

安正时尚集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年度，安正时尚集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会本着对公司和全体股东负责的态度，严格按照《公司法》《证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规和《安正时尚集团股份有限公司章程》《安正时尚集团股份有限公司董事会议事规则》的规定和要求，勤勉尽责，坚持以中高端女装品牌服饰为主、电商服务业务稳健发展的新发展战略，围绕品牌升级、全渠道零售、供应链整合、零售数字化及电商服务等核心领域深化布局，为 2026 年的发展奠定了坚实基础。

2025 年度董事会工作情况汇报如下：

一、2025 年度主要经营指标实现情况

2025 年，公司实现营业收入 23.45 亿元，同比上升 15.28%，实现归属于上市公司股东的净利润为-1.89 亿元，同期为 -1.24 亿元；实现归属于上市公司股东的扣除非经常性损益净利润为-2.06 亿元，同期为 -1.40 亿元；本期经营活动产生的现金流量净额为 -1.17 亿元，同期为-0.42 亿元。本期收入上升，主要系零售业务调整完成及服装板块业绩提升影响；本期净利润下降主要系计提大额资产减值导致。

分业务板块看，服装板块主营业务收入 15.00 亿元，同比上升 17.21%，毛利率 64.35%，同比减少 1.66 个百分点（其中品牌服饰主营业务收入 14.97 亿元，同比上升 19.91%）。礼尚信息电商服务板块主营业务收入 8.26 亿元，同比上升 12.69%，毛利率 13.84%，同比减少 0.10 个百分点。

二、2025 年度重点工作任务完成情况

（一）组织架构变革：小集团大事业部制，激活组织内生动力

为破除传统集团化管理僵化、市场响应迟滞的掣肘，公司于 2025 年下半年对服装品牌、礼尚信息两大主业板块完成组织架构重塑，全面推行“小集团、大事业部”管控模式，核心构建“研产营销一体化”品牌事业部机制。

本次变革的核心内容包括：

1. 权责下放，独立经营。各品牌事业部（JZ 玖姿、IMM 尹默、ANZHENG 安正、MOISSAC 摩萨克、ANNAKRO 安娜蔻等）获得完整的研发、生产、营销、人事及财

务决策权，品牌总经理作为“品牌主理人”，全面负责品牌经营与盈亏，彻底激发一线经营主体的主动性与创造力。

2. 集团职能转型。集团总部从日常运营管理退出，聚焦战略规划、资源统筹、风险管控、财务监督与文化引领，实现从“管控型总部”向“服务型、战略型总部”的转变。

3. 一体化协同机制。事业部内部打通研发、生产、销售、供应链全环节，建立“研产销”闭环协同体系，实现市场需求快速传导、产品快速迭代、库存快速周转。

(二) 产供销体系升级：一体化与智能化双轮驱动，产品力与供应链韧性双提升

2025 年度，公司以“产品力提升”为核心、“供应链智能化”为支撑，全面推进产供销一体化升级，构建“快速反应、柔性高效、爆款驱动”的供应链体系。

1. 产品力升级：聚焦爆品，科技赋能，精准满足市场需求

公司坚定推行“聚焦 SA 款、打造核心爆品”策略，严格执行“SA 不缺货”方针，通过精准市场调研、消费者偏好分析与数据选款，集中资源打造 20%核心款式，实现“20%款式贡献 80%业绩”的高效产品结构。

公司全面落地集成产品开发（IPD）流程，建立“市场需求调研—产品规划—跨部门协同开发—生命周期管理”的全流程研发体系，打破研发、设计、销售、供应链部门壁垒，缩短新品开发周期，提升新品上市成功率。

集团层面实施面料集采与联合研发，提升产品品质与成本优势；引入 AI 技术辅助服装设计、流行趋势预测与消费者行为分析，实现从“经验设计”向“数据驱动设计”转型。

2. 供应链协同与 AI 升级

公司建立“70%订货会订单+30%季中市场反馈补单”的柔性订货模式，事业部层面实现研产销一体化协同，一线零售数据、消费者调研反馈实时反哺产品开发与供应链调整，精准匹配市场需求。

公司推进工厂智能化升级与柔性生产线建设，引入 WMS 仓储管理系统、智能分拣设备，实现库存精细化管理、订单快速处理；通过数字化中台整合内外部供应链资源，爆款商品实现快速跨区域调配。

