

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)

## 公佈截至二零一九年十二月三十一日止年度業績

### 財務摘要

截至二零一九年十二月三十一日止，本集團錄得：

- 營業額約為人民幣258.59億元，同比上升約1.9%。本集團同店銷售同比增長約0.1%，其中大型綜合超市業態下降約0.3%，超級市場業態增長約1.8%，便利店業態下降約1.4%。
- 毛利額約為人民幣35.19億元，同比下降1.9%，毛利率約為13.61%，同比減少0.52個百分點。
- 分銷成本及行政開支約為人民幣60.42億元。整體費率約為23.36%，同比減少1.03個百分點。
- 綜合收益達人民幣64.56億元，同比增長約為1.8%，綜合收益率約為24.97%，同比下降0.01個百分點。
- 經營虧損約為人民幣0.32億元，同比下降約為146.9%，剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，經營盈利約為人民幣1.86億元，同比增長約為170.9%。歸屬於本公司的股東年度虧損約為人民幣3.78億元，剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，歸屬於本公司的股東年度虧損約為人民幣1.52億元。每股基本虧損約為人民幣0.34元。
- 擁有門店達3,352家。回顧期內，本集團新開門店316家，其中大型綜合超市新開7家；超級市場業態新開門店250家，其中直營門店新開88家，加盟門店新開162家；便利店新開門店59家，其中直營門店新開11家，加盟門店新開48家。

注1：綜合收益 = 毛利 + 其他收益 + 其他收入及其他利得（損失）

注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

注3：經營（虧損）盈利 = 稅前（虧損）盈利 - 應佔聯營公司盈利

## 年度業績

聯華超市股份有限公司（「本公司」）董事會（「董事會」）謹此宣佈本公司及其附屬公司（「本集團」）截至二零一九年十二月三十一日止年度之年度業績（「二零一九年年度業績」）。

二零一九年年度業績並未經本公司審計師審計。由於新型冠狀病毒疫情於中華人民共和國（「中國」）的爆發導致審計過程延誤，二零一九年年度業績尚未根據香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）第13.49(2)條下的要求與本公司審計師協定同意。本公司預期將於二零二零年四月二十六日或之前及在任何情況下不遲於二零二零年四月三十日獲得審計師的協定同意，本公司將適時刊發進一步公告。二零一九年年度業績已由本公司之審核委員會（「審核委員會」）審閱。

## 綜合損益及其他綜合收益表

截至二零一九年十二月三十一日止年度

	附註	二零一九年 人民幣千元 (未經審計)	二零一八年 人民幣千元 (經審計)
營業額	3	25,859,198	25,389,082
銷售成本		<u>(22,340,358)</u>	<u>(21,801,683)</u>
毛利		3,518,840	3,587,399
其他收益	3	2,285,170	2,153,816
其他收入及其他利得(損失)	5	651,782	601,582
預期信用損失模式下轉回(確認)			
信貸虧損準備		150	(1,432)
分銷及銷售成本		(5,161,856)	(5,376,741)
行政開支		(880,107)	(814,173)
其他經營開支		(138,768)	(81,919)
應佔聯營公司盈利		(13,938)	42,435
財務成本		<u>(307,374)</u>	<u>—</u>
稅前(虧損)盈利	6	(46,101)	110,967
所得稅費用	7	<u>(195,898)</u>	<u>(188,099)</u>
年度虧損及年度綜合損失		<u><b>(241,999)</b></u>	<u><b>(77,132)</b></u>
年度(虧損)盈利及年度綜合(損失)			
收益歸屬於：			
本公司股東		(378,301)	(218,724)
非控制性權益		<u>136,302</u>	<u>141,592</u>
		<u><b>(241,999)</b></u>	<u><b>(77,132)</b></u>
每股虧損—基本及稀釋	8	<u><b>人民幣0.34</b></u>	<u><b>人民幣0.20</b></u>

## 綜合財務狀況表

於二零一九年十二月三十一日

	附註	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元 (未經審計)	於二零一八年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備		3,452,466	3,503,796
在建工程		33,345	31,279
使用權資產		7,480,238	–
土地使用權		–	838,878
無形資產		227,903	210,423
於聯營公司之權益		725,098	682,370
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		73,909	52,901
定期存款		1,695,000	375,000
預付租金		467	49,202
應收融資租賃款		305,180	–
遞延稅項資產		2,933	79,146
其他非流動資產		63,171	12,834
		<u>14,059,710</u>	<u>5,835,829</u>
<b>流動資產</b>			
存貨		2,775,011	2,509,078
應收賬款	9	164,431	175,002
按金、預付款及其他應收款		754,232	1,118,289
應收同系附屬公司款		9,075	29,556
應收聯營公司款項		39	42
應收融資租賃款—流動部分		39,376	–
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		1,310,747	3,241,214
定期存款		2,241,300	1,620,000
現金及現金等價物		2,198,539	2,661,100
		<u>9,492,750</u>	<u>11,354,281</u>
<b>資產合計</b>		<u><b>23,552,460</b></u>	<u><b>17,190,110</b></u>

(續)

		於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元 (未經審計)	於二零一八年 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		652,353	1,037,397
本公司股東權益		1,771,953	2,156,997
非控制性權益		274,553	302,929
權益合計		2,046,506	2,459,926
非流動負債			
遞延稅項負債		94,388	93,210
租賃負債		6,774,004	—
		6,868,392	93,210
流動負債			
應付賬款	10	3,984,193	4,129,974
其他應付款及預提費用		1,675,869	2,439,121
租賃負債-流動部分		754,352	—
合約負債		8,022,516	7,816,494
遞延收益		11,779	17,082
應付上海百聯款(定義見附註1)		—	28,176
應付同系附屬公司款		25,156	59,384
應付聯營公司款		1,262	1,156
應付其他關聯公司款		2,751	785
應付稅項		159,684	144,802
		14,637,562	14,636,974
負債合計		21,505,954	14,730,184
權益和負債合計		23,552,460	17,190,110
流動負債淨額		(5,144,812)	(3,282,693)
資產減流動負債		8,914,898	2,553,136

# 綜合財務報表附註

截至二零一九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」）及其聯營公司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。

綜合財務報表以人民幣列示，與本公司及其附屬公司的功能貨幣相同。

於二零一九年十二月三十一日，集團淨流動負債達人民幣5,144,812,000元（二零一八年：人民幣3,282,693,000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1,385,000,000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。

## 2. 重大會計政策

### 應用新訂及經修訂香港財務報告準則

於本年度，集團已首次採用由香港會計師公會（「香港會計師公會」）頒佈的下列新訂及經修訂香港財務報告準則。

香港財務報告準則第16號	租賃
香港（國際財務報告詮釋委員會）	所得稅處理的不確定性
財務報告解釋公告第23號	所得稅處理的不確定性
香港財務報告準則第9號之修訂	具有負補償的提前還款特性
香港財務報告準則第19號之修訂	計劃修改、縮減或結算
香港會計準則第28號之修訂	聯營企業及合營企業之長期權益
香港財務報告準則之修訂	二零一五年至二零一七年週期香港財務報告準則年度 改進的一部分

除下文所述內容外，於本年度應用的香港財務報告準則修訂本對綜合財務報表所呈報的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。

## 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」

### 作為承租人

本集團於二零一九年一月一日（首次應用日期）追溯應用香港財務報告準則第16號，並確認其累計影響。於首次應用日期的任何差額於期初留存收益確認，但未對比較資料進行重述。

於過渡時採用經修訂追溯法應用香港財務報告準則第16號時，本集團對先前根據香港會計準則第17號分類為經營租賃的租賃，按租賃基準，在相關租賃合同範圍內應用以下實務變通：

- i. 根據「香港會計準則第37號－準備、或有負債和或有資產」評估租賃合同是否虧損，並以該評估作為執行減值測試的替代方法；
- ii. 選擇對租賃期於首次應用日起12個月內結束的租賃不確認使用權資產及租賃負債；以及
- iii. 於首次應用日期計量的使用權資產不包括初始直接費用；

