

### 經營環境

回顧年度內，中國雖然爆發嚴重急性呼吸系統綜合症（「SARS」），但在當局積極抗炎的措施之下，疫情及時得到控制，社會經濟得以在短時間內重回升軌。國內生產總值較二零零二年增長達到9.1%。

與此同時，中國的零售業也繼續高速發展，截至二零零三年十二月三十一日止年度，中國社會消費品零售總額達到人民幣45,842億元，較二零零二年度上升9.1%。其中，上海社會消費品零售總額達到2,221億元，同比增長也達到約9.1%。中國的快速零售消費品業具有巨大的發展潛力。全國居民消費價格總水平在二零零三年比上年上漲約1.2%。全國城鎮居民的人均可支配收入達到人民幣8,472元，同比增長約9.0%，農村居民人均純收入人民幣2,622元，同比增長約4.3%。國家經濟的穩步發展，零售業持續興旺，持續為中國連鎖零售企業營造良好的經營環境。

同時，國內的零售競爭形勢也趨於激烈，特別是零售業在二零零五年即將全面對外資開放，迅速提升單店績效及企業管理能力，同時利用已形成龐大的連鎖網絡，通過統一的市場推廣、統一的配送，統一的經營管理等資源共享措施，降低商品經營成本，實現規模效益，將成為中國零售業快速有效發展的重要對策。未來幾年，擴張、兼併、重組、整合必將成為零售業加快規模擴張和跨地區發展的主要方式，成為中國零售企業發展的趨勢。



### 業務回顧

回顧年度內，聯華超市的業務獲得重大而長足的發展。本公司於六月成功於香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）主板上市（「上市」），接軌國際資本市場，為聯華超市帶來總額約港幣668,000,000元的資金，為本集團之長遠發展提供充裕的財政資源。



## 管理層討論及分析

	經重列		變動 (%)
	二零零三年 百萬元	二零零二年 百萬元	
營業額	9,282.25	5,821.23	59.46
經營盈利	210.86	121.61	73.39
股東應佔盈利	163.62	126.60	29.24

營業額及純利錄得顯著的增幅，除了由於中國經濟繼續高速增長、本集團繼續擴大經營規模達致規模效益外，也要歸因於集團嚴謹的運營模式以及科學管理方式，以及集團為在中國零售市場持續擴大品牌效應所作出的種種努力，該等舉措包

### 分部業績

截至二零零三年十二月三十一日止年度，本集團營業額按業態分類的分析如下：

業務類別	截至十二月三十一日止年度				變動 (%)
	二零零三年		二零零二年		
	人民幣 百萬元	佔比(%)	人民幣 百萬元	佔比(%)	
大型綜合超市	3,375.41	36.36	947.72	16.28	256.16
超級市場	4,929.51	53.11	4,085.42	70.18	20.66
便利店	899.85	9.69	702.44	12.07	28.10
其他業務	77.48	0.84	85.65	1.47	-9.54

