



(於開曼群島註冊成立以不同投票權控制的有限責任公司)

2025 | 環境、社會及管治 (ESG) 報告

NYSE: BEKE / HKEX: 2423

貝殼控股有限公司
KE Holdings Inc.



導言

02

管理層致辭	02
關於貝殼	02
關於本報告	02
2025年度貝殼ESG核心工作進展	03
ESG績效表現	05

堅實企業治理

07

管治架構	08
ESG策略	08
風險管理	12
商業道德	14

推動行業進步

27

幫消費者安居	28
助服務者樂業	35
持續科技創新	40

邁向美好組織

42

員工權益與關懷	43
職業健康與安全	47
員工培訓與賦能	48

營造可持續生態

51

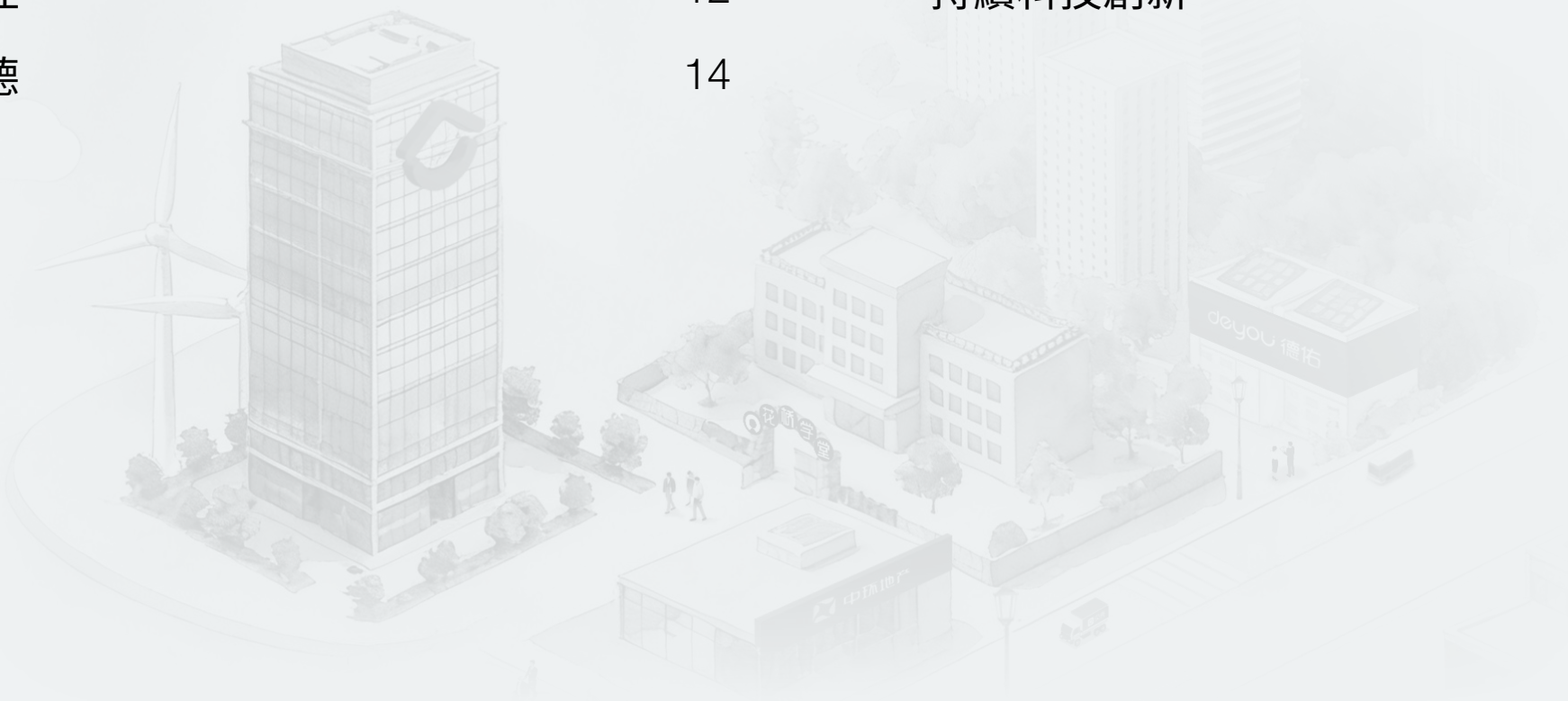
環境生態	52
公益生態	64

附錄

69

關鍵績效表	69
報告框架索引	72

目 錄



導言

管理層致辭

「我們這個時代企業經營者的宿命，就是要去幹煙花背後的真正提升基礎服務質量的苦活、累活。」

左暉 (1971-2021)
創始人暨永遠的榮譽董事長

「一個邁向25周年的企業，必須重新審視自身與國家、行業、社會的關係。貝殼存在的最大意義，取決於我們究竟能為這個社會承擔多大的重量！這要求我們始終以消費者價值為核心，攜手上下游夥伴一起推動行業走向良性循環，積極參與到更加透明、規範的行業新秩序的共建中，這是我們必須承擔起的生態責任。」

彭永東
聯合創始人、董事會主席、CEO

關於貝殼

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。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、家裝家居及其他房產交易及居住服務。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。

我們擁有並經營着鏈家，中國服務質量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行業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24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。

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2025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證券上市規則》附錄C2《環境、社會及管治報告守則》，並遵循該守則有關「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證券交易所《環境、社會及管治報告指引2.0》、聯合國可持續發展目標（UN SDGs）、全球可持續發展標準委員會（GSSB）發佈的GRI準則、聯合國契約十項原則（The Ten Principles of the UN Global Compact），以及可持續發展會計準則委員會（SASB）發佈的行業準則。其中，應對氣候變化的相關內容參考《國際財務報告可持續披露準則第2號——氣候相關披露》（IFRS S2）、香港聯交所《氣候信息披露指引》及氣候相關財務信息披露工作組（TCFD）建議。本報告結合貝殼ESG實踐進行編寫，旨在系統地反映貝殼在各相關方面表現，響應各利益相關方關注。

獲取方式

本報告可在貝殼控股投資者關係網站<https://investors.ke.com/zh-hant/governance/sustainability>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。

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響應，並在報告「利益相關方溝通」和「雙重重要性評估」章節做出說明。我們採用與往年一致的量化數據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、以及使用的轉換係數來源，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2025年1月1日至2025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」）。

2025年度貝殼ESG核心工作進展

堅實企業治理

貝殼的可持續發展根基源於合規、透明與專業的治理。公司持續完善治理架構，以穩健、透明的治理體系贏得並維繫利益相關方信任。公司將可持續發展深度融入企業戰略。董事會作為ESG工作的最高決策機構，對ESG戰略及相關工作進行監督，並授權企業管治委員會統籌推進落實。為確保戰略落地，我們已將ESG績效納入高級管理層考核體系，並將董事長、首席財務官等核心管理層薪酬與氣候行動等目標直接掛鉤，實現責任與激勵的同頻共振。

公司持續構建專業、獨立且多元的董事會。目前董事會由8名成員組成，其中獨立非執行董事3名，佔比超過三分之一；審計委員會、薪酬委員會及企業管治委員會均由獨立董事擔任主席。公司制定《董事會多元化政策》，注重董事成員的性別、專業、行業經驗的多元化。

公司參考COSO¹建立「三道防線」風險管理架構，並通過《貝殼集團風險管理制度》規範風險識別、評估

與應對流程，重點關注運營、財務流程、合規及信息安全風險，同時持續識別人工智能應用等新興風險。在數字時代，數據安全是用戶信任的生命線，面向C端用戶的客戶端App 100%通過CCRC、ISO 27001、ISO 27701等信息安全認證，2025年未發生重大數據洩露事件和重大信息安全事故。

公司通過《反腐敗合規政策》《職業道德行為守則》等制度為員工及合作夥伴劃定清晰紅線，並通過「貝殼陽光行動」等培訓強化廉潔文化建設，覆蓋約3.5萬名員工，並建立多渠道舉報機制，舞弊舉報線索回復率達100%。同時，公司將可持續發展理念從企業內部延伸至供應鏈上下游，在供應商合作與採購中納入環境與合規要求。2025年，公司設立供應商可持續積分管理模式，將積分結果與供應商合作優先順序掛鉤，並增設「社會責任踐行獎」，圍繞環保、商業道德、勞工權益及公益行動等議題，推動供應商落實可持續發展實踐。

推動行業進步

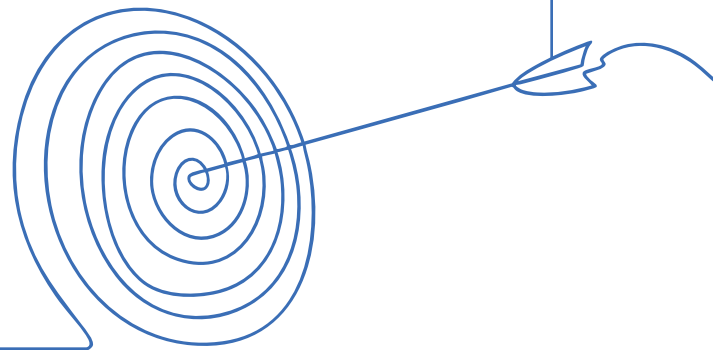
貝殼始終以「有尊嚴的服務者，更美好的居住」為使命，堅持科技驅動與標準共建，推動構建開放協同、真實可信的居住服務生態，並為平台上的服務者、經紀品牌與其他利益相關方營造公平、規範的作業環境，支持其實現可持續發展。

健康的行業生態源於規則共治與協作共贏。2025年，公司持續推進ACN經紀人合作網絡，並在全國76個城市建立超過1,800個區域共治理事會，通過規則共治與糾紛調解，讓協作更高效、生態更透明。同時，我們不斷完善平台服務保障體系，推出「3+3」平台級服務承諾，並在部分城市試點房款安全及風險補償等保障機制，全年累計規避並攔截潛在資金損失超過42億元，以平台之力守護交易安全。

公司始終將真實、安全與品質作為服務底線。自2011年起，我們便在全行業率先推行「真房源」標準，至今真房

源率長期穩定在95%以上。我們持續投入「樓盤字典」等數據基礎設施，通過技術提升信息透明度與服務可靠性。此外，公司建立賠墊付責任共擔機制並設立1億元賠付資金池，為客戶提供品牌與平台的雙重保障。在家裝領域，我們全面推行「資金存管」創新服務模式，將裝修款項按節點驗收後分批撥付，以保障客戶資金安全，2025年已覆蓋43個城市超過2.5萬戶家庭。

公司持續推進科技創新與數字化能力建設，將人工智能等技術深度應用於房產交易、家裝家居及房屋租賃等業務場景，系統性重構傳統業務流程，賦能客戶服務智慧化升級。2025年，我們持續推動人工智能在業務服務、經營管理等環節的應用，通過智能化工具提升服務者專業能力，提升客戶服務的響應能力與客戶體驗，支持資源配置與運營決策優化，持續推動行業智慧化轉型。



1 COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 即美國反舞弊性財務報告委員會發起組織。

邁向美好組織

貝殼將員工視為企業長期發展的核心動力，持續營造多元、平等、包容的職場環境，通過完善的人才發展體系與員工關懷機制，支持員工成長與組織發展協同共進。

在多元包容方面，公司持續推進公平與尊重的職場文化建設。2025年發佈《員工多元化政策》，並由董事會下設企業管治委員會定期監督實施，推動性別結構優化與管理層多元化發展。公司明確禁止歧視、騷擾、強制勞動及童工行為，保障員工平等、尊嚴與安全工作的基本權利。

在員工溝通方面，公司建立多層次溝通與反饋機制，通過內部平台、員工熱線及常態化意見反饋渠道，推動員工意見及時回應與問題解決。2025年，公司委託第三方開展全員匿名組織氛圍調研，員工整體敬業度較上年提升1.2%。截至2025年底，

貝殼工會覆蓋全國29個城市公司，會員超過5.3萬人，並通過集體協商機制維護員工合法權益。

在人才發展方面，公司構建覆蓋員工全職業週期的培養體系，通過入職培養、崗位導師及領導力項目支持員工成長。同時，公司積極推進數字化與AI能力建設，開展全員AI學習項目並培養「AI佈道師」，推動新技術在業務場景中的應用。

在員工關懷方面，公司持續完善薪酬福利與健康保障體系，堅持激勵性與公平性的薪酬原則，通過長期激勵計劃鼓勵員工與企業共同成長。2025年推出「貝美好」、「貝關心」、「貝殼伴成長」，以及「貝愛運動」平台，與「格林互助」、「家貝守護計劃」和「貝醫通」等保障項目共同構成覆蓋女性發展、心理健康、子女支持、運動健康、醫療救助等多維度的員工關懷體系，持續提升員工歸屬感與組織凝聚力。

營造可持續生態

貝殼持續推進可持續發展戰略，致力於構建多維價值協同的可持續發展生態。依託平台網絡與技術能力，公司將綠色低碳理念與社區共益目標融入業務與服務體系，通過技術創新與生態協同，推動居住服務行業向更加低碳、高效與包容的方向發展。

在環境生態方面，公司持續加強氣候治理與低碳運營。貝殼提出不晚於2030年實現運營層面碳中和（範圍一和範圍二），並設定價值鏈碳排放強度（範圍三）較2024年下降30%的目標。為支撐相關管理，公司搭建一體化碳管理系統，整合能源使用、差旅及採購等核心數據，逐步完善溫室氣體排放核算與管理機制。同時，公司開展氣候情景分析，評估政策變化、能源成本及極端天氣等因素在不同氣候路徑下對業務運營的潛在影響，並開展財務影響分析，為經營決策提供支持。

圍繞日常運營，公司從辦公、服務、門店及供應鏈等環節系統推進節能減排。我們全面推行無紙化交易與數字化簽約，全年節約紙張超過3.5億張，減少碳排放約3,000噸。

綠色服務方面，VR看房等數字化服務減少線下通勤產生的碳排放，並在租賃業務中發佈《公寓環保公約》，通過公寓「節電排位賽」等活動引導租戶參與節能行動。門店及園區運營方面持續推進節能改造與智能能耗管理；在家裝及供應鏈環節，通過提升建材環保標準、優化施工方式減少材料浪費與施工碳排放。此外，公司通過「藍海行動」等項目參與紅樹林修復，支持生態環境保護。

在公益生態方面，公司依託全國門店網絡構建「15分鐘貝殼志願服務圈」，圍繞社區關懷、勞動者關愛及助考支持等主題開展志願服務。2025年，公司在98個城市開展志願服務超過4.9萬場，並通過數字化公益平台鼓勵員工、服務者與社區居民共同參與公益行動。在適老服務方面，公司持續推進多項助老項目，通過數字技能培訓、防跌倒課程及社區設施改造等舉措提升老年群體生活便利與安全水平。在鄉村振興方面，公司通過民宿幫扶、助農銷售及教育支持等行動促進鄉村發展，帶動農戶增收並改善鄉村公共服務條件。



ESG績效表現

堅實企業治理

貝殼要求將《保密協議》《反商業賄賂協議》《反腐敗承諾與保證》《供應商行為規範》**100%**納入新簽及續簽的集團間接採購供應商的採購合同中



截至2025年12月，全平台在職經紀人共簽署安全和隱私保護承諾書**超31萬份**



貝殼面向C端用戶的客戶端App**100%**均獲得中國或國際的信息安全權威認證



所有新簽約供應商**100%**簽署《數據安全與保密協議》



2025年貝殼**未發生**重大用戶隱私數據洩露事件



現任董事中包含**1名**女性董事



推動行業進步

貝殼升級構建「**3+3**」**平台級服務承諾**體系，以品牌與平台共同承擔，平台兜底的模式，重塑責任機制，實現服務標準全域統一



截至2025年底，經紀人「搏學大考」已覆蓋包括鏈家在內的**300餘個**經紀品牌，落地全國超過90個城市，累計約**363萬人次**參考



截至2025年底，全國鏈家經紀人培訓覆蓋率**超過99%**，總學習時長**超過289萬小時**



家裝家居業務「資金存管」服務模式已落地全國**43個**城市，存管用戶佔比超過90%



家裝智能驗收解決方案「貝刻臨境」已**100%**覆蓋貝殼主要運營地，有效提升工程質量把控能力與客戶體驗



累計支持完成職業技能認證**4,000餘人次**，校企合作項目在培學生達240人



ESG績效表現

邁向美好組織

內部轉崗機制「活水計劃」共助力**4,289名員工**調轉到新崗位，員工平均滿意度同比**提升約8.7%**



截至2025年底，「格林互助」計劃累計發放救助金**超7.55億元**，救助**超54,000人次**



上線運動健康平台「貝愛運動」，吸引**超6萬名**員工參與使用，累計完成步行**超163億步**



委託獨立第三方機構開展面向全體員工的匿名組織氛圍調研，2025年整體敬業度較2024年**提升1.2%**



營造可持續生態

VR看房累計瀏覽量**超155.4億次**，累計減少碳排放**超2,800萬噸**



各項無紙化服務舉措共節約紙張**超3.5億張**，減少碳排放約3,000噸



「公寓節電排位賽」項目覆蓋**100%**貝殼自營公寓所在城市，累計帶動**超4,000名租戶**參與，為低碳租戶發放激勵**超4.5萬元**



「返璞歸真」工藝優化項目覆蓋**超過17,000家庭**，減少超過1,000噸二氧化碳排放



貝殼公益捐贈總支出達**4,200萬元**



在北京、上海、廣州、深圳等19個城市設立貝殼騎手驛站超2,000家，累計服務新就業群體**超115萬人次**



堅實企業治理

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，建立權責分明、組織嚴謹的公司治理機制，保障治理架構合規、專業、高效運行，夯實企業可持續發展基礎，保障全體股東的長遠利益。

12 負責任
消費和生產



16 和平、正義與
強大機構



17 促進目標實現的
夥伴關係



管治架構

董事會組成

董事會作為公司最高決策機構，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，並持續監督及檢討風險管理和內部控制系統的有效性。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，以保障資源合理分配以及決策的有效性。董事會授權企業管治委員會監督公司ESG事宜，公司ESG治理架構將在「ESG策略」章節進行詳細介紹。董事會各專業委員會職權範圍、各董事背景資料及更多有關貝殼企業管治的詳細內容可在[公司投資者關係網站](#)及交易所網站查詢。

貝殼現任董事8名，包括4名執行董事、3名獨立非執行董事、1名非執行董事。公司獨立非執行董事佔本公司董事會人數三分之一以上，充分發揮制衡作用，為股東及公司創造長期價值。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，提名委員會主席及三分之二成員均由獨立非執行董事擔任。



董事會多元化

為構建視角廣泛和洞察多元治理團隊，貝殼制定了《董事會多元化政策》，要求在董事提名過程中綜合考慮獨立性、性別、年齡、教育背景、行業知識、經驗及任期等多元化指標。

公司已實施了《董事會多元化政策》及董事會提名政策和程序，並每年定期檢討董事會的架構、規模及組成，委員會認為目前董事會可以提供契合本公司業務所需的多元化背景。

現任董事中包含1名女性董事，成員擁有多元化專業背景，包括電氣工程、企業管理及工商管理、技術及戰略諮詢、會計及相關財務管理、投資、資本市場及風險控制方面的專長，並於互聯網及房地產經紀行業擁有豐富經驗，以確保能夠以更加全面綜合的視角和觀念提高公司決策能力，優化企業頂層管理水平。

ESG策略

秉承「有尊嚴的服務者、更美好的居住」的企業使命，貝殼控股始終踐行「客戶至上、誠實可信、合作共贏、拼搏進取」的核心價值觀。我們篤信長期主義，堅持「做難而正確的事」，致力於構建穩健的ESG治理體系，並將ESG理念深度融入企業戰略與運營基因。通過深化與利益相關方的溝通協作，我們旨在驅動企業的可持續發展，創造長遠價值。

董事會聲明

貝殼董事會是公司ESG管治的最高決策機構，對公司ESG策略及匯報承擔全部責任。董事會企業管治委員會對ESG事項的管理進行監督，向董事會匯報並提出建議。

董事會持續關注外部宏觀環境變化、公司發展戰略及ESG發展趨勢，對ESG理念與管理策略進行定期審閱。本年度，董事會參與了針對ESG最新趨勢、公司ESG發展現狀、ESG提升策略及氣候變化專題分享等內容的專項培訓，提升董事會在ESG事宜上的專業能力。

董事會參與ESG議題雙重重要性評估工作，對重要ESG議題的影響重要性和財務重要性進行評價、優次排列和管理。ESG議題的雙重重要性評估過程和結果的詳細內容請參閱本報告「利益相關方溝通」及「雙重重要性評估」章節。

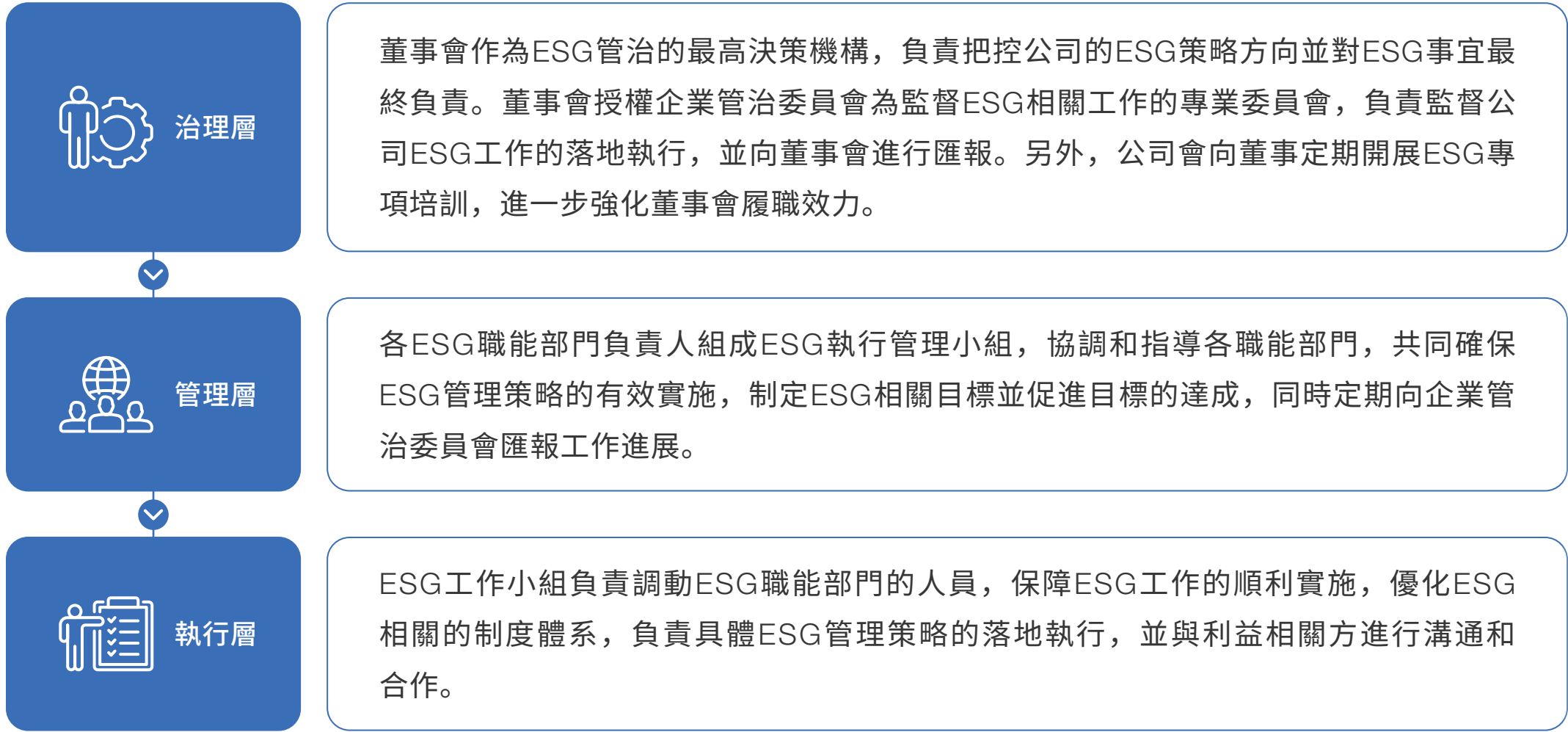
董事會負責監督ESG相關風險和機遇的評估，確保設置了適當和有效的ESG風險管理和內部監督系統。本年度，公司對氣候變化、信息安全等ESG議題開展風險識別、評價和管理工作，詳細內容可參閱2025年貝殼年報。

董事會對ESG目標的設定進行審閱與討論，監督ESG目標進展，持續推進ESG管理提升。關於與業務相關聯的環境目標檢討的詳細內容請參閱本報告「環境生態」章節。

本報告詳盡披露公司2025年ESG工作的進展與成效，已經由董事會於2026年4月24日審閱批准。

ESG管治架構

貝殼已建立自上而下涵蓋董事會、專業委員會、管理層和執行層的ESG管治架構，將ESG理念融入公司治理架構和業務運營，確保ESG策略的穩步推進與ESG績效表現的提升。我們制定以風險為導向的ESG風險評估準則，制定差異化ESG績效考核權重，將服務品質、客戶投訴、數據合規、員工關係以及經營健康度等ESG相關指標管理情況納入高級管理層年度績效合同，出現相應ESG風險事件時，我們將根據問題的嚴重程度扣除管理層的獎金。2025年針對包括氣候變化等指標內容，公司董事長、聯合創始人、首席財務官及重點排放業務負責人的薪酬績效與之掛鉤，對相關目標的達成進展進行監督、對目標實現舉措的有效性進行評估並聽取相應的階段性成果匯報。



貝殼ESG管治架構

公司已制定一系列ESG管理政策，涵蓋商業行為和道德規範、信息安全與隱私保護、環境保護、員工權益保障、反騷擾及職業健康安全等關鍵領域，旨在明確公司在相關議題上的職責、承諾與行動，確保相關行動符合貝殼可持續發展理念。我們秉承誠信經營、綠色運營和社會履責的最高標準，鼓勵我們的關聯公司、業務夥伴以及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

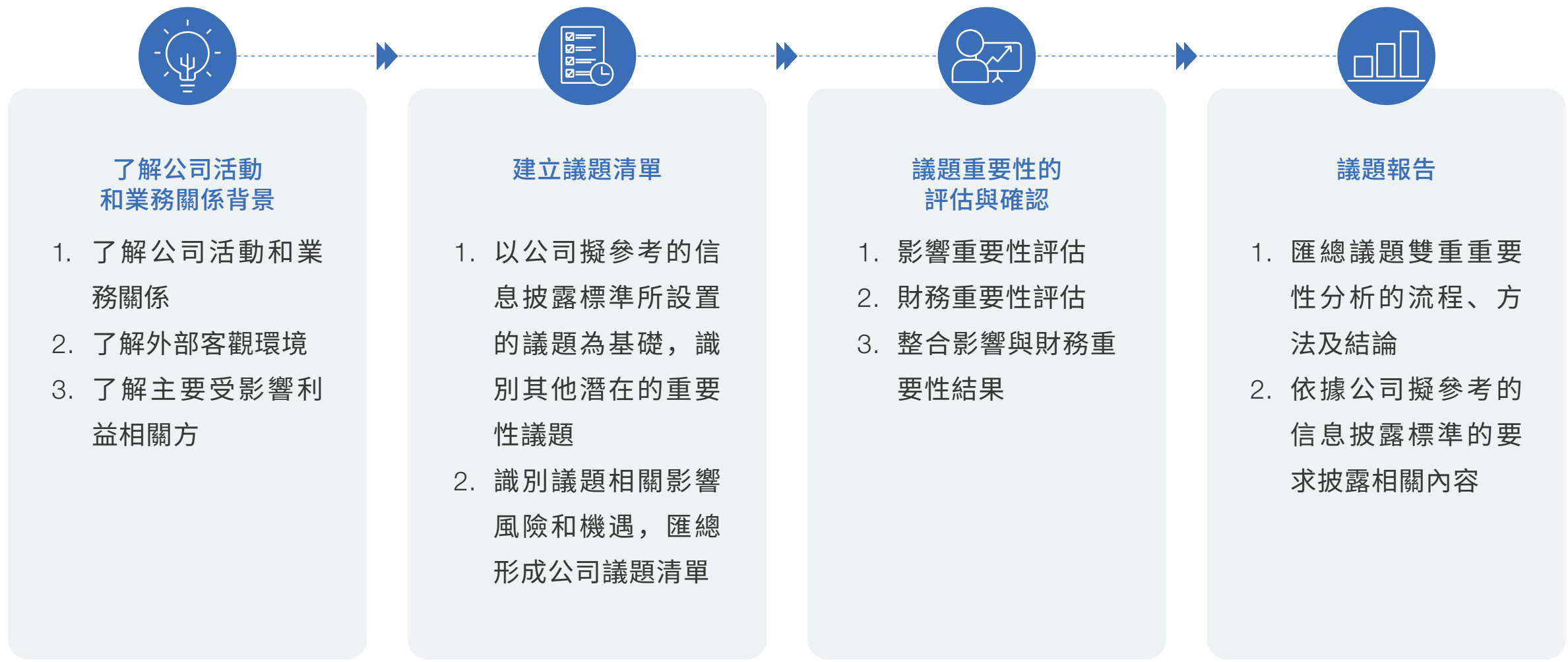
我們與利益相關方建立暢通的溝通渠道，與用戶、政府及監管機構、員工、股東與投資者、供應商及業務夥伴、媒體及公眾、社區等利益相關方就他們對公司ESG表現的期望和建議進行常態化的溝通和交流，並及時回應各方的期望和要求。

利益相關方	重點關注議題		溝通方式	
用戶	- 品質保障 - 客戶服務	隱私與數據安全	持續的線上線下溝通（App／小程序／門店）	- 用戶滿意度調查 - 日常媒體傳播 - 客服熱線
政府及監管機構	- 反洗錢 - 廉潔建設	- 氣候變化 - 科技創新	- 日常溝通與匯報 - 座談與研討會	政府監管考核
員工	- 健康與安全 - 發展與培訓 - 勞工準則	- 人才吸引 - 員工權益	- 問卷調查 - 職工代表大會 - 員工表彰	- 定期培訓 - 企業文化活動 - 全員郵件、網站、微信公眾號
股東與投資者	- 氣候變化 - 科技創新 - 廉潔建設 - 隱私與數據安全	- 排放物 - 資源使用 - 社區投資 - 環境及天然資源	- 資訊披露 - 資本市場會議 - 路演活動	- 電話會議與線上互動 - 投資者熱線電話、郵件
供應商及業務夥伴	- 廉潔建設 - 隱私與數據安全	- 供應鏈管理 - 知識產權保護	- 供應商投標網站 - 郵件及電話溝通	- 舉報電話及郵箱 - 研討會
傳媒及公眾	社區投資	品質保障	- 貝殼公益平台 - 網站、微信公眾號 - 社交媒體平台	- 路演活動 - 信息披露
社區	社區投資		- 長期的公益項目 - 日常媒體傳播	志願者活動

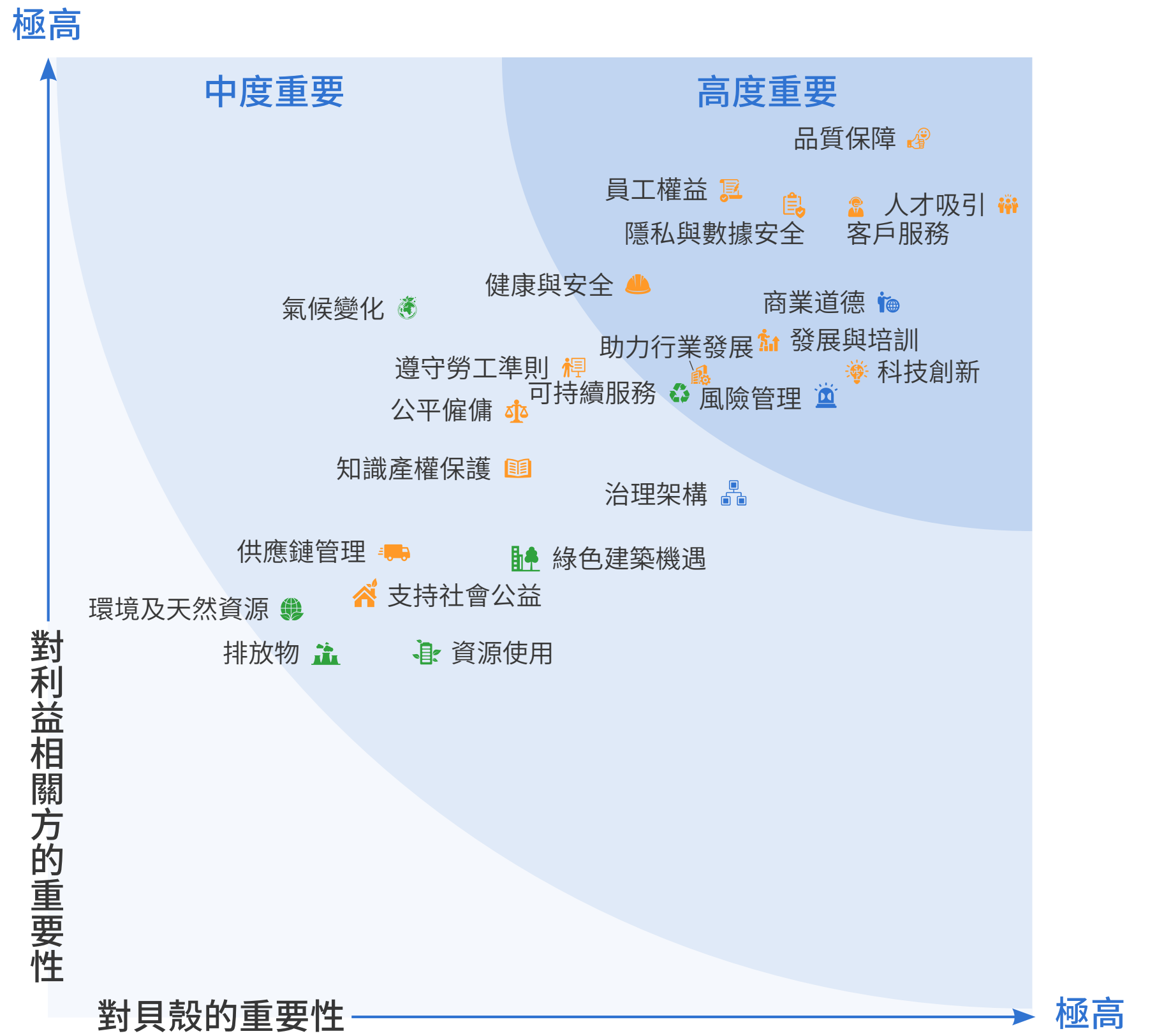
雙重重要性評估

2025年，貝殼開展可持續發展雙重重要性調研工作，引入外部ESG專家支持，通過了解公司活動和業務關係背景、建立議題清單、議題重要性的評估與確認，以及議題報告四個步驟，分析各ESG議題的影響重要性和財務重要性。我們充分調研和理解外部趨勢，結合國內外可持續發展準則和利益相

