

# 管理層討論及分析

## 經營環境

回顧年內，中國的經濟繼續強勁發展，中國國內生產總值同比增長達到9.9%，中國政府在年內針對投資過熱的行業實施宏觀調控，積極控制固定資產投資，轉向刺激國內消費，以帶動經濟增長。截至二零零五年十二月三十一日止年度，中國社會消費品零售總額達人民幣67,177億元，與二零零四年相比，增幅約達12.9% (扣除物價因素，實際增長12%)。全國居民消費品價格總水平在二零零五年比去年上漲1.8%，中國經濟從快速增長期轉向穩定增長期。城鄉居民的消費能力隨著經濟發展日漸增長，城鄉居民收入繼續保持較快增長，全國城鎮居民人均可支配收入10,493元，扣除價格因素，比上年實際增長9.6%，增幅比上年提高1.9個百分點，城鄉居民的消費信心逐步提高。國家相關部門一方面出台各種鼓勵零售行業發展的措施，另一方面也在逐步對行業發展進行規範，以保持零售行業健康的發展，零售業繼續處於一個有利的經營環境中。



另一方面，中國的零售業在二零零五年已經全面對外資開放，國內零售競爭形勢日趨激烈。根據科爾尼管理顧問公司二零零五年七月公佈的二零零五年全球零售業發展指數調查，該調查排名中零售商需要馬上搶佔的前10國市場順序是：印度、俄羅斯、烏克蘭、中國、斯洛文尼亞、拉脫維亞、克羅地亞、越南、土耳其和斯洛伐克。雖然中國排名第四，但鑒於在前十大的市場，產量及種類都很豐富，僱員保護相對寬鬆等因素，未來幾年中國零售市場在世界零售市場仍屬於最具備吸引力的區域性市場之一。快速的經濟發展，居民購買力的提高，中產階級隊伍的不斷壯大及擴展，配合激活內需消費等相關政策預計陸續出台，使中國消費市場有著巨大的想像空間，進一步催化大批外資零售企業計劃進入或者擴大中國零售市場份額。

在已經過去的二零零五年，無論是行業內的企業還是政府均在積極應對市場全面開放所帶來的衝擊，法律上的正式開放加速外資零售企業在中國市場的網點佈局，外資零售企業在中國零售市場的份額將進一步擴大，預期二零零六年外資零售企業在中國零售市場的擴張步伐不會放緩，競爭將更加集中於內外資強勢公司之間。在這機遇與競爭並存的發展期，連鎖零售公司加快開設新店、利用兼併、重組手段實現規模擴張和跨地區發展，而整合則成為收購兼併成功的關鍵。伴隨著競爭的加劇，連鎖零售業公司更加注重優化已有的網點佈局、調整梳理弱店，也是中國零售企業發展的趨勢之一。



# 管理層討論及分析

## 業務回顧

### 保持強健的網絡擴展能力

本集團在發展過程當中繼續堅持集中度發展策略原則，仍然保持較快的發展速度。回顧年內，全年共淨增加486家門店，所有新開門店

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。

於二零零五年十二月三十一日，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 <sup>註</sup>		超級市場		便利店		合計	
	二零零五年	二零零四年	二零零五年	二零零四年	二零零五年	二零零四年	二零零五年	二零零四年
本集團	97	49	1,553	1,340	1,959	1,734	3,609	3,123
直接經營	97	49	653	584	1,245	1,192	1,995	1,825
加盟經營	0	0	900	756	714	542	1,614	1,298

註：二零零五年數據包括了本集團於回顧年內收購的世紀聯華所擁有的大型綜合超市31家門店。

併購一直以來都是集團擴張網絡的重要而有效手段，是外延發展的有效途徑。回顧年內，本集團共通過併購增加網點122家，佔淨增網點的25.1%。二零零五年三月，本集團收購了無錫中百超市旗下的14家超級市場網點；二零零五年四月，又通過控股廣西佳用商貿股份有限公司，將其所擁有的總共77家網點納入聯華旗下，其中大賣場8家，標準超市69家。在二零零五年十二月十三日，本公司臨時股東大會批准了本公司及其附屬公司與上海友誼股份有限公司（「上海友誼」）、上實商業控股有限公司（「上實商業」）和上海立鼎投資有限公司（「上海立鼎」）所簽訂的股權轉讓協議以收購上海世紀

