



NYSE: BEKE  
HKEX: 2423

# 2024 環境、社會及管治報告

Environmental, Social and Governance Report

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)

# 目錄

|                 |           |                  |           |
|-----------------|-----------|------------------|-----------|
| <b>導言</b>       | <b>03</b> | <b>邁向美好組織</b>    | <b>53</b> |
| 管理層致辭           | 03        | 員工權益與關懷          | 54        |
| 關於貝殼            | 03        | 職業健康與安全          | 60        |
| 關於本報告           | 04        | 員工培訓與賦能          | 62        |
| 2024 年 ESG 亮點績效 | 05        |                  |           |
| <b>堅實企業治理</b>   | <b>07</b> | <b>營造可持續生態</b>   | <b>66</b> |
| 管治架構            | 08        | 環境生態             | 67        |
| ESG 策略          | 09        | 社區生態             | 81        |
| 風險管理            | 14        |                  |           |
| 商業道德            | 16        |                  |           |
| <b>推動行業進步</b>   | <b>35</b> | <b>附錄：報告框架索引</b> | <b>86</b> |
| 幫消費者安居          | 36        |                  |           |
| 助服務者樂業          | 45        |                  |           |
| 持續科技創新          | 50        |                  |           |





# 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

「這是新居住的時代、是 AI 的時代，更是人文的時代。發自內心的生命情感都是指向人的，在消費者、服務者、員工以及行業夥伴們的笑容中，我們的自我價值會得到確認，並轉化為實踐，一種有德行、有創造力的實踐！這會讓行業正循環得以發生、讓生態更加健康，讓大家在一起、長期可持續地在这片土地上耕耘。」

彭永東

聯合創始人、董事會主席、CEO

## 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。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瞭解並為其提供更好的服務。

我們擁有並經營著鏈家，中國服務品質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，鏈家的成功和沉澱可以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 23 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，我們堅持對行業相關基礎設施進行改造，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。

在企業治理方面，我們打造公正廉潔的商業氛圍，強化信息安全建設，推動企業穩健發展；將可持續發展目標納入高管績效考核體系，激勵其推進公司可持續發展事宜。我們於本年度識別並評估 ESG 議題的財務和影響重要性，為公司的可持續發展策略提供指引。

在品質服務方面，我們通過建立供需互促的良性互動機制推動行業正循環，圍繞消費者需求，持續升級服務承諾，推進居住服務供給側升級；同時，為平台各參與方提供職業培訓項目，助力其專業成長，推動行業服務水平整體升級。

在科技創新方面，我們不斷探索和應用前沿科技，通過智能化、數字化手段，為消費者和服務者帶來更加優質、便捷、高效的服務體驗，同時關注科技應用的綠色低碳潛力，探索業務場景中的可持續發展機遇。

在人才發展方面，貝殼著力打造安全舒適、開放平等的職場環境，以常態化溝通機制與豐富的文化活動促進團隊融合，並依託定制化的培訓項目與多元晉升通道，推動人才能力與組織效能雙向提升。

在可持續生態方面，貝殼將綠色發展理念融入業務全鏈條，以技術創新與清潔能源驅動低碳轉型，推進生態保護與低碳倡導；同時我們聚合平台資源聯動多方，深耕社區助老、便民服務及鄉村振興等領域，持續創造更豐富的社會價值。

## 關於本報告

本報告由貝殼編制並發佈，旨在客觀、公允、平衡地反映貝殼於 2024 年在環境、社會及管治（以下簡稱 ESG）方面的表現。

### // 編制說明

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《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 (UN SDGs)，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。

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「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 2024 年 1 月 1 日至 2024 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/zh-hant/governance/sustainability> 下載流覽。如有任何關於貝殼 ESG 管理的建議和意見，您可通過 [ir@ke.com](mailto:ir@ke.com) 聯繫我們。

# 2024 年 ESG 亮點績效

## // 堅實企業治理



2024 年，貝殼引入外部 ESG 專家支持，識別出 23 項具有較高財務重要性和／或影響重要性的議題。結合利益相關方問卷調研和專家意見，我們系統分析各 ESG 議題的影響重要性和財務重要性程度，對議題的**雙重重要性**進行評估和排序。



我們不斷迭代升級信息安全和隱私保護體系，通過**技術類**和**演練類**主動數據安全風險控制措施，精準管理潛在的系統漏洞與風險，深度發掘潛在安全威脅，持續提升貝殼產品和服務的安全性。



針對所有新入職經紀人，我們要求其簽署**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 2024 年底，一線業務服務者及一線相關崗位的累計簽署份數**超過 45 萬份**。



我們結合公司業務發展特性和可持續發展策略，在**管理層年度績效中納入可持續發展相關關鍵績效指標**，有效激勵治理層和管理層推進公司可持續發展事宜。



我們將《數據安全與保密協定》納入與供應商等第三方合作夥伴的**合同模版標準附件**中，帶動上游利益相關方強化信息安全意識。



貝殼定期開展商業道德培訓，要求全體平台員工，包含兼職員工和合同工（如有），參加反貪腐及廉正合規培訓，全面規範日常商業行為，平台員工培訓覆蓋率為**100%**。

## // 推動行業進步



我們開展經紀人「搏學大考」，激勵服務者持續提高專業能力。截至 2024 年底，「搏學大考」已經成功舉辦**25 屆**，共計有近**320 萬人次**參考。



2024 年，貝殼推出**房產交易「3+3」平台級服務承諾**，即三個已在全國範圍上線的貝殼平台級承諾和三個在部分城市試點推出的貝殼平台級承諾，同時設立**1 億元**平台賠付保障資金，進一步提升消費者的服務保障，提升平台服務者的作業安全感。



貝殼「真房源服務承諾」已**連續 14 年實現平台 100% 覆蓋**。通過平台多年引導和監督，真房源率長期保持在**95% 以上**。



貝殼推出「隱號帶看」服務，在服務過程中，隱匿客戶電話信息，防止客戶信息洩露。截至 2024 年底，貝殼「隱號帶看」的作業模式已覆蓋約**390 萬人次**。



貝殼積極推動綠色消費，在全國 30 餘個城市開展家電以舊換新、家裝廚衛消費品煥新活動，2024 年累計成交約 70,000 單。



2024 年，貝殼「新青年計劃」在 13 個城市為應屆畢業生提供「0 押金、租金月付」的租房優惠專項，助力近 2 萬名應屆畢業生安居。

## // 邁向美好組織



我們建立靈活、通暢的內部人才流動機制。2024 年，貝殼內部轉崗機制「活水計劃」共助力 4,574 名員工調轉到新崗位。



我們推出「格林互助」計劃，為貝殼新居住行業服務者及其家庭成員提供大病保障，截至 2024 年底累計發放救助金超 6.38 億元，救助 44,849 人次。



我們組建貝殼社團大聯盟，打造籃球社、音樂社、舞蹈社等社團組織。2024 年，我們共組織社團活動 443 次，吸引超 7,800 人次參與。



貝殼為員工及平台經紀人量身定制了涵蓋專業技能、服務能力及職業素養的全方位培訓課程。2024 年，我們的員工及經紀人培訓總時長超過 1,095 萬小時。

## // 營造可持續生態



2024 年，依照最新門店標準裝修的鏈家直營門店 100% 滿足《鏈家綠色門店標準》。



2024 年，浙江金華聖都家裝工業園屋頂光伏二期項目投入使用，兩期項目年度屋頂光伏發電量超過 1,771,000 千瓦時，可基本滿足園區企業用電需求。



截至 2024 年底，上海鏈家已實現門店智控系統全覆蓋，北京鏈家智控系統覆蓋率超過 95%，同時在全國 16 個城市開展了試點推廣，目前已推廣超 200 家門店。



2024 年，我們已有超 80% 的租賃數據中心參與綠電消費，其中兩個數據中心已成功實現 100% 的綠色電力證書覆蓋。



目前，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%。



截至 2024 年底，貝殼公益「我來教您用手機」項目走進全國 130 個城市，開展手機課超 9 萬節，服務老年人約 130 萬人次。



# 堅實企業治理



我們持續強化公司治理體系，提升風險管理能力，將環境、社會及管治 (ESG) 理念深度融入企業戰略規劃和日常運營。在此基礎上，我們築牢信息安全技術屏障，深化廉潔文化建設，強化知識產權保護，將 ESG 因素逐步納入供應商管理體系，通過系統化的管理模式，為企業可持續發展提供堅實保障。

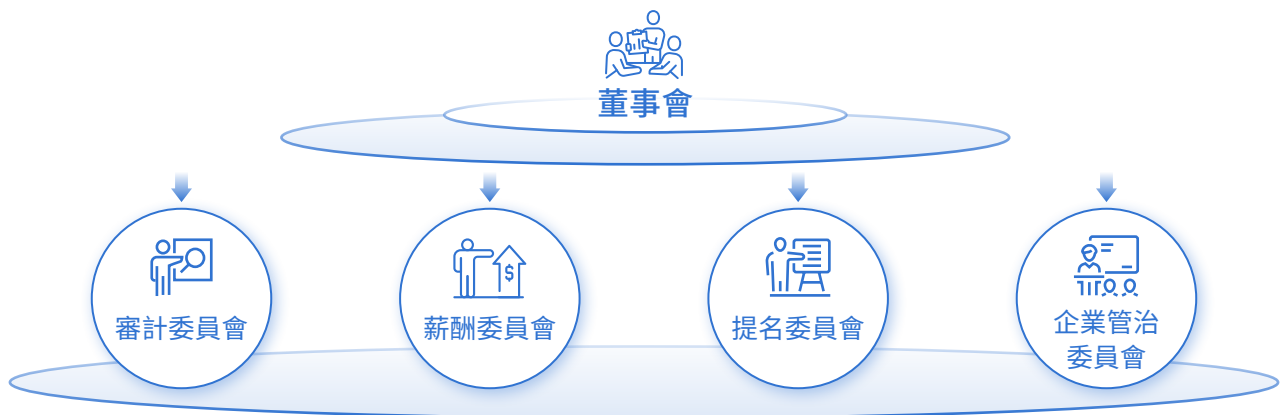
# 管治架構

貝殼建立權責分明、組織嚴謹的公司治理機制，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，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。

## // 董事會組成

作為公司的最高決策機構，董事會負責確定公司戰略方向及整體策略、領導與監督公司業務發展和財務表現、持續監督及檢討風險管理和內部控制有效性。董事會下設審計委員會、薪酬委員會、提名委員會、企業管治委員會四個專業委員會，設置合理的董事人選，保障資源合理分配以及決策的有效性。其中企業管治委員會負責監督公司的 ESG 事務。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已於公司網站<sup>1</sup>刊登。

貝殼現任董事 8 名，包含 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占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

貝殼重視董事的多元化背景，制定了《董事會多元化政策》，明確要求在董事候選人提名過程中綜合考慮獨立性、性別、年齡、教育背景、行業經驗、技術能力、專業資格和技能、知識及服務任期等因素。

提名委員會每年需就《董事會多元化政策》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。

<sup>1</sup><https://investors.ke.com/zh-hant/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。為達成我們的使命，我們堅持「做難而正確的事」，將 ESG 理念融入企業策略與運營管理，夯實 ESG 治理根基，持續與利益相關方進行有效溝通，保障企業長遠、穩定發展。

## // 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。

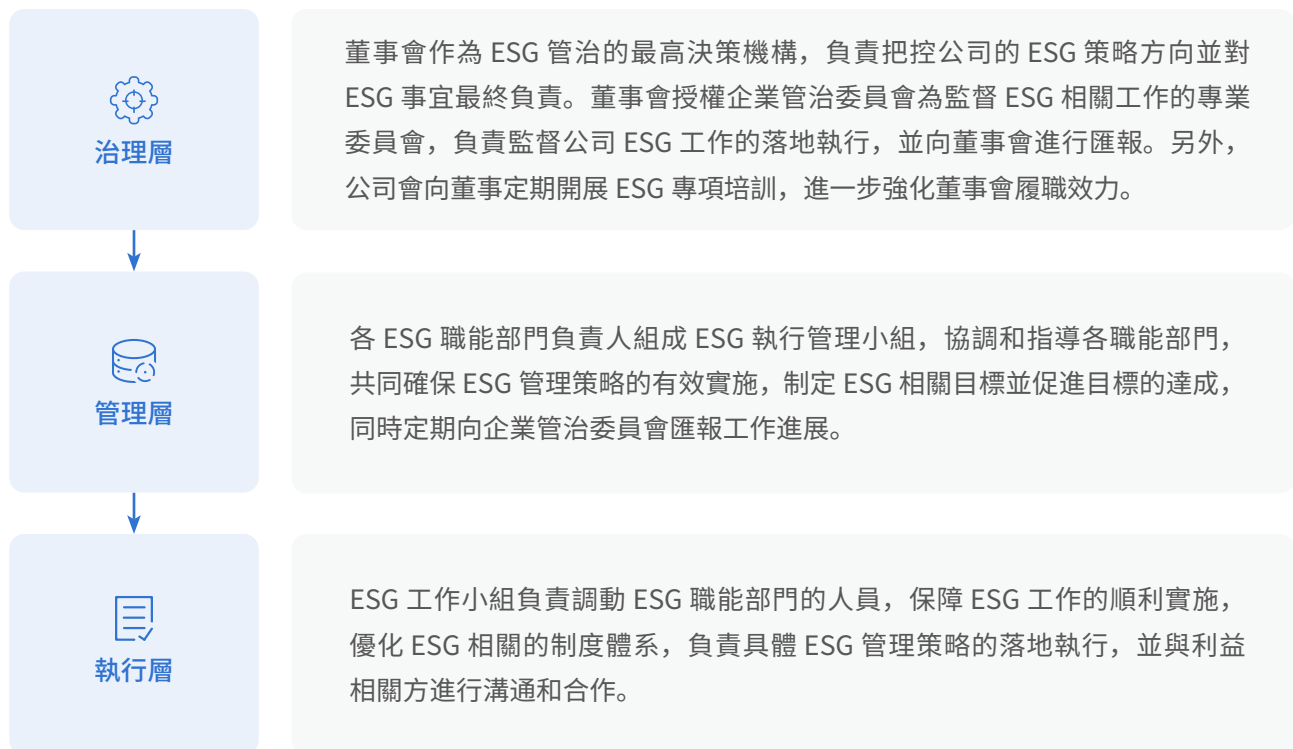
董事會定期對 ESG 目標進行審閱與討論，監督 ESG 目標進展，持續推進 ESG 管理提升。關於與業務相關聯的環境目標檢討的詳細內容請參閱本報告「環境生態」章節。

本報告詳盡披露公司 2024 年 ESG 工作的進展與成效，已經由董事會於 2025 年 4 月 17 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。我們結合公司戰略和可持續發展策略，在管理層年度績效中納入可持續發展相關的關鍵績效指標，包括服務品質、客戶投訴、數據合規、員工關係以及經營健康度等。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、CFO 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。我們根據目標實現進展和公司實際發展情況對指標進行審閱和更新，有效激勵治理層和管理層推進公司可持續發展事宜。



### 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。

## // LINK+ 可持續發展策略

貝殼將 ESG 理念根植在公司的發展基因當中。作為領先的一體化房產交易和服務平台，貝殼秉持「對消費者好，對服務者好」的理念，打造行業標準，保障消費者和服務者的權益，促進行業正向發展和持續進步。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」，從堅實企業治理、推動行業進步、邁向美好組織以及營造可持續生態四大策略維度，明確公司可持續發展的重點內容和方向。在「LINK+」的理念下，我們不僅會一如既往地連接消費者、員工、服務者、店東、社區及行業夥伴等利益相關方，助力行業實現可持續的成長與成功，也將作為負責任的企業，探索「+」的無限可能。「+」不僅代表著拓展，更象徵著創新與責任，我們將致力於為更多群體、更多夥伴創造價值與機會，承擔起更大的社會責任，推動行業與社會向更美好的居住生態持續邁進。

| 維度           | <div> <div>L</div> <div>堅實企業治理</div> <div>Leading Robust Corporate Governance</div> </div> | <div> <div>I</div> <div>推動行業進步</div> <div>Initiating Industry Progress</div> </div>          | <div> <div>N</div> <div>邁向美好組織</div> <div>Navigating Towards an Outstanding Organization</div> </div> | <div> <div>K</div> <div>營造可持續生態</div> <div>Keeping a Harmonious Ecosystem</div> </div> |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 涵義           | <p>「堅實企業治理」維度，旨在強化公司管治體系，提升風險管理能力，以合乎商業道德的方式合規運營，保障股東權益，夯實企業可持續發展基石。</p>                   | <p>「推動行業進步」維度，旨在加強平台能力和行業相關基礎設施建設，引領行業變革，為客戶提供高品質的服務，提升服務者的職業素養，持續踐行「有尊嚴的服務者，更美好的居住」的使命。</p> | <p>「邁向美好組織」維度，旨在營造積極向上的職場環境、重視人才發展，強化員工賦能和培訓，促進公司與員工的共同成長和提升。</p>                                     | <p>「營造可持續生態」維度，旨在將綠色發展理念融入業務發展過程中，不斷降低環境影響，同時紮根社區，發揮平台優勢，依託門店和服務者打造有活力、有溫度的社區。</p>     |
| 重點內容         | <p>管治架構<br/>風險管理<br/>商業道德</p>                                                              | <p>幫消費者安居<br/>助服務者樂業<br/>持續科技創新</p>                                                          | <p>員工權益與關懷<br/>職業健康與安全<br/>員工培訓與賦能</p>                                                                | <p>環境生態<br/>社區生態</p>                                                                   |
| 回應聯合國可持續發展目標 |         |           |                   |   |

## // 利益相關方溝通

瞭解利益相關方的重點關注議題有助於公司制定可持續發展計劃和未來戰略規劃。我們與利益相關方建立多元、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                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>用戶         | <ul style="list-style-type: none"> <li>品質保障</li> <li>客戶服務</li> <li>隱私與數據安全</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>持續的線上線下溝通 (App/ 小程序 / 門店)</li> <li>客服熱線</li> <li>日常媒體傳播</li> <li>用戶滿意度調查</li> </ul>                |
| <br>政府及監管機構    | <ul style="list-style-type: none"> <li>反洗錢</li> <li>廉潔建設</li> <li>氣候變化</li> <li>科技創新</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>日常溝通與匯報</li> <li>座談與研討會</li> <li>政府監管考核</li> </ul>                                                 |
| <br>員工         | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康與安全</li> <li>發展與培訓</li> <li>勞工準則</li> <li>人才吸引</li> <li>員工權益</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>問卷調查</li> <li>職工代表大會</li> <li>員工表彰</li> <li>定期培訓</li> <li>企業文化活動</li> <li>全員郵件、網站、微信公眾號</li> </ul> |
| <br>股東與投資者   | <ul style="list-style-type: none"> <li>氣候變化</li> <li>科技創新</li> <li>隱私與數據安全</li> <li>廉潔建設</li> <li>排放物</li> <li>資源使用</li> <li>環境及天然資源</li> <li>社區投資</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>信息披露</li> <li>路演活動</li> <li>電話會議與線上互動</li> <li>投資者熱線電話、郵件</li> <li>資本市場會議</li> </ul>               |
| <br>供應商及業務夥伴 | <ul style="list-style-type: none"> <li>廉潔建設</li> <li>隱私與數據安全</li> <li>知識產權保護</li> <li>供應鏈管理</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>供應商投標網站</li> <li>郵件及電話溝通</li> <li>研討會</li> <li>舉報電話及郵箱</li> </ul>                                  |
| <br>傳媒及公眾    | <ul style="list-style-type: none"> <li>社區投資</li> <li>品質保障</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>貝殼公益平台</li> <li>網站、微信公眾號</li> <li>社交媒體平台</li> <li>路演活動</li> <li>信息披露</li> </ul>                    |
| <br>社區       | <ul style="list-style-type: none"> <li>社區投資</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>長期的公益項目</li> <li>日常媒體傳播</li> <li>志願者活動</li> </ul>                                                  |

## // 雙重重要性評估

2024 年，貝殼引入外部 ESG 專家支持，開展了全面、系統的 ESG 議題重要性調研評估。本次調研通過背景分析與議題識別、議題雙重重要性調研、確定議題重要性排序，以及評估結果審核與確認四個步驟分析各 ESG 議題的影響重要性和財務重要性。在充分瞭解內外部利益相關方關注的議題及重要性觀點的基礎上，我們分析公司在各個 ESG 議題領域的影響、風險和機遇情況，最終識別出 23 項具有較高財務重要性和 / 或影響重要性的議題。我們隨後發放調研問卷 3,000 餘份，調研對象覆蓋公司董監高、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，分析各議題的重要性程度。相關分析結論將有助於公司進一步優化可持續發展管治工作和針對性地開展 ESG 信息披露工作，以充分回應各利益相關方期望與訴求。

