

# 锦泓时装集团股份有限公司

## 2025 年度董事会工作报告

### 一、 报告期公司经营业绩情况

单位：元

主要会计数据	2025年	2024年	本期比上年同期增减(%)	2023年
营业收入	4,202,328,398.00	4,395,281,574.13	-4.39	4,544,930,493.88
归属于上市公司股东的净利润	226,410,496.42	306,261,214.96	-26.07	297,624,127.05
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	208,164,706.32	277,731,100.36	-25.05	270,239,437.37
经营活动产生的现金流量净额	528,971,041.44	770,899,576.50	-31.38	932,742,411.27
	2025年末	2024年末	本期末比上年同期末增减(%)	2023年末
归属于上市公司股东的净资产	3,732,348,960.82	3,616,184,831.82	3.21	3,390,166,973.48
总资产	5,702,878,347.57	5,919,697,328.68	-3.66	5,661,827,815.39

### 二、 报告期内的主要工作

报告期内，公司围绕既定战略推进多品牌运营与全渠道布局，经营成果主要体现在以下方面：

#### （一）经营表现与投资价值亮点

##### 1、IP 授权业务延续高增长

报告期内，IP 授权业务延续高增长，终端零售额（GSV）约 9.77 亿元，同比增长 64%；IP 授权费收入 5,672 万元，同比增长 69%，为集团贡献可验证的持续增长模式。公司依托小熊家族原创 IP，以轻资产方式拓展家纺、家居服、童鞋、女包等生活方式品类，持续深化与头部供应链及经销商的授权合作，将品牌 LOGO、形象与故事体系转化为终端销售规模；通过 IPD（集成产品开发）与数据驱动选品，在巩固家纺基本盘的同时向其他场景和赛道延伸。2025 年，IP 授权业务在复盘上一年度家纺品类快速增长有效做法基础上，将商品规划、供应链协

同与渠道运营等优秀实践复制推广至家居服品类，带动家居服销售增速明显提升。同时，家纺品类继续保持快速增长，助力 IP 授权业务实现了年初制定的整体业绩目标。报告期内，IP 授权已从验证期进入放量期，延续高速增长态势。随着品类结构优化、运营效率提升及新品类拓展，IP 授权业务对公司业绩增长的贡献度进一步提高。

**产品与营销方面，报告期内 IP 授权围绕品类深耕与营销精准化推动增长落地。**产品侧，家纺品类聚焦高客单价路线，与兰精天丝等优质供应链合作提升面料品质；家居服品类整合供应链并拓展保暖等细分需求，承接家纺品类已验证的选品与运营方法；童鞋、女包品类结合开发与销售数据迭代产品，通过鞋底私模、「痛包」系列（展示徽章玩偶的潮流包袋）及尼龙饺子包系列等差异化单品带动增长。营销侧，公司深化与头部达人合作并参与各主要电商平台的购物节与推广活动；2025 年「双十一购物节」期间，家纺品类在抖音、天猫、唯品会等平台相关类目的榜单中总体位居前列，内衣家居服获得 2025 年天猫品类突破奖，体现平台对品类成长性的关注与认可。有关新品类拓展、渠道安排及阶段性经营目标等前瞻性内容，详见「六（三）经营计划」。

## **2、元先品牌延续快速增长，非遗与博物馆价值持续释放**

**报告期内，元先品牌业务延续快速增长，主营业务收入同比增长 37%，利润同比增长 67%，文化资源的商业转化能力进一步验证。**元先品牌以南京云锦研究所及南京云锦博物馆为载体，依托人类非遗云锦织造技艺、学术研究积淀与博物馆文化展示与公众服务资源，将文化资源转化为高端装饰艺术品、服配饰及博物馆展览与零售等可销售、可延伸的供给；线上网店与线下博物馆零售协同，提升收入规模与品牌溢价，为公司在文化消费领域提供增量。

报告期内，元先品牌业务**线上渠道**销售延续较快增长，结合内容电商、货架电商及达人合作等协同带动销售规模持续扩大，线上销售占比持续提升；**线下渠道**以云锦博物馆展厅零售等为主，销售随客流与体验升级稳步提升，博物馆展厅单店年销售额突破 4000 万元。此外，**云锦博物馆新馆**拟于 2026 年下半年开业，新馆在场馆总体面积、接待能力、周边配套等方面较老馆均有明显提升，有望对品牌线下销售形成较强带动。相关工程节点、面积与客流目标等详见「六（三）经营计划」。

