

苏州柯利达装饰股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

2018 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 2018 年度工作进行总结，并就公司未来发展和 2019 年经营工作做出安排。

第一部分 2018 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

2018 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 14 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。

2018 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。

2018 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、2018 年度行业情况说明

2018 年，面对复杂严峻的国际环境和艰巨繁重的改革发展稳定任务，国家统筹推荐“五位一体”的总体布局，协调推进“四个全面”的战略布局，以供给侧结构性改革为主线，落实高质量发展要求。经济运行总体平稳，稳中有进。

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。2018 年，GDP 同比增长 6.6%，经济运行呈现了增长平稳、就业向好、物价稳定、国际收支改善的良好格局，经济增长的稳定性明显增强。根据国家统计局数据，2018 年全年全社会建筑业增加值 61808 亿元，比上年增长 4.5%。全国具有资质等级的总承包和专业承包建筑业企业利润 8104 亿元，比上年增长 8.2%，其中国有控股企业 2470 亿元，增长 8.5%；全国固定资产投资（不含农户）63.56 万亿元，同比增长 5.9%。全年

房地产开发投资 12.03 万亿元，比上年增长 9.5%，其中住宅投资 8.52 万亿元，增长 13.4%；办公楼投资 0.60 万亿元，下降 11.3%；商业营业用房投资 1.42 万亿元，下降 9.4%；全年全国棚户区住房改造开工 626 万套，基本建成 511 万套；全国农村地区建档立卡贫困户危房改造 157 万户。随着“一带一路”、“东北老工业振兴、中部地区崛起、东部地区优化发展”和“数字城市、智能新区、绿色新区”和粤港澳大湾区建设机遇，建筑行业必将融入国家发展的大局，整体仍会呈现一定程度的平稳发展和高质量发展。

根据《建筑装饰行业“十三五”发展规划纲要》(以下简称《纲要》)，“十三五”期间，要大力推广装配式建筑和钢结构建筑、推广绿色建筑。国务院办公厅关于《大力发展装配式建筑的指导意见》中强调“要以京津冀、长三角、珠三角三大城市群为重点推进地区，常住人口超过 300 万的其他城市为积极推进地区，其余城市为鼓励推进地区，因地制宜发展装配式混凝土结构、钢结构和现代木结构等装配式建筑。力争用 10 年左右的时间，使装配式建筑占新建建筑面积的比例达到 30%。”预计我国建筑装饰行业平均年增长速度将保持在 7%左右，其中公共建筑装修市场规模将由 2015 年的 1.74 万亿元增长到 2020 年的 2.30 万亿元，年均增长速度在 6.5%左右；建筑幕墙市场规模将增长到 0.55 万亿元，年均增长速度在 11%左右。综上，建筑装饰行业发展态势良好，未来成长空间依然巨大。

“十三五”期间，我国经济将仍保持“稳中求进”的大格局，在经济结构优化和产业结构升级中，各类新建项目投资将持续增长，建筑功能转化、节能改造、装修更新升级等，也将为建筑装饰行业发展带来新的发展空间。但随着建设规模扩张速度减缓，建筑装饰行业的发展速度由高速发展转化为快速发展不可避免，PPP 模式、特色小镇、一带一路走出去等将成为整个行业新的发展战略。

根据《纲要》，行业未来的业务发展模式将向工程总承包转化，行业未来将加大信息化推广力度，增加应用 BIM 技术的新开工项目数量。从建筑装饰行业领域的特点来看，改革需要立足创新，发展利用新技术，提高产品服务质量，重点进行绿色装配、BIM 技术深入、装配式施工、智能化装饰等领域的创新。

三、董事会关于公司 2018 年经营情况的讨论与分析

2018 年国家对于地产商融资进行了限制，地方政府先后出台各种政策，保证

房地产价格的稳定,国内房地产开发项目增速放缓。同时新的国家发展战略出台,“一带一路”、粤港澳大湾区的建设,给市场带来了新的市场和机遇。城镇化加速,民生设施建设,机场、高铁、地铁等基础设施建设也在加大投入,全装修、长租房等政策的推出为建筑装饰市场带来活力和增量。

