

公司代码：601828

公司简称：美凯龙

红星美凯龙家居集团股份有限公司
2019 年半年度报告摘要



一 重要提示

- 1 本半年度报告摘要来自半年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到上海证券交易所网站等中国证监会指定媒体上仔细阅读半年度报告全文。
- 2 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证半年度报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。
- 3 公司全体董事出席董事会会议。
- 4 本半年度报告未经审计。
- 5 经董事会审议的报告期利润分配预案或公积金转增股本预案
无

二 公司基本情况

2.1 公司简介

公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	美凯龙	601828	无
H股	香港联合交易所	红星美凯龙	01528	无

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	郭丙合	陈健
电话	021-52820220	021-52820220
办公地址	上海市普陀区怒江北路598号9楼	上海市普陀区怒江北路598号9楼
电子信箱	ir@chinaredstar.com	ir@chinaredstar.com

2.2 公司主要财务数据

单位：元 币种：人民币

	本报告期末	上年度末	本报告期末比上年度末增减(%)
总资产	118,272,525,428.81	110,860,717,818.56	6.69
归属于上市公司股东的净资产	43,442,585,607.61	41,714,060,715.39	4.14
	本报告期	上年同期	本报告期比上年同期增

	(1-6月)		减(%)
经营活动产生的现金流量净额	1,179,077,717.75	1,134,302,924.24	3.95
营业收入	7,757,114,487.46	6,373,884,119.04	21.70
归属于上市公司股东的净利润	2,705,544,357.44	3,038,609,713.21	-10.96
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	1,713,037,155.58	1,614,825,675.28	6.08
加权平均净资产收益率(%)	6.36	6.93	减少0.57个百分点
基本每股收益(元/股)	0.76	0.78	-2.56
稀释每股收益(元/股)			

2.3 前十名股东持股情况表

单位：股

截止报告期末股东总数(户)		79,188				
截止报告期末表决权恢复的优先股股东总数(户)		0				
前10名股东持股情况						
股东名称	股东性质	持股比例(%)	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押或冻结的股份数量	
红星美凯龙控股集团有限公司	境内非国有法人	70.05	2,014,715,772	2,014,315,772	质押	605,225,085
香港中央结算(代理人)有限公司	境外法人	18.98	673,761,808		未知	
红星美凯龙控股集团有限公司—红星美凯龙控股集团有限公司2019年非公开发行可交换公司债券(第一期)质押专户	其他	14.26	410,000,000	410,000,000	无	
红星美凯龙控股集团有限公司—红星美凯龙控股集团有限公司2018年非公开发行可交换公司债券(第一期)质押专户	其他	1.95	56,000,000	56,000,000	无	
上海晶海资产管理中心(有限合伙)	境内非国有法	0.91	26,300,000		无	

	人					
陕西省国际信托股份有限公司—陕国投·美凯龙第二期员工持股集合资金信托计划	其他	0.61	17,579,549		无	
陕西省国际信托股份有限公司—陕国投·美凯龙第一期员工持股集合资金信托计划	其他	0.56	16,050,356		无	
陕西省国际信托股份有限公司—陕国投·美凯龙控股股东及附属企业员工持股第一期集合资金信托计划	其他	0.27	7,754,506		无	
上海弘美投资管理中心（有限合伙）	境内非国有法人	0.21	6,100,000		无	
中国银行股份有限公司—华泰柏瑞量化增强混合型证券投资基金	其他	0.14	4,131,020		无	
上述股东关联关系或一致行动的说明		无				
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明		无				

2.4 截止报告期末的优先股股东总数、前十名优先股股东情况表

适用 不适用

2.5 控股股东或实际控制人变更情况

适用 不适用

2.6 未到期及逾期未兑付公司债情况

适用 不适用

单位:亿元 币种:人民币

债券名称	简称	代码	发行日	到期日	债券余额	利率(%)
红星美凯龙家居集团股份有限公司2015年公司债券(第	15红美01	136032	2015-11-10	2020-11-10	1.68	5.9

一期)						
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2016年公司债券(第一期)(品种一)	16 红美 01	136490	2016-07-13	2021-07-13	0.468	5.4
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2016年公司债券(第一期)(品种二)	16 红美 02	136491	2016-07-13	2023-07-13	15	5.29
红星美凯龙家居集团股份有限公司2018年公开发行公司债券(第一期)	18 红美 01	155001	2018-11-02	2021-11-06	30	6.3
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2019年公司债券(第一期)(品种二)	19 红美 02	155458	2019-06-10	2023-06-10	20	5.35

反映发行人偿债能力的指标:

√适用□不适用

主要指标	本报告期末	上年度末
资产负债率	60.47	59.14
	本报告期(1-6月)	上年同期
EBITDA 利息保障倍数	4.14	5.74

关于逾期债项的说明

□适用√不适用

三 经营情况讨论与分析

3.1 经营情况的讨论与分析

1. 业务发展与布局：稳健的商场发展、覆盖全国的战略布局

截至报告期末，公司经营了 84 家自营商场，231 家委管商场，通过战略合作经营 12 家家居商场^{注1}，此外，公司以特许经营方式授权开业 27 家特许经营家居建材项目^{注2}，共包括 386 家家居建材店/产业街^{注3}。我们经营的自营商场和委管商场，覆盖全国 29 个省、直辖市、自治区的 200 个城市，商场总经营面积 19,966,858 平方米。我们通过自营商场与委管商场双轮驱动的发展模式占领了一线城市、二线城市核心区域的物业，同时积累了丰富的商场营运经验，不断提升品牌价值，并构建了较高的进入壁垒。报告期内，我们继续执行自营商场的战略性布局政策，确保大多数自营商场在一线城市及二线城市，尤其是直辖市的核心区域的布局。截至报告期末，我们经营着 84 家自营商场，总经营面积 7,541,923 平方米，平均出租率 95.0%^{注4}。其中，有 20 家分布在北京、上海、天津、重庆四个直辖市，占自营商场总数量比例达到 23.8%；上述自营商场的经营面积 2,069,070 平方米，占自营商场总经营面积比例达到 27.4%。报告期内，成熟商场同店增长率^{注5}为 6.7%，主要是报告期内成熟自营商场的单位经营面积收入及经营面积之综合贡献结果。

