

# 我爱我家控股集团股份有限公司

## 2020年度董事会工作报告

2020年度，我爱我家控股集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）、《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等相关法律法规、规范性文件和《我爱我家控股集团股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）、《董事会议事规则》等制度的规定，本着对全体股东负责的态度，认真履行股东大会赋予的各项职责，严格执行股东大会的各项决议，规范运作，科学决策，积极有效地开展董事会的各项工作，不断完善公司治理及公司运作的持续规范，强化内部控制，积极推动公司战略落地和经营目标达成，推动公司各项业务良性发展，为保障公司良好运作和可持续发展发挥了应有的作用，有效保障了公司和全体股东的利益。董事会2020年度具体工作情况如下：

### 一、2020年度董事会日常工作情况

#### （一）依法履行职责，持续规范公司运作，提升公司治理水平

2020年度，公司第九届董事会任期届满，进行了换届选举，由股东大会选举产生了第十届董事会，在保证各项工作有序开展的同时，确保了相关工作的平稳过渡。公司第十届董事会由9名董事组成，其中非独立董事6名、独立董事3名，独立董事由具备财务、法律、管理等专业知识的专业人士担任。公司董事会严格按照《公司法》《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事工作制度》等规定运作，充分发挥其在公司治理中的核心作用，秉持对全体股东负责的原则，依法行使职权，进一步加强内部控制管理，优化组织结构，科学决策重大事项，高效执行股东大会决议，有效提高公司统筹管理和风险防范的能力，持续提升公司治理水平和治理能力，实现了公司的规范运作，维护了全体股东的合法权益。公司全体董事以认真负责的态度出席董事会和股东大会，积极参加有关培训，熟悉有关法律、法规，诚信、勤勉、尽责地履行职责。公司为专门委员会和独立董事履职提供了充分保障，专门委员会对公司战略规划，定期报告的编制过程、董事和

高级管理人员提名、薪酬考核实施过程等进行有效监督，提高了董事会的运行效率；独立董事在公司决策方面能够发挥独立作用，对公司重大事项享有足够的知情权，能够独立、客观的履行职责。

#### 1. 2020年度董事会会议召开情况

2020年度，董事会共召开15次会议，董事会会议均严格按照《公司章程》和《董事会议事规则》召集和召开，按规定事先通知所有董事，并提供充分的会议材料。董事在审议过程中，从公司实际情况出发，结合自己的专业特长和管理经验，积极建言献策，就公司发展战略、财务管理、经营计划、风险控制等方面提供了科学和专业的意见参考。会议记录真实、准确、完整，充分反映与会董事对所审议事项提出的意见。董事会会议召开的具体情况如下表：

序号	届次	召开日期及召开方式	出席人员	议案审议情况
1	第九届董事会第四十三次会议	2020年2月24日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于对公司子公司2019年度担保额度进行内部调剂的议案》《关于为部分子公司新增债务融资提供担保额度的议案》《关于召开公司2020年第一次临时股东大会的议案》。
2	第九届董事会第四十四次会议	2020年4月15日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于对公司子公司2019年度担保额度进行内部调剂的议案》。
3	第九届董事会第四十五次会议	2020年4月28日（现场会议和电话会议）	应到董事7人，实际到会董事7人	审议通过了《公司2019年年度报告及摘要》《公司2019年度董事会工作报告》《公司2019年度经营层工作报告》《公司2019年度财务决算报告》《关于公司2019年度利润分配的预案》《关于2017年度重大资产重组之2019年度业绩承诺实现情况说明》《关于2019年度重大资产购买之2019年度业绩承诺实现情况说明》《关于发行股份及支付现金购买北京我爱我家房地产经纪有限公司84.44%的股权业绩承诺期满减值测试情况的说明》《公司2019年度内部控制自我评价报告》《关于2019年度投资性房地产公允价值咨询结果及影响的议案》《关于2020年度新增债务融资额度的议案》《关于2020年度为子公司新增债务融资提供担保额度的议案》《关于使用部分自有资金进行证券及理财产品投资的议案》《关于控股子公司2020年度日常关联交易预计的议案》《关于会计政策变更的议案》《公司2020年第一季度报告全文及正文》《关于制定公司〈未来三年股东分红回报规划（2020-2022年）〉的议案》《关于召开公司2019年年度股东大会的议案》。
4	第九届董事会第四十六次会议	2020年5月25日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于公司向富滇银行昆明行政中心支行申请1亿元授信并提供抵押担保的议案》。

