

锦泓时装集团股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

一、 2024 年度公司整体情况回顾

(一) 主要会计数据

单位：元

主要会计数据	2024 年	2023 年	本期比上年同期增减 (%)	2022 年
营业收入	4,395,281,574.13	4,544,930,493.88	-3.29	3,899,495,527.26
归属于上市公司股东的净利润	306,261,214.96	297,624,127.05	2.90	71,414,240.72
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	277,731,100.36	270,239,437.37	2.77	46,735,667.08
经营活动产生的现金流量净额	770,899,576.50	932,742,411.27	-17.35	548,702,761.69
	2024 年末	2023 年末	本期末比上年同期末增减 (%)	2022 年末
归属于上市公司股东的净资产	3,616,184,831.82	3,390,166,973.48	6.67	3,090,818,029.66
总资产	5,919,697,328.68	5,661,827,815.39	4.55	6,111,530,310.79

(二) 公司在报告期内主要着力于以下的工作：

2024 年我国经济面临内需增速放缓、消费信心波动等挑战，但消费仍是中国经济增长的最核心动力之一。公司旗下各品牌及事业部围绕公司既定发展战略及经营计划，重点开展了以下工作：

1、深耕文化基因，拓维品牌势能

报告期内，公司旗下品牌通过品牌营销、文化体验强化核心客群对各品牌的认知，依托品牌概念店、主题营销活动、视觉大片及纪录片、国际文化展览及老

字号创新实践，深化文化、品牌和 IP 价值，同步布局多元内容平台与权威资源背书，实现消费群体拓展与市场地位提升。

2024 年正值 Teenie Weenie 品牌进入中国市场二十周年。报告期内，该品牌以经典学院风基因与小熊 IP 为原点，通过空间场景化、体验情感化强化核心客群价值连接。线下渠道透过新店态构建多元化消费场景，上海武康路的 Teenie Weenie 品牌概念店融合品牌历史文化故事、TW Cafe 咖啡轻食、IP 主题展陈拍照及冬季人工造雪区打卡，打造 Z 世代社交消费新地标；线上渠道创新「大秀即直播」模式，将九月学院风主题秀场与直播间实时联动，通过明星、主播与模特的精彩演绎、场景化产品讲解，构建沉浸式消费场域，单场吸引超 25 万观众并带动关联品类销量增长。品牌代言人赵露思女士深度参与品牌主题营销活动及武汉汉街城市旗舰店开幕仪式，开启品牌 20 周年「Find The Genius In You」的主题并为大家提供穿搭新灵感。上述举措通过场景化体验升级与情感共鸣式传播，系统构建 Teenie Weenie 品牌在 Z 世代客群中的心智占位，为品牌心智的持续强化奠定用户基础。

VGRASS 品牌坚持溯源云锦文化，融入现代时尚美学。通过多维度的品牌建设与营销创新，持续深化品牌市场影响力。基于「金陵家宴系列」旗舰产品的发布，VGRASS 品牌联合上城士媒体在南京芥子园举办主题营销活动，邀请惠英红、曾黎、李思思等等十余位明星身着定制系列呈现当代东方美学。活动当日获得近 3000 万曝光量并登上微博热搜榜首，不仅带动 VGRASS 品牌与云锦话题破圈传播，更推动新品系列达成超 6000 万元的销售目标，验证了文化 IP 商业化的高溢价能力。在品牌表达体系构建中，VGRASS 联合媒体打造梦境美学年度视觉大片，重构秋冬产品的风貌和叙事；同步推出云锦、刺绣、蕾丝等工艺匠心纪录片，通过记录多位非遗传承人的技艺传承故事，将织造过程转化为品牌精神图腾。通过高关注度营销活动与常态化传播策略的协同推进，既强化了高端客户对工艺价值的深度认同，又借助多元化媒介实现品牌文化内涵的长期积累，在高端女装赛道建立起难以复制的差异化认知。

元先品牌以云锦文化为根基，通过多维度的价值塑造与创新实践，巩固了在高端装饰艺术品市场的独特地位。在传播层面，元先品牌深度布局抖音、B 站、小红书等内容平台，将云锦工艺转化为直播、短视频等年轻化表达形式，同步借

