

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024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、2024 年度公司经营情况

2024年,公司实现营业收入18,329,220,950.08元，比上年同期减少9.20%；实现归属母公司的净利润543,837,342.15元，比上年同期减少46.89%，实现每股收益0.2048元。

主要财务指标情况如下：

	2024 年	2023 年	本年比上年增减	2022 年
营业收入（元）	18,329,220,950.08	20,186,616,814.57	-9.20%	21,813,290,884.62
归属于上市公司股东的净利润（元）	543,837,342.15	1,024,076,199.78	-46.89%	1,273,812,165.01
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	418,187,701.64	811,979,699.31	-48.50%	1,015,108,036.05
经营活动产生的现金流量净额（元）	404,600,512.55	343,811,579.49	17.68%	302,185,498.64
基本每股收益（元/股）	0.2048	0.3857	-46.90%	0.4800
稀释每股收益（元/股）	0.2048	0.3857	-46.90%	0.4800
加权平均净资产收益率	4.05%	7.94%	-3.89%	10.81%
	2024 年末	2023 年末	本年末比上年末增减	2022 年末
总资产（元）	35,289,016,240.57	37,081,776,449.41	-4.83%	37,062,304,885.54
归属于上市公司股东的净资产（元）	13,605,817,966.54	13,306,520,821.73	2.25%	12,502,735,260.94

报告期内，公司坚持创新驱动战略，主动适应市场变化，着力提升新兴业务竞争力和技术水平，进一步强化了公司的壁垒优势。

（1）加强区域深耕战略，打造专业化能力

公司持续向纵深推进属地市场深耕，充分整合各个属地内营销、设计、施工资源，实现整体统筹与相互协同，形成开拓市场的攻坚合力，尤其是深圳、上海

等地区，已陆续成立区域总部公司，集中优势资源，形成了在区域范围内的市场影响力。目前，重点深耕的五省两市已成为业绩增长的重要来源。2024年，北京地区实现订单增长56%，江苏地区实现订单增长35%。公司持续深度渗透，将核心人员、精力和资源聚焦在主阵地，掌握市场体量、瞄准业务信息、攻克目标客户，进一步提高市场占有率。

（2）推动业务结构优化升级

公司积极把握“双碳”国家战略、人才安居、实体经济、乡村振兴等国家政策带来的红利机会，重点开拓新基建、新能源、高端制造、人工智能、生物制药等行业有成长价值的企业客户，目前已与一批知名重点客户建立了长期深度合作。除传统装饰业务之外，金螳螂在 EPC 总承包、城市更新、装配式、医疗净化等领域持续发力，利用全产业链的资源、多专业管理等优势进一步加大业务开拓力度，形成推动企业持续发展的新增长点。

EPC 总承包业务方面：

EPC 工程总承包模式是公司的战略发展方向。通过持续沉淀优质劳务资源，材料设备及专业人才资源，公司以机电工程为切入点打开市场，逐步积累土建、机电、结构加固等全专业总包经验，并依托内装领域优势，强化精细化管理能力，实现 EPC 业务收益的持续增长。

目前，公司 EPC 能力已成功应用于教育设施、医疗健康、交通枢纽、低碳建筑及城市更新等领域，打造了包括高端酒店、甲级办公楼、市政设施及大型场馆在内的多个总承包精品工程。公司致力于通过全方位技术服务提升客户满意度，进一步巩固在 EPC 领域的专业优势。

城市更新业务方面：

在城市新建项目收缩、商业用地续期政策有望落地背景下，城市更新将成为存量时代的重要增长引擎。公司致力于全面打造城市更新的策划能力、建设能力、运营能力，结合土建、内装、景观、市政等多专业管理体系，形成综合性强、配合灵活的管理平台。依托设计创新、EPC 总承包、BIM 数字化平台以及供应链整合等核心优势，公司加速拓展城市更新市场，打造公司全新增长点。城市更新事业部自成立至今已落地项目超百个，实现了对三亚海旅超体、喀什高台民居、武汉民众乐园、中国纺织工人疗养院等众多城市更新项目的落地。此外，公司还

