

深圳歌力思服饰股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年度，深圳歌力思服饰股份有限公司（以下简称“公司”）在复杂的外部环境和行业经营环境下，专注主业，坚定发展信心，及时提出变革方针，快速决策，积极转型，直面竞争，取得了不俗的经营成果。2020 年，公司获得了“新财富最佳上市公司五十强”与“深圳上市公司经营能力十强”等荣誉称号。

2020 年度，公司董事会严格遵守《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》以及《公司章程》《公司董事会议事规则》等有关规定，恪尽职守，勤勉尽责，积极有效地行使各项职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，推动公司进一步提升治理水平及经营效益。

现将公司董事会 2020 年度工作情况报告如下：

一、2020 年度行业总体情况

（一）国内疫情缓解，行业逐步复苏

2020 年，随着疫情防控常态化，经济回暖，居民消费力逐步复苏，服装行业景气度在下半年逐季提高。线下零售在下半年迅速回升，同时在电商渠道快速增长的拉动下，全年可选消费呈现前低后高的趋势。根据国家统计局数据，2020 年 1-12 月，我国社会消费品零售总额 391,981 亿元，同比下降 3.9%，降幅比一季度收窄 15.1 个百分点。其中，限额以上单位服装类商品零售额累计 8,824 亿元，同比下降 8.1%，降幅比一季度收窄 26.2 个百分点。

（二）中等收入人群增加，消费升级正当时

十三届全国人大四次会议表决通过的“十四五”规划明确提出：“十四五”期间，要着力提高低收入群体收入，扩大中等收入群体，居民人均可支配收入增长与国内生产总值增长基本同步。收入的增长将带来消费结构的调整，促使消费向高端化、高品质、智能化方向升级。预计到 2027 年，中产阶级消费者将占中国消费人群的 65%，这将扩大高端与轻奢服装品牌消费者的数量。据贝恩公司估计，

2020 年中国轻奢服饰消费市场价值约为 110 亿欧元，比 2019 年同比增长 10%，相比于服装行业普遍下滑的大趋势增速亮眼。多家海外轻奢服饰多品牌公司，包括 Coach 的母公司 Tapestry、SMCP 公司、以及拥有 Michael Kors 的 Capri 公司都报告称，2020 年第四季度在中国内地的收入增速明显。

（三）数字化加速催动行业变革

2020 年受疫情影响，消费者线上消费需求迅速提升。根据国家统计局数据，2020 年 1-12 月，实物商品网上零售额 97,590 亿元，同比增长 14.8%，增速比一季度加快 8.9 个百分点。其中，穿类商品网上零售额同比增长 5.8%，增速比一季度加快 20.9 个百分点。疫情按下了产业数字化升级的快进键，催化出一批颠覆性的新经济、新模式、新业态创新。线下生产生活、消费场景、零售渠道快速向云端转移，逆势突围找到线上业态、线上服务、线上管理等拓展的出口，危中寻机发现其间的巨大潜力。新消费模式的兴起和日益增长的数字化变革，为产业发展带来了新机遇和新挑战。

（四）Z 世代崛起，如何年轻化打破圈层成为行业新命题

根据天猫发布的 Z 世代消费报告，中国 Z 世代（指代生于 1995-2009 年的人群）数量已突破 2.26 亿，占人口总数约 16%。Z 世代已经成为时尚消费增长的主要驱动力，占据着越来越高的时尚消费份额并且增速不减。Z 世代拥有勇于尝新、追求个性、注重自我满足的消费观念；依靠社交媒体获取信息，打破了传统的时尚权威，看重时尚品牌的社交价值；偏好互动营销，积极响应明星、博主、KOL 等带来的更为“人设化”的时尚表达。品牌需要通过社交媒体放大品牌影响力，以短视频、穿搭笔记、直播等更丰富的内容与更多元的形式直接与客户交流。同时品牌需要对各种跨界元素进行杂糅重构，与现实形成“反差”，突破圈层吸引年轻用户群体。

二、2020 年度公司经营情况

（一）主品牌直营获得了稳定的表现，成长期品牌增长加速

疫情下公司灵活根据环境变化调整品牌发展策略，实现了多品牌矩阵的更均衡发展。主品牌从下半年开始直营收入就实现了转正，全年保持基本稳定；成长期品牌在疫情中仍实现了扩张，综合看国内的品牌表现取得了逆势增长的成绩。