5	第九届董事会第四十七次会议	2020年6月3日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司首期员工持股计划（草案）〉及摘要的议案》《关于提请公司股东大会授权董事会办理公司首期员工持股计划相关事宜的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司首期员工持股计划管理办法（草案）〉的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司激励基金计划（草案）〉的议案》《关于签订〈长江养老企业员工持股专项集合型团体养老保障管理产品受托管理合同〉的议案》《关于修改〈公司章程〉部分条款的议案》《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》。
6	第九届董事会第四十八次会议	2020年6月11日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于公司向民生银行昆明分行申请2.5亿元贷款并提供抵押担保的议案》。
7	第九届董事会第四十九次会议	2020年6月19日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于收购湖南楼家信息科技有限公司100%股权的议案》。
8	第九届董事会第五十次会议	2020年6月22日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司2019年度激励基金计提和分配方案〉的议案》。
9	第九届董事会第五十一次会议	2020年7月16日（现场会议和电话会议）	应到董事7人，实际到会董事7人	审议通过了《关于公司董事会换届暨选举非独立董事的议案》《关于公司董事会换届暨选举独立董事的议案》《关于召开公司2020年第二次临时股东大会的议案》。
10	第九届董事会第五十二次会议	2020年7月28日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于公司子公司与海尔金融保理（重庆）有限公司开展应收账款保理业务并由本公司及子公司提供担保的议案》《关于撤销提名单喆女士为公司第十届董事会独立董事候选人并取消股东大会关于选举其为公司第十届董事会独立董事的议案》《关于选举常明先生为公司第十届董事会独立董事的议案》《关于召开公司2020年第三次临时股东大会的议案》。
11	第十届董事会第一次会议	2020年8月5日（现场会议和电话会议）	应到董事9人，实际到会董事9人	审议通过了《关于选举公司第十届董事会董事长的议案》《关于选举公司第十届董事会专门委员会委员的议案》《关于续聘公司总裁的议案》《关于聘任公司副总裁及其他相关人员的议案》《关于聘任公司董事会秘书及证券事务代表的议案》。
12	第十届董事会第二次会议	2020年8月19日（现场会议和电话会议）	应到董事9人，实际到会董事9人	审议通过了《公司2020年半年度报告及摘要》《关于聘任公司副总裁的议案》《关于修订公司〈投资者关系管理制度〉的议案》。
13	第十届董事会第三次会议	2020年10月26日（通讯表决）	应出席董事9人，实际以通讯表决方式出席董事9人	审议通过了《公司2020年第三季度报告》《关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2020年年报审计机构及内控审计机构的议案》。

14	第十届董事会第四次会议	2020年11月30日(通讯表决)	应出席董事9人,实际以通讯表决方式出席董事9人	审议通过了《关于对公司子公司2020年度担保额度进行内部调剂的议案》《关于召开公司2020年第四次临时股东大会的议案》。
15	第十届董事会第五次会议	2020年12月17日(通讯表决)	应出席董事9人,实际以通讯表决方式出席董事9人	审议通过了《关于与昆明云百智慧康养产业发展有限公司签订〈野鸭湖旅游小镇项目合作协议〉的议案》。

## 2. 董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内,公司共召开了5次股东大会,全部由董事会召集。股东大会会议

召开的具体情况如下表:

序号	届次	召开日期	投资者参与比例	议案审议情况
1	2020年第一次临时股东大会	2020年3月12日	34.2831%	审议通过了《关于为部分子公司新增债务融资提供担保额度的议案》。
2	2019年年度股东大会	2020年6月16日	24.3128%	审议通过了《公司2019年年度报告及摘要》《公司2019年度董事会工作报告》《公司2019年度监事会工作报告》《公司2019年度财务决算报告》《关于公司2019年度利润分配的预案》《关于2020年度为子公司新增债务融资提供担保额度的议案》《关于使用部分自有资金进行证券及理财产品投资的议案》《关于制定公司〈未来三年股东分红回报规划(2020-2022年)〉的议案》《关于增补第九届监事会监事的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司首期员工持股计划(草案)〉及摘要的议案》《关于提请公司股东大会授权董事会办理公司首期员工持股计划相关事宜的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司首期员工持股计划管理办法(草案)〉的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司激励基金计划(草案)〉的议案》《关于修改〈公司章程〉部分条款的议案》《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》《关于修订〈监事会议事规则〉的议案》,听取了《独立董事2019年度履职情况报告》。
3	2020年第二次临时股东大会	2020年8月5日	24.6611%	审议通过了《关于公司董事会换届暨选举非独立董事的议案》《关于公司董事会换届暨选举独立董事的议案》《关于公司监事会换届暨选举非职工代表监事的议案》。
4	2020年第三次临时股东大会	2020年8月17日	24.5683%	审议通过了《关于选举常明先生为公司第十届董事会独立董事的议案》。
5	2020年第四次临时股东大会	2020年12月17日	22.1252%	审议通过了《关于续聘中审众环会计师事务所(特殊普通合伙)为公司2020年年报审计机构及内控审计机构的议案》。

