

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

2015 年度董事会工作报告

一、概述

1、行业情况概述

从宏观上观察，2015 年我国已经进入经济发展“新常态”。建筑装饰行业受建筑业增长幅度回落影响，困难众多，挑战严厉，环境复杂。一方面，房地产调控政策下房地产行业的低迷对于建筑装饰行业新签订单、开工速度、回款速度产生了消极影响。另一方面，改造性装修装饰工程快速增加，二手房交易火爆带来家装需求增长、“一带一路”带来海外业务增长，为装饰行业带来新的机会。

2015 年，全国建筑装饰行业完成工程总产值 3.4 万亿元，比 2014 年增加了 2,300 亿元，增长幅度为 7%，其中公共建筑装修装饰全年完成工程总产值 1.74 万亿元，比 2014 年增加了 920 亿元，增长幅度为 5.6%；住宅装修装饰全年完成工程总量值 1.66 万亿元，比 2014 年增加了 1,500 亿元，增长幅度为 9.2%。

2、公司主要业务概述

公司是一家以室内装饰为主体，融幕墙、家具、景观、艺术品、机电设备安装等为一体的专业化装饰集团。报告期内，公司顺应市场变化，加快转型升级的步伐，从企业治理之根本出发，以结果为导向，以降本增效为抓手，开展机构改革，积极拓展公装、家装、海外业务，布局产业链和生态圈，为公司发展战略落地积极努力。

2015 年，公司实现营业收入 186.54 亿元，比上年同期减少 9.83%；实现营业利润 18.87 亿元，比上年同期减少 15.56%；实现归属母公司的净利润 16.02 亿元，比上年同期减少 14.65%，实现每股收益 0.91 元。

截止 2015 年底，金螳螂公司已连续 13 年蝉联中国建筑装饰行业百强企业第 1 名，累计荣获 71 项鲁班奖，236 项全国建筑工程装饰奖。公司荣获“最具成长性上市公司”奖项并入围“中国最受投资者尊重上市公司”。公司入围“ENR 工程设计企业 60 强”并和 HBA 同获“中国酒店杰出设计金奖”，连续六年蝉联“中国建筑装饰设计机构 50 强”企业第一名。同时，公司还荣获了“全国工程建设质量管理优秀企业”等诸多荣誉奖项。

二、报告期内，公司主要开展的工作

1、将公装优势引入家装电商业务，夯实基础，完善业务生态圈

公司加大了家装电商业务板块的扶持力度，将金螳螂在公装领域积累的管理模式和理念移植到家装行业上，以互联网思维打造家装电商行业的独有的施工班组系统、管理系统和客户满意度调查系统，夯实家装电商的基础。

2015年，金螳螂·家的天猫官方旗舰店和公司网站均已上线，苏州、上海、南京、郑州的线下体验店均已正式运营；手机APP、线上3D换材系统均已内测完毕并逐渐在施工、营销等环节使用。2016年，公司将加快金螳螂·家全国布局，通过项目的实施过程中与客户主动沟通，发现问题、解决问题，金螳螂·家推出了升级的“全包套餐”，打破家装价格壁垒和束缚，最大化的满足消费者个性化需求。同时，公司对定制精装业务模式进行了完善，与金螳螂·家的业务放入统一平台，建立能互相支撑的营销、采供、施工、项目信息共享体系，更有利于在“后建筑”时代为客户提供省心、放心、实惠的精装修房。针对高端住宅，公司专注于个性化设计、高端材料供应、软装配饰、智能家居、安防监控等配套以及高端住宅特有的客户服务。

2、充分融合境内外优势，拓展海外市场

自2012年公司收购HBA以来，公司已积累了一些海外项目经验。在“一带一路”等顶层方案的陆续推出的政策背景下，境外投资环境活跃，中东地区新建项目众多，欧洲发达国家建筑革新需求旺盛，东南亚发展中国家房地产刚刚起步，均为公司带来了良好的海外扩张机遇。

公司以金螳螂国际为平台，在澳门、俄罗斯、中东（迪拜）、塞班、柬埔寨设立了子公司，积极开拓海外市场，已中标塞班加拉班娱乐度假村项目，中东总督酒店项目、阿比亚Ranches高尔夫酒店项目，与俄罗斯莲花广场集团签订了《战略合作协议》，在柬埔寨和斯里兰卡均有项目跟进，积累了海外项目经验和业绩。

3、降成本、控费用、提升人均效能，提升业务竞争力

面对严峻的市场形势，为保证公司的产品及服务价格具备竞争力，公司在成本、费用、人均效能方面，通过前期经营策划、评审，事中联动核算管控，做好量、项、价、费控制、预警、纠偏；事后，加强内部审计，分析盈亏要点，将成本费用管控从“事后控制”变为“事前控制、事中跟踪，事后分析”。