### • 背景分析與議題識別

根據國內外 ESG 披露標準、行業及資本市場關注 ESG 議題、專家建議，識別出本公司 ESG 相關議題及相關影響風險和機遇

### • 議題雙重重要性調研

對各利益相關方開展問卷調查，從財務重要性和影響重要性兩個維度分別評估各議題的重要性程度

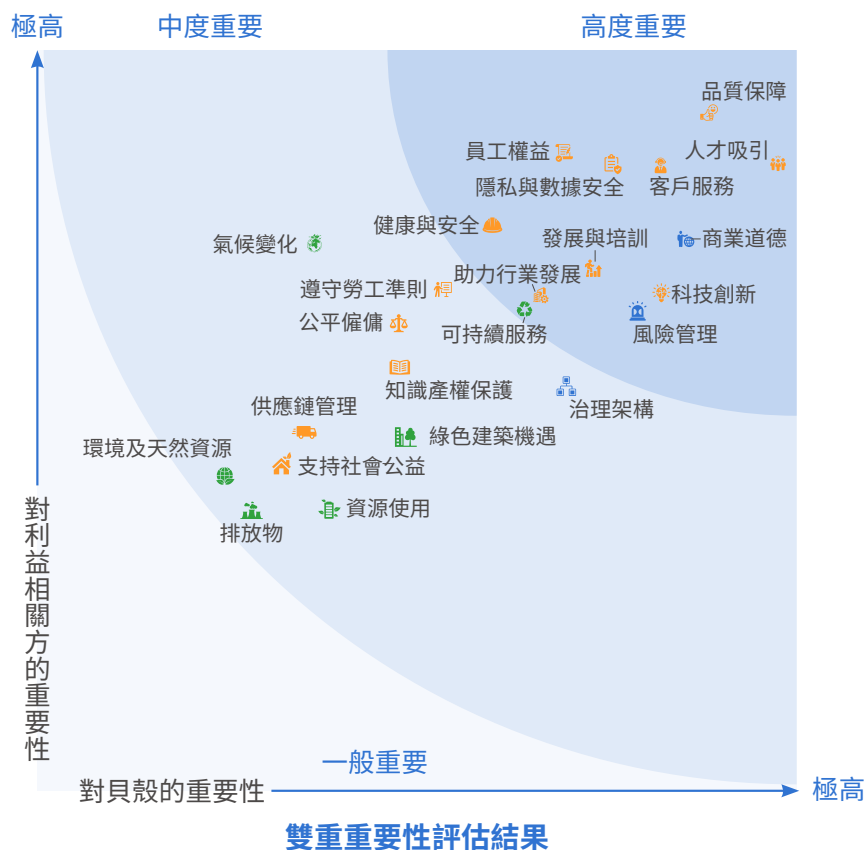
### • 確定議題重要性排序

基於問卷調查結果和專家意見，分析各議題對貝殼的經營發展以及對環境、社會和經濟的影響程度，對議題的雙重重要性進行評估和排序

### • 評估結果審核與確認

將確認的重要性議題矩陣提交至董事會審閱及確認，形成最終的 ESG 重要性議題排序及議題重要性矩陣

### 雙重重要性評估工作步驟



# 風險管理

我們對公司可能面臨的風險進行持續管控，建立健全的風險管理架構和管理機制，實現風險的高效識別、全面評估及有效防範。

## // 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管理架構：



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。

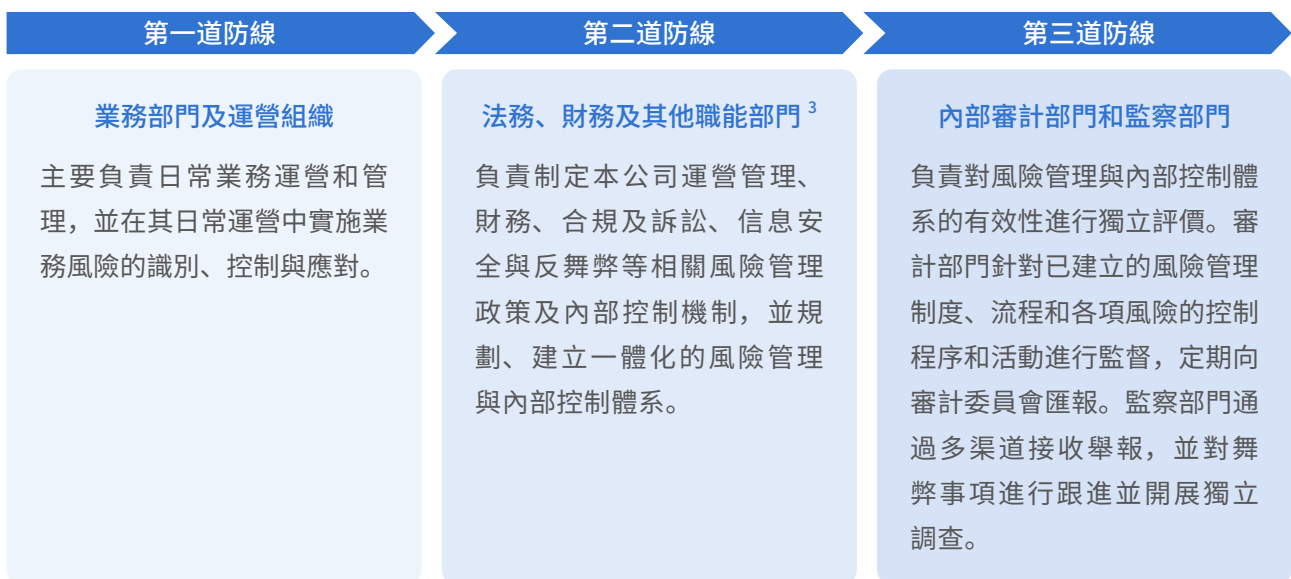


管理層負責建立及維持適當、有效的風險管理和內部控制系統，同時識別、評估、應對公司面臨的重大風險，定期審閱風險評估報告，並向董事會進行匯報。



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 COSO<sup>2</sup> 風險管理體系，結合公司實際情況搭建了三道防線風險管理架構，並將 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，我們持續加強風險系統性管理，為公司長期穩定運營提供保障。



我們梳理並推進全集團範圍內的風險管理制度建設工作，並搭建覆蓋集團全部業務的風險制度管理平台，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。為保障風險制度的合理性，我們開展廣泛的建議徵集工作，風險制度管理平台已收錄全集團範圍內多項制度及建議內容。

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 其他職能部門包括信息安全部、業務合規部、品質管理部等。

## // 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，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數據採取保護措施，進行風險管控，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。

### 風險流程 提升

- 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<sup>4</sup>，如應對氣候變化、信息安全風險等，我們已制定有效措施防範和應對相關風險。

### 新興風險

#### 氣候變化風險

**風險描述：**越來越廣泛的利益相關方對貝殼的氣候變化應對舉措及碳排放管理成效保持持續關注。同時，貝殼需根據香港聯交所《環境、社會及管治報告守則》內容開展氣候相關信息披露。如貝殼不能開展適當的氣候治理工作、妥善回應各利益相關方的關注，可能會對公司的穩健運營及企業聲譽造成影響。

**風險應對：**貝殼將氣候變化風險融入公司整體風險管理流程，根據業務模式開展重大氣候風險和機遇的識別工作，明確氣候風險和機遇對公司的影響內容、影響範圍及時間週期，並實施相應的應對舉措。同時，公司已發佈碳中和目標，承諾實現範圍一、二的運營層面碳中和。有關更多我們的氣候治理實踐，請參閱本報告中「氣候變化」章節。

#### 信息安全風險

**風險描述：**隨著貝殼服務的數字化程度不斷提升，公司面臨著系統化、多元化的信息安全和隱私保護風險：一方面貝殼面臨線上大型購物節、畢業季、返工季等大流量事件可能引發的系統超載風險；另一方面，貝殼在處理海量客戶信息的同時面臨着信息泄露的風險。

**風險應對：**集團持續優化信息系統平台，提升信息安全防範能力。通過審查和改良數據管理流程的有效性，貝殼保障交易等系統在任何情況下穩定運行。同時，貝殼不斷完善信息安全及數據合規建設，始終以最高級別的標準和最嚴格的流程保障系統及系統上存儲的客戶信息的安全。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。

<sup>4</sup> 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和 / 或業務模式。

# 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

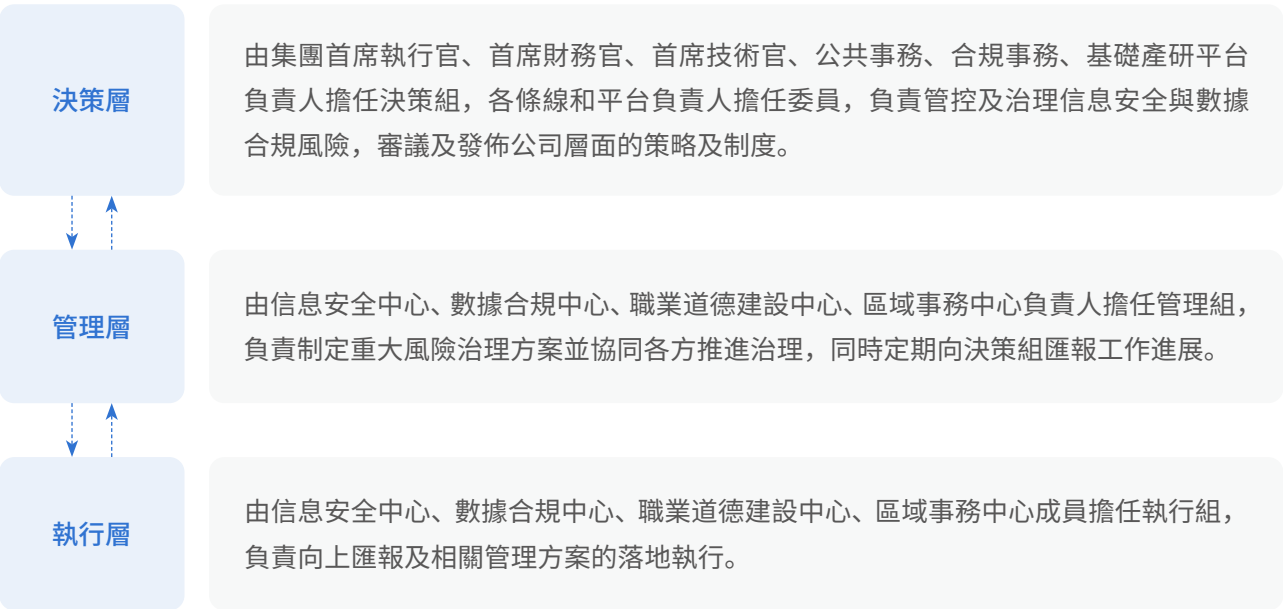
貝殼將守護客戶的隱私及信息安全視為最重要的業務開展理念。我們遵守《中華人民共和國網絡安全法》《中華人民共和國數據安全法》《中華人民共和國個人信息保護法》《中華人民共和國網絡數據安全管理條例》《促進和規範數據跨境流動規定》等法律法規及國家標準。同時，為保障業務運營遵守最新的法律規範，我們積極分析法規變化趨勢，對業務運營地點的法律法規進行識別，追蹤法規更新和動態，並根據法規的變化要求及時迭代內部管理機制和管理實踐。

### 體系建設

貝殼建立扎實、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。

- 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，定期聽取信息安全與隱私保護工作進展匯報。在董事會監督下，我們設立信息安全與數據合規委員會（以下簡稱「安委會」），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。



## ● 明確管理制度

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和兼職員工（如有）及為公司提供勞務服務的勞務派遣員工和外包員工。

### 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。本年度，我們修訂完善《貝殼集團信息安全與隱私管理制度》《貝殼集團數據出境合規指引》《貝殼個人信息保護指引》《貝殼集團算法合規管理制度》《貝殼集團供應商管理規定》等內部管理制度，以及《貝殼隱私政策》《被窩隱私政策》《貝殼租房隱私政策》等面向用戶的協議文件，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，旨在持續完善公司的信息安全與隱私保護管理要求。同時，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《貝殼集團生成式人工智能管理辦法》《開源軟件管理制度》等，提升公司信息安全與隱私保護管理水平。

### 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瞭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。根據貝殼有關制度規定，如員工出現信息安全違規行為，將可能面臨批評通報、降級降職、解除勞動關係等後果。本年度，公司未在信息安全與隱私保護方面發生重大違規事件。

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。

● 收穫權威認證

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，並通過第三方年度跟蹤審核保證我們已獲得認證的持續有效，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、被窩小程序、聖都小程序）100% 獲得中國或國際的信息安全權威認證，如 CCRC、ISO 27001、ISO 27701 等。
- 2024 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，評估符合率達到 95.6%，成功獲得 DSMM 三級認證。
- 2024 年，貝殼數據存儲系統通過公安部信息安全等級保護三級測評並獲得認證。

榮譽表彰

- 2024 年 3 月 31 日，獲得中國網絡安全產業聯盟（CCIA）數據安全工作委員會「社會責任績效等級二星認定」。
- 2024 年 3 月 1 日，貝殼獲得個人信息保護影響評估（PIA）標識二星級（場景：處理敏感個人信息（標識編號：PIA-TA-2024-0002-A）、自動化決策（標識編號：PIA-TA-2024-0007-B））。



貝殼面向 C 端用戶的客戶端 APP

100%

獲得中國或國際的信息安全權威認證



2024 年，貝殼順利通過數據安全能力成熟度模型三級認證評估，評估符合率達到

95.6%

技術保障

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即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。

本年度，我們搭建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。

我們建立許可權明確、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 6 個階段進行全方位管理。

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。



### ● 強化產品隱私保護能力

我們將數據安全與隱私保護理念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 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《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），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泄露的風險。



為避免客戶回訪過程中存在的敏感數據泄露風險，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。

### ● 規範數據流轉要求

我們不斷完善公司內、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。貝殼建立數據流轉審核評價流程，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。

#### 在用戶使用貝殼旗下產品時

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。



## ● 用戶權利響應機制

本年度，我們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，提升整體服務品質與用戶滿意度。

### 個人信息 訪問權

- 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。
- 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。
- 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 修改權

- 用戶有權修改其個人信息。
- 用戶可以在任何時候開啟或結束授權。

### 個人信息 刪除權

- 用戶有權提出刪除個人信息的請求，並可通過客服或貝殼隱私官網隨時向貝殼反饋需求。
- 貝殼遵守「最短保存時間」原則及上文提及「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。

## 風險防控機制

為建立穩固的個人信息安全防線，抵禦泄露、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，嚴格防控數據泄露。

## • 主動風險控制

我們建立貝殼安全應急響應中心（Beike Security Response Center），採取主動防禦措施全面梳理並精準管理潛在的系統漏洞與風險，並面向廣大用戶及信息安全專家常態化收集關於貝殼產品和服務中的安全漏洞及威脅情報，深度發掘潛在安全威脅，持續提升貝殼產品和服務的安全性。

### 技術類

我們研發上線反爬蟲檢測網關，累計上線超過 50 條防護策略，覆蓋貝殼外網超 1,600 個功能變數名稱服務，每日分析 10 億多次流量請求，即時檢測爬蟲行為。

### 演練類

我們每年定期開展數據泄露應急演練，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

2024 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泄露、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。

我們開展跨部門協作，通過客戶調研、經紀人調研等多種方式建立泄露感知預警機制，對查看數據行為進行日誌記錄與審計，完善數據溯源並增強主動感知能力。同時，我們持續對內部開展房源、客源防泄露宣導，明確嚴格的處罰措施。

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。員工可通過多種方式進行匿名舉報或疑問諮詢，數據安全管理小組將在 30 日內對員工提供的數據安全違規線索進行初步調查，並向舉報人反饋調查結果。

### 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](mailto:security@ke.com)
- 發郵件至安委會：  
[ISC@ke.com](mailto:ISC@ke.com)

## ● 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瞭解情況、安心應對。



### 01 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，對其他互聯繫統的影響，是否已聯繫執法機關或有關部門等



### 02 控制事態發展

切斷信息泄露來源，啓用備份數據和設備，消除隱患



### 03 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



### 04 告知用戶並提供衍生措施

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



### 05 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》



## 能力建設

貝殼高度重視信息安全與隱私保護能力建設，建立以宣貫、培訓和考核為核心環節的信息安全賦能體系，開展覆蓋全體員工、數據處理相關供應商、以及外包服務人員的信息安全賦能活動，提升各相關方的數據安全保護意識，使其深刻理解信息安全的重要性，強化公司在信息安全與隱私保護方面的管理能力與專業能力。

### 針對貝殼全體員工

我們重視對員工的信息安全與隱私保護培訓，提升員工信息安全保護意識。針對新入職員工，我們為其提供兩期信息安全應知應會培訓，宣貫公司信息安全與隱私保護要求及管理措施，提升新員工的信息安全保護意識；針對貝殼中後台職能員工，我們定期開展專項數據合規及安全培訓，本年度累計近 6,000 小時線下學習時長，提升專業人員合規管理能力。

我們每年面向全體員工開展「信息安全合規月」活動，打造信息安全與隱私保護文化。本年度，我們以「全員參與，安全在線」為活動主題，以安全制度學習、安全意識學習、技術知識講解、全員安全意識模擬演練等為重點，集中進行安全知識普及，提升全員安全意識與技能，活動覆蓋 30,000 餘人次。

定期開展專項數據合規及安全培訓



本年度累計線下學習時長

**6,000** 小時

提升全員安全意識與技能



活動覆蓋

**30,000** 餘人次



在安全制度方面，我們對外部法律法規《網絡數據安全管理條例》等、內部制度《貝殼集團生成式人工智能管理辦法》《貝殼個人信息保護指引》《貝殼數據安全管理制度》《貝殼 API 資產安全管理辦法》等以及大模型應用數據安全合規進行解讀，推動公司制度的貫徹落實；



在技術知識方面，我們針對信息泄露、權限治理、安全審計、數據安全、大模型安全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，我們基於「信息安全八不准」、安全紅線、安全操作原則，對典型存在安全風險的場景以場景案例解讀方式介紹相關風險，幫助員工瞭解並遵守安全紅線。

### 針對數據處理相關供應商

我們為供應商開展針對性的數據安全培訓，同時明確供應商應履行的數據安全責任和義務。我們將《數據安全與保密協議》納入與供應商等第三方合作夥伴合同模版標準附件中，約定在適當情況下，貝殼可針對供應商等第三方合作夥伴的信息安全管理情況進行抽檢或審查。貝殼會優先篩選獲得有效國家或者權威認證的第三方資質或者認證的服務商開展合作。

### 針對品牌主、店東及服務者群體

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，於 2024 年面向一線品牌主與店東開展專項培訓，有效提升一線服務者的數據安全保護意識。針對新入職經紀人等服務者群體，我們要求其簽署安全和隱私保護承諾書，加強對新經紀人等服務者群體的信息安全保護意識宣導。截至 2024 年 12 月，一線業務服務者及一線相關崗位，安全和隱私保護承諾書的累計簽署份數超過 45 萬份。

截至 2024 年 12 月

一線業務服務者及一線相關崗位，安全和隱私保護承諾書的累計簽署份數

超過 **45** 萬份

### 在行業端

貝殼與國內外專業機構及標準編寫機構建立合作，共同促進行業隱私安全標準化建設。2024 年，我們參與編寫數據安全與隱私保護方面的 8 個國家標準，包括《信息安全技術基於個人信息的自動化決策安全要求》《信息安全技術個人信息保護合規審計指南》《生成式人工智能產品和服務用戶權益保護要求》《生成式人工智能服務安全總體要求》等，並參與了《數據安全技術個人信息保護合規審計要求》《信息安全技術敏感個人信息處理安全要求》等 4 部標準的試點工作。



## // 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》《貝殼員工新房從業守則》《商業行為和道德規範》《反腐敗合規政策之第三方管理的規範指引》等規章制度，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。2024 年，我們修訂《職業道德委員會章程》，優化委員會組織架構、工作職責和議事規則，進一步規範職業道德委員會運行機制：

- 公司設置職業道德委員會，集團董事長及 CEO 擔任委員會主任，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；
- 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，並於內部開展商業道德日常監督檢查。

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。2024 年，我們修訂完善《員工利益關係管理規定》，進一步調整優化利益申報範圍、細化利益衝突分級、完善衝突整改方式、明確違規處罰標準。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，強化業務合規引導、規範違規處罰行為，保障違規認定與處罰標準統一落實。

#### 日常管理方面，我們實施了以下措施

##### 管理團隊 調查

職業道德委員會負責對平台總監級或同等級別及以上人員違法違規線索的調查。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。

##### 定期審計

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圍繞商業道德與反腐敗、信息安全、質量管理等重點議題進行內部審計，以強化公司在重點領域的風險控制水平。

##### 城市公司 監察

城市公司業務監察團隊負責對城市公司級別較低人員和規模較小、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。

2024 年度，我們收到 1 宗受賄案件和 1 宗挪用資金案件的訴訟結果，我們已與兩名涉案僱員解除了勞動關係，並對案件進行複盤調查和警示通報，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《中華人民共和國反洗錢法》《金融機構反洗錢和反恐怖融資監督管理辦法》等反洗錢法律法規，並設立反洗錢合規官，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。2024 年我們積極響應國家法律法規的最新變化，對反洗錢相關的內部管理制度進行了全面審查與更新，以全面符合最新的反洗錢法律要求。

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、持續財務活動監控或在日常業務中發現可疑情況時向反洗錢合規官進行報告。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將疑似違規活動報告給執法部門。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，交流線索收集策略，並向反洗錢監管部門提交關於重點可疑交易的專項報告。

我們持續完善金融風險評估和洗錢風險監測能力體系。我們自主研發了基於機器學習技術的洗錢風險交易識別模型，該模型能夠綜合考慮客戶身份背景、交易行為和資金流動情況，實現對高風險客戶和交易的精準識別，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。

我們持續開展員工培訓，強化反洗錢合規意識。本年度，我們共開展 8 次覆蓋管理層及核心崗位人員的反洗錢專項培訓，內容涵蓋反洗錢政策與實踐、反洗錢法解讀、反洗錢監管重點、反洗錢數據合規等，共計 140 人次參與。

### 反洗錢

#### 高管層合規意識滲透

我們針對高管層開展專項培訓，保障決策層深刻理解合規的重要性，並在日常工作中發揮領導作用。

#### 員工培訓與文化建設

員工反洗錢培訓涵蓋最新的法律法規、公司政策以及實際案例分析，以提高員工對反洗錢合規問題的敏感度。同時，我們建立了有效的獎勵機制，以激勵員工積極遵守規章制度，並對表現突出的員工給予表彰和獎勵，在公司內部營造積極向上的合規文化氛圍。



## 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》，明確了舉報渠道、線索調查流程、復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、舉報信件等貪污腐敗行為公開舉報渠道，保障舉報信息獲取的及時性，以迅速作出響應。員工、用戶等關聯方均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行為進行處理，開展初步審查甄別對案件性質進行明確，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的部門對申訴進行復核。2024 年，我們的舞弊舉報線索初查及回復率為 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，且不採取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。

在經紀人側，我們搭建了業務違規舉報流程，承諾及時響應、公開處理時限、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，包含兼職員工和合同工（如有），參加反貪腐及廉正合規培訓，全面規範日常商業行為，平台員工培訓覆蓋率為 100%。

### 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，新員工培訓通關率需達 100%。

### 管理層

**高級管理層：**通過「貝殼幹部搏學考試」面向全體幹部進行職業道德與合規培訓和測試。

**城市管理層：**定期進行廉潔合規培訓，要求管理者廉潔自律、合規作業，並做好組織廉潔建設。

**新房、交易等業務崗位管理者：**通過典型案例警示會議、舞弊問題自查自報和廉潔合規日常提醒等方式，開展廉潔合規教育。

### 平台員工

2024 年，開展「貝殼陽光行動」廉潔培訓，員工需參加視頻學習與考試，並進行相關廉潔申報。培訓覆蓋超過 5 萬名員工，培訓考試通關率及申報率為 100%。

2024 年，面向全員累計發佈違紀案件通報、廉潔合規警示、制度規則培訓、業務合規提示等 20 餘篇，篇均閱讀量超過 5 萬人次。

### 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，包括對管理策略、制度建設、案件處理等內容的審議。

## 貝殼陽光誠信影響力

為踐行「向上向善、向陽而生」的陽光貝殼理念，建立與合作夥伴間廉潔合規、相互監督的合作關係，我們面向全體合作夥伴發佈《陽光貝殼手冊》，全面宣導陽光貝殼價值理念，公佈舉報受理渠道，講明合規制度要點，做好廉潔合規提示。2024 年 8 月，我們在北京總部召開了以「攜手共進，生態共贏」為主題的間接採購合作夥伴大會。在會議的最後環節，合作夥伴代表線上簽署《陽光貝殼手冊》，共同見證貝殼合作夥伴的堅定承諾，通過合規先行，實現合作共贏。

