

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本文件的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不會就本文件全部或任何部份內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



(在中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)
(股份代號：00980)

公佈截至二零二一年十二月三十一日止年度業績 及 更換非執行董事

財務摘要

截至二零二一年十二月三十一日止，本集團錄得：

- 營業額約為人民幣247.60億元，同比下降約6.0%。本集團同店銷售同比下降約4.88%，其中大型綜合超市業態下降約5.63%，超級市場業態下降約7.38%，便利店業態增長約48.30%。
- 毛利額約為人民幣30.62億元，同比下降約13.4%，毛利率約為12.37%，同比減少1.06個百分點。
- 分銷成本及行政開支約為人民幣57.16億元，同比下降約1.29%。
- 綜合收益達人民幣57.93億元，同比下降約為10.5%，綜合收益率約為23.40%，同比下降1.19個百分點。
- 經營虧損約為人民幣3.17億元。歸屬於本公司的股東年度虧損約為人民幣4.23億元，每股基本虧損約為人民幣0.38元。
- 擁有門店達3,279家。回顧期內，本集團新開門店336家，其中大型綜合超市新開5家；超級市場業態新開門店214家，其中直營門店新開44家，加盟門店新開170家；便利店新開門店117家，其中直營門店新開21家，加盟門店新開96家。

註1：綜合收益=毛利+其他收益+其他收入及其他利得(損失)

註2：綜合收益率=(毛利+其他收益+其他收入及其他利得(損失))/營業額

註3：經營(虧損)盈利=稅前盈利(虧損)-應佔聯營公司盈利

綜合損益及其他綜合收益表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	附註	二零二一年 人民幣千元 (經審計)	二零二零年 人民幣千元 (經審計)
營業額	3	24,759,659	26,331,155
銷售成本		<u>(21,697,930)</u>	<u>(22,795,864)</u>
毛利		3,061,729	3,535,291
其他收益	3	2,255,259	2,170,108
其他收入及其他利得(損失)	5	476,108	769,311
預期信用損失模式下(確認)轉回 信貸損失,扣除撥回		(1,156)	(1,157)
分銷及銷售成本		(4,841,767)	(4,861,494)
行政開支		(873,960)	(929,048)
其他經營開支		(108,171)	(338,334)
應佔聯營公司盈利		42,800	(65,043)
財務成本		<u>(285,003)</u>	<u>(295,108)</u>
稅前虧損	6	(274,161)	(15,474)
所得稅費用	7	<u>(97,195)</u>	<u>(172,123)</u>
年度損失及年度綜合損失合計		<u><u>(371,356)</u></u>	<u><u>(187,597)</u></u>
年度(虧損)盈利及 年度綜合(費用)收益歸屬於:			
本公司股東		(422,779)	(319,286)
非控制性權益		<u>51,423</u>	<u>131,689</u>
		<u><u>(371,356)</u></u>	<u><u>(187,597)</u></u>
每股虧損—基本	8	<u>人民幣0.38元</u>	<u>人民幣0.29元</u>

綜合財務狀況表

於二零二一年十二月三十一日

	附註	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計)	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計)
非流動資產			
物業、廠房及設備		3,341,988	3,407,002
在建工程		9,740	10,234
使用權資產		6,386,548	6,968,377
無形資產		127,336	133,643
商譽		127,953	127,953
於聯營公司之權益		703,205	660,405
按公允價值計量且其變動計入損益的			
金融資產		52,229	57,684
應收融資租賃款		237,571	254,528
定期存款		3,980,870	4,685,800
遞延稅項資產		8,045	7,883
其他非流動資產		286,186	209,693
		<u>15,261,671</u>	<u>16,523,202</u>
流動資產			
存貨		2,839,495	2,677,659
應收融資租賃款—流動部分		46,245	37,291
預付租金		441	1,376
應收賬款	9	145,386	183,464
按金、預付款及其他應收款		715,302	613,834
按公允價值計量且其變動計入損益的			
金融資產		997,618	59,958
應收最終控股公司款		15,028	—
應收同系附屬公司款		37,933	43,617
應收聯營公司款項		251	77
定期存款		577,100	1,070,000
現金及現金等價物		2,193,456	2,010,276
		<u>7,568,255</u>	<u>6,697,552</u>
資產合計		<u><u>22,829,926</u></u>	<u><u>23,220,754</u></u>

(續)

	附註	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計)	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計)
資本及儲備			
股本		1,119,600	1,119,600
儲備		(89,712)	333,067
本公司股東權益		1,029,888	1,452,667
非控制性權益		224,509	302,427
權益合計		<u>1,254,397</u>	<u>1,755,094</u>
非流動負債			
遞延稅項負債		120,359	101,947
租賃負債		<u>5,741,487</u>	<u>6,247,684</u>
		<u>5,861,846</u>	<u>6,349,631</u>
流動負債			
應付賬款	10	3,467,986	3,889,797
應付稅項		103,336	165,899
銀行借款		-	20,000
其他應付款及預提費用		2,060,971	1,974,422
租賃負債		911,399	856,082
合約負債		8,540,256	8,138,152
遞延收益		1,475	5,916
應付最終控股公司款		-	36,234
應付同系附屬公司款		626,409	28,131
應付聯營公司款		1,851	1,394
應付其他關聯公司款		-	2
		<u>15,713,683</u>	<u>15,116,029</u>
負債合計		<u>21,575,529</u>	<u>21,465,660</u>
權益和負債合計		<u><u>22,829,926</u></u>	<u><u>23,220,754</u></u>
流動負債淨額		<u>(8,145,428)</u>	<u>(8,418,477)</u>
總資產減流動負債		<u><u>7,116,243</u></u>	<u><u>8,104,725</u></u>

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

1. 一般資料

聯華超市股份有限公司(「**本公司**」)為一家在中國註冊成立的上市有限責任公司。註冊地址為中國上海市普陀區真光路1258號7樓713室。本公司在香港聯合交易所有限公司(「**聯交所**」)主板上市。

本公司董事視在中國成立的上海百聯集團股份有限公司(「**上海百聯**」)為本公司的直接控股公司，該公司為上海證券交易所上市的公司。本公司的最終控股公司為百聯集團有限公司(「**百聯集團**」)，該公司為在中國成立的國有企業。

本公司及其附屬公司(在此情況下，本公司及其附屬公司合稱「**本集團**」)主要業務活動包括經營連鎖超級市場、大型綜合超市和便利店，主要經營地點在中國的華東地區。

於二零二一年十二月三十一日，集團淨流動負債達人民幣8,145,428,000元(二零二零年十二月三十一日：人民幣8,418,477,000元)。考慮到本集團憑證債項的歷史結算及增加模式及非流動無限制定期存款可直接提取的款項人民幣2,160,300,000元，本公司董事相信本集團流動資金風險已被有效地監控，本集團能夠持續經營。

綜合財務報表以人民幣列示，與本公司的功能貨幣相同。

2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則(「香港財務報告準則」)

於本年度強制生效的香港財務報告準則之修訂

於本年度，本集團於編製綜合財務報表時已於本年度首次應用由香港會計師公會(「**香港會計師公會**」)頒佈的經修訂香港財務報告準則，該等修訂於二零二一年一月一日或之後開始的年度期間強制生效：

香港財務報告準則第16號之修訂 Covid-19相關的租賃減免
香港財務報告準則第9號、 利率基準改革—第二階段
香港會計準則第39號、
香港財務報告準則第7號、
香港財務報告準則第4號及
香港財務報告準則第16號之修訂

於本年度應用的對香港財務報告準則中對概念框架的提述之修訂及香港財務報告準則之修訂對綜合財務報表所呈報的本集團本年度及以往年度的財務業績、狀況及／或該等綜合財務報表披露事項並未造成重大影響。

已頒佈但尚未生效之新訂或經修訂香港財務報告準則

集團並未提前採用以下已頒佈但尚未生效之新訂或經修訂香港財務報告準則：

香港財務報告準則第17號	保險合同及相關修訂 ³
香港財務報告準則第3號之修訂	概念框架索引 ²
香港財務報告準則第10號及 香港會計準則第28號之修訂	投資方與聯營、合營企業之間的資產出售或投入 ⁴
香港財務報告準則第16號之修訂	二零二一年六月三十日後Covid-19相關的租金減免 ¹
香港會計準則第1號之修訂	流動性負債與非流動性負債的區分與香港(2020)第 五號解釋之相關修訂 ³
香港會計準則第1號之修訂及 香港財務報告準則實務聲明第2號	會計政策的披露 ³
香港會計準則第8號之修訂	會計估計的定義 ³
香港會計準則第12號之修訂	因單一交易確認的資產及負債的遞延所得稅 ³
香港會計準則第16號之修訂	物業、廠房及設備—擬定用途前所得款項 ²
香港會計準則第37號之修訂	虧損合同-合同的履約成本 ²
香港財務報告準則之修訂	香港財務報告準則二零一八年至二零二零年週期之 年度改進 ²

