

## 業 務

### 概覽

根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國最大的網上室內設計及建築平台，2017年按GMV計算我們擁有25.7%的市場份額。我們在品牌知名度方面亦排名第一，是客戶在網上尋求室內設計及建築服務的首選平台。我們的網上平台將室內設計及建築市場中的多個參與者連接，並使用先進技術將用戶與滿足其特定需求的服務供應商匹配。作為我們用戶及合夥人的一站式解決方案供應商，我們的使命是使室內設計及建築過程較傳統的室內設計及建築市場更有效率、更方便及更透明。

自2007年成立起，我們積累了豐富的行業經驗與大量寶貴的客戶數據。近年來，隨着千禧一代逐步成長，消費者偏好亦發生轉變，逐漸傾向全包型室內設計及建築服務。我們預見到這一消費偏好的轉變，採取為客戶提供一站式解決方案的戰略。這一戰略推動了我們近年來的迅速發展。

我們的業務主要包括營運我們的室內設計及建築平台以及自營室內設計及建築業務。憑借我們豐富的經驗和引領市場的遠見，於2018年4月30日，我們建立了一個蓬勃發展的生態體系，當中包括超過7,502家室內設計及建築服務供應商，覆蓋全國超過290個城市，於2018年4月的每月獨立訪客達50.6百萬名。隨着我們的平台不斷聚合越來越多服務供應商和用戶，我們的生態體系不斷吸引服務供應商、用戶以及其他與室內設計及建築價值鏈相關的群體。我們亦開拓了自營室內設計及建築業務和特許經營網絡，這兩項業務均取得了快速發展，讓我們所提供的服務更多元化，並拓展了我們的地理覆蓋範圍。截至最後可行日期，我們透過我們的自營室內設計及建築業務和特許經營商在全國176個城市建立業務。

平台是我們的核心業務，我們透過平台向用戶和室內設計及建築服務供應商提供重要的增值服務。我們主要通過引人入勝的家裝內容、口碑以及將用戶匹配至服務符合其特定需求的室內設計及建築服務供應商的能力，吸引尋找室內設計及建築服務的用戶。根據用戶的瀏覽習慣和關鍵詞搜索，我們為用戶的特定需求生成檔案，並向用戶推薦我們認為最有可能滿足用戶需求的若干設計及建築服務供應商。我們的平台亦是設計及建築服務供應商以高效且具成本效益的方式吸引新客戶的途徑。除了能夠將設計及建築服務供應商與客戶相連接外，我們亦標準化和簡化室內設計及建築流程以及平台上的設計及建築服務供應商與客戶進行交流的方式，幫助設計及建築服務供應商提升能力，提高客戶滿意度。

## 業 務

鑑於消費者對優質室內設計及建築服務的需求日益多樣化，我們亦建立了兩個提供全方位服務的室內設計及建築品牌：博若森和居美。這兩個品牌的目標客戶群體有所不同，博若森專注於個人消費者，而居美專注於為住宅房地產開發商及服務式公寓提供室內設計及建築服務。我們預料中國三、四線小城市的網上室內設計及建築市場擁有巨大的增長潛力，故我們特別建立了針對這些市場的特許經營品牌「典尚」。

於往績記錄期間，我們持續經營業務的收入由2015年的人民幣141.4百萬元增加至2017年的人民幣479.1百萬元，複合年增長率為84.1%，而持續經營業務毛利則由2015年的人民幣87.7百萬元增加至2017年的人民幣239.8百萬元，複合年增長率為65.4%。2017年，我們的平台業務和自營室內設計及建築業務收入分別達人民幣189.6百萬元及人民幣284.3百萬元。2017年，我們的平台業務和自營室內設計及建築業務的毛利分別為人民幣169.5百萬元及人民幣70.3百萬元。

### 我們的優勢

#### **中國最大、最具聲譽的網上室內設計及建築平台**

我們在中國網上室內設計及建築市場擁有領導地位。根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國最大的網上室內設計及建築平台，按GMV計算的市場份額達到25.7%。於2018年4月30日，我們的生態體系擁有7,502家室內設計及建築服務供應商，覆蓋全國超過290個城市，於2018年4月的每月獨立訪客達50.6百萬名。我們平台上的室內設計及建築服務供應商由2015年12月31日的3,555家增加至2016年12月31日的4,692家，並進一步增加至2017年12月31日的6,680家，而每月獨立訪客則由2015年的2,420萬名增至2017年的3,780萬名，複合年增長率分別為37.1%和25.1%。截至最後可行日期，我們積累了大量用戶數據和優質家裝內容，包括超過120萬篇文章及帖文、300萬張照片以及190,000個實例。

根據弗若斯特沙利文報告，2017年我們在品牌知名度方面亦排名第一，是客戶有關室內設計及建築服務需求的首選。

#### **我們針對行業挑戰為服務供應商和用戶提供重要的增值服務**

傳統室內設計及建築服務供應商向客戶提供服務往往涉及報價不透明、建築環節不標準、付款機制不受保障等問題，導致客戶體驗不佳。有見及此，我們為用戶提供優質的家裝內容、分享經驗的互聯網社區，以及一系列旨在提升用戶體驗的服務，包括專業諮詢、免費第三方檢測服務及付款保障。

## 業 務

室內設計及建築服務供應商面臨多個挑戰，例如品牌知名度低、獲客成本高、服務不標準、效率低及採購成本高等。我們為幫助室內設計及建築服務供應商克服這些挑戰，為平台上的室內設計及建築服務供應商提供精確的客戶匹配、提升品牌形象、幫助室內設計及建築服務供應商採用標準化的定價策略及建築程序，以及提高其運營效率。

由於我們與平台上的室內設計及建築服務供應商的互惠合作關係，2016年我們平台上的新加入室內設計及建築服務供應商中，約77%於2017年仍然活躍。

### **在行業的爆發式增長中處於優勢**

中國室內設計及建築市場巨大且高度分散，根據弗若斯特沙利文報告，2017年中國的室內設計及建築市場規模以GMV計達到人民幣2.3萬億元並將持續增長，部分由於二手房市場和住房租賃市場強勢推動增長。

隨着消費者行為的變化以及信息技術的升級換代，網上室內設計及建築服務市場擁有巨大增長潛力。該增長主要由於更多千禧一代對室內設計及建築服務產生需求，以及監管變動導致線下收集用戶數據更加困難。根據弗若斯特沙利文報告，2017年至2022年期間網上室內設計及建築行業的互聯網滲透率預計將加速增長，從5.5%提高至38.1%，而網上室內設計及建築市場的GMV將於2022年達到人民幣1.3萬億元。我們作為市場領袖，將受益於這一市場擴張。

考慮到我們的平台規模，且擁有大量用戶、服務供應商及家裝內容，我們認為能夠在未來增長中處於優勢。憑借我們的廣闊平台，我們不斷提供更多多元化的內容和增值服務，以吸引更多用戶和服務供應商，從而形成良性循環，而我們亦能夠壯大業務，提升盈利能力。

### **強大的數據分析與技術能力**

我們投入了大量資源進行技術開發，為用戶提供先進、方便和安全的體驗。我們建立了人工智能（「人工智能」）引擎和自動匹配系統，利用強大的客戶追蹤技術和大數據分析，為用戶和服務供應商提供更好的服務。我們基於用戶的瀏覽習慣、搜索歷史和我們從其註冊資料以及其與我們平台的交互中收集的其他資料創建用戶檔案，從而將用戶檔案與我們龐大數據庫中的服務供應商檔案進行比較，以更準確地預測用戶的

## 業 務

室內設計及建築需求，並將客戶與最有可能滿足這些需求的本地服務供應商相匹配。通過我們獨有的匹配算法，在不同領域具備專門知識的室內設計及建築服務供應商能夠快速、準確地對接擁有不同需求的用戶，使室內設計及建築服務供應商能夠在平台上以更低成本和更有效率的方式獲得客戶。

利用我們先進的技術，我們推行室內設計及建築流程標準化和簡化，致力於改造傳統室內設計及建築行業、提高室內設計及建築服務的整體質量，以及提升客戶在挑選服務供應商、設計、融資與付款、建築與交付等所有環節的體驗。例如，我們的虛擬實景軟件能夠讓設計師快速創建三維實景式設計方案，以供用戶於智能手機上瀏覽和分享。此外，我們的施工企業資源規劃（「ERP」）系統讓裝修公司能夠將工程分解為多個時間節點，並簡化一個時間節點到下一個時間節點的時間和交付成果，從而更好地管理整個建築過程。

我們亦對平台上的室內設計及建築服務供應商建立以數據為導向的嚴格篩選、培訓、評價和淘汰機制。我們會淘汰不合格的服務供應商，而對於表現優良的服務供應商，我們會向其提供各類增值服務，以提升其運營效率，從而提高用戶滿意度。

**我們的自營室內設計及建築業務和特許經營模式豐富了我們的服務範圍，讓我們能夠滿足不同的用戶需求**

我們擁有的大量用戶數據使我們對用戶需求有着精準的把握，具備獨有優勢。以此為基礎，鑑於許多用戶的多樣化需求，我們亦開發了兩個自營室內設計及建築品牌：博若森和居美。我們收購博若森以響應中國年輕人口對標準化、簡約及免於煩惱的設計及建築解決方案的需求。我們成立居美集中面對中高端個人精裝和住宅開發商定制需求。我們致力於以技術驅動室內設計及建築流程標準化，從而達致更高的運營效率以及締造更佳的用户體驗。於往績記錄期間，自營室內設計及建築業務收入由人民幣44.4百萬元增長至人民幣284.3百萬元，複合年增長率達153.0%。

為拓展我們平台的地理範圍覆蓋、幫助當地室內設計及建築服務供應商更有效地獲取客戶，以及滿足當地客戶對優質服務的需求，我們於2016年建立了特許經營品牌「典尚」，主要針對三、四線城市。特許經營模式有效整合我們的線上線下資源，強化競爭優勢。以典尚品牌經營的特許經營商會接受我們的培訓，並可以使用我們的運營系統、自有軟件及供應鏈資源，讓特許經營商為客戶提供更好的服務，提高客戶滿意度。截至最後可行日期，我們的特許經營商在全國157個城市經營業務，佐證了我們的先發優勢。

## 業 務

我們吸引更多室內設計及建築服務供應商來到我們的平台，為我們的服務多元化及抓住其他發展機遇創造更有利的條件。

### **富有遠見和經驗豐富的管理團隊，以及我們的股東的支持**

我們經驗豐富的管理團隊富有遠見，擁有優秀的執行能力和創業精神，是我們成為網上室內設計及建築行業領軍企業的關鍵所在。我們的管理團隊有效應對行業變化、善於把握出現的市場機遇，帶領我們不斷成長和發展。

我們的創始人、主席兼首席執行官鄧華金先生是中國網上室內設計及建築行業的開拓者。自我們於2007年成立後，鄧先生帶領我們在中國快速疊代的互聯網行業中不斷革新、發展、突破，確立了市場領先地位。鄧先生憑借其領導能力和對行業的貢獻獲獎無數，包括家居電商行業2016年度「傑出貢獻人物」、2016-2017年度「中國家裝行業風雲人物」、2017年全球卓越成就獎「年度風雲人物」等獎項。管理團隊的其他成員亦擁有豐富經驗，行業專長互補。

我們亦得到來自戰略及私募股權投資者的強烈支持。他們的支持促進了我們的高速發展。

### **我們的策略**

#### **增加用戶基數**

廣泛的用戶基數是我們開展業務的基礎。為增加用戶基數，並針對具有真正家裝需求的潛在用戶，我們計劃細化並增加服務種類，滿足日漸差異化的客戶需求。隨着中國經濟發展與生活水平的提高，消費者的需求正在不斷分化。翻修公寓一部分（「局部翻修」）、租房裝修等高頻次、低金額的家裝需求日益湧現。有鑑於這一趨勢，我們計劃豐富我們的服務種類（新增部分翻新及出租公寓翻新）及用戶黏性。

我們亦計劃繼續豐富我們的家裝內容，並通過對信息數據庫、自動訂單分發系統及相關人員的培訓進行額外投資，以便更準確地將用戶與定制內容及合適的服務供應商相匹配，提升數據分析與技術能力。與此同時，我們計劃通過針對性的市場推廣，強化我們的品牌知名度，從而吸引更多用戶和室內設計及建築服務供應商使用我們的平台。