關方的關注點，梳理了23個與公司高度相關的ESG議題，調研包括公司董監高、普通員工、股東與投資者、用戶、政府及監管機構、供應商及業務夥伴、傳媒及公眾、社區等主要利益相關方，分析公司最重要的ESG議題，指引公司ESG規劃佈局。



雙重重要性調研工作步驟



雙重重要性調研結果

LINK+可持續發展策略

在貝殼，ESG不僅僅是一項倡議，更是我們發展的內生動力。貝殼作為領先的一體化房產交易和服務平台，始終貫徹「對消費者好，對服務者好」的核心價值觀。我們致力於連接消費者、服務者與合作夥伴，通過打造行業標準保障權益，引領行業正向發展。我們結合自身的業務發展情況，對標聯合國可持續發展目標，將ESG理念與公司的發展和經營深度融合，形成「LINK+可持續發展策略」，包括四大策略維度，精準錨定了公司可持續發展的核心路徑，旨在攜手行業與社會，共同向更美好的居住願景持續邁進。



風險管理

我們構建了完善的風險管理架構與機制，對公司面臨的潛在風險實施持續監控。通過全流程的風險識別、科學評估及有效防範，我們致力於提升風險管控的質效，確保企業穩健運營。

風險管理架構及框架

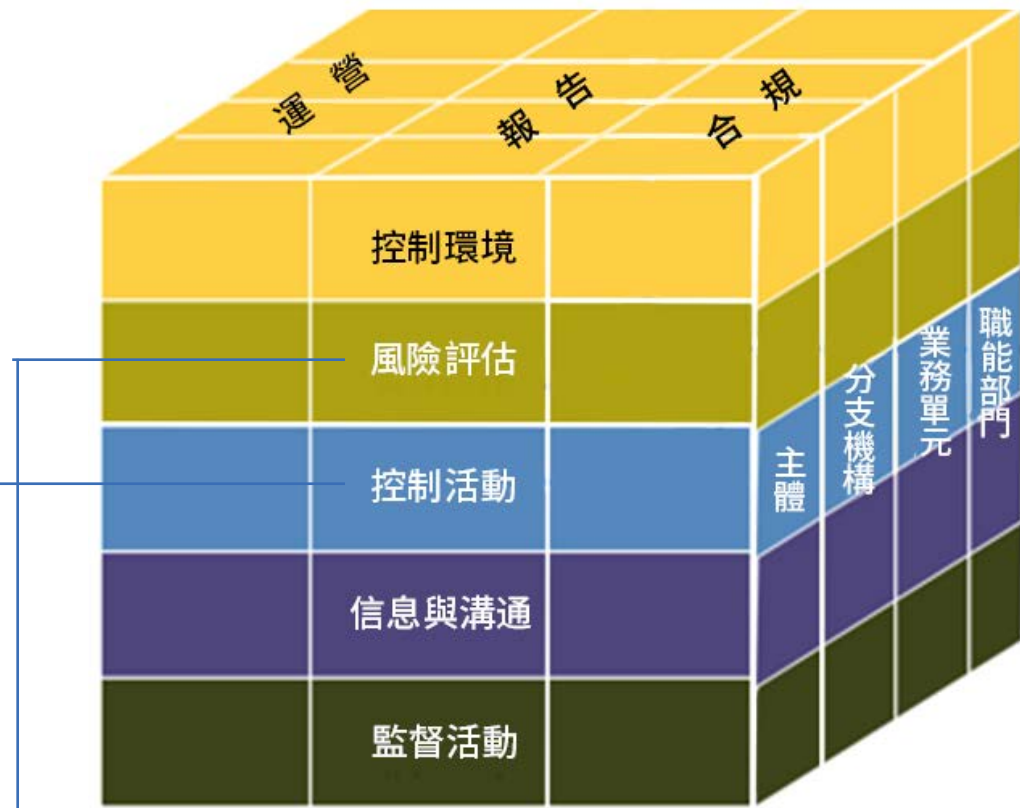
我們建立了從董事會、管理層到公司審計部門的風險治理架構：

-  董事會負責評估公司為實現策略目標而願意承擔的風險程度，監督管理層對風險管理及內部控制系統的設計、實施及監察的有效性。
-  管理層負責建立及維持適當、有效的風險管理和內部控制系統，同時識別、評估、應對公司面臨的重大風險，定期審閱風險評估報告，並向董事會進行匯報。
-  公司審計部門年度執行風險評估工作，識別可能影響本公司業務及各方面的風險，包括但不限於營運風險、財務流程風險、合規風險、信息安全風險等。

我們參考COSO¹風險管理體系，結合公司實際情況搭建了包括控制環境、風險評估、控制活動、信息與溝通和監督活動五大要素框架和由業務部門及運營組織、法務、財務及其他職能部門以及內部審計部門和監察部門構成的三道防線風險管理架構，將ESG融入公司的風險評估及管理體系，包括氣候變化、信息安全等相關風險，為公司長期穩定運營提供保障。

¹ COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 即美國反舞弊性財務報告委員會發起組織。

五道要素COSO框架



→ **風險辨識及評估**
參照COSO框架「風險評估」要素構建集團**風險辨識及評估**機制：

- 包括建立集團風險管理組織體系、風險信息收集及風險識別流程、風險評估及應對程序。

→ **風險控制**
參照COSO框架「控制活動」要素構建集團**風險應對**程序和內部控制體系：

- **公司層級風險：**
採用「重大事項管理」方式進行應對。
- **操作層級風險：**
通過完善制度、流程、健全內部控制方式進行應對，並基於SOX 404自評估對控制措施開展持續監督。

三道防線

第一道防線

業務部門及運營組織

主要負責日常業務運營和管理，並在其日常運營中實施業務風險的識別、控制與應對。



第二道防線

法務、財務及其他職能部門

負責制定本公司運營管理、財務、合規及訴訟、信息安全與反舞弊等相關風險管理政策及內部控制機制，並規劃、建立一體化的風險管理與內部控制體系。第二道防線有責任協助並監督第一道防線執行和完善風險管理及內部控制措施，保證風險管理體系高效、穩健運行。



第三道防線

內部審計部門和監察部門

負責對風險管理與內部控制體系的有效性進行獨立評價。內部審計部門針對已經建立的風險管理制度、流程和各項風險的控制程序和活動進行監督，並定期向審計委員會匯報。內部監察部門通過各種渠道接收舉報，並對舞弊事項進行跟進並開展獨立調查。

我們發佈《貝殼集團風險管理制度》，全面推進全集團範圍內的風險管理制度建設工作，並搭建覆蓋集團主要業務風險的制度管理平台，通過系統化手段實現制度起草、審核、發佈、簽收、歸檔的全流程管理。為保障制度的合理性和可落地性，我們開展廣泛的建議徵集工作，截至2025年底，制度管理平台已收錄全集團範圍內多項制度及建議內容。

風險文化建設

貝殼積極營造風險文化，建立風險考核機制，加強風險管理部門與業務開展部門的緊密溝通，提升員工風險管理意識和防範能力。

風險考核機制

- 高級管理層績效考核與風險管理掛鉤。例如，在管理信息安全與數據合規風險方面，信息安全與數據合規委員會持續推進貝殼數據安全合規體系建設，確保在數據安全生命週期的各個階段對敏感性數據採取保護措施，如在採集、傳輸、處理等階段進行相關風險管控，保障公司運營穩定。
- 業務線經理績效考核與風險管理掛鉤。例如，人力部門聯合法務、財務、稅務、合規及多個業務部門，圍繞「工時休假時長」、「勞動爭議風險」等內容，開展專項風險管控舉措。

風險管理教育

- 對所有董事（含非執行董事）進行定期風險管理教育，對各級人員進行適當的風險管理培訓。
- 風險管理培訓涉及反貪污、信息安全、廣告合規等方面。

風險管理溝通

- 搭建面向所有員工，以及與貝殼有業務關係的經紀人、客戶、供應商和其他人員的溝通渠道。
- 通過與員工等利益相關方溝通或反饋，持續改進風險管理流程。

新興風險

由於外部環境變化，我們識別到一些可能會對公司未來發展造成影響的新興風險²，如缺乏綠色屬性服務風險及AI人工智能風險等，我們已制定有效措施防範和應對相關風險。

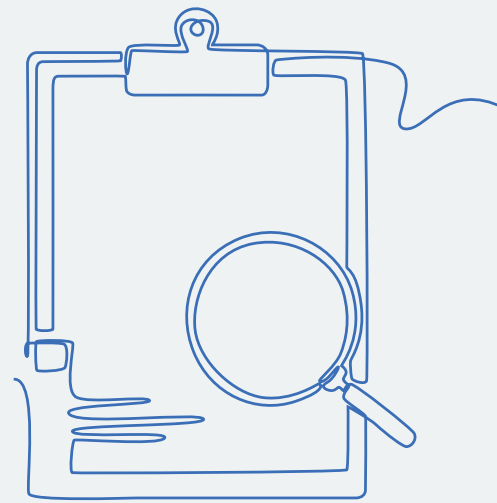
綠色屬性服務整合風險

風險描述：

隨着中國「雙碳」政策深化及ESG、可持續發展理念的普及，具備綠色屬性的服務可能更受客戶青睞。若貝殼的服務內容中未能及時整合綠色理念及可持續發展元素，可能引發公司產品和服務不匹配客戶偏好的風險。

風險應對：

貝殼持續探索並深耕多業務線條中的環保實踐，將綠色發展理念融入產品與服務全流程，在房產交易服務、家裝家居及房屋租賃業務領域中為客戶提供綠色服務體驗。有關更多我們的綠色屬性服務內容，請參閱本報告中「綠色服務」章節。



AI人工智能風險

風險描述：

隨着貝殼將人工智能技術融入運營和服務中，公司在應用人工智能技術時的數據管理、內容生成與合規適配成為需持續關注的管理議題。人工智能技術在生成內容或做出決策時，需持續加強對數據安全與隱私保護的關注，亦需注意與不斷發展的法律法規、行業標準及科技倫理要求保持同步，以防範可能帶來的運營不確定性。

風險應對：

貝殼嚴格遵守現行的各項關於人工智能領域的法律法規，構建覆蓋數據安全、內容審核與風險應急的全流程合規管理體系，嚴格遵守數據安全與內容管理要求，對人工智能生成內容進行實時監測與評估，並在必要時採取提示或攔截措施，始終以最高級別的標準和最嚴格的流程，確保系統及系統上存儲的客戶數據及隱私信息的安全，全力保障用戶權益與平台合規運營。公司搭建並持續優化信息系統平台，加強數據加密技術，提升信息安全防範能力，確保數據安全，並建立了嚴格的數據訪問控制機制。此外，公司定期進行內部審計，並已獲得CCRC、ISO 27001、ISO 27701等外部認可，保持數據系統穩健。有關更多我們的信息安全及隱私保障實踐，請參閱本報告中「信息安全與隱私保護」章節。

² 新興風險：新出現的外部風險，該風險對公司產生重大直接影響的可能性較小，但可能已經開始對公司產生影響，且風險的潛在影響是重大的，有可能影響公司大部分運營，導致公司可能調整其戰略及業務模式。

商業道德

秉持「商業向善」的核心商業理念，我們持續迭代合規管理機制，嚴守合規底線，從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維度建立高效、合理的管理架構，踐行合規運營。在完善優化自身合規體系的基礎上，我們與合作夥伴共同攜手打造風清氣正的商業氛圍，促成行業的良性、有序競爭，攜手各方共建受客戶尊重、健康發展的行業價值鏈。

信息安全與隱私保護

貝殼將守護客戶的隱私及信息安全視為最重要的業務運行理念之一。我們遵守運營所在地法律法規及國家標準。同時，為保障業務運營全面符合現行法律法規，我們系統分析法規發展趨勢，識別各業務運營地點的合規要求，實時追蹤法規更新，並據此及時調整內部管理機制與管理實踐。2025年，貝殼未發生重大數據洩露事件和重大信息安全事故。

信息安全管理

管理體系

貝殼建立紮實、穩固的信息安全和隱私保護體系及管理架構，針對各項風險項建立識別和防控機制，明確數據使用準則，獲取外部權威認證，為用戶的數據與隱私安全保障奠定堅實基礎。

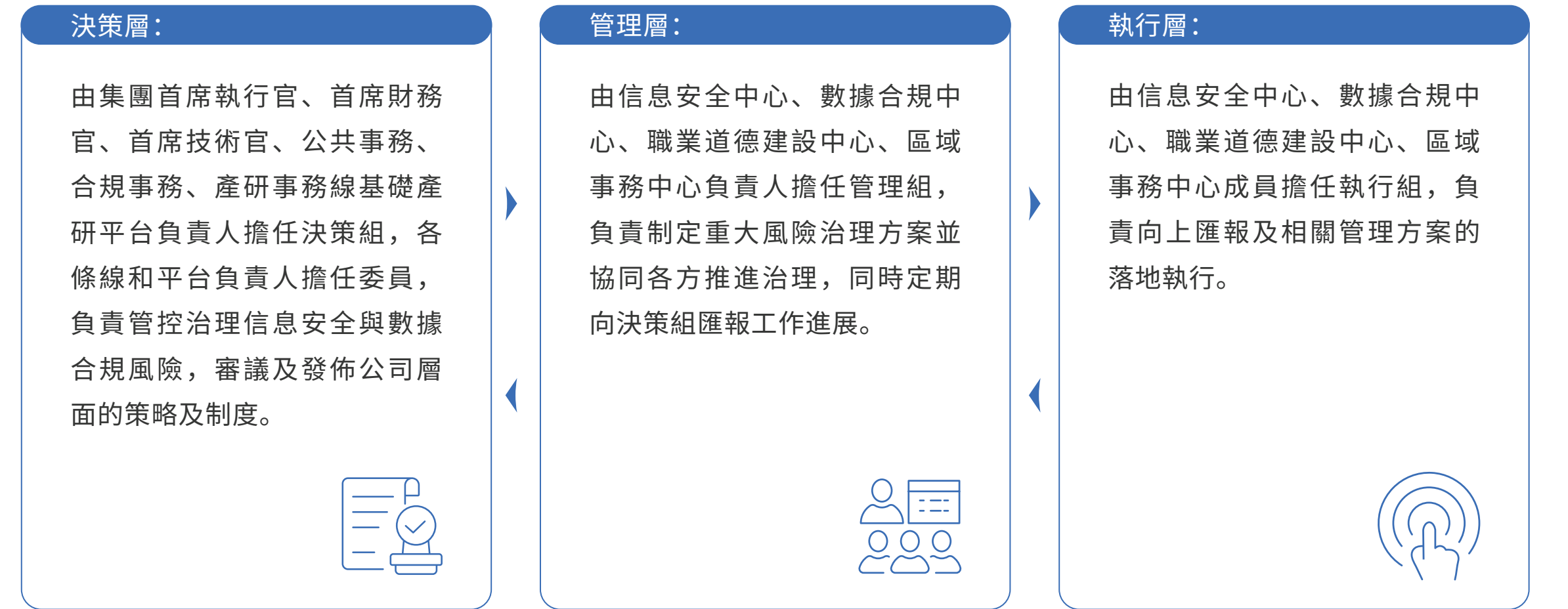
理念與原則

我們訂立以遵循合法合規、最小必要、公開透明、安全可靠為核心的隱私保護原則，為消費者的隱私安全保障奠定堅實基礎。

貝殼數據及隱私保護管理範疇覆蓋貝殼及其下屬全資、控股及實際控制的公司和主體，包括全部業務線和分支機構，適用於公司董事會成員、顧問、與公司簽訂勞動合同的正式員工、兼職員工（如有）及公司的勞務派遣員工和外包員工。

完善管理架構

貝殼董事會企業管治委員會對公司信息安全與隱私保護事項進行監督，指導和審閱公司信息安全與隱私保護願景、策略等內容的制定，定期聽取信息安全與隱私保護工作進展匯報。我們設立信息安全與數據合規委員會（以下簡稱「安委會」），作為集團信息安全與數據合規工作的最高決策機構，並定期向董事會和企業管治委員會匯報。安委會負責統籌信息安全與隱私工作，搭建由決策層、管理層、執行層構成的三級信息安全與隱私保護管理架構，並明確各層級的管理職責和分工。



安委會定期召開會議，從信息安全、風控治理、數據合規、業務安全、監管合規五個方向進行安全建設的項目進展跟進和總結。2025年，安委會針對貝殼主營業務十餘個App及小程序委託專業第三方開展自查行動，從個人信息生命週期及數據安全生命週期開展排查，完成檢測共計200多項，排查及整改風險超過30項。

明確管理制度

在制度建設層面

我們梳理隱私合規流程，為執行和落實隱私保護管理體系提供指導。在《貝殼集團信息安全與隱私管理制度》《貝殼個人信息保護指引》《貝殼隱私政策》《貝殼集團生成式人工智能管理辦法》等制度規範下，本年度我們根據法律法規的變化及業務調整，及時制定適應法律法規和業務發展的信息管理制度和隱私聲明文件，如《產品安全生命週期設計開發規範》《貝殼集團移動互聯網應用程序數據合規管理規定》等管理制度，不僅規範數據操作流程、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，同時強化產品開發全生命週期的網絡安全風險防範，保障移動互聯網應用程序數據合規，持續完善並提升公司的信息安全與隱私保護管理要求。

在制度落地層面

員工可通過制度管理平台、數據合規管理平台、數據合規公眾號等途徑了解公司信息安全管理制度及制度相關解讀，並通過公司制度宣貫活動加強制度學習。同時，我們在《貝殼集團信息安全違規及處罰管理辦法》中將員工信息安全違規處罰劃分為不同等級，明確批評通報、降級降職、解除勞動關係等違規處罰方式，規範數據使用。

我們已在官網發佈《貝殼控股有限公司隱私聲明》等系列隱私政策文件，說明貝殼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。在此基礎上，我們為各產品配置未成年人個人信息保護指引，並發佈貝殼兒童個人信息保護規則。

打造系統化信息安全監測體系

貝殼構建了系統化的信息安全監測體系，全面保障業務安全與數據合規。

安全風險治理能力

- 實現對辦公網、測試網、生產網、互聯網及第三方網絡進行邊界隔離，並支持線上審批與自動開通。
- 具備精準的數據脫敏能力，支持對身份證號、電話等敏感字段進行多算法自定義脫敏，並利用WebAssembly技術實現端到端加密。

安全攻防與溯源能力

- 7*24小時實時監測網絡和終端的威脅，重大安全事件平均檢測時長控制在3分鐘以內。

產品安全與管理能力

- 建立漏洞管理平台與SRC安全應急響應中心，實現了從漏洞發現、評估、修復到歸檔的全生命週期管理，提升產品安全性。

外網安全防護與反爬能力

- 識別並阻斷惡意爬蟲與業務欺詐流量。

技術創新與賦能能力

- 建立大模型安全測評機制，前置評估模型安全合規風險，支撐備案並提供數據集優化支持。
- 構建數據分類分級平台與台賬管理，結合隱私保護與隱私計算技術，在保護隱私前提下實現數據價值轉化。

貝殼信息安全管理能力

收穫權威認證

2025年，貝殼信息安全與隱私保護領域的重大違規事件為0件。貝殼每年均對公司的信息安全和隱私保護管理體系進行內部有效性審核，並通過第三方年度審計與合規檢測保證我們已獲得ISO認證的持續有效，包括：

- 貝殼面向C端用戶的客戶端App（貝殼找房App、鏈家App、貝殼租房App、被窩整裝小程序、聖都整裝小程序）100%均獲得中國或國際的信息安全權威認證，如CCRC、ISO 27001、ISO 27701等。

- 2025年，貝殼已通過第三方關於App個人信息合規性的外部審計。

- 2025年，貝殼順利通過數據安全能力成熟度模型（DSMM）三級認證評估年審，維持DSMM三級認證。

2025年，貝殼信息安全與隱私保護領域的重大違規事件為

0件

貝殼面向C端用戶的客戶端App

100%

均獲得中國或國際的信息安全權威認證



風險管理

風險防控機制

為建立穩固的個人信息安全防線，抵禦洩露、損毀及丟失等風險，我們組建應急響應工作組，設置全流程事件管控機制，實施主動風險控制措施，持續降低信息安全風險並降低風險事件的影響。我們制定《數據安全應急響應預案》，依據安全事件的不同類型進行精準匹配並啟動針對性的安全應急處置流程。

高密數據隔離

針對公司核心重要敏感信息，我們採用完全物理隔離的單獨部署方案，包括獨立的機房、網絡、服務器、應用服務等，配備相應的開發部署流程進行安全管控。我們明確並嚴格管控解密函數調用場景，採用最小化原則、數據確權原則，嚴格防控數據洩露。

主動風險控制

貝殼建立了貝殼安全應急響應中心（BeiKe Security Response Center），作為面向用戶及信息安全專家的公開平台，常態化收集關於貝殼產品和服務的安全漏洞及威脅情報。貝殼安全應急響應中心採取主動防禦措施，攜手互聯網安全領域的專業力量深度發掘潛在威脅，在持續提升產品與服務安全性的同時，積極建設互聯網生態安全，共同守護億萬用戶的信息安全。為適應日趨複雜的網絡環境並有效應對潛在安全風險，我們推出「貝殼安全官計劃」，旨在培養一批既連接各部門與安全部門、又能築牢企業安全防線的堅實力量。截至2025年12月底，已有27名員工成功通過認證，正式成為貝殼安全官，切實助力集團有效降低信息安全風險。



技術類

- 防火牆與網絡隔離
- 統一身份與訪問管理
- 數據安全與加密
- 入侵檢測體系
- 安全態勢與自動化響
- 漏洞全生命週期管理
- 外網應急防護
- 大模型安全測評

貝殼通過安全AI小助手提高內部溝通效率

為全方位提升內部安全服務效能，我們推出了貝殼安全AI助手，構建了覆蓋產品安全、數據安全、安全意識、網絡安全、外網安全、反入侵防護及可疑圖片識別（如釣魚郵件）等全場景的智能問答體系。

產品安全AI	解答關於安全評估、代碼掃描、黑白盒檢測、SCA軟件安全、漏洞修復等問題的解答及指引
--------	---

數據安全AI	覆蓋數據分類分級、數據流轉及系統分級管控的各場景問題
--------	----------------------------

安全意識AI	用於解答識別釣魚郵件網站、密碼安全、詐騙、辦公安全意識及其衍生內容問題解答
--------	---------------------------------------

網絡安全AI	針對防火牆堡壘機等網絡設備的相關問題解答
--------	----------------------

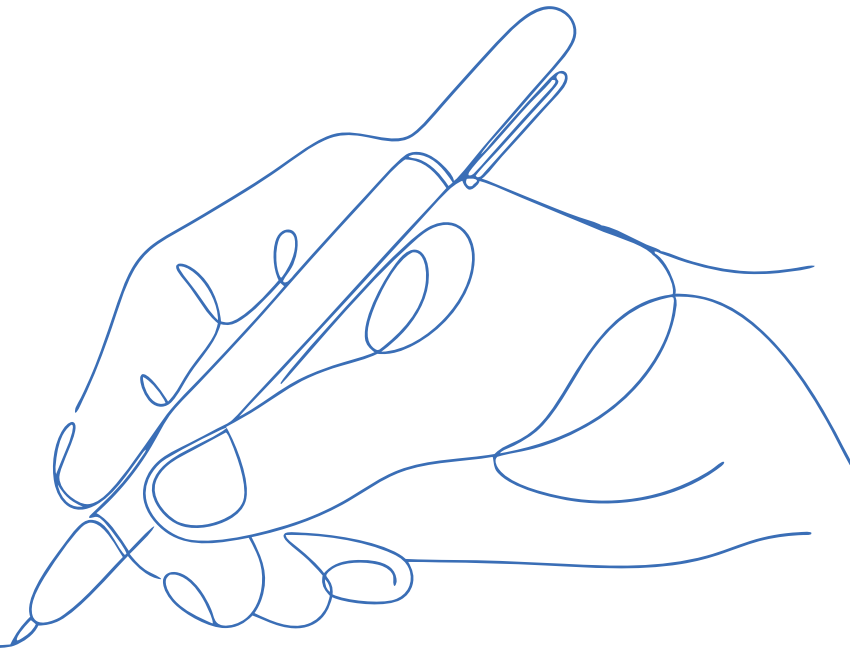
外網安全AI	針對Web應用防火牆（WAF）等相關問題解答
--------	------------------------

反入侵AI	針對個人電腦／服務器數據庫入侵、應急響應等場景問題解答
-------	-----------------------------

外網防護體系

Web應用防火牆（WAF）服務旨在保護開放到外網的HTTP應用程序免受各種網絡流量攻擊；反爬（爬蟲對抗）服務旨在保護業務免受自動化腳本和惡意爬蟲帶來的業務侵害。

通過實時監控並分析HTTP請求流量，WAF能夠從中攔截常見攻擊和掃描流量，如SQL注入、跨站腳本（XSS）、命令執行等；反爬能從中識別竊取數據、業務欺詐的流量。





演練類

我們每年定期開展數據洩露應急演練，模擬真實場景，全方位檢驗並提升應急響應能力。同時，我們積極引入外部專業測評機構，對核心系統進行深度安全測試，通過內外結合的舉措持續優化數據安全事件的管理和技術水平。

實戰攻防演練

2025年，貝殼安全藍軍聯合內外部安全專家，圍繞核心系統的重要數據洩露、數據安全合規問題完成兩次實戰攻防演練。演練通過漏洞利用、釣魚社工、近源滲透、內網突破等方式，模擬攻擊公司敏感重要數據、核心系統資產，綜合提升公司安全防護和應急處置能力。同時，公司多次參與電信企業和互聯網公司間的實戰網絡演練項目，旨在提升防護能力、保障信息系統穩定運行。

舉報或疑問諮詢方式

- 聯繫本業務線數據資產管理員
- 發郵件至安全中心：security@ke.com
- 發郵件至安委會：ISC@ke.com
- 一站式數據合規管理平台：
聯繫數據合規或通過data_legal@ke.com
- 企業微信

為強化跨部門協同，我們充分調研並構建數據洩露感知預警機制，通過嚴格的日誌記錄與審計完善數據溯源，提升主動感知能力；同時，我們已將信息安全納入員工績效考核範圍，將其作為績效考核的重要指標。對於違反相關政策的員工，我們在《職業道德行為守則》中明確建立了分級處置機制，根據違規情節輕重採取批評通報、降職調崗、解除勞動關係等紀律處分。

安委會面向全體員工發佈了統一的數據安全風險上報規範及處置流程，旨在提升全員的風險意識與應急水平。員工可匿名舉報或諮詢違規線索，數據安全管理小組承諾在30日內完成初步核查並向舉報人反饋結果，確保風險處置的及時性與透明度。此外，我們已上線一站式數據合規管理平台，為員工提供便捷的數據安全政策查詢渠道，幫助員工及時確認自身行為是否符合合規要求。當員工發現潛在的個人信息或數據安全違規現象時，可通過該平台及多種渠道進行舉報。公司將對違規行為嚴格依據法律法規及內部制度進行處理。

全流程事件管控

在數據安全事件管理方面，我們實施全流程管控，涵蓋事件內容記錄、事態發展控制、事件影響評價等關鍵步驟。一旦發生個人信息安全事件，我們會在第一時間向用戶清晰告知事件的基本情況及可能產生的影響，並詳細說明我們已採取以及即將採取的處置措施，讓用戶在面對安全事件時能夠及時了解情況、安心應對。



記錄事件內容

01

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，對其他互聯系統的影響，是否已聯繫執法機關或有關部門等。



控制事態發展

02

切斷信息洩露來源，啟用備份數據和設備，消除隱患。



評估事件影響

03

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。



告知用戶並提供衍生措施

04

以郵件、信函、電話、推送通知等方式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。



填寫 《數據安全事件處理記錄》

05

安全管理員詳細填寫《數據安全事件處理記錄》。

●● 個人信息與用戶隱私管理

貝殼運用先進的加密技術、嚴格的訪問控制機制、多重身份認證手段以及實時監控系統等多種安全技術措施，全方位築牢安全防線，有效防止在業務開展及產品使用過程中用戶的個人信息遭受未經授權的訪問、公開披露、使用、修改、損壞或丟失，全力守護用戶信息安全。

完善用戶敏感信息內部管理

我們持續優化數據線上化分級安全管控平台，對數據採集、傳輸、存儲、治理等各個階段的安全水位進行衡量和治理，實現業務安全級別標準化、安全水位線可量化以及安全能力的建設提升。

我們建立權限明確、防控嚴密的用戶敏感信息內部管理系統，圍繞敏感數據的採集、存儲、傳輸、處理、交換、銷毀六個階段進行全方位管理。

數據採集階段

基於產品和服務過程收集個人信息，遵循最小必要原則，並明確告知用戶所收集信息性質及信息用途，嚴格遵守《中華人民共和國個人信息保護法》等相關法律法規規定，未經用戶授權，不會收集用戶的個人信息。

數據銷毀階段

當用戶不再授權個人信息時或註銷賬號後，我們將對用戶個人信息進行匿名化處理和刪除。

數據處理、交換階段

建設隱私計算能力，已落地可信執行環境（TEE）、隱私求交（PSI）和匿蹤查詢（PIR）等功能，實現交換過程中敏感數據的「可用不可見」。對用戶敏感信息進行嚴格的存取控制，數據歸屬方必須通過IAM鑒權才能獲取訪問和使用權限。非數據歸屬方如需訪問，必須經過授權審批流程。



數據存儲、傳輸階段

敏感數據採用加密技術進行存儲，採用通道加密（HTTPS）傳輸，避免敏感信息洩露。

強化產品隱私保護能力

貝殼將數據安全與隱私保護理念和要求納入產品需求開發中，產品需求需通過數據合規評估及數據安全開發生命週期（SDL，Security Development Lifecycle）評估，保障產品的安全合規性：

數據合規評估

任何涉及用戶個人信息的業務活動，產品需求初期需依據《中華人民共和國個人信息保護法》、ISO 27001等法律法規及標準開展個人信息保護影響評估（PIA），精準識別和管理隱私風險，最大程度降低對用戶個人權利的潛在影響。此外，產品上線前需通過App合規檢測與開源代碼檢測，及時識別和處理潛在的合規風險，維護產品合規性。

數據安全評估

SDL評估圍繞產品研發生命週期各階段，產品上線前需通過QA數據安全檢測，保障產品在需求上線時能夠全面符合既定的安全標準，提升系統對敏感數據的保護能力。

- 為保證貝殼用戶在支付及金融場景下的敏感信息傳輸安全，我們強化加密功能，逐步提升個人隱私數據在貝殼旗下產品客戶端到服務端的內容加密能力，敏感數據在HTTPS加密基礎上採用密文形式傳輸，極大降低數據傳輸流程中數據洩露的風險。
- 為避免客戶回訪過程中存在的敏感數據洩露風險，我們通過技術手段，在服務全流程中脫敏用戶電話號碼，實現虛擬號回訪方式。

用戶權利響應機制

貝殼整合優化數據合規管理平台與內部管理系統，並在系統中增加查詢、複製、刪除等用戶權利響應工單標籤，對用戶的反饋信息進行精準標籤分類，有效加強對用戶權利響應流程的管控力度，保障每一項用戶權利訴求均能得到妥善的跟進與處理，提升整體服務質量與用戶滿意度。本年度，貝殼針對個人信息與隱私相關投訴事件的投訴處理率為100%，未發生重大用戶隱私數據洩露事件。

2025年度，貝殼針對個人信息與隱私相關投訴事件的投訴處理率為

100%

未發生重大用戶隱私數據洩露事件

個人信息知情權

- 用戶有權知曉誰在處理其個人信息。
- 貝殼通過隱私政策、彈窗提示、雙清單等多種方式保障用戶知情權。

個人信息決定權

- 貝殼只有在用戶授權或法律法規允許的其他情況下才會收集用戶個人信息，絕不會強行收集。
- 用戶可以在任何時候開啓或結束授權。
- 當基於用戶授權而處理個人信息的目的發生變化時，貝殼會提前通過合理方式提示用戶再次授權。

個人信息查閱權

- 用戶有權選擇是否提供個人信息，並有權訪問其提供的個人信息。
- 用戶有權查閱正在處理的具體個人信息內容。

個人信息複製權

- 貝殼通過線上功能為用戶提供便捷的導出個人信息的方式，保障用戶複製權。

個人信息更正權

- 用戶有權修改其個人信息。
- 用戶有權補充其不完整的信息。

個人信息刪除權

- 用戶擁有對個人信息刪除的權利，可隨時自行刪除個人數據，或隨時通過客服、貝殼隱私官網等反饋需求。
- 貝殼遵守「最短保存時間」原則及上文提及「的最小必要」原則，若用戶註銷賬戶或主動要求刪除用戶的個人信息，將在嚴格遵守《網絡安全法》等法律法規的信息保存時間的要求前提下，在提出註銷需求的15個工作日內完成賬戶註銷審核並進行信息刪除或作匿名化處理。在處理時效上，系統在接收用戶在客戶端提出的「刪除」需求時，將立刻刪除相關信息。
- 在用戶註銷賬戶或主動要求刪除上述信息後，貝殼承諾不會再對用戶的個人信息進行商業化使用，但可能會對用戶的個人信息進行匿名化處理後使用。

