

# 锦泓时装集团股份有限公司

## 2021 年度董事会工作报告

### 一、 2021 年度公司整体情况回顾

#### (一) 主要会计数据

单位：元

	2021年	2020年	本期比上年同期增减(%)	2019年
营业收入	4,324,418,205.01	3,339,906,829.13	29.48	2,913,022,359.93
归属于上市公司股东的净利润	224,014,472.70	-623,748,192.30	135.91	108,874,423.25
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	197,567,256.86	-655,737,005.89	130.13	104,749,174.78
经营活动产生的现金流量净额	628,895,720.43	942,590,068.95	-33.28	231,184,185.33
	2021年末	2020年末	本期末比上年同期末增减(%)	2019年末
归属于上市公司股东的净资产	2,558,506,764.58	1,946,886,954.74	31.42	2,589,582,614.43
总资产	6,115,275,156.35	5,627,103,984.50	8.68	6,944,910,692.73
期末总股本	296,628,771.00	252,416,624.00	17.52	252,380,752.00

#### (二) 公司在报告期内主要着力于以下几方面的工作：

##### 1、巩固集团时装业务，公司业绩快速增长

2021 年公司坚决执行年初制定的发展战略，不断“强化 TEENIE WEENIE 品牌业务、提升 VGRASS 品牌竞争力、抓住抖音销售的增长风口，巩固集团时装业

务”，实现各品牌业绩的全面增长。报告期内，公司实现主营业务收入 43 亿元，同比增长 30%。其中，线下渠道收入 29 亿元，同比增长 16%；线上渠道收入 14 亿元，同比增长 71%，线上业务收入占比由去年末的 25%提升至报告期末的 33%。公司旗下各品牌均实现销售收入的全面增长，其中 TEENIE WEENIE 品牌实现营业收入 32 亿元，同比增长 38%；VGRASS 品牌实现销售收入 11 亿元，同比增长 11%；云锦元先品牌实现销售收入 2170 万元，同比增长 24%。

公司在线下渠道持续发力，一是加快店铺形象的迭代升级，以全新面貌吸引顾客并提升顾客购物体验。二是增加商品的 SKU 并将货品上新的节奏前置，让消费者每次到店都会有尝新购新的冲动。三是继续拓展线下渠道，公司与加盟商合作，在三、四线城市拓展店铺，因地制宜降低运营成本。2021 年，TEENIE WEENIE 品牌实现线下收入 19 亿元，同比增长 16%；VGRASS 品牌实现线下收入 9 亿元，同比增长 14%；云锦元先品牌线下收入 2,170 万元，同比增长 24%。

公司在报告期内不断加大对线上渠道的投入，在加强传统电商平台运营的基础上，不断拓展线上高收益新渠道并加大对其投入，推动线上业务的快速增长。TEENIE WEENIE 品牌全年实现线上业务收入 12 亿元，同比增长 94%，线上收入占比由上年末的 28%提升至报告期末的 39%。公司提前识别到了抖音渠道在后疫情时代的红利，逐步加大对抖音渠道的投入，持续通过明星、KOL、达人直播、兴趣短视频等组合手段引流，拉动了抖音渠道的高速成长。抖音电商 TEENIE WEENIE 官方旗舰店自 2021 年春节期起便维持抖音平台女装自播榜前列，并多次获得抖音相关榜单的奖项，例如“抖音直播电商春节带货”第一名、“618 好物节”服饰鞋包品牌排行榜的第一位，以及抖音电商“2020 年度品牌”等。目前公司在抖音渠道的业务收入已超过天猫成为 TEENIE WEENIE 品牌最大的线上销售渠道。在传统电商平台方面，公司各品牌也保持较好的增长。在天猫渠道公司重组优化商品结构，提高新商品的运营比重；通过与天猫平台合作的“风格数字化”标签项目，以爆品打造和力推热销商品的组合拳提升商品销售效率，实现了“618”和“双 11”购物节期间销售排名和销售额的提升。2021 年天猫年货节电商直播活动中，TEENIE WEENIE 童装半小时内售罄约 1 万件，位列天猫卫衣类目第一、天猫店铺行业排名第三名。天猫“618 购物节”期间，TEENIE WEENIE 品牌在天猫平台取得开门红，首小时即超过去年“618 购物节”全天销售。

