

公司代码：601828

公司简称：美凯龙

债券代码：136032

债券简称：15 红美 01

债券代码：136490

债券简称：16 红美 01

债券代码：136491

债券简称：16 红美 02

债券代码：155001

债券简称：18 红美 01

债券代码：155458

债券简称：19 红美 02

债券代码：163259

债券简称：20 红美 01

债券代码：163587

债券简称：20 红美 02

## 红星美凯龙家居集团股份有限公司

### 2020 年半年度报告摘要



## 一 重要提示

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

## 二 公司基本情况

### 2.1 公司简介

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

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	郭丙合	陈健
电话	021-52820220	021-52820220
办公地址	上海市闵行区申长路1466弄2号/5号红星美凯龙总部	上海市闵行区申长路1466弄2号/5号红星美凯龙总部
电子信箱	ir@chinaredstar.com	ir@chinaredstar.com

### 2.2 公司主要财务数据

单位：元 币种：人民币

	本报告期末	上年度末	本报告期末比上年度末增减(%)
总资产	129,956,846,679.26	122,294,418,558.66	6.27
归属于上市公司股东的净资产	46,402,296,778.01	45,714,637,942.01	1.50

	本报告期 (1-6月)	上年同期	本报告期比上年同期增 减(%)
经营活动产生的现金流量净额	1,065,894,804.21	1,179,077,717.75	-9.60
营业收入	6,024,440,866.01	7,757,114,487.46	-22.34
归属于上市公司股东的净利润	1,101,316,487.91	2,705,544,357.44	-59.29
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	700,783,934.70	1,713,037,155.59	-59.09
加权平均净资产收益率(%)	2.40	6.36	减少3.96个百分点
基本每股收益(元/股)	0.28	0.69	-59.42
稀释每股收益(元/股)			

### 2.3 前十名股东持股情况表

单位：股

截止报告期末股东总数(户)		60,978					
截止报告期末表决权恢复的优先股股东总数(户)		0					
前10名股东持股情况							
股东名称	股东性质	持股比例(%)	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押或冻结的股份数量		
红星美凯龙控股集团有限公司	境内非国有法人	53.70	1,906,335,772	1,906,335,772	质押	694,114,085	
香港中央结算(代理人)有限公司	境外法人	18.98	673,754,333	0	未知		
红星美凯龙控股集团有限公司—红星美凯龙控股集团有限公司2019年非公开发行可交换公司债券(第一期)质押专户	其他	14.37	510,150,000	510,150,000	无		
红星美凯龙控股集团有限公司—红星美凯龙控股集团有限公司2018年非公开发行可交换公司债券(第一期)质押专户	其他	1.80	63,830,000	63,830,000	无		
常州美开信息科技有限公司	境内非国	0.51	18,072,797	0	无		

	有法人					
陕西省国际信托股份有限公司—陕国投·美凯龙第二期员工持股集合资金信托计划	其他	0.50	17,579,549	0	无	
陕西省国际信托股份有限公司—陕国投·美凯龙第一期员工持股集合资金信托计划	其他	0.45	16,050,356	0	无	
香港中央结算有限公司	其他	0.26	9,173,887	0	无	
陕西省国际信托股份有限公司—陕国投·美凯龙控股股东及附属企业员工持股第一期集合资金信托计划	其他	0.22	7,754,506	0	无	
华夏人寿保险股份有限公司—自有资金	其他	0.21	7,309,200	0	无	
上述股东关联关系或一致行动的说明	红星美凯龙控股集团有限公司与常州美开信息科技有限公司构成《上市公司收购管理办法》规定下的一致行动关系。					
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明	无					

#### 2.4 截止报告期末的优先股股东总数、前十名优先股股东情况表

适用 不适用

#### 2.5 控股股东或实际控制人变更情况

适用 不适用

#### 2.6 未到期及逾期未兑付公司债情况

适用 不适用

单位:亿元 币种:人民币

债券名称	简称	代码	发行日	到期日	债券余额	利率(%)
红星美凯龙家居集团股份有限公司2015年公司债券(第一期)	15红美01	136032	2015-11-10	2020-11-10	1.68	5.9
红星美凯龙	16红美01	136490	2016-07-13	2021-07-13	0.468	5.4

家居集团股份有限公司 公开发行 2016 年公 司债券（第 一期）(品种 一)						
红星美凯龙 家居集团股 份有限公司 公开发 行 2016 年公 司债券（第 一期）(品种 二)	16 红美 02	136491	2016-07-13	2023-07-13	15	5.29
红星美凯龙 家居集团股 份有限公司 2018 年公 开发行公 司债券（第 一期）	18 红美 01	155001	2018-11-06	2021-11-06	30	6.3
红星美凯龙 家居集团股 份有限公司 公开发 行 2019 年公 司债券（第 一期）(品种 二)	19 红美 02	155458	2019-06-10	2023-06-10	20	5.35
红星美凯龙 家居集团股 份有限公司 公开发 行 2020 年公 司债券（第 一期）	20 红美 01	163259	2020-03-10	2023-03-10	5	4.95
红星美凯龙 家居集团股 份有限公司 公开发 行 2020 年公 司债券（第 二期）	20 红美 02	163587	2020-06-03	2023-06-03	5	5.16

反映发行人偿债能力的指标:

适用 不适用

主要指标	本报告期末	上年度末
资产负债率	61.8	59.95
	本报告期（1-6月）	上年同期
EBITDA 利息保障倍数	2.19	4.14

关于逾期债项的说明

适用 不适用

### 三 经营情况讨论与分析

#### 3.1 经营情况的讨论与分析

##### （一）业务发展与布局：稳健的商场发展、覆盖全国的战略布局

截至报告期末，本公司经营了 87 家自营商场，247 家委管商场，通过战略合作经营 12 家家居商场注 1，此外，本公司以特许经营方式授权开业 50 家特许经营家居建材项目注 2，共包括 430 家家居建材店/产业街注 3。本公司经营的自营商场和委管商场，覆盖全国 29 个省、直辖市、自治区的 209 个城市，商场总经营面积 20,953,810 平方米。本公司通过自营商场与委管商场双轮驱动的发展模式占领了一线城市、二线城市核心区域的物业，同时积累了丰富的商场营运经验，不断提升品牌价值，并构建了较高的进入壁垒。报告期内，本公司继续执行自营商场的战略性布局政策，确保大多数自营商场在一线城市及二线城市，尤其是直辖市的核心区域的布局。截至报告期末，本公司经营着 87 家自营商场，总经营面积 7,698,002 平方米，平均出租率 90.2%。其中，有 20 家分布在北京、上海、天津、重庆四个直辖市，占自营商场总数量比例达到 23.0%；上述自营商场的经营面积 2,088,746 平方米，占自营商场总经营面积比例达到 27.1%。

报告期内，本公司新开设了 1 家自营商场，关闭了 1 家自营商场。截至报告期末，本公司有 33 家筹备中的自营商场。未来，本公司仍将继续侧重于在一线、二线城市的核心区域对自营商场予以战略布局。此外，本公司凭借着在家居装饰及家具行业良好的品牌声誉、成熟的商场开发、招商和运营管理能力，继续在三线城市及其他城市迅速拓展委管商场。本公司内部亦有着严格的筛选和评审机制来确保委管商场的稳步、快速发展。截至报告期末，本公司经营着 247 家委管商场，总经营面积 13,255,808 平方米，平均出租率 90.1%。其中，有 132 家分布在华东、华北区域(不含上海、北京、天津)，比例达到 53.4%，上述委管商场的经营面积 7,605,554 平方米，比例达到 57.4%。报告期内，本公司新开设了 1 家委管商场，关闭了 4 家委管商场。

截至报告期末，本公司筹备中的委管商场中，有 355 个签约项目已取得土地使用权证/已获得地块。随着全国社会经济的整体水平的平稳发展、城镇化战略持续推进和居民人均可支配收入不断提升，本公司将在全国范围内重点加快委管商场的发展步伐。

附注:1、本公司持有山东银座家居有限公司 46.5%股权，与山东省商业集团有限公司并列为山东银座家居有限公司第一大股东。截至 2020 年 6 月 30 日，山东银座家居有限公司及其下属控股子公司在中国境内合计运营 12 处家居商场。战略合作经营商场是指公司基于战略目的考虑，通过与合作方共同投资、共同持有物业并且共同经营的家居商场。

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

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

### 1、报告期内已开业商场分布情况

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（平方米）
自有	北京	3	226,587
自有	上海	7	904,582
自有	天津	4	456,490
自有	重庆	3	250,477
自有	东北	10	1,028,967
自有	华北（不含北京、天津）	2	168,830
自有	华东（不含上海）	13	1,499,618
自有	华中	4	501,289
自有	华南	2	116,201
自有	西部（不含重庆）	6	557,398
合计：		54	5,710,438

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（平方米）
合营联营	北京	-	-
合营联营	上海	-	-
合营联营	天津	-	-
合营联营	重庆	-	-
合营联营	东北	-	-
合营联营	华北（不含北京、天津）	-	-
合营联营	华东（不含上海）	3	247,844
合营联营	华中	-	-
合营联营	华南	1	15,800

合营联营	西部（不含重庆）	1	89,215
合计：		5	352,859

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（平方米）
租赁	北京	1	117,369
租赁	上海	-	-
租赁	天津	-	-
租赁	重庆	2	133,241
租赁	东北	-	-
租赁	华北（不含北京、天津）	8	441,023
租赁	华东（不含上海）	10	494,659
租赁	华中	4	307,468
租赁	华南	2	103,322
租赁	西部（不含重庆）	1	37,623
合计：		28	1,634,705

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积（平方米）
委管	北京	1	112,736
委管	上海	-	-
委管	天津	3	178,155
委管	重庆	6	206,163
委管	东北	14	702,328
委管	华北（不含北京、天津）	28	1,597,808
委管	华东（不含上海）	104	6,007,746
委管	华中	35	1,720,545
委管	华南	12	622,101
委管	西部（不含重庆）	44	2,108,226
合计：		247	13,255,808

## 2.报告期内商场变动情况

### (1)报告期内商场增加情况

单位：平方米

名称	地址	经营面积	开业日期	取得方式	建造成本（元）
昆山前进路	苏州市昆山市前进西路505号	33,154	2020年6月20日	收购	313,457,252.62

名称	地址	经营面积	开业日期	取得方式	合同期限（适用租赁、委管业态）
常德	常德市武陵区南坪接到竹根潭	38,402	2020年6月	受托	开业起10年

东星	社区常德大道 3980 号		15 日	管理	
----	---------------	--	------	----	--

## (2)报告期内商场关店情况

单位：平方米

名称	地址	经营面积	开业日期	取得方式	合同期限 (适用租赁、委管业态)	停业原因	停业时间
鹤岗工农	黑龙江省鹤岗市工农区西解放路红星美凯龙	25,400	2010 年 10 月 25 日	受托管理	开业起 15 年	经双方协商一致闭店	2020 年 3 月
沈阳大东	辽宁省沈阳市大东区滂江街 22 号	102,785	2010 年 9 月 30 日	租赁	截至 2022 年 5 月 31 日	公司因战略调整,经审慎考虑选择闭店	2020 年 5 月
寿光菜都	山东省寿光市文圣街新汽车站对面	37,278	2014 年 6 月 6 日	受托管理	开业起 10 年	合作方破产,无法持续合法拥有商场物业所有权和经营权	2020 年 6 月
大连金州	辽宁省大连市金州区光明街道永乐金庭 42 号	30,773	2017 年 8 月 31 日	受托管理	开业起 10 年	因合作方违约,我方已发函终止合同并撤场	2020 年 6 月
长沙永安	湖南省长沙市浏阳高新技术开发区永明路博大中央广场 A6 栋三楼	9,498	2017 年 12 月 29 日	受托管理	开业起 10 年	经双方协商一致闭店	2020 年 6 月