助人民日报“党建引领老字号”案例入选、中国品牌论坛主题演讲等权威背书，实现中国传统文化与现代消费群体的有效连接。在文化体验方面，云锦博物馆通过优化参观动线、复刻文物纹样，让非遗技艺从静态展示转为可感知的生活美学。在国际拓展方面，云锦博物馆将以往用于织造龙袍的珍稀原材料及妆花织造技艺，以现代艺术品的表现形式设计织造艺术作品《海屋朝鹤》，并于中法建交 60 周年之际亮相巴黎卢浮宫，以“海上丝绸之路”为纽带推动文化出海。开幕式当天，法国第一夫人来到云锦博物馆展区，与云锦博物馆工作人员亲切交流，并获赠云锦艺术品摆件《金鳞招财》。在接受国际媒体采访时，法国第一夫人表示：“我会将这件云锦艺术品收藏在办公室里展示。”在行业认可度提升方面，南京云锦研究所获评“中华老字号”创新示范单位，多件作品荣获国家级艺术大奖，奠定行业权威地位，为品牌长期发展注入文化内核与市场势能。

2、细分消费场景，优化产品矩阵

报告期内，公司旗下品牌以场景化需求洞察为锚点，通过精准细分消费场景构建产品矩阵。各品牌聚焦场景化核心品类创新，基于目标客群生活场景细分打造多维度产品体系，依托技术突破和文化赋能，有效提升产品差异化与市场溢价能力。

Teenie Weenie 品牌通过贯穿研发、生产、营销的全链路管理体系升级，实现从需求洞察到市场验证的闭环竞争力构建。产品事业部以 IPD（集成产品开发）流程为轴心，基于目标客群全场景生活方式研究，围绕不同年龄层次、不同场景与品类需求将产品进一步细分为女装休闲社交、女装休闲通勤、男装休闲社交三大矩阵，并面向新中产推出休闲通勤高端产品线 T.W.R.C（Teenie Weenie Royal Club），以精准场景细分重塑增长引擎；童装事业部同步深化 IPD 流程应用，在羽绒服与书包赛道实现技术破局——前者通过压胶工艺与轻量化技术打造出熊芯炽暖派克等爆款，带动羽绒新品年销近亿元，后者依托悬浮舱专利背板技术构建科学护脊体系，悬浮舱旗舰款书包带动新品书包创下超千万元的销售额。两项业务通过“场景细分+技术攻坚”双维发力，既完成从传统品类优化到高端线突破的立体化产品布局，更以羽绒防跑绒、书包人体工学护脊等技术构筑竞争优势，最终实现创新投入与市场回报的正向循环，为品牌持续注入差异化价值动能。

VGRASS 品牌通过流程体系优化与非遗文化价值赋能的协同驱动，构建从产品研发到市场验证的全链路价值提升。在核心产品打造维度，依托 IPD（集成产品开发）流程优化与 IPMS（集成产品营销和销售）管理体系，深度挖掘春节场景需求，将非遗云锦工艺与现代设计融合推出的「金陵家宴系列」中，以「锦彩马甲」为代表的匠心单品迅速售罄，推动该系列达成销售目标，验证文化基因商业化转化的高效能。产品创新体系持续突破边界——年初联袂国际插画师 VIKKI 张文绮打造的「游龙闹春」春节系列，以当代艺术语言重构东方祥瑞符号；夏季携手风筝艺术家张风野推出的主题系列，通过传统技艺现代化演绎吸引新生代客群，两大跨界合作既保持品牌标志性风格，又实现生活场景与精英客群需求精准匹配。在工艺精粹领域，「盛景东方」云锦高定礼服汇聚十余位匠人 6 个月心血，以数百万针苏绣、打籽绣，融合非遗云锦工艺亮相法国卢浮宫。不仅获得法国第一夫人高度赞誉，更通过明星曾黎的倾情演绎登上微博热搜，引发广泛关注，为同系列产品的营销注入了强劲的传播动能。这种“工艺升维+爆品驱动+跨界破圈”的立体创新模式，正持续强化 VGRASS 品牌在高端女装市场的差异化竞争优势。

元先品牌通过深度洞察消费者需求与场景化产品创新，实现核心品类的价值升级与市场突破。基于对家居装饰、高端礼赠等消费场景的调研分析，重点布局家居装饰艺术画、文化礼品和高端服饰配饰三大业务板块，将非遗工艺与现代设计深度融合。例如，大师典藏系列《海屋朝鹤》艺术作品，以博物馆级工艺呈现传统文化精髓，亮相卢浮宫中法建交 60 周年巴黎展；采用云锦非遗技艺限量织造的“龙凤呈祥马面裙”，上市后迅速售罄，在提升品牌调性、树立行业地位的同时，实现传统服饰的日常场景化穿着。在产品开发层面，依托“文化 IP+生活场景”模式，推出适配高端文化礼赠、美学家居系列产品，品牌整体销售额同比增长超 60%。通过建立从需求洞察到设计落地的全流程管理体系，既保证产品文化价值的精准表达，又满足现代消费者对实用性与审美力的双重期待，为业绩增长提供可持续动能。