聯華超市發展有限公司（「世紀聯華」）80%股權，新增大型綜合超市31家。本集團發揮整合能力，調整組織架構，切換了系統，針對性提升營運能力，廣西地區取得了顯著的整合效應。

### 完善供應鏈體系

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，回顧年內，本集團開始與全球知名的信息系統企業IBM（中國）公司合作，開發先進的供應鏈管理平台系統（「B2B」項目）。此項目的預計總投入金額約為人民幣1.2億元，由二零零五年至二零一零年分六年按照項目進

程逐步投入。B2B項目是迄今為止本集團最大的IT投資項目，也是全國供應鏈體系建設的基礎內容之一，該項目獲得由供應鏈管理領域的專業雜誌「環球供應鏈」主辦，英國皇家運輸與物流學會、英國皇家採購與供應學會、長江商學院聯合協辦的「二零零五年中國供應鏈管理大獎(China SCM Awards)」中榮獲「二零零五年度行業解決方案評委會大獎」、「最佳零售解決方案」及「最佳供應鏈管理諮詢服務」三項大獎。於二零零五年十二月三十一日，供應商已經初步上線使用該試運行中的平台，使得供應商訂單金額滿足率大幅度提升，供應商滿意度達到77%。董事相信，基於上述的供應鏈平台的不斷建設，通過增強項目執行力度，緊密結合日常營運，預期會在二零零六產生更加明顯的效果。

回顧年內，本集團繼續與多個供貨商建立新型戰略伙伴關係。值得一提的是本集團與寶潔(P&G)公司一同合作的智能定價。為了樹立鮮明的價格形象，先確定本集團作為零售商該產品整體價格策略需要，供應商再根據本集團已確定的定價需要，形成科學的品類及價格結構，從而達到銷售額與毛利率的平衡。

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，回顧年內，本集團對位於上海的常溫配送中心實施現代化改造，總投資約人民幣4,715萬元，對流程進行了優化，同時引進了國際先進的物流設備。改造後配送中心庫

容能力增加，存貨周轉加快，配送差錯率降低了91.89%，只有萬分之三，商品損耗率降低了94.67%，只有十萬分之一點六。上海常溫配送中心的成功改造，使整個供應鏈體系效率得以大幅提高，門店要貨滿足率得以顯著改善，給公司帶來直接的經濟回報。

本集團認為，信息技術是提升供應鏈體系的核心技術，回顧年內，本集團加強了數據集約能力及數據倉庫對於數據的分析能力，今年着重提升系統數據查詢的性能，在功能方面增強了數據多維分析的功能，完成決策支持報表系統的開發，提供決策的數據支持。

## 建設消費者忠誠度

打造本集團的企業品牌，配合消費者忠誠度建設，成為本集團不斷擴大競爭優勢的重要策略和原則。

商品採購是零售經營的起點，本集團對商品採購非常重視。二零零五年，本集團以消費者需求為導向，並對市場的變化做出快速反應後，調整優化集中採購供應商結構，從而繼續擴大集中採購範圍，並擴大了本集團的採購規模優勢，同時加快已經併購的公司商品結構的調整工作，實現資源共享。



# 管理層討論及分析

隨著人民生活水平的不斷提高，「追求健康、追求綠色」已經成為不可逆轉的消費趨勢。這一消費趨勢為快速消費品市場帶來的新的機會和挑戰。為樹立聯華「健康、安全、衛生」的商品品牌形象，商品採購部門加快了打造本集團「綠色健康 優質新鮮」形象的新商品開發工作。

