

搜于特集团股份有限公司

2020年度董事会工作报告

一、2020年工作回顾

2020年，一场突然而来的新冠疫情给国内国际社会发展带来严重冲击，迭加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，宏观经济环境更趋严峻复杂，经济下行压力加大，消费市场低迷。面对各种不利因素，公司董事会带领公司全体员工克服疫情带来的巨大困难和压力，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，2020年度公司董事会共召开10次董事会会议，对公司对外投资、公司治理、签署重大合同、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。公司实现营业总收入862,743.40万元，较上年同期下降33.37%；实现归属于上市公司股东的净利润-177,099.83万元，较上年同期下降930.78%。

报告期内，公司主要从事品牌服饰运营、供应链管理、品牌管理和医疗用品等业务，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备领先优势的时尚生活产业综合服务提供商。2020年，公司战略规划稳步推进，具体工作进展如下：

(1) 裁减富余员工，压缩开支，降低管理成本，形成精干高效的管理团队。报告期，共减少员工261名，占上一年员工总数的14.88%，大幅降低管理成本。

(2) 降价促销库存产品，回笼资金，减少库存压力。报告期，由于疫情等原因，公司库存积压严重，为缓解公司库存压力，减少资金占用，公司大力度降价促销库存产品，降低库存，回笼资金。

(3) 探索新零售营销和快时尚模式。

新零售营销方面，开通店铺仓库在线发货系统，结合实体店库存，满足线上线下消费者需求，提升了整体销售额；店铺在短视频平台进行直播引流销售，拓展新的流量渠道，促进销售增长；在电商平台通过付费推广，建立新客户专享活动模块，整体拉动了线上店铺粉丝增长；通过新媒体运营，如天猫平台通过直播互动、微淘内容更新、粉丝互动活动促进粉丝增长；搭建店铺会员中心，强化会员权益，丰富会员互动内容，提升会员复购率等等。受疫情严重影响，报告期新零售营销对公司业绩推动尚不大。

快时尚模式方面，报告期初步探索证明，传统订货会模式(期货)与部分快返产品模式结合，兼顾原创性产品和市场畅销产品，受到客户欢迎和市场认可，是适宜发展的方向。受疫情严重影响，报告期快时尚模式对公司业绩提升尚不明显。

(4) 建立医疗用品业务板块。面对严重的新冠肺炎疫情，公司积极行动，迅速进入医疗用品行业，搭建医疗用品业务板块，从事医用口罩等防护用品的生产和销售，为疫情防控作出了重要贡献。

(5) 成功发行可转债募集资金开展募投项目的建设。报告期，公司发行可转债成功募集资金8亿元人民币，同时开展了募投项目时尚产业供应链总部（一期）项目的建设，募投项目全面开工建设。

二、2021年展望与经营计划

（一）行业格局与发展趋势

2020年新冠肺炎疫情给纺织服装行业带来巨大影响。随着新冠肺炎疫情逐步控制，行业逐步在复苏，但是疫情过后“后遗症”仍给企业带来沉重拖累，如库存压力、资金紧张等等。纺织服装企业需要在困难和压力下创新前行，从新制造、新技术、新生态、新路径等方面实现新突破。

品牌服饰业务方面：（1）塑造独特个性品牌，提升品牌辨识度。越来越多的服装品牌更加注重研究消费者的购买行为和心理需求，寻找市场突破口，建立自身产品独特的品牌辨识度和独特的市场定位，以满足消费群体的不同需求。品牌和市场的不断细分，品牌效应也变得更加明显。领先的优势企业实施多品牌平台化运营，布局多品类、多业务和多渠道，精准指向消费人群，立足于消费者生活方式、工作方式场景，不断提升产品品牌辨识度和细分领域的市场占有率。（2）以消费者为中心，不断创新营销手段。新技术浪潮推动国内消费市场颠覆性变革，数字化爆炸式发展放大消费者购买力的同时裂变出更多的消费热点与消费模式，社群经济、网红经济、粉丝经济蓬勃发展，借助微博、微信、快手、抖音等各类营销新渠道，消费者的购物行为变成“全天候购物、全渠道购物、个性化购物”。在消费变革的背景下，服装企业积极整合资源，借助多元化渠道与客户沟通，加速电商布局，推动实体零售门店的数字化变革，进行线上线下相互引流，全渠道服务消费者，线上服务、线下体验以及现代物流深度融合的新零售模式为消费者提供更好的购物体验，从根本上改变了消费者的消费习惯以及传统供应链的生产方式和商业逻辑。（3）新技术广泛应用，推动企业运营管理智能化。随着大数据、云计算、物联网、区块链等新技术不断向服装产业延伸和渗透，服装企业在生产方式、管理模式、服务系统等方面的转型升级步伐不断加快，智能制造持续推进。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。走在服装行业智能制造前列的优势企业基本实现数字化技术在研发设计、

生产制造、物流仓储、客户服务等多个环节深度应用。

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）2021年经营计划

（1）根据公司经营管理实际情况，继续裁减富余员工，压缩开支，降低管理成本，完善内控，努力形成更加精干高效的管理团队。继续开展降价促销活动，回笼资金，减少库存压力。

（2）聚焦品牌服饰运营，继续探索新零售营销和快时尚模式；同时，积极探索“潮流前线”品牌商标线上线下授权经营模式，在保证货品整体性的基础上，组织供应商为客户提供充分的、多元化的货品来源，保障产品货期和品质，大幅减轻公司库存压力和经营管理成本。通过商标授权经营为公司品牌服饰开辟新的发展渠道，努力实现品牌服饰发展新的突破。

（3）加强供应链管理业务内控管理，采购端严控预付款，销售端严控应收款，保障供应链管理业务平稳发展。

（4）在做好纺织服装业务的基础上，继续谋求转型，探索公司运营发展新路径，为公司发展开辟新空间。

（5）大力推进募投项目建设工作，力争在2021年底完成可转债募投项目时尚产业供应链总部（一期）项目主体工程，早日投入运营，为公司发展奠定坚实基础。

搜于特集团股份有限公司董事会

2021年4月28日