



联华超市股份有限公司

LIANHUA SUPERMARKET HOLDINGS CO.,LTD.



股份代码:0980

二零一九年 | 年報

聯華超市股份有限公司（「聯華超市」或「本公司」）於一九九一年起在上海市開展業務，於過去的二十八年間，以直接經營、加盟經營和併購方式發展成為一家具備全國網點佈局、業態最齊全的零售連鎖超市公司。於二零一九年十二月三十一日，聯華超市及其附屬公司（「本集團」）的總門店數目已經達到3,352家（不包括本公司聯營公司經營的門店），遍佈全國21個省份及直轄市，繼續保持在中華人民共和國（「中國」）快速消費品連鎖零售行業的領先地位。聯華超市於二零零三年六月二十七日在香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）上市，是首家於聯交所上市的中國零售連鎖超市公司。

本集團經營大型綜合超市、超級市場及便利店三大主要零售業態，照顧了廣大消費者的不同需要，三大業態分別透過「世紀聯華」、「聯華超市」、「華聯超市」、「聯華快客」品牌不斷擴張。近年來，「聯華超市」、「華聯超市」和「聯華快客」連續獲得中國連鎖經營協會特許委員會評定的「中國優秀特許品牌」之一。



河南省



遼寧省



廣東省



廣西壯族自治區



湖南省



江西省



海南省



四川省



福建省



江蘇省



雲南省



甘肅省



安徽省



## 目錄

- 2 公司資料
- 4 大事記
- 10 董事長報告
- 18 五年財務摘要
- 20 管理層討論與分析
- 46 董事、監事及高級管理層簡介
- 56 股權結構
- 60 董事會報告
- 100 企業管治報告
- 122 監事會報告
- 125 獨立核數師報告
- 131 綜合損益及其他綜合收益表
- 132 綜合財務狀況表
- 134 綜合權益變動表
- 136 綜合現金流量表
- 138 綜合財務報表附註
- 226 附錄一：環境、社會及管治報告

## 公司資料

### 董事

#### 執行董事

徐濤先生

#### 非執行董事

葉永明先生(董事長)  
徐子瑛女士(副董事長)  
徐宏先生  
錢建強先生  
鄭小芸女士  
王德雄先生

#### 獨立非執行董事

夏大慰先生  
李國明先生  
陳璋先生  
張俊先生(已於二零一九年三月二十九日辭任)  
趙歆晟先生

### 董事會下轄委員會

#### 審核委員會

李國明先生(主席)  
夏大慰先生  
張俊先生(已於二零一九年三月二十九日辭任)  
趙歆晟先生  
鄭小芸女士

#### 薪酬與考核委員會

夏大慰先生(主席)  
徐子瑛女士  
陳璋先生  
張俊先生(已於二零一九年三月二十九日辭任)  
趙歆晟先生

#### 戰略委員會

葉永明先生(主席)  
徐子瑛女士  
徐宏先生  
徐濤先生  
錢建強先生

### 提名委員會

葉永明先生(主席)  
陳璋先生  
夏大慰先生  
張俊先生(已於二零一九年三月二十九日辭任)  
趙歆晟先生

### 監事

楊阿國先生(監事長)  
陶清女士  
史浩剛先生  
(已於二零一九年十二月十一日辭任)  
唐皓女士

### 公司秘書

胡黎平女士

### 授權代表

徐濤先生  
胡黎平女士

### 國際核數師

德勤•關黃陳方會計師行  
注冊公眾利益實體核數師

### 公司法律顧問

#### 香港法律

貝克·麥堅時律師事務所

#### 中華人民共和國法律

國浩律師(上海)事務所

### 投資者及傳媒關係顧問

匯思訊中國有限公司

### 主要往來銀行

中國工商銀行  
浦東發展銀行  
招商銀行

## 註冊和辦公地點

中國註冊地點  
中國上海  
真光路1258號  
7樓713室

## 中國辦公地點

中國上海  
真光路1258號  
5至14樓

## 香港主要營業地點

香港灣仔  
軒尼詩道36號  
循道衛理大廈16樓

## 電話號碼

86 (21) 5262 9922

## 傳真號碼

86 (21) 5279 7976

## 公司網址

lianhua.todayir.com

## 股東查詢

### 公司聯絡資料

董事會辦公室  
電話：86 (21) 5278 9576  
傳真：86 (21) 5279 7976

## 香港股份過戶登記處

香港中央證券登記有限公司  
香港灣仔皇后大道東183號  
合和中心17樓1712-1716號

## 股份資料

### 上市地點

香港聯合交易所有限公司

### 上市日期

二零零三年六月二十七日

### 香港聯交所股份編號

980

### 已發行H股股份數目

372,600,000股

### 財務年結日期

十二月三十一日

## 業績公佈

二零一九年中期業績已於  
二零一九年八月二十九日公佈  
二零一九年年度業績已於  
二零二零年三月三十一日公佈

## 股息

中期股息：不派息  
擬派付末期股息：不派息



## 大事記

### 一月

1. 安徽世紀聯華發展有限公司(「聯華安徽公司」)巢湖長江路店被安徽省巢湖市商務局、巢湖市市場監督管理局評為2018年度巢湖市商貿流通領域「誠信經營示範企業」。
2. 廣西聯華超市股份有限公司(「聯華廣西公司」)獲得由廣西壯族自治區柳州市柳南區食品安全行業協會頒發的「突出貢獻獎」。

### 二月

1. 聯華廣西公司天和店獲得廣西壯族自治區柳州市總工會授予的2018年度柳州市「工人先鋒號」稱號。
2. 聯華廣西公司工會居上店工會小組獲得廣西壯族自治區柳州市總工會授予的2018年度柳州市「模範職工小家」稱號。

### 三月

1. 聯華廣西公司獲廣西壯族自治區柳州市市場監督管理局頒發的「誠信經營放心消費—創建承諾單位」榮譽牌匾。

2. 聯華廣西公司被廣西壯族自治區柳州市商務局授予柳州市「肉菜流通追溯體系建設試點單位」榮譽稱號。

3. 杭州聯華華商集團有限公司(「聯華華商」)的「聯華華商供應鏈項目」入選浙江省杭州市2018年流通領域現代供應鏈體系建設首批試點項目之一。

4. 上海世紀聯華超市發展有限公司(「世紀聯華」)仙霞店收銀班組榮獲上海市婦女聯合會、上海市人力資源和社會保障局聯合頒發的「2017-2018年度上海市三八紅旗集體」光榮稱號。

### 五月

1. 聯華華商「智慧新物流」項目在中國倉儲與配送協會主辦的「2019中國(國際)智慧物流創新發展峰會」上榮獲「智慧物流標桿企業獎」。

### 六月

1. 本公司舉辦第一屆聯華文化節暨品牌煥新內宣會。

2. 上海聯華超級市場發展有限公司(「聯華標超」)社區生鮮樣板店北園店轉型開業。通過與數字化技術的進一步融合,有效利用雲端數據,更精準地為目標顧客服務。
3. 由中國連鎖經營協會(CCFA)供應鏈專業委員會舉辦的2019中國零售業供應鏈年會上,聯華華商「快消品物流供應鏈優化升級項目」獲「2019年零售業供應鏈最佳實踐案例獎」。
4. 聯華華商榮獲由浙江省杭州市公安局頒發的「2018年度杭州市經濟文化保衛工作先進集體」稱號。
5. 聯華華商榮獲由浙江省杭州市消費者權益保護委員會頒發的「杭州市第十二屆消費者信得過單位」榮譽稱號。

## 七月

1. 聯華安徽公司蕪湖南瑞店榮獲安徽省蕪湖市弋江區人社局「勞動保障誠信等級評價A級」的榮譽稱號。

## 八月

1. 聯華安徽公司巢湖店榮獲安徽省巢湖市人力資源和社會保障局「勞動保障誠信等級評價A級」的榮譽稱號。
2. 聯華華商旗下首家折扣概念店杭州文暉店開業。

## 九月

1. 聯華安徽公司2019年度被安徽省六安市金安區消費者權益保護委員會評為金安區「放心消費示範」單位,在六安市內給予通報表彰。
2. 聯華安徽公司安慶店榮獲安徽省安慶市人力資源和社會保障局頒發的「2019年度安慶市勞動保障誠信評價A級企業」榮譽稱號。
3. 聯華華商「聯華鯨選·半步多」開業,是全國首家景點式零售新業態的一次落地,也是數字化杭州嘗試新零售業態的一次實踐。

4. 由浙江省連鎖經營協會主辦的第二屆浙江省智慧連鎖與品牌發展創新峰會上，聯華華商獲浙江省連鎖業「自有品牌創新企業」稱號，聯華華商旗下自有品牌「優品生活」獲浙江省連鎖業「優秀自有品牌」稱號。

## 十月

1. 聯華標超香花店被上海市綠化市容行業工會評為「2019年度關愛環衛工人共建潔淨家園專項行動十佳愛心接力站」。
2. 聯華廣西公司榮獲廣西日報傳媒集團、南國今報頒發的「柳州榮光 先鋒品牌」獎項。
3. 聯華超市（江蘇）有限公司（「聯華江蘇公司」）丹徒店被江蘇省鎮江市物價局評為「2019年度蔬菜糧油平價超市」。
4. 由中國倉儲與配送協會主辦的第十一屆中國城市物流發展大會上，聯華華商「商超物流分揀技術」榮獲「2018中國城市物流技術創新優秀案例獎」。

5. 聯華華商黨委書記、董事長張慧勤被浙江省商業總會評為「功勳商業企業家」。

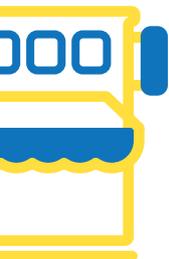
## 十一月

1. 聯華廣西公司柳城金時代店店長朱艷、聯華安徽公司合肥杏花店店長秦正、聯華江蘇公司鹽城香港路店店長金德貴、聯華標超桃浦店店長王星、平陽店店長陳嵐、聯華華商富陽育才路店店長余玲、餘杭江南時代廣場店店長楊含穎、蕭山南環路店店長陸來軍，世紀聯華浦電店店長尹榮生、外高橋店店長李堅，被中國連鎖經營協會評選為「2019年度CCFA金牌店長」。

2. 2019年11月12日，由復旦大學管理學院、思盟企業社會責任促進中心、中智關愛通(上海)科技股份有限公司、人民網上海頻道聯合主辦的第四屆「 $\alpha$ i社會價值共創」中國企業社會責任卓越案例評選活動中，「聯華華商不忘初心 十城百店援疆工程」獲得「企業紅色實踐•社會價值共創-時代精神案例獎」。
3. 本公司超級市場業態第一家超市加餐飲加工和原材料體驗店「吾安食集」在上海地區開業。
4. 2019 Transform Awards於2019年11月27日在上海揭曉，本公司榮獲「最佳品牌視覺表現-零售行業金獎」和「最佳品牌建設內部溝通銀獎」兩項品牌大獎，為28年的聯華超市再添一筆精彩的註腳，為中國零售行業品牌建設再添新的標桿。
5. 聯華標超聯華生活鮮-曹家渡店被上海市靜安區商委評選為「示範性標準化菜市場」。
6. 聯華華商與澳洲富邑葡萄酒集團訂立戰略合作，聯華華商成為該品牌在浙江地區代理商。
7. 在中國商業企業管理協會舉辦的2019年全國商業企業家活動日上，聯華華商被授予「全國和諧商業企業」稱號。

## 十二月

1. 聯華廣西公司榮獲廣西壯族自治區柳城縣2019年度「勞動保障守法誠信A級單位」稱號。
2. 聯華廣西公司解放店獲得廣西壯族自治區柳州市總工會授予的2019年度柳州市「工人先鋒號」稱號。
3. 浙江省杭州市首個社區商業中心聯華華商印悅裡-杭州運河購物廣場開業，這次升級是聯華華商新零售搶灘社區商業中心最後一公里的一次實踐，着力打造社區商業中心概念店新模式。
4. 「世紀聯華」、「聯華」獲由浙江省連鎖經營業協會頒布的「2019浙江省連鎖業優秀特許品牌」。
5. 聯華華商被浙江省杭州市農業農村局評為「市級農業龍頭企業」。





# 聯誼





本人謹此向全體股東（「股東」）呈報聯華超市股份有限公司截止二零一九年十二月三十一日止年度之業績。

二零一九年，國際環境更趨嚴峻複雜，國內經濟下行壓力持續加大，國內外風險挑戰明顯上升，消費需求穩中趨降。中國經濟正在從工業化驅動的多種紅利變現時代，轉向創新驅動的存量競爭時代。零售行業競爭格局加速變化，行業併購整合洗牌持續進行，行業風口此起彼伏。新業態試水層出不窮，生鮮賽道價值凸顯，社區團購、直播電商、前置倉、首店經濟、國潮崛起、下沉市場等成為行業熱門關鍵詞。老牌外資系零

售繼續黯然退場，另有一些國際零售巨頭則以新玩家的姿態風風火火來華。本土傳統實體零售企業的創新變革依舊活躍，但終趨理性，越來越多地關注深度細節，以顧客為中心提升運營體驗，加強經營模式創新，擴大智慧零售應用場景，綜合服務能力不斷增強。

身處如此波譎雲詭的大環境，本集團聚焦「成內功，強基石」，主動順應經濟發展大勢和消費升級趨勢，凝聚共識迎挑戰，穩步推進業務轉型升級，制定科學完善的品類規劃，積極打造差異化供應鏈體系，深度挖掘自有品牌，加強多業態聯動以滿足不同購物場景的消費者需求。二零一九年，本集團實現營業額約為人民幣259億元，連續第二年增長，同比上升約1.9%。經營虧損約為人民幣0.32億元。歸屬本公司股東年度虧損約為人民幣3.78億元。每股虧損約為人民幣0.34

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。

在過去這艱難的一年，聯華超市的士氣歸位，發展腳步更為穩紮穩打，持續推動五大工作重點和雙輪驅動的重點工作實施與落地。作為一個有國資背景的老牌連鎖零售企業，聯華超市沉澱過歷史，擁抱過潮流，無論在哪個年代的人都能找到屬於自己的一片記憶。然而我們的品牌雖有極大知名度，高忠誠度消費群體卻很有限。要重新建立與消費者的聯結，品牌變革勢在必行。於是，在二零一八年啟動「聯華品牌煥新」項目的基礎上，二零一九年，我們圍繞「讓消費者更喜愛我們」的企業願景，建立消費者洞察分析體系，大力推進品牌定位的全面落地，開啟傳承和創新的旅程。我們回歸零售本質，堅持以人為一





切發展的核心，在競爭激烈的零售環境中尋找「人情味」。煥新的聯華超市，旨在重塑人與人、人與物、人與生活之間更有意義和溫度的聯繫。如今，通過品牌定位而創建的品牌視覺識別系統已陸續登陸全國，從品牌標識、店招到全國營銷活動實施，均以煥新面貌展現。由全球唯一的品牌發展及重塑雜誌Transform Magazine舉辦的Transform Awards授予聯華超市「最佳品牌視覺表現—零售行業金獎」和「最佳品牌建設內部溝通銀獎」兩項重量級國際專業品牌大獎。

「用心過好生活」是我們煥新後的 brand 標語。「用心」二字，貫穿了聯華超市團隊工作的始終。讓廣大消費者享受用心生活的每一刻，這也是聯華超市回歸零售本質的核心動力。智慧新零售時代，技術創新飛速發展帶來終端模式創新，外加不斷發展的客群消費習慣和生活模式，連鎖零售行業呈現諸多概念式創新。但我們選擇在不斷學習中冷靜、沉澱和反思，從消費者的角度出發，在業態創新、商品管理、供應鏈建設、門店運營體系及員工基礎等各個方面都繼續加速提升。

二零一九年，我們的業態創新轉型更為關注創新與業績提升。世紀聯華3.0PLUS上海首店青浦店自試點以來，持續推進探索「輕餐飲+百貨+生活服務類+休閒健身娛樂+幼教」模式，極大優化到店客群年齡層次。本集團在浙江地區繼續發展大型綜合超市3.0鯨選未來店模式，主推零售+場景／文化／娛樂／技術，以景點式零售新手法融入環境，並同步大力推進到家服務，創新營銷手段，繼而打造高效率低成本優體驗的全方位服務，其中，湖濱步行街聯華鯨選店的精彩亮相，更是成為杭州新零售的一張金名片。圍繞「社區生活中心與生活煙火之地」，大型綜合超市2.0門店開設印悅里—杭州運河購物廣場首店，基於會員本地化，打造新消費+新生活服務+新商業平台，成功完成從「傳統大賣場」到「社區商業中心」的轉型升級。在超級市場業態，我們聚焦社區生鮮超市的發展，過去兩年社區生



鮮超市網點數增加近200家，是聯華超市連續兩年增長的主要推動。過去兩年，我們完成了超過100家社區生鮮超市的轉型升級，通過落地品牌煥新體系，提升生鮮佔比增加來客數，優化品類，固化品類組合，優化動線與佈局，實現轉型門店連續兩年兩位數增長。同時，我們繼續打造和孵化「精品零售+餐飲多元體驗」，餐超聯動的社區料理超市和「家門口的精品超市」的社區精選超市。二零一九年，聯華線上到家的銷售連續第二年實現100%增長，我們加大了到家核心商品的梳理，提升了生鮮經營能力，加大了與核心供應商在到家場景的合作，並繼續推進線上線下會員招募，會員銷售佔比在過去一年上升了7%，通過加強一線營運能力提升了履單能力，實現了最快半小時送達的到家服務。

二零一九年，我們重點聚焦核心品類，打造差異化商品，多措並舉推進生鮮基地建設，提升生鮮佔比，創新渠道模式，打造高效供應鏈體系；通過廠商周活動穩步推進與策略供應商戰略合作，加強我們的全國聯采能力，在優化合同條款的同时供應鏈賦能全國各個業態。營采互動打造高性價比進口全品類，把握進博會的契機，深化跨境直采模式，加大品牌直供的合作，滿足消費者對於高品質進口商品的需求；按照品牌GBB類型，即Good, Better, Best劃分，針對不同消費群體打造由「聯華質造」及「優系列」組成的自有品牌層級系統，通過新品開發、供應鏈打造、全國聯動及品牌營銷推動自有品牌品類提升，過去兩年自有品牌的佔比提升了1%，推動了聯華超市品類差異化的進展；回歸零售本質，堅持

卓越執行，深化改善服務，提升門店整體經營能力；推進物流全程可視化項目，進而持續提升物流效率及對門店的服務支撐；創新創能，線上線下全渠道滿足顧客購物選擇，搭建全域零售架構。

聯華超市員工承載了企業發展與改革的重任，是聯華超市走向未來的力量源泉和根本依靠。「讓員工更喜歡我們」無疑是「讓消費者更喜愛我們」的內生動力。二零一九年，我們深化了契約化機制改革和激勵機制創新，不斷創新具有特色的員工活動，推動基層員工關懷實踐，提升員工在企業的存在感和價值感。我們啟動並順利推行了合夥人制項目，以率先垂范的理念引領變革，強調從管理思維過渡到老闆思維提升經營能力，從而營造起積極向上、奮發向前的良好氛圍，也激勵員工更熱忱地服務顧客。

二零一九年，我們堅持「愛心公益」，用心踐行社會責任，我們的門店是社區溫暖的好鄰居，是戶外工作人員有溫度的愛心站點。我們的「愛心助農」項目持續推進，其中「不忘初心 十城百

店援疆工程」還獲得了第四屆  $\alpha$ i 社會價值共創「企業紅色實踐•社會價值共創—時代精神案例獎」。

過去兩年，我們對於生鮮供應鏈的打造和全渠道到家生態圈的搭建已發揮成效。二零二零年開年，當一場始料未及的新型冠狀病毒肺炎疫情擾亂所有人生活的步伐時，我們全國兩萬六千名一線員工逆行堅守，全力以赴，走在保障防控疫情供給一線，24小時不打烊，撐起了「防控疫情維護民生保障供應」的社會責任，提升了消費者對於聯華生鮮供應及到家服務的信心，在這次線上線下全渠道零售攻堅大考中交出了一份滿意的答卷。



二零二零年無疑將是極具挑戰的一年。由於疫情影響，中國經濟下行壓力將持續加大，經濟形勢更為複雜嚴峻，市場競爭將更趨白熱化。從零售行業來看，智慧新零售、數字新零售的市場大格局已經形成，消費需求升級、新技術快速迭代、結構調整、轉型升級、同業競爭、成本增加的壓力將持續上升，而同時消費升級、技術驅動、資本驅動、政策驅動，也將給零售企業帶來更大的發展空間和更多的發展機遇。

「變革、創新、堅守、成長」將是本集團二零二零年的關鍵詞。我們將圍繞煥新的品牌定位，秉承「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，是具有當地精神的全渠道生活零售商」的商業策略方向，在「以好商品、好體驗構建人情好生活」的品牌使命的指引下，積極進行門店轉型迭代升級，通過「多業態、全場景、數字化、新零售」的佈局，提升零售運行效率，打造全場景新零售；試點創新業態，勵精圖治尋找新增長點的同時依然堅守「誠信可靠、人情分享、生活靈感、闔家歡享」的品牌特質，讓消費者更喜愛我們。

二零二零年，我們將繼續推進組織變革，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。繼續圍繞五大工作重點和雙輪驅動的工作重點，加速供應鏈建設，持續推進大型綜合超市轉型升級，持續推進超級市場業態可持續發展，實施數字化門店項目，進一步利用網點優勢提升我們的線上線下一體化經營能力。

零售業的寒冬還未過去，但我們堅信，守得雲開見月明，堅守在用心的路上，深耕細作，賦能轉型，本集團必將與我們的消費者、供應商和股東一起迎來春暖花開。

最後，本人謹代表董事會向管理層及全體員工做出努力及貢獻表示敬意，亦對股東及與本集團有業務聯繫的人士的鼎力支持致以由衷感謝。

承董事會命  
董事長  
葉永明

二零二零年三月三十一日  
中國上海

果汁吧



全  
家  
福





## 五年財務摘要

單位：千元人民幣 截至十二月三十一日止年度	二零一九年	二零一八年	二零一七年	二零一六年	二零一五年
營業額	<b>25,859,198</b>	25,389,082	25,225,388	26,666,069	27,222,699
大型綜合超市	<b>14,976,770</b>	14,838,130	15,263,388	16,291,815	16,612,065
—佔營業額之百分比(%)	<b>57.92</b>	58.44	60.51	61.10	61.02
超級市場	<b>8,958,752</b>	8,571,730	8,001,927	8,323,560	8,623,925
—佔營業額之百分比(%)	<b>34.64</b>	33.76	31.72	31.21	31.68
便利店	<b>1,829,787</b>	1,896,690	1,874,299	1,982,848	1,968,663
—佔營業額之百分比(%)	<b>7.08</b>	7.47	7.43	7.44	7.23
其他業務	<b>93,889</b>	82,532	85,774	67,846	18,046
—佔營業額之百分比(%)	<b>0.36</b>	0.33	0.34	0.25	0.07
毛利	<b>3,518,840</b>	3,587,399	3,757,839	3,937,505	4,021,565
毛利率(%)	<b>13.61</b>	14.13	14.90	14.77	14.77
綜合收益率(%) (註1)	<b>24.97</b>	24.98	26.54	24.51	24.50
經營(虧損)盈利(註1)	<b>(32,163)</b>	68,532	110,807	(220,251)	(148,831)
經營(虧損)利潤率(%) (註1)	<b>(0.12)</b>	0.27	0.44	(0.83)	(0.55)
歸屬於本公司股東應佔(虧損)盈利	<b>(378,301)</b>	(218,724)	(282,760)	(449,955)	(496,991)
歸屬於本公司股東應佔綜合(損失)收益	<b>(378,301)</b>	(218,724)	(269,685)	(451,284)	(487,190)
淨(虧損)利潤率(%) (註1)	<b>(1.46)</b>	(0.86)	(1.12)	(1.69)	(1.83)
每股(虧損)盈利(人民幣元)	<b>(0.34)</b>	(0.20)	(0.25)	(0.40)	(0.44)
每股中期股息(人民幣元) (註2)	—	—	—	—	—
每股末期股息(人民幣元) (註2)	—	—	—	—	—

單位：千元人民幣 截至十二月三十一日止	二零一九年	二零一八年	二零一七年	二零一六年	二零一五年
資產淨值	<b>2,046,506</b>	2,459,926	2,488,833	2,753,879	3,199,086
資產總值	<b>23,552,460</b>	17,190,110	16,954,480	17,458,012	17,604,856
負債總值	<b>21,505,954</b>	14,730,184	14,465,647	14,704,133	14,405,770
現金淨流量	<b>(462,561)</b>	(916,407)	401,607	(1,271,465)	(697,905)
平均總資產(虧損)回報率(%)	<b>(1.86)</b>	(1.28)	(1.64)	(2.57)	(2.76)
平均淨資產(虧損)收益率(%)	<b>(19.26)</b>	(10.06)	(12.15)	(16.73)	(15.73)
資本負債比率(%) (註3)	<b>0.0</b>	0.00	0.01	0.01	0.01
流動比率(倍)	<b>0.65</b>	0.78	0.73	0.79	0.70
應付帳款周轉期(日)	<b>60</b>	62	62	61	59
存貨周轉期(日)	<b>38</b>	37	41	43	41

註：

- 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  
 經營盈利(虧損)=稅前盈利(虧損)-應佔聯營公司盈利  
 經營盈利(虧損)率=(稅前盈利(虧損)-應佔聯營公司盈利)/營業額  
 淨(虧損)利潤率=歸屬於本公司股東應佔年度(虧損)盈利/營業額
- 因二零一一年九月生效之紅股發行事項，本公司股份總數由原先622,000,000股增加為1,119,600,000股。同時，於二零二零年四月二十六日舉行的董事會會議上，董事會建議不派發截至二零一九年十二月三十一日止年度末期股息。
- 資本負債比率(%)=貸款/總資產

## 管理層討論與分析

### 經營環境

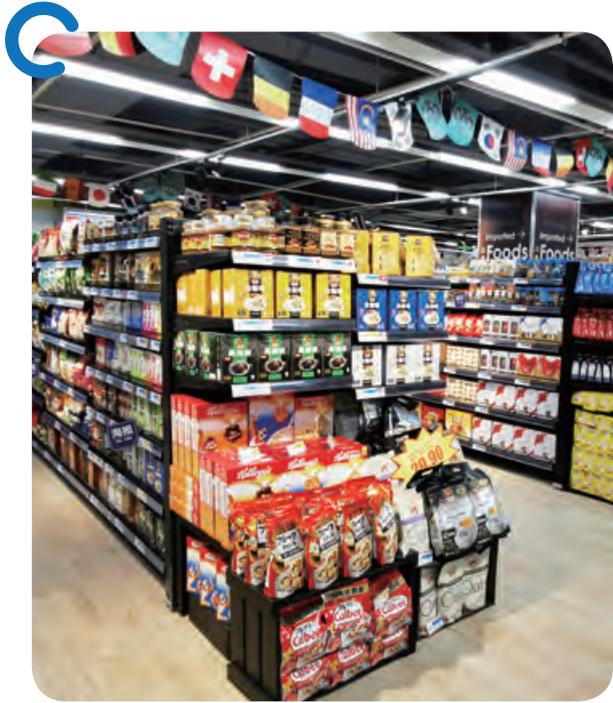
二零一九年，面對國內外風險挑戰明顯上升的複雜局面，中國政府堅持穩中求進工作總基調，堅持新發展理念，堅持以供給側結構性改革為主線，積極推動高質量發展，紮實做好穩就業、穩金融、穩外貿、穩外資、穩投資、穩預期工作，國民經濟運行總體平穩，發展質量穩步提升，中國經濟在抵禦下行壓力中顯現韌性和潛力，保持了總體平穩、穩中有進態勢，經濟增長保持在合理區間，但經濟運行仍面臨諸多挑戰和風險，發展的不確定因素仍然較多，中國經濟下行壓力仍然較大。

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，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聯華華商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。相關詳情請參見本年報第193頁之本公司綜合財務報表附註21。

### 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，財務成本同比增加人民幣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



### 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	372,600,000	33.28
合計	1,119,600,000	100.00

## 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		316	162,949.21	335	137,589.64

註： 上述數據為截至二零一九年十二月三十一日。

## 管理層討論與分析

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，已在浙江印悅里—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，自二零一八年已起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	141	2,018	1,193	3,352

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。借由「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。

## 管理層討論與分析

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）對於開鋪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，推精品類可持續發展；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

## 管理層討論與分析

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。

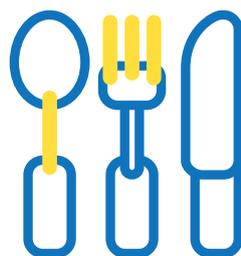
### 環境政策及表現、法律及規例之遵守

有關於二零一九年本集團環境政策及表現的詳情，載於本年報第226頁至第272頁環境、社會及管治報告章節中。

本集團致力遵守在各主要方面被視為對本集團有顯著影響之相關法律及規例，並於回顧期內概無重大違反或未能遵守之情況。

### 期後事項

自二零二零年一月一日至本年報發佈之日，概無任何對本公司業績形成重大影響的非財務事件須予披露。





博選

## 董事、監事及高級管理層簡介

### 執行董事

徐濤先生，46歲，一九九七年畢業於北京交通大學經濟信息管理專業，本科學歷。一九九八年至二零一零年間，徐濤先生在聯合利華公司任職，歷任財務管理、銷售運行經理、商品單元及供應鏈高級財務經理、大中華區審計總負責人、餐飲服務業務財務總監。二零一零年至二零一四年間，徐濤先生在能多潔任職，歷任亞洲區卓越執行財務總監、大中華區總裁。二零一四年至二零一七年九月，徐濤先生在萬寧中國任職，歷任中國區執行董事、中國區行政總裁。徐濤先生在零售行業有著豐富的公司運營管理及財務實踐經驗。徐濤先生於二零一七年九月二十七日獲委任為本公司執行董事、總經理。

### 非執行董事

葉永明先生，55歲，中共黨員，持中歐工商管理學院工商管理碩士學位。二零一五年九月起任百聯集團黨委書記、董事長、總裁，二零一五年十二月起任上海百聯集團股份有限公司（「百聯股份」，一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：600827）董事長。歷任上汽集團（上海汽車集團股份有限公司，一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：600104）副總裁、上海通用汽車有限公司總經理，上海汽車工業銷售總公司副總經理、總經理兼黨委副書記，上海大眾汽車有限公司執行經理、上海上汽大眾汽車銷售有限公司總經理，上海汽車工業（集團）總公司副總裁（分管汽車服務業），上汽集團黨委委員。葉先生於二零一五年十一月十七日獲委任為本公司非執行董事、董事長。

徐子瑛女士，51歲，上海交通大學管理工程系工業管理工程專業研究生。於二零零零年九月至二零零三年十二月期間，徐子瑛女士先後任上海市發展計劃委高技術產業發展處副處長和處長。徐子瑛女士於二零零三年十二月至二零零七年十月擔任上海市發展改革委高技術產業處處長。徐子瑛女士於二零零七年十月至二零零八年四月擔任上海市發展改革委副總經濟師兼高技術產業處處長。於二零零八年四月至二零一三年十月，徐子瑛女士曾擔任上海電氣（集團）總公司副總裁。於二零一三年十月至二零一七年三月，徐子瑛女士擔任上海市經濟和信息化委副主任、黨委委員。徐子瑛女士於二零一七年四月起擔任百聯集團總裁、黨委副書記、董事，於二零一七年六月起擔任百聯股份副董事長及上海第一醫藥股份有限公司（「第一醫藥」，一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：600833）董事長。徐子瑛女士於二零一七年六月十二日獲委任為本公司非執行董事、副董事長。

**徐宏先生**，46歲，畢業於復旦大學物理系，擁管理學學士學位，中國註冊會計師協會會員。現就職於阿里巴巴集團，擔任財務副總裁。在加入阿里巴巴集團之前，徐宏先生就職於普華永道會計師事務所，並於二零零七年七月成為普華永道合夥人。徐宏先生兼任DSM Grup Danismanlik Iletisim ve Satis Ticaret Anonim Sirketi董事、C2 Capital Partners GP Limited董事、上海逸刻新零售網絡科技有限公司董事、蘇寧易購集團股份有限公司（一家於深交所上市的公司，股票代碼：002024）非獨立董事、阿里健康信息技術有限公司（一家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.0241）非執行董事、紅星美凱龍家居集團股份有限公司（一家同時於聯交所及上海證券交易所上市的公司，聯交所股票代碼：HK.1528，上海證券交易所股票代碼：601828）非執行董事、美年大健康產業控股股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股票代碼：002044）非獨立董事、阿里巴巴影業集團有限公司（一家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.1060）非執行董事。徐宏先生於二零一八年八月二十八日獲委任為本公司非執行董事。

**錢建強先生**，58歲，中央黨校研究生院經濟管理碩士研究生學歷，於二零一五年六月至今，擔任百聯股份總經理、黨委書記、董事。錢先生曾在上海對外供應公司組織人事科任職，歷任上海友誼商店百貨商場經理，上海友誼供貨有限公司總經理，上海友誼南方商城有限公司董事、總經理，百聯集團有限公司購物中心事業部總經理助理，百聯股份總經理助理，百聯股份副總經理，上海友誼集團股份有限公司（「上海友誼」，現更名為「百聯股份」）副總經理，百聯股份副總經理兼黨委副書記。錢先生在商業零售領域有豐富的經營管理經驗。錢先生於二零一五年十一月獲委任為本公司非執行董事。

## 董事、監事及高級管理層簡介

**鄭小芸女士**，57歲，高級會計師職稱，持香港中文大學會計專業研究生學位，於二零一五年六月至今，在百聯股份擔任財務總監、董事會秘書，於二零一七年六月起擔任百聯股份董事。鄭女士曾在上海永久股份有限公司相繼擔任會計、財務部經理助理、財務部副經理之職，歷任上海市廣告裝潢公司財務總監，上海一百（集團）有限公司財務部副經理，上海全方投資管理有限公司財務總監，上海百聯集團有限公司綜合事業部財務總監，上海百聯投資管理有限公司財務總監，上海百聯集團資產經營管理有限公司財務總監，上海百紅商業貿易有限公司董事及華聯集團資產托管有限公司董事長，百聯電子商務有限公司財務總監。鄭女士擁有豐富的財務管理經驗，於二零一五年十一月獲委任為本公司非執行董事。

**王德雄先生**，68歲，王新興投資有限公司的總裁。王先生於一九七零年至一九七八年擔任新興毛紡織造廠經理。於一九七八年至一九九零年，任職王新興有限公司董事總經理。於一九九零年至今擔任王新興集團總裁。於二零零三年起至今擔任深圳新興創業擔保有限公司董事長。於二零零四年起至今擔任廣州市萬菱置業有限公司董事長。於二零零五年起至今擔任萬菱實業（廣東）有限公司董事長。王先生於一九九七年四月加入本集團，已積累逾三十年業務經驗。

## 獨立非執行董事

**夏大慰先生**，67歲，經濟學碩士，教授，博士生导师。夏先生於一九八五年七月至二零零零年九月先後擔任上海財經大學的教師、校長助理及副校長；於二零零零年九月至二零一二年八月擔任上海國家會計學院院長；於二零一二年八月至今擔任上海國家會計學院的教授、博士生导师及學術委員會主任。夏先生曾先後兼任中國工業經濟學會副會長、財政部會計準則委員會諮詢專家、中國會計學會副會長、中國總會計師協會副會長、上海會計學會會長、香港中文大學名譽教授以及復旦大學管理學院兼職教授、上海證券交易所上市公司專家委員會委員等職務，享受國務院政府津貼。夏先生於二零一六年五月至今擔任國泰君安股份有限公司（一家於上海證券交易所和聯交所上市的公司，股票代碼：601211，HK.2611）的獨立董事；二零一七年七月至今擔任上海吉祥航空股份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：603885）的獨立董事；二零一六年五月至今擔任興業銀行股份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：601166）的外部監事。夏先生曾於二零一三年四月至二零一九年九月擔任寶山鋼鐵股份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：600019）的獨立董事。夏先生於二零零四年九月獲委任為本公司獨立非執行董事。

**李國明先生**，62歲，現任九興控股有限公司（「九興」）的財務長，九興在聯交所上市。李先生為香港會計師公會資深會員及英國特許管理會計師公會會員，持有英國巴富大學的商業管理碩士學位。李先生曾擔任多間在聯交所上市公司財務主管職位，擁有逾三十年的財務管理經驗，在併購及企業融資方面亦具備廣泛經驗。李先生於二零零三年五月加入本集團。

**陳璋先生**，58歲，現為北大匯豐商學院管理實踐教授，北大匯豐商學院創新創業中心主任。在加入北大匯豐商學院之前，曾任滴滴出行高級副總裁、萬科集團（一家於深圳證券交易所上市的公司，證券代碼：000002）執行副總裁兼首席人力資源官。陳璋先生創建了合益集團在中國的業務，之後擔任了大中華區總裁、東北亞區總裁，並於二零零九年擔任全球執委會委員，在二零一三年當選為全球董事會董事。早年陳璋先生還曾供職於可口可樂和耐克公司從事營銷和全面業務管理工作。陳璋先生畢業於華東師範大學心理學系，並獲得學士學位；在美國賓州州立大學攻讀人力資源發展並獲得碩士學位。陳璋先生還畢業於哈佛商學院高級管理項目(AMP)。陳先生於二零一八年三月二十八日獲委任為本公司獨立非執行董事。

## 董事、監事及高級管理層簡介

**張俊先生**，44歲。張俊先生於一九九八年取得上海交通大學會計和應用數學雙學士學位，擁有中國註冊會計師資格和會計師職稱。張俊先生擁有超過18年的財務及經營管理經驗。張俊先生現任拉扎斯網絡科技(上海)有限公司副總裁，負責新餐飲業務部(餐飲供應鏈、商戶營銷代運營及服務市場業務)。此前，於一九九八年八月至二零零二年七月，張俊先生擔任安達信·華強會計師事務所上海分所審計員、高級審計員。於二零零二年七月至二零零五年八月，張俊先生擔任普華永道中天會計師事務所有限公司高級審計員、經理。於二零零五年八月至二零零六年十月，張俊先生擔任上海申美飲料食品有限公司(可口可樂瓶裝廠)財務經理、財務總監。於二零零六年十月至二零零七年八月，張俊先生擔任如家快捷酒店管理有限公司(納斯達克上市公司，股票代碼：HMIN)會計總監。於二零零七年八月至二零一四年十一月，張俊先生在小南國餐飲控股有限公司(聯交所主板上市公司，股票代碼：HK.3666)任職，自二零零七年八月至二零一三年十二月，擔任首席財務官，自二零一四年一月至二零一四年十一月擔任首席策略官兼供應鏈副總裁。於二零一四年十一月至二零一五年十二月，張俊先生擔任上海盤古餐飲管理有限公司首席財務官兼高級副總裁。於二零一五年十二月至二零一八年八月期間擔任Pizza Express首席財務官、中國總裁兼首席運營官。於二零一八年九月至二零一九年六月期間張俊先生擔任上海雲象供應鏈管理有限公司副總裁，負責餐飲供應鏈業務。張俊先生於二零一七年三月十四日獲委任為本公司獨立非執行董事並於二零一九年三月二十九日辭任。

**趙欽晟先生**，46歲，加拿大特許專業會計師，美國註冊信息系統審計師。自二零零二年十月至今擔任上海思倍捷企業管理諮詢有限公司的董事總經理。於一九九六年九月至二零零二年九月期間，趙先生就職於安達信公司的審計及商務諮詢部門，工作重點主要是上市公司及跨國公司財務報表的審計及對企業風險及控制的商務諮詢服務工作。趙先生自二零一零年起至二零一八年間擔任上海益民商業集團股份有限公司的獨立董事。趙先生於一九九六年畢業於上海財經大學會計學系，並獲得學士學位。他在企業財務諮詢及會計服務、人力資源分配、市場開拓、公共關係、企業兼併與收購及風險管理及內控合規具有豐富的經驗。趙先生於二零一九年三月二十九日獲委任為本公司獨立非執行董事。

## 監事

**楊阿國先生**，55歲，在職研究生，高級會計師，民主黨派。楊先生於一九八五年七月畢業於杭州商學院財務會計專業，獲經濟學學士學位。於一九八五年八月至一九九五年六月，在上海五金機械總公司財務科任職，歷任財務科科員、財務組長、科長助理和副科長。於一九九五年七月至二零零三年十月，在上海友誼（集團）有限公司財務部任職，歷任財務部主任科員、部長助理、副部長和部長。於二零零三年十月至今，在百聯集團有限公司財務管理部任職，歷任財務管理部副部長、部長、執行總監及財務總監，期間，於二零零五年九月至二零零八年七月，在中共黨校經濟管理專業研究生班學習。楊先生於二零一七年六月起擔任百聯股份監事長及上海物資貿易股份有限公司（「上海物質」，一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：600822）監事會主席。楊先生於二零一七年十一月二十八日獲委任為本公司監事（「監事」）及監事會（「監事會」）監事長。

**陶清女士**，55歲，畢業於中央黨校經濟管理專業，研究生學歷。陶女士於一九八五年九月至一九九六年六月，歷任上海華聯商廈財務部辦事員、科員、主辦科員、副科長；於一九九六年六月至一九九九年六月任上海新華聯大廈有限公司（「新華聯大廈」）財務部經理；於一九九九年六月至二零零零年二月任上海華聯商廈股份有限公司財務部副經理兼新華聯大廈財務總監，並於二零零零年二月升任財務部總經理兼新華聯大廈財務總監；於二零零一年一月至二零零四年一月任上海金照國際商貿有限公司財務總監；陶女士於二零零四年一月至今，歷任百聯集團審計中心主任助理兼審計一部經理、審計中心副主任、審計中心主任，陶女士於二零一七年六月起擔任第一醫藥監事長、百聯股份監事。陶女士於二零一四年六月獲委任為本公司監事。

## 董事、監事及高級管理層簡介

**史浩剛先生**，61歲，政工師。史先生於二零零一年八月澳門科技大學工商管理專業畢業，持研究生學歷。史先生於一九七六年四月至一九七九年一月任南匯朝陽農場排長、團總支書記；於一九七九年二月至一九九五年十月任上海絲織六廠車間主任；於一九九五年十一月至二零一零年五月在華聯超市工作，歷任人事部主辦科員、人事部副經理、人事部經理、總經理助理兼上海公司總經理、總經理助理兼華東公司總經理、營運管理部經理、副總經理；於二零一零年六月至二零一二年二月，史先生任聯華標超副總經理；於二零一二年三月至二零一四年三月，史先生任聯華標超總經理、黨委副書記。於二零一四年四月至二零一五年十二月，史先生任本公司副總經理。於二零一四年六月至二零一五年十一月擔任本公司執行董事。史先生於二零一五年十一月獲委任為本公司監事並於二零一九年十二月十一日辭任本公司監事。

**唐皓女士**，49歲，中共黨員，中共中央黨校研究生院世界經濟專業研究生。於一九九一年七月至二零零二年十二月，唐女士就職於上海市化工輕工總公司第二化工供應公司，歷任統計員、辦公室文員、總經理助理。於二零零二年十二月至二零零六年十二月，唐女士任職於上海晶通化學品有限公司，歷任第一分公司副經理、第二分公司副經理和塑料分公司副經理。於二零零六年十二月至二零一四年九月，唐女士任職於上海晶通化輕發展有限公司，自二零零六年十二月至二零零八年二月，任綜合辦公室主任；自二零零八年二月至二零零九年八月，任總經理助理兼綜合辦公室主任；自二零零九年八月至二零一零年五月，任副總經理；自二零一零年六月至二零一二年四月，任副總經理、黨總支副書記、紀委書記；自二零一二年四月至二零一四年九月，任黨總支書記、副總經理、紀委書記。於二零一四年九月至二零一七年十月，任上海現代物流投資發展有限公司黨委委員及上海晶通化輕發展有限公司執行董事、黨總支書記、總經理。自二零一七年十月起，唐女士擔任本公司黨委副書記、紀委書記、工會主席兼上海聯華快客便利有限公司（「聯華快客」）黨委書記。自二零一九年十月起，唐女士擔任本公司黨委副書記（主持工作）。唐女士於二零一九年十二月十一日獲委任為本公司監事。

## 公司秘書

胡黎平女士，55歲，於二零零三年九月畢業於澳門科技大學(Macau University of Science and Technology)，獲工商管理碩士學位(Master of Business Administration)；並於一九九八年獲得中華人民共和國財政部頒發的會計師職稱。於一九九三年二月至二零一三年十一月相繼擔任上海華聯超市公司及華聯超市股份有限公司財務部副經理、財務部經理和財務總監。二零一零年六月至二零一三年十一月，同時擔任上海聯華超級市場發展有限公司財務總監。二零一三年十一月至二零一六年四月擔任本公司財務管理總部部長之職。二零一四年八月至二零一五年七月同時擔任本公司證券事務辦公室主任之職。胡女士於二零一四年十月十六日獲委任為本公司聯席公司秘書，並於二零一五年六月同時擔任本公司財務總監。胡女士於二零一七年十二月二十二日獲委任為本公司公司秘書。

## 高級管理層

種曉兵先生，55歲，北京聯合大學機械設計與製造專業，大專學歷，一九八五年參加工作。曾任遠東儀表有限公司技術員，中國煤炭科學研究總院電儀研究室副主任，國際商聯商業諮詢公司諮詢顧問，自一九九七年始在物美集團工作，歷任店長、區域經理、發展總監、營運總監、營銷總監，北京物美超市有限公司副總經理，物美集團副總裁，華東大區總經理等職。種先生在物美集團工作時間長達二十二年，先後分管採購、營運、營銷、招商、企劃等多個領域，有較豐富的零售連鎖企業運營管理經驗。種先生任務管理能力較強，自信實幹，有較強的執行能力，能保證目標任務強有力的推進。種先生於二零一九年八月獲委任為本公司常務副總經理。

## 董事、監事及高級管理層簡介

**梁寶龍先生**，55歲，高級經營師、物流師。梁先生畢業於同濟大學管理工程專業；於一九九九年一月至二零零一年十二月就讀於上海社會科學院經濟學研究生專業。梁先生於一九八四年七月至二零零三年二月在上海市物資學校工作，歷任膳食科副科長、總務科副科長、科長、學校後勤服務中心經理；於二零零三年二月至二零一二年三月曆任上海現代物流投資發展有限公司總經理助理、副總經理，並先後兼任上海長橋物流有限公司總經理、黨總支副書記，上海百聯配送實業有限公司董事長、黨委書記。於二零一二年三月至今任本公司副總經理。

**張慧勤女士**，46歲，持香港理工大學優質管理專業碩士學位。於二零一五年七月至今，在杭州聯華華商集團有限公司擔任副董事長、黨委書記、總經理。自一九九六年八月至二零零三年六月，張女士曾在杭州百貨總公司家友超市相繼擔任營運部副主任、文三店店長、慶春店主任、營運部副經理。自二零零三年七月至二零一六年六月，張女士曾在杭州聯華華商集團有限公司歷任營運部經理、總經理助理、副總經理、常務副總經理、總經理、黨委書記、副董事長。張女士在商業零售領域有豐富的經營管理經驗。張女士於二零一六年六月獲委任為本公司副總經理。