回顧年內，本集團繼續大力加強推進定牌產品開發，與國際著名自有品牌運作商建立了合作，充分借助其在開發定牌產品方面成熟的經驗與模式提升本集團的開發能力，同時加強了定牌產品在各大業態銷售推廣力度，如配合超級市場加盟店的訂貨會，將定牌產品作為本集團特有的商品種類而推出。截至二零零五年底，本集團開發的定牌產品總共約為2500多種。

## 分部業績

### 分部營業額

在加強集團中採購的同時，不同業態從門店場地佈局到商品配置，均根據本商圈的消費者需求為導向進行，開採取有效的市場推廣及促銷活動。

回顧年內，本集團大力推進會員制的發展與管理工作，截至二零零五年底本集團會員總人數已超過500萬名。會員消費總額與本集團總營業額之比較去年同期增加約7.83個百分點，會員的平均客單價比去年同期上升了約15.83%。聯華OK會員卡已經在上海和浙江基本形成快速消費品行業的會員制第一品牌。會員制的良好發展歸功於對會員消費的日益重視，及針對會員需求豐富服務內容。本集團將會進一步加強對會員消費行為的分析，從而能夠提供更適合會員需要的更優的商品組合及服務。

截至十二月三十一日

人民幣百萬元

	二零零五年		二零零四年		變動
	營業額	佔營業額比 %	營業額	佔營業額比 %	
大型綜合超市	<b>7,153.55</b>	<b>49.98</b>	4,717.02	43.45	51.65
超級市場	<b>5,642.60</b>	<b>39.42</b>	4,952.97	45.63	13.92
便利店	<b>1,470.48</b>	<b>10.27</b>	1,119.82	10.32	31.31
其它業務	<b>45.87</b>	<b>0.33</b>	65.16	0.60	-29.60
合計	<b>14,312.50</b>	<b>100</b>	10,854.97	100	31.85

## 分部經營利潤

	截至十二月三十一日					變動
	人民幣百萬元					
	二零零五年		二零零四年			
經營利潤	佔經營利潤比 %	經營利潤	佔經營利潤比 %			
大型綜合超市	<b>54.19</b>	<b>19.37</b>	75.05	29.12	-27.79	
超級市場	<b>193.49</b>	<b>69.16</b>	157.68	61.19	22.71	
便利店	<b>32.10</b>	<b>11.47</b>	24.97	9.69	28.55	

## 大型綜合超市業務

直接經營店舖(家)

97 註

註：已經包括了公司於回顧年內收購的世紀聯華所擁有的大型綜合超市

## 分部業績

大型綜合超市已逐步成為本集團的最重要業務，目前在本集團所佔的銷售份額已經達到了49.98%，成為本公司最大的營業額貢獻者。截止於二零零五年十二月三十一日止，本集團直接經營的大型綜合超市較去年同期新增了48家，其中已包括了本公司併購的世紀聯華的大型綜合超市31家。

本集團的大型綜合超市業務的分部營業額約為人民幣715,354.76萬元，佔本集團營業額約

49.98%，與去年的約人民幣471,701.93萬元比較，上升約51.65%。由於本集團二零零五年十二月十三日召開本公司臨時股東大會批准及確認本公司及其附屬公司收購了友誼股份、上實商業和上海立鼎所合共持有的世紀聯華80%股權，原世紀聯華的股東友誼股份、上海實業聯合集團商務網絡發展有限公司和上海立鼎將其於世紀聯華的投票權授予本公司，因此該分部的營業額當中已包括了世紀聯華從二零零五年十二月十三日至本期期末的營業額。

# 管理層討論及分析

	未計以成本價 向世紀聯華的批發			
	二零零五年	二零零四年	二零零五年	二零零四年
毛利率%	<b>7.96</b>	8.69	<b>9.74</b>	11.14
綜合收益率%	<b>16.53</b>	15.70	<b>20.25</b>	20.13
經營利潤率%	<b>0.76</b>	1.59	<b>0.93</b>	2.04