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。我們已於 2017 年和 2019 年分別加入陽光誠信聯盟和企業反舞弊聯盟。2024 年，貝殼作為企業反舞弊聯盟副會長單位，持續發揮行業內反舞弊領導力和影響力，積極參與行業廉潔生態建設與反舞弊案件協作，獲得企業「清廉活力獎」和年度個人突出貢獻獎。



## 廉政合規文化建設



專題宣傳累計閱  
讀量超過

80 萬人次

2024 年，我們持續開展廉潔合規文化建設活動，營造風清氣正的職場氛圍，先後發佈「違規違紀」案件通報、節假日廉潔合規和禮品報備提醒、利益關係制度解讀和申報指引、反腐敗合規政策常見問題解答、員工個稅匯算合規提醒等 10 餘期專題宣導，累計閱讀量超過 80 萬人次。

## 「百日清風行動」

為了提升服務品質和效率，幫助管理層了解交易崗位舞弊風險，本年度，我們開展舞弊風險治理專項「百日清風行動」，通過對平台內部交易員工舞弊行為進行全面、系統的監管與治理，維護貝殼平台 ACN 網絡的正常運營、保障平台生態各方權益、促進公平競爭以及守護平台健康生態。

在「百日清風行動」中，我們對內部交易員工全面落地廉潔文化建設，通過廉潔宣導培訓、廉潔感知調研等方式，持續強化內部員工的廉潔意識，全體交易人員 100% 簽署廉潔承諾書。我們與外部合作夥伴共同開展廉潔生態建設，採取信息共享、聯防聯控等合作方式，形成內外部舞弊治理合力，逐步壓縮違規操作空間。同時，我們通過集中違規查處，實現打擊震懾效果，精準識別舞弊風險場景，建立交易崗位舞弊風險常態化監管治理能力。



全體交易人員廉  
潔承諾書簽署率

100%

## 知識產權

貝殼高度重視知識產權保護，組建專業的知識產權團隊，構建高效的知識產權綜合管理機制，推進知識產權全流程管理。在合作中，貝殼與供應商均簽署保密協議，並在合同中納入知識產權瑕疵擔保協議，以在維護貝殼技術信息得到妥善保護的同時保障第三方的合法權益。

### 商標及版權

貝殼遵守《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，制定《貝殼集團知識產權管理制度》及配套管理細則，保障商標及版權合規管理。

本年度，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

- 我們持續提升各個業務線的商標保護能力，構建完備的商標確權流程和全球化商標佈局。截至 2024 年底，我們已在 28 個國家和地區進行商標佈局與保護，累計獲得商標授權 8,292 件。

#### 商標維權

- 2024 年，我們針對裝修領域內侵犯「鏈家」商標權的行為，採取集中整治措施，並提起侵權訴訟共計 13 起。

#### 商標保護

- 一旦發現涉嫌商標侵權的行為，我們及時核實並制止。
- 我們通過培訓和宣貫等方式鼓勵員工報告發現的潛在商標侵權行為。2024 年，我們編寫《商業詆毀案件處理工具包》，並針對法務人員開展《自媒體帳號商業詆毀案件處理方案及難點》的培訓，提升團隊商標保護能力。

#### 商標合規

- 我們發佈 2024 年版《貝殼知識產權報告》，向公眾展示貝殼在知識產權領域的合規工作及發展成果。

### 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》等適用的法律法規，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了修訂，以更好地激勵員工參與公司科技創新及發明工作。

貝殼設立知識產權及訴訟管理中心，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，降低知識風險糾紛壓力。

2024 年，貝殼新獲授權專利 302 件，新獲軟件著作權 51 件。截至 2024 年底，貝殼累計獲得授權專利 1,908 件，軟件著作權 788 件。

## 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。2024 年，我們持續加強公司對廣告及內容發佈的監督管理，新修訂《貝殼集團廣告業務承接登記、審核、檔案管理制度》，新發佈《貝殼集團平台內容管理制度》及《貝殼集團內容發佈產品風控管理規範》，以期防範廣告發佈風險，完善公司內部的廣告合規管理。

貝殼對代理方設計發佈的廣告內容實施嚴格的審查與管理機制，代理方須遵守《貝殼集團平台內容發佈管理制度》《廣告違禁詞列表》的規定。對於公司自行設計的廣告素材和文案，由需求部門按法律法規及內部規定推進逐層審核。此外，公司建立廣告投訴處理流程，對各投訴案件的具體情況及時反饋，採取相應管理措施。

貝殼著重培養員工的廣告合規意識，隨時排查並主動預防廣告風險。2024 年，針對新增的廣告及內容發佈相關制度規範，我們面向業務、法務等員工開展廣告合規培訓及推廣，保障員工在廣告領域的工作中始終保持合規性。

## 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、廉潔的供應鏈，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。

2024 年，我們結合業務需要，更新《貝殼集團供應商管理制度》，完善供應商從開發、准入、選擇、合作、評估、培育、退出全流程模組管理。對於重點品類或重大項目評估需進行現場考察的，由採購人員組織安排現場考察，並將《貝殼集團供應商行為準則》作為業務合作約定的基礎項以約束合作供應商行為。同時，本年度啟動並推進供應商簽署《數據安全與保密協議》工作，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。

### 《貝殼集團供應商行為準則》對供應商在以下方面提出了要求



#### 商業道德和誠信

- 誠信經營
- 公平競爭
- 尊重知識產權
- 反腐败反賄賂
- .....



#### 環境保護

- 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
- 推動可持續發展
- .....



#### 產品質量與安全

- 質量標準與認證
- 質量管理體系
- 安全性保障
- 持續改進與創新
- .....



#### 勞工權益保障

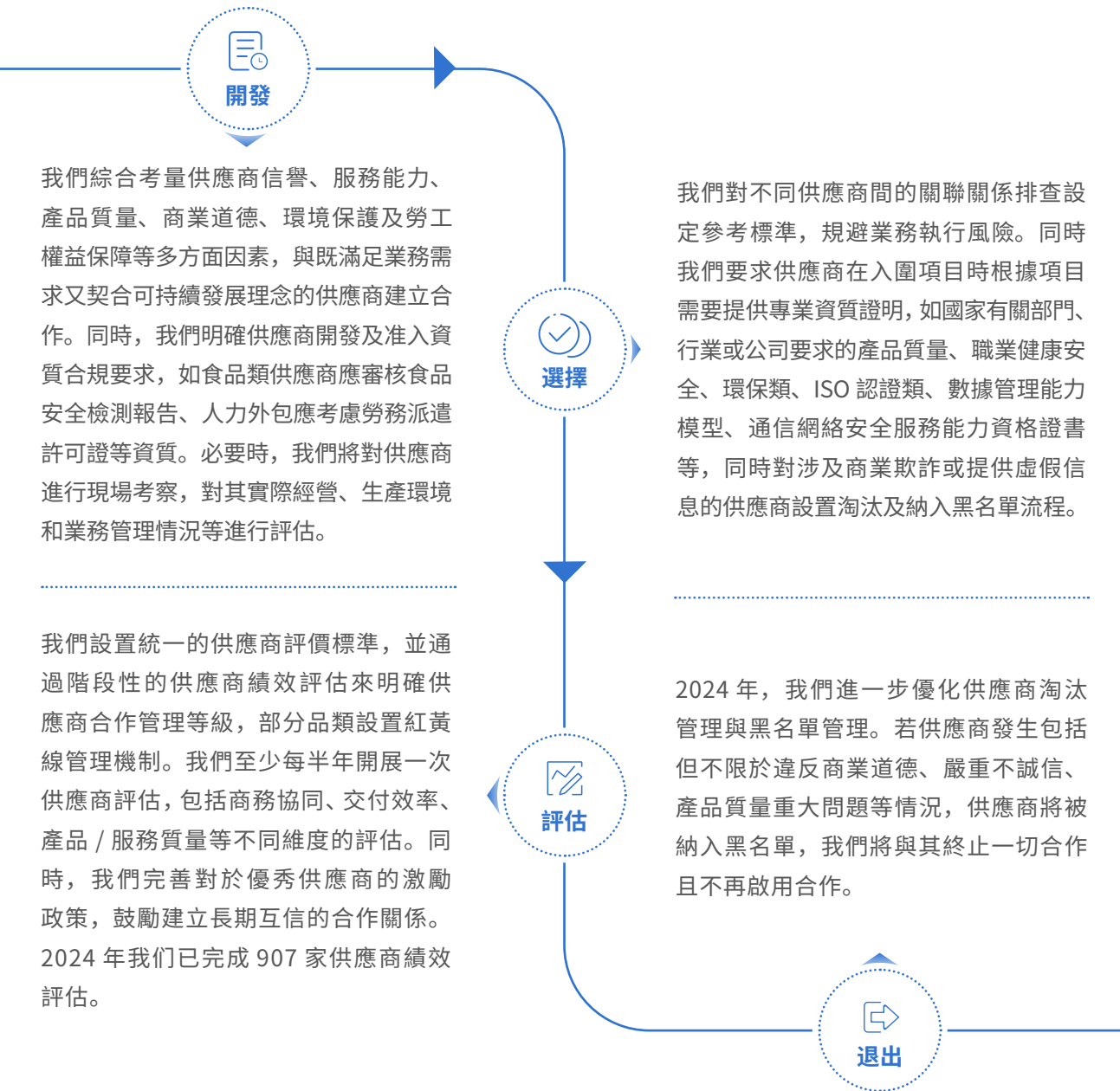
- 平等與公正
- 工資與福利
- 勞動時間與休息
- 職業安全與健康
- 禁止強迫勞工與童工
- 尊重員工權益
- .....



#### 數據隱私及安全

- 合法合規原則
- 最小必要原則
- 公開透明原則
- 安全可靠原則
- 分級分類保護原則
- .....

## 供應鏈全流程管理



我們對供應商進行持續溝通與績效評估，並根據評估結果開展供應商培訓與賦能工作。我們建立供應商績效改進項目機制，本年度針對多家供應商發起績效改進專項，關注供應商培訓成效，賦能供應商提高其 ESG 水平。同時，我們設立供應商 ESG 專項獎項，以表彰和激勵那些在推動 ESG 發展方面做出卓越貢獻的合作夥伴。

## 打造廉潔供應鏈

貝殼秉承「公平、公正、公開」的透明採購原則，構建供應商廉潔管理機制。我們擬定貝殼集團《保密協議》《反商業賄賂協議》和《反腐敗承諾與保證》，並將其作為集團的標準合同附件，要求所有供應商進行簽署。

貝殼作為企業反舞弊聯盟副會長單位，嚴格按照制度規定，將違反商業道德和不誠信的供應商納入貝殼供應商黑名單系統，終止與其一切合作，建設廉潔的行業生態。2024 年，我們舉辦貝殼間接採購合作夥伴大會，並在大會現場聯動 100 餘家供應商簽署《陽光貝殼手冊》，宣導貝殼廉潔供應鏈相關制度及監督舉報方式。

## 綠色採購理念

我們踐行綠色採購理念，著力打造綠色、可持續的商業環境。我們在《貝殼集團供應商行為準則》中明確綠色採購的要求，倡導供應商優化資源利用、妥善處理產生的廢棄物、積極採取節能減排措施，同時我們鼓勵供應商加強對自身員工的環保教育培訓，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。

### 對於戰略和集團採購的家裝供應商

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。

供應商現場審核項：

- 在職業健康安全層面，我們考量供應商是否通過 ISO 45001 職業健康安全管理體系認證、廠區的安全標誌是否正確、是否設置緊急事件的處理流程等；
- 在環境層面，除 ISO 14001 認證外，我們定期考察供應商的環境管理情況和相關政策；
- 在社會層面，我們評估其信息保護制度、是否尊重女性員工、是否設立企業基金會或參與公益活動等。

### 對於木材類供應商

我們對供應商實施嚴格的甲醛釋放限量管控，要求其產品符合 GB/T 39600—2021《人造板及其製品甲醛釋放量分級》國標要求並提供檢測報告，同時我們根據客戶需求提供符合更高環保標準的產品，保證選用健康環保板材。

### 對於家電供應商

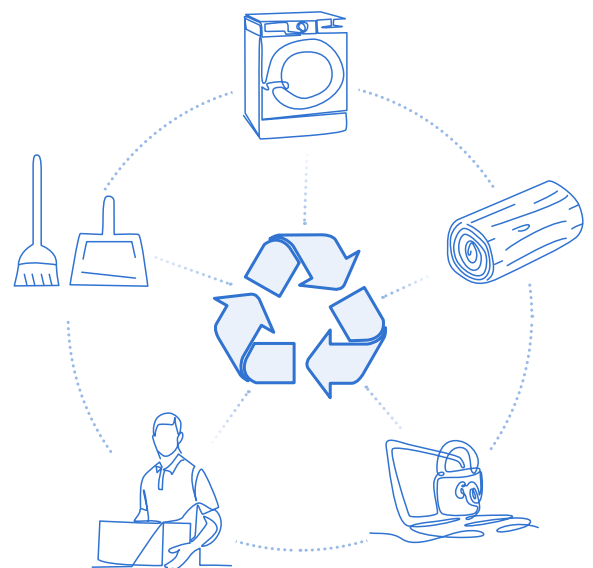
在供應商入圍階段，要求其具備但不限於 ISO 14001 環境管理體系認證，在評標階段，將產品的能耗水平設置為重要評分項之一，一級能效產品將對應更高的評分。

### 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，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。

### 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。



環保節日禮盒

我們在 2024 年中秋與新年節日禮招標要求中明確供應商在產品生產過程中需核算減碳量，並在交付產品時提供產品碳足跡報告。我們優先選用具有較低產品或服務碳足跡的供應商，同時選用新能源電動交通工具，使禮盒的旅程更加環保。本年度，貝殼中秋及新春禮盒共減碳約 2,475 噸。

貝殼中秋及新春  
禮盒共減碳約  
**2,475** 噸



環保節日禮盒

供應鏈管理關鍵績效指標

| 按地區劃分的在庫供應商數目 <sup>5</sup> | 2024 年 |
|----------------------------|--------|
| 中國內地                       | 14,748 |
| 中國港澳台地區                    | 4      |
| 其他國家及地區                    | 1      |

<sup>5</sup> 供應商數目指公司截至 2024 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。



# 推動行業進步



在「有尊嚴的服務者，更美好的居住」的使命下，貝殼與各界合作夥伴共同努力，致力於提高房產交易領域的質量標準和服務水平，打造和諧的行業發展生態。我們不斷強化對行業人才的培養與發展，利用科技創新手段優化服務體驗和效率，推動整個行業的正向持續發展，幫消費者「安居」，助服務者「樂業」。

# 幫消費者安居

圍繞房產交易、家裝家居、房屋租賃各業務場景，我們推出對應的服務承諾和服務保障，打造健全品質保障體系，為消費者提供高品質的服務體驗。同時，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，完善業務的科學管理，滿足社會群體的居住需求，共同助力居住行業健康發展。

## // 品質交易

### ACN 經紀人合作網絡

2018 年起，貝殼通過 ACN (Agent Cooperation Network) 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。基於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一筆交易，合作完成從房源及客源的發掘、維護，到完成交易的業務流程。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，推動業界生態向合作、共用、質量的轉化，提高資源利用及服務效率，進而提升用戶體驗。2024 年，通過貝殼平台完成的二手房交易中有約 75% 的交易涉及跨門店合作。截至 2024 年底，貝殼平台上約 87% 的二手房掛盤信息由貝聯門店的經紀人發佈。

我們建立包括店東委員會、區域共治理事會及貝殼陪審團的多層次自治、決策體系，保障 ACN 規則的公正運行，促進形成良好的合作生態。我們秉承「共建共治、公平公正」的原則，以自主管理、自主監督的方式，管理規則執行與爭議裁定，促進各品牌之間的交流與合作，推動行業正向發展。



2024 年，通過貝殼平台完成的二手房交易中涉及跨門店合作的交易佔比約

75%



截至 2024 年底，貝殼平台上由貝聯門店的經紀人發佈的二手房掛盤信息佔比約

87%

#### 多層次自治、決策體系

##### 店東委員會

以城市為單位，由各城市店東代表、城市品牌代表組成，是城市店東與貝殼平台之間的橋樑。店東委員會定期就城市級規則、行業發展策略進行研討並向貝殼平台提出建議，對服務過程中的爭議事項進行裁定，並與客戶積極溝通，切實保障客戶、經紀人與品牌等平台各方的權益。截至 2024 年底，我們已在全國 31 個城市建立貝殼店東委員會。

##### 區域共治理事會

以區域為單位，由各區域店東代表組成。區域共治理事會負責區域內各品牌及門店間的共建共治，由理事長帶領文化理事、品質理事、業務理事、賦能理事，共同圍繞提升業務效率、改善生態兩個核心要點，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 2024 年底，我們在全國 76 個城市建立區域共治理事會，共有超過 8,000 名理事。

##### 貝殼陪審團

由經紀人代表組成。陪審團成員具備豐富的作業經驗，以集體決策的方式、公平公正的審理原則，對經紀人作業過程中的業績糾紛進行裁定，維護經紀人權益。我們定期選拔陪審團成員，並開展針對性的能力建設項目，以保障裁定的公正性和獨立性。截至 2024 年底，我們在全國 67 個城市建立貝殼陪審團，共有超過 4,000 名陪審員。

## 真房源保證

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。貝殼持續以「四真」房源標準為基本原則，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、真實房屋信息、真實在售、真實價格**。



真實存在



真實房屋信息



真實在售



真實價格

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 小時循環驗真機制，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能循環驗真流程。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房源線上數據庫「樓盤字典」，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獨有的「身份證」，包含 7 級地址信息<sup>6</sup>、548 個房屋描述字段<sup>7</sup>。2024 年我們持續迭代房源信息真實性驗證舉措，通過異常數據抓取和經紀人上報等方式，自動識別房屋缺失和錯誤。同時，我們動態調度經紀人、攝影師、裝修服務者、客戶經理等角色，對已錄入及新增的樓盤房屋進行實地核實、更新過期和錯誤信息，進一步保障房源信息完整、真實且具有時效性。

貝殼「真房源服務承諾」已連續 14 年實現平台 100% 覆蓋，通過平台多年引導和監督，真房源率長期保持在 95% 以上。貝殼通過科技驅動、系統化管理與平台監督，構建了堅實的真房源保障體系，持續推動房產交易市場的透明與信任。



真房源率長期保持在  
**95% 以上**

<sup>6</sup> 7 級地址信息包括城市、城區、樓盤、樓棟等。

<sup>7</sup> 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

服務承諾是承諾主體將其服務標準、服務流程、服務效率和權益保障機制等方面的服務能力及無形的服務讓消費者顯性化感知的服務產品。過往貝殼平台服務承諾的承諾主體為經紀品牌，即品牌服務承諾，由經紀品牌及其門店提供兜底保障。2024 年貝殼平台推出房產交易「3+3」平台級服務承諾，進一步提升消費者的服務保障，提升平台服務者的作業安全感。平台級服務承諾與品牌承諾的核心差異在於：一方面全城市經紀品牌的服務承諾內容（承諾項、保障範圍、保障金額）一致；另一方面服務承諾主體由品牌與平台共同承擔且平台提供兜底保障，該承諾升級後所有新進駐品牌及其所轄門店均須同步執行。

### ● 房產交易「3+3」平台級服務承諾

三個已在全國範圍上線的  
貝殼平台級承諾

- 「真實房源，假一賠百元」
- 「交易不成，傭金無理由退」
- 「物業欠費，損失先行墊付」

3 + 3

三個在部分城市試點推出的  
貝殼平台級承諾

- 「標準都做到，房款平台保」
- 「漏水披露，損失補償」
- 「免電話營銷，擾一賠百元」

貝殼通過三個關鍵路徑，全面推進平台級承諾的落地：

- 通過服務流程標準化及相應工具賦能，為經紀人提供清晰的操作指引，有效規避交易風險和糾紛；
- 依託平台技術賦能，構建風險識別與干預機制，及時降低潛在損失；
- 創新實施「先 C 後 B、賠付共擔」機制，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。

在此基礎上，我們設立 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，並通過平台、品牌與消費者的良性互動，實現品質服務的正向循環，推動行業持續健康發展。

### 貝殼鄭州引領房款安全支付管理能力建設

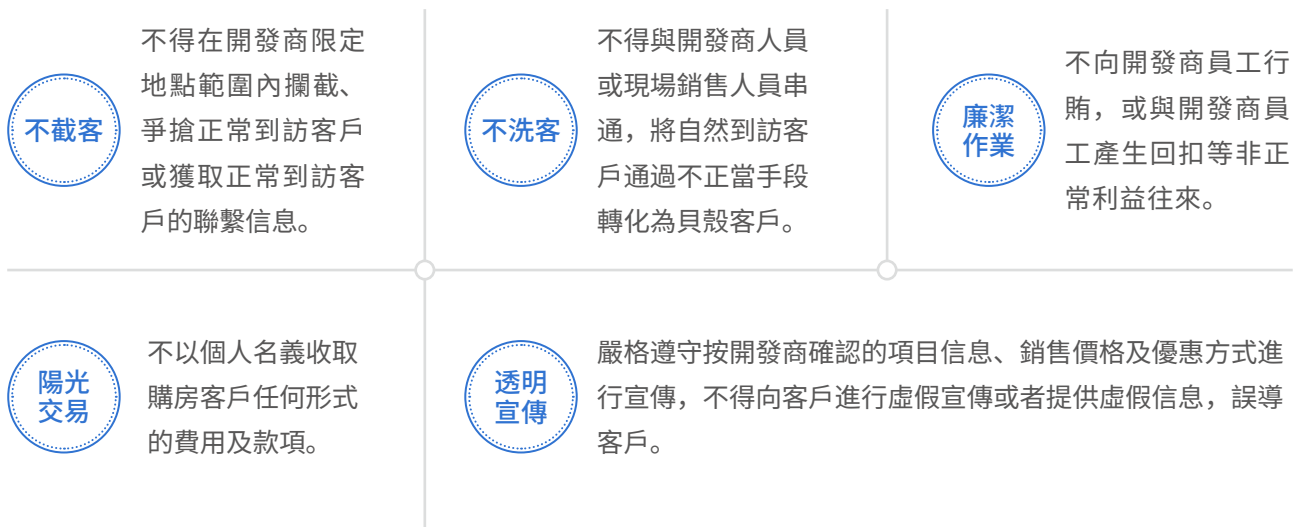
貝殼鄭州建立資金安全管理體系，旨在降低房產交易中的資金風險。貝殼根據簽約結果自動生成包含每筆房款的支付時間、金額和賬戶等信息的「安全支付計劃」，結合每筆交易單的官方服務群，即時追蹤資金流向，確保房款支付安全。同時，基於歷史風險案例，貝殼鄭州設計防控策略，主動監測風險，目前已實現 100% 客戶風險強感知提醒，推出「標準都做到，房款平台保」的服務承諾，讓消費者放心，同時也讓服務者安心。