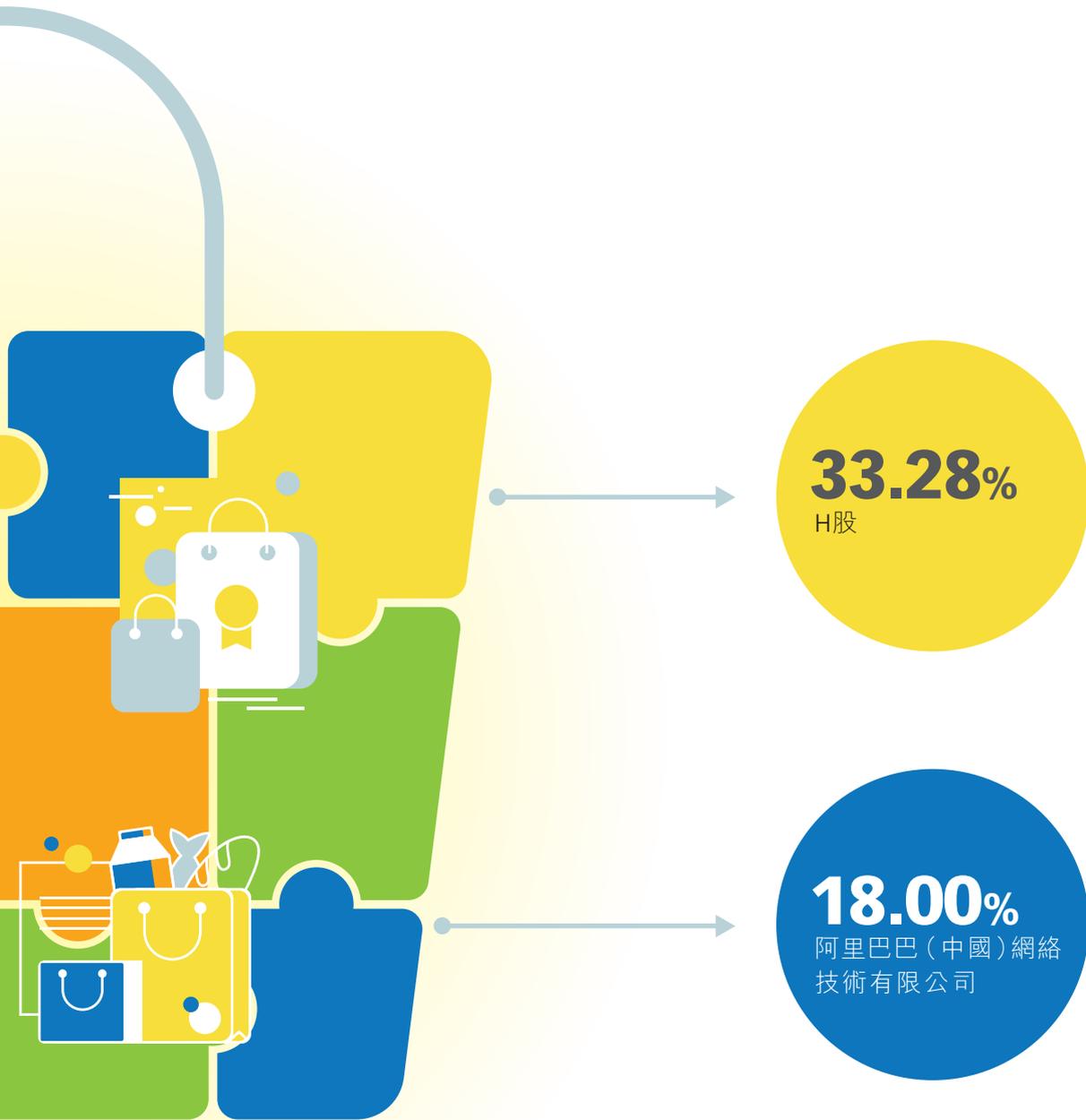
**席宇先生**，41歲，持律師資格及經濟師職稱。席先生於二零零一年畢業於黑龍江商學院經濟法專業，持學士學位，於二零一零年獲武漢大學管理工程碩士研究生學位。於二零零一年九月至二零零三年十月，席先生歷任華聯集團有限公司人事部辦事員、主辦科員、經理助理。於二零零三年十月至二零一六年十一月，席先生歷任百聯集團有限公司人力資源部高級主管、副部長、執行副總監。席先生於二零一六年十二月獲委任為本公司副總經理並於二零一九年三月辭任。

**戴裕鵬先生**，52歲，持台北實踐大學企業管理專業學士學位。於一九九零年八月至一九九七年九月間就職於台灣惠康股份有限公司。於一九九七年十月至二零零三年八月就職於大潤發股份有限公司，歷任資深品類經理、山東店群營運總監。於二零零三年九月至二零一二年八月就職於樂購股份有限公司，歷任北方區商品總監、全國商品採購總監。於二零一二年八月至二零一四年二月就職於嘉壹商貿(上海)有限公司，擔任總經理一職。於二零一四年二月至二零一六年五月在85度C餐飲管理股份有限公司(上海)擔任副總裁，分管營運、商品、營銷、網絡事業、團購及新事業發展。於二零一六年六月至二零一七年八月擔任青島維客集團股份有限公司執行總裁。戴先生在商業零售領域有豐富的經營管理經驗。戴先生於二零一七年八月獲委任為本公司副總經理並於二零一九年八月不再擔任本公司副總經理。

**董剛先生**，41歲，於二零一五年畢業於武昌理工學院，本科學歷。二零零三年九月至二零一五年七月，董剛先生在樂購中國任職，其中二零零三年九月至二零零六年三月，在大連擔任門店總經理、採購經理、區域生鮮專員；二零零六年三月至二零零八年十一月在瀋陽擔任區域總經理；二零零八年十一月至二零一零年五月擔任山東區域營運長；二零一零年五月至二零一二年六月在擔任華北區營運長；二零一二年六月至二零一五年七月擔任東北區營運總監。二零一五年十一月至二零一七年四月，董剛先生在深圳順豐商業有限公司擔任門店運營部負責人。董剛先生於二零一七年九月獲委任為本公司副總經理。

股權結構





# 豐源





## 董事會報告

董事會欣然提呈本公司截至二零一九年十二月三十一日止年度工作報告，敬請股東閱覽。

### 主要業務及業務回顧

本集團主要業務為在中國境內經營大型綜合超市、超級市場及便利店，主要以「世紀聯華」、「聯華超市」、「華聯超市」、「聯華快客」四大品牌經營。附屬公司的主要業務及其他數據載於本年報綜合財務報表附註21和附註49。

有關上述業務的詳細討論與分析，包括本集團面臨的主要風險和不確定因素的討論以及本集團業務未來發展的預期，載於本年報第20頁至第43頁管理層討論與分析章節中。該等討論構成董事會報告的一部分。

本集團於本財政年度主要業務分析載於本年報綜合財務報表附註5。

### 主要供貨商及客戶

主要供貨商及客戶年內應佔採購及銷售百分比如下：

	二零一九年 百分比	二零一八年 百分比
採購		
最大供貨商	2.12	2.19
五大供貨商	7.06	7.72
銷售		
最大客戶	0.09	0.09
五大客戶	0.38	0.36

截至二零一九年十二月三十一日止年度內的任何時間，據董事所知，董事、監事、彼等的聯繫人士或股東（據董事所知擁有本公司已發行股本5%以上的股本者）並無於上述本集團供貨商及客戶股本中擁有任何直接或間接權益。

有關僱員、顧客、供貨商及對本集團有重大影響、關係著本集團成功與否人士的主要關係分析列載於本年報第226頁至第272頁的環境、社會及管治報告章節中。

### 五年財務摘要

本集團過去五個財政年度業績及資產負債摘要載於本年報第18頁至第19頁。

### 賬目

本集團截至二零一九年十二月三十一日止年度的經審核業績載於本年報第131頁的綜合損益及其他綜合收益表內。

本集團於二零一九年十二月三十一日的財務狀況載於本年報第132頁至第133頁的綜合財務狀況表內。

本集團截至二零一九年十二月三十一日止年度的現金流量載於本年報第136頁至第137頁綜合現金流量表內。

## 股利派發

本公司已根據企業管治守則所載列的守則條文第E.1.5條採納有關派付股息的政策，派發股息的決定將視乎（其中包括）本公司的財務業績、目前及未來業務營運、流動資金及資本規定、財政狀況及董事會認為相關的其他因素。本公司將定期檢討股息政策。

董事會建議不派發截至二零一九年十二月三十一日止的末期股息。

## 儲備

回顧期內，儲備的變動詳細情況載於本年報第134頁至第135頁的綜合權益變動表內。

## 固定資產

回顧期內，固定資產變動情況載於本年報中綜合財務報表附註15。

## 慈善捐款

本集團於財政年度的慈善捐款總額達人民幣476,014元。

## 銀行借款、透支及其他借款

於二零一九年十二月三十一日，本集團無銀行借款。

## 資本化利息

回顧期內，未有在建工程已資本化的利息。

## 股份上市與變動

本公司H股股份於二零零三年六月二十七日在聯交所主板上市。

本公司於二零零四年十月四日配售了3,450萬H股新股，本公司已發行股份總數由原先587,500,000股增加為622,000,000股。已發行H股股份從172,500,000股增加為207,000,000股，佔本公司總股本約33.28%。

本公司於二零一一年九月八日，向於記錄日（即二零一一年六月二十八日）名列本公司股東名冊的股東，以其持有每10股股份的基準以資本公積獲轉增8股股份，本公司已發行股份總數由原先622,000,000股增加為1,119,600,000股。已發行H股股份從207,000,000股增加為372,600,000股，佔本公司總股本約33.28%。有關發行詳情，請參閱本公司日期為二零一一年五月十三日的通函。

本公司H股於二零一九年表現資料：

年內每股H股最高交易價格	1.91港元
年內每股H股最低交易價格	1.08港元
年內H股交易股份總額	2.30億股
二零一九年十二月三十一日之H股收盤價格	1.34港元

## 公眾持股量

本公司確認，於回顧期內，本公司之公眾持股量符合上市規則有關規定。

## 股本

於二零一九年十二月三十一日，本公司的股份類別及股數為：

股份類別	已發行股份數目	
	(千股)	百分比(%)
內資股	<b>715,397.4</b>	63.90
其中：		
百聯集團有限公司	<b>289,661.4</b>	25.87
上海百聯集團股份有限公司	<b>224,208</b>	20.03
阿里巴巴(中國)網絡技術有限公司	<b>201,528</b>	18.00
非上市外資股	<b>31,602.6</b>	2.82
其中：		
王新興投資有限公司	<b>31,602.6</b>	2.82
H股	<b>372,600.0</b>	33.28
合計	<b>1,119,600.0</b>	100.00

## 股東人數

於二零一九年十二月三十一日，本公司股東名冊所記錄的股東詳情如下：

股東總人數	32
內資股股東	3
非上市外資股股東	1
H股股東	28

## 非上市外資股的法定地位

以下為國浩律師(上海)事務所對非上市外資股(「非上市外資股」)所附權利的法律意見概要。雖然《到境外上市公司章程必備條款》(「必備條款」)界定了「內資股」、「外資股」和「境外上市外資股」的涵義(本公司的公司章程(「公司章程」)已採納這些定義)，惟現行中國法律或法規並無明確訂明非上市外資股所附帶的權利(而該等非上市外資股須受制於招股章程所述的若干轉讓限制，並可於取得包括中國證券監督管理委員會(「中國證監會」)和聯交所在內的必要批准後成為本公司H股(「H股」))。然而，本公司設立非上市外資股和非上市外資股的續存並無違反任何中國法律或法規。

現時，並無明確監管非上市外資股所附權利的適用中國法律或法規。國浩律師(上海)事務所表示，直至就此方面推行新訂法律或法規為止，本公司非上市外資股持有人將享有如同本公司內資股(「內資股」)持有人的同等待遇(尤為重要者，有權出席股東大會及類別股東大會並於會上投票，並有權收取召開這些大會的通告，方式如同內資股持有人)，惟非上市外資股持有人享有下列權利，而內資股持有人則無權享有：

- (a) 收取本公司以外幣宣派的股息；及
- (b) 倘若本公司進行清盤，依據適用的中國外匯管制法律和法規，將彼等各自分佔本公司剩餘資產部份(如有)匯出中國。

必備條款或公司章程並無訂明有關非上市外資股持有人與內資股持有人之間的糾紛和解決的規定。根據中國法律，倘若非上市外資股持有人與內資股持有人之間發生糾紛，而雙方經磋商或調停後尚未達成和解，則任何一方均可選定中國一個仲裁委員會或任何其他仲裁委員會，以根據書面仲裁協議進行解決有關糾紛的仲裁；倘若並無事先訂立仲裁協議，而雙方未能就糾紛達成仲裁協議，則任何一方可在中國有管轄權的法院提出訴訟。

根據必備條款第163條和公司章程的規定，一般而言，H股持有人與內資股持有人之間的糾紛須透過仲裁解決。該等解決糾紛的規定同樣適用於H股持有人與非上市外資股持有人之間的糾紛。

據國浩律師（上海）事務所指出，待下列條件符合後，非上市外資股方可轉換為新H股：

- (a) 自本公司由一家有限責任公司轉制為一家股份有限公司並在聯交所上市當日起計滿一年期間；
- (b) 非上市外資股持有人取得就批准本公司的成立的中國原審批機關或該等機關的批文，批准非上市外資股轉換為H股；
- (c) 本公司已就非上市外資股轉換為新H股取得中國證監會的批准；
- (d) 聯交所已批准自非上市外資股轉換而成的新H股上市及買賣；

- (e) 本公司股東於本公司股東大會上批准，而H股持有人及內資股和非上市外資股持有人於各自的類別股東大會上授權，根據公司章程轉換非上市外資股為新H股；及
- (f) 全面遵守監管在中國註冊成立並有意尋求批准股份在中國境外上市的公司的有關中國法例、規則、法規和政策，並遵守公司章程和本公司股東之間的任何協議。

符合上述所有條件和聯交所不時可能施加的其他條件後，非上市外資股可轉換為新H股。

## 權益披露

### 本公司董事、行政總裁及監事

截至二零一九年十二月三十一日止，除獨立非執行董事夏大慰先生持有百聯股份8,694股普通股股份（約佔百聯股份已發行股份總數的0.0005%）外，本公司董事、監事及行政總裁均無於本公司或其任何關聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部）的股份、相關股份及／或債權證（視乎情況而定）中擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所的權益及淡倉（包括根據證券及期貨條例該等規定彼等被當作或視為擁有的權益及淡倉）；或須根據證券及期貨條例第352條所規定須在本公司存置的登記冊所記錄的權益及淡倉，或根據上市規則上市公司董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）須通知本公司及聯交所的權益及淡倉。

## 主要股東

截至二零一九年十二月三十一日止，據董事所知，下列各名人士（並非本公司的董事、行政總裁或監事）於本公司的股份中擁有權益，而該等權益根據證券及期貨條例第336條的規定存放於當中所述登記冊：

股東名稱	股份類別	內資股／非上市 外資股／H股數目	對整家公司的 投票權的 概約百分比	對內資股及 非上市外資股的 投票權的 概約百分比	對H股的 投票權的 概約百分比	權益類別
百聯股份（附註1）	內資股	224,208,000	20.03%	30.01%	—	實益擁有人
Alibaba Group Holding Limited（附註2）	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	—	所控制法團的權益
Taobao Holding Limited（附註2）	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	—	所控制法團的權益
Taobao China Holding Limited（附註2）	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	—	所控制法團的權益
淘寶（中國）軟件有限公司（附註2）	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	—	所控制法團的權益
阿里巴巴（中國）網絡技術有限公司（附註2）	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	—	實益擁有人
百聯集團有限公司（附註1）	內資股	513,869,400	45.90%	68.79%	—	實益擁有人／所控制法團的權益
許自作	H股	41,037,000(L)	3.67%	—	11.01%	實益擁有人
Coronation Global Fund Managers (Ireland) Ltd	H股	37,130,454(L)	3.32%	—	9.97%(L)	投資經理
China Galaxy International Asset Management (Hong Kong) Co., Limited（附註3）	H股	34,647,000(L)	3.09%	—	9.30%(L)	投資經理
China Galaxy International SPC (acting for and on behalf of China Galaxy Value Fund I SP)（附註3）	H股	33,914,000(L)	3.03%	—	9.10%(L)	所控制法團的權益
Julius Baer International Equity Fund	H股	12,191,558(L)	1.09%	—	5.89%(L)	實益擁有人

(L) =好倉

(S) =淡倉

(P) =可供借出的股份

附註：

1. 截至二零一九年十二月三十一日止，百聯集團直接及間接持有百聯股份約52.86%的股份。截至二零一九年十二月三十一日止，百聯股份總共持有本公司224,208,000股股份。故百聯集團直接及間接持有本公司513,869,400股股份，持股比例為45.90%。

截至二零一九年十二月三十一日止，(i)本公司董事長及非執行董事葉永明先生為百聯集團董事長、百聯股份董事長；(ii)本公司副董事長及非執行董事徐子瑛女士為百聯集團董事兼總裁，百聯股份副董事長、上海第一醫藥股份有限公司（「第一醫藥」）董事長；(iii)本公司非執行董事錢建強先生為百聯股份董事、總經理；(iv)本公司非執行董事鄭小芸女士為百聯股份董事、財務總監及董事會秘書；(v)本公司監事楊阿國先生為百聯集團財務總監、百聯股份監事長；及(vi)本公司監事陶清女士為百聯集團審計中心主任、百聯股份監事及第一醫藥監事長。

2. Alibaba Group Holding Limited持有Taobao Holding Limited的100%股權，Taobao Holding Limited持有Taobao China Holding Limited的100%股權，Taobao China Holding Limited持有淘寶（中國）軟件有限公司100%股權，淘寶（中國）軟件有限公司持有阿里巴巴（中國）網絡技術有限公司的50.66%股權，阿里巴巴（中國）網絡技術有限公司持有本公司201,528,000股股份，持股比例為18%。因而，Alibaba Group Holding Limited，Taobao Holding Limited，Taobao China Holding Limited及淘寶（中國）軟件有限公司均被視為對阿里巴巴（中國）網絡技術有限公司持有或當其有意向擁有權益的股份擁有權益。
3. China Galaxy International Asset Management (Hong Kong) Co., Limited.持有China Galaxy International SPC (acting for and on behalf of China Galaxy Value Fund I SP)的100%股權，China Galaxy International SPC (acting for and on behalf of China Galaxy Value Fund I SP)持有本公司33,914,000股股份。因此，China Galaxy International Asset Management (Hong Kong) Co., Limited.直接和間接持有本公司約34,647,000股股份，佔比約3.09%。
4. 鑒於本公司於二零一一年九月八日於記錄日，即二零一一年六月二十八日，名列本公司股東名冊的股東，以其持有每10股股本的基準以資本公積獲轉增8股，H股股東截至二零一九年十二月三十一日止持有本公司H股股份數目已相應調整（如有需要）。

除上文所披露者外，董事並不知悉有任何人士於二零一九年十二月三十一日持有根據證券及期貨條例第336條的規定存放於當中所述登記冊的股份或相關股份中的任何權益或淡倉。

## 競爭權益

截至二零一九年十二月三十一日止，根據上市規則，概無董事被認為與本集團業務存在或可能存在直接或間接競爭的業務中擁有權益。

## 最終控股公司

於本報告日期，百聯股份的最終控股公司為百聯集團，於中國註冊成立的有限責任公司。據此，本公司之最終控股公司亦為百聯集團。

## 優先購買權

本公司的公司章程或適用的有關法律法規並無要求本公司按現有股東的持股比例向彼等提呈新股份的優先購買權規定。

## 管理合同

截至二零一九年十二月三十一日止年度，並無任何與本公司全部或任何重大部分業務之管理及經營有關之合同被訂立或存續。

## 購買、出售或贖回股份

截至二零一九年十二月三十日止年度，本公司及附屬公司並無購買、出售或贖回任何本公司股份。

## 附屬公司及關聯公司之重大收購及出售

本集團在本財政年度概無附屬公司及關聯公司之重大收購及出售。

## 董事及監事

回顧期內及截至本報告日期之本公司董事及監事如下：

### 執行董事

徐濤先生

### 非執行董事

葉永明先生 (董事長)  
徐子瑛女士 (副董事長)  
徐宏先生  
錢建強先生  
鄭小芸女士  
王德雄先生

### 獨立非執行董事

夏大慰先生  
李國明先生  
陳璋先生  
張俊先生 (附註1)  
趙歆晟先生 (附註2)

### 監事

楊阿國先生 (監事長)  
陶清女士  
史浩剛先生 (附註3)  
唐皓女士 (附註4)

附註：

- 1 張俊先生於二零一九年三月二十九日辭任本公司獨立非執行董事。
- 2 趙啟晟先生於二零一九年三月二十九日獲委任為本公司獨立非執行董事。
- 3 史浩剛先生於二零一九年十二月十一日辭任本公司監事。
- 4 唐皓女士於二零一九年十二月十一日獲委任為本公司監事。

董事、監事及高級管理人員的履歷詳細載於本年報第46頁至第55頁。

### 董事及監事的服務合約

所有執行董事及獨立非執行董事服務合約已簽訂，有效期至本公司二零一九年年度股東周年大會結束之日止，可依法順延。董事及監事並無與本公司訂立於一年內倘終止則須作出賠償（法定賠償除外）之服務合約。

### 董事及監事於合約的權益

於本年度結算日或於回顧期內之任何時間內，本公司或其同系附屬公司概無參與訂立與各董事或監事或其關連人士直接或間接擁有重大權益之有關本公司業務之交易、安排或重要合約（按上市規則定義，並在本年度或結束時仍然有效者）。

### 董事及監事收購股份或債權證的利益

本公司或其同系附屬公司於回顧期內任何時間概無參與任何安排，使本公司各董事或監事可購入本公司之股份或債券。

### 允許賠償條款

保障本集團董事之利益之允許賠償條款在本財政年度持續有效。本公司已為董事及高級管理人員購買相關責任保險，規避潛在法律風險。

### 董事薪酬

本公司之薪酬政策經考慮公司業務需求和行業標準後保持合理及競爭力。每位董事的薪金待遇均經考慮市場水平、工作量及付出的時間及其職責後釐定。此外，每位執行董事薪金待遇的釐定還將考慮經濟和市場環境、個人對本集團業績及發展的貢獻以及個人潛力等因素。請參閱本公司綜合財務報表附註12以了解董事薪酬詳情。

### 獨立董事之獨立性

本公司已收到所有獨立非執行董事按照上市規則第3.13條就其獨立性而提交的確認函，認為現任獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載的相關指引，乃屬於獨立人士。

## 最高薪酬人士

回顧期內本公司最高薪酬的五名人士中包括本公司一名高管，詳情載於本年報中綜合財務報表附註13。

## 退休金計劃

根據中國有關法律及法規規定，本集團全職僱員參加多項與中國相關省市政府設立的多個定額供款退休福利計劃。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。本公司不能使用已放棄的供款減少現行供款水平。

有關退休金計劃詳情，請參閱本公司綜合財務報表附註41。

## 更換核數師

本公司過去三年內並無更換核數師。

## 重大訴訟

回顧期內，本公司並無涉及任何重大訴訟。

## 關連交易及關聯方交易

回顧期內，本集團與關聯方存在如下的重大交易（詳見綜合財務報表附註48），其中部份交易根據上市規則第十四A章亦被視為關連交易或持續關連交易。

### (a) 關連交易及關聯方交易

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	456,197	243,690
向同系附屬公司採購	81,160	88,318
向其他關聯公司採購	4,498	2,626
向同系附屬公司收取之租賃費用收入	41,586	32,230
向同系附屬公司收取佣金收入	234	662
向同系附屬公司收取因憑證債項結算而產生佣金收入	5,752	5,966
向同系附屬公司支付因憑證債項結算而產生佣金費用	8,325	9,127
向同系附屬公司支付的物業管理費	14,205	-
向同系附屬公司支付之短期租賃費用	1,023	-
向同系附屬公司支付之租賃產生之利息	4	-
向同系附屬公司支付之租賃費用及物業管理費	-	66,352
存放於同系附屬公司存款之利息收入	32,122	24,585
支付給同系附屬公司之平臺使用費	19,887	11,095
向同系附屬公司支付之物流材料租賃費	2,350	2,696
向同系附屬公司支付之物流配送服務費	1,379	2,054
向其他關聯公司支付之物流配送費	1,557	1,450
從本集團相關賬戶轉入一家同系附屬公司結算賬戶的交易金額	19,058	11,736
當消費者消費積分時從一家同系附屬公司結算賬戶轉入本集團相關賬戶的交易金額	14,161	7,748

以上涉及的同系附屬公司為百聯集團下屬的其他子公司。

本公司確認，對於上述交易，本公司已符合上市規則第十四A章有關披露要求，有關上述交易詳情，請參閱下述關連交易章節。

### (b) 關連交易以外的關聯方交易

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
向聯營公司採購—上海谷德商業合作公司和上海三明泰格信息科技有限公司	4,855	4,569

## 關連交易

本集團下述交易構成上市規則第十四A章項下關連交易和持續關連交易，主要涉及：

### 關連交易-對百聯金服增資

於二零一九年十二月三十日，本公司與百聯集團、百聯股份、百聯全渠道電子商務有限公司（「百聯全渠道」）及百聯金融服務有限公司（「百聯金服」）訂立增資協議（「增資協議」）。據此，本公司、百聯集團、百聯股份和百聯全渠道作為百聯金服的股東，同意按其現有持股比例向百

聯金服增資人民幣44,000萬元，將百聯金服的註冊資本由人民幣24,025萬元增至人民幣68,025萬元。其中：

- 1) 本公司同意以現金人民幣5,177萬元對百聯金服增資；
- 2) 百聯集團同意以現金人民幣31,835萬元對百聯金服增資；
- 3) 百聯股份同意以現金人民幣2,588萬元對百聯金服增資；及
- 4) 百聯全渠道同意以現金人民幣4,400萬元對百聯金服增資。

本公司、百聯集團、百聯股份及百聯全渠道應在增資協議簽訂後於二零二零年六月三十日前以現金將出資額支付至百聯金服指定賬戶。本公司將以自有資金進行增資。

增資完成後，本公司、百聯集團、百聯股份和百聯全渠道等各方持有百聯金服的股權比例保持不變。

百聯集團為本公司的主要股東並持有百聯金服72.353%的股權。因而，百聯金服為百聯集團的聯繫人及本公司的關連人士。因此，增資協議項下擬進行的交易構成本公司的關連交易。

由於增資協議項下擬進行之交易的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過0.1%但低於5%，因此增資協議項下擬進行的交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報及公告規定，惟獲豁免本公司獨立股東批准的規定。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一九年十二月三十日的公告。

### 關連交易-成立合資公司

於二零一九年十二月十六日，本公司附屬公司杭州聯華華商集團有限公司（「聯華華商」）與好美家裝潢建材有限公司（「好美家」）、上海進念佳園裝潢有限公司（「進念佳園」）訂立有關擬成立擬命名為杭州鯨典家裝飾設計有限公司的合資公司（「合資公司」）的合資協議（「合資協議」）。根據合資協議，合資公司的註冊資本為人民幣500萬元，聯華華商同意以現金出資人民幣300萬元，佔合資公司總出資額的60%，好美家和進念佳園同意分別以現金出資人民幣150萬元和人民幣50萬元，分別佔合資公司總出資額的30%和10%。

聯華華商、好美家及進念佳園應在合資公司賬戶設立之日起30日內一次性將其各自出資額支付到合資公司賬戶。

合資公司成立後，聯華華商將持有合資公司60%的股權。因此，合資公司將成為本公司的附屬公司，其財務業績將併入本集團的財務報表。

合資協議項下的出資額經訂約各方經公平磋商，並考慮到各種因素，包括合資公司的業務性質、對營運資金的需求以及未來發展計劃後釐定。

合資公司將主要從事銷售建築裝潢材料，五金產品，工藝美術品（除金飾品），化工原料及產品（除危險品），傢俱，家用電器，炊事用具，文化體育用品，紡織品，日用百貨，包裝材料，陶瓷製品，花卉，辦公用品，室內裝潢等業務。

合資公司的董事會應由五名董事組成。聯華華商，好美家和進念佳園有權分別任命三名董事、一名董事和一名董事。董事長由聯華華商任命的董事擔任。

百聯集團為本公司主要股東，好美家為百聯集團的全資附屬公司，故好美家為本公司的關連人士。因此，訂立合資協議構成本公司的關連交易。

由於合資協議項下擬進行之交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，因此訂立合資協議須遵守上市規則第十四A章項下的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一九年十二月十六日的公告。

### 持續關連交易－商品供應框架協議

於二零一九年十二月五日，本公司與百聯集團訂立商品供應框架協議（「商品供應框架協議」），據此，本公司同意自二零二零年一月一日起至二零二二年十二月三十一日止（包括首尾兩日），向百聯集團供應各類商品，包括但不限於食品及生鮮商品。

訂約雙方的業務部門可訂立個別商品供應合約，其中訂明供貨商品的具體條款，包括將予供應的商品、定價方式、交付方式及付款安排。付款應通過銀行轉賬方式進行。該等條款將與商品供應框架協議的原則及條款保持一致。若個別商品供應合約與商品供應框架協議的條款有任何衝突，概以後者為準。

商品供應框架協議項下將予供應的商品的價格主要由訂約方經參考有關商品的市價為基礎，按公平合理原則經公平商業磋商後釐定。個別商品供應合約項下的應付款項將根據個別商品供應合約的條款而支付。本公司向百聯集團供應的商品的價格將不遜於向同類交易中獨立第三方所提供的價格。

百聯集團為本公司的主要股東，故為本公司的關連人士。因此，商品供應框架協議項下擬進行之交易構成本公司的持續關連交易。

根據商品供應框架協議，百聯集團分別於截至二零二零年十二月三十一日、二零二一年十二月三十一日及二零二二年十二月三十一日止財政年度應付本公司的最高年度交易金額分別為人民幣5,000萬元，人民幣6,000萬元和人民幣6,000萬元。

由於商品供應框架協議項下擬進行之交易的各最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，因此，商品供應框架協議項下擬進行之交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守本公司獨立股東批准的規定。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零一九年十二月五日的公告。

### 持續關連交易－物流配送服務業務合作框架協議

於二零一九年十二月五日，本公司與百聯集團訂立物流配送服務框架協議（「物流配送服務框架協議」），據此，本公司同意自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止（包括首尾兩日），向百聯集團提供物流配送服務及委託管理服務。

本公司及其附屬公司同意向百聯集團及其附屬公司提供物流配送服務以及委託管理服務。物流配送服務包括但不限於在上海市內提供配送、調撥及退貨服務，以及在上海市外提供配送及倉儲管理服務（即，商品入庫、存儲、分揀、出庫服務）。委託管理服務是指委託本公司管理百聯集團的配送服務部門和人員。

訂約雙方的業務部門可以訂立個別物流配送服務合約，其中訂明有關物流配送服務的具體條款，包括將予提供的服務、定價方式及付款安排。付款應通過銀行轉賬方式進行。該等條款將與物流配送服務框架協議的原則及條款保持一致。若個別物流配送服務合約與物流配送服務框架協議的條款有任何衝突，概以後者為準。

物流配送服務框架協議項下將提供的服務的價格主要由有關訂約方經參考有關服務的市價，按公平合理原則經公平磋商後釐定。個別物流配送服務合約項下的應付款項將根據個別物流配送服務合約的條款而支付。本公司提供服務的價格不會遜於同類交易中向獨立第三方所提供的價格。

百聯集團為本公司的主要股東，故為本公司的關連人士。因此，物流配送服務框架協議項下擬進行之交易構成本公司的持續關連交易。

根據物流配送服務框架協議，百聯集團分別於截至二零一九年十二月三十一日、二零二零年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日止財政年度應付的最高年度交易金額為人民幣1,100萬元，人民幣3,000萬元和人民幣5,000萬元。

由於物流配送服務框架協議項下擬進行之交易的各最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，因此，物流配送服務框架協議項下擬進行之交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守本公司獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，物流配送服務框架協議項下實際交易金額約為人民幣137.9萬元。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一九年十二月五日的公告。

### 持續關連交易－終止前期商品採購 框架協議及訂立商品採購框架協議

經過慎重考慮，本公司已決定因浙江天貓技術有限公司（「天貓技術」）提供的商品經營範圍較浙江天貓供應鏈管理有限公司（「浙江天貓」）更為適合本公司需求而終止本公司與浙江天貓於二零一八年七月二十五日訂立的商品採購框架協議（「前期商品採購框架協議」）。

於二零一九年四月三日，本公司與天貓技術訂立商品採購框架協議（「商品採購框架協議」），據此，本公司同意自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止（包括首尾兩日），從天貓技術採購各類商品，包括但不限於食品、生鮮及工業品。

訂約雙方的經營單位可訂立具體商品採購合約，其中訂明採購商品的具體條款，包括將予採購的商品、價格、數量、交付方式及付款安排。該等條款將與商品採購框架協議的原則及條款保持一致。若具體商品採購合約與商品採購框架協議的條款有任何衝突，概以後者為準。

商品採購框架協議項下將予採購的商品的價格主要由訂約方經參考有關商品的市價為基礎，按公平合理原則經公平商業磋商後釐定。具體商品採購合約項下的應付款項將根據具體商品採購合約的條款而支付。本公司從天貓技術採購的商品的價格將不會遜於同類交易中獨立第三方所提供的價格。

根據商品採購框架協議，本公司分別於截至二零一九年十二月三十一日、二零二零年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日止財政年度應付的最高年度交易金額均為人民幣60,000,000元。

天貓技術為阿里巴巴集團控股有限公司（「阿里巴巴」）的間接附屬公司，阿里巴巴為阿里巴巴（中國）網絡技術有限公司（「阿里巴巴中國」）的控股公司，阿里巴巴中國是本公司主要股東，因而為本公司的關連人士。故此，天貓技術為阿里巴巴中國的聯繫人和本公司的關連人士。因此，商品採購框架協議項下擬進行之交易構成本公司的持續關連交易。

由於商品採購框架協議項下擬進行之交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，因此商品採購框架協議項下擬進行之交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，商品採購框架協議項下實際交易金額約為人民幣449.8萬元。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一九年四月三日的公告。

### 持續關連交易－仟和物流配送服務框架協議及止觀物流配送服務框架協議

於二零一九年四月三日，本公司與浙江仟和網絡科技有限公司（「浙江仟和」）訂立仟和物流配送服務框架協議（「仟和物流配送服務框架協議」），據此，浙江仟和及其附屬公司同意自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止（包括首尾兩日），向本公司及其附屬公司提供物流配送服務。

浙江仟和及其附屬公司同意向本公司及其附屬公司提供物流配送服務，包括但不限於在上海市內提供配送信息、資源對接和配送、調撥及退貨服務，以及在上海市外提供配送及倉儲管理服務。

訂約雙方的業務部門可以訂立個別物流配送服務合約，其中訂明有關物流配送服務的具體條款，包括將予提供的服務、定價方式及付款安排。該等條款將與任和物流配送服務框架協議的原則及條款保持一致。如果個別物流配送服務合約與任和物流配送服務框架協議的條款有任何衝突，以後者為準。

任和物流配送服務框架協議項下所提供的服務的價格主要由有關訂約方經參考有關服務的市價為基礎，按公平合理原則經公平商業磋商後釐定。個別物流配送服務合約項下的應付款項將根據個別物流配送服務合約的條款而支付。但是，付款應通過銀行轉賬支付。浙江任和提供的服務的價格將不會遜於同類交易中獨立第三方所提供的價格。

根據任和物流配送服務框架協議，本公司分別於截至二零一九年十二月三十一日、二零二零年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日止財政年度應付的最高年度交易金額分別為人民幣7,000,000元、人民幣15,000,000元和人民幣28,000,000元。

於二零一九年四月三日，本公司與上海止觀信息科技有限公司（「上海止觀」）訂立止觀物流配送服務框架協議（「止觀物流配送服務框架協議」），據此，上海止觀及其附屬公司同意自二零一九年四月三日起至二零二一年十二月三十一日止（包括首尾兩日），向本公司及其附屬公司提供物流配送服務。

上海止觀及其附屬公司同意向本公司及其附屬公司提供物流配送服務，包括但不限於在上海市內提供配送信息、資源對接和配送、調撥及退貨服務，以及在上海市外提供配送及倉儲管理服務。

訂約雙方的業務部門可以訂立個別物流配送服務合約，其中訂明有關物流配送服務的具體條款，包括將予提供的服務、定價方式及付款安排。該等條款將與止觀物流配送服務框架協議的原則及條款保持一致。如果個別物流配送服務合約與止觀物流配送服務框架協議的條款有任何衝突，以後者為準。

止觀物流配送服務框架協議項下所提供的服務的價格主要由有關訂約方經參考有關服務的市價為基礎，按公平合理原則經公平商業磋商後釐定。個別物流配送服務合約項下的應付款項將根據個別物流配送服務合約的條款而支付。但是，付款應通過銀行轉賬支付。上海止觀提供的服務的價格將不會遜於同類交易中獨立第三方所提供的價格。

根據止觀物流配送服務框架協議，本公司分別於截至二零一九年十二月三十一日、二零二零年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日止財政年度應付的最高年度交易金額分別為人民幣7,000,000元、人民幣15,000,000元和人民幣28,000,000元。

浙江仟和及上海止觀為阿里巴巴的間接附屬公司，阿里巴巴為阿里巴巴中國的控股公司，阿里巴巴中國是本公司主要股東，因而為本公司的關連人士。故此，浙江仟和及上海止觀為阿里巴巴中國的聯繫人和本公司的關連人士。因此，仟和物流配送框架協議及止觀物流配送框架協議項下擬進行之交易構成本公司的持續關連交易。

根據上市規則第14A.81條，仟和物流配送服務框架協議及止觀物流配送服務框架協議項下擬進行的交易將合併計算。經合併後，仟和物流配送服務框架協議及止觀物流配送服務框架協議項下擬進行交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%。因此，仟和物流配送服務框架協議及止觀物流配送服務框架協議（於合併後）項下擬進行的交易僅須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，仟和物流配送框架協議項下實際交易金額約為人民幣54.5萬元。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，止觀物流配送框架協議項下實際交易金額約為人民幣101.2萬元。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一九年四月三日的公告。

### 持續關連交易－物流配送服務框架協議

於二零一八年十月八日，本公司與百聯集團訂立物流配送服務框架協議（「物流配送服務框架協議」），據此，百聯集團同意自二零一八年一月一日起至二零二零年十二月三十一日止（包括首尾兩日），為期三年，向本集團提供物流配送服務。

百聯集團及／或其附屬公司同意向本集團提供物流配送服務。百聯集團在非獨家基礎上向本集團提供的物流配送服務，包括但不限於在上海市內提供配送、調撥及退貨服務，以及在上海市外提供配送及倉儲服務。百聯集團提供配送服務指百聯集團在本集團各門店向本集團配送商品，而提供倉儲服務則指將商品入庫、存儲、分揀及出庫的服務。

訂約雙方的業務部門可以訂立個別物流配送服務合約，其中訂明有關服務的具體條款，包括價格、結算方式及付款安排。該等條款將與物流配送服務框架協議的原則及條款保持一致。如果個別物流配送服務合約與物流配送服務框架協議的條款有任何衝突，以後者為準。

物流配送服務框架協議項下物流配送服務的價格主要由有關訂約方經參考有關服務的市價，按公平合理原則經公平磋商後釐定。個別物流配送服務合約項下的應付款項將根據個別物流配送服務合約的條款而支付。百聯集團向本公司提供服務的價格不會遜於同類交易中獨立第三方所提供的價格。

根據物流配送服務框架協議，本公司分別於截至二零一八年十二月三十一日、二零一九年十二月三十一日及二零二零年十二月三十一日止財政年度應付的最高年度交易金額分別為人民幣1,600萬元、2,000萬元和2,400萬元。

百聯集團為本公司的主要股東，因此，百聯集團為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，物流配送服務框架協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

由於物流配送服務框架協議項下交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，物流配送服務框架協議項下擬進行的交易須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，物流配送服務框架協議項下實際交易金額約為人民幣0萬元。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一八年十月八日的公告。

### 持續關連交易－物流物資租賃框架協議

於二零一八年十月八日，本公司與百聯集團訂立物流物資租賃框架協議（「物流物資租賃框架協議」），據此，百聯集團同意自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止（包括首尾兩日），為期三年，向本集團出租物流物資。百聯集團提供的物流物資包括但不限於托盤和本集團日常物流所需的其他物流物資。

訂約雙方的業務部門可以訂立個別物流物資租賃合約，其中訂明有關服務的具體條款，包括價格、結算方式、付款方式及付款時間。該等條款將與物流物資租賃框架協議的原則及條款保持一致。如果個別物流物資租賃合約與物流物資租賃框架協議的條款有任何衝突，以後者為準。

物流物資租賃框架協議項下租賃的物流物資的價格主要根據該等服務的市場價格按公平合理原則，經訂約方公平磋商後釐定。百聯集團向本公司提供的物流物資的價格不遜於獨立第三方在類似交易中提供的價格。個別物流物資租賃合約下的款項支付將按照個別物流物資租賃合約的條款進行。個別物流物資租賃合約項下的款項應以現金支付，按月或約期結算，並符合租賃該等物流物資的市場支付條款。

根據物流物資租賃框架協議協議，本公司分別於截至二零一九年十二月三十一日、二零二零年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日止財政年度應付的最高年度交易金額分別為人民幣300萬元。

百聯集團為本公司的主要股東，因此，百聯集團為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，物流物資租賃框架協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

由於物流物資租賃框架協議項下交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，物流物資租賃框架協議項下擬進行的交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，物流物資租賃框架協議項下實際交易金額約為人民幣235.0萬元。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一八年十月八日的公告。

### 持續關連交易－經修訂租賃協議

於二零零五年四月二十九日，本公司全資附屬公司上海世紀聯華超市金山有限公司（「世紀聯華金山」）與獨立第三方上海天樂房產開發有限公司（「上海天樂」）簽訂租賃協議，內容有關上海天樂將位於中國上海市金山區朱涇鎮金龍新街388號的一樓和二樓的房產（「金山房產」）租賃給世紀聯華金山，租賃期限自二零零七年六月一日起至二零二二年五月三十一日止，為期十五年（「租賃協議」）。

於二零零七年十一月十二日，世紀聯華金山與上海天樂簽訂補充租賃協議（「補充租賃協議」，與租賃協議合稱為「原租賃協議」），以修訂租賃協議下的總租賃面積及年租金。

於二零一二年，金山房產被法院查封。根據二零一五年九月七日的法院執行裁定書，上海一百集團房地產有限公司（「上海一百」）通過司法拍賣購買並獲得了金山房產的所有權。於二零一八年五月二十六日，上海一百獲得金山房產相關所有權證書。

於二零一八年十二月十四日，世紀聯華金山與上海一百簽訂經修訂租賃協議（「經修訂租賃協議」），以變更原租賃協議中的出租方。根據該協議，原租賃協議的出租方由上海天樂變更為上海一百，而原租賃協議的其他條款保持不變。於訂立經修訂租賃協議時，原租賃協議項下之權利與義務將自二零一五年九月七日起轉讓予世紀聯華金山及上海一百，並由其履行。

經修訂租賃協議的期限與原租賃協議相同，即自二零零七年六月一日起至二零二二年五月三十一日止，為期十五年（包含首尾兩天）。

由於經修訂租賃協議之期限超過三年，根據上市規則第14A.44條，本公司已聘請獨立財務顧問審閱經修訂租賃協議，而獨立財務顧問已確認此類協議的此種持續時間符合一般商業慣例。

根據經修訂租賃協議，世紀聯華金山應付的租金包括物業管理費和設備租金，將由世紀聯華金山每半年向上海一百支付一次。

年租金計算如下：年租金=單位價格（即每天每平方米人民幣0.94元）×總租賃面積（即12,589.65平方米）×365天。從原租賃協議的第一年開始，年租金每三年將增加5%。

如上所述，上海一百直到二零一八年五月方取得金山房產的所有權證書，因此世紀聯華金山沒有義務在二零一八年五月之前支付相關租金。金山房產自二零一五年九月七日（即上海一百根據法院的執行裁定書通過司法拍賣獲得金山房產所有權的日期）起至二零一八年十一月三十日止未償付的租金總額約為人民幣1,599萬元。世紀聯華金山計劃在二零一八年十二月三十一日之前向上海一百一次性支付該筆租金。

根據經修訂租賃協議，世紀聯華金山自二零一八年十二月一日起至二零二二年五月三十一日止期間應付的最高年租金為每年不超過人民幣550萬元。

根據聯交所的規定，由於香港財務報告準則第16號－「租賃」將於二零一九年一月一日起生效並適用於二零一九年一月一日或之後開始的財務年度，就二零一九年一月一日至二零二二年五月三十一日，本集團作為承租方的經修訂租賃協議下有關物業租賃的持續關連交易將以經修訂租賃協議下金山房產所涉及的使用權資產的總值設定年度上限，即為每年不超過人民幣1,810萬元。

上海一百為主要股東百聯集團的全資附屬公司。因此，經修訂租賃協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

由於經修訂租賃協議項下擬進行交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，有關交易須遵守上市規則第十四A章下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，經修訂租賃協議項下於二零一九年確認的使用權資產的價值約為人民幣1,407.7萬元。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零一八年十二月十四日的公告。

### 持續關連交易－金融服務協議

於二零一八年十月八日，本公司、百聯集團及百聯集團財務有限責任公司（「百聯財務」）簽訂金融服務協議（「金融服務協議」），期限自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止，據此，百聯財務同意根據該協議的條款及條件向本集團提供存款服務、貸款服務及其他金融服務。

協議主要條款如下所示：

1. 存款上限：截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年，本集團於百聯財務的每日最高存款餘額上限為人民幣12億元（包括其任何應計利息）。
2. 百聯財務已承諾在為本集團提供上述金融服務時將遵守以下原則：
  - (i) 百聯財務應付本集團的任何存款利率不低於中國人民銀行統一頒布的同種類存款利率，亦不低於同期中國其他主要商業銀行同類存款的存款利率；
  - (ii) 百聯財務向本集團提供貸款的利率不高於中國人民銀行統一頒布的同期貸款利率，亦不高於同期中國其他主要商業銀行同類貸款利率；
  - (iii) 除存款和貸款服務外，百聯財務向本集團提供其他金融服務的收費標準應不高於中國其他金融機構同等業務費用水平，且百聯財務每年就向本集團提供的其他金融服務所收取的服務費總額不得超過人民幣150萬元；及
  - (iv) 百聯財務提供予本集團的服務條款均不遜於當時可從中國其他金融服務機構獲取的同種類金融服務的條款。

3. 本公司與百聯財務將另行訂立個別金融服務協議，載列具體條款（包括將予提供服務的類型、利率、服務費、付款條款及時間）。該等條款將與金融服務協議所載的原則及條款一致。倘個別金融服務協議的條款與金融服務協議的條款有任何衝突的地方，應以後者為準。

百聯集團為本公司的主要股東，百聯財務為百聯集團的附屬公司。據此，百聯財務及百聯集團為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，金融服務協議構成本公司的持續關連交易。

由於根據金融服務協議所提供存款服務的最高適用百分比率超過25%，故金融服務協議所提供存款服務交易構成本公司的主要交易，並須遵守上市規則第十四章項下的申報、公告及股東批准規定。

由於根據金融服務協議所提供存款服務的年度上限的最高適用百分比率超過5%，故根據金融服務協議所提供存款服務須遵守上市規則第十四A章的申報、公告及獨立股東批准規定。

鑒於百聯財務將提供予本集團的貸款服務乃按一般商業條款進行，該等條款與中國其他主要商業銀行所提供者相似或更為優惠，且本集團不會就貸款服務而作出任何資產抵押，故根據上市規則第14A.90條，該等貸款服務獲豁免遵守所有申報、公告及獨立股東批准規定。

本公司預期，根據金融服務協議項下提供的其他金融服務而應付予百聯財務的服務費用總額的最高適用百分比率將在上市規則第十四A章所訂明的最低豁免水平內。因此，根據金融服務協議提供其他金融服務獲全面豁免遵守上市規則第十四A章下的申報、年度審核、公告及獨立股東批准的規定。如本公司就根據金融服務協議項下提供的其他金融服務而應付予百聯財務的服務費用總額超過相關最低豁免水平，本公司將重新遵守上市規則第十四A章下的申報、年度審核、公告及獨立股東批准的規定。

本公司獨立股東已於二零一八年十一月二十六日召開的臨時股東大會上批准金融服務協議及其項下的持續關連交易及年度上限。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，本集團於百聯財務的於金融服務協議下的單日最高存款餘額為人民幣82,836.6萬元（包括其任何應計利息）。

有關交易的詳情已分別載於本公司日期為二零一八年十月八日的公告及本公司日期為二零一八年十月二十六日的通函中。

## 持續關連交易－本公司同百聯集團間二零一九年至二零二一年各項框架協議

於二零一八年十月八日，本公司同百聯集團間就二零一九年至二零二一年各項交易，包括供貨交易、預付費電子卡交易、租賃交易及物業管理交易，分別簽訂框架協議。

名稱	交易內容	必要條款	年度上限	實際交易金額
供貨框架協議	百聯集團及／或其聯繫人同意供應多種商品，包括但不限於生鮮、食品及工業品，以供本集團旗下門店銷售。	供貨框架協議項下商品供應的定價主要經訂約雙方參考有關商品不時的市價並按公平合理原則進行公平商業磋商後釐定。有關交易將於本公司日常及一般業務過程中按一般商業條款及不遜於可從獲獨立第三方獲取的條款進行。	截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年的供貨框架協議最高年度交易總額分別為人民幣15,000萬元，人民幣17,000萬元和人民幣20,000萬元。	截至二零一九年十二月三十一日止年度供貨框架協議項下實際交易金額為人民幣8,098.7萬元。

