

概覽

關於我們

貝殼是領先的線上線下一體化的房產交易和服務平台。我們率先在中國打造了平台基礎設施和標準，致力於重塑服務者作業模式，從而更高效地為消費者提供二手房和新房交易、房屋租賃、家裝家居等其他房產交易服務。我們相信與平台參與者線上線下的積極互動，能夠加深我們對平台參與者的了解並為其提供更好的服務。於2021年，我們的平台完成了超過450萬筆房產交易，合計總交易額達到人民幣38,535億元。根據灼識諮詢報告，按總交易額計算，我們是中國最大的房產交易和服務平台，同時也躋身全球前三大商業平台之列。

我們擁有並經營著鏈家，中國領先的房產經紀品牌，同時也是貝殼平台的重要組成部分。我們認為，鏈家的成功和沉澱為我們的基礎建設和標準打造鋪平道路，並推動貝殼快速持續發展。自2001年鏈家成立以來，我們已積累超過20年的運營經驗。基於這些豐富的行業經驗，我們形成了對市場、經營環境和客戶需求的獨特洞察；我們認為，這些積累對我們提供有效的解決方案、擴展市場版圖以及把握橫縱延展的機會至關重要。

我們行業所面臨的機遇和挑戰

根據灼識諮詢報告，按總交易額計算，中國居住市場規模在2021年達到人民幣39.6萬億元，預計到2026年增長至人民幣55.7萬億元，複合年增長率為7.1%，按消費規模計算，仍是全球最大的市場。由於城鎮化的持續推進、家庭小型化以及可支配收入提高，住房需求預計仍將保持韌性，同時消費者對交互方式和服務質量亦有更高的期望。與此同時，二手房交易和房屋租賃在整體住房供應中發揮著越來越重要的作用。隨著中國繼續完善房地產市場長效機制並推動穩定均衡的增長，連接供需兩端的房產經紀服務迎來了重要的市場機會。根據灼識諮詢報告，預計到2026年中國通過房產經紀服務進行的房產交易和租賃合計總交易額將在2021年人民幣12.7萬億元的基礎上增長至人民幣19.4萬億元，滲透率從2021年的49.8%提升至2026年的61.6%。此外，包括家裝家居等在內的其他居住服務市場也具有高增長潛力，預計到2026年市場規模將達到人民幣24.2萬億元。

儘管體量龐大，但中國居住行業仍停留在缺乏數字化的階段，且面臨效率低下的問題。例如，在中國，由於業內缺乏獨家委託機制，賣房人往往聯繫多家經紀門店和多位經紀人。同時，買房人也不得不在決策過程中周旋於多家經紀門店和多位經紀

人之間。由於無法保證其經濟利益，經紀門店和經紀人不願意分享所掌握的信息和資源，長此以往業內獲客形成了信息封鎖、惡性競爭的局面。此外，由於過去對房產經紀職業缺乏認知，行業缺乏從業時間長、經驗豐富的專業經紀人。這些挑戰影響了服務質量，並導致消費者缺乏對行業的信任。

我們的解決方案 – 不止步於ACN網絡

我們認為，要在解決行業挑戰的同時捕捉市場機遇，關鍵在於能夠建立基礎設施，從根本上重新定義行業參與者之間的關係。為此，我們構築了經紀人合作網絡（ACN網絡），作為支撐我們基礎設施的運營系統。通過重塑以下三個領域，ACN網絡已經並將持續推動中國的房產交易和服務行業轉型：(i)促進服務者之間的信息和資源共享，打破信息孤島；(ii)分派合作角色，實現跨門店和跨品牌合作；及(iii)為經紀人、門店、品牌和其他服務者搭建一個專業網絡，促進平台上的各方參與者的交互。在鏈家和貝殼引領下，經過20多年的完善和發展，ACN網絡助力我們建立了透明、協作和共贏的文化。

憑藉ACN網絡，我們持續推動信息、交易流程和服務質量的標準化，打造自身的核心競爭力，推動行業正循環。特別是，為有效激勵經紀人共享信息和資源，ACN網絡制定了標準協議和操作規範來劃分角色，通過合理的佣金分配機制來界定經紀人的權利和義務。為此，ACN網絡還將房產交易流程劃分為多個環節，並允許多個經紀人開展合作，從而為經紀人參與和賺取佣金分成創造了更多機會，提升了交易效率，並提高了經紀人留存率。這在市場波動的環境下尤其重要，因為專業化與協作可以確保戰略執行更高效、團隊更穩定。為房屋買賣雙方或業主及租戶提供服務的不同經紀人通過我們的ACN網絡連接在一起，因此，即使這些消費者位於不同地點，也可在合力推動下獲得有效匹配。鏈家在北京創立ACN網絡的原型並發展成為當地的領先品牌後，將ACN網絡拓展至上海和國內其他一二線城市，並在當地市場取得了領先地位。

2018年4月，在經過時間驗證的ACN網絡的成功基礎上，我們將鏈家的核心競爭力橫向擴展至貝殼平台，以服務於廣闊的居住市場。截至2021年12月31日，貝殼平台上的房產經紀品牌和活躍門店數分別增至300個和超過45,000家，彰顯了我們基礎設施的兼容性。ACN網絡的拓展促進了合作共贏。於2021年，通過貝殼平台完成的二手房交易中分別有約76%和37%的交易涉及跨門店和跨品牌合作。截至2021年12月31日，貝殼平台上約86%的二手房掛盤信息由貝聯門店的經紀人發佈。此外，憑藉我們廣泛

的線下佈局以及對當地市場的洞察，我們已經成為房地產開發企業的首選合作伙伴，幫助他們有效改善交易去化率和現金回籠週期。隨著規模持續擴大，我們強大的網絡效應將吸引更多行業參與者，進一步提高效率和質量，讓我們能夠捕捉更多交易機會和擴大服務範圍。

我們的競爭優勢 – 不止步於科技

我們立志引領中國居住行業新時代下的創新。我們的線上線下一體化運營為我們帶來了對整個行業價值鏈深刻的洞察。我們不斷升級的技術平台使我們成為行業中的先鋒，通過將人工智能和機器學習等技術與我們的運營專長相結合，我們得以對耗費人力及時間的流程進行精簡和數字化，這些創新如今已成為貝殼標誌性的特征且從未被同行超越。通過對我們垂直能力的模塊化，並創新推出一體化解決方案，我們能夠持續提高運營效率及賦能平台參與者。

我們的解決方案以目標及用戶為導向。我們相信虛擬現實將從根本上重新定義人們與周圍空間互動的方式。因此，2018年我們將虛擬現實體驗應用在中國的房產交易服務中，以捕獲並追蹤單次帶看可能涉及的數百次交互，並支持「消費者互聯」時代下的找房旅程。我們的*如視*VR技術協助整合了行業領先的計算機視覺和人工智能技術，提供3D看房體驗和與經紀人的實時互動，因此大大加快了客戶的決策流程，增強了經紀人的生產力、拓寬了服務範圍。通過家裝家居效果即刻預覽，*如視*提供了優質的視覺體驗，讓「所見即所得」成為可能。於2021年，我們消費者的觀看量達到約16億次，VR看房累計觀看時長超過6,600萬小時。隨著我們進一步提升VR能力並為住宅空間可視化設定標準，*如視*也有望在諸多行業與應用場景中創造價值。

我們通過對人才和技術的大力投資不斷在數字化領域實現創新和提升。於2019年、2020年及2021年，我們的研發費用分別為人民幣15.71億元、人民幣24.78億元和人民幣31.94億元，遠超同行。我們領先的技術水平和背景有助於我們吸引並留住軟件工程師、AI和VR人才，鞏固我們創新的核心價值，並打造護城河。

我們的前進方向 – 不止步於交易

中國住房市場正在向新的平衡發展，房價將趨於穩定。儘管在有利的人口趨勢的影響下，房產交易和服務行業預計在可預見的未來仍將保持穩健，但人們的目標已由「買到房」轉變為「住得好」，進而刺激人們對其他居住服務的需求。這一轉變受消費驅動，而且屬於較高頻需求。尤其是，由於存量房在整體房產供給中所佔份額不斷攀

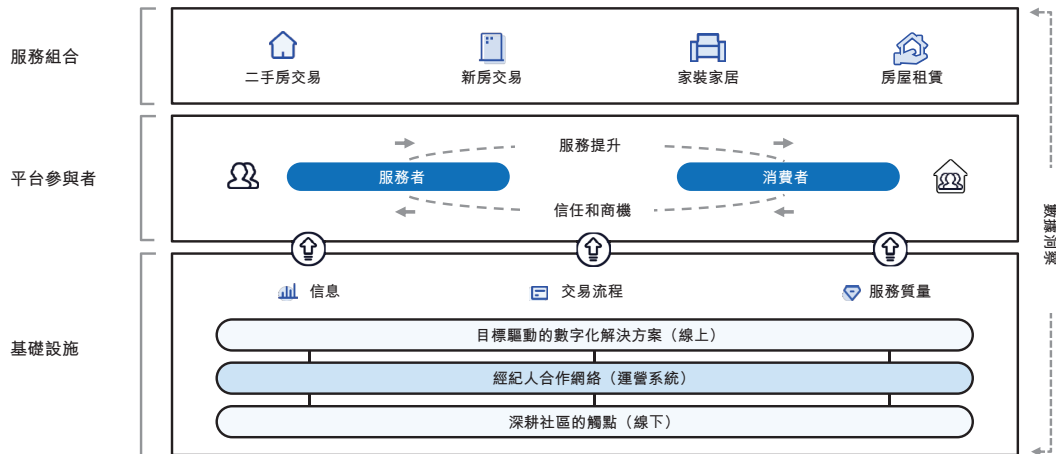
升，且中國家庭對生活質量的追求也在不斷提高，家裝家居行業存在巨大的機遇。根據灼識諮詢報告，中國家裝家居市場的規模從2016年人民幣4.5萬億元增長至2021年人民幣6.9萬億元，並預計到2026年將進一步增長至人民幣10.4萬億元。儘管市場規模巨大且具有良好的風險抵禦能力，家裝家居行業仍高度分散，並且缺乏數字化基礎設施、行業統一的標準及符合資格的服務者——這些恰恰是我們在二手房和新房交易中已經成功解決的行業痛點。

因此，我們依託行業領先的標準化和數字化實力，採用已被驗證的「先縱再橫」的拓展模式重塑家裝家居行業。我們推出了家裝品牌被窩家裝，以創造信息更透明、連通性更強且量身定制的客戶體驗。作為我們努力發展該行業垂直能力的一部分，我們於2021年推出了自有的Home SaaS家裝家居系統，在家裝流程的關鍵環節中實現全面模塊化、標準化和數字化。這些努力加上一系列開拓性的安心服務承諾幫助我們建立了我們的品牌並提高了它的認知度。於2021年，被窩家裝已經向客戶交付了超過3,500個家裝項目。此外，我們完成了對聖都家裝的收購，這是一家擁有20年經營歷史的提供綜合性服務的中國家裝企業，這一收購將進一步擴大我們產品服務組合的廣度和深度，並擴展我們在價值鏈中的業務佈局。

我們對業務持續擴張和多樣化充滿信心，我們相信，越來越全面的解決方案將助力我們滿足更廣泛的房產相關消費需求，並將促使我們實現進一步增長。

我們的平台

下圖闡釋了我們技術驅動的貝殼平台的主要組成部分及相互協同作用。



我們在環境、社會及管治(ESG)方面的宗旨及承諾

貝殼的使命是「有尊嚴的服務者，更美好的居住」。貝殼深耕社區，在成立公司時，我們的初心是通過提高服務質量和效率，提升客戶體驗，從而改變中國居住行業現狀。我們的三大理念是：數字化推動行業轉型，不可或缺的服務者，以及服務品質帶來穿越週期的客戶信任。我們在這條路上堅定前行，並通過我們在人才、行業洞察力、技術和平台上的優勢，為實現「服務3億家庭的品質居住平台」的願景而不懈努力。

在企業使命和價值觀的引領下，貝殼將ESG標準融入企業戰略，為平台的消費者及服務者服務。我們致力於協助建設和保持可持續增長、共同繁榮和持續創新的健康經濟。我們堅信，實際行動比僅有意願更重要，因此我們積極參與到對社會有影響力的實際舉措中。例如，截至2021年12月31日，我們已為中國農村地區近80,000名學生的教育提供資助，且在中國欠發達地區向201所公益圖書館捐贈超過600,000冊圖書並捐款建立12所小學。作為社區的一分子，我們與行業其他參與者合作，共同回饋社區，包括在全國高考期間向考生和家長提供多種便民措施。我們發起了一個長期關愛老人項目，經紀人通過定期培訓及免費問答教社區的老年人使用智能手機。截至2021年12月31日，該項目已在全國48個城市超過2,000個社區開展，為老年人提供超過30萬人次的服務。這些舉措不僅為社區居民送去了溫暖，同時也賦予我們更強大的力量去踐行我們的企業使命—「有尊嚴的服務者，更美好的居住」。

隨著我們業務規模的擴大，我們將繼續利用我們線上線下一體化平台的實力努力為推動關愛老人、踐行社區美好貢獻力量。

我們的規模和財務表現



附註：

- (1) 截至2021年12月31日止年度。
- (2) 截至2021年12月31日。
- (3) 根據灼識諮詢報告，按2021年居住領域總交易額計。
- (4) 於截至2021年12月31日止三個月的平均移動月活躍用戶。

穩健的經營和財務業績進一步鞏固了我們的行業領先地位。我們的經營規模持續增長，平台總交易額由2020年的人民幣34,991億元增至2021年的人民幣38,535億元，同比增長10.1%。

我們的收入主要來自房產交易和服務的收費和佣金。自開始運營以來，我們已實現大幅增長，我們的管理團隊在戰略執行方面擁有出色的記錄。我們的淨收入增長14.6%，由2020年的人民幣705億元增至2021年的人民幣808億元。

我們的優勢

最大的線上線下一體化房產交易和服務平台

根據灼識諮詢報告，按2021年的總交易額計，我們是中國最大的房產交易和服務平台，以及全球前三大商業平台。於2021年，我們的總交易額達到人民幣38,535億元，同比增長10.1%。

根據灼識諮詢報告，我們建成並運營中國首個具有一定規模的線上線下一體化房產交易和服務平台。ACN網絡以及我們基礎設施的其他模塊共同重建並精簡了複雜的房產交易和服務，同時無縫整合了我們的線上線下運營：

- 線下。截至2021年12月31日，我們深耕社區的龐大網絡，覆蓋了中國100多個經濟活躍的城市中逾45,000家圍繞在社區的活躍經紀門店和逾406,000名活躍經紀人。我們將通過鏈家的成功而積累的無可比擬的專業知識和能力分享給加入我們平台的數百個精選經紀品牌，以幫助他們實現增長和成功。我們的線下網絡位於社區內部，便利的位置使其成為客戶接觸我們平台的切入點，同時也是我們在行業中的競爭優勢。
- 線上。我們的線上運營通過數據洞察和科技來驅動效率和參與者之間的互動，為平台提供強有力的補充。平台旨在精簡及數字化從房屋帶看到簽約之間繁雜及低效的工作流程。我們貼合公司業務的科技和運營專長使我們能夠調動資源並高效擴張，同時始終致力於提升服務質量。

因此，我們線上線下廣泛的業務拉近了我們與消費者和社區的距離，使我們平台上的服務者能夠更高效地深耕社區，找到潛在客戶，並贏得客戶的信任。我們廣泛的門店覆蓋使平台能夠累積線下房產信息，獲得對當地客戶需求和房源的洞察，為我們的洞察和科技提供堅實的基礎，從而賦能門店和經紀人。通過我們線上平台而搭建的消費者和經紀人之間的聯繫，使消費者能夠快速找到明確的線下觸點，從而快速且高效地為之提供服務。數字化線上運營和深耕社區的線下網絡的無縫整合使我們的基礎設施在行業中脫穎而出。因此，根據灼識諮詢報告，按總交易額計，我們在中國居住行業中的市場份額從2019年的6.4%增至2021年的9.7%。我們認為，隨著我們繼續釋放線上線下一體化運營能力的力量，並引領中國房產交易和服務行業的發展，我們具備得天獨厚的條件進一步擴大我們的市場份額，創造更多的變現機會。

基礎設施搭建，及推動數據電子化，流程線上化，服務標準化的行業先鋒

我們的基礎設施重塑了中國房產交易和服務行業的格局，並且通過貝殼平台的創立向所有行業參與者開放，我們追求房產交易和服務行業效率和透明度最大化的目標，促使我們推動這一業務發展的關鍵步驟，這亦符合行業參與者的利益。在建設基礎設施的同時，我們也努力實現了平台三大關鍵組成部分的數字化和標準化，即信息、交易流程和服務質量。

