

# 苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

## 2018 年度董事会工作报告

2018 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、2018 年度公司经营情况

2018 年，公司实现营业收入 250.89 亿元，比上年同期增加 19.49%；实现营业利润 25.41 亿元，比上年同期增加 8.80%；实现归属母公司的净利润 21.23 亿元，比上年同期增加 10.68%，实现每股收益 0.80 元。

报告期内，公司各项业务保持稳健发展，严格杜绝各类风险隐患，面对复杂的内外部环境，公司主动适应市场变化，不断修炼内功，提升管理水平和服务能力，强化核心竞争力。

#### 1、设计先行，打造业务发展重要驱动力

设计是促进公司业务增长发展的主要推动力。多年来，公司一直致力于设计师队伍的培养和不断强化，目前公司已拥有包括 HBA 在内的 6000 多人的优秀设计团队，设计优势领先全行业。随着行业趋势的不断变化，设计对于公司主营业务的驱动作用将越来越大，因此，公司已把提高设计到施工的转化率，作为公司未来发展的一个重要目标，力争通过公司设计施工综合优势，进一步扩大公司市场占有率。同时，针对市场的 EPC 业务逐渐增多的新变化，公司加大了该类项目的承接力度，加强营销、设计、投标和施工等业务全条线的通力配合，已经组建起适合公司发展的 EPC 业务模式，公司设计优势在该类项目中得到充分体现，EPC 项目的合同产值增长迅速。未来，设计也将在客户沟通维护、施工效率提升、工程质量把控等各方面，体现更大价值。金螳螂设计靠专业取得市场、靠服务赢得客户，被中国建筑装饰协会授予“2017 年度最佳设计机构”、被中国室内装饰协会授予“中国十强室内设计机构”、蝉联美国《室内设计》中文版杂志评选的“2018 中国室内设计百强排行榜”第一名。金螳螂设计作品在“美国 IDA 国际

设计奖”、“英国 SBID 国际设计奖”和“加拿大室内设计奖”等国际级设计奖项中均有斩获。为更好地支撑公司业务的发展，公司正不断将设计平台打造成学习的平台、资源的平台、支撑的平台、精英人才共创事业的平台，让金螳螂设计成为引领公司发展的重要驱动力。

## 2、信息化建设大步迈进，高效管理初见成效

信息化系统作为现代企业管理中的一大利器，得到公司高度重视及投入，并已收获显著成效。公司目前已建立工程管理平台、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共享平台等，采用扁平化管理理念，打通各个管理模块，提高决策审批流程的速度，加快了对业务的反应和执行能力。在工程管理方面，公司打造项目管理平台，从质量、工期、盈亏、履约、服务等多维度了解项目情况，及时发现疑难问题，制定解决方案，同时依靠大数据技术搭建起的高效信息化系统，实现对项目的全过程跟踪管理，包含前期的营销、投标策划，过程中的施工、经营管理，到完工后的审计、收款，最终形成闭环。各环节系统间各司其职，数据共享，有效的扩大了管理半径，大大提升了决策效率。未来，公司在信息化管理方面还将继续整合资源，苦练内功，持续提升信息化管理水平，坚持向精细化管理目标迈进。

## 3、四化建设逐步落地，家装业务蓄势待发

面对庞大且复杂的家装市场，管理半径成为制约发展的重要因素，金螳螂·家想要快速在全国落地生根，实现规模化运营，就必须建立完整的管理体系。鉴于此，公司通过将业务标准化、工作流程化、制度体系化及管理信息化四项措施，高标准、严要求的嵌入管理体系的建设中，全力打破制约公司发展的瓶颈。在业务标准化方面，公司建立了从营销端到施工端到供应链端的完整业务标准化流程，普及应用了标准化理念，提高了产品质量，降低了不可控因素，全面提升了客户满意度。工作流程化和制度体系化方面，公司通过完善的业务流程，健全的制度保障，有效促进了公司合规、有序运营。管理信息化方面，通过建立工程管理系统、供应链管理系统、成本管理系统、客服管理系统、大数据分析平台等管理系统，全面提升科学管理、全流程管理、精细化管理水平，实现对效率和效益的双重提升。

## 4、狠抓审计收款环节，为高质量发展保驾护航

现金流是企业发展的生命线，实现安全、稳定的现金流是维护公司经营稳健，提高公司利润质量的重要保障，目前审计收款已成为公司高度重视的常态化工作。公司组织营销部门、施工部门和审计部门通力协作，建立了一支强有力的专项团队，工作中将任务分解细化，利用企业管理驾驶舱，全面提升收款管理的维度和深度，针对项目状态进行实时监控、统计分析、过程管理和风险预判，对重大项目 and 风险预警项目进行更加周密的审计监督，对潜在风险提前关注，并分析原因，制定具体措施，并且定期复盘反馈执行成果，最终形成闭环。审计管理系统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，最大程度降低坏账发生的可能性，保障公司持续健康稳健发展。

