

業 務

概覽

市場領導地位	品牌與業務	全球門店
全球第二大男裝品牌 ¹ 亞洲第一大男裝品牌 ¹ 中國與馬來西亞男裝品牌第一名 ¹	中國第四大服裝集團 ¹ 多元產品組合，覆蓋男裝、 女裝、嬰童裝及運動服 中國最大的企業服裝定制生產商 ²	全球門店超過7,200家 ³ 覆蓋11個海外國家以及 中國31個省級行政區 ³
發展歷史	盈利能力	股東回饋
擁有超過二十年的品牌歷史 中國服裝業的開拓者、規模最大 的加盟合夥人模式踐行者之一 ¹	收入：超過人民幣200億元 ⁴ 純利：超過人民幣20億元 ⁵	股息總額：人民幣65億元 ⁶ 派息率：約90% ⁷

附註：

- 1 根據弗若斯特沙利文數據，按2024年收入計
- 2 根據弗若斯特沙利文數據，按往績記錄期間收入計
- 3 截至2025年6月30日，包括我們旗下所有品牌
- 4 按2023年及2024年的收入計
- 5 按2022年、2023年及2024年各年的淨利潤計
- 6 按2022年、2023年及2024年的年度利潤分配計
- 7 按2022年、2023年及2024年的累計派息率計

我們是誰

我們是中國領先的品牌服裝零售集團，憑藉多元化的品牌組合、廣泛的供應鏈網絡以及強大的渠道整合能力而獨樹一幟。根據弗若斯特沙利文，於2024，我們位列中國服裝集團營收排名第四。截至2025年6月30日，我們的全球門店總數已突破7,200家。通過我們的品牌運營系統，我們為消費者帶來優質和高質價比產品，助力彼等追求精緻而充實的生活方式，彰顯彼等對品質、品味與自我表達的追求。

我們是中國領先的男裝品牌運營商。我們的核心品牌系列海瀾之家長期保持行業絕對的領導地位。根據弗若斯特沙利文數據，按收入計：

- 海瀾之家是2024年全球第二大男裝品牌；
- 海瀾之家自2014年起連續11年在亞洲男裝市場位居首位；
- 於2024年，海瀾之家在中國男裝市場的市場份額達5.6%，超過第二至第五大市場參與者份額的總和；及
- 截至最後實際可行日期，海瀾之家仍為唯一年收入突破人民幣100億元的中國男裝品牌。

業 務

截至2025年6月30日，我們在中國31個省級行政區經營5,631家海瀾之家門店，覆蓋幾乎所有的地級市，形成中國男裝品牌中最廣泛的線下網絡。截至2025年6月30日，我們已建立涵蓋5,723間門店的全球海瀾之家銷售網絡，其中包含海外92家門店。除男裝外，我們的自有品牌包括輕奢女裝品牌OVV及高端嬰童裝品牌英氏，滿足客戶多元化喜好及個性化表達。

除我們的自有品牌外，我們還與全球知名運動品牌建立戰略合作夥伴關係。我們是阿迪達斯Future City Concept (「FCC」) 業務在中國內地的獨家運營商，並持有於中國大陸、香港、澳門及中國台灣經營海德品牌服裝的授權。同時，我們是中國企業服裝定制領域長期市場領導者，擁有逾二十年發展歷程，根據弗若斯特沙利文，按收入計已成為中國最大的企業服裝定制製造商。

我們堅定致力於全球擴張，並不斷增強我們的國際影響力。秉承多品牌、全渠道及面向全球的發展策略，我們正穩步將業務範圍拓展至中國以外。目前我們的門店網絡覆蓋馬來西亞、菲律賓、越南、新加坡、泰國、印度尼西亞、老撾、柬埔寨、馬爾代夫、肯尼亞及澳大利亞。截至2025年6月30日，我們在海外擁有111家直營門店，不斷拓展國際業務版圖。我們認為，唯有具備真正的全球競爭力、能夠始終如一地提供極致品質與貨幣價值的品牌，才能贏得全球日益理性的消費者持久的信任與忠誠。

我們的市場機遇

中國服裝行業作為全球最大且最具活力的消費市場之一，蘊藏著持續擴張與結構升級的巨大潛力。根據弗若斯特沙利文數據，中國服裝行業的市場規模預期將於2029年達到人民幣19,181億元。隨著市場向更高品質和運營效率方向發展，對於擁有強大品牌資產、廣泛銷售網絡和綜合價值鏈的成熟企業而言，市場充滿機遇與挑戰，可把握實現可持續、超額增長的良機。

消費。 Z世代及新中產為代表的中國新一代消費者正在重塑時尚消費格局，並重新定義品牌內涵。這一代人追求能彰顯個性、文化自信與現代生活方式價值觀的服裝。運動風潮與當代中國美學的迅速崛起正激發市場活力，同時線上線下銷售渠道的融合，將購物旅程轉化為流暢互動的體驗。此外，當今消費者更具有鑒別力且務實，青睞兼具設計完整性、可靠品質與合理定價的高質價比產品。隨著熟悉度、透明度和可信度日益成為影響購買決定的關鍵因素，消費者傾向於在可觸達門店集中購買值得信賴的品牌。因此，擁有強大聲譽且能直接接觸消費者的領先品牌正獲得更深厚的忠誠度、更高的複購率以及不斷擴大的市場份額。

業 務

供應。技術進步正在同步重新定義服裝的設計、製造和分銷方式。智能及數字化生產系統、自動化以及數據驅動的決策正在重塑傳統製造模式。從高性能材料與可持續面料到智能溫控紡織品及定制企業服裝的功能性創新正加速產品差異化進程。這些發展正不斷提升行業的創造性與技術門檻，使具有前瞻性的公司能夠以更快的速度、更高的精準度和更強的環保責任感推出卓越產品。

零售。零售渠道的變革同樣深刻。隨著購物商場和百貨商店通過會員生態系統和場景化陳列強化情感聯結，實體零售與數字零售之間的邊界持續消融。同時，內容驅動的社交電商平台正在重塑品牌傳播，縮短了從靈感產生到購買行為的轉化路徑。該等渠道的融合正在重塑消費者行為，增強品牌影響力，並開拓新的增長途徑。

區域。中國境內的新興區域同樣是需求強勁的驅動因素。隨著本土品牌和電商平台向該等市場深入拓展，縣級及以下城市正展現出強勁的消費潛力，掀起新一輪服裝消費熱潮。國內服裝企業正加速向東南亞、中東及非洲拓展國際業務，在快速發展的經濟體中把握增長機遇，打造全球知名品牌。

行業。服裝行業正邁入一個以整合、創新和可持續發展為特徵的時代。人工智慧與紡織製造的融合正推動著整個價值鏈的協同創新。生成式AI正應用於設計、生產規劃和供應鏈管理，在提升效率、精準度和創造力的同時減少浪費。這些進步不僅重塑了服裝的生產與營銷方式，而且重新定義了中國服裝行業的競爭邊界——一個日益智能化、可持續且全球互聯的行業。

我們的業務模式

我們的主營業務覆蓋自有品牌運營及企業服裝定制、國際運動品牌合作及城市奧萊。為滿足多元化的消費者偏好和個性表達需求，我們已打造一個均衡的自有多品牌組合，涵蓋海瀾之家、輕奢女裝品牌OVV，以及高端嬰童服裝品牌英氏。依託我們的自有品牌取得成功，我們已進一步擴展與國際運動品牌的合作以擴大品牌生態系統。我們與海德及阿迪達斯的合作涵蓋品牌管理、供應鏈協調及零售運營，強化我們的多品牌運營。此外，於2024年我們進一步推出城市奧萊，一種新型零售模式，匯集知名國際品牌與優質產品，以推進我們的新零售策略。

業 務

自有品牌運營。在自有品牌運營方面，我們將產品創新、供應鏈整合、全渠道銷售運營和數字化管理融入統一生態系統。通過整合價值鏈中各參與者的利益，我們實現高效協調、回應迅速的執行力和覆蓋中國的可擴展銷售增長。

- 在產品設計階段，我們重視協作與創新。我們深入市場調研，預測消費者趨勢，並將這些洞察轉化為設計理念。我們與供應商緊密合作開展產品聯合設計與開發，將我們的創新領導力與彼等的技術實力及設計資源相結合。這種協作方式在保證原創性的同時，還能加速產品設計與開發週期。
- 在採購階段，我們注重效率、彈性與可持續性。依託高效的供應鏈管理系統，海瀾之家採用可退貨採購為主的模式，允許未售庫存退還予供應商，並輔以不可退貨的採購安排。這種結構使供應商盈利能力與實際產品銷售情況掛鉤，從而促進績效協同並構建長期合作夥伴關係。同時加強成本控制，保障產品品質並增強我們快速應對市場需求的能力。
- 在零售運營階段，我們為所有直營門店及加盟合夥門店提供全面的運營支持，確保全國範圍內統一的品牌形象和一致的消費者體驗。我們的一盤貨機制實現了直營門店及加盟合夥門店產品的統一管理與實時調配。依託大數據分析，我們推薦最優產品品類，同時通過全國物流網絡，確保快速補貨和高效調貨。在門店運營和一線人才方面亦有較大的投入。所有門店員工均接受標準化專業培訓，涵蓋品牌文化、產品知識及服務規程，從而確保執行的一致性和卓越的客戶參與。在我們的合作模式下，我們協助加盟合夥人進行日常運營，由其承擔租金及日常經營費用。我們按實際銷售情況與加盟合夥人結算。這項互惠互利的安排使本公司與加盟合夥人之間的利益保持一致，並促進雙方建立長期忠誠關係。

企業服裝定制業務。在企業服裝定制業務中，我們為每位客戶設計能體現獨特身份和專業形象的服裝。我們主要通過內部生產工廠完成生產，並以直銷模式向企業客戶進行銷售。為滿足日益增長的個性化服裝需求，我們依託海瀾雲服智慧工廠建立線上定制渠道。該智能生產平台實現了數字化按需製造，既提升供應鏈效率，又能精準快速地滿足個性客戶的需求。

業 務

國際運動品牌合作及城市奧萊業務。對於國際運動品牌合作與城市奧萊業務，我們充分利用全國渠道資源及銷售網絡管理專長，實現快速且標準化的門店擴張，同時保持卓越運營。產品通過電商平台及線下門店進行同步銷售，為消費者提供物美價優的服裝，並擴大我們的多品牌銷售業務版圖。

我們的研發與創新

我們視創新為可持續發展的基石及推動中國服裝行業轉型的核心動力。通過將技術進步與創意設計相結合，我們持續推進運營現代化，提升產業效能，為可持續發展打造新的競爭優勢。

產品開發與技術創新。我們依託海瀾雲服實驗室進行創新，該實驗室融合了面料研究、材料測試、服裝文化研究與智能製造開發。秉承對科技、時尚、綠色的承諾，我們致力於追求科學與創意的雙重創新。該實驗室已成功推出輕暖熱能羽絨服及紙紗T恤等商業應用產品，標誌著先進面料的工業化進程，並推動該行業向更高性能和環境責任方向轉型。

同時，我們與包括清華大學、東華大學及中國紡織科學研究院在內的頂級高校和研究機構合作，共建研發中心和創新平台。這些合作將學術研究與工業專長相結合，確保我們的研發能力始終處於材料科學、紡織工程和智能製造領域的最前沿。

數字化與智能轉型。數字化轉型是我們創新策略的核心。我們已有一個綜合信息系統，貫穿我們價值鏈中從產品設計及製造到物流、倉儲及零售的所有重要方面。通過SAP企業系統，我們的基礎設施實現了銷售、庫存和供應商生產環節的數據整合。每個產品均有獨屬RFID識別碼，可在其全生命週期內實現端到端的可視化與可追溯性。

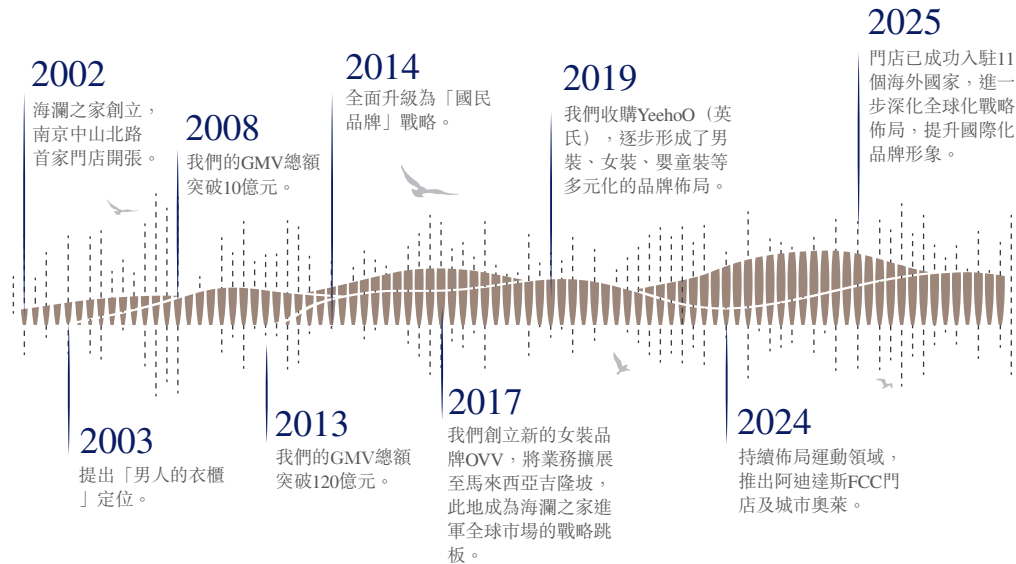
在此基礎上，我們已開發產品研發數據中心、零售運營決策系統和供應鏈協同平台三個核心數據平台，以實現設計、生產和銷售環節的無縫數字化管理。這些互聯互通的系統提升了透明度、響應能力和效率，賦能數據驅動的決策，並增強供應鏈的敏捷性。通過持續投入研究、技術和數字基礎設施，我們正在重新定義服裝價值鏈，使其更智能、更快速及更具可持續性。

業 務

我們的征程

我們的歷史追溯近三十年的發展與變革，從面料生產起步，到建立企業服裝定制業務，再到海瀾之家的建立、發展、壯大，構建多元化品牌組合，由此邁向國際化征程。

下圖展示我們品牌於過去二十餘年的重要里程碑：



我們的財務表現

在複雜多變的市場環境中，我們始終堅定聚焦核心服裝業務，並實施一系列嚴謹的運營措施支撐業務的穩步增長，並展現出我們業務模式內在的韌性。於2022年、2023年、2024年及截至2025年6月30日止六個月，我們錄得收入分別為人民幣17,905.2百萬元、人民幣20,754.4百萬元、人民幣20,162.1百萬元及人民幣11,237.7百萬元，並錄得同期淨利潤分別為人民幣2,062.0百萬元、人民幣2,918.4百萬元、人民幣2,189.0百萬元及人民幣1,587.6百萬元。我們的毛利率於往績記錄期間有所改善，於2022年、2023年、2024年及截至2025年6月30日止六個月分別達43.4%、45.2%、45.5%及46.9%，體現出我們持續專注於產品品質、運營效率和精細化銷售網絡管理。

我們持續產生強勁的現金流，並致力為股東創造穩健回報。於2022年、2023年、2024年及截至2025年6月30日止六個月，經營活動產生的現金淨額分別為人民幣2,956.7百萬元、人民幣5,100.5百萬元、人民幣1,812.9百萬元及人民幣2,534.4百萬元。依託充沛的現金儲備，我們始終致力於與股東分享我們的發展成果。2022年至2024年，我們派發股息合共人民幣65億元，累計派息率為89.7%。

業 務

我們的優勢

中國男裝行業的絕對領導地位，規模優勢構築競爭壁壘

我們是中國男裝行業的絕對領導者。根據弗若斯特沙利文數據，按收入計：

- 海瀾之家是2024年全球第二大男裝品牌；
- 海瀾之家自2014年起連續11年在亞洲男裝市場位居首位；
- 於2024年，海瀾之家在中國男裝市場的市場份額達5.6%，超過第二至第五大市場參與者份額的總和；
- 截至最後實際可行日期，海瀾之家仍為唯一年收入突破人民幣100億元的中國男裝品牌。

截至2025年6月30日，我們在中國31個省級行政區經營5,631家海瀾之家門店，覆蓋幾乎所有的地級市。其廣泛的業務版圖不僅彰顯了我們的規模與品牌影響力，也體現了我們贏得中國消費者深厚的信任與忠誠。

我們遍佈全國並不斷擴大的國際佈局構成了強大的規模生態系統，可增強我們的成本效益、供應鏈整合、產品創新、渠道覆蓋及品牌認知。這些優勢共同構築了競爭對手難以複製的結構性壁壘：

- **運營效率。**我們的標準化運營模式使我們在門店設計、培訓及物流方面實現規模經濟。通過數字化運營和智能管理系統，我們旨在持續提升運營效率並降低單店成本。
- **供應鏈優勢。**我們的規模亦延伸至上遊。通過對數百家供應商進行大規模採購，我們保持強大的議價能力，並享有小型參與者無法企及的成本優勢。
- **消費者洞察與產品優化。**我們龐大的消費者群體產生豐富的數據洞察，使我們實時把握不斷變化的偏好並優化產品。這種數據驅動能力使我們能夠持續提升設計與服務品質，從而形成參與度與忠誠度之間的良性循環，鞏固我們的市場領導地位。
- **渠道滲透與敏捷性。**我們亦運營服裝行業一個廣泛、反應敏捷的渠道網絡，覆蓋線上及線下平台。我們通過美团及京東等平台採納即時零售，依託密集的門店網絡，為消費者帶來更快捷、更便利的購物體驗。
- **品牌知名度與消費者信任。**十多年的領導地位，海瀾之家已成為家喻戶曉的品牌，成為信任、品質與格調的代名詞。憑藉高密度門店網絡及全渠道營銷觸達，海瀾之家已在消費者心中牢固確立中國權威男裝品牌的地位。

業 務

多品牌組合全面覆蓋不同消費群體和生活方式，建立強大品牌護城河

為了滿足目標消費者的多元化偏好，我們戰略性地採納全面的「多品類、集團化」品牌組合，在男裝、女裝、嬰童裝及運動裝等關鍵領域進行佈局，形成了客戶定位、品牌定位及產品設計等方面的強大協同效應。憑藉深刻的市場洞察和內容驅動的創新，我們已打造一個協同發展的品牌組合，該組合引起消費者的深刻共鳴從而增強我們的競爭優勢。

海瀾之家－國民品牌形象，引發消費者的共鳴

作為中國最大的男裝品牌系列，海瀾之家在市場上佔據絕對領導地位。海瀾之家創立於2002年，始終秉承信任與可靠的核心價值，成為消費者值得信賴、有陪伴感的品牌。通過提供時尚設計、優質產品和人性化衣著體驗，海瀾之家已塑造出一個強大、深得人心的家喻戶曉國民品牌形象。

