



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)

股份代號：2423

年度報告
2025

目錄

五年財務概要	2
主要業績	3
前瞻性陳述	4
業務概覽	5
管理層討論及分析	30
董事及高級管理層	49
董事會報告	58
企業管治報告	103
獨立核數師報告	128
合併資產負債表	136
合併綜合收益表	140
合併股東權益變動表	143
合併現金流量表	145
合併財務報表附註	148
公司資料	271
釋義	273

五年財務概要

簡明合併綜合收益（虧損）表

	截至12月31日止年度				
	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)				
淨收入總額	80,752,439	60,668,779	77,776,932	93,457,498	94,580,205
營業成本總額	(64,933,024)	(46,888,032)	(56,058,918)	(70,513,443)	(74,368,128)
毛利	15,819,415	13,780,747	21,718,014	22,944,055	20,212,077
運營費用總額	(17,174,279)	(14,613,653)	(16,920,944)	(19,179,088)	(18,101,219)
經營利潤（虧損）	(1,354,864)	(832,906)	4,797,070	3,764,967	2,110,858
除所得稅費用前利潤	1,140,726	292,290	7,883,995	6,870,069	4,677,103
淨利潤（虧損）	(524,766)	(1,397,284)	5,889,604	4,078,180	2,991,014
歸屬於貝殼控股有限公司的淨利潤（虧損）	(524,129)	(1,386,074)	5,883,224	4,064,900	2,993,975
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的淨利潤（虧損）	(524,129)	(1,386,074)	5,883,224	4,064,900	2,993,975
歸屬於貝殼控股有限公司的綜合收益（虧損）	(1,329,765)	840,928	6,540,247	4,429,710	2,674,892
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的綜合收益（虧損）	(1,329,765)	840,928	6,540,247	4,429,710	2,674,892

簡明合併資產負債表

	截至12月31日				
	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)				
資產					
流動資產總額	69,926,354	70,424,675	69,753,623	76,603,345	68,120,190
非流動資產總額	30,392,511	38,922,672	50,578,308	56,545,938	48,547,988
資產總額	100,318,865	109,347,347	120,331,931	133,149,283	116,668,178
負債					
流動負債總額	28,936,137	33,341,318	39,523,983	52,744,258	42,407,250
非流動負債總額	4,327,235	6,951,591	8,606,843	8,957,030	7,731,094
負債總額	33,263,372	40,292,909	48,130,826	61,701,288	50,138,344
股東權益					
股東權益總額	67,055,493	69,054,438	72,201,105	71,447,995	66,529,834

主要業績

- 截至2025年12月31日止年度，總交易額¹為人民幣31,833億元，較2024年的人民幣33,494億元減少5.0%。截至2025年12月31日止年度，存量房交易的總交易額為人民幣21,515億元，較2024年的人民幣22,465億元減少4.2%。截至2025年12月31日止年度，新房交易的總交易額為人民幣8,909億元，較2024年的人民幣9,700億元減少8.2%。
- 截至2025年12月31日止年度，淨收入為人民幣946億元，較2024年的人民幣935億元增長1.2%。
- 截至2025年12月31日止年度，淨利潤為人民幣2,991百萬元，而2024年為人民幣4,078百萬元。截至2025年12月31日止年度，經調整淨利潤²為人民幣5,017百萬元，而2024年為人民幣7,211百萬元。
- 截至2025年12月31日門店數量為61,139家，較截至2024年12月31日的51,573家增加18.5%。截至2025年12月31日活躍門店數量³為58,376家，較截至2024年12月31日的49,693家增加17.5%。
- 截至2025年12月31日經紀人數量為523,009名，較截至2024年12月31日的499,937名增加4.6%。截至2025年12月31日活躍經紀人數量⁴為445,632名，與一年前基本持平。
- 2025年第四季度，移動月活躍用戶⁵數量平均為4,380萬名，而2024年同期為4,320萬名。

¹ 特定期間的總交易額按本公司於本公司平台上促成的所有交易的總價值計算，並以截至期末簽署的合約得以證實，包括存量房交易、新房交易、家裝家居以及新興業務及其他（不包括房屋租賃服務）的價值，且包括於有關期末已簽約但有待完成的交易。為免生疑問，就隨後未能完成的交易而言，該等交易應佔的相應總交易額將被相應扣減。

² 經調整淨利潤（虧損）是一項非通用會計準則財務指標，界定為剔除以下各項的淨利潤（虧損）：(i) 股份支付薪酬費用，(ii) 收購及業務合作協議產生的無形資產攤銷，(iii) 長期投資、按公允價值計量的應收貸款及或有對價的公允價值變動，(iv) 商譽、無形資產及其他長期資產減值，(v) 投資減值，及(vi) 上述非通用會計準則調整的稅務影響。有關詳情請參閱「管理層討論及分析－經營業績－非通用會計準則財務指標」一節。

³ 根據我們累積的運營經驗，我們載述平台上的活躍經紀人和活躍門店數量，可更好地反映我們平台上門店和經紀人的運營活躍度。截至特定日期的「活躍門店」界定為我們平台上的門店，不包括(i) 於過去60天內未促成任何房產交易，(ii) 於過去七天內並無任何經紀人參與房產交易任何關鍵環節（包括但不限於介紹新房屋、吸引新客戶及房屋帶看），或(iii) 於過去14天內並無任何經紀人到訪的門店。

⁴ 截至特定日期的「活躍經紀人」界定為我們平台上的經紀人，不包括(i) 已發出離職通知但尚未辦理離職手續，(ii) 於過去30天內未參與房產交易任何關鍵環節（包括但不限於介紹新房屋、吸引新客戶及房屋帶看），或(iii) 於過去三個月內未參與促成任何房產交易的經紀人。

⁵ 「移動月活躍用戶」指(i) 一個月內至少一次通過貝殼或鏈家移動應用程序訪問我們平台的賬戶數量（剔除重複賬戶）與(ii) 一個月內至少一次通過我們的微信小程序訪問我們平台的微信用戶數量之和。任何期間的平均移動月活躍用戶按(i) 有關期間各月份本公司的移動月活躍用戶總數除以(ii) 有關期間的月份數計算。

前瞻性陳述

本年報載有根據1995年《美國私人證券訴訟改革法》中的「安全港」條文可能構成「前瞻性」陳述的陳述。該等前瞻性陳述可從所用詞彙如「將」、「預期」、「預計」、「旨在」、「未來」、「有意」、「計劃」、「相信」、「估計」及「可能會」等類似陳述加以識別。其中，本年報「業務概覽」、「管理層討論及分析」、「董事會報告」及「企業管治報告」各節，以及貝殼的戰略和運營計劃，均載有前瞻性陳述。貝殼亦可能在其向證交會和香港聯交所提交的定期報告、其致股東的年度報告、新聞稿等書面材料及其高級管理人員、董事或僱員向第三方作出的口頭陳述中，作出書面或口頭的前瞻性陳述。並非歷史事實的陳述（包括有關貝殼控股有限公司的信念、計劃和期望的陳述）均屬前瞻性陳述。前瞻性陳述涉及固有的風險和不確定性。多項因素可能導致實際業績與任何前瞻性陳述所載內容出現重大差異，包括但不限於以下各項：貝殼的目標和戰略；貝殼的未來業務發展、財務狀況及經營業績；本公司收入、費用或支出的預期變化；貝殼賦能貝殼平台上服務及促成交易的能力；貝殼所在行業的競爭；與行業有關的政府政策法規；貝殼保護本公司系統和基礎設施免受網絡攻擊的能力；貝殼對本公司平台上經紀品牌、門店及經紀人誠信的依賴；中國和全球整體經濟及商業狀況；以及與上述任何一項相關或有關的假設。有關該等及其他風險的進一步資料，載於貝殼控股有限公司向證交會及香港聯交所提交的文件中。除非另行說明，本年報所提供的全部資料均截至最後實際可行日期，除根據適用法律外，貝殼控股有限公司不承擔任何更新任何前瞻性陳述的義務。

業務概覽

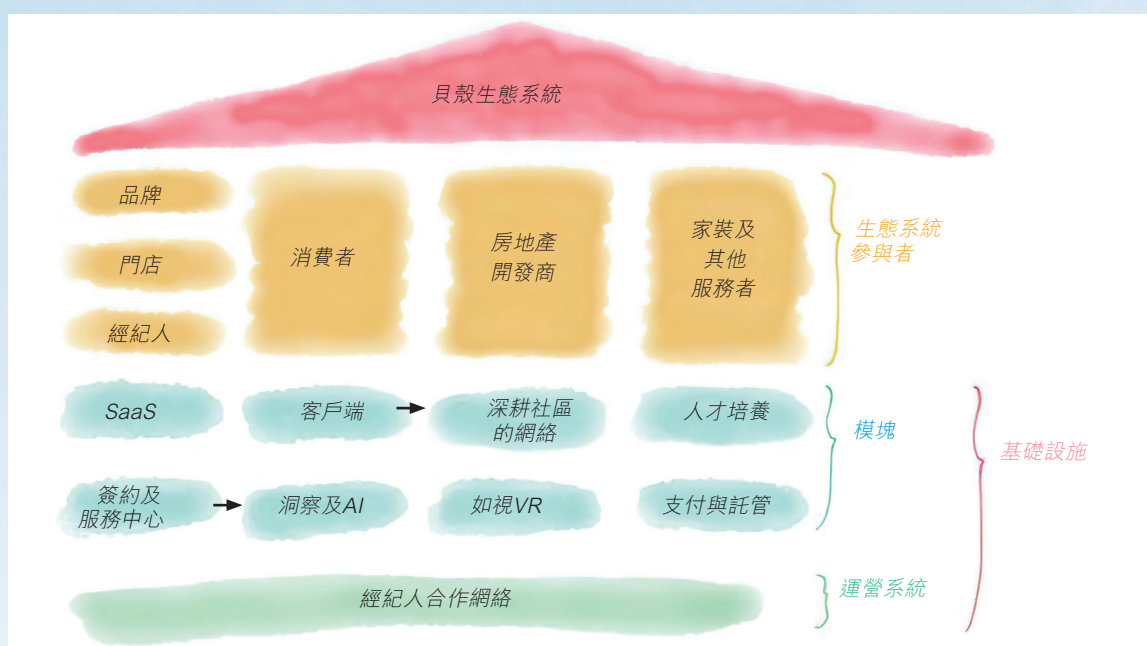
貝殼是領先的線上線下一體化的房產交易和服務平台。我們率先在中國打造了平台基礎設施和標準，致力於重塑服務者作業模式，從而更高效地為消費者提供二手房和新房交易、房屋租賃、家裝家居及其他房產交易及居住服務。我們相信與平台參與者線上線下的積極互動，能夠加深我們對平台參與者的了解並為其提供更好的服務。於2025年，我們的平台完成了超過560萬筆房產交易，我們的合計總交易額達到人民幣31,833億元（4,552億美元）。

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，鏈家的成功和沉澱為行業基礎建設和標準打造鋪平道路，並推動貝殼快速持續發展。自2001年鏈家成立以來，我們已積累超過24年的運營經驗。基於這些豐富的行業經驗，我們形成了對市場、經營環境和客戶需求的獨特洞察；我們認為，這些積累對我們提供有效的解決方案、擴展市場版圖以及把握橫縱延展的機會至關重要。

我們的平台

我們於2018年推出貝殼平台。如今，貝殼是領先的線上線下一體化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。鏈家是我們在平台上擁有並經營的中國服務品質領先的房產經紀品牌，我們認為，其成功為建設平台基礎設施和標準鋪平了道路，並支撐著貝殼的快速發展。多年來，我們通過鏈家龐大的門店網絡實施了一系列行業「首創」，包括通過我們的ACN網絡促進經紀人合作實現共贏、打造「樓盤字典」、推廣真房源及利用技術實現流程的數字化及標準化。該等努力最終造就了鏈家行業領先的服務質量及效率，令其成為一個值得信賴的家喻戶曉的品牌。更重要的是，鏈家為我們的基礎設施奠定了根基，包括ACN網絡、運營經驗、技術系統，使得我們線上線下網絡運營無縫整合，並證明了其規模化的運營能力。於2018年，我們將鏈家的核心競爭力橫向擴展至貝殼平台，我們從而能夠幫助數百個房產經紀品牌（包括鏈家以及其附屬門店及經紀人）取得成功。同時，我們通過一系列努力（包括對三大關鍵組成部分進行數字化和標準化，即技術、交易流程和服務質量）建設更具擴展性的平台基礎設施，專門應對本行業面臨的挑戰。

下圖說明我們平台的組成及結構：



貝殼平台是一個對居住行業及生態系統參與者開放的平台，憑藉優質的房產經紀品牌、門店、經紀人以及家裝及其他服務者令消費者（包括買房人、賣房人、業主及租戶以及家裝家居消費者）能夠享受順利的房產交易及居住服務。我們的平台為房地產開發商提供了創新銷售渠道，亦令其他生態系統參與者（如家裝服務者）受益於我們的技術及龐大的客戶及經紀人群體。**ACN**網絡是我們平台的基礎，我們借此通過促進經紀品牌、門店及經紀人之間的合作、令真房源標準化及採用一系列合作規則，精簡整個房產交易流程。我們亦為生態系統參與者提供多種服務模塊，其連同**ACN**網絡構成適用於且有利於整個行業的可擴展的基礎設施。該等模塊包括**SaaS**系統、客戶端、深耕社區的網絡、**AI**驅動的技術應用、培訓及招聘計劃以及交易服務中心。

業務概覽

我們向生態系統參與者提供的服務品類主要包括：

- **向消費者：**作為領先的房產交易及服務平台，我們提供全面的服務，以滿足消費者不斷變化的需求。該等服務主要屬於四類：**(1)**與二手房交易和房屋租賃有關的經紀服務及與新房交易有關的營銷服務；**(2)**簽約及交易服務，包括簽約服務、安全支付、託管等；**(3)**家裝家居服務；及**(4)**房屋租賃服務。連同經紀品牌、門店、經紀人及其他服務者，我們為消費者提供中國最大的真房源庫，並於房產持有周期的各個階段和其他居住服務中為客戶提供專業高效的服務。
- **向經紀品牌、門店及經紀人：**我們的基礎設施對所有加入我們平台的房產經紀品牌、門店及經紀人開放。我們主要向我們平台上的品牌、門店及經紀人提供兩類服務：**(1)**平台服務，讓我們平台上的經紀服務者能夠進行基於角色的自動佣金分配，並以合作方式使用我們的基礎設施及其不同模塊，包括 **SaaS**、技術、培訓及招聘、簽約及交易服務等；及**(2)**品牌服務，讓小型經紀門店能夠加入知名經紀品牌並受益於更好的質量控制及商機轉化率。
- **向房地產開發商：**利用我們已建立的基礎設施及廣闊的消費者基礎，我們的平台能夠成為新房項目的強大銷售渠道，從而重建價值鏈，並且轉變房地產開發商發現買房人並與買房人互動的方式。我們主要向房地產開發商提供全面的銷售及營銷解決方案，包括渠道營銷、銷售策劃、接待服務、在線營銷以及創新工具。
- **向家裝、房屋租賃及其他服務者：**利用我們的對行業的數字化改造能力和精細化管理能力，我們致力於幫助平台上的服務者擴大業務機會並提升收入潛力。通過標準化作業流程並將行業最佳實踐沉澱到數字化系統中，我們旨在持續助力服務者為客戶提供高品質的居住服務。

我們有五項主要收入來源，即存量房業務、新房業務、家裝家居、房屋租賃服務和新興業務及其他。就存量房業務而言，我們的收入來自下列各項：(i)我們自營的鏈家品牌，其中我們就二手房交易及房屋租賃經紀服務收取佣金，及來自其他經紀公司的佣金分成，這些經紀公司在貝殼平台上經營經紀門店並與鏈家經紀人合作完成交易；(ii)於貝殼平台擁有及經營經紀門店的經紀公司（我們收取平台服務費）以及加盟品牌（如德佑）旗下的經紀公司（我們向其收取額外加盟費）；及(iii)提供其他增值服務，包括簽約及簽後服務，如包括實地勘察、經紀人招聘和培訓服務在內的協助工作。就新房業務而言，我們確認向房地產開發商收取的銷售佣金收入。就家裝家居而言，我們通過向消費者提供家裝家居服務產生收入。就房屋租賃服務而言，我們通過提供租賃住房管理運營與租賃代理服務和其他各類租賃相關服務產生收入。此外，我們自多種其他居住服務（包括金融服務及其他新拓展業務）產生收入。

隨著我們成為更值得信賴的平台且我們平台上的經紀人與消費者之間的關係加深，我們能夠擴展至與房產持有及生態系統其他參與者有關的其他垂直服務領域。我們致力於進一步擴大服務品類，實現從房產交易向一站式解決方案跨越，以滿足客戶在居住生命週期中不斷演進的多元化需求。

經紀人合作網絡（ACN網絡）

ACN網絡是我們基礎設施的核心，這一運營系統不僅培養服務者之間的互動和聯繫，同時也使其能夠通過協作和佣金分配提升服務效率及客戶體驗。我們設計ACN網絡旨在徹底解決本行業面臨的挑戰。其充當貝殼平台的運營系統，制定協議和操作規範，來劃分合作房產交易中的角色，通過佣金分配機制來界定經紀人的權利和義務。通過ACN網絡，我們將真房源標準化，促進經紀人之間的高效合作和有序競爭，精簡整個交易流程，並使經紀人在交易流程中更加專業化，對特定領域更加了解。基於我們對中國居住行業的深入了解以及通過超過24年運營鏈家積累的聲譽，通過重塑以下三個領域，ACN網絡推動了中國的房產交易和服務行業轉型：(i)促進服務者之間的信息和資源共享，打破信息孤島；(ii)分派經紀人的合作角色，實現跨門店和跨品牌合作；及(iii)為經紀人、門店、品牌和其他服務者搭建一個專業網絡，促進平台上的各方參與者的交互。

業務概覽

經紀人合作及運作規則

我們積極促進我們平台上的經紀人合作，以提高房產交易和服務行業的效率。我們將完整的存量房交易（包括二手房交易及租賃）劃分為不同環節，並允許多名跨品牌及跨門店經紀人在一單交易中開展合作，並根據其角色分享佣金，借此經紀人在其角色方面更加專業化。

我們的**ACN**網絡鼓勵我們平台上的買方及賣方經紀人在進行房產交易時進行合作及互動。買房人的發起經紀人可選擇與具備更多相關交易專業知識或資源的其他買方經紀人合作，並與完成交易的經紀人分享佣金。在**ACN**網絡下，佣金根據經紀人在房產交易中的不同角色自動分配，並非基於經紀人之間的磋商。

通過角色劃分及佣金分配，我們確保經紀人就其為促成交易成功進行所作的工作獲得公平的報酬，從而營造一個健康但又充滿競爭的工作環境。更重要的是，可激勵經驗不足的經紀人通過在更多交易中擔任相對容易的角色學習及積累專業知識並獲得報酬。

為保護房屋信息及促進賣方經紀人之間的良性競爭，我們鼓勵經紀人以地理區域和自身能力為基礎深耕社區，使經紀人能夠成為其附近房屋的專家。經紀門店有權管理門店附近的存量房房源，並作為該等房源的賣方經紀人。就買方經紀人而言，若其客戶有意在其他地區買房，其可以通過將其消費者推薦給理想地區的經紀人，獲得完成交易的一部分佣金。

平台治理機制

我們實施詳細的規則以激勵經紀人遵循我們的**ACN**網絡規則，並在提供服務時堅持高標準的專業精神，若其表現良好，向其提供特殊權益。我們已實施平台治理機制，以鼓勵遵守我們的**ACN**網絡規則，例如**貝殼分**，其表示經紀人的業績及服務質量，以鼓勵在我們平台上更積極的合作及行為。

我們持續完善平台生態，以強化網絡合作與運營效率。通過推行包含區域共治理事會及各類激勵機制等在內的科學管理體系，我們致力於營造一個充滿活力的生態環境，在鼓勵良性競爭以追求卓越的同時，促進各參與方之間的高效合作。在業務經營治理方面，我們構建了線上線下一體化的治理機制，將店東自查與平台監察相結合。此機制幫助我們高效識別私單、飛單等違規行為並及時整治問題，為房產經紀人營造更安全的環境。就新房業務而言，我們推進與新房開發商共同承諾，使新房銷售免於客戶信息洩露、截客等行為，致力於提升經紀人的作業安全感。

真房源

我們認為，真房源是經紀人合作的基礎，原因是經紀人之間的高效合作需要有效及可靠的房源信息。真房源促進信息透明度及消費者信任，提高經紀人的運營效率，提升交易體驗，以及加強我們的品牌形象。我們監查並核實我們平台上房源的真實性，並通過客戶回訪、實地拜訪及**AI**及時更新或刪除不合資格的房源。

我們基礎設施中的模塊

根據**ACN**網絡，我們不斷創新及構建各種模塊，以補充服務於我們平台參與者（如經紀人、經紀門店及品牌、消費者、房地產開發商、家裝服務者、房屋租賃服務者及其他服務者）的基礎設施。有關模塊的例子包括針對經紀人及門店經理的**SaaS**系統、針對消費者的**貝殼**客戶端、作為我們平台基礎的**AI**技術及應用、有利於經紀人、消費者及房地產開發商的虛擬現實技術、為消費者提供線下服務的深耕社區的網絡、實現安全的線上線下交易的與電子錢包綁定的支付解決方案、精簡經紀人及消費者交易流程的交易服務中心、有效幫助交房的業權審批及託管服務以及針對經紀人及門店經理的經紀人培養及招聘服務。該等模塊連同**ACN**網絡構成我們基礎設施的組成部分，支持我們平台上提供的房產交易及居住服務的各個階段。

業務概覽

SaaS系統

我們向生態系統參與者提供各種**SaaS**系統。我們通過**SaaS**系統賦能經紀人及經紀門店，**SaaS**系統整合ACN網絡中我們預想的合作機制以及與房產交易和服務有關的多種其他工具及功能。我們為關聯經紀門店及經紀人實施**A+ SaaS**系統，以及為鏈家員工實施**Link SaaS**系統。**Link SaaS**系統包括對我們內部運營的功能支持，在其他方面與**A+ SaaS**系統大致相同。**SaaS**系統協助經紀人及門店經理開展日常工作，其可無縫接入我們的數字化及標準化房產交易流程。經紀人及門店經理可通過桌面應用程序、網站或移動應用程序便捷訪問基於雲的**SaaS**系統。我們亦為家裝服務者提供**SaaS**系統。請參閱「家裝家居服務—**Home SaaS**家裝家居系統」。

貝殼客戶端

我們的貝殼客戶端包括貝殼網站、貝殼應用程序、貝殼微信小程序，提供消費者相關房產交易及居住服務資源，並輔助消費者作出明智的房產交易及居住服務決定。

我們相信，我們平台上真實及廣泛的房源是優質客戶服務及成功交易的基礎。客戶可通過我們的貝殼網站、貝殼應用程序及貝殼微信小程序輕鬆獲得豐富的二手房及新房房源以及租賃房源，並通過樓盤字典數據，了解周邊交通、教育、醫療及娛樂資源以及其他服務等社區信息。

對於二手房房源，客戶可查看可視化演示，包括**VR**或圖片、平面圖、經紀人對房源的評論以及相同社區過往的交易記錄。對於新房項目，我們提供項目基本信息介紹、樣板間**VR**、樓盤價值分析、板塊解讀、周邊房價對比以及真實用戶的點評等信息。對於租賃房源，我們亦提供可視化演示並列明設施及傢具配置。其中貝殼省心租房源還會額外展示服務項目介紹、服務費、可入住時間等信息。

同時，我們推出了**AI**找房服務助手，推動服務模式從「信息檢索」向「決策支持」升級。**AI**找房服務助手以線上問答形式，為客戶提供地產市場行情分析、全城找房、區域分析、房源對比和房源、經紀人初步推薦匹配等服務。

我們還以多元化形式提升與客戶的交互，輔助客戶決策。我們通過短視頻及直播講解，順應使用者內容消費習慣的演進，提供更直觀的房源與社區呈現。為了輔助客戶判斷買賣時機，我們在部分城市的客戶端上線了行情播報。此外，我們為業主提供房屋估價、行情信息、線上報盤和資產管理等服務，加強平台與業主的鏈接與互動。

我們在房源下展示經紀人的信息，客戶可通過即時通信或電話一鍵發起詢問。我們已為經紀人建立個人簡介，以便客戶能夠查看經紀人的姓名及職銜、工作經歷、交易記錄、獎項以及過往客戶的評級及評價。此外，我們在平台上展示經紀人的貝殼分及排名，其一般代表經紀人的服務質量。利用我們平台上龐大的經紀人基礎，以及我們所積累的支持客戶房產交易及居住服務決策的能力，我們能夠及時高效地服務消費者。

針對家裝家居服務，我們在用戶端集成了裝修報價、案例匹配及設計師選擇等多元工具，輔助客戶完成裝修決策。我們的AI設計產品也支持一鍵生成多種風格效果圖，將用戶構想可視化，提高客戶與服務者的溝通效率。

我們深耕社區的網絡

房產交易一般價值高且涉及高風險，在成交前需要進行大量信息分析及研究。與一鍵購買的產品不同，每項住宅房屋所在位置、房屋特點、條件及樓齡等各個方面具有獨特性，從而會產生不同價值。消費者在房產交易中選擇地產經紀人時，便利的交通以及有關社區的豐富當地洞察及知識具有重要意義。此外，由於中國是一個人口大國，人口密度高的住宅社區在城市地區十分普遍。深耕社區的網絡專注於社區推廣及參與，為當地消費者提供便捷的接入點，亦是我們平台的有形線下觸點。

我們廣泛的網絡令我們的平台能夠在線下積累房產信息，獲得對當地客戶需求及房屋特點的理解。客戶及經紀人通過我們的線上平台進行聯繫，令客戶能夠快速找到門店及經紀人，以提供迅速、有效及便捷的當地服務。此外，我們平台上提供的輔助工具令門店經理能夠建立及管理龐大的經紀人團隊，並提高門店層面的運營效率，從而加強我們作為一體化線上線下平台的優勢。由於每間門店作為一個工作單位運作，而門店經理履行管理職能，我們能夠隨著規模的不斷擴大維持運營效率。

業務概覽

近年來，我們平台上越來越多門店開始為社區居民提供免費的便民服務，如打印、充電及上網。通過該等頻繁互動，經紀人能夠與消費者建立聯繫，這不僅能夠產生有效的房產交易商機，亦令我們能夠有機會提供其他居住服務。

隨著我們發展包括家裝家居及房屋租賃服務在內的一站式居住服務，我們深耕社區的門店亦正成為重要的基礎。我們幫助地產經紀人成為「居住」顧問，將其由我們平台上僅促成房產交易的經紀人過渡至具有客戶洞察、可助力多種居住服務的專家。我們也正致力於將線下門店打造為社區服務站點，旨在覆蓋全場景、全居住生命週期的客戶需求。

專業發展及支持

由於我們認為平台的成功很大程度上取決於平台經紀人的效率及服務質量，我們致力於通過線下培訓及線上課程與平台經紀人和家裝及其他服務者分享我們積累的行業專長。

我們重視對經紀人的培訓，採用在線課程、線下培訓、實踐任務、通關考核相結合的綜合學習方法。此多層面的方法提升了經紀人能力，激勵經紀人持續改進從而向客戶提供專業服務。

店東及門店經理對經紀門店的成功而言必不可少。通過開設花橋學堂以及提供各種數字化工具，我們協助店東及門店經理加強彼等的業務營運，並不斷改善其專業職業發展體系。

同時我們持續推進家裝工人職業化建設，圍繞工具標準化與專業技能提升，解決行業長期存在的作業效率低、工藝不統一、施工粉塵大等實際作業難題，以系統性賦能推動工人向職業化、專業化邁進。

簽約及交易服務

我們為消費者提供全面的簽約及交易服務。該等服務包括簽約服務、安全支付及託管等。

線上線下交易服務中心

在中國，房產交易通常是一項浩繁工作，涉及許多步驟及程序性手續，如向房屋管理局提交購房協議、向稅務部門繳稅、向市房屋管理局辦理產權轉讓及房屋所有權登記以及向銀行完成貸款申請及／或向擔保公司完成擔保服務。該等步驟通常需時數周並涉及數十次到訪不同地點。為減少消費者及經紀人的麻煩，我們通過硬件設備鋪設和簽約系統構建，設計了一套以安全為核心的全面的簽約作業規範，上線了「吉簽」簽約系統。「吉簽」有助於確保交易符合我們的標準流程及安全規範，並確保交易服務過程有證可查、有據可依。同時，我們在貝殼平台運營我們專有的全面在線交易支持系統NTS。通過NTS，消費者能完成許多必要的交易步驟，如在線簽約及向相關房屋管理局提交合同。NTS亦通過我們的應用程序及網站使交易流程清晰可見，令客戶及經紀人能監測各種交易步驟，並在線提供反饋和意見。

除全面的線上交易支持外，我們還建立了線下簽約服務中心，以促進房產交易，幫助消費者及經紀人無縫及輕鬆地轉移產權及完成管理程序。我們已在涉足的城市開設簽約服務中心，並與銀行、擔保公司、房產估值師和政府機構合作，在現場派駐其人員。我們的交易支持人員亦可在簽約服務中心幫助辦理各種管理程序。因此，消費者及經紀人能在我們的簽約服務中心完成交易的大部分必要步驟。

結合線上NTS及線下管理支持，我們認為我們的平台使交易簡化，節省時間及成本，並帶來更好的客戶體驗。

我們還以線下簽約服務中心為陣地，為客戶提供家裝推薦服務。我們有家裝業務的銷售人員和設計師進駐部分簽約中心，辦理完房產交付後有家裝需求的客戶可與其第一時間進行溝通，直接約定量房的時間。此外，我們還在部分交易服務中心附近試點開設了家裝樣板間，通過大師設計的產品化樣板房呈現客戶核心需求。該佈局使客戶在完成房產交易後，能夠第一時間體驗直觀、沉浸式的裝修解決方案。這種一體化的服務模式不僅為客戶創造了便捷高效的「一站式」服務體驗，也為未來提升銷售轉化率奠定了基礎。

業務概覽

支付及託管服務

於2014年，我們建立線上支付平台理房通，在房產交易中提供數字支付處理服務。作為獲得許可的線上支付平台，理房通亦為我們平台的參與者創建電子錢包。該等電子錢包在自動核算、結算以及從客戶向房產經紀門店和經紀人的資金支付方面發揮作用。

此外，作為一項託管服務，理房通解決中國房產交易中的信任問題，即買房人擔心付款後收到的房產證有否產權負擔，而賣房人在收到付款確認書前不願意轉讓產權。理房通平台會運營一個託管賬戶，確保買賣雙方均履行義務。理房通平台提高客戶體驗並確保支付安全，從而提升我們的品牌形象，並為貝殼平台吸引更多客戶。理房通擁有中國人民銀行授予的有效牌照。

洞察及AI應用

我們平台從歷史房屋信息、平台上的互動及我們促成的交易產生大量洞察。此外，鑒於我們的規模，我們對市場有整體的看法，包括供應、需求及定價趨勢。該等有價值的洞察有助於我們不僅通過定制化的產品與服務支持客戶進行決策，並能匹配滿足其需求的房源與經紀人，進而促進交易達成及多元化居住服務的開展。

樓盤字典

我們於2008年推出樓盤字典，並在十多年內不斷完善。樓盤字典涵蓋從小區、社區、樓宇到樓層及房間的一系列與房產相關的資料。截至2025年12月31日，樓盤字典涵蓋約3.03億套房屋。經紀人可通過移動應用程序、微信小程序及其他入口提供新的房屋信息或進行修改。通過樓盤字典，我們驗證房源的真實性，補充平台上的房產信息，並根據房屋信息及歷史交易記錄提供房產評估服務。

人工智能(AI)應用

我們將AI視為重構居住服務價值創造方式的關鍵基礎設施，通過「人機協同」模式，推動服務向決策服務升級，提升客戶體驗、增強服務者能力並提高平台運營效率，從而強化平台的長期競爭力。

我們持續完善多模態AI技術底座，自研語言、視覺及語音模型，並結合居住領域的專有數據持續優化，將相關能力應用於客戶需求理解、房源匹配、設計方案生成及運營決策支持等核心環節。同時，我們搭建了統一的AI應用平台，促進運營提效。我們平台的AI應用例子包括：

房產交易服務業務：

我們逐步將AI作為客戶的決策支持助手及服務者的智能助理，助力提升客戶體驗，增強服務者能力並提升整體作業效率：

- **在客戶側**，我們推出了AI找房服務助手，可識別用戶需求並提供市場分析、房源推薦與對比、經紀人匹配等服務，推動服務模式從「信息檢索」向「決策支持」升級。
- **在商機獲取及轉化環節**，我們為經紀人打造了智能營銷與客戶管理工具，通過AIGC實現營銷內容的自動化產出，助力經紀人高效累積線上流量。同時，我們的AI CRM系統集成自動錄客、智能選房及溝通輔助等功能，提升經紀人的個性化服務能力及商機轉化效率。
- **在賦能與培訓方面**，我們利用AI將優秀服務經驗沉澱為可複製的專業能力，並通過模擬訓練等方式提升服務者應對複雜對客場景的能力，提升服務質量與效率。

業務概覽

- 在新房業務上，我們通過AI智能體為業務拓展團隊提供行業分析、銷售報告生成及洽談策略輔助，提升其與開發商溝通的專業度及項目管理精度。同時，我們利用相關工具強化房產經紀人的購房決策支持與盤源匹配能力，降低新房作業的經驗門檻，並提升銷售能力。

家裝家居業務：

我們將AI應用於前端獲客、設計和施工交付環節，推動業務向數字化與標準化轉型，提升規模化交付能力並改善客戶體驗：

- 在設計端，我們打造了AI驅動的全案一體化設計工具鏈，大幅提升了設計效率，並構建了可規模化複製的設計服務能力。該系統融合海量戶型知識及模塊化產品庫，可一鍵生成多維度視覺設計方案，並支持設計、選材、報價等環節的數據聯動，推動設計標準化。同時，我們為設計師提供「一鍵生成」的AI提案工具，支持戶型解讀、客需分析及方案演示，幫助客戶更直觀理解設計方案，提升溝通效率與轉化率。
- 在施工與交付端，我們搭建了智慧工地系統，對施工過程及驗收節點進行智能閉環管理，提升工程交付效率與品質。同時，AI生成可視化施工簡報，為客戶提供更透明的服務體驗。

房屋租賃服務：

我們在省心租業務中構建了全鏈路的智能化運營體系。在試點區域，AI能力逐步嵌入房源獲取、定價、招租、庫存管理及經營決策等核心環節，以提升經營效率並支持業務的規模化發展：

- **在運營管理端**，我們通過AI驅動的數據分析與供需預測能力，將過往依賴個體經驗的運營決策轉化為系統化能力，實現房源庫存動態監控與風險預警。該系統還支持房源評估、智能定價及自動化招租管理，提升收房與去化效率，並降低營銷成本。
- **在客戶服務端**，找房環節支持智能匹配、視頻帶看及問答服務，提升帶看與成交效率；租住期間通過AI服務工具提升業主與租客需求響應效率，提高線上需求解決率。

其他模塊

我們基礎設施中的模塊亦包括我們的虛擬現實和其他技術。請參閱「我們的技術及研發－如視虛擬現實」。

我們平台的房產經紀品牌

我們相信，遍佈中國的龐大而活躍的經紀人、經紀門店及經紀品牌網絡為服務大量消費者提供堅實的基礎。截至2025年12月31日，我們平台上有超過445,000名活躍的經紀人及約58,000家深耕社區的活躍經紀門店，代表279個房產經紀品牌。截至2025年12月31日，我們平台上有約523,000名經紀人及約61,000家經紀門店。通過平台的經紀人、門店及經紀品牌，我們能高效磨練本地市場專業能力，創造商機並與消費者建立關係。

業務概覽

鏈家品牌

我們於2001年開始在房產交易和服務行業經營「鏈家」品牌的房產經紀業務，鏈家已被認定為「中國名牌」。通過鏈家，我們為消費者提供經紀服務，為房地產開發商的新房交易提供營銷服務，並將經紀業務延伸至房屋租賃。利用我們強大的線上線下運營能力，我們通過鏈家實施一系列的行業「首創」，並成功制定規則、發展運營專長、AI及技術系統，從而實現卓越的服務質量及效率。例如，鏈家率先提出房產交易三方協議，將經紀服務者作為協議一方，以提供充分的透明度並提升信任。樓盤字典於2008年在鏈家上推出。鏈家於2010年推出鏈家網，領先於同行建立自身的Link SaaS系統，開創從線下向線上遷移的先河。鏈家亦於2011年建立ACN雛形，我們對其進行測試及改進後在貝殼上推出。

鏈家旨在於中國提供最優質的客戶服務，並努力提供最佳客戶體驗。以服務質量為先，鏈家一直在改進客戶服務，並建立一整套在過去超過24年積累的規則及標準。在鏈家業務營運過程中制定的許多ACN規則（包括真房源）被匯編成冊，以指導鏈家經紀人。鏈家亦率先採用一系列品質服務標準，如服務承諾及客戶投訴手冊，現在我們應用於整個貝殼平台的標準及規則。

我們在鏈家篩選及招聘優質經紀人，並培訓彼等為消費者提供高效專業的服務。鏈家制定了強大而全面的經紀人發展計劃，包括校園招聘、定期考試、線下培訓及線上課程。

截至2025年12月31日，鏈家擁有約90,000名活躍經紀人，以及約4,900家活躍的線下經紀門店。

鏈家與貝殼的關係

利用我們在運營鏈家時積累的無與倫比的行業專長和可擴展的基礎設施，我們於2018年建立貝殼平台，向其他符合資格的經紀品牌、門店及經紀人開放解決方案。如今，鏈家成為貝殼平台最受認可及最具影響力的品牌。

北京和上海以外城市的許多其他房產經紀品牌已加入我們的平台，乃由於鏈家擁有良好往績及行業領先的服務品質。目前，鏈家憑藉高成交效率、一流的客服及訓練有素的經紀人隊伍成為我們平台上其他經紀品牌的標桿。鏈家與其他經紀品牌一樣，遵守我們在貝殼平台上一貫執行的資格及規則，並在許多方面（例如其經紀人的學歷水平）受到更高標準的約束。

德佑品牌

我們擁有德佑品牌，該品牌服務於尋求品牌效應及獲得貝殼平台所提供解決方案的關聯經紀門店。參與的經紀門店可降低運營成本，提高業務效率及生產力，增加接觸最新市場新聞及行業趨勢的機會，得以觸達海量真房源，並獲得貝殼平台的優質客源商機。彼等能夠保持其自身團隊文化，同時享受大平台全面的基礎設施並在我們廣闊的網絡中開展合作。

其他品牌

通過分享我們深刻的行業理解、運營專長及強大的基礎設施以及高效的線上線下整合能力，我們幫助其他房產經紀品牌成長及成功。截至2025年12月31日，我們平台關聯除鏈家以外的278個房產經紀品牌，該等品牌經營約53,000家活躍經紀門店，擁有超過354,000名活躍經紀人。於2025年，我們平台約68%的存量房及新房交易總交易額由貝聯門店及我們新房交易的銷售渠道產生。

我們通常與其他經紀品牌訂立合作協議。根據該等協議，我們向經紀品牌提供訪問平台上真房源庫及模塊的權限。作為回報，經紀品牌會承諾遵守我們的ACN網絡以及平台的其他協議及實踐，並按照約定支付費用，該收費方案由不同合作深度決定。合作協議亦具體分配經紀品牌與我們的責任，因此我們不對經紀品牌的商業活動所產生的訴訟及糾紛負責。

業務概覽

與房地產開發商合作

利用我們已建立的基礎設施及與消費者之間的信任，我們能成為房地產開發商的強大銷售渠道。我們受到房地產開發商的青睞及信任，在中國促成了大量新房交易。於2025年，通過我們平台所進行新房交易的合計總交易額為人民幣8,909億元(1,274億美元)。

我們與房地產開發商有多種合作方式。例如，我們與大型房地產開發商訂立戰略合作，促成其新房項目的銷售。特別是，我們積極與優選開發商(包括國有企業開發商)開展總對總業務合作，不斷提高我們銷售項目的質量和佣金回款確定性。利用我們積累的數據及客戶洞察，我們改進市場營銷及銷售新房項目的策略，以加快銷售去化及提升我們為開發商提供的服務。我們亦有當地業務發展團隊，在多種合作模式下直接與單個新房項目合作。

我們的新房業務注重風險控制、生態建設以及效益提升。就我們促成的新房交易而言，符合我們特定要求的房地產開發商在買房人與房地產開發商簽署買賣協議並支付首付款後向我們支付佣金。我們亦持續推行開發商「預付佣」模式。通過鼓勵開發商向我們預支付佣金，經紀人可以更快得到結佣，其為經紀人帶來更多安全感，房地產開發商亦獲得更高效的銷售去化，實現共贏。得益於穩健和全面的風險評估措施，我們保持著良好的新房應收賬款周轉天數，於2025年為56天，較2024年的52天基本穩定。

家裝家居服務

家裝家居服務旨在提供一站式解決方案。根據客戶的需求與偏好，提供包括家裝設計、施工、定制傢具和軟裝交付、售後等專業服務，為客戶打造理想舒適的居住空間。家裝家居服務的業務流程主要包括：獲客、商機轉化、施工交付與售後維護等。

我們通過線下導流、線上廣告投放、營銷活動、以及老客戶口碑推薦等渠道實現獲客。商機轉化流程主要包括前期溝通需求、現場量房、平面設計方案、展廳帶看、報價與合同簽約。設計師與客戶在此過程中保持密切溝通，並進行多次展廳帶看，以確保設計方案和裝修效果滿足客戶期望。

施工交付分為基礎裝修施工和主材安裝工程。其中基礎裝修施工分為拆改施工、水電施工、泥木施工、油漆施工。主材安裝主要包括木門、櫥櫃、地板、開關、插座、燈具、衛浴潔具等的安裝交付。在施工交付過程中，項目經理、工人與巡檢員等多種類的員工相互配合，共同保障品質交付。售後維護方面，客戶在房屋使用過程中發現問題並報修後，售後維護人員提供的上門維修服務。

在家裝家居服務過程中，我們在質量、工期、安全等多個維度，為客戶提供品質保障。與此同時，通過嚴格的家裝客訴管理機制管理，保證高質量處理解決方案。

基礎設施建設

家裝家居服務業務流程鏈條長，且各環節涉及不同種類的材料與產品以及多種人員角色的配合。基礎設施建設在其中起到了重要作用，這其中包括數字化系統建設和供應鏈建設。

業務概覽

數字化系統建設

我們建立並持續迭代一套擁有統一標準的產品數據、涵蓋全業務流程以及人員管理評價體系的線上數字化系統，其中包括**Home SaaS**核心數字平台。

Home SaaS

Home SaaS為家裝家居業務的核心數字平台，包括客戶銷售系統、建築信息模型(**BIM**)系統、中控系統、施工交付系統、供應鏈系統等幾個子模塊。**Home SaaS**也面向客戶提供全流程線上化服務的微信小程序功能。

Home SaaS系統自2019年起迭代至今，目前已落地全國，並為更多服務者提供線上化作業能力。2025年，我們通過重點推進以**BIM**為核心的一體化設計工具，顯著提升了設計效率，並構建了可規模化複製的設計服務能力。通過**AI**驅動的**BIM**系統，系統支持快速構建平面方案，自動生成彩平圖、鳥瞰圖及**3D**方案，大幅縮短了對客戶的設計提案製作時間。同時，系統打破了設計、選材、報價等環節的數據孤島，構建了全鏈路統一工具鏈，實現數據一鍵同步，為設計標準化與數據資產沉澱提供支撐。此外，我們通過**BIM**與產品模塊庫驅動設計產品化，進一步強化了標準服務的規模化交付能力。

供應鏈建設

家裝家居服務中的施工交付和定制傢具交付環節，涉及到不同種類的材料與產品，建設強大的供應鏈體系，可以更好地保證運輸時效性。2025年，我們通過擴大主輔材品類的集中採購定標和地方招標式採購的覆蓋面，實現了材料成本的進一步節降。

房屋租賃服務

我們的房屋租賃服務主要包括分散式與集中式的租賃住房管理運營服務，及包括流量商業化業務、線上租賃管家服務等在內的各類租賃相關服務。截至2025年末，房屋租賃服務在管房源總規模超過70萬套，2024年末為超43萬套。

其中，分散式租賃住房管理運營服務省心租是規模最大的業務。截至2025年末，省心租的在管房源總規模超過69萬套，2024年末為超42萬套。

省心租將市場上分散的房源轉為有品質、可信賴的機構化長租房源，通過組建專業的資管和租務團隊，讓業主省心、租戶安心。在業主端，業主享受快速招租、房屋維護、安全巡檢等一站式服務，租金收益透明且穩定，省心省力。在租客端，租客享受線上管家24小時服務、數百項免費維修、換租權益等服務保障，通過標準化服務體系解決傳統租房痛點，滿足租客品質租住的消費升級需求，提升租住體驗。

2025年，我們持續推進省心租業務的產品模式向輕量化轉型，有效抵禦市場波動風險。在新的產品模式下，我們為業主提供租賃代理服務。依託貝殼平台強大的多渠道資源——包括房產交易服務的經紀人及專門的銷售團隊——實現快速且高效的租客匹配。此外，我們還向業主和租客雙方提供租期管理服務。因此，在新模式下，收入是根據來自兩個來源的淨服務費來確認，包括為促成業主和租戶之間的租賃協議簽署而賺取的佣金，及在整個租賃期內提供租賃期管理服務的費用。

在業務模式迭代的同時，我們持續致力於提升省心租的單房經濟效益。我們通過專業化分工將服務鏈條拆解為標準化動作，從而提升人效並優化人工成本。例如，資管經理負責房源的獲取；線下租務管家負責入住前的房屋查驗，確保房屋的標準化交付；與此同時，線上服務管家通過AI驅動的智能響應系統為租客提供全天候支持，即時響應並高效解決租客的緊急需求。這些舉措也充分體現了我們對提升服務品質的不懈承諾。

業務概覽

除了提升經營效率外，我們持續完善租賃安全治理體系，針對重點風險場景加強排查與管理。這些舉措確保了我們在業務擴張的過程中，能為客戶提供更安全、更可靠的居住環境。

此外，我們正逐步將AI技術嵌入省心租業務全流程中，主導經營策略，提升運營效率。在試點地區，我們利用AI優化服務者作業區域分配和人員配置，最大化人力資源利用。同時，該系統通過智能庫存管理、智能定價及智能招租託管等能力，精細化指導業務運營，有效提升效率，降低風險。這些技術進步為業務的規模化擴張與可持續盈利奠定了堅實基礎。

貝好家

貝好家業務主要為開發商及其他合作夥伴提供C2M (Customer to Manufacturer，消費者直連製造者) 產品解決方案，以及線上線下一體化的高效營銷服務。2025年，貝好家推進C2M能力建設，在新房項目拿地研判、產品定位、定價及營銷等環節，為開發商提供包括套型配比及價格預判在內的數據驅動決策支持，並在多個合作項目中落地實踐。

在前期驗證C2M能力的過程中，我們於2024年在成都及上海各取得一宗住宅用地，目前由我們直接管理。

我們的技術及研發

我們立志利用自身技術引領中國居住行業新時代下的創新。我們的平台建立於強勁的雲技術基礎設施之上，具有全面的功能，支持房產交易及服務從最初獲客、經紀人合作、房源商機推薦管理、交易工作流程管理到付款、成交管理及其他居住服務整個生命週期。我們專門開發AI技術以提高平台及平台上經紀人的業務運營效率。請參閱「一 洞察及AI應用」。

研發

我們在研發方面投入大量資源，以改進我們的技術，開發與現有產品互補的新產品，並找到更好地支持我們平台經紀人及其他參與者的方法。截至2024年及2025年12月31日止年度，我們在研發方面分別花費人民幣2,283百萬元及人民幣2,581百萬元。

我們的研發團隊包括搭建及維護平台基礎設施的工程師、進行建模及算法研究的AI算法工程師、專注於網絡安全及風險控制的安全及風險管理工程師、維護平台穩定性的基礎設施維護工程師、在平台開發及實施產品和服務的平台開發工程師以及專注於如視虛擬現實產品的虛擬現實工程師。

技術基礎設施

我們已開發安全、高效及具成本效益的基於雲技術的核心系統來運營業務。雲技術使我們能夠在內部處理大量複雜數據，大幅降低成本並提高運營效率。我們目前依賴六個數據中心機房以及騰訊雲等第三方雲服務提供計算、存儲、帶寬、內容分發網絡、備份及其他服務。強勁的技術基礎設施支持即時擴展，具有極大的靈活性以支持流量高峰。我們有能力在數據中心或城市發生服務器、電纜及電力相關突發事件時運營及提供服務。即使在所有核心數據被刪除的極端假設情況下，我們也能通過多層備份系統恢復到全面服務。截至最後實際可行日期，我們並無發生任何嚴重影響我們業務營運的服務突發事件。

如視虛擬現實

我們在中國將VR體驗引入房產交易和服務行業。我們早在2015年就開始研究VR技術，並在2016年初建立VR實驗室。我們相信，VR技術的力量可幫助我們平台上的經紀人發展業務，獲得更多的消費者，並提供頂級服務，特別是越來越多的消費者通過在線搜索房產開始房產交易之旅。此外，經紀人與消費者在VR看房環節的互動被數字化並記錄，可及時用於經紀人的個性化培訓及技能提升。同時，我們致力於通過多模態AI模型能力，提升對房屋的空間理解能力，從而提升用戶的信息獲取體驗，加速房屋匹配效率。

業務概覽

我們認為，如視VR技術正改變房產交易和服務行業的運作方式。通常情況下，客戶在決定想要的房產前會親自參觀多處房產，該做法並不方便且費錢費時。如視VR技術使買房人能在家虛擬參觀房產並通過點擊界面上的點位指引在房屋內移動。我們為消費者提供房產的三維交互，以及通過貝殼客戶端按需獲得平台上的經紀人實時講解。

金融解決方案技術

我們已開發先進的技術，為平台的金融服務賦能。我們金融技術的核心為理房通創建的電子錢包。電子錢包能於我們生態系統以高頻率及高價值處理貨幣交易，本質上為以嚴格的財務會計標準進行數字化轉賬、清算及結算的系統。

市場營銷及品牌推廣

2025年我們持續圍繞服務價值深化品牌內涵，通過一系列推廣及營銷活動，進一步夯實一站式居住服務平台的品牌形象。2025年下半年，我們在天津舉辦了「貝殼真保障及房款安全發布會」，並在全國各城市同步啟動「貝殼真保障」品牌廣告投放，持續傳遞平台在居住服務領域的保障價值與服務承諾。被窩整裝與聖都整裝圍繞大師樣板房展開產品升級與品牌傳播，強化品牌在設計力與性價比兼備方面的產品認知；同時，我們以行業首創推出資金存管服務，並通過媒體矩陣廣泛傳播，進一步夯實品牌在服務保障方面的差異化優勢。此外，我們還在社交平台及自有數字平台進行線上營銷活動，同時以戶外廣告、社區活動等多種形式進行線下營銷。

我們認為，優質服務帶來良好的口碑，提高客戶對我們品牌的認知。隨著通過促成房產交易和家裝家居、房屋租賃等各類服務贏得消費者的信任，彼等通常會將我們推薦給家人、朋友和熟人，或者在居住需求發生變化時再次選擇我們的平台。

知識產權

我們認為專利、商標、著作權、域名、技術訣竅、專有技術及類似知識產權為我們成功的關鍵。截至2025年12月31日，我們有2,121項已授權專利及1,385項正在申請中的專利。截至2025年12月31日，我們亦擁有9,193項註冊商標、833項正在申請中的商標、由我們開發且與業務的各個方面有關的822個計算機軟件著作權，以及175個註冊域名，包括*ke.com*及*lianjia.com*。

我們力圖通過一系列專利、著作權及商標法規，以及許可協議及其他合約保護措施保護我們的技術及相關知識產權。此外，我們與僱員訂立附保密安排的僱傭協議，並與經紀品牌及業務夥伴訂立附保密安排的合作協議，以保護我們的專有權利。我們與僱員訂立的協議亦規定彼等於受僱於我們期間創造的所有專利、軟件、發明、開發、作品及商業秘密為我們的財產。

我們擬大力保護我們的技術及專有權利。我們已採用內部政策、保密協議、加密及數據安全措施保護我們的專有權利。第三方或會不時對我們提起訴訟，指控侵犯彼等的專有權利或宣稱彼等並無侵犯我們的知識產權。

競爭

中國居住行業快速演變且競爭日益激烈。我們面臨來自房產交易和服務行業各式各樣參與者的競爭。我們就房源及房產交易與其他線上房產交易平台，以及就客流量與以流量為主的平台競爭。對於新房交易業務，我們亦與眾多新房營銷服務提供者競爭。除該等平台及全國性公司外，我們就本地經紀人及消費者與線下傳統房產經紀門店及品牌競爭。我們在居住相關服務領域亦與其他公司競爭，包括提供家裝家居服務以及房屋租賃服務的服務商，相關競爭主要體現在服務質量、運營效率、價格以及滿足多樣化客戶需求的能力等方面。

業務概覽

我們認為，我們於中國房產交易和服務行業策略性定位且我們主要就以下因素與其他公司競爭：(i)建立及擴大我們的線上線下一體化房產交易和服務平台的能力；(ii)我們平台上的房源數量及真實性；(iii)進一步開發平台基礎設施，以提升運營效率，並提供覆蓋居住生命周期的綜合服務能力；(iv)平台以及平台上服務者的優質服務質量，以及為客戶提供決策支持服務和居住服務長期陪伴的能力；(v)我們的品牌知名度及聲譽；及(vi)我們開發並應用包括AI在內的先進技術，並在房產交易和服務中利用有關技術，實現對服務者的深度賦能，形成規模化、高品質服務輸出的能力。

保險

除按照中國法律規定為僱員提供社會保障保險外，我們亦為僱員提供補充商業醫療保險。根據中國通常的行業慣例，我們並無購買業務中斷或產品運輸保險，我們亦無購買關鍵人員保險。

有關本集團業務的其他詳情，請參閱本公司日期為2026年3月16日之截至2025年12月31日止年度之年度業績公告「業務回顧及展望」一節。

經營業績

淨收入

2025年淨收入為人民幣946億元，2024年則為人民幣935億元，主要由於房屋租賃服務及家裝家居的淨收入增長，部分被新房業務及存量房業務的淨收入減少所抵銷。

- **存量房業務的淨收入**由2024年的人民幣282億元減少11.3%至2025年的人民幣250億元。存量房業務的總交易額由2024年的人民幣22,465億元減少4.2%至2025年的人民幣21,515億元。存量房業務的淨收入較總交易額下降比例更高，主要由於本公司平台上貝聯經紀人進行的存量房交易的總交易額貢獻增加，該等收入乃按平台服務、加盟服務及其他增值服務的淨額基準入賬，至於鏈家品牌進行的總交易額，其收入則按總佣金收入基準入賬。