公司建立了“金螳螂网络采购平台”，不断发掘新材料、新班组，积累形成金螳螂优质供应商资源库，利用规模集采降低采购成本，加快采购流程，提升采购质量。公司加大了研发成果对公司降本增效的推动力度，通过在项目中使用设计管理协同平台、BIM技术运用、水电产品化、三维建模、3D打印、全息影像等技术，显著提升了设计、施工效率，提高了设计、施工质量、工效和项目安全文明程度。

4、搭建内部共享服务平台，提升管理效率

公司立足于流程优化，提升效率，实现企业低耗高效运作，建立了E化运营部，搭建、优化了50/80大工程管理平台3.0版、供应链采购招标平台、协同设计平台、人力资源共享平台、财务共享平台、核算综合管控系统及电商管理系统等共享平台，并对内部机构进行改革，对机构职能进行了升级、优化，旨在推动公司全面E化管理落地，让“一线呼唤炮火”，构建更高效的客户服务体系，提升公司快速反应能力和公司竞争力。

5、积极推动产融结合落地，提升公司的附加竞争力

基于与合作伙伴共同成长的实践，公司积极推动金融创新，通过产融结合与合作伙伴达成更广泛、更深层次的合作。通过客户金融，增强了装饰工程资金回收的保障，为公司争取到装饰业务订单，为公司贡献了金融业务净利润。通过供应链金融为长期合作的中小微企业提供融资，解决了其融资难的问题，有利于供应商降低成本，有利于采购成本议价能力的提高。公司还筹划了产业并购基金，计划在国内外寻求有战略意义的投资与并购项目，通过整合各方面的资源优势，充分借助基金投融资功能，以人为本，在消费升级、人工智能、大健康、互联网等基于人的需求为服务的核心各环节，进行产业布局。

三、主营业务分析

1、收入与成本

(1) 营业收入构成

单位：元

	2015 年		2014 年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
营业收入合计	18,654,092,629.97	100%	20,688,595,925.55	100%	-9.83%
分行业					
建筑装饰业	17,496,147,928.70	93.79%	19,395,888,852.44	93.75%	-9.79%
制造业	1,109,312,631.58	5.95%	1,279,499,511.88	6.19%	-13.30%
电子商务	27,012,279.21	0.14%	4,938,062.94	0.02%	447.02%
金融业	16,224,857.82	0.09%	0.00		
其他	5,394,932.66	0.03%	8,269,498.29	0.04%	-34.76%
分产品					
装饰	15,461,624,522.07	82.89%	17,036,395,166.98	82.35%	-9.24%
幕墙	1,668,304,045.29	8.94%	2,020,668,375.49	9.77%	-17.44%
设计	1,404,021,218.51	7.53%	1,496,149,983.06	7.23%	-6.16%
家具	71,510,774.41	0.38%	122,174,838.79	0.59%	-41.47%
电子商务	27,012,279.21	0.14%	4,938,062.94	0.02%	447.02%
金融服务	16,224,857.82	0.09%	0.00		
其他	5,394,932.66	0.03%	8,269,498.29	0.04%	-34.76%
分地区					
省内	5,586,856,312.81	29.95%	6,499,199,084.15	31.41%	-14.04%
省外	13,067,236,317.16	70.05%	14,189,396,841.40	68.59%	-7.91%

(2) 营业成本构成

行业和产品分类

单位：元

行业分类	2015 年		2014 年		同比增减
	金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
建筑装饰业	14,299,745,911.17	93.27%	15,740,481,222.23	93.28%	-9.15%
制造业	1,013,968,988.22	6.61%	1,132,360,213.74	6.71%	-10.46%
电子商务	15,018,727.60	0.10%	2,140,353.13	0.01%	601.69%
金融业	3,473,039.49	0.02%			

产品分类	2015 年		2014 年		同比增减
	金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
装饰	12,745,427,903.31	83.13%	13,896,829,702.51	82.35%	-8.29%
幕墙	1,487,254,368.88	9.70%	1,795,713,820.86	10.64%	-17.18%
设计	1,026,350,576.80	6.69%	1,089,440,587.38	6.46%	-5.79%
家具	54,682,050.40	0.36%	90,857,325.22	0.54%	-39.82%
电子商务	15,018,727.60	0.10%	2,140,353.13	0.01%	601.69%
金融服务	3,473,039.49	0.02%			

(3) 主要销售客户和主要供应商情况

公司前 5 大客户资料

序号	客户名称	销售额（元）	占年度销售总额比例
1	第一名	1,012,747,146.05	5.43%
2	第二名	411,236,574.78	2.21%
3	第三名	269,213,953.96	1.44%
4	第四名	259,009,642.77	1.39%
5	第五名	220,696,824.16	1.18%
合计	--	2,172,904,141.72	11.65%