海瀾之家秉持「創造有生命力的服飾」的理念，從產品設計到營銷策略，在品牌各個層面持續創新，精準把握當代消費者的主流價值觀。該品牌通過備受矚目的合作，展現出與受眾的深度互動，包括贊助無錫馬拉松及中超聯賽等標誌性體育賽事。自2023年起，海瀾之家已連續三年入選中央廣播電視總台權威評選的「品牌強國工程」，這一認可鞏固其作為中國服裝行業領導者的地位。

運動品牌、OVV及英氏等品牌各具特色，有效形成品牌互補

我們多元化的品牌組合確保全面滿足不同消費者群體的需求。擁有逾70年傳承歷史的海德，聚焦滑雪及網球，提供專業級運動服裝及裝備。與此同時，阿迪達斯FCC系列為廣大消費者提供物有所值的產品。

此外，我們的輕奢女裝品牌OVV完美詮釋「不費力的高級感」的精髓。OVV品牌創立於2017年，專為現代獨立女性打造，其設計將優雅與實用性完美融合，無論是商務著裝還是日常穿搭都能輕鬆駕馭。通過與頂尖設計師和名人的合作，OVV憑藉其知性啟迪的品牌語境迅速獲得崇尚精緻優雅和多元適用的女性群體深度共鳴。

業 務

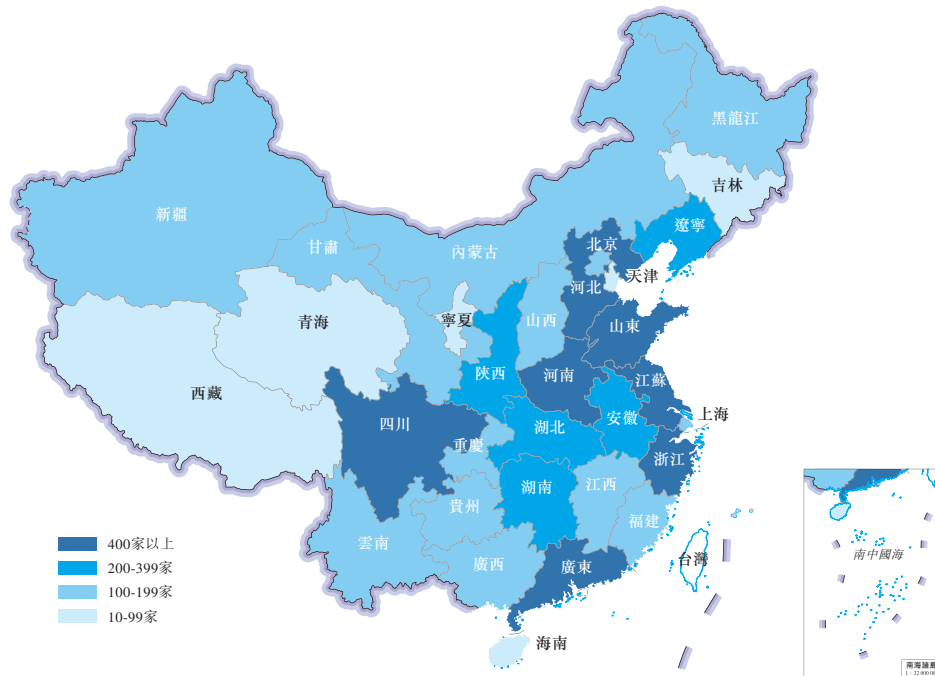
我們的高端嬰童及童裝品牌英氏過去30年間已在中國高端嬰童裝市場奠定了堅實基礎。秉承「純、柔、淨、美」的品牌理念，英氏持續成為追求舒適與品質的家庭為孩子挑選時的信賴之選，贏得三十年來媽媽們的忠誠支持。

我們深刻理解消費者不斷變化的偏好，結合持續的產品創新和戰略性的市場定位，我們已打造出強大的多品牌組合。這一戰略方針不僅增強了我們針對特定市場細分領域的能力，而且通過持續關注日益個性化與消費者需求特徵，確保可持續增長。

全渠道銷售網絡全面覆蓋，打造零售新生態系統

根據弗若斯特沙利文數據，我們運營中國男裝行業中最大且滲透最深的線下銷售網絡。截至2025年6月30日，我們的品牌擁有遍佈全國的7,098家門店，其中海瀾之家達5,631家門店，遍佈中國31個省級行政區，覆蓋幾乎所有的地級市。

下圖展示了截至2025年6月30日我們在中國的門店網絡：



業 務

我們聚焦門店質效提升，尤其重點覆蓋核心商圈與高增長區域。我們通過與領先購物商場合作，加大該等地點門店的拓展力度，提升品牌在戰略市場的認可度和影響力。於往績記錄期間，我們位於購物中心的門店數量和比例持續提升。截至2025年6月30日，超過30%的門店位於購物商場。

我們已實施統一的門店管理和員工培訓系統，以確保不同門店類型間的一致性，從而實現我們對產品定價、管理結構、產品調配的管理和對品牌完整性的維護。我們通過標準化門店運營、統一的視覺品牌形象和服務規程，確保消費者在每家門店都能獲得優質購物體驗。

除線下渠道外，我們還戰略性地拓展天貓及京東等傳統電商平台以及抖音等社交電商平台的業務佈局，持續捕捉線上流量增長利益。我們通過抓住線上線下融合的新機遇，聚焦個性化消費者需求，借助我們的品牌優勢以及線上流量激增。這一戰略使我們能夠在包括傳統電商、社交電商及自媒體渠道在內的多平台運營，為消費者提供了多觸點、無縫銜接的購物體驗。

我們的全渠道發展戰略融合數字化工具與人性化店內服務，以提升客戶參與度並提升複購率。這一戰略已形成線上線下渠道相輔相成的綜合業務。截至2025年6月30日，我們品牌的會員數達到57.2百萬人，龐大且忠實的客戶群體為我們持續增長奠定了堅實基礎。

國際化戰略加速推進，全球化佈局初具規模，打造新的增長極

走出去

我們正在積極推進「紮根東南亞、輻射亞太、著眼全球」的國際化戰略。

我們正在迅速擴大國際業務版圖。截至最後實際可行日期，我們在馬來西亞、菲律賓、越南、新加坡、泰國、印度尼西亞、老撾、馬爾代夫和肯尼亞等重要市場擁有超過100家門店。2025年9月，我們進駐澳大利亞市場，在悉尼Westfield Eastgardens開設首家海瀾之家門店。我們的努力已取得顯著成效。2024年，海外收入為人民幣355.1百萬元，較2023年同比增長30.8%。截至2025年6月30日止六個月，海外收入達到人民幣205.7百萬元，較2024年同期增長27.4%。於2022年、2023年、2024年以及截至2024

業 務

年及2025年6月30日止六個月，我們位於海外市場的直營門店的GMV於整個往績記錄期間持續增長，分別為人民幣222.6百萬元、人民幣280.1百萬元、人民幣369.1百萬元、人民幣169.3百萬元及人民幣212.1百萬元。

為滿足國際市場需求，我們已針對當地偏好量身定制產品組合。針對東南亞，我們開發了專為該地區氣候和文化品味設計的獨家系列，包括採用輕薄面料、鮮豔色彩及地域風情設計。

我們在國際知名商業區的門店展現了現代化的全球審美風範，助力我們深化市場滲透。憑藉強大的品牌資產，我們已在吉隆坡Pavilion及曼谷Siam Paragon/Central World等知名購物商場獲得黃金位置。

展望未來，我們將持續鞏固在東南亞的業務佈局，同時開拓中亞、中東及非洲地區的新機遇，進一步擴大全球業務版圖，為實現可持續的長期增長奠定基礎。

引進來

我們已與奧地利知名運動品牌海德訂立長期商標授權安排。此次合作大幅增強我們在滑雪及網球等體育領域的市場地位，借助國際體育賽事提升品牌知名度與消費者信任度。我們已透過子公司斯搏茲與阿迪達斯建立長期戰略合作關係。此次戰略擴張使我們成為中國快速增長的運動裝和戶外服裝市場中的重要參與者，為未來開闢強勁的增長渠道。

以科技創新驅動運營效率提升，鞏固整個價值鏈的競爭優勢

卓越的供應鏈管理與數字化轉型，驅動運營效率提升

我們高度重視數字化轉型，並不斷完善覆蓋全過程的信息系統。我們的系統整合供應商數據、產品開發、庫存管理和銷售業績，確保在所有運營階段實現數據流暢無阻且實時可見。依託統一大數據平台，我們得以保持完全透明並及時提供洞察，從而促進高效決策及持續的運營優化。

業 務

我們通過SAP企業系統深度整合門店銷售、倉儲、物流及供應商生產數據。我們已建構一套智能追蹤系統，透過為每件產品賦予獨特的RFID識別碼，實現對產品全生命週期的即時可視化監控。從數字化倉儲、存儲、配貨及揀選到發貨及門店銷售，我們的系統實時監控庫存及銷售數據，提升了供應鏈透明度和運營效率。

我們持續優化E3+、SCM採銷協同及倉庫管理的SAP EWM等數字化系統。我們亦深入挖掘數字化工具的全部潛力，進一步加強內部系統與平台系統的協調。該等改進措施實現換貨、補發及退貨的簡化處理，從而提升運營效率和增強客戶體驗。

我們多樣化的數字化系統共同構成了統一的數據驅動管理框架，將產品開發、零售決策與供應鏈協作緊密相連。這一端對端的整合實現了全流程的智能化升級，形成覆蓋產品全生命週期的綜合數字化體系，進一步增強我們在價值鏈中的競爭優勢。

科技與設計雙輪驅動，打造豐富多元的優質產品組合

我們的業務由科技與設計雙輪驅動，從而打造出豐富多元的優質創新產品組合。

在產品技術研發方面，海瀾雲服實驗室旨在持續推動面料技術、材料測試、時尚文化研究及智能製造軟件的進步，加速推動科技、時尚、綠色的融合。我們還與包括清華大學、東華大學及中國紡織科學研究院在內的頂級學術和研究機構建立戰略合作關係，共建研發中心和研究平台。這些合作聚焦新材料研發與文化設計理念，通過科技賦能服裝產業，提升產品競爭力，推動中國服裝產業創新發展和產業升級。

我們致力於追求卓越品質，進一步體現在持續研發新材料、先進技術及創新產品設計。我們已推出「韻彩自然」夏季系列，採用先進吸濕排汗、速幹及長效抑菌面料，兼具免燙及涼感功能。我們亦運用尖端性能科技升級「清新夾克」戶外系列，並推出「禦寒極光」系列，該系列採用800蓬鬆度羽絨及95%羽絨含量等高性能保暖材料，在極寒環境下提供卓越保暖性能。

業 務

此外，順應文化靈感設計日益流行的趨勢，我們已推出融合傳統文化美學與現代設計的「龍騰九州」系列及「布魯伊」聯名IP系列。該等產品豐富我們的文化內涵，加強品牌與消費者之間的情感連接，鞏固我們作為領先國民服裝品牌的地位。

海瀾之家獨特的「平台+品牌」模式，實現高效運營、風險控制及供應鏈協同效應

對於海瀾之家，我們已打造「平台+品牌」的獨特業務模式。該模式將海瀾之家打造為有效整合並賦能上游供應商與下游加盟合夥人的統一平台，構建起高度協同、快速響應的生態體系。該平台助力各方充分發揮其核心專長，供應商專注於產品協同開發與生產，加盟合夥人致力於網絡拓展，而海瀾之家則通過協調整個價值鏈，持續為消費者提供高品質、高性價比的產品。通過與供應商協同開發產品、進行商品規劃及門店日常運營等核心職能的集中管控，我們有效確保品牌統一性、運營效率，並能對市場趨勢作出快速響應。

通過「利益共享、風險共擔」機制與供應商協同開發產品及進行柔性採購。我們的供應鏈體系助力我們形成行業差異化優勢，基於平台化模式與廣大供應商網絡實現大規模高效協作，從而持續為消費者提供品類豐富、品質卓越且極具性價比的產品。截至2025年6月30日，我們已與超過120家服裝供應商建立穩定的合作關係。基於中國強大的服裝製造能力，其中合作年限超過十年的供應商數目佔我們整體供應商數目的46.8%。通過整合我們廣泛門店網絡產生的需求，我們為供應商提供大規模、可預測訂單，從而確保成本效益與生產效率。

我們通過獨特的「利益共享、風險共擔」機制深化供應商協作，該機制通過我們的可退貨採購安排得以落實。在此安排下，我們可將未售出產品退還予供應商，並於產品動銷後每月與供應商結算付款，該舉措從戰略層面平衡雙方的庫存風險。結合大規模採購安排，該安排激勵供應商與我們的目標深度契合，使其專注於提升產品質量與市場關聯性，從而確保動銷表現。這種底層利益一致性有助於我們構建一個響應迅速、協同高效且致力於可持續增長的供應鏈體系。

一體化門店網絡與標準化管理。在零售端，我們主要採用直營店與加盟合夥相結合的混合模式。儘管加盟合夥模式有助我們在發展早期快速擴大我們的銷售網絡，但海瀾之家協助門店合夥人運營門店，包括員工培訓、視覺陳列、庫存調配及客戶服務。我們確保所有門店統一的品牌體驗與卓越的運營效率。加盟合夥人需承擔租金、

業 務

人工成本及公共事業費等經營成本，並無庫存滯銷風險。此種架構使我們能夠根據全渠道實時銷售數據動態調配庫存，從而優化庫存水平並最大化銷售潛力。

此種「平台+品牌」模式構建了良性自我循環的生態系統，實現價值鏈中風險與回報的平衡。通過整合設計、生產、調配與零售運營，該模式實現全供應鏈貫通並實現前端需求與後端供給的實時同步，這使得我們能夠在三至五天內完成快速補貨，從而及時響應市場需求並保障高效動銷。供應商借此獲得穩定的大規模訂單及深度市場洞察，從而實現生產規模化與專業化。對海瀾之家而言，該業務模式最終實現可擴展的零售網絡、降低的庫存陳舊風險，以及通過銷售高品質、高性價比產品實現的盈利提升，進而推動整個價值鏈實現協同增長。

核心管理團隊具備豐富行業經驗，亦堅定履行社會責任

我們擁有一支穩定且經驗豐富的管理團隊，平均行業經驗超過25年。我們的高級管理人員對服裝行業的發展趨勢和消費者不斷變化的偏好具有深刻的洞察力，使本集團能夠把握市場機遇並有效應對行業挑戰。

周立宸先生自2020年就任董事長職位以來，引領本集團戰略轉型，構建多品牌、多品類及集團化的業務結構。在其領導下，我們已捕捉運動裝領域快速擴大的增長機會，與阿迪達斯及海德等國際著名品牌建立戰略合作夥伴關係。我們還與京東合作推出城市奧萊，進一步探索新零售模式，並鞏固我們作為中國領先多品牌服裝集團的地位。

我們的核心管理團隊憑藉複雜的多業務運營模式，成功構建並駕馭了多元化的品牌組合，體現了團隊前瞻的戰略眼光和卓越的管理能力。管理廣泛的產品組合需要精通傳統男裝零售的精細化運營，同時協調差異化品牌、業務模式和市場細分領域。這種複雜的格局要求具備戰略規劃、資源分配、供應鏈協調和品牌差異化等方面的先進能力，而我們的管理團隊在所有這些方面均展現出強大的執行力。

為支持向智能製造及數字化運營的轉型，我們實施了聚焦賦能、分層培養和持續創新的全面人才發展戰略。我們已構建以人為本、以績效為導向及以創新為核心的可持續人才生態系統。我們的培訓體系覆蓋從新入職員工到高級管理層的各級員工，根

業 務

據職能和資歷提供針對性課程，旨在培養專業能力、促進職業發展及強烈的歸屬感。這為我們的長期發展奠定了堅實的人才基礎。

在追求高質量發展的同時，我們始終堅定地履行社會責任。我們積極參與國家倡議和公益項目，在體育、教育及社區發展等領域擴大社會影響力。通過長期開展的公益活動，如為貧困地區提供捐贈和教育支持的「多一克溫暖」慈善活動，以及通過贊助城市馬拉松及鄉村體育賽事積極支持「全民健身」和「體育強國」倡議，我們倡導健康生活方式及文化交流。我們亦贊助「引力一號海瀾之家號」，為中國航空航天事業的進步貢獻力量。這些舉措共同體現了我們致力於社會進步，以及通過國民品牌影響力創造持久公共價值的願景。

我們的戰略

持續推進品牌建設，拓展產品組合，構建品牌與用戶的共生生態系統

我們始終堅定聚焦核心服裝業務，並將持續發揮集團化品牌管理模式的優勢，以增強品牌資產並提升品牌組合。通過富有文化共鳴的故事講述和深度互動，我們致力於深化品牌與消費者之間的情感連接，並進一步提升整體品牌影響力。立足於打造「超級國民品牌」的願景，我們旨在通過將消費者認知從「國民信賴」延伸至「年輕認同」，從而提升品牌價值。通過將文化表達與創意營銷相融合，我們將持續豐富產品的情感價值，在產品、營銷及服務維度推進品牌建設，構築品牌與用戶之間相輔相成的生態體系。

強化規模優勢，拓展產品組合。產品研發仍將是我們戰略的核心，我們整合供應鏈協作以拓展我們圍繞功能、時尚及品牌構建的產品組合。我們計劃深化並拓展暢銷產品線，豐富產品品類，以滿足不同年齡段、生活方法及場合的服裝需求。通過精準把握不斷變化的消費者偏好，尤其是年輕群體，並依託靈活的供應鏈能力，我們旨在構建「核心品類+場景延伸」的框架，加速孵化產品。

業 務

憑藉豐富的產品品類與獨特的品牌風格，我們旨在吸引更廣泛的客戶群體，提供融合多元化、優質及卓越價值的產品。我們亦擬聚焦「新國潮、新街潮」為核心設計方向，推動非遺文化與科技的融合創新，打造具有文化特色且引領市場的產品。

拓展多元化營銷渠道，提升品牌知名度。我們將採取多元化營銷方式，以輸出優質品牌內容為基石，通過線上和線下平台，深化與消費者間的互動和參與。計劃中的舉措包括定期任命品牌大使，舉辦大型主題活動及製作企業紀錄片，以提升品牌知名度。同時，我們將繼續加強數字營銷生態體系。在穩固現有電商平台業務的同時，我們將進一步投資內容驅動社交媒體及短視頻垂直內容，以加速線上渠道增長。

提升服務體驗，增強客戶黏性。我們將擁抱體驗經濟，通過創造沉浸式的零售環境，與消費者建立更專業、更情感化的連接。為更好地吸引年輕受眾，我們計劃開展多元化舉措，如IP化合作、與青年偶像建立合作關係、贊助體育賽事、開發包括「城市奧萊」理念在內的新零售模式。同時，我們將通過全渠道整合、數據驅動的洞察以及智能店內技術，升級智能零售體驗。通過將沉浸式環境與精準會員管理相結合，我們旨在加強與客戶的長期關係，並構建品牌與用戶共同成長的共用生態系統。