公司在供应链端深化上下游战略合作，整合优质供应商资源，构建多基地、多节点供应网络，提升供应链抗风险能力与交付稳定性，有效应对原材料价格波动、物流时效变化等外部挑战。

（三）渠道战略：全渠道深度布局，线上线下融合增效

2025年，公司以“省级规划、联营核心、分层渗透、全域融合”为原则，持续完善线下渠道网络、深化线上渠道布局，推动“线下体验+线上销售”双轮驱动，构建覆盖全国、线上线下一体化的全域零售体系。

1. 线下渠道：分层布局，精准渗透，标杆引领

在一二线城市，聚焦核心商圈、高端购物中心（MALL），重点布局品牌战略店、新零售旗舰店，打造标杆门店。2025年全年新增JZ玖姿品牌直营门店27家，强化高端品牌形象，提升区域影响力与品牌势能。

在三四线城市，深化渠道下沉，以联营为核心，快速提升门店覆盖率，“聚点成面、以面带片”形成区域协同效应。截至2025年末，公司线下门店矩阵扩容至665家，全年净增94家。其中，JZ玖姿展现强劲拓店势能，拉动整体规模增长；ANNAKRO安娜蔻成功破冰线下渠道，首批3家门店落地，标志着其线下战略正式启幕。

2. 线上渠道：全域发力，直播驱动，数智运营

线上规模持续领跑。2025年度，公司品牌服饰线上销售营收达5.26亿元，同比增长22.79%，占品牌服饰业务营收比重提升至35.08%。

渠道矩阵日益完善。构建“1+8+N”线上账号矩阵，深耕天猫、抖音等主流平台，发力直播与私域运营；“线下门店+线上直播”联动模式成效显著。

数字化精准营销。依托AI分析用户行为与会员数据，实现精准获客与转化，推动线上客群年轻化、复购率稳步提升，带动线上毛利率持续改善。

（四）战略与文化建设：体系化奠基，流程标准化逐步落地

2025年度，公司将体系化建设作为战略落地的核心抓手，年初全面启动对标行业标杆的全价值链流程体系构建，覆盖所有核心业务与管理环节。通过流程梳理、标准制定、系统固化与全员宣贯，公司完成从“经验驱动”向“制度驱动”的转变，实现跨部门、跨事业部业务协同的标准化、规范化，彻底解决以往流程

断点、职责模糊、效率低下等痛点。流程标准化落地后，公司整体运营效率提升超 20%，战略决策传导速度加快、执行偏差率显著下降。

（五）子公司业务：礼尚信息调整优化，聚焦核心电商服务

报告期内，控股子公司礼尚信息因新业务拓展受阻，业绩阶段性承压，对集团整体盈利造成一定拖累。对此，公司迅速干预，全面启动业务重塑与优化：

1. 战略收缩，聚力基本盘。坚决剥离亏损及边缘业务，将资源聚焦于品牌电商代运营、全渠道营销等优势主业，实现由规模扩张向精耕细作转变。

2. 瘦身健体，倒逼高效运转。强力推进成本管控与团队精简，全面压实经营责任，以效率提升对冲业绩压力，力促业务轻装上阵、重回稳健增长轨道。

三、董事会主要工作情况

（一）报告期内，董事会会议召开情况

2025 年度，共召开 9 次董事会会议，董事会会议审议情况报告如下：

会议届次	召开日期	会议决议
第六届董事会第十五次会议	2025 年 1 月 17 日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第十五次会议决议公告》（公告编号：2025-001）
第六届董事会第十六次会议	2025 年 1 月 24 日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第十六次会议决议公告》（公告编号：2025-004）
第六届董事会第十七次会议	2025 年 4 月 28 日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第十七次会议决议公告》（公告编号：2025-014）
第六届董事会第十八次会议	2025 年 7 月 14 日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第十八次会议决议公告》（公告编号：2025-029）
第六届董事会第十九次会议	2025 年 8 月 27 日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第十九次会议决议公告》（公告编号：2025-038）

第六届董事会第二十次会议	2025年9月16日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第二十次会议决议公告》（公告编号：2025-059）
第六届董事会第二十一次会议	2025年10月29日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第二十一次会议决议公告》（公告编号：2025-064）
第六届董事会第二十二次会议	2025年11月14日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第二十二次会议决议公告》（公告编号：2025-072）
第六届董事会第二十三次会议	2025年12月26日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司第六届董事会第二十三次会议决议公告》（公告编号：2025-076）

