



優化

全國佈局 集團透過發展、重組及整合，改善全國各個地區的店鋪分佈，提高門店客流量與客單價，從而增加利潤收入。

管理層討論及分析

1、經營環境

回顧年內，中國社會經濟繼續高速發展，國內生產總值較二零零三年增長9.5%。截至二零零四年十二月三十一日止年度，社會消費品零售總額達到人民幣53,950億元，較二零零三年上升13.3%（扣除物價因素，實際增長10.2%），其中上海社會消費品零售總額達到人民幣2,454.61億元，同比增長10.5%。全國居民消費品價格總水平在二零零四年比去年上漲3.9%。

國家經濟穩步發展，零售業持續興旺，繼續為中國連鎖零售業營造了一個良好的經營環境。目前，連鎖超市已經成為消費者最常光顧的購物場所，特別是消費者越來越關注食品安全，連鎖超市順理成章成為消費者放心購物的場所。

同時，國內的零售競爭形勢進一步加劇，特別是在二零零四年十二月十一日中國零售業全面對外開放後，外資零售企業可以不受地區、股權和數量的限制在中國投資。事實上，在此之前，外資零售企業已進入中國各大地區和城

市，但對其法律上的正式開放會加速外資企業在中國市場向縱深區域擴張其網點規模。二零零四年，外資零售企業在中國零售市場的份額進一步擴大，可以預期，二零零五年擴張的步伐也會越來越快。

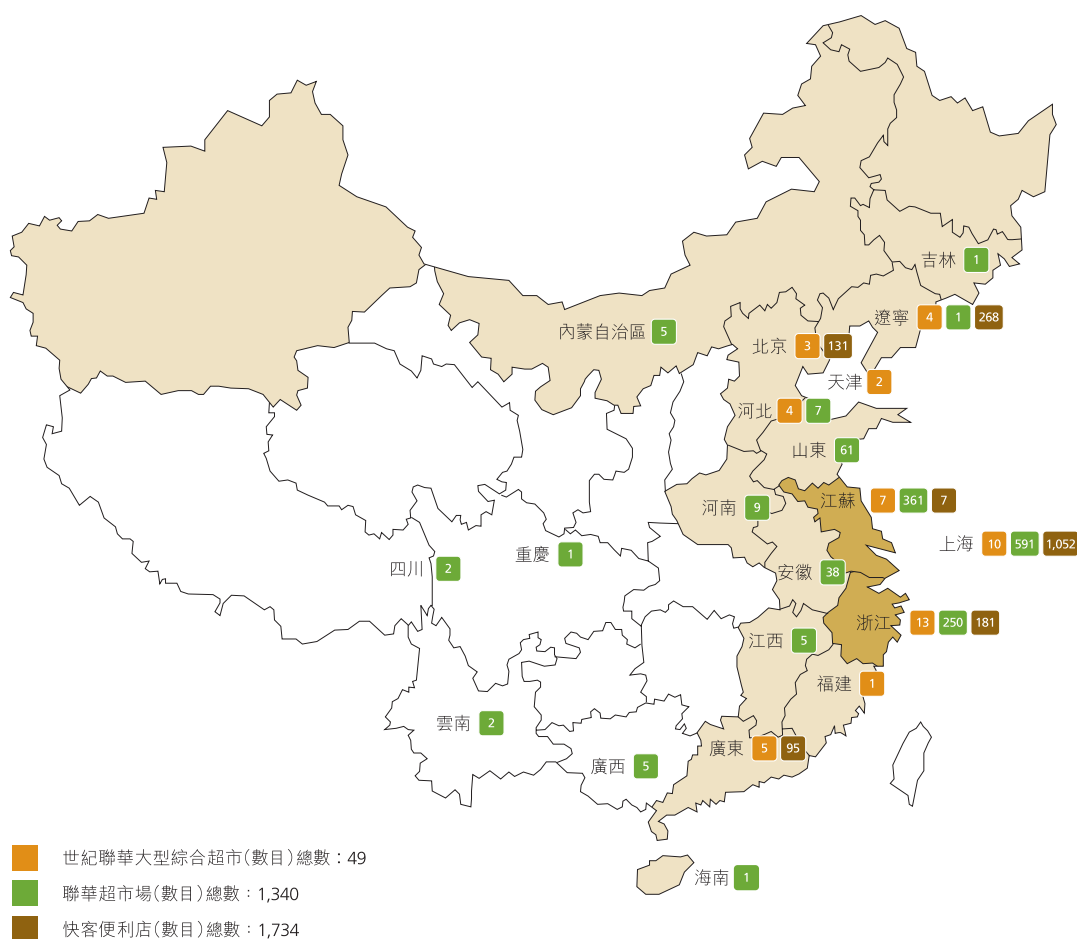
在已經過去的二零零四年，無論是行業內的企業還是政府均在為市場全面開放所帶來的衝擊作好準備，政府出台的《外商投資商業領域管理辦法》在行業內產生了重大深遠的影響。同時，各地方政府也更加注重城市規劃佈局的合理性和市場管理的有序性。