## 業務發展

大型綜合超市業務也是中國目前食品連鎖行業競爭最為激烈的業務單元。回顧年內，本集團加強了策略發展區域的佈點，同時對現有大型綜合超市營運管理的組織構架進行了全面分析，尋找本集團在不同區域大型綜合超市的營運特點，強化了區域化的大型綜合超市管理模式，完善了整個組織管理架構；引進具有跨國公司豐富閱歷的資深管理人員，使國際零售商的先進經驗可以同中國本土化的特點相結合。

同時，根據地區性的消費能力與模式，不斷優化全國性商品與地區性商品的組合，合理的、多維的商品組合結構提升了門店的客流量及客單價。

大型綜合超市業務仍然是本集團最具發展潛力的業務，本集團將繼續提升該業態盈利能力，同時進一步加快整合世紀聯華進程，使之納入一體化的發展規劃，從而降低管理成本，發揮整體規模效應。

## 超級市場業務

直接經營店鋪(家)	653家
根據加盟安排經營之店鋪	900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。截止二零零五年十二月三十一日止，本集團的超級市場門店數目達到1,553家，回顧年內，直接經營的超級市場門店增加69家，加盟經營的超級市場門店增加144家。

本集團的超級市場業務於回顧年度的分部營業額約為人民幣564,260.29萬元，佔本集團營業額約39.42%，與去年的約人民幣495,296.41萬元比較，上升約13.92%。

	二零零五年	二零零四年
毛利率%	<b>14.13</b>	14.96
綜合收益率%	<b>22.71</b>	22.24
經營利潤率%	<b>3.43</b>	3.18

## 業務發展

回顧年內，本集團共完成了10家超級市場門店的轉型試點，重新對門店進行改建，針對具體商圈的特點，將商品結構向中高端方向調整，增添了生鮮設備，加強了生鮮經營的深加工，並同時加大了進口商品的比重，在店面佈置、商品篩選、服務水準等方面都有非常大的提升。回顧年內，已轉型的門店銷售同比上升48.84%，客單價同步上升23.04%。轉型成功探索為超級市場業務進一步擴展奠定了良好的基礎。轉型不僅僅是門店購物環境的再造，而且是一個運營體系的轉型，同時伴隨了門店營運流程進一步優化。

本集團的超級市場業務發展始終堅持直營與加盟並舉的策略。本集團繼續全面推進超級市場特許加盟工作的持續健康發展，在二零零五年加強對加盟店規範管理的執行力，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。本集團的優秀加盟隊伍不斷壯大，其中有2家加盟公司榮獲了由中國連鎖經營協會頒發的「中國優秀加盟者」榮譽稱號。因

此本集團超級市場的加盟店業務錄得加盟金收入約為1,785.56萬元，同比升幅約達到15.87%

## 便利店業務

直接經營店鋪(家)	1,245
根據加盟安排經營之店鋪(家)	714

## 分部業績

回顧年內，本集團的便利店業務仍然集中於經濟發展較為成熟，居民收入較高而且有較強的消費能力地區，包括上海、北京、廣州、大連、杭州、寧波六個城市。截止二零零五年十二月三十一日止，本集團的便利店的門店數目達到1,959家，回顧年內，直接經營的便利店門店增加至1,245家，加盟經營的便利店門店增加至714家。本集團杭州、寧波與北京便利店業務成為繼上海、大連後本集團便利店業務新的盈利城市。

本集團的便利店業務分部營業額約為人民幣147,047.52萬元，佔本集團營業額約10.27%，與去年的約人民幣111,981.96萬元比較，上升約31.31%。



# 管理層討論及分析

未計以成本價向  
便利加盟店的批發

二零零五年 二零零四年 二零零五年 二零零四年

毛利率%	<b>16.07</b>	17.87	<b>20.50</b>	19.98
綜合收益率%	<b>25.31</b>	29.34	<b>32.28</b>	32.82
經營利潤率%	<b>2.18</b>	2.23	<b>2.78</b>	2.49

## 業務發展

本集團經營的便利店業務已經有八年的歷史，網點佈局已從單一城市發展至六個城市。「聯華快客便利」於八年時間得到了廣大消費者的認可，成為中國便利連鎖業態最知名的品牌之一。