报告期内，我们新开设了 1 家自营商场，另有 3 家商场由委管商场转为了自营商场。截至报告期末，我们有 32 家筹备中的自营商场。未来，我们仍将继续侧重于在一、二线城市的核心区域对自营商场予以战略布局。

此外，我们凭借着在家居装饰及家具行业良好的品牌声誉、成熟的商场开发、招商和运营管理能力，继续在三线城市及其他城市迅速拓展委管商场。我们内部亦有着严格的筛选和评审机制来确保委管商场的稳步、快速发展。截至报告期末，我们经营着 231 家委管商场，总经营面积 12,424,935 平方米，平均出租率 95.0%^{注6}。其中，有 124 家分布在华东、华北区域(不含上海、北京、天津)，比例达到 53.7%，上述委管商场的经营面积 7,190,491 平方米，比例达到 57.9%。报告期内，我们新开设了 12 家委管商场，关闭了 6 家委管商场。此外，有 3 家委管商场转为自营商场。

附注:1、报告期内，公司收购了山东银座家居有限公司 46.5%股权，与山东省商业集团有限公司并列成为山东银座家居有限公司第一大股东。截至 2019 年 6 月 30 日，山东银座家居有限公司及其下属控股子公司在中国境内合计运营 12 处家居商场。战略合作经营商场是指公司基于战略目的考虑，通过与合作方共同投资、共同持有物业并且共同经营的家居商场。

2、特许经营家居建材项目指公司以特许经营方式开业经营的家居建材店、家居建材产业街。对于该类特许经营家居建材项目，公司不参与项目开业后的日常经营管理。

3、家居建材店/产业街指公司在综合考虑经营物业物理形态、经营商品品类等情况下，从便于经营管理角度出发，将拥有独立场馆标识的家居建材店及街区称作家居建材店/产业街。

4、有4个商场因经营规划调整，未纳入出租率统计。

5、“成熟商场同店增长率”指所有已有三个完整财政年度运营记录且截至报告期末仍在运营的自营商场（包含联营、合营）于报告期内的经营收入较去年同期的增长。

6、有4个商场因经营规划调整，另有1个商场目前处于歇业状态，均未纳入出租率统计。

截至报告期末，我们筹备中的委管商场中，有353个签约项目已取得土地使用权证/已获得地块。随着全国社会经济的整体水平的平稳发展、城镇化战略持续推进和居民人均可支配收入不断提升，我们将在全国范围内重点加快委管商场的发展步伐。

1、报告期内已开业商场分布情况

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（万平方米）
自有	北京	3	22.75
自有	上海	7	89.48
自有	天津	4	44.84
自有	重庆	3	24.96
自有	东北	10	100.40
自有	华北（不含北京、天津）	2	16.79
自有	华东（不含上海）	13	155.03
自有	华中	4	50.18
自有	华南	2	11.62
自有	西部（不含重庆）	5	44.56
合计：		53	560.60

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（万平方米）
合营联营	北京		
合营联营	上海		
合营联营	天津		
合营联营	重庆		
合营联营	东北		

合营联营	华北（不含北京、天津）		
合营联营	华东（不含上海）	2	17.93
合营联营	华中		
合营联营	华南	1	9.46
合营联营	西部（不含重庆）	1	8.89
合计：		4	36.28

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（万平方米）
租赁	北京	1	11.53
租赁	上海		
租赁	天津		
租赁	重庆	2	13.36
租赁	东北	1	10.16
租赁	华北（不含北京、天津）	8	39.38
租赁	华东（不含上海）	9	44.88
租赁	华中	4	30.80
租赁	华南	1	3.59
租赁	西部（不含重庆）	1	3.61
合计：		27	157.31

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（万平方米）
委管	北京	1	11.13
委管	上海		
委管	天津	3	17.37
委管	重庆	5	15.67
委管	东北	16	75.99
委管	华北（不含北京、天津）	28	160.54
委管	华东（不含上海）	96	558.51
委管	华中	32	157.81
委管	华南	11	56.06
委管	西部（不含重庆）	39	189.41
合计：		231	1,242.49