公司前 5 名供应商资料

序号	供应商名称	采购额（元）	占年度采购总额比例
1	第一名	78,030,174.79	0.56%
2	第二名	62,402,988.70	0.45%
3	第三名	57,077,549.51	0.41%
4	第四名	57,060,882.37	0.41%
5	第五名	47,442,043.89	0.34%
合计	--	302,013,639.26	2.18%

2、费用

单位：元

	2015 年	2014 年	同比增减	重大变动说明
销售费用	258,374,785.03	236,964,500.06	9.04%	
管理费用	446,902,564.52	410,963,190.55	8.75%	
财务费用	33,340,802.29	18,918,860.87	76.23%	主要原因是本期公司的银行借款增长，相应的利息支出增长。

3、研发投入

公司进一步加强研发和创新工作，完善科技研发体制建设，不断探索研发新思路与新模式，提升技术优势，并将其转化成核心竞争力。公司及下属四家子公司美瑞德、金螳螂幕墙等荣获了国家“高新技术企业”称号。公司还荣获“国家火炬计划重点高新技术企业”认定，并在行业中首家获批“博士后科研工作站”。截止报告期末，公司累计已获得726项专利（其中发明专利110项），软件著作权10项，“高新技术产品”认证7项，作品著作权33项（50/80管理体系），省级工法32项。

公司研发投入情况

	2015 年	2014 年	变动比例
研发人员数量（人）	1,837	1,770	3.79%
研发人员数量占比	14.32%	12.90%	1.42%
研发投入金额（元）	581,572,906.62	658,752,656.15	-11.72%
研发投入占营业收入比例	3.12%	3.18%	-0.06%
研发投入资本化的金额（元）	1,918,504.69	0.00	0.00%
资本化研发投入占研发投入的比例	0.33%	0.00%	0.00%

4、现金流

单位：元

项目	2015 年	2014 年	同比增减
经营活动现金流入小计	16,447,344,894.23	15,965,532,791.96	3.02%
经营活动现金流出小计	16,365,429,911.81	16,311,537,988.25	0.33%
经营活动产生的现金流量净额	81,914,982.42	-346,005,196.29	123.67%
投资活动现金流入小计	3,086,949,865.81	8,122,036,837.06	-61.99%
投资活动现金流出小计	4,725,829,765.55	9,126,501,209.04	-48.22%
投资活动产生的现金流量净额	-1,638,879,899.74	-1,004,464,371.98	-63.16%
筹资活动现金流入小计	1,931,077,726.44	66,595,000.00	2,799.73%
筹资活动现金流出小计	892,630,314.81	335,249,078.87	166.26%
筹资活动产生的现金流量净额	1,038,447,411.63	-268,654,078.87	486.54%
现金及现金等价物净增加额	-530,275,246.21	-1,624,310,188.55	67.35%

相关数据同比发生重大变动的主要影响因素说明

(1) 经营活动产生的现金流量净额本期比上年同期增加123.67%，主要原因是报告期内应收款回款比较好，较上年增长较多所致。

(2) 投资活动现金流入小计本期比上年同期减少61.99%，主要原因是报告期内公司购买的理财产品，未到期的金额较大所致。

(3) 投资活动现金流出小计本期比上年同期减少48.22%，主要原因是报告期内购买的理财产品等较上年减少所致。

(4) 筹资活动现金流入小计本期比上年同期增加2,799.73%，主要原因是报告期新增借款以及资产管理公司融资所致。

(5) 筹资活动现金流出小计本期比上年同期增加166.26%，主要原因是报告期内支付公司债券回售部分本息及未回售部分利息款、以及归还银行借款所致。

(6) 现金及现金等价物净增加额本期比上年同期增加67.35%，主要原因是报告期内经营活动、投资活动、筹资活动产生的现金流量净额增加所致。

四、资产及负债状况分析

单位：元

	2015 年末		2014 年末		比重增减
	金额	占总资产比例	金额	占总资产比例	
货币资金	1,222,846,234.01	4.93%	1,983,241,480.22	9.14%	-4.21%
应收账款	16,642,100,939.80	67.09%	14,842,517,478.07	68.37%	-1.28%
存货	154,869,240.60	0.62%	106,507,597.30	0.49%	0.13%
投资性房地产	2,160,000.32	0.01%	2,319,572.88	0.01%	0.00%
长期股权投资		0.00%	233,702.97	0.00%	0.00%
固定资产	1,107,964,277.87	4.47%	975,322,589.60	4.49%	-0.02%
在建工程	13,200,611.16	0.05%	65,565,711.64	0.30%	-0.25%
短期借款	1,077,494,326.44	4.34%	20,000,000.00	0.09%	4.25%
长期借款	42,208,400.00	0.17%	30,595,000.00	0.14%	0.03%

