

苏州柯利达装饰股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 年度，苏州柯利达装饰股份有限公司（以下简称“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 2023 年度董事会工作情况进行总结，并就公司未来发展和 2024 年经营工作做出安排。

第一部分 2023 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

2023 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 7 次董事会，作出的各项决议均得到了有效执行，并召集 2 次股东大会。

2023 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。

2023 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。

2023 年度，公司一直严格按照《公司法》、《证券法》、《股票上市规则》等法律法规和本公司《章程》的相关规定，结合公司实际情况，持续完善法人治理结构，强化规范运作意识，提高公司治理水平。报告期内，股东大会、董事会、监事会运作规范有效，董事、监事和高级管理人员勤勉尽责，按照法律法规和公司章程的规定履行职责。

二、2023 年度行业情况说明

2023 年，面对复杂严峻的国际环境和艰巨繁重的国内改革发展稳定任务，在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下，全国建筑业坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署，坚定信心、保持定力，稳支柱、防风险、惠民生，努力为提升

人民群众生活品质办实事，建筑业高质量发展取得新成效，为经济社会发展做出了重要贡献。

我国建筑业已成为耗能最多的行业之一，在节能减排背景下，发展绿色建筑成为大势所趋。而建筑装饰作为我国建筑业的重要组成部分，节能减排也将成为行业发展主旋律之一。近年来，为支持绿色建筑产业发展，国家发布了一系列政策。房地产开发和公建市场的进一步降温，给我们建筑装饰行业带来了一定的困难。但是我们更应该看到，市场给我们带来的是更多的发展契机，江苏以及全国仍存在很大的市场容量，住房和城乡建设部、国家发展改革委等部门联合印发的《关于扎实推进 2023 年城镇老旧小区改造工作的通知》，部署各地扎实推进城镇老旧小区改造计划实施，靠前谋划 2024 年改造计划。以及《关于推动智能建造与建筑工业化协同发展的指导意见》，“大力发展建筑工业化为载体，以数字化、智能化升级为动力，创新突破相关核心技术，加大智能建造在工程建设各环节应用，形成涵盖科研、设计、生产加工、施工装配、运营等全产业链融合一体的智能建造产业体系，提升工程质量安全、效益和品质，有效拉动内需，培育国民经济新的增长点”。

值得注意的是，从去年开始，住房和城乡建设部部长倪虹基本每个月都要提一次“好房子”。在十四届全国人大二次会议记者会上，倪部长提出“要下力气建设好房子，住房发展归根到底还是要让人民群众能住上更好的房子。在新模式下，希望现在的房地产企业能看到，今后要拼的是高质量，拼的是新科技，拼的是好服务，谁能抓住机遇转型发展，谁能为群众建设好房子，提供好服务，谁就能有市场，谁就能有发展，谁就能有未来。

由此可见，在政府监管、市场需求、技术发展等诸多因素的影响之下，绿色建筑、数字化转型、智能建造、装配式发展等领域出台多项政策，进一步明确行业、企业发展目标，各项政策的出台进一步优化建筑市场环境，提高建筑企业科技化水平，打造企业核心竞争力，推动建筑企业转型升级，实现建筑业高质量发展。

综合看，我国发展面临的有利条件强于不利因素，经济回升向好、长期向好的基本趋势没有改变，要着重增强信心和底气。2023 年，国家陆续推出加快基础设施建设、促进民间投资以及超大特大城市城中村改造和“平急两用”公共基础

设施建设等政策，在传统基建、新能源基建、重大工程项目方向投资发力，基建投资增速保持稳定增长，对稳投资、稳增长发挥了重要基础作用。展望 2024 年在宏观政策结构性放松的背景下，建筑业面临的宏观环境及下游需求有望继续改善，基建投资增速总体维持相对高位；中央加速部署超大特大城市城中村改造，政策持续加码；专项债发行平衡投资放缓，强化宏观政策逆周期和跨周期调节，实施积极的财政政策和稳健的货币政策，实施城市更新行动，打造宜居、韧性、智慧城市。

三、董事会关于公司 2023 年经营情况的讨论与分析

2023 年全国建筑业房屋建筑施工面积减少 2.265 亿平方米，同比减少 1.5%，国内建筑业持续承压，建筑企业举步维艰，建筑业上市公司市值又见新低。面对如此艰辛的市场环境，公司勇于拼搏、砥砺前行。