2.报告期内商场变动情况

(1) 报告期内商场增加情况

经营业态	名称	地址	经营面积 (平方米)	开业时间	取得方式	合同期限
自营	唐山时代	唐山市路北区高新技术 产业开发区龙华道北侧 开三路西侧	59,461	2019年4月1 日	租赁	自开业起 20 年
委管	阜南天筑	安徽省阜南县经济开发 区南阳大道东侧 S328 公 路南侧	23,297	2019年1月11 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	乐清虹桥	浙江省乐清市虹桥镇城 南大道 188 号	36,994	2019年1月13 日	受托管理	自开业起 15 年
委管	海安迎宾	江苏省海安市城东镇迎 宾路 169 号	35,123	2019年3月9 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	许昌商场	河南省许昌市魏都区天 宝路与龙翔路交叉口向 北 500 米	77,337	2019年3月9 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	六安迎宾	安徽省六安经济技术开 发区皋城路与迎宾大道 交叉口	49,669	2019年3月15 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	阜阳泰睿	安徽省阜阳市颍泉区太 和路与双河路交叉口红 星美凯龙全球家居生活 广场	32,451	2019年3月16 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	上饶信州	江西省上饶市信州区上 饶大道和三清山大道交 汇处红星美凯龙全球家 居生活广场	42,684	2019年5月8 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	福州会展	福建省福州市仓山区城 门镇林浦路与潘墩路交 汇处会展中心红星美凯 龙至尊 Mall	106,711	2019年5月11 日	受托管理	自开业起 3 年
委管	隆回凯悦	湖南省邵阳市隆回县沿 江西路与二桥路交汇处	19,039	2019年5月20 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	兰州新区	甘肃省兰州市兰州新区 汉水街 7068 号	39,461	2019年5月25 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	贵阳南明	贵州省贵阳市南明区蓑 草路 5 号地块红星美凯龙	137,757	2019年6月15 日	受托管理	自开业起 10 年
委管	丹阳迎宾	江苏省丹阳市开发区迎 宾路 99 号	43,288	2019年6月22 日	受托管理	自开业起 10 年

(2) 报告期内商场减少情况

经营业态	名称	地址	经营面积	开业日期	取得方式	合同期限	停业原因	停业
------	----	----	------	------	------	------	------	----

态			(平方米)			(适用租 赁、委管业 态)		时间
委管	无锡五洲	无锡市惠山区钱桥盛岸西路668号	76,621	2009年5月1日	受托管理	合同生效起10年	委管合同到期	2019年3月
委管	贵阳南明	贵州省贵阳市南明区油榨街281号富源美家居市场内	148,265	2009年5月16日	受托管理	2026年5月31日到期	市政建设需要,迁址经营	2019年3月
委管	山东招远	山东省烟台市招远市温泉路102号	40,245	2017年12月30日	受托管理	自开业起10年	合作方经营业态调整	2019年3月
委管	石家庄古城	石家庄市长安区北外环古城东路118号	78,849	2015年9月19日	受托管理	自开业起15年	合作方资金无法支持商场持续经营	2019年6月
委管	银川平罗	宁夏石嘴山市平罗县工业园区基地中心路西侧	41,049	2014年6月15日	受托管理	自开业起20年	合作方破产,无法持续合法拥有商场物业所有权和经营权	2019年6月
委管	诸暨东二环	诸暨市洋安路与东二环路交叉口	46,547	2018年5月26日	受托管理	自开业起10年	合作方单方面违约	2019年6月

3.报告期内已开业自营商场营业收入与毛利率情况

公司已开业自营商场于报告期内取得营业收入 4,198,786,481.80 元,比上年同期增长 10.5%, 毛利率为 79.1%, 相比 2018 年同期毛利率增加 1.2 个百分点。

1. 自营商场营业收入与毛利率按经营业态分类

单位:人民币元

经营业态	营业收入	同比变动 (%)	毛利率 (%)	毛利率比上年同期增减 (个百分点)
自有商场	3,326,982,598.25	10.1%	86.3%	增加 1.6 个百分点
租赁商场	623,107,193.00	21.9%	45.0%	增加 2.0 个百分点
合营联营	248,696,690.55	-7.4%	67.9%	减少 0.1 个百分点
合计:	4,198,786,481.80	10.5%	79.1%	增加 1.2 个百分点

注:上述商场为各期末开业自营商场(统计数量含合营联营商场)

2. 自营商场营业收入与毛利率按地区分类

单位：人民币元

地区	营业收入	同比变动 (%)	毛利率 (%)	毛利率比上年同期增减 (个)
北京	469,944,847.54	0.9%	76.0%	增加 1.2 个百分点
上海	878,361,136.70	6.2%	91.2%	增加 1.5 个百分点
天津	115,439,471.19	-15.7%	79.2%	减少 1.9 个百分点
重庆	292,311,709.36	19.2%	81.1%	增加 14.1 个百分点
东北	432,869,188.67	7.6%	81.3%	减少 6.5 个百分点
华东 (不含上海)	1,019,445,036.74	16.2%	74.5%	减少 0.2 个百分点
华北 (不含北京、天津)	147,285,950.12	49.0%	56.1%	增加 2.3 个百分点
华南	165,058,499.51	-1.7%	65.0%	增加 8.8 个百分点
华中	388,530,562.78	9.9%	77.2%	增加 1.2 个百分点
西部 (不含重庆)	289,540,079.19	27.9%	80.5%	增加 4.5 个百分点

注：上述商场为各期末开业自营商场（统计数量含合营联营商场）

重庆地区毛利率上涨，主要系受 2018 年同期 1 家租赁商场转为自有商场的的影响。

（二）业务管理：持续提升的商场经营管理水平

1. 招商管理

（1）持续优化品牌和品类布局，推动家居商场消费升级

面对市场消费分级态势及市场竞争趋势，我们持续加大力度，引进适合消费者需求的主流品类，通过打造家居生活体验馆来优化商场品类布局；同时，贴合家居装修市场的变化，继续增加定制品类面积，打造高端定制体验馆；持续发掘和推广设计类产品的进驻，加大设计类家具引进力度；同时，扩大门窗品类范围，在全国分级推行“门窗精品馆”、“门窗生活馆”，引领品类的升级发展，截至报告期末，门窗品类经营面积较2018年底增长12.4%。同时，顺应家电渠道布局多元化的趋势，我们打造了以场景体验为流量入口的电器生活馆，并大力扩充电器品类，引进新品牌，形成规模效应。截至报告期末，电器品类经营面积同比增长16.8%。此外，我们还持续加大对高品质、导向性的品类、品牌的引入工作，截至报告期末，进口品牌经营面积增长16.0%，设计品类经营面积增长5.7%，智能家居品类经营面积增长13.0%，软装生活品类经营面积增长8.3%，家装设计中心经营面积增长19.3%；定制品类逐步分级，打造定制品类馆和高定生活馆来面对不同消费者群体。