其中，**(i)佣金收入**由2024年的人民幣231億元減少13.5%至2025年的人民幣200億元，主要由於鏈家門店進行的存量房交易的總交易額由2024年的人民幣9,185億元減少12.7%至2025年的人民幣8,021億元；及

(ii)2025年的平台服務、加盟服務及其他增值服務的收入（大部分向本公司平台上的貝聯門店和經紀人收取）為人民幣50億元，同比2024年的人民幣51億元保持相對平穩。由本公司平台上貝聯經紀人進行的存量房交易的總交易額由2024年的人民幣13,280億元增長1.6%至2025年的人民幣13,494億元。

- **新房業務的淨收入**由2024年的人民幣337億元下降9.1%至2025年的人民幣306億元，主要由於新房交易的總交易額由2024年的人民幣9,700億元下降8.2%至2025年的人民幣8,909億元。其中，通過貝聯經紀人、具備新房業務相關專業知識的專門銷售團隊和其他銷售渠道在貝殼平台上促成的新房交易的總交易額由2024年的人民幣7,844億元下降7.0%至2025年的人民幣7,292億元，通過鏈家品牌進行的新房交易的總交易額由2024年的人民幣1,856億元下降12.9%至2025年的人民幣1,616億元。
- **家裝家居的淨收入**由2024年的人民幣148億元增長4.4%至2025年的人民幣154億元。

管理層討論及分析

- **房屋租賃服務的淨收入**由2024年的人民幣143億元增長52.8%至2025年的人民幣219億元，主要由於省心租模式下的租賃房源數目增加，部分被省心租業務下新產品模式的佔比增加帶來的收入確認結構變化影響所抵銷。在新模式下，業主保留物業的控制權及實益權益，而本公司為業主及租戶提供租賃代理服務及租期管理服務。因此，在新模式下，收入是根據來自兩個來源的淨服務費來確認的：(1)為促成業主和租戶之間的租賃協議簽署而賺取的佣金，及(2)在整個租賃期內提供租賃期管理服務的費用。
- 2025年的**新興業務及其他的淨收入**為人民幣16億元，2024年則為人民幣25億元。

營業成本

2025年的營業成本總額較2024年為人民幣705億元上升5.5%至人民幣744億元。

- **外部分佣**。2025年本公司的貝聯經紀人和其他銷售渠道佣金的營業成本較2024年的人民幣228億元減少8.3%至人民幣209億元，主要由於通過貝聯經紀人和其他銷售渠道促成的新房交易總交易額減少。
- **內部佣金及薪酬**。2025年本公司的內部佣金及薪酬的營業成本較2024年的人民幣189億元減少6.6%至人民幣177億元，主要由於鏈家經紀人進行的房產交易總交易額減少導致其房產交易業務佣金減少。
- **家裝家居成本**。隨著家裝家居淨收入增長，本公司的家裝家居的營業成本由2024年的人民幣102億元增加3.4%至2025年的人民幣106億元。
- **房屋租賃服務成本**。本公司的房屋租賃服務的營業成本主要為可變成本，由2024年的人民幣136億元增加47.0%至2025年的人民幣200億元，主要由於房屋租賃服務淨收入增長，漲幅部分由於省心租模式下貢獻利潤率較高的新業務模式佔比增加，以及營運效率提升導致的貢獻利潤率提高所抵銷。
- **門店成本**。2025年本公司的門店成本為人民幣29億元，與2024年為人民幣29億元基本持平。
- **其他成本**。2025年本公司的其他成本為人民幣24億元，2024年則為人民幣21億元，主要由於雲端儲存費用等直接技術基建成本的增加。

貢獻利潤率

我們亦通過審查貢獻利潤率來衡量我們的分部盈利能力。下表載列於所示期間各業務線的貢獻利潤率。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣 (以千計，百分比除外)	2024年 人民幣
貢獻利潤(存量房業務)	9,834,918	12,184,924
貢獻利潤率(存量房業務)	39.3%	43.2%
貢獻利潤(新房業務)	7,646,748	8,348,922
貢獻利潤率(新房業務)	25.0%	24.8%
貢獻利潤(家裝家居)	4,844,325	4,539,251
貢獻利潤率(家裝家居)	31.4%	30.7%
貢獻利潤(房屋租賃服務)	1,879,366	714,973
貢獻利潤率(房屋租賃服務)	8.6%	5.0%
貢獻利潤(新興業務及其他)	1,242,489	2,149,483
貢獻利潤率(新興業務及其他)	75.9%	86.0%

我們將各服務線的貢獻度定義為收入減去直接歸屬於報告分部的可變成本。對於存量房和新房交易服務，可變成本包括：我們內部經紀人及銷售專業人員的直接薪酬，貝聯經紀人及其他服務銷售渠道的分配佣金。針對家裝家居服務，可變成本包含材料費用及對來自集團自有員工或承包商的裝修工人薪酬。在租賃服務方面，可變成本包括根據租賃合同向業主支付的資產租賃成本，以及銷售專業人員的直接薪酬。

管理層討論及分析

下表呈列於各所示期間從淨收入得出貢獻利潤的計算方法：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
存量房業務		
淨收入	25,020,035	28,201,003
減：分佣及薪酬	(15,185,117)	(16,016,079)
貢獻利潤	9,834,918	12,184,924
新房業務		
淨收入	30,597,319	33,653,403
減：分佣及薪酬	(22,950,571)	(25,304,481)
貢獻利潤	7,646,748	8,348,922
家裝家居		
淨收入	15,426,141	14,768,947
減：材料成本、分佣及薪酬	(10,581,816)	(10,229,696)
貢獻利潤	4,844,325	4,539,251
房屋租賃服務		
淨收入	21,900,320	14,334,479
減：房屋租賃成本、分佣及薪酬	(20,020,954)	(13,619,506)
貢獻利潤	1,879,366	714,973
新興業務及其他		
淨收入	1,636,390	2,499,666
減：分佣及薪酬	(393,901)	(350,183)
貢獻利潤	1,242,489	2,149,483

貢獻利潤率體現了我們扣除直接歸屬於相應收入來源的成本後產生的利潤，包括存量房業務、新房業務、家裝家居、房屋租賃服務和新興業務及其他。與建設及強化平台基礎設施相關的成本及費用（包括鏈家門店成本及技術平台的開發成本）並不直接歸屬於相關收入來源，計算貢獻利潤時並未自收入扣除。

存量房業務的貢獻利潤率由2024年的43.2%下降至2025年的39.3%，主要由於鏈家經紀人的固定薪酬成本佔存量房業務淨收入的比例提高，該提高主要由於鏈家經紀人加權平均數增加及其福利改善。

2025年新房業務的貢獻利潤率為25.0%，與2024年為24.8%基本持平。

家裝家居的貢獻利潤率由2024年的30.7%上升至2025年的31.4%，主要歸因於供應鏈能力增強。

房屋租賃業務的貢獻利潤率於2025年為8.6%，而於2024年則為5.0%，主要由於省心租模式下貢獻利潤率較高的新產品模式比例上升及經營效率有所提高，帶動貢獻利潤率上升。

新興業務及其他的貢獻利潤率於2025年為75.9%，而於2024年則為86.0%。

毛利

毛利由2024年的人民幣229億元下降11.9%至2025年的人民幣202億元。毛利率由2024年的24.6%下降至2025年的21.4%，主要由於a) 過往貢獻利潤率高於整體毛利率的存量房業務及新房業務的淨收入減少及b) 存量房業務的貢獻利潤率下降，主要由於鏈家經紀人的固定薪酬成本增長。毛利率下降部分被房屋租賃服務的貢獻利潤率增長所抵銷。

經營利潤

運營費用總額由2024年的人民幣192億元減少5.6%至2025年的人民幣181億元。

- **一般及行政費用**由2024年的人民幣90億元減少9.9%至2025年的人民幣81億元，主要由於股份支付薪酬費用及信用損失準備減少。
- **銷售和市場費用**由2024年的人民幣78億元減少5.8%至2025年的人民幣73億元，主要由於本公司的成本優化舉措，包括人工成本的降低及廣告及推廣費用的減少。
- **研發費用**由2024年的人民幣23億元增長13.0%至2025年的人民幣26億元，主要由於增加的人力成本。
- **商譽、無形資產及其他長期資產減值**。我們於2025年度確認商譽減值人民幣116百萬元，而2024年度為人民幣98百萬元，主要由於市場波動及其對我們營運的影響而引發的商譽減值。2025年度未確認無形資產及其他長期資產減值，而2024年度則確認人民幣53百萬元。

2025年經營利潤為人民幣2,111百萬元，而2024年為人民幣3,765百萬元。2025年的經營利潤率為2.2%，而2024年為4.0%，主要由於與2024年相比，2025年毛利率降低，部分降幅被經營槓桿有所改善所抵銷。

管理層討論及分析

所得稅費用

我們於2025年錄得所得稅費用人民幣1,686百萬元，而2024年為人民幣2,792百萬元。

淨利潤

2025年淨利潤為人民幣2,991百萬元，而2024年為人民幣4,078百萬元。

非通用會計準則財務指標

本公司在評估其經營業績時及制定運營計劃中使用非通用會計準則財務指標，包括經調整經營利潤（虧損）、經調整淨利潤（虧損）、歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的經調整淨利潤（虧損）、經調整經營利潤率、經調整EBITDA及歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的每股美國存託股份經調整淨收益（虧損）。貝殼認為該等非通用會計準則財務指標有助於識別本公司業務的潛在趨勢，否則有關趨勢可能會因本公司計入其淨利潤（虧損）的若干費用影響而扭曲。貝殼亦認為，該等非通用會計準則財務指標提供有關其經營業績的有用信息，增強對本公司過往業績和未來前景的總體了解，並可展現更多本公司管理層在制定運營計劃中使用的關鍵指標。使用該等非通用會計準則財務指標存在局限性，即該等非通用會計準則財務指標不包括股份支付薪酬費用，而有關費用已經並在可預見未來繼續構成本公司業務的一項重大經常性費用。所述與長期股權投資、以公允價值計量的應收貸款及或有對價相關的公允價值變動及投資減值損失，均不包含貝好家業務相關金額。由於此類減值不屬於非經常性項目，在計算非通用會計準則財務指標時未予排除。

該等非通用會計準則財務指標的列報不應孤立考慮或詮釋為取代毛利、淨利潤（虧損）或任何其他表現指標，或作為其經營表現指標。本公司鼓勵投資者審閱該等非通用會計準則財務指標並將其調節至最具直接可比的公認會計準則指標。列報的非通用會計準則財務指標可能無法與其他公司列報的類似名稱指標可比。其他公司可能以不同方式計算類似名稱指標，從而限制其作為本公司數據可比指標的有用性。貝殼鼓勵投資者和其他人士全面審閱其財務資料，而非依賴單一的財務指標。

經調整經營利潤（虧損）界定為剔除以下各項的經營利潤（虧損）：(i) 股份支付薪酬費用，(ii) 收購及業務合作協議產生的無形資產攤銷，及(iii) 商譽、無形資產及其他長期資產減值。

經調整經營利潤率界定為經調整經營利潤（虧損）佔淨收入的百分比。

經調整淨利潤（虧損）界定為剔除以下各項的淨利潤（虧損）：(i) 股份支付薪酬費用，(ii) 收購及業務合作協議產生的無形資產攤銷，(iii) 長期投資、按公允價值計量的應收貸款及或有對價的公允價值變動，(iv) 商譽、無形資產及其他長期資產減值，(v) 投資減值，及(vi) 上述非通用會計準則調整的稅務影響。

歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的經調整淨利潤（虧損）界定為剔除以下各項的歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的淨利潤（虧損）：(i) 股份支付薪酬費用，(ii) 收購及業務合作協議產生的無形資產攤銷，(iii) 長期投資、按公允價值計量的應收貸款及或有對價的公允價值變動，(iv) 商譽、無形資產及其他長期資產減值，(v) 投資減值，(vi) 上述非通用會計準則調整的稅務影響，及(vii) 非通用會計準則調整對歸屬於非控股權益股東的淨利潤（虧損）的影響。

經調整EBITDA界定為剔除以下各項的淨利潤（虧損）：(i) 所得稅費用，(ii) 股份支付薪酬費用，(iii) 無形資產攤銷，(iv) 物業、廠房及設備折舊，(v) 利息收入淨額，(vi) 長期投資、按公允價值計量的應收貸款及或有對價的公允價值變動，(vii) 商譽、無形資產及其他長期資產減值，及(viii) 投資減值。

歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的每股美國存託股份經調整淨收益（虧損）界定為歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的經調整淨利潤（虧損）除以用於計算基本和稀釋後每股美國存託股份經調整淨收益（虧損）期內發行在外的加權平均美國存託股份數量。

管理層討論及分析

下表載列於各所示期間的經營利潤與經調整經營利潤、淨利潤與經調整淨利潤和經調整EBITDA，以及歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的淨利潤與歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的經調整淨利潤的調節表：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣	2024年 人民幣
	(以千計)	
經營利潤	2,110,858	3,764,967
股份支付薪酬費用	1,904,924	2,726,075
收購及業務合作協議產生的無形資產攤銷	117,399	247,862
商譽、無形資產及其他長期資產減值	116,332	151,576
經調整經營利潤	4,249,513	6,890,480
淨利潤	2,991,014	4,078,180
股份支付薪酬費用	1,904,924	2,726,075
收購及業務合作協議產生的無形資產攤銷	117,399	247,862
長期投資、按公允價值計量的應收貸款及或有對價的公允價值變動 ⁽¹⁾	(92,433)	24,371
商譽、無形資產及其他長期資產減值	116,332	151,576
投資減值 ⁽¹⁾	5,840	9,408
非通用會計準則調整的稅務影響	(26,143)	(26,399)
經調整淨利潤	5,016,933	7,211,073
淨利潤	2,991,014	4,078,180
所得稅費用	1,686,089	2,791,889
股份支付薪酬費用	1,904,924	2,726,075
無形資產攤銷	138,260	268,684
物業、廠房及設備折舊	934,119	743,728
利息收入淨額	(807,505)	(1,260,163)
長期投資、按公允價值計量的應收貸款及或有對價的公允價值變動 ⁽¹⁾	(92,433)	24,371
商譽、無形資產及其他長期資產減值	116,332	151,576
投資減值 ⁽¹⁾	5,840	9,408
經調整EBITDA	6,876,640	9,533,748

截至12月31日止年度

2025年

2024年

人民幣

人民幣

(以千計)

歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的淨利潤	2,993,975	4,064,900
股份支付薪酬費用	1,904,924	2,726,075
收購及業務合作協議產生的無形資產攤銷	117,399	247,862
長期投資、按公允價值計量的應收貸款及或有對價的公允價值變動 ⁽¹⁾	(92,433)	24,371
商譽、無形資產及其他長期資產減值	116,332	151,576
投資減值 ⁽¹⁾	5,840	9,408
非通用會計準則調整的稅務影響	(26,143)	(26,399)
非通用會計準則調整對歸屬於非控股權益股東的淨利潤的影響	(28)	(28)
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的經調整淨利潤	5,019,866	7,197,765

(1) 於計算非通用會計準則計量指標時，並未剔除與貝好家業務相關的若干投資的減值及公允價值變動。

管理層討論及分析

主要資產負債表項目討論

現金、現金等價物、受限資金及短期投資

現金、現金等價物、受限資金及短期投資構成我們最具流動性的資產。短期投資包括銀行定期存款和金融機構發行的理財產品投資。該等產品通常提供高於銀行存款的回報，保持相對較低的風險，並提供足夠的流動性，因為其可以在短時間內贖回。因此，我們認為此類理財產品屬於我們現金管理計劃的一部分。

現金、現金等價物、受限資金及短期投資總金額由截至**2024年12月31日**的人民幣**616億元**下降至截至**2025年12月31日**的人民幣**555億元**，主要用於**2025年**融資活動，部分被投資活動提供的現金所抵銷。

應收賬款（已扣除信用損失準備）

絕大部分應收賬款為新房業務應收房地產開發商款項。我們的應收賬款及合同資產（扣除信用損失準備）由截至**2024年12月31日**的人民幣**55億元**減少至截至**2025年12月31日**的人民幣**39億元**，主要由於新房業務淨收入降低。

我們在新房業務中為房地產開發商提供服務，與個人和小型經紀公司客戶相比，我們按照市場慣例給予房地產開發商的信貸期相對較長。因此，我們或會面臨與應收房地產開發商賬款的收款有關的風險。鑒於自**2021年**起若干房地產開發商面臨的流動資金問題，我們已實施「預付傭」模式等多項審慎措施，以確保有效的風險控制及及時收回應收賬款。我們新房業務應收賬款的收款於**2024年**及**2025年**分別為人民幣**334億元**及人民幣**346億元**，而新房業務淨收入於**2024年**及**2025年**分別為人民幣**337億元**及人民幣**306億元**。我們將新房業務的應收賬款周轉天數維持於**2025年56天**的相對較低水平，而**2024年**為**52天**。存量房業務的應收賬款周轉天數（其中我們的客戶為我們平台上的個人消費者和經紀公司）於**2024年**及**2025年**分別為**7天**及**7天**。我們計劃繼續審慎管理我們的應收賬款，尤其是在新房業務方面。

某一期間的應收賬款周轉天數等於該期間開始和結束時應收賬款的平均結餘除以該期間的淨收入總額，再乘以該期間的天數。

無形資產淨額

截至**2024年**及**2025年12月31日**，我們的無形資產（扣除累計攤銷及減值）分別為人民幣**858百萬元**及人民幣**723百萬元**。**2025年**的減少主要由於無形資產攤銷產生。

長期投資淨額

截至2024年及2025年12月31日，我們的長期投資分別為人民幣238億元及人民幣201億元。2024年12月31日至2025年12月31日的減少主要由於長期定期存款及可供出售債務投資的減少，部分被理財產品的增長所抵銷。

商譽

截至2024年及2025年12月31日，我們的商譽分別為人民幣4,777百萬元及人民幣4,660百萬元。2025年的減少主要由於若干城市存量房業務分部及新房業務分部的報告單位相關商譽因當地市況變化而出現人民幣116百萬元的減值。

預付款項、應收款項及其他資產

下表載列截至所示日期該賬項的明細。

	截至12月31日	
	2025年 人民幣	2024年 人民幣
	(以千計)	
流動：		
預付租金及其他按金	1,154,495	1,552,279
供應商墊款	448,522	692,542
可抵扣進項增值稅	745,485	637,686
獲取合約的資本化成本及預付初始直接成本	511,450	551,461
支付予房地產開發商按金	178,249	196,241
墊付予潛在被投資方資金	—	153,577
就購入發展物業所用土地的已付按金	—	122,430
預付所得稅	146,646	64,163
員工墊款	48,126	59,762
與僱員行使股份獎勵相關的應收款項	35,137	44,521
應收利息	7,340	15,263
應收託管賬戶款項	23,030	9,992
其他	427,648	542,907
總計	3,726,128	4,642,824
非流動：		
遞延稅項資產	1,257,595	1,005,127
可抵扣進項增值稅	357,511	194,818
其他	147,996	22,332
總計	1,763,102	1,222,277

管理層討論及分析

支付予房地產開發商按金指我們就新房交易向開發商支付的誠意金，並將在我們履行服務承諾後予以退還。我們對提供營銷服務的房地產項目實施嚴格的甄選程序，只有對我們有信心達到銷售承諾的房地產項目，我們才會同意支付誠意金。

應付賬款

應付賬款由截至2024年12月31日的人民幣9,493百萬元減少至截至2025年12月31日的人民幣6,052百萬元，與新房業務的收入趨勢一致。

短期借款

我們的短期借款截至2024年12月31日和2025年12月31日分別為人民幣288百萬元和人民幣208百萬元。截至2025年12月31日的短期貸款總餘額主要包括一筆於2025年5月獲得的銀行貸款，按一年期LPR（貸款市場報價利率）減89個基點計息，以及兩筆於2025年1月及5月分別以2.48%及2.38%固定貸款利率獲得的銀行貸款。

流動資金及資本資源

下表載列於所示期間我們的現金流概要：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣	2024年 人民幣
	(以千計)	
合併現金流數據摘錄		
經營活動所得（所用）現金淨額	(376,170)	9,447,137
投資活動所得（所用）現金淨額	5,894,327	(9,378,025)
融資活動所用現金淨額	(9,793,199)	(5,794,635)
現金、現金等價物及受限資金的匯率變動影響	(82,585)	169,476
現金、現金等價物及受限資金的減少淨額	(4,357,627)	(5,556,047)
年初現金、現金等價物及受限資金	20,301,414	25,857,461
年末現金、現金等價物及受限資金	15,943,787	20,301,414

迄今為止，我們通過營運現金流及過往股權及債務融資活動所得現金為我們的營運及投資活動提供資金。截至**2024年及2025年12月31日**，我們的現金、現金等價物、受限資金及短期投資分別為人民幣**616億元**及人民幣**555億元**。我們的現金及現金等價物主要包括庫存現金、活期存款及存放於銀行或其他金融機構原到期日不超過三個月的高流動性投資。我們的受限資金主要為銀行借款作出抵押，並為代表物業賣家從物業買家收取及應付物業賣家的代管款項。

我們相信，我們的現金結餘以及預期現金淨流入將足以滿足我們當前及預期的營運資金需求及長期資本開支。然而，倘我們的業務狀況轉變或出現其他發展，我們日後可能需要額外的現金資源。倘我們發現且希望尋求投資、收購、資本開支或類似發展的機會，我們日後亦可能需要額外的現金資源。

我們至今幾乎所有收入以人民幣計價，且我們預計其可能一直繼續以人民幣的形式存在。根據現時中國外匯法規，倘符合若干常規程序要求，利潤分配、利息付款及貿易及服務相關外匯交易等經常項目項下付款可以外幣結算，而毋須國家外匯管理局（「**國家外匯管理局**」）的事先批准。因此，我們的中國附屬公司可通過遵循若干常規程序要求，毋須國家外匯管理局的事先批准，向我們以外幣支付股息。但是，目前中國的法規只允許我們的中國附屬公司自根據中國會計準則及規例釐定的累計溢利（如有）中向我們支付股息。我們的中國附屬公司須每年在補足往年累積虧損（如有）後，至少撥出稅後利潤的**10%**作為法定盈餘公積，直至該等法定盈餘公積的總額達到註冊資本的**50%**。該等儲備不可作為現金股息分派。過往，我們的中國附屬公司並未向我們派付任何股息，且彼等在產生累計溢利前無法派付股息。此外，資本賬戶交易（包括外商直接投資及貸款）須經國家外匯管理局、其地方分支機構及若干地方銀行批准及／或向其登記。

作為一間開曼群島獲豁免公司及境外控股公司，根據中國法律法規，我們僅可在經政府機構的批准或備案登記並遵守出資及貸款金額上限的情況下，以貸款或出資的方式向我們的中國附屬公司提供資金。這可能會延遲我們使用於**2020年7月**首次公開發售及於**2020年11月**美國存託股份發售的所得款項向我們的中國附屬公司提供貸款或出資。

管理層討論及分析

經營活動

於2025年經營活動所用的現金淨額為人民幣376百萬元。2025年經營活動所用現金淨額與淨利潤人民幣2,991百萬元之間的差額，是由於加上非現金項目調整人民幣3,114百萬元、加上以權益法核算的投資所得股息人民幣9百萬元和理財產品、定期存款所得投資收益及利息人民幣210百萬元，以及扣除營運資本使用的人民幣6,700百萬元。

非現金項目調整主要包括股份支付薪酬費用人民幣1,905百萬元、折舊費用人民幣934百萬元及無形資產攤銷人民幣138百萬元。

營運資本增加使用的現金主要由於以下因素：(i)應付賬款減少人民幣3,344百萬元，(ii)應付員工薪酬及福利減少人民幣1,910百萬元，(iii)預付款項、應收賬款及其他資產減少人民幣1,006百萬元，(iv)租賃負債減少人民幣4,729百萬元，以及(v)存貨減少人民幣1,251百萬元，部分被使用權資產增加人民幣4,213百萬元及應收賬款及合同資產增加人民幣1,483百萬元所抵銷。

於2024年經營活動所得現金淨額為人民幣94億元。2024年經營活動所得現金淨額與淨利潤人民幣4,078百萬元之間的差額，乃由於加上非現金項目調整人民幣3,681百萬元、加上以權益法核算的投資股息收入人民幣16百萬元和扣除屬投資活動性質的投資及利息收入人民幣253百萬元，以及加上營運資本釋放的人民幣1,925百萬元。

非現金項目調整主要包括股份支付薪酬費用人民幣2,726百萬元、折舊費用人民幣744百萬元、無形資產攤銷人民幣269百萬元及投資公允價值變動人民幣313百萬元。

營運資本釋放額外現金乃由於應付賬款增加人民幣2,457百萬元、租賃負債增加人民幣4,674百萬元、合同負債增加人民幣1,387百萬元及預提費用及其他流動負債增加人民幣1,093百萬元，部分被使用權資產增加人民幣5,599百萬元、預付款項、應收賬款及合同資產增加人民幣2,410百萬元及預付款項、應收款項及其他資產增加人民幣270百萬元所抵銷。

投資活動

於2025年投資活動所得現金淨額為人民幣59億元，主要包括(i)定期存款及持有至到期債務投資到期人民幣209億元，被購買定期存款及持有至到期債務投資人民幣89億元所抵銷，(ii)收取的貸款本金人民幣830億元，部分被發放貸款人民幣816億元被所抵銷，(iii)其他短期投資到期人民幣273億元，被購買其他短期投資所用人民幣271億元所抵銷，(iv)收到關聯方及其他方還款人民幣13億元。以及(v)被購買其他長期投資所用人民幣65億元所抵銷。

於2024年投資活動所用現金淨額為人民幣94億元，主要包括(i)購買其他短期投資所用人民幣333億元，被其他短期投資到期人民幣426億元所抵銷，(ii)發放貸款人民幣581億元，被收取的貸款本金人民幣566億元所抵銷，(iii)購買其他長期投資所用人民幣39億元，以及(iv)購買定期存款及持有至到期債務投資人民幣240億元，被定期存款及持有至到期債務投資到期人民幣121億元所抵銷。

融資活動

於2025年融資活動所用現金淨額為人民幣98億元，主要包括(i)購回普通股人民幣6,581百萬元；(ii)派發股息人民幣2,884百萬元；及(iii)應付客戶備付金及與託管賬戶服務相關的應付款項淨流出人民幣1,676百萬元，該淨流出部分被關聯方貸款所得款項人民幣839百萬元及代收代付租金淨額人民幣413百萬元所抵銷。

於2024年融資活動所用現金淨額為人民幣5,795百萬元，主要包括(i)購回普通股人民幣5,101百萬元，及(ii)派發股息人民幣2,831百萬元，部分被應付客戶備付金及與託管賬戶服務相關的應付款項增加人民幣2,140百萬元所抵銷。

資本開支

於2024年及2025年，我們的資本開支分別為人民幣1,037百萬元及人民幣608百萬元。於2024年及2025年，資本開支主要指為購買物業、廠房及設備、無形資產以及其他長期資產而支付的現金。我們主要以經營活動所得現金流量淨額為我們的資本開支提供資金。

重大現金需求

截至2025年12月31日及任何後續期間，我們的重大現金需求主要包括資本開支及合約義務。我們計劃用現金結餘為我們的重大現金需求提供資金。我們將繼續作出現金承諾，包括資本開支，以滿足業務的預計增長。

管理層討論及分析

我們的重大合約義務主要包括下列各項：

- (i) 截至2025年12月31日，我們於現有建築合約下，就自營開發物業的開發所需支付的款項合計為人民幣402.4百萬元。假設承建商達成合約規定的施工里程碑，預期大部分款項將於未來兩年內支付；
- (ii) 其他義務及承諾。

下表載列截至2025年12月31日的其他合約義務：

	總計	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年	此後
				(人民幣千元)			
短期及長期借款	390,634	207,717	182,917	—	—	—	—
租賃負債義務	18,351,672	11,054,303	4,171,509	1,608,921	749,959	318,772	448,208
經營租賃承諾	771,354	220,962	229,618	182,053	90,934	38,981	8,806
投資承諾	240,000	240,000	—	—	—	—	—
資本承諾	232,009	82,398	82,398	67,213	—	—	—
購買服務	1,307	1,307	—	—	—	—	—

除以上披露的承諾和義務及下節提到的財務擔保，截至2025年12月31日，我們並無任何其他長期義務或重大擔保。

表外安排

我們通過附屬公司為部分金融合作夥伴或個人出借人提供貸款的財務擔保。在借款人發生違約的情況下，我們有責任向出借人補償本金及利息付款。因此，我們實際上向出借人提供了信用風險擔保。

除上述外，我們並無訂立任何其他承諾以擔保任何第三方的付款責任。我們並無訂立任何與我們的股份掛鉤並被歸類為股東權益的衍生工具合約或未反映在我們合併財務報表中的衍生工具合約。此外，我們在轉讓予未合併實體的資產中不擁有任何作為對該實體的信貸、流動資金或市場風險支持的保留權益或或有權益。我們在向我們提供融資、流動資金、市場風險或信貸支持的任何未合併實體或與我們共同從事租賃、套期或產品開發服務的任何未合併實體中不擁有任何可變權益。

或有負債

本集團不時牽涉在日常業務過程中產生的索賠及法律訴訟。

於2021年12月30日，本公司及其若干現任高級職員及董事被列為於聯邦法院提起的推定證券集體訴訟的被告，案件名為*Chin v. KE Holdings Inc. et al.*, No. 1:21-cv-11196 (美國紐約南區地區法院)。於2025年9月8日，當事人簽署和解協議，以4.95百萬美元（人民幣35百萬元）解決這一訴訟。上述和解並不構成承認或認定訴訟所主張的索賠有任何事實依據。本公司否認任何有關過錯、責任、不當行為或損害的指控。本公司達成上述和解的目的是為了避免進一步訴訟的成本和造成的干擾。於2025年11月7日，本公司已支付上述和解款項。於2026年2月27日，法院就上述和解作出最終批准。有關本訴訟的進一步詳情，請參閱「董事會報告－重大訴訟」一節及本報告所載合併財務報表附註26。

除上述者外，我們並無任何重大或有負債。

重大投資以及重大收購及出售

於報告期內，我們並無任何附屬公司、聯營公司或合營企業之重大投資或重大收購或出售。

資產質押

截至2025年12月31日，我們已將位於成都、上海及杭州之土地使用權（賬面值人民幣20.77億元）作為若干循環信貸融資之抵押品。除該等土地使用權外，我們並無其他重大資產質押。

重大投資或資本資產未來計劃

截至2025年12月31日，我們並無任何重大投資或資本資產的詳細未來計劃。

管理層討論及分析

資產負債率

截至2025年12月31日，我們的資產負債率（即負債總額除以資產總額，按百分比列示）為**43.0%**（截至2024年12月31日：46.3%）。

外匯風險

我們絕大部分收入和開支以人民幣計價。我們認為我們目前並無任何重大直接外匯風險。儘管我們的外匯風險在一般情況下有限，但 閣下的投資價值將受到美元和人民幣之間的匯率影響。

歷史上看，人民幣兌美元匯率一直有所波動，有時波動幅度巨大且無法預測。在截至2025年12月31日止年度內，人民幣兌美元升值約**4.2%**。市場力量或中國或美國政府的政策日後將如何影響人民幣與美元之間的匯率難以預測。

若我們由於自身業務需要將美元兌換成人民幣，則人民幣兌美元的升值會對我們從兌換中獲得的人民幣金額產生不利影響。相反，若我們為了支付本公司A類普通股或美國存託股份的股息或其他業務目的而決定將人民幣兌換成美元，則美元兌人民幣的升值會對我們可得的美元金額產生不利影響。

利率風險

我們面臨的利率風險主要與過剩現金產生的利息收入以及貸款的利息費用有關。我們持有計息定期存款及理財產品，當中包括短期及長期投資。截至2025年12月31日，我們的銀行貸款主要以人民幣計值，其中約人民幣**86.0**百萬元按固定利率計息，而約人民幣**304.6**百萬元按浮動利率計息。我們未曾面對與市場利率變動有關的重大風險，且我們並無使用任何衍生金融工具管理我們的利率風險。

僱員及薪酬

截至2025年12月31日，我們共有119,245名僱員。下表載列截至2025年12月31日按職能分類的僱員總數：

職能	僱員數目
經紀人及支持人員	95,918
平台運營	6,217
研發	2,025
業務拓展、銷售及市場營銷	5,439
行政及管理	9,646
總計	119,245

我們認為，我們為僱員提供具競爭力的薪酬待遇及鼓勵自我發展的環境，因此，一般能吸引及保留人才並維持穩定的核心管理團隊。

根據中國法規要求，我們為僱員參加由省、市政府組織的多項僱員社會保障計劃，包括養老金、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。除規定的社會保障計劃外，我們亦向僱員提供獎金，以鼓勵其提高工作質量。獎金通常酌情派發，部分基於僱員績效，部分基於我們業務的整體績效。我們已向僱員授出且日後計劃繼續授出以股份為基礎的獎勵，以激勵彼等對我們的增長及發展做出的貢獻。

董事及高級管理層

我們的董事會由八名董事組成，包括四名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事。下表載列於報告期內及直至最後實際可行日期有關董事的若干資料：

姓名	年齡	職位
彭永東	46歲	聯合創始人、董事會主席、執行董事兼首席執行官
單一剛	53歲	聯合創始人兼執行董事
徐萬剛	60歲	董事會副主席兼執行董事
徐濤	52歲	執行董事兼首席財務官
李朝暉	50歲	非執行董事
陳小紅	56歲	獨立非執行董事
朱寒松	56歲	獨立非執行董事
武軍	57歲	獨立非執行董事

創始人暨永遠的榮譽董事長

左暉，我們的創始人暨永遠的榮譽董事長，是中國房產交易和服務行業的開拓者以及富有遠見且備受尊敬的領導者。在他的願景和領導下，我們經過20多年的出色執行累積了大量的行業和運營專長，並且發展成為今日領先的平台。在擔任董事長期間，左先生與貝殼的聯合創始人彭永東先生和單一剛先生共同領導我們的高管團隊落實他的宏大願景，建設並推出了貝殼平台，開創ACN網絡，持續投資人才和技術，並積極解決行業問題，以實現持續的增長和成功。作為永遠的榮譽董事長，左先生的價值觀和信念已經深深刻入我們的核心基因，將在未來的旅程中使管理團隊更加堅定信念，並引領我們自我迭代。

左先生自2001年創立北京鏈家起擔任我們的董事長。此外，左先生曾在多個社會組織任職，例如自2013年起擔任中國房地產估價師與房地產經紀人學會副會長、自2016年起擔任全聯房地產商會副會長及自2017年起擔任中華全國工商業聯合會第十二屆執行委員會常委。

執行董事

彭永東，現年46歲，為本公司聯合創始人、董事會主席、執行董事兼首席執行官。

彭先生與左先生及單一剛先生共同創立貝殼，自2021年5月起一直擔任董事會主席，並自2018年12月起擔任執行董事。彭先生自2017年4月起一直擔任本公司全資附屬公司鏈家網（北京）科技有限公司（現稱貝殼找房（北京）科技有限公司）的首席執行官。彭先生自2010年1月至2025年3月先後擔任北京鏈家的副總經理及總經理。

彭先生於技術及戰略諮詢方面積累了豐富的經驗。於加入本集團之前，彭先生於2006年7月至2010年1月在國際商業機器（中國）有限公司擔任戰略與變革高級顧問。自2001年8月至2003年3月，彼在伊博電源（杭州）有限公司擔任高級經理。

彭先生於2001年6月獲得浙江大學電氣工程及其自動化學士學位，並於2006年7月獲得清華大學國際工商管理碩士學位（清華大學與麻省理工學院聯合項目）。

單一剛，現年53歲，為本公司聯合創始人兼執行董事。

單先生與左先生及彭永東先生共同創立貝殼。單先生自2018年7月起一直擔任本公司執行董事。他於2007年12月至2021年9月擔任北京鏈家董事，並在北京鏈家發展初期深入參與北京鏈家的所有戰略決策，為本集團奠定基礎。單先生自2017年12月起擔任Ziroom Inc.的董事，並自2023年7月起擔任Keep Inc.（一家於聯交所上市的公司，股份代號：3650）的獨立非執行董事。

單先生作為業內資深人士及開拓者，於房產經紀行業積累了深刻的理解及經驗。於加入本集團之前，單先生是大連好旺角房屋經紀有限公司（一家總部設在中國從事房地產經紀業務的公司）的聯合創始人，並自1999年12月至2007年11月擔任該公司副總裁。

單先生於2019年1月獲得清華大學高級管理人員工商管理碩士學位。

董事及高級管理層

徐萬剛，現年60歲，為本公司董事會副主席兼執行董事。

徐萬剛先生自2023年7月起一直擔任董事會副主席，並自2021年5月起擔任執行董事，自2018年12月至2020年8月亦擔任董事。自2018年5月至2023年7月，彼先後擔任本公司聯席首席運營官及首席運營官。自2017年7月至2018年5月，徐萬剛先生擔任本集團西部戰區負責人，負責本公司西部戰區的整體運營管理。自2015年12月至2017年6月，徐萬剛先生擔任本公司全資附屬公司四川鏈家房地產經紀有限公司（「四川鏈家」）總經理。徐萬剛先生於2004年8月創立四川伊甸城房產電子商務有限公司（該公司於2014年3月註銷），及於2009年12月創立四川伊甸城不動產經紀有限公司並擔任總經理，後者於2011年4月更名為四川伊誠房地產經紀有限公司，其後於2015年12月被北京鏈家收購並更名為四川鏈家。徐萬剛先生自2001年9月至2004年9月擔任成都成電萬通投資有限公司經理。徐萬剛先生自1986年9月至2001年8月先後擔任電子工業部第十研究所（現稱中國電子科技集團公司第十研究所）技術研發部工作人員及經理。

徐萬剛先生於1986年7月獲得成都電訊工程學院（現稱電子科技大學）電子工程學士學位。

徐濤，現年52歲，為本公司執行董事兼首席財務官。

徐濤先生自2021年8月起一直擔任執行董事及亦自2018年12月至2020年8月擔任董事。徐濤先生自2016年11月起一直擔任貝殼的首席財務官。在加入本集團之前，徐濤先生自2016年6月至2016年10月擔任北京市商湯科技開發有限公司首席財務官。自2014年8月至2015年12月，徐濤先生擔任北京嘀嗒無限科技發展有限公司首席財務官。自2011年9月至2014年7月，徐濤先生在達科信息科技(北京)有限公司擔任中國區首席財務官。自2008年4月至2011年2月，徐濤先生擔任太陽計算機系統(中國)有限公司中國區財務總監。自2001年5月至2008年3月，徐濤先生先後擔任朗訊科技(中國)有限公司大中華區財務總監及首席財務官。自1999年至2001年，徐濤先生擔任北京搜狐互聯網信息服務有限公司財務經理。此前，徐濤先生在百事(Pepsi)工作。

徐濤先生於1996年7月在首都經濟貿易大學獲得經濟學學士學位，並於2005年10月在新南威爾士大學獲得國際專業會計商學碩士學位。

非執行董事

李朝暉，現年50歲，為本公司非執行董事。

李朝暉先生自2018年12月起一直擔任董事，並於2022年5月調任為非執行董事。李朝暉先生於2011年3月加入騰訊，而目前擔任騰訊副總裁兼投資部主管，並擔任騰訊投資管理合夥人。自2008年9月至2010年5月，彼是貝塔斯曼亞洲投資基金投資總監。此前，李朝暉先生在谷歌及諾基亞擔任多個與產品及業務相關的職位。

董事及高級管理層

李朝暉先生亦於多家其他上市公司擔任或曾經擔任董事職務。李朝暉先生自2017年3月起擔任快手科技（一家在聯交所上市的公司，股份代號為1024）董事。彼自2015年9月起擔任知乎（一家於紐交所（代碼：「ZH」）及聯交所（股份代號：2390）上市的公司）董事。自2020年12月至2023年3月，李朝暉先生擔任粉筆有限公司（一家在香港聯交所上市的公司，股份代號為2469）董事，自2013年12月至2022年8月擔任好買財富管理股份有限公司（一家在全國中小企業股份轉讓系統上市的公司，證券代碼為834418）董事，並自2017年6月至2021年11月擔任每日優鮮（Missfresh Limited）（一家在納斯達克股票市場（「納斯達克」）上市的公司，代碼為「MF」）董事。

李朝暉先生於1998年7月獲得北京大學企業管理專業經濟學學士學位，並於2004年5月獲得杜克大學福庫商學院工商管理碩士學位。

獨立非執行董事

陳小紅，現年56歲，為本公司獨立非執行董事。

陳小紅女士自2020年8月起一直擔任本公司獨立董事，並於2022年5月調任為獨立非執行董事。彼自2014年3月起一直擔任H Capital的創始及管理合夥人。在創立H Capital之前，陳小紅女士於2004年9月至2012年2月擔任Tiger Global董事總經理，負責其在中國的投資活動。陳小紅女士自2004年2月至2004年9月擔任卓越網副總裁。陳小紅女士於1994年7月至2004年2月在Veronis Suhler Stevenson工作，最後擔任董事總經理。陳小紅女士自2019年9月起擔任卓正醫療控股有限公司（一家在香港聯交所上市的公司，股份代號為2677）董事，於2024年4月調任為非執行董事。

陳小紅女士於1992年7月獲得北京大學歷史學學士學位，並於1994年5月獲得羅格斯大學圖書館服務碩士學位。

朱寒松，現年56歲，為本公司獨立非執行董事。

朱寒松先生自2021年8月起一直擔任本公司獨立董事，並於2022年5月調任為獨立非執行董事。朱寒松先生於2022年3月創立江陰霞客私募基金管理有限公司，目前擔任其董事長兼總經理。朱寒松先生自2000年6月至2019年12月在高盛集團有限公司（「**高盛**」）工作，先後擔任多個職務，包括經理、執行董事、董事總經理及合夥人。在2019年12月從高盛退休之前，朱寒松先生擔任中國投資銀行部聯席主管、亞洲地區（日本除外）工業及自然資源組負責人、高盛高華證券有限責任公司首席執行官，以及高盛亞太地區承諾委員會及投資銀行部客戶及業務標準委員會成員。在加入高盛之前，朱寒松先生於1995年11月至2000年6月在中國國際金融股份有限公司工作。自2023年10月起，朱寒松先生擔任吉利汽車控股有限公司（一家在香港聯交所上市的公司，股份代號為175）的獨立非執行董事。自2020年3月至2022年5月及自2021年6月至2022年9月，彼分別擔任孩子王兒童用品股份有限公司（一家在深圳證券交易所上市的公司，證券代號為301078）及每日優鮮（一家在納斯達克上市的公司，代碼為「MF」）的獨立董事。

朱寒松先生於1991年7月獲得南京大學經濟學學士學位，並於1994年7月獲得北京大學經濟學碩士學位。

武軍，現年57歲，為本公司獨立非執行董事。

武軍先生自2022年3月起一直擔任本公司獨立董事，並於2022年5月調任為獨立非執行董事。武軍先生自2024年4月起擔任軟通動力信息技術（集團）股份有限公司（一家在深圳證券交易所上市的公司，證券代號為301236）數字能源與智算服務集團總裁。武軍先生亦自2022年5月起一直擔任深圳市洲明科技股份有限公司（一家在深圳證券交易所上市的公司，證券代號為300232）的非獨立董事。

董事及高級管理層

於2010年8月至2017年5月，武軍先生於AsiaInfo Holdings, LLC（前稱AsiaInfo-Linkage, Inc.，於2000年至2014年在納斯達克上市的中國電信軟件解決方案及服務供應商）擔任多個職位，包括首席執行官、首席財務官及執行副總裁。於2008年2月至2010年8月，彼擔任軟通動力信息技術（集團）股份有限公司的首席財務官。於此之前，武軍先生於2006年5月至2008年2月擔任華為技術有限公司財務部副總裁。於1997年4月至2005年6月，彼於朗訊科技（中國）有限公司任職並擔任多個職位，最後職位為大中華區的首席財務官。於1995年8月至1996年11月，彼先後擔任SAP AG北京代表辦事處及SAP（北京）軟件系統有限公司的會計師。於此之前，武軍先生於1991年1月至1995年4月擔任和路雪（中國）有限公司的若干財務管理職務，包括管理會計師、銷售主管及物流經理助理。

武軍先生於1989年7月畢業於對外經濟貿易大學，獲得外貿會計專業畢業證。彼於1999年6月獲得西雅圖城市大學的工商管理碩士學位。

高級管理層

高級管理層負責我們業務的日常管理。下表載列於報告期內及直至最後實際可行日期有關本集團高級管理層的若干資料：

姓名	年齡	職位
彭永東	46	聯合創始人、董事會主席、執行董事兼首席執行官
單一剛	53	聯合創始人兼執行董事
徐萬剛	60	董事會副主席兼執行董事
徐濤	52	執行董事兼首席財務官

彭永東，現年46歲，為本公司聯合創始人、董事會主席、執行董事兼首席執行官。有關進一步詳情，請參閱上文「－執行董事」一節。

單一剛，現年53歲，為本公司聯合創始人兼執行董事。有關進一步詳情，請參閱上文「－執行董事」一節。

徐萬剛，現年60歲，為董事會副主席兼執行董事。有關進一步詳情，請參閱上文「－執行董事」一節。

徐濤，現年52歲，為本公司執行董事兼首席財務官。有關進一步詳情，請參閱上文「－執行董事」一節。

聯席公司秘書

李思婷，聯席公司秘書及本公司投資者關係部總監，於2018年6月加入本公司。於加入本公司之前，彼於2013年至2018年期間在南山集團資本投資有限公司任職，最後擔任高級投資經理。她還擁有戰略及管理諮詢方面的經驗。

李女士獲得倫敦政治經濟學院碩士學位。

劉綺華已獲委任為我們的聯席公司秘書之一，自上市日期起生效。

劉女士現為卓佳專業商務有限公司企業服務董事。該公司為全球性的專業服務公司，專門從事提供商務、企業及投資者綜合服務。劉女士於公司秘書領域擁有逾20年經驗。彼一直為香港上市公司以及跨國公司、私人公司及離岸公司提供專業的企業服務。

劉女士現出任若干家於聯交所上市的公司的公司秘書／聯席公司秘書，分別為百奧家庭互動有限公司（股份代號：2100）、美团（股份代號：3690）、傳遞娛樂有限公司（股份代號：1326）、雲頂新耀有限公司（股份代號：1952）、理想汽車（股份代號：2015）、知乎（股份代號：2390）、速騰聚創科技有限公司（股份代號：2498）、奧克斯電氣有限公司（股份代號：2580）及豪威集成電路（集團）股份有限公司（股份代號：0501）。

劉女士為特許秘書、特許管治專業人員及香港公司治理公會（前稱香港特許秘書公會）及英國特許公司治理公會會士。劉女士獲得南澳大學工商管理學士學位。

董事及高級管理層

根據上市規則第13.51B(1)條披露董事資料的變更

根據上市規則第13.51B(1)條，下文載列自本公司2025年中期報告所作披露以來及直至最後實際可行日期董事資料的變更：

董事姓名	變更詳情
陳小紅	陳小紅女士自2019年9月起擔任卓正醫療控股有限公司（一家於2026年2月6日在香港聯交所上市的公司，股份代號為2677）董事，於2024年4月調任為非執行董事。

於2026年3月29日，武軍先生與本公司訂立董事服務協議以將先前的董事服務協議延長額外一年期限，而其條款（包括延長額外期限）與先前的董事服務協議大致相同。彼の酬金概無變動。

有關董事及首席執行官酬金，請參閱合併財務報表附註29。

除本年報所披露的資料外，截至最後實際可行日期概無董事資料的變更須根據上市規則第13.51B(1)條予以披露。

董事會欣然呈列本董事會報告，連同截至2025年12月31日止年度本集團的合併財務報表（「合併財務報表」）。

一般資料

本公司於2018年7月6日在開曼群島根據開曼群島法例註冊成立為獲豁免有限責任公司。本公司的A類普通股自2022年5月11日起於香港聯交所主板上市，股份代號為2423。本公司的美國存託股份自2020年8月13日起於紐交所上市及交易，代碼為「BEKE」。

主要活動

貝殼控股有限公司是領先的線上線下一體化的房產交易和服務平台。本公司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存量房和新房交易、房屋租賃、家裝家居及其他房產交易服務。本公司擁有並經營著鏈家，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。自2001年鏈家成立以來，本公司已積累超過24年的運營經驗，本公司認為，鏈家的成功和沉澱為其基礎建設和標準打造鋪平道路，並推動貝殼快速持續發展。

業務回顧

本集團的業務回顧及展望載於本年報「業務概覽」及「管理層討論及分析」各節。

主要風險及不確定因素

我們的業務涉及若干風險，有關風險載於上市文件「風險因素」一節及向證交會遞交的截至2025年12月31日止年度之20-F表格年報。下文所列者為本集團面臨的若干主要風險及不確定因素之概要，其中部分乃不受本公司控制。

董事會報告

與我們的業務及行業有關的風險

- 我們的業務與中國居住行業同頻共振。
- 我們的業務受整體指導中國經濟的法規及政策的約束，特別是在存量房和新房交易以及房屋租賃方面。
- 如果我們無法繼續為消費者提供滿意的體驗，我們的業務及聲譽可能受到重大不利影響。
- 我們未必能繼續成功維持、保護及提升我們的品牌，任何關於我們、我們的業務、管理層、業務合作夥伴或整個居住行業的負面報道均可能對我們的聲譽、業務、經營業績及增長造成重大不利影響。
- 如果我們平台無法繼續提供全面的真房源展示，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。
- 我們的平台業務模式經營時間有限，且我們的過往增長及業績未必能代表我們未來的增長及財務業績。
- 倘我們未能遵守或被認為未能遵守中國反壟斷和競爭法律法規，或會導致政府調查、執法行動、訴訟或針對我們提起的索賠，並可能對業務、聲譽、經營業績及財務狀況產生不利影響。
- 我們的業務產生、處理大量的數據，並須遵守中國各種不斷發展的有關網絡安全及數據隱私的法律法規。未能解決網絡安全及數據隱私問題可能令我們遭受重大的聲譽、財務、法律及經營後果，並使當前及潛在客戶不敢使用我們的服務。
- 我們無法保證我們的變現策略將成功實施或產生可持續收入及利潤。
- 我們曾錄得淨虧損，且未來可能無法保持盈利或提高盈利能力。
- 我們的業務易受經濟狀況影響。全球或中國經濟嚴重衰退或長期低迷可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

與我們公司架構有關的風險

- 貝殼控股有限公司並非一家中國經營公司，而是一家開曼群島控股公司，自身並無實質業務，且並無擁有可變利益實體的大多數股權。我們主要通過(i)中國附屬公司和(ii)與我們維持合約安排的可變利益實體開展業務。因此，美國存託股份的投資者並非購買中國可變利益實體的股權，而是購買貝殼控股有限公司(一家開曼群島控股公司)的股權。倘中國政府認定確立我們中國業務營運架構的協議不符合中國法律法規，或倘該等法規或其解釋日後出現變動，我們可能會遭受嚴重處罰或被迫放棄於該等業務的權益。我們於開曼群島的控股公司、可變利益實體及本公司投資者面臨中國政府未來可能採取措施的不確定性，該等措施可能影響與可變利益實體的合約安排的可行性，從而顯著影響可變利益實體與本公司作為一個集團的財務表現。
- 我們依賴與可變利益實體及其股東的合約安排指導對可變利益實體的經濟表現影響最大的可變利益實體的活動，並從可變利益實體收取可能對可變利益實體具有重要意義的經濟利益，這在提供運營控制方面可能不如直接所有權有效。
- 可變利益實體或其股東未能履行與彼等的合約安排項下的義務將對我們的部分業務造成重大不利影響。

與在中國經營業務有關的風險

- 中國經濟、政治或社會狀況或政府政策的變化，可能對我們的業務及營運有重大不利影響。
- 中國法律制度的演變，包括規則規例可在缺少事先通知的情況下快速更改及規則規例的執行慣例可能出現變動的風險，會導致出現可能會對我們業務及我們美國存託股份的價值產生重大不利影響的不確定因素。
- 中國政府對我們業務運營的監督及裁量權可能導致我們的運營及證券價值發生重大不利變化。中國政府可能隨時干涉或影響我們的營運，或可能對在海外進行的發售及／或對中國發行人的外商投資加強控制，且已實施及可能會繼續實施監管要求。我們未能滿足有關要求可能導致我們的運營及／或我們證券的價值發生重大變化。

董事會報告

- 根據中國法律，我們未來的境外發售可能須在中國證券監督管理委員會、中華人民共和國國家互聯網信息辦公室或其他中國政府機構的備案、獲得其批准或須符合其他行政規定。中國政府採取任何行動以對在海外進行的發售及／或對中國發行人的外商投資加強監督及控制，可能嚴重限制或完全阻礙我們向投資者發售或繼續發售證券的能力，並導致有關證券嚴重貶值或失去價值。
- 公眾公司會計監察委員會（「**PCAOB**」）過去無法就審計師對我們的財務報表進行的審計工作對審計師進行審查，且過去**PCAOB**無法對審計師進行審查已使我們的投資者無法受益於有關審查。
- 倘**PCAOB**無法全面審查或調查位於中國的審計師，根據《外國公司問責法案》（「**HFCAA**」），我們的美國存託股份未來可能被禁止在美國交易。美國存託股份退市或其被退市的威脅可能會對您的投資價值產生重大不利影響。於2022年5月，就實施**HFCAA**而言，證交會於本公司提交2021年20-F表格後最終將本公司列為「委員會認定的發行人」。於2022年12月15日，**PCAOB**將中國內地及香港從其無法對針註冊會計師事務所進行全面審查或調查的司法管轄區清單中移除。因此，於我們提交截至2022年、2023年及2024年12月31日止財政年度的20-F表格年報後，我們並未被認定為**HFCAA**項下的委員會認定的發行人，且預計於我們提交截至2025年12月31日止年度之20-F表格年報後，我們將不會被認定為**HFCAA**項下的委員會認定的發行人。
- 在依據外國法律對我們或年報所載董事及高級職員送達法律程序文件、執行外國判決或提起訴訟方面，您可能會遇到困難。我們的絕大部分高級職員及董事均位於中國，因此可能難以對該等人士執行責任及執行判決。

與我們的股份及美國存託股份有關的風險

- 美國存託股份及A類普通股的交易價格可能出現波動，這可能會給投資者帶來重大損失。
- 我們的雙重投票機制會限制您對公司事務的影響力，並可能阻止他人進行我們的A類普通股及美國存託股份持有人認為有益的任何控制權變更交易。

五年財務概要

本集團簡明合併業績及財務狀況的概要載於本年報第2頁。

股本

截至2025年12月31日止年度本公司股本的變動詳情載於本年報合併股東權益變動表。

不同投票權

本公司設有不同投票權架構。根據本公司的不同投票權架構，本公司的股本包括A類普通股及B類普通股。就需要於本公司股東大會投票表決的任何事項而言，每股A類普通股賦予持有人行使一票的權利，而每股B類普通股則賦予持有人行使十票的權利，惟須遵守上市規則第8A.24條保留事項應按每股一票投票表決的規定。本公司的不同投票權架構令不同投票權受益人持有較A類普通股持有人附帶更高投票權的股份。本公司聯合創始人、董事會主席、執行董事兼首席執行官彭永東先生以及本公司聯合創始人兼執行董事單一剛先生為持有B類普通股的不同投票權受益人。有關持股結構將使本公司受益於彭永東先生及單一剛先生的持續遠見及領導，彼等將從促進本公司的長期前景及戰略出發，行使其投票權。