1、完成董事会、监事会的换届选举

报告期内，公司顺利完成了董事会和监事会的换届选举和高级管理人员的聘任工作。本次，选举顾益明先生、顾佳先生、顾龙棣先生、鲁崇明先生、陈锋先生、孙振华先生为公司第五届董事会非独立董事；黄鹏先生、万解秋先生、戚爱华女士为公司第五届董事会独立董事。周慧春女士、朱怡女士、李群女士为公司第五届监事会监事，其中周慧春女士为监事会主席。

2、幕墙项目市场拓展成绩显著

报告期内，公司秉承“深耕江苏，加速拓展全国”经营策略，紧盯重要区域、重大市场、重点项目，优化资源配置，取得了成效。苏州市场的幕墙公开招标项目中公司排名第一，中标了苏州当代美术馆项目幕墙工程一标段、新建元数谷二期(DK20200151 地块) 幕墙及亮化工程、苏州市独墅湖医院二期项目幕墙及亮化工程、苏州太湖科学城南大教育园区项目、苏州太湖科学城南大教育园区项目科研综合体等大型公建项目。另外，国家金融信息大厦工程的幕墙施工部分已进入最后冲刺阶段，该项目建成后将为北京增添一处新地标；DK20200118 地块幕墙工程、苏州高新区狮子山改造提升及地下空间综合开发项目、年产医疗护理设备设施 12 万台套项目幕墙及泛光照明工程等重点项目也在安全与有序推进。

3、装配化装修引领建设“好房子”

自主创新，提升装配化装修核心竞争力：公司装配化技术研发实力强劲，在

全国同行业企业中率先与住建部建立了装配化装修创新中心，开发绿色、环保、低碳的新板材、新基材，实现装配化装修的产品升级；引进先进设备，组建博士和高级工程师牵头的装配化技术开发与设计团队，与高校合作建立研究生工作站，致力于研发先进产品和技术体系。装配化地面产品 GRCM 板在实际项目中运用，截止目前共获得装配化装修相关的实用新型专利 27 项，软著 5 项，发明专利 2 项；主编的江苏省地方标准《装配化装修施工质量验收规程》报批稿已顺利通过审查，主编的《装饰装修木制品应用技术标准》已完成送审稿；参编的国家标准《装配式建筑工程施工质量验收标准》征求意见稿已经在住建部网站上公开征求意见、江苏省地方标准《装配化装修评定标准》已完成送审稿。公司一贯重视提升应用科研能力，公司持有的技术将适应未来城市建设从规模化向科技化、智能化、高端化转变要求，也是公司未来长远发展的核心竞争力之一。

报告期，公司参与的“好房子”项目，是由住建部科技中心牵头，组织华为、柯利达等在智能、建筑方面实力雄厚的企业，公司负责样板房设计、建造、技术集成、任务分解、计划制定，并统筹项目落地实施。目前，该项目已顺利完工并开放参观。住房和城乡建设部党组书记、部长倪虹在参观中指出，要以人民群众的需求为导向，引导建筑师精心设计好户型，加强科技赋能，鼓励企业研发好产品、好材料、好设备，推动多行业跨界协同，合力建造绿色、低碳、智能、安全的“好房子”，让群众能够住得健康、用得安全方便。

柯利达以装配化装修引领建设“好房子”，融合绿色健康设计、绿色材料运用和绿色建造技术，采用工厂全装配技术和 BIM 技术的方式进行快速建造，赋予建筑装饰生命和全新体验。公司将以建设“好房子”为契机合力推动建筑装饰产业工业化、数字化、绿色化转型升级，推进建筑装饰行业科技进步。

4、品牌建设持续增效

公司近年来坚持效益和效率导向，不断激发发展潜力，品牌影响力持续提升。报告期内，荣获“江苏省优秀装饰企业”、“江苏省装饰装修行业信息化建设先进企业”、“苏州市建筑装饰优秀企业”、“苏州市建筑业综合实力三十强”，“市级守合同重信用企业”、“苏州高新区建设行业示范企业”；工程荣誉方面，苏州市轨道交通 5 号线恭城车站机电安装及装修施工项目、合肥滨湖国际会展中心二期幕墙项目、苏地 2017-WG-39 号地块大悦春风里商业项目幕墙工程荣获中国建筑工

