

管理層討論及分析

經營環境

回顧年內，中國經濟繼續強勁發展，中國國內生產總值同比增長約達到10.7%，中國政府實施多項組合政策措施保障了經濟持續、健康的發展。截至二零零六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約76,410億元，與二零零五年相比，增幅約達13.7%。全國居民消費品價格總水平在二零零六年比二零零五年上漲約1.5%，日常消費品價格指數運行比較平穩，為零售業的持續發展創造了良好條件。城鄉居民收入和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



入達到人民幣11,759元，扣除價格因素，比上年實際增長約10.4%，增幅比上年提高約0.8個百分點。全國農村居民人均純收入達到人民幣3,587元，扣除價格因素，比上年實際增長7.4%，增幅比上年提高1.2個百分點。

城市與農村呈現出不同的消費特點，城市消費結構向中高檔發展的趨勢明顯，農村市場消費能力穩步增長，城鄉市場增長差距繼續縮小。回顧年內，農村市場消費明顯提速，縣及縣以下居民社會消費品零售總額達到約人民幣24,867.4億元，佔全社會消費品零售總額的比重達到約32.54%，增長速度約為12.6%，比上年同期加快約1.1個百分點，表明農村市場消費有進一步增長趨勢，加上國家政策的支持，農村市場發展空間很大。

隨著長三角經濟一體化的加快，該區域零售市場消費能力持續增長。二零零五年，長三角地區實現社會消費品零售總額，首次突破萬億，二零零六年達到約人民幣1.2萬億元，佔全國零售市場的比重已超過16%。長三角社會消費增長速度快於全國，成為全國消費增長的火車頭。



回顧年內，國家相關部門一方面進一步出臺各種鼓勵零售行業發展的措施，另一方面通過各種法律與法規對行業發展進行規範，其內容涵蓋了連鎖零售業的各個方面，包括提升行業標準化水平、合理規劃網點布局、規範工商關係、支持農村流通業發展等各個方面，引導行業公平競爭，以保



持零售行業健康的發展。這些法律法規會對未來零售業的發展環境產生深遠影響，預計這種趨勢仍將繼續，零售業繼續處於一個有利的經營環境中。

回顧年內，連鎖零售公司在中國零售市場的擴張步伐繼續加快，大型綜合超市的布局進一步向全中國各級城市滲透，連鎖零售公司在加快開設新店的同時，利用兼並、重組手段加快實現規模擴張和跨地區發展，尤其國際零售商則會更加重視利用雄厚資源實力來並購擴張，行業的集中度在不斷提高。

管理層討論及分析

連鎖零售業快速發展導致了整個行業在人才競爭方面更加激烈。各公司更加注重激勵機制和企業文化的建設，增強人才吸納能力，加強人才培養、儲備工作。

業務回顧

網點發展的結構得到了進一步的優化

本集團繼續堅持集中發展策略，網點發展仍然保持較穩定的態勢。截至二零零六年十二月三

十一日止年度，本集團共淨增加107家門店，其中有78家在華東地區。

於二零零六年十二月三十一日，本集團直接經營和加盟經營的門店總數合共3,716家（不計聯營公司經營的門店），其中81.08%門店集中於華東地區，繼續保持行業領先地位，具體情況如下：

	大型綜合超市		超級市場		便利店		合計	
	二零零六年	二零零五年	二零零六年	二零零五年	二零零六年	二零零五年	二零零六年	二零零五年
本集團	104	97	1,652	1,553	1,960	1,959	3,716	3,609
其中：直接經營	104	97	625	653	1,114	1,245	1,843	1,995
加盟經營	—	—	1,027	900	846	714	1,873	1,614

加盟日益成為集團擴張超級市場和便利網絡的重要而有效手段。於二零零六年十二月三十一日，本集團共有加盟店1,873家，其中超級市場業態的加盟店1,027家，佔全部超級市場門店總數62%，便利店業態的加盟店846家，佔全部便利業態門店總數43%。回顧年內，本集團共淨增加加盟店259家，其中，超級市場加盟店淨增127家，便利加盟店淨增132家。

