

我爱我家控股集团股份有限公司

2019年度董事会工作报告

2019年度，我爱我家控股集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等相关法律法规和《我爱我家控股集团股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）、《董事会议事规则》等制度的规定，本着对全体股东负责的态度，恪尽职守、诚实守信、勤勉尽责的履行义务及行使职权。通过认真贯彻落实股东大会的各项决议，积极有效开展董事会各项工作，努力完善公司治理，不断强化内部控制，积极推动公司各项业务良性发展，为保障公司良好运作和可持续发展发挥了应有的作用。董事会2019年度具体工作情况如下：

一、2019年度董事会日常工作情况

（一）2019年度董事会会议召开情况

公司董事会严格按照《公司法》、《公司章程》、《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》等规定履行职责，公司第九届董事会现有董事7名，其中独立董事3名，独立董事占全体董事的三分之一。董事会下设战略与投资委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。

2019年度，董事会严格按照相关法律法规开展工作，公司全体董事诚实守信、勤勉尽责，认真出席董事会和股东大会会议，积极参加有关培训，熟悉有关法律法规。独立董事对公司重大事项享有足够的知情权，能够独立、客观的履行职责。

2019年度，董事会共召开17次会议，会议召开均按照程序及规定执行，所有会议的决议都合法有效。董事会会议召开的具体情况如下表：

序号	届次	召开日期及召开方式	出席人员	议案审议情况
1	第九届董事会第二十六次会议	2019年1月7日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于签署〈我爱我家控股集团股份有限公司与微软（中国）有限公司战略合作备忘录〉的议案》、《关于全资子公司就收购其控股子公司少数股东股权与关联方签署股权转让意向协议的议案》。
2	第九届董事会第二十七次会议	2019年1月24日（通讯表决）	应出席董事7人，实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于与中国移动通信集团北京有限公司签署〈战略合作框架协议〉的议案》、《关于增资入股上海亦我信息技术有限公司的议案》。

3	第九届董事会第二十八次会议	2019年2月18日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于全资子公司就收购其控股子公司少数股东股权与关联方签署股权转让协议的议案》、《关于全资子公司与参股公司签署<合资经营合同>的议案》、《关于召开公司2019年第一次临时股东大会的议案》。
4	第九届董事会第二十九次会议	2019年3月4日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于暂停全资子公司云南百大房地产有限公司收购其控股子公司昆明百大集团野鸭湖房地产开发有限公司少数股东股权的议案》、《关于取消2019年第一次临时股东大会的议案》。
5	第九届董事会第三十次会议	2019年3月8日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于全资子公司转让昆明创卓商贸有限责任公司100%股权的议案》。
6	第九届董事会第三十一次会议	2019年3月15日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于与控股子公司签署<债权转让协议>之补充协议二的议案》。
7	第九届董事会第三十二次会议	2019年4月7日(现场会议和电话会议)	应到董事7人,实际到会董事7人	审议通过了《公司2018年年度报告及摘要》、《公司2018年度董事会工作报告》、《公司2018年度财务决算报告》、《关于公司2018年度利润分配的预案》、《关于公司重大资产重组2018年度业绩承诺完成情况的说明》、《公司2018年度内部控制自我评价报告》、《关于募集资金2018年度存放与使用情况的专项报告》、《关于2018年度投资性房地产公允价值咨询结果及影响的议案》、《关于续聘中审众环会计师事务所(特殊普通合伙)为公司2019年年报审计机构及内控审计机构的议案》、《关于2019年度新增债务融资的议案》、《关于2019年度为子公司新增债务融资提供担保额度的议案》、《关于2018年度计提资产减值准备的议案》、《关于使用部分自有资金进行证券及理财产品投资的议案》、《关于控股子公司2019年度日常关联交易预计的议案》、《关于会计政策变更的议案》、《关于全资子公司放弃其控股子公司少数股权转让优先购买权的议案》、《关于公司符合面向合格投资者公开发行公司债券条件的议案》,逐项审议通过了《关于公开发行公司债券方案的议案》,审议通过了《关于提请公司股东大会授权董事会或董事会转授权人士全权办理本次发行公司债券相关事宜的议案》、《关于召开公司2018年年度股东大会的议案》。
8	第九届董事会第三十三次会议	2019年4月11日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于与广发银行股份有限公司北京分行、中国人寿保险股份有限公司北京市分公司、中国人寿财产保险股份有限公司北京市分公司签署<战略合作协议>的议案》。
9	第九届董事会第三十四次会议	2019年4月16日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于本次支付现金购买资产构成重大资产重组但不构成关联交易的议案》、《关于本次重大资产重组符合相关法律、法规规定的议案》,逐项审议通过了《关于公司重大资产购买方案的议案》,审议通过了《关于<我爱我家控股集团股份有限公司重大资产购买报告书(草案)>及其摘要的议案》、《关于公司控股子公司与交易对方签订<关于湖南蓝海购企业策划有限公司之股权转让协议>的议案》、《关于公司控股子公司与业绩承诺的补偿义务人签署<关于湖南蓝海购企业策划有限公司之业绩承诺