名稱	交易內容	必要條款	年度上限	實際交易金額
	<p>本公司及／或其附屬公司和百聯集團及／或其聯系人將訂立個別供貨合約，載列具體條款。有關條款將與供貨框架協議所載的原則及條款保持一致。如果個別供貨合約與供貨框架協議有任何衝突，以後者為準。</p>	<p>視乎將採購商品的類型及百聯集團及／或其聯繫人的慣例，供貨框架協議項下商品銷售的實際付款將按月或按約期支付（有關約期將根據所採購的特定類型商品的付款期的市場慣例釐定，且不得遜於獨立第三方可提供的付款期）。具體的付款方式將在雙方簽訂的個別供貨合約中載列，有關條款乃經參考百聯集團及／或其聯繫人的一般商業條款及按不遜於可自獨立第三方取得之條款訂立。若有關付款將按照約期支付，則實際支付日期不得早於商品送貨後的15天。</p>		

名稱	交易內容	必要條款	年度上限	實際交易金額
預付費電子卡協議	<p>本公司及百聯集團擁有各自的預付費電子卡系統，各自的顧客可通過該系統以其預存在預付費電子卡中的金額消費。根據預付費電子卡協議，訂約雙方同意互相接受顧客持對方的預付費電子卡於雙方各自的經營網點進行的全部消費。</p> <p>訂約雙方的有關附屬公司將訂立個別預付費電子卡合約，載列具體條款（包括所需的技術、運作細節、結算安排及收費標準）。有關條款將與預付費電子卡協議所載的原則及條款保持一致。如果個別預付費電子卡合約與預付費電子卡協議有任何衝突，以後者為準。</p>	<p>雙方按歸屬於對方的交易額中不超過0.5%的比例，向對方收取管理服務費。有關比例可根據市場中使用預付費電子卡系統就顧客消費進行結算的公司的毛利率水平、交易規模、應用條件和經營狀況的差異，由協議雙方進行公平商業磋商確定，並載列於個別預付費電子卡合約中。</p> <p>預付費電子卡協議項下應付的費用將按月以現金方式支付。</p>	<p>截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年百聯集團應付本公司費用最高金額為人民幣2,000萬元。截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年的本公司應付百聯集團費用最高金額為人民幣2,000萬元。</p>	<p>截至二零一九年十二月三十一日止年度，百聯集團實際向本公司支付服務費人民幣598.7萬元，截止二零一九年十二月三十一日止年度，本公司實際向百聯集團支付服務費人民幣832.5萬元。</p>

名稱	交易內容	必要條款	年度上限	實際交易金額
租賃框架協議	<p>根據租賃框架協議，百聯集團同意向本公司出租一些場地，以供本公司開展各項經營工作，包括但不限於超級市場、便利店、倉庫和辦公室，但不包括大型綜合超市。</p> <p>訂約雙方及／或其附屬公司將訂立個別租賃合約，載列具體條款（包括相關場地細節、租金定價原則、結算方式、付款方式及付款時間）。有關條款將與租賃框架協議所載的原則及條款保持一致。如果個別租賃合約與租賃框架協議有任何衝突，以後者為準。</p>	<p>租賃框架協議項下場地的租金主要經訂約雙方參考所在地區的相似場地不時的市價並按公平合理原則進行公平商業磋商後釐定。</p> <p>根據個別租賃合約項下擬進行的交易的具體條件，個別租賃合約項下的應付的費用應通過銀行轉賬按月，按季，按半年或按年進行。</p>	<p>截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年的租賃框架協議最高年度交易總額為人民幣900萬元。</p>	<p>截至二零一九年十二月三十一日止年度租賃框架協議項下實際交易金額為人民幣650.6萬元。</p>

名稱	交易內容	必要條款	年度上限	實際交易金額
		租賃框架協議項下擬進行的交易將於本公司及百聯集團雙方日常業務過程中按一般商業條款及不遜於可從獨立第三方獲取的條款進行。		
物業管理框架協議	根據物業管理框架協議，百聯集團同意於自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止三個年度，為本集團一些場地（包括辦公室和零售門店）提供物業管理服務，包括但不限於清潔衛生服務、保養和維修服務、安保服務和環境綠化及種植服務。	物業管理框架協議項下提供物業管理服務的費用主要經訂約雙方參考市場中同類物業的物業管理費用的時價並按公平合理原則經公平商業磋商後釐定。	截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年的物業管理框架協議最高年度交易總額為人民幣1,800萬元。	截至二零一九年十二月三十一日止年度物業管理框架協議項下實際交易金額為人民幣1,420.5萬元。

名稱	交易內容	必要條款	年度上限	實際交易金額
	<p>訂約雙方及／或其附屬公司將訂立個別物業管理合約，載列提供物業管理服務的具體條款（包括物業管理費的定價原則、結算方式、付款方式及付款時間）。有關條款將與物業管理框架協議所載的原則及條款保持一致。如果個別物業管理合約與物業管理框架協議有任何衝突，以後者為準。</p>	<p>根據管理的房屋面積的不同、年度物業管理費規模的不同以及對方公司業務規模的不同，本公司於物業管理框架協議項下應付的費用將按月或季度以銀行轉賬方式支付。</p> <p>物業管理框架協議項下擬進行交易將於本公司及百聯集團雙方日常業務過程中按一般商業條款及不遜於可從獨立第三方獲取的條款進行。</p>		

訂約雙方將分別就供貨交易、預付費電子卡交易、租賃交易及物業管理交易訂立個別合約。有關條款將各自與所對應的供貨框架協議、預付費電子卡協議、租賃框架協議及物業管理框架協議所載的原則及條款相符一致。

百聯集團為本公司主要股東。因此，百聯集團為本公司的關連人士及上述框架協議構成上市規則第十四A章項下本公司的持續關連交易。

供貨框架協議的最高適用百分比率超過5%，故供貨框架協議須遵守上市規則第十四A章的申報、公告及獨立股東批准規定。

本公司獨立股東已於二零一八年十一月二十六日召開的臨時股東大會上批准供貨框架協議及其項下的持續關連交易及年度上限。

預付費電子卡協議、租賃框架協議及物業管理框架協議的最高適用百分比均超過0.1%但低於5%，因此，上述各項框架協議只須受上市規則第十四A章所載的申報、年度審閱及公告規定所規限，並豁免遵守獨立股東批准的規定。

有關詳情請參閱本公司於二零一八年十月八日刊發的公告及二零一八年十月二十六日的通函。

### 持續關連交易－銷售框架協議

於二零一五年十二月二十八日，本公司與華聯集團吉買盛購物中心有限公司（「華聯吉買盛」）訂立銷售框架協議（「銷售框架協議」），據此，本公司同意自二零一六年一月一日起至二零一六年十二月三十一日止向華聯吉買盛供應各類商品，包括但不限於生鮮及食品。

於二零一六年十二月五日，本公司與華聯吉買盛訂立另一份銷售框架協議（「二零一六年銷售框架協議」），據此，本公司（及／或其附屬公司）同意自二零一七年一月一日起至二零一九年十二月三十一日止向華聯吉買盛（及／或其附屬公司）供應各類商品，包括但不限於生鮮及食品。

根據二零一六年銷售框架協議，訂約方的業務部門將訂立個別商品供應合約，其中訂明供貨商品的具體條款，包括將予供應的商品、價格、數量、交付方式及付款安排。該條款將與有關協議的原則及條款保持一致。倘個別商品供應合約與供貨框架協議的條款有任何衝突，概以後者為準。

二零一六年銷售框架協議項下將予供應的商品價格主要由訂約方經參考有關商品不時的採購成本及本公司在二零一六年銷售框架協議項下向華聯吉買盛供貨所產生的營運成本（包括管理成本及人工成本等）後，按公平合理原則公平磋商後釐定。個別商品供應合約項下的應付款項將根據個別商品供應合約的條款而釐定。本公司向華聯吉買盛供貨的價格將不遜於向獨立第三方在同類交易中提供之價格。

根據二零一六年十二月五日的二零一六年銷售框架協議，華聯吉買盛分別於截至二零一七年十二月三十一日、二零一八年十二月三十一日及二零一九年十二月三十一日止三個財政年度需支付的最高年度交易金額為人民幣30,000,000元、人民幣33,000,000元和人民幣36,000,000元。

百聯集團為本公司的主要股東及華聯吉買盛是百聯集團附屬公司，故華聯吉買盛為本公司的關連人士。因此，二零一六年銷售框架協議項下擬進行的交易構成上市規則第十四A章項下本公司的持續關連交易。

由於二零一六年銷售框架協議項下擬進行之交易的各项適用百分比率均超過0.1%但低於5%，因此二零一六年銷售框架協議項下擬進行之交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免本公司獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，二零一六年銷售框架協議項下華聯吉買盛實際支付交易金額約為人民幣1,382.0萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期分別為二零一五年十二月二十八日及二零一六年十二月五日的公告。

### 持續關連交易－銷售代理框架協議

於二零一八年十月八日，本公司與百聯全渠道訂立一項商品銷售代理框架協議（「銷售代理框架協議」），據此，百聯全渠道同意於自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止三個年度通過其電子商務平台代理本集團銷售商品（即食品，洗滌用品，生鮮產品，家用紡織品，家用電器及雜貨）（「商品」）。

訂約雙方及／或其附屬公司將訂立個別的銷售代理合約，載列具體條款（包括確定交易價格，結算方式，付款條件和付款時間）。有關條款將與銷售代理框架協議所載的原則及條款保持一致。如果個別銷售代理合約與銷售代理框架協議有任何衝突，以後者為準。

本公司或其附屬公司對於將在百聯全渠道及／或其附屬公司的電子商務平台上銷售的商品的銷售價格（「售價」）有完全的定價權。本公司或其附屬公司就向百聯全渠道及／或其附屬公司提供商品所收取的價格與售價相同。

百聯全渠道及／或其附屬公司收到終端客戶在其電子商務平台上的訂單後，將通知本公司或其附屬公司有關訂單。收到此類通知後，本公司或其附屬公司將通過第三方物流公司直接向最終客戶交付商品。商品交付後，將通知百聯全渠道及／或其附屬公司。本公司將每月根據售價向百聯全渠道發出所有已完成訂單的發票，而百聯全渠道將相應安排付款。

本公司或其附屬公司對於售價有完全的定價權，參考相同時間內同類商品在本集團門店的現行市價釐定，因此售價與本集團下屬門店的定價策略相同，故可實時確保售價將不遜於獨立第三方所提供的價格。

本公司同意將根據銷售代理框架協議期間內百聯全渠道及／或其附屬公司通過其電商平台代理本集團銷售商品的總交易金額的4%向百聯全渠道支付技術平台費。除技術平台費外，百聯全渠道及／或其附屬公司不會就使用其電子商務平台向本公司或其附屬公司收取其他額外費用。本公司或其附屬公司就向百聯全渠道及／或其附屬公司提供商品所收取的價格與商品在百聯全渠道及／或其附屬公司電子商務平台上的售價相同。

視乎個別銷售代理合約的特定條款，個別銷售代理合約項下本公司或其附屬公司應付予百聯全渠道及／或其附屬公司的技術平台費及百聯全渠道及／或其附屬公司應付予本公司或其附屬公司的售價將按月或按約期通過銀行轉賬支付並且應與購買此類特定商品的市場通行支付條款保持一致。

銷售代理框架協議項下擬進行的交易乃於本公司及百聯全渠道雙方一般及日常業務過程中按一般商業條款及不遜於自獨立第三方可取得之條款進行。

百聯集團為本公司的主要股東及百聯全渠道為百聯集團全資附屬公司。故百聯全渠道為本公司的關連人士。因此，銷售代理框架協議項下擬進行交易構成根據上市規則第十四A章項下本公司的持續關連交易。

截至二零一九年十二月三十一日、二零二零年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日止三個年度各年的銷售代理框架協議項下百聯全渠道及／或其附屬公司代理本集團銷售商品的最高年度交易總額分別為人民幣130,000萬元、人民幣200,000萬元及人民幣280,000萬元。

截至二零一九年十二月三十一日、二零二零年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日止三個年度各年銷售代理框架協議項下本集團擬支付的技術平台費的最高年度交易總額分別為人民幣5,200萬元、人民幣8,000萬元及人民幣11,200萬元。

由於銷售代理框架協議項下的最高年度上限的最高適用百分比率超過5%，銷售代理框架協議項下擬進行的交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核、公告及獨立股東批准的規定。

本公司獨立股東已於二零一八年十一月二十六日召開的臨時股東大會上批准銷售代理框架協議及其項下的持續關連交易及年度上限。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，銷售代理框架協議項下百聯全渠道及／或其附屬公司代表本集團銷售商品實際交易金額約為人民幣44,237.7萬元。截至二零一九年十二月三十一日止年度，銷售代理框架協議項下本集團支付的技術平台費約為人民幣1,988.7萬元。

有關交易的詳情已分別載於本公司日期為二零一八年十月八日的公告及日期為二零一八年十月二十六日的通函中。

### 持續關連交易－會員積分代理及結算清算服務框架協議

於二零一八年十月八日，本公司與百聯財務訂立積分通存通兌代理及結算清算框架協議（「積分通存通兌代理及結算清算框架協議」），據此，百聯財務同意於自二零一九年一月一日起至二零二一年十二月三十一日止三個年度向本集團提供會員積分通存通兌及結算清算服務。

根據會員積分代理及結算清算服務框架協議，百聯財務將(i)根據本公司的指令，基於本公司發出的會員積分，從本公司在百聯財務設立的相關賬戶中扣轉對應款項至百聯財務積分專用結算賬戶；(ii)根據本公司的指令，基於本公司收到的會員積分，將積分對應款項從百聯財務的結算賬戶劃轉至本公司在百聯財務設立的相關賬戶。消費者可以用本公司、百聯集團及其各自附屬公司所發出的會員積分在本公司、百聯集團及其各自附屬公司購買商品或服務。

訂約雙方及／或其附屬公司將訂立個別會員積分代理及結算清算服務合約，載列積分存兌及結算清算的具體條款（包括確定服務費的原則、結算方式、付款方式和付款時間等）。有關條款將與會員積分代理及結算清算服務框架協議所載的原則及條款保持一致。如果個別會員積分代理及結算清算服務合約與會員積分代理及結算清算服務框架協議有任何衝突，以後者為準。

截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年會員積分代理及結算清算服務框架協議項下百聯財務將從本公司對應賬戶劃轉至百聯財務結算賬戶的款項的最高年度交易總額為人民幣3,000萬元。

截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年會員積分代理及結算清算服務框架協議項下百聯財務將從百聯財務結算賬戶劃轉至本公司在百聯財務設立的對應賬戶的款項(包括百聯財務將支付的利息)的最高年度交易總額為人民幣3,000萬元。

由於百聯集團為本公司的主要股東，百聯財務為百聯集團的附屬公司。故百聯財務為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，會員積分通存通兌及結算清算服務協議協議項下擬進行交易構成本公司的持續關連交易。

由於積分通存通兌代理結算清算框架協議項下擬進行交易的最高適用百分比率均超過0.1%但低於5%，故積分通存通兌代理及結算清算框架協議項下擬進行交易僅須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟毋須遵守獨立股東批准規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，積分通存通兌代理結算清算框架協議項下百聯財務從本公司對應賬戶劃轉至百聯財務積分專用賬戶的實際交易總額約為人民幣1,905.8萬元。截至二零一九年十二月三十一日止年度，積分通存通兌代理結算清算框架協議項下百聯財務從百聯財務積分專用賬戶劃轉至本公司對應賬戶的款項(包括百聯財務支付的利息)的實際交易金額約為人民幣1,416.1萬元。

有關交易詳情請參閱本公司於二零一八年十月八日的公告。

### 持續關連交易－物業出租框架協議

於二零一八年十月八日，本公司與百聯集團訂立一項物業出租框架協議(「物業出租框架協議」)，據此，本公司(及／或其附屬公司)同意將物業租賃給百聯集團(及／或其附屬公司)，以供其作為辦公室或其他目的使用。

訂約雙方將訂立個別物業出租合約，載列具體條款(包括交易價格的確定、結算方式、付款方式及付款時間)。有關條款將與物業出租框架協議所載的原則及條款保持一致。如果個別物業出租合約與物業出租框架協議有任何衝突，以後者為準。

物業出租框架協議項下本公司出租給百聯集團的物業的租金主要經訂約雙方參考所在地區的相似場地不時的市價並按公平合理原則進行公平商業磋商後釐定。

根據不同的房屋用途、所處的地理位置、年度租金規模以及對方公司業務規模，百聯集團於物業出租框架協議項下應付的費用將按月、季度、半年或一年以銀行轉賬方式支付，並符合可資比較物業出租的一般市場付款方式。

物業出租框架協議項下擬進行的交易將於本公司及百聯集團雙方日常業務過程中按一般商業條款及不遜於可從獨立第三方獲得的條款進行。

由於百聯集團為本公司的主要股東，因此，百聯集團為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，物業出租框架協議項下擬進行交易構成本公司的持續關連交易。

截至二零二一年十二月三十一日止三個年度各年物業出租框架協議下本公司出租於百聯集團物業的最高年度交易總額為人民幣500萬元。

由於物業出租框架協議項下擬進行交易的最高適用百分比率均超過0.1%但低於5%，故物業出租框架協議項下進行交易僅須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟毋須遵守獨立股東批准規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，物業出租框架協議項下實際交易金額約為人民幣230.2萬元。

請參閱本公司二零一八年十月八日刊發的公告中有關詳情。

### 持續關連交易－倉庫租賃框架協議

於二零一七年六月二十日，本公司與百聯集團訂立倉庫租賃協議（「倉庫租賃框架協議」），據此，本公司及／或其附屬公司同意自二零一七年六月二十日起至二零一九年十二月三十一日止（包括首尾兩日）向百聯集團及／或其附屬公司出租倉庫用於其倉儲、辦公或其他用途。

根據倉庫租賃框架協議，百聯集團於截至二零一九年十二月三十一日止三個年度應付的最高年度交易金額分別為人民幣42,740,000元、人民幣80,000,000元及80,000,000元。

百聯集團為本公司主要股東，故為本公司關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，倉庫租賃框架協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

由於倉庫租賃框架協議項下擬進行之交易的各项適用百分比率均超過0.1%但低於5%，因此倉庫租賃框架協議項下擬進行之交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免本公司獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，倉庫租賃框架協議項下百聯集團支付的實際交易金額約為人民幣1,298.8萬元。

於二零一九年十二月五日，本公司與百聯集團續簽倉庫租賃框架協議，據此，本公司同意自二零二零年一月一日起至二零二二年十二月三十一日止（包括首尾兩日），向百聯集團出租倉庫用於其倉儲、辦公或其他用途。

根據倉庫租賃框架協議，百聯集團截至二零二二年十二月三十一日止三個財政年度應付本公司的最高年度租金金額為人民幣6,000萬元。

由於倉庫租賃框架協議項下擬進行之交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，因此，倉庫租賃框架協議項下擬進行之交易須遵守上市規則第十四A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守本公司獨立股東批准的規定。

有關交易詳情請參閱本公司日期為二零一七年六月二十日及二零一九年十二月五日的公告。

### 持續關連交易－租賃協議

於二零零三年九月三十日，世紀聯華作為承租人與上海百聯西郊購物中心有限公司（「百聯西郊」），其前稱為上海友誼購物中心發展有限公司，作為出租人簽訂關於中國上海長寧區仙霞西路88號的租賃協議。根據此租賃協議，截至二零一一年十二月三十一日止三年的每年租金的年度上限為人民幣16,700,000元，有關詳情已載於本公司日期為二零零八年十一月二十八日的公告中。截至二零一四年十二月三十一日止三個年度各年應付的估計年租（包括基本租金、按營業額計算的租金及管理費）的年度上限將為人民幣20,000,000元。有關詳情已載於本公司日期為二零一一年十一月二十八日刊發的公告中。

世紀聯華乃本公司的附屬公司，而百聯西郊乃百聯股份的附屬公司。由於百聯股份為本公司的主要股東，因而此等交易構成本公司的持續關連交易。

於二零一四年十二月二十三日，董事會宣佈經考慮以下因素(i)基本租金的5%增加；(ii)每年人民幣2,400,000元的管理費；及(iii)鑒於物業外圍居民消費能力、物業所處商圈吸引消費者的能力以及預計中國物價在截至二零一七年十二月三十一日止三年期間的不斷上升等預期的世紀聯華於截至二零一七年十二月三十一日止三個年度應付營業額租金，根據租賃協議，截至二零一七年十二月三十一日止三個年度各年應付的估計年租（包括基本租金、按營業額計算的租金及管理費）的年度上限將為人民幣16,000,000元。

於二零一七年十一月二十八日，董事會宣佈經考慮以下因素(i)基本租金的5%增加；(ii)每年人民幣2,400,000元的管理費；及(iii)鑒於物業外圍居民消費能力、物業所處商圈吸引消費者的能力以及預計中國物價在截至二零二零年十二月三十一日止三年期間的不斷上升等預期的世紀聯華於截至二零二零年十二月三十一日止三個年度應付營業額租金，根據租賃協議，截至二零二零年十二月三十一日止三個年度各年應付的估計年租（包括基本租金、按營業額計算的租金及管理費）的年度上限將為人民幣16,000,000元。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，租賃框架協議項下世紀聯華支付的租金實際交易金額約為人民幣904.9萬元。

有關詳情已載於本公司日期為二零一七年十一月二十八日的公告中。

世紀聯華作為承租人與好美家作為出租人於二零零二年十二月三日簽訂關於中國上海盧灣區斜土路645號的租賃協議，以及於二零零八年十二月三十一日就此簽訂補充租賃協議（「租賃交易」）。該等物業於二零零九年一月一日至二零一二年七月二十五日、二零一二年七月二十六日至二零一七年七月二十五日及自二零一七年七月二十六日至二零二零年七月二十五日等期間的年度租金（包括每年支付予好美家的管理費人民幣1,125,000元）分別為每年人民幣3,150,000元、每年人民幣3,308,000元及每年人民幣3,473,000元。有關詳情已載於本公司日期為二零零八年十二月三十一日的公告內。於二零一二年四月十六日，世紀聯華、好美家及世紀聯華全資附屬公司上海世紀聯華超市盧灣有限公司（「世紀聯華盧灣公司」）簽訂補充協議，同意世紀聯華盧灣公司自工商註冊登記之日起，取代世紀聯華承擔世紀聯華於該租賃交易中的全部相關權利和義務。由於好美家乃友誼股份的附屬公司，而友誼股份為本公司的直接控股公司，因而此等交易構成本公司的持續關連交易。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，租賃框架協議及補充租賃協議項下實際租金（包括管理費）交易金額約為人民幣329.8萬元。

世紀聯華作為承租人與好美家作為出租人於二零零四年二月十三日簽訂關於中國上海浦東新區濟陽路1875號的租賃協議，以及於二零零九年六月二十六日就此簽訂補充租賃協議。根據補充租賃協議，自二零零九年七月一日起，該等物業年租金及管理費將由人民幣6,300,000元減至人民幣6,090,000元，且日期為二零零四年二月十三日的租賃協議所規定的餘下租期的租金增長率不變；租金將由世紀聯華直接支付予該等物業之業主上海荻林工貿有限公司（「上海荻林」）而非好美家，而管理費將繼續由世紀聯華支付予好美家。補充租賃協議下的年度上限載列如下：

期間	補充租賃協議下的年度上限 (人民幣)
截至二零零九年十二月三十一日止年度	6,195,000.00
截至二零一零年十二月三十一日止年度	6,166,125.00
截至二零一二年十二月三十一日止兩個年度各年	6,394,500.00
截至二零一三年十二月三十一日止年度	6,474,431.30
截至二零一五年十二月三十一日止兩個年度各年	6,714,225.20
截至二零一六年十二月三十一日止年度	6,798,153.00
截至二零一八年十二月三十一日止兩個年度各年	7,049,936.40
截至二零一九年十二月三十一日止年度	7,138,060.60
截至二零二一年十二月三十一日止兩個年度各年	7,402,433.20
截至二零二二年十二月三十一日止年度	5,551,824.90

有關上述補充租賃協議的詳情已載於本公司日期為二零零九年六月二十六日的公告中。

以上世紀聯華根據租賃協議應付予百聯西郊及好美家的應付租金總額的各個百分比低於5%，因此，以上租賃協議只須受上市規則第十四A章所載的申報、年度審閱及公告規定所規限，並豁免遵守上市規則下須取得獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，租賃框架協議及補充租賃協議項下世紀聯華付予上海荻林的實際租金及付予好美家的管理費交易金額約為人民幣386.4萬元。

世紀聯華作為承租人與上海百聯中環購物廣場有限公司（「百聯中環」），其前稱為上海百聯德泓購物中心有限公司，作為出租人於二零零六年九月十五日簽訂關於中國上海真光路1288號百聯中環購物中心內的部份區域的租賃協議。租賃期自二零零六年十二月二十一日起至二零二六年十二月二十日止，該等物業首年至第三年租金為每年人民幣11,989,000元，第四年起計的租金較過往三年期間計算的租金每三年期間增加5%；該等物業管理費為每年人民幣3,011,000元。有關詳情已載於本公司日期為二零零九年三月二日的公告內。由於百聯中環乃百聯集團的附屬公司，而百聯集團為本公司主要股東友誼股份的控股公司，因而此等交易構成本公司的持續關連交易。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，租賃框架協議項下世紀聯華付予百聯中環的實際租金交易金額約為人民幣1428.4萬元。

世紀聯華作為承租人與上海百聯南橋購物中心有限公司（「百聯南橋」）作為出租人於二零一零年七月一日簽訂關於中國上海百齊路228-288號上海百聯南橋購物中心地下一層的G41-B01-1-001室以及一樓及二樓的部份區域的物業的租賃協議。根據此租賃協議，世紀聯華應付的最高年度交易金額載列如下：

期間	最高交易金額 (人民幣元)
自二零一零年一月一日至 二零一零年十二月三十一日(附註1)	1,410,000
自二零一一年一月一日至 二零一一年十二月三十一日	4,220,000
自二零一二年一月一日至 二零一二年十二月三十一日	4,220,000
自二零一三年一月一日至 二零一三年十二月三十一日	4,400,000
自二零一四年一月一日至 二零一四年十二月三十一日	4,400,000
自二零一五年一月一日至 二零一五年十二月三十一日	4,400,000
自二零一六年一月一日至 二零一六年十二月三十一日	4,580,000
自二零一七年一月一日至 二零一七年十二月三十一日	4,580,000
自二零一八年一月一日至 二零一八年十二月三十一日	4,580,000

期間	最高交易金額 (人民幣元)
自二零一九年一月一日至 二零一九年十二月三十一日	4,770,000
自二零二零年一月一日至 二零二零年十二月三十一日	4,770,000
自二零二一年一月一日至 二零二一年十二月三十一日	4,770,000
自二零二二年一月一日至 二零二二年十二月三十一日	4,970,000
自二零二三年一月一日至 二零二三年十二月三十一日	4,970,000
自二零二四年一月一日至 二零二四年十二月三十一日	4,970,000
自二零二五年一月一日至 二零二五年十二月三十一日 (附註2)	2,490,000

附註1：最高交易額指免租期之後期間（即二零一零年九月二十八日至二零一零年十二月三十一日）的交易額。

附註2：最高交易額指二零二五年一月一日至年期屆滿日期（即二零二五年五月二十七日）的交易額。

有關詳情已載於本公司日期為二零一零年七月一日的公告內。世紀聯華乃本公司的附屬公司，而百聯南橋獲計及並被綜合計算為百聯集團的附屬公司。由於百聯集團為本公司主要股東友誼股份的控股公司，因而此等交易構成本公司的持續關連交易。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，租賃框架協議項下世紀聯華付予百聯南橋的實際租金交易金額分別約為人民幣358.2萬元。

世紀聯華作為承租人與上海百聯金山購物中心有限公司(「百聯金山」)，其前稱為上海金山百倍購物中心有限公司，作為出租人於二零一零年七月一日簽訂關於中國上海衛清西路18號上海金山百倍購物中心地下一層的1-101室以及一樓的1-102及1-103室的物業的租賃協議。根據此租賃協議，世紀聯華應付的最高年度交易金額載列如下：

期間	最高交易金額 (人民幣元)
自二零一零年一月一日至 二零一零年十二月三十一日(附註 1)	2,410,000
自二零一一年一月一日至 二零一一年十二月三十一日	7,230,000
自二零一二年一月一日至 二零一二年十二月三十一日	7,230,000
自二零一三年一月一日至 二零一三年十二月三十一日	7,540,000
自二零一四年一月一日至 二零一四年十二月三十一日	7,540,000
自二零一五年一月一日至 二零一五年十二月三十一日	7,540,000
自二零一六年一月一日至 二零一六年十二月三十一日	7,870,000
自二零一七年一月一日至 二零一七年十二月三十一日	7,870,000
自二零一八年一月一日至 二零一八年十二月三十一日	7,870,000
自二零一九年一月一日至 二零一九年十二月三十一日	8,220,000
自二零二零年一月一日至 二零二零年十二月三十一日	8,220,000

期間	最高交易金額 (人民幣元)
自二零二一年一月一日至 二零二一年十二月三十一日	8,220,000
自二零二二年一月一日至 二零二二年十二月三十一日	8,580,000
自二零二三年一月一日至 二零二三年十二月三十一日	8,580,000
自二零二四年一月一日至 二零二四年十二月三十一日	8,580,000
自二零二五年一月一日至 二零二五年十二月三十一日 (附註2)	3,580,000

附註1：最高交易額指免租期之後期間(即二零一零年九月二十八日至二零一零年十二月三十一日)的交易額。

附註2：最高交易額指二零二五年一月一日至年期屆滿日期(即二零二五年四月二十七日)的交易額。

有關詳情已載於本公司日期為二零一零年七月一日的公告內。世紀聯華乃本公司的附屬公司，而百聯金山獲計及並被綜合計算為百聯集團的附屬公司。由於百聯集團為本公司主要股東友誼股份的控股公司，因而此等交易構成本公司的持續關連交易。

以上世紀聯華分別根據各租賃協議應付予百聯集團及其附屬公司的持續年租款總額的各個百分比低於5%，因此，租賃協議只須受上市規則第十四A章所載的申報、年度審閱及公告規定所規限，並豁免遵守上市規則下須取得獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，租賃框架協議項下世紀聯華付予百聯金山的實際租金交易金額分別約為人民幣649.5萬元。

### 持續關連交易－租賃協議

於二零一一年七月十五日，上海世紀聯華御橋購物廣場有限公司（「聯華御橋」）作為出租人與百聯股份作為承租人簽訂關於中國上海浦東新區滬南路2420號世紀聯華御橋購物廣場1至3樓物業的租賃協議。根據此租賃協議，百聯股份應付的最高年度交易金額載列如下：

期間	最高交易金額 (人民幣元)
自二零一二年一月一日至 二零一四年十二月三十一日 止三個年度各年	13,000,000
自二零一五年一月一日至 二零一七年十二月三十一日 止三個年度各年	20,000,000
自二零一八年一月一日至 二零二零年十二月三十一日 止三個年度各年	27,000,000
自二零二一年一月一日至 二零二三年十二月三十一日 止三個年度各年	33,000,000
自二零二四年一月一日至 二零二六年十二月三十一日 止三個年度各年	46,000,000

有關詳情已載於本公司日期為二零一一年七月十五日的公告內。

聯華御橋乃本公司的附屬公司，而百聯股份為百聯集團的附屬公司。由於百聯集團為本公司主要股東友誼股份的控股股東，因而此等交易構成本公司的持續關連交易。上述租賃協議下年度租金及管理費總額的各個百分比低於5%，因此，租賃協議只須受上市規則第十四A章所載的申報、年度審閱及公告規定所規限，並豁免遵守上市規則下須取得獨立股東批准的規定。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，租賃框架協議項下聯華御橋與百聯股份間的實際交易金額分別約為人民幣2,629.6萬元。

獨立非執行董事已檢討上述交易並確認上述交易之訂立：

- (1) 在本集團日常及一般業務範圍；
- (2) 根據一般商業條款（如有可作比較的交易）或根據不遜於獨立的第三方向本集團提供或本集團向獨立第三方提供（如適用）的條款而訂立及於回顧期內進行（如無可作比較的交易判別該等交易是否按日常商業條款訂立）；及
- (3) 根據該等交易的有關協議條款進行，而交易條款公平合理及符合本公司股東的整體利益。

本公司的核數師已審閱檢討上述交易，並以書面通知董事會確認上述交易：

- (1) 已取得董事會批准；
- (2) 乃根據交易的有關協議進行；
- (3) 符合於本公司之定價政策；及
- (4) 並未超過各交易的各自的適用上限。

承董事會命

**董事長**  
葉永明

二零二零年三月三十一日  
中國上海

## 企業管治報告

本集團深明對股東及投資者之責任，故本公司自二零零三年上市以來，嚴格按照境內外證券監管機構的相關法律、法規及規則的相關要求，致力於提高公司管治的透明度及信息披露質素。本集團亦非常注重與股東及投資者溝通，確保向股東及投資者披露的信息及時、完整及準確，並致力保障投資者利益。董事會堅守公司管治原則，並不斷完善公司治理，不斷提高公司管治水平，以保障及提升股東價值。為此，本公司自二零零五年一月一日開始應用上市規則附錄十四《企業管治守則》的原則以改善本集團管治素質，而該應用反映在公司章程，內部規則及企業管治執行慣例上。

本公司之董事會亦欣然確認，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，故公司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。

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。

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。

## 董事會

回顧期內，本公司董事會由十一位董事組成，其中包括一位為執行董事、包括董事長在內之六位為非執行董事、四位為獨立非執行董事，獨立非執行董事人數佔到了董事人數的不少於三分之一。至少有一名獨立非執行董事擁有適當的專業資格或會計或相關的財務管理專長。本公司董事長及其他董事之背景與履歷詳情載於本報告有關「董事、監事及高級管理層簡歷」之章節內。

經二零一七年六月十二日的年度股東周年大會批准，本公司產生了第六屆董事會，所有董事（包括非執行董事）的任期均為三年，至二零一九年股東周年大會結束日止。執行董事及獨立非執行董事已簽訂與任期對應的服務合約，有效期至本公司二零一九年年度股東周年大會結束之日止，可依法順延。本節所列董事名稱均為截至本報告日期本公司第六屆董事會成員。

本公司董事會的主要職能包括：

- 釐定整體策略，監控營運及財務表現，並制定適當政策，以管理為達成本集團策略目標而承擔的風險；
- 對本公司內部監控制度及就檢討其效能負責；
- 最終負責編製本公司賬目，及以平衡、清晰及容易理解的方式評估本公司的績效表現，財務狀況及展望。這方面的責任適用於本公司季度、中期及年度報告、按上市規則發出的其他股價敏感公佈及披露的其他財務數據、向監管機構提交的報告，以及根據法定要求須予披露的資料；

- 本公司業務的日常管理工作交由統領各項業務的執行董事／行政人員負責。影響本公司整體策略的政策、財政及股東的事務則由董事會負責。此等事務包括：財務報表、股息政策、會計政策的重大變動、年度營運預算、重大合約、主要融資安排、主要投資及風險管理策略；
- 管理層已就其權利獲清晰的指引及指示，特別是在何種情況下應向董事會匯報，以及在代表本公司作出任何決定或訂立任何承諾前應取得董事會批准等事宜方面；及
- 定期檢討其職能及賦予執行董事／行政人員的權利，以確保此安排仍然適當。

## 董事會會議及股東大會

本年度共召開四次董事會，一次二零一八年度股東周年大會，其中董事出席的記錄如下：

董事	出席情況／會議次數	
	2018年度 董事會會議	股東周年大會
<b>執行董事</b>		
徐濤先生	4/4	1/1
<b>非執行董事</b>		
葉永明先生(董事長)	3/4	1/1
徐子瑛女士(副董事長)	3/4	0/1
徐宏先生	4/4	1/1
錢建強先生	2/4	1/1
鄭小芸女士	4/4	1/1
王德雄先生	4/4	1/1
<b>獨立非執行董事</b>		
夏大慰先生	4/4	1/1
李國明先生	3/4	1/1
陳璋先生	4/4	1/1
張俊先生(附註1)	1/1	-
趙欽晟先生(附註2)	3/3	1/1

附註：

1. 張俊先生於二零一九年三月二十九日辭任本公司獨立非執行董事。
2. 趙欽晟先生於二零一九年三月二十九日獲委任為本公司獨立非執行董事。

董事委託其他董事出席的並未計入出席次數。

除上述年內定期董事會會議外，董事會將於特定事宜需要董事會決定時舉行會議，董事於每次董事會會議前均會事先於至少十四日內獲通知及獲發詳細議程及有關資料。

本公司董事會成員深知自己的責任和義務，對本公司股東一視同仁，確保所有投資者的利益得到保障。本公司確保及時向董事會成員提供有關本集團業務文件及資料。獨立非執行董事按照有關法律法規的要求履行職責，維護了本公司及所有股東的權利，本公司已收到所有獨立非執行董事按照上市規則第3.13條就其獨立性而提交的確認函。

就董事會所知，董事會成員之間並無存在關係（包括財務、業務、家庭或其他重大相關關係）。

## 董事培訓

所有董事應參與持續專業發展，發展並更新其知識及技能，以確保其繼續在具備全面信息及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。

回顧期內，本公司已為董事安排了有關上市規則的培訓。相關培訓資料亦已發送予未能出席培訓之董事以供彼等參考。

董事	研讀有關上市規則的培訓資料	參加本公司組織的有關上市規則的培訓	參加其他機構組織的有關上市規則的培訓
<b>執行董事</b>			
徐濤先生	✓	✓	
<b>非執行董事</b>			
葉永明先生	✓		✓
徐子瑛女士	✓	✓	✓
徐宏先生	✓		
錢建強先生	✓		✓
鄭小芸女士	✓	✓	✓
王德雄先生	✓		
<b>獨立非執行董事</b>			
夏大慰先生	✓	✓	✓
李國明先生	✓		
陳璋先生	✓		
張俊先生			
趙欽晟先生	✓	✓	

### 董事會成員多元化政策

回顧期內，董事會已採納董事會成員多元化政策（已載於提名委員會實施細則），其中載有實現董事會成員多元化之方式。本公司認為可透過多方面考慮實現董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期方面。董事會所有委任將用人唯才，並在考慮候選人時以客觀準則充分顧及董事會成員多元化的裨益。

本公司提名委員會已按四個重點範疇（性別、年齡、種族、及專業經驗）設定可計量目標，以執行董事會成員多元化政策。提名委員會將在適當情況下檢討董事會成員多元化政策，及檢討董事會為執行董事會成員多元化政策而制定的可計量目標及達標進度，確保其持續有效。提名委員會認為目前董事會以及已實現了多元化及平衡的組合，適合本集團的業務。

## 董事會及管理層的分工

回顧期內，本公司董事長由葉永明先生擔任。本公司經理（其身份即上市規則中之行政總裁）由徐濤先生擔任。此安排遵守了企業管治守則A.2.1條條文的規定，即董事長與行政總裁之身份應有區分，不應由一名人士同時兼任。本公司董事長領導董事會，負責批准及監察本集團整體策略和政策、批准年度預算和業務計劃、評估本公司表現及監督管理層的工作。經理負責本集團的日常營運，領導管理層行使公司章程所賦予及董事會轉授的權力。

本公司經理對董事會負責，行使下列職權：

- （一）主持本公司的生產經營管理工作，組織實施董事會決議；
- （二）組織實施本公司年度經營計劃和投資方案；
- （三）擬訂本公司內部管理機構設置方案；
- （四）擬訂本公司的基本管理制度；

- （五）擬訂本公司的基本規章；
- （六）提請聘任或者解聘公司副經理、財務負責人；
- （七）聘任或者解聘除應由董事會聘任或者解聘以外的負責管理人員；
- （八）親自（或委託一名副經理）召集和主持經理辦公會議，經理辦公會議由經理、副經理及其他高級管理人員參加；
- （九）決定對本公司職工的獎懲、升級或降級、加薪或減薪、聘任、僱用、解聘、辭退等事宜；及
- （十）公司章程和董事會授予的其他職權。

## 專責委員會

本公司於二零零三年成立相關董事會第一屆專責委員會，包括（一）薪酬與考核委員會，建立和決定本公司的獎勵及考評體系；（二）戰略委員會，對本公司的未來投資戰略等相關事項進行諮詢、調研及評價，增強本公司核心競爭力；（三）提名委員會，以優化董事會及本公司經營管理層的組成；及（四）審核委員會，審閱本公司的財務申報程序、內部監控系統、財務報告之完備性等。

經二零一七年六月十二日的股東周年大會以普通決議案批准，本公司產生了第六屆董事會。同日，董事會根據守則的要求，產生了第六屆專責委員會。回顧期末，第六屆董事會各專責委員會成員如下：

專責委員會	委員會成員				
審核委員會	李國明先生(主席)	夏大慰先生	趙欽晟先生	鄭小芸女士	-
薪酬與考核委員會	夏大慰先生(主席)	徐子瑛女士	陳璋先生	趙欽晟先生	-
戰略委員會	葉永明先生(主席)	徐子瑛女士	徐濤先生	徐宏先生	錢建強先生
提名委員會	葉永明先生(主席)	陳璋先生	夏大慰先生	趙欽晟先生	-

附註：（1） 以上現任董事的任期至二零一九年股東周年大會結束之日止。

（2） 張俊先生於二零一九年三月二十九日辭任本公司獨立非執行董事。趙欽晟先生於二零一九年三月二十九日獲委任為本公司獨立非執行董事、審核委員會委員、薪酬與考核委員會委員及提名委員會委員。

為了進一步加強專責委員會獨立性，該些專責委員會已根據董事會的授權，分別制定了其相應的工作細則。

## 審核委員會

董事會於二零一七年六月十二日通過決議案，選舉成立了第六屆審核委員會。審核委員會現時成員共四名，包括三名獨立非執行董事（含主席）和一名非執行董事。董事會確認每位審核委員會成員均具有廣泛的商務經驗，而該委員會中適當融合了營運、會計及財務管理等方面的專業知識。審核委員會主要職責、角色及職能為：

- (一) 負責就委任、重新委任及罷免外聘核數師向董事會提出建議，並批准外聘核數師的薪酬及聘任條款、以及處理任何有關該核數師辭任或辭退該核數師的問題；
- (二) 按適用的標準檢討及監察外聘核數師是否獨立客觀，審核程序是否有效。委員會應與核數師討論審核的範疇，包括聘任書。委員會應於核數工作開始時先與核數師討論核數性質及有關申報責任。外聘核數費用每年由管理層商討並提交委員會審批及批准；

(三) 就外聘核數師提供非核數服務制定政策，並予以執行。就這些規定而言，「外聘核數師」包括與負責核數的公司處於同一控制權、所有權或管理權之下的任何機構，或一個合理知悉所有有關資料的第三方，在合理情況下會斷定機構屬於該負責核數的公司的本土或國際業務的一部份的任何機構。審核委員會應就任何須採取行動或改善的事項向董事會報告並提出建議；

(四) 監察本公司的財務報表以及年度報告及賬目、半年度報告及（若擬刊發）季度報告的完整性，並審閱報表及報告所載有關財務申報的重大意見。委員會在向董事會提交有關報表及報告前，應特別針對下列事項加以審閱：1、會計政策及常規的任何變更；2、涉及重要判斷的事項；3、因審核所導致的重大賬目調整；4、有關持續經營的假設及任何保留意見；5、是否遵守會計及審計準則；及6、是否遵守上市要求及法律規定；

(五) 就上述（四）項而言：1、委員會必須與董事會及高級管理人員磋商，而委員會必須與外聘核數師每年會面至少兩次；及2、委員會應考慮有關報告及賬目中所反映或可能需要反映的任何重大或不尋常事項，並必須審慎考慮負責會計及財務匯報人員、監察主任或核數師提出的任何事宜；

- (六) 與集團的管理層、外聘核數師及內部核數師檢討集團有關內部監控（包括財務、營運及合規監控）及風險管理的政策及程序是否足夠以及在提交董事會批署前審閱任何董事擬載於年度賬目內的聲明；
- (七) 與管理層商討內部監控系統的範疇及質素，以及確保管理層已履行其職責確保內部監控系統有效，包括所需資源、會計及財務匯報人員的資歷及經驗以及其培訓計劃及預算開支是否足夠；
- (八) 就任何懷疑不誠實行為或不合規情況、內部監控缺失或涉嫌違反法律、規則及規例情況審查內部調查結果及管理層的響應；及主動或應董事會的委派，就有關內部監控事宜的重要調查結果及管理層對調查結果的響應進行研究；
- (九) 檢討及監察內部審核職能的範疇、效能及結果，確保內部及外聘核數師互相協調，以及確保內部審核職能或足夠資源並於集團內有恰當地位；
- (十) 檢討本公司的財務及會計政策及實務；並熟識集團編製財務報表所採用的財務回報原則及常規；
- (十一) 與外聘核數師商討審核所引申的任何建議（如有需要可在無管理層參與的情況下進行）；審閱核數師給予管理層就審核情況所提出的建議（「管理建議書」）擬稿，以及核數師向管理層提出有關會計記錄、財務賬目或監控系統的任何重大問題（包括管理層對所提出各點的響應）；
- (十二) 確保董事會對外聘核數師於管理建議書提出的事宜作出及時響應；
- (十三) 向董事會匯報有關上市規則內《企業管治守則》有關審核委員會相關守則條文的相關事宜；
- (十四) 檢討可讓僱員就財務匯報、內部監控或其他事宜的可能不恰當情況在保密情況下提出關注的安排。審核委員會須確保公司有合適安排以公平獨立調查有關事宜及採取適當跟進行動；
- (十五) 作為主要代表監察公司與外聘核數師的關係；
- (十六) 在提交董事會批准前審閱陳述書擬稿；

- (十七) 評估外聘核數師從管理層所得到的配合，包括有否獲得其要求提供的記錄、數據及信息；取得管理層對有關外聘核數師響應集團需要的意見；查詢外聘核數師曾否與管理層有任何意見分歧，以致若無法圓滿解決會導致外聘核數師就集團的財務報表發出具保留意見的報告；
- (十八) 每年要求外聘核數師提供就其維持獨立性及監察是否遵守相關規定所採納的政策及程序的數據，包括是否提供非審核服務及審核工作所涉及的合夥人及僱員的輪任要求；
- (十九) 除稅務有關的服務外，一般禁止僱傭外聘核數師履行非審核服務。若基於外聘核數師於個別範疇的獨特專長而有必要聘用有關核數師，必須事先取得審核委員會的批准；
- (二十) 履行上述職責時知會董事會任何重大進展；
- (二十一) 向董事會就審核委員會的職責建議任何合適的延伸或變更；
- (二十二) 與董事會協議公司有關招聘外聘核數師的僱員或前僱員的政策，並監察有關政策的應用。審核委員會會考慮有關招聘會否削弱核數師進行審核時的判斷或獨立性；

- (二十三) 透過刊載審核委員會實施細則到聯交所和公司各自的網頁，向外公佈審核委員會權責範圍及程序、解釋審核委員會的職能和董事會授予的權力；及
- (二十四) 考慮及負責董事會提出的其他議題或授予的其他事宜。

於截至二零一九年十二月三十一日止年度內，審核委員會舉行了兩次會議，執行的主要工作包括審閱年度及中期財務報告、內部控制、持續關連交易，以及維護本集團與內部及外聘核數師之間適當關係等。

審核委員會於二零一九年三月十八日召開會議，審閱並討論了二零一八年度本集團內部監控、年度財務報告、境內外核數機構之報酬及續聘以及持續關連交易等事宜，包括審閱根據香港財務報告準則編製的本公司年度財務報告。審核委員會認為本集團的二零一八年度財務報告符合適用的會計標準、聯交所及法律規定，並已做出足夠披露。審核委員會亦對本公司及其附屬公司的風險管理和內部監控機制做出檢討，並認為本集團風險管理和內部監控機制有效。審核委員會認為本公司境內外核數機構的工作體現了專業性和獨立性，同意向董事會建議其二零一八年度報酬並建議於二零一九年續聘境內外核數機構。審核委員會確認本公司二零一八年持續關連交易未超過各自上限。

本集團財務總監、核數師、內部核數師列席會議，回答審核委員會提出的問題。

本公司審核委員會於二零一九年八月十六日召開會議，與管理層共同審閱並討論內部監控、中期財務報表等事宜，包括審閱根據香港財務報告準則編製的本公司簡明中期財務報表。審核委員會認為本集團的截至二零一九年六月三十日止六個月的中期財務報告符合適用的會計標準、聯交所及法律規定，並已做出足夠披露。關於審閱本集團內部審計職能及風險管理，內部控制情況，審計委員會認定，本集團內部審計職能，風險管理和內部控制制度均有效。

本集團財務總監、核數師、內部核數師列席會議，回答審核委員會提出的問題。

審核委員會委員二零一九年出席會議記錄如下：

二零一九年 二零一九年  
三月十八日 八月十六日

姓名

**獨立非執行董事**

姓名	二零一九年 三月十八日	二零一九年 八月十六日
李國明先生(主席)	出席	出席
夏大慰先生	出席	出席
張俊先生(附註)	出席	-
趙歆晟先生(附註)	-	出席