規範數據流轉要求

貝殼不斷完善公司內、外部的數據流轉規則，通過制定並遵循規範化的管理流程全方位守護用戶的個人信息安全。我們建立數據流轉審核評估流程，保障數據流轉的必要性、安全性和合規性，在涉及數據流轉時，必須依次經過數據申請方的初步說明、數據流通管理小組的專業評估以及數據所有方的最終審核，只有在獲得三方一致允許後，數據流轉方可正式啟動。同時，我們在各涉及數據流轉的環節強化管理舉措：

在用戶使用貝殼旗下產品時



貝殼不會出租、出售或與第三方共享個人數據，除非為完成交易或提供服務所必需。除以下情形外，我們不向任何第三方提供或委託第三方處理用戶的個人信息：事先獲得用戶的明確同意或授權、為完成交易流程所必需、向用戶提供服務所必需、以及基於法律法規的明確要求。在確有必要對外提供用戶信息時，我們嚴格遵循透明原則，提前向用戶明確告知接收個人信息的公司、組織或個人的全稱、詳細聯繫方式、具體的處理目的、詳細的處理方式以及所涉及的個人信息具體種類，並確保該信息提供行為符合相應的合法基礎，充分保護用戶的知情權和選擇權。

在政府、監管機構等發出數據披露請求時



我們制定了《貝殼集團配合監管執法管理制度》，當政府、監管機構等發出數據披露請求時，我們會依據制度並充分徵求內部和外部法務意見，對所有數據請求進行嚴格審核，確保響應過程符合法律法規的要求，僅在法律規定的最小必要範圍內進行數據披露，並充分尊重和保護用戶的合法權益。

在引入供應商或第三方服務時



我們要求供應商或第三方服務商在合作前完成線上第三方數據合規評估，並與供應商或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，在為用戶提供實名認證服務時，我們僅向實名認證服務提供商提供必要的信息，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。

能力建設

為持續築牢信息安全與隱私保護的防線，貝殼着力打造了以宣貫、培訓和考核為核心環節的信息安全賦能體系。我們面向全體員工、數據處理相關供應商及外包人員開展體系化的信息安全賦能活動，有效提升各方參與者的數據保護意識，增強公司信息安全與隱私保護方面整體管理能力與專業實力。

針對貝殼全體員工

我們高度重視員工信息安全意識的培養，通過分層級的培訓體系，全面提升全員信息安全防護能力。貝殼已將信息安全指標納入全員績效考核中。在常態化培訓方面，我們實施精準分層策略。針對新入職員工，開展兩期「信息安全應知應會」專項培訓，系統宣貫公司隱私保護要求及管理措施，從源頭築牢安全防線。針對一線員工，特別是客服團隊，開展用戶隱私權益保護專題培訓，通過系統賦能強化實操能力，保證個人信息保護成為客服崗位的必修課與必考內容，實現一線客服員工培訓覆蓋率100%。

在文化建設方面，我們搭建了全方位、多維度的培訓渠道，線下通過工作坊等形式，針對業務場景中的複雜問題組織深度案例剖析與小組討論；線上開設新入職員工必修課。在宣傳觸達上，我們構建常態化的宣導機制，依託內部公眾號專欄與電子簡報，全年推送超100篇隱私保護相關文章，員工覆蓋率達100%。我們建立了部門級知識庫體系，對外提供覆蓋所有重點數據合規流程的標準化問答文檔，對內沉澱詳細操作指引與常見問題解答，為內部團隊打造實用的「操作手冊」。此外，我們每年舉辦「信息安全合規月」活動，通過線上分享、專項自查、全員培訓及考核等多元化形式，覆蓋貝殼核心業務板塊，累計覆蓋30,000餘人次，學習時長超2,000小時，有效普及了信息安全合規知識，顯著提升全員的安全意識與技能。



本年度貝殼「信息安全合規月」活動累計覆蓋

30,000餘人次



學習時長超

2,000小時

針對數據處理相關供應商

我們針對供應商開展專項數據安全培訓，明確界定其應履行的數據安全責任與義務。通過與第三方合作夥伴簽訂《數據安全與保密協議》並將其納入合同標準附件，我們約定了在必要時對供應商的信息安全管理情況進行抽檢或審查的權利，並要求他們履行貝殼的數據保護義務。同時，我們在服務商篩選中優先選擇獲得國家或權威認證資質的合作夥伴。此外，我們不定期針對供應商進行信息安全能力自評估，全面覆蓋數據採集、傳輸、存儲、使用、共享和刪除等環節。對於評估不合格的供應商，我們將提出整改要求，若未達標則不予繼續合作。我們也嚴格遵照監管要求，每年完成針對供應鏈及貝殼自身的信息安全檢查與上報工作。

針對品牌主、店東及經紀人群體

我們圍繞作業環境下可能存在的侵害用戶隱私行為、信息安全與隱私保護實踐等主題，2025年面向一線品牌主與店東開展了《個人信息合法&安全「五板斧」》《安心拓客與防洩「兩步六招」》專項培訓，有效強化一線服務者合規處理客戶信息能力及保障數據安全的意識。培訓覆蓋8個重點城市，參與學員共計568名品牌管理者。針對所有新入職經紀人，我們新增要求其簽署安全和隱私保護承諾書，加強對新經紀人的信息安全保護意識宣導。



截至2025年12月，

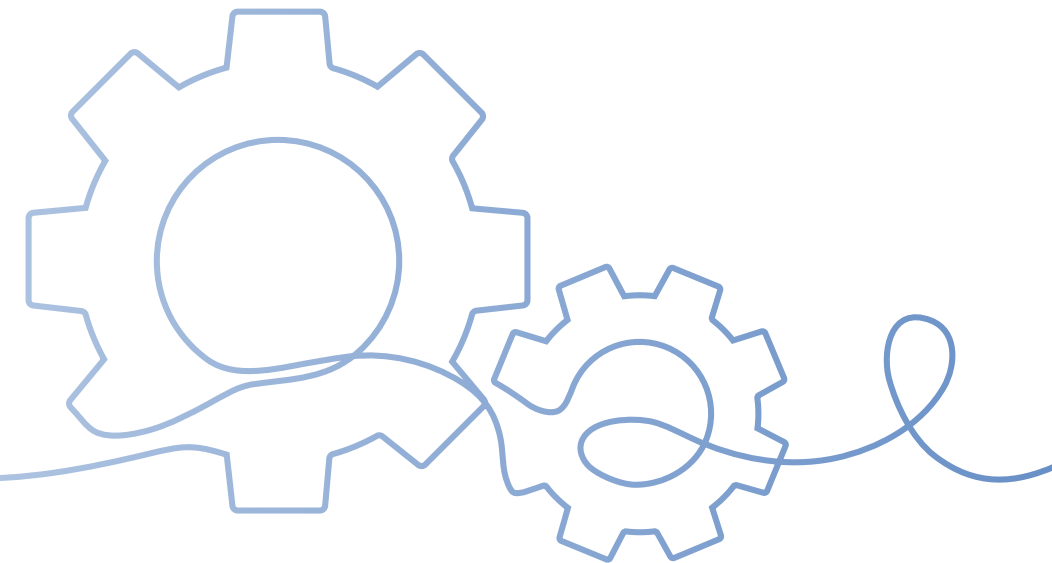
全平台在職經紀人共簽署安全和隱私保護承諾書超31萬份

在行業端

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。2025年，我們參與了9個數據安全與隱私保護方面國家標準的編寫和試點工作，包括《網絡數據自動化工具收集行為規範》等，並參與了《個人信息保護合規審計要求》等標準的試點工作。



2025年，貝殼參與了9個數據安全與隱私保護方面國家標準的編寫和試點工作



合規管理

廉潔建設

反貪腐和反欺詐

我們嚴格遵守《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，堅持依法經營，完善合規體系，始終在公平競爭、反賄賂和反腐敗的法律框架下開展業務。我們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》等制度，並根據最新法規要求及時更新相關制度。公司嚴格禁止從事或縱容賄賂或任何其他形式的腐敗行為，明確員工應避免的違規行為以及對違規行為的處罰措施。貝殼董事會下設的審計委員會負責監管公司商業道德管理機制的整體運行。職業道德委員會負責檢查公司職業道德制度、政策和決議的執行情況，並向審計委員會進行匯報。職業道德委員會下設執行委員會，負責擬定公司職業道德相關制度，並開展商業道德日常監督。

我們組織全體員工進行利益關係專項申報，避免與公司產生利益衝突，持續優化商業道德規範。2025年，我們修訂發佈《員工利益關係管理規定 V6.0》，進一步細化完善利益關係申報要求和利益衝突認定情形，優化利益衝突的迴避與調整方式，並明確特殊情形下的操作流程。同時，針對業務崗位員工廉潔合規管理，我們持續更新紅黃線信用管理規則，強化商業合規引導、規範違規處罰行為，保證違規認定與處罰標準統一落實。

日常管理方面

管理 團隊調查	職業道德委員會針對平台總監級及以上人員的違法違規線索進行獨立調查。若調查過程中發現相關行為涉嫌犯罪，我們將立即啟動司法聯動機制，依法將案件移送司法機關處理。
定期審計	為提升風險控制水平，集團內審內控中心每年對公司主要業務流程、信息系統及相關部門進行審計，重點覆蓋商業道德與反腐敗、信息安全和質量等議題。我們的商業道德審核與監督覆蓋所有業務單元。此外，我們通過有資質的外部第三方機構對公司系統進行合規檢測，並提供具有鑒證性質的SOC報告 (System and Organization Controls Reports)，以保障公司信息安全方面系統符合監管要求。
城市公司 監察	城市公司業務監察團隊負責對城市公司基層人員和規模較小、情節較輕的違規線索調查工作。如果相關行為已經涉嫌違法，我們會與司法機關溝通，將相關案件移交司法機關。

2025年度，我們收到1起職務侵佔案件和1起受賄案件訴訟結果，我們已與兩名涉案僱員解除勞動關係，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。

反洗錢

貝殼持續關注金融風險對公司業務的影響，對涉及洗錢風險的業務領域採取嚴格的風險管理措施。我們切實遵守相關反洗錢法律法規，設立反洗錢合規官，負責建立反洗錢程序、定期開展內部檢查，並對相關交易對象開展關係篩查。2025年度，公司依據《中華人民共和國反洗錢法》及相關監管要求，系統性地對反洗錢與反恐怖融資內部管理體系進行全面審視與升級，重點針對《反洗錢和反恐怖融資內部控制管理辦法》《大額交易和可疑交易識別操作規程》等7項內控制度進行修訂與完善，涵蓋客戶盡職調查、名單監控、交易監測、可疑交易報告以及反洗錢宣傳和培訓等關鍵環節，進一步夯實風險管理基礎，增強在業務活動中識別、評估、監測和報告洗錢及恐怖融資風險的能力。

公司構建與自身業務規模、風險狀況相匹配的長效反洗錢合規機制，為公司的穩健發展提供堅實保障。我們在各業務環節進行洗錢相關可疑情況識別，要求全體員工在執行KYC (Know Your Customer，即客戶背景調查) 盡職調查程序、在財務活動持續監控和日常業務開展中，我們建立通報機制，將可疑反洗錢活動向合規官報告，並由合規官在徵詢集團法務中心、集團資金中心意見後，判定是否向執法部門報告疑似違規活動。同時，我們定期舉辦可疑交易月度分析會，反洗錢領導小組成員和專、兼職反洗錢人員共同探討

交易監測分析中遇到的疑難情況和重點案例，探討線索收集策略，並向反洗錢監管部門提交關於重點可疑交易的專項報告。

2025年，我們持續優化反洗錢管理機制，重點推進以技術驅動為核心的智能化升級，着力提升風險防控的精準性與系統性。公司將人工智能技術融入可疑交易監測體系，實現對客戶身份信息與交易數據的自動化整合分析與智能研判，並生成結構化預警報告，實現交易分析「人工智能輔助專家判斷」，提高風險管控效率和準確性，全面強化公司的反洗錢管理工作。同時，公司持續結合監管動態與內外部風險信息，定期評估並迭代監測規則與模型，不斷優化風險指標的適應性與前瞻性。通過技術賦能與機制完善的雙重驅動，公司進一步強化反洗錢監測體系的可持續性與系統性能力，有效支持業務穩健發展。

公司圍繞「高層引領、全員落實」的治理理念，構建覆蓋各層級、貫穿業務流程的常態化培訓機制，圍繞專業崗位技能提升、業務嵌入式風險管控、客戶盡職調查等方面開展多場專項培訓。同時，我們上線《反洗錢大家談》系列視頻課程，搭建可持續的合規學習平台，系統提升全員的合規履職能力與風險敏感度，推動反洗錢文化融入日常運營與管理實踐。

舉報機制及保護措施

貝殼秉承誠信經營的原則，對腐敗舞弊等行為持「零容忍」態度。我們制定《員工違規違紀舉報和調查制度》，明確舉報渠道、線索調查流程、覆議程序以及舉報人保護措施。我們設立微信、舉報郵箱、舉報電話、舉報信箱、舉報信件等多種貪污腐敗行為公開舉報渠道，保障舉報信息獲取的及時性，並迅速作出響應。員工、用戶等關聯方可直接向公司審計委員會發送投訴郵件，與審計委員會直接對話。

貝殼職業道德建設中心對涉嫌舞弊的線索進行處理，開展初步審查甄別並對案件性質進行明確，同時進行舉報直接調查或授權相關職能部門及城市進行調查處理。一旦查實舞弊問題，我們將在貝殼內部網站進行通報公示，以起到警示作用。若事件可能構成犯罪行為，我們將移交司法機關處理。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復核。2025年，我們的舞弊舉報線索初查及回覆率為100%。

我們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》中明確舉報人保護措施，全力保障舉報人的合法權益不受侵害。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。對於任何對舉報人進行打擊報復的人員，我們將嚴肅處理，對相關責任人予以懲處，並給予舉報人相應的補償。

在服務者側，我們搭建業務違規舉報流程，對響應及時性、公開處理時限進行承諾，並同步更新處理進度以及最終處理結果。我們嚴格保護問題反饋者的隱私及安全感，支持匿名反饋及處理工單全流程匿名處理，規定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。

廉潔文化

貝殼定期開展商業道德培訓，要求全體平台員工參加反貪腐及廉正合規培訓和考試，全面規範日常商業行為，員工培訓覆蓋率為100%。針對關鍵商業道德規章制度，我們要求全員掌握並通過相應考核。



內部廉潔建設

新員工

要求入職時參加商業道德通識培訓和《職業道德與信息安全》必修課程，新員工培訓通關率100%。

管理層

高級管理層

面向全體高級管理者進行職業道德與合規的培訓和測試。

城市管理層

面向貝殼城市管理層開展職業道德、廉潔合規的專題培訓，要求管理者廉潔自律、合規作業，並做好組織廉潔建設。

家裝家居業務崗位管理者

通過舞弊案例警示教育、違規問題自查自報和廉潔日常提醒等方式，開展廉潔合規教育。

平台員工

2025年，持續開展「貝殼陽光行動」廉潔培訓，共覆蓋3.5萬名員工，培訓考試通關率100%；同時，日常針對違紀案件通報、合規警示及業務提示等內容進行全員宣貫，持續強化員工合規意識。

董事會

我們向董事就職業道德與廉正合規建設、反貪污等議題進行匯報與培訓，內容包括對管理策略、制度建設、案件處理等內容的審議。



價值鏈廉潔建設

貝殼構建完善的供應商廉潔管理機制。2025年，我們建設「前置約束、過程監督、激勵懲戒」三位一體管理體系。

在**前置約束**方面，貝殼要求將《保密協議》《反商業賄賂協議》《反腐敗承諾與保證》《供應商行為規範》100%納入所有新簽及續簽的集團間接採購供應商的採購合同中，從源頭築牢採購合作的廉潔防線。我們明確界定禁止性條款，包括嚴禁商業賄賂、圍標串標、利益輸送等不正當行為，詳細列明回扣、禮金、有價證券、高消費宴請等違規形式。

在**過程監督**方面，我們設立「揭發檢舉」積分獎勵指標，並實施嚴格的線索閉環管理與舉報人保護。此外，合同附有公司廉潔舉報渠道，保證供應商知曉違規行為的反饋路徑，形成「簽約即承諾、違約必追責」的剛性約束。

在**激勵懲戒**方面，我們明確違約懲戒標準，一旦查實違規，將視情節採取扣除違約金、降低合作等級、暫停合作乃至列入「黑名單」終身禁入等措施，從法律層面壓實供應商廉潔責任。

截至2025年12月，新簽署和補充簽署《保密協議》《反商業賄賂協議》《反腐敗承諾與保證》《供應商行為規範》的供應商數量已有1,895家。

2025年，我們舉辦貝殼間接採購合作夥伴大會，面向全國範圍內的300家優秀合作供應商開展包含廉政合規的專項分享。我們同步建立常態化廉潔溝通機制，通過節日廉潔提醒郵件、合作節點合規告知等形式，實現廉潔要求的高頻觸達；同時配套設立正向激勵政策，將廉潔合規表現與供應商評級、優先付款及年度榮譽直接掛鉤，共同築牢陽光透明的供應鏈廉潔防線。

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，已於2017年和2019年分別加入陽光誠信聯盟和企業反舞弊聯盟，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。2025年，貝殼作為企業反舞弊聯盟副會長單位，面向全體會員企業發佈《陽光貝殼手冊》，全面宣導陽光貝殼價值理念和廉正合規制度機制建設情況，公佈貝殼舉報受理渠道和舞弊線索共享機制。我們先後走訪多家行業頭部企業和貝殼戰略合作夥伴，與審計監察同行深入交流反舞弊經驗，同步疑似舞弊問題線索，推動反舞弊案件協作。

知識產權

貝殼高度重視知識產權保護，組建專業知識產權團隊以構建高效的綜合管理機制，在合作中與供應商簽署保密協議及知識產權瑕疵擔保條款，切實維護公司及第三方合法權益。2025年，集團持續完善內部制度體系，進一步加強軟件資產的規範化管理，統一和約束全體員工的軟件使用行為，保障公司信息系統的安全、穩定運行，有效防範因軟件使用不當引發的法律風險、經濟損失及數據安全隱患。我們遵守《中華人民共和國商標法》《中華人民共和國著作權法》等法律法規，修訂發佈《貝殼集團知識產權管理制度》，進一步完善商標管理機制，提升商標資源利用效率，並有效防範因連續三年不使用引發的商標撤銷風險。此外，針對人工智能技術的快速發展，集團同步完善相關治理規則，新增「關於利用人工智能生成內容的規定」，明確人工智能生成內容的使用邊界與合規要求，強化對人工智能技術研發成果的保護，防範潛在的合規與知識產權風險。

商標及版權

貝殼全方位持續強化商標的日常監測體系，及時洞察、精準甄別侵權隱患，確保已成功註冊的核心商標合法、穩定存續。

商標確權與佈局

集團持續完善商標確權與全球化佈局，不斷提升各業務板塊的商標保護能力。截至報告期末，集團已在30個國家和地區完成11,657件商標註冊申請，其中9,193件已獲得核准註冊，為業務穩健發展和品牌長期價值提供有效保障。

商標維權與侵權治理

圍繞居住服務相關領域（包括房產經紀、住房租賃、家裝及酒店等業務場景），集團在全國範圍內持續開展商標侵權治理與品牌保護行動，重點打擊假冒門店、侵權企業字號及網絡侵權行為。相關舉措在有效維護公司合法權益的同時，也有助於防範潛在輿情風險。2025年，集團累計處理商標及品牌維權案件140餘件，其中通過訴訟方式推進的維權案件70餘件。

知識產權培訓與能力建設

集團持續加強知識產權合規培訓與管理能力建設，面向管理層及全體員工組織開展《反不正當競爭法》，面向管理層開展知識產權專題培訓，系統提升高級管理人員及員工對知識產權保護、合規風險及商業實踐的認知水平。

知識產權宣傳與文化建設

為進一步營造尊重和保護知識產權的企業文化，集團發佈《知識產權報告》，並在世界知識產權日組織形式多樣的主題宣傳活動，通過寓教於樂的方式普及知識產權相關知識，增強員工合規意識與參與度。

專利及軟件著作權

貝殼重視各項專利與軟件著作權的管理，嚴格遵守《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，並建立相應的管理制度。本年度，我們修訂《貝殼集團專利獎勵制度》，對於專利獎勵的獎勵對象、發放節點等內容進行修訂，以更好地激勵員工參與公司科技創新及發明工作。我們修訂《貝殼集團知識產權管理制度》，增加人工智能生成內容相關管理規定，禁止員工將完全或主要利用人工智能技術生成的技術方案、軟件代碼、設計文檔等，在未對其核心功能、實現方案等經過實質性改進的情況下，作為個人或團隊的發明創造成果進行專利申請，以更好地規範員工利用人工智能生成內容的行為，保障集團知識產權的權屬清晰。

貝殼設立知識產權及訴訟管理部，負責推進貝殼專利及軟件著作權的申請、授權、維權、訴訟、許可等管理舉措，對專利及軟件著作權進行全面管理。此外，我們制定全球專利策略，打造專利組合，對研發項目中的知識產權風險進行識別、排查和管理，降低知識產權風險糾紛壓力。截至2025年底，貝殼累計獲得授權專利2,121件，累計獲軟件著作權858件。

貝殼「十大發明」專利評選

為持續激發內部創新潛能，表彰卓越技術成果，貝殼舉辦2025貝殼「十大發明」專利評選活動，覆蓋集團所有產研人員。活動期間吸引了12個研發中心踴躍報名，累計收到136件專利。通過對參賽專利進行技術創新、社會價值、商業潛力等核心指標評審，公司最終決出得分最高的10件專利作為2025貝殼十大發明專利。



貝殼「十大發明」專利評選獎杯

廣告合規

為保障廣告發佈的合規性，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》《互聯網廣告管理辦法》等法律法規。2025年，我們持續加強公司對廣告及內容發佈的監督管理，新發佈《貝殼集團公共渠道行為管理規範》，以期防範廣告發佈風險，完善公司內部的廣告合規管理。

貝殼建立廣告內容審查與管理機制，嚴格規範廣告全流程合規。針對代理方，要求其嚴格遵守《貝殼集團平台內容發佈管理制度》《廣告違禁詞列表》；對於公司自行設計的廣告素材與文案，由需求部門落實逐層審核。同時，我們建立完善的廣告投訴處理流程，確保及時反饋並採取管理措施。此外，貝殼依據角色定位細化管理要求：作為廣告經營者或發佈者時，遵循《貝殼集團廣告業務承接登記、審核、檔案管理制度》及內容發佈管理規定；作為廣告主時，嚴格遵守內容發佈管理制度。

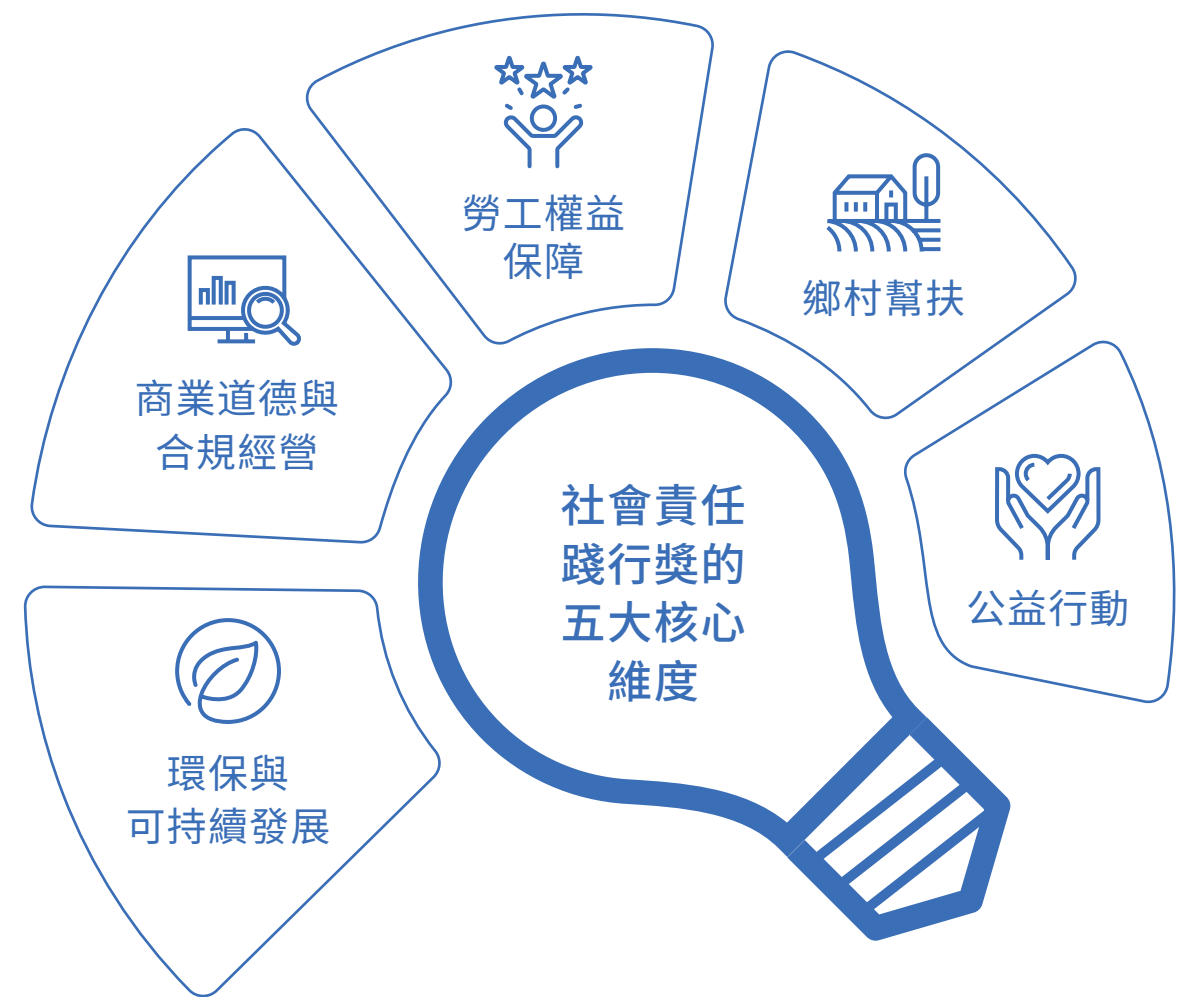
貝殼着力培養員工廣告合規意識，通過主動排查與預防防範風險。2025年，針對新增制度規範，我們面向業務及法務人員開展專項培訓，並在日常投訴與風險事件處理中強化法律支持與意識宣導，保障全流程合規。

在技術風控方面，我們結合業務發展與監管要求建立《貝殼集團內容發佈產品風控管理規範》，通過優化風控詞表的分類升級內容風控識別能力，持續提升合規管控水平。同時，公司持續深化內容安全治理，依託大模型建設自研圖文識別、智能標註及樣本生成能力，顯著提升風控與運營水平。

供應商管理

我們持續優化供應商全生命週期管理，建立透明、廉潔供應鏈，評估與管理供應商的環境與社會風險，積極貫徹綠色採購原則，打造可持續的商業環境。

2025年，貝殼面向供應商設立社會責任專項激勵機制，發佈供應商榮譽體系，在特殊貢獻賽道中創新增設「社會責任踐行獎」，構建多元化綠色激勵生態。該獎項聚焦環保與可持續發展、商業道德與合規經營、勞工權益保障、鄉村幫扶與公益行動五大核心維度，對供應商的突出實踐給予公開表彰，推動供應商實現從滿足合規要求到創造可持續價值的行動轉變。



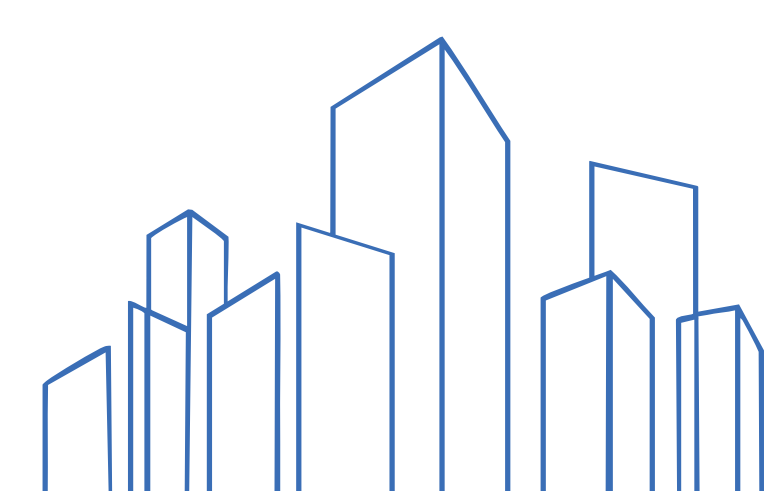
在合作過程管理方面，我們以《貝殼集團供應商行為準則》為核心框架，構建科學的供應商綠色能力評估機制，將可持續發展要求轉化為可量化的管理指標。通過實施供應商積分管理模式，在基礎能力模塊中專門納入三大核心認證指標，以正向加分激勵引導供應商提升綠色合規水平。



最終，將積分結果與供應商合作優先級及訂單分配直接掛鉤，形成「達標有認可、優質有激勵」的綠色採購導向。

《貝殼集團供應商行為準則》對供應商的商業道德和誠信（包含誠信經營、公平競爭、尊重知識產權和反腐敗反賄賂內容）、產品質量與安全（包含質量標準與認證、質量管理體系、安全性保障和持續改進與創新內容）、環境保護（包含資源合理利用與節約、廢棄物處理與回收、節能減排措施、環保培訓與意識提升和推動可持續發展內容）、勞工權益保障（包含平等與公正、工資與福利、勞動時間與休息、職業安全與健康、禁止強迫勞工與童工和尊重員工權益內容）和數據隱私及安全等方面提出要求。

我們持續推進供應商簽署《數據安全與保密協議》工作，已將其納入合同的簽署要求中。2025年，所有新簽約供應商均簽署《數據安全與保密協議》。在供應商合同簽署過程中引入公司合規數據安全團隊在必要時對供應商進行審核與指導，加強供應商數據安全的管理，保障用戶信息安全。



供應鏈全流程管理



可持續採購理念

貝殼集團秉持「可持續發展」核心戰略，將綠色採購作為供應鏈生態建設的關鍵抓手。2025年，我們通過制度賦能和榮譽激勵的共同驅動，構建標準化、導向性的綠色採購管理體系，推動供應商協同踐行環境與社會責任，共築低碳、負責任的供應鏈生態。我們在《貝殼集團供應商行為準則》中明

確綠色採購要求，倡導供應商優化資源利用、妥善處理廢棄物、積極採取節能減排措施，同時鼓勵供應商加強對員工的環保教育培訓，打造綠色、可持續的商業環境，積極推進生態鏈綠色發展。

針對不同類別的供應商，我們制定符合其產品屬性的管理辦法及要求，打造全面的綠色供應鏈：

對於集團戰略採購的家裝供應商

我們制定單獨的供應商現場審核標準，對其環保與可持續性進行考察，並要求供應商對其不合格項進行全面整改。

環境層面

除ISO 14001認證外，重點審核供應商是否設置節能、節水政策及綠色採購政策，引導供應商建立系統化環境管控機制，減少對環境的影響；對配備獨立CNAS認證實驗室的供應商給予資質加分，並重點核驗其實驗室設備的實際運行狀態與檢測能力，確保其具備對甲醛釋放量、抗壓強度等關鍵環保與物理性能指標進行完整、準確檢測的技術條件。

本年度，戰略和集團採購的家裝供應商ISO 14001和ISO 9001認證比例均為實現100%覆蓋，ISO 45001認證覆蓋率超過97%，並計劃於2026年提升至100%。

社會層面

- 職業健康安全層面，我們考察供應商是否通過ISO 45001職業健康安全管理體系認證，檢查廠區安全標誌是否正確，以及是否設置緊急事件處理流程。
- 品質保障層面，我們將ISO 9001質量管理體系認證作為基礎准入參考，確保供應服務的標準化與可靠性。
- 社會責任層面，我們將供應商的信息保護制度、對女性員工的尊重情況以及是否設立企業基金會或參與公益活動納入考量。
- 勞工權益保護與合規經營層面，優先與獲得SA8000社會責任認證的供應商合作，推動供應鏈上下游堅守商業道德底線，積極踐行人道主義，彰顯企業的社會擔當。

對於木材類供應商

我們對其產品的甲醛釋放限量進行管控，要求供應商的所有產品均符合GB／T 39600—2021《人造板及其製品甲醛釋放量分級》中最高環保等級的E0／ENF甲醛釋放限量，並提供相應的檢測報告；針對新招採的定製衣櫃執行ENF和F4星³雙重標準，保證只選用健康、環保的板材。通過一系列的評估與要求，我們確保家裝供應商在可持續發展方面達到高標準，為我們的綠色採購理念奠定堅實基礎。

對於房屋租賃業務家電供應商

在供應商入圍階段，要求其具備但不限於ISO 14001環境管理體系認證，在評標階段，將產品的能耗設置為重要評分項之一，一級能耗產品將對應更高的評分。

對於數據中心供應商

在選擇數據中心供應商時，我們將環保效益納入考察中，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。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，確保綠電供應，並能提供ESG相關的數據或報告。