## 3.报告期内已开业自营商场营业收入与毛利率情况

公司已开业自营商场于报告期内取得营业收入 3,150,607,883.08 元,比上年同期减少 25.0%,毛利率为 76.5%,相比 2019 年同期毛利率减少 2.6 个百分点。

### (1) 自营商场营业收入与毛利率按经营业态分类

单位：人民币元

经营业态	营业收入	同比变动 (%)	毛利率 (%)	毛利率比上年同期增减 (个百分点)
自有商场	2,563,312,953.75	-23.0%	84.9%	减少 1.4 个百分点
租赁商场	455,975,989.05	-26.8%	33.9%	减少 11.1 个百分点注 2
合营联营商场	131,318,940.28	-47.2%	60.9%	减少 7.0 个百分点
合计:	3,150,607,883.08	-25.0%	76.5%	减少 2.6 个百分点

注 1：上述商场为各期末开业自营商场（统计数量含合营联营商场）

注 2：疫情期间商场对租户实施免租政策，导致租赁商场毛利率同比下降

## （2）自营商场营业收入与毛利率按地区分类

单位：人民币元

地区	营业收入	同比变动（%）	毛利率（%）	毛利率比上年同期增减（个）
北京	308,263,002.61	-34.4%	72.9%	减少 3.1 个百分点
上海	704,450,352.88	-19.8%	89.6%	减少 1.6 个百分点
天津	75,135,654.96	-34.9%	72.2%	减少 7.0 个百分点
重庆	208,297,099.88	-28.7%	79.0%	减少 2.1 个百分点
东北	296,684,312.56	-31.5%	83.3%	增加 2.0 个百分点
华东（不含上海）	855,482,948.93	-16.1%	73.6%	减少 0.9 个百分点
华北（不含北京、天津）	127,879,574.26	-13.2%	43.4%	减少 12.7 个百分点注 2
华南	76,638,787.36	-53.6%	51.2%	减少 13.8 个百分点注 3
华中	246,300,651.02	-36.6%	68.3%	减少 8.9 个百分点
西部（不含重庆）	251,475,498.62	-13.1%	77.4%	减少 3.1 个百分点

注 1：上述商场为各期末开业自营商场（统计数量含合营联营商场）

注 2：华北地区主要为租赁商场，受免租政策影响导致华北地区毛利率同比下降

注 3：香蜜湖商场闭店，导致华南地区毛利率同比下降

## （二）扩展性业务：新零售变革增强主业竞争力，家装业务打造第二增长曲线

我国稳步推进的城镇化进程、房地产开发投资的增加及住宅施工带来的未来潜在住宅面积增加成为了未来家居装饰及家具行业发展的重要驱动力。同时，居民收入增长与消费升级趋势也为家居装饰及家具行业的升级带来新的增长点。此外，互联网、大数据等技术的发展与运用正带动行业新零售模式的发展，以线上线下融合、商品与服务融合、产业链融合的新零售模式正逐渐成为当前家居装饰及家具行业的发展新方向。在这样的外部环境下，自 2019 年开始，本公司积极谋求变革。2019 年 5 月，公司与阿里签署了战略合作协议，共同拓展新零售领域布局，旨在将阿里在新零售领域先进的经营理念与技术支持引入到线上线下一体化平台，打通线上线下销售渠道，增强传统主业核心竞争力；同时，公司设立了红星美凯龙家装产业事业部，为消费者提供集装饰设计、工程施工与研发、主材家具与软装配饰、智能家居与住宅设备于一体的全案整装服务，业务涵盖别墅、住宅、酒店公寓、精装房、商业及办公空间等领域，全方位带动商场销售。2020 年以来，新冠肺炎疫情给家居行业带来很多新的挑战，也带来很多机遇。如何应对多变的外部环境、如何在新的机遇中实现新的增长成为家居行业中每个公司迫切需要解决的问题。秉承“建设温馨和

谐家园、提升消费者和居家生活品味”的长期愿景，顺应新的市场变化并结合自身优势，本公司制定了“新零售变革增强主业竞争力，家装业务打造第二增长曲线”的战略部署，重点发展同城站、家装、设计云等新业态，旨在利用原有家居商场渠道能力、强大的供应链整合能力和积累多年的家居行业经营经验，借助自有的家装业务管理平台和 IMP 智慧营销平台以及天猫“家装同城站”，提升家装设计交付能力和线上线下流量转化能力，进而为顾客提供更加个性化、高品质的家装服务以及更加贴近终端消费者需求的购物体验。