## 新房陽光項目

貝殼持續完善新房陽光項目，通過與行業夥伴共同承諾「陽光售樓現場」、推行「隱號帶看」作業模式、完善新房信息線上化建設，促進行業規範作業，保障開發商、經紀人及客戶的利益，形成良好的行業生態。

貝殼推出「開發商陽光承諾」，並將承諾寫入與開發商的合作協定中，旨在與開發商建立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，為購房者提供透明的購房體驗。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。

### 開發商陽光承諾：



截至 2024 年底，貝殼「開發商陽光承諾」已成為合作標配，覆蓋超過 6,600 個樓盤，有效規範參與貝殼新房作業的各方服務者行為。



截至 2024 年底，貝殼「開發商陽光承諾」覆蓋樓盤

超過 **6,600** 個

### 隱號帶看

貝殼持續深化新房陽光項目的構建，保障客戶在新房交易中的隱私安全。貝殼推出「隱號帶看」服務，在服務過程中，隱匿客戶電話信息，防止客戶信息泄露，讓客戶免於頻繁的電話打擾，為客戶營造安心的看房、購房體驗，同時推動行業對客戶隱私保護工作的重視與進步。截至 2024 年底，貝殼在超過 5,300 個合作樓盤實現「隱號帶看」的作業模式，覆蓋約 390 萬人次。



截至 2024 年底，貝殼

「隱號帶看」作業模式已覆蓋 超過 **5,300** 個 合作樓盤



覆蓋約

**390** 萬人次

## // 安心家裝

貝殼持續深耕家裝作業生態治理，通過制定清晰的管理制度、優化透明的服務標準、夯實施工交付的底層能力，提供高品質交付，構建健康、可持續的家裝作業生態。

### 服務品質升級

我們持續迭代《貝殼整裝紅黃線管理制度》，建立統一的管理標準，規範內部服務者與外部合作人員的行為，明確職業道德要求及崗位業務規範，提升服務流程的標準化水平，為客戶提供更優質的家裝服務。此外，在制度迭代和修訂過程中，我們充分聽取服務者意見，確保制度貼近實際、與服務者達成共識，保障執行效果。

- 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。

### 貝殼家裝家居業務大力支持消費者使用「以舊換新」政府補貼

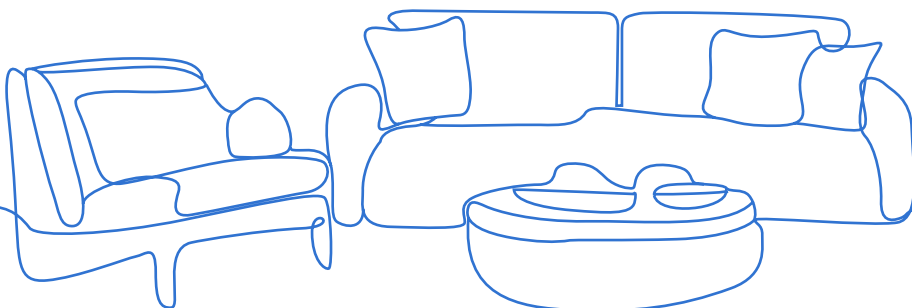
貝殼家裝家居業務在全國 30 餘個城市積極響應國家《推動大規模設備更新和消費品以舊換新行動方案》的通知，推動城市業務參與開展家電以舊換新、家裝廚衛消費品煥新活動，支持家裝、家電客戶使用政府補貼，提升消費體驗，同時引領消費者購買和使用綠色低碳、智能化、適老化的產品。

在消費者購買場景，貝殼梳理業務流程，為消費者提供申領政府補貼所需材料，消費者驗收後可憑藉發票等憑證申領政府補貼。在部分城市，我們進一步實現企業墊付模式，消費者在支付時可直接使用政府補貼優惠券，由貝殼墊付政府補貼金額並在消費者收貨後申領政府補貼，為消費者提供順暢的購買體驗。2024 年貝殼在家裝、家電業務板塊累計成交約 70,000 單，墊付約 1.2 億元政府補貼額。



2024 年，貝殼在家裝、  
家電業務板塊累計成交約

**70,000 單**



## 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。

2024 年，被窩在 2021 年推出的「十心實意」安心服務承諾基礎上進行全面升級，進一步解決裝修質量不過關、售後保障不到位等核心痛點。此外，被窩新增「30 日價保，買貴退差」「設計漏項，退設計費」等多項服務承諾，進一步優化用戶體驗。

### 圍繞價格不透明的現象

被窩將「惡意增項，雙倍返還」服務承諾覆蓋範圍從整裝套餐擴大至選購的全屋定制、電器、暖氣等個性化服務項目，進一步保障消費者權益。

### 圍繞裝修質量不過關的痛點

被窩將原有的「質量 20 項，砸掉重做」擴展至「質量 30 項」，承諾若出現被窩《品質施工 30 項》中的質量問題，無條件整改、砸掉重做。

### 結合在家裝科技及數字化方面的優勢

被窩推出「工地直播，停一賠百」承諾，通過自研的 360°燈式攝像頭實現施工時段每日工地全景直播，業主可遠程監工，確保裝修過程透明、可控。

**履約  
準時**

超期必賠

**兩年  
維保**

主動上門

**惡意  
增項**

雙倍返還

**私下  
收費**

雙倍返還

**質量  
30 項**

砸掉重做

**材料  
保真**

假一賠三

**30 日  
價保**

買貴退差

**工地  
直播**

停一賠百

**設計  
漏項**

退設計費

**響應  
及時**

30124\*

### 被窩十心實意安心服務承諾 2.0

\* 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。

## // 美好租住

貝殼不斷深化多層級的住房租賃供應體系，致力於增強高品質房源的供應及高標準租賃服務質量。同時，我們也積極探索並提供多樣化的住房租賃服務方案，助力保障性租賃住房供給，為新市民、青年人提供美好租住選擇。

### 優質房源供給

我們全面貫徹「十四五」規劃綱要關於「有力有序擴大城市租賃住房供給，完善長租房政策」的指導要求，推出貝殼「省心租」服務保障，實施「新青年計劃」及保障性租賃住房方案，切實緩解新市民、青年人等群體的住房難題。2024 年，貝殼「新青年計劃」在 13 個城市為應屆畢業生提供「0 押金、租金月付」的租房優惠專項，助力近 2 萬名應屆畢業生安居。同時，貝殼推出海鹽公寓項目，將市場存量房源轉化為優質房源供給，為租客提供高品質租房體驗。截至 2024 年底，我們的房屋租賃業務在管房源量突破 430,000 套。



截至 2024 年底，我們的房屋租賃業務在管房源量

突破 **430,000** 套

### 新青年公寓華東理工店

2024 年 6 月，貝殼在上海徐匯區推出貝殼新青年公寓華東理工店，為新青年人才提供高品質、可負擔的租住選擇。該公寓交通便利，生活配套齊全，配備健身房、休閒區、晾曬區、快遞區等居住設施，採用商住一體模式，住戶可享受一站式的生活體驗，同時公寓以 Loft 戶型為主，最大化利用空間，滿足年輕人收納需求。作為政府支持的保障性住房項目，公寓還提供便捷的入住流程，助力新市民、青年人快速融入城市生活，實現安居樂業的目標。

### 海鹽公寓芳芯路項目

2024 年 6 月，貝殼在上海浦東新區將老舊四星級酒店改造為高品質租賃住房，推出海鹽公寓芳芯路項目。項目秉持「C2M<sup>8</sup>」理念，精準滿足租客對房屋安全、居住風格、環保家電及公共空間功能的需求，設計了 4 種標準化戶型方案，並配備智慧家居系統及環保家電，為租客打造便捷舒適的居住體驗。同時，項目引入光伏綠色發電系統及充電樁，踐行綠色低碳理念。本項目一方面盤活閒置資產，優化區域資源配置，另一方面也為地方招商引才提供有力支撐，體現了貝殼在城市更新、人才安居及綠色發展中的積極貢獻。



海鹽公寓芳芯路項目照片

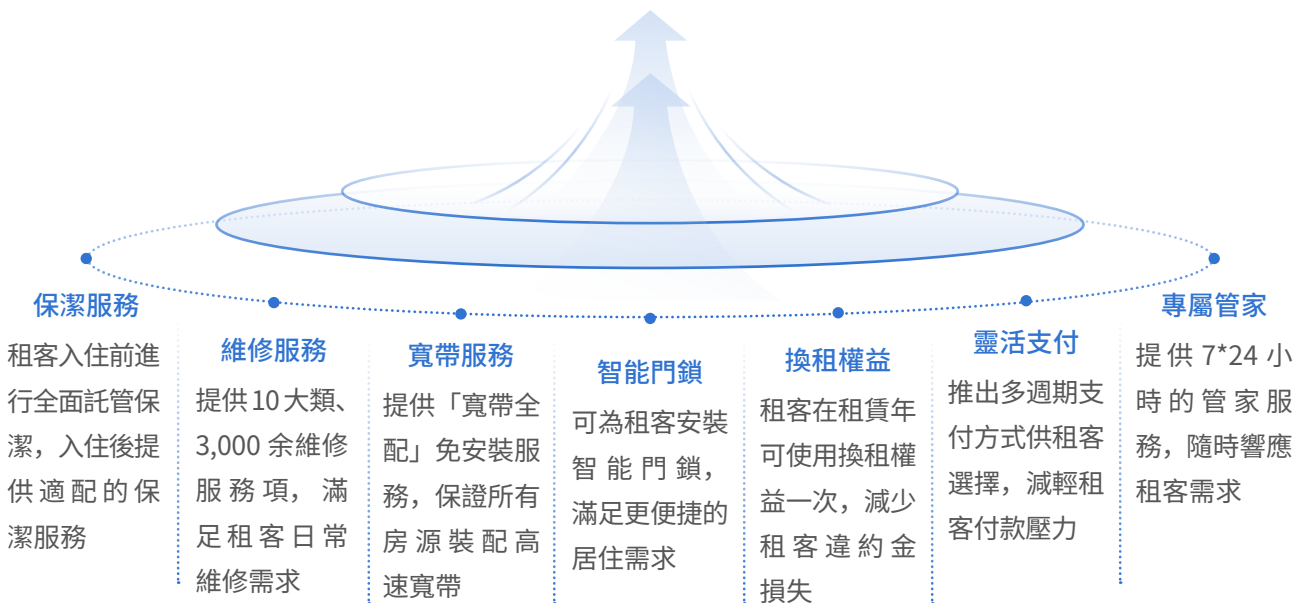
<sup>8</sup> C2M: Customer to Manufacturer, 從消費者到生產者，其核心是洞察用戶需求，根據用戶需求來設計產品、服務。

## 「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周期管理，為業主和租客提供服務保障。2024 年，我們全面優化「省心租」服務，對租前、租中、租後的全流程推出七大服務升級並在各運營城市進行有序推進，升級後的服務內容分別為「保潔服務、維修服務、寬帶服務、智慧門鎖、換租權益、靈活支付和專屬管家」。城市按業務需要對升級服務進行匹配，為租戶提供優質滿意的服務。截至 2024 年底，服務升級已覆蓋北京、上海、成都、杭州、南京、武漢等 13 個城市。

未來，我們將持續擴大服務的城市覆蓋範圍，推動住房租賃行業服務質量提升。

### 「貝殼省心租」七大升級服務



為保障租客安全，我們制定《甲醛防控管理規則》《空氣質量下單管理規則》等管理標準，在房屋交付前識別甲醛風險房源，確保風險房源經過檢測或治理達標後方可出租，同時嚴格規範空氣質量檢測流程，保障結果的真實性和有效性。此外，貝殼「省心租」在租客入住前針對燃氣、電器、漏水等 70 余个安全隱患進行全面排查及檢修，在北京、濟南、天津三個城市開展「暖冬排查」專項行動，檢查已入住及空置房源的供暖系統，確保冬季供暖安全，覆蓋率約 90%。

### 蘇州「省心租」業務甲醛治理

蘇州「省心租」業務以創新的管理手段和技術應用，搭建甲醛風險防控機制，涵蓋房源收房前信息收集、風險房源治理以及租客入住後持續監測全流程，有效保障租客的居住健康與安全。在收房前，系統自動識別並要求對目標房源的甲醛風險信息進行必填，同時主動對存在裝配及裝修風險的房源進行標記，確保每一處潛在風險都能被及時發現。此外，我們定期對長庫存房源進行檢查，限制未檢測房源的展示和簽約，並在物業交割環節實施 100% 的甲醛初測，切實維護承租人合法權益，提升租客滿意度。

## // 貼心服務

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，始終是貝殼堅持的客戶服務理念。

### 客戶溝通

我們舉辦客戶座談會，深入洞察客戶需求，依據客戶反饋與建議，不斷調整客戶服務機制，力求為客戶提供更優質的服務體驗。

#### 客戶座談會

我們定期舉辦「客戶座談會」，邀請客戶與城市核心管理層進行面對面的溝通交流，傾聽客戶在接受服務過程中的問題、訴求與建議，並與客戶一起探討改進方向及可落地的改善策略，持續提升客戶服務質量。2024 年經紀業務共計召開 35 場客戶座談會；家裝家居 31 城累計舉辦 140 場「客戶面對面」活動，覆蓋 699 位客戶，解決 2,000 余個客戶問題。



「客戶面對面」活動現場照片

### 客訴及賠付

我們非常重視客戶服務問題的處理質量，通過建立 164 個場景的客訴處理標準和 133 個場景的兜底處理方案，保證服務的規範性和有效性。通過內部線上服務系統，實現各場景的線上化處理，以及門店、品牌、城市、平台等多方責任主體的線上協作，實現 C 端問題快速響應和 B 端定責的無縫銜接，有效提升客戶服務品質。2024 年，貝殼面向消費者建立 1 億元的賠付資金池，實現線上化快速賠墊付，優化客戶賠付時效體驗。在妥善處理客訴問題的同時，我們通過分析和總結客訴處理經驗，迭代優化內部流程標準，從源頭上減少客訴事件，提升客戶滿意度。2024 年，我們受理的客訴數量為 266,368 件，客訴響應率達 100%。

在持續優化消費者服務體驗的同時，貝殼也高度重視 B 端經紀人、店東和家裝服務者的訴求，致力於攜手與合作夥伴共同為消費者提供優質的服務。在經紀人側，我們建立經紀人諮詢及反饋渠道，切實解決經紀人在作業權益、業務管理等方面的問題，改善經紀人合作生態，保障經紀人的權益。在店東側，貝殼搭建線上專屬反饋渠道「店東直達號」，建立線上與線下、城市與總部的店東反饋溝通處理機制，及時解決店東難題，提升店東滿意度。在家裝服務者側，我們在即時通訊渠道的基礎上，增設語音諮詢渠道，幫助工長和工人等服務者在施工間隙，通過語音方式與平台客服人員溝通，減少文字輸入的不便，提升諮詢效率和服務體驗。

# 助服務者樂業

作為居住服務行業的基石，服務者的專業能力與職業發展至關重要。貝殼通過系統化培訓、職業認證等方式，助力服務者實現職業化成長，全面提升服務品質。同時，我們持續深化校企合作，推動職業教育與產業需求精準對接，構建人才培養生態。貝殼始終致力於為行業人才賦能，讓每一位服務者樂業有為，在職業道路上持續精進，共同推動行業進步。

## // 平台參與方賦能

貝殼為各類服務者構建專屬的人才發展體系，不斷提升服務者的專業技能和綜合素質，助力服務者職業發展，為行業儲備人才。

### 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，設計了系統化、差異化的線上線下培訓課程。對於新入職的經紀人，公司提供全面的新人訓，幫助他們快速瞭解業務模式、掌握基礎技能，並增強對公司的認同感和歸屬感。對於經驗豐富的「老兵」，我們聚焦於提升他們的專業技能和業務水平，幫助他們突破職業瓶頸，實現從優秀到卓越的跨越。此外，公司還為不同序列的經紀人量身定制培訓內容，確保每位服務者都能獲得與其職業發展相匹配的支持。2024 年，北京鏈家、上海鏈家經紀人培訓覆蓋率均為 100%，北京鏈家人均培訓時長超過 109 小時，上海鏈家人均培訓時長達 84 小時。



2024 年，北京鏈家、上海鏈家經紀人培訓覆蓋率均為

**100%**

北京鏈家人均培訓時長

**超過 109 小時**

上海鏈家人均培訓時長

**84 小時**

### 搏學大考

我們自 2011 年起開展經紀人「搏學大考」，旨在夯實貝殼服務者職業培訓效果，激勵服務者在「學習 - 應用 - 考試 - 學習」的正循環中，持續提高專業能力，促進服務質量與效率的提升。截至 2024 年底，「搏學大考」已經成功舉辦 25 屆，共計有近 320 萬人次參考。

近年來，我們拓寬考核人群範圍，面向家裝家居、房屋租賃等各業務服務者，以及幹部、職能員工開展「搏學大考」，設置人力、財務、經紀服務、家裝設計等多樣化考試內容，有針對性地提升員工的職業素養與專業能力。



截至 2024 年底，「搏學大考」已成功舉辦

**25 屆**



「搏學大考」共計參考人次近

**320 萬**

## 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，聚焦門店經營本質，從痛點問題出發，不斷提升店東經營管理能力與專業能力。我們結合大量正反實踐案例，提煉成為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，向行業輸出更多中堅力量。截至 2024 年底，花橋學堂已培訓貝聯店東及鏈家門店經理超過 17,000 人次，培訓時長達 140 萬小時。

### 繁星計劃

我們在日常運營環節結合業務場景，為店東提供常態化的日常培訓。2024 年我們開展店東專屬賦能「繁星計劃」，為店東提供門店文化塑造、門店精細化經營等課程，匹配具有專業知識和豐富經驗的授課講師資源，以封閉式訓練營、公開課、區域小專場等課程形式多樣的學習場景和擴展活動為學員提供沉浸式的學習體驗，讓學員學有所得，促成門店運營效率，助力門店的長期發展。截至 2024 年 12 月 31 日，「繁星計劃」在全國 76 個城市落地開展，累計舉辦培訓達 217 場，為超過 4 萬人次提供了專業賦能，培訓綜合滿意度達到 4.97(滿分 5)。

## 家裝家居服務者

貝殼致力於培養高素質家裝家居服務者，為行業全產業鏈輸送專業人才，為客戶提供優質服務體驗。我們構建覆蓋服務者職業發展全流程的全工種服務者培訓體系，從新合作的融合訓、師徒帶教，到合作中的銜接訓、提升訓及儲備訓，分階段賦能，助力服務者能力全面提升。在合作中，我們重點關注工程服務者的標準作業動作與实操能力，通過銜接類能力提升培訓、專項標準操作規程（SOP）視頻課、实操演練與通關等形式，幫助服務者快速融入企業、提升產能，同時拓展行業認知，提高交付品質與效率。2024 年，家裝家居服務者累計參訓超 10 萬人次，為行業注入持續發展的動力。



融合訓

面向新簽項目經理和服務者，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，結合師徒帶教的形式，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不同工種的家裝工人快速瞭解公司文化及工作標準，掌握初級職業技能。我們設置訓後考核認證機制，新簽約服務者通過認證方可接單，為客戶提供服務。



銜接訓

面向已接 1-2 單的新簽項目經理，「樺卯計劃」聚焦五大管理能力，助力其快速跨越「新人」階段，成長為優秀的項目經理。培訓涵蓋工期、質量、服務、人力、材料、財務、安全七大管理能力，結合實戰場景解決工作挑戰，強化對家裝家居業務及貝殼文化的認知，全方位提升綜合能力。



提升訓

面向有經驗的項目經理，針對性地解決日常作業中的問題，提高項目經理的作業能力，為客戶提供更高品質的服務。「跳躍課堂」通過短視頻與線下研討相結合的形式，宣導新型安裝工具與技巧，傳播標杆項目經理的優秀經驗和最佳實踐，助力服務團隊持續進步。

## 安裝工具標準化與工人職業化建設

貝殼家裝通過安裝工工具配置標準化、研發創新及職業化培養等多維度舉措，賦能安裝工群體，顯著提升安裝工作質量與客戶滿意度。

### 工具標準化

為解決安裝現場裁改難的問題，貝殼探索工具標準化，推廣工人可負擔的「3+1」標準化安裝工具套裝和功能更全的「6+1」安裝工具套裝，包含多種工具和1台吸塵器，有效解決鋸末灰塵等問題，保障工人作業安全，推動安裝一次成功率提升，提升定制安裝的客戶滿意度。

### 工人職業化

貝殼聯合行業組織及多家企業共同推進《板式傢俱安裝工職業技能與服務團體標準》建設，聚焦服務品質、工程驗收及操作規範等內容，推動行業標準化與服務者職業化發展。截至2024年底，貝殼已在寧波、武漢、上海、南京啟動「星光匠人計劃」，開展高級安裝工程師技能認證，助力工人職業發展，提升家裝交付品質。在部分城市，通過認證的簽約服務者可享受優先派單、子女教育基金等補充福利，增強職業安全感與收入穩定性，並獲得更多職業發展機會。



## 房屋租賃服務者

貝殼高度重視服務者成長，面向資管經理、客戶經理等服務者推出「聚力計劃」，通過專業課程賦能房屋租賃服務者，助力其專業能力與服務能力全面提升，為業務高質量發展注入強勁動力。2024年為資管經理、客戶經理、租務管家等近7,000位一線服務者提供專業力、服務力等方面的培訓近9萬人次，全年累計培訓時長近3,000小時。

### 針對資管經理

我們持續升級課程，新增合作協同、經營管理及業務產品等內容，結合平台視角與城市最佳實踐，助力服務者提升作業效率，實現長期發展。我們通過線上直播與線下集中學習相結合的模式，在全國13個城市開展走進省心租業務產品、收房、出房、合作等課程。