對於服務器供應商

我們要求服務器廠商提供產品對應碳排放足跡相關證書，以保障其符合綠色低碳標準。

對於日常用品供應商

針對特定品類項目，我們制定低碳採購政策，並要求供應商提供碳排放報告，優先採購低碳足跡產品。

環保節日禮

在2025年中秋與新年禮品招標中，我們明確要求供應商在生產過程中核算減碳量，並在交付時提供產品碳足跡報告。同時，我們注重禮盒包裝的可複用價值及環保材料，優先選用具有較低產品或服務碳足跡的供應商，並全面採用新能源電動車輛進行配送，推動禮盒從生產到運輸的全鏈路綠色環保。本年度，貝殼中秋及新春禮盒共減碳約205噸。

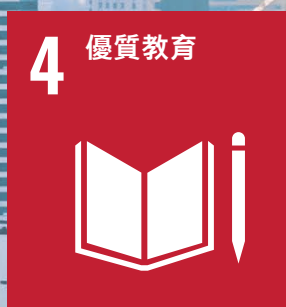
貝殼中秋及新春禮盒共減碳約
205噸



3 F4 星標準是日本 JAS 標準體系中人造板及其製品甲醛釋放量的最高等級認證，是國際公認最嚴格的甲醛釋放限量標準之一。

推動行業進步

秉持「有尊嚴的服務者，更美好的居住」的初心，貝殼攜手各界合作夥伴合力推動行業高質量發展。我們致力於構建共生共榮的行業生態，通過深耕人才沃土與驅動科技引擎，在重塑了服務的體驗與效率的同時，進一步激發產業的內生動力，實現我們幫消費者「安居」、助服務者「樂業」的發展願景。



幫消費者安居

我們構建覆蓋房產交易、家裝家居及房屋租賃的全鏈路品質管理體系，並通過完善的承諾機制與保障體系確立高標準的服務交付能力。我們倡導與合作夥伴在良性競合中探索行業最佳實踐，以品質服務和科學管理精準響應社會居住需求，共同推動居住行業邁向高質量可持續發展的新階段。

品質交易

● ACN經紀人合作網絡

2018年起，貝殼正式實施ACN (Agent Cooperation Network) 經紀人合作網絡戰略，以此為核心驅動力，聚合行業夥伴，推動平台內經紀人由競爭對立轉向合作共生。ACN經紀人合作網絡有效解決「房」、「客」和「人」（經紀人）之間的聯動難題，通過真實業務場景的角色劃分，促進同品牌或跨品牌經紀人以不同角色共同參與到交易中，以合作方式完成從房源及客源的發掘、維護，到完成交易的業務流程。ACN的成功實踐不僅促成了行業生態向合作化、共享化、品質化的根本性跨越，更大幅提振了業務運作效率，為客戶提供了高標準的服務保障。

我們建立以區域共治理事會為核心的共治機制，保障ACN規則的公正運行，促進形成良好的合作生態，推動行業正向發展。區域共治理事會以區域為單位，由各區域店東代表組成，負責區域內各品牌及門店間的共建共治，圍繞提升合作效率、生態共建兩個核心要點，通過聚焦業務重點、糾紛調解、文化活動組織、規則培訓賦能等內容，推動跨品牌、跨門店的合作提效，打造更加有序、健康的平台化運營。截至2025年底，我們在全國76個城市建立1,852個區域共治理事會。

● 真房源保證

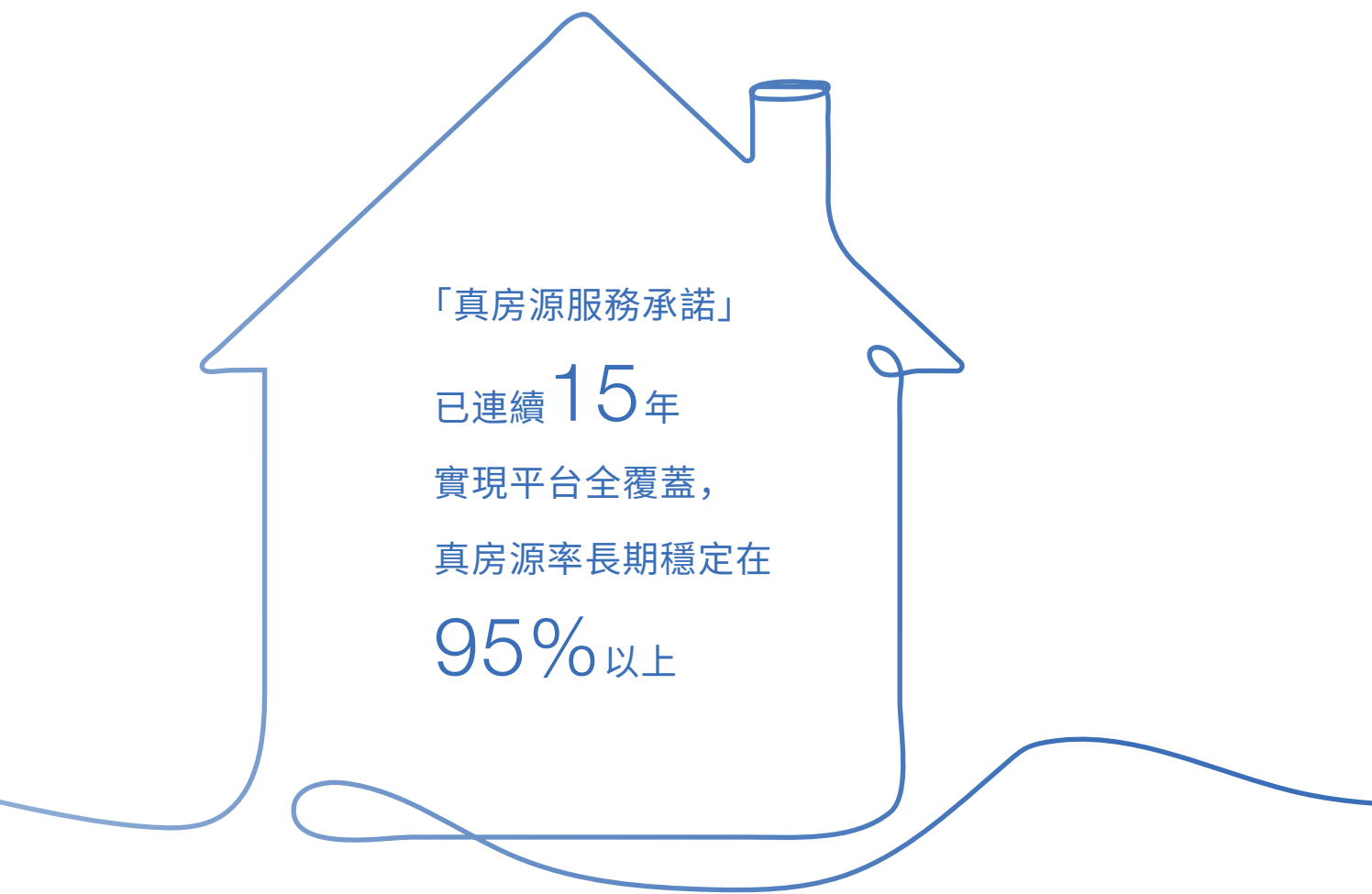
針對房產交易市場長期存在的信息不對稱痛點，2011年鏈家在業內率先制定「四真」房源標準，旨在改變長期以來被虛假信息困擾的房產交易市場，並推出「真房源服務承諾」，承諾貝殼平台發佈的房源均為**真實存在**、**真實出售或出租意願**、**真實核驗房屋信息**、**真實的價格**。



我們以「合作、信任」為核心理念，與平台夥伴共同維護、監督平台真房源生態。我們以真房源作為經紀品牌加入平台的底線要求，所有房源錄入必須經過嚴格審核，並在業主電話修改、接到舉報等關鍵節點驗證房源真實性。基於7*24小時循環驗證機制，平台將問題房源信息維護的任務分配至經紀人，經紀人對房源信息進行維護舉證，平台進行檢查監控，在經紀作業中形成房源質量的智慧循環驗真過程。同時，我們專門設立團隊抽檢房源證明材料，並積極探索AI技術在房源證明材料查驗中的應用，確保房源信息真實可靠。

以科技驅動房源品質提升，我們打造行業領先的「樓盤字典」數據庫，作為「真房源服務承諾」執行的基礎設施。我們為每間房屋建立了包括7級地址信息¹、548個房屋描述字段²的專屬「身份證」。2025年，在房屋真實基礎信息基礎上，為了滿足不斷變化的用戶及市場需求，我們通過圖片、視頻、文字、地圖描述等多模態的信息進行數據的挖掘、提煉、總結和糾錯，利用AI能力新建一批用於描述房源及小區「生活和居住體驗」的信息，已建設覆蓋小區、房源、配套等多個實體及不同維度的超過1,100個數據資產字段，2025年已在北京進行試點。

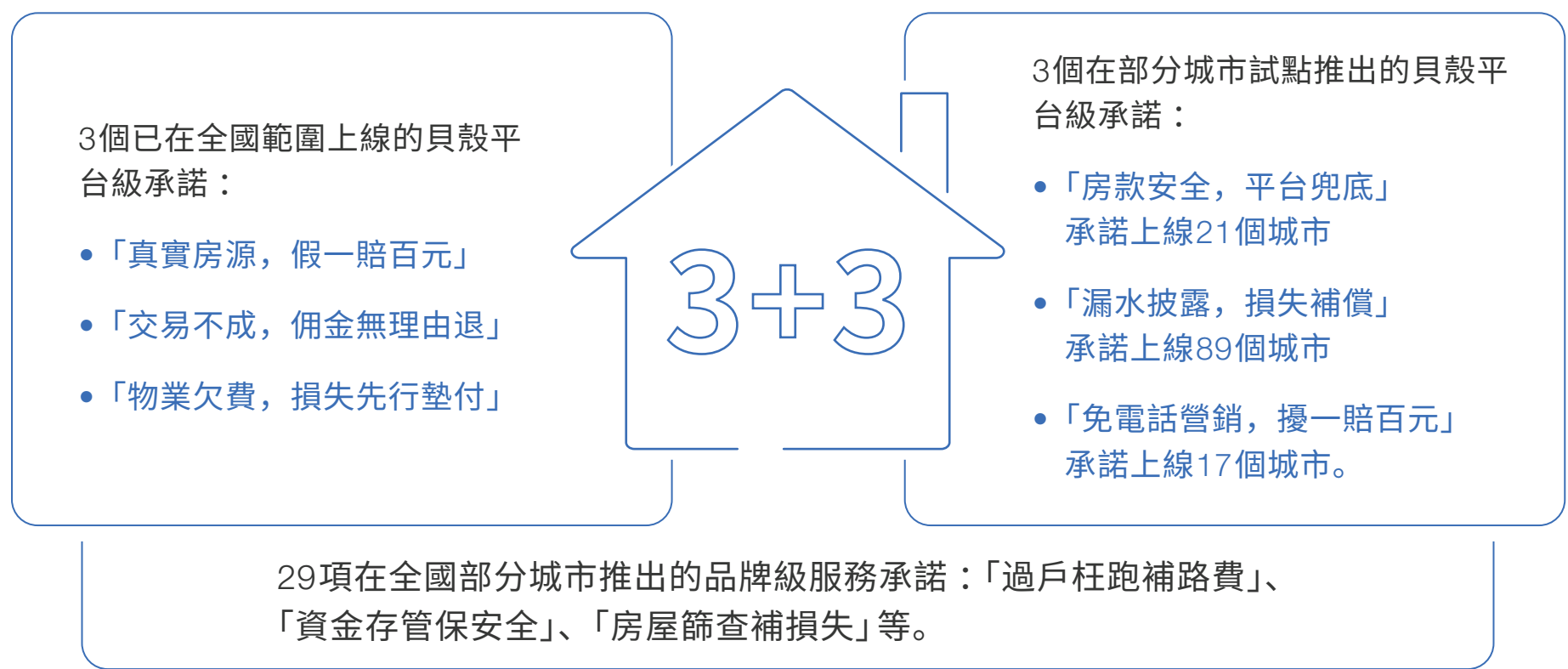
截至目前，貝殼「真房源服務承諾」已連續15年實現平台全覆蓋，真房源率長期穩定在95%以上。我們以科技驅動與系統化管理，築牢了真實可靠的房源保障體系，持續推動房產交易市場走向透明化與規範化。



¹ 7 級地址信息包括城市、城區、樓盤、樓棟等。
² 548 個房屋描述字段包括小區別名、電梯數量、建成年代等房屋核心特徵描述。

服務承諾體系

作為連接服務能力與用戶感知的橋樑，服務承諾致力於將服務標準、作業流程及權益保障機制有形化、顯性化。區別於傳統由經紀品牌作為單一承諾主體的運作模式，貝殼平台建立房產交易「3+3」平台級服務承諾，旨在進一步提升消費者的服務保障。平台級服務承諾與品牌承諾的差別體現於兩個維度：一方面，實現了服務標準的全域統一，確保全城經紀品牌在承諾事項、保障範圍及賠付額度上保持高度一致；另一方面，重構了責任承擔機制，確立由品牌與平台共同承擔且平台提供兜底的保障模式，且規定新進駐品牌及其門店須無差別執行該標準，從而大幅提升了服務承諾的公信力與執行力。



房產交易「3+3」平台級服務承諾

我們持續依託一套標準的服務流程、產品與技術能力和運營與管理兩大能力及1億元平台賠付保障資金，為消費者權益保駕護航，同時也為服務者構築起安全防線。我們不斷完善「先C後B、賠付共擔」機制，致力於先解決消費者損失，再核實平台與經紀方的責任歸屬，與經紀方共擔賠付，將單一品牌履約升級為品牌與平台雙重保障。通過促進平台、品牌與消費者三方的良性互動，我們致力於構建品質服務的正向閉環，驅動行業邁向持續、健康的發展軌道。

貝殼穩步推進房款安全體系建設

2025年，貝殼圍繞「房款安全，平台兜底」承諾，全面推進房款安全體系建設，房款安全承諾覆蓋全國共21座城市。在房款安全能力與風險管理協同運轉下，貝殼構建了完善的風險治理機制，明確風險識別、研判、處置和複盤的標準流程，實現了對多類交易風險的有效識別與攔截。我們通過實時監控的風險識別模型，對異常賬戶、支付不一致等高危信號自動預警，並聯動運營團隊即時核查干預。2025年，我們在簽約環節有效識別並攔截了價值超過42億的潛在資金損失發生。未來我們將持續迭代升級房款安全體系，以更廣的覆蓋、更強的能力和更穩的兜底，為每一筆交易保駕護航。

新房陽光項目

為營造公平誠信的行業生態，貝殼持續深化新房陽光項目，通過「陽光售樓現場」、推行「隱號帶看」作業模式以及以數字化手段驅動作業規範化，實現開發商、經紀人及客戶三方權益的均衡保障，推動行業生態良性發展。

本年度，我們對「開發商陽光承諾」進行全面升級，並納入合作協議條款，進一步完善新房交易中的多方權益保障機制。該承諾體系以信息安全和公平競爭為核心，保障經紀人的合理報酬與購房者的隱私安全，與開發商共同築牢陽光交易防線。同時，我們推動渠道服務商、售樓現場服務商作出同等承諾，聯合打造讓客戶和服務者都安心的陽光售樓現場。截至2025年12月31日，該承諾已覆蓋超過1,800個合作樓盤。

開發商陽光承諾：

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
不洩客	嚴禁與開發商人員或其他人員串通，將本項目對方客戶信息洩露給其他方或外部人員
不返傭	嚴禁協助、教唆、指導門店、經紀人及置業顧問向客戶承諾成交後返傭

隱號帶看

針對新房交易中客戶隱私洩露的行業痛點，我們全面推進「隱號帶看」服務，以技術手段對帶看過程中的客戶聯繫方式進行脫敏處理，從源頭規避信息洩露風險，切實保障客戶免受頻繁的電話打擾。該服務在提升消費者服務體驗的同時，亦推動了行業對隱私保護機制的標準化建設，助力構建安全、互信的行業生態。截至2025年底，「隱號帶看」服務已覆蓋超過6,100個合作樓盤，覆蓋約515萬人次。

安心家裝

貝殼聚焦家裝作業生態治理，通過完善清晰的制度規範、建立透明化的服務標準，夯實施工交付的能力基礎，構築高品質交付的保障體系，驅動業務流程的規範化與標準化，成功構建起健康、可持續的家裝作業生態。

服務品質升級

為持續提升服務品質與客戶體驗，我們持續迭代《貝殼整裝紅黃線管理制度》，構建針對內部服務者及外部合作人員的統一服務標準和規範，明確職業道德要求及崗位業務規範，推進服務流程標準化，為客戶提供更可信賴、更高品質的家裝服務保障。本次更新進一步明確對服務者之間不當競爭行為的明確規範，旨在維護公平協作的內部生態，保障每一位服務者的正當權益。此外，制度也進一步明確了細分業務情境下的管理責任歸屬，推動管理者更主動地履行帶教與幫扶職責，助力服務者能力成長。此外，在制度迭代過程中，我們充分聽取一線服務者建議，確保制度務實並達成共識。通過科學的制度設計和公平的組織氛圍，增強服務者的歸屬感與自我實現感，激發長期共同發展的內生動力，實現持續的專業進步與價值共贏。



對於**前端業務側服務者**，重在防治惡意增項、私下收費、私下接單、不當承諾、數據違規操作、採用風險方案等違規行為；



對於**後端工程側服務者**，重在監管工程質量，強化對虛假驗收、虛假整改、偷工減料等違規現象治理，讓工地問題做到真管、真改、真閉環。

2025年，公司針對業務和管理層人員開展「守規感知」匿名調研，針對違反《貝殼整裝紅黃線管理制度》的現象和底線合規意識等開展調研，共回收問卷3,000餘份，守規感知淨值較2024年同比顯著上升，直觀反映服務品質升級成效的提升與員工合規認知的深化。

針對家裝行業鏈條長、資金往來頻繁、責任界定難等特點，貝殼着力構建消費者與服務者雙重保障機制，以機制創新推動家裝行業邁向更高水平的規範化發展。通過聯合銀行推行裝修資金存管，按照驗收節點進行資金撥付，從源頭保障消費者資金安全並減少消費爭議。同時建立賠墊付責任共擔機制，合理劃分責任與成本分擔方案，切實維護服務者權益，為家裝行業健康發展提供有力支撐。

用戶端：資金存管保障客戶資金安全

針對家裝行業「先付款後施工」模式導致的消費者被動局面及資金安全痛點，貝殼聯合中信銀行推出「資金存管」服務模式，將消費者裝修款存入銀行專用賬戶凍結，僅在水電、基裝、竣工等合同約定的關鍵環節驗收合格後，按比例解凍撥付，確保每筆裝修資金專款專用、安全透明。該機制不僅保障消費者的資金安全，賦予其在關鍵履約節點的實質性驗收權，從源頭上降低消費爭議，有效遏制款項挪用、工程爛尾、偷工減料等行業亂象。2025年，「資金存管」服務模式已落地全國43個城市，服務超2.5萬戶家庭，存管用戶佔比超過90%。



業務端：共擔機制保障服務者權益

針對裝修過程中因服務者原因產生的賠付或整改成本，公司始終遵循「責任清晰，擔當有度」的原則，在界定責任的同時充分體諒服務者的現實壓力。為此，我們建立「賠墊付責任共擔機制」，根據實際情況劃分責任比例，明確公司、管理者及服務者之間的共擔方案。通過公司與管理層的主動分擔，切實減輕服務者的負擔。這一機制不僅傳遞了團隊共進、風險共擔的企業文化溫度，更營造了彼此支持、共同擔當的組織氛圍，為人才保留與企業的長遠發展注入了內生動力。



家裝服務承諾

貝殼旗下聖都和被窩分別發佈「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、售後的裝修全服務流程，為消費者提供高質量家裝服務。2025年，為持續夯實品牌服務承諾，我們聚焦裝修質量、工期延誤、售後保障不到位等核心痛點對家裝服務承諾進行迭代升級，有效提升服務品質。



3 30124：30分鐘內響應客戶、12小時內上門處理、24小時內提供解決方案。

「返璞歸真」項目

2025年，貝殼旗下聖都、被窩家裝針對家裝行業「重營銷、輕實質」的痛點，推出「返璞歸真」項目。項目對14項關鍵工藝進行科學優化，在取消諸多無實質功能的營銷工藝的基礎上，推進工藝優化，避免過度施工帶來的隱形費用與後續維護隱患，提升裝修過程的透明度與實用性，從源頭夯實消費者信任基礎，推動家裝服務向透明化、品質化方向持續演進。



「返璞歸真」項目現場照片

工程交付飛檢行動

貝殼致力於以實際行動履行「品質交付」的客戶承諾，2025年啟動「工程交付飛檢行動」，引入行業領先的第三方工程評估團隊，圍繞安全、質量與工地形象三大核心維度，對水電、泥木、安裝等關鍵施工階段展開系統性檢查，重點聚焦46項強制安全指標、107項關鍵質量工藝和客戶體驗與整改效率，全方位築牢施工安全防線，實現從施工到交付的全週期客戶滿意。所有飛檢人員均經過理論培訓、工地實操的標準化認證，並全程佩戴智能肩帶記錄儀，實現檢查過程可監督、可追溯。2025年，「工程交付飛檢行動」已完成1,605個工地巡檢，各城市團隊自發地開展內部交叉檢查與項目經理考核，形成質量自治氛圍。



工程交付飛檢行動現場照片

美好租住

貝殼全力打造多層次的租賃住房供應生態，聚焦提升房源品質與服務標準，通過創新多元化服務方案，積極賦能保障性租賃住房建設，切實解決新市民與青年人的安居難題，讓美好租住生活惠及大眾。

優質房源供給

我們深入踐行「十四五」規劃綱要關於「擴大租賃住房供給、完善長租房政策」的戰略部署，通過構建貝殼「省心租」服務

體系、落地「新青年計劃」及保障性租賃住房方案，有效破解新市民與青年群體的安居難題。2025年，「新青年計劃」覆蓋北京、上海、廣州、深圳、天津、成都、杭州等13個城市，以「0押金、租金月付」的實質性優惠，為超過4.6萬名畢業生提供安居支持。同時，貝殼推出海鹽公寓項目，有效盤活市場存量資產，不僅增加了優質房源供給，更顯著提升了租住品質。截至2025年末，公司房屋租賃業務在管規模已突破70萬套，實現了社會效益與業務發展的雙贏。

海鹽公寓九亭項目

貝殼攜手九亭政府與洋江集團，打造集「品質居住、多元社交、綠色健康」於一體的保障性租賃社區。項目精準洞察新青年與產業人才對品質生活嚮往，在室內採用E0級環保板材家具，搭配燃氣熱水器、消毒櫃等品牌家電，兼顧安全與品質，更通過設立環形跑道、公共服務空間及室內健身設施打造優質社區生活圈。同時，項目踐行綠色理念，利用太陽能光伏發電降低能耗，為租戶減少長期居住成本，樹立了上海保障性租賃住房市場的品質範本。



海鹽公寓九亭項目照片

海鹽公寓芳芯路項目



海鹽公寓芳芯路項目照片

海鹽公寓芳芯路項目作為貝殼在城市更新領域的標桿案例，成功將上海浦東新區一幢老舊四星級酒店煥新為高品質租賃住宅。項目基於「C2M⁴」理念，深度洞察並精準回應了租客在居住安全、空間美學、環保家電及公區功能層面的核心訴求，通過四種標準化戶型，並配備智能家居系統及環保家電的組合應用，重塑便捷舒適的居住體驗。在運營層面，項目主動引入光伏發電系統與配套充電樁，踐行綠色低碳理念。這一舉措不僅有效盤活了城市閒置資產，優化區域住房資源配置，更為地方招商引資與人才安居提供了堅實的配套支撐，充分彰顯貝殼在推動可持續發展與履行社會責任方面的長期承諾。

貝殼在提供住房租賃與交易服務的同時，也提供辦公樓宇及商鋪的租賃與交易服務，並積極支持社區企業和小微企業的發展。針對初創型企業，我們提供靈活多樣的辦公區域租賃與交易服務，滿足不同規模企業的需求；針對便民菜店、理髮店等社區民生類微小業態，我們提供租金適配的租賃支持；針對社區周邊快遞網點，我們推行批量合作模式，實現規模化對接，提升效率。同時，我們會根據租戶類型和經營情況，通過不同形式的幫扶為小微企業降低入駐成本，助力其順利落地運營。



針對初創型企業，我們提供靈活多樣的辦公區域租賃與交易服務，滿足不同規模企業的需求



針對便民菜店、理髮店等社區民生類微小業態，我們提供租金適配的租賃支持



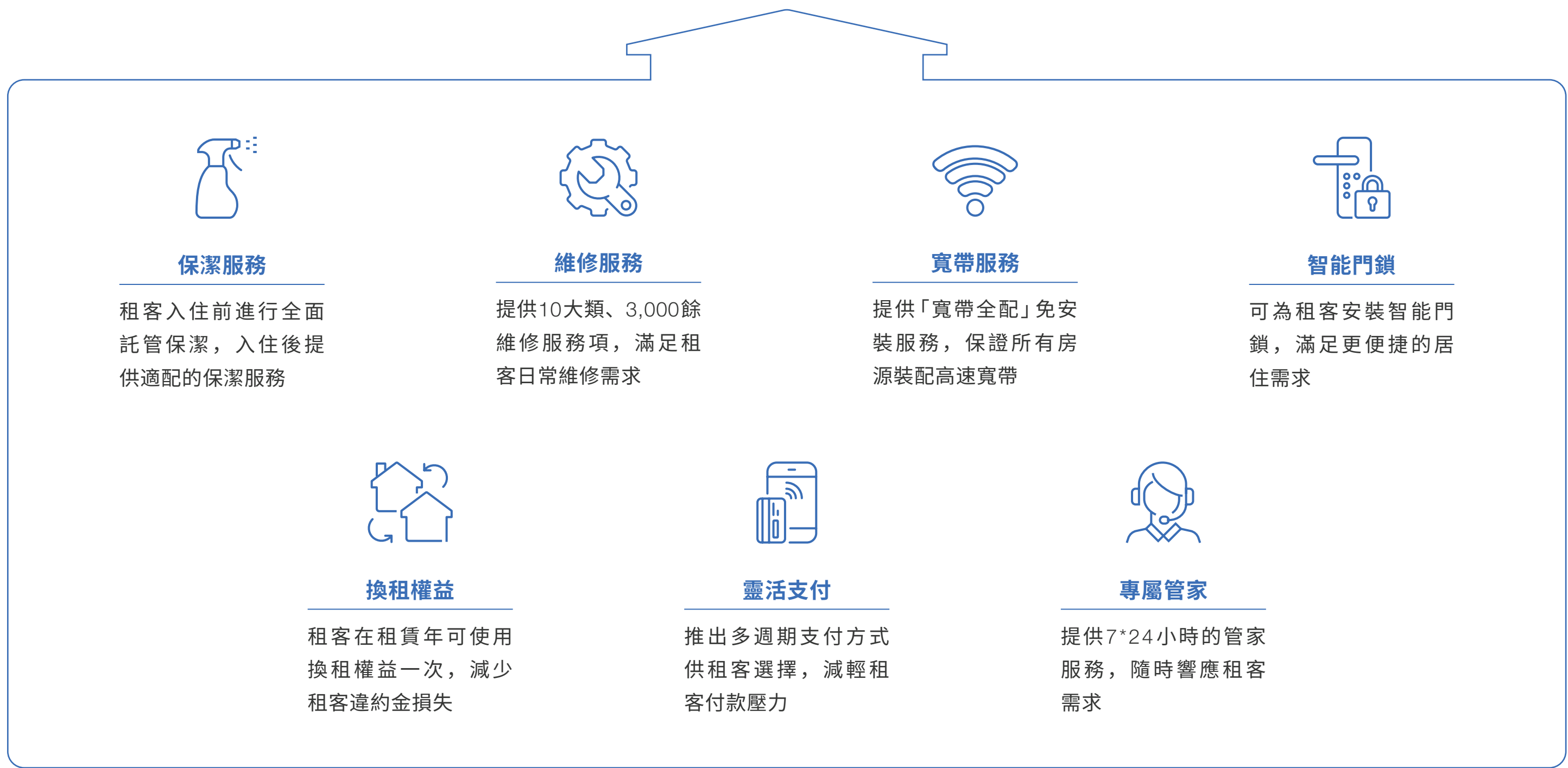
針對社區周邊快遞網點，我們推行批量合作模式，實現規模化對接，提升效率

4 C2M: Customer to Manufacturer, 從消費者到生產者，其核心是洞察用戶需求，根據用戶需求來設計產品、服務。

「省心租」服務保障

貝殼「省心租」聚焦業主服務與租客服務的全生命週期管理，為業主和租客提供服務保障。2025年持續優化服務生態，構建覆蓋租前、租中、租後的全流程七大服務體系，並在各運營城市進行有序推進。2025年，我們將戰略重心聚焦於維修響應及管家服務等標準化建設，通過精細化管理與體驗前置，顯著提升關鍵節點的服務效能。該服務體系已精準匹配各城市業務需求，截至2025年底，服務升級已在北京、上海、成都、杭州、南京、武漢等13個城市落地，實現100%城市覆蓋，有效保障了租戶的優質居住體驗。未來，我們將持續擴大服務的城市覆蓋範圍，助推住房租賃行業高質量發展。

「貝殼省心租」七大升級服務



貝殼致力於系統構建一系列保障租客安全的安全體系，制定《城市租賃安全管理制度》《房屋排查SOP及檢核管理辦法》《租客安全告知管理制度》《甲醛防控管理規則》等管理制度，並將安全指標納入城市總經理績效考核體系，進一步強化安全管理並落實主體責任。2025年，我們建設了針對燃氣事故的風險治理體系，確立安全管理基本要素，明確房源隱患排查與治理標準，並規範服務流程，實現風險告知與盡責管理。我們通過紮實的能力建設，實現對各類風險的有效管控，全面升級租住環境的安全保障水平。

我們打造系統化的「安全十有」安全體系，覆蓋「專崗、制度、標準、培訓、考核、排查、告知、巡查、應急、維繫」十大維度，建立全流程標準，實施全週期風險防控，並重點聚焦「起租30日內」這一關鍵階段，構築起「房源准入、檢修排查、面對面交房」的三層遞進式防護網絡，從而推動風險治理模式從事後應急響應向事前系統防控的根本性轉變。



貼心服務

貝殼始終秉持用心傾聽客戶聲音、快速響應用戶需求、全力解決客戶問題的核心服務理念，將用戶體驗放在首位，以真誠高效的服務態度對待每一位客戶。通過不斷優化反饋機制與服務流程，持續提升服務質量，切實守護客戶權益與服務體驗。

客戶溝通

我們通過舉辦客戶座談會等活動，精準洞察客戶核心訴求。基於客戶反饋，我們持續迭代服務機制，致力於為客戶打造更優質、更安心的消費體驗。

客戶座談會

我們定期舉辦「客戶座談會」，搭建城市核心管理層與客戶面對面溝通的橋樑，傾聽客戶在接受服務過程中的問題、訴求與建議，與客戶共商服務改進良策，推動客戶反饋優化方案的切實落地，持續提升客戶服務品質與消費體驗。2025年，貝殼共計在11座城市召開21場客戶座談會，重點聚焦交易安全、服務效率、經紀人專業度等客戶核心關切的議題，精準收集各類反饋建議，高效響應客戶需求，進一步夯實品牌與客戶的信任紐帶，踐行「客戶至上」的服務理念，助力平台實現高質量發展。



「客戶面對面」活動現場照片

客訴及賠付

我們始終將提升客戶服務體驗置於核心位置，圍繞「接聽即解決」的服務目標，持續沉澱歷史客訴處理經驗，結合客戶視角迭代服務場景，確保一線客服能夠及時、精準響應消費者訴求。為強化客戶權益保障，我們設立面向消費者的一億元賠付資金池，並推行賠墊付線上化流程，保障客戶獲得高效、便捷的賠付體驗。在此基礎上，我們持續推動客訴處理流程線上化與協同化，建立用戶端和業務端的分流機制，實現客戶問題優先響應和業務端定責的無縫銜接，並聯動門店、品牌、城市、平台等多方，快速響應消費者訴求。針對「物業交割」等易發生投訴的場景，我們將服務標準嵌入業務節點和作業流程，前置自動推送服務標準至經紀人端，精準觸達服務者以提升服務水準，從源頭降低客訴風險。2025年全年，我們受理的客訴數量為287,908件，客戶響應率達到100%。

AI智能預警降低客訴風險

貝殼基於核心演算法整合海量業務數據與全場景客戶交互信息，在保障客戶隱私安全的基礎上構建AI智能預警體系。我們建立全鏈路服務評價體系，通過情感智能識別等技術即時捕捉客戶疑慮及潛在投訴傾向，即時推送預警信息至服務者端並提供溝通建議，確保服務者第一時間主動介入、快速解決問題，將服務從「被動處理」糾紛向「主動預防」糾紛轉變，實現客戶全流程數據監測的同時讓服務更加標準化，確保及時滿足客戶核心需求。截至2025年，AI智能預警體系已覆蓋全國31座核心城市，AI識別準確率穩定在90%以上，有效降低服務問題升級為客訴的概率，切實兼顧客戶優質體驗與服務高效落地。

在持續優化消費者服務體驗的同時，貝殼也高度重視經紀人、店東和家裝服務者的訴求，致力於攜手合作夥伴共同為消費者提供優質服務。

在經紀人側，我們持續運行經紀人諮詢和反饋渠道，切實解決經紀人在作業權益、業務管理、工具使用等方面的問題，改善經紀人的合作生態，保障合理權益。

在店東側，我們依託系統化、長效化的全鏈路閉環管理，並持續運行「店東直達號」，及時處理店東反饋並向貝殼城市首席運營官在內的高級管理層反饋，定期輸出給經紀事業線，建立連接線上線下、城市與總部的店東反饋溝通處理機制。通過常態化開展店東滿意度調研，我們實現了對差評的100%匿名回訪與閉環整改，確保店東的反饋都能得到及時響應和解決，持續提升店東滿意度。

