

我爱我家控股集团股份有限公司

2021年度董事会工作报告

2021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》等相关法律、法规、规范性文件和《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，勤勉尽责，认真履行相关法律、法规及规范性文件赋予的各项职责，严格执行股东大会的各项决议，积极有效地开展董事会的各项工作，规范运作，科学决策，持续强化内部控制，完善公司治理，积极推动公司各项业务的良性发展，推动战略落地和经营目标达成，保障公司的高质量可持续发展，维护公司和全体股东的利益。报告期内，公司董事会相关工作得到有关监管部门及社会各界的认可，公司因注重投资者关系被中国上市公司协会评选为“上市公司2020年业绩说明会优秀实践案例”、公司董事会办公室被中国上市公司协会评选为“上市公司董办优秀实践案例”。公司董事会2021年度具体工作开展情况如下：

一、2021年度董事会运作情况

（一）董事会及各专门委员会在报告期内的履行职责情况

公司第十届董事会由9名董事组成，其中非独立董事6名、独立董事3名，独立董事由具备财务、法律、管理等专业知识的专业人士担任。公司董事会严格按照《公司法》《公司章程》《董事会议事规则》等规定运作，充分发挥其在公司治理中的核心作用，秉持对全体股东负责的原则，依法行使职权，进一步加强内部控制管理，优化组织结构，科学决策重大事项，高效执行股东大会决议，有效提高公司统筹管理和风险防范的能力，持续提升公司治理水平和治理能力，确保公司规范运作，维护全体股东的合法权益。公司全体董事以认真负责的态度出席董事会和股东大会，积极参加有关培训，熟悉有关法律、法规，诚信、勤勉、尽责地履行职责。公司为专门委员会和独立董事履职提供了充分保障，专门委员会对公司定期报告的编制过程、董事和高级管理人员提名、薪酬考核实施过程等进行有效监督，提高了董事会的运行效率；独立董事在公司决策方面能够发挥独立

作用，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。

1. 2021年度董事会会议召开情况

2021年度，董事会共召开10次会议，董事会会议均严格按照《公司章程》《董事会议事规则》召集和召开，按规定事先通知所有董事，并提供充分的会议材料。全体董事均出席了董事会会议，无委托出席和缺席的情况，董事会按程序审议了定期报告、临时公告及其相关议案。董事在审议过程中，从公司实际情况出发，结合自己的专业特长和管理经验，积极建言献策，就公司发展战略、财务管理、经营计划、风险控制等方面提供了科学和专业的意见参考。会议记录真实、准确、完整，充分反映与会董事对所审议事项提出的意见。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 | 第十届董事会第六次会议 | 2021年1月21日（通讯表决） | 应出席董事9人，实际以通讯表决方式出席董事9人 | 审议通过《关于对公司子公司2020年度担保额度进行内部调剂的议案》。 |
| 2 | 第十届董事会第七次会议 | 2021年3月4日（通讯表决） | 应出席董事9人，实际以通讯表决方式出席董事9人 | 审议通过《关于为全资子公司提供委托贷款的议案》。 |
| 3 | 第十届董事会第八次会议 | 2021年3月22日（现场会议、电话会议和通讯表决相结合） | 应到董事9人，实际参会董事9人，其中，现场出席会议董事8人，以通讯表决方式出席董事1人 | 审议通过《关于本次非公开发行A股股票涉及关联交易的议案》《关于公司符合非公开发行A股股票条件的议案》、《关于公司非公开发行A股股票方案的议案》、《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司非公开发行A股股票预案〉的议案》《关于〈公司非公开发行A股股票募集资金使用的可行性分析报告〉的议案》《关于公司与特定对象签订〈附条件生效的非公开发行股票认购协议〉的议案》《关于非公开发行A股股票摊薄即期回报及填补措施与相关主体承诺的议案》《关于前次募集资金使用情况的专项报告的议案》《关于提请股东大会授权董事会全权办理非公开发行股票相关事项的议案》《关于公司设立募集资金专用账户的议案》《关于修订〈公司募集资金管理办法〉的议案》《关于制定〈公司董事会秘书工作制度〉的议案》《关于召开公司2021年第一次临时股东大会的议案》13项议案。 |
| 4 | 第十届董事会第九次会议暨2020年度董事会 | 2021年4月26日（现场会议和电话会议相结合） | 应到董事9人，实际到会董事9人 | 审议通过《公司2020年年度报告及摘要》《公司2020年度董事会工作报告》《公司2020年度经营层工作报告》《公司2020年度财务决算报告》《关于公司2020年度利润分配的预案》《关于2019年度重大资产购买之2020年度业绩承诺实现情况说明》《公司2020年度内部控制自我评价报告》《关于2020年度投资性房地产公允价值咨询结果及影响的议案》《关于2020年度计提信用减值准备和资产减值准备的议案》《关于确认2020年度董事、监事、高级管 |