¹ 於二零二一年四月一日或以後開始之會計年度生效。

² 於二零二二年一月一日或以後開始之會計年度生效。

³ 於二零二三年一月一日或以後開始之會計年度生效。

⁴ 於將予釐定之日期或以後開始之年度期間生效。

除上述香港財務報告準則之修訂本外，本公司董事預計，上述香港財務報告準則所有新準則及修訂的適用，在可預見的未來不會對綜合財務報表產生重大影響。

香港會計準則第12號修訂本因單一交易確認的資產及負債的遞延所得稅

該修訂本縮小了香港會計準則第12號所得稅第15和24段中遞延所得稅負債和遞延所得稅資產確認豁免的範圍，因此不再將其應用於初始確認時應納稅和可抵扣暫時性差異相等的交易。

就稅務扣減與租賃負債有關的租賃交易而言，本集團獨立應用香港會計準則第12號所得稅對使用權資產及租賃負債規定。因應用初步確認豁免，故並未確認與使用權資產及租賃負債有關的初始確認暫時差異。

於應用該修訂本之時，本集團將對所有與使用權資產和租賃負債相關的可抵扣和應納稅暫時性差異確認一項遞延所得稅資產和遞延所得稅負債（以很可能取得的用來抵扣可抵扣暫時性差異的應納稅所得額為限）。

該修訂本於2023年1月1日或之後開始的年度報告期間生效，允許提前採用。於2021年12月31日，需要應用該修訂案的使用權資產和租賃負債帳面金額分別為人民幣5,635,503,000元和人民幣6,652,886,000元。

3. 營業額及其他收益

本集團主要經營連鎖式超級市場、大型綜合超市及便利店。於本年度確認之本集團營業額分析如下：

(i) 與客戶之間的合約產生的收入分類

收益類型

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	<u>24,759,659</u>	<u>26,331,155</u>
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	1,632,148	1,590,222
從加盟店取得之加盟金收入	41,638	42,689
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	<u>2,137</u>	<u>8,661</u>
	<u>1,675,923</u>	<u>1,641,572</u>
合計	<u><u>26,435,582</u></u>	<u><u>27,972,727</u></u>

營業額確認時間

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
在某一時點確認	24,761,796	26,339,816
在某一時段按履約進度確認	<u>1,673,786</u>	<u>1,632,911</u>
合計	<u>26,435,582</u>	<u>27,972,727</u>

與分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下。

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
營業額		
與客戶之間的合約產生的收入—銷售商品	<u>24,759,659</u>	<u>26,331,155</u>
與客戶之間的合約產生的收入—服務	1,675,923	1,641,572
出租商舖租金收入	<u>579,336</u>	<u>528,536</u>
	<u>2,255,259</u>	<u>2,170,108</u>
營業額及其他收益	<u>27,014,918</u>	<u>28,501,263</u>

(ii) 與客戶之間的合約之履約義務

商品銷售

線下商品銷售收入在商品通過POS機時點確認。線上及批發商品銷售收入在消費者取得商品控制權時點確認。

從供應商取得之服務收入

從供應商取得之服務收入主要包括信息系統服務，促銷服務以及物流服務。該服務以合同中規定的每個服務項目的比率隨時間確認。

從加盟店取得之加盟金收入

加盟金收入因加盟店使用本集團品牌而收取。加盟金收入按合同規定的每日費率隨時間的確認。

因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入

佣金收入向本集團以外的零售商收取。佣金在客戶使用本集團發行的卡券在這些零售商購買商品的時點確認。

(iii) 租賃

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
經營租賃：		
固定租賃付款額	<u>556,638</u>	<u>503,691</u>
融資租賃：		
應收融資租賃款產生之融資收益	<u>22,698</u>	<u>24,845</u>
	<u>22,698</u>	<u>24,845</u>
總額	<u><u>579,336</u></u>	<u><u>528,536</u></u>

4. 分部資料

總經理為集團首要經營決策者，向其報告的用作資源配置及業績評估的資料重點關注集團三項根據商業性質和業務規模基礎而確認的主要業務。

特別是，根據香港財務報告準則第8號規定劃分的集團可報告分部如下：

- 連鎖大型綜合超市業務（「大型綜合超市」）
- 連鎖超級市場業務（「超級市場」）
- 連鎖便利店業務（「便利店」）
- 其他業務

各業務分部之間並無進行重大買賣活動或其他交易。集團之其他業務主要包括銷售商品予批發商、提供批發業務所需的配送服務以及網上銷售。向集團之總經理匯報上述信息時，集團之所有其他業務系已被單獨加總呈列。

分部收益及業績

以下為兩個年度按可報告及經營分部分析之本集團收益(包括營業額及其他收益)及持續經營業務的經營業績：

	分部收益		分部業績	
	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
大型綜合超市	15,065,315	16,443,618	(146,700)	118,658
超級市場	10,115,635	10,245,431	51,325	175,522
便利店	1,558,080	1,643,270	(3,264)	(209,913)
其他業務	275,888	168,944	(15,184)	184,243
	27,014,918	28,501,263	(113,823)	268,510

分部總收益調節為稅前綜合利潤如下：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
分部業績	(113,823)	268,510
不可分配利息收入	48,654	51,343
不可分配(損失)收益	(5,258)	6,515
不可分配開支	(246,534)	(276,799)
應佔聯營公司業績	42,800	(65,043)
綜合稅前虧損	(274,161)	(15,474)

上述所報告的一切分部收益乃源自外部客戶。

所有本集團之收益及分部業績乃歸因於中國客戶。

經營分部之會計政策與附註2所述之本集團會計政策相同。分部業績不包括應佔聯營公司溢利及總部收支之分配(包括總部管理資金產生之利息收入)。此乃向本集團總經理匯報用以資源配置及分部表現評估之報告。

分部資產

以下為按可報告及經營分部分析之本集團資產：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
—大型綜合超市	13,309,270	14,514,737
—超級市場	5,920,975	5,659,443
—便利店	455,594	347,802
—其他業務	230,626	117,496
分部資產合計	19,916,465	20,639,478
於聯營公司之權益	703,205	660,405
其他未分配資產	2,210,256	1,920,871
資產合計	<u>22,829,926</u>	<u>23,220,754</u>

基於監控分部業績及在分部間分配資源之目的：

- 除總部集中管理的某些金融資產、現金及現金等價物以及遞延稅項資產外，所有資產分配至經營分部。

其他分部資料

二零二一年

	大型 綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
包含於分部損益或 分部資產計量的金額如下：					
非流動資產的增加(註)	717,800	461,369	95,488	1,692	1,276,349
折舊及攤銷	857,562	529,379	50,356	12,993	1,450,290
物業、廠房及設備及損益內 使用權資產發生的減值損失	98,770	-	(2,497)	-	96,273
處置物業、廠房及設備、 使用權資產及無形資產發生 的收益(損失)	17,750	(1,219)	3,492	771	20,794
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	166,695	55,788	488	515	223,486
因應收融資租賃款 而產生的利息收入	22,698	-	-	-	22,698
財務成本	197,878	83,235	3,890	-	285,003

二零二零年

	大型 綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
包含於分部損益或分部資產 計量的金額如下：					
非流動資產的增加(註)	463,952	669,867	60,542	887	1,195,248
折舊及攤銷	845,703	515,032	83,986	14,840	1,459,561
物業、廠房及設備及損益內 使用權資產發生的減值損失	56,910	–	20,042	–	76,952
處置物業、廠房及設備、 使用權資產及無形資產 發生的收益(損失)	292	(1,052)	110,351	178,844	288,435
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	173,496	52,376	376	2,103	228,351
因應收融資租賃款而產生的 利息收入	24,845	–	–	–	24,845
財務成本	218,117	69,946	7,045	–	295,108

註：

非流動資產的增加包括物業、廠房及設備，在建工程，使用權資產及無形資產增加。

地理資料

本集團之業務及非流動資產主要位於中國。來自外部客戶的收入主要來自中國境內的客戶。因此，未列報地理資料分析。

主要客戶資料

於本年及上年，來自任何客戶的收入均未超出本集團總收入之10%。

5. 其他收入及其他利得(損失)

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	272,140	279,694
政府補貼(註i)	58,259	96,394
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產之 公允價值變化	9,684	(3,822)
收到的按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產之股息	1,241	769
出售物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產 所得收益(註ii)	22,281	288,435
廢品及物料銷售收入(註iii)	29,772	30,680
折損收入	11,252	21,944
手續費收入	14,385	15,439
違約金收入	14,252	9,354
其他	42,842	30,424
	<hr/>	<hr/>
合計	476,108	769,311
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

