

搜于特集团股份有限公司

2019年度董事会工作报告

一、2019年工作回顾

2019年，宏观经济环境更趋严峻复杂，国际贸易环境和国内经济周期性矛盾等诸多内外不确定因素增多，经济下行压力加大。面对各种不利因素，公司董事会带领公司全体员工锐意进取，审时度势、审慎决策，不断推动公司发展进步。围绕公司发展战略规划，2019年度公司董事会共召开15次董事会会议，对公司对外投资、公司治理、签署重大合同、重大人事聘任、财务预决算、利润分配等事项进行审议决策，并依法公开披露。在公司董事会的领导下，经过公司经营管理层和全体职工共同努力，2019年度公司实现营业总收入1,294,807.73万元，较上年同期下降30.08%，实现归属于上市公司股东的净利润20,755.96万元，较上年同期下降43.81%。

报告期，公司主要从事品牌服饰运营、供应链管理、品牌管理等业务，着力构建一个服务时尚生活产业上下游企业的综合服务体系，将公司打造成为中国具有领先优势的时尚生活产业综合服务提供商。2019年，公司战略规划稳步推进，具体工作进展如下：

(1) 推进公司内部管理。报告期内，公司引入新的战略股东及董事会新成员，进一步完善公司股东结构和董事会结构，拓展了公司战略决策视野，完善了公司战略决策与经营管理机制，为公司经营管理注入新活力。

(2) 积极探索新零售营销和快时尚模式。报告期内，公司积极探索新零售营销，发展会员制，利用社群营销、店铺直播等模式与年轻消费者充分互动，增强流量，聚集粉丝，提升销量。快时尚模式方面，设立了80多家蓝标“潮流前线”专卖店，在红标“潮流前线”专卖店中也引入快反产品，初步形成支撑快时尚模式的管理体系，快时尚模式取得初步成效。

(3) 完善供应链管理业务发展模式。报告期内，公司通过集中采购、控制风险，完善供应链管理业务发展模式，推动供应链管理业务平稳发展。报告期内，供应链管理业务实现营业收入1,088,249.33万元，净利润8,345.50万元，成为公司主要的业务收入和利润来源。

(4) 完成发行可转债再融资计划。报告期，公司扎实推进发行可转换公司债券的再融资计划，取得了中国证监会的核准批复并启动发行，最终顺利完成发行可转债再融

资计划，募集资金8亿元人民币。

(5) 推动公司基础设施建设工作。报告期内，公司取得时尚产业供应链总部项目建设用地并进行了规划设计；仓储物流基地建设项目作了规划调整；新总部三期项目的集体建设用地形成了供地方案。

二、2020年展望与经营计划

(一) 行业格局与发展趋势

近些年来，新生代消费群体不断涌现，消费市场在不断发生重构。新生代、新生活、新审美、新物种、新需求、新场景、新体验、新技术不断催生一个又一个新的商业图景。服饰品牌从产品设计、品牌推广、市场营销，到供应链管理等都将发生深刻变化。

品牌服饰业务方面，新零售模式正在蓬勃兴起。未来，线下与线上将深度融合，依托大数据、人工智能等新技术，对商品生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重构零售业态，不断满足消费者的消费升级需求。中国服饰品牌在品牌塑造上，需要明晰品牌定位，赋予品牌独特、深度的精神内涵，提升品牌辨识度 and 情感承载力；在营销手段上，以消费者为中心，从消费者出发提供其所需的产品、服务和购物环境，持续改进购物体验，重塑消费链接关系；在产品设计上，以需求为导向，导入独特的创意设计内涵，不断研发设计出满足消费者在时尚、品味、个性化精神需求的高性价比产品；在品牌传播上，通过微信、微博、抖音、快手等社交新媒体及直播、店播等自媒体与年轻消费者随时随地互动，强化品牌粘性，实现品牌传播销售路径、手段和方法的全面变革；在运营管理上，全面加强互联网、物联网、云计算等科技应用，通过大数据挖掘，快速获取、处理、分析运营数据、产品数据、供应链数据，为产品设计、供应链管理、市场营销和战略规划提供全程数据支持，推动企业从业务驱动到数据驱动的转变，实现智能化运营管理决策。中国拥有全球最大的人口与消费市场，随着中国城镇化进程的进一步加快、国家扩大内需战略的深入推进和居民消费持续升级，将会释放中国服饰消费市场巨大的潜力。目前，中国服装消费市场在新旧动能转换过程中，服饰品牌亟需探索和寻找新的成长动力。

