

苏州柯利达装饰股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 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 2021 年度工作进行总结，并就公司未来发展和 2022 年经营工作做出安排。

第一部分 2021 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

2021 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 15 次董事会，作出的各项决议均得到了有效执行，并召集 4 次股东大会。

2021 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。

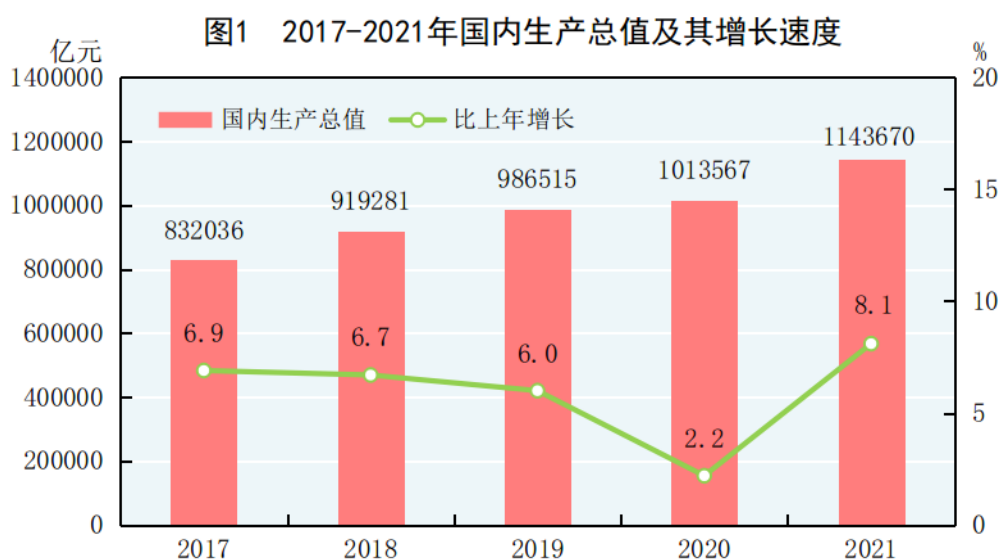
2021 年度，公司独立董事认真履责，按时参加董事会行使权利，对公司重大决策、内控制度建设、关联交易、经营事项发表独立意见，在公司治理、规范运作、维护中小股东合法权益等方面发挥了重要作用。

二、2021 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。根据国家统计局数据，2021 全年国内生产总值 1,143,670 亿元，比上年增长 8.1%。全年建筑业增加值 80,138 亿元，比上年增长 2.1%。全国具有资质等级的总承包和专业承包建筑业企业利润 8,554 亿元，比上年增长 1.3%。全年房地产开发投资 147,602 亿元，比上年增长 4.4%。其中住宅投资 111,173 亿元，增长 6.4%；办公楼投资 5,974 亿元，下降 8.0%；商业营业用房投资 12,445 亿元，下降 4.8%。

江苏建筑业总产值超过 3.8 万亿元，达到 38,244.49 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 0.01%，占签订合同额总量的 56.33%。

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》明确提出，到“十四五”末的 2025 年，我国常住人口城镇化率将提高到 65%。国家统计局数据显示，2015 年，我国常住人口城镇化率为 56.1%，到 2020 年末，我国常住人口城镇化率超过 60%。也就是说，常住人口城镇化率年均增长一个百分点的趋势，将贯穿“十四五”。我国城镇化率仍将处于快速增长区间，城镇化建设将转向高质量发展阶段。在新型城镇化建设目标之下，推进城市群一体化协同发展、加快城乡融合发展、促进公共服务均等化等措施，将有效释放巨大的内需潜力，建筑业总体仍将保持较大的产业规模，仍将担当国民经济发展的重 要“引擎”作用。



三、董事会关于公司 2021 年经营情况的讨论与分析

2021 年对建筑行业来说是特别困难的一年，各种复杂因素的相互影响。国际形势继续发生深刻复杂变化，百年变局和世纪疫情相互交织，经济全球化遭遇逆流，房产企业雷声不断，金融调控持续加强，建筑装饰行业受到巨大影响。

