

苏州柯利达装饰股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年度，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规和《公司章程》、《公司董事会议事规则》的规定和要求，勤勉履责。现对董事会 2020 年度工作进行总结，并就公司未来发展和 2021 年经营工作做出安排。

第一部分 2020 年工作回顾

一、股东大会、董事会及董事会专业委员会运作情况

2020 年度，公司董事会忠实、勤勉、谨慎地行使股东大会授予的权力，全面履行董事会的职责。共召开 13 次董事会，作出的各项决议均得到了有效执行，并召集 3 次股东大会。

2020 年度，公司董事会各专门委员会履行职责，为董事会提出很多合理性建议，在相关领域为公司发展提供专业意见。

2020 年度，公司独立董事认真履责，按时参加董事会行使权利，对公司重大决策、内控制度建设、关联交易、经营事项发表独立意见，在公司治理、规范运作、维护中小股东合法权益等方面发挥了重要作用。

二、2020 年度行业情况说明

建筑装饰行业作为建筑行业的子行业之一，是我国经济发展的重要组成部分，其发展状况与宏观经济的发展水平联系紧密。2020 年，全国 GDP 同比增长 2.3%，经济运行呈现了平稳增长、国际收支改善的良好格局。根据国家统计局数据，2020 年全年全社会建筑业增加值 72996 亿元，比上年增长 3.5%。全国具有资质等级的总承包和专业承包建筑业企业利润 8303 亿元，比上年增长 0.3%，其中国有控股企业 2871 亿元，增长 4.7%，全年全国棚户区住房改造开工 209 万套，基本建成 203 万套；全面完成 74.21 万户建档立卡贫困户脱贫攻坚农村危房改造扫尾工程任务。因疫情原因，全国农民工总量 28560 万人，比上年下降 1.8%。其中，外出农民工 16959 万人，下降 2.7%；本地农民工 11601 万人，下降 0.4%。我国贫困人口全部实现脱贫，城乡区域协调发展稳步推进，粤港澳大湾区建设、

黄河流域生态保护和高质量发展等区域重大战略深入实施。

2020年，江苏建筑业总产值超过3.5万亿元，达到3.53万亿元，以绝对优势继续领跑全国；新签合同额以较大优势占据首位，达到3.5万亿元，比上年增长了16.2%，占签订合同额总量的59.6%。

住建部发布的《建筑业发展“十三五”规划》中明确指出到2020年，新开工全装修成品住宅面积达到30%，装配式建筑面积占新建建筑面积比例达到15%。据《住房和城乡建设部发布2020年度装配式建筑发展情况报告》2020年，京津冀、长三角、珠三角等重点推进地区新开工装配式建筑占全国的比重为54.6%，积极推进地区和鼓励推进地区占45.4%，重点推进地区所占比重较2019年进一步提高。其中，上海市新开工装配式建筑占新建建筑的比例为91.7%，北京市40.2%，天津市、江苏省、浙江省、湖南省和海南省均超过30%。近年来国家先后出台的全装修政策及房地产商开发全装修住宅意愿的增强，“十四五”规划也强调了“数字城市、智能新区、绿色新区”的发展方向，装配化装修是个各建筑业装配化发展的业务方向之一，未来的发展空间和市场都很巨大。PPP项目的推广及特色小镇的培育也为建筑装饰行业带来新的发展空间及业务来源。另外，新基建的推进，BIM技术的运用，也促使建筑行业智能化的发展。

三、董事会关于公司2020年经营情况的讨论与分析

2020年是新中国历史上极不平凡的一年，也是全世界共同面对疫情的一年，面对严峻复杂的国际形势、艰巨繁重的国内改革发展稳定任务，特别是新冠肺炎疫情的严重冲击，以习近平同志为核心的党中央统揽全局，沉着冷静应对风险挑战，坚持高质量发展方向不动摇，统筹疫情防控和经济社会发展，我国经济运行逐季改善、逐步恢复常态，在全球主要经济体中唯一实现经济正增长。