| | | | | |
|----|--------------|------------------------------------|---|---|
| | | | | 理人员薪酬的议案》《关于 2021 年度新增债务融资额度的议案》《关于 2021 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》《关于子公司 2021 年度日常关联交易预计的议案》《关于会计政策变更的议案》《公司 2021 年第一季度报告》《关于购买董事、监事及高级管理人员责任保险的议案》《关于召开公司 2020 年年度股东大会的议案》18 项议案，听取《2020 年度独立董事述职报告》。 |
| 5 | 第十届董事会第十次会议 | 2021 年 5 月 14 日（现场会议、电话会议和通讯表决相结合） | 应到董事 9 人，实际参会董事 9 人，其中，现场出席会议董事 8 人，以通讯表决方式出席董事 1 人 | 审议通过《关于调整回购股份用途的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司第二期员工持股计划（草案）〉及摘要的议案》《关于提请公司股东大会授权董事会办理公司第二期员工持股计划相关事宜的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司第二期员工持股计划管理办法（草案）〉的议案》《关于全资子公司就收购华夏西部经济开发有限公司 100% 股权与关联方签署股权转让协议的议案》5 项议案。 |
| 6 | 第十届董事会第十一次会议 | 2021 年 6 月 23 日（通讯表决） | 应出席董事 9 人，实际以通讯表决方式出席董事 9 人 | 审议通过《关于修订〈我爱我家控股集团股份有限公司第二期员工持股计划（草案）〉及摘要的议案》《关于修订〈我爱我家控股集团股份有限公司第二期员工持股计划管理办法（草案）〉的议案》2 项议案。 |
| 7 | 第十届董事会第十二次会议 | 2021 年 8 月 9 日（通讯表决） | 应出席董事 9 人，实际以通讯表决方式出席董事 9 人 | 审议通过《关于前次募集资金使用情况的专项报告的议案》《关于非公开发行 A 股股票之〈我爱我家控股集团股份有限公司关于房地产业务之自查报告〉及相关承诺的议案》2 项议案。 |
| 8 | 第十届董事会第十三次会议 | 2021 年 8 月 25 日（现场会议、电话会议和通讯表决相结合） | 应到董事 8 人，实际参会董事 8 人，其中，现场出席会议董事 7 人，以通讯表决方式出席董事 1 人 | 审议通过《公司 2021 年半年度报告及摘要》《关于修订〈内幕信息知情人登记管理制度〉的议案》《关于修订〈法律事务管理制度〉的议案》《关于增补吕虹女士为公司第十届董事会非独立董事的议案》《关于聘任公司副总裁的议案》《关于召开公司 2021 年第二次临时股东大会的议案》6 项议案。 |
| 9 | 第十届董事会第十四次会议 | 2021 年 10 月 27 日（通讯表决） | 应出席董事 9 人，实际以通讯表决方式出席董事 9 人 | 审议通过《公司 2021 年第三季度报告》《关于计提信用减值准备和资产减值准备的议案》《关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2021 年度财务报告及内部控制审计机构的议案》《关于召开公司 2021 年第三次临时股东大会的议案》4 项议案。 |
| 10 | 第十届董事会第十五次会议 | 2021 年 11 月 29 日（通讯表决） | 应出席董事 9 人，实际以通讯表决方式出席董事 9 人 | 审议通过《关于对公司子公司 2021 年度担保额度进行内部调剂的议案》。 |

