

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

2017 年度董事会工作报告

2017 年度，苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司（以下简称“公司”）董事会认真履行《公司法》《公司章程》等赋予的各项职责，坚持规范运作、科学决策，认真贯彻执行股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展各项工作，推动公司持续、稳定、健康发展。

一、2017 年度公司经营情况简析

2017 年，公司实现营业收入 209.96 亿元，比上年同期增加 7.12%；实现营业利润 23.35 亿元，比上年同期增加 17.17%；实现归属母公司的净利润 19.18 亿元，比上年同期增加 13.97%，实现每股收益 0.73 元。

报告期内，公司保持经营稳健、业绩稳定，同时也谋求思变，以更高的产品质量、更好的客户服务，积极应对市场需求变化。

1、强内核，促发展，深化巩固公装优势

公司全面整合资源，多措并举，巩固公装全产业链优势。设计方面：主抓设计技术管理，整合、完善各类设计技术标准与规范，加强设计技术研发及研发成果的推广应用，提升设计质量。坚持技术导向，走设计专业化道路的发展战略，利用技术平台、人力资源、数据信息等七大支撑板块平台，打造技术、人才、市场、数据联动的作战系统。利用大师工作室、专业化事业部、设计大院等五个作战单位发挥组织能效，打造专业核心竞争力，提升设计水平和服务意识。施工方面：通过定期和不定期的项目过程检查、项目互检、竣工内检等方式，对项目质量、项目工期进行全方位管理监督。项目管理 ERP 系统、质量 APP 等信息化管理手段的完善使用，也进一步促进了项目服务能力和质量的有效提升。不断完善顾客满意度体系，健全制度约束，提前把控风险，项目施工过程中更加注重顾客满意度的提前及事中沟通，建立起工地管理和互动系统 APP，进一步提高沟通效率，还建立了客户维保体系和客户回访制度，设立了客户投诉与表扬专线，通过多个渠道和客户保持积极的沟通。金螳螂想客户之所想，有效地保证了工程的质量、环保、工期等要求，持续打造精品工程。

2、创品牌，谋突破，全面发力家装市场

公司紧抓互联网家装新趋势，集中优势资源，营造品质家装新体验。“金螳螂·家”围绕家居全生命周期打造集家庭装修、家居装饰、家居智能、家居健康、家居舒适在内的五大板块产品包，关注不同阶段及群体消费者的个性化需求，并用标准化的方案加以解决。“品宅”同步国际最新居住趋势，融合功能与美学，舒适与智能，为高端家庭提供值得拥有的家居装饰服务，已完成北京恒大丽宫、苏州国宾壹号等多个高端住宅项目。“定制精装”深度布局精装产业链，创意定制绿色健康品质社区、实现终端消费更多个性化选择。Qu+VR 及云设计软件为家装业务三大板块提供技术支撑，实现产品的所见即所得，一键生成效果图，一键生成施工图，一键导出报价清单，彻底解决传统家装公司设计周期长、报价久等问题，具有行业领先优势。Qu+BIM 以在线设计为中心，有效连接设计到营销、施工、运营、供应链等家装各个环节，加强内部管理规范，提高了各个环节的生产效率。甄选好材料，建造绿色健康家。公司持续整合供应链资源，为客户提供更高性价比的产品。坚持主材 F2C 工厂直采模式，去除中间代理商环节，大幅降低直接成本。产品整合过程中，公司聚焦国内外一线主流品牌，力求汇集多种风格、各类材质、不同价格定位的产品，充分满足客户个性化需求。此外，公司建立了针对施工班组及技术工人的五星考核管理制度，定期进行质量通病复盘、工艺工法培训，持续提升施工班组施工的标准化及专业化。优化售后服务，及时响应、有效处理，以诚心换放心，让消费者安心居住无后顾之忧。

3、加大人才队伍建设，实现发展双循环

加强科学的人才梯队建设，拓展人才源头，启动管培生计划，建立管培生培养基金，制定专门培养方案，覆盖其从入司到成长的完整周期。建立包括项目经理、优秀设计师等专业技术人员在内的企业人才库。推进“千百十”人才梯队建设，在提升相关人员能力的同时发现具有更高素质的人才，加强管理干部队伍的发掘及培养。完善培训体系，聚焦重点培训项目，推动关键岗位人员储备。2017年，公司对各条线骨干开展重点培养，有针对性地组织了金牌项目经理外出考察、金银牌项目经理培训、中青年设计师分享会、营销之星培训等，提升他们的业务技能及综合素质。针对管理干部进行了《以客户为中心的经营管理体系》、《卓有成效的管理者》等系列培训，宣导以客户为中心的经营思想，统一学习、思变、