以上5次股东大会全部采用现场投票与网络投票表决相结合的方式,依法对

公司相关事项作出决策，决议全部合法有效。根据《公司法》《证券法》等有关法律法规和《公司章程》的要求，公司董事会严格执行股东大会决议，合规实施上述股东大会批准议案，维护公司全体股东的利益，推动公司长期、稳健、可持续发展。

### 3. 董事会专门委员会召开情况

公司董事会下设董事会战略与投资委员会、董事会审计委员会、董事会提名委员会、董事会薪酬与考核委员会四个专门委员会。2020年度，董事会各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥了专业优势和职能作用，为董事会的决策提供了科学和专业的意见和参考。其中，战略与投资委员会召开了1次会议，对公司战略规划和2020年经营计划及使用部分自有资金进行证券及理财产品投资事项进行审议并同意提交董事会审议；审计委员召开4次会议，围绕公司治理、内部控制、风险管理等，对公司2019年年度、2020年第一季度、2020年半年度、2020年第三季度财务报告及投资性房地产公允价值咨询结果及影响、内部控制自我评价报告、续聘年报审计机构及内控审计机构等事项进行专项讨论、审议；薪酬与考核委员会召开了3次会议，对董事、监事和高级管理人员津贴或薪酬2019年度执行情进行了核查及审议，对公司员工持股计划相关事项进行专项讨论、审议；提名委员会召开了4次会议，对董事会换届选举、高管人员调整和聘任等事项进行审议。

### **(二) 切实履行信息披露义务，不断提升信息披露质量**

2020年，董事会按照监管要求，深入学习新《证券法》和同步修订的配套制度，及时关注相关法律法规修订要点，严格遵守信息披露的有关规定，持续提升信息披露工作质量，按照中国证监会和深圳证券交易所信息披露格式指引及其他信息披露的相关规定，结合公司实际情况，真实、准确、完整、及时地发布会议决议、重大事项等临时公告，全年共披露包括定期报告、临时公告在内的150个公告，涉及披露及报备文件381份，合计146万字，确保了全体股东平等、及时地获取公司信息，最大程度地保护投资者利益。

公司董事会重视防范内幕交易，严格执行内幕信息知情人登记管理制度，确保董事、监事、高级管理人员及其他相关知情人员严格履行保密义务。

### **（三）重视投资者关系管理，畅通信息沟通渠道**

公司董事会高度重视投资者关系管理工作，成立了专门的投资者关系负责部门，公平对待所有股东及潜在投资者。通过多种方式不断增进与投资者的沟通交流，积极听取投资者的意见建议，与资本市场建立双向沟通、良性互动。报告期内，公司组织了2019年度网上业绩说明会，参加云南辖区投资者网上集体接待日1场，接待投资者来访、来电近200次，通过深交所互动易回复投资者提问111条。此外，通过网站、电子邮件等方式加强与投资者的日常沟通交流，及时解答投资者关心的公司业绩、公司治理、发展战略、经营状况、发展前景等问题，不断提升公司治理的透明度，增进投资者对公司的了解和认同，促进公司与投资者之间长期、稳定的良好互动关系，有效传递公司价值，提升公司的资本市场品牌形象。

公司重视对投资者的回报，在不影响公司正常经营和持续发展的前提下，合理平衡股东投资回报和公司长远发展的关系，制定了《未来三年股东分红回报规划（2020-2022年）》，保证利润分配政策的连续性和稳定性。报告期内，公司董事会按照年度股东大会审议通过《2019年年度权益分派方案》，向股东派发现金红利 162,444,581.46元，与全体投资者共享公司发展成果。