在過渡期內，本集團已根據《香港財務報告準則第16號》的應用作出以下調整：

於二零一九年一月一日，本集團通過應用香港財務報告準則16.C8(b)(ii)的過渡，按相當於租賃負債的金額確認額外租賃負債及計量使用權資產，並根據任何預付或應計租賃付款額進行調整。

於確認先前分類為經營租賃的租賃負債時，本集團應用了首次應用日期相關集團實體的增量借款利率。加權平均承租人的增量借款利率約為3.60%至3.84%。

	於二零一九年 一月一日 人民幣千元
於二零一八年十二月三十一日披露的經營租賃承諾	<u>11,237,168</u>
不含增值稅的經營租賃承諾	10,702,065
按相關增量借款利率折現的租賃負債	8,547,731
減：確認豁免—短期租賃	586,682
與採用香港財務報告準則第16號確認的經營租賃相關的租賃負債	7,961,049
於二零一九年一月一日的租賃負債	<u>7,961,049</u>
分析為：	
流動	609,880
非流動	<u>7,351,169</u>
	<u><u>7,961,049</u></u>

截至二零一九年一月一日，使用權資產的賬面價值包括：

	附註	使用權資產 人民幣千元
與採用香港財務報告準則第16號確認的 經營租賃相關的使用權資產		7,961,049
自土地使用權重分類	(a)	865,136
自其他非流動資產重分類	(b)	12,834
自預付租賃款重分類	(c)	285,403
減：於二零一九年一月一日應計租賃負債	(d)	<u>(717,776)</u>
		<u><u>8,406,646</u></u>

- (a) 於二零一八年十二月三十一日，將中國境內租賃土地的預付款劃分為土地使用權。採用香港財務報告準則第16號時，金額分別為人民幣26,258,000和人民幣838,878,000的土地使用權流動和非流動部分重分類為使用權資產。
- (b) 於二零一八年十二月三十一日，自中國政府租賃的某些建築物的預付款劃分為其他非流動資產。採用香港財務報告準則第16號時，金額為人民幣12,834,000的其他非流動資產重分類為使用權資產。
- (c) 預付租賃款  
經營租賃的預付租賃款項於二零一八年十二月三十一日的賬面價值已調整為使用權資產。
- (d) 免租期  
免租期涉及出租人提供免租期的物業租賃預提租賃負債。於二零一九年一月一日的租賃激勵負債的賬面金額於過渡期調整為使用權資產。

#### 於租賃期遞增的租賃付款額

涉及年租金按年固定比例遞增的某些以經營租賃方式所租賃物業的預提租賃負債。預提租賃負債的賬面金額於過渡期調整為使用權資產。

自二零一九年一月一日起，作為使用權之租賃土地乃根據香港財務報告準則第16號按成本減任何累計折舊及減值損失計量。

#### **作為出租人**

根據香港財務報告準則第16號的過渡條文，除了集團作為中間出租人的轉租情況之外，集團無須對集團作為出租人的租賃過渡做出任何調整，但須自首次採用日起按照香港財務報告準則第16號信息號核算該等租賃，並未經重列比較信息。

- (e) 應用香港財務報告準則第16號之前，所收取的可退回租賃按金乃視為香港會計準則第17號適用於應付及其他應付款下租賃的權利和義務。根據香港財務報告準則第16號對租賃付款額的定義，此類按金並非與使用權資產相關的付款額，因此已進行調整以反映過渡期的折現影響。
- (f) 自二零一九年一月一日生效起，本集團已採用香港財務報告第15號來自客戶合同的收入，將合同中的對價分攤至每項租賃和非租賃成分。分攤基準的變更對本集團本年之綜合財務報表並無重大影響。

## 轉租

- (g) 於首次應用日，轉租的租賃物業乃基於在該日主租賃和轉租的剩餘條款條件進行評估，並單獨劃分為經營租賃或融資租賃。本集團將之前按香港會計準則第17號轉租項下的經營租賃劃分為融資租賃，導致使用權資產及應收同系附屬公司款項分別減少人民幣449,496,000元和人民幣6,776,000元，應收融資租賃款總計增加人民幣503,182,000元（分別包括應收融資租賃款人民幣438,922,000元和應收融資租賃款—流動部分人民幣64,260,000元），人民幣46,910,000元於過渡時調整至期初留存收益。

下表總結了於二零一九年一月一日過渡至香港財務報告準則第16號對留存收益產生的影響。

		於二零一九年 一月一日 採用香港財務 報告準則 第16號的影響 人民幣千元
	附註	
<b>淨權益</b>		
經營租賃費用之遞延稅項轉回	(h)	(73,223)
轉租產生的融資租賃分類	(g)	<u>46,910</u>
於二零一九年一月一日對留存收益的影響		(6,743)
於二零一九年一月一日對非控制性權益的影響		<u>(19,570)</u>

- (h) 本集團於初步應用香港財務報告準則第16號後因香港會計準則第17號產生的應計租賃負債產生的遞延稅項資產轉回，豁免首次應用日的初步確認遞延稅項。

對於二零一九年一月一日的綜合財務狀況表中確認的金額做出如下調整。未包含未受變更影響的報表專案。

	於二零一八年 十二月三十一日 之前報告的 賬面金額 人民幣千元	調整額 人民幣千元	於二零一九年 一月一日採用 HKFRS 16的 賬面金額 人民幣千元
<b>非流動資產</b>			
預付租金	49,202	(48,387)	815
土地使用權	838,878	(838,878)	-
使用權資產	-	7,957,150	7,957,150
遞延稅項資產	79,146	(73,223)	5,923
應收融資租賃款	-	438,922	438,922
其他非流動資產	12,834	(12,834)	-
<b>流動資產</b>			
按金、預付款及其他應收款	1,118,289	(253,513)	864,776
應收同系附屬公司款	29,556	(16,537)	13,019
應收融資租賃款-流動部分	-	64,260	64,260
<b>資本及儲備</b>			
儲備	1,037,397	(6,743)	1,030,654
非控制性權益	302,929	(19,570)	283,359
<b>流動負債</b>			
其他應付款及預提費用	2,439,121	(701,353)	1,737,768
應付同系附屬公司款	59,384	(16,423)	42,961
租賃負債-流動部分	-	609,880	609,880
<b>非流動負債</b>			
租賃負債	-	7,351,169	7,351,169

註：為報告按間接法計算的截至二零一九年十二月三十一日止年度的經營業務現金流量，營運資本變動按如上披露的於二零一九年一月一日財務狀況表的期初餘額計算。

### 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

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	<u>25,859,198</u>	<u>25,389,082</u>
服務		
從供應商取得之收入（服務收入）	1,593,557	1,492,814
從加盟店取得之加盟金收入	41,852	41,477
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	<u>3,918</u>	<u>3,683</u>
	<u>1,639,327</u>	<u>1,537,974</u>
合計	<u>27,498,525</u>	<u>26,927,056</u>

與分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下。

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 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>25,859,198</u>	<u>25,389,082</u>
與客戶之間的合約產生的收入－服務	<u>1,639,327</u>	1,537,974
出租商舖租金收入	<u>645,843</u>	<u>615,842</u>
	<u>2,285,170</u>	<u>2,153,816</u>
營業額及其他收益	<u><u>28,144,368</u></u>	<u><u>27,542,898</u></u>

(ii) 來自客戶合同的收入的履約義務

**商品銷售**

商品銷售在貨物由消費者自己或通過作為獨立協力廠商的配送公司銷售給最終消費者的時點確認，當最終消費者或配送公司通過POS機購買商品時，集團轉移對商品的控制權。

**從供應商取得之直郵廣告收入**

自供應商收取之直郵廣告費用於相關促銷終止的時點予以確認。

**從供應商取得之不包括直郵廣告收入的服務收入**

從供應商取得之不包括直郵廣告收入的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

	二零一九年 人民幣千元
經營租賃：	
固定租賃付款額	<u>603,670</u>
總額	<u>603,670</u>
融資租賃：	
應收融資租賃款產生之融資收益	<u>42,173</u>
總額	<u>42,173</u>
租賃總收入	<u><u>645,843</u></u>
	二零一八年 人民幣千元
經營租賃收益	<u>615,842</u>
租賃總收入	<u><u>615,842</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
- 連鎖超級市場業務
- 連鎖便利店業務
- 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	
	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
大型綜合超市	16,549,191	16,322,527	372,759	204,790
超級市場	9,575,930	9,144,786	(36,963)	96,727
便利店	1,912,790	1,982,914	(282,420)	(177,473)
其他業務	106,457	92,671	49,582	81,537
	<u>28,144,368</u>	<u>27,542,898</u>	<u>102,958</u>	<u>205,581</u>