深度参与酒店改造升级项目，其中不乏北京华尔道夫酒店、南京钟山国际高尔夫酒店、苏州金鸡湖凯宾斯基酒店、杭州西湖宾馆等众多酒店升级更新项目。

医疗净化业务方面：

公司已取得特种设备工业管道（GC2）资质及医疗器械经营许可证，正式进军高端洁净机电工程领域。依托洁净科技事业部的专业化运营，公司已形成覆盖生物实验室、制药车间、医疗机构的综合服务能力，代表性项目如苏州实验室、民海生物新型疫苗国际化产业基地、贝康医疗苏州总部、南京国际医院、莫干山医疗中心、珠海基克纳电子雾化技术装备洁净厂房等众多专项工程。未来，公司将整合资源、技术及管理平台优势，力争打造洁净标杆工程，向洁净领域全产业链服务商迈进。

（3）加速国际出海步伐

2013年，金螳螂收购 HBA 70%的股权，这是中国建筑装饰行业首次跨国收购。HBA 成立于1964年，是全球最大的酒店室内设计公司，长期与四季、万豪、希尔顿等国际酒店集团合作，拥有24个子公司和6个代表处，覆盖80多个国家。通过此次并购，公司利用 HBA 全球化的布局，发挥 HBA International 的全球化平台作用，大力开拓国际业务，经过十余年的探索与努力，紧密围绕国家“一带一路”发展战略，实施了老挝万象亚欧峰会官邸别墅、柬埔寨暹粒吴哥国际机场、柬埔寨亚太发展银行总部、越南芽庄盛美利亚酒店等众多海外项目，品牌影响力与市场口碑与日俱增。

如今，金螳螂重点发力东南亚、中东、非洲等地区，并在香港、柬埔寨、越南、迪拜、菲律宾、马来西亚等地均已进行属地化布局。公司尊重当地市场的特点和需求，实施本地化管理策略和运营模式，搭配完善的风险管理体系，以识别、应对国际化经营中的各类风险。香港市场重点采用装配式模式，运用新工艺、新工法和创新思维，国内生产、香港安装，有效降低人工成本，提升管理效率。在柬埔寨、越南等市场，公司采取属地化管理，原材料国内采购、管理团队输出、施工团队本土化策略，与当地资源实现合作共赢。

（4）数字化项目管理推广

为了实现对所有项目动态管理，公司自主打造了项目管理指挥中心。该中心围绕项目工期、质量、安全等维度计划管理，对项目的全过程提供服务、预警和

监督，打造项目按期交付与质量可控的核心竞争力，提升客户满意度，提高人均效能。公司加大设计选材系统的推广运用及迭代更新，实现高效线上选材；同时还升级了营销管理系统，实现业务信息收集、推送、跟踪的高效管理。

公司于2024年成立 AI 研发部，将人工智能技术深度应用于设计选材，实现设计方案快速生成、材料效果可视化展示。借助 AI 技术，公司在设计业务板块能够快速生成设计概念方案、直观展示材料效果，缩短设计周期，提高人效。未来，公司将在 AI workflow 研发、系统培训、图库整理、模型训练、平台优化等方面持续推进 AI 研发与应用等相关工作，推动公司业务流程的智能化转型，从而显著提升工作效率与准确性。

此外，作为国家高新技术企业，公司还致力于推动 BIM（建筑信息模型）技术，BIM 设计技术的发展推动了建筑行业的创新和变革。BIM 技术有助于实现更高效、可持续的施工过程及更安全环保的建成成果，符合绿色建筑与智能化建造的行业发展趋势。目前，公司每年应用 BIM 技术的项目超过百个，是国内装饰行业中 BIM 数字化施工应用体系最为健全，技术最为成熟的企业之一，打造包括上海中心、南京青奥中心、北京环球影城等多个城市标杆项目。

具体经营情况请详见《苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司2024年年度报告》。

二、董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2024年，公司共召开5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、风控五个专业委员会，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

