力，为品牌提供了新的增长点。事业部还建立了独立的加盟商开发团队，不断优化品牌渠道布局，不断提升店铺的形象与顾客体验。

VGRASS 品牌 2019 年新零售渠道建设方面，在线上渠道开设了 VGRASS 品牌天猫官方旗舰店，并推出特供款系列服饰；通过积极探索如直播、小程序等新型销售模式，推动线上销售的增长；通过加大对社交媒体工具的运用，增加与客户的互动，并为线下门店引流，促进线上线下业务的融合。线下渠道方面，VGRASS 线下门店数量在 2019 年终止了近年来的下跌趋势，2019 年净增长 33 家，开设了包括上海恒隆港汇在内的多个高端商场店铺，店铺形象和质量持续升级。

### （四）高素质员工队伍建设

公司持续践行“成长员工、成就员工”的使命。报告期内，公司结合战略方向和核心领域的业务挑战，选择内部专家及业务骨干匹配课程资源及锻炼项目，推动各中心部门关键事项的落地，通过人才培养助推公司战略目标的达成；通过对零售管理团队的培训和调整，商品运营团队的统合，提高终端精细化运营的能力；以提升中高管领导力、关键岗位胜任力为目标，针对中高管、终端战重店长、地区经理、管培生开展系统化培养，为公司发展持续优化人才结构、打造人才供应链、加强梯队建设；以领导力模型及胜任力模型为依据，内部开

发沉淀辅以外部知识导入，形成贴近人才发展需求的知识库，并通过打造员工学习的移动互联网平台，实现线上线下交互式学习。经过内部审视和人才盘点，吸收高校优秀应届毕业生，丰富人才储备。

## 二、 报告期董事会履职情况

### 1. 董事会会议召开及执行情况

报告期内，公司董事会共召开了 10 次会议，具体情况如下表：

会议届次	审议通过议案情况
第三届董事会第三十一次会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 逐项审议通过《关于明确公司公开发行 A 股可转换公司债券发行方案的议案》</li> <li>2. 审议通过《关于公司公开发行可转换公司债券上市的议案》</li> <li>3. 审议通过《关于开设募集资金专项账户并签署监管协议的议案》</li> <li>4. 审议通过《关于回购注销部分激励对象已获授但尚未解除限售的限制性股票的议案》</li> <li>5. 审议通过《关于申请流动资金贷款及综合授信的议案》</li> </ol>
第三届董事会第三十二次会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、审议通过《关于使用募集资金置换预先投入的募集资金投资项目自筹资金的议案》</li> <li>2、审议通过《关于终止部分募集资金投资项目并将首次公开发行股票节余募集资金永久补充流动资金的议案》</li> <li>3、审议通过《关于 2017 年限制性股票激励计划暂缓授予部分第一个解除限售期解除限售条件成就的议案》；</li> <li>4、审议通过《关于提请召开公司 2019 年第一次临时股东大会的议案》</li> </ol>
第三届董事会第三十三次会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、审议通过《关于增加公司 2019 年第一次临时股东大会临时提案的议案》</li> <li>2、审议通过《关于修改公司章程的议案》</li> </ol>
第三届董事会第三十四次会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、审议通过《关于公司&lt;2018 年年度报告&gt;及摘要的议案》</li> </ol>