回顧年內，本集團繼續保持新開網點的速度，但淨增網點數有所減緩，主要是由關閉了部分門店。大部分關閉網點是因房屋租約、加盟合約到期後未能續簽及市政動遷而被動關閉，少量網點的關閉是對經營環境發生變化的一種主動梳理，但總體網點規模仍然保持穩定的增長。以上因素可能還會繼續存在，但集團將會保持一定的發展速度，今後的市場規模仍會保持上升，網點質量也會進一步提高，布局將進一步優化。

持續良好地推動供應鏈體系的建設

回顧年內，本集團的供應鏈體系效率得到進一步的提高。借助供應鏈管理平臺的繼續推廣，使門店的訂單滿足率提升了約10個百分點，訂單滿足率上升主要是由於供應商利用供應鏈平臺主動參與門店的銷售與庫存的管理，有利於其合理制定商品生產計劃，及時供應商品。同時集團和門店可以更加及時瞭解門店訂貨、到貨情況，和缺貨水平，這會有利於集團控制庫存結構和總量，合理調整商品結構。如本集團的重點供應商之一聯合利華服務(合肥)有限公司通過使用該平臺，銷售同比增長了24.96%。

回顧年內，本集團在利用多種配送模式運作的同時，進一步增強多業態集中配送的集約能力，提高集中配送的比例。上海地區對大型綜合超市的集中配送量逐漸上升。在已實現3大業態集中配送的浙江杭州物流中心，集中配送量在不斷上升，將原來供應商直送的6,000個單品改為集中配送，提高了所有門店，尤其是超級市場門店的要貨滿足率，配送運作的集約有效地促進了本集團在優勢地區的整體銷售收入增長。



積極推動門店轉型，使之成為新的增長點

回顧年內，本集團繼續推進超級市場門店的轉型，本年完成85家門店的轉型。截至二零零六年十二月三十一日，累計已完成轉型的門店達到95家，日均銷售同比上升23.26%，客單價同比上升11.00%，盈利也同步上升。顧客對本集團超級市場轉型門店的滿意度提高。本集團在超級市場轉型的探索處於行業領先地位，代表了中國消費市場的升級的概念，本集團會堅持推廣，鞏固轉型成果。超級市場加盟店的轉型工作，也開始試點。

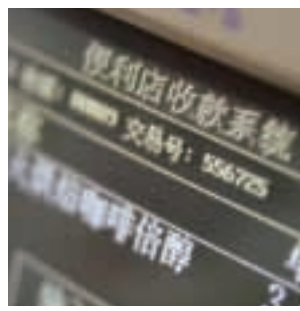
管理層討論及分析

本集團深信轉型符合市場細分化的趨勢，並可獲得盈利增長的動力，大型綜合超市和便利店業務的轉型也開始起步。本集團於浙江省杭州市的大型綜合超市慶春店在購物環境上進行了全新設計，在商品結構中引進中高檔的生鮮產品和其他中高檔百貨類商品，通過轉型，慶春店日均銷售同比上升12.27%，客單價同比上升9.97%。消費者享受新的購物體驗，使慶春店成為品類豐富的消費的強力磁場，受到杭州消費者的好評。

致力於建設消費者忠誠度

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

回顧年內，本集團大力推進會員制的發展與管理工作。截至二零零六年十二月三十一日，本集團擁有的會員總人數已超過600萬名。會員消費總額與本集團總營業額之比較去年同期增加約2.96個百分點，會員的平均客單價比去年同期上升了約2.90%。聯華OK會員卡已經在上海和浙江成為快速消費品行業的會員制的主要品牌。會員制的良好發展得益於本集團對會員資源的高度重視，利用目前已建立的網絡體系，針對會員需求開展多種營銷，包括會員抽獎，積分換兌等，並進一步在全國範圍內實施積分的通集與通兌，及進一步豐富對會員的服務內容。