**非執行董事**

鄭小芸女士	出席	出席
-------	----	----

附註：張俊先生因個人原因，於二零一九年三月二十九日辭任本公司審核委員會委員；趙歆晟先生於二零一九年三月二十九日獲委任為本公司審核委員會委員。

**薪酬與考核委員會**

董事會於二零一七年六月十二日通過決議案，選舉成立了第六屆薪酬與考核委員會。薪酬與考核委員會現時成員共四名，包括三名獨立非執行董事(含主席)及一名非執行董事。薪酬與考核委員會主要職責、角色及職能為：

- (一) 根據執行董事及高級管理人員管理崗位的主要範圍、職責、重要性以及其他相關企業相關崗位的薪酬水平制定薪酬計劃或方案；

- (二) 薪酬計劃或方案主要包括但不限於績效評價標準、程序及主要評價體系，獎勵和懲罰的主要方案和制度等；
  - (三) 審查公司董事（非獨立董事）及高級管理人員的履行職責情況並對其進行年度績效考評；
  - (四) 負責對公司薪酬制度執行情況進行監督；
  - (五) 對本公司的董事及高級管理人員的全體薪酬政策和架構，及就設立正規而具透明度的程序以制訂薪酬政策，向董事會提出建議；
  - (六) 根據董事會所訂企業方針及目標而檢討及批准管理層的薪酬建議；
  - (七) 獲董事會轉授責任，釐訂個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇；此應包括非金錢利益、退休金權利及賠償金額（包括喪失或終止職務或委任的賠償）；
  - (八) 就非執行董事的薪酬待遇向董事會提出建議；
  - (九) 考慮同類公司支付的薪酬、須付出的時間及職責以及本集團內其他職位的僱用條件；
  - (十) 檢討及批准向執行董事及高級管理人員就其喪失或終止職務或委任而須支付的賠償，以確保該等賠償與合約條款一致；若未能與合約條款一致，賠償亦須公平合理，不致過多；
  - (十一) 檢討及批准因董事行為失當而解雇或罷免有關董事所涉及的賠償安排，以確保該等賠償與合約條款一致；若未能與合約條款一致，有關賠償亦須合理適當；
  - (十二) 批准執行董事的服務合約條款；
  - (十三) 確保任何董事或其任何聯繫人不得自行釐訂薪酬；
  - (十四) 如認為有需要，可索取獨立專業意見；及
  - (十五) 董事會授權的其他事宜。
- 於截至二零一九年十二月三十一日止年度內，薪酬與考核委員會舉行了一次會議，執行的主要工作包括確定董事薪酬政策、評核本公司執行董事及高級管理人員的表現、批准執行董事服務合約條款等，並向董事會建議應付彼等的薪酬。

薪酬與考核委員會於二零一九年三月二十七日召開會議，在考慮了包括但不限於同類公司支付的薪酬、董事須付出的時間及董事職責、本集團內其他職位的僱用條件及按表現釐定薪酬等因素後，同意向董事會建議執行董事的薪酬及批准一名執行董事、一名監事、總經理、副總經理組成的高級管理層的二零一八年年度酬金。

薪酬與考核委員會委員二零一九年出席會議記錄如下：

姓名	二零一九年 三月二十七日
<b>獨立非執行董事</b>	
夏大慰先生(主席)	出席
陳璋先生	出席
張俊先生(附註)	出席
趙欽晟先生(附註)	-
<b>非執行董事</b>	
徐子瑛女士	出席

附註：張俊先生因個人原因，於二零一九年三月二十九日辭任本公司薪酬與考核委員會委員；趙欽晟先生於二零一九年三月二十九日獲委任為本公司薪酬與考核委員會委員。

## 提名委員會

董事會於二零一七年六月十二日通過決議案，選舉成立了第六屆提名委員會。提名委員會現時成員共四名，包括三名獨立非執行董事及一名非執行董事(主席)。提名委員會的主要職責、角色及職能為：

- (一) 至少每年檢討董事會的架構、人數及成員多元化(包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期方面)，並就任何為配合公司的公司策略而擬對董事會作出的變動提出建議；
- (二) 考慮董事的技能組合需要，充分及顧及董事會成員多元化的裨益，並向董事會提出建議；
- (三) 研究董事、經理人員的選擇標準和程序，並向董事會提出建議；
- (四) 廣泛搜尋合格的董事和經理人員的人選；
- (五) 對董事候選人和經理人選進行審查建議並向董事會提出推薦；

- (六) 對須提請董事會聘任的其他高級管理人員人選進行審查並提出建議；
- (七) 定期檢查董事履行其責任所付出的時間；
- (八) 評核獨立非執行董事的獨立性；
- (九) 在適當情況下檢討董事會成員多元化政策；及檢討董事會為執行董事會成員多元化政策而制定的可計量目標及達標進度；
- (十) 就董事的委任和重新委任及董事（尤其是有關董事會主席和行政總裁）的接替計劃向董事會提出建議；及
- (十一) 董事會授權的其他事項。

於截至二零一九年十二月三十一日止年度內，提名委員會舉行了三次會議，會議的召開符合董事會轄下提名委員會實施細則，執行的主要工作包括確定提名董事的政策、就第六屆董事會的董事、各專責委員會委員調整作出審閱、評論及向董事會提出推薦意見，檢討董事履行其責任所付出的時間，以及檢討董事會的架構、人數及成員多元化等，並在會議上以決議案形式進行表決通過。

有關董事會關於董事會多元化的政策、為達到有關目標而設定的有關制定政策和進展的可計量目標的細節，請參考「董事會成員多元化政策」一節。

有關提名委員會實施的有關提名董事的政策，請參考本公司披露於聯交所網站的本公司提名委員會實施細則。

提名委員會委員二零一九年出席會議記錄如下：

姓名	二零一九年 三月二十七日	二零一九年 六月十二日	二零一九年 八月二十七日
<b>獨立非執行董事</b>			
陳璋先生	出席	出席	出席
夏大慰先生	出席	出席	出席
張俊先生(附註)	出席	-	-
趙欽晟先生(附註)	-	出席	出席
<b>非執行董事</b>			
葉永明先生(主席)	出席	出席	出席

附註：張俊先生因個人原因，於二零一九年三月二十九日辭任本公司提名委員會委員；趙欽晟先生於二零一九年三月二十九日獲委任為本公司提名委員會委員。

## 企業管治職能

回顧期內，董事會及轄下專責委員會履行了以下企業管治職能：

- (i) 制定及檢討本公司的企業管治的政策及常規，並向董事會提出建議；
- (ii) 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- (iii) 檢討及監察本公司的政策及常規符合所有法律及監管規定的要求；
- (iv) 制定、檢討及監察適用於本公司全體僱員及董事的行為守則；及
- (v) 檢討本公司對企業管治守則及企業管治報告的披露要求的合規情況。

## 董事及核數師對賬目之責任

董事於此確認對本集團的財務報表編製的責任。董事確認於本年度本集團的財務報表編製符合有關法規及適用之會計準則。董事確保本集團財務報表適時予以刊登。外聘核數師對股東之責任載於本年報第128頁至第130頁。

## 遵守標準守則

本公司已採納標準守則作為全體董事進行證券交易之守則。經向所有董事作出特定查詢後，董事會欣然宣佈所有董事於二零一九年十二月三十一日止年內全面遵守標準守則所載之條文。

## 核數師酬金

審核委員會負責考慮核數師之委任及審查其酬金。於回顧年度，本公司須向外聘核數師（包括中國及國際核數師）支付人民幣5,621,000元，作為其所提供核數、盡職審查的顧問服務之服務酬金。於回顧年度，外聘國際核數師概無向本公司提供非核數服務。

## 公司秘書

於二零一七年十二月二十二日，胡黎平女士獲委任為本公司公司秘書。

根據上市規則第3.29條的規定，截止二零一九年十二月三十一日止年度，胡黎平女士接受了不少於15小時的相關專業培訓。

## 風險管理及內部監督

董事會確認其監管本公司及其附屬公司的風險管理及內部監控系統的責任，以及透過審核委員會至少每年檢討其成效。審核委員會協助董事會履行其於本集團財務、營運、合規方面、風險管理及內部監控，以及財務及內部審計職能方面資源的監管及企業管治角色。

本公司已建立一個有清晰的職責級別及匯報程序特點的組織架構。本集團內部審核部門協助董事會及／或審核委員會持續檢討本集團風險管理及內部監控系統的成效。董事透過該等委員會定期獲悉及獲匯報可能影響本集團表現的重大風險，從而，補足及提升風險監控及管理措施。

該架構亦包括正在訂立及制定的適當政策及監控，以確保保障資產不會在未經許可下使用或處置。本集團遵守相關規則，根據相關會計準則及監管申報規定保存可靠的財務及會計記錄，以及適當地識別及管理可能影響本集團表現的主要風險。有關係統及內部監控只能作出合理而非絕對的保證可防範重大失實陳述或損失，其訂立旨在管理而非消除未能達致業務目標的風險。

### 內部審核

本公司內部審核部門協調企業風險管理工作及就本集團的重大風險管理範疇進行檢討，並負責評估本集團風險管理及風險監控系統的充分性及有效性，就系統提供不偏不倚的意見，並將其發現向審核委員會、主席與有關高級管理層匯報，以確保所有問題已獲得圓滿解決，視乎個別業務單位的業務性質與承受的風險。內部審核部門的工作範圍包括內部控制所有重要方面的檢討（包括財務、營運、信息、風險管理、法律及合規控制等）。本集團執行管理層定期對其進行評估，並須至少每年親身驗證有關事宜實為妥當並有效運作。本公司相信，此舉將會加強其日後的企業管治及業務常規。

內部審核部門每年將至少與審核委員會舉行一次會議，以檢討內部審核部門發現及可能存在的潛在風險。根據年度內部控制及內部審計計劃，內部審核部門將向審核委員會及董事會呈交本集團風險評價及內部控制報告，並於相關年末審批。

審核委員會負責關連交易的管理，包括審閱管理交易的管理制度、審閱及批准重大關連交易及年度回顧報告、考慮及批准關連交易等。審核委員會已委派內部審計部門負責關連交易的日常審閱工作。審核委員會的日常審閱及管理發現相關材料將遞交獨立董事審閱。獨立董事審閱包括但不限於重大關連交易的公允性、內部審閱和批准程序的執行，以確保將關連交易的風險降到最低，從而保障公司及股東的利益。公司定期整理及計算上報的關連交易總額，以確保金額不超過年度上限。

### 檢討風險管理及內部監控系統的有效性

本集團內部審核部門就本集團內部監控是否足夠及有效向董事會、審核委員會及本集團高級管理層提供獨立保證。本集團高級管理層在集團內部審核部門的協助下負責風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察，以及向董事會及／或審核委員會提交有關該等系統成效的定期報告。

於二零一九年，內部審核部門與各營運單位、高級管理層及董事緊密合作以加強風險管理系統。該等工作包括但不限於增加培訓環節的數目；進一步把內部控制和風險評估的方式方法統一化；使內部控制及風險評估工作常態化；使內部監控評估與其潛在風險更緊密配合。此外，內部審核部門自營運單位收集潛在風險數據，並根據實施何種風險管理措施行之有效地評估風險等級，所有步驟均構成本公司識別、評估及管理潛在重大風險過程的一部分。年內所識別、管理及監控的主要風險包括中國經濟下行壓力，且年內已相應制定及實施應變計劃，以有效應對所識別風險。內部審核部門已於年內向董事會及審核委員會提交有關監察風險管理工作的最新報告，以及協助董事檢討本集團風險管理及內部監控系統的功效。

於二零一九年，本集團內部審核部門就本集團風險管理及內部監控系統在財務、營運及合規監控方面的成效作出甄選檢討，著重無形資產管理、信息系統維護、庫存管理及採購支出方面的監控，作為用於檢討風險管理及內部監控系統有效性的流程。此外，主要業務及企業職能部門責任人均需要就其主要的監控事務自行作出評估。有關結果交由集團內部審核部門評審，並向審核委員會匯報。審核委員會其後審閱有關資料並向董事會匯報。審核委員會及董事會均無發現任何將對本集團的財務狀況或經營業績造成重大影響而需多加關注的事項或失誤，倘內部審核部門識別任何重大內部監控缺陷，負責單位及董事會將商討及估計缺陷起因，並將制定應變計劃修正缺陷。董事會已進行檢討並認為風險管理內部監控系統在會計、內部審計等方面整體而言充足並具成效，且本集團的財務申報程序及上市規則合規方面行之有效。財務匯報職能方面有足夠的資源、員工資歷及經驗，以及有足夠的員工培訓課程及預算。

### 內幕消息

董事會是本公司內幕信息的管理機構。董事長是本公司內幕信息管理工作的主要責任人。董事會下設披露委員會，由董事長及全體執行董事組成，負責內幕信息的披露相關事宜。公司秘書具體負責本公司內幕信息的監控、披露以及知情人登記、備案等日常管理工作。董事會辦公室是本公司唯一的信息披露部門，負責本公司內幕信息出現時備案管理、披露、內幕信息知情人的登記及有關信息資料的日常保管。未經披露委員會批准、公司秘書審核同意，公司任何部門和個人不得向適用法律及法規禁止的任何人士洩露、報道、傳送有關涉及公司內幕信息及信息披露的內容。

### 責任保險

本公司已投購董事及高級管理人員責任保險，以保障本公司的董事及高級職員不會負上潛在的法律責任。

### 組織架構

本集團已建立一套組織架構，訂明相關的營運政策及程序、職責及權限。

## 權限及監控

執行董事及高級管理人員獲授相關權限就主要的企業策略、政策及合約承擔處理有關事務。預算控制及財務報告機制營運預算由有關部門制訂並經負責之董事審閱方可實行。本集團已訂立相關程序以評估、檢討及批核主要的資本性及經常性開支，營運業績亦會與預算作比較並定期向執行董事匯報。

## 內部監控教育

董事及高級管理人員就內部監控內容參加本集團自設之培訓課程，促使其對內部監控有正確且基本完整之認識，並指引其貫徹實施監控系統。

## 會計系統管理

本集團設有全面的管理會計系統，為管理層提供及衡量財務及經營表現的指標，以及有關可供匯報及披露之用的財務資料。預算目標出現差距，會加以分析，並作出解釋，或因業務變化而相應修訂預算目標。

本集團已建立適當的內部監控程序，確保全面、正確及準時記錄會計及管理數據，並定期進行檢討及審查，以確保財務報表的編制符合一般認可的會計原則、本集團會計政策，以及適用的法律和規例。

## 內部審計

為更有效地對內部監控系統的效用進行檢討，本公司內部審計部門按照本集團不同業務及流程的內部監控系統可能存在的風險和重要性，定期及於有需要時對本集團及聯營公司之財務信息披露、經營及內部監控活動進行檢查、監督與評價，以確保本公司對外信息披露的透明度、營運的效益和企業監控機制的有效性，並以審計報告的形式提供獨立客觀的評價與建議。內部審計人員在工作中有權接觸本集團的所有數據及向相關人員查詢，審計部經理直接向董事長匯報有關工作的結果和意見。

本公司設有系統及程序確認、量度、處理及控制風險，包括法律、信貸、市場、集中、經管、環境、行為，以及可能影響本公司發展之其他風險。

## 持續經營能力

截至本年度，本公司無重大不明朗事件或情況可能會影響本集團持續經營能力。

## 投資者關係

本公司及時及準確地向股東匯報本集團之企業資料。二零一八年年報及二零一九年中期報告之印刷本已寄發予所有股東。

本公司注重與股東及投資者的溝通，並注重提高本公司透明度，設置專門機構及人員接待投資者和分析員。回顧期內，本公司共接待了28批次的基金經理和分析員，並耐心地解答相關問題，安排他們到本公司的門店進行實地考察，便於他們及時了解本公司的經營情況及業務的最新動向。本公司嚴格按照相關法律法規、公司章程及上市規則的規定，認真、真實、準確、完整、及時地進行信息披露；同時，本公司注重收集並分析證券分析員及投資者對本公司營運的各種意見及建議，定期彙集成報告，並在本公司的營運中有選擇地加以採納。本公司建立了公司網站，投資者可隨時查詢本公司的基本情況、法定公告、管理及近期營運情況等信息。上市以來刊發的年報、中期報告、通函、公告均載於網站「投資者關係」欄內。本公司繼續其一貫實事求是的信息披露作風，主動與各方人士溝通，特別是在中期、年度業績公佈及重大投資決策事項後，舉行推介會、記者招待會以及與投資機構單對單會談。本公司還參與一系列投資者活動，定期與投資者進行一對一的溝通。

## 公司章程變更

於回顧期內，本公司並無對公司章程作出變更。

## 股東之權利

### 由股東召開股東特別大會

根據公司章程第八十一條之規定：

股東要求召集臨時股東大會或者類別股東會議，應當按照下列程序辦理：

- (一) 合計持有在該擬舉行的會議上有表決權的股份百分之十以上（含百分之十）的兩個或兩個以上的股東，可以簽署一份或者數份同樣格式及內容的書面要求，提請董事會召集臨時股東大會或者類別股東會議，並闡明會議的議題。董事會在收到前述書面要求後應當盡快召集臨時股東大會或者類別股東會議。前述持股數按股東提出書面要求日計算。
- (二) 如果董事會在收到前述書面要求後三十日內沒有發出召集會議的通告，提出該要求的股東可以在董事會收到該要求後四個月內自行召集會議。召集的程序應當盡可能與董事會召集股東會議的程序相同。

股東因董事會未應前述要求舉行會議而自行召集並舉行會議的，其所發生的合理費用，應當由公司承擔，並從公司欠付失職董事的款項中扣除。

## 於股東大會上提出提案

根據公司章程第六十三條之規定：

公司召開股東大會年會，持有公司有表決權的股份總數百分之五以上（含百分之五）的股東，有權以書面形式向公司提出新的提案，公司應當將提案中屬於股東大會職責範圍內的事項，列入該次會議的議程。但該提案需於前述會議通知發出之日起四十日內送達公司。

## 向董事會提出查詢

股東可將彼等向董事會提出之任何查詢以書面形式（不論郵寄、傳真或電郵）提交到本公司以下之地址、傳真號碼或電郵：

中國上海市真光路1258號13樓  
 傳真： 86 (21) 5279 7976  
 電郵： zhuchaoli@chinalh.com,  
 huangzhaojun@chinalh.com

## 監事會報告

各位股東：

回顧期內，監事會全體成員按照《中華人民共和國公司法》及公司章程的有關規定，遵守誠信原則，認真履行監督職責，維護股東權益和本集團利益。

回顧期內，作為在聯交所上市的公司，本公司面臨上市規則、企業管治守則及企業內控等方面所不斷提出的更高的管治要求，因此監事會仍然將工作重點放在以下三個方面：（一）首先進一步完善本集團法人治理結構，（二）督促本公司及其董事會嚴格按照上市規則等法規的要求為投資者提供一個公開、公平和公正的透明環境，（三）監督本集團的重大經營活動，及時提請董事會和本集團避免重大經營風險。

回顧期內，監事會共召開三次會議。於二零一九年三月二十九日，監事會召開了會議，並對本集團於二零一八年內的經營情況進行客觀的評價，會議充分肯定了本集團在二零一八年的各項工作，包括本集團的發展規劃、當年網點的拓展、內控制度的完善和關連交易的執行情況；聽取了本集團管理層關於二零一八年的財務狀況的相關匯報，討論通過了二零一八年度監事會報告。審議通過了本公司關於A股合併報表計提商譽損失的議案，同意本公司計提商譽減值並計入二零一八年當期損益。審議通過了本公司關於同百聯全渠道電子商務有限公司訂立二零一九年至二零二一年公用事業費及後付費帳單批量代繳業務合作框架協議的議案；審議通過了本公司關於同浙江天貓技術有限公司訂立二零

一九年至二零二一年商品採購業務合作框架協議關連交易的議案，自該協議生效之日起，該協議將取代本公司與浙江天貓供應鏈管理有限公司於二零一八年七月二十五日簽訂並生效的商品採購框架協議（「前期商品採購框架協議」），前期商品採購框架協議將停止執行；審議通過了本公司關於同阿里巴巴下屬公司上海止觀信息科技有限公司和浙江仟和網絡科技有限公司分別訂立二零一九年至二零二一年物流快遞業務合作框架協議關連交易的議案；並確認上述交易按照一般商業條款進行、且交易條款公平合理，並且符合本公司股東整體利益。

於二零一八年八月二十九日，監事會圍繞二零一九年度截至六月三十日的上半年度經營情況召開了會議，聽取了本集團管理層關於二零一九年上半年的財務狀況的相關報告。審議通過了本公司關於同百聯集團二零二零年至二零二二年倉庫租賃業務合作關連交易的議案，審議通過了本公司關於同百聯集團二零二零年至二零二二年商品供應業務合作關連交易的議案，審議通過了本公司關於同百聯集團二零一九年至二零二一年物流服務提供業務合作關連交易的議案，認為上述交易按照一般商業條款進行，且交易條款公平合理，並且符合本公司股東整體利益。

於二零一九年十二月十六日，監事會召開了會議，會議審議通過了本公司關於附屬公司杭州聯華華商集團有限公司與好美家裝潢建材有限公司及上海進念佳園裝潢有限公司共同投資成立合資公司的關連交易的議案，並確認上述交易是按照一般商業條款進行，且交易條款公平合理，並且符合本公司股東整體利益。審議通過了本公司關於附屬公司上海聯華快客便利有限公司（「聯華快客」）相關三項增資事項的議案，以更好的理順聯華快客與其下屬公司的股權關係，優化企業債務結構。

回顧期內，監事會對本集團財務制度、年度財務報告及本集團內部的審計報告進行了審查，認為本集團的財務預算報告、決算報告、年度報告、中期報告的內容是真實可靠的，會計師事務所出具的審計意見是客觀公正的。

回顧期內，監事會對本集團的經營活動進行監督，監督範圍包括財務監控、經營監控及合規監控，以及風險管理功能，認為本集團已經建立了較完善的內部控制制度，在內部工作流程的制定和執行上取得了很大的進步，有效的控制了企業的各项經營風險。本集團的各项工作均依照國家的法律法規、公司章程和工作流程進行。

監事會對回顧期內本公司的董事、經理的盡職情況及股東大會決議案執行情況進行監督，監事會認為，本公司的董事、管理層按照股東大會的決議案，認真履行職責；本公司董事及其他管理人員在執行本集團職務中積極維護本集團利益，未發現有重大違法、違規、違反公司章程、及損害本公司股東利益的情況。

監事會對回顧期內本集團的收購兼併活動、出售資產等經營活動進行審查。監事會認為本集團的收購兼併活動、出售資產活動的交易價格公平合理，未發現內幕交易行為，以及損害股東的權益特別是小股東利益的情形。

監事會對回顧期內本集團獲有條件豁免的關連交易進行了監督，確認該類關連交易均符合法定程序，交易乃根據公平的商業條款確定，符合本集團的財務政策，同時也未超過各交易的各自上限。

監事會認為，本公司第六屆董事會就職以來，能夠按照股東大會既定的經營目標，制訂並執行本集團發展的經營策略，在國內零售行業激烈競爭的市場環境下，審時度勢、積極拓展、穩妥經營；同時監事會亦認為，本公司董事會各位董事履行了勤勉盡職的義務，監事會對董事會及管理層能夠根據公眾公司的要求，不斷完善本集團內部各項管控制度的努力表示讚賞。

隨著更多的連鎖零售業公司到香港上市，國際投資者對中國的零售業的投資潛力仍然十分關注，良好的企業管治，公開、公平的信息披露有助於本集團在國際資本市場上建立良好的企業形象，因此本集團內部各項工作和制度將會越來越完善。在新的一年裡，監事會將不負重托，嚴格履行職責，維護本集團和股東的利益，確保本集團和股東利益的最大化。

**Deloitte.**

**德勤**

致聯華超市股份有限公司股東  
(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

## 意見

我們已審核列載於第131至225頁聯華超市股份有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(合稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括截至二零一九年十二月三十一日的綜合財務狀況表、截至該日止年度的綜合損益及其他綜合收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重大會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報表已按照香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則真實而公允地反映了貴集團於二零一九年十二月三十一日的綜合財務狀況，以及貴集團於截至該日止年度的綜合財務業績及綜合現金流量，並已按照香港「公司條例」的披露規定妥為編製。

## 意見基準

我們已按照香港會計師公會頒佈的「香港審計準則」進行審計。根據該等準則我們的責任已在本報告中「核數師就審計綜合財務報表須承擔的責任」中進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的會計師執業道德守則(「守則」)，我們獨立於貴集團，並根據該守則履行了其他道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證是充足且適當地為我們的審計意見提供基礎。

## 關鍵審計事項

關鍵審計事項為根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最重要的事項。我們在審計綜合財務報表及就此出具意見時處理此等事項，而不會就此等事項單獨發表意見。

致聯華超市股份有限公司股東（續）  
（於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司）

### 關鍵審計事項（續）

#### 關鍵審計事項

##### 物業、廠房及設備及使用權資產之減值評估

因物業、廠房及設備及使用權資產的金額重大且減值評估包括重要的估計或假設，因此，我們將減值評估識別為關鍵審計事項。

綜合財務報表附註15及附註17分別所述物業、廠房及設備及使用權資產的減值損失之理由。針對現金產生單位的使用價值計算詳情載列於綜合財務報表附註15。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，貴集團確認的物業、廠房及設備及使用權資產的減值損失分別計為人民幣9,292,000元及人民幣122,042,000元。

#### 我們的審計如何解決關鍵審計事項

我們對減值評估採取的相關審計程式包括：

- 對於存在減值的物業、廠房及設備及使用權資產，瞭解其減值識別的管理過程及評估程式；
- 瞭解用於現金流量預測的方法和管理過程，包括相關關鍵假設如市場展望與趨勢、收入增長率、折現率、銷售預算及毛利；
- 根據我們對貴集團經營業績的理解，評估管理層估計和假設是否恰當且合理；及
- 評估管理層在計算各現金產生單位使用價值時使用的模型是否符合香港會計準則第36號資產減值的規定要求。

致聯華超市股份有限公司股東（續）  
（於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司）

## 關鍵審計事項（續）

### 關鍵審計事項

根據新訂香港財務報告準則  
第16號租賃確認的租賃

參見綜合財務報表附註17及37。

貴集團於二零一九年一月一日應用香港財務報告準則第16號租賃，對貴集團的綜合財務報表產生重大影響，系用於連鎖超市經營的大部分物業由貴集團租賃。

香港財務報告準則第16號引入了一種新的租賃會計計量模式，要求承租人於財務狀況表中確認來自一項租賃的使用權資產和租賃負債。

在計量使用權資產及租賃負債時，在會計假設及估計時涉及重大判斷相關假設和估計包括評估租賃期、識別租賃和非租賃部分以及確定適當折現率。

於二零一九年十二月三十一日，貴集團確認的使用權資產為人民幣7,480,238,000元，租賃負債為人民幣7,528,356,000元。

### 我們的審計如何解決關鍵審計事項

我們對租賃確認中的判斷和估計採取的審計相關程式包括：

- 瞭解並評估貴集團的內部控制，包括在確定租賃合同或包含租賃的合同中制定的流程和控制；
- 查看合同樣本以評估是否已適當識別租賃；
- 從管理層獲得租賃匯總以及量化的使用權資產和租賃負債，在抽樣的基礎上測試租賃合約的關鍵輸入，如租賃期、租賃付款額及折現率，檢查計算應用的折現率，完成計算檢查；及
- 評估管理層在確定租賃合同中非租賃組成部分時所作判斷的適當性。



## 獨立核數師報告

致聯華超市股份有限公司股東（續）  
（於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司）

### 其他數據

貴公司董事對其他資料負責。其他資料包括年報內所載的資料，但不包括綜合財務報表及本核數師行載於其中的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他資料，我們亦不對該等其他資料發表任何形式的保證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任乃細閱其他資料，並通過閱讀該等數據考慮其是否與綜合財務報表或我們在審核過程中獲取的信息出現重大不一致，或者看似存在重大錯誤陳述的情況。倘根據我們已經執行的工作，我們發現該等其他信息中出現了重大錯誤陳述，我們有責任報告該事實。在此方面，我們並無任何事項須報告。

### 董事及治理層就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則及香港公司條例的披露要求編製及真實而公允地列報綜合財務報表，並對董事認為為使綜合財務報表的編制不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在編製綜合財務報表時，董事負責評估貴集團是否有能力進行持續經營，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，並使用持續經營為會計基礎，除非董事有意圖清算貴集團或終止經營或別無其他實際的替代方案。

治理層負責監督貴集團的財務報告流程。

### 核數師就審計綜合財務報表須承擔的責任

我們的責任是按照業務約定條文，對該等綜合財務報表整體是否不存在由於舞弊或錯誤而導致的重大錯誤陳述獲取合理保證，並僅向閣下（作為整體）發表包含我們意見的核數師報告，除此之外，本報告並無其他目的。我們概不就本報告的內容對任何其他人士負責或承擔責任。合理保證屬於高水準保證，但並不能保證根據「香港審計準則」執行的審計總能發現重大錯誤陳述。錯誤陳述可以由舞弊或錯誤引起，如果合理預期其單獨或整體上可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述被視為重大。

致聯華超市股份有限公司股東（續）  
（於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司）

### 核數師就審計綜合財務報表須承擔的責任（續）

作為按照「香港審計準則」執行的審計工作的一部分，我們在審核過程中運用了職業判斷，並維持職業懷疑態度。同時，我們亦：

- 識別及評估本綜合財務報表由於欺詐或錯誤導致的重大錯誤陳述的風險，設計並執行程式以應對該等風險，並獲取充足及適當的審計憑證為我們的意見提供基礎。由於欺詐可能涉及合謀、偽造、蓄意遺漏，虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能識別由於欺詐導致的重大錯誤陳述的風險高於由於錯誤導致出現重大錯誤陳述的風險。
- 瞭解與審計相關的內部控制以設計適合當時情況的審計程式，但目的並非為對貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用的會計政策的適當性，以及作出的會計估計及相關披露的合理性。
- 根據獲取的審計憑證，對董事採用持續經營作為會計基礎的適當性做出結論，判斷是否存在可能導致對貴集團持續經營能力產生重大疑慮的事項或情況相關的重大不確定性。倘我們認為存在重大不確定性，我們有責任在核數師報告中提醒使用者注意相關披露或倘若披露不夠充分時修正我們的意見。我們的結論乃基於截至我們核數師報告日所獲取的審計憑證。然而，未來事項或情況有可能導致貴集團不能持續經營業務。
- 評價本綜合財務報表的整體列報，結構及內容，包括披露以及本綜合財務報表是否公允列報了相關交易及事項。
- 獲取關於貴集團內部業務活動或實體財務信息的充足、適當的審計憑證，以便對本綜合財務報表發表意見。我們負責指導，監督及執行貴集團的審計。我們對審計意見承擔全部責任。



## 獨立核數師報告

致聯華超市股份有限公司股東（續）  
（於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司）

### 核數師就審計綜合財務報表須承擔的責任（續）

除其他事項外，我們與治理層溝通了計劃的審計範圍，時間安排以及重大審計發現，包括我們在審計過程中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們亦向治理層作出聲明，指出我們已符合有關獨立性的相關道德要求，並與彼等溝通可能被合理認為會影響我們獨立性的所有關係及其它事宜，以及在適用的情況下相關的防範措施。

從與治理層溝通的事項中，我們釐定對本期間綜合財務報表的審計至關重要的事項，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述該等事項，除非法律或法規不允許公開披露該等事項，或在極端罕見的情況下，倘合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超出產生的公眾利益，則我們決定不應在報告中傳達該事項。

出具本獨立核數師報告的審計約定業務合夥人為梁浩明。

德勤•關黃陳方會計師行  
執業會計師  
香港  
二零二零年四月二十六日

## 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	二零一八年 人民幣千元
營業額	5	<b>25,859,198</b>	25,389,082
銷售成本		<b>(22,340,358)</b>	(21,801,683)
毛利		<b>3,518,840</b>	3,587,399
其他收益	5	<b>2,285,170</b>	2,153,816
其他收入及其他利得(損失)	7	<b>651,782</b>	601,582
預期信用損失模式下轉回(確認)信貸虧損準備	9	<b>150</b>	(1,432)
分銷及銷售成本		<b>(5,161,856)</b>	(5,376,741)
行政開支		<b>(880,107)</b>	(814,173)
其他經營開支		<b>(138,768)</b>	(81,919)
應佔聯營公司(虧損)盈利		<b>(13,938)</b>	42,435
財務成本	8	<b>(307,374)</b>	–
稅前(虧損)盈利	10	<b>(46,101)</b>	110,967
所得稅費用	11	<b>(195,898)</b>	(188,099)
年度虧損及年度綜合損失		<b>(241,999)</b>	(77,132)
年度(虧損)盈利及綜合(損失)收益歸屬於：			
本公司股東		<b>(378,301)</b>	(218,724)
非控制性權益		<b>136,302</b>	141,592
		<b>(241,999)</b>	(77,132)
每股虧損－基本及稀釋	14	人民幣 <b>0.34</b> 元	人民幣0.20元

## 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	於二零一八年 十二月三十一日 人民幣千元
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備	15	<b>3,452,466</b>	3,503,796
在建工程	16	<b>33,345</b>	31,279
使用權資產	17	<b>7,480,238</b>	–
土地使用權	18	–	838,878
無形資產	19	<b>227,903</b>	210,423
於聯營公司之權益	21	<b>725,098</b>	682,370
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	22	<b>73,909</b>	52,901
定期存款	23	<b>1,695,000</b>	375,000
預付租金	24	<b>467</b>	49,202
應收融資租賃款	25	<b>305,180</b>	–
遞延稅項資產	26	<b>2,933</b>	79,146
其他非流動資產	27	<b>63,171</b>	12,834
		<b>14,059,710</b>	5,835,829
<b>流動資產</b>			
存貨	28	<b>2,775,011</b>	2,509,078
應收賬款	29	<b>164,431</b>	175,002
按金、預付款及其他應收款	30	<b>754,232</b>	1,118,289
應收同系附屬公司款	31	<b>9,075</b>	29,556
應收聯營公司款項	32	<b>39</b>	42
應收融資租賃款—一年內到期	25	<b>39,376</b>	–
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	22	<b>1,310,747</b>	3,241,214
定期存款	23	<b>2,241,300</b>	1,620,000
現金及現金等價物	33	<b>2,198,539</b>	2,661,100
		<b>9,492,750</b>	11,354,281
<b>資產合計</b>		<b>23,552,460</b>	17,190,110

(續)

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	於二零一八年 十二月三十一日 人民幣千元
資本及儲備			
股本	39	<b>1,119,600</b>	1,119,600
儲備		<b>652,353</b>	1,037,397
本公司股東權益		<b>1,771,953</b>	2,156,997
非控制性權益	40	<b>274,553</b>	302,929
權益合計		<b>2,046,506</b>	2,459,926
非流動負債			
遞延稅項負債	26	<b>94,388</b>	93,210
租賃負債	37	<b>6,774,004</b>	–
		<b>6,868,392</b>	93,210
流動負債			
應付賬款	34	<b>3,984,193</b>	4,129,974
其他應付款及預提費用	35	<b>1,675,869</b>	2,439,121
租賃負債—一年內到期	37	<b>754,352</b>	–
合約負債	36	<b>8,022,516</b>	7,816,494
遞延收益	38	<b>11,779</b>	17,082
應付百聯股份款 (定義見綜合權益變動表註d)		–	28,176
應付同系附屬公司款	31	<b>25,156</b>	59,384
應付聯營公司款	32	<b>1,262</b>	1,156
應付其他關聯公司款		<b>2,751</b>	785
應付稅項		<b>159,684</b>	144,802
		<b>14,637,562</b>	14,636,974
負債合計		<b>21,505,954</b>	14,730,184
流動負債淨額		<b>(5,144,812)</b>	(3,282,693)
權益和負債合計		<b>23,552,460</b>	17,190,110

列載於第131至225頁的綜合財務報表已由董事會於二零二零年四月二十六日批准和授權刊發，並由下列負責人簽署：

葉永明  
董事

徐濤  
董事

## 綜合權益變動表

截至二零一九年十二月三十一日止年度

	本公司股東權益							
	已繳股本 人民幣千元	資本公積 人民幣千元 (註a)	其他儲備 人民幣千元 (註b)	法定盈餘 公積金 人民幣千元 (註c)	保留盈利 人民幣千元	本公司 股東 權益合計 人民幣千元	非控制性 權益 人民幣千元 (附註40)	合計 人民幣千元
於二零一八年一月一日(已經重列)	1,119,600	258,353	(231,795)	559,800	673,465	2,379,423	322,165	2,701,588
本年(虧損)盈利	-	-	-	-	(218,724)	(218,724)	141,592	(77,132)
年度綜合(損失)收益	-	-	-	-	(218,724)	(218,724)	141,592	(77,132)
向非控制性權益分配股息	-	-	-	-	-	-	(136,354)	(136,354)
收購一家附屬公司之額外權益(註d)	-	-	(3,702)	-	-	(3,702)	(24,474)	(28,176)
於二零一八年十二月三十一日	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	454,741	2,156,997	302,929	2,459,926
調整(註2.1)	-	-	-	-	(6,743)	(6,743)	(19,570)	(26,313)
於二零一九年一月一日(已經重列)	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	447,998	2,150,254	283,359	2,433,613
本年(虧損)盈利	-	-	-	-	(378,301)	(378,301)	136,302	(241,999)
年度綜合收益(損失)	-	-	-	-	(378,301)	(378,301)	136,302	(241,999)
向非控制性權益分配股息	-	-	-	-	-	-	(145,108)	(145,108)
於二零一九年十二月三十一日	<b>1,119,600</b>	<b>258,353</b>	<b>(235,497)</b>	<b>559,800</b>	<b>69,697</b>	<b>1,771,953</b>	<b>274,553</b>	<b>2,046,506</b>

註：

- (a) 本公司（如附註1中所定義）的資本公積為發行H股的溢價扣減相關的股份發行費用。
- (b) 本集團（如附註1中所定義）的其他儲備主要包括：
- i. 截至二零零五年止因業務合併導致的本集團所享有某附屬公司淨資產公允價值與初始股東權益的差額；
  - ii. 截至二零零九年及二零一一年因收購附屬公司而採用合併會計原則所產生的財務影響；
  - iii. 增購附屬公司股權；
  - iv. 聯營公司的其他綜合收益。
- (c) 根據中國有關法規和本集團旗下公司的公司章程規定，集團旗下各公司須按中國會計規定所計算的純利的10%提撥法定盈餘公積金。當法定盈餘公積金的餘額已達該公司註冊股本的50%時可不再提取。提撥法定盈餘公積金必須為向股東派息之前。因盈餘公積已達到本公司註冊股本的50%，無進一步的提撥。
- 法定盈餘公積金只可用於彌補以前年度虧損，拓展生產業務及轉增股本。集團旗下各公司可將法定盈餘公積金轉為股本，但法定盈餘公積金經如此變動後，其餘額不得少於註冊資本的25%。
- (d) 於二零一八年，本公司與聯華電子商務有限公司（「聯華電商」）之少數股東上海百聯集團股份有限公司（「百聯股份」）訂立股份轉讓協議，據此，本公司同意以現金代價人民幣28,176,000元購買電商業務之額外9.0909%股權。於收購額外權益當日，聯華電商9.0909%股權的賬面值為人民幣24,474,000元，因此人民幣3,702,000元借記其他儲備。

## 綜合現金流量表

截至二零一九年十二月三十一日止年度

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
經營活動		
稅前(虧損)盈利	(46,101)	110,967
調整項：		
物業、廠房及設備折舊	353,360	378,552
使用權資產折舊	1,038,528	不適用
土地使用權攤銷	–	26,312
無形資產攤銷	17,416	13,415
其他非流動資產攤銷	–	1,458
出售物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產收益	(153,771)	(86,380)
已確認的物業、廠房及設備減值準備	9,292	5,814
已確認的使用權資產減值準備	122,042	–
已確認的商譽減值	–	1,790
存貨跌價準備的轉回	(6,750)	(8,370)
預期信用損失模式下信貸虧損撥備淨額	(150)	1,432
按公允價值計量且其變動計入損益之 金融資產公允價值變動利得	(91,751)	(133,025)
收到按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產股利	(530)	(2,090)
應佔聯營公司業績	13,938	(42,435)
附屬公司處置收益	–	(2,243)
銀行存款及定期存款利息收入	(220,674)	(150,513)
融資租賃利息收入	(42,173)	–
財務成本	307,374	–
經營資本變動前的經營收益	1,300,050	114,684
存貨增加	(259,183)	(91,129)
應收賬款、按金、預付款與其他應收款的減少(增加)	50,231	(74,564)
預付租金減少	348	1,717
應收融資租賃款減少	200,799	–
應收聯營公司款減少	3	64
應收同系附屬公司款減少(增加)	3,944	(14,506)
應付同系附屬公司款(減少)增加	(17,805)	3,406
應付其他關聯公司款增加	477	785
遞延收益的減少	(5,303)	(5,063)
受限制定期存款減少	(558,000)	(130,000)
應付賬款、其他應付款與預提費用的(減少)增加	(317,576)	414,276
合約負債增加(減少)	206,022	(33,899)
應付聯營公司款增加(減少)	1,595	(122)
經營活動產生的現金	605,602	185,649
已支付所得稅	(176,848)	(288,126)
已收取利息	137,576	237,694
已支付利息	(307,374)	–
經營活動產生現金淨額	258,956	135,217

(續)

## 綜合現金流量表

截至二零一九年十二月三十一日止年度

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
<b>投資活動</b>		
購置物業、廠房及設備和在建工程	(342,670)	(429,662)
出售物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產產生的收入	153,690	113,916
收購於聯營公司之權益	(56,666)	–
購置無形資產	(12,822)	(13,015)
支付租賃押金	(3,099)	–
增購按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	(1,210,700)	(3,100,000)
出售一附屬公司使用的現金淨額流出	–	(5)
收到以公允價值計量且其變動計入損益之金融資產股利	530	2,090
收到聯營公司股利	51,766	–
出售按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產產生的收入	3,211,910	2,296,406
取回未受限制的定期存款	265,000	480,000
存入未受限制的定期存款	(1,648,300)	(265,000)
<b>投資活動產生(動用)的現金淨額</b>	<b>408,639</b>	<b>(915,270)</b>
<b>籌資活動</b>		
支付少數股東股息	(159,235)	(136,354)
購置一同系附屬公司的部分權益支付的款項	(28,176)	–
償還租賃負債	(942,745)	–
<b>籌資活動動用的現金淨額</b>	<b>(1,130,156)</b>	<b>(136,354)</b>
現金及現金等價物的減少	(462,561)	(916,407)
於一月一日現金及現金等價物	2,661,100	3,577,507
於十二月三十一日現金及現金等價物	2,198,539	2,661,100
現金及現金等價物的餘額分析：		
銀行存款與現金	2,198,539	2,661,100

# 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」)為一家在中華人民共和國註冊成立的上市有限責任公司。註冊地址和主要辦公地點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。

本公司董事認為，本公司的直接控股公司為在中國成立的百聯股份。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(「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。

於二零一九年十二月三十一日，本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)。考慮到憑證負債(列示於合約負債中)的歷史結算及增加模式以及本集團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。

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。

## 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則(「香港財務報告準則」)

### 於本年度強制生效的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
香港會計準則第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、狀況及披露事項並未造成重大影響。

## 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）（續）

### 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」

集團已於本年度首次應用香港財務報告準則第16號。香港財務報告準則第16號取代香港會計準則第17號「租賃」及相關解釋。

#### **租賃的定義**

集團選用便於實務操作的方法，將「香港財務報告準則第16號」應用於之前採用「香港會計準則第17號」和「香港財務報告解釋公告（國際財務報告解釋公告）第4號——確定一項協議是否包含租賃」而識別為租賃的合同，而非將該準則應用於之前未識別為包含租賃的合同。因此，集團未重新評估於初始採用日之前即已存在的合同。

於二零一九年一月一日或之後簽訂或經修訂的合同，集團按照「香港財務報告準則第16號」中規定的要求應用租賃的定義評估合同是否包含租賃。

#### **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。

## 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

### 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）（續）

#### 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」（續）

##### 作為承租人（續）

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	11,237,168
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 租賃負債於二零一九年一月一日的租賃負債	7,961,049
分析為	
流動	609,880
非流動	7,351,169
	7,961,049

截至二零一九年一月一日，自用及轉租項下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)	(717,776)
		8,406,646

## 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）（續）

### 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」（續）

#### 作為承租人（續）

(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元和人民幣838,878,000元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元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。

## 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）（續）

### 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」（續）

#### 作為出租人（續）

- (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項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起生效起，本集團已採用香港財務報告準則第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合同條款條件進行評估，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，導致應收同系附屬公司款項減少人民幣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—一年內到期人民幣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。

	附註	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
<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)	46,910
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		(19,570)

- (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。

## 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）（續）

## 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」（續）

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 香港財務報告 準則第16號 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—一年內到期	-	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—一年內到期	-	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綜合財務狀況表的期初餘額計算。

## 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

### 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）（續）

#### 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」（續）

下表總結了集團作為出租人採用香港財務報告準則第16號對集團於二零一九年十二月三十一日綜合財務狀況表、截至二零一九年十二月三十一日止年度的綜合損益及其他綜合收益表、綜合現金流量表和其他受影響報表專案的影響。未包含未受變動影響的報表專案。

##### 對綜合財務狀況表的影響

		報告金額	調整額	作為出租人 未採用 香港財務報告 準則第16號 的金額
	附註	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
<b>非流動資產</b>				
應收融資租賃款	(g)	305,180	(305,180)	—
<b>流動資產</b>				
應收融資租賃款—一年內到期	(g)	39,376	(39,376)	—
<b>資本及儲備</b>				
儲備	(g)	652,353	(70,040)	582,313

##### 對綜合損益及其他綜合收益表的影響

		報告金額	調整額	作為出租人 未採用 香港財務報告 準則第16號 的金額
	附註	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
其他收益	(g)	2,285,170	21,542	2,306,712
銷售及分銷成本	(g)	(5,161,856)	(44,672)	(5,206,528)
稅前虧損	(g)	(46,101)	(23,130)	(69,231)
年度虧損以及年度綜合損失				
總額		(241,999)	(23,130)	(265,129)
每股虧損—基本及稀釋		人民幣0.34元		人民幣0.36元

## 2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）（續）

## 2.1 香港財務報告準則第16號「租賃」（續）

## 對綜合現金流量表的影響

	附註	報告金額 人民幣千元	調整額 人民幣千元	作為出租人 未採用 香港財務報告 準則第16號 的金額 人民幣千元
<b>經營活動</b>				
稅前（虧損）盈利	(g)	(46,101)	(23,130)	(69,231)
使用權資產折舊	(g)	1,038,528	44,672	1,083,200
融資租賃利息收入	(g)	(42,173)	42,173	–
經營資本變動前的經營收益	(g)	1,300,050	63,715	1,363,765
應收融資租賃款減少	(g)	200,799	(200,799)	–
<b>經營活動產生的現金</b>		<b>605,602</b>	<b>(137,084)</b>	<b>468,518</b>
<b>經營活動產生的現金淨額</b>		<b>258,956</b>	<b>(137,084)</b>	<b>121,872</b>

## 已頒佈但尚未生效之新訂或經修訂香港財務報告準則

集團並未提前採用以下已頒佈但尚未生效之新訂及經修訂香港財務報告準則：

香港財務報告準則第17號	保險合同 <sup>1</sup>
香港財務報告準則第3號之修訂	業務的定義 <sup>2</sup>
香港財務報告準則第10號及 香港會計準則第28號之修訂	投資者與其合營企業或聯營企業之間的資產出售 或投入 <sup>3</sup>
香港會計準則第1號及第8號之修訂	重要性定義 <sup>4</sup>
香港財務報告準則第9號、 香港會計準則第39號及 香港財務報告準則第7號之修訂	利率基準改革 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> 於二零二一年一月一日或以後開始之會計年度生效。

<sup>2</sup> 企業合併及資產收購之購買日於二零二零年一月一日或以後開始之會計年度生效。

<sup>3</sup> 於將予釐定之日期或以後開始之年度期間生效。

<sup>4</sup> 於二零二零年一月一日或以後開始之會計年度生效。

根據以上新訂及經修訂的香港財務報告準則，於二零一八年發佈了一份經修訂的財務報告概念框架。該概念框架之修訂——香港財務報告準則概念框架索引之修訂於二零二零年一月一日或以後開始之會計年度生效。

本公司董事預期在可預見的將來，上述所有新訂及經修訂的香港財務報告準則預期不會對綜合財務報表產生重大影響。

## 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

### 3. 重大會計政策

綜合財務報表已根據香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則編製。此外，綜合財務報表包括香港聯合交易所有限公司證券上市規則及香港《公司條例》所規定的適用披露。