分部總收益調節為稅前綜合利潤如下：

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
分部業績	102,958	205,581
不可分配利息收入	57,672	76,173
不可分配收入	7,258	4,401
不可分配開支	(200,051)	(217,623)
應佔聯營公司盈利	<u>(13,938)</u>	<u>42,435</u>
綜合稅前盈利	<u><b>(46,101)</b></u>	<u>110,967</u>

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3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

以下為按經營分部分析之本集團資產：

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
—大型綜合超市	14,373,277	8,025,826
—超級市場	5,089,889	2,844,832
—便利店	505,783	484,199
—其他業務	120,801	140,153
分部資產合計	20,089,750	11,495,010
於聯營公司之權益	725,098	682,370
其他未分配資產	2,737,612	5,012,730
資產合計	<u>23,552,460</u>	<u>17,190,110</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

二零一九年

	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(注)	527,245	641,566	234,571	56,663	1,460,045
物業、廠房及設備及 使用權資產減值準備	9,292	-	122,042	-	131,334
處置物業、廠房及設備、 使用權資產及無形資產 發生的損失(收益)	(122,662)	(33,786)	2,148	529	(153,771)
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	123,762	36,917	415	1,908	163,002
因應收融資租賃款而產生的 利息收入	42,173	-	-	-	42,173
財務成本	240,521	66,852	-	-	307,373

二零一八年

	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(注)	300,161	158,245	25,260	472	484,138
物業、廠房及設備減值準備	5,814	-	-	-	5,814
商譽減值準備	-	685	1,105	-	1,790
處置物業、廠房及設備及 無形資產發生的損失(收益)	(71,084)	(18,027)	3,081	(350)	(86,380)
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	55,823	16,923	387	1,207	74,340

注：非流動資產的增加包括物業、廠房及設備增加人民幣285,327,000元(二零一八年：人民幣315,206,000元)，在建工程增加人民幣60,475,000元(二零一八年：人民幣155,917,000元)，使用權資產增加人民幣1,101,421,000元，無形資產增加人民幣12,822,000元(二零一八年：人民幣13,015,000元)

#### 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）

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	220,674	150,513
政府補貼（注i）	56,622	51,535
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	91,751	133,025
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	530	2,090
出售物業、廠房及設備所得收益（注ii）	153,771	86,380
出售同系附屬公司利得	-	2,243
廢品及物料銷售收入	35,020	32,273
出租方提前終止經營租賃合約之違約金收入（注iii）	-	38,000
折損收入（注iv）	34,796	50,066
其他	58,618	55,457
	<u>651,782</u>	<u>601,582</u>
合計	<u>651,782</u>	<u>601,582</u>

注：

- i. 本集團收到來自中國地區政府的無償政府補貼人民幣48,869,000元（二零一八年：人民幣45,482,000元），以鼓勵本集團內各有關公司在各地的業務開展。另，本年與資產相關的政府補貼人民幣7,753,000元（二零一八年：人民幣6,053,000元）自遞延收益確認為其他收入與其他利得（損失）。
- ii. 於二零一九年五月三十一日，本集團一附屬公司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」）。根據該協議，政府將補償總計人民幣148,849,000元作為附屬公司倉庫拆遷的補償。於二零一九年十二月三十一日，已完成協議中規定的相關程式，相關補償款已收到，並確認出售物業、廠房及設備所得收益人民幣135,433,000元。

於二零一七年十月三十一日，本集團一附屬公司與當地政府就當地政府進行的拆遷計劃的補償款人民幣109,988,000元達成協議，補償款已於二零一八年收到，並確認出售物業、廠房及設備所得收益人民幣93,152,000元。

- iii. 於二零一八年一月二十五日，本集團之附屬公司與其出租方就提前終止租賃合約事項達成協議。根據相關協議，出租方應根據提前終止合約中終止義務完成進度逐步支付違約金，違約金金額總計人民幣40,000,000元，根據協議條款，其中的人民幣38,000,000元已於二零一八年收到，截至二零一九年十二月三十一日未進一步收到款項。
- iv. 參考歷史資料中本集團發出但已超過五年未使用的憑證比例，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. 稅前盈利

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
稅前盈利已扣除(計入)下列各項:		
應佔聯營公司盈利		
應佔稅前盈利	(5,527)	65,035
減: 應佔稅項	<u>8,411</u>	<u>22,600</u>
	<u>(13,938)</u>	<u>42,435</u>
租賃預付款發放	-	1,717
核數師酬金	5,621	5,167
出售物業、廠房及設備、使用權資產 及無形資產之收益	(153,771)	(86,380)
確認物業、廠房及設備之減值 (包括在其他經營開支中)	9,292	5,814
確認使用權資產之減值 (包括在其他經營開支中)	122,042	-
商譽減值撥備(包括在其他經營開支中)	-	1,790
董事薪酬	3,078	3,337
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	2,503,204	2,558,448
其他員工之退休福利成本-定額供款計劃	<u>236,596</u>	<u>252,303</u>
員工成本總額	<u>2,742,878</u>	<u>2,814,088</u>
計提信貸虧損準備	-	1,432
信貸虧損準備轉回	(150)	-
存貨跌價撥備轉回	(6,750)	(8,370)
存貨成本中確認之費用	<u><u>22,340,358</u></u>	<u><u>21,801,683</u></u>

## 7. 所得稅費用

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
中國企業所得稅當期稅項	191,730	176,510
遞延稅項費用	4,168	11,589
	<u>195,898</u>	<u>188,099</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。若干位於中國西部特定省份的附屬公司執行15%的優惠稅率。認定為小型微利企業的某些附屬公司有權享受5%-10%的優惠稅率。

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
稅前盈利	<u>(46,101)</u>	<u>110,967</u>
以中國法定所得稅率25%計算稅項(二零一八年:25%)	(15,137)	27,742
應佔聯營公司業績之稅務影響	3,484	(10,609)
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	1,112	2,058
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(1,394)	(1,696)
未確認稅務虧損及可抵扣暫時性差異之稅務影響	229,601	199,953
動用先前未確認之稅務虧損	(24,133)	(29,349)
附屬公司執行不同稅率之影響	<u>(1,247)</u>	<u>-</u>
年度稅項支出	<u>195,898</u>	<u>188,099</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：

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	<u>(378,301)</u>	<u>(218,724)</u>
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股股份加權平均數	<u>1,119,600,000</u>	<u>1,119,600,000</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

	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一八年 十二月 三十一日 人民幣千元
應收賬款—來自客戶合約	169,049	179,876
減：信貸虧損撥備	<u>(4,618)</u>	<u>(4,874)</u>
	<u>164,431</u>	<u>175,002</u>

於二零一八年一月一日，來自客戶合約之應收賬款為人民幣133,564,000元。

報告期末的應收賬款減信貸虧損撥備後的淨額主要來自銷貨予加盟店及批發商，信貸期介乎30至60日（二零一八年：30日至60日），其賬齡分析列示如下：

	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一八年 十二月 三十一日 人民幣千元
0日至30日	161,692	171,377
31日至60日	963	1,353
61日至90日	1,432	1,915
91日至1年	344	357
	<u>164,431</u>	<u>175,002</u>

註：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大型零售商及銀行。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。

已逾期之應收賬款賬齡：

	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一八年 十二月 三十一日 人民幣千元
61日至90日	1,432	1,915
91日至1年	344	357
	<u>1,776</u>	<u>2,272</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天之商品採購（二零一八年：30日至60日），其賬齡分析如下：