經過將近八年的發展，本集團在便利店經營方面已經具有了較成熟的模式，建立了比較完善的管理體系，形成專業化的管理團隊，因此具備了大力發展便利加盟店的條件，回顧年內，借助其在規模和資源利用方面的優勢，在發展模式上借助了國際的一般經驗，選擇了以加盟發展為主，發展加盟便利店172家，佔全年便利店網點淨增總量的76.44%

回顧年內，本集團的便利店根據商圈及消費者的購物特點，重視商品結構調整優化，主要加強開發適合便利業態銷售的商品、特別是在盒飯等即食品銷售方面取得了較大突破，為便利

店的即食品經營積累了經驗。同時加大便利業態商品品類管理，如對所引進的新品進行生命周期的測試，選擇最適合便利業態銷售新品。另一方面，根據市場變化，在原有代收公用事業費等服務項本基礎上，積極進行其他差異化服務項目的拓展(如票務、保險、ATM機等)。

回顧年內，在以上對營運管理水平提升的基礎上，本集團便利店已有400家門店顧用了新的企業形象(「CI」Corporate Identity)標識，從而大大加強了「快客便利」品牌在消費者當中識別度。

本集團的便利店業務已經具備了成熟的發展模式，在已經進入的6個城市已具有了領導性的市場份額。將來通過精細化的發展，強化其作為中國便利連鎖業態最知名的品牌之一的形象。

## 聯營公司業務

回顧年內，上海聯家超市有限公司（「上海聯家」）仍然在上海地區經營了共8家大型綜合超市。由於上海聯家收購了樂客多（Next-Mart）位於上海七寶地區的一家大型綜合超市，截止於本報告刊發日期，上海聯家已經在上海地區經營了9家大型綜合超市。

本集團在上海引入折扣店上海迪亞聯華零售有限公司（「上海迪亞」）目前已在上海建立了131家折扣店，礙於其初期固定的成本較高，毛利率也相對較低，運營方面也沒有達到規模經濟，上海迪亞現時仍未達到盈虧平衡點，雖然上海迪亞現時仍未達到盈虧平衡點，但已形成的初步規模為將來的發展提供了一定的空間。

於二零零五年十二月三十一日，本集團應佔聯營公司的純利約為人民幣9,428.7萬元，佔本集團股東應佔盈利約為39.3%。

## 財務回顧

### 流動資金及財務資源

二零零五年度本集團的資金來源主要是營業現金收入。於二零零五年十二月三十一日，本集團的非流動資產約為人民幣361,309.4萬元，非流動資產主要包括在建工程、固定資產及土地使用權約為人民幣299,395.6萬元，無形資產約為人民幣19,730.2萬元，於聯營公司的投資約為人民幣33,526.1萬元，可供出售的金融資產及其它非流動資產約為人民幣8,657.5萬元。

於二零零五年十二月三十一日，本集團的流動負債淨值約為人民幣140,211.8萬元。流動資產主要包括現金及銀行存款約為人民幣108,322.1萬元，存貨約為人民幣175,736.3萬元，應收款項及預付款項約為人民幣52,808.8萬元，以及應收聯營公司款項約為人民幣86.3萬元。流動負債主要包括應付賬項、其他應付款、預提費用及憑證債項約為人民幣419,345萬元以及應付稅款約為人民幣4,000.6萬元。於二零零五年十二月三十一日，本集團的資本負債率為0.27%。

截至二零零五年十二月三十一日年度，本集團的應付賬款周轉期為61天。年內，存貨周轉日為31天。

回顧年內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險，於二零零五年十二月三十一日，本集團並無在外發行任何套利保值金融工具。

### 資本構架

於二零零五年十二月三十一日，本集團的現金等價物主要以人民幣持有，本集團的借款主要以人民幣結算。

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。於二零零五年十二月三十一日，除因本集團於回顧年內收購一附屬公司廣西聯華超市股份有限公司（原稱廣西佳用）而產生的計人民幣1,891萬元的抵押借款外，本公司及附屬公司概無任何借款，處於