2. 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4次股东大会，全部由董事会召集，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。股东大会的召集、提案、出席、议事、表决、决议及会议记录均严格按

照《公司法》《公司章程》《股东大会议事规则》等要求规范运作。公司董事会严格执行股东大会决议,合规实施股东大会批准议案,维护公司全体股东的利益,推动公司长期、稳健、高质量可持续发展。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 | 2021年第一次临时股东大会 | 2021年4月13日 | 57.7324% | 审议通过《关于本次非公开发行A股股票涉及关联交易的议案》《关于公司符合非公开发行A股股票条件的议案》《关于公司非公开发行A股股票方案的议案》、《关于公司非公开发行A股股票方案的议案》、《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司非公开发行A股股票预案〉的议案》《关于〈公司非公开发行A股股票募集资金使用的可行性分析报告〉的议案》《关于公司与特定对象签订〈附条件生效的非公开发行股票认购协议〉的议案》《关于非公开发行A股股票摊薄即期回报及填补措施与相关主体承诺的议案》《关于前次募集资金使用情况的专项报告的议案》《关于提请股东大会授权董事会全权办理非公开发行股票相关事项的议案》《关于修订〈公司募集资金管理办法〉的议案》《关于增补第十届监事会监事的议案》11项提案。 |
| 2 | 2020年年度股东大会 | 2021年5月26日 | 42.1868% | 审议通过《公司2020年年度报告及摘要》《公司2020年度董事会工作报告》《公司2020年度监事会工作报告》《公司2020年度财务决算报告》《关于公司2020年度利润分配的预案》《关于2021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》《关于购买董事、监事及高级管理人员责任保险的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司第二期员工持股计划(草案)〉及摘要的议案》《关于提请公司股东大会授权董事会办理公司第二期员工持股计划相关事宜的议案》《关于〈我爱我家控股集团股份有限公司第二期员工持股计划管理办法(草案)〉的议案》《关于全资子公司就收购华夏西部经济开发有限公司100%股权与关联方签署股权转让协议的议案》12项提案,听取了《2020年度独立董事述职报告》。 |
| 3 | 2021年第二次临时股东大会 | 2021年9月16日 | 24.7381% | 审议通过《关于前次募集资金使用情况的专项报告的议案》《关于非公开发行A股股票之〈我爱我家控股集团股份有限公司关于房地产业务之自查报告〉及相关承诺的议案》《关于增补吕虹女士为公司第十届董事会非独立董事的议案》《关于增补徐志涵先生为公司第十届监事会监事的议案》4项提案。 |
| 4 | 2021年第三次临时股东大会 | 2021年11月30日 | 20.6796% | 审议通过《关于续聘中审众环会计师事务所(特殊普通合伙)为公司2021年度财务报告及内部控制审计机构的议案》《关于增补许娜女士为公司第十届监事会监事的议案》2项提案。 |

3. 董事会专门委员会召开情况

公司董事会下设董事会战略与投资委员会、董事会审计委员会、董事会提名委员会、董事会薪酬与考核委员会四个专门委员会。2021年度，董事会各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥了专业优势和职能作用，为董事会的决策提供了科学和专业的意见和参考。其中，战略与投资委员会召开了1次会议，对公司2021年度董事会工作报告、2021年度经营层工作报告及使用部分自有资金进行证券及理财产品投资事项进行审议并同意提交董事会审议；审计委员会召开4次会议，围绕公司治理、内部控制、风险管理等，对公司2020年年度、2021年第一季度、2021年半年度、2021年第三季度财务报告及投资性房地产公允价值咨询结果及影响、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专项讨论、审议；薪酬与考核委员会召开了2次会议，对董事、监事和高级管理人员津贴或薪酬2020年度执行情进行了核查及审议，对购买董事、监事及高级管理人员责任保险、公司二期员工持股计划相关事项进行专项讨论、审议；提名委员会召开了1次会议，对增补董事、高管人员聘任等事项进行审议。