加碼技術研發和數字化投入，推動公司向「科技、時尚、綠色」提升轉型

近幾年來，我們持續加大研發投入，在數字化運營及服飾創新方面穩步建立競爭優勢。我們仍將致力於提升產品功能性和創造價值的科技驅動策略，聚焦先進材料、可持續實踐與設計創新，以打造高價值產品組合，並推動我們向「科技、時尚、綠色」提升轉型。

加大研發投入與產品創新。我們擬依託海瀾雲服實驗室進一步增強研發能力，該實驗室作為我們材料創新、面料檢測及智能製造開發的核心平台。我們將深化與頂尖高校及專業紡織研究機構等領先學術研究機構的合作，共建研發中心和創新平台。這些合作將聚焦新材料研發、工藝改進及服裝文化研究，推動中國服裝行業實現技術進步、產品創新和產業升級。

業 務

推進數智化改造。我們將繼續數字化運營，通過大數據分析，深挖潮流趨勢，增強創新管線。製造方面，我們計劃構建一個智能生產生態系統，該系統由人體尺寸數據庫、服裝數字雲和服裝製造雲提供支持，並輔以AI智能量體系統。依託5G+AI技術並以海瀾雲服智慧工廠為基礎，我們旨在提升柔性供應鏈效率。通過將產品設計、製造、物流與零售進行數字化整合，我們正在構建一個端到端的智能管理框架，為海瀾智慧服裝體系提供支撐。該體系實現了從設計到消費者交付的全產品生命週期綜合管控與協作。

踐行綠色環保理念。我們將可持續發展根植於品牌和業務戰略的核心，全面落實中國雙碳計劃。可持續發展被視為核心運營標準，指導我們從頂層戰略到材料採購、生產及消費的全過程。我們致力於推動全行業進步，推廣環保材料的應用、推進綠色生產技術以及倡導負責任的消費模式。借助智能化轉型與技術創新，我們致力於構建更智能、更可持續的服裝價值鏈，在環境保護與長期增長之間實現平衡。

科技為核，賽事為媒，走出運動品牌的破圈之路

為實現成為多品牌、全渠道服飾集團的戰略目標，我們正積極加強在運動裝領域的佈局。通過品牌合作、產品創新和渠道拓展，我們系統構建在該快速增長領域的競爭力。展望未來，我們將繼續以科技創新為核，賽事為媒，通過多維增長模式，走出運動品牌的破圈之路。

以科技賦能產品創新。我們致力於結合運動及戶外服裝的功能性需求和核心品牌的強大研發能力，持續推動產品創新。例如，我們藉助和高校合作共建的研發中心，專注於研發和商業化高性能功能性面料，圍繞功能科技、智改生活、時尚潮流和綠色環保這四個重要方面展開研發。在此基礎上，我們推出了「遠行衝鋒甲」等高性能產品，旨在滿足消費者對兼具先進功能性與當代美學服飾日益增長的需求。

業 務

綁定體育場景提升品牌影響力。我們將品牌行銷與大型體育賽事綁定，將運動精神與品牌價值觀相契合，從而提升品牌在體育及戶外市場的認知度。通過贊助備受矚目的體育賽事，我們旨在加強品牌與活力及健康之間的關聯，同時提升海瀾之家作為「超級國民品牌」的形象。我們重視採取多層次、廣覆蓋的合作夥伴關係策略，觸達不同的體育社群。我們在賽事全過程中創造沉浸式的品牌體驗，從參與到觀眾互動，將品牌形象植入每個環節。此外，我們計劃推出賽事靈感聯名系列，將賽事的流量轉化為品牌的聲量和銷售增長，實現品牌認知度與商業表現的良性循環。

以渠道精細運營為引擎，持續提升線下門店效益，佈局新業態，探索新的增長領域

我們持續推進多元化的全渠道戰略，並增強端到端的數字化能力，覆蓋產品設計、供應鏈管理、物流到零售營銷。通過整合線上線下渠道，我們提升供應鏈效率與渠道運營質效，夯實可持續、高質量發展的根基。

線下業務方面，我們將繼續以「精佈局、高品質、強體驗」為指引。我們計劃深化與領先購物商場的合作，穩步拓展至優質零售綜合體，並加大黃金位置門店的佈局，同時優化街邊門店的分佈。我們正引入先進的數字化管理工具以提高運營決策的精確性與效率，從而提升門店效率及整體零售業績。同時，我們旨在通過高質量的產品和細緻入微的店內體驗提升消費者參與度，加強與我們品牌的情感連接。我們亦將繼續拓展運動裝及奧萊模式等的高潛力細分領域，進一步提升多元品牌組合的貢獻。

線上拓展方面，我們以數字化為重要增長引擎，通過線上線下渠道融合、平台多元化合作和前沿技術應用，構建一個高效、便捷且覆蓋廣泛的零售生態系統。這些措施旨在驅動銷售增長並提升品牌競爭力。我們擬深化會員精細化運營，構建會員分層與精準觸達體系，提升客戶終身價值。為強化內容營銷，我們正在建立統一內容中台，策劃穿搭系列教程、面料科技特點及設計師故事等結構化活動。我們亦將擴大與關鍵意見消費者（「KOC」）的合作，通過富有創意且相關性強的內容吸引和留住用戶。運營方面，我們正在加強智慧物流與履約體驗，實現端到端庫存可視化與智能調配，提升了響應速度和消費者體驗。同時，我們正在拓展新興社交電商渠道，並本土化運營海外社交電商，以加強目標地區的市場滲透和品牌親和力。

業 務

依託渠道精細運營，通過線上線下融合協同運營，我們將繼續開發新零售業態，探索新興業務模式，把握不斷變化的消費者趨勢，並為本集團開闢新的增長機遇。

深化國際化戰略及擴大全球業務佈局，提升品牌影響力，打造新增長曲線

我們致力於推進結合「引進來」和「走出去」的國際化戰略。依託品牌孵化的優勢，我們正與國際品牌深度合作延伸，同時加速海外擴張。通過這種雙軌並進的策略，我們旨在強化全球業務佈局，提升品牌國際影響力，並為本集團培育新的增長動力。

拓大與國際運動品牌的戰略合作。我們計劃持續拓展全球合作夥伴網絡，為我們的產品組合引進更多優質的國際運動品牌。依託我們廣大的零售網絡及強大的渠道管理能力，我們將進一步拓大與海德及阿迪達斯等國際知名運動品牌的合作，推動運動裝細分領域的持續增長。城市奧萊業務方面，我們擬在拓展線下佈局的同時，增強與全球領先品牌的合作。通過豐富城市奧萊的品牌組合及產品品類，提供更多高端但價格實惠的產品，我們致力於為消費者提供更豐富多元、更具價值導向的選擇，進一步提升平臺作為優質國際運動品牌首選之地的定位。

加碼海外市場佈局。根據「紮根東南亞、輻射亞太、著眼全球」的戰略，我們正加速擴大全球佈局。秉持「在當地，為當地」的原則，我們正深耕主要海外市場的佈局，同時增強國際品牌形象和整體競爭力。我們在鞏固馬來西亞、菲律賓、越南及新加坡等東南亞成熟市場基礎的同時，計劃進一步拓展包括澳洲、非洲、中東及中亞在內的新興市場。通過不斷擴大的國際門店網路，我們以現代設計理念和全球統一的品牌形象，致力於提升品牌知名度、增強品牌認知度，並鞏固我們產品組合的全球影響力。

業 務

推進戰略投資和收購，完善品牌、產品、渠道佈局

我們在推進全球化戰略及擴大業務佈局的同時，也在積極探索戰略投資和收購機會，拓展品牌組合併增強生態系統。我們計劃推進符合核心業務的交易，聚焦於我們的品牌、產品和渠道結構相輔相成的優質資產。通過把握合適的市場機遇，我們旨在培育新的增長引擎，並增強本集團的長期發展動能。

我們的收購戰略聚焦品牌年輕化的生態佈局，鞏固運動裝細分領域的地位，同時拓展至目標垂直及國際市場。我們將聚焦成熟市場中具有鮮明特色和可持續競爭優勢的成熟小眾品牌，以進一步豐富我們的品牌組合和產品。一方面，我們計劃深化在大眾市場和高端運動裝細分領域的佈局。通過戰略投資，我們旨在拓展跑步、馬術及球類運動等專業領域，打造專業的產品線，以滿足日益精細化的消費者偏好。另一方面，在國際擴張中，我們將評估涉及具有歷史傳承和全球影響力的知名品牌的收購機會。通過將這些品牌融入我們的生態系統，並將技術專長與日常穿著融合，我們致力於加速中國本土化進程和市場擴張。充分利用我們的運營與零售能力，我們旨在充分釋放這些品牌的商業潛力，並推動整個品牌組合創造可持續價值。

持續吸引、培養並留存人才，賦能公司長期發展

人才是我們發展的基石，有效的人才戰略對打造卓越的企業至關重要。我們一直把人才發展作為戰略重點，並構建了與業務目標一致的全面人才框架。這一框架覆蓋多元化人才結構、與學術機構合作、科學激勵與治理的體系，以吸引、培養並留存優秀專業人士。

隨著我們適應日益國際化及數字化的經營環境，我們將繼續完善培訓與發展計劃，並優化人才結構。我們的舉措包括新員工入職培訓體系、專業技能發展及重點人才領導力培養計劃。通過整合內外部培訓資源，我們旨在賦能員工成長，增強組織能力並構建可持續的人才梯隊，支撐本集團的長期競爭力。

業 務

我們還鼓勵員工追求繼續教育和學術進步以培養一支技術更精湛、更適應未來發展的員工隊伍。我們計劃採用創新培訓模式，通過專業交流、技術指導及崗位練兵學習機會，提供各類職業與技術培訓項目。這些舉措旨在激發員工潛能，提升專業水準，實現員工與本公司之間共同成長。

我們使命的核心是助力人們生活得更好的願景。我們始終致力於零售本質，即提供品質、價值與信任，並將繼續依託強大的供應鏈及渠道整合能力，以為消費者提供便捷、優質的產品，讓日常生活更加豐富多彩。隨著我們從「服飾提供商」轉型為「品質生活提案者」，我們旨在滿足人們對美好生活的追求和對現代社會的高質量發展貢獻力量。

我們的業務

基於我們強大的價值鏈能力，我們已建立一套品牌運營體系，能夠支持多個品牌及零售項目的孵化與規模化發展，以應對不斷變化的消費者偏好並推動可持續長期增長。我們的品牌運營體系涵蓋品牌管理、供應鏈整合及廣泛的銷售網絡。通過該體系，我們構建了高效可擴展的銷售系統，將產品設計、採購生產、智能數字化管理、物流及銷售整合形成標準化框架，確保產品質量、品牌體驗與運營效率的高度統一。

依託該品牌共享運營體系，我們不僅經營自有品牌、持續強化所有自有品牌之企業服裝定制業務、開展國際運動品牌合作，還積極推出城市奧萊。通過價值鏈整合，各業務板塊能夠共享設計資源、供應鏈資源、智能數字化管理能力及銷售網絡與執行體系，從而實現業務協同並提升運營效率。同時，價值鏈整合賦予了結構靈活性，既能支撐現有業務板塊發展，又可持續孵化新品牌與新業務舉措，為我們的長期增長戰略注入持久動力。

業 務

- **自有品牌：**我們運營海瀾之家這一中國領先的男裝品牌，不斷擴展海外市場業務佈局。基於海瀾之家的成功經驗，我們進一步擴展包括OVV（輕奢女裝品牌）、英氏（高端嬰童服裝品牌）的自有品牌組合。我們亦經營生活方式家居品牌海瀾優選，提供精選服飾、家居及家庭用品，截至2025年6月30日共營運77家門店。

企業服裝定制：依託專業的服裝設計能力、智能製造體系與嚴格的質量控制標準，我們為所有自有品牌提供的企業服裝定制業務，為企業及機構客戶提供量身定制的職業裝解決方案，完美融合實用功能、品牌辨識度與精湛工藝。

- **國際運動品牌合作：**我們已與全球知名運動品牌建立戰略合作，以把握運動服飾市場的新增長機遇。通過子公司斯搏茲，我們在中國運營阿迪達斯FCC。我們還是奧地利品牌HEAD在中國的商標被許可方。依託廣泛的銷售網絡與運營經驗，我們通過此類戰略合作快速進入高增長的運動與休閒領域，持續提升品牌矩陣的深度與多樣性。
- **城市奧萊：**我們持續探索與核心服裝業務形成互補的新興零售業態，以強化多品牌戰略。2024年，我們在近城區推出城市奧萊新業態，旨在以更具競爭力的價格為消費者提供一站式購物體驗的品牌產品。

業 務

下表載列我們於所示年度／期間按業務線劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(未經審計)									
	(人民幣千元，百分比除外)									
自有品牌										
海瀾之家.....	13,452,058	75.1	16,198,729	78.0	15,091,049	74.8	8,812,904	80.8	8,324,231	74.1
企業服裝定制業務....	2,247,445	12.6	2,280,705	11.0	2,223,548	11.0	1,085,639	10.0	1,342,906	11.9
其他品牌 ⁽¹⁾	2,175,687	12.1	2,218,393	10.7	1,715,203	8.6	808,021	7.4	757,065	6.7
小計	17,875,190	99.8	20,697,827	99.7	19,029,800	94.4	10,706,564	98.2	10,424,202	92.7
非自有品牌										
國際運動品牌合作....	2,678	0.0	20,557	0.1	1,070,154	5.3	175,643	1.6	742,896	6.6
城市奧萊.....	-	-	-	-	6,394	0.0	-	-	42,179	0.4
其他.....	27,306	0.2	35,978	0.2	55,754	0.3	26,970	0.2	28,468	0.3
小計	29,984	0.2	56,535	0.3	1,132,302	5.6	202,613	1.8	813,543	7.3
總計	17,905,174	100.0	20,754,362	100.0	20,162,102	100.0	10,909,177	100.0	11,237,745	100.0

附註：

(1) 其他品牌主要包括OVV、英氏及海瀾優選。

我們的產品

我們的自有品牌

我們已經建立了結構性品牌組合，以海瀾之家為主以及以OVV及英氏等品牌為輔，全面涵蓋男裝、女裝及嬰童裝。透過優化產品定位、提升設計能力及擴展線上線下銷售渠道，我們已建立起綜合式多品牌組合，有效擴大客戶群、提升營運效率，並鞏固於中國服裝市場的地位。

業 務

下表簡要概述我們主要的自有品牌：

品牌	首創年份	主要產品類型	關鍵品牌定位	門店數目 ⁽¹⁾
   	2002年	男裝	一個值得信賴的國民男裝品牌，致力於為男性提供時尚、高品質的服裝和個性化的衣着體驗。秉承「可靠的品質，持久的陪伴」的理念，海瀾之家已成為中國服裝界家喻戶曉的品牌。	5,723
	1995年 (2019年 實現控股)	嬰童服飾	一個高端嬰童服裝品牌秉承「純、柔、淨、美」的品牌理念，專注嬰童高品質產品及所需用品。	641

附註：

(1) 截至2025年6月30日，全球範圍內。

海瀾之家

海瀾之家是我們專注於男裝的核心品牌系列，秉持「創造有生命力的服飾」的品牌理念。自2002年創立以來，海瀾之家一直致力於為當代中國消費者提供兼具功能性、時尚感和情感共鳴的男裝。海瀾之家定位為大眾服飾品牌，其致力提供的不僅僅是服飾，還包括傳遞自信感、陪伴感和民族自豪感，並致力於從一個值得信賴的「國民品牌」發展成為一個與不同世代消費者都能在文化和情感上產生共鳴的「超級國民品牌」。經歷二十餘年打磨，海瀾之家成長為家喻戶曉的品牌，成為品質、親民和可靠的代名詞，是中國大眾男裝的標桿。

海瀾之家秉持其品牌理念，提供適用於商務與休閒場合的全系列服飾，包括褲子、T恤衫、羽絨服、茄克衫、襯衫、西服、鞋子、針織衫及其他服裝，以及皮帶及襪子等配飾。每個系列的設計都注重實用性、時尚感和性價比。

業 務

在零售層面，海瀾之家門店被精心設計為生活方式空間，展示適用於各種場景的完整服飾解決方案，讓消費者可以在和諧的環境中體驗品牌的美學與功能性。為了將這種體驗延伸到線上，海瀾之家小程序等數字化平台提供會員特權以及無縫全渠道服務，包括線上下單、店內自提。通過整合線下和數字化觸點，海瀾之家為消費者帶來觸手可及又共情共振的體驗。

此外，我們正在通過黑鯨等子品牌拓展海瀾之家品牌系列，以具競爭力的價格鎖定年輕、注重時尚的消費者。通過將規模與靈活性、傳統與創意、實惠與情感價值相結合，海瀾之家繼續塑造中國男裝領域的時尚趨勢，並鞏固其在市場上的領導地位。

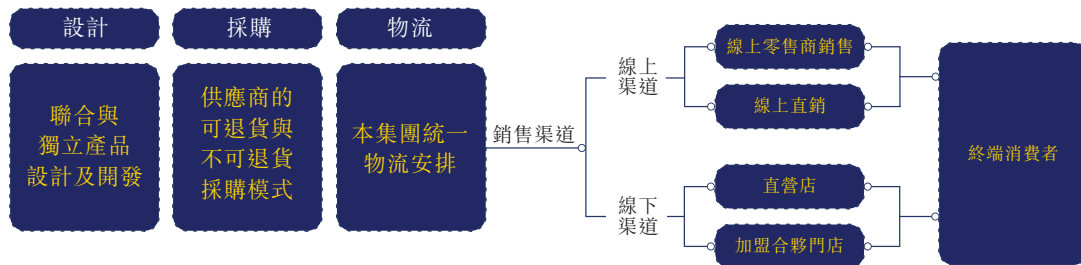
截至2025年6月30日，我們在全球擁有5,723家海瀾之家門店，其中中國5,631家，海外92家，並透過各大電商平台拓展線上業務。下圖為中國典型的海瀾之家門店佈局照片：



業 務

海瀾之家獨特的「平台+品牌」模式

憑藉在男裝行業二十餘年的深厚經驗，海瀾之家已構建以獨具特色的「平台+品牌」業務模式。通過與加盟合夥人及供應商構建協同體系，我們實現了服裝產業鏈資源的高效整合。這一模式不僅支撐了海瀾之家的可持續與韌性增長，亦提升了門店端的運營效率，並使我們能夠及時響應不斷演變的消費者偏好。下圖展示了海瀾之家一體化品牌運營的工作流程：



