



貝殼控股有限公司  
KE Holdings Inc.

(於開曼群島註冊成立以不同投票權控制的有限責任公司)

2022

年度環境、社會及  
管治 (ESG) 報告

NYSE : BEKE / HKEX : 2423

# 目錄

<b>序言</b>	<b>2</b>	<b>2022年ESG成果</b>	<b>10</b>
管理層致辭	2	<b>品質保障</b>	<b>12</b>
關於貝殼	2	打造品質交易	13
關於本報告	3	重塑家裝服務	18
<b>企業管治</b>	<b>4</b>	實現美好租住	22
董事會組成	5	產業人才培養	25
董事會多元化	5	<b>商業道德</b>	<b>30</b>
風險管理與控制	5	信息安全和隱私保護	31
<b>ESG策略</b>	<b>6</b>	廉潔建設	36
董事會聲明	7	知識產權	40
ESG管治架構	7	廣告合規	42
利益相關方溝通	8	供應商管理	43
重要性議題分析	9		

“  
誠  
實  
可  
信  
”

合  
作  
共  
贏

客  
戶  
至  
上

拼  
搏  
進  
取  
”

<b>人才發展</b>	<b>44</b>	<b>社區公益</b>	<b>60</b>
員工權益	45	社區服務	61
員工健康與安全	49	愛心助老	62
員工發展與培訓	50	鄉村振興	64
		助力防疫	65
<b>低碳運營</b>	<b>52</b>	<b>未來展望</b>	<b>66</b>
綠色服務	53		
綠色辦公	54		
綠色門店	56		
應對氣候變化	57		
環境目標	58		
環境類關鍵績效指標	58	<b>附錄 環境、社會及管治指標索引</b>	<b>68</b>



# 序言

## 管理層致辭

「我們這個時代企業經營者的宿命，就是要去幹烟花背後的真正提升基礎服務品質的苦活、累活。」

——創始人暨永遠的榮譽董事長左暉(1971-2021)

「未來十年行業的發展主軸會是品質與效率，過去推動我們進步的客戶思維、科學管理、科技同樣將成為驅動行業效率提升的主要力量，我們也確信構建一個向上、向善的合作生態會促進服務品質的提升，在住的賽道承擔起社會責任並創造長期可持續的價值。」

——聯合創始人、董事會主席、CEO彭永東

## 關於貝殼

### 公司簡介

貝殼控股有限公司（以下簡稱「貝殼」、「貝殼控股」、「公司」或「我們」）是領先的線上線下一體化的房產交易和服務平台。作為居住產業數字化服務平台，貝殼致力於推進居住服務的產業數字化、智能化進程，通過聚合、助力優質服務者，為中國家庭提供包括二手房交易、新房交易、租賃、家裝、家居等一站式、高品質、高效率服務。我們率先在中國打造了相關基礎設施和標準，致力於重塑服務者作業模式，從而更高效地為消費者提供居住相關服務。

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21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。

### 堅持長期主義，做難而正確的事

秉持「有尊嚴的服務者、更美好的居住」的企業使命，圍繞「向上、向善」的理念，我們堅持長期主義，選擇做難而正確的事。長期以來，我們堅持對行業基礎設施進行改造，以科技創新提升服務效率，同時賦能服務者的職業化成長，為消費者提供美好居住體驗。

## 一體兩翼，提質增效

貝殼於2021年年底發佈「一體兩翼」戰略升級，「一體」即存量房和新房交易服務，為房產交易核心業務；「兩翼」分別為家裝家居業務及房屋租賃業務。「一體兩翼」是公司未來發展的戰略框架和長遠佈局，為公司商業價值提升、社會責任擔當以及環境可持續發展提供全方位、前瞻、蓬勃的原動力。2022年，貝殼將在「一體」業務中沉澱的品質服務及數字化提效能力遷移、復用到「兩翼」業務中，以標準化、數字化、可持續理念賦能「兩翼」業務體系，「一體兩翼」業務高效協同，全線業務實現迭代進化、效率提升、品質升級，助力實現「美好居住」的目標。

2022年，面對市場的不確定性，我們的房產交易業務穩步發展，並持續推進行業生態治理。我們持續完善行業基礎設施建設，深度賦能服務者，建立品質正循環。我們持續推進存量和新房業務生態治理，打擊違規行為，助力行業健康發展。

在「一體」業務外，貝殼也在「兩翼」業務上持續發力。貝殼整合現有管理系統，實現整裝和家居零售作業流程線上化。家裝家居業務建立可持續規模化施工交付能力，進一步拓展業務規模。此外，貝殼租房業務堅持可持續發展，通過多樣化的租賃服務，強化優質租賃房源供給，幫助新市民、青年人和低收入人群解決居住難題，助力民生安居。

## 關於本報告

本報告由貝殼編製並發佈，旨在客觀、公允、平衡地反映貝殼於2022年在環境、社會及管治（以下簡稱ESG）方面的表現。

### 編製說明

本報告遵循《香港聯合交易所有限公司上市規則》附錄二十七《環境、社會及管治報告指引》，並遵循該指引有關「重要性」、「量化」、「平衡」、「一致性」匯報原則要求。同時本報告參考納斯達克《ESG報告指引2.0》《SASB可持續發展會計準則委員會準則》、聯合國可持續發展目標(UNSDGs)，結合貝殼ESG實踐進行編寫，旨在系統地反映貝殼在各相關方面表現，回應各利益相關方關注。

我們識別了主要利益相關方及其關注的ESG議題，對這些議題進行優次排列，並根據其關注議題的重要性水平在報告中進行回應，並在報告「利益相關方溝通」和「重要性議題分析」小節做出說明。我們採用與往年一致的量化資料的方式展現環境與社會層面的關鍵績效指標，使得關鍵績效指標可予以計量和驗證。關鍵績效指標的變動、量化標準、方法、假設及／或計算工具、以及使用的轉換系數來源，均已在相應位置做出說明。

本報告的披露範圍包括由貝殼直接運營和管理的業務的ESG表現。本報告的報告期間為2022年1月1日至2022年12月31日（以下簡稱「本年度」），為增強報告的可比性和完整性，部分披露內容亦覆蓋至其他時間，以及貝聯門店，上述情況均已在相應位置做出說明。除另有說明外，本報告所提及的金額單位均為人民幣（「人民幣」）。

### 獲取方式

本報告可在貝殼控股投資者關係網站<https://investors.ke.com>下載瀏覽。如有任何關於貝殼ESG管理的建議和意見，您可按以下方式聯繫我們ir@ke.com。



# 企業管治

“

貝殼嚴格遵守《中華人民共和國公司法》《美國證券交易法》《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》等適用的法律法規及上市規則，建立起權責分明、組織嚴謹的公司治理機制。公司始終致力於通過高標準的企業治理指導企業誠信合規運營、有效管控風險，實現企業價值及責任的持續提升，並為全體股東的權益提供穩定的保障。

”

## 董事會組成

董事會作為最高決策機構負責確定公司戰略方向及整體策略、領導及監督公司業務發展和財務表現，並確保有效的風險管理和內部控制長期穩定運行。董事會下設審計委員會、薪酬委員會、提名委員會、企業管治委員會，以監督專項事宜。董事會授權企業管治委員會監督公司ESG事宜。ESG治理架構會在ESG策略部分進行詳細介紹。董事會各專業委員會的職權範圍及更多有關貝殼企業管治的詳細內容已於公司網站刊登。<sup>1</sup>

公司的獨立非執行董事佔本公司的董事會人數三分之一以上（現任8名董事中，3名為獨立非執行董事、1名為非執行董事），其中審計委員會、薪酬委員會及企業管治委員會的主席及成員均由獨立非執行董事擔任，提名委員會主席及其中三分之二的成員由獨立非執行董事擔任，以充分發揮制衡作用，保障股東及公司利益。

## 董事會多元化

公司重視董事會成員多元化組成，制定了董事會多元化政策，在提名候選人時，注重多元化因素包括但不限於性別、年齡、文化和教育背景、行業經驗、技術能力、專業資格和技能等，確保能夠以更加全面綜合的視角和觀念為公司在業務戰略、風險防控等事宜上提高企業決策水平，提升董事會履職效力。現任董事中包含1名女性董事，成員擁有計算機、財務、電子工程等不同專業背景，以及豐富的審計、風控、戰略諮詢等專業經驗和互聯網、房地產等行業經驗。



董事會成員具有豐富的審計、風控、戰略諮詢等專業經驗和互聯網、房地產等行業經驗



董事會成員中包含1位女性董事



董事會成員具有計算機、財務、電子工程等不同領域的教育及專業背景

## 風險管理與控制

有效的風險管理及內部控制系統是實現公司戰略目標的重要保障。為了保證風險管理以及內部控制系統的有效性，公司參考COSO內部控制框架，結合實際情況搭建了三道防線的風險管理架構，並將ESG融入公司的風險評估及管理體系，例如氣候變化等相關風險。三道防線為公司各級作業組織提供了制度性保障，幫助公司進行風險管理，提升企業經營績效，實現長期穩定運營。

### 第一道防線



#### 業務部門

第一道防線為業務部門，負責日常業務運營和管理，及時做出應對風的相關決策，執行對相關風險的管理策略和控制措施。

### 第二道防線



#### 職能部門及內控部門

統一規劃並開展風險管理及內部監控系統的建設工作、搭建完善的風險管理體系，判斷日常業務風險等級，並對業務進行風險控制。內控部門有責任聯合相關職能部門和業務部門定期對現有的控制措施進行評價，協助第一道防線完善和優化控制系統，保證工作高效、穩健進行。

### 第三道防線



#### 審計部門和監察部門

負責對業務風險控制執行結果的有效性進行獨立的評價和鑒證。審計部門和監察部門具有高度獨立性，向公司董事會及審計委員會負責。其職責包括反舞弊調查、離任審計、專項審計、關鍵崗位審計、信息系統審計、員工利益衝突管理以及宣貫等，監督管理層在風險管理及內部監控領域不斷改進和提升。

<sup>1</sup> <https://ir.ke.com/zh-hans/governance/corporate-governance>

# ESG 策略



貝殼控股以「有尊嚴的服務者、更美好的居住」為企業使命，以「客戶至上、誠實可信、合作共贏、拼搏進取」為企業核心價值觀。圍繞企業使命與價值觀，我們將ESG理念融入企業策略與運營管理，推動全行業高質量發展。我們堅信堅持「做難而正確的事」，才能擁有長久的生命力，達成我們的願景和目標。



## 董事會聲明

董事會對公司ESG策略及匯報承擔全部責任。受董事會委託，企業管治委員會對ESG事項的管理進行監督，指導ESG實踐開展。

公司制定了ESG理念與管理策略，並將其融入業務開展的多個層面。董事會對ESG理念與管理策略進行定期審閱，評估其對我們整體策略的潛在影響。

公司開展了利益相關方關注ESG議題的實質性分析。董事會參與了對重要ESG議題的評估、優次排列和管理。本年度，為了進一步加強董事會在有效監督ESG事宜方面的專業知識，董事會參與了針對ESG趨勢、ESG工作現狀和提升方向內容的專項培訓。

公司重視ESG相關風險和機遇可能產生的重大影響，並將其納入風險管理體系。董事會監督ESG相關風險和機遇的評估、以及確保設置了適當和有效的ESG風險管理和內部監督系統。

公司已設定與業務相關聯的環境目標。董事會對環境目標的進展情況進行定期檢討。

## ESG管治架構

我們將ESG治理融入公司治理架構，涵蓋董事會、專業委員會、管理層和執行層，從而更好地踐行ESG理念和策略，提升公司整體ESG表現，促進與利益相關方的和諧共贏發展，服務於公司的中長期戰略目標實現。

公司ESG管治架構具體如下：



本年度，為全面規範公司ESG管理體系建設，形成科學、系統的管理模式，在公司經營和運營過程中充分考慮ESG影響因素，公司對高管開展了ESG主題分享。此外，公司ESG執行管理小組已制定包括員工權益保障、環境保護以及職業健康安全議題的管理政策，旨在明確公司在ESG相關就議題上的管理責任，提升公司管理透明度。同時，我們鼓勵關聯公司、業務夥伴以及我們的供應商遵守管理政策中所載列的各項要求，希望與其共同踐行我們的可持續發展理念。



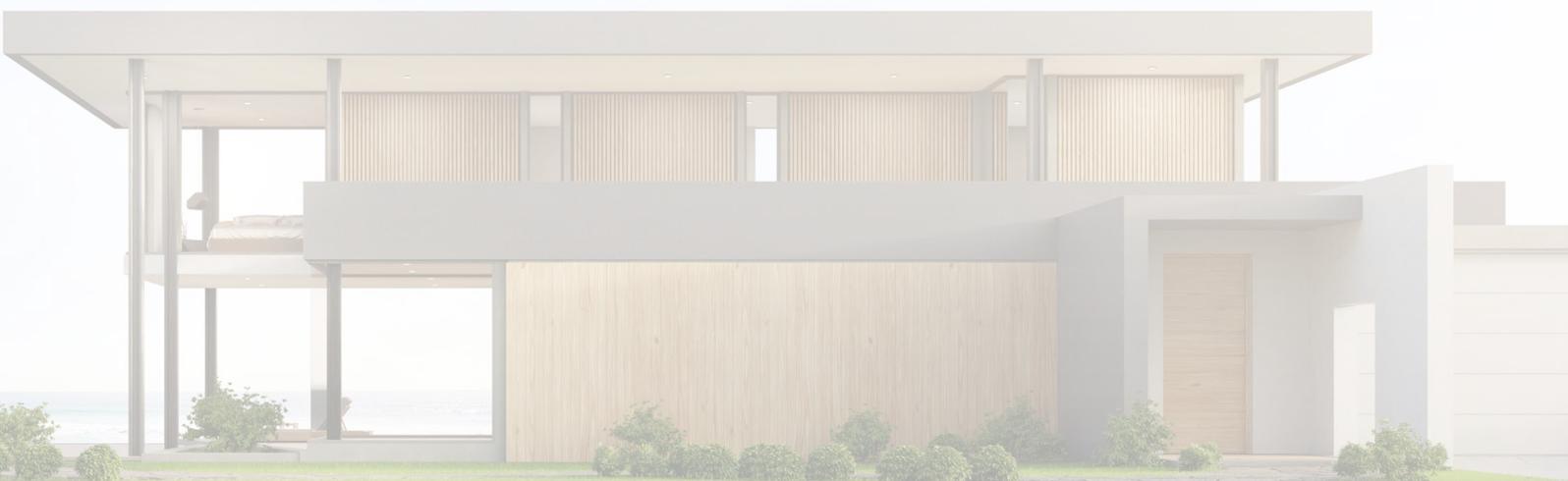
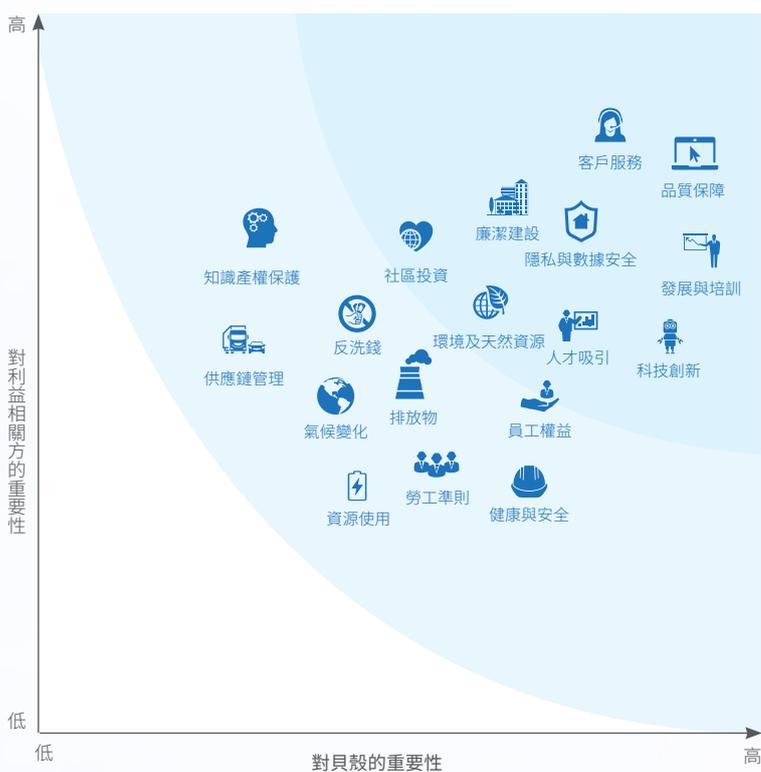
## 利益相關方溝通

我們會積極與利益相關方溝通，瞭解各方對公司ESG表現的期望和意見。根據公司業務類型及運營模式，我們的利益相關方包括但不限於用戶、員工、政府及監管機構、股東與投資者、供應商及業務夥伴、傳媒及公眾、社區、非營利組織等。我們的溝通渠道包括但不限於定期會議（如股東大會、與員工和經紀人的定期交流會、投資者峰會及新聞發佈會）、官方網站、滿意度調查以及社交媒體平台等方式。

## 重要性議題分析

貝殼結合ESG相關趨勢及其對公司產生的潛在風險和機遇，識別了18個ESG關鍵議題。我們從「對利益相關方的重要性」和「對貝殼的重要性」兩個維度全面系統地瞭解各主要利益相關方對貝殼在ESG管理領域的評價和期望，並根據業務模式、國家及行業政策，對各議題重要性開展實質性分析。重要性分析結果將作為我們ESG行動與披露的重要參考，期望更好地響應利益相關方之關切。

本年度，我們識別出「高度重要議題」包括客戶服務、品質保障、發展與培訓、隱私與數據安全、科技創新、廉潔建設、環境及天然資源、人才吸引、社區投資；「一般重要議題」包括員工權益、健康與安全、反洗錢、勞工準則、供應鏈管理、知識產權保護、氣候變化、資源使用、排放物。我們將在本報告各章節中分別討論各議題所涉及內容。



## 2022年ESG成果

### 品質保障



2022年，通過貝殼平台完成的二手房交易中有約**75.5%**的交易涉及**跨門店合作**。截至2022年底，貝殼平台上約**86.2%**的二手房掛盤信息由**貝聯門店的經紀人發佈**。



貝殼真房源服務承諾已**連續 12 年**實現平台**100%**覆蓋，真房源率長期保持在**95% 以上**，通過平台多年引導和監督，惡意上傳虛假房源誘導用戶的情況幾乎絕跡。



2022年，貝殼聯合開發商共建、共治行業生態，持續推進全行業守規、守則，約束售樓現場所有的作業相關方，**聯合打造讓消費者放心購買的陽光售樓現場**。



2022年，我們發佈《**貝殼新家裝線紅黃線管理制度**》，樹立家裝服務者的職業道德規範，提升不同服務角色的業務規範。



2022年，貝殼發起的**施工品質自檢活動「魯班行動」**已經覆蓋杭州、武漢、南京、成都、合肥、廣州、東莞等**22 個城市**。



我們持續強化租賃房屋供給，**構建多層次的住房租賃供給體系**。截至2022年底，貝殼省心租業務在全國**13 個城市**提供服務，覆蓋房源超過**70,000 套**。截至2022年底，「新青年計劃」覆蓋房源**超過 20 萬套**，專項優惠發放**超過 2,000 萬元**。

## 人才發展



2022年，為保障「一體兩翼」人才流通暢通性，貝殼對招聘數據服務系統進行優化。截至2022年底，我們共完成11項招聘制度與流程迭代升級，並完成48項關於招聘審批、社招流程、活水流程的系統開發工作；其中26項是對於「兩翼」業務的重點開發。



我們組建涵蓋運動、娛樂、藝術等方面的員工活動社團。2022年，我們的社團活動超過2,500人次參與。



為維護僱員合法權益、建立公司與僱員紐帶、營造和諧工作氛圍，貝殼設有工會。2022年，我們在全國20餘個城市公司建立工會，超過20,000名會員加入。

## 低碳運營



2022年，貝殼無紙化服務模式已覆蓋房產線上評估、線上貸款簽發、線上公證等場景，並在家裝、租賃等合同簽約及店東端協議簽署環節實現部分無紙化，全年節省用紙超過6,800萬張。