## 業 務

### 吸引更多優質服務供應商使用我們的平台

為滿足我們平台上與日俱增的室內設計及建築服務需求，我們計劃吸引更多優質服務供應商使用我們的平台。為此，我們計劃於我們目前覆蓋率不足的市場強化針對服務供應商的市場營銷力度，以及提升並增加對平台上服務供應商的各類服務，我們相信此舉能夠提升其運營效率，提高客戶滿意度，並且增加服務供應商對我們的黏性。我們的目標是於未來數年內實現室內設計及建築服務供應商分佈於超過1,500個中國城市及縣城。

我們將拓展對平台上室內設計及建築服務供應商有關其經營各個環節的服務種類。例如，我們計劃基於我們的客戶關係管理（「CRM」）系統、VR設計軟件、工程管理ERP系統及供應鏈管理軟件等向服務供應商提供軟件即服務（俗稱SaaS）。這些服務可以通過讓彼等密切追蹤新訂單、庫存狀態及正在進行項目的進度，有效降低服務供應商的運營成本，並通過我們平台的規模經濟實現更低的材料採購成本。

我們旨在增強我們的數據分析與技術能力，通過更精確的用戶數據分析預測用戶行為，幫助平台上的服務供應商更有效地對接日漸差異化的用戶需求。我們亦計劃持續為平台上的服務供應商提供培訓，尤其是表現出色者，以提升其運營管理能力。

### 積極探索我們平台的其他變現形式

我們計劃繼續提升我們平台的多渠道變現能力，包括廣告服務、貸款轉介服務和供應鏈管理服務。我們作為網上室內設計及建築行業的領導企業，我們無可比擬的用戶流量為日後的廣告收入帶來巨大的增長潛力。我們亦正在探索為用戶提供從我們的融資合作夥伴直接獲取外部融資的機會。我們相信，市場目前低估了許多有室內設計及建築服務融資需求的客戶，這個業務具有巨大的發展潛力。我們打算通過更努力將供應鏈管理服務推廣至平台上的服務供應商，並要求我們的特許經營商僅向我們購買若干建築材料，進一步提高此服務的變現率。隨著我們的特許經營網絡擴大以及平台上的服務供應商數量增加，我們預計可以利用規模經濟並從材料製造商獲得更低的價格，從而實現更大的變現潛力。我們還將在北京、上海及一級城市市場中的優質服務供應商出現供過於求的情況下，或者就某些室內設計及建築方面單價較高的項目（如豪宅或別墅），探索在該等地區的服務供應商之間首先引入招標機制的選項。我們相信，這種由優質服務供應商之間的市場力量驅動的競爭性招標機制將隨後使我們能夠

---

## 業 務

---

提高每項用戶推薦的平均費用。此外，我們計劃在平台上向室內設計及建築服務供應商收費，以便在不久的將來使用我們擁有或授權予我們的若干軟件（如齊家ERP軟件及自主開發的設計軟件「點點新家」）。這些變現渠道將有助於豐富我們的收入來源，並使我們能夠充分利用廣泛的用戶基礎來創造更多收入。

### **進一步發展我們的自營室內設計及建築業務和特許經營模式**

我們將繼續投入自營室內設計及建築業務所提供服務的研發，對接新興消費需求。例如，隨着一手房交易中精裝房的比例越來越高，我們將繼續與地產開發商緊密合作，拓展對地產開發商的定制精裝室內設計及建築服務。

此外，由於中國政府近期鼓勵發展規模化、專業管理的公寓市場，長租公寓的市場關注度亦越來越高。我們計劃與地產開發商及地方政府合作，為長租公寓的開發商及業主提供室內設計及建築服務。

我們亦將繼續拓展我們的特許經營業務，專注於三、四線城市，旨在進一步提升特許經營商的服務能力，從而更好地對接來當地客戶的室內設計及建築需求。此外，我們計劃在特許經營模式下探索額外的變現機遇，包括銷售SaaS服務。

### **尋求戰略聯盟、投資與併購機會**

在通過內生增長方式發展我們業務的同時，我們亦會有選擇地尋求進行戰略聯盟、投資與併購的機會。我們的外部投資戰略是選擇與我們互補的業務，以(1)增加我們的用戶基數、(2)擴展我們的服務種類、(3)增加我們的地域覆蓋、(4)幫助我們發展先進數據分析與技術能力或(5)擁有相關所需牌照及許可。我們相信，內生增長與戰略聯盟、投資、併購的結合，能夠使我們保持所需的靈活性，有效面對不斷變化的市場環境。

## 業 務

### 我們在價值鏈中的角色

我們為用戶和合作夥伴提供一站式解決方案。通過分享家裝知識並將用戶與優質服務供應商聯繫起來，我們建立了能為用戶在複雜的室內設計及建築過程中引領方向的平台。我們平台上的室內設計及建築服務供應商亦能夠通過我們的平台以高效及低成本的方式獲取客戶及推廣品牌。

#### 相關方

#### 我們的價值

#### 室內設計及建築服務用戶

我們為用戶提供以下免費服務：

- 網上室內設計及建築以及家裝靈感、技巧和工具
- 推薦符合其特定需求的優質設計及建築服務供應商
- 提供專業的諮詢服務幫助用戶選擇設計及建築服務供應商
- 提供家裝項目的融資途徑
- 利用我們的VR系統瀏覽虛擬定制設計方案
- 利用施工ERP系統遠程監控關鍵建築節點進度
- 瀏覽其他服務用戶的反饋及經驗，並提供分享自身反饋及經驗的機會



---

## 業 務

---

### 相關方

### 我們的價值

#### 室內設計及 建築服務供應商

我們為我們平台上的設計及建築服務供應商提供以下服務：

- 通過我們的推薦，高效且低成本地接觸潛在客戶
- 通過利用我們全面的運營支援服務（包括CRM系統、VR系統、ERP系統和供應鏈管理系統等），提高客戶轉化率及運營效率
- 通過實施我們設計的標準化服務流程提高服務質量的體系
- 通過我們平台的口碑評分升品牌知名度
- 通過嚴格的篩選政策提升口碑
- 利用我們的當地建材供應商和製造商網絡降低建材採購成本

#### 建材供應商

我們幫助建材供應商與我們遍佈全國的設計及建築服務供應商用戶群建立聯繫

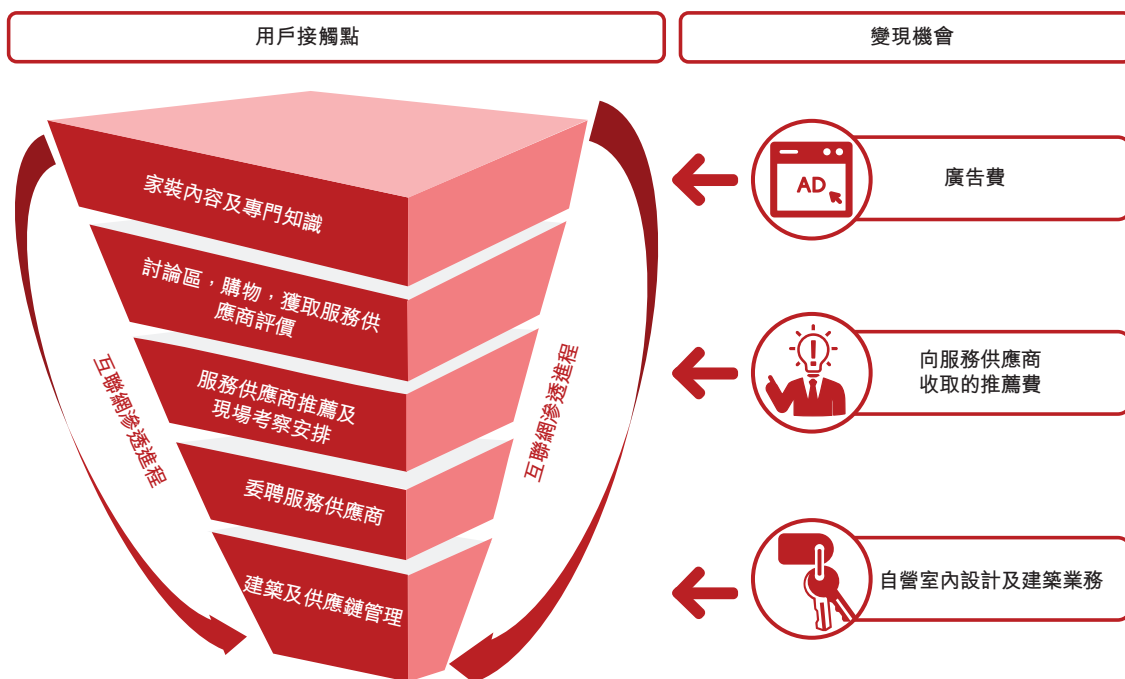
#### 金融服務供應商

我們幫助金融服務供應商接觸有家裝服務融資需求的用戶群體

## 業 務

### 我們的業務模式

我們深信，互聯網令網上用戶接觸點不斷增加，顛覆室內設計及建築行業，我們的業務模式乃為掌握這個不斷演變的趨勢而設計。透過於網上提供豐富家裝專門知識及內容，我們吸引客戶到訪我們的平台，這個初始接觸點已經擁有極高互聯網滲透率。我們發現市場對透過網上平台獲取準確服務供應商推薦的需求不斷增加，弗若斯特沙利文預測這項服務於2017年至2022年期間將按58.4%的複合年增長率增長（以GMV計），而我們經已提供並進一步優化這項服務。我們亦擁有自營室內設計及建築業務，我們相信，這個接觸點包括多個在未來數年將不斷走向網絡化的領域。



## 業 務

### 我們的室內設計及建築平台

我們是中國領先的室內設計及建築消費者互聯網集中地。過去十一年，我們建立了全國最大的室內設計及建築消費者的互聯網社區。於2015年、2016年及2017年，我們的平台分別擁有2,420萬名、3,170萬名及3,780萬名每月獨立訪客，且截至2017年12月31日我們創辦超過30個討論區。我們相信，我們蓬勃發展的家裝內容生態體系以及我們為尋求室內設計及建築服務的用戶所提供的一站式解決方案，能使我們日後吸引更多用戶使用我們的平台。

我們認為每月付費用戶（「MPU」）、每月活躍用戶（「MAU」）、註冊用戶或GMV並非關鍵營運指標，因為這些指標不適用於我們的業務模式，或者並非與我們的平台業務的收入直接相關。由於我們主要通過服務供應商的推薦費用為我們的平台業務帶來收入，而不是直接向用戶收費，所以MPU亦不適用於我們的業務模式。以MAU為代表的我們現有用戶的活躍程度與我們平台的訪問者數量也不相關。此外，由於並非所有願意與我們或服務供應商預約諮詢的平台訪問者均願意提供更多資料以成為我們的註冊用戶，所以註冊用戶的數量在評估我們的經營業績和未來前景時也不如MUV有用。由於我們平台上的用戶與服務供應商之間的交易金額對我們的收入並無直接影響，我們也不認為GMV是相關的營運指標。下表載列於所示期間我們的每月獨立訪客、我們推薦的用戶數目、用戶推薦的數目及平台服務於每次推薦的平均收入。

	截至12月31日止年度			截至	截至
	2015年	2016年	2017年	2017年	2018年
				4月30日	4月30日
				止四個月	止四個月
每月獨立訪客（按百萬計）	24.2	31.7	37.8	29.5	43.8
推薦用戶數目	87,826	128,763	228,999	68,551	98,483
所作出的推薦數目	216,111	252,316	496,116	144,462	212,967
平台服務於每次推薦的					
平均收入（人民幣）	425	357	359	290	400

## 業 務

### 設計及建築服務

我們為尋求室內設計及建築服務的用戶提供一站式解決方案，當中大多數人士缺乏室內設計及建築項目的經驗，需要專業指導協助彼等駕馭複雜的程序。以下流程圖說明了個人用戶在我們平台上的具體交易流程：



#### 第一步・訪問我們的平台或移動應用程序

我們主要通過我們全面的家裝內容、口碑及其他營銷渠道，吸引並吸納對室內設計及建築服務感興趣的潛在用戶。我們相信大部分潛在用戶會通過瀏覽我們的內容和其他用戶的口碑推薦來認識我們提供的服務。