註：

- i. 本集團收到來自中國地區政府(以下簡稱「當地政府」)的無償政府補貼人民幣53,818,000元(二零二零年：人民幣90,531,000元)，以鼓勵本集團內各有關公司在各地的業務開展。另外，本年與資產相關的政府補貼人民幣4,441,000元(二零二零年：人民幣5,863,000元)自遞延收益中扣除。遞延收入的詳情載於附註40。
- ii. 於二零二零年四月三十日，本集團與當地政府就當地政府進行的拆遷計劃達成協議(以下簡稱「協議」)。根據協議，當地政府將補償總計人民幣304,240,000元作為附屬公司倉庫拆遷的補償。於二零二零年十二月三十一日，本集團已完成協議中規定的相關程式，相關補償款已收到，並確認出售使用權資產及物業、廠房及設備所得收益人民幣251,661,000元。
- iii. 參考歷史資料中本集團發出但已超過某段時間未使用的憑證比例，本集團計算確認該金額。根據香港財務報告準則第15號，將折損金額從合約負債確認為收入。

6. 稅前虧損

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
稅前盈利已扣除(計入)下列各項：		
攤銷及折舊		
物業、廠房及設備之折舊	329,508	347,769
使用權資產折舊	1,099,984	1,093,026
無形資產之攤銷	20,798	18,766
	<u>1,450,290</u>	<u>1,459,561</u>
攤銷及折舊合計		
應佔聯營公司盈利		
應佔稅前盈利	47,941	(42,663)
減：應佔稅項	5,141	22,380
	<u>42,800</u>	<u>(65,043)</u>
核數師酬金	6,096	5,351
確認物業、廠房及設備之減值(包括在其他經營開支中)	-	12,100
確認使用權資產之減值(包括在其他經營開支中)	96,273	64,852
董事薪酬	3,149	3,200
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	2,216,210	2,418,971
其他員工之退休福利成本-一定額供款計劃	202,106	111,685
	<u>2,421,465</u>	<u>2,533,856</u>
員工成本總額		
根據信貸虧損準備模型確認(轉回)的減值損失，扣除轉回	1,156	1,157
存貨跌價撥備計提(轉回)	(977)	924
存貨成本中確認之費用	<u>21,697,930</u>	<u>22,795,864</u>

截至二零二零年十二月三十一日止年度，新冠肺炎相關政府減免金額為人民幣179,187,000元，已從員工福利支出中抵消。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，集團未獲得新冠肺炎相關政府減免金。

7. 所得稅費用

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
中國企業所得稅當期稅項	78,945	169,514
遞延稅項費用	<u>18,250</u>	<u>2,609</u>
	<u>97,195</u>	<u>172,123</u>

因本集團並未從香港賺取或獲取任何應課稅盈利，故無需為香港利得稅做出撥備。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》以及企業所得稅法暫行條例的規定，執行25%的企業所得稅率。作為小型微利企業的某些附屬公司有權享受5%至10%的優惠稅率。

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
稅前虧損	<u>(274,161)</u>	<u>(15,474)</u>
以中國法定所得稅率25%計算稅項(二零二零年：25%)	(68,540)	(3,869)
應佔聯營公司業績之稅務影響	(10,700)	16,261
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	411	488
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(4,762)	(2,688)
未確認稅務損失之稅務影響	181,639	171,710
未確認可抵扣暫時性差異之稅務影響	6,110	42,720
利用以前未確認之稅收損失	(7,171)	(50,962)
以前年度超額準備金	1,030	279
附屬公司執行不同稅率之影響	<u>(822)</u>	<u>(1,816)</u>
年度稅項支出	<u><u>97,195</u></u>	<u><u>172,123</u></u>

8. 每股虧損

本公司股東應佔每股基本虧損乃根據下列資料計算：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	<u><u>(422,779)</u></u>	<u><u>(319,286)</u></u>
	於二零二一年 十二月三十一日	於二零二零年 十二月三十一日
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股股份加權平均數	<u><u>1,119,600,000</u></u>	<u><u>1,119,600,000</u></u>

由於兩個年度內並無潛在普通股發行，因而無需列示每股稀釋虧損。

9. 應收賬款

	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元
應收賬款—來自客戶合約	150,248	189,076
減：信貸虧損撥備	(4,862)	(5,612)
	<u>145,386</u>	<u>183,464</u>

於二零二一年十二月三十一日的應收賬款減信貸虧損撥備後的淨額主要來自本集團銷貨，信貸期介乎30日至60日（二零二零年：30日至60日），其賬齡分析列示如下：

	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元
0日至30日	142,429	178,780
31日至60日	2,048	1,252
61日至90日	401	3,255
90日以上	508	177
	<u>145,386</u>	<u>183,464</u>

賬齡根據商品或服務的控制權轉移至客戶之日至報告期期末的期間確認。

應收賬款客戶主要為信用良好的機構。管理層認為未逾期亦未減值之應收賬款的信貸品質均較好，且這些客戶在過往沒有逾期記錄。就已逾期的應收賬款而言，本集團應用撥備矩陣計量預期信貸虧損。

已逾期之應收賬款賬齡：

	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元
逾期1-30日	401	3,255
逾期超過30日	508	177
	<u>909</u>	<u>3,432</u>

10. 應付賬款

於報告期末之應付賬款主要源自信貸期介乎30至60日之商品採購(二零二零年：30至60日)，其賬齡分析如下：

	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元
0至30日	1,494,703	1,886,322
31至60日	718,851	706,511
61至90日	366,786	394,111
91日至1年	887,646	902,853
	<u>3,467,986</u>	<u>3,889,797</u>

註：賬齡根據商品或服務的控制權轉移至本集團之日至報告期期末的期間確認。

管理層討論與分析

經營環境

二零二一年，全球疫情和經濟走勢日趨複雜，中國經濟發展面臨疫情多地散發、洪澇嚴重災害、大宗商品價格快速上漲、電力煤炭供應緊張等多重挑戰。面對經濟下行的壓力，中國堅持統籌常態化精準防控和經濟社會發展，讓經濟得以持續穩定恢復。二零二一年中國國內生產總值(GDP)同比增長8.1%。

二零二一年，中國消費市場總體保持恢復態勢，市場食品供應充足，居民食品消費量繼續穩步增長。根據中國國家統計局公佈的數據，全年社會消費品零售總額比上年增長12.5%，但消費需求增長緩慢的基本趨勢並未改變。二零二一年全國居民消費價格(CPI)上漲0.9%，漲幅比上年回落1.6個百分點。其中，食品價格同比下降1.4個百分點，主要由於豬肉價格持續下行。豬肉是本集團主要生鮮品類，豬肉價格下行對門店銷售增長帶來負面影響。

二零二一年，新冠肺炎疫情進入常態化，消費者已逐步適應疫情催生出的購物習慣和消費模式，二零二一年，全國網上零售額13.1萬億元，同比增長14.1%。本集團線上銷售實現同比增長24%，銷售佔比也進一步提升。但是，各地疫情反覆、線上各種新業態的快速發展、社區團購的衝擊以及災害天氣頻發等諸多不利因素，降低了線下門店來客數量，進一步加劇了行業的競爭，包括本集團在內的超商企業面臨前所未有的挑戰。

財務回顧

營業額

回顧期內，本集團營業額約人民幣247.60億元，同比減少約人民幣15.71億元，下降約為6.0%。後疫情時期，受疫情反覆和線下來客下降的影響，零售行業競爭加劇，普遍出現營收下降的情況。另一方面，本集團近兩年因動遷、虧損等原因梳理整合關閉部分門店，對營業額產生一定的影響。本年大賣場業態受到疫情和閉店的影響尤為明顯，營業額由去年同期約人民幣150.26億元減少至約人民幣135.80億元，同比減少約人民幣14.46億元，其中浙江區域重點門店華商店於二零二一年三月因租約到期動遷關閉，當年同比減少營業額約人民幣6億元。

毛利額

回顧期內，本集團的毛利額約人民幣30.62億元，同比減少約人民幣4.73億元，下降約為13.4%。毛利額下降主要因銷售同比下降，同時公司為促進銷售加大了促銷力度，商品毛利額進一步壓縮。本年本集團整體毛利率約為12.37%，較去年同期的毛利率13.43%下降約1.06個百分點。在加大促銷的同時，公司與供應商協商，增加了促銷補貼收費，因此，本年從供應商取得的收入較去年同期增加約人民幣0.42億元。

其他收益

回顧期內，本集團的其他收益約人民幣22.55億元，同比增加約人民幣0.85億元，同比上升約為3.9%。二零二零年同期受疫情影響，因招商戶撤場、免租等原因，公司的招商收入受到較大影響，自二零二零年下半年開始，因疫情得到有效緩解，公司招商滿鋪率逐步提升，本年招商收入較去年同期增加約人民幣0.51億元。另外，因營促銷活動增加，公司從供貨商取得的收入較去年同期增加約人民幣0.42億元。

其他收入及其他利得(損失)