2024年度，公司董事会召集并组织了3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、

风控合规委员会5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。2024年共召开审计委员会会议5次，薪酬与考核委员会会议2次、战略委员会会议1次和风控合规委员会1次。

1、薪酬与考核委员会

薪酬与考核委员会召开了两次会议，对公司《公司2024年员工持股计划（草案）及摘要》、《关于公司2024年员工持股计划管理办法的议案》进行审议。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。

2、审计委员会

审计委员会召开了五次会议，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、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。

4、风控合规委员会

风控合规委员会召开了一次会议，审议公司参与投资基金事项。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事根据《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独立董事专门会议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2024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》和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。公司还通过电话咨询、深交所互动易平台、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，让投资者有充分的机会了解公司。2024年公司累计完成信息披露公告文件91份，召开了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、公司经营规划

近年来，随着国内经济发展模式不断向质量效率型集约增长，上下游产业政策不断调整，建筑装饰行业呈现出竞争充分，客户转型升级、产业不断细化等趋势。在应对市场和环境变化的过程中，公司需采取积极的措施，在明确公司未来高质量发展的战略目标下，围绕重点区域市场和新业态项目，发挥核心价值，打造全方位竞争力，全面提升对各区域市场、各细分领域的市场份额。面对行业技术革新与市场环境的快速变化，公司将建立常态化的创新机制，持续跟踪人工智能、绿色建造、数字科技、智能建造等前沿技术发展，通过研发投入和工艺升级保持技术领先优势。

（1）坚定战略目标，打造核心竞争力

公司已明确将高质量发展作为公司未来核心发展战略：公司将以长三角、粤港澳大湾区等重点区域为核心，计划通过3-5年的时间，成为各核心区域市场龙头优势企业。公司在装配式装修领域已建立显著优势，通过标准化设计、工业化生产和数字化集成运营（如 BIM 技术），大幅提升施工效率并降低成本。通过对

设计施工一体化、城市更新、医疗净化、装配式、新能源客户等细分领域深耕，全面打造形成公司全方位核心竞争能力，加速提升各细分领域市场占有率。

同时以精细化管理、平台建设、研发创新、供应链整合等为主要战术，重点打造公司高质量、高科技、稳工期、低成本的市场竞争力。以不断提升业务质量、提升利润水平、创造更有效优质的现金流为主要发展方向。全力打造客户满意、市场认可、同行尊重、投资者信任的公司形象。

（2）加强风险防控，提升数字化管理水平

公司将不断完善风险防控体系。一方面，公司建立了严格的项目筛选体系，重点承接央企、国企等优质客户的 EPC 项目。另一方面，公司加强风险监督指导和防范措施的落实，对重大风险事项的预警机制管理，以及开展全员风险意识培训，把风险控制作为主要管理目标。同时，公司将不断提升数字化管理水平，通过大数据分析掌握客户需求、了解项目进展、监督项目成本、协调供应链资源、预防预警潜在风险，提升管理效率。

（3）整合优质资源，加速降本增效

在当前严峻的市场环境下，降本增效已然成为企业谋求可持续发展的核心路径。施工环节作为降本增效的重点，公司大力推行简化内部流程、原材料直采、深加工单包、专项班组、严控材料损耗等举措。在设计板块，公司将 AI 技术深度融入设计选材系统，加大设计选材系统的推广运用及迭代更新，有效缩短设计周期，降低设计成本。同时，强化部门间的工作协同，搭建设计、采购、施工等部门信息共享平台，实现降本增效。在管理层面，公司充分发挥企业管理驾驶舱与项目管理指挥中心作用，实现对企业整体运营及项目执行全过程的实时监控，依托大数据分析进行精准决策。公司高度重视研发创新，持续投入新技术、新工艺、新材料研发工作，积极探索更高效、环保且低成本的施工工艺，研发新型装饰材料，力求在项目质量、工期、成本等方面实现全方位优化，增强公司核心竞争力，稳固市场领先地位，以应对不断变化的市场挑战。