五、投资状况分析

1、总体情况

报告期投资额（元）	上年同期投资额（元）	变动幅度
347,027,531.81	467,215,906.85	-25.72%

2、募集资金使用情况

(1) 募集资金总体使用情况

单位：万元

募集年份	募集方式	募集资金总额	本期已使用募集资金总额	已累计使用募集资金总额	报告期内变更用途的募集资金总额	累计变更用途的募集资金总额	累计变更用途的募集资金总额比例	尚未使用募集资金总额	尚未使用募集资金用途及去向	闲置两年以上募集资金金额
2011	非公开发行股票	129,650.6	21,189.6	134,896.06	0	12,785.6	9.86%	0	--	0
合计	--	129,650.6	21,189.6	134,896.06	0	12,785.6	9.86%	0	--	0

募集资金总体使用情况说明

(一) 实际募集资金金额、资金到位时间经中国证券监督管理委员会证监许可[2011]1388 号文《关于核准苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司非公开发行股票的批复》的核准，公司非公开发行人民币普通股(A 股)3,684.38 万股，每股面值 1 元，每股发行价为 36.00 元，应募集资金总额为人民币 132,637.68 万元，扣除承销（保荐）费用合计人民币 2,785.39 万元后，主承销商平安证券有限责任公司于 2011 年 11 月 15 日划入公司在中信银行苏州城中支行开立的账户（账号：7324310182400005351）人民币 129,852.29 万元，另扣除为本次发行所支付的申报会计师费用、律师费用、专项评估费用等发行费用 201.69 万元后，公司的募集资金净额为 129,650.60 万元。上述资金到位情况业经华普天健会计师事务所（北京）有限公司以会验字[2011]第 4655 号《验资报告》验证，公司对募集资金采取了专户存储管理。

(二) 募集资金使用及结余情况 2015 年度，公司募集资金使用情况为：（1）上述募集资金实际到位之前已由公司以自筹资金先行投入，截至 2011 年 12 月 5 日（募集资金到位并签订《募集资金三方监管协议》日）止，公司以自筹资金预先投入募集资金投资项目的实际投资金额为 17,698.55 万元，募集资金到位后，公司以募集资金置换预先投入募集资金投资项目的自筹资金 17,698.55 万元；（2）2011 年度公司将实际募股资金超过投资项目资金需求的部分补充了流动资金 703.60 万元；（3）2011 年度公司直接投入募集项目资金 17,621.05 万元；（4）2012 年度公司直接投入募集项目资金 21,209.89 万元；（5）2013 年度公司直接投入募集项目资金 33,760.28 万元；（6）2014 年度公司直接投入募集项目资金 22,713.09 万元。（7）2015 年度公司直接投入募集项目资金 8,008.37 万元；（8）2015 年度公司将节余募集资金永久补充流动资金 13,181.23 万元。

截止 2015 年 12 月 31 日累计使用募集资金 134,896.06 万元，募集资金专户累计银行利息收入和投资理财产品的收益扣除手续费后净额合计 5,245.46 万元，与募集资金净额汇总后扣除累计已使用募集资金相等。

(2) 募集资金承诺项目情况

单位：万元

承诺投资项目和超募资金投向	是否已变更项目(含部分变更)	募集资金承诺投资总额	调整后投资总额(1)	本报告期投入金额	截至期末累计投入金额(2)	截至期末投资进度(3)=(2)/(1)	项目达到预定可使用状态日期	本报告期实现的效益	是否达到预计效益	项目可行性是否发生重大变化
承诺投资项目										
节能幕墙及门窗生产线建设项目		30,940.1	30,940.1	972.49	28,767.87	92.98%	2014年03月01日	2,978.73	否	否
建筑装饰用木制品工厂化生产项目		13,066.7	13,066.7	765.66	12,402.66	94.92%	2013年12月01日	665.73	是	否
建筑装饰用石材工厂化生产项目	是	12,785.6								是
金螳螂工程施工管理运营中心建设项目	是	28,090.4	40,876	5,425.36	39,246.02	96.01%	2014年12月01日			否
营销网络升级项目		15,338	15,338	844.86	11,868.48	77.38%				否
收购美瑞德公司 40% 少数股权并增资项目		18,726.2	18,726.2	0	18,726.2	100.00%		3,992.74	是	否
增资金螳螂景观公司项目		3,000	3,000	0	3,000	100.00%				否
增资金螳螂住宅公司项目		7,000	7,000	0	7,000	100.00%				否
承诺投资项目小计	--	128,947	128,947	8,008.37	121,011.23	--	--	7,637.2	--	--
超募资金投向										
补充流动资金	--				703.60	--	--		--	--
超募资金投向小计	--				703.60	--	--		--	--
节余募集资金投向										
补充流动资金	--				13,181.23					
节余募集资金投向小计	--				13,181.23					
合计	--	128,947	128,947	8,008.37	134,896.06	--	--	7,637.2	--	--
未达到计划进度或预计收益的情况和原因	节能幕墙及门窗生产线建设项目累计实现的收益低于承诺的累计收益，主要原因是该项目按照原计划分三年达产，截至目前尚未完全达产，在完全达产前单位产品分摊的固定成本较高，同时行业竞争不断加剧，由此导致目前产品毛利率偏低。									
项目可行性发生重大变化的情况说明	根据公司 2012 年第二次临时股东大会决议，公司非公开发行股票募集资金项目之建筑装饰用石材工厂化生产项目，由于地方政府规划调整，石材项目无法顺利实施，公司将原定用于该项目的募集资金用于公司施工管理运营中心项目。									