回顧期內，本集團的其他收入及其他利得約人民幣4.76億元，同比減少約人民幣2.93億元，下降約為38.1%。主要因去年同期收得曹楊路地塊土地收儲收入約人民幣2.52億元。

分銷及銷售成本

回顧期內，本集團的分銷及銷售成本約人民幣48.42億元，同比減少約人民幣0.20億元，同比減少約為0.4%。

行政開支

回顧期內，本集團的行政開支約人民幣8.74億元，同比減少約人民幣0.55億元，下降約為5.9%。回顧期內，本集團加強行政費用管控，在消化同期社保費用減免等政策性影響後，費用同比下降。

其他經營開支

回顧期內，本集團的其他經營開支約人民幣1.08億元，同比減少支出約人民幣2.30億元，同比下降約為68.0%。本年本集團因部分門店虧損計提資產減值損失人民幣0.99億元。二零二零年其他經營開支主要為便利業態的整合損失及個別大型綜合超市的閉店損失。

應佔聯營公司盈利

回顧期內，本集團應佔聯營公司盈利約人民幣0.43億元，同比增加約人民幣1.08億元。去年同期本集團確認天津一商友誼股份有限公司投資虧損約人民幣1.27億元。

稅前虧損

回顧期內，本集團稅前虧損約人民幣2.74億元，同比增加虧損約人民幣2.59億元。

所得稅

回顧期內，本集團的所得稅費用約人民幣0.97億元，同比減少約人民幣0.75億元，下降約為43.5%。

歸屬於本公司股東的盈利

回顧期內，本集團歸屬於本公司股東的虧損約人民幣42,277.9萬元，同比增加虧損約人民幣10,349.3萬元，虧損上升約為32.4%。按照本集團已發行股本11.196億股計算，每股基本虧損約人民幣0.38元。

流動資金及財務資源

於二零二一年十二月三十一日，本集團現金及各項銀行結餘約人民幣675,142.6萬元。回顧期內，現金及各項銀行結餘淨流出約人民幣101,465.0萬元，主要為理財產品的投資，前期購建物流基地的支付，諸暨項目併購及新店拓展等投資性現金流出。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款周轉期為54天。存貨周轉期約為40天。

回顧期內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零二一年十二月三十一日，本集團並無在外發行任何套利保值金融工具。

各零售業務增長情況

大型綜合超市

回顧期內，受疫情反覆和線下來客下降的影響，商超行業受到巨大衝擊，其中尤其以大型綜合超市業態受影響較大；另一方面，受浙江區域重點盈利門店華商店動遷閉店影響，本集團大型綜合超市業態營業額同比下行。大型綜合超市業態錄得營業額約人民幣135.80億元，同比減少人民幣約14.46億元，同比下降約為9.6%，佔本集團營業額約為54.8%，其中因租約到期動遷關閉的華商店同比減少約人民幣6.11億元。同店銷售同比下降約為5.6%。

回顧期內，大型綜合超市業態錄得毛利額約人民幣16.67億元，同比減少約人民幣3.37億元。毛利率下降約1.05個百分點，主要因營收壓力加大，為提高銷售進一步加大促銷力度。大型綜合超市業態錄得綜合收益約人民幣34.23億元，同比減少約人民幣2.86億元。因出租商舖租金收入同比增加人民幣0.51億元，從供貨商取得之促銷補貼同比增加人民幣0.15億元，綜合收益率同比上升0.53個百分點。

回顧期內，大型綜合超市業態錄得經營利潤虧損約為人民幣1.47億元，同比減少盈利約人民幣2.66億元，其中華商店閉店同比減少經營利潤人民幣0.70億元。經營利潤率同比下降1.87個百分點約為-1.08%。

截至十二月三十一日
二零二一年 二零二零年

毛利率(%)	12.28	13.33
綜合收益率(%)	25.21	24.68
經營利潤率(%)	-1.08	0.79

超級市場

回顧期內，本集團超級市場業態著力於轉型提升，空間重構提升購物體驗，通過豐富品類運行，打造差異化、有特色的小區型生鮮購物體驗。但去年同期受疫情期間居民日常消費渠道受限，網點業務增長較快的影響，基數較高，回顧期內超級市場業態銷售同比略有下降，但相較於二零一九年上升5.0%。本集團超級市場業態錄得營業額約人民幣94.07億元，同比減少約人民幣1.65億元，同比下降約為1.7%，佔本集團營業額約38.0%。其中，同店銷售同比下降約為7.4%。

回顧期內，超級市場業態錄得毛利額約人民幣12.03億元，毛利額同比減少人民幣1.07億元，同比下降8.1%。毛利率同比下降0.89個百分點至12.79%，主要因營銷力度加大。錄得綜合收益約人民幣20.40億元，同比減少約人民幣0.40億元。因從供貨商取得之促銷補貼同比增加人民幣0.34億元，綜合收益率同比略下降0.05個百分點。

回顧期內，超級市場業態錄得經營利潤約人民幣0.51億元，同比減少約人民幣1.25億元，同比二零一九年增加盈利人民幣0.88億元。經營利潤率下降1.28個百分點約為0.55%。

截至十二月三十一日
二零二一年 二零二零年

毛利率(%)	12.79	13.68
綜合收益率(%)	21.68	21.73
經營利潤率(%)	0.55	1.83

便利店

二零二零年以來，便利業態整體以「集約、降本、加速減虧」為引導，加速對各地區的虧損網點進行梳理整合，多維度控制經營成本，同時，浙江區域的便利業態加速和浙江其他業態供應鏈及運營管理的整合，提升運營效率。回顧期內，便利店業態經營業績明顯提升。便利店業態錄得營業額約人民幣15.01億元，同比下降約為4.8%，佔本集團營業額約為6.1%，主要因整合關閉了部分虧損門店。回顧期內同店銷售明顯增長，同比上升約為48.3%。

回顧期內，便利店業態錄得毛利額約為人民幣1.76億元，毛利率下降1.86個百分點約為11.72%。錄得綜合收益約為人民幣2.51億元，綜合收益率同比下降8.73個百分點約為16.72%。主要因去年同期其他收入及其他利得中包括曹楊路地塊土地收儲收入人民幣0.73億元。

回顧期內，便利店業態分銷及銷售成本和行政開支合計約人民幣2.54億元，同比減少約為人民幣1.49億元。便利店業態經營虧損約為人民幣0.03億元，較去年同期同比減少虧損約為人民幣2.07億元，經營利潤率上升13.09個百分點約為-0.22%。

截至十二月三十一日
二零二一年 二零二零年

毛利率(%)	11.72	13.58
綜合收益率(%)	16.72	25.45
經營利潤率(%)	-0.22	-13.31

財務業績分析

截至十二月三十一日止十二個月

人民幣百萬元

	二零二一年	二零二零年	同比轉變(%)
營業額	24,760	26,331	-6.0
毛利	3,062	3,535	-13.4
綜合收益	5,793	6,475	-10.5
經營盈利	-317	50	-739.4
所得稅費用	97	172	-43.5
歸屬於本公司股東的本期盈利	-423	-319	-32.4
每股基本盈利(人民幣元)	-0.38	-0.29	-32.4
每股股息(人民幣元)	不派發	不派發	不適用

資本架構

於二零二一年十二月三十一日，本集團的現金及現金等價物主要以人民幣持有，無其他任何銀行借款。

回顧期內，本集團的股東權益由約人民幣145,266.7萬元減少至約人民幣102,988.8萬元，主要為期間虧損約人民幣42,277.9萬元所致。

本集團已質押資產的詳情

截至二零二一年十二月三十一日止，本集團並無質押任何資產。

外匯風險

本集團收支項目大多以人民幣計價。回顧期內，本集團並無因匯率波動而遇到任何重大困難或自身的營運或流動資金因此受到影響。本集團並無訂立任何協議或購買金融工具，以對沖本集團的匯率風險。本公司董事（「董事」）相信，本集團能夠滿足其外匯需要。

股本

截至二零二一年十二月三十一日止，本公司已發行股本如下：

已發行股份類別	股份數目	百分比
內資股	715,397,400	63.90
非上市外資股	31,602,600	2.82
H股	<u>372,600,000</u>	<u>33.28</u>
合計	<u><u>1,119,600,000</u></u>	<u><u>100.00</u></u>

網點發展：全域銷售及經營能力提升

回顧期內，本集團通過業態轉型、戰略調整、輕資產拓展，保持網點增長和規模優勢。穩步推進網點續簽和合同期降租工作，降本增效，繼續保持規模優勢。一方面，優化戰略佈局，聚焦核心區域和核心業態，立足長三角，上海地區重點拓展郊外及崇明臨港區，推廣崇明村級門店模式；完成對浙江諸暨一百注資合作，大幅完成浙江網點佈局。開展戰略聯盟，拓展網點資源，開啟新增長領域。回顧期內，本集團新開門店336家，其中新開直營店70家，新開加盟店266家，新開門店中，長三角新開門店252家，佔比達到75%。另一方面，順應市場環境變化，繼續謹慎梳理門店，提高整體實體網點的質量，關閉門店249家，其中關閉直營門店54家，關閉加盟店195家。