	<p>2、审议通过《关于公司&lt;2018 年度总经理工作报告&gt;的议案》</p> <p>3、审议通过《关于公司&lt;2018 年度董事会工作报告&gt;的议案》</p> <p>4、审议通过《关于公司&lt;2018 年度审计委员会工作报告&gt;的议案》</p> <p>5、审议通过《关于公司 2018 年度利润分配的议案》</p> <p>6、审议通过《关于公司&lt;2018 年度财务决算报告&gt;的议案》</p> <p>7、审议通过《关于公司&lt;2019 年度财务预算报告&gt;的议案》</p> <p>8、审议通过《关于续聘江苏公证天业会计师事务所（特殊普通合伙）为公司财务报表审计机构的议案》</p> <p>9、审议通过《关于&lt;2018 年度募集资金存放与使用情况专项报告&gt;的议案》</p> <p>10、审议通过《关于&lt;2018 年度内部控制自我评价报告&gt;的议案》</p> <p>11、审议通过《关于召开 2018 年年度股东大会的议案》</p>
第三届董事会第三十五次会议	1、审议通过《关于公司<2019 年一季度报告>的议案》
第三届董事会第三十六次会议	<p>1、审议通过关于拟变更公司名称及证券简称并成立集团公司的议案</p> <p>2、审议通过关于变更公司经营范围及修改《公司章程》的议案</p> <p>3、审议通过关于选举公司第四届董事会非独立董事的议案</p> <p>4、审议通过关于选举公司第四届董事会独立董事的议案</p> <p>5、审议通过关于变更募集资金开户行的议案</p> <p>6、审议通过关于申请流动资金贷款额度的议案</p> <p>7、审议通过关于提请召开公司 2019 年第二次临时股东大会的议案</p>
第四届董事会第一次会议	<p>1、审议通过关于选举公司第四届董事会董事长的议案</p> <p>2、审议通过关于聘任公司总经理的议案</p> <p>3、审议通过关于聘任公司副总经理的议案</p> <p>4、审议通过关于聘任公司董事会秘书的议案</p>

	5、审议通过关于聘任公司财务总监的议案 6、审议通过关于选举第四届董事会专门委员会成员的议案 7、审议通过关于公司回购注销部分激励对象已获授但尚未解除限售的限制性股票的议案 8、审议通过调整限制性股票回购价格及回购数量的议案
第四届董事会第二次会议	1、审议通过《关于使用募集资金向控股子公司提供借款实施募投项目的议案》
第四届董事会第三次会议	1、审议通过《关于公司<2019年半年度报告>及摘要的议案》 2、审议通过《关于公司<2019年上半年募集资金存放与使用情况的专项报告>的议案》 3、审议通过《关于公司会计政策变更的议案》
第四届董事会第四次会议	1、审议通过《关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案》

## 2、董事会对股东大会决议的执行情况

2019年公司共召开1次年度股东大会与2次临时股东大会，公司董事会根据《公司法》、《证券法》等相关法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。具体情况详见下表：

会议届次	审议通过议案	决议执行情况
2019年第一次临时股东大会	1 关于终止部分募集资金投资项目并将首次公开发行股票节余募集资金永久补充流动资金的议案 2 关于回购注销部分激励对象已获授但尚未解除限售的限制性股票的议案 3 关于修改公司章程的议案	均已有效执行
2018年年度股东大会	1 《关于公司<2018年年度报告>及摘要的议案》 2 《关于公司<2018年度董事会工作报告>的议案》 3 《关于公司<2018年度监事会工作报告>的议案》 4 《关于公司2018年度利润分配的议案》 5 《关于公司2018年度财务决算报告》	均已有效执行

	6 《关于公司 2019 年度财务预算报告》	
	7 《关于续聘江苏公证天业会计师事务所（特殊普通合伙）为公司财务报表审计机构的议案》	
2019 年第二次临时股东大会	1 《关于拟变更公司名称及证券简称并成立集团公司的议案》 2 《关于变更公司经营范围及修改<公司章程>的议案》 3 《关于选举公司第四届董事会非独立董事的议案》 4 《关于选举公司第四届董事会独立董事的议案》 5 《关于公司第四届监事会非职工监事的议案》	均已有效执行

### 3、董事会下设各委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会。报告期内，各委员会依据各自工作细则规定的职权范围运作，并就专业性事项进行研究，提出意见及建议，供董事会决策参考。