（二）董事会下设专门委员会在报告期内履行职责情况

1. 审计委员会的履职情况

审计委员会根据《公司法》《上市公司治理准则》《安正时尚集团股份有限公司董事会审计委员会工作制度》及其他有关规定，积极履行职责，共召开了7次会议。

序号	会议名称	召开日期	审议议案
1	第六届董事会审计委员会第十次会议	2025年1月17日	《关于2024年第四季度计提资产减值准备的议案》
2	第六届董事会审计委员会第十一次会议	2025年1月24日	《关于2024年度审计工作情况的议案》
3	第六届董事会审计委员会第十二次会议	2025年4月18日	《2024年年度报告及其摘要》 《2024年度董事会审计委员会履职情况报告》 《2024年度内部控制评价报告》 《关于2025年第一季度计提资产减值准备的议案》

			《关于 2024 年度会计师事务所的履职情况评估报告及审计委员会履行监督职责情况报告的议案》 《关于编制 2024 年度财务决算报告的议案》 《关于审议 2024 年度财务报表及其附注并同意其报出的议案》 《2025 年第一季度报告》
4	第六届董事会审计委员会第十三次会议	2025 年 7 月 14 日	《关于 2025 年第二季度计提资产减值准备的议案》
5	第六届董事会审计委员会第十四次会议	2025 年 8 月 15 日	《2025 年半年度报告及其摘要》 《关于续聘公司 2025 年度外部审计机构的议案》
6	第六届董事会审计委员会第十五次会议	2025 年 10 月 24 日	《2025 年第三季度报告》 《关于 2025 年第三季度计提资产减值准备的议案》
7	第六届董事会审计委员会第十六次会议	2025 年 11 月 13 日	《礼尚信息洋酒贸易业务面临的大额资金风险及应对方案》 《美赞臣蓝臻 3 业务面临的大额亏损风险及应对方案》。

2、提名与薪酬考核委员会的履职情况

公司于 2025 年 8 月 27 日召开第六届董事会第十九次会议，审议通过了《关于取消监事会并修订〈公司章程〉的议案》《关于制定、修订公司制度的议案》等议案，公司根据实际情况，将提名委员会、薪酬与考核委员会合并为提名与薪酬考核委员会，并已调整相关制度；公司于 2025 年 11 月 14 日召开第六届董事会第二十二次会议，审议通过了《关于选举公司第六届董事会提名与薪酬考核委员会成员的议案》，经董事会选举，公司第六届董事会提名与薪酬考核委员会成员由独立董事平衡先生、王军先生（主任委员）和非独立董事郑安政先生组成，任期自本次会议审议通过之日起至公司第六届董事会届满之日止。

提名与薪酬考核委员会根据《公司法》《上市公司治理准则》《安正时尚集团股份有限公司董事会提名与薪酬考核委员会工作制度》及其他有关规定，积极履行职责，共召开了 1 次会议；原薪酬与考核委员会共召开了 2 次会议。

序号	会议名称	召开日期	审议议案
1	第六届董事会提名与薪酬考核委员会第一次会议	2025 年 12 月 19 日	《关于审核公司第六届董事会独立董事候选人资格的议案》

序号	会议名称	召开日期	审议议案
1	第六届董事会薪酬与考核委员会第七次会议	2025 年 4 月 18 日	《关于确认高级管理人员 2024 年度薪酬及 2025 年度薪酬方案的议案》《关于确认董事 2024 年度薪酬及 2025 年度薪酬方案的议案》
2	第六届董事会薪酬与考核委员会第八次会议	2025 年 8 月 15 日	《关于公司 2024 年第一期股票期权激励计划第一个行权期行权条件未成就及注销部分期权的议案》《关于公司 2024 年第二期股票期权激励计划第一个行权期行权条件未成就及注销部分期权的议案》《关于公司 2024 年第三期股票期权激励计划第一个行权期行权条件未成就及注销部分期权的议案》《关于调整公司 2024 年第一期股票期权激励计划行权价格的议案》《关于调整公司 2024 年第二期股票期权激励计划行权价格的议案》《关于调整公司 2024 年第三期股票期权激励计划行权价格的议案》

3、战略委员会的履职情况

战略委员会根据《公司法》《上市公司治理准则》《安正时尚集团股份有限公司董事会战略委员会工作制度》及其他有关规定，积极履行职责，共召开了 1 次会议。

序号	会议名称	召开日期	审议议案
----	------	------	------

1	第六届董事会战略委员会第二次会议	2025年4月18日	《2024年度总裁工作报告》
---	------------------	------------	----------------