## **2.1 家装业务**

根据前瞻产业研究院发布的《中国家居行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》，截止到 2017 年中国家居装修行业市场规模已突破 2 万亿元。根据预测，到 2020 年中国家居装修行业市场规模将达到 2.6 万亿元，保持 7% 左右的年均复合增长率。尽管市场发展潜力巨大，家装行业却准入门槛低，以中小企业为主，存在着管理模式落后，标准化程度低，施工交付品质难保障、材料环保不过关、售后无保障等困难。根据中国建筑业协会资料，2018 年我国建筑装饰企业达到 12.5 万家，其中全国性布局（指最少在三个省份开展业务）企业不足 50 家，不具备合格经营资质的小企业占比达到 65%。面对这些家装问题和家装行业“大行业，小公司”的格局，依托自身强大的供应链整合能力、遍布全国的实体商场网络和自有的家装业务管理系统平台，以解决顾客的痛点为己任，本公司致力于打造一个集设计、选材、施工、智能、环保和服务于一体的家装国民品牌，提供“选装修、买家居，都在红星美凯龙”的一站式、个性化的高品质服务。

### **2.1.1 多样化渠道布局推动业务增长**

本公司开拓了包括与地产商合作、家居商场内开设直营门店、实行合伙人制度拓展加盟门店等多样化渠道，为商场和商户引流，同时有效降低了家装和商场的获客成本，形成协同效应。截至报告期末，本公司已在全国开设了 142 家自营家装门店，分布在北京、天津、上海、重庆、南京、苏州、沈阳、成都、郑州、合肥、石家庄等城市的家居商场内。同时，本公司不断拓展新业务模式，加速全国规模化布局，上半年成功签约平台合作家装企业达 157 家，覆盖全国 130 多家商场；签约加盟商 9 家；签约合伙人/众筹开店数量达 10 家。此外，公司正在升级新一代家装平台系统，能助力公司运用现代化的信息技术手段对生产工具进行升级，以全面提升家装、批量家装及工装业务的开展效率，从而获取更高的市场份额。2020 年 4 月，公司与世茂签署战略合作协议，双方将携手成立合资公司，充分发挥本公司在家装供应链资源、所见即所得的“设计云”系统、

拎包入住定制精装和一站式全案整装等产品设计与研发优势，以及世茂遍布全国的地产资源，整合行业全产业链条，打造从新房批量家装、交付定制装修、二手房翻新等全周期服务，为顾客提供一站式家装消费服务体验。

### **2.1.2 解决顾客痛点**

本公司通过集成上游多品类家装产品和丰富的设计师资源，建立自有的、经过专业培训与系统考核的施工员工体系，结合分布广泛的全国范围的门店网络的整合交付能力，打造让消费者信任的、省心的、符合生活美学的全国性家装公司品牌。通过整合上游多品类家装产品资源，将全国 2100 万平方米的家居建材商场，打造成场景展厅、售后展厅、服务展厅，提供一站式全案服务体验；与梁志天设计集团旗下品牌梁志天健康设计（SLW）、上海未来梦想公益基金会达成合作共识，共同推动“健康家居设计”理念，对每个家庭的居家环保负责任；通过 M+ 高端室内设计大赛和“星设计”平台汇聚了 36,000 多名设计师人才库资源，提升思考全案设计的能力，为中国生活设计；作为中国家居界绿色认证标准的制定者、国际 WELL 建筑研究院亚太地区首家家装行业会员，从源头管理家装材料，保证正品绿色环保；匠心研发 28 项国家专利、305 道特色施工工艺、2 项软件著作权等专业技能，潜心工艺工法的钻研与打磨；建立了统一的业务运营、供应链管理、施工管理标准流程，借助线上家装系统，对设计、供应链、交付等业务流程进行打通与整合，坚实空间美学的零售能力；建立完善的售后服务体系，可视化监控中心，让客户可随时参与管理，层层验收，主动 5 阶段满意回访，保证交付品质并提升客户满意度。

## **2.2 设计云**

根据最新统计，全国家装公司总量已经超过了 10 万家。家装行业存在着科技化、信息化程度不高，数字化进程较慢的问题。随着家装市场从增量市场转型为存量市场，这对于家装企业数字化而言是发展机遇，创新将是未来企业增长的核心动力。

传统家装设计业务在开展的过程主要是设计师通过调用本地化存储的通用模型，为顾客设计效果图。存在的问题就是制作周期长、无法买到效果图中的商品实物。针对这个家装设计痛点，公司自主研发了“设计云”软件，真正实现了“所见即所得”。通过多年来在行业内的经营积累，目前公司和 1.3 万家品牌商、4.6 万家经销商保持着长期稳定的合作关系，其在售商品及时被数字化技术导入到设计云软件数据库，3D 云设计可以根据消费者需求智能匹配不同的设计风格和可选商品，并按照消费者要求直接在真实的户型场景、房屋构造中进行呈现，待设计方案确定，消费者

会得到一个包含硬装和软装的整体空间解决方案，红星美凯龙家装团队还会根据消费者要求提供后续报价、采购、配送和售后的一站式服务，从而实现用户体验和设计师效率的提升。mDesk 是公司自主研发的设计云软件展示机器，顾客通过裸眼 3D 全景 VR 可以“身临其境”地体验家装设计整体方案。截至报告期末，设计云软件已在全国推广，软件已包含约 80 万来自全国各地的小区户型图、20 万真实商品模型，使用设计师导购等人数超 9.2 万。同时，利用设计云平台设计软件打通从设计到商品购买的全链路服务目前只在上海地区进行初步尝试，在推广的三个月内，已与上海 100 多家知名中大型装修企业达成合作关系，平台带动商品销售金额超 150 万。

