

# 苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

## 2020 年度董事会工作报告

2020 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、2020 年度公司经营情况

2020 年，公司实现营业收入 312.43 亿元，比上年同期增加 1.33%；实现营业利润 27.14 亿元，比上年同期增加 0.73%；实现归属母公司的净利润 23.74 亿元，比上年同期增加 1.04%，实现每股收益 0.88 元。

报告期内，公司积极克服疫情带来的不利影响，于危机中育新机，于变局中开新局，紧抓后疫情时期业务需求，重点围绕EPC、装配式和二次装修市场深耕，持续优化业务结构，使公司在行业中的市场占有率和领先优势进一步扩大。

#### 1、乘行业整合之风，扬 EPC 大发展之帆，开启成长新曲线

EPC是行业招投标形式的重要变革，它打破了原有的设计和施工分离的现象，解决了项目分标段的问题，是装饰行业走向成熟的必由之路。近些年随着公司大型装饰订单占比快速提升，EPC模式已成为公司重要战略布局方向，并正全力打造成为公司新的业务增长极。在充分整合设计、施工、景观、幕墙等全产业链配套优势及项目综合管理优势的同时，公司率先在酒店、场馆、文旅等自身优势领域积极开拓，大力发展EPC项目，开启成长新曲线。

当前公司从设计、营销、施工等部门抽调精兵强将组成EPC专项事业部，深入研究EPC项目规则，以顶尖的设计能力作牵引、完善的全产业链能力作依托、卓越的项目管理能力作保障，打造出了金螳螂EPC项目的王牌竞争力。在项目设计环节，通过EPC云设计平台科学规划项目进度，有效解决了设计与后期施工的衔接问题，保障工期的按计划推进；在采购环节，通过大工管平台和成本控制中心，精确计算项目各类原材料，最大化降低项目成本；在施工环节，通过装配式等技术的综合运用，实现施工过程的标准化和均一化，有效保障了施工的品质。

当前在EPC领域，金螳螂正逐步实现着对客户有更高的满意度、对企业有更好的利润率和现金流、对社会有更好的经济价值的多赢格局。

面对广阔的市场空间，公司EPC业务具有历史性发展机遇。公司将延续追求卓越、崇尚一流的品质，树立行业标准与标杆，使EPC业务成为新阶段公司跨越发展的重要力量。

## **2、固本拓新，装配式装修驶入发展快车道**

金螳螂始终坚持以人为本、科技赋能的战略眼光谋划与布局行业前端技术，将改善人居环境作为企业使命来不断推动行业技术的革新与升级，使公司始终走在产业升级的最前列。

在装配式装修领域，公司历经多年装配式技术研发与储备，产品不断升级与迭代，目前已建立四维一体的数字化装配式体系，在标准化设计、工业化生产、部品化组装、数字化集成运营方面构建覆盖了项目全生命周期的管理体系，积累了丰富的项目经验。标准化设计由公司领先的BIM技术进行协同，确保了建筑设计与装修设计的一体化，在建筑、设备、管线与装修之间零冲突，实现后期精确安装；工业化生产可使构件的设计标准、型号规格和质量品质统一，从根本上解决了装修行业难以均一化的痛点；部品化组装依托公司顶尖的人才培养体系，可持续输出专业管理人才与产业化工人，实现多城市、多项目同步开工，通过可复制的扁平化现场安装提升公司项目承载力；数字化集成运营借助公司独创的装配式云平台和BIM技术进行赋能，可实现一键导出材料清单、一键导出施工图、VR成景运用的全数字化管理，提供兼具美学、功能、个性化定制和全国落地的全产业链服务。

公司坚持自主原创与联合研发双轨驱动，通过吸纳行业顶尖专家资源，聚焦装配式装修技术的快速推广落地；公司与住建部科技与产业化发展中心签订合作协议，以信息化、数字化、智能化为驱动力，共建装配化装修产业互联网平台和装配化装修产品创新与展示中心。公司还与成都城投签署合作协议，双方将在装配式项目承接、技术研发、资源整合等方面资源共享，抢占先发优势。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。其中，江苏省

《装配式装修技术规程》已经出版。作为行业龙头，公司将始终以引领行业发展趋势为使命，未来将在效率、质量、成本等方面形成领先优势，实现由点向面的市场突破。

### **3、旧貌换新颜，二次装修开辟万亿蓝海**

每个建筑物在其使用寿命内都存在周期性更新改造的需求，因此，建筑装饰行业的发展具有一定的乘数效应和市场需求可持续性的特点。随着近二十年我国在基础设施领域的快速建设，目前存量市场规模巨大，二次装修已成为装饰行业巨大的蓝海市场。

当前公司二次装修业务重点聚焦于大型文旅、场馆和酒店类业务，通过多年行业深耕，积累了众多国内优质客户资源，通过组建专业化二次装修团队，并结合公司在 EPC 和装配式领域优势，将有效抢占市场先机。未来随着经济社会的发展以及城镇化水平的进一步提高，各类翻新、翻建的装修需求会持续增加，公司将具有广阔的可持续的业务发展空间。