报告期内，公司实现营业收入26.57亿元，同比增长16.18%；公司新中标项目29.80亿元，其中装饰工程13.43亿元，幕墙工程11.84亿元，新中标设计业务0.98亿元，装配化装修业务3.55亿元。

（一）装配化装修取得阶段性成果

报告期内，子公司柯依迪装配化研发制造基地项目正在建设中；主编江苏省地方标准《装配化装修施工质量检测验收规程》、江苏省《装配化装修验收标准》；亮相2020中国住博会，展示装配化装修领域的创新成果；同中煤科工集团重庆

设计院签署战略合作协议；与住房和城乡建设部科技与产业发展中心签署创建“装配化装修技术创新中心”的战略合作协议。装配化装修技术体系及研发产品已成功运用于苏州长三角人才公寓、苏州虎丘 C 地块保障房、中海惠州研发基地、江北人才公寓等项目。并于 2020 年 12 月 26 日，公司签订《金华婺城区金土本 2010-10 地块（海悦华府）项目装配式精装修工程合同》，金额 1.88 亿元。公司的装配化装修成果获得了市场、客户和主管部门的认可，处于全国装配化领域的领军地位。

（二）投、融资市场成果显著

公司结合国家政策导向和建筑装饰行业特点，探索产融结合的路径和方法，提出生产力金融计划，开拓财务供应链管理领域，提高全业务链的生产力效率。报告期内，公司获取了农发行 15 年长期融资支持，对实现经济效益持续增长具有重要的意义；重点战投企业齐安信成功登陆科创板。通过参股设立方圆证券，对公司金融业务发展和经营业绩提升带来积极影响。申报材料已于 2018 年 12 月 29 日获得了中国证监会的受理。公司将积极推动设立证券公司的筹建工作，争取该项目的尽快落地。公司在服务于市场跟客户的同时，与资产管理、商业保理等业务协同打造金融平台，提升公司的盈利能力和综合竞争力，实现公司更好更快的发展。

（三）完成董事会、监事会和管理层的换届

报告期，公司第三届董事会、监事会任期届满，公司召开 2019 年度股东大会和第三届第三十六次会议和第三届监事会第二十七次会议，选举第四届董事会董事、第四届监事会监事，聘任高管层。

（四）完成 2020 年非公开发行股票

为顺应行业发展趋势，进一步满足公司主业发展的资金需求，抓住市场发展机遇，公司筹划了 2020 年非公开发行股票及其相关事项。并于 2020 年 9 月 27 日，获得中国证监会发行审核委员会审核通过。2020 年 10 月 20 日，公司收到中国证监会《关于核准苏州柯利达装饰股份有限公司非公开发行股票的批复》（证监许可[2020]2583 号），核准公司非公开发行不超过 156,000,000 股新股。2020 年 12 月 31 日在中国证券登记结算有限责任公司上海分公司办理完毕本次非公开

发行新增股份登记托管手续，本次非公开发行实际发行数量为 48,379,625 股，发行价格为 4.32 元/股，募集资金净额为人民币 20,266.1886 万元，用于公司西昌 PPP 项目和子公司柯依迪装配化装饰系统及智能家居项目。

（五）实施 2020 年限制性股票激励计划

为进一步完善公司的法人治理结构，促进公司建立、健全激励约束机制，公司实施 2020 年限制性股票激励计划，授予 8 位激励对象 1,450 万股限制性股票。并于 2020 年 10 月 22 日，完成本次限制性股票的登记手续。

（六）深化区域事业部建设，进一步完善业务发展框架

公司精耕重点区域的重点市场及完善区域事业部管理体制建设、协调人员调配，增强各事业部综合实力。报告期内，公司北京、成都、南昌、合肥等区域市场份额显著提升，对华北、中西部市场起到强有力的支撑辐射作用。

（七）完善业务模式，推动 PPP、EPC 业务发展

根据宏观经济的发展要求和国家在基础设施等公共建设领域的改革方向，公司积极推动 PPP、EPC 模式在建筑装饰行业的应用和发展，重点总承包企业专业分包业务快速发展，承接了扬州高铁和萧山机场等重点公建项目业务，承揽了武功山等重大 EPC 工程。目前，西昌市一环路历史风貌核心区二期及城区亮化工程二期 PPP 项目也在稳步建设中。