（三）报告期内股东大会召开情况

2025年度，董事会召集并召开了3次股东大会和1次股东会，会议审议情况报告如下：

序号	会议名称	召开日期	会议决议
1	2025年第一次临时股东大会	2025年2月12日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司2025年第一次临时股东大会决议公告》（公告编号：2025-008）
2	2024年年度股东大会	2025年5月20日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司2024年年度股东大会决议公告》（公告编号：2025-023）
3	2025年第二次临时股东大会	2025年9月16日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司2025年第二次临时股东大会决议公告》（公告编号：2025-057）
4	2025年第三次临时股东会	2025年11月14日	本次会议全部议案均表决通过，详见《公司2025年第三次临时股东会决议公告》（公告编号：2025-071）

（四）董事会对股东大会决议的执行情况

2025年度，公司董事会严格按照股东会的决议和授权，认真执行股东会通过的各项决议；各位董事积极推进董事会各项决议实施。

四、公司2026年经营计划

2026年，公司将围绕“盈利修复、高质量增长、AI深化、组织提效”四大主轴，心无旁骛聚焦服装主业，优化结构、夯实基础，全力推动经营业绩扭亏为盈，夯实可持续发展根基。

（一）强基固本，深化产品与品牌竞争力

坚持爆品策略，在产品研发环节逐步融入AI辅助设计，提升设计效率与款式精准度。稳步提高SA款（基本款）的占比，同时提升爆款对整体销售的贡献率。明确各品牌定位：稳固JZ玖姿的核心品牌地位，使其继续作为公司的主力

支撑；推动 IMM 尹默、ANZHENG 安正进行品牌形象和产品线的有序焕新，逐步改善终端表现；有序推进 ANNAKRO 安娜蔻的线下渠道拓展，审慎开店，确保新店质量。通过以上举措，形成各品牌之间定位清晰、协同发力的局面。

（二）深化渠道融合，精耕全域流量闭环

线下方面，持续优化门店布局，对低效、亏损网点进行评估和调整，将资源集中到优质门店的运营提升上，着力提高单店盈利能力。线上方面，继续深耕直播电商渠道，同时加强私域流量运营，搭建统一的数字化会员体系，实现线上线下会员权益互通、消费数据共享。推动线上与线下从各自为战走向深度融合，使客流能够在不同渠道之间顺畅转化，形成销售相互促进的闭环。

（三）智造赋能，打造敏捷柔韧的供应链体系

全面推进数字化供应链 2.0 系统在各工厂和供应商中的覆盖，助力生产端实现智造升级。通过系统优化，缩短从订单到交付的生产周期，降低库存占用成本。同步梳理和优化供应商结构，逐步淘汰配合度低、响应慢的供应商，引入和培育更具柔性生产能力的合作伙伴，构建一个反应更快、抗风险能力更强的供应链生态。

（四）机制优化，提升“小集团大事业部”运营效能

持续完善事业部的配套管理机制，重点是优化考核与激励方式，让各事业部的经营团队更有动力、更有自主权。精准引进关键岗位人才，尤其是在数字化、新零售和品牌运营方面，补充团队短板。通过提升人均效能来保障各项战略举措落地执行，同时控制集团层面的管理成本，做到“小集团、大业务”的灵活高效。

（五）优化调整，改善控股子公司经营状况

稳步推进礼尚信息业务的转型，收缩非核心、低盈利的业务线，聚焦有优势、有潜力的细分赛道。加强成本管控，严格控制各项费用支出，同时做好风险防范，避免出现新的坏账或库存损失。力争通过以上调整，使礼尚信息的经营业绩逐步企稳回升，提升对集团整体利润的贡献。

2025 年，公司在挑战中坚守战略定力，在变革中积蓄发展动能，通过体系化建设、组织优化、产供销升级与全渠道布局，稳步推进了集团的关键转型。尽管短期面临一定的业绩压力，但公司服装主业展现出的韧性、核心能力的持续提升以及发展根基的不断夯实，为未来奠定了良好基础。

2026 年，公司将以更坚定的决心、更务实的举措，稳中求进、攻坚克难，全力推动经营业绩扭亏为盈与高质量发展，为股东、客户与员工创造更大价值。

安正时尚集团股份有限公司

董事会

2026 年 4 月 29 日