信息

我們實現了房源和服務者資質的數字化和標準化，以幫助消費者進行明智的決策。我們率先在中國引入並踐行「真房源」的行業標準，這體現了我們致力於消除行業中因虛假、重複或過期的房源相關信息不對稱導致的交易效率低下和不可信的客戶服務。我們打造的「樓盤字典」使真房源發佈成為可能。根據灼識諮詢報告，截至2021年12月31日，該實時數據庫包含約2.57億套房產的綜合信息，是中國最全面的住宅房產數據庫。根據灼識諮詢報告，憑藉多年的大量投資和努力，我們在中國提供顆粒度最高的多維信息，以協助經紀人開展業務和客戶決策。通過建立和維護樓盤字典，我們能夠快速核實平台上二手房房源錄入和展示的真實性。根據灼識諮詢報告，截至2021年12月31日，平台上有約430萬套二手房交易的真房源，在中國排名第一。此外，相比一次性單次核實，我們採用一套自動循環驗證系統對房源超過40項關鍵指標進行動態跟蹤、監測和分析，從而在整個房產交易和服務週期內，全面降低虛假信息的可能性，確保房源的真實性。

我們建立了名為「貝殼分」的多維度經紀人評估框架，對經紀人的業績和服務質量進行量化，並對平台參與者可見，以提升透明度。於2021年，貝殼分達到27億次觀看量，說明其在整個行業被廣泛接受。我們也在快速提升我們在人工智能、虛擬現實和物聯網領域的科技能力，並進一步增強對於所有平台參與者的信息透明度和可用性。

交易流程

我們通過ACN網絡實現了交易流程的數字化和標準化，這一運營系統不僅促進服務者之間的互動和聯繫，同時也使他們能夠通過協作和佣金分配提升效率和服務質量。尤其是，ACN網絡將房產交易劃分成多個步驟，使多名經紀人能夠合作完成一單交易，並根據各自的角色和貢獻按照預先設定好的分配機制分配佣金，實現頻率更高的跨門店和跨品牌合作。我們認為，ACN網絡自推出之日起就與美國的房源信息共享系統MLS擁有相似之處。經過20多年在鏈家和貝殼的完善和發展，ACN網絡的發展已超越MLS，並且使我們能夠在中國獨特的市場動態下培養透明、協作和共贏的文化。在ACN網絡的推動下，我們隨著經紀人的成長而成長。我們並不依賴於數量有限的頂級經紀人，截至2021年12月31日，我們已經培養了具有一定規模的強大且具有凝聚力的活躍經紀人群體，人數逾406,000名，他們秉持相同的專業信念和標準，持續提供一

流的服務質量。憑藉我們對行業的深入理解和對市場趨勢的洞察，我們不斷在ACN網絡中建立了新的舉措和協議，以進一步優化交易流程。比如，我們於2021年推出了經紀人分崗策略，鼓勵經紀人專注二手房交易、新房交易或房屋租賃的其中一個領域，而非承擔多個職能。這一戰略幫助經紀人完善技能，培養更強、更專注的專業能力，並將最終提升門店效率和客戶體驗。截至2021年12月31日，經紀人分崗策略覆蓋超過29,000家活躍門店。

此外，我們也是提升交易體驗的行業先鋒，將交易步驟和服務轉移至線上，並推廣個性化搜索、VR看房和實時智能對話等科技創新，這如今已成為貝殼標誌性的特征，而且被同行所效仿。

服務質量

房產交易和服務行業的低運營效率和高人員流失率對留存具有經驗或本地市場專長的經紀人和培養人才提出了挑戰。我們解決這些行業痛點的方式是激勵和賦能經紀人提升生產力，從而在職業發展方面獲得更好的回報，進而提升了其專業素質、工作中的自尊和服務質量。

利用20年鏈家運營累積的對中國居住市場的深厚了解，我們向門店經理和經紀人提供SaaS系統和許多其他工具，使其無縫接入ACN網絡，並支持其整個工作流程。此外，我們擁有精心設計的平台治理機制和定制化的培訓項目，以激勵門店經理和經紀人不斷提升服務質量、生產力和協作。我們的平台能夠提供全面的支持，從而賦能門店經理建立並管理更大規模的經紀人團隊，提升門店的運營效率。根據灼識諮詢報告，我們的門店和經紀人在生產效率和服務質量上持續貢獻卓越的表現，並且我們的平台擁有業內更高的經紀人留存率。

為緩解交易風險並為消費者創造更安全的交易體驗，我們針對平台促成的交易和服務推出了多項承諾。這些承諾鼓勵經紀人的參與，並且在客戶端可見，以推動高標準的服務質量。例如，我們率先在行業中向新房購房者提供在購房後一定期限內無理由退款的承諾。根據灼識諮詢調查，我們的努力使我們在一眾中國房產平台中獲得了更高的客戶滿意度。

我們認為，我們的基礎設施對我們業務和行業的合作共贏至關重要。隨著我們在信息、交易流程和服務質量方面實現更高的數字化和標準化水平，我們能夠更好地在

經紀人之間調動資源、協調利益，將他們委以更適合的角色和責任，同時更準確地為消費者匹配房屋。因此，我們和我們平台上的行業參與者擁有更高的線索轉化率、交易效率和客戶滿意度。

行業合作共贏的品牌之選

服務質量是我們成功的基石，在這一原則的指引下，我們的目標是為我們的消費者帶來高滿意度，為我們平台的行業參與者帶來增長和成功。過去20年里，我們的管理層素履以往把鏈家打造成家喻戶曉的品牌，成為信任、品質和經驗的代名詞。鏈家被評為「中國知名品牌」。我們對中國住房市場的深入了解和運營鏈家累積的聲譽，使貝殼平台通過我們和我們平台上的服務者提供的廣泛服務實現了快速發展。

- *在消費者中的聲譽*。房產交易的特點為平均交易額高，因此對服務質量和透明性提出了很高的要求。這些屬性符合消費者更傾向選擇擁有可靠往績的品牌的偏好。隨著我們通過二手房和新房交易及房屋租賃贏得消費者的信任，他們通常會將我們推薦給家人、朋友和熟人，或者在自身產生其他房產相關需求時再次選擇我們的平台，不論是家裝家居，還是其他服務。為維護我們的品牌形象，並進一步提升服務質量，我們一直持續不斷地對人員進行投資，並更新升級我們的運營范式，以通過貝殼提供持續且令人滿意的體驗。我們的努力提升了客戶滿意度。
- *平台參與者的認可*。我們對真正開放性的承諾和改善整個居住行業的願景也使貝殼成為平台參與者的首選合作伙伴。自貝殼推出起，截至2021年12月31日，我們成功吸引了約300個知名地方經紀品牌，並繼續幫助他們實現增長。憑藉我們廣泛的業務和大規模的消費者群體，我們也成為房地產開發商的一個有力的銷售渠道，有效地改善了他們的現金回籠週期。在我們繼續贏得新房交易市場信任和認可的同時，得益於穩健和全面的風險評估措施，我們保持著良好的應收賬款周轉天數，於2021年為97天。

強大的，貼合業務的自主科研及應用能力

我們在行業理解和科技領域進行了大量投資，使其成為我們的核心能力。海量的房源和房產交易，通過線上線下界面的多層次經紀人與客戶的互動，以及平台上各方的廣泛參與，使一個可靠且可擴展的科技基礎成為必需。

我們對整個房產交易和服務價值鏈的深刻理解，可進一步用於豐富我們的自主算法，以優化產品和解決方案，引導我們線下網絡的高效運營，增強平台上經紀人對本地市場的洞察。我們也不斷在提升客戶體驗和平台效率，通過使用虛擬現實、人工智能和物聯網等新科技來創造和開發實際使用場景和應用，使所有的平台參與者獲益。比如：

- 我們的*如視*VR看房功能使客戶能夠使用先進的VR技術遠程看房，實現沉浸式實時體驗，按需求與經紀人實時互動，從而大幅提升決策效率，將實地看房的成本降至最低。於2021年，我們的VR看房觀看量累積達到約16億次，消費者的VR看房累計觀看時長超過6,600萬小時，較2019年及2020年同期VR看房分別4.2億次及13億次觀看量和2,300萬及5,900萬小時觀看時長顯著增加。此外，我們將VR能力進一步延伸至提供AI賦能的未來家展示應用，可實現按客戶獨特喜好定制的家裝家居效果的即刻3D預覽。這一創新系統令消費者只需輕鬆點擊即可獲得令人耳目一新的沉浸式且便利的線上體驗。
- 我們依靠自主科技實現了經紀人主要工作流程的數字化和標準化。通過我們的綜合SaaS系統，經紀人可以發佈真房源，與消費者實時互動，管理現有的消費者，通過介紹和推薦與其他經紀人合作，瀏覽已分配或在共享池中的線索，並訪問直觀的交易流程管理。
- 通過引入「貝殼好房」，我們將人工智能用於推薦符合個人喜好的優質信息，進一步提升推薦準確性，加快交易週期，從而帶來更多交易。

強大的且產生正循環的產業互聯網平台

我們的平台拉近了我們與所在生態系統和行業的各個參與者的距離，包括消費者、經紀品牌及其門店經理和經紀人、房地產開發商、戰略伙伴以及家裝家居等其他居住服務方面的行業參與者。

我們平台的快速普及證明了我們的基礎設施在賦能其他品牌和服務者方面的兼容性。隨著我們將服務擴展至整個行業，我們的平台也吸引了更多的行業參與者利用貝殼的基礎設施改善其自身的業務、服務質量和效率。隨著我們的平台吸引來更多的服務者和行業參與者，ACN網絡使他們能夠協作以實現更好的服務質量和更高的效率，進而改善客戶體驗，增強我們的品牌效應，並吸引更多的客戶，形成自我強化的良性循環。在我們努力培養行業參與者實現共同成功和增長的同時，他們也一同助力，使我們不斷擴展的平台獲得更大的網絡效應。

我們在新房交易和其他居住服務方面取得的成功有力地證明，我們的平台隨著新業務湧現可快速擴展，實現協同效應。依靠我們已建立的基礎設施和來自消費者的信任，我們能夠成為地產項目的強大銷售渠道。我們已經與中國領先的房地產開發商建立了業務合作。我們的新房交易收入由2020年的人民幣379億元快速增至2021年的人民幣465億元，彰顯了我們對房地產開發商的獨特且卓越的價值主張。我們還將房產交易領域的可靠經驗成功用於重塑家裝等其他居住垂直服務領域。我們的自有品牌被窩家裝和Home SaaS家裝家居系統全面實現了對家裝流程的各關鍵步驟的模塊化、標準化和數字化，於2021年，向客戶交付超過3,500個家裝項目。於2021年，來自新興業務及其他的收入（主要包括家裝家居和其他服務）達到人民幣23億元，較2020年增長17.9%，彰顯出我們的平台能夠不斷擴展服務品類並把握新興機會。

隨著信息、交易流程和服務質量的進一步數字化和標準化，我們認為，我們能夠重建價值鏈，並且轉變平台參與者在越來越多元化的生態系統中互動、交易和合作的方式。這種性質的變現方式的擴張進一步證實了我們擴展平台和基礎設施的能力，以高效且有效地跨居住行業的多個垂直領域實現更多增長。

富有遠見，持續創新，身經百戰，身體力行的管理團隊

持續自我迭代是我們的基因。

我們的創始人暨永遠的榮譽董事長左暉先生是中國房產交易和服務行業的先鋒以及富有遠見且備受尊敬的領導者。在他的願景和領導下，我們經過20多年的不懈探索，積累了大量的行業和運營經驗，並且發展成為今日領先的平台。在擔任董事長期間，左先生與貝殼的聯合創始人彭永東先生和單一剛先生共同領導我們的高管團隊堅定地建設並推出貝殼平台，開創ACN網絡，持續投資人才和科技，並積極解決行業問題，以實現持續的增長和成功。作為永遠的榮譽董事長，左先生的價值觀和信念已經深深刻入我們的核心基因，將在未來的旅程中使管理團隊更加堅守初心，並持續自我迭代。

高管團隊成員加入我們的平均時間超過十年，他們經歷了各個行業週期和挑戰。董事會主席兼首席執行官彭先生於2010年加入，之後成為引領我們數據電子化、流程線上化及服務標準化工作的靈魂人物。執行董事單先生於2007年加入，並對我們的戰略佈局和收兼併購以及核心管理團隊的搭建做出了巨大貢獻，包括執行董事兼首席財務官徐濤先生和執行董事兼首席運營官徐萬剛先生。大部分的高管團隊成員經歷了不同內部職責的輪崗，因此對我們的業務格局有全面且深入了解。他們秉持我們對居住行業未來的共同價值觀和信念，團結協作以從戰略、科技和運營角度做出巨大貢獻。此外，我們大部分的區域主管是親身參與我們整個發展歷程的當地人員，因而擁有本地專長和知識，是我們取得全國性成功的基石。

我們的戰略

我們將關注以下幾個關鍵增長戰略，以實現我們的願景：

持續夯實基礎設施，以提升效率和客戶體驗

我們計劃在以下方向實施這一戰略：

進一步擴展平台覆蓋範圍

我們將繼續與平台上更多的經紀品牌及其附屬門店和經紀人聯繫，戰略性地將我們的門店網絡擴張至新市場。我們的目標是繼續利用平台的廣泛覆蓋推動跨品牌和跨門店的房屋帶看和交易規模。我們認為，平台更深入的滲透，來自經紀人和經紀品牌更積極的參與，以及更多的房源將增強網絡效應，使我們的平台更高效且靈活地服務更廣泛的需求。

與我們過去的做法一致，我們將繼續在平台上推廣鏈家完善的運營經驗、標準和管理項目，並與我們平台上的其他品牌和門店共享，以使得所有經紀人和參與者受益。

深化滲透，提高效率

我們計劃在現有市場進一步滲透，尤其是我們已經建立強勁業務的主要新興城市。加入平台的地區或當地現有參與者很高興能夠受益於貝殼平台提供的可進一步提升平台參與者效率的行業專長、平台規範、操作方法和技術。在我們的基礎設施和數據洞察的協助下，我們的目標是幫助加入我們平台的經紀門店和經紀人進一步建立當地市場專長，並幫助他們應對社區關係。

矢志不渝提升服務質量，關注人才，投資未來

擴大規模和服務範圍的同時，我們也將通過繼續提升服務質量不斷地鞏固我們的貝殼品牌。我們將銘記客戶對交易安全性和效率以及服務可靠性的需求，繼續改善平台基礎設施，以提升客戶體驗。我們計劃繼續評估和增強ACN網絡，以確保我們平台上的交易以最高效的方式完成。我們也計劃繼續推進真房源，並堅持我們的服務標準和對客戶的承諾。

我們將繼續招募並留存頂尖人才，並提供持續的培訓計劃，以確保始終如一的高質量服務。我們將繼續投資於平台上服務者的職業發展和培訓系統，並進一步實施運營經紀學堂、提供線上培訓課程等相關舉措。

加大科技投入

我們將繼續投資於賦能我們向平台參與者提供一站式服務的科技，並且從根本上提高房產交易效率和服務品質。我們將進一步升級我們開發的自有技術，包括在提供給客戶和經紀人的現有應用基礎上增加更多實用的特點，改善其功能性，增強智能輔助對話、VR看房及AI助手等應用的算法以及為新場景開發更多應用。通過改善分析能力，包括AI算法，我們將能夠提供更有用的SaaS系統促進平台參與者的運營，並通過更高的匹配準確度、更強勁的房源真實性驗證和推薦、更好的用戶界面和定向營銷增強我們自身的運營。

豐富我們的服務類目，把握橫縱延展機會

我們努力提供一站式解決方案，以解決整個房產持有週期的客戶需求。為此，我們利用我們的基礎設施、標準和科技不斷豐富平台上的產品和服務品類。

比如，通過與更多的房地產開發商合作，我們將在平台上引進更多的新房項目。我們也在不斷豐富真實的存量房房源庫存。我們將產品類別擴大至其他居住垂直服務領域，並在家裝家居領域取得可觀的進展，進一步擴大對價值鏈的參與。除消費者外，我們還關注服務者的需求，並提供能夠滿足其日常需求的運營管理工具。我們將進一步優化產品品類，以吸引更多的服務者。

憑藉我們在房產交易和服務領域成熟的業務，我們計劃將我們的平台優勢進一步拓展至大量的新興機會，比如家裝家居等。我們致力於在其他住房服務領域進一步增加投資，增強運營，從而提升客戶參與，探索更多元化的收入潛力，在不斷繁榮的生態系統中創造協同價值。