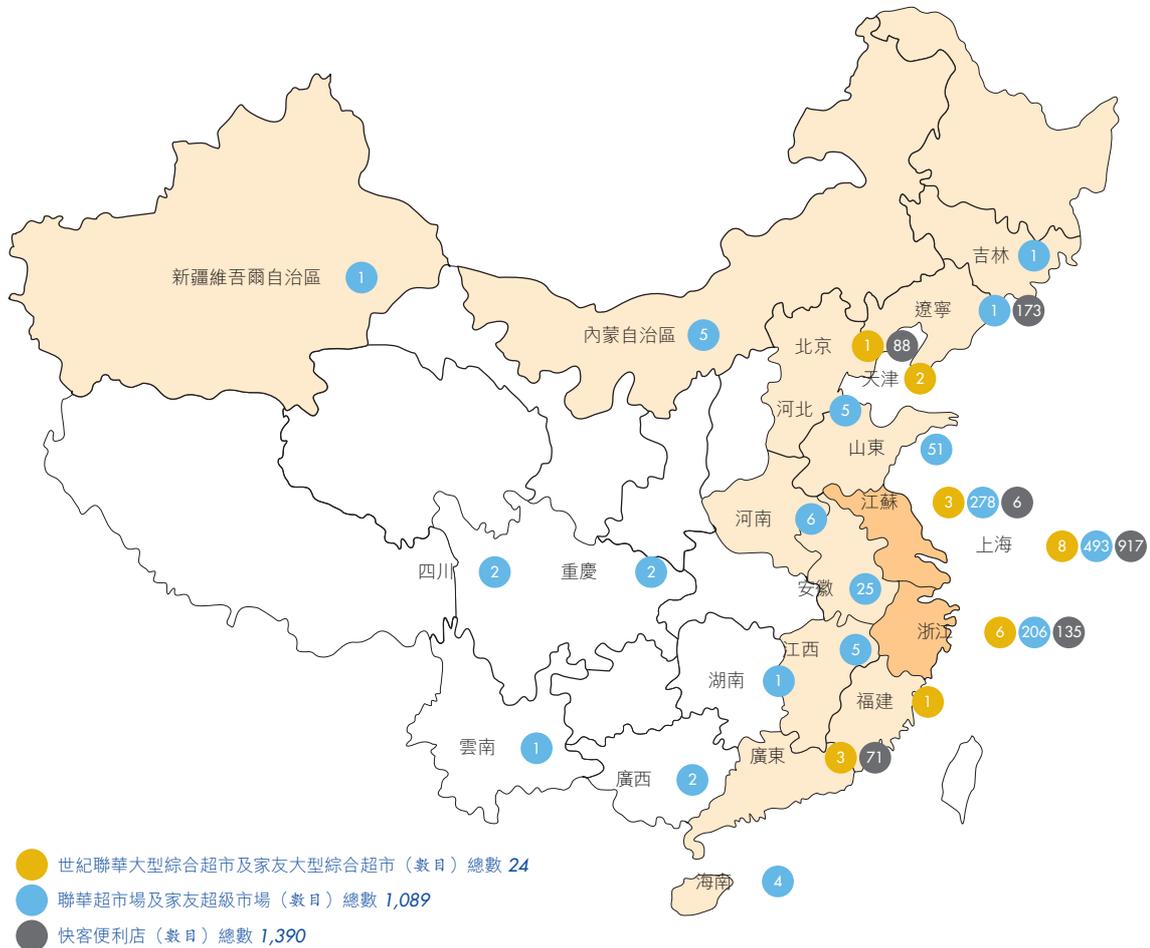
截於二零零三年十二月三十一日，本集團的三大業態門店數目總數達到2,503(不計聯營公司)(二零零二年：1,884家)，較二零零二年增加約32.86%。於新增的619家門店之中，大型綜合超市、超級市場以及便利店所增加的門店數分別為13家、261家及345家。

括繼續完善會員制以加強消費者對聯華超市的忠誠度、加強發展及集中管理集團自有品牌等等。

本集團成功擴大規模，並能夠不斷善用現代化零售技術，進一步提升供應鏈管理水平。在2003年，集團通過完善供應商綜合服務系統使集團供貨商對集團門店提供之服務質量更為提升，亦加快送貨的周期，提高了商品配送滿足率。

二零零三年，集團以國際先進零售企業主要營運指標作為基礎的「對標管理」，為集團提升管理素質發揮了重要作用，使集團在商品銷售及庫存分析上更為科學，對於集團提升管理、控制和規劃能力意義重大。

總觀二零零三年度本集團的發展特點，各業態的營業額均獲得增長的同時，大型綜合超市的營業額增長最為突出，佔集團營業額之比例從二零零二年度的約16.28%顯著上升到約36.36%，這主要歸功於本集團大型綜合超市在加快發展同時，門店的經營能力日益成熟。



## 大型綜合超市



大型綜合超市為本集團核心業務重要部分，隨著中國消費模式的轉變，大型綜合超市在國內的增長及發展潛力與日俱增。該部分營業額大幅上升，主要由於集團於期內增加13家新門店，以及集團致力提升現有門店的經營能力。期內的分部毛利率及經營利潤率分別約為8.41%及1.54%，未計算以成本向聯營公司世紀聯華售賣貨品之營業額，毛利率及經營利潤率分別約為10.98%及2.01%。

## 管理層討論及分析

於二零零三年十二月三十一日，本集團直接經營的大型綜合超市數目為24家。連同6家由上海聯家超市有限公司經營以及19家由上海世紀聯華超市發展有限公司（「世紀聯華」）經營之大型綜合超市，本集團經營之大型綜合超市總數共達49家。

### 超級市場



三種零售業態中，超級市場仍是本集團最成熟的零售連鎖業務，也為本集團帶來最主要的業績貢獻。回顧年度內，該部的毛利率及經營利潤率分別達到約15.12%及3.15%。該部營業額上升，主要是因為集團重視現有門店持續經營能力的提升，門店的商品組合結構更加貼近社區內的目標客戶群，以及加強了門店生鮮品質經營能力。