				补偿协议>的议案》、《关于本次重大资产购买符合<关于规范上市公司重大资产重组若干问题的规定>第四条相关规定的议案》、《关于本次重大资产购买符合<上市公司重大资产重组管理办法>第十一条规定的议案》、《关于本次重大资产购买不构成<上市公司重大资产重组管理办法>第十三条规定的重组上市的议案》、《关于公司股票价格波动未达到<关于规范上市公司信息披露及相关各方行为的通知>第五条相关标准之说明的议案》、《关于本次重大资产购买的评估机构独立性、评估假设前提合理性、评估方法与评估目的的相关性及评估定价公允性的议案》、《关于批准本次重大资产购买相关审计报告、备考审阅报告及资产评估报告的议案》、《关于本次重大资产购买履行法定程序的完备性、合规性及提交法律文件的有效性的说明》、《关于本次重大资产购买摊薄即期回报及公司采取的填补措施的议案》、《关于提请股东大会授权董事会全权办理公司本次重大资产购买有关事宜的议案》、《关于聘请本次交易相关中介机构的议案》。
10	第九届董事会第三十五次会议	2019年4月25日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《公司2019年第一季度报告》、《关于召开公司2019年第一次临时股东大会的议案》
11	第九届董事会第三十六次会议	2019年5月17日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于投资设立全资子公司我爱我家数据服务有限公司的议案》、《关于投资设立全资子公司我爱我家智能科技有限公司的议案》、《关于投资设立全资子公司我爱我家资产管理有限公司的议案》、《关于终止重大资产重组事项的议案》。
12	第九届董事会第三十七次会议	2019年5月20日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于收购控股子公司北京我爱我家房地产经纪有限公司少数股东股权的议案》。
13	第九届董事会第三十八次会议	2019年8月13日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于聘任公司高级管理人员的议案》。
14	第九届董事会第三十九次会议	2019年8月25日(现场会议和电话会议)	应到董事7人,实际到会董事7人	审议通过了《关于会计政策变更的议案》、《公司2019年半年度报告及摘要》。
15	第九届董事会第四十次会议	2019年9月11日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于为全资子公司湖南蓝海购企业策划有限公司向银行申请融资额度提供担保的议案》。
16	第九届董事会第四十一次会议	2019年10月24日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《公司2019年第三季度报告》、《关于调整公司经营范围并修改<公司章程>部分条款的议案》、《关于召开公司2019年第二次临时股东大会的议案》。
17	第九届董事会第四十二次会议	2019年12月31日(通讯表决)	应出席董事7人,实际以通讯表决方式出席董事7人	审议通过了《关于全资子公司与云南泰业房地产开发集团有限公司签订<关于大理泰业国际广场商业综合楼项目经营权转让协议之补充协议>的议案》。

(二) 董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司共召开了 3 次股东大会，全部由董事会召集。股东大会会议召开的具体情况如下表：

序号	届次	召开日期	投资者参与比例	议案审议情况
1	2018 年年度股东大会	2019 年 4 月 30 日	33.5884%	审议通过了《公司2018年年度报告及摘要》、《公司2018年度董事会工作报告》、《公司2018年度监事会工作报告》、《公司2018年度财务决算报告》、《关于公司2018年度利润分配的预案》、《关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2019年年报审计机构及内控审计机构的议案》、《关于2019年度为子公司新增债务融资提供担保额度的议案》、《关于使用部分自有资金进行证券及理财产品投资的议案》、《关于公司符合面向合格投资者公开发行公司债券条件的议案》，逐项审议通过了《关于公开发行公司债券方案的议案》，审议通过了《关于提请公司股东大会授权董事会或董事会转授权人士全权办理本次发行公司债券相关事宜的议案》、《关于增补第九届监事会监事的议案》，听取了《独立董事2018年度履职情况报告》。
2	2019 年第一次临时股东大会	2019 年 5 月 17 日	35.3132%	审议通过了《关于本次支付现金购买资产构成重大资产重组但不构成关联交易的议案》、《关于本次重大资产重组符合相关法律、法规规定的议案》，逐项审议通过了《关于公司重大资产购买方案的议案》，审议通过了《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司重大资产购买报告书(草案)〉及其摘要的议案》、《关于公司控股子公司与交易对方签订〈关于湖南蓝海购企业策划有限公司之股权转让协议〉的议案》、《关于公司控股子公司与业绩承诺的补偿义务人签署〈关于湖南蓝海购企业策划有限公司之业绩承诺补偿协议〉的议案》、《关于本次重大资产购买符合〈关于规范上市公司重大资产重组若干问题的规定〉第四条相关规定的议案》、《关于本次重大资产购买符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第十一条规定的议案》、《关于本次重大资产购买不构成〈上市公司重大资产重组管理办法〉第十三条规定的重组上市的议案》、《关于公司股票价格波动未达到〈关于规范上市公司信息披露及相关各方行为的通知〉第五条相关标准之说明的议案》、《关于本次重大资产购买的评估机构独立性、评估假设前提合理性、评估方法与评估目的的相关性及评估定价公允性的议案》、《关于批准本次重大资产购买相关审计报告、备考审阅报告及资产评估报告的议案》、《关于本次重大资产购买履行法定程序的完备性、合规性及提交法律文件的有效性的说明》、《关于本次重大资产购买摊薄即期回报及公司采取的填补措施的议案》、《关于提请股东大会授权董事会全权办理公司本次重大资产购买有关事宜的议案》。
3	2019 年第二次临时股东大会	2019 年 11 月 12 日	33.8024%	审议通过了《关于调整公司经营范围并修改〈公司章程〉部分条款的议案》。