董事會報告

有意投資者務請留意投資具有不同投票權架構公司的潛在風險，特別是不同投票權受益人的利益未必總與股東整體利益一致，而不論其他股東如何投票，不同投票權受益人將可行使其較高投票權，影響本公司事務及股東決議案的結果。潛在投資者決定投資本公司前務請作出周詳審慎考慮。

下表載列截至最後實際可行日期不同投票權受益人持有的股權及投票權：

不同投票權受益人姓名	A類 普通股數目	B類 普通股數目	佔已發行 股本的概約 百分比 ⁽¹⁾	佔投票權 的概約 百分比 ⁽¹⁾⁽²⁾
彭永東 ⁽³⁾	77,269,602	95,670,923	4.9%	21.9%
單一剛 ⁽⁴⁾	56,505,575	41,510,155	2.8%	10.0%
總計	133,775,177	137,181,078	7.8%	31.8%

附註：

- (1) 計算乃基於截至最後實際可行日期已發行的3,356,594,900股A類普通股及137,181,078股B類普通股總數得出。
- (2) 基於A類普通股賦予股東每股可投一票的權利，而B類普通股則賦予股東每股可投十票的權利計算，並無計入Propitious Global持有的849,601,280股A類普通股的投票權。
- (3) 95,670,923股B類普通股及77,269,602股A類普通股由Data Bliss Limited全資擁有的Ever Orient International Limited持有。Data Bliss Limited由方舟信託（香港）有限公司作為彭永東先生（作為設立人）設立的全權信託的受託人全資擁有。該全權信託的受益人為彭永東先生及其家庭成員。
- (4) 41,510,155股B類普通股及56,505,575股A類普通股由Sapient Rich Holdings Limited全資擁有的Clover Rich Limited持有。Sapient Rich Holdings Limited由恒泰信託（香港）有限公司作為單一剛先生（作為設立人）設立的全權信託的受託人全資擁有。該全權信託的受益人為單一剛先生及其家庭成員。

B類普通股可按1:1的比例轉換為A類普通股。假設所有餘下137,181,078股B類普通股轉換為A類普通股，A類普通股數目將增加137,181,078股，約佔截至最後實際可行日期已發行A類普通股總數的4.1%。

當一名不同投票權受益人不再對我們的任何B類普通股擁有實益擁有權時，該不同投票權受益人持有的B類普通股所附帶的不同投票權將終止。這可能會在下列情況下發生：

- (i) 當發生上市規則第8A.17條所列的任何情況時，具體而言，不同投票權受益人：(1)身故；(2)不再是董事會成員；(3)被聯交所視為無能力履行董事職責；或(4)被聯交所視為已不符合上市規則所載董事規定；
- (ii) 當B類普通股持有人將B類普通股的實益擁有權或經濟利益或其所附帶投票權轉讓給他人時（上市規則第8A.18條所允許的情況除外）；
- (iii) 當代表不同投票權受益人持有B類普通股的公司不再符合上市規則第8A.18(2)條時；
- (iv) 當B類普通股被轉換為A類普通股時；
- (v) 不同投票權受益人因其控制範圍之內或之外的原因而對Propituous Global緊隨於香港聯交所上市後持有的股份（「標的股份」）的投票權的行使並無控制權。為免生疑問，(A)受限於上市規則，(i) Propituous Global向任何人士出售、轉讓、分配或處置任何部分或全部標的股份，或(ii)向任何人士作出任何部分或全部標的股份的最終實益擁有權或Propituous Global的控制權變更（上述活動統稱為「交易」）；及(B)因此導致失去對交易相關的相關標的股份投票權行使的控制權，將不會產生將B類普通股轉換為A類普通股的任何義務；或
- (vi) 持有B類普通股的董事持股工具不再符合有關原則，該原則下，在受益人股份的實益擁有權或經濟利益轉讓予另一人，或其股份所附投票權的管控（透過投票代表或其他方法）轉讓予另一人後，該等股份所附帶的不同投票權即必須終止。

本公司及不同投票權受益人將於實際可行的情況下盡早向香港聯交所通知上文第(ii)、(iii)、(v)及(vi)段所載事件的詳情。

董事會報告

附屬公司

本公司附屬公司的詳情載於本年報合併財務報表附註1。

業績

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於本年報合併財務報表。

主要客戶及供應商

截至2025年12月31日止年度，我們的前五大客戶佔淨收入總額的4.8%。

截至2025年12月31日止年度，我們的前五大供應商佔採購總額的10.2%。

我們的環境、社會及管治(ESG)措施

有關本集團對環境政策及表現的討論以及對本集團與其利益相關方的主要關係的論述載於環境、社會及管治報告，有關報告將以單獨一份報告的形式呈列並將於本報告當日刊載於本公司網站(investors.ke.com)及香港聯交所網站(www.hkexnews.hk)。

遵守相關法律法規

於截至2025年12月31日止年度，就董事會所知，本集團已在所有重大方面遵守對本集團有重大影響的相關法律法規。

重大訴訟

於2021年12月30日，我們以及若干現任高級職員及董事被列為於聯邦法院提起的推定證券集體訴訟的被告，案件名為*Chin v. KE Holdings Inc. et al.* , No. 1:21-cv-11196 (美國紐約南區地區法院)。該訴訟乃於Muddy Waters Capital LLC於2021年12月16日宣佈其做空本公司後不久提起，因為其研究表明本公司誇大了經紀人和門店的數量、總交易額及收入。上述推定證券集體訴訟原告的指控主要基於報告的指控。原告聲稱，總體上和實質上，本公司的披露屬重大虛假及／或具誤導性，原因為其：(i)誇大了本公司的總交易額；(ii)誇大了本公司的收入；及(iii)誇大了使用本公司平台的門店和經紀人數目。據稱該案件乃代表集體人士而提起，該等人士聲稱因我們的證交會遞交文件及公開披露文件中指稱的失實陳述及遺漏而遭受損失，違反了《1934年美國證券交易法》(「《交易法》」)第10(b)及20(a)條以及據此頒佈的10b-5規則以及《1933年美國證券法》(「《證券法》」)第11條、第12(a)(2)條及第15條。於2024年2月26日，法院部分肯定及部分否定了被告的駁回起訴動議，並允許原告重新提出申訴以解決法院所發現的指控不足之處。原告於2024年3月18日提交其第二次經修訂訴狀，刪除了所有《交易法》索賠。於2024年4月10日，法院頒令第二次經修訂訴狀的駁回起訴動議簡報應於2024年6月完成。2024年5月13日，原告提交了第三次修訂訴狀，刪除了所有《交易法》索賠，並根據《證券法》第11、12(a)(2)和15條就在2020年11月19日的後續發行文件中披露的截至2020年9月30日本公司平台上的門店和經紀人總數提出索賠。2024年6月17日，本公司提交答覆。於2024年10月24日，原告自願撤銷對高級職員及董事被告的訴訟。於2025年4月15日，當事人通知法院彼等已達成原則上和解，並請求暫停所有現行期限以待提交初步批准和解的動議。於2025年9月8日，當事人簽署和解協議，以4.95百萬美元解決這一訴訟。上述和解並不構成承認或認定訴訟所主張的索賠有任何事實依據。本公司否認任何有關過錯、責任、不當行為或損害的指控。本公司達成上述和解的目的是為了避免進一步訴訟的成本和造成的干擾。於2025年9月9日，原告動議請求初步批准上述和解。於2025年10月24日，法院就上述和解給予初步批准。於2026年2月27日，法院就上述和解作出最終批准。

除本年報所披露者外，本公司於報告期內概無涉及任何重大訴訟或仲裁，而於報告期內及直至最後實際可行日期，董事亦概不知悉未決的或針對本公司的任何重大訴訟或申索。

報告期後的重要事項

除本年報所披露者外，自2025年12月31日起及直至最後實際可行日期，概無發生對本集團構成影響的其他重要事項。

董事會報告

股息政策及末期股息

根據開曼群島法律若干規定，董事會有酌情權決定是否分派股息。此外，股東可通過普通決議案宣派股息，惟股息不得超出董事會所建議之金額。於任何情況下，所有股息受限於開曼群島法律的若干限制，即本公司僅可從利潤或股份溢價賬中派付股息，及在任何情況下，倘派付股息將導致本公司無法支付其在一般業務過程中到期的債務，則不得派付股息。即使我們決定派付股息，其形式、頻率及金額將取決於我們的未來運營及盈利、資本需求及盈餘、整體財務狀況、合約限制以及董事會可能認為相關的其他因素。

於2025年3月18日，董事會宣派每股普通股0.12美元或每股美國存託股份0.36美元的截至2024年12月31日止年度的末期現金股息，以美元支付。已支付的末期現金股息總額約為4億美元。

於2026年3月16日，董事會宣派每股普通股0.092美元或每股美國存託股份0.276美元的截至2025年12月31日止年度的末期現金股息，以美元支付。已支付的末期現金股息總額約為3億美元。

Shing Lee International Limited (「**Shing Lee**」) 代我們的僱員持有A類普通股，已放棄其所持有的尚未配發予我們僱員的A類普通股的股息。**Shing Lee**放棄的股息總額分別佔截至2025年12月31日止年度派付及本年度派付股息價值的0.04%及0.001%以下。

可供分派儲備

截至2025年12月31日，本公司可供分派儲備人民幣38,511百萬元。

物業、廠房及設備

截至2025年12月31日止年度本集團物業、廠房及設備的變動詳情載於合併財務報表附註9。

借款

截至2025年12月31日，本集團擁有人民幣391百萬元的銀行借款及其他借款（2024年12月31日：人民幣288百萬元）。

截至2025年12月31日本公司及其附屬公司銀行借款及其他借款的詳情載於合併財務報表附註14。

捐款

於截至2025年12月31日止年度，本集團作出慈善捐款約人民幣42百萬元。

發行債權證

於截至2025年12月31日止年度，本集團並無發行任何債權證。

股權掛鈎協議

除本年報「股份激勵計劃」分節所披露者外，於截至2025年12月31日止年度概無股權掛鈎協議由本公司訂立或存續。

關連交易

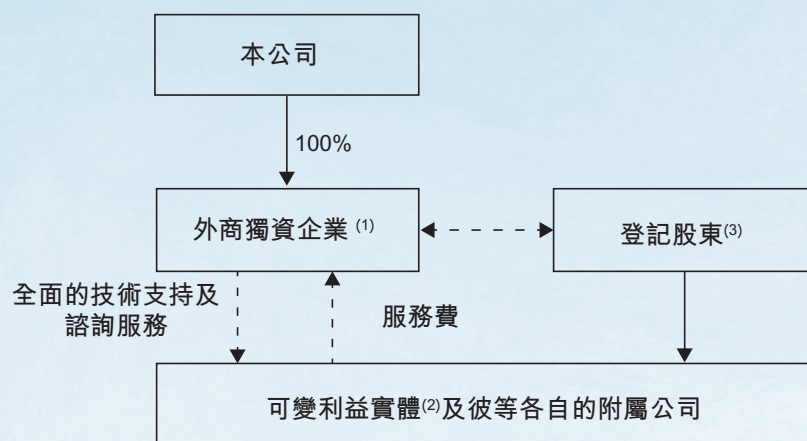
對於不獲豁免持續關連交易，請參閱「合約安排」分節，以了解本公司於報告期內合約安排的詳情。

除本年報所披露者外，於報告期內，本公司並無須根據上市規則予以披露的關連交易或持續關連交易。就本集團於報告期內訂立的持續關連交易而言，本公司已遵守上市規則第十四A章項下的披露規定。

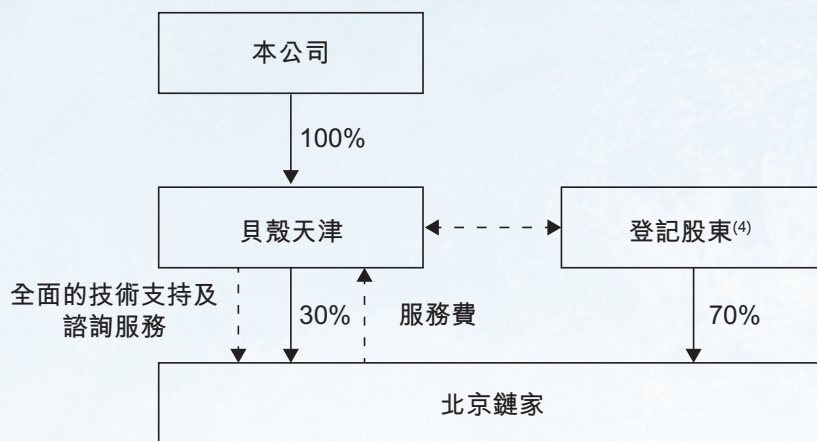
合約安排

(1) 於在香港聯交所上市前已採用並實施的合約安排

下列簡圖闡明根據合約安排自合併聯屬實體至本集團的經濟利益流向：



與北京鏈家及其股東的合約安排



附註：

- (1) 外商獨資企業（除貝殼天津外）指金貝天津及貝殼金科。
- (2) 可變利益實體（除北京鏈家外，與北京鏈家及其股東的合約安排已於上文以單獨的圖表披露）指天津小屋、宜居泰和、北京貝嘉及北京貝好。天津屋客及貝殼找房網均為天津小屋的附屬公司。北京中融信、北京理房通支付、安理保險經紀及貝殼小額貸款各自為宜居泰和的附屬公司。
- (3) 天津小屋的登記股東為左夫人及單一剛先生，分別持有**94%**及**6%**的股權。

 宜居泰和的登記股東為**(i)**北京鏈家，持有**80%**的股權；**(ii)**左夫人、單一剛先生、徐萬剛先生及由左夫人或單一剛先生控制的實體，合共持有**17%**的股權；及**(iii)**我們的若干其他相聯人士及實體，合共持有**3%**的股權，且該等人士及實體為宜居泰和的現有股東，於宜居泰和重組完成後成為本公司股東。

 北京貝嘉的登記股東為**(i)**彭永東先生**(25%)**及徐濤先生**(25%)**，合共持有**50%**的股權；及**(ii)**林俊權先生**(25%)**及王擁群先生**(25%)**，合共持有**50%**的股權，且該等人士為本公司股東，為就本公司在紐交所上市進行重組而成為北京貝嘉的登記股東。

 北京貝好的登記股東為**(i)**徐萬剛先生，持有**4%**的股權；及**(ii)**我們的若干其他相聯人士（合共持有**96%**的股權，其各自均為持有**5%**以下股權的北京貝好少數股東），且該等人士為本公司股東，為就本公司在紐交所上市進行重組而成為北京貝好的登記股東。
- (4) 北京鏈家的其他登記股東為**(i)**左夫人、單一剛先生、徐萬剛先生及由彭永東先生或單一剛先生控制的實體，合共持有**57%**的股權，及**(ii)**我們的若干其他相聯人士及實體，合共持有**13%**的股權，且該等人士及實體為北京鏈家的現有股東，除為代表僱員持有股權而成立的一家實體外，餘下實體及人士於北京鏈家重組完成後成為本公司股東。左夫人為一名控股股東及彭永東先生、單一剛先生及徐萬剛先生均為董事。除貝殼天津持有北京鏈家**30%**股權，左夫人、彭永東先生、單一剛先生及徐萬剛先生持有其**57%**股權及上海站本投資管理中心（有限合夥）持有其**8%**股權外，北京鏈家其他股東各自均為持有**5%**以下股權的少數股東。
- (5) 「→」指於股權的實益擁有權。
- (6) 「↔」指合約關係。
- (7) 「↔」指外商獨資企業**(i)**通過授權委託書行使於可變利益實體的股東權利；**(ii)**通過獨家購買權收購可變利益實體全部或部分股權及資產；及**(iii)**通過可變利益實體相關登記股東所持股權的股權質押，控制可變利益實體相關登記股東及可變利益實體。

(2) 合約安排重大條款概要

由外商獨資企業與各可變利益實體及／或其各自的登記股東訂立的構成合約安排的各項具體協議之說明載於下文。外商獨資企業與可變利益實體及／或其各自的登記股東之間各項合約安排的條款基本一致。

a) 獨家業務合作協議

根據外商獨資企業與可變利益實體各自之間的獨家業務合作協議，外商獨資企業擁有向可變利益實體提供全面的技術支持及諮詢服務等相關服務的獨家權利。未經外商獨資企業事先書面同意，可變利益實體同意不會直接或間接接受任何第三方提供的相同或任何類似服務，且不得與任何第三方就獨家業務合作協議規定的事項建立類似的合作關係。

可變利益實體同意向外商獨資企業支付服務費。

根據外商獨資企業分別與可變利益實體訂立的獨家業務合作協議，服務費須包括相關可變利益實體於財政年度經扣除（其中包括）可變利益實體於相關財政年度的任何累計虧損、運營成本、開支及稅項後綜合利潤總額的100%。儘管有上述規定，外商獨資企業可根據中國稅務法規及稅務實踐並參考可變利益實體運營資本需求調整服務費金額，可變利益實體將接受任何有關調整。外商獨資企業對因履行獨家業務合作協議而產生的知識產權享有獨家所有權。除非根據獨家業務合作協議的規定終止或由外商獨資企業書面終止，否則獨家業務合作協議將持續有效。除非適用的中國法律另有規定，否則可變利益實體在任何情況下均無權單方面終止獨家業務合作協議。

b) 獨家購買權協議

根據外商獨資企業、可變利益實體及其各自股東之間的獨家購買權協議，外商獨資企業各自不可撤銷地獲授獨家購買權，以在中國法律允許的範圍內酌情購買或由其指定人士購買相關登記股東於相關可變利益實體的全部或部分股權。可變利益實體股權的購買價為登記股東各自於相關可變利益實體的實收資本金額或中國適用法律規定的最低價格。可變利益實體的登記股東亦承諾，在遵守相關中國法律的前提下，倘任何外商獨資企業行使獨家購買權協議項下的購買權收購可變利益實體的股權，彼等將向外商獨資企業或其指定人士退還所收取的任何對價。

可變利益實體股東進一步承諾，在中國法律允許的範圍內，向外商獨資企業支付彼等就所持可變利益實體股權收取的任何股息及其他分派。可變利益實體股東承諾，未經外商獨資企業事先書面同意，彼等不會對其於可變利益實體的股權設立任何質押或權利負擔，不會批准以任何方式轉讓或處置其股權，亦不會處置可變利益實體的任何資產（有限的例外情況除外）。可變利益實體股東同意（其中包括），未經外商獨資企業事先書面同意，不會促使相關可變利益實體與任何其他實體合併、增加或減少其註冊資本、宣派或分派股息、修訂其章程文件、訂立任何重大合約（日常業務過程中訂立的合約除外）、清盤或解散（除非中國法律強制要求）、產生任何債務（日常業務過程中產生的應付款項（通過貸款產生者除外）除外）或採取任何可能對可變利益實體的經營狀況及資產價值產生不利影響的行動。可變利益實體股東亦同意委任外商獨資企業指定的董事及高級管理人員。

該等獨家購買權協議將持續有效，直至相關可變利益實體的所有股權均轉讓予外商獨資企業及／或其指定人士。除非中國適用法律另有規定，否則可變利益實體及其各自的登記股東在任何情況下均無權單方面終止獨家購買權協議。

c) 股權質押協議

根據外商獨資企業、可變利益實體及其各自股東之間的股權質押協議，可變利益實體各自的所有股權（已由外商獨資企業持有者除外）均質押予外商獨資企業，作為可變利益實體及其股東履行獨家業務合作協議、授權委託書、獨家購買權協議及股權質押協議項下義務的擔保。股權質押登記完成後，倘可變利益實體或其股東違反該等協議項下的合約義務，作為質權人的外商獨資企業將有權要求執行質押，並有權優先收取可變利益實體質押股權的拍賣或出售所得款項。可變利益實體股東亦承諾，於股權質押協議期限內，除非獲外商獨資企業另行書面批准，否則彼等不會轉讓質押股權或對質押股權設立或允許任何新質押或其他權利負擔。

股權質押協議項下的股權質押於根據中國法律在國家市場監管總局地方分支機構完成登記後生效，並於(i)可變利益實體及其股東於相關合約安排項下的所有合約義務獲全面履行以及可變利益實體及其股東於相關合約安排項下的所有未償債務獲悉數償還或(ii)可變利益實體的所有股權已在中國法律法規允許的範圍內轉讓予外商獨資企業（如適用）前持續有效。我們已根據中國法律向國家市場監管總局地方分支機構登記可變利益實體的所有股權質押，以完善彼等各自的股權質押。

d) 授權委託書

根據外商獨資企業、可變利益實體及可變利益實體各自的登記股東訂立的授權委託協議，可變利益實體各股東（本身股東為外商獨資企業者除外）不可撤銷地承諾委任外商獨資企業或其指定人士（包括但不限於外商獨資企業控股公司的董事及其繼任人及取代有關董事的清盤人，但不包括非獨立人士或可能引起利益衝突的人士）作為其實際代理人，行使其作為可變利益實體股東的所有權利，包括但不限於召開及出席可變利益實體股東會、向主管部門提交文件、對任何須經股東投票的決議案進行表決、簽署會議記錄、批准修訂章程文件、提名或委任可變利益實體的法定代表人、董事、監事、總經理及其他高級管理人員以及可變利益實體章程文件（可予修訂）規定的其他投票權。各授權委託協議均為不可撤銷，只要有關股東繼續為可變利益實體的股東，便持續有效。

(3) 於報告期內合約安排的進展

於報告期內本集團與我們的境內控股公司及／或合併聯屬實體概無訂立、重續及／或複製新的合約安排，且於報告期內合約安排及／或採用有關合約安排之情況概無發生重大變動。於報告期內，由於導致採納合約安排的限制並未消除，合約安排均無獲解除。截至2025年12月31日，我們在根據合約安排通過合併聯屬實體經營業務方面並未遭到中國主管部門的干涉或阻撓。

我們已於合併財務報表中合併入賬合併聯屬實體的財務業績。截至2025年12月31日止年度，倘計及彼等各自的所有業務（不論有無受到中國法律項下的外商投資限制），我們收入的0.9%乃源自合併聯屬實體。截至2025年12月31日止年度，倘僅計及彼等各自受到中國法律項下的外商投資限制的業務，我們收入的0.7%乃源自合併聯屬實體。

於報告期內，產生自上文及上市文件所披露之本公司合約安排範圍內的所有實體的收入（包括貝殼小額貸款）仍屬不重大，彼等對本集團的年度收入貢獻不超過本集團的2%；非限制性業務（如上市文件所載透過合約安排運營而根據適用中國法律法規不受外商投資限制的若干業務）的收入貢獻不超過本集團的0.1%。本公司的審計委員會已審閱有關收入貢獻。

(4) 採用合約安排的理由

中國的外商投資活動主要由中華人民共和國商務部及中華人民共和國國家發展和改革委員會共同頒佈及不時修訂的《外商投資准入特別管理措施（負面清單）》（「**負面清單**」）及《鼓勵外商投資產業目錄》（「**鼓勵目錄**」）規管。就外商投資而言，負面清單及鼓勵目錄將產業分為三大類，即「鼓勵類」、「限制類」及「禁止類」。未列入負面清單及鼓勵目錄的產業通常視作列入第四類「允許類」。目前有效的負面清單為於2024年11月1日生效的《外商投資准入特別管理措施（負面清單）（2024年版）》（「**2024年負面清單**」）。

根據2024年負面清單及中國其他適用法律，我們適用的合併聯屬實體在中國開展增值電信服務及若干金融服務受限於外商投資限制或若干外國投資者資質要求。考慮到中國法律法規對外商投資的限制，我們與各可變利益實體及其各自的股東訂立一系列合約安排，其共同使我們能(i)指導對可變利益實體的經濟表現影響最大的可變利益實體的活動；(ii)從可變利益實體收取可能對可變利益實體具有重要意義的經濟利益；(iii)作為質權人對可變利益實體的股東持有的股權享有質押權；及(iv)在中國法律法規允許的範圍內，擁有獨家購買權購買可變利益實體的全部或部分股權及資產。由於該等合約安排，我們為合併聯屬實體的主要受益人。

有關採用合約安排的理由之詳情，請參閱上市文件「合約安排－與外資擁有權限制有關的中國法律法規」、「合約安排－資質要求」及「合約安排－有關外商投資的中國法規的發展」各節。

若干合併聯屬實體（即貝塔通科技（北京）有限公司、北京貝嘉、北京貝好及河北房江湖房地產經紀有限公司）於上市後尚未開始實質性業務營運。本公司已向聯交所承諾，該等實體不會開展任何不受外商投資限制或禁止的業務，倘該等實體從事任何非限制性業務，本公司將採取適當措施，在從事任何非限制性業務前將該等實體從合約安排中剔除。

於2025年8月6日，合併聯屬實體之一北京中晟亞投投資基金管理有限公司已辦理註銷，因其已停止所有業務營運，且未來亦不會向其注入受限制業務。

(5) 有關合約安排的風險

與合約安排有關的若干風險包括如下：

- 倘中國政府認定確立我們部分中國業務營運架構的協議不符合與相關行業有關的中國法規，或倘該等法規或現有法規的解釋日後出現變動，我們可能會遭受嚴重處罰或被迫放棄於該等業務的權益。倘中國政府認為，構成可變利益實體架構一部分的合約安排不符合中國法規，或倘該等法規日後出現變動或有不同解釋，若我們無法指導可變利益實體的活動或從可變利益實體收取經濟利益（截至**2025年12月31日**連同如視可變利益實體（定義見下文）共同持有我們現金、現金等價物及受限資金的**42.7%**以及我們資產總額的**11.9%**，並佔我們**2025年**淨收入（不包括集團內公司間交易）的**0.9%**），則我們的A類普通股及美國存託股份可能會貶值或失去價值。我們於開曼群島的控股公司、可變利益實體及本公司投資者面臨中國政府未來可能採取措施的不確定性，該等措施可能影響與可變利益實體的合約安排的可行性，從而顯著影響可變利益實體與本公司作為一個集團的財務表現。
- 我們依賴與可變利益實體及其股東的合約安排指導對可變利益實體的經濟表現影響最大的可變利益實體的活動，並從可變利益實體收取可能對可變利益實體具有重要意義的經濟利益，這在提供運營控制方面可能不如直接持股有效。
- 可變利益實體或其股東未能履行與彼等的合約安排項下的義務將對我們的部分業務造成重大不利影響。
- 我們行使購股權以收購合併聯屬實體的股權可能令我們面臨若干限制及產生重大成本。
- 可變利益實體的若干股東可能與我們存在潛在利益衝突，或會對我們的部分業務造成重大不利影響。
- 我們與可變利益實體之間所訂立的合約安排或會面臨中國稅務部門的審查。若我們被認定欠繳其他稅項，則我們的財務狀況及您的投資價值可能受到不利影響。
- 倘任何可變利益實體破產或進行解散或清算程序，我們可能失去使用可變利益實體所持有的對我們的業務運營屬重要或有補充作用的資產並從中受益的能力。

- 《中華人民共和國外商投資法》的解釋及實施仍在變化，而我們無法向閣下保證其可能如何影響我們現行的企業架構、企業管治及業務營運的可行性。

有關與合約安排相關的風險之詳情，請參閱上市文件「風險因素－與我們公司架構有關的風險」一節及於2026年4月24日向證交會遞交的截至2025年12月31日止年度之20-F表格年報。

(6) 有關合約安排的措施

本集團已採取以下措施，以確保本集團於合約安排實施後能有效運營及遵守合約安排：

- (i) 如有必要，實施及遵守合約安排過程中出現的重大問題或政府部門的任何監管問詢將於發生時提交董事會審閱及討論；
- (ii) 董事會每年將對合約安排的整體履行及遵守情況至少進行一次審閱；
- (iii) 本公司將於上市後在年報中披露合約安排的整體履行及遵守情況，詳情請參閱本年報下文「獨立非執行董事的確認」；及
- (iv) 如有必要，本公司將聘請外部法律顧問或其他專業顧問，以協助董事會審閱合約安排的實施情況及審閱外商獨資企業及合併聯屬實體處理合約安排產生的具體問題或事宜時的法律合規情況。

(7) 有關合約安排的相關規定

有關相關規定的詳情，請參閱本節「－採用合約安排的理由」。

我們的中國法律顧問漢坤律師事務所認為(i)我們於中國的外商獨資企業及可變利益實體的所有權架構均未違反現行適用中國法律法規的規定；及(ii)外商獨資企業、可變利益實體及其股東之間的合約安排項下受中國法律規管的各份協議均未違反現行適用中國法律或法規的規定、屬有效、對有關協議各方具有約束力且可根據其條款及現行適用中國法律法規予以強制執行。

(8) 上市規則涵義及聯交所的豁免

由於合約安排的若干方為本集團的關連人士，合約安排項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易，須於上市後遵守上市規則第十四A章項下的公告、申報及年度審核規定。

因此，我們已向聯交所申請且聯交所已授出，於A類普通股在聯交所上市期間，豁免(i)根據上市規則第14A.105條就合約安排項下擬進行的交易嚴格遵守上市規則第十四A章項下的公告、通函及獨立股東批准規定；(ii)嚴格遵守根據上市規則第14A.53條就合約安排項下的交易設定年度上限的規定；及(iii)嚴格遵守根據上市規則第14A.52條限制合約安排期限為三年或以內的規定，但前提是須符合下列條件：

(a) 未經獨立非執行董事批准，不得變動

除下文所披露者外，未經獨立非執行董事批准，不得對合約安排作出變動（包括據此應付本集團相關成員公司的任何費用）。

(b) 未經獨立股東批准，不得變動

除下文所披露者外，未經獨立股東批准，不得對規管合約安排的協議作出變動。一經取得獨立股東對任何變動的批准，則無需根據上市規則第十四A章另行作出公告或取得獨立股東批准（除上文所披露者外），直至建議作出進一步變動。然而，於本公司年報內有關合約安排的定期申報規定將繼續適用。

(c) 經濟效益與靈活性

合約安排將繼續令本集團可通過以下途徑，收取來自合併聯屬實體的經濟利益：(i)本集團以獨家購買權協議所述的對價收購合併聯屬實體的全部或部分股權的選擇權（倘適用中國法律允許及於其允許時）；(ii)將合併聯屬實體所產生利潤的絕大部分由本集團保留的業務架構，以致無須就合併聯屬實體根據合約安排應付予本集團相關成員公司的服務費金額設定年度上限；及(iii)本集團控制合併聯屬實體的管理和運營以及實質上全部投票權的權利。

(d) 重續與複製

在合約安排對本公司及其附屬公司（本公司擁有股權）與合併聯屬實體之間的關係規定了一個可接受的框架的基礎之上，該框架可於以下情況予以重續及／或複製而無須取得股東批准：(i)現有安排期滿後；(ii)就合併聯屬實體登記股東或董事的任何變動；或(iii)就任何現有、新成立或收購的外商獨資企業或經營公司（包括分公司）而言，從事與本集團業務類似或相關的業務。任何重續或複製框架將與現有合約安排的條款及條件大致相同。

(e) 持續報告

本集團將持續披露有關合約安排的詳情。

(9) 獨立非執行董事的確認

本公司獨立非執行董事已審閱合約安排並確認：

- (i) 於報告期內進行的交易乃根據合約安排的條文訂立；
- (ii) 於報告期內合併聯屬實體並無向其股權的登記持有人作出其後未以其他方式轉讓或轉撥予本集團的股息或其他分派；及
- (iii) 本集團與合併聯屬實體於報告期內訂立、重續或複製的任何新合約屬公平合理，且符合本公司及股東的整體利益。

(10) 本公司獨立審計師的確認

審計師已按照香港會計師公會頒佈之香港鑒證業務準則第3000號（經修訂）「歷史財務資料審核或審閱以外之鑒證工作」，並參照實務說明第740號（經修訂）「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的審計師函件」對根據合約安排進行的交易開展審閱程序。審計師在向董事會提供的函件中確認，截至2025年12月31日止年度根據合約安排進行的交易已取得董事會批准、已根據合約安排的相關條文訂立以及概無本公司合併聯屬實體向其股權持有人作出其後未以其他方式轉讓或轉撥予本集團的股息或其他分派。

(11) 於上市後及於報告期內存續的其他不重大合約安排

於2022年5月12日，我們其中一家附屬公司分別與如你之視（北京）科技有限公司（「如你之視」）及如你可視（北京）科技有限公司（「如你可視」）（統稱為「如視可變利益實體」）訂立一系列合約安排，其條款及架構與上市前訂立的合約安排的條款及架構（如上文「合約安排重大條款概要」分節所述）大致相同。於2023年7月12日及2024年11月22日，與如你可視的合約安排已獲更新以反映如你可視登記股東的變動。有關合約安排的其他條款保持不變。於報告期內，如視可變利益實體的營運合共對本集團而言並不重大及並無產生任何收入。與如視可變利益實體的有關合約安排面臨與上文「有關合約安排的風險」分節所載者類似的風險。就如視可變利益實體合約安排項下擬進行的任何交易而言，本公司將遵守上市規則的規定（如適用）。

董事會報告

關聯方交易

有關本集團於截至2025年12月31日止年度的關聯方交易之詳情載於本年報合併財務報表附註25。

除本年報所披露者外，概無關聯方交易構成須遵守上市規則第十四A章的獨立股東批准、年度審核及所有披露規定的關連交易或持續關連交易。

董事會及高級管理層

於報告期內及直至最後實際可行日期，董事會由八名董事組成，包括四名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事。於報告期內及直至最後實際可行日期，本公司高級管理層有四名成員。

有關董事及本集團高級管理層的履歷詳情載於本年報「董事及高級管理層」一節。

獨立非執行董事的獨立性確認

截至2025年12月31日止年度，本公司認為各獨立非執行董事屬獨立。

薪酬政策及董事薪酬

董事及高級管理層的薪酬以袍金、基本薪金、住房公積金、津貼及實物福利、僱主對退休福利計劃的供款及酌情花紅的形式支付。

薪酬乃根據各董事及高級管理層成員的資格、職位及資歷而釐定及建議，當中考慮本集團的經營業績、董事及高級管理層的個人表現以及可資比較市場慣例。對於獨立非執行董事，其薪酬由董事會基於薪酬委員會的建議釐定，確保彼等就彼等對本公司事務貢獻的努力及時間獲得適當報酬。

本公司目前有三個股份激勵計劃，即**2018**年購股權計劃、**2020**年股份激勵計劃及**2022**年股份激勵計劃。有關該等股份激勵計劃以及向董事授出的在外流通購股權及受限制股份單位之詳情，請參閱本年報「股份激勵計劃」分節。

於報告期內，本集團並無支付薪酬予董事及五名最高薪人士，作為加入本集團或加入本集團時的獎勵。於報告期內，概無就不再擔任與本集團任何成員公司事務管理有關的職位而向任何董事或任何五名最高薪人士支付或應付任何補償。於報告期內，概無董事放棄任何酬金。

有關於報告期內董事以及本集團五名最高薪人士之薪酬詳情載於合併財務報表附註**29**及**30**。

董事會報告

董事服務合約

我們的各董事已與本公司訂立為期一年的董事服務協議。

除上文所披露者外，概無擬於即將召開的股東週年大會上重選的董事已或擬與本集團任何成員公司訂立任何服務合約（於一年內屆滿或可由僱主終止而毋須支付賠償（法定賠償除外）的合約除外）。

董事於重大交易、安排或合約中的權益

除本年報所披露者外，於報告期內任何時間或於截至**2025年12月31日**止年度末，概無本公司或其任何附屬公司為訂約方而任何董事或其關連實體直接或間接於其中擁有重大權益的有關本集團業務的其他重大交易、安排或合約。

獲許可補償

根據組織章程細則及在適用法律法規的規限下，每名董事應就其在執行公司業務或事務過程中（包括由於任何錯誤判斷而導致的）或在執行或履行其職責、權力、許可權或酌情權過程中而招致的或遭受的所有訴訟、法律程式、費用、花費、支出、損失、損害或負債獲得賠償並保證其免受損害，但因有關董事失信、故意違約或欺詐導致的除外；在不損害前述一般性規定的前提下，包括有關董事在就公司或公司事務提起的任何民事訴訟中進行辯護（無論是否勝訴）所產生的任何成本、費用、損失或負債，無論該等訴訟係在開曼群島或其他地方的任何法院進行。

有關獲許可補償條文已於報告期內生效。我們已於報告期內為董事投購適當的責任保險。

管理合約

於報告期內，概無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務的管理及行政合約。

與控股股東的合約

除本年報「關連交易」、「合約安排」及「股份激勵計劃－2022年股份激勵計劃」分節所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司並無與控股股東或其任何附屬公司訂立重大合約或就提供服務而言屬重大的合約。

董事收購股份或債權證的權利

除本年報另有披露者外，於報告期內，概無向任何董事或彼等各自的配偶或未滿18歲的子女授出可通過收購本公司或其任何相聯法團的股份或債權證而獲得利益的權利，亦無有關權利獲彼等行使。本公司或其任何附屬公司概無訂立任何安排以令任何董事或彼等各自的配偶或未滿18歲的子女可自任何其他實體公司收購有關權利。

董事於競爭業務的權益

執行董事單一剛先生已向本公司披露，彼目前亦擔任Ziroom Inc.（「自如」，連同其附屬公司及合併聯屬實體統稱為「自如集團」）的董事。自如集團的業務涉及（其中包括）向業主提供有關分散式及集中式資產的租賃解決方案及物業相關服務。自如集團的該等業務可能與本集團的省心租等租賃住房管理運營服務（本集團於2022年下半年大規模開發有關業務）構成潛在的競爭關係。然而，鑒於若干因素（其中包括，自如集團經營的業務與本集團經營的業務之間目標客戶群體、租賃產品及主要業務重心的差異，以及我們實施的企業管治措施（包括董事的受信責任、由單獨及獨立的管理團隊管理相關業務以及針對董事可能有競爭權益的情況而採取的措施）），我們認為本集團經營的業務與自如集團經營的業務之間並不存在重大競爭關係。

除本年報所披露者外，就本公司所深知，截至2025年12月31日，概無董事於直接或間接與我們的業務構成競爭或可能構成競爭的業務中擁有須根據上市規則第8.10(2)條予以披露的任何權益。

董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團之股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

截至2025年12月31日，記錄於根據證券及期貨條例第352條須予存置之登記冊或根據標準守則須另行知會本公司及聯交所的董事及本公司最高行政人員（彭永東先生及單一剛先生除外，彼等於本公司股份及相關股份中的權益已於下文「主要股東於本公司股份及相關股份中的權益及淡倉」分節披露）於本公司及其任何相聯法團之股份及相關股份中擁有的權益及／或淡倉以及彼等於本公司及其任何相聯法團之債權證中擁有的權益如下：

(a) 於本公司股份及相關股份中的權益

董事姓名	權益性質	股份類別	於相關類別 已發行股份的		於已發行 股本總額的
			所持或 擁有權益的 股份數目	概約持股 百分比 ⁽⁶⁾ (%)	概約持股 百分比 ⁽⁷⁾ (%)
徐萬剛 ⁽¹⁾	實益擁有人	A類普通股	7,177,120	0.21%	0.20%
	全權信託設立人		10,087,955	0.30%	0.29%
	受控法團持有的權益		4,075,188	0.12%	0.12%
徐濤 ⁽²⁾	實益擁有人	A類普通股	163,708	0.00%	0.00%
	受控法團持有的權益		750,000	0.02%	0.02%
	全權信託設立人		3,386,292	0.10%	0.10%
陳小紅 ⁽³⁾	受控法團持有的權益	A類普通股	14,844,735	0.44%	0.42%
	實益擁有人		177,003	0.01%	0.01%
朱寒松 ⁽⁴⁾	實益擁有人	A類普通股	57,222	0.00%	0.00%
武軍 ⁽⁵⁾	實益擁有人	A類普通股	44,760	0.00%	0.00%

附註：

- (1) 7,177,120股A類普通股由徐萬剛先生實益擁有。興南有限公司持有10,087,955股A類普通股。興南有限公司由Clear River Limited全資擁有，而Clear River Limited的全部已發行股本由徐萬剛先生（作為設立人）設立的全權信託持有。因此，根據證券及期貨條例，徐萬剛先生被視為於興南有限公司直接持有的10,087,955股A類普通股中擁有權益。徐萬剛先生全資擁有的Myriad Talent Investment Limited持有4,075,188股A類普通股。
- (2) 163,708股A類普通股由徐濤先生實益擁有。徐濤先生全資擁有的Great Polaris Holdings Limited持有750,000股A類普通股。3,386,292股A類普通股由Ideal Elect Limited持有，而Ideal Elect Limited的全部已發行股本由徐濤先生（作為設立人）設立的全權信託持有。因此，根據證券及期貨條例，徐濤先生被視為於Ideal Elect Limited直接持有的3,386,292股A類普通股中擁有權益。

- (3) H Capital通過H Capital V, L.P.持有4,948,245股美國存託股份（代表14,844,735股A類普通股）。陳小紅女士為H Capital的創始兼管理合夥人。陳小紅女士實益擁有的177,003股A類普通股包括彼獲授的3,655股美國存託股份（代表10,965股A類普通股）的購股權、8,750股美國存託股份（代表26,250股A類普通股）的受限制股份單位及彼直接持有的46,596股美國存託股份（代表139,788股A類普通股）。
- (4) 朱寒松先生實益擁有的57,222股A類普通股包括3,750股美國存託股份（代表11,250股A類普通股）的受限制股份單位及彼直接持有的15,324股美國存託股份（代表45,972股A類普通股）。
- (5) 武軍先生實益擁有的44,760股A類普通股包括3,874股美國存託股份（代表11,622股A類普通股）的受限制股份單位及彼直接持有的11,046股美國存託股份（代表33,138股A類普通股）。
- (6) 基於截至2025年12月31日已發行的3,366,778,024股A類普通股總數（包括以存託銀行的名義登記用作日後因根據股份激勵計劃授出的獎勵獲行使或歸屬而發行美國存託股份的111,360,915股A類普通股）計算。
- (7) 基於截至2025年12月31日已發行的3,366,778,024股A類普通股（包括以存託銀行的名義登記用作日後因根據股份激勵計劃授出的獎勵獲行使或歸屬而發行美國存託股份的111,360,915股A類普通股）及截至2025年12月31日已發行的139,447,770股B類普通股總數計算。

(b) 於相聯法團股份中的權益

相聯法團	董事姓名	權益性質	概約持股百分比
北京鏈家	彭永東	受控法團持有的權益	3.35%
	單一剛	實益擁有人	2.45%
		受控法團持有的權益	8.82%
	徐萬剛	實益擁有人	1.14%
天津小屋	單一剛	實益擁有人	5.62%
宜居泰和	單一剛	實益擁有人	0.70%
		受控法團持有的權益	1.26%
	徐萬剛	實益擁有人	0.34%
北京貝嘉	彭永東	實益擁有人	25.00%
	徐濤	實益擁有人	25.00%
北京貝好	徐萬剛	實益擁有人	4.17%
如你之視	彭永東	實益擁有人	50.00%

除上文及下文「主要股東於本公司股份及相關股份中的權益及淡倉」分節所披露者外，就董事所知及截至2025年12月31日，概無董事或本公司最高行政人員於本公司或其任何相聯法團之股份或相關股份中擁有任何權益及／或淡倉（如適用），或於本公司或其任何相聯法團之債權證中擁有任何權益，而該等權益及／或淡倉（如適用）乃記錄於根據證券及期貨條例第352條須予存置之登記冊或根據標準守則須另行知會本公司及聯交所。

董事會報告

主要股東於本公司股份及相關股份中的權益及淡倉

截至2025年12月31日，就本公司所知，以下人士（上文已披露權益的董事及最高行政人員除外）於本公司股份及相關股份中擁有以下根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部條文須予披露或記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條須予存置的登記冊之權益及／或淡倉（如適用）：

股東姓名／名稱	所持或擁有 權益的		好倉／淡倉	於相關類別 已發行股份的 概約持股百分比 ⁽⁷⁾
	股份數目	權益性質		(%)
A類普通股				
Cantrust (Far East) Limited ⁽¹⁾	849,601,280	受託人	好倉	25.23%
Grain Bud ⁽¹⁾	849,601,280	受控法團權益	好倉	25.23%
Propitious Global ⁽¹⁾	849,601,280	實益擁有人	好倉	25.23%
左夫人 ⁽¹⁾	849,601,280	其他	好倉	25.23%
	38,460	受控法團持有的權益	好倉	0.00%
百會合夥 ⁽¹⁾	849,601,280	受控法團權益	好倉	25.23%
Ample Platinum Holdings Limited ⁽¹⁾	849,601,280	受控法團權益	好倉	25.23%
彭永東 ⁽²⁾	75,688,797	全權信託設立人	好倉	2.25%
	849,601,280	受控法團權益	好倉	25.23%
單一剛 ⁽³⁾	55,819,688	全權信託設立人	好倉	1.66%
	849,601,280	受控法團權益	好倉	25.23%
騰訊控股有限公司 ⁽⁴⁾	295,185,491	受控法團權益	好倉	8.77%
Tencent Mobility Limited ⁽⁴⁾	245,499,801	實益擁有人	好倉	7.29%

股東姓名／名稱	所持或擁有 權益的		好倉／淡倉	於相關類別 已發行股份的 概約持股百分比 ⁽⁷⁾
	股份數目	權益性質		(%)
B類普通股				
彭永東 ⁽⁵⁾	97,251,728	全權信託設立人	好倉	69.74%
方舟信託（香港）有限公司 ⁽⁵⁾	97,251,728	受控法團權益	好倉	69.74%
Data Bliss Limited ⁽⁵⁾	97,251,728	受控法團權益	好倉	69.74%
Ever Orient International Limited ⁽⁵⁾	97,251,728	實益擁有人	好倉	69.74%
單一剛 ⁽⁶⁾	42,196,042	全權信託設立人	好倉	30.26%
恒泰信託（香港）有限公司 ⁽⁶⁾	42,196,042	受控法團權益	好倉	30.26%
Sapient Rich Holdings Limited ⁽⁶⁾	42,196,042	受控法團權益	好倉	30.26%
Clover Rich Limited ⁽⁶⁾	42,196,042	實益擁有人	好倉	30.26%

附註：

- (1) Z&Z Trust的受託人Cantrust (Far East) Limited以受託人身份持有Grain Bud的全部已發行股本，而Grain Bud擁有Propitious Global的全部已發行股本，Propitious Global直接持有849,601,280股A類普通股。Z&Z Trust為全權信託，其受益人為左先生的直系親屬。左夫人控制Z&Z Trust實益持有的A類普通股的處置權。根據授權委託書安排，百會合夥受委託就Propitious Global持有的股份行使投票權。百會合夥的普通合夥人為Ample Platinum Holdings Limited。12,820股美國存託股份（代表38,460股A類普通股）由左夫人全資擁有的Oxygen Element Limited持有。
- (2) 75,688,797股A類普通股由Data Bliss Limited全資擁有的Ever Orient International Limited直接持有。Data Bliss Limited由方舟信託(香港)有限公司作為彭永東先生（作為設立人）設立的全權信託的受託人全資擁有。該全權信託的受益人為彭永東先生及其家庭成員。彭永東先生持有百會合夥的普通合夥人Ample Platinum Holdings Limited 50%的股權，因此根據證券及期貨條例被視為為百會合夥擁有權益的849,601,280股A類普通股中擁有權益。

- (3) 55,819,688股A類普通股由Sapient Rich Holdings Limited全資擁有的Clover Rich Limited直接持有。Sapient Rich Holdings Limited由恒泰信託(香港)有限公司作為單一剛先生(作為設立人)設立的全權信託的受託人全資擁有。全權信託的受益人為單一剛先生及其家庭成員。單一剛先生持有百會合夥的普通合夥人Ample Platinum Holdings Limited 50%的股權，因此根據證券及期貨條例被視為於百會合夥擁有權益的849,601,280股A類普通股中擁有權益。
- (4) 騰訊控股有限公司通過其多個附屬公司或其控制的實體於295,185,491股A類普通股中擁有權益，包括Tencent Mobility Limited直接持有的245,499,801股A類普通股。
- (5) 97,251,728股B類普通股由Data Bliss Limited全資擁有的Ever Orient International Limited直接持有。Data Bliss Limited由方舟信託(香港)有限公司作為彭永東先生(作為設立人)設立的全權信託的受託人全資擁有。該全權信託的受益人為彭永東先生及其家庭成員。
- (6) 42,196,042股B類普通股由Sapient Rich Holdings Limited全資擁有的Clover Rich Limited直接持有。Sapient Rich Holdings Limited由恒泰信託(香港)有限公司作為單一剛先生(作為設立人)設立的全權信託的受託人全資擁有。全權信託的受益人為單一剛先生及其家庭成員。
- (7) 計算乃基於截至2025年12月31日已發行的3,366,778,024股A類普通股及139,447,770股B類普通股總數得出。

截至2025年12月31日，The Bank of New York Mellon Corporation作為本公司存託銀行於美國存託股份所代表的873,401,779股A類普通股中擁有好倉，於美國存託股份所代表的865,549,239股A類普通股中擁有淡倉，於美國存託股份所代表的6,461,932股A類普通股中擁有可供借出的股份。除上文所披露者外，截至2025年12月31日，董事概不知悉任何其他人士於本公司股份或相關股份中擁有記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條須予存置的登記冊之任何權益或淡倉。

股份激勵計劃

2018年購股權計劃

目的

2018年購股權計劃旨在讓2018年購股權計劃項下的參與者有機會認購本公司的專屬權益，並鼓勵參與者致力提升本公司及其股份的價值，從而惠及本公司及其股東的整體利益。

參與者

2018年購股權計劃項下的參與者包括董事會全權決定對本集團作出貢獻或將作出貢獻之本集團任何成員公司之僱員、董事及顧問。

2018年購股權計劃之最高可用股份數目

於任何時間因行使根據2018年購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃已授出但尚未行使的購股權而可能發行的A類普通股數目整體上限，不得超過350,225,435股（「計劃上限」），佔於最後實際可行日期本公司已發行股份總數的約10.02%。倘根據本公司（或其附屬公司）的任何計劃授出購股權將導致超過計劃上限，則不得授出購股權。於上市日期後並無或將不會根據2018年購股權計劃授出額外購股權。

每名參與者的可獲權益上限

每名參與者概無可獲權益上限。

行使期

根據2018年購股權計劃的條款，購股權可按照所授出該購股權的條款和條件全部或部分行使。

歸屬期

一般情況下，2018年購股權計劃的管理人決定歸屬時間表，其於相關獎勵協議中列明。

董事會報告

行使價

各購股權之行使價應為董事會可能確定的價格，但不得低於股份名義值或面值。

餘下年期

除非提前終止，否則2018年購股權計劃的期限為自2018年8月20日起計十年。

2018年購股權計劃項下已授出購股權的詳情

截至2025年12月31日，2018年購股權計劃項下已授出但尚未行使的在外流通購股權所涉的A類普通股總數為10,041,858股，佔截至2025年12月31日本公司已發行股份總數的約0.29%。

下表載列2018年購股權計劃項下已向董事、僱員及其他承授人授出的在外流通購股權詳情。

承授人	截至2025年 1月1日相關 A類普通股數目	於報告期內 已授出購股權數目	於報告期內 已行使購股權數目	於報告期內 已失效購股權數目	於報告期內 已註銷購股權數目	截至2025年 12月31日相關 A類普通股數目	每股A類 普通股行使價
董事							
陳小紅	10,965 ⁽¹⁾	-	-	-	-	10,965 ⁽¹⁾	0.00002美元
僱員及其他承授人 ⁽⁵⁾	22,683,222 ⁽²⁾	-	12,563,178 ⁽³⁾	89,151	-	10,030,893 ⁽⁴⁾	0.00002美元
總計	22,694,187	-	12,563,178	89,151	-	10,041,858	0.00002美元

附註：

- (1) 授出日期為2021年7月23日。有關購股權已於授出時歸屬。
- (2) 授出日期介乎2018年7月31日至2022年4月2日。歸屬期介乎一年至九年。
- (3) 緊接行使日期前美國存託股份的加權平均收市價為20.44美元。
- (4) 授出日期介乎2018年8月3日至2022年4月2日。歸屬期介乎一年至七年。
- (5) 其他承授人為前僱員。
- (6) 已授出購股權的行使期始於相關購股權的歸屬日期並於屆滿日期結束，視乎2018年購股權計劃及承授人簽署的獎勵協議的條款而定。

於報告期初及期末，2018年購股權計劃項下概無購股權可進一步授出。

2020年股份激勵計劃

目的

2020年股份激勵計劃旨在通過將董事、僱員及顧問的個人利益與股東的個人利益掛鉤，並鼓勵有關個別人士為股東帶來豐厚回報的傑出表現，促進成功及提升我們的價值。

參與者

2020年股份激勵計劃項下的參與者包括作為本集團任何成員公司的董事、僱員及顧問，已由董事會或薪酬委員會批准根據2020年股份激勵計劃獲授購股權、受限制股份、受限制股份單位或其他類型的獎勵（「**2020年股份激勵計劃項下的獎勵**」）的人士。

2020年股份激勵計劃之最高可用股份數目

根據2020年股份激勵計劃，根據2020年股份激勵計劃項下所有獎勵可發行的A類普通股最高總數為253,246,913股，佔於最後實際可行日期本公司已發行股份總數的約7.25%。截至2025年12月31日，本公司並未根據2020年股份激勵計劃以購股權或受限制股份的形式授出任何獎勵。

每名參與者的可獲權益上限

除非經股東於股東大會上批准（有關參與者及其緊密聯繫人（或倘參與者為關連人士，則其聯繫人）棄權投票），否則於任何12個月期間有關根據2020年股份激勵計劃授予各參與者的所有獎勵（不包括根據2020年股份激勵計劃的條款已失效的任何獎勵）之已配發及發行以及將配發及發行的新A類普通股最高數目不得（當與於該期間為滿足根據本公司任何其他股份激勵計劃授予有關參與者的獎勵而將配發及發行的任何新股份合併計算時）超過當時已發行A類普通股的1%。

授出獎勵

董事會及／或薪酬委員會獲授權根據2020年股份激勵計劃的條款向參與者授出獎勵。授出的獎勵將以書面協議、合同或其他文據或文件（「**獎勵協議**」）作為憑證。獎勵協議應包括薪酬委員會指定的附加條款。獎勵協議應規定獎勵所涉的股份數目以及由薪酬委員會確定的獎勵條款和條件。

董事會報告

行使期

董事會及／或薪酬委員會獲授權根據2020年股份激勵計劃的條款和條件向參與者授出購股權。董事會或薪酬委員會應確定購股權可獲全部或部分行使的時間；但根據2020年股份激勵計劃授出的任何購股權的期限不得超過十年。