### 4、独立董事履职情况

公司独立董事根据《公司法》、《证券法》及《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》的有关规定，认真履行独立董事的职责，勤勉尽责，按时参加股东大会、董事会，参与公司重大事项的决策。报告期内，独立董事对历次董事会会议审议的议案以及公司其它事项均未提出异议。

## 三、公司未来发展展望

### （一） 行业格局和趋势

目前我国经济处于由中高速增长阶段转向高质量发展转型阶段，今年以来受中美贸易战等复杂多变的外部环境，特别是突如其来的新冠病毒疫情的影响，中短期内我国宏观经济下行压力较大，社会消费品零售等行业遭受重大冲击。但中国的市场广阔、增长潜力大、韧性强，中国经济长期向好的趋势没有改变，人们对美好生活的需求和向往没有改变。随着疫情逐步得到控制，中国经济正在逐步重启，疫情也催生基于 5G 和移动互联网技术的新业态、新经济的快速发展。会有更多的零售新业态、新商品、新服务、新品牌进入消费市场，加之政府大力度减税降费和促进消费等相关扶持政策的实施，均将支撑国内服装市场保持平稳增长，持续升级的内需市场仍然是服装行业发展的主要驱动力。



### 1、消费市场更加细分、消费者需求更加差异化

在新消费群体崛起的过程中，企业无法像过去一样捕捉“90后”、“00后”群体的消费标签，新一轮的消费升级更加多变、多元、多维。个性化、细分化、差异化的生活形态导致品牌诉求无法统一，众多服装品牌推出年轻化、风格化的副线品牌，更多小而美的小众品牌受到青睐，年轻化、高端化逐步成为服装行业转型升级的主流趋势。

### 2、移动社交和全渠道融合成为消费新引擎

移动互联网技术发展带来巨大流量红利，社交电商作为一种融合社交、购物和支付功能为一体的新型电子商务模式迅速崛起，移动社交成为新消费时代的重要引擎。品牌所服务的对象正呈现出“部落化”与“群体化”的细分特征，移动社交对于服装零售业的品牌传播、客户服务的速度、广度和深度均呈指数级增长。移动社交既可以积极地刺激用户消费需求，还可以运用社交平台的直播和信息共享功能，通过用户的“口碑”形成裂变式的网络传播，增强用户体验的满意度和粘性，更好地满足消费群体的个性化需求。

### 3、文化创意赋予时尚新内涵

随着经济社会的发展，消费者的文化自觉和文化自信不断增强，消费升级不仅仅体现在新消费理念和新消费群体高品质的物质需求转变，也体现在消费者对更高审美、更具文化价值观的时尚内涵的认同和追求。服装品牌会加大对于传统文化、多元文化、当代流行元素以及生活方式的研究，进一步梳理、细分、坚持品牌定位，激活彰显中华优秀传统文化的品牌内涵，不断提升品牌文化价值、美学价值和市场价值，重塑品牌与新一代消费群体的心智链接，让文化创意成为品牌价值创造力的重要支撑。

### 4、智能制造和智慧零售赋能产业升级

以5G和移动互联网技术为代表的新一轮科技革命正在驱动各行各业的深刻变革。智能制造和智慧零售成为服装行业产业升级的方向。大数据、云计算、人工智能在服装行业的消费者分析、商品的精准预测、个性化设计、定制化生产、产供销快速响应、智能配货和物流、精准营销、虚拟试衣间等方面全面提升行业的价值，为消费者提供更好的服务和体验。

## (二) 公司发展战略

公司的使命是“创造美丽，传播时尚”。公司的愿景是成为世界级的时尚集团。根据公司的使命和愿景，公司的发展战略是“针对千禧一代新顾客，坚守品牌DNA，创造出令顾客惊喜的产品；拥抱新零售，为顾客提供全渠道融合的极致体验；传播新形象，彰显品牌契合顾客的价值主张；成就奋斗者团队，不断为顾客和股东创造价值”