# 管理層討論及分析

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。

## 本集團已質押資料的詳情

本集團的銀行借款計人民幣1,891萬元為抵押借款，是因本集團於本期內收購一附屬公司廣西聯華超市股份有限公司(原稱廣西佳用)而產生的。於二零零五年十二月三十一日，該借款是以本集團淨值為人民幣5,523.8萬元的樓宇作為抵押物。

## 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

於二零零五年十二月三十一日，本集團概無任何重大或有負債。

## 重大收購及出售事項

二零零五年三月，聯華超市(江蘇)有限公司與無錫中百超市(配銷)有限公司(「無錫中百」)簽訂協議，收購無錫中百14家連鎖超級市場的資

產，並出資人民幣1,450萬元成立無錫聯華中百超市有限公司(「聯華無錫」)，持有其90.625%的股權，以經營該等資產。此項收購進一步優化本集團於江蘇地區區域集中化優勢。

二零零五年五月，本集團分別出資約人民幣10,700萬元及人民幣9,230.6萬元完成增資及收購廣西佳用商貿股份有限公司(「廣西佳用」)95%的股權，收購後新增77家門店，包括8家大型綜合超市、69家超級市場。此項收購將有助加強集團在華南地區的網點集中度，鞏固集團在華南地區的戰略性網點佈局。

二零零五年十月二十七日，本公司及本公司的非全資附屬公司杭州聯華華商集團有限公司(以下簡稱「聯華華商」)共出資9,497.2萬元就上海世紀聯華超市發展有限公司(以下簡稱「世紀聯華」)股權轉讓，分別與上海上實商業控股有限公司、上海友誼集團股份有限公司(以下簡稱「友誼股份」)上海立鼎投資有限公司(以下簡稱「上海立鼎」)訂立了股權轉讓協議，上述3項股權轉讓協議完成後，本公司及聯華華商分別持有了世紀聯華約77.91%及22.09%的股權。本公司自二零零三年起一直根據世紀聯華管理協議管理世紀聯華的大型綜合超市，世紀聯華及本公司的大型綜合超市在採購、資訊及經營系統方面已採取了相同的準則，股權轉讓

將進一步擴大公司的經營規模，並可取得協同優勢，從而透過減少進行本公司的關連交易而提高管理效率。

## 僱傭、培訓

於二零零五年十二月三十一日，本集團共有47,289名員工，較二零零四年十二月三十一日增加15,971名。本公司於二零零五年十二月十三日召開的臨時股東大會批准及確認本公司及其附屬公司收購了友誼股份、上實商業和上海立鼎所持有的世紀聯華80%股份，由於該項並購，使本集團新增了6,297名員工。回顧年內，本集團年度總人工成本的總開支約為人民幣79,895.3萬元。

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。

二零零四年五月一日正式實施《員工管理教育培訓辦法》對各項培訓工作的流程進行了規範。回顧年內，《員工管理教育培訓辦法》得以

更為全面的實施和推廣。在保持常規一綫員工為主的基礎培訓高效創新的基礎上，培訓工作重點轉向專業技術與管理類培訓為主的管理人才培養，各職能部門在專業業務培訓的組織和實施方面加大了力度。同時本公司培訓部門對自身人員的結構、信息管理和後勤保障工作進行了優化，推進開完善了各業態課程體系的結構。

## 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。本集團繼續堅持以「創新、精益求精、團隊合作、包容」為主題，以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。

「聯華魂」是本集團表彰為公司發展或經營做出突出貢獻的優秀集體或個人而設立的獎項，是本集團目前最高的榮譽稱號，回顧年內，本公司進行了第三屆「聯華魂」評選工作，評先了5個「先進個人獎」，2個「先進集體獎」，該些在觀念上領先、工作中搶先、技能上爭先、參與上率先的先進典型在員工當中引起較好反響，

# 管理層討論及分析

向廣大員工注入創業激情，使員工對我們的企業文化有了更深的認識，體現了強大的凝聚力。

本集團把星級服務評定工作作為經營服務管理的重點工作來抓，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。5年來發掘、培育和建設一支以星級服務為代表的優秀員工隊伍。