歸屬期

在授予時，董事會及／或薪酬委員會應在遵守所有適用法律的情況下列明任何歸屬條件、受限制股份單位被完全歸屬且不可沒收的一個或多個日期、以及董事會及／或薪酬委員會可全權酌情決定的有關其他條款及條件。就2020年股份激勵計劃項下的其他獎勵而言，一般情況下，董事會及／或薪酬委員會決定歸屬時間表，其於相關獎勵協議中列明。

已授出購股權的行使價

購股權所涉每股行使價須由董事會及／或薪酬委員會確定並於獎勵協議中規定，該價格可能為固定價格，但任何情況下不得低於（以較高者為準）：(a)本公司美國存託股份於授出日期（必須為紐交所交易日）在紐交所的每股收市價；及(b)本公司美國存託股份於緊接授出日期前五個紐交所交易日在紐交所的平均每股收市價。薪酬委員會應確定購股權行使價的支付方法及付款形式。

獎勵股份的購買價

一般情況下，董事會及／或薪酬委員會決定受限制股份、受限制股份單位或其他類型獎勵的購買價，其於相關獎勵協議中列明。

餘下年期

除非提前終止，否則2020年股份激勵計劃的期限為自2022年5月11日起計十年。

2020年股份激勵計劃項下已授出在外流通受限制股份單位的詳情

截至2025年12月31日，2020年股份激勵計劃項下已授出在外流通受限制股份單位所涉的A類普通股總數為77,024,949股，佔截至2025年12月31日本公司已發行股份總數的約2.20%。下表載列於報告期內2020年股份激勵計劃項下已向董事及僱員以及其他承授人授出的在外流通受限制股份單位詳情，除此之外，於報告期內概無受限制股份單位獲授予(i)本公司董事、最高行政人員或主要股東或彼等各自的聯繫人；(ii)已獲授及將獲授的購股權及獎勵超過1%個人限額的參與者；或(iii)於任何12個月期間已獲授及將獲授的購股權及獎勵超過相關類別已發行股份0.1%的關連實體參與者或服務提供者。

承授人	截至2025年	於報告期內 已授出受限制 股份單位數目	於報告期內 已歸屬受限制 股份單位數目	於報告期內 已失效受限制 股份單位數目	於報告期內 已註銷受限制 股份單位數目	截至2025年	每股A類 普通股購買價
	1月1日未歸屬 受限制股份 單位數目					12月31日未歸屬 受限制股份 單位數目	
董事							
陳小紅	35,094	26,250 ⁽²⁾⁽ⁿ⁾	35,094 ⁽⁶⁾	-	-	26,250 ⁽²⁾	無
朱寒松	15,042	11,250 ⁽³⁾⁽ⁿ⁾	15,042 ⁽⁶⁾	-	-	11,250 ⁽³⁾	無
武軍	15,174	11,622 ⁽⁴⁾⁽ⁿ⁾	15,174 ⁽⁷⁾	-	-	11,622 ⁽⁴⁾	無
僱員及其他承授人 ⁽⁹⁾	84,212,088 ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾	25,322,700 ⁽⁵⁾⁽¹⁰⁾⁽ⁿ⁾	28,015,188 ⁽⁸⁾	4,543,773	-	76,975,827 ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾	無
總計	84,277,398	25,371,822	28,080,498	4,543,773	-	77,024,949	無

附註：

- (1) 截至2025年1月1日未歸屬受限制股份單位的授出日期介乎2021年6月3日至2024年10月1日。截至2025年12月31日未歸屬受限制股份單位的授出日期介乎2021年6月3日至2025年10月1日。
- (2) 就陳小紅女士而言，26,250個受限制股份單位於2025年9月2日授出且應於授出日期滿一週年時悉數歸屬，緊接授出日期前美國存託股份的收市價為17.58美元。
- (3) 就朱寒松先生而言，11,250個受限制股份單位於2025年9月2日授出且應於授出日期滿一週年時悉數歸屬，緊接授出日期前美國存託股份的收市價為17.58美元。
- (4) 就武軍先生而言，11,622個受限制股份單位於2025年3月26日授出且應於授出日期滿一週年時悉數歸屬，緊接授出日期前美國存託股份的收市價為20.38美元。

董事會報告

- (5) 授出日期介乎2025年1月1日至2025年10月1日。緊接授出日期前美國存託股份的收市價介乎17.74美元至20.09美元。
- (6) 就陳小紅女士及朱寒松先生而言，緊接受限制股份單位歸屬日期前美國存託股份的加權平均收市價為18.44美元。
- (7) 就武軍先生而言，緊接受限制股份單位歸屬日期前美國存託股份的加權平均收市價為20.38美元。
- (8) 緊接受限制股份單位歸屬日期前美國存託股份的加權平均收市價為18.71美元。
- (9) 其他承授人為前僱員。
- (10) 2020年股份激勵計劃的歸屬時間表包括：(i)所有獎勵將於授出日期後的指定時間獲歸屬；(ii)所有獎勵將於若干年度內獲歸屬，且授出日期後各年度及／或期間按特定比例獲歸屬；或(iii)所有獎勵將於授出時獲歸屬。
- (11) 於報告期授出的受限制股份單位並無附帶績效目標。

於報告期初，2020年股份激勵計劃項下有177,550,520份獎勵（代表相等數目的相關A類普通股）可進一步授出。於報告期末，2020年股份激勵計劃項下有156,352,097份獎勵（代表相等數目的相關A類普通股）可進一步授出。

2022年股份激勵計劃

目的

2022年股份激勵計劃旨在通過將董事、僱員及顧問的個人利益與股東的個人利益掛鉤，並鼓勵有關個別人士為股東帶來豐厚回報的傑出表現，促進成功及提升我們的價值。

參與者

2022年股份激勵計劃項下的參與者包括作為本集團任何成員公司的董事、僱員及顧問，已由董事會或董事會授權的任何委員會批准根據2022年股份激勵計劃獲授購股權、受限制股份、受限制股份單位或其他類型的獎勵（「2022年股份激勵計劃項下的獎勵」）的人士。

2022年股份激勵計劃之最高可用股份數目

根據2022年股份激勵計劃項下所有獎勵可發行的股份最高總數為125,692,439股，佔於最後實際可行日期本公司已發行股份總數的約3.60%。於上市前，本公司已於2022年5月5日根據2022年股份激勵計劃授出125,692,439股受限制股份，代表合共125,692,439股相關A類普通股，其已於同日悉數歸屬。

本公司自其上市起尚未且將不會根據2022年股份激勵計劃發行任何進一步獎勵。

每名參與者的可獲權益上限

每名參與者概無可獲權益上限。

授出獎勵

董事會獲授權根據2022年股份激勵計劃的條款向參與者授出獎勵。授出的獎勵將以獎勵協議作為憑證。獎勵協議應包括董事會指定的附加條款。獎勵協議應規定受獎勵約束的股份數目以及由董事會確定的獎勵條款和條件。

行使期

董事會獲授權根據2022年股份激勵計劃的條款和條件向參與者授出購股權。董事會應確定購股權可獲全部或部分行使的時間；但根據2022年股份激勵計劃授出的任何購股權的期限不得超過十年。

歸屬期

在授予時，董事會應在遵守所有適用法律的情況下列明任何歸屬條件、受限制股份單位被完全歸屬且不可沒收的一個或多個日期以及董事會可全權酌情決定的有關其他條款及條件。就2022年股份激勵計劃項下的其他獎勵而言，一般情況下，董事會決定歸屬時間表，其於相關獎勵協議中列明。

董事會報告

已授出購股權的行使價

購股權所涉每股行使價須由董事會確定並於獎勵協議中規定，該價格可能為固定價格或與股份公允市值有關的可變價格。董事會應確定購股權行使價的支付方法及付款形式。

獎勵股份的購買價

一般情況下，董事會及／或薪酬委員會決定受限制股份、受限制股份單位或其他類型獎勵的購買價，其於相關獎勵協議中列明。

餘下年期

除非提前終止，否則2022年股份激勵計劃的期限為自2022年5月5日起計十年。

2022年股份激勵計劃項下已授出受限制股份的詳情

本公司美國存託股份自2020年起於紐交所上市。鑒於當時的市場環境，本公司於2022年在香港聯交所尋求雙重主要上市。根據香港上市規則，不同投票權受益人於申請人在香港聯交所上市時，必須合計持有其已發行股本總額至少10%。為保留不同投票權以確保本公司公司治理的穩定性，並遵守香港聯交所的規定，且根據有關上市時不同投票權受益人所佔經濟利益下限的豁免，於上市前，本公司於2022年5月5日根據2022年股份激勵計劃向彭永東先生（我們的聯合創始人、董事會主席、執行董事、首席執行官兼控股股東）授出71,824,250股受限制股份，並向單一剛先生（我們的聯合創始人、執行董事兼控股股東）授出53,868,189股受限制股份（統稱為「該等受限制股份」）。有關取得豁免以保留不同投票權的基準，請參閱上市文件「豁免－有關上市時不同投票權受益人所佔經濟利益下限的豁免」一節。該等受限制股份已於2022年5月5日歸屬並須遵守有關轉讓及分配股息權的進一步限制。有關限制分五次（每年一次）解除，每次解除須經薪酬委員會批准。

本公司已接獲彭永東先生通知，其擬捐贈9,000,000股A類普通股，旨在為居住行業服務者及其家庭成員提供醫療健康福利，並為應屆畢業生等租客群體提供租房幫扶（「捐贈」）。詳情請參閱本公司日期為2025年4月17日的自願性公告。彭永東先生實益擁有的9,000,000股該等受限制股份的轉讓及分配股息權限制已由薪酬委員會於2025年12月解除。除與捐贈有關的9,000,000股A類普通股外，截至2025年12月31日，所有其他該等受限制股份（即由彭永東先生持有的62,824,250股該等受限制股份及由單一剛先生持有的53,868,189股該等受限制股份）仍受轉讓及分配股息權限制所規限。

該等受限制股份的購買價為零。緊接授出日期前美國存託股份的收市價為**14.41**美元。該等受限制股份並無附有表現目標。緊接該等受限制股份歸屬日期前美國存託股份的加權平均收市價為**14.41**美元。

除上文所披露者外，於報告期內概無受限制股份或其他獎勵獲授予(i)本公司其他董事或主要股東或彼等各自的聯繫人；(ii)已獲授及將獲授的購股權及獎勵超過**1%**個人限額的其他參與者；或(iii)於任何**12**個月期間已獲授及將獲授的購股權及獎勵超過相關類別已發行股份**0.1%**的關連實體參與者或服務提供者。於報告期末，**2022**年股份激勵計劃項下概無已授出在外流通受限制股份或其他獎勵，且**2022**年股份激勵計劃項下概無獎勵可進一步授出。

於報告期內，有關本公司所有計劃項下已授出購股權及獎勵之可發行股份數目（載於本年報「股份激勵計劃」分節）除以**2025**年相關類別已發行股份的加權平均數目，為**0.71%**。

於**2025**年**2**月**26**日，本公司按每股股份**0.00002**美元的面值發行**30,900,000**股**A**類普通股，該等股份以存託銀行的名義登記用作日後因根據股份激勵計劃授出的獎勵獲行使或歸屬而發行美國存託股份。

董事會報告

優先購買權

組織章程細則或開曼群島法例項下概無規定本公司須按比例向現有股東發售新股份的優先購買權條文。

稅項減免及豁免

董事概不知悉股東因持有本公司證券而可享有的任何稅項減免及豁免。

企業管治

本公司的企業管治常規乃基於上市規則附錄C1所載企業管治守則（「**企業管治守則**」）載列的原則及守則條文而制定。有關本公司所採納的企業管治常規之詳情載於本年報所載的「企業管治報告」。

購買、出售及贖回本公司上市證券

如先前所公佈，本公司於2022年8月建立了一項股份回購計劃，並於2023年8月及2024年8月擴大及延長該計劃。根據該計劃，本公司可於2025年8月31日前購買最多30億美元的A類普通股及／或美國存託股份（「**現有股份回購計劃**」）。於2025年8月26日，董事會批准修訂現有股份回購計劃，據此，回購授權由30億美元進一步上升至50億美元並延長至2028年8月31日止（「**經延長股份回購計劃**」，與現有股份回購計劃合稱為「**股份回購計劃**」）。於2025年6月27日舉行的股東週年大會上，股東已批准授予董事會一般無條件授權以購買本公司股份（「**2025年股份回購授權**」），將可於本公司下屆股東週年大會結束前根據經延長股份回購計劃進行回購。於2025年股份回購授權屆滿後，本公司將於未來數年舉行的下三屆股東週年大會上各自進一步向股東尋求一般無條件回購授權，從而根據經延長股份回購計劃繼續股份回購。

於報告期內，本公司在紐交所以總對價**921,095,548.40**美元回購合計**50,122,631**股美國存託股份（相當於**150,367,893**股A類普通股）。於報告期內，在紐交所回購美國存託股份代表的A類普通股的詳情概述如下：

回購月份	回購股份的數目及方式	每股所付價格		總對價 (美元)
		所付最高價格 (美元)	所付最低價格 (美元)	
2025年1月	於紐交所，13,232,073	6.14	5.35	74,998,992.12
2025年3月	於紐交所，9,269,895	7.33	6.65	64,425,320.99
2025年4月	於紐交所，10,323,393	7.33	5.68	66,209,561.78
2025年5月	於紐交所，13,399,839	7.08	6.01	85,494,348.35
2025年6月	於紐交所，16,556,118	6.49	5.88	102,530,187.85
2025年7月	於紐交所，13,527,900	6.74	5.82	83,899,509.91
2025年8月	於紐交所，14,644,326	6.56	5.76	88,112,207.67
2025年9月	於紐交所，16,982,481	6.99	5.95	109,485,904.51
2025年10月	於紐交所，20,823,618	6.42	5.60	126,052,685.48
2025年11月	於紐交所，10,185,150	5.89	5.30	56,940,672.12
2025年12月	於紐交所，11,423,100	5.88	5.25	62,946,157.62
總計	於紐交所，150,367,893			921,095,548.40

董事會報告

董事會認為股份回購計劃反映董事會及管理團隊對本公司當前及長遠業務前景及增長的信心。董事會認為股份回購計劃符合本公司及其股東的整體最佳利益。

於報告期內回購的美國存託股份所代表的合共**150,367,893**股A類普通股已註銷，包括於**2025**年**11**月和**12**月回購並於**2026**年**1**月註銷的美國存託股份所代表的**21,608,250**股A類普通股。於回購的美國存託股份轉換而來的A類普通股註銷後，本公司不同投票權受益人同時按比例減持彼等於本公司的不同投票權，方式為根據上市規則第**8A.21**條按一換一比率將彼等的本公司B類普通股轉換為A類普通股，以滿足上市規則第**8A.13**及**8A.15**條關於本公司附帶不同投票權的股份比例不得增加的規定。因此，合共**5,984,887**股B類普通股已按一換一比率轉換為A類普通股，包括(i)彭永東先生透過其（作為設立人）設立的全權信託轉換的**4,173,896**股B類普通股，及(ii)單一剛先生透過其（作為設立人）設立的全權信託轉換的**1,810,991**股B類普通股。由於報告期內回購的美國存託股份所代表的A類普通股已註銷及**5,984,887**股B類普通股已按一換一比率轉換為A類普通股，已發行A類普通股數目減少**144,383,006**股。

除上文所披露者外，於報告期內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券（包括出售庫存股）。

審計委員會審閱財務報表

本公司已遵照上市規則第**3.21**條及企業管治守則設立審計委員會。審計委員會的主要職責為（其中包括）審閱及監督本集團財務報告流程及內部控制系統、管理風險、監督內部審計職能，並向董事會提供建議及意見。審計委員會由陳小紅女士（主席，彼為獨立非執行董事，具備適當專業資質或會計或相關財務管理專業知識）、朱寒松先生及武軍先生組成，彼等均為獨立非執行董事。

審計委員會已審閱本集團截至**2025**年**12**月**31**日止年度的合併財務報表及年度業績。審計委員會亦已與本公司高級管理層成員及外部審計師羅兵咸永道會計師事務所討論有關本公司所採納的會計政策及慣例以及內部控制的事宜。

根據上市規則的持續披露責任

本公司並無上市規則第13.20、13.21及13.22條項下的任何其他披露責任。

公眾持股量充足性

根據本公司公開可得資料及就董事所知，於報告期內及直至最後實際可行日期，本公司已維持上市規則規定的充足公眾持股量。

審計師

於2022年5月11日，本公司A類普通股成功於香港聯交所主板上市，自上市起，審計師概無變動。

本集團供香港財務申報的合併財務報表已由羅兵咸永道會計師事務所審計，其將於本公司即將召開的股東週年大會上退任並合資格重選連任。

承董事會命
貝殼控股有限公司
董事會主席兼首席執行官
彭永東

香港，2026年4月24日

企業管治報告

董事會欣然向股東匯報於截至2025年12月31日止年度本公司的企業管治情況。

企業管治文化及策略

本公司為一家投資控股公司，貝殼是領先的線上線下一體化房產交易和服務平台。作為一間多元化業務集團，我們認識到董事會層面及整個集團利益相關方的重要性，努力提供優質可靠的產品及服務，並透過可持續增長及持續發展為利益相關方創造價值。

我們的企業使命是「有尊嚴的服務者，更美好的居住」。在迅速發展的行業中，貝殼長期堅持對行業基礎服務進行改造，不斷改善中國居住行業現狀，幫助行業服務者贏得尊嚴，幫助消費者獲得美好居住體驗。

在貝殼自身的文化理念內，我們堅守「客戶至上、誠實可信、合作共贏、拼搏進取」的價值觀，秉承成為「服務三億家庭的品質居住平台」的願景，向上向善，為創造真正的價值而奮鬥。

本集團將持續檢討及調整（如必要）其業務策略，並追蹤不斷變化的市場狀況，以確保迅速採取積極措施應對變化並滿足市場需求，促進本集團的可持續發展。

企業管治常規

董事會致力於維持及推行嚴格的企業管治標準。本公司的企業管治常規乃基於企業管治守則載列的原則及守則條文而制定。

除企業管治守則第2部分的守則條文第C.2.1條外，本公司於截至2025年12月31日止年度一直遵守企業管治守則的所有守則條文。本公司主要企業管治原則及常規以及上述偏離詳情於以下章節概述。

董事會將繼續提升適合其業務操守及發展的企業管治常規，並不時檢討該等常規，以確保其遵守法定及專業標準並符合最新發展。

董事遵守證券交易的標準守則

本公司已採納《關於管理重大非公開信息和防止內幕交易的第二次經修訂及重述的政策聲明》(「**公司守則**」，其條款的嚴格程度不遜於標準守則)作為其證券交易守則，以規管本公司董事及相關僱員進行的所有交易及公司守則載列的其他事宜。

經向全體董事作出具體查詢後，全體董事均確認，彼等於整個截至**2025年12月31日**止年度內已全面遵守標準守則及公司守則所載所有相關規定。

董事會

本公司以行之有效的董事會為首；董事會負有領導及管控本公司的責任，並共同負責指導及監督本公司事務以促使本公司成功。董事客觀地作出符合本公司最佳利益的決策。

董事會具備平衡且適合本集團業務需求的技能、經驗及多元化觀點，並定期檢討董事為履行其對本公司的職責所需作出的貢獻，以及董事是否投入足夠時間履行與其角色及董事會職責相稱的職責。董事會中執行董事及非執行董事(包括獨立非執行董事)的組成均衡，以確保董事會具備高度的獨立性，並可有效行使獨立判斷。

企業管治報告

董事會組成

於截至2025年12月31日止年度及直至最後實際可行日期，董事會的組成如下：

執行董事

彭永東先生（董事會主席兼首席執行官）

單一剛先生

徐萬剛先生（董事會副主席）

徐濤先生

非執行董事

李朝暉先生

獨立非執行董事

陳小紅女士

朱寒松先生

武軍先生

董事的履歷資料載於本報告「董事及高級管理層」一節。董事會成員之間並無重大或相關關係（包括財務、業務、家庭）。

董事會出席記錄

於截至2025年12月31日止年度，各董事親自或通過視頻或電話會議出席本公司董事會會議、董事委員會會議及股東大會的記錄載列如下：

董事姓名	出席次數／會議次數				企業管治	股東大會
	董事會	審計委員會	薪酬委員會	提名委員會	委員會	
執行董事						
彭永東	5/5	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
單一剛	5/5	不適用	不適用	1/1	不適用	1/1
徐萬剛	5/5	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
徐濤	5/5	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
非執行董事						
李朝暉	5/5	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
獨立非執行董事						
陳小紅	4/5	4/4	2/2	1/1	2/2	1/1
朱寒松	5/5	4/4	2/2	1/1	2/2	1/1
武軍	5/5	4/4	2/2	不適用	2/2	1/1

於年內，除了定期的董事會會議及董事委員會會議外，主席亦在其他董事不在場的情況下與獨立非執行董事舉行了一次會議。

獨立非執行董事及非執行董事已出席本公司**2025**年股東週年大會，以獲得並形成對股東意見全面、公正的了解。

董事會會議

定期董事會會議應每年至少舉行四次，大多數董事應親身或通過電子通訊方式積極參與。

所有定期董事會會議的通知須至少提前**14**天向全體董事發出，使彼等有機會將議題或事項列入議程以供討論。至於所有其他董事會會議，本公司亦會發出合理通知。相關議程及隨附會議文件將於每次定期董事會會議前至少提前三天及時寄發至全體董事。

董事會及管理層的責任、職責及貢獻

董事會負責領導及管控本公司，並共同負責指導及監察本公司的事務。董事會直接及間接通過其委員會透過制定戰略及監督其實施情況為管理層提供引導及方向，監察本集團的營運及財務表現，並確保建立健全的內部控制及風險管理系統。全體董事（包括非執行董事及獨立非執行董事）已為董事會的高效及有效運作帶來廣泛有價值的業務經驗、知識及專業技能。獨立非執行董事負責使董事會內部維持平衡，並對本公司策略及政策的發展作出積極貢獻，以便作出與企業行動及營運有關的有效而獨立的判斷。

全體董事均可全面並及時獲得本公司的所有資料，並可於要求時在適當情況下尋求獨立專業意見，以向本公司履行其職責，費用由本公司承擔。

董事已向本公司披露其所擔任其他職務的詳情。

董事會對涉及政策事宜、策略及預算、內部控制及風險管理、重大交易（特別是可能涉及利益衝突的交易）、財務資料、委任董事及本公司其他重大運作事宜的所有重要事宜保留決策權。有關執行董事會決策、指導及協調本公司日常營運及管理的職責獲轉授予管理層。

企業管治報告

本公司已就董事及高級管理層因在公司業務中面對的法律訴訟為董事及高級人員的責任作適當投保。投保範圍將每年檢討一次。

主席兼首席執行官

本公司主席兼首席執行官由本公司的聯合創始人彭永東先生擔任，彼於房產交易和服務行業擁有豐富經驗。

根據企業管治守則第2部分的守則條文第C.2.1條，在聯交所上市的公司應當遵守，但可以選擇偏離有關主席與首席執行官職責應區分且由不同人士擔任的規定。本公司並無區分主席與首席執行官，現時由彭永東先生擔任該兩項職務。董事會認為，由同一人兼任主席及首席執行官有利於確保本集團內部的統一領導，並使本集團的整體策略規劃更有效及更具效率。

所有重大決定均在諮詢董事會成員（包括相關董事委員會及三名獨立非執行董事）後作出。本公司鼓勵本公司所有董事積極參與所有董事會會議及彼等擔任成員的委員會會議，而董事會主席確保所有提出的事宜均於董事會會議上得到妥善報告。董事會認為，現行安排不會有損權力及授權的平衡，該架構將使本公司能夠迅速有效地作出及執行決策。

獨立非執行董事

於截至2025年12月31日止年度，董事會一直遵守上市規則的規定，即委任至少三名獨立非執行董事，佔董事會成員的三分之一，而其中一名獨立非執行董事擁有適當專業資格或會計或相關財務管理專長。

本公司已收到各獨立非執行董事就其獨立性根據上市規則第3.13條所載獨立性指引發出的年度書面確認。本公司認為所有獨立非執行董事均屬獨立人士。

董事會獨立性評估

企業管治守則第2部分的守則條文第B.1.3條規定，本公司應設立機制（「機制」），以確保董事會可獲得獨立意見及建議。董事會已實施多項機制以確保董事會可獲得獨立意見，包括：(1) 擁有三名獨立非執行董事，佔董事會人數不少於三分之一；(2) 根據本公司各董事委員會的職權範圍，董事在合理要求後可尋求獨立專業意見；(3) 根據上市規則要求各獨立非執行董事每年就影響其獨立性的因素提供書面確認；(4) 在考慮潛在獨立非執行董事候選人時，提名委員會根據本公司董事提名政策（「董事提名政策」）以及參考上市規則所載相關指引及其他因素（包括但不限於其技能及經驗、誠信及品格、投入、多元化及獨立性）評估候選人的獨立性；及(5) 提名委員會須就本公司的董事會多元化政策（「董事會多元化政策」）定期檢討董事會的架構、人數及組成，並據此提出建議。

本公司將定期檢討機制的實施情況及成效。

於截至2025年12月31日止年度，本公司參照機制的措施和程序進行了董事會獨立性評價，評價結果令人信納。

委任及重選董事

各董事已與本公司訂立為期一年的董事服務協議，可於現有董事服務協議後續期。

企業管治守則第2部分的守則條文第B.2.2條規定，每名董事（包括有指定任期的董事）須至少每三年輪值退任一次。每名董事須根據企業管治守則第2部分的守則條文第B.2.2條及組織章程細則的規定於需要時重選。根據本公司的組織章程細則，每名獨立非執行董事（包括有指定任期的獨立非執行董事）須至少每三年輪值退任一次。退任董事須留任至其退任的大會結束為止，並合資格於會上重選連任。本公司於任何董事任滿告退的任何股東週年大會上，可再重選類似數目的人士出任董事以填補空缺。

本公司的組織章程細則亦規定，任何獲董事會委任以填補臨時空缺或增補董事會的董事須任職至獲委任後首次股東週年大會為止。退任董事合資格重選連任。

企業管治報告

董事持續專業發展

董事應緊貼監管發展及變化，以有效履行其職責，並確保其對董事會持續作出知情且相關的貢獻。

每名新委任董事已於履新時接受正式而全面之介紹，以確保適當了解本公司的業務及運作，以及全面認知董事根據上市規則及相關法定規定所承擔之責任及義務。董事亦不時與高級管理層團隊會面，以了解本集團的業務、管治政策及監管環境。

董事應參與適當的持續專業發展，以培養及更新其知識及技能。本公司會為董事安排內部簡報會，並在適當情況下向董事提供相關主題之閱讀材料。

於截至2025年12月31日止年度，各董事獲得持續專業發展的主要方法確認如下：

董事	培訓類型 ^{附註}
執行董事	
彭永東	A及B
單一剛	A及B
徐萬剛	A及B
徐濤	A及B
非執行董事	
李朝暉	A及B
獨立非執行董事	
陳小紅	A及B
朱寒松	A及B
武軍	A及B

附註：

培訓類型：

- A： 參加培訓課程，包括但不限於簡報會、研討會、會議及培訓班
- B： 外方或本公司提供的閱讀材料，包括但不限於有關本公司業務的最新資料或董事職責、企業管治及監管的最新資料、上市規則第8A章及有關不同投票權的知識，以及其他適用監管規定

董事委員會

董事會已成立四個委員會，即審計委員會、薪酬委員會、提名委員會及企業管治委員會，以監督本公司事務的特定方面。本公司所有董事委員會均訂有特定書面職權範圍（章程），清楚列明其權力及職責。董事委員會的職權範圍（章程）刊載於本公司網站及聯交所網站。各董事委員會均獲提供充足資源以履行其職責。

審計委員會

本公司已遵照上市規則第3.21條及企業管治守則成立審計委員會。

審計委員會由三名獨立非執行董事組成，即陳小紅女士、朱寒松先生及武軍先生。陳小紅女士具備上市規則第3.10(2)條規定的適當專業資格或會計或相關財務管理專長，擔任審計委員會主席。

審計委員會的職權範圍（章程）不遜於企業管治守則所載條款。審計委員會的主要職責為協助董事會審閱財務資料及報告程序、風險管理及內部控制系統、內部審計功能的有效性、審計範圍及委任外聘審計師，以及檢討本公司僱員對本公司財務匯報、內部控制或其他方面可能出現的不當行為提出關注的安排。

於截至2025年12月31日止年度，審計委員會曾舉行四次會議，旨在：

- (i) 審閱及討論2024年第四季度及全年以及2025年第一、第二及第三季度的未經審計財務業績及相關季度業績公告；
- (ii) 審閱及討論本公司截至2025年6月30日止六個月的未經審計簡明合併財務報表及2025年中期報告；
- (iii) 檢討及討論內部審計及風險管理的實施情況；
- (iv) 檢視並討論風險管理及內部控制系統的成效；
- (v) 與外聘審計師討論彼等對本公司2024年第四季度及全年以及2025年第一、第二及第三季度合併財務資料的審閱；
- (vi) 與外聘審計師討論其2025年的整體審計計劃；
- (vii) 檢討及討論僱員在財務匯報、內部控制或其他方面可能出現的不當行為提出關注的政策以及管理關聯方交易及關連交易的政策；
- (viii) 審閱及批准與外聘審計師年度審計服務有關的委聘函；及
- (ix) 檢討審計委員會的表現及職責及其章程。

審計委員會已於截至2025年12月31日止年度與獨立審計師羅兵咸永道會計師事務所會面。審計委員會亦已與本公司高級管理層成員討論有關本公司所採納的會計政策及慣例以及內部控制及財務報告事宜。

薪酬委員會

本公司已遵照上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會。

薪酬委員會由三名獨立非執行董事組成，即武軍先生、陳小紅女士及朱寒松先生。武軍先生擔任薪酬委員會主席。

薪酬委員會的職權範圍（章程）不遜於企業管治守則所載條款。薪酬委員會的主要職責為檢討及根據獲授權的職責釐定（或向董事會建議）各執行董事及高級管理層的薪酬待遇，檢討全體董事及高級管理層的薪酬政策及結構及就此向董事會提出建議，檢討非執行董事的薪酬待遇及就此向董事會提出建議，及審閱及／或批准有關股份計劃的事宜。

於截至2025年12月31日止年度，薪酬委員會舉行了兩次會議，旨在：

- (i) 審查和討論本公司高管薪酬計劃的目標和目的，並向董事會建議高管薪酬計劃；
- (ii) 根據本公司高管薪酬計劃的目標和目的評估公司首席執行官和其他高管的業績，以及審查和討論截至2024年12月31日止年度高管薪酬；
- (iii) 審查和討論管理層繼任計劃；
- (iv) 審查本公司員工的薪酬安排，以評估獎勵和其他形式的薪酬是否鼓勵不必要或過度的冒險；
- (v) 審查和討論風險管理政策和實踐、企業戰略和本公司薪酬安排之間的關係；
- (vi) 審查和討論公司一般薪酬計劃和其他員工福利計劃的目標和目的，包括激勵薪酬、基於股權的薪酬計劃和其他員工福利計劃；及

(vii) 根據薪酬委員會的職權範圍(章程)，審議及討論薪酬委員會的表現及職責。

於截至2025年12月31日止年度，薪酬委員會還(i)審議並向董事會建議了非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬方案(包括現金和受限制股份單位)，(ii)審議並批准，或建議董事會批准，根據2020年股份激勵計劃向參與者授予股份激勵，包括根據其董事服務協議和公司與三名獨立非執行董事簽訂的獎勵協議向該等董事授予受限制股份單位；(iii)審查擬載入本公司截至2024年12月31日止年度20-F表格年報的有關高管薪酬的討論內容；及(iv)批准解除彭永東先生實益擁有的9,000,000股該等受限制股份的轉讓及分配股息權限制。於截至2025年12月31日止年度，薪酬委員會審議的向本集團任何成員公司的員工和董事授予的股份激勵詳情，請參見本年報「股份激勵計劃」一節。

於截至2025年12月31日止年度授予若干獨立非執行董事的受限制股份單位(「董事授出」)已於各授出日期滿一週年時悉數歸屬。

董事授出項下受限制股份單位的歸屬概無任何表現目標。薪酬委員會認為無需為董事授出設置表現目標，乃由於各董事授出(i)是有關獨立非執行董事薪酬待遇的一部分；(ii)符合企業管治守則第2部分建議最佳常規第E.1.9條，其建議發行人不給予獨立非執行董事帶有績效表現相關元素的股本權益酬金，因為這或導致其決策偏頗並影響其客觀性和獨立性；及(iii)受相關公告詳述的回補機制所規限。

除上述披露外，於截至2025年12月31日止年度，本公司不存在股份激勵計劃需經薪酬委員會審議或批准的重大事項。

有關本年度高級管理人員(其履歷詳情載於本報告「董事及高級管理人員」一節)薪酬的進一步詳情，請參閱本報告所載合併財務報表附註29。

提名委員會

本公司已遵照上市規則第3.27A條、第8A.27條及第8A.28條以及企業管治守則成立提名委員會。

提名委員會由一名執行董事及兩名獨立非執行董事組成，即陳小紅女士、單一剛先生及朱寒松先生。陳小紅女士擔任提名委員會主席。

提名委員會的職權範圍（章程）不遜於企業管治守則所載條款。提名委員會的主要職責為就董事委任及董事會繼任向董事會提出建議，至少每年檢討董事會的架構、規模及組成、協助董事會編製董事會技能表，就任何為配合本公司企業策略而擬對董事會作出的變動提出建議，評估董事的獨立性，以及支援本公司定期評估董事會表現。

在物色及甄選合適董事候選人時，提名委員會將於向董事會作出建議前，考慮董事提名政策所載候選人的相關標準，以配合企業戰略及實現董事會多元化（如適用）。

於評估董事會組成時，提名委員會將考慮本公司董事會多元化政策所載有關董事會多元化的各個方面及因素。

於截至2025年12月31日止年度，提名委員會舉行了一次會議，旨在檢討及討論(i)董事會的架構、規模及組成及提名政策；(ii)獨立非執行董事的獨立性；(iii)董事會多元化政策的實施情況及有效性；(iv)董事委員會的職責、委員會的組成及委員會主席的輪值政策；及(v)提名委員會的表現。提名委員會認為，董事會在多元化觀點方面維持適當平衡。

董事會多元化政策

本公司已採納董事會多元化政策，當中載列達致董事會多元化的方法。本公司明白並深信董事會多元化對提升其表現質素的裨益。

根據董事會多元化政策，提名委員會不時檢討董事會的架構、規模及組成，並於適當情況下就董事會的變動提出建議，以配合本公司的企業策略及確保董事會維持均衡多元化的架構。就檢討及評估董事會組成而言，提名委員會致力於實現各級多元化，並將考慮多個方面，包括但不限於獨立性、性別、年齡、教育背景、行業經驗、技術能力、專業資格以及技能、知識及服務年期。

董事會多元化政策原則的達成將透過客觀檢討董事會的整體組成、董事個人的背景及經驗的多元化以及董事會在增進股東利益方面的有效性來衡量。

截至最後實際可行日期，本公司共有八名董事，包括一名女性董事及七名男性董事，年齡介乎**46至60歲**。就資格而言，董事會成員擁有多元化專業背景，包括財務、會計、電氣工程、企業管理及工商管理，以及技術及戰略諮詢、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。提名委員會已審閱多元化政策，並認為董事會成員在性別、年齡、技能、經驗及觀點方面已取得適當平衡。

提名委員會及董事會認為，董事會目前的組成已達致董事會多元化政策所載的目標。提名委員會將至少每年檢討一次董事會多元化政策（如適用），以確保其有效性。

性別多元化

本公司重視本集團所有層級的性別多元化。董事會目前由一名女性董事和七名男性董事組成。本公司將適時把握機會提高董事會女性成員的比例。

截至2025年12月31日，我們共有119,245名全職員工，其中男性為74,207名，女性為45,038名。員工（包括高級管理人員）的性別比例約為16名男性對10名女性。本公司旨在實現更均衡的員工性別比例，並將繼續不時監察及評估多元化政策，以確保其持續有效。

有關本集團性別比例的詳情連同相關數據載述於本公司刊發的2025年環境、社會及管治報告附錄。

董事提名政策

董事會已將其甄選及委任董事的職責及權力委託予提名委員會。

本公司已採納董事提名政策，當中載列有關提名及委任董事的甄選標準及提名程序，旨在確保董事會具備適合本公司業務需要的技能、經驗及多元化觀點。

董事提名政策所載的提名程序如下：

- (i) 提名委員會須物色具備合適資質可成為董事會成員的人士，並甄選提名人士出任董事或就此向董事會提出建議；
- (ii) 於每次選舉或重新選舉董事的股東週年大會前的適當時間，提名委員會須根據其判斷向董事會推薦其認為符合董事會認可的標準並願意且可以任職的候選人，供董事會提名；
- (iii) 於董事會出現空缺或有董事向董事會提出辭職意向後，提名委員會須根據其判斷向董事會推薦其認為符合董事會認可的標準並願意且可以任職的候選人，供董事會任命以填補該空缺；

- (iv) 物色董事會成員候選人時，提名委員會須考慮股東、管理層及董事推薦的候選人，並須考慮提名委員會認為適當的所有因素；
- (v) 提名委員會應每年與董事會就獨立性、知識、技能、經驗及多元化等特徵檢討董事會的架構、規模及組成，並就任何為配合本公司企業策略而擬對董事會作出的變動提出建議；
- (vi) 提名委員會應評估獨立非執行董事的獨立性；及
- (vii) 提名委員會應每年檢討各現任董事的表現，並於決定是否建議提名該董事連任時考慮評估結果。

董事提名政策所載的甄選標準如下：

- 技能及經驗：候選人應具備與本公司及其附屬公司營運相關的資格、技能、知識及經驗；
- 誠信及品格：候選人應具備堅韌品格和成熟的判斷力，並能與董事會其他成員共事；
- 投入：候選人應能投入足夠時間、興趣及精力以履行董事會成員的職責；
- 多元化：應根據董事會多元化政策所載的多元化觀點予以考慮候選人；及
- 獨立性：獨立非執行董事候選人必須符合上市規則第3.13條所載的獨立性標準。

在適當情況下，提名委員會及／或董事會應就建議於股東大會上選舉及重選董事向股東提出推薦建議。

企業管治委員會

本公司已遵照企業管治守則及上市規則第8A.30及8A.31條成立企業管治委員會。

企業管治委員會由三名獨立非執行董事組成，即朱寒松先生、陳小紅女士及武軍先生。朱寒松先生擔任企業管治委員會主席。

企業管治委員會職權範圍（章程）不遜於上市規則第8A.30條及企業管治守則所載條款。企業管治委員會的主要職責為確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益，制定一套適用於本公司的企業管治原則並向董事會提出建議，監督ESG相關事宜的管理，並確保本公司遵守上市規則並維護本公司的不同投票權架構。

於截至2025年12月31日止年度，企業管治委員會就以下事項舉行了兩次會議：

- (i) 審查本公司遵守企業管治守則所載守則條文的情況以及偏離企業管治守則第2部分守則條文第C.2.1條的情況；
- (ii) 審閱並監察本公司有關企業管治的政策及常規以及適用於員工及董事的行為守則及合規手冊；
- (iii) 審閱並評估ESG相關政策；
- (iv) 審查並監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展；
- (v) 審查本公司在所有重大方面遵守對本集團有重大影響的相關法律法規的情況；
- (vi) 力求確保本公司與其股東之間的溝通屬高效且令人滿意；

- (vii) 向董事會確認，其認為本公司於截至**2024年12月31日**止年度內已採納足夠的企業管治措施以管理本集團與不同投票權受益人之間的潛在利益衝突及與不同投票權架構有關的潛在風險，包括本集團與不同投票權受益人之間的關連交易，以確保本公司的營運及管理符合股東的整體利益；
- (viii) 確認**(a)**於整個截至**2024年12月31日**止年度內，不同投票權受益人一直為董事會成員；**(b)**於整個截至**2024年12月31日**止年度內，並無發生上市規則第**8A.17**條所述事項；及**(c)**截至**2024年12月31日**止年度，不同投票權受益人已遵守上市規則第**8A.14**、**8A.15**、**8A.18**及**8A.24**條；
- (ix) 建議董事會繼續委聘本公司當前合規顧問；
- (x) 審閱本公司信息安全及數據合規委員會有關數據安全及用戶私隱保護的報告；及
- (xi) 報告企業管治委員會涵蓋其職權範圍所有方面的工作、討論並評估企業管治委員會的章程是否妥善解決屬於或應屬於其範圍內的事宜。

於截至**2025年12月31日**止年度，企業管治委員會亦已進行以下工作**(i)**審閱並批准本公司的**2024年ESG**報告，**(ii)**審閱並批准本公司向證交會遞交的截至**2024年12月31日**止年度之**20-F**表格年報所載「董事會常規」及「網絡安全」一節的披露資料；**(iii)**審閱並批准本公司的**2024年企業管治報告**；及**(iv)**審閱並批准員工多元化政策、經修訂職業健康及安全政策及員工權益保護政策。

企業管治委員會已向董事會確認，其認為本公司已採納足夠的企業管治措施以管理本集團與不同投票權受益人之間的潛在利益衝突，以確保本公司的營運及管理符合股東的整體利益。該等措施包括企業管治委員會確保**(i)**根據上市規則的規定披露及處理任何關連交易，**(ii)**任何有利益衝突的董事應適當及妥善地披露彼等各自的所有利益，而有關利益衝突將根據上市規則及組織章程大綱及細則處理，及**(iii)**就涉及不同投票權受益人的交易或本集團與不同投票權受益人之間潛在利益衝突的任何相關事宜諮詢合規顧問。企業管治委員會建議董事會繼續實施該等措施，並定期檢討其達致該等目標的成效。

企業管治委員會已確認(i)於整個截至2025年12月31日止年度內，不同投票權受益人一直為董事會成員；(ii)於整個截至2025年12月31日止年度內並無發生第8A.17條所述事項；及(iii)於截至2025年12月31日止年度，不同投票權受益人已遵守上市規則第8A.14、8A.15、8A.18及8A.24條。企業管治委員會亦審閱合規顧問的薪酬及委聘條款並向董事會確認，就其所知，並無任何需要考慮解聘當前合規顧問或委任新合規顧問的因素。因此，企業管治委員會建議董事會繼續委聘本公司當前合規顧問。

風險管理及內部控制

董事會明白自身於風險管理及內部控制系統的責任，亦會檢討風險管理及內部控制系統的有效性。該等系統旨在管理而非消除未能達致業務目標的風險，且僅可就重大失實陳述或損失作出合理而非絕對保證。

董事會全面負責評估及釐定為達致本公司策略目標而願意承擔的風險性質及程度，以及確保本公司建立及維持適當及有效的風險管理及內部控制系統。

管理層負責全面實施董事會釐定的風險管理及內部控制計劃及政策，並管理與本公司所有業務營運有關的風險。管理層識別、評估及採取措施應對本公司面臨的任何重大風險，並定期審閱風險評估報告，定期向審計委員會和董事會報告。

審計委員會協助董事會領導管理層及監督其設計、實施及監察風險管理及內部控制系統。

本公司已制定並採用多項風險管理程序及指引，通過關鍵業務流程及辦公職能（包括項目管理、銷售及租賃、財務報告、人力資源及信息技術）明確授權實施。

企業管治報告

本公司制訂的風險管理及內部控制系統之原則、特點及程序如下：

組織原則

在董事會的監督和指導下，本公司採用了「三道防線」模式的風險管理及內部控制架構，以確保其風險管理及內部控制系統的有效性。

第一道防線－運營及管理

第一道防線主要由本公司負責日常經營管理的業務和職能部門組成。彼等負責設計及實施控制措施以應對風險。

第二道防線－風險管理、內部控制及其他職能

第二道防線主要包括（其中包括）本公司內部控制部、財務部、法務部、信息安全部、業務合規部等及其他具有類似職能的部門。該道防線負責制定本公司運營管理、財務、合規與訴訟、信息安全與欺詐風險等相關政策及內部控制措施，並規劃和建立一體化的風險控制體系。為確保該等制度的有效實施，該道防線亦協助及監督第一道防線建立及完善風險管理及內部控制系統。

第三道防線－獨立保證

第三道防線由本公司內部審計部和欺詐調查部組成。

內部審計部門具有高度獨立性，負責對本公司風險管理及內部控制系統的有效性提供獨立評估，並監督本公司風險管理及內部控制的改善情況。

欺詐調查部負責通過各種渠道接收舉報人的舉報，並對涉嫌欺詐活動進行跟進並開展獨立調查。

風險管理流程

本公司已建立風險管理系統，其載列各相關方的角色及職責以及相關風險管理政策及程序，並維持有效及充足的內部控制系統。

本公司業務和職能部門對經營過程中的風險進行系統識別、評估和應對。

內部審計部定期進行內部控制評估，以識別可能影響本集團業務及各方面（包括主要營運及財務流程、監管合規及信息安全）的風險。自我評估每年進行一次，以確認本集團已適當遵守控制政策。

內部審計部門負責對風險管理及內部控制系統的充足性及有效性進行獨立檢討。內部審計部門已檢查有關會計常規及所有重大控制的主要事宜，並向審計委員會提供其調查結果及改進建議。

管理層已向董事會確認截至**2025年12月31日**止年度的風險管理（包括**ESG**風險）及內部控制系統的有效性。

在審計委員會的支持下，董事會審閱了管理層報告以及內部審計和內部控制報告。於截至**2025年12月31日**止年度，董事會認為本公司的風險管理（包括**ESG**風險）及內部控制系統屬有效及充足。年度檢討亦涵蓋（其中包括）本公司在會計、內部審計、財務匯報職能方面以及與本公司**ESG**表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是足夠的。

董事會負責處理及發佈內幕消息。為確保市場及利益相關方及時及全面知悉本公司的重大發展，以及準確且及時地記錄、處理、匯總、呈報及發佈本公司向證交會、證監會及聯交所提交、披露、遞呈或提供的報告或公告中須予披露的資料，董事會已採納披露控制措施及程序，當中設立適當信息披露的程序及內部控制。本集團已實施控制程序，以確保嚴禁未經授權獲取及使用內幕消息。

董事就財務報表須承擔的責任

董事確認彼等有責任在會計及財務團隊的支持下編製截至2025年12月31日止年度的財務報表。

董事並不知悉任何與可能對本公司持續經營能力產生重大疑問的事件或狀況有關的重大不確定因素。

本公司外聘審計師羅兵咸永道會計師事務所就其對財務報表的報告責任所作的聲明載於本報告的獨立核數師報告。

審計師酬金

於截至2025年12月31日止年度就審計服務及非審計服務向本公司外部審計師已付及應付的酬金載列如下：

服務類別	已付／應付費用 千美元
審計費用 ⁽¹⁾	6,235
稅務費用 ⁽²⁾	762

附註：

- (1) 「審計費用」指我們的主要審計師為審計年度財務報表及財務報告的內部控制、審閱季度及中期財務報表提供的專業服務開具的總費用。
- (2) 「稅務費用」指就我們的主要審計師提供的與若干獲允許的稅務諮詢服務及轉讓定價服務有關的專業服務開具的總費用。

我們審計委員會的政策為提前批准由羅兵咸永道會計師事務所及普華永道中天會計師事務所（特殊普通合伙）提供的所有審計及非審計服務，包括審計服務及稅務服務，惟於審計完成前由審計委員會批准的低額服務除外。

聯席公司秘書

李思婷女士自**2022年9月**起獲委任為聯席公司秘書，而外部服務供應商卓佳專業商務有限公司的劉綺華女士自上市日期起獲委任為本公司的聯席公司秘書。

所有董事均可獲得聯席公司秘書就企業管治及董事會常規及事宜提供的意見及服務。本公司已指定李思婷女士為本公司主要聯絡人並與劉綺華女士就本公司的企業管治及秘書及行政事宜進行工作及溝通。

截至**2025年12月31日**止年度，劉綺華女士及李思婷女士已遵照上市規則第**3.29**條的規定分別參與不少於**15**小時的相關專業培訓。

股東權利

為保障股東利益及權利，就各重大個別事項（包括選舉個別董事）於股東大會上提出單獨決議案。所有於股東大會上提呈的決議案，將根據上市規則以投票方式表決，表決結果將於每次股東大會後登載於本公司及聯交所網站上。

召開臨時股東大會及提呈股東建議

股東可根據組織章程細則在本公司股東大會上提呈建議以供審議。根據組織章程細則第**71**條，臨時股東大會須於持有本公司於交存日期享有在本公司股東大會上投票權的所有已發行及流通在外股份所附投票權（按一股一票計算）不少於十分之一（**1/10**）的股東出具提請書後召開，該（等）股東亦有權在本公司股東大會會議議程中加入新的決議案。

提請書須說明會議目的，由全體提請人簽字並提交至本公司註冊辦公室，提請書可以包含多個形式相同的、經一個或多個提請人簽署的文件。

企業管治報告

如果股東提交提請書之日本公司無任何在任董事，或者如果董事會未能在股東提交提請書之日起二十一(21)天內正式著手籌備在未來二十一(21)天內召開股東大會，則全體提請股東或任一投票權佔全體提請股東二分之一(1/2)以上的股東可自行召開股東大會，但是，上述二十一(21)天屆滿之日起三(3)個月後，則不得再召開以此方式召集的股東大會。

前述經股東提請召集的股東大會應與董事召集的股東大會的召開方式盡可能相同。

聯絡資料

股東可將上述查詢或請求發送至以下地址：

地址： 中華人民共和國北京市海淀區創業路2號東方電子科技大廈（郵編：100086）
 （註明收件人為聯席公司秘書）

電子郵件： ir@ke.com

為免生疑，股東須將書面提請、通知或聲明或查詢的正式簽署正本（視乎情況而定）送交至上述地址，並提供彼等的全名、聯絡資料及身份，方為有效。股東資料可能根據法例規定而予以披露。

與股東的溝通及投資者關係

本公司認為，與股東有效溝通對促進投資者關係及加深投資者對本集團業務表現及策略的了解至關重要。本公司致力維持與股東持續溝通，尤其是透過股東週年大會及其他股東大會。在股東週年大會上，董事（或其代表（視情況而定））可與股東會面並回答彼等的查詢。

股東溝通政策

本公司已實施股東溝通政策。該政策旨在列出各項規定，以確保股東（個人及機構股東以及（在適當情況下）廣大投資人士）均可隨時、平等和及時地獲得有關本公司的重要信息，以使股東在知情的情況下行使其權利，並使股東和投資人士能與本公司積極互動。董事會審閱了股東溝通政策的實施及效果，結果令人信納。

本公司已設立以下多個渠道與其股東持續保持對話：

(a) 股東查詢

股東應向本公司的香港證券登記處提出有關其持股情況的問題。股東及投資人士須獲提供本公司的指定聯繫人、電郵地址及查詢熱線，以便彼等可就本公司提出任何查詢。股東及投資人士可隨時透過本公司指定聯絡人、電郵地址及查詢熱線索取本公司可公開之資料。

(b) 公司通訊

上市規則所界定的「公司通訊」指本公司已刊發或將刊發以供其任何證券持有人或投資公眾人士參考或採取行動的任何文件，包括但不限於下列本公司文件：(a)董事會報告、其年度賬目連同核數師報告及其財務摘要報告（如適用）；(b)中期報告及中期報告摘要（如適用）；(c)會議通知；(d)上市文件；(e)通函；及(f)代表委任表格。本公司的公司通訊將根據上市規則的規定適時登載於聯交所網站（www.hkexnews.hk）。公司通訊將按照上市規則的規定，及時以通俗易懂的中英文版本或在許可的情況下以單一語言提供予股東。股東有權選擇公司通訊的語言（英文及／或中文）或接收方式（紙質版或電子方式）。

本公司鼓勵股東查閱刊載於本公司網站的公司通訊，以減少印刷本的數量，從而減少對環境的影響。

企業管治報告

(c) 公司網站

本公司於聯交所網站登載的任何資料或文件亦會登載於本公司網站(investors.ke.com)。有關本公司業務概覽、企業管治及ESG的其他公司資料亦將登載於本公司網站。所有公告及公司通訊須自刊發日期起至少於本公司網站保留五年。

(d) 網絡廣播

本公司季度、中期及年度業績簡報會的網絡廣播可於若干期間內於本公司網站上收看。

(e) 股東大會

本公司鼓勵股東出席股東大會，或於股東未能出席大會時委任代表代其出席及於會上投票。股東週年大會應有適當安排，以鼓勵及方便股東參與。本公司將定期監察及檢討股東大會的程序，並於有需要時作出變動，以確保最大限度滿足股東的需要。董事會成員（尤其是董事會主席、董事委員會主席或其代表及外聘審計師）應出席股東週年大會以回答股東提問。

組織章程文件的修訂

於截至2025年12月31日止年度，本公司並未對其組織章程細則作出任何變更。本公司組織章程大綱及細則的最新版本亦可於本公司網站及聯交所網站查閱。

致貝殼控股有限公司股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

貝殼控股有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第136至270頁的合併財務報表，包括：

- 於2025年12月31日的合併資產負債表；
- 截至該日止年度的合併綜合收益表；
- 截至該日止年度的合併股東權益變動表；
- 截至該日止年度的合併現金流量表；及
- 合併財務報表附註，包括主要會計政策及其他解釋信息。

我們的意見

我們認為，該等合併財務報表已根據美利堅合眾國公認會計準則(「美國公認會計準則」)真實而中肯地反映了貴集團於2025年12月31日的合併財務狀況及其截至該日止年度的合併財務表現及合併現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計合併財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立核數師報告

獨立性

根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)中適用於公眾利益實體財務報表審計的相關要求，我們獨立於 貴集團。我們亦已履行守則中的其他專業道德責任。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期合併財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體合併財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 收入確認 — 新房業務
- 信用損失準備 — 新房業務應收賬款
- 商譽減值評估 — 家裝家居報告單位

關鍵審計事項

收入確認 – 新房業務

請參閱合併財務報表附註2.21。

截至2025年12月31日止年度新房業務的收入約為人民幣306億元。

貴集團自新房業務產生收入，主要通過 貴集團完成的新房交易而從房地產開發商賺取銷售佣金。 貴集團與房地產開發商簽署新房營銷服務合同，其中界定所賺銷售佣金的條款及條件。當從房地產開發商處確認所賺佣金的條款及條件已得到滿足時，或倘佣金回款可能性較低，則在收到服務費的現金時， 貴集團將銷售佣金確認為收入。

我們重點關注此範疇乃由於新房業務收入的重要性以及釐定從房地產開發商收取佣金是否可能為與開發商訂立合約提供支持及收入確認時間涉及的重大管理層判斷。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

為應對此關鍵審計事項，我們已執行以下程序：

- (1) 我們了解新房業務流程，包括管理層評估房地產開發商對價可收回性的流程，並通過考慮判斷主觀性程度、不確定因素及其他固有風險因素的水平評估重大錯報的固有風險；
- (2) 我們測試與新房收入交易相關的控制的有效性，包括與評估房地產開發商對價可收回性以釐定收入確認時間相關的控制；
- (3) 我們評估管理層採納的新房收入確認政策的適當性；
- (4) 對於管理層釐定收取自開發商賺取的佣金是否可支持與開發商訂立合同，並釐定當 貴公司收到開發商的確認（確認已達到賺取佣金的條款及條件）時收入確認的標準是否已達成，我們評估其合理性；及
- (5) 通過追溯合約性協議、自客戶收取的銷售確認或現金收取證明等交易的支持性文件，對年內確認的收入進行抽樣測試。