报告期内，公司实现营业收入 25.78 亿元，同比减少 2.98%；公司新中标项目 25.75 亿元，其中装饰工程 12.33 亿元，幕墙工程 12.26 亿元，新中标设计业务 0.64 亿元，装配式装修业务 0.53 亿元。

（一）研发驱动，加快创新成果转化

报告期内，公司研发“蜂窝基层板”等 12 个新型系列；完善装配式装修 BIM 大数据平台，开展装配化装修碳排放计算研究；完成《江苏省装配式装修

检测验收规程》，发布 CECS《装配式医院建筑设计标准》，获得江苏省建筑产业现代化示范奖励资金。

（二）基地落成，科技赋能装配化

柯依迪装配化智能制造生产基地顺利建成，引进了全国最先进的板材产线，提升自动化程度，逐步成为全国装配化装修的样本工厂；开发柯利达装配式信息化管理系统，围绕数字设计、智慧制造、智能施工、数据维保等装配式数据链逐步完善，科技赋能，推动公司工业信息化与自动化再上新台阶，装配化装修整体发展态势已形成。

（三）资源整合，优化业务结构

坚持“深耕江苏，加速拓展全国”的市场策略，在保持承揽本地优质项目的基础上，进一步开拓了全国市场，承揽了扬子江会议中心、南昌美高梅美荟酒店、合肥水泥研究院等重大项目和川航模拟训练中心、伊利集团等精品工程；在总承包专项分包市场，集中力量加大重点国有总承包商的开拓力度，承揽宁波大型会议中心、杭州萧山机场重点公建项目；在装配化装修市场，中标中海旗下装配式装修业务，在房地产精装领域保持装配化装修的领军地位，实现收入和收益的双提升。报告期内，公司在北京、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。

（四）强效管理，提升管控水平

公司时刻绷紧疫情防控之弦，以强烈的责任心、行之有效的手段来抓好日常管理和提高运营效率。1、强化管理：公司以内部制度建设为抓手，新建和完善了各项内部管理制度，加强成本费用和能耗支出扁平化控制；坚持做优做强做专做精的方针，施工管理和重大项目管控能力逐步提升；完善加工厂考核制度，成都、苏州幕墙加工厂生产作业效率稳中有进。2、提质增效：公司建立健全大数据+智能管理模式，科学管控项目施工进度，对标先进公司，完善品质、效率、效益协同发展，同时，公司的 BIM 技术成功运用到多项装配化装修项目中，为装配式业务大规模开展夯实基础。

（五）积极探索，PPP、EPC 业务稳健推进

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，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 项目包含的 20 栋建筑主体工程已完工，正在进行水系、古建、雕塑等园林景观的打造。柯利达作为联合体成员，承担项目投资、运营、维护、移交工作，为西昌城市经典留影，用高质量的工程建设和后期运作为建筑行业相关企业的可持续发展探索了一条新的路径。

（六）内外兼修，载誉而行

内部提升：公司荣获江苏省勘察设计质量管理先进单位，江苏建筑业百强企业，江苏省装协表彰抗击疫情突出贡献单位；苏州市劳动保障 3A 级信誉单位称号，苏州民营企业百强，苏州市质量奖，质量安全工作取得卓越成效；资质不断优化，报告期内，子公司柯依迪也取得了设计甲级、幕墙施工一级资质证书。

外部工程：公司完成的大型地标型建筑荣获了多项国家级大奖。其中，东吴文化中心、北京大兴国际机场、亚洲基础设施投资银行总部项目、国家知识产权局专利业务楼荣获鲁班奖；新一代信息技术产业园项目一期幕墙及亮化工程、枫津商业广场（月泊湾）装饰工程，苏州高新区滨河实验小学、苏州高新区滨河幼儿园项目内装及智能化工程被评为中国建筑工程装饰奖；苏州市第五人民医院、华兴源创电子科技项目车间工程荣获国家优质工程奖；所承建的天都大厦幕墙工程荣获建筑幕墙高质量工程称号。