以上3次股东大会全部采用现场投票与网络投票表决相结合的方式，依法对公司相关事项作出决策，决议全部合法有效。根据《公司法》、《证券法》等有关法律、法规和《公司章程》的要求，公司董事会严格执行股东大会决议，合规实施上述股东大会批准议案，维护公司全体股东的利益，推动公司长期、稳健、可持续发展。

（三）董事会专门委员会召开情况

2019年度，根据《公司法》、《上市公司治理准则》及《公司章程》、公司《董事会专门委员会议事规则》、《董事会审计委员会年报工作规程》等有关规定，董事会各专门委员会积极认真履行职责，促进公司规范运作。

报告期内，董事会战略与投资委员会共召开3次会议，对公司的经营发展规划和相关投资项目进行讨论，在持续梳理分析公司发展战略、核心业务组合、核心竞争力的基础上，对公司2019年度发展计划、公司子公司北京我爱我家房地产经纪有限公司以支付现金方式购买湖南蓝海购企业策划有限公司100%股权及调整公司经营范围等事项进行审议；董事会审计委员会召开5次会议，对公司定期报告、投资性房地产公允价值咨询结果及影响、募集资金存放与使用情况、内部控制自我评价报告、续聘年报审计机构及内控审计机构等事项进行审核；提名委员会召开1次会议，对高级管理人员聘任事项进行审核；董事会薪酬与考核委员会召开1次会议，依据公司《薪酬绩效管理方案》，对相应年度报告中披露的公司董事、监事和高级管理人员津贴或薪酬情况进行了审核。

二、董事会关于公司2019年度经营情况的讨论与分析

（一）报告期内经济与市场环境情况分析

1. 居住服务业蕴藏巨大的发展潜力

数据显示，2015年我国服务业在国内生产总值中的比重超过50%，2019年达到53.9%，服务业比重占据国民经济半壁江山，意味着中国经济发展进入“服务经济时代”。2019年，全国居民人均消费支出21,559元，实际增长5.5%，在所有支出构成中，人均居住消费支出增长8.8%，占人均消费支出的比重为23.4%，成为仅次于食品烟酒消费支出的第二大消费项目。居住服务业是一种以居住社区为载体，以满足居民生活、休憩、学习和发展的多种需求为目的，以便民利民为宗

旨的一种新兴服务业。消费升级下，“住”代表了人们对家文化的追求以及对于美好人居的向往，居住行业成为消费升级的核心阵地。中国整个居住市场成交额超过22万亿元，容量非常大，房地产存量市场最关键的是把服务做好，但是目前在流程、标准、用户体验等方面尚有很多需改善之处，从客户体验改善和消费者未来需求增长看，居住服务业蕴藏巨大的发展潜力。

2. 调控政策整体偏紧，行业运行制度愈趋完善

房子作为“家”的重要组成部分，在很大程度上影响着居家的舒适度和带给个体的归属感。回顾2019年，消费能力和品质服务需求持续提升，政策层面始终坚持“房住不炒”的定位，强调房子的居住属性，不将房地产作为短期刺激经济的手段，确保房地产市场运行整体平稳有序，地方因城、因区、因势施策保持房地产市场稳定。

2019年，我国房地产行业运行基础制度更趋完善，住房、土地、财税三大领域的制度建设取得明显进展，为进一步落实房地产长效机制奠定更加坚实的基础。我国区域协调发展、户籍制度改革、人才引进、老旧小区改造、交通强国等方面的政策陆续发布并实施。未来，无论是行业的管理者还是从业者都需要用更加全局的视角、更加平稳的预期来看待市场的发展和制度的建设。

3. 重点城市成交量价平稳，改善性需求凸显，购房群体趋于年轻化

近2-3年，房地产调控效果显现，重点城市商品住宅成交规模稳中有所调整，房屋价格环比、累计涨幅均保持在低位区间，价格表现更加平稳。成交结构方面，多数城市60平米以下及140平米以上二手房成交量占比下跌，60-140平米、尤其是90-120平米的二手房成交量占比上扬，改善性需求凸显。二手房购房者的平均年龄越来越趋于年轻化，女性平均购房年龄均小于男性，年轻人想要尽早“上车”的愿望在父辈60、70后的资金助攻下得以更快实现。租金方面，根据重点监测城市的租金数据显示，多数城市平米租金同比涨跌幅控制在较合理区间，租金价格表现相对平稳。

4. 全国商品住宅需求端增速双收窄，供应端部分转好，资金端增幅微升

2019年，全国新房市场，从需求端来看，1-12月全国商品住宅销售面积同比微增1.5%，较上年收窄0.7个百分点；销售额同比增长10.3%，较上年收窄4.4个百分点。从供应端来看，1-12月全国商品住宅竣工面积同比增速由上年的下降8.1%

