

苏州柯利达装饰股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

2019 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 2019 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 2019 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

2019 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 10 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。

2019 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。

2019 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、2019 年度行业情况说明

2019 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。2019 年，GDP 同比增长 6.1%，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，2019 年全年全社会建筑业增加值 70,904 亿元，比上年增长 5.6%。全国具有资质等级的总承包和专业承包建筑业企业利润 8,381 亿元，比上年增长 5.1%，其中国有控股企业 2,585 亿元，增长 14.5%；全国固定资产投资（不含农户）55.14 万亿元，同比增长 5.4%。全年

房地产开发投资 13.21 万亿元，比上年增长 9.9%，其中住宅投资 9.7 万亿元，增长 13.9%；办公楼投资 0.62 万亿元，增长 2.8%；商业营业用房投资 1.32 万亿元，下降 6.7%；全年全国棚户区住房改造开工 316 万套，基本建成 254 万套；全国农村地区建档立卡贫困户危房改造 63.8 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。

根据住建部发布的《建筑业发展“十三五”规划》（以下简称“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%。根据中国建筑装饰协会统计，我国平均住宅装修比例在 10%左右，一线城市新房为 50%，但距离欧美、日本等发达国家 80%的全装修比率仍有较大差距。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，全装修是个增量的市场，且有足够大的市场容量。综上，建筑装饰行业发展态势良好，未来成长空间依然巨大。

建筑装饰行业是中国经济体制改革和对外开放的产物,也是中国最早引入市场机制、进行市场化运作的行业,中国建筑装饰行业以民营经济为主体,民营企业占建筑装饰企业总数的大多数。行业和企业的发展都依附于政府政策和市场的趋势，在大环境下看，未来的装饰行业前景广阔，市场潜力巨大，只要敢于创新，不懈奋斗，定能开启装饰新天地。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 2019 年经营情况的讨论与分析

2019 年度，在世界经济增长趋缓、国内经济下行压力加大的背景下，虽受中美贸易摩擦、国内金融调控、固定资产投资增长缓慢等影响，企业仍面临严峻形势。但综合来看，在世界经济增长趋缓、国内经济下行压力加大的背景下，中国经济巨轮坚定前行，高质量发展蹄疾步稳。

报告期内，公司实现营业收入 22.87 亿元，同比下降 4.12%；公司新中标项目 32.38 亿元，其中装饰工程 17.66 亿元，幕墙工程 13.22 亿元，新中标设计业

务 1.5 亿元。

（一）装配式装修领域取得重大进展

报告期内，公司子公司苏州柯依迪智能家居股份有限公司，全面进军装配式装饰领域，完成了装配式吊顶系统、墙面系统、地面系统、收边系统、厨卫系统及智能控制系统研发与设计，将对公司建筑装饰项目提供强有力的技术支持并形成良好的协同效应。2019 年 11 月 28 日，公司已与江苏省建筑工程集团第一工程有限公司签署了《扬州 GZ100 地块（扬州绿地健康城）批量住宅装配式装修及公共区域装修合同》，合同金额 4.6 亿元。

传统现浇建筑模式存在着设计、生产、施工各环节相互脱节、依赖单一技术推广应用、建造方式分散低效等特点。装配式建造模式则是整合设计、生产、施工整个产业链，实现建筑产品节能、环保、全生命周期价值最大化的可持续发展的新型建筑生产方式。装配式建造模式在质量、效率、环保、建筑多样性等方面较传统建筑方式有明显的优势，大力推广装配式建筑是建筑业工业化改革不可逆转的趋势。

2016 年，国务院下发了《关于大力发展装配式建筑的指导意见》，该意见明确提出，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%。根据住建部出台的《建筑产业现代化发展纲要》，到 2020 年，装配式建筑占新建建筑的比例达到 20%以上，到 2025 年，装配式建筑占新建建筑的比例达到 50%以上。装配式建筑作为全面推进生态文明建设的新型建筑方式，其采用装配式产业化建造技术，将绝大部分构件、部品甚至节点和连接件在工厂工业化预制，现场采用流程化、工法化的连接、安装，不受建造季节气候影响，可以大幅提高部件的制作质量，稳定结构的整体建造技术水平，保障结构的整体建造质量，满足建筑业提高工业化水平、提高建造效率的需要。与传统的现场施工相比，装配式建筑的优势主要体现在以下方面：一是有利于大幅降低建造过程中的能源资源消耗；二是有利于减少施工过程造成的环境污染影响；三是有利于显著提高工程质量和安全；四是有利于提高劳动生产率，缩短综合施工周期 25%-30%；五是有利于促进形成新兴产业，促进建筑业与工业制造产业及信息产业、物流产业、现代服务业等深度融合，对发展新经济、新动能、拉动社会投资促进经济增长具有积极作用。而装配化装饰作为装配式建筑的有机组成部分，其市场需求也随着装

装配式建筑的快速发展而日益增大，尤其在住宅精装及公共建筑装饰市场，其规模化、标准化及功能化的特点与装配化装饰具有良好的适配。

公司作为建筑装饰行业的龙头企业之一，在基础设施（机场、地铁等）、科教文卫（医院、学校、文体中心、图书馆等）、高档办公楼宇、商业综合体等细分装饰市场具有领先地位。装配化装饰系统及智能家居项目的落地将逐渐改变传统装饰方式，有效扩充公司在装饰业务领域的产能，有助于公司紧贴建筑装饰行业的市场需求，在公共建筑装饰领域进一步扩大市场份额并充分把握住宅精装业务所带来的机遇。同时，为了响应我国对于装配式建筑的鼓励政策及积极配合其产业集群发展，柯利达将以装配化装饰系统及智能家居项目为重要发展契机，一方面将充分把握装配化装饰的下游市场巨大潜力推动公司的业绩增长，另一方面，也有利于公司加快打造工业 4.0 解决方案和智能化工厂，全力建设集人才聚集、产业聚合于一体的智能产业聚集区，将对苏州乃至江苏制造业智能升级起到引领推动作用。