如以下會計政策所述，綜合財務報表以歷史成本為基礎計量，特定金融工具按報告期末公允價值計量。

歷史成本通常是基於交換貨物及服務所支付的公允價值。

公允價值是指市場參與者之間在計量日進行的有序交易中出售一項資產所收取的價格或轉移一項負債所支付的價格，無論該價格是直接觀察到的結果還是採用其他估值技術作出的估計。在對資產或負債的公允價值作出估計時，集團考慮了市場參與者在計量日為該資產或負債進行定價時將會考慮的那些特徵。在本綜合財務報表中計量和／或披露的公允價值均在此基礎上予以確定，但香港財務報告準則第2號的「以股份為基礎的付款」範圍內的以股份為基礎的支付交易、根據香港財務報告準則第16號（自二零一九年一月一日起）或香港會計準則第17號（於應用香港財務報告準則第16號之前）核算的租賃交易、以及與公允價值類似但並非公允價值的計量（如香港會計準則第2號「存貨」中的可變現淨值或香港會計準則第36號「資產減值」中的使用價值）除外。

對於按公允價值轉讓的且估值方法為後續期間使用不可觀察輸入值計量公允價值的金融工具，應對該估值技術進行校正以使估值技術的結果等於交易價格。

此外，出於財務報告目的，公允價值計量應基於公允價值計量的輸入值的可觀察程度以及該等輸入值對公允價值計量整體的重要性，被歸入第一層、第二層或第三層級的公允價值層級，具體如下所述：

- 第一層級輸入值是指主體在計量日能獲得的相同資產或負債在活躍市場中未經調整的報價；
- 第二層級輸入值是指除了第一層級輸入值所包含的報價以外的，資產或負債的其他直接或間接可觀察的輸入值；以及
- 第三層級輸入值是指資產或負債的不可觀察輸入值。

主要會計政策如下所述。

### 3. 重大會計政策（續）

#### 合併基礎

綜合財務報表載列本公司及本公司控制的實體及其附屬公司的財務報表。當本公司符合以下條件時，其具有對該主體的控制：

- 擁有對被投資者的權力；
- 通過對被投資者的涉入而承擔或有權獲得可變回報；以及
- 有能力運用對被投資者的權力影響所得到的回報金額。

若實際情況表明上述三個因素中一個或多個發生變動，集團會重新評估其是否控制某被投資者。

附屬公司的合併始於本公司獲得對該附屬公司的控制權之時，並止於本公司喪失對該附屬公司的控制權之時。特別是，在本年度購入或出售的附屬公司產生的收益和費用自本公司獲得控制權日起直至本公司停止對附屬公司實施控制之日為止納入綜合損益及其他綜合收益表內。

損益和其他綜合收益的各個組成部分歸屬於本公司的所有者及非控制性權益。附屬公司的綜合收益總額歸屬於本公司的所有者及非控制性權益，即使這將導致非控制性權益的金額為負數。

若有需要，本公司會對附屬公司的財務報表作出調整，以使其會計政策與集團會計政策一致。

合併時，與集團成員之間發生的交易相關的所有內部資產和負債、權益、收益、費用和現金流量均全額抵銷。

附屬公司非控制性權益於集團權益中單獨呈列，乃指為於清盤時讓持有人有權按比例攤佔相關附屬公司淨資產之現時所有人權益。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 集團享有附屬公司所有者權益的變動

集團於現有附屬公司中不會導致集團喪失對附屬公司控制的所有者權益的變動作為權益交易核算。集團持有的權益和非控制性權益的賬面金額應予調整以反映附屬公司中相關權益的變動，包括將相關儲備根據集團及非控制性權益之權益比例重新分配至集團及非控制性權益。

非控制性權益之經調整金額與已付或已收代價之公允價值之間如有任何差額，乃直接於權益確認並歸屬本公司之擁有人。

倘集團失去附屬公司之控制權，則終止確認該附屬公司之資產和負債及非控制性權益（如有）。收益或虧損會於損益表確認，並按(i)所收代價之公允價值及任何保留權益之公允價值之總額及(ii)該附屬公司之資產（包括商譽）及負債以及任何非控制性權益之先前賬面值間之差額計算。先前於其他綜合收益就該附屬公司確認之所有金額，會按猶如集團已直接出售該附屬公司之相關資產或負債入賬（即按適用香港財務報告準則所訂明／允許而重新分類至損益表或轉撥至另一權益類別）。於失去控制權當日於前附屬公司保留之任何投資之公允價值，會根據香港財務報告準則第9號於往後之會計處理中被視為初步確認之公允價值，或（如適用）就於聯營公司或合營企業之投資進行初步確認時之成本。

#### 商譽

收購業務所產生的商譽乃按成本值減累計減值虧損（如有）列賬，並呈列為無形資產。

就減值測試而言，商譽被分配到各個因合併產生的協同效應而預計得益的現金產生單位（或現金產生單位組別），其指就內部管理而言對商譽進行監控的最低層級且不會大於一個經營分部。

獲分攤商譽的現金產生單位（或現金產生單位組）會按年及倘有跡象顯示有關單位可能出現減值時進行測試。就於報告期內進行收購所產生商譽而言，獲分攤商譽的現金產生單位（或現金產生單位組）會於該報告期末前進行減值測試。當現金產生單位的可收回金額少於該單位賬面值時，減值虧損會首先分攤至減少該單位獲分攤的任何商譽賬面值，繼而以該單位（或現金產生單位組）內各資產的賬面值為基準按比例分配至該單位內其他資產。

於出售相關現金產生單元或現金產生單元組合內的任何現金產生單元，在釐定出售損益金額時計入商譽的應佔金額。當集團出售現金產生單元（或現金產生單元組合的現金產生單元）內的一項經營時，出售的商譽金額基於出售該項經營（或現金產生單元）和留存的現金產生單元（或現金產生單元組合）部分的相關價值進行計量。

集團對於收購聯營公司產生之商譽相關政策如下文所載述。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 於聯營公司之權益

聯營公司為集團對其擁有重大影響力的實體。重大影響力指有權參與被投資者的財務及經營政策決策，而並非控制或共同控制這些政策。

聯營公司的業績以及資產、負債採用權益會計處理法計入綜合財務報表。使用權益法核算的聯營公司財務報表按照與集團類似情形下的相似交易或事件的相同會計政策編製。根據權益法，於聯營公司的投資在綜合財務狀況表內按成本進行初始確認，隨後就集團應佔聯營公司收購後的損益變動以及其他綜合收益作出調整。對於損益及其他綜合收益以外之聯營公司資產淨值之變動，不予確認，除非該等變動導致集團持有之擁有權益出現變動。倘若集團應佔聯營公司虧損相等於或超過其於該聯營公司的權益（其包括實質上構成集團於聯營公司投資淨額一部分的任何長期權益），則集團不再確認其應佔進一步虧損。僅以集團已產生法定性或推定性責任或代表該聯營公司作出付款為限，撥備額外應佔虧損及確認負債。

聯營企業中的投資應自被投資者成為聯營企業之日起採用權益法進行核算。取得聯營企業中的投資時，投資成本超過集團在被投資者的可辨認資產及負債的公允價值淨額中所佔份額的部份確認為商譽（商譽會納入投資的賬面值內）。如果集團在此類可辨認資產及負債的公允價值淨額中所佔的份額超過投資成本，而且在重新評估後亦是如此，則超出的金額會在取得該項投資的當期立即計入損益。

集團評估是否有客觀證據證明聯營公司的權益可能減值。倘存在任何客觀證據，該項投資的全部賬面值（包括商譽）猶如單一資產，將根據香港會計準則第36號「資產減值」進行減值測試。減值測試將可收回金額（繼續持有的價值與公允價值減去出售費用後的較高者）與其賬面值進行比較。任何確認的資產減值虧損構成投資的賬面價值的一部分。任何按香港會計準則第36號計提的減值虧損的轉撥應以之後該項投資增加的可收回金額為限。

當集團對聯營公司不再具有重大影響時，將其作為出售被投資者全部權益核算，所產生的盈利或虧損計入當期損益。當集團保留於該前聯營公司權益時及其保留權益為香港財務報告準則第9號／香港會計準則第39號範圍內之一項金融資產，集團於該日以公允價值計量其保留權益及其公允價值被視為初始確認之公允價值。該聯營公司之賬面值及任何保留權益之公允價值之差額，以及任何出售該聯營公司相關權益之所得款項納入釐定出售該聯營公司之盈虧。此外，集團按如該聯營公司直接出售其相關資產或負債之相同基準要求處理以往確認於其他綜合收益中有關該聯營公司之所有金額。因此，如以往確認於其他綜合收益中該聯營公司之盈虧於出售該相關資產或負債時將會被重新分類至損益，當終止權益法時，集團在處置／部分處置相關聯營公司上把該盈虧從權益重新分類至損益（為一項重分調整）。

當集團減少其在聯營公司中的所有者權益但集團繼續採用權益法時，集團將此前計入其他綜合收益的與此次減少所有者權益相關的利得或損失部分重分類至損益（如果此項利得或損失在出售相關資產或負債時將被重分類至損益）。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 於聯營公司之權益 (續)

當某集團實體與集團的聯營公司進行交易，與該聯營公司交易所產生的損益僅會在有關聯營公司的權益與集團無關之情況下，才會在集團的綜合財務報表確認。

#### 與客戶之間的合約產生的收入

集團於完成履約義務時（或就此）確認收益，即於特定履約責任相關的貨品或服務的「控制權」轉讓予客戶時。

履約義務是指一項可明確區分的商品或服務（或多項商品或服務）或一系列實質相同的可明確區分的商品或服務。

當滿足下列條件之一時，控制在一段時間內轉移並且收入按照完成相關履約義務的進度在一段時間內確認，惟授予的許可證可與其他已承諾的商品或服務明確區分外。

- 客戶在集團履約的同時取得並消耗通過集團履約所提供的利益；
- 集團的履約創造或改良了客戶在資產被創造或改良時就控制的資產；或
- 集團的履約並未創造一項可被集團用於替代用途的資產，且集團具有就迄今為止已完成的履約部分而獲得付款的權利。

否則，在當客戶取得對該項可明確區分的商品或服務控制時的時點確認收入。

就授予與其他已承諾的商品或服務明確區分的許可證而言，如果滿足下列所有條件，則本集團授予許可證的承諾性質是提供使用本集團特許使用權的權利承諾：

- 合同要求或客戶合理預期本集團將進行對該項特許使用權產生重大影響的活動；
- 許可證授予的權利直接使客戶受到本集團活動的正面或負面影響；及
- 發生這些活動時，這些活動不會導致向客戶轉移商品或服務。

如果滿足上述條件，本集團將授予許可證的承諾作為在某一時段內履行的履約義務進行核算。否則，本集團將授予許可證作為授予客戶使用本集團特許使用權，並在許可證的授予時點確認履約義務。

### 3. 重大會計政策（續）

#### 與客戶之間的合約產生的收入（續）

合約資產指集團已向客戶轉讓商品而有權收取代價的權利，且該權利取決於時間流逝之外的其他因素。合約資產按照香港財務報告準則第9號評估減值。而應收賬款指集團代表的是集團無條件收取代價的權利，即僅僅隨著時間的流逝即可收款。

合約負債指集團已收（或應收）客戶代價而應向客戶轉讓商品或服務的義務。

與合約相關的合約資產和合約負債均以淨額列報。

#### 具有多項履約義務的合約（包括交易價格的分攤）

根據集團的客戶忠誠度獎勵計劃向客戶提供獎勵額度而產生的貨品銷售被視作具有多項履約義務的合約。集團按相對獨立銷售價格將交易價格分配至各履約責任。

每項履約義務所依據的特定商品或服務的單獨售價在合同開始時確定，代表了集團向客戶單獨出售所承諾的商品或服務的價格。倘單獨售價不能直接觀察到，集團則使用適當技術對其進行估算，以使最終分配至任一履約義務的交易價格能反映集團預期有權轉換所承諾貨物或對客戶的服務的代價金額。

#### 於一段時間內確認收入：計量已履行的履約進度

作為便於實務操作的方法，如果本集團有權收取其就迄今已完成的履約價值直接對應的對價金額，例如，對於本集團就合同中規定的每個服務專案的費率計費的服務合同，本集團按其有權開票的金額確認收入。

#### 具有退貨／換貨權的銷售

對於具有退回／交換不同產品權利的產品銷售，集團確認：

- (a) 轉讓產品的收入，即集團預期有權獲得的代價金額（因此，不會確認預期退回／交換的產品收入）；
- (b) 退款負債／合約負債；及
- (c) 從客戶收回產品的權利（以及對銷售成本的相應調整）。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 與客戶之間的合約產生的收入 (續)

##### 委託人與代理人

當另一方從事向客戶提供商品或服務，集團釐定其承諾之性質是否為提供指定商品或服務本身之履約義務（即集團為委託人）或安排由另一方提供該等商品或服務（即集團為代理人）。

倘集團在向客戶轉讓商品或服務之前控制指定商品或服務，則集團為委託人。

倘集團之履約義務為安排另一方提供指定的商品或服務，則集團為代理人。在此情況下，在將商品或服務轉讓予客戶之前，集團不控制另一方提供的指定商品或服務。當集團為代理人時，應就為換取另一方提供的指定商品或服務預期有權取得之任何收費或佣金之金額確認收益。

#### 租賃

##### 租賃的定義（根據附註2中的過渡性條文應用香港財務報告準則第16號）

如果合同賦予在一段時期內控制一項已識別資產的使用的權利以換取對價，則該合同是一項租賃或包含一項租賃。

對於首次應用日期或之後新訂立或經修訂的合同，本集團根據香港財務報告準則第16號項下的定義，於開始日或修訂日評估合同是否是一項租賃或包含一項租賃。除非合同條文和條件在後續發生變更，否則不會對此類合同進行重新評估。

##### 本集團作為承租人（根據附註2中的過渡性條文應用香港財務報告準則第16號）

##### 將對價分攤至合同的各組成部分

倘合同包含一個租賃成分以及一個或多個額外的租賃或非租賃成分，則集團應基於租賃成分的相關單獨價格及非租賃成分的單獨價格總和，將合同中的對價在各租賃組成部分之間進行分攤。

非租賃成分與租賃成分乃基於其相關的單獨價格進行分拆。

作為便於實務操作的方法，可將具有類似特徵的租賃組合的租賃進行核算，前提是集團能夠合理預計該組合對財務報表的影響不會顯著不同於該組合中的單項租賃。

##### 短期租賃

本集團對便利店在租賃期開始日租賃期為12個月或更短且不包含購買選擇權的租賃應用短期租賃的確認豁免。短期租賃的付款額在租賃期內採用直線法確認為費用。

### 3. 重大會計政策（續）

#### 租賃（續）

本集團作為承租人（根據附註2中的過渡性條文應用香港財務報告準則第16號）（續）

##### 使用權資產

使用權資產的成本包括：

- 租賃負債的初始計量金額；
- 在租賃期開始日或之前支付的任何租賃付款額，減去所取得的所有租賃激勵金額；及
- 本集團發生的任何初始直接成本。

使用權資產按成本減去任何累計折舊和減值損失進行計量，並對租賃負債的任何重新計量作出調整。

使用權資產應按租賃期以直線法計提折舊。

本集團將使用權資產作為綜合財務狀況表的單獨項目呈列。

##### 可退還租賃保證金

已支付的可退還租賃保證金根據香港財務報告準則第9號金融工具進行核算，並且按公允價值進行初始計量。初始確認時的公允價值調整視為額外租賃付款並計入使用權資產的成本。

##### 租賃負債

在租賃期開始日，集團應當按該日尚未支付的租賃付款額現值確認及計量租賃負債。在計算租賃付款額的現值時，如果不易於確定租賃的內含利率，本集團則使用租賃期開始日的增量借款利率。

租賃付款額包括：

- 固定付款額（包括實質上固定的付款額），減去應收的租賃激勵措施金額；
- 與指數或費率掛鉤的可變租賃付款額，使用租賃期開始日的指數或費率進行初始計量；及
- 終止租賃的罰款金額，若租賃期反映集團行使終止租賃的選擇權。

不與指數或費率掛鉤的可變租賃付款額不計入租賃負債和使用權資產的計量中，在滿足支付的事件或條件發生期間確認為費用。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 租賃 (續)

本集團作為承租人 (根據附註2中的過渡性條文應用香港財務報告準則第16號) (續)

#### 租賃負債 (續)

租賃期開始日之後，租賃負債通過利息增加和租賃付款額進行調整。

如果符合下述情況，集團對租賃負債進行重新計量 (並對相關使用權資產進行相應調整)：

- 租賃期發生變化，在此情況下，使用重新評估日修改後的折現率對修正後的租賃付款額進行折現重新計量相關的租賃負債。

集團將租賃負債作為單獨的報表專案呈列於綜合財務狀況表。

#### 租賃變更

如果同時符合以下條件，本集團將租賃變更作為一項單獨租賃進行會計處理：

- 該變更通過增加對一項或多項相關資產的使用權擴大了租賃範圍；以及
- 租賃對價增加的金額與針對擴大租賃範圍的單獨價格及為反映特定合同的具體情況而對單獨價格作出的任何適當調整相稱。

對於不作為一項單獨租賃進行會計處理的租賃變更，在租賃變更的生效日，集團根據變更後租賃的租賃期，通過使用變更後的折現率對變更後的租賃付款額進行折現以重新計量租賃負債。

集團通過對相關使用權資產做出相應調整，對租賃負及來自出租人的租賃激勵債進行重新計量的核算。倘經修訂的合同包含一個租賃成分以及一個或多個額外的租賃或非租賃成分，則集團應基於租賃成分的相關單獨價格及非租賃成分的單獨價格總和，將經修訂的合同中的對價在各租賃組成部分之間進行分攤。

#### 租賃 (二零一九年一月一日以前)

當租賃條款將涉及擁有權的絕大部分風險及回報轉讓予承租人時，該租賃乃分類為融資租賃。所有其他租賃均分類為經營租賃。

#### 本集團作為承租人

經營租賃付款，包括獲得經營租賃土地的成本，乃按租賃年期以直線法確認為支出，除非另有系統基準更能代表使用租賃資產的經濟效益的時間模式。經營租賃下的或有租金在當期發生時直接確認為當期費用。

如果開始一個經營租賃時收到作為獎勵的利益，該利益將被記為一項負債。所有獎勵的利益將在租賃期內按直線法確認為租賃支出的抵減。除非有另一個系統的方法能體現租賃資產的經濟利益被消耗的時間方式。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 租賃 (續)

##### 租賃 (二零一九年一月一日以前) (續)

###### 租賃土地及樓宇

當本集團為財產利益支付價款，該財產利益包括租賃土地及樓宇成份，本集團需要根據評定各成份所有權附帶的絕大部份風險與報酬是否轉移至本集團來單獨評定各成份就融資租賃或經營租賃的分類，除非兩種成份均明確定為經營租賃，在此情況下，整項租賃則分類為經營租賃。

尤其是，全部對價（包括任何一次性預付款）在初始確認時，需按從土地及樓宇成份所獲取租賃利益的公允價值的比例分配至租賃土地及樓宇成份。

租賃付款能夠可靠地分配時，以經營租賃核算的租賃土地利益應在綜合財務狀況表中列為土地使用權，按直線基準在租賃期間攤銷。當租賃付款不能夠在租賃土地和樓宇成份間可靠地分配時，整項物業通常分類為猶如通過融資租賃獲取的租賃土地。

###### 本集團作為出租人

###### 租賃分類及計量

本集團作為出租人的租賃被分類為融資租賃或經營租賃。若租賃條款將與基礎資產所有權有關的幾乎所有風險和報酬轉移給承租人，合同被分類為融資租賃。其他所有租賃均被分類為經營租賃。

融資租賃下應收承租人的款項於租賃開始日確認為應收款項，其金額等於租賃淨投資，並使用各個租賃中隱含的利率計量。初始直接成本（製造商或經銷商出租人產生的直接成本除外）包括在租賃淨投資的初始計量中。利息收入被分配到會計期間，以反映本集團有關租賃的未償還淨投資的固定定期收益率。

經營租賃的租金收入在相關租賃期內按直線法計入當期損益。協商和安排經營租賃所發生的初始直接費用將增加租賃資產的帳面價值，並在租賃期內按直線法確認為費用，但以公允價值模式計量的投資性房地產除外。

來自本集團日常業務過程的利息和租金收入列為其他收益。

###### 本集團作為出租人（根據附註2中的過渡性條文應用香港財務報告準則第16號）

###### 分攤對價至合同的組成部分

合同中同時包含租賃和非租賃成分時，本集團採用香港財務報告準則第15號，將合同中的對價分攤至租賃和非租賃成分。租賃成分和非租賃成分基於各自相對單獨售價進行分拆。

###### 可退回租賃按金

已收可退回租賃按金乃按香港財務報告準則第9號核算，並以公允值進行初始計量。對初始確認時公允值所作任何之調整則視為承租人額外的租賃付款額。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 租賃 (續)

**本集團作為出租人 (根據附註2中的過渡性條文應用香港財務報告準則第16號) (續)**

##### 轉租

當本集團作為中間出租人時，將主租賃和轉租作為兩個單獨的合同進行核算。轉租依據主租賃所形成的使用權資產，而非參照相關資產，分類為融資租賃或經營租賃。

##### 租賃變更

對於經營租賃的變更，本集團自該變更的生效日起作為一項新的租賃核算，並將與原租賃相關的任何預付或預提租賃付款額作為新租賃的租賃付款額入賬。

#### 借貸成本

與購置、建造或生產符合條件的資產直接相關的借貸成本 (這些資產必須花費大量時間才能達到預期使用或出售狀態)，應將其增加到資產成本中，直至該資產已達到預期使用或出售狀態。

自二零一九年一月一日起，在相關資產已達到預期使用或出售狀態後仍未償還的任何特定借款，均計入一般借款池，以計算一般借款的資本化率。在特定借款用於符合條件的資本化支出之前，將其暫時投資所賺取的投資收入從符合資本化條件的借款費用中扣除。

所有其他借貸成本於產生期間在損益中確認。

#### 政府補貼

政府補貼在本集團沒有足夠保證能夠達到獲取該補貼的條件以及能夠收到該補助前，不予確認。

當本集團將相關成本確認為費用並打算用該政府補貼補償該費用時，政府補助將採用系統化基準在該期間內確認損益。具體而言，其主要條件為本集團須購買、建設或以其他方式收購非流動資產之政府補貼於綜合財務狀況表中被確認為遞延收入，並按相關資產可使用年期按系統及合理之基準撥至損益。

#### 退休福利成本及辭退福利

當僱員已提供使其有權利獲得設定提存退休福利計劃的提存金的服務時，為設定提存退休福利計劃支付的金額應確認為費用。

離職福利負債於下述較早日予以確認：1)當本集團不能撤回提供的離職福利時；2)當本集團確認任何重組相關成本時。

### 3. 重大會計政策（續）

#### 短期僱員福利

短期僱員福利確認為僱員提供服務期間預期支付之福利之未折現金額。所有短期僱員福利確認為費用，惟另一香港財務報告準則要求或允許將福利納入資產成本者除外。

負債確認為扣除已支付金額後歸屬於僱員之福利（如薪金、工資、年假及病假等）。

#### 稅項

所得稅開支指現時應繳稅項及遞延稅項的總和。

現時應繳稅項乃按本年度應課稅盈利計算。應課稅盈利與綜合損益及其他綜合收益表中所申報的稅前（虧損）盈利不同，乃由於前者不包括其他年度的應課稅或可扣稅收入或開支，並且不包括從未課稅或扣稅的項目。本集團當期稅項的債務乃按報告期間結束當日已頒佈或實質已頒佈的稅率計算。

遞延稅項乃根據綜合財務報表資產及負債賬面值與計算應課稅盈利所採用相應稅基時的暫時差異確認。所有應課稅暫時差額一般均確認為遞延稅項負債，而倘可能出現應課稅溢利可用作抵銷可扣減暫時差額，則所有可扣減暫時差額一般確認為遞延稅項資產。若因初始確認一項交易的其他資產與負債而產生並無影響應課稅溢利或會計溢利的暫時差額（不包括業務合併），則不會確認該等遞延稅項資產與負債。

此外，倘暫時差額因初步確認商譽而產生，則不確認遞延稅項負債。

遞延稅項負債乃按於附屬公司及聯營公司的投資而產生的應課稅差額而確認，惟若本集團可控制臨時差異的撥回及臨時差額很可能不會於可見將來的撥回的情況則除外。與該等投資及權益相關的可扣減臨時差額所產生的遞延稅項資產，僅在按可能出現可利用臨時差額扣稅的應課稅盈利時予以確認，並預期於可見將來回撥。

遞延稅項資產的賬面值於各報告期末作檢討，並在不大可能有足夠應課稅盈利收回全部或部分資產時加以遞減。

根據報告期末已頒佈或實際已頒佈的稅率（及稅法），遞延稅項資產及負債按負債清償或資產變現期間預期適用的稅率計量。

遞延稅項負債及資產的計量反映本集團預期於報告期末將出現的稅務後果，並按其賬面值收回資產或清償負債。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 稅項 (續)

為計量本集團確認使用權資產和租賃負債相關的租賃交易的遞延稅項，本集團首先確定減免稅項是否歸屬於這些使用權資產和租賃負債。

對於減免稅項歸屬於租賃負債的租賃交易，本集團將香港會計準則第12號所得稅的要求分別應用於使用權資產和租賃負債。由於應用了初始確認豁免，因此未確認相關使用權資產和租賃負債初始確認產生的暫時性差異。在不適用初始確認豁免的情況下，因重新計量租賃負債和租賃修改而對使用權資產和租賃負債賬面金額的後續修正產生暫時性差異，在重新計量或修改之日予以確認。

遞延稅項資產和負債可抵銷之條件是當存在法定可執行權利將現時稅項資產與現時稅項負債抵銷，且該等資產和負債與同一稅務機關對同一納稅實體所徵收之所得稅相關，且本集團擬以淨額清算其現時稅項資產和負債。

遞延稅項資產和現時所得稅資產確認為損益，與計入其他綜合收益或直接計入權益的專案相關的遞延稅項資產和現時所得稅資產除外，該等遞延稅項資產和現時所得稅資產也分別計入其他綜合收益或直接計入權益。

#### 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備，包括持作供應商品或服務用途的土地及樓宇，或作行政用途的土地及樓宇（下文所述的在建物業除外）於綜合財務狀況表中按成本扣減其後累計折舊及累計減值損失（如有）列賬。

用於生產、供應或行政用途的在建物業按成本扣減任何已確認的減值虧損列賬。成本包括使資產達到能夠按照管理層擬定的方式開展經營所必要的位置及條件而直接產生的任何成本。該等資產按與其他物業資產相同之基準，於資產可作其擬定用途時開始折舊。

資產（在建物業除外）確認的折舊乃以成本扣減其剩餘價值後在估計可使用年期用直線法計算。估計可使用年期、剩餘價值和折舊方法在各報告期期末覆核，並採用未來適用法對估計任何變更的影響進行核算。

物業、廠房及設備項目於出售時或預期持續使用該資產不能產生未來經濟利益時終止確認。出售或棄用的物業、廠房及設備項目的任何收益或虧損乃按該資產的銷售收益及賬面值之間的差額釐定，並於損益中確認。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 無形資產

##### 個別收購之無形資產

個別收購且使用年期有限的無形資產乃按成本減累計攤銷及任何累計減值虧損列賬。某些開發過程中的管理用軟體是按成本減去任何公認的減值損失進行計價。這些資產在完成並準備投入使用时，被分類為相應類別的無形資產。使用年期有限的無形資產乃於估計可使用年期內按直線法確認攤銷。估計可使用年期及攤銷方法將於每個報告期末進行覆核，任何會計估計的變更將採用未來適用法。

無形資產於出售時或預計無法通過使用或出售而取得未來經濟利益時終止確認。因終止確認無形資產而產生之收益或虧損乃按出售所得款項淨額與有關資產之賬面值之差額計量，並於有關資產終止確認的期間在綜合收益表期間的損益中確認。

##### 除商譽外之物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產減值虧損 (有關商譽之會計政策參閱上文)

於報告期期末，本集團檢閱其使用年期有限之物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產之賬面值，以釐定有否跡象顯示該等資產出現減值虧損。倘出現任何有關跡象，則須估計資產之可收回金額，以釐定減值虧損 (如有) 之程度。

本集團個別估計物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產之可收回金額。倘不可能個別估計可收回金額，本集團會估計該資產所屬現金產生單位之可收回金額。

另外，集團評估是否存在公司資產可能減值的跡象。倘存在有關跡象，於能識別一項合理及貫徹之分配基準時，企業資產亦會被分配至個別現金產生單位，否則會被分配至能就其識別合理及貫徹之分配基準之最小現金產生單位組。

可收回金額為公允價值減去出售成本及使用價值兩者中之較高者。於評估使用價值時，預計未來現金流量乃以稅前貼現率貼現至現值以反映市場現時所評估之資金時值及未來現金流量估計未經調整之資產 (或現金產生單位) 之特定風險。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 除商譽外之物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產減值虧損 (有關商譽之會計政策參閱上文) (續)

倘預計資產 (或現金產生單位) 之可收回金額少於其賬面值, 資產 (或現金產生單位) 之賬面值被削減至其可收回金額。對於不能按合理及貫徹之基準分配的企業資產或部分企業資產, 集團將比較現金產生單位組合賬面值, 包括分配至該現金產生單位組合的企業資產或部分企業資產之賬面值, 以及該現金產生單位組合的可收回金額。於分配減值虧損時, 減值虧損會首先沖減分配至該現金產生單位的商譽之賬面值, 之後根據該單位內每一資產或現金產生單位組合之賬面值按比例將減值虧損分配至該單位之其他資產或現金產生單位組合。一項資產之賬面值在沖減後, 不會降至低於其公允價值扣減出售成本 (如可計量) 後之差額, 其使用價值 (如可釐定) 及零的最高者。分配至該資產之減值虧損金額應按比例分配至該單位或現金產生單位組合之其他資產。減值虧損會即時於損益中確認。

倘減值虧損於其後撥回, 則資產 (或現金產生單位或現金產生單位組合) 之賬面值須增加至其經修訂之估計可收回金額, 惟經增加後之賬面值不得超過假設過往年度並無就資產 (或現金產生單位或現金產生單位組合) 確認任何減值虧損下而釐定之賬面值。減值虧損撥回會即時於損益中確認。

#### 存貨

存貨按成本或可變現淨值兩者中的較低者入賬。成本按加權平均法或先進先出法釐定。存貨之可變現淨值乃估算售價減完工成本和必要的銷售開支。

#### 撥備

倘本集團因過往事件 (法定或是推斷的) 而產生現時責任, 且本集團極可能須履行該責任, 該責任亦可可靠計量, 則會確認撥備。

撥備乃以於報告期末履行現時責任所須代價之最佳估算計算, 並會考慮與有關責任相關之風險及不明朗因素。倘以履行現時責任估算所需之現金流計算撥備, 其賬面值為該等現金流 (倘其貨幣的時間價值的影響屬重大) 之現值。

### 3. 重大會計政策（續）

#### 金融工具

當本集團實體成為工具訂約條文的訂約方時，確認金融資產及金融負債。所有透過正規途徑購買或銷售金融資產乃按買賣日期基準確認及取消確認。正規途徑購買或銷售乃要求於市場法規或慣例所設立的時間框架內交付資產的購買或銷售金融資產事宜。

除與客戶之間的合約產生的應收賬款外（自二零一八年一月一日起按照香港財務報告準則第15號進行初始計量），其餘金融資產和金融負債初始按公允價值計量。因收購或發行金融資產及金融負債（按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融負債除外）而直接應佔的交易成本於初步確認時，按適用情況加入或扣自該項金融資產或金融負債的公允價值。因收購按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產或金融負債而直接相關的交易成本即時於損益確認。

實際利息法為計算有關期間金融資產或金融負債之攤銷成本及分配利息費用之方法。實際利率乃按金融資產或金融負債之預計年期或適用的較短期間內於初始確認時準確折現估計未來現金收支（包括構成實際利率不可或缺部份之全部已付或已收費用、交易成本及其他溢價或折讓）至賬面淨值之利率。

#### 金融資產

##### 金融資產的分類和後續計量

滿足下列條件之金融資產於其後採用攤銷成本計量：

- 業務模式內所持有以收取合約現金流量之金融資產；及
- 合約條款令於特定日期產生之現金流量僅為支付本金及未償還本金之利息的金融資產。

符合下述條件之債務工具後續按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益：

- 金融資產以收取合約現金流量及出售金融資產之業務模式下持有；及
- 金融資產的合約條款於指定日期產生之現金流量純粹為支付本金及未償還本金之利息。

所有其他金融資產後續按公允價值計量且其變動計入當期損益，但是，倘一項權益投資既非交易性金融資產，亦非香港財務報告準則第3號企業合併所適用之企業合併收購方確認的或有代價，於首次採用香港財務報告準則第9號／首次確認金融資產之日，本集團可作出不可撤銷地選擇將該權益投資的期後公允價值變動計入其他綜合收益。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 金融工具 (續)

#### 金融資產 (續)

#### 金融資產的分類和後續計量 (續)

滿足下列條件之一的金融資產劃分為交易性金融資產：

- 取得該金融資產的目的，主要是為了近期內出售；或
- 初始確認時即屬於進行集中管理的可辨認金融工具組合的一部分，且有客觀證據表明本集團近期採用短期獲利方式對該組合進行管理；或
- 屬於衍生工具，但是被指定且為有效套期工具的衍生工具。

此外，如可以消除或顯著減少會計錯配，則本集團應不可撤銷地將滿足按攤銷成本或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量標準的金融資產指定為按以公允價值計量且其變動計入損益計量。

#### 攤銷成本和利息收入

對於隨後以攤銷成本計量的金融資產，採用實際利率法確認利息收入。利息收入通過實際利率乘以金融資產的賬面總值來計算，惟後續已發生信貸減損的金融資產除外（請參見下文）。對於後續已發生信貸減值的金融資產，利息收入乃通過實際利率乘以下一報告期的金融資產攤銷成本來確認。如果已發生信貸減值的金融工具的信用風險有所改善，以致該金融資產不再信貸減值，則從確定該資產不再發生信貸減值後報告期初起，利息收入乃通過實際利率乘以該金融資產的賬面總額確認。

#### 按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

未滿足按攤銷成本或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量標準的金融資產，或未指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產，以公允價值計量且其變動計入當期損益。

按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產按各報告期末的公允價值計量，任何公允價值利得或虧損於損益中確認。於損益中確認的淨利得或淨虧損包括該金融資產所賺取的任何股息或利息，並計入其他收入及其他利得（損失）一項。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 金融工具 (續)

##### 金融資產 (續)

###### 金融資產及其他應用香港財務報告準則第9號減值評估的項目減值

本集團根據香港財務報告準則第9號就發生減值之金融資產(包括應收賬款、其他應收款、應收同系附屬公司／聯營公司款、定期存款、銀行存款以及現金及現金等價物)和其他專案(應收融資租賃款)進行預期信貸虧損模型下的減值評估。預期信貸虧損的金額於各報告日更新，以反映自初始確認後信貸風險的變化。

存續期預期信貸虧損指相關工具的預期使用期內所有可能的違約事件產生之預期信貸虧損。相反，十二個月預期信貸虧損指預期於報告日後十二個月內可能發生的違約事件導致之存續期預期信貸虧損部分。評估乃根據本集團的歷史信貸虧損經驗進行，並根據債務人特有的因素、一般經濟狀況、對報告日當前狀況的評估以及對未來狀況的預測作出調整。

本集團始終就應收賬款及應收融資租賃款確認存續期預期信貸虧損。該等資產的預期信貸虧損使用具有適當分組的提列矩陣進行集體評估。

對於所有其他工具，本集團計量的虧損撥備等於十二個月預期信貸虧損，除非自初始確認後信貸風險顯著增加，本集團確認存續期預期信貸虧損。是否應確認存續期預期信貸虧損的評估乃基於自初始確認以來發生違約之可能性或風險的顯著增加。

##### (i) 信貸風險大幅增加

當評估信貸風險自初始確認以來有否大幅增加時，本集團比較金融工具於報告日出現違約的風險與該金融工具於初始確認日出現違約的風險。作此評估時，本集團會考慮合理並有理據支援的定量及定性資料，包括過往經驗及毋須花費不必要成本或努力即可獲得的前瞻性資料。

尤其是，評估信貸風險有否大幅增加時會考慮下列資料：

- 金融工具外界(如有)或內部信貸評級的實際或預期重大惡化；
- 外界市場的信貸風險指標的重大惡化，例如信貸息差大幅增加，債務人的信貸違約掉期價大幅上升；
- 財務或經濟狀況的現有或預測不利變動，預期將導致債務人履行其債務責任的能力大幅下降；
- 債務人經營業績的實際或預期重大惡化；
- 債務人監管、經濟或技術環境的實際或預期重大不利變動，導致債務人履行其債務責任的能力大幅下降。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 金融工具 (續)

#### 金融資產 (續)

金融資產及其他應用香港財務報告準則第9號減值評估的項目減值 (續)

##### (i) 信貸風險大幅增加 (續)

不論上述評估結果，集團假定，倘合約付款逾期未付天數超過30天，則信貸風險自初始確認以來已大幅增加，惟集團擁有合理並有證據支援的資料顯示情況並非如此，則作別論。

集團定期監控確定信用風險是否大幅增加的標準的有效性，並進行適時修訂，以確保標準能夠識別金額逾期前的信用風險顯著增加。

##### (ii) 違約的定義

對於內部信用風險管理，當從內部或外部獲取的信息表明債務人不太可能全額償付包括本集團在內的債權人（不考慮本集團持有的任何抵押物），本集團視為違約事件。

無論上述分析結果如何，如果金融資產發生逾期超過90天，本集團均認為已發生違約，除非本集團有合理且有依據的信息表明該等情況適用更加寬鬆的違約標準。

##### (iii) 發生信用減值的金融資產

如果發生一項或多項事件對於金融資產的預期未來現金流量產生不利影響，則該金融資產發生了信用減值。信用減值的證據包括下列事項的可觀察資料：

- (a) 發行方或債務人發生嚴重財務困難；
- (b) 違反合同，如違約或逾期事件等；
- (c) 債權人出於經濟或合同等方面因素的考慮，對發生財務困難的債務人作出讓步（而在其他情況下不會作此讓步）；
- (d) 很可能破產或進行其他財務重組；及
- (e) 因財務困難導致金融資產無法在活躍市場繼續交易。

### 3. 重大會計政策 (續)

#### 金融工具 (續)

##### 金融資產 (續)

金融資產及其他應用香港財務報告準則第9號減值評估的項目減值 (續)

#### (iv) 核銷政策

當有信息表明交易對方處於嚴重的財務困境且沒有收回款項的現實可能時 (例如：當交易對方已處於清算程式或已進入破產程式，或應收賬款已逾期三年，以較快發生者為準)，則本集團核銷該金融資產。考慮到法律建議，在適當情況下，被核銷的金融資產仍可能在本集團的追償程式下受到強制執行。核銷構成終止確認，後續收回的款項於損益中確認。

#### (v) 預期信貸虧損的計量及確認

預期信貸虧損通過違約率、違約損失率 (即違約損失的程度) 及違約風險敞口的函數進行計量。對於違約率和違約損失率的評估，是基於歷史資料和前瞻性信息進行調整。對預期信貸虧損的估計反映了無偏和概率加權金額，該金額以發生違約的風險為權重釐定。

一般而言，預期信貸虧損是本集團根據合同應收的所有合約現金流量與本集團預期收取的所有現金流量之間的差額，並按初始確認時確定的實際利率貼現。就租賃應收款而言，用於確定預期信貸損失的現金流量與根據香港財務報告準則第16號 (自二零一九年一月一日起) 或香港會計準則第17號 (二零一九年一月一日之前) 用於計量租賃應收款的現金流量一致。

如果以組合方式計量存續期預期信貸虧損，且針對個別工具層面信用風險顯著增加的證據尚不可得，則金融工具按下述基礎分組：

- 金融工具的性質 (即，本集團的應收賬款及其他應收款均作為單獨一組進行評估)；
- 逾期狀況；
- 債務人性質、規模及行業；以及
- 獲得的外部信用評級。

管理層定期對分組進行檢查，以確保每個分組之組成部分仍具有類似信用風險特徵。

利息收入根據金融資產的賬面值總額計算，但金融資產發生信用減值的情況除外，此時利息收入根據金融資產的攤銷成本計算。

除以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的債務工具／應收款項外，本集團通過調整賬面值，於損益中確認所有金融工具的減值損益，而對應收賬款及其他應收款的調整則通過虧損撥備賬戶確認。

### 3. 重大會計政策(續)

#### 金融工具(續)

##### 金融資產(續)

###### 金融資產之終止確認

僅當從資產中收取現金流量的合約權利到期，或倘其轉移金融資產且資產所有權的絕大部分風險及回報轉移至其他實體，本集團終止確認金融資產。倘本集團並無轉移亦無保留擁有權之絕大部分風險及回報並繼續控制已轉讓資產，本集團會繼續將資產確認入賬，條件為須繼續涉及該項資產，以及確認相關負債。倘本集團保留已轉讓金融資產擁有權之絕大部分風險及回報，本集團會繼續確認金融資產，亦就已收取之所得款項確認已抵押借貸。

終止確認按攤銷成本計量的金融資產時，該資產賬面值與已收及應收代價總和的差額於損益確認。

##### 金融負債及權益工具

###### 分類為債務或權益

債務和權益工具根據合約協定的實質以及金融負債和權益工具的定義被歸類為金融負債或權益。

###### 權益工具

權益工具為證明本集團資產剩餘權益(經扣除其所有負債)之任何合約。本集團所發行之權益工具乃按已收取之所得款項減直接發行成本入賬。

###### 金融負債

所有金融負債後續採用實際利率法以攤銷成本計量。

###### 以攤銷成本計量的金融負債

金融負債(包括應付賬款及其他應付款，應付同系附屬公司／聯營公司款項／其他關聯公司款及租賃負債)其後使用實際利率法按攤銷成本計量。

###### 金融負債之終止確認

當且僅當本集團義務解除、取消或到期時，本集團終止確認金融負債。終止確認的金融負債賬面值與已付或應付代價之間的差額，於損益中確認。

###### 抵銷金融資產及金融負債

金融資產與金融負債可抵銷，當且僅當本集團存在法定可執行權利抵銷已確認金額；並打算以淨額結算，或實現資產並同時結清負債時，淨額於財務狀況表呈列。

#### 4. 關鍵會計判斷和估計不確定性的關鍵來源

於應用本集團的會計政策時，根據附註3所述，本公司董事須就與其他來源區別並不顯著的資產及負債賬面值作出判斷、估算及假設。估算及相關假設乃以過往經驗及認為屬有關的其他因素為基礎。實際結果可能有別於該等估算。

估算及相關假設被持續檢討。倘若會計估算修訂僅影響該期間，則有關修訂會在修訂估算期間確認。倘若有關修訂既影響當期，亦影響未來期間，則有關修訂會在修訂期間及未來期間確認。

##### 應用會計政策之主要判斷

以下為除涉及估計者（見下文）外，董事在應用本公司會計政策過程中所作之重大判斷，其對綜合財務報表中所確認之金額之影響最為重要。

##### 委託人與代理方考慮事項（委託人）

本集團從事商品貿易。本集團得出結論，由於本集團在商品轉移至客戶前擁有該商品的控制權，考慮到本集團主要負責履行提供貨物的承諾，因此本集團擔任該類商品交易之委託人。本集團存在商品庫存風險。

##### 估計不確定性的關鍵來源

於報告期期末，可能導致下一個財政年度資產賬面值面臨重大調整風險的有關未來之主要假設及影響估計不確定性之其他主要來源如下：

##### 商譽減值估算

釐定商譽是否減值需要對商譽分配到的現金產生單位的可收回款額（為使用價值或公允價值之較高者扣減出售成本後的餘額）進行估計。使用價值計算需要本集團對現金產生單位預期產生的未來現金流量和適用的折現率進行估計，以計算現值。倘實際未來現金流量低於預期，或事實及環境發生變更導致未來現金流量下調，則可能產生重大減值虧損／未來減值虧損。於二零一九年十二月三十一日，商譽賬面值為人民幣127,953,000元（扣除累計減值撥備人民幣23,988,000元）（二零一八年：人民幣127,953,000元（扣除累計減值撥備人民幣23,988,000元））。根據使用價值計算釐定的可收回款額詳情參見附註19。

##### 物業、廠房及設備及使用權資產減值估算

物業、廠房及設備及使用權資產以成本減去累計折舊和減值（如有）列示。在確定資產是否發生減值時，本集團必須作出判斷並作出估計，特別是在評估：（1）是否有事件發生或可能影響資產價值的任何跡象；（2）資產的帳面價值是否可以由可收回金額作為支撐，在使用價值的情況下，根據該資產的繼續使用估算未來現金流量的淨現值；（3）用於估計可收回金額的適當關鍵假設，包括現金流量預測和適當的折現率。當無法估計個別資產（包括使用權資產）的可收回金額時，本集團會估計資產所屬的現金產生單位的可收回金額。修改假設和估計，包括折現率或現金流量預測中的增長率，可能會嚴重影響減值測試中使用的淨現值。

#### 4. 關鍵會計判斷和估計不確定性的關鍵來源 (續)

##### 估計不確定性的關鍵來源 (續)

###### *物業、廠房及設備及使用權資產減值估算 (續)*

於二零一九年十二月三十一日，物業、廠房及設備及使用權資產之賬面值分別為人民幣3,452,466,000元（二零一八年：人民幣3,503,796,000元）及人民幣7,480,238,000元，已考慮物業、廠房及設備及使用權資產確認的減值損失，分別為人民幣45,111,000元（二零一八年：人民幣41,009,000元）及人民幣122,042,000元。物業、廠房及設備及使用權資產的減值明細列示在附註15及附註17。

###### *遞延所得稅資產*

於二零一九年十二月三十一日，因未來盈利流不可預測，人民幣3,370,430,000元稅項虧損（二零一八年：人民幣3,371,750,000元）並未確認遞延稅項資產。遞延稅項資產之可靠性主要取決於未來是否有充足盈利或應課稅暫時差額。倘實際未來應課稅盈利多於預期，或事實及環境變更導致未來的應課稅盈利估計調整，則會確認遞延稅項資產，遞延稅項資產將於確認發生時於損益中確認。

###### *金融工具之公允價值計量*

於二零一九年十二月三十一日，本集團若干金融資產人民幣1,307,938,000元（二零一八年：人民幣3,239,350,000元）按公允價值計量，公允價值乃根據使用估值技術的未觀察輸入值釐定。在確定相關估值技術及其相關輸入值時需作出判斷和估計。與此類因素有關的假設變化可能會影響該類工具的公允價值。有關進一步披露，請參見附註45c。

###### *租賃組成部分和非租賃組成部分之間的對價分配*

對於包含多個租賃和非租賃組成部分的合同，則集團應基於租賃成分的相關單獨價格及非租賃組成部分的單獨價格總和，將合同中的對價在各租賃組成部分之間進行分攤。

集團在各租賃組成部分和非租賃組成部分之間進行對價分攤需要採用判斷。非租賃組成部分的單獨價格的評估對確認的租賃負債和使用權資產金額具有重大影響。

#### 4. 關鍵會計判斷和估計不確定性的關鍵來源 (續)

##### 估計不確定性的關鍵來源 (續)

###### **應收賬款預期信貸虧損的撥備**

本集團使用撥備矩陣計算應收賬款的預期信貸虧損。撥備率是基於對具有類似損失模式的貿易應收款的內部信用評級的分組。撥備矩陣是基於本集團的歷史違約率，具有大量結餘和發生信貸減值的應收賬款會被單獨評估預期信貸虧損。

預期信貸虧損的撥備對估計的變化是敏感的。關於集團預期信貸虧損及貿易應收款的信息載於附註29及附註45b。

###### **物業、廠房及設備之可使用年限及剩餘價值**

本集團為其物業、廠房及設備釐定估算可使用年限及相應折舊。此估算以相似性質及功能之物業、廠房及設備之實際可使用年限及過往經驗為基準。當可使用年限短於之前估算年限，本集團將增加折舊，或撤銷或撤減將予棄置或出售技術上過時或非策略之資產。於二零一九年十二月三十一日，物業、廠房及設備之賬面值為人民幣3,452,466,000元（扣除累計減值撥備人民幣45,111,000元）（二零一八年：賬面值為人民幣3,503,796,000元，扣除累計減值撥備人民幣41,009,000元）。

###### **關店費用撥備之估算**

本集團依據香港會計準則第37號確認關店費用撥備。撥備當本集團因已發生之事件而須承擔之法律或推定債務責任，而履行該債務責任時有可能消耗資源，並在責任金額能夠可靠估算時確認。關店費用撥備主要包括租賃終止罰款及僱員賠償金計入其他營業費用的相應金額。撥備之釐定依賴於估算。於二零一九年十二月三十一日，關店費用撥備之賬面值為人民幣6,583,000元（二零一八年：人民幣53,757,000元）。