地區	業態	回顧期內新開門店		回顧期內關閉門店	
		數量	經營面積 (平方米)	數量	經營面積 (平方米)
大華東區	大型綜合超市	5	30,029.00	4	39,734.00
	超級市場	159	97,953.90	125	46,305.64
	便利店	96	5,391.71	70	3,790.15
華北區	超級市場	0	0.00	5	970.00
	便利店	17	1,069.00	2	111.00
東北區	便利店	4	288.50	25	1,220.28
華中區	大型綜合超市	0	0.00	1	6,246.00
	超級市場	6	8,610.00	6	5,150.00
華南區	超級市場	26	4,862.57	11	3,494.63
西南區	超級市場	8	23,370.00	0	0.00
西北區	超級市場	15	25,550.00	0	0.00
合計		336	197,124.68	249	107,021.70

註：上述數據為截至二零二一年十二月三十一日。

回顧期內，大型綜合超市業態新開門店5家，其中4家位於浙江省，1家位於安徽省；關閉門店5家，其中上海市關閉2家，浙江省、江蘇省和河南省分別關閉1家。大型綜合超市業態繼續提升門店生鮮經營能力，合理化佈局生鮮區域，提升生鮮銷售佔比；通過實施生鮮培訓項目以提升生鮮自營能力，擴大生鮮商品自營佔比；固化新品、推進網紅專區核心商品，以滿足消費者快速迭代的需求。提升到家服務，成立線上服務群，設定線上履約店長負責制，縮短到家商品揀貨時長，提升到家商品自有揀貨履約率，以滿足消費者從購物到服務的不同商圈層次的「在線化」需求。回顧期內，上海地區橋梓灣店2.0社區生活中心轉型後開業，該店通過大幅度縮減慢周轉品類，挖掘招商增量，提升招商收入，降低店舖經營成本，實現轉型後店舖成本大幅減少，利潤有所提升，轉型成果顯現，經營能力和到家服務均得到提升。

回顧期內，超級市場作為本集團核心發展業態，持續推進網點拓展和門店轉型增效。超級市場業態新開門店214家，其中直營門店44家，加盟門店170家；關閉門店147家，其中直營門店23家，加盟門店124家；網點數淨增67家。回顧期內，超級市場業態加速推進數字化進程，提升運營效率。實現手持終端全面取代人工操作，支撐數字化運營管理。完善數字化模塊，優化場景工作流程，結合數字化門店項目，進行日常營運標準化流程的優化，提高運營質量。加強品類經營，推動品類專項提升。二零二一年，超級市場業態上海地區兩家門店田林店和羽山店轉型試點，兩家轉型門店在原有社區生鮮店模式上，更強化了模塊化經營理念；提升各品類的專業運營及服務能力，引進常溫新品及進口高端商品、備齊生鮮品類、豐富現制熟食種類；實現品牌煥新全場景應用，規範聯華品牌形象，依消費者動線考量POSM觸點；應用數字化門店，實現系統雲架構、多系統整合及70%操作手持化，通過採用「會員+熟客」導向的營促銷模式，線上線下同步拉新，取得較好的轉型效果。加盟業務一方面通過網點的拓展佈局，形成緊密型、半緊密型及鬆散型多元化的加盟類型，打造社區店、快捷店、生鮮店三種加盟門店模型，另一方面同步建設冷藏商品供應鏈體系，打造冷藏商品發貨倉，以滿足加盟業務擴展的需求，加速提升供應鏈能力。

回顧期內，便利店業態新開門店117家，其中直營門店21家，加盟門店96家，關閉門店97家，其中直營門店26家，加盟門店71家；網點數淨增20家。便利店業態著力打造門店新的品牌形象，利用信息系統助力營運提升。增加門店設備設施，不斷增加門店流行元素、年輕化元素，以吸引年輕消費群體。通過轉型不斷優化門店核心功能，根據早餐、午餐、下午茶、晚餐和夜宵等消費場景，強化門店鮮食功能，重塑快客品牌及消費者認可度，為消費者提供安全、時尚、舒適、溫馨的購物環境。

回顧期內，本集團全力推進全渠道銷售和團購銷售。在全渠道銷售方面，推進全渠道運營、全渠道營銷、全渠道品類管理和第三方戰略合作，促進到家業務增長，完成履約工具在上海地區大型綜合超市業態和超級市場業態的全面上線，並逐步優化迭代；通過新鏈路的簡化，以及開展人人惠推廣，加速會員拉新效率；全面推進線上履約紅綠燈制度，進一步加強門店履約。開展S級和A級大型促銷活動，持續推動品類日，新增每週一乳品日，新增一餐飯場景活動，上線一桌菜產品功能。實現核心商品線上下一體化；定期獲取外部渠道TOP商品，對標競爭對手，優化線上線下品類結構；生鮮、日配兩大品牌帶頭撬動用戶消費心智；完成冬季線上核心商品規劃。爭取美團流量資源，提高京東商城銷售體量，推動淘鮮達上線進度，推動與第三方的每季整合營銷項目。回顧期內，本集團大力促進團購銷售，搭建團購組織架構，梳理團購業務流程，重新確定團購獎勵激勵政策，開發團購新銷售模式和新場景，團購合作客戶和團購銷售均實現增長。

回顧期內，本集團著力優化招商佈局，帶動門店客流。降低空鋪率，挖掘招商增量，擴大臨鋪增收，落實到人追繳欠租，招商業績得到提升。降低大百貨商戶招商佔比，加強便民服務，引進餐飲、社區配套等項目品類，增加自帶引流及市場的抗壓力的品牌商戶，發展連鎖商戶，實現門店資源互通，帶動了門店客流。

截至二零二一年十二月三十一日止，本集團共擁有門店3,279家，較二零二零年末淨增加87家。本集團約84.90%的門店位於大華東地區。

	大型綜合超市	超級市場	便利店	合計
直營	140	739	334	1,213
加盟	—	1,459	607	2,066
合計	<u>140</u>	<u>2,198</u>	<u>941</u>	<u>3,279</u>

註：上述數據為截至二零二一年十二月三十一日。

供應鏈打造與商品力提升

回顧期內，本集團著力推進品類優化、供應商優化、綜合收益提升和貿易計劃落地。落實大型綜合超市業態品項固化計劃，加快品項升級汰換的時間進度，加速新品開發，將品項的消費升級向中高端發展，不斷優良品類。優化品牌活動方式及到家活動大單品備貨方式，結合供應商第三方平台活動，加強與供應商的談判力度，明確價格策略；加強全國供應鏈聯結活動，積極開發新供應鏈，通過供應商結構分析及汰換，細化供應商整體銷售行動計劃，不斷優化供應商。對敏感商品及非敏感商品進行週期性市場調研，確定更明確的價格策略，對供應商綜合評估，對促銷商品有更加明確的投入及敦促供應商補差及時到賬，不斷提升綜合收益。增加消費者粘性的營銷活動方式，聚焦主要品類及大單品的線上線下大促，確定營銷活動層級及投入方式，創新及改變會員活動方式，加大社區團購頻次和品項推廣力度，開發大客戶團購商品，促進貿易計劃的落地實施。

回顧期內，本集團著力推進TBFF (To Be Famous For) 品類發展策略，加強生鮮、進口及自有品牌品類發展。深挖生鮮品類源頭基地直采，首批啟動上海崇明生態商品、山東蔬菜、海南熱帶作物、東北雜糧等「四大基地」的深度直采，啟動全國聯合集采，統一採購規格、統一商品編碼，共享採購渠道和供應鏈。推行JBP戰略合作，首批上線10家全國生鮮供應商，簽訂全國性聯合採購合同，整合雙方優勢資源，聯名、定制專屬商品，打造專屬營銷策略支持。進口商品緊抓品類提升，大力引進新品，改善商品結構。自有品牌基於自有品牌清晰的發展路徑與定位規劃，建立優系列品牌——「優饗」、「她樹」、「優品生活」設計規範，在「聯華質造」的引領下，推進新品銷售，實現品牌價值。

回顧期內，本集團加速推進新品引進速度，推進品類固化落地和品類優化延展。調整新品引入模式，優化新品全閉環流程，增強門店的新品運營能力。聯動供應商，開展廠商周活動，加快日配、休閒品類新品、網紅新品的引入速度，建立新品首發和直播秀合作模式，打造新品潮流。引導新品線上分類，推進新品全域營銷。推進超級市場業態和大型綜合超市業態品類固化落地實施，提高固化品類商品有貨率；對庫存異常數據建立管理措施，不斷優化庫存天數及核心商品；執行商品配置管理和門店陳列指南，試點完成自動補貨，重點推行總部配貨與自主補貨相結合方式，實現品類優化延展。