在家裝服務者側，我們持續集中化處理全國工長、工人的反饋，搭建知識庫和智慧化處理流程，提升諮詢效率和服務體驗。

助服務者樂業

服務者是居住服務行業發展的核心基石，保障服務者權益、助力其職業成長，是推動行業高質量發展的關鍵所在。貝殼構建系統化培訓與職業認證體系，為服務者提供清晰的職業發展路徑與專業能力支撐，助力其實現職業化轉型與價值提升。同時，我們深化產教融合，搭建校企合作橋樑，推動人才培養與產業需求的精準匹配，為行業可持續發展儲備專業力量。貝殼始終堅守賦能初心，助力每一位服務者樂業有為，在持續精進中與行業共同成長。

平台參與方賦能

貝殼面向不同類型的服務者打造了差異化的人才發展體系，通過全方位的專業打磨與素質提升拓寬服務者的職業晉升路徑，助力其實現職業價值與個人發展的雙重提升。同時，以人才勢能驅動居住服務品質的穩步提升，為行業可持續發展輸送高質量人才。

經紀人

公司高度重視直營和加盟服務者的培訓與發展，針對不同崗位和職業發展階段，構建系統化、差異化的線上線下培訓課程。2025年，鏈家培訓工作圍繞服務者全生命週期賦能護航體系。對於新人階段的經紀人，公司提供全面的新人訓，幫助他們快速掌握業務技能，並深化對公司文化的認同感，平穩度過職業起步期。面向入職180天內的成長階段的經紀人，通過銜接訓鞏固專業能力，提升崗位適應能力，協助完成資源轉化。面向成熟階段的複合型和資深經紀人，通過針對性賦能加速經驗沉澱，為組織儲備未來管理者。面向管理階段的商圈經理和總監，聚焦組織能力建設，鼓勵他們發揮標桿作用，賦能其引領團隊實現從優秀到卓越的跨越。2025年鏈家經紀人培訓覆蓋率超過99%，總學習時長超過289萬小時。



我們自2011年起開展經紀人「搏學大考」，作為推動經紀人職業化的重要人才基礎設施，「搏學大考」通過構建覆蓋房地產基礎知識、法律法規及平台規則等多維度的標準化考核體系，我們以「以考促學、以學促用」為導向，幫助經紀人獲取專業、精準、全面的行業知識，系統性提升經紀人的專業素養與合規意識，助力行業服務能力持續升級。截至2025年底，「搏學大考」已覆蓋包括鏈家在內的300餘個經紀品牌，落地全國超過90個城市，累計約363萬人次參考。

服務者職業能力成長培訓

為完善服務者分層培養體系，貝殼於花橋學堂開展面向一線服務者的服務者職業能力成長培訓。該培訓以業務能力提升為核心目標，聚焦客戶思維下的服務流程重構，通過6門核心課程覆蓋客戶需求解碼、購房解決方案構建、業主服務能力、顧問式溝通、個人品牌打造，以及AI工具在一線作業場景中的實際應用等實戰內容，有效解決一線作業方法沉澱不足的結構性難題，幫助服務者建立以客戶為中心的行動路徑。2025年，服務者職業能力成長培訓第一期正式上線，覆蓋全國22個城市超過100位學員，滿意度5.0，淨推薦值（NPS⁵）達100%。



服務者職業能力成長培訓

 覆蓋全國 **22** 個城市超過 **100** 位學員，滿意度 **5.0**，淨推薦值（NPS）達 **100**%

店東與品牌

門店是我們基本的經營單元和服務單元，店東作為門店直接負責人和經營者，在門店穩健運營與服務品質提升中發揮着重要作用。貝殼建設花橋學堂，立足門店經營本質，聚焦門店管理痛點，系統提升店東的經營管理能力與專業素養。我們沉澱大量正反實踐案例，提煉可複用的經營方法論並形成優質培訓課程，推出店東職業化認證培訓模式，並面向新聯網店東開展專屬賦能訓，在職店東覆蓋繁星計劃等賦能培訓，向行業輸出更多具有專業能力的中堅力量。截至2025年底，花橋學堂共面向包括鏈家商圈經理、貝聯店東在內的服務者群體，開展培訓超過24,900人次，累計培訓時長約850,000小時，持續為平台服務者提供穩定、可複用的能力支持。

繁星計劃

「繁星計劃」是貝殼面向在職店東打造的賦能專項培訓項目，自2024年啟動以來已落地2期，持續以專業內容為店東發展蓄力。項目聚焦門店經營提效為核心目標，通過系統化課程與實踐方法論輸出，有效推動店東經營管理能力升級，參訓後門店核心指標實現顯著提升，為業務提效提供了堅實助力。截至目前，「繁星計劃」累計落地賦能培訓813場，覆蓋店東超過77,900人次，綜合滿意度4.97（5分滿分），累計學習時長達約74萬小時。



「繁星計劃」在職店東賦能專項培訓項目

 「繁星計劃」覆蓋店東超過 **77,900** 人次，綜合滿意度 **4.97**（5分滿分），累計學習時長達約 **74** 萬小時

5 淨推薦值（NPS，Net Promoter Score）為衡量滿意度的核心指標。

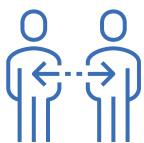
● 家裝家居服務者

貝殼以推動家裝家居行業高質量發展為目標，聚焦服務者專業素養提升。通過系統化、分層級人才培育，為行業全產業鏈輸送優質專業人才。我們搭建覆蓋服務者職業發展全週期的全工種培訓體系，以融合訓、銜接訓、提升訓為核心，按不同合作階段、不同層級提供精準賦能。同時，我們致力於強化工程服務者標準化作業與實操水平，助力其提升服務產能與交付品質。截至2025年，家裝家居服務者累計參訓人次超過12萬人次，為行業可持續發展注入堅實人才動力。



融合訓

面向新簽約項目經理和家裝服務者，通過文化倡導、工藝標準、紅黃線制度、系統操作、安全保險等10門課程學習，結合師徒帶教模式，完成工地現場學習及工藝實踐任務，助力新簽約項目經理及各工種家裝工人快速了解企業文化及作業標準，掌握初級職業技能。平台建立培訓考核認證機制，新簽約服務者需通過認證方可服務客戶，提升平台交付品質准入門檻。



銜接訓

面向進入實操階段的新簽項目經理，依託「植筋計劃」，聚焦工期、質量、服務、人力、材料、財務、安全七大管理能力，以實戰場景為核心解決一線工作難題，加深對業務與文化的理解，幫助項目經理快速跨越「新人」階段，全方位提升綜合能力。



提升訓

面向有經驗的項目經理，聚焦解決日常作業中的實際問題，全面提升其作業能力與服務水平，為客戶提供更高品質的家裝服務。其中，「貝師傅工藝課」通過短視頻矩陣，直觀展示工班師傅的精湛工藝，樹立匠人標桿；同時，通過提煉、傳播標桿項目經理的優秀服務經驗與最佳實踐，推動服務團隊整體能力持續提升。

工人職業化建設

安裝環節作為家裝服務觸達客戶的「最後一公里」，安裝工人的專業技能與作業規範直接影響交付品質和客戶體驗。貝殼持續推進工人職業化建設，圍繞工具標準化與技能提升兩大核心舉措，系統性解決行業長期存在的作業效率低、工藝不統一、施工粉塵大等實際作業難題，以系統性賦能推動工人向職業化、專業化邁進，讓高品質交付成為可複製的標準。

工具標準化

針對定製交付環節長期存在的作業效率低、現場粉塵大等行業痛點，貝殼深耕工具標準化項目，為服務者統一配置包含電圓鋸、修邊機、吸塵器等在內的標準化工具套裝。通過標準化工具賦能，服務者在鋸切、開槽等關鍵場景實現工藝統一與施工無塵，並配套開展全維度系統培訓與嚴格考核，確保工具規範使用與作業標準有效落地執行。2025年，全國標準化工具配置率達81%，定製交付安裝事故發生率降幅達50%。標準化工具的全面應用，有效提升作業效率、規範作業標準，夯實高品質交付基礎，增強客戶對家裝服務的品質信心與交付保障。



工具標準化理論課程培訓

職業技能大賽

貝殼聯合中國林產工業協會和上海科創職業技術學院，共同舉辦「貝殼杯」職業技能邀請賽，旨在通過專業化技能競技，選拔與激勵高素質家裝技能服務者，為行業提供堅實的人才支撐。參賽選手在定製家居安裝、瓷磚鋪貼、與塗漆塗刷三大賽道同台競技，搭建展示才華、實現價值的優質平台，更以標桿力量引領行業尊重工匠、重視品質的良好生態。未來，貝殼將持續助力服務者成長，為消費者打造更加美好的居住生活。



「貝殼杯」職業技能邀請賽現場

●●

房屋租賃服務者

貝殼高度重視服務者成長與作業安全，面向一線租賃業務服務者及管理者的推出「聚力計劃」、「聚行計劃」、「安全管理」等項目，通過系統化專業課程開展全方位賦能，持續助力一線人員規範安全作業、提升業務效率。2025年，我們搭建以專業力、服務力、安全作業為核心的培訓體系，共培養與認證9,000餘位一線服務者，累計培訓覆蓋10萬人次，累計培訓時長近1萬小時，為行業持續輸送高素質、高水準的專業服務力量。

專業賦能	以專業服務和高效協同為導向，面向一線服務者打造15門精品課程，並總結平台到城市業務的最佳實踐案例，形成可複製、可共享的標準化培訓機制與模式。
安全守護	面向租賃業務全員開發「安全管理十有」系列課程，圍繞燃氣安全、燃氣六禁收、燃氣應急、安全法規、消防安全五大維度構建課程體系，形成覆蓋全國、普及全員的標準化安全培訓模式，累計覆蓋超4萬人次。
管理提效	對於租賃業務一線管理者，我們通過組織建設力、經營管理力、服務口碑力等課程，實現從管理工具到提效方法進行科學化賦能，驅動經營效率的跨越式提升，構築起安全合規與業務增長的穩健正循環。

●●

智能提效

我們持續為服務者提供智能化賦能，依託AI智能化工具幫助服務者更高效地熟悉業務場景、規範服務流程、提升專業技能與服務水平，不斷增強服務者的職業綜合競爭力。

■

繪練

「繪練」是貝殼專為經紀人、設計師、租賃管家等一線服務者打造的新一代Gen AI驅動演練工具。基於大語言模型技術，深度還原典型客戶畫像和關鍵服務情景，開發出高仿真AI客戶，構建「學－練－評」的線上閉環，讓經紀人、設計師、租賃管家等一線服務者在高度逼近真實的對話中反覆演練，在實戰模擬中強化溝通與服務思維，有效解決傳統培訓中場景受限等難題，助力服務者利用碎片化時間實現能力與培訓效率的雙重提升。截至目前，「繪練」已覆蓋房產交易業務、家裝家居業務、房屋租賃業務的核心場景，累計演練次數超過30萬次，平均演練滿意度4.7（滿分5分）。



「繪練」已覆蓋房產交易業務、家裝家居業務、房屋租賃業務的核心場景，累計演練次數超過30萬次，平均演練滿意度4.7（滿分5分）



「繪練」AI訓練場

產教融合

貝殼深耕新居住領域人才培養，攜手高校及行業學會深化產教融合，構建產學研一體化協同模式。通過完善覆蓋高等教育與職業教育全週期的人才培養體系，持續輸送高素質專業人才，為居住行業的可持續高質量發展注入源頭活水。

職業技能認證

貝殼積極響應國家關於「技能就業、技能成才、技能增收」的號召，鼓勵全體平台員工參加學歷教育與技能認證培訓，並對符合要求的全體平台員工，包括兼職員工及合同工（如有）提供費用報銷及其他類型權益的支持。面向參與「房地產策劃師」等與業務相關的職業技能等級認定的服務者及平台員工，提供報名、學習、考試費用報銷等在內的多項權益支持措施，鼓勵員工通過學習與認證實現個人能力發展與職業成長。2025年，貝殼成功在北京、上海、深圳三地開展相關認定支持，累計4,383人報考，通過率高達96.6%，切實助力員工實現技能增收。

在推動行業職業化與標準化建設方面，貝殼教育中心積極參與國家新職業的申報工作。2025年，貝殼成功申報「裝修管家」新職業，明確「具備工程管理、設計協調、質量驗收等綜合能力，負責裝修項目全週期標準化管理的專業人員」的職業定義。新職業的設立，一方面填補裝修全流程標準化管理角色的空白，提升服務品質與消費者體驗，另一方面也為從業人員提供了更加清晰的職業發展通道，助力行業人才結構升級。

貝殼教育聚焦職業教育數字化升級，以技術為核心驅動力，搭建起「理論、實訓、認證、就業」一體化職教全鏈路，實現人才培養與崗位需求的精準對接，為居住服務行業輸送高質量專業人才。2025年已累計支持完成職業技能認證4,000餘人次，有效助力行業人才選拔與專業化發展。

實訓環節

數字經紀沙盤實訓系統結合房產經紀類課程改進，還原經紀人作業過程，通過教學互動、AI營銷訓練等實現全崗位模擬，銜接人才培養與崗位需求，系統覆蓋超5,000人次學生實訓，實訓學員企業實習崗位適配率提升35%；新居住虛擬模擬實訓系統以3D+AI拓展職業場景，還原工作環境與流程，融入遊戲化交互模式，強化實訓體驗。

認證環節

我們上線「貝殼職業化認證系統」（Beike Test Center），廣泛應用於現場考試、遠程練習、遠程測試等領域，實現防切換、防作弊現象發生，同時可提供出題培訓、題目製作、報名考試、在線繳費、題庫管理、考試安排、成績查詢、數據分析、模擬考試等全生命週期的考試服務。

校企合作

貝殼積極響應國家《關於實施就業優先戰略促進高質量充分就業的意見》，持續深化產教融合實踐，為行業人才培育與就業市場穩定注入動能。貝殼教育與大連財經學院、匯佳職業學院等院校合作共建產業學院，通過校企「雙師型」教師聯合培養、課程共建等方式，逐步開設與行業實際需求相關的專業課程，涵蓋數字化運營、房地產經紀服務、數據分析等內容，共同探索校企協同育人機制，着力推進人才培養與產業需求的銜接。截至2025年，相關合作項目在培學生規模達240人。此外，貝殼教育還聯合杭州鏈家、北京鏈家，針對應屆生推出「沃土計劃」，構建了一體化培養體系，切實解決高校學子就業銜接問題。未來，貝殼將持續通過校企合作與專項培養相結合的方式，為居住服務行業輸送更多具備專業素養與實踐能力的青年人才，支持行業健康、可持續發展。

沃土計劃

2025年，貝殼教育中心聯合杭州鏈家、北京鏈家面向全國高校學子推出「沃土計劃」數字新居住儲備店經理培養項目，通過4周150小時的公益集訓及10餘項實戰任務，幫助學生紮實掌握房地產服務基礎技能，更聚焦數字化時代需求，融入房產短視頻製作、VR/AR空間攝影等數字技能，引入AI文案工具等前沿技術應用，全方位提升學子的數字化素養與实操能力。

為切實解決高校學子就業銜接難題，項目助力學子通過考核後實現無縫就業，快速完成從校園到職場的角色轉換。



「沃土計劃」數字新居住儲備店經理培養項目

貝殼杯第四屆全國大學生新居住數字化創新創業大賽

2025年，貝殼聯合中國建設教育協會和重慶大學舉辦貝殼杯第四屆全國大學生新居住數字化創新創業大賽。大賽以「讓家更美好」為主題，設置「存量資產運營管理」與「未來家居設計」兩大賽項，吸引全國近百所高校108支隊伍、400餘名學子同台競技，為高校人才搭建了高水平的實踐平台，有力推動了新居住理念的探索與發展。



貝殼杯第四屆全國大學生新居住數字化創新創業大賽

持續科技創新

貝殼在構建一站式新居住服務平台的進程中，堅持以科技創新為核心引擎，驅動房產交易、家裝家居及房屋租賃三大業務的持續迭代升級。通過深度融合數字化與智慧化能力，系統性重構傳統業務流程，在提升業務效率與協同效率的同時，賦能作業者更專業、高效的為客戶提供服務，同時輔助管理者管理決策，讓技術成為驅動業務增長的底層生產力。由科技驅動的全流程智慧管理不僅實現了自身的效率躍遷，更助力貝殼持續探索科技賦能新居住的無限可能。

家裝家居服務數字化轉型

貝殼家裝Home SaaS系統為家裝服務者提供涵蓋客源、設計、成控、交付等全流程的作業能力，同時對各層級管理者提供多維度科學化管理看板。該系統完成了商品、產品套餐、價格、選材、成本核算等規則的精細化管理，實現了從「人控」到「系統控」的數字化轉型。

輕量化建築信息建模 (BIM)

2025年，貝殼持續迭代輕量化建築信息建模 (BIM) 系統，依託數字化與AI技術，全面推動設計效能革命。BIM系統不僅輔助設計師快速構建平面方案，更能自動生成彩色平面圖、鳥瞰圖、空間示意圖、3D方案及VR效果圖等可視化成果，顯著提升設計效率與客戶體驗。通過構建囊括13.8萬真實案例、28.9萬平面方案及7,000套竣工實景的「真實交付案例庫」，並通過AI設計能力實現12秒生成整屋佈局，設計師提案製作時長由4小時縮短至15分鐘，顯著提升家裝服務交付效率。



輕量化建築信息建模 (BIM) 效果圖

貝刻臨境

家裝驗收長期面臨標準不一、過程不透明、問題追溯難等痛點，直接影響客戶信任與交付品質。貝殼推出「貝刻臨境」智慧解決方案，通過軟硬件一體化重構驗收流程，實現家裝驗收的標準化與透明化。該系統自動生成標準化驗收動線，應用AI技術全景記錄並檢核工程質量，結合數字化工具確保「真驗收、真結果」。在管理端，系統通過全程記錄與關鍵字識別實現問題可追溯及質量評分，為品質驗收提供客觀數據支撐，保障驗收客觀真實；在用戶端，即時推送3D驗收報告，支持客戶隨時回溯查看，增強了客戶的信任感與參與感。截至2025年底，「貝刻臨境」已實現主要運營地100%覆蓋，月度驗收次數超12,000次，通過技術手段有效提升工程質量把控能力與客戶體驗。



「貝刻臨境」智慧解決方案



「貝刻臨境」已實現主要運營地100%覆蓋，月度驗收次數超12,000次

房屋租賃服務智慧升級

貝殼以物聯網與智慧技術為驅動，持續構建智慧租住安全管理體系，實現了對租住風險的即時監測與精準防控，有效提升了運營效率與服務品質，致力於為租客打造便捷、安全、高效的居住體驗。此外，我們不僅系統性重構了從服務流程到管理範式的作業體系，同時構建了具備識別、決策和優化分析能力的全鏈路AI賦能體系。面向服務者，我們通過智慧庫存管理、智慧定價、智慧

審核、智慧去化託管等能力，依託AI持續賦能關鍵決策，助力服務者提效；面向管理者，AI協助指導最優區域劃分與資源調配，提升團隊協同效能。貝殼以科技創新重塑服務邊界，引領租住行業向智慧化高質量發展邁進。

智慧硬件可視化管理項目

我們以智慧化設備與先進技術為基礎，開展智慧硬件可視化管理項目，以智慧租住為核心，依託物聯網（IoT）智慧設備構建高效、智慧的運營管理平台。項目利用煙感、燃氣及一氧化碳報警器等感知設備，實現對風險的及時監測、預警與介入，防患於未然；並配套構建安全管理駕駛艙，支持管理者全域把控消防安全風險，通過快速定位風險房源實施精準干預，有效提升了運營效率與風險防控能力。2025年，智慧硬件可視化管理項目已在北京和上海落地。

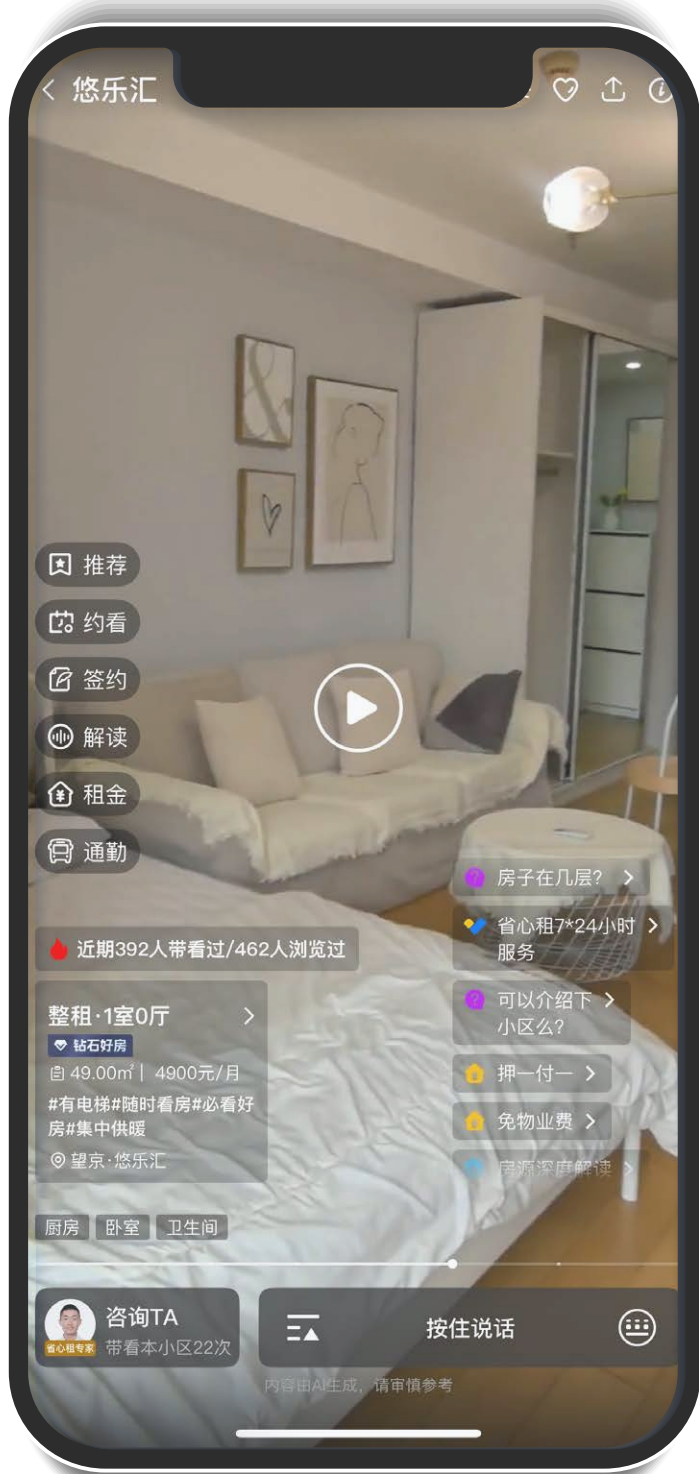


安全管理駕駛艙示意圖

AI找房助手優化租客找房體驗

面對租住需求日益個性化、即時化的趨勢，貝殼通過持續技術創新，打造7×24小時在線的AI找房助手，以智能化交互重塑客戶租房體驗。產品聚焦智能找房、AI視頻講房及全天候智能問答等多種核心能力，可基於客戶需求精準匹配房源，並自動生成屋況講解，打破傳統租房模式的時間和空間限制。其中，AI視頻講房功能已率先在北京試點，覆蓋超65.6%的省心租房源，客戶成交決策週期平均縮短0.5天，實現了房源加速去化與服務效能的雙重突破。

AI視頻講房功能已率先在北京試點，
覆蓋超65.6%的省心租房源，
客戶成交決策週期平均縮短0.5天



AI找房助手使用界面示意圖

邁向美好組織

貝殼將員工視為組織發展的核心基石，秉持「五力」人才觀——用戶力、產業力、耐挫力、合作力與價值力，持續發掘和培養兼具專業素養與創新思維的複合型人才。我們致力於構建多元、平等、包容的工作環境，全面保障員工合法權益，並系統推進職業健康安全管理。通過完善的培訓體系與成長通道，我們支持每一位員工實現價值，共同邁向更美好的組織未來。



員工權益與關懷

合法僱傭

公司嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》《禁止使用童工規定》等運營所在地的僱傭相關法律法規，制定並實施《反騷擾政策》《職業道德行為守則》等制度規範，並在相關制度發佈前廣泛聽取員工意見，推動企業與員工的共建共治。我們將人權要求納入投資與併購的盡職調查範疇，潛在標的如存在嚴重人權問題將被排除在股權合作範圍之外。

公司明確禁止一切形式的歧視、騷擾、強制勞動及使用童工行為，致力於保障每位員工享有平等、尊嚴、安全與自由工作的基本權利。在招聘過程中，我們嚴格核查包括年齡在內的身份信息，從源頭杜絕僱用童工等違規情況。同時，我們根據運營地的相關法規要求不斷完善僱傭管理體系，保證所有僱傭關係均基於雙方自願，堅決杜絕任何形式的強制勞動，並明確針對違規使用童工及強制勞動行為的補救措施與處理流程，致力於防止和杜絕違規行為的發生。

為持續構建多元、平等與包容的職場環境，貝殼於2025年發佈《員工多元化政策》，由董事會下設的企業管治委員會定期監督員工多元化水平與政策落實成效，並推動包括性別結構優化、管理層性別平衡及多元化培訓在內的多項目標，系統推進包容文化建設與治理決策優化。

招聘及離職管理

我們遵循平等公開的用工原則，持續完善《貝殼招聘管理制度》《貝殼面試管理規定》等管理制度，以規範招聘全流程管理，並通過校園招聘、社會招聘、員工推薦、校企合作及內部活水等多渠道引進人才。公司也為符合條件的退休員工建立退休返聘流程，激發優秀人才的持續價值，實現企業與個人的雙向賦能。同時，我們制定《離職管理辦法》以規範離職處理流程，保障員工離職過程合法合規，並維護員工相關權益。

為提升招聘效率與科學性，我們積極推進招聘數字化轉型。2025年，我們上線「招聘需求管理系統」與「Offer管理系統」，實現招聘核心環節的全面線上化，在加強流程規範的同時，增強數據洞察能力，從而為公司長期人才戰略規劃提供有效的數據支撐。此外，我們推廣「繪練」AI模擬面試訓練工具，通過系統智能分析幫助面試官識別自身優勢與改進方向。

為進一步激活組織內部人才活力，我們建立靈活、通暢的內部人才流動機制，通過修訂《貝殼內部招聘與配置管理制度》《貝殼內部推薦制度》等管理制度，並引入智能問答助手、職位自動推薦、簡歷智能匹配與匿名前置溝通等功能，持續優化「活水計劃」的運轉效率，提升員工體驗。2025年，貝殼「活水計劃」共助力4,289名員工實現內部轉崗，員工平均滿意度同比提升約8.7%，穩步推進員工發展與企業戰略的共贏。

2025年，貝殼「活水計劃」員工平均滿意度同比提升

約8.7%

2025年，我們獲得了多項招聘獎項：

- **前程無憂：**2025大學生喜愛的僱主品牌
- **牛客：**2025NFuture科技人才最青睞校招僱主
- **脈脈：**年度值得去僱主、應屆生好評僱主
- **Offer先生：**職場理想型

2025

薪酬激勵

我們始終堅持「激勵性、內部公平性和可持續性」的薪酬管理原則，制定《薪酬管理制度》，為員工提供具有市場競爭力的薪酬、激勵和福利體系。我們通過定期開展薪酬評估工作，結合第三方薪酬分析報告、內外部優秀實踐對標以及高管與員工薪酬差異分析，保障薪酬體系的合理性與行業競爭力。在薪酬設置上，我們以崗位級別、能力水平及績效表現為核心依據，不以性別、年齡等非相關因素考慮員工應獲得的薪酬水平，確保薪酬分配的公平性。

秉持「同創造共分享」的激勵理念，2025年，我們通過面向全員的激勵計劃，調動員工的工作積極性。同時，我們綜合考慮員工年度績效結果、長期績效表現以及對公司發展做出的貢獻，結合公司政策，對員工進行評估和激勵，為符合條件的優秀員工與高管授予一定的限制性股票單位，股票一般分4年歸屬，激勵其與企業一同成長。2023年、2024年和2025年，我們分別確認了32.16億元、27.26億元和19.05億元的股份支付薪酬費用¹。

¹ 2025 股份激勵計劃採用美元兌換人民幣匯率為授予時點匯率。更多關於貝殼已授出股份的詳情、貝殼董事及高管薪酬數據，請見貝殼 2025 年年度報告「董事會報告—股份激勵計劃」分節。

晉升及績效評估

貝殼基於《晉升管理制度》建立系統化的人才發展與晉升機制，通過清晰的職級體系與「專業發展」及「管理發展」雙通道，為員工提供多元成長路徑。公司秉持公平公正原則，每年設置晉升窗口期，結合績效表現與能力評估，推動高潛力人才晉升。在績效評估方面，我們融合目標管理與多維度績效評價體系，定期評估全體員工表現，持續提升人才識別與激勵的精準性和有效性。



在目標管理方面

我們建立多層次的目標管理體系，將公司戰略目標、業務團隊目標與員工個人目標相結合，通過目標的逐級分解與承接，實現公司、團隊與員工的協同發展。為保證員工目標設置的合理性，我們鼓勵員工與上級領導進行充分溝通，共同制定符合實際且具有挑戰性的個人目標，同時，通過定期的目標回顧、討論與動態調整機制，持續跟蹤目標進展，確保目標的高效達成。



在績效評估方面

我們通過多維度評估，保障績效考核的合理公正。以員工的個人目標達成情況為基礎，並針對部分協作要求高的團隊與崗位，引入基於團隊的績效評估，衡量個體對團隊整體目標的貢獻。同時，我們結合360°評估機制（上級領導、下級、業務相關人員及合作方等多方評價），從多角度綜合衡量員工的績效表現。此外，我們根據崗位屬性的差異性，以月度、季度或年度的頻率開展績效評價管理。

同時，我們強調「教練式」輔導，落實管理者對員工的輔導責任，為新員工、經紀人、管理層等不同群體提供針對性的導師輔導機制，幫助員工更好地達成績效目標。我們注重員工績效溝通與反饋的及時性和有效性，建立面向全體員工的靈活績效對話與敏捷溝通機制。公司要求在績效評估結束後，通過一對一深度面談的方式，及時進行績效輔導與結果溝通，確保評估過程的透明性與反饋的有效性。此外，我們設立了績效申訴渠道，若員工對評估過程或結果存在異議，可通過線上平台發起申訴，由專人跟進處理，確保每項申訴得到妥善解決。

員工溝通

貝殼構建多層次、立體化的員工溝通與發聲體系，致力於推動組織信息透明與文化落地。我們通過貝殼圈、公眾號、反饋平台及組織氛圍調研等形式，為員工提供暢通的表達渠道與開放的信息共享環境。其中，企業微信公眾號作為公司文化傳播的重要載體，其重點欄目《貝殼發生》以月度視頻圖文形式，定期向員工傳遞業務進展、關鍵成果與創新實踐等內容。2025年度，該欄目持續更新10期，觸達內部員工逾33萬人次。

為系統化收集與回應員工意見，公司依託「423熱線」內部溝通平台，設立「我要幫助」、「建言獻策」等常態化溝通渠道，遵循「單單有回應，事事有着落」的原則，建立透明、及時的反饋機制，以促進信任、平等、尊重的職場文化建設。截至2025年底，該平台已覆蓋超過3萬名員工。

在健全公司整體溝通體系的同時，貝殼也重視關鍵職能群體的專項發聲渠道建設。以全國設計師委員會為代表，公司建立常態化的業務一線參與機制，系統納入員工代表進入制度共建與業務研討流程，從而確保政策制定與業務實際緊密銜接，並通過持續的經驗交流與能力共建，推動專業共識形成與組織創新能力提升。

2025年，貝殼持續委託獨立第三方機構開展面向全體員工的匿名組織氛圍調研，系統評估員工敬業度與滿意度。調研涵蓋員工在工作滿意度、工作意義感、情緒體驗及壓力水平等方面的綜合感知。本年度數據顯示，公司整體敬業度較2024年提升1.2%；在滿意度涵蓋的12個維度中，工作生活平衡、上級領導、團隊協作與組織信任四個維度進步尤為顯著。公司持續將員工調研反饋轉化為實際改進舉措，有效改善工作體驗與組織效能。