自2022年4月以來，貝殼開展「門店終端夜間關機專案」，在全國近30座城市的11萬台電腦終端部署並試點執行「夜間關機腳本」，在非辦公時段自動關閉門店電腦。



貝殼應用門店用電設備智慧監測控制系統，對門店用電設備的運行狀態及門店能耗水準進行即時追蹤。截至2022年底，智慧門店監測控制系統已覆蓋近90%的北京鏈家門店。



# 品質保障



貝殼以「有尊嚴的服務者，更美好的居住」為使命，並致力於將此理念傳遞給更多行業夥伴。2022年，在「一體兩翼」業務戰略佈局下，貝殼主要的產品服務從房產交易，進一步擴充到家裝家居、房屋租賃等更多領域。圍繞多業務場景，我們打造健全的品質保障體系，並以科技賦能品質升級，加速推進各類服務者職業化轉型，為消費者提供高品質的服務體驗。多年來，我們堅持建設更健康的行業生態，聯合行業夥伴踐行品質服務，共同助力居住行業健康發展。



## 打造品質交易

貝殼秉承「對客戶好，幫助服務者對客戶好」的理念，持續加強平台能力建設，在行業生態治理、行業規範完善、交易體驗提高、消費者權益保障等多方面，引領行業變革，帶動居住行業品質升級。

### 房產交易行業生態共治

房產交易服務行業經歷了從「草莽競爭」到競爭合作、從行業標準缺失到建立、從服務高方差到服務高標準迭代的多個時期。作為行業變革引領者，我們推出的ACN (Agent Cooperate Network, 經紀人合作網絡)、服務者作業規範、真房源服務承諾、客訴管理機制，助推行業每一次服務品質迭代升級。

#### ACN經紀人合作網絡

從房源及客源的發掘、維護，到促成交易成交，經紀人的任務分工不明確、合作理念的缺位會導致服務效率降低，服務品質也難以得到保障。沿襲自鏈家自營品牌內的合作探索，貝殼在2018年通過ACN經紀人合作網絡聚合和賦能平台品牌，推動平台內經紀人由競爭走向合作。通過合作的力量，讓每一筆房產交易服務都能達到高品質標準，有效解決「房」、「客」和「人」（經紀人）之間的聯動難題，用合作、共享、品質的理念進一步優化業界生態。

ACN是指在遵守房源信息充分共享等規則前提下，同品牌或跨品牌經紀人之間以不同的角色共同參與到一筆交易，成交後按照各個角色的實際貢獻進行佣金分成的一種合作模式。基於真實業務場景，ACN規則將之前傳統模式下單一經紀人的工作分為10個角色，經紀人可以在自身擅長的領域參與多筆交易中的多個環節，房產經紀品牌、門店、經紀人通過開放合作有效提升資源利用效率和服務品質，進而提升用戶體驗。

2022年，通過貝殼平台完成的二手房交易中有約75.5%的交易涉及跨門店合作。截至2022年底，貝殼平台上約86.2%的二手房掛盤信息由貝聯門店的經紀人發佈。



2022年，通過貝殼平台完成的  
二手房交易中有約

# 75.5%

的交易涉及跨門店合作



截至2022年底，貝殼平台上約

# 86.2%

的二手房掛盤信息由貝聯門店的  
經紀人發佈

#### ACN規則保障機制

為確保ACN規則的公平公正，並讓ACN體系內的所有合作者能夠從中受益，貝殼在規則制定及執行過程均秉承「共建共治、公平公正」的原則，保障ACN的有效運行。

在規則制定方面，貝殼ACN合作規則形成的「總規則－各類子規則－不同城市各自適用細則」的規則框架體系，每一部分都充分吸納平台合作的衆多經紀品牌、店東、經紀人建議，並不斷根據實際作業需要迭代。

在規則執行方面，在貝殼平台上作業的經紀人、門店、品牌所適用的規則平等，權益受到平等地保護。同時，貝殼建立店東委員會、貝殼陪審團等自治組織，擁有參與規則制定討論、建議、規則執行監督與依據規則對爭議裁定等權利，更好的為ACN規則的公正運行提供保障。

#### 貝殼陪審團

貝殼陪審團是由經紀人代表組成的自治組織，以集體決策的方式對經紀人作業過程中因利益分配而引發的糾紛進行裁定，以自主管理、自主監督的方式維護經紀人權益，引導經紀人正當競爭。我們對陪審團實行嚴格的審核流程，定期開展能力建設，並對陪審團成員定期選拔、培訓與淘汰，以保障裁定的公正性和獨立性。我們將不斷激發陪審團的監管作用，保障貝殼ACN經紀人合作網絡的良好運行。

## 經紀人信用分管理體系

依託於平台ACN規則，貝殼設計經紀人信用分管理體系，以獎懲結合的方式牽引經紀人形成正確的行業信念，吸引秉承長期主義的同行者共同創建行業新生態。

貝殼平台的信用分規則包含近百個違規類目的500多項細則，涵蓋了經紀人日常作業行為。我們依據違規嚴重程度設置不同等級的懲處結果，分為：輕微違規、警告、黃線、紅線（重新考試考核上崗）、黑線（一經查處平台永不準入）等。信用分管理體系推動行業告別舊經紀時代「非黑即白」一刀切式的管理方式，讓影響用戶體驗的違規行為能被精細化監測、管理、扣罰、獎勵，從而不斷勉勵經紀人提升自身的服務水平、有效規避有違職業道德的不良行為。



貝殼平台的信用分規則包含

# 近百個

違規類目的

# 500

多項細則

## 真房源服務承諾

房產交易市場中，虛假房源是一個行業痼疾，讓客戶利益受損的同時，也使得行業信譽備受考驗。2011年，鏈家在業內率先制定「四真」房源標準，開啟行業真房源新紀元。貝殼沿襲「真房源」理念，以科技驅動房源品質提升，並以平台機制將真房源理念傳遞給行業夥伴，共同踐行真房源服務承諾，讓優質、真實的房源不再是行業的稀缺品。以「四真」房源標準為基本原則，貝殼承諾，凡經紀人通過貝殼發佈的房源均為**真實存在、真實房屋信息、真實在售、真實價格**。貝殼真房源服務承諾已連續12年實現平台100%覆蓋，真房源率長期保持在95%以上，通過平台多年引導和監督，惡意上傳虛假房源誘導用戶的情況幾乎絕跡。



貝殼真房源服務承諾已連續 **12** 年，實現平臺 **100%** 覆蓋，  
真房源率長期保持在 **95%** 以上

為保障真房源服務承諾切實有效的落地，我們推行了四大舉措：

- 平台機制保障：**我們以真房源作為經紀品牌加入的底線要求，所有房源錄入必須經過嚴格審核。我們以合作、信任理念為核心，不斷引領平台所有經紀品牌和經紀人做出承諾，以公平公正的規則進行不斷倡導與監督，從機制上保障真房源落地。如果我們識別出虛假房源，或客戶舉報房源問題被核實，我們將會扣除商家信用分並取消錄房資格等權益。
- 房源數據庫支持：**我們打造了行業領先的房源線上數據庫——樓盤字典，通過7級地址管理及433個房屋屬性字段，如房間門牌號、標準戶型圖、配套設施信息等，為每間房屋建立獨有的身份證。任何上傳到平台的房源，均可基於樓盤字典對房源各字段真實性進行核驗排查。
- 7\*24小時循環策略驗真：**通過數據策略驗真，平台推送問題房源維護任務至經紀人，經紀人進行維護舉證，平台進行檢查監控，在經紀作業中形成房源質量的智能循環驗真流程。7\*24小時循環策略驗真貫穿房源上架、展示、下架的全生命週期，在確保房源真實的基礎上，實時比對42大類房源的特徵，捕捉、辨別房源信息，對全量房源進行精準打分及動態展示，提高買賣雙方的交易效率和體驗。
- 公眾監督與承諾履約：**考慮到房源信息復雜多變，經紀人的違規現象也有可能發生，為全面保障真房源服務承諾的履行，我們積極面對公眾監督與舉報，並長期承諾履行虛假房源賠付，不遺餘力推進全網真房源。

## 客訴及賠付

用心傾聽用戶的聲音、快速響應用戶的需求、全力解決客戶的問題，是貝殼一貫堅持的客戶服務理念。貝殼居住服務熱線10106188（原貝殼服務熱線）自2018年開設以來，一直是用戶與貝殼平台連接的重要載體。貝殼通過專業服務團隊，引入數字化檢核機制，確保用戶諮詢、投訴信息能夠在過程中被準確記錄，並得到及時響應處理。同時，我們積極推動客訴公示，旨在驅動服務流程中的各方服務者能力升級、推動客訴處理體系升級。

圍繞

# 1,542

類

問題

輸出了

# 120

餘項問題處理標準

- 2022年，貝殼客服團隊接入服務總量達143萬人次，諮詢滿意度達到98%以上。2022年，我們受理的客訴數量為316,674件。
- 2022年，貝殼基於顧客投訴處理模型，圍繞1,542類問題共計輸出了120餘項問題處理標準，有效提升了客訴處理質量和用戶滿意度。
- 2022年，貝殼召開了63場公司管理層與投訴客戶的座談會，聽取意見建議，並推動問題改善。

**敢承諾更敢賠付，是貝殼及合作夥伴對用戶服務品質的堅決態度。**

- 2022年，貝殼平台各品牌在房產交易、裝修、租賃等居住場景服務承諾履約退賠金額超過4.8億元。

## 二手房交易鏈條兜底

二手房產交易鏈條復雜，虛假房源、購房資質、合同不規範、資金風險、物業糾紛等問題隱匿在十餘個交易環節之中。此外，極長的交易鏈條上涉及房源維護、客源維護、簽約、交易等多個種類服務者，以及不同的品牌、門店等多方。交易過程中難免有大量場景存在不確定性，因而糾紛時有發生。本著「客戶至上」的企業價值觀，貝殼推行覆蓋交易鏈條的8項安心服務承諾，規範客訴處理流程，施行高效的線上化退賠，為交易糾紛造成的客戶損失進行兜底，攜手服務者切實保障消費者利益，給予客戶確定性的品質交付。

## 房產交易安心服務承諾

我們梳理出房產交易過程中最易發生服務問題的環節，重點制定8項服務承諾和服務標準，並倡導合作品牌共同履行服務承諾，共建良好交易環境，給予客戶品質服務。同時，客戶可通過平台上多種渠道瞭解當前交易所提供的服務承諾保障，並提出相應的履約申請訴求。



此外，平台各品牌從客戶痛點和需求出發，持續完善自身服務承諾體系建設，保障客戶的權益。在8項安心服務承諾的基礎之上，鏈家推出**14項服務承諾**，為從簽約前到交易後的服務鏈條安全護航，為房產交易提供多類保障方案。同時，隨著貝殼及貝殼平台上的品牌在服務能力上的持續提升，部分服務承諾保障項目已經成為通用的服務標準及能力，2022年下半年開始，貝殼及貝殼平台上的品牌開始逐步將服務承諾保障項目聚焦到用戶仍然有服務痛點的環節，並在承諾範圍、履約保障等方面進行優化，做到真承諾、真做到，為用戶房產交易安全和體驗護航。

#### 鏈家14大交易服務承諾



#### 交易服務品質升級

為進一步確保交易安全，我們在全國範圍內建設**貝殼簽約服務中心**，為用戶和行業帶來安全、高效、透明的新一代簽約服務。通過專屬簽約服務場景、培養專業簽約經理、深度聯動整合資金存管等多項服務，幫助客戶在合同簽訂環節提前防範二手房交易中可能出現的資金風險、物業交割糾紛等問題，讓客戶能夠安心交易。2022年，貝殼簽約服務中心進行房產交易服務品質創新升級，圍繞**三大升級**亮點，持續提升房產交易效率，保障房產交易安全。

- **一站辦理更多業務**：聚合簽約經理、按揭顧問、銀行客戶經理、權證顧問等不同類型服務者，實現簽約辦理、銀行資金存管、貸款簽約、合同講解、交易諮詢等業務的一站式辦理；
- **全麵線上化、智能化簽約流程**：簽約過程六大模塊、數十個環節全面實現線上化，預約智能調度與服務過程管理相結合，讓簽約變得透明、安全、規範、智能；
- **交易服務優化升級**：精心打磨簽約場景細節，滿足客戶差異化的需求。設置不同功能區，服務每個可能場景；隔音效果控制，保證溝通的私密性；為客戶提供寬敞舒適的簽約環境；提供「零枉跑」「限時放款」「限時批貨」「超期補償」四項承諾保障，為交易服務兜底。

貝殼簽約服務中心的「安全」和「品質」已受到廣泛認可。南昌、廣州、成都、杭州、烟台等多個城市的貝殼簽約服務中心獲得政府相關部門頒發的「房屋交易安全示範基地」、「消費教育示範基地」、「消費者權益基地」、「「放心消費」承諾單位」、「消費維權工作站」等稱號。



貝殼簽約服務中心

## 線上化賠付

我們以安心服務承諾作為標準要求服務者提升服務品質以控制和減少風險的發生，並通過建立「**兜底退賠墊**」的機制，為因交易糾紛造成的客戶損失進行兜底保障。不同於傳統線下賠付的復雜流程及操作，貝殼建立了線上化的賠付能力，打通各個場景及多方責任主體，實現線上化快速賠墊付，從而確保客戶的賠付時效體驗。

2022年，貝殼升級平台服務承諾履約的管理能力。通過建立線上管理看板，實時監測和跟蹤服務承諾的數據，對服務承諾的履約進行有效管理。我們將「服務承諾保障計劃」貫通貝殼APP多個頁面，並通過「保障計劃」工具的滲透運營，促進經紀人在帶看環節為消費者主動講解承諾，從而保障消費者知曉承諾的權益。此外，我們加強履約申請後的保障審核、履約賠墊付及服務評價等全流程的質量管理，實現全部承諾項、全部申請渠道的履約線上化管理監測。

## 構建新房陽光項目

在新房市場中，不良競爭和違規行為頻發，貝殼決心打造「陽光售樓現場」，保障開發商、經紀人及消費者的利益，形成良好新房生態。2021年初，貝殼率先在全國範圍內向開發商夥伴做出「貝殼陽光作業服務」承諾。2022年，貝殼聯合開發商共建、共治行業生態，持續推進全行業守規、守則，約束售樓現場所有的作業相關方，聯合打造讓消費者放心購買的陽光售樓現場。

## 陽光作業服務承諾

貝殼推出「陽光作業服務承諾」，也稱為**開發商「五不」服務承諾**，即「不載客、不洗客、廉潔作業、陽光交易、透明宣傳」。陽光作業服務承諾旨在清除新房市場長期存在的亂象，建立同開發商互信互利的長期合作關係，推動平台經紀人通過陽光作業獲得合理報酬，讓購房者得以透明消費，提升購房體驗。



2022 年底，貝殼

## 「陽光作業 服務承諾」

已成為合作標配，已覆蓋超過

**4,000** 個樓盤

- **不載客**：不得在開發商限定地點範圍內攔截、爭搶正常到訪客戶或獲取正常到訪客戶的聯繫信息。
- **不洗客**：不得與開發商人員或現場銷售人員串通，將自然到訪客戶通過不正當手段轉化為貝殼客戶。
- **廉潔作業**：不向開發商員工行賄，或與開發商員工產生回扣等非正常利益往來。
- **陽光交易**：不以個人名義收取購房客戶任何形式的費用及款項。
- **透明宣傳**：嚴格遵守按開發商確認的項目信息、銷售價格及優惠方式進行宣傳，不得向客戶進行虛假宣傳或者提供虛假信息，誤導客戶。

貝殼主動將陽光作業服務承諾寫入與開發商的合作協議中。2022年底，貝殼「陽光作業服務承諾」已成為合作標配，已覆蓋超過4,000個樓盤，極大程度上規範了參與貝殼新房作業的經紀人行為。

## 保障機制

為保障陽光作業服務承諾真實落地，貝殼採取**三大措施**：

- **明察暗訪機制**：為了地毯式查找新房經紀業務問題，貝殼建立了明察暗訪機制，並建設暗訪線上工具，為全國新房售樓現場安全測量奠定了基礎。
- **經紀人人臉識別**：為了確保違規行為責任到人，新房經紀人授權後上線人臉識別認證功能，確保服務客戶的經紀人都是平台認證的真實經紀人，保障帶看安全。
- **聯合開發商展開巡檢**：開發商聯合貝殼展開巡檢，合作治理新房生態。

在執行中，一旦發現有違反協議規範的門店、經紀人，貝殼將根據違規程度處以罰金，對於嚴重情節，將採取解除分銷協議、暫停合作的處罰措施。對於合作的開發商，貝殼執行「**真承諾、真賠付**」。

### 隱號報備

為解決消費者在購房交易中擔心的個人信息洩露、被反覆騷擾的「心病」，同時深化新房陽光項目的構建，貝殼推出「隱號報備」服務，即購房者在實際看房前，電話信息以隱藏處理的形式報備至貝殼工作人員和開發商，保護消費者隱私和信息安全。2022年底，貝殼在超過5,000個合作樓盤實現「隱號報備」的作業模式。此外，貝殼探索「隱號帶看」服務，保障成交前的客戶隱私，完善購房服務全流程的消費者隱私保護。

2022 年底，貝殼在超過

**5,000** 個

合作樓盤實現

**「隱號報備」**

的作業模式

## 線上化建設

我們加強新房的線上化信息建設，實現所有貝殼進入城市新房樓盤超過百餘個字段描述完備率，並在新房樓盤中增加新房不利因素展示模塊，提升樓盤信息的全面性。通過對新房不利因素信息進行採集及梳理，我們建立關鍵不利因素詞庫，例如交通設施類、公共設施類、民俗設施類等，在線上化展示新房樓盤不利因素的同時，我們要求經紀人將不利因素信息客觀、及時、全面的傳達給客戶，幫助客戶了解房屋的風險點，從而進一步消除信息差。

## 重塑家裝服務

家裝流程週期長、不確定性大、專業度高，交付品質與消費者的需求間時常存在差距。作為新居住服務商，貝殼的前身鏈家自2013年便邁入家裝領域。2019年貝殼創立了家裝品牌「被窩」，通過設立明確的家裝標準、推行品質承諾、提升標準化品質服務，持續賦能家裝服務者，提升客戶的家裝體驗。隨著「一體兩翼」戰略升級，貝殼完成對聖都家裝的收購，並在家裝品質管理方面繼續深耕，打造正向、高效、有序的家裝組織、穩固施工交付的底層能力、完善施工全流程的科學管理，給予客戶高品質交付，沉澱更多優質服務者，推動行業的品質正循環。

## 服務品質建設

### 管理制度

貝殼通過建立明確的管理制度，打破行業陋習，打造健康的家裝作業生態。2022年，我們發佈《貝殼新家裝線紅黃線管理制度》，樹立家裝服務者的職業道德規範，提升不同服務角色的業務規範。前端業務側服務者重在重塑規則，加強如惡意增項、私下收費、私飛單等違規治理；後端工程側服務者重在監管工程質量，提升如虛假驗收、虛假整改、偷工減料等違規治理，讓工地問題做到真管、真改、真閉環。

### 服務承諾

為切實解決消費者的需求痛點，貝殼旗下聖都和被窩先後發佈「十怕十諾」、「十心實意」服務承諾，涵蓋家裝預算、質量、工期、安全等多個維度，囊括簽單、設計、選材、施工、交付、售後的裝修全流程，旨在為消費者提供高質量家裝服務。



- 圍繞價格不透明的現象，貝殼作出承諾杜絕惡意增項和私下收費的現象，並採取客戶賠付、員工處罰的措施；
- 圍繞裝修質量不過關的痛點，貝殼作出承諾保障施工質量；
- 圍繞甲醛污染問題，若甲醛監測超標，聖都品牌覆蓋的城市承擔重做費用；
- 圍繞家裝服務延遲現象，貝殼承諾施工延期賠償；
- 圍繞家裝售後服務問題，被窩品牌作出三項承諾。規定竣工驗收後2年內，將提供4次主動上門維保服務；「隱蔽工程，質保十年」，解決了消費者對隔熱、防水等隱蔽工程的後顧之憂；「退意向金，十日到賬」，讓沒有簽約的消費者也獲得滿意的服務。



### 家裝客訴管理機制

此外，我們建立完善的客訴管理機制以高效、及時地解決客戶的訴求。在客訴時效上，提出「24815」**高效響應要求**，即「2小時響應，48小時解決，15日閉環」；在客訴處理原則方面，我們提倡「歸因向內，先解決客戶問題，再解決內部問題，有理讓三分」的客訴理念。為提升各類客戶問題的處理質量，我們將通過建立客戶滿意度基金、先賠付再定責的客訴處理機制等措施，充分保障客戶問題處理質量的穩步落實與提升。同時，我們對客訴問題進行復盤分析，聚焦高頻和重點問題，發現服務流程中的改善點，推進長效機制建立，從根源上減少客訴問題的發生。