### 針對客戶經理

「聚力計劃」聚焦業務邏輯認知與客戶維護能力，助力專業力與服務力雙提升。

### 針對房屋租賃業務的一線管理者

我們建立包括組織建設力、經營管理力、服務口碑力在內的「五力模型」，圍繞其對資管區域經理進行培訓，助力實現經營正循環。

## 智能提效

我們為服務者進行智慧化賦能，通過 AI 智能化工具協助服務者熟悉業務場景，提升專業能力與客戶滿意度。

### 繪練

「繪練」是貝殼專為設計師、經紀人、租賃管家等一線服務者打造的基於 Gen AI 驅動的演練工具。通過打造 AI 客戶，類比真實服務場景，利用碎片化時間演練學習，助力一線服務者能力與培訓效率的雙提升。目前，「繪練」已在房產交易業務、家裝家居業務、房屋租賃業務上線，截至目前，累計演練次數超過 1.3 萬次，服務者評分超 4.6 分（滿分 5 分）。2025 年，我們將根據一線服務者的使用反饋持續優化「繪練」，開發更多典型客戶的 AI 角色，支持更多場景覆蓋，助力服務者成長。

#### 沉浸式對話

7\*24 全天候在線、碎片時間充分利用



#### 練有所得

角色案例分析、點評 + 指導



「繪練」AI 訓練場

## 產教融合

貝殼致力於培養新居住領域的服務從業者。我們與高校、行業學會等利益相關方緊密合作，著重打造產業、學校、研究機構一體化的協同發展模式，持續完善高等教育和職業教育階段的人才全週期培養體系，為居住行業注入高素質人才資源，助力行業實現可持續高質量發展。

### 職業技能認證

貝殼聯合專業院校及行業學會共同擬定標準，並開發新居住數字化經紀服務職業技能等級證書，旨在精準對接當下居住服務崗位技術技能實際需求，培育多專業複合型技術人才，進而助力整個行業向專業化進階。證書成功入選國家教育部第四批職業技能等級證書名單，是新居住領域的首個 1+X 證書<sup>9</sup>，涵蓋數字化房客源管理、線上約看及講房、智慧設備 / 技術應用等工作領域，有效填補當前行業內數字化、智能化服務職業標準的空白。截至 2024 年底，已有近百所學校報名參加該證書考試，累計報考人數超過 11,000 人。同時，貝殼每年定期舉行該 1+X 證書的師資和考評員培訓，將 1+X 證書標準、職業標準、行業新動態等內容傳遞給高校老師，完善專業人才培養方案。

貝殼服務者職業培養平台小程序面向全社會開放，聚焦服務者職業化發展，以認證為核心打造專業提升路徑。認證體系依託貝殼在房產服務領域的深厚積累，並參照行業高標準構建，能夠精準衡量服務者的專業能力。通過這一認證體系，小程序全方位助力服務者提升技能與能力，有效加速服務者的職業化進程。

<sup>9</sup> 1+X 證書：「1」為學歷證書，「X」為若干職業技能等級證書。

## 校企合作

貝殼積極響應《職業教育產教融合賦能提升行動實施方案（2023—2025 年）》，持續深化產教融合實踐。2024 年，貝殼與大連財經學院合作成立的「貝殼數字新居住產業學院」取得遼寧省省級普通高校現代產業學院認定，旨在通過校企合作，重點以房地產基礎知識、空間與環境設計、房地產策劃、溝通技巧及 1+X 等課程，培養適應數字新居住產業發展需求的高素質應用型人才。此外，2024 年貝殼共有 13 個供需對接就業育人項目獲教育部批准立項，其中定向人才培養項目 6 個、就業實習基地項目 7 個。未來，貝殼將持續以產業和技術發展的最新需求推動高校人才培養改革，探索適應「產業互聯網」下的房地產流通領域、新家裝領域新型人才培養模式，提高傳統產業人才信息技術素養，推進產教融合，助力打造良好生態。



2024 年，貝殼共有

**13** 個

供需對接就業育人項目獲教育部批准立項

## 貝殼杯第三屆全國大學生新居住數字化創新創業大賽

2024 年，由中國建設教育協會主辦，華中師範大學和貝殼承辦的貝殼杯第三屆全國大學生新居住數字化創新創業大賽成功舉辦，吸引全國近百所高校共計 100 支隊伍的 300 余名學生參與。本次大賽以「讓家更美好」為主題，圍繞「存量資產運營管理」和「未來家居設計」兩大賽項展開，旨在為高校學子搭建實踐平台，推動新居住理念的探索與發展。本次賽事湧現出的「綠色智慧社區更新方案」等優秀方案，為行業提供了全新的實踐案例。未來，貝殼將繼續與相關行業協會及高校攜手，共同推動行業發展，探索新居住領域的更多可能性。



貝殼杯第三屆全國大學生新居住數字化創新創業大賽現場照片

# 持續科技創新

在構建一站式新居住服務平台的過程中，貝殼始終以科技創新為核心驅動力，推動房產交易、家裝家居及房屋租賃服務的持續升級。我們借助「3D 樓書」虛擬展示技術、「Home SaaS 2.5」業務管理系統、智能設備與「智能管理駕駛艙」等數字化工具，不斷提升業務運營效率與服務質量，致力於為用戶提供更優質的服務體驗。

## // 房產交易服務科技化創新

在房產交易業務領域，貝殼升級其小區房產視覺化產品——「3D 樓書」，基於 3D 重建技術，為用戶打造「室外 VR」體驗。「空中鳥瞰」與「地面漫遊」功能能夠多維度展示小區的樓棟分佈、亮點設施以及周邊配套，真實還原小區環境。「日照模擬」功能為用戶直觀呈現樓棟的採光和遮擋，精準顯示每戶的日照時長。同時，我們將「3D 樓書」與「室內 VR」結合，為客戶提供足不出戶、線上選房的沉浸式體驗，提高看房效率和決策速度。截至 2024 年底，「3D 樓書」累計服務覆蓋 14.9 萬個小區，每月有超過 131 萬用戶使用。



截至 2024 年底，「3D 樓書」累計服務覆蓋小區

**14.9** 萬個

每月

超過 **131** 萬用戶使用



「3D 樓書」效果示例

## // 家裝家居服務數字化轉型

貝殼推出家裝 Home SaaS 2.5 系統，為家裝各個服務者提供涵蓋客源、設計、成控、交付等全流程的作業系統，同時對各層級管理者提供多維度科學化管理看板。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。系統升級後，客戶可享受透明報價、設計還原等優質服務體驗，比如，系統已實現工期賠付自動化，從過去客戶投訴後被動賠付，升級為系統自動計算延期賠付金額、主動發起賠付，客戶確認後 1 分鐘即可到賬，賠付承諾更具保障。

### 輕量化建築信息建模 (BIM)

貝殼推出輕量化 BIM 系統，定位於幫設計師快速製作平面方案，並自動生成客戶易懂的彩色平面圖、鳥瞰圖、空間示意圖、局部示意圖及 3D 模型等，助力設計提效及客戶體驗提升。該系統為設計師提供 400 余個圖例及真實線上樣板間方案，提升製圖的規範程度，同時單個方案可節省設計師 2-4 小時的工作時間。截至目前，輕量化 BIM 已覆蓋全國超過 33 個城市，設計效率及效果獲得設計師高度評價。



BIM 自動生成鳥瞰圖

### 貝刻臨境

貝殼開發「貝刻臨境」智慧解決方案，通過軟硬件一體化方式重構家裝服務者驗收流程，實現家裝驗收標準化，精准把控工程質量，提升客戶體驗。系統可根據房間信息自動生成標準化驗收動線，並動態指導家裝服務者驗收。同時，3D 驗收報告即時推送至客戶，客戶可隨時查看並回溯驗收詳情，增強信任感和參與感。截至 2024 年底，「貝刻臨境」已覆蓋全國 8 個城市，工地驗收從結果管理走向過程管理，賦能家裝家居推動工程質量提升，獲得客戶高度認可。



「貝刻臨境」裝備效果圖

# // 房屋租賃服務智慧化升級

貝殼致力於為客戶打造便捷、安全、高效的租住體驗。我們以智慧化設備與先進技術為基礎，打造智慧租住場景，已在智慧運營、智慧安防等多領域實現落地應用。

### 智慧運營場景

我們為公寓鋪設智能門鎖和智能水電錶設備，整體覆蓋率達到 75%。安裝智能水電錶後，租客可以通過 App 查看水電使用數據與賬單，實現線上繳費；同時管家可以通過即時數據監測，及時發現異常用水、用電等問題。

### 智慧安防場景

為提升居住安全性，我們鋪設煙霧報警器和燃氣報警器，即時監測火災煙霧和燃氣泄露，通過聲音、燈光或遠程通知等方式為租客提供早期預警，幫助租客及時發現危險，防止火災、燃氣中毒或爆炸等事故發生。

### 智慧助老場景

在北京和上海，貝殼推出「銀髮守護」項目，免費為 60 歲以上獨居老年人住戶安裝毫米波防摔倒監測器、一鍵呼救報警裝置、智慧煙感等智慧硬件。我們通過智能硬件矩陣和「AI 守護模型」的深度融合，構建「智防網絡」，即時監測老人居家安全，及時響應意外摔倒等突發情況。截至 2024 年底，項目覆蓋 72 套房源，服務近 100 位老人，觸發報警 59 次，有效降低了老人居家風險，開創了智能化城市養老新模式。



「智能終端駕駛艙」



截至 2024 年底，項目依託「智能終端駕駛艙」，整合全國「省心租」房源與客戶

超過 45 萬

智能設備

超過 47 萬台

與此同時，我們開展智能硬件可視化管理項目，以智慧租住為核心，通過物聯網（IoT）智能設備，打造一個高效、智能的運營管理平台。截至 2024 年底，項目依託「智能終端駕駛艙」，整合全國「省心租」超過 45 萬房源與客戶、超過 47 萬台智能設備的數據，幫助業務管理人員實現從全國、城市、房源多維度即時監控與全域管理。系統基於智能設備的即時數據，結合 AI 分析工具，能夠提前識別水電費異常、居住安全等潛在風險，並自動發出預警，提出處置方案。管理者可通過駕駛艙快速定位具體風險房源，及時干預與管控，有效提升運營效率與風險防控能力。

# 邁向美好組織



貝殼始終將員工視為企業最重要的資產。我們秉承「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行業技能與互聯網思維的複合型人才。我們努力構建多元、平等、透明的職場環境，切實保障員工的合法權益，全方位守護員工的職業健康與安全。我們堅持以人為本的管理理念，尊重每一位員工的獨特價值，為其提供廣闊的職業發展空間。

# 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》及運營所在地適用的僱傭相關法律法規和國際慣例的要求，保障僱傭合法合規。我們建立了完善的員工權益保障體系，制定並實施《反騷擾政策》《職業道德行為守則》等制度規範。2024 年，公司修訂《貝殼集團規章制度管理規定》，確保直接涉及員工切身利益的規章制度得到科學化管理，並在發佈前廣泛吸納員工意見，更好地保障員工的合法權益。

我們明確公司在多元職場、反歧視與反騷擾、結社自由、禁止使用童工和強制勞工等方面的管理標準與要求，切實維護員工合法權益。為從源頭上杜絕童工招聘的可能性，我們在招聘環節對包括年齡在內的身份信息進行核實，避免僱用童工及其他不合規僱傭情況。我們嚴格遵守運營所在地的勞動相關法規要求並不斷完善僱傭管理，保證僱傭關係建立在雙方自願的基礎上，堅決杜絕任何形式的強制勞動。此外，我們嚴格遵循法律法規，明確規定了僱傭童工和強制勞工行為的補救措施與處理流程，致力於杜絕違規行為的發生。

## // 招聘及離職管理

我們堅持平等公開的用工政策，制定《貝殼招聘管理制度》《貝殼面試管理制度》等管理制度，完善員工招聘流程及管理機制，對招聘過程進行規範管理。我們設立多元化的招聘途徑，包括校園招聘、社會招聘、員工推薦、校企合作、內部活水等，廣納優秀人才。同時，我們制定《離職管理辦法》，規範員工離職管理流程，確保合法合規處理員工離職事宜，保障員工在離職階段的權益。我們持續完善數字化招聘管理系統，不斷優化招聘管理流程，提高面試流程標準化程度，優化內推流程，提升人才招聘質量及人崗匹配效率。我們搭建招聘數據看板，實現招聘數據線上化、自動化，為招聘過程和結果分析提供有力數據支持。

我們建立靈活、通暢的內部人才流動機制，在充分挖掘和培養內部員工潛力的同時，精準匹配各業務板塊的人才需求。本年度，我們修訂《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，優化內部招聘、內部推薦的管理規則及適用範圍。此外，我們開展「活水生態治理」項目，深入調研內部人次流通所面對的挑戰並輸出解決方案，保障人才在內部崗位流通的有序性。2024 年，貝殼內部轉崗機制「活水計劃」共助力 4,574 名員工調轉到新崗位。

### 2024 年，我們獲得了多項招聘獎項：



- 獵聘：2024 北京年度非凡僱主
- Boss 直聘：最愛人才僱主
- 脈脈：年度值得去僱主

## // 薪酬激勵

我們為員工提供具有市場競爭力的薪酬、激勵和福利體系，始終堅持「激勵性、內部公平性和可持續性」的薪酬管理原則。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，2024 年，我們建立了面向全員的激勵計劃，調動員工的工作積極性。同時，我們綜合考量員工年度績效結果、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授予一定的限制性股票單位，股票一般分 4 年歸屬，激勵優秀員工與企業一同成長。2022 年、2023 年和 2024 年，我們分別確認了 24.25 億、32.16 億和 27.26 億元的股份支付薪酬費用<sup>10</sup>。

## // 晉升及績效評估

貝殼將員工發展視為企業成長的動力。我們制定《晉升管理制度》，明確人才標準和職級要求，並建立「專業發展通道」和「管理發展通道」，為員工提供多元化的職業發展路徑。通過客觀的能力評估與績效表現相結合，我們確保晉升機會的公平公正，讓優秀人才脫穎而出。我們根據公司發展需求與員工成長情況，開啟年度晉升窗口期，為能力突出的員工提供更廣闊的發展平台。

我們建立了完善的人才標準體系，並通過強化員工、管理者及專業評委對標準與流程的共識，構建有效的監督機制，確保晉升過程的公正性與透明度。我們依據員工的目標達成情況與整體表現，客觀公正地評估員工績效：



### 在目標管理方面

我們建立了多層次的目標管理體系，將公司戰略目標、業務線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，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。

<sup>10</sup> 相關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，請見貝殼 2024 年年度報告「董事會報告—股份激勵計劃」分節。

同時，我們強調「教練式」輔導，落實管理者對員工的輔導責任，幫助員工更好達成績效目標。我們關注員工績效溝通與反饋的及時性和有效性，建立靈活式績效對話與敏捷溝通機制。公司要求績效評估結束後，通過一對一深度面談的方式，及時開展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，若被考核人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，確保每項申訴得到妥善處理。

## // 福利及關懷

我們為全體員工及所有鏈家直營的經紀人繳納社會保險，充分保障員工的合法權益。我們通過制定《集團員工考勤及休假管理制度》規範底線要求，持續關注運營各城市相關法定休假政策更新，及時發佈城市考勤及休假管理制度，保障員工依法享有休假權益。我們特別設立了「親子假」「女神假」「寶媽假」「探親假」等特色福利假期，並根據當地政策為生育員工提供帶薪育兒假<sup>11</sup>。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。針對經紀人群體，我們創新推出「寒暑假」福利假期，幫助其更好地平衡工作與家庭責任，陪伴子女成長。

貝殼重視員工的生活幸福感，為全體員工提供如交通費、免費工作餐、租房買房優惠等多樣化福利，切實減輕員工在通勤、住房及生活方面的壓力。同時，我們推行彈性工作制，在辦公地點與工作時間上為員工提供更多靈活選擇。此外，我們還將關懷延伸至員工家庭，通過一系列家庭支持計劃，幫助員工更好地履行家庭責任，感受企業的溫暖與支持。

### 格林互助計劃

2008 年，我們推出「格林互助」計劃（前身為鏈家集團互助金），專門幫助貝殼的新居住行業服務者及其家庭成員，為其提供疾病保障支持，緩解因重大疾病帶來的經濟壓力。「格林互助」計劃保障對象包含本人、配偶、子女、父母及配偶的父母。截至 2024 年底，「格林互助」已發放救助金額超 6.38 億元，共救助 44,849 人次。



截至 2024 年底，「格林互助」已發放救助金額  
超 **6.38** 億元



共救助  
**44,849** 人次

<sup>11</sup> 育兒假按各地政策實施，各地每年育兒假在 5-10 個工作日之間不等。以北京為例，員工子女滿三周歲之前，員工每年可享受 5 個工作日的育兒假，即三年共可享受 15 個工作日的育兒假。2024 年，我們共為超過 13,000 名員工提供超過 78,000 天帶薪育兒假。

## 家貝守護計劃

「家貝守護計劃」是一項旨在關懷員工及其家庭成員福祉的計劃，主要為了緩解因突發疾病或意外給員工及家庭帶來的經濟壓力。針對入職 1 年（含）以上的員工，構建多層次關懷體系。我們為確診重疾的員工或家屬提供短期高額醫療費用的重疾借款，以解資金之急。此外，我們設立子女教育基金，為不幸身故或完全喪失勞動能力的員工子女提供從幼兒園至高中的教育經費，幫助他們完成學業。截至 2024 年底，子女教育基金已累計發放教育資助超過 160,000 元。



截至 2024 年底，子女教育基金已累計發放教育資助

超過 **160,000 元**

我們關愛女性員工，在女性員工的商業保險項目中，提供額外的生育保障，並在體檢項目中增加女性員工專屬套餐。為支持職場媽媽更好地平衡工作與育兒責任，我們在食堂設立孕婦專區，在工作場所設置孕媽休息室、母嬰室，並配備冰箱、消毒櫃等設施，為哺乳期員工提供便利、私密的休息和哺乳空間。同時，我們為貝殼寶媽經紀人提供靈活工作時間、每日定制工作計劃等特殊工作條件關懷，以支持寶媽經紀人的職業發展。

## // 員工活動

我們秉持以人為本的理念，持續傾聽員工心聲，積極響應員工訴求。通過組織多樣化的文化活動，我們不斷豐富員工的業餘生活，提升員工獲得感、歸屬感和幸福感。我們在春節、中秋節等節日開展豐富多彩的員工活動，為員工送上節日的溫暖與關懷。2024 年，我們持續開展面向員工子女的親子活動，並首次舉辦集體婚禮，關愛員工家庭幸福。此外，我們不斷豐富員工業餘生活，組建貝殼社團大聯盟，打造籃球社、音樂社、舞蹈社、桌遊社、國學藝術社等 11 個特色鮮明、充滿活力的社團組織，提升員工職場幸福感。2024 年，我們共組織了音樂放映廳、足球友誼賽、有氧尊巴課等多元化活動 443 次，吸引超 7,800 人次參與。

### 「贏親情」活動

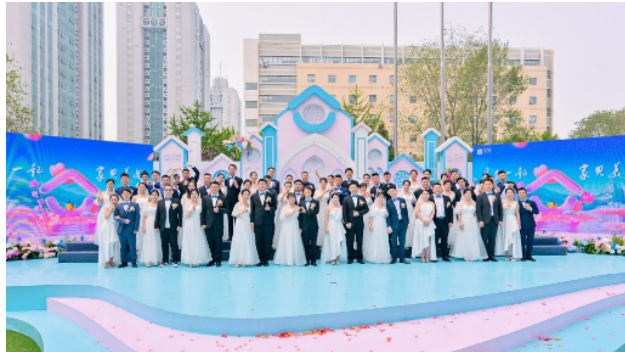
2024 年 10 月，貝殼在北京國家會議中心開展「贏親情」感恩行動，邀請來自「一體三翼」的超過 1,600 位優秀員工攜家人共同參與這場榮譽盛宴。在活動現場，貝殼向每一位拼搏在一線的服務者致以誠摯的謝意，由家人為獲獎服務者親自佩戴榮耀徽章，傳遞溫暖親情。



貝殼「贏親情」活動

## 貝殼首屆集體婚禮

2024 年 4 月，貝殼舉辦了首屆集體婚禮，在全國房產交易業務鏈家與貝聯品牌、家裝家居和房屋租賃的一線服務者及中後台職能員工中抽取 30 對新婚夫婦，並邀請他們在婚禮現場共同許下承諾，見證彼此的愛情。未來，貝殼將繼續通過舉辦貝殼集體婚禮等形式，讓員工感受到貝殼家的溫暖文化，幫助樹立青年員工正確婚戀觀，倡導文明婚俗新風尚、建設美好家庭，共享企業發展成果。

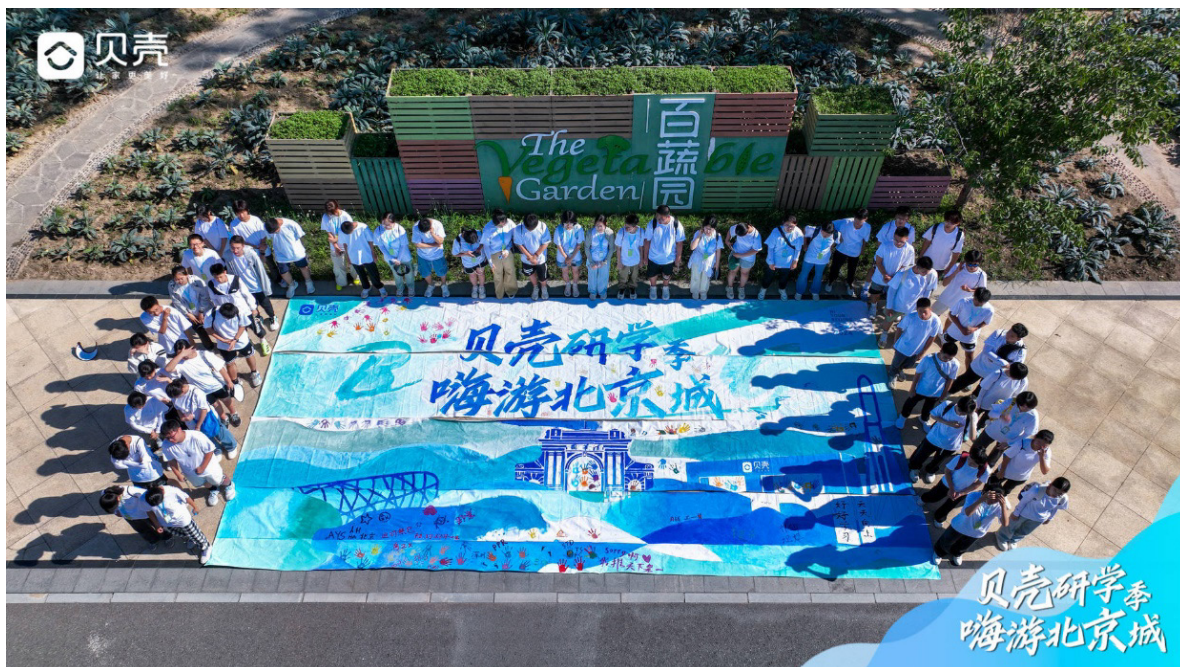


貝殼首屆集體婚禮

## 「殼二代」假期主題活動

2024 年，為了深化員工子女對父母工作的理解與認同，我們舉辦了貝殼主題夏令營與冬令營活動。為「殼二代」們提供了一個全面瞭解貝殼企業文化、感受父母辛勤工作的機會，增進親子情感。2024 年，夏令營與冬令營共計吸引 120 名「殼二代」參與，活動滿意度達 100%。