供應鏈協作。我們與供應商緊密合作，旨在為海瀾之家建立一套獨特的採購模式，該模式直接賦能於我們的產品設計，並增強我們的市場響應能力。

- **產品設計及研發。**我們與供應商緊密合作進行聯合產品開發，將我們的創新理念與彼等的技術實力及設計資源相結合，引領產品設計。這種協作方式在保證原創性的同時，還能加速產品開發週期。請參閱「一 產品設計及開發 – 我們的設計與開發能力」。
- **採購模式。**我們通過獨特的「利益共享、風險共擔」機制強化供應商協作，該機制通過可退貨採購安排實施。在此安排下，我們可將未售出產品退還供應商，並在產品動銷後按月與供應商結算款項，此乃戰略性平衡雙方庫存風險之舉。請參閱「一 供應鏈管理 – 我們的採購」。

物流與庫存管理。通過覆蓋全國的一盤貨機制，我們能夠實現跨門店靈活調貨，從而優化庫存配置、實現高效補貨，以應對瞬息萬變的市場需求。

業 務

全渠道戰略。我們採用全渠道戰略，在保持廣泛線下覆蓋的同時，持續拓展線上業務，以驅動銷售增長並強化品牌影響力。截至2025年6月30日，我們在中國31個省級行政區運營海瀾之家5,631家門店，覆蓋幾乎所有的地級市，形成中國男裝品牌中最廣泛的線下網絡。截至2025年6月30日，我們亦有92家海外門店，形成了涵蓋5,723家門店的海瀾之家全球銷售網絡。我們亦在全國主流電商平台建立了線上業務。這一整合模式為消費者提供了便捷多元的購物選擇。在全渠道範圍內，我們始終秉持統一的品牌理念與管理標準，確保為消費者帶來始終如一的高品質購物體驗。

- **直營店。**我們直接運營門店，並承擔所有開店及運營費用。通過將門店戰略性地佈局在核心商圈及購物中心，我們最大化品牌曝光度，增強消費者互動，並鞏固我們作為領先服裝零售商的市場地位。參見「我們的銷售網絡－我們的線下渠道－直營店」。
- **加盟合夥模式。**我們採用加盟合夥模式。加盟合夥人負責門店裝修成本、員工薪酬、水電雜費、租賃及物業費用、稅款及其他營運開支。作為回報，我們提供全方位的運營指導與支持，涵蓋門店管理、員工培訓、視覺陳列、促銷活動及庫存管理。該模式使加盟合夥人能夠以可控的資本投入和風險水平共享品牌的發展紅利；同時助力我們快速高效拓展零售網絡，保持一致的品牌形象，並有效推行輕資產戰略。請參閱「我們的銷售網絡－我們的線下渠道－加盟合夥模式」。
- **線上渠道。**我們的線上渠道涵蓋線上零售商銷售及線上直銷，使我們能夠覆蓋更廣泛的客戶群體，特別是年輕及數字原生代消費者。請參閱「我們的銷售網絡－線上渠道」。

業 務

OVV

OVV是我們旗下的輕奢女裝品牌，致力於以「不費力的高級感」為專業的獨立女性打造摩登服飾。OVV創立於2017年，旨在將設計美學與實用功能相融合，提供兼具職場與生活場景的着裝解決方案。OVV的產品組合涵蓋女士西裝、連衣裙、大衣、針織衫、褲裝及配飾。基於「人衣合一」的理念，發揚誠實有價值的實用主義，融合設計感、風格化與適用性，由內向外，OVV通過美學與功能的統一持續為當代女性創造價值。

OVV的品牌調性彰顯睿智、從容及賦能形象，與重視品質、追求人生意義並崇尚自我表達的現代女性同頻共振。其定位不僅是一個時裝品牌，更是深刻理解當代女性多元角色與成長願景的生活良伴。通過融合設計完整性、功能多樣性與情感共鳴，OVV迅速崛起為中國輕奢女裝市場的一股新銳力量。OVV持續發展，不僅為女性打造服飾，更通過深思熟慮、富有表現力且經久不衰的時尚設計為她們賦能。

截至2025年6月30日，我們有166家OVV門店，同時在主要電商平台開設線上門店。下圖是中國典型的OVV門店佈局照片：



業 務

英氏

英氏是我們專注於嬰童服飾的高端品牌，面向為其下一代尋找安全、舒適且高品質的產品的家庭。英氏最初創立於1995年，我們於2019年實現對該品牌的控股將其納入旗下品牌組合。憑藉近三十年的品牌傳承，英氏在中國高端嬰童服飾市場建立了良好的聲譽，為嬰幼兒護理提供值得信賴的解決方案。

英氏植根於「純、柔、淨、美」的品牌理念，秉持着用心呵護每一代的初心，以真誠與關懷滋養每一個孩子的成長。英氏提供全面的產品組合，包括新生兒服裝、嬰兒睡衣、外套、配飾、床上用品和護理用品，涵蓋從出生到幼兒期的全方位日常需求。

截至2025年6月30日，我們有641家英氏門店，同時在主要電商平台開設線上門店。下圖是中國典型的英氏門店佈局照片：



企業服裝定制業務

憑藉自有品牌優勢，我們積極拓展企業服裝定制業務。我們的所有自有品牌皆可根據客戶特定需求進行定制，實現大規模定制化生產與銷售，為企業及機構客戶提供服務。作為中國職業裝領域的開拓者與市場引領者，我們自20世紀90年代便深耕企業

業 務

服裝定制業務，已積累逾二十年的專業經驗。通過持續聚焦職場需求與個性化體驗，我們充分發揮多品牌運營專長，將匠心工藝與智能製造深度融合。



海瀾团购定制

我們的客戶涵蓋企業單位、政府機構及教育機構，通過大批量訂購職業裝、工裝及校服來滿足統一形象管理需求。我們提供全流程服務：從根據客戶規範進行初版設計，到安排專員提供上門量體服務，精準採集每位穿着者的身高、體重與體型數據，確保實現貼合身形的定制體驗。定制服裝主要在自有生產基地完成生產，保證品質與一致性。為滿足日益增長的個性化服裝需求，我們依託海瀾之家雲服智慧工廠建立了在線定制平台。該智能生產平台實現數字化按需生產，既提升供應鏈效率，又能精準快速地滿足客戶個性化需求。

我們的企業服裝定制業務不僅有助於我們與客戶建立長期合作關係、提升品牌聲譽，更彰顯了我們在規模化高品質服裝生產領域的卓越能力。通過持續創新與深耕個性化服務，我們不斷鞏固行業領軍者地位，拓展客戶基礎，從而在瞬息萬變的市場環境中增強整體韌性與發展潛力。

下圖展示我們在企業服裝定制業務中的部分代表性服裝：



國際運動品牌合作

為進一步豐富品牌組合並加強在體育用品領域的佈局，我們與領先的國際運動品牌建立了戰略合作。借助平台化運營能力，這些合作助力我們把握體育及運動服飾市場的增長機遇，擴大消費者基礎，實現與現有業務的協同增效，提升我們品牌組合的整體競爭力和韌性。

業 務

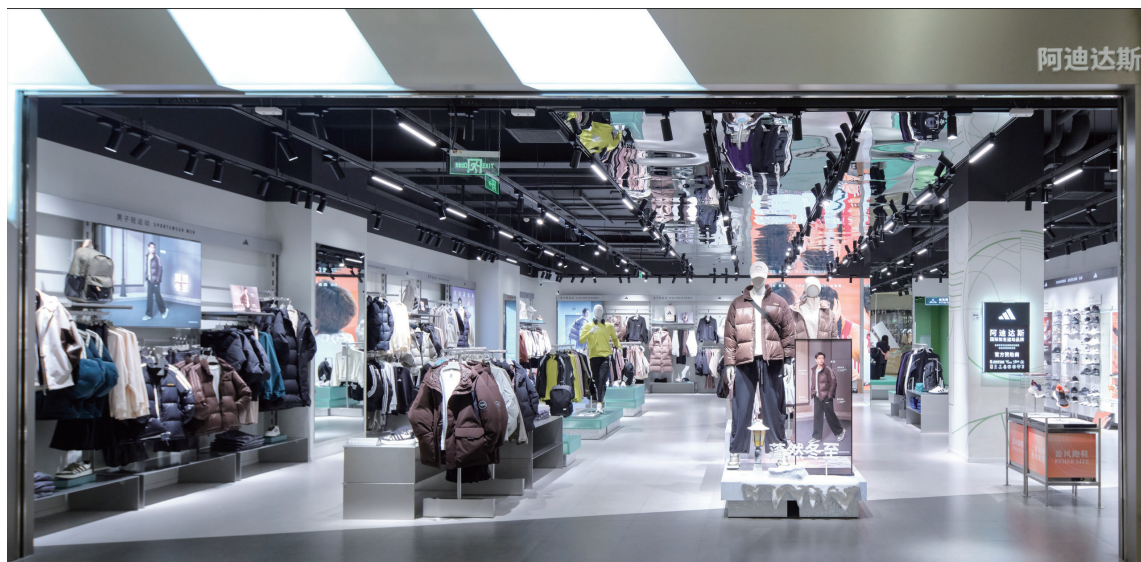
阿迪達斯FCC門店

我們於2023年通過斯搏茲與阿迪達斯達成長期戰略合作，據此，我們獲阿迪達斯授權在中國運營阿迪達斯FCC門店。FCC模式是阿迪達斯品牌特有的渠道，精選阿迪達斯核心產品並專為該渠道開發獨家FCC產品線。FCC產品根據本地消費者偏好與購買力設計，側重親民價格與高性價比。

根據阿迪達斯FCC合作，我們負責阿迪達斯FCC門店的選址、開設和管理日常營運，FCC渠道的所有產品均由我們以買斷的方式從阿迪達斯採購，我們擁有存貨所有權，並在阿迪達斯批准範圍內，進行產品組合規劃、定價（在品牌指導範圍內）和本地營銷活動。

截至2025年6月30日，我們在中國有529家阿迪達斯FCC門店，我們與阿迪達斯的合作強化了在運動服飾領域的市場佈局，並助力拓展該因消費者對健康與生活風格服裝需求增長而持續發展的市場板塊。

下圖為中國阿迪達斯FCC門店的佈局：



海德門店

我們已於2021年與源自奧地利的國際領先運動品牌海德簽訂長期商標許可協議，獲得其品牌服飾在中國內地、香港、澳門及中國台灣的設計、營銷及銷售授權許可。根據商標許可協議，我們持有使用海德商標的不可轉讓、非排他性許可，負責海德品牌服裝在中國獲授權區域線上及線下渠道的產品規劃、產品設計、原材料採購、產品定價及銷售網絡業務。海德擁有逾70年歷史，成立於上世紀五十年代，是專精於滑雪

業 務

與網球領域的知名運動服飾及裝備品牌。基於海德的運動傳承，我們致力於為中國消費者開發出兼具運動休閒風格與專業功能性的服飾產品。我們推出的海德品牌產品，重點深耕網球與滑雪領域，旨在滿足專業運動員與運動愛好者的雙重需求，適用專業運動與日常休閒生活場景。

截至2025年6月30日，我們在中國境內營運21家海德門店，同時在主要電商平台開設線上門店。通過與海德的深度合作，我們旨在進一步強化在運動服飾領域的市場地位，為消費者提供更廣泛、功能性更強、品質卓越且價格親民的產品選擇，滿足從專業運動表現到日常穿着的多元場景需求。

下圖為典型的中國海德門店佈局：



城市奧萊

自2024年起，我們積極發展城市奧萊零售渠道。與傳統郊區奧萊不同，城市奧萊選址更貼近核心城區。其核心區位優勢不僅提升消費者可達性，更有效推動訪客頻次增長。通過整合多元品牌與產品組合，我們的城市奧萊不僅滿足都市消費者的一站式購物需求，更逐步成為城市中的重要零售模式。

通過與京東的戰略合作，我們於2024年9月在江蘇無錫開設首家城市奧萊門店，隨後快速拓展至其他城市。截至2025年6月30日，我們已在中國多個省份運營23家線下城市奧萊。城市奧萊採用多品牌、多品類商品策略，提供精選產品組合，覆蓋運動、戶外、男裝、女裝、鞋履、配飾及美妝等品類。通過在城市奧萊引入國際領先品

業 務

牌，我們極大豐富了商品矩陣，持續提升消費體驗。我們同時於京東經營線上城市奧萊。藉此，我們在城市奧萊業務中實現了線上與線下渠道的深度融合。通過在此就城市奧萊與京東的戰略合作模式中，我們負責城市奧萊的門店選址、日常運營、品牌招商、品類拓展及會員管理。結合我們的零售專業與京東數位能力、消費者流量及市場影響力，提升城市奧萊網絡的市場曝光度並增強消費者互動。

我們對城市奧萊業務的開拓，體現了我們對拓展新零售業態的戰略佈局，以更好地滿足日益變化的消費需求。依託領先品牌及高性價比產品，城市奧萊使我們能夠以更具吸引力的價格為消費者提供更豐富的優質商品。隨著門店網絡的持續擴張和全渠道運營的不斷深化，城市奧萊有望進一步夯實我們在品牌建設、渠道拓展與供應鏈管理方面的綜合競爭力。

下圖是中國典型的的城市奧萊門店佈局照片：



我們的銷售網絡

我們採取全渠道策略，將廣泛的線下業務覆蓋與不斷增長的線上業務相結合，提升銷售表現及品牌影響力。線下渠道由直營店、加盟合夥人及經銷商運營門店組成，是我們零售策略及品牌發展的基石。作為該廣泛線下網絡的補充，我們亦透過向終端客戶直銷及向零售商銷售兩種模式，於主要電商平台佈局線上渠道我們的線下及線上網絡共同構成全面的銷售協同體系，可鞏固品牌影響力、提升消費者參與感並支持可持續增長。

業 務

下表載列我們於所示年度／期間按銷售渠道劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)						(未經審計)			
線下渠道										
向加盟合夥人銷售.....	8,834,106	49.3	9,436,690	45.5	7,628,054	37.9	4,579,264	42.0	4,053,164	36.2
直營店.....	3,674,766	20.5	5,401,835	26.0	5,594,842	27.7	2,916,584	26.7	3,343,122	29.7
向經銷商銷售.....	96,851	0.5	122,873	0.6	139,399	0.7	50,979	0.5	49,025	0.4
小計.....	12,605,723	70.3	14,961,398	72.1	13,362,295	66.3	7,546,827	69.2	7,445,311	66.3
線上渠道										
線上直接銷售.....	2,214,147	12.4	2,470,697	11.9	2,876,916	14.3	1,651,128	15.1	1,528,354	13.6
向線上零售商銷售.....	642,320	3.6	787,433	3.8	1,542,228	7.6	560,947	5.1	780,145	6.9
小計.....	2,856,467	16.0	3,258,130	15.7	4,419,144	21.9	2,212,075	20.2	2,308,499	20.5
企業服裝定制渠道.....	2,247,445	12.6	2,280,705	11.0	2,223,548	11.0	1,085,639	10.0	1,342,906	11.9
其他 ⁽¹⁾	195,539	1.1	254,129	1.2	157,115	0.8	64,636	0.6	141,029	1.3
總計.....	17,905,174	100.0	20,754,362	100.0	20,162,102	100.0	10,909,177	100.0	11,237,745	100.0

附註：

- (1) 主要包括通過批發零星銷售少量產品。

於往績記錄期間，我們的產品主要銷往中國內地。下表列示指定年度／期間我們收入的地區分佈情況：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)						(未經審計)			
中國內地.....	17,686,110	98.8	20,482,773	98.7	19,806,997	98.2	10,747,786	98.5	11,032,094	98.2
海外 ⁽¹⁾	219,064	1.2	271,589	1.3	355,105	1.8	161,391	1.5	205,651	1.8
總計.....	17,905,174	100.0	20,754,362	100.0	20,162,102	100.0	10,909,177	100.0	11,237,745	100.0

附註：

- (1) 海外主要包括我們於馬來西亞、菲律賓、越南、新加坡、泰國及印度尼西亞的直營店銷售產生的收入。

業 務

我們的線下渠道

我們已建立龐大的線下銷售網絡，包括(i)直營店、(ii)加盟合夥門店及(iii)經銷商運營門店，該網絡是我們運營戰略及品牌發展的基石。依託此網絡，我們能夠提升品牌認知度，並向消費者提供一致的購物體驗。截至2025年6月30日，我們在全球共有7,209家門店。下表載列截至2025年6月30日按品牌劃分的門店明細。

品牌門店	直營店	加盟 合夥門店	經銷商 運營門店	總計
海瀾之家.....	1,776	3,947	–	5,723
OVV.....	166	–	–	166
英氏.....	422	17	202	641
阿迪達斯FCC.....	236	293	–	529
HEAD.....	20	1	–	21
城市奧萊.....	23	–	–	23
其他品牌.....	105	1	–	106
總計	2,748	4,259	202	7,209

我們負責直營店的營運及為加盟合夥門店的日常營運提供支援，而經銷商則參考我們的品牌政策獨立經營其自有門店。經營我們直營門店及加盟合夥門店的線下銷售策略依託標準化銷售管理框架以確保所網絡的一致性、效益及可擴展性。

- **門店選址**。我們採納嚴格的選址流程，以確保每家門店均符合我們的戰略目標。所考慮的因素包括門店在商圈內的位置、整體客流量、附近商業區及社區的性質、當地消費模式及人均收入水平。我們還會評估競爭品牌的情況，以優化市場定位與滲透。優先佈局人流密集的商圈、購物中心及交通樞紐，最大化品牌曝光率和消費者便捷性。
- **門店設立**。我們制定標準化的門店設立與設計指引，以確保保持一致的品牌形象。門店開設須經我們資質評估與選址審核後方可獲批。
- **門店設計與佈局**。我們的門店採用現代簡約的設計，突出品牌形象。佈局按產品類別（如正裝、休閒裝及配飾）進行劃分，採用開放式陳列，便利顧客瀏覽。燈光和視覺陳列經過精心打造，營造出溫馨的氛圍，彰顯產品品質。
- **門店運營管理**。我們在所有門店推行統一的運營標準，確保一致的服務質量和運營效益，包括日常運營、視覺陳列、顧客互動及合規規程。

業 務

- **門店員工培訓。**我們為門店經理和銷售人員提供全面培訓，內容包括客戶服務、產品知識以及數字化工具。通過持續學習和績效考核，加強服務品質及提升員工的專業能力。
- **庫存與數字化整合。**我們利用一盤貨機制和數字化技術，優化庫存配置，提升周轉率。我們在產品標籤中嵌入RFID識別代碼，並應用RFID技術實現智能追蹤。門店員工通過RFID掃描器可即時讀取銷量、門店及倉庫庫存水平、以及商品在店內的具體位置等數據。