**产品与文化传播方面**，产品结构上高端装饰工艺品类收入占比约 60%，服配饰收入占比约 30%，其余为博物馆文创及复定制业务；报告期内服配饰占比快速提高，通过开发主力销售价格带在 5000—6000 元的高端围巾以及 3000—4000 元价位的新中式马甲等国潮新品，使云锦元素更多融入日常穿戴与生活使用场景，便于消费者在可负担的品类中接触和使用云锦产品。公司依托 IPD 等机制推进新品上市与品类组合优化，拓展限量联名与场景化产品。营销侧，短视频、直播与网店销售相互配合，带动销售与顾客复购。传播侧，公司围绕国际博物馆日、文化和自然遗产日等重大节点策划主题传播与限量新品发布，与央媒及央视重点栏目报道、进博会与消博会等国家级展会亮相、云锦作品在大阪世博会中国馆展出等相互衔接，提升云锦文化与元先品牌的社会能见度。

### **3、Teenie Weenie 品牌新店态变革取得有效验证**

**报告期内**，Teenie Weenie 品牌以新店态变革为主线推进线下门店焕新，单店模型和未来拓展方向得到验证，渠道结构与核心卖场竞争力同步改善。

**新店态与消费体验方面**，自 2024 年 9 月起推进线下新店态变革，已落地品牌概念店、城市旗舰店、奥莱旗舰店、复合店等 11 类新型店态。其中品牌概念店、城市旗舰店、奥莱旗舰店、品牌复合店等新店态店铺扩大经营面积、升级店铺形象，融合购物休闲、社交打卡、咖啡生活等元素，提升一站式购物体验。上海武康路品牌概念店、武汉汉街旗舰店、苏州中心旗舰店、西安赛格旗舰店等开业以来，门店在新复古学院风基调下强化小熊家族 IP 的主题陈列与互动体验，并设置“千金衣橱”主题陈列区，集中展示品牌代言人赵露思同款及主推系列服饰，同时打造造雪互动及主题打卡区；同步优化空间布局、购物动线与分区标识，提升顾客进店意愿、延长店内停留时间，带动门店客流与销售的提升。

**运营成效与渠道治理方面**，新店态的 51 家店铺平均“年店效”超 700 万元，远高于 2024 年度平均“年店效”168 万元。新店态门店整体客流与销售表现明显优于其他店型，为后续复制拓展提供依据。2025 年 5 月开业的苏州中心旗舰店，在报告期内月平均店效达 223 万元，形成可复制的购物中心旗舰样板店。公司依据商圈、客群与渠道类型匹配店态，在购物中心、百货及奥特莱斯等渠道推进分层治理与卖场运营优化，并依据店态匹配商品组合与营销活动，持续优化直营正价、直营奥莱与加盟业务的结构组合。开设新店态同时关停长期低效门店并

优化存量结构；新店态店铺进入商场同层销售前列的门店大幅增加，与新店态拓展及存量门店治理相互印证，线下经营效率持续改善。

#### 4、持续提升现金分红与股东回报力度

2022—2024年，公司现金分红金额分别为3,425万元、9,022万元和10,747万元；股息率分别为0.99%、2.57%和3.06%。现金分红总额及股息率均逐年提升。公司重视投资者回报，在统筹考虑长期发展、盈利水平、现金流状况及股东回报的基础上，近三年来持续实施现金分红。

年度	现金分红占当期归母净利润比例 (%)	现金分红金额 (万元)	股息率 (%)	分配方案
2022	47.96	3,425	0.99	10派1元
2023	30.31	9,022	2.57	10派2.6元
2024	35.09	10,747	3.06	10派3.1元

未来，随着公司经营业绩的提升，公司将结合经营实际、资本开支安排及股东回报诉求，依法合规实施利润分配，在保持分红政策持续稳定的基础上，逐步提升对股东的回报。

#### 5、有息负债压降与财务结构优化

截至报告期末，公司可转债已全额兑付，期末已无存续可转债；并购贷款余额已降至2.25亿元，并购贷款利率较前期也略有下降；利息负担与综合融资成本得到进一步压缩，有息负债规模与期限结构持续改善。