在客訴時效上，提出「24815」**高效響應要求**，即

**2**小時

響應

**48**小時

解決

**15**日

閉環」

### 施工監察

施工監察是保障交付品質的最後一道防線。貝殼發起**施工品質自檢活動——「魯班行動」**。聯合工程部、經營部、材料部等內部部門，我們統一檢查標準與規則，建立品質指標，並以「真查、真改、真閉環」為宗旨，提升施工品質，提高交付水平。針對傳統工地巡檢容易、閉環難的痛點，魯班行動設立了「377」原則，即檢查、整理問題，並在3天同步工程側，7天工程整改閉環，7天監察抽查整改真實情況。

2022年，魯班行動已經覆蓋杭州、武漢、南京、成都、合肥、廣州、東莞等22個城市。

### 數字化助力品質升級

家裝工程工序繁多，複雜性較高，傳統的家裝環節大多依賴人工交付，在服務品質方面存在許多的不確定性。貝殼持續以科技創新助力服務品質提升，以VR為代表的前沿技術深度賦能家裝業務流程，包括打造Home SaaS系統，推出智慧工地和BIM系統，重塑行業流程和標準，提高運營效率，保障交付品質，把家裝黑箱徹底打開，打造實現用戶價值的信任生態。

### Home SaaS 系統

貝殼推出Home SaaS家裝家居系統，實現銷售管理、BIM設計、成控管理、供應鏈管理和交付管理等五大模塊的系統流程建設，進一步提升家裝服務全流程的標準化和數字化能力。該系統涵蓋了家裝項目的整個生命週期，家裝項目各環節的參與者都能夠在同一系統內跟進項目進展並進行相關管理。家裝服務者能夠實現線上銷售、施工圖紙標準化、以及貨物進存銷各環節可視性等全業務鏈數字管理。用戶可以在平台實時查看工地進度，從項目施工人員進場到最後竣工的各項標準服務都可通過該系統對施工節點進行線上質量驗收，實現交付效率和交付品質的提升。

## 智慧工地

7\*24小時

線上工地巡檢，切實保障工地安全

智慧工地是軟硬件一體化的工地管理解決方案，通過獨創的三維融合技術將真實的裝修工地復刻成虛擬三維立體空間。客戶和服務者可以隨時隨地無死角查看施工現場，從而實現工地更透明。通過AI技術及智能算法，系統能夠對工地整潔度、吸煙、不規範作業等行為進行自動追蹤及管理，並對工期情況進行預警。借助人臉打卡，管理者完成工地驗收留證和精細化管理。線上工地巡檢可以7\*24小時進行，切實保障工地安全。



業主和管理者通過貝殼技術真正實現對施工過程「看得見」和「管得著」。憑藉對傳統家裝產業的理解與數字化技術深度賦能，貝殼「智慧工地產品及服務」榮獲第十九屆人民匠心獎「匠心產品獎」。

智慧工地

## BIM 設計

貝殼將BIM(Building Information Modeling)技術引入家裝領域，以三維信息模型代替圖紙二維信息，讓設計方案可視化、數字化，並通過業務規則植入完成自動出圖、自動算量、自動報價，提高了設計的智能化水平。BIM系統用3D可視的方式，讓設計師跟客戶溝通方案變得更加直觀、高效，對客戶需求的把控變得更加精準；同時，BIM系統將設計流程規範化，保證了設計作業的效率和準確率，減輕了設計師算量報價及圖紙深化的負擔，解決了複雜的裝修設計難題。

BIM 系統用

3D

可視的方式讓設計師跟客戶溝通方案變得更加直觀、高效



BIM設計

## 實現美好租住

作為新居住服務商，我們自誕生以來已在全國的100多個城市累計滿足了近千萬租戶的住房需求。

面對城市新市民、青年人、公共服務事業等群體存在的居住條件滯後的問題，我們探索多層次的租賃供給體系，強化優質房源供給；針對房屋租賃市場中存在的收費不透明、逾期交房、提前解約等問題，我們持續優化用戶的線上找房體驗，完善服務保障體系，提供優質、安心的租住體驗。我們希望發揮自身長期積累的科技、系統、產品運營等方面的能力，聯合多方合作夥伴，打造擁有商業活力、具備社會價值的多元化租住解決方案。

### 優質房源供給

我們積極響應國務院辦公廳印發的《關於加快發展保障性租賃住房的意見》和國家發展改革委、住房和城鄉建設部等部門聯合發佈的《「十四五」公共服務規劃》中關於突出住房的民生屬性，中關於突出住房的民生屬性，促進房屋租賃和購買共同發展，擴大保障性租賃住房供給，解決新市民、青年人等群體的住房困難問題等一系列要求，通過持續拓展高租金性價比房屋租賃項目、探索新市民、新青年租賃解決方案，致力於為社會各階層和群體提供適當且可負擔成本的住房服務。

我們持續強化租賃房屋供給，以租賃經紀服務、公寓運營服務等方式，構建多層次的住房租賃供給體系，為新市民、青年人提供更多租住選擇，助力緩解居住難的問題。截至2022年底，貝殼租房在管房源量突破12萬套。

2022年貝殼租房在管房源量突破

**12**萬套

### 分散式租賃住房管理服務

我們積極響應國家政策號召，探索長租房市場建設，旨在解決好新市民、青年人等住房問題。我們推出「貝殼省心租」，在不改變房源格局的情況下，對市場上分散的房源進行整合，並將其轉化為有質量的、可信賴的長租房源。此外，「貝殼省心租」還提供管家服務、保潔、維修、房源輕度美化等租住家庭服務，真正做到讓業主省心、讓租客安心。截至2022年底，貝殼省心租業務在北京、上海、天津、成都、杭州、蘇州、深圳等13個城市提供服務，覆蓋房源超過70,000套。

貝殼省心租安心服務承諾

--- 敢承諾 真賠付 ---



北京退賠總單量**470**筆

北京退賠總金額**128**萬元

其他城市家財保障**81**萬元

截至2022年底，貝殼省心租業務在

**13**個城市提供服務

覆蓋房源

超過 **70,000** 套

### 集中式租賃解決方案

2022年下半年，我們相繼落地兩個集中式租賃公寓項目，預計總在管房間規模逾

**800** 間

在提供分散式租賃住房管理服務的同時，我們也同步推出多個集中式租賃公寓項目，旨在探索更加多元化的租賃住房解決方案。2022年初，我們在上海成功打造「貝殼新青年公寓」項目，持續為新青年、新市民打造可支付、職住一體、安全、乾淨的獨立居住空間。「貝殼新青年公寓」項目佔地近4萬平方米，由老舊廠房改造而來，總在管房間規模達2,978間，區位條件優越，租金性價比優於週邊住房。2022年下半年，我們在成都和上海又相繼落地兩個集中式租賃公寓項目，預計總在管房間規模逾800間，將主要面向普通青年人群體。多個項目的落地，標志著我們向多元化租賃住房供給側解決方案的探索邁出了堅實一步。

### 新青年計劃



貝殼新青年公寓

2022年6月，我們聯合行業多家房產經紀公司、集中式公寓品牌等共同推出「新青年計劃」，向在北京、上海、廣州、蘇州、貴陽等城市租房的應屆畢業生提供租賃房屋「佣金或首月租金減半」專項優惠，並享有真房源保障、校園內線上VR選房等租房權益，充分為畢業生安居保駕護航。截至2022年底，「新青年計劃」覆蓋房源超過20萬套，專項優惠發放超過2,000萬元。

### 成都保租房專項

為進一步響應國家《關於加快發展保障性租賃住房的意見》中關於發展保障性租賃住房的政策指導意見，貝殼在部分城市上線保障性租賃住房專項業務，旨在將市面存量房源轉換為租賃住房，助力各地新市民和新青年解決住房困難問題。

2022年7月，我們在成都地區作為**首批保障性租賃住房運營服務企業**，推出保障性租賃住房頻道「保租房」專屬頁面，為解決當地市民住房困難貢獻貝殼力量。目前，用戶可通過貝殼找房App「保租房」專屬頁面，瞭解項目申請條件並挑選適合的房源，在有效減少閒置房源業主的平均空置期的同時，搭建「保租房」供需高效匹配。

此外，我們通過專業租賃服務管家團隊，提供涵蓋客戶諮詢、房源勘驗、資格申請、合同簽約等多環節的一站式服務。針對勘驗過程中發現的房源不符合租賃標準問題，我們的管家會協助有關部門落實整改要求，幫助業主取得「保租房」資質，堅守租賃房源的安全與品質底線。截至2022年底，我們在成都運營的保障性租賃住房房源已超過1,300套（間）。

截至2022年底，我們在成都運營的保障性租賃住房房源已超過

**1,300** 套（間）

## 租賃服務保障

隨著租賃住房供應規模的持續增長，房屋租賃行業的規範化程度和監管力度的不斷完善和深化，用戶對房屋租賃過程中的服務體驗要求也在不斷提高。針對房屋租賃市場中存在的收費不透明、逾期交房、提前解約等問題，我們推出一系列保障服務，並提供保潔、維修等租後服務，在持續提高用戶服務水平的同時，促進租賃關係穩定發展。

### 貝殼租房微光7大服務保障



我們致力於在房屋租賃的各環節中保護用戶權益，提供覆蓋找房、出租以及租後全程的服務保障機制。我們針對房屋普通租賃和貝殼省心租業務，推出涵蓋「真實房源」、「佣金透明」、「租金安全保障」等7大服務承諾的微光服務保障體系。截至2022年底，我們的微光服務保障體系已在成都、上海、杭州、蘇州和天津5個城市上線，服務惠及超過60萬業主和租戶。同時，我們根據不同城市房屋租賃需求，持續打造定制化服務承諾保障體系。未來，我們將不斷迭代服務體系，深化服務鏈條，全面提升用戶的租住生活體驗。

## 數字化服務提效

為解決房屋租賃服務中房源信息維護難點，持續響應租賃週期中客戶需求，我們推出租賃業務線上維護管家——「雲管家」。雲管家服務以高效的數字化、線上化調度模式，對平台上的新增房源完成標準化的回訪、鑰匙獲取意願等業主溝通工作，對平台上的閒置房源及時進行信息維護，並跟進、服務租期中的業主，促成租賃二次委託的業務達成。通過雲管家在線提供的標準化管理、長週期維護，我們有效擴大房源維護規模，實現房源維護標準化，提升房源維護質量。

### 線上化高效作業

雲管家全程線上作業，通過任務分配完成房源信息錄入及維護，並對任務完成情況進行管理，確保業務落地效果。

### 標準化集中管理

雲管家採用集中化管理，專注於線上房源全生命週期維護，推行統一的目標和作業標準規範，有效提升服務效率。

### 房源信息質檢

搭建雲管家質檢機制，確保雲管家房源信息真實、準確，提升平台房源維護質量。

### 長週期服務

區別於線下管家服務長期維護的難點，雲管家通過線上任務調度形式，在房源生命週期中實現信息週期性動態維護，給予用戶優質的委託服務體驗。



截至 2022 年底，我們的微光服務保障體系已在

**5** 個

城市上線，服務惠及超過

**60** 萬

業主和租戶。

## 產業人才培養

圍繞房產交易、家裝及房屋租賃業務的服務及交付品質，我們已在規則搭建、承諾履約、管理科學化及流程標準化等多方面構建了利於服務者發展的良好作業生態。作為業務品質的核心，服務者的職業素養同樣至關重要。基於此，貝殼持續完善內部人才職業化體系，提升服務者整體素質，打磨服務者專業能力。

多年來，貝殼致力於促進職業教育和產業發展相融合，企業與院校間的聯繫融合，推動培養就業有機聯動、人才供需有效對接，構建居住服務領域的人才培養生態圈。

貝殼將持續幫助居住服務行業裏更多從業者及潛在從業者提升職業能力、建立長期職業化發展路徑，為行業培育更多高素質專業人才和技術專家，助力行業可持續發展。

## 服務者賦能

貝殼為業務環節中的眾多服務者構建完善的培養體系。面向經紀人的搏學大考、貝殼經紀學堂等，培養職業化店東的花橋學堂、紅袖學堂等，服務於家裝工人的精工學堂，讓服務者更順暢地走向專業化、職業化道路。

### 經紀人

我們重視對經紀人的培訓，採用在線學習、線下集中培訓、實踐任務、通關考核四種方式的混合型學習模式，全面提升經紀人專業能力，激勵經紀人持續學習和提升。

2022年，搏學大考共覆蓋

**97** 個城市

參考經紀人超過

**51.5** 萬人次

### 搏學大考

我們自2011年起開展經紀人搏學考試，旨在推動經紀人職業化，幫助經紀人獲取專業、準確、全面的行業知識並通過考試驗證學習成果。我們通過專業教材編寫、命題審題團隊建設，從房地產租賃實務、新房買賣業務、房地產經紀服務、房地產交易服務、房地產基礎知識、房地產法律法規及公司文化及價值觀等方面對經紀人進行考核。搏學大考作為衡量經紀人專業水平的重要手段，我們設置了在線學習與通關考試相結合的培訓形式，以考促學，激勵經紀人不斷學習並持續提升自己的專業能力，為客戶提供更有保障、更穩定的服務。2022年，搏學大考以線上分散機考形式取代線下集中機考形式，年內兩次大考共覆蓋97個城市，參考經紀人超過51.5萬人次。

2022年，海計劃共落地

**1,898** 場次

培訓覆蓋

**676,206** 人次

### 經紀人「海計劃」

鏈家打造經紀人「海計劃」，由多個部門參與聯合打造符合不同業務部門需求的系列培訓，捕獲業務痛點並及時提供支持，建立高效深度的信任合作關係，加深培訓人自身對業務的感知和洞察。

2022年，海計劃產出文化類、業務類、領導力類等607門課程，共落地1,898場次培訓，覆蓋676,206人次。其中，海計劃覆蓋「兩翼」側服務者11,035人次。未來，海計劃將不斷豐富課程種類，持續為行業高質量實戰型人才培養添磚加瓦。

## 店東與品牌

門店是我們基本的經營單元和服務單元，店東作為門店直接的負責人和經營者，在門店的發展中發揮著重要作用。貝殼建設花橋學堂以加強店東職業化認證培訓，不斷推動店東職業化，完善店東職業化成長體系。作為行業人才培育基地，花橋學堂幫助店東構建完整的知識體系，提升店東經營管理能力與專業能力，最終為消費者提供高品質的服務體驗。截至2022年底，花橋學堂已累計開展40期店東認證培訓，共6,906名店東完成職業化培訓，認證店東共5,626人，累計培訓學時約576,858小時。



花橋學堂

花橋學堂



截至2022年底，花橋學堂已累計開展

**40**期店東認證培訓

累計培訓學時約

**576,858**小時

我們重視對於品牌的賦能及管理升級，助力品牌完善人才培養體系。我們幫助德佑建設其店東及經紀人的線上學習平台「德佑之家」，通過設置多元專欄，共享業務知識、業務經驗及行業資訊，多維度提升品牌服務者的職業能力。截至2022年，德佑之家累計內容產出達2,100萬字，累計訪問量超過450萬人次，學習平台滿意度達8.8分。



截至2022年，  
德佑之家累計內容產出達

**2,100**萬字

累計訪問量超過

**450**萬人次



德佑之家

## 家裝服務者

貝殼致力於培養高質量的家裝服務者，通過完善**家裝服務者培訓體系**，為家裝行業全產業鏈輸送專業人才，並助力家裝服務標準持續升級，為客戶帶來優質服務體驗。2022年，隨著與聖都的融合，將家裝服務者培養體系成功復用於聖都，實現業務突破的同時，採用完善的培訓與文化運營，保障工程交付的品質落地；在更加複雜的業務場景和多維的思想碰撞下，秉持幫助服務者為客戶好的理念，建立面向全國工程服務者的線上文化陣地「精工天下」，通過線上及線下相結合的培訓與文化運營，打造高品質的家裝服務者隊伍。

- **融合訓**：通過文化宣導、工藝標準、紅黃線制度、系統操作、安全保險等10門課程，助力新人項目經理及不同工種的家裝工人快速瞭解公司文化和標準，採用師徒帶教的形式加速初級階段服務者的快速成長，並形成有效產能；
- **專項訓**：通過強調施工安全教育、保險保障、工藝施工品質，面向在崗項目經理及工人，推出月度主題培訓及業務能力提升培訓；
- **儲備訓**：採用工地管理分享、角色思維切換、現場實地帶教等課程內容，打造針對項目經理、工人晉升的能力培訓，助力服務者角色身份的快速轉變，儲備優秀產能。

此外，我們持續賦能家裝服務者完成職業化轉身，為行業的高質量健康發展貢獻力量。我們開創在服務者中培養管理幹部的先河，開啟**項目經理角色職業化發展通道**，讓服務者有長期的職業發展路徑。

### 精工學堂

精工學堂聚焦家裝行業復合型人才打造，為設計師、項目經理、工人等九大服務者搭建專業培訓體系，致力於為全產業鏈輸出專業家裝人才。通過通識課程與交叉學科課程的學習，服務者在專精自己專業的同時，加深對家裝整體服務的瞭解，從而有效解決消費者裝修體驗不順暢、各環節服務角色缺位等問題。



精工學堂

同時，精工學堂將理論和實踐緊密結合，教學指導手冊中引入38道施工工序，154項工藝驗收標準，施工過程中的四大質檢體系和九大節點等工程知識，並在教室內部複製真實的住宅裝修現場，為學員提供实操機會和認證考核。

此外，我們為工人提供免費的崗前培訓，學員需完成精工學堂嚴格的培訓考核後方能持證上崗，從業務水平上最大限度保證施工服務的質量。

截至2022年底，精工學堂已培訓及認證項目經理894名、工人4,683名。

## 科技賦能

貝殼致力於以科技持續賦能服務者，提高服務質量。**小貝助手**是貝殼專為經紀人打造的一款能力培養和業務輔助的智能線上工具，我們通過小貝助手全方位賦能服務者，保障服務標準化，提升業務效率和服務品質。隨著貝殼「一體兩翼」的戰略升級，小貝助手也將在房產交易業務板塊積累的產品技術能力拓展到了家裝及房屋租賃業務。

在房產交易業務中，小貝助手繼續在作業前、作業中、作業後三個階段全面幫助經紀人提升業務能力。作業前，小貝助手提供模擬訓練場，2022年共有34.4萬經紀人完成自我提升訓練，累積訓練**907萬場次**，人均訓練**3.11小時**；作業中，小貝助手為經紀人提供房源推薦、話術輔助、信息提示等服務，全年提供了**1.36億條**輔助建議；作業後，小貝助手對經紀人服務過程進行評估與診斷小貝助手共為73,325個經紀人提供IM商機聊天事後診斷報告，幫助經紀人改善服務質量。

在家裝及房屋租賃業務方面，小貝助手通過線上培訓幫助服務者熟悉服務承諾、標準化工藝及作業流程，實現服務標準化落地。2022年，共有**8.1萬名**服務者通過小貝助手學習家裝知識，累計時長達**9,022小時**；此外，共有**1.45萬**省心租服務者使用小貝助手進行自我訓練，累計時長達**3,022小時**。



## 產教融合

貝殼致力於提升服務者的職業化水平，將培養數字化新居住服務從業者作為貝殼的核心目標之一。我們與全國多所大學探討設置經紀人職業化教育的專業課程體系，聯合行業協會、專業院校及行業知名優秀企業共同擬定標準並開發的「新居住數字化經紀服務」職業技能等級證書，成功入選教育部第四批「1+X證書」（其中「1」為學歷證書，「X」為若干職業技能等級證書）制度工程，成為居住服務業首個1+X職業技能等級證書。截至2022年，該證書已有超過40所學校報名參加考試，參考人數達5,000人。在推動證書體系開發的同時，貝殼還牽頭編寫了配套的《新居住數字化經紀服務》系列學習教材，為房產經紀人培養提供最前沿、最專業的培訓。同時，該「1+X」證書配套學習教材還成功入選住建部「十四五」規劃教材名單。證書對應的學習成果獲得職業教育國家學分銀行認定，證書也被納入2022年9月教育部最新公佈的專業介紹和專業教學標準。

截至2022年，1+X職業技能等級證書已有超過

**40**所學校報名參加考試

參考人數達

**5,000**人

貝殼聯合中國建設教育協會共同舉辦**首屆「全國大學生新居住數字化創新大賽」**，是新居住行業面向大學生舉辦的首個聚焦後房地產時代存量市場的競賽，旨在通過搭建居住服務型人才學習與交流平臺，助力高校「崗課賽證」融合培養，進一步豐富新居住行業的社會教育體系。大賽共有來自110所高校的近700支隊伍參加，超過3,000名學生報名，校內選拔賽、區域選拔賽、全國選拔賽等多輪賽程共吸引30多萬人關注和參與，遍佈全國70多個城市和地區。