2、業務回顧

回顧年內，本集團的營業額及純利錄得了顯著的增幅，除了受惠於中國消費力繼續高速增長，另一方面要歸功於本集團在發展過程當中繼續堅持集中度原則，集中優化了整體性的網絡佈局，關閉了虧損的店鋪。回顧年內，所有新開的620家門店全部在已進入地區進行策略性擴張。從而進一步受惠於區域性的規模效應增強。

於二零零四年十二月三十一日，本集團的門店情況如下：

截至十二月三十一日	大型綜合超市		超級市場		便利店		合計	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
本集團	49	24	1,340	1,089	1,734	1,390	3,123	2,503
直接經營	49	24	584	536	1,192	978	1,825	1,538
加盟經營	0	0	756	553	542	412	1,298	965



註：本地圖當中尚未包括聯營公司世紀聯華主要位於江蘇省、安徽省、河南省的26家大型綜合超市。

本地圖當中尚未包括聯營公司上海聯家全部位於上海地區的8家大型綜合超市

本地圖當中尚未包括聯營公司上海迪亞全部位於上海地區的103家折扣店

管理層討論及分析

重視對品牌的管理

回顧年內，本集團於二零零三年完成併購的杭州聯華華商集團將其全部門店按業態劃分，統一變更為「聯華超市」和「世紀聯華」品牌的門店。同時，本集團進一步充分運用併購後的成功整合經驗，在浙江地區的優勢進一步擴大，整個浙江地區的營業額同比升幅達到17.01%，股東應佔盈利同比升幅達61.46%。

建立了各業態的旗艦店及樣板店，提高了服務的質量，旗艦店及樣板門店所取得的經營經驗可以進一步傳播到同業態的其它門店，帶動其它門店在經營效率方面的提高。旗艦店及樣板門店項目是本集團的八大管理提升項目之一，該項目由於取得令人滿意的進展，獲得本集團內部設立的项目管理年度獎項。這些旗艦店及樣板店的銷售收入較去年增加24.10%，帶

動整體營運效率上升，並為本集團「未來店」的探索提供了成功的經驗。

本集團對品牌的管理還重點體現在加盟店的建設方面，本集團加盟管理部門把二零零四年定為「品牌管理年」，重點加強現場督察，加強對加盟門店經營活動指導，使本集團在超級市場業務方面的管理經驗亦為加盟店所充分共享。本集團錄得加盟金收入約為2,973.30萬元，同比升幅約達到12.71%。

本集團深知雖然定牌產品的開發目前在中國零售市場仍然處於較初級的階段，但隨著中國零售市場的不斷發展，消費者對定牌產品的認可程度將會不斷提高，本集團已認識到這一商機的存在。回顧年內，本集團大力加強推進定牌產品開發，目前開發的定牌產品約為2,000多種，涉及到糧油、餅乾、休閒食品及紡織品等產品種類。