转为增长3.0%；商品住宅新开工面积同比增长9.2%，较上年收窄10.5个百分点。从资金端来看，1-12月全国商品住宅开发投资额同比增长13.9%，较上年增加0.5个百分点；房地产开发投资到位资金同比增长7.6%，增幅扩大1.2个百分点，其中国内贷款增速继续放缓。总体来看，2019年房地产市场保持稳定发展。重点城市商品住宅成交规模稳中有所调整，三线代表城市同比降幅明显；百城新建商品住宅价格环比、累计涨幅均保持在低位区间，价格表现更加平稳。

5. 行业向呈哑铃化结构发展，头部企业竞争优势凸显

中国房地产中介服务行业竞争格局呈现出哑铃式结构，一端是全国连锁品牌和区域龙头，另一端是小微中介，中小型经纪机构难以突破规模瓶颈，受两头挤压，生存日益困难。目前，行业集中度偏低，70%小微中介完成了市场50%以上的交易额。纵观近些年行业发展，互联网技术的应用推动传统经纪企业在经营思维和业务模式方面的全面创新，资本的介入打破了业内企业难以规模化的限制，有望培育大型龙头企业。2019年，品牌中介集中度加速提升，“越大越强、强者恒强”的竞争法则已成共识。我爱我家坚守行业20余年，深耕区域，加强多业务协同和品牌延伸，实现了市占率的持续领先。

6. 房企积极推盘，渠道分销业务迎发展机遇

渠道分销业务整合了大量资源，形成了基于开发商原有营销体系的“体外循环”，渠道联合产生累积效应，从而对于案场到访人数有帮助和补充，客户到访率提升，转化率也会提升，而开发商无需投入营销费用。2019年，开发商资金面进一步承压，积极推盘强化回款，中国房地产回归到“渠道分销时代”。在消费端出现了一二手房融合的趋势，七成以上购房者同时考虑新房和二手房，对整个交易链条产生了深远影响。公司一直以来重视一二手房业务的联动，通过二手房业务为新房项目导入巨大流量，连接线下超过10万名经纪人，实现更为精准的“以盘选客”，为开发商提供更加精准的营销服务。

7. 居住消费升级背景下，传统房地产经纪行业向平台化转型成必然趋势

2019年宏观经济继续下行长周期，国家及地方保增长、稳就业，对共享、合作经济支持政策频出，房地产经纪渠道与服务力量崛起，另外叠加年底疫情等因素，诸多因素使得行业加快适应经纪人、消费者与合作伙伴对体验的追求，并以此作为核心功能，更多传统公司向平台型公司转型，或者成为平台的参与者。以

房屋交易为入口的衍生居住服务市场潜力和空间巨大，接近交易端的经纪企业更具平台整合优势，能够提供全过程、高品质服务的企业将有机会在平台化时代脱颖而出。我爱我家坚守经纪行业服务的本质，围绕居住服务业，实施数字爱家和云上爱家战略，使得人工智能（AI）、深度学习和线上化技术在爱家业务越来越广泛的应用，已基本完成了业务多元一体化及线上线下流程的全面打通，对员工体验、作业效率和网络协作方式产生了深刻影响。围绕着不断开放的居家服务生态系统，开展工作的个人将逐步从全职雇员走向业务合作个体、兼职个人等模式。店东、经纪人越来越多的作为独立经营的个体参与到平台生态中来。平台化所需的组织和技术基础已经初步形成。

（二）公司主要经营成果

1. 报告期公司主要经营指标完成情况

报告期内，公司内强外塑、多元协同、线上线下一体化，降本增效成果明显，业绩增长稳步。2019年，公司实现营业收入1,121,145.44万元，较去年同期增长4.86%；实现营业利润116,311.75万元，较去年同期增长17.84%；实现归属母公司所有者的净利润82,744.79万元，较去年同期增长31.13%；实现扣除非经常性损益后归属母公司所有者净利润73,506.37万元，较去年同期增长12.28%；经营活动产生的现金流量净额为118,489.49万元，较上年同期增长47.18%；报告期末，公司总资产1,949,162.09万元，较期初增长6.08%；归属于上市公司股东的净资产1,017,799.18万元，较期初增长8.14%，资产有息负债率从13.80%降至12.79%。年度内公司各项经营管理指标健康稳定、持续增长，业务结构进一步优化，资产运行质量、市场形象和品牌价值持续提升。

2017-2019年，在政策趋严、趋紧的背景下，公司控股子公司北京我爱我家房地产经纪有限公司累计扣非归母净利润实现187,511万元，业绩承诺达成率104.17%，充分践行了有质量增长的经营方针。

2. 报告期居住综合服务业务发展情况

（1）房地产经纪业务

①二手房业务

报告期内，公司二手房业务实现收入571,894.89万元，同比增长4.3%。公司

重点城市、核心区域二手买卖市占率保持领先优势，2019年北京、杭州、南京、苏州、太原、天津、无锡等城市市占率稳居前三，其中杭州市场占有率超过30%，连续三年排名第一。部分城市在区域成交量下降和竞争加剧的情况下，通过区域门店加密、深耕重点盘源，市占率依然平稳。