（八）积极探索智能管理模式，实施信息化管理

报告期内，公司积极探索“互联网+”智能管理模式，大数据平台建设完成投入使用，同时，公司的 BIM 系统再上新台阶，成功应用到装配化装修领域、北京机场、亚投行、吴江大剧院等重大项目。

第二部分 2020 年度工作重点

一、行业趋势

建筑装饰业在我国有着悠久的发展历史，近年来，伴随着我国经济的快速增长、城镇化步伐加快，我国房地产、建筑业持续增长，建筑装饰行业显现出巨大的发展潜力。根据国家统计局发布的数据，2020 年全年全社会建筑业增加值 72996 亿元，比上年增长 3.5%。全国农民工总量 28560 万人，比上年下降 1.8%。其中，外出农民工 16959 万人，下降 2.7%；本地农民工 11601 万人，下降 0.4%。

十四五规划明确提出了关于推行新型城市建设的提出了新的要求，明确指出“顺应城市发展新理念新趋势，开展城市现代化试点示范，建设宜居、创新、智慧、绿色、人文、韧性城市。”这为建筑行业的发展指明了方向。由此可见，建筑行业整体仍会呈现一定程度的平稳向上发展，但新机遇新挑战带来行业变革趋势愈加明显，新技术赋能带来的产业结构升级，对建筑业企业优化产业结构、探索发展模式的步骤提出了更紧迫的要求。我们认为随着人口结构变化、科技进步以及消费习惯的转变，装配化装修引领装饰行业将会呈现跨越式的发展，其标准化、工厂化、数字化和可重复性的特点吸引了越来越多的公共建筑装饰企业进入装配化装修建筑装饰领域。在政策引导及市场预期下，装配化装修将成为我国住宅装饰市场新的前进方向，并为整个建筑装饰行业带来新的发展机遇。



(资料来源：国家统计局网站)

我们认为未来行业竞争格局和发展趋势将具备以下几点特征：

1、行业发展呈现新格局，装配化引领行业升级

建筑作为国民经济发展的基础行业之一，对发展城镇基础设施建设、提振国民经济有着重要的作用；其中，装饰行业是建筑行业的重要组成部分，也是苏州市传统的特色优势产业。近年来，江苏省住建厅组织制定实施了一系列的装配式建筑地方标准规范，装配式建筑、绿色建筑和商品房融合发展，积极推动装配化装修。至2020年底，全省装配式建筑占新建建筑面积比例达30%，装配式建筑推广与建筑产业现代化发展取得了显著的成效。类似于装配式建筑，装配化装修亦克服了传统装饰难点与痛点，具备工厂生产规模化、配套产品标准化及现场施工装配化等特点，工程质量更易得到保障；作业现场省时省力高效，材料环保性

能优异，亦符合现代建筑绿色节能的标准要求，能较好地契合住宅精装房及公共建筑装饰的实际需要，装配化装修作为装配式建筑评分达标重点或将成为政策最终导向。

装配式建筑及装配化装修市场空间测算

	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E
比例&基本假设								
装配式建筑占新建建筑比例	13.8%	18.4%	20%	26%	32%	38%	44%	50%
装配式装修占全装修比例	5.8%	19.0%	22%	25%	28%	31%	34%	37%
全装修渗透率	27.5%	32.0%	37%	42%	47%	52%	57%	62%
新开工面积（万平方米）								
房屋新开工面积	209342	227154	238082	249535	261540	274123	287310	301132
装配式建筑	28900	41800	47616	64879	83693	104167	126416	150566
全装修	7948	13376	17618	27249	39336	54167	72057	93351
装配式装修	459	2537	3870	6804	11002	16775	24477	34511
单平造价（元/平方米）								
装配式建筑（不含配套产业）	2308	2308	2300	2300	2300	2300	2300	2300
装配式建筑（含配套产业）	3462	3462	3500	3500	3500	3500	3500	3500
装配式装修	1977	2006	2000	2000	2000	2000	2000	2000
市场空间（亿元）								
装配式建筑（不含配套产业）	6670	9647	10952	14922	19249	23958	29076	34630
装配式建筑（含配套产业）	10005	14471	16666	22708	29293	36458	44246	52698
装配式装修	91	509	774	1361	2200	3355	4895	6902