選擇性地進行戰略投資和收購

作為選擇性地進行收購和整合機會這一長期戰略的一部分，我們過去曾對上海、成都、深圳、南昌等城市的地產經紀品牌進行戰略收購。我們計劃繼續探索能夠增強我們市場領導地位的收購機會。我們持續關注可以為平台吸引新參與者並擴大服務品類的戰略合作、投資和收購，我們對提供綜合性服務的中國家裝企業聖都家裝的收購即是一個案例。此外，我們計劃對能夠互補平台業務的公司進行投資，從而改善整體交易效率。

我們的發展歷程

在我們的使命及願景的驅動下，我們的業務經歷了以下發展歷程：

- 2001年至2009年：根據灼識諮詢報告，鏈家發展成為北京最大的房產經紀品牌，令我們能夠積累無可比擬的管理經驗和人才儲備。

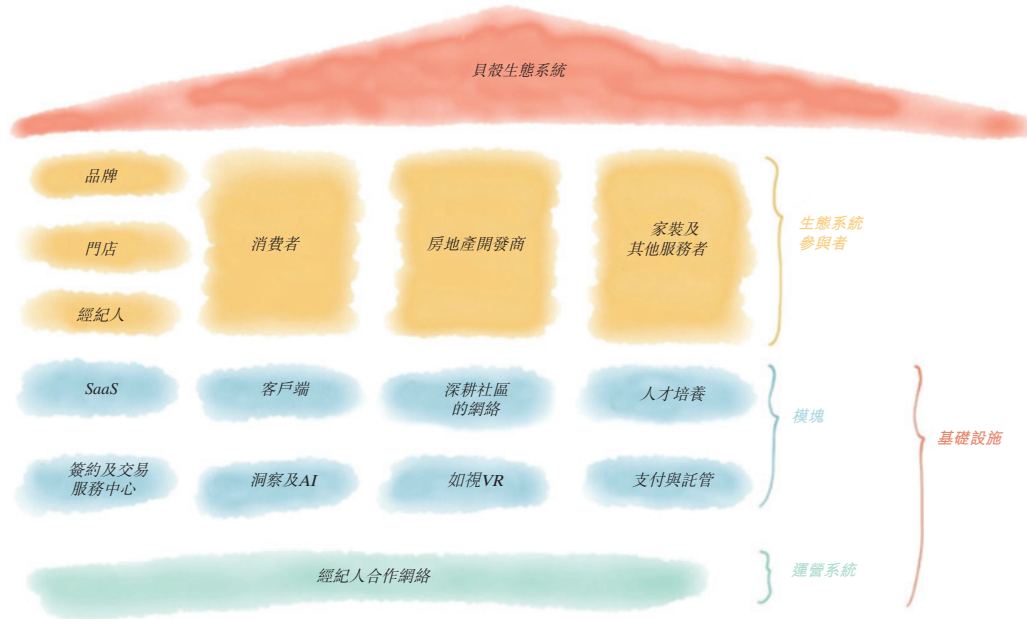
- 2010年至2014年：隨著鏈家在線及鏈家網的推出，我們成為線上線下一體化運營的領先房產經紀品牌。
- 2015年至2018年：我們在全國範圍內進行擴展，覆蓋中國29座城市。
- 2018年至今：我們推出並擴展貝殼平台，覆蓋廣闊的居住服務生態系統，並向住房及相關服務業參與者提供信息、服務及解決方案。
- 2020年至今：通過推出被窩家裝及對聖都家裝完成收購，我們加快了在家裝家居行業的業務擴展，促進了行業實踐及規範的標準化。

我們的平台

我們於2018年推出貝殼平台。如今，貝殼是領先的線上線下一體化房產交易和服務平台。於2021年，我們的平台完成了超過450萬筆房產交易，合計總交易額達到人民幣38,535億元，根據灼識諮詢報告，按總交易額計算，我們成為中國最大的房產交易和服務平台，同時也躋身全球前三大商業平台之列。

我們率先在中國打造了平台基礎設施和標準，致力於重塑服務者作業模式，從而更高效地為消費者提供二手房和新房交易、房屋租賃、家裝家居，以及居住生活服務等。鏈家是我們在平台上擁有並經營的中國領先的房產經紀品牌，我們認為，其成功為我們建設平台基礎設施和標準鋪平了道路，並支撐著貝殼的快速發展。多年來，我們通過鏈家龐大的門店網絡實施了一系列行業「首創」，包括通過我們的ACN網絡促進經紀人合作實現共贏、打造「樓盤字典」、推廣真房源及利用技術實現流程的數字化及標準化。該等努力最終造就了鏈家的市場領導地位以及行業領先的服務質量及效率，令其成為一個值得信賴的家喻戶曉的品牌。更重要的是，鏈家為我們的基礎設施奠定了根基，包括ACN網絡、運營經驗、技術系統，使得我們線上線下網絡運營無縫整合，並證明了其規模化的運營能力。於2018年，我們進一步將鏈家的核心競爭力橫向擴展至貝殼平台，我們從而能夠幫助數百個房產經紀品牌（包括鏈家以及其附屬門店及經紀人）取得成功。同時，我們通過一系列努力（包括對三大關鍵組成部分進行數字化和標準化，即技術、交易流程和服務質量）建設更具擴展性的平台基礎設施，專門應對本行業面臨的挑戰。

下圖說明我們平台的組成及結構：



貝殼平台是一個對居住行業及生態系統參與者開放的平台，憑藉優質的房產經紀品牌、門店及經紀人令消費者（包括買房人、賣房人、業主及租戶）能夠享受順利的房產交易。我們的平台作為房地產開發商的創新銷售渠道，亦令其他生態系統參與者（如家裝服務者）受益於我們的技術及龐大的客戶及經紀人群體。ACN網絡是我們平台的基礎，我們借此通過促進經紀品牌、門店及經紀人之間的合作、令真房源標準化及採用一系列合作規則，精簡整個房產交易流程。我們亦為生態系統參與者提供多種服務模塊，其連同ACN網絡構成適用於且有利於整個行業的可擴展的基礎設施。該等模塊包括SaaS系統、客戶端、深耕社區的網絡、技術應用、培訓及招聘計劃以及交易服務中心。

我們向生態系統參與者提供的服務品類主要包括：

- **向消費者：**作為領先的房產交易及服務平台，我們提供全面的服務，以滿足消費者不斷變化的需求。該等服務主要屬於三類：(1)與二手房和新房交易及房屋租賃有關的經紀服務；(2)簽約及交易服務，包括簽約服務、安全支付、託管等；及(3)家裝家居服務。連同經紀品牌、門店、經紀人及其他服務者，我們為消費者提供中國最大的真房源庫，並於房產持有周期的各個階段為客戶提供專業高效的服務。

- *向經紀品牌、門店及經紀人*：我們的基礎設施對所有加入我們平台的房產經紀品牌、門店及經紀人開放。我們主要向我們平台上的品牌、門店及經紀人提供兩類服務：(1)平台服務，讓我們平台上的經紀服務者能夠進行基於角色的自動佣金分配，並以合作方式使用我們的基礎設施及其不同模塊，包括SaaS、技術、培訓及招聘、簽約及交易服務等；及(2)品牌服務，讓小型經紀門店能夠加入知名經紀品牌並受益於更好的質量控制及線索轉化率。
- *向房地產開發商*：利用我們已建立的基礎設施及廣闊的消費者基礎，我們的平台能夠成為新房項目的強大銷售渠道，從而重建價值鏈，並且轉變房地產開發商發現買房人並與買房人互動的方式。我們主要向房地產開發商提供全面的銷售及營銷解決方案，包括經紀服務、銷售策劃、接待服務、在線營銷以及創新工具。

我們有三項主要收入來源，即存量房業務、新房業務和新興業務及其他。就存量房業務而言，我們的收入來自下列各項：(i)我們自營的鏈家品牌，其中我們就二手房交易及房屋租賃收取佣金，及來自其他經紀公司的佣金分成，這些經紀公司在貝殼平台上經營經紀門店並與鏈家經紀人合作完成交易；(ii)於貝殼平台擁有及經營經紀門店的經紀公司（我們收取平台服務費）以及加盟品牌（如德佑）旗下的經紀公司（我們向其收取額外加盟費）；及(iii)提供其他增值服務，包括簽約及簽後服務，如包括實地勘察、經紀人招聘和培訓服務在內的協助工作。就新房業務而言，我們確認向房地產開發商收取的銷售佣金收入。此外，我們自多種其他居住服務（如家裝家居服務）產生收入。

- (i) *存量房業務*。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，來自存量房業務的收入分別為人民幣246億元、人民幣306億元及人民幣319億元，分別佔該等期間收入總額的53.4%、43.4%及39.6%。就存量房業務而言，我們的收入來自下列各項：
 - 我們自營的鏈家品牌，其中我們就二手房交易及房屋租賃收取佣金，並與貝殼平台上的其他經紀公司分攤佣金，這些經紀公司與鏈家經紀人合作完成交易。我們透過鏈家品牌進行之交易的佣金按總額基準確認為佣金收入。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，透過鏈家品牌進行之存量房交易的總交易額分別為人民幣8,553億元、

人民幣10,119億元及人民幣10,348億元，且同期透過鏈家品牌進行之存量房業務的收入分別為人民幣230億元、人民幣276億元及人民幣284億元。

- 於貝殼平台擁有及經營經紀門店的經紀公司（我們收取平台服務費）以及我們自有的品牌（如德佑）旗下的經紀公司（我們向其收取額外加盟費）。我們按淨額基準確認平台服務及加盟費。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，透過非鏈家品牌進行之存量房交易的總交易額分別為人民幣4,421億元、人民幣9,281億元及人民幣10,234億元，且同期透過非鏈家品牌進行之存量房業務的平台服務及加盟費收入分別為人民幣6億元、人民幣13億元及人民幣16億元。
- 提供其他增值服務，包括簽約及簽後服務，如實地勘察、經紀人招聘和培訓服務在內的協助工作。我們主要按淨額基準確認該等其他增值服務的服務費。

根據灼識諮詢的資料，我們存量房業務的佣金率包括按總額基準確認的佣金率以及按淨額基準確認的佣金率，與行業慣例一致，於往績記錄期間，有關佣金率未發生重大變化。

- (ii) **新房業務**。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，貝殼平台新房交易的總交易額分別為人民幣7,476億元、人民幣13,830億元及人民幣16,086億元。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，我們來自新房業務的收入分別為人民幣203億元、人民幣379億元及人民幣465億元，分別佔該等期間收入總額的44.1%、53.8%及57.5%。就新房業務而言，我們按總額基準確認向房地產開發商收取的銷售佣金收入。我們與房地產開發商簽署新房銷售服務合同，其中界定所賺銷售佣金的條款及條件。新房交易由鏈家及貝殼平台上的貝聯門店以及我們新房交易的專門銷售團隊及其他銷售渠道完成。

根據灼識諮詢的資料，我們新房業務的佣金率與行業慣例一致，於往績記錄期間，有關佣金率未發生重大變化。

- (iii) **新興業務及其他**。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，貝殼平台新興服務及其他的總交易額分別為人民幣827億元、人民幣1,761億元及人民幣1,866億元。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，我們

業 務

來自新興業務及其他的收入分別為人民幣12億元、人民幣20億元及人民幣23億元，分別佔該等期間收入總額的2.5%、2.8%及2.9%。我們自家裝家居服務等多種其他居住服務產生收入。

隨著我們成為更值得信賴的平台且我們的經紀人與消費者之間的關係加深，我們能夠擴展至與房產持有及生態系統其他參與者有關的其他垂直服務領域。我們努力提供一站式解決方案，以解決整個房產持有周期的客戶需求，且我們計劃進一步擴大服務品類，增強我們生態系統的網絡效應。

下表載列於所示期間及截至所示日期我們的關鍵經營數據。

關鍵經營指標	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
合計總交易額	人民幣21,277億元	人民幣34,991億元	人民幣38,535億元
存量房業務總交易額	人民幣12,974億元	人民幣19,400億元	人民幣20,582億元
新房業務總交易額	人民幣7,476億元	人民幣13,830億元	人民幣16,086億元
新興業務及其他總交易額	人民幣827億元	人民幣1,761億元	人民幣1,866億元
房產交易數量	2.2百萬筆	3.7百萬筆	4.6百萬筆

居住行業的法規及政策：影響及展望

我們的業務受到中國居住行業的法規及政策的影響。在國家「房住不炒」方針的指引下，居住行業的法規及政策的調整經常發生在房價上漲過快的時期。例如，為應對2021年上半年房價加速上漲，中國監管部門相應收緊政策及信貸調控。考慮到其自身具體情況，若干地方政府亦出台（其中包括）旨在抑制投機性需求及去槓桿等市場調控政策。更多詳情請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的業務受整體指導中國經濟的法規及政策的約束，特別是在二手房和新房交易業務方面」。

儘管上述措施反映中國監管部門對市場長期穩定的關注，但其中部分措施在短期內影響居住行業的增長率，導致自2021年下半年起二手房及新房交易均出現下滑。根據灼識諮詢報告，2021年第三季度及第四季度全國二手房交易的總交易額分別同比下降42%及43%，而同期全國新房交易的總交易額同比下降15%及20%。市場疲軟對我

們的財務業績造成負面影響。於2021年下半年，我們的淨收入由2020年同期的人民幣432億元下降17.0%至人民幣359億元，主要由於合計總交易額由2020年同期的人民幣2.2萬億元下降28.0%至人民幣1.6萬億元。與此同時，由於經常性經營成本及費用以及額外撥備金額的影響，我們於2021年第三季度及第四季度分別確認經調整淨虧損（非通用會計準則指標）人民幣1,416百萬元及人民幣613百萬元，而2020年同期為經調整淨利潤（非通用會計準則指標）人民幣1,744百萬元及人民幣1,680百萬元。儘管如此，由於2021年上半年的強勁表現以及我們的業務在2021年下半年市場低迷的情況下仍具有韌性，我們的全年總交易額及淨收入分別達到人民幣38,535億元及人民幣808億元，同比增長率為10.1%及14.6%。

自2021年第四季度以來，中國監管部門一直在釋放放寬居住行業調控政策的信號，旨在調整先前收緊的政策，並改善信貸環境，例如降低按揭利率、降低購房門檻及出台對開發商再融資活動的支持措施。隨著2022年市場情況有所穩定並逐步走向新的供需平衡，加上我們持續關注運營效率及服務質量，預計我們的業務營運及財務表現亦將獲益。長期來看，消費者對住房的需求相對剛性，對「美好居住」的期望不斷提升。隨著中國居住行業長效機制的進一步完善，預期為買賣雙方提供房產經紀服務將迎來巨大的市場機遇，服務者的價值在供需平衡市場中日益凸顯。

我們對平台及生態系統參與者的價值主張

通過我們的平台，我們為消費者、經紀人、房產經紀品牌及門店經理、房地產開發商及我們平台上集聚的眾多其他各方創造價值。

對消費者的價值主張

- *獲得線上線下全覆蓋的真實房源展示。*我們為消費者提供中國最大的真房源庫，以及有關房屋及社區的詳細實時信息。
- *值得信賴的品質服務，樹立行業標桿。*截至2021年12月31日，我們的消費者由不斷增長的逾406,000名活躍經紀人提供服務，有關經紀人經過培訓，具備較高專業資格，並得到我們的基礎設施及其各種模塊賦能。我們亦利用人工智能根據客戶需求推薦合適的經紀人。

- *透明信息，理性抉擇。*我們豐富的房產交易專長及標準化交易服務有助於消費者作出明智決定，並繞開房產交易中的常見陷阱。
- *便捷及安全的交易體驗。*我們利用多個線上接入點為客戶提供便捷的線上服務，彼等亦能通過廣泛的線下網絡進入我們的平台。我們亦將許多交易步驟數字化，以實現便捷、安全及具成本效益的交易體驗。
- *交易鏈條無縫銜接。*我們提供清算及託管解決方案，包括擔保付款、託管等。

對經紀人的價值主張

- *有效的客戶匹配及信息共享。*我們通過線索推薦及客戶匹配服務幫助經紀人提高業績，並向其提供中國最大的真房源庫。得益於跨品牌和跨門店合作，經紀人可訪問並出售其他經紀人在我們平台上錄入或管理的房源，令客戶匹配更高效，從而令我們平台上的交易增加，交易周期縮短。
- *技術解決方案提升成交效率。*我們技術驅動的平台允許經紀人在線進行並追蹤交易步驟，精確瞄準客戶需求，並提供先進的解決方案及產品，如客戶及線索推薦、智能對話及VR看房，以提高經紀人的交易效率。
- *平凡人的協作。*我們積極促進及鼓勵經紀人在整個交易階段進行跨品牌和跨門店合作。各項交易一般涉及多名經紀人，每名經紀人履行明確界定的職責，並獲得預先分配的佣金，從而為經紀人創造更多促成交易的機會，產生更穩定的收入來源。
- *豐富的培訓及發展機會。*我們與平台上的經紀人分享我們積累的運營專長及行業洞察，通過在線培訓課程及線下訓練營培養其專業技能及能力。