3、重构消费场域，贯通渠道生态

报告期内，公司通过线下深化店态结构调整与线上内容生态重构实现全域突破，全面增强市场渗透力与运营效能。

Teenie Weenie 品牌线下渠道以构建沉浸式场景与多元新店态布局的协同升级为核心，同步推进加盟体系扩容，重塑消费体验，实现从品牌独立精品店向城市多店态组合布局的全面进化。大零售事业部着力推进渠道立体化改革，将原有独立精品店模式迭代为包括品牌概念店、城市旗舰店、奥莱旗舰店、主线复合店、T.W.R.C 高端店等在内的 11 种新店态矩阵。报告期内，于上海武康路开设品牌概念店，于武汉开设城市旗舰店、奥莱旗舰店，实现城市多店态集群布局。新型店态凭借沉浸式的场景体验，融合了品牌故事馆、IP 周边展陈、咖啡轻食与拍照打卡等多种潮流生活方式与业态，显著提升进店客流与消费黏性，拉动门店店效的提升，受到渠道合作伙伴及消费者的高度认可。新店态月均销售额突破 40 万元，城市旗舰店月均销售额超百万，验证了多店态协同的运营效能。同步加速扩张的品牌加盟体系，与现有直营渠道形成战略互补，通过优选行业代理商构建健康加盟渠道网络。报告期内，加盟店数占比由期初的约 22%提升至 30%，线下销售贡献率由期初的约 10%提升至约 15%。

Teenie Weenie 品牌线上渠道通过秀场直播、内容化货架等创新模式，扩大粉丝基础，提高粉丝黏性，实现营销高效精准转化。在电商生态从“流量经营”向“内容经营”深度转型的背景下，TeenieWeenie 品牌通过内容生态的场景化构建与多平台运营的协同增效，推动线上业务实现从流量运营到内容价值的深度转型。基于“以优质内容为核心，品销一体为驱动”的电商经营理念，电商事业部在抖音渠道开创秀场直播新范式——将三月冲锋衣品类大秀、九月学院风主题大秀同步搬进直播间，通过明星走秀、主播场景化讲解与模特动态展示的三维联动，打造出兼具艺术质感与商业张力的沉浸式消费场域。其中，九月学院风品牌旗舰产品营销活动中，单日直播吸引超 25 万观众观看，完成从内容热度到购买决策的高效转化。在传统货架电商渠道，品牌突破行业增速放缓桎梏，通过精细化内容运营重构天猫阵地：从商品详情页的学院风美学叙事，到短视频种草与搜索优化的有机联动，形成“内容即货架、货架即触点”的运营闭环，成功实现天猫渠道的逆势增长。通过抖音内容场与天猫货架场的双向赋能，品牌既巩固了年轻客群的心智占位，更验证了内容驱动型电商模式的可持续增长动能。

VGRASS 品牌线下渠道通过多维度的实体网络优化与拓展，实现了品牌影响力的深度渗透与市场覆盖的提升。报告期内，济南恒隆广场新开设面积约 600

平米的 VGRASS 品牌旗舰店，以人类非遗云锦织造技艺为叙事主线，将文化基因转化为沉浸式消费体验，成为高端客群认知品牌价值的核心触点。渠道终端升级方面，完成 20 家以上直营门店形象焕新工程，构建更具吸引力和科技感购物空间。市场拓展模式创新取得突破，通过空白商圈低成本试点建立项目评估模型，验证区域消费潜力；同步推进加盟体系深度运营，在安徽、云南、贵州、四川等省份的地级市开设或升级兼具品牌调性与区域适配性的标杆店铺，将品牌势能辐射至更广阔的区域市场，优化品牌店铺结构。从旗舰店打造到区域市场精细化渗透，VGRASS 品牌通过店铺网络的价值重构持续改善线下渠道动能。