	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一八年 十二月 三十一日 人民幣千元
0至30日	2,188,279	2,178,686
31至60日	600,744	679,871
61至90日	347,832	357,182
91日至1年	847,338	914,235
	<b>3,984,193</b>	<b>4,129,974</b>

註：賬齡根據商品或服務的控制權轉移至本集團之日起自報告期末而定。

## 管理層討論與分析

### 經營環境

二零一九年，面對國內外風險挑戰明顯上升的複雜局面，中國政府堅持穩中求進工作總基調，堅持新發展理念，堅持以供給側結構性改革為主線，積極推動高質量發展，紮實做好穩就業、穩金融、穩外貿、穩外資、穩投資、穩預期工作，國民經濟運行總體平穩，發展質量穩步提升，中國經濟在抵禦下行壓力中顯現韌性和潛力，保持了總體平穩、穩中有進態勢，經濟增長保持在合理區間，但經濟運行仍面臨諸多挑戰和風險，發展的不確定因素仍然較多，中國經濟下行壓力仍然較大。

根據中國國家統計局公佈的數據，二零一九年全國國內生產總值（GDP）同比增長6.1%，增速同比下降0.5個百分點。全國社會消費品零售總額同比名義增長8.0%，增幅較上年同期回落1.0個百分點。其中，限額以上單位消費品零售額增長3.9%，增速較上年同期回落1.8個百分點。二零一九年，消費對經濟增長的貢獻率為57.8%，拉動經濟增長3.5個百分點，連續6年成為經濟增長的主要動力。

二零一九年中國政府推行了大規模的減稅降費政策，多個地區調整最低工資標準，城鄉收入差距持續縮小，工資收入進一步增加，居民的獲得感也隨之增強。總體上看，居民收入與GDP仍然保持了同步增長的態勢，根據中國國家統計局公佈的數據，二零一九年全年，全國居民人均可支配收入實際增長5.8%，與經濟增長基本同步，與人均GDP增長大體持平。全國居民人均消費支出實際增長5.5%，增速同比回落0.7個百分點。受豬肉、鮮果等價格上漲推高食品價格的影響，二零一九年居民消費價格指數(CPI)同比上漲2.9%，漲幅較去年同期擴大0.8個百分點。中國質量協會用戶委員會發佈的2019年中國質量消費體驗研究成果顯示，當前中國居民可支配收入與支出穩健增長，用戶購買力持續增強，中國用戶的消費信心指數不斷攀升，消費信心強勁。麥肯錫《2020年中國消費者調查報告》顯示，中國消費者信心指數二零一九年初創下近十年新高。

根據中國國家統計局公佈的數據，二零一九年全年，限額以上零售業單位中的超市、百貨店、專業店和專賣店零售額比上年分別增長6.5%、1.4%、3.2%和1.5%，增速同比分別回落0.3個百分點、1.8個百分點、3.0個百分點和0.3個百分點。二零一九年，全國網上零售額佔社會消費品零售總額的比重約為25.8%，同比提高約2.2個百分點。

二零一九年，包括本集團在內的中國零售企業加快轉型升級步伐，不斷提升零售品質化、智能化水平，進一步提高商品服務供給品質，增強技術驅動作用，加深線上線下融合，重構消費互動場景，更好地滿足居民消費升級需要。

## 財務回顧

### 營業額

回顧期內，本集團營業額約人民幣258.59億元，同比增加約人民幣4.70億元，上升約1.9%。主要受益於本集團新增網點及對既存網點的轉型改造取得成效，超級市場業態的營業額同比增加約人民幣3.87億元，同比上升約4.5%。

### 毛利

回顧期內，本集團的毛利約人民幣35.19億元，同比減少約人民幣0.68億元，下降約1.9%。主要受大型綜合超市業態網點調整商品結構，及轉型改造減少經營面積的影響，其中大型綜合超市業態同比減少約人民幣0.71億元。本集團回顧期內為擴大銷售，加強線上線下聯動，推行各類營銷活動項目，受此影響毛利率約為13.61%，較去年同期的毛利率約14.13%減少約0.52個百分點。

### 其他收益

回顧期內，本集團的其他收益約人民幣22.85億元，同比增加約人民幣1.31億元，同比上升約6.1%。主要得益於從供貨商取得的收入較去年同期增加約人民幣1.01億元。

### **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（損失）約人民幣6.52億元，同比增加約人民幣0.50億元，增長約8.3%。主要受本公司附屬公司杭州聯華華商集團有限公司在回顧期內出售自有土地及建築物的影響。

### **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51.62億元，同比減少約人民幣2.15億元，同比下降約4.0%。分銷及銷售成本佔營業額約為19.96%，同比減少約1.22個百分點。主要得益於本集團對網點進行梳理後營運費用相應減少，其中人工費用支出同比減少約人民幣1.33億元。另有網點的租金支出和折舊費支出同比減少約人民幣2.00億元，剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，同比增加約人民幣0.12億元。

### **行政開支**

回顧期內，本集團的行政開支約人民幣8.80億元，同比增加約人民幣0.66億元，上升約8.1%。行政開支佔營業額約為3.40%，同比上升約0.19個百分點。主要是本集團對管理層人員結構進行調整，及部分業態績效提升完成目標所增加的獎勵，致人工費用支出同比增加約人民幣0.62億元。

### **其他經營開支**

回顧期內，本集團的其他經營開支約人民幣1.39億元，同比增加約人民幣0.57億元，同比上升約69.4%。主要受首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，計提使用權資產減值準備人民幣1.22億元所致。

### **應佔聯營公司盈利**

回顧期內，本集團應佔聯營公司虧損約人民幣0.14億元，同比減少盈利約人民幣0.56億元，下降約132.8%。其中，上海聯家超市有限公司（「上海聯家」）的投資收益同比減少約人民幣0.32億元，剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，同比減少約人民幣0.12億元。

本公司持有天津一商友誼股份有限公司（「一商友誼」）20%股權，一商友誼的控股公司天津一商集團有限公司在2019年底完成股權混合制改革，涉及一商友誼的相關重大事項尚未履行其內部股東會審批程序，本集團將持續跟進。本集團預計該混改方案將對本公司在一商友誼的投資權益產生影響。

### **稅前盈利**

回顧期內，本集團稅前虧損約人民幣0.46億元，同比減少盈利約人民幣1.57億元，下降約141.5%，剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，稅前盈利約人民幣1.92億元，同比增加約人民幣0.81億元。

## **所得稅費用**

回顧期內，本集團的所得稅費用約人民幣1.96億元，同比增加約人民幣0.08億元，增長約4.1%。剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，所得稅費用同比增加約人民幣0.03億元。

## **歸屬於本公司股東的虧損**

回顧期內，本集團歸屬於本公司股東的虧損約人民幣3.78億元，同比增虧約人民幣1.59億元，增虧率約為73.0%。剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，歸屬於本公司股東的虧損約人民幣1.52億元，同比減少虧損約人民幣0.67億元。回顧期內，淨虧損率約為1.46%，同比增加0.60個百分點。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0.34元。

## **流動資金及財務資源**

回顧期內，本集團現金淨流出約人民幣46,256.1萬元，主要受預付費卡出售同比減少及回籠增加的影響。於二零一九年十二月三十一日，現金及各項銀行結餘約人民幣613,483.9萬元。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款周轉期為60天。存貨周轉期約為38天。