全國大學生新居住數字化創新大賽



未來家產業學院

2022年，我們確立「未來家產業學院」的戰略規劃，從校企合作切入，以科技賦能培養體系，開放室內設計師職業發展的探索。我們將企業化的職業教育前置到學校培養環節，推出未來家場景實訓室。我們通過3D引擎實現VR、PC等多終端搭建虛擬世界，還原室內設計師的工作場景，實現在線專業基礎技能實訓。



我們在居住行業服務者的人才培養、實訓體系建設等工作成果受到多方認可。2022年，貝殼獲批廣東省、山東省、河南省建設培育產教融合型企業。在由中國房地產經紀同業聯盟主辦的第九屆房地產經紀行業峰會上，貝殼獲評「2022年房地產經紀行業公益企業」。



# 商業道德



合規運營是公司可持續發展的基本要求，公司健康發展亦有賴於規範化的運營及管理。自創立以來，貝殼踐行「商業向善」核心理念，堅持依法經營，完善合規體系，在信息安全和隱私保護、廉潔建設、知識產權保障、廣告合規及供應商管理等方面積極開展合規管控，並協同科技升級驅動行業良性發展。

我們堅信良好的商業價值觀將帶來更多的商業機遇。我們設置適當的管理體系和機制，並任命專門的人員，樹立正確的價值觀、保障合規運營、踐行良好的商業道德實踐。我們持續保障公司服務及相關產品與國內外法律法規要求的同步性，同時攜手貝殼價值鏈上下游的各利益相關方共同營造清正廉潔的商業氛圍，維護良性的市場競爭秩序，打造公平透明的商業環境。



## 信息安全和隱私保護

貝殼給予信息安全及用戶隱私保護以高度重視。為確保業務運營符合最新的法律要求，我們持續跟進信息安全及隱私保護相關法律法規立法執法動態，並及時更新信息安全及隱私保護合規數據庫，範圍包含法律法規、國家標準、行業標準等。我們遵守《中華人民共和國網絡安全法》《中華人民共和國數據安全法》《中華人民共和國個人信息保護法》《中華人民共和國密碼法》《網絡安全審查辦法》《移動互聯網應用程序信息服務管理規定》《常見類型移動互聯網應用程序必要個人信息範圍規定》《信息安全技術移動互聯網應用程序(App)收集個人信息基本要求》《信息安全技術移動互聯網安全審計指南》等法律法規及國家標準，持續完善內部管理體系，實施內部控制程序與監督，防止用戶隱私信息洩露。通過對信息安全及隱私保護相關法律法規全面且及時地感知，我們將適用的法律要求落實到業務與產品中，持續提升信息安全與隱私保護的力度。

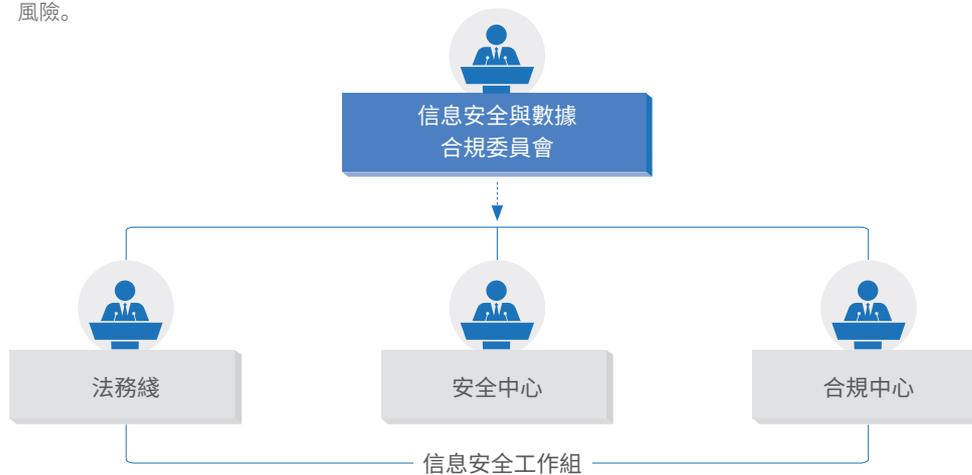


### 體系建設

我們持續穩固信息安全和隱私保護的體系建設，通過完善管理架構及管理制度，規範數據使用，優化應急響應流程，建立信息安全和隱私保護風險的管理屏障，為消費者的隱私安全保障奠定堅實基礎。

### 完善管理架構

貝殼發佈《貝殼信息安全與數據合規組織管理辦法》，設立信息安全與數據合規委員會（以下簡稱「安委會」）作為公司信息安全與數據合規的決策機構，負責統籌治理信息安全與數據合規風險，審議及發佈公司層面的策略及制度。安委會由集團首席執行官、首席財務官、法務副總裁、各一線負責人等組成，下設由法務綫、安全中心、合規中心共同組成的工作組，負責制定重大風險治理方案並協同各方推進治理，同時定期向委員會匯報工作進展。同時，我們設置了「業務、法務&安全、合規&職業道德」信息安全保障防線，確保各相關職能部門在事前、事中、事後持續防範信息安全及隱私保護相關風險。



## 明確管理制度

我們制定貫穿於貝殼所有技術應用、產品設計以及業務運營中的隱私保護原則。基於該管理原則，我們持續優化信息安全和隱私保護內部制度，梳理隱私合規流程，為執行和落實隱私保護管理體系提供指導。我們制定《貝殼數據安全管理制度》《個人信息保護指引》《貝殼安全違規及處罰管理辦法》《貝殼數據出境合規指引》《移動互聯網應用程序(App)收集個人信息之合規指引》等多項內部管理制度，規範數據分類分級標準、劃分信息安全相關違規場景及連帶責任、明確違規案件調查及審議流程，旨在持續完善公司的信息安全管理要求。

### 貝殼隱私保護原則

#### 合法 合規

貝殼依法承擔企業主體責任，嚴守隱私安全紅線，守護用戶權益。

#### 最小 必要

貝殼始終遵循數據最小化原則，僅收集與提供相關服務所必須的最小數據量，每個數據處理行為均以特定處理目的為前提，以合法必要為準繩。

#### 公開 透明

貝殼確保用戶可隨時隨地瞭解、訪問和控制其授權貝殼處理的個人信息，支持用戶通過簡便易行的方式自主管控個人信息使用權限。

#### 安全 可靠

貝殼擁有高水準的信息安全防護機制，保證用戶的數據安全。

## 規範數據使用

我們在產品及服務的各個階段設置明確的用戶數據使用管理要求，規範數據在公司內部及外部的流轉規則，保護用戶的個人信息安全。我們建立**數據流轉審核評估流程**，當涉及內部及外部數據流轉時，需先經由數據申請方、數據流通管理小組、數據所有方審核批准後方可執行。

在引入供應商或開展第三方服務時，我們嚴格要求供應商／第三方服務商按照法律法規以及公司隱私政策的要求履行個人信息保護義務，並預先開展隱私影響評估(PIA)，識別合作過程中潛在的數據安全風險。此外，我們與供應商／第三方服務商簽署數據保密協議，僅向其提供經用戶授權的、服務必須的數據。例如，在ACN經紀人合作網絡中，我們僅向合作夥伴提供已獲得用戶授權的信息，並僅會在法律所允許的期限和範圍內留存和處理服務中涉及的用戶信息。

## 提升管理透明度

為讓用戶切實感受到信息被保護、意願被尊重，我們建立公開的「**貝殼隱私保護平台**」，方便用戶一站式地瞭解貝殼的隱私保護價值觀與策略。

我們將隱私保護覆蓋到「一體兩翼」中，公示《貝殼隱私政策》《被窩家裝用戶隱私政策》和《貝殼租房隱私政策》等一系列隱私政策文件，並在文件中說明我們收集用戶信息的性質、如何收集和使用用戶個人信息、如何保護和保存用戶的個人信息等內容。同時，我們重視用戶對其個人信息的關注，保護用戶對其個人信息的訪問、更正、刪除以及撤回同意的權力，以使用戶擁有充分的能力保障其隱私和安全。此外，用戶可通過該平台進行個人信息保護諮詢以及意見反饋，獲得專業人員的回覆和解答。

更多關於貝殼信息安全與隱私保護內容詳見貝殼  
隱私保護平台：<https://privacy.ke.com>。



貝殼隱私保護平臺

## 強化應急響應

為應對個人信息洩露、損毀和丟失的風險，貝殼制定《數據安全應急響應預案》，並設立數據安全事件應急工作組。我們按照預案中明確的安全事件處置規範，對不同類型的安全事件啟動相應的安全應急處置流程。

我們對數據安全事件實行全流程管控，包括事件內容記錄、事態發展控制、事件影響評估、告知用戶並提供衍生措施、填寫《數據安全事件處理記錄》。此外，安委會面向全體員工發佈了數據安全風險上報標準及處置流程，加強員工風險意識與應對能力。

此外，若發生個人信息安全事件，我們將按照法律法規要求，及時向用戶告知安全事件的基本情況和可能的影響，說明我們已採取或將要採取的處置措施。我們將及時將事件相關情況以郵件、信函、電話、推送通知等方式告知用戶。在難以逐一告知個人信息主體時，我們會採取合理、有效的方式發佈公告。

### 控制事態發展

切斷信息洩露來源，  
啟用備份數據和設備，  
消除隱患；

### 告知用戶並提供衍生措施

及時告知受影響的用戶，  
並告知用戶減輕危害的措施，  
防止發生次生、衍生事件的必要措施；



#### 1 記錄事件內容

如發現事件的人員、時間、地點，涉及的個人信息及人數，發生事件的系統名稱，對其他互聯網的影響，是否已聯繫執法機關或有關部門等；

#### 3 評估事件影響

若事件等級達到重大和特別重大事件，將有關情況上報監管部門，包括但不限於：涉及個人信息主體總體情況，事件可能造成的影響，已採取或將採取的措施等；

#### 5 填寫《數據安全事件處理記錄》

安全管理員詳細填寫《數據安全事件處理記錄》。

## 數據安全事件處理流程

## 收獲權威認證

貝殼致力於為提供專業、安全、高質量的產品及服務，打造讓消費者放心、安心的服務平台。我們提供的產品和服務已獲得多項外部權威機構認證，包括：



貝殼信息安全管理体系和隱私信息管理体系已獲得ISO/IEC 27001信息安全管理体系及ISO/IEC 27701隱私信息管理体系雙重認證。



貝殼數據存儲系統已通過公安部信息安全等級保護三級測評並獲得認證。

## 技術保障

貝殼採取多種安全技術措施防止用戶的個人信息遭到未經授權訪問、公開披露、使用、修改、損壞或丟失，包括但不限於：

採取加密技術對業務系統中數據採集、數據存儲、數據傳輸等過程涉及的用戶個人信息進行加密保存，並通過隔離技術進行隔離。在個人信息使用時，例如個人信息展示、個人信息關聯計算，我們採用多種數據脫敏技術增強個人信息在使用中安全性。



同時，我們採取主動防禦措施以梳理和管理潛在的系統漏洞和風險。



我們建立貝殼安全應急響應中心(BeiKe Security Response Center)，面向廣大用戶及信息安全專家收集我們產品和服務中的安全漏洞及威脅情報，發掘潛在的安全威脅，旨在持續提升貝殼產品和服務的安全性，守護貝殼用戶的信息安全。

## 能力建設

貝殼重視信息安全與隱私保護能力建設。我們從宣貫、培訓和考核三個方面入手，開展覆蓋各類員工的信息安全賦能活動，提升員工數據安全保護意識，加強公司信息安全與隱私保護的管理能力及專業能力。

### 培訓及考核

我們定期為公司員工提供全面的信息安全及隱私保護培訓。公司通過專門的培訓考試系統「殼勁學」，向各類員工和管理層推送定向數據合規學習計劃，旨在讓員工更有針對性的了解信息安全及數據保護注意事項。例如人力資源部門側重如何保護員工信息，市場營銷部門應注意如何合法合規收集和使用客戶信息，客服部門則需要了解如何回應客戶提出的個人信息權益請求等。

為保障信息安全與隱私保護合規制度培訓落到實處，我們要求參訓人員在學習活動結束後參加考試，加強培訓效果，切實提高員工合規意識和合規能力。

2022年，信息安全及隱私保護培訓累計覆蓋超過80,000人，包含全體職能員工及部分經紀人。

### 信息安全月

2022年，貝殼以「動全員之心，守安全底線」為主題，開展信息安全月活動。面向各類員工，在安全制度解讀、技術知識講解、安全意識提升三個方面，集中進行信息安全知識普及，提升員工信息安全相關技能，活動共覆蓋20,000餘人次。



2022年

貝殼信息安全及隱私保護培訓  
累計覆蓋超過

80,000人



2022年

貝殼信息安全月活動共覆蓋

20,000  
餘人次

在安全制度方面，我們對《貝殼數據安全管理制度》《貝殼集團信息安全違規及處罰管理辦法》進行解讀，切實推動公司信息安全制度的落地；

在技術知識方面，我們對賬號權限管理、安全審計流程、社會工程學等相關知識進行講解，加強員工信息安全知識儲備；

在安全意識方面，我們圍繞「工作信息勿外發、賬號勿用弱口令、工作賬號要管好、私搭代理要禁止」等主題，開展賦能培訓，提升員工信息安全意識。



信息安全月活動



## 行業標準化建設

貝殼與國內外專業機構及標準化建立合作與交流，共同促進行業隱私安全標準化建設。



貝殼參與國標《信息安全技術移動互聯網應用程序(App)收集個人信息基本要求(GB/T41391-2022)》編製工作，主導房屋租售類App必要個人信息收集範圍及使用要求模塊的標準制定。該標準已經由國家市場監督總局和國家標準委發佈實施。



貝殼參與中國網絡安全產業聯盟技術規範《數據安全和個人信息保護社會責任指南》的制定，旨在幫助組織在遵守法律法規和基本道德規範的基礎上實現更高的社會價值。



貝殼參與編寫國標《信息安全技術數據安全風險評估方法》，旨在幫助組織開展數據安全風險評估，為提高數據安全治理能力奠定基礎。



貝殼參與編寫國標《信息安全技術敏感個人信息處理安全要求》，為隱私保護提供規範化指導。

## 廉潔建設

### 反貪腐和反欺詐

貝殼遵守《中華人民共和國反不正當競爭法》《反海外腐敗法》(FCPA)等相關法律法規，並結合自身業務特點制定《反腐敗合規政策》《員工利益關係管理規定》《職業道德行為守則》《貝殼員工新房從業守則》《反腐敗合規政策之第三方管理的規範指引》《反腐敗合規政策之提供禮品宴請和差旅的規範指引》《反腐敗合規政策之與公立機構或公職人員合作的規範指引》等規章制度，嚴格禁止商業賄賂及一切腐敗行為和欺詐行為，要求員工必須及時、真實申報利益衝突信息，明確員工應避免的違規行為以及對違規行為的處罰措施。

2022年，我們修訂發佈《員工利益關係管理規定》《商業行為和道德規範》，持續組織全體員工進行利益關係申報，不斷優化商業道德規範。我們優化線上申報系統，對申報違規問題進行解釋說明，並提升系統公示功能。隨著「一體兩翼」戰略的推進，我們將利益關係管理體系覆蓋到「兩翼」業務員工。例如，針對整裝家居業務員工，我們結合家裝業務特點和員工群體的實際情況，開展了利益關係管理專項調研，充分進行事前調研和意見徵詢，制定細緻、具有針對性的利益關係管理規範。





我們設置公司首席合規官，按照政策和指引的要求，對FCPA事項進行審批。**貝殼董事會下設的審計委員會負責監管公司商業道德內部管理體系的完善。**此外我們設置有職業道德委員會、平台監察部及明暗訪團隊，針對企業內部開展日常監督查處工作。日常管理方面：



2022年，我們已收到1起刑事案件的訴訟結果，4人因犯職務侵佔罪分別被判處有期徒刑一年六個月至一年不等（緩刑）。我們已與以上涉案僱員解除了勞動關係，並對案件進行復盤調查和警示通報，防止同類型事件的發生。以上案件未對我們的業務產生重大影響。

#### 貝殼陽光指數

2022年，我們擴大廉正合規調研範圍，首次面向整裝家居事業群開展陽光指數廉正合規專題調研，共回收近

**2,000**份

調研問卷

**400**餘條

工作建議

我們持續開展《貝殼「陽光指數」企業廉正合規情況調研》項目，就員工對公司職業道德建設及審計工作方面的認知度及遵從度進行調研。根據調研結果，我們有針對性地調整職業道德建設與審計工作，增強該領域管理的有效性與影響力。

本年度，我們擴大廉正合規調研範圍，**首次面向整裝家居事業群開展陽光指數廉正合規專題調研**，包括違規行為感知、廉正合規認知、廉正合規遵從、利益關係管理等四大主題，共回收近2,000份調研問卷和400餘條工作建議。我們總結了八項主要發現，對此進行討論及分析，並制定了八條對策建議，有效指導我們更好地開展「培訓宣導、制度建設、案件查處」等方面工作，攜手員工共同打造整裝家居業務良好生態和品質正循環。

#### 貝殼陽光誠信影響力

貝殼積極參加企業反舞弊聯盟、陽光誠信聯盟等反舞弊、反腐敗社會組織，通過企業間的信息共享機制，聯合進行反腐行動，為行業誠信生態貢獻力量。公司於2017年和2019年分別加入陽光誠信聯盟和企業反舞弊聯盟。

## 反洗錢

貝殼關注金融風險對整個貝殼業務的影響，對涉及洗錢風險的業務領域進行嚴格風險管控。我們嚴格遵守《中華人民共和國反洗錢法》《金融機構反洗錢規定》等反洗錢法律法規，並設立反洗錢合規官，負責建立相關的反洗錢程序、定期開展內部審查，並對相關交易對象開展關係篩查。我們建立反洗錢內控制度體系，制定《反洗錢合規政策》《重大洗錢案件應急處置管理辦法》《反洗錢工作內部檢查操作規程》等規章制度，同時配備專業人員持續關注反洗錢相關法律法規及監管指引等動態，及時對內部政策進行同步更新。此外，我們通過應用反洗錢線上化系統，加強落實公司內部反洗錢管控。

為提升員工反洗錢意識，我們定期開展反洗錢培訓，強化反洗錢風險管理與控制。為高效、準確的捕捉交易過程中的洗錢風險，我們創新性開發監測技術，持續強化對可疑交易的監測及分析。基於在二手房交易領域積累的經驗，我們研發了「二手房交易的反洗錢監測方法和裝置」，並於2022年11月正式提交國家知識產權局申請發明專利。

同時，我們要求全體員工將KYC (Know Your Customer, 即客戶背景調查) 和盡職調查程序、持續財務活動監控或在日常業務過程中發現的潛在可疑活動報告給反洗錢合規官。在徵求集團法務中心、集團資金中心意見後，反洗錢合規官將判定是否向執法部門報告員工發現的可疑活動。同時我們舉辦可疑交易月度分析會，由反洗錢領導小組成員和專兼職反洗錢人員，對可疑交易監測分析中遇到的疑難情況和重點案例進行研討分析，共同探討線索收集方向，並對重點可疑交易向反洗錢主管部門作專項報告。

## 舉報機制及保護措施

貝殼制定《員工違規違紀舉報和調查制度》，明確了舉報渠道、線索調查流程、覆議程序以及舉報人保護。我們建立了多種貪污腐敗行為舉報渠道，包括微信、舉報郵箱、舉報電話、舉報信箱、舉報信件等，最大程度上保證舉報信息獲取的及時性，從而迅速作出響應。針對涉嫌舞弊的有效舉報，貝殼職業道德建設中心將根據初步審查甄別的案件性質，直接調查或授權舉報事項所屬職能部門和城市調查處理。對於發現的舞弊問題，我們將在貝殼內部網站通報公示，予以警示。如果構成犯罪行為，我們將移交司法機關處理，並追訴其刑事責任。若被處理人員對處理方案產生異議，可提出申訴，並由集團職業道德委員會指定未參與調查部門對申訴進行覆核。

2022年，我們確保舉報案件查復率（舞弊舉報的線索初查及回覆率）達到100%，案件查處及時率持續提升。我們亦高度重視對舉報人的保護，在《員工違規違紀舉報和調查制度》中**明確規定了舉報人保護措施，嚴格保護舉報人**。我們對舉報人的身份信息嚴格保密，且不採用任何方式使該員工遭受不公平待遇。舉報人如因舉報遭受任何形式的報復，可通過公佈的舉報途徑向我們的職業道德建設中心申訴，對於申訴屬實的情況，我們將給予舉報人相應的補償，並對相關責任人予以懲處。