VGRASS 线上渠道通过优化电商平台用户界面及引入智能化推荐算法，在渠道能力建设方面取得一定进展，提升了客户购物体验与平台运营效率。同时，积极布局社交媒体与直播电商渠道，与多位知名博主及 KOL 达成深度合作，实现流量增长与品牌曝光度的提升。

元先品牌以权威背书与渠道创新双轨并进，驱动品牌势能与商业转化的协同增长。在渠道信任体系构建中，品牌依托国家级资源深化专业背书——全年亮相法国艺术展等 15 场高规格展览，并获得央视专题报道；成功获批国家二级博物馆资质，同时与中国工艺美术学会达成深度合作，以行业权威认证赋能终端渠道，全面提升市场说服力。产品价值传递方面，与风水专家、收藏大家等意见领袖合作，通过场景化内容如家居艺术品位提升、收藏资产配置建议，重塑消费者对产品艺术价值与实用功能的认知，推动“文化藏品+生活美学”的消费决策。

元先品牌线上渠道在夯实主流电商平台运营的基础上，借助拓展分销及达人合作等方式触达更多目标客群，推动业绩显著提升。报告期内，元先品牌线上业务销售额同比提升约 169%，线上销售占比从期初的约 27% 提升至期末的约 44%。在淘宝、京东等货架电商平台，产品销售热度持续攀升；在抖音、小红书等内容电商阵地，品牌通过短视频深度拆解工艺细节与直播场景化演绎，精准链接传统文化与目标客群，实现文化与商业的双向赋能。同时，品牌通过拓展达人分销矩阵，以 KOC（关键意见消费者）测评种草与私域社群运营为核心支点，构建“内容触达-需求验证-销售转化”的闭环链路，推动精准营销与高效转化的深度融合，进一步夯实品牌在电商生态中的竞争优势。

4、精进流程体系，协同供应生态

报告期内，公司聚焦数字化与供应链流程体系优化升级，推动运营效率与风险防控能力双提升。数字化领域完成流程系统整合与税务平台智能化改造，实现全业务链高效协同；供应链端深化华为 ISC（集成供应链）体系落地，通过资源整合与联合研发模式优化成本结构。两翼协同驱动运营效率与成本效益显著增强。

公司全面推进数字化管理体系建设，聚焦流程优化与风险防控双重目标取得重要突破。集团大数据中心针对跨部门协作效率痛点，整合两套流程审批系统实现业务入口统一，完成采购、人事等板块 200 余项核心流程线上化改造，同步打通 ERP（企业资源计划系统）、SRM（供应商管理系统）、税务系统等 7 大业务平台数据通道，引入电子签章技术全面替代纸质审批。移动端审批功能的落地使员工可实时处理跨系统业务，在消除数据孤岛的同时推动无纸化办公覆盖率提升至核心业务全场景。在财税管理领域，搭建税务管理平台贯通增值税、企业所得税等 8 类主要税种申报全流程，通过智能校验功能降低申报差错率。该平台与 ERP、OA（办公自动化）系统实现数据直连，结合电子发票全周期管理功能建立起覆盖采购、销售等多环节的税务风险预警机制，缩短纳税申报周期，为公司业务扩张提供高效合规的财税管理支撑。

公司供应链体系围绕集团战略目标实施系统性升级，通过流程重构与资源整合实现效率与效益双提升。主导推进华为 ISC 体系落地，重点完成端到端业务流程优化，全年实现采购成本降低 4%，为集团盈利目标达成提供关键支撑。在供应商管理领域，建立以产品竞争力为导向的供应商图谱，针对七大核心品类实施战略性资源匹配，引入多家具备技术创新能力的优质合作伙伴，同步创建需求与供应动态联动机制，推动原材料响应速度显著提高，质量问题处理周期明显缩短。创新实施供应商联合研发模式，成功开发多款符合市场需求的高品质产品，有效增强市场竞争力。

5、革新治理架构，激活人才效能

报告期内，公司围绕提升组织效能与人力资源质量，重点推进治理结构优化、组织模式革新、激励机制完善及人才梯队建设四项核心举措。在治理架构方面，通过建立由 EMT（经营管理团队）、MC（跨部门委员会）、AT（行政管理团队）和 ST（业务管理团队）构成的多层级管理体系，既实现集体决策又形成权力制衡，有效提升重大决策的科学性与执行效率。在组织运作方面，实施矩阵式管理模式