### 2.3 同城零售

公司于 2019 年与阿里签署了战略合作协议，共同拓展新零售领域布局，旨在将阿里在新零售领域先进的经营理念与技术支持引入到线上线下一体化平台，进一步推动公司的泛家居消费产业链服务。天猫“家装同城站”项目是上述公司与阿里战略合作中的重要环节，旨在借助阿里线上流量，结合美凯龙线下卖场，共创本地化家居新零售业务。互联网同城站即天猫平台的“红星美凯龙官方旗舰店”（以下简称“同城站”），采用 LBS（LocationBasedServices，基于位置的服务）技术进行本地化商品展示和本地化服务承接，可根据消费者地理位置向其线上推送所在区域的本地化商品界面。消费者进入“同城站”界面后，后台系统会对消费者地理位置进行定位，并自动生成特定城市的“同城站”浏览界面。消费者足不出户即可选购同城线下美凯龙商场中的家居产品，并通过图文、视频、3 维场景等多种方式了解商品详情。选中特定商品后，消费者可采用线上直接购买或到附近门店购买两种购买方式，并可同步选取延长保修、花呗分期等增值服务。消费者完成下单后，可选择于线下商场自提产品或由品牌经销商上门配送安装。通过对接阿里和美凯龙的系统，实现“商品上架、订单、支付、服务”一体化。

报告期内，公司不断深化天猫同城站运营，全面打通线上线下流量池，赋能经营。通过优化天猫同城站产品结构，提升获取流量能力，树立金牌商家、标杆案例，结合 618 等大促活动，将同城站打造成家居新零售商场和商户流量营销首要阵地；同时，自疫情期间开始，公司稳步推进天猫直播项目，打造 C 端直播栏目，推动 B 端导购员直播，开启内容带货新场景，获取增量流量，从而获得长尾运营收益。在商品运营方面，公司通过商品养品提升搜索权重，引导收藏加购提升转化，用户评价增加用户信任，客服及时跟踪提升销售转化率。

今年 4 月，公司对同城站进行升级，联合天猫为商户打造了同城轻店小程序，赋能红星美凯龙旗下经销商/品牌商全域运营能力。商户在红星美凯龙天猫旗舰店上线的所有商品，会自动同步

至轻店，消费者通过轻店也能看到商品信息和场景展示，在线客服/导购与消费者进行互动沟通，告知消费者可以享受的权益和优惠活动，并进行货品推荐，系统对消费者所在同城站区域和商品品牌自动识别和分流，建立消费者与本地客服优先直连，同时建立区域化客服数据管理平台，实现区域化咨询、订单、投诉等统计数据管理。消费者通过支付宝支付，由经销商/品牌商直接与消费者联系安排物流配送服务。轻店全域运营将以往被动接单变成主动与消费者强互动，将粗放式运营变成人群精细化划分，提升人货匹配；同时，轻店利用直播频道提升曝光量，利用淘宝公域流量引流到私域运营，提升转化率。

截至报告期末，公司与阿里融合的同城站业务已累计上线 22 个城市，覆盖 56 个商场和 9,800 余个品牌，并将进行进一步的深化，通过“同城站+卖场数字化”的流量打通，全面推动家居装饰及家具行业新零售转型。

### **（三）业务管理：持续提升的商场经营管理水平**

#### **3.1 成立大营运中心，促进体系融合，协同增效。**

为更有效整合公司各条线资源，加快提升全国各省营发中心及商场的经营情况，本公司将原招商管理中心、企划管理中心和营运管理推进中心合并，成立集团大营运中心，旨在促进体系融合，协同增效。2020 年，大营运中心围绕“扎扎实实，聚焦经营，产品为王，流量为王”的主题来开展工作，采取了促进招商联合营销和企划部分团队融合，通过 IMP 智慧营销平台推动家居数字营销技术深度创新应用；设定有效的奖惩政策、考核体系，保障各条线核心业务有效落地等措施。

#### **3.1.1 招商管理**

##### **3.1.1.1 持续优化品牌和品类布局，推动体验式消费**

面对市场消费态势和市场竞争趋势，本公司持续加大引进符合消费者需求的主流品牌和品类，通过打造家居生活体验馆来优化商场品类布局，推动体验式消费。报告期内，公司提出“于未来三年打造五大主题馆”的战略规划，即从顾客体验出发，以家居商品为素材，注入不同风格元素，打造整体的沉浸式家居空间，从而引导消费行为。于 2020 年上半年，公司着重在一、二线城市和经济发达的三、四线城市的核心商场打造了“智能电器馆”、“高端定制馆”、“设计客厅馆”、“门窗主题馆”和“进口主题馆”，旨在用体验式消费引领消费升级。此外，本公司继续在全国各商场推动“家装设计体验中心”建设，以家装和设计作为客户流量入口的抓手，抓住客户的全链路消费，以此整合行业上下游产业链，增强与工厂、经销商、设计师的合作粘性，提升资源整合和服务能力。

### **3.1.1.2 持续提升租金精细化管理水平，利用智慧营销平台提升商户销售，实现租金收入持续增长**

报告期内，本公司继续通过龙翼大数据系统对商场日常租金定价和续签价格调整进行可视化分析和指导，促进整体租金健康持续增长。

同时，本公司借助 IMP 智慧营销平台创新营销模式，与经销商和品牌捆绑利益、共享资源，通过超级城市购、超级品类节、超级大促尖选王牌三大新开发营销类项目，实现品牌、品类销售倍增，显著提升了商户对红星美凯龙品牌的忠诚度，促进租金收入上升。

### **3.1.1.3 不断优化品牌工厂和经销商服务系统，搭建招商业务中台，提升对品牌和经销商的服务能力**

报告期内，在品牌工厂服务端，本公司继续优化大客户服务系统，进一步升级大客户数据可视化、渠道推广精准对接等功能，同时继续上线和开放品牌、客户在线沟通的服务平台，建立专属服务账号，提升大客户服务效率和合作粘性。在经销商服务端，本公司继续借助龙翼系统加强对各城市核心经销商信息的调研并形成数据沉淀，进一步提升对经销商的服务能力。