嚴謹的運營模式和科學化管理方式

- ❖ 本集團在規模優勢不斷擴大的同時，不斷努力提升單店競爭能力，對於新開門店，致力於提高客流量，對於成熟門店致力於提升交易額及交易宗數，從而使門店經營能力提高，取得令人滿意的同店增長。尤其是二零零三年新開大型綜合超市於二零零四年均取得了令人滿意的增長。
- ❖ 本集團始終相信，嚴謹的運營模式和科學化管理方式會有助於集團降低成本、本集團加強了內部的成本控制及費用預算，採取了嚴格的審批制度及授權制度，保證費用支出按計劃執行，各業態按月召開預算分析會，本集團總部按季度召開預算分析會，保證了對預算執行情況的督核。
- ❖ 回顧年內，本集團大力推進會員制的發展工作，以積分抽獎、年終返現和定期會員促銷三種形式積極推進會員的發展。會員制隊伍不斷擴大，目前聯華超市整體會員人數已超過350萬名。本集團利用會員客戶管理系統，加強分析會員資源數據，改善商品的組合，並且根據會員的需求，加強了針對性的商品營銷管理，從而進一步加強會員的忠誠度。

- ❖ 本集團對資源的共享尤為重視，例如本集團繼續推進統一的結算系統，統一結算流程，統一調配門店銷售實現的現金，保證了現金流動的安全性和使用的高效性。又如，本集團對固定資產及設備都實施統一的招標採購，從而取得了較強的議價能力，降低了門店投資成本。

優化供應鏈的建設

- ❖ 完善供應鏈建設是零售企業提高核心競爭能力的關鍵因素，本集團在拓展規模的同時，更注重完善優化供應鏈。二零零四年聯華超市與大品牌供應商建立了多個業務上的戰略合作，取得了較大成果。如本集團與光明乳業公司的VMI(網上自動補貨)項目於二零零四年十月榮獲第七屆亞洲ECR大會的「最佳案例評選獲勝者」獎項。目前本集團正與多個供應商實施ECR的合作，優化供應鏈效率，通過與供應商的建立新型戰略夥伴關係，提高商品到貨的滿足率和客戶滿意度。

管理層討論及分析

❖ 本集團深知物流配送的效率是零售業不能複製的核心競爭力，但隨著近年的快速發展，本集團目前在上海的兩家常溫配送中心在機械化程度、物流流程上需要進行改進，回顧年內，本集團對位於上海曹楊路的常溫配送中心實施現代化改造，改造後的配送中心提高運作效率，加快了商品的庫存周轉，減少配送的差錯率。上海地區的便利物流配送中心可成功為上海地區1,000家以上便利網點實施配送，浙江地區的配送中心可以全面支持浙江地區大型綜合超市、超級市場及便利店的配送。本集團在集中配送的同時，也重點依賴第三方物流為本集團的全國網絡提供支持，現在本集團的大型綜合超市、北京、廣州地區的便利店主要依賴於第三方物流給予供應商的配送服務。

完善綜合信息系統

- ❖ 本集團加強了信息管理總部的集中化管理職能的統一，同時也加強了本集團數據集約能力及集團數據倉庫對於數據的分析能力。
- ❖ 借助於上述物流配送中心的改造與整合，本集團進一步加強供應鏈體系的信息系統功能配套和控制，確保與門店營運管理的無縫結口。
- ❖ 本集團對各業態的門店系統進行了進一步的升級及優化，進一步完善了門店營運需求功能，加強對流程重點環節的控制。
- ❖ 根據目前本集團已形成的跨區域多業態的格局，信息系統的組織管理能力進一步加強。回顧年內，本集團加強了對跨區域多業態營運信息專業化管理的指導，尤其是對本集團重大的信息系統合同管理控制。

3、分部業績

各業態銷售收入的情況

	截至十二月三十一日				
	二零零四年		二零零三年		變動
	人民幣百萬元	%	人民幣百萬元	%	%
大型綜合超市	4,717.02	43.45	3,375.41	36.36	39.75
超級市場	4,952.97	45.63	4,929.51	53.11	0.48
便利店	1,119.82	10.32	899.85	9.69	24.45
其他業務	65.16	0.60	77.48	0.84	-15.90