在經紀人側，我們搭建了業務違規舉報流程，承諾響應時效、發佈處理時效服務承諾、處理進度同步，以及結果同步。為保護問題反饋者的隱私及安全感，我們的系統支持匿名反饋，工單處理全流程匿名，任何人不得獲取匿名信息，以保護問題反饋者及相關隱私信息。



2022年11月，我們研發的

## 「二手房交易的反洗錢監測方法和裝置」

已正式提交國家知識產權局申請發明專利



2022年，我們確保舉報案件查復率達到

# 100%

案件查處及時率持續提升



## 廉潔培訓

我們定期開展反舞弊培訓，覆蓋不同職級和職能的員工，規範其日常商業行為，提升員工商業道德意識，降低舞弊等違法違規行為發生的可能性。我們對全體平台員工要求進行反貪腐及廉正合規培訓和考試，涉考制度包括利益關係制度、職業道德守則、收受禮品制度、違紀舉報和調查、數據安全制度、貝殼證券交易指引、貝殼平台公眾渠道言論管理。針對關鍵規章制度，我們要求全員掌握相關知識並通過考核，提升員工風險意識與防範意識，使合規文化自上而下在企業管理中得到貫徹實踐。

### 新員工：

- ◎ 入職時開展商業道德通識培訓。

### 平台員工：

- ◎ 2022年，開展「貝殼陽光行動」廉潔培訓，共覆蓋**2.3萬名**員工，培訓考試**通關率100%**。
- ◎ 2022年，面向全員（包含「兩翼」員工）累計發佈廉潔案例通報、制度規則解讀、節日廉潔提醒等**30餘篇**，篇均閱讀量**超過3.3萬人次**。
- ◎ 在月度平台員工會議中融入反舞弊主題，以線上線下結合的方式，由集團首席合規官向全體員工宣講，解答公司員工關心問題，宣傳公司文化價值觀。

### 管理層：

- ◎ 2022年，貝殼管理幹部大會以「幹部須自律」為主題，通過案件警示和廉潔提醒的方式，面向全體幹部開展職業道德與廉潔教育，強調隊伍風清氣正才能心齊事成，要求管理者廉潔自律、廉潔從業，並做好組織廉潔建設。
- ◎ 2022年，面向整裝家居事業群幹部開展廉正合規宣講**4次**，參訓人員**近千人次**。

同時，我們也為董事會提供職業道德與合規建設的培訓，議題包括貝殼廉正合規管理策略、職業道德與合規制度建設情況、以及與職業道德和廉正相關的法規及公司制度內容。

### 廉正合規宣傳月活動

2022年12月，「廉潔貝殼」公眾號在「國際反腐敗日」期間，開展廉正合規宣傳月活動。活動結合國家法律法規和公司制度規範，圍繞「業務舞弊、黑產作弊、虛假報銷、利益衝突」等主題，通過案例解析、成因分析、釋法說理開展廉正合規專題宣導，累計閱讀量達到**4萬人次**。

## 知識產權

貝殼強調尊重及保護知識產權的重要性，設立專業知識產權團隊，建立高效的知識產權綜合管理機制，切實推進知識產權管理工作的落實，提高知識產權風險抵禦能力。通過知識產權管理全流程在線化和數字化，貝殼提升知識產權管理和保護質效。

貝殼在有效保護自身知識產權同時，也充分尊重他方知識產權。在合作過程中，貝殼與供應商簽署保密協議，確保我們提供的技術信息在保密協議的保護下處於安全狀態。此外，我們在合同中增加了知識產權瑕疵擔保協議，保證供應商提供的相關產品和服務不會侵犯到第三方的合法權利。

涉及硬件產品的研發項目，我們提前開展硬件產品的專利風險排查，最大限度保證硬件產品不侵犯他人知識產權。

## 商標及版權

貝殼遵守《中華人民共和國商標法》，重視品牌商譽和消費者權益。我們制定《貝殼平台知識產權保護規則》《商標流程管理規範》等規章制度，並在2022年更新《貝殼集團知識產權管理制度》、制定《貝殼標識使用規則》，以優化商標申請流程並細化風險管控節點，確保平台內門店和經紀人規範使用貝殼標識，避免由於貝殼標識被濫用或不規範使用影響消費者權益和貝殼商譽。

我們以「嚴保護、大保護、快保護」為原則，從標識、產品線、應用場景、市場、競爭防禦五個維度，建設商標確權、維權、保護及合規一體化的商標及版權保護體系：



**商標確權：**

我們將房屋交易業務的商標基礎保護能力，遷移運用到家裝及房屋租賃業務，並為之搭建商標體系和架構，規避其重大商標侵權風險。2022年，我們完成商標申請**1,472件**，收購聖都商標**373件**，全年累計獲得商標授權**1,537件**（包括往年商標申請在本年度獲權的數量）。截至2022年底，我們已在全球**30個**國家和地區進行了商標佈局與保護，累計完成商標申請**8,903件**，累計獲得商標授權**7,387件**；

**商標維權：**

我們建立了「監測－打擊－防禦」一體化維權機制，受「ACN規則」的啟發，我們開啟區域聯動、多角色分工協作、多流程並行的維權新模式。2022年，我們的商標維權工作實現兩大創新：其一，解構常見維權場景，根據具體侵權行為的特性設立不同項目，實行分類分級、最小模塊化和全方位治理的維權模式。在具體項目中，工程化拆解維權步驟，編製《維權工具書》，指導幫助新人有效維權；其二，將維權能力遷移運用到「兩翼」業務，我們首次開展聖都侵權門店維權行動，並取得首案勝訴。未來隨著「兩翼」業務發展，將有更多的品牌開展維權行動。2022年，我們共成功處理侵權案件**577件**，包含商號侵權、門店侵權、房源侵權三種類型；

**商標保護：**

日常工作中，我們要求員工及時向知識產權及訴訟管理中心匯報潛在侵犯公司商標行為。對於涉嫌商標侵權的行為，我們及時進行核實並採取措施制止侵權行為。同時，我們積極協助行政執法機關和司法機關打擊假冒侵權行為，有效維護公司和消費者的合法權益；我們面向公司全員發佈《2021年度貝殼維權報告》，並在百日奮戰期間，發佈《集團知產百日維權報告》特別版，向全體貝殼員工宣貫公司在維護品牌形象方面的實踐；

**商標合規：**

我們開展商標合規培訓，加強商標合規審核，規避商標被訴侵權風險。同時，我們還針對房源數據保護、品牌起名、解約不拆門頭和標識使用規則四大主題進行專場培訓，提高公司的整體知識產權保護意識。

**打擊房源「黑灰產」**

2022年，針對虛假房源，即房源「黑灰產」，我們取得首個司法勝訴判例，實現房源數據保護司法領域「從**0**到**1**」的突破。

2022年，針對虛假房源，即房源「黑灰產」，我們取得首個司法勝訴判例，實現房源數據保護司法領域「從0到1」的突破。此案獲得行業首個行為保全禁令，侵權行為在判決出具前就被責令停止。此案的勝訴不僅對黑灰產產生直接且強有力的震懾，也表明了貝殼真房源數據的行業價值，極大地提升了公司積累、開發和運營真房源數據信息的信心，更為未來在房地產領域建立數據產權制度及立法提供了判例支撐。



## 專利及軟件著作權

貝殼高度重視各項專利與軟件著作權的管理，遵守《中華人民共和國專利法》《美國專利法》《歐洲專利公約》等各運營所在地適用法律法規，建立相關管理制度。貝殼設立知識產權及訴訟管理中心，負責貝殼專利及軟件著作權的申請、授權、維權、訴訟、許可。同時，我們制定《貝殼集團專利獎勵制度》，為致力於研發的同事們在科技創新及發明方面所作的貢獻獎勵。

我們制定全球專利策略，打造專利組合並對研發項目中知識產權風險的排查和把控、對合同中知識產權條款進行審核等，以最小化研發項目中涉及的知識產權風險，保障商業良好運營。2022年貝殼技術有限公司申報承擔了天津市濱海新區知識產權運營服務體系建設項目下的高價值專利培育項目及重點產業鏈高價值專利試點項目。

2022年，貝殼獲得國內外授權專利328件，軟件著作權80件。截至2022年底，貝殼累計獲得授權專利1,345件<sup>2</sup>，軟件著作權712件<sup>3</sup>。



截至2022年底，貝殼累計獲得授權專利

**1,345** 件<sup>2</sup>

截至2022年底，貝殼累計獲得軟件著作權

**712** 件<sup>3</sup>

### 滨海新区高价值专利 培育试点

滨海新区市场监管局（知识产权局）  
二〇二二年

2022年貝殼技術有限公司申報承擔天津市濱海新區高價值專利培育項目



2022年貝殼技術有限公司獲得知識產權管理體系認證證書



## 廣告合規

貝殼嚴格遵守《中華人民共和國廣告法》《房地產廣告發佈規定》《互聯網廣告管理暫行辦法》等相關法律法規，制定了《貝殼平台內容發佈合規管理規範》《貝殼平台公眾渠道言論合規管理規範》《廣告違禁詞列表》《貝殼集團廣告業務承接登記、審核、檔案管理制度》等制度文件，規範員工公共渠道發佈推廣房源信息的廣告內容。

對於代理方負責設計發佈的廣告內容，在實際投放前需通過公司的確認後方可發佈，且要求代理方均遵守公司《貝殼平台內容發佈合規管理規範》《廣告違禁詞列表》的要求。對於自行設計的廣告素材、文案，由貝殼需求部門根據法律法規及內部規定進行審核，無法確認或者存在爭議的提交法務、PR、GR等審核並最終確認。對於廣告類合同的審核，需經財務、法務等部門審批，如果合同中涉及其他專業內容則另需品控、知識產權等部門審核，最終通過統一的蓋章流程完成廣告類合同的簽署。我們還建立了廣告投訴處理流程，針對各個投訴案件的具體情況及時採取措施，並在事後復盤、制定改進措施以不斷提升廣告管理水平。

貝殼在持續提升自身品牌形象的同時，注重培養員工廣告合規意識。本年度面向業務、法務等員工開展廣告合規培訓，內容涵蓋廣告合規依據、通用廣告合規要求、房產行業廣告合規要求、廣告違法案例以及公司廣告登記制度等多個方面。此外，我們為員工解答常見的廣告合規方面的問題，以及時排查並積極防範廣告風險，提高員工合規意識與相應問題出現時的解決能力。

<sup>2</sup> 公司截至2022年12月31日獲得的授權專利累計數量，包括聖都家裝及萬鏈的授權專利數量。

<sup>3</sup> 公司截至2022年12月31日獲得的軟件著作權累計數量，包括聖都家裝及萬鏈的軟件著作權數量。

## 供應商管理

貝殼與供應商夥伴開展緊密合作，推動供應商提升可持續發展水平，建立長期共贏的合作關係。我們制定《貝殼集團間接採購管理制度》《貝殼集團供應商管理規定》等規章制度對供應商進行科學化管理。

隨著公司「一體兩翼」戰略的推進，我們進一步拓寬反腐敗協議的簽署範圍，倡導供應商開展反腐敗實踐。2022年，貝殼要求房產交易、整裝家居、房屋租賃業務的供應商均簽署反腐敗協議並承諾反腐敗行動。我們設有監督舉報電話、郵箱，進行監督與檢舉。按協議規定供應商在合作的全部期間，若出現違約行為，貝殼有權終止合作。同時，供應商及其實際控制、代理的或協助供應商業務的公司將被列入失信名單，即為永不合作的供應商。身為陽光誠信聯盟和企業反舞弊聯盟成員，我們按照工作流程將有貪腐行為的不誠信供應商名單錄入系統，與其他社會企業共同淨化營商環境。

2022年，我們更新發佈《貝殼集團供應商管理規定》，進一步明確採購及業務部門在供應商管理中的職責，對供應商篩選、準入、審核、退出的全流程進行規範化管理，並評估和監察供應商的環境和社會風險。同時，我們實現供應商信息100%進入貝殼採購系統進行集中化管理。

### 篩選

遵循「有利於公司長期商業可持續發展」的原則，從供應商的信譽、服務、質量、社會責任、商業道德等多維度出發進行綜合比對，從中選擇滿足業務以及可持續發展理念的供應商。例如商品採購方面，我們注重選擇低碳環保產品包括高能效電器設備、可降解的環保包裝袋；家裝供應商方面，我們要求供應商提供的材料滿足國家要求環保等級，並優先考慮其環保屬性；人員外包類服務方面，我們要求其注重員工權益，避免使用童工，以確保我們用工的合規性與合法性；



### 準入

要求供應商提供行業授權、安全資質、經營範圍等相關產品或服務資質進行審核，保證過去無歸責於該供應商的重大訴訟、糾紛發生，且供應商未因誠信問題而受到過行政處罰。例如我們要求供應商提供環境影響評價報告、產品檢測報告、環境管理體系認證、質量管理體系認證、職業健康安全體系認證等資質文件；對於食品供應商，我們關注食品安全問題並要求供應商提供食品生產許可證、食品流通許可證、食品監測報告等；

### 退出

設置供應商黑名單管理，包括但不限於違反商業道德、嚴重不誠信、產品質量重大問題等情況。對觸犯紅線標準的供應商終止與其合作。



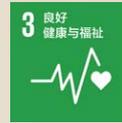
### 考核

基於產品質量、服務、商業合規等維度，定期對庫內供應商開展階段性績效評估，並根據考核結果對供應商進行分級管理，保障供應商管理的科學性和有效性。通過供應商績效評估，可及時跟蹤及解決問題，提升供應商的交付質量及交付能力，進而達成長久持續的合作；

我們始終踐行綠色採購理念。在選擇數據中心供應商時，將其環保效益納入考量中，包括能耗水平、清潔能源的使用情況及環境影響等環保屬性，優先考慮租用綠色數據中心。同時，我們要求數據中心供應商需具備ISO 14001環境管理體系認證資質。此外，我們亦將綠色環保理念融入到日常辦公用品採購過程。以服裝採購為例，我們為經紀人、員工提供工作場景中的服裝一半以上均由環保供應商提供。未來，我們將持續推動綠色採購，並將可持續發展理念和要求推廣至更多供應商，打造綠色的供應鏈。

按地區劃分的在庫供應商數目 <sup>4</sup>	2022年數據
中國內地	7,167
港澳台地區	0
其他國家及地區	0

<sup>4</sup> 供應商數目指公司截至2022年12月31日在庫的合作中的供應商數目，按地區劃分是指按照供應商註冊地劃分。



# 人才發展

“

員工是貝殼最重視的資源。貝殼關注人才、尊重人才、珍視人才，秉承「五力」人才觀，不斷挖掘和培養擁有用戶力、產業力、耐挫力、合作力、價值力的產業互聯網復合型人才。我們倡導多元與包容的企業文化，充分保障員工權益並不斷完善員工薪酬福利與晉升體系，持續建設健康安全的工作環境，並為員工提供廣闊的職業發展空間與豐富的發展資源，推動人才在居住領域的深耕，致力於成為員工成長過程中最好的夥伴。

”

## 員工權益

### 合法僱傭

我們嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》《中華人民共和國社會保險法》《禁止使用童工規定》《中華人民共和國未成年人保護法》《中華人民共和國婦女權益保障法》《女職工勞動保護特別規定》等運營所在地適用的僱傭相關法律法規和國際慣例的要求，保障全體員工合法權益，同時維護全體員工的身心健康。我們制定《職業道德行為守則》《反騷擾政策》等內部規章制度，規範員工僱傭、違規違紀處理、平等機會、反歧視反騷擾與員工多元化等方面的管理。

我們在員工入職時會對包括年齡在內的身份信息進行核實，並要求有工作經驗的員工提供其上一份工作的離職證明，避免僱用童工及其他不合規僱傭情況。我們在僱傭的各階段充分考慮員工的意願，保障員工在自願的基礎上參加工作，避免強制勞工。我們嚴格遵守運營所在地的勞動法規並不斷完善僱傭管理，根據法規要求明確發生僱傭童工和強制勞工情況時應實施的補救措施，並致力於避免違規情況的發生。同時，我們主動進行勞動合規風險識別、風險監測及風險整治。

### 招聘及離職管理

我們堅持平等公開的用工政策，並制定《貝殼招聘管理制度》對招聘過程進行規範管理，杜絕因種族、年齡、性別、婚姻狀況、宗教信仰等不同而對應聘者進行差異化對待。我們嚴格遵守相關法律法規處理員工離職事宜，設有《離職管理辦法》，規範員工離職管理流程，保障員工在離職階段的權益。

隨著業務發展的多樣化，我們對人才的篩選與管理愈發重視。我們秉承「優秀的人吸引優秀的人」的招聘理念，編製《招聘人員入職手冊》《面試官手冊》等內部規範提升招聘過程的標準化，建立包括觀點分歧、歧視、騷擾行為等內容在內的面試紅線，對招聘人員的行為進行約束。同時，我們推出一系列專業化面試培訓課程，助力招聘人員積累和沉澱專業能力，為面試者展現良好的企業形象及文化。2022年我們開展了《貝殼面試官認證項目》，要求面試官學習相應標準，夯實識人能力，旨在打造品質招聘。項目分為課程學習和能力認證兩部分，通過線上線下培訓、面試實操、面試旁聽等，幫助面試官充分理解貝殼人才觀及招聘理念，明晰面試官定位，促進人才正循環。

我們不斷拓寬校園招聘渠道，進行多元化信息渠道拓展，通過組織線上線下宣講會、編程比賽、短視頻、直播等形式，吸納更多優秀應屆生人才。同時，我們開展**多樣化的招聘活動**，如面向全球畢業生的ADC (Aspiration, Development, Cooperation, 抱負、發展、合作共贏) 項目，針對次年畢業的在校生開展的暑期精品化實習生招聘項目，推廣校園大使，並與高校開展產業、學校、研究機構一體化的實習合作項目等。

隨著「一體兩翼」業務戰略的明確，「兩翼」的人才供給成為重點。公司持續迭代招聘規則、流程與招聘系統，以適應「兩翼」團隊特點。為了提高「兩翼」業務對內部人員的激勵和吸引，我們制定了《城市職能關鍵管理崗位競聘制度》，在制度中明確其競聘管理辦法、準入條件等內容。2022年，我們搭建數字化招聘管理系統，不斷完善招聘管理流程，旨在提升人才招聘質量及人崗匹配效率。截至2022年底，我們共完成11項招聘制度與流程迭代升級，並完成48項關於招聘審批、社招流程、活水流程的系統開發工作；其中26項是為「兩翼」業務重點開發。同時，建立內部轉崗機製「活水計劃」，促進公司「一體兩翼」戰略下的跨業務、跨部門人才流通性，助力業務發展。



截至 2022 年底，我們共完成

# 48

項

關於招聘審批、社招流程、活水流程的系統開發工作，其中

# 26

項

是為「兩翼」業務重點開發

## 薪酬與福利

我們為員工提供公正合理且有市場競爭力的薪酬、激勵和福利。我們堅持「激勵性、內部公平性和成本可持續」並重的薪酬管理指導原則，規範員工薪酬體系及日常薪酬管理。我們為薪酬架構匹配了靈活的激勵機制以調動員工積極性，保證人才與業務的可持續發展，並每年通過獲取外部薪酬報告、與相關專家訪談等方式開展公司薪酬調研，適時調整薪酬架構以保障員工薪酬水平在行業內具有競爭力。同時，我們以崗位級別為設置薪酬水平的條件，不以性別、年齡等其他因素考量員工應獲得的薪酬水平。針對「兩翼」員工制定適配的激勵方案，最大化助力業務發展。

我們依法為員工繳納各項社保並充分保障員工的休假權利。我們制定《平台員工考勤及休假制度》及《城市員工考勤及休假制度》，對運營所在地的相關休假政策的更新和修訂動態保持關注，確保員工應有假期得到執行。我們為員工提供包括親子假、「女神假」、「寶媽假」、探親假在內的多種福利假期。我們還為員工提供如交通費、加班餐費、免費三餐、租房買房優惠等多樣化福利，用於減輕員工對於通勤、房價及生活的壓力，不斷提升員工工作的幸福感。

我們積極推行股權激勵機制以及績效獎金機制。我們在「2018年股權激勵計劃」、「2020股權激勵計劃」及「2022股權激勵計劃」下，2018、2019、2020、2021年和2022年分別確認了3.45億人民幣、25.23億人民幣、22.53億人民幣、15.38億人民幣和24.25億人民幣的股份支付薪酬費用<sup>5</sup>。董事及高管薪酬數據詳見貝殼二零二二年報「董事會報告－股份激勵計劃」分節。此外，我們在年底綜合考量員工年度績效結果，結合公司政策，對員工進行評估和激勵。