4. 独立董事履行职责情况

报告期内，公司独立董事严格按照有关法律法规和规章制度的规定和要求，秉承勤勉和尽职的态度，积极出席公司召开的会议，公司独立董事对报告期内历次董事会审议的议案及公司其他事项均未提出异议；对需独立董事发表独立意见的重大事项均进行了认真审核并出具了书面独立意见。公司独立董事对公司的重大决策提供了专业的建议和意见，提高了公司决策的科学性和准确性；对公司信息披露情况等监督 and 核查，积极有效地履行了独立董事的职责，维护了公司和中小股东的合法权益。

(二) 信息披露情况

2021年，报告期内，公司严格按照《股票上市规则》《信息披露管理制度》等法律、法规的要求，及时依法履行信息披露义务，披露的信息真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。公司持续提升信息披露工作质量，按照中国证监会和深圳证券交易所信息披露格式指引及其他信息披露的相关规定，结合公司实际情况，真实、准确、完整、及时地发布会议决议、重大事项等临时公告，全年共披露包括定期报告、临时公告在内的161个公告，涉及披露及

报备文件375份，合计159万字，确保了全体股东平等、及时地获取公司信息，最大程度地保护投资者利益。公司董事会重视防范内幕交易，严格执行内幕信息知情人登记管理制度，确保董事、监事、高级管理人员及其他相关知情人员严格履行保密义务。

（三）投资者关系管理情况

公司董事会高度重视投资者关系管理工作，设有专门的投资者关系负责部门，公平对待所有股东及潜在投资者。通过多种方式不断增进与投资者的沟通交流，积极听取投资者的意见建议，与资本市场建立双向沟通、良性互动。报告期内，公司组织了2020年度、2021年半年度业绩说明会，参加了2021年云南辖区上市公司投资者网上集体接待日暨集体业绩说明会，接待投资者来访、来电约200余次，通过深交所互动易回复投资者提问164条。此外，公司充分利用电话、网络及现场接待等方式，加强与投资者的日常沟通和交流，及时解答投资者关心的公司业绩、公司治理、发展战略、经营状况、发展前景等问题，不断提升公司治理的透明度，增进投资者对公司的了解和认同，促进公司与投资者之间长期、稳定的良好互动关系，有效传递公司价值，提升公司的资本市场品牌形象。

公司重视对投资者的回报，在不影响公司正常经营和持续发展的前提下，合理平衡股东投资回报和公司长远发展的关系，通过《未来三年股东分红回报规划（2020-2022年）》保证利润分配政策的连续性和稳定性。报告期内，公司董事会按照年度股东大会审议通过《2020年年度权益分派方案》，向股东派发现金红利30,168,279.41元，与全体投资者共享公司发展成果。

二、公司2021年整体经营情况

1. 报告期公司主要经营指标完成情况

公司2021年全年业绩走势和总体表现受住宅交易市场变化影响突出。上半年，市场需求高涨，公司业务成交量和营收增长较快，达到近年高值。下半年受住宅交易市场遇冷影响，公司业务量下滑，收入减少。四季度中下旬，随市场回暖迹象，公司业务量与收入有所回升，但仍与上半年有较大差距。

报告期内，公司实现营业收入1,196,287.4万元，按同口径对比较2020年增长24.9%；实现营业利润21,821.6万元，较去年同期下降55.8%；实现归属母公司

所有者的净利润16,596万元，较去年同期下降46.8%；经营活动产生的现金流量净额为213,162万元，较上年同期减少5%；报告期末，公司总资产3,296,351.1万元，较期初增长63.8%；归属于上市公司股东的净资产1,056,959万元，较期初增长2.8%。

