

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

2019 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、2019 年度公司经营情况

2019年，公司实现营业收入308.35亿元，比上年同期增加22.90%；实现营业利润26.95亿元，比上年同期增加6.06%；实现归属母公司的净利润23.49亿元，比上年同期增加10.64%，实现每股收益0.88元。

报告期内，公司围绕资源整合、成本控制、平台能力、经营能力四个维度进行了深化改革，对多项业务流程进行升级优化，显著增强了公司的管理水平和经营效率，对进一步提升公司核心竞争力起到了至关重要的作用。

1、践行高质量发展理念，助力公司迈向高精尖

作为建筑装饰行业首家上市公司，伴随行业快速成长，公司实现了由小到大、由大到强的跨越式发展，奠定了牢固的行业领先地位。随着行业逐步进入稳定发展期，公司也由快速发展进入到高质量发展阶段，打造“高精尖”企业成为公司现阶段的发展目标。所谓“高精尖”之“高”即指高质量的利润和高安全性的现金流，公司在持续加强审计收款的同时，高度重视项目的筛选，力求在源头上把控风险，从根本上降低风险，保证了经营利润的高质量 and 现金流的安全性；“精”即指公司不断提升的精细化管理能力，公司在信息化建设和平台化建设方面实现快速发展，打造数据决策模块，将各项目、各部门中的经营数据实现共享，有效的扩大了管理半径，极大提升了精细化管理的水平；“尖”即指公司拥有的顶尖设计能力和施工能力，公司相继成立设计平台和大工管平台，有效的推动了公司在设计优势、施工优势的进一步塑造，为公司持续保持行业最顶尖水平奠定了扎实的基础。在一系列的改革措施推动下，公司正以阔步昂扬的姿态走向高质量发展的新征程。

2、首创大工管平台，构筑牢固护城河

2019年以来公司推动了多项实质性改革，其中最重要之一的是组建大工管平台。公司大工管平台的建立是实现集资源、降成本、增效率的重要举措，是助力公司高质量发展的关键保障。一方面通过深度的资源整合，对庞杂的原材料进行集中招标、集中采购和集中调拨，去除中间环节成本，在实现规模经济的同时提升公司在供应链中的话语权，促进良性循环；另一方面通过精细化的工程管理，对公司项目在质量、工期、安全和收款等维度进行全方位的监督和管理，能够对潜在隐患及时预警，杜绝不良问题的发生，以最大努力提升客户满意度。大工管平台的建立，使公司打通了部门墙、优化了管理流程、形成了作战体系，为公司打造更多的精品工程注入了强大的推动力。

3、建立营销大平台，促进公司行稳致远

面对行业新机遇与新挑战，为紧抓市场机遇，延续公司稳健发展的良好态势，在更好发展与更快发展两方面相得益彰、相辅相成，公司成立了营销大平台。营销大平台的建立是扩大公司市场份额、提升公司优质项目占比的重要布局，是进一步深化公司大客户战略和驻地市场战略的关键举措。营销大平台贯穿项目的完整生命周期，从区域市场的调研到项目前期的策划，从市场资源的整合到业务承接给予的支撑，从营销管家服务到项目最终的顺利交付，营销大平台全面保障各环节的平稳运行，成为营销条线加大市场开拓、提升客户满意度的坚强后盾，为公司在全国市场进一步深耕和树立金螳螂的行业地位起到了重要的支撑作用。

4、打造专业设计平台，勾勒最美装饰作品

公司打造专业设计平台，旨在进一步强化公司在设计领域的综合竞争优势，更好的发挥设计对公司在品牌塑造、业务承接、施工转化率提高等方面的龙头带动作用。在品牌塑造方面，金螳螂设计坚持深度聚焦，持续在高端酒店、文化地标、大型场馆等专业化细分领域深耕细作，通过不断打造具有顶尖影响力的精品工程，提升公司设计品牌的口碑和影响力。在提高施工转化率方面，公司始终坚持以提高客户满意度为核心目标，依靠卓越的专业设计水平和优质的服务意识，不断增强与客户的粘性，以实现由设计业务到施工业务的拓展，提升公司在优质项目市场中的占有率。此外，设计平台还设有研发部门，在前沿性设计技术和装饰新工艺方面进行自主研发，引领行业设计创新。当前，公司已将设计平台打造

成了员工学习提升、资源高效整合、业务多维支撑的共创事业的平台，使金螳螂设计成为引领公司发展的重要驱动力。

5、狠抓审计收款，逆境之时见真章

审计收款是公司贯彻落实高质量发展过程中的核心聚焦，在 2019 年经济下行压力加大和地产调控加码的背景下，公司通过持续加大审计收款力度、建立收款管理长效机制等举措，有效的促进了现金流的进一步优化。

当前公司组建了一支由营销、施工、审计、法务等多部门联合作战的专项团队，彼此通力合作、相互支撑，通过全面梳理存量应收款项，以不同维度进行分类管理，提高了收款工作的效率与针对性。此外，公司还拥有一套完整的涵盖事前、事中、事后的收款管理模块，全方位多角度的推进审计收款工作。事前从订单筛选抓起，利用大数据进行风险的精准识别，建立防火墙机制，从源头阻断风险隐患的产生；事中大工管平台指挥系统的支持下，对各项目状态进行实时监控和过程管理，对重大项目和风险预警项目进行更加周密的审计监督，对潜在风险及时关注并分析原因、制定措施，直至形成解决闭环；事后及时推进审计收款，通过细化目标、落实责任，最大程度提高收款工作的成效。未来，公司仍将持续不懈的狠抓审计收款工作，多措并举、多管齐下，全面保障公司健康稳健发展。