（资料来源：江苏住房和城乡建设部网站）

2、行业业务发展趋势

自2016年起,我国大力推进工程总承包。住建部[2016]93号《住房城乡建设部关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》明确指出“工程总承包是指从事工程总承包的企业按照与建设单位签订的合同，对工程项目的设计、采购、施工等实行全过程的承包，并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式。工程总承包一般采用设计—采购—施工总承包或者设计—施工总承包模式。建设单位也可以根据项目特点和实际需要，按照风险合理分担原则和承包工作内容采用其他工程总承包模式。”“建设单位在选择建设项目组织实施方式时，应当本着质量可靠、效率优先的原则，优先采用工程总承包模式。政府投资项目和装配式建筑应当积极采用工程总承包模式。”在总承包制度建设以及组织实施方面做出有力的推进工作。

工程总承包形式下对于装饰、幕墙以及智能化等专项公司业务提出更高的要求 and 更高的挑战。专项公司利用自身在专业领域细分市场竞争优势，产异化竞争，在专业领域做熟做深做透，从而建立竞争优势；在材料方面、细分行业以及施工方法方面专业化，向装配化装修、数字化、智能化、绿色建筑等专业化方向发展，挖掘专业化深度，将专业化推向更高的深度。工程总承包趋势下，专业分包优势企业反而能够获取更好的发展的空间。

3、行业技术发展趋势

建筑装饰行业技术整体向着标准化、模块化、工厂和数字化智能化等方向发展，逐步实现全装配化。公司在装配化领域进行了积极的探索，取得行业领先地位。主要体现在几个方面：一是智慧建造：以自主研发的智慧建造平台为控制中枢，涵盖设计、研发、生产、安装以及运维环节，实现装修信息在建筑装饰全生命周期的数据传递、交互和汇总，打造了基于互联网的建造过程大数据集成系统。二是 BIM 技术+大数据：采用“柯利达云”来实现点对面的全专业协同模式，并基于建筑信息模型（BIM）设计，通过 BIM 模型辅助算量、虚拟建造技术，实现全专业的设计变更及流程管理，通过大数据平台，支持智造、安装、运维的信息化管理。三是全生命周期构件追溯：每一个预制构件生成唯一身份编码，利用二维码技术全过程记录构件生产、制造、安装等信息，实现构件全生命周期信息可追溯，建造过程全要素互联、全数据互通。在实现数字装配基础上，积极开拓数字服务。科技赋能，实现公司高质量发展。

4、企业数量下降，质量上升。

建筑装饰行业整体呈现大行业、小公司的发展格局，行业内集中度低、竞争充分。我国建筑装饰行业总产值由 2010 年的 2.10 万亿元增至 2019 年的 4.49 万亿元，年复合增长率达 9.96%；根据行业协会数据显示，行业内企业数量呈现了持续下降趋势，从 2011 年的 14.5 万家减少到 2018 年的 12.5 万家，总体降幅在 13.79%，仅 2018 年一年降幅高达在 11.54%。

2011-2018 年，行业内企业数量及从业人员均在呈现了持续下降趋势，建筑装饰行业总体进入壁垒相对较低，行业集中度极低，企业数量巨大，低端市场竞争环境尤为恶劣，但是随着资质管理的逐步规范及趋严，近年来越来越多不具备资质的小微企业逐渐退出市场，行业内有资质企业的比例逐步提升，订单资源逐渐向具有领先优势的企业聚拢。

二、公司发展战略

坚持以国家政策和市场为导向，内外兼修，为城市经典留影；以事业部为运营主体，通过打造营销服务体系、部品部件生产基地、设计研发基地、内部管控体系、人才与后台支撑体系，实现实业又好又快的发展；通过打造金融服务平台，产融结合，推动企业做精、做强、做大、做长。