###### **折損的估計金額**

折損金額根據客戶行使權利模式的比例確定。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。於二零一九年十二月三十一日，合約負債的賬面價值為人民幣8,022,516,000元（二零一八年：人民幣7,816,494,000元）。

###### **與天津一商（定義見附註21）有關的於聯營公司之權益**

截至本報告日，天津一商提供的二零一九年度未經審計合併會計報表顯示，二零一九年年初歸母淨資產權益與二零一八年審計報告期末數不符，較後者減少了人民幣11.1億元。基於相關程序尚在進行中，本公司二零一九年合併財務報告於聯營公司之權益中並不包括上述無依據的調整。

本公司認為，本公司於二零一九年十二月三十一日的綜合財務報表已充分披露了與一商友誼財務信息相關的不確定因素。

## 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

### 5. 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

##### 收益類型

	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	<b>25,859,198</b>	25,389,082
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	<b>1,593,557</b>	1,492,814
從加盟店取得之加盟金收入	<b>41,852</b>	41,477
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	<b>3,918</b>	3,683
	<b>1,639,327</b>	1,537,974
合計	<b>27,498,525</b>	26,927,056

##### 營業額確認時間

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
在某一時點確認	<b>25,863,116</b>	25,392,765
在某一時段按履約進度確認	<b>1,635,409</b>	1,534,291
合計	<b>27,498,525</b>	26,927,056

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	<b>25,859,198</b>	25,389,082
與客戶之間的合約產生的收入—服務	<b>1,639,327</b>	1,537,974
出租商舖租金收入	<b>645,843</b>	615,842
	<b>2,285,170</b>	2,153,816
營業額及其他收益	<b>28,144,368</b>	<b>27,542,898</b>

## 5. 營業額及其他收益（續）

### (ii) 與客戶之間的合約之履約義務

#### 商品銷售

商品銷售在貨物由消費者自己或通過作為獨立第三方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。

#### 從供應商取得之服務收入

從供應商取得之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	603,670
總額	603,670
融資租賃：	
應收融資租賃款產生之融資收益	42,173
	42,173
租賃總收入	645,843
	二零一八年 人民幣千元
經營租賃收益	615,842
租賃總收入	615,842

## 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

### 6. 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	<b>16,549,191</b>	16,322,527	<b>372,759</b>	204,790
超級市場	<b>9,575,930</b>	9,144,786	<b>(36,963)</b>	96,727
便利店	<b>1,912,790</b>	1,982,914	<b>(282,420)</b>	(177,473)
其他業務	<b>106,457</b>	92,671	<b>49,582</b>	81,537
	<b>28,144,368</b>	27,542,898	<b>102,958</b>	205,581

## 6. 分部資料 (續)

### 分部收益及業績 (續)

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	<b>102,958</b>	205,581
不可分配利息收入	<b>57,672</b>	76,173
不可分配收入	<b>7,258</b>	4,401
不可分配開支	<b>(200,051)</b>	(217,623)
應佔聯營公司(虧損)盈利	<b>(13,938)</b>	42,435
綜合稅前盈利	<b>(46,101)</b>	110,967

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：

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

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。

## 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

### 6. 分部資料 (續)

#### 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(註)	527,245	641,566	234,571	56,663	1,460,045
折舊及攤銷	833,676	534,035	26,442	15,151	1,409,304
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(收益)損失	(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	66,853	—	—	307,374

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(註)	300,161	158,245	25,260	472	484,138
折舊	241,141	93,532	33,103	10,776	378,552
攤銷	28,147	8,346	1,545	3,147	41,185
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
出售物業、廠房及設備及 無形資產發生的(收益)損失	(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

註： 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)

## 6. 分部資料 (續)

### 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%。

## 7. 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 (註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 (註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 (註iii)	-	38,000
折損收入 (註iv)	34,796	50,066
其他	58,618	55,457
合計	651,782	601,582

## 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

### 7. 其他收入及其他利得（損失）（續）

註：

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。

### 8. 財務成本

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
租賃負債之利息費用	307,374	-

### 9. 預期信用損失模式下減值虧損轉回（確認）

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
減值虧損轉回（確認）		
— 應收賬款	256	(1,030)
— 按金、預付款及其他應收款	(106)	(402)
	150	(1,432)

減值評估詳情請參見附註45b。

## 10. 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：		
攤銷及折舊		
物業、廠房及設備之折舊(附註15)	353,360	378,552
使用權資產折舊(附註17)	1,038,528	–
土地使用權之攤銷(附註18)	–	26,312
無形資產之攤銷(附註19)	17,416	13,415
其他非流動資產之攤銷(附註27)	–	1,458
攤銷及折舊合計	1,409,304	419,737
應佔聯營公司(虧損)盈利		
應佔稅前(虧損)盈利	(5,527)	65,035
減：應佔稅項	8,411	22,600
	(13,938)	42,435
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(附註12)	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	236,596	252,303
員工成本總額	2,742,878	2,814,088
計提信貸虧損準備	106	1,432
信貸虧損準備轉回	(256)	–
存貨跌價撥備轉回	(6,750)	(8,370)
存貨成本中確認之費用	22,340,358	21,801,683

## 11. 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(附註26)	4,168	11,589
	195,898	188,099

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。

## 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

### 11. 所得稅費用(續)

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。作為小型微利企業的某些附屬公司有權享受5%至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(虧損)盈利	<b>(46,101)</b>	110,967
以中國法定所得稅率25%計算稅項 (二零一八年:25%)	<b>(11,525)</b>	27,742
應佔聯營公司業績之稅務影響	<b>3,484</b>	(10,609)
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	<b>1,112</b>	2,058
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	<b>(1,394)</b>	(1,696)
未確認稅務虧損及可抵扣暫時性差異之稅務影響	<b>229,601</b>	199,953
動用先前未確認之稅務虧損	<b>(24,133)</b>	(29,349)
附屬公司執行不同稅率之影響	<b>(1,247)</b>	-
年度稅項支出	<b>195,898</b>	188,099

### 12. 董事、監事及僱員薪酬

#### (1) 董事薪金

截至二零一九年十二月三十一日止年度，每名董事的薪酬如下：

董事姓名 人民幣千元	袍金		基本薪金、津貼及 實物福利		酌定花紅(註a)		退休福利成本		醫療福利		合計	
	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年
執行董事/非執行董事：												
徐濤先生(註b)	-	-	1,320	1,320	1,056	1,320	74	72	27	24	2,477	2,736
葉永明先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
徐子瑛女士	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
董錚先生(註c)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
錢建強先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鄭小芸女士	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
王德雄先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
徐宏先生(註d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
獨立非執行董事：												
夏大慰先生	150	150	-	-	-	-	-	-	-	-	150	150
李國明先生	150	150	-	-	-	-	-	-	-	-	150	150
盛雁女士(註e)	-	38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38
陳璋先生(註f)	150	113	-	-	-	-	-	-	-	-	150	113
張俊先生(註g)	38	150	-	-	-	-	-	-	-	-	38	150
趙啟晟先生(註h)	113	-	-	-	-	-	-	-	-	-	113	-
合計	601	601	1,320	1,320	1,056	1,320	74	72	27	24	3,078	3,337

## 12. 董事、監事及僱員薪酬（續）

### (1) 董事薪金（續）

註：

- (a) 酌定花紅乃根據本集團及個人業績釐定。
- (b) 徐濤先生為本公司執行董事和總經理。
- (c) 董錚先生已於二零一八年八月二十八日辭任本公司非執行董事。
- (d) 徐宏先生自二零一八年八月二十八日起出任本公司非執行董事。
- (e) 盛雁女士已於二零一八年三月二十八日辭任本公司獨立非執行董事。
- (f) 陳璋先生自二零一八年三月二十八日起出任本公司獨立非執行董事。
- (g) 張俊先生已於二零一九年三月二十九日辭任本公司獨立非執行董事。
- (h) 趙歆晟先生自二零一九年三月二十九日起出任本公司獨立非執行董事。

上述執行董事的薪酬為其就管理本公司及本集團事務所提供的相關服務而獲取的薪酬。

上述非執行董事的薪酬為其擔任本公司及其附屬公司董事所提供服務而獲取的薪酬。

上述獨立非執行董事的薪酬為其擔任本公司董事所提供服務而獲取的薪酬。

截至二零一九年及二零一八年十二月三十一日止年度內，並無任何涉及董事或首席執行官放棄或同意放棄收取任何酬金的安排。

## 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

### 12. 董事、監事及僱員薪酬 (續)

#### (2) 監事會成員酬金

截至二零一九年十二月三十一日止年度，每名監事的薪酬如下：

監事姓名 人民幣千元	基本薪金、津貼及 實物福利										酌定花紅 (註a)		退休福利成本		醫療福利		合計	
	袍金		二零一九年		二零一八年		二零一九年		二零一八年		二零一九年		二零一八年		二零一九年		二零一八年	
	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年
楊阿國先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
陶清女士	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
史浩剛先生 (註b)	-	-	519	333	277	500	67	72	25	24	888	929						
合計	-	-	519	333	277	500	67	72	25	24	888	929						

註：

- (a) 上述監事的薪酬為其擔任本公司監事所提供服務而獲取的薪酬。部分監事的薪酬由百聯集團支付。於截至二零一九年及二零一八年十二月三十一日止年度內，並無任何涉及監事放棄或同意放棄收取任何酬金的安排。
- (b) 史浩剛先生已於二零一九年十二月十一日辭任本公司監事。

#### (3) 高級管理人員酬金

截至二零一九年十二月三十一日止年度，每名高級管理人員的薪酬如下：

高級管理人員姓名 人民幣千元	基本薪金、津貼 及實物福利										酌定花紅 (註a)		退休福利成本		醫療福利		合計	
	袍金		二零一九年		二零一八年		二零一九年		二零一八年		二零一九年		二零一八年		二零一九年		二零一八年	
	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年	二零一八年
胡黎平女士	-	-	752	752	250	501	74	72	27	24	1,103	1,349						
梁寶龍先生	-	-	617	617	216	303	74	72	27	24	934	1,016						
張慧勤女士	-	-	305	311	9,074	7,654	68	62	21	19	9,468	8,046						
常於冰先生 (註b)	-	-	-	138	-	94	-	40	-	14	-	286						
席宇先生 (註c)	-	-	74	295	89	354	18	72	6	24	187	745						
戴裕鵬先生 (註d)	-	-	720	1,080	402	800	-	-	29	22	1,151	1,902						
董剛先生	-	-	1,080	1,080	688	800	73	72	27	23	1,868	1,975						
唐皓女士 (註e)	-	-	507	295	270	354	74	72	27	24	878	745						
種曉兵先生 (註f)	-	-	469	-	197	-	38	-	14	-	718	-						
合計	-	-	4,524	4,568	11,186	10,860	419	462	178	174	16,307	16,064						

## 12. 董事、監事及僱員薪酬（續）

### (3) 高級管理人員酬金（續）

註：

- (a) 酌定花紅乃根據本集團錄得的年度業績釐定。
- (b) 常於冰先生於二零一八年六月辭任副總經理。
- (c) 席宇先生於二零一九年三月辭任本公司副總經理。
- (d) 戴裕鵬先生於二零一九年八月不再擔任本公司副總經理。
- (e) 唐皓女士自二零一九年十二月十一日起出任本公司監事，任期至本公司二零一九年股東週年大會結束之日止。
- (f) 種曉兵先生於二零一九年八月出任本公司副總經理之職。

上述高級管理人員的薪酬為其作為本公司關鍵管理團隊成員向本公司提供服務所獲取的薪酬。

## 13. 五位最高薪酬人士

於二零一九年度以及二零一八年度內，五位最高薪酬人士並非本公司的董事或監事。該五位最高薪酬人士的酬金分析如下：

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
基本薪金、津貼及實物福利	1,230	1,260
酌定花紅	35,795	30,824
退休福利	340	316
醫療福利	105	96
	<b>37,470</b>	<b>32,496</b>

## 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

### 13. 五位最高薪酬人士（續）

於兩個年度內，五位最高薪酬人士並非本公司的董事或監事，該五位最高薪酬人士的酬金分析如下：

	人數	
	二零一九年	二零一八年
港幣5,500,001元－港幣6,000,000元	–	3
港幣6,000,001元－港幣6,500,000元	1	–
港幣6,500,001元－港幣7,000,000元	2	–
港幣7,000,001元－港幣7,500,000元	–	1
港幣8,000,001元－港幣8,500,000元	–	1
港幣8,500,001元－港幣9,000,000元	1	–
港幣10,000,001元－港幣10,500,000元	1	–

年內，本集團並無向董事、監事和五位最高薪酬員工支付酬金以吸引彼等加盟本集團或作為彼等加盟後的獎金，也無向彼等支付酬金作為離職補償。

### 14. 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	<b>(378,301)</b>	(218,724)

	二零一九年	二零一八年
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股股份加權平均數	<b>1,119,600,000</b>	1,119,600,000

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。

## 15. 物業、廠房及設備

	樓宇 人民幣千元	租約 物業裝修 人民幣千元	運輸車輛及 設備 人民幣千元	經營及 辦公室設備 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本					
於二零一八年一月一日	2,764,050	2,211,922	295,549	1,605,418	6,876,939
添置	45,883	113,851	12,038	143,434	315,206
轉自在建工程(附註16)	369,538	53,865	-	220	423,623
出售	(15,041)	(312,525)	(44,187)	(163,030)	(534,783)
出售附屬公司	-	-	(1)	-	(1)
於二零一八年十二月三十一日	3,164,430	2,067,113	263,399	1,586,042	7,080,984
添置	515	159,092	40,250	85,470	285,327
轉自在建工程(附註16)	-	35,196	-	1,139	36,335
出售	(8,256)	(161,232)	(15,604)	(118,784)	(303,876)
於二零一九年十二月三十一日	<b>3,156,689</b>	<b>2,100,169</b>	<b>288,045</b>	<b>1,553,867</b>	<b>7,098,770</b>
折舊及減值					
於二零一八年一月一日	710,852	1,615,967	191,519	1,181,731	3,700,069
年內撥備	81,194	144,268	20,581	132,509	378,552
減值撥備	-	-	-	5,814	5,814
於出售時抵銷	(8,277)	(293,815)	(42,498)	(162,657)	(507,247)
於二零一八年十二月三十一日	783,769	1,466,420	169,602	1,157,397	3,577,188
年內撥備	86,541	120,710	23,947	122,162	353,360
減值撥備	-	9,292	-	-	9,292
於出售時抵銷	(4,818)	(156,863)	(13,792)	(118,063)	(293,536)
於二零一九年十二月三十一日	<b>865,492</b>	<b>1,439,559</b>	<b>179,757</b>	<b>1,161,496</b>	<b>3,646,304</b>
賬面值					
於二零一九年十二月三十一日	<b>2,291,197</b>	<b>660,610</b>	<b>108,288</b>	<b>392,371</b>	<b>3,452,466</b>
於二零一八年十二月三十一日	2,380,661	600,693	93,797	428,645	3,503,796

註：

- (a) 於本年內，本公司董事對本集團的租約物業裝修和經營及辦公設備進行審閱，認為由於物理損壞或淘汰，上述資產，特別是已關閉零售店舖所使用的相關資產，發生減值。據此，截至二零一九年十二月三十一日止年度，該等已識別資產的相關減值撥備計為人民幣9,292,000元(二零一八年：人民幣5,814,000元)，已全額確認。

## 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

### 15. 物業、廠房及設備（續）

註：（續）

- (b) 折舊額人民幣353,360,000元（二零一八年：人民幣378,552,000元）之中，人民幣304,112,000元（二零一八年：人民幣327,167,000元）和人民幣49,248,000元（二零一八年：人民幣51,385,000元）分別列入分銷及銷售成本和行政開支。
- (c) 於二零一九年十二月三十一日，本集團賬面值人民幣12,510,000元（二零一八年：人民幣13,027,000元）的樓宇尚未獲得房產證。

上述物業、廠房及設備考慮其殘值後，按直線法的折舊如下：

樓宇	25至40年
租約物業裝修	5至8年或租賃剩餘年限（以較短者為準）
運輸車輛及設備	5至8年
經營及辦公設備	3至8年

#### 減值評估

本集團管理層認為有跡象表明存在減值，並對帳面價值分別為人民幣3,452,466,000元和人民幣7,480,238,000元的物業、廠房及設備及使用權資產的可收回金額進行了減值評估。樓宇及使用權資產的可收回金額根據產生虧損的相關現金產生單元估計。當無法單獨估計可收回金額時，本集團估計資產所屬門店的現金產生單元的可收回金額。

現金產生單元的可收回金額根據其使用價值計算確定。基於本集團管理層批准的財務預算，該計算使用的現金流預測涵蓋至二零一九年十二月三十一日起的5年，稅前折現率為10.6%（二零一八年：15.2%）。基於行業增長預測，使用的年增長率為0-2%，不超過相關行業的長期平均增長率。五年期以後的現金流使用永續增長率進行推算。計算使用價值的另一個關鍵假設是預算毛利率，這是根據現金產生單元過去的業績和管理層對市場發展的預期進行確定。

根據評估結果，集團管理層確定現金產生單元的可收回金額低於帳面價值。減值金額分配給每一類物業、廠房和設備及使用權資產，使得每一類資產的帳面價值不低於其公允價值減去處置成本、使用價值和零的最高值。根據使用價值計算和對減值的分配，集團分別對物業、廠房和設備，使用權資產的帳面價值確認人民幣9,292,000元（二零一八年：人民幣5,814,000元）及人民幣122,042,000元的減值。

## 16. 在建工程

	在建工程 人民幣千元
於二零一八年一月一日	313,168
添置	155,917
轉撥至物業、廠房及設備(附註15)	(423,623)
轉撥至無形資產(附註19)	(14,183)
於二零一八年十二月三十一日	31,279
添置	<b>60,475</b>
轉撥至物業、廠房及設備(附註15)	<b>(36,335)</b>
轉撥至無形資產(附註19)	<b>(22,074)</b>
於二零一九年十二月三十一日	<b>33,345</b>

## 17. 使用權資產

	土地使用權 人民幣千元	樓宇 人民幣千元	合計 人民幣千元
於二零一九年一月一日			
賬面值	865,136	7,092,014	7,957,150
於二零一九年十二月三十一日			
賬面值	838,878	6,641,360	7,480,238
截至二零一九年十二月三十一日			
折舊費	(26,258)	(1,012,270)	(1,038,528)
減值	-	(122,042)	(122,042)
增加	-	1,101,421	1,101,421
減少	-	(417,763)	(417,763)
	(26,258)	(450,654)	(476,912)

	截至 二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
短期租賃及租賃期為自香港財務報告準則第16號 首次應用日後12個月內的其他租賃相關費用	149,499
未包含於租賃負債計量中的可變租賃應付款	9,171
租賃現金流出合計	1,405,132

## 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

### 17. 使用權資產(續)

於二零一九年度以及二零一八年度內，集團租賃零售門店用於運營。租賃合約已訂立，固定租賃期限為1至20年。租賃期限單獨協商，且包含各種不同的條款和條件。確定租賃期限和評估不可撤銷期限的長度時，集團採用合同的定義，並確定合同可執行的期間。

集團已獲取所有租賃土地的土地使用權權證。

零售門店租賃可選擇僅採用固定租賃付款額，或基於銷售額5%-20%的金額的可變租賃付款額以及在整個租賃期固定的最低年度租賃付款額。不存在包括最高限額條款的可變租賃付款條款。付款條件是集團運營所在地中國的零售門店採用的通常付款條件。截至二零一九年十二月三十一日，已付／應付相關出租人的固定和可變租賃付款額的金額如下：

集團常訂立有關建築物的短期租賃合同。於二零一九年十二月三十一日，短期租賃組合與上述披露的短期租賃費用的短期租賃組合相似。

#### 可變租賃付款額

	門店數量 人民幣千元	固定付款額 人民幣千元	可變付款額 人民幣千元	付款額合計 人民幣千元
不含可變租賃付款額的 零售門店	1,451	1,187,216	-	1,187,216
含可變租賃付款額的零售門店	27	56,147	9,171	65,318
	1,478	1,243,363	9,171	1,252,534

採用可變付款條件的整體財務影響為更高銷售額的門店發生更高的租金成本。預計可變租金費用將持續代表在未來幾年門店銷售額的相似比例。

#### 租賃限制或契約

此外，於二零一九年十二月三十一日，確認人民幣7,528,356,000元的租賃負債與相關人民幣7,480,238,000元的使用權資產。租賃合約並未強加除出租人所擁有的租賃資產中的擔保權益以外的任何契約。租賃資產不得用作借貸目的抵押或在某些情況下轉租。

## 18. 土地使用權

	土地使用權 人民幣千元	
成本		
於二零一八年一月一日及二零一八年十二月三十一日		965,477
攤銷		
於二零一八年一月一日		74,029
年內計提		26,312
於二零一八年十二月三十一日		100,341
賬面值		
於二零一八年十二月三十一日		865,136
應用香港財務報告準則第16號的調整(註2.1)		(865,136)
於二零一九年一月一日		-
	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
就呈報目的分析如下：		
非流動部份	-	838,878
計入下一年損益並包括於按金、預付款及 其他應收賬款的流動部份(附註30)	-	26,258
合計	-	865,136

註： 於二零一八年年內，攤銷額人民幣26,312,000元之中，人民幣24,107,000元、人民幣2,205,000元分別列入分銷及銷售成本和行政開支。

## 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

### 19. 無形資產

	軟件 人民幣千元	商譽 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本			
於二零一八年一月一日	225,393	151,941	377,334
添置	13,015	–	13,015
轉自在建工程(附註16)	14,183	–	14,183
出售	(7,478)	–	(7,478)
於二零一八年十二月三十一日	245,113	151,941	397,054
添置	12,822	–	12,822
轉自在建工程(附註16)	22,074	–	22,074
出售	(7,150)	–	(7,150)
<b>於二零一九年十二月三十一日</b>	<b>272,859</b>	<b>151,941</b>	<b>424,800</b>
攤銷及減值			
於二零一八年一月一日	156,706	22,198	178,904
年內攤銷	13,415	–	13,415
減值撥備	–	1,790	1,790
於出售時抵銷	(7,478)	–	(7,478)
於二零一八年十二月三十一日	162,643	23,988	186,631
年內攤銷	17,416	–	17,416
於出售時抵銷	(7,150)	–	(7,150)
<b>於二零一九年十二月三十一日</b>	<b>172,909</b>	<b>23,988</b>	<b>196,897</b>
賬面值			
<b>於二零一九年十二月三十一日</b>	<b>99,950</b>	<b>127,953</b>	<b>227,903</b>
於二零一八年十二月三十一日	82,470	127,953	210,423

註：

- 年內攤銷額人民幣17,416,000元(二零一八年：人民幣13,415,000元)之中，人民幣3,418,000元(二零一八年：人民幣2,401,000元)和人民幣13,998,000元(二零一八年：人民幣11,014,000元)分別列入分銷及銷售成本和行政開支。
- 上述軟件存在有限使用年限，以直線法在五至十年之內攤銷。
- 截至二零一八年十二月三十一日止年度期間，本集團先前收購杭州聯華快客便利連鎖有限公司及上海松江聯華超市有限公司(列示於附註20其他)而分別產生的商譽，因上述兩家公司持續虧損且市場環境及狀況發生變化遭遇減值，本集團確認的相關減值撥備計分別為人民幣1,105,000元及人民幣685,000元。使用價值計算詳情載列於附註20。

## 20. 商譽減值測試

出於減值測試的目的，附註19中列示的商譽根據個別收購分配至本集團可辨識的現金產生單位。於二零一九年十二月三十一日商譽分配的分佈摘要呈報如下：

	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
杭州聯華華商集團有限公司	69,534	69,534
廣西聯華超市股份有限公司	47,638	47,638
上海世紀聯華超市發展有限公司(「世紀聯華」)	-	-
其他	10,781	10,781
	<b>127,953</b>	127,953

現金產生單位的可收回款額乃採用使用價值計算釐定。可收回金額根據若干類似關鍵假設確定。所有使用價值計算均根據經管理層批准的現金流量預測，該現金流量預測乃產生自一年期的財務預算，以及其後永續以0%-5%（二零一八年：0%-5%）的估算增長率及折現率10.6%（二零一八年：15.2%）為基準計算的現金流量推算。現金流量預測所採用的增長率沒有超出相關市場的平均長期增長率。使用價值計算的其他主要假設與現金流入／流出的估計相關，其中包括銷售預算及毛利率，這種估計是基於有關的現金產生單位的過往表現及管理層預期市場狀況得出。管理層認為相關可回收款項基於的假設之合理變動不會導致現金產生單位的賬面金額超過其可收回款額。

## 21. 於聯營公司之權益

### 集團

	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
非上市權益投資	472,117	415,451
購買日後確認盈利份額-其他綜合收益，扣除已獲取的股息	252,981	266,919
	<b>725,098</b>	682,370

## 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

### 21. 於聯營公司之權益 (續)

於報告期期末集團各聯營公司之詳情概述如下：

名稱	實體結構	企業業務地點	公司註冊及股東權益比例		本公司應佔主要業務
			二零一九年 %	二零一八年 %	
上海聯家超市有限公司(「聯家」)	法人	中國	<b>45.00</b>	45.00	大賣場業務
上海三明泰格信息技術有限公司	法人	中國	<b>45.00</b>	45.00	貿易公司
上海谷德商貿合作公司	法人	中國	<b>27.00</b>	27.00	貿易公司
天津一商友誼股份有限公司 (「天津一商」)	法人	中國	<b>20.00</b>	20.00	百貨商店
上海澳發商貿發展有限公司	法人	中國	<b>30.00</b>	30.00	貿易公司
杭州龍聯精選餐飲有限公司	法人	中國	<b>40.00</b>	40.00	餐飲服務
百聯金融服務有限公司(「百聯金服」)法人 (註i)		中國	<b>11.77</b>	11.77	電子商務
杭州江投聯華超市股份有限公司 (「江投」)(註ii)	法人	中國	<b>49.00</b>	不適用	超市

## 21. 於聯營公司之權益（續）

註：

- i. 於二零一八年二月七日，百聯電子商務有限公司（「百聯電子商務」）在其董事會通過了新增董事的任命，部分新增董事代表本集團佔百聯電子商務的權益。因此，本集團對百聯電子商務產生重大影響，自此相關投資被重分類為於聯營公司之權益。本集團預期百聯電子商務的公允價值與二零一八年一月一日的聯營公司權益賬面值大致相同。於二零一八年九月七日，百聯電子商務更名為百聯金服。

百聯金服於二零一九年增加股本人民幣440,000,000元。本集團出資人民幣51,766,000元，投資後股權比例仍為11.765%。

- ii. 於二零一九年十月三十一日，本集團之附屬公司與第三方共同投資人民幣10,000,000元成立江投。該附屬公司出資人民幣4,900,000元，持有49%的股份。

上述聯營公司於本綜合財務報表內均採用權益法入賬。

本集團各重要聯營公司的財務信息概要載列如下。該信息概要列報了按香港財務報告準則所編製的聯營公司財務報表所示金額：

### 聯家

	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
流動資產	<b>1,903,448</b>	1,801,179
非流動資產	<b>1,349,022</b>	728,941
流動負債	<b>1,783,179</b>	1,683,192
非流動負債	<b>613,699</b>	-

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
營業額	<b>4,506,009</b>	4,421,924
本年盈利	<b>9,823</b>	80,421
收到聯營公司分配股息	-	-

上述財務信息概要與綜合財務報表中確認的應佔聯營公司權益的賬面值，調節如下：

	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
聯家淨資產	<b>855,592</b>	846,928
集團佔聯家投資比例	<b>45%</b>	45%
集團應佔聯家資產淨值	<b>385,017</b>	381,118

## 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

### 21. 於聯營公司之權益(續)

#### 天津一商

	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
流動資產	<b>3,233,386</b>	419,733
非流動資產	<b>882,520</b>	3,844,208
流動負債	<b>2,813,614</b>	1,940,970
非流動負債	<b>699,436</b>	1,611,560
	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
營業收入	<b>1,145,721</b>	3,452,466
本年虧損	<b>(108,554)</b>	(27,468)
聯營公司當年其他綜合收益	-	-

上述財務信息概要與綜合財務報表中確認的應佔聯營公司權益的賬面值，調節如下：

	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
天津一商淨資產	<b>602,856</b>	711,411
本集團佔天津一商投資比例	<b>20%</b>	20%
本集團應佔天津一商資產賬面淨值	<b>120,571</b>	142,282
商譽	<b>6,787</b>	6,787
本集團應佔天津一商資產淨值	<b>127,358</b>	149,069

## 21. 於聯營公司之權益（續）

### 天津一商（續）

截至本報告日，天津一商提供的二零一九年度未經審計合併會計報表顯示，二零一九年年初歸母淨資產權益與二零一八年審計報告期末數不符，較後者減少了人民幣11.1億元，主要是因為天津一商配合其母公司進行內部重組調整了二零一九年年初數所致，其中，來自於天津一商對原四家子公司應收賬款計提的減值損失約有人民幣9.37億元。本集團管理層已對天津一商的合併會計報表進行了相關的審閱程序並就財務報表的相關問題與天津一商進行溝通。本公司認為，天津一商減值計提缺乏合法依據，未獲天津一商股東會決議，決策程序不符合規定，亦未獲會計師審計鑒證。本公司已委託專業律師向天津一商發出律師函，並依據天津一商公司章程要求召開股東大會、進行專項審計、提交相關資料；並就該事項保留維護自身權益的訴訟權利。基於相關程序尚在進行中，本公司二零一九年合併財務報告於聯營公司之權益中並不包括上述無依據的調整。

## 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

### 21. 於聯營公司之權益(續)

#### 百聯金服

	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
流動資產	<b>8,302,876</b>	8,026,454
非流動資產	<b>41,542</b>	40,738
流動負債	<b>6,625,369</b>	6,840,048
非流動負債	<b>17,400</b>	-

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
營業收入	<b>98,606</b>	93,661
本年盈利	<b>37,790</b>	131,703
聯營公司當年分配股利	-	51,766

上述財務信息概要與綜合財務報表中確認的應佔聯營公司權益的賬面值，調節如下：

	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
百聯金服淨資產	<b>1,701,649</b>	1,227,144
百聯金服非控制性權益	-	2,393
	<b>1,701,649</b>	1,224,751
本集團佔百聯金服投資比例	<b>11.77%</b>	11.77%
本集團應佔百聯金服資產淨值	<b>200,199</b>	144,091

其他未單獨列示聯營公司信息匯總：

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
年內本集團應佔其他未單獨列示之聯營公司虧損	<b>(466)</b>	(798)
年內本集團應佔其他未單獨列示之 聯營公司資產淨值	<b>12,524</b>	8,092

## 22. 按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

	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
<i>非流動</i>		
非上市權益投資之成本(註a)	21,872	21,172
於上海證券交易所上市之公司股票	52,037	31,729
合計	73,909	52,901
<i>流動</i>		
於上海證券交易所上市之公司股票	2,809	1,864
非上市理財產品(註b)	1,307,938	3,239,350
合計	1,310,747	3,241,214

註：

- (a) 該等投資為按公允價值計量的若干中國非上市權益投資。

於二零一八年，本集團出售一項非上市權益投資，對應的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產出售虧損為人民幣1,736,000元，計入其他收入及其他利得(損失)。

- (b) 非上市理財產品根據有關方簽署的產品協議書由中國持牌金融機構管理，主要投資於中國境內發行及流通的債券、信託、貨幣市場基金、債券基金等金融資產或非上市權益投資。於報告期末，該等投資按照公允價值計量，對應的公允價值變更利得為人民幣70,498,000元(二零一八年：人民幣149,730,000元)，計入當年的其他收入及其他利得(損失)中。

## 23. 定期存款

所有定期存款以人民幣計價，並存放於中國的銀行。流動資產中之定期存款為到期日超過三個月但在一年之內的定期存款。非流動資產中之定期存款為到期日超過一年但在五年之內的定期存款。

於二零一九年十二月三十一日，本集團定期存款包含受限制定期存款金額為人民幣2,288,000,000元(二零一八年：人民幣1,730,000,000元)。受限制定期存款為存於某些銀行之保證金，以作為向客戶發行預付憑證之抵押，本集團不能用作其他用途。受限制定期存款中流動資產為人民幣1,978,000,000元，非流動資產為人民幣310,000,000元。以公允價值計量且其變動計入損益的結構性存款金額為人民幣1,308,300,000元(二零一八年：人民幣200,000,000元)。

剩餘定期存款的持有目的為收取僅為本金和未償還本金利息支付的合同現金流。本集團定期存款的實際年利率介乎2.25%至4.99%(二零一八年：1.75%至4.99%)之間。本集團定期存款的賬面值與其公允價值接近。

## 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

### 24. 預付租金

預付租金乃指將於一年以後計入綜合損益表的店舖物業預付租金。預付租金賬面值於二零一九年一月一日調整為使用權資產（註2.1）。

### 25. 應收融資租賃款

集團作為中間出租人簽訂樓宇轉租的融資租賃合同安排。簽訂的融資租賃平均期限範圍通常為3.33至12年。租賃的所有內涵利率在整個租賃期於合同日固定。

租賃合同不具有擔保餘值。

於截至二零一九年十二月三十一日止年度，應收融資租賃款因首次應用香港財務報告準則第16號而增加（註2.1）。

	最低租賃 付款額 於二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元	最低租賃 付款額現值 於二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
應收融資租賃款組成：		
一年以內	65,496	62,764
第一年至第二年	65,234	57,661
第二年至第三年	67,350	55,046
第三年至第四年	64,820	48,901
第四年至第五年	60,261	41,939
五年以上	127,577	78,245
	450,738	344,556
未擔保餘值	—	—
租賃總投資額	450,738	不適用
減：未實現融資收益	(106,182)	不適用
最低租賃付款額現值	344,556	不適用
分析：		
流動	65,496	39,376
非流動	385,242	305,180
	450,738	344,556

以上融資租賃的加權平均內含利率為8.00%。

截至二零一九年十二月三十一日，上述融資租賃付款額的賬面金額中不包含累計減值損失。

減值評估詳情載於附註45b。

## 26. 遞延稅項

下表列載以財務列報為目的的遞延稅項分析：

	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
遞延稅項資產	2,933	79,146
遞延稅項負債	(94,388)	(93,210)
	<b>(91,455)</b>	<b>(14,064)</b>

下表載列本集團於本年度及上年確認之主要遞延稅項負債、資產及其變動。

	公允 價值調整 人民幣千元	壞賬及 存貨撥備 人民幣千元	預提費用 人民幣千元	預提收入 人民幣千元	租賃費用 人民幣千元	合計 人民幣千元
於二零一八年一月一日的餘額	(62,731)	1,426	4,313	(13,894)	68,411	(2,475)
於損益中扣除(計入)之遞延稅項	(7,706)	341	(157)	(8,879)	4,812	(11,589)
於二零一八年十二月三十一日的餘額	(70,437)	1,767	4,156	(22,773)	73,223	(14,064)
調整(註2.1)	-	-	-	-	(73,223)	(73,223)
於二零一九年一月一日的餘額 (經重列)	(70,437)	1,767	4,156	(22,773)	-	(87,287)
於損益中計入(扣除)之遞延稅項	19,598	(9)	(2,981)	(20,776)	-	(4,168)
於二零一九年十二月三十一日的餘額	<b>(50,839)</b>	<b>1,758</b>	<b>1,175</b>	<b>(43,549)</b>	<b>-</b>	<b>(91,455)</b>

未確認稅務虧損和可抵扣暫時性差異如下：

	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
未確認稅務虧損	3,370,430	3,371,750
未確認可抵扣暫時性差異	814,296	657,578
	<b>4,184,726</b>	<b>4,029,328</b>

截至報告期期末，本集團可用於抵扣未來盈利之未動用稅務虧損約為人民幣3,370,430,000元（二零一八年十二月三十一日：人民幣3,371,750,000元）鑒於無法預測日後盈利，故並無就未動用稅務虧損確認遞延稅項資產。

## 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

### 26. 遞延稅項(續)

未確認稅務虧損和可抵扣暫時性差異如下：

	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
到期年份		
二零一九年		397,635
二零二零年	402,393	489,936
二零二一年	694,534	804,930
二零二二年	711,858	827,626
二零二三年	799,964	851,623
二零二四年	761,681	
	<b>3,370,430</b>	<b>3,371,750</b>

### 27. 其他非流動資產

	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
租賃房屋的預付租金(註)	-	12,834
應收利息	63,171	-
	<b>63,171</b>	<b>12,834</b>

註：

本集團其他非流動資產包括為租賃取得房屋而支付的預付租金，並按合約期限或房屋的估算使用年限（以較短者為準）進行攤銷。於二零一九年一月一日，其他非流動資產重分類為使用權資產（註2.1）。

截至二零一八年十二月三十一日止年度，攤銷額人民幣1,458,000元之中，人民幣1,335,000元和人民幣123,000元分別列入分銷及銷售成本和行政開支。

### 28. 存貨

	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
零售商品	2,764,918	2,508,876
存貨過時跌價	(1,114)	(7,864)
	<b>2,763,804</b>	<b>2,501,012</b>
低值易耗品	11,207	8,066
	<b>2,775,011</b>	<b>2,509,078</b>

於年內，由於市場價格的普遍回調，有部分產成品的可變現淨值大幅增加。因此本年已確認轉回存貨過時跌價人民幣6,750,000元（二零一八年：人民幣8,370,000元），並計入本年的銷售成本。

## 29. 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	<b>169,049</b>	179,876
減：信貸虧損撥備(附註45b)	<b>(4,618)</b>	(4,874)
	<b>164,431</b>	175,002

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	<b>161,692</b>	171,377
31日至60日	<b>963</b>	1,353
61日至90日	<b>1,432</b>	1,915
91日至1年	<b>344</b>	357
	<b>164,431</b>	175,002

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。對於應收賬款，本集團已採用準備矩陣確定預期信用損失。

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	<b>1,432</b>	1,915
91日至1年	<b>344</b>	357
	<b>1,776</b>	2,272

## 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

### 30. 按金、預付款及其他應收款

	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
土地使用權—流動部份(附註18)	-	26,258
預付租金(附註24)	-	280,969
按金及其他預付款	<b>238,336</b>	206,985
應收股利(附註21)	-	51,766
其他應收款(註)	<b>184,088</b>	178,103
增值稅留抵稅額	<b>335,667</b>	377,961
減：信貸虧損撥備(附註45b)	<b>(3,859)</b>	(3,753)
	<b>754,232</b>	1,118,289

註：其他應收款主要為兩個年度的應收銀行定期存款利息。

應收賬款及其他應收款項減值評估詳情載於附註45b。

### 31. 應收／應付同系附屬公司款

應收／應付同系附屬公司款為貿易性質，無抵押，免息，信貸期介乎30至60日（二零一八年：30日至60日）。於二零一九年十二月三十一日應收／應付同系附屬公司款結餘賬齡均在60日之內（二零一八年：60日之內）。

### 32. 應收／應付聯營公司款

應收／應付聯營公司款分別指為若干聯營公司代墊費用及向聯營公司採購商品之結餘。該等結餘賬齡均於90日內（二零一八年：90日之內），賬款結餘之信貸期介乎30至90日（二零一八年：30日至90日）。於聯營公司的往來結餘為無抵押、免息。

### 33. 現金及現金等價物

現金及現金等價物全部以人民幣計價，包括現金及存放於中國的銀行存款。將有關款項匯出中國須符合中國政府所實施的外匯管制措施。

於截至二零一九年十二月三十一日止年度，銀行結餘按0.30%至4.50%之現行市場利率（二零一八年：介乎年息0.30%至4.99%）計息。截至二零一九年十二月三十一日，受限制的現金及現金等價物為人民幣28,516,000元，乃由於與供應商之間之合同訴訟。

**34. 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	<b>2,188,279</b>	2,178,686
31至60日	<b>600,744</b>	679,871
61至90日	<b>347,832</b>	357,182
91日至1年	<b>847,338</b>	914,235
	<b>3,984,193</b>	4,129,974

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。

**35. 其他應付款及預提費用**

	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
薪資,員工福利及其他人工成本	<b>321,863</b>	358,701
增值稅及其他應交款	<b>42,994</b>	73,436
應付租金	-	810,480
租賃押金、加盟押金及其他第三方押金	<b>293,659</b>	210,033
應付之非控制性權益股息	-	14,127
本集團發行的憑證債項贖回產生的應付賬款	<b>21,100</b>	27,391
收取之加盟及第三方預付款	<b>655,474</b>	566,387
採購物業、廠房及設備款及低值易耗品	<b>212,459</b>	213,587
關店費用撥備	<b>6,583</b>	53,757
預提費用	<b>106,787</b>	90,291
其他雜項應付款	<b>14,950</b>	20,931
	<b>1,675,869</b>	2,439,121

## 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

### 36. 合約負債

	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
本集團忠誠度獎勵方案項下忠誠度積分未兌換餘額(i)	-	30,795
憑證債項(ii)	<b>7,896,106</b>	7,659,255
預收貨款	<b>126,410</b>	126,444
合計	<b>8,022,516</b>	7,816,494

於二零一八年一月一日，合約負債的金額為人民幣7,850,393,000元。

本公司董事相信本集團預期有權就合約負債獲得折損金額，該金額根據客戶行使權利的方式被確認為收益。

影響已確認合約負債金額的典型付款條件如下：

i. 忠誠度獎勵計劃

自二零一九年六月三十日起，客戶忠誠度積分已終止。

ii. 憑證債項

本集團收到100%票面價值的儲值卡，該儲值卡無到期期限。

### 37. 租賃負債

	於二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
<b>應付租賃負債：</b>	
一年以內	754,352
一年至兩年	992,639
兩年至五年	2,550,745
五年以上	3,230,620
	7,528,356
減：十二個月之內的結算金額列示為流動負債	(754,352)
十二個月以後的結算金額列示為非流動負債	6,774,004

## 38. 遞延收益

	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
政府補貼(附註)	11,779	17,082

附註：

於截至二零一九年十二月三十一日止年度，本集團獲得政府補貼人民幣750,000元(二零一八年：人民幣990,000元)，主要為被收購機器及設備之補償款，該金額作為遞延收益核算，並於相關資產的使用年限內轉入收入。該政策下，本年度其他收入及其他利得(損失)增加人民幣7,753,000元(二零一八年：人民幣6,053,000元)。於二零一九年十二月三十一日，仍有待攤銷金額人民幣11,779,000元(二零一八年十二月三十一日：人民幣17,082,000元)。

## 39. 股本

	發行股數		面值	
	於二零一九年 十二月三十一日	於二零一八年 十二月三十一日	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
普通股每股人民幣1.00元 註冊、發行及已繳足： 於二零一八年一月一日二零一八年十二月三十一日及 二零一九年十二月三十一日	1,119,600,000	1,119,600,000	1,119,600	1,119,600

本公司於二零一九年十二月三十一日及二零一八年十二月三十一日之股本組成如下：

	發行股數每股人民幣1.00元		面值	
	於二零一九年 十二月三十一日	於二零一八年 十二月三十一日	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
內資股	715,397,400	715,397,400	715,397	715,397
非上市外資股	31,602,600	31,602,600	31,603	31,603
H股	372,600,000	372,600,000	372,600	372,600
	1,119,600,000	1,119,600,000	1,119,600	1,119,600

除H股必須由法人或自然人以港幣認購且僅可在香港、臺灣及中國澳門特別行政區或中國以外的任何國家認購和買賣外，H股在股利的宣派和派付等各方面與內資股及非上市外資股享有同等地位。內資股及非上市外資股的轉讓須符合中國法律不時規定的限制。

## 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

### 40. 非控制性權益

	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
年初調整	(19,570)	26,484
年初餘額	283,359	322,165
本年應佔盈利	136,302	141,592
本年非控制性權益股息	(145,108)	(136,354)
收購一家附屬公司的額外權益	-	(24,474)
年末餘額	274,553	302,929

有關本集團之具有重大非控制性權益的附屬公司，杭州聯華華商集團有限公司（「聯華華商」）及其附屬公司於報告期末財務報表如下。該財務報表揭示集團內公司間抵銷前金額。

#### 聯華華商及其附屬公司

	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
流動資產	7,339,276	7,084,611
非流動資產	6,108,916	2,829,720
流動負債	9,310,066	8,985,681
非流動負債	3,380,697	97,150
本公司股東權益	540,485	605,459
非控制性權益	216,944	226,041
	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
營業額	13,255,971	12,822,263
銷售成本、費用及其他收入合計	(12,839,211)	(12,392,084)
年度盈利	416,760	430,179
年度盈利歸屬於本公司股東	306,302	315,088
年度盈利歸屬於非控制性權益	110,458	115,091
支付給非控制性股東之股息	119,555	109,237
支付給本集團之股息	371,276	301,102
經營活動流入現金淨額	661,782	599,250
投資活動流入（流出）現金淨額	953,592	(261,840)
融資活動流出現金淨額	(899,475)	(410,867)
現金流入（流出）淨額	715,899	(73,457)

## 41. 退休金計劃

### 定額供款計劃

本集團的員工參加了由中國政府運營操作的國家退休金計劃。本集團被要求繳納特定比例的員工薪酬成本用於支持該退休金計劃。因此本集團與該退休金計劃相關的僅有義務為繳納特定金額退休金。

已於損益中確認的總費用計為人民幣236,670,000元（二零一八年：人民幣252,375,000元），為本會計年度本集團應向該等計劃供款的金額。

## 42. 經營租賃

### (1) 本集團作為承租人

	二零一八年 人民幣千元
年內經營租賃的最低租賃付款並確認為費用的金額－土地及樓宇	1,504,750

本集團根據土地及樓宇不可撤銷的經營租賃而承擔的到期未來最低租賃付款額如下：

	於二零一八年 十二月三十一日 人民幣千元
第1年內	1,504,195
第2至第5年（含首尾兩年）	4,908,546
5年後	4,824,427
	11,237,168

## 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

### 42. 經營租賃(續)

#### (2) 本集團作為出租人

租賃的最低租賃款如下：

	於二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
1年以內	200,836
第2年	123,752
第3年	86,132
第4年	50,058
第5年	36,024
第5年以後	46,646
	543,448

本集團根據租約合同而於未來收取之最低租賃款項總額如下：

	於二零一八年 十二月三十一日 人民幣千元
第1年內	284,384
第2至第5年(含首尾兩年)	572,174
5年後	189,431
	1,045,989

**43. 資本承擔**

	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
已簽約但未於綜合財務報表列示之購買物業、廠房及設備、興建樓宇及購買土地使用權之資本開支	<b>149,026</b>	178,932

**44. 資本風險管理**

本集團的資本管理旨在確保本集團內的所有實體均可持續經營，同時透過優化債務及股本結構為股東謀求最大回報。本集團的整體策略自去年起未有變動。

本集團的資金管理政策，是保障本集團能持續營運，以為股東和其他權益持有人提供回報，同時維持最佳的資本結構以減低資金成本。

本集團管理層定期監察資本架構。本集團權衡資本成本及各類資本之風險，並通過支付股利、發行新股及舉借負債來平衡總體資本架構。

## 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

### 45. 金融工具

#### 45a. 金融工具之類別

##### 金融資產

	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
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	<b>2,692,956</b>	3,494,115
按攤銷成本計量之金融資產(包括現金及現金等價物)	<b>5,243,484</b>	4,886,816
	<b>7,936,440</b>	8,380,931

##### 金融負債

	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
金融負債，按攤銷成本	<b>4,261,871</b>	5,305,991

#### 45b. 財務風險管理的目標與政策

本集團的主要金融工具包括應收賬款及其他應收款、按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、應收融資租賃款、定期存款、現金及現金等價物、應收／應付同系附屬公司款、應收／應付聯營公司款、應付其他關聯公司款、應付賬款及其他應付款、銀行借款。該等金融工具之詳情披露於相關附註。該等金融工具的相關風險包括市場風險(利率風險及其他價格風險)、信貸風險及流動資金風險。就減輕此等風險的政策載於下文。管理層管理及監控該等風險，以確保及時和有效地採取適當的措施。

##### 利率風險

本集團面臨與浮息銀行結餘及定期存款有關的現金流量利率風險(詳情參閱附註23及33)。本集團之現金流量利率風險系與中國人民銀行基準利率相關。本集團通過評估基於利率水準和前景的任何利率變動所產生的潛在影響來管理其利率風險。

## 45. 金融工具 (續)

## 45b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

*利率風險 (續)*

金融資產之利息總收入如下：

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
利息收入		
— 攤銷成本計量之金融資產	220,674	150,513