### 1、 创造令顾客惊喜的特色产品

创造令顾客惊喜的特色产品一直是公司的不懈追求，也是践行公司使命价值观的具体体现。面对千禧一代消费者多元化的需求变化，公司注重顾客需求研究，坚持精品战略，不断加大对设计研发的投入，从制度和流程上保证每一件作品都能体现顾客的价值需求与时尚和美的完美结合。各品牌在坚守品牌 DNA 风格和特色的同时，根据不同区域、不同渠道、不同场景开发不同的产品，以丰富的产品线满足顾客的需求。

### 2、 为顾客提供全渠道融合的极致体验

随着经济的发展和技术的进步，客户了解和体验品牌的渠道和触点越来越多。不仅有线下的购物中心、百货店、街边店。也有线上的官方商城，第三方电商平台天猫、唯品会等，还有近几年兴起的抖音、快手等视频直播平台，。还有微信朋友圈、小程序等私域流量。这些渠道和触点为公司传播品牌、吸引顾客、服务顾客创造了巨大的机会，也对公司的人才结构和内部运营带来更大的挑战。公司在保持传统线下业务渠道优势的同时，加快向线上业务渠道的转型，积极探索和尝试直播、网红带货、小程序等的线上业务新模式。利用信息技术加快全渠道的整合和融合，为顾客提供极致体验。

### 3、 创新营销传播，契合顾客价值主张

品牌传播一直是公司的痛点。移动互联网时代的网络传播效率呈指数级增长，给了公司传播品牌价值巨大空间。服装产品的文化属性要求品牌传播契合顾客的价值主张。云锦是中国丝绸文化的最高境界的代表，云锦文化本身也有高贵、吉祥、幸福、长寿等美好寓意；TEENIE WEENIE 的 IP 资产和熊图腾（动漫形象）代表了美国东部贵族青年正直、阳光、奋斗、积极向上的生活态度，VGRASS 品牌的“修身亦修心”传递了客户的精神追求。公司旗下的云锦和 TEENIE WEENIE 和 VGRASS 品牌有广泛的客户群体，在消费者心智中有一定的影响力。公司致力于将这些独特的文化价值结合社会的热点，以不同的内容和形式，通过移动互联网的不同渠道传播出去，提升各品牌的价值。

### 4、 成就奋斗者团队，为顾客和股东创造更大价值

新技术的发展将加速企业的转型升级。生态化、平台化和去中心化将是服装企业的发展新方向，平台的一端是无数需求个性化的顾客，平台的另一端是许许多多的设计师、内容创作者、项目供应商、自带流量的博主、网红、微商、店主等奋斗者。平台的供应端因向需求端创造价值而获得回报。公司的使命打造这样一个平台，一个成就上述奋斗者的自我发展自我完善的生态系统，持续为顾客和股东创造更大的价值。

## （三）经营计划

## 1、 针对千禧一代客户，打造惊喜特色产品

集团各品牌将持续通过顾客调研和需求分析、竞品调查及对品牌内部运营数据的分析树立各自明确、差异化的市场定位，区分不同顾客群体的需求变化。

元先品牌定位为具有中国文化元素的奢侈品品牌，产品线覆盖文物复制、艺术品、高级礼服定制、中式嫁衣、文创产品。以高端复制为依托，研发工艺，培养传承人；以与书画界艺术家合作为切入点，整合资源，开发云锦艺术新品；以中国传统吉祥文化为元素，传承创新，精心设计云锦中式嫁衣，以传统大花楼织机为设备，坚持手工织造。持续打造具备中国文化元素的奢侈品品牌。

VGRASS 品牌产品定位为高端女装品牌，提供高品质、修身的产品。主要客户群体面向千禧一代。在产品的设计方面，继续坚持“修身”的产品设计理念，通过整合国际国内资源、加大设计研发投入等关键举措，持续推动产品设计研发、产品品质、产品形象的全面升级。同时挖掘云锦艺术宝库，设计开发独创面料花型，彰显中国文化元素的独特魅力。在工艺研发方面，不断创新完善复杂工艺、高档面料处理；开发战略供应商，满足产品刺绣、钉珠等重工手工工艺需求。