## 員工活動

貝殼積極倡導工作與生活的平衡，致力於營造開放、真實、有溫度的工作氛圍，幫助員工舒緩工作壓力。我們舉辦例如新年開工活動、女神節、新春活動、感恩節及各項節日活動，並組建涵蓋運動、娛樂、藝術等方面的員工社團。2022年，我們的社團活動超過2,500人次參與。此外，我們還開展了多項文化研討活動，在豐富員工的業餘生活的同時，持續增進員工企業文化認同感和團隊凝聚力，打造良性職場環境。



2022年，我們共組建組織社團活動超過

**2,500** 人次

參與

### 百日奮戰

我們傳遞「與一線在一起」、「支持業務打勝仗」的工作理念和價值取向，通過激活管理層群體，促進職能中後台團隊團結，支持業務發展。為此，我們在2022年開展「百日奮戰」活動作為貝殼鼓舞員工士氣和凝聚團結的重要途徑。通過71場晨會分享、82位分享嘉賓、文化海報、匯總文章、關鍵節點會議、獎項與激勵表彰等方式，向員工傳遞公司的價值觀，明確業務發展的量化需求，助力「一體兩翼」業務的蓬勃發展。



「百日奮戰」活動

<sup>5</sup> 2022股權激勵計劃採用美元兌換人民幣匯率為授予時點匯率。

### 新春活動



新春活動

我們注重提高員工幸福感，根據不同節日及情景開展多種多樣的慶典活動，為員工帶來福利。2023年，在農曆新年到來之際，貝殼為全國員工派發了新春禮盒，包括：對聯福字、大白兔奶糖、吉祥物盲盒公仔、吉祥物盲盒水杯以及新年行事曆，共同慶祝中國傳統節日，開啟新一年展望。

### 員工溝通

我們提倡員工民主溝通，認真傾聽每一位員工的聲音，積極採納收集到的反饋與意見。貝殼圍繞企業價值觀，搭建多樣化的員工溝通與交流渠道，通過定期開展線上或線下文化交流活動，績效一對一溝通，滿意度調研等，推進多維度、高頻次的企業文化價值觀交流，將我們的「共建新居住行業」使命與每一位員工的自我價值實現關聯，促進員工間溝通交流，完成以「吸引、共鳴、號召」為主題的人才凝聚力循環。



截至 2022 年底，我們在全國

**20** 餘個

城市公司建立了工會

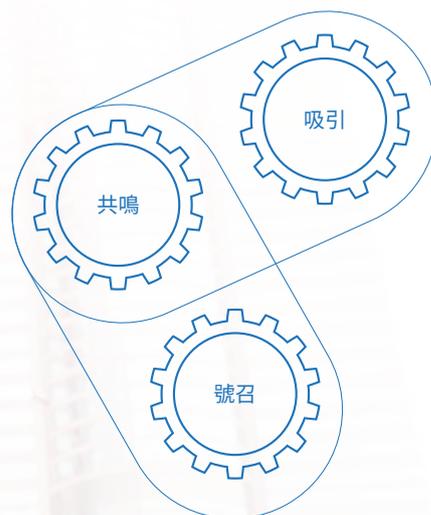
擁有超過

**20,000** 名

會員

同時，我們積極落實員工對於勞動報酬、勞動安全、保險福利等訴求，並依照《勞動合同法》《職工帶薪年休假條例》《工會法》《關於加強職工福利費及教育經費使用、勞動保護標準、高技能人才待遇、帶薪休假等集體協商工作的指導意見》等法律法規及指導意見，簽署工資專項集體合同以保障員工權益，建立正向、穩定的溝通渠道與方式。截至2022年底，我們在全國**20餘個城市**公司建立了工會，擁有**超過20,000名會員**。

我們通過組織員工填寫氛圍感調研以傾聽員工心聲。我們連續四年組織員工匿名填寫氛圍感調研問卷，瞭解員工對自身發展的建議，識別可能影響公司發展的潛在問題。基於調研結果，公司進行報告解讀和分析，旨在協助公司改善管理問題。



## 員工關鍵績效指標

指標	2022年數據	
員工總人數	98,540	
按性別劃分員工人數	男	60,564
	女	37,976
按年齡劃分的員工人數	年齡30歲及以下	54,470
	年齡31歲至50歲	43,792
	年齡50歲以上	278
按地區劃分員工人數	中國內地	98,539
	港澳台地區	1
	其他國家及地區	0
按管理層級劃分員工人數	管理層	79
	非管理層	98,461
按僱傭類型劃分員工人數	正式員工	97,671
	其他類型	869
員工總體流失率	31.48%	
按性別劃分員工流失率	男	29.29%
	女	34.70%
按年齡劃分員工流失率	年齡30歲及以下	38.78%
	年齡31歲至50歲	19.63%
	年齡50歲以上	19.19%
按地區劃分員工流失率	中國內地	31.48%
	港澳台地區	0.00%
	其他國家及地區	0.00%

本年度離職人數的統計範圍包括因主動離職而與我們解除僱傭關係的員工。經紀人行業具有高流動性的特點，貝殼重視經紀人的職業發展和關懷，其留存率處於行業較好水平，流失率也相對較低。

員工流失率=本年度員工流失人數 / (本年度員工流失人數+報告期末員工人數)

## 員工健康與安全

貝殼重視員工的健康與安全。我們嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》《工作場所衛生監督管理規定》等法律法規，制定《辦公區安全管理制度》，並在2022年修訂拓展了《電梯運行規則及運營》《重大設施維保和年檢》《人員準入SOP》《電梯困人應急預案》《火警處置應急預案》《突發事件處理預案》等管理制度，以規範工作場所安全管理，並定期開展安全檢查，解決隱藏風險，預防潛在的安全事故發生。

我們高度關注工作場所員工健康，建立安全的辦公場所，開展多項實踐保障員工健康。我們採取系列管控措施以減少傷病和事故危害，包括安裝新風系統過濾淨化空氣，保證工作場所內空氣清新；每年為員工提供免費體檢；增加工作場所AED（體外除顫儀）設備數量，保障緊急情況下急救設備需求；在各辦公區健身房增設了安全風險提示和緊急預案，並為員工提供應急醫藥用品，以應對身體不適等情況；選送員工學習CPR（心搏驟停後的心肺復甦）急救法，並獲得由美國心臟協會頒發的急救員培訓證書。此外，為提升員工自我保護意識，我們定期開展安全教育，組織消防演習，為全體員工的健康安全保駕護航。

2022年，新冠肺炎疫情（以下簡稱「疫情」）的影響下，貝殼做好常態化疫情防控工作，積極響應國務院聯防聯控機制綜合組發佈的《關於進一步優化新冠肺炎疫情防控措施科學精準做好防控工作的通知》，優化調整《貝殼新冠病毒疫情防控分級管理規定》和《發現風險人員的應急預案》相關內容，並繼續執行多項疫情防控舉措。

舉措包括：

隨疫情形勢隨時調整發佈公司內防疫要求，使用問卷獲取員工被隔離情況，設置專人一對一跟進核酸結果和解封時間；

設置由專人維護的疫情防控政策自查版塊，保證公司政策和政府官方通知的更新，員工可一站式查閱所有疫情相關常用信息；

邀請疾控中心上門接種疫苗；

每月兩次對各辦公區進行環境核酸採樣檢測，管控職場環境中病毒傳播風險等。



2022年，我們共開展

**11** 輪上門核酸檢測

共計

**9,993** 人次

參與

開展了

**4** 次上門疫苗接種

共接種 **972** 劑次

此外，2022年我們共開展14輪共460個點位的核酸環境採樣檢測，並開展11輪上門核酸檢測，共計9,993人次參與，以及開展了4次上門疫苗接種，共接種972劑次和2次專業終末消殺。同時，公司採購5,000支抗原供員工自行檢測使用。

我們為員工打造舒適的工作環境，我們在辦公區內打造解壓室、健身房、瑜伽室、籃球場、母嬰室等多個功能區域，提供咖啡機、制冰機、跑步機、母嬰室消毒櫃、空氣淨化器等公用設備，為員工提供多樣化、便利化的活動設施。

### 健康與安全關鍵績效指標

指標	2022年數據	2021年數據	2020年數據
因工亡故總人數	0	0	2
因工亡故比率	0.000%	0.000%	0.002%

員工因工亡故比率=因工死亡人數/報告期末員工人數。

2022年因工傷損失工作日為6,166天。

職業健康安全相關的工亡及工傷數據來源為人力資源與社會保障局認定的因工亡故事件及工傷事件。2020年年因工亡故數據為員工因交通事故導致的意外身亡。

## 員工發展與培訓

貝殼重視員工的發展，期待員工與貝殼共同成長。我們為員工建立「專業發展通道」和「管理發展通道」的職業發展體系，並設有《晉升管理制度》，規範職級管理體系，2022年我們制定《平台培訓管理制度》，實施全平台講師管理，建立「課程培訓滿意度」評分體系，以保障培訓項目的有效性。

在員工績效評估方面，我們明確人才標準和職級要求，應用於晉升、盤點、選拔、培養等各類涉及**全體「一體兩翼」員工**的場景中，以進行人才評價。我們保障績效考核的合理公正，在2022年開展線上化績效測評，並建立績效溝通機制。在績效評估後，公司對全員開展考核人與被考核人的一對一面談作為績效輔導方式。我們設有申訴機制，受考核人如對績效評估存疑可線上發起申訴，由專人進行跟進，並與業務線負責人進行溝通確認。

我們保證員工晉升的公平公正，通過對能力的客觀評估，並結合績效產出的情況，給予優秀的員工更多發展機會。2022年我們結合公司的發展需求及員工成長的實際情況開啟年度晉升窗口期，讓能力突出的員工通過公司的選拔機制脫穎而出。同時，在管理過程中我們建立完整專業通道的人才標準，並不斷強化各群體（包括員工、管理者、專業評委）對標準及流程的共識，以及圍繞選拔建立有效的監督機制，保障晉升的公正性。

### 新員工入職培訓

貝殼為不同類型的新入職員工提供有針對性的培訓項目，致力於讓每一位新員工快速融入崗位。

- **針對社招員工**，我們為其開設「識貝之旅」培訓項目，幫助新員工快速熟悉公司文化及業務，搭建溝通平台，使新員工認同企業文化並在貝殼找到歸屬感。截至2022年底，「識貝之旅」項目累計培訓超過3,000人。
- **針對校招員工**，我們為其提供專屬封閉式融入訓練營「爐石營」項目，通過開展為期9天的培訓，幫助校招新員工熟悉基本業務、學習技術專項、瞭解公司文化、融入團隊，實現從職場新人到正式員工的蛻變。2022年，「爐石營」項目共覆蓋總部和城市ADC項目校招生306人。



截至 2022 年，「識貝之旅」  
項目累計培訓超過

**3,000** 人



2022 年，「爐石營」項目共  
覆蓋總部和城市 ADC 項目校  
招生

**306** 人



「識貝之旅」培訓項目

## 管理人才培養

貝殼重視管理層人員能力的培養與提升，為包括管理層、城市負責人、基層管理者在內的多個級別的管理人才提供有針對性的培訓項目，旨在通過培訓管理層人員助力我們提升組織建設及管理能力。同時，我們為優秀員工提供儲備幹部培養項目，培養心懷使命的潛在人才，共同建設幹部領導力發展與關鍵崗位的人才梯隊。

### 貝殼幹部管理能力認證項目 (DLDP 項目)

2022年，DLDP 項目覆蓋學員

**2,800** 人



DLDP是大規模面向貝殼歐記幹部的領導力發展項目，項目課程內容基於管理者角色認知模型，從定目標、管業務、帶團隊、傳文化四大模塊展開，通過線上學習、線下研討、在崗實踐認證三個階段，提升貝殼幹部的綜合管理能力和商業領導力，為公司準備未來領軍人才，助力企業發展。2022年，該項目覆蓋學員2,800人。

## 培訓關鍵績效指標

貝殼致力於為員工提供多樣化的培訓並與平台上的經紀人共同成長。2022年，貝殼為員工及經紀人提供線上及線下、多樣化的培訓活動和課程以增強專業化能力，提升服務效率，同時為客戶提供優質的服務。2022年，我們的員工及經紀人培訓總時長超過**700萬小時**。貝殼為員工及平台經紀人提供的培訓關鍵績效指標詳見下表：



2022年，我們的員工及經紀人培訓總時長超過

**700** 萬小時

指標	2022年數據	
按性別劃分受訓百分比	男	95.03%
	女	94.13%
按管理層級劃分受訓百分比	管理層	91.65%
	非管理層	94.84%
按性別劃分平均受訓小時數	男	19.81小時
	女	19.47小時
按管理層級劃分平均受訓小時數	管理層	21.86小時
	非管理層	19.58小時



# 低碳運營



貝殼遵守《中華人民共和國環境保護法》《中華人民共和國節約能源法》《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》等環保法律法規要求，在辦公和運營過程中注重踐行綠色環保理念。

我們持續推進環境管理體系建設工作，在不同業務模式中融入我們對綠色發展的管理要求。我們充分考慮運營造成的潛在環境影響，通過制度化管理和常態化監督不斷提升資源使用效率，降低廢棄物及溫室氣體排放。

2022年，我們啟動「KE持續」系列項目，在貝殼全國範圍內的不同業務線宣貫綠色環保理念、落地重點可持續發展實踐。我們通過「KE持續行動獎」評選，徵集並激勵全國各個省區過去一年中的重點綠色運營實踐，並在評選結束後，在各個省區內推廣、複製獲獎項目的運行機制。為更好的觸達各個區域，我們在各省區設立「KE持續推廣官」協助動員省區內可持續發展獎項的提報工作及後期項目的複製落地，最終形成由小規模亮點項目定期轉化為全國範圍可持續發展項目的綠色發展路徑。



## 綠色服務

基於公司「一體兩翼」戰略，我們於房屋交易及家裝家居層面的不同業務環節向客戶提供綠色低碳的服務。

在房屋交易業務層面，我們持續探索科技應用在業務模式中的應用，發展基於VR系統的看房應用和在線無紙化交易，在通過科技手段提升作業效率的同時，減少碳足跡、節約資源消耗，創造經紀人提供綠色服務的條件。

### 「VR」助力低碳發展



VR技術應用

貝殼自主研發VR採集軟硬件，結合AI技術，推出VR看房、VR帶看等產品。隨著數字化產品在房產交易環節的應用，我們在有效提升經紀人和客戶看房效率的同時，節省客戶和經紀人的必要通勤，從而幫助客戶和經紀人減少出行碳足跡。

### 無紙化在線交易

傳統居住服務中的房產評估、合同簽約、貸款簽發等交易環節需要打印大量紙張，相關文件的寄送環節也會造成一定的碳排放。

在踐行房產交易服務領域無紙化簽約的基礎上，我們持續推進房屋租賃以及家裝家居業務中的不同交易環節的無紙化服務邊界，旨在全面減少業務活動中的紙張消耗，降低因文件寄送造成的碳排放。2022年，貝殼無紙化服務模式已覆蓋房產線上評估、線上貸款簽發、線上公證等場景，並在家裝、租賃等合同簽約及店東端協議簽署環節實現部分無紙化。

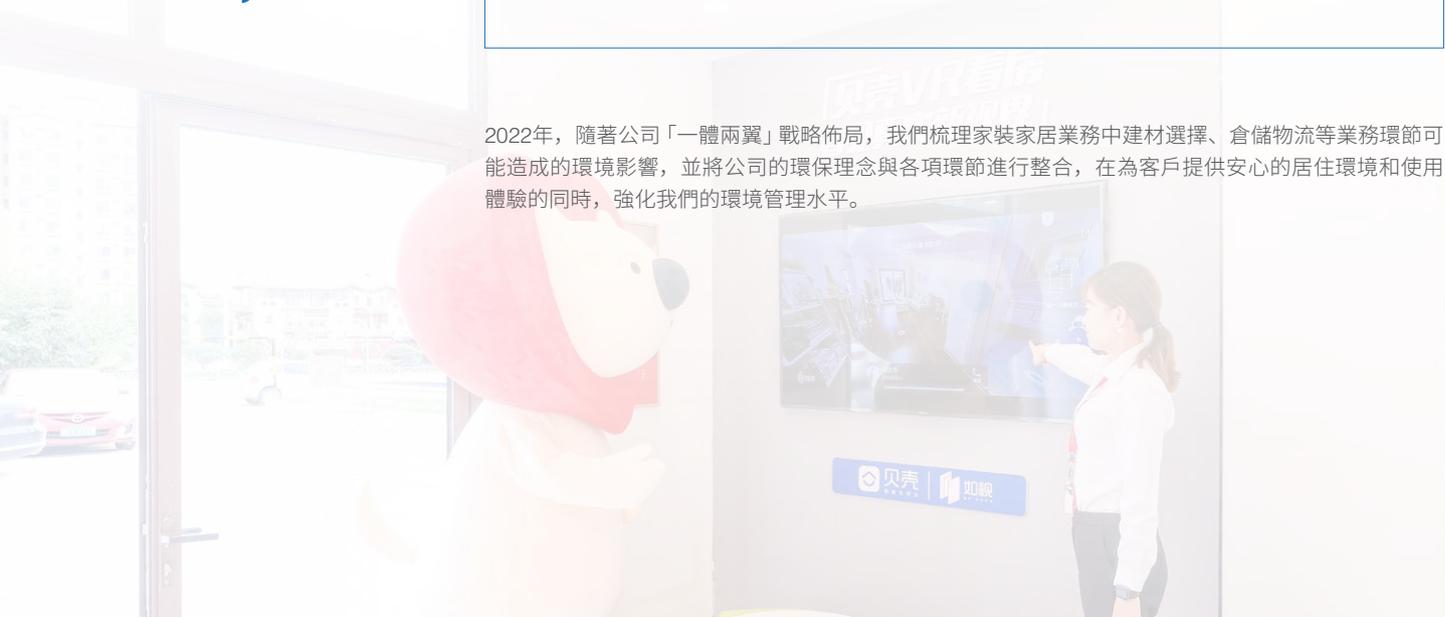
2022年，貝殼通過各項無紙化在線交易服務，全年節省用紙超過6,800萬張。



2022年，貝殼通過各項無紙化在線交易服務，全年節省用紙

超過 **6,800** 萬張

2022年，隨著公司「一體兩翼」戰略布局，我們梳理家裝家居業務中建材選擇、倉儲物流等業務環節可能造成的環境影響，並將公司的環保理念與各項環節進行整合，在為客戶提供安心的居住環境和使用體驗的同時，強化我們的環境管理水平。



根據貝殼研究院2022年發佈的《2022家裝消費趨勢調查報告》，在調研的2,000位家裝消費者中，有近30%的消費者認為裝修過程中存在材料不環保、有害健康的問題。為塑造良好的行業生態，提升我們的服務質量和消費者的信心，我們在**建材選擇環節倡導由公司統一採購高質量的、具有環保屬性的裝修材料及施工工具**，規避有害家裝材料及輔料或高耗能設備可能引發的負面健康影響和環境影響。同時，我們在裝修過程中使用的拼接式護牆板、裝配式裝飾板以及裝配式牆板已分別獲得**國家知識產權局頒發的實用新型專利證書及外觀設計專利證書**，產品甲醛含量遠低於歐盟E0級環保標準對家具、裝飾等產品的甲醛含量要求。

在倉儲物流環節，我們持續評估物料庫存和物流配送流程的能源消耗效益，並對通過物資配送系統計算用戶與物資倉庫的距離，**評估出距離最短、效率最高的配送路線**，避免高頻遠距離調貨造成的物流車輛運力和資源使用浪費。同時，我們在部分城市的倉庫廠房屋頂鋪設光伏供電系統，並積極評估新能源物流車輛的應用機會。以北京家裝物料倉庫為例，通過廊坊、天津到達北京的業務幹線中已有超過60%的貨運車輛為電動車，由北京倉庫配送至業務需求地點的支線配送車輛中約有95%的車輛為電動車。



由北京倉庫配送至業務需求地點的支線配送車輛中約有

**95%**

的車輛為電動車

#### 浙江金華聖都家裝工業園區屋頂光伏發電項目

2022年，我們聯手外部光伏發電企業，在浙江金華聖都家裝工業園區內鋪設屋頂光伏發電，一期項目已正式投產，所產生的光伏發電量已能夠滿足園區內企業的生產運營需求。我們計劃在光伏發電二期項目中，通過優化現有設備、提升光伏板鋪設面積，進一步提高項目發電效率和發電量，在滿足園區內企業用電需求的同時，支持園區週邊企業及社區的能源結構綠色轉型。