为打通线上线下，激活私域流量，公司还按既定经营计划开设了集团自营线上平台“锦集”商城。商城于 2021 年 5 月初通过微信小程序正式上线，运用场景化营销并结合内容电商，展现时尚生活方式，致力于成为客户的时尚生活顾问，为消费者提供更多优质时尚商品的日销性平台。

## **2、深挖品牌 IP 价值，新业务取得阶段性成果**

公司 IP 授权事业部通过对大数据的分析，筛选出与小熊家族生活方式最贴近、最受熊粉喜爱的时尚品类，与行业头部供应链及经销商企业进行合作授权经营、相互赋能，打造时尚生活品类矩阵，向熊粉提供除服装服饰产品线之外的其他时尚生活周边衍生品，带给粉丝们对小熊家族关于“青春、梦想与温暖”的情感共鸣。截至报告期末，公司已与多家行业头部企业分别签订了三至五年的 IP 授权合同，合同总授权费超过一亿元。合同涉及的授权产品品类已覆盖礼赠品、女包、时尚小家电、个护、工艺品、内衣和家居服等领域，授权产品已通过在天猫、抖音和得物等主流电商渠道开设的相关专卖店陆续上市销售，并持续探索打造衍生品爆款的路径。

为抓住潮玩市场增长风口，公司新组建潮玩事业部，积极探索以小熊 IP 为主的盲盒、换装兵人、皮布偶等潮玩业务，拓展新的目标客群并强化 TEENIE WEENIE 品牌的影响力。报告期内，公司潮玩事业部积极构建潮玩基础产业链路，挖掘并激发客户对潮玩的热情并为客户创造欢乐体验。潮玩事业部通过持续引进潮玩圈内专家，组建内部具备潮玩市场洞见及原创形象设计能力的专业团队；联合潮玩圈知名设计师和插画艺术家开发产品，选择潮玩圈中头部品牌打造联名款玩具，丰富产品形式；与国内最大的潮玩垂直领域平台合作举办潮玩原创 IP 征集大赛、拍摄潮玩产品动画宣传片，扩大市场影响力；邀请上海地区 VIP 顾客参与“T. W. Bear Club 俱乐部”，邀请顾客进行潮玩产品的 DTC 共创。

## **3、持续降低资产负债率，优化公司财务结构**

公司在保持主营业务经营继续稳定发展的基础上，努力通过相关举措进一步降低整体负债率、降低财务成本，提升公司盈利能力。

公司的贷款主要由 2017 年收购 TEENIE WEENIE 品牌业务与资产而产生。自 2021 年年初至 2021 年年报披露日，公司累计偿还并购贷款 9.07 亿元，并购贷款余额已由 2021 年初的 24.07 亿元降至目前的 15 亿元。2021 年 12 月 13 日公

司非公开发行股票项目获得中国证监会发行审核委员会审核通过，并于 2022 年 3 月顺利完成股份发行及登记，实际发行股票 5056.86 万股，取得募集资金净额 4.53 亿元。报告期内，公司可转换公司债项目有 4.59 亿元的可转债由债券持有人进行了转股操作转换为公司股票，进一步降低了公司资产负债率。报告期内，公司取得招商银行关于 15 亿长期银团贷款的贷款承诺函，公司将于后期与招商银行签署相关贷款协议，相关债务置换工作正在持续推进过程中。随着公司债务置换的落地以及公司资产负债率的持续降低，公司财务成本将进一步降低，公司财务结构将持续优化。

#### **4、优化人力资源流程体系，激发组织内部动力**

公司奉行“人才是业务成功的关键”的理念，持续优化人力资源体系和流程。校招生队伍、干部队伍和专家队伍这三支队伍的建设，既是公司人力资源 2021 年度的重点工作，也是一项长期的、战略性的工作。2021 年，公司组织内外部专家制定和完善了公司干部管理纲要、干部选拔和配置规则、人才盘点流程、校招生培养方案和导师制操作方案。同时，公司还优化了校招生流程和社会招聘流程。

2021 年公司围绕企业文化和领导力提升开展了多项主题项目。在企业文化建设方面，通过举办标杆企业文化大讲堂以及企业文化建设内部大讨论，明确企业使命愿景价值观，为企业注入新的发展动力。在培养干部队伍领导力的方面，为中高层干部开展了“可复制的领导力”、“战略解码”、“增长 2.0”、战略落地、管理角色转化、目标管理、OKR、绩效反馈等培训，加强干部队伍的领导力建设。