## **二、公司2020年整体经营情况**

### **（一）报告期公司主要经营指标完成情况**

2020年上半年，受疫情影响，因社区封闭等原因导致部分客户选择延后交易，公司一季度的经营受到了明显冲击；自二季度初，疫情得到有效控制，需求快速释放，市场出现反弹，年末，新冠疫情出现反复，抑制了部分需求的释放，全年来看，市场交易整体后移，公司资管业务受疫情影响较大，房屋空置、停业和租金减免类举措阶段性的影响了公司利润，同时市场有较长的修复期。报告期内，公司实现总交易金额(GTV)约 4000 亿元。

报告期内，公司实现营业收入 957,494.45 万元，较去年同期下降 14.60%；实现营业利润 49,388.78 万元，较去年同期下降 57.54%；实现归属母公司所有者的净利润 31,198.88 万元，较去年同期下降 62.30%；经营活动产生的现金流量净额为 224,305.30 万元，较上年同期增长 89.30%；报告期末，公司总资产 2,012,374.31 万元，较期初增长 3.24%；归属于上市公司股东的净资产

1,028,234.30 万元，较期初增长 1.03%。

2020 年，公司各条业务线及职能部门主动采取多种应对措施，降低管理成本，提高运营效率，重点推进线上化能力建设，陆续投产多项数字化、智能化工具，为市场反弹做好充足准备。

## 2. 报告期居住综合服务业务发展情况

### (1) 房地产经纪业务

#### ① 二手房业务

年初“新冠”疫情肆虐全国，社区封闭与居家隔离等措施使得经纪业务在 2 月和 3 月成交受到明显影响，4 月开始，随着市场逐渐复苏，业务运营回归常态，2020 年集团二手总收入实现 52.41 亿元，同比下降 8.36%，二手买卖成交单量约 9.1 万单，同比基本持平。公司凭借多年的市场精耕和品牌优势获得了更多的市场成交机会，重点城市市占率创阶段性新高。在以扩规模为先的指引下，2020 年下半年有质量推进区域人店拓展计划，增配招募资源，扩大经纪人招募队伍，北京、上海、杭州、南京、苏州直营门店总数较上半年增长了 2.4%。在平台战略的牵引下，强化直营体系对集团平台化战略的支撑力，公司加大直营管理经验向加盟线的输出，从逻辑到细节、从理念到实操，以及经验、案例分享，助力合作伙伴们的规模裂变，大大提升了加盟商的满意度和品牌吸引力。

公司在扩规模的同时，坚持精细化运营、品质运营，公司顺应市场形势进行组织架构变革，提高组织绩效水平，提供工具与数据分析模型，辅助经纪人作业能力与运营效能提升，为提升房客资源匹配效率，实行房源分级管理，明确不同房源等级的基本管理要求。2021 年，为保障经营目标有质量达成，二手房业务将继续发挥支撑作用。

#### ② 新房业务

2020 年，公司新房业务积极拥抱互联网，强化业务赋能能力和客户服务能力，推动创新产品落地，发挥一二手联动优势，保持了业务利润贡献，报告期内，公司新房业务实现收入 17.18 亿元，同比下降 9.82%，毛利率提升至 22.86%，增长了 3.11 个百分点。

公司营销总包类业务升级为 V 代业务，为城市公司新房资源入口的抢占、营收规模的提升提供助力。通过提升 V 代业务的项目数量，提高商业豪宅等高客单

价产品的成交占比，新房渠道业务客单价从 2019 年的 5.23 万元提升至 2020 年的 5.36 万元，增幅 2.6%。月均可售项目数量近 2200 个，同比去年提升 9.4%，且与全国重点开发商均有合作，项目的广度及深度继续提升。一二手联动方面，2020 年二、三、四季度门店月均新房带看渗透率、经纪人月均新房带看渗透率较去年同期分别提升了 2.9%、12.2%，客户资源流动速度和转化效率进一步提升，协同效应凸显。2021 年集团新房将继续坚持“有效率的发展，有质量的增速”，在保证业务品质及业务合理利润的同时，努力实现收入大步增长。

### ③海外业务

海外分公司均立足于本地，自有经纪人团队，设立了本地服务网站，可为国内客户提供一系列落地服务，同时能为当地居民提供经纪服务。疫情期间，为保障业务通畅性，我们通过一对一专属服务、线上 VR 看房、远程在线直播、录播看房，远程交易过户支持等线上化手段，帮助客户顺利完成从咨询、看房、选房、交易到最终过户。2021 年，公司将不断优化现有海外业务体系并持续探索新业务模式，打造国内最大规模的北美区域新房产品发布平台，推进东京、京都、马来、温哥华等区域加盟业务的落地。