消費者體驗與營銷力提升

回顧期內，本集團深化品牌煥新及在門店落地實施。從消費者角度出發完善品牌化門店視覺，基於品牌視覺策略，結合營運需求，不斷深化品牌建設管理系統，完善品牌影像系統，應用於品牌煥新的各個維度，提升品牌滲透體驗，進一步帶給消費者全新的購物體驗。二零二一年，本集團通過收集全國各地區業態信息，打造具有全國性、系統性、統一性的品牌形象，全國共完成品牌煥新超級市場門店178家，大型綜合超市38家。

回顧期內，本集團S級營銷全國主視覺統一，30周年主軸貫穿全年。結合品牌定位與品牌核心設計元素，以幸福美滿的6口之家及聯華基層員工為人物設定，完成S級營銷主視覺呈現及品牌傳播的推廣落地。借助場景的洞察和打造，加大對外溝通的力度，與微博等31家品牌跨界聯動，將30周年主軸貫穿全年，打造「點亮夢想晚餐」、「聯華好物直播間」等多檔大型活動，主題鮮明，擴大了商品宣傳及營促銷推廣的效果，強化了消費者對聯華品牌的認知，增強了消費黏性。

回顧期內，本集團發展自媒體生態圈，沉澱聯華私域流量，社群營銷助力業績增長。找尋多元觸達機會，優化微信公眾號、小程序、視頻號直播等觸達方式，為會員營銷提供更多工具與可能性。結合微信生態，分場景、分人群打造有效觸點，成功引流、增加新會員來源。二零二一年，首次嘗試微信朋友圈廣告，整體點擊率及ROI高於行業均值。首次上線聯華企業微信社群及聯華拼購小程序，大力發展社群營銷，助力業績成長。二零二一年，本集團繼續加強會員體系建設和流量運營，打通外部流量入口，優化新會員權益和加強新會員運營，持續引流拉新；加強會員復購運營，將會員運營從「運營活動」向「運營人」轉變；開發更多地數字化營銷工具，打造線上線下相互引流的一體化營銷模式。

費用管控與效率提升

回顧期內，本集團通過重塑SOP (Standard Operation Procedure, 標準作業流程)、服務提升、三個驅動(培訓賦能+技能比賽及評價體系)和數字化運營推動營運效率提升。重點針對到家、生鮮、社群／拼團等銷售方式進行重塑SOP，圍繞「進銷存環節優先」、「解決門店實際問題」、「便於一線實際操作」的三個導向，從門店進銷存、消費者感知、顧客交互等基本面向進行SOP的梳理和體系建設，持續完善固化標準體系、服務體系，並強化門店執行。從基礎服務、生意推進、員工關懷等方面，在消費者感知層面建立常態化服務體系，打造一個與人的感知相融合、與線上線下及場景相融合、與生意推進相融合的「有溫度的聯華」。同時，優化數字化系統，驅動數字化門店架構組織架構變革，最大化脫離PC和手工，提升人效；結合數字化系統，更新簡化工作流程同時加強紅線管控，系統最大化代替人工追蹤、管控，推動工作流程優化；通過清晰、一目瞭然異常看板設計，重構總部與門店管控體系，結合異常看板優化門店異常管控體報表跟蹤體系。

回顧期內，本集團持續提升物流倉儲配送效率和服務支撐，大力拓展三方運作業務。實施供應商到貨滿足率跟蹤機制，提高核心商品滿足率，持續提升倉儲配送效率；協同採購，確定入倉品種，穩步推進直轉配業務；增加雙「30」庫存協調處理機制，全力處理滯銷庫存，持續降低庫存周轉天數；與第三方開展中央倉和雲倉倉儲服務合作，拓展VMI (Vendor Managed Inventory, 供應商庫存管理) 和聯華雲倉業務，推進冷庫租賃業務，大力拓展三方運作業務；提升配送服務，配合業態轉型根據門店需求新增拆零品項，加快配送時間響應速度，提升對業態的支持效率。分業態調研並推進區間倉開倉試運作和幹線物流試運行方案，開啟拼團業務，優化整體運作流程，打造新零售物流體系。

回顧期內，本集團優化人員編制和員工結構，增加靈活用工，實現用工模式優化。通過數字化門店的架構及組織架構的變革，更新簡化工作流程，以數字化驅動系統最大化代替人工追蹤、管控，結合門店資源整合等措施，提升人效。回顧期內，本集團通過用工優化和門店資源整合等措施，費用管控取得明顯進展，年度費用總額特別是人工費用、固定費用和修理費用均實現同比下降。

流程再造與強執行保證

回顧期內，本集團通過對現有制度進行梳理，推進各業務流程優化。搭建了以各部門內勤管理人員為主的溝通渠道，形成「總部制度管理部門--總部各部室及成員企業」間的對口關係。完善制度管理工作的季度聯席會議機制和作業方式，有效保障信息暢通、上下貫通。培訓部門開展線上線下並舉的宣貫工作，組織專題學習、知識競賽、專案考試等多種形式的培訓內容，提升管理水平與技能。完善數字化項目配套作業流程，開展運營端流程的增設與修訂，統一SOP標準手冊1.0版，秉承「急用先行」的要求，編製並試行「營-采-配-銷」重點業務流程；整理既有作業流程材料，形成基礎性的流程目錄，啟動作業流程管理規範的制定。

僱傭、培訓和發展

截至二零二一年十二月三十一日，本集團共有27,780名員工，回顧期內減少3,588名。人工總開支約為人民幣242,147萬元。

回顧期內，本集團進一步整合總部整體組織架構，持續聚焦經營，優化內部核心業務流程，不斷提升經營管理效率。組建新部門市場營銷中心，成立新部門流程優化項目組，增設財務支持與管理職能，將生鮮採購部二級職能QC (quality control, 質量管控) 歸並至聯華物流，將安全質量部制度建設職能調整到流程優化項目組，調整業態公司班子成員與股份公司的職級對應關係。加大班子核心團隊建設，大膽培養任用年輕幹部，積極推動公司幹部年輕化進程。優化人員編制，打造服務型、高績效總部。借助數字化門店、電子價簽等技術創新措施，優化一線流程，簡化作業，不斷提升店面運作效率，同時，創新賣場和標超人員編制模型，加大靈活用工和小時排班，實現人效提升及人工費率降低的目標。

回顧期內，本集團穩步推進核心崗位契約化，進行人員動態調整，實現能者居之。不斷優化業績超額激勵制度，全面實行業績超額激勵，共創價值，分享價值，實現共贏。優化門店一線員工薪酬管理制度，不斷迭代、深化合夥人機制，強化開源能力，增加覆蓋面，保持節流能力，實現業績提升。優化門店員工薪酬考核激勵制度，提升一線員工收入。進一步深化業務模式轉型，紮實推進戰略項目落地，設定公司重點專項考核方案，激勵幹部員工共擔共創。

回顧期內，本集團繼續完善和豐富人才培養方式，構建符合戰略需求的人才梯隊體系。完善人才培養儲備計劃，打造鷹系列領導力發展項目，形成「雛鷹成長、翔鷹飛躍、戰鷹賦能、雄鷹成才、精鷹發展」的螺旋式上升成才路徑。圍繞新零售與數字化專項技能、門店合夥人、門店店長隊伍、管培生及高潛人才等重點項目內容，打造懂經營、善管理、快速提升崗位履職能力的人才隊伍。

數智化與系統驅動

回顧期內，本集團完成數字化門店上海地區基本全覆蓋和外區試點，持續推進系統一體化進程。繼續推進數智化建設與系統優化的進程，全面部署營、采、銷、配、財務的系統一體化。數字化門店上海地區門店基本實現全覆蓋，外區門店的數智化建設工作逐步試點、鋪開。從完善顧客體驗、提升執行效率、提升門店管理效率三方面對數智化系統進行改造和優化，提升門店數字化運營能力和效率。軟硬件技術一體化，解決門店架構問題、操作問題，實現CS架構向雲架構的轉換，保障數據的實時性、準確性。升級、汰換數智化終端技術和設備，整合後的門店前端系統簡潔高效，大幅提升門店的執行效率、提高門店人效。推進數字化供應鏈主業務系統一體化，明確新系統目標和功能，整合江橋物流系統，協同補貨系統一體化、財務支持系統一體化，全面提升供應鏈數智化水平。完成集團BI (business intelligence, 商業洞察) 項目數據對接，優化完善加盟報表、毛利績效綜合報表、供應鏈報表體系建設、完成合夥人門店績效報表體系、完成數字化門店報表體系，逐步完成向數據驅動的組織變革。

回顧期內，本集團實現安全生產程序可控，食品安全管理加強，質量管理流程制度建設持續優化。加強生產安全和食品安全稽查，排除安全隱患並落實監督整改，優化總部食品安全&商品質量制度流程，不斷完善和優化質量制度建設。