對房產經紀品牌及店東的價值主張

- *豐富的業務增長資源及解決方案。*我們提供基於先進的AI算法的洞察，允許經紀品牌擁有人及門店經理更好地了解其業務運營。我們亦提供中國最大的真房源庫及客戶線索，並大幅擴大其商業機會。經紀品牌及門店經理亦能受益於我們通過運營鏈家積累的運營及管理專長，從而建立一個更龐大、更有成效的經紀人團

隊。我們亦為經紀品牌及門店經理提供賬戶管理解決方案，利用我們自主開發的SaaS系統追蹤其流水及盈利。

- *其他增值服務以提供優質客戶服務。*我們為經紀人提供培訓計劃，以提高其服務質量，其他經紀品牌從而能受益於我們通過運營鏈家積累的客戶服務技能。為進一步減輕經紀品牌及門店經理的運營負擔，我們亦建立一站式交易服務中心，令經紀人能夠為消費者完成繁瑣的簽約後手續，提供順暢的交易體驗。
- *收入來源多樣，回款安全快捷。*小型經紀品牌及門店通常無法獲得新房項目。即使其獲得新房項目，其與房地產開發商的議價能力一般較低，導致現金周期延長及流動性差。我們的貝殼平台與房地產開發商開展有效合作，並向經紀品牌及門店經理提供優質新房項目，這能提高經紀品牌及門店的收入，縮短其現金周期。

對房地產開發商的價值主張

- *有效的營銷渠道縮短銷售周期。*我們向房地產開發商提供鏈家及貝聯門店廣闊的渠道，以及我們新房交易的專門銷售團隊及其他銷售渠道。我們亦提供先進的技術，如VR看房，客戶只需輕鬆點擊即可看房，從而有效地促進新房項目的銷售。
- *精確匹配消費者。*在人工智能的支持下，我們部署具備符合房源屬性及消費者需求的相關專業知識的經紀人，以實現優化銷售業績。該技術亦為開發商帶來更多線索。

對其他參與者的價值主張

- *優質客源推薦。*利用我們廣泛的客戶基礎，我們向其他行業參與者（如租賃公司）提供優質客戶推薦。
- *有效獲客。*利用我們與消費者的密切關係，我們能夠有效地為其他居住業務（如家裝家居服務）帶來客戶。

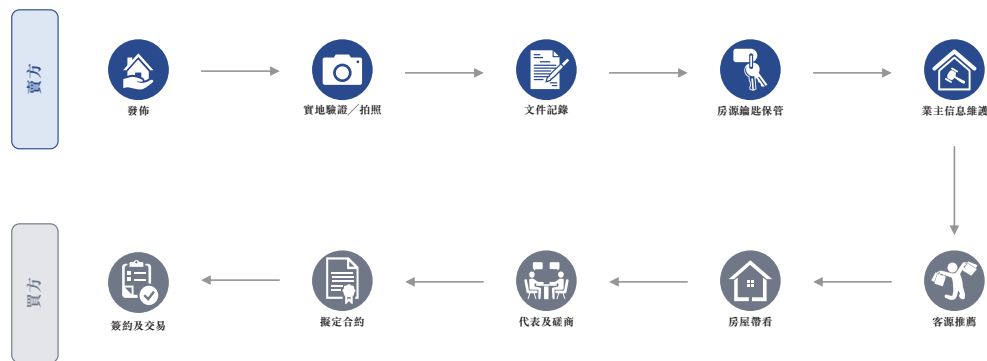
經紀人合作網絡(ACN網絡)

ACN網絡是我們基礎設施的核心，這一運營系統不僅培養服務者之間的互動和聯繫，同時也使其能夠通過協作和佣金分配提升服務效率及客戶體驗。我們設計ACN網絡旨在徹底解決本行業面臨的挑戰。其充當貝殼平台的運營系統，制定協議和操作規範，來劃分合作房產交易中的角色，通過佣金分配機制來界定經紀人的權利和義務。通過ACN網絡，我們將真房源標準化，促進經紀人之間的合作及信息共享，精簡整個交易流程，並使經紀人在交易流程中更加專業化，對特定領域更加了解。基於我們對中國居住行業的深入了解以及通過20年運營鏈家積累的聲譽，通過重塑以下三個領域，ACN網絡推動了中國的房產交易和服務行業轉型：(i)促進服務者之間的信息和資源共享，打破信息孤島；(ii)分派經紀人的合作角色，實現跨門店和跨品牌合作；及(iii)為經紀人、門店、品牌和其他服務者搭建一個專業網絡，促進平台上的各方參與者的交互。

經紀人合作及運作規則

我們積極促進我們平台上的經紀人合作，以提高房產交易和服務行業的效率。我們將完整的存量房交易(包括二手房交易及租賃)劃分為不同環節，並允許多名跨品牌及跨門店經紀人在一單交易中開展合作，並根據其角色分享佣金，借此經紀人在其角色方面更加專業化。於2021年，通過貝殼平台完成的二手房交易中分別有約76%和約37%的交易涉及ACN網絡下的跨門店和跨品牌合作。

下圖說明ACN網絡中的交易流程：



例如，賣房人可由一組經紀人服務，每名經紀人履行不同職責，包括房源發佈、業主信息維護、文件記錄、現場工作及鑰匙保管。為賣房人履行一項職責的經紀人可按ACN規則訂明的百分比分享一部分佣金。為發佈新房源，經紀人須填寫出售還是出租、詳細地址、平面圖、建築面積及目標價格等信息以及有關房主的信息。在SaaS系統中發佈房源的經紀人成為該房屋的發佈經紀人。發佈新房源所需的信息為相對初步的信息，需要管理經紀人通過補充及更新有關房屋及其房主的信息進一步豐富房屋信息，包括看房的首選時間段、價格範圍及稅收限制、按揭貸款及業權、房主的說明、房屋的設施及其他特點。發佈經紀人可向其他經紀人推薦房源進行業主信息維護。此外，文件經紀人須獲得房屋的契據及其他證書以及房主的文件，並將有關文件上傳到系統。可通過我們的SaaS系統預約攝影師，參觀房屋並收集照片、視頻及虛擬現實，而將可視信息上傳到系統的經紀人成為現場經紀人。根據房屋的位置及性質，於房產經紀門店工作並擁有該房屋業主信息維護權的經紀人將獲委任保管該房屋的鑰匙。

我們的ACN網絡鼓勵我們平台上的買方及賣方經紀人在進行房產交易時進行合作及互動。買房人的發起經紀人可選擇與具備更多相關交易專業知識或資源的其他買方經紀人合作，並與完成交易的經紀人分享佣金。在ACN網絡下，佣金根據經紀人在房產交易中的不同角色自動分配，並非基於經紀人之間的磋商。

通過角色劃分及佣金分配，我們確保經紀人就其為促成交易成功進行所作的工作獲得公平的報酬，從而營造一個健康但又充滿競爭的工作環境。更重要的是，可激勵經驗不足的經紀人通過在更多交易中擔任相對容易的角色學習及積累專業知識並獲得報酬。

為保護房屋信息及促進賣方經紀人之間的良性競爭，我們根據城市發展及門店分佈劃分地理區域，使經紀人能夠成為其附近房屋的專家。經紀門店有權管理門店附近的存量房房源，並作為該等房源的賣方經紀人。就買方經紀人而言，若其客戶有意在其他地區買房，其可以通過將其消費者推薦給理想地區的經紀人，獲得完成交易的一部分佣金。

平台治理機制

我們實施詳細的規則以激勵經紀人遵循我們的ACN網絡，並在提供服務時堅持高標準的專業精神，若其表現良好，向其提供特殊權益。我們已實施以下平台治理機制，以鼓勵遵守我們的ACN網絡：

- **貝殼分。**我們建立貝殼分，表明經紀人的業績及服務質量，以鼓勵在我們平台上更積極的合作及行為。我們實施全面的多因素評估體系，以得出貝殼分，包括經紀人屬性，如專業資格、客戶投訴、客戶轉化率及與其他經紀人的團隊合作記錄等因素。貝殼分較高的經紀人可享受若干特權，如更高的房源曝光率、在客戶端展示的定制經紀人簡介、參加線下訓練營及線上課程優惠券。消費者可在我們的客戶端查看經紀人的貝殼分，於2021年，貝殼分達到約27億次觀看量。



- **貝殼幣。**我們平台上的經紀人擁有可通過多種方式賺取的貝殼幣，包括通過各種推廣活動鼓勵遵守ACN網絡。經紀人可使用貝殼幣購買與其經紀工作相關的工具，以及在我們的客戶端展示其負責的房源的經紀人展示點位，以提高其曝光率，從貝殼客戶端獲得更多線索，提高交易可能性。
- **信用分。**我們已建立信用分體系，鼓勵我們平台上的誠實合作及公平競爭。經紀人加入我們的平台後開始維護其自身的信用分，對於違反ACN規

則及其他不當行為，將被扣除信用分。根據累計扣除的信用分，經紀人可能會被警告，或於特定期間內被限制或禁止訪問我們的平台。

門店評估及排名系統

房產經紀門店的行為可能會影響貝殼平台的聲譽及我們的整體業務。因此，我們已制定經紀門店加入我們平台的標準及程序。例如，除符合其須遵守的基本監管規定外，門店亦須維持最低數量的經紀人，而我們會根據門店位置調整該限額。我們認為，維持足夠合資格經紀人的門店在提供客戶服務方面通常在統計上更具成效及效率。

我們推出排名系統來獎勵我們平台上表現更好的經紀門店。根據該排名系統，門店基於每月更新的因素（如其經紀人的平均貝殼分、平均佣金收入及其他績效指標以及門店合作評價）被分為A級、B級、C級及D級。我們相信，通過該排名系統，門店受到更多激勵參與我們的平台並遵循我們的標準化交易流程，從而提高效率並促進跨門店及跨品牌合作。

真房源

我們認為，真房源是經紀人合作的基礎，原因是經紀人之間的高效合作需要有效及可靠的房源信息。真房源促進信息透明度及消費者信任，提高經紀人的運營效率，提升交易體驗，以及加強我們的品牌形象。

我們平台上真房源應符合以下要求：

- **真實存在。**在我們的樓盤字典中，房屋應真實存在，且符合我們平台的各項驗證要求。
- **真實出售或出租意願。**房主的意圖經有效的代理協議得以證明，當中明確規定經紀服務的範圍，或通過與房主的線上線下溝通得以核實。
- **真實核驗房屋信息。**房源的房屋地址應為真實的實際及產權地址。經紀人應確保房屋的建築面積、轉讓權、所有權及平面圖的準確性。圖片及VR應該真實且為現場拍攝。

- **真實的價格。**房主應已經確認並同意平台上的最新價格，且房主能夠調整價格。

我們監查並核實我們平台上房源的真實性，並通過客戶回訪、實地拜訪及AI及時更新或刪除不合資格的房源。經紀人在我們的SaaS系統中發佈新房源時，房源信息將根據樓盤字典進行核實，以確保房源的真實性。平面圖及其他可視及環境信息可根據樓盤字典自動輸入房源，以提高房源質量。我們爭取通過嚴格執行真房源規則保持房源的真實性及準確性，據此，被發現發佈欺詐信息的經紀人可能會被罰款或通過我們的信用分系統遭受處罰。

截至2021年12月31日，我們有約430萬套二手房交易的房源。截至2021年12月31日，貝殼平台上二手房交易的房源中超過95%為「真房源」，根據灼識諮詢報告，這遠高於20%以下的行業平均水平。我們將繼續投入充足的資源加強我們的這一主要優勢。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－如果我們平台無法繼續提供全面的真房源展示，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響」。

我們基礎設施中的模塊

根據ACN網絡，我們不斷創新及構建各種模塊，以補充服務於我們平台參與者（如經紀人、經紀門店及品牌、消費者以及房地產開發商）的基礎設施。有關模塊的例子包括針對經紀人及門店經理的SaaS系統、針對消費者的貝殼前端、作為我們平台基礎的AI技術及應用、有利於經紀人、消費者及房地產開發商的虛擬現實技術、為消費者提供線下服務的深耕社區的網絡、實現安全的線上線下交易的與電子錢包綁定的支付解決方案、精簡經紀人及消費者交易流程的交易服務中心、有效幫助交房的業權審批及託管服務以及針對經紀人及門店經理的經紀人培養及招聘服務。該等模塊連同ACN網絡構成我們基礎設施的組成部分，支持我們平台上提供的房產交易及其他居住服務的各個階段。

SaaS系統

我們向生態系統參與者提供各種SaaS系統。根據灼識諮詢報告，我們是業內通過SaaS系統賦能經紀人及經紀門店的先鋒，SaaS系統整合ACN網絡中我們預想的合作機制以及與房產交易和服務有關的多種其他工具及功能。我們為關聯經紀門店及經紀人實施A+ SaaS系統，以及為鏈家員工實施Link SaaS系統。Link SaaS系統包括對我們內

部運營的功能支持，在其他方面與A+ SaaS系統大致相同。SaaS系統協助經紀人及門店經理開展日常工作，其可無縫接入我們的數字化及標準化房產交易流程。經紀人及門店經理可通過桌面應用程序、網站或移動應用程序便捷訪問基於雲的SaaS系統。我們亦為家裝服務者提供SaaS系統。請參閱「*家裝家居服務 – Home SaaS家裝家居系統*」。

房源智能驗真及維護

我們已在平台上建立房屋發佈機制，經紀人亦受到鼓勵積極更新房源。我們的系統會自動將房源信息與我們的樓盤字典進行比較，以發現不同之處，若根據當地房屋定價政策及指引，價格不合理（如有），則會警告發佈經紀人。憑藉龐大及有條理的樓盤字典，社區地圖及圖片、平面圖及鄰近設施等信息可自動輸入，以提供相同社區房屋的完整及一致介紹。

我們在SaaS系統中實施驗證程序，確保任何新房源信息的可靠性及真實性。除與樓盤字典進行交叉驗證外，SaaS系統亦會安排自動回電及短信，以與房主確認有關房源。房源核實後，通常在發佈後24小時內，將在我們的SaaS系統及貝殼客戶端可見。一旦房源可見，我們平台上的經紀人可開始向其客戶介紹房源，並就潛在交易發起對話。

有效的線索推薦及轉介

我們旨在提供優質的客戶服務，且我們的SaaS系統會追蹤經紀人與客戶的互動，以確保及時溝通。某一經紀人最初接洽的消費者一般對該經紀人及其門店經理可見。然而，若經紀人未能跟進，客戶將在「共享池」中可見，而同一門店的其他經紀人可積極承接並負責該客戶。

經紀人通常在我們的SaaS系統中積極尋找新消費者線索，包括瀏覽共享池及接洽平台分配的客戶。客戶在貝殼前端（包括貝殼網站、貝殼應用程序及貝殼微信小程序）及／或通過即時通信系統、客戶服務熱線或其他線上界面提供聯繫方式時，我們的平台會自動將該客戶分配給一名經紀人。分配乃基於社區排名進行，當中考慮到經紀人

的在該社區的交易記錄、線索轉化率及帶看。我們通過即時通信系統通知選定的經紀人，而該經紀人須於24小時內回覆客戶。准客戶最初作為私人客戶線索對獲分配的經紀人可見，若未及時聯繫到客戶，隨後將會分入共享池。

合作及智能客戶關係管理

經紀人可通過我們的SaaS系統管理消費者信息，並與其他經紀人開展合作，以盡量提高交易成功的可能性。經紀人可通過填入姓名、電話號碼、客戶來源、客戶需求及意向等信息記錄消費者。通過我們的SaaS系統，經紀人可使用篩選及排名功能便捷地搜索對其可見的客戶。此外，我們的SaaS系統亦會根據對客戶在我們平台上的瀏覽及搜索行為的智能分析，將若干客戶標記為「高成交可能性」，以便經紀人能夠有效地優先處理。

經紀人可查看與客戶的後續互動，包括客戶反饋及帶看記錄。客戶喜好及詢問將被記錄以便在經紀人的後續工作中作為參考。通過SaaS系統的移動應用程序，經紀人亦可使用即時信息系統與消費者進行溝通。