奋进、创新的理念，提升公司管理干部的管理自我、管理团队的领导力以及方法。累计组织线下培训达 1.3 万人次，在线学习平台各类课程近千门，学习达 5.3 万人次。

4、研发、创新双轮驱动，促进产业升级

深入推进技术创新与推广，以市场为导向，建立施工方案推广、限制、淘汰公布制度和管理办法，发展适合绿色施工的资源利用与环境保护技术，对落后的施工方案进行限制或淘汰，积极进行材料与工艺测试和新技术应用，推广三新工艺文件、技术专项方案、应知应会工艺及节支降本视频等工艺资料。通过项目调研、实验研究，自主研发界面剂系列、石材病变治理系列等 5 大类近 30 款产品，部分产品已申请发明专利，解决质量通病问题的同时实现降本增效。公司还与 Delos 公司合作，将“WELL 健康建筑标准”引入到室内建筑装饰中，将健康产品理念融入到设计师室内设计作品中，并研发生产健康装饰材料，为消费者提供全屋整装健康家居解决方案。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》、《住宅室内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》、《建筑内部装修设计防火规范》等 20 余项建筑装饰行业国标、行标等标准的编制工作。公司以实际行动引领着建筑装饰行业绿色低碳、科技创新的发展之路，为社会公众建设绿色健康的完美空间。

5、建设专业化管控平台，大数据助力管理升级

不断学习先进企业管理思路及理念，建立健全管理模块，通过打造公司的管控体系、数据分析和预警系统，向精细化管理转变，提升管理水平，打造强有力的市场核心竞争力。优化工程管理平台、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，促进公司管理模式适应复杂多变的市场环境。公司高度重视数据管理，通过大数据统计分析指导管理，了解客户需求，了解项目进展，工程质量、财务指标等，提升工作效率；聚焦工作重点，项目风险预警预控；供应链资源整合共享，降低成本；工艺研发集成、提升项目质量。加强审计收款工作，上线运行审计管理系统，加强项目内外审状态进行实时监控、统计分析、过程管理和风险预判，对重大项目、风险预警项目进行更加周密的审计监督。报告期内公司审计收款速

度有效加快，审计效率进一步提升，审计质量持续向好。审计管理系统中部分数据已纳入经营决策系统模块，将在项目审计管理方面为公司经营提供持续监督和优化。

6、积极拥抱市场新变化，合力提升开拓业务

公司积极拥抱市场新变化，积极拓展各类新兴业务，专业对接、深度研究。2017年，公司承建的西安咖啡创业街PPP项目主街完成开街，该项目的成功运作，为公司在PPP领域积累了宝贵经验，培养了专业团队，为今后该领域的发展奠定了可靠基础。针对新兴的EPC项目运作模式，公司充分发挥原有的设计、施工、景观、幕墙整体协作优势的同时，在建筑工程施工总承包、市政公用工程施工总承包等领域积极拓展，完善自身生态产业链，并建立起“营销-施工-设计”三方有效的绩效考核及沟通机制，学习和培训相关技能，提升EPC项目的运作能力，为该领域的发展积极布局。公司还积极进军连锁板块业务，与华住集团、御庭集团、海底捞等牵手战略合作，探索创新连锁产业装修的合作模式。鉴于公司业务性质与长租公寓市场的高度契合，面对正蓬勃发展的租房租赁市场，公司与中天控股集团有限公司合作设立合资公司，积极对该类市场进行探索。伴随着国家“一带一路”倡议的稳步推进，公司继续稳扎稳打做好海外工程项目的设计、施工，完成柬埔寨(金边)钻石云庭等海外项目。针对国家宏观政策的变化及行业地区热点，公司拥抱变化积极布局，力求取得新的突破和发展。

二、董事会日常工作情况

(一) 董事会会议召开情况

2017年，公司共召开6次董事会会议，会议的召集与召开程序、出席会议人员的资格、会议表决程序、表决结果和决议内容均符合法律法规、《公司章程》和公司《董事会议事规则》的规定。公司董事会设立了审计、薪酬、提名、战略四个专业委员会，建立并完善了议事规则，各委员会分工明确，为董事会的决策提供科学和专业的意见，确保董事会对经营层的有效监督。

(二) 董事会召集股东大会情况

2017年度，公司董事会召集并组织了2次股东大会，均采用了现场与网络投票相结合的方式，并对中小投资者的表决单独计票，为广大投资者参加股东大会表决提供便利，切实保障中小投资者的参与权和监督权。

（三）董事会及各专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、战略委员会4个专门委员会。报告期内，公司董事会各专门委员会按照各自议事规则的规定，以认真负责、勤勉诚信的态度忠实履行各自职责，为董事会科学、高效决策，不断完善公司治理结构、提高公司管理水平、促进公司发展等方面起到了积极的作用。2017年共召开审计委员会会议6次，薪酬与考核委员会会议1次、提名委员会会议2次和战略委员会会议1次。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事根据《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》、《中华人民共和国公司法》、《董事会议事规则》、《公司章程》、《独立董事工作制度》等相关规定，认真履行独立董事职责，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，在重大事项及有关需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的事项均按要求发表了相关意见，充分发挥了独立董事作用，为董事会的科学决策提供了有效保障。具体详见2017年度独立董事述职报告。