此外，為豐富即將步入高中和在讀高中的「殼二代」的假期生活，貝殼舉辦了首屆「貝殼研學季 嗨遊北京城」6 天 5 晚的研學夏令營活動，吸引覆蓋 16 個省份的 50 名「殼二代」參與，不僅為他們提供一個拓寬視野、增長見識的機會，還有效促進家庭關係和親子關係。



開展「貝殼研學季 嗨遊北京城」研學夏令營活動

## // 員工溝通

貝殼為員工建立多樣化的溝通與交流渠道，通過貝殼圈等線上溝通平台、公眾號、《貝殼發生》欄目、組織氛圍調研等形式，為員工提供暢所欲言與信息共用的平台，傳遞貝殼文化。為傾聽一線聲音，我們組建全國設計師委員會，積極收集一線員工的真實意見和需求，代表設計師群體發聲。同時，設計師代表通過參與規則制度建立、組織專項研討會等方式，深度融入決策流程，確保制度制定與業務實踐緊密銜接，並通過經驗共用與能力共塑，持續激發設計生態的創造力和專業性。

2024 年，貝殼為深入瞭解內部組織氛圍開展組織氛圍調研。調研內容圍繞組織與管理雙視角展開，涵蓋滿意度和敬業度兩大核心板塊，旨在瞭解員工在工作機遇、組織信任度、人員管理、學習發展機會、薪酬滿意度等方面的感知與建議。此次調研共回收有效填答問卷超過 14,000 份，調研結果為公司組織管理決策提供了有力支撐，公司將加大優勢投入，同時針對調研結果中所反映的問題和痛點，制定一系列精準改進措施，優化組織氛圍，提升員工滿意度和敬業度。

### 產研同學有話說

在公司邁向高質量發展的征程中，我們高度重視管理層與員工的深度互動，致力於構建一個開放、透明且充滿尊重與包容的組織生態。例如貝殼產研事務線設立「產研同學有話說」交流場，聚焦於產研團隊的核心關切，搭建起管理層與一線員工的直接溝通橋樑。

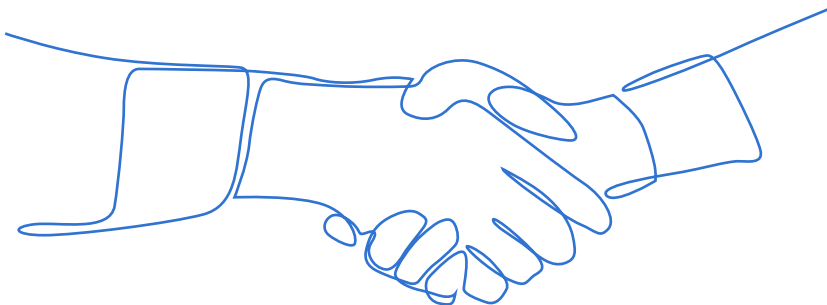
2024 年，該機制覆蓋 14 個核心業務中心的產研同學參與。通過面對面的深度交流，員工們得以充分表達意見，為公司決策提供切實參考。

貝殼工會依照《中華人民共和國勞動合同法》《職工帶薪年休假條例》《中華人民共和國工會法》《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，已連續第五年組織員工簽署工資專項集體合同，為員工提供勞動報酬、帶薪假期、勞動安全、保險福利、職業技能培訓等多方面保障。截至 2024 年底，我們在全國 25 個城市公司建立工會，擁有超過 45,000 名會員，形成穩定暢通的員工溝通機制。



我們在全國 25 個城市公司建立工會，擁有會員

超過 **45,000** 名



## // 員工關鍵績效指標

| 指標          |               | 2024 年  |
|-------------|---------------|---------|
| 員工總人數       |               | 135,072 |
| 按性別劃分員工人數   | 男             | 84,801  |
|             | 女             | 50,271  |
| 按年齡劃分的員工人數  | 年齡 30 歲及以下    | 59,688  |
|             | 年齡 31 歲至 50 歲 | 74,850  |
|             | 年齡 50 歲以上     | 534     |
| 按地區劃分員工人數   | 中國內地          | 135,058 |
|             | 港澳台地區         | 14      |
|             | 其他國家及地區       | 0       |
| 按管理層級劃分員工人數 | 管理層           | 103     |
|             | 非管理層          | 134,969 |
| 按僱傭類型劃分員工人數 | 正式員工          | 133,764 |
|             | 其他類型          | 1,308   |
| 員工總體流失率     |               | 18.97%  |
| 按性別劃分員工流失率  | 男             | 19.06%  |
|             | 女             | 18.83%  |
| 按年齡劃分員工流失率  | 年齡 30 歲及以下    | 26.25%  |
|             | 年齡 31 歲至 50 歲 | 12.09%  |
|             | 年齡 50 歲以上     | 14.56%  |
| 按地區劃分員工流失率  | 中國內地          | 18.97%  |
|             | 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)。

## 職業健康與安全

我們嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》等法律法規，制定《職業健康安全政策》《辦公區安全管理制度》等內部管理制度，建立《火警處置應急預案》《突發事件處理預案》等應急預案，保障工作場所職業健康與安全管理的規範化。

為持續提升安全管理水平，我們定期開展職場安全評估，系統梳理工作場所的職業健康安全風險因子，並依據風險等級實施差異化管理，包括日常巡檢、行政抽檢及第三方專業檢測等。同時，我們制定了科學的風險緩解計劃，並根據優先順序合理配置資源，確保風險管控措施的有效落實。我們定期與人力資源部門和業務管理部門召開聯席會議，針對識別出的職業健康安全風險、風險緩解計劃的執行情況以及公司整體安全管理措施的有效性進行深入討論，持續優化職業健康安全管理體系，提升公司整體安全管理能力。

我們持續優化工作環境，通過多維度、系統化的管理措施，保障員工職業健康安全：



#### 優化職場設施

我們在辦公場所安裝高效新風系統，確保室內空氣清新潔淨；同時，打造了集健身房、瑜伽室、籃球場等多功能運動區域於一體的健康空間，鼓勵員工積極參與體育鍛煉，培養健康生活方式。此外，我們在工作場所配備了 AED（自動體外除顫儀）等急救設備，為突發醫療事件提供及時有效的應急保障。



#### 健全醫療保障

我們每年為全體員工提供免費健康體檢服務，幫助員工及早發現和預防職業病風險。辦公區域常備應急醫藥用品，以應對員工日常健康需求。同時，我們為員工提供多元化的醫療保險方案，構建全面的職業安全風險保障機制。針對家裝服務人員，我們特別推出「個人誤工險」，為其提供施工安全事故後的基本生活保障。



#### 消除消防隱患

2024 年，我們與專業機構合作，開展包括消防設施、電氣防火、建築防火等維度的消防安全風險評估，築牢安全防線，消除潛在隱患。



#### 保證食品安全

我們從源頭確保食品安全，嚴格審查餐廳食材的食品安全檢測報告。我們深入進行供應商的食品安全現場走訪，細緻梳理供應鏈的上游源頭，確保每一個環節都符合高標準的食品安全要求。

### 「貝醫通」為員工提供全生命週期健康服務

我們通過「貝醫通」，構建了全方位的員工健康服務體系，為員工及其家屬提供全方位、多層次的健康保障，包括通過健康科普知識平台發佈健康養生與醫療科普文章、個性化體檢諮詢、報告解析等服務。同時，我們提出重疾醫療保障的承諾，推出了「貝醫健康」應用程序，保障員工及其家庭在遭遇重大疾病時能夠及時獲得權威醫療資源的援助。

截至 2024 年 12 月 31 日，「貝醫通」已鏈接全國知名專家 500 餘位，為超過 1,700 名員工和員工家庭提供了 1,100 餘例線上和線下權威專家門診服務，319 例住院手術安排服務，994 例現場陪診服務。



「貝醫通」已鏈接全國知名專家

500 餘位



提供線上和線下權威專家門診服務

1,100 餘例



服務員工和員工家庭

1,700 名

我們重視員工的身心健康，創造多種方式幫助員工實現健康的生活方式。為減緩員工因久坐導致的「職業病」，我們開設「免費按摩在職場」服務活動，2024 年共開展 33 次活動，服務超過 1,700 名員工，滿意度高達 100%。此外，我們在辦公區內打造解壓室，並通過心理諮詢、危機幹預<sup>12</sup> 服務，支持員工心理健康發展。公司常態化定期開設免費心理諮詢服務，為員工提供傾訴與情緒消納的窗口。當員工遭遇重大變故時，公司人力團隊將立即成立危機幹預專項小組，為員工及其家屬提供針對性的心理疏導服務，幫助他們緩解情緒壓力。

我們重視安全警示教育，致力於提升員工職業健康安全、反電詐、消防安全等方面意識和能力。為提升項目施工人員安全意識，2024 年家裝事業群針對機械傷害、高處墜落等重點風險事件案例開展安全警示教育 30 期，100% 覆蓋工程負責人、監察、管家及項目經理。



2024 年家裝事業群開展安全警示教育

30 期

## // 健康與安全關鍵績效指標

| 指標     | 2024 年  | 2023 年  | 2022 年  |
|--------|---------|---------|---------|
| 因工亡故人數 | 3       | 1       | 0       |
| 因工亡故比率 | 0.0022% | 0.0009% | 0.0000% |

員工因工亡故比率 = 因工亡故人數 / 報告期末員工人數。

2024 年因工傷損失工作日為 15,454.5 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。

2024 年，我們的因工受傷比率為 0.92。因工受傷比率 = 受傷人次數 / 員工工作小時數 \* 1,000,000。

## 員工培訓與賦能

貝殼重視員工的培訓與發展，針對不同崗位和職業發展階段，構建系統化、多元化的培訓與賦能體系，為員工提供全方位的成長支持。針對新進人才，公司推出多樣化的入職培訓項目，激發新員工職業潛能，增進對公司的歸屬感與價值認同感。針對管理人才，公司聚焦能力建設，構建領導力賦能體系，通過定制化培訓項目，全面提升管理人才的崗位勝任力與組織繼任能力。

貝殼以科學化、數據化的方式持續優化培訓質量，通過制定相關培訓管理制度，建立覆蓋全平台的講師管理體系，並引入「課程培訓滿意度」評估機制，確保課程內容兼具專業性與實用性，精準契合員工的學習需求與職業發展目標。2024 年，我們制定《貝殼集團內部講師管理辦法》《幹部講師管理辦法》，統一講師身份與標準、講師星級、講師積分、講師升降級等內容，解決培訓資源供給問題。此外，我們首次上線面向全集團講師的貝殼講師系統，實現 12,000 名講師的數據共通、資源分享。

<sup>12</sup> 危機幹預：一種臨床心理服務，針對處於心理危機狀態的個人及時給予適當的心理援助。

## // 新進人才培養

貝殼針對不同崗位類型和職能特點，為新員工量身定制了多元化的入職培訓項目。我們針對社招和校招員工匹配了線上和線下的學習機會，線上推出了「180 天登陸計劃」，在各新人群體從入職到轉正的「登陸」過程中，為新人提供學習資源包，希望在新員工入職的 180 天內提供充足的支持，同時為上級和 HRBP 提供帶教新人的資源支持。2024 年，「180 天登陸計劃」共計覆蓋 996 人，人均學習時長達 14.3 小時。

線下我們針對不同員工類型，推出「識貝之旅」「爐石營」等培訓項目。



2024 年，「180 天登陸計劃」共計覆蓋

**996**人

人均學習時長達

**14.3**小時

### 針對社招員工

我們打造「識貝之旅」培訓項目，以文化認同為核心、情感聯結為紐帶，全面涵蓋文化融入、業務淺談、平台解碼、團隊融合四個方面。通過沉浸式體驗、互動式學習、新人見面會等形式，我們為新員工搭建起深度理解企業文化的橋樑，激發其職業潛能，助力其在貝殼的平台上找到歸屬感與價值認同感。2024 年，「識貝之旅」已成功舉辦 7 期，項目參與超過 700 人，平均滿意度高達 98.6%。



「識貝之旅」培訓項目

### 針對校招員工

針對校招新生，我們特別設計了「爐石營」封閉式訓練營項目。通過為期 6 天 6 夜的集中培訓，圍繞公司概況、企業文化、融入團隊、職場技能四大維度，幫助新生代人才快速完成從校園到職場的角色轉換，為其職業發展奠定堅實基礎。2024，「爐石營」培訓覆蓋率 100%，項目滿意度達 98.6%。



「爐石營」項目

## // 管理人才培養

貝殼重視管理層能力建設，構建了以提升組織效能、統一管理語言為目標的分層分類領導力賦能體系。該體系覆蓋所有僱傭類型的主管層、經理層及高級管理層，通過定制化培訓項目，全面提升管理者的崗位勝任力與組織繼任能力，為公司可持續發展奠定堅實的人才基礎。在持續運營過往較為成熟的幹部培訓項目的同時，本年度我們積極開發契合崗位和管理能力要求的培訓課程，並通過與高校建立合作培訓模式，幫助貝殼管理者把握未來產業發展動向和最新商業管理模式。通過持續完善管理人才培養體系，我們打造、儲備具備領導力、戰略性和執行力的管理團隊，助力公司長遠的戰略發展。

### 卓越管理者培養項目（ELDP 項目）

ELDP 項目是面向貝殼經理所開展的領導力提升項目，以基石領導力模型為基礎，圍繞「管理自我、激發他人、管理任務」三個維度，搭建了「以人為本、多元包容、群策群力」的培養體系，幫助管理者更好地帶領團隊成長，提高團隊效能。同時，貝殼將課程延伸至總部幹部及城市職能管理者，以實現總部與城市管理語言的統一，推動公司目標與個人成長的雙贏。2024 年，ELDP 相關項目共覆蓋超 2,000 人次。



ELDP 項目

### 貝殼 - 北大光華高研班



「貝殼 - 北大光華高研班」

「貝殼 - 北大光華高研班」是一項專為貝殼高級管理層量身打造的必修課程，致力於培育具備深厚理論與實踐能力的未來領導者。課程內容涵蓋戰略與決策、創新與變革、組織與文化、經營與管理四大核心主題模塊，採用多元化教學模式，充分鞏固管理者的管理基礎，提升系統化思維能力，為貝殼在未來的商業領域中發掘、培養和推動新一代領導者的成長與發展提供堅實支持。

## // 培訓關鍵績效指標

貝殼為員工及平台經紀人<sup>13</sup> 量身定制了涵蓋專業技能、服務能力及職業素養的全方位培訓課程，通過豐富的學習形式與實踐活動，持續提升其專業化水平與服務效能。2024 年，我們的員工及經紀人培訓總時長超過 1,095 萬小時。



2024 年，我們的員工及經紀人培訓總時長

超過 **1,095** 萬小時

2024 年培訓關鍵績效指標詳見下表：

| 指標             |      | 2024 年   |
|----------------|------|----------|
| 按性別劃分受訓百分比     | 男    | 97.05%   |
|                | 女    | 96.32%   |
| 按管理層級劃分受訓百分比   | 管理層  | 93.20%   |
|                | 非管理層 | 96.86%   |
| 按性別劃分平均受訓小時數   | 男    | 25.21 小時 |
|                | 女    | 21.38 小時 |
| 按管理層級劃分平均受訓小時數 | 管理層  | 37.24 小時 |
|                | 非管理層 | 23.27 小時 |

<sup>13</sup> 截至 2024 年 12 月 31 日，活躍經紀人數為 445,271 人。

# 營造可持續生態



貝殼始終秉持「科技驅動美好居住」的使命，通過綠色運營、社區公益和低碳技術創新，積極構建可持續發展的生態體系。在減少自身運營碳足跡的同時，我們通過數字化技術賦能行業，推動居住服務領域的低碳轉型。同時，我們深入社區，倡導環保理念，連結居民與服務者，踐行「有尊嚴的服務者，更美好的居住」願景，展現了我們對社會責任的深刻理解與長期承諾。

# 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和要求。我們將綠色發展理念深度融入房產交易、家裝家居、房屋租賃等各業務模式中，通過制度化管理、科技創新及環保宣導，持續降低業務運營中的資源消耗與環境影響。

## // 綠色服務

貝殼將企業數字化發展與業務實踐深度融合，深入挖掘各業務場景下的綠色服務潛力。2024 年，我們在房產交易服務、家裝家居及房屋租賃三大業務領域，通過多樣化科技應用，為用戶提供綠色低碳的服務體驗，助力實現可持續發展目標。

### 房產交易服務



VR 技術

我們通過科技與業務模式的深度融合，將部分線下場景轉化為便捷、高效的線上交易模式，推動低碳房產交易服務。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，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。2024 年，VR 看房流覽房源累計超 26.8 億次，減少碳排放超 495 萬噸。



無紙化服務

針對傳統居住服務中合同簽約、房產評估、貸款簽發等環節的紙張消耗及文件寄送等碳排放情況，我們持續拓展無紙化服務範圍，已實現交易簽約全流程線上化。2024 年，我們實現物業交割環節線上化，在提升服務效率的同時顯著減少辦公用紙量，以及經紀人、客戶、業主往來的交通碳排放。2024 年，我們通過各項無紙化交易服務和無紙化辦公舉措，全年共節約用紙超過 2.7 億張，減少了近 2,400 噸碳排放。



綠色建築標籤

我們積極推廣綠色建築理念，在貝殼 App 中，為獲得《綠色建築評價標準 GB/T 50378-2019》二星、三星標識認證的新房項目添加「綠色建築」標籤，為購房者提供更環保、更健康的居住選擇，助力構建綠色家園。目前，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%。



舊物回收

我們與第三方合作，於貝殼 App 錢包推出舊物回收功能，覆蓋舊衣、舊書、家電、手機數碼和家具清運五大品類，推動舊物資源循環利用，助力綠色生活。2024 年，全國參與舊衣和舊書回收總量超過 96,840 公斤，數碼、家電及家具回收總量約 690 件，共減少碳排放約 364.8 噸。

## 家裝家居服務

貝殼致力於在為用戶打造安全、舒適的居住環境與使用體驗的同時，持續提升環境管理水平，推動綠色家裝家居服務的可持續發展。我們在建材選擇、商品包裝、倉儲管理及物流運輸環節全面踐行綠色理念，選用符合國標標準的環保材料，並持續探索高於現行規範的前沿環保技術標準；推動循環包材利用，打造高效倉儲與綠色運輸。同時，我們積極探索使用光伏等清潔能源，並推動城市業務參與開展家電以舊換新、家裝廚衛消費品換新活動，推進居家綠色改造。更多關於我們支持「以舊換新」的內容，請參閱本報告「推動行業進步」章節。

### 浙江金華聖都家裝工業園屋頂光伏項目

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成功鋪設了屋頂光伏發電系統。2022 年，該項目的一期工程正式投產，所產生的光伏發電量可基本滿足園區內企業生產運營需求。2024 年，二期項目投入使用，我們通過優化設備、提升光伏板鋪設面積等方式實現發電效率顯著提升，2024 年度光伏發電量超過 1,771,000 千瓦時，可基本滿足園區企業用電需求。



聖都工業園屋頂光伏項目

同時，我們系統梳理了建材選擇、商品包裝、倉儲管理及物流運輸四大核心業務環節可能產生的環境影響，將環保理念深度融入業務流程：

#### 🔧 建材選擇環節

為構建健康的行業生態，提升服務品質，我們優先與環保供應商合作，在建材選擇環節推行統一採購高質量環保材料，並優先選用高能效施工工具，避免有害材料和高耗能設備對健康與環境的負面影響。我們對工廠 ISO 14001 環境管理體系認證、環境管理目標、環評資質等進行評估，並定期對供應商的環境管理水平進行核驗。針對木材、地板及塗料供應商，我們 100% 採用國標標準，並積極探索更高標準，持續提升對建材的環保要求：



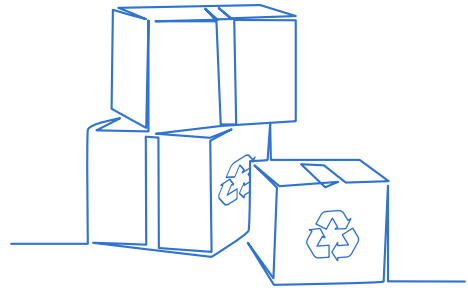
在木材和地板採購中，我們對供應商實施嚴格的甲醛釋放限量管控，要求其產品符合 GB/T39600—2021《人造板及其製品甲醛釋放量分級》國標要求並提供檢測報告，同時我們根據客戶需求提供符合更高環保標準的產品，保證選用健康環保板材；



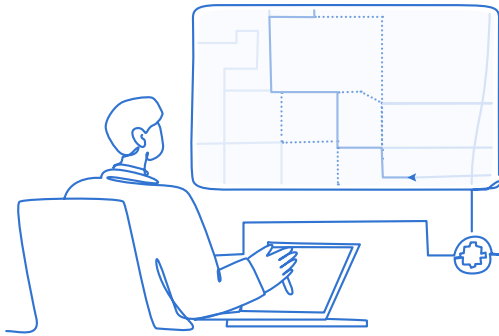
在塗料採購中，我們全面採用國標標準 GB 18582-2020《建築用牆面塗料中有害物質限量》，並在此基礎上探索更高環保標準，對甲醛和 TVOC 含量提出更嚴苛的要求。