6、潜心钻研、厚积薄发，以技术赋能装饰革新

研发创新是公司实现高质量发展的根本保障，金螳螂始终高度重视装饰技术的革新与升级，近年来不断在各项新技术、新应用方面潜心钻研，为传统行业不断植入科技基因，引领产业升级发展。在 BIM 领域，公司自主研发装饰 BIM 适用软件，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，保持行业领先性，在北京大兴国际机场、中国尊大厦、上海中心、上海 BFC 外滩金融中心、深圳弘毅大厦等项目中，公司综合使用 BIM 技术和信息管理平台，有效提高项目施工精度，提升管理效率和质量，大大提升了客户的满意度。在 VR 技术领域，公司率先布局，在实现为客户创造沉浸的视觉感受的同时能够快速定案，使效率获得极大提升。在施工交底环节，借助 VR 技术，实现设计到施工全程清晰化操作，通过快速虚拟打样，一次成型率显著上升。目前，金螳螂 VR 技术已在金砖五国峰会场馆、舟山观音圣坛、大型地产等项目深度应用，帮助这些项目在营销、设计、施工方面大幅提升效率，降低成本。

此外，作为行业重要发展趋势，装配式装饰是公司重要的研发和攻关项目，公司在技术的前沿性及先导性方面已走在行业前列，现已完成 1.0 和 2.0 版本的样板工程，并加速推进 3.0 版本的开发研究，使之在实用性、可操作性、可落地性方面形成绝对领先优势，实现由点向面的快速市场突破。目前，公司已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，并主编中国建筑装饰协会《住宅装配式装修技术规程》、江苏省《装配式装修技术规程》，参编多项装配式相关标准规范。公司在研发创新领域将不断加大层级性建设，短期注重应用和落地，中期注重研发和创新，长期注重培育和储备，在 BIM、VR、装配式、新材料等前沿技术领域不断研究和开拓，以技术赋能装饰革新。

二、董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2019 年，公司共召开 7 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

2019 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。2019 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

薪酬与考核委员会召开了一次会议，研究和审查公司薪酬分配体系，对董事及高级管理人员的绩效考核机制、薪酬分配方案进行审查；讨论公司 2018 年限制性股票激励计划限制性股票预留部分的授予事项，并对预留部分授予的激励对象名单进行核查，认为激励对象符合相关法律法规中关于股权激励计划有关任职资格的规定，符合激励对象条件和范围。

2、审计委员会

审计委员会召开了六次会议，对公司重要内部控制及风险管理措施的设计和执行情况进行了监督和评价、对公司重大决策事项进行了监督和检查。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

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，并对公司第六届董事会董事候选人进行提名等工作。

4、战略委员会

战略委员会召开了一次会议，对公司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 2019 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。2019年公司累计完成信息披露公告63份，召开了2018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

2019年，国内建筑装饰市场在规模稳定增长的过程中同时呈现出显著地分化：行业头部公司业务规模持续扩大，现金流保持健康；行业中游公司竞争压力显著增大，发展速度减缓；行业尾部公司业务萎缩、资金链紧张，部分退出市场。因此，当前装饰行业正处于由分散市场向集中市场的加速过渡阶段，在经历过长期充分的市场竞争后，行业集中化程度开始显著提高，未来龙头公司市场占有率将逐步提升。

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，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2020年，国际国内将面对更加复杂的经济环境，受此影响，作为建筑装饰行业龙头更需要踏实经营、化危为机，持续构建自身核心竞争力，在激烈的市场竞争中不断扩大领先优势、提高市场份额。2020年公司将按既定战略推进公司各项运营工作，同时将重点完善平台化建设和精细化管理，构建经营过程中多部

门、多业务、多维度的联合作战体系，保障公司实现长期稳定增长。

(1) 公司发展战略

1) 大客户战略：公司不断深入推进大客户战略，加深与大客户合作粘性，促进互利共赢。通过大客户战略，公司在产值、收款等方面取得行业内显著的领先优势，保障了公司长期的竞争能力。

2) 供应链整合战略：公司建立大工管平台全面实行集采制度，一方面通过规模经济降低成本，另一方面实现对项目的精细化管理，赢得经济价值和为客户服务价值的双丰收。大工管平台的建立，是公司实现集资源、降成本、增效率的重要一环，为公司打造更多的精品工程注入了强大的推动力。

3) 驻地市场战略：公司推行驻地市场战略，通过加强与地方政府的合作，打造当地标志性工程，并与当地政府、企业建立信任与粘性，不断将业务由点代面、由面到体的迅速拓展，以实现深耕当地市场的战略目标。

(2) 公司未来规划

1) 平台化建设加速推进，高质量发展行稳致远

2020年，公司将在2019年基础上进一步完善营销大平台、专业设计平台和大工管平台的建设，提升公司在营销、设计、工程管理、审计收款等各个经营维度的精细化管理水平，推动公司坚定迈向高质量、高精尖发展征程。

2) 联合作战体系搭建完毕，长期增长潜能逐步释放

打造由营销、投标、设计、施工、职能等多部门相互支撑、相互协作的经营作战体系，使不同条线部门各司其职，更好的聚焦于施工质量、工期、客户满意度、收款等方面，进而体系化、系统化、全面化的让公司变革措施能够真正的发挥作用，实现公司的既定目标。

2020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

二〇二〇年四月二十五日