（2）顺应消费升级趋势，加大引入国际品牌力度，持续打造国际馆

报告期内，顺应消费升级趋势，公司加大引入国际品牌的力度，推动多店实现“一店看世界，一馆多风格”。除了在一、二线重点城市打造国际馆，我们亦深入到台州、江阴、烟台等消费力强

的三四线市场，推进国际品牌的进驻；同时，通过在国内外市场广泛推广B2B品牌对接会，不断扩大进口品牌经销商数据库，并对此进行精准分析、筛选，培育专业化的经销商队伍，助力公司占领进口家居高端消费市场。截至报告期末，我们的国际品牌数量达到4,474个。

(3) 不断深化品牌资源、经销商资源管理，推动精准对接

在品类、品牌资源管理工作中，我们持续优化品牌分类，对重点品类进行了整合，不断深挖优质品牌，扩大和优化品牌资源数据库；对核心品类、品牌，我们通过主题馆打造、产品创新建议、渠道开拓助力等举措，予以重点扶持。

同时，我们建立关键经销商数据库，将优质经销商与品牌商通过展会、精准商贸配对等紧密对接，为核心品类品牌企业提供经销商资源支持。面向优质经销商，我们提供了更多维的服务体系，包括开店辅导、日常经营支持、培训提升、资讯推送、店长升级计划等，有效打造和提升经销商粘性，为后续业务拓展奠定基础。

2. 营运管理

我们全面深度开展“服务口碑”项目，在价格、质量、服务等方面提出了对商场运营管理的统一高标准、严格要求，并通过收集和分析消费者反馈评估运营效果，进一步提升服务口碑质量。截至报告期末，312家商场已开展“服务口碑”项目。

价格方面，基于我们与国家发展和改革委员会共同研发的《红星美凯龙明码实价展厅管理规定》，我们继续引导工厂和经销商合理标价。通过复制明码实价的优秀案例引导经销商用产品和服务打动顾客，取代“讨价还价”的拉锯战，让消费回归产品和服务本身。同时，就价格管理工作与当地物价局展开积极互动，并试点成立价格监督投诉站。截至报告期末，我们已经在全国300多家商场完成了合理标价指导。

环保质量方面，我们联合中国质量认证中心于2015年12月推出了“中国家居正品查询平台”，建立健全家居环保溯源体系。截至报告期末，我们已联合约1,000家主流品牌完成系统上线培训，产品贴标逾1.05亿件。2018年度家居绿色环保领跑品牌项目共计为消费者优选出127个绿色环保品牌。另外，于报告期内，我们继续开展“绿色领跑”品牌评选活动，引领家居行业绿色环保发展。在2019年3月举办的中国建博会上，中国质量认证中心副主任宋向东，国家发改委环资司、国家机关事务管理局节能司、能源基金会、中国标准化研究院能效中心、中国节能服务产业委员会、格力电器等单位的多位专家领导莅临红星美凯龙绿色环保展示厅，并联合红星美凯龙共同发起“零售业制冷能效提升倡议”活动。此外，我们继续实施“绿色环保体验中心”计

划，旨在为消费者提供系统性家装指导，让消费者直观了解装修步骤、如何正确辨别商品优劣以及家装验收小技巧，从而引导消费者绿色环保消费理念，进而促进绿色环保家居品牌销售。截至报告期末，该计划已在全国 47 家商场落地实施。

服务方面，2019 年，我们正式将“家居保养服务”升级为“家居维保服务”，从只提供基础的保养服务升级为提供专业的保养和维修服务。我们整合了全国先进的维保技术团队，以及知名的大型品牌工厂，新增了瓷砖维修、皮质家具修补、木质家具补漆等专业度要求极高的服务项目共计 54 项，并在今年 4 月，组织全国 275 家商场，联合超过 4 万余家品牌商户举办了一场“服务到家-家居维保服务月”的活动。这场覆盖 160 个城市服务为主的活动共计为 122,620 个家庭送上了专业的服务，获客户一致好评。与此同时，今年 6 月，我们隆重推出了“M 美到家”品牌化服务。“M 美到家”是红星美凯龙的专业家居维保服务平台，依托于红星美凯龙资深的行业经验和在居家环保领域的深度发展，以专业的家居维保科技，为消费者提供便携的上门服务体验，解决高端保养、维修等居家难题，并借此将健康家居的理念传递给更多人。截止报告期末，“M 美到家”品牌已覆盖全国 80 个城市的近百家商场。