根據執行的程序，我們認為新房收入確認（包括管理層於釐定收入確認時間時採納的重大判斷）受所得證據的支持。

關鍵審計事項

信用損失準備 – 新房業務應收賬款

請參閱合併財務報表附註2.10及7。

截至2025年12月31日，貴公司應收賬款總額為人民幣46億元，並錄得信用損失準備人民幣15億元。多數應收賬款總額及信用損失準備來自新房業務。

有關準備為管理層經考慮過往收款活動、應收款項性質、現行業務環境及可能影響客戶支付能力的預測，對預期信用損失作出的估計。管理層根據若干信用風險特徵對新房業務應收賬款進行細分，並根據對相關可觀察數據（包括當前和未來經濟狀況）影響的判斷進行調整的過往虧損經驗釐定各細分部分的預期虧損率來估計有關準備。

我們重點關注此範疇乃由於新房業務應收賬款賬面值的重要性以及管理層釐定應收賬款信用損失準備的重大假設（尤其是根據類似風險特徵以及當前和未來經濟狀況的影響對應收賬款進行細分）時採用重大判斷及估計。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

為應對此關鍵審計事項，我們已執行以下程序：

- (1) 我們了解管理層評估新房業務應收賬款信用損失準備的流程，並通過考慮估計不確定性程度、主觀性及其他固有風險因素的水平評估重大錯報的固有風險；
- (2) 我們測試與管理層估計新房業務應收賬款信用損失準備相關的控制的有效性；
- (3) 我們在內部建模專家的協助下評估管理層釐定新房業務應收賬款信用損失準備所用模型的適當性；
- (4) 我們在內部估值專家的協助下評估管理層為估計應收賬款各細分項目之信用損失準備而作出的重大假設及判斷的合理性；及
- (5) 我們測試模型中使用數據的完整性、準確性及相關性。

根據執行的程序，我們認為管理層釐定新房業務應收賬款信用損失準備採納的重大判斷及估計受所得證據的支持。

關鍵審計事項

商譽減值評估 — 家裝家居報告單位

請參閱合併財務報表附註2.15及13。

截至2025年12月31日，貴公司商譽結餘為人民幣47億元，與家裝家居報告單位相關的商譽為人民幣32億元。管理層按年進行減值測試以評估商譽賬面值，當事件或情況顯示商譽可能減值時會於年度測試之間進行測試。

為評估減值，管理層在獨立專業估值師的協助下使用現金流折現模型釐定家裝家居報告單位的公允價值。基於評估結果，管理層得出結論，截至2025年12月31日家裝家居報告單位的商譽賬面值不存在減值。

我們重點關注此範疇乃由於與家裝家居報告單位相關的商譽賬面值的重要性以及釐定減值評估的重大假設（尤其是收入增長率及折現率）涉及重大判斷及估計。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

為應對此關鍵審計事項，我們已執行以下程序：

- (1) 我們了解管理層評估家裝家居報告單位商譽減值的流程，並通過考慮估計不確定性程度、主觀性及其他固有風險因素的水平評估重大錯報的固有風險；
- (2) 我們測試與管理層商譽減值評估相關的 kontrol 的有效性，包括對家裝家居報告單位估值的控制；
- (3) 我們在內部估值專家的協助下評估現金流折現模型的適當性；及
- (4) 在內部估值專家的協助下，經參考報告單位的現時及過往表現、外部市場及行業數據以及考慮重大假設是否與審計其他方面所獲證據一致，我們評估管理層於現金流折現模型中所使用以進行減值評估的重大假設（主要有關收入增長率及折現率）的合理性。

根據執行的程序，我們認為管理層於與家裝家居報告單位相關的商譽減值評估採納的重大判斷及估計受所得證據的支持。

獨立核數師報告

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括合併財務報表及我們的核數師報告。

我們對合併財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對合併財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與合併財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及審計委員會就合併財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據美國公認會計準則及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的合併財務報表，並對其認為為使合併財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備合併財務報表時，董事需要評估是否存在匯總起來考慮可能導致對 貴集團在合併財務報表可供發佈之日起一年內的持續經營能力產生重大疑慮的情況或事項。

審計委員會須負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標，是對合併財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向 閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依賴合併財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《國際審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致合併財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意合併財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於 貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對合併財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

獨立核數師報告

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期合併財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是吳炳輝。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2026年4月24日

合併資產負債表

截至2024年及2025年12月31日
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

		截至12月31日	
	附註	2024年 人民幣	2025年 人民幣
資產			
流動資產：			
現金及現金等價物	3	11,442,965	7,773,182
受限資金	3	8,858,449	8,170,605
短期投資	4	41,317,700	39,579,961
貸款，扣除截至2024年及2025年12月31日 信用損失準備分別人民幣147,330及 人民幣174,478	8	2,835,527	1,353,682
應收賬款及合同資產，扣除截至2024年及 2025年12月31日信用損失準備分別 人民幣1,636,163及人民幣1,612,202	7	5,497,989	3,936,976
應收關聯方款項及預付關聯方款項	25	379,218	409,867
應收關聯方貸款	25	18,797	315,755
存貨	5	1,609,876	2,854,034
預付款項、應收款項及其他資產	6	4,642,824	3,726,128
流動資產總額		76,603,345	68,120,190
非流動資產：			
物業、廠房及設備淨額	9	2,400,211	2,069,624
使用權資產	11	23,366,879	19,144,129
長期投資淨額	12	23,790,106	20,148,524
無形資產淨額	10	857,635	722,676
商譽	13	4,777,420	4,660,360
長期應收關聯方貸款	25	131,410	39,573
其他非流動資產	6	1,222,277	1,763,102
非流動資產總額		56,545,938	48,547,988
資產總額		133,149,283	116,668,178

合併資產負債表

截至2024年及2025年12月31日

(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

		截至12月31日	
	附註	2024年 人民幣	2025年 人民幣
負債			
流動負債			
應付賬款(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益實體 款項分別為人民幣66,266及人民幣57,987)	15	9,492,629	6,052,129
應付關聯方款項(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益實體 款項分別為人民幣322及人民幣463)	25	391,446	348,467
應付關聯方借款(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益 實體款項均為零)	25	—	497,939
應付僱員薪酬及福利(包括截至2024年及2025年 12月31日對主要受益人並無追索權的合併可變利益 實體款項分別為人民幣374,213及人民幣411,090)		8,414,472	6,504,197
應付客戶備付金(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益實體 款項分別為人民幣4,141,792及人民幣3,369,240)		6,078,623	4,157,248
應付所得稅(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益實體 款項分別為人民幣35,277及人民幣34,984)		1,028,735	702,607
短期借款(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益 實體款項均為零)	14	288,280	207,717
租賃負債流動部分(包括截至2024年及2025年 12月31日對主要受益人並無追索權的合併可變 利益實體款項分別為人民幣369及人民幣198)	11	13,729,701	10,658,576
合同負債及遞延收入(包括截至2024年及2025年 12月31日對主要受益人並無追索權的合併可變利益 實體款項分別為人民幣2,785及人民幣2,990)		6,051,867	5,690,293
預提費用及其他流動負債(包括截至2024年及 2025年12月31日對主要受益人並無追索權的合併 可變利益實體款項分別為人民幣210,085及人民幣109,199)	16	7,268,505	7,588,077
流動負債總額		52,744,258	42,407,250

合併資產負債表

截至2024年及2025年12月31日
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

		截至12月31日	
	附註	2024年 人民幣	2025年 人民幣
非流動負債			
遞延稅項負債(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益實體款項 分別為人民幣2,374及人民幣1,679)	19	317,697	317,209
租賃負債非流動部分(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益實體款項分別為 人民幣452及人民幣146)	11	8,636,770	6,969,571
長期借款(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變 利益實體款項均為零)	14	—	182,917
長期應付關聯方借款(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變 利益實體款項均為零)	25	—	259,249
其他非流動負債(包括截至2024年及2025年12月31日 對主要受益人並無追索權的合併可變利益 實體款項均為零)		2,563	2,148
非流動負債總額		8,957,030	7,731,094
負債總額		61,701,288	50,138,344

合併資產負債表

截至2024年及2025年12月31日

(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

		截至12月31日	
	附註	2024年 人民幣	2025年 人民幣
承諾及或有事項	26		
股東權益			
貝殼控股有限公司股東權益：			
普通股（面值0.00002美元；截至2024年及2025年12月31日， 25,000,000,000股普通股已授權，包括24,114,698,720股 A類普通股及885,301,280股B類普通股。截至2024年 12月31日，3,479,616,986股A類普通股已發行，其中 3,337,567,403股A類普通股流通在外 ⁽¹⁾ ；截至2025年 12月31日，3,366,778,024股A類普通股已發行，其中 3,233,808,859股A類普通股流通在外 ⁽¹⁾ ；及截至2024年 及2025年12月31日，分別有145,413,446股及139,447,770股 B類普通股已發行及流通在外）	21	461	450
庫存股		(949,410)	(848,433)
資本公積		72,460,562	64,802,176
法定儲備		926,972	1,054,872
累計其他綜合收益		609,112	290,029
（累計虧絀）／留存收益		(1,723,881)	1,142,194
貝殼控股有限公司股東權益總額		71,323,816	66,441,288
非控股權益		124,179	88,546
股東權益總額		71,447,995	66,529,834
負債及股東權益總額		133,149,283	116,668,178

(1) 不包括以存託銀行的名義登記用作日後因根據我們的股份激勵計劃授出的獎勵獲行使或歸屬而發行美國存託股份的A類普通股，以及已回購但未註銷的美國存託股份形式的A類普通股。

合併綜合收益表

截至2024年及2025年12月31日止年度
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

	附註	截至12月31日止年度 2024年 人民幣	2025年 人民幣
淨收入：			
存量房業務（包括2024年及2025年自關聯方產生的收入 分別為人民幣644,130及人民幣464,327）		28,201,003	25,020,035
新房業務（包括2024年及2025年自關聯方產生的收入 分別為人民幣1,289及人民幣67,818）		33,653,403	30,597,319
家裝家居（包括2024年及2025年自關聯方產生的收入 分別為人民幣7,360及人民幣3,174）		14,768,947	15,426,141
房屋租賃服務（包括2024年及2025年自關聯方產生的收入 分別為人民幣1,815及人民幣29,818）		14,334,479	21,900,320
新興業務及其他（包括2024年及2025年自關聯方產生的收入 分別為人民幣22,573及人民幣23,357）		2,499,666	1,636,390
淨收入總額	2.21	93,457,498	94,580,205
營業成本：			
外部分佣（包括2024年及2025年自關聯方產生的成本 分別為人民幣601,193及人民幣331,521）		(22,766,957)	(20,873,405)
內部佣金及薪酬		(18,903,786)	(17,656,184)
家裝家居成本（包括2024年及2025年自關聯方產生的成本 分別為人民幣116,207及人民幣48,000）		(10,229,696)	(10,581,816)
房屋租賃服務成本（包括2024年及2025年自關聯方產生的 成本分別為人民幣11,150及人民幣11,493）		(13,619,506)	(20,020,954)
門店成本（包括2024年及2025年自關聯方產生的成本分別為 人民幣7,594及人民幣5,410）		(2,854,988)	(2,851,831)
其他（包括2024年及2025年自關聯方產生的成本分別為 人民幣13,496及人民幣6,697）		(2,138,510)	(2,383,938)
營業成本總額		(70,513,443)	(74,368,128)
毛利		22,944,055	20,212,077

合併綜合收益表

截至2024年及2025年12月31日止年度
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

	附註	截至12月31日止年度	
		2024年 人民幣	2025年 人民幣
運營費用：			
銷售和市場費用（包括2024年及2025年自關聯方產生的費用 分別為人民幣21,001及人民幣9,113）		(7,783,341)	(7,328,909)
一般及行政費用（包括2024年及2025年自關聯方產生的費用 分別為人民幣5,702及人民幣378）		(8,960,747)	(8,075,414)
研發費用（包括2024年及2025年自關聯方產生的費用 分別為人民幣152,818及人民幣208,679）		(2,283,424)	(2,580,564)
商譽、無形資產及其他長期資產減值	9&10&13	(151,576)	(116,332)
運營費用總額		(19,179,088)	(18,101,219)
經營利潤		3,764,967	2,110,858
利息收入淨額（包括2024年及2025年自關聯方產生的利潤 分別為人民幣7,010及人民幣11,895）	18	1,260,163	807,505
以權益法核算的投資損益		10,192	16,420
採用權益法入賬的權益投資的減值損失及準備	12	—	(103,662)
投資公允價值變動淨額		312,791	462,668
採用替代計量法入賬的權益投資的減值損失	12	(9,408)	(2,731)
匯兌虧損		(34,674)	(59,746)
其他收入淨額	17	1,566,038	1,445,791
所得稅費用前利潤		6,870,069	4,677,103
所得稅費用	19	(2,791,889)	(1,686,089)
淨利潤		4,078,180	2,991,014
歸屬於非控股權益股東的淨虧損（利潤）		(13,280)	2,961
歸屬於貝殼控股有限公司的淨利潤		4,064,900	2,993,975
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的淨利潤		4,064,900	2,993,975

合併綜合收益表

截至2024年及2025年12月31日止年度
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

	附註	截至12月31日止年度	
		2024年 人民幣	2025年 人民幣
淨利潤		4,078,180	2,991,014
其他綜合收益(虧損)			
外幣折算調整		217,142	(429,040)
可供出售投資的未變現收益，扣除重新分類		147,668	109,957
其他綜合收益(虧損)總額		364,810	(319,083)
綜合收益總額		4,442,990	2,671,931
歸屬於非控股權益股東的綜合虧損(收益)		(13,280)	2,961
歸屬於貝殼控股有限公司的綜合收益		4,429,710	2,674,892
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的綜合收益		4,429,710	2,674,892
用於計算基本和稀釋後每股淨收益的加權平均普通股數量			
— 基本	24	3,409,772,592	3,326,149,994
— 稀釋	24	3,537,408,029	3,472,076,149
普通股股東應佔每股淨收益			
— 基本	24	1.19	0.90
— 稀釋	24	1.15	0.86
股份支付薪酬費用計入：	20		
營業成本		521,293	446,120
銷售和市場費用		197,320	181,877
一般及行政費用		1,821,817	1,111,415
研發費用		185,645	165,512

合併股東權益變動表

截至2024年12月31日止年度
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

貝殼控股有限公司擁有人應佔										
	普通股	庫存股	資本公積	法定儲備	累計其他	總計	非控股權益	權益總額		
	股數	人民幣	股數	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣		
於2024年1月1日的結餘	3,451,032,020	475	(24,066,132)	(866,198)	77,583,054	811,107	244,302	72,099,824		
淨利潤	-	-	-	-	-	-	-	101,281		
行使購股權	14,183,427	2	-	-	-	-	2	2		
歸屬受限制股份單位	22,936,809	3	-	(3)	-	-	-	13,280		
歸屬受限制股份	13,297,108	2	-	(2)	-	-	-	4,078,180		
股份支付薪酬	-	-	-	2,726,075	-	-	-	-		
購回普通股	-	-	(144,663,195)	(5,101,091)	-	-	-	2,726,075		
註銷普通股	(147,784,335)	(21)	147,784,335	5,017,879	(5,017,858)	-	-	(5,101,091)		
交回普通股	(2)	-	-	-	-	-	-	-		
轉發至法定儲備	-	-	-	115,865	-	(115,865)	-	-		
外幣折算調整	-	-	-	-	217,142	217,142	-	217,142		
收購具有非控股權益的附屬公司	-	-	-	-	-	-	38,710	38,710		
出售具有非控股權益的附屬公司	-	-	-	-	-	-	(29,092)	(29,092)		
可供出售投資的未變現收益 (於重新分類前)	-	-	-	-	147,668	147,668	-	147,668		
派付予股東的股息	-	-	-	(2,830,704)	-	(2,830,704)	-	(2,830,704)		
於2024年12月31日的結餘	3,353,665,027	461	(20,944,992)	(949,410)	72,460,562	926,972	609,112	71,323,816		
								124,179		
								71,447,995		

合併股東權益變動表

截至2025年12月31日止年度
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

	貝殼控股有限公司擁有人應佔									
	普通股 股數	人民幣	庫存股 股數	人民幣	資本公積 人民幣	法定儲備 人民幣	累計其他 綜合收益 人民幣	(累計虧損)/ 留存收益 人民幣	總計 人民幣	權益總額 人民幣
於2025年1月1日的結餘	3,353,665,027	461	(20,944,992)	(949,410)	72,460,562	926,972	609,112	(1,723,881)	71,323,816	71,447,995
淨利潤	-	-	-	-	-	-	-	2,993,975	2,993,975	2,991,014
行使購股權	15,577,452	2	-	-	-	-	-	-	2	2
歸屬受限制股份單位	28,080,498	4	-	-	(4)	-	-	-	-	-
歸屬受限制股份	26,726,342	4	-	-	(4)	-	-	-	-	-
股份支付薪酬	-	-	-	-	1,904,924	-	-	-	1,904,924	1,904,924
購回普通股	-	-	(150,367,893)	(6,581,195)	-	-	-	-	(6,581,195)	(6,581,195)
註銷普通股	(149,704,635)	(21)	149,704,635	6,682,172	(6,682,151)	-	-	-	-	-
交回普通股	(3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	-	-	127,900	-	(127,900)	-	-
外幣折算調整	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
非控股權益注資	-	-	-	-	-	-	(429,040)	-	(429,040)	(429,040)
出售具有非控股權益的附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,500
可供出售投資的未變現收益(於重新分類前)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(25,646)
可供出售投資的未實現收益(由累計其他綜合收益重新分類的金額)	-	-	-	-	-	-	107,828	-	107,828	107,828
派付予股東的股息	-	-	-	-	-	-	2,129	-	2,129	2,129
附屬公司清算所支付款項	-	-	-	-	(2,881,151)	-	-	-	(2,881,151)	(2,881,151)
派付予附屬公司非控股股東的股息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6,901)
於2025年12月31日的結餘	3,274,344,681	450	(21,608,250)	(848,433)	64,802,176	1,054,872	290,029	1,142,194	66,441,288	66,529,834

合併現金流量表

截至2024年及2025年12月31日止年度
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
經營活動現金流量：		
淨利潤	4,078,180	2,991,014
將淨利潤調整為經營活動所得(所用)現金淨額：		
物業、廠房及設備折舊	743,728	934,119
無形資產攤銷	268,684	138,260
預期信用損失計提淨額	296,569	134,177
商譽、無形資產及其他長期資產減值	151,576	116,332
採用權益法入賬的權益投資的減值損失及準備	—	103,662
採用權益法入賬的權益投資的減值損失	9,408	2,731
存貨減值費用	—	7,326
遞延稅項損失(收益)	146,921	(252,956)
以權益法核算的投資損益	(10,192)	(16,420)
權益法投資所得股息	15,827	9,000
投資公允價值變動	(312,791)	(146,389)
投資及利息收入	(252,967)	210,344
匯兌虧損(收益)	(339,280)	50,640
出售物業、廠房及設備及無形資產的虧損	30	137,482
股份支付薪酬費用	2,726,075	1,904,924
資產及負債變動：		
應收賬款及合同資產	(2,409,998)	1,482,558
應收關聯方款項及預付關聯方款項	42,445	(36,358)
存貨	(1,305,668)	(1,251,484)
預付款項、應收款項及其他資產	1,035,912	(1,006,223)
使用權資產	(5,598,510)	4,213,226
其他非流動資產	(12,357)	(288,357)
應付賬款	2,457,443	(3,344,006)
應付關聯方款項	(38,904)	(43,451)
應付僱員薪酬及福利	268,693	(1,910,275)
合同負債及遞延收入	1,386,666	(361,575)
租賃負債	4,674,433	(4,728,546)
預提費用及其他流動負債	1,092,547	900,203
應付所得稅	330,167	(326,128)
其他負債	2,500	—
經營活動所得(所用)現金淨額	9,447,137	(376,170)

合併現金流量表

截至2024年及2025年12月31日止年度
(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
投資活動現金流量：		
購買定期存款及持有至到期債務投資	(24,012,427)	(8,853,194)
定期存款及持有至到期債務投資到期	12,126,718	20,892,247
購買可供出售債務投資	—	(441,384)
可供出售債務投資的出售及到期	—	548,592
購買其他長期投資	(3,927,566)	(6,485,531)
其他長期投資之處置	132,689	18,467
購買其他短期投資	(33,276,784)	(27,123,161)
其他短期投資到期	42,609,517	27,281,924
就企業合併支付現金，扣除所得現金	105,024	—
出售附屬公司及長期資產所得款項	12,185	15,003
購買物業、廠房及設備、無形資產及其他長期資產	(1,037,179)	(607,727)
發放貸款	(58,107,189)	(81,570,189)
收取貸款本金	56,592,404	83,024,884
貸款予關聯方及其他方	(941,600)	(2,101,805)
關聯方及其他方償還貸款	346,183	1,296,201
投資活動所得(所用)現金淨額	(9,378,025)	5,894,327
融資活動現金流量：		
購回普通股	(5,101,091)	(6,581,195)
行使購股權時發行普通股所得款項	2	2
短期借款所得款項	606,033	1,025,272
償還短期借款	(608,424)	(1,108,100)
長期借款所得款項	—	200,433
償還長期借款	—	(17,516)
關聯方貸款所得款項	—	982,600
償還關聯方貸款	—	(143,915)
派付予本公司權益持有人股息	(2,830,704)	(2,881,151)
附屬公司清算所支付款項	—	(6,901)
派付予附屬公司非控股股東的股息	—	(2,625)
代他人支付的租賃押金	—	(133,797)
代他人收取的租賃押金	—	547,141
應付客戶備付金及代他人收取並支付的其他款項變動淨額	2,139,549	(1,675,947)
其他	—	2,500
融資活動所用現金淨額	(5,794,635)	(9,793,199)

合併現金流量表

截至2024年及2025年12月31日止年度

(所有金額以千計，除股份及每股數據外，除非另有註明)

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
匯率變動對現金、現金等價物及受限資金的影响	169,476	(82,585)
現金及現金等價物以及受限資金的減少淨額	(5,556,047)	(4,357,627)
年初現金、現金等價物及受限資金		
包括：		
年初現金及現金等價物	19,634,716	11,442,965
年初受限資金	6,222,745	8,858,449
總計	25,857,461	20,301,414
年末現金、現金等價物及受限資金		
包括：		
年末現金及現金等價物	11,442,965	7,773,182
年末受限資金	8,858,449	8,170,605
總計	20,301,414	15,943,787
年內現金、現金等價物及受限資金變動	(5,556,047)	(4,357,627)
補充披露：		
所得稅支付現金	(2,216,919)	(2,347,488)
利息支付現金	(12,466)	(6,947)
非現金投資活動		
有關物業、廠房及設備的應付賬款變動	(168,608)	95,314

1. 組織

(a) 主要業務、附屬公司及可變利益實體

貝殼控股有限公司（「本公司」）於2018年7月6日在開曼群島根據開曼公司法註冊成立為獲豁免有限責任公司。本公司透過其合併附屬公司、可變利益實體（「可變利益實體」）及可變利益實體的附屬公司（統稱「本集團」），主要從事在中華人民共和國（「中國」）經營領先的一體化線上線下房產交易和服務平台。

截至2025年12月31日，本公司主要附屬公司及合併可變利益實體（包括可變利益實體的附屬公司）詳情如下：

名稱	註冊成立 或收購日期	註冊／已發行 及實繳資本	本集團 應佔權益	註冊成立地點及 法人實體類別	主要業務及運營地點
附屬公司					
Beike Group (Cayman) Limited	2018年8月6日	50千美元	100%	開曼群島，有限責任公司	於開曼群島從事投資控股
Beike Finance Holdings (Cayman) Limited	2018年8月14日	50千美元	100%	開曼群島，有限責任公司	於開曼群島從事投資控股
Beike Fintech Holdings (Cayman) Limited	2018年8月14日	50千美元	100%	開曼群島，有限責任公司	於開曼群島從事投資控股
Beike Investments (Cayman) Limited	2018年8月6日	50千美元	100%	開曼群島，有限責任公司	於開曼群島從事投資控股
Shengdu Co., Ltd.	2021年10月13日	0.1千美元	100%	開曼群島，有限責任公司	於開曼群島從事投資控股
Beike Investments (BVI) Limited	2018年7月12日	0千美元	100%	英屬維爾京群島，有限責任公司	於英屬維爾京群島從事投資控股
Beike Group (BVI) Limited	2018年7月12日	0千美元	100%	英屬維爾京群島，有限責任公司	於英屬維爾京群島從事投資控股
Beike Fintech Holdings (BVI) Limited	2018年8月15日	0千美元	100%	英屬維爾京群島，有限責任公司	於英屬維爾京群島從事投資控股
香港享住國際有限公司	2016年12月16日	1,000千港元	100%	中國香港，有限責任公司	於香港從事投資控股
Beike Kestone Holdings (Hong Kong) Limited	2018年8月13日	0.001千港元	100%	中國香港，有限責任公司	於香港從事投資控股
聖都集團（香港）有限公司	2021年11月8日	2,303,301千港元	100%	中國香港，有限責任公司	於香港從事投資控股
上海貝殼投資控股集團有限公司	2019年6月6日	500,000千美元	100%	中國上海，有限責任公司	於中國從事投資控股
貝壹（天津）技術有限公司	2019年11月21日	人民幣10,000千元	100%	中國天津，有限責任公司	於中國從事投資控股

合併財務報表附註

1. 組織 (續)

(a) 主要業務、附屬公司及可變利益實體 (續)

名稱	註冊成立 或收購日期	註冊／已發行 及實繳資本	本集團 應佔權益	註冊成立地點及 法人實體類別	主要業務及運營地點
貝殼(天津)投資有限公司	2018年9月29日	600,000千美元	100%	中國天津, 有限責任公司	於中國從事投資控股
貝函(天津)技術有限公司	2019年11月27日	人民幣10,000千元	100%	中國天津, 有限責任公司	於中國從事投資控股
鏈家(天津)企業管理有限公司	2018年8月13日	人民幣209,539千元	100%	中國天津, 有限責任公司	於中國從事投資控股
北京鏈家置地房地產經紀有限公司	2005年7月25日	人民幣10,000千元	100%	中國北京, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
北京鏈家高策房地產經紀有限公司	2016年9月20日	人民幣1,000千元	100%	中國北京, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
北京海川興業房產管理諮詢有限公司	2007年4月19日	人民幣10,000千元	100%	中國北京, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
德佑房地產經紀有限公司	2002年9月5日	人民幣50,000千元	100%	中國上海, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
上海小桁網絡科技有限公司	2017年10月30日	人民幣661千元	100%	中國上海, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
上海德佑物業顧問有限公司	2014年4月16日	人民幣50,000千元	100%	中國上海, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
四川鏈家房地產經紀有限公司	2009年12月30日	人民幣100,000千元	100%	中國四川, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
寧波房江湖網絡科技有限公司	2018年7月17日	人民幣10,000千元	100%	中國浙江, 有限責任公司	於中國從事經紀服務
天津海貝信息技術有限公司	2018年9月14日	人民幣1,000千元	100%	中國天津, 有限責任公司	於中國從事投資控股
貝殼找房(北京)科技有限公司	2015年8月3日	人民幣10,000千元	100%	中國北京, 有限責任公司	於中國從事研發
貝殼找房科技有限公司	2017年11月21日	人民幣50,000千元	100%	中國北京, 有限責任公司	於中國從事研發
貝殼技術有限公司	2017年6月28日	人民幣100,000千元	100%	中國北京, 有限責任公司	於中國從事研發
上海海鼎科技有限公司	2018年10月25日	人民幣1,000千元	100%	中國上海, 有限責任公司	於中國從事投資控股

1. 組織 (續)

(a) 主要業務、附屬公司及可變利益實體 (續)

名稱	註冊成立 或收購日期	註冊／已發行 及實繳資本	本集團 應佔權益	註冊成立地點及 法人實體類別	主要業務及運營地點
德佑(天津)房地產經紀服務有限公司	2017年10月16日	人民幣30,000千元	100%	中國天津，有限責任公司	於中國從事經紀服務
上海惠貝居科技有限公司	2022年10月27日	人民幣1,000千元	100%	中國上海，有限責任公司	於中國從事投資控股
上海晨海貝網絡科技有限公司	2020年1月16日	人民幣1,000千元	100%	中國上海，有限責任公司	於中國從事研發
北京貝殼家居科技有限公司	2016年9月28日	人民幣1,000千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國從事家裝服務
青島盛家華章企業管理有限公司	2021年12月9日	350,000千美元	100%	中國山東，有限責任公司	於中國從事投資控股
貝殼美家科技(浙江)有限責任公司	2022年11月21日	60,000千美元	100%	中國浙江，有限責任公司	於中國從事投資控股
北京被窩裝飾有限公司	2022年1月5日	人民幣30,000千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國從事家裝服務
聖都家居裝飾有限公司	2022年4月20日	人民幣50,000千元	100%	中國浙江，有限責任公司	於中國從事家裝服務
北京美宸信息諮詢有限公司	2016年9月6日	人民幣2,000千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國從事家裝服務
北京信富住房租賃有限公司	2013年9月5日	人民幣10,000千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國從事經紀服務
天津海貝科技服務有限公司	2017年7月14日	人民幣1,000千元	100%	中國天津，有限責任公司	於中國從事經紀服務
貝殼美家智家科技(浙江)有限責任公司	2024年6月24日	人民幣15,000千元	100%	中國浙江，有限責任公司	於中國從事家裝服務
上海生燭投資管理有限公司	2013年11月28日	人民幣1,000千元	100%	中國上海，有限責任公司	於中國從事經紀服務
貝殼美家供應鏈管理(浙江) 有限責任公司	2022年12月29日	人民幣50,000千元	100%	中國浙江，有限責任公司	於中國從事家裝服務
貝殼聖都(浙江)建築裝飾工程有限公司	2017年7月31日	人民幣100,000千元	100%	中國浙江，有限責任公司	於中國從事家裝服務
合併可變利益實體					
北京鏈家房地產經紀有限公司 (「北京鏈家」) ⁽ⁱ⁾	2001年9月30日	人民幣19,369千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國從事移動應用程序開發及運營

合併財務報表附註

1. 組織 (續)

(a) 主要業務、附屬公司及可變利益實體 (續)

名稱	註冊成立 或收購日期	註冊／已發行 及實繳資本	本集團 應佔權益	註冊成立地點及 法人實體類別	主要業務及運營地點
北京宜居泰和科技有限公司 (「宜居泰和」)	2010年7月23日	人民幣753,036千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國持有獲許可金融 業務公司
天津小屋信息科技有限公司 (「天津小屋」)	2017年11月14日	人民幣10,000千元	100%	中國天津，有限責任公司	於中國從事移動應用程 序及網頁開發及運營
可變利益實體附屬公司					
北京中融信融資擔保有限公司	2006年11月10日	人民幣1,300,000千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國從事融資擔保
北京理房通支付科技有限公司	2013年8月8日	人民幣100,000千元	100%	中國北京，有限責任公司	於中國從事第三方支付

- (i) 本公司通過其中一間中國全資附屬公司擁有北京鏈家的30%直接股權。本公司通過一系列合約安排為其附屬公司提供於可變利益實體的「控股財務權益」(定義見美國財務會計準則委員會會計準則匯編(「ASC」) 810合併入賬(「ASC 810」))。
- (ii) 英文版本中附屬公司及可變利益實體的英文名稱是本公司管理層盡其所能將其中文名稱翻譯而來，原因為其並無官方英文名稱。

1. 組織(續)

(b) 可變利益實體公司

由於中國法律法規對從事增值電信服務、金融業務及若干其他業務的公司的外資擁有權施加限制，本集團通過若干中國本土公司在中國經營其平台及其他受限制業務，該等本土公司的股權由本集團若干管理層成員及與本集團有關聯的若干其他個人及實體(「登記股東」)持有。本集團通過與該等中國本土公司及彼等各自的登記股東訂立的一系列合約安排為其附屬公司提供於可變利益實體的「控股財務權益」(定義見美國財務會計準則委員會ASC 810)，使其成為可變利益實體的主要受益人。該等合約協議包括授權委託書、獨家業務合作協議、獨家購買權協議、股權質押協議及配偶同意函。該等合約協議可根據本集團相關附屬公司的選擇於屆滿日期前延長。管理層認為該等中國本土公司為本集團的可變利益實體，其中本集團為最終主要受益人。因此，本集團將該等中國本土公司及其附屬公司的財務業績於本集團的合併財務報表合併入賬。

以下為本集團通過其附屬公司與可變利益實體及其登記股東訂立的合約協議(統稱「合約協議」)概要：

1. 組織(續)

(b) 可變利益實體公司(續)

i) 與可變利益實體訂立的合約協議

授權委託書

根據本公司的全資中國附屬公司(統稱「外商獨資企業」)、可變利益實體及其各自登記股東之間的授權委託書協議，可變利益實體的各登記股東不可撤銷地承諾委任外商獨資企業或外商獨資企業指定的中國公民擔任實際代理人，以行使作為可變利益實體股東的一切權利，包括但不限於召開及出席股東大會的權利、對需要股東投票的任何決議案(如委任或罷免董事及其他高級管理層)進行表決的權利及根據可變利益實體的組織章程細則(可予修訂)規定的其他表決權。只要登記股東仍為可變利益實體的股東，各授權委託書協議不可撤銷且仍然有效。

獨家業務合作協議

根據外商獨資企業及可變利益實體之間分別的獨家業務合作協議，外商獨資企業擁有向可變利益實體提供綜合技術支持、專業培訓、諮詢服務以及營銷及推廣服務等服務的獨家權利。未經外商獨資企業事先書面同意，可變利益實體同意不直接或間接受任何他人就獨家業務合作協議規定的事項提供的相同或任何類似服務。可變利益實體同意支付外商獨資企業服務費，費用將由外商獨資企業釐定。外商獨資企業擁有因履行協議而產生的知識產權的獨家所有權。協議將繼續有效，惟外商獨資企業有權以書面形式終止協議除外。

1. 組織(續)

(b) 可變利益實體公司(續)

i) 與可變利益實體訂立的合約協議(續)

獨家購買權協議

根據外商獨資企業、可變利益實體及其各自登記股東之間的獨家購買權協議，可變利益實體的登記股東不可撤銷地授予相關外商獨資企業一項獨家購買權，以在中國法律允許的範圍內，酌情收購(或讓其指定的人士收購)其於可變利益實體的全部或部分股權(惟截至2018年12月31日質押予第三方的3.03%北京鏈家股權除外，儘管質押已於2019年12月解除，所有股權仍須遵守獨家購買權協議)。就於天津小屋的股權而言，收購價格應為實繳資本金額或適用中國法律允許的最低價格，而就於其他可變利益實體的股權而言，收購價格應為人民幣1元或適用中國法律允許的最低價格(以較高者為準)。可變利益實體股東進一步承諾，在中國法律允許的範圍內，向外商獨資企業支付彼等就其於可變利益實體所持股權收取的任何股息及其他分派。可變利益實體股東承諾，未經外商獨資企業事先書面同意，其將不會就其於可變利益實體的股權設立任何質押或產權負擔、批准任何轉讓或以任何方式出售其股權或處置可變利益實體任何資產(有限的例外情況除外)。各可變利益實體股東同意，未經外商獨資企業事先書面同意，不得促使相關可變利益實體與任何其他實體合併、增加或減少其註冊資本、宣派或分派股息、修訂其組織章程細則、訂立任何重大合約(在日常業務過程中訂立者除外)、委任或罷免其董事、監事或其他管理人員、清盤或解散(除非中國法律強制要求)、貸款或借款(在日常業務過程中產生而不是通過貸款方式產生的應付款項除外)或採取任何可能對可變利益實體運營狀態及資產價值造成不利影響的行動。該等協議於相關可變利益實體的全部股權轉讓予外商獨資企業及／或其指定人士之前將一直有效。金貝(天津)技術有限公司有單邊權利終止與天津小屋的協議。

1. 組織(續)

(b) 可變利益實體公司(續)

i) 與可變利益實體訂立的合約協議(續)

股權質押協議

根據外商獨資企業、可變利益實體及其各自登記股東之間的股權質押協議，可變利益實體的登記股東將其各自於可變利益實體的全部股權質押予外商獨資企業，以保證履行可變利益實體及其登記股東於獨家業務合作協議、授權委託書協議、獨家購買權協議及股權質押協議項下的責任，惟截至2018年12月31日質押予第三方的3.03%北京鏈家股權除外。質押已於2019年12月解除，所有股權須遵守股權質押協議。可變利益實體登記股東亦承諾，於股權質押協議期間，除非經外商獨資企業另行書面批准，否則其將不會轉讓已質押的股權或就已質押的股權設立或允許任何新質押或其他產權負擔。截至本報告日期，本集團已根據中國法律向國家市場監管總局地方分局辦理所有有關股權質押登記，以完善相關股權質押。完成股權質押登記後，倘可變利益實體或其股東違反該等協議項下的合約責任，外商獨資企業將有權出售可變利益實體的已質押股權。

配偶同意函

根據配偶同意函，適用個人可變利益實體登記股東的配偶各自無條件及不可撤銷地同意，其各自配偶持有並以其名義登記的可變利益實體股權將在未經其同意的情況下根據相關獨家業務合作協議、股權質押協議、獨家購買權協議及授權委託書協議出售。此外，其各自同意不就其各自配偶所持可變利益實體股權行使任何權利。此外，倘任何彼等因任何原因獲得其各自配偶所持可變利益實體任何股權，有關配偶同意受類似責任約束並同意簽訂類似合約安排。

1. 組織(續)

(b) 可變利益實體公司(續)

ii) 與可變利益實體架構有關的風險

本集團部分業務乃透過本集團的可變利益實體進行，其中本公司為最終主要受益人。本公司認為(i)可變利益實體的所有權架構在任何重大方面均未違反任何現行中國法律或法規；及(ii)各可變利益實體合約協議對該等協議的各訂約方而言屬有效、具有法律約束力及可強制執行，不會導致任何違反現行中國法律或法規的行為。然而，中國法律制度的不確定性可能導致相關監管機構認定當前可變利益實體合約協議及業務違反任何現行或未來中國法律或法規。

於2019年3月15日，全國人民代表大會採納了《中華人民共和國外商投資法》(於2020年1月1日起生效)，連同其實施條例及附屬法規。《中華人民共和國外商投資法》並無明確將合約安排分類為一種外商投資形式，但「外商投資」的定義中具有全面規定，包括外國投資者通過法律或行政法規或國務院規定的其他方式進行的投資。由於本集團目前正在利用合約安排經營若干外國投資者禁止或被限制投資的業務，因此不確定本集團的公司架構是否會被視為違反外商投資規則。倘可變利益實體符合外商投資實體的定義，本集團使用與可變利益實體訂立的合約安排的能力以及本集團透過可變利益實體開展業務的能力可能會受到嚴重限制。

此外，倘本集團的公司架構及與可變利益實體訂立的合約安排(本集團據此於中國開展其業務)被發現違反任何現行或日後的中國法律及法規，本集團的相關中國監管機構可能會：

1. 組織 (續)

(b) 可變利益實體公司 (續)

ii) 與可變利益實體架構有關的風險 (續)

- 吊銷或拒絕授予或重續本集團的業務及營業執照；
- 限制或禁止本集團全資附屬公司與可變利益實體之間的關聯方交易；
- 施加罰款、沒收收入或本集團難以或無法遵守的其他要求；
- 要求本集團變更、終止或限制其營運；
- 限制或禁止本集團為其營運融資的能力；及
- 對本集團採取其他可能會損害本集團業務的監管或強制執行行動。

實施任何該等處罰均可能對本集團開展其業務的能力造成重大不利影響。此外，倘實施任何該等處罰導致本集團失去指導可變利益實體活動的權利或收取其經濟利益的權利，本集團將不再能夠將可變利益實體合併入賬。管理層認為，基於當前事實及情況，本集團不大可能失去有關能力。然而，中國法律法規的詮釋與實施及其對合約的合法性、約束力及可強制執行性的效力的應用，均由中國主管機構酌情釐定，因此無法保證相關中國機構會就各合約安排的合法性、約束力及可強制執行性採取與本集團相同的立場。同時，由於中國法律制度不斷快速演變，諸多法律、法規及規則的詮釋未必統一，且該等法律、法規及規則的施行存在不確定性，倘可變利益實體或可變利益實體的登記股東未能履行彼等於該等安排下的責任，則可能限制本集團實施合約安排時能獲得的法律保護。

1. 組織(續)

可變利益實體的財務資料概要

根據可變利益實體合約安排，本公司(1)可行使可變利益實體的所有股東權利並有權力指導對可變利益實體的經濟表現產生最重大影響的活動，及(2)取得對可變利益實體而言可能屬重大的可變利益實體經濟利益。因此，本公司被視為可變利益實體的最終主要受益人且已將可變利益實體的財務經營業績、資產及負債於本公司的合併財務報表合併入賬。因此，本公司認為，可變利益實體並無資產僅可用於結清可變利益實體的債務，惟可變利益實體截至2024年及2025年12月31日分別為數約人民幣27億元及人民幣26億元的註冊資本，以及截至2024年及2025年12月31日分別為數約人民幣193.8百萬元及人民幣231.9百萬元的若干不可分派法定儲備除外。由於可變利益實體根據《中華人民共和國公司法》註冊成立為有限責任公司，債權人就可變利益實體的負債對本公司的一般信貸並無追索權。目前並無會要求本公司向可變利益實體提供額外財務支持的合約安排。由於本集團正通過可變利益實體於中國開展若干業務，日後本集團或會酌情提供額外財務支持，這可能使本集團蒙受損失。

下表載列合併可變利益實體(包括可變利益實體的附屬公司及附註2.11所論述的合併信託)的整體資產、負債、經營業績以及現金、現金等價物及受限資金的變動，乃計入本集團剔除公司間交易及結餘後的合併財務報表。以下披露呈列現時構成可變利益實體的企業截至2024年及2025年12月31日的財務狀況以及截至2024年及2025年12月31日止年度的經營業績。

合併財務報表附註

1. 組織 (續)

可變利益實體的財務資料概要 (續)

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
資產		
流動資產		
現金及現金等價物	1,739,264	1,201,262
受限資金	5,202,757	5,605,542
短期投資	—	593,183
貸款淨額	2,812,597	1,353,682
應收賬款淨額	31,061	37,795
應收關聯方款項及預付關聯方款項	335,704	338,044
預付款項、應收款項及其他資產	188,222	179,706
應收本集團非可變利益實體附屬公司款項	1,584,119	1,718,105
流動資產總額	11,893,724	11,027,319
非流動資產		
物業及設備淨額	65,468	58,878
使用權資產	650	485
長期投資淨額	2,436,087	2,599,369
無形資產淨額	19,782	13,463
商譽	7,522	7,522
其他非流動資產	44,594	124,813
非流動資產總額	2,574,103	2,804,530
資產總額	14,467,827	13,831,849
負債		
流動負債		
應付賬款	66,266	57,987
應付關聯方款項	322	463
應付僱員薪酬及福利	374,213	411,090
應付客戶備付金	4,141,792	3,369,240
應付所得稅	35,277	34,984
租賃負債流動部分	369	198
合同負債及遞延收入	2,785	2,990
預提費用及其他流動負債	210,085	109,199
應付本集團非可變利益實體附屬公司款項	6,888,426	6,911,139
流動負債總額	11,719,535	10,897,290
非流動負債		
遞延稅項負債	2,374	1,679
租賃負債非流動部分	452	146
非流動負債總額	2,826	1,825
負債總額	11,722,361	10,899,115

1. 組織(續)

可變利益實體的財務資料概要(續)

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
第三方淨收入總額	764,160	891,657
本集團非可變利益實體附屬公司淨收入總額	363,013	415,938
淨收入總額	1,127,173	1,307,595
淨利潤	252,990	187,269

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
經營活動所得現金淨額	2,893,547	314,122
投資活動所得(所用)現金淨額	(3,791,134)	762,889
融資活動所得(所用)現金淨額	1,673,754	(1,212,228)
現金、現金等價物及受限資金增加(減少)淨額	776,167	(135,217)

2. 重大會計政策

2.1 (a)新採納會計公告的影響

於2023年12月，美國財務會計準則委員會頒佈ASU 2023-09，「所得稅(專題740號)－所得稅披露改進」，加強了所得稅披露的分類。該ASU要求公共實體披露稅率調節的具體類別，並就為達到等於或大於5%的量化閾值的調節項目提供補充信息。倘若干稅率調節項目不明顯，公共實體必須提供解釋，如項目的性質、原因及用於分類的判斷。該ASU亦要求披露按聯邦、州／地方和外國分列的已付所得稅(扣除收到的退稅)，以及支付給個別司法權區的等於或大於已付所得稅總額5%的金額。本集團自2025年1月1日起按預期基準採用該ASU。有關所需加入披露，請參閱附註19「稅項」。

2. 重大會計政策（續）

2.1 (b)最近公佈但未採納的會計公告

於2024年11月，美國財務會計準則委員會頒佈ASU 2024-03利潤表費用分解（子專題220-40號）。該ASU要求在相關利潤表標題中分項詳細披露特定費用類別，包括存貨採購、僱員薪酬、折舊及攤銷。該ASU亦要求披露銷售費用總額以及銷售費用的定義。該ASU對2026年12月15日之後開始的年度期間以及2027年12月15日之後開始的財政年度內的中期期間有效。該等規定須前瞻性採納，並可選擇追溯應用。本集團正在評估採納該準則對其財務報表及披露的影響。

於2025年7月，美國財務會計準則委員會頒佈ASU 2025-05金融工具－信用損失（專題326）應收賬款及合同資產信用損失的計量，其(1)為所有實體提供了一項權宜實務處理方法，及(2)為非上市商務實體在估計根據專題606核算的交易所產生的流動應收賬款及流動合同資產的預期信用損失時，提供了一項會計政策選擇。該準則對2025年12月15日之後開始的中期及年度期間有效。在尚未刊發或可供刊發財務報表的中期及年度報告期間均允許提早採納。本集團目前正在評估採納ASU 2025-05的影響。

於2025年9月，美國財務會計準則委員會頒佈ASU 2025-06號無形資產－商譽及其他－內部使用軟件（子專題350-40）：針對內部使用軟件會計處理的定向改進。該ASU通過刪除ASC 350-40中所有關於規範性及順序性軟件開發階段（稱為「項目階段」）的提述，簡化了資本化指引。該ASU對2027年12月15日之後開始的年度期間以及該等財政年度內的中期期間有效。採納該ASU可於其生效日期後的報告期間前瞻性應用；或根據根據各別項目的狀態以及軟件成本是否於採納日期前資本化而定的經修訂過渡方法；或追溯應用於合併財務報表中呈報的任何或所有過往期間。允許提早採納。本集團目前正在評估該ASU更新的條文，且預期該ASU不會對我們的合併財務報表造成重大影響。

2. 重大會計政策 (續)

2.1 (b) 最近公佈但未採納的會計公告 (續)

於2025年10月，美國財務會計準則委員會頒佈ASU 2025-10「企業實體收到的政府補助的會計處理」，其中確立了企業實體對政府補助的確認、計量、呈列及披露的會計處理。該ASU對公眾實體2028年12月15日之後開始的財政年度以及2029年12月15日之後開始的財政年度內的中期期間有效。本集團正在評估採用該準則對其財務報表及披露的影響。

於2025年12月，美國財務會計準則委員會頒佈ASU 2025-11中期報告(專題270)：窄範疇改進。該ASU釐清了中期披露要求及專題270的適用性。修訂本的目的旨在進一步明確現行的中期披露要求。該ASU對2027年12月15日後開始的年度報告期間內的中期報告期間有效。採納該ASU可採用前瞻性方法或追溯性方法。允許提早採納。本集團目前正在評估該ASU的條文，且預期該ASU不會對我們的合併財務報表造成重大影響。

於2025年12月，美國財務會計準則委員會頒佈ASU 2025-12法典改進。該ASU涉及三十三個項目，代表對法典的變更，旨在(1)澄清、(2)更正錯誤或(3)作出輕微改進。一般而言，本更新中的修訂並非旨在導致大多數實體發生重大變化。該ASU對2026年12月15日後開始的年度報告期間內的中期報告期間有效。該ASU的採納方法可能因應各項議題而有所不同。允許提早採納。本集團目前正在評估該ASU的條文，且預期該ASU不會對我們的合併財務報表造成重大影響。

2.2 編製基準

隨附合併財務報表乃根據美國公認會計準則(「美國公認會計準則」)編製。本集團於編製其隨附合併財務報表時所遵循的重大會計政策概述如下。

合併財務報表附註

2. 重大會計政策（續）

2.2 編製基準（續）

呈列方式變動

已調整前期餘額，使「存貨」在本公司的合併資產負債表中作為獨立於「預付款項、應收款項及其他資產」的單獨項目列示，以符合本期間的呈列方式。

2.3 合併原則

合併財務報表包括本公司、其附屬公司、本公司為最終主要受益人的合併可變利益實體（包括可變利益實體的附屬公司）的財務報表。

附屬公司為本公司直接或間接控制超過一半投票權，或有權任命或罷免董事會大部分成員，或於董事會會議上投多數票，或根據法令或股東或權益持有人之間的協議控制投資對象財務及經營政策的實體。

合併可變利益實體為透過合約安排，本公司或其附屬公司有權指導對該實體經濟表現有最重大影響的活動，承擔該實體所有權通常帶來的風險並享受相關回報，並因此本公司或其附屬公司為該實體的主要受益人的實體。

本公司、其附屬公司、合併可變利益實體（包括可變利益實體的附屬公司）之間的所有交易及結餘均於合併入賬時對銷。當年所收購或出售附屬公司及可變利益實體的業績於收購生效日期或直至出售生效日期（如適用）於合併綜合收益表入賬。

2. 重大會計政策 (續)

2.4 使用估計

編製符合美國公認會計準則的財務報表要求管理層作出估計及假設，有關估計及假設影響合併財務報表及隨附附註中的資產及負債報告金額、於資產負債表日的或有資產及負債的披露以及報告期間的報告收入及費用。重大會計估計反映於本集團的合併財務報表，包括但不限於(i)收入確認，(ii)應收賬款、貸款及其他應收款項的信用損失準備，(iii)長期資產、無形資產及商譽的減值評估，(iv)股份支付薪酬費用的估值及確認，(v)物業、廠房及設備以及無形資產的可使用年期，(vi)短期及長期投資的公允價值，(vii)用於入賬租賃的增量借款利率，(viii)所得稅撥備及遞延稅項資產估值撥備，(ix)僱員福利相關負債，及(x)存貨減值。實際結果可能有別於該等估計，因此，對合併財務報表而言差額可能重大。

2.5 外幣及外幣換算

本集團的報告貨幣為人民幣(「人民幣」)。本公司及其於開曼群島、英屬維爾京群島及香港註冊成立的附屬公司的記賬本位幣為美元(「美元」)，但本集團中國實體的記賬本位幣為人民幣。本公司於其他司法權區經營業務的附屬公司通常將彼等各自當地貨幣用作彼等的記賬本位幣。

以記賬本位幣以外的貨幣計值的交易按交易當日現行的匯率重新計量為實體的記賬本位幣。以外幣計值的貨幣性資產及負債按資產負債表日的適用匯率換算為記賬本位幣。外匯交易所產生的淨損益計入合併綜合收益表的外幣匯兌虧損。

本集團的財務報表由記賬本位幣換算為人民幣。以外幣計值的資產及負債按資產負債表日的適用匯率換算為人民幣。當期產生的利潤以外的權益賬按適當歷史匯率換算為人民幣。收入、開支、損益按期間平均匯率換算為人民幣。換算差額作為其他綜合收益(虧損)的一部分於合併綜合收益表列作外幣折算調整。

2. 重大會計政策（續）

2.6 公允價值計量

會計準則將公允價值界定為市場參與者於計量日期在有序交易中出售資產所收取或轉讓負債所支付的價格。釐定須以或獲准以公允價值入賬的資產及負債的公允價值計量時，本集團會考慮進行交易所在的主要或最具優勢的市場，並考慮市場參與者為資產或負債定價時採用的假設。

會計準則設有公允價值層級，要求實體計量公允價值時盡量使用可觀察輸入數據而盡量減少使用不可觀察輸入數據。於公允價值層級內，金融工具按對公允價值計量而言屬重大的最低層級的輸入數據分類。會計準則設有三個可用作計量公允價值的輸入數據級別：

第1層級 — 反映活躍市場中相同資產或負債的報價（未經調整）的可觀察輸入數據。

第2層級 — 在市場中直接或間接可觀察的其他輸入數據。

第3層級 — 只有少量或沒有市場活動支持的不可觀察輸入數據。

會計準則亦描述計量資產及負債公允價值的三種主要方法：1) 市場法；2) 收入法及3) 成本法。市場法採用由涉及相同或可比資產或負債的市場交易產生的價格及其他相關資料。收入法使用估值技術將未來金額轉換為單個現值金額。該計量基於當前市場對未來金額的預期值。成本法基於目前重置一項資產所需的金額。

本集團使用市場報價（如有）釐定資產或負債的公允價值。如沒有市場報價，本集團會使用估值技術計量公允價值，盡可能使用當前基於市場或獨立來源的市場參數，如利率及匯率。

2. 重大會計政策(續)

2.7 受限資金

提取或使用在法律或合約上受到限制或質押作抵押品的現金，在合併資產負債表中單獨列報。根據ASC 230現金流量表(「ASC 230」)，通常描述作受限資金及受限資金等價物的款項計入合併現金流量表的現金、現金等價物及受限資金結餘總額。

本集團的受限資金主要包括1)通過本集團的在線支付平台自房產買方收取但尚未向賣方支付的現金，其存放於銀行的託管賬戶；2)本集團經紀、擔保、物業開發業務及金融服務的保證金；3)來自開發中房地產預售的所得款項，已所得款項存放於銀行託管賬戶；及4)其他雜項受限資金。

2.8 現金及現金等價物

現金及現金等價物包含庫存現金、存放於銀行或其他金融機構的活期存款及高流動性投資，其提取及使用不受限制且原始期限不超過三個月並可隨時轉換為已知金額現金。

2.9 短期投資

短期投資包括自信譽良好的金融機構購買的若干債務投資。

於銀行存放的定期存款按攤餘成本計量且利息收入使用實際利率法於合併綜合收益表中確認。

理財產品為於若干金融機構的若干浮動利率存款或非保本存款。根據ASC 320，購買及持有理財產品的主要目的為在短期內出售，並被分類為交易證券。交易證券的未實現持有損益計入收益。

持有至到期債務投資包括金融機構發行的債務證券，就此本集團有明確意向並有能力持有該等證券至到期。本集團按攤餘成本減信用損失準備將持有至到期債務投資入賬。

2. 重大會計政策(續)

2.9 短期投資(續)