## 商品包裝環節

2024 年，我們持續深化與家居工廠的協同合作，採用「原裝直發」模式，實現家具材料與物流包裝一體化，顯著減少商品包裝環節中的二次包裝現象，從源頭降低包裝使用量，有效減少資源浪費。此外，我們在倉庫中專門設置了包裝回收功能區，對商品入庫及物流配送環節中回收的包裝進行分類處理，進一步踐行循環經濟理念。



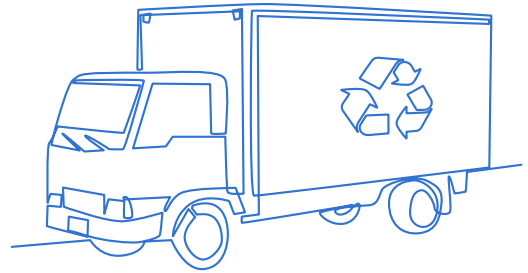
## 倉儲管理環節



我們持續優化倉儲運營效率，通過深入研究倉庫佈局，平衡倉庫位置、庫存商品、用戶配送距離及施工週期之間的關係。借助智能物資配送系統，我們即時分析倉庫滿載率與物資周轉率，計算用戶與倉庫的最短距離，規劃最優配送路線，減少高頻遠距離調貨導致的物流資源浪費。同時，我們在倉庫管理中引入個人數字化助理（PDA）設備，作業人員可通過移動終端完成物資錄入、查詢、審批等操作，顯著減少紙質文件的使用及存儲成本，推動倉儲管理向智能化、低碳化方向發展。

## 物流運輸環節

2024 年，貝殼在北京組建並管理了一支由新能源車輛組成的配送車隊，逐步實現物流運輸環節的低碳轉型。同時，我們通過數字化線上系統，構建高效的物流配送網絡，在全國範圍的配送服務中動態優化配送路線，降低配送里程與能源消耗。貝殼致力於引領整個上游供應鏈的可持續發展，並與配送服務方共同打造服務方案以降低配送環節環境影響。2024 年，我們探索推行全國定制工廠直配項目，計劃將產品從品牌工廠直接配送到客戶家中，提升配送效率並降低配送環節中的產品破損率及碳排放。



## 房屋租賃服務

在房屋租賃服務中，我們積極推廣環保理念。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》，推行綠色生活方式。

我們將用戶需求與環境管理緊密結合，在房屋租賃各階段提供綠色、低碳的租賃服務。例如，在運營階段，我們制定公共區域能耗管理要求，督促公寓管理人員養成及時關閉閑置設備、合理控制照明時間等節能習慣，減少不必要的能源消耗。

## // 綠色建築

我們持續探索多元化業務模式下的綠色建築機遇，在辦公場所及門店的設計、施工、運營、維護及拆除等全生命週期環節，深度融合資源節約、環境友好及健康宜居的綠色建築理念。在所有建築項目開發過程中，我們探索使用國家與國際綠色建築評價標準，降低項目生命週期環境影響，提高資源使用效率。同時，貝殼踐行綠地開發承諾，並積極推動綠色建築開發，堅決避免在國家自然保護區、農田及其他生態敏感區域進行開發活動，貝殼目前沒有參與涉及綠地開發的項目。在項目啟動前，我們系統評估廢水處理、氣體排放、固體廢物管理、噪音控制及對生態環境的潛在影響等關鍵要素，並採取積極措施將建設和運營環節對生態環境的影響降至最低。

### 拓展綠色辦公場所

貝殼花橋學堂辦公區按照綠色建築標準設計、建造並運營，已獲得國家二星級綠色建築設計證書。在貝殼花橋學堂一期項目的基礎上，2024 年我們持續推進樓宇設施改造，重點優化暖氣系統並實施分區管理，有效降低天然氣消耗，進一步提升能源使用效率。目前，我們已啟動花橋學堂二期項目規劃，並探索可再生能源的應用，如屋頂光伏設施的安裝等，為綠色建築實踐注入新動力。此外，我們在自有辦公樓的設計中也深度參考國內外綠色建築標準，並積極參與相應的綠色建築認證。

### 打造綠色門店

門店端的能源節約是貝殼實現運營層面碳中和目標的重要舉措之一。2024 年，我們進一步深化門店綠色管理與智能化管理，不斷探索並引領行業以更加規範、專業、可持續的方式開展業務，協同顧客、員工、公眾等相關方在門店場景深度踐行可持續發展。

#### 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。2024 年，我們將門店中現行的裝修及運營規則與國際 LEED 綠色建築評估體系進行匹配和差異分析，制定《鏈家綠色門店標準》，對門店裝修及日常運營過程中的綠色建材使用、物資循環利用、高能效設備及節能燈具使用、用電智能控制設備安裝、室內環境質量控制、廢棄物管理及周邊社區參與等領域進行規範化管理。2024 年，依照最新門店標準裝修的鏈家直營門店 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。



2024 年，依照最新門店標準裝修的鏈家直營門店

**100%**

滿足《鏈家綠色門店標準》

#### 智能門店設備

我們已陸續上線智能門店監測控制系統，對門店用電設備進行定時及遠端控制，並即時監控門店用電情況及智控設備情況。截至 2024 年底，上海鏈家已實現門店智控系統全覆蓋，北京鏈家智控系統覆蓋率超過 95%，同時在全國 16 個城市開展了智能門店試點推廣，目前已推廣超 200 家門店。

## // 綠色辦公

我們積極踐行綠色辦公理念，通過節能、節水、減廢等環境管理措施及環保宣導活動，持續提升員工環保意識。2024 年，我們通過數字化升級推進綠色運營。貝殼集團全面改造內部稅務平台以實現線上化開具數電發票，通過減少紙質發票的列印和實體交付來降低碳排放，踐行綠色辦公。同時，北京鏈家實現店面證照資質與經紀人執業資質相關業務辦理智能線上化，過程中減少交通及材料製作所產生的碳排放；上海鏈家與政府部門共建租賃網簽備案系統，推動無紙化租賃備案，減少辦公用紙消耗。

### 資源使用與管理

貝殼在辦公場所推行精細化資源管理，通過智能化設備管控持續提升資源利用效率，顯著優化辦公場所的環保實踐。我們在辦公區內採用智能照明系統，根據預設時間自動開關燈，並全面使用 LED 燈具，顯著降低能耗。我們裝置定時設備以控制中央空調、飲水機、咖啡機等設備的執行時間，減少不必要的能源消耗。同時，我們將節約水資源視為運營過程中的常規措施，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、衛生間等集中用水區域的設備狀態，及時處理用水異常情況。此外，我們強化人員配置，進行月度用電、用水量數據分析，並設置專人定期巡檢辦公區主要能耗設備，減少資源浪費。

我們優先選擇綠色數據中心供應商，並通過購買綠證等方式為租賃數據中心的綠色轉型提供支持，目前，我們已有超 80% 的租賃數據中心參與綠電消費。本年度，我們的租賃數據中心綠色電力消費超過 1,180 萬千瓦時，已成功實現兩個數據中心 100% 的綠色電力證書覆蓋。



綠色電力證書



本年度，我們的租賃數據中心綠色電力消費

超過 **1,180** 萬千瓦時



已成功實現兩個數據中心

**100%** 的綠色電力證書覆蓋

### 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。針對有害廢棄物（如廢舊燈管、硒鼓、墨盒），我們通過有資質的供應商定期回收處置：廢舊燈管由公司行政部門收集、存儲，並交由物業進行統一處理；廢舊硒鼓、墨盒等打印機耗材則由 IT 運維部門統一收集，並由打印機維保服務供應商定期上門回收處理。對於無害廢棄物，我們在辦公區域配備可回收垃圾桶和其他分類垃圾桶，由保潔團隊在收集過程中進行分揀，並在封閉式垃圾房內按類分裝，夜間由垃圾清運單位統一外運。此外，我們推行辦公用紙二次利用，將回收紙張裝訂成「鏈家專屬草稿本」供員工使用，有效減少辦公耗紙量，踐行資源循環利用理念。

## 綠色活動與宣導

我們每年積極開展並號召員工參與多項環保活動，通過線上與線下相結合的方式向全體員工科普低碳知識，通過生物多樣性保護活動、回收改造活動倡導資源重複利用。本年度，環保活動累計覆蓋超過 18 萬人次員工。

### 首屆貝殼投資者日活動

2024 年 6 月，貝殼舉辦首屆投資者日活動，活動以低碳環保為核心，深度踐行 ESG 理念，打造綠色會議標杆。從會議設計、報名參與到現場互動，活動全程融入可持續發展舉措，優先採用「以租代購」模式最大化降低資源消耗與浪費，設置線上參會渠道並鼓勵綠色出行。此外，我們選用環保毛毯等低碳產品作為伴手禮，傳遞可持續生活理念。

活動嚴格遵循聯合國環境署《綠色會議指南》及中國《大型活動碳中和實施指南》，通過物資租賃、低碳交通、環保設計等方式系統性降低碳排放。對於無法避免的排放部分，我們委託第三方機構進行專業核算，並通過購買國家核證自願減排量（CCERs）實現會議碳中和目標，全流程踐行低碳發展理念。



碳中和證書

### 藍海行動

紅樹林被譽為「海岸衛士」，在淨化海水、防風消浪等方面具有突出作用，也是白鷺等珍稀水禽的重要棲息地。2020 年貝殼「藍海行動」正式啟航，通過種植和修復紅樹林守護生態環境，目前已在福建漳州、廣東湛江、福建寧德分四期開展紅樹植物的種植與修復工作。截至 2024 年 12 月，貝殼聯合專業機構已累計修復超過 113.3 畝紅樹林，種植約 26 萬株紅樹，展現了在生態保護領域的持續承諾。



藍海行動

## // 氣候變化

貝殼充分重視應對氣候變化，主動識別和評估氣候變化風險和機遇可能對公司業務帶來的影響。我們充分理解業務運營將會對社會和環境造成潛在影響，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，並有效地應對和緩解氣候變化問題。本年度，我們依據 TCFD<sup>14</sup> 框架建議開展氣候變化風險識別和分析工作，優先明確與我們業務運營關聯的氣候變化機遇。

### 治理

貝殼董事會授權企業管治委員會對公司氣候變化相關事項承擔最高責任，全面負責氣候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公司氣候變化風險與機遇的識別結果，監督氣候目標的實施進展，並指導公司制定和調整氣候變化應對策略。同時，委員會定期向董事會匯報氣候相關工作的進展與成效，保證董事會對氣候變化議題的充分瞭解與決策支持。為提升委員會成員的氣候治理能力，公司每年組織董事參加專項氣候培訓，內容涵蓋國內外最新氣候政策趨勢、氣候信息披露的合規要求、行業領先實踐案例等，確保委員會具備充分的知識儲備和專業判斷力，以應對日益複雜的氣候挑戰。

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。

### 策略

基於貝殼已發佈的碳中和目標及路線規劃，我們將氣候變化應對與低碳減排路徑深度融入業務發展戰略。本年度，我們根據全球氣候變化情況、行業領先實踐及內外部研討，持續評估貝殼運營範圍及價值鏈中潛在的氣候實體風險、過渡風險及氣候機遇。在此基礎上，我們進一步評估短期、中期及長期時間週期內，氣候風險和機遇與公司業務模式及發展階段的關聯性、影響範圍及程度，形成氣候風險和機遇清單。

為提升業務部門對氣候變化議題的認知，推動貝殼碳中和目標的實現，我們已組織相關業務部門開展專項溝通，深入探討氣候風險和機遇的影響週期，並制定針對性的應對措施，保障氣候治理舉措與業務實踐緊密結合。

<sup>14</sup> TCFD: Task Force on Climate-Related Financial Disclosure, 氣候相關財務信息披露工作組。

## 氣候變化相關實體風險

風險類型：急性實體風險

風險描述：暴雨、洪水、颱風、颶風、熱浪等極端天氣事件發生頻率和強度提高。

| 風險影響                                                                                                                    | 影響範圍  | 時間週期 <sup>15</sup> | 應對舉措                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>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；</p> <p>門店、倉庫及辦公場所等設施和資產可能遭受損壞，從而產生額外的維修成本；</p> <p>經紀人和員工在日常工作中的安全風險也可能顯著增加。</p> | 自身運營  | 短期<br>中期<br>長期     | <p>建立全國門店極端天氣應急機制：逐步制定覆蓋事件前、中、後的標準化響應流程，如汛期下發防汛操作規範，設立緊急連絡人及報修通道，最大限度減少經營中斷風險。</p> <p>優化設施選址與建設標準：在辦公區、倉庫、公寓、花橋學堂等租賃和自有設施選址過程中，避開低窪、地質災害高風險及氣候惡劣區域，並優化排水系統，以應對強降雨等極端天氣。</p> <p>強化天氣預警與員工安全保障：即時關注天氣預警信息，通過內部推送提醒員工和服務者關注天氣狀況，並在惡劣天氣下啟動遠端辦公，減少在惡劣天氣下員工和服務者安全風險。在辦公場所中，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，制定針對性的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。</p> |
| 極端天氣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。                                                                             | 上游供應鏈 | 短期<br>中期<br>長期     | 開展供應商審核工作，維持高品質商品供應。建立並持續維護合格供應商清單，為易受極端天氣或稀缺性影響的原材料儲備備選供應商，若發生供應中斷時能夠及時調配資源，保障供應鏈連續性。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 極端天氣將增加下游商品配送合作商的運輸難度。例如，暴雨可能使木制商品在運輸途中受潮變形，重新配送易引發延期賠付風險，損害客戶滿意度及品牌聲譽。                                                 | 下游供應鏈 | 短期<br>中期<br>長期     | <p>數字化物流管理：應用線上物流管理系統，對配送路線進行數字化管理，結合天氣預警研判合理配送路線，提醒駕駛員規避惡劣天氣路段，降低配送延期風險。</p> <p>運輸保障措施：針對易受極端天氣影響的路線，運輸前，檢查車輛狀態，保證貨艙內乾燥，沒有漏水、滲水問題；運輸中，確保商品密封完好，必要時加蓋防雨布並放置乾燥劑。</p>                                                                                                                                                                                                                                   |

<sup>15</sup> 時間週期：我們結合業務發展階段，將氣候影響的時間週期劃分為短期、中期及長期，其中：短期代表該風險或機遇或將在未來 3 年內對公司業務發展產生影響，中期代表 3-5 年內，長期代表 5 年以上。

氣候變化相關實體風險

| <b>風險類型：</b> 慢性實體風險                                     |      |          |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>風險描述：</b> 持續性全球氣溫升高導致極地冰川融化，造成海平面升高。                 |      |          |                                                                                                                                                                                                                    |
| 風險影響                                                    | 影響範圍 | 時間週期     | 應對舉措                                                                                                                                                                                                               |
| 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 <sup>16</sup> 。 | 自身運營 | 中期<br>長期 | <p>針對部分沿海城市門店，我們在門店置備擋水板、沙袋等防洪物資，並制定災時應急標準化流程，減少洪澇、風暴潮對設施和人員的損害。</p> <p>開展「藍海行動」公益植樹活動，通過聯動用戶、組織員工參與，在沿海地區種植紅樹林，修復海岸帶生態系統，提升抵禦洪澇、風暴潮的能力。截至 2024 年 12 月，貝殼聯合專業機構已累計修復超過 113.3 畝紅樹林，種植約 26 萬株紅樹，展現了在生態保護領域的持續承諾。</p> |

| <b>風險類型：</b> 慢性實體風險                                                                                               |       |          |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>風險描述：</b> 持續性全球氣溫升高，局部區域乾旱問題日趨嚴重，取水難度提高。                                                                       |       |          |                                                                                                                                                                                |
| 風險影響                                                                                                              | 影響範圍  | 時間週期     | 應對舉措                                                                                                                                                                           |
| 貝殼暫無自建數據中心，目前主要租賃華北地區的數據中心。由於數據中心冷卻過程消耗大量能源和水資源，隨著全球氣溫上升及局部地區缺水或乾旱，數據中心的散熱和冷卻能耗及水耗將增加，導致供應商運營成本上升，貝殼的租賃成本亦可能同步上漲。 | 上游供應鏈 | 中期<br>長期 | <p>探索低碳數據中心租用：評估新數據中心清潔能源使用情況及供應商碳中和路徑，結合業務需求，探索低碳、零碳數據中心租用機會。目前，貝殼通過購買綠證的方式實現兩個數據中心 100% 的綠色電力證書覆蓋。</p> <p>優化硬件與用能管理：優先選用低能耗、高單機儲存密度產品。月度評估現有租賃數據中心機房、機架用能水平，避免空置造成的電力浪費。</p> |

<sup>16</sup> 《2022 年中國海平面公報》指出，在氣候變暖背景下，中國沿海地區海平面變化總體呈加速上升趨勢。同時，高海平面加大了年度風暴潮和濱海城市洪澇的致災程度。

## 氣候變化相關過渡風險

**風險類型：**政策及法律風險

**風險描述：**氣候相關信息披露要求趨嚴，合規披露難度提高，企業面對氣候相關數據管理能力挑戰。

| 風險影響                                                                                                                           | 影響範圍 | 時間週期     | 應對舉措                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中國圍繞碳達峰、碳中和戰略構建多重政策體系，明確了重點排放行業和企業的碳排放控制戰略，並持續推進全國碳排放權交易市場的建設。目前，北京鏈家已被北京市生態環境局列為重點核查單位，若未能建立有效的氣候數據統計管理能力及完善的信息披露機制，可能面臨合規風險。 | 自身運營 | 短期<br>中期 | <p>政策解讀與合規分析：及時識別並解讀國家及運營所在省市氣候變化相關戰略規劃和政策要求，對可能產生合規風險的重點政策組織內部討論，提前研判合規風險。</p> <p>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、系統化數據管理，明確數據填報規則，持續提升碳排放數據管理能力。</p> |

**風險類型：**政策及法律風險

**風險描述：**各地陸續發佈傳統燃油車輛限行政策，對企業產品供應及服務開展方式產生影響。

| 風險影響                                                               | 影響範圍 | 時間週期     | 應對舉措                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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汽車使用比例，以減少區域限行對交付週期的影響，避免潛在的合規成本或運營成本。 | 自身運營 | 短期<br>中期 | <p>開展新能源車輛替換工作、打造新能源車隊，並優先與新能源車輛占比高、碳中和目標與貝殼契合的供應商進行合作。</p> <p>更多關於我們應用新能源車輛參與配送的內容請見本報告「綠色服務」章節。</p> |

氣候變化相關機遇

機遇類型：能源使用結構調整

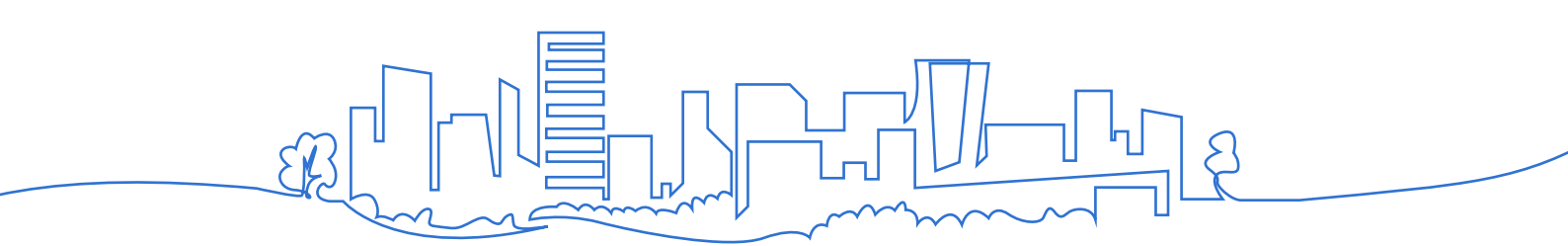
機遇描述：企業可通過應用可再生能源設施、節能管理舉措，降低運營成本。

| 機遇影響                                                       | 影響範圍 | 時間週期     | 應對舉措                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 通過能源結構優化及綠色運營帶來的節能減排成果將在中長期內直接減少企業的運營成本，並一定程度上減緩全球的溫室氣體排放。 | 自身運營 | 中期<br>長期 | <p>清潔能源應用：應用清潔能源、穩健提升可再生能源的使用比例是貝殼實現運營層面碳中和的重要途徑。2024 年，浙江金華聖都家裝工業園區屋頂光伏發電量超過 1,771,000 千瓦時，可基本滿足園區企業綠色用電需求。</p> <p>門店能耗管理：應用智能監測系統，即時監測門店電器能耗及運行狀態，實現能源使用的智能統計與診斷。</p> <p>更多關於我們使用清潔能源、應用門店智控系統的內容請見本報告「綠色建築」章節。</p> |

機遇類型：產品與服務創新

機遇描述：隨著消費者對低碳、環保等議題的關注度不斷提升，消費者更加偏好綠色服務與綠色產品。

| 機遇影響                                               | 影響範圍 | 時間週期           | 應對舉措                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 通過應用數字化技術，為用戶提供綠色低碳的家裝解決方案，引領提升家裝服務行業全流程標準化和數字化能力。 | 自身運營 | 短期<br>中期<br>長期 | 我們積極響應數字化和節能減排的時代趨勢，對多個業務場景進行深入分析。我們通過數字化手段為用戶提供省心和低碳的家裝服務。在家裝設計階段，貝殼結合 AR 技術為用戶提供視覺化的家裝效果，展現房屋的更多可能性。在裝修階段，我們升級一體化 Home SaaS 2.5 家裝家居系統，覆蓋家裝全流程線上化、精細化管理，並開發「貝刻臨境」智能解決方案，在為用戶帶來便捷高效的家裝體驗的同時，減少用戶因頻繁通勤造成的碳排放。 |



**機遇類型：**環保企業形象塑造

**機遇描述：**積極應對氣候變化、推動可持續發展，不僅能夠提升企業的社會責任感和品牌形象，還能吸引更多消費者與投資者的關注，從而增強企業的市場競爭力。

| 機遇影響                                  | 影響範圍 | 時間週期           | 應對舉措                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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。 | 自身運營 | 短期<br>中期<br>長期 | 日常運營中，貝殼充分發揮根植社區的屬性，持續向社區居民普及綠色低碳知識，發起低碳生活倡議，通過設立激勵機制和組織定期活動，引導社區居民參與減碳實踐，培養綠色生活習慣。以垃圾分類為例，我們合理設置垃圾投放點，定期為住戶提供垃圾分類的培訓和活動，和住戶與物業共同建設可持續的垃圾分類管理模式，提高資源利用率，降低廢棄物產量。<br><br>更多關於我們創新綠色服務的內容請見本報告「綠色服務」章節。 |