2. 报告期经营管理情况

2021年上半年，顺应市场上行趋势，公司通过直营、加盟、合伙等多样化策略，加大了市场扩张投入力度，努力扩规模、增收入；同时坚守稳健经营底线，通过做实运营品质管理、加强数字基建赋能、控制风险类业务规模、大力发展具有长期价值的房屋资产管理等业务的方式，保证组织运营效率，把握增长与风险的平衡。下半年，因应市场变化及趋势预测，公司及时调整经营策略，进一步加强经营风险管控，更加聚焦运营品质，加强应收账款回款，并进行组织变革，优化中后台支撑能力，在提效降本的同时，引入优质人才补充关键岗位以加速数字化战略各项重点工作的推进落地。

报告期内，公司继续加大数字化建设投入力度，加速数字基础设施部署投产速度，在核心示范地区全面应用后取得增收增利的良好效果。特别是面对下半年市场波动，进行了系统化数字转型升级的业务部门，如北京公司、房屋资产管理业务线（相寓），表现出更好的经营韧性与抗风险能力，为公司整体经营发挥了防波堤的作用，保持了各项指标的稳健增长。

在推动数字化转型升级的过程中，公司深刻理解数字化变革不能仅停留在技术层面，更要推动组织的数字化变更，才能真正实现业务模式与商业逻辑的数字化变更。为此，公司首先持续推动数字化体系的组织迭代与引优汰劣，筹划建立和增强了互联网中心、增长中心、SSC、数据平台等关键部门，引入互联网产业对口资深人才补充和发展公司数字化体系的关键模块、关键岗位，完善公司的数字化体系的组织力；其次，配合数字基建的落地推广，公司紧抓“人”在组织变革中的核心作用，在持续加强对前端经纪人员及中后台运营管理人员的业务培训过程中，通过智能化培训系统“繁星”营造的数字环境，不断加强参训人员对于数字化、互联网化的体验和认知，并通过唤起居住服务产业与互联网产业对于“以客户价值为中心”核心价值理念上的共鸣而推动心智转换，为实现组织的数字化变革奠定基础。报告期内，“繁星”系统注册学员近5万人，实施培训课程总学

时超过200万小时，人均学时超过40小时。

3. 报告期各项业务发展情况

(1) 存量住宅交易服务

2021年，公司加速推动居住交易服务向互联网平台化转型，我爱我家官网线上产品获客能力明显提升，年度活跃用户总量达2.03亿（较去年提升60%），月均MAU达到1693万，同比2020年增长60%，2020年同比2019年增长25%，2019年同比2018年增长15%，增长曲线明显提速；截止2021年自VR房源上线以来累计拍摄量达97.9万套，2021全年拍摄增量近50万套，较上年度增长54%，其中VR房源覆盖率较上年度增长10个百分点，已达61.6%，增长显著。在效果方面，拍摄VR房源的套均页面浏览量是普通房源的1.8倍，套均带看量是普通房源的1.4倍。在互联网平台流量与数据快速增长的基础上，公司利用AI技术自研开发升级版小爱助手、房源画像、好房分、AI选房、AI估价、客户画像、好客分、AI识客、智能推荐平台等智能化产品并投入运营，有效提高了客户留资转化、选房效率和成交转化。

截止报告期末，公司门店总数达到4613家，公司通过加盟、合伙等多元化模式实现了规模快速扩张，覆盖城市从年初10城增长至33城，加盟门店运营数量1504家，特许门店运营数量455家。通过加盟模式，公司丰富了平台生态，扩大了业务覆盖；加盟伙伴在公司赋能下实现快速成长，南昌公司2021年保持本地市占率领先地位，营收增长率达到71.7%。

(2) 房屋资产管理

公司致力于打造“中国首个‘新市民和青年人’的安心租房科技平台”，房屋资产管理业务经过2019年、2020年由“规模导向”转为“质量导向”的战略性调整后，2021年进入稳步增长阶段。报告期内，房屋资产管理业务贯彻年度工作总纲要“聚焦业务模式创新、数字运营、智能服务管理以及IT赋能深化”的要求，完成以下工作：