在薪酬和激励政策方面，公司与外部咨询机构合作开展了基于岗位价值评估的薪酬体系和价值贡献的激励体系项目，实行以岗定级、以级定薪、异岗易薪的原则，加强了薪酬体系和激励体系的科学管理，做到为岗位价值付薪，为绩效付薪，为价值贡献付薪，使薪酬激励体系保持内部公平性和外部竞争性。此外，公司在 2021 年实施了第一期员工持股计划，将核心管理者的利益与公司的长远发展高度关联，推动公司的持续稳定发展。

### **（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 15 次会议，具体情况如下表：

会议届次	审议通过议案情况
第四届董事会第十七次会议	1. 关于聘任副总经理的议案
第四届董事会第十八次会议	1. 关于公司《2020 年年度报告》及摘要的议案 2. 关于公司《2020 年度总经理工作报告》的议案 3. 关于公司《2020 年度董事会工作报告》的议案 4. 关于公司《2020 年度审计委员会工作报告》的议案 5. 关于公司 2020 年度利润分配的议案 6. 关于公司《2020 年度财务决算报告》的议案 7. 关于公司《2021 年度财务预算报告》的议案 8. 关于续聘公司 2021 年度审计机构及内控审计机构的议案 9. 关于《2020 年度募集资金存放与使用情况专项报告》的议案 10. 关于《2020 年度内部控制自我评价报告》的议案 11. 关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案 12. 关于独立董事和外部非独立董事薪酬调整的议案 13. 关于修改公司章程的议案 14. 关于公司《2021 年第一季度报告》及正文的议案 15. 关于公司会计政策变更的议案 16. 关于召开 2020 年度股东大会的议案
第四届董事会第十九次会议	1. 关于不提前赎回维格转债的议案
第四届董事会第二十次会议	1. 关于公司符合非公开发行股票条件的议案 2. 关于延长公司非公开发行股票决议有效期并调整募集资金投资项目投资总额的议案 3. 关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票预案（修订稿）的议案 4. 关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票募集资金使用可行性分析报告（修订稿）的议案 5. 关于公司非公开发行 A 股股票摊薄即期回报及填补措施与相关主体

	<p>承诺（修订稿）的议案</p> <p>6. 关于公司前次募集资金使用情况的专项报告的议案</p> <p>7. 关于提请股东大会授权董事会全权办理本次非公开发行股票相关事宜有效期延长的议案</p> <p>8. 关于提请召开公司 2021 年第一次临时股东大会的议案</p>
第四届董事会第二十一次会议	<p>1. 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</p> <p>2. 关于修改公司章程的议案</p> <p>3. 关于召开公司临时股东大会的议案</p>
第四届董事会第二十二次会议	<p>1. 关于修改公司章程的议案</p> <p>2. 关于提请召开公司临时股东大会的议案</p>
第四届董事会第二十三次会议	<p>1. 关于公司前次募集资金使用情况的专项报告的议案</p>
第四届董事会第二十四次会议	<p>1. 《关于公司&lt;2021 年半年度报告&gt;及摘要的议案》</p> <p>2. 《关于公司&lt;2021 年上半年募集资金存放与使用情况的专项报告&gt;的议案》</p> <p>3. 《关于公司&lt;2020 年度非公开发行 A 股股票预案（二次修订稿）&gt;的议案》</p>
第四届董事会第二十五次会议	<p>1. 关于《第一期员工持股计划（草案）》及其摘要的议案</p> <p>2. 关于《第一期员工持股计划管理办法》的议案</p> <p>3. 关于提请股东大会授权董事会全权办理公司员工持股计划相关事宜的议案</p> <p>4. 关于提请召开《2021 年第三次临时股东大会》的议案</p>
第四届董事会第二十六次会议	<p>1. 关于不提前赎回维格转债的议案</p> <p>2. 关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票预案（三次修订稿）的议案</p> <p>3. 关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票募集资金使用可行性分析报告（二次修订稿）的议案</p>
第四届董事会第二十七次会议	<p>1. 《关于调减 2020 年度非公开发行 A 股股票募集资金总额暨调整发行方案的议案》</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票预案（四次修订稿）的议案》</li> <li>3. 《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票募集资金使用可行性分析报告（三次修订稿）的议案》</li> <li>4. 《关于公司非公开发行 A 股股票摊薄即期回报及填补措施与相关主体承诺（二次修订稿）的议案》</li> </ul>
第四届董事会第二十八次会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 《关于公司 2021 年第三季度报告的议案》</li> <li>2. 《关于申请银行综合授信的议案》</li> </ul>
第四届董事会第二十九次会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 《关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案》</li> </ul>
第四届董事会第三十次会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 《关于公司向招商银行等金融机构申请贷款的议案》</li> <li>2. 《关于相关子公司为公司银行贷款提供担保的议案》</li> <li>3. 《关于公司实际控制人为公司银行贷款提供担保的议案》</li> <li>4. 《关于公司回购杭州金投相关财产份额的议案》</li> <li>5. 《关于公司（或子公司）向杭州金投借款的议案》</li> <li>6. 《关于公司及相关子公司为公司（或子公司）借款提供担保的议案》</li> <li>7. 《关于公司实际控制人为公司（或子公司）借款提供担保的议案》</li> <li>8. 《关于股东大会授权董事会全权办理相关事项的议案》</li> <li>9. 《关于提请召开临时股东大会的议案》</li> </ul>
第四届董事会第三十一次会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 关于第一期员工持股计划预留份额分配的议案</li> </ul>