程装饰奖。中共海口市委党校新校区项目荣获国家优质工程奖。盐城先锋国际广场、扬子江国际会议中心建设项目、苏州湾文化中心荣获中国建设工程鲁班奖。南通城市轨道交通 2 号线获省级建筑施工标准化星级工地。苏州相高鑫数字金融产业园项目 2#、3#楼(装配化装修示范)获评为 2023 年省级建筑产业现代化示范。

5、健全人才培养体系

公司始终坚定以文化自信，焕发创新活力，不断厚植人才计划，凝聚强大的人才力量，推动企业进步。公司以网格化管理为抓手，对现有的成熟经营人员进行分能力、分层次的梳理和筛选，将合适的人放到合适的工作中去。报告期内，针对不同需求进行专业化培训：对中高层管理人员进行管理能力提升培训；对不同部门员工进行建筑材料的相关知识培训、合约风险的培训，开展有关装配化装修相关知识、法律法规风险防控、建筑标准、行业新规等政策解读、设计师技能提升等专题培训。优化“柯利达云课堂”培训平台，实现公司内部培训资源共享，共建学习氛围，提升员工专业素养。

6、聚力发展，党建先行

柯利达秉持“聚力发展、党建先行”的原则，高度重视党组织建设，于 2009 年成立党支部，2019 年成立党总支，2022 年创建“红斧匠心”党建品牌，2023 年创建“红色互动荟”特色党建阵地，打造“荟学习、荟工作、荟生活”互动平台，经常性组织党员和群众开展形式多样的教育活动，如政策宣讲、组织生活、主题党日、读书研习等，切实增强党员群众的学习兴趣。公司党组织积极开展主题教育活动，有力推动党的建设和企业发展再上新台阶，群团组织服务效能不断增强，报告期间内，公司党建品牌荣获“苏州高新区住建行业先进基础党组织”称号；重视职工权益、深化和谐劳动关系，开展劳动技能竞赛，荣获“江苏省优秀劳动关系和谐企业”

柯利达秉持党的二十大会议精神为指引，严格落实党中央和上级党组织部署要求，将党建工作有机融入企业经营与管理的各个环节，并持续完善“红斧匠心”党建品牌精神内涵和“红色互动荟”党建阵地服务功能，和谐劳资关系，加快推进企业转型升级。

第二部分 2024 年度工作重点

一、行业趋势

“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。

未来建筑装饰行业竞争格局和发展趋势将具备以下几点特征：

1、以数字化转型促企业规模化高质量发展

《“十四五”建筑业发展规划》明确提出，以推动智能建造与新型建筑工业化协同发展动力，加快建筑业转型升级，实现绿色低碳发展。除此之外，从党的二十大到全国两会，都明确提出“促进数字经济和实体经济深度融合”，“数实融合”成为时代热词，甚至写入了《数字中国建设整体布局规划》。建筑业是我国实体经济的重要组成部分，也是公认的数字化程度较低的产业，通过数字化赋能转型升级成为必然，数字化转型也成为建筑企业的当务之急。对于建筑企业而言，数字化转型已经上升为企业的核心战略，通过数字化转型，强化核心竞争力，支撑建筑企业实现规模化高质量发展，是转型的终极目标。

2、稳步发展装配式建筑，大力发展装配化装修

随着住房和城乡建设部印发的《“十四五”建筑业发展规划》和国务院办公厅印发的《关于推动城乡建设绿色发展的意见》等文件的指示要求，大力推广超低能耗、近零能耗建筑，发展零碳建筑，积极推进装配式建筑的发展，逐步提高新建占比成为行业未来的发展方向。《江苏省“十四五”绿色建筑高质量发展规划》指出，稳步推进装配式建筑，大力发展装配化装修，到2025年，装配式建筑占同期新开工建筑面积比例达到50%，装配化装修建筑占同期新开工成品住房面积比例达到30%。在政府及行业利好政策的推持下，装配式建筑的持续渗透为装配式装修提供了发展的土壤，也为装修行业的革新奠定了空间基础。