大型綜合超市業務

直接經營店舖 49家

通過世紀聯華經營
(擁有管理權) 26家

分部業績

大型綜合超市已逐步成為本集團的重要業務之一，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。於二零零四年十二月三十一日，本集團直接經營的大型綜合超市數目為49家，較去年同期新增了25家。

本集團的大型綜合超市業務的分部營業額約為人民幣471,701.93萬元，與去年的約人民幣337,541.21萬元比較，上升約39.75%，佔本集團營業額約43.45%。

業務發展

回顧年內，本集團加強了策略發展區域的佈點，除了增加本集團的自營店外，本集團進一步加快透過收購合併的步伐，完成了收購浙江地區、瀋陽、石家莊的大型綜合超市，進一步加強已進入區域的集中度，從而取得區域性的規模優勢。

根據地區性的消費能力與模式，不斷優化全國性商品、地區性商品和地方性商品的組合，改進了地區性、地方性產品的結構，本地化的商品組合增加了門店的吸引力。

努力探索中國式大型綜合超市的特點，突出了「世紀聯華」這一品牌的經營特點，借助於大型綜合超市「一站式購物」的特點，加快各類新品種商品進入貨架銷售的速度，加強了非食品類商品的開發，從而增加了消費者的購買頻率。

管理層討論及分析

- 由於上述原因，年內的毛利率、綜合收益率及經營利潤率分別約為8.69%、15.70%及1.59%，較去年的8.41%、14.50%及1.54%，分別增長0.28個百分點、1.20個百分點及0.05個百分點。未計算以成本向聯營公司世紀聯華售賣商品之營業額，則毛利率、綜合收益率、經營利潤率分別約為11.14%、20.13%及2.04%，較去年同期的10.98%、18.93%及2.01%均有增長。

超級市場業務

直接經營店鋪 584家

根據加盟安排經營之店鋪 756家

分部業績

- 超級市場業務仍然是本集團最成熟的零售連鎖業務，也是本集團業績的主要貢獻者。截止二零零四年十二月三十一日止年度，本集團的超級市場的數目達到1,340家，其中直接經營的超級市場數目為584家，加盟經營的門店數目為756家。年內直接經營的超級市場門店增加48家，加盟經營的門店增加203家。

- 本集團的超級市場業務分部營業額約為人民幣495,296.41萬元，與去年的約人民幣492,951.35萬元比較，上升約0.48%，佔本集團營業額約45.63%。

業務發展

- 在二零零四年上半年，本集團的超級市場業務銷售收入有所下滑，主要是因為本集團的超級市場業務主要分佈在華東地區，尤其是在上海，開設在大型綜合超市旁邊的超級市場業務受到了強大的挑戰。究其原因，還是超級市場業態未能做到和大型綜合超市的差異定位，本集團今後的超級市場業務將面臨「轉型、提升」的任務，已在年內對市場進行細分，把超級市場業態的轉型方向確定為生鮮店、社區店和標準店三種模式。根據不同類型的門店設立不同品種數量和商品品種組合，以適應多元化及差異化的發展需求。隨著「轉型」的初步成功，本集團的超級市場業務在下半年的下滑趨勢已經得到緩解。

- 回顧年內，商品的分級主檔的試點工作已經開始，各種類型的門店已選擇了樣板店進行全面的試點工作，聘請專業設計公司對門店進行整體形象設計，設計了形象鮮明的生鮮主題區域，門店基調以橙色為主，給消費者溫馨的感覺，並引入國際最流行的陳列模式，改變商品結構。在未來的一年內，超級市場轉型將進入全面的推行過程，本集團董事相信超級市場業務將會有新的發展及提升。