回顧年內，「聯華超市」、「快客」逐漸成為了超級市場、便利店加盟店業務最具影響力的品牌之一。「聯華

超市」連續第二年獲得中國連鎖經營協會授予的「中國優秀特許品牌」榮譽稱號；連續第三年榮獲上海連鎖經營協會授予的「最具影響力特許品牌」榮譽稱號，「快客」也同時榮獲上海連鎖經營協會授予的「最具影響力特許品牌」榮譽稱號。

回顧年內，優秀店長的隊伍伴隨公司的發展而成長。上海港匯店店長金國平和浙江義烏店店長潘蘇月被授予「二零零六年中國連鎖零售業金牌店長」稱號。



強化成本控制，應對市場挑戰

市場環境的不斷變化使營運成本上升的壓力遞增，租金成本、人工成本及能源成本等都呈現出不斷上升的趨勢。本集團深知成本控制在各項社會成本上升的背景下難度非常大。但成本控制是連鎖零售業成功的關鍵，成本控制始終是本集團的管理工作重點，本集團加強了成本控制意識的培養，通過加強對成本結構的分析，強化成本預算管理，對重大投資成本加強管控，實施業務流程改善等多種措施，實現了成本控制的目標。

分部業績－大型綜合超市業務 業績概況

直接經營店鋪(家) 104

大型綜合超市是本集團最重要的業務構成，是集團進行全國拓展的主要業態，也是本公司最大的營業額貢獻者。回顧年內，本集團淨增大型綜合超市7家，其中華東地區域內淨增10家大型綜合超市。目前本集團共有63家大型綜合超市分布於華東地區，網點集中度的進一步加強，資源共享更加充分，品牌效應也更加明顯。

回顧年內，本集團的大型綜合超市業務的分部營業額約為人民幣856,858萬元，佔本集團營業額約52.10%，與去年的約人民幣715,355萬元比較，上升約19.78%。本集團的大型綜合超市業務的分部經營盈利額約為人民幣-4,595萬元。

二零零六年 二零零五年

毛利率%	9.25	7.96
綜合收益率%	23.23	16.52
經營盈利率%	(0.54)	0.75

業務發展

回顧年內，本集團大型綜合超市新開16家，關閉9家，淨增7家，低於預期。主要是由於市政改造，上海處於優勢商圈的2家大型綜合超市被關閉，同時本集團還對華東地區以外部分經營環境發生變化，需承受較長的市場培育期的大型綜合超市進行主動及謹慎的梳理。雖然此類調整短期會帶來一次性非經營性損失，但長期是有利於公司持續健康發展，實現股東價值的最大化。

回顧年內，大型綜合超市在增強總部管控同時，完善區域化管理架構，增強區域管理力量，提高區域的產品採購能力、招商能力及營運能力，商品結構不斷改善，更加貼近當地市場，更快地反應當地市場的消費需求。

大型綜合超市業務是本集團最具發展潛力的業務，也是中國目前食品連鎖行業競爭最為激烈的業態，本集團將繼續保持開店速度，提升該業態的銷售與盈利能力。本集團根據市場細分的要求，重視發展GMS，這類門店因為物業利用率高，布局緊湊，商品結構合理，投資成本，管理費用相對較低，投入產出更為合理。該業態的盈利能力將會逐步提升，市場價值將會進一步提高。

管理層討論及分析

分部業績－超級市場業務

業績概況

直接經營店舖(家)	625
根據加盟安排經營之店舖(家)	1,027

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。於二零零六年十二月三十一日，本集團的超級市場門店數目達到1,652家，回顧年內，直接經營的超級市場門店減少28家，加盟經營的超級市場門店增加127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623,896萬元，佔本集團營業額約37.93%，與去年的約人民幣564,260萬元比較，上升約10.57%。本集團的超級市場業務的分部經營盈利額約為人民幣21,372萬元。