3、“双碳”成为建筑行业发展的政策背景

为贯彻落实党中央、国务院“碳达峰、碳中和”战略部署，江苏省住房和城乡建设厅、江苏省发展和改革委员会联合印发《江苏省城乡建设领域碳达峰实施方案》的通知（苏建科〔2023〕10号），全面推动城乡建设领域绿色低碳发展。在“双碳”目标的影响下，将延伸、涉及建筑设计、施工及运营全过程的产业链，

并将加强工业化、绿色化的趋势。建筑业围绕全生命周期的“双碳”目标将走向深化，全生命周期、全产业链面临外部政策约束，降低碳排放将贯穿规划、设计、建设、运营、维保等建筑全生命周期。“十四五”期间，绿色将成为建筑业改革发展的“底色”。

4、人工智能与技术领域相融合

人工智能技术给各领域各行业带来了颠覆性的影响，相对于金融、互联网、医疗等行业来说，传统建筑业的接入此技术较晚。也正因如此，人工智能在建筑业拥有巨大的发展空间，将成为建筑业接下来的重要趋势之一。建筑企业可以巧妙的将人工智能与其他工作技术相结合，比如建筑信息管理、传感器、可穿戴设备和其他监控工具，便于实时做出更明智的决策，通过改进预测和施工管理降低施工成本。人工智能还能通过分析工作现场的照片并识别工人行为的危险情况或高风险趋势，发出预警以此提高安全性。

5、BIM 的信息化推广运用

作为近些年建筑领域的两大热词，如果说装配式建筑是生产方式的变革，那么 BIM 应用则是推动这一变革的重要技术手段。通过 BIM 技术的应用，装配式建筑将整合建筑全产业链，实现全过程、全方位的信息化集成。在工业化元素和信息化元素连接越来越紧密的时代，BIM 技术将与装配式建筑实现完美融合，推动建筑业的创新发展，甚至可能颠覆传统建筑业。BIM 技术强力支撑智能建造、建筑工业化、数字化转型等技术的不断革新，其在我局转型升级改革时期发挥了重要作用，始终处于重要定位。

6、光伏+建筑，从点缀到深度融合

作为碳排放的重要载体，建筑也是双碳工作的重点。光伏+建筑、BIPV 作为建筑节能增效、降低碳排放的基础工具，越来越受到重视。《“十四五”建筑节能与绿色建筑发展规划》国家政策相继落地，BIPV 相关标准不断成熟，以及产

业企业的积极创新与探索，国内建筑光伏市场正在快速兴起。在新一轮能源革命的推动下，随着国家相关政策落地，以及 BIPV 相关技术不断创新，光伏建筑一体化作为一种经济实用、灵活便捷的新能源发电形式，能够让传统建筑变成可以发电的节能建筑，正成为我国能源转型中的重要力量。

7、新型建筑材料带来新趋势

近年来，各类型的新颖建筑材料正在兴起，新型材料基本都自带轻质、保温、高强度、节能、节土、装饰等优良特性，不仅大大改善房屋功能，还可使建筑物内外更具现代气息，满足人们的审美要求。建筑材料是建筑业经营发展的物质基础，材料成本在施工总成本中就中占了三分之二。新型建筑材料成为降低建筑成本的新方法，也是建筑业未来发展势不可挡的一种趋势。

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、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、2024 年公司经营计划

1、坚持内外兼修的经营战略，突出幕墙核心优势

“内外兼修”是公司经营战略，公司拥有三大制造基地，工程产品化是我们公司核心优势，在市场开拓中，我们更加要突出拳头产品。幕墙，我们全国排名第四，幕墙生产制造能力全国首屈一指，幕墙技术位居前列。幕墙领先装饰更早实现装配化，幕墙技术走在科技的最前沿，坚持内外兼修，在市场开拓过程中，注重突出幕墙的核心产品，充分发挥柯利达幕墙领域的市场、技术和工厂生产的优势，形成我们独特市场竞争力。另外，我们还要进一步掌握最新科技动态、行业新动向，加大科技研发，在 BIPV 领域进一步推动光伏建筑一体化的发展。