## 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 4 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
------	--------	--------

2020 年年度股东大会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 《关于公司&lt;2020 年年度报告&gt;及摘要的议案》</li> <li>2 《关于公司&lt;2020 年度董事会工作报告&gt;的议案》</li> <li>3 《关于公司&lt;2020 年度监事会工作报告&gt;的议案》</li> <li>4 《关于公司 2020 年度利润分配的议案》</li> <li>5 《关于公司 2020 年度财务决算报告》</li> <li>6 《关于公司 2021 年度财务预算报告》</li> <li>7 《关于续聘公司 2021 年度审计机构及内控审计机构的议案》</li> <li>8 《关于独立董事和外部非独立董事薪酬调整的议案》</li> <li>9 《关于修改公司章程的议案》</li> </ol>	均已有效执行
2021 年第一次临时股东大会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 《关于公司符合非公开发行股票条件的议案》</li> <li>2 《关于延长公司非公开发行股票决议有效期并调整募集资金投资项目投资总额的议案》</li> <li>3 《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票预案(修订稿)的议案》</li> <li>4 《关于公司 2020 年度非公开发行 A 股股票募集资金使用可行性分析报告(修订稿)的议案》</li> <li>5 《关于公司非公开发行 A 股股票摊薄即期回报及填补措施与相关主体承诺(修订稿)的议案》</li> <li>6 《关于公司前次募集资金使用情况的专项报告的议案》</li> <li>7 《关于提请股东大会授权董事会全权办理本次非公开发行股票相关事宜有效期延长的议案》</li> </ol>	均已有效执行
2021 年第二次临时股东大会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 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</li> <li>2 关于修改公司章程的议案</li> </ol>	均已有效执行
2021 年第三次临时股东大会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 关于《第一期员工持股计划(草案)》及其摘要的议案</li> <li>2 关于《第一期员工持股计划管理办法》的议案</li> <li>3 关于提请股东大会授权董事会全权办理公司员工持股计划相关事宜的议案</li> </ol>	均已有效执行



2021年第四次临时股东大会	1 关于公司向招商银行等金融机构申请贷款的议案 2 关于相关子公司为公司银行贷款提供担保的议案 3 关于公司实际控制人为公司银行贷款提供担保的议案 4 关于公司回购杭州金投相关财产份额的议案 5 关于公司（或子公司）向杭州金投借款的议案 6 关于公司及相关子公司为公司（或子公司）借款提供担保的议案 7 关于公司实际控制人为公司（或子公司）借款提供担保的议案 8 关于股东大会授权董事会全权办理相关事项的议案	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《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、巩固集团时装业务，打造品牌强势品类

聚焦 TEENIE WEENIE 以熊形象诠释的新复古学院风的标志性品牌定位和 VGRASS 精致、修身品牌 DNA，扩大各品牌的强势品类的优势，以强势品类进入顾客心智，巩固集团时装业务。

#### 2、积极发展以场景化生活方式为基础的新业务增长点

通过对顾客需求变化的深入洞察，拓展 TEENIE WEENIE 品牌婴童业务、露营、

JK、高尔夫、IP 授权等系列新业务方向，探索潮玩业务的品类发展方向，积极发展集团新的业务增长点。

### 3、持续探索线上线下深度融合的新零售模式

在继续推进渠道向线上转型发展的基础上，持续探索线上线下各渠道深度融合的新零售模式。线下渠道突出体验价值，线上渠道突出兴趣、社交等属性价值。TW 和 VG 各打造出 1 家能持续自主运营的新零售模式大型体验型购物中心店铺。同时，通过数据运营强化新零售社群运营，培养新零售代运营部门。