超募资金的金额、用途及使用进展情况	适用 2011 年度，超过募集资金项目投资计划部分 703.60 万元用于补充流动资金。
募集资金投资项目实施地点变更情况	不适用
募集资金投资项目实施方式调整情况	适用 以前年度发生
	为便于金螳螂施工管理运营中心建成后的使用和管理，降低该项目运营成本，减少公司与子公司之间的关联交易，经公司 2011 年第三次临时股东大会审议通过，公司吸收合并全资子公司苏州赛得科技有限公司（以下简称“赛得科技”），吸收合并完成后，赛得科技的法人主体注销，金螳螂工程施工管理运营中心建设项目实施主体由赛得科技变更为公司，该项目的募集资金用途，投资金额、预期效益等其他投资计划不变。
募集资金投资项目先期投入及置换情况	适用 募集资金实际到位之前，截至 2011 年 12 月 5 日止，本公司利用自筹资金对募集资金项目累计已投入 17,698.55 万元，募集资金到位后，经公司第三届董事会第八次会议审议并通过了《关于以募集资金置换预先已投入募集资金投资项目自筹资金的议案》，公司以募集资金置换预先投入募集资金投资项目的自筹资金 17,698.55 万元。
用闲置募集资金暂时补充流动资金情况	适用 2011 年 12 月 21 日，经公司第三届董事会第九次临时会议审议通过，公司全资子公司苏州金螳螂幕墙有限公司（以下简称“金螳螂幕墙”）以总额不超过人民币 3,000 万元的闲置募集资金补充其流动资金，使用期限不超过 6 个月。2012 年 6 月 19 日，金螳螂幕墙将上述用于补充金螳螂幕墙流动资金的 3,000 万元募集资金全部归还至募集资金专用账户（节能幕墙及门窗生产线建设项目）。2012 年 9 月 10 日，经公司第三届董事会第十三次临时会议审议通过，公司全资子公司金螳螂幕墙使用“节能幕墙及门窗生产线建设项目”闲置募集资金 5,000 万元暂时补充流动资金，使用期限不超过 6 个月。2013 年 3 月 7 日，金螳螂幕墙将上述用于补充流动资金的 5000 万元募集资金全部归还至募集资金专用账户（节能幕墙及门窗生产线建设项目）。2013 年 3 月 25 日，经公司董事会第四届第一次会议审议通过，公司全资子公司金螳螂幕墙“节能幕墙及门窗生产线建设项目”闲置募集资金 5,000 万元暂时补充流动资金，使用期限不超过 12 个月。2014 年 3 月 25 日，金螳螂幕墙将上述用于补充流动资金的 5000 万元募集资金全部归还至募集资金专用账户（节能幕墙及门窗生产线建设项目）。
项目实施出现募集资金结余的金额及原因	不适用
尚未使用的募集资金用途及去向	本公司将该部分结余资金用于补充流动资金。
募集资金使用及披露中存在的问题或其他情况	无

(3) 募集资金变更项目情况

单位：万元

变更后的项目	对应的原承诺项目	变更后项目拟投入募集资金总额(1)	本报告期实际投入金额	截至期末实际累计投入金额(2)	截至期末投资进度(3)=(2)/(1)	项目达到预定可使用状态日期	本报告期实现的效益	是否达到预计效益	变更后的项目可行性是否发生重大变化
施工管理运营中心项目	建筑装饰用石材工厂化生产项目	40,876	5,425.36	39,246.02	96.01%	2014年12月01日			否
合计	--	40,876	5,425.36	39,246.02	--	--	--	--	--
变更原因、决策程序及信息披露情况说明(分具体项目)			根据公司 2012 年第二次临时股东大会决议，公司非公开发行股票募集资金项目之建筑装饰用石材工厂化生产项目，由于地方政府规划调整，石材项目无法顺利实施，公司将原定用于该项目的募集资金用于公司施工管理运营中心项目。具体情况请参见公司 2012-057、2012-060、2012-066 号公告。						
未达到计划进度或预计收益的情况和原因(分具体项目)			不适用						
变更后的项目可行性发生重大变化的情况说明			不适用						