主要風險

本集團的業務、財務狀況、經營業績和發展前景或會受與本集團業務有關的風險及不明朗因素的影響，本集團的風險管理程序融入於策略制訂、業務規劃、投資決策、內部監控及日常營運管理中。以下是本集團面對的主要風險及相應的管理措施：

經營性風險

因疫情反覆，市民出行習慣和購物習慣改變，到店消費減少，對實體店帶來衝擊；並且經濟下行壓力加大，消費者購買力下降，同時由於供應鏈能力較弱，新品引入慢，主動新增品類少，生鮮經營能力弱，造成綜收率難以提升，本集團的經營將面臨更大挑戰。

管理措施

加速推進賣場和標超轉型措施，完善標準化制度、會員升級轉換、品類優化、強化費用管控；提升生鮮能力、強化到家服務；推進緊密型加盟發展和迭代升級；優化新品管理流程、建立強制商品淘汰制度；推進商品升級，重新明確自有品牌品項開發原則，體現性價比優勢；擴大品牌直供模式，優化進口直采模式，不斷嘗試行業聯采底價供貨模式，民生單品的競標採買模式；關注新品，高收益品；敏感商品進價不斷議價，促銷活動補差安排專人追蹤，提高綜收率。

網點發展風險

對於新網點的發展，本集團預計新店培育期將會相對較長，新業務拓展及門店前期經營利潤等各方面存在一定風險；同時市場的日新月異、渠道和競爭的分流、實體門店成本節節攀升的綜合影響愈加明顯，本集團面臨網點選點難度高，網點發展緩慢的風險。

在既有網點方面，沿街商舖租金價格持續升高，租金成本的比例增大，本集團面臨進一步壓縮利潤空間的風險；同時因新店營運績效不達預期，門店租賃到期後，租金大幅上漲等原因，增加了門店續租的不確定性。

管理措施

本集團將關注大型居住社區、社區鄰里中心、區域中心，標超社區中心化發展，重點推進上海地區五個新城、臨港新片區、崇明地區發展，同時加速以緊密型為主的加盟體系發展。

在既有門店續約方面，本集團將續租前置、深化降租、拉長續租年限，提高門店經營穩定性，降低關閉率。

招商管理風險

因疫情反覆，雙減政策落地等原因，使門店面臨商戶撤鋪、空鋪率提升等嚴峻考驗。

管理措施

落地招商定位，優化佈局，持續推進一店一策轉型，提升品牌化佔比、提升餐飲小食和休閒娛樂類業態在招商中的比重，降低空鋪率，擴大招商收入。

員工風險

本集團面臨總部組織龐大，但效率不足，幹部年齡大，創新意識、活力不足，薪酬結構不統一，門店合夥人經營能力不足等困難，激勵機制與預期效果有一定差距，在一定程度上影響了員工積極性的發揮。

管理措施

持續推進總部整合組織和編制，優化店面用工模式，加強契約化管理。通過組織整合、重新定編、聚焦經營、優化核心業務流程；加大輪崗歷練，提升幹部綜合能力；優化店面組織和人員編制模型，提升人效；核心崗位實行契約化、進一步優化業績超額激勵制度、優化門店一線員工薪酬管理制度；深化合夥人權責利模式迭代，加速推進生鮮合夥人制等方式，提升員工積極性。

系統一體化風險

系統應用架構分散複雜、集成度低；系統技術架構落後，數據共享度差，部門業務間存在系統壁壘；分散的系統架構在數據傳遞的效率和同步實時性方面較差，實時數據可視化程度低；現有硬件設備無法滿足創新應用的開發、業務迭代及快速部署。

管理措施

依托聯華數字化轉型項目，確定數字化頂層設計和關鍵路徑：整體架構統籌規劃，推進基礎設施雲化，深化業務數據治理、協同業務生態構建。確立速贏、核心項目，確保項目持續穩定落地。

合規風險管理

本集團公司監察組連同本集團的法律顧問定期檢討相關法例和規定之遵守、香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「**上市規則**」）之遵守、對外披露信息規定及本集團監察常規標準之遵從。

策略與計劃

二零二二年，中國宏觀經濟政策將繼續保持「穩字當頭、穩中求進」的方向。在疫情常態化的挑戰下，中國的疫情防控水平處於全球領先地位，人民生產生活秩序保持總體穩定，奠定了經濟持續發展和社會大局穩定的基礎。本集團相信，中國經濟持續恢復發展的態勢不會改變，經濟將繼續在合理區間運行，支撐各產業的高質量發展。良好的發展態勢為經濟穩定起到托底的作用，促進了企業對未來中國經濟的信心。二零二二年，中國政府將倡導簡約適度、綠色低碳的生活方式，增強全民節約意識的同時，繼續促進國內消費。文旅消費市場將會激發新的活力，消費領域多樣化的消費場景，進一步促進消費市場回暖、產業復甦，讓經濟增長更健康平穩。總體來看，中國保持中高速經濟增長的趨勢不會發生變化。

為此，二零二二年，本集團將「磨礪聚變，破冰篤行」，堅持業態整合、供應鏈優化佈局、數智化轉型及組織激勵計劃，保障好發展與招商，積極提升物流與商品效率、提升消費者體驗與營銷力，全面管控預算與費用，保證流程再造與強執行。在長三角，以標準超市、大賣場兩大主力業態佔領區域優勢網點資源，整合全國與區域互補互動的供應鏈體系，實現線上線下一體化的全域銷售網絡。

二零二二年，本集團將以業態整合提升為戰略工作重點，完善建店標準，制定轉型機制，加速推進大型綜合超市業態和超級市場業態轉型措施落地實施。本集團將加強超級市場業態經營能力，推進緊密型加盟網點發展，實現便利業態減虧增盈。進一步打造核心品類，擴展與第三方多項合作，多渠道引流，店倉一體，促進全渠道發展。並同步優化團購組織流程，擴大卡類、券類銷售渠道和模式，提升整體銷售。

二零二二年，本集團將以供應鏈優化佈局為戰略工作重點，聚焦品類和供應商優化，推動綜收提升計劃和貿易計劃。全業態高度關注新品及高收益品類的銷售推進，通過新品管理流程，建立強制商品淘汰制度，大力開發具有進價優勢、產品賣點優勢的差異化商品，體現績效產出最大化，實現綜收提升。優化JBP供應商全國聯動，突破供應鏈模式，擴大品牌直供模式，優化進口直采模式，不斷嘗試行業聯采底價供貨模式及民生單品的競標採買模式。做好JBP供應商全年營銷計劃，推廣品牌嘉年華活動，提高選品質量，提升商品促銷效率，線上線下商品活動同步，提升並實現銷售目標。本集團將持續優化生鮮供應鏈，提升自營能力和營銷能力，加速自有品牌發展。打通生鮮價值鏈，深挖品類資源，引進品類頭部供應商，發展基地源頭直采，集中優勢聯合採購，提升物流服務效率，推進有質量的生鮮。本集團將打造豐富的進口品類形象，推進自有品牌品類規劃和品牌煥新。進口品類持續擴大直采佔比，開發多元化供應鏈，嘗試與進口商的聯采模式，快速找到市場爆款及網紅商品，打造豐富的進口商品形象。通過外部平台及到家銷售，擴展營銷新方式，推廣新品和爆品，吸引年輕消費者，驅動銷售提升。加速自有品牌的發展，推進自有品牌的品類規劃，明確品質標準，規範品牌體系，完善品牌建設，樹立清晰的產品價值觀，凸顯企業形象。

二零二二年，本集團將以數字化轉型為戰略工作重點，制定聯華數字化轉型策略和路徑，落地可執行的數字化解決方案，確立速贏、核心項目，對內降本增效，對外提升用戶體驗與客戶價值，實現聯華整體的價值提升。並且持續優化與迭代核心業務的數字化系統功能，完善數字化SOP，進一步釋放門店人效，提升紅利。持續推進供應鏈全流程數字化，助力高效供應鏈。明確江橋物流一體化整合及數字化轉型系統方案，實現順暢的系統半自動化管控業務流程。優化大數據平台，建設分層體系，推進業、財一體化數字化賦能提升。盤點、診斷聯華現有基礎設施，做可行性研判及路徑設計，制定基礎設施雲化實施方案，利用成熟雲服務構建聯華數字化轉型底座，以支撐聯華數智化轉型的應用場景。