改革，打破部门间协作障碍，建立以产品开发为核心的高效流程体系，使资源配置效率得到显著提升。同时，公司建立量化绩效考核系统，将薪酬奖励与业务单元利润直接挂钩，推行利润共享机制，通过“利出一孔、力出一孔”强化组织与个人利益的一致性，确保全员目标与公司发展高度协同。在人才培养方面，通过建立高潜资源池项目，落实人事匹配承压管理机制，以挑战性任务选拔和激励优秀基层员工，打通人才晋升通道，为企业持续发展奠定高质量人才基础。上述措施系统性地强化了公司运营能力和人才竞争力，为投资者创造长期价值提供组织保障。

（三）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 13 次会议，具体情况如下表：

会议届次	审议通过议案情况
五届二十一次董事会	1. 关于回购注销 2023 年限制性股票激励计划部分限制性股票的议案 2. 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案 3. 关于提请召开股东大会的议案
五届二十二次董事会	1. 关于修订公司部分管理制度的议案 2. 关于修订《公司章程》的议案 3. 关于可转债部分募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金的议案 4. 关于提请召开 2024 年第一次临时股东大会的议案
五届二十三次董事会	1. 关于拟向中信银行申请综合授信的议案 2. 关于拟向民生银行申请综合授信的议案 3. 关于拟向杭州银行申请综合授信的议案
五届二十四次董事会	1. 关于《2023年年度报告》及摘要的议案 2. 关于《2023年度总经理工作报告》的议案 3. 关于《2023年度董事会工作报告》的议案 4. 关于《2023年度审计委员会工作报告》的议案 5. 关于《2023年度财务决算报告》的议案 6. 关于《2024年度财务预算报告》的议案

	7. 关于2023年度利润分配的议案 8. 关于《2023年度内部控制评价报告》的议案 9. 关于《2023年度募集资金存放与使用情况专项报告》的议案 10. 关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案 11. 关于续聘公司2024年度审计机构及内控审计机构的议案 12. 关于《2024年第一季度报告》的议案 13. 关于召开2023年度股东大会的议案
五届二十五次董事会	1. 关于注销公司回购专户股份的议案 2. 关于变更公司注册资本暨修订《公司章程》的议案
五届二十六次董事会	1. 关于第二期员工持股计划首次授予部分第一个锁定期届满暨解锁条件成就的议案 2. 关于公司拟向银行申请综合授信的议案
五届二十七次董事会	1. 关于不向下修正“维格转债”转股价格的议案
五届二十八次董事会	1. 关于以集中竞价交易方式回购公司股份的议案 2. 关于授权公司管理层办理本次回购公司股份相关事宜的议案
五届二十九次董事会	1. 关于公司《2024年半年度报告》及摘要的议案 2. 关于公司《2024年半年度募集资金存放与使用情况专项报告》的议案
五届三十次董事会	1. 关于2023年限制性股票激励计划首次授予部分第一个解除限售期解除限
五届三十一次董事会	1. 关于公司符合向特定对象发行股票条件的议案 2. 关于公司向特定对象发行股票方案的议案 3. 关于公司向特定对象发行股票预案的议案 4. 关于公司向特定对象发行股票方案论证分析报告的议案 5. 关于公司向特定对象发行股票募集资金使用可行性分析报告的议案 6. 关于前次募集资金使用情况专项报告的议案 7. 关于向特定对象发行股票摊薄即期回报及采取填补措施及相关主体承诺事项的议案 8. 关于公司与特定对象签署附条件生效的股份认购协议暨关联交

	易的议案 9. 关于提请股东大会批准控股股东、实际控制人免于发出收购要约的议案 10. 关于制定公司未来三年（2024-2026）股东回报规划 11. 关于设立本次向特定对象发行股票募集资金专项存储账户的议案 12. 关于提请公司股东大会授权董事会及董事会授权人士办理本次向特定对象发行股票相关事宜的议案 13. 关于提请召开临时股东大会的议案
五届三十二次董事会	1. 关于变更回购股份用途并予以注销的议案 2. 关于注销已终止的第一期员工持股计划剩余股份的议案 3. 关于回购注销2023年限制性股票激励计划部分限制性股票及调整回购价格的议案 4. 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案 5. 关于提请召开临时股东大会的议案
五届三十三次董事会	1. 关于公司 2024 年第三季度报告的议案