於二零零三年十二月三十一日，本集團的超級市場數目達到1,089家，其中直接經營的超級市場數目為536家，加盟經營的門店數目則增加至553家。



### 便利店

回顧年度內，便利店業務的營業額增長亦十分可觀，從業態特色與本集團其它零售業態形成互補，形成已進入區域為本的全方位零售連鎖店網絡格局。該部營業額上升，主要是因為集團增加網點的集中度，獲得規模優勢。截至二零零三年十二月三十一日止十二個月，分部毛利率及經營利潤率分別約為16.91%及2.01%。

於二零零三年十二月三十一日，本集團的便利店數目共達1,390家，其中直接經營的數目為978家，加盟經營的門店數目則增加至412家。其中，年內亦在以中石化品牌經營的加油站增設了38間便利店，擴闊此零售業態的客戶層面。

### 折扣店

本集團與西班牙迪亞國際食品營銷有限公司(Distribuidora Internacional De Alimentacion S.A.)共同簽約成立合資企業上海迪亞聯華零售有限公司(「上海迪亞」)。上海迪亞於去年七月開設首間折扣店—迪亞天天連鎖超市門店，為蓬勃的中國零售市場引入了新零售連鎖業態。總括全年，上海迪亞共在上海開設40間折扣店。

### 其他業務的最新進展

在回顧年度內，本集團加強了運用併購手段實施擴張的力度，在二零零二年本集團併購杭州聯華華商的基礎上為了取得對杭州聯華華商的絕對控股權，進一步增持股份至74.5%。二零零三年度，通過發展、整合、提升，杭州聯華華商營業額約為人民幣2,476,000,000元，股東應佔盈利約為人民幣39,482,000元。本集團在浙江地區的優勢地位得到加強，這充分顯示了本集團併購及整合方面的成功經驗，並為今後併購項目帶來良好前景。

除零售連鎖店業務外，集團亦積極尋求開拓與現有零售業務能達致協同效益的目標。集團與日本綜合零售業連鎖經營商日本泉屋株式會社(Japan Izumiya Co., Ltd.)達成共識，共同在中期開發適合各自消費需求的產品，並於中國及日本分別以聯華及日本泉屋株式會社的品牌銷售產品。同時，集團與意大利周氏貿易(集團)有限公司及奧地利

滙豐貿易有限公司合作，共同在歐洲發展配售業務，截至二零零三年底，具體業務仍在準備過程當中。

### 業務分析

2003年本集團業務取得滿意的增長，主要歸功於年初製定的「發展、轉型、提升」戰略方針。本集團在業務方面主要的措施：

- **加強可持續發展能力**

運用持續發展的擴張戰略，本集團率先在全國完成了網點的框架佈局，並在重點區域取得了市場的主導地位，取得了發展速度與盈利能力的平衡。

- **加大整合力度，發揮集約化的規模效益**

本集團整合全國供應商在各地的資源，降低了商品的採購成本。整合信息管理系統、實現數據共享。進行資產的集中採購，降低網點的投資成本。

- **加強內部管理、提升盈利能力**

本集團通過全面預算管理，透過KPI(關鍵表現指標)，成本控制能力進一步提升。同時加強員工、經理的培訓，以滿足聯華在全國擴張的人才需要。

### 流動資金及財務資源

二零零三年度本集團的資金來源主要是營業現金收入及成功上市募得款項。於二零零三年十二月三十一日，本集團的非流動資產約為人民幣

## 管理層討論及分析

2,101,200,000元。非流動資產主要包括在建工程及固定資產約為人民幣1,687,410,000元，無形資產約人民幣94,970,000元，於聯營公司的投資約人民幣279,510,000元，長期投資及其他非流動資產約為人民幣39,310,000元。本集團於公開招股中取得的款項淨額約為港幣615,120,000元。

於二零零三年十二月三十一日，本集團的流動負債淨值約為人民幣557,690,000元。流動資產主要包括現金及銀行存款約為人民幣758,150,000元，存貨約人民幣906,530,000元及應收款項與預付款項約人民幣155,170,000元，以及應收聯營公司款項約人民幣137,450,000元。流動負債主要包括無抵押短期銀行貸款人民幣208,000,000元（包括應付票據人民幣138,000,000元），應付賬項及預提費用約為人民幣2,255,340,000元以及應付稅款約人民幣39,290,000元。

應付賬款周轉期由二零零二年度的57天，上升到二零零三年度的59天。期內的存貨周轉日由33天加快至30天。

本公司利用短期流動資金分兩次進行短期委托投資，每筆金額人民幣50,000,000元，至二零零三年十二月三十一日，委托投資金額已全部收回，並獲得人民幣1,625,000元收益。

回顧年度內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險，截至二零零三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。