公司近年来推进可转债兑付、并购贷款偿还及融资结构优化，财务费用与资产负债率呈现改善态势。近三年来，公司包括并购贷款和可转债在内的债务余额、资产负债率、贷款利率持续下降，为公司财务结构的优化和利润弹性的释放提供了更为坚实的基础，增强了企业经营韧性与抗风险能力。

年度	年末资产负债率 (%)	并购贷款余额 (亿元)	年末可转债余额 (亿元)	财务费用 (万元)
2023	40	7.5	2.86	9,237
2024	39	4.5	2.86	6,756
2025	35	2.25	0	7,855

## （二）公司报告期内重点工作及成果

### 1、品牌整合营销与全渠道传播

报告期内，公司统筹推进各品牌整合营销与全渠道协同。传播上落地主题战役与高势能活动、代言人推广及核心商圈非遗与文化场景体验，并结合小熊 IP、云锦国潮文化主题深化表达。公司同步借助央媒、重点展会与跨界合作提升影响力，联动多平台内容种草与货架电商促进销售转化，强化各品牌差异化心智。

Teenie Weenie 品牌以代言人矩阵拓展与标志性整合营销战役为主线，联动重点购物节与内容平台，巩固学院风与小熊 IP 心智并放大转化。

代言人方面，品牌在延续赵露思女士代言的基础上，首次引入男性品牌代言人王星越，完善男女装代言人矩阵，提升男装品类传播声量。

整合战役与节点营销方面，落地「LIVE TO SHINE」「千金可露丽」「双栖彩壳」等主题战役。「千金可露丽」串联货盘与全域传播，线上内容种草与线下“痛店”（明星 IP 主题快闪店）沉浸体验及互动打卡场景协同，全网曝光与讨论热度提升，带动电商渠道同比快速增长；公司同步拓展天猫、抖音等多个平台的官方自播，完善自播渠道组合。重点购物节及品牌日直播等活动期间，销售达到阶段性高点。

分品类营销方面，女装侧重抖音场景化直播与代言人联动，并在天猫等平台依托爆款机制与内容投放强化心智；男装结合代言人声量与「POLO 专家」等品类运营，巩固休闲社交与通勤场景渗透。童装执行「云锦国风联名系列」整合营销，联合云锦 IP、紧扣民俗与开学等节点，围绕书包、卫衣等核心 SKU 组织话题传播与内容投放。

渠道协同方面，公司统一各渠道促销规则与到手价，减少价格冲突；天猫与小红书内容联动，抖音侧以多账号矩阵、达人合作与平台流量与曝光资源拓宽触达。公司持续沉淀可在多品类复用的新品上市与主题传播方法。

VGRASS 品牌以高势能品牌事件、核心商圈非遗体验与视觉内容为主线，联动天猫、小红书等平台放大品牌声量。

标志性活动方面，2025 年 6 月推出「一城焰火」夏季度假联名系列，联合生活方式与人文时尚类媒体“上城士”在泉州海滨举办品牌家宴，并与天猫合作品牌大秀直播；赵雅芝、韦唯、谭卓、唐诗逸等十余位艺人身着该系列服饰出席，

获主流媒体与行业媒体报道，全网传播及微博话题热度较高。春夏与秋冬形象大片继续与上城士合作发布，并结合七夕、中秋等节庆节点安排投放，形成贯穿全年的视觉与传播节奏。

**核心商圈与非遗体验方面**，9月参与上海前滩太古里四周年非遗主题活动「Let's CHIC well 似锦好生活」，于商场核心中庭呈现云锦艺术空间，展出大花楼木织机与云锦珍品并邀请传承人讲解；VGRASS品牌与南京云锦博物馆联袂呈现的四件高定礼服首次同台展出。

**内容平台与电商协同方面**，依托小红书「小红星」「红猫计划」等投放，以测评与场景化穿搭种草，向天猫旗舰店引流；天猫侧主推畅销款与正价策略，与站外内容衔接，推进「百万爆款项目」等以改善线上环比。重大时装发布及相关直播在平台侧榜单中总体位居前列。