回顧期內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零一九年十二月三十一日，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，本集團大型綜合超市業態著重發展業態3.0模式的定型及迭代，打造市集與餐飲多元場景的客戶體驗，強化運營，加快品牌煥新。回顧期內，本集團大型綜合超市業態錄得營業額約人民幣1,497,677.0萬元，佔本集團營業額約為57.9%，同比上升約0.9%。其中，同店銷售同比下降約0.3%。回顧期內，大型綜合超市業態錄得毛利額約人民幣198,803.9萬元，同比減少約人民幣7,108.5萬元；綜合收益約人民幣395,981.4萬元，同比增加約人民幣10,578.2萬元；分銷成本和行政成本約人民幣333,746.8萬元，同比減少約人民幣24,145.6萬元。主要受首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，折舊費用和網點租金支出減少約人民幣26,059.6萬元，財務成本同比增加24,052.1萬元。分部經營盈利約為人民幣37,275.9萬元，同比增盈約人民幣16,796.9萬元。經營利潤率同比上升1.11個百分點約為2.49%。剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，分部經營盈利約為人民幣38,606.6萬元，經營利潤率約為2.58%。

截至十二月三十一日  
二零一九年 二零一八年

毛利率(%)	<b>13.27</b>	13.88
綜合收益率(%)	<b>26.44</b>	25.97
經營利潤率(%)	<b>2.49</b>	1.38

## 超級市場

回顧期內，本集團超級市場業態對既有門店進行了全面轉型升級，積極調整商品結構；繼續推進線上到家項目的實施，提升同店銷售；同時積極開拓新興業務。回顧期內，本集團超級市場業態錄得營業額約人民幣895,875.2萬元，佔本集團營業額約34.6%，同比增加約人民幣38,702.2萬元，同比上升約4.5%。其中，同店銷售同比增長約1.8%。回顧期內，超級市場業態錄得毛利額約人民幣120,927.0萬元，毛利率同比下降0.43個百分點至13.50%；綜合收益約人民幣194,655.4萬元，同比增加約人民幣7,780.1萬元，綜合收益率同比下降0.07個百分點至21.73%。分部經營虧損約人民幣3,696.3萬元，同比減少盈利約人民幣13,369.0萬元。經營利潤率下降1.54個百分點約為-0.41%。剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，分部經營盈利約為人民幣4,552.4萬元，經營利潤率約為0.51%。

截至十二月三十一日  
二零一九年 二零一八年

毛利率(%)	<b>13.50</b>	13.93
綜合收益率(%)	<b>21.73</b>	21.80
經營利潤率(%)	<b>-0.41</b>	1.13

## 便利店

回顧期內，便利店業態通過持續改善既有門店的營運質量與品牌形象，門店功能不斷進行優化調整，品類結構目標側重年輕化顧客群。回顧期內，便利店業態錄得營業額約人民幣182,978.7萬元，佔本集團營業額約為7.1%，同比下降約3.5%。其中，同店銷售同比下降約1.4%。便利店業態毛利額約為人民幣30,555.0萬元，毛利率下降0.19個百分點約為16.70%；綜合收益約為人民幣40,380.5萬元，綜合收益率同比下降0.26個百分點約為22.07%；分銷成本及行政開支約人民幣55,857.7萬元，同比減少約為人民幣3,823.2萬元。回顧期內，便利店業態經營虧損約為人民幣28,242.0萬元，較去年同期同比增加虧損約為人民幣10,494.7萬元，經營利潤率下降6.07個百分點至約為-15.43%。剔除首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」的影響，分部經營虧損約為人民幣16,037.8萬元。

截至十二月三十一日  
二零一九年 二零一八年

毛利率(%)	<b>16.70</b>	16.89
綜合收益率(%)	<b>22.07</b>	22.33
經營利潤率(%)	<b>-15.43</b>	-9.36

## 財務業績分析

	截至十二月三十一日止年度		
	人民幣百萬元		
	二零一九年	二零一八年	同比轉變(%)
營業額	<b>25,859</b>	25,389	1.9
毛利	<b>3,519</b>	3,587	-1.9
綜合收益	<b>6,456</b>	6,343	1.8
經營(虧損)盈利	<b>-32</b>	69	-146.9
所得稅費用	<b>196</b>	188	4.1
歸屬於本公司股東的本期虧損	<b>-378</b>	-219	-73.0
每股基本虧損(人民幣元)	<b>-0.34</b>	-0.20	-73.0

## 資本架構

於二零一九年十二月三十一日，本集團的現金及現金等價物主要以人民幣持有。本集團無任何銀行借款。

回顧期內，本集團的股東權益由約人民幣215,699.7萬元減少至約人民幣177,195.3萬元，主要為期間虧損約人民幣37,830.1萬元、以及首次應用香港財務報告準則第16號「租賃」調減期初數約人民幣674.3萬元所致。

## 本集團已質押資產的詳情

截至二零一九年十二月三十一日，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

截至二零一九年十二月三十一日，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>

## 或有負債

截至二零一九年十二月三十一日，本集團概無任何重大或有負債。

## 網點發展：業態和終端模型定型及拓展

回顧期內，本集團聚焦核心區域和核心業態，立足長三角，穩步推進網點新開與續簽工作。本集團新開門店316家，其中新開直營店106家，新開加盟店210家，新開門店中，長三角新開門店211家，佔比達到66.8%；另一方面順應市場環境變化，謹慎梳理門店，提高整體實體網點的質量，關閉門店335家，其中關閉直營門店139家，關閉加盟店196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	7	30,711.00	7	52,823.00
	超級市場	202	82,764.10	118	46,638.33
	便利店	50	3,245.02	135	7,933.30
華北區	便利店	3	177.59	18	929.12
東北區	便利店	6	256.50	35	1,749.89
華中區	超級市場	12	22,950.00	3	9,000.00
華南區	大型綜合超市	-	-	1	9,628.00
	超級市場	34	18,925.00	18	8,888.00
西南區	超級市場	2	3,920.00	-	-
合計		<u>316</u>	<u>162,949.21</u>	<u>335</u>	<u>137,589.64</u>

註：上述數據為截至二零一九年十二月三十一日。

回顧期內，大型綜合超市業態新開門店7家，其中6家位於浙江省，1家位於安徽省，網點數淨減少1家。大型綜合超市業態以鞏固和提升為主，結合本集團品牌煥新項目的實施。世紀聯華3.0PLUS模式在上海青浦店試點，「輕餐飲+百貨+生活服務類+休閒健身娛樂+幼教模式」已經處於探索階段，轉型後會員銷售佔比提升，消費會員年輕化趨勢加強。大型綜合超市業態3.0鯨選未來店模式已在浙江西湖文化店等四家門店試行，主推零售+場景／文化／娛樂／技術，以景點式零售新手法讓產品融入環境；打造線上店標桿，專項經營，提升到家服務質量，打造高效率低成本優體驗的線上服務。而大型綜合超市2.0模式基於會員的本地化，主打「愛家淘生活」理念，發展開放式生活提案型社區商業中心，已在浙江印悅裡-杭州運河購物廣場首店試行開展。

回顧期內，超級市場業態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250家，其中直營門店88家，加盟門店162家；關閉門店139家，其中直營門店25家，加盟門店114家；網點數淨增111家，超級市場業態網點實現連續兩年正向淨增長且增長迅速，續簽率維持在高位。回顧期內，超級市場業態直營業務著力轉型提升，針對消費趨勢，圍繞社區生鮮超市、料理超市、精品超市三種模式定型展開。本集團在確定門店業態定位並匹配轉型類型的基礎上，主打社區生鮮超市模式轉型，店招、內飾，品類展示等全方位呈現品牌煥新成果，優化提效定型商品品類，加強生鮮引流，提升生鮮區域佔比，關注常溫商品單品動銷率，對門店動線、佈局進行規劃，並通過對樣板店不斷打磨，逐步複製成功經驗並加以推廣，引流與增收齊頭並進，自二零一八年起已完成轉型門店近百家，銷售收入連續兩年實現兩位數增長。同時積極打磨料理超市模式，深化餐超聯動，發展自有品牌，並與既有供應鏈相互賦能，於二零一九年底在上海地區開出第一家料理超市門店「吾安食集」。在完成模型規劃的基礎上，本集團超級市場業態還將立足中高端社區打造新型態社區商業的精品超市。超級市場加盟業務方面則著力於加盟體系的重塑，積極發展緊密型加盟，推進新加盟模式的定型，汲取直營轉型成功經驗，以直營「五星門店」為標準，提升營運能力，讓顧客無差異感，統一信息系統，掌控門店銷售數據；同時創新機制，著手打造面向加盟商的貿易公司，重塑加盟供應鏈，提升加盟商進貨佔比，加速新型加盟快速發展，促進與加盟商的合作共贏。