我們利用技術與客戶進行有效互動，並盡量提高線索轉化率。例如，我們的SaaS系統通過匯總AI算法進行排名的推薦房源，讓經紀人向客戶介紹房源，從而提高客戶轉化率。我們亦使用算法檢測經紀人輸入的虛假帶看記錄，以確保誠實的業績。我們現時支持虛擬看房，經紀人可在虛擬現實領域與客戶進行直接溝通，並使用我們SaaS系統的移動應用程序介紹房源。

標準化交易流程

我們實現房產交易流程數字化及標準化的一個方面的工作反映在我們SaaS系統的交易促成功能中。例如，我們提供房屋銷售、房屋租賃、押金及其他相關活動的合約模板。經紀人可通過選擇合約類型及相關房源輕鬆在我們的系統中擬定合約。房屋相關信息將自動輸入草擬合約中。在經紀人安排簽約前，草擬合約隨後須由門店經理及值班的法律專業人士審查。客戶簽署合約後，經紀人將合約上傳到系統中以作記錄。

我們提供直觀交易管理系統，令經紀人可追蹤、管理及完成從線上簽約、支付、託管、按揭貸款到業權審批、過戶及抵押的交易流程。一旦交易完成且在門店經理確認後，佣金可根據經紀人在交易中的角色自動分配。

為門店經理提供有洞察力的運營統計數字

我們旨在通過促進平台上門店經理的高效運營管理來提高房產交易和服務業的效率。通過我們的SaaS系統，門店經理可輕鬆獲取運營數據摘要，包括即時信息回覆率、客戶服務熱線接聽及回覆率、從發佈到簽約等各個環節的轉化率以及有關收入及佣金的統計數字。我們的SaaS系統亦令門店經理可審查及管理交易及管理記錄。門店經理可檢查經紀人維護的房源詳情及客戶參與記錄。

貝殼客戶端

我們的貝殼客戶端包括貝殼網站、貝殼應用程序、貝殼微信小程序，提供消費者相關房產交易資源，並全程引導消費者作出明智的房產交易決定。

根據灼識諮詢報告，我們是同行中首先推出移動應用程序的公司。鏈家移動應用程序於2011年推出，見證了中國房產交易和服務行業移動互聯網時代的到來。除鏈家應用程序外，我們於2018年推出貝殼應用程序，進一步改善移動應用程序的功能及特點，並在貝殼平台上為用戶提供更滿意的體驗。對於消費者，鏈家及貝殼移動應用程序作為一站式目的地，彼等能夠通過VR體驗輕鬆獲得豐富的新房及二手房房源及租賃房源，並在全程引導下作出明智的房產交易決定。

憑藉我們移動應用程序的發展及廣泛應用，移動月活躍用戶數量大幅增加。截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個月，貝殼平台的平均移動月活躍用戶分別為2,560萬名、4,820萬名及3,740萬名。

豐富及個性化的房源展示

我們相信，我們平台上真實及廣泛的房源是優質客戶服務及成功交易的基礎。消費者可通過我們的貝殼網站、貝殼應用程序及貝殼微信小程序輕鬆獲得豐富的二手房及新房房源以及租賃房源。可按社區、價格、房間數量、建築面積及其他屬性對房源進行篩選。對於二手房房源，客戶可查看可視化演示，包括虛擬現實或圖片、平面圖、經紀門店證書、經紀人對房源的評論以及相同社區過往的交易記錄。此外，對於新房項目，我們提供對項目所提供平面圖的介紹、有關銷售的最新消息、經紀人評論及其他消費者之間的討論。對於租賃房源，我們亦訂明業主提供的設施及傢具以及租

金詳情、佣金及押金，並展示草擬合約以供參考。再者，我們亦載有摘錄自樓盤字典的社區信息，如交通、教育、醫療及娛樂資源以及其他服務，以便消費者能夠將其納入考慮範圍。

以下截圖說明貝殼應用程序展示的房源及經紀人推薦界面：



我們相信，提供針對當地情況及客戶個人喜好的信息是我們的客戶端能夠吸引消費者的關鍵因素。我們的客戶可以在客戶端主頁查看由我們的AI算法根據客戶的過往行為模式生成的推薦二手房及新房房源以及租賃房源。此外，在單一房源下，我們亦根據位置、價格及平面圖方面的相似性以及查看相同房源的其他客戶的行為模式，向客戶推薦其他相關房源。

與經紀人的即時互動

我們相信，經紀人的詳細專業簡介可提高房產交易和服務行業的透明度，並提高對我們平台的信任。我們在房源下展示經紀人的信息，客戶可通過即時通信或電話一鍵發起詢問。我們已為經紀人建立個人簡介，以便客戶能夠查看經紀人的姓名及職銜、工作經歷、交易記錄、獎項以及過往客戶的評級及評價。此外，我們在平台上展示經紀人的貝殼分及排名，其一般代表經紀人的服務質量。

利用我們平台上龐大的經紀人基礎，我們能夠及時有效地服務消費者。客戶熱線和即時信息系統可在貝殼客戶端的各個界面上使用，以實現即時按需連接。消費者可直接授權我們平台上經紀人在貝殼客戶端主頁上尋找理想的房屋。客戶需要輸入基本信息及需求。我們的平台隨後將自動分配一名經紀人聯繫客戶並滿足其需求。此外，房主亦可輸入有關其出售或出租房屋的基本信息，在工作時間內，我們的經紀人一般將在30分鍾內主動聯繫以滿足其需求。

全面的知識庫

我們為二手房交易流程設計了一個交互式知識庫，其中包括買方資格、簽約、支付手續、託管、按揭貸款、稅項、業權審批、資金發放、潛在風險及其他交易事項。我們亦開發可在貝殼客戶端使用的計算器，涵蓋按揭貸款、房屋變更、繼承及預付款等若干交易場景。

此外，為在我們的平台上打造一個溫馨及信息豐富的社區，我們邀請眾多地產媒體內容提供商定期發佈涵蓋房產交易各個方面的意見及市場消息。客戶可在貝殼客戶端瀏覽推薦的內容或選擇關注某些發佈者。

我們深耕社區的網絡

房產交易一般價值高且涉及高風險，在成交前需要進行大量信息分析及研究。與一鍵購買的產品不同，每項住宅房屋所在位置、房屋特點、條件及樓齡等各個方面具有獨特性，從而會產生不同價值。消費者在房產交易中選擇地產經紀人時，便利的交通以及有關社區的豐富當地洞察及知識具有重要意義。此外，由於中國是一個人口大

國，人口密度高的住宅社區在城市地區十分普遍。深耕社區的網絡專注於社區推廣及參與，為當地未經預約的消費者提供便捷的接入點，亦是我們平台的有形線下觸點。

我們廣泛的網絡令我們的平台能夠在線下積累房產信息，獲得對當地客戶需求及房屋特點的理解。客戶及經紀人通過我們的線上平台進行聯繫令客戶能夠快速找到門店及經紀人，以提供迅速、有效及便捷的當地服務。此外，我們平台上提供的輔助工具令門店經理能夠建立及管理龐大的經紀人團隊，並提高門店層面的運營效率，從而加強我們作為一體化線上線下平台的優勢。由於每間門店作為一個工作單位運作，而門店經理履行管理職能，我們能夠隨著規模的不斷擴大維持運營效率。

在大型團隊任職亦有助於提高經紀人的生產力，一名經紀人可以與同事建立業務關係，受到更多激勵以實現更好的業績。

近年來，我們平台上越來越多門店開始為社區居民提供免費的便民服務，如打印、充電及上網。通過該等頻繁互動，經紀人能夠與消費者建立聯繫，這不僅能夠產生有效的房產交易線索，亦令我們能夠作好充分準備以提供其他居住服務，如家裝家居及居住生活服務。

專業發展及支持

由於我們認為平台的成功很大程度上取決於平台經紀人的效率及服務質量，我們致力於通過線下培訓及線上課程與平台經紀人和家裝服務者分享我們積累的行業專長。亦請參閱「家裝家居服務－精工學堂」。

線下培訓系統

我們已建立全面的線下培訓系統，旨在提高平台經紀人的運營效率。我們為經紀人提供各類定期培訓，包括：(i)為加入我們平台的經紀人及門店經理提供為期三天的全脫產入職培訓；(ii)為進入我們排名系統更高級別的經紀人提供介紹高級專業和管理技能的定期晉升培訓；及(iii)開展研討會並討論和解釋案例的定制訓練營。我們不斷為新職員的培訓項目付出巨大努力。例如，上海的新鍵家經紀人須參加為期30天的全天候訓練營。

花橋學堂。為進一步培養高級職位的人才，提升房產經紀門店店東的專業性，我們於2019年在江蘇昆山開辦一所為房產經紀品牌的店東及高級管理團隊提供專業經紀證書的高級職業發展學園－花橋學堂。花橋學堂提供的課程側重於與房產經紀相關的綜合技能，如財務、談判及管理。花橋學堂的畢業生將獲得我們的平台認證。

貝殼搏學大考。為評估能力，提升專業性及確保服務質量，我們在貝殼平台舉辦貝殼搏學大考，供平台經紀人參加。我們為經紀人提供豐富的資源，以獲得通過考試所需的知識及發展專業技能。在考試中表現優異的經紀人將獲得貝殼分。

線上公開課及貝殼經紀學堂

除線下培訓項目外，我們通過貝殼經紀學堂移動應用程序在平台上向經紀人提供線上培訓課程。截至2021年12月31日，貝殼經紀學堂為經紀人提供7,300個線上音／視頻課程，涵蓋獲客及客戶管理、人際交往技能、技術及管理技能。除了每週全天候線上公開課外，經紀人可觀看由經驗豐富的經紀人和經理提供的直播課程，彼等可通過直播與講師即時互動。

其他支持

憑藉我們的行業理解和多年積累的專長，我們能協助平台上的門店招募經紀人。我們亦支持經紀人通過組織社區友好活動發展業務，使彼等能夠服務於社區，擴大客戶群，並加深與其他經紀人的合作。

簽約及交易服務

我們為消費者提供全面的簽約及交易服務。該等服務包括簽約服務、安全支付及託管等。

線上線下交易服務中心

在中國，房產交易通常是一項浩繁工作，涉及許多步驟及程序性手續，如向房屋管理局提交購房協議、向稅務部門繳稅、向市房屋管理局辦理產權轉讓及房屋所有權登記以及向銀行完成貸款申請及／或向擔保公司完成擔保服務。該等步驟通常需時數周並涉及數十次到訪不同地點。為減少消費者及經紀人的麻煩，我們在貝殼平台運營

我們專有的全面在線交易支持系統NTS。通過NTS，消費者能完成許多必要的交易步驟，如在線簽約及向相關房屋管理局提交合同。NTS亦通過我們的應用程序及網站使交易流程清晰可見，令客戶及經紀人能監測各種交易步驟，並在線提供反饋和意見。

除全面的線上交易支持外，我們還建立了線下交易服務中心，以促進房產交易，幫助消費者及經紀人無縫及輕鬆地轉移產權及完成管理程序。我們已在涉足的城市開設交易服務中心，並與銀行、擔保公司、房產估值師和政府機構合作，在現場派駐其人員。我們的交易支持人員亦可在交易服務中心幫助辦理各種管理程序。因此，消費者及經紀人能在我們的交易服務中心辦完完成交易的大部分必要步驟。

結合線上NTS及線下管理支持，我們認為我們的平台使交易簡化，節省時間及成本，並帶來更好的客戶體驗。

支付及託管服務

於2014年，我們建立線上支付平台*理房通*，在房產交易中提供數字支付處理服務。作為獲得許可的線上支付平台，*理房通*亦為我們平台的參與者創建電子錢包。該等電子錢包在自動核算、結算以及從客戶向房產經紀門店和經紀人的資金支付方面發揮作用。

此外，作為一項託管服務，*理房通*解決中國房產交易中的信任問題，即買房人擔心付款後收到的房產證有否產權負擔，而賣房人在收到付款確認書前不願意轉讓產權。*理房通*平台會運營一個託管賬戶，確保買賣雙方均履行義務。*理房通*平台提高客戶體驗並確保支付安全，從而提升我們的品牌形象，並為*貝殼*平台吸引更多客戶。*理房通*擁有中國人民銀行授予的有效牌照。

其他模塊

我們基礎設施中的模塊亦包括我們的洞察及AI應用，以及虛擬現實和其他技術。請參閱「— 洞察及AI應用」及「— 我們的技術及研發 — 如視虛擬現實」。

我們平台的房產經紀品牌

我們相信，遍佈中國的龐大而活躍的經紀人、經紀門店及經紀品牌網絡為服務大量消費者提供堅實的基礎。截至2021年12月31日，我們平台上有超過406,000名活躍的經紀人及超過45,000家深耕社區的活躍經紀門店，代表300個房產經紀品牌。通過平台的經紀人、門店及經紀品牌，我們能高效磨練本地市場專業能力，創造線索並與消費者建立關係。

鏈家品牌

我們於2001年開始在房產交易和服務行業經營「鏈家」品牌的房產經紀業務，鏈家已被認定為「中國名牌」。通過鏈家，我們為消費者提供經紀服務，為房地產開發商的新房交易提供營銷及銷售服務，並將經紀業務延伸至房屋租賃。利用我們強大的線上線下運營能力，我們通過鏈家實施一系列的行業「首創」，並成功制定規則、發展運營專長、AI及技術系統，從而實現卓越的服務質量及效率。例如，鏈家率先提出房產交易三方協議，將經紀服務者作為協議一方，以提供充分的透明度並提升信任。樓盤字典於2008年在鏈家上推出。鏈家於2010年推出鏈家網，領先於同行建立自身的Link SaaS系統，開創從線下向線上遷移的先河。鏈家亦於2011年建立ACN雛形，我們對其進行測試及改進後在貝殼上推出。

鏈家旨在於中國提供最優質的客戶服務，並努力提供最佳客戶體驗。以服務質量為先，鏈家一直在改進客戶服務，並建立一整套在過去20年積累的規則及標準。在鏈家業務營運過程中制定的許多ACN規則（包括真房源）被匯編成冊，以指導鏈家經紀人。鏈家亦率先採用一系列品質服務標準，如服務承諾及客戶投訴手冊，現在我們應用於整個貝殼平台的標準及規則。

我們在鏈家篩選及招聘優質經紀人，並培訓彼等為消費者提供高效專業的服務。鏈家制定了強大而全面的經紀人發展計劃，包括校園招聘、定期考試、線下培訓及線上課程。截至2021年12月31日，約46%的鏈家經紀人為本科或以上學歷畢業生。其中，截至2021年12月31日，北京約48%的鏈家經紀人及上海約68%的鏈家經紀人為本科或以上學歷畢業生。

截至2021年12月31日，鏈家擁有約108,000名活躍經紀人，以及約6,900家活躍的線下經紀門店，遍及中國29個城市。截至2021年12月31日，鏈家在北京及上海分別有

超過26,800名及20,700名活躍經紀人，以及約1,400家及1,000家活躍經紀門店。儘管鏈家品牌產生的總交易額在我們合計總交易額的佔比較大，但我們預計其貢獻佔我們合計總交易額的比例將隨著我們平台的普及而逐漸降低。

鏈家與貝殼的關係

利用我們在運營鏈家時積累的無與倫比的行業專長和可擴展的基礎設施，我們於2018年建立貝殼平台，向其他符合資格的經紀品牌、門店及經紀人開放解決方案。如今，鏈家成為貝殼平台最受認可及最具影響力的品牌。在北京及上海，鏈家已有顯著的市場滲透率，鏈家是目前唯一在貝殼平台上可保證優質客戶服務並加強在這兩個市場的市場領導地位的房產經紀品牌。

北京和上海以外城市的許多其他房產經紀品牌已加入我們的平台，乃由於鏈家擁有良好往績及市場領先地位。目前，鏈家憑藉高成交效率、一流的客服及訓練有素的經紀人隊伍成為我們平台上其他經紀品牌的標桿。鏈家與其他經紀品牌一樣，遵守我們在貝殼平台上一貫執行的資格及規則，並在許多方面（例如其經紀人的學歷水平）受到更高標準的約束。

德佑品牌

我們擁有德佑品牌，該品牌服務於尋求品牌效應及獲得貝殼平台所提供解決方案的關聯經紀門店。參與的經紀門店可降低運營成本，提高業務效率及生產力，增加接觸最新市場新聞及行業趨勢的機會，得以觸達海量真房源，並獲得貝殼平台的優質客戶線索。彼等能夠保持其自身團隊文化，同時享受大平台全面的基礎設施並在我們廣闊的網絡中開展合作。