### (2) 房屋资产管理业务

报告期内，相寓实现收入 16.38 亿元，同比下降 12.48%，2020 年在疫情影响的背景下，相寓凭借多年的管理经验、快速的反应机制、强大的 IT 系统、全面科学的业务监控指导，确保了相寓平稳发展。截至 2020 年年底，相寓在管规模 23.6 万套，全年出租率 94.4%，保持行业内领跑地位。2020 年相寓实现战略性突破，业务拓展至一线城市深圳，强化了公司在粤港澳大湾区的布局，同时，基于深圳市场特点，探索并确立新的资管产品模式——轻资产托管模式，为相寓城市拓张、规模增长及产品策略布局开创了全新发展空间。

在数字化建设、业务线上化建设方面，实现相寓 AMS 系统与 CBS 系统的交互联动、数据互通；实现管理矩阵一体化，促进主营业务板块的协同串联和数据的价值转化；建设生活费用管理平台，实现端到端的生活费用线上化管理体系，进一步提升服务管理效能。线上化建设方面，相寓线上产品群全面升级重装上线，重点提升用户体验、商机流转和客户转化，实现产品获客量提升 78%。2021 年相寓将聚焦于新模式深化、服务标准化深化以及 IT 赋能深化工作，业务质量再上



一个新台阶。

### （3）商业资产管理业务

蓝海购为促进业务发展，加强核心城市核心地段的核心项目获取，报告期内相继成立了华南区域公司、西南区域公司，项目营销过程中，蓝海购团队与我爱我家各城市公司团队进行了良性的互动，做到了共享渠道资源，共享团队能力，营销协同能力得到提高。面对市场头部房企更趋集中，保证金上升，分销成本增加，蓝海购积极扩大项目获取的触达面，增加项目类别，不断探索新业务类型。2021年，蓝海购以强营销团队保障快速去化及利润管控，同时扩大资产收购、整买散售、资产旧改等业务类型，加大对上海业务布局。

上半年，昆百大按照国家防疫要求暂停营业，期间主动履行社会责任，对商户实施租金减免，下半年发力经营，在有限的经营期内使各项目恢复至疫情前的经营水平，部分项目同比超去年同期。目前，昆百大运营项目8个，在管面积超过40万平方米，自持面积超过20万平方米，成为云南省内管理项目最多、运营面积最大的专业商业资管公司。2021年，昆百大将整合营销资源，向大规模阵地化营销模式转变，打造明星项目为品牌注入活力，重塑社会、行业、消费者、特别是新生代消费者对昆百大商业的认知。

## 3. 报告期经营管理情况

### （1）系统产品研发快速推进，进一步夯实数字爱家高质量发展的基础

2020年，公司二手房核心业务系统持续完善升级，在北京公司持续深化使用基础上，在上海公司、天津公司完成整体升级换代。新版二手房核心系统深化精耕楼盘信息、细化房客源管理、持续完善合同/协议线上审批和签署能力，财务系统对接，全面提升业务管理能力和作业效率。同时陆续增加移动端作业功能和官网流量数据直接对接力度，实现官网，店面，移动端三端即时联动，大幅提升客户体验和经纪人体验。公司新房核心业务系统，在2020年完成分销业务全流程业务环节的优化迭代，实现对接财务全流程的业财一体化管理，并在北京，上海部署上线使用。从建立线索、立项、项目维护/上下架、客户信息维护、项目分销合同，到报备、带看、签约、报成交、发票、收付款、业绩分单各个环节步骤，实现严谨、准确、方便的管理。

依托大数据、AI等技术，研发并投产了一系列智能化数字化工具，应用到

了客户找房、经纪人作业和运营管理诸多场景中，不断提高服务的及时性和智能化，优化客户找房效率和服务体验。创新打造小爱聊天助手、培训助手等智能化工具。其中，小爱聊天助手基于自然语言理解、语义识别、实时推荐等多种技术，利用客户与经纪人聊天的实时数据、客户历史画像、公司积累的海量数据和相关知识库，构建了一套辅助经纪人与客户聊天交互的智能服务系统，作为经纪人的智能助理，助力经纪人与客户开展高效、专业、精准的沟通。目前，小爱聊天助手已经在北京、上海等 6 个城市上线应用，日均解析对话量超 15 万次。培训助手作为经纪人的智能陪练助理，率先推出了“讲盘通关”等服务，帮助经纪人随时随地掌握楼盘信息，通过模拟训练、闯关等方式模拟经纪人与客户交互的场景，助力经纪人更好的掌握楼盘信息及相关知识，提升讲盘能力。以北京公司为例，服务上线 1 个月后，已有 10000 余名经纪人累计有效闯关 3 万余人次。