### **4、持续完善企业护城河和壁垒优势**

公司在保持业务持续发展的同时不断夯实自身核心优势，重点在平台能力、精细化管理方面苦练内功，构建了更加牢固的护城河。

平台建设方面，营销大平台、大工管平台和设计平台建设卓有成效，发挥出了领先全行业的壁垒优势。营销大平台使得公司在可达市场的占有率持续提升，订单结构得到明显优化。实现从前期的市场分析、项目评估，到中期资源整合，直至后期收款的多维度模块化管理，形成对公司业务增长的有力支撑。大工管平台通过集中招标、集中采购和集中调拨模块，实现了集资源、降成本、增效率的重要目标。同时，还加深了对各个施工条线的管理，使得对在建项目的质量、工期、安全和收款等维度进行全方位的监督，扩大了管理半径。设计平台注重品牌塑造，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影响力，并以此为牵引，不断提高项目施工转化率，以实现由设计业务到施工业务的拓展，全面提升公司在优质项目市场中的占有率。

精细化管理方面，金螳螂自主研发有ERP系统、BI管理驾驶舱、项目管理指挥中心三大系统，建立了统一的行政、财务、供应链、项目支撑等信息化管理手段，实现对项目的全过程、全方位、实时地监控，做到了管理过程数据化、科学

化，确保项目的工期、质量和品质。

## 二、董事会日常工作情况

### （一）董事会会议召开情况

2020年，公司共召开4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

2020年度，公司董事会召集并组织了1次股东大会，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。2020年共召开审计委员会会议6次，薪酬与考核委员会会议2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二次会议，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年限制性股票首次授予部分的解除限售事项，认为公司解除限售条件符合规定，并同意对部分离职人员的限制性股票进行回购注销。

#### 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，开展增补董事的人选的搜寻、人选审查，并对增补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 2020 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。2020 年公司累计完成信息披露公告 40 份，召开了 2019 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

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，装配化、智能化、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、科技装饰、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。

近年来装饰行业呈现出多种新趋势、新变化，突出的表现在业务类型和技术创新方面。

##### 在业务方面：

##### （1）装饰工程总承包（EPC）成为主流发展趋势

结合海内外建筑业发展脉络，装饰工程总承包是行业发展的必然趋势。一直以来，我国装饰项目的实施方式都是以设计和施工总承包相互独立进行，从而衍生出如设计单位和施工单位项目进度不一、图纸匹配度不高等方面的诸多问题，但随着装饰工程总承包制度的深入推广，将带来极大改善。装饰工程总承包一方面可以降低管理难度、缩短工期、减少建筑成本，另一方面有助于提高施工效率与质量，为各方创造更多的经济价值。后续在国家政策的不断引导及市场力量的推动下，装饰工程总承包将进一步成为行业发展的主流趋势。

##### （2）全国重点区域建设的机遇

近些年，国家在区域发展的棋盘上不断落子、加紧布局，持续优化区域政策和空间布局，发挥各地比较优势，构建全国高质量发展的新局面。国家相继推出了粤港澳大湾区、长三角一体化、京津冀协同发展、雄安新区的建设规划，打造世界级创新平台和增长极。未来，一批具有国际一流水准的标杆工程将成为建筑装饰行业的重要发展机遇。

##### 在技术创新方面：

##### （1）装配式装修成为重要趋势

当前主要发达国家建筑现代化推进已经较为成熟，代表国家如美国、日本、新加坡等在装配化领域渗透率已非常高，虽然我国近些年渗透率有所上升，但依

旧存在差距，显示出我国装配化渗透提升空间巨大。装配式装修采用标准化设计、工厂化生产、装配式施工的新形式，具有施工品质好、安装精度高、绿色环保等优势，能够解决传统装饰施工面临的诸多难点并大幅降低人工依赖，未来具有广阔成长前景。

## **(2) BIM成为行业趋势**

BIM 具有可视化、协调性、模拟性、优化性、可出图性五大特点，这使得以 BIM 应用为载体的项目可以起到提高建筑质量、缩短工期、降低建造成本的作用。随着建筑装饰行业对设计、造价、施工、维护等工序及各类信息的可视化要求越来越高，BIM已经成为建筑业的一个技术象征，在众多大型、复杂的建筑项目中运用越发广泛，已成为中国建筑装饰行业未来转型的技术方向。

## **2、公司发展战略及未来规划**

当前行业中机遇与挑战并存。一方面经济复苏仍有诸多不确定因素，行业需求复苏道路曲折；另一方面，随着国家政策的推动和规范化程度的提高，行业出现了诸多新业态和新技术，EPC和装配式发展如火如荼。因此，想要在激烈的市场竞争中持续领跑就必须继续向技术创新要活力，向产业升级要动力。2021年，公司将按既定战略推进公司各项运营工作，重点围绕EPC、装配式、属地深耕和二次装修市场，打造金螳螂新的核心竞争力。

**(1) EPC战略：**发挥公司在设计、施工、景观、幕墙等全产业链配套优势及项目综合管理优势，整合行业资源。通过设计施工一体化提升大体量优质项目占比，构建竞争壁垒，进一步提升公司市场占有率和核心利润率。

**(2) 装配式装修战略：**整合内外部资源，通过自主原创与联合研发，与国内一线企业密切合作，在项目承接、技术研发、资源整合等方面协作共享，推动装配式装修项目快速推广落地，形成先发优势与规模优势。

**(3) 属地深耕战略：**公司通过加强与地方政府的合作，打造当地标志性工程，与当地政府、大型企业建立信任与粘性，促进互利共赢。不断将业务由点到面、由面到体的迅速拓展，以实现深耕当地市场的战略目标，进一步推动公司走向全国。

**(4) 二次装修战略：**重点聚焦大型文旅、场馆和酒店类业务，充分调动众多国内优质客户资源，并利用公司在EPC和装配式领域优势，有效抢占市场先机。

### 3、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**

持续完善和丰富营销大平台、专业设计平台和大工管平台的管理半径，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。

2021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

二〇二一年四月三十日