（二）公司第一期员工持股计划变更

因市场融资等环境发生变化，公司于 2018 年 10 月 26 日召开第三届董事会第十九次会议，审议通过了《第一期员工持股计划（草案）（修订稿）及其（草案）摘要（修订稿）》等相关议案，根据公司实际情况和股东大会授权，同意公司对第一期员工持股计划延期后的管理模式、资金来源等要素作出变更。2019 年 1 月 2 日，公司开立的专用证券账户“苏州柯利达装饰股份有限公司—第一期员工持股计划”通过大宗交易的方式承接受让了“兴业国际信托有限公司—兴安 8 号集合资金信托”所持有的全部公司股票 12,096,730 股，占公司总股本 2.82%，成交均价为 7.60 元/股。本次员工持股计划持有的全部股票锁定期已结束，存续期至 2020 年 12 月 5 日。

（三）公司实施第二期员工持股计划

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。截至 2019 年 2 月 20 日，公司累计回购股份 7,026,870 股，占公司当时总股本的比例约为 1.64%。

公司于 2019 年 6 月 5 日召开的第三届董事会第二十八次会议和 2019 年 6 月 28 日召开的 2018 年年度股东大会，审议通过了《苏州柯利达装饰股份有限公司第二期员工持股计划（草案）及其摘要》。2019 年 7 月 30 日，公司回购专用证券账户所持有的 7,026,870 股公司股票，全部非交易过户至公司第二期员工持股计划，占当时总股本的 1.65%。

（四）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。

（五）提高管理效益，提升承建大型项目的能力

报告期内，公司完善据平台，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。

（六）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。

（七）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。

（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。

（九）公司筹划非公开发行 A 股股票

公司于 2019 年 12 月 6 日召开公司第三届董事会第三十二次会议，审议通过了关于公司非公开发行 A 股股票的相关议案，并经 2019 年 12 月 23 日召开的公司 2019 年第二次临时股东大会审议通过。2020 年 2 月 14 日，中国证券监督管理委员会发布《关于修改<上市公司证券发行管理办法>的决定》、《关于修改<上市公司非公开发行股票实施细则>的决定》等相关规定，对上市公司非公开发行股票规则进行了修改。为确保本次非公开发行股票的顺利进行，保护公司及股东的合法权益，根据修订后的相关规定并结合公司实际情况及投资者认购意见，公司于 2020 年 3 月 1 日召开第三届董事会第三十三次会议审议通过了《关于公司非公开发行 A 股股票预案（修订稿）的议案》等相关议案，并经 2020 年 3 月 17 日召开的公司 2020 年第一次临时股东大会审议通过。

本次发行采用向特定对象非公开发行的方式，拟发行数量为 156,000,000 股，募集资金总额为 56,940 万元，发行对象全部以现金方式认购，扣除发行费用后将全额用于补充流动资金。本次非公开发行股票的发行对象为苏州中恒投资有限公司、江苏省住建集团有限公司、江苏联峰投资发展有限公司、北京金证互通资本服务股份有限公司、张文昌、发行人高级管理人员鲁崇明、孙振华、何利民、陈锋、王菁、徐星、赵雪荣、袁国锋。

第二部分 2020 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：

（一）根据国家政策导向，行业发展新格局

“十三五”期间，我国经济仍将保持“稳中求进”的大格局，供给侧改革的逐步推进也给房地产业、建筑业及建材业带来了深化调整，致使我国建筑装饰市场在延续前期发展趋势的同时重点也由一线城市向二、三线城市流动。2020 年全面建成小康社会的目标推动着二、三线及以下城市还有农村的基础设施建设、综合环境治理提升及居民居住环境改善。“一带一路”战略契机推动着建筑装饰企业积极开辟国际市场。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。

（二）行业业务发展趋势

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。

（三）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，相较于传统装修在用工成本及资源材料的浪费上的优势有望不断显现与增强，装配式装修逐步替代传统装修的行业变革有望到来。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。

（四）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。2011 年-2018 年。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。

（五）紧跟国家政策，突破自我

随着国家供给侧结构性改革的不断深化，各级政府和行业以“三去一降一补”（即去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板）为目标，建筑装饰行业也不断的进行产业结构升级、淘汰落后产能、清除“僵尸”企业，行业整体正从无序的竞争走向行业内优势企业的整合阶段，这意味有客户、技术、管理和成本控制领先优势的上市公司仍然有广阔的发展空间。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。

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

（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。子公司柯依迪的装配式制造产业基地正在建设中。

（三）加大研发投入计划

根据国家建筑领域节能减排和绿色创新发展，促进建筑转型升级的政策，基于公司未来的发展方向和高新技术企业的定位，在精致建筑设计、工厂化生产、装配化施工、信息化管理、智能化家居、建筑信息模型（BIM）技术等方面开展科技创新活动。装配式新技术、新工艺的研发与应用进一步提升了公司在行业中的竞争力，充分发挥了新技术、新工艺的优势。为公司未来开拓市场提供了更有力的技术支持和宣传。

（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。2019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《2019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。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，建立符合企业需要的人才培养体系，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，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28日