目前 i+ 产品群，对内已打通二手、新房、交易金融多条业务线，支持直营、加盟、合伙多种模式，覆盖了线上流量场景、线下门店网络的社区辐射体系、线上线下一体化销售运营管理、跨区域跨品牌跨门店的高效联卖网络，以及标准化、流程化的城市线下履约交付体系（交易中心）；支持并网的合作门店、合作品牌，从并网融合，到联卖、分账结算的合作网络闭环。报告期末，i+ 产品群已连接超过 5 万名外部经纪人，截至目前已突破 7.5 万名，其中付费用户已增至 5000 位。

## **（2）持续投入官网建设，自有流量逐年攀升，强化入口效应**

2020 年，我爱我家网产品获客和转化能力明显提升，年度活跃用户总量达到 1.28 亿（较去年提升 24.3%），为经纪人带来 294 万条商机量（较去年提升 74%），为二手、租赁业务促成 9.63 万单的成交，成交佣金贡献占比达 24.6%（较去年提升 11%）；自有流量逐年攀升，2020 年月均 MAU 已达 1067 万，2020 年同比 2019 年增长 25%，2019 年同比 2018 年增长 15%，增长速度在加快；VR 技术对商机转化的提升十分明显，近两年官网新增 VR 房源量分别为 23 万和 49.2 万套，VR 房源占官网房源比分别为 37.3% 和 58.4%，VR 房源较非 VR 平均单套房源浏览量高出 31%，平均单套房源带看量高出 328%，截至目前，VR 房源累计拍摄量达 86.4 万套。未来我爱我家会坚定不移地在自主渠道能力建设上持续投入，强化入口效应。

### **(3) 公司自研“繁星培训系统”全面上线，强化培训赋能能力**

公司从人才战略+业务赋能着手，不断完善培训体系，目前已完成 2000 余门课程的设计与推广，以达到适应长期发展战略，打造学习提升自我迭代的高绩效团队。公司自研人才培养系统——“繁星”，打通线上线下的学习场景，培养选拔优秀综合素质人才，2020 年，繁星培训系统上线了新经纪人 90 天成长培训计划——“星途计划”，以“游戏闯关”的方式进行趣味性学习，使用高效便捷的方式向员工传授交易过程中出现高频问题的解决办法，从内外双重视角提炼知识点，从而达到精准赋能的效果。此外，公司陆续推出了多款培训产品，例如覆盖城市经纪人、店经理、讲师等多系列人才培养的“TCT 城市培训计划”，“集团讲师俱乐部”荣誉体系，“职享会”职能学习季，“爱家 IT 英才计划”等。

### **(4) 提升 IT 组织支撑能力**

报告期内 IT 团队占控股总部总人数超过 80%，未来还将继续上升。2020 年，为更好地支撑公司平台化发展的需要，公司优化了 IT 部门组织架构，明确了产品线与业务方同步，从文化和组织上已经形成了与业务价值对齐的 To C（消费者），ToB（行业机构）和 ToP（合作伙伴）的产品中心，各中心都形成了多个具备高效产出的敏捷研发产品制团队。IT 产品按照企业架构（EA）原则设计，采用 API 组件化高效协同、弹性整合，研发过程由 DevOps 流水线支撑，保证质量、速度和安全，从而支持业务的快速创新。多数产品线已经实现每一周或每两周迭代，每天可多次发版的能力。2021 年，将进一步优化 DevOps 流水线，数据治理，大数据和 AI 的应用能力。

### **(5) 落地首期员工持股计划，促进员工与公司的共建共赢**

首期员工持股计划：为了充分调动城市公司基层业务骨干和管理人员的积极性，增强员工对公司持续、健康发展的责任感、使命感，我们于 2020 年 4 月启动首期员工持股计划——“星辰计划（I 期）”的筹备工作，激励范围锁定在城市公司店经理、区经理和区总监，通过对历史业绩贡献、团队培养成绩、司龄等指标的综合考量确定名单。6 月 29 日，资金募集及专项产品组合完成设立；7 月 2 日，首期员工持股计划完成二级市场股票购买，规模 3680 万元，参加人员共计 368 人。通过员工持股计划的实施，有效地将员工和公司的利益相结合，让员工和企业“共建共赢”的机制下，共享资本市场红利。