二零二二年，本集團的另一工作重點是組織與激勵計劃，持續推進總部整合組織和編制，整合總部整體組織架構，梳理各部門職能職責、重新核定人員編制，打造服務型、高績效總部。加大核心團隊建設，不拘一格、大膽培養任用年輕幹部，加大輪崗歷練，提升幹部綜合能力，推動幹部年輕化。核心崗位執行契約化管理，擬定職業經理人「2022年度目標責任書」，設置任期目標，按照制度進行跟蹤考核、績效面談、動態調整。進一步優化業績超額激勵制度共創價值，分享價值，多勞多得，實現共贏。聚焦經營，梳理核心業務流程，優化店面用工模式，借助數字化門店等技術創新措施，優化流程，簡化作業，進一步做到制度化、標準化、簡單化、信息化，優化流程，降低人工費率，提升人效，不斷提升店面運作效率，提升經營管理效率。進一步深化業務模式轉型，不斷迭代、深化合夥人機制，本集團將推動超級市場業態合夥人權責利模式迭代，加速推進生鮮合夥人強化開源能力，激勵幹部員工共擔共創，打破邊界，創新突破，推動業績可持續發展。

二零二二年，本集團將深化網點發展，重點佈局上海地區的崇明、臨港新片區、五個新城社區生鮮店，廣西、河南地區專注區域發展，鞏固和擴大區域優勢，做強能力，加速發展以緊密型為主的加盟體系。優化招商佈局，以消費群類別劃分商業區商圈、輕軌社區商圈、純社區商圈及購物中心商圈，降低空鋪率，擴大招商收入。提升物流與商品效率，著重梳理標準化流程和數字化管理，夯實生鮮營運自營能力，推進常溫品類固化。發展數字化場景門店，推進數字化運營、數字化管理，持續優化迭代數智化系統，提高運作水平，提升運營效率。加快物流直轉配進度，拓展三方運作業務，引進智能技術，建立管控體系，倉儲資源運作集約化，提升物流倉儲配送效率。提升消費者體驗與營銷力，以消費者需求為導向，以時令節慶為主線，以自媒體矩陣為主力觸達消費者，以流量運營為核心，打造全域營銷體系。推動全面預算管理與費用管控規劃，完善預算編製和審批體系，明確預算目標，完善信息系統建設，增強管控效率。提升管理制度和作業流程的規範性，探索簡潔、高效的技術支持系統。以重構項目為依托，全面梳理、再造各類管理制度和作業流程。以體系化建設為標桿，提升制度及流程的管理規範。以「流程信息化、檢核可視化」為方向，探索建立高效執行的技術支撐系統，為集團運營提供強有力的執行保證。

購買、出售或贖回股份

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司及附屬公司並無購買、出售或贖回任何本公司之上市證券。

末期股息

本公司之董事會(「**董事會**」)建議不派發截至二零二一年十二月三十一日止的末期股息。

審核委員會

審核委員會已審閱二零二一年年度業績，並確認該等業績乃根據適用會計準則、法律和法規編製，且已作出適當披露。

德勤·關黃陳方會計師行之工作範疇

本公告內有關截至二零二一年十二月三十一日止年度的綜合損益及其他綜合收益表、綜合財務狀況表及相關附註所列數字已經由本集團核數師德勤·關黃陳方會計師行與本集團於本年度經審核的綜合財務報表進行核對。根據香港會計師公會所頒布之香港核數準則、香港委聘審閱準則或香港保證聘約準則，德勤·關黃陳方會計師行所進行的工作並不構成保證聘約，因此德勤·關黃陳方會計師行並無對此公告發表任何保證。

遵守上市規則附錄十所載《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》

本公司已採納上市規則附錄十所載之《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「**證券交易標準守則**」)作為本公司全體董事、監事進行證券交易之守則。經向所有董事、監事作出特定查詢後，董事會欣然宣佈所有董事、監事於回顧期內全面遵守證券交易標準守則所載之條文。

符合上市規則附錄十四《企業管治守則》

董事會亦欣然確認，除下文所述事項以外，本公司於回顧期內符合上市規則附錄十四《企業管治守則》（「守則」）之所有守則條文。除下列偏離事項，概無董事知悉有任何信息合理地顯示，本公司於現時或回顧期內任何時候存在不符合守則的情況。有關偏離事項如下：

守則條文B.2.2規定，每名董事（包括有指定任期的董事）應輪流退任，至少每三年一次。根據本公司章程規定，本公司董事由股東大會任免任期不超過三年，且可連選連任。本公司考慮到本公司經營管理決策實施的連續性，故章程內暫無明確規定董事輪流退任機制，故對上述常規守則條文有所偏離。

守則條文第C.1.6條有關非執行董事在董事會及股東大會的出席情況及參與情況。

本公司於二零二一年三月二十九日召開第七屆董事會第四次會議，非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二一年六月十七日召開第七屆董事會五次會議，非執行董事張申羽女士及獨立非執行董事李國明先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二一年八月三十日召開第七屆董事會第六次會議，當時的非執行董事葉永明先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二一年十二月二日召開第七屆董事會第七次會議，非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二一年六月十七日召開二零二零年度股東周年大會(「**二零二零年度股東周年大會**」)，非執行董事張申羽女士及獨立非執行董事李國明先生因其他工作原因未出席該次股東周年大會。

本公司於二零二一年十二月二日召開二零二一年股東特別大會(「**二零二一年股東特別大會**」)，非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次股東特別大會。

本公司於二零二二年三月二十八日召開第七屆董事會第八次會議，當時的非執行董事徐宏先生及非執行董事王德雄先生因其他工作原因未出席該次董事會。

本公司於二零二二年三月二十八日召開第七屆董事會第九次會議，非執行董事王德雄先生因其他工作原因未出席該次董事會。

上述董事均在收到相關董事會會議材料後，委託其他董事代為出席會議並行使表決權。董事會會議審議事項均屬普通事項，並順利通過各項決議案。董事會會議會後，本公司亦將相關會議記錄發送至董事會所有董事以便未出席會議的董事了解會議上決議的事項。

此外，本公司已於二零二零年度股東周年大會和二零二一年股東特別大會(合稱「**二零二一年股東大會**」)召開前向董事會所有董事提供了此次會議的相關材料。二零二一年股東大會順利通過各項普通決議案。二零二一年股東大會會後，本公司亦將相關會議記錄發送至董事會所有董事以便未出席會議的董事了解會議上決議的事項。

年報的刊發

本公司年報將適時派送給本公司股東，並在聯交所網站及本公司網站刊發。

非執行董事及戰略委員會委員的辭任及委任

董事會宣佈，因工作調整原因，徐宏先生已辭任本公司非執行董事及戰略委員會委員之職。

徐宏先生的辭任於二零二二年三月二十八日董事會批准新董事的增補委任時起生效，並已確認其與董事會並無意見分歧，亦無有關其辭任而須知會股東及聯交所的其他事宜。

董事會已根據《中國公司法》及本公司公司章程的規定於二零二二年三月二十八日召開會議（「會議」）。徐潘華先生（附註）於會議上獲委任為本公司非執行董事及戰略委員會委員，其委任於二零二二年三月二十八日起生效，任期至於二零二二年召開的股東周年大會結束之日止。

承董事會命
聯華超市股份有限公司
董事長
濮韶華

中國，上海，二零二二年三月二十八日

於本公告日期，董事會成員如下：

執行董事： 種曉兵；

非執行董事： 濮韶華，史小龍，徐潘華，張申羽，董小春及王德雄；

獨立非執行董事： 夏大慰，李國明，陳瑋及趙啟晟。

附註：

徐潘華先生，44歲，畢業於上海交通大學和美國Emory大學，分別獲工學學士學位和MBA學位，現任阿里巴巴集團控股有限公司（「阿里巴巴集團」）戰略投資部資深投資總監。徐潘華先生於二零一二年加入阿里巴巴集團，歷任擔任戰略投資部投資經理、高級投資經理、投資總監、資深投資總監。在加入阿里巴巴集團之前，徐潘華先生曾先後擔任德勤會計師事務所助理審計師、諾基亞西門子通信工程師和高級工程師、美國羅仕證券高級研究經理。徐潘華先生同時擔任三江購物俱樂部股份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：601116）董事、新華都購物廣場股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股票代碼：002264）董事、武漢武商集團股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股票代碼：000501）董事。於2019年12月到2020年4月，以及2021年10月到2022年3月，徐潘華先生曾擔任美年大健康產業控股股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股票代碼：002044）的董事。

徐潘華先生於會議上獲選為本公司非執行董事，其任期將由生效日起至本公司最近一次股東大會結束之日止，惟須受制於本公司公司章程。徐潘華先生於擔任非執行董事期間將不會與本公司簽訂服務合同且無權獲本公司支付任何薪酬。

於本公告日期，徐潘華先生並無擁有本公司股份的權益（定義見香港法例第571章《證券及期貨條例》第XV部）。除本公告所披露以外，徐潘華先生於過去三年並無出任任何上市公司的董事，亦與本公司任何董事、高級管理層或主要或控股股東並無關連。徐潘華先生確認無任何其他數據須根據上市規則第13.51(2)(h)至(v)條予以披露，亦無任何事項須知會本公司股東及聯交所。