2025年，公司整體敬業度較2024年提升

1.2%

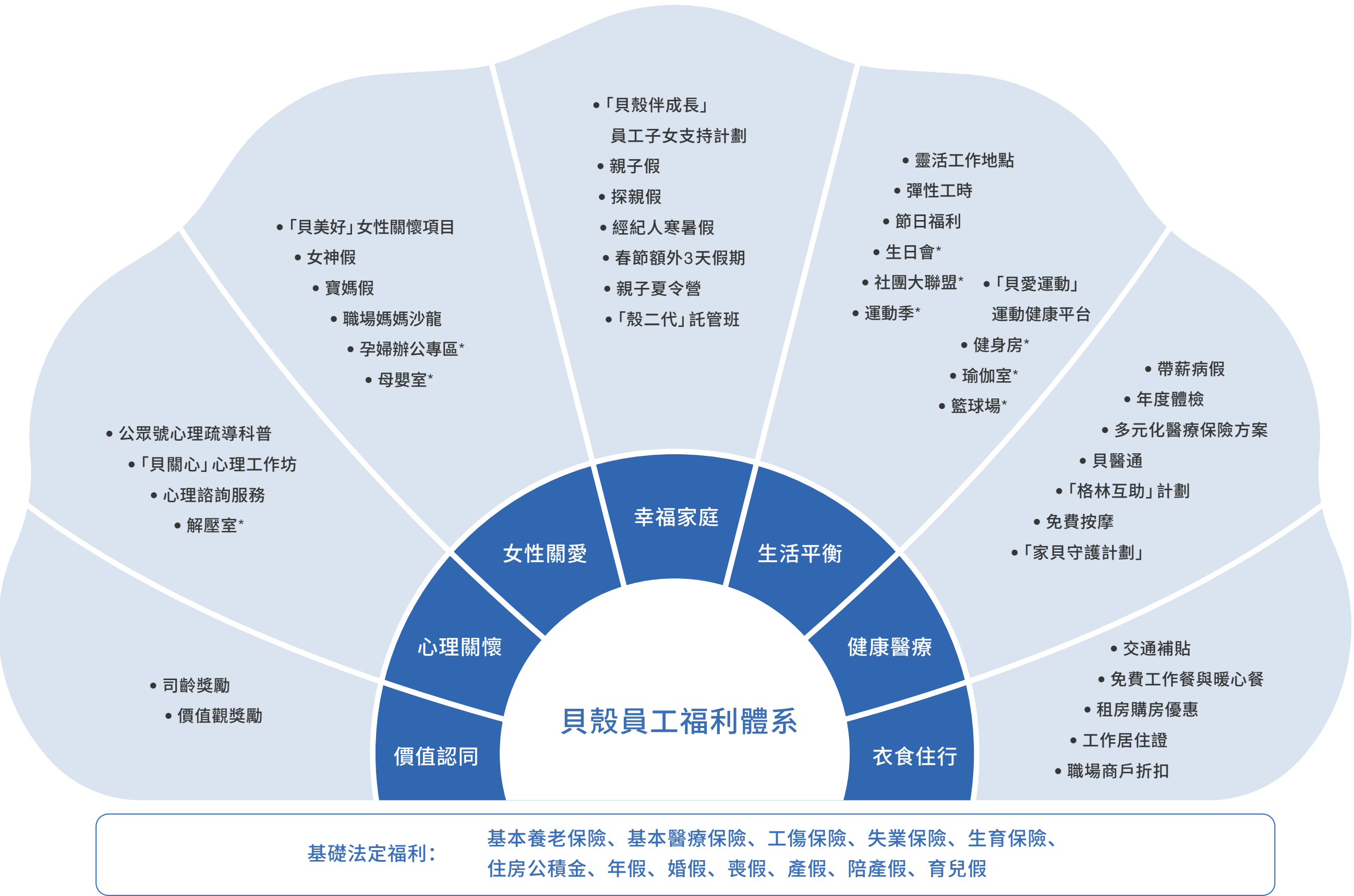
貝殼工會嚴格遵循《中華人民共和國工會法》《職工帶薪年休假條例》等法律法規及相關指導意見，依法保障員工結社自由等合法權益，並已連續第六年組織開展工資專項集體合同簽署工作，在勞動報酬、帶薪休假、勞動安全、保險福利與職業技能培訓等方面為員工提供系統保障。截至2025年底，我們已在全國29個城市公司建立工會，會員規模超過53,000人，形成穩定暢通的員工溝通機制。

我們已在全國29個城市公司建立工會，會員規模超過

53,000人

福利及關懷

貝殼致力於構建系統化、人性化的員工福利與關懷體系，在全面落實法定保障的基礎上，通過多元化的支持項目，持續提升員工的歸屬感、幸福感與組織凝聚力。



* 僅限總部辦公區

公司嚴格遵守國家及地方勞動法規，為全體員工及所有鏈家直營的經紀人繳納社會保險，並通過制定《集團員工考勤及休假管理制度》和及時的屬地化更新，保障員工依法享有各類休假權益。除此之外，我們還設立「親子假」、「女神假」、「寶媽假」、「探親假」等特色福利假期，並為生育員工提供至少158天的帶薪產假、為男職工提供10至30天的陪產假，及為育兒員工每年提供5至15天的育兒假²。在春節期間，我們額外提供3天帶薪假期，方便員工提前安排返鄉與家人團聚。同時，公司為經紀人群體創新設立「寒暑假」，支持員工更好地平衡工作與家庭。

我們關注員工的日常生活壓力，通過提供交通補貼、免費工作餐、租房購房優惠等福利，定期舉辦員工生日會，並在辦公地點與工作時間上提供彈性工作制，切實提升員工的生活便利性、情感連接與工作靈活性。我們將關懷體系延伸至員工家庭，持續通過「貝關心」公眾號普及情緒管理與家庭關係調適知識，並為因工作異地而分離的城市管理者家庭組織親子夏令營，邀請兒童青少年心理專家團隊提供在場指導，從情感與實際行動上強化對員工家庭生活的組織支持。為解決員工子女寒暑假「看護難」問題，2025年公司組織寒假、暑假「殼二代」託管班，在提供全天看護的同時融入文體活動與貝殼職業認知環節，有效緩解員工家庭照護壓力，同時幫助孩子們更直觀地理解父母在職場中的付出與價值。

「貝關心」心理工作坊

2025年，公司聚焦基中層管理者壓力與情緒管理主題，研發上線「貝關心」心理減壓工作坊。我們通過體驗式療愈活動，助力管理者掌握自我覺察與情緒管理方法，並通過自主開發線上減壓工具平台支持參與學員將心理關懷融入日常團隊管理，重點應對高不確定環境下的團隊情緒傳導與心理安全感等挑戰，從而優化團隊氛圍，夯實組織效能與業務發展的心理基礎。2025年，我們在北京、成都、深圳、上海等8個城市落地開展8場心理工作坊，累計吸引超300名成員參與。



2025年，我們在北京、成都、深圳、上海等8個城市落地開展8場心理工作坊，累計吸引超300名成員參與

² 2025年，我們共為超過14,000名員工提供超過86,000天帶薪育兒假。

「貝殼伴成長」員工子女支持計劃

2025年推出「貝殼伴成長」員工子女支持計劃。其中，「親子樹洞」專業心理諮詢平台自6月試點後推廣至全國，為員工家庭提供24小時可預約的心理諮詢服務，2025年已服務全國30餘城超過130組家庭，諮詢後心理困擾程度平均下降33%。同時，我們在北京策劃開展親子工作坊、體適能活動、自然手作、繪本朗讀、包場觀影等多元線下活動超過20場，累計服務員工家庭逾300組，搭建了深度的情感連接紐帶。



親子體適能活動



2025年已服務全國30餘城

超過**130**組家庭

諮詢後心理困擾程度平均

下降**33%**

在北京策劃開展多元線下活動

超過**20**場

累計服務員工家庭逾

300組

貝殼員工及家庭的雙重保障體系

貝殼將員工關懷延伸至家庭維度，系統構建多層次的保障體系。「格林互助」計劃為新居住行業服務者及其家庭成員（包含配偶、子女、父母及配偶的父母）提供重大疾病保障，截至2025年底已累計救助超5.4萬人次，發放救助金額超7.55億元。在此基礎上，為緩解因突發疾病或意外給員工及家庭帶來的經濟壓力，我們面向入職一年及以上的員工推出「家貝守護計劃」，提供重疾應急借款與子女教育資金支持，截至2025年底，子女教育基金已累計發放資助超52萬元。



「格林互助」計劃已累計救助

超**5.4**萬人次

發放救助金額

超**7.55**億元



「家貝守護計劃」子女教育基金

已累計發放資助超**52**萬元



貝美好女性成長之約

此外，我們為全體女性員工設立「貝美好」(Beauty Now) 女性關懷與發展項目，通過女性心理調研、心理賦能工作坊、領導力表達培訓及專業形象攝影等模塊，結合AI相機等線上工具，系統支持女性員工提升心理資本、職業能力與自我價值認同，構建更具包容性與可持續性的人才發展生態。2025年，「貝美好」在全國共開展8場線下活動，覆蓋超1,000人次，逐步構建起可持續的女性成長支持體系，助力公司營造包容、多元的職場環境。

此外，我們通過多元文化活動持續豐富員工業餘生活，切實提升員工的獲得感與歸屬感。在春節、中秋等重要節日，公司面向員工、經紀人及服務者開展形式多樣的關懷活動，傳遞組織溫暖。同時，我們持續推進貝殼社團大聯盟多元化發展，以「增強歸屬感、傳播文化、提升身心技能、促進跨部門協同」為目標，搭建多元成長平台。2025年，我們共有網球社、舞蹈社、國學藝術社等13個社團；全年開展尊巴課程、攀岩活動、足球賽等社團活動590餘場，吸引超8,800人次參與。

貝殼2025總部運動季活動

為促進員工身心健康與團隊凝聚力，貝殼依託社團大聯盟平台，成功舉辦總部運動季活動。本次活動以籃球、羽毛球賽事為核心，吸引166名員工組隊參賽，並特邀前國家羽毛球隊隊員擔任嘉賓進行指導。同時開設健康管理課程，特邀運動健康專家，針對辦公人群講解久坐相關健康問題的緩解方法，有效塑造了積極健康、充滿活力的組織氛圍。



貝殼2025總部運動季活動

職業健康與安全

貝殼始終將員工的健康與安全置於首要位置，致力於構建系統化、規範化的職業健康安全管理體系，營造安全、健康、可持續的工作環境。公司嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》等國家法律法規，制定並公開發佈《職業健康安全政策》，該政策經董事會下設的企業管治委員會審批並接受其持續監督。在此基礎上，我們逐步建立並完善包括《貝殼集團總部辦公區安全管理制度》在內的系列內部規章，以及《貝殼集團總部火警處置應急預案》《貝殼集團總部突發事件處理預案》等應急響應機制，確保各項工作有章可循、管理規範。

為持續提升安全管理水平，公司定期開展系統性的職場安全評估，全面識別職業健康安全風險因子，並依據風險等級實施差異化管理，綜合運用日常巡檢、行政抽檢及第三方專業檢測等手段。針對識別出的風險，公司制定科學的緩解計劃並根據優先級合理配置資源，推動管控措施有效落地。

我們通過多維度措施積極保障與促進員工身心健康：

健康環境與設施



辦公場所配備高效新風系統、AED（自動體外除顫儀）等急救設備，並打造集健身房、瑜伽室、籃球場於一體的健康空間，鼓勵員工參與體育鍛鍊。公司建立並嚴格執行系統的辦公環境衛生管理制度，通過日常定時消毒、通風及流感季強化保障等措施，持續維護潔淨、安全的職場環境。

身心健康支持



2025年，我們開展85次「免費按摩在職場」活動，服務員工超3,500人次，滿意度達100%。公司構建覆蓋員工個人與家庭、兼顧日常支持與危機干預的立體化心理健康支持體系，全面守護員工心理健康。

多維醫療保障



我們每年為員工提供免費健康體檢，幫助員工及早發現和預防職業病風險，同時辦公區常備應急醫藥用品，以應對員工日常健康需要。此外，公司提供多元化保險方案，並針對家裝服務人員特別推出「個人誤工險」，提供施工安全事故後的基本生活保障。

消防與食品安全



公司協同專業第三方機構，定期實施全面的消防安全風險評估，實現隱患的預防性識別與治理。在食品安全領域，我們建立嚴格的全鏈條管控體系，對供應商資質、食材安全檢測報告進行嚴格審查，並輔以現場走訪與供應鏈追溯，以保障終端食品的健康安全。

運動健康平台「貝愛運動」

公司於2024年上線運動健康平台「貝愛運動」，旨在以系統化、趣味化方式提升全員健康水平。平台整合健走、跑步、AI健身課程、瑜伽、健康科普、冥想及社區互動等功能，將健康管理融入員工日常。截至2025年底，「貝愛運動」已吸引超6萬名員工參與使用，平台社區互動達180萬次，員工通過平台累計完成步行超163億步，跑步里程超過156萬公里，有效支持公司「未病預防」的健康管理戰略。



「貝愛運動」已吸引超6萬名員工參與使用

平台社區互動達180萬次

員工通過平台累計完成步行超163億步

跑步里程超過156萬公里

貝殼員工一站式健康管理+醫療服務福利平台「貝醫通」

公司搭建貝殼員工一站式健康管理+醫療服務福利平台「貝醫通」，旨在實現貝殼員工及家屬在罹患重大疾病、疑難雜症時得到必要權威醫療資源的協助，實現促進健康預防取代事後醫療。我們為員工及家屬提供重大疾病醫療服務保障的同時持續完善全員年度體檢、AI報告解讀、重大陽性指標管理、慢病管理等健康管理體系。2025年輸出健康科普近百篇，閱讀量超827萬人次。「貝醫通」已鏈接全國知名專家600餘位，為超過2,000名員工及家屬提供1,500餘例線上和線下權威專家門診服務，355例住院手術提速服務，1,300餘例現場陪診服務。

公司持續強化安全意識培養，面向員工開展職業健康、消防及防電信詐騙等多項安全培訓。2025年，家裝家居業務持續推進平台服務者安全能力建設：新簽約服務者安全培訓覆蓋率達100%，培訓內容涵蓋安全管理規範與事故處置流程，幫助其掌握上崗必備的安全知識與技能；4月安全教育月期間，通過事故案例復盤與重點工種風險解析，完成對在合作服務者的安全警示教育，持續築牢業務安全防線。

員工培訓與賦能

貝殼構建了覆蓋員工全職業週期的系統化培養體系，以支持人才梯隊建設與組織持續發展。公司為新員工提供系統化融入機制，助力其快速實現角色轉化與文化認同；同時，針對不同層級員工建立了分層的領導力發展路徑，通過定製化項目系統提升各梯隊人才的核心勝任力與組織繼任能力，為業務發展提供堅實的人才支撐。

貝殼人才發展體系							
賦能維度	培養階段	目標人群	核心培訓課程		AI能力提升專項		
 文化融入	新人啟航	校招新員工	爐石營	180天登陸計劃	AI通識課	AI佈道師項目	
		社招新員工	識貝之旅				
 領導力與技能提升	築基	基層員工	貝殼公開課、管理公開課、職場技能				AI領航學習計劃
	轉身	基層管理者	ELDP／DLDP基石領導力提升項目				
	精進	中層管理者	科學管理訓練營、帶教輔導訓練營				
	突破	中高層管理者	GLDP商業領導力發展項目				
	致遠	高層管理者	貝殼－北大光華高研班				
培訓基礎設施：貝殼講師體系、貝殼線上學習平台							

為推動組織培訓管理專業化發展，貝殼以「管理體系升級」和「數字化建設」雙輪驅動構建可持續發展的講師生態，持續深化講師管理變革，強化講師隊伍在組織發展與知識傳承中的作用。我們全面迭代《貝殼集團內部講師管理辦法》，重點圍繞三大維度持續提升講師生態的活力與效能：



- 在認證標準上，建立統一的講師認證體系，明確要求新講師完成職業培訓師培訓專業課程學習以取得認證，從師資源頭保障培訓質量。



- 在激勵機制上，構建物質與榮譽並重的模式，上線講師積分自查通道與榮譽標籤等數字化功能，實現講師隊伍的長期穩定發展。



- 在成長路徑上，依據能力模型建立分層賦能體系，系統性的提升講師授課專業素養與教學能力，相關線上課程累計學習超5萬人次。



多層次培訓體系

新進人才培養

貝殼始終視人才為驅動業務持續成功的核心要素，並將系統化的人才梯隊建設作為重要戰略方向。為此，公司針對新入職員工，精心設計體系化的培養計劃，旨在加速其文化融入、能力提升與角色轉化，為組織發展注入活力。

公司基於新員工的不同背景，量身定製差異化的培養路徑，並系統性地推出覆蓋入職至轉正全程的「180天登陸計劃」。該計劃通過線上學習平台與線下實踐相結合的模式，為新員工提供全方位的成長支持。2025年，「180天登陸計劃」共覆蓋全國828位新員工，人均線上學習時長達19.7小時。

2025年，「180天登陸計劃」共覆蓋全國

828位新員工

人均線上學習時長達

19.7小時

此外，為深化培養效果，公司為新員工建立「崗位導師」與「文化夥伴」雙軌輔導機制：「崗位導師」專注於在日常工作中提供持續的專業指導與全方位支持；而「文化夥伴」則通過定期舉辦的交流活動，促進經驗傳承與文化融合。

在線下培訓方面：

• 針對校園招聘員工：

公司打造「爐石營」封閉式訓練營項目。通過為期6天6夜的集中培訓，圍繞企業文化、團隊融入、職場技能與專業力提升等維度，助力新生代人才順利完成從校園到職場的角色轉變。此外，公司面向應屆生開展「技能樹」專業技能提升培訓，為其長期職業發展奠定堅實基礎。

• 針對社會招聘員工：

公司推出以文化認同為核心、情感聯結為紐帶的「識貝之旅」項目。該項目通過沉浸式體驗、互動學習等多種形式，深度聚焦文化融入、業務認知、平台理解與團隊融合，幫助社會招聘新員工快速建立歸屬感，激發職業潛能。



「爐石營」項目



「識貝之旅」項目



管理人才培養

公司建立多層次、體系化的接班人規劃與發展機制。我們針對基層員工、基層經理、中層管理者和高級管理者的核心能力要求，制定差異化的領導力發展項目，持續提升各梯隊人才的戰略思維、業務經營與團隊引領能力。該體系旨在系統提升各梯隊管理者的戰略視野、業務經營與團隊領導能力，為組織儲備未來的領軍人才。

貝殼卓越管理者培養項目（ELDP項目）

ELDP項目是重點面向總部經理的基石領導力提升項目，圍繞「管理自我、激發他人、管理任務」三個維度，培養「以人為本、多元包容、群策群力」的管理者。項目注重分層學習與實踐轉化，通過「實踐－賦能－復盤－提煉」閉環推動管理者能力提升與團隊效能增長。此外，項目通過認證總部骨幹管理者成為內部講師，系統性向城市職能管理者傳遞一致的管理理念與方法，強化協同與執行效率。截至2025年底，該項目共有超7,000人次管理者參與ELDP項目學習。



ELDP項目

在領導力發展項目實施中，我們注重培訓方法的科學性與創新性，強調「教練式輔導」與「實踐共解」。我們通過引入AI工具進行輔導能力診斷與反饋，並建立包含「導師1對1輔導」與「集體研習」在內的多維支持機制，推動學習成果有效轉化為管理行為。2025年，已有超過360名管理者通過系統培訓達到輔導能力標準，並通過系列實踐交流活動，持續推動組織經驗沉澱與個人能力提升，實現組織發展與人才成長的深度融合。

多元化AI賦能

順應人工智能發展趨勢，貝殼建立了系統化的AI培訓體系，旨在提升員工的AI应用能力以更好的驅動業務提效。我們通過知識線下賦能、線上平台分享，並探索線上直播與短視頻等形式提供多元化的培訓課程以契合各層級員工的知識需求。例如針對所有員工，我們在貝殼在線學習平台開設AI通識課，提升全體員工運用AI技能的基礎能力；同時，我們為中高層管理崗位員工設置「AI領航學習計劃」，協助管理者系統掌握前沿技術並推動工具落地。

AI佈道師培訓項目

貝殼AI佈道師項目通過「學習、實踐、認證」的培訓機制和「任務、積分、運營」的成長體系，培養兼具AI技術理解、应用能力與業務經驗的內部推廣「佈道師」。截至2025年底，我們已認證覆蓋總部及38個城市的246名佈道師，參與課程研發與智能項目孵化。本年度，我們舉辦AI創作大賽，吸引超6,000名員工參與，積極探索自主搭建AI業務應用，解決工作問題，有效激發員工應用AI技術的積極性。同時，佈道師群體聚焦業務場景，通過線下授課，直播與短視頻等形式向經紀人、店東等群體普及AI知識和應用方法，實現AI知識傳播超2萬人次，切實推動AI技術在業務中的落地與應用，賦能運營提效。



AI佈道師培訓

營造可持續生態

貝殼始終秉持「科技驅動美好居住」的使命，依託綠色運營、社區公益與低碳技術創新，積極構建可持續發展生態體系。在持續降低自身運營碳足跡的同時，我們以數字化技術賦能行業，推動居住服務領域低碳轉型。



環境生態

貝殼嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》等環保法律法規，保證各項業務活動符合國家環保標準與要求。我們將綠色發展理念深度融入房產交易、家裝家居、房屋租賃全業務鏈條，全面推進綠色服務、綠色建築、綠色辦公建設，構建完善的氣候治理與氣候風險管理體系，落地節能降碳、資源循環、生態修復等多元實踐，攜手各方持續降低環境影響，推動全產業鏈綠色轉型。

綠色服務

貝殼推動企業數字化實踐與綠色發展理念的深度融合，持續挖掘房產交易服務、家裝家居服務及房屋租賃服務三大核心業務場景中的綠色轉型潛力。通過科技創新與流程優化，我們在服務全鏈條中降低資源消耗與環境影響，為用戶提供更綠色、更高效的服務體驗，並與客戶、合作夥伴共同邁向可持續未來。

我們已在辦公及核心業務流程實現線上化、無紙化。在房產交易服務相關的方面，已實現合同簽約、房產評估、貸款簽發、物業交割及資金存管等關鍵環節全流程線上辦理，有效減少辦公用紙消耗與通勤碳排放；在辦公領域，2025年我們推進數電發票體系建設，實現發票開具智能化，有效減少紙張採購。2025年度，公司各項無紙化服務舉措共節約紙張超3.5億張，減少碳排放約3,000噸。

房產交易服務

VR技術

我們以科技創新驅動服務綠色轉型，通過自主研發的VR採集軟硬件，結合AI技術，將線下看房場景重塑為高效、透明的線上體驗。貝殼提供的VR看房、VR帶看等服務，在保障客戶獲得清晰、全面、真實房屋信息的同時，顯著提升經紀人和客戶看房效率，並有效減少因線下通勤而產生的碳排放。截至2025年，VR看房累計瀏覽量超155.4億次，相關功能累計減少碳排放超2,800萬噸。



綠色建築標籤

我們系統性推廣綠色建築理念，在貝殼App平台中，針對所有通過《綠色建築評價標準》（GB/T 50378-2019）二星級、三星級認證的新房項目，統一增設專屬「綠色建築」標識，為購房者提供更安全、更健康、更低碳的居住選擇。截至2025年，貝殼App在售的擁有《綠色建築評價標準》二星級、三星級認證的全國城市新房項目中，綠色標籤覆蓋率達到100%。



家裝家居服務

貝殼在家裝家居服務全流程深度踐行綠色理念，通過綠色供應鏈管理、低碳物流及施工工藝革新等系統化舉措，推動行業可持續發展。公司從源頭嚴控建材環保質量，在倉儲、配送與施工環節持續優化資源利用效率、提升環境表現。同時，我們積極響應國家號召，通過以舊換新等活動引導綠色消費，為客戶打造健康低碳的居家環境，帶動產業鏈共同履行環境責任。

建材選擇環節



為構建健康可持續的行業發展生態，貝殼將環境管理深度融入供應鏈全體系，優先與環境績效優異的供應商合作，將綠色採購原則貫穿全品類合作夥伴遴選全過程。建材選用方面，公司建立高質量環保材料統一採購機制，從源頭規避有害材料使用對人體健康與生態環境的負面影響。

我們的供應商評估體系涵蓋工廠環境管理體系認證（如ISO 14001）、環境管理目標的審核及相關評估資質。我們對於配備獨立CNAS¹認證實驗室的供應商給予資質加分，重點核驗其設備實際運行情況與檢測實力，保障其能夠對甲醛釋放量、抗壓強度等關鍵環保及物理性能指標的檢測數據真實可靠。在此基礎上，我們定期開展現場核驗，並將環境表現作為重點評估維度，推動該評估體系延伸至更多合作場景，持續完善供應鏈綠色管理閉環。我們的供應商可持續管理舉措包括：



在木材和地板採購中，我們嚴格管控產品甲醛釋放限量，要求供應商所有產品均符合GB/T 39600-2021《人造板及其製品甲醛釋放量分級》中的最高環保等級ENF級甲醛釋放限量，且需提供相應檢測報告；針對新招採的定製衣櫃，我們執行ENF級或F4星環保標準，確保選用的板材均健康、環保。



在塗料採購中，我們全面執行GB 18582-2020《建築用牆面塗料中有害物質限量》等相關國家標準，並在此基礎上，對甲醛、TVOC（總揮發性有機化合物）等關鍵指標提出更為嚴格的要求。

商品包裝環節



我們持續深化與家具工廠的協同聯動，依託「原裝直供」模式實現家具材料與物流包裝的一體化管控，從源頭縮減二次包裝環節，切實降低包裝物料消耗。同時，在倉儲體系中專項設置包裝回收功能區域，對商品入庫及配送環節產生的可回收包裝開展系統化分類、回收與再利用，將循環經濟理念深度融入運營全流程，帶動供應鏈上下游協同踐行綠色包裝責任。



¹ CNAS, China National Accreditation Service for Conformity Assessment, 即中國合格評定國家認可委員會。

倉儲管理環節



貝殼通過系統性優化倉儲網絡佈局、推進智能化升級，持續提升物流效率、降低環境污染。倉儲規劃中，我們綜合考量倉庫位置、交付半徑及項目週期等因素，依託智能物資配送系統即時監控倉儲利用率與商品周轉，提高倉儲效率。同時，我們在倉庫管理中引入個人數字化助理（PDA）設備，推動物料入庫、出庫、審批等流程線上化、無紙化，既提升作業精度與響應速度，又減少紙質耗材消耗及管理成本，推動倉儲運營邁向更智能、更低碳的發展路徑。

物流運輸環節



我們持續深化物流運輸低碳轉型與供應鏈協同，通過模式創新、技術賦能，構建高效綠色履約網絡。我們推進全國定製工廠直配等項目，探索工廠到客戶家庭端到端直達配送模式，提升交付效率，並最大限度降低中間環節碳排放。針對部分無法實現直接配送的場景，我們聚焦未進入我方倉庫的部分家裝品類，升級貝殼系統數字化智能調度能力，助力上游服務商優化配送路線、提升配送資源調度效率。此外，我們推動配送資源專業化集約化升級，引入專業第三方綠色配送服務商、投入新能源運力，降低運輸排放。

現場施工環節



2025年，貝殼家裝家居業務全面推行「返璞歸真」工藝優化項目，以「讓工藝回歸本質，用真誠贏得信任」為核心理念，依託理念、方法、技術三大創新，通過系統梳理並精簡14項關鍵工藝，推動家裝施工回歸本質、實現綠色轉型。項目在保障施工質量與居住安全的基礎上，在合規前提下避免材料過度使用，同時建立閉環管理體系保障綠色工藝落地優化，從源頭減少材料消耗、廢棄物產生及施工碳排放。本年度，該項目覆蓋超過17,000家庭，減少超過1,000噸二氧化碳排放。

「家裝廚衛煥新」及「家電以舊換新」活動



我們積極響應國家促消費、倡綠色的政策導向，通過旗下聖都家裝家居業務，在全國範圍內持續參與並推動「家裝廚衛煥新」及「家電以舊換新」活動，引導消費者淘汰高耗舊品、選擇節能環保方案，減少家庭資源消耗與環境影響。2025年度，本活動已覆蓋全國35個城市，助力更多家庭便捷實現居家綠色升級。

房屋租賃服務

我們致力於在房屋租賃領域構建綠色智能居住生態，通過制度規範與社區激勵，引導租戶主動參與，推動運營端實現低碳轉型。為提高租戶環保意識，促成貝殼與租戶對構建綠色、低碳的居住環境的共識，我們推出《公寓環保公約》，包含節能節電、節水措施、垃圾分類與回收、綠色出行等多項環保倡議。《公寓環保公約》作為租戶標準合同附件，引導租戶積極參與環保行動，共同打造綠色、節能、低碳的居住環境。自2024年9月起，我們與新租戶簽署《公寓環保公約》，積極推行綠色生活方式。

2025年，我們以自營公寓為載體，在6座城市9個自營公寓落地「公寓節電排位賽」，通過租戶用電量排名激勵、節電捐步公益聯動及線下知識問答等形式，引導租戶養成低碳用電習慣。截至2025年12月，該項目已覆蓋100%貝殼自營公寓所在城市，累計帶動超4,000名租戶參與，為360名低碳租戶發放激勵超4.5萬元，形成租戶深度參與的低碳社區生態，打造租住場景可持續發展實踐標桿。



「AIoT公寓惠聚」智能化解決方案

為系統性提升貝殼公寓的能效與運營管理水平，貝殼為運營方推出「AIoT公寓惠聚」智能化解決方案。該方案融合物聯網設備、SaaS平台與AI模型，可實現能耗即時監測與異常預警，推動管理模式從事後處理向事前干預升級。方案不僅有效減少空置期能耗浪費等隱性損耗，同時通過遠程抄表、自動計費等數字化功能大幅提升運營效率。截至2025年底，該方案已數字化管理房源超1.1萬間，面向約1.6萬名用戶提供能源智能化管理的租住場景，持續助力貝殼租賃住房服務向綠色化、智能化方向高質量發展。



公寓節電排位賽

綠色建築

我們持續挖掘多元化業務模式下的綠色建築潛力，在辦公場所及門店的設計、施工、運營、維護及拆除全生命週期，深度融入資源高效利用、環境友好、健康宜居的綠色建築理念。所有建築項目開發中，我們積極採用國家及國際綠色建築評價標準，降低項目全生命週期環境影響，提升資源利用效率。

貝殼踐行避免綠地開發承諾，我們避免在國家自然保護區、農地、綠地或生態敏感區域開發項目，在項目開發前，我們評估廢水、廢氣、固廢、噪聲以及生態影響等主要因素，並積極採取措施，將影響降低至最小程度。貝殼積極開展環境影響評價工作，所有項目必須滿足環評報告要求。貝殼目前沒有參與任何涉及綠地開發的項目。

拓展綠色辦公場所

我們將綠色建築理念系統性貫穿於辦公空間規劃、建造與運營的全生命週期，從規劃階段的生態適配、建造環節的環保管控，到運營過程的能效提升，全方位落實低碳發展要求，打造環保、高效、健康的辦公環境。

花橋學堂

貝殼花橋學堂作為綠色辦公實踐標桿，一期項目已獲國家二星級綠色建築設計認證，2025年我們完成二期項目主體建設，年度建築碳排放強度較現行節能設計標準下降超33%。我們部署物聯網感應照明、變頻供水控制、分區供暖管網等智能系統，實現能源精準按需供給，相關技改年度節電1.86萬度、減碳43.37噸。目前，我們已建設完成花橋學堂光伏項目，將在2026年投入使用。



聖都產業園



貝殼攜手外部光伏發電企業，在浙江金華聖都家裝工業園區鋪設屋頂光伏發電系統，項目已於2022年正式投產。我們持續擴大光伏板鋪設面積、優化相關設備，逐步擴大清潔能源應用規模、提升發電效能。2025年，產業園使用光伏電量超過2,000兆瓦時。

打造綠色門店

門店是我們實踐綠色運營、連結社區可持續生活的重要載體。2025年，貝殼通過標準化建設、智能化管理及資源循環利用等舉措，持續提升門店資源利用效率與環境管理水平，聯動員工、客戶及合作夥伴，協同打造了低碳環保的線下服務場景。

綠色門店標準

北京鏈家阿爾法社區店憑藉在門店端優秀的資源節約及環境管理表現，於2023年獲得LEED金級認證。2025年度，我們持續踐行綠色門店標準並擴大適用範圍至簽約中心，依據國際LEED綠色建築評估體系，對門店裝修與運營在綠色建材、物資循環、高能效設備、智能用電、室內環境、廢棄物管理及社區參與等方面實施規範化管理。本年度，依照最新門店標準裝修的新建及二裝的鏈家直營門店100%滿足《鏈家綠色門店標準》。未來，我們將根據該標準對鏈家門店進行評估，並計劃在2030年前完成鏈家新裝及翻修門店的評估工作，以強化門店側環境管理表現。

門店物資複用

為深度踐行循環經濟理念並融入門店資產管理全過程，我們建立了標準化物資回收與複用流程。北京鏈家門店在撤店時，會對電腦、網絡設備、家具、空調等各類資產開展系統評估，結合其性能、品相及使用年限，嚴格區分並落實入庫複用或合規報廢處置流程。所有可複用物資均錄入專項台賬實行統一管理，針對新店裝修及運營門店的物資需求，優先調撥庫內可用資源，最大限度提升資產利用效率。2025年，通過該體系實現物資複用超4,000件，有效減少新購需求與廢棄物產生，在降低運營成本的同時，切實降低資源消耗。

門店智控設備

貝殼通過規模化應用智能技術，持續提升門店運營能效與環境管理精細化水平。目前，智能門店監測控制系統已大範圍落地部署，可對門店用電設備實現定時、遠程控制，同時即時監測能耗數據與設備運行狀態。截至2025年底，該系統已在全國規模化應用，覆蓋92%的鏈家城市，為門店運營向低碳化、智能化轉型奠定了堅實基礎。



門店燈箱升級

貝殼持續推動綠色採購與技術創新融合落地。2025年度，我們引入高透光材料、優化燈條及安裝工藝，更新鏈家門店燈箱，在保障品牌視覺統一性的同時，實現有效減排。目前，項目已覆蓋9個城市的129家鏈家門店，經測算可實現能耗下降35%。未來，我們將探索更多門店綠色節約場景，探索綠色舉措延展至貝殼聯合品牌門店。

綠色辦公

貝殼始終堅守綠色低碳發展理念，圍繞資源使用與管理、廢棄物循環利用、綠色理念倡導等維度系統化推進可持續運營，以精細化管理與多元實踐，持續夯實企業綠色發展根基。

● 資源使用與管理

碳管理線上化



2025年，貝殼積極推進碳管理線上化建設，搭建一體化碳管理系統。我們打通用電量、用水量、差旅里程、新購資產數量等核心運營數據，線上化率已達到95%，並將逐步接入供應商碳足跡數據，形成完善的溫室氣體排放數據信息化管理體系。該體系具備排放源規範化管理、活動水平數據錄入及系統自動核算等核心功能，可充分滿足公司年度範圍1、2、3溫室氣體排放計算需求。



綠色數據中心租賃



我們優先選擇綠色數據中心供應商，同時通過購買綠證等方式，助力租賃數據中心實現綠色轉型。目前，已有超83%的租賃數據中心參與綠電消費。本年度，我們租賃數據中心的綠色電力消費量超過1,624萬千瓦時。