持有至到期債務投資的信用損失準備反映本集團持有至到期債務投資合約期內的估計預期虧損，在合併綜合收益表的利潤中扣除。於確定估計信用損失準備時，除考慮過去事件及當前狀況等資料外，亦會考慮未來經濟狀況的合理且有依據的預測。截至2024年及2025年12月31日，本集團持有的持有至到期債務投資計提的信用損失準備並不重大。

可供出售債務投資指銀行及其他金融機構發行的可供發行人選擇贖回的債務工具，按公允價值計量。發行人可選擇贖回的可供出售債務投資並無合約到期日。利息收入於利潤中確認。該等債務投資賬面值的所有其他變動均於其他綜合收益(虧損)中確認。

可供出售債務證券的信用損失準備根據ASC 326，金融工具－信用損失(「ASC 326」)入賬。根據ASC 326，可供出售債務證券於各報告期在個別證券層面進行評估，以釐定公允價值是否下降至低於其攤餘成本基準(減值)。倘本集團於證券收回其攤餘成本基準前擬出售或可能毋須出售證券，公允價值與攤餘成本的差額於合併營運報表內確認為損失，並相應撇減證券的攤餘成本。倘上述兩種狀況均不存在，本集團則會評估是否因信用相關因素而引致下降。釐定信用損失是否存在時考慮的因素可包括公允價值低於攤餘成本基準的程度、相關貸款債務人的信貸質素變動、信用評級行動以及其他因素。為釐定信用相關公允價值下降部分，我們比較按證券實際利率折現的證券預期現金流量的現值與證券的攤餘成本基準。信用相關減值以公允價值與攤餘成本的差額為限，並於合併資產負債表確認為信用損失準備，並對淨收益作出相應調整。任何其餘非信用相關公允價值下降乃於其他綜合收益(虧損)確認，扣除稅項。信用改善導致的預期現金流量增加乃透過信用損失撥回及信用損失準備的相應扣減而確認。截至2024年及2025年12月31日，就本集團持有的可供出售債務證券計提的信用損失準備並不重大。

2. 重大會計政策(續)

2.9 短期投資(續)

預期到期日超過一年的投資分類為長期投資。到期日為一年以內的投資將重新分類為短期投資。

2.10 應收賬款

應收賬款指日常業務過程中產生的應收款項(扣除信用損失準備)，包括來自房產賣方、買方及平台經紀人的應收款項。本集團根據ASC 326評估信用損失準備。有關準備為管理層經考慮過往收款活動、應收款項性質、現行業務環境及可能影響客戶支付能力的預測，對預期信用損失作出的估計。管理層根據若干信用風險特徵對應收賬款進行細分，並根據對相關可觀察數據(包括當前和未來經濟狀況)影響的判斷進行調整的過往虧損經驗釐定各細分部分的預期虧損率來估計有關準備。

實務簡便方法

本集團已採用以下ASC 326許可的實務簡便方法：倘根據實體於報告日期的評估，當借款人遇到財務困難時，預計金融資產的償還將主要通過抵押品的經營或出售來實現(有抵押品的金融資產)，則作為一種實務簡便方法，本集團在記錄資產的賬面淨值及確定金融資產的信用損失準備時，使用報告日期抵押品的公允價值。

信用損失準備及相應應收款項於釐定為不可收回時撇銷。

2. 重大會計政策（續）

2.11 貸款

本集團通過向業主、租戶及其他個人借款人提供個人信用貸款產生貸款。本集團有意向及能力於可預見未來或直至到期或結算為止持有該等貸款。

合併信託的貸款

本集團已與合併信託（「信託」）訂立安排，據此，本集團利用來自合併信託的資金投資貸款。信託由第三方信託公司（擔任受託人）管理，並由本集團及／或其他第三方投資者出資，以向信託受益人提供回報。本集團有權力指導信託活動並有義務承擔虧損或有權自信託收取可能對信託而言屬重大的利益。因此，根據ASC 810，信託被視為本集團的合併可變利益實體。

因此，合併信託撥付的貸款錄作本集團的貸款。自第三方投資者取得的所得款項確認為融資債務。通過合併信託收取且尚未分派的現金錄作受限資金。

小額貸款平台的貸款

本集團亦通過小額貸款平台向借款人提供小額貸款。所提供的貸款主要包括：1)向業主提供的家裝家居分期貸款；2)向外部小型房產經紀人提供的貸款；及3)向其他個人提供的貸款。由於本集團承擔絕大部分風險與回報，小額貸款於合併資產負債表確認為貸款。

貸款計量

貸款按攤餘成本計量並按就任何信用損失核銷及準備作出調整的未收回本金於合併資產負債表呈報。

2. 重大會計政策 (續)

2.11 貸款 (續)

信用損失準備

本集團根據ASC 326並基於過往收款經驗及對當前及未來經濟狀況的考慮以及本集團客戶收款趨勢的變動評估信用損失準備。信用損失準備是對本集團貸款組合預期將發生的虧損的估計。本集團使用預測風險參數(如違約概率及違約虧損(嚴重程度))按總體基準估計主要按業務類型劃分的不同分部的撥備。預測風險參數主要基於對相關可觀察數據(包括當前和未來經濟狀況)影響的判斷進行調整的過往虧損經驗及外部過往貸款表現趨勢、恢復率及信貸質素指標。信用損失準備及相應收款項於釐定為不可收回時撤銷。

本集團每季度評估撥備是否充足時，會考慮可得資料。本集團認為該等估計(包括任何定性調整)屬合理，並已考慮有關過去事件、當前狀況的合理可得資料，以及對未來事件和經濟狀況的合理及有依據的預測。

應收應計利息

貸款的應計利息收入根據貸款的實際利率計算，並錄作賺取的利息收入。合約到期日前尚未收回的未償還貸款本金結餘被視為逾期。當貸款逾期達1天時，其按不計息狀態發放，本集團自該日起停止計提貸款利息。應計但截至該日未支付的利息不會撥回。本集團評估應計利息及未支付本金額的可收回性並計提撥備。不計息貸款的現金收款首先會用於任何未支付本金、滯納金(如有)，再確認利息收入。貸款已按不計息基準發放後，本集團不會恢復利息的計提。截至2024年及2025年12月31日止年度，就非應計金融資產確認的利息收入金額並不重大。

2. 重大會計政策（續）

2.12 存貨

存貨主要包括與本集團貝好家業務相關的物業存貨及家裝家居業務的存貨。

物業存貨

物業存貨按成本列賬，分類為流動資產，包括擬於開發完成後出售的開發中物業及持作出售的已竣工物業。

物業開發會產生各種成本。釐定開發項目大致完成及資本化必須停止的時間涉及一定程度的判斷。本集團根據ASC 835-20，利息－利息資本化（「ASC 835-20」）及ASC 970，房地產－通用（「ASC 970」）的指引就開發物業採用資本化政策。開發支出（包括土地使用權成本、契稅、前期開發成本及工程成本）按特定識別方法資本化並分配至開發項目。

根據ASC 360，物業、廠房及設備（「ASC 360」），於賬面值超出公允價值時，須對已竣工及開發中房產物業開發作出估值調整。僅於資產賬面值不可收回且超出公允價值時，才會確認減值虧損。賬面值於超出資產預期產生的未折現現金流量總和時則不可收回。

於當前項目的盈利能力因銷售速度放緩、定價降低或其他因素而惡化時，其表明未來交付時可能會出現虧損，資產的可收回性可能會出現減值。因此，通過比較該項目的估計未來未折現現金流量與該項目的賬面值，其後就未來虧損及減值對該項目資產進行檢討。倘估計未來未折現現金流量少於資產賬面值，有關虧損將作為未來虧損扣除，而資產將撇減至其估計公允價值。

開發中物業於竣工後轉撥至持作出售物業。持作出售物業分類為存貨，直至交付及獲客戶接納為止。

2. 重大會計政策(續)

2.12 存貨(續)

物業存貨(續)

於持有物業的用途變更為於日常業務過程中賺取租金而非出售時，本集團將物業由持作出售物業轉撥至物業、廠房及設備，並向另一方訂立經營租賃作為證明。

其他存貨

其他存貨主要包括家裝所用材料及用於銷售的傢具、電子及家電產品及VR設備。其他存貨按成本或可變現淨值中較低者計價。截至2025年12月31日，本集團的存貨撥備為人民幣8.7百萬元。

2.13 物業、廠房及設備淨額

物業、廠房及設備按成本減累計折舊及減值(如有)列賬。折舊根據資產使用情況(與使用直線法相若)於資產的估計可使用年期內計算，年期範圍如下：

• 辦公樓	20至40年
• 車輛	4年
• 計算機設備	3至5年
• 傢具及辦公設備	3至5年
• 租賃物業裝修	租期或資產的估計可使用年期(以較短者為準)

保養及維修開支於產生時支銷。出售物業、廠房及設備的損益為出售所得款項淨額與相關資產賬面值之間的差額，並於合併綜合收益表中的「其他收入淨額」確認。

2. 重大會計政策(續)

2.14 無形資產淨額

無形資產主要包括通過企業合併取得的無形資產及購入的無形資產。通過企業合併取得的無形資產若源自「合約性權利或法定權利」，或滿足「可分離」條件，則確認為獨立於商譽的資產。因企業合併而產生的無形資產在收購時按公允價值確認及計量。購入的無形資產按收購時的成本初始確認及計量。可單獨識別的有確定年期的無形資產根據資產使用情況(與使用直線法相若)在其估計可使用年期內攤銷如下：

• 軟件	3至10年
• 商標及域名	3至10年
• 不競爭協議	3至5年
• 廣告資源	5年
• 牌照	6至10年

釐定一項無形資產的可使用年期時，本集團考慮ASC 350-30-35-3所列因素，如實體預期的資產用途以及任何可能限制可使用年期的法律、監管或合約條文。軟件的可使用年期主要根據其預期用途及合約條文釐定。商標及域名的可使用年期根據預期用途及法律條文釐定。牌照(主要是加盟業務的牌照)的可使用年期根據與加盟商的預期合作期限釐定。

每當有事件或情況變動顯示有關資產的賬面值未必可收回時，將持有及使用的可單獨識別的無形資產及其他長期資產進行減值檢討。可收回性乃基於對使用資產及其最終處置產生的未折現未來現金流量的估計釐定。任何可識別無形資產減值損失乃基於資產賬面值超出資產公允價值的金額計量。

2. 重大會計政策(續)

2.15 商譽

商譽指購買價格超過在企業合併中收購的可識別資產及負債公允價值的部分。

商譽無須進行折舊或攤銷，但須每年進行減值測試，當事件或情況顯示商譽可能減值時，則於年度測試之間再次測試。本集團已於2019年採納ASU 2017-04，「無形資產－商譽及其他(專題350號)：簡化商譽減值測試」。根據美國財務會計準則委員會，公司可首先選擇評估定性因素，以釐定報告單位公允價值是否很可能低於其賬面值。在定性評估中，本集團考慮主要因素，例如行業及市場因素、報告單位的總體財務表現及與經營有關的其他特定資料。根據其定性評估，如果本集團認為報告單位公允價值很可能低於其賬面值，則須強制進行定量減值測試。否則，無須進一步測試。定量減值測試包括比較各報告單位公允價值與其賬面值(包括商譽)。若報告單位賬面值超過其公允價值，則等於公允價值與賬面值之差額的減值損失予以確認。採用商譽減值測試需要管理層作出重大判斷，包括識別報告單位、向報告單位分配資產及負債、向報告單位分配商譽及釐定各報告單位的公允價值。該等估計及假設的變動或會嚴重影響釐定各報告單位的公允價值。

2.16 長期投資

(i) 採用權益法入賬的權益投資

根據ASC 323－「投資－權益法及合營企業」(「ASC 323」)，本集團對具有重大影響但無多數股權或其他控制權的普通股或實質普通股的權益投資採用權益法核算。

實質普通股的投資指具有與該實體普通股基本上類似風險及回報特徵的投資。在確定於該實體的一項投資是否實質上與該實體普通股投資基本上類似時，本集團會考慮所有權的受償順序、風險和回報，以及轉讓價值的義務。

2. 重大會計政策 (續)

2.16 長期投資 (續)

(i) 採用權益法入賬的權益投資 (續)

根據權益法，本集團初步按照成本對投資進行入賬。權益投資成本與權益被投資方資產淨值的相關權益金額的差額確認為權益法商譽或無形資產（如適用）。本集團其後調整投資的賬面值，以於收購日期後在合併綜合收益表中確認本集團應佔的各權益被投資方的淨損益份額。除非本集團已替權益被投資方承擔義務或作出支付或擔保，或本集團持有該權益被投資方其他投資，否則當本集團於權益被投資方分佔的虧損份額等於或超出其於權益被投資方的權益時，無須確認額外虧損。

本集團持續覆核採用權益法核算的對權益被投資方的投資，以釐定公允價值下降至低於賬面值是否屬非暫時性。本集團在判斷時考慮的主要因素包括公允價值下降的持續時間及嚴重性，權益被投資方的財務狀況、經營表現及前景，以及其他的公司特定資料，如近期融資情況。

公允價值的確定，特別是對早期私營公司的投資，需要作出重大判斷以確定適當的估計及假設。該等估計及假設的變動可能會影響投資公允價值的計算以及確定任何已識別減值是否屬非暫時性。倘任何減值被認為屬非暫時性，本集團將投資撇減至其公允價值，並在合併綜合收益表中扣除相應的費用。

(ii) 按公允價值入賬的投資

公允價值易釐定的證券按公允價值計量。以公允價值入賬的股本證券包括對i) 有價股本證券（即公開交易的股票）及ii) 非上市公司的投資，本集團就其持續以公允價值計量。根據ASC 321，投資－股本證券（「ASC 321」），就入賬列作利潤的以公允價值計量且其變動計入公允價值的權益投資而言，本集團不會對該等證券是否減值進行評估。

2. 重大會計政策 (續)

2.16 長期投資 (續)

(ii) 按公允價值入賬的投資 (續)

就參照標的資產表現且原期限在一年以上的浮動利率理財產品而言，本集團於初始確認日期選擇公允價值法，並根據ASC 825，金融工具（「ASC 825」）按公允價值列賬該等投資。該等投資的公允價值變動於合併綜合收益表計為投資公允價值變動淨額。公允價值根據金融機構於各報告期末提供的類似產品報價估計。

(iii) 按替代計量法及資產淨值實務簡化法計量的權益投資

私募股權基金奉行各種投資策略。由於私募股權基金屬封閉式性質，因此於私募股權基金的投資一般不可贖回。該等私募股權基金（本集團不具有重大影響）按ASC 820，公允價值計量及披露（「ASC 820」）現時實務簡化法入賬，以使用投資的每股資產淨值（或等值）估計公允價值（「資產淨值實務簡化法」）。

本集團按公允價值計入利潤計量股本證券投資（權益法投資除外）。就公允價值不易釐定且不適用資產淨值實務簡化法的投資而言，本集團選擇根據ASU 2016-01按成本減去減值，再基於可觀察價格變動加上或減去後續調整對該等投資進行列賬。根據該替代計量法，若同一發行人的相同或類似投資的有序交易中存在可觀察價格變動，即須對權益投資的賬面值作出調整。就本集團選擇使用替代計量法的該等權益投資而言，本集團會在各報告日期對投資是否減值進行定性評估。倘定性評估顯示投資已減值，本集團則根據ASC 820的原則估算投資的公允價值。倘公允價值低於投資的賬面值，則本集團按照賬面值與公允價值間的差額於淨利潤中確認減值損失。

2. 重大會計政策（續）

2.16 長期投資（續）

(iv) 長期定期存款

長期定期存款指在銀行存放的期限在一年以上的定期存款。本集團將長期定期存款按攤餘成本減信用損失準備入賬。

(v) 持有至到期債務投資

長期持有至到期債務投資包括金融機構發行的期限在一年以上且本集團有明確意圖和能力持有該等證券至到期的債務證券。本集團將持有至到期債務投資按攤餘成本減信用損失準備入賬。

持有至到期債務投資的信用損失準備反映本集團在持有至到期債務投資的合約期限內的估計預期虧損，並於合併綜合收益表利潤中扣除。估計信用損失準備乃通過考慮對未來經濟狀況的合理及可支持的預測以及有關過去事件及當前狀況的資料釐定。截至**2024**年及**2025**年**12月31**日，本集團持有的持有至到期債務投資計提的信用損失準備並不重大。

(vi) 可供出售債務投資

可供出售債務投資指銀行及其他金融機構發行的可供發行人選擇贖回的債務工具，按公允價值計量。發行人可選擇贖回的可供出售債務投資並無合約到期日。利息收入於利潤中確認。該等債務投資賬面值的所有其他變動均於其他綜合收益（虧損）中確認。

可供出售債務證券的信用損失準備根據**ASC 326**入賬。詳情請參閱附註**2.9**。截至**2024**年及**2025**年**12月31**日，就本集團持有的可供出售債務證券計提的信用損失準備並不重大。

2. 重大會計政策 (續)

2.17 租賃

(a) 租賃的定義

倘合約賦予為換取對價而給予在一段時間內控制已識別資產用途的權利，則該合約為租賃或包含租賃。

就於首次應用ASC 842，租賃(「ASC 842」)的日期或之後訂立或修訂或因業務合併而產生之合約而言，本集團於開始時、修訂日期或收購日期(按適用者)根據ASC 842之定義評估合約是否為或包含租賃。有關合約將不會被重新評估，除非合約條款及條件其後發生變動。

(b) 本集團作為承租人

本集團主要自業主租賃銷售門店(包括經紀銷售門店、簽約服務中心及家裝家居服務門店)、行政辦事處、房屋租賃服務物業及土地使用權。彼等全部分類為經營租賃。

銷售門店及辦公室租賃合約一般為固定期限，通常介乎數月至10年。租期按個別基準磋商且包含各種不同的條款及條件。

本集團房屋租賃服務項下管理的租賃物業租期通常為2至3年。

自用土地使用權指預付地方政府機關的租賃款項。該等土地使用權於本集團的合併資產負債表中識別為經營租賃使用權資產，於估計可使用年期(通常為40至47年)或協議年期(以較短者為準)內按直線法攤銷。

就截至2019年1月1日存續的租賃而言，本集團選擇實務簡便方法，允許事後釐定租期。當本集團合理確定將行使延長或終止租賃的選擇權時，本集團的租賃條款會包括該選擇權。一項安排是否為或包含租賃乃於起始時通過評估該安排是否轉讓一項已識別資產的使用權，以及本集團是否從該資產中獲得絕大部分經濟利益並有能力指導該資產的使用而作出釐定。

2. 重大會計政策 (續)

2.17 租賃 (續)

(b) 本集團作為承租人 (續)

本集團選擇不將非租賃部分與租賃部分分開。因此，倘租賃合約只包含一名出租人，則將租賃與非租賃部分作為單一租賃部分入賬。

本集團的大部分租賃有固定付款時間表，其中若干租賃包括基於未來履約情況的額外付款。就具有基於未來履約情況的額外付款的租賃而言，並無金額計入計算租賃負債或相應資產，原因為未來履約情況及付款存在不確定性。租賃付款的租賃開支於租期內按直線法確認。

根據租賃，承租人須確認使用權資產及租賃負債。使用權資產指本集團於租期使用相關資產的權利，按租賃負債金額確認，並就收到的租賃激勵作出調整。租賃負債指本集團作出產生自租賃的租賃付款的責任，並按未來租賃付款於租賃開始日期的現值確認。由於本集團大多數租賃暗含的利率無法輕易釐定，因而本集團使用增量借款利率（「增量借款利率」）釐定未來租賃付款的現值。增量借款利率是本集團基於對自身借款信用評級和本集團借款可能產生的利息而確定的假定利率。有關利息為本集團在類似經濟環境下，在租期以類似擔保方式借入與租賃付款額同等資金而必須支付的利息。

任何租期為12個月或以下的租賃被視作短期。如ASC 842所准許，短期租賃不包括於合併資產負債表中的使用權資產及租賃負債賬目。與所有其他經營租賃一致，短期租賃開支於租期內按直線法入賬。

2. 重大會計政策 (續)

2.17 租賃 (續)

(c) 本集團作為出租人

本集團受業主委託，管理物業並將物業租予租戶。本集團作為出租人的租賃分類為經營租賃。租戶的合同期限一般為一年或以上。

來自本集團一般業務過程中的租金收入呈列為房屋租金收入。租金收入於相關租期內按直線法於損益內確認。磋商及安排經營租賃引致之初始直接成本於租賃開始之日遞延並確認為預付資產。而有關成本於租期內按直線法確認為開支。

本集團已選擇不將非租賃部分與租賃部分分開。倘有關成本為非租賃部分且付款於租賃協議中釐定，則該等成本計入用於計算租賃責任的租賃付款內及計入於租期內按直線法確認的租賃成本總額內。

倘本集團為中間出租人，其將主租約及分租約入賬為兩項獨立合約。分租約乃參考主租約產生的相關資產（而非使用權資產）進行分類。

2.18 借款

借款初始按公允價值扣除產生的交易成本確認。借款按攤餘成本進行後續計量。所得款項（扣除交易成本）與贖回金額的任何差額於借款期內使用實際利率法於損益中確認。

2. 重大會計政策（續）

2.19 庫存股

本集團使用成本法入賬庫存股。根據此方法，購買股份所產生的成本列入合併資產負債表的「庫存股」。於庫存股註銷時，普通股賬戶僅扣除有關股份的總面值。庫存股的收購成本超過總面值的部分於資本公積和留存收益之間分配，超出資本公積結餘的付款入賬列作留存收益的減少。

2.20 法定儲備

於2025年，本集團的外商獨資企業根據《中華人民共和國外商投資法》（「《外商投資法》」）、《外商投資法實施條例》及《中華人民共和國公司法》（「《公司法》」）修訂其組織章程細則。根據《關於執行公司法及外商投資法後相關會計處理問題的通知》及經修訂的本公司組織章程細則，本集團的外商獨資企業自2025年1月1日起不再計提儲備基金、企業發展基金及員工獎金及福利基金。取而代之，外商獨資企業須將其年度淨利潤的10%撥入法定盈餘公積。當法定盈餘公積超過註冊資本的50%時，可停止撥款。經有關部門批准後，法定盈餘公積可用於彌補虧損或增加資本公積。截至2025年12月31日止年度，撥入法定盈餘公積的利潤約為人民幣84.4百萬元。

一般儲備基金及企業擴展基金的餘額應分別重新分類為法定盈餘公積及任意盈餘公積。員工獎金及福利基金餘額繼續用於其原定用途。

此外，根據《中華人民共和國公司法》，於中國註冊成立的合併可變利益實體（包括可變利益實體的附屬公司）須按年度基準自彼等稅後利潤向包括法定盈餘公積及任意盈餘公積在內的不可供分派儲備金作出撥款。向法定盈餘公積的撥款須為按照中國公認會計準則釐定的稅後利潤的10%。倘法定盈餘公積已達至公司註冊資本的50%則無須撥款。向任意盈餘公積的撥款由各公司酌情作出。

2. 重大會計政策 (續)

2.20 法定儲備 (續)

一般儲備金、企業發展基金、法定盈餘公積和任意盈餘公積的使用限於彌補虧損或者增加對應公司的註冊資本。員工獎金及福利基金為負債性質且限於向僱員的特別獎金及為所有僱員的共同福利支付資金。該等儲備概不得以現金股息、貸款或墊款的形式轉移至公司，除非遭清算，否則亦不得分派。

截至2024年及2025年12月31日止年度，向本集團於中國註冊成立的實體的一般儲備金及法定盈餘公積的利潤撥款分別約為人民幣115.9百萬元及人民幣127.9百萬元。於任何呈列期間並無向其他儲備金作出撥款。

2.21 收入確認

本集團根據ASC 606，客戶合同收入(「ASC 606」)確認收入，據此，於承諾商品或服務的控制權轉移至本集團客戶時確認為客戶合同收入，並考慮到預計的退款、價格優惠、折讓及增值稅(「增值稅」)對收入的沖減，該金額反映了本集團預期有權獲取該等商品或服務的對價。

存量房業務

本集團自存量房業務產生收入，主要通過本集團的鏈家品牌(本集團作為主經紀人)完成銷售或租賃交易而自消費者賺取佣金，或自與本集團合作促成交易的其他經紀公司(他們作為主經紀人)賺取所分配佣金。在該等交易中，主經紀人與消費者簽署房產經紀服務合同，並負責根據合約履行提供經紀服務的責任。貝殼平台要求在該平台註冊的所有經紀公司簽署平台協議。平台協議在主經紀人與所有參與經紀公司之間建立合作關係，允許主經紀人統籌並控制參與經紀人提供的服務。平台協議亦就主經紀人在整體經紀服務中的角色和責任設定了標準，以及就經紀服務多項標準合作角色設定了費用分配架構。對每單通過該平台成功促成的交易，平台將根據平台協議計算每名參與經紀人的佣金並通過平台支付系統進行結算。

2. 重大會計政策(續)

2.21 收入確認(續)

存量房業務(續)

當本集團與消費者簽署房產經紀服務合同及根據平台協議與和本集團合作促成房產交易的其他經紀公司分配佣金時，本集團被視作主經紀人，原因為本集團有權釐定服務價格並界定服務履約義務，本集團對已提供的服務有控制權且根據與消費者簽署的房產經紀服務合同，本集團對履行經紀服務負全部責任。因此，本集團將來自該等經紀服務合同的佣金按總額基準入賬，向其他經紀公司支付的任何佣金列作營業成本入賬。

房產銷售經紀服務合同中確定的經紀服務以及簽約及簽後服務被視為單獨履約義務。因此，對價乃根據相對獨立的銷售價格分配予經紀服務以及簽約及簽後服務。本集團於提供服務時將其確認為收入。

當貝殼平台上的其他經紀公司與消費者簽署房產經紀服務合同及根據平台協議就本集團促成房產交易服務的合作服務給我們分配佣金時，本集團被視作向主經紀人提供服務的參與經紀人，原因為本集團並非經紀服務合約的主要責任人且無權釐定服務價格。因此，本集團將來自該等經紀服務合約的佣金按淨額基準入賬。

就本集團作為主經紀人或參與經紀人賺取的經紀佣金而言，在消費者簽署房產買賣協議或租賃協議時履約義務獲達成時，扣除因終止交易而產生的預估潛在退款後，本集團將佣金確認為收入。

2. 重大會計政策 (續)

2.21 收入確認 (續)

存量房業務 (續)

本集團亦通過(i)自貝殼平台上的房產經紀公司按使用本集團的ACN網絡和SaaS系統在該平台所賺取的交易佣金的百分比收取平台服務費；(ii)自經紀公司按通過本集團的加盟品牌(如德佑品牌)所賺取交易佣金的百分比收取加盟費；及(iii)貝殼平台提供多項服務的其他服務費(如通過本集團的交易中心進行的簽約及簽後服務)而自存量房業務產生收入。

就平台服務及加盟費而言，當消費者簽署房產買賣協議或租賃協議時本集團取得收款權時，本集團將預期收到的預計費用確認為收入。

就其他服務費而言，本集團於提供服務時將其確認為收入。

新房業務

本集團自新房業務產生收入，主要通過本集團促成的新房交易而從房地產開發商賺取銷售佣金。本集團與房地產開發商簽署新房營銷服務合同，其中界定所賺銷售佣金的條款及條件。當從房地產開發商處確認所賺佣金的條款及條件已得到滿足時，或倘佣金回款可能性較低，則在收到服務費的現金時，本集團將銷售佣金確認為收入。

本集團向其他經紀公司進行分包以履行與房地產開發商的營銷服務合同並向該等經紀公司分配佣金。本集團與開發商簽署營銷服務合同，並有權釐定服務價格及界定服務履約義務。本集團對其他經紀公司所提供的服務有控制權，且根據與房地產開發商簽署的新房營銷服務合同，本集團對履行營銷服務負全部責任。因此，本集團將該等營銷服務合約按總額基準入賬並將向合作經紀公司的分配佣金確認為營業成本。

2. 重大會計政策（續）

2.21 收入確認（續）

家裝家居

本集團向其客戶提供室內裝修服務。有關服務確認為隨時間達成的履約義務，原因為客戶控制經本集團提供的裝修服務改善的房屋。收入乃使用投入法參照完全達成相關履約義務的進度隨時間確認並按迄今已進行工程產生的合同成本佔估計總合同成本的比例計量。

就傢具、電子及家電產品的銷售而言，收入於交付及驗收時確認，其指本集團收到交付完成時的交貨單或安裝程序已完成的客戶確認。

房屋租賃服務

原模式

本集團受業主委託，管理物業並將物業租予租戶。根據ASC 842，與租戶的租賃合同被分類為經營租賃且自其租戶收取的租賃付款確認為租金收入並呈列為收入。請參閱附註2.17租賃－(c)本集團作為出租人內的租金收入確認政策。

本集團亦提供租賃相關服務，其主要包括維護、電器維修等。由於租戶同時收取及消耗與本集團所提供服務有關的利益，因此租賃相關服務收入於租期內按直線法確認。

2. 重大會計政策 (續)

2.21 收入確認 (續)

房屋租賃服務 (續)

新模式

自2025年1月起，本集團實施房屋租賃服務的一個新業務模式，據此，本集團在物業交付租戶之前不會取得物業的控制權，且收入根據ASC 606確認。在新模式下，本集團以代理方的身份向業主及租戶提供租賃代理服務及租期管理服務。租賃代理服務收入來自本集團為業主尋找租戶成功簽署房屋租賃協議產生的服務費，收入於租賃協議簽署完成之時點確認。租期管理服務則為租戶及業主提供現場日常物業管理服務，指一系列於服務期間內按直線法履行的日常履約責任。服務費採月費形式，金額根據月租的固定百分比計算。

若租賃代理服務的交易價格包含主要來自租約提前終止的可變對價，本集團將於合約生效時估計租賃代理服務的交易價格中所含的可變對價金額，並於各報告日重新評估該估計值。若日後解決可變對價的相關不確定因素時，已確認的累計收入不大可能會發生重大逆轉，則可變對價將計入租賃代理服務的交易價格。本公司主要根據實際歷史經驗來估計可變對價。

新興業務及其他

本集團自金融服務及其他新拓展業務等新興業務及其他產生收入。

金融服務及其他新拓展業務的服務費一般於提供服務時確認為收入。

合同餘額

收入確認時間可能有別於向客戶開具發票的時間。就若干服務而言，客戶須於獲提供服務前付款。本集團視乎其表現與客戶付款的關係，於合併資產負債表確認合同資產或合同負債及遞延收入。

合併財務報表附註

2. 重大會計政策（續）

2.21 收入確認（續）

合同餘額（續）

本集團將其換取已轉讓予客戶服務的收取對價的權利分類為應收款項或合同資產。應收款項為無條件收取對價的權利，而合同資產則為根據隨時間流逝以外的其他因素有條件收取對價的權利。當本集團於收取對價前已履行服務且有無條件權利收取對價時，於合併資產負債表確認應收賬款，倘尚未有無條件權利收取對價則確認合同資產。

倘本集團在履約前收取對價（指迄今尚未確認收入的客戶收款），則確認合同負債及遞延收入。截至2024年12月31日的合同負債及遞延收入結餘中，5,424.2百萬元於截至2025年12月31日止年度確認為收入。截至2024年12月31日，影響合同負債的收入累計追補調整甚微。本集團截至2024年及2025年12月31日的合同負債及遞延收入於下表列示。

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
ASC 606項下的合同負債：		
存量房業務	369,839	275,811
新房業務	966,810	704,799
家裝家居	2,973,192	2,143,164
貝好家業務(i)	—	832,065
房屋租賃服務	—	282,872
新興業務及其他	93,075	121,884
小計	4,402,916	4,360,595
ASC 842項下的遞延收入：		
房屋租賃服務	1,648,951	1,329,698
總計	6,051,867	5,690,293

- (i) 貝好家業務的合同負債指從在建房地產預售所得款項中獲得的資金，將於本集團履行合同的履約責任時確認為收入。由於預期餘額將於貝好家業務的正常營運週期內變現，故合同負債分類為流動負債。

2. 重大會計政策 (續)

2.21 收入確認 (續)

取得合同的增量成本

取得客戶合同的增量成本在本集團預期能夠收回該等成本時在「預付款項、應收款項及其他資產」中確認為資產。取得合同的增量成本僅包括本集團為取得合同而產生的成本，倘未能取得合同，則不會產生該等成本。取得合同的增量成本主要包括室內裝修服務銷售人員的銷售佣金。合同成本資產按與資產所關乎的服務轉讓模式一致的基準進行攤銷。

取得合同的資本化成本會定期進行減值分析。於所有呈列期間，概無有關取得合同的資本化成本的減值虧損。

實務簡便方法

本集團已採用以下ASC 606許可的實務簡便方法：

當本集團於合同開始時預計向客戶轉讓所承諾貨品或服務的期間將為一年或更短時，並未就合約調整重大融資成份的影響。

餘下履約責任 (「餘下履約責任」)

餘下履約責任指未達成或部分未達成的合同交易價格總額。截至2024年及2025年12月31日，本集團的餘下履約責任總額分別約為人民幣63億元及人民幣61億元。截至2025年12月31日的餘下履約責任總額中，本集團預計該等金額均於未來12個月內悉數確認為收入。

2.22 廣告費用

廣告費用一般就線上流量獲取及線下廣告服務(如電視、樓宇內外部渠道)而支付予第三方。廣告費用於收到服務時列為銷售和市場費用。截至2024年及2025年12月31日止年度，於合併綜合收益表確認的廣告費用分別為人民幣2,104.0百萬元及人民幣1,912.1百萬元。

2. 重大會計政策（續）

2.23 股份支付薪酬

本集團根據績效條件及服務條件向僱員、董事及顧問授出購股權、受限制股份及受限制股份單位（「受限制股份單位」），並根據**ASC 718—酬金—股份酬金（「ASC 718」）**入賬該等股份獎勵。

僱員股份獎勵分類為權益獎勵並按獎勵的授予日期公允價值計量，並在**a)**並無規定歸屬條件的情況下立即於授予日期，**b)**使用直線法於所需的服務期（就僅附帶服務條件授出的獎勵而言），或**c)**績效條件被視為可能時使用分級歸屬法錄得股份支付薪酬費用（就附帶服務條件及績效條件授出的獎勵而言）時確認為開支。根據**ASU 2016-09**，本集團已選擇於沒收發生時將其入賬。

已授予的購股權包含服務條件及須待首次公開發售完成。首次公開發售已於**2020年8月17日**完成及服務條件已獲達成的購股權已歸屬。剩餘購股權將於服務條件獲達成時歸屬。所有收取商品或服務以換取權益工具的交易按已收對價的公允價值或所發行權益工具的公允價值（以能更可靠計量者為準）入賬。

本集團使用二項式期權定價模型釐定購股權的公允價值。購股權公允價值的釐定受普通股的公允價值及與大量複雜且主觀的變量（包括預期股價波幅、實際及預期僱員購股權行使行為、無風險利率及預期股息）有關的假設影響。首次公開發售完成後，普通股估計公允價值乃根據本公司股份價格計算。

首次公開發售後授出的受限制股份及受限制股份單位的公允價值乃參考相關股份的公允價值釐定。

2. 重大會計政策 (續)

2.24 所得稅

所得稅

根據相關稅務司法權區的法律錄得當期所得稅。

本集團根據ASC 740—「所得稅」(「ASC 740」)採用所得稅資產負債法，需要就已計入合併財務報表事項的預期未來稅務後果確認遞延稅項資產及負債。根據該方法，根據資產及負債計稅基礎與財務報表之間的暫時性差額，使用在預計撥回差額期間將予實施的已頒佈稅率，計提遞延稅項資產及負債。

遞延稅項資產在該資產很可能變現的範圍內予以確認。在作出決定時，本集團考慮所有正面及負面證據，包括近期經營業績、應課稅收入預計撥回。當認為遞延稅項資產金額不會變現的可能性較大時，則計提估值準備以抵銷遞延稅項資產。

不確定稅務狀況

本集團通過採用兩步法入賬已於合併財務報表確認的所得稅不確定金額，以釐定將錄得的利益金額。根據兩步法，第一步是通過釐定是否有確實證據顯示該狀況會持續的可能性較大，包括相關上訴或訴訟程序的判決，對稅務狀況進行評估以供確認。如果稅務狀況符合「可能性較大」確認標準，第二步是按結算時變現的可能超過50%的最大金額進行稅收利益計量。本集團將與所得稅事項相關的利益及罰款(如有)分類為所得稅費用。

截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團並無任何與稅務狀況有關的重大利益或罰款。截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團並無任何重大未確認的不確定稅務狀況。

2. 重大會計政策（續）

2.25 僱員福利

本集團位於中國內地的全職僱員享有員工福利待遇，包括退休金、工傷津貼、生育保險、醫療保險、失業津貼及通過中國政府的強制性界定供款計劃的住房公積金計劃。中國勞動法規要求本集團根據僱員薪金的一定比例就該等福利向政府作出付款，最高金額由當地政府規定。除繳納必要供款外，本集團對該等福利並無法律義務。

過去，根據中國的法律法規，本集團為僱員所繳款項可能存在不足，經考慮一般行政操作、歷史過往先例、法律建議及其他因素，本集團根據最佳估計為此繳款不足作出撥備。倘**a)**撥備所針對的潛在風險敞口在一段時間內不會發生及**b)**基於近期最新發展，本集團認為該等風險敞口在未來不大可能實現，則所作撥備將撥回。該等撥備結餘計入應付僱員薪酬及福利。截至**2024**年及**2025**年**12月31**日止年度，有關撥回的淨影響分別為人民幣**1,379.2**百萬元及人民幣**678.5**百萬元。目前，本集團一直實施一項補救計劃以減少僱員福利方面違反相關法律法規的風險敞口。截至**2024**年及**2025**年**12月31**日止年度，該等僱員福利開支的總金額（包括撥備的淨影響）分別約為人民幣**25**億元及人民幣**37**億元。

2.26 研發費用

研發費用主要包括員工相關薪酬費用，包括工程、設計、產品及平台開發方面僱員的股份支付薪酬、研發職能所用物業、廠房及設備折舊，以及研發職能產生的帶寬及服務器相關成本。本集團於產生時支銷全部研發費用。

2. 重大會計政策(續)

2.27 每股淨收益

每股基本淨收益按歸屬於普通股股東的淨利潤除以期內流通在外普通股的加權平均數計算。

每股稀釋淨收益按歸屬於普通股股東的淨利潤除以期內流通在外普通及稀釋性等價普通股的加權平均數計算。等價普通股包括視作已發行股份以及購買普通股的購買權(使用庫存股份法)、未歸屬受限制股份及未歸屬受限制股份單位。倘計入有關股份會導致反稀釋(如錄得淨虧損期間)，等價普通股不計入每股稀釋淨收益計算的分母。

2.28 綜合收益

綜合收益界定為包括本集團於一段期間內因交易及其他事項及情況產生的所有權益變動，不包括股東投資及向股東作出分派導致的交易。綜合收益包括淨利潤、外幣折算調整及可供出售投資的未實現收益(扣除重新分類)。

2.29 關聯方

倘一方能夠直接或間接控制另一方，或在作出財務及經營決策時能對另一方行使重大影響力，則雙方被視為有關聯。倘雙方受共同控制或重大影響力，則彼等被視為有關聯，如家庭成員或親屬、股東或關聯公司。

2.30 分部報告

經營分部的報告方式與向主要經營決策者提供的內部報告方式一致。主要經營決策者負責分配資源及評估經營分部的表現，其為管理委員會，包括首席執行官、首席財務官、首席人力資源官以及三名業務線執行官。

本集團經營五個經營分部：(i) 存量房業務；(ii) 新房業務；(iii) 家裝家居；(iv) 房屋租賃服務及(v) 新興業務及其他。

本集團的內部組織架構以及地區及業務分部資料詳情載於附註23。

2. 重大會計政策（續）

2.31 或有事項

在日常業務過程中，本集團面臨或有事項，如其業務產生的法律訴訟及申訴，當中涵蓋多項事宜。倘可能產生負債且負債金額能合理估計，則確認或有虧損費用。倘潛在虧損合理可能發生而非頗有可能發生，或頗有可能發生但負債金額無法合理估計，則披露或有負債的性質及合理可能虧損（倘可釐定且屬重大）的範圍估計。

發生可能性極小的或有虧損通常不予披露，除非其涉及擔保，在此情況下將披露擔保性質。

2.32 政府補助

政府補助於其他收入淨額確認為收益。該等金額於收取後且補助附帶所有條件均已達成時於合併綜合收益表確認。

截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團於合併綜合收益表內分別確認政府補助約人民幣731.2百萬元及人民幣600.9百萬元。

2.33 集中度及風險

客戶及供應商集中度

截至2024年及2025年12月31日止年度，並無來自客戶的收入或向供應商的採購額個別佔本集團淨收入總額或採購總額的10%以上。

2. 重大會計政策 (續)

2.33 集中度及風險 (續)

信用風險集中度

可能使本集團面臨重大信用風險集中的資產主要包括現金及現金等價物、受限資金、應收賬款、其他應收款項、短期投資、長期投資及貸款。截至2024年及2025年12月31日，本集團所有現金及現金等價物、受限資金、短期投資及長期債權投資均由位於中國、香港、美國及澳大利亞且管理層認為具有高信貸質素的主要金融機構持有。截至2025年12月31日，中國內地五家金融機構持有的本集團現金及現金等價物、受限資金、短期投資及長期債權投資總額佔本集團的現金及現金等價物、受限資金、短期投資及長期債權投資總額的16.4%、13.3%、9.8%、9.5%及7.2%。於2015年5月1日，中國新《存款保險條例》開始實施，據此，在中國成立的銀行金融機構（如商業銀行）須為向其以人民幣及外幣存放的存款投保存款保險。由於本集團的存款總額遠高於賠償限額，因此該《存款保險條例》無法有效為本集團賬戶提供全面保護。然而，本集團認為任何該等中國銀行倒閉風險很小。銀行倒閉在中國並不常見，而且基於公開可得資料，本集團認為持有本集團現金及現金等價物、受限資金及短期投資的該等中國銀行財務狀況良好。

應收賬款及其他應收款項一般為無擔保且主要來自於中國的日常業務過程。該等應收賬款涉及的風險通過本集團對其客戶進行信貸評估及對未收回結餘的持續監控過程而緩解。貸款及表外擔保涉及的風險通過本集團對其借款人進行信貸評估及本集團對未收回結餘進行持續監控控制而緩解。截至2024年及2025年12月31日，只有一名客戶為數人民幣346.6百萬元及人民幣278.9百萬元的應收款項總額被認為面臨集中信用風險。

單獨評估的應收賬款及其他應收款項乃根據抵押品未來預期現金流入的現值減估計交易成本計量信用損失（倘應收賬款依賴抵押品）。截至2025年12月31日，應收一名房地產開發商應收賬款及其他應收款項以商用物業作抵押，已分別計提撥備人民幣211.3百萬元及人民幣273.7百萬元。

2. 重大會計政策(續)

2.33 集中度及風險(續)

信用風險集中度(續)

截至2024及2025年12月31日，應收賬款及合同資產的預期信用損失率分別為22.9%及29.1%。截至2024年及2025年12月31日，貸款的預期信用損失率分別為4.9%及11.4%。截至2024年及2025年12月31日，其他應收款項(計入預付款項、應收款項及其他資產)的預期信用損失率分別為22.7%及30.5%。須遵守ASC 326減值規定的其他金融資產的預期信用損失並不重大。

貨幣兌換風險

中國政府對將人民幣兌換為外幣實施管制。截至2024年及2025年12月31日，本集團以人民幣計值且受該等政府管制限制的現金及現金等價物、受限資金及短期投資分別為人民幣489億元及人民幣383億元。人民幣的價值受中央政府政策變動及影響中國外匯交易中心市場供需的國際經濟政治形勢影響。在中國，法律規定若干外匯交易只能由經授權的金融機構按中國人民銀行(「中國人民銀行」)設定的匯率進行。本集團在中國以人民幣以外的貨幣進行的匯款必須通過中國人民銀行或其他中國外匯監管機構(需要若干證明材料以辦理匯款)辦理。

外幣匯率風險

人民幣兌美元的匯率曾出現波動，其中不時出現重大而無法預測的波動。截至2025年12月31日止年度，人民幣兌美元升值為約4.2%。難以預測市場力量或中國或美國政府政策日後可能如何影響人民幣兌美元的匯率。

3. 現金、現金等價物、受限資金

現金、現金等價物及受限資金包括下列各項：

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
現金及現金等價物(i):		
現金	10,469,689	7,342,872
現金等價物	973,276	430,310
受限資金(ii):		
流動	8,858,449	8,170,605
現金、現金等價物及受限資金總額	20,301,414	15,943,787

- (i) 現金及現金等價物包括庫存現金及原到期日為三個月或以下且可隨時兌換為已知金額現金的活期存款。截至2024年及2025年12月31日止年度，現金等價物的加權平均利率分別為4.0%及3.5%。
- (ii) 本集團的受限資金主要包括：1)通過本集團的在線支付平台向買房人收取但尚未向賣房人支付的現金，該現金存放於銀行託管賬戶；2)本集團經紀、擔保、物業開發業務及融資服務的保證金；3)來自開發中房地產預售的所得款項，已所得款項存放於銀行託管賬戶；及4)其他雜項受限資金。每種受限資金的比例截至2024年12月31日分別為72.0%、27.5%、零及0.5%；截至2025年12月31日分別為55.1%、34.2%、10.2%及0.5%。

4. 短期投資

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
短期投資：		
銀行定期存款	14,874,498	7,057,770
理財產品	20,474,093	21,625,789
持有至到期債務投資	5,417,761	5,526,195
可供出售債務投資	551,348	5,370,207
總計	41,317,700	39,579,961

合併財務報表附註

4. 短期投資(續)

下表載列本集團於2025年12月31日的短期投資相關選定數據：

	截至2025年12月31日			
	成本或攤餘	未確認持有 收益總額	未確認持有 虧損總額	公允價值
	成本減信用			
	損失準備 人民幣			
		人民幣	人民幣	人民幣
		(以千計)		
持有至到期債務投資	5,526,195	3,176	(75,405)	5,453,966
可供出售債務投資	5,405,275	—	(35,068)	5,370,207

5. 存貨

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
在建房地產物業(i)	1,090,661	2,234,114
其他存貨	519,215	619,920
總計	1,609,876	2,854,034

(i) 截至2025年12月31日，在建房地產物業包括的土地使用權為人民幣18億元(2024年：人民幣11億元)。

截至2025年12月31日，賬面淨值合共人民幣18億元的土地使用權(2024年：零)已作為相關專項銀行貸款的抵押品。

截至2025年12月31日，在建房地產物業包括的資本化利息成本為人民幣2.4百萬元(2024年：零)。

6. 預付款項、應收款項及其他資產

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
流動：		
預付租金及其他按金	1,552,279	1,154,495
供應商墊款	692,542	448,522
可抵扣進項增值稅	637,686	745,485
獲取合約的資本化成本及預付初始直接成本(i)	551,461	511,450
支付予房地產開發商按金(ii)	196,241	178,249
墊付予潛在被投資方資金(iii)	153,577	—
就購入發展物業所用土地的已付按金(iv)	122,430	—
預付所得稅	64,163	146,646
員工墊款	59,762	48,126
與僱員行使股份獎勵相關的應收款項	44,521	35,137
應收利息	15,263	7,340
應收託管賬戶款項	9,992	23,030
其他	542,907	427,648
總計	4,642,824	3,726,128
非流動：		
遞延稅項資產(附註19)	1,005,127	1,257,595
可抵扣進項增值稅	194,818	357,511
其他	22,332	147,996
總計	1,222,277	1,763,102

6. 預付款項、應收款項及其他資產(續)

- (i) 獲取合約的資本化成本及預付初始直接成本

截至2024年及2025年12月31日止年度，分別攤餘人民幣876.2百萬元及人民幣1,403.4百萬元。

- (ii) 支付予房地產開發商按金

支付予房地產開發商按金指本集團就新房業務合約向開發商支付的誠意金。

- (iii) 墊付予潛在被投資方資金

墊付予潛在被投資方資金指於獲得股權之前支付予貝好家業務項下潛在被投資方的資金。

- (iv) 就購入發展物業所用土地的已付按金

就購入發展物業所用土地的已付按金指貝好家業務項下收購位於上海的住宅地塊的已付按金。

7. 應收賬款及合同資產淨值

應收賬款淨額包括下列各項：

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
新房業務	5,863,587	3,558,480
存量房業務	546,658	463,634
家裝家居	265,355	407,180
房屋租賃服務	52,135	54,531
新興業務及其他	86,681	106,273
應收賬款	6,814,416	4,590,098
信用損失準備	(1,517,099)	(1,498,651)
應收賬款淨額	5,297,317	3,091,447

截至2024年及2025年12月31日本集團應收賬款總額中分別有人民幣59億元及人民幣36億元來自新房業務，分別錄得信用損失準備人民幣13億元及人民幣12億元。

7. 應收賬款及合同資產淨值(續)

本集團通常授予其客戶90天以內信用期。應收賬款基於向客戶提供服務日期的賬齡分析如下：

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
— 最多3個月	4,315,046	2,198,699
— 3個月至1年	649,209	727,822
— 1年以上	1,850,161	1,663,577
應收賬款	6,814,416	4,590,098
減：信用損失準備	(1,517,099)	(1,498,651)
應收賬款淨額	5,297,317	3,091,447

應收賬款的信用損失準備變動情況如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
年初結餘	(1,566,129)	(1,517,099)
增加	(108,963)	(79,980)
核銷	157,993	98,428
年末結餘	(1,517,099)	(1,498,651)

合同資產淨值包括下列各項：

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
合同資產－總額	319,736	959,080
信用損失準備	(119,064)	(113,551)
合同資產淨值	200,672	845,529

合同資產主要與本集團家裝業務及新模式下的房屋租賃服務有關。本集團的合同資產指本集團已履行部分或全部履約義務，但尚未獲得無條件收款權的金額。

8. 貸款淨額

截至2024年及2025年12月31日，貸款淨額包括以下各項：

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
短期：		
合併信託貸款	2,830,180	1,348,814
小額貸款平台貸款	152,677	179,346
短期貸款總額	2,982,857	1,528,160
信用損失準備	(147,330)	(174,478)
短期貸款淨額總額	2,835,527	1,353,682

該等結餘指短期貸款，為向業主、租戶及向其他個人借款人提供的個人信用貸款，截至2024年及2025年12月31日，其全部於一年內到期。

貸款－信用損失準備及信貸質素

信用損失準備主要根據過往收回經驗及對當前及未來經濟狀況考慮以及本集團客戶收回趨勢的變動而釐定。管理層於考慮最新可得資料後更新了當前預期信用損失模型。主要假設（即前瞻性資料）及當前預期信用損失模型參數（即一年違約概率）相應更新。貸款總額（扣除非勞動收入）的信用損失準備由2024年12月31日的4.9%上升至2025年12月31日的11.4%，主要是由於2025年拖欠增加所致。

8. 貸款淨額(續)

貸款 — 信用損失準備及信貸質素(續)

截至2024年及2025年12月31日止年度，信用損失準備變動情況分別包括下列各項：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
年初結餘	(122,482)	(147,330)
計提	(27,017)	(27,148)
核銷	2,169	-
年末結餘	(147,330)	(174,478)

本集團根據借款人類型及拖欠模式，整體上評估貸款的預期信用損失：

借款人類型：

房產交易相關業務：該分部包括房產交易業務產生的貸款。截至2024年及2025年12月31日，該類別的平均損失率分別為3.7%及9.0%。

非房產交易相關業務：該分部主要包括消費貸款。截至2024年及2025年12月31日，該類別的平均損失率分別為91.6%及98.5%。

拖欠：

根據逾期天數，本集團將合約分為六類，包括即期、逾期1至29天、逾期30至59天、逾期60至89天、逾期90至179天及逾期180天以上。截至2024年及2025年12月31日，拖欠率分別為5.9%及12.2%。

信貸質素指標每季度更新，於投資組合的年期內，任何給定客戶的信貸質素可能發生變化。

合併財務報表附註

8. 貸款淨額(續)

貸款 — 信用損失準備及信貸質素(續)

拖欠：(續)

基於客戶類型、發放年份及拖欠情況的貸款組合如下：

人民幣千元	逾期1至 29天	逾期30至 59天	逾期60至 89天	逾期90至 179天	逾期180天 或以上	逾期總額	即期	總計
房產交易相關業務								
2020年及之前	-	-	-	-	54,634	54,634	-	54,634
2021年	-	-	-	-	45,625	45,625	-	45,625
2022年	-	-	-	-	391	391	-	391
2023年	-	-	-	-	2,624	2,624	-	2,624
2024年	20,687	204	1,600	561	7,589	30,641	2,805,961	2,836,602
小計	20,687	204	1,600	561	110,863	133,915	2,805,961	2,939,876
非房產交易相關業務								
2020年及之前	-	-	-	-	37,439	37,439	-	37,439
2021年	-	-	-	-	5,210	5,210	-	5,210
2022年	-	-	-	-	332	332	-	332
2023年	-	-	-	-	-	-	-	-
2024年	-	-	-	-	-	-	-	-
小計	-	-	-	-	42,981	42,981	-	42,981
2024年12月31日	20,687	204	1,600	561	153,844	176,896	2,805,961	2,982,857

8. 貸款淨額(續)

貸款 — 信用損失準備及信貸質素(續)

拖欠：(續)

人民幣千元	逾期1至 29天	逾期30至 59天	逾期60至 89天	逾期90至 179天	逾期180天 或以上	逾期總額	即期	總計
房產交易相關業務								
2021年及之前	-	-	-	-	98,857	98,857	-	98,857
2022年	-	-	-	-	391	391	-	391
2023年	-	-	-	-	1,572	1,572	-	1,572
2024年	-	-	-	-	12,647	12,647	-	12,647
2025年	6,140	2,495	2,542	13,785	6,610	31,572	1,341,407	1,372,979
小計	6,140	2,495	2,542	13,785	120,077	145,039	1,341,407	1,486,446
非房產交易相關業務								
2021年及之前	-	-	-	-	41,382	41,382	-	41,382
2022年	-	-	-	-	332	332	-	332
2023年	-	-	-	-	-	-	-	-
2024年	-	-	-	-	-	-	-	-
2025年	-	-	-	-	-	-	-	-
小計	-	-	-	-	41,714	41,714	-	41,714
2025年12月31日	6,140	2,495	2,542	13,785	161,791	186,753	1,341,407	1,528,160

合併財務報表附註

9. 物業、廠房及設備淨額

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
辦公樓	697,136	697,455
汽車	23,939	21,320
計算機設備	1,179,606	1,247,976
傢具及辦公設備	395,828	410,740
租賃物業裝修	3,477,118	3,220,054
在建工程	176,006	184,489
總計	5,949,633	5,782,034
減：累計折舊	(3,530,150)	(3,693,138)
減：累計減值	(19,272)	(19,272)
賬面淨值	2,400,211	2,069,624

截至2024年及2025年12月31日止年度，確認的折舊費用分別為人民幣743.7百萬元及人民幣934.1百萬元。

10. 無形資產淨額

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
軟件	127,645	130,975
商標及域名	1,200,889	1,200,880
牌照	441,105	441,105
總計	1,769,639	1,772,960
減：累計攤銷	(603,056)	(741,336)
減：累計減值	(308,948)	(308,948)
賬面淨值	857,635	722,676