报告期内,公司实现营业收入 23.85 亿元,同比增长 17.21%;公司新中标项目 20.96 亿元,其中装饰工程 8.07 亿元,幕墙工程 11.70 亿元,新中标设计业务 1.19 亿元。

(一) 完成董事会董事的补选

报告期,董事王秋林先生、独立董事刘晓一先生于 2018 年 4 月 13 日因个人原因向公司递交书面辞职报告,分别辞去公司董事、独立董事职务;董事陈锋先生、戚爱华女士经公司第三届董事会第十三次会议及 2017 年年度股东大会分别选举为公司董事、独立董事。

(二) 深化区域事业部建设,进一步完善业务发展框架

报告期内,公司加大对北京、成都、南昌三个区域的支持,完善事业部管理体制建设、人员调配,增强各事业部综合实力,为新区域和新领域业务的开拓奠定基础。对华北、中西部市场起到强有力的支撑辐射作用。

(三) 内部资源整合,提升效率,承接和承建大型项目能力显著提升

报告期内,公司上线大数据平台,整合内部资源,提升管理效率;业务团队的充分整合,充实了业务团队的力量,加强了全国业务市场的管理和开拓;投标中心的合并,精细了公司的投标管理,规范了投标流程。公司内部资源整合,提升了效率。公司先后承建了亚洲基础设施投资银行总部永久办公场所幕墙工程、苏州湾文化中心(苏州大剧院、吴江博览中心)幕墙工程、北京新机场旅客航站楼及综合换乘中心精装修工程七标段等重点项目。

(四) 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,先后发起设立了四川立达住业工程管理有限公司和苏州柯利达苏作园林工程管理有限公司,并收购四川域高建筑设计有限公司,开拓建筑、园林古建和生态景观、建筑设计等 PPP、EPC 工程领域。2018 年 12 月,公司及公司控股子公司四川域高建筑设计有限公

司作为联合体投标成员中标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，项目建设总投资约 77,797.90 万元，为公司后续 PPP 项目的开拓和合作提供更多经验。

（五）参股发起设立证券公司，战略布局未来

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。公司参股设立方圆证券，对公司金融业务发展和经营业绩提升带来积极影响。本次投资有利于公司把握中国资本市场发展机遇，分享证券业务快速发展带来的红利，通过长期持有方圆证券股权获取投资收益和资本增值，为公司经营业绩增长做出贡献。申报材料已于 2018 年 12 月 29 日获得了中国证监会的受理。公司将积极协助控股股东在设立证券公司方面的筹建工作，争取该项目的尽快落地，开张营业，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。

（六）响应国家政策，实施股份回购

根据国家人大对公司法的修改，响应国家政策，并基于对公司未来持续稳定发展的信心和价值的认可，为有效维护公司价值及股东权益，增强投资者对公司的投资信心，结合公司经营情况及财务状况等因素，公司使用自有资金回购公司股份，用于员工持股计划或者股权激励。

（七）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 系统也上了新台阶，并成功应用到北京机场、亚投行、吴江大剧院等重大项目。

（八）注重科技研发，投资设立柯依迪，进军装配式装修领域

报告期，公司设立独立子公司苏州柯依迪智能家居股份有限公司，进军装配式装修领域。设立柯依迪对公司建筑装饰项目提供强有力的技术支持，提升公司科技研发水平，打造自己的智能家居品牌。已对公司高铁新城商务酒店项目内装工程、北京新机场旅客航站楼及综合换乘中心精装修工程七标段等项目提供了重要的技术支持。柯依迪将在苏州相城漕湖工业园建设 60000 平方米的工业化厂房，通过切实打造完善的智能家居产业基地、装配化装修研发基地、内

部管控体系、营销服务体系为基础，以“智能+匠心”为中心推动力，努力做精、做强、做大、做长，力争成为中国装配式智能家居整体解决方案的践行者、行业一流的现代化综合科技企业。