#### 5、研发、创新双轮驱动，产业升级只争朝夕

技术创新是公司发展的基石，金螳螂始终高度重视装饰技术的革新与升级，近年来各项新科技、新应用层出不穷，为传统行业不断植入科技基因，推动产业升级发展。公司依据成熟的数字化施工技术、全景漫游、VR 展示交底等 IT 技术满足了从前期策划、后场加工、现场安装、过程检核等施工各环节阶段的高效运用，实现了提高施工质量、缩短施工工期、降低返工风险节能减排等效益价值，同时还大力开展自主信息管理平台的开发、装饰 BIM 适用软件开发等研发工作，使 BIM 信息传递的优势在前后端、上下各层级间发挥作用，减少管理负担，保持行业先进性。在北京丽泽 SOHO、深圳弘毅大厦、北京中国尊大厦等项目中，公司综合使用 BIM 技术和信息平台，有效提高项目施工精度，提升管理效率和质量，增强了客户服务水平。在家装领域，公司设计研发了以 3D 图形和云计算为核心的“家装云设计”和“趣加 VR”智能在线设计平台，包含快速搭建户型、全屋硬装设计、全屋定制品设计、一键渲染单张及全景效果图、一键导出施工图等功能，精准实现设计闭环，贯穿整个家装流程，已在金螳螂·家门店全面应用。同时，公司还积极布局装配式建筑装饰领域，目前已完成 1.0 版本的样板工程，并成为首批获得中华人民共和国住房和城乡建设部办公厅认定的国家“装配式建筑产业基地”之一。未来公司将继续加大 BIM、装配式装饰、建筑装饰新材料、新技术等前沿领域的研究和应用，实现公司科技、科学发展。

#### 6、积极培育新型业务，打造持续增长动力源

公司积极捕捉行业新业态、新机遇，不断打造新增长极，主动适应市场需求。

针对目前我国在文体、旅游和餐饮等领域的消费升级趋势，打造发展相关特色、专项业务领域。公司成立教育、医疗、宗教等专业事业部，针对不同项目，突出专业能力，实现精准对接，对细分领域的设计、施工的支撑优势明显。公司还积极进军连锁板块业务，针对该类业务具有项目周转快、现金流好、增长可持续等特点，成立连锁事业部，从业务规模、施工工期、施工质量等维度对连锁业务做出全面的工作计划及落实措施。公司已与海底捞、华住集团等签署全面战略合作协议，目前正在设计施工海底捞连锁餐厅项目近 40 个、华住集团项目近 10 个，通过实行片区化管理，以片区为单位配置条线管理人员，挖掘属地班组和供应链资源，最大化降低施工各环节成本，实现由点到面的快速推广。此外，针对新兴的 EPC 项目运作模式，公司在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-设计-施工”铁三角的协作机制，实现 1+1+1>3 的综合效能。未来，公司将持续以敏锐的商业洞察力拓展各类新项目，不断优化业务结构，保障公司长期可持续发展。

## 二、董事会日常工作情况

### （一）董事会会议召开情况

2018 年，公司共召开 8 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

2018 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。2018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1次和战略委员会会议1次。

#### 1、薪酬与考核委员会

2018年，薪酬与考核委员会召开了一次会议，根据董事、监事及高级管理人员管理岗位的主要范围、职责、重要性以及其他相关企业相关岗位的薪酬水平，对公司对董事、监事及高级管理人员实际发放薪酬进行了审核，认为薪酬相对合理，符合公司发展现状。

#### 2、审计委员会

2018年，审计委员会召开了六次相关会议，对公司内部审计情况进行了检查并对外部审计工作予以适当督促，对审计部编制的工作报告进行审核，对公司编制的年度原始财务报表进行审核，与会计师沟通确定公司年度审计时间及审计计划安排，对会计师出具的初步审计意见后的财务报表进行了审核。

#### 3、提名委员会

2018年，公司提名委员会召开了一次会议，开展董事及高级管理人员换届提名人选的搜寻、人选审查等工作。

#### 4、战略委员会

2018年，公司战略委员会召开了一次会议，对公司2018年度的经营情况作出总结并对未来发展提出规划展望。

#### （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2018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。2018年公司累计完成信息披露公告52份，召开了2017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。