**元先品牌以央媒与重点展会提升公众认知，以权威传播与跨界合作扩大声量，并以多平台内容电商与线上矩阵衔接触达与转化。**

**权威传播方面**，人民日报海外网、新华社及央视对云锦博物馆及代表性作品进行专题报道，巩固权威背书与品牌公信力。

**展会与交流方面**，公司参与进博会、消博会等国家级展会，进博会中与泡泡玛特、名创优品等品牌同获「国货潮品·首发新品」老字号代表；品牌还亮相中意建交55周年特展、西班牙文化展等，并与保利美高梅等合作推动云锦走进新加坡、西班牙；四幅云锦艺术品在大阪世博会中国馆展出。

**品牌跨界方面**，云锦国家级传承人与华为公司高管联动推广云锦文化，提升公众对云锦技艺与元先品牌的关注；与豪华酒店品牌丽思卡尔顿合作，为其品牌吉祥物盲盒定制隐藏款云锦娃衣，将人类非遗云锦嵌入高端酒店与精品消费触点，增强元先品牌在生活方式领域的辨识度与影响力。

**内容电商与线上触达方面**，持续完善天猫旗舰店、抖音官方矩阵及视频号等多平台布局，结合节点营销、达人合作与货架、内容场协同，扩大品牌触达并促进销售转化；元先品牌8月抖音「百鸟朝凤吉服」专场推广销售表现较好，在抖音特色手工艺相关榜单中位居前列。

## 2、产品研发与品类布局

报告期内，公司统筹推进各主品牌产品线规划与品类结构优化。公司深化 IPD 与企划协同，围绕核心品类与英雄大单品、场景化系列迭代款式与组合，在功能面料、蕾丝针织与妆花织造等环节强化工艺与材质壁垒，丰富矩阵供给并巩固各品牌差异化定位的产品基础。

Teenie Weenie 品牌以 IPD 与品类项目组驱动核心品类与“英雄大单品”（爆款级核心款式）突破，服饰侧深耕场景矩阵、授权侧优化结构，协同放大 IP 价值。报告期内，Teenie Weenie 品牌推行分对象、分层级 IPD，成立品类项目组，聚焦毛衫等核心品类突破与“英雄大单品”打造，形成多个千万级爆品。围绕「中国精英学院风生活方式引领者」定位，系统拓展女装社交、通勤、男装社交、TWRC 高端线及 Bearnova 等产品矩阵，覆盖精致仪式感、职场轻社交与正式商务等场景。尝试性推出小熊毛绒玩偶等周边衍生品，丰富生活方式产品线。童装产品线秋季围绕「悬浮舱 2.0」旗舰书包升级，以「撑腰王」「仿生熊掌」及减负实证数据强化「科技护脊」差异化亮点；冬季以派克羽绒旗舰矩阵强化功能叙事与进口木拉白鸭绒填充，巩固品类心智。童装休闲运动产品线推进网球、滑雪等主题系列，GORE-TEX 冲锋衣及三合一等产品获得市场正向反馈。0-3 岁小童产品线持续加大研发与人才投入，推进产品中高端化与新生儿系列延伸。

VGRASS 品牌以场景化矩阵与核心品类深耕为抓手，以蕾丝针织工艺与顶级面料巩固高端女装差异化壁垒。2025 年上半年围绕春季叠穿与夏季度假场景，强化蕾丝刺绣等代表性工艺，推出春季蕾丝刺绣叠加工工艺与夏季「无缝天成」蕾丝连衣裙。与设计师陈序之合作「一城焰火」夏季度假联名系列，融合非遗文化灵感，拓宽客群与品类宽度。秋冬主推皇室婴驼大衣系列；针织产品线以年轻化色彩与多元生活化场景穿搭巩固品类认知。下半年聚焦针织与马甲等核心品类集中发力，旗舰品类马甲植根非遗文化基因，以叠穿与工艺细节打造新中式仪式感节日服饰，成为产品结构重要增长点。

元先品牌以 IPD 牵引装饰艺术品与服配饰双赛道，以限量联名、场景化系列与独家材质夯实高端定位。马年新品《龙腾骏业》获中国工艺美术学会「中匠杯」银奖，强化工艺美术专业领域认可度。高端装饰艺术品联合非遗大师打造金鳞瑞相、花开盛世、威凤祥麟等限量联名，并聚焦新中式客厅/玄关场景形成多支标杆单品组合。服配饰布局围巾、马甲、汉服等，年度限量款汉服「百鸟朝凤