## **(6) 平台发力加盟业务，推出“i+”加盟模式，赋能加盟商，助力行业升级**

我爱我家的行业开放平台，致力于推动建设平等、开放、高效的行业合作生态，2020年4月，我爱我家在加盟战略会上发布了“i+”模式。

“i+”模式是以资源共享为前提，借力品牌知名度，依托系统保障、运营支持、资本合作以及衍生业务输出等强后台支持的双赢合作的全新模式，“i+”模式将充分考虑合作伙伴营收结构，通过各专业公司对加盟商进行有效赋能，助力合作品牌、合作门店实现数字化升级，最终推动行业服务的升级，为社会提供物美价廉的置业服务和安居体验。在合作模式上，充分结合加盟商发展需要，我爱我家将以加盟，联营，或者合伙等多种形式在全国布局新业务，在保证底线管理、保障核心逻辑的情况下，有原则的基础上可以给合作伙伴有一定的经营弹性。

全国知名品牌、成功的直营基因、强大的系统闭环、资本合作以及完整的业务体系使“i+”加盟模式对加盟商极具吸引力，截止目前，我爱我家加盟业务已拓展至全国15个城市，包括南昌、长沙、青岛、东莞、武汉、呼和浩特、宿州、赤峰、成都、临汾、运城、大同、临沂、合肥、南宁，签约门店已超1300家。

## **(7) 我爱我家品牌标识正式开启焕新升级**

品牌焕新工作秉持兼顾传承与创新的理念，实现了品牌的年轻化、IP化，推出了吉祥物小象“吉祥”，此次升级旨在拉近集团与主力消费群体之间的距离，新的VI形象传承和延续了原logo的优点和寓意，顺应品牌发展规律和集团业务发展实际，更加扁平和简约，线条颜色更加鲜明。2021年逐渐完成线上至线下的迭代工作，包括新VI标准全国各城市公司统一落实，完成核心VI应用的制作和周边延展，在品牌商城和电商平台落实7S标准，推广落地全新VI的使用。

## **三、公司未来发展的展望**

### **(一) 市场展望**

#### **1. 行业管理日趋严格与规范，利于头部品牌**

近几年房地产经纪行业快速发展，房地产经纪已经成为房地产市场的重要组成部分。随着房地产经纪行业地位的提升，相关法律法规及行业标准亟待进一步完善和提高。以当前趋势来看，为促进房地产市场平稳健康发展，未来一定时期

内，经纪行业管理将逐渐朝规范化与体制化方向发展，市场秩序的整顿、信息发布行为的规范、价格发布机制的建立等将成为行业管理的首要任务。随着行业管理日趋严格与规范，头部企业合规度更高，将获得更多的品牌露出机会。

## **2. 房地产调控常态化，企业经营需灵活**

由于全国各城市房地产市场冷热度不一，变动幅度大小不一，一刀切的调控政策已不再适合当前市场。因城施策下，各城市房地产调控政策将视其市场情况而动，市场趋冷则政策放宽，市场趋热则政策收紧，房地产调控将逐渐常态化、及时化、精准化。在调控政策频繁互动之下，公司经营需灵活应对，时刻关注市场动向，未雨绸缪，及时调整应对策略，以适应多变的市场。

## **3. 商业模式多元化发展，上下游产业链加强整合**

近年来受房地产市场调控、市场转型升级以及科技进步的影响，单一的商业模式已不能满足行业的需要。房地产经纪行业的商业模式正在从以直营为主，向直营+加盟模式转变，网络平台也从信息平台向多样化智能化平台转变。对于北上广深等一线城市和热门二线城市而言，存量房市场的转变趋势更为突出，与存量房相关的运维服务、存量资产价值再造等配套设施行业迎来巨大的市场机会，房地产市场各产业链条纵向将加速整合。以存量房交易和运营为主的、具备线上线下一体化能力的经纪机构和租赁经营机构将成为存量房时代的主角。

## **4. 线上化、数字化技术加速重构房地产经纪行业**

基于当前互联网的革新与颠覆速度，房地产经纪数字化转型迫在眉睫，房地产经纪行业也正在进入洗牌阶段。2020年初的疫情加速了房地产经纪行业的线上化、数字化进程，VR看房、线上选房、线上交易等成为现实的同时也暴露出缺点与不足。在互联网技术大力发展的今天，如何做好房地产经纪服务行业物、人、流程的数字化，深度改造住房的交易模式及衍生服务体系，成为新交易服务时代下的重要课题。