回顧年內，加盟經營的門店增加了203家，佔二零零四年超級市場全部新增的門店80.88%。加盟管理部門進一步加強現場督察，加強對加盟門店經營活動指導，使本集團在超級市場業務方面的管理經驗為加盟店所充分共享，使得加盟店經營能力得到提升。加盟管理總部在協調本集團的各種資源來支持加盟門店的經營方面發揮積極作用，進一步加強超級市場品牌在消費者當中的影響力。

由於上述原因，年內的毛利率、綜合收益率及經營利潤率分別約為14.96%、22.24%及3.18%，較去年的15.12%、20.81%及3.15%，綜合收益率及經營利潤率均有增長。

便利店業務

直接經營店鋪 1,192家

根據加盟安排
經營之店鋪 542家

分部業績

回顧年內，便利店業務的營業額增長十分可觀，於二零零四年十二月三十一日，本集團的便利店的數目達到1,734家，其中直接經營的便利店數目為1,192家，加盟經營的門店數目為542家。本集團的便利店業務

仍然集中於經濟發展較為成熟的地區，包括上海、北京、廣州、大連、杭州、寧波六個城市。上海地區及大連地區仍持續保持快速發展的盈利能力。

本集團的便利店業務分部營業額約為人民幣111,981.96萬元，與去年的約人民幣89,984.69萬元比較，上升約24.45%，佔本集團營業額約10.32%。

業務發展

便利店之營業額大幅上升，主要是由於本集團高度重視對新的便利店網點資源的開發，針對不同城市的消費習慣，從過去傳統的社區型網點逐步轉向多元並進的開發模式，例如高檔住宅區便利店、商務樓便利店和家電城便利店。選址策略的改變，使網點佈局得到了進一步的優化。

便利業態的商品結構組合有了進一步的提高，本集團逐步根據不同城市、不同社區、不同消費層次的商圈設置不同的商品結構，大大地提高了單店的銷售能力。例如在上海地區與日本永谷園株式會社共同開發引進具有便利特性的商品，迅速形成了差異化的商品特色。

- ❖ 回顧年內，聯華快客已成立七周年，並從區域性公司發展成為一家全國性的公司。聯華快客便利於在短短的七年期間得到了廣大消費者的認可。聯華快客便利品牌成為中國便利連鎖零售企業最知名的品牌之一。二零零五年，聯華快客便利將啟用新的企業標識（「CI」或「Corporate Identity」）設計，進一步加強該品牌在消費者中的識別度。
- ❖ 基於上述原因，年內的毛利率、綜合收益率及經營利潤率分別約為17.87%、29.34%及2.23%，較去年的16.91%、30.22%及2.01%，毛利率及經營利潤率均有增長。

聯營公司業務

回顧年內，上海聯家新開2家大型綜合超市，目前上海聯家在上海地區共經營了8家大型綜合超市，本集團相信，通過上海聯家各方股東的努力，上海聯家在上海的發展將加快速度。

本集團積極引入更廣泛、全面的零售業態，於二零零三年中在上海引入折扣店這一嶄新零售業態，「上海迪亞」已在上海建立了103家折扣店，折扣店以其低價、銷售的產品多為定牌商品的特點正在逐步導入上海市場。礙於其初期固定的成本較高，毛利率也相對較低。「上海迪亞」現時仍

未達到盈虧平衡點。由於折扣店的業態模式需逐步獲得消費者的認知，且運營方面也沒有達到規模經濟，「上海迪亞」仍需較長時間始可取得盈利。從歐洲折扣店的運營經驗看來，它是一種有較強生命力的業態，本集團相信，隨著折扣店規模的增加以及消費者對折扣店的認同，這種新型的連鎖業態將成為內地連鎖業態的一個重要組成部分。作為一種探索業務，本集團將全面分析折扣店的經營優勢，同時與合作夥伴一起控制發展及業態導入初期的風險。