妆花吉服」强化妆花与节庆题材表达；云锦妆花马甲「福禄满枝」等新品获市场积极反馈。围绕礼赠、家居、穿搭、收藏等场景开发珍宝匣、团扇等创新产品。在工艺与竞品差异上，依托4种云锦独家珍稀材质、3项独家发明专利及人类非遗正宗传承保护单位背书，多色妆花织造与幻彩螺钿线、真螺钿线、玉翎线等独家材质筑牢技术壁垒。

### 3、供应链协同与物流履约

报告期内，公司统筹推进采购与生产协同、仓储与配送协同，夯实从面辅料到门店交付的供应链效率与成本竞争力。采购与制造侧深化供方资源池与梯队建设，提高优质资源集中度，并与各品牌企划前置衔接季度品类策略；仓配侧优化仓网与作业组织，推进自动化与精益改善，缩短区域补货周期并压降物流综合成本。

采购与制造协同方面，公司深化供应商资源池与梯队建设，优质供应商合作占比与资源集中度稳步提升。围绕毛衫、大衣等核心品类，加强与国内优质纱线及针织配套资源、国内外头部面料资源、优质成衣加工标杆企业的联合开发与战略合作，提升材质与工艺水平。推行精细化成本管理，全年节约降本取得阶段性成效。围绕核心品类推进绣印等工艺的联合创新，持续改善出厂品质。

仓储物流方面，成都前置仓正式上线，构建集团核心仓与区域前置仓的多层级布局，西南等区域门店补货时效明显缩短。核心仓内货到人自动化设备常态化运行，仓储环节效率与库容提升，退货上架与发货等环节效率改善。强化重点品牌业务与物流计划在需求预测、补货节奏上的协同，推动计划由被动响应向主动预判转变。通过聚量降本、技术提效与精益改善，一线仓储物流单件人工成本下降，仓储物流综合成本管控达到预期；仓储与物流环节流程优化带来可量化节省。优化仓储管理系统与设备联动，推进仓储作业全流程数字化追溯；在标准化程度较高的环节试点流程自动化，降低重复性作业成本。

### 4、组织治理与人才发展

报告期内，公司优化治理与组织架构，完善人才选育用留及绩效激励安排。通过人力资源委员会与矩阵式组织压实权责、精简协同流程，配套干部梯队与差异化激励，提升组织运行效率与人效。

**治理与组织方面**，完善跨部门委员会及流程、采购、安全等分委会设置，细化各委员会职能领域权责。持续推进架构精简与矩阵式组织运行，明确产品线经理及代表等横向岗位的职责与考核，整合商品运营与营销等纵向岗位职能，增强跨部门协同。

**人才与激励方面**，干部与关键岗位以内部选拔培养为主，规范选拔流程并落实分权管理，依托高潜员工与干部资源池支撑关键岗位补缺。优化分层评价与调薪规则，在人力成本总量约束下向高绩效岗位和倾斜；奖金与经营利润挂钩，突出业绩导向。

**培训与发展方面**，加强干部、专家与校招生三支队伍建设，开展新任干部训战及企划、设计、营销等关键岗位专项培训，完善校招生导师带教与成长通道。

## 5、数字底座建设与 AI 应用

**报告期内**，公司以**统一平台与数据应用夯实信息化基础**，并在**研发创意、营销内容与经营分析等环节落地 AI 应用能力**。系统侧完成 SAP 整合关键里程碑并贯通业财、资金与仓储物流数据链路；应用侧综合运用 AI 生成方案与画面、各平台内置 AI 工具及 AI 客服等，切入空间与商品视觉、内容素材、趋势研判与订单履约协同等环节，缩短方案与开发周期、缓解峰值服务压力并提升交付与决策效率。

**核心系统与业财一体方面**，报告期内，公司以 SAP 系统整合为主线推进业财一体化、资金集约化与智慧仓储及数据中台建设，构建流程统一、数据贯通的运营体系。SAP 整合项目在报告期内完成现状调研、蓝图设计与多轮测试；系统于 2026 年初正式上线，核心业务迈入统一平台管控阶段。依托 BW+BI（企业数据仓库及商业智能分析）搭建自动化管理报告体系，提升管理报表时效性与一致性；建成覆盖账户、资金池、收付款及投融资的资金管理平台，打通 OA（办公自动化系统）与 SAP，推动收付款自动化与现金流预测管理。