截至2024年及2025年12月31日止年度確認的攤銷費用分別為人民幣268.7百萬元及人民幣138.3百萬元。

10. 無形資產淨額(續)

未來期間與現有具有限可使用年期的無形資產有關的估計攤銷費用如下：

	金額 人民幣 (以千計)
1年內	134,344
1至2年	125,956
2至3年	112,122
3至4年	108,407
此後	241,847
總計	722,676

11. 租賃**(a) 本集團作為承租人**

截至2024年及2025年12月31日止年度，租賃成本組成部分列示如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
經營租賃成本	14,221,894	19,039,544
短期租賃成本	83,665	84,296
總計	14,305,559	19,123,840

11. 租賃 (續)

(a) 本集團作為承租人 (續)

與租賃有關的補充現金流量資料如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
(以千計)		
就計入租賃負債計量的金額已付現金：		
經營租賃的經營現金流量付款	14,896,620	19,486,006
交換租賃負債取得的使用權資產：		
交換新經營租賃負債取得的使用權資產總額	18,507,830	14,105,484

交換新經營租賃負債取得的使用權資產組成部分如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
(以千計)		
交換租賃負債取得的使用權資產		
門店租賃	2,730,509	1,795,943
行政辦事處租賃	487,708	171,385
租賃住房管理運營服務租賃	15,289,613	12,138,156
總計	18,507,830	14,105,484

11. 租賃(續)

(a) 本集團作為承租人(續)

與租賃有關的補充資產負債表資料如下：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
經營租賃		
門店租賃	5,825,835	4,475,510
行政辦事處租賃	755,707	704,252
租賃住房管理運營服務租賃	16,393,250	13,582,195
土地使用權	392,087	382,172
經營租賃資產總額	23,366,879	19,144,129
經營租賃負債，流動	13,729,701	10,658,576
經營租賃負債，非流動	8,636,770	6,969,571
經營租賃負債總額	22,366,471	17,628,147

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
加權平均剩餘租期(以年計)		
經營租賃	2.38	2.08
土地使用權	39.68	38.68
加權平均折現率		
經營租賃	3.8%	3.4%
土地使用權	4.0%	4.0%

11. 租賃 (續)

(a) 本集團作為承租人 (續)

租賃負債的到期日如下：

	截至12月31日 2025年 人民幣 (以千計)
2026年	11,054,303
2027年	4,171,509
2028年	1,608,921
2029年	749,959
2030年	318,772
此後	448,208
未折現租賃付款總額	18,351,672
減：推算利息	(723,525)
租賃負債總額	17,628,147

本集團的租賃協議通常不包含供本集團按照其同意的年期重續租賃的選擇權。本集團的租賃協議通常不包含任何剩餘價值擔保或重大限制性契諾。租賃安排下的付款主要是固定付款。

(b) 本集團作為出租人

截至2024年及2025年12月31日止年度的租賃收入載列如下，其計入合併綜合收益表中的房屋租賃服務項下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
經營租賃收入	12,977,296	18,515,803
租賃總收入	12,977,296	18,515,803

11. 租賃(續)**(b) 本集團作為出租人(續)**

未折現的租賃應收款的到期日如下：

截至12月31日	
2025年	
人民幣	
(以千計)	
2026年	14,087,999
2027年	1,219,097
2028年	281,162
2029年	15,270
2030年	9,592
此後	18,190
未折現的租賃應收款總額	15,631,310

12. 長期投資淨額

下表載列截至所示日期本集團持有的長期投資類別明細：

截至12月31日		
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
以權益法核算的投資	360,965	1,758,510
按公允價值入賬的投資	1,014,400	5,717,276
使用資產淨值實務簡化法不易釐定公允價值之權益投資	60,691	59,446
使用替代計量法不易釐定公允價值之權益投資	41,377	55,681
長期定期存款	15,568,643	11,477,840
持有至到期債務投資	1,808,331	1,079,771
可供出售債務投資	4,935,699	—
長期投資總額	23,790,106	20,148,524

12. 長期投資淨額（續）

以權益法核算的投資

	金額 人民幣 (以千計)
於 2023 年 12月31 日的結餘	436,344
已作投資	30,410
投資收入	10,192
處置投資	(100,154)
已收股息	(15,827)
於 2024 年 12月31 日的結餘	360,965
已作投資	1,452,212
投資收入	16,420
投資減值	(61,053)
處置投資	(1,443)
已收股息	(8,591)
於 2025 年 12月31 日的結餘	1,758,510

截至**2024**年及**2025**年**12月31**日，本集團權益法投資的賬面值分別為人民幣**361.0**百萬元及人民幣**1,758.5**百萬元。截至**2024**年及**2025**年**12月31**日止年度，就權益法投資確認的減值分別為零及人民幣**61.1**百萬元。此外，根據美國會計準則**ASC 323-10-35-25**，本公司已就權益法被投資單位之應收貸款確認人民幣**42.6**百萬元之減值撥備。

截至**2024**年及**2025**年**12月31**日止年度，本集團確認應佔權益法投資利潤分別為人民幣**10.2**百萬元及人民幣**16.4**百萬元。

12. 長期投資淨額(續)

按公允價值入賬的投資

下表載列按公允價值入賬的投資的賬面值及公允價值：

	成本基數 人民幣	未實現 收益總額 人民幣	未實現 虧損總額 人民幣 (以千計)	匯兌調整 人民幣	公允價 人民幣
有價證券(i)	96,848	—	(46,420)	5,736	56,164
按公允價值計量的非上市股本 證券及應收貸款(ii)	233,088	—	(200,516)	—	32,572
理財產品(iii)	896,920	31,766	(3,028)	6	925,664
於2024年12月31日的結餘	1,226,856	31,766	(249,964)	5,742	1,014,400
有價證券(i)	96,848	—	(47,671)	4,497	53,674
按公允價值計量的非上市股本證券及 應收貸款(ii)	245,076	—	(196,696)	—	48,380
理財產品(iii)	5,537,500	80,750	(3,028)	—	5,615,222
於2025年12月31日的結餘	5,879,424	80,750	(247,395)	4,497	5,717,276

12. 長期投資淨額(續)

按公允價值入賬的投資(續)

(i) 有價證券

有價證券指對於公開上市公司股本證券的投資(本集團不具有重大影響)。有價證券基於報告日期活躍市場的報價採用市場法進行估值。本集團將使用該等輸入數據的估值技術分類為第1層級公允價值計量。

(ii) 按公允價值計量的非上市股本證券及應收貸款

投資於IFM Investments Limited(「IFM」)

於2017年10月，本集團通過認購IFM新發行的308,084,916股可換股可贖回優先股，收購IFM(一家於中國從事房產代理業務的公司)10.0%的股權，總認購價為人民幣60.0百萬元。於優先股投資時，本集團於2017年8月14日訂立可換股票據購買協議，以購買IFM發行的本金為美元等值於人民幣40.0百萬元可換股票據，到期期限為30個月，年利率為12.0%。該可換股票據可按折現價轉換為IFM的優先股。本集團在一家獨立估值公司協助下選擇公允價值選擇權計量優先股投資及整張可換股票據。

於2019年，本集團推出多項激勵計劃以激勵房產經紀公司加入本集團的平台。IFM為房產代理行業的領先公司之一。於2019年5月，為激勵IFM加入本集團的平台，本集團額外投資人民幣308.0百萬元收購一定比例的IFM優先股及普通股，將可換股票據轉換為優先股，並向IFM的控股股東提供貸款人民幣130.0百萬元，貸款以IFM 17.5%的股權為抵押。對IFM的額外投資及向IFM控股股東作出的貸款的總對價為人民幣438.0百萬元。於交易日期，對IFM的額外投資及向IFM控股股東作出的貸款的公允價值為人民幣120.1百萬元。已付對價與已收公允價值之間差額人民幣317.9百萬元被視為及確認為視作營銷費用。

由於對IFM的投資實質上不是普通股，故其不符合權益法會計處理，而根據ASC 321，本集團選擇按公允價值入賬此項投資，已實現或未實現收益及虧損計入合併綜合收益表。

截至2024年及2025年12月31日，本集團持有IFM 37.6%股權，投資的公允價值分別為人民幣31.9百萬元及人民幣35.6百萬元。向IFM控股股東作出的貸款的公允價值分別為人民幣0.6百萬元及人民幣0.7百萬元。本集團將使用該等輸入數據的估值技術分類為第3層級公允價值計量。

(iii) 理財產品

作為本集團現金管理計劃的一部分，本集團投資於金融機構發行的若干具浮動利率及非保本的理財產品。該等理財產品的期限超過一年，或可通過提前通知贖回，且本集團擬持有該等投資超過一年，因此被分類為長期投資。本集團將在應用估值技術時使用類似可識別交易價格的該等投資分類為第2層級公允價值計量及將使用重大不可觀察輸入數據計量投資的估值技術分類為第3層級公允價值計量。截至2024年及2025年12月31日止年度，理財產品公允價值變動產生的收益分別為人民幣16.5百萬元及人民幣80.8百萬元，其計入合併綜合收益表的收益。

12. 長期投資淨額 (續)

使用資產淨值實務簡化法不易釐定公允價值之權益投資

公允價值不易釐定的權益投資包括按資產淨值實務簡化法計量的私募股權基金投資，及按替代計量法計量的私營公司投資。

由於私募股權基金屬封閉式性質，因此私募股權基金的投資一般不可贖回。該等私募股權基金（本集團不具有重大影響）按資產淨值實務簡化法入賬。截至2024年及2025年12月31日，本集團對私募股權基金的投資賬面值分別約為人民幣60.7百萬元及人民幣59.4百萬元。私募股權基金的投資須受自2018年9月起為期八年的禁售期規限，限制投資者於投資期間撤回基金。

使用替代計量法不易釐定公允價值之權益投資

截至2024年及2025年12月31日，按替代計量法入賬的投資分別為人民幣41.4百萬元及人民幣55.7百萬元。截至2025年12月31日止年度，管理層未確認任何上調。

截至2024年及2025年12月31日持有的按替代計量法入賬的私營公司投資的賬面總值如下：

	截至12月31日	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
初始成本基數	829,938	842,155
累計未實現虧損 (包括減值)	(788,561)	(786,474)
賬面總值	41,377	55,681

截至2024年及2025年12月31日止年度，按替代計量法入賬的私營公司投資錄得減值為人民幣9.4百萬元及人民幣2.7百萬元。該減值計入本集團的合併綜合收益表中「採用替代計量法入賬的權益投資的減值損失」。本集團將使用類似可識別交易價格投資的估值技術分類為第2層級公允價值計量。

12. 長期投資淨額(續)

長期定期存款

本集團的長期定期存款乃存放於銀行原到期日超過一年的定期存款，到期日在一年內的該等存款將重新分類為短期投資。截至2025年12月31日，存款以人民幣計值，金額約為人民幣115億元，其中人民幣114億元將於2027年到期，剩餘人民幣1億元將於2028年到期。

持有至到期債務投資

截至2025年12月31日止年度，本集團於合併綜合收益表中錄得長期持有至到期債務投資的投資收入為人民幣25.5百萬元。截至2025年12月31日將於三年內到期的長期持有至到期債務投資列示如下：

	截至2025年12月31日			
	成本或	未確認持有	未確認持有	公允價值
	攤餘成本	收益總額	虧損總額	
	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣
	(以千計)			
持有至到期債務投資	1,079,771	388	(275)	1,079,884

可供出售債務投資

下表概述按投資的合約到期日分類的具有規定合約日期的可供出售債務投資的估計公允價值：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
預計於1年至2年內由發行人贖回	4,935,699	—

13. 商譽

截至2024年及2025年12月31日止年度，按分部劃分的商譽賬面值變動如下：

	存量房業務 人民幣	新房業務 人民幣 (以千計)	家裝家居 人民幣	總計 人民幣
總賬面值				
於 2023年12月31日	1,563,761	1,691,080	3,223,997	6,478,838
增加	37,628	—	—	37,628
出售	(20,463)	—	—	(20,463)
於 2024年12月31日	1,580,926	1,691,080	3,223,997	6,496,003
出售(i)	(23,541)	—	—	(23,541)
於 2025年12月31日	1,557,385	1,691,080	3,223,997	6,472,462
累計減值				
於 2023年12月31日	(1,008,553)	(597,286)	(16,192)	(1,622,031)
減值	(68,920)	(29,276)	—	(98,196)
出售	1,644	—	—	1,644
於 2024年12月31日	(1,075,829)	(626,562)	(16,192)	(1,718,583)
減值(ii)	(31,808)	(84,524)	—	(116,332)
出售	22,813	—	—	22,813
於 2025年12月31日	(1,084,824)	(711,086)	(16,192)	(1,812,102)
賬面淨值				
於2023年12月31日	555,208	1,093,794	3,207,805	4,856,807
於2024年12月31日	505,097	1,064,518	3,207,805	4,777,420
於2025年12月31日	472,561	979,994	3,207,805	4,660,360

13. 商譽(續)

- (i) 截至2025年12月31日止年度，本集團出售若干當地房產代理公司，其主要於多個城市從事存量房業務，終止確認商譽人民幣23.5百萬元。
- (ii) 截至2025年12月31日，本集團對其所有報告單位進行商譽減值評估，並綜合權衡相關定性因素及定量評估結果。由於若干報告單位的實際財務表現因當地市況不利而未達到先前預期，錄得商譽減值損失人民幣116.3百萬元，包括與存量房業務分部內的報告單位有關的人民幣31.8百萬元及與新房業務分部內的報告單位有關的人民幣84.5百萬元。

於進行定量減值測試時，本集團使用基於現金流折現模型(「現金流折現模型」)的收益法。未來現金流量的預測主要基於對未來淨收入、毛利率及運營費用的最佳估計，其受預期業務運營、當地市場發展及整體經濟狀況的影響。該等預測的重大變動可能會大幅改變所錄得的減值金額。因此，倘發生此類變化，未來可能需要進一步確認該等報告單位的減值支出。

定量減值測試所使用的關鍵假設

定量減值測試包括對比各報告單位的公允價值及其賬面值(包括商譽)。本集團採用現金流折現模型估計報告單位的公允價值，原因是管理層認為預測經營現金流量為公允價值的最佳指標。編製現金流折現模型涉及多項重大假設，包括未來收入及折現率。現金流折現模型就減值測試而採用的涵蓋各報告單位五年期的財務預測乃基於經本集團管理層批准的財務預算，當中計及過往表現及其對未來市場發展的預期。超過五年期的現金流量採用長期增長率進行推算。稅後折現率反映對本集團營運所在行業的加權平均資本成本的市場評估及與本集團有關的具體風險。

截至2025年12月31日，家裝家居報告單位的公允價值超出其賬面價值9.3%。報告單位的估計公允價值對管理層估計及假設(包括但不限於收入增長率及折現率)的變動高度敏感。倘各預測年度的收入下降0.9%或折現率上升0.2%，則估計公允價值將低於報告單位的賬面值。

13. 商譽(續)

定量減值測試所使用的關鍵假設(續)

若干未來事件及情況，包括市況惡化、利率上升以及對上文討論的報告單位減值測試所用預測的不利影響(包括客戶行為的變化、交付能力的下降以及實現本集團盈利目標遭遇延遲或困難)，可能導致該報告單位的公允價值低於其賬面價值，並須計提非現金減值費用。該費用可能對合併綜合收益表及合併資產負債表產生重大影響。

14. 借款

	截至12月31日	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
短期借款	288,280	207,717
長期借款	—	182,917
總計	288,280	390,634

截至2025年12月31日，於2024年12月31日的所有未償還借款於到期時悉數償還。

於2025年1月，本集團與一家銀行訂立為期363天、人民幣122.2百萬元的無抵押借款安排，固定借款利率為2.48%。人民幣23.3百萬元、人民幣3.9百萬元、人民幣22.8百萬元、人民幣3.9百萬元、人民幣22.8百萬元及人民幣45.6百萬元分別計劃於2025年3月31日、2025年6月30日、2025年7月12日、2025年12月31日、2026年1月12日及2026年1月25日償還。截至2025年12月31日，人民幣68.3百萬元仍未償還。

14. 借款 (續)

於2025年5月，本集團與一家銀行訂立為期360天、人民幣35.3百萬元的無抵押借款安排，固定借款利率為2.38%。人民幣8.8百萬元、人民幣8.8百萬元及人民幣17.7百萬元分別計劃於2025年6月30日、2025年12月31日及2026年5月25日償還。截至2025年12月31日，人民幣17.7百萬元仍未償還。

於2025年5月，本集團訂立一份為期36個月的特定物業建設信貸協議，以獲得信貸融資額度。信貸協議提供循環信貸融資高達人民幣400.0百萬元，截至2025年12月31日人民幣121.7百萬元未償還。信貸協議項下的借款於一年內到期，並按一年期LPR（貸款市場報價利率）減89個基點計息。貝好家於上海的開發中物業的土地使用權已予以質押，以獲得信貸融資。

於2025年3月，本集團訂立一份為期60個月的特定物業建設信貸協議，以獲得信貸融資額度。信貸協議提供循環信貸融資高達人民幣350.0百萬元，截至2025年12月31日並無根據該信貸融資提取任何資金。信貸協議項下的借款按一年期LPR（貸款市場報價利率）減55個基點計息。於杭州的土地使用權已予以質押，以獲得信貸融資。

於2025年5月，本集團訂立一份為期24個月的特定物業建設信貸協議，以獲得信貸融資額度。信貸協議提供循環信貸融資高達人民幣600.0百萬元，截至2025年12月31日其中人民幣182.9百萬元未償還。信貸協議項下的借款按一年期LPR（貸款市場報價利率）減86個基點計息。貝好家於成都的開發中物業的土地使用權已予以質押，以獲得信貸融資。

15. 應付賬款

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
與新房業務有關的應付款項	5,954,209	3,469,628
應付家裝材料及建築成本	1,713,179	1,506,095
應付在建房地產物業	538,406	93,164
應付廣告費	396,364	234,026
應付互聯網服務費	333,835	312,209
應付租賃裝修款項	262,805	167,492
其他	293,831	269,515
總計	9,492,629	6,052,129

15. 應付賬款（續）

截至2024年及2025年12月31日，貿易應付款項基於發票日期的賬齡分析如下：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
— 最多3個月	9,116,991	5,715,186
— 3個月至1年	210,375	94,568
— 1年以上	165,263	242,375
應付賬款	9,492,629	6,052,129

16. 預提費用及其他流動負債

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
與家裝家居相關的保證金	1,630,275	1,304,835
與房屋租賃服務相關的保證金(i)	1,434,338	1,550,187
與新房業務相關的保證金	1,151,475	1,366,902
與特許經營服務相關的保證金	1,103,229	1,241,484
其他應付稅項	436,496	256,381
預提運營費用	366,454	312,324
代他人收取並支付的其他款項(ii)	115,160	773,932
應付股份回購對價	94,925	56,778
與僱員行使股份獎勵相關的應付款項	41,481	24,739
遞延擔保收入	23,360	11,961
其他	871,312	688,554
總計	7,268,505	7,588,077

(i) 與房屋租賃服務相關的保證金指根據原有房屋租賃服務模式向租戶收取的租金保證金。

(ii) 代他人收取並支付的其他款項指自物業買家收取但尚未轉交物業賣家的購屋款項，以及根據新房屋租賃服務模式向租客收取並由本公司代物業業主保管的租金及相關保證金。

合併財務報表附註

17. 其他收入淨額

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
投資收益淨額	679,278	721,647
政府補助	731,198	600,924
其他	155,562	123,220
總計	1,566,038	1,445,791

18. 利息收入淨額

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
利息收入	1,288,714	834,505
利息費用	(12,654)	(6,750)
銀行費用	(14,650)	(19,582)
其他	(1,247)	(668)
總計	1,260,163	807,505

19. 稅項

所得稅

根據相關稅務司法權區的法律錄得當期所得稅。

本集團根據ASC 740採用所得稅資產負債法，需要就已計入合併財務報表事項的預期未來稅務後果確認遞延稅項資產及負債。根據該方法，根據資產及負債計稅基礎與財務報表之間的暫時性差額，使用在預計撥回差額期間將予實施的已頒佈稅率，計提遞延稅項資產及負債。

遞延稅項資產在該資產很可能變現的範圍內予以確認。在作出決定時，本集團考慮所有正面及負面證據，包括近期經營業績、應課稅收入預計撥回。當認為遞延稅項資產金額不會變現的可能性較大時，則計提估值準備以抵銷遞延稅項資產。

19. 稅項（續）

不確定稅務狀況

本集團通過採用兩步法入賬已於合併財務報表確認的所得稅不確定金額，以釐定將錄得的利益金額。根據兩步法，第一步是通過釐定是否有確實證據顯示該狀況會持續的可能性較大，包括相關上訴或訴訟程序的判決，對稅務狀況進行評估以供確認。如果稅務狀況符合「可能性較大」確認標準，第二步是按結算時變現的可能超過50%的最大金額進行稅收利益計量。本集團將與所得稅事項相關的利益及罰款（如有）分類為所得稅費用。

截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團並無任何與稅務狀況有關的重大利益或罰款。截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團並無任何重大未確認的不確定稅務狀況。

開曼群島

開曼群島現時對個人或公司之利潤、收益、利得或增值並不徵收任何稅項，亦無徵收繼承稅或遺產稅。除適用於開曼群島司法權區內簽立文據或將該等文據帶入開曼群島司法權區內之印花稅外，開曼群島政府不甚可能對本集團徵收其他重大稅項。此外，開曼群島並不對股息派付徵收預扣稅。

英屬維爾京群島

根據英屬維爾京群島現時法例，本集團於英屬維爾京群島註冊成立的附屬公司毋須繳納所得稅或資本利得稅。此外，英屬維爾京群島附屬公司於英屬維爾京群島向彼等各自並非英屬維爾京群島居民的股東作出的股息派付（如有）毋須繳納預扣稅。

中國香港

中國香港所得稅率採用利得稅兩級制，據此，首2百萬港元的應課稅利潤的稅率為8.25%，而超出2百萬港元部分的任何應課稅利潤的稅率則為16.5%。於截至2024年及2025年12月31日止年度，就須繳納中國香港利得稅的應課稅利潤計提中國香港利得稅。此外，於中國香港註冊成立的附屬公司向本集團派付股息毋須繳納任何中國香港預扣稅。

19. 稅項 (續)

中國內地

於2007年3月16日，中華人民共和國全國人民代表大會通過新企業所得稅法(「新企業所得稅法」)，據此，外商投資企業(「外商投資企業」)及國內公司須按統一稅率25%繳納企業所得稅。新企業所得稅法於2008年1月1日生效。根據新企業所得稅法，從事若干鼓勵類行業的實體，以及被歸類為「小微企業」的實體將繼續享有稅收優惠。

根據企業所得稅法，若干企業如在若干鼓勵類高科技行業或領域開展業務並獲得主管稅務機關的證明，可享受15%的優惠稅率。相關優惠待遇不能同時享受。截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團分別有四家及四家實體被評為「高新技術企業」，並享受15%的優惠所得稅稅率。

若干企業如位於《西部地區鼓勵類產業目錄》(原有效期至2010年末，後進一步延期至2030年)(「西部地區目錄」)中指定的適用中國地區，在符合企業所得稅法及相關條例所述若干一般限制的情況下，將根據企業所得稅法享受15%的優惠稅率。截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團分別有零家及零家實體符合《西部地區鼓勵類產業目錄》中的企業資格，享受15%的優惠所得稅稅率。

本集團的其他中國附屬公司、合併可變利益實體(包括可變利益實體的附屬公司)的法定所得稅稅率為25%。

根據中國國家稅務總局頒佈的相關法律法規(於2023年3月26日公佈，自2023年起生效)，從事研發活動的企業在確定當年應納稅所得額時，有權要求將其產生的符合資格的研發費用的200%列作可扣減稅項開支(「研發加計扣除」)。

19. 稅項(續)

經濟合作與發展組織(「經合組織」)已公佈示範規則，其中包括實施15%的全球最低稅率，通常稱為支柱二。本集團業務所在的一個國家及一個地區已頒佈實施法規，分別自2024年1月1日及2025年1月1日起生效。根據本集團對本集團經營所在司法管轄區已頒佈法規的分析，其對本集團2024年所得稅撥備的影響並不重大，對本集團2025年所得稅撥備的影響為人民幣44.0百萬元。

所得稅費用組成

截至2024年及2025年12月31日止年度的稅前利潤(虧損)的組成部分如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
所得稅費用前利潤(虧損)		
中國內地業務利潤	9,143,316	5,905,159
非中國內地業務虧損	(2,273,247)	(1,228,056)
所得稅費用前利潤總額	6,870,069	4,677,103
中國內地業務的所得稅費用(收益)		
當期所得稅費用	2,595,844	1,892,115
遞延稅項費用／(收益)	223,235	(224,991)
中國內地業務的所得稅費用	2,819,079	1,667,124
非中國內地業務的所得稅費用／(收益)		
當期所得稅費用	46,482	45,374
遞延稅項收益	(73,672)	(26,409)
非中國內地業務的所得稅費用／(收益)	(27,190)	18,965
所得稅費用總額	2,791,889	1,686,089

截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團的非中國內地業務虧損乃主要由於股份支付薪酬費用分別為人民幣2,726.1百萬元及人民幣1,904.9百萬元，部分被理財產品投資收益分別為人民幣424.0百萬元及人民幣656.4百萬元所抵銷。

19. 稅項 (續)

所得稅費用組成 (續)

截至2024年及2025年12月31日止年度適用於本集團業務的所得稅費用，與就稅前收益採用中國內地法定所得稅稅率25%計算的金額不同，原因如下：

	截至12月31日止年度
	2024年
法定所得稅稅率	25.0%
優惠待遇的稅收影響	(3.0)%
免稅實體的稅收影響	8.3%
對不同稅務司法權區稅率的影響	(0.4)%
永久性差異的稅收影響	(0.7)%
研發抵扣及其他的稅收影響	(2.3)%
估值準備變動	13.7%
實際稅率	40.6%

由於本集團大部分業務位於中國內地，因此計算實際稅率對賬時採用中國內地法定稅率25%。

	截至2025年12月31日止年度	
	人民幣 (以千計)	百分比
中國內地法定所得稅稅率	1,169,276	25.0%
外國稅項影響		
開曼群島及中國內地的法定稅率差異	(192,363)	(4.1)%
中國香港及中國內地的法定稅率差異	(2,278)	0.0%
中國香港的支柱二影響	43,988	0.9%
其他外國司法權區	401	0.0%
估值準備變動	185,516	4.0%
非課稅或非抵稅項目		
股份支付薪酬	476,231	10.2%
稅收優惠	(65,016)	(1.4)%
研發費用加計扣除	(143,723)	(3.1)%
其他	214,057	4.5%
實際稅率	1,686,089	36.0%

19. 稅項 (續)

所得稅費用組成 (續)

截至2024年及2025年12月31日止年度實際稅率變動乃主要由於估值準備發生變化，原因為預計於到期前實現的結轉營業虧損淨額減少。

截至2025年12月31日止年度，按地區劃分的已繳納所得稅金額 (扣除已收退稅) 如下：

	截至2025年 12月31日止年度	
	人民幣 (以千計)	百分比
中國內地	2,346,102	99.9%
其他	1,386	0.1%
總計	2,347,488	100.0%

下表載列與中國內地業務相關的免稅期的影響：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計，每股數據除外)	
免稅期影響	209,494	65,016
對每股基本淨利潤影響	0.06	0.02
對每股稀釋淨利潤影響	0.06	0.02
每股基本淨收益的分母 — 流通在外加權平均普通股	3,409,773	3,326,150
每股稀釋淨收益的分母 — 流通在外加權平均普通股	3,537,408	3,472,076

19. 稅項 (續)

遞延稅項資產及負債組成

截至2024年及2025年12月31日，產生遞延所得稅資產及負債的暫時性差額的稅收影響如下：

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
遞延稅項資產		
結轉營業虧損淨額	3,412,316	3,611,291
資產減值	916,690	914,823
遞延租賃成本	19,280	30,187
未實現利潤	252,024	217,117
預提費用	463,523	352,620
其他	89,840	136,640
減：估值準備	(4,127,927)	(3,924,466)
遞延稅項資產，扣除估值準備	1,025,746	1,338,212
遞延稅項負債		
若干投資的公允價值變動	(69,263)	(67,246)
無形資產	(213,183)	(172,891)
遞延收入	(55,870)	(157,689)
遞延稅項負債總額	(338,316)	(397,826)

截至2024年及2025年12月31日止年度的估值準備變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
於年初的結餘	(3,385,876)	(4,127,927)
因應用優惠稅率而重新計量	(1,839)	-
增加	(1,280,549)	(687,555)
撥回	282,244	549,598
核銷	258,093	341,418
於年末的結餘	(4,127,927)	(3,924,466)

19. 稅項(續)

遞延稅項資產及負債組成(續)

當本集團認為遞延稅項資產在未來極有可能不會被動用時，將對遞延稅項資產計提估值準備。本集團考慮正面及負面證據，以確定是否部分或所有遞延稅項資產都很可能變現。評估過程需考慮性質、近期虧損的頻率及嚴重程度、未來盈利能力預測等其他事項。該等假設涉及重要判斷，其中對未來應納稅所得額的預測結果應與本集團用於管理相關業務所作出的計劃及估計保持一致。在計算遞延稅項資產時，將應用法定所得稅稅率**25%**或適用優惠所得稅稅率。

截至**2024**年及**2025**年**12月31**日，本集團結轉營業虧損淨額分別約人民幣**136**億元及人民幣**147**億元，該等虧損來自本集團於中國成立的若干附屬公司、可變利益實體及可變利益實體的附屬公司。截至**2024**年及**2025**年**12月31**日，結轉營業虧損淨額產生的遞延稅項資產分別為人民幣**3,412.3**百萬元及人民幣**3,611.3**百萬元，其中，由於遞延稅資產金額被視為很可能無法變現，遞延稅項資產人民幣**3,243.5**百萬元及人民幣**3,078.5**百萬元分別由估值準備抵銷。考慮到相關實體未來的應納稅所得額，截至**2024**年及**2025**年**12月31**日，結轉營業虧損淨額分別產生的餘下遞延稅項資產(扣除估值準備)人民幣**168.8**百萬元及人民幣**532.8**百萬元預期於到期前使用。截至**2025**年**12月31**日，結轉營業虧損淨額人民幣**147**億元將分別於截至**2026**年至**2030**年**12月31**日止年度到期(如未使用)。

19. 稅項(續)

未分派股息的預扣稅

新企業所得稅法亦規定，根據境外國家或地區的法律成立，但「實際管理機構」位於中國的企業，將就中國稅務目的被視為居民企業，因此須就全球收入按**25%**的稅率繳納中國所得稅。企業所得稅法實施條例僅將「實際管理機構」的位置定義為「對非中國公司的生產經營、人員、賬務、財產等實施實質性全面管理和控制的機構所在地」。根據相關事實及情況的審查，本集團認為其在中國境外的業務不大可能就中國稅務目的被視為居民企業。

如可變利益實體的中國境外直接控股公司被視為在中國境內並無設立機構、場所的非居民企業，或收取的股息與該直接控股公司在中國境內設立的機構、場所無關，新企業所得稅法亦就可變利益實體向直接有關控股公司分派的股息徵收**10%**的預扣所得稅，除非該直接控股公司註冊成立所在的司法權區已與中國簽訂稅收協定，規定了不同的預扣安排。根據於**2006年8月**《內地和香港特別行政區關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的安排》，中國可變利益實體向其香港直接控股公司支付的股息將按不超過**5%**的稅率繳納預扣稅（如外國投資者直接擁有該可變利益實體至少**25%**的股份）。

本集團擬將所有中國附屬公司的現有留存收益進行再投資，以進一步拓展其在中國的業務。倘本集團日後決定分派股息，有關股息金額將以相應期間賺取的利潤為上限。本集團宣派的股息將優先使用本集團境外資金支付，包括本集團境外附屬公司持有的現有資金及未來通過融資獲得的資金。本集團並無計劃讓其任何中國附屬公司或可變利益實體向其直接境外母公司分派該等附屬公司或可變利益實體的任何未分派溢利。因此，截至**2024年及2025年12月31日**，中國附屬公司、可變利益實體及可變利益實體的附屬公司的未分配利潤不計提預扣所得稅。

20. 股份支付薪酬

就本集團授出的以股份為基礎的獎勵確認的薪酬費用如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
計入：		
營業成本	521,293	446,120
銷售和市場費用	197,320	181,877
一般及行政費用	1,821,817	1,111,415
研發費用	185,645	165,512
總計	2,726,075	1,904,924
與購股權相關的股份支付薪酬(a)	541,956	138,456
與受限制股份單位相關的股份支付薪酬(b)	1,097,177	1,250,460
與受限制股份相關的股份支付薪酬(c)	1,086,942	516,008
總計	2,726,075	1,904,924

並無就股份支付薪酬費用於合併綜合收益表確認所得稅收益，及於截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團並無將股份支付薪酬費用資本化為任何資產的部分成本。

(a) 與購股權相關的股份支付薪酬

2018年購股權計劃

於2018年8月20日，本集團採納「首次公開發售前購股權計劃」(「2018年購股權計劃」)，此計劃為權益結算的股份支付薪酬計劃，旨在向為本集團做出貢獻或將做出貢獻的本集團僱員、董事及顧問提供獎勵及回報。於2018年12月28日，根據2018年購股權計劃可能發行的股份最高數目應為350,225,435股本集團A類普通股。根據2018年購股權計劃授出的購股權的合約期限自規定的歸屬日期起為期10年，一般計劃於1至5年的連續服務期間歸屬。

根據2018年購股權計劃，授予本集團僱員的購股權僅在本集團首次公開發售發生後可行使。

20. 股份支付薪酬(續)

(a) 與購股權相關的股份支付薪酬(續)

2018年購股權計劃(續)

下表概述本公司根據2018年購股權計劃轉換為本公司普通股數目的購股權活動：

	尚未行使 購股權的數目	加權平均 行使價 美元	加權平均 剩餘合約期限 按年計	內在總值 千美元
截至 2023年12月31日 尚未行使	40,349,583	0.00002	6.39	218,022
已行使	(14,183,427)	0.00002		
已沒收或註銷	(322,209)	0.00002		
截至 2024年12月31日 尚未行使	25,843,947	0.00002	5.47	158,682
截至 2024年12月31日 尚未行使	25,843,947	0.00002	5.47	158,682
已行使	(15,577,452)	0.00002		
已沒收或註銷	(89,151)	0.00002		
截至 2025年12月31日 尚未行使	10,177,344	0.00002	4.76	53,465
截至2024年12月31日已歸屬及可行使	6,682,319	0.00002	5.30	41,029
截至2025年12月31日已歸屬及可行使	6,653,786	0.00002	4.45	34,954

於截至2024年及2025年12月31日止年度，概無根據2018年購股權計劃授出購股權。

截至2024年及2025年12月31日止年度，已行使購股權的內在總值分別為72.8百萬美元及102.4百萬美元。

截至2024年及2025年12月31日止年度，就購股權確認的股份支付薪酬費用總額分別為人民幣542.0百萬元及人民幣138.5百萬元。

20. 股份支付薪酬(續)

(a) 與購股權相關的股份支付薪酬(續)

2018年購股權計劃(續)

截至2025年12月31日，與授予本集團僱員購股權相關的未確認薪酬費用人民幣10.5百萬元預期將於1.0年的加權平均期間內確認，並可能因未來沒收變動進行調整。

(b) 與受限制股份單位有關的股份支付薪酬

2020年股份激勵計劃

於2020年7月，本集團採納2020年全球股份激勵計劃(「2020年股份激勵計劃」)，據此，根據2020年股份激勵計劃下所有獎勵(「獎勵池」)本集團初始可供發行股份的最高數目將為80,000,000股，加本集團於本計劃10年期內(自2021年1月1日開始的財政年度起計)各財政年度首日的年度增加額，金額等於以下的較小值：(i)緊接上一財政年度最後一日已發行及流通在外股份總數的1.0%，及(ii)董事會可能釐定的該股份數目。若發生任何股份分紅、細分、重新分類、資本重組、拆分、反向拆分、合併、綜合或類似交易，則獎勵池的規模應予以公平調整。

20. 股份支付薪酬(續)

(b) 與受限制股份單位有關的股份支付薪酬(續)

2020年股份激勵計劃(續)

於2022年4月，本集團採納經修訂2020年全球股份激勵計劃(「經修訂2020年股份激勵計劃」)，據此，上市後，根據經修訂2020年計劃下所有獎勵可供發行每股面值0.00002美元的A類普通股的最高總數為253,246,913股。

根據經修訂2020年股份激勵計劃，截至2025年12月31日止年度，本集團僱員已獲授25,371,822個受限制股份單位，一般計劃於1至5年的連續服務期內歸屬。

下表概述根據2020年股份激勵計劃本公司受限制股份單位的活動：

	未行使受限制 股份單位數目	加權平均 授予日期 公允價值 美元
截至2023年12月31日尚未行使	79,962,072	6.07
已授出	29,718,591	5.08
已歸屬	(22,936,809)	5.85
已沒收或註銷	(2,466,456)	5.48
截至2024年12月31日尚未行使	84,277,398	5.80
截至2024年12月31日尚未行使	84,277,398	5.80
已授出	25,371,822	6.06
已歸屬	(28,080,498)	5.84
已沒收或註銷	(4,543,773)	5.58
截至2025年12月31日尚未行使	77,024,949	5.88

截至2024年及2025年12月31日止年度，就受限制股份單位確認的股份支付薪酬費用總額為人民幣1,097.2百萬元及人民幣1,250.5百萬元。

截至2025年12月31日，與授予本集團僱員受限制股份單位相關的未確認薪酬費用人民幣1,849.2百萬元預期將於2.2年的加權平均期間內確認，並可能因未來沒收變動進行調整。

截至2024年及2025年12月31日止年度，受限制股份單位歸屬的股份公允價值總額為人民幣901.5百萬元及人民幣1,115.6百萬元。

20. 股份支付薪酬(續)

(c) 與受限制股份有關的股份支付薪酬

2022年股份激勵計劃

於2022年5月，本集團採納2022年全球股份激勵計劃(「2022年股份激勵計劃」)，據此，根據2022年股份激勵計劃下所有獎勵(「獎勵池」)本集團可供發行股份的最高數目將為125,692,439股。

根據2022年股份激勵計劃，於2022年5月5日，本集團主席兼首席執行官彭永東先生及本集團執行董事單一剛先生分別獲授71,824,250股及53,868,189股受限制A類普通股。該等受限制股份不可轉讓，亦不得出售、質押或以其他方式處置，且無權收取已付股息。有關限制將以每年取消部分限制的方式於2022年5月5日起五年內全部取消，惟須經董事會薪酬委員會決議批准。受限制股份通過兩份協議授出，根據各份受限制股份協議，歸屬時間表如下：

- 對受限制股份轉讓及分配股息權限制的50%分別於規定的歸屬開始日期的第一、第二週年取消；
- 對受限制股份轉讓及分配股息權限制的三分之一分別於規定的歸屬開始日期的第三、第四及第五週年取消。

截至2025年5月，授予彭永東先生及單一剛先生的45,830,712股及34,373,035股受限制股份的轉讓及分配股息權限制應已解除。彭永東先生及單一剛先生自願延長該等受限制股份的轉讓及分配股息權限制。彭永東先生持有的9,000,000股受限制股份的限制已於2025年12月解除，而其他受限制股份仍受轉讓及分配股息權限制所規限。

延長對受限制股份的限制符合ASC 718項下修改的定義，並無造成股份支付薪酬費用增加且受限制股份已根據原歸屬條件歸屬。

截至2024年及2025年12月31日止年度，就上述受限制A類普通股確認的股份支付薪酬費用總額分別為人民幣680.6百萬元及人民幣395.0百萬元。

20. 股份支付薪酬(續)

(c) 與受限制股份有關的股份支付薪酬(續)

聖都家裝收購事項

根據本集團、聖都家裝及聖都家裝原有股東簽訂的經修訂收購協議，於2022年4月20日，本集團向聖都家裝原有股東發行44,315,854股受限制A類普通股以收購聖都家裝51%的股權。有關受限制股份在限制期內不得轉讓、銷售、質押或以其他方式處置。對受限制股份的30%、30%及40%分別於規定的歸屬開始日期的第一、第二及第三週年取消限制。

截至2024年及2025年12月31日止年度，就聖都家裝收購事項確認的股份支付薪酬費用總額分別為人民幣406.3百萬元及人民幣121.0百萬元。

下表概述根據2022年股份激勵計劃及聖都家裝收購事項本公司受限制股份的活動：

	流通在外 受限制 股份數目	加權平均 授予日期 公允價值 美元
截至2023年12月31日流通在外	156,715,889	4.39
已歸屬	(13,297,108)	4.29
截至2024年12月31日流通在外	143,418,781	4.40
截至2024年12月31日流通在外	143,418,781	4.40
已歸屬	(26,726,342)	4.33
截至2025年12月31日流通在外	116,692,439	4.41

截至2025年12月31日，與授予本集團僱員受限制股份相關的未確認薪酬費用人民幣529.2百萬元預期將於1.4年的加權平均期間內確認，並可能因未來沒收變動進行調整。

截至2024年及2025年12月31日止年度，就限制性股份歸屬的股份公允價值總額分別為人民幣365.1百萬元及人民幣747.3百萬元。

21. 普通股

股份

於2020年8月，本公司於紐約證券交易所（「紐交所」）完成其首次公開發售。扣除79.2百萬美元的包銷佣金等相關發售費用後，本公司收取所得款項淨額總額約2,358.8百萬美元。

於2020年11月，本公司於紐交所完成隨後公開發售。扣除38.5百萬美元的包銷佣金及相關發售費用後，本公司收取所得款項淨額總額約2,322.6百萬美元。

於2021年11月8日，本公司召開特別股東大會。組織章程大綱及細則獲修訂，其中B類普通股應僅由創始人和彭永東先生及單一剛先生（「聯合創始人」）、及直系親屬、為聯合創始人及／或任何直系親屬的利益持有的任何信託、以及由聯合創始人及／或任何直系親屬最終控制的任何法團、合夥企業或任何其他實體（統稱「聯合創始人聯屬方」）持有。而股東批准由Ever Orient International Limited持有、本公司主席兼首席執行官彭永東先生實益擁有的110,116,275股A類普通股及由Clover Rich Limited持有、本公司執行董事單一剛先生實益擁有的47,777,775股A類普通股按1:1的基準重新指派並重新分類為B類普通股。有關B類普通股在所有方面與本公司法定股本中所有其他現有B類普通股享有同等權益，且該等重新指派股份隨附的權利、優先權、特權及限制應相應變更（「股份重新指派」）。緊接上述決議案生效前，Propitious Global Holdings Limited將其157,894,050股B類普通股按1:1的基準轉換為A類普通股。Propitious Global Holdings Limited為本公司的主要股東，由Z&Z Trust最終控制，其受益人為於2021年5月逝世的左暉先生的直系親屬。

於2022年3月31日，本集團管理層、聖都家裝及聖都家裝售股股東同意訂立經修訂股份購買協議，據此本集團同意向聖都家裝售股股東發行44,315,854股受限制A類普通股作為收購聖都家裝的部分對價。受限制股份於2022年4月20日發行，限制期為三年。截至2025年12月31日，對全部44,315,854股股份的限制被取消。

21. 普通股 (續)

股份 (續)

於2022年5月5日，本集團根據本公司的2022年全球股份激勵計劃向彭永東先生及單一剛先生發行71,824,250股及53,868,189股受限制A類普通股。有關限制將以每年取消部分限制的方式於自2022年5月5日起五年內全部取消，惟須經董事會薪酬委員會決議批准。截至2025年12月31日，彭永東先生持有的9,000,000股受限制股份已解除限制，而所有其他受限制股份（即彭永東先生持有的62,824,250股受限制股份及單一剛先生持有的53,868,189股受限制股份）仍受該等限制所規限。

於2022年5月11日，Propitious Global Holdings Limited將其727,407,230股B類普通股按1:1的基準轉為A類普通股。Propitious Global Holdings Limited為本公司的主要股東，由Z&Z Trust最終控制。

於2022年8月12日，股東於股東週年大會上批准修訂組織章程大綱及細則，據此，本公司法定股本500,000美元分為25,000,000,000股股份，包括(i) 24,114,698,720股每股面值0.00002美元的A類普通股及(ii) 885,301,280股每股面值0.00002美元的B類普通股。

截至2024及2025年12月31日止年度，Ever Orient International Limited將4,143,361股及4,160,498股B類普通股按1:1的基準轉為A類普通股，及Clover Rich Limited將1,797,742股及1,805,178股B類普通股按1:1的基準轉為A類普通股。

截至2025年12月31日，本公司因提前行使購股權向本公司控制的僱員信託發行60,852,775股A類普通股，其中57,025,016股股份已由僱員行使。

截至2024年及2025年12月31日止年度，本公司向存託銀行發行49,500,000股及30,900,000股A類普通股，用於未來行使僱員的購股權，其中128,783,463股股份已由僱員於截至2025年12月31日行使。

21. 普通股（續）

股份（續）

除換股權及投票權外，**A**類普通股及**B**類普通股持有人擁有相同權利。**B**類普通股應僅由彭永東先生及單一剛先生（各為一名「聯合創始人」）或由聯合創始人全資擁有及全資控制的董事控股工具（定義見現時生效的組織章程大綱及細則）持有。**B**類普通股可在任何時候由其持有人轉換為相同數量的**A**類普通股，而**A**類普通股在任何情況下均不得轉換為**B**類普通股。在遵守香港上市規則或其他適用法律法規的情況下，每股**B**類普通股須在發生以下任何情況時自動轉換為一股**A**類普通股：(i) 該**B**類普通股持有人身故、不再擔任董事或為由聯合創始人全資所有或完全控制的董事控股工具，或被香港聯交所認為無能力履行董事職責或不再符合香港上市規則所載的關於董事的規定；(ii) 該**B**類普通股的實益擁有權或經濟利益轉讓予另一人，或該**B**類普通股所附投票權的管控轉讓予另一人，但不包括：(a) 授予在該等股份上創設的留置權、質押、押記或其他產權負擔，若不導致該等股份的所有權或實益擁有權或其所附帶投票權被轉讓，直至該等股份因該等留置權、質押、押記或其他產權負擔被強制執行而被轉讓和(b) 聯合創始人將該等股份所有權轉讓給其全資所有並完全控制的董事控股工具，或聯合創始人全資所有並完全控制的董事控股工具將該等股份所有權轉讓給控股及控制該工具的該聯合創始人或該聯合創始人全資所有並完全控制的另一董事控股工具；及(iii) 持有該等**B**類普通股的董事控股工具不再符合以下原則：受益人所持的不同投票權股份，在股份的實益擁有權或經濟利益轉讓予另一人，或股份所附投票權的管控轉讓予另一人後，該等股份所附帶的不同投票權即必須終止。倘**B**類普通股持有人向聯合創始人或聯合創始人聯屬方以外的任何人士出售、轉移、轉讓或處置任何**B**類普通股，或倘任何**B**類普通股的最終實益所有權的控制權變更為聯合創始人或聯合創始人聯屬方以外的任何人士，該**B**類普通股應自動並立即轉換為一股**A**類普通股。就所有在本公司任何股東大會上提交股東表決的事項，**A**類普通股及**B**類普通股的持有人應始終作為同一類別進行表決。就所有在本公司股東大會上表決的事項，每股**A**類普通股有一票投票權。而就所有在本公司股東大會上表決的事項，每股**B**類普通股有十票投票權。

21. 普通股（續）

股份回購計劃

於2022年5月，本公司董事會授權一項股份回購計劃，據此本公司可以在12個月內在公開市場上以現行市場價格通過私人磋商交易、大宗交易和／或通過其他法律允許的方式回購最多10億美元的美國存託股份及／或A類普通股，具體取決於市場情況和適用的規則和法規，且須獲股東一般授權。於2022年8月12日，於股東週年大會上自股東取得一般授權。股份回購計劃已分別延長至2024年及2025年，據此，本公司可於2028年8月31日前在公開市場回購不超過50億美元的美國存託股份及／或A類普通股。

截至2024年及2025年12月31日止年度，本公司在公開市場上以現行市場價格回購144,663,195股及150,367,893股A類普通股，就回購支付的總對價為716.0百萬美元（人民幣5,101.1百萬元）及921.5百萬美元（人民幣6,581.2百萬元）。

截至2024年及2025年12月31日止年度，本公司分別註銷147,784,335股及149,704,635股每股面值0.00002美元的A類普通股，該等股份乃根據股份回購計劃回購。

截至2025年12月31日，自股份回購計劃啟動以來，已根據回購計劃購回477,803,217股A類普通股，總對價約2,548.0百萬美元（人民幣18,152.0百萬元），於2022年9月至2025年10月購回的456,194,967股每股面值0.00002美元的A類普通股已獲註銷。

22. 公允價值計量

下表載列截至2024年及2025年12月31日，按公允價值層級劃分的以經常性公允價值計量的金融工具的分類：

		報告日期使用的公允價值計量		
		相同資產在 活躍市場上 的報價 (第1層級) 人民幣	重大其他 可觀察 輸入數據 (第2層級) 人民幣	重大其他 不可觀察 輸入數據 (第3層級) 人民幣
	2024年 12月31日 人民幣			
(以千計)				
資產				
<u>披露公允價值</u>				
短期投資				
短期定期存款	14,874,498	—	14,874,498	—
持有至到期債務投資	5,420,043	—	5,420,043	—
長期投資				
長期定期存款	15,568,643	—	15,568,643	—
持有至到期債務投資	1,798,444	—	1,798,444	—
<u>經常性計量公允價值</u>				
短期投資				
理財產品	20,474,093	—	19,224,772	1,249,321
可供出售債務投資	551,348	—	551,348	—
長期投資				
使用資產淨值實務簡化法不易釐定公允				
價值之權益投資(i)	60,691			
按公允價值入賬的投資	1,014,400	56,164	891,192	67,044
可供出售債務投資	4,935,699	—	4,935,699	—
總計	64,697,859	56,164	63,264,639	1,316,365

22. 公允價值計量(續)

	2025年 12月31日 人民幣	報告日期使用的公允價值計量		
		相同資產在 活躍市場上 的報價 (第1層級) 人民幣	重大其他 可觀察 輸入數據 (第2層級) 人民幣	重大其他 不可觀察 輸入數據 (第3層級) 人民幣
		(以千計)		
資產				
<u>披露公允價值</u>				
短期投資				
短期定期存款	7,057,770	—	7,057,770	—
持有至到期債務投資	5,453,966	—	5,453,966	—
長期投資				
長期定期存款	11,477,840	—	11,477,840	—
持有至到期債務投資	1,079,884	—	1,079,884	—
<u>經常性計量公允價值</u>				
短期投資				
理財產品	21,625,789	—	20,736,797	888,992
可供出售債務投資	5,370,207	—	5,370,207	—
長期投資				
使用資產淨值實務簡化法不易釐定公允價值之權益投資(i)	59,446			
按公允價值入賬的投資	5,717,276	53,674	5,580,750	82,852
總計	57,842,178	53,674	56,757,214	971,844

- (i) 投資乃使用資產淨值(作為實務簡化法)以公允價值計量。該等投資未按公允價值層級進行分類。本表所列公允價值金額旨在使公允價值層級與合併資產負債表中所列金額進行對賬。

22. 公允價值計量 (續)

分類為公允價值層級下第3層級的資產對賬如下：

短期投資：

	金額 人民幣 (以千計)
於 2023年12月31日 的公允價值	2,415,208
增加	357,930
公允價值變動(i)	57,579
匯兌調整	30,163
出售	(1,611,559)
於 2024年12月31日 的公允價值	1,249,321
增加	—
公允價值變動(i)	73,241
匯兌調整	(27,396)
出售	(406,174)
於 2025年12月31日 的公允價值	888,992

(i) 於合併綜合收益表確認為「投資公允價值變動淨額」。

長期投資：

	金額 人民幣 (以千計)
於 2023年12月31日 的公允價值	115,167
增加	100
公允價值變動(i)	(43,196)
出售	(5,027)
於 2024年12月31日 的公允價值	67,044
增加	12,088
公允價值變動(i)	3,820
出售	(100)
於 2025年12月31日 的公允價值	82,852

(i) 於合併綜合收益表確認為「投資公允價值變動淨額」。

22. 公允價值計量（續）

非經常性按公允價值計量的資產

公允價值不易釐定的投資

僅當已確認減值支出時，本集團非經常性按公允價值計量權益法投資。

對於公允價值不易釐定且並非按權益法入賬的權益投資，本集團的計量方法為，成本減去減值（如有）再加上或減去因同一發行人的相同或類似投資的有序交易中存在可觀察價格變動而導致的調整。如選擇該替代計量法，則若同一發行人的相同或類似投資的交易中存在可觀察價格變動，即須對權益投資的賬面值作出調整。實施指引指出，實體應作出「合理努力」以識別已知或可合理獲知的價格變動。

截至**2024年及2025年12月31日**，若干投資乃通過考慮包括但不限於投資方公司的發展階段、業務計劃、財務狀況、資金充足性及經營表現等因素來進行減值評估。該等投資乃使用不可觀察輸入數據（第3層級）計量且自彼等各自的賬面值撇減至公允價值，減值支出於截至該日止年度產生並於合併綜合收益表中確認。

非金融資產

本集團的非金融資產（例如無形資產、商譽以及物業、廠房及設備）僅當釐定為減值時方會按公允價值計量。

當任何事件或情況出現變化而表明有關資產的賬面值可能不可收回時，本集團將對長期資產及若干可識別無形資產（商譽除外）進行減值。釐定可收回性乃基於對來自資產使用及其最終處置之未折現未來現金流量的估計作出。該等資產的減值損失根據使用現金流折現法的減值測試予以確認。截至**2024年及2025年12月31日**止年度，根據管理層的評估，就無形資產及長期資產確認的減值分別為人民幣**53.4**百萬元及零。

22. 公允價值計量 (續)

非經常性按公允價值計量的資產 (續)

非金融資產 (續)

本集團設有政策，於每年12月31日及年度測試之間（當出現觸發事件時），在報告單位層面進行商譽減值測試。當在報告單位層面進行量化減值測試時，本集團考慮諸多因素，包括但不限於預期未來現金流量、增長率、折現率及業內公開買賣公司的可比倍數。截至2024年及2025年12月31日止年度，根據管理層的評估，就商譽確認的減值分別為人民幣98.2百萬元及人民幣116.3百萬元。報告單位的公允價值乃使用第3層級輸入數據予以釐定。

23. 分部資料

(a) 分部闡述

本集團組織架構基於主要經營決策者（「主要經營決策者」）用以評估、觀察及經營其業務運營的多項因素，包括但不限於客戶群、服務及技術的同質性。本集團的經營分部乃基於此組織架構及由本集團主要經營決策者審閱以評估經營分部業績的資料。