信用体系方面，我们继续完善商户信用分类评价体系，从质量、价格、送货、服务、顾客喜爱度、履约行为等六个维度对商家进行评价。报告期内，我们持续升级商户信用分类评价体系，综合顾客评价、销售指数、送装满意度等关键指标，推广升级新的商户信用管理视觉设计，提升消费者的辨识度、知晓率。此外，红星美凯龙作为上海市商务诚信公共服务平台市场信用子平台，以上海信用建设试点为蓝本，积极参与政府主导的长三角信用一体化建设，在长三角地区家居商场全面升级推广商户信用管理体系。2019 年 5 月，公司应邀在上海商务委主办 2019 年商务诚信推进大会上做“商户信用建设及长三角信用一体化”的经验分享；并应国家商务部邀请参加“全国社会信用标准技术委员会第二届商业信用分技术委员会”，当选为委员。

消费者反馈方面，我们对售中、售后、线上、线下多渠道、多维度的服务体验、送货安装、商品质量、价格、商场环境等方面进行有效评估，挖掘顾客真实想法，提供有针对性的改善方案，实现了顾客满意度的逐年提升。截至报告期末，商场的消费者满意度提升到 93.1%。

3. 营销管理

(1) 品牌管理

持续传播“甄选全球设计尖货”品牌战略，打造高端品牌形象。继续秉承匠心创新、品质品位之精神，从品牌活动、品牌广告、平面视觉、空间美化等全面升级品牌高端、时尚的形象。

我们持续扩大“鲁班设计尖货节”的影响力，围绕“以时代尖货，为生活设宴”的主题，巧借故宫国宝级名画《韩熙载夜宴图》，联袂国内顶级摄影诗人，真人复原重现名画现代版，一展中国当代中产阶级顶级家居场景，为品牌赢得较高的美誉度，彰显红星美凯龙设计尖货的美与价值。

围绕“甄选全球设计尖货”品牌战略，我们在上海、成都、沈阳、昆明等多个城市的机场廊桥发布了高品质、大面积品牌视觉广告。我们成功打造了国内首档跨界设计家装改造真人秀《向往的星居》，成为热播剧《我们都要好好的》全球家居行业独家合作伙伴，线上线下全方位提升品牌声量和价值。

我们继续举办第二届 M+中国高端室内设计大赛，截至报告期末，共吸引了来自全国 193 座城市的 12,587 名设计师参赛。我们持续与世界文化遗产敦煌合作开展公益计划，推进“敦煌石窟之榆林 44 窟”项目落成，开展 2019 年“炳灵石窟”公共空间改建项目，以设计传承中华美学、守护文化自信，探寻当代中国更美好的生活方式。

我们打造以公司 LOGO 中大写字母“M”为核心元素的整套品牌“视觉锤”体系，运用更加广泛，不仅在品牌广告、促销活动运用，红星大产业都通过“M”视觉锤进行串联，进一步加深品牌符号，强化公司行业领导的品牌形象。

我们秉承“提升中国人的居家生活品味”的企业使命，将设计尖货融入商场空间，以家居艺术赋能终端视觉提升，对全国商场进行了全面形象升级，为消费者提供家居商场独特的购物体验。

（2）营销管理

我们通过腾讯、阿里巴巴的数据业务合作，继续通过 IMP（Intelligent Marketing Platform）全球家居智慧营销平台建立数字化营销体系，截至报告期末，IMP 已在全国 200 座城市 315 家商场布局并上线，进一步扩大了数据应用范围，提升了商场的精准获客能力；同时通过 DMP（Digital Management Platform）数据管理平台进行全域数据深度挖掘和连接，从而实现锁定服务全国 8000 万以上潜在家装消费客户的战略目标。

我们持续迭代和升级 IMP 数字化营销体系，将红星美凯龙从一个可以一站购齐的家居商场，升级成为一个辐射线上线下全域型超级流量场，升级后的超级流量场其基础框架是由红星美凯龙 IMP 全球家居智慧营销平台三大系统（数据云、内容云、工具云）、九大模块（超级编辑器、有龙、小程序魔方、团达人、群多多、神投手、潜客雷达、超级导购、云 BOSS）构建而成的。在这个超级流量场中，我们通过流量裂变制造、流量跟踪和定向分发，帮助商家解决精准获客、持续互动、内容创作、会员复购、绩效管理等方面的难题。

通过整合来自线下商场、小区楼盘、社交生态、线上全媒体、线上电商等多场景产生的流量数据，红星美凯龙可以为商家绘制其专属的精准用户画像，帮助其找到更多的相似用户群，在全域精准获客，产生流量裂变效应。

目前深度整合的流量入口还包括阿里、腾讯、百度、今日头条等，形成电商、社交、资讯等全域营销网络覆盖，拥有全方位的用户深度数据。其中，我们与阿里巴巴共同定制了 2000 多个红星美凯龙专属家居行业用户标签，覆盖家居、社交、媒介、内容等各个场景；我们结合厂商数据，通过大数据分析 with 人工智能算法来定制红星美凯龙及厂商专属用户模型，深度刻画用户画像。