對室內設計及建築服務感興趣的用戶通常會先接觸和瀏覽我們的家裝內容尋找靈感。我們透過龐大的家裝內容組合吸引及吸納潛在用戶，用戶可通過我們的網站、移動版網站、我們的多個移動應用程序或第三方平台免費獲得有關內容。我們的移動版網站是最受用戶歡迎的接觸服務渠道。我們相信，我們全面的內容對吸引更多用戶使用我們的平台及服務至關重要。我們全面的家裝內容為瀏覽人士提供整個室內設計及建築過程的實用知識，使我們能夠獲得潛在用戶對我們專業知識和樂於助人的信任。利用我們的大數據分析能力及智能信息推送技術（「IIPP」）技術，我們能夠根據用戶的特定興趣推送為不同用戶量身定制的內容，從而增加彼等預約我們服務的可能性。我們還定制我們的內容在網頁或應用程序界面上的呈現方式，以便潛在用戶可輕鬆找到提交聯絡信息的位置以進行預約。有關我們內容的進一步詳情，請參閱「我們的業務模式－我們的內容生態體系」。有關我們移動應用程序的進一步詳情，請參閱「技術－移動應用程序」。

---

## 業 務

---

用戶亦能透過各類第三方網站及移動應用程序，如微信、百度和一點資訊等，通過應用程序內的鏈接和連接至我們網站的鏈接，了解我們的服務和進入我們的平台及瀏覽內容。尤其是微信，我們與平台上的設計及建築服務供應商於最後可行日期共擁有超過80個齊家微信公眾號。選擇在微信關注我們的用戶每日收到我們的免費家裝內容推送，包括策展文章及實例。

### 第二步 • 預約我們的專業服務顧問及進行諮詢

對我們的服務感興趣的潛在用戶可以在我們的網站或移動應用程序上輸入其聯繫號碼、所在城市及有意尋找的室內設計及建築服務類型等詳情，與我們積極應答的大型專業服務顧問團隊預約。此外，用戶亦能夠使用我們的任何一種在線工具（如「10秒估算裝修報價」、「一分鐘學裝修」、「免費上門量房」和「3D家裝免費方案」）向我們提供有關資料。例如，由於大多數尋求室內設計及建築服務的用戶均希望能夠享用立刻獲得其家裝項目成本初步估算的便利服務，我們的「10秒估算裝修報價」非常受用戶歡迎。用戶在輸入其聯繫資料、地點及家居面積後，只需數秒即可以收到我們的免費即時報價。

確認預約後，我們其中一位專業服務顧問將會盡快致電聯繫有關用戶，並將針對用戶的特定室內設計及建築需求（包括設計風格、客居面積和估計預算）向客戶提供個性化諮詢服務，並對用戶的任何初步問題作出解答。我們相信，由於大多數用戶從開始家居室內設計及建築項目就需要專業人士的指導，我們的電話諮詢服務對用戶而言極具價值。作為將訪客轉化為用戶的關鍵步驟，個人化諮詢使我們能夠確認潛在用戶的個人需求，從而向用戶推薦最符合其需求的服務供應商。

用戶亦可在平台上瀏覽室內設計及建築服務供應商的檔案及平台上的評分，其後選擇與其預約。倘其選擇預約，我們的專業顧問會進行跟進，獲取用戶反饋，如必要時會額外推薦平台上的室內設計及建築服務供應商。

## 業 務

### 第三步 • 與室內設計及建築服務供應商聯繫

進行電話諮詢後，我們會開展多方面系統性分析，以生成人物畫像（定義見下文），並在我們的平台上物色最適合有關用戶的特定需求的優質設計及建築服務供應商。我們進行分析及制定推薦名單時，會考慮各種因素，包括用戶的特定需求、特殊偏好、估計預算範圍，以及設計及建築服務供應商的能力、接受力及專長領域。

**人物畫像。**我們記錄和分析用戶的瀏覽習慣和關鍵詞搜索，為用戶的特定室內設計及建築服務需求創建檔案（「人物畫像」）。根據用戶的基本資料、瀏覽習慣，以及我們的網站或移動應用程序上的關鍵詞搜索，我們的AI引擎會自動為用戶分配標籤，創建初步的人物畫像。標籤包括（其中包括）用戶的位置、家居面積、估計預算範圍、偏好的室內設計及建築服務風格及用戶最常搜索或查看的設計或服務類別。例如，用戶可能花費大量時間瀏覽某個類別，例如小戶型設計、歐式設計或適合老年人的設計。我們以算法支持的匹配系統進一步協助我們創建準確的用戶檔案。

**裝修公司數據庫。**於2018年4月30日，我們的平台擁有約7,502家室內設計及建築服務供應商，全部均經過嚴格挑選。我們的平台積累了大量關於室內設計及建築服務供應商的服務質量和能力數據，所有數據均存儲在我們的商業智能（「BI」）系統。我們的AI引擎會自動匯集有關服務供應商的大量資料。基於以上資料，我們的自動匹配系統會為服務供應商加上各種標籤，並評估設計及建築服務的質量以及與平台上的其他服務供應商相比的優劣。通過與平台上的服務供應商進行緊密合作，我們的系統會密切跟蹤服務供應商不斷變化的接受力和不斷發展的能力。

基於以上分析的結果，我們的匹配系統會使用我們的算法，自動生成一份我們認為最有可能滿足用戶需求的室內設計及建築服務供應商列表，包括若干家室內設計及建築服務供應商。我們相信，我們的多方面系統分析有助我們顯着提高將用戶與室內設計及建築服務供應商進行匹配的成功率。由於我們已經識別出用戶的特定需求，並且在我們的平台上擁有大量服務供應商資料，我們可以將用戶與擁有適當的接受力及能力的服務供應商更準確地相連接，以滿足有關特定需求。

## 業 務

從此匹配系統生成的服務供應商名單可見，服務供應商名單的規模或會因應用戶需求及合適服務供應商的可得性而有所不同，我們根據多項標準挑選服務供應商向用戶作出推薦，包括（其中包括）用戶預算、用戶的具體設計或建築要求、服務供應商的實時接受力、與用戶的距離以及任何特定設計領域的經驗。我們通常向每位用戶推薦最多三家，但一般不多於六家室內設計及建築服務供應商，並僅在用戶進一步要求時提供其他推薦。我們限制向每位用戶提供的推薦數目，因為我們只向其推薦最匹配及最高質量的服務供應商。此亦有助確保服務供應商就向我們支付的用戶推薦費收取足夠金額。

將用戶與能夠滿足其建築及預算需求的優質服務供應商相連接是我們向用戶作出推薦的首要目標。我們亦努力確保第三方服務供應商就向我們支付的服務（主要以用戶推薦費的形式）收取足夠金額。因此，作出推薦時，我們獲鼓勵以同等態度對待自營室內設計及建築業務以及平台上的其他服務供應商。於2017年3月，我們實施自動訂單分發系統，系統使用的算法旨在改善用戶與服務供應商的匹配程度，並減少推薦過程中的人為判斷。截至2017年12月31日，可在我們服務覆蓋的超過250個城市中的接近230個城市中使用自動訂單分發服務，我們計劃在2018年底之前在所有城市完全切換為自動訂單分發。

此後，我們會通過以下程序向用戶推薦若干室內設計及建築服務供應商：

- 我們通過室內設計及建築服務供應商在我們平台的CRM系統向若干室內設計及建築服務供應商發送人物畫像，而該系統已植入服務供應商使用的電腦桌面及移動應用程序以及微信小程序。
- 室內設計及建築服務供應商可以檢視和接受我們發送的人物畫像。
- 於往績記錄期間，我們為平台上的室內設計及建築服務供應商作出了超過960,000次用戶推薦，截至2018年4月30日止四個月約有213,000次用戶推薦。
- 已接受人物畫像的室內設計及建築服務供應商可通過由我們的系統生成的虛擬電話號碼與用戶取得初步聯繫。當服務供應商撥打虛擬電話號碼時，我們的系統會自動發出提示並為對話進行錄音，讓我們能夠監察溝通過程。

## 業 務

### 第四步 • 選擇服務供應商

作為我們為提升用戶轉化率（即將瀏覽用戶轉化為將接受我們的服務供應商推薦的用戶）所作出的努力，我們提供增值服務協助用戶選擇服務供應商：

- 作為我們標準化服務流程的一部分，我們要求平台上的各服務供應商為用戶提供免費的現場勘測與測量服務、定制設計方案和報價。
- 我們向平台上的設計師提供登錄我們VR系統的權限，幫助他們在完成現場勘測與測量後快速為用戶提供360度定制虛擬設計方案。用戶可以使用智能手機即時查看及分享通過我們的VR系統完成的虛擬設計。我們相信，我們的VR系統是對傳統方法的突破，而利用傳統方法，設計師需要幾周時間繪制2D設計草圖，而這種方案對用戶而言缺乏吸引力且意義不大。
- 我們為用戶了解平台上室內設計及建築服務供應商而提供實用的信息，包括其口碑評級、來自其他用戶的反饋、過往的設計案例，以及其進行中工程項目的照片。向用戶提供有關我們平台上優質服務供應商的有用資訊及潛在接觸途徑是提高我們用戶轉化率的關鍵戰略。我們在平台上為所有用戶提供口碑評級。我們的口碑評級是根據服務供應商提供的服務範圍、客戶滿意度評級以及其專業程度對平台上的所有室內設計及建築服務供應商進行排名的完整清單。我們的口碑評級會每日更新。對於我們平台上的新服務供應商，待彼等與我們簽訂服務協議，我們即上傳彼等過往的設計、案例及建築項目等資訊。根據其表現，我們還會因應具體情況每隔一段時間更新我們新服務供應商的口碑排名。有關進一步詳情，請參閱「我們的業務模式 – 我們平台的室內設計及建築服務供應商」。
- 為了進一步提高轉化率，我們經常會向與我們進行初步諮詢的人士回電，以檢視彼等與我們推薦的服務供應商的體驗。如果用戶不滿意我們所推薦的任何一家室內設計及建築服務供應商，我們的專業顧問將收集用戶反饋並相應推薦其他室內設計及建築服務供應商，直到用戶滿意為止。



## 業 務

我們的服務為向尋求室內設計及建築服務的用戶提供方便的解決方案。我們的平台將各用戶與位處其所在地區且專長與其需求所匹配的優質服務供應商相連，而所有步驟均可方便地在電腦桌面或智能手機上完成。我們相信，與親身參觀眾多商店或展廳的傳統做法相比，我們所提供的服務對於用戶和服務供應商而言均極具價值。我們亦相信，與傳統的「試錯法」相比，我們的技術使我們能夠找到最符合用戶特定需求的服務供應商。以前，用戶的選擇僅限於其所能親身參觀的商店。現在，用戶可以瀏覽我們平台上逾7,000家優質服務供應商，擁有更多的選擇。我們的變現戰略側重於向服務供應商收取更多用戶推薦費用，同時保持用戶推薦的質量。為了加強用戶群的變現，我們計劃進一步增加平台上服務供應商的數量及種類，以滿足用戶日益不同的需求。此外，通過上述增值服務，我們力求在平台上提升用戶體驗，從而通過重複消費及口碑推薦創造額外的獲利機會。

如果用戶對我們所推薦的服務供應商感到滿意，其可與所選的設計及建築服務供應商直接訂立合約，或通過我們的齊家寶服務與所選的設計及建築服務供應商和我們簽訂一份三方協議（「齊家寶服務協議」）。截至2015年、2016年及2017年12月31日，我們來自齊家寶服務的收入分別為人民幣5.3百萬元、人民幣5.6百萬元及人民幣7.8百萬元。在齊家寶服務協議下，我們向平台上的服務供應商提供用戶託管服務，並為其家裝項目提供第三方檢測服務。視乎項目所在地，我們從使用齊家寶服務的服務供應商收取的檢測服務費一般為每項項目人民幣400元至人民幣750元。由於我們的用戶通常傾向於擁有齊家寶服務提供的額外保障，因此許多服務供應商願意承擔成本以招徠客戶。因此，我們向室內設計及建築服務供應商收取檢測服務費，而不是向用戶收取費用，這與我們不直接向平台用戶收取任何費用的業務模式一致。有關齊家寶服務的進一步詳情，請參閱「—我們的業務模式—設計及建築服務—第五步•融資與付款」及「—我們的業務模式—設計及建築服務—第六步•內部施工」。