六、主要控股参股公司分析

单位：万元

公司名称	公司类型	主要业务	注册资本	总资产	净资产	营业收入	营业利润	净利润
苏州美瑞德建筑装饰有限公司	子公司	建筑装饰工程	13,700	233,226.14	62,324.71	217,552.81	11,520.59	9,981.85
苏州金螳螂幕墙有限公司	子公司	装饰部品部件生产	30,000	251,714.74	68,216.48	166,489.89	5,995.31	5,468.20
苏州金螳螂园林绿化景观有限公司	子公司	园林绿化工程	10,000	67,199.77	23,511.62	43,864.76	6,206.74	5,271.10
苏州金螳螂资产管理有限公司	子公司	投资管理	50,000	135,361.55	55,193.68	1,622.49	6,507.96	4,874.02
新加坡金螳螂有限公司	子公司	建筑装饰工程	1 美元	103,566.84	30,926.41	79,546.89	11,372.42	9,975.90
金螳螂（国际）建筑装饰有限公司	子公司	建筑装饰工程	1,000 万港元	10,924.74	10,005.08	21,855.65	2,620.18	2,181.11
金螳螂家居电子商务（苏州）有限公司	子公司	装饰及电子商务	27,000	24,090.13	13,093.51	11,919.58	-400.02	-496.03

报告期内取得和处置子公司的情况

公司名称	报告期内取得和处置子公司方式	对整体生产经营和业绩的影响
金螳螂（苏州）电子商务有限公司（曾用名）	股权转让出售	股东之间在家装电商的商业模式、经营模式上存在较大分歧，公司出售原电商公司股权，本次交易完成后，公司将不再持有电商公司的股权。
上海金螳螂环境设计研究有限公司	注销登记	该子公司实现的营业收入及净利润金额较小，对公司合并净利润影响较小。
大连金螳螂建筑装饰有限公司	注销登记	该子公司实现的营业收入及净利润金额较小，对公司合并净利润影响较小。
吉林金螳螂建筑装饰有限公司	注销登记	该子公司实现的营业收入及净利润金额较小，对公司合并净利润影响较小。
金螳螂家居电子商务（苏州）有限公司	全资新设	“金螳螂·家”将依托金螳螂本身强大的资源优势和管理能力，从构建高效的管理、运营、推广、销售、HR 等体系入手，把设计、供应链、流程监控、施工质量、售后服务、金融保险等作为抓手，提升客户体验，带动公司转型升级。

七、核心竞争力分析

1、专业化设计优势

公司拥有国内最大的设计师团队及最大的境外设计师团队，始终坚持对设计师设计能力和综合修养的培养，保持公司设计水准在行业内的优势地位。公司从经营管理、技术管理、人员管理等多方面优化管理体系，加速推进设计专业化研发中心和专业团队的建设步伐，以根本解决客户需求为目标，持续提升为客户服务的能力。同时，与HBA的合作使得公司构建起国际化的平台，中西文化在室内设计上的融合，进一步提升和巩固了公司的设计领先优势。中国建筑装饰三十年专业化百强企业评比，公司在酒店空间、办公空间、金融场所、商业空间四个专业化百强荣获第一名奖项。公司设计的作品荣获法国“双面神”创新设计大奖（法国“双面神”奖是欧洲三大设计奖之一）。公司还荣获加拿大“GRANDSPRIX DU DESIGN/2015特别大奖”（北美著名室内设计奖）。HBA已连续18年获得权威杂志美国《室内设计》颁发的全球酒店室内设计公司第一名。公司入围“ENR工程设计企业60强”并和HBA同获“中国酒店杰出设计金奖”，连续六年蝉联“中国建筑装饰设计机构50强”企业第一名。

2、专业化施工优势

公司首创“工厂化施工，产品化装饰”管理体系，实现一次性委托，全方位服务。运用装饰管理大平台，精益求精，创造了无数的行业精品。公司借助自主研发的ERP信息化系统，实现了管理全过程标准化、精细化，有效地提高了施工质量，降低了运营成本。公司注重技术研发创新，实现传统工艺突破、工作流程突破等，实现人均效能提升，同时不断拓展思维，对3D打印和BIM技术在建筑装饰行业的运用进行积极研发、优化，率先将这些技术引入装饰领域，成功打造行业首个完整运用BIM技术的项目——南京青奥会议中心，并且在上海中心、无锡轨道交通枢纽等项目大力推广这些新技术。公司积极推行E化管理，已施工完成首批E化管理试点项目北京W酒店。通过一体化的信息化管理平台将管理大平台为核心的管理制度推广至分公司、项目部，有效增强公司项目管理水平和治理效率，提升公司施工优势。公司还荣获了“全国工程建设质量管理优秀企业”等诸多荣誉。