**业务系统与数据应用方面**，智慧仓储管理系统上线，针对电商款式多、订单集中、周转快等特点重构入库、分拣、出库及退换货流程，并与 SAP、电商中台、快递承运商及自动化分拣设备对接，缩短订单交付周期。围绕零售核心场景建设竞品洞察、门店客流分析、商品生命周期监控等看板，融合客流与业务数据支撑单店与商品精细化运营。优化税务管理平台，推进高频流程自动化与合规校验；

采购与供应商管理配合核心系统建设，完善供应商全生命周期及计划成本、生产采购等环节的流程线上化与合规管控，并与业务企划节奏衔接。

**AI 应用与落地，在统一信息化平台基础上，公司聚焦已带来可感知业务价值的场景，主要包括：**

**设计与商品视觉：**Teenie Weenie 品牌在旗舰店与订货会等场景，借助 AI 批量生成多套空间与软装概念方案，对备选方案比较择优并定稿；同步开展 IP 形象三维预演，缩短方案迭代与建模周期、提升视觉一致性；服饰研发联合外部数据服务，运用 AI 工具开展市场趋势、畅销线索与消费者偏好分析，缩短开发响应周期；童装旗舰羽绒等产品视觉，将 AI 生成画面与实拍、CG 等组合用于平铺主图等环节，提升重点商品视觉呈现质量。元先品牌将 AI 用于装饰场景效果图与穿搭呈现，AI 辅助研发的《玉堂金骏》等高端装饰艺术品上市后累计销售额达到较高水平。

**营销、客服与数字互动：**Teenie Weenie 品牌在天猫等平台使用 AI 客服，在大促期间有效缓解人工接待压力，并在电商运营中运用 AI 工具辅助图文、短视频与广告素材制作，结合投放侧能力改善触达效率。元先品牌以 AI 辅助内容素材产出，并融合 NFC、AR 的「云锦博物馆数字典藏盲盒互动卡」形成可体验、可传播的数字互动，相关成果获央视《新闻联播》报道。

### 三、报告期董事会履职情况

#### （一）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
五届三十四次董事会	1. 关于第二期员工持股计划预留授予股份第一个锁定期届满暨解锁条件成就的议案 2. 关于2023年限制性股票激励计划预留授予部分第一个解除限售期解除限售条件成就的议案 3. 关于公司拟向银行申请综合授信的议案
五届三十五次董事会	1. 关于回购注销第二期员工持股计划部分股份的议案 2. 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案 3. 关于部分募投项目延期及投资金额调整的议案 4. 关于提请召开股东大会的议案
五届三十六次董事会	1. 关于《2024年年度报告》及摘要的议案 2. 关于《2024年度总经理工作报告》的议案 3. 关于《2024年度董事会工作报告》的议案