IMP 还会提供的全套运营操作系统帮助商家与新用户进行个性化、深层次、重复的互动，引导新客到店、消费转化、提供后续服务，从而实现流量裂变的乘数效应。

通过精准用户画像和潜客雷达等工具帮助用户更加高效获取心仪的产品和活动信息，减少沟通成本，实现消费转化。

截至报告期末，我们已与 8 大品类、408 家头部品牌形成营销合作。

4. 物业管理

(1) 严格管控商场安全风险：预防性管控为主，应急方案为辅，人防、技防相结合

报告期内，我们紧抓风险源头，以预防性管控为工作重点。我们进一步完善风险档案，将商场的安全隐患管控逐项到人，责任到人；加强人防建设，对各基层员工及各级管理人员进行军事化训练及专业培训，确保执行力有效；对消防、供配电等设施设备进行规范保养及检测，保证技防能力；进一步升级消防、监控设备等技防措施，利用动火离人等智能化报警设备对商场消控室、餐饮区域、装修现场等高风险场所进行远程监管；同时利用巡检 APP 等智能化信息工具进行日常巡检，有效提升巡检效率和质量。此外，我们全面提升了应急和实战能力，将封闭式军事化训练、日常军训与安全工作军事化有效结合，每月进行主题安全活动，大大提升了消防队伍的实战能力和精神面貌；21 项应急演练科目在全国商场进行了有效落实，使应急演练成为常态。于报告期内，我们持续保持了全国商场全年火灾、人身伤亡、重点设施设备“零事故”，有力管控了安全风险，持续提升商场安全等级。

(2) 持续改善商场环境，提升商户和顾客体验

1) 做好商场环境维护和升级工作，营造更好的商场环境

报告期内，我们进一步提升了环境品质和顾客体验。环境品质方面，我们通过制定统一的维保手册，对设施设备维保的工具、材料和工艺进行了规范；建立了维保管理师体系，专人专区负

责对各商场的设备维保情况进行评估和验收，确保了设施设备稳定、高效运行；通过服务月专项工作，统筹和规范物业服务项目，提升商场服务能力；对自用及服务供应商所用材料的资质、环保要求进行了统一规范，从源头上确保商场环境的高品质和绿色环保。顾客体验方面，我们提供停车场遮阳、车内降温、特殊天气遮风挡雨服务，主动解决顾客面临的问题；对地下车库的空气质量进行专人监测和治理，缓解尾气污染、提升顾客舒适度；对商场照明的色温及照度进行了标准化的管控，确保灯光明亮舒适；对商场内的装修材料要求绿色环保，确保顾客体验到清新健康的空气；引进专业技术，使用取得世界卫生组织认证的消毒除味技术，对卫生间等区域进行消毒净化，为顾客提供一个绿色、环保、健康的购物环境。

2) 追求新技术、新工艺，确保行业领先水准

公司自主研发的停车管理平台已经在商场测试完成，提升顾客停车使用体验；进一步完善空调水处理的技术标准和规范，积极响应国家大气污染防治工作的号召，开展燃油燃气锅炉提标改造，削减氮氧化排放物；顺应绿色环保的社会发展趋势，落实垃圾分类处理的要求，为打造绿色环保商场夯实基础。

3) 工程改造

以提升商场实际功能、环境品质和安全等级为导向进行物业工程改造。报告期内，公司对 125 个项目进行了包括空调低氮燃烧器升级、新增电梯、地下停车场升级和外幕墙迭代升级在内的工程改造，有力地提高了商场的品质和安全等级。

（三）拓展性业务：蓬勃发展

我们的各项拓展性业务在报告期内蓬勃发展。我们继续围绕“全渠道泛家居业务平台服务商”的战略定位，以“家”为核心，进行业务的上下游跨界外延，打造泛家居行业的商业生命共同体。报告期内，我们的线上、线下一体化平台为消费者提供从设计到装修入住、居家消费品购买的泛家居消费产业链服务；我们还提供全方位物流服务，以满足平台两端多重需求，实现资源共享。

1. 互联网泛家居消费

我们围绕“家”的概念搭建互联网新零售平台，通过拓宽设计家装业务的运营模式，为消费者提供从设计、装修到居家消费品购买等泛家居消费产业链服务。通过对现有家居装饰及家具商场进行数字化改造提升，我们还将线上家居消费平台与线下实体商场网络进行业务资源的充分融合与共享，在为消费者提供便捷优质服务及线上线下互动体验的同时，发挥线下业务与互联网拓展业务的协同效应，提升整体运营效率，实现价值创造最大化。

（1）自有新零售平台

报告期内，我们继续践行“高端家装就一站”的战略目标，为消费者提供从设计、装修、商品到服务的一站式解决方案。

前端设计方面，我们继续借助M+高端设计大赛、“星设计”平台及M+设计创客空间为终端消费者提供增值服务，进而为商场精准引流。于2019年3月，我们成功举办了第二届M+中国高端室内设计大赛，截至报告期末，共吸引了来自全国193座城市的12,587名设计师参赛。作为设计师与线上线下一体化平台的联接，“星设计”平台于报告期末已入驻高端设计师4.8万人，设计师设计精品案例达8万套。此外，作为设计师与用户洽谈、支持商场活动的平台，M+设计创客空间已在全国12家商场入驻，大大提升了商场经营效率，带动了商场销售。截至报告期末，通过设计师运营带动线下成交金额达8.69亿元。

商品零售方面，我们继续通过移动APP客户端和微信小程序拓展互联网新零售平台的品牌及商户资源，并进一步加强与线下实体商场的商户资源的联接，从而为消费者提供更加丰富和多样化的选择空间。截至报告期末，我们的互联网新零售平台已累计实现15,734家商户签约入驻；基于本公司自行开发的新零售系统，我们已实现54座城市103家线下红星美凯龙商场与线上平台的商品及服务对接。同时，我们在互联网新零售平台推广优惠券领取及各类优惠、促销活动，通过优惠、促销活动激发客户的消费及购物需求，并实现线上平台向线下商场的引流，拉动商户的业务。报告期内，通过线上平台优惠券实现的线下门店销售10.1万单，成交金额达31.3亿元。