下表載列我們於所示年度／期間於我們的主要自有品牌、國際運動品牌合作以及城市奧萊的中國的直營店及加盟合夥門店關鍵運營數據：

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
商品交易總額					
(人民幣百萬元)	21,630.1	24,255.7	20,906.9	11,819.6	11,504.6
單店年均收入 ⁽¹⁾					
(人民幣百萬元)	2.7	3.2	3.0	3.4	3.2
交易數量(百萬次)	42.9	45.4	39.5	22.2	22.0
每筆交易平均支出					
(人民幣元)	503.8	534.7	529.1	532.2	523.4
銷量(百萬件)	90.1	92.8	83.2	46.2	45.4
平均售價(人民幣元)	240.1	261.5	251.2	256.1	253.2

下表載列我們主要自有品牌於所示年度／期間的海外直營店數量關鍵運營數據：

商品交易總額					
(人民幣百萬元)	222.6	280.1	369.1	169.3	212.1
單店年均收入 ⁽¹⁾					
(人民幣百萬元)	4.5	5.0	4.5	5.1	4.0
交易數量(百萬件)	0.6	0.7	0.9	0.4	0.5
每筆交易平均支出					
(人民幣元)	369.9	397.3	413.2	399.0	407.7
銷量(百萬次)	1.3	1.6	2.0	0.9	1.2
平均售價(人民幣元)	168.5	179.2	186.2	179.4	183.7

附註：

- (1) 單店年均收入指相關期間內(a)總收入除以(b)期初與期末門店數量的平均值計算得出的年化收入。商品交易總額、交易數量、銷量、每筆交易平均支出及平均售價等數據僅涵蓋線下渠道數據。

業 務

直營店

我們以直營模式運營部分門店，並承擔所有運營管理工作及所有門市開業及運營相關費用。通過戰略性將門店選址定於核心商圈和高客流量區域，我們不僅加大品牌曝光度，快速實施市場營銷策略、運用數字化工具，並保持統一的門店形象、品牌形象及服務標準，以確保所有門店始終如一地向消費者提供高質素的消費體驗。該等優勢有助我們及時回應不斷變化的消費者偏好，提升零售策略的整體成效。

下表載列我們於所示年度／期間直營店數量的變動情況：

	截至12月31日止年度			截至6月30日
	2022年	2023年	2024年	止六個月
				2025年
期初門店數量	1,634	2,135	2,258	2,622
新開門店數量	687	546	759	291
關閉門店數量	186	423	395	165
期末門店數量	2,135	2,258	2,622	2,748

於往績記錄期間，我們的直營門店數量穩步增長，截至2022年、2023年及2024年12月31日以及截至2025年6月30日分別為2,135家、2,258家、2,622家及2,748家，這一增長主要源於我們積極響應消費習慣的變化，重點加大購物中心門店的佈局。通過提升在高人流商業綜合體的門店比例，我們致力於滿足消費者對體驗式購物的需求，提升品牌曝光度，並加強與城市消費者的互動。與此同時，我們分別於2022年、2023年、2024年及截至2025年6月30日止六個月內關閉186家、423家、395家及165家門店，主要是由於(i)我們持續根據各門店運營表現優化及調整直營門店網絡，旨在提升整體運營效率及盈利能力；及(ii)部分門店為應對商場佈局調整或為更契合當地市場動態及消費者偏好，在購物中心內進行了搬遷或升級改造。

業 務

我們的直營店與店舖所在地相關業主訂立的協議通常包含以下條款：

- **租期與位置**：固定租期（如12個月），並明確約定租賃面積及具體位置。
- **租金與佣金**：根據具體安排，我們與相關業主採用不同的支付安排，包括：(i)按所分配面積支付固定月租，並設有明確的付款週期及逾期付款罰則；(ii)按預先約定比例就指定銷售區域產生的月銷售額向購物商場支付佣金；或(iii)在部分場景下，支付固定租金與佣金中的較高者。
- **營運開支**：我們負責承擔裝修成本、員工薪資、公用事業費、租金、稅費、物業管理費、促銷費及其他營運開支。
- **促銷費**：我們通常向業主按月支付固定金額的促銷費，用於參與商場統一組織的營銷活動。
- **公用事業費及其他雜費**：我們根據實際使用量並按照物業管理協議約定，支付水、電、燃氣及其他公用事業費用。
- **終止**：協議明確規定了終止條件，包括協議屆滿、違約、未支付費用或違反商場規定。協議屆滿後，續租須經雙方協商一致。

加盟合夥模式

作為我們線下渠道戰略的一部分，我們採用了加盟合夥模式。在此模式下，我們與加盟合夥人以輕資產方式開展協作，在保持一致的品牌形象與運營標準的同時，高效拓展零售網絡覆蓋。

在我們的加盟合夥模式下，我們協助加盟合夥人選址，加盟合夥人利用自有資源在優選地段開設並運營門店，承擔相關的資本性支出及運營成本。作為回報，我們為其提供涵蓋門店管理、員工培訓、視覺陳列、促銷活動及庫存管理等全方位的運營指導與支持。存貨乃根據委託代銷安排交付予加盟合夥人進行管理及銷售，其無需承擔庫存滯銷風險。我們的加盟合夥模式不僅幫助我們實現敏捷且資本高效的門店擴張，降低了合作夥伴的運營負擔與風險，還使其能依託我們的零售經驗、全國性營銷資源與運營體系，共享品牌發展帶來的增長機遇。有關與加盟合夥人之主要條款，詳見下文「一加盟合夥人及經銷商運營門店的比較」。

業 務

下表載列我們於所示年度／期間的加盟合夥門店數量變動情況：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
年／期初門店數量.....	6,001	5,943	4,454	4,390
新增門店數量.....	476	307	300	64
終止門店數量.....	534	1,796 ⁽¹⁾	364	195
年／期末門店數量.....	<u>5,943</u>	<u>4,454</u>	<u>4,390</u>	<u>4,259</u>

附註：

- (1) 在2023年終止的1,796家門店中，1,215家因我們於2023年出售男生女生而從我們的門店網絡中剔除。詳見本文件附錄一附註36。

於往績記錄期間，我們持續優化門店網絡佈局，以更好地適應中國零售業態的演變。作為這一過程的一部分，我們擴大了直營門店在購物商場的覆蓋範圍，並對部分加盟合夥門店進行了合理調整，以支持我們的長期市場定位。據此，於2022年、2023年及2024年以及截至2025年6月30日止六個月，我們所選的加盟合夥人分別開設了476家、307家、300家及64家新加盟合夥門店，並分別關閉了534家、581家、364家及195家加盟合夥門店。

下表載列於往績記錄期間的加盟合夥人變動情況：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
年／期初.....	3,700	3,621	2,611	2,509
新增加盟合夥人.....	462	312	304	99
終止合作加盟合夥人.....	541	1,322 ⁽¹⁾	406	182
年／期末.....	<u>3,621</u>	<u>2,611</u>	<u>2,509</u>	<u>2,426</u>

附註：

- (1) 在2023年終止的1,322加盟合夥人中，870名加盟合夥人因我們於2023年出售男生女生而從我們的門店網絡中剔除。詳見本文件附錄一附註36。

業 務

我們採用自己的篩選流程，確保所有加盟合夥人符合我們的運營標準和合規要求。該流程首先進行全面的資質審核，包括營業執照核驗、財務實力及其營運能力以及可動用的資源評估。審核通過後，加盟合夥人需與我們簽署正式的門店合作協議，明確雙方的權利和義務。通過這一規範化流程，我們能夠維護品牌形象，保障運營一致性，並建立長期、互利的合作關係。

於往績記錄期間，由於市場趨勢的變動，我們分別終止了與541家、452家、406家及182家加盟合夥人的合作關係，導致加盟合夥人數由截至2022年12月31日的3,621家減少至截至2023年12月31日的2,611家，並分別進一步減少至截至2024年12月31日及2025年6月30日的2,509家及2,426家。

截至最後實際可行日期，據我們所知，133家加盟合夥人是我們的前任或現任僱員（「僱員加盟合夥人」）。在我們探索加盟合夥模式的初期階段，能夠理解該模式的合適加盟合夥人候選人數量有限。我們從當時已建立信任的商業夥伴中篩選並培訓加盟合夥人，包括我們的前任僱員及當時現有員工。僱員加盟合夥人得以有效推廣並發展我們的商業模式，同時掌握市場機遇。據弗若斯特沙利文指出，此模式於中國服裝銷售及營銷領域並非罕見。於2022年、2023年、2024年及截至2025年6月30日止六個月，該等僱員加盟合夥人產生的收入總佔往績記錄期間各年度或期間總收入少於2%。我們與上述僱員加盟合夥人簽訂的合作協議的條款及條件與向其他加盟合夥人提供者相若，且與彼等進行的所有交易均以公平交易為基礎。除上文所披露關係外，彼等與我們、董事、高級管理人員及彼等各自的聯繫人均無其他關係，且據我們所知，截至最後實際可行日期，我們的所有加盟合夥人均為獨立第三方。有關與加盟合夥人的合同條款詳情，請參閱本節「一 加盟合夥人及經銷商運營門店的比較」。

我們的經銷商運營門店

我們的線下渠道亦包括少量由第三方經銷商運營之經銷商門店，此據屬行業常見做法。於該模式下，我們直接向第三方經銷商銷售產品，而該等經銷商通常為具備豐富經驗之當地零售運營商，於區域商圈擁有成熟資源，並通過自行運營我們的品牌門店，將相關產品轉售予最終消費者。我們的經銷商運營門店共享統一的品牌形象、門店設計及運營標準，確保於銷售網絡內為客戶提供一致的零售體驗。根據經銷協議，經銷商獨立投資並運營我們品牌下的門店，我們則提供持續運營支持、培訓及營銷資源以維持一致的門店及品牌形象。

業 務

我們已制定經銷商甄選標準及管理政策，以確保經銷商具備足夠能力、效率及資源。甄選經銷商時考量的因素包括其地域覆蓋範圍、經營規模、資質、現有客戶群及市場聲譽。我們通過月度及年度考核定期檢視經銷商表現。在續簽經銷協議時，我們會綜合考量其資質、銷售與市場推廣能力、銷售網絡、財務資源、客戶資源以及與我們品牌的協同效應。

下表載列我們於所示年度／期間經銷商運營門店數量的變動情況：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
	年／期初門店數量.....	17	141	165
新開門店數量.....	124	42	44	58
終止經營門店數量.....	0	18	43	22
年／期末門店數量.....	141	165	166	202

下表載列於往績記錄期間經銷商數量的變動情況：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
	年／期初.....	17	111	135
新增經銷商.....	94	39	32	48
終止經銷商.....	0	15	37	17
年／期末.....	111	135	130	161

業 務

我們通過以下措施致力降低與經銷商相關的渠道囤貨風險：(i)根據具體客戶等級，經考慮其經營規模及財務資源等因素制定合理採購量；(ii)除非存在產品缺陷及其他非歸因於經銷商的原因，否則一般不允許退還已售予經銷商的产品；及(iii)不時與經銷商溝通庫存狀況並開展特別門店檢查以掌握其日常管理及銷售狀況。

我們亦已實施一系列措施防止經銷商之間產生內部競爭，包括：(i)通過經銷協議為各經銷商指定特定銷售區域或渠道；(ii)對產品實施統一定價政策，並向經銷商提供建議零售價作為指引；及(iii)定期指派監察團隊對經銷商運營門店開展現場訪查並報告不合規事宜(如有)。我們相信該等措施可激勵經銷商維持合理水平的產品庫存，避免渠道囤貨。

根據我們與經銷商的協議，未經我們事先書面同意，不得進行分包銷(包括轉讓、許可或與任何第三方共享經銷權，例如委任分包銷商)。據我們所知，於往績記錄期間並無經銷商聘用分包銷商的情況。

據我們所知，截至最後實際可行日期全體經銷商均為獨立第三方，且於往績記錄期間，我們的經銷商與我們之間並無僱傭、融資或家族關係。有關與經銷商的合同條款詳情，請參閱本節「一 加盟合夥人及經銷商運營門店的比較」。

業 務

加盟合夥人及經銷商運營門店的比較

我們的加盟合夥人及經銷商運營門店均通過合夥人及經銷商的資源與創業能動性，加速線下渠道拓展並提升市場滲透率，同時確保保持一致的品牌形象與運營標準。我們與加盟合夥人保持委託代銷的合夥關係，當產品銷售予終端客戶時，我們向加盟合夥人的銷售收入將予以確認。我們與經銷商為買賣雙方關係，並於經銷商收貨時確認向經銷商銷售的收入。我們與加盟合夥人及經銷商的協議的根本核心商業條款概述如下：

	加盟合夥人	經銷商
期限	通常為五年，經雙方同意且履行完合同條款後可續簽。	通常為一年，經雙方同意並在履行完合同條款後可續簽。
門店管理	我們提供全面的門店經營指導及支持。加盟合夥人須承擔門店裝修成本、員工薪資、水電費、租金及物業費、稅項等其他營運開支。	經銷商負責店舖的日常運營。
庫存所有權	當商品售予終端消費者時，庫存所有權即由我們轉移至加盟合夥人，隨後立即轉移至終端消費者。加盟合夥人不承擔庫存滯銷風險。	庫存由經銷商持有及管理，其承擔庫存滯銷風險。
退貨機制	客戶退回的存在質量問題的產品可由我們退換。	存在質量問題的產品可退換。
定價	我們允許加盟合夥人在核准範圍內享有有限的價格調整權限。	我們為經銷商提供建議零售價。儘管經銷商預期在該定價框架內運營，但可在固定範圍內調整價格以適應當地市場情況或促銷策略。

業 務

	加盟合夥人	經銷商
最低採購要求	未對加盟合夥人設定最低採購目標。	我們為經銷商設定年度最低採購要求。我們向符合要求的經銷商提供特定返利。未達要求可能導致客戶等級調整，從而影響供貨價格及支持政策，且我們保留終止協議的權利，不對任何後果承擔責任。
最低銷售目標	未對加盟合夥人設定最低銷售目標。	未對經銷商設定最低銷售目標。
結算條款	向終端客戶動銷後，我們按月與加盟合夥人夥伴進行結算。	我們按照合同條款與經銷商進行結算，並可能視具體情況給予經銷商信貸期。
終止	對於嚴重違約行為，我們有權終止合同。	對於嚴重違約行為，我們有權終止合同。

線上渠道

憑藉電商的強勁增長，我們建立線上渠道（包括通過各大電商平台的店舖向終端客戶直接銷售及向線上零售商銷售）。我們的線上渠道是我們線下網絡的重要補充，使我們能夠接觸到更廣泛的客戶基礎，尤其是年輕的數字原生消費者。透過精心策劃的產品組合、一致的品牌展示及數據驅動的運營，我們的線上零售渠道可提升品牌知名度、支持庫存效率及提供有價值的消費者見解，從而為產品設計及營銷策略提供參考。

下表載列於所示年度／期間通過線上零售渠道產生的商品交易總額(GMV)：

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
通過線上渠道產生的商品交易總額	4,237.7	4,996.1	7,080.7	3,502.2	4,108.9

(人民幣百萬元)

業 務

線上直接銷售

我們的線上直接銷售渠道，主要透過在各大電子商務與社交商務平台開設之直營門店，直接面向終端消費者進行銷售。這些平台包括天貓、京東等主流電商平台；抖音、快手等短視頻平台；以及小紅書、微信等社交媒體平台。透過整合中國多家領先電商平台資源，我們成功觸達廣泛多元的消費群體，既提升消費便利性，也優化了品牌數字化佈局。直營線上店舖使我們能夠全面掌握品牌形象、定價策略及消費者體驗。2022年、2023年、2024年全年以及截至2024年與2025年6月30日止六個月期間，我們透過線上直接銷售產生的總營業收入分別達人民幣2,214.1百萬元、人民幣2,470.7百萬元、人民幣2,876.9百萬元、人民幣1,651.1百萬元及人民幣1,528.4百萬元，佔同期總收入的12.4%、11.9%、14.3%、15.1%及13.6%。

對線上零售商的銷售

根據市場慣例，在往績記錄期間內，我們亦與線上零售商合作，其主要組成包括電子商務平台（如唯品會及京東直營店），以及在電子商務平台上營運店舖並向終端客戶銷售我們產品的零售商。截至2022年、2023年、2024年12月31日及2025年6月30日，我們分別與62家、73家、95家及97家線上零售商合作。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年6月30日止六個月，我們對線上零售商的銷售總收入分別為642.3百萬元、人民幣787.4百萬元、人民幣1,542.2百萬元、人民幣560.9百萬元及人民幣780.1百萬元，佔同期總收入的3.6%、3.8%、7.6%、5.1%及6.9%。

我們遵循市場常規，主要與在電子商務平台上經營線上店舖的零售商簽訂標準買賣安排，或與包括唯品會和京東直營店在內的電子商務平台簽訂委託代銷安排。在買賣安排下，我們與線上零售商建立買賣關係，並於對方收貨時確認收入；在委託代銷安排下，我們於終端客戶在相關電子商務平台確認收貨時確認收入。以下為我們與線上零售商簽訂之典型協議重要條款摘要：

- **合約期限**。協議有效期通常為一年。
- **產品定價**。我們提供建議零售價作為指導。
- **費用安排**。對電子商務平台通常支付店舖運營、營銷及物流服務費，一般按銷售額百分比或實際使用服務計算。

業 務

- **退貨政策：**電子商務平台僅可退回瑕疵品、客戶退貨或滯銷產品；平台上的線上零售商一般僅允許退回直瑕疵產品。
- **終止條款：**任一方可在特定條件下（包括違約或違反平台規則）終止協議，需遵守預告期及終止後義務規定。

企業服裝定制渠道

我們的企業服裝定制渠道為企業和機構客戶提供大規模服裝解決方案，主要涵蓋職業裝、工裝和校服。我們的客戶群廣泛分佈於金融服務、電信、交通、能源、公共服務及教育等行業。

我們通過正式招標流程或銷售團隊直接接洽的方式建立合作。銷售團隊在簽署訂單或框架協議前，會與企業客戶密切溝通以精準把握其需求。訂單確認後，我們的工作人員將提供上門量體服務，隨後將這些需求傳遞至內部設計與生產團隊。最終產品通過我們的物流系統配送至客戶指定地點。

該渠道有效提升了我們在專業場景中的品牌曝光度，同時強化了我們在產品質量、可靠性與規模化生產能力方面的聲譽。

我們企業服裝定制業務的主要條款通常包括：

- **期限。**通常為一至三年，具體視情況而定。
- **服務範圍。**我們根據客戶的要求及技術標準，為企業客戶提供產品及相關服務（如設計、生產、交付及售後服務）。
- **付款。**企業客戶在貨物交付驗收後向我們支付款項，通常需在指定期限內完成。付款涵蓋所有成本（材料、運輸、保險等），並需提供有效發票。
- **交付。**我們按約定時限將產品／服務交付至客戶指定地點。交付包含檢驗及／或試裝環節，驗收前所有風險由我們承擔。
- **產品退款。**對於任何缺陷或不符合要求的產品，我們承擔維修、更換或退款責任，相關費用由我們承擔。
- **終止。**合同可基於雙方同意或重大違約而終止。