## 業 務

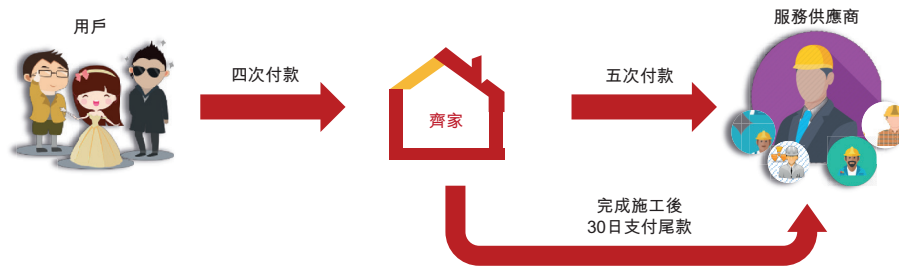
### 第五步 • 融資與付款

我們為用戶提供有較強吸引力的增值服務，包括根據專享貸計劃及支付託管服務直接從我們的金融合作夥伴獲得外部融資。

- **專享貸。**我們與中國多家金融機構合作，為我們的用戶提供貸款，幫助用戶為使用我們平台的設計及建築服務獲得融資。專享貸可供中國16個城市的註冊用戶使用。我們並不承擔透過專享貸取得的任何貸款信用風險，我們僅在近期開始就這項服務尋求變現機會。據我們的中國法律顧問所告知，我們的貸款轉介服務並無任何特別監管或發牌規定，且我們已遵守與我們的貸款轉介業務有關的適用法律、法規及發牌規定。
- **支付託管服務。**作為我們齊家寶服務的一部分，我們會為用戶提供支付託管服務，為用戶提供額外保障。在此安排下，用戶透過傳統非網上渠道分四次將應付建築服務供應商的總費用交由我們保管。然後我們待若干階段完成後分五次向建築服務供應商付款。下文簡要介紹了我們的支付託管服務下的付款流程。
  - 用戶透過傳統非網上渠道向我們支付首筆款項（即應付建築服務供應商總費用的40%）。我們收到首筆款項後，會向建築服務供應商支付一半的款項，而剩下一半款項（即總費用的20%）則留作擔保金。
  - 第三方檢測員在後續三個建築節點（即(i)水電檢查；(ii)鋪磚及水泥作業檢查；及(iii)油漆檢查）簽字確認後三日內，用戶會分別向我們支付總費用的20%、30%及10%，然後我們會向建築服務供應商支付該筆費用。如果第三方檢測員沒有在某個節點簽字確認，則建築服務供應商有責任改正所發現的任何問題，然後方可接收付款。
  - 在用戶未確認對裝修結果滿意前，我們不會發放擔保金，除非完成裝修後已滿30日但我們並未收到用戶要求扣留保證金的通知。

## 業 務

- 倘用戶與服務供應商之間出現糾紛，我們有權充當用戶與服務供應商之間的調解人，並有義務盡最大努力處理用戶的索賠。齊家寶服務協議下的用戶及服務供應商承諾不從事任何可能損害我們利益或聲譽的行為或發表任何可能損害我們利益或聲譽的言論。



據我們的中國法律顧問告知，截至最後可行日期，支付託管服務並未被相關中國監管機構視為高度監管的互聯網業務。相反，其受普遍適用的民法（例如「民法通則」及「合同法」）所規範。但是，我們無法保證中國的監管環境將不會改變或收緊。

付款時點	支付予服務	
	用戶支付比重	供應商的比重
簽訂合約	40%	20%
水電檢查	20%	20%
鋪磚及水泥作業檢查	30%	30%
油漆檢查	10%	10%
項目完成後30日		20%

過往在有限情況下，我們亦曾透過持牌網上支付服務供應商進行涉及款項不高的支付託管服務。我們不再提供此網上服務，並將繼續透過傳統非網上渠道提供支付託管服務，提升客戶體驗。據我們的中國法律顧問告知，本集團於往績記錄期間及直至最後可行日期在所有重大方面已遵守有關提供支付託管服務的監管及發牌規定。

### 第六步 • 內部施工

服務供應商收到首筆款項（通常為總費用的20%）後，服務供應商會開始動工。鑑於大部分用戶並不熟悉室內設計及建築過程，我們在施工階段亦會向用戶額外提供以下質量控制和保障措施：

## 業 務

- **第三方檢測服務。**作為齊家寶服務的一部分，我們在工程開始時即聘請專業的第三方檢測員，在建築過程的重要節點提供現場勘測服務，以確保各個階段能夠按我們的高標準完成。我們委聘的檢測員根據齊家寶服務協議獲授權要求服務供應商糾正在檢測過程中發現的任何問題。

為了維持第三方檢測員的服務水平，我們建立了評分系統對其表現進行評估，系統基於檢測服務的質量、用戶的有關評論，以及有否延誤工程等因素進行評分。我們指派表現優秀的檢測員並向彼等發放獎勵花紅，並相信這一機制可以激勵第三方檢測員提供優質服務。

- **施工ERP系統。**我們平台上的室內設計及建築服務供應商可以選擇使用我們專有的施工ERP系統，從而更好地管理施工過程。有關我們專有施工ERP系統的進一步詳情，請參閱「—我們的業務模式—我們的價值和服務—我們的系統和軟件」及「—我們的業務模式—我們的自營室內設計及建築業務—博若森」。服務供應商亦可利用我們的「齊家施工管理」應用程序上傳上述各個節點的建築進展照片。另外，作為齊家寶服務的一部分，第三方檢測員利用我們的「齊家施工管理」應用程序上傳各個節點的建築進展照片。
- **遠程監察。**用戶能在「齊家裝修助手」應用程序上登錄賬號，查看已經上傳的照片。相比之下，傳統用戶必須親身前往施工現場才能視察施工進度，並且只能依賴建築服務供應商確認施工質量。我們亦相信這功能讓我們能夠識別出表現最佳的室內設計及建築服務供應商。
- **保險。**作為我們平台服務的一部分，對於在施工過程中由於火災、爆炸、水電損壞造成的任何第三方人身傷害或財產損失，我們向用戶提供高達人民幣300,000元的全方面免費保險。
- **315投訴直通車。**作為我們平台服務的一部分，我們亦向用戶提供直撥熱線，讓用戶能迅速地就遇到的任何問題進行投訴。有關施工的問題，我們會在接聽用戶電話後三個小時內通知服務供應商。服務供應商需要在一日內提出初步解決方案，並在五日內提出最終解決方案。用戶亦能夠在「齊家裝修助手」應用程序上查看任何投訴的處理狀態。

## 業 務

### 第七步 • 檢測及完工

工程結束後，作為齊家寶服務的一部分，第三方檢測員會進行現場質量檢測。若發現任何問題或錯誤，室內設計及建築服務供應商必須進行補救，直到第三方檢測員、用戶和我們滿意為止。如上文所述，在用戶未確認對施工結果滿意前，我們不會向建築服務供應商發放擔保金，除非完成工程後已滿30日但我們並未收到用戶要求扣留保證金的通知。

### 第八步 • 用戶反饋

通過我們平台聘請室內設計及建築服務供應商的用戶可以在我們的在線論壇上分享他們的家裝體驗，包括於我們的網上討論區對服務供應商進行評價，從而就我們平台上服務供應商的質量提供寶貴反饋意見，完善了我們有關已完成家裝項目的網上內容生態系統，為其他考慮進行自身的室內設計及建築項目的用戶提供想法及靈感。

我們亦提供各種客戶支援工具，包括我們的在線客戶服務助理以及即時傳訊服務。用戶可以使用這些工具與我們的專業服務顧問就家居設計、室內設計及建築等主題進行實時交流，並進行投訴和反饋。

### 我們的內容生態體系

憑借來自用戶生成內容（「UGC」）和專業生成內容（「PGC」）的豐富內容投稿來源，我們建立了一個不斷擴大和發展的網上家裝內容生態體系。截至最後可行日期，我們積累了大量用戶數據和優質家裝內容，包括超過120萬篇文章及帖文、300萬張照片以及190,000個家裝實例。我們利用IIPP技術根據用戶的瀏覽歷史記錄及關鍵詞搜索為每位用戶推送經過濾及定制的家裝內容。我們相信，我們平台上的海量內容能夠體現了我們對用戶的價值，對於吸引更多用戶使用我們的平台而無需巨額成本至關重要。例如於2018年4月，我們的每月獨立訪客達50.6百萬名。

UGC。我們的UGC包括四大類別，均可通過我們的網站和「最美裝修」移動應用程序獲取。

- **用戶論壇**。截至2017年12月31日，我們已有超過30個用戶論壇。我們的論壇按用戶類型及主題分類，能讓用戶輕鬆直觀地找到其感興趣的資料和建議。
- **用戶評論**。我們的活躍用戶對其在我們平台上接收的室內設計及建築服務進行評論。

## 業 務

- **裝修日記**。用戶能在我們的平台以日記的形式向其他用戶分享其進行個性化室內設計及建築的每日體驗。
- **晒家**。用戶可以在我們的平台上發佈照片，分享其室內設計及建築進展和結果，而其他用戶能在平台上自由查看。

**PGC**。我們的PGC包括內部編輯團隊和外部第三方創作的策展文章、圖片和家裝案例，詳情如下：

- **內部投稿人**。我們的編輯團隊位於上海總部和中國13個不同城市的銷售處，並與設計及建築服務供應商及其他從業者緊密合作，創作關於室內設計及建築的文章、案例和在線講座。
- **外部投稿人**。室內設計及建築服務供應商及第三方檢測員可在我們的平台上發佈照片、展示和文章，分享家裝實例、裝修進展和經驗。使用我們的VR系統為用戶製作3D虛擬設計方案的設計師可在我們平台分享其設計方案。建材製造商和分銷商亦可以發佈文章，與我們的用戶分享其家裝知識。此外，使用我們的施工ERP系統的第三方檢測員可以通過上傳上述節點的實景工程進展圖像，為我們的平台貢獻內容。截至最後可行日期，我們收集了超過40,000個建築現場的超過940,000張實景圖像。我們亦從多位行業專家和關鍵意見領袖獲取有關室內設計及建築的策展文章和在線講座的資料。

### **我們的室內設計及建築服務供應商**

**吸納**。我們主要通過廣泛具真正家裝需求的用戶群吸引及轉化服務供應商加入我們的平台。根據弗若斯特沙利文，我們在中國網上室內設計及建築平台知名度方面排名第一，並且是網上尋求室內設計及建築服務的客戶的首選。我們位於上海總部和中國部分城市的業務開發團隊亦接觸到不熟悉我們平台的優質室內設計及建築公司，向彼等介紹我們的服務。此外，我們計劃擴大平台業務至三四線城市，因而聘請若干熟悉市場的本地代理協助我們探查有可能在我們的平台上茁壯成長的室內設計及建築服務供應商。

## 業 務

**篩選。**我們設有嚴格的篩選準則，以在我們平台遴選室內設計及建築服務供應商。我們會考慮其服務範圍、接受力和設計與服務能力等多個因素。我們嚴格的篩選政策能夠確保我們平台的服務供應商質量上乘並能為用戶提供滿意服務。

**質保金。**我們要求平台上的所有室內設計及服務供應商提供質保金，作為對用戶和我們聲譽的額外保障措施。倘若相關服務供應商在履行服務時未能遵守我們平台的特定行為守則，我們有權扣留其質保金以示處罰。

**排名。**我們會對平台上的服務供應商根據其服務質量和專業操守以及用戶對其服務作出的反饋進行排名，並將其分為三類，即A類、B類和C類。B類或C類服務供應商可根據上述標準和用戶反饋提高排名。如果服務供應商未能達到我們期望的標準，其最終將被從我們平台下架。通過該方式，我們激勵平台上的室內設計及建築服務供應商追求最高層次的服務與質量。

### 我們的價值和服務

我們主要在平台上向室內設計及建築服務供應商提供下列服務：

- **高效、低本地獲取客戶。**經我們的專業服務顧問與表明具有購買室內設計及建築服務的強烈意願且願意提供聯繫信息的潛在客戶進行初步討論作出確認後，我們會對平台上的室內設計及建築服務供應商提供接觸潛在客戶的途徑。我們的多方面系統分析由大數據與我們的專有算法支持，亦使我們能形成對服務供應商優劣比較的獨特理解，從而向服務供應商提供最適合的用戶推薦。因此，室內設計及服務供應商一般可以通過我們的服務接觸更多目標客戶，實現高轉化率。與通過廣告和實體店面獲得客戶的傳統方式相比，我們的用戶推薦服務為服務供應商提供了明顯具備更高效率和成本效益的獲客方法。於往績記錄期間，我們總共作出超過960,000次用戶推薦，截至2018年4月30日止四個月約有213,000次用戶推薦。我們相信我們平台上的室內設計及建築服務供應商能夠通過我們的服務實現巨大的價值。