（4）加速拓展海外市场，打造国际知名度

公司拥有优秀的设计、施工管理团队和集采资源，积极出海寻求新的增长空间和盈利机会，不断拓展海外市场，积累海外资源和技术，提升公司国际项目竞争力、品牌影响力和管理经验。自2013年国家相继提出“一带一路”、“新丝绸之

路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的合作倡议以来，公司通过并购 HBA 实现了设计能力、品牌资源与国际网络的跨越式整合，以“高端设计+全产业链施工”模式打开国际市场，同时，与中建国际等国内优秀海外投资企业紧密合作，借船出海。目前，公司重新组建海外事业部，配备专业团队和人员，与各国各地区的供应商和当地施工班组建立紧密合作关系，充分结合当地市场的特点和需求，实施本地化管理策略和运营模式，搭配完善的风险管理体系，持续优化文化融合机制，并依托“一带一路”政策深化区域布局，进一步巩固全球竞争力。

2、公司可能面临的风险和应对措施

（1）应收账款减值风险

公司应收账款余额较大，应收账款净额占总资产比例较高，这是由所处行业特性决定的。一旦未来宏观经济形势恶化或货币资金环境趋紧，客户付款能力和意愿下降，公司资金周转速度和经营活动现金流量有可能受到冲击。为此，公司一方面组建专业审计收款团队，强化现场管理，缩短装修项目施工周期，加速资金回笼。另一方面，加强与供应商的合作，争取更有利的采购付款条件，科学安排资金支付并积极开展应收账款保理、质押等多元化融资业务，提升资金流动性。此外，公司积极构建严格的信用评估、风险评估及预警机制，优先承接现金流稳定的优质项目，定期对客户信用进行重新评估，针对信用恶化客户及时调整付款期限、增加担保措施，以降低坏账风险。

（2）宏观经济景气度变化风险

近年来，我国经济步入新常态，由以往高速增长进入中高速增长期，经济增长模式从主要依靠投资和出口拉动，转变为消费、投资和出口协调拉动。建筑装饰行业对资金链和流动性高度依赖，市场环境恶化时，公司规模越大，固定开支越多，就容易陷入资金困局。公司将持续关注宏观经济波动，适时调整经营策略，优化内部管理，强化风险控制。同时，公司将密切关注政策调控动向，合理规划资金流，以提高自身的抗风险能力。

（3）市场竞争的风险

当前，建筑装饰行业正经历深刻变革，以人工智能、物联网为代表的新一代信息技术重塑行业生态。同时，客户需求日益趋向个性化、品质化和绿色化，市场竞争格局加速重构。公司要在激烈竞争中突围，提升综合实力刻不容缓。一方

面，公司需从传统营销模式转向差异化营销、服务营销、情感营销和体验营销等现代营销模式，构建精准有效的营销网络，更好地满足客户需求。另一方面，公司应始终坚持创新驱动的理念，加大对行业前沿技术的研发，打造差异化产品，提升产品附加值，积极推动产业向高端化、智能化转型升级，进而增强公司在市场中的核心竞争力。

（4）海外业务扩张带来的管理风险

公司在开展海外业务时，可能面临市场、政治、汇率、合规及文化差异等多重风险。比如，海外市场的需求不确定性、政策变动或政治冲突、不同国家的货币汇率波动、当地的法律法规及文化差异，以及供应链不稳定的问题等。公司应深入研究目标市场的需求，建立政治与汇率风险评估机制，运用适当的金融工具对冲汇率波动。在东南亚市场推行“国内采购+本土化施工”模式，通过建立多元化的供应链体系应对海外扩张的风险。公司将进一步聚焦海外成熟区域，逐步收缩高风险地区投入。同时，通过强化合规管理体系，培养跨文化沟通能力，尊重当地文化习俗，稳步推进国际化战略。

2025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，聚焦主业，持续创新，严控风险，实现公司高质量发展，同时不断完善公司治理结构，提升治理效率，真实透明地做好信息披露工作，继续坚持稳定的现金分红政策，积极回报股东，做好投资者保护各项工作，增强投资者的信任和满意度，实现公司的长期价值和股东利益的最大化，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

2025年4月29日