回顧期內，便利店業態新開門店59家，其中直營門店11家，加盟門店48家，關閉門店188家，網點數淨減少129家。便利店業態繼續優化商品結構，豐富商品品類，不斷擴大鮮食商品、進口商品、自有品牌商品的銷售佔比，同時關注用戶體驗，打造年輕群體消費新場景，賦能餐飲模式，增加服務功能。本集團的便利店業態現階段主要目標還是門店梳理轉型，控制虧損。

回顧期內，本集團積極拓展到家業務銷售，全渠道業務開展有序並健康發展。到家業務迅速發展，得益於門店網點優勢和一線營運能力提升，同時同步線下促銷進度，整合營銷資源，以數據為驅動、消費者為導向，按季度計算商品力，優化商品池；擴大社交元素，全面啟用新媒體資源拓展消費群；強化運營；有效控制揀貨時間及錯漏發比例，交付能力明顯提升，到家銷售佔比和會員銷售佔比持續提升。

截至二零一九年十二月三十一日止，本集團共擁有門店3,352家，較二零一八年末淨減少19家，主要是便利店業態門店調整所致。本集團約82.5%的門店位於華東地區。

	大型綜合超市	超級市場	便利店	合計
直營	141	675	662	1,478
加盟	—	1,343	531	1,874
合計	<u>141</u>	<u>2,018</u>	<u>1,193</u>	<u>3,352</u>

註： 上述數據為截至二零一九年十二月三十一日。

## 品牌煥新

回顧期內，本集團從品牌策略出發，基於品牌設計構建由內而外，無縫銜接的品牌體驗。本集團繼續從「讓消費者更喜愛我們」的品牌願景出發，自上而下構建包括企業文化、商業描述、主品牌三大模塊在內的聯華品牌模型。藉由「顧客第一、追求卓越、創新引領、堅持誠信、執著零售」的品牌價值觀，追求並實現「好商品、好體驗構建人情好生活」的品牌使命。

回顧期內，本集團堅持品牌策略支持商業策略的執行方針，完成品牌策略和品牌設計兩大推進板塊。持續推進品牌建設，圍繞品牌願景、使命、定位、特質及價值觀策劃品牌標語，設計品牌視覺表現，加大對品牌管理和宣傳的力度，透過對不同受眾群體創造的價值和利益點，傳播「誠信可靠、人情分享、生活靈感、闔家歡享」的品牌特質，建立聯華品牌與目標受眾賴以信任的深遠關係。在做強既有客群基礎上，重點拓展中等及以上收入的成熟家庭客群，提升目標群體會員佔比，消費者年輕化取得明顯進展。通過品牌煥新整合全國營銷一體化，提升全國營促銷規劃，加強門店陳列與品類／商品的結合，提升營銷的商品力，擴大對外的品牌傳播，促進促銷效率與效果的提升。

回顧期內，本集團重塑聯華會員體系，提升會員銷售。加強異業合作，借助資源互換引入客流。通過第三方支付模式，聚焦全國範圍內的聯華會員專屬活動日。同時，嘗試數字化引流合作，通過與微信、支付寶兩大支付流量平台的活動，推進與第三方數字平台的合作，開發新的數字化異業引流平台，建立內部支持系統、業態財務核算流程及全渠道配置流程，提升會員體驗，從而推動會員成長與會員銷售佔比擴大。

### **品類規劃及供應鏈打造**

回顧期內，本集團多措並舉積極推進生鮮基地建設，提升生鮮佔比。本集團積極推進生鮮聯采，搭建全國聯採信息交流平台；實現各區域提供優勢基地的清晰賬冊目錄供甄選；建立專業採購團隊明確責任主體，主要推進蔬果品類，並將試水水產、肉禽蛋、南北乾貨等。同時，本集團在浙江區域還通過優質基地開發建設、大單運作直采、生鮮「一把手工程」、精準營銷推進及「阿米巴」考核機制等措施加強生鮮建設。

回顧期內，本集團建立與合作夥伴之間的戰略協同性，進一步梳理與提升聯合生意計劃 (Joint Business Plan, JBP) 供應商全國聯采的數量，在優化貿易條款的同時，供應鏈賦能全國各個業態發展。在加強和鞏固供應商的合作關係的同時，形成策略供應商全國工作機制，通過加強溝通與交流效率，以消費者為導向提升「廠商周」活動，提供更具有吸引力的產品和創新服務，通過線上線下營銷聯動，加速全域銷售的合作與產出，從而推動消費升級和業績增長。

回顧期內，本集團積極提升進口商品的數據管控及目標追蹤，同步直采商品、品牌直供商品的輸出，齊心協力打造高性價比進口全品類。規劃進口商品在每一個品類中的定位，加強直采、品牌的直供能力，提升直采、聯采和代采的業務佔比，提升整體競爭優勢，滿足主要消費群體消費升級的需求。

### **自有品牌**

回顧期內，本集團積極推進自有品牌建設。著力於設定自有品牌發展路徑與定位。通過梳理現有自有品牌，加強自有品牌推廣計劃，打造重點品牌的視覺策略系統，提升自有品牌銷售額和銷售佔比。明確品牌定位和規劃，確立與消費者有高關聯度、同時在消費者腦海中具有高活躍度的品牌定位，按品牌GBB(Good, Better, Best)類型劃分打造由聯華質造及優系列組成的自有品牌層級系統，以滿足不同層級的消費需求，擴大顧客對像群體。

在自有品牌品類的供應鏈打造環節，本集團聚焦民生大單品，提升高毛利、高成長、高潛力特質品類的開發力度，在回顧期內成功開發二百餘種新品，強化了休閒食品、南北貨、家百、紡織、年節禮盒類等補缺趨勢品類。通過合理規劃，引進差異化優質品類，在大型綜合超市業態開設優品生活館，強化源頭、品質直采，迎合市場需求。

本集團連續兩年深化自有品牌的多業態協同發展及區域資源整合，推進各地區商品資源共享，形成商品資源集約化談判模式，建立自有品牌商品管理手冊，多區域管理流程標準化規範化，以保持各區域持續性發展態勢，同時自有品牌營銷更趨多元化，打造場景化區域，強調品牌品質、分享產地故事，提升自有品牌的消費者購物體驗與認知。自有品牌連續兩年的健康成長和銷售佔比提升，在支撐本集團綜合收益提高的同時，也強化了聯華品類的差異性發展。

### **卓越執行，提升營運能力**

回顧期內，本集團著力推進營運標準的落地執行，推廣樣本門店體系。通過對示範門店、樣板店的實地培訓與推廣，制定以顧客滿意度為導向的服務提升計劃，建立一體化的管理模式和服務體系；關注顧客體驗，結合規範的服務標準積極整改提升門店服務水準，打造高規格、高品質的五星門店，提升品牌口碑，建立零售服務優質品牌形象；加強全國範圍內營運標準的一致性，深化運營標準的推進。結合「讓消費者更喜歡我們」的企業願景，設計、建立並實施升級版營運標準手冊，在執行過程中對營運標準手冊不斷細化與深化並予以定型推廣。

回顧期內，本集團持續推進合夥人項目，並在門店試點推行。引導員工主動學習經營技巧與技能，通過合作分享的形式激勵員工參與門店的管理，促進門店經營能力和服務提升，各項KPI指標也表現良好。回顧期內，本集團組織從管控型逐步向賦能服務型轉變，以門店合夥人機制為切入點，通過統一培訓，鼓勵門店員工大膽嘗試合夥人項目，通過分享經驗、反饋問題，尋找業績提升空間，並跟蹤落實，業務流程得到優化，靈活性得以展現，組織能力得到提升。