*敏感度分析*

以下敏感度分析按照其浮息銀行借款的利率風險而定。分析假設該等於呈報期末未兌現的浮息銀行借款於整個年度并未兌現。本集團內部向主要管理人員彙報利率風險會採用10個基點（二零一八年：10個基點）上升及下降為基準，此亦代表管理層對利率的合理可能變動的評估。

倘若利息上升／下跌10個基點（二零一八年：10個基點）而所有其他變數維持不變，本集團截至二零一九年十二月三十一日及二零一八年十二月三十一日止年度的稅前盈利則將因此分別減少／增加約人民幣4,601,000元及人民幣5,922,000元。

*其他價格風險*

本集團須承受計入上市權益投資的按公允價值計量且其變動計入損益金融資產的權益價格風險，以及按公允價值計量且其變動計入損益金融資產的價格風險。由於非上市權益投資及法人股為本公司對中國境內若干非上市公司及非交易股份的投資，因此其按照公允價值計量且其變動計入損益金融資產計量。管理層認為，該等投資之後對本集團的影響並不重大。

本集團目前並無價格風險對沖政策，管理層將繼續監控價格風險，並在需要時考慮對沖。

## 45. 金融工具(續)

### 45b. 財務風險管理的目標與政策(續)

#### 其他價格風險(續)

敏感度分析乃按報告日期所面對之權益價格風險而釐定。

如果各權益工具的市場價格上漲/下跌5% (二零一八年:5%)，由於按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產公允價值變動(二零一八年:按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產)，截至二零一九年十二月三十一日止年度的稅後利潤將減少/增加人民幣2,877,000元(二零一八年:減少/增加人民幣2,054,000元)。

#### 信貸風險與減值評估

於二零一九年十二月三十一日，本集團面臨最大之信貸風險來自於綜合財務狀況表列賬各已確認的應收賬款、其他應收款、應收融資租賃款、按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、定期存款及現金及現金等價物之賬面值，倘交易方未能履行責任，有關風險將會導致本集團承受財務損失。

為降低信貸風險，本集團管理層已委派一團隊專責釐定信貸限額、信貸審批及其他監管手續，確保就追回過期欠款採取跟進措施。就此而言，本公司董事認為本集團之信貸風險已大幅降低。

#### 應收聯營公司及同系附屬公司款

本集團定期監察聯營公司及同系附屬公司的業務表現。通過這些實體持有的資產的價值以及參與或共同控制這些實體的相關活動的權力，可以減輕本集團在這些餘額中的信用風險。公司董事認為，自最初確認以來，這些金額的信用風險沒有顯著增加，並且本集團根據十二個月預期信用損失模型計提了減值準備。截至二零一九年十二月三十一日及二零一八年十二月三十一日止年度，本集團評估了應收聯營公司及同系附屬公司款項的預期信貸虧損並不重大，因此未確認任何虧損準備。

#### 應收賬款

除銷主要發生在有恰當金融實力和長期合作關係的機構顧客。本集團並未發現任何該等債務人的重大違約行為。

就應收賬款而言，本集團已採用香港財務報告準則第9號之簡化方法計量存續期預期信貸虧損撥備。本集團使用撥備矩陣統一確定預期信貸虧損。評估基於歷史信貸虧損經驗，債務人以往違約歷史，債務人經營所處行業之經濟環境，以及於報告日期對當前或預期情況之評估。

## 45. 金融工具 (續)

## 45b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

## 信貸風險與減值評估 (續)

## 應收賬款 (續)

下表提供有關本集團於二零一九年十二月三十一日及二零一八年十二月三十一日的信貸風險及應收賬款預期信貸虧損撥備的資料：

於二零一九年十二月三十一日	預期虧損率 %	應收賬款 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
本期(未到期)	2	166,092	(3,437)
過期日一至三十日	2	1,461	(29)
過期日多於三十日	77	1,496	(1,152)
		<b>169,049</b>	<b>(4,618)</b>

於二零一八年十二月三十一日	預期虧損率 %	應收賬款 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
本期(未到期)	2	176,454	(3,723)
過期日一至三十日	2	1,954	(39)
過期日多於三十日	77	1,468	(1,112)
		<b>179,876</b>	<b>(4,874)</b>

## 其他應收款

就其他應收款而言，大部分是應收銀行利息和付給出租人或其他第三方的按金，本公司董事根據歷史結算記錄，以往經驗以及定量和可收回金額，定期對其他應收款的可收回性進行個別評估。截至二零一九年十二月三十一日止年度，其他應收款的預期信貸虧損撥備人民幣106,000元(二零一八年：人民幣378,000元)已於損益中確認。

## 應收融資租賃款

對於應收融資租賃款，本集團已採用香港財務報告準則第9號中的簡化方法計量整個存續期預期信用損失的損失準備。本集團管理層認為，本集團未償還的應收融資租賃款不存在重大信用風險。

## 45. 金融工具(續)

### 45b. 財務風險管理的目標與政策(續)

#### 信貸風險與減值評估(續)

銀行結餘、定期存款及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

銀行結餘和短期定期存款等流動資金之信貸風險有限，因為大多數交易方為中國具有良好信譽之銀行。此外，長期定期存款及歸類為按公允價值計量且其變動計入損益金融資產的非上市理財產品之信貸風險亦有限，因為交易方為中國具有良好信譽之銀行或全國及地區性著名金融機構。

於二零一九年十二月三十一日，本集團存放於中國規模最大的五家銀行的銀行結餘及定期存款佔定期存款和現金及現金等價物總額的比例為57.4%（二零一八年：74.0%）。

本集團之內部信貸風險評級包括以下類別：

內部信用評級	描述	其他金融資產
低風險	交易對手違約風險較低，且沒有任何逾期金額	未來12個月內預期信貸虧損
風險觀察	債務人經常在到期日後償還，但通常在到期日後結算	未來12個月內預期信貸虧損
呆賬	通過從內部或外部獲取的資訊初始確認以來，信貸風險大幅增加	存續期預期信貸虧損-未發生信用減值
虧損	有證據表明資產已發生信用減值	存續期預期信貸虧損-發生信用減值
核銷	有證據表明債務人遇到重大財務困難，且本集團沒有收回款項的現實可能	核銷款項

## 45. 金融工具 (續)

## 45b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

## 信貸風險與減值評估 (續)

下表詳列本集團金融資產所面臨之信貸風險，該類金融資產需進行預期信貸虧損評估：

二零一九年	附註	內部信用評級	12個月內或存續期預期信貸虧損	賬面值總額 人民幣千元
應收聯營公司款	32	低風險虧損	12個月預期信貸虧損	39
應收同系附屬公司款	31	低風險虧損	12個月預期信貸虧損	9,075
應收賬款	29	低風險虧損	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	166,092
		風險觀察	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	1,854
		呆賬	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	1,103
			合計	169,049
其他應收款	30	低風險虧損或 風險觀察	12個月預期信貸虧損	171,104
		呆賬	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	12,462
		虧損	存續期預期信貸虧損 -發生信用減值	522
			合計	184,088
應收融資租賃款	25	低風險虧損	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	344,556
<b>二零一八年</b>				
應收聯營公司款	32	低風險虧損	12個月預期信貸虧損	42
應收同系附屬公司款	31	低風險虧損	12個月預期信貸虧損	29,556
應收賬款	29	低風險虧損	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	176,454
		風險觀察	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	2,319
		呆賬	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	1,103
			合計	179,876
其他應收款	30	低風險虧損或 風險觀察	12個月預期信貸虧損	152,325
		呆賬	存續期預期信貸虧損 -未發生信用減值	25,582
		虧損	存續期預期信貸虧損 -發生信用減值	196
			合計	178,103
應收股利	30	低風險虧損	12個月預期信貸虧損	51,766

## 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

### 45. 金融工具(續)

#### 45b. 財務風險管理的目標與政策(續)

##### 信貸風險與減值評估(續)

就內部信貸風險管理而言，本集團使用逾期資訊評估自初始確認後信貸風險是否顯著增加。

二零一九年

	逾期 人民幣千元	未逾期／ 非固定 還款期限 人民幣千元	總計 人民幣千元
應收聯營公司款	-	39	39
應收同系附屬公司款	-	9,075	9,075
其他應收款	12,984	171,104	184,088
應收融資租賃款	-	344,556	344,556

二零一八年

	逾期 人民幣千元	未逾期／ 非固定 還款期限 人民幣千元	總計 人民幣千元
應收聯營公司款	-	42	42
應收同系附屬公司款	-	29,556	29,556
其他應收款	25,778	152,325	178,103
應收股利	-	51,766	51,766

## 45. 金融工具 (續)

## 45b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

**流動資金風險**

本集團監控並維持管理層認為足夠的現金及現金等價物，以融通本集團運營之需求並抵銷現金流變動產生的影響。

於二零一九年十二月三十一日，本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）。考慮到憑證債項的歷史結算及增加模式及本集團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。

下表根據集團被要求支付款項的最早日期，通過相關的到期日組合對本集團財務負債進行分析。表中披露的金額為合約性未折現的現金流量。

負債	加權平均利率 %	按需或			未折現	
		十二個月以下 人民幣千元	一至五年 人民幣千元	超過五年 人民幣千元	現金流量總額 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
<b>於二零一九十二月三十一日</b>						
應付賬款	-	3,984,193	-	-	3,984,193	3,984,193
其他應付款及預提費用	-	248,509	-	-	248,509	248,509
租賃負債	3.60-3.84	1,120,161	4,418,932	3,754,697	9,293,790	7,528,356
應付同係附屬公司款	-	25,156	-	-	25,156	25,156
應付聯營公司款	-	1,262	-	-	1,262	1,262
應付其他關聯公司款	-	2,751	-	-	2,751	2,751
		<b>5,382,032</b>	<b>4,418,932</b>	<b>3,754,697</b>	<b>13,555,661</b>	<b>11,790,227</b>
<b>於二零一八十二月三十一日</b>						
應付賬款	-	4,129,974	-	-	4,129,974	4,129,974
其他應付款及預提費用	-	1,086,516	-	-	1,086,516	1,086,516
應付百聯股份款	-	28,176	-	-	28,176	28,176
應付同係附屬公司款	-	59,384	-	-	59,384	59,384
應付聯營公司款	-	1,156	-	-	1,156	1,156
應付其他關聯公司款	-	785	-	-	785	785
		<b>5,305,991</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,305,991</b>	<b>5,305,991</b>

## 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

### 45. 金融工具(續)

#### 45c. 金融工具之公允價值計量

本附註提供有關本集團如何確定金融資產和金融負債的公允價值的信息。

基於財務報告之目的，本集團部分金融工具按照公允價值列報。

在估計公允價值時，本集團採用其可獲取到的市場觀察資料。倘無法獲取第一層級輸入值時，本集團會與銀行（為本集團所購買按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的交易方）討論，進行估值。首席財務官與銀行密切合作，確立適當的估值技術，模型輸入值，並將到期日的實際回報與指定的預期回報進行驗證。首席財務官在報告期末向本公司董事會報告調查結果，並說明資產及負債的公允價值波動原因。

在財務狀況表中確認的公允價值為在持續基礎上按公允價值計量。

本集團部分金融資產在每一報告期末按公允價值計量。下表就如何確定該等金融資產及金融負債的公允價值提供了相關信息（特別是，所採用的估值技術及輸入值）。

金融資產	公允價值		公允價值		
	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	層級	估計技術和主要輸入值	重大不可察輸入值
1) 以公允價值計量且其變動計入損益的結構性存款和低風險銀行金融產品投資於綜合財務狀況表中分別被分類於定期存款和按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	資產 - 2,616,238	資產 - 3,439,350	第二層級	折現現金流量。未來現金流量基於預期流入本集團的未來經濟利益的折現現金流現值。	投資組合期望收益率及折現率。
2) 在上海證券交易所掛牌上市之權益投資於綜合財務狀況表中分類為按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	資產 - 54,846	資產 - 33,593	第一層級	在活躍市場有報價	不適用
3) 分類為按公允價值計量且其變動計入損益之無報價權益投資	資產 - 21,872	資產 - 21,172	第三層級	以公允價值計量的淨資產	不適用

#### 46. 籌資活動產生的負債調節表

下表詳載了本集團籌資活動產生的負債變動，包括現金和非現金變動。籌資活動產生的負債為在本集團合併現金流量表中其現金流量被分類為或未來現金流量將被分類為籌資活動產生的現金流量的負債。

	應付非 控制性權益 的股息 人民幣千元 附註34	銀行及 其他借款 人民幣千元	應付上海 百聯款 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元 附註37	合計 人民幣千元
於二零一八年一月一日	14,127	2,000	-	-	16,127
融資現金流	(136,354)	-	-	-	(136,354)
分配給少數股東的股息	136,354	-	-	-	136,354
收購附屬公司之部分權益	-	-	28,176	-	28,176
出售附屬公司	-	(2,000)	-	-	(2,000)
於二零一八年十二月三十一日	14,127	-	28,176	-	42,303
調整(註2.1)	-	-	-	7,961,049	7,961,049
於二零一九年一月一日(經重列)	14,127	-	28,176	7,961,049	8,003,352
融資現金流	(159,235)	-	(28,176)	(942,745)	(1,130,156)
分配給少數股東的股息	145,108	-	-	-	145,108
新訂租賃	-	-	-	938,236	938,236
租賃終止	-	-	-	(428,184)	(428,184)
於二零一九年十二月三十一日	-	-	-	<b>7,528,356</b>	<b>7,528,356</b>

#### 47. 重大非現金交易

於本年度，集團訂立新租賃協議以使用租賃物業1至20年。於租賃開始日，集團確認使用權資產人民幣971,114,000元及租賃負債人民幣938,236,000元。

## 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

### 48. 關聯公司交易

除已於綜合財務報表中所披露的事項之外，本集團於本年度在正常業務範圍內尚有如下與關聯方的重大交易：

#### (1) 關聯交易

	註	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	(a)	<b>456,197</b>	243,690
向聯營公司採購	(a)	<b>4,855</b>	4,569
向同系附屬公司採購	(a)	<b>81,160</b>	88,318
向其他關聯公司採購	(b)	<b>4,498</b>	2,626
向同系附屬公司收取之租賃費用收入	(c)	<b>41,586</b>	32,230
向同系附屬公司收取佣金收入	(d)	<b>234</b>	662
向同系附屬公司收取因憑證債項結算 而產生佣金收入	(e)	<b>5,752</b>	5,966
向同系附屬公司支付因憑證債項結算 而產生佣金費用	(e)	<b>8,325</b>	9,127
向同系附屬公司支付的物業管理費	(f)	<b>14,205</b>	–
向同系附屬公司支付之短期租賃費用	(f)	<b>1,023</b>	–
向同系附屬公司支付之租賃產生之利息	(f)	<b>4</b>	–
向同系附屬公司支付之租賃費用及物業管理費	(f)	–	66,352
存放於同系附屬公司存款之利息收入	(g)	<b>32,122</b>	24,585
支付給同系附屬公司之平臺使用費	(h)	<b>19,887</b>	11,095
向同系附屬公司支付之物流材料租賃費	(i)	<b>2,350</b>	2,696
向同系附屬公司支付之物流配送服務費	(j)	<b>1,379</b>	2,054
向其他關聯公司支付之物流配送費	(k)	<b>1,557</b>	1,450
從本集團相關賬戶轉入一家同系附屬公司結算賬 戶的交易金額	(l)	<b>19,058</b>	11,736
當消費者消費積分時從一家同系附屬公司結算賬 戶轉入本集團相關賬戶的交易金額	(l)	<b>14,161</b>	7,748

## 48. 關聯公司交易（續）

### (1) 關聯交易（續）

註：

- (a) 該等向百聯集團及其附屬公司銷售及採購商品，以及向聯營公司採購商品，均按相關協議定價，包括但不限食品、日用品及電器。
- (b) 該等從杭州阿里巴巴國際貿易有限公司採購各類商品，包括但不限於食品、生鮮及工業品。杭州阿里巴巴（「杭州阿里巴巴」）為阿里巴巴中國網絡技術有限公司（「阿里巴巴中國」）的同系附屬公司，阿里巴巴中國是本公司的主要股東，因而為本公司關聯人士。
- (c) 該等收入是指若干大型綜合超市向同系附屬公司出租指定區域之租賃費用收入。該等收入乃根據相關協定條款按照市場價格進行。
- (d) 該等佣金是指由最終控股公司控制下的同系附屬公司下轄的零售店通過本集團及一同系附屬公司發行的憑證債項實現的銷售而支付的佣金。該等佣金乃根據於此等公司零售店通過上述預付憑證實現的銷售額之0.5%至1%（二零一八年：0.5%至1%）收取。
- (e) 根據最終控股公司控制下的一同系附屬公司與本集團所簽訂的有關憑證債項結算的業務協議，雙方各自出售的憑證債項在對方下轄的零售店消費或通過對方網絡系統結算後，雙方需按約定向對方支付佣金，支付金額按照雙方月度結算交易款以0.5%（二零一八年：0.5%）的費率計算。雙方互欠的交易款毛額及相關的佣金收入／支出每月抵沖後以淨額結算。
- (f) 該等費用是指若干大型綜合超市向同系附屬公司支付的租賃費用及物業管理費用。根據香港財務報告準則第16號，於二零一八年列示的租金費用已確認為支付於同系附屬公司的租賃負債，附註2.1更加詳細地解釋了除適用於該等短期租賃豁免合同之外的相關財務費用。按照採用香港財務報告準則第16號而於當年單獨列示的租賃負債結算付款額、財務費用以及物業管理費與租賃費用和物業管理費相關專案具有可比性，該等費用乃根據相關協定條款按照市場價格進行。
- (g) 根據最終控股公司控制下的一同系附屬公司與本集團所簽訂的有關金融服務協定，該同系附屬公司將提供存款業務，存款利率等同或略高於本集團在中國其他主要商業銀行的存款利率。

## 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

### 48. 關聯公司交易（續）

#### (1) 關聯交易（續）

註：（續）

- (h) 此款項為已付／應付給百聯集團的平臺使用費，根據相關協定條款，以百聯及其附屬公司代表本集團通過其電子商務平臺所銷售商品的交易總額的不超過4%的比率使用費金額。
- (i) 此款項為本集團已支付給百聯集團及其控制的同系附屬公司的物流物資租賃費。該費用按照市場價格之合同條款收取。
- (j) 此款項為本集團已支付給百聯集團及其控制的同系附屬公司的物流配送服務費。費用包括但不限於在上海地區的分銷、轉運和退貨服務，以及上海地區以外的分銷和倉儲服務。分銷服務是指百聯集團向本集團分銷貨物，而倉儲服務則指貨物的存儲、分揀和卸貨服務。
- (k) 此款項為本集團已支付給阿里巴巴中國的同系附屬公司的物流配送服務費。該費用按照市場價格之合同條款收取。
- (l) 該款項為百聯財務與本集團之間就聯華集團之客戶掙得的／贖回的會員積分的交易金額。根據百聯財務與本集團簽訂的會員積分代理和結算服務協定，本集團將客戶在聯華集團消費掙得的交易金額轉移至百聯財務。或者，百聯財務於客戶贖回會員積分的交易金額轉移至本集團。

#### (2) 關聯交易餘額

本集團與百聯集團控制下的一同系附屬公司簽訂一份金融服務協定。根據該協定，同系附屬公司將提供存款業務，存款利率等同或略高於本集團在中國其他主要商業銀行的存款利率。存放於該同系附屬公司之現金及現金等價物及非限制存款概要載列如下：

	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
存放於同系附屬公司之現金及現金等價物	566,757	753,664
存放於同系附屬公司之非限制定期存款	70,000	20,000

## 48. 關聯公司交易（續）

### (2) 關聯交易餘額（續）

應付／應收關聯方的租賃負債和租賃應收款概況如下：

	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
租賃負債	-	-

註： 截至二零一九年十二月三十一日止年度，本集團與控股公司就經營超市訂立了一份新的租賃協議。除本集團採用確認豁免的短期租賃和低價值租賃外，本集團已確認使用權資產和租賃負債分別為人民幣189,000元和人民幣189,000元。

### (3) 與其他政府關聯實體的交易／結餘

本集團現時於中國政府直接或間接擁有或控制的企業（「政府關聯實體」）主導的經濟環境下經營業務。此外，本集團的最終控股公司百聯集團有限公司受中國政府控制。除與上述同系附屬公司的交易外，本集團亦與其他政府關聯實體從事包括如銷售、採購和存款安置及銀行借款等業務。

鑒於本集團經營零售業務的性質，本集團董事認為根據商品的銷售識別交易對方是否為政府關聯實體不可行。

在過去兩年內，本集團重大金額商品系從政府關聯實體採購，本集團絕大部分存款及銀行借款安置於及預收自政府關聯實體銀行中。

### (4) 關鍵管理人員薪酬

董事及其他關鍵管理人員年內的薪酬如下：

	二零一九年 人民幣千元	二零一八年 人民幣千元
工資及其他短期僱員福利	18,687	18,669
退休後僱員福利	493	534
其他長期福利	205	198
	19,385	19,401

董事及關鍵管理人員的薪酬乃由薪酬委員會根據其個人業績及市場趨勢決定。

## 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

### 49. 主要附屬公司

於報告期末，本公司主要附屬公司之詳情載列如下。

實體名稱	成立日期	註冊資本/ 及繳足股本 人民幣千元	本公司應佔股東權益百分比				主要業務
			直接		間接		
			二零一九年 %	二零一八年 %	二零一九年 %	二零一八年 %	
<b>附屬公司</b>							
上海世紀聯華超市發展有限公司	一九九七年 十一月二十四日	500,000	<b>100.00</b>	100.00	-	- 大賣場業務	
杭州聯華華商集團有限公司	二零零一年 六月一日	120,500	<b>74.19</b>	74.19	-	- 標準超市及 大賣場業務	
聯華超市(江蘇)有限公司	二零零三年 三月二十一日	50,000	<b>100.00</b>	100.00	-	- 標準超市及 大賣場業務	
廣西聯華超市股份有限公司	二零零一年 十一月十八日	68,670	<b>95.00</b>	95.00	-	- 標準超市、大賣場業務 及便利店業務	
上海聯華超級市場發展有限公司	二零零六年四月八日	10,000	<b>100.00</b>	100.00	-	- 標準超市	
上海聯華快客便利有限公司	一九九七年 十一月二十五日	63,000	<b>100.00</b>	100.00	-	- 便利店業務	
上海岩鈺貿易有限公司	一九九八年 十月二十九日	5,000	<b>100.00</b>	100.00	-	- 採購配送	
聯華物流有限公司	二零零七年 十月十七日	50,000	<b>100.00</b>	100.00	-	- 採購配送	
聯華電子商務有限公司	一九九五年 十月四日	55,000	<b>100.00</b>	100.00	-	- 貿易	
華聯超市股份有限公司	二零零六年 八月十五日	300,000	<b>99.40</b>	99.40	<b>0.60</b>	0.60 標準超市	

## 50. 母公司財務狀況及儲備表

本公司於報告期末之財務狀況表信息：

	二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元	二零一八年 十二月三十一日 人民幣千元
<b>非流動資產</b>		
物業、廠房及設備	<b>184,038</b>	190,318
在建工程	–	1,378
使用權資產	<b>24,459</b>	–
土地使用權(註)	–	24,459
無形資產	<b>15,089</b>	16,671
於附屬公司的投資	<b>1,506,220</b>	1,276,220
於聯營公司之權益	<b>403,807</b>	231,714
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	<b>5,909</b>	4,761
定期存款	<b>550,000</b>	–
遞延稅項資產	<b>117</b>	87
其他非流動資產	<b>2,100</b>	2,223
	<b>2,691,739</b>	1,747,831
<b>流動資產</b>		
存貨	<b>652,310</b>	786,503
按金、預付款及其他應收款	<b>35,620</b>	168,189
應收同系附屬公司款	<b>1,933</b>	2,336
應收附屬公司款	<b>5,734,108</b>	5,390,621
應收聯營公司款	<b>39</b>	42
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	<b>205,729</b>	518,779
定期存款	<b>150,000</b>	200,000
現金及現金等價物	<b>723,932</b>	1,492,370
	<b>7,503,671</b>	8,558,840
<b>資產合計</b>	<b>10,195,410</b>	10,306,671

註：本公司自二零一九年一月一日起按照附註2所述的過渡性規定應用香港財務報告準則第16號。應用香港財務報告準則第16號後，金額分別為人民幣929,000元和人民幣24,459,000元的土地使用權流動和非流動部分重分類為使用權資產。

## 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

### 50. 母公司財務狀況及儲備表(續)

本公司於報告期末之財務狀況表信息(續)：

	二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元	二零一八年 十二月三十一日 人民幣千元
股本及儲備		
股本	1,119,600	1,119,600
儲備	5,122,128	4,700,921
權益合計	6,241,728	5,820,521
非流動負債		
遞延稅項負債	1,149	862
流動負債		
應付賬款	1,552,811	1,789,577
其他應付款及預提費用	135,442	146,505
合約負債	1,791,010	1,779,252
應付上海百聯款	-	28,176
應付同系附屬公司款	23,566	37,022
應付附屬公司款	435,580	693,668
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	10,111	9,147
	3,952,533	4,485,288
負債合計	3,953,682	4,486,150
權益和負債合計	10,195,410	10,306,671
流動資產淨額	3,551,138	4,073,552
總資產減流動負債	6,242,877	5,821,383

## 50. 母公司財務狀況及儲備表(續)

本公司所有者權益變動表

	股本	資本公積	其他儲備	法定盈餘 公積金	保留盈利	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於二零一八年一月一日	1,119,600	258,353	7,248	559,800	3,645,373	5,590,374
調整項	-	-	(3,653)	-	3,653	-
於二零一八年一月一日 (經重列)	1,119,600	258,353	3,595	559,800	3,649,026	5,590,374
本年盈利	-	-	-	-	230,147	230,147
年度綜合收入合計	-	-	-	-	230,147	230,147
於二零一八年十二月三十一日	1,119,600	258,353	3,595	559,800	3,879,173	5,820,521
調整項	-	-	-	-	120,326	120,326
於二零一九年一月一日 (經重列)	1,119,600	258,353	3,595	559,800	3,999,499	5,940,847
本年盈利	-	-	-	-	300,881	300,881
年度綜合收入合計	-	-	-	-	300,881	300,881
於二零一九年十二月三十一日	1,119,600	258,353	3,595	559,800	4,300,380	6,241,728

於二零一九年十二月三十一日本公司可向股東分配之盈利為人民幣4,300,380,000元(二零一八年:人民幣3,879,173,000元)。

# 環境、社會及管治報告

## 目錄

關於本報告	227
績效總覽	228
<b>1 社會責任管理</b>	229
1.1 社會責任理念	229
1.2 利益相關方參與與實質性議題分析	231
1.3 社會責任管理架構	233
<b>2 為消費者提供好商品、好體驗</b>	234
2.1 嚴格保障商品質量	235
2.2 提供安全健康的食品	238
2.3 構建良好的購物環境	241
2.4 建設合規的運營基礎	243
<b>3 為員工與社區構建人情好生活</b>	244
3.1 員工權益保障與關懷	245
3.2 員工培訓與職業發展	250
3.3 發展友好社區	252
<b>4 為環境貢獻可持續發展力量</b>	256
4.1 綠色發展管理	257
4.2 綠色門店	259
4.3 綠色物流與倉儲	261
4.4 綠色理念倡導	262
<b>5 數據篇</b>	264
<b>6 聯交所《環境、社會及管治報告指引》索引表</b>	267

## 關於本報告

《聯華超市2019年度環境、社會及管治報告》(以下簡稱「本報告」)闡述了聯華超市股份有限公司2019年履行企業社會責任所秉持的原則及推行的工作績效,包括重要利益相關方所關注的有關環境及社會的可持續發展議題。

### 編寫依據

本報告依據香港聯合交易所有限公司(以下簡稱「聯交所」)刊發的《環境、社會及管治報告指引》(簡稱《ESG報告指引》),並參考全球可持續發展標準委員會(GRI)《可持續發展報告標準》(GRI Standards 2016)(簡稱GRI標準)提出的實質性議題分析方法。

### 報告範圍

本報告以聯華超市股份有限公司為主體,涵蓋各業態、區域公司(各公司列表如下)及所有直營門店,與本公司年度報告合併財務報表中所涵蓋的實體一致。部分內容包含加盟店,已在相應部分進行說明。

公司全稱	本報告簡稱
聯華超市股份有限公司	聯華超市或本公司
上海世紀聯華超市發展有限公司	世紀聯華或賣場營運中心
上海聯華超級市場發展有限公司	聯華標超或標超營運中心
聯華物流有限公司	聯華物流
上海聯華快客便利有限公司	聯華快客
杭州聯華華商集團有限公司	聯華華商
安徽世紀聯華發展有限公司	聯華安徽公司
河南世紀聯華超市有限公司	聯華河南公司
聯華超市(江蘇)有限公司	聯華江蘇公司
廣西聯華超市股份有限公司	聯華廣西公司
聯華電子商務有限公司	聯華電商

### 時間範圍

2019年1月1日至2019年12月31日,本報告為年度報告。

### 數據說明

報告中數據和案例來自本公司實際運行的原始記錄或財務報告。

### 可靠性保證

本公司董事會對報告的內容進行保證,不存在虛假記載、誤導性陳述或重大遺漏。

績效總覽



社會績效

員工總數**35,238**人

中層管理女性佔比**37.60%**，高層管理女性佔比**41.46%**

員工培訓覆蓋率**94.41%**

員工人均培訓小時數**19.14**小時

因安全和健康原因而被召回的產品佔總銷量百分比為**0.002%**，比上年下降**0.003%**

社區投資人民幣**35.03**萬元



環境績效

單位營業面積天然氣消耗量較上一年度減少**0.02**立方米/平方米

單位營業面積有害廢棄物排放量較上一年度減少**0.02**噸/萬平方米

單位營業面積無害廢棄物排放量較上一年度減少**7.42**噸/萬平方米



所獲認可

- 本公司榮獲Transform Awards頒布「最佳品牌視覺表現－零售行業金獎」和「最佳品牌建設內部溝通銀獎」兩項品牌大獎。
- 本公司的「聯華華商不忘初心 十城百店援疆工程」獲得由復旦大學管理學院、思盟企業社會責任促進中心、中智關愛通（上海）科技股份有限公司、人民網上海頻道共同主辦的第四屆「α i社會價值共創」中國企業社會責任卓越案例評選活動「企業紅色實踐•社會價值共創－時代精神案例獎」。

## 1 社會責任管理

本公司於1991年起在上海市開展業務，以直接經營、加盟經營和併購方式發展成為一家具備全國網點佈局、業態齊全的連鎖零售超市公司，於2003年在聯交所上市。本公司經營大型綜合超市、超級市場及便利店三大零售業態，旗下品牌包括「世紀聯華」、「聯華超市」、「華聯超市」、「聯華快客」。隨著本公司的不斷發展，聯華超市及其附屬公司的總門店數目已經達到3,352家（不包括本公司聯營公司經營的門店），遍佈全國21個省份及直轄市，為廣大消費者提供日常生活必需品。

### 我們的品牌



### 1.1 社會責任理念

本公司圍繞「讓消費者更喜愛我們」的企業願景，開啟了品牌煥新，明確了「好商品、好體驗構建人情好生活」的企業使命，體現了本公司作為民生商品經營者，通過提供高品質的商品與服務，為消費者追求高品質生活助力，為社會營造人情好生活氛圍的社會責任理念。



同時，本公司作為勞動密集型企業，保護勞工權益，提供平等包容、健康安全的工作環境既關係到公司的持續發展，也是本公司為員工構建好生活的途徑；本公司充分發揮門店多、覆蓋廣的特點，積極開展社區服務與社會公益，促進社區繁榮，成為了社會好生活的營造者。此外，本公司重視保護環境、不斷推進商場、超市等門店的綠色運營，倡導可持續消費，為環境保護貢獻力量。

### 員工與社區責任

- 構建平等、和諧的用工環境及健全的職業發展路徑
- 打造社區便民中心與備災中心、促進社區繁榮



聯華超市企業社會責任模型

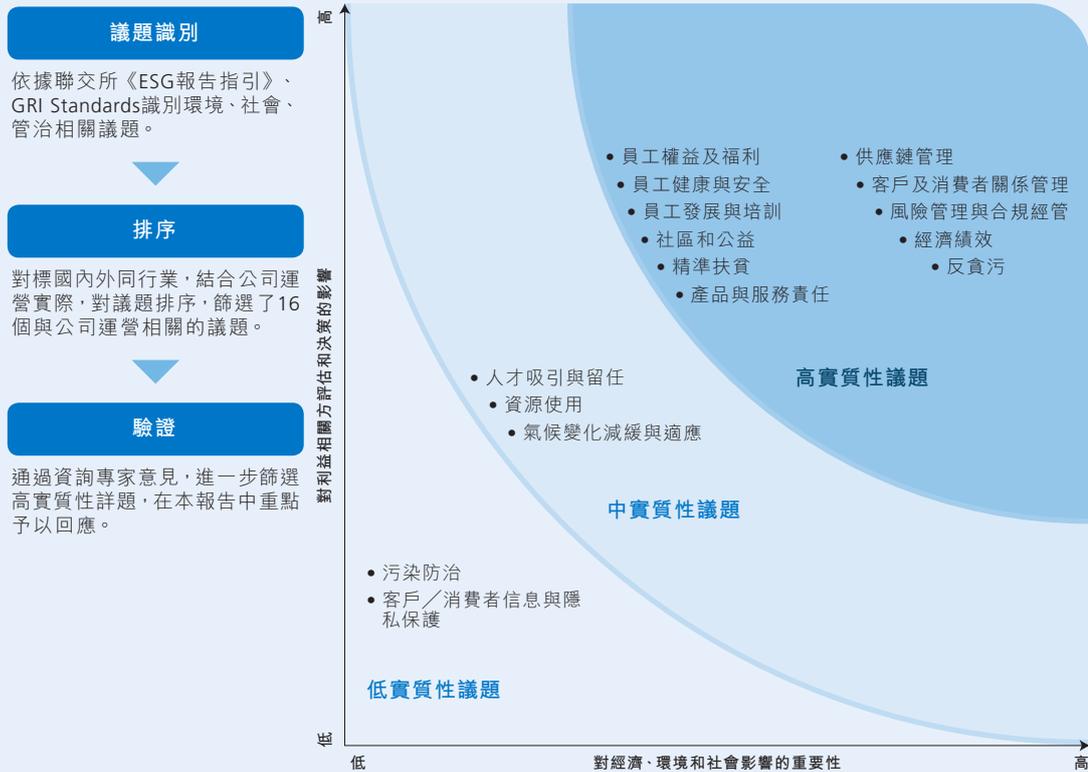
## 1.2 利益相關方參與與實質性議題分析

本公司重視利益相關方的願望和訴求，根據自身業務和營運情況，借鑒國內外同行業的經驗和實踐，識別了主要利益相關方及其關注的重點，同時，探索多元化溝通方式，在日常管理和經營實踐中積極予以回應，以實現公司可持續發展。

聯華超市主要利益相關方及議題溝通表

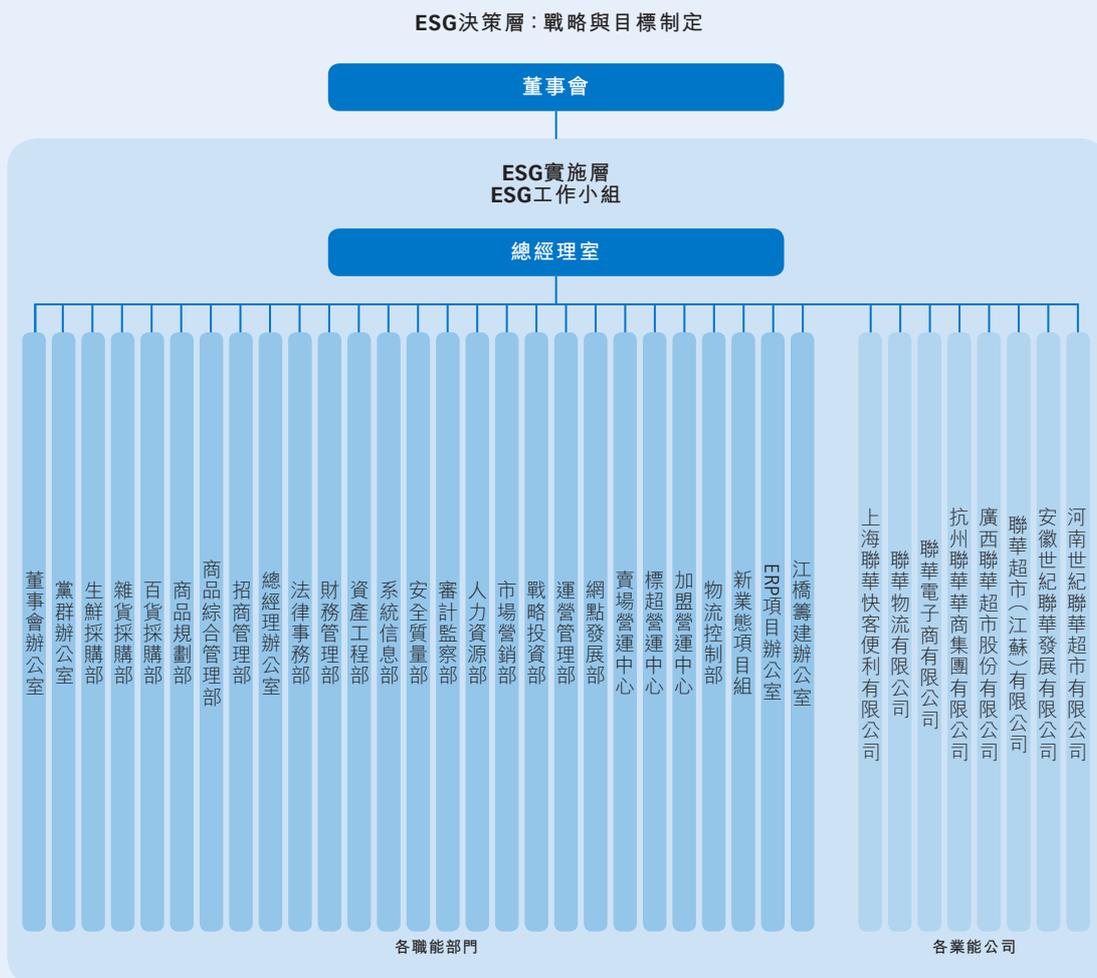
重要利益相關方	關注的議題	溝通與回應
股東	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合規經營</li> <li>• 風險管理</li> <li>• 經濟績效</li> <li>• 反貪污</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 上市公司信息披露</li> <li>• 股東會議</li> <li>• 投資者見面會</li> </ul>
客戶及消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 產品與服務品質</li> <li>• 負責任營銷</li> <li>• 客戶/消費者關係管理</li> <li>• 客戶/消費者信息與隱私保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 消費者諮詢、投訴平台</li> <li>• 消費者滿意度調查</li> </ul>
供應商	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 供應鏈管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 供應商審核、評估</li> <li>• 交流互訪</li> </ul>
政府及監管部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合規經營</li> <li>• 反貪污</li> <li>• 綠色運營</li> <li>• 包裝物使用</li> <li>• 氣候變化減緩與適應</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策執行</li> <li>• 信息披露</li> </ul>
員工	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工權益及福利</li> <li>• 員工健康與安全</li> <li>• 員工發展及培訓</li> <li>• 人才吸引與留任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工會及職代會</li> <li>• 員工活動</li> <li>• 員工培訓</li> <li>• 內部刊物</li> </ul>
公眾及社區	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社區和公益</li> <li>• 綠色運營</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會扶貧活動</li> <li>• 社區服務活動</li> </ul>
行業組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行業發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行業協會活動</li> </ul>

2019年，本公司基於自身業務和運營特點，參考聯交所《ESG報告指引》、GRI標準，並結合國家及行業政策，對標國內外同行業報告，識別出16項環境、社會及管治議題。經過徵詢外部專家意見，本公司從對利益相關方的重要性和聯華超市的經濟、環境、社會影響的重要性兩個方面，對實質性議題的重要性進行排序，參考GRI實質性議題分析方法，將對利益相關方評估和決策的影響高的議題，以及本公司對經濟、環境和社會影響的重要性高的議題作為高實質性議題。



### 1.3 社會責任管理架構

在本公司整體社會責任理念的指導下，本公司積極將社會責任融入企業經營管理的各個方面，通過構建董事會決策、管理層參與、各職能部門協調配合的社會責任管理架構，持續將公司的責任理念和對利益相關方的承諾轉化為具體行動，保障社會責任工作的落實和推進。



## 2 為消費者提供好商品、好體驗

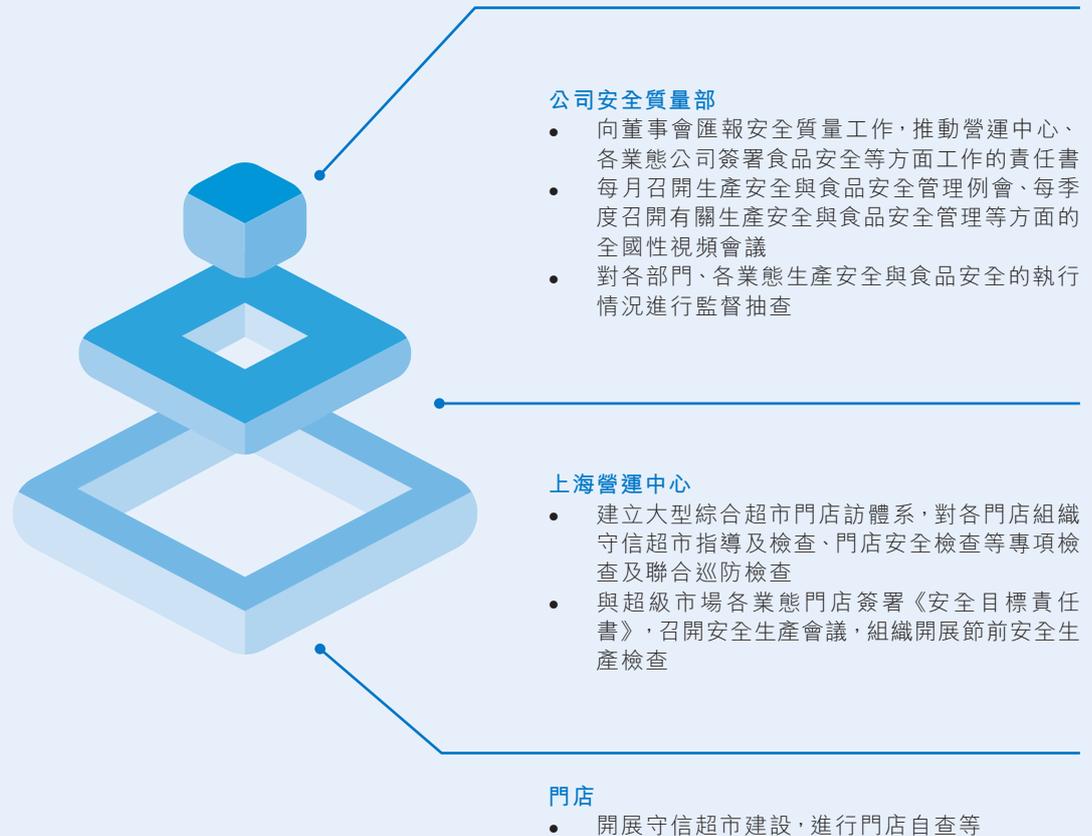
本公司作為民生商品經營者，商品品質與顧客服務是贏得消費者信任的基石，也是最基礎的社會責任。本公司以「守信超市」建設和安全生產標準化與體系化建設為抓手，關注《中華人民共和國產品質量法》、《中華人民共和國食品安全法》、《食用農產品市場銷售質量安全監督管理辦法》、《食品召回管理辦法》、《上海市消費者權益保護條例》、《上海市食品安全條例》等法律法規要求，不斷完善商品安全管理體系，保障商品安全，與消費者建立信任。

責任領域	主要責任實踐	主要責任成效
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 產品與服務責任</li> <li>• 對應的聯合國可持續發展目標 (SDGs) :</li> </ul> <div data-bbox="280 881 496 1095" style="background-color: black; color: white; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>8</b> 體面工作和經濟增長</p>  </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 嚴格保障商品質量</li> <li>• 提供安全健康的食品</li> <li>• 構建良好的購物環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 世紀聯華、聯華快客直營門店已全部完成守信超市評審；聯華標超直營門店、聯華標超加盟門店、聯華快客加盟門店等616家門店完成區級守信超市認定</li> <li>• 聯華華商《降低二維碼追溯系統維護成本》、《提高藥品進銷存批號管理工作的效率》獲得2019年杭州市優秀質量管理小組一等獎和二等獎</li> </ul>

## 2.1 嚴格保障商品質量

### 三級質量管理體系

本公司堅持「以人為本，服務領先，強化管理，質量第一」的質量方針，成立生產安全及食品安全事故應急小組，並逐步構建「安全質量部-上海營運中心-門店」三級安全質量管理體系，強化質量管理。



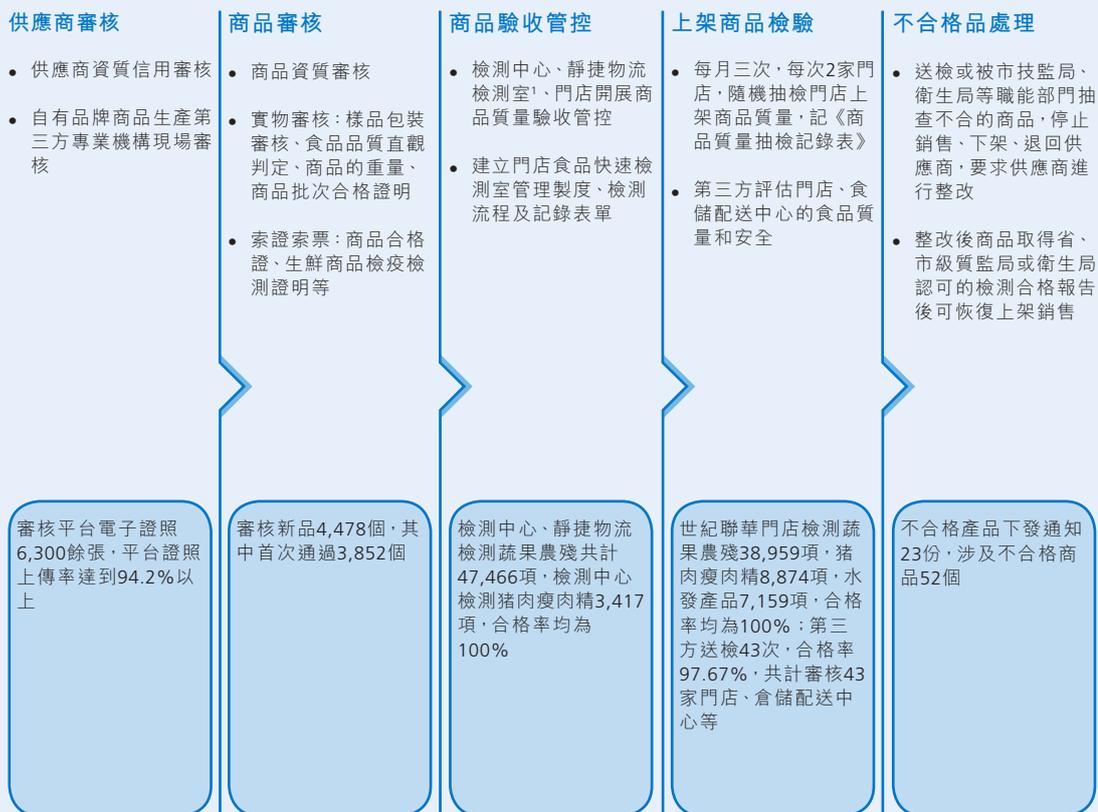
### 三級安全質量管理體系

#### 生產安全及食品安全事故應急小組：

- 本公司總部各職能部門、上海營運中心、各業態與區域公司的主要領導為生產安全及食品安全應急小組第一責任人
- 主要負責組織實施及督查事故應急處置工作，及時有效地控制生產安全及食品安全事故

### 商品質量管控流程

本公司商品質量控制涉及供應商審核、商品審核、商品驗收、上架商品檢驗、不合格品處理的各個環節。2019年，本公司完善《商品索證索票管理辦法》、《商品進貨驗收、儲存及退貨管理程序》、《不合格商品管理程序》等制度，指導商品質量管控流程。



<sup>1</sup> 靜捷物流檢測室為聯華超市在崇明蔬菜基地建立的物流檢測室

作為零售企業，聯華超市所經營的商品均來自供應商，因此對供應商審核是質量管理的第一環。本公司供應商主要包括自有品牌商品供應商及非自有品牌商品供應商。針對向本公司直接提供商品及相應服務的供應商，本公司不斷強化供應商證照管理，確保供應商證照滿足相關法律法規要求。