浙江金華聖都家裝工業園區屋頂光伏發電項目



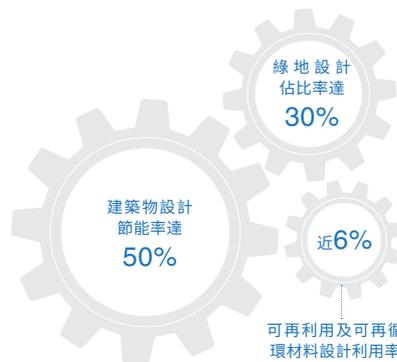
未來，我們將結合技術發展和積累的项目經驗，持續評估我們在生產運營環節中應用可再生能源的可行性，例如在滿足安裝條件的倉庫及辦公樓屋頂鋪設光伏發電設備，進一步提高新能源運輸車輛、倉庫裝卸車輛的應用比例等。



## 綠色辦公

我們踐行綠色辦公理念，持續強化員工環境保護意識。我們在所有辦公區域開展節能、節水、廢棄物管理等多項環保措施。我們在日常辦公中的融入綠色環保理念，積極開展資源節約培訓，做好節電節水宣傳，提升員工資源節約意識。

我們的貝殼花橋學堂辦公區按照綠色建築標準設計、建造並運營，建築物設計節能率達50%，綠地設計佔比率達30%，可再利用及可再循環材料設計利用率近6%，並已獲得國家二星級綠色建築設計證書。



## 資源節約

貝殼在辦公場所開展精細化資源管理。2022年，我們在優化已有節能管理的基礎上，新開展多項資源節約措施，包括：

- (1)由行政部門每月核對辦公區域用水、用電量數據，對用量異常變化情況進行上報，分析用量異常原因；
- (2)設置專人管理辦公區照明、樓梯室燈箱、會議室電視等主要用電設備的開關，並通過定期巡檢的方式，避免用電設備長期處於開啟狀態浪費電力資源；
- (3)持續探索智慧用電實踐，在辦公區照明與空調設施安裝時間控制開關，設置默認關閉時間；
- (4)將會議室顯示屏由默認開啟更改為人工遙控開啟，並在地下車庫替換常量燈具為聲控燈，進一步減少用電浪費的情況發生；
- (5)使用在線辦公系統並在辦公區打印機設置默認雙面黑白打印，鼓勵員工踐行無紙化綠色辦公；
- (6)持續開展面向所有員工的低碳意識宣傳，通過圖文、短片等多種形式宣傳綠色生活理念，並定期舉辦例如「光盤月」等環保主題活動，促進員工低碳環保意識。

貝殼將節約水資源視為運營過程中的常規措施。我們持續強化辦公區域用水設備的日常檢查及維護，重點關注包括員工餐廳後廚、淋浴室、衛生間等用水量較大區域的設備狀態和員工用水習慣，及時處理「細水長流」和「跑、冒、滴、漏」等用水問題，並通過張貼節水標識、加裝水錶記錄用水量並優化節水管理措施。同時，我們積極引導員工養成洗手時節約用水的習慣，從我做起、從小事做起，培養資源可持續的綠色生活方式。

## 降低排放

我們關注辦公運營全生命週期所產生的溫室氣體，並不斷尋求減少溫室氣體排放的機會。我們鼓勵員工綠色出行，通過拼車等減少私家車出行的方式，降低員工通勤造成的碳排放。貝殼部分城市公司自發開展「貝多分積分俱樂部——愛心順風車司機」項目，鼓勵員工拼車上下班及前往外部會議場所，並對實踐綠色出行的員工發放積分及禮品獎勵。

在廢棄物處理方面，貝殼日常辦公產生的有害廢棄物（如廢舊電池、硒鼓、墨盒）均回收並交由有資質的供應商定期統一回收處置。廢舊電池統一投放至辦公場所的有害垃圾桶，由垃圾清運單位進行外運處理；硒鼓、墨盒等打印機耗材廢棄物，由公司IT運維部門統一安置，再由提供打印機維保服務的供應商定期上門取走後處理。針對辦公運營中產生的無害廢棄物，我們在辦公區域配備可回收垃圾桶和其他垃圾桶，滿足員工日常投放需求。我們要求保潔團隊在垃圾收集過程中進行分揀，在辦公區封閉式垃圾房內按類分裝，夜間由垃圾清運單位運出辦公區。

我們積極探索辦公場景下的循環經濟模式，回收並復用滿足條件的辦公物資，在減少廢棄物產生的同時，助力循環經濟發展。我們充分利用舊有資產，在淘汰家具、電腦、網絡設備等辦公物品前，開展物資復用評估，滿足復用條件的物資將被翻新後重新投入使用。針對不滿足回收復用條件的電子設備，我們通過集團資產處置流程，要求供應商定期上門收集後進行處置。

## 綠色門店

貝殼充分認識到門店節能減排工作對公司綠色發展的重要性。我們分佈在全國各省市的分公司根據業務開展的實際情況，制定針對性的環境管理制度，並持續推進線下門店的節能管理。以北京鏈家門店為例，我們制定《運營門店空調使用指南》，旨在規範運營門店合理使用空調設備，避免因不當使用方式造成的設備損壞和能源浪費。

我們持續推進門店用電設備遠程智能控制系統的建設與推廣工作，在全國部分門店通過智能控制系統和終端控制腳本對門店用電設備遠程管理，旨在對門店用電水平實時準確追蹤，減少不必要設備的用電浪費。自2022年4月以來，我們開展「門店終端夜間關機項目」，在全國近30座城市的11萬台電腦終端部署執行「夜間關機腳本」，在非辦公時段自動關閉門店電腦。隨著我們不斷優化關機策略，提高關機腳本成功率，我們將持續提升腳本下發頻率，項目全年減少碳排放預計超過4,000噸。同時，我們持續推進門店燈箱、空調等用電設備的精細化管理，上線智能門店監測控制系統，實現對門店用電水平和設備異常用電情況的實時追蹤。

### 北京鏈家智能門店監測控制系統

北京鏈家自2014年起上線並持續迭代門店用電設備智能監測控制系統。截至2022年底，我們已陸續上線設備能耗管理、店面用電管理、門店用電可視化管理、問題設備報警四項主要功能，對門店用電設備的運行狀態及門店能耗水平進行實時追蹤。

2022年，北京鏈家門店所有門店燈箱均使用LED燈條，淘汰低能效燈箱。我們通過門店智控系統，精準調控門店燈箱的開關時間，並基於節能考慮，燈箱的開啟時間可根據每日日落時間進行調整，並在夜間統一關閉，避免燈箱常亮。此外，我們持續推進空調設備智控開關的應用範圍，在部分門店實現根據季節和氣溫變化遠程調整門店空調的啟動時間，實現用電設備的遠程智能化節電。截至2022年底，智能門店監測控制系統已覆蓋近90%的北京鏈家門店。

- 後台能夠導出單店及區域門店的電量表（總電量、能耗、電流量）。

- 在地圖上顯示所有正常、異常門店情況。



- 顯示門店設備的信息及運行狀況；
- 自動控制空調及燈箱的定時開關、並根據季節變化進行調整。

- 在門店出現異常情況時及時進行報警。



自2022年4月以來，我們在全國近

**30** 座

城市的

**11** 萬台

電腦終端部署執行「夜間關機腳本」，在非辦公時段自動關閉門店電腦



我們將持續提升腳本下發頻率，項目全年減少碳排放預計超過

**4,000** 噸

LIANJIA.链家

LIANJIA.链家

LIANJIA. 省心选房 上链家网

LIANJIA. 省心选房 上链家网

同時，我們建立門店用電成本模型，結合門店面積等因素，對門店合理用電量區間進行評估。我們對出現用電量異常情況的門店進行警示，並定期對節能標桿門店及個人進行表彰激勵，發揮其節能降本示範作用。此外，我們開展門店供暖優化工作，通過發放問卷調研、收集門店運營人員反饋，梳理門店集中供暖設施的運行情況。針對供暖效果不佳的門店，我們組織工程維修人員進行排查，並及時進行供暖設施的維修及改造。對於仍無法滿足供暖條件的門店，我們將與物業或出租方協調申請停止供暖，旨在減少供暖設施及空調同時運行造成的二次供暖能源浪費，助力實現門店節能減排。

在廢棄物管理方面，在繼續鼓勵貝殼門店安裝生態門等綠色環保材料家具的同時，我們積極推進**新裝門店的家具復用**工作。在門店裝修或清退前盤點可循環利用的家具並進行備案，出售或轉移至倉庫分類存儲，在新裝門店時結合庫存家具家電資源設計裝修方案，並優先利用舊有資源。2022年，我們在各地推進循環經濟發展，南京鏈家門店實現循環利用家具超過2,000件；蘇州鏈家門店庫存桌椅再利用率100%；大連鏈家門店回收復用電子設備近400台。

## 應對氣候變化

貝殼重視氣候變化風險可能對公司發展帶來的影響。同時，我們意識到業務運營對社會和環境造成的潛在影響，致力於攜手各利益相關方共同推動社會和環境的可持續發展，並有效的解決氣候變化問題。基於此，我們開展了氣候變化影響的識別和分析工作。

**在物理風險方面**，受氣候變化影響而發生的洪澇、颱風、暴雨等極端天氣或自然災害可能對我們的工作場所運行、僱員安全以及正常提供產品和服務造成影響。2022年，我們根據中國氣象局發佈的《氣象災害預警信號發佈與傳播辦法》，梳理對我們辦公運營可能產生較大影響的各類氣象災害，制定《特殊天氣保障標準作業程序》，通過設置分級預警機制和相應的應急響應措施，避免和減少因極端天氣的發生而引發的公司財產損失和人員傷亡。同時，我們鼓勵門店針對所在地氣候情況，建立門店端極端天氣事件應急機制，包括制定事件前、事件發生期間，以及事件發生後的應急響應措施和標準化流程。此外，在強化自身氣候變化風險應對能力的同時，我們開展「藍海行動」，旨在通過紅樹林種植、入侵物種清除、海洋垃圾清理等生態修復手段，修復遭到破壞的海岸帶紅樹林生態系統，加強海岸帶週邊社區應對氣候變化的韌性。

**在轉型風險方面**，隨著氣候變化影響的逐步加劇，中國碳交易、碳稅等措施的進一步落實，中國向綠色經濟和低碳轉型的趨勢將對我們業務運營產生深遠影響。為響應國家低碳綠色轉型，我們遵守降低碳排放相關的法規和政策要求，積極管理自身運營產生的碳排放，並踐行辦公及業務運營過程中的綠色發展理念。在門店運營層面，我們通過開展用電設備智控系統、合理用電量評估等多項能源節約措施和管理實踐，持續降低我們的碳排放。在日常辦公層面，我們持續優化職場節能節水實踐，開展員工環保意識宣貫，並探索辦公場景下的循環經濟模式，旨在踐行我們綠色辦公的環保理念。

此外，我們積極開展外部合作，尋求清潔能源在我們業務開展過程中的應用機遇，我們在選取數據中心供應商時考量其能耗水平及清潔能源使用情況，並在我們的家裝工業園區屋頂鋪設光伏發電系統。同時，我們將持續探索綠色服務機遇，在繼續推進無紙化交易服務覆蓋範圍的同時，增強用戶對具有綠色環保屬性房屋的關注度，為客戶提供環境友好服務選項。有關我們開展的提升能效、節約資源措施以及設立的环境目標請參閱本報告「綠色服務」、「綠色辦公」、「綠色門店」和「環境目標」小節。



## 環境目標

2021年，我們基於過往環境績效，結合自身辦公運營特點制定了環境目標。我們制定的環境目標在本年度的實現進展請見下表：

環境目標內容	2022年環境目標實現進展
截至2022年底，北京鏈家門店逐步淘汰低能效燈箱，安裝使用節能LED燈箱。	2022年，北京鏈家門店所有門店燈箱均使用LED燈條，淘汰低能效燈箱。
截至2022年底，爭取實現對消費者的交易合同無紙化、對店東端的協議無紙化。	2022年，我們已在對消費者的交易合同及對店東端的協議中的部分流程實現無紙化。
以2021年為基準，截至2024年底，北京的主要辦公區、北京鏈家門店以及花橋學堂的用水總量相比2021年下降5%。	2022年，北京的主要辦公區、北京鏈家門店以及花橋學堂的用水總量相比2021年下降均超過5%。
2023年，制定貝殼碳中和目標，並發佈碳中和規劃報告。	2022年新設定的目標。
自2023年起，每年均開展覆蓋全體員工的環境保護相關活動。	2022年新設定的目標。

## 環境類關鍵績效指標

能源及資源消耗<sup>6 7</sup>

指標	2022年數據
綜合能源消耗總量 <sup>8</sup> (兆瓦時)	63,187.48
直接能源消耗總量 (兆瓦時)	1,893.90
間接能源消耗總量 (兆瓦時)	61,293.59
每平方米辦公區樓面能源消耗量 (兆瓦時/平方米)	0.24
人均能源消耗量 (兆瓦時/人)	1.94
用水總量 <sup>9</sup> (噸)	232,244.08
每平方米辦公區樓面用水量 (噸/平方米)	0.88
人均用水量 (噸/人)	7.14

<sup>6</sup> 2022年環境數據統計範圍包含貝殼在北京的主要辦公區、北京鏈家直營店及花橋學堂。我們將在2023年進一步拓寬環境數據的統計範圍，計劃在2023年ESG報告中披露覆蓋全公司範疇的環境類數據。

<sup>7</sup> 貝殼運營不涉及實體產品生產，關鍵績效指標A2.5—製成品包裝材料不適用。

<sup>8</sup> 綜合能源消耗總量根據電力、天然氣及汽油消耗量，及中華人民共和國國家標準《綜合能耗計算通則》(GB/T 2589-2020)中所載列的換算因子計算。直接能源消耗：來自公司運營過程中天然氣與自有車輛汽油的消耗，其中天然氣消耗量為1,622.33兆瓦時，汽油消耗量為271.56兆瓦時；間接能源消耗：來自公司運營過程中的外購電力及熱力消耗。

<sup>9</sup> 本公司使用水源為統計範圍內的市政自來水，在水資源使用方面，2022年本公司未在獲取水源方面遇到問題。

排放物<sup>10</sup>

指標	2022年數據
溫室氣體排放總量 (範圍一與範圍二) <sup>11</sup> (噸)	30,648.48
溫室氣體排放量 (範圍一) (噸)	400.87
溫室氣體排放量 (範圍二) (噸)	30,247.61
每平方米辦公區樓面溫室氣體排放量 (噸/平方米)	0.12
人均溫室氣體排放量 (噸/人)	0.94
有害廢棄物總量 (噸)	1.24
每平方米辦公區樓面有害廢棄物 (千克/平方米)	0.005
人均有害廢棄物 (千克/人)	0.04
無害廢棄物總量 (噸)	527.72
每平方米辦公區樓面無害廢棄物 (千克/平方米)	2.00
人均無害廢棄物 (千克/人)	16.23

<sup>10</sup> 2022年，我們已將北京鏈家直營店廢棄物相關數據納入公司環境數據統計範疇，導致本年度公司有害廢棄物及無害廢棄物總量數據相較2021年有所提升。

<sup>11</sup> 基於運營特性，本公司主要氣體排放為溫室氣體排放，源自使用天然氣及化石燃料轉化的電力。根據中華人民共和國生態環境部《碳排放權交易管理辦法（試行）》，溫室氣體清單包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮、六氟化硫、氫氟烴、全氟化碳和三氟化氮。結合貝殼自身運營情況，貝殼的溫室氣體核算按二氧化碳當量呈列，主要包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮，並根據ISO 14064、GHG Protocol國際碳核算標準、中華人民共和國生態環境部刊發的《關於做好2023 - 2025年發電行業企業溫室氣體排放報告管理有關工作的通知》及政府間氣候變化專門委員會(IPCC)刊發的《IPCC2006年國家溫室氣體列表指南》進行核算。溫室氣體範圍一：來自貝殼運營所消耗「直接能源」天然氣以及汽油所產生的溫室氣體排放；溫室氣體範圍二：來自貝殼運營所消耗（購買獲得或取得的）的「間接能源」電力及熱力所引致的溫室氣體排放，包括貝殼在北京的主要辦公區、北京鏈家直營店及花橋學堂所消耗的電力，以及在北京的主要辦公區、北京鏈家直營店所消耗的熱力。



# 社區公益

“

貝殼不斷追求企業社會價值與商業價值的雙贏，相信將產業優勢與社區公益相融合，是社區工作高效發展的正確方向，也是提高門店競爭力的重要途徑。為第一時間瞭解運營所在地社區需求，我們與其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。同時，貝殼號召平台經紀人參與社區公益活動，為所在社區提供力所能及的幫助，致力於營造房地產經紀行業良好公益氛圍。

除了在城市社區開展公益活動外，貝殼積極開展欠發達地區的幫扶行動。我們持續強化貝殼在消除城鄉教育、醫療以及經濟差距工作中的積極作用，致力於改善欠發達地區家庭的生活狀況。

”

## 社區服務

### 社區便民服務

貝殼與合作經紀品牌充分發揮線下門店優勢，為社區居民提供多樣性的便民服務。

#### 高考服務站

自成立以來，貝殼專注於城市社區服務領域，將門店作為社區服務體系的重要組成部分。我們攜手各新經紀品牌打造「高考服務站」，通過分佈在各地的門店，為考生及其家長提供乘涼休憩、打印覆印、問路指引、文具借用、便民飲水、應急服務等多項免費服務，助力考生們安心順利參加高考。2022年高考期間，我們在全國超過50個城市的近萬家門店設置「高考服務站」，為各地的考生和家長消除備戰高考的後顧之憂。



高考服務站



2022 年高考期間，我們在全國超過

**50** 個  
城市的 **近萬家**

門店設置「高考服務站」

#### 城市書房

截至 2022 年底，我們已在全國五個城市設立「城市書房」超過

**250** 個



城市書房

自2021年起，上海鏈家與新華書店合作開展「城市書房」項目，結合新華書店成熟的圖書零售運營體系與貝殼廣泛的網點佈局優勢，通過在門店劃定閱讀功能分區、在對外落地窗處設置全開放式書架、配備相應桌椅等措施，營造舒適的門店讀書氛圍，為社區居民提供舒適的閱讀公共空間。2022年，我們將「城市書房」項目佈局全國，先後在廣州、成都、蘇州、合肥四個城市設立「城市書房」門店。截至2022年底，我們已在全國五個城市設立「城市書房」超過250個。

## 共益社區計劃

貝殼積極響應《中共中央國務院關於加強和完善城鄉社區治理的意見》中提出的「打造共建共治共享的社會治理格局」理念。自2020年起，貝殼公益發起「貝殼共益社區計劃」，通過資助社區公益組織和公益項目，從社區倡導、社區幫扶、可持續社區營造、兒童友好社區塑造四大領域解決社區問題，旨在持續探索社區公益領域的創新實踐，強化貝殼社區公益影響力。同時，貝殼整合經紀人、門店，共同參與社區建設，實現社區公益組織與經紀人、門店的合作，加深與社區居民的連接，共同推動社區公益發展。

### 貝殼助醫愛心小家

自2021年起，貝殼聯合德義愛心促進協會發起國際罕見病日倡導活動，開展「貝殼助醫愛心小家」項目，旨在號召社會公眾關注罕見病群體，通過為患者及其家屬提供短期免費或廉租住房，解決罕見病患者住宿難題。2022年，我們在北京地區新增4個小家項目點，為更多身處困境的大病患兒及其家庭提供免費住宿。截至2022年底，貝殼助醫愛心小家共計接待了20個大病患兒家庭入住，為大病患兒家庭提供了累計583天的公益住宿。

## 「善貝GO」公益行動

自2021年起，我們面向貝殼全平台各個品牌、店東、經紀人和員工發起「善貝GO」公益行動，志願者們通過捐獻步數，兌換愛心資金，助力完成公益項目建設，在我們的業務賦能、人員支持、資金支持、資源支持下，共同打造平台公益氛圍。截至2022年底，我們在146個城市，共計吸引超過40,000名善貝志願者，捐贈68億步徒步里程。由步數換的愛心資金通過助學金、文具、愛心圖書、愛心小家等項目幫助了近2,000名兒童。