## 業 務

- **品牌建設和推廣。**我們相信，我們是設計及建築服務供應商推廣品牌知名度的首選平台，理由如下：
  - **廣泛的用戶覆蓋。**我們龐大且活躍的用戶群使我們平台上的室內設計及建築服務供應商可以廣泛接觸到潛在客戶。例如於2018年4月，我們的每月獨立訪客達到50.6百萬名。根據弗若斯特沙利文報告，我們平台的平均每日訪問次數在中國所有室內設計及建築平台中排名第一。
  - **針對性的解決方案。**我們先進的技術能將我們的用戶群按眾多方面和類別劃分，包括地理位置、面積、設計風格偏好和特定室內設計及建築興趣等。
  - **口碑評分體系。**我們對平台上的室內設計及建築服務供應商設有口碑評分體系，有助於提高室內設計及建築服務供應商在用戶和潛在用戶之間的品牌認知和聲譽。我們的口碑評分考量服務供應商的服務範圍、客戶滿意度評級以及專業性。
  - **本地化聯繫。**室內設計及服務供應商可在微信上開通訂閱號以上傳其最新家裝案例和推廣活動，以供用戶查看。服務供應商在賬戶上傳的信息會在關注其訂閱號的本地微信用戶的每日推送中出現。服務供應商亦能加入論壇，與同城用戶討論時下流行家裝話題。
- **我們的系統和軟件。**
  - **VR系統。**VR系統可以幫助設計師快速為用戶製作3D虛擬化的最終定制設計方案。用戶能通過智能手機輕鬆查看並與家人和朋友分享虛擬設計方案。
  - **施工ERP系統。**我們的施工ERP系統通過將裝修程序細分為多個節點並簡化交付時點和內容，為平台上的室內設計及建築服務供應商提供更好的整體裝修進程管理。
  - **建材供應鏈管理軟件。**供應鏈管理軟件與施工ERP系統對接，幫助室內設計及建築服務供應商管理於特定建築節點的建材供應。



## 業 務

- **標準化服務流程。**我們推薦平台上的所有室內設計及建築服務供應商使用標準化的服務流程，例如為用戶免費量房，在實地考察後提供免費設計等，並及時回覆客戶查詢，以提升其向用戶提供的整體服務。
- **建材供應鏈資源。**平台上的室內設計及建築服務供應商可通過我們的平台下單向我們購買各式各樣的優質建材、輔材和裝飾。我們供應鏈網絡內的建材製造商包括國內外知名品牌以及本地高性價比品牌。我們設有嚴格的製造商篩選政策，涵蓋他們處理訂單、安排送貨的能力和倉儲空間。我們持續通過內部評級系統定期評估其表現，確保其質量。建材製造商通常會與我們簽訂框架協議和後續採購協議。為確保我們獲得業內最好的價格，我們要求建材製造商在框架協議內列明最低價保證。

通過利用規模經濟並採用F2C（工廠到消費者）模式，我們能幫助平台上的室內設計及建築服務供應商降低其建材採購成本。多數材料由製造商直接運至建築現場。部分材料，如浴室建材等建材，儲存在我們位於上海的倉庫，並由第三方進行管理。我們未來亦計劃培養在當地有較強人脈的特許經營商管理倉庫並支持材料交付。

### **我們的特許經營商**

為施行我們立足全國的策略，我們於中國小型城市建立起室內設計及建築服務供應商特許經營權網絡。截至2015年、2016年及2017年12月31日，我們25名、51名及152名特許經營商中分別15名、21名及144名為活躍特許經營商。於最後可行日期，我們的特許經營商遍佈中國的157個城市。我們的大部分特許經營商為於中國三、四線城市的室內設計及建築服務供應商，並以「典尚」品牌營運，該品牌專注於提供簡單、時尚及經典的設計方案，目標客戶為小型住宅。通過廣泛背景及履歷審查並符合我們嚴格篩選標準的當地室內設計及建築服務供應商與我們簽訂特許經營權協議後即成為我們的特許經營商，據此，其將有權於特許經營權有效期（通常為兩年）就室內設計及建築服務使用我們的品牌。於截至2017年12月31日止年度，我們自特許經營商的特許經營費產生收入人民幣14.2百萬元。

## 業 務

特許經營商向我們支付定額年度特許經營費，有關費用視乎特許經營商所在城市而有所不同。典尚品牌的特許經營商擁有權限使用我們的VR系統、施工ERP系統和本地化供應鏈資源，並可使用我們的若干營銷材料，並有權獲得我們的營運支援服務，包括營運培訓、展廳規劃及品牌形象諮詢。為管理聲譽及經營風險，我們所有特許經營商均有義務根據特許經營協議（其中包括）(i)僅在我們批准後開始營運；(ii)嚴格遵守特許經營協議的範圍及地域限制；(iii)實施我們的服務標準及建築協議，使用標準合約，並滿足我們對展廳及建築現場的具體要求；(iv)在我們的日常營運中使用ERP系統，並上傳各種營運數據作監督用途；(v)每月向我們報告其營運業績；(vi)參加我們的齊家寶計劃；及(vii)在總部參加綜合培訓。

利用我們的特許經營模式，我們能提高中國小型城市本地設計及建築服務供應商的服務標準，直至達到我們要求的高標準。我們相信，目前中國小型城市優質服務供應商的稀缺性和這些城市對優質室內設計及建築服務不斷增長的消費者需求為我們的特許經營模式帶來重大的市場機遇。因此，我們計劃在未來繼續增加特許經營商數目。

鑑於我們龐大且不斷增長的特許經營商網絡及相關聲譽及營運風險，我們積極參與並密切監察特許經營商的日常營運。我們每月對特許經營商的表現進行排名，並根據其評級將特許經營商分為四個級別。我們為每個級別的特許經營商提供不同程度的營運支援，並有權根據特許經營協議要求未能達到我們標準的特許經營商採取若干糾正措施。倘特許經營商未能遵守有關指示或違反特許經營協議的任何其他條款，我們可能會根據特許經營協議對特許經營商處以罰款或就我們有權索取損害賠償的違反終止特許經營協議。我們亦採取了各種安全措施，例如基於角色的訪問控制及伺服器的物理隔離，以限制特許經營商存取我們的營運系統及專有軟件。

## 業 務

### 我們的自營室內設計及建築業務

我們有兩個提供全方位服務的室內設計及建築業務：博若森和居美，兩個品牌連同第三方服務供應商及特許經營商在我們的網上室內設計及建築平台上呈示。這兩個品牌的目標客戶群體有所不同，並為客戶提供優質一站式家裝服務。博若森專注於個人消費者，而居美專注於為住宅開發商及服務式公寓提供室內設計及建築服務。於往績記錄期間大部分時間，我們亦經營齊煜品牌，但我們於2017年8月不再使用該品牌經營業務。截至2017年12月31日，我們的自營室內設計及建築業務遍及中國20個城市，標誌著其由截至2016年及2015年12月31日分別12個及4個城市的可觀增長。業主可以通過我們的網上室內設計及建築平台聯繫博若森及居美品牌。

我們相信，我們的網上平台業務與自營室內設計及建築業務之間存在顯著的協同效應。除了擴大地理覆蓋範圍並加強品牌知名度，通過為客戶提供高質素家裝服務，我們的自營室內設計及建築業務幫助我們實現使室內設計及建築過程更高效、方便及透明的使命，激勵平台上的第三方服務供應商保持高水平的服務質量。

此外，我們通過自營室內設計及建築業務的實踐經驗，積累了行業知識及專業知識，這為我們提供了業主需求、需要和期望以及對整個室內設計及建築過程的寶貴見解。通過將這些行業知識及專業知識應用於我們的網上平台業務，我們能夠為平台用戶創造更多價值。

我們擁有廣泛的用戶群，並根據用戶的具體及不同需求中肯客觀地提出用戶推薦，而不偏向自營室內設計及建築業務或我們平台上的第三方服務供應商。我們的自營室內設計及建築業務與平台上的第三方服務供應商共存，為我們的平台用戶提供了額外保證，以確保彼等所期望的服務質量。我們認為公平競爭對於我們在平台上吸引及維繫優質的第三方服務供應商非常重要，此反過來又為我們的用戶帶來更多正面體驗及信心，有助於進一步發展平台業務。

## 業 務

### 業務模式

#### (i) 個人客戶交易

以下流程圖說明自營室內設計及建築業務中個人客戶的典型交易。



#### (ii) 材料採購、施工及競爭優勢

我們通過其中一項競爭優勢，即廣泛的供應鏈資源採購自營室內設計及建築項目中使用的部分建築材料。通過規模經濟及利用F2C（工廠到消費者）模型，我們能夠降低採購成本並確保及時交付建築材料。對於需求高度專業化的客戶，我們廣泛的供應鏈資源使我們能夠找到所需材料的確切類型，從而顯著提高其家裝體驗。我們的自營室內設計及建築業務在使用環保建築材料方面亦與其他市場參與者有所不同。例如，儘管許多市場參與者更喜歡使用普通膠合板，而這種膠合板看起來與高質量膠合板基本相同，但我們在項目中使用的膠合板均採購自頂級品牌，並符合最高甲醛釋放量國家標準。

## 業 務

根據弗若斯特沙利文報告，通過收購博若森，我們完善了「480道標準施工工序」，並建立業界首批ERP系統之一。我們的施工ERP系統能讓我們將整個建築程序細分為480個步驟，並簡化步驟與步驟之間的時間安排。此舉有助我們緊跟交付時間，從而避免施工延誤。業主可以通過「齊家裝修助手」應用程序監控整個施工過程。我們相信我們的施工ERP系統及「齊家裝修助手」應用程序是我們競爭優勢的例子。

我們擁有一支由內部建築項目經理組成的團隊，並與合約項目經理、建築工人及檢測員一起工作，確保項目質量及及時完成。

項目完成後，我們會跟進客戶以了解他們在我們的體驗，我們將解決任何已識別並由我們負責的問題。

### 自營室內設計及建築品牌

下表載列於所示期間我們按品牌劃分的自營室內設計及建築服務的收入明細。

	截至12月31日止年度		
	2015年	2016年	2017年
人民幣(百萬元)			
博若森	17.0	75.2	156.7
居美	—	2.3	25.9
齊煜	27.4	118.5	101.7
總計	44.4	196.0	284.3

### 博若森

於2015年8月，我們收購了博若森及其附屬公司。有關收購博若森的詳情，請參閱本[編纂]「歷史及公司架構－我們的公司歷史及發展」一節。截至最後可行日期，我們的博若森品牌已經在中國17個城市開展了業務。

博若森銷售標準化的套餐服務，以便為客戶提供一站式、低成本且高效的室內設計及建築解決方案。根據弗若斯特沙利文報告，博若森是業內裝修質量最高的公司之一。潛在客戶可在我們的網站快捷地選擇博若森的服務套餐，輸入其聯繫方式和所在位置，並確認與我們的預約。

## 業 務

### 居美

於2016年8月，我們設立了齊家居美（蘇州）精裝科技有限公司。居美向房地產開發商提供定制服務及向個人客戶提供整裝服務。居美的商業模式側重定制精裝、智能家居設計和標準化內部裝修程序。居美的目標客戶主要是中高端市場的個人客戶以及住宅及服務式公寓開發商。截至最後可行日期，我們的居美品牌以及其特許經營商已經在中國13個城市建立了業務。我們預期與房地產開發商的合作將於不久的將來大幅增長。

### 齊煜

作為室內設計及建築市場的第一步，我們於2015年9月成立了齊煜品牌，以解決用戶在細分室內設計及建築市場中所面臨的主要問題，例如服務質量惡劣及費用報價漫天要價。憑藉廣泛的用戶群，我們成功吸引了大量設計師及項目經理擔任我們的承包商，並在我們的監督下為用戶提供室內設計及建築服務。然而，隨著齊煜品牌的地理覆蓋範圍不斷擴大，管理這些第三方設計師及項目經理（特別是遙距）的難度越來越大。與此同時，我們開始探索建立自營室內設計及建築業務的其他選擇，例如收購並投資當地歷史悠久的室內設計及建築服務供應商（如博若森，該公司於收購時已在福建省建立逾九年營運，並積累了豐富的經驗及人員來管理其建築項目）。這種本地化方法使我們能夠有效利用平台業務的優勢，並證實能更有效向用戶及客戶提供高質量室內設計及建築服務。鑑於上述情況，我們於2017年8月終止使用齊煜品牌，並將與齊煜品牌有關的資源分配至博若森。