**證照核查**-供應商根據所經營的商品方式和類型，必須提供各類有效證書，包括但不限於：

營業執照、食品流通許可證、全國工業生產許可證、衛生許可證（化妝品）、定點屠宰證、組織機構代碼證、酒類商品批發許可證、衛生許可證（消毒產品）、中國強制性產品認證（China Compulsory Certification，簡稱3C認證）及稅務登記證。

對於自有品牌供應商，本公司制定了《自有品牌供應商審核管理程序》、《自有品牌商品審核管理程序》、《自有品牌質量管控流程》，以規範對自有品牌供應商的管理，保障自有品牌產品質量。

#### 自有品牌供應商審核要求

自有品牌供應商	審核要求	主要進展
新供應商	<p>引進環節：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 證照核查，包括生產許可證或食品經營許可證、商標註冊證等</li> <li>✓ 第1次現場審查，包括生產環境、生產工藝、質量管理體系等方面</li> </ul> <p>首次批量生產：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 第2次現場審查</li> </ul>	<p>審核新引進自有品牌供應商90家；</p> <p>1家自有品牌大米生產企業由於生產環境、生產工藝、管理體系等各方面無法達到公司要求被拒絕引進</p>
原有供應商	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 每年至少進行1次現場審核</li> <li>✓ 對於食品生產供應商，每年至少進行1次突擊飛行檢查</li> </ul>	

針對不合格商品，本公司安全質量部、採購部門、商品綜合管理部、聯華物流、營運中心/門店共同負責不合格商品的處理。

安全質量部	採購部門	商品 綜合管理部	聯華物流	營運中心/ 門店
收集不合格商品的信息、擬發下架通知、全程跟蹤處理以及整改	通知供應商及督促供應商進行整改	負責不合格商品在公司商品系統的權限設置	移庫處理不合格商品	下架處理不合格商品、不合格商品判定合格後商家恢復銷售

## 2.2 提供安全健康的食品

### 食品安全管理網絡

隨著人們的健康安全意識不斷上升，食品安全已經成為全社會關注的焦點。本公司將食品安全作為質量管理的重點。本公司在2018年開展門店餐飲業務，目前上海地區已有2家門店提供餐飲服務，為消費者提供了更加便捷、多樣的就餐選擇。門店餐飲業務的開展對於本公司的食品安全工作提出了更高的要求，2019年，本公司新制定門店餐飲管理的9個食品安全制度文件，進一步完善食品安全管理，保障為消費者提供安全、健康的食品。

本公司建立門店、業態（公司）、本公司安全質量部三級快速反應管理機制及食品安全管理網絡，自上而下傳達食品安全方面的政府要求及公司相關各項活動，自下而上定期進行食品安全相關信息溝通，促進食品安全管理。此外，針對食品類供應商，本公司通過強化蔬菜自管基地管理、建立食品流通追溯體系與食品安全輿情檢測機制等，實行對供應商的全流程監控與管理，保證食品質量安全。

公司	食品安全管理成果
聯華華商	與杭州市農科院合作科技創新項目《大型商超鮮活水產品供應鏈全過程質量安全精準控制關鍵技術研究與應用》，聚焦鮮活水產品質量控制與追溯，通過技術創新，促進農產品追溯體系建設
聯華廣西公司	14家門店被當地商務委定為肉菜追溯系統授牌試點，消費者可通過掃門店的肉菜追溯碼追溯肉菜信息
聯華河南公司	推出6S食品安全管理要求，從「整理、整頓、清掃、清潔、素養、安全」這6個維度，對賣場生產經營環節的食品安全進行全面的把控，為食品安全管理提供必要的保證

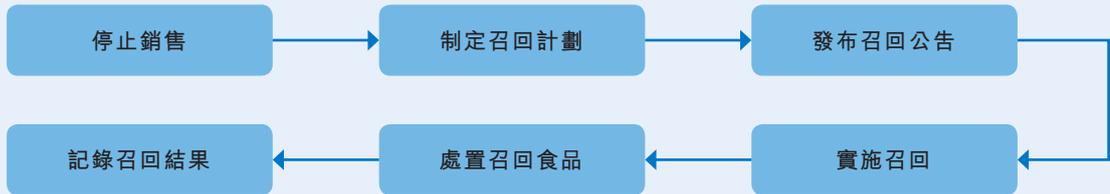
### 建設守信超市

2019年，本公司繼續推進守信超市建設工作，提升食品安全水平。本公司針對「守信超市」評審相關審核要求，梳理完善制度，開展標超門店「守信超市」全覆蓋培訓，並監督整改門店存在問題。與此同時，本公司在聯華快客加盟門店、聯華標超加盟門店、聯華標超直營門店中共選12家門店作為2019年守信超市樣板店，並聘請第三方審核公司對樣板店進行模擬審核，並促進門店針對審核發現的問題進行整改，提升守信超市建設水平。

世紀聯華、聯華快客直營門店已全部完成守信超市評審；截至2019年12月，世紀聯華、聯華快客直營門店已經完成守信超市評審，聯華標超直營門店、聯華標超加盟門店、聯華快客加盟門店等616家門店的區級守信超市認定，其中38家門店參加市級守信超市審核，3家門店參加「放心肉菜示範超市」市級審核。

### 食品召回

本公司制定《聯華超市股份有限公司食品召回管理程序》，加強食品安全管理，減少和避免不安全食品影響消費者健康。本公司安全質量部、採購部門、營運中心、聯華物流、各門店共同負責食品召回管理，針對召回的食品，本公司按國家有關規定採取無害化處理、銷毀等措施，防止其再次流入市場。



為提高本公司對食品突發事件的應急管理工作的能力，本公司開展召回模擬演練。2019年，本公司安全質量部、運營中心、物流中心開展食品召回模擬演練，提升本公司召回制度的適宜性、完整性。

## 2.3 構建良好的購物環境

### 消費者溝通

本公司建立顧客洞察體系。上海營運中心針對超級市場業態門店編製顧客服務手冊和服務提升計劃，建立顧客服務體系，指導顧客服務工作。與此同時，大型綜合超市業態門店建立多種多樣的消費者溝通渠道，切實了解顧客需求，以不斷改進服務工作。



#### 「3.15信用讓消費更放心」系列活動

2019年，世紀聯華34家門店啟動了「3.15信用讓消費更放心」系列活動，開展「3.15」消費維權宣傳和顧客滿意度的顧客調研，從14個方面測評34家門店，回收問卷3,399份。本次顧客滿意度問卷的綜合滿意度是97.19%，同比上升了0.55%。

與此同時，本公司在世紀聯華中環店舉行食品安全科普宣傳活動，向廣大消費者提供食品安全科普知識。通過跳跳卡、宣傳台卡等多種形式，為大家提供各類食品的科普知識。

對於消費者投訴，本公司按照《食品安全法》、《物價法》、《消費者權益保護法》，制定《顧客投訴管理程序》處理各類客戶投訴，並通過「12315消費者投訴處理系統」查看顧客投訴信息，分類匯總報送各業態及成員企業。

投訴類型	處理方式
門店類投訴	門店根據《顧客投訴管理程序》負責處理
商品質量或食品安全類投訴	安全質量部約談供應商，協同採購部共同給出處理方案
公司總部類投訴	安全質量部登記投訴信息，直接轉辦營運中心/各業態/成員企業及相關部門

### 安全友好的購物環境

本公司在「公司總部-上海營運中心-各業態門店」三級安全質量管理體系下管理門店的安全生產。2019年，本公司根據《國務院關於推進安全生產領域改革發展的意見》修訂完善安全生產相關制度，積極組織消防模擬演練、節日專項安全生產大檢查及門店自查，開展全員安全培訓，提升安全意識，強化安全管理。



#### 修訂完善制度

- 修訂完善《聯華超市股份有限公司安全防範管理制度》、《聯華標超股份有限公司處置突發事件應急預案》、《聯華標超應急處理預案（保險理賠）》、《颱風暴雨安全工作實施細則》



#### 安全演練及檢查

- 2019年6月份初所有門店結合「安全生產活動月」開展消防模擬演練
- 2019年全年組織門店共開展節日專項安全生產大檢查245次，門店自查事故隱患1,420起，整改隱患1,420起



#### 全員安全培訓

- 利用微課互動平台、百聯i學等工具，通過邀請專職老師授課、安全質量部法律法規解讀、座談會疑問解答等形式開展培訓

### 安全月活動

本公司開展「安全生產月」、「進博會期間」以及「119消防安全月」應急演練活動，取得了一定效果。

各業態公司門店在安全月活動中，通過例會將安全月活動的主題傳達給本公司每位員工，進行防台防汛、門店營運中突然漏水的事件演練、門店因超負荷用電導致開關短路的突發事件演練以及消防滅火、人員疏散專項應急處置演練等，提高員工的事故防範意識和事故救援與處置能力，提高應急預案的有效性和操作性。

除此之外，本公司為老人群體等提供便捷購物措施，34家門店為老年人均提供配備老花鏡，提供送貨上門服務。世紀聯華青浦店配置母嬰室、殘障及兒童專用衛生間。

## 2.4 建設合規的運營基礎

為保障本公司的可持續運營，本公司始終堅持合規運營的基礎。2019年6月，本公司黨委召開「不忘初心、牢記使命」專題研討學習會，包含廉潔自律的專題教育。與此同時，本公司在2019年更新《聯華股份落實黨風廉政建設責任制紀委監督責任清單》，與黨員簽署《黨風廉政責任書》、《黨員崗位承諾書》，與關鍵崗位簽署《廉潔從業承諾書》，並制定《賣場商品團購管理規範》、《聯華股份關於規範各級領導人員履職待遇與業務支出的管理辦法》，保證本公司的合規穩健運營。

針對供應商，本公司通過與上海市普陀區人民檢察院合作建立的聯華超市行賄犯罪檔案查詢平台，關注供應商的行賄犯罪行為，並在所有《銷售協議》合同中增加約束條款，規定將查詢發現有行賄犯罪檔案記錄的供應商列入「禁入名單」，限制准入、取消投標資格、停止其承接工程業務、取消供應商資格。2019年，本公司在行賄犯罪檔案查詢平台對462家供應商進行查詢，所有供應商均通過了查詢。

### 3 為員工與社區構建人情好生活

作為勞動力密集型企業，本公司積極保障員工基本權益及身心健康，關注國家法律法規和企業所在地政策要求，開展豐富多彩的員工活動與全方位員工培訓，致力於為員工創造良好的工作環境，營造和諧友愛的工作氛圍，促進員工良好的發展。本公司目前共有門店3,352家，覆蓋全國21個省份和直轄市，本公司充分發揮零售業特色優勢，積極開展社區服務、扶貧助農等公益活動，追求與社區共同發展。

2019年，本公司在僱傭、員工職業健康與安全、童工及強制勞工方面未發生違法違規事件，亦無涉及對本公司或其員工提出並已審結的貪污訴訟案件。

責任領域	責任實踐	責任成效
<ul style="list-style-type: none"> <li>員工責任、社區責任</li> <li>對應的聯合國可持續發展目標(SDGs)：</li> </ul> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>5 性別平等</b>   </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>8 體面工作和經濟增長</b>   </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>1 消除貧窮</b>   </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px;"> <b>10 縮小差距</b>   </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保障員工平等就業、民主溝通，開展員工關懷活動</li> <li>保障員工職業健康安全</li> <li>提供員工培訓與發展機會</li> <li>開展社區公益</li> <li>採購助農、結對幫扶貧困地區</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人均因工傷損失工作日數比2018年下降0.089天/人</li> <li>員工人均培訓時長19.14小時</li> <li>822家門店掛設關愛環衛工人「愛心接力站」</li> <li>上海地區各門店銷售扶貧產品人民幣2,292萬元；聯華華商杭州慶春店率先成為杭城首家消費扶貧示範店</li> </ul>

### 3.1 員工權益保障與關懷

#### 員工僱傭

本公司員工數量眾多，涉及商品採購、門店運營、經營管理等各方面，2019年，本公司進一步加強招聘與甄選過程管理，繼續實施線上、線下相結合的招聘模式，落實校園招聘管培生計劃，加強人才儲備。

本公司遵守《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《女職工勞動保護特別規定》、《中華人民共和國職業病防治法》、《中華人民共和國社會保險法》、《中華人民共和國工傷保險條例》、《中華人民共和國個人所得稅法》等法律法規，反對種族歧視、性別歧視和民族歧視，提供平等就業機會，制定規範、合法、人性化的人力資源制度，涵蓋招聘與解雇、工時與假期、薪酬與福利等。同時，公司遵守有關禁止童工及強迫勞工的相關法律法規，禁止招聘未滿16週歲者。本公司依法依規與員工簽訂勞動合同，為員工繳納五險一金，2019年員工勞動合同簽訂及社會保險參保率為100%。

聯華超市員工僱傭和權益制度概覽

招聘、解僱與晉陞	工時與假期	薪酬與福利
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>招聘原則</b>：公開、平等、競爭、全面、合適、迴避</li> <li>✓ <b>解僱</b>：遵循「依法依規，合情合理」的工作原則協商解除勞動合同</li> <li>✓ <b>晉陞流程</b>：信息發佈、投遞簡歷、面試實施、錄用、信息存檔保密等，關鍵內部招聘需經競聘評審、競聘公告、結果公示環節</li> <li>✓ <b>晉陞渠道</b>：上級單位推薦、黨委討論考察任免、競聘、年度考評優秀者晉陞、不定期上級提議晉陞等方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>工時</b>：標準工時制員工每週工作不超過40小時；綜合工時制員工月度或季度工作時間不超過標準工時</li> <li>✓ <b>加班</b>：法定節假日加班3倍工資；平時加班優先安排調休，否則支付1.5~2倍工資</li> <li>✓ <b>休假</b>：帶薪年休假、婚假、喪假、生育假、病假等按國家規定執行。義務獻血的員工享受10天（含雙休）帶薪假期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>薪酬</b>：根據各運營地最低工資和工資增長指導線定期調整薪酬標準</li> <li>✓ <b>激勵</b>：CNY（Chinese New Year，農曆新年）考核激勵方案、中秋國慶激勵方案、門店合夥人激勵方案</li> <li>✓ <b>醫療健康</b>：門急診醫療互助基金的醫藥費報銷制度、員工互助保障險、年度體檢</li> <li>✓ <b>福利與津貼</b>：總工會職工互助保障險、飯貼、交通補貼、高溫津貼、生日賀禮</li> </ul>

### **職業健康安全**

本公司作為勞動密集型企業，員工數量眾多，且分佈在多個地區，擁有多種業態。本公司始終關注國家及地區對員工身心健康保護措施的相關政策的要求，遵守《中華人民共和國職業病防治法》等相關法律法規。

2019年，本公司通過組織員工進行健康檢查、開展辦公環境安全隱患檢查、組織消防技能大賽、組織員工安全生產教育培訓等活動，保障員工的身心健康，提高員工安全防範意識。與此同時，聯華華商為424名特殊崗位職工(包括全體駕駛員在內)及省、市勞模(先進)分別辦理了意外和重大疾病的商業保險。

此外，本公司設有業態公司聯華物流，在上海地區設有江橋物流，本公司注重對物流員工的安全教育和培訓，每月一至二次對所有物流司機進行安全教育培訓以及事故案例分析教育，每年一至兩次邀請交通部門專員對物流司機進行安全教育培訓，並對車輛違章情況進行通報批評，杜絕酒後駕車、超速行車等危險性駕駛行為，提升物流司機的安全意識，預防和減少交通事故的發生。

### **員工溝通**

本公司為員工搭建多元化的員工民主溝通平台，包括職工代表大會溝通制度、青年員工交流會、管培生面對面溝通等，開展「青年創新創效項目大賽」、「員工提金點子」等活動，促進員工與本公司協同發展，增強本公司凝聚力。2019年，本公司在職工代表大會中組織員工討論2018年度行政工作報告、經營績效和員工收入雙提升等計劃。

### 「員工提金點子」活動

為充分傾聽員工心聲與建議，促進員工關心並參與企業發展，本公司開展「員工提金點子」活動，鼓勵員工從提高產品質量、提高效率、降低成本等方面獻計獻策。

在此活動下，本公司共進行了3次員工信息調研與互動，分別為《聯華CNY加油站》、《人氣美食徵集令》、《聯華講師，憶路有你》，有588人次參與了問卷與互動，被採納的意見與建議達77條，如建議本公司記錄暢銷商品，門店增加母嬰室，生鮮區提供濕紙巾等。

### 「青春雙創 | 創青春，看青囊」青年創新創效項目評審會

為提升本公司青年在日常工作中的參與度和影響力，激發員工潛力，本公司舉行「青春雙創 | 創青春，看青囊」 2019年青年創新創效項目評審會。

本公司各部門青年員工共設計19個創新創效項目，經過評審，「收銀憑證瘦身轉型提升」、「生鮮營銷創新，增加企業效益」、「社區好鄰居，GMS親民形象提升」三個項目分別獲得管理創新、營銷創新和服務創新的金獎。

與此同時，評審會上還成立了「聯華股份團委青囊團」，作為公司廣大團員青年創新創效工作學習交流的平台、孵化平台。

### 員工關懷

本公司全方位落實基層員工關懷行動，呵護女性員工，並對困難職工進行多方面的幫扶。2019年，本公司組織員工進行療養休養，並繼續展開外派幹部節日慰問工作。本公司還為有子女的員工提供2個月小候鳥暑托班。

本公司與女員工簽訂《女職工專項合同》，保障女職工的各項權利。與此同時，本公司積極為女性員工開展健康講座、愛心家書、女職工交流活動，並在婦女節為女職工發放慰問品、提供半天假期。

2019年，本公司工會制定並完善梯度幫扶制度建設，推進困難員工幫扶工作，分別在生活救助、子女助學、醫療補助等方面成立對困難員工的專題幫扶項目，並開展送溫暖慰問活動。2019年，本公司各級工會幫扶總計639人，送溫暖覆蓋3,691名員工。其中，聯華華商出資人民幣36餘萬元對26家新開門店的職工進行了專項慰問。

### 工作與生活平衡

2019年，本公司為員工舉辦形式多樣的文體娛樂活動，包括朗誦比賽、龍舟大賽、歌詠比賽等，開展定向賽與聯華文化節系列活動，並設立專門的興趣俱樂部，豐富員工的業餘生活，保持工作與生活的平衡。本公司還在物流紹興基地建設職工文化家園，被杭州市總工會命名為杭州市「職工智能健身俱樂部」。

#### 聯華文化節

2019年，本公司開展「聯華文化節」系列活動，增強企業文化氛圍，建立愉悅和諧的工作場所。

「聯華文化節」系列活動包括朗誦會、情景劇、歌唱比賽、攝影攝像分享賽、合唱團等豐富多彩的活動。浙江、江蘇、廣西、安徽等地的聯華外區公司，以及聯華電商、聯華快客、賣場營運中心、聯華物流等各業態的員工，均積極踴躍投身文化節各系列活動。

### 3.2 員工培訓與職業發展

#### 員工培訓

本公司始終堅持企業與員工共同發展，注重開展專業技能及經營管理能力培訓，強化公司員工工作技能。與此同時，本公司面向管理培訓生及新進員工開展雛鷹班培訓、新員工「虹」計劃，加強公司人才儲備。

	培訓項目	覆蓋員工
業務能力培訓	《聯華生鮮專家》水果系列微課	公司全體營運從業人員
	「新加盟」模式人員技能培訓	5家「新加盟」模式門店部分管理人員、員工共計32人
	百聯新零售萬名員工再提升	約2,180人
管理能力培訓	營運賦能&採購行動力培訓	區域經理、營運主管、門店店長全員培訓40場，約1,700人次
	聯華標超門店新進儲備管理人員、店員培訓	聯華標超門店新進員工
	新零售超商店員營運技能培訓	聯華標超32名轉型門店店長

2019年，本公司繼續完善內訓師制度，形成「總部+區域+門店」多層次的內訓師隊伍，新增內部講師70人，內訓師總數達到約300人。為滿足廣大員工的培訓需求，加強各業態的培訓聯繫，本公司升級線上學習平台，採用UMU線上培訓、百聯i學等開展培訓。

#### 聯華超市UMU與百聯i學線上培訓平台

2019年上半年，本公司UMU線上培訓平台開展了「新員工「虹」計劃」、「安全知識系列小課堂」、「安全質量守信超市培訓」、「標超新進管理人員培訓」、「2019營運中心賦能者培訓」等一系列課程，此外還結合上海市垃圾分類政策，開展垃圾分類培訓，參加各類培訓的員工達8,448人次。

2019年下半年，應用百聯集團內部教育平台「百聯i學」，本公司加強督促員工參與線上培訓，總計培訓13,177人次。

#### 員工職業發展

2019年，本公司持續做好後備隊伍培養工作，通過掛職、輪崗、創新項目孵化等方式選拔培育後備人才。與此同時，本公司創新員工激勵機制，提升員工隊伍的工作效率。本公司以契約化機制改革為突破點，完善激勵機制創新，構建「核心管理層—總部—一線員工」共同激勵的體系。

#### 2019年聯華公司員工激勵機制

激勵模式	激勵內容
核心崗位業績目標契約化	<ul style="list-style-type: none"> <li>針對營運、採購部門核心管理人員等關鍵崗位，實施業績目標契約化，給予相應的獎金額度</li> </ul>
全員分享激勵模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>針對全體員工，加大超額業績、增量收益分享比例</li> </ul>
一線員工激勵	<ul style="list-style-type: none"> <li>門店合夥人機制、一線員工節日銷售激勵、百日衝刺勞動競賽激勵，合夥人機制已覆蓋20家門店</li> </ul>

### 3.3 發展友好社區

#### 社區服務

本公司門店數目眾多、覆蓋廣，與社區建立良好的社企關係，對本公司的經營發展十分重要。本公司積極打造社區備災中心及社區便民中心，促進社區與企業的共同發展。與此同時，上海營運中心賣場建立了社區鄰里中心機制，通過開展顧客互動活動、節日主題活動、公益活動、建立顧客社群運營等方式加強門店與社區的溝通。

社區服務領域	措施	2019年進展
社區備災中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>籌備、運輸援助物資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>聯華廣西公司籌備、運送6,000餘份廣西三江縣、融安縣等地水災援助物資，包括糧油、日化用品等</li> </ul>
社區便民中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>開展門店公益活動</li> <li>建立愛心接力站</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開展99公益日世紀聯華義賣</li> <li>822家上海地區世紀聯華、聯華超市、華聯超市、聯華快客、吉買盛直營門店掛設關愛環衛工人「愛心接力站」</li> </ul>

此外，本公司參加上海市普陀區就業促進中心「春風行動」專題招聘會、「樂業上海」專題招聘會，積極招聘普陀區民眾，促進社區就業。聯華安徽公司開展慰問困難群眾、消防官兵、轄區民警、重陽節敬老活動、捐資助學、組織學齡前兒童體驗門店、設立愛心驛站等社區服務活動，加強本公司與社區的溝通，踐行本公司的社會責任。

### 環衛工人「愛心接力站」，讓馬路天使喝口熱水吃口熱飯

上海地區世紀聯華、聯華超市、華聯超市、聯華快客、吉買盛所有直營門店共計822家門店將掛設關愛環衛工人「愛心接力站」標誌，為環衛工人提供免費的休息場地，環衛工人可在門店免費泡開水、使用微波爐、或在門店小冰箱中寄放午餐、晚餐等服務項目。

除此之外，本公司向全體連鎖零售業發起「門前責任區環境衛生自律自製」倡議，減輕環衛工人的工作負擔，共建和維護乾淨文明的城市環境。

### 扶貧與助農

本公司作為零售企業，通過採購助農、結對幫扶等形式開展精準扶貧工作，踐行社會責任。本公司通過開展黔菜入滬產銷對接專場推介活動、設置超市精準扶貧產品售賣區等方式促進消費者參與，2019年上海地區各門店銷售扶貧產品人民幣2,292萬元。與此同時，聯華華商慈善捐贈投入共計人民幣310,320元，公益幫扶採購品種1,500餘個，累計採購量近5萬噸、採購金額突破人民幣4.7億元，扶貧惠農30餘萬戶，杭州慶春店率先成為杭城首家消費扶貧示範店。

本公司積極響應政府政策，在廣西、浙江、新疆等地開展對口幫扶工作，以農業扶持為主，助力貧困地區脫貧。

### 2019年主要對口幫扶工作

區域公司	對口幫扶工作
聯華廣西公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 扶持廣西大新縣昌明鄉東風村公益性民生項目建設</li> <li>• 開展廣西柳州市白沙鎮白沙村委「不忘初心 牢記使命」扶貧公益送溫暖黨員活動，為白沙村委25戶貧困戶群眾及村委會送上電動車、油、米、牛奶等生活用品慰問物資</li> </ul>
聯華華商	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 結對幫扶浙江省臨岐鎮，幫扶覆盆子銷售、制定閒置地開發計劃、開展黨支部結對共建</li> <li>• 幫助浙江省梓桐鎮打通扶貧玉米產業鏈銷路</li> <li>• 援助新疆阿克蘇，打造「優饗&amp;天山神木」新疆特色食品品牌，開展「果樹認養」消費者扶貧項目</li> </ul>

### 聯華華商結對幫扶臨岐鎮

聯華華商與浙江省臨岐鎮簽訂覆盆子鮮果銷售協議，根據多年銷售農產品的經驗，提出了以「覆盆子品牌化」推動「走出去」的策略，從生產標準、品質管控、包裝規範、運輸模式等方面入手，打造覆盆子銷售解決方案。

聯華華商黨委對接幫扶臨岐村，黨委委派生鮮採購加工中心採購人員前往臨岐村現場，調研當地種植基礎，因地制宜的制定發展規劃，與當地政府達成「蔬菜訂單農業模式」的幫扶共識，將農閒地變成蘿蔔地，讓閒置的土地產生了價值。

與此同時，黨委與臨岐村黨支部開展結對共建，開展共建座談、走訪農戶、送愛心、開展健康知識講座與義診、現場指導農業技術等活動，積極響應國家扶貧助農號召。

### 聯華華商阿克蘇援疆項目

2019年，聯華華商與阿克蘇天山神木生態農業科技有限公司簽署戰略合作，聚焦阿克蘇核心林果資源優勢，圍繞核心產業打造涵蓋鮮果、果干、蜂蜜等農副產品及休閒食品的全產業鏈，預計兩年內孵化出300家以阿克蘇為地理標識，以「優饗&天山神木」為品牌的新疆特色食品專賣店。聯華華商將「優饗&天山神木」作為自有品牌在浙江省內世紀聯華超市全面上市。

與此同時，聯華華商推出「聯華華商&天山神木十萬消費者援疆工程—心繫阿克蘇，愛心果樹認養」項目，倡導消費者消費扶貧。消費者認養一棵蘋果樹，會成為天山神木援疆大使，同時聯華華商定期向認養人推送果樹生長狀況。同時，認養費用中的3%以認養人的名字存入「杭州聯華華商&天山神木愛心基金」，全部用於公益事業。

## 4 為環境貢獻可持續發展力量

本公司將綠色運營視為可持續發展工作的核心項目之一，並將它融入公司的各個經營環節之中。本公司遵守《中華人民共和國環境保護法》、《中國人民共和國環境影響評價法》以及業務相關的環境法律法規，實行綠色發展理念，著力降低零售經營中能源消耗及對環境的不利影響。本公司還利用門店覆蓋廣的優勢，向消費者倡導綠色理念，鼓勵社會大眾共同實踐綠色生活。

責任領域	責任實踐	責任成效
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境責任</li> <li>對應的聯合國可持續發展目標 (SDGs)：</li> </ul> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: black; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>11</b> 可持續 城市 and 社區                     </div>  <div style="background-color: black; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>13</b> 氣候行動                     </div>  </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完善環境管理制度</li> <li>建設綠色門店</li> <li>發展綠色物流與倉儲</li> <li>開展綠色理念倡導活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>單位營業面積天然氣消耗量較上一年度減少0.02立方米/平方米</li> <li>單位營業面積有害廢棄物排放量較上一年度減少0.02噸/萬平方米</li> <li>單位營業面積無害廢棄物排放量較上一年度減少7.42噸/萬平方米</li> </ul>

#### 4.1 綠色發展管理

本公司對環境的影響主要集中於門店與辦公運營、物流與倉儲等環節，本公司不涉及產品生產過程中直接排放污染物，主要關注能源、水資源節約，以及減少溫室氣體排放。



#### 環境管理措施

#### 運營環境影響

本公司充分考慮門店、辦公運營、物流與倉儲各模塊與整體的資源能源消耗（包括電力、水、天然氣、汽油、柴油、包裝物等）及環境影響（溫室氣體排放、廢棄物產生等）。此為公司對環境和自然資源的主要影響，作為零售企業，其他方面對環境和自然資源的影響甚微。

此外，本公司在選擇供應商時，對通過技術創新、節能環保等方面認證的供應商優先予以考慮。

**供應商選擇**

對通過技術創新、節能環保等方面認證的供應商優先予以考慮



輸入		考慮門店、辦公、物流與倉儲環節的資源消耗與環境影響	輸出				
關鍵績效指標	2019年		關鍵績效指標	2019年			
用水總量(按門店計)(立方米)	2,830,149.19	<table border="1"> <tr> <td>門店</td> </tr> <tr> <td>辦公</td> </tr> <tr> <td>物流與倉儲</td> </tr> </table>	門店	辦公	物流與倉儲	溫室氣體排放量(按門店計)(噸CO <sub>2</sub> e當量)	264,619.72
門店							
辦公							
物流與倉儲							
用電總量(按門店計)(兆瓦時)	388,708.40		溫室氣體排放量(按辦公計)(噸CO <sub>2</sub> e當量)	8,380.28			
用水總量(按辦公計)(立方米)	83,865.62		溫室氣體排放量(按倉儲計)(噸CO <sub>2</sub> e當量)	13,381.25			
用電總量(按辦公計)(兆瓦時)	12,310.06		單位營運面積溫室氣體排放量(噸二氧化碳當量/平方米)	0.15			
用水總量(按倉儲計)(立方米)	196,139.17		單位營業面積有害廢棄物產生量(噸/萬平方米)	0.44			
用電總量(按倉儲計)(兆瓦時)	19,656.15		單位營業面積無害廢棄物產生量(噸/萬平方米)	55.75			
用水總量(其他) <sup>1</sup> (立方米)	268,345.00						
用電總量(其他) <sup>2</sup> (兆瓦時)	22,449.97						
單位營運面積用水量(立方米/平方米)	1.84						
單位營運面積用電量(千瓦時/平方米)	241.52						
天然氣消耗量(立方米)	126,049.00						
包裝物採購量(噸)	2,709.73						

注：

1. 用水總量(其他)為招商用水；
2. 用電總量(其他)為招商用電。

## 4.2 綠色門店

### 節約能源資源

本公司門店運營過程中使用的能源資源主要為電力、天然氣、水資源、包裝物材料等，本公司制定了《運營標準手冊》、《節能降耗相關的操作要求》，規範門店運營中的用能、用水環節，並採取節能節水措施等，提高能源資源的使用效率。本公司用水主要來源於市政管網所供應的自來水，不存在求取適用水源方面的問題。

資源類型	消耗環節	節約措施
能源	包括電力、天然氣，用於門店的照明系統、空調系統和冷凝系統等	<ul style="list-style-type: none"> <li>門店照明採用LED燈具</li> <li>使用智能化冷鏈控制系統、冷櫃防露系統</li> </ul>
水資源	用於辦公、門店運營過程中的清潔，生鮮商品的保存等	<ul style="list-style-type: none"> <li>節約用水宣傳</li> <li>檢查維護用水設備、及時維修更新損壞設備、升級改造感應式水龍頭等節水措施提升運營中的用水效益</li> <li>聯華物流及時處理園區內跑、冒、滴、漏等故障</li> </ul>
包裝物材料	包括托盤、保鮮膜及連捲袋等，用於生鮮等商品的包裝	<ul style="list-style-type: none"> <li>倡導減塑，在各地區所有門店實施有償購物袋使用</li> </ul>

### 減少排放

本公司認識到減緩氣候變化對於企業自身和全球都具有重要意義，積極推行溫室氣體減排工作。本公司門店運營過程中產生的排放主要為外購電力等造成的間接溫室氣體排放，公司通過開展節能降耗的行動，實現溫室氣體減排效果。

本公司在門店及辦公運營過程中不以水資源作為原材料進行生產，產生的廢水主要為生活污水，排放量可視為與取水量相等。

### 廢棄物管理

本公司在門店運營過程中產生的廢棄物主要為廢包裝物、購物單據打印時所用的紙類、過期的生鮮食品等無害廢棄物，產生廢LED燈、廢棄風櫃、導櫃（其中自帶電子溫度計等）。本公司在廢棄物管理中堅持「減量化」的原則，積極收集管理廢物數據，開展廢棄物回收利用，2019年廢舊冷櫃回收金額人民幣61萬。

廢棄物類型	處理措施
廢包裝物等無害廢棄物	<ul style="list-style-type: none"><li>• 監察紙張、紙製品及塑料袋等各類物料的使用量</li><li>• 與第三方簽訂《廢包裝物收購合同》，合理處置廢包裝物</li></ul>
廢舊LED燈、風櫃、導櫃等	<ul style="list-style-type: none"><li>• 由產品供貨商或廢棄物處理供貨商回收處理</li><li>• 開展廢舊冷櫃煥新方案，對廢舊冷櫃進行拆卸並回收製冷劑、壓縮機、冷凝器、配電箱等項目</li></ul>

除此之外，本公司根據《上海市生活垃圾管理條例》將上海地區門店垃圾分類工作納入營運常規檢查，開展垃圾分類培訓，並在門店進行垃圾分類執行的現場演示，開展「我是垃圾分類志願服務員」活動，規範門店垃圾分類。

### 4.3 綠色物流與倉儲

2019年，本公司在綠色物流與倉儲方面重點推進綠色發展，開展多業態配送、無紙化作業、智能物流等綠色物流措施，以及使用節能設備等綠色倉儲措施，實現節能減排。此外，對於物流運營過程中產生的工作人員生活廢水、車輛維修含油污水等，聯華物流配置二次污水處理池，對產生的非生活污水進行二次污水處理後排放。

綠色物流措施	主要內容
多業態配送	<ul style="list-style-type: none"> <li>上海地區實行多業態共同配送模式，優化TMS（運輸管理系統），按門店所在區域選擇最優線路統一排車，減少運輸里程、降低配送能耗</li> </ul>
無紙化作業	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流事業部取消供應商「收貨對賬單」免費打印服務，實現網上電子對賬，優化倉庫工作流程，降低相關耗材，實現節能環保</li> </ul>
智慧物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>聯華華商從智能化、標準化、綠色化三大方向建設智慧物流體系</li> </ul>
綠色倉儲措施	主要內容
降低倉儲能耗	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用節能型製冷壓縮機組、流水線設備、LED節能燈具</li> <li>採用採光帶設計</li> <li>實時監控電能數據，加強電能管理</li> </ul>
減少廢棄物排放	<ul style="list-style-type: none"> <li>在倉儲上架、揀貨、集貨等環節全部使用電動叉車</li> <li>採用托盤、籠車、周轉箱等綠色載具</li> </ul>

#### 聯華華商智慧物流體系

聯華華商目前擁有九堡、紹興、勾莊、金華、台州五大物流基地，配送覆蓋浙江全省267家各業態門店，從智能化、標準化、綠色化三大方向建設智慧物流體系。

- 智能化：聯華華商重點打造AGV智能分揀運作模式，運用海康威視AGV、GEEK+智能分揀AGV等設備，提高物流可視化程度，優化資源配置，降低年倉儲總成本人民幣155萬元。
- 標準化：聯華華商建設托盤循環流轉體系、農副產品領域周轉箱循環租賃體系等，有效減少紙箱、塑料袋等的浪費；試點帶板運輸，通過提高出入庫效率節約倉庫使用面積及機械化作業節約裝卸成本。
- 綠色化：聯華華商運用綠色新能源汽車、採用光伏發電和雨水循環系統等綠色化措施，實現節能減排。

#### 4.4 綠色理念倡導

作為大型連鎖零售企業，本公司通過門店活動、店堂海報、設立有機綠色產品專櫃等形式，積極向消費者宣傳推介低碳、綠色商品，倡導綠色消費，積極帶動小區和公眾的可持續發展參與度，引導消費者的環保理念。

本公司在2019年繼續開展「地球一小時」活動。同時，本公司通過有償使用、標識宣傳等倡導消費者減少使用塑料製品，如塑料袋、塑料吸管、塑料餐具、聚乙烯日化品等。本公司上海地區門店配合政府垃圾分類措施，面向顧客進行垃圾分類相關知識的宣傳。

此外，聯華安徽公司開展「地球一小時」、「地球日」、「世界環保日」等系列活動，通過舉辦親子創意繪畫比賽、垃圾分類等，提升顧客的環保意識。

#### 2019年「地球一小時」活動

本公司2019年「地球一小時」活動主題為「煥新舊物，關上電燈，與自然共生」，通過煥新舊物創想手工、煥新舊物「袋袋」相傳、關燈一小時等活動向顧客倡導環保理念。

煥新舊物創想手工活動組織顧客將舊物或無毒廢棄物改造製作成環保藝術品，共計340位顧客參與；煥新舊物「袋袋」相傳倡導顧客收集乾淨多餘的購物袋、環保袋與門店展示，並免費發放給有需要的顧客再次應用；熄燈一小時活動於3月30日晚上20:30-21:30進行。

## 5 數據篇

2019年本公司繼續使用線上ESG績效信息平台收集整理總部及各業態、區域公司的ESG數據，提升ESG數據標準化管理。

### 環境

績效指標	單位	2017年	2018年	2019年
<b>排放物</b>				
溫室氣體排放量	噸CO <sub>2</sub> e	293,125.40	269,089.38	<b>279,509.15</b>
單位營業面積溫室氣體排放量	千克CO <sub>2</sub> e/ 平方米	121	143	<b>152</b>
有害廢棄物總量 <sup>1</sup>	噸	21.80	30.52	<b>32.43</b>
單位營業面積有害廢棄物產生量	噸/萬平方米	0.21	0.46	<b>0.44</b>
無害廢棄物總量	噸	7,017.30	4,207.00	<b>4,030.34</b>
單位營業面積無害廢棄物產生量	噸/萬平方米	62.30	63.17	<b>55.75</b>
<b>資源使用</b>				
總耗電量 <sup>2</sup>	兆瓦時	429,438.20	440,074.79	<b>443,256.58</b>
單位營業面積耗電量	千瓦時/平方米	177.40	234.20	<b>241.50</b>
天然氣總消耗量 <sup>3</sup>	立方米	183,142.30	115,537.90	<b>93,709.00</b>
單位營業面積天然氣消耗量	立方米/平方米	0.12	0.14	<b>0.12</b>
總耗水量 <sup>4</sup>	萬立方米	315.70	271.47	<b>320.69</b>
單位營業面積耗水量	噸/平方米	1.30	1.55	<b>1.89</b>
包裝物採購總量 <sup>5</sup>	噸	2,754.70	2,926.03	<b>2,564.73</b>

註：

- 2017年有害、無害廢棄物數據不包含聯華快客、聯華華商、聯華河南公司、聯華江蘇公司與聯華廣西公司，單位營業面積有害廢棄物產生量數據經追溯已更新；2018年無害廢棄物數據不包含聯華標超、聯華快客、聯華華商、聯華河南公司、聯華廣西公司，2018年有害廢棄物數據不包含聯華標超、聯華快客、聯華華商、聯華河南公司，2018年有害、無害廢棄物數據經追溯已經更新；2019年有害廢棄物數據不包含聯華標超、聯華快客、聯華華商、聯華河南公司。
- 2018年總耗電量不包含聯華快客經營門店耗電量。
- 天然氣消耗量2017年、2018年數據經追溯已經更新。
- 2018年總耗水量不包含聯華快客經營門店耗水量，總耗水量數據經追溯已經更新。
- 包裝物類型包括托盤、保鮮膜及連捲袋等。2017年包裝物數據不包含聯華快客、聯華廣西公司；2018年不包括聯華快客、聯華廣西公司；2019年不包括聯華快客。

## 僱傭與勞工實踐

績效指標	單位	2017年	2018年	2019年
<b>僱傭</b>				
員工總數	人	40,766	37,579	<b>35,238</b>
男性員工數	人	12,583	11,728	<b>10,885</b>
女性員工數	人	28,183	25,851	<b>24,353</b>
勞動合同制員工數	人	33,291	29,616	<b>27,678</b>
勞務派遣制員工數	人	3,342	4,245	<b>3,576</b>
其他僱傭形式員工數 <sup>1</sup>	人	4,133	3,718	<b>3,984</b>
小於30歲員工數	人	7,050	3,241	<b>2,788</b>
30-50歲員工數	人	27,952	28,991	<b>26,960</b>
大於50歲員工數	人	5,764	5,347	<b>5,490</b>
大陸員工數	人	40,765	37,578	<b>35,237</b>
港澳台以及海外員工數	人	1	1	<b>1</b>
員工流失率	%	27.26	22.17	<b>19.90</b>
男性員工流失率	%	26.88	21.01	<b>17.59</b>
女性員工流失率	%	27.44	22.68	<b>20.90</b>
小於30歲員工流失率	%	35.67	41.51	<b>37.45</b>
30-50歲員工流失率	%	23.92	18.04	<b>16.02</b>
大於50歲員工流失率	%	35.46	27.47	<b>26.16</b>
大陸員工流失率	%	27.26	22.17	<b>19.90</b>
港澳台以及海外員工流失率	%	0	0	<b>0</b>
<b>健康與安全</b>				
因工傷死亡人數 <sup>2</sup>	人	0	1	<b>1</b>
因工傷損失工作天數	天	20,889	13,808	<b>9,816</b>
參加安全主題培訓人次 <sup>3</sup>	人次	56,122	208,131	<b>238,333</b>
<b>發展與培訓</b>				
員工培訓覆蓋率	%	71.46	91.21	<b>94.41</b>
男性員工培訓覆蓋率	%	79.00	100	<b>90.95</b>
女性員工培訓覆蓋率	%	68.00	87.23	<b>95.96</b>
基層員工培訓覆蓋率	%	70.00	100	<b>93.69</b>
中級管理層員工培訓覆蓋率	%	92.80	44.41	<b>97.87</b>
高級管理層員工培訓覆蓋率	%	98.60	100	<b>100</b>
員工人均培訓時長	小時	12.05	13.56	<b>19.14</b>
男性員工人均培訓時長	小時	10.30	13.56	<b>26.22</b>
女性員工人均培訓時長	小時	12.97	13.56	<b>15.98</b>
基層員工人均培訓時長	小時	11.21	14.36	<b>19.07</b>
中級管理層員工人均培訓時長	小時	21.63	10.23	<b>22.99</b>
高級管理層員工人均培訓時長	小時	42.10	51.82	<b>18.59</b>

註：

1. 其他僱傭形式包括小時工、退休返聘員工、業務外包員工、借用工、協保人員、見習崗位人員以及離崗人員。
2. 工傷死亡事故為：聯華河南公司一門店店員突發疾病搶救無效死亡。
3. 2018年參加安全主題培訓人次數據經追溯已經更新。

### 產品責任

績效指標	單位	2017年	2018年	2019年
已售產品因安全與健康問題回收的比例	%	0.002	0.005	<b>0.002</b>
收到對產品及服務的投訴數	件	3,445	2,035	<b>4,120</b>
關於產品及服務的投訴處理率	%	100	100	<b>100</b>

### 供應鏈管理

績效指標	單位	2017年	2018年	2019年
供應商總數	家	2,176	2,180	<b>2,033</b>
中國大陸供應商數	家	2,174	2,178	<b>2,031</b>
港澳台以及海外供應商數	家	2	2	<b>2</b>

### 反貪污

績效指標	單位	2017年	2018年	2019年
開展反腐敗培訓次數	次	36	29	<b>92</b>
反腐敗培訓參加人次	人次	2,510	1,590	<b>1,641</b>
涉及公司及僱員的貪污訴訟案件數目	件	0	0	<b>0</b>

### 社區投資

績效指標	單位	2017年	2018年	2019年
員工志願者服務人次	人次	807	1,195	<b>1,255</b>
員工志願者服務小時數	小時	10,241	1,260	<b>4,297</b>
公益及社區投資金額	萬元	41.46	29.74	<b>35.03</b>

## 6 聯交所《環境、社會及管治報告指引》索引表

層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>主要範疇A.環境</b>		
<b>層面A1.排放物</b>		
一般披露A1	有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的 排污、有害及無害廢棄物的產生等 的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關 法律及規例的資料	綠色發展管理
KPI A1.1	排放物種類及相關排放數據	綠色發展管理 綠色門店 數據篇
KPI A1.2	溫室氣體總排放量（以噸計算）及（如適 用）密度（如以每產量單位、每項設施計 算）	綠色發展管理 數據篇
KPI A1.3	所產生有害廢棄物總量（以噸計算）及 （如適用）密度（如以每產量單位、每項 設施計算）	綠色發展管理 數據篇
KPI A1.4	所產生無害廢棄物總量（以噸計算）及 （如適用）密度（如以每產量單位、每項 設施計算）	綠色發展管理 數據篇
KPI A1.5	描述減低排放量的措施及所得成果	綠色門店 綠色物流與倉儲
KPI A1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法、減 低產生量的措施及所得成果	綠色門店

層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>層面A2.資源使用</b>		
一般披露A2	有效使用資源（包括能源、水及其他原材料）的政策。	綠色發展管理 綠色門店
KPI A2.1	按類型劃分的直接及／或間接能源（如電、氣或油）總耗量（以千個千瓦時計算）及密度（如以每產量單位、每項設施計算）	綠色發展管理 數據篇
KPI A2.2	總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）	綠色發展管理 數據篇
KPI A2.3	描述能源使用效益計劃及所得成果	綠色門店 綠色物流與倉儲
KPI A2.4	描述求取適用水源上可有任何問題，以及提升用水效益計劃及所得成果	綠色門店
KPI A2.5	製成品所用包裝材料的總量（以噸計）及（如適用）每生產單位估量	綠色發展管理 數據篇
<b>層面A3.環境及天然資源</b>		
一般披露A3	減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策	綠色發展管理 綠色門店
KPI A3.1	描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動	綠色發展管理 綠色門店 綠色物流與倉儲 綠色理念倡導

層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>主要範疇B.社會 僱傭及勞工常規</b>		
<b>層面B1.僱傭</b>		
一般披露B1	有關薪酬及解雇、招聘及晉陞、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	員工權益保障與關懷
KPI B1.1	按性別、僱傭類型、年齡組別及地區劃分的僱員總數	數據篇
KPI B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率	數據篇
<b>層面B2.健康與安全</b>		
一般披露B2	有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	職業健康安全
KPI B2.1	因工作關係而死亡的人數及比率	數據篇
KPI B2.2	因工傷損失工作日數	數據篇
KPI B2.3	描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法	職業健康安全

層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>層面B3.發展及培訓</b>		
一般披露B3	有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動	員工培訓與職業發展
KPI B3.1	按性別及僱員類別（如高級管理層、中級管理層等）劃分的受訓僱員百分比	數據篇
KPI B3.2	按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數	數據篇
<b>層面B4.勞工準則</b>		
一般披露B4	有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	員工權益保障與關懷
KPI B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工	員工權益保障與關懷
KPI B4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟	無違規情況

層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>主要範疇B.社會 營運慣例</b>		
<b>層面B5.供應鏈管理</b>		
一般披露B5	管理供應鏈的環境及社會風險政策	商品質量管控流程
KPI B5.1	按地區劃分的供貨商數目	數據篇
KPI B5.2	描述有關聘用供貨商的慣例，向其執行有關慣例的供貨商數目、以及有關慣例的執行及監察方法	商品質量管控流程
<b>層面B6.產品責任</b>		
一般披露B6	有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的：	商品質量管控流程 提供安全健康的食品 構建良好的購物環境
	(a) 政策；及	
	(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	
KPI B6.1	已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比	數據篇
KPI B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法	構建良好的購物環境
KPI B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例	商品質量管控流程
KPI B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序	商品質量管控流程
KPI B6.5	描述消費者數據保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法	提供安全健康的食品 構建良好的購物環境

層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>層面B7.反貪污</b>		
一般披露B7	有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關 法律及規例的資料	建設合規的運營基礎
KPI B7.1	於匯報期內對發行人或其僱員提出並已 審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果	數據篇
KPI B7.2	描述防範措施及舉報程序，以及相關執 行及監察方法	建設合規的運營基礎
<b>層面B8.社區投資</b>		
一般披露B8	有關以小區參與來了解營運所在小區需 要和確保其業務活動會考慮小區利益的 政策	社區服務
KPI B8.1	專注貢獻範疇（如教育、環境事宜、勞工 需求、健康、文化、體育）	發展友好社區
KPI B8.2	在專注範疇所動用資源（如金錢或時 間）	數據篇