第二部分 2019 年度工作重点

一、行业趋势

2016 年以来，我国经济供给侧改革的全面推进以及房地产行业受调控导致的大幅波动，给建筑装饰业的发展带来了一定的不确定性，但是城镇化进程的加快和房地产市场交易活跃也推动了建筑装饰业的回暖。此外，随着人们收入水平的逐步提高，人们对居住环境品质、装饰质量和档次提出更高的要求，建筑装饰业整体水平向更高层次发展，在消费升级的大背景下，建筑装饰市场未来依然具有良好的发展前景及提升空间。

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、根据国家政策导向，形成行业发展新战略

根据十九大报告精神，建筑装饰行业的发展速度由高速发展转化为快速发展不可避免，PPP 模式、特色小镇、一带一路走出去等将成为整个行业新的发展战略。PPP 项目逐步开展强监管模式，推动民间资本参与，改善过去“国进民退”的行业模式，将为建筑装饰行业带动新的业务来源；特色小镇同样为建筑装饰行业带来了国内新的发展空间，同时推动建筑装饰行业的装配式装饰的技术发展；“一带一路”战略契机将为建筑装饰行业开辟出国际市场，在充分发挥我国建筑业企业在高速、港口、高层建筑等工程建设方面的比较优势的同时，带动建筑行业及其周边行业的发展，助力建筑装饰行业走出去。

2、行业业务模式与结构升级趋势

根据《纲要》，行业未来的业务发展模式将向工程总承包转化，行业未来将加大信息化推广力度，增加应用 BIM 技术的新开工项目数量。工程总承包的业务模式，要求企业具备领先的技术优势、雄厚的资金实力、强大的设计能力、完备的采购系统以及获取技术精湛的专业分包资源的能力和项目管理能力等，通常来说，只有行业内领先的、综合素质过硬的企业才具备业务总承包的能力，因此，行业内业务总承包模式的推进，将有利于行业改善“大行业、小企业”的格局，提

高行业集中度，推进行业整合，整体从低端市场走向高端市场，从价格竞争进入到将以品牌、技术为基础的蓝海竞争，“设计带动施工”、大客户战略、纵向战略联盟等战略模式将得到更多应用。

同时，工程总承包的业务发展模式，不仅要求行业内企业做大做强，提升自身的综合素质，同时也要求企业深化“互联网+”，尤其是对于公装与幕墙装饰行业，其以施工设计水平高、施工项目管理水平高以及施工标准非常规范化等特点，更加需要借助互联网平台工具，结合线下公装采购行为，打造互联网公装采购平台、线上供应链管理系统，从而减少诸如采购、销售环节等方面的效率损失。更进一步，借助互联网外部工具，来实现细分行业的流程优化，调整行业结构。

3、行业技术发展趋势

建筑装饰行业技术整体向着绿色化、信息化、集成化、智能化等方向发展。供给侧结构性改革的重点任务之一就是解决过剩产能带来的问题，从建筑装饰行业领域的特点来看，改革需要立足创新，发展利用新技术，提高产品服务质量，重点进行绿色装配、BIM 技术深入、装配式施工、智能化装饰等领域的创新。未来，行业整体将开展以绿色建筑装饰为核心的兼并收购，包括品牌、资金、技术等方面的考虑，提高建筑装饰市场的有效供给。互联网应用技术、BIM 应用技术等前沿科技技术，拉动行业工业化改造，提高企业的工业化水平，增强企业市场活力。装配式装饰作为装配式建筑的重要组成部分，未来装配式装饰将依托建筑装饰行业及其产业链上下游行业自身发展和市场环境，依赖于政府支持与政策引导而大力发展。建筑装饰智能化是现代物联网技术发展之后，开始逐步发展的技术，如今智能装饰将成为行业发展的新潮流。智能装饰的主要特征在于装饰过程中融入现代高科技元素，以智能化的方式将居住、办公及其环境中的各种有关子系统联系起来。