2、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内公司共召开 1 次年度股东大会与 1 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
2023 年年度股东大会	1. 关于公司 2023 年年度报告及摘要的议案 2. 关于公司 2023 年度董事会工作报告的议案 3. 关于公司 2023 年度监事会工作报告的议案 4. 关于公司 2023 年度财务决算报告的议案 5. 关于公司 2024 年度财务预算报告的议案 6. 关于公司 2023 年度利润分配的议案 7. 关于续聘公司 2024 年度审计机构及内控审计机构的议案	均已有效执行

	8. 关于注销公司回购专户股份的议案 9. 关于变更公司注册资本暨修订《公司章程》的议案	
2024 年第一次 临时股东大会	1. 关于修订公司部分管理制度的议案 2. 关于回购注销 2023 年限制性股票激励计划部分限制性股票的议案 3. 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案 4. 关于可转债部分募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金的议案	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。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《上市公司独立董事规则》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。

二、公司未来发展展望

（一）公司发展战略

1、坚守品牌定位，弘扬品牌文化

公司将以“坚守品牌定位、弘扬品牌文化”为核心，系统推进品牌价值升级。针对各品牌差异化定位，持续优化 VI（视觉识别系统）与 BI（行为识别系统），通过统一店铺设计风格与服务标准，确保消费者在不同渠道获得一致的高品质体验；围绕旗舰产品开展系统化营销活动，以整合营销传递品牌精神，增强品牌情感联结；深度挖掘品牌历史文化底蕴，依托权威机构合作与博物馆资源，打造具有辨识度的品牌符号体系，形成独特的文化记忆点。通过上述举措，公司致力于将文化基因深度融入产品开发与消费者互动，在保持品牌定位清晰度的同时，有效提升品牌溢价能力与市场影响力。

2、聚焦客户需求，构建产品矩阵

公司将以消费者需求为导向，持续强化产品研发投入，构建差异化竞争优势。各品牌立足核心定位深耕产品特色：Teenie Weenie 品牌围绕学院风基因与小熊家族 IP，开发覆盖女装、男装、童装及配饰的多场景服饰组合；VGRASS 品牌聚焦非遗技艺，将云锦织造、苏绣、蕾丝工艺系统融入高端女装设计，满足都市精英女性多场景的着装需求；元先品牌依托云锦吉祥图案和皇家文化，打造兼具文化价值与现代审美的高端装饰艺术品。通过优化 IPD（集成产品开发流程），建立“旗舰产品树标杆、畅销产品保份额、高性价比产品拓市场”的分层产品矩阵，既保持品牌调性又提升市场覆盖率。在非核心品类领域推行联营合作模式，通过专业合作伙伴提升运营效率。

3、洞察消费习惯，重塑店态布局

公司将以提升顾客体验为核心，持续推进零售体系优化升级。通过深入分析消费者购物习惯变化，基于目标客群高频消费场景的深度洞察，优化涵盖直营门店、加盟店、新零售平台及电商渠道的全渠道网络布局，重点拓展加盟体系与新零售等高潜力渠道；在核心城市构建新店态组合布局，增强顾客参与感和情绪体验；同步优化传统百货渠道布局，调整门店位置和面积，提升门店可见度与吸引力。建立差异化商品运营机制，根据渠道特性精准匹配货品组合。通过统一零售服务标准与全流程顾客体验管理，确保消费者在不同渠道均能获得高品质服务，有效提升顾客满意度与品牌忠诚度。

4、打造技术平台，提升管理效能

公司将以技术创新与运营优化双轮驱动，系统构建支撑高质量发展的核心能力体系。

在技术平台建设方面，重点构建三大技术平台：面料创新平台定位在持续开发满足市场期待，解决顾客痛点的创新性面料，实现面料技术的升级和聚量下放；印绣工艺平台深耕品牌文化符号和 IP 形象在产品端的多维度表达和完美呈现；色彩搭配平台建立在基于消费趋势的大数据分析系统，为各品牌持续提供符合流行趋势和品牌专属的色彩和搭配方案。同步推进集团数字化运营体系升级，构建覆盖 PLM（产品生命周期管理）、ERP（企业资源计划）、CRM（客户关系管理）的

数字化运营平台，实现从产品设计、商品计划、供应链管理到终端零售服务的全链路数据贯通，优化内部协作效率。

管理运营能力升级同步推进：在战略管理方面，通过 DSTE（战略规划全流程管理）与 BLM（业务领先模型）的应用，强化战略制定与执行的有效性；强化预算管理与经营分析能力，通过经营会议动态追踪目标达成进度，及时调整运营策略。在供应链管理领域，强化供应链管理能力，构建 ISC（集成供应链管理）体系。在企业架构建设方面，持续完善业务架构，迭代流程架构，配称合适的应用架构，数据架构，技术架构。在此基础上持续完善流程体系，实现核心业务流程线上化改造与数字化升级，并通过成熟 AI 技术的应用，提升跨部门协作，提高业务流程的质量与效率，持续降本增效。