於截至2015年、2016年及2017年12月31日止年度，齊煜品牌應佔毛利分別為人民幣1.6百萬元、人民幣22.2百萬元及人民幣17.6百萬元。據中國法律顧問所告知，在終止使用齊煜品牌之前，齊煜並未在任何重大方面涉及任何訴訟、不合規事宜或投訴。我們認為終止經營齊煜品的不會對我們的業績及營運產生重大影響。

### 客戶及供應商

自營室內設計及建築業務的客戶包括個人及各種機構，包括住宅物業開發商及共享工作空間。我們通過各種方法獲得自營室內設計及建築業務的客戶，包括（其中包括）平台推薦、網上營銷及線下促銷活動。

## 業 務

自營室內設計及建築業務的供應商主要由建築及裝飾材料的製造商及分銷商、承包項目經理、建築工人及檢測員以及第三方營銷渠道組成。

### 項目

下表載列於往績記錄期間按類別劃分我們自營室內設計及建築業務的項目數目。

	2015年		2016年		2017年	
	竣工項目	進行中項目	竣工項目	進行中項目	竣工項目	進行中項目
博若森	103	189	430	633	894	1,344
居美－個人客戶	–	–	–	30	100	192
居美－機構客戶	–	–	–	2	8	7
齊煜	–	26	1,757	514	2,519	506 <sup>(1)</sup>
<b>總計</b>	<b>–</b>	<b>215</b>	<b>2,187</b>	<b>1,179</b>	<b>3,521</b>	<b>2,049</b>

附註：

- (1) 我們將完成所有正在進行的項目，但自2017年8月起，我們不再接受齊煜品牌下的任何新項目。

### 牌照及合規

除一間以北京為根據地的博若森附屬公司並未具備有效服務許可證，大部分須具備有效服務許可證的提供室內設計及建築服務的附屬公司均具備有效服務許可證。據中國法律顧問告知，有關提供家居室內設計及建築服務的公司是否必須持牌的中國法律法規的詮釋及實行存在重大不明朗因素。中國最高人民法院頒佈的判決中指出，中國建築法並無規定全部服務供應商持有相關許可證方可提供該等服務。有關看法亦透過中國法律顧問與福建省（博若森的根據地）以及上海、昆明及鄭州的合資格監管機關進行的口頭諮詢予以確認。我們已獲中國法律顧問告知，我們因北京附屬公司欠缺有關許可證而遭受任何行政處罰的可能性較低。然而，我們現正進行領取相關許可證的程序，預期將於2018年6月完成。

---

## 業 務

---

### 我們的已終止經營業務

於往績記錄期間的大部分時間，我們亦經營商場管理及租賃業務。於2017年12月，董事會批准出售該業務，我們不再從事這項業務。有關出售的進一步詳情，請參閱「歷史及公司架構－本集團的其他主要歷史發展」。

### 我們的客戶

#### 五大客戶

我們網上平台業務的客戶為室內設計及建築服務公司，而我們自營室內設計及建築業務的客戶為個人及各類機構。截至2015年、2016年及2017年12月31日止年度各年，我們的五大客戶分別佔持續經營業務收入的7.6%、3.0%和3.0%，其中最大客戶佔2017年持續經營業務收入的0.8%。我們認為，我們於整個往績記錄期間與最大服務供應商客戶的業務關係十分穩定，並已與其維持平均五至六年的業務關係。

於往績記錄期間，董事、其緊密聯繫人或本公司任何股東（據董事所知擁有本公司超過5%的已發行股本）均無在五大客戶中的任何一位客戶中擁有任何權益。

#### 與客戶所訂合約之一般條款

#### 平台業務

我們一般會與我們的平台上的第三方設計及建築服務供應商訂立不同年期的服務協議。合約服務供應商須預付用戶推薦費，每次我們向服務供應商提供用戶資料時，我們會從預付款項中自動減扣用戶推薦費。預付款項使用完畢後，服務供應商須支付額外預付款項，我們才會向其作出新的推薦。

就我們典尚品牌下的特許經營商而言，我們一般會訂立營運特許經營權協議，據此授權我們的特許經營商於合約訂定地區以我們的典尚品牌經營業務。我們規定特許經營商於簽訂協議時須支付年度特許經營費。



## 業 務

### 自營業務

我們一般與客戶訂立服務協議。博若森品牌下項目期限一般約為90個工作日，並提供24個月的建築工程保修。我們的客戶會於項目的不同階段，分段支付費用，首期於簽訂協議時支付，最高金額為總代價的40%，最後一期於項目完成後7個營業日內支付。

### 我們的供應商

我們的供應商主要為第三方營銷渠道，包括電視網絡和廣告公司。我們根據供應商的行業經驗和聲譽挑選供應商。我們認為我們於整個往績記錄期間與五大平台供應商之間的業務關係穩定，與他們保持平均約兩年業務關係。

我們致力於與頂尖供應商緊密合作，並加強與他們的合作關係。截至2015年、2016年及2017年12月31日止年度，我們於五大供應商的採購額分別佔我們於該等期間總採購額（包括本集團銷售存貨成本及廣告及推廣開支）的38.4%、27.1%及34.6%。截至2015年、2016年及2017年12月31日止年度，我們於最大供應商的採購額分別佔我們於該等期間總採購額的約19.4%、17.6%及19.2%。我們通常在收到發票後的一個月內向供應商付款。

於往績記錄期間，董事、其緊密聯繫人或本公司任何股東（據董事所知擁有本公司超過5%的已發行股本）均無在五大供應商中的任何一位供應商中擁有任何權益。

### 與供應商所訂合約之一般條款

於往績記錄期間，我們與主流電視網絡及其聯屬公司訂立若干廣告協議，據此，我們取得若干電視節目的冠名權，並購買相關廣告展示時段，費用取決於節目收視率。例如，於2015年12月，我們與北京京視衛星傳媒有限公司和北京衛視訂立廣告協議。根據協議，我們獲得了電視節目《暖暖的新家》兩季的獨家冠名權和相關廣告時段。

就與廣告代理商合作而言，我們一般訂立為期一年左右的推廣協議，據此，廣告代理商向我們提供廣告設計創作、媒體戰略、廣告植入及廣告影響監控等服務。例如，我們於2017年3月13日與上海聚勝萬合廣告有限公司（「上海聚勝」）訂立線上廣告協議，據此，上海聚勝向我們提供線上推廣及廣告服務。

## 業 務

### 技術

我們的技術和基礎設施是我們取得成功的關鍵。我們的系統結構遵循以客戶為中心的策略，且我們已建立穩健及大規模的技術平台。此平台極具靈活性，能為我們快速發展提供支持。我們的網絡基礎設施由互聯網數據庫（「IDC」）、雲服務器百度雲及UCloud以及網宿科技與藍汛提供的內容提交網絡（「CDN」）。

生成、整合和傳遞高品質的家裝內容對於我們的運營至關重要。我們的內容管理系統可以自動標記和排列內容，並生成配對用戶興趣的內容推薦。我們利用第三方內容提交網絡向臨近用戶的多個網絡節點傳遞內容，從而使得大部分用戶的通訊免受網絡阻塞。憑借技術專長，我們能夠管理第三方和內部內容傳遞網絡，以提高網站反應速度及提升用戶體驗。

我們亦大力投資於移動技術，並為中國業內最先引進手機端網站以及Apple iOS和安卓應用程序的先驅之一，此舉能使用戶輕鬆瀏覽我們的內容。移動互聯網應用程序，包括Wap/H5 Web應用程序或微程序，以Apple iOS和安卓為平台的應用程序以及微信小程序，是訪問平台及為用戶和服務供應商提供服務的關鍵工具。我們計劃繼續利用移動技術，開發更多移動應用程序，旨在提供便利、交互和本地化的服務。

用戶數據情報引擎是我們以用戶為中心的策略的主要組成部分，使得我們能通過分析眾多來源的大量數據而快速收集用戶情報，並向用戶提供符合其需求的內容和服務。為實現這一目標，我們建立了(i)一款AI引擎，能夠分析用戶提供的基本信息及其線上瀏覽和搜索活動，並根據對用戶的家裝需求和偏好的估測生成人物畫像，(ii)CRM系統，使我們的專業顧問能夠有效地追蹤他們與用戶的互動並管理他們收集的額外用戶信息，兩者都有助於詳細並準確地了解用戶需求；及(iii)一款匹配系統，基於從我們的AI引擎和CRM系統接收到的用戶信息以及我們平台上的室內設計及建築服務供應商提供的大量信息自動生成一個清單，當中載列三個最適合特定用戶的服務供應商。此外，我們亦建立了BI系統，以追蹤我們平台上的所有行為，其中包括與我們用戶相關的信息，平台上的服務供應商以及我們與他們的互動。BI系統根據處理的信息定期生成報告，這些信息被管理層用來評估我們的運營和員工績效。






## 業 務

我們的核心運營系統和軟件絕大部分由自有團隊開發且分類如下：

- **以客戶為中心的產品**：我們以客戶為中心的產品可分為三類：(i)H5 Web應用程序或微程序，旨在提高用戶從平台獲得的室內設計及建築服務質量，如三維VR系統；(ii)以內容為中心的產品，如我們的網站、齊家應用程序及最美裝修應用程序等；及(iii)交互式產品，如問答工具、在線社區和齊家微信公眾號；
- **以商戶為中心的產品**：室內設計及建築服務供應商的CRM系統、發貨應用程序、後台系統和供應鏈管理軟件；
- **運營管理型產品**：平台運營系統、施工ERP系統和各種管理工具，使我們能夠管理建築進程並優化用戶體驗；
- **以內容為中心的產品**：用於自媒體和關鍵意見領袖的後台管理系統；
- **技術產品**：大型數據平台系統盤古、服務開發平台QOPEN和IT運營與維護系統大地。

除上述內容外，我們亦從第三方購買Grandsys CRM系統和Keedee EAS系統的使用權，我們進一步定制了這些產品，使產品與我們的CRM系統和內部控制系統結合。

### 移動應用程序

應用程序名稱	特色／目標用戶
 齊家	我們的主要應用程序，用戶憑借此應用程序能夠查看我們提供的服務範圍
 最美裝修	我們的家裝內容應用程序
 齊家裝修助手	用戶能查看裝修進度照片
 齊家設計師	主要用於設計師上傳設計圖
 齊家施工管理	主要用於服務供應商及第三方監理上傳建築進度照片

## 業 務

### 研發

截至2017年12月31日，我們的研發團隊由147名經驗豐富且專業領域覆蓋廣泛的研發人員組成。我們的研發部門分為三個部分：(i)產品開發部，負責開發網站、運營平台和移動應用程序；(ii)系統支持部，負責運行和維護IT系統及前端開發；及(iii)數據部，負責提供數據框架和大數據平台相關的服務。我們計劃繼續招聘更多人才以擴大研發團隊。於2015年、2016年及2017年，我們分別產生人民幣42.1百萬元、人民幣47.0百萬元及人民幣37.5百萬元的研發開支。研究開支確認為已產生的費用。

### 研發移動應用程序

我們的移動應用程序不斷被用戶需求推動。我們密切監控用戶行為和用戶偏好，並通過研發新應用程序或在現有應用程序增設新功能或優化功能以應對變化或改變。為保持創新，我們鼓勵僱員與用戶緊密聯繫以了解其需求，我們亦為研發團隊提供自主權和自由度，使其在升級現有移動應用程序或開發新移動應用程序時自由探索新概念。

### 齊家研究所

我們於2015年成立齊家研究所，旨在根據我們廣泛的數據庫分析消費者行為和需求，並設計新產品，以滿足用戶不斷變化的需求。

### 市場營銷

我們的市場營銷戰略可分為兩類，即精準類廣告及泛媒體的投放。精準類廣告針對有短期（即一至三個月）家裝需求的潛在用戶，而泛媒體的投放則專注於在整個市場中宣傳我們的品牌和服務。截至2015年、2016年及2017年12月31日止年度，我們的廣告及推廣開支分別達到人民幣111.6百萬元、人民幣82.8百萬元及人民幣106.8百萬元。