（五）信息披露和投资者关系管理工作

公司严格按照深交所的披露要求及时履行信息披露义务，通过《中国证券报》、《上海证券报》、《证券时报》、《证券日报》、巨潮资讯网站等及时向投资者披露各项信息，确保公司信息披露的真实、准确、完整，继续获得深交所信息披露优秀评级。公司还通过电话咨询、深交所互动易平台、公司网站、投资者管理信箱和网上交流会等多种方式主动及时地与投资者们进行互动交流，让投资者都有充分的机会了解公司。2017年公司累计完成信息披露公告43份，召开了2016年度报告网上说明会，认真热情接待投资者来访，及时回复深圳证券交易所投资者关系互动平台以及公司官方网站投资者留言，耐心接听投资者的咨询电话，与证券相关机构及投资者建立了畅通的渠道，保持了较好的沟通与交流。

三、公司未来发展的展望

（一）公司战略及未来规划

面对新机遇、新挑战，公司将燃烧斗魂，努力奋进，继续按既定的平台化战略、互联网战略、国际化战略稳步向前，在产业链上、下游延伸，做大做强现有产业，通过“互联网+”改变传统商业模式，基于金螳螂·家、定制精装、品宅三

大品类，完成家装市场深度布局，同时充分利用 PPP、EPC 等创新商业模式，抓住“一带一路”倡议、住宅全装修政策带来的机遇，推动公司持续、稳定、健康的发展。

1、客户至上，服务至上

公司将一如既往坚持“以客户为中心，帮助业主成功就是我们成功”的服务理念，坚持深耕细作，依靠质量、服务赢取客户认可。同时发展潜在优质客户，通过承接更多的境内外标志性工程，进一步扩大公司的影响力，形成发展良性循环。多措并举，全面发力，使得金螳螂在设计理念、施工工艺和产品质量方面均达到国际顶尖水准。

2、把握公装发展趋势，稳固行业龙头地位

在宏观经济稳中向好的背景下，叠加集中化程度提高，使得公司公装业务逐步淡化周期波动，进入稳健发展通道。住宅全装修的深入推进、PPP 模式的快速发展、“一带一路”倡议下海外拓展不断发力，同时区域协调发展政策加速释放红利，京津冀、粤港澳、长江经济带等都迎来新的战略布局，公装市场前景可期。公司将积极把握市场机遇，不断强内核、勤创新、促发展，稳固行业优势地位。

3、紧握家装互联网+浪潮，打造互联网家装平台入口

家装市场正是一片蓝海，公司将依托金螳螂强大的品牌效应，在线上推广、引流继续发力，同时线下门店深耕全国百余座城市，已形成聚合效应，使得客户既能共享线上顶尖设计资源，又能体验线下成熟施工经验与 F2C 供应链集采优势，线上线下形成双轮驱动。未来随着用户规模的持续扩张，金螳螂·家、定制精装、品宅三个专业团队将结合大数据、云计算等技术持续打造以“家”为核心的深度垂直服务闭环的一站式家居服务平台。

4、公装家装加大协同，相互反哺

公司作为公装行业领导者，在多年的发展中积累了巨大的品牌优势、技术优势、人才优势和管理优势，未来在家装行业的发展过程中，必将使得这种优势得到传承和发展，促进家装的快速发展。同时，随着金螳螂·家门店不断在全国快速落地，由点到面到体的布局，未来家装板块的市场口碑和全国深度布局也将反哺公装板块，最终形成相互协同，相互促进的良性循环发展。

5、持续创新，引领产业升级

公司高度重视技术研发和创新,不断加大高新创新投入和先进技术研发力度,充分结合现代绿色装饰技术,运用到施工过程。公司研发适配装饰行业 BIM 系统,有效的提高了项目管理效率和质量,增强了服务水平。Qu+VR 及云设计软件实现产品的所见即所得,设计师可根据消费者需求一键生成效果图,一键生成施工图,并一键导出报价清单,彻底解决传统家装公司设计周期长、报价久等问题,同时能减少资源与能源的消耗,做到绿色装修,具有行业领先优势。此外,公司将发挥全产业链配套优势和规模优势,加大 EPC 工程拓展,使得在设计和施工环节实现一体化操作,施工工期得到更好管控,订单转化效率也将进一步提升。

6、加强人才队伍建设,储备新生代力量

公司将继续做好人才储备、人才培养工作,组织管理人员向优秀企业学习企业文化、领导力、管理技能;组织优秀项目经理、设计师进行培训及外出考察;对新员工进行文化宣导,送教上门;做好内部子分公司、各条线的培训支撑与服务;对外部客户大力提供培训支持。围绕统一文化价值观,通过一系列专业的策划、组织、跟踪,帮助提升自身专业素养和管理水平,实现人才梯队的培育,为公司发展储备新生代人才力量。

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

董事会

二〇一八年四月二十七日