公司始终坚持经纪业务的本质是服务。2019年推出“品质服务十大承诺”，全面保障消费者权益，得益于客户对服务品质的认可，二手房买卖客单均价约5万元，同比增长14%。

2019年，公司重点提升区域和单店竞争力，保持直营业务的店均、人均效率优势，二手房业务月度人均业绩1.53万元，同比增长12.20%。公司在IT系统持续高投入，通过线下服务保障和数字化工具的迭代开发，保持了效率的持续提升。线上线下双管齐下，建立了长效驱动效率增长的机制。

二手房业务凭借广泛的终端布局、良好的社区关系，形成了极具竞争力的流量入口优势，源源不断地向公司新房业务、房屋资产管理业务、商业资产业务、海外业务输入客户资源，也为公司业务多元化提供落地支撑，随着公司业务多元一体化战略的深入，二手经纪业务价值将凸显。

②新房业务

报告期内，公司新房业务实现收入190,506.53万元，同比增长16.5%，六成以上的城市新房收入实现同比提升，月均可售项目数量超过2000个，覆盖全国重点开发商，并着重提升项目合作的广度和深度。

公司通过持续强化重点盘意识，加强门店穿透力度，做好盘店匹配，以及针对人效关键指标的督导、管理、培训等，从而有效地提升了经纪人在新房上的人均收入，门店分销业务人均月认购收入同比增幅35.15%。新房专业线通过提升直签项目数量占比、提高商业豪宅等高客单价产品的成交占比，渠道业务客单价从2018年的4.52万元提升至2019年的5.23万元，增幅15.76%。2019年，各项业务创新机制的落地，为新房收入增长提供了新动能，销售权收购及垫佣业务方式增强了对中小机构的整合能力，也很好地助力加盟业务拓展，增加了对加盟门店的粘性。南昌、东莞等加盟业务为主的城市公司，收入实现了100%以上的高速增长。

③海外业务

截至2019年，公司设立境外分公司6家，形成了海内外业务联动的一站式运

营服务模式，海外分公司均立足于本地，自有经纪人团队，设立了本地服务网站，可为国内客户提供一系列落地服务，同时能为当地居民提供服务。2019年公司开展推介活动68场，认购转化率9.33%。

（2）房屋资产管理业务

长租公寓行业受政策支持和资本青睐，品牌丛生、规模发展迅速，但普遍面临盈利难的问题。2019年，很多长租品牌因运营不善频频暴雷，业主和租客遭受巨大损失。

研判租赁市场的变化趋势，相寓自年初开始就主动调整布局，降低不良库存，坚持以运营周转效率为核心策略，聚焦租赁需求稳定提升的区域。截至2019年12月，相寓全国在管规模27.6万套，实现收入187,194.24万元，同比增长13.1%，全国全年平均出租率达95%，全年平均出房周期12.6天，其中2019年第四季度平均销控期同比缩短17%，运营质量和效率均为行业领先。

2019年，相寓构建了客户驱动“五大工单”体系为核心端到端服务流程体系，推动客服从“人工”向“在线智能”变革；AMS系统实现了全国相寓业务的标准化、线上化并统一管理，全面迈进承租线上电子化签约时代。2019年合计承租线上签约达14.5万份，完成线上支付收款近100万笔、线上服务工单100余万单。

（3）商业资产管理业务

公司控股子公司北京我爱我家房地产经纪有限公司于2019年5月以支付现金的方式购买了湖南蓝海购企业策划有限公司100%股权。蓝海购为国家级高新技术企业、双软企业，涵盖房地产租售、商业地产运营、星级酒店连锁等业务板块。蓝海购在进入我爱我家体系后，丰富、扩展了公司新房业务项目谈判及客户资产增值的能力。2019年，蓝海购新项目主要聚焦社区商业、公寓等商业地产的包销业务，在公司品牌加持、资金投入、渠道共享、技术赋能等支持下，实现扣非归母净利润8735万元，业绩达成率124.78%。

公司商业资产运营品牌“昆百大”专注于大型购物中心的运营管理，运营项目7个，管理面积约40万平方米，自持面积约24万平方米，管理商业项目品牌包括昆明百货大楼新纪元店、新天地、新西南、新都会、国际派、大理泰业、昆明走廊等。报告期内，商业物业运营业绩稳中有升。

3. 报告期经营管理情况

(1) 系统推进“数字爱家”，积极构建“云上房产”

懂得客户多一点，让服务更便捷、更安心、更贴心。大数据、人工智能工具在服务标准建设、资金安全管理、线上签约与支付、线上委托房源等方面陆续投产，赋能客户找房和经纪人服务过程，持续提升客户的找房效率，让客户感受到我爱我家服务的便捷、安心和贴心。将基于智能推荐引擎的多种房源推荐服务、基于深度学习的同户型房源查询系统、融合多源数据的小区指数和房屋估价等服务工具应用在客户找房过程中的各个场景，让找房更加便捷、精准，打造“千人千面”的服务模式。通过房源个性化推荐与消息推动、“猜你喜欢”等服务，在洞察客户找房意图和需求偏好的基础上，为客户推荐符合其个性化需求偏好的房源，增加高匹配度房源的曝光率，提高客户寻找合适房源的效率，进一步提升了官网的访问量。以公司官网北京房源访问量为例，个性化推荐服务上线后，租赁房源相关展位访客量和页面浏览量提升超3倍，二手房买卖房源相关展位访问量提升超2倍；相似推荐服务上线后，租赁房源相关展位访问量提升超2倍。