①全量业务实现互联网平台化运营。在数字基建赋能下，建立系统管理闭环体系、数字化时效标准体系，以及推进业务流程场景AI数字化决策机制，实现风险管理体系的数字线上化建设在北京的试点落地。与业务模式多元创新相结合，以解决行业小B客户痛点为目标，推动公司互联网平台的行业开放。

②在管房源覆盖北京、上海、深圳、杭州等14个城市，规模达到25.3万套，相比2020年增长7.2%，平均出房天数7.8天，环比缩短41.8%；出租率95.4%，环比上涨1.0个百分点，全年租金交易额163.7亿元，实现营收32.6亿元。

③公司在具有优势地位的分散式长租公寓领域实现品质发展的基础上，通过多元创新，进一步拓展业务发展空间。报告期内，公司搭建了长租公寓品牌加盟体系，实现首个整栋集中式公寓轻托管运营项目立项；落户天津市滨海高新区CBDA城市更新项目与智能智慧产业联合加速基地，承接天津市国资人才公寓运营，实现天津一店（DORM产品）、天津二店（PARK产品）的顺利开业；创新推出针对集中式公寓、租赁社区项目的全链条“顾问咨询”产品，已完成与太原住建局下属企业安居公司的顾问咨询项目，目前该项目已迈入开业筹备阶段，实现了公司房屋资产管理品牌“相寓”由无形资产转变为有形产品的业务模式突破。

| 获奖时间 | 奖项名称 | 获奖原因 | 颁发机构 |
|----------|-------------------------------|----------------------|-----------|
| 2021年9月 | 介甫奖年度优秀住宅租赁企业 | 在住房租赁领域的突出表现 | 财视中国 |
| 2021年10月 | “中国住房租赁品牌价值排行榜青年公寓TOP30” | 长租公寓的规模化价值体现 | 中国饭店协会 |
| 2021年11月 | “2021年度美好生活服务商” | 对百万规模客户的专注服务 | 中国经营报 |
| 2021年11月 | 2021年度杰出公益实践奖 | 根植社区践行公益理念、服务理念 | SRC社会责任大会 |
| 2021年12月 | 第三届长租公寓大会“金栖奖”2021年度最具影响力公寓企业 | 作为住房租赁行业内稳健发展的头部企业代表 | 会找房&全房通 |

（3）新房业务

我爱我家一直将新房业务作为公司把握市场机会、丰富居住服务业务结构、提升业务运营资源复用效率的补充产品，发挥公司品牌、渠道及客源优势，提高新房业务的上游议价能力。2021年，公司新房业务保持稳健，重点关注有质量的收入增长，拒绝野蛮扩张，加强运营的标准化、规范化和数字化，拉齐各城市公司的业务管理标准，严控上游回款风险。

业务全年实现收入20.2亿元，。渠道业务月均直签项目占比提升28.4%，月均有认购项目占比提升15.3%。继北京公司之后，太原、天津、南京、苏州、南昌等城市新房业务接入CBS系统，进一步加强了业务管控，提升运营效率和风控能力。

在下半年供给、信贷多重政策调整的压力下，市场降温明显，上游财务风险向下游蔓延，成交周期、佣金结算周期明显拉长。公司进一步优化业务流程提效，并加强项目管理，建立房企黑白名单，从入口控制业务风险，发挥公司的议价能力，通过多种手段缩短回款周期。

（4）商业资产管理

报告期内，昆百大作为云南商业零售龙头，大力推动旗下各商业项目进行品牌升级、品类优化和运营提效，进一步提升了竞争力和招商完成率，报告期内各项目营业运行情况稳中向好，新增文山项目实现年内开业目标。

三、公司未来发展的展望

（一）市场展望

公司主营业务围绕居民生活的居住核心需求开展服务，具有生活服务类消费的属性，并受房地产交易市场的关联影响。在实现互联网平台化转型后，数字经济正在成为公司业务的核心特征。因此，服务类消费、房地产交易以及数字经济的市场趋势将对公司发展产生重要影响。