2020年公司继续着力于数字化建设，形成了以技术和数据为枢纽的三大产品群，全面赋能各条业务线，并保持不断迭代。公司自主研发的i+产品群作为重要基础设施上线，形成加盟进入、并网融合、联卖合作、加盟商和店东结算流程一体化的加盟SaaS作业系统。目前，公司已具备了强大的端到端数字化建设能力。

## 5. 行业向集中化、专业化、品牌化方向发展

随着房地产经纪行业的发展，房地产经纪公司快速增多，市场规模迅速加大，市场集中度进一步提升，市场竞争趋势逐渐从分散走向集中，而经纪业务的标准化管理、规范化也使得经纪公司逐渐向品牌化发展。当前，国家监管力度趋严，行业竞争加剧，作为经纪行业头部企业，公司正在进一步转型升级，逐步向规范化、专业化、品牌化方向发展，利用自身的规模优势，不断完善发展模式，打造核心竞争力。

### **(二) 2021年工作重点**

#### **1. 保粮仓、拼市占，直营城市试点合伙模式**

以北京、杭州为代表的“粮仓”城市，进一步加大IT资源和官网流量的投入，巩固竞争力，市占率不退让，保持强势市场地位，以创造更高收益为核心任务。在运营好现有人店产能和效率的基础上，有计划、分区域、着长远的招新人、招成手，同时持续开展提质升效相关培训，为进一步拓区、扩店做准备。

自2020年3季度开始启动合伙制的探索，涉及到的城市公司进行了合伙制的思考和筹划，已完成各自合伙制模式的定义和基础准备工作。2021年，城市合伙制正式进入推广期，在运营过程中持续优化和磨合。

#### **2. 通过加盟模式拓城拓店达到 29 城、2100 家门店**

截至2021年底，加盟城市由2020年末的10城提升至29城，签约门店总数提升至2100家，其中，自营城市1500家，联营或代理城市600家，主要拓张区域为山东、内蒙古、安徽、陕西、四川、湖北、湖南、江西、福建、广东等地。

#### **3. “i+产品群”平台链接外部经纪人数量达到 20 万**

2021年，“i+产品群”注册用户力争突破20万，其中付费用户达到1.5万。同时，完成加盟SaaS作业系统集团标准推广版本，实现并网融合、联卖合作、在线签约、加盟商及店东结算的作业闭环版本。随加盟业务的开展，支持SaaS系统在对对应城市上线，并跟随推广过程建设加盟系统的运营支持体系。

#### **4. 新房业务进一步优化作业结构，提升收入空间**

提升V代项目的收入占比，提升新房业务利润率；强化开发商端总对总的合作，增加开发商直签盘和优质盘源的数量，扩大收入规模；推进平台化，获取收入增量、实现业绩补充；通过精准的盘店匹配和数据化的过程管控，提升门店的

开单率、店效及人效；强化重点盘意识，加大盘源端扩展力度和门店穿透力度，做好盘店匹配；针对人效关键指标实施督导、管理、培训等，从而有效提升经纪人在新房上的人均收入；加快推进新房CBS落地，全面落实作业流程的标准化管

#### **5. 强化人才体系建设，促进业务健康发展**

上线弹性福利平台，最大优化员工福利价值，搭建人力看板，数据进行归类整合，各个系统配合城市公司的业务需求，持续提高服务效率；启动校园招聘，增加人员入口，满足业务部门人员需求，渐进式调整人员学历结构，培训发展线上线下融合形式进行业务经营培养发展；明确岗位梯队，做基于全职业生命周期的培养体系，为公司选拔培养综合素质人才，解决员工业务问题为主要路径。

#### **6. 强化外部合作，引入优质战略资源，共筑行业开放性平台**

加大与外部资源在营销、系统、经营、人才、供应链、资本、交易、品牌等方面的合作，为消费者和经纪人创造更多价值，实现经营业绩和品牌价值的双赢，与平台伙伴携手共筑行业正循环，共赢经纪新时代。

2021 年度，公司董事会将继续严格按照有关法律法规、规范性文件以及公司制度的规定，恪尽职守，勤勉尽责开展各项工作，以维护全体股东的利益为出发点，充分结合市场环境及公司的发展战略目标，制定相应的工作思路及重点工作计划，支持公司经营管理团队开展各项工作，持续推进公司高质量发展，做大做强公司主营业务，不断提升公司综合竞争力，实现公司的持续健康发展，以更好的业绩来回报广大投资者，切实维护公司及股东特别是中小股东利益。

我爱我家控股集团股份有限公司

董 事 会

2021 年 4 月 26 日