基于大数据技术研发并推出使用的小区测评服务功能，为全国4万多个小区建立了测评分析报告，分析指数包含内部设施、物业条件、交通条件、生活配套、购物餐饮、体育活动、医疗保障等，报告通过实勘后的文字整理、配图、分项评分等内容，直观呈现了小区内部及周边的总体情况，为客户寻找心中的“家”提供了实用的参考数据。

为进一步做好客服品质保障，在客服中心服务、官网等渠道端口的业务来电全量启用了智能审核与评估功能，在自动识别服务应答不规范、存在业务违规或其他高风险事件基础上，有针对性地进行重点复核与跟进，售后服务效率进一步提高，同时降低了业务风险。

增强经纪人作业活力、加快创新协作。核心业务系统内嵌的标准化服务要求和规范的作业流程使经纪人的业务操作有章可循，更加简单、专业。移动作业功能让经纪人随时随地更新和查看资源、约见客户、生成协议、获得审批，跟进线上签约、线上支付等交易进程，随时回复客户询问。经纪人推房平台实现真实房源一键多平台推送并展示，极大提升了经纪人发布房源的质量和效率。房源推荐、客户画像、爱聊、税费计算、小区价格等辅助功能，让经纪人可便捷及时地获得

专业化工具支持。移动签署普租合同以及移动支付的能力，达到了行业领先水平。

针对员工在业务规则、管理政策制度、系统使用方法问题等方面的咨询和技术支持服务需求，广泛实施了智能机器人自动应答系统，并正在建立统一入口、三级支持的Helpdesk支持体系，让全体经纪人体验到人工智能带来的便捷和复杂问题一站式解决的高效体验。打通一线经纪人与后台的直通渠道，简化问题解答或处理过程，使经纪人更加专注于客户的服务和业务的跟进。

通过客户画像服务、房源匹配工具、房源封面图片识别服务、业务过程统计分析等服务工具的广泛实用，赋能经纪人为客户提供服务的各个环节，助力完善以客户为中心的服务机制。通过客户画像服务，使经纪人在与客户沟通、服务的过程中能及时了解客户关注的房源区域、户型、面积、价格等需求偏好，通过基于客户画像的房源匹配等工具，协助经纪人为客户推荐符合其需求的房源，更加高效地为客户服务。2019年，客户画像服务接口累计调用超过890万次。

核心业务系统全面升级。2019年上半年启用新一代二手经纪服务系统，系统引用人脸识别、电子签章、电子签名、电子合同、移动审批、电子支付等数字化技术手段实现了买卖业务的全面线上化、普通租赁业务的全面移动化，作业效率、用户体验获得大幅提升的同时，运营成本大幅降低。相寓AMS系统完成全国城市公司的整体落地布局，实行全国相寓业务的统一全标准化线上化管理，实现了维修、保洁、配送、装修、租务、客服等整个服务体系的线上整合。新一代新房系统城市推广项目已启动，系统重构全公司的新房业务业财一体化流程。成立平台事业部，启动平台化建设，打造线上线下一体化的面向加盟门店和合作伙伴的新赋能平台，实现系统、行业基础数据、商机等多类核心资源的有序共享，通过科技手段推动有效合作，提升行业效率；从商机流量、社交营销、日常作业系统工具、楼盘框架等基础数据、交易支持、和中后台运营服务对接等多方面对平台用户进行支持。

中后台管理线上化范围进一步扩大。建设电子签章系统，引入契约锁电子签章平台，将原有繁重的劳动劳务合同签署工作由线下搬到线上，优化员工服务，提高工作效率。搭建招聘系统，解决房产经纪行业人员流动量巨大的招聘痛点。通过建设招聘系统，整合招聘多渠道资源，规范招聘流程，大幅提升招聘效率。招聘系统自2019年7月在北京公司上线以来，已经累计筛选简历超过10万份，邀

约安排面试2万余次，成功录用2600余人，2020年将完成全国推广。建设“繁星学习平台”，解决经纪人学习、考试痛点。繁星学习平台是公司根据行业特点自研的学习平台，目前激活用户超过1.7万人，用户共在线学习19万分钟，极大缓解房产经纪人因地点分散，人员流动快带来的培训难问题。

混合云框架已搭建成型。我爱我家与微软的战略合作全面展开，在微软Azure上完成核心框架规划设计工作，已将部分系统从IDC机房迁移到微软Azure云，全面推进架构优化、DevOps落地工作。同时，公司与亚马逊合作，将我爱我家新一代新房和二手房系统落户AWS云。至此，公有云+私有云的混合云框架已搭建成型，后续将依托云技术优势，提升研发和部署效率，快速支撑核心业务的创新迭代需求。