回顧期內，本集團持續提升物流效率和加強服務支撐體系建設。建立營運、採購、配送良性溝通機制，堅持核心商品定期跟蹤，加強庫存管理，進行合理訂貨，針對單品進行梳理，持續推進系統管控庫存進程，進一步發揮物流的支撐作用，提升門店要貨滿足率，加快庫存周轉。

回顧期內，本集團積極落實降本增效目標，著力提高企業管控能力。加強稅務管理，降低稅收成本和管理成本；通過預算跟蹤、總部控編、區域和門店科學定編，嚴控人工成本；積極加強降租談判，降低租金成本；成立專項降本工作組，對資產進行集量採購招標工作，降低採購成本。

回顧期內，本集團積極落實安全工作。創新工作機制，完善制度流程，建立管理網絡，夯實安全管理體系；強化准入管理，加大質量監控，強化食品安全管控；創建樣板門店，積極推進「守信超市」建設。

## 激勵機制·企業文化及數字化驅動

回顧期內，本集團推動核心崗位業績目標契約化，打造業績增量全員分享激勵模式，試點門店合夥人模式並推廣落地，探索向業務與一線傾斜的激勵機制，同時推進業態公司管理層績效獎金契約化，持續深化契約化機制改革，創新激勵機制；打造年度明星團隊及價值型員工，配合品牌煥新項目開展品牌共建，建立溝通渠道，優化組織氛圍，持續優化一線員工薪酬及醫療福利，推進基層員工關懷並落地實施；以強基層、增活力為契入點，聚焦核心業務，賦能新業務發展，打造新零售數字化培訓體系，助推新業務模式落地，培養學習型內部講師，形成多層次的師資隊伍，建立以消費者為導向的企業文化。

回顧期內，本集團積極開展組織優化項目。持續優化組織功能，提升工作效率，創新部門籌建及繼續強化核心部門，著力於打造扁平化組織，提升核心部門組織力；配合組織發展，加強引進核心人才，選拔青年後備幹部，充實核心經營團隊；實施「雛鷹成長計劃」，培養梯隊迅速成長；嚴格幹部管理，強化幹部建設，不斷加強創新人才和後備人才梯隊建設。

回顧期內，本集團著力於數字化驅動工作。完成超級市場業態數字化門店系統前期調研工作，推進新零售體系下供應鏈系統規劃，推動聯華大數據平台優化與提升，完成加盟合同平台全面推廣和新加盟系統模式功能增強開發，著力打造信息安全體系。

## 僱傭、培訓和發展

截至二零一九年十二月三十一日，本集團共有35,238名員工，回顧期內減少2,341名。人工總開支約為人民幣274,287.8萬元。

回顧期內，本集團根據業務發展需要，持續優化組織功能，推進組織扁平化。進一步壓縮總部管理層級，提升工作傳遞和響應效率。嘗試項目制加速重點業務落地和創新轉型孵化，鼓勵內部創業型小單元團隊突擊創新業務，發揮敏捷性組織優勢，加速新業務決策、落地、執行。持續加強核心業務缺失人才、專業人才的外部引進，領軍人才、後備人才的內部培養。

回顧期內，本集團推動核心崗位業績目標契約化，持續打造業績增量全員分享激勵模式，重點推進一線門店合夥人機制。門店合夥人制倡導人人都是經營者的主人翁意識，激活員工活力，提高員工收入，實踐共創價值，共享利益的激勵模式。全年在試點成功的基礎上，實施分步推廣。同時重點關注以解決一線問題為視角，進一步優化關鍵業務流程，提升總部服務意識。

回顧期內，本集團培訓發展聚焦核心業務，賦能新業務發展，助推新業務模式落地。全年開展多輪打造營運賦能和採購行動力的系列課程。打造新零售數字化培訓體系，推進員工碎片化學習，更有效檢驗和鞏固學習成果。繼續堅持「雛鷹成長計劃」，擇優招募應屆高校畢業生，通過翻轉課堂、互競互賽、業務輪崗等多樣化的培養方式，促進聯華管培生迅速成長，融入企業文化。繼續開發內訓師隊伍，形成多層次的聯華內部師資隊伍格局，加速核心業務領域類與一線基層技能類課程的開發與輸出。

## 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：

### 網點發展風險

對於新居住區域網點的發展，本集團預計新店培育期將會相對較長，新業務拓展及前期門店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，面臨進一步壓縮利潤空間的風險；同時，因競爭、租金價格、政策等外部因素的影響，合同到期後門店無法續租的風險持續升高。

## 管理措施

本集團將以點帶面，重點佈局優勢區域及市場空白區域，採取精細化的發展策略。把未來發展區域潛力的挖掘與新網點發展扶持政策的前置溝通相結合，謹慎發展。

在既有門店續約方面，本集團將把續約工作前置，重點難點網點逐個突破，多渠道、方法達成續租目標。

## 招商風險

隨著消費者線上消費習慣的不斷普及，本集團實體門店招商區的大多數租戶（尤其是餐飲和教培類）對於開舖面積的要求會不斷降低，預計空鋪率會增加。同時本集團的租金收繳率將面臨挑戰。隨著到家業務的不斷升級，實體門店的客流量將持續下降。對於一部分依靠共享門店客流支撐經營的租戶，其經營業績將會出現明顯下滑，預計租金收繳工作會不斷面臨壓力。

另外，隨著政府相關政策的調整和從嚴（主要是消防和食品藥品監管），預計招商調整的空間越來越小。

### 管理措施

本集團將加大市場調研的力度，將「坐著等」變為「出去找」的工作態度，抓緊有效租戶資源的積累；加強對每月租金收繳的關注度，及時發現問題，協助門店做好相關工作；加強和工程部的日常溝通，尤其在大面積招商方案制定的前期，要主動協同好工程技術方面的介入和推動，提高招商工作的效率。

### 物流系統及商品退貨風險

本集團物流服務智能化作業水平較弱，信息系統開發可能不符合內部要求，授權管理不當，可能導致無法利用信息技術有效控制退貨審批。門店退貨申請若未被合理審批，可能導致門店退貨隨意，退貨量增加；另由於退貨進入殘次庫後必須只能退給供應商，較高的退貨量也會增加採購部門與供應商的協商成本，並影響與供應商的長期合作；同時隨意退貨會增加中倉的人力成本及物流成本，可能會影響企業的正常發展與經營。

### 管理措施

本集團將完善退貨審批流程，對退貨類型進行大類細分，在退貨審批系統中考慮上傳退貨產品清單並標記對應產品二級退貨類型，部分大類退貨可取消審批，僅對部分特殊類別退貨及殘次品退貨進行審批，以減少審批流程時間及減少物流中心往來運輸成本和人力成本。

## 員工風險

隨著本集團業務的快速拓展和業務模式的轉型帶來的人才需求新變化，需要儲備培養一批後備人才作為集團持續發展的有力支撐。目前，本集團在人才儲備，尤其是核心專業崗位人才培養上還需要做進一步努力，人才在薪酬、績效與崗位價值的匹配方面尚有不平衡的現象，在一定程度上影響了員工積極性的發揮。員工風險的控制也是風險控制中的重要一環。

## 管理措施

本集團極力打造以強基層、增活力為契入點，建立以消費者需求為導向的企業文化。推動核心崗位業績目標契約化方式，打造業績增量全員分享激勵模式，重點實施一線門店合夥人項目落地。逐步建立以業績為導向，過程管理和目標管理相統一的績效考核體系。持續加強核心業務人才的外部招募補充，同時選拔青年後備幹部，通過掛職、輪崗、創新項目孵化等方式，充實核心經營團隊。聚焦核心業務與核心崗位，結合新零售理念，賦能新業務發展，重點推動領軍人才、後備人才的培養與發展。

## 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、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

二零二零年是中國全面建成小康社會和「十三五」規劃收官之年。中國經濟穩中向好、長期向好的基本趨勢沒有改變。在國際國內經濟環境複雜變化背景下，預計中國政府將繼續堅持穩中求進工作總基調，堅持新發展理念，堅持以供給側結構性改革為主線，堅持以改革開放為動力，二零二零年中國經濟增速將在新常態下運行在合理區間，就業、物價保持基本穩定，產業結構繼續優化，增長質量繼續提高。