3、营销网络优势

公司营销网络已经遍布除西藏、台湾以外的所有省会城市，并已逐步渗透到省会城市以下的城市。针对营销的特点和市场环境，公司制定了特有的营销管理和考核机制，建立并试运行了ERP营销投标管理系统，实现了营销工作预报、实施、后期跟踪等管理，提高了营销关键节点的管理覆盖面和深度。积极布局国内营销网络的同时，公司还积极加强境外营销网络布局，通过HBA不断拓展国际化设计业务，并以香港为依托，不断拓展澳门、俄罗斯、迪拜等地区的国际化施工业务，已初步搭建起建筑装饰业务的国际化平台，营销网络优势进一步体现。

4、供应链整合优势

公司已建立了一套以共赢、服务为指导思想，具有金螳螂特色的供应链管理体系。秉承客户第一的理念，公司已与供应商融为一体，共同为业主、为项目服务。金螳螂通过资源整合、工艺优化等多种手段，将设计、施工、采购等环节串联为多维度内部一体化的运营体系，并利用现代云技术、物联网技术、BIM技术、三维扫描技术等，在该体系中打造出全新的供应链，实现服务效益最大化。公司还将细分项目施工类型整合起专业供应链资源及专业施工队伍，实施供应链专业化道路。公司已建立供应商金融服务平台，通过为装饰装修上游材料供应商提供融资服务以保障公司稳定的原材料供应并争取更大的采购价格优惠。这一举措，将进一步提高公司供应链平台业务覆盖面，将有利于供应商粘性的提高。

5、人才优势

公司拥有行业内规模最大的设计团队和施工管理团队。公司培训体系健全，培训覆盖面宽广，致力于打造一套覆盖员工全职业生命周期的人才培养体系，同时以公司级“五力五意识”能力框架为基础，根据不同职类、职级差异，设置了不同岗位的行为标准及培训课程，进一步提高了团队专业化、职业化。公司坚持推行产、学、研工作的深入开展，促进公司和高校间的技术资源整合、科技成果转化和技术人才培养，为公司未来发展奠定了坚实的人才基础。

6、技术优势

思维的创新带动技术的革新，最终是为了提升技术能力，提高工效，降低成本。公司重视各类技术创新，积极申报专利，累计已获得专利726项（其中发明专利110项），软件著作权10项，“高新技术产品”认证7项，作品著作权33项。公司积极组织参与建筑装饰行业相关质量技术标准编制，参编、主编如《建筑装饰装修工程质量验收规范》《建筑工程设计信息模型（BIM）制图标准》、《室内建筑装饰石材工程应用技术规程》等21项建筑装饰行业国标、行标等标准的编制工作。公司积极将BIM技术、三维建模、3D打印、全息影像等技术在项目中进行推广使用。这些创新的技术凭借其快捷、精确、高效等特点，在公司项目样品制作、深化设计等方面发挥了巨大作用，大大的提高了项目管理效率和质量。

八、公司未来发展的展望

1、行业竞争格局和发展趋势

2015年，全行业企业总数约为13.5万家左右。截止到2015年底，全国建筑装饰行业共有上市公司23家，其中公共建筑装修装饰类企业15家、建筑幕墙类企业6家、住宅装修装饰类企业2家。装饰行业“大行业、小公司”的特点一直存在，在压力与机遇并存的市场环境下，综合服务能力强的企业更能把握行业热点，灵活调整业务方向，抓住商业机遇，抵御风险。公司主要的竞争对手来源于装饰百强企业。为保持有竞争力的核心优势，公司持续在专业化设计、施工技术提高、新材料、新工艺、新技术研发和使用、企业信息化建设、人才梯队培养等方面努力，连续十三年保持“中国建筑装饰行业百强企业第一名”。

2、公司发展战略

(1) 平台化战略：基于公司在行业中的龙头优势，向产业链上、下游延伸，继续做大做强现有产业，实施产业升级。

(2) 国际化战略：积极走出去，抓住“一带一路”发展战略带来的机遇，开拓海外市场，打造全球顶尖的装饰品牌。

(3) 互联网战略：通过“互联网+”改变传统商业模式，基于“金螳螂·家”为主的互联网家装，完成O2O、F2C、C2B布局，把大规模生产、大规模定制和消费者综合服务相结合，以消费者体验为载体，搭建可以向消费者交付整体解决方案的一体化综合服务平台。

3、公司具体经营计划

(1) 打造营销服务支撑体系，提升品牌影响力

面对复杂的市场环境，公司积极思变，以顺应市场，保证公司在市场竞争中的优势。公司要把“以客户为中心”的企业文化转变为生产力，把服务客户、帮助客户、感动客户放在首位，各层级、各职能部门一切围绕项目的质量、工期、收益、客户满意度等展开工作，构建了以客户为中心的服务体系，全心全意帮客户解决问题，争取客户认可，为公司赢得更多的业务机会和战略合作伙伴。