（2）多项管理创新举措取得阶段性成效

区域化管理示范区效应逐步显现。区域管理中心的设立，是公司管理创新的大胆尝试，更是应对行业变革的战略先行区，其首要目标是提高城市公司的综合运营效率，同时从各城市公司的需求入手，通过业务系统迭代升级、人力资源数字化转型、前后台组织结构调整、绩效改革等工作，有效提升人力资源效益和人力资产价值。成立一年多来，区域管理中心通过对辖区城市公司系统化、垂直化、集中化的管理模式改革，有效促进各城市公司的资源统一与高效调配，进而实现更加科学化的企业管理模式，切实践行了“有质量增长”的发展模式，并在公司重大战略推动和实践中起到了先遣队和排头兵的作用。

“直营式合伙”试行成功，广纳优秀的门店管理者。门店合伙人项目在华南区域首先落地，有效激发了优秀管理者的经营潜能，实现了公司与店东的双赢，并为城市经营规模的扩张奠定了很好的基础。此项机制在2020年将得到更大范围的推广，因地制宜，吸纳更多行业优质的店东加入我爱我家。

（3）官网获客率显著提升，数字技术打开居住生活新场景

2019年，我爱我家网持续升级产品，运用大数据和AI技术进一步提升选房过程的智能化程度、与第三方合作并挖掘经纪人潜能丰富官网资讯和问答等内容、升级业主服务和线上签约功能，提升官网全服务流程覆盖的能力。

我爱我家网全年日均活跃用户数（DAU）为 28.1万，同比上升16.4%。移动端（APP+WAP）的DAU为 20.6万，占总量的73%，较去年同期增长4%。官网来源于

自然搜索的DAU从年初的1.34万增长到7.01万，自然流量与付费流量互补，有效推动网站商机转化效率的提升。我爱我家网全年为经纪人提供了530万次有效客户沟通量，同比增长6%。官网佣金贡献率在2019年9月达到18.1%，首次超过外部线上渠道的贡献总和，2019年12月，官网佣金贡献率占比进一步提高到19.2%，相对外部线上渠道的优势进一步拉大。

2019年，公司着力布局VR技术及其衍生应用场景，全年累计制作完成VR房源24.2万套，其中16.1万套配备了VR装修效果展示。从VR方案的技术能力和VR房源制作量上，我爱我家网处于行业领先行列。

(4) 收购“蓝海购”、商办业务上线官网，商业全产业链实现打通

2019年上半年，公司收购蓝海购100%股权，布局商业版图，蓝海购的加入使公司商业地产营销及运营业务得到有效补充，为公司在商业地产领域的未来发展奠定基础。2019年9月，公司进军商业办公领域，我爱我家网全新上线了商业办公频道，目前写字楼租赁业务已拓展至北京、杭州、南京、上海、成都、青岛六个城市，上架商办房源23000余套。商办业务专注于商业办公租赁及相关服务领域，依托互联网与大数据应用，与线下门店联动，为企业与商业办公运营商搭建互联渠道，为商业办公市场与城市空间构建良性生态，致力于优化商业办公的经营模式和服务体验。

(5) 通过技术升级，扩充线上服务边界

公司领先于业内布局VR技术及其衍生应用场景。我爱我家网“VR看房方案”于2018年6月首次上线。2019年6月，在“VR看房方案”基础上升级的“一键换装”功能在公司官网和移动端上线。“一键换装”功能通过AI和大数据算法实现全自动化装修风格呈现和家具摆放，不需要人工参与，这项应用当前在算法自动化程度和虚拟装修房源数量上均处于业内领先行列。

(三) 五年战略规划（2020-2025年）

我爱我家于2015年提出了多元一体化五年发展战略。历经五年，通过业务布局的迭代调整，公司二手业务收入贡献占比下降至50%左右，多元化战略基本达成。在垂直一体化战略推进上，公司致力于打造向客户提供居住服务综合解决方

案的能力，形成了差异化的竞争优势，随着线上化技术的成熟，一体化战略形成的效率优势逐步显现；水平一体化战略着眼于不断拓展经营边界，公司中台组织建设在此过程中逐渐完善、夯实，配合业务版图的扩张，在全国范围实现了业务经验与管理能力的复制和推广。

基于互联网、大数据技术的进步，在消费升级的推动下，平台经济显示出其优越性。中介行业一手托两端、连锁门店的业务模式，使其天然具备平台属性，经过多年的发展与积累，公司已具备平台运营的业务资源、技术储备、组织支撑等条件。在上一个五年战略的基础上，未来五年，我爱我家将致力于打造成为“入口级多元一体化居住平台运营商”，满足客户多样化、个性化、品质化、便捷化的居住服务需求，推动经纪人职业化进程，从技能到工具全方位赋能经纪人，从而不断提升客户体验满意度，正式进入平台化发展的新征程。

2020-2025年，公司将充分发挥我爱我家直营业务资源和品牌号召力，通过开展直营合伙、加盟业务、平台模式外延整合产业优质资源，严选优质的品牌、店东和第三方，实现各方共建共赢，推动产业供求高效连接，为客户提供全生命周期、全流程的有品质、有效率、有温度的居住服务。