有意加入德佑的經紀公司及店東必須符合多項選擇標準，包括（除其他外）良好的經營歷史記錄、文化契合度及對當地市場的了解。經紀門店於其所在地提交加盟申請後，我們將進行資格審查並與店東進行面談。倘若店東通過審查及面試，德佑通常將與其簽訂協議，初步授予店東三年的加盟期。於該門店開業及營運前，我們將提供選址協助、綜合培訓及系統調適並擬備開業清單協助門店開業。根據協議，該經紀門店獲授權以德佑品牌開展房產經紀服務，並於多種場景下向我們的業務合作伙伴提供推薦服務。德佑品牌旗下的所有經紀門店均須遵守ACN網絡並信守貝殼平台上的其他協議及慣例。

其他品牌

通過分享我們深刻的行業理解、運營專長及強大的基礎設施以及高效的線上線下整合能力，我們幫助其他房產經紀品牌成長及成功。截至2021年12月31日，我們平台關聯除鏈家以外的299個房產經紀品牌，該等品牌經營超過38,000家活躍經紀門店，擁有約299,000名活躍經紀人。截至2021年12月31日，我們平台約86%的二手房掛盤信息由貝聯門店（包括加盟品牌德佑經營的門店）的經紀人發佈。於2021年，我們平台約64%的存量房及新房交易總交易額由貝聯門店及我們新房交易的銷售渠道產生。

其他經紀品牌的選擇標準與德佑品牌的選擇標準類似。我們通常與其他經紀品牌訂立為期五年的合作協議。根據該等協議，我們向經紀品牌提供訪問平台上真房源庫及模塊的權限。作為回報，經紀品牌會承諾遵守我們的ACN網絡以及平台的其他協議及實踐，並按照約定支付費用，該收費方案由不同合作深度決定。合作協議亦具體分配經紀品牌與我們的責任，因此我們不對經紀品牌的商業活動所產生的訴訟及糾紛負責。

與房地產開發商合作

根據灼識諮詢報告，隨著城市群中較發達地區的土地供應變得更加緊張，新房項目的平均規模預計將減小，令房地產開發商維持大型全職銷售團隊的經濟可行性降低。新房項目越來越多地位於城市群內的外圍城市，給開發商瞄準需求升級的較發達中心地區的潛在買房人帶來困難。住房市場的供需動態變化亦使房地產開發商更須有效定位及轉化客戶，以縮短銷售周期。鑒於經紀服務者對當地社區的了解以及能接觸大量有真正需求的消費者，房地產開發商日漸轉向與經紀服務者合作，以獲得更有效及全面的銷售及營銷解決方案。

利用我們已建立的基礎設施及與消費者之間的信任，我們能成為房地產開發商的強大銷售渠道。我們受到房地產開發商的青睞及信任，在中國促成了大量新房交易。截至2021年12月31日，我們平台的新房項目數量超過9,000個。根據灼識諮詢報告，於2021年，通過我們平台所進行新房交易的合計總交易額為人民幣16,086億元，使我們

成為中國最大的新房交易平台。在我們繼續贏得新房交易市場信任和認可的同時，得益於穩健和全面的風險評估措施，我們保持著良好的應收賬款周轉率，於2021年為97天。

我們與房地產開發商有多種合作方式。例如，我們與大型房地產開發商訂立戰略合作，為促成其新房項目的銷售獲得優惠條款。我們亦有當地業務發展團隊，在多種合作模式下直接與單個新房項目合作。就我們促成的新房交易而言，房地產開發商通常在買房人與房地產開發商簽署買賣協議並支付首付款後向我們支付佣金。此外，當房地產開發商要求我們在一定時間內分配更多資源並專注於某個項目以促成銷售時，彼等會提前向我們支付保證金。

此外，隨著中國住房市場的競爭日益激烈，房地產開發商面臨完善營銷及銷售策略以提高其運營效率並更有效競爭的壓力。基於我們豐富的行業專長，我們開發量身定製的SaaS解決方案原型，以滿足房地產開發商對有效銷售及營銷不斷變化的需求。利用雲計算、虛擬現實及人工智能等技術，該系統可在許多業務場景中為房地產開發商賦能。

家裝家居服務

憑藉經紀人及消費者之間的密切聯繫，我們開始向客戶提供家裝、翻新及家居服務。我們於2020年4月正式推出我們的家裝家居服務被窩家裝，旨在提供一站式解決方案，讓消費者獲得全面的家裝家居服務，從室內設計、裝修、翻新、傢具、用品，到售後維護及維修。我們通過線上平台、經紀門店及體驗中心積極探索客戶對家裝的需求。我們認識到行業內缺乏標準化的服務流程及服務效果不佳，因此我們致力於通過標準化及可視化的做法提供流暢的家裝家居服務。在被窩家裝移動應用程序中，客戶可瀏覽多名獨立室內設計師的作品集，並探索其個性化裝修方案。我們還使用VR技術，通過具有真實體驗的*如視*VR技術向客戶虛擬展示其房屋未來的樣子。在裝修計劃的實際實施過程中，我們為核心服務流程的每一步建立詳細的標準及做法，並使用技術工具及AI算法規劃、管理、監控及協調裝修過程。我們與符合資格及經嚴格挑選的承包商合作，直接控制供應鏈。我們購買優質材料，通過自身供應鏈分配及交付材料，並管理施工團隊執行工作。此外，消費者能夠實時觀察工作現場，並通過應用程序在線跟蹤裝修進度，提高家裝服務的透明度。我們亦對客戶作出多項服務承諾，其

中包括在裝修完成後兩年內提供四次上門的現場維護及維修服務，並對不合理的延誤支付賠償金。我們認為，我們標準化、可視化的服務流程會為消費者帶來卓越無憂的體驗，從而進一步提高客戶黏性。

於2021年7月，我們與提供綜合性服務的中國家裝企業聖都家裝訂立收購協議，該收購事項已於2022年4月完成。我們認為該交易將使我們實現整個產業鏈的戰略協同效應，並進一步加強我們提供更好家裝家居服務的能力，以滿足消費者不斷變化的需求。

Home SaaS家裝家居系統

我們推出一體化的SaaS系統Home SaaS家裝家居系統，使家裝專業人士能在同一個地方管理項目的整個生命週期。我們的系統令彼等能捕捉銷售線索、管理客戶及供應商關係、履行管理及支持功能、設計翻新計劃、簽約、安排付款、實施施工計劃和管理供應鏈。

- **AI及智能設計管理。**Home SaaS家裝家居系統為設計師提供充足的資源及易於使用的工具，有效地為消費者創建個性化和視覺上有吸引力的翻新計劃。利用系統中嵌入的先進建築信息模型(BIM)技術，設計師可輕鬆建立具精確測量的三維平面圖、生成具360度視角的震撼高清照片、拖放裝修材料和傢具，用數以千計現實世界的產品和自己設計的模型裝飾空間。此外，我們亦開發簡化的成本估算工具，使交易更加順利及透明。通過使用預先加載的特定項目模板，設計師可快速生成準確的估算，其中包含基於當地勞動力及供應市場的用品、材料和安裝費的具體成本。通過該系統，消費者可在作出決定前探索未來不同成本住房的許多可能性，從而帶來更好的客戶體驗。
- **可視化及標準化的施工管理。**各家裝項目的施工過程一般涉及多個服務者，各服務者以協作方式履行不同職責。Home SaaS家裝家居系統實施一套標準操作程序以管理裝修過程中各關鍵步驟，旨在實現高效、優質的產出及標準化的表現。我們的服務者須通過與被窩家裝客戶端相連的內置面板，在整個項目中提供更新信息。消費者可查看顯示重要事件及階段的圖形項目時間表、顯示每日任務分配的詳細日曆、實時的現場直播及採購訂

單和付款狀態。利用該標準化的可視化系統，服務者能與消費者及在團隊內保持有序的聯繫，並管理項目的各項進展。

- *系統化的供應鏈管理*。我們已開發簡化及集中的供應鏈管理系統，可跟蹤訂單的生命周期並處理採購過程中的各項任務。通過整合各種功能，如訂單管理系統及供應商關係管理系統，*Home SaaS* 家裝家居系統提供從供應商篩選、下單、運輸、收貨、產品檢驗、庫存控制，到開發票及付款整個供應鏈的實時可視性。系統化的供應鏈系統有助於確保高效、透明及無縫的採購活動，從而提高盈利能力及優化裝修服務者的營運。

精工學堂

為解決中國裝修服務者缺乏技能和職業發展基礎設施的問題，我們於2021年9月成立了一個提供全方位服務的職業培訓基地*精工學堂*，提供全面的分步培訓系統，以滿足裝修服務者的技能提升需求。*精工學堂*位於中國北京，佔地2,000多平方米，擁有六個演講室及九個培訓實驗室，專門為複製真實的住宅裝修現場而設計，為學員提供實用的學習體驗。我們的培訓課程旨在建立行業標準及提高整體服務質量，乃為滿足整個家裝價值鏈的服務者的具體需求而定制的，其中包括線索顧問、客戶經理、室內設計師、測量師、工程師、總承包商及建築工人。

我們為家裝服務者提供各級別的培訓，包括：(i)強制性的崗前培訓，使新職員掌握與裝修有關的基本知識及技能；(ii)實踐培訓課程，涉及各種行業實踐的基本技能，如水暖、木工、泥瓦工、室內外裝修、電線、瓷磚鑲嵌、油漆、安裝、屋頂施工等；及(iii)領導力訓練營，提供跨學科課程，為高層人員介紹先進的管理技能。我們認為，我們的綜合培訓課程將增強服務者的能力，提高其專業技能，從而提升服務質量及我們對消費者的價值主張。

洞察及AI應用

我們平台從歷史房屋信息、平台上的互動及我們促成的交易產生大量洞察。此外，鑒於我們的規模，我們對市場有整體的看法，包括供應、需求及定價趨勢。該等有價值的洞察有助於我們提供定制化產品及服務，為經紀人與房源及消費者牽線搭橋，並促進交易。

樓盤字典

我們於2008年推出樓盤字典，並在十多年內不斷完善。根據灼識諮詢報告，樓盤字典是目前中國最大、最全面的住房知識庫。樓盤字典涵蓋從小區、社區、樓宇到樓層及房間的一系列與房產相關的資料。截至2019年、2020年及2021年12月31日，樓盤字典分別涵蓋約2.15億套、2.40億套及2.57億套房屋。我們平台的經紀人可通過SaaS系統瀏覽樓盤字典中與其城市有關的資料。經紀人可通過移動應用程序、微信小程序及其他入口提供新的房屋信息或進行修改。通過樓盤字典，我們驗證房源的真實性，補充平台上的房產信息，並根據房屋信息及歷史交易記錄提供房產評估服務。

人工智能(AI)應用

我們已將我們的若干AI應用提供予其他生態系統參與者。我們平台的AI應用例子包括：

- **智能搜索及預測。**我們使用相關性排名及點擊率預測等先進的機器學習算法產生優質的搜索結果。我們使用深度學習算法，根據靜態特征及時間序列特征智能預測房源的交易概率。我們亦利用自主算法基於樓盤字典及豐富的交易歷史提供估值服務。
- **貝殼好房。**我們已部署貝殼好房，該系統基於計及房產特征、房產瀏覽歷史和房產展示記錄等因素的評級系統，向消費者推薦優質房源。基於消費者的資料，我們能高度準確地預測彼等對貝殼好房房產的興趣，並在將房源推送予相應經紀人前推送予消費者的經紀人，從而提高轉化率。一般而言，貝殼好房的房源在我們平台享有更高曝光率，從而導致更快的交易決策、更短的交易時間及更高的轉化率。

- **文字及語音助手。**我們開發使用自然語言處理(NLP)算法的**智能對話**，通過即時通訊系統為消費者提供智能客服。我們亦開發並繼續升級AI助理(小貝)，為經紀人提供實時互動反饋及培訓，並為店東提供智能管理功能，從而提高交易效率及服務質量。於2021年，經紀人使用AI助手協助進行8,600萬次房產交易諮詢，並採納了其超過40%的建議。
- **未來家裝修系統。**我們已開發AI賦能的系統**未來家**，其特點是自動生成家裝家居計劃。其亦能在幾分鐘內創建互動的平面圖及三維模型。一旦創建平面圖，消費者可通過渲染的高清視覺演示參觀及體驗裝修設計。未來家便於裝修服務者為一個項目創建及分析不同佈局及成本的多個計劃，從而幫助消費者更好地決策。

我們的技術及研發

我們立志利用自身技術引領中國居住行業新時代下的創新。我們的平台建立於強勁的雲技術基礎設施之上，具有全面的功能，支持房產交易從最初獲客、經紀人合作、房源線索推薦管理、交易工作流程管理到付款及成交管理整個生命周期。我們專門開發AI技術以提高平台及經紀人的業務運營效率。請參閱「一 洞察及AI應用」。我們平台亦為經紀人、房地產開發商及消費者提供先進的虛擬現實選擇，以豐富客戶體驗。

研發

我們在研發方面投入大量資源，以改進我們的技術，開發與現有產品互補的新產品，並找到更好地支持我們平台經紀人及其他參與者的方法。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，我們在研發方面分別花費人民幣1,571百萬元、人民幣2,478百萬元及人民幣3,194百萬元。

我們的研發團隊包括搭建及維護平台基礎設施的工程師、進行建模及算法研究的AI算法工程師、專注於網絡安全及風險控制的安全及風險管理工程師、維護平台穩定性的基礎設施維護工程師、在平台開發及實施產品和服務的平台開發工程師以及專注於**如視**虛擬現實產品的虛擬現實工程師。

技術基礎設施

我們已開發安全、高效及具成本效益的基於雲技術的核心系統來運營業務。雲技術使我們能夠在內部處理大量複雜數據，大幅降低成本並提高運營效率。我們目前依賴三個數據中心機房以及騰訊雲等第三方雲服務提供計算、存儲、帶寬、內容分發網絡、備份及其他服務。有關更多詳情，請參閱「關連交易」。強勁的技術基礎設施支持即時擴展，具有極大的靈活性以支持流量高峰。我們有能力在數據中心或城市發生服務器、電纜及電力相關突發事件時運營及提供服務。即使在所有核心數據被刪除的極端假設情況下，我們也能在較短時間內通過多層備份系統恢復到全面服務。截至本文件日期，我們並無發生任何嚴重影響我們業務營運的服務突發事件。請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們平台所採用技術的正常運行對我們的業務而言至關重要。倘未能維持我們網站、移動應用程序及系統的良好運作可能對我們的業務及聲譽造成重大不利影響」。

如視虛擬現實

根據灼識諮詢報告，我們率先在中國將VR體驗大規模引入房產交易和服務行業。我們早在2015年就開始研究VR技術，並在2016年初建立VR實驗室。截至2021年12月31日，我們有200多名專門的研發人員從事如視VR技術及產品的研究。我們相信，VR技術的力量可幫助經紀人發展業務，獲得更多的消費者，並提供頂級服務，特別是越來越多的消費者通過在線搜索房產開始房產交易之旅。此外，經紀人與消費者在VR看房環節的互動被數字化並記錄，可及時用於經紀人的個性化培訓及技能提升。

我們認為，如視VR技術正改變房產交易和服務行業的運作方式。通常情況下，客戶在決定想要的房產前會親自參觀多處房產，該做法並不方便且費錢費時。如視VR技術使買房人能在家虛擬參觀房產並通過點擊界面上的點位指引在房屋內移動。我們為消費者提供房產的三維交互，以及通過貝殼客戶端按需獲得經紀人實時講解。我們亦為新房項目推出了VR售樓處，客戶可查看虛擬展示的樣板房，並一鍵與置業顧問聯繫。

我們基於如視VR技術的產品包括：

- **VR相機及掃描解決方案。**我們的VR相機提供高效、精確及詳細的三維掃描，為完整的三維重建奠定基礎。用戶可通過平板電腦上傳所收集的視覺數據，在方便定制的面板進行自動建模及處理。我們認為，VR相機可用於房產交易和服務行業及其他行業。
- **VR看房。**VR展示模式包括計算機生成的語音，可在消費者走動時向其講解該房產。VR看房模式使經紀人與消費者能夠在VR空間實時互動。我們亦推出新房項目的VR售樓處，可大幅提升客戶體驗，並提高我們平台的轉化率。於2021年，我們的VR看房觀看量達到約16億次，消費者於此類服務累計觀看時長超過6,600萬小時。
- **家裝效果圖系統。**我們的未來家家裝系統可以在三維上即時呈現家裝效果，並與多個室內設計師及裝修專業人士進行網絡連接。我們實現AI賦能的功能，如自動生成及分析家裝計劃，使客戶能以方便及高度可視化的方式創建、定制及補充裝修計劃。於2021年，我們通過未來家系統為消費者提供約1,830萬份設計方案。

金融解決方案技術

我們已開發先進的技術，為平台的金融服務賦能。我們金融技術的核心為理房通創建的電子錢包。電子錢包能於我們生態系統以高頻率及高價值處理貨幣交易，本質上為以嚴格的財務會計標準進行數字化轉賬、清算及結算的系統。