1. 服务类消费市场将迎来发展黄金期，消费结构面临重大变化

到2030年，预计中国家庭人均收入可实现翻倍，中国消费市场规模也将翻倍，成为全球增速最快的消费市场，并将超越美国成为全球最大的消费市场。中国经济正处于一个重要转折点上，产业经济政策总体上更加强调可持续性和社会公平，人口结构、科技革命、疫情影响和推动经济内生循环等重要因素的叠加影响，会对国内消费市场带来重大而深刻的变革：

（1）国内购买力主导群体将转移至35-44岁和50岁以上年龄段人群，而消费重点将从现在的年轻消费者转向家庭需求和退休消费，家庭和社区会成为消费的主要场景，服务类消费将成为增长重点并在消费市场占据主要部分，与保障和提升生活品质密切相关的居住和本地生活服务将在服务类消费增长中成为最重要部分之一。

（2）网络化、数字化在服务类消费的供需两端渗透率均会持续提升，推动企业运营模式、消费服务模式与商业模式的不断创新。基于数字技术的智慧城市建设，也在推动城市社区变得更便捷、更安全、更环保、更宜居，产生新的生活方式，超级APP、基于IOT的智能家居、AI与大数据分析、VR/AR等新一代数字技

术的广泛应用，支持更加随时随地随身化的消费模式。

2. 在消费逻辑变化趋势下，以住宅交易为核心的居住消费市场正在发生结构性变化，提出新的机遇与挑战：

（1）人口老龄化产生的养老需求，结合中国重视家庭纽带的文化特征，社区养老将成为主流，由此推动住宅与社区的适老服务需求、以赡养为目的的住宅置换或租赁需求增长。

（2）新生代消费者逐渐成为消费主力人群，其消费观念会逐步成为主流。他们更加关注品质和体验，在居住上更接受租赁方式，会为长租公寓产业发展带来更持续的需求支持。

疫情常态化趋势引发人、社会及经济的需求、行为与组织模式变化，居家时间的延长，使消费者对于家生活的品质环境与配套服务提出更多、更高的要求。

（3）随着数字底层技术突破与应用普及，作为生活主场景的住宅数智化升级，将成为继汽车智能化之后另一个重量级产业机会。

（4）需求变化对消费供给侧提出新的要求和挑战，住宅的交易服务与租赁运营作为居住消费产业链的入口，需要具备提供更适应消费者需求特点、体现更多客户价值的居住服务一体化解决方案能力，需要具备适应住宅数智化，乃至推动住宅数智化的能力，并进行相适的商业模式、运营模式变革。

3. 在国家经济“稳”当头的政策导向下，坚持“房住不炒”、“租售并举”、保证房地产市场稳定发展，将成为2022年乃至中期范围内住宅交易与租赁市场的主基调。市场回归居住需求导向后，一二线核心城市住宅成交量将继续逐步恢复到历史均值并保持平稳，房价预计将保持稳定。而在坚持动态清零的疫情防控政策下，目前多地多发的疫情以及发展态势，对各地住宅交易与租赁市场运行及消费预期带来重大不利影响，如不能有效控制疫情并找到常态化解的路径，将对居住交易服务行业带来严峻挑战。

受以上因素的影响，在居住交易服务领域，传统服务模式与单纯的规模扩张发展路径将面临更大的挑战，运营品质与数字化能力在企业发展和市场竞争只用的作用与地位进一步凸显。覆盖业务全链路、端到端数字化基础设施，线上线下深度融合的产业互联网平台模式，以及对业务渠道一体化强管控的运营模式，将成为保障企业穿越行业周期、平衡市场波动、突破行业瓶颈、实现健康发展的关