#### （六）公司规范化治理情况

公司一直严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和中国证监会、深圳证券交易所等监管部门的要求，结合自身实际情况，规范治理结构。公司以真实、准确、及时、完整的信息披露原则，良好互动的投资者关系，严格有效的内部控制和风险控制体系为基石，不断完善法人治理结构，提升公司规范运作水平，切实保障了全体股东与公司利益。

### 三、公司未来发展的展望

#### 1、行业竞争格局和发展趋势

2018年，国内建筑装饰市场在市场规模稳定增长的趋势中，竞争格局也正在发生重塑，由分散市场向集中市场过渡，由单一业务向多元业务整合，优质企业不断发展壮大，成为行业标杆。行业在经历过长期充分的市场竞争后，行业已开始进入集中化程度加速提高阶段，未来龙头公司市场占有率仍将逐步提升。

近年来，建筑装饰行业市场规模平稳增长，政策与标准推动市场发展，市场整合更加频繁，PPP、EPC等新型业务模式快速扩张，智能化、装配化、BIM、VR等技术为主的科技创新持续深化。未来伴随产业升级浪潮，绿色建筑室内装饰、科技创新、信息化等将成为建筑装饰行业新一轮成长周期的重要推动力。

#### 2、公司发展战略及未来规划

进入新时期，国际国内经济下行压力凸显，各领域市场竞争加大，建筑装饰行业竞争也日趋激烈，对于公司而言，既是挑战也是重要机遇，如何能在未来的竞争中，保持平稳健康快速发展成为公司管理层重点思考的问题。2019年公司继续按既定战略推进公司运营工作，同时将重点加大管理平台的建设，深化巩固公装优势、夯实家装竞争力、培育新型业务，多管齐下多措并举，保障公司实现长

期稳定增长。

### （1）公司发展战略

1) 行业整合战略：目前建筑装饰行业集中度极低，公司未来将运用品牌优势、设计优势、管理优势等，打造行业标杆，积极促进行业整合，提升市场占有率。

2) 科技创新战略：坚持技术创新和自主研发，利用互联网、大数据、BIM、装配化装饰等技术，不断构筑公司业务护城河。

3) 国际化战略：抓住“一带一路”倡议深入推进带来的机遇，积极走出去，加强海外市场分析研究和开拓，打造全球顶尖的装饰品牌。

### （2）公司未来规划

1) 信息化、精细化、标准化三管齐下，全面提升管理水平。

信息化管理方面，公司目前已建立工程管理平台、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、电商管理系统、审计管理系统等信息化管理平台，采用扁平化管理理念，打通各个管理模块，提升决策审批流程的效率，加快对业务的反应和执行能力；精细化管理方面，公司通过信息化管理平台，整合营销、投标、设计、供应链、施工、核算和审计收款等全流程环节，打通专业条线之间的沟通壁垒，并在各管理平台下不断细化管理维度，建立有效的管理体系，提高管理效率，降低运营成本，防范项目和资金风险；标准化管理方面，公司坚持夯实基础，建立团队、规范管理，实现管理规范化和标准化。公司业务发展以及日常运营的各个条线均建立了相应的“20/80项目管理体系”，制定了完整的业务标准化流程，并通过信息化管理平台将该管理体系由静态管理变为动态管理，管理的标准化程度得到进一步加深，能有效解决标准化流程管理的效率问题，实现管理信息在系统中流转共享，关键运营流程可控，关键指标和节点预警功能。未来公司还将持续推进三大管理水平的提升，实现降本增效的经营目标。

2) 公装、家装、新型业务三驾马车，全面拉动公司经营发展。

公装业务方面，公司全面整合资源，巩固公装全产业链优势，使营销、设计、施工相互支撑协同发展，公司利用大师工作室、专业事业部、设计大院等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能力，促进设计发

挥龙头作用，使之成为市场营销的利剑和业务发展的重要支撑；同时施工环节通过 BIM 系统、项目管理 ERP 系统、“质量管理 APP”等手段的应用，有效提升施工品质，从而反哺设计与营销工作的高效开展；家装业务方面，公司将紧抓互联网家装、住宅全装修等趋势，集中优势资源布局核心区域优质业务，深度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、家居舒适在内的全方位一体化服务，以不断提升客户满意度为最终目标；新型业务方面，公司将抓住行业发展新机遇，发力专业细分板块、连锁板块和装配式装饰等业务，针对 EPC 项目，公司充分发挥设计、施工、景观、幕墙整体协作优势，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，建立“营销-设计-施工”的铁三角协作机制，做到快速卡位精准市场。

2019年，公司董事会将根据公司总体发展战略要求，按照确定的工作思路和重点工作计划，认真组织落实，全面完成各项工作目标，实现公司健康、稳定的发展。

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

董事会

二〇一九年四月二十七日