環境、社會及管治(ESG)舉措

我們相信我們的持續增長取決於是否能將ESG價值融入企業戰略及運營。隨著有關氣候變化及COVID-19疫情的前所未有挑戰，我們更積極地承擔社會責任，並將不斷創新，以更好地服務於社會中的每一個人。我們堅守道德及合規的經營底線，通過技術創新提高服務體驗。我們將繼續營造一個多元包容的人才環境，追求環保經營，遵守低碳經濟的原則，從而為公共福利貢獻力量，助力建設美好社區。

環境可持續發展舉措

我們積極促進環境可持續性，提出「綠色環保、智能、社區+」的發展戰略。通過技術創新，我們希望促進以低碳經濟為原則的數字化經濟發展，應對氣候變化挑戰，為全球碳中和貢獻力量。我們的創新技術（例如VR）幫助減少能源消耗及減少溫室氣體排放。我們積極倡導綠色辦公，並低碳作業，持續提高僱員的環保意識。例如，我們在二手房交易及房屋租賃中積極促進無紙化線上簽約，於2021年通過線上簽約已節約大約4,720萬張紙張。我們亦採取一系列的節能措施，以提高我們店面日常運營的能源效率。我們按照綠色建築標準設計、建設及經營花橋學堂，其亦已獲得綠色建築設計標識證書。該建築設計的節能率為50%、綠化率為30%，可再利用和可再循環材料利用率為6%。

我們致力於支持專注於保護環境的非營利組織。於2018年至2020年，我們通過北京鏈家公益基金會（於2016年7月成立的慈善組織），作為聯合贊助商向各領域的慈善組織提供資金。我們目前正支持三個有影響力的環保組織，包括：(i)一個致力於連接及分析環境數據，建立環保信息平台，促進政府政策及商業活動綠色決策的領先研究中心；(ii)一個致力於通過應用生態數據分析及促進公眾參與治理污染的非營利組織；及(iii)一個長期致力於水資源保護及資源管理並已開展大量實地工作的非營利組織。

於2020年，我們作為參與方發起了低碳公益項目「藍海行動」，旨在保護及恢復中國福建濱海濕地的紅樹林。根據中國一個專注於生態保護的非營利組織的數據，截至2020年底，通過該項目在福建種植109,000株紅樹植物，預計在未來40年內的固碳量約為1,100噸。於2021年11月，該項目獲得中國綠色經濟發展論壇頒發的環境獎，以表彰其利用虛擬現實技術激發綠色生活方式及幫助減少碳足跡的持續努力。

社會責任舉措

我們相信，將產業優勢與社區公益相融合，是社區工作高效與持續發展的正確方向。作為房產交易和服務的領先平台，我們與運營所在地社區建立良好的溝通機制，並依據其需求開展多樣化的公益活動，為社區和諧發展不懈努力。

助老服務。我們發起了一個長期助老項目，經紀人通過定期培訓及免費問答教社區的老年人使用智能手機。截至2021年12月31日，該項目已在全國48個城市超過2,000個社區設立，為老年人提供服務超30萬人次。

鄉村振興。我們致力於為中國弱勢群體提供慈善捐助，其中多在農村地區。我們希望利用平台的力量解決該等社群的生活需求，並提供本地化的有效解決方案。截至2021年12月31日，我們為扶貧、鄉村振興及社區慈善事業等相關舉措貢獻逾人民幣7,000萬元。此外，截至2021年12月31日，我們已為中國農村地區近80,000名學生的教育提供資金支持，且在中國欠發達地區向201所公益圖書館捐贈超過600,000冊圖書並捐款建立12所小學。

高考休息站。為支持社區居民接受高等教育的努力，我們於2015年推出一項舉措，在中國全國高考的兩三天內提供全面服務，並將我們的門店改為休息區。

企業管治

我們已建立良好的企業管治架構，確保我們管理的有效性。董事會已授權企業管治委員會於上市後代表董事會監督ESG相關事宜及履行相關ESG管治責任。我們參考COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 框架，搭建了三道防線的風險管理架構，對公司運營過程中的財務和非財務風險進行識別、分析，最終形成有效的風險防控機制，以幫助公司實現長期穩定運營。

支持抗擊COVID-19活動的舉措

我們認為在困難時期挺身而出是我們的責任，我們對社會的承諾體現在我們於COVID-19疫情期間的努力上。我們積極支持中國全國範圍內為控制COVID-19傳播所作的努力並推出多項舉措抗擊疫情。為促進更好的企業管治，我們成立緊急委員會，在疫情發生後迅速領導我們的工作。我們亦將僱員及平台房產經紀人的健康放在首位，實行每日健康檢查並鼓勵居家工作安排，盡可能減少感染疾病的風險。此外，我們推出關於在逆境中保持生產力的免費線上課程。

同時，我們承擔支持社區的責任。貝殼通過紅十字會向湖北一線捐贈人民幣1,000萬元，用於採購負壓救護車並捐獻口罩等急需醫療物資和設備。我們的地方分支機構亦提供資金支持及物資，並組織募捐活動抗擊疫情。此外，為利用我們遍佈全國的網絡，我們鼓勵平台經紀門店與社區防疫部門聯繫以提供支持，如進行體溫測量及公共區域消毒。我們亦實施一項舉措，在社區組織應急服務中心，分發物資及接收包裹。我們認為，我們在此特殊時期的支持性工作加強我們與所服務社區的聯繫，並鞏固我們在社會責任方面的長期價值。

客戶服務

提供令人滿意的消費者服務是貝殼平台的重中之重。我們對消費者的承諾體現在對經紀人行為的嚴格審查及平台服務承諾中。此外，根據灼識諮詢報告，我們於中國房產交易和服務行業率先為新買房人提供無條件退款選擇或冷靜期。我們繼續優化客戶服務，以保證最佳的房產交易體驗。

截至2021年12月31日，我們已建立由超過900名僱員組成的綜合客服團隊，由總部的平台服務團隊及遍佈中國的客服中心的僱員組成。平台服務團隊的經紀人支持小組負責為貝殼平台的房產經紀品牌、門店經理、經紀人及其他員工提供與平台產品及功能相關事宜的問答和一般支持服務，並處理彼等投訴及舉報。平台服務團隊的客戶支持小組負責處理貝殼客戶端的問題和投訴並進行滿意度調查。我們致力於確保可靠、準確、充分和及時的客服信息，以提高交易安全及客戶體驗。貝殼客服支持部門一收到客戶投訴即傳達有關要求予相應的客服城市中心，其須於24小時內回應投訴，並指派人員跟進，直到有關事宜獲適當解決。平台服務團隊的另一小組專注於客戶業務開發，解決消費者在平台上發佈房源的要求。

風險管理及質量控制

我們已實施各種規章制度，以確保嚴格的風險管理及質量控制。

數據及技術系統風險管理

我們非常重視保障消費者的個人隱私。為確保我們平台上數據的機密性及完整性，我們設有全面及嚴格的數據保護計劃。我們通過平台上完成的房產交易獲得大量行為信息，我們亦加密及在自有及第三方雲服務器儲存數據，有關服務器得到最先進的反黑客措施及防火牆的保護。我們於徵得消費者同意的情況下收集消費者信息。我們將消費者與合適經紀人連接在一起，而且除隱藏的聯絡信息外，我們不向任何初級經紀人提供消費者的個人身份信息。我們亦於ACN實施嚴格的反垃圾郵件措施，以確保消費者不會受到騷擾。

我們部署多種技術解決方案防止及檢測用戶隱私及數據安全方面的風險及漏洞，如加密、防火牆、漏洞掃描及日誌審核。例如，我們以加密格式儲存及傳輸一切客戶數據，並擁有一支專業人員團隊，致力於持續檢討及監控數據安全實踐。我們備存記錄所有嘗試及成功存取我們數據的數據存取日誌，並對大數據請求進行自動監控及常規手動驗證。我們亦設有明確及嚴格的授權及驗證程序及政策。我們的僱員僅可存取與其工作職責直接相關及必需的數據，作有限用途，並須於每次存取嘗試時取得授權。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的業務產生、處理大量的數據，並須遵守中國各種不斷發展的有關網絡安全及數據隱私的法律法規。未能解決網絡安全及數據隱私問題可能令我們遭受重大的聲譽、財務、法律及經營後果，並使當前及潛在客戶不敢使用我們的服務」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因不遵守數據隱私及安全法律或法規而遭受任何罰款或其他處罰。中國法律顧問認為，於往績記錄期間我們的所有重要附屬公司在各重大方面遵守相關數據隱私及安全法律及法規。

真房源及反欺詐

我們擁有一支專門團隊不斷監控平台上的交易、信息及經紀人的行為。由於我們認為房源的真實性及準確性對我們的成功及品牌形象至關重要，我們嚴格執行真房源規則及反欺詐措施。我們為僱員提供多層面反欺詐培訓以提高彼等的商業道德意識。我們亦已在不同領域成立專門的質量控制小組，以監控其各自領域信息的真實性，同時積極展開調查以檢測有問題的信息及其他欺詐活動。因此，我們能利用先進的光學

字符識別(OCR)、視覺識別、語義分析及其他AI算法執行自動真房源監控，以標記可疑房源供手動審查，此舉提高了我們反欺詐措施的效率。

我們將立即移除被發現屬錯誤或自我們的平台複製的信息，並告知負責經紀人作出必要更正。如屬違反ACN網絡的情形，我們將扣除該經紀人的信用分。累計信用分扣減或會使該經紀人警醒、對其利用我們平台的能力施加多種限制，或在特定時間禁止使用平台。此外，我們平台上的許多房產品牌亦根據其標準處罰被發現從事欺詐活動的門店及經紀人。

反腐敗措施

一套有效的反回扣政策及程序對確保我們平台上經紀人的誠信及保護我們的品牌形象至關重要。我們已採取反腐敗合規政策，其中我們嚴格禁止為購得房產向客戶提供任何回扣或其他付款。這項禁止適用於直接及間接付款，如偽裝成折扣及禮品的付款。

為實踐我們的反回扣政策及反其他禁止行為的政策，內部控制部、法律部及企業管治部協調監控業務活動的合規情況並通過內部合規報告電子郵件處理投訴及舉報案件。我們在內部網站發佈違規情況及我們的決定。我們亦已設立職業道德提升中心，在此我們與執法部門、檢察官及法院方面的人員合作，以提升我們僱員及平台參與者的誠信及職業道德。

我們保障舉報人的安全。我們的違紀舉報及調查政策包含確保舉報人不會受到不公平待遇(例如解僱、降職、停職、威懾、騷擾或任何形式的報復)的措施。

反洗錢措施

我們嚴格遵守反洗錢(AML)法律法規，保護我們的業務遠離洗錢風險。我們已採納反洗錢合規政策，委任一名反洗錢合規官進行有效的反洗錢風險管理。反洗錢合規官負責制定相關反洗錢程序，篩查交易各方的關係，並進行定期內部審查，確保我們反洗錢政策的有效性。我們亦設有專門人員持續監視反洗錢法律法規的變動以持續更新內部政策，我們亦進行定期反洗錢相關培訓以加強我們的反洗錢風險管理。

我們要求僱員向反洗錢合規官舉報於客戶背景核查過程、盡職調查過程、財務活動及日常運營中識別的涉嫌活動。經諮詢有關內部法律和合規部門後，反洗錢合規官將決定是否向執法部門舉報該等涉嫌活動。

財務報告風險管理

我們已就財務報告風險管理實施一套會計政策。我們已實施多項程序以落實會計政策，且我們的財務部根據該等程序審查我們的管理賬目。我們亦向財務部僱員提供定期培訓，以確保彼等了解我們的財務管理與會計政策並在日常運營中執行該等政策。

內部控制風險管理

我們已設計並採用嚴格的內部程序，以確保我們的業務運營符合相關的規章制度。我們的內部控制團隊與我們的法律、財務及業務部密切合作，以：(a)進行風險評估並提出風險管理戰略建議；(b)提高業務流程效率並監察內部控制的有效性；及(c)提高整個本公司的風險意識。我們制定內部程序，以確保我們獲得業務運營所需的所有重要資質、許可證及批准，我們的內部控制團隊定期進行審查，以監控該等資質及批准的狀態及有效性。我們的內部法律部與相關業務部合作，以獲得必要的政府批准或同意，包括在規定的監管時限內準備並提交所有必要的文件，向相關政府部門備案。

人力資源風險管理

我們根據不同部門僱員的需求提供定期及專門的培訓。通過該等培訓，我們確保經紀人技能保持在最新狀態，並使其探索並滿足我們客戶的需求。我們已制定多份經管理層批准的經紀人手冊並分發給所有僱員，其中包含有關最佳商業慣例、職業道德、防詐騙機制、失職及腐敗的內部規則及指引。

我們亦已實施一套經我們的董事會批准的業務行為及道德守則，一項反賄賂及反腐敗政策以及反騷擾政策，為經紀人及其他僱員提供最佳商業慣例及職業道德以及反賄賂指引及措施。我們設有內部舉報渠道，僱員可以舉報任何不正當行為或失端行為。我們將對所報告的事件和人員進行調查並將就調查結果採取適當措施。

投資風險管理

我們投資或收購對我們業務有所補充的業務，例如能夠擴大我們的服務範圍並能夠加強我們研發能力的業務。我們通常計劃長期持有我們的投資。為保障股東權益並控制投資相關的潛在風險，我們一般要求被投資公司授予我們慣常的投資者保障權利。

在我們的投資項目中，我們的戰略投資部根據我們的投資策略物色投資項目並預先評估該等投資項目的風險及潛力。我們視乎投資項目中的具體情況採用不同級別的批准及盡職調查機制。我們的財務及法律部就交易評估、結構、分析、溝通、執行、風險控制、報告及投資後風險管理與戰略投資部合作。此外，我們的戰略投資部定期監督交易行為。

審計委員會的經驗、資格及董事會監督

我們已成立審計委員會，負責持續監控本公司風險管理政策的執行情況，以確保我們的內部控制系統能夠有效地識別、管理及減輕我們的業務營運所涉及的風險。審計委員會包括三名成員，即陳小紅女士、朱寒松先生及武軍先生。彼等均為獨立非執行董事。有關審計委員會成員的專業資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層－董事會」。

我們亦設有內部審計部，負責審查內部控制的有效性，並就發現的任何問題向審計委員會報告。我們的內部審計部成員定期召開會議，討論我們面臨的任何內部控制問題以及實施解決該等問題的相應措施。內部審計部向審計委員會報告，確保發現的任何重大問題及時傳達給委員會。審計委員會屆時將在必要時討論問題並向董事會報告。

持續監控風險管理政策實施情況的措施

我們的審計委員會、內部審計部及高級管理層持續共同監控風險管理政策的實施情況，以確保我們的政策及實施屬有效及充分。

市場營銷及品牌推廣

我們通過多種線上線下品牌推廣及業務開發活動推廣我們的平台及提高品牌知名度。我們與網站及移動應用程序合作，尤其是受歡迎的搜索引擎及社交媒體平台，以開展線上及移動市場營銷。我們亦主要以推廣活動、海報及電視廣告的形式進行線下市場營銷。例如，在2019年及2020年春節，我們以在交通系統投放電視及電影廣告及海報的形式從事大量推廣活動。我們亦於2019年11月組辦2019新經紀峰會歡迎多家業內參與者，峰會期間我們亦推出新產品及服務。此外，我們於2020年1月開始贊助中國國家女子排球隊，贊助期為兩年。

我們在業務的方方面面與騰訊（我們的主要股東之一以及微信及QQ擁有者）合作。我們已與騰訊訂立業務合作協議，據此，我們及騰訊已同意在多個領域合作，包括流量、廣告及雲技術進入我們的平台。更多詳情請參閱「關連交易」。

我們認為，優質房產經紀服務帶來良好的口碑，提高客戶對我們品牌的認知。隨著通過促成房產交易贏得消費者的信任，彼等通常會將我們推薦給家人、朋友和熟人，或者在自身產生其他居住需求時再次選擇我們的平台，不論是房屋租賃、家裝，還是其他服務。

截至2021年12月31日，我們有6,000多名業務開發、銷售及市場營銷人員在各地致力於拓展我們的業務。在進駐新的地域時，我們遵循一套標準化流程。在樓盤字典中將目標城市的信息擴增到滿意的水平後，我們將派遣業務開發團隊，接洽當地與我們共享類似願景及價值觀的房產經紀門店，探討潛在合作。一旦我們建立起全面的門店、經紀人及信息網絡，我們則會開設線下門店並將該城市接駁到我們的線上平台。