（二）线下渠道持续优化，线上公域与私域全面探索

报告期内，公司持续优化线下销售渠道，持续关注店铺运营质量及营业能力，及时对不符合公司品牌定位的店铺予以调整和关停；对已开店铺深度优化店铺形象及营业水平，进一步提升有效营业面积，增加单店销售能力；并战略性开设新店为扩大规模做准备。对于成长期的几个品牌，公司充分发挥品牌集团的协同优势，根据各国际品牌的不同定位，帮助其选择相适应的渠道合作，快速推进其中国业务的落地。公司通过充分发挥终端经营经验及落实“新开店一炮而红”激励方案，重点帮扶新开店铺在短时间内发育为成熟店铺。

（三）拓展全时全域的营销方式，实现线上线下的互相引流

2020 年是企业的赛跑年，集团积极应对消费场景多元化和移动化，满足消费者不断增强的线上消费需求，充分拓展全时全域的营销方式，打通从线上到线下的销售渠道。公域全面提升品牌流量，私域对用户社群精细运营，同时促进公司终端店铺使用多渠道社群营销、达到全员营销效果。

（四）全面开启数字化转型，建立以消费者为中心的数据产业链

2020 年公司加快向新型企业转型，全面开启数字化变革，提出了全面的数字化转型策略，即从业务角度出发，以消费者为中心，数据驱动全产业链，全方位优化企业运营，实现全渠道的扩张与效率提升。报告期间，公司完成了社会化客户关系管理系统 (SCRM) 的搭建，帮助导购加强对每一位客户的个性化管理和服务。整合了全渠道零售终端与收银系统，有效连接零售端、供应链与业务流程。并逐步建立用户数据平台，对多品牌消费者进行社交网络聆听，收集完整链路的消费数据，沉淀数据池对运营进行赋能。

（五）持续推进资本运作项目，提升股东回报

报告期内，在有利于提升股东回报的前提下，企业充分依托资本市场，通过各种投资、并购、融资等资本运作手段，综合提升公司财务盈利能力，增厚股东权益。同时积极发挥上市公司再融资功能，在保障现有股东利益的基础上，综合考虑市场环境、企业资金需求及股票价格等因素，选择合适的再融资方式并择机实施。

（六）创新机制发掘优秀人才

成为有千位事业合伙人的共创共享平台是公司的愿景，2020年，公司的事业合伙人已有48位。公司充分发挥歌力思学院企业大学的职能，贯彻落实“经营管理理念”及“赛马机制”，相应开展内部讲师计划、活水计划、事业合伙人计划等人才培养及激励计划，越级提拔优秀人才，大刀阔斧进行用人机制改革，有效优化了公司人员结构，发挥每一位人才的真正价值，保障企业快速发展的人才需求。

2020年分季度主要财务数据如下：

	第一季度 (1-3月份)	第二季度 (4-6月份)	第三季度 (7-9月份)	第四季度 (10-12月份)
营业收入	410,223,540.67	404,042,885.78	532,113,446.19	615,762,678.36
归属于上市公司股东的净利润	243,650,019.23	18,617,433.14	79,283,393.79	103,448,623.74
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	-7,909,574.00	17,436,775.33	74,443,638.72	77,203,434.44
经营活动产生的现金流量净额	43,509,888.03	16,611,822.17	58,335,386.61	97,032,461.82

三、2020年度董事会日常工作情况

2020年度，公司各项治理工作有条不紊地开展。公司全体董事忠实、勤勉履职，股东大会、董事会运作规范，各项决议均得到有效执行。独立董事积极建言献策，在完善公司监督机制、维护公司和全体股东的合法权益等方面发挥了积极作用。董事会各专门委员会依法运作，有效地提升了公司决策的科学性。

(一) 董事会会议召开及执行股东大会决议情况

2020年度，公司共召开10次董事会及4次股东大会会议，审议的内容涵盖定期报告，非公开发行A股股票，募集资金使用，董事、监事、高级管理人员换届选举，聘请年度审计机构等。公司股东大会、董事会会议的召集与召开程序、出席会议人员资格、会议表决程序、表决结果和决议内容均符合相关规定。各位董事参加董事会和股东大会的具体情况如下：

董事姓名	是否独立董事	参加董事会情况	参加股东大会情况

		本年应参加董事会次数	亲自出席次数	以通讯方式参加次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自参加会议	出席股东大会的次数
夏国新	否	10	10	0	0	0	否	4
胡咏梅	否	10	10	9	0	0	否	4
刘树祥	否	10	10	0	0	0	否	4
黄国维	否	7	7	0	0	0	否	1
周小雄	是	10	10	9	0	0	否	0
柳木华	是	10	10	9	0	0	否	0
杨金纯	是	10	10	9	0	0	否	0