## 風險管理

我們建立系統化的氣候風險管理與持續評估機制，由 ESG 執行管理小組統籌協調，各氣候相關部門共同參與，定期梳理並更新氣候風險及機遇清單。通過標準化的風險評估流程，我們對已識別的氣候相關風險及機遇進行優先順序排序，評估其潛在影響程度，並制定針對性的應對措施，構建「識別 - 評估 - 應對」的閉環氣候風險管理體系。



**風險及機遇識別：**結合行業領先實踐對標、內部討論及專家諮詢，梳理貝殼業務運營中潛在的氣候變化風險及機遇項，每年更新氣候風險及機遇清單和控制矩陣。

**影響評估：**評估所識別到的氣候風險及機遇項在貝殼業務運營中發生的可能性，梳理其中存在實質影響的氣候風險及機遇，並根據其影響程度及影響週期進行優次排序。

**制定應對舉措：**針對通過影響評估得出的重大氣候風險及機遇，與相關業務部門共同討論並提出可行的風險應對及機遇把握舉措。

## 指標及目標

隨著公司數字化能力提升，溫室氣體排放數據的可得性與準確性顯著提高。2024 年，我們開展氣候變化專項工作，完善了貝殼碳排放核算體系，擴大核算範圍至一體三翼全業務板塊數據，優化數據覆蓋度及核算顆粒度，識別重點減碳領域，為科學規劃路徑提供支撐。為了更完整、準確地反映公司溫室氣體基準排放情況，我們更新基準年及溫室氣體排放目標：



除上述溫室氣體排放目標外，我們還基於過往環境績效，結合自身辦公運營特點制定了一系列環境目標，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                                                    | 2024 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 2024 年底，上海鏈家已實現門店智控系統全覆蓋，北京鏈家智控系統覆蓋率超過 95%，同時鏈家在全國 16 個城市開展了智能門店試點推廣，目前已推廣超 200 家門店。           |
| 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%。 | 基於貝殼數據管理能力及線上化能力的提升，我們根據實際運營情況更新用水量目標，擴大數據統計範圍。2024 年，貝殼集團總部、花橋學堂、北京鏈家、上海鏈家的總計用水強度為 0.74 噸 / 平方米。 |
| 自 2023 年起，每年均開展覆蓋全體員工的環境保護相關活動。                           | 2024 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、回收改造活動倡導資源重複利用。                                                 |

我們將持續追蹤碳排放及環境目標的進展，並在 ESG 報告中披露包括溫室氣體排放、能源使用、能效狀況等方面的環境績效。更多有關我們 2024 年的環境績效表現，請參閱本報告「環境類關鍵績效指標」章節。

## 環境類關鍵績效指標<sup>17</sup>

### 能源及資源消耗<sup>18</sup>

| 指標                          | 2024 年       |
|-----------------------------|--------------|
| 綜合能源消耗總量（兆瓦時） <sup>19</sup> | 343,299.55   |
| 直接能源消耗總量（兆瓦時）               | 3,762.41     |
| 間接能源消耗總量（兆瓦時）               | 339,537.15   |
| 每單位營收能源消耗量（兆瓦時／百萬人民幣）       | 3.67         |
| 用水總量（噸） <sup>20</sup>       | 1,021,762.13 |
| 每單位營收用水量（噸／百萬人民幣）           | 10.93        |

### 排放物

| 指標                                              | 2024 年       |
|-------------------------------------------------|--------------|
| 溫室氣體排放總量（範圍一、二、三） <sup>21、22、23</sup> （噸二氧化碳當量） | 1,857,688.46 |
| 每單位營收溫室氣體排放總量（噸二氧化碳當量 / 百萬人民幣）                  | 19.88        |
| 範圍一、二溫室氣體排放總量（噸二氧化碳當量）                          | 171,743.47   |
| 範圍一、二溫室氣體排放強度（噸二氧化碳當量 / 百萬人民幣）                  | 1.84         |
| 範圍一溫室氣體排放量（噸二氧化碳當量）                             | 7,969.99     |
| 範圍二溫室氣體排放量（噸二氧化碳當量）                             | 163,773.48   |
| 範圍三溫室氣體排放量（噸二氧化碳當量）                             | 1,685,944.99 |
| 範圍三溫室氣體排放強度（噸二氧化碳當量 / 百萬人民幣）                    | 18.04        |
| 有害廢棄物總量 <sup>24</sup> （噸）                       | 1.63         |
| 每單位營收有害廢棄物（千克／百萬人民幣）                            | 0.02         |
| 無害廢棄物總量 <sup>25</sup> （噸）                       | 27,069.60    |
| 每單位營收無害廢棄物（千克／百萬人民幣）                            | 289.65       |

<sup>17</sup> 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。本年度隨著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。

<sup>18</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>19</sup> 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，其中天然氣消耗量為 2,035.03 兆瓦時，汽油消耗量為 1,727.38 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>20</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，2024 年本公司未在獲取水源方面遇到問題。

<sup>21</sup> 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。根據中國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（CO<sub>2</sub>）、甲烷（CH<sub>4</sub>）、氧化亞氮（N<sub>2</sub>O）、氫氟碳化物（HFCs）、全氟碳化物（PFCs）、六氟化硫（SF<sub>6</sub>）、三氟化氮（NF<sub>3</sub>）。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（CO<sub>2</sub>）、甲烷（CH<sub>4</sub>）、氧化亞氮（N<sub>2</sub>O）、氫氟碳化物（HFCs）。

<sup>22</sup> 溫室氣體量化方法：依據《ISO14064-1:2018 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《IPCC2006 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。

<sup>23</sup> 本年度，我們開展了數據治理和管理，部分活動數據更加準確，覆蓋排放類別更加全面。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，以及製冷劑等的無組織排放；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。

<sup>24</sup> 有害廢棄物包括貝殼本年度採購的硒鼓、墨盒。

<sup>25</sup> 無害廢棄物的統計包括廚餘垃圾在內的生活垃圾。

# 社區生態

貝殼以深入社區的門店網絡為基礎，充分發揮平台優勢，不斷創新社區公益服務模式，與居民攜手共建和諧的社區環境。與此同時，我們加深員工與平台合作夥伴對公益項目的情感連接，共同推進社區公益事業的發展，帶動社區居民成為公益的參與者和受益者。

自 2021 年起，我們面向貝殼全平台各品牌、店東、經紀人和員工發起「善貝 GO」公益行動，志願者通過捐獻步數，兌換愛心資金，用於支持各類公益項目。在公司業務賦能、人力資源、資金投入、資源分享的多重支持下，我們共同營造了一個充滿愛心的平台公益文化。2024 年，貝殼公益捐贈總支出約 3,400 萬元。其中，通過「善貝 GO」步數捐贈籌集的愛心資金超過 70 萬元，用以支持「愛心小家」「追光計劃」「陽光操場」等多個公益項目，為社會傳遞正能量。



2024 年

貝殼公益捐贈總支出約

**3,400** 萬元



通過「善貝 GO」步數捐贈籌集的愛心資金

超過 **70** 萬元

## // 社區服務

### 社區便民服務

貝殼深耕於城市社區服務領域，攜手合作經紀品牌，充分利用線下門店資源，構築社區服務體系，提供豐富多樣的便民服務，營造美好的社區生活環境。

貝殼不僅為經紀門店周邊的社區居民提供諸如機器人擦玻璃、電動自行車應急充電、手機應急充電、應急雨具借用等免費的日常服務，還特別推出「高考服務站」與「城市書房」項目，為考生和家長提供了休息和應急接送服務，同時在門店內融入了開放式的書架和讀寫區，為社區居民提供了一個溫馨舒適的公共閱讀空間。

### 共益社區計劃

貝殼於 2020 年聯合專業公益組織發起「貝殼共益社區計劃」，旨在扶持有潛力的社區公益組織，通過整合雙方資源和優勢，針對性地解決社區特定人群或垂直領域的難題，為社區提供多元化的價值貢獻。「貝殼共益社區計劃」聚焦於社區倡導、社區幫扶、社區公益研究、可持續社區、兒童友好社區五個領域，已資助「社區心理工作坊」「貝殼助醫愛心小家」「殘障兒童藝術康復」等項目，匯聚專業力量，通過公益活動推動社區的持續進步。

## 貝殼助醫愛心小家

自 2021 年起，貝殼聯合專業公益組織開展「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和大病患兒異地就醫難的問題。「愛心小家」為患者及其家屬提供短期免費住房，解決異地求醫大病患兒及其家庭初到陌生城市就醫時面臨的住宿難題。同時，貝殼充分發揮業務資源和行業優勢，集合多方力量和資源深度共建「愛心小家」，從房源、房屋微改造、日常居住服務、節日活動開展等多個方面，參與「愛心小家」運營，升級「愛心小家」服務質量。截至 2024 年 12 月底，我們已在北京開設 4 個「愛心小家」，上海開設 1 個「愛心小家」，共計設有 30 間房，累計接待 681 個困境大病患兒家庭入住，為孩子們提供了 7,629 個安睡的夜晚。



累計接待

**681** 個困境大  
病患兒家庭入住



為孩子們提供了

**7,629** 個  
安睡的夜晚



「愛心小家」活動照片

## // 愛心助老

隨著我國人口老齡化趨勢的加劇，提升老年人生活品質的需求愈發迫切。貝殼秉持對老齡人群的深切關懷，在業務層面不斷探索居住空間與居住服務的適老化升級，並對旗下 App 進行了一系列適老性優化。在公益領域，我們將目光投向老年生活與社區服務的交匯點，利用遍佈全國的門店網絡和經紀人志願者的資源優勢，通過「我來教您用手機」社區公益項目，幫助老年群體融入數字社會；通過「我來教您防跌倒」公益課堂，為銀髮群體的健康護航。



## 助老「我來教您用手機」公益課堂

2018 年起，為彌合智能時代銀髮群體的數字鴻溝，貝殼發起「我來教您用手機」項目，發動貝殼連接的經紀人擔任公益講師，開設定期培訓課堂。2022 年推出線上助老小程序「善貝行動」，2023 年起依託「貝殼公益」視頻號，開展手機直播課程，幫助老人在家完成智能手機的功能學習。截至 2024 年 12 月底，貝殼公益「我來教您用手機」項目走進全國 130 個城市，開展手機課超 9 萬節，服務老年人約 130 萬人次。

### 貝殼公益「我來教您用手機」項目



走進全國

**130** 個城市



開展手機課超

**9** 萬節



服務老年人約

**130** 萬人次



「我來教您用手機」現場照片

## 助老「我來教您防跌倒」公益課堂

2023 年起，為讓銀髮群體遠離跌倒對晚年生活質量的負面影響，貝殼發起「我來教您防跌倒」助老項目，聯合醫療領域專家組織開發防跌倒手冊、錄製相關科普視頻，開展防跌倒健康指導課堂，提高老年人及其照料者防跌倒的意識和能力。截至 2024 年底，已有 14 個城市組織了 1,195 個防跌倒健康公益課堂，開展防跌倒課 2,523 節，幫助約 5.5 萬人次老年人瞭解「跌倒」相關知識，有效規避跌倒隱患，享受健康的養老生活。



「我來教您防跌倒」現場照片

## // 鄉村振興

貝殼緊跟國家鄉村振興戰略，全力支持實現全體人民共同富裕的重要目標。我們發揮自身在居住領域的專業優勢，通過推動鄉村產業發展、實施教育幫扶等多種途徑，引領和促進欠發達地區的全面進步與發展。

### 貝殼驛站

貝殼依託「貝殼驛站」系列項目，精心打造特色民宿，激活鄉村旅遊業潛能，助力村民實現收入增長，為鄉村振興源源不斷地注入新鮮活力。

#### 「貝殼驛站」項目

自 2021 年起，貝殼持續打造「貝殼驛站」系列項目，在有實施條件的鄉村投入資金支持，助推鄉村振興工作，捐贈資金用於改造、建設、精裝「貝殼民宿」項目，提升當地村容村貌，促進鄉村旅遊產業發展，帶動當地就業增收。2024 年「貝殼驛站」項目累計捐贈金額近人民幣 2,500 萬元，大力助推當地鄉村振興工作，提供就業崗位，直接帶動當地居民就業增收，壯大村集體經濟。2024 年我們落地「江西上猶貝殼攬山居」項目，助力陡水鎮四村脫貧戶約 760 人，促進民宿業發展，並為南河湖清潔和鄉村垃圾清運提供資金，惠及 6,000 餘居民。



「貝殼驛站」現場照片



2024 年「貝殼驛站」  
項目累計捐贈金額近

**2,500** 萬元



助力陡水鎮四村  
脫貧戶約

**760** 人



為南河湖清潔和鄉村垃圾  
清運提供資金，惠及

**6,000** 餘居民

#### 「戀鏈輕舍」民宿

2024 年，我們攜手上海市柘林鎮迎龍村打造「戀鏈輕舍」民宿，盤活閒置農房資源，推進文旅融合發展，激發鄉村振興新動能，開闢了農民增富的創新路徑。

### 「一企帶一縣」幫扶項目

自 2016 年起，鏈家在甘肅省白銀市靖遠縣紮根，積極開展了一系列扶持項目。2021 年，我們與靖遠縣人民政府正式簽訂致力於「鞏固脫貧攻堅成果、助力鄉村振興戰略」的鄉村戰略合作協議。該協議標誌著我們在教育設施改造、貧困兒童助學等領域，將持續發力，為靖遠縣的鄉村振興事業貢獻堅實力量。

## 鄉村社區發展計劃

為深化脫貧攻堅成效，推動鄉村教育振興，貝殼啟動「鄉村社區發展計劃」，致力於提升鄉村學校的硬件設施和教育環境，通過開展「追光計劃」「陽光操場」「太陽花班」等多個公益項目，助力鄉村學生全面發展，守護鄉村兒童健康成長。

### 追光計劃

為解決鄉村學校體育資源的不足，貝殼推出「追光計劃」，為鄉村小學提供專業的運動器材和設施，豐富體育教學內容，確保學生們能在安全的環境中進行體育鍛煉。截至 2024 年底，我們為 58 所鄉村小學配備了包括籃球架、乒乓球桌在內的體育器材，受益學生約 19,000 名，助力他們追逐體育夢想。

### 陽光操場

截至 2024 年底，貝殼與當地教育局合作，在甘肅省靖遠縣的四所小學——砂梁貝殼愛心小學、糜灘鏈家愛心小學、平堡中心小學和大蘆中心小學捐建「陽光操場」，替換原有的水泥砂土地面，為孩子們營造更為安全和舒適的體育活動空間。

### 太陽花班

自 2017 年開始，貝殼經紀品牌「鏈家」通過鏈家公益，與甘肅省靖遠縣的三所中學優質師資合作開設「太陽花班」，為當地的孤貧優等生提供綜合教育援助。該項目不僅包括經濟支持，還有豐富的素質拓展活動，旨在拓寬孩子們的視野，培養他們的自信和勇氣。截至 2024 年底，太陽花班已累計資助 720 名學生，實現連續五年 100% 的高中升學率，為鄉村孩子們的未來鋪就了一條堅實的道路。



「太陽花班」現場照片

## 經紀人助農計劃

貝殼推出「經紀人助農計劃」，借助內部產品銷售平台「貝殼加油站」的力量，幫助家有果園的經紀人，將家鄉的農產品銷往全國，讓在田間地裡的家人多一些收入，讓他們的生活能夠更加體面健康，讓在大城市奮鬥的經紀人，少一些擔心，多一份安心。

為確保「經紀人助農計劃」的順利進行，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。此外，我們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，助力農戶拓寬農產品銷路，推動鄉村產業振興。

截至 2024 年底，我們通過「經紀人助農計劃」幫扶農戶售出各類農產品超過 148,600 公斤。



截至 2024 年底，我們通過「經紀人助農計劃」幫扶農戶售出各類農產品

超過 **148,600** 公斤

# 附錄：報告框架索引

香港聯交所有限公司《環境、社會及管治報告指引》

## // 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   | <p>由董事會發出的聲明，當中載有下列內容：</p> <p>(i) 披露董事會對環境、社會及管治事宜的監管；</p> <p>(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</p> <p>(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。</p> | <p><b>堅實企業治理：</b></p> <p>董事會聲明</p> <p>ESG 管治架構</p> |
| 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匯報原則：重要性、量化、一致性。                                                                                                                                                        | <p><b>導言：</b></p> <p>關於本報告</p>                     |
| 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。                                                                                                                       | <p><b>導言：</b></p> <p>關於本報告</p>                     |

## // 「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                            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>A. 環境</b>     |                                                                                               |                                         |
| <b>層面 A1：排放物</b> |                                                                                               |                                         |
| 一般披露             | <p>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：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> | <b>營造可持續生態</b>                          |
| KPI A1.1         | 排放物種類及相關排放數據。                                                                                 | <p><b>營造可持續生態：</b></p> <p>環境類關鍵績效指標</p> |

| 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 A1.2          | 直接（範圍 1）及能源間接（範圍 2）溫室氣體排放量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量單位、每項設施計算）。 | <b>營造可持續生態：</b><br>環境類關鍵績效指標                    |
| 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）。                 | <b>營造可持續生態：</b><br>環境類關鍵績效指標                    |
| 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）。                 | <b>營造可持續生態：</b><br>環境類關鍵績效指標                    |
| 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。                                | <b>營造可持續生態：</b><br>綠色服務<br>綠色建築<br>綠色辦公<br>氣候變化 |
| 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。                | <b>營造可持續生態：</b><br>綠色服務<br>綠色建築<br>綠色辦公         |
| <b>層面 A2：資源使用</b> |                                                           |                                                 |
| 一般披露              | 有效使用資源（包括能源、水及其他原材料）的政策。                                  | <b>營造可持續生態</b>                                  |
| 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）。  | <b>營造可持續生態：</b><br>環境類關鍵績效指標                    |
| KPI A2.2          | 總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。                                  | <b>營造可持續生態：</b><br>環境類關鍵績效指標                    |
| 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。                             | <b>營造可持續生態：</b><br>綠色服務<br>綠色建築<br>綠色辦公<br>氣候變化 |

| 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 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。                                             | <b>營造可持續生態：</b><br>綠色辦公<br>氣候變化<br>環境類關鍵績效指標 |
| KPI A2.5             | 製成品所用包裝材料的總量（以噸計算）及（如適用）每生產單位占量。                                                        | 我們的運營不涉及實體產品生產，KPI A2.5 不適用                  |
| <b>層面 A3：環境及天然資源</b> |                                                                                         |                                              |
| 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。                                                                 | <b>營造可持續生態</b>                               |
| 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。                                                       | <b>營造可持續生態：</b><br>綠色服務<br>綠色建築<br>綠色辦公      |
| <b>層面 A4：氣候變化</b>    |                                                                                         |                                              |
| 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。                                                        | <b>營造可持續生態：</b><br>氣候變化                      |
| KPI 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。                                                        | <b>營造可持續生態：</b><br>氣候變化                      |
| <b>B. 社會</b>         |                                                                                         |                                              |
| 僱傭及勞工常規              |                                                                                         |                                              |
| <b>層面 B1：僱傭</b>      |                                                                                         |                                              |
| 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：<br>(a) 政策；及<br>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料 | <b>邁向美好組織：</b><br>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。                                                        | <b>邁向美好組織：</b><br>員工關鍵績效指標                   |
| KPI B1.2             | 按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。                                                                   | <b>邁向美好組織：</b><br>員工關鍵績效指標                   |

| 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>層面 B2：健康與安全</b> |                                                                     |                               |
| 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：<br>(a) 政策；及<br>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。 | <b>邁向美好組織：</b><br>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。                                           | <b>邁向美好組織：</b><br>健康與安全關鍵績效指標 |
| KPI B2.2           | 因工傷損失工作日數。                                                          | <b>邁向美好組織：</b><br>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。                                        | <b>邁向美好組織：</b><br>職業健康與安全     |
| <b>層面 B3：發展及培訓</b> |                                                                     |                               |
| 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。                                       | <b>邁向美好組織：</b><br>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。                                   | <b>邁向美好組織：</b><br>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。                                           | <b>邁向美好組織：</b><br>培訓關鍵績效指標    |
| <b>層面 B4：勞工準則</b>  |                                                                     |                               |
| 一般披露               | 有關防止童工或強制勞工的：<br>(a) 政策；及<br>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。            | <b>邁向美好組織：</b><br>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。                                              | <b>邁向美好組織：</b><br>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。                                             | <b>邁向美好組織：</b><br>員工權益與關懷     |

| 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                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 營運慣例               |                                                                                |                                                                                       |
| <b>層面 B5：供應鏈管理</b> |                                                                                |                                                                                       |
| 一般披露               | 管理供應鏈的環境及社會風險政策。                                                               | <b>堅實企業治理：</b><br>供應商管理                                                               |
| KPI B5.1           | 按地區劃分的供應商數目。                                                                   | <b>堅實企業治理：</b><br>供應商管理                                                               |
| 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。                                       | <b>堅實企業治理：</b><br>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。                                          | <b>堅實企業治理：</b><br>供應商管理                                                               |
| 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。                                           | <b>堅實企業治理：</b><br>供應商管理                                                               |
| <b>層面 B6：產品責任</b>  |                                                                                |                                                                                       |
| 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：<br>(a) 政策；及<br>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。 | <b>推動行業進步：</b><br>品質交易<br>安心家裝<br>美好租住<br>貼心服務<br><b>堅實企業治理：</b><br>信息安全與隱私保護<br>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。                                                          | <b>推動行業進步：</b><br>貼心服務                                                                |
| KPI B6.3           | 描述與維護及保障知識產權有關的慣例。                                                             | <b>堅實企業治理：</b><br>知識產權                                                                |

| 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 B6.4          | 描述質量檢定過程及產品回收程序。                                              | <b>推動行業進步：</b><br>品質交易<br>安心家裝<br>美好租住<br>貼心服務 |
| 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。                                   | <b>堅實企業治理：</b><br>信息安全與隱私保護                    |
| <b>層面 B7：反貪污</b>  |                                                               |                                                |
| 一般披露              | 有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的：<br>(a) 政策；及<br>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。 | <b>堅實企業治理：</b><br>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。                           | <b>堅實企業治理：</b><br>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。                                      | <b>堅實企業治理：</b><br>廉潔建設                         |
| KPI B7.3          | 描述向董事及員工提供的反貪污培訓。                                             | <b>堅實企業治理：</b><br>廉潔建設                         |
| <b>層面 B8：社區投資</b> |                                                               |                                                |
| 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。                         | <b>營造可持續生態：</b><br>社區生態                        |
| 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）。                               | <b>營造可持續生態：</b><br>社區生態                        |
| KPI B8.2          | 在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。                                           | <b>營造可持續生態：</b><br>社區生態                        |



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