季節性

我們的業務受季節性波動影響，通常第一季度的表現相對較弱，與居住行業大體一致。各歷年第一季度通常貢獻年收入的最小部分，主要是由於在該季度的春節期間完成的房產交易量減少。儘管業務的季節性已由不斷擴大的規模及多元化服務品類明顯抵銷，但日後季節性波動仍可能增加。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的經營業績受季節性波動影響」。

知識產權

我們認為專利、商標、著作權、域名、技術訣竅、專有技術及類似知識產權為我們成功的關鍵。截至2021年12月31日，我們有874項註冊專利及1,091項正在申請中的專利。我們亦擁有5,538項註冊商標、1,307項正在申請中的商標、由我們開發且與業務的各個方面有關的612個計算機軟件著作權，以及113個註冊域名，包括*ke.com*及*Lianjia.com*。

我們力圖通過一系列專利、著作權及商標法規，以及許可協議及其他合約保護措施保護我們的技術及相關知識產權。此外，我們與僱員訂立附保密安排的僱傭協議，並與經紀品牌及業務伙伴訂立附保密安排的合作協議，以保護我們的專有權利。我們與僱員訂立的協議亦規定彼等於受僱於我們期間創造的所有專利、軟件、發明、開發、作品及商業秘密為我們的財產。

我們擬大力保護我們的技術及專有權利。我們已採用內部政策、保密協議、加密及數據安全措施保護我們的專有權利。第三方或會不時對我們提起訴訟，指控侵犯彼等的專有權利或宣稱彼等並無侵犯我們的知識產權。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們未能保護我們的知識產權將可能削弱我們的競爭地位，知識產權遭遇外部侵權可能對我們的業務產生不利影響」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們曾及可能面臨知識產權侵權索賠或其他指控，這可能對我們的業務、財務狀況及前景產生重大不利影響」。

競爭

中國居住行業快速演變且競爭日益激烈。我們面臨來自房產交易和服務行業各式各樣參與者的競爭。我們就房源及房產交易與其他線上房產交易平台，以及就客流量與以流量為主的平台競爭。對於新房交易業務，我們亦與其他新房銷售渠道競爭。除該等平台及全國性公司外，我們就本地經紀人及消費者與線下傳統房產經紀門店及品牌競爭。我們亦就房產交易相關增值服務與其他公司競爭。

我們認為，我們策略性定位於中國房產交易和服務行業且我們主要就以下因素與其他公司競爭：(i)建立及擴大我們的線上線下一體化房產交易和服務平台的能力；(ii)我們平台上的房源數量及真實性；(iii)進一步開發基礎設施提升效率及客戶體驗的能力；(iv)平台以及平台上經紀人的優質服務質量；(v)我們的品牌知名度及聲譽；及(vi)我們開發先進技術及在房產交易和服務中利用有關技術的能力。

客戶及供應商

我們致力於提升平台上消費者體驗。我們的消費者包括房屋買賣雙方、業主及租戶。我們建起貝殼客戶端為消費者提供移動及線上渠道獲取房產交易經紀服務、具有多維度展示的房源及其他綜合房產相關信息。通過我們的基礎設施及平台，我們滿足消費者對二手房和新房交易以及房屋租賃的需求。我們通過線下網絡以及貝殼線上客戶端提供經紀服務。隨著我們通過房產交易贏得客戶的信任，彼等通常會將我們推薦給家人、朋友和熟人，或者再次選擇我們的平台。

我們擁有廣泛的客戶群，但我們認為我們並無客戶集中風險或對手方風險。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，我們於各有關期間的五大客戶分別佔淨收入總額的8.8%、13.4%及8.6%。

我們的供應商主要包括廣告供應商、人力資源服務供應商、互聯服務供應商及新房交易業務供應商等。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度各年，我們於各有關期間的五大供應商佔採購總額不足6.6%。我們認為我們並無供應商集中風險或對手方風險。

於往績記錄期間，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（據董事所知擁有本公司已發行股本5%以上的人士）於我們的任何五大客戶或供應商中擁有任何權益。

僱員

截至2021年12月31日，我們共有110,082名僱員。下表載列我們截至2021年12月31日按職能分類的僱員數目。

職能	僱員數目
經紀人及支持人員	82,009
平台運營	10,719
研發	3,324
業務開發、銷售及市場營銷	6,015
行政及管理	8,015
總計	110,082

截至2021年12月31日，我們的僱員主要位於中國內地。我們的36,976名僱員位於總部所在地北京，其餘僱員主要位於我們遍佈全國的附屬公司及分公司。

我們的成功取決於吸引、激勵、培訓及保留人才的能力。請參閱「一 我們基礎設施中的模塊－專業發展及支持」。我們認為，我們為僱員提供具競爭力的薪酬待遇及鼓勵自我發展的環境，因此，一般能吸引及保留人才並維持穩定的核心管理團隊。此外，我們投入大量資源招募僱員，以支持快速發展的業務。具體而言，我們已成功吸引大量大學畢業生加入我們的線下業務，為消費者提供房產經紀服務，同時吸引經驗豐富及有才能的研發專業人員加入我們，擴展及提高我們的平台技術能力。

根據中國法規要求，我們為僱員參加由省、市政府組織的多項僱員社會保障計劃，包括養老金、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。除規定的社會保障計劃外，我們亦向僱員提供獎金，以鼓勵其提高工作質量。獎金通常酌情派發，部分基於僱員績效，部分基於我們業務的整體績效。我們已向僱員授出且日後計劃繼續授出以股份為基礎的獎勵，以激勵彼等對我們的增長及發展做出的貢獻。

我們與僱員訂立標準勞動合同。迄今，我們並無涉入重大勞動糾紛。概無我們的僱員由工會代表。

除我們自身的僱員外，我們的勞動力亦包括勞務派遣人員。過往，我們擁有相對大量的勞務派遣人員。於2020年，在對用工需求並無重大影響的情況下，我們已啟動並實施了一項綜合計劃，包括更多採用直接僱傭及外包安排，以降低勞務派遣人員比例。截至2021年12月31日，我們的勞務派遣人員總數為8,218人，低於118,300人總用工數的6.9%，我們預期降低勞務派遣人員比例不會對我們的業務產生任何重大影響。亦請參閱「風險因素－中國執行更嚴格的勞動法律法規以及勞動力成本增加可能對我們的業務及盈利能力產生重大不利影響」。除僱員及勞務派遣人員外，我們亦與勞務外包機構合作，將彼等的門店外包人員安置在我們的平台履行現場支持服務，以靈活地滿足我們暫時的人事需求。我們並無將該等外包人員計入總用工數，原因是該等人員並無與我們訂立僱傭安排。

設施

我們的總部設於北京，截至2021年12月31日，我們在北京租賃總面積逾108,462平方米，用作辦公場所。截至2021年12月31日，我們租賃約8,000處物業，主要由我們鏈家品牌在中國29個城市經營的房產經紀門店組成。截至2021年12月31日，我們在中國江蘇省昆山市擁有一處約55,210平方米的物業，用於花橋學堂的培訓。

保險

除按照中國法律規定為僱員提供社會保障保險外，我們亦為僱員提供補充商業醫療保險。根據中國通常的行業慣例，我們並無購買業務中斷或產品運輸保險，我們亦無購買關鍵人員保險。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險保障範圍有限，可能會使我們招致巨額成本及面臨業務中斷」。

法律訴訟及合規

法律訴訟

在日常業務過程中，我們已經並將不時涉入糾紛及法律或行政訴訟。於2021年12月30日，我們以及若干現任高級職員及董事被列為於聯邦法院提起的證券集體訴訟的被告，案件名為 *Chin v. KE Holdings Inc. et al.*, No. 1:21-cv-11196 (美國紐約南區地區法院)。該訴訟乃於 Muddy Waters Capital LLC (「渾水」) 於2021年12月16日宣佈其做空本公司後不久提起，因為其研究表明本公司誇大了經紀人和門店的數量、總交易額及收入。上述證券集體訴訟原告的指控主要基於渾水報告的指控。原告聲稱，總的來說，本公司的披露屬重大虛假及／或具誤導性，原因為其：(i) 誇大了本公司的總交易額；(ii) 誇大了本公司的收入；及(iii) 誇大了使用本公司平台的門店和經紀人數量。據稱該案件乃代表集體人士而提起，該等人士聲稱因我們的證交會備案文件及公開披露文件中據稱的失實陳述及遺漏而遭受損失，違反了《1934年美國證券交易法》第10(b)及20(a)條以及據此頒佈的10b-5規則。我們擬對此及任何有關訴訟作出積極抗辯。據我們的法律顧問經審閱初步訴狀(惟可予修訂及補充)後確認，我們認為該訴訟中的指控毫無理據，原因為該訴狀的指控沒有證據，而我們擬對此訴訟及任何有關訴訟作出積極抗辯，包括通過論述原告未能從法律層面上陳述任何申訴。於2022年3月29日，法院任命此訴訟的首席原告及首席律師，且預期首席原告不久將根據法院發佈的訴訟計劃裁定提交合併經修訂訴狀。該訴訟尚處於初步階段，而實際指控可能會隨訴訟進展或

提交其他相關訴狀或原告提交經修訂的訴狀而發生變化。由於此證券集體訴訟尚處於初步階段，各方尚未要求亦未出示任何發現或可靠證據以支持或反駁原告的指控。亦未有任何法院對原告是否已充分陳述根據相關聯邦證券法提出救濟要求作出裁決。因此，無法就可能出現的「最壞情形」提供實際依據（甚至是推測性的預測）。總而言之，該證券集體訴訟根據《1934年美國證券交易法》就聲稱因被告在各類公開披露中的據稱失實陳述或遺漏而引致的損失尋求經濟賠償。倘法院判決本公司及／或其他被告違反任何該等證券法，或倘本公司及／或其他被告選擇與原告達成和解，本公司可能須承擔民事經濟賠償，且可能對本公司的潛在財務、業務及聲譽產生重大影響。然而，我們無法預測該集體訴訟的時間、結果或後果，現時亦無依據斷定是否會勝訴或本公司是否將承擔任何損害賠償，更遑論損害賠償的金額。由於此訴訟屬民事性質，本公司目前認為該訴訟將不會產生刑事後果。

然而，不論結果如何，訴訟或其他法律或行政訴訟或會導致高額成本及分散管理層資源及注意力。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們過往曾接受法律及監管程序以及行政調查，並且可能會繼續不時接受該等程序及調查。倘該等程序或調查的結果對我們不利，則可能對我們的業務、聲譽、經營成果及財務狀況產生重大不利影響」。

合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，中國法律顧問認為，我們在中國成立的重大附屬公司及重大合併聯屬實體在各重大方面遵守相關中國法律及法規，且我們的中國法律顧問未發現我們牽涉任何重大不合規事件，從而或會導致可能對我們的業務營運產生重大不利影響的罰款或其他處罰。

資質及許可證

中國法律顧問已告知，截至最後實際可行日期，我們已自相關政府部門取得對在中國的主要業務營運而言屬重大的所有必要資質、許可證、批准及證書。中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在各重大方面遵守與在中國成立的重大附屬公司及重大合併聯屬實體開展業務所需許可證及資質有關的所有相關適用中國法律。下表載列我們在中國成立的重大附屬公司及重大合併聯屬實體取得的重要資質及許可證的詳情。

業 務

資質／許可證	持有人	發證機關	授予日期	屆滿日期
北京市房地產經紀 機構備案證明	北京鏈家置地房地產 經紀有限公司	北京市朝陽區房屋管理局	2019年 7月10日	不適用
上海市房地產經紀 企業備案證書	德佑房地產 經紀有限公司	上海市奉賢區住房 保障和房屋管理局	2019年 8月6日	不適用
成都市房地產經紀 諮詢機構備案	四川鏈家房地產 經紀有限公司	成都市城鄉房產管理局	2020年 4月22日	2023年 4月22日
成都市房地產經紀 諮詢機構備案	成都房江湖信息 科技有限公司	成都市城鄉房產管理局	2021年 8月20日	2024年 8月20日
北京市房地產經紀 機構備案證明	北京鏈家高策房地產 經紀有限公司	北京市密雲區住房和 城鄉建設委員會	2018年 2月2日	不適用
深圳市房地產經紀 機構備案證書	深圳鏈家房地產 經紀有限公司	深圳市住房和建設局	2021年 11月22日	2022年 11月22日
北京市房地產經紀 機構備案證明	北京方源房地產 諮詢服務有限公司	北京市朝陽區房屋管理局	2017年 3月21日	不適用

業 務

資質／許可證	持有人	發證機關	授予日期	屆滿日期
天津市房地產經紀 機構備案證明	天津鏈家房江湖 科技有限公司	天津市航空港經濟區 房屋管理局	2017年 5月23日	不適用
鄭州市房地產經紀 機構備案證書	鄭州房江湖信息 科技有限公司	鄭州市住房保障和 房地產管理局	2020年 12月17日	不適用
天津市房地產經紀 機構備案證明	天津鏈家實業房地產 經紀有限公司	天津市南開區房屋管理局	2018年 9月11日	不適用
上海市房地產經紀 企業備案證書	上海小桁網絡科技 有限公司	上海市奉賢區住房保障 和房地產管理局	2019年 3月3日	不適用
上海市房地產經紀企業 備案證書	上海德佑物業顧問 有限公司	上海市奉賢區住房保障 和房屋管理局)	2019年 7月12日	不適用
廣州市房地產中介服務 機構備案證書	廣東鏈家房地產經紀 有限公司	廣州市住房和 城鄉建設局	2021年 11月4日	2022年 12月31日
武漢市房地產經紀 機構備案	武漢房江湖信息科技 有限公司	武漢市保障和 房屋管理局	2018年 6月6日	不適用

業 務

資質／許可證	持有人	發證機關	授予日期	屆滿日期
廣州市房地產中介服務 機構備案證書	廣州房江湖科技 有限公司	廣州市住房和 城鄉建設局	2021年 11月5日	2022年 12月31日
重慶市房地產經紀 機構備案證明	重慶闊海科技 有限公司	重慶市住房和 城鄉建設委員會	2021年 5月25日	2022年 5月25日
成都市房地產經紀 諮詢機構備案	成都方源房地產諮詢 服務有限公司	成都市城鄉 房產管理局	2021年 8月18日	2024年 8月18日
增值電信業務經營 許可證	北京鏈家房地產 經紀有限公司	北京市通信管理局	2020年 4月15日	2025年 4月15日
增值電信業務經營 許可證	天津小屋信息科技 有限公司	天津市通信管理局	2018年 12月13日	2023年 12月13日
增值電信業務經營許可證	貝殼找房網(北京) 信息技術有限公司	北京市通信管理局	2020年 9月16日	2025年 9月16日

業 務

資質／許可證	持有人	發證機關	授予日期	屆滿日期
商業特許經營備案	德佑(天津)房地產 經紀服務有限公司	天津市商務局	2019年 8月21日	不適用
增值電信業務經營許可證	北京中融信融資 擔保有限公司	中華人民共和國工業 和信息化部	2020年 12月14日	2024年 12月18日
融資擔保業務經營許可證	北京中融信融資 擔保有限公司	北京地方金融監督管理局	2021年 9月16日	不適用
增值電信業務經營許可證	北京理房通支付 科技有限公司	北京市通信管理局	2020年 5月27日	2022年 11月13日
支付業務許可證	北京理房通支付 科技有限公司	中國人民銀行	2020年 7月16日	2024年 7月9日

中國法律顧問已告知我們，截至最後實際可行日期，該等資質及許可證仍有效且未被撤銷或註銷。中國法律顧問亦已告知我們，就中國法律顧問所知，只要我們遵守相關法律規定且根據相關中國法律及法規的規定及時間採取一切必要措施並提交相關申請，重續該等資質及許可證並無重大法律障礙。

有關我們須遵守的法律及法規的更多資料，請參閱「監管環境」。

獎項及認可

於往績記錄期間，我們已就產品及服務質量獲得認可。我們已取得的部分重大獎項及認可載列如下。

獎項名稱／認可	頒發年份	頒獎機構／部門
2019年世界VR產業大會VR/AR創新獎	2019年10月	虛擬現實產業聯盟
工業和信息化部2019年 新型信息消費示範項目	2019年11月	工業和信息化部
市場監督管理社會共治創新實踐基地	2019年12月	國家市場監督管理總局
工業和信息化部2019年企業上雲典型案例	2020年7月	工業和信息化部
2020中國VR50強企業	2020年10月	虛擬現實產業聯盟
2020全球獨角獸企業500強	2020年12月	全球獨角獸企業500強大會
Red Dot Winner 2021	2021年3月	Red Dot GmbH & Co. KG
工業和信息化部2021年 新型信息消費示範項目	2021年8月	工業和信息化部