键。产业升级的趋势，也将推动处于市场长尾段的广大中小型企业对于数字化、智能化的产业赋能工具与解决方案的大量需求。

4. **居住服务市场需求结构的长期性调整已经启动**，在人口结构、分布趋势、消费人群结构、消费理念及上游供给侧的趋势变化叠加影响下，预计核心城市人口规模与居住需求仍将保持稳中有升，市场中存量住宅交易比重将快速提高，更多来自于青年、新市民及社区养老的居住需求会向租赁类产品转移，长租公寓将迎来历史性发展机遇。

（二）2022年工作重点

2022年，面对来自于行业和市场的机遇与挑战，结合企业整体发展情况及北京公司在数字化转型与品质运营管理的成功经验，公司制定了以“三个一工程”为核心的经营战略目标，即“以一流标准升级我爱我家品牌工程，实施一个核心业务系统迭代工程，实施全国统一的互联网线上品质服务工程”。

目前，行业在2022年初的短暂回暖，再次被结构性风险所打断，市场周期下行趋势未改变，严峻形势更加考验企业的核心壁垒与经营韧性。对于经历过行业发展二十二年风雨跌宕的我爱我家而言，当下出现的行业困难，既是市场变化的挑战，更是时代赋予的机遇。“三个一工程”是公司基于对市场趋势的洞察和行业长期价值的信心所制定的核心战略，也是我爱我家在数字经济时代通过数智赋能实现“固本培元强品质，守正出奇谋创新”的关键。

基于以上战略，公司在2022年确定如下核心工作：

1. 升级品牌战略，提升品牌竞争力。通过强化以客户为中心的经营理念，持续提升服务品质，进一步提高“我爱我家”知名品牌的含金量

（1）重塑品牌定位，确定可持续发展的定位方向。

（2）在业务服务全链路中梳理和维护统一的品牌形象。

（3）强化与消费者的沟通频次与质量，加强运营品控管理，全面提升房源、业务人员及门店管理的品质，改善消费者服务体验，提升品牌青睐度。

（4）建立品牌化的整合营销机制，实现公司品牌、互联网平台、数字化产品、社区门店与业务团队之间的同频联动，实现品牌价值向销售业绩的高效转化。

2. 升级数字化战略，加速数字化转型升级的全面完成

（1）以北京公司为对标，全国各重点城市公司完成CBS核心业务系统的全业

务跑通投产，实现居住交易业务向互联网平台化的完全转型。通过核心业务系统一体化，统一经营理念，实现平台运营效率的显著提升。

(2) 升级公司互联网平台底层架构，提升用户产品体验，打造居住服务场景的强流量入口，实现线索转化率的显著增长。

(3) 对数据基础平台和智能服务体系进行升级，推动平台数字化到平台智能化，实现“好房好客”场景的智能化迭代。

(4) 完成“管理驾驶舱”的建设落地，实现数字化洞察城市经营健康度，动态调整城市经营策略，进一步提升公司互联网平台化运营能力。

3. 提升数字化组织能力

(1) 完成组织文化价值观重塑，完善互联网一流水准的职级体系建设，全面提升公司产研体系的人才水准和组织水准。

(2) 对公司组织架构进行战略升级，实现组织效能的显著提升。

(3) 积极引入更多优秀人才，完善引优汰劣的机制，夯实关键岗位的管理和水平，确保关键战略人才的岗位胜任度。

2022 年度，公司董事会将继续严格按照有关法律、法规、规范性文件以及公司制度的规定，恪尽职守，勤勉尽责开展各项工作，科学高效决策重大事项，发挥董事会在公司治理中的核心作用，以维护全体股东的利益为出发点，根据资本市场规范要求，继续提升公司规范运作和治理水平；充分结合市场环境及公司的发展战略目标，制定相应的工作思路及重点工作计划，支持公司经营管理团队开展各项工作，持续推进公司高质量发展；以真实、准确、完整的信息披露、良好互动的投资者关系、严格有效的内部控制和风险控制体系，规范公司运作，提高经营管理水平和风险应对能力，不断提升公司综合竞争力，实现公司的持续稳定健康发展，切实维护公司及股东特别是中小股东利益。

我爱我家控股集团股份有限公司

董 事 会

2022 年 4 月 27 日