本集團於五個分部經營其業務：存量房業務、新房業務、家裝家居、房屋租賃服務以及新興業務及其他。下文概要闡述本集團各可呈報分部的經營情況：

- (1) 存量房業務：存量房交易分部於存量房市場提供服務，包括i) 通過作為主經紀人或作為與主經紀人合作的參與經紀人為存量房屋銷售或租賃提供經紀服務；ii) 向在存量房市場提供經紀服務的貝殼平台上的經紀公司提供平台及特許經營服務；以及iii) 其他交易服務，如通過本集團交易中心的簽約及簽後服務。
- (2) 新房業務：新房交易業務分部於新房市場上提供新房業務。新房業務涉及向房地產開發商提供營銷服務以促進向購房者銷售房地產開發商開發的新房產。本集團與開發商的銷售公司簽訂新房業務合約並動員在平台註冊的所有經紀人達成該等合約。

23. 分部資料(續)

(a) 分部闡述(續)

- (3) 家裝家居：家裝家居業務分部提供一站式解決方案，讓消費者獲得全面的家裝家居服務，從室內設計、裝修、翻新、傢具、用品，到售後維護及維修。
- (4) 房屋租賃服務：房屋租賃業務提供關於分散式及集中式的租賃住房管理運營服務，和包括流量商業化業務、線上租賃管家服務等在內的其他租賃相關服務。
- (5) 新興業務及其他：新興業務及其他包括金融服務業務及其他新拓展業務。

本集團披露分部貢獻利潤作為其分部表現的計量，並與經營利潤對賬。本集團將各服務線的貢獻利潤定義為收入減去可直接歸屬於可報告分部的變動成本。就存量房業務及新房業務而言，可變成本包括本集團內部經紀人及銷售專業人員的直接薪酬、貝聯經紀人及其他服務銷售渠道的分配佣金。就家裝家居業務而言，可變成本包括材料成本及作為本集團僱員或承包商的裝修工人的薪酬成本。就房屋租賃服務而言，可變成本包括根據相應租賃合同向業主支付的房屋租賃成本及銷售專業人員的直接薪酬。

本集團的主要經營決策者主要於預算編製、規劃及預測程序中，審閱分部貢獻利潤以評估業績及分配資源。就分部貢獻利潤而言，本集團的主要經營決策者審閱貢獻利潤的月度及季度變動、貢獻利潤的逐期變動及內部預測／預算的貢獻利潤變動。費用資料已按綜合基準提供予主要經營決策者並由其審閱，以評估成本效益及公司表現。

23. 分部資料(續)

(b) 分部數據

下表呈列分部資料概要：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
存量房業務		
淨收入	28,201,003	25,020,035
分佣及薪酬成本	(16,016,079)	(15,185,117)
貢獻利潤	12,184,924	9,834,918
新房業務		
淨收入	33,653,403	30,597,319
分佣及薪酬成本	(25,304,481)	(22,950,571)
貢獻利潤	8,348,922	7,646,748
家裝家居		
淨收入	14,768,947	15,426,141
材料成本、分佣及薪酬	(10,229,696)	(10,581,816)
貢獻利潤	4,539,251	4,844,325
房屋租賃服務		
淨收入	14,334,479	21,900,320
房屋租賃成本、分佣及薪酬	(13,619,506)	(20,020,954)
貢獻利潤	714,973	1,879,366
新興業務及其他		
淨收入	2,499,666	1,636,390
分佣及薪酬成本	(350,183)	(393,901)
貢獻利潤	2,149,483	1,242,489
利潤對賬		
門店成本	(2,854,988)	(2,851,831)
其他成本	(2,138,510)	(2,383,938)
未分配至分部的款項：		
銷售和市場費用	(7,783,341)	(7,328,909)
一般及行政費用	(8,960,747)	(8,075,414)
研發費用	(2,283,424)	(2,580,564)
商譽、無形資產及其他長期資產減值	(151,576)	(116,332)
運營費用總額	(19,179,088)	(18,101,219)
經營利潤	3,764,967	2,110,858

合併財務報表附註

23. 分部資料(續)

(b) 分部數據(續)

由於主要經營決策者並無使用資產資料評估分部表現，本集團並無將資產分配至其分部。由於本集團幾乎所有長期資產均位於中國及本集團幾乎所有可呈報分部的收入均來自中國（按地理位置向客戶提供服務及產品），因此不呈列地理資料。截至2024年及2025年12月31日止年度，概無客戶單獨佔本集團合併淨銷售額的10%或以上。

24. 每股淨收益

每股基本淨收益為報告期內流通在外每股普通股應佔淨收益金額。每股稀釋淨收益為報告期內流通在外每股普通股應佔淨收益金額，經調整以包括可能稀釋的普通股的影響。

下表載列於所示年度及期間每股基本及稀釋淨收益的計算：

截至12月31日止年度		
	2024年	2025年
(人民幣千元，股份及每股數據除外)		
分子：		
歸屬於貝殼控股有限公司的淨收益	4,064,900	2,993,975
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的淨收益	4,064,900	2,993,975
分母：		
每股基本淨收益的分母 — 流通在外加權平均普通股	3,409,772,592	3,326,149,994
稀釋性購股權調整	11,026,547	4,954,186
稀釋性受限制股份調整	104,034,579	113,084,875
稀釋性受限制股份單位調整	12,574,311	27,887,094
每股稀釋淨收益的分母 — 流通在外加權平均普通股	3,537,408,029	3,472,076,149
普通股股東應佔每股淨收益：		
— 基本	1.19	0.90
— 稀釋	1.15	0.86

25. 關聯方交易

倘一方有能力直接或間接控制另一方或在財務及營運決策方面對另一方行使重大影響，則各方被視為關聯。倘各方均受共同控制，則各方亦被視為關聯。關聯方可為個人或企業實體。

截至2024年及2025年12月31日止年度，除另有披露者外，本集團有以下重大關聯方交易。

關聯方	與本集團的關係
Ziroom Inc.及其附屬公司(「自如」)	一家管理或經營政策受本公司董事重大影響的集團
願景明德(北京)控股集團有限公司及其附屬公司(「願景明德」)	一家管理或經營政策受本公司董事及／或一名主要股東重大影響的集團
IFM Investments Limited(「IFM」)	本集團的一家聯屬公司
經紀公司	本集團有重大影響力的公司
貝好家業務下的被投資方	本集團有重大影響力的被投資方
騰訊控股有限公司、其附屬公司及其控制聯屬實體(「騰訊」)	可對本集團管理及經營政策產生重大影響的本公司一名股東
索菲亞聖都家居(浙江)有限責任公司(「索菲亞聖都」)	本集團的一家聯屬公司

願景明德為一家管理或經營政策受本公司董事及／或一名主要股東重大影響的集團。有關董事自2024年7月18日起不再擔任願景明德的董事，有關本公司主要股東自2024年11月25日起不再擔任願景明德的股東。本集團與願景明德於2024年11月25日前的交易披露為關聯方交易。

25. 關聯方交易（續）

(i) 本集團與關聯方訂立以下交易：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
來自關聯方的收入		
向經紀公司提供的委託支持服務	473,539	368,038
向IFM提供的平台服務	98,180	91,980
向自如提供的線上營銷服務	55,386	30,587
向自如提供的經紀服務	16,185	11,652
向經紀公司提供的平台及加盟服務	24,325	9,082
向願景明德提供的經紀服務	2,192	—
向貝好家業務下的被投資方提供的經紀服務	—	73,975
來自索菲亞聖都的經營租賃收入	3,895	3,118
其他	3,465	62
總計	677,167	588,494

委託支持服務指向經紀公司提供的交易促成服務。

平台服務指本集團就使用本集團ACN及SaaS系統所收取的費用。加盟服務指本集團就使用本集團的加盟品牌（如德佑）所收取的費用。

線上營銷服務主要指向上述關聯方提供的技術支持、營銷及推廣服務，以推廣其自身的服務及產品。

25. 關聯方交易 (續)

(i) 本集團與關聯方訂立以下交易：(續)

向自如及願景明德提供的經紀服務指促成房產銷售或租賃的服務。經紀服務佣金於轉介客戶與上述關聯方所訂立合約完成後確認。

向貝好家業務下的被投資方提供的經紀服務指向貝好家業務下的被投資方提供的新房業務經紀服務，以促進新房銷售。佣金於取得銷售確定時確認。

其他指來自關聯方的租金收入，披露於上文。

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
向關聯方採購服務及貨品		
經紀公司的轉介服務	602,845	319,402
騰訊的線上營銷及技術服務	186,970	239,721
自索菲亞聖都採購家居	111,541	47,506
願景明德的租賃及房屋管理服務	13,949	—
IFM的轉介服務	5,618	5,197
向自如購買服務及翻新	4,774	8,890
其他	3,464	575
總計	929,161	621,291

關聯方提供的轉介服務主要指關聯方的客戶轉介。

技術服務及線上營銷服務主要指騰訊提供的雲端、營銷及推廣服務。

自如的服務包括自如提供的轉介、清潔、維護及翻新服務。

租賃及房屋管理服務主要包括願景明德的辦公室租賃，按公平市價收取。

25. 關聯方交易（續）

(i) 本集團與關聯方訂立以下交易：（續）

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
利息收入淨額		
向IFM提供的貸款的利息收入	3,421	1,552
向貝好家業務下的被投資方提供的貸款的利息收入	2,258	10,014
向其他人士提供的貸款的利息收入	1,331	329
總計	7,010	11,895

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
與關聯方的租約的經營租賃成本		
與願景明德的租約的經營租賃成本	6,050	—
與經紀公司的租約的經營租賃成本	42	42
總計	6,092	42

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
關聯方的經營租賃收入		
索菲亞聖都的經營租賃收入	3,895	3,118
總計	3,895	3,118

25. 關聯方交易(續)

(ii) 截至2024年及2025年12月31日，本集團與關聯方的結餘如下：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
應收關聯方款項及預付關聯方款項		
自如	337,752	340,993
IFM	4,170	5,203
騰訊	3,115	2,056
經紀公司	20,074	21,196
貝好家業務下的被投資方	2,393	36,430
其他	11,714	3,989
總計	379,218	409,867
應付關聯方款項		
騰訊	52,645	60,999
自如	27,940	29,712
IFM	39,252	45,687
經紀公司	271,125	206,680
貝好家業務下的被投資方	—	4,031
其他	484	1,358
總計	391,446	348,467

25. 關聯方交易（續）

(ii) 截至2024年及2025年12月31日，本集團與關聯方的結餘如下：（續）

截至2025年12月31日，所有應收關聯方款項及預付關聯方款項以及應付關聯方款項均為貿易性質。

	截至12月31日	
	2024年 人民幣	2025年 人民幣
	(以千計)	
應收關聯方貸款(a)		
向IFM提供短期貸款	10,000	12,000
向貝好家業務下的被投資方提供短期貸款	—	289,275
向其他人士提供短期貸款	8,797	14,480
向IFM提供長期貸款	22,360	10,360
向貝好家業務下的被投資方提供長期貸款	109,050	15,900
向其他人士提供長期貸款	—	13,313
總計	150,207	355,328
應付關聯方借款(b)		
貝好家業務下的被投資方提供的短期借款	—	497,939
貝好家業務下的被投資方提供的長期借款	—	259,249
總計	—	757,188

(a) 貸款結餘包括本集團向本集團對其有重大影響力的實體提供的貸款（已扣除信用損失準備）。

(b) 應付關聯方借款主要來自預售相關房地產項目的剩餘資金，其由貝好家業務下的被投資方調回予本集團。

截至2025年12月31日，所有應收關聯方貸款均為非貿易性質。上文所述向關聯方提供的貸款，其利率介乎0.1%至12%，而貸款產生的現金流量於合併現金流量表內的投資活動呈列。

25. 關聯方交易 (續)

(ii) 截至2024年及2025年12月31日，本集團與關聯方的結餘如下：(續)

截至2025年12月31日，所有應付關聯方借款均為非貿易性質。應付關聯方借款的利率介乎0%至3%，還款期為6至36個月，或並無固定還款期。並無固定還款期的結餘預期於一年內償還。

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	(以千計)	
經營租賃		
經紀公司的行政辦公室租賃	7	48
經營租賃資產總額	7	48
經紀公司的經營租賃負債，流動	7	41
經紀公司的經營租賃負債，非流動	—	7
經營租賃負債總額	7	48

- (iii) 於2022年9月5日，本公司全資附屬公司貝殼找房(北京)科技有限公司與我們其中一名主要股東(即捐贈人)訂立一份捐贈協議(即捐贈協議)。根據捐贈協議，捐贈人同意於三年內免費捐贈人民幣30百萬元為本集團運營的花橋學堂設立獎學金(即花橋獎學金)。本集團同意僅按捐贈人的指示，代表其管理花橋獎學金。花橋獎學金僅用於資助花橋學堂優秀學生，彼等將用花橋獎學金支付應付花橋學堂的學費。花橋獎學金應獨立管理入賬，除非捐贈人指示，其不得用於任何其他用途，捐贈人負責監督捐贈資金的使用。於2025年7月，上述兩方簽署另一份捐贈協議，金額為人民幣30百萬元。截至2025年12月31日，捐贈人根據上述兩份協議的捐贈款累計人民幣40百萬元，其中人民幣10百萬元於截至2025年12月31日止年度支付。截至2025年12月31日，人民幣3.4百萬元的花橋獎學金未頒發。

26. 承諾及或有事項

(a) 承諾

開發中物業及在建工程

截至2025年12月31日，本集團自營開發物業於現有建築合約項下的承擔為人民幣402.4百萬元。假設承建商達成合約規定的施工里程碑，本集團預期大部分款項將於未來兩年內支付。

其他承擔

截至2025年12月31日，於其他不可註銷協議項下的未來最低付款包括以下各項：

	截至 2025年12月31日 人民幣 (以千計)
經營租賃承諾(i)	771,354
投資承諾(ii)	240,000
資本承諾(iii)	232,009
購買服務	1,307
總計	1,244,670

	金額 人民幣 (以千計)
2026年	544,667
2027年	312,016
2028年	249,266
2029年	90,934
2030年	38,981
此後	8,806
總計	1,244,670

- (i) 租賃承諾指截至2025年12月31日尚未開始或租賃期為12個月或以下的經營租賃下不可撤回協議的未來最低付款金額。截至2025年12月31日經營租賃負債的未來最低租賃付款金額於附註11披露。
- (ii) 投資承諾主要涉及一項與貝好家業務有關的投資安排項下的出資義務。
- (iii) 資本承諾主要涉及辦公樓建造的承諾。

26. 承諾及或有事項 (續)

(b) 或有事項

本集團不時牽涉在日常業務過程中產生的索賠及法律訴訟。

於2021年12月30日，本公司及其若干現任高級職員及董事被列為於聯邦法院提起的推定證券集體訴訟的被告，案件名為Chin v. KE Holdings Inc. et al., No. 1:21-cv-11196 (美國紐約南區地區法院)。於2024年2月26日，法院部分肯定及部分否定了被告的駁回起訴動議，並允許原告重新提出申訴以解決法院所發現的指控不足之處。原告於2024年3月18日提交其第二次經修訂訴狀，刪除了所有《交易法》索賠。於2024年4月10日，法院頒令第二次經修訂訴狀的駁回起訴動議溝通將於2024年6月完成。2024年5月13日，原告提交了第三次經修訂訴狀，刪除了所有《交易法》索賠，並根據《證券法》第11、12(a)(2)和15條就在2020年11月19日的後續發行文件中披露的截至2020年9月30日本公司平台上的門店和經紀人總數提出索賠。於2024年6月17日，本公司提交答覆。於2024年10月24日，原告自願撤銷對高級職員及董事被告的訴訟。截至2024年12月31日，本公司已為該案件的潛在損害賠償進行了計提。於2025年4月15日，本公司通知法院其已與原告達成原則上和解。於2025年9月8日，本公司與原告簽署和解協議，以4.95百萬美元(人民幣35百萬元)解決這一訴訟。於2025年9月9日，原告動議請求初步批准上述和解，而法院於2025年10月24日作出批准。於2025年11月7日，本公司支付和解金。於2026年2月27日，法院最終批准和解協議。

除上述者外，管理層認為，任何未決事項的最終結果，無論就個別或整體而言，均不太可能對本集團的財務狀況、經營業績或現金流量產生重大不利影響。然而，訴訟本身具有不確定性，而本集團對該等事項的觀點或會在未來發生改變。

27. 股息

於2024年3月，本集團董事會批准向分別於北京／香港時間及紐約時間2024年4月5日營業時間結束時記錄在案的普通股持有人及美國存託股份持有人宣派末期現金股息每股普通股0.117美元或每股美國存託股份0.351美元，須以美元支付。因此，2024年已派付398.8百萬美元的股息，由本公司資產負債表中的盈餘現金撥付。

於2025年3月，本集團董事會批准向分別於北京／香港時間及紐約時間2025年4月9日營業時間結束時記錄在案的普通股持有人及美國存託股份持有人宣派末期現金股息每股普通股0.12美元或每股美國存託股份0.36美元，須以美元支付。因此，2025年已派付401.6百萬美元的股息，由本公司資產負債表中的盈餘現金撥付。

28. 法定儲備及受限資產淨值

根據在中國註冊成立實體適用的法律，本集團在中國的附屬公司從按稅後利潤撥出款項至法定盈餘儲備。有關公司每年須按稅後利潤（每年底根據中國公認會計準則釐定）的10%提取，直至法定盈餘儲備公積累計額達至公司註冊資本的50%時可不再提取。在相關機關批准下，法定盈餘儲備可用作抵銷虧損或增加實繳資本。截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團提取法定儲備分別為人民幣115.9百萬元及人民幣127.9百萬元。

此外，由於分配來自本集團中國附屬公司股本限制及該等實體的未保留累計虧損，截至2025年12月31日，分配本集團中國附屬公司資產淨值受限總金額為人民幣260億元。

本公司中國附屬公司向其位於中國境外的母公司轉讓現金受限於中國政府貨幣兌換管制。外幣供應短缺可能會暫時限制中國附屬公司及合併聯屬實體匯出足夠外幣以向本公司支付股息或其他款項或以其他方式償付其外幣計值債務的能力。

本公司根據美國證券交易委員會條例S-X規則4-08(e)(3)「財務報表一般附註」對合併附屬公司的受限資產淨值進行測試並認為本公司披露母公司財務報表乃為適用。

就僅向母公司呈列財務資料而言，本公司將其對附屬公司的投資按權益會計法入賬。該等投資在本公司獨立簡明資產負債表中呈列為「於附屬公司的投資」及「可變利益實體的資產淨值」，而附屬公司的利潤呈列為「分佔附屬公司的利潤」及「可變利益實體的利潤」。根據美國公認會計準則擬備的財務報表中普遍載列的若干信息及腳註披露已作簡明、省略處理。

於2018年12月28日重組完成後，本公司成為本集團的母公司。以下披露資料呈列母公司截至2024年及2025年12月31日的財務狀況，截至2024年及2025年12月31日止年度的經營業績及截至2024年及2025年12月31日止年度的現金流量表。截至2024年及2025年12月31日，本公司並無重大資本及其他承諾、長期責任或擔保。

28. 法定儲備及受限資產淨值（續）

母公司簡明資產負債表

	截至12月31日	
	2024年	2025年
	人民幣	人民幣
	（以千計，股份及每股數據除外）	
資產		
流動資產：		
現金及現金等價物	40,415	646,909
短期投資	1,946,964	2,771,550
應收附屬公司及可變利益實體款項	1,476,789	1,434,821
預付款項、應收款項及其他資產	7,641	3,495
非流動資產：		
於附屬公司的投資	66,782,487	61,861,571
可變利益實體資產淨值	2,744,068	2,931,280
長期投資淨額	362,992	—
資產總額	73,361,356	69,649,626
負債		
流動負債		
預提費用及其他流動負債	168,079	45,209
應付附屬公司及可變利益實體款項	1,869,461	3,163,129
負債總額	2,037,540	3,208,338
股東權益		
普通股（面值0.00002美元；截至2024年及2025年12月31日		
25,000,000,000股普通股已授權，包括24,114,698,720		
股A類普通股及885,301,280股B類普通股。截至2024		
年12月31日，3,479,616,986股A類普通股已發行，其中		
3,337,567,403股A類普通股流通在外 ⁽¹⁾ ；截至2025年		
12月31日，3,366,778,024股A類普通股已發行，其中		
3,233,808,859股A類普通股流通在外 ⁽¹⁾ ；及截至2024年及		
2025年12月31日，分別有145,413,446股及139,447,770股B		
類普通股已發行及流通在外）		
	461	450
庫存股	(949,410)	(848,433)
資本公積	72,460,562	64,802,176
累計其他綜合收益	609,112	290,029
（累計虧絀）／留存收益	(796,909)	2,197,066
股東權益總額	71,323,816	66,441,288
負債及股東權益總額	73,361,356	69,649,626

- (1) 不包括以存託銀行的名義登記用作日後因根據我們的股份激勵計劃授出的獎勵獲行使或歸屬而發行美國存託股份的A類普通股，以及已回購但未註銷的美國存託股份形式的A類普通股。

28. 法定儲備及受限資產淨值(續)

母公司簡明綜合收益表

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
一般及行政費用	(33,862)	(92,616)
利息收入淨額	(117)	6,647
應佔附屬公司利潤	3,734,104	2,581,208
可變利益實體利潤	252,952	187,213
投資公允價值變動計入收益淨額	40,780	95,325
匯兌虧損	(40,093)	(21,420)
其他收入淨額	111,136	237,618
所得稅費用前利潤	4,064,900	2,993,975
所得稅費用	—	—
淨利潤	4,064,900	2,993,975
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的淨利潤	4,064,900	2,993,975
淨利潤	4,064,900	2,993,975
其他綜合收益(虧損)		
外幣折算調整	217,142	(429,040)
可供出售投資的未變現收益，扣除重新分類	147,668	109,957
綜合收益總額	4,429,710	2,674,892
歸屬於貝殼控股有限公司普通股股東的綜合收益總額	4,429,710	2,674,892

28. 法定儲備及受限資產淨值（續）

母公司簡明現金流量表

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
經營活動所得現金淨額	194,920	131,872
投資活動所得現金淨額	7,749,040	9,950,599
融資活動所用現金淨額	(7,931,793)	(9,462,344)
匯率變動對現金及現金等價物的影響	18,834	(13,633)
現金及現金等價物的增加淨額	31,001	606,494
年初現金及現金等價物	9,414	40,415
年末現金及現金等價物	40,415	646,909

29. 董事薪酬

董事薪酬根據上市規則、香港公司條例第383(1)(a)、(b)、(c)及(f)條及《公司（披露董事利益資料）規例》第2部披露如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年 人民幣 (以千計)	2025年 人民幣
袍金	—	—
其他酬金：		
薪金、津貼及實物福利	8,914	9,446
績效獎金	29,700	22,491
股份支付薪酬費用（附註20）	683,016	397,280
退休金計劃供款	242	265
總計	721,872	429,482

截至2024年及2025年12月31日止年度，若干董事根據本公司的股份獎勵計劃，就其對本集團的服務獲授受限制股份單位，有關進一步詳情載列於附註20。股份支付薪酬費用根據美國公認會計準則於規定的服務期限內使用直線法確認，於截至2024年及2025年12月31日止年度在合併綜合收益表確認。詳情請參閱附註2.23重大會計政策。

29. 董事薪酬（續）

於截至2024年及2025年12月31日止年度支付予董事的薪酬如下：

截至2024年12月31日止年度

	袍金 人民幣	薪金、津貼 及實物福利 人民幣	績效獎金 人民幣	股份支付薪酬 費用（附註20） 人民幣 (以千計)	退休金計劃供款 人民幣	薪酬總額 人民幣
彭永東（附註(a)）	-	1,800	9,900	388,942	66	400,708
單一剛（附註(b)）	-	1,178	6,600	291,707	-	299,485
徐萬剛（附註(d)）	-	1,800	6,600	-	110	8,510
徐濤（附註(e)）	-	1,800	6,600	-	66	8,466
陳小紅（附註(f)）	-	1,258	-	1,218	-	2,476
李朝暉（附註(g)）	-	-	-	-	-	-
朱寒松（附註(h)）	-	539	-	522	-	1,061
武軍（附註(i)）	-	539	-	627	-	1,166
總計	-	8,914	29,700	683,016	242	721,872

29. 董事薪酬(續)

截至2025年12月31日止年度

	袍金 人民幣	薪金、津貼 及實物福利 人民幣	績效獎金 人民幣	股份支付薪酬 費用(附註20) 人民幣 (以千計)	退休金計劃供款 人民幣	薪酬總額 人民幣
彭永東(附註(a)、附註(c))	-	1,790	7,520	225,719	68	235,097
單一剛(附註(b)、附註(c))	-	1,781	4,931	169,289	16	176,017
徐萬剛(附註(d))	-	1,800	5,020	-	113	6,933
徐濤(附註(e))	-	1,791	5,020	-	68	6,879
陳小紅(附註(f))	-	1,230	-	1,199	-	2,429
李朝暉(附註(g))	-	-	-	-	-	-
朱寒松(附註(h))	-	527	-	514	-	1,041
武軍(附註(i))	-	527	-	559	-	1,086
總計	-	9,446	22,491	397,280	265	429,482

(a) 彭永東為本公司聯合創始人、董事會主席、執行董事兼首席執行官。彭永東自2018年12月起獲委任為執行董事，並自2021年5月起擔任董事會主席。

(b) 單一剛為本公司聯合創始人兼執行董事並自2018年7月起獲委任為執行董事。

(c) 於2026年2月24日，本公司已接獲彭永東及單一剛的通知，彼等擬分別捐贈5,710,002股及4,290,000股A類普通股，合共10,000,002股A類普通股。連同彭永東於2025年4月17日宣佈捐贈的9,000,000股A類普通股，彭永東及單一剛已捐贈或將捐贈的股份總數為19,000,002股。

根據本公司美國存託股份於2026年2月24日的紐約證券交易所收市價(即17.10美元)及中國人民銀行於同日發佈的人民幣與美元之間的中間匯率(即1.00美元=人民幣6.9414元)計算，彭永東及單一剛擬捐贈的5,710,002股及4,290,000股A類普通股的總價值估計分別約為人民幣226百萬元及人民幣170百萬元。

(d) 徐萬剛為本公司董事會副主席兼執行董事。徐萬剛自2021年5月起獲委任為執行董事，於2018年12月至2020年8月擔任董事，亦自2023年7月起擔任董事會副主席。

(e) 徐濤為本公司執行董事兼首席財務官。徐濤自2021年8月起獲委任為執行董事，亦於2018年12月至2020年8月擔任董事，亦自2016年11月起擔任本公司首席財務官。

(f) 陳小紅自2020年8月起擔任獨立董事，並於2022年5月調任獨立非執行董事。

(g) 李朝暉自2018年12月起擔任董事，並於2022年5月調任非執行董事。

(h) 朱寒松自2021年8月起擔任本公司獨立董事，並於2022年5月調任獨立非執行董事。

(i) 武軍自2022年3月起擔任本公司獨立董事，並於2022年5月調任獨立非執行董事。

30. 五名最高薪酬僱員

截至2024年及2025年12月31日止年度，五名最高薪酬僱員包括以下人數董事及非董事。

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
董事	2	2
非董事	3	3
總計	5	5

截至2024年及2025年12月31日止年度，五名非董事最高薪酬僱員（「非董事人士」）的薪酬詳情如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
	人民幣 (以千計)	人民幣
薪金、津貼及實物福利	4,500	4,536
績效獎金	11,370	15,798
股份支付薪酬費用	390,620	148,455
退休金計劃供款	243	256
總計	406,733	169,045

30. 五名最高薪酬僱員 (續)

薪酬介乎以下範圍的非董事人士的人數如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
31,000,001港元至37,000,000港元	—	1
37,000,001港元至57,000,000港元	—	1
57,000,001港元至60,000,000港元	1	—
60,000,001港元至62,000,000港元	1	—
62,000,001港元至203,000,000港元	—	1
203,000,001港元至324,000,000港元	1	—
總計	3	3

於截至2024年及2025年12月31日止年度，非董事人士根據本公司股份獎勵計劃就其對本集團的服務獲授受限制股份單位，其中進一步詳情載列於附註20。股份支付薪酬費用已於截至2024年及2025年12月31日止年度在合併綜合收益表確認。

截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團概無向任何董事、最高行政人員或五名最高薪酬人士支付酬金，作為邀請彼等加入本集團或加入本集團時的獎勵或離職補償。

31. 期後事項

董事會已批准向分別於北京／香港時間及紐約時間2026年4月8日營業時間結束時記錄在案的普通股持有人及美國存託股份持有人以美元派付末期現金股息每股普通股0.092美元或每股美國存託股份0.276美元。將予派付的股息總額將為約3億美元，將由本公司資產負債表盈餘現金撥付。

合併財務報表附註

32. 美國公認會計準則與國際財務報告準則對賬

簡明合併財務資料乃根據美國公認會計準則擬備，該準則與國際財務報告會計準則（「國際財務報告準則」）在若干方面有所區別。本集團根據美國公認會計準則及國際財務報告準則擬備的歷史財務資料的重大差異影響如下：

合併綜合收益表數據

截至2024年12月31日止年度								
國際財務報告準則調整								
根據美國 公認會計 準則申報 的金額 人民幣	優先股 (附註(i)) 人民幣	信用 損失準備 (附註(ii)) 人民幣	租賃會計 (附註(iii)) 人民幣	股份支付薪酬 (附註(iv)) 人民幣	與首次公開 發售相關的 發行成本 (附註(v)) 人民幣	按公允價值 計量的投資 (附註(vi)) 人民幣	根據國際 財務報告 準則申報 的金額 人民幣	
(以千計)								
收入								
房屋租賃服務	14,334,479	-	-	(5,763,803)	-	-	-	8,570,676
成本								
營業成本	(70,513,443)	-	(2,250)	5,636,197	12,827	-	-	(64,866,669)
銷售和市場費用	(7,783,341)	-	-	47,489	(9,414)	-	-	(7,745,266)
一般及行政費用	(8,960,747)	-	-	27,644	269,293	-	-	(8,663,810)
研發費用	(2,283,424)	-	-	-	11,317	-	-	(2,272,107)
利息收入淨額	1,260,163	-	-	(616,580)	-	-	-	643,583
投資公允價值變動淨額	312,791	-	-	-	-	-	(9,178)	303,613
採用替代計量法入賬的權益								
投資的減值損失	(9,408)	-	-	-	-	-	9,408	-
其他收入淨額	1,566,038	-	-	1,138,267	-	-	(16,156)	2,688,149
所得稅費用前利潤	6,870,069	-	(2,250)	469,214	284,023	-	(15,926)	7,605,130
所得稅費用	(2,791,889)	-	562	(29,694)	-	-	-	(2,821,021)
淨利潤	4,078,180	-	(1,688)	439,520	284,023	-	(15,926)	4,784,109
歸屬於貝殼控股有限公司的淨利潤	4,064,900	-	(1,688)	439,520	284,023	-	(15,926)	4,770,829
歸屬於貝殼控股有限公司普通股								
股東的淨利潤	4,064,900	-	(1,688)	439,520	284,023	-	(15,926)	4,770,829

32. 美國公認會計準則與國際財務報告準則對賬（續）

合併綜合收益表數據（續）

截至2025年12月31日止年度								
	國際財務報告準則調整							根據國際 財務報告 準則申報 的金額 人民幣
	根據美國					與首之公開		
	公認會計	優先股	信用	租賃會計	股份	發售相關的	按公允價值	
	準則申報		損失準備		支付薪酬	發行成本	計量的投資	
	的金額	(附註(i))	(附註(ii))	(附註(iii))	(附註(iv))	(附註(v))	(附註(vi))	
人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	
(以千計)								
收入								
房屋租賃服務	21,900,320	-	-	(12,585,342)	-	-	-	9,314,978
成本								
營業成本	(74,368,128)	-	(11,399)	12,698,839	39,076	-	-	(61,641,612)
銷售和市場費用	(7,328,909)	-	-	56,464	10,381	-	-	(7,262,064)
一般及行政費用	(8,075,414)	-	-	34,173	137,440	-	-	(7,903,801)
研發費用	(2,580,564)	-	-	-	(11,706)	-	-	(2,592,270)
利息收入淨額	807,505	-	-	(525,729)	-	-	-	281,776
投資公允價值變動淨額	462,668	-	-	-	-	-	(928)	461,740
採用替代計量法入賬的權益								
投資的減值損失	(2,731)	-	-	-	-	-	2,731	-
其他收入淨額	1,445,791	-	-	737,235	-	-	(5,106)	2,177,920
所得稅費用前利潤	4,677,103	-	(11,399)	415,640	175,191	-	(3,303)	5,253,232
所得稅費用	(1,686,089)	-	2,850	11,269	-	-	-	(1,671,970)
淨利潤	2,991,014	-	(8,549)	426,909	175,191	-	(3,303)	3,581,262
歸屬於貝殼控股有限公司的淨利潤	2,993,975	-	(8,549)	426,909	175,191	-	(3,303)	3,584,223
歸屬於貝殼控股有限公司普通股 股東的淨利潤	2,993,975	-	(8,549)	426,909	175,191	-	(3,303)	3,584,223

合併財務報表附註

32. 美國公認會計準則與國際財務報告準則對賬 (續)

合併資產負債表數據

截至2024年12月31日								
	國際財務報告準則調整							根據國際 財務報告 準則申報 的金額 人民幣
	根據美國 公認會計 準則申報 的金額 人民幣	優先股 (附註(i)) 人民幣	信用 損失準備 (附註(ii)) 人民幣	租賃會計 (附註(iii)) 人民幣	股份支付薪酬 (附註(iv)) 人民幣	與首次公開 發售相關的 發行成本 (附註(v)) 人民幣	按公允價值 計量的投資 (附註(vi)) 人民幣	
(以千計)								
租賃應收款項	-	-	-	7,802,319	-	-	-	7,802,319
使用權資產	23,366,879	-	-	(7,565,950)	-	-	-	15,800,929
長期投資淨額	23,790,106	-	-	-	-	-	5,177	23,795,283
其他非流動資產	1,222,277	-	(5,840)	23,250	-	-	-	1,239,687
資產總額	133,149,283	-	(5,840)	259,619	-	-	5,177	133,408,239
預提費用及其他流動負債	7,268,505	-	(23,360)	(161,904)	-	-	-	7,083,241
其他非流動負債	2,563	-	-	24,869	-	-	-	27,432
負債總額	61,701,288	-	(23,360)	(137,035)	-	-	-	61,540,893
資本公積	72,460,562	29,811,702	-	-	1,069,208	45,338	-	103,386,810
累計其他綜合收益	609,112	241,343	-	-	-	-	-	850,455
累計虧絀	(1,723,881)	(30,053,045)	17,520	396,654	(1,069,208)	(45,338)	5,177	(32,472,121)
股東權益總額	71,447,995	-	17,520	396,654	-	-	5,177	71,867,346

32. 美國公認會計準則與國際財務報告準則對賬（續）

合併資產負債表數據（續）

	截至2025年12月31日							
	國際財務報告準則調整							
	根據美國 公認會計 準則申報 的金額 人民幣	優先股 (附註(i)) 人民幣	信用 損失準備 (附註(ii)) 人民幣	租賃會計 (附註(iii)) 人民幣	股份 支付薪酬 (附註(iv)) 人民幣	與首次公開 發售相關 的發行成本 (附註(v)) 人民幣	按公允價值 計量的投資 (附註(vi)) 人民幣	根據國際 財務報告 準則申報 的金額 人民幣
	(以千計)							
租賃應收款項	-	-	-	5,621,636	-	-	-	5,621,636
使用權資產	19,144,129	-	-	(5,814,682)	-	-	-	13,329,447
長期投資淨額	20,148,524	-	-	-	-	-	1,874	20,150,398
其他非流動資產	1,763,102	-	(2,990)	21,680	-	-	-	1,781,792
資產總額	116,668,178	-	(2,990)	(171,366)	-	-	1,874	116,495,696
預提費用及其他流動負債	7,588,077	-	(11,961)	(1,006,960)	-	-	-	6,569,156
其他非流動負債	2,148	-	-	12,031	-	-	-	14,179
負債總額	50,138,344	-	(11,961)	(994,929)	-	-	-	49,131,454
資本公積	64,802,176	29,811,702	-	-	894,017	45,338	-	95,553,233
累計其他綜合收益	290,029	241,343	-	-	-	-	-	531,372
(累計虧絀)/留存收益	1,142,194	(30,053,045)	8,971	823,563	(894,017)	(45,338)	1,874	(29,015,798)
股東權益總額	66,529,834	-	8,971	823,563	-	-	1,874	67,364,242

32. 美國公認會計準則與國際財務報告準則對賬 (續)

(i) 優先股

根據美國公認會計準則，本公司將於首次公開發行並於紐約證券交易所上市前發行的可轉換可贖回優先股（「優先股」）分類為合併資產負債表中的夾層權益，原因係該等股份於發生若干視同清算事件及若干超出公司控制範圍之事件時，可依持有人選擇贖回。優先股初始按公允價值減除發行成本後淨額計量。本公司自發行日起至轉換為普通股之日止的期間，就優先股各自的贖回價值確認增值攤銷。優先股的轉換採用賬面價值法進行會計處理，該方法不得在損益表中確認任何收益或損失。優先股之全部賬面金額直接重分類至永久權益科目：普通股及轉換產生的資本公積。

根據國際財務報告準則，優先股的若干贖回觸發事件不在本公司的控制之下。此外，優先股持有人有權於發生若干事件時將優先股轉換為本公司可變數目的普通股。因此，優先股被視為由主債務工具組成的混合工具，轉換選擇權則被視為衍生工具。本公司將全部優先股指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債，故優先股初始按公允價值計量，後續公允價值變動計入損益，惟因優先股自身信用風險產生的公允價值變動應單獨列報於其他綜合收益。轉換後，金融負債從資產負債表中終止確認，並根據公允價值確認權益。對於先前已確認於其他綜合收益中、可歸屬於企業自身信用風險的公允價值變動，累計其他綜合收益餘額直接重分類至留存收益，不得重分類至損益。

(ii) 信用損失準備

- 1) 根據美國公認會計準則，本集團已自2020年1月1日起採納ASC 326號。就一般當前預期信用損失模型範圍內的工具而言，全期預期信用損失於初步確認該工具後入賬列作貸款虧損撥備。根據國際財務報告準則，本集團已自2018年1月1日起採納國際財務報告準則第9號。初步確認後，只有在報告日期後12個月內可能發生的違約事件導致的部分全期預期信用損失（「預期信用損失」）予以入賬（「第一階段」）。僅在資產的信用風險顯著增加時，其後才入賬全期預期信用損失（「第二階段」）。當有明顯減值證據（「第三階段」）時，將持續確認全期預期信用損失，但利息收入按賬面淨值（即攤餘成本減去信用準備）計算。因此，對賬包括國際財務報告準則第9號與ASC 326之間的貸款信用損失差額。
- 2) 根據美國公認會計準則，就ASC 326-20範圍內的擔保而言，預期信用損失予以計量及入賬而無須考慮擔保的初始公允價值。因此，如ASC 460所述，就ASC 326範圍內的財務擔保，本集團應同時錄得擔保責任及信用損失準備（使用當前預期信用損失減值模型計算）。根據國際財務報告準則，按照國際財務報告準則第9號，初步確認後，本集團隨後以（1）虧損撥備金額及（2）初始確認金額減去按照國際財務報告準則第15號確認的利潤累計金額（倘適用）兩者中的較高者計量財務擔保。因此，對賬包括財務擔保差額以減少入賬的負債。

(iii) 租賃會計

- 1) 出租人在分租交易中對中間方的會計處理

倘租賃符合若干租賃分類標準，例如租期是否等於或超過租賃資產經濟年期的75%，則租賃分類為融資租賃。根據美國公認會計準則，在對分租進行分類時，根據ASC 842分析的資產為相關資產。根據國際財務報告準則，所分析的資產為總租賃的使用權資產。因此，根據國際財務報告準則第16號，中間出租人參考使用權資產而非租賃資產評估分租。一旦分租分類為融資租賃，則中間方終止確認使用權資產（以其受分租規限為限）並確認租賃應收款項。因此，對賬包括國際財務報告準則第16號與ASC 842之間分租交易的出租人會計差異。

32. 美國公認會計準則與國際財務報告準則對賬（續）

(iii) 租賃會計（續）

2) 承租人會計處理

根據美國公認會計準則，就經營租賃而言，使用權資產的攤銷及與租賃負債有關的利息費用一併入賬為租賃開支，以在利潤表中產生直線確認效果。經營租賃開支於租期內以直線法於單一財務報表項目中入賬，並無金額入賬列為利息費用，而「利息」金額用於累積租賃負債及攤銷使用權資產。

根據國際財務報告準則，承租人入賬所有類似ASC 842融資租賃的租賃。使用權資產按直線法攤銷至攤銷費用，而利息費用則就租賃負債基於按攤餘成本計量的租賃負債入賬。攤銷及利息費用須由承租人呈列於單獨項目中。

(iv) 股份支付薪酬

1) 與服務期後達成的績效目標相關的獎勵

根據美國公認會計準則，於所要求服務期結束後可能達成的績效目標（如一項合資格的首次公開發售成功完成）為業績歸屬條件。獎勵的公允價值不應包含績效條件歸屬的概率，而是僅於績效條件有望達成時予以確認。滿足服務條件的購股權的累計股份支付薪酬費用於2020年8月入賬。根據國際財務報告準則，於所要求服務期後可能達成的績效目標為非歸屬條件，並反映在獎勵的授予日期公允價值的計量中，而購股權的股份支付薪酬費用於所要求服務期內基於服務條件確認。因此，相較根據美國公認會計準則，股份支付薪酬費用根據國際財務報告準則更早入賬。

2) 分估－附有逐步歸屬機制的獎勵

就授予僱員的僅附帶服務條件的購股權及受限制股份單位而言，股份支付薪酬費用根據美國公認會計準則於歸屬期採用直線法確認。而根據國際財務報告準則時，必須採用逐步歸屬法。

3) 沒收股份支付獎勵的會計處理

根據美國公認會計準則，公司作出整體會計政策選擇以在獎勵沒收發生時或在確認薪酬成本時通過估計預期沒收予以入賬，本集團已選擇於沒收發生時將其入賬。根據國際財務報告準則，不允許作出類似的政策選擇，必須對沒收作出估計。

(v) 與首次公開發售相關的發行成本

根據美國公認會計準則，直接歸屬於擬議或實際發售證券的具體增量發行成本或會於發售所得款項總額中遞延及扣除，並在權益中呈列為所得款項的扣減。

根據國際財務報告準則，當上市涉及本公司現有股份及新股份同時於資本市場發行時，該發行成本採用不同的資本化標準，並按比例在現有股份與新股份之間分配。因此，本集團在損益中入賬與現有股份上市有關的發行成本。

(vi) 按公允價值計量的投資

根據美國公認會計準則，公允價值不易釐定的投資可選擇一項會計政策選擇。本集團選擇替代計量法，即以成本減去減值，並加上或減去可觀察價格變動的後續調整以記錄該等公允價值不易釐定的權益投資。

根據國際財務報告準則，該等投資被歸類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。該等長期投資的公允價值變動於損益中確認。

公司資料

董事

執行董事

彭永東(董事會主席兼首席執行官)

單一剛

徐萬剛(董事會副主席)

徐濤

非執行董事

李朝暉

獨立非執行董事

陳小紅

朱寒松

武軍

審計委員會

陳小紅(主席)

朱寒松

武軍

薪酬委員會

武軍(主席)

陳小紅

朱寒松

提名委員會

陳小紅(主席)

單一剛

朱寒松

企業管治委員會

朱寒松(主席)

陳小紅

武軍

聯席公司秘書

李思婷

劉綺華(特許秘書、特許管治專業人員及
香港公司治理公會及特許公司治理公會會士)

授權代表

徐濤

劉綺華

開曼群島註冊辦事處

Harneys Fiduciary (Cayman) Limited

4th Floor, Harbour Place

103 South Church Street

P.O. Box 10240

Grand Cayman KY1-1002

Cayman Islands

公司總部

中國

北京市

海淀區

創業路2號

東方電子科技大廈(郵編:100086)

香港主要營業地點

香港

銅鑼灣

希慎道33號

利園一期19樓1912室

本公司法律顧問

有關香港法律：
富而德律師事務所
香港
鰂魚涌
太古坊
港島東中心55樓

有關美國法律：
世達國際律師事務所及其聯屬公司
香港
中環
皇后大道中15號
置地廣場公爵大廈42樓

有關中國法律：
漢坤律師事務所
中國
北京市
東長安街1號東方廣場
C1座9層

有關開曼群島法律：
Harney Westwood & Riegels
香港中環
皇后大道中99號
中環中心3501室

審計師及申報會計師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師
註冊公眾利益實體審計師
香港中環
太子大廈22樓

合規顧問

邁時資本有限公司
香港
上環
德輔道中188號
金龍中心26樓2602室

股份過戶登記總處

Harneys Fiduciary (Cayman) Limited
4th Floor, Harbour Place
103 South Church Street
P.O. Box 10240
Grand Cayman KY1-1002
Cayman Islands

香港證券登記處

香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心
17樓1712-1716號舖

主要往來銀行

招商銀行股份有限公司
中國
深圳市
深南大道7088號
招商銀行大廈

股票簡稱

貝殼－W

聯交所股份代號

2423

紐交所代碼

BEKE

公司網站

investors.ke.com

本年報的中文及英文版本已在本公司網站investors.ke.com及香港聯交所網站www.hkexnews.hk刊登。本年報之印刷本於本公司及本公司之香港證券登記處備索，費用全免。

釋義

於本年報內，除文義另有所指外，下列詞彙具有以下涵義。

「2018年購股權計劃」	指	於2018年8月獲股東採納的首次公開發售前購股權計劃，其允許以可購買A類普通股的購股權形式授出獎勵
「2020年股份激勵計劃」	指	於2020年7月獲股東採納並於2022年4月修訂的2020年全球股份激勵計劃，其允許由董事會或薪酬委員會批准以購股權、受限制股份及受限制股份單位或其他類型獎勵的形式授出獎勵
「2022年股份激勵計劃」	指	董事會採納的2022年全球股份激勵計劃，其允許由董事會或薪酬委員會或董事會授權的人士批准以購股權、受限制股份及受限制股份單位或其他類型獎勵的形式授出獎勵
「ACN」	指	經紀人合作網絡
「美國存託股份」	指	美國存託股份，每一股美國存託股份代表三股A類普通股
「經紀人」	指	截至特定日期我們平台上的經紀人，包括鏈家經紀人及貝聯經紀人
「安理保險經紀」	指	北京安理保險經紀有限公司，一家於2015年12月2日根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家合併聯屬實體
「細則」或「組織章程細則」	指	我們的組織章程細則（經不時修訂），其當前版本於2022年8月12日獲採納
「相聯法團」	指	具有證券及期貨條例第XV部賦予該詞的涵義
「審計委員會」	指	董事會審計委員會
「百會合夥」	指	Baihui Partners L.P.，一家於開曼群島成立的獲豁免有限合夥企業，截至最後實際可行日期為本公司控股股東，當根據授權委託書安排行使股份的投票權時，該公司自其普通合夥人Ample Platinum Holdings Limited接受指令（於最後實際可行日期，彭永東先生及單一剛先生各自控制Ample Platinum Holdings Limited 50%股權）

「北京貝好」	指	北京貝好商務諮詢有限公司，一家於 2018年8月21日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家可變利益實體
「北京貝嘉」	指	北京貝嘉商務諮詢有限公司，一家於 2018年8月24日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家可變利益實體
「北京理房通支付」	指	北京理房通支付科技有限公司，一家於 2013年8月8日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家合併聯屬實體
「北京鏈家」	指	北京鏈家房地產經紀有限公司，一家於 2001年9月30日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家可變利益實體
「北京中融信」	指	北京中融信融資擔保有限公司，一家於 2006年11月10日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家合併聯屬實體
「貝殼」、「本集團」或「我們」	指	本公司以及其不時的附屬公司及合併聯屬實體，或(如文義所指)就本公司成為其目前附屬公司的控股公司以前期間而言，則指該等附屬公司，猶如該等公司於相關時間已為本公司附屬公司
「貝殼金科」	指	貝殼金科(天津)技術有限公司，一家於 2018年10月30日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為本公司間接全資附屬公司
「貝殼小額貸款」	指	北京貝殼小額貸款有限公司，一家於 2017年11月1日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家合併聯屬實體

釋義

「貝殼天津」	指	貝殼(天津)投資有限公司，一家於 2018年9月29日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為本公司間接全資附屬公司
「貝殼找房網」	指	貝殼找房網(北京)信息技術有限公司，一家於 2016年10月9日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家合併聯屬實體
「董事會」	指	本公司董事會
「中國」	指	中華人民共和國，僅就本報告而言，不包括台灣、香港特別行政區及澳門特別行政區
「A類普通股」	指	本公司股本中每股面值 0.00002 美元的A類普通股，A類普通股持有人可就須於本公司股東大會上投票表決的所有事宜享有每股一票的投票權
「B類普通股」	指	本公司股本中每股面值 0.00002 美元的B類普通股，享有本公司不同投票權，使B類普通股持有人可就須於本公司股東大會上投票表決的所有事宜享有每股十票的投票權，惟須遵守香港上市規則第 8A.24 條保留事項應按每股一票投票表決的規定
「公司條例」	指	香港法例第 622 章公司條例，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「本公司」	指	貝殼控股有限公司，一家於 2018年7月6日 於開曼群島註冊成立的獲豁免有限責任公司
「薪酬委員會」	指	董事會薪酬委員會
「貝聯門店」	指	通過 ACN 相聯繫的非鏈家門店
「合併聯屬實體」	指	我們通過合約安排控制的實體，其財務業績於我們的合併財務報表合併，猶如其為我們的附屬公司

「合約安排」	指	由我們的外商獨資企業、可變利益實體及／或其各自的登記股東訂立的一系列合約安排
「控股股東」	指	具有香港上市規則賦予該詞的涵義，除文義另有所指外，指 Z&Z Trust 、 Grain Bud 、 Propitious Global 、左夫人、百會合夥、彭永東先生及單一剛先生（作為本公司的一組控股股東）
「企業管治委員會」	指	董事會企業管治委員會
「董事」	指	本公司董事
「Grain Bud」	指	Grain Bud Holding Limited ，一家於2020年7月10日於英屬維爾京群島註冊成立的公司，由 Z&Z Trust 全資擁有，截至最後實際可行日期為本公司控股股東
「香港」	指	中國香港特別行政區
「香港聯交所」或「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「金貝天津」	指	金貝（天津）技術有限公司，一家於2018年8月22日根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為本公司間接全資附屬公司
「最後實際可行日期」	指	2026年4月23日，即確定本報告所載內容的最後實際可行日期
「鏈家」	指	本公司自2001年直接運營的一個房產經紀品牌，為貝殼平台的一個組成部分
「在香港聯交所上市」或「上市」	指	A類普通股在香港聯交所主板上市

釋義

「上市日期」	指	2022年5月11日，即A類普通股於香港聯交所上市的日期
「上市文件」	指	本公司日期為2022年5月5日的上市文件
「上市規則」或 「香港上市規則」	指	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
「主板」	指	由香港聯交所運營的股票市場（不包括期權市場），獨立於香港聯交所GEM並與其並行運作
「大綱」或「組織章程大綱」	指	我們的組織章程大綱（經不時修訂），其當前版本於2022年8月12日獲採納
「標準守則」	指	上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「左先生」	指	左暉先生，本公司創始人暨永遠的榮譽董事長
「左夫人」	指	朱艷女士，左先生的配偶，截至最後實際可行日期為本公司控股股東
「提名委員會」	指	董事會提名委員會
「NTS」	指	可在我們平台上使用的全面在線交易支持系統
「紐交所」	指	紐約證券交易所
「授權委託書安排」	指	Propitious Global於2021年7月28日簽署並交付的不可撤銷的授權委託書（於2021年11月8日經補充），據此，Propitious Global不可撤銷地授權百會合夥行使Propitious Global所持股份所代表的投票權
「Propitious Global」	指	Propitious Global Holdings Limited，一家於2017年11月20日在英屬維爾京群島註冊成立的公司，由左夫人最終控制，截至最後實際可行日期為本公司控股股東
「報告期」	指	截至2025年12月31日止年度

「保留事項」	指	根據香港上市規則第8A.24條，每股股份於本公司股東大會享有一票投票權的該等決議案事項，即：(i)組織章程大綱及細則的任何修訂，(ii)任何類別股份所附帶的權利的變動，(iii)委任或罷免獨立非執行董事，(iv)委任或辭退本公司審計師，及(v)本公司自願清盤
「人民幣」	指	中國法定貨幣人民幣
「受限制股份單位」	指	受限制股份單位
「國家市場監管總局」	指	中華人民共和國國家市場監督管理總局，前稱中華人民共和國國家工商行政管理總局
「證交會」	指	美國證券交易委員會
「證監會」	指	香港證券及期貨事務監察委員會
「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》，經不時修訂或補充
「股份」	指	本公司股本中A類普通股及B類普通股（視乎文義所指）
「股東」	指	股份持有人及美國存託股份持有人（視乎文義所指）
「股份激勵計劃」	指	2018年購股權計劃、2020年股份激勵計劃及2022年股份激勵計劃
「聖都家裝」	指	聖都家居裝飾有限公司，一家於2016年8月24日根據中國法律成立的有限責任公司，連同其附屬公司及聯屬方為本公司附屬公司
「附屬公司」	指	具有公司條例第15條賦予的涵義

釋義

「騰訊」	指	騰訊控股有限公司、其附屬公司及／或其控制的聯屬實體（視乎文義所指）。騰訊控股有限公司（股份代號：0700）在開曼群島註冊成立為有限責任公司，且目前於香港聯交所上市
「天津屋客」	指	天津屋客網絡科技有限公司，一家於2016年8月2日根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家合併聯屬實體
「天津小屋」	指	天津小屋信息科技有限公司，一家於2017年11月14日根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家可變利益實體
「美國」	指	美利堅合眾國、其領地及屬地、美國各州及哥倫比亞特區
「美國公認會計準則」	指	美國公認的會計準則
「美元」	指	美國法定貨幣美元
「可變利益實體」	指	北京鏈家、天津小屋、宜居泰和、北京貝嘉及北京貝好
「不同投票權」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「外商獨資企業」	指	貝殼天津、金貝天津及貝殼金科
「不同投票權受益人」	指	具有香港上市規則賦予該詞的涵義，除文義另有所指外，指截至最後實際可行日期B類普通股持有人彭永東及單一剛
「不同投票權架構」	指	具有香港上市規則賦予該詞的涵義

「宜居泰和」	指	北京宜居泰和科技有限公司，一家於 2010年7月23日 根據中國法律成立的有限責任公司，截至最後實際可行日期為一家可變利益實體
「Z&Z Trust」	指	左暉先生於 2020年7月13日 設立的全權信託，截至最後實際可行日期為本公司控股股東，其受益人為左暉先生的直系親屬
「%」	指	百分比

於本年報內，除非文義另有所指，「聯繫人」、「緊密聯繫人」、「關連人士」、「關連交易」及「主要股東」具有香港上市規則賦予該等詞彙的涵義。

於本年報內，如在中國成立之實體、當局、組織、機構或企業或者在中國獲授之獎項或證書的中文名稱與其英文譯名有任何歧義，概以中文名稱為準。