家装方面，为了服务更多客户群体，同时提供更好的购物体验，我们设立了红星美凯龙家装产业集团。秉承“美凯龙·空间美学”的理念，家装产业集团以完善购物体验为己任，为消费者提供集装饰设计、工程施工与研发、主材家具与软装配饰、智能家居与住宅设备于一体的全案整装服务，业务涵盖别墅、住宅、酒店公寓、精装房、商业及办公空间等领域，全方位带动商场销售。集团旗下设有为中产阶层提供整装定制化智能家居方案的家倍得、为私享阶层提供全案原创设计服务的美凯龙·空间美学、为白领阶层提供年轻态个性美学的更好家，同时陆续发展为社会精英阶层提供高端定制化方案的美凯龙美学、ATG·艺澍家、振洋装饰等品牌。截至报告期末，我们已在全国开设了78家自营家装门店，分布在北京、天津、上海、重庆、南京、苏州、沈阳、成都、郑州、合肥、石家庄等城市的家居商场内，与商场业务形成协同效应，创造出独特的共享客源及供应链的商业模式，有效降低了家装和商场的获客成本，提高了商场的复购率和客单价，更提升了消费者一站式的购买体验和商家的销售效率。除了充分利用商场资源优势外，家装产业集团还全面发挥20,000多名设计师人才库资源，并打造了自有的、经过专业培训与系统考核的劳

务员工体系，同时根据业务发展和应用场景，整合线上家装设计平台资源，进一步丰富线上设计内容展示和家装服务工具体验，为开展线下业务助力。

（2）与阿里合作业务

2019 年 5 月，公司与阿里巴巴（中国）网络技术有限公司（以下简称“阿里”）签署了战略合作协议，旨在将阿里在新零售领域先进的经营理念与技术支持引入到线上线下一体化平台，进一步推动公司的泛家居消费产业链服务，详见公司于 2019 年 5 月 27 日在上交所网站登载的公告。截至报告期末，公司与阿里已在新零售门店建设、电商平台搭建、物流仓配和安装服务商体系、消费金融等方面展开深入的探讨。新零售门店建设方面，公司上线了天猫“同城站”，即利用新零售同城运营理念，将公司线下门店的商品与其天猫店铺共享，消费者可以线上直接下单，也可以引流到线下体验后再决策。所有的订单，均由所在城市的新零售门店对接配送、安装等服务，从而使消费者可以更方便地购买以往只在线下销售的更多样化的商品，大大提升了消费者购物体验。

2. 金融信息服务：保留和扩大公司的消费群体及商户群体

报告期内，我们为消费者及金融机构提供消费贷款信息服务，通过与商业银行、消费金融公司等金融机构合作，由金融机构向消费者提供家居消费贷款，消费者取得的贷款将专项用于在我们的家居商场内进行消费。

3. 提供全方位物流服务：满足平台两端多重需求，实现资源共享

在家居装饰及家具行业的终端服务体系中，物流配送的工作直接面对消费者，物流服务品质对品牌的口碑有很大影响，同时，随着国家对仓储环境、安全的管理要求趋向严格，商户自行承担仓储及物流服务的门槛越来越高，成本也越来越高。因此，本着为工厂、商户及消费者提供更专业化的仓储、配送、安装服务，助力广大商户提高流通效率、优化成本、降低风险，提高消费者满意度及对商户品牌、红星美凯龙品牌的粘性，我们开设了专业的物流中心，为消费者提供从商品购买到产品专业配送安装的“一站式”专业服务。截至报告期末，我们的物流仓储服务品牌数目已超 450 个。

（四）信息化建设持续升级，支持线上线下一体化发展

报告期内，围绕集团全面数字化和智能化的目标，我们持续推进集团总部及商场的信息化建

设工作，在商场智慧化，业务财务一体化，信息安全化，以及大数据分析智能化方面都取得了一定的成绩。

在去年新零售商场试点的经验基础上，2019年上半年，我们全面推进了商场数字化、智慧化升级的建设，完成了61家商场的智慧化升级工作，实现了精准客流统计、顾客建档、顾客画像等核心功能。自主研发的智慧停车系统提供了车位、车流等各类实时监控、道闸无人值守、远程控制、无感支付等功能，给顾客在商场停车购物提供了更舒适的感受。同时，我们在人脸识别，轨迹分析，智慧化大屏，及虚拟机器人等人工智能技术方面都有了显著提升。

报告期内，财务系统上线6个项目，助力红星美凯龙从管理型财务向战略型财务转型。其中，通联分布式收银系统验收通过，打通了通联渠道自动对账、返款、账款和资金划扣，为红星所有商场实现收银结算自动化打下基础。

报告期内，集团信息化系统持续迭代优化升级，针对公司两个核心业务系统-招商系统和发展系统，在可视化方面、智能化方面做了全面的升级。在自主研发的室内地图引擎基础上，分别上线了招商系统展位地图3.0与发展系统智慧地图1.0模块，进一步赋能业务通过精细化管理提升业绩。另外，还上线了智能监察平台、关联交易预警2.0等系统，为公司合法合规经营提供了更有力的保证。

报告期内，依据《信息安全等级保护管理办法》的有关规定，我们针对公司各个网站、电子邮件系统进行了信息安全等级保护三级评测，评测结果全部合格。我们严格遵循国家在信息系统安全建设方面的技术保障和安全管理要求，同步建立起了长效安全的管理机制，提升企业信息安全防护能力。