供应链管理业务方面，2017年10月，国务院办公厅发布《供应链创新与应用的指导意见》，首次将供应链的创新与应用上升为国家战略。明确了国内供应链的发展目标，并指出：“到2020年，形成一批适合我国国情的供应链发展新技术和新模式，基本形成

覆盖我国重点产业的智慧供应链体系。供应链在促进降本增效、供需匹配和产业升级中的作用显著增强，成为供给侧结构性改革的重要支撑。”中国纺织服装产业规模基数巨大，产业链条长，中间环节多；造成经营成本高、效率低、资金成本高。迫切需要产业整合者通过资源的整合，从供给端入手，提升质量、降低成本、提高效率，形成有效供给，从而推动整个产业转型升级。纺织服装供应链管理业务发展空间巨大。

（二）2020年经营计划

2020年一场突然而来的新冠病毒肺炎疫情给中国和国际社会经济带来巨大的冲击，社会经济不稳定因素骤然激增，经济下行压力继续加大。面对复杂多变形势，公司将以稳健经营、控制风险、开源节流为总方针；同时，在危机中寻找发展机遇，积极探索公司新突围、新发展的路径和策略，促进公司发展进步。2020年公司将继续在巩固提升现有服装品牌业务基础上，充分利用公司在时尚产业深耕多年所积累的资源 and 所做的投资布局，大力向供应链管理、品牌管理等时尚生活产业的各项增值服务领域发展，为产业链各个环节提供全方位、多层次的增值服务，将公司打造成为中国具备领先优势的时尚生活产业综合服务提供商；同时大力向医疗用品行业发展，逐步形成纺织服装行业和医疗用品行业双驱动的发展态势，不断推动公司发展壮大。

（1）在公司内部管理方面。进一步压实员工责任，裁减冗余人员，形成更加高效的内部管理体系，努力开源节流，积极应对业绩下滑的压力。

（2）品牌服饰运营方面。以新零售营销和快时尚模式为两大重要抓手，推动“潮流前线”品牌服饰不断取得新发展。

在新零售营销方面，搭建以小程序为核心的生态运营体系，利用小程序激活导购线上营销能力，运营会员超级社群，增加顾客基数，提升顾客的社交粘度；推广店铺直播，培养店铺导购红人实现超级带货；充分利用公司优质供应链，打造MCN机构，培养平台级KOL直播红人；加强与淘宝、抖音、快手等直播平台头部主播、中腰部主播的品牌营销合作；继续在电商平台如淘宝、拼多多、京东等，内容平台如小红书、微博、微信公众号、抖音、快手、B站等进行深度部署，打造全域顾客触点，与年轻消费者随时随地互动，服务点对点，增强流量，聚集粉丝，强化品牌粘性，拓宽“潮流前线”品牌服饰营销渠道。

在快时尚模式方面，继续加大蓝标“潮流前线”店铺开拓力度，扩大红标“潮流前线”店铺快反货品的占比，完善快反货品供应链管理体系，减轻店铺库存压力，提升店

铺盈利水平，不断提高“潮流前线”品牌服饰市场占有率。

(3) 供应链管理方面。继续完善供应链管理业务模式，加强管理，控制风险，拓宽业务范围，为客户提供高效率、低成本的增值服务，推进供应链管理业务的平稳发展，为公司营业收入和利润的稳步增长提供坚实的支撑。

(4) 医疗用品行业方面。面对严重的新冠病毒肺炎疫情，公司董事会认识到医疗用品行业未来巨大的发展机遇。以此为契机，公司拟利用自身行业资源优势，大力进入医疗用品行业，投资2亿元成立研发、生产、销售医疗用品的全资子公司，从生产医用口罩、防护服起步，直至防护用品的原材料生产，逐步建立符合医疗用品行业特点的科学高效的经营管理体系，积极开拓国内外医疗用品市场，形成高效益的产能；同时，积极开展医疗用品行业优质标的的投资并购，逐步形成公司医疗用品行业业务板块，与公司纺织服装行业业务板块共同驱动公司的发展。

(5) 拓宽公司融资渠道。在成功发行8亿元可转换公司债券的基础上，深入研究再融资新政，加强与银行的深度合作，结合公司实际情况和发展需求，继续探索股权、债券等多种融资渠道，进一步增强公司资本实力。

(6) 大力推进公司基础设施建设。启动公司时尚产业供应链总部（一期）项目建设，推动公司仓储物流基地建设项目进展，争取取得公司新总部三期项目集体建设用地并开展规划，为公司发展战略规划的实施奠定坚实的基础。

搜于特集团股份有限公司董事会

2020年4月24日