4、企业数量下降，质量上升

2011-2016 年，行业内企业数量在不断下降，从 2011 年的 14.5 万家减少到 2016 年的 13.2 万家，总体降幅在 8.97%，仅 2016 年一年降幅在 2.22%。根据协会数据报告显示，退出市场的公司主要是在库存严重、去库存前景不佳的三、四线城市以散户住宅装修装饰的小微企业，有资质的并已换新资质证书的企业退出市场的极少。2016 年新增有资质的企业在 6,000 家左右，使有资质的建筑装修装

饰工程企业数量达到 9.1 万家左右，行业内有资质企业比例达到 68.9%。

2011-2016 年，行业企业平均工程产值逐年上升，从 2011 年的 1,621 万增长到 2016 年的 2,826 万，平均复合增长率为 11.75%，其中年产值超过 10 亿元的企业数量超过 200 家，年产值超过 50 亿元的企业数量超过 40 家，较 2011 年超 50 亿元产值的企业 5 家有显著增长，订单资源逐渐向具有领先优势的企业聚拢。

5、梯队分明，优秀企业集群明显

经过 2016 年市场的洗礼，行业内企业结构得到优化，企业与资本市场融合的速度加快。以行业内 30 多家上市公司（含幕墙）为第一梯队、行业内 250 家左右百强企业（含幕墙）为第二梯队、行业内近 3 千家一级资质企业为第三梯队、行业内 8 万多家有资质的企业为第四梯队、行业内 4 万多家有营业执照无资质的小微企业为第五梯队的大树三角形梯次结构已经日益巩固。企业所处的梯级已经成为市场评判企业，分配社会工程资源的重要依据，特别是大型优质工程项目资源分配的主要标准。建筑装饰行业具备较强的区域性特征，市场化程度高，在我国经济改革开放较早和较为成熟的区域形成了优秀企业集群。苏沪杭为代表的华东地区、广深为基地的华南地区、以北京为总部的华北地区，优秀企业主要集中于中国北、上、广、深等大城市经济辐射圈，集群效应明显。已上市企业利用自身综合优势，开展了一系列的并购行动，市场集中度将逐步提高。

6、突破自我，“走出去”迫切性越来越高

建筑幕墙和建筑装饰施工是专业承包，设计是专项设计。此形式适应过去一段时期内建筑行业专业分工的需求，培养了专业化人才，涌现了一批专业化企业。随着我国市场经济与国际进一步接轨，工程总承包成为必然趋势，特别是 PPP、EPC 工程推出以来，工程总承包要求迫在眉睫，建筑装饰企业要突破自我，走出自己专项设计和专业承包的局限，以并购和合作等方式，与市政、建筑和园林景观等企业一起，迈出工程总承包之路。

随着我国硬实力与软实力的不断加强，特别是“一带一路”战略的实施，建筑装饰行业在境外工程总量会大幅增长。开拓国际市场的时机已经成熟，是企业“走出去”的重要机遇期。

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、2019 年经营计划

（一）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，重点开拓华北和西南区域，加大对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，公司培育华中，中原，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。

（二）部品部件生产基地建设计划

公司目前拥有幕墙和木制品 3 个配套加工中心，为建筑幕墙和装饰工程提供部品部件的生产服务。今年正在对两个配套加工中心的设备进行自动化升级，提高生产效率，降低周边市场项目成本，提高利润率。同时，成都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。

（三）加大研发投入计划

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。

（四）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。2018 年，公司根据相关配套指引，不断完善内控体系，引入绩效考核、积分制管理，对母公司及各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《2018 年度内部控制自我评价报告》。

（五）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。2018 年开展“翱鹰班”，培养项目、设计方面的储备人才。在大力引进和培养人才的同时健全人才激励机制、人才竞争机制和人才培训体系，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。绩效考核体系的建立，使人力资源管理系统化，通过科学的模式做到人尽其才，做到人才培养与绩效考核稳步推进。

特此报告，本报告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

2019 年 4 月 25 日