（二）董事会下设的各专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会以及薪酬与考核委员会四个专门委员会，各机构之间权责分明、各司其职、有效制衡。报告期内，各委员会依据《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》以及《公司章程》《公司董事会专门委员会工作细则》规定的职权范围认真开展工作，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。

（三）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事严格依据《公司法》《证券法》《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》以及《公司章程》《公司独立董事工作制度》等相关规定，认真履行独立董事的职责，按时参加或组织召开公司股东大会、董事会及其专门委员会，审慎、独立发表意见并作出决策，切实维护了公司及广大股东的合法权益。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）信息披露工作情况

报告期内，公司董事会依照《公司法》《证券法》《上市公司信息披露管理办法》《上海证券交易所股票上市规则》及《公司章程》等有关规定，认真履行信息披露义务，完善信息披露内控制度与流程，不断提升信息披露质量。2020年度，公司共披露4份定期报告、63份临时公告，所披露的信息均真实、准确、完整、及时。

（五）投资者关系管理工作情况

公司高度重视投资者关系管理工作，严格执行《上市公司与投资者关系工作指引》等规定，建立并不断完善公司与投资者的良好沟通机制，积极主动与投资

者沟通，拓宽交流方式，增加交流频率，使投资者深入了解公司战略和公司生产经营情况，同时认真听取投资者提出的合理建议并组织探讨改进，维护了投资者和公司之间的长期信任关系。

报告期内，除法定信息披露外，公司积极组织现场参观、交流或调研活动，积极参与券商机构策略会，有效传递公司价值。此外，公司还积极为中小股东参加股东大会提供便利，为投资者与公司董事、监事和高级管理人员交流提供必要时间，并通过网上业绩说明会、上证 e 互动平台、投资者电话、IR 邮箱等多种方式与投资者形成良性互动。

四、2021 年度公司发展战略

（一）丰富多元化品牌格局，完善多品牌生态

多品牌收购是打破品牌收入规模瓶颈的利器，通过多品牌布局把握消费者不断变化的需求趋势，打破单品牌的收入瓶颈。国际品牌有较好的品牌资产与运营基础，收入增长潜力高，通过完善与优化多品牌结构，寻找符合公司国际化多品牌战略的品牌，进一步提高公司的规模。

这些品牌首先需要符合消费者的流行需求趋势，拥有吸引消费者的特性，有不断“破圈”拓展消费人群的能力；其次有较高的品牌成长性，在中国市场有较大发展潜力，并且在全平台与全渠道均有较高成长空间；同时这些品牌需要拥有良好的品牌价值与品牌资产，品牌沉淀较深，运营基础更好，与公司多品牌矩阵协同性更高，拥有可持续放大的盈利能力。

（二）品牌运营精耕细作，内生效率持续提升

在线上与线下全渠道通过精细运营充分发展各品牌的成长潜力。歌力思作为行业单店效率领先的品牌，进一步提升直营店与加盟店销售效率，公司将单店销售增长、店均销售和利润作为核心考核指标，鼓励品牌内生增长；同时考虑延伸品类设计，体现出品牌附加值。其他成长期品牌根据产品特点和调性，通过线上与线下多种方式进行获客，加大新店开业营销力度，落实“新开店一炮而红”激励方案，充分发挥终端经营经验，重点帮扶新开店铺在短时间内发育为成熟店铺，并进一步强化成熟店铺的单店增长。

（三）全面深入数字化转型，基于消费者洞察优化产业价值链

公司于 2020 年提出了全面进行数字化转型的战略。从业务角度出发，以消费者为中心，数据驱动全产业链，全方位优化企业运营，实现全渠道的扩张与效率提升。建立流量思维，线上与线下多元品牌内容输出，吸引公域与私域流量转化为消费者。基于消费者层面，促进消费者人群与社群的运营，与消费者更多互动。通过精细的数据化分析为运营赋能，实现全渠道扩张与效率提升，最终实现营收与利润规模的增长，并且进一步提高品牌影响力。基于运营层面，通过数据分析优化运营，完善数据与网络安全，加强多触点消费者互动与营销，打造可协同的全渠道平台与弹性灵活的供应链体系。

（四）全面加大品牌和运营投放，为后续发展构筑更坚实的基础

公司 2020 年提出了数一数二战略，致力于让每个品牌在各自的细分品类都能数一数二，在头部商圈的销售业绩数一数二，在国际品牌的竞争中数一数二。为了取得数一数二的成果，必须改变固有的运营思维，全面提高品牌运营投入；量化投入产出效率，灵活尝试、迅速迭代新途径与新方法；修炼品牌运营能力，提高品牌影响力，夯实企业发展基础。

深圳歌力思服饰股份有限公司 董事会

2021年4月16日