此外，于 2020 年上半年，本公司搭建了招商业务中台，推动线上线下招商一体化，提升效率。疫情期间，公司启动了线上路演招商，线下发动从集团到省中心、再到商场的人员和组织力量精准对接落店，打通了线上线下招商业务链路。于报告期内，本公司总共为 60 多个品牌提供了线上路演服务，经销商浏览量达 100 多万，精准挖掘了 4,000 多个意向经销商实现线上商贸配对、线下业务对接，在行业内形成了比较好的口碑。同时，公司还在中台系统中积极整合、打通所有与招商业务相关的资源，包括整合和运营品牌商以及经销商的私域流量，进而整合更多的行业资源，提升招商效率和对商户的服务。

## **3.1.2 营运管理**

报告期内，本公司全面深度开展以“美誉度”为核心的营运管理提升项目，通过服务承诺升级、智能客服升级等方式，不断提升顾客服务能力；同时，通过持续运行商品质量管理体系、商户信用体系等，保障顾客家居消费满意度。截至报告期末，净推荐值 67.75%，较去年同期上升 12.63%；整体满意度 95.22%，较去年同期上升 4.05%，其中，服务满意度 95.31%，同比上升 4.36%，送货安装满意度 94.78%，同比上升 4.49%，商品满意度 94.53%，同比上升 3.95%，环境满意度 95.94%，

同比上升 3.38%。

服务承诺方面，为了提升公司的服务竞争力，为顾客提供更优质的服务，本公司经过严谨的市场调研及行业研究，对“星承诺·心服务”全面升级。升级后的服务承诺新增 2 项服务、优化 3 项服务：新增设计家装一站式服务，即红星美凯龙为顾客提供定制化的原创家居设计和施工服务，致力于为顾客提供一站式拎包入住的家居服务体验；新增线上线下一体化服务，即顾客可在红星美凯龙 APP 上随时随地在线查找家装设计、家居商品，实现线上锁单、线下体验、满意下单的消费模式。提升商品价格保障体系，即将原有的同城比价 3 倍退差服务升级为 5 倍退差，并将原先比价时间的 7 天延迟至 30 天。升级退货服务保障体系，即将原先 30 天无理由退货服务的退货时长从支付定金之日起 30 天内延长至到货之日起 30 天内。升级送货服务保障体系，即在原有的送货安装准时达的服务基础上加大对于顾客延期送货的补偿力度。以上承诺已于 2020 年 7 月 1 日正式生效，符合条件的消费者享有如上承诺的权利。智能客服系统方面，本公司进一步完善智能客服系统数据库并在全国商场推广使用。疫情期间和疫情后，以线上红星美凯龙 app、官网（m.chinaredstar.com）、线上线下扫描二维码为入口，为全国消费者提供了及时、有效的业务咨询服务，提升了服务效率。于报告期内，智能客服的顾客接待处理占全部客服接待总量的近 30%。

在商品质量管理体系运行方面，本公司持续管控重点品类、品牌的环保质量。报告期内，全国商场共完成 5,281 批次常态化检测，并与四家权威第三方机构启动神秘买家抽样检测，覆盖 30 个主流品类。同时，利用线上直播平台，面向全国商场环保质量风控团队开展专项培训 5 次，参与人数突破 3,500 人次，课后评估通过率 99%。商户信用体系方面，本公司持续升级商户信用分类评价体系，综合消费者评价、销售指数、送装满意度等关键指标，推广升级新的商户信用管理视觉识别系统，提升消费者对于商户信用的辨识度、知晓率。同时，红星美凯龙作为上海市商务诚信公共服务平台市场信用子平台，以上海信用建设试点为蓝本，积极参与政府主导的长三角信用一体化建设，在长三角地区家居商场全面升级推广商户信用管理体系。2020 年 4 月，红星美凯龙《商户信用管理助力长三角信用一体化建设》获选由上海市发展和改革委员会指导，中国经济信息社主办的上海市 2019 年“十大优秀信用案例”。2020 年 4 月 29 日，红星美凯龙作为企业代表，受邀出席由上海市商业联合会会同上海市商务委员会、黄浦区人民政府联合主办的“五五购物节”——“安心消费、畅购无忧”活动开幕仪式，发布“诚信”服务举措。

### **3.1.3 营销管理**

#### **3.1.3.1 流量运营**

本公司继续迭代 IMP (Intelligent Marketing Platform, 全球家居智慧营销平台), 将红星美凯龙从一个可以一站购齐的家居商场, 升级成为一个辐射线上线下家居行业的全域型超级流量场, 从依赖商场自然流量升级为商户制造流量。

IMP 不仅自主研发了为家装家居行业度身定制的 2B2C 又 2E 的数字化营销系统——筋斗云, 更在阿里云的战略加持之下构建了家居行业最大的数据中台, 共同定制了 2000 多个家装家居行业专属用户标签, 为筋斗云装上了强大数据引擎, 让红星美凯龙和平台内的家居品牌商从传统的营销模式升级为全域、全场景、全链路、全周期的数字化用户运营。

依托大数据能力, 红星美凯龙已成为家装家居行业的流量接口, 通过 IMP 连接搜索、社交、电商、资讯、娱乐、工具等不同场景的各大线上流量平台, 精准触达中高端家装用户, 实现全域引流。

基于这一能力, IMP 目前已为 9 大品类、100 余家头部家居品牌、2 万多个经销商提供了 DMP(Data Management Platform, 数据管理平台) 广告投放服务, 获客成本连续 19 个月环比下降, 线索意向转化率高达行业平均水平 3 倍以上。