2、坚持科技赋能，推动工程产品化，管理数据化，提升全员生产率

一方面柯依迪装配化生产基地要提升自动化生产，加强装饰工程产品化，管理数据化；另一方面要加强科技门窗研发和制造，利用幕墙生产基地优势，树立科技门窗市场品牌，积极开拓城中村改造和城市更新的领域。以各条产线齐头并进为要求，确保生产见真章、出实效，大力推动管理升级实现大改善、指标效益得到大提升。

3、以质为胜，以精为主，以利润为导向

产品质量、工程质量和水平，是我们立业发展的基石，坚持质量第一，服务至上，以质为胜。诚信、奉献、创新、领先是我们经营理念，以质为胜就是我们对客户的最好诚信。精品工程是我们发展壮大的根本，是我们树立市场地位

的保障，是我们取得社会评价高的依托。以精为主，坚持精品工程，做好大项目，为城市经典留影。以利润为导向，是企业强员工富的保障，企业长久发展的基础。一方面要求我们在激烈市场中要甄选项目，做好项目测算。在激烈的市场中，辛苦付出后，仍要做到有所为有所不为，做到“难”中选“优”，战略转折点面前，要求我们必须以更大奋斗精神投入市场开拓中；另一方面更要求我们控制项目成本，提高人均产值，我们的管理能力要在市场中检验，员工要在竞争中锤炼。优化人才结构，让扛得住、干得成的员工富裕起来。坚持经济和管理指标量化考核，发挥考核“指挥棒”作用。

4、做精国内市场，开拓国际新局面

坚持“深耕江苏，拓展全国”的市场策略，进一步提升本地市场份额，做熟做精做透做长区域市场，将精力回转到重点城市重点行业。公司计划依香港为基地，开拓海外市场，积极寻找新方向新业务，打开公司战略转型的新局面。

5、以上市公司平台为基础，积极寻找新的业务增长点

根据住江苏省房和城乡建设部提出要为人民群众建造“好房子”，提高住房品质，为房屋提供全生命周期安全保障。以建设“好房子”为发展契机，依托上市公司品牌效应，发挥装配化装修的优势企业省级幕墙技术中心和装配化装修技术创新中心、BIM 技术研究中心等科技创新平台，加大和科研院所合作，以建造方式变革促进好房子建设，推进智能建造城市试点，打造更多好房子样板；探索新的赛道，寻求具备国际领先的新项目。做精城中村改造和城市更新市场，让装配化装修产品和科技门窗研发、制造成为公司新的增长点。

6、AI 赋能，焕发产业新活力

产值高但盈利能力、运营效率低一直是建筑行业的普遍问题，国外成熟经验表明，应用信息技术可使英国建筑业在 5 年内节省 30% 的项目成本，美国招标网和建造网指出将建筑市场带入互联网可节约 30%-35% 的项目成本。

人工智能在装配化装修领域有着重要的推动作用，可以通过大量的建筑数据和历史数据，提供优化的设计方案，基于机器学习和深度学习技术，人工智能可以对建筑结构和材料进行模拟分析，优化组件设计和配置，实现装配化快速发展。

公司在装配化产品、管理数据和设计 BIM 等方面的成果，为建筑装饰行业拥抱人工智能打下了良好的基础。我们将以项目预决算和设计为突破，利用我们

在装配式领域的先发优势，布局和发展人工智能在建筑装饰行业应用，实现 AI 赋能，产业焕新。

7、新能源蓄力待发，加速布局 BIP

以新能源公司和光电幕墙生产基地为依托，充分发挥柯利达幕墙领域的市场、技术和工厂生产的优势，借鉴集团在薄膜太阳能电池领域的研发经验，将建筑幕墙和新能源深度融合，形成我们在 BIPV 领域的独特优势，进一步推动光伏建筑一体化的发展。

8、进一步推进 BIM 技术在项目中的应用

柯利达研发设计中心是集设计创意，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。

9、筑牢风险意识，增强内控效能

公司将持续强化内控体系建设，有效防范新业务拓展等带来的经营性风险，增强风控意识，提高公司资金周转效率；坚持效益导向原则，树立科学的利润观，强化全员降本减费意识，严抓项目结算及回款力度，提高营收和利润的含金量，进一步提升项目施工管理能力，提高项目二次经营能力，提升项目效益。

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

2024 年 4 月 29 日