辦公場所資源管理



我們始終以綠色、低碳、健康為導向，持續深化辦公場所資源節約集約管理，將相關理念貫穿空間規劃、裝修配置及日常運營全週期，穩步推進辦公場景綠色轉型。新建辦公區嚴格落實環保建材應用與循環利用策略，閒置辦公用品實行回收、清潔、消毒、入庫的全流程循環管理。辦公區同步推行智能照明、定時控電等節能舉措，強化用水設備巡檢維護，重點管控集中用水區域，全方位降低資源消耗。同時，我們通過能耗數據分析、專人巡檢設備等舉措，切實保障各項綠色運營要求落地見效。

綠色節約型食堂



我們深耕綠色運營實踐，打造標準化、可複製的食堂綠色管理模式。北京總部職場食堂系統性構建食品浪費管理體系，於2025年獲評中國烹飪協會「節約型食堂」，通過推行小份菜、「光碟有禮」激勵及口味反饋，有效減少食物浪費；同時，2025年新投入使用辦公樓的職場員工餐廳則全面推行電氣化改造，以電力替代傳統燃氣能源，從源頭規避消防安全隱患，減排效益顯著。

● 廢棄物管理與循環經濟

在廢棄物處理方面，貝殼嚴格遵循分類管理原則。針對廢舊燈管、硒鼓、墨盒等有害廢棄物，我們通過有資質的合作方定期回收處置，其中廢舊燈管由行政部門收集後交物業處理，硒鼓墨盒及廢舊電腦則分別由IT運維部門、專屬回收供應商統一回收處置。對於無害廢棄物，我們在辦公區域配備各類分類垃圾桶，由保潔團隊分揀後在封閉式垃圾房按類分裝，再由清運單位統一外運。此外，我們推行辦公用紙二次利用，將回收紙張裝訂成草稿本供員工使用，踐行資源循環理念，減少辦公耗紙量。

● 綠色活動與倡導

我們每年積極開展各類環保活動，並號召全體員工參與，通過線上線下相結合的形式向員工普及低碳知識，借助生物多樣性保護、回收改造等活動倡導資源重複利用理念。

「世界環境日」主題活動

2025年世界環境日我們以「循環消費季 綠色嘉年華」為主題開展員工環保科普活動，吸引超500人積極參與。活動圍繞「衣食住行」四大維度，設計了衣物分揀、食物碳足跡套圈、動感單車發電等趣味互動遊戲，現場同步展示礦泉水瓶的再生流程及各類再生產品。此外，我們開設二手市集，累計成交閒置物品超120件。活動場地採用可回收紙殼搭建，會後所有紙殼均進行專業回收處理，將可持續理念貫穿於活動策劃、執行及收尾的全流程。



「世界環境日」主題活動

藍海行動

紅樹林被譽為「海岸衛士」，在淨化海水、防風消浪、維繫海洋生物多樣性等方面發揮着不可替代的生態作用。2020年，貝殼正式啟動「藍海行動」，以紅樹林生態修復為核心，持續深耕海岸帶生態守護工作。項目過程中，我們邀請當地漁民參與工作並向其支付工資，帶動當地就業。截至2025年底，我們聯合專業機構，已在福建漳州、寧德、霞浦及廣東湛江等多地，累計修復紅樹林137.39畝、種植紅樹約30.88萬株，為貝類等海洋生物重建適宜棲息地。目前，我們已通過公眾科普活動惠及周邊居民超4.3萬人次，實現生態保護與社區發展的協同共進。



藍海行動

● 環境管理目標

我們基於過往環境績效，結合自身辦公運營特點制定了一系列環境目標，更好地推進我們的綠色發展策略。目標及年度進展請見下表：

環境目標內容	2025年目標實現進展
截至2027年底，門店智控系統覆蓋所有鏈家城市	截至2025年底，門店智控系統已覆蓋92%的鏈家城市
以2024年為基準，截至2030年底，貝殼集團總部、花橋學堂、北京鏈家、上海鏈家每平方米用水量下降5%	➤ 正在進行中
自2023年起，每年均開展覆蓋全體員工的環境保護相關活動	2025年，我們面向全體員工科普低碳知識，通過生物多樣性保護活動、製作可再生周邊產品等舉措倡導環境保護

氣候變化

貝殼始終將應對氣候變化作為可持續發展戰略的核心議題，主動識別並系統評估氣候相關風險與機遇對公司業務的潛在影響，並致力於攜手各利益相關方，共同推動社會與環境的可持續發展，積極採取行動應對並減緩氣候變化帶來的挑戰。本年度，我們依據氣候相關財務信息披露工作組（TCFD）建議的框架，系統開展氣候風險與機遇的評估與分析，並將財務影響納入考量，進一步明確氣候變化對業務運營的實質性影響。

氣候治理

為系統化提升氣候治理能力，貝殼已將氣候風險的識別、評估和管理納入公司全面風險管理體系，董事會作為風險管理的最高決策機構，保障氣候管理貫穿企業運營全過程。

貝殼董事會授權企業管治委員會對公司包括氣候變化在內的ESG議題承擔最高責任，全面負責相關風險的監督與戰略指導。企業管治委員會每年定期審閱氣候議題在內的ESG相關工作情況，並定期向董事會匯報。貝殼董事會每年至少接受一次ESG及氣候議題專項培訓，以保證其具備充分的監督和決策能力，能夠深入理解氣候相關風險和機遇對公司運營及財務的潛在影響，有效監督相關應對策略的制定與實施，並在進行重大交易決策時，審慎評估並明確公司可承受的氣候風險水平。

貝殼ESG執行管理小組負責氣候變化相關事務的日常管理與執行。執行管理小組每年系統性地識別、梳理和評估氣候變化帶來的風險與機遇，制定並實施針對性的氣候風險應對計劃，持續跟蹤氣候目標的達成情況，並根據實際情況進行動態調整。為保證氣候變化應對措施的有效落地，ESG執行管理小組協調公司各相關部門，推動氣候治理與業務運營的深度融合。此外，公司定期邀請外部專家為ESG執行管理小組及財務等部門提供專項培訓，內容聚焦於氣候變化對財務的影響及信息披露規則，提升執行團隊對氣候相關財務風險的認知，並加強氣候信息與財務披露的整合能力。

氣候策略

貝殼積極推進碳中和目標及路線規劃，緊跟全球氣候治理趨勢，主動評估國內外政策要求，基於氣候情景分析識別潛在影響，科學評估氣候變化帶來的風險與機遇，將氣候因素融入業務戰略決策體系，持續增強自身及價值鏈合作夥伴的適應能力，穩步推進行業綠色發展。

在結合公司的戰略發展目標、業務運營及價值鏈影響的基礎上，我們持續優化氣候相關風險和機遇的識別機制，深入分析氣候變化及其轉型可能引發的實質性風險與潛在機遇，並評估其對財務狀況的影響。

氣候相關風險與機遇的識別與評估過程

我們系統性開展氣候風險與機遇的識別與評估，構建氣候風險與機遇清單，並通過優先級排序明確重大事項。針對物理風險，依托氣候災害模型評估極端天氣與長期氣候變化的地理影響，結合資產情況開展區域化暴露評分，量化財務影響，評估範圍覆蓋貝殼主營業務所在的大部分城市；針對轉型風險，結合行業特徵與評估工具，分析政策、技術、市場變化帶來的風險與機遇。基於評估結果，我們研判關鍵事項的財務影響，制定並落地應對策略，持續提升企業氣候韌性與可持續發展能力。

構建風險與機遇清單

報告期內，我們結合公司業務模式與價值鏈、行業實踐及利益相關方溝通成果，識別並篩選氣候相關風險與機遇，明確其在企業運營及價值鏈中的分佈情況，構建風險與機遇清單，並開展常態化監控與管理。

通過開展業務部門和專家訪談，我們共識別出11類適用於貝殼的氣候相關風險與機遇，包括5類急性及慢性物理風險、2類轉型風險，以及4類氣候機遇。



風險與機遇識別清單

風險與機遇優先級排序

基於氣候風險與機遇清單，我們從風險或機遇的發生概率、對公司業務及價值鏈的影響程度兩個維度出發，對各項氣候風險與機遇的影響優先級進行排序。

氣候風險中，急性物理風險可能對日常營運造成潛在影響。其中，極端降水頻率及強度均呈上升趨勢，故暴雨發生概率較高。在部分重點營運城市，暴雨風險存在對門店及辦公場所造成資產損失或短暫業務中斷的潛在可能，但影響程度有限，未對公司整體營運構成實質性影響；颱風及暴風可能對局部區域營運設施產生階段性影響，但受限於其影響範圍及發生頻次，整體風險較低。洪水風險發生概率為低，公司重點佈局城市普遍具備完善的排水基礎設施和較強的災害治理能力，洪水風險影響程度有限。

	高		暴雨P1 政策風險T1 聲譽風險T2	
發生 概率	中		颱風／暴風P3	
	低	水資源短缺P5	洪水P2 氣溫上升P4	
		低	中	高
			影響程度	

氣候風險優先級矩陣

慢性物理風險方面，平均氣溫上升及水資源短缺呈現長期漸進特徵，現階段對公司營運未產生可觀測的實質性影響。長期可能通過城市宜居性、區域市場活躍度等對公司業務佈局及經營環境產生間接、緩慢的影響，整體影響程度處於可控區間。

在轉型風險方面，隨着氣候相關監管框架逐步完善，政策及法律風險的可預期性較高，相關影響主要體現在信息披露標準提升、合規管理強化及低碳營運投入的逐漸增加等路徑，可能帶來一定的營運成本上升，但整體具備較強的可規劃性與可管理性。聲譽風險與公司氣候行動進展及信息披露透明度密切相關，若未來外部預期持續提升，而公司應對措施或信息披露未能充分跟進，可能引發部分利益相關方審慎評價，對公司品牌形象及市場信任度帶來一定程度的影響。

	高			產品與服務創新O2 市場機遇O3
發生 概率	中		能源來源O1 資源效率O4	
	低			
		低	中	高
			影響程度	

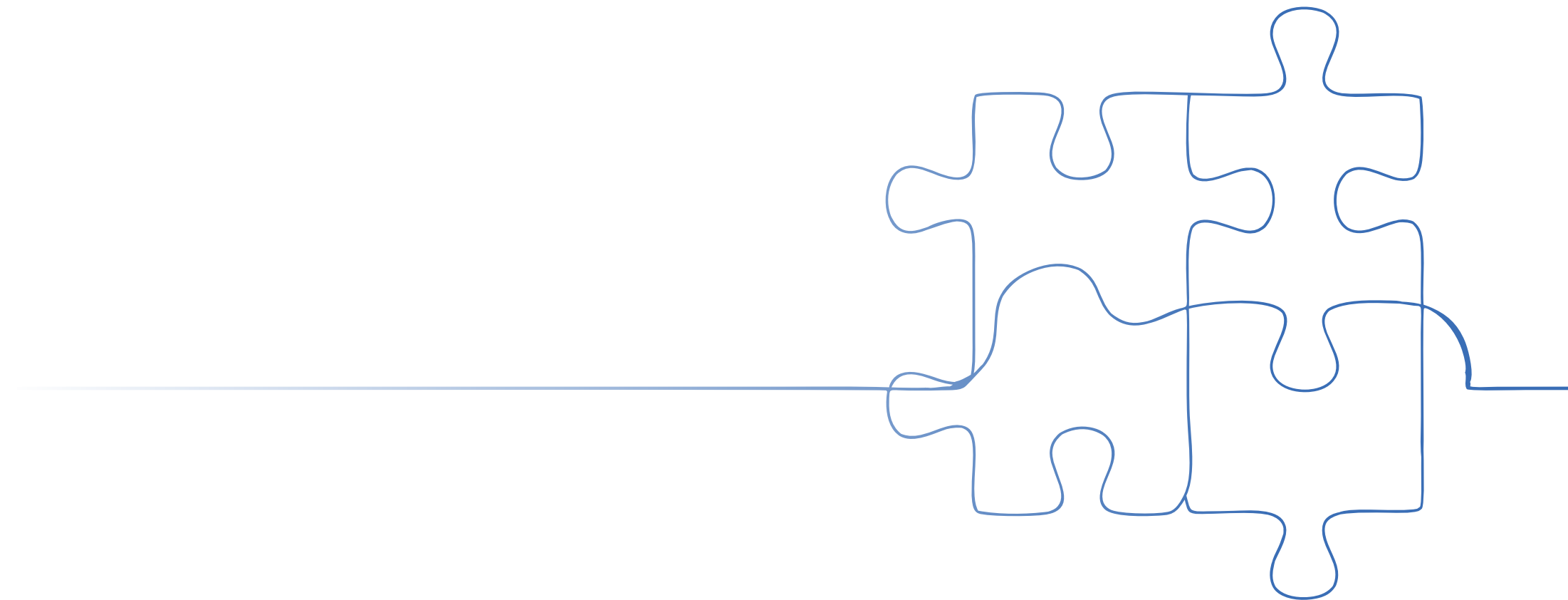
氣候機遇優先級矩陣

針對氣候機遇，產品與服務創新及市場機遇均處於高概率、高影響區域。

一方面，公司持續研發並推廣科技創新產品，如VR看房、智能硬件可視化管理、BIM家裝建模系統等，顯著提升客戶在交易前後全週期的服務體驗與滿意度，進而增強品牌認可度與用戶粘性，為業務增長提供有力支撐；

另一方面，公司通過綠色建築標籤、「返璞歸真」綠色家裝等方式將綠色理念融入業務場景，契合市場綠色轉型趨勢，對營業收入形成直接且積極的正向作用。

能源來源、資源效率機遇處於中等概率、中等影響區域。公司圍繞門店及辦公場景持續推進精細化資源能源管理，包括建立門店能耗智能監測系統以實現用能動態監測與優化，並通過優化運輸路線以提升資源配置效率，在提升能效的同時降低營運成本及碳排放水平；此外，公司積極佈局光伏等可再生能源應用，逐步推動能源結構優化。



風險與機遇評估及應對措施

類型	影響		應對措施
物理風險	上游	暴雨、颱風／暴風等極端天氣及引發的次生災害可能導致貝殼上游家裝供應商成本上升或供應短缺，導致商品採購成本上漲或供應中斷（P1，P2，P3）	供應鏈風險管理：為易受極端天氣影響的原材料儲備備選供應商，確保供應中斷時可快速調配資源，保障供應鏈連續穩定
		隨着全球氣溫上升及局部地區缺水或乾旱，租賃的數據中心的散熱和冷卻能耗及水耗將增加，可能導致貝殼的數據中心租賃成本上升（P4，P5）	探索低碳數據中心租賃：評估新數據中心清潔能源使用情況與供應商碳中和路徑，結合業務需求，積極探索低碳、零碳數據中心租賃機會。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「綠色辦公」章節 優化硬件與用能管理：優先選用低能耗、高單機存儲密度的硬件產品；定期評估現有租賃數據中心機房、機架用能水平，及時識別電力浪費
	自有運營	極端天氣可能導致業務運營穩定性下降，例如門店被迫暫停營業或營業時間縮短（P1，P2，P3）	建立全國門店極端天氣應急機制：制定覆蓋事前、事中、事後的全流程標準化響應規範，汛期發佈防汛操作指引，明確緊急連絡人與報修通道，最大程度降低經營中斷風險
		門店、倉庫及辦公場所等設施和資產可能因極端天氣遭受損壞，從而產生額外的維修成本（P1，P2，P3）	高風險門店識別與防護：精準識別高風險門店並配齊應急物資，每年4月完成設施檢修維護，每年10月開展全面複檢，築牢安全運營防線 優化設施選址與建設標準：辦公區、倉庫、公寓、花橋學堂等自有及租賃設施選址時，主動避開低窪、地質災害高風險及氣候惡劣區域，提升強降雨等極端天氣應對能力 倉庫產品低溫防護：針對北方冬季氣溫低於零度的城市倉庫，為預防水性建築塗料（包括牆固、地固、乳膠漆等裝修界面處理材料）因凍結導致物理性狀改變、性能下降或變質，公司採購棉被等保溫物資對倉儲區進行覆蓋防護
		極端天氣會增加經紀人和員工在日常工作中的安全風險（P1，P2，P3）	強化天氣預警與員工安全保障：實時跟進天氣預警並內部推送提醒，惡劣天氣啟動遠程辦公，保障員工與服務者安全；依據氣象災害預警相關規定，梳理影響運營的氣象災害，制定專項保障作業程序，建立分級預警與應急響應機制，減少極端天氣造成的人員傷亡與財產損失 應急管理培訓：制定《鏈家門店應對極端天氣管理辦法》，組織鏈家城市管理團隊及門店經理開展專項學習，2025年度培訓覆蓋率達100%
		沿海城市的門店和辦公場所可能受到海平面升高引發的洪澇、風暴潮影響，造成設施受損（P2，P4）	沿海門店防洪應急保障：為沿海城市門店配置擋水板、沙袋等防洪物資，制定災時應急標準化流程，降低洪澇、風暴潮對設施及人員的損害 生態修復公益行動：開展「藍海行動」公益植樹活動，聯動用戶、組織員工在沿海地區種植紅樹林，修復海岸帶生態系統。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「綠色活動與倡導」章節

類型	影響		應對措施
物理風險	下游	極端天氣將增加合作商的運輸難度 (P1, P2, P3)	數字化物流管理：運用在線物流管理系統實現配送路線數字化管控，結合天氣預警規劃合理路線，提醒駕駛員規避惡劣天氣路段，降低配送延誤風險 運輸保障措施：針對易受極端天氣影響的路線，運輸前全面檢查車輛狀態，保證貨艙乾燥無滲漏；運輸中保證商品密封完好，按需加蓋防雨布，保障商品運輸安全
轉型風險	上游	為響應汽柴油貨車限行等政策要求，家裝物料配送需提高新能源車使用比例，減少區域限行對物流運輸的影響，避免潛在的合規成本 (T1)	管理物流運輸環節的碳排放：優先與新能源車輛佔比高、碳中和目標與貝殼相契合的供應商開展合作，強化物流運輸環節碳排放管控。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「家裝家居服務」章節
	自有運營	中國圍繞碳達峰、碳中和戰略構建多重政策體系，明確重點排放行業和企業碳排放控制戰略，並持續推進全國碳排放權交易市場的建立。北京鏈家被北京市生態環境局列為重點核查單位，若未建立有效的氣候數據統計管理能力與完善的信息披露機制，將面臨相應合規風險 (T1)	政策解讀與合規分析：及時識別並解讀國家及各運營省市氣候變化相關戰略規劃與政策要求，針對存在合規風險的重點政策組織內部研討，提前研判潛在合規風險
		隨着中國加強對企業氣候信息披露的要求，若貝殼未能及時發佈氣候相關戰略、減排路徑或綠色服務舉措，可能會引發投資者、媒體和公眾的負面評價 (T2)	碳盤查與數據管理：年度開展全業務線碳盤查，搭建碳排放數據看板，通過精細化、系統化的數據管理明確數據填報規則，持續提升碳排放數據管控能力。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「綠色辦公」章節
機遇	自有運營	通過能源結構優化及綠色運營，在中長期內直接減少企業的運營成本，並一定程度上減少溫室氣體排放 (O1、O4)	清潔能源應用：應用清潔能源，提升可再生能源的使用比例。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「綠色建築」章節 門店能耗管理：應用智能監測系統，實時監測門店電器能耗及運行狀態，通過定時開關以減少浪費，實現能源使用的智能統計與精細化管理。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「打造綠色門店」章節 門店節能燈箱改造：推進部分門店燈箱節能改造，引入高透光材料，優化燈條及安裝工藝，實現節能降耗。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「打造綠色門店」章節 數字化物流管理：通過數字化調度優化物流運輸路線，提高物流運輸效率並減少碳排放。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「家裝家居服務」章節
		通過應用數字化技術，為用戶提供綠色低碳的房產交易服務及居住服務相關的解決方案，引領提升行業全流程標準化和數字化能力 (O2)	創新綠色產品與服務：推廣VR看房、無紙化簽約、以舊換新、公寓環保公約、低碳物流、環保家裝等綠色項目，將綠色屬性深度融入核心業務，在保障產品質量和服務品質的前提下，減少客戶線下通勤碳排放與紙張浪費，引導客戶踐行綠色低碳生活方式。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「綠色服務」章節
		通過積極參與公益活動，推動社會可持續發展，進一步提升企業的社會形象與聲譽 (O3)	綠色社區倡導：日常運營中，我們面向社區居民普及低碳知識、發起綠色倡議，通過激勵機制與定期活動引導相關方參與減碳實踐。具體內容請詳見「營造可持續生態」中「綠色活動與倡導」章節

財務影響分析

當期財務影響

為全面評估並積極應對氣候變化帶來的挑戰與機遇，公司於報告期內系統開展氣候相關風險識別與財務影響分析，重點評估其對資產價值、成本結構的潛在影響，在此基礎上，公司針對關鍵物理風險情景，持續推進門店防洪加固及應急管理體系建設，提升運營連續性與資產抗風險能力，增強整體氣候韌性。2025年度，暴雨、颱風／暴風等極端天氣引起的潛在資產減值損失、購置應急物資相關運營費用合計約人民幣20餘萬元。

預期財務影響

氣候情景分析

公司參考氣候相關財務信息披露工作組（Task Force on Climate-related Financial Disclosure, 即TCFD）的披露方法及建議，採用情景分析方法，從氣候風險與機遇發生的可能性、影響時間以及對財務的影響等關鍵維度出發，評估公司不同氣候情景下關鍵氣候風險與機遇對業務運營和財務表現的潛在影響。

物理風險

公司參考聯合國政府間氣候變化專門委員會（Intergovernmental Panel on Climate Change, 「IPCC」）第六次評估報告，選取三個共享社會經濟路徑（Shared Socioeconomic Pathways, 「SSP(s)」），即低溫室氣體排放情景（SSP1-2.6）、中溫室氣體排放情景（SSP2-4.5）、非常高溫室氣體排放情景（SSP5-8.5），對貝殼主營業務所在地開展氣候風險分析。

情景名稱	潛在升溫	情景描述
SSP1-2.6：低溫室氣體排放情景	1.8℃ (可能範圍1.3℃-2.4℃)	• SSP1-2.6：可持續發展路徑下的低排放情景，通過快速且深入的減排措施，將2100年有效輻射強迫穩定在2.6W／m²，全球平均溫升控制在2℃左右。
SSP2-4.5：中溫室氣體排放情景	2.7℃ (可能範圍2.1℃-3.4℃)	• SSP2-4.5：代表中等排放情景，社會經濟發展遵循歷史趨勢、氣候政策溫和推進，2100年有效輻射強迫穩定在4.5W／m²，全球溫升約2.7℃。
SSP5-8.5：非常高溫室氣體排放情景	4.4℃ (可能範圍3.3℃-5.7℃)	• SSP5-8.5：以化石燃料高強度使用為特徵的高排放情景，缺乏有效氣候減緩行動，2100年有效輻射強迫達到8.5W／m²，全球溫升超過4℃。

氣候物理風險財務影響分析及評估熱力圖

風險類型	對業務模式的影響	SSP1-2.6 低溫室氣體排放情景			SSP2-4.5 中溫室氣體排放情景			SSP5-8.5 非常高溫室氣體排放情景		
		當前年度	2030	2050	當前年度	2030	2050	當前年度	2030	2050
急性物理風險	P1暴雨	中等	中等	中等	中等	高	高	中等	高	高
	P2颱風／暴風	非常低	低	低	低	低	低	低	中等	中等
	P3洪水	低	低	低	低	低	低	低	低	低
慢性物理風險	P4水資源短缺	低	低	低	非常低	非常低	非常低	非常低	非常低	非常低
	P5平均氣溫上升	非常低	低	低	低	低	低	低	中等	中等

風險等級：

非常低

低

中等

高

極高

轉型風險與機遇

我們參考NGFS（中央銀行與監管機構綠色金融網絡）氣候情景框架，系統分析未來能源發展背景下公司可能面臨的宏觀環境變化。對於轉型風險，我們重點關注政策及法律、聲譽等因素的變化對公司業務模式和價值鏈的財務影響；對於氣候機遇，我們重點關注能源來源、資源效率、產品與服務創新及綠色消費市場發展帶來的發展機遇及其財務價值。

情景名稱	情景描述
NGFS 現行政策情景 (Current Policies Scenario)	此情景基於各國已出台並實施的氣候與環境相關政策進行假設，在現有政策延續下的全球氣候與能源系統的發展路徑。
NGFS 2050 淨零排放情景 (Net Zero 2050 Scenario)	此情景以全球2050年實現溫室氣體淨零排放為目標。

氣候轉型風險財務影響分析及評估熱力圖

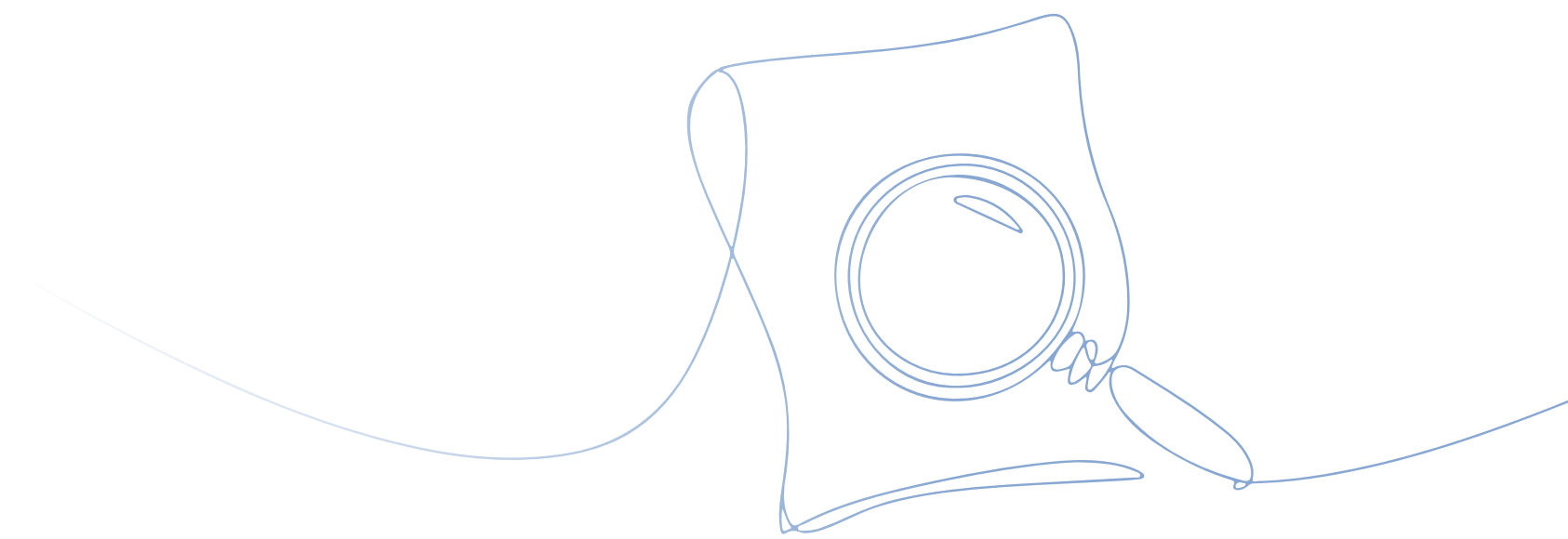
風險類型	對業務模式及價值鏈的財務影響	2050淨零排放		現行政策	
		2030年	2050年	2030年	2050年
轉型風險	T1政策及法律風險	低	中等	低	低
	T2聲譽風險	中等	中等	低	中等

風險等級：非常低 低 中等 高 極高

氣候機遇財務影響分析及評估熱力圖

機遇類型	對業務模式及價值鏈的財務影響	2050淨零排放		現行政策	
		2030年	2050年	2030年	2050年
機遇	O1能源來源	中等	中等	中等	低
	O2產品與服務創新	中等	高	中等	高
	O3市場機遇	中等	高	中等	高
	O4資源節約	中等	中等	中等	低

機遇等級：非常低 低 中等 高 極高



風險管理

貝殼已建立完善的氣候相關風險和機遇識別、評估、優次排列和監察流程，並將充分融入公司整體風險管理體系，保證氣候議題成為常態化風險管理的重要組成部分。通過開展氣候情景分析、行業分析、內部研討和專家意見徵詢等方式，我們每年對氣候相關風險和機遇進行動態評估與優先級排序，識別對業務模式及價值鏈具有實質性影響的重點風險和機遇。

指標與目標

貝殼已設定明確的溫室氣體排放目標，致力於減少運營層面和價值鏈的溫室氣體排放。

氣候相關目標

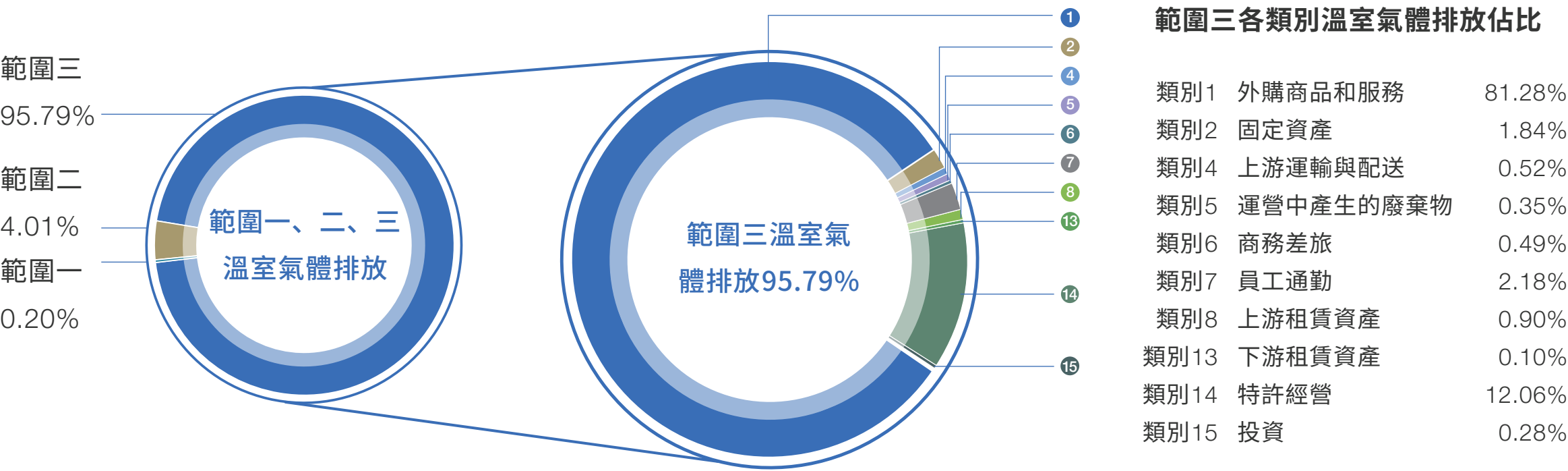
公司董事長、聯合創始人、首席財務官及重點排放業務負責人的薪酬績效與氣候相關目標掛鉤，對相關目標的達成進展進行監督、對目標實現舉措的有效性進行評估並聽取相應的階段性成果匯報。

本年度，我們進一步完善溫室氣體排放目標，並更新目標年度進展：

	目標	2025年度目標達成情況
碳中和目標	不晚於2030年，實現貝殼運營層面碳中和（範圍一和範圍二）	正在進行中
碳減排目標	到2030年，貝殼運營層面碳排放量（範圍一和範圍二）相較於基準年2024年下降100%，價值鏈碳排放強度（範圍三）相較於基準年2024年下降30%	正在進行中

溫室氣體排放指標

本年度，我們持續開展綠色低碳行動，並完善線上化碳管理系統的數據統計核算功能，進行了10個類別的範圍三溫室氣體排放核算。2025年度，貝殼溫室氣體排放總量為2,894,193.38噸二氧化碳當量，其中，範圍一溫室氣體排放5,760.67噸，範圍二溫室氣體排放115,963.33噸，範圍三溫室氣體排放2,772,469.37噸。



主要綠色低碳行動：

溫室氣體排放範圍	減排核心策略
範圍一	- 公務車綠色轉型 - 食堂電氣化 - 低碳製冷劑替代
範圍二	- 推進門店節能改造與智能能耗管理 - 提升清潔能源使用比例（如安裝光伏設施、綠電消費）
範圍三	- 辦公用品綠色低碳採購 - 主要業務及辦公流程數字化 - 重構家裝家居綠色低碳業務流程 - 租賃綠色數據中心 - 低碳差旅 - 帶動加盟門店、家裝供應商等利益相關方在運營過程中實現減碳

除推進自身運營及價值鏈減排外，貝殼通過VR技術應用、綠色建築標識及綠色低碳倡導等舉措，帶動客戶及社會公眾參與低碳實踐，攜手構建可持續生態。

公益生態

貝殼以合作新經紀品牌的線下門店網絡為基礎深入社區，將門店的便利性轉化為服務社區居民的實際能力。公司持續創新公益模式，致力於構建一個人人可參與、可持續發展的公益生態，在深耕社區微服務的同時，積極鏈接鄉村發展需求，推動從社區服務到鄉村振興的全面協同。我們與居民、合作夥伴共同努力，踐行企業社會責任，傳遞向上向善的力量。

公司通過數字化公益平台「善貝GO」，高效連接員工、服務者、合作夥伴與社區居民，將點滴善意匯聚成推動社區服務與鄉村振興的系統性力量。自2021年發起以來，「善貝GO」行動鼓勵志願者捐贈步數以兌換愛心資金，支持多元公益項目。截至2025年底，該項目已覆蓋全國152個城市，累計吸引116,000人參與。

2025年，貝殼公益捐贈總支出超4,200萬元，其中通過「善貝GO」籌集愛心資金超過90萬元，用於支持「愛心小家」、「太陽花班」及「陽光操場」等聚焦健康、教育與體育發展的項目，積極傳遞向善力量。同年，「善貝GO」在13個城市舉辦線下公益跑活動，聯動社區居民、街道與志願者，號召公眾共同關注鄉村教育、病童關懷等社會議題，推動公益行動從線上延伸至線下，深化企業與社區的可持續發展協同。此外，我們基於公益美術課學生畫作開發「善貝文創」新系列，其商品全部收入均用於為鄉村學校修建「陽光操場」，助力孩子們獲得更加安全的運動環境。