第二部分 2022 年度工作重点

一、行业趋势

我国建筑装饰行业经过近 30 年的快速发展，已逐渐走向成熟。从设计标准、工程规模到资金投入、新技术和新材料的应用等都得到了前所未有的发展。“十四五”期间，建筑装饰行业以转变发展方式为核心，不断优化行业产业结构，着力推动企业经营管理和工程项目管理模式创新，大力推动工业化、数字化、智能化等领域的创新研发和应用，《建筑装饰行业“十四五”规划》指出到 2025 年，力争行业产值规模达到 6.5 万亿元，年产值 50 亿元以上头部企业的数量、综合实力和品牌影响力进一步提升。

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、数字化转型势在必行

国家“十四五”规划明确提出，迎接数字时代，加快建设数字经济、数字社会、数字政府，以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革。建筑装

饰产业的数字化，尤其是数字化与工业化的融合发展，既是应用技术的系统性创新，也是生产方式的革命性变化。

2、装配化引领产业升级

“十四五”时期，绿色建造将是建筑业高质量发展的起点和归宿，技术创新则是引领建筑业高质量发展的第一动力。而在新时期能够脱颖而出的，必然是能够紧扣市场需求、积极拥抱趋势、找准自身定位，不断培育有效供给的企业。根据住建部发布的对装配式建筑行业制定了中长期发展目标，到 2020 年，基本形成适应建筑产业现代化的市场机制和发展环境、建筑产业现代化技术体系基本成熟；2021 年——2025 年，装配式建筑面积占比逐步提升至 30%。可以预期，未来 10 年，我国建筑工业化、装配式装修将迎来蓬勃发展黄金时期。这个过程中，房企及产业链企业要顺应时代变化，既要做大做强装配式这个产业，又要实现自身高质量增长。

3、新基建与传统基建融合发展

建筑业在“十四五”期间的支柱产业地位仍将不断巩固。关于促进建筑业转型升级高质量发展的意见提出“建设现代化基础设施体系”，统筹推进传统基础设施和新型基础设施建设，打造系统完备、高效实用、智能绿色、安全可靠的现代化基础设施体系。加快建设新型基础设施、加快建设交通强国、构建现代能源体系和加强水利基础设施建设等目标，将逐步落实。可以预见的是，“十四五”及今后一个时期，将是我国新型基础设施大建设、大发展的关键时期，是新型基础设施和传统基础设施融合发展的加速期，预计新基建在 2025 年或将占基建投资的 15%-20%。

4、EPC 成为工程建设的主要模式

EPC 工程是设计、采购、施工一体化工程的英语简写，国内叫工程总承包，也叫交钥匙工程，政府层面到大型国企均力推 EPC 模式。基于设计、施工总承包单位都是单一的具有相应资质专业单位，国家力推技术，装配式建筑“五化一体”，即设计标准化、生产工厂化、施工装配化、装修一体化和信息管理化的目标，面临着深化管理模式问题。装配式建筑和工程总承包模式核心都是一体化管理，基于 EPC 模式下的装配式集中研发、集中生产，建立“预制装配”为核心的全新装配结构体系，减少浪费，实现了产业化生产，提高了项目管理效率。同时

在 EPC 工程总承包模式下，BIM 技术的应用还能够有效增强 EPC 项目团队的协同管理能力，实现智能建造。

5、BIM 的信息化推广运用

BIM 技术能够将建筑、结构、机电、装修各专业有效地串联，形成 BIM 一体化设计，BIM 信息化模型集合了各专业协同、设计变更，对后期装配式施工、运维管理提供了全套信息支持。装配式建筑“设计、生产、装配一体化”的实现需要全过程的 BIM 信息技术应用。各环节的数字化信息会在项目的实施过程中不断地产生、整合。