於二零零四年十二月三十一日，本集團應佔聯營公司的純利約為人民幣5,729.90萬元，佔本集團股東應佔盈利約為26.58%。

4、財務回顧

流動資金及財務資源

二零零四年度本集團的資金來源主要是營業現金收入和成功配售募集的款項。於二零零四年十二月三十一日，本集團的非流動資產約為人民幣258,532.00萬元，非流動資產主要包括在建工程及固定資產約為人民幣211,983.00萬元，無形資產約為人民幣11,204.40萬元，於聯營公司的投資約為人民幣29,384.20萬元，長期投資及其它非流動資產約為人民幣5,059.90萬元。本集團於H股配售中取得款項金額約為港幣3億元。

於二零零四年十二月三十一日，本集團的流動負債淨值約為人民幣59,278.10萬元。流動資產主要包括現金及銀行存款約為人民幣83,716.90萬元，存貨約為人民幣96,846.50萬元及應收款項與預付款項約為人民幣28,118.60萬元，以及應收聯營公司款項約為人民幣13,359.80萬元。流動負債主要包括應付賬項及預提費用約為人民幣271,615.60萬元以及應付稅款約為人民幣2,862.50萬元。

截至二零零四年十二月三十一日年度，本集團的應付賬款周轉期為62天，如與去年相比略有上升。年內，存貨周轉日由30天加快至29天。

回顧年內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險，於二零零四年十二月三十一日，本集團並無在外發行任何套利保值金融工具。

資本構架

於二零零四年十二月三十一日，本集團的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構架。於二零零四年十二月三十一日，本公司及附屬公司概無任何借款，於淨現金的狀態。本集團從事連鎖零售業務，年底正是銷售旺季，現金流相對比較充足。本集團認為合理的管理現金流有助於降低資金成本，因此歸還了全部的借款。



管理層討論及分析

本集團已質押資料的詳情

於本報告刊發日期，本集團並無質押任何資產。

外匯風險

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

或有負債

於二零零四年十二月三十一日，本集團概無任何重大或有負債。

5、所得款項用途

本公司於二零零三年六月二十七日在聯交所主板上市籌集所得的資金已按招股章程所述的計劃動用。

本公司於二零零四年十月四日在聯交所以每股作價8.8港元，順利配售3,450萬股新股予投資者，所得款項淨額為2.93億港元。

本公司配售所得款項淨額主要用於下列方面：

- (1) 約人民幣1億元用於拓展中國主要城市的大型綜合超市及超級市場門店；
- (2) 約人民幣3,000萬元用於拓展便利店網絡及提升本集團的資訊管理及物流系統；

- (3) 餘下的所得款項用作一般營運資金需要。

該所得款項淨額已按配售公告所述動用，列入本集團二零零五年的發展計劃。

6、僱傭、培訓及發展

於二零零四年十二月三十一日，本集團共有31,318名員工，較二零零三年十二月三十一日增加4,972名。總開支約為人民幣61,311.80萬元。

本集團按照僱員的表現、資歷及當時的行業慣例給予僱員報酬，而補償政策及酬金組合會定期檢討。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、醫療補助及其它補助。

根據中國有關法律及法規規定，本集團全職僱員參加多項退休金計劃，乃由有關省及市政府籌辦，於有關期間，根據上述退休福利計劃，本集團及員工須以員工工資某個百分比按月向計劃供款。

本集團會繼續為員工提供培訓，藉以提升員工的技能及產品知識，並提升員工零售技術及商品知識，加深對零售業品質標準的認識。期內，頒佈《員工教育培訓管理辦法》具體規定員工每年必須參加培訓的要求。為加強對門店標準

化管理和經營的培訓和輔導，在培訓部原培訓教材的基礎上，新編完成了《聯華超市門店管理培訓教材(視頻版)》。本集團亦組織了管理人員參加公共管理及公共技能的培訓，以提高管理人員的管理技能。中高級管理人員亦參加了中歐國際工商學院為本集團設立的特設培訓《如何建立推動戰略實施的組織能力》。