2022年，我們聯合壹基金開展「溫暖包計劃」，通過「善貝GO」的公益形式，捐獻員工步數兌換的愛心資金，為欠發達地區兒童提供包括棉衣、棉鞋、帽子、圍巾、護手霜、美術套裝等十餘件冬日應急生活和心理關懷物資。2022年12月，項目匯集的548套溫暖包已送達待幫扶地區，並於2023年初完成發放，幫助欠發達地區兒童溫暖的度過冬天。

## 愛心助老

隨著中國逐步進入老齡化社會，老齡人口的快速攀升引發相應服務的巨大缺口。而社區作為城市的基本空間單元，適宜的居住環境和服務資源的多樣化程度，將直接影響老年群體的生活質量。

我們開展專項研究，持續探索適合老年群體的居住服務。2022年3月，我們發佈《老年友好社區評價指標體系研究》專項研究報告，通過構建涵蓋社區空間、服務及人文三大評價維度的社區評價體系，為建設老年友好居住環境提供探索性的工作思路。2022年12月，為探索老年群體居家養老趨勢下的居住場景需求，貝殼研究院聯合中國人民大學勞動人事學院發佈《2022年老年人住房需求洞察報告》，從政策導向、家庭需求、產業變化等維度分析當前中國家庭適老化社會發展變化，結合貝殼運營經驗，探究老齡社會情境下的家庭適老化安居場景。



截至 2022 年底，我們在

**146** 個城市

共計吸引超過

**40,000** 名

善貝志願者

捐贈 **68** 億步 徒步里程



在進行老年群體居住需求研究的同時，貝殼在2022年繼續推進「我來教您用手機」社區公益項目的覆蓋範圍和社區影響力，持續提升老年群體使用我們產品時的友好程度。為進一步推進行業適老化升級，我們積極參與移動應用產品適老化、無障礙優化相關團體標準的制定工作，由我們參與的《移動應用適老化技術要求和測試方法》及《移動應用內容可訪問性信息無障礙技術服務評測規範指引》兩項團體標準已於2022年發佈並執行。

### 我來教您用手機助老項目

自2018年起，我們發起「我來教您用手機」社區公益項目，號召門店及經紀人，通過定期開展手機培訓課程、提供門店手機使用諮詢答疑服務，向社區中的老年人面授包括使用微信、手機掛號、手機繳費、導航、訂餐等生活相關功能的培訓課堂，助力老年人享受便利的智能生活。截止至2022年底，「我來教您用手機」項目覆蓋全國**55個城市**，累計組織5,769場手機公益課堂，開展手機培訓課程超過1.7萬節，服務老年人超過**50萬人次**。

2022年，我們繼續強化「我來教您用手機」項目社會公益影響力，吸納更多志願者人群參與社區助老公益項目，希望聯合公眾力量，將手機課堂觸達至更多城鎮和鄉村社區的老年群體。在國內大學寒、暑假期間，貝殼核心公益項目「我來教您用手機」攜手高校志願者組織，合作開展「**愛•回家**」公益實踐活動。該活動號召學生們利用假期時間自行開展家庭式/小規模手機課堂，借助「我來教您用手機」項目提供的課件和教材，在自己的家鄉召集有學習使用智能手機需求的中老年人，開展一次或多次線下或線上手機培訓課程，在彌合移動互聯網時代下產生的「數字鴻溝」的同時，通過增強代際交流填充青年人與家中老人的「情感鴻溝」。2022年，我們共發起兩期「愛•回家」公益實踐活動，開展手機培訓課程301節，志願服務時長共計711小時。

### 貝殼找房 App 關懷版

為進一步解決老年群體在日常生活中使用數字化工具的困難，我們持續開展貝殼找房App適老優化工作，旨在從用戶使用端縮小老年群體面臨的「數字鴻溝」。我們通過觀察老年人使用手機的過程，與具有豐富助老經驗的經紀人深入溝通，梳理老年人使用互聯網產品存在的主要障礙，並針對各項障礙，持續開展多項App適老優化，幫助老年人更好的使用我們的產品。

2022年，我們參與由中國社會責任百人論壇主辦的「第五屆北京責任展暨企業社會責任藍皮書(2022)發佈會」。我們憑藉貝殼找房App關懷版成為會上發佈的《**互聯網平台企業社會責任藍皮書(2022)**》中代表企業，通過簡化操作手勢、優化視覺表現、強化信息傳遞、App界面扁平化處理、減少廣告干擾等方面的優化和更新，解決老年群體使用手機時面對的實際問題，為行業適老發展做出表率。

## 鄉村振興

2022年，貝殼積極響應國家鄉村振興戰略，支持國家實現共同富裕重要目標。我們開展「一企帶一縣」幫扶項目、「鄉村社區發展計劃」、「經紀人助農計劃」，從企業層面助力國家鞏固脫貧攻堅成果，並帶動經紀人參與國家鄉村振興戰略，旨在從教育扶持、醫療健康、產業發展等多個方面帶動欠發達地區發展。

### 「一企帶一縣」，幫扶項目

自2016年起，鏈家即在甘肅省白銀市靖遠縣開展扶持項目。2021年，我們與靖遠縣人民政府就「鞏固脫貧攻堅成果、助力鄉村振興戰略」正式簽署**鄉村戰略合作協議**，旨在持續助推靖遠縣鄉村振興事業。

貝殼在靖遠縣主要圍繞鄉村兒童基礎教育方面開展幫扶工作，通過與外部公益組織合作開展「智播啟賦計劃」，號召城市內的教師資源跨越物理距離為鄉村學校授課。2022年，為進一步提升當地鄉村學校教學質量，培育教師多樣化授課能力，我們調整教育幫扶項目執行方式，由過往採取的資助第三方公益機構開展公益直播課，轉變為**支持靖遠縣組建當地公益課程管理團隊**。未來，我們計劃通過開展「以縣帶村」音樂支教課、培訓靖遠縣音樂教師，助力鄉村學校兒童核心素質提升，推進鄉村教育振興。

#### 貝殼公益追光計劃

針對靖遠縣鄉村學校體育課程內容單一、體育教師不足、專業運動裝備及器材資源匱乏的現狀，我們開展「貝殼公益追光計劃」，旨在幫助靖遠兒童改善學習環境，充實基本教育所需物資。我們為靖遠縣鄉村校園配備專業化的運動器材，補齊鄉村校園基礎教學設施，幫助鄉村兒童享受城市學校同等的教育環境。2022年，「貝殼公益追光計劃」一期項目根據鄉村學校教學需求，向靖遠縣當地12所鄉村學校配發專業化的運動器材和基礎教學設施，超過3,000名學生受益。

2022年，「貝殼公益追光計劃」一期項目向靖遠縣當地

**12**所

鄉村學校配發專業化的運動器材和基礎教學設施超過

**3,000**名

學生受益

## 鄉村社區發展計劃

鄉村振興離不開鄉村兒童的快樂健康成長。我們圍繞促進鄉村社區發展、解決鄉村留守兒童問題的公益主題，開展「鄉村社區發展計劃」系列公益項目，旨在以貝殼力量守護鄉村留守兒童及流動兒童的健康成長。

我們與壹基金合作，以兒童發展和保護為核心，開展「**星光家鄉—守護家鄉留守兒童公益行動**」。我們在鄉村社區、城鄉結合社區等具有較高兒童陪伴需求的區域，建立安全友好的兒童活動空間，為鄉村留守兒童、城鄉流動兒童和其他有需要的兒童提供參與式遊戲活動、安全衛生教育和社會心理支持等服務，助力兒童身心健康發展。我們還鼓勵經紀人組隊完成品質服務任務積攢「星光值」，貝殼將出資為獲得較多「星光值」團隊以其全體成員的名義為他們所代表的家鄉捐建兒童服務站，旨在帶動經紀人一起參與鄉村發展。



截至2022年底，「星光家鄉—守護家鄉留守兒童公益行動」在全國16個市／縣共計建成

**17** 個兒童服務站，累計服務兒童 **50,404** 人次

## 經紀人助農計劃

在關注鄉村兒童教育振興的同時，貝殼積極參與鄉村產業振興，上線「經紀人助農計劃」，通過「貝殼加油站」內部產品銷售平台，出售貝殼經紀人及其直系親屬自產的農產品。我們梳理經紀人家中農產品種類，優先銷售存在庫存積壓情況的水果類產品，並通過開展點對點專項指導、一對一直線幫扶，對經紀人及其家屬從產品的包裝上架、圖片展示、銷售服務等全流程進行指導。我們已通過「經紀人助農計劃」上架多款水果類產品，並計劃聯合經紀人老家當地政府，實現全村的農產品幫扶，真正實現鄉村振興，讓鄉村農產品通過我們的業務傳遞到大江南北。



經紀人助農計劃

## 助力防疫

我們自2020年起，持續發揮貝殼各品牌門店扎根社區的優勢，在社區範圍內最大限度提供防疫便民服務，如開通無接觸快遞代收服務、提供免費打印復印等，並鼓勵經紀人在疫情發生第一時間化身志願者，參與到社區防疫的各項工作中。

2022年，隨著各地防疫措施進一步優化，我們發起「社區互助小藍箱」公益活動，聯合線下門店設立共享藥箱，通過經紀人消息擴散、門店張貼海報等方式，鼓勵社區居民將富餘藥品放入門店共享藥箱之中，供急需藥品的市民使用，滿足市民應急用藥需求。除了搭建起線下藥品互助平台，貝殼也建立了完善的藥品需求互助機制，門店會以在線文檔形式記錄藥品捐助及領取情況，實現藥品存取情況可溯源、同社區藥品信息可聯動，努力保障信息實時更新、需求及時滿足。截至2022年底，我們設置的「社區互助小藍箱」已覆蓋全國15個城市的6,000餘家門店、新青年公寓、家裝家居體驗館；率先籌集到第一批共計30餘萬元的藥箱、藥品等物資已送達各地「社區互助小藍箱」，用以支持社區防疫工作。



社區互助小藍箱-設計圖



截至2022年底，我們設置的「社區互助小藍箱」已覆蓋全國 **15** 個城市的 **6,000** 餘家門店、新青年公寓、家裝家居體驗館

# 未 來

展  
望





自貝殼創立以來，始終圍繞「堅持長期主義，堅持做難而正確的事」的發展主題，在獲取自身商業發展的同時，主動承擔改善中國居住服務行業現狀、支持行業服務者贏得尊嚴、助力消費者獲得美好居住體驗的重要企業責任。

2022年，是對貝殼充滿挑戰的一年，面對外部環境變化、市場波動、組織調整等一系列影響因素，我們始終堅定的選擇長期利益，選擇做「正確」的事。2023年，我們將繼續以「一體兩翼」戰略佈局為出發點，我們通过设定五个关键路径，通過有利於公司長遠發展的方式，解決當下面臨的階段性難題。具體包括：

**建設健康的行業生態：**持續完善貝殼在「一體兩翼」戰略下不同業務模式中的品質保障體系，結合業務發展情況優化品質服務承諾，加速推進各類業務服務中服務者職業化發展。同時，進一步強化與行業夥伴的合作關係，共同踐行品質服務，助力居住行業健康發展，為消費者提供高品質的服務體驗。

**規範公司運營及管理：**在強化公司內部信息安全和隱私保護、廉潔建設、知識產權保障、廣告合規及供應商管理等議題下的合規運營管理水平的同時，通過制定並發佈覆蓋合作夥伴及供應商的廉潔合作協議、供應商管理政策等文件，拓展貝殼的合規運營管理要求至整個供應鏈，共同踐行「商業向善」的發展理念。

**構建多元的人才體系：**繼續踐行平等多元的職場理念，保障職場環境的健康與安全，維護員工的合法權益，重視員工的職業發展潛力，並提供提供充分的員工支持項目。在此基礎上，對標國際認可的準則要求以及同業公司良好管理實踐，發佈貝殼員工權益保障及職業健康安全等管理政策，並在政策中明確針對該項議題的管理承諾，提升公司的管理透明度，更好的回應利益相關方關注。

**追求環境友好的可持續發展：**梳理貝殼「一體兩翼」戰略下不同業務模式的潛在環境影響及減碳機遇，進一步完善符合公司整體規劃及業務發展的環境管理要求。進一步拓寬環境數據的統計範圍，在2023年披露覆蓋全公司範疇的環境類數據及貝殼碳中和目標，並發佈碳中和規劃報告。

**營造社會價值與商業價值的雙贏：**圍繞企業社會價值與商業價值的雙贏的社區公益理念，通過「善貝Go」、「我來教您用手機」等具有貝殼特色的社區公益項目，帶動更多經紀人和公眾共同參與社區公益活動，強化貝殼社區公益影響力。同時，繼續從教育扶持、醫療健康、產業發展等方面帶動欠發達地區發展，助力國家鄉村振興和共同富裕的戰略目標。



## 附錄 環境、社會及管治指標索引

範疇	層面	披露內容	對應章節
董事會聲明		董事會對ESG事宜的監管情況	第三章、ESG策略 – (一) 董事會聲明 (二) ESG管治架構
		董事會的ESG管理方針及策略，包括評估、優先排序及管理重要的ESG相關事宜（包括對發行人業務的風險）的過程	
匯報原則		董事會如何按ESG相關目標檢討進度，並解釋它們如何與發行人業務有關聯	第一章、序言 – (二) 關於本報告
		描述或解釋在編備ESG報告時如何應用下列匯報原則：重要性、量化、一致性	
		重要性：(1)識別重要ESG因素的過程及選擇這些因素的準則；(2)如發行人已進行利益相關方參與，已識別的重要利益相關方的描述及發行人利益相關方參與的過程及結果	
		量化：有關匯報排放量／能源耗用（如適用）所用的標準、方法、假設及或計算工具的數據，以及所使用的轉換因素的來源應予披露	
匯報範圍		一致性：發行人應在ESG報告中披露統計方法或關鍵績效指標的變更（如有）或任何其他影響有意義比較的相关因素	第一章、序言 – (二) 關於本報告
		解釋ESG報告的匯報範圍，及描述挑選哪些實體或業務納入ESG報告的過程。若匯報範圍有所改變，發行人應解釋不同之處及變動原因	
環境	A1排放物	一般披露：有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的： (1) 政策；及 (2) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規定的數據	第七章、低碳運營
		關鍵績效指標A1.1排放物種類及相關排放數據	第七章、低碳運營 – 環境類關鍵績效指標
		關鍵績效指標A1.2直接（範圍1）及間接能源（範圍2）溫室氣體排放量及（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量單位、每項設施計算）	第七章、低碳運營 – 環境類關鍵績效指標
		關鍵績效指標A1.3所產生有害廢棄物總量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量單位、每項設施計算）	第七章、低碳運營 – 環境類關鍵績效指標
		關鍵績效指標A1.4所產生無害廢棄物總量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量單位、每項設施計算）	第七章、低碳運營 – 環境類關鍵績效指標
		關鍵績效指標A1.5描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟	第七章、低碳運營 – (一) 綠色服務 (二) 綠色辦公 (三) 綠色門店 (五) 環境目標
		關鍵績效指標A1.6描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟	第七章、低碳運營 – (一) 綠色服務 (二) 綠色辦公 (三) 綠色門店 (五) 環境目標

範疇	層面	披露內容	對應章節
A2資源使用		一般披露：有效使用資源（包括能源、水及其他原材料）的政策 註：資源可用於生產、儲存、運輸、樓宇、電子設備等	第七章、低碳運營
		關鍵績效指標A2.1按類型劃分的直接及／或間接能源（如電、氣或油）總耗量（以千個千瓦時計算）及密度（如以每產量單位、每項設施計算）	第七章、低碳運營－環境類關鍵績效指標
		關鍵績效指標A2.2總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）	第七章、低碳運營－環境類關鍵績效指標
		關鍵績效指標A2.3描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟	第七章、低碳運營－ （一）綠色服務 （二）綠色辦公 （三）綠色門店 （五）環境目標
		關鍵績效指標A2.4描述求取適用水源上可有任何問題，以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟	第七章、低碳運營－ （二）綠色辦公 （五）環境目標 環境類關鍵績效指標
		關鍵績效指標A2.5製成品所用包裝材料的總量（以噸計算）及（如適用）每生產單位佔量	我們的運營不涉及實體產品生產，關鍵績效指針A2.5不適用
A3環境及天然資源		一般披露：減低上市公司對環境及天然資源造成重大影響的政策	第七章、低碳運營－ （一）綠色服務 （二）綠色辦公 （三）綠色門店
		關鍵績效指標A3.1描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動	（四）應對氣候變化 （五）環境目標
A4氣候變化		一般披露：識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策	第七章、低碳運營－
		關鍵績效指標A4.1描述已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜，及應對行動	（四）應對氣候變化
社會	B1僱傭	一般披露：有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時間、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： （1）政策；及 （2）遵守對上市公司有重大影響的相關法律及規例的資料	第六章、人才發展－ （一）員工權益
		關鍵績效指標B1.1按性別、僱傭類型（如全職或兼職）、年齡組別及地區劃分的僱員總數	第六章、人才發展－僱員關鍵績效指標
		關鍵績效指標B1.2按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率	第六章、人才發展－僱員關鍵績效指標
	B2健康與安全	一般披露：有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： （1）政策；及 （2）遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	第六章、人才發展－ （二）員工健康與安全
		關鍵績效指標B2.1過去三年（包括匯報年度）每年因工亡故的人數及比率	第六章、人才發展－健康與安全關鍵績效指標
		關鍵績效指標B2.2因工傷損失工作日數	第六章、人才發展－ （二）員工健康與安全
	關鍵績效指標B2.3描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法	第六章、人才發展－ （二）員工健康與安全	

範疇	層面	披露內容	對應章節
B3發展與培訓		一般披露：有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。 註：培訓指職業培訓，可包括由僱主付費的內外部課程	第六章、人才發展一 (三) 員工發展與培訓
		關鍵績效指標B3.1按性別及僱員類別（如高級管理層、中級管理層）劃分的受訓僱員百分比	第六章、人才發展一 培訓關鍵績效指標
		關鍵績效指標B3.2按僱員類別及性別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數	第六章、人才發展一 培訓關鍵績效指標
B4勞工準則		一般披露：有關防止童工或強制勞工的： (1) 政策；及 (2) 遵守對上市公司有重大影響相關法律及規定的資料	第六章、人才發展一 (一) 員工權益
		關鍵績效指標B4.1描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工	
		關鍵績效指標B4.2描述在所發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟	
B5供應鏈管理		一般披露：供應鏈的環境與社會風險管理政策	
		關鍵績效指標B5.1按地區劃分的供應商數目	
		關鍵績效指標B5.2描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目以及相關慣例的執行及監察方法	第五章、商業道德一 (五) 供應商管理
		關鍵績效指標B5.3描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法	
B6產品責任		關鍵績效指標B5.4描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察辦法	
		一般披露：有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的： (1) 政策；及 (2) 遵守對上市公司有重大影響的相關法律及規定的資料	第四章、品質保障一 (一) 打造品質交易 (二) 重塑家裝服務 (三) 實現美好租住 第五章、商業道德一 (一) 信息安全和隱私保護 (四) 廣告合規
		關鍵績效指標B6.1已售或已運送產品數量中因安全與健康理由而須回收的百分比	我們的運營不涉及實體產品生產，關鍵績效指針B6.1不適用
		關鍵績效指標B6.2接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法	第四章、品質保障一 (一) 打造品質交易 (二) 重塑家裝服務
		關鍵績效指標B6.3描述與維權及保障知識產權有關的慣例	第五章、商業道德一 (三) 知識產權
		關鍵績效指標B6.4描述質量檢定過程及產品回收程序	第四章、品質保障一 (一) 打造品質交易 (二) 重塑家裝服務 (三) 實現美好租住
	關鍵績效指針B6.5描述消費者數據保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法	第五章、商業道德一 (一) 信息安全和隱私保護	

範疇	層面	披露內容	對應章節
B7反貪污		一般披露：有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (1) 政策；及 (2) 遵守對上市公司有重大影響的相關法律及規定的資料	第五章、商業道德 – (二) 廉潔建設
		關鍵績效指標B7.1於匯報期內對上市公司或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案的數目及訴訟結果	
		關鍵績效指標B7.2描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法 關鍵績效指標B7.3描述向董事及員工提供的反貪污培訓	
B8社區投資		一般披露：有關以社區參與來瞭解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策	第八章、社區公益
		關鍵績效指標B8.1專注貢獻範疇（如教育、環境事宜、勞工需求、健康、文化、體育）	第八章、社區公益
		關鍵績效指標B8.2在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）	第八章、社區公益

**NYSE: BEKE**  
**HKEX: 2423**



貝殼控股有限公司  
投資者關係  
郵箱: [ir@ke.com](mailto:ir@ke.com)