下表載列於往績記錄期間我們銷售及營銷開支明細。

## 業 務

	截至12月31日止年度		
	2015年 人民幣	2016年 人民幣 (千元)	2017年 人民幣
<b>泛媒體的投放</b>			
媒體費用 <sup>(1)</sup>	61,836	52,516	45,509
<b>精準類廣告</b>			
網上促銷費用 <sup>(2)</sup>	41,504	21,702	59,747
線下促銷費用 <sup>(3)</sup>	8,233	8,612	1,517
小計	49,737	30,314	61,264
<b>總計</b>	111,573	82,830	106,773

附註：

- (1) 媒體費主要委聘我們品牌形象大使演員黃曉明先生以及我們參與流行的中國家裝飾真人秀節目《暖暖的新家》。
- (2) 網上促銷費用主要涉及在搜索引擎及其他第三方營銷渠道發佈廣告。
- (3) 線下促銷費用主要涉及投放實物廣告及組織線下推廣活動。

於往績記錄期間，我們的精準類廣告舉措主要包括通過於第三方宣傳平台（如百度和微信）上戰略性地投放廣告、圖標和應用程序內置鏈接推廣我們的服務。我們泛媒體的投放舉措主要包括委聘演員黃曉明先生擔任我們的品牌形象大使，我們相信黃先生在中國公眾眼中聲譽卓著。其他舉措包括通過參與中國著名家裝真人秀節目《暖暖的新家》推廣我們的品牌和服務。

我們亦依賴忠實用戶口碑相傳，以宣傳我們在中國的服務。我們已主要通過線上渠道（包括「齊家」應用程序和「最美裝修」應用程序）以及與我們合作的第三方線上渠道（如百度和微信），利用相對較低的獲取成本獲得眾多忠實用戶。特別是就百度平台上展開或透過百度平台展開的市場營銷活動而言，我們與百度的授權分銷商進行交易。於往績記錄期間，來自我們持續經營業務的該等交易所產生市場營銷開支分別達人民幣39.8百萬元、人民幣25.5百萬元及人民幣22.8百萬元。預計該等開支（作為收益的百分比）於2018年不會顯著增長。我們的家裝內容生態系統可通過我們的線上渠道和第三方線上渠道免費查看，每個月吸引數十萬計的潛在用戶。

## 業 務

### 競爭

根據弗若斯特沙利文報告，中國的網上室內設計及建築行業競爭相當激烈，競爭對手多達500至800名，2017年市場規模為人民幣1,267億元。根據弗若斯特沙利文報告，2017年，我們以25.7%的市場份額在業內排名第一，主要競爭對手緊跟其後，市場份額為22.3%。我們和主要競爭對手（即業內前兩名競爭對手）於2017年按GMV計，合共佔近一半市場份額，而市場中前五名的公司則佔62.1%的市場份額。

我們與其他網上室內設計及建築平台競爭，該等平台能將消費者與業內價值鏈上多家公司相連，促進室內設計及建築相關交易。我們在網上信息共享平台方面亦存在競爭，該等平台能提供家裝相關內容並提供廣告和訂閱服務。此外，我們面臨着線下、傳統室內設計及建築公司的競爭。

我們相信，我們於業內取得成功的主要因素包括我們在市場現有的領先地位和影響力、吸引用戶的能力及有效匹配供需的能力。隨着中國網上室內設計及建築市場的競爭不斷激化，我們相信，我們處於能夠利用不斷增長的業內相關機會的有利位置。有關我們經營所在環境的競爭格局詳情，請參閱「行業概覽－競爭格局分析」。

### 知識產權

我們通過中國的著作權、商標和專利保護法相結合來保護我們的知識產權。

截至2017年12月31日，我們擁有10個註冊域名。更新域名的申請一般在域名到期前12個月提出。正常情況下，支付更新費用後註冊域名即時生效。截至2017年12月31日，我們所有的註冊域名均生效。如果我們的任何註冊域名由於任何理由未能續新，域名註冊商可註銷相關域名。

截至2017年12月31日，我們在中國國家版權局註冊84項軟件著作權。

截至2017年12月31日，我們在中國商標局註冊36項不同類別的商標。此外，截至2017年12月31日，我們有30項不同類別商標申請尚待中國商標局審批。

截至2017年12月31日，我們在中國國家知識產權局註冊1項專利。

## 業 務

我們於往績記錄期間和直至最後可行日期並未與第三方針對知識產權產生任何重大糾紛或任何其他重大未決訴訟。

有關我們重要知識產權的詳情，請參閱「附錄四－法定及一般資料－C. 本集團的知識產權」。

## 僱員

截至2017年12月31日，我們有1,265名全職員工，其中大部分位於上海總部，餘下員工在北京、福建、蘇州和中國其他城市。下表列出了截至2017年12月31日按職能分類的員工人數。

職能	僱員人數	佔總數百分比
銷售及營銷	87	7%
運營－平台業務	284	22%
運營－自營業務	601	48%
研發	147	12%
一般行政管理	146	11%
<b>總計</b>	<b>1,265</b>	<b>100%</b>

我們能否取得成功取決於我們能否吸引、挽留和激勵合資格的人員。作為我們挽留策略的一部分，我們向員工提供具有競爭力的薪資、績效獎和其他激勵措施。

我們主要通過校園招聘會、僱員引薦、業內推介、線上渠道（包括我們的企業網站和社交平台）招募員工。我們已採納嚴謹的招聘面試程序。我們會定期為僱員提供內部營運、技術和其他培訓。

按照中國法律法規的規定，除下文「一 法律程序及合規」一節所述的不合規事件外，我們執行適用市政機構和省政府機構組織的住房公積金和各類員工社會保障計劃，包括住房、養老、醫療、工傷和失業福利計劃，據此我們按員工薪金的特定比例供款。

績效獎一般部分依據員工的表現，部分依據我們整體營業表現酌情釐定。我們已採納並計劃於日後向合資格員工授出股份獎勵，以激勵員工對我們增長和發展作出貢獻。

## 業 務

我們相信，我們與員工維持良好的工作關係，且我們在往績記錄期間並未面臨任何重大勞工糾紛且在招募員工方面並未遇到任何困難。

### 保險

我們沒有投保業務中斷保險或產品責任險，且這與一般行業做法相一致，因為中國法律或相關外國法律並未對此作出強制規定。我們沒有投保關鍵人員保險、涵蓋網絡基礎設施或信息技術系統的保險或物業保險。我們亦沒有針對合約安排相關的風險投保。

於往績記錄期間，我們並未作出有關業務運營的重大保險索賠。有關詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務有關的風險－我們的保險可能不足以涵蓋索賠和訴訟導致的負債且我們應付的保費可能上漲」。

### 物業

我們的總部位於中國上海金沙江路3131號。於最後可行日期，我們通過在上海、三明、福州和中國其他城市的46個租賃物業開展經營。

我們在中國的租賃物業用於[編纂]第5.01(2)條所界定的非物業業務，且主要作為我們經營業務的辦公室、線下商店和倉儲單位。我們相信，我們在中國具有充足的物業供應，因此不必依賴現有租賃物業進行業務經營。

截至最後可行日期，我們租賃物業的總建築面積約48,463.8平方米。相關租賃協議的租期屆滿日期介乎2018年至2025年，部分具有續新權。我們正在續新預計即將到期的租賃協議。

截至最後可行日期，我們於中國部分租賃物業的房東並未向我們提供有效的產權證或相關授權文件以證明其有權向我們出租物業。因此，該等租約可能無效，且存在我們不能繼續使用該等物業的風險。有關物業權益缺陷相關風險的討論，請參閱「風險因素－我們的租賃物業權益可能有瑕疵，且我們可能受該等瑕疵影響而須遷移業務。」

根據適用中國法律法規，物業租賃合約必須在中國住房和城鄉建設部地方分局登記。登記該等租約將需要出租方的配合。我們將採取一切可行和合理的行動，確保能



## 業 務

登記相關租約。我們的中國法律顧問已向我們告知，根據中國法律，未曾登記租約不會對租約的有效性造成影響，且其亦向我們告知，如果未進行登記，每項租約最多可處以人民幣10,000元的罰款。估計最高罰款總額為人民幣500,000元。

截至2017年12月31日，各項物業權益的賬面值低於合併總資產的15%。因此，根據[編纂]第五章和第32L章《公司條例（豁免公司及[編纂]遵從條文）公告》第6(2)條，本[編纂]就《公司（清盤及雜項條文）條例》附表三第34(2)條的規定而言，獲豁免遵守《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條的規定，此等規定要求針對本集團所有土地或樓宇權益提供估值報告。

### 職業健康、安全生產和環境保護

我們根據政府規範制定健康和 safety 規範，並要求全體員工遵守該等規範。我們的自營業務已根據2014年《中華人民共和國安全生產法》制定了工作安全政策。我們亦採取了以下措施確保我們遵守職業健康、安全生產和環境保護的法律法規：(i)對所有員工和承包商定期進行專業培訓；(ii)實施安全生產監督模塊；(iii)為承包商購買強制意外保險等。

於往績記錄期間及截至最後可行日期，並未出現有關職業健康或安全的任何重大事故，且我們並未因違反職業健康、安全或環境法規而受到任何罰款或其他處罰。

### 法律程序及合規

於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並未牽涉我們認為將對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽造成重大不利影響的任何實際或未決法律、仲裁或行政訴訟（包括任何破產或破產管理法律程序）。我們在任何法院並無有關本公司財產或業務的重大現有或未決法律、仲裁或行政訴訟，且本公司任何財產或員工並無受到任何該等訴訟。然而，我們在一般業務過程中有時可能成為各類法律、仲裁或行政訴訟的一方。

於往績記錄期間，我們亦無任何違反管理層認為可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的法律或法規。我們的中國法律顧問認為，除於下文披露的不合規事件外，我們於往績記錄期間及直至最後可行日期止已在所有重大方面遵守所有相關中國法律及法規。

## 業 務

以下載列我們於往績記錄期間不合規事項的概要，以及我們就該等事宜已採取的整改行動及預防措施：

不合規事項和原因	法律後果、潛在的最高處罰和其他財務損失	整改行動、目前的狀況和防止日後不合規行為，並確保持續合規的措施
----------	---------------------	---------------------------------

### 未能全額支付社會保險及住房公積金

截至2015年、2016年及2017年12月31日止年度，本集團若干公司未能向我們若干僱員提供社會保險及住房公積金的強制性供款，金額分別為人民幣5.5百萬元、人民幣15.0百萬元及人民幣29.9百萬元。同期，若干員工拒絕參加社會保險及住房公積金方案，因此沒有按照適用的法律和法規向這些方案供款。	根據中國有關法律法規：  (i) 在社會保險方面，有關當局可責令我們在規定期限內支付未付金額，如未能在規定期限內支付未付金額，按未付金額0.05%的標準每日收取滯納金，並可能實施最高罰款或相當於未付款項三倍的罰款。  (ii) 在住房公積金方面，有關當局可責令我們在規定期限內支付住房公積金的未付款項。如果我們未能支付，有關當局可以向主管法院申請強制執行未付款項。除未付金額外，相關規定不收取額外的滯納金。	我們並沒有收到有關當地社會保險及住房公積金當局的任何通知，聲稱我們沒有全額支付社會保險及／或住房公積金，亦沒有收到任何在訂定期限前繳納未付金額的要求。我們已作出全額撥備以反映社會保險和住房公積金的相關未付款項數額。如果當地監管部門允許有關供款，我們預計將結清未償還的金額，並且將無論如何積極與當地監管機構聯繫，以全額結清此類未付款項。  自2018年4月1日起，我們已向社會保險及住房公積金妥為繳納所有新員工的強制性供款。
---	---	---

根據(i)我們就財務報表連帶責任的撥備；(ii)本公司並無遭受任何行政處罰；及(iii)本公司承諾按有關當局指示糾正有關不合規事項，中國法律顧問認為該不合規事項將不會對本集團的業務營運產生重大影響。

## 業 務

我們已委聘獨立內部控制顧問審核我們的內部控制措施並提出推薦建議。我們的內部控制顧問（其中包括）審核我們的許可證申請程序。根據內部控制顧問提出的推薦建議，我們已執行改進後的程序，包括針對申請、更新和重續許可證提供合適的證明文件和執行更有效的內部審批程序。此外，董事認為，我們已制定充分的內部控制措施，確保我們將能獲得和持有所有重要政府文件、業務運營所需審批和許可證。該等措施包括：