### 資本架構

於二零零三年十二月三十一日，本集團的借款主要以人民幣結算，其現金等價物主要以人民幣持有。

本集團計劃維持適當的股本及債務組合，以確保不時具備有效的資本架構。於二零零三年十二月三十一日，本集團有人民幣208,000,000元的未償還短期借款。負債比率為5.12%（總貸款／總資產）。本集團所有銀行貸款均為非浮動利率貸款。本集團尚未動用的銀行貸款額度達約人民幣1,002,000,000元。

回顧年度內，本集團的股東權益由約人民幣587,110,000元增加至約人民幣1,279,190,000元。

### 本集團已質押資產的詳情

於本報告刊發日期，本集團並無質押任何資產。

### 外匯風險

本集團收支大多以人民幣計價。回顧年度內，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。董事相信，本集團將有充足外匯應付其外匯需要。

## 僱用、培訓及發展

於二零零三年十二月三十一日，本集團共有26,346名員工，較二零零二年十二月三十一日增加4,584名。總開支約為人民幣507,740,000元。

除了基本薪金、福利津貼及表現花紅外，全職員工還會得到住房津貼、醫療補助及其他補助，另外本集團還會交納由政府制定的福利退休計劃、本集團及員工須以員工工資某個百分比按月計劃供款。此外，本集團會繼續為員工提供培訓藉以提升員工的零售技術及商品知識並加深對零售業品質標準的認識。

## 所得款項用途

本公司從國際配售及首次公開發售募集的所得款淨額約港幣615,120,000元（於行使超額配股權後）。所得款淨額已按照招股章程內闡述的計劃動用。

募集款項用途	實際 使用情況 人民幣百萬元	募集款項 使用百分比
投資約人民幣140,000,000元 用作擴展大型綜合超市 業務網絡	127.24	90.89
投資約人民幣80,000,000元 用作便利店業務網絡	75.20	94.00
投資約人民幣50,000,000元 用作多業態跨區域 管理信息系統	35.04	70.08
投資約人民幣180,000,000元 用作建設物流配送中心	18.99	10.55
運營資金	202.96	100

## 重大收購及出售事項

二零零三年一月，本集團與杭州聯華華商其時的股東簽訂協定，以人民幣135,240,000元收購杭州聯華華商24.5%的股權。增購後，本公司所持有杭州聯華華商的股本增至74.5%。此項收購，已於本公司招股說明書中披露。

## 或有負債

截至二零零三年十二月三十一日，本集團概無任何重大或有負債。

## 管理層討論及分析

### 策略及計劃

本公司董事及管理層在謹慎及全面的討論下，認為若非出現非預期因素，中國經濟將會繼續穩步發展。董事相信，蘊育聯華超市不斷壯大的宏觀要素仍將使集團受惠，該等因素包括中國城市化進程加快、日漸提升的生活水準、人民對於生活的便捷、衛生及舒適程度的要求繼續提高、以及推動中國經濟發展的動力如開放步伐持續不斷等等。



只要聯華超市秉持其賴以成功的營運優勢，包括具國際水平的管理技術、對本地消費模式的深入瞭解、先進的供應鏈管理體系以及日漸提升的規模效益，本集團可在經濟發展迅速之中國市場中昂首闊步，開拓向前。

處身潛力巨大的中國市場，本集團將繼續擴大集團在中國的市場佔有率，同時加大集團在重點進入區域的網點集中度，通過合作、併購為主要手段的市場擴張戰略，進一步鞏固其作為中國最大、地位最卓越的零售企業地位，追求更大的效益。

未來一年，聯華超市將進一步根據本集團的發展，規劃全國物流建設、強化物流配送管理、提高物流技術、完善供應鏈系統。本集團亦會進一步整合和提升綜合管理信息系統，同時加大對業務信息的功能分析，提高集團市場的反映能力和更加準確的把握顧客的需求。

本集團成功於去年上市，亦為集團的業務提升提供了重要的契機，我們已就此引入了重要的績效指針，並在二零零四年圍繞「發展、轉型、提升」的指導思想，以「擴銷、降本、增效」為目標，積極與國際領先企業進行主要營運指標的「對標」；集團堅信集團在未來的日子各項營運指標均會有顯著的提升。另一方面集團通過進一步完善業務流程，以降低營運的成本。

隨着本集團率先在全國完成基本的網點佈局，本集團將完善全國採購，以照顧不同投資者的需求，與此同時，本集團將充分利用現有網點規模優勢，加大品牌產品的開發。

為了爭取最佳的業績表現，本集團管理層將全力以赴，與遍佈全國的優秀團隊並肩向前積極推行員工激勵措施，增強企業經營者和投資者的利益接軌。面對令人欣喜的前景和挑戰，集團承諾繼續為員工、合作夥伴及消費者創造最大的價值，為股東及投資者帶來理想的回報。