6、“双碳”背景下 BIPV 发展机遇

在全球气候变暖、生态环境危机的压力下，世界各国均逐步制定了可再生能源发展目标，共同应对全球气候变化，太阳能光伏发电作为未来可再生能源发展的主力，为 BIPV（光伏建筑一体化）提供了巨大的发展机遇与空间。据中国光伏行业协会光电建筑专委会发布的数据，从全球来看，我国 2020 年 BIPV 装机容量已达 709MW，约占全球 BIPV 总装机量的七成。但从国内市场来看，建筑光伏装机量尚不足光伏装机总量的 10%，从长期来看，我国 BIPV 行业仍然是一个挖掘程度远远不足的蓝海市场。根据国家统计局数据，我国每年的建筑竣工面积在 40 亿平方米左右，若按照 5% 的 BIPV 渗透率，仅新建建筑的 BIPV 产业年增量空间就在一千亿以上，远高于目前的市场容量。在我国碳排放“3060”的目标和巨大的建筑体量的催化下，预计未来我国 BIPV 行业将呈快速增长态势。

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、装配化装修生产基地、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、2022 年经营计划

1、营销服务体系经营计划

坚定既有的市场策略，整合业务资源，承揽优质项目，提高项目单体金额，实现收入和收益的双提升。坚持“深耕江苏，加速拓展全国”，提高本地项目数量和质量，提升苏州市场占有率，加快北京、成都、南昌、合肥等区域市场的发

展，开拓南京、济南等新的区域市场，实现重点区域的重点突破。坚定在总承包专项分包市场深耕细作，做精做专做深做长，成为大型公建项目幕墙和装饰专业服务商。

2、幕墙及装配化装修系统生产基地生产计划

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

继续加大装配化装修研发创新，打造装配式装修生态链。建立绿色低碳新材料研究所，占领装配式技术制高点；开发绿色、环保、低碳的新板材、新基材，实现装配式装修的产品升级；以 BIM 平台为基础，围绕数字设计、智慧制造、智能施工，数据维保，现在设计、生产、施工和后期维护的协同发展；联合开拓装配式市场新路径，提升装配式装修核心产品研发生产能力，完善装配式供应链体系，加大装配式专业人员培养培训，打造完整的装配式装修生态链。

4、布局新能源计划

公司践行国家“碳达峰、碳中和”目标，布局新能源产业链，成立苏州柯利达新能源有限公司，计划在分布式光伏电站、地面光伏电站或储能等新能源项目的 EPC 工程、太阳能电池组件系统及应用、光伏建筑一体化（BIPV）产品及工程服务等领域投入研发、开发下游应用市场。

5、进一步推进 BIM 技术在项目中的应用

柯利达研发设计中心（建筑面积 5.5 万平米）是集设计创意，研发开发为一体、专业特色明显的设计研发基地，拥有国内外新进的硬件设施及尖端设计人才。公司优沃的人才环境，培育了一批具有扎实理论基础与丰富实践经验的 BIM 技术人员，目前公司 BIM 技术已成功运用至北京亚投行总部、大兴国际机场、苏

州湾文化中心等重点项目，未来，公司仍将践行将 BIM 技术与理念系统植入到了公司业务发展中，并不断强化 BIM 技术在具体项目的深入应用，提高工程设计的集成化程度，致力于项目设计全生命周期的技术研究和应用推广，为客户提供一站式技术解决方案。

6、内部管控效能提升计划

大数据驱动内部控制效能提升，目前，公司“柯利达云”已建立良好的信息化基础，公司将继续推进数字化在各部门的转型和实施，建立统一的业务流程规范和管理体系，实现内部管理一体化，构建基于数字技术的内控体系，提升内控运行效率，降低内控运行成本。除此之外，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。

7、人才与管理激励体系建设计划

健全公司培训体系，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“翱鹰班”项目经理培训、中高层管理培训、装配化装修技术培训、法务风控等培训，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。此外，进一步改革管理机构，优化人员配置、提高效率，提升团队战斗力，完善以业绩为核心、以贡献为标尺、以体现人才价值为根本、以维护人才权益为基础的激励机制，优胜劣汰，优化增效，凝聚团队向心力。

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

2022年4月27日