同时, 依托强大的平台优势和筋斗云的数字营销系统, 公司构建了规模巨大的私域流量池, 成为行业级流量入口。

云集 20 万商场导购、家装设计师、家装 KOL(Key Opinion Leader, 关键意见领袖) 的全民营销平台, 在 2020 年上半年为各大全场活动、品类节活动、品牌日活动、联盟活动带来精准参团人数超 100 万。

由覆盖全国 348 万精准家装用户的 20677 个中高端楼盘业主群所构成的社群矩阵, 在 2020 年上半年, 凭借高复购高转化特性大幅提升红星美凯龙家装家居用户人均消费总额, 社群渠道人均消费总额比非社群渠道高出 39%, 并为各类活动引流超过 55.6 万人。

在行业领先自媒体全民营销平台、社群矩阵的助阵下, 依托 5000 位家装家居专业主播, 红星美凯龙在 2020 年上半年构建了行业领先的直播营销矩阵, 用最短的营销链路为商家带来了线上推广、种草与转化效率的显著增长。2020 年上半年, 公司开播 46,000 多场, 至今仍保持淘宝直播平台上家装家居行业主播数量、开播场次、累计观看人数、累计商品访问量、单场次同时在线观看人数、单场次转粉数量等多项行业领先。

在 IMP 平台赋能下, 公司与商户的业务合作模式也从纯线下联合营销模式升级为线上互动引流、线下体验成交的全新的家居联合营销模式。

公域流量精准获取与私域流量精细运营的能力, 让红星美凯龙正赋能全行业快速构建数字化

的全域全场景全链路全周期的用户运营共同体，逐步从根本上解决精准流量获取难、流量成本高、流量利用率低的营销痛点。

### **3.1.3.2 品牌管理**

持续聚焦传播“甄选全球设计尖货”品牌主张，通过在视觉传达、内容营销、IP 合作、跨界营销等方面的持续创新和深耕，塑造全球家居潮流引领者的高端品牌形象。

甄选彭于晏为品牌代言人。无论是形象、作品还是知名度、美誉度，他所具有的时尚、品味属性以及对品质生活的追求，都与红星美凯龙始终以“提升消费者居家生活品位”为己任的品牌理念具有极好的契合度。他面对人生的无畏进取和从容率真的态度，也与公司的品牌理念相得益彰。同时，公司还邀请以色列著名导演，有着欧洲“光影魔术师”之称的 Eli Sverdllov，进行品牌 TVC 的创作，并拍摄了全新的平面公关联，以全新的品牌形象吸引消费者的关注度，从而来完善品牌内容的表达，与竞品形成差异化。选择彭于晏作为新的品牌代言人，不仅是对明星效应的单纯追逐，更是在新的消费趋势下，对品牌新内涵的提炼与深化。公司坚信，彭于晏的代言将更好地把品牌高端、精致的居家生活理念展现给公众。

持续扩大自有 IP“鲁班设计尖货节”的影响力。2020 鲁班设计尖货节围绕“尖货弄潮”的主题，跨界联合《国家宝藏》甄选来自全球的顶尖设计好物，同步邀请了 13 个国家，近 20 位重量级外交官从世界各地拍摄短视频，为本国品牌背书。鲁班设计尖货节带来了全球的潮流家居文化，盛况空前，为品牌赢得较高的美誉度，彰显红星美凯龙设计尖货的美与价值。

报告期内，红星美凯龙独家冠名，携手阿里巴巴集团旗下品牌天猫共同打造“天猫 618 超级晚”，抢占流量 C 位，荣登各大卫视收视榜首，最顶峰收视率破 6 位数字，并将设计尖货巧妙植入晚会，为周年宠粉节造势的同时提升了品牌的社会形象高度。

本公司秉承“提升中国人的居家品位”的企业使命，以家居艺术赋能终端视觉提升，并推出配套的奖惩制度和建立完善的内外部评分体系，对全国商场进行全面的形象升级，继续扩大与竞争对手的品牌定位区隔，为消费者提供家居商场独特的购物体验。

## **3.2 物业管理**

### **3.2.1 严格管控商场安全风险：预防性管控为主，应急方案为辅，人防、技防相结合；**

报告期内，我们紧抓风险源头，以预防性管控为工作重点；针对突发疫情，制定疫情管控制度，建立疫情防控应急流程，在商场全面防控，有效控制疫情的发生；继续完善风险档案，将商场的安全隐患管控逐项到人，责任到人，强化风险项整改要求；加强人防建设，对各基层员工及

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

#### **（四）信息化建设持续升级，支持线上线下一体化发展**

报告期内，信息技术中心秉持正义、正气的价值观，公平、公正做事的工作信念，围绕“持续夯实信息化建设成果、逐步推进数字化和智能化”的建设目标，不忘初心，牢记使命，大力推进集团总部及全国商场的信息化建设工作，并通过财务数字化、数据智能化持续赋能业务发展，为目标达成和快速发展保驾护航。

报告期内，信息技术中心为业务部门提供信息化支持项目数 78 个，其中发掘、分析、确认需求并设计完成实施方案、上线项目数 62 个。人资管理端，建立人才档案平台，集成人才评估体系、核心业绩管理、企业价值观、人才业绩考核等于一体的人才智能化分析决策平台，支撑同等人才多维度同指标横向对比，合理驱动公司人才发展；物业管理端，从物业巡检到智慧停车，再到设施设备与智能安防平台，致力于建立智慧物联一体化平台，集信息、产品、数据、资源于一体，助力企业智造转型，打造集团物业统一管理的物联网时代智能商业；大营运管理端，从 B 端商户线上化、到全民营销裂变、到年度美誉度考核，将业务全链路打通，实现核心业务一体化，助力业务推进、管理、提效；发展管理端，从家居一体化新视角出发，加强全国资源管理，死守合规红线，随着业务变化，不断补充业务覆盖范围，促进项目前期意向签订，用数据驱动业务成长；职能管理端，通过建立合同管理、印章管理、档案管理、关联交易等后台职能管理系统的打造，实现了关键业务流程与信息化的有效结合，更好地助力业务，为公司资本市场运作保驾护航。