業 務

銷售渠道協調

我們採取整體性策略，統籌管理不同渠道和平台的運營，確保資源配置合理並保持一致的品牌形象。為減少渠道間的衝突並維護價格體系，我們建立了一套完善的框架，主要包括以下措施：

- **線上渠道**。在不同電商平台之間實行產品品類差異化，以滿足多樣化的消費需求，同時堅持統一定價政策，保護品牌價值及防止價格體系被破壞，確保所有數字接觸點消費者認知的一致性。此外，我們在部分線上渠道推出專款產品，進一步強化差異化並提升於線上消費者互動。
- **線下渠道**。我們根據區域消費趨勢和人口特徵，策略性地安排門店選址，以實現市場滲透最大化並提升客戶觸達率。線下渠道與線上渠道形成互補，構建平衡且協同的零售生態。
- **線上線下整合**。部分產品在線上和線下同時銷售，並嚴格執行「同款同價」原則，以確保價格透明，增強消費者信任，並提供各渠道無縫的購物體驗。
- **監察與工具**。我們持續監察渠道表現，嚴格執行價格政策，並通過數據分析識別潛在的渠道衝突風險。這些措施幫助我們保持運營效率，維護品牌資產，並在日益多元化的全渠道零售環境中鞏固競爭優勢。

產品設計及開發

我們將設計及開發置於優先地位，以此驅動產品創新，提升技術特性並拓展產品組合。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年6月30日止六個月，我們的研發開支分別為人民幣194.0百萬元、人民幣200.3百萬元、人民幣288.1百萬元、人民幣111.6百萬元及人民幣106.4百萬元。通過整合數字工具、先進製造技術與協同創新模式，我們旨在持續提升高質量、差異化產品的交付能力，為業務可持續發展提供支撐。

業 務

我們的設計與開發能力

我們的設計開發團隊為我們提供持續的創新能力、快速產品迭代能力及全面質量管控能力。團隊規模優勢使我們能夠並行管理多個項目、快速響應市場趨勢，並保持強勁的新品推出節奏。專業團隊的深度積淀更支撐了從材料研究到時尚設計、技術開發等各職能的專業化分工，確保我們持續為消費者提供高質量、差異化的產品。

我們已設立專注於紡織材料創新與傳統服飾文化研究的專業子公司及平台，以此持續推動產品組合的升級迭代。我們的產品開發主要由中央商品企劃與研發部門主導，該部門負責統籌從概念構思到產品上市的全流程管理。為保障產品質量與合規性，我們設立研發中心－海瀾之家雲服實驗室，該實驗室負責服裝產品的質量檢測、性能評估及合規測試，同時支持紡織材料研究及中華傳統服飾文化與現代時尚的融合應用。通過嚴苛的檢測與評估體系，我們得以持續維護產品安全、耐用性及質量的高標準。

此外，我們高度重視與供應商的協同創新，助力其成為研發體系的核心環節。我們在產品開發流程中與核心供應商緊密協作，包括但不限於新材料的遴選與應用、針對性研發及性能優化。通過定期溝通，我們能夠與供應商分享銷售見解，使其能夠基於市場反饋靈活調整產品設計、優化生產計劃，並與我們共同探索新技術與新工藝的落地應用。例如，在新品開發階段，我們積極參與市場調研、樣品改良與功能測試，確保最終產品精準契合目標消費群體需求。針對暢銷單品，我們協同供應商擴充產能並提升品質管控；針對市場反響平淡的產品，則及時調整設計方案或優化庫存結構，以降低供應鏈風險。

我們還與多所知名高校及科研機構合作，包括清華大學、東華大學及中國紡織科學研究院，共同建立研發中心與創新平台。通過產學研深度融合，我們將學術研究成果與產業經驗相結合，確保我們始終走在與智能製造領域以及服裝行業技術進步的前沿。

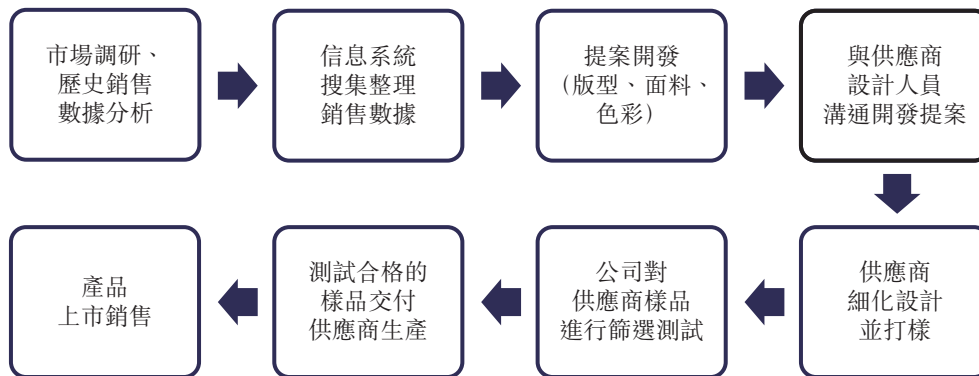
業 務

設計亮點與面料創新

我們專注於消費者導向的設計與持續的產品創新，定期推出融合先進功能、文化靈感與可持續實踐的新系列。

- **面料創新**。我們的新產品系列具備多種功能特性，包括吸濕排汗、抗菌、防皺、涼感、保暖鎖溫，以及三防（防水、防油、防污），旨在為消費者提供卓越的舒適度、耐用性和性能體驗。
- **文化共創**。我們推出多款文化聯名系列，如「山不在高」系列、「龍騰九州」系列及與IP品牌聯名的「布魯伊」系列。各系列在統一的美學邏輯下系統開發，將中國傳統元素融入現代時尚設計之中。
- **ESG與可循環設計**。我們致力於可持續發展，在產品全生命週期中踐行綠色理念—從原料採購、設計、生產到回收利用均注重環保。我們的環保系列產品（如紙紗T恤及水果染服飾，可減少化學染料的使用）採用環保工藝，以最大程度降低對環境的影響。

下圖展示了我們產品設計流程的關鍵步驟：



業 務

品牌、營銷及定價

品牌建設

我們的品牌推廣對我們的成功至關重要。通過整合商業廣告、線上線下營銷策略，結合會員體系和品牌大使的參與，我們培育了忠誠客戶群體，提升了各銷售渠道的品牌認知度。

我們每個品牌的戰略定位都是服務於不同的消費群體，反映不同的生活方式、偏好及價值定位。例如，海瀾之家自創立之初便專注於大眾男性消費市場，以「男人的衣櫃」為品牌口號。歷經發展，海瀾之家已從值得信賴的國民品牌升級為「超級國民品牌」，這體現了我們在保持情感共鳴的同時，始終與時俱進把握消費趨勢的能力。品牌的廣泛認可源於我們對日常着裝需求的洞察、始終如一的产品品質及覆蓋全國的零售網絡。自2023年起，海瀾之家已連續三年入選中央廣播電視總台「品牌強國工程•領跑品牌」，成為業內首個獲此殊榮的服裝品牌。

我們的品牌組合還包括：融合美學與實用功能，為當代女性創造價值的OVV；專注嬰童高品質產品及所需用品的英氏；以及覆蓋年輕潮流及生活用品等領域的其他子品牌。每個品牌均具有清晰的市場定位，共同踐行我們對品質、價值及多元消費需求的堅定承諾。

業 務

品牌大使計劃

我們邀請各領域有影響力的明星擔任品牌大使，構建「明星－品牌－情感」循環，提升品牌溢價，增強與消費者之間的情感聯繫。多年來，海瀾之家與眾多形象大使攜手合作，他們的形象和價值觀契合我們的品牌發展歷程。

特別是，我們已攜手包括奧運冠軍在內的多位體壇巨星展開合作，借助他們的公信力和號召力，連結主流大眾和年輕群體。這些合作不僅提升了品牌知名度，更彰顯了我們自信、責任和活力的品牌精神，同時通過社交媒體、現場活動和聯名系列等整合營銷活動提升用戶參與度。此系統策略確保我們的品牌大使計劃在瞬息萬變的市場中始終是我們增強情感共鳴和保持品牌相關性的戰略支柱。

戰略品牌參與計劃

我們積極推動具有廣泛影響力的文化和體育活動，旨在提升品牌影響力和消費者互動。這些活動不僅鞏固了我們作為值得信賴的民族品牌的地位，也增強了品牌的情感共鳴與文化關聯。主要示例包括：

- **戰略媒體合作。**自2023年以來，我們連續三年入選中央電視台「品牌強國工程」，成為少數能獲此殊榮的服裝品牌之一。通過參與旗艦節目和主題專題報道，我們向全國觀眾展示了品牌實力和文化底蘊，鞏固了我們作為值得信賴的國民品牌的地位。這些合作提升了品牌信譽度和知名度，同時，我們在主流和新興數字平台上的協同努力，以實現更廣泛的消費者觸達和互動參與。
- **體育賽事贊助。**我們持續贊助無錫馬拉松等知名體育賽事，提供服裝支持並提升品牌曝光。這些舉措契合健康生活理念和社區參與，擴大了我們在活躍消費者中的影響力，強化了品牌充滿活力和動感的形象。
- **冠名引力一號火箭（「海瀾之家火箭」）。**作為中國航天商業計劃的一部分，我們贊助並冠名了一枚商業火箭－引力一號火箭。該火箭於2024年1月及2025年10月成功完成兩次發射，均實現衛星入軌，並創造了固體燃料火箭及民營商業火箭在有效載荷能力方面的新紀錄。此次合作將我們的品牌與創新和探索緊密相連，旨在彰顯前瞻性的品牌形象，推動品牌認知從服裝領域上升到技術與進步的高度。

業 務

通過這些舉措，我們致力於提升品牌知名度、向消費者傳遞文化傳承和潮流引領的使命。

營銷

我們貫徹全面的營銷策略，結合情感故事講述、文化聯名與數字互動，旨在加強消費者聯繫，提升品牌知名度。

父親節活動

我們的年度父親節活動是情感營銷的基石。每年六月，我們都會推出「父親節禮物」等主題廣告系列，並通過全國銷售網絡和電商平台開展線上線下一體化促銷活動。這些活動契合我們作為男裝專家的品牌定位，營造真實情感共鳴，強化家庭價值觀，提升消費者忠誠度。

我們的父親節活動宣傳圖如下：



業 務

文化聯名與潮流融合

我們與《大鬧天宮》等文化IP合作，推出限量版服飾，將標誌性IP元素與我們的品牌設計相融合。這些系列通過快閃店、主題展覽及短視頻營銷活動進行展示，塑造潮流、文化與休閒相融合的統一品牌認知。該策略強化我們品牌的生活方式屬性，加深與年輕消費群體的互動。

達人策略與社交電商

於往績記錄期間，我們主要依託內部資源推動數字互動。通過抖音、小紅書等平台，自有營銷團隊積極運用直播、短視頻及社交媒體內容等形式進行產品推廣。該策略將專業產品知識與流行形式相結合，使我們在保持品牌調性統一的同時，與數字原生消費群體建立了真實有效的連接。

定價

我們致力於在所有銷售渠道實行統一定價策略，以維護品牌形象統一性並確保消費者享有透明的價格信息。這種多渠道協同模式有助於營銷活動的協調推進，並逐步建立消費者對我們價格體系的長期信任。

我們通過統一定價機制確定零售價格，該機制綜合考量原材料成本、設計複雜度、季節性、區域市場特徵、目標客群、競爭對標及國際貿易動態等多重因素。通過系統評估該等要素，我們確保定價決策既符合市場實際，又契合品牌定位。憑藉此集中定價模式，我們致力於強化品牌形象，並為客戶提供價格保證。

業 務

客戶服務及產品退換貨

高品質的客戶服務是品牌聲譽與客戶滿意度的重要組成部分。隨著產品組合的持續拓展，我們的客戶服務體系也在同步發展與優化，旨在確保全球客戶都能獲得及時且高效的支持服務。

客戶服務

我們將消費者權益置於優先地位，並將其視為我們職責的核心方面。我們的服務體系及評估機制旨在為消費者提供優質購物體驗及可靠售後服務。我們的客服體系旨在高效響應客戶問詢並提供可靠的售後支持。消費者在購物過程中可隨時撥打服務熱線，確保獲得及時協助。我們同時通過官網及小程序提供在線消費者支持，每日9時正至24時正均有專屬客服代表值守，快速解答各類疑問。若所購商品出現任何問題，消費者可前往就近門店，訓練有素的店員將提供專業協助與解決方案。為持續提升服務，我們設置了滿意度評價機制，用於收集消費者反饋並持續監測服務質量。此外，我們還建立了系統化、可追溯的產品質量投訴與問詢處理流程，確保每個問題都能得到公開透明且高效妥善的解決。

除核心服務外，我們還在大部分門店提供免費裁剪、熨燙等增值服務，讓消費者享受更個性化、更便捷的購物體驗。

產品退換

我們致力於為消費者提供便捷透明的退換貨體驗。具體政策因銷售渠道而異，並需遵循適用的當地法律及各平台特定規則。

對於我們的線下渠道，消費者可根據各品牌的退換貨政策，於指定期限內辦理質量問題產品的退換。

對於我們線上渠道，我們通常為客戶提供7個自然日無理由退貨期。適用的退換貨期限可能因當地相關法律法規及各電商平台政策而有所不同。

業 務

根據弗若斯特沙利文數據，於往績記錄期間，我們產品的消費者平均退貨率低於8.5%，遠低於行業平均水平。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未曾遭遇任何重大的產品召回、退貨或缺陷問題。

會員計劃

我們已建立分級會員計劃，旨在回饋消費者的忠誠度並提升整體購物體驗。終端消費者可通過註冊我們的官方微信公眾號和我們在主要電商平台的自營門店並領取電子會員卡加入會員計劃。該計劃設有多個會員等級，會員可根據其消費金額的累積情況逐步升級。截至2025年6月30日，我們的品牌會員數達到57.2百萬人，龐大且忠實的客戶群體為我們持續增長奠定了堅實基礎。會員可享受多項專屬權益，包括購物積分獎勵、專屬生日禮遇、優先發貨以及會員專屬日優惠。

供應鏈管理

我們的採購

於往績記錄期間，我們主要從中國的第三方供應商採購服裝及棉、羊毛等面料。我們根據季節性計劃採購產品，並根據從線下及線上門店收集的銷售數據定期補貨。我們實施了標準化的供應商引入和管理流程，並通過我們的區域配送中心集中協調採購、倉儲和物流。

我們的採購策略建基於與供應商的密切合作和價值分享，旨在保持供應穩定性、庫存效率與資本紀律之間的平衡。根據品牌特點及產品類別，我們設立了兩種主要採購安排：

- **成衣可退貨採購安排**（針對大部分海瀾之家產品）：我們與供應商訂立的協議包含允許我們在合同約定的適銷季後向供應商退回未售出產品的條款，並根據每月實際產品銷量與供應商結算。供應商可以訪問我們的銷售和庫存數據，以便及時補貨及制定生產計劃。這種安排協調了整個價值鏈的激勵機制，提高了資本效率，並減少了庫存滯銷風險。

業 務

- **不可退貨採購安排**（針對小部分海瀾之家產品以及其他品牌的產品）：產品按約定價格直接採購。付款通常在交付時或在約定的信用期內作出。

我們與供應商的框架協議的主要條款載列如下：

- **物流及庫存管理**。供應商負責將產品運送至我們指定的倉庫或指定的門店地點。庫存通過我們的物流中心集中管理，並根據動銷數據反映的需求預測配送至門店。
- **風險轉移及產品所有權**。根據可退貨及不可退貨採購安排，我們於入庫或入店後取得產品的所有權及相關風險。
- **付款條款**。
 - 根據可退貨採購安排，我們根據實際零售銷貨情況與供應商按月結算。月度結算是根據實際動銷情況進行的。
 - 根據不可退貨採購安排，付款將分階段進行，包括合約生效時的首期付款、交貨驗收後的後續付款，以及在約定期限內支付的餘額。
- **退貨**。
 - 根據可退貨採購安排，在合同約定的適銷季結束後，我們可向供應商退回未售出的產品，且需移除所有品牌標籤。退貨費用由供應商承擔。若特定商品在單一銷售季內的售罄率低於某一門檻，或客戶投訴率達到特定閾值，我們可立即退回該批產品，相關費用由供應商承擔。
 - 根據不可退貨採購安排，我們可將存在質量問題的產品退還供應商。
- **質保**。供應商必須確保所供產品符合國家或行業一類標準，並提供檢驗報告。如產品檢驗不合格或與檢驗報告不符，我們有權拒收或退回產品，相關費用及責任由供應商承擔。
- **終止**。若供應商交貨逾期超過30天，我們可終止協議並拒收貨物，供應商須承擔相應違約金。在其他違約情形下，未違約方可終止協議並要求賠償。

業 務

我們維持結構化的供應商管理框架，旨在確保產品質量、成本效益及供應鏈穩定性。供應商乃通過資質審核程序篩選，該程序對其業務資歷、生產能力、質量控制系統及監管合規進行評估。我們優先選擇具備完善質量管理體系、有競爭力的定價能力及強大研發能力的供應商，尤其是能按同等條件快速響應市場趨勢、採用新技術或踐行可持續實踐的供應商。

我們會定期從產品質量、交付及時性、銷售業績、客戶投訴率及合同履行率等維度評估供應商表現。我們與主要供應商維持長期穩定的合作關係，以確保供應的連續性及始終如一的產品質量。我們並不依賴任何單一供應商，並就主要產品類別及材料擁有替代合資格供應商，以減輕潛在的供應中斷影響。

於往績記錄期間，我們未曾遭遇任何重大質量問題，亦未從供應商收到缺陷產品，同時亦未出現對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的供應短缺情況。

庫存管理

我們的庫存主要包括(i)成品，包括可退貨商品及不可退貨商品及(ii)原材料，主要包括門店道具及服裝生產所用的面料及輔料。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年6月30日，我們的庫存金額分別為人民幣9,455.1百萬元、人民幣9,336.8百萬元、人民幣11,987.0百萬元及人民幣10,255.1百萬元。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年6月30日，我們按可退貨模式持有的存貨總額分別為人民幣6,209.1百萬元、人民幣7,204.5百萬元、人民幣8,271.4百萬元及人民幣7,103.7百萬元，各佔同期存貨總額的65.7%、77.2%、69.0%及69.3%。

為了實現門店間產品的管理和及時調配，我們已建立了集中庫存系統，即一盤貨機制。我們的庫存管理涵蓋隨機入庫檢驗、倉儲及定期盤點等流程，以確保賬面記錄與實物庫存相符。未通過入庫檢驗的產品將退回供應商返工，損失賠償按合同約定執行。我們定期開展盤點工作，以保證庫存數據準確，並確保庫存維持在最優水平。我們借助先進的信息系統，定期為門店補貨，確保最優庫存水平、提高庫存周轉率，並增強對需求波動的響應能力。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未出現任何重大庫存短缺或庫存過時情況。