5、激发组织活力，夯实发展根基

公司将以激发组织活力为核心，系统推进人才发展与文化落地，为可持续发展注入内生动力。通过构建科学的价值评价与分配体系，建立覆盖绩效考核、薪酬激励、晋升通道的完整机制，增强组织经营能力和员工积极性。

在人才梯队建设方面，持续加强干部、专家、校招生队伍建设：干部培养计划选拔具有行业经验与管理潜力的骨干，通过轮岗历练与战略项目实践，打造能打硬仗的管理团队；专家成长计划建立专业序列晋升通道，强化核心技术人才储备；校招生培育计划通过定制化培训与导师带教机制，加速新生代员工成长。

同步深化文化价值观践行，将“以顾客为中心、以创造者为本”等核心理念贯穿于产品研发、门店服务等环节，通过制度化活动推动价值观转化为具体行为准则，为战略实施提供文化凝聚力与人才支撑力。

（二）经营计划

1、构建差异化品牌心智

公司坚持“坚守品牌定位、强化文化赋能”战略方向，2025 年将围绕各品牌差异化基因，通过文化资源挖掘、产品价值升级与精准用户运营三大维度，系统提升各品牌核心竞争力。在保持品牌文化独特性的基础上，强化消费者对品牌价值的深度认同，推动品牌可持续发展。

Teenie Weenie 品牌计划在经典学院风设计中融入时尚元素，满足年轻消费者对品质化、个性化产品的需求，巩固细分市场优势地位。同时通过系统性品牌

升级，启动先锋代言人合作项目，围绕核心品类开展旗舰产品营销，提升品牌心智。VGRASS 品牌重点推进非遗工艺创新应用，深化云锦等传统技艺与现代设计的融合，通过蕾丝刺绣工艺的视觉化呈现，结合高端商场 VIP 专属活动，塑造具有文化内涵的高端品牌形象，持续吸引高价值客群。元先品牌以“文物溯源+匠人传承”为核心，联合权威机构建立产品认证体系，通过权威媒体宣传提升品牌溢价；同步优化抖音、微信平台的数字化营销网络，以高端生活场景短视频精准连接目标用户，运用大数据分析优化产品服务，并通过国际文化展览等资源扩大公众认知。

公司旗下三大品牌通过差异化文化表达与精准运营策略，共同实现品牌价值提升。

2、打造场景化产品矩阵

公司贯彻“聚焦客户需求，构建产品矩阵”的战略方向，2025 年将围绕消费者核心诉求持续完善产品结构，通过精准需求洞察、技术研发创新与场景化产品矩阵打造，强化各品牌核心竞争力。在保持核心品类优势基础上，深化集成产品开发流程（IPD）应用，建立覆盖不同消费场景与价格带的产品组合，既巩固现有市场份额，又通过创新品类拓展增长空间，实现品牌价值与经营效益的协同提升。

Teenie Weenie 品牌计划通过集成产品开发流程（IPD）强化需求管理，针对年轻客群对功能性及时尚度的双重需求，在冲锋衣品类采用“户外功能+时尚设计”双驱动策略，联合 GORE-TEX 研发设计户外品类产品，强化徒步、露营场景产品矩阵；成立儿童裤装版型研究平台，研发适配中国儿童体型的高舒适度产品，实现裤装品类销售增长。VGRASS 品牌聚焦精英女性着装场景，融合云锦文化与技艺，联合世界头部面料供应商打造产品；通过联名设计拓宽产品品类。元先品牌计划建立端到端需求追踪管理机制，针对高价值客户开发复刻系列与国潮纹样产品，升级原材料品质并拓展服饰配饰品类，同时通过云锦匠人认证体系与专家资源背书提升产品文化价值。