7、企業文化建設

本集團非常重視企業文化的建設，因為本集團始終相信快速成長的公司業績是由具有相同的企業價值觀的員工來創造。

本集團制定了《聯華文化發展綱要》，堅持以「創新、精益求精、團隊合作、包容」為主題，業績文化為核心文化，通過企業文化促進員工的團隊精神，也進一步傳達了本集團的普通價值觀：公司發展我發展，以進一步加深員工對本集團的歸屬感。

本集團內部設立有關門店、店長、員工的「星級服務」的評比來衡量服務的質量，分為五個等級，五星為最優，該項工作評比工作已推行四年，目的是充分激勵員工創新與爭優，也使員工加強維護本集團品牌的意識。

8、策略與計劃

❖ 展望二零零五年，市場競爭更為激烈，既有發展的機遇，又面臨隨時被淘汰的壓力和挑戰，中小零售企業通過謀求聯合抵禦競爭挑戰，本集團要以學習和創新的態度，堅持以國際化為目標，力爭鞏固本土優勢、優化全國佈局，提升核心競爭能力。

❖ 根據市場的變化，及時修訂本集團的戰略規劃：

- 一 本集團董事會根據競爭形勢和市場格局的變化，審時度勢地對《聯華超市2010年戰略規劃》進行了修訂。
- 一 戰略規劃的修訂體現出「四個轉變」為指導思想：
 - 1、經營目標從重點關注市場份額轉向關注市場份額與盈利水平並重；
 - 2、經營策略從重點關注競爭對手轉向關注顧客需求與競爭對手並重；
 - 3、競爭策略從重點關注規模擴張轉向關注可持續發展能力；
 - 4、發展方式從跳躍式為主轉行推土機式延伸與跳躍式發展相結合。

管理層討論及分析

✿ 根據修訂後的《聯華超市2010年戰略規劃》，聯華超市的戰略期將分成戰略提升期和可持續快速發展期：

- 二零零三年至二零零五年是戰略提升期，這一階段，聯華超市的主要任務是專注於組織架構和業務流程優化，業態轉型和核心競爭力的打造，目的是培育聯華超市的可持續發展能力。
- 二零零六年至二零一零年是持續的快速發展期，在這一時期聯華超市憑藉戰略提升期積蓄和培育的擴張能力，以快於行業平均增長水平的速度健康、快速地發展。

✿ 本集團於二零零五年制定了外延發展與內涵發展同時並舉的策略。

- 外延發展：本集團更加強調發展集中度，二零零五年本集團將通過自營、加盟和併購的方式，加快在已進入城市的密集佈點，採取點面結合的發展策略爭取在進入的區域取得區域規模優勢，二零零五年仍然保持600家左右的開店速度。

✿ 內涵發展：

- 建設每個業態的核心競爭能力，使門店同店增長、客流量、客單價等關鍵指標實現較理想的增長。
- 通過組織架構的調整和管理職能的轉型，既能增強管理組織的市場快速反應能力，同時又能增強對本集團資源的統一的控制能力。
- 整合企業內外部資源，即通過合理的物流規劃和實現區域性資源共享，有效地解決快速發展與全國性的供應鏈建設滯後之間的矛盾。目前江蘇地區物流配送中心已在整個計劃的範圍內。
- 通過「創新、變革，引進、學習，轉變思維模式」，探索和推廣超級市場業態轉型的成功模式。
- 創新加盟管理的模式，與加盟方形成更加緊密的合作關係，同時進一步加快便利店的加盟發展。

- 加強定牌商品建設。本集團力爭用3-5年的時間建立起一個由一系列擁有自主知識產權組成的，以顧客需求為導向，能夠提供個性化和增值服務的定牌商品開發、控制和管理體系。
- 加強人才培養和儲備，解決日益突出的人才瓶頸問題；通過建立績效考核體系和激勵機制，使企業保持持續而旺盛的活力和生命力。

展望未來，董事相信中國經濟仍會保持強勁的增長動力，這將繼續推動中國的零售市場，尤其是連鎖零售業的發展。中國零售市場將迎來全面競爭的新時代，本集團將通過一系列的變革，力爭在網點規模和反映競爭能力的各項經營指標上處於行業領先地位。