預計二零二零年居民消費仍將保持平穩增長，消費升級勢頭依然強勁，消費升級帶動產業升級步伐加快，消費對經濟增長的驅動作用繼續強化，成為支撐二零二零年中國經濟穩中有進的強大引擎。

為此，二零二零年，本集團將以「變革、創新、堅守、成長」為工作思路，繼續堅持以「業態和終端模型及拓展、品類規劃及供應鏈打造、自有品牌、卓越執行、品牌煥新」為年度工作重點，繼續堅持以激勵機制、組織體系、資本架構、企業文化驅動和數字化驅動的雙輪驅動支撐體系，以「好商品、好體驗構建人情好生活」為品牌使命，立足長三角，發展全中國，通過高效整合供應鏈，提供全品類優質商品，成為具有當地精神的全渠道生活零售商。

二零二零年，本集團計劃新開門店226家，其中，新開大型綜合超市業態門店4家。

二零二零年，本集團將繼續推動業態和終端模型定型及拓展工作。大型綜合超市業態將以減虧增盈為導向，提高商品運營效率，提升商品綜合收益；加強門店轉型定型，繼續推進3.0PLUS模式定型和2.0模式提升；明確招商定位，強化社區類服務，力爭增收；細化每個崗位的工作內容，制定考核標準，再塑大型綜合超市業態營運流程。超級市場業態著重已有新型門店模式的定型、迭代升級和新業態孵化，社區生鮮超市關注品類規劃落地，輕資產精細化複製；料理超市進一步深化餐超聯動，發展自有品牌，並與本公司既有供應鏈相互賦能；精選超市立足中高端社區，不斷完善品類規劃和供應鏈建設，打造新型態社區商業。便利店業態著力提升單店績效，著重做好減虧工作。通過超市業態加盟網點增長、力推新加盟模式、賦能加盟商供應鏈、強勢推進門店營運提升，確保加盟銷售持續增長。輕資產拓店，嚴控投資回收期，實現網點可持續拓展。圍繞業態網點佈局重點推進線上線下商品一體化，營銷一體化，加速全渠道發展，利用長三角區域的網點優勢，提升到家銷售佔比，推動全店業績增長。

二零二零年，在品類規劃及供應鏈打造方面，本集團將通過固化品項數，聚焦單品效率提升，將品類配置規劃滲透到各業態各類型門店，提升核心品類，開展智能促銷，提高促銷的有效性，進而推動各業態綜合收益提升；持續優化生鮮供應鏈，打通生鮮價值鏈，加強生鮮營銷，深度完善晚餐場景打造，積極擴展到家渠道，推進品類可持續發展；落地品類管理和持續提升，打造全品類供應鏈；優化JBP策略供應商內外部合作溝通的工作框架，推動消費者為導向的供應商合作策略；通過品類提升、供應鏈優化、業態聚集渠道拓展等舉措，打造高性價比進口品類形象。

二零二零年，在自有品牌發展方面，本集團將不斷提升自有品牌品質和外觀設計，推進「聯華質造」品牌上市，深入發展「聯華優」系列，進一步提升自有品牌在核心品類中的滲透率；嚴控基地源頭，提速生鮮自有品牌發展，打造更多生鮮大單品；成立全國自有品牌工作小組，溯源供應鏈，加強對品質的管控及流程把控；推進多業態協同發展及區域資源整合，加強營銷推廣，繼續提升自有品牌佔比；明確品牌定位、特質、視覺呈現規範，構建自有品牌開發框架，加速形成聯華自有品牌戰略體系。

二零二零年，在卓越執行方面，本集團將雙管齊下，通過客流及客單提升措施著力推進各業態同店增長；落地實施二次開店工作，加強晚市營銷，以商品便利組合強勢引領消費者餐桌，推進晚市銷售提升；著力提升營運執行力及生鮮營運能力和營銷能力，全面打造有質量的生鮮；梳理營運標準生意流程，基於線上線下銷售發展，重塑營運標準作業流程，提升整體經營能力；強化服務標準的執行力度，形成員工關懷體系，對內提升員工服務技能，對外增加生意環節增值服務，打造線上線下一體化服務體系。繼續以經營業績為導向持續迭代推進合夥人制模型；加強內部供應鏈協同，持續提升物流運作效率及運營效益，提高門店滿意度。

二零二零年，本集團將繼續推進品牌煥新工作。借助場景的洞察和打造，加大對外溝通的力度，推動跨界合作，加強會員招募，擴大會員數量，聯結更多年輕的消費群體，促進來客數提升與消費者結構年輕化；繼續優化促銷層級，提升促銷效率與效果；持續推進以消費者為導向的全國品牌化整合營銷（S級營銷）一體化。落實品牌定位，完善品牌管理體系，持續深化聯華好商品，好體驗構建人情好生活的消費觀念。

二零二零年，本集團將繼續推動組織變革，全面推進市場化選聘，契約化管理的深層次改革，提升組織效率，釋放團隊能動性，進一步加強生鮮經營，品類規劃，全域到家經營，和業態創新等核心組織能力。有序調整薪酬體系，持續完善激勵模式，啟動由組織文化、制度文化、行為文化及績效文化構成的聯華企業文化工作，並在組織架構調整、制度梳理、價值觀討論等具體舉措的落地過程中踐行企業文化。

二零二零年，本集團繼續推進門店數字化建設，通過數字化賦能，全面促進門店營運端執行效率提升、消費者滿意度提升和商品銷售效率提升；量化分析促銷有效性，基於大數據開發產品化的工具，指引科學促銷決策，將工具融入工作流程並全面推廣，以大數據驅動提升整體促銷有效性；整合業務支撐平台、優化大數據平台，提升信息安全，形成支撐本集團新零售數字化管理與運營的能力。

### **購買、出售或贖回股份**

截至二零一九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。

### **審核委員會**

審核委員會已審閱二零一九年年度業績，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。

## 未經審計年度業績審閱

本集團截至二零一九年十二月三十一日止年度業績尚未經本公司核數師德勤·關黃陳方會計師行審計或同意，系其因新型冠狀病毒爆發而在中國各地採取的旅行限制及防疫政策導致其無法完成審計程序，故需額外時間以完成審計程序。目前預計審計程序將在二零二零年四月完成，但須遵守中國的進一步防疫措施。本集團截至二零一九年十二月三十一日止年度之未經審計年度業績已由審核委員會審閱。審核委員會認為截至二零一九年十二月三十一日止年度本集團未經審計年度業績符合適用會計準則及要求，且作出適當披露。

本公司股東及有意投資者於買賣本公司證券時務請審慎行事。

## 遵守上市規則附錄十所載《上市公司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《上市公司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資料合理地顯示，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A.4.2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A.6.7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。

本公司於二零一九年三月二十九日召開第六屆董事會第九次會議，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。

本公司於二零一九年六月十二日召開第六屆董事會第十次會議，非執行董事徐子瑛女士因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零一九年八月二十九日召開第六屆董事會第十一次會議，非執行董事錢建強先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零一九年十二月十六日召開第六屆董事會第十二次會議，非執行董事葉永明先生及非執行董事錢建強先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二零年三月三十一日召開第六屆董事會第十三次會議，非執行董事錢建強先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零一九年六月十二日召開二零一八年度股東周年大會（「二零一八年度股東周年大會」），非執行董事徐子瑛女士因其他工作原因未出席該次股東周年大會。

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，本公司已於二零一八年度股東周年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。二零一八年度股東周年大會順利通過各項普通決議案。二零一八年度股東周年大會會後，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，並在香港聯合交易所網站及本公司網站刊發。

承董事會命  
聯華超市股份有限公司  
董事長  
葉永明

中國，上海，二零二零年三月三十一日

於本公告日期，董事會成員如下：

執行董事： 徐濤

非執行董事： 葉永明，徐子瑛，徐宏，錢建強，鄭小芸及王德雄

獨立非執行董事： 夏大慰，李國明，陳瑋及趙歆晟