公司旗下三大品牌通过场景化产品矩阵构建，形成覆盖主流消费群体的立体化供给体系。

3、全渠道生态焕新计划

公司坚持“洞察消费习惯，重塑店态布局”战略核心，2025 年将重点推进线上线下渠道协同发展，通过精准捕捉消费者行为变化，系统优化全渠道网络布局。针对不同客群消费场景特征，强化直营渠道标杆效应、加速加盟体系拓展、深化新零售模式探索，构建“体验驱动、效率优先”的立体化渠道结构。通过旗舰店态升级、文化场景植入、精准货品匹配等举措，持续提升顾客参与度与品牌忠诚度，实现渠道从销售场所向品牌价值传递平台的转型升级。

Teenie Weenie 品牌将继续打造“城市多店态组合”标杆模型，在活力城市布局品牌概念店、城市旗舰店、品牌复合店和单品牌精品店等多店态组合矩阵，通过明星落地活动与城市广告刷新品牌认知；同步推进新零售型店铺建设，整合线上线下流量，形成直营正价店、加盟店、直营奥莱店三足鼎立的渠道结构。线上重点构建抖音差异化销售矩阵，针对细分人群变化优化货品组合与视觉内容，同步拓展得物、小红书等新兴平台，实现兴趣电商与货架电商协同增长。VGRASS 品牌着力升级区域旗舰店形象，在核心商圈打造集云锦文化展示、高端产品体验与会员服务于一体的复合空间，联合艺术机构创建新概念店型；VGRASS 品牌线上渠道将聚焦强化“高端女装”品牌心智，实施精准营销策略。计划通过天猫平台的货品结构优化、视觉形象升级与营销策略调整，进一步提升品牌高端调性与市场认知度；同时，针对抖音渠道，深化货品规划与主题化营销联动，提升抖音渠道的销售转化与品牌影响力。元先品牌聚焦非遗场景化布局，增设定制工坊与文化沙龙功能，增强云锦博物馆的沉浸式体验；联合景区开设限定文创快闪店，并与奢侈品牌合作主题橱窗展示，形成“文化体验+消费升级”的立体网络。线上渠道实施电商平台 2.0 改造，强化云锦产品价值场景化呈现，试点跨境渠道探索全球文化传播。

公司旗下三大品牌通过差异化店态升级与全渠道协同，共同构建深度连接消费者的品牌生态体系。

4、数智化运营体系建设

公司围绕“打造技术平台，提升管理效能”战略方向，2025 年将重点推进数字化系统整合与供应链能力升级，通过技术创新与流程优化双轮驱动，构建支撑高质量发展的核心能力体系。2025 年公司将以 ERP（企业资源计划）系统深度整合和业财一体化为抓手，打通零售、财务、供应链等关键环节数据链路，实现跨

部门实时协同与精准决策；同步深化供应链流程改造，通过需求预测优化、供应商协同创新与相关系统集成，提升运营效率与成本控制能力，为各品牌业务发展提供坚实支撑。

大数据中心将主导集团 ERP 系统整合，基于 SAP 系统实现业务流程标准化与数据贯通，通过“主数据治理”项目统一物料、店铺、人事等核心数据标准，消除信息孤岛；构建集团数据指标库，实时监控财务、供应链、销售等关键指标，为管理层提供决策依据。供应链中心继续推进“ISC（集成供应链）+IPD（集成产品开发）”协同攻坚，优化需求预测准确率，联合研发部门建立材料技术开发路径；完成 ERP 供应链模块全流程线上化改造，实现订单处理效率提升，并通过战略供应商联合创新与集中采购，推动供应链总成本降低。同步落地“分级赋能体系”，根据技术、质量等维度对供应商分类管理，强化交付稳定性。

5、持续提升组织活力

公司围绕“激发组织活力，夯实发展根基”战略核心，2025 年将重点推进组织架构优化与人才发展体系升级，通过科学管理机制与人才梯队建设双轮驱动，为可持续发展注入内生动力。

具体实施举措包括：一是深化矩阵制组织变革，优化多层级管理架构运作机制，通过明确职责边界与协作规则，显著提升跨部门协作效率；二是建设高潜干部资源池，建立覆盖选拔、培养、流动的闭环机制，通过战略项目实践与轮岗历练，加速管理骨干能力成长；三是构建人岗分离的职级体系，设置与岗位价值匹配的晋升标准，通过透明化晋升机制引导员工主动承担挑战性任务；四是开展人力主数据治理，建立统一规范的员工信息管理平台，为人工成本预算、组织效能分析提供精准数据支持，助力科学决策。

通过上述举措，公司将实现人才储备、管理效能与组织文化的协同优化，为长期发展筑牢根基。

锦泓时装集团股份有限公司董事会

2025 年 3 月 26 日