業 務

倉儲與物流

我們在位於江蘇省江陰市的總部運營物流中心，該物流中心配備先進的倉儲設施及SAP企業管理系統。作為核心企業資源規劃（「ERP」）平台，SAP連接門店銷售、倉庫庫存及供應商生產環節，可實現入庫、倉儲、分配、揀貨及出庫流程的高效及可視化管理。這些功能可提升我們的庫存管控能力、產品周轉率及缺貨預測能力，同時為供應商提供數據支持，助力供應鏈高效運作。我們的中心接收供應商交付的產品，協調產品分配，並向全國範圍內的門店配送貨物。通過將物流中心與各門店對接，我們快速響應門店的補貨、進貨及退貨需求。

我們還與多家第三方物流服務商合作，負責從物流中心到全國各門店的運輸工作。我們會根據運力、網絡覆蓋範圍、定價、管理體系及響應能力等因素，定期對物流合作夥伴進行評估。評估結果將影響是否繼續、擴大或縮減合作。這套倉儲物流體系可支持全國範圍內的高效配送、對門店需求的快速響應及有效的庫存管理。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們的產品交付未出現任何重大中斷，也未因物流服務商延遲配送或不當處理產品而遭受損失。

生產

外包生產

於往績記錄期間，我們主要與可靠的第三方生產商合作生產服裝，以此確保最佳運營效率並維持嚴格的質量控制標準。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年6月30日止六個月，服裝成品採購成本分別為人民幣8,613.1百萬元、人民幣9,884.1百萬元、人民幣9,322.0百萬元、人民幣5,029.4百萬元及人民幣4,989.8百萬元，各佔同期銷售成本的85.0%、86.9%、84.9%、86.1%及83.6%。我們對產品的屬性、功能及設計擁有完全控制權，確保我們的產品符合客戶期望。我們致力於優化面料質量、耐用性、舒適度及版型等關鍵產品參數，以契合消費者的偏好與需求。

在選擇第三方生產商時，我們會審慎考量一系列因素，包括價格、產能、交付周期、地理位置鄰近程度、財務穩定性及聲譽。我們會定期在各第三方生產商之間調整生產訂單量，以避免過度依賴單一合作夥伴。

有關外包生產協議的主要條款見「— 供應鏈管理 — 我們的採購」。

內部生產

於往績記錄期間，我們的內部生產集中於生產企業服裝定制業務的服裝。我們的生產基地坐落於：(i)江蘇省江陰市；(ii)河南省洛陽市；及(iii)河南省開封市，總建築面積約為230,100平方米。

業 務

下表載列內部生產基地於所示年度／期間的產能、產量及利用率：

生產工廠	截至12月31日止年度				截至6月30日止六個月							
	2022年		2023年		2024年		2025年					
	產能 ⁽¹⁾ (件)	產量 ⁽²⁾ (件)	利用率 ⁽³⁾ (%)	產能 ⁽¹⁾ (件)	產量 ⁽²⁾ (件)	利用率 ⁽³⁾ (%)	產能 ⁽¹⁾ (件)	產量 ⁽²⁾ (件)	利用率 ⁽³⁾ (%)			
江陰生產基地.....	5,752,320	6,487,126	112.8	6,105,420	6,664,756	109.2	5,559,720	5,634,737	101.3	2,299,500	2,318,785	100.8
洛陽生產基地.....	不適用 ⁽⁴⁾	不適用 ⁽⁴⁾	不適用 ⁽⁴⁾	385,200	286,499	74.4	706,200	724,521	102.6	175,200	155,274	88.6
開封生產基地.....	2,503,800	2,150,337	85.9	2,568,000	2,632,883	102.5	2,568,000	2,348,084	91.4	1,241,000	1,124,831	90.6
總計.....	8,256,120	8,637,463	104.6	9,058,620	9,584,138	105.8	8,833,920	8,707,342	98.6	3,715,700	3,598,890	96.9

附註：

- (1) 各年度／期間產能基於以下假設計算：(i)每年321個運營日及(ii)每日10至12個運營小時。
- (2) 產量指相關年度／期間內產品的實際生產量。
- (3) 年度／期間利用率通過將同期產量除以同期產能計算得出。
- (4) 我們的洛陽生產基地於2023年7月開始運營。

業 務

我們的生產流程

我們產品的典型生產週期約為30至40天。下圖展示了我們的生產流程：



生產設備

於往績記錄期間，我們的主要生產設備均採購自國內知名供應商。這一策略使我們能夠高效整合先進生產技術，優化運營效率並保障產品質量的穩定性。我們生產營運中使用的主要生產設備涵蓋：設計與製版、自動化面料裁剪、縫紉及刺繡、服裝熨燙與後整、質量檢驗以及包裝等專業設備。

業 務

下表載列我們截至最後實際可行日期主要生產設備的若干詳情：

編號	設備名稱	功能	製造產品
1..	預縮機	通過彈性毯機械變形結合濕熱處理技術，改變織物結構，有效降低織物縮水率，是連續印染生產線後整理工序中的關鍵設備。	企業服裝 定制產品
2..	智能裁床	採用智能裁剪控制軟件實現連續裁剪，配備刀控系統及高精度裁剪控制技術，確保上下裁片尺寸一致。裁床配有軌道橫向移動系統，可根據需要自動往返移動，顯著提升生產效率。	企業服裝 定制產品
3..	黏合機	用於黏合前襟、腰頭、貼邊等部位，使黏合襯與面料之間形成牢固結合。經黏合處理後的材料平整、可水洗且具抗皺性能。	企業服裝 定制產品
4..	縫編機	通過穩定送料，使上下線交織形成均勻且牢固的針腳。可精確調節針距及線張力，適用於各類服裝縫制工序。	企業服裝 定制產品
5..	3D熨燙設備／ 成型整理設備	利用適宜的溫度、壓力及蒸汽快速去皺，精確塑形，穩定尺寸，使服裝平整挺括，手感乾爽。	企業服裝 定制產品

業 務

編號	設備名稱	功能	製造產品
6..	智能掛衣系統	全自動掛衣生產線操作，高度自動化設備，大幅提升工作效率，完善服裝生產流程。	企業服裝 定制產品

質量控制

我們致力於維持產品全方位的最高質量標準。通過在運營各環節嵌入完善的質量管理體系，我們確保產品持續符合監管要求與客戶期望。這種承諾體現在我們對產品設計及開發、生產及交付的細緻把控中。

秉持「品質築基、標準先行」的理念，我們已建立覆蓋全生命周期的綜合質量管理體系，保障產品卓越品質。為滿足快速創新與面料開發的需求，我們已在海瀾之家雲服實驗室構建完善的內部檢測機制。該實驗室依託自主建立的性能評估體系，可實現對新材料的多維度測試驗證。此舉不僅為產品研發提供科學洞察，更推動面料品質與功能性的持續提升。

值得注意的是，我們積極參與國家及行業標準的制定與修訂工作，這體現了我們在該領域的技術專業性與行業影響力。我們參與起草的國家標準GB22849-2024《針織T恤衫》已於2024年10月1日正式實施。這一里程碑不僅彰顯了我們在針織服裝領域的專業能力，更凸顯了我們推動行業標準化建設、促進紡織產業整體發展的堅定承諾。

我們的質量控制流程包含生產全流程的持續監控與檢驗。產品需通過三重檢驗體系：(i)專業機構認證的供應商檢驗報告；(ii)入庫前抽樣檢驗、上市前隨機抽查。供應商必須符合嚴格的國家及內部標準，任何未達標的產品均予以拒收；(iii)產品交付時，我們的質量控制團隊會額外抽樣檢驗，核實是否符合批准標準。不合格批次將退回供應商，供應商需對銷售中斷承擔相應責任。

我們的主要客戶及供應商

於往績記錄期間，我們的客戶主要包括零售商、經銷商、企業服裝定制業務客戶及個人客戶。於往績記錄期間各年度／期間，我們來自五大客戶的收入分別為人民幣

業 務

817.0百萬元、人民幣865.2百萬元、人民幣1,511.3百萬元及人民幣766.6百萬元，分別佔各相應年度或期間總收入的4.6%、4.2%、7.5%及6.8%。於往績記錄期間各年度／期間，我們來自最大客戶的收入分別為人民幣298.9百萬元、人民幣362.8百萬元、人民幣728.0百萬元及人民幣307.4百萬元，分別佔各相應年度／期間總收入的1.7%、1.7%、3.6%及2.7%。

於往績記錄期間，我們的供應商主要包括服裝供應商及原材料供應商。於往績記錄期間各年度／期間，我們向五大供應商的採購額分別為人民幣1,592.7百萬元、人民幣1,385.5百萬元、人民幣2,963.9百萬元及人民幣1,028.0百萬元，分別佔各相應年度／期間採購總額的14.4%、13.7%、22.2%及23.8%。於往績記錄期間各年度／期間，我們向最大供應商的採購額分別為人民幣371.5百萬元、人民幣354.3百萬元、人民幣1,484.7百萬元及人民幣436.4百萬元，分別佔各相應年度／期間採購總額的3.4%、3.5%、11.1%及10.1%。

截至最後實際可行日期，除一名供應商為我們一名董事的關連人士及為我們於2022年的第三大供應商、2023年的第五大供應商及截至2025年6月30日止六個月的第三大供應商外，我們所有主要客戶與供應商均為獨立第三方，概無我們的董事、彼等緊密聯繫人或任何股東（擁有或據董事所知曾擁有我們已發行股本5%以上者）於往績記錄期各年度／期間的任何主要客戶或供應商中擁有任何權益。董事進一步確認，我們與上述供應商的所有交易均按正常商業條款，在一般業務過程中按公平基準進行。

於往績記錄期間，我們的主要客戶與供應商不存在重疊情況，反之亦然。

數字化管理

我們建立了數字化運營系統，涵蓋供應鏈管理、庫存管理及物流管理。通過互聯互通，我們的數字化系統實現了各個運營環節的信息同步傳遞，提升了經營效益，為整個業務領域提供了全面的洞察，並支持作出明智的決策和戰略規劃。依託我們的ERP系統，核心系統與平台主要包括：

- **產品開發數據中心**：支持設計創新和趨勢分析的統一數據中心，助力基於實時市場洞察的快速產品迭代。

業 務

- **零售運營決策系統**：智能分析工具，可監測門店績效、客戶行為和銷售趨勢，提供支持商品銷售和定價策略的實用洞察。
- **供應鏈協作平台**：連接供應商、生產設施和配送中心的集成系統，確保靈活補貨並最大限度地縮短交貨周期。

為強化庫存可視化與運營精準度，我們在產品標籤中嵌入RFID識別代碼，並應用RFID智能追蹤系統。門店員工通過RFID掃描設備可實時獲取銷量、門店及倉庫庫存數據、以及商品在店內的具體位置。該技術不僅實現了庫存的實時監測、加快補貨響應速度，還能有效減少缺貨與積壓現象，從而優化門店庫存結構。同時，RFID技術支持店內商品的精準定位追蹤，在提升客戶體驗的同時，顯著提高了盤點效率與運營透明度。此外，銷售數據反饋為營銷策略和商品規劃調整提供了更精準的決策依據。

此外，我們正通過海瀾之家雲服智慧工廠推動製造業務的數字化轉型，以5G、人工智能、物聯網及大數據為技術底座，通過整合數據庫、數字雲與製造系統，實現全生產流程監控、數據驅動決策與自動化控制。智慧工廠配備精密裁剪系統、自動化縫紉設備及用於質量檢測的機器視覺技術，支持企業服裝定制訂單靈活的大規模生產與快速交付－服裝生產最短僅需4天，並可於7天內完成交付。

我們的信息技術團隊投入大量精力開發及升級信息系統（例如E3+、SCM採銷協同、倉儲SAP EWM），讓我們各部門得以高效運作並促進數據的收集、管理及分析。我們將繼續提升我們信息技術基礎設施的可靠性及規模，為我們的各部門及消費者提供支持。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並未發生任何對業務運營產生重大不利影響的信息技術系統故障或停機事件。

業 務

數據隱私與安全

我們在日常業務中收集並留存必要的客戶信息，以支持產品銷售、交付及服務提供。收集的信息主要包括例如客戶姓名、手機號碼、交易記錄及收貨地址。此類數據的收集用於用戶註冊、訂單處理、會員管理、禮品兌換及其他與產品銷售相關的服務。我們已採取措施保障此類信息的保密性，確保合規運營。具體而言，我們對數據存儲與傳輸均採用加密技術保護敏感信息，並定期開展審計以識別並解決潛在安全漏洞。我們為員工提供全面的數據隱私與安全培訓，使其掌握負責任處理數據的知識。此外，我們實施嚴格的訪問控制與監控系統，防止未授權訪問，我們亦已應用ISO 27001標準進行信息安全治理，且相關管理體系已通過認證。遵循最小權限與有限範圍原則，我們限制數據庫訪問權限，使不同授權級別員工每次僅能查看單一門店或單個會員的客戶信息，從而提升數據安全性與隱私保護水平。同時，我們制定明確的事件響應機制，確保快速有效處理安全事件，由專門團隊根據嚴重程度開展調查、評估與解決工作，並編製詳細報告以優化未來策略。

我們在數據收集及處理過程中採取嚴格的防護措施，以保障用戶敏感數據的安全。我們的雲端安全架構涵蓋先進的防護機制，包括防病毒、防木馬、防勒索軟體、定期漏洞修補及異常攻擊攔截等措施。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未曾出現任何數據洩漏或數據丟失的情況。鑒於中國境內數據隱私與安全相關立法及執法仍在發展完善中，我們將密切關注監管動態，並及時採取適當應對措施。

知識產權

知識產權對我們的持續成功至關重要。截至最後實際可行日期，我們在中國內地擁有9,408個註冊商標、297項著作權、346項專利及76個域名，在海外擁有1,505個商標及24個域名。請參閱「附錄六法定及一般資料—有關我們業務的進一步資料—知識產權」。

業 務

我們依靠經營所在司法權區的專利法、商標法、著作權法和其他知識產權保護法、公平貿易慣例、合同安排和保密程序，來建立及保護我們的專有技術、專門技能和其他知識產權。儘管我們已採取預防措施，我們仍可能面臨與被指控侵犯第三方知識產權或我們的知識產權被第三方侵犯相關的風險。請參閱「風險因素—我們可能面臨因涉嫌侵犯第三方知識產權而提出的索賠或訴訟，這可能導致需支付巨額辯護費用，並干擾我們的正常業務運作。」於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何嚴重侵犯我們知識產權的行為或第三方的侵權指控。

環境、社會及企業管治

環境、社會及管治(「ESG」)原則深植於我們的企業理念，是支撐可持續增長與長期韌性的基石。我們將ESG考量全面融入日常運營、戰略規劃與風險管理，指引我們為所有利益相關方創造價值。作為中國領先的服裝與生活方式零售集團，我們致力於通過負責任的商業實踐、創新和對品質的持續關注來推動行業進步。我們的ESG戰略對標聯合國可持續發展目標等國際框架，並遵循國內領先標準體系。我們致力於通過推廣綠色製造、提升資源利用效率、在全價值鏈推進循環經濟舉措，持續改善環境表現。社會責任是我們實踐的核心，這體現在對員工福祉的持續關注、對社區建設的積極參與，以及對提供高品質安全產品的不懈堅持。我們建立健全透明的治理框架，確保商業行為符合道德規範、營運活動恪守監管要求、風險管理體系高效運行。通過將ESG理念深植於企業發展的核心，我們旨在樹立行業標桿，助力可持續發展，為客戶、合作夥伴、員工、社會及環境創造持久價值。

ESG管治

我們將ESG視作企業戰略的核心組成部分，並建立了完善的治理框架以確保其有效實施。董事會承擔監督與戰略指導職責，負責審議ESG戰略、批准關鍵目標並監督執行進展，確保其與公司長期業務目標保持一致。在董事會指導下，管理層帶領各業務單元推進ESG舉措的落地實施，負責目標設定、期望傳達與績效監督。我們專項ESG工作組將戰略目標轉化成具體的行動方案，並將ESG原則融入日常運營。此類三級治理架構確保了權責清晰、協同高效，推動ESG考量全面融入企業運營全流程。

業 務

與氣候相關的風險與機遇

與氣候相關的風險

我們的營運主要面臨氣候變化帶來的物理風險與轉型風險：

物理風險。極端天氣事件（如強降雨及颱風）可能擾亂物流、供應鏈運營及門店運營，損壞基礎設施，並導致生產及銷售場所停電。該類事件可能導致生產及銷售活動的暫時中斷、產品交付延遲，以及因維修及應急措施而增加的營運成本。洪水或持續惡劣天氣亦可能影響原材料供應與運輸效率，進一步對業務持續性構成挑戰。

轉型風險。向低碳經濟轉型帶來了監管、市場及營運方面的風險。更嚴格的環境法規及減碳要求可能導致合規成本上升，並需要在技術升級和流程優化方面進行大量投入。能源價格上漲和資源短缺可能影響生產成本及盈利能力。此外，若未能滿足利益相關方在氣候行動方面的期望，可能會造成聲譽損害，從而影響品牌信任度和消費者忠誠度。

與氣候相關的機遇

氣候變化及不斷演變的可持續發展預期亦為我們帶來了重大機遇，使我們能夠推動創新並增強競爭優勢。我們正通過運營轉型及產品創新來把握該等機遇。

推進低碳生產。我們已將可再生能源解決方案整合至我們的業務中，包括綠色電力採購。該等措施可減少溫室氣體排放、提高能源韌性及降低長期運營成本。我們的ISO 14001環境管理及ISO 50001能源管理認證顯示我們對可持續經營業務的承諾。

減少資源消耗。通過持續的流程優化與技術升級，我們在生產及物流環節盡量降低資源使用。諸如蒸汽熱回收系統、高效電機以及節水型染色技術等措施，在顯著降低能耗與水耗的同時，有效提升了運營效率。

推動循環經濟與可持續材料應用。我們將循環經濟理念融入產品設計及供應鏈管理中。通過採用環保材料，如Sorona®生物基纖維、Tencel™萊賽爾纖維及再生聚酯纖維，並運用果基、植物基等創新染色技術，我們在降低環境影響的同時，滿足了消費者對可持續時尚日益增長的需求。

業 務

應對ESG相關風險的策略

我們採用系統化的方法來識別、評估、管理和減緩公司運營中的ESG及氣候相關風險。相關策略已融入企業風險管理框架，並依託通過ISO認證的環境、能源及職業健康安全管理體系予以支持。

我們通過以下方式應對ESG風險：(i)系統性風險識別與評估，以確保合規並預判監管變化；(ii)強化治理結構，由董事會實施監督，管理層監測ESG績效並上報重大問題；及(iii)積極開展利益相關方互動，通過投資者簡報會、供應商審核及消費者反饋確認ESG優先事項並處理重大議題。