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. 关于《2024年度审计委员会工作报告》的议案</li> <li>5. 关于《2024年度财务决算报告》的议案</li> <li>6. 关于《2025年度财务预算报告》的议案</li> <li>7. 关于2024年度利润分配的议案</li> <li>8. 关于《2024年度内部控制评价报告》的议案</li> <li>9. 关于《2024年度募集资金存放与使用情况专项报告》的议案</li> <li>10. 关于回购注销第二期员工持股计划部分股份的议案</li> <li>11. 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</li> <li>12. 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案</li> <li>13. 关于终止向特定对象发行股票事项的议案</li> <li>14. 关于召开2024年度股东大会的议案</li> </ol>
五届三十七次董事会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于《2025年第一季度报告》的议案</li> <li>2. 关于调整2023年限制性股票激励计划限制性股票回购价格的议案</li> <li>3. 关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案</li> </ol>
五届三十八次董事会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于第二期员工持股计划首次授予部分第二个锁定期届满暨解锁条件成就的议案</li> <li>2. 关于公司拟向银行申请综合授信的议案</li> <li>3. 关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案</li> </ol>
五届三十九次董事会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于修订《公司章程》的议案</li> <li>2. 关于修订部分公司治理制度的议案 <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 《股东会议事规则》</li> <li>2.2 《董事会议事规则》</li> <li>2.3 《独立董事工作制度》</li> <li>2.4 《关联交易管理制度》</li> <li>2.5 《融资和对外担保管理制度》</li> <li>2.6 《重大经营与投资决策管理制度》</li> <li>2.7 《募集资金管理制度》</li> </ol> </li> <li>3. 关于选举公司第六届董事会非独立董事的议案</li> <li>4. 关于选举公司第六届董事会独立董事的议案</li> <li>5. 关于《锦泓集团第一期锦泓领航员工持股计划（草案）》及其摘要的议案</li> <li>6. 关于《锦泓集团第一期锦泓领航员工持股计划管理办法》的议案</li> <li>7. 关于提请股东大会授权董事会全权办理公司第一期锦泓领航员工持股计划相关事宜的议案</li> <li>8. 关于公司拟向银行申请综合授信的议案</li> <li>9. 关于续聘公司2025年度审计机构及内控审计机构的议案</li> <li>10. 关于提请召开公司临时股东大会的议案</li> </ol>
五届四十次董事会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于公司《2025年半年度报告》及摘要的议案</li> <li>2. 关于公司《2025年半年度募集资金存放与使用情况专项报告》的议案</li> </ol>
六届一次董事会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于选举公司第六届董事会董事长的议案</li> <li>2. 关于选举公司第六届董事会各专门委员会成员的议案</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. 关于聘任公司总经理的议案</li> <li>4. 关于聘任公司副总经理的议案</li> <li>5. 关于聘任公司董事会秘书的议案</li> <li>6. 关于聘任公司财务总监的议案</li> <li>7. 关于2023年限制性股票激励计划首次授予部分第二个解除限售期解除限售条件成就的议案</li> </ul>
六届二次董事会	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 关于公司 2025 年第三季度报告的议案</li> </ul>
六届三次董事会	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2. 关于回购注销第二期员工持股计划部分股份的议案</li> <li>3. 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案</li> <li>4. 关于公司拟向银行申请综合授信的议案</li> <li>5. 关于修订部分公司治理制度的议案</li> <li>6. 关于提请召开股东会的议案</li> </ul>

## （二）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 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
2025 年第一次临时股东大会	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 关于变更回购股份用途并予以注销的议案</li> <li>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及调整回购价格的议案</li> <li>3 关于注销已终止的第一期员工持股计划剩余股份的议案</li> <li>4 关于回购注销第二期员工持股计划部分股份的议案</li> <li>5 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案</li> <li>6 关于部分募投项目延期及投资金额调整的议案</li> </ul>	均已有效执行
2024 年度股东大会	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 关于《2024 年年度报告》及摘要的议案</li> <li>2 关于《2024 年度董事会工作报告》的议案</li> <li>3 关于《2024 年度监事会工作报告》的议案</li> <li>4 关于《2024 年度财务决算报告》的议案</li> <li>5 关于《2025 年度财务预算报告》的议案</li> <li>6 关于 2024 年度利润分配的议案</li> <li>7 关于回购注销第二期员工持股计划部分股份的议案</li> <li>8 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</li> <li>9 关于变更注册资本暨修订《公司章程》的议案</li> </ul>	均已有效执行
2025 年第二次临时股东大会	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 关于修订《公司章程》的议案</li> <li>2 关于修订部分公司治理制度的议案</li> <li>2.01《股东会议事规则》</li> </ul>	均已有效执行

	2.02 《董事会议事规则》 2.03 《独立董事工作制度》 2.04 《关联交易管理制度》 2.05 《融资和对外担保管理制度》 2.06 《重大经营与投资决策管理制度》 2.07 《募集资金管理制度》 3 关于《锦泓集团第一期锦泓领航员工持股计划（草案）》及其摘要的议案 4 关于《锦泓集团第一期锦泓领航员工持股计划管理办法》的议案 5 关于提请股东大会授权董事会全权办理公司第一期锦泓领航员工持股计划相关事宜的议案 6 关于续聘公司 2025 年度审计机构及内控审计机构的议案 7 关于选举公司第六届董事会非独立董事的议案 7.01 王致勤 7.02 苏泽华 7.03 赵玥 8 关于选举公司第六届董事会独立董事的议案 8.01 朱达辉 8.02 沙曙东 8.03 潘岩平	
--	--	--