二零零六年 二零零五年

毛利率%	14.81	14.13
綜合收益率%	22.66	22.66
經營盈利率%	3.43	3.38

業務發展

回顧年內，走細分市場的「轉型」道路繼續成為超級市場業務工作的重點。董事相信，通過轉型，超級市場業態的市場定位將逐步與大型綜合超市的「一站式」消費和便利店的「便利」形成補充和差異。本集團在超級市場業態轉型的探索處於行業領先地位，符合了中國消費市場的升級的發展方向。

回顧年內，本集團共完成了85家超級市場門店的轉型工作。截至二零零六年十二月三十一日，已完成轉型的門店達到95家，已完成轉型門店日均銷售同比上升約23.26%，客單價同比上升約11.00%。轉型是對經營模式的優化，重點在於針對具體商圈的特點，以商品結構調整為核心，加強生鮮經營能力，使商品的組合更符合商圈的消費特點。轉型是一個運營體系的轉型，伴隨門店營運流程優化，使店面布置、商品篩選、服務水平等方面都有非常大的提升。在直營店成功轉型經驗的基礎上，本集團開始實施教盟店業務的轉型工作，試點了3家加盟店的轉型工作。加盟店轉型試點工作對本集團超級市場特許加盟工作的未來發展具有重要的指引作用。

本集團的超級市場業務發展繼續堅持直營與加盟並舉的策略。回顧年內，本集團的超級市場特許加盟工作持續健康發展，在保持網點數量增長的同時，重點加強門店的規範化管理，進一步加強對加盟店的凝聚力。為了進一步加強

對超級市場加盟業務的管理，根據加盟店各方面表現實施等級評估分類和風險等級評估分類，從而能夠更好加強管理及維護本集團品牌。本集團特許加盟的專業化營運框架、雙贏的經營思路和合作方針在加盟的實踐運作中不斷得到完善，使本集團的資源優勢得以充分的發揮。

連鎖零售加盟業務的市場潛力正在迅速釋放，對加盟店的支持體系建設的投入將越來越迫切，這也是集團今後幾年實施加盟提升的工作重點。

分部業績 — 便利店業務

分部業績

直接經營店鋪(家)	1,114
根據加盟安排經營之店鋪(家)	846

回顧年內，本集團的便利店集中於經濟發展較為成熟，居民收入較高且有較強的消費能力地區，於二零零六年十二月三十一日，本集團的便利店的門店數目達到1,960家，與去年比淨增加1家，是由於市政動遷，租約到期，加盟合約到期等原因使本集團梳理了部分便利店。

本集團的便利店業務分部營業額約為人民幣154,506萬元，佔本集團營業額約9.39%，與去年的約人民幣147,048萬元比較，上升約

5.07%。本集團的便利店業務的分部經營盈利額約為人民幣2,974萬元。

二零零六年 二零零五年

毛利率%	16.32	16.07
綜合收益率%	25.06	25.29
經營盈利率%	1.92	2.16

業務發展

本集團經營的便利店業務已經有九年歷史，「聯華快客便利」於九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。

本集團在便利店經營方面已具備較成熟的管理模式，建立較完善的管理體系，形成專業化的管理團隊，具備了大力發展便利加盟店的條



管理層討論及分析

件。回顧年內，借助其在品牌和資源方面的優勢，加快以加盟方式發展，年內淨增便利加盟店132家，同時成立了開店驗收小組，提高開店的質量。同時，加盟業務體系的管理也得到改善，利用集團的數據集約優勢，指導加盟店要貨，向加盟店推薦適銷商品，挑選優秀的店長擔任到加盟督導，培育加盟店的經營能力。

回顧年內，由於快速發展的城市化水平，消費者的收入增長，對便利店業務的發展提供更好的環境。二零零七年，本集團將進一步優化便利發展的規劃，在已進入的地區加快集中化的發展。