财务数字化智能化方面，公司持续推动财务职能由业务型、管理型向互联网型、战略型的转型升级。其中，商户自主缴费系统上线，商户端实现了疫情形势下商户足不出户即可缴纳各类费用，减少了人员聚集，提升了商户付费的便捷性和体验感；企业端实现了系统间的自动对账、自动核销与自动记账，极大提高了对账的准确性，减轻了财务人员工作量，提高了工作效率。货款

统一清分 2.0 系统上线，完善了集中清结算体系，统一市场户管理、统一市场户对账、统一市场户清算、统一市场户结算，提高了货款结算效率和商户满意度，进一步防范了资金风险。将财务数字化平台推广至新开业商场、新设立公司，保证持续的业务财务一体化，保证业务和财务工作的高效执行、透明管理以及合法合规。多批次财务结账优化功能成功上线，覆盖了业务财务、应收、应付、资金、税务、固定资产、总账、财务报表、预算、合并等各个方面，在公司业务快速扩张的背景下，让财务工作更加智能，持续保证财务结账的及时性和准确性。

在数据中心打造方面，将继续围绕“三纵三横”架构建设，进一步提升数据的汇、通、用的能力。加强集团数据统一化管理，将数据汇集到数据中心融合打通，形成公司统一数据资产，进一步加强数据安全，规范数据使用。通过提升报表平台的可视化能力，让业务查数据、看数据、分析数据更加高效和方便，在新冠疫情期间有效地保障了拎包入住、全民营销、万群女王节&超级家装节等活动的稳定开展，赋能了经销商、导购和员工。打通家居+家装一体化数据体系，升级会员画像，助力智能营销，跟踪流量运营转化效果，并且将数据挖掘模型应用到经营管理中，通过商场健康度指数、社群运营能力指数、风控引擎等让管理更智能和高效。

#### **（五）高效的人力资源管理政策：高效支持企业成长**

报告期内，本公司的人力资源政策以红星美凯龙“十三字价值观”为重点导向，紧紧围绕“扎扎实实，聚焦经营，流量为王，产品为王”的工作主题，进一步推进落实了公司经营发展一体化的战略调整，快速完成了组织、人员的支持工作，实现了公司全国资源的统筹，确保公司各项业务工作顺利衔接，并在企业价值观推广、绩效管理、人才发展、业务支持、人事运营及员工关系等方面有所建树。

在企业价值观推广方面，积极贯彻履行红星美凯龙“十三字价值观”，紧紧围绕愿景与使命，推行好的组织伦理道德，强化推广企业价值观。价值观是红星美凯龙企业文化的根本，管理者是红星文化传承的核心人群，应以身作则，言传身教。公司关注业务目标和任务达成，更关注员工和团队的战斗力、凝聚力和学习力。价值观代表着红星人的言行举止，红星所有员工都要进行价值观的逐条考核，通过考核双方公正、真诚和善意沟通并达成共识，促进员工不断总结、反思优点与不足，螺旋式成长。公司目标自上而下分解，自下而上达成，上下同欲，力出一孔，组织人才梯队茁壮成长。

在人才发展方面，搭建敏捷人才供应链体系，并通过对关键人才的组织盘点、人才评价、人才盘点及人才培养等各环节，基于公司战略发展需求，加速培养和引进商场负责人 145 人，经理级以上其他关键岗位人员 822 人，有效支持 70 多家商场开业和筹备工作，有效支撑了公司的业务

发展和组织的变革。本公司通过“星动力”项目引进了 171 位优秀大学生，做实培养、快速提升，打造公司新青年管理者孵化器，持续推动公司年轻化，为行业培养年轻人。公司并将创办“青年鲁班”计划，由董事长担任总导师，各业务高管负责专业导师带教，3 年目标培养百余名商总，充分满足商场多元业务经营管理的需求。

报告期内，本公司成功塑造广受行业认可的雇主形象，并通过多种渠道成功展示。先后斩获雇主品牌八项权威大奖：“员工最喜爱公司”，“中国典范雇主”、“年度多元非凡雇主”、“年度先锋雇主”、“亚洲最佳职场”、“大中华区最佳人力资源团队”、2019“中国好伯乐”年度价值雇主与“杰出人力资源管理团队”。

截止报告期末，公司共有员工 25,361 人。

#### **（六）家居商场品牌组合建设**

品牌组合建设方面，除了核心品牌“红星美凯龙”，公司亦投资平行于核心品牌的新品牌，实现品牌的多元化，进一步丰富公司提供的服务类别。公司打造了相对更加时尚、高端的品牌“红星·欧丽洛雅”，以覆盖更广泛的消费者群体，进一步提升市场占有率。同时，自 2016 年起，公司为自营及委管商场之外的经营物业业主方提供开发策划阶段的商业咨询服务，并提供书面咨询报告，同时可授权业主方以公司同意的方式使用“星艺佳”品牌。此外，公司于 2014 年取得了高端家居装饰及家具零售品牌“吉盛伟邦”的三十年品牌经营权，公司有权在自营或受托管理方式设立的商场及与该等商场有关的所有经营业务中使用许可商标，同时公司有权授予任何第三方在家居商场产业中使用上述许可商标。

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

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

适用 不适用

---

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

适用 不适用

---