### 4、提升集团核心能力，引入标杆企业流程

搭建完善的标签体系，打通全渠道营销系统，提供支持会员全生命周期和点对点的数据分析，实现精准的私域会员营销和自动化营销。通过搭建通用共享的业务中台，建设全渠道库存中心，订单中心，结算中心，为商品精细化运营提供数据支持。加强多样化人才队伍建设，为集团组织和业务发展提供足够的人才供给。建设高能组织文化，为业务的持续增长提供动力。同时引入 DSTE、IPD 等标杆企业战略、产品研发流程，促进业务流程标准化。

## （二）经营计划

2022 年公司各品牌、各事业部根据集团的发展战略将持续提升商品力、零售力和品牌力，围绕目标客群生活方式开展业务，确保集团战略目标和年度经营计划的实现。

#### 1、充分挖掘顾客在不同的生活场景下的核心需求，提升商品力

2022 年 Teenie Weenie 女装聚焦不同顾客不同生活方式打造新的商品系列，例如野营系列、网球系列、滑雪系列、高尔夫，JK，鞋子等。童装持续深耕中大童产品线，加强产品创新应对多场景的搭配需求。聚焦婴童产品线拓展，加快新生线和外出服的产品拓宽。同时按照电商渠道的消费客群打造爆款和引流款。男装将加强中国设计室组织，强化胶囊企划。加强爆款商品的设计逻辑，强化线上商品 MKT。

VGRASS 将围绕顾客的多场景生活方式打造多产品线矩阵。通过强化连衣裙、针织衫、大衣建设为核心品类产品，提升市场占有率。

云锦 2022 年将不同渠道商品进行策略划分，如旗舰店主攻艺术品。To B 领域用云锦+生活方式系列产品，主攻伴手礼市场。线上主攻工艺品与服饰文创等。

## 2、探索线上线下渠道的深度融合，提升零售力

继续拓展线下渠道和线上渠道与顾客更多的触点，线下渠道突出体验价值，线上渠道突出兴趣、社交等属性价值。在大型购物中心店探索线上线下深度融合的新零售模式，深化全渠道商品统合运营，通过将品牌定位显性化，为客户提供“随时随地服务”，增强客户体验，提升零售力。实行线上旗舰店和线下门店双自播模式，打造直播间矩阵。

## 3、结合社会兴趣和热点持续诠释品牌理念，提高品牌力

继续加强与明星、网红、KOL、UP 主以及知名品牌的跨界和联名合作，结合社会兴趣和热点，以不同的方式持续诠释品牌理念和价值观，展现新的生活方式。同时推动全渠道数字化整合营销和品牌推广，全域提升品牌渗透率，全方位触达目标客户，提高品牌招新能力和品牌粘性。

## 4、持续推进 IP 授权业务和潮玩等新业务的发展

聚焦细分市场的 IP 授权，持续扩充品类，建立 IP 自媒体赋能被授权商，通过跨界品牌合作加强 IP 曝光。持续开发迭代熊 IP 原型，开发品牌独有的熊 IP 形象爆款盲盒。匹配 TEENIE WEENIE 商品系列主题，在线下门店、天猫及抖音渠道持续陈列及露出，为品牌原有消费者带来更年轻、更有活力的视觉体验。同时，在潮玩圈层的线下门店、线上展会同步宣发，在品牌原有消费者与潮流玩家间形成联动，引发更大话题度。

## 5、加强多样化人才队伍建设，建设高效组织文化

公司坚持“以奋斗者为本，变革与创新，开放与流动”的价值观，引导员工突破自我，不断成长。建立和打通干部管理全流程，加强人才培养与梯队建设，为组织和业务发展持续提供人才供给。开展矩阵式组织构建，聚焦提升组织活力，开展对外学习标杆、对内复盘精进，长期打造学习型组织；全面落实基于战略解码的组织绩效和个人绩效考核和激励机制，强化各级组织和每个员工责任感和主动性，为公司业绩的持续增长提供动力。

锦泓时装集团股份有限公司

董事会

2022年4月19日