在数据中心打造方面，我们以“三纵三横”的架构打造数据中台。从打破数据孤岛，形成大数据资产，到数据融合、数据分析和洞察，形成数据标准和体系，再到统一用户画像和算法模型，形成数据智能应用，在拥抱商业发展的思路下，创建了红星美凯龙的数据中台体系，在降本增效、提升销售等方面为各个业务部门做出数据支持，让业务部门在数据驱动运营上有了进一步的提升。

（五）高效的人力资源管理政策：高效支持企业成长

报告期内，我们的人力资源政策紧紧围绕公司战略，根据公司各项新业务规划，快速完成了组织、人员的支持工作，确保公司战略能够快速推进，并在系统优化、绩效管理、人才发展、业务支持、人事运营及员工关系等方面有所建树。

在系统建设和流程优化方面，共完成10项优化，其中包含录用流程、试用期转正流程、合同

续签流程、慎用人员解除流程等相关人事流程的功能及审批链的优化，从而更贴近实际业务需求；另根据个人所得税年度累计计税制、个人所得税专项附加扣除政策及员工持股计划等需求，我们对Peoplesoft系统作出6项相关功能适配，保障了系统对业务的支持。

在绩效管理工作上，一方面，全国各省营发中心下辖商场全力推进“外拓营销计件考核”工作，通过小区楼盘、社区服务站/样板间、二手房局部改造、设计师及异业合作等多渠道开发引流，提升商场经营氛围的同时不断拉动商场增量销售业绩的提升，通过增值服务（免费量房、免费设计、免费验房、大客户维保等项目）强化商户与顾客、顾客与商场之间的粘性，凸显公司的良好口碑并持续保持行业领先地位；另一方面，推进商场全岗位计件考核工作，激发员工工作积极性的同时，持续提升商场经营管理效能。

在人才发展工作上，我们对标以业绩为导向的核心能力标准及关键历练地图，并鼓励跨单位的人才输出，培养和引进了438位核心岗位人员，人才输出了37位核心岗位人员，有效地支持了315家已开业商场的运营提升及18家商场的扩张。我们通过“星动力”项目引进了259位优秀大学生，持续推动公司年轻化，并通过高校设计大赛、样板间打造等创新的校企合作模式做强公司雇主品牌，为行业培养年轻人。

在业务支持方面，报告期内为公司招募新业务板块及发展业务员工共937人，组织了多场优秀案例分享活动、传播学习优秀案例、同时组织了外部对标企业的学习，提升团队的综合业务能力。针对不同板块的业务特点，制定有效的业务员工的激励机制，助力扩展性业务的发展，建立起符合公司业务特点的人力资源体系。

报告期内，成功塑造广受行业认可的雇主形象，并通过多种渠道成功展示。先后斩获雇主品牌六项权威大奖：“员工最喜爱公司”，“中国典范雇主”、“人力资源管理杰出奖”、“年度先锋雇主”、“亚洲最佳职场”、“变革非凡雇主”。

截至报告期末，共有员工25,463名。

（六）家居商场品牌组合建设

品牌组合建设方面，除了核心品牌“红星美凯龙”，公司亦投资平行于核心品牌的新品牌，实现品牌的多元化，进一步丰富公司提供的服务类别。公司打造了相对更加时尚、高端的品牌“红星·欧丽洛雅”，以覆盖更广泛的消费者群体，进一步提升市场占有率。同时，自2016年起，公司为自营及委管商场之外的经营物业业主方提供开发策划阶段的商业咨询服务，并提供书面咨询报告，同时可授权业主方以公司同意的方式使用“星艺佳”品牌。此外，公司于2014年取得了高

端家居装饰及家具零售品牌“吉盛伟邦”的三十年品牌经营权，公司有权在自营或受托管理方式设立的商场及与该等商场有关的所有经营业务中使用许可商标，同时公司有权授予任何第三方在家居商场产业中使用上述许可商标。

截至报告期末，就商场数量和收入贡献而言，公司的核心品牌“红星美凯龙”仍占绝大多数比例。

3.2 与上一会计期间相比，会计政策、会计估计和核算方法发生变化的情况、原因及其影响

适用 不适用

2018 年，财政部颁布了修订的《企业会计准则第 21 号——租赁》（简称“新租赁准则”），新租赁准则采用与现行融资租赁会计处理类似的单一模型，要求承租人对除短期租赁和低价值资产租赁以外的所有租赁确认使用权资产和租赁负债，并分别确认折旧和利息费用。本集团自 2019 年 1 月 1 日开始按照新修订的租赁准则进行会计处理，并根据衔接规定，对可比期间信息不予调整，首次执行日新租赁准则与现行租赁准则的差异追溯调整 2019 年年初留存收益。

根据《关于修订印发 2019 年度一般企业财务报表格式的通知》（财会[2019]6 号）要求，资产负债表中，“应收票据及应收账款”项目分拆为“应收票据”及“应收账款”，“应付票据及应付账款”项目分拆为“应付票据”及“应付账款”；利润表中，“研发费用”项目除反映进行研究与开发过程中发生的费用化支出外，还包括了原在“管理费用”项目中列示的自行开发无形资产的摊销；本集团相应追溯调整了比较数据。该会计政策变更对合并及公司净利润和所有者权益无影响。对于已执行新金融工具准则的企业，新增“应收款项融资”项目，用于反映新金融工具准则下以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的应收票据及应收账款。对于上述列报项目的变更，本公司采用追溯调整法进行会计处理变更，并对可比会计期间数据进行追溯调整，财务报表格式的修订对本公司财务状况和经营成果无重大影响。

3.3 报告期内发生重大会计差错更正需追溯重述的情况、更正金额、原因及其影响。

适用 不适用