三、2020 年经营计划

1、营销服务体系经营计划

公司坚持深耕江苏，加速拓展全国市场策略。继续保持省内领先优势，重点开拓华北、华中、和西南区域，加大对南昌、合肥、北京事业部和成都事业部的投入，充分发挥四川域高的优势和协同效益，开拓新市场、抢占更多市场份额。同时，公司培育中原，华东，东南等区域市场，探索国际市场路径。同时，通过内部各事业部业务部门的整合，为公司市场开拓提供更有效支撑。

2、幕墙及装配化装修系统生产基地建设计划

公司拥有光电幕墙及成都光电两大幕墙配套加工中心，为公司的建筑幕墙业务提供装配化单元体部件。其中，成都光电作为西南地区的幕墙生产基地已投产运营，其将辐射整个西南市场，降低施工成本，提高公司的综合竞争优势。此外，公司还通过子公司柯依迪建设装配化装修系统生产基地，并依托公司现有的木制品配套加工中心，全面介入装配化装修领域。装配化装修具有标准化、高效率、低成本的特点，有助于解决当前建筑装饰施工的劳动力问题，且更加符合行业向着节能、低耗发展的方向，装配化装修系统生产基地的建成将有效提高公司综合竞争力，在行业的快速发展中占据先机。

3、装配化装修发展计划

联合大型地产集团，成立装配化装修技术研究院，结合科技创新中心平台，开展装配化装修政策、技术体系研究，推动地产精装领域的项目落地；建立装配化装修检验检测工作站，“以专业化、精细化、科技化”为主线，持续推进后援运营与客户服务水平能力提升；建设装配化装修的人才培训基地，让科技创新与人才驱动同频共振，带动企业的正向转型和加快进步。加大公司 BIM 和大数据平台建设，实现装配化装修全过程的数字装配。BIM 和大数据管理平台是装配化装修的纽带，是完成周期短、任务重装配化装修项目的保障，是提升装修效率与效益的重要工具。随着项目的增加、工作量的增大，数据叠加，产品迭代，我们必须加大自主研发的 BIM 和大数据平台建设，保证从产品研发、工艺设计、工厂生产、供应商管理、现场施工以及售后服务的数字装配，建立装配化装修生态链，实现装配化装修全过程管理。

4、设计研发基地建设计划

设计研发是建筑装饰的灵魂，投资建设集设计创意、研究开发为一体、专业特色明显的设计研发中心。设计研发大楼已于 2018 年完成建设并投入使用，该中心在引进国内外先进设计软件的同时，引进了高级设计类人才，为其提供更为理想的工作环境，进一步优化设计流程，全方位满足客户的各种个性化需求。未来公司吸引建筑装饰设计人才提供了必要的硬件设施。

5、内部管控体系提升计划

公司严格按照监管机构的标准和要求规范股东大会、董事会、监事会的“三会”制度和公司管理层的工作制度，完善公司决策机制、内部控制机制、风险防范机制。在机制、决策、组织、流程上确保公司更加规范、有序、高效运作，公司将进一步完善法人治理机构及内部管控体系。2020 年，公司根据相关配套指引，不断完善内控体系，对母公司及部分子公司内控运行情况进行了自查和评价，推进内部控制规范体系的完善。目前暂未发现公司存在内部控制设计或执行方面的重大缺陷，并出具了《2020 年度内部控制自我评价报告》。

6、人才与后台支撑体系建设计划

公司历来高度重视专业人才的储备和培养。培训体系健全，从设计、项目管理、专业技能、领导力、素质提升等多维度出发，开展“雏鹰班”、“翱鹰班”等培训，建立符合企业需要的人才培养体系，通过引进、识别、培育、再教育、提升的循环，构建最佳的人才梯队。为公司未来的发展奠定坚实的人才基础和人员储备。公司的员工持股计划和股权激励计划，进一步健全了公司长期、有效的激励约束机制，有效的调动员工的积极性和创造性，提高了公司的凝聚力，提升了公司的竞争力。

特此报告，本议案尚需提交股东大会审议。

苏州柯利达装饰股份有限公司董事会

2020 年 4 月 27 日