- 成立審核與風險管理委員會，由獨立非執行董事組成，負責監管我們的內部控制系統；
- 我們的法律部門將繼續監管法律和監管合規相關的事宜，包括密切監控適用法律和法規的任何最新資訊；
- 我們將留任外部法律顧問，於必要時針對合規事宜提供建議；及
- 制定其他措施，包括實施內部政策和向相關人員提供培訓課程。

### 董事和聯席保薦人有關不合規的意見

董事認為，於往績記錄期間，並無不合規事件對我們的業務、財務狀況或經營業績具有重大不利影響。我們已採納內部控制措施，以預防未來不合規事件。聯席保薦人與董事經考慮我們執行完善後內部政策和措施後一致認為，於往績記錄期間，並無不合規事件對我們的業務、財務狀況或經營業績具有重大不利影響。

### 風險管理和內部控制

我們已經委聘內部控制顧問（「內部控制顧問」）針對本公司和主要經營附屬公司的內部控制，履行若干協定程序，並就該等公司實體級別監控、合規情況、融資與會計程序、現金管理程序、採購與應付賬款程序、存貨管理程序、銷售和應收賬款程序、信息技術總體監控、人力資源管理、稅收管理、投資管理和無形資產管理之內部控制的具體結果進行報告。內部控制顧問於2018年1月開展工作（不涉及針對本公司的內部控制提供委聘保證），並有所發現和提出建議。我們已經針對內部控制顧問的發現和建議採取改正行動。內部控制顧問針對本公司採取的該等改正行動，跟進本公司內

## 業 務

部控制系統的狀況，並於2018年2月進一步匯報有關評論。我們已採取內部程序，確保業務經營符合監管規範。根據該等程序，我們的管理人員將與外部法律顧問密切合作，監控規管環境和中國法律法規的發展動態，從而對我們的業務經營和擴展提供支援。

### 風險管理

我們致力於設立及維持穩健的內部監控系統，並已採納及實施與業務經營的各方面相關的風險管理政策和企業管治措施，包括財務報告、信息風險管理、法律合規與知識產權管理以及人力資源管理等。

### 財務申報風險管理

我們就財務申報風險管理採納綜合會計政策。我們為財務人員提供持續培訓，確保嚴格遵守及有效實施該等政策。

截至2017年12月31日，我們的財務團隊由51名僱員組成，並由我們的首席財務官領導。首席財務官為中國註冊會計師，於上市公司的財務申報方面擁有豐富的經驗。我們財務部的其他高級職員於財務及會計方面經驗豐富。

### 信息風險管理

我們從用戶及客戶處收集及存儲的信息包括（但不限於）個人信息（如姓名、地址、手機號碼、家居佈局及大小）、我們平台上的瀏覽記錄及關鍵詞搜索、諮詢記錄及活動日誌。我們還收集了我們平台上與室內設計及建築服務供應商有關的信息，例如其營運規模以及彼等通過我們的平台購買和收到的推薦數量。自成立以來，我們已將所有這些信息存儲在我們的互聯網數據中心的數據庫中，除非相關法律及法規要求、相關用戶要求或根據我們與用戶的服務條款中訂定的條件刪除相關數據，否則將無限期地維護此類信息。

我們已採取各項措施保護在我們的平台上積累的用戶數據，防止我們的網絡基礎設施和信息技術系統發生技術故障。措施涵蓋網絡安全、訪問控制、漏洞管理、人員管理、第三方管理及數據中心管理等關鍵領域。我們亦實施了一套專門保安解決方案來保護網絡邊界，包括企業級防火牆、防DDoS系統及網絡應用程序防火牆。我們定

## 業 務

期對我們的網站及移動應用程序進行漏洞掃描，以便及時發現及糾正任何潛在的漏洞問題。我們的信息技術部負責保護用戶數據及確保我們網絡基礎設施和信息技術系統的穩定性。我們的信息技術團隊由118名僱員組成，並由我們的首席技術官領導，彼在信息技術行業擁有約13年的經驗。我們的業務合作夥伴無法取得我們獨立收集的用戶信息。在作出推薦時，我們只會向彼等提供由我們的系統生成的虛擬電話號碼，而不是用戶的實際電話號碼。

我們在業務經營中使用多種信息管理系統，包括我們的數據管理系統，CRM系統及後台操作系統等。為確保信息安全，我們為內部信息設置訪問權限，僱員未經授權不得使用特定內部信息。我們已採納多項內部政策，確保根據僱員資歷和部門職能作出特定授權，保證特定信息僅在有需要時方可取得。我們亦已採納多項數據庫操作政策，防止信息洩露及數據丟失。用戶的電話號碼及密碼等數據庫關鍵信息受加密算法有力保護。只有獲授權的僱員可存取有關資料。我們亦保持所有的數據庫操作記錄，及不允許非常規的數據庫操作，除非該操作屬必要並獲我們的商務智能部門及副主席共同批准。我們亦使用監控系統追蹤僱員的登入記錄、監控服務器的數據操作狀況並向相關部門發出異常情況警告。此外，我們的日常維護、防火措施、門禁系統和其他措施均有助於維持我們網絡基礎設施的物理狀況。我們還擁有數據備份系統，藉此每周將數據存儲於不同位置的服務器，以降低數據丟失風險。我們的信息技術部定期進行備份回收測試，監察備份系統的狀況。此外，我們全部僱員須簽署保密協議，據此，彼等承諾對彼等因於本公司任職需要而獲取的任何用戶數據和本公司的營運、財務及產品信息保密。任何違反此類保密義務的行為都將導致處罰及潛在終止僱傭關係。

綜上所述，據中國法律顧問所告知，我們的數據隱私政策及內部監控措施均符合有關在任何重大方面收集、使用、披露或保護個人資料的適用中國法律、規則及規例。

### 經營風險管理

我們經營風險管理涉及的重點領域包括遵守中國法律法規，尤其是規管網絡電子商務行業及貿易事宜的法律法規，以及保護我們的知識產權。我們擁有專職法律團隊負責監察中國法律法規的任何變動，確保我們的業務經營持續遵守中國法律法規。我們的法律團隊亦與我們的外聘法律顧問協作，在我們推出新產品或進入新業務領域時，確保我們取得我們經營業務所需的一切必要許可及牌照。為避免再度發生本[編纂]

## 業 務

「業務－法律程序及合規」一節所披露的類似不合規事件，我們的管理層致力於緊密掌握對我們的業務活動進行規管的最新法律法規，與我們的法律團隊和外聘法律顧問合作，採取一切必要行動確保遵守相關法律法規。倘相關法律法規不夠清晰，致使無法判斷採取或不採取何種行動，則我們將採取保守辦法以避免任何潛在合規事件。

### 人力資源風險管理

我們已設立內部監控政策，涵蓋人力資源管理的各個方面，如招聘、培訓、職業道德及法律合規。我們採納嚴格的高標準招聘程序，確保新聘員工具備高素質。我們根據不同部門的不同需求提供特定專業培訓。我們的僱員手冊包括有關最佳商業慣例、職業道德和防止欺詐、過失與貪腐的指引。我們的僱員須以書面方式確認其理解並努力遵守我們僱員手冊所載的規定。我們還設有匿名舉報渠道，藉此，對本集團內部監控的潛在違反或本公司各級發生的違法行為均可及時舉報予管理層，便於採取適當措施減低損失。

### 企業管治措施

我們已針對董事會設立審核與風險管理委員會，其主要職能是就本集團財務報告程序、內部監控及風險管理系統的有效性提供獨立意見，監督審核過程並履行我們董事會指定的其他職責及責任，從而協助我們的董事會。審核與風險管理委員會由三名獨立非執行董事組成且其主席具有合適的專業資格。

為確保對我們在中國的併表經營實體上海齊家實施有效的控制，我們已實施下列措施：(i)根據上海齊家、相關股東和齊家網網絡科技簽訂的獨家購股權協議，相關股東向齊家網網絡科技授出不可撤銷的獨家權利，以購買或指定一位或多位人士購買上海齊家的股權；(ii)根據上海齊家、相關股東和齊家網網絡科技簽訂的授權委託書，各位相關股東不可撤銷地指名和任命齊家網網絡科技或齊家網網絡科技指定的任何自然

## 業 務

人作為其代理人，以代表其行事，且同意及承諾未與該代理人形成一致意見時不會行使其於上海齊家的股東權利；及(iii)鄧先生的配偶已簽署不可撤銷的承諾書，明確且不可撤銷地承認，鄧先生在上海齊家的權益並不屬於共有財產的範疇，且其不會就該等權益提出任何索償，而且其未曾和未來不會參與上海齊家的管理或運營。有關進一步詳情，請參閱「合約安排」。

### 持續監察風險管理政策實施情況的措施

我們的審核委員會及高級管理層持續監察我們的風險管理政策在全公司的實施情況，確保我們的內部控制系統有效識別、管理及降低我們經營業務所涉及的風險。

### 牌照及許可

我們的中國法律顧問告知我們，於往績記錄期間及截至最後可行日期為止，除另行披露者外，我們已從相關政府部門機構取得對於我們在中國開展業務而言屬重大的一切必要牌照、批文及許可。這些牌照、批文及許可具備完全效力，並且不存在任何可能導致撤銷或取消的情況。我們的中國法律顧問亦告知我們，續期該等牌照、批文及許可證並無法律障礙。下表列明我們的重要牌照及許可詳情：

牌照／許可	持有人	授出日期	屆滿日期	牌照／許可說明
滬B2-20090108	上海齊家	2015年1月20日	2019年12月7日	由上海市通信管理局頒發的增值電信業務經營許可證
GR201631001770	上海齊家	2016年11月24日	2019年11月24日	由上海科學技術委員會、上海市財政局、上海市國家稅務局以及上海市地方稅務局頒發的高新技術企業證書
滬B2-20170342	上海齊屹	2017年11月13日	2022年11月13日	由上海市通信管理局頒發的增值電信業務經營許可證

## 業 務

牌照／許可	持有人	授出日期	屆滿日期	牌照／許可說明
GR201631000195	上海齊屹	2016年11月24日	2019年11月24日	由上海科學技術委員會、上海市財政局、上海市國家稅務局以及上海市地方稅務局頒發的高新技術企業證書
D335097377	博若森	2018年3月1日	2023年1月11日	由福州市城鄉建設委員會頒發的建築業企業資質證書(乙級樓宇裝修工程合約)
C235002294	博若森	2014年9月16日	2019年9月15日	由福建省住房和城鄉建設委員會頒發的工程設計與施工資質證書
(閩) JZ安許證字 [2018]FZ0037-1	博若森	2018年1月16日	2021年1月15日	由福州市城鄉建設委員會頒發的安全生產許可證(建築施工)
D232116696	居美	2017年12月13日	2022年9月1日	由江蘇省住房和城鄉建設委員會頒發的建築業企業資質證書(乙級樓宇裝修工程合約)
(蘇) JZ安許證字 [2018]000862	居美	2018年3月26日	2021年3月25日	由江蘇省住房和城鄉建設廳頒發的安全生產許可證(建築施工)



## 業 務

### 獎項和榮譽

於往績記錄期間，我們就優質及受歡迎的產品和服務獲得多項獎項及認可，其中包括下列各項：

獎項／榮譽	頒獎日期	頒獎機構／機關
上海市明星軟件企業（2015年度）	2015年10月	上海市軟件行業協會
上海市高轉百佳企業	2015年11月	上海市高新技術成果轉化服務中心
2015中國電子商務百強	2015年11月	中國電子商務文化節組委會
2015中國家居家裝電商領導品牌	2015年12月	全國工商聯家具裝飾業商會
中國家居融合創新行業貢獻大獎 （鄧華金）	2015年12月	全國工商聯家具裝飾業商會
2015十大互聯網家裝領導品牌	2015年12月	中國家具產業發展年會組委會
上海市BIM技術創新聯盟成員單位	2016年5月	上海市BIM技術創新聯盟

---

## 業 務

---

獎項／榮譽	頒獎日期	頒獎機構／機關
上海市中小企業公共服務平台 「優秀服務企業」	2016年6月	上海市中小企業公共服務平台
2016中國十大誠信家居電商品牌	2016年7月	全國工商聯家具裝飾業商會
「齊家網家裝O2O電商平台技術服務」 高新技術成果轉化證書	2016年8月	上海市高新技術成果轉化 辦公室
合同信用等級AAA級	2016年8月	上海市合同信用促進會
2016年度上海市明星軟件企業	2016年10月	上海市軟件行業協會
高新技術企業	2016年11月	上海市科學技術委員會