公司要在全国各个区域打造一批精品标杆项目，让项目品质成为最有实力的宣传。加大品牌宣传力度，在已有的品牌影响力基础上，持续优化公司网站、微信公众号、报纸、杂志等媒体内容，利用好微信、微博等新媒体，展示优秀作品和内部管理实力，同时，积极申报各类奖项，持续推动公司品牌形象的提升。

(2) 做好设计管理支撑平台，充分发挥设计龙头作用

设计是金螳螂的“名片”，对公司业务起着龙头带动作用。公司要继续加强内部设计资源整合，引进外部优秀人才，推动专业化发展与学习提升，加强各设计部门成本控制、预防公司经营风险意识和能力，积极推进发展金螳螂设计品牌、加强设计行业影响力。公司给各设计团队在市场开拓、技术提升方面积极提供支撑。要规范设计标准和流程，提升整体设计水平，打造出高品质的设计作品。以设计为“龙头”，联动内装施工，以及跨子公司间联动合作，推动“大装饰”业务承接。

(3) 促进改革落地，实践更具竞争力的阿米巴模式

公司将对一线各部门充分授权，充分激励，将其转变为一个自主决策、自

负盈亏的“阿米巴”，使各部门实现权、责、利对等。在管控模式上，总部职能的重心将从直接管控移动到对一线部门服务支撑，并实施监督考核。职能部门要以一线部门服务支撑为目标，积极转换职能角色，简化流程，审批提速，从“管控”，转变为“服务”，从“督导”转换为“督辅”，实现“一线呼唤炮火”，围绕客户对“价格”、“品质”、“服务”的需求做好各项工作。

（4）打造成本管控平台，提升公司的价格竞争力和利润率

要进一步建设、完善网络供应商采购平台，实现线上招标采购，合并采购，“以量换价”。在平台上构建公平、公开的良性竞争机制，在竞争中提质、降价。配套出台管理机制，规范项目部过程成本管控流程，实现项目全过程成本动态管控，提升成本管控能力。优化财务共享服务平台，为各部门提供更快捷、优质的财务服务。2016年5月1日，建筑装饰行业将全面实施“营改增”，公司以更加规范的管理体系做好增值税管理，助力节支降本。

（5）加大对新业务的支撑力度，创造新的利润增长点

公司平台继续重视研发创新，以开放的心态研究运用好三维扫描、3D打印、BIM等前沿技术。积极推动研发创新成果在工程项目中的应用，提高效能同时避免传统工艺质量通病，提升项目品质管控水平。

2016年，金螳螂·家计划在全国主要城市完成50家体验店的建设。公司要继续加大对金螳螂电商的支撑力度，帮助金螳螂·家发展、壮大。

加快产融结合的落地速度，在确保低风险的情况下，充分利用资金对产业布局、业务的撬动作用。

（6）继续打造金螳螂的人才梯队，保持公司的核心竞争力

公司要围绕发展战略，以结果为导向，梳理出核心人才队伍所需具备的竞争力，并相应完善绩效考核机制，升级核心人才队伍建设管理，优化组织能力建设目标及衡量标准。继续加强全员培训，尤其是企业文化培训，将带有企业基因的成功经验与思想文化进行传承，在公司员工持股计划的基础上，研究制定新晋员工、储备干部的激励方案，充分调动员工的积极性。

4、可能面对的风险及主要应对策略

管理风险：随着公司业务范围的扩大，业务发展较快带来的人员增长和人员需求大幅增长对公司管理提出了更高要求。公司将继续推动E化管理的加强，通

过先进的技术手段，将经营过程中的各项数据形成大数据沉淀和分析，促进管理效率提升和管理覆盖面加宽。

九、报告期内接待调研、沟通、采访等活动登记表

接待时间	接待方式	接待对象类型	调研的基本情况索引
2015 年 01 月 07 日	实地调研	机构	2015-01-07 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 01 月 27 日	实地调研	机构	2015-01-27 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 02 月 05 日	实地调研	机构	2015-02-05 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 02 月 10 日	实地调研	机构	2015-02-10 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 03 月 03 日	实地调研	机构	2015-03-03 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 07 月 03 日	实地调研	机构	2015-07-03 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 07 月 07 日	实地调研	机构	2015-07-07 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 07 月 10 日	实地调研	机构	2015-07-10 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 07 月 22 日	实地调研	机构	2015-07-22 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 08 月 19 日	电话沟通	机构	2015-08-19 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 08 月 21 日	实地调研	机构	2015-08-21 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 08 月 25 日	其他	机构	2015-08-25 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 09 月 10 日	实地调研	机构	2015-09-10 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 09 月 17 日	实地调研	机构	2015-09-17 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 12 月 12 日	实地调研	机构	2015-12-12 号《投资者关系活动记录表》
2015 年 12 月 29 日	实地调研	机构	2015-12-29 号《投资者关系活动记录表》

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

董事会

二〇一六年四月二十三日