聯營公司業務

回顧年內，上海聯家超市有限公司（「上海聯家」）新開了3家大型綜合超市，於二零零六年十二月三十一日，上海聯家在上海地區經營了11家大型綜合超市。

經過與合作夥伴西班牙迪亞國際食品營銷有限公司（DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION S.A.）協商，本集團出讓所持有的上海迪亞聯華零售有限公司（「上海迪亞」）45%的股權於合作方，出讓價格約為4,188.9萬元。該項目已獲商務部的批准，本集團已於二零零七年一月收到此交易對價。

截至二零零六年十二月三十一日止十二個月，本集團應佔聯營公司的業績約為人民幣11,359.7萬元，佔本集團股東應佔盈利約為47%。

財務回顧

流動資金及財務資源

二零零六年度本集團的資金來源主要是營業現金收入。於二零零六年十二月三十一日，本集團的非流動資產約為人民幣389,446.2萬元，非流動資產主要包括在建工程、物業、機器及設備及土地使用權約為人民幣327,603.9萬元，無形資產約為人民幣19,862.2萬元，於聯營公司的投資約為人民幣32,862.2萬元，可供出售的金融資產及其它非流動資產約為人民幣9,117.9萬元。

於二零零六年十二月三十一日，本集團的流動負債淨值約為人民幣149,203.9萬元。流動資產主要包括銀行結餘及現金約為人民幣247,251.9萬元，存貨約為人民幣161,637.1萬元，應收款項、按金、預付款項及其他應收款約為人民幣78,047.1萬元，以及應收聯營公司款約為人民幣94.5萬元。流動負債主要包括應付賬項、其它應付款、預提費用及憑證債項約

為人民幣639,179.2萬元以及應付稅款約為人民幣4,050.7萬元。

截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款周轉期為62天。存貨周轉期約為36天。

回顧年內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零零六年十二月三十一日，本集團並無在外發行任何套利保值金融工具。

資本構架

於二零零六年十二月三十一日，本集團的現金等價物主要以人民幣持有，本集團並無任何銀行借款。

本集團目前處於淨現金的狀態。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。

本集團已質押資料的詳情

於二零零六年十二月三十一日，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

於二零零六年十二月三十一日，本集團概無任何重大或有負債。



重大收購及出售事項

二零零六年八月二十一日，本公司與上海實業聯合集團商務網絡發展有限公司（以下簡稱「上海實業商務網絡」）訂立了股權轉讓協議，本公司出資人民幣2,690萬元收購上海實業商務網絡持有之本公司非全資子公司上海世紀聯華超市發展有限公司（以下簡稱「世紀聯華」）22.21%的股權。上述股權轉讓協議完成後，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」）分別持有世紀聯華約77.91%及22.09%的股權。

二零零六年八月二十一日，本公司與上海實業聯合集團股份有限公司（以下簡稱「上海實業聯合」），彼於二零零六年十一月三日更名為上海實業醫藥投資股份有限公司（以下簡稱「上實醫藥」），簽訂股權轉讓協議，本公司出資人民幣1,790萬元收購上海實業聯合持有之聯華電子商務有限公司（以下簡稱「聯華電商」）的18.18%的股權，上述股權轉讓協議完成後，本公司持有了聯華電商約57.27%的股權。隨

管理層討論及分析

著本公司持有聯華電商股份的進一步擴大，本公司將更有效地利用網上業務加強同客戶的關係，並有利於本公司拓展市場佔有率及落實整體發展策略。

僱傭、培訓

於二零零六年十二月三十一日，本集團共有46,809名員工，較二零零五年十二月三十一日增加5,817名。回顧年內，本集團年度總人工成本的總開支約為人民幣105,759.9萬元。

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，全職員工還會得到醫療補貼及其他補助。根據中國有關法律及法規規定，本集團全職僱