TEENIE WEENIE 品牌面向通过移动互联网 APP 和 SNS 对国际时尚流行趋势和搭配信息敏感的 Z 时代和儿童消费者，为顾客提供具有卡通休闲风格的高品质服装。要加强熊图腾（动漫形象）与产品的结合，充分发挥 IP 资产的价值。在商品优化上将坚持 3 大革新，一是设计师和商品组专注度革新，将商品选款会工作方式转变为集中战略商品，强化品牌 DNA；二是战略商品命中率革新，通过样品的不断筛选，通过顾客调查、版型分析、PLC 等工具，选择集中的战略商品；三是设计、生产品质革新，提升设计部门的专业度，组建“品质专业团队”，构建高品质的生产体系。同时要拓展产品系列、强化优势品类，加强花园风格。组建专业的团队，不断进行产品质量与面料高档化升级，以求产品设计、面料、版型、工艺等不断贴合目标客群。

## 2、 拓展高收益新媒体渠道，加快全渠道融合

随着外部市场环境的变化加快，公司将进行积极应对，不断调整产品及运营方向以适应顾客和市场的需求。2020 年将进一步加快向新零售渠道的转型，同时应对年轻顾客的需求进一步调整产品的方向，增大数字化社交化营销的投入，实现各品牌的发展。

集团旗下各品牌未来将继续进行互联网专题项目的探索，开发适合品牌定位的线上渠道。在“互联网+”的趋势下，各品牌以坚持品牌定位为前提，在各种线上平台或渠道积极探索直播、小程序、网红带货、社群营销等新模式，并利用信息技术的快速迭代实现各线上

和线下平台和渠道的融合，为顾客创造极致体验。。对于公式有优势的线下渠道如购物中心、百货商场、奥特莱斯门店，各品牌都将根据自身定位及实际情况，安排开店计划。TEENIE WEENIE 品牌未来将持续进行线下卖场的装修出新。持续改善线下店铺的商品构成、SKU 数量；持续进行店铺运营管理的提升并针对重点卖场进行标杆管理，取得成果后再进行复制推广；VGRASS 品牌未来将持续进行战略、重要城市合理布局。标杆店铺进入一线城市地标型购物商场。对现有店铺，持续进行店铺位置、店铺装修的提升，匹配国际高端品牌标准，为顾客营造奢华舒适的购物空间。

### 3、创新品牌营销和传播方式

公司将加大对品牌营销和品牌传播的资源投入，组建新媒体部。充分利用移动互联网高效传播的特点，一是在各品牌定位的基础上界定各品牌传播风格（契合主要客户的价值主张）；二是传播内容的创作和更新；三是传播渠道和方式的选择和设计；四是传播内容与媒体热点事件的有机结合；五是要加强与顾客的互动和交流；六是注意培养公司内部的网红、博主、社群领袖。

### 4、持续培养和成就奋斗者团队

根据集团转型发展的新要求，公司要不断加强对内部人才梯队的优化和培养。。一是对关键人才以事业部目标责任制或项目制为牵引，打造成核心人才成长的平台。二是对其他各类人才在绩效考核的基础上推行 KOR 管理，持续进行人才规划和人才盘点，并根据结果推动各类人才的持续成长。三是持续推进各层级人才培养和内部培训，着力打造人才梯队供应链，建设知识管理系统，营造学习型组织文化。四是不断强化终端人员的服务能力，匹配公司产品与“尊贵服务”的战略。五是管培生项目作为公司战略项目，引入优秀的毕业生进行培养，逐步提高人员的整体素质。

锦泓时装集团股份有限公司

董 事 会

2020年4月27日