## 策略與計劃

二零零五年，是國內零售市場全面開放後的第一年，也是本集團發展關鍵的一年。在激烈的競爭環境下，本集團繼續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，專注於三大業態的核心業務，以滿足消費者需要為目標，進一步鞏固全國領先地位，擴大中國市場的市場份額，力爭在網點規模和反映競爭能力的各項經營指針處於行業領先地位。

展望二零零六年，市場競爭將會持續，但市場發展的空間仍然巨大，既有發展的機遇，又面臨新的挑戰。

本集團將堅持集中發展策略，進一步突出優勢地區的集中化戰略，堅持在已進入的城市及重點區域中有質量的開設新店，全年仍然保持新開500家左右門店的發展速度，大型綜合超市重點放在長江三角洲區域，80%以上的新店面積將集中於華東地區。

本集團進一步繼續貫徹堅持在中國實施併購及整合的策略。逐步嘗試股權收購、資產收購與股權置換、資產置換等更多樣化的併購方式，為本集團在重點地區的發展尋求更靈活的途徑；要迅速加強併購以後的整合，發揮併購後的正效應。

本集團將積極探索合適的特許加盟方式，加快特許加盟的供應鏈支撐體系建設，對加盟店的管理向需求導向型轉變，深入研究加盟商的需求，以品牌為紐帶，為加盟商提供更好的服務。

本集團將圍繞盈利能力的提高，著重加強的以下幾方面的核心能力：

本集團將進一步以提升單店績效為目標，提升營管理能力，保持較好的同店增長，大型綜合超市業態著重於加強營運流程的規範化建設，併逐漸使之標準化。超級市場業態進一步推進黨態轉型，上海地區三分之一的直營超級市場門店（一百家左右）完成轉型。便利店業態著力進行內涵式發展，繼續加強精細化管理。

本集團將進一步提高生鮮經營能力，深化自營自採工作、加強生鮮基地採購，加強生鮮加工配送中心的加工功能，建立生鮮標準化體系，



完善冷鏈建設，加大安全衛生的監控力度，更好地滿足消費者日益增長的需求。

成本控制能力將是未來連鎖業競爭的焦點之一，本集團將加強科學管理，以創新提高效率，從而嚴格控制營運成本。

本集團持續優化供應鏈體系:提升商品採購能力，進一步鞏固與供應商之間的戰略合作關係，通過雙方信息共享，在聯合促銷、庫存管理、質量控制方面合作，共同提升雙方市場佔有、品牌影響力和市場競爭力；進一步發揮地區的與業態的協同效應，進一步加強已有規模優勢地區的不同業態之間供應鏈體系的共享效應；同時也將加緊制定全國的物流規劃及推進方案，擴建江蘇地區物流配送中心，以便為江蘇地區的大型綜合超市、超級市場實施配送；大型綜合超市業態通過供應鏈管理平台系統（「B2B」項目）降低業務運行中的缺貨率、提高商品滿足率，加快庫存周轉。

未來一年內，本集團將進一步完善會員制的品牌體系建設，增強會員價對消費者的吸引力，將營銷的重點放在會員的營銷方面，形成良好的會員尊享價的形象。學習國外零售商對會員制運作的成功經驗，加強會員數據的分析和應用，特別是加強對客戶分類、地區分類、消費

習慣等分類數據整理，提高會員購買的頻率及與會員客單價。

加強企業文化建設力度，增強對員工培訓，增強組織能力。國際化、專業化的管理團隊是公司最重要的資源，為了推動本公司發展策略及經營策略的實施，必須加強人才培養和儲備，解決日益突出的人才瓶頸問題，打造專業化管理團隊。本集團將進一步完善多層次的培訓體系，確立公司各個層面培訓目標，加強培訓力度，提高員工的知識水平和綜合素質以適應企業發展的需要，同時通過員工思維模式轉型，員工治理方式變革，實現提升組織能力的目標，從而提高公司各層面的「執行力」。