### （三）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。

各委员会的会议召开情况可详见公司披露的《2025 年年度报告》“第四节 公司治理、环境和社会”之“五、董事会下设专门委员会情况”内容。

### （四）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。

## 四、公司未来发展展望

### （一）公司发展战略

公司在传承核心企业文化的基础上，持续深化战略定位与业务规划，推动多品牌协同与高质量发展。

**围绕文化驱动型时尚产业集团定位，未来将持续深耕“黄金价值走廊”，培育定位清晰的中高端多品牌矩阵。**

**品牌建设**侧重长期方向与体验一致性：以巩固各品牌差异化定位、强化文化表达为主线。Teenie Weenie 品牌放大学院风与小熊家族 IP 的文化商业价值，VGRASS 品牌强化云锦、蕾丝与刺绣等工艺标签，元先品牌推进吉祥文化与非遗织造技艺的 IP 化表达；同步完善 VI 与 BI 标准，保障跨渠道形象与顾客体验一致，为整合营销与旗舰战役提供统一底座。

**产品建设**侧重核心品类打造与主业聚焦：以消费者需求为导向，依托 IPD 流程打造核心品类与“英雄大单品”，以场景化企划贯通设计、供应与上市节奏。坚持服装主业为基石，有序拓展 IP 文化及相关产品线；对包、鞋、配饰品类等非主营业务，优先采取联营与外部合作，控制拓展节奏与风险。

**渠道运营**侧重店铺结构与店态定位：以结构优化推动店态布局重塑与全渠道体验升级，集中资源布局高势能渠道与多形态标杆旗舰店，提升核心城市核心商圈影响力；围绕购物中心渠道探索可持续盈利模型，以顾客需求识别与专业服务为主线，提升顾客从进店到售后的全流程体验。

**数智与管理**体系侧重平台、方法与生态：以技术平台与管理效能双轮驱动，构建覆盖 PLM、ERP、CRM 的数字化运营平台，推动核心业务流程线上化与数字化升级，并在关键场景深化 AI 应用；持续运用 DSTE 与 BLM 模型强化战略解码、措施落地与经营闭环；在供应链、IP 授权、零售加盟等领域与头部伙伴建立稳定协同，筑牢长期经营基础。

**组织能力**侧重机制与文化：通过完善人才机制激发组织活力，增强战略执行力与组织韧性。压实各级业务“一号位”责任，健全以挑战性任务（战略攻坚和价值创造）为导向的干部评价，落实干部“能上能下”；优化绩效考评与价值分配，推动组织目标与个人价值绑定，建设干部、专家、校招生三支人才梯队与高对标、强执行的组织文化。

### （二）经营计划

公司 2026 年度的经营计划将围绕发展战略所确定的重点方向，推动经营质量、运营效率与组织能力协同提升。

**品牌建设**将突出工艺与文化符号的体系化表达，放大各品牌独有 IP 价值。推进非遗技艺传承与商业化应用，完善工艺溯源与分层应用标准，做强“核心工艺/材质 IP”；以可视化内容与场景化沟通提升品牌溢价与消费者认同。

**产品方面**将聚焦核心品类突破与产品效率提升。集中研发资源做强各品牌优势品类与“英雄大单品”，深化 IPD 流程全链条应用，贯通从企划设计到上市的端到端运作；提高核心研发要素复用率，持续优化产品矩阵广度与深度，提升产销匹配度与综合质价比。IP 授权业务在现有品类上深耕，重点改善家纺、内衣家居服等品类的结构与盈利，推进细分品类升级，并有序探索其他新品类；巩固线上授权优势，试点线下优质授权渠道。同步探索授权业务与线下旗舰新形态的协同。

**终端零售**将聚焦门店盈利能力提升与线上线下协同经营。线下集中力量打造购物中心渠道盈利标杆，提升核心商圈门店经营质量；加速旗舰店、复合店等新店型的复制落地，优化加盟拓展质量与奥莱渠道盈利能力；围绕“英雄大单品”完善终端展陈与搭配标准，提升顾客从进店到成交的转化效率。线上深化核心电商平台爆款矩阵运作，优化数字化业务预测与存货管理，推动线上线下全域协同。

**数智化方面**将在既有平台基础上加码场景化落地：深化数字底座，推进关键业务场景智能化与经营看板建设，提升跨部门协同与决策效率；优化供应链资源与流程，在高周转品类上探索小单快反标杆，增强响应速度与成本竞争力。

**组织与人才方面**将强化行权、激励与合规保障：优化跨部门业务团队行权与过程激励，完善价值分配与人才梯队；同步夯实内控与全面预算管理，支撑长期稳健经营。

锦泓时装集团股份有限公司董事会

2026 年 4 月 21 日