員享有完善的退休金計劃，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《員工教育培訓管理辦法》對各項培訓工作的流程進行了規範。年度內制定有詳盡的管理人員培訓計劃，確保公司所有管理人員每年按要求接受與崗位要求相關的專業業務知識與管理技能培訓，培訓覆蓋率達到100%。同時，通過標準化教材建設，使培訓內容更超於規範。

在激勵機制方面，本集團一直創導「業績文化」，並將業績與個人收入進行掛鉤，對於區域管理層、門店經營層，採用市場化的考核導向，對於中高級管理層採用管理目標考核。在今後幾年，本集團將會進一步深化該考核體系。

策略與計劃

二零零七年，在激烈的競爭環境下，本集團力爭鞏固本土優勢、優化全國布局，提升核心競爭能力，以滿足消費者需要為目標，進一步鞏固全國領先地位，擴大市場份額，優化業務結構。展望二零零七年，本集團將繼續貫徹以下的策略：

本集團堅持全國發展戰略，繼續突出優勢地區的集中化發展策略，繼續在重點區域及已進入的城市中有質量地開設新店。繼續採取並購、特許加盟等多元發展方式拓展市場。二零零七年，保持新開400家左右的發展速度。其中80%左右的新店將集中於華東地區。



本集團將圍繞盈利能力的提高，著重加強以下幾方面的核心能力：

以提升單店盈利能力為目標，提高基礎營運管理能力，推動同店銷售增長。大型綜合超市在營業收入貢獻不斷增加的同時，關注盈利能力的提升，以形成本集團三大業態合理的收入和盈利結構。

深化業態轉型工作，積極研究消費者需求變化趨勢，依據市場需求不斷調整商品結構，擴大營銷力度，提高商品表現力。同時加強生鮮經營，擴大基地採購，積極發揮生鮮加工配送中心的支撐作用，完善食品安全監控體系，吸引客流，為消費者的日常生活提供便利及優質服務。從而實現經營水平的全面提升。

持續提升商品採購能力，加大公司各業態和區域共同商品的聯合採購力度，降低採購成本；加強區域商品特性、消費習慣以及商品趨勢研究，提高需求管理水平；加快新商品引進速度，擴大進口商品比重和定牌商品銷售，提高差異化經營能力。

加強與重點供應商的戰略合作關係，在聯合促銷、庫存管理、質量控制方面緊密合作，促成共同生意計劃的實現，在市場佔有、品牌影響和績效增長方面實現雙贏。在共享供應商的管理經驗和對市場的分析判斷，快速應對市場變化的同時。針對潛在商品的市場機會，通過調查和分析，選擇和培養具有高增長潛力的供應商，以形成供應商與本集團之間長期穩定的合作關係。

持續推動特許加盟體系建設，對加盟店的管理向需求導向型轉變。在深入研究加盟商需求的基礎上，積極推進市場化、專業化的特許加盟服務體系和資源保障體系建設，積極探尋擴大特許加盟業務收益的有效途徑。

本集團將加緊制定全國的物流規劃，並致力於整合現有物流資源，提高配送能力。通過加強統一物流管理，提高集中配送能力，高效、快速響應門店訂單，降低物流成本。本集團規劃目標是在長三江角地區形成以上海為樞紐的物流網絡，實現長三江角地區商品的互流、互通。

本集團將繼續深化會員制建設，在對會員數據分析的基礎上，加強針對性營銷，培養忠誠客戶。同時，加強對客戶的分類管理，根據不同地區的消費習慣指導商品結構調整，提高會員購買頻率及客單價，擴大銷售，鞏固市場份額。

本集團將深化企業文化建設，發揮企業文化對企業發展的推動作用。建設一支團結協作、高效的專業化管理團隊。本集團作為一家在香港上市的公眾公司，需要從激勵機制方面解決人才儲備和使用問題。目前本集團已經形成個人利益和業績掛鈎的激勵機制，需要重點解決的是長遠的激勵機制和對本集團高級管理人員和核心骨幹力量的激勵與約束。