為降低風險，我們採取了包括採用可再生能源、升級高效設備以及要求供應商遵守社會和環境標準等針對性措施。這些舉措有助於我們最大限度地降低ESG相關風險，增強韌性，並為利益相關方創造長期價值。

指標及目標

我們的環保策略以綠色製造及低碳運營為基礎，具體詳見可持續發展藍圖。我們致力於在生產設施和辦公環境中降低資源消耗並提升運營效率。這一承諾通過ISO 14001環境管理體系認證和ISO 50001能源管理體系認證得到支撐，確保符合國際標準並實現持續改進。

於往績記錄期間，我們實施了多項措施以優化資源使用，包括安裝蒸汽熱回收系統、以高效模型取代發動機及採用節水型染色技術。此外，我們推廣無紙化工作流程、節能照明及廢物回收等綠色辦公慣例，將環境影響減至最低。

下表載列我們於往績記錄期間整個業務運營過程中的資源消耗情況：

	單位	截至12月31日止年度			截至6月30日
		2022年	2023年	2024年	止六個月
					2025年
電	兆瓦時	51,254,830	56,937,807	63,277,818	25,595,156
水	噸	945,364	873,314	851,741	437,272
燃氣	立方米	359,544	629,295	636,981	386,967

業 務

我們致力於通過在所有運營環節負責任地管理水電使用，降低對環境的影響。我們的目標是在2027年前，將單位產量能耗降低3%，單位產量耗水量降低2%，基準年為2024年。同時計劃在2027年前，將可再生能源在總用電量中的佔比提升至25%。

為實現該等目標，我們已實施ISO 50001認證能源管理系統，並持續於我們的主要工業園區監控資源使用情況。我們正在升級生產設備以提高效率，安裝蒸汽熱回收裝置以盡量減少浪費，並在物流園區及生產基地擴大太陽能及其他可再生能源的使用。我們通過安裝節水裝置、在用水區域張貼提示標語及加強員工環保意識，鼓勵節約用水。在辦公場所，我們推廣數字化辦公以減少紙張及能源使用，並鼓勵材料回收再利用。

社會責任

我們深知員工是企業發展的根基，更是可持續發展的基石。通過營造包容支持的工作環境，我們珍視每位員工的獨特性與多元化需求。這一承諾體現在我們對勞動權益的有力保障、提供平等的就業與晉升機會、具有競爭力的薪酬福利待遇，以及注重安全、健康與福祉的工作環境之中。

勞工權利

我們深明保障勞動權利是履行社會責任和實現長期可持續發展的根本所在。我們承諾嚴格遵守所有相關勞動法律法規，確保公平招聘、機會均等，並營造無歧視的工作環境。

截至2025年6月30日，我們的員工總數為26,370人，分佈於生產、銷售、研發、管理及支持職能部門。通過針對性計劃與舉措，我們全力支持員工的發展與福祉。

我們提供具有競爭力的薪酬與福利，包括基本工資、績效獎金、年度獎勵、補貼及員工持股計劃。我們定期審查薪酬政策，確保公平及市場競爭力。

業 務

我們通過意見箱、內部論壇以及員工代表參與管理層會議等多種渠道，鼓勵員工公開溝通和積極參與。員工可提出建議和關切事項，我們會對合理訴求及時回應。對於面臨個人或家庭困難的員工，我們提供有針對性的支持，包括醫療緊急援助和子女教育資助等。秉持該等原則，我們致力於為全體員工營造公平、支持且包容的工作環境。

人才發展

我們堅信人才是創新與可持續發展的驅動力。我們的人才發展策略全面而系統，旨在賦能員工職業生涯的每個階段。

我們提供涵蓋理論與實踐的全面培訓項目，包括課堂教學、在線學習平台以及實踐工作坊。我們的專用培訓基地配備了先進設施，支持製造、銷售及設計等領域的技能發展。2024年，該培訓基地被認證為數字人才培訓中心，彰顯了我們引領行業的堅定承諾。

我們通過針對新員工、一線員工、管理人員及未來領導者的專項計劃，支持員工的職業發展。諸如「鳳凰計劃」及「航海計劃」、領導力特訓營以及專業發展課程等舉措，幫助員工提升專業能力並為晉升做好準備。我們還與知名高校和科研機構合作，提供學術交流、合作項目和實習機會，促進課堂學習與職場實踐的緊密銜接。

我們的培訓涵蓋技術技能及個人成長兩個方面，包括數字創新、管理、安全及職場文化等內容。我們鼓勵員工持續學習，並提供必要的資源，幫助彼等行業變化、實現職業目標。

職業健康與安全

我們將員工的健康與安全置於企業文化的核心位置。我們的職業健康安全管理體系已通過ISO45001認證，旨在為全體員工提供安全、健康且舒適的工作環境。

我們已建立完善的安全政策與操作程序，包括定期風險評估、安全培訓及高風險檔案管理。我們的安全管理以預防為核心，重點在於識別並降低噪音、粉塵、高溫及易燃物等潛在風險。我們持續投入於技術升級、防護裝備及設施改進及定期進行設備維護。

業 務

所有員工均會接受針對其崗位的安全培訓，包括新員工入職培訓、在職人員持續教育以及高風險崗位的專項指導。我們定期開展安全例會、事故案例分析及消防安全知識講座，以強化安全意識和安全文化建設。同時，我們建立了完善的事故管理體系，制定明確的工作場所事故報告、調查及響應規程。我們的設施會定期進行檢查與維護，以確保符合安全標準並保障員工的健康與安全。於往績記錄期間及直至最近實際可行日期期間，產品生產過程中並無發生重大意外。

社會影響

我們致力通過業務運營和公益活動為社會創造積極影響。我們的社會責任理念超越職場範疇，旨在支持社區發展、促進教育事業，並倡導健康的生活方式。

我們積極參與各類慈善活動，例如「多一克溫暖」項目，為中國偏遠地區的數千名學生提供定制的冬季衣物和學習用品。我們的團隊定期走訪受助學校，與當地社區互動，並支持能促進長期發展的文化與教育活動。我們還通過贊助城市馬拉松、地方籃球賽事等大型活動來倡導體育運動與健康生活方式。該等活動有助於凝聚社區精神、促進身心健康，並加強我們與經營所在地區居民的聯繫。此外，我們與地方政府、非營利組織及文化機構合作，回應社會需求並為公益事業作出貢獻。我們為面臨個人困難的員工及其家庭提供有針對性的支持，並鼓勵員工積極參與志願服務及社區活動。通過將社會影響力融入核心業務戰略，我們致力於為員工、客戶及整個社會創造共享價值。

風險管理及內部控制

我們已實施一套全面的內部控制及風險管理政策及程序，以應對與我們日常營運相關的潛在營運、財務、法律及市場風險。該等程序獲定期審閱以確保其持續有效。透過明確界定部門及人員職責，我們對關鍵營運流程進行審核，並完善我們的風險管理常規，以支持健全的內部控制及可持續增長。

我們的內部政策涵蓋關鍵領域，例如物料採購、設計與開發、銷售管理、合同管理及關連方交易。這些政策促進了標準化、流程效率和制度化內部管理。為確保合規，我們為高級行政人員及員工舉辦培訓課程，使其熟悉相關規例和政策，確保所有業務活動均合法並符合適用標準。

業 務

我們已開發一套涵蓋風險識別、評估、監控及控制的端到端風險管理系統。該系統使我們能夠及時發現業務流程中的潛在風險，評估其嚴重程度，並實施及時的控制措施，以有效管理營運風險。透過積極的風險管理，我們在瞬息萬變的環境中保持業務韌性及適應能力。

根據我們的內部控制評估標準和內部審計管理政策，我們的內部控制部門每年進行自我評估，以評估內部控制系統的設計和運作效率。該等評估乃獨立客觀地進行。此外，我們亦委聘第三方機構審核內部控制，以推動內部控制框架持續改進，並秉持最高的企業管治標準。

競爭

中國服裝行業競爭激烈且市場分散，前五大參與者按收入計的總市場份額為10.5%。行業領先企業在多個細分市場與銷售渠道中展開競爭，重點關注產品品質、價格紀律、供應鏈效率及品牌聲譽。隨著消費者偏好逐漸轉向舒適性、功能性及價值性，具備強大產品研發能力、標準化營運流程及數據與實體供應鏈整合能力的品牌，更有優勢把握市場機遇並推動重複購買。

目前市場亦正經歷結構性變化，直營門店的比重不斷上升，並逐步向核心商業區聚集。同時，線上渠道的重要性持續增強，主要受內容行銷及會員制度推動，進一步提升轉化率及留存率。我們的競爭對手包括國內外品牌，其中部分企業擁有更豐富的資源與更高的市場知名度。然而，憑藉審慎的價格策略、強大的產品設計能力及靈活的銷售網絡，我們能夠有效吸引並留住消費者，並進一步擴大市場份額。

請參閱「行業概覽」。

季節性

服裝產品的消費具有明顯的季節性波動。我們的銷售額通常在每年第一及第四季度較高，主要受季節變化、傳統購物節期及新產品上市等因素影響。例如，第一季度較為寒冷的氣候與年末節日季通常會帶動外套及冬季系列的銷售，而促銷活動及新品推出亦會進一步刺激消費需求。有關風險，參見「風險因素－業務及行業相關的風險－我們的業務受季節性因素影響。」

業 務

員工

截至2025年6月30日，我們在中國有26,370名全職員工。下表載列截至同日按業務職能劃分的全職員工明細：

業務職能	員工數量	概約百分比
銷售及營銷.....	17,251	65.4%
生產.....	3,545	13.4%
行政管理.....	1,889	7.2%
研發.....	1,283	4.9%
其他.....	2,402	9.1%
總計.....	26,370	100.0%

吸引、留住及激勵合資格員工對我們的成功至關重要。我們利用各種招聘渠道（包括專業招聘網站、校園招聘和員工推薦等）來吸引頂尖人才。我們致力為所有員工締造公平及公正的工作環境。為激勵我們的員工，我們提供具競爭力的薪金及全面的福利待遇。

我們為從初級員工到管理層的各級員工提供廣泛的培訓計劃。這些培訓包括新員工入職培訓以及針對擔任領導職務的關鍵人員的管理技能培訓。此外，我們亦提供定期及專門的培訓課程，以滿足各部門員工的特定需求。

我們和我們的一家子公司已設立工會，旨在保障員工權利、支持我們的經濟目標、鼓勵員工參與管理決策，並協助調解我們與工會成員之間的糾紛。我們與員工保持着良好的關係，且於往績記錄期間並無遭遇任何重大勞資糾紛。

根據中國法律及法規的規定，我們為員工參與由當地政府管理的各項員工社會保障計劃，其中包括住房公積金、養老保險、醫療保險、生育保險、工傷保險及失業保險。根據中國法律規定，我們須按員工薪資、獎金及若干津貼的特定比例向員工福利計劃作出供款。於往績記錄期間，我們並未根據相關中國法律及法規的要求為僱員足額繳納社會保險供款和住房公積金。請參閱「風險因素－業務及行業相關的風險－我們可能會面臨勞工成本上升、勞動力短缺或勞資關係惡化，以及不遵守中國勞動相關法律法規，這些均可能對我們的業務、財務表現及經營業績造成不利影響」。

業 務

保險

我們為日常運營投購保單。我們的主要保險主要包括員工社會保險、財產一切險及物流保險。我們相信，我們已充分覆蓋經營所處司法權區的主要風險，且我們遵循一般市場慣例，並無在這些司法權區內投購沒有提供或法律並無要求的若干保單。請參閱「風險因素—業務及行業相關的風險—我們的保險範圍可能不足以涵蓋所有與業務營運相關的索賠」。

我們相信，我們的保險範圍足以滿足我們的業務需求，且符合行業標準和市場慣例。我們定期審查和評估我們的風險組合，並對我們的保險計劃作出必要的調整，以符合我們的需要和行業慣例。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無發生任何與業務相關的重大保險索賠。

物業

我們的總部辦公室位於中國江蘇。截至2025年6月30日，我們持有或租賃的物業的賬面值概無佔我們合併資產總值的15%或以上。根據《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條的規定，即在公司（清盤及雜項條文）條例附表3第34(2)段所述的估值報告內載入對土地或建築物的所有權益。

自有物業

截至2025年6月30日，我們在中國擁有11項物業，總建築面積約為2,156,506平方米，主要用作我們的倉庫及辦公室。截至最後實際可行日期，我們已為所有自有物業取得土地使用權證。

租賃物業

截至2025年6月30日，我們於中國租賃七處主要物業，每處主要物業建築面積均超1,000平方米，主要物業總建築面積約為185,605平方米，主要用於我們的倉庫、工廠及辦公室。

截至2025年6月30日，我們亦於東南亞、中東及非洲租賃13項物業，總建築面積約為2,256.6平方米，主要用作辦公室及倉庫。

業 務

截至最後實際可行日期，我們於中國有六處主要租賃物業未完成向政府部門辦理必要的租賃登記。該等物業主要用作倉庫、工廠及辦公用途。根據中國法律顧問的意見，未辦理該等租賃協議登記不影響其法律效力。然而，相關地方部門或會要求我們於指定限期內完成登記，且可能就每份協議處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。倘被處以最高罰款，總金額約為人民幣60,000元，董事認為這不會對我們的業務營運造成任何重大不利影響。基於上述情況，並考慮到截至最後實際可行日期，我們未收到有關部門要求辦理該等租賃登記的通知，且未因未登記而受到處罰，董事認為未辦理租賃協議登記不會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生任何重大不利影響。

此外，截至最後實際可行日期，其中三處主要租賃物業的業主未能向我們提供完整有效的物業所有權證明文件。該物業主要用作工廠及辦公用途。根據中國法律顧問的意見，若出租人未具備租賃相關場所的合法權利，我們的租賃權益可能受到影響。經考慮(i)該物業在整體物業中佔比較小；(ii)截至最後實際可行日期，我們未曾因第三方對出租人租賃權的異議而被要求停業，亦未知悉存在針對該等租賃的未決訴訟、仲裁或其他法律糾紛；(iii)鑒於該物業用途標準化，具有可替代性，董事認為該等租賃物業缺乏有效權屬證明不會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生任何重大不利影響。

請參閱「風險因素－業務及行業相關的風險－未能為特定主要物業完成租賃登記，可能使我們面臨行政處罰、額外合規成本及潛在營運中斷的風險」。

牌照、許可證及批准

我們須為我們的業務取得各種執照、許可證及批准。據我們的中國法律顧問告知並經董事確認，除以下事項外，我們已從相關部門取得對我們的業務運營至關重要的必要執照、許可證及批准，且該等執照、許可證、批准截至最後實際可行日期仍然有效及存續。我們會不時更新執照、許可證、批准，以符合相關法律法規要求。我們預計於更新業務運營所需的執照、許可證、批准時不會遇到重大障礙。

業 務

消防安全

截至最後實際可行日期，在我們截至2025年6月30日的直營門店中，(i)17家門店未完成強制性消防安全備案程序；及(ii)18家門店未完成營業前必需的消防安全檢查（合稱「**相關物業**」）。據中國法律顧問告知，未按適用中國法律法規完成消防安全備案的，每家門店可能被責令整改或最高處以人民幣5,000元罰款。此外，公眾聚集場所未經營業前消防安全檢查擅自投入使用或營運，或經檢查實際使用情況與承諾標準不符的，主管部門可責令暫停施工、使用或營業，並處以人民幣30,000元至人民幣300,000元罰款。未完成消防安全備案和消防安全檢查（合稱「**消防安全程序**」）主要是由於業主無法提供所需的消防安全文件，或其他與我們營運場所本身的消防安全狀況無關的問題。

我們已聘請根據相關中國法律法規符合資格開展相關服務的獨立第三方消防安全顧問對各相關物業進行消防安全評估。消防安全顧問主要從事消防設施維護檢測和消防安全評估業務，持有相關資質證書，並擁有由註冊消防工程師和消防安全專家組成的專職檢測團隊，團隊成員均在消防設施維護檢測和消防安全評估領域具有豐富從業經驗。消防安全顧問已於2025年11月前完成全面審查檢測。根據消防安全顧問出具的報告，經對所有相關物業進行檢查後，(i)相關物業從未發生消防安全事故，也未受到消防救護部門的重大行政處罰或消防安全違規記錄；(ii)相關物業的經營場所已配備充足的消防設備、標識標誌、安全疏散條件和應急疏散預案，且均保持正常有效狀態，不存在重大火災隱患；及(iii)在可完成相關物業消防安全程序（視情況而定）的前提下，所有場所均符合適用的消防安全法律法規和標準。

業 務

基於上述情況並考慮到(i)往績記錄期間相關物業產生的收入對我們總收入而言影響較小；(ii)若任何門店被責令關閉，我們相信可在短期內以合理成本搬遷至替代物業，因為市場有充足的替代租賃物業，且我們相信憑藉過往選址經驗，我們能快速找到替代場所；及(iii)這些門店主要銷售服飾，其業務性質涉及的消防風險一般相對較低，董事認為我們因上述門店問題遭受停用等行政處罰，從而對業務運營和經營業績產生重大不利影響的可能性較低。

法律訴訟

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾亦無涉及任何重大的法律、仲裁或行政程序，我們亦不知曉針對我們或董事的任何待決或存在威脅的法律、仲裁或行政程序，該等程序可能單獨或共同對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們未曾且並無涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰的不合規事件，而該等事件可能個別或整體對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。董事認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已於所有重大方面遵守我們經營所在司法管轄區的所有相關法律法規。

獎項及表彰

於往績記錄期間，我們在品牌、產品及創新方面獲得獎項及表彰。下表載列我們於往績記錄期間及直至最後可行日期所獲得的主要獎項及認可：

年份	獎項或表彰名稱	頒發機構
2025年	國家級綠色工廠及國家級卓越智能工廠	國家工業和信息化部
2025年	2025年上半年中國服裝上市企業50強	中國服裝網
2025年	中國500最具價值品牌	世界品牌實驗室

業 務

年份	獎項或表彰名稱	頒發機構
2024年	中國紡織服裝品牌競爭力優勢企業	中國紡織工業聯合會
2024年	2024年度質量提升與品牌建設典型案例名單	國家工業和信息化部
2024年	第十八屆金蟬獎	華夏時報
2024年	人民匠心服務獎	人民網
2023年	匠心產品獎	人民網
2023年	首批AAA級(全國級)知名商標品牌	中華商標協會
2023年	中國服裝行業科技進步一等獎	中國服裝協會
2023年	品牌強國工程•領跑品牌	中央廣播電視總台
2022年	中國職業裝十大領軍企業	中國服裝協會
2022年	中國紡織服裝品牌競爭力優勢企業	中國紡織工業聯合會
2022年	全國服裝行業質量領軍企業	中國質量檢驗協會