（四）2020年经营计划

1. 业务拓展和城市扩展计划

深耕三大经济圈，稳固市占优势。公司将聚焦京津冀、长三角及粤港澳大湾区进一步寻找具有经济持续增长及人口持续净流入的城市，不断开拓新城。在现有城市，通过直营业务外延扩张紧抓市场机会；在直营业务覆盖弱或无覆盖的市郊或开发区，发力加盟业务，实现门店规模的快速扩张，发挥房客匹配区域的联动优势。

提升新房业务、房屋资管业务的收入占比。提升新房向二手经纪的渗透，加大分销收入；优化房屋资管待租管理，续签和新收优质房源作为增长的突破口，实现相寓保有量的增长。

研发新产品、开辟新业务，带动新的增长引擎。公司由于日益增长的用户数量以及更加频繁的交互，流量溢出效应明显，根据公司现有业务实际，在充分调

研的基础上，筛选新业务、新产品，打造产品矩阵，实现多元创收。

加大与第三方平台的合作，共建流量生态。通过线上或线下业务的打通，实现房地产经纪业务目标用户画像与第三方平台用户的精准匹配，进一步优化房地产经纪服务品质。

2. IT 系统建设计划

更加深入广泛地运用大数据、OCR、AI等技术，持续打磨产品、持续提升客户体验、持续为经纪人和运营管理赋能。加大大数据、人工智能等技术的应用，拓展和完善智能产品与工具；加大运营分析工具的研发，提升运营管理工作效率，助力公司的高效运营。实现平台外部用户的规模化增长，对平台外部客户提供系统、流量、数据的全面系统支持，以及税优、HR等中后台服务，通过科技手段推动有效合作，降低店东的生存成本，提升行业合作效率。围绕安居服务打通产业链上下游，连接公司及第三方的二手房、新房、租赁、商业地产、装修、搬家等多业态平台化运营，通过数字手段推动场景联动，为客户提供全场景的安居服务。

3. 官网升级计划

2020年，我爱我家网计划进一步加快功能的升级和迭代。在VR房源的基础上，推出AI自动讲房和VR远程带看功能，实现看房服务向线上化、数字化转型。

我爱我家网持续增加流量资源投入，进一步提升官网佣金贡献率，尤其是在市占率高且官网投入产出比（ROI）高的城市。在继续延续对二手房和租赁业务的线上获客支持的前提下，官网计划进一步加大在新房和商业地产的流量投入，提升新房和商业地产的官网获客比例。

4. 管理创新计划

探索建立员工长期激励措施，保证组织目标和个人目标趋同一致，带动企业全员为企业目标的达成形成合力。推出积分制，建立员工行为约束机制，将信用管理与执行力建设相结合，提升业务线执行力以应对新的机遇与挑战。加速业务线上化改造，撬动效率、品质提升。本次新冠疫情进一步推动购房行为向线上迁移，公司将围绕流程标准化、业务数据化、场景智能化、服务一体化，重塑交易流程，搭建线上闭环作业体系。

2020年，公司将实施员工持股计划，让奋斗者共享公司经营成果。参与范围

主要包括公司及下属子公司(含全资子公司、控股子公司)任职的核心业务骨干、管理人员等正式员工。

5. 人才建设计划

传递公司价值观，强化员工市场认识，避免非理性流失。继续开展企业文化与激励活动，凸显公司文化价值观优势，增强一线员工组织归属感、自豪感、获得感及自我实现成就感。增加人员入口，严把入口的质量关，逐步调整人员的学历结构，优化公司招募分配对接等规则，持续加大公司在经纪人招募上对营运的支持。通过绩效优化、组织管理变革等模式创新给与经纪人新的发展动力，让核心经纪人能够被吸引来留下发挥潜能。基于“我家繁星”培训系统，提升人均培训时数和线上学习活跃度，帮助一线员工作业增效提质。

6. 服务标准化建设计划

大力实施“线上线下协同服务标准化”建设，以标准引领服务品质升级，制定集团统一的品质服务评价指标体系，推动标准化向门店管理、社区服务、业务流程、后台支持等方面延伸扎根，全力提升服务品质。强化服务意识，提升服务技能，对员工进行专业技能的系统培训，强化员工素质，提升现场服务质量，不断提高公司服务水平。

7. 外延发展计划

全面推进数据治理和优化工作，打造数据中台，建立数据资产体系，规模化服务业务，保证数据质量，更大限度的发挥数据价值，培养对能力复用、协调控制的能力，以及业务创新的差异化构建能力。聚焦完善业务服务矩阵，建设业务中台，促进后端业务资源到前台易用能力的转化，实现快速响应和迭代，加速业务创新，孵化新型业务模式。我爱我家网推进在VR装修和商业地产两个多元化场景的商业化尝试。

相寓将持续提升平台建设，加深线上交互深度，持续优化线上工具提升运营效率。视市场情况尝试开放系统平台，提供中小资产管理运营商一站式解决方案。

我爱我家控股集团股份有限公司

董 事 会

2020年4月28日