社區服務

貝殼將鏈接的新經紀品牌門店網絡轉化為服務社區的公益觸點，系統構建「15分鐘貝殼志願服務圈」，推動志願服務常態化、體系化。2025年，公司正式啟動第四屆「貝殼－讓家更美好」全國志願服務行動，聯動各業務品牌，在全國98個城市和品牌圍繞關愛勞動者、愛心助考、敬老關懷等月度主題，累計開展志願服務活動超49,000場，將「向上向善」的理念轉化為持續的服務實踐。

第四屆「貝殼－讓家更美好」全國志願服務行動

在全國98個城市和品牌

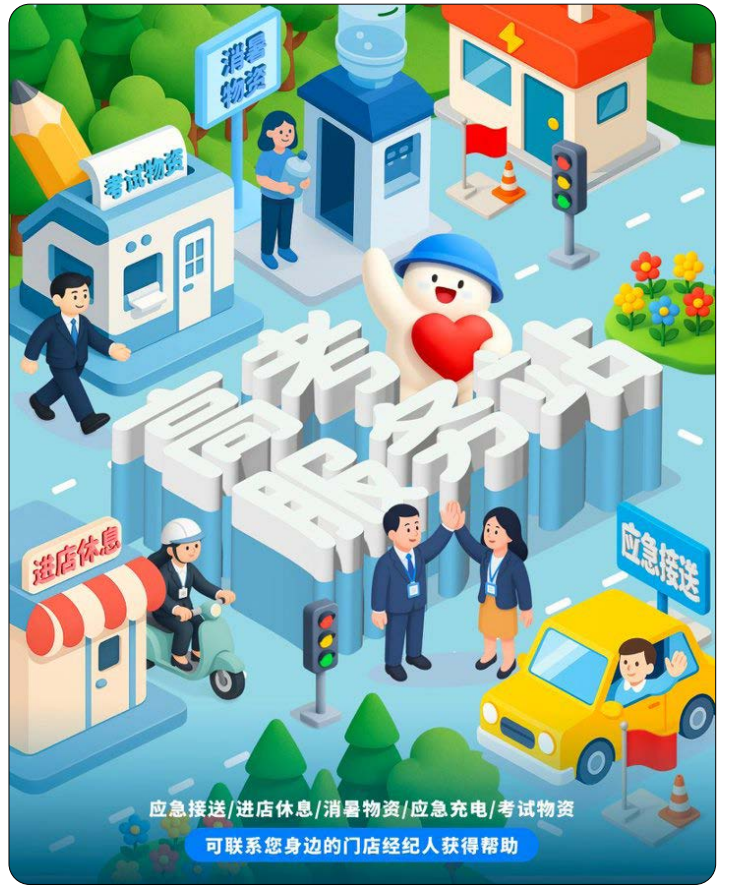
累計開展志願服務活動超

49,000場

社區便民服務

貝殼依託深入社區的線下門店網絡，聯動各經紀品牌，構建常態化、多元化的社區便民服務體系，助力營造美好的社區生活環境。

入駐貝殼平台上的門店面向周邊社區常年提供包括免費打印複印、應急充電、應急雨具借用、上門擦玻璃在內的多項基礎便民服務。此外，在部分城市，我們還結合居民實際需求，定期開展公益理髮、公益維修等特色服務，進一步拓展社區服務功能。同時，公司持續打造特色項目，如在高考期間設立「高考服務站」為考生及家長提供休息、物資與應急接送支持；在部分門店內長期設置「城市書房」專區，配置開放式書架與閱讀區，為居民提供便捷的公共閱讀空間。



貝殼高考服務站海報



此外，我們持續深化與政府、社區及居民等多元利益相關方的溝通與協作，將便民服務有機融入更廣泛的社區支持網絡。以北京鏈家為例，通過構建門店常態服務與專項服務空間相結合的協同模式，在提供基礎便民服務的同時，與街道、社區合作打造更具針對性的服務觸點，將關愛深入基層。截至2025年底，北京鏈家已與1,300餘個社區建立合作，全年社區服務累計觸達超240萬人次，舉辦活動20,000餘場，經紀人志願者服務時長超14萬小時。

北京鏈家全年社區服務累計觸達

超240萬人次

經紀人志願者服務時長

超14萬小時

貝殼騎手驛站

2025年，我們積極響應當下社會需求，啟動「貝殼騎手驛站」建設工作，面向外賣員、快遞員、網約車司機、貨運司機等新就業群體，提供休息、如廁、飲水、充電、上網等基礎便民服務，並為其參與社區志願服務搭建平台。截至2025年底，我們已在北京、上海、廣州、深圳等19個城市設立貝殼騎手驛站超2,000家，累計服務新就業群體超115萬人次。



截至2025年底，已設立貝殼騎手驛站超

2,000家

累計服務新就業群體超

115萬人次



貝殼騎手驛站照片

愛心助老行動

面對人口老齡化趨勢，貝殼在持續探索居住空間、居住服務及旗下App適老化升級的同時，亦將老年群體福祉作為社區服務的重點關注領域，依託全國門店網絡與志願者資源，構建覆蓋數字融入、健康防護、安居改造與智能守護的體系化助老服務。

助老公益課堂

我來教您用手機

為增強老年群體的數字包容性與生活安全感，貝殼開展常態化的助老公益課堂項目。「我來教您用手機」項目通過發動經紀人志願者擔任公益講師，以線下定期課堂、線上小程序及直播等形式，幫助老年人掌握智能手機應用。截至2025年底，項目已走進全國130個城市，開展手機課超12萬節，服務老年人約167萬人次。

「我來教您用手機」項目已走進全國130個城市

開展手機課超12萬節，服務老年人約167萬人次



「我來教您用手機」項目照片

我來教您防跌倒

為進一步守護老年人居家安全，我們發起「我來教您防跌倒」項目，聯合醫療專家開發課程與科普材料，在社區開展防跌倒健康指導課堂。截至2025年底，該項目已在27個城市組織公益課堂超5,000節，幫助約16萬人次老年人提升防跌倒意識與能力。2025年，貝殼支持發起中國首屆「老年人跌倒預防宣傳周」，防跌倒主題特別節目觀看量超150萬人次。

防跌倒主題特別節目觀看量

超150萬人次



「我來教您防跌倒」項目照片

助老安全計劃

在課堂服務的基礎上，2025年貝殼公益推出「穩當當計劃」與「獨居守護計劃」，實現助老行動從知識普及向硬件改造與科技守護的延伸。

穩當當計劃

「穩當當計劃」聚焦老年人日常出行安全，通過為老舊小區安裝樓道扶手、鋪設樓道警示條，着力改善居住安全隱患。截至2025年底，該計劃已在北京26個社區完成超過1,000個單元的改造，覆蓋超5,500個樓層，惠及約25,000位居民。



「穩當當計劃」照片

獨居守護計劃

「獨居守護計劃」面向60歲及以上有需求的獨居老人，提供包括智能硬件、平台服務和意外保險在內的全方位守護，降低老年人獨居風險。截至2025年底，我們已在北京、上海、天津三地為獨居老人部署超1,800台智能設備，提供24小時風險監測與應急響應，並與超35個街道社區合作，成功干預多起險情。

通過課堂普及安全知識、扶手改造出行環境、智能設備守護獨居日常，貝殼逐步構建起覆蓋意識培養、物理空間與科技支撐的立體化助老服務體系，切實回應老年群體在數字應用、居家安全、出行便利與應急監護等方面的核心需求。

共益社區計劃

貝殼於2020年聯合發起「貝殼共益社區計劃」，旨在聯動專業公益組織，整合資源以回應社區特定需求。該計劃聚焦社區倡導、幫扶與公益研究等方向，已支持包括「貝殼助醫愛心小家」、「無障礙文化助盲計劃」及大病患兒關懷在內的多個項目。通過為大病患兒家庭提供臨時住所、組織志願者陪伴視障人士開展城市文化漫步，以及開展病童床邊關懷等具體行動，我們匯聚專業力量，切實助力社區發展。

貝殼助醫愛心小家

為緩解罕見病群體和大病患兒家庭異地就醫的住宿困難，貝殼自2021年起聯合專業公益組織運營「貝殼助醫愛心小家」項目，為患者及其家屬提供短期免費住房。我們充分發揮在居住領域的資源與能力，從房源支持、房屋微改造、日常居住服務及節日關懷等多個方面，深度參與「愛心小家」的籌建與運營，為其提供系統性保障。截至2025年底，我們已在北京、上海、廣州、鄭州、濟南、武漢、長沙7個城市設立12處「愛心小家」，累計超過2,200個困境大病患兒家庭入住，為孩子們提供超過23,000個安睡的夜晚。

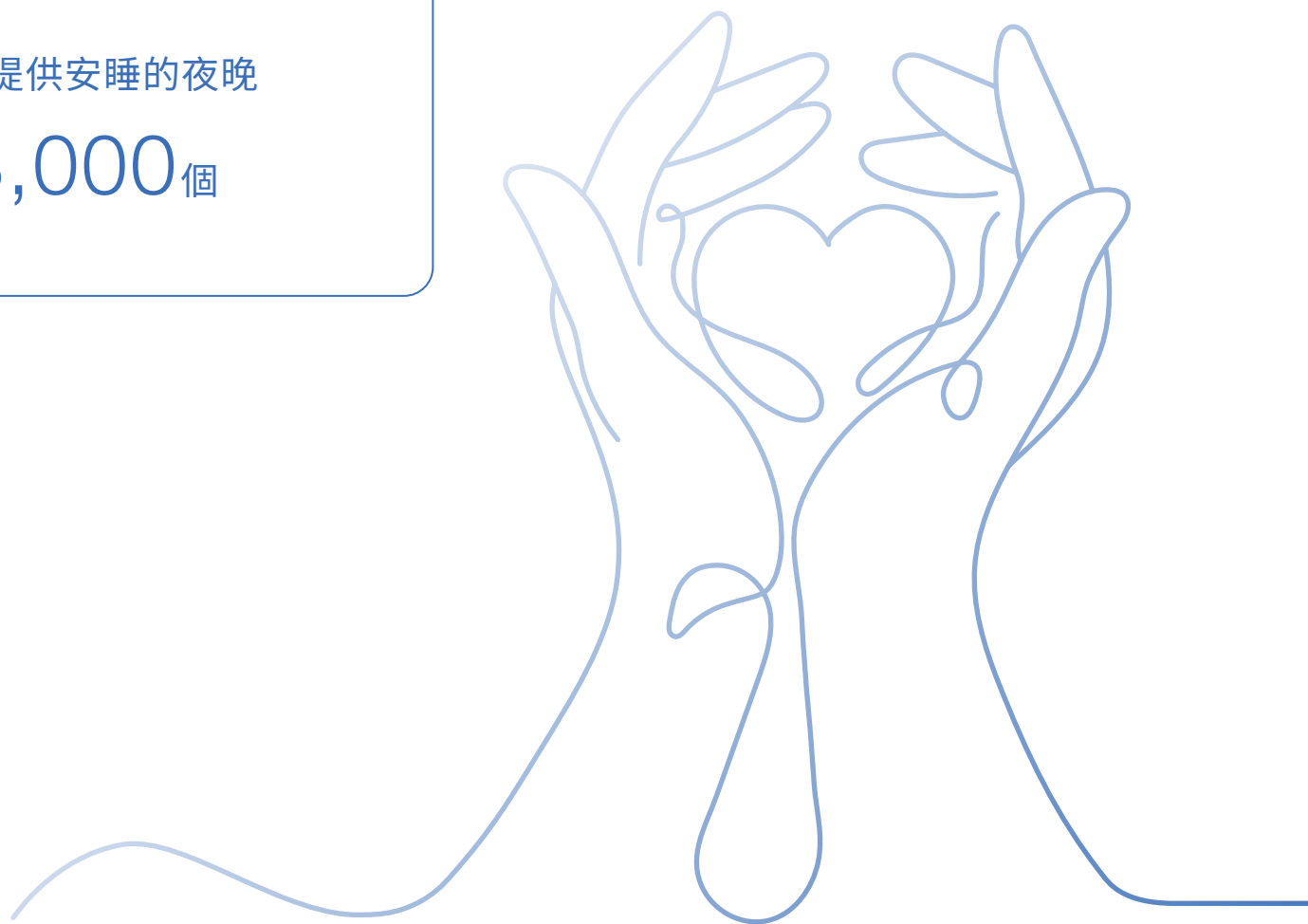


「貝殼助醫愛心小家」已入住困境
大病患兒家庭

累計超過2,200個

為孩子們提供安睡的夜晚

超過23,000個



鄉村振興

貝殼積極響應國家鄉村振興戰略，致力於為共同富裕目標貢獻力量。我們依託在居住服務領域的專業能力，通過產業賦能、教育支持等多元方式，助力鄉村地區獲得持續發展的內生動力，促進其經濟社會全面進步。

● 民宿產業幫扶項目

我們持續開展民宿產業幫扶項目，在有實施條件的鄉村投入資金，改造、建設、精裝特色民宿，旨在提升當地村容村貌、激活鄉村旅遊潛能。其中，「貝殼驛站」作為鄉村民宿產業幫扶的核心實踐之一，2025年累計投入資金近3,200萬元，在帶動本地就業、促進居民增收的同時，也為發展集體經濟提供了可持續的路徑。

2025年「貝殼驛站」累計投入資金

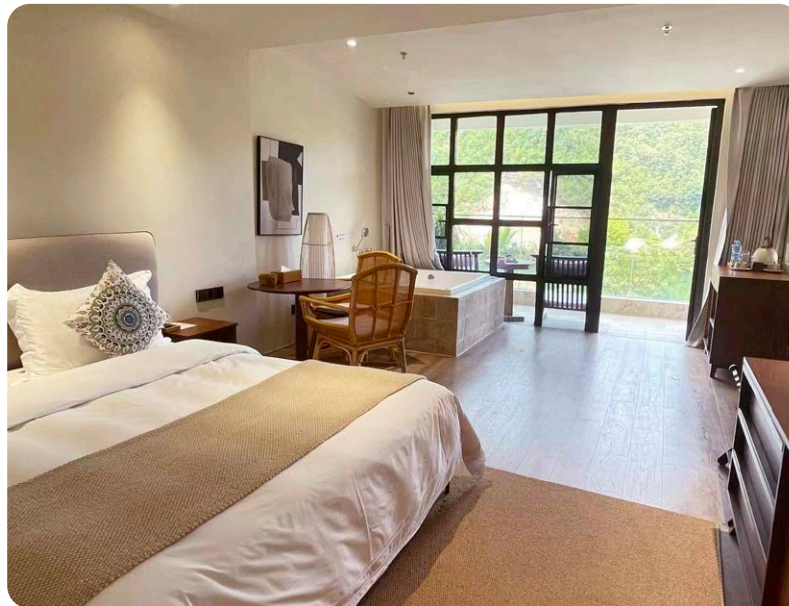
近3,200萬元

江西上猶「貝殼攬山居」項目

在江西省贛州市上猶縣陽明湖風景區，貝殼通過捐贈960萬元打造「貝殼攬山居」精品民宿。作為「貝殼驛站」項目的實踐案例之一，該項目自2024年運營以來，深度踐行鄉村振興，建立明確的收益共享機制，在運營中為村集體帶來持續分紅，並引導當地農戶直接參與民宿運營與服務，已為村民創造逾20個「家門口」的就業崗位，實現年人均增收約5萬元。同時，項目有效激活周邊農副產品銷售與配套服務需求，帶動區域農旅產業鏈協同發展，實現企業效益、集體經濟壯大與農民增收的多方共贏。



「貝殼攬山居」照片

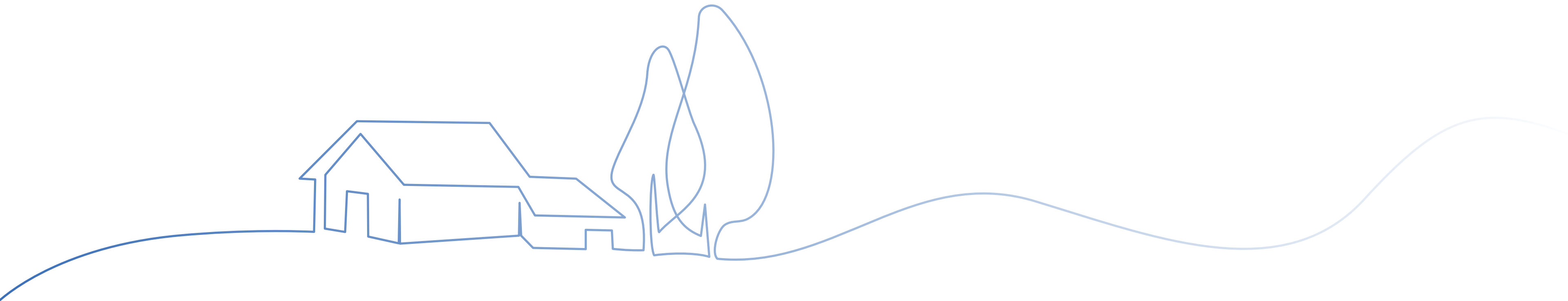


「戀鏈輕舍」民宿

貝殼響應鄉村振興戰略，與上海市柘林鎮迎龍村合作打造「戀鏈輕舍」民宿，流轉並改造15套農村閒置宅基地，民宿於2025年初正式投入運營，以文旅融合助力鄉村發展。該項目是貝殼在鄉村民宿建設領域的又一實踐，為村集體經濟帶來增量收益，同時為參與流轉的村民創造穩定的租金收入。這一實踐在落實耕地保護的前提下，為集約利用鄉村資源、探索產業融合的可持續發展路徑提供了現實參考。



「戀鏈輕舍」民宿照片



「一企帶一縣」幫扶項目

鏈家公益自2016年起在甘肅省白銀市靖遠縣開展長期幫扶，並於2021年與當地政府簽訂鄉村振興戰略合作協議，系統性實施「鄉村社區發展計劃」。該計劃以「追光計劃」、「陽光操場」及「太陽花班」三大項目為核心，分別聚焦體育設施改善、運動場地升級與孤貧學生助學，致力於從硬件環境、身體素質到學業發展等多維度支持鄉村兒童全面成長。

鄉村體育賦能

為系統性改善鄉村學校的體育活動條件，貝殼協同推進「追光計劃」與「陽光操場」項目。截至2025年底「追光計劃」已累計為靖遠縣及周邊70所鄉村中小學配備籃球架、乒乓球台、排球羽毛球兩用柱等專業體育器材；「陽光操場」項目為當地學校新建了14個塑膠操場與4座籃球場，以解決運動場地硬化與標準化問題。兩個項目共同為鄉村學生創造了安全的運動環境，豐富了學生們的課間與體育活動選擇，守護其身心健康發展。



「陽光操場」項目照片

鄉村教育賦能

自2017年起，貝殼旗下鏈家公益在甘肅省靖遠縣啟動「太陽花班」教育幫扶項目，通過與當地中學的優質師資合作，為孤貧優等生提供持續的經濟補助、學業支持與素質拓展活動，助力鄉村學子獲得平等的成長機會。截至2025年底，項目已覆蓋靖遠縣4所中學，累計惠及840名鄉村學生。為拓展學生視野，2025年8月，我們組織了第六次太陽花班夏令營，帶領27名「太陽花班」的優秀學生赴雲南研學，促進其綜合素質的全面發展。



「太陽花班」項目照片

服務者助農計劃

為支持員工家庭增收並助力鄉村產業發展，貝殼推出「服務者助農計劃」。該計劃依託內部產品銷售平台「貝殼加油站」，幫助家鄉有農產品的貝殼平台上的服務者家庭拓寬全國銷路。我們制定《貝殼加油站助農公約》，遵循「困難戶優先、生鮮產品積壓優先、農家直發優先」的選品原則，並通過點對點專項指導、一對一直線幫扶的形式，為農戶提供從產品包裝、上架、圖片展示到銷售服務等一系列環節的全程輔導。截至2025年底，我們通過「服務者助農計劃」幫扶農戶售出各類農產品超過408,600公斤。

截至2025年底，我們通過「服務者助農計劃」幫扶農戶售出各類農產品

超過408,600公斤



「服務者助農計劃」照片

附錄

關鍵績效表

環境範疇¹

排放物關鍵績效指標

指標	2025年	單位
有害廢棄物總量 ²	0.23	噸
每單位營收有害廢棄物	0.002	千克/百萬人民幣
無害廢棄物總量 ³	23,838.29	噸
每單位營收無害廢棄物	252.04	千克/百萬人民幣

資源使用關鍵績效指標⁴

指標	2024年	2025年	單位
綜合能源消耗總量 ⁵	220,438.43	233,218.36	兆瓦時
直接能源消耗總量	3,761.52	2,379.84	兆瓦時
間接能源消耗總量	216,676.91	230,838.52	兆瓦時
每單位營收能源消耗量	2.36	2.47	兆瓦時/百萬人民幣
用水總量 ⁶	1,055,418.74	1,409,923.63	噸
每單位營收用水量	11.29	14.91	噸/百萬人民幣

氣候關鍵績效指標

指標	2024年	2025年	單位
溫室氣體排放總量（範圍一、二、三） ^{7、8、9}	2,509,138.85	2,894,193.38	噸二氧化碳當量
每單位營收溫室氣體排放總量	26.85	30.60	噸二氧化碳當量/百萬人民幣
範圍一、二溫室氣體排放總量	117,199.24	121,724.00	噸二氧化碳當量
範圍一、二溫室氣體排放強度	1.25	1.29	噸二氧化碳當量/百萬人民幣
範圍一溫室氣體排放量	7,970.55	5,760.67	噸二氧化碳當量
範圍二溫室氣體排放量	109,228.69	115,963.33	噸二氧化碳當量
範圍三溫室氣體排放量	2,391,939.62	2,772,469.37	噸二氧化碳當量
範圍三溫室氣體排放強度	25.59	29.31	噸二氧化碳當量/百萬人民幣

¹ 本年度，我們統計覆蓋全公司的環境數據，包含貝殼總部、房產交易業務、家裝家居業務、房屋租賃業務和貝好家業務。本年度隨着公司業務的持續發展，我們將更多的運營場所納入統計範圍，部分排放物及資源使用關鍵績效指標呈上升趨勢。

² 有害廢棄物包括貝殼本年度採購的硒鼓、墨盒。

³ 無害廢棄物的統計包括廚餘垃圾在內的生活垃圾。

⁴ 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。

⁵ 2025 年度，我們進一步完善了線上化系統的數據統計功能，提高各項能源消耗數據的統計的準確性，並對 2024 年度的綜合能源消耗量進行了重述。綜合能源消耗總量中的天然氣、汽油消耗量根據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、汽油消耗，其中，2024 年天然氣消耗量為 2,035.03 兆瓦時，汽油消耗量為 1,726.49 兆瓦時；2025 年天然氣消耗量為 1,535.85 兆瓦時，汽油消耗量為 843.99 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，2024 年共計 216,676.91 兆瓦時；2025 年共計 230,838.52 兆瓦時。

⁶ 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，2025 年本公司未在獲取水源方面遇到問題。

⁷ 基於運營特性，本公司主要溫室氣體排放源自使用燃料、購買獲得或取得的電力及熱力，以及上下游價值鏈排放。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（CO₂）、甲烷（CH₄）、氧化亞氮（N₂O）、氫氟碳化物（HFCs）、全氟化碳（PFCs）、六氟化硫（SF₆）、三氟化氮（NF₃）。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（CO₂）、甲烷（CH₄）、氧化亞氮（N₂O）、氫氟碳化物（HFCs）。

⁸ 溫室氣體量化方法：依據《ISO 14064-1:2018 組織層次上對溫室氣體排放和清除的量化和報告的規範及指南》《溫室氣體議定書：企業核算與報告準則》《溫室氣體議定書：企業價值鏈核算與報告標準》進行核算。排放因子均來源於聯合國政府間氣候變化專門委員會（IPCC）2006 年發佈的《2006 年 IPCC 國家溫室氣體清單指南》及 2019 年發佈的《IPCC 2006 年國家溫室氣體清單指南 2019 修訂版》《2023 年中國能源統計年鑒》以及其他權威參考文獻。

⁹ 2025 年度，我們進一步完善了線上化碳盤查系統的數據統計核算功能，更新了部分排放因子來源，採用更為公開透明的數據庫，並對 2024 年度的溫室氣體排放數據進行了重述，2024 年度溫室氣體排放變化主要是由於排放因子覆蓋排放源更為細緻及排放因子數據變化所致。範圍一溫室氣體排放：來自貝殼運營所消耗的天然氣、汽油所產生的直接排放、製冷劑等逸散排放；範圍二溫室氣體排放：來自貝殼運營所消耗（購買或取得的）的電力及熱力所產生的間接排放；範圍三溫室氣體排放：來自貝殼價值鏈中的其他間接排放，覆蓋排放類別包含外購商品與服務、資本商品、上游運輸與配送、運營中產生的廢棄物、商務差旅、員工通勤、上游租賃資產、下游租賃資產、特許經營、投資。

社會範疇

◇ 僱傭關鍵績效指標

指標		2025年
員工總人數		119,245
按性別劃分的員工人數	男	74,207
	女	45,038
按年齡劃分的員工人數	年齡30歲及以下	41,286
	年齡31歲至50歲	77,395
	年齡50歲以上	564
按地區劃分的員工人數	中國內地	119,225
	港澳台地區	20
	其他國家及地區	0
按管理層級劃分的員工人數	管理層	117
	非管理層	119,128
按僱傭類型劃分的員工人數	正式員工	119,047
	其他類型	198

指標		2025年
員工總體流失率 ¹⁰		22.24%
按性別劃分的員工流失率	男	22.74%
	女	21.40%
按年齡劃分的員工流失率	年齡30歲及以下	33.89%
	年齡31歲至50歲	14.22%
	年齡50歲以上	15.57%
按地區劃分的員工流失率	中國內地	22.24%
	港澳台地區	0.00%
	其他國家及地區	0.00%

¹⁰ 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）。

◇健康與安全關鍵績效指標¹¹

指標	2023年	2024年	2025年
因工亡故人數	1	3	3
因工亡故比率 ¹²	0.0009%	0.0022%	0.0025%

指標	2025年
因工傷損失工作日數	10,569.5天
百萬工時傷害率 (LTIFR) ¹³	0.88

◇發展及培訓關鍵績效指標

指標	2025年	
按性別劃分受訓百分比	男	94.30%
	女	93.83%
按管理層級劃分受訓百分比	管理層	93.88%
	非管理層	94.11%
按性別劃分平均受訓小時數	男	16.35小時
	女	15.02小時
按管理層級劃分平均受訓小時數	管理層	24.37小時
	非管理層	15.60小時

◇供應鏈管理關鍵績效指標

指標		2025年
按地區劃分的在庫供應商數目 ¹⁴	中國內地	17,324
	港澳台地區	5
	其他國家及地區	1

11 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。

12 因工亡故比率 = 員工因工亡故人數 / 報告期末員工人數。

13 百萬工時傷害率 = 傷害人數 / 報告期內總工時 *1,000,000，其中傷害人數指員工和承包商的輕傷、重傷、死亡人數之和。

14 供應商數目指公司截至 2025 年 12 月 31 日在庫的認證供應商數目，按地區劃分是指按照供應商註冊地劃分。

報告框架索引

香港聯交所有限公司《環境、社會及管治報告守則》

強制披露規定

強制披露規定	描述	本報告有關章節或其他說明
管治架構	由董事會發出的聲明，當中載有下列內容： (i) 披露董事會對環境、社會及管治事宜的監管； (ii) 董事會的環境、社會及管治管理方針及策略，包括評估、優次排列及管理重要的環境、社會及管治相關事宜（包括對發行人業務的風險）的過程；及 (iii) 董事會如何按環境、社會及管治相關目標檢討進度，並解釋它們如何與發行人業務有關連。	堅實企業治理： 董事會聲明 ESG管治架構
匯報原則	描述或解釋在編備環境、社會及管治報告時如何應用下列匯報原則： 重要性：環境、社會及管治報告應披露：(i) 識別重要環境、社會及管治因素的過程及選擇這些因素的準則；(ii) 如發行人已進行持份者參與，已識別的重要持份者的描述及發行人持份者參與的過程及結果。 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／或計算工具的資料，以及所使用的轉換因素的來源應予披露。 一致性：發行人應在環境、社會及管治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關因素。	導言： 關於本報告
匯報範圍	解釋環境、社會及管治報告的匯報範圍，及描述挑選哪些實體或業務納入環境、社會及管治報告的過程。若匯報範圍有所改變，發行人應解釋不同之處及變動原因。	導言： 關於本報告

「不遵守就解釋」條文

一般披露及關鍵績效指標	描述	本報告有關章節或其他說明
A. 環境		
層面A1：排放物		
一般披露	有關廢氣排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	營造可持續生態： 環境生態
KPI A1.1	排放物種類及相關排放數據。	附錄： 排放物關鍵績效指標
KPI 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）。	附錄： 排放物關鍵績效指標
KPI 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）。	附錄： 排放物關鍵績效指標
KPI 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。	營造可持續生態： 環境生態
KPI 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。	營造可持續生態： 環境生態

一般披露及關鍵績效指標	描述	本報告有關章節或其他說明
層面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。	營造可持續生態：環境生態
KPI 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）。	附錄：資源使用關鍵績效指標
KPI A2.2	總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	附錄：資源使用關鍵績效指標
KPI 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。	營造可持續生態：環境生態
KPI 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。	營造可持續生態：環境生態
KPI 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，KPI A2.5不適用
層面A3：環境及天然資源		
一般披露	減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。	營造可持續生態：環境生態
KPI 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。	營造可持續生態：環境生態

一般披露及關鍵績效指標	描述	本報告有關章節或其他說明
B. 社會		
僱傭及勞工常規		
層面B1：僱傭		
一般披露	有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	邁向美好組織：員工權益與關懷
KPI 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。	附錄：僱傭關鍵績效指標
KPI B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	附錄：僱傭關鍵績效指標
層面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： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	邁向美好組織：職業健康與安全
KPI B2.1	過去三年（包括匯報年度）每年因工亡故的人數及比率。	附錄：健康與安全關鍵績效指標
KPI B2.2	因工傷損失工作日數。	附錄：健康與安全關鍵績效指標
KPI 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。	邁向美好組織：職業健康與安全

一般披露及關鍵績效指標	描述	本報告有關章節或其他說明
層面B3：發展及培訓		
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。	邁向美好組織：員工培訓與賦能
KPI 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。	附錄：發展及培訓關鍵績效指標
KPI B3.2	按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數。	附錄：發展及培訓關鍵績效指標
層面B4：勞工準則		
一般披露	有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	邁向美好組織：員工權益與關懷
KPI B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	邁向美好組織：員工權益與關懷
KPI B4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	邁向美好組織：員工權益與關懷
營運慣例		
層面B5：供應鏈管理		
一般披露	管理供應鏈的環境及社會風險政策。	堅實企業治理：供應商管理
KPI B5.1	按地區劃分的供應商數目。	附錄：供應鏈管理關鍵績效指標
KPI 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，以及相關執行及監察方法。	堅實企業治理：供應商管理
KPI 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。	堅實企業治理：供應商管理

一般披露及關鍵績效指標	描述	本報告有關章節或其他說明
KPI 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方法。	堅實企業治理：供應商管理
層面B6：產品責任		
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： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	推動行業進步：幫消費者安居 堅實企業治理：信息安全與隱私保護 廣告合規
KPI B6.1	已售或已運送產品總數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，KPI B6.1不適用
KPI B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	推動行業進步：貼心服務
KPI B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例。	堅實企業治理：知識產權
KPI B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序。	推動行業進步：幫消費者安居
KPI B6.5	描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。	堅實企業治理：信息安全與隱私保護

一般披露及關鍵績效指標		描述	本報告有關章節或其他說明
層面B7：反貪污			
一般披露		有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	堅實企業治理： 廉潔建設
KPI B7.1		於匯報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果。	堅實企業治理： 廉潔建設
KPI B7.2		描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法。	堅實企業治理： 廉潔建設
KPI B7.3		描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	堅實企業治理： 廉潔建設
社區			
層面B8：社區投資			
一般披露		有關以社區參與來了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。	營造可持續生態： 公益生態
KPI 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）。	營造可持續生態： 公益生態
KPI B8.2		在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。	營造可持續生態： 公益生態

◇氣候相關披露

氣候相關披露	本報告有關章節或其他說明
管治	
董事會層面治理機構的技能和勝任能力	營造可持續生態： 氣候變化
董事會層面治理機構的信息獲取方式及頻率	營造可持續生態： 氣候變化
董事會層面治理機構的監督工作	營造可持續生態： 氣候變化
管理層的角色及職責	營造可持續生態： 氣候變化
策略	
氣候相關風險和機遇	營造可持續生態： 氣候變化
業務模式和價值鏈	營造可持續生態： 氣候變化
策略和決策	營造可持續生態： 氣候變化

氣候相關披露	本報告有關章節或其他說明
財務狀況、財務表現及現金流量	營造可持續生態： 氣候變化
氣候韌性	營造可持續生態： 氣候變化
風險管理	
氣候相關風險識別、評估、優次排列和監察流程	營造可持續生態： 氣候變化
氣候相關機遇識別、評估、優次排列和監察流程	營造可持續生態： 氣候變化
氣候相關風險和機遇融入整體風險管理流程	營造可持續生態： 氣候變化

氣候相關披露	本報告有關章節或其他說明
指標及目標	
溫室氣體排放	營造可持續生態： 氣候變化
氣候相關轉型風險、氣候相關物理風險、氣候相關機遇和資本運用	營造可持續生態： 氣候變化
內部碳定價	貝殼暫未在決策中應用碳定價
薪酬	營造可持續生態： 氣候變化
行業指標	營造可持續生態： 環境生態
氣候相關目標	營造可持續生態： 氣候變化

