

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本文件的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不會就本文件全部或任何部份內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



(在中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：00980)

公佈截至二零二零年十二月三十一日止年度業績

財務摘要

截至二零二零年十二月三十一日止，本集團錄得：

- 營業額約為人民幣263.31億元，同比上升約1.8%，其中大型綜合超市同比上升0.3%，超級市場同比上升6.8%，便利店因整合閉店原因同比下降13.8%。
- 毛利額約為人民幣35.35億元，同比增長0.5%，毛利率約為13.43%。綜合收益率約為24.59%。
- 分銷及銷售成本和行政開支合計約為人民幣57.91億元。整體費率約為21.99%，同比減少1.37個百分點。
- 經營盈利約為人民幣0.50億元，同比增長約人民幣0.82億元。歸屬於本公司的股東年度虧損約為人民幣3.19億元，同比減虧人民幣0.59億元。每股基本虧損約為人民幣0.29元。
- 擁有門店達3,192家，其中大型綜合超市140家，超級市場2,131家，便利店921家。

註1：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

註2：經營(虧損)盈利 = 稅前(虧損)盈利 - 應佔聯營公司盈利

綜合損益及其他綜合收益表

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	附註	二零二零年 人民幣千元 (經審計)	二零一九年 人民幣千元 (經審計)
營業額	3	26,331,155	25,859,198
銷售成本		<u>(22,795,864)</u>	<u>(22,340,358)</u>
毛利		3,535,291	3,518,840
其他收益	3	2,170,108	2,285,170
其他收入及其他利得(損失)	5	769,311	651,782
預期信用損失模式下轉回(確認)			
信貸虧損準備		(1,157)	150
分銷及銷售成本		(4,861,494)	(5,161,856)
行政開支		(929,048)	(880,107)
其他經營開支		(338,334)	(138,768)
應佔聯營公司盈利		(65,043)	(13,938)
財務成本		<u>(295,108)</u>	<u>(307,374)</u>
稅前(虧損)盈利	6	(15,474)	(46,101)
所得稅費用	7	<u>(172,123)</u>	<u>(195,898)</u>
年度虧損及年度綜合損失		<u><u>(187,597)</u></u>	<u><u>(241,999)</u></u>
年度(虧損)盈利及			
年度綜合(損失)收益歸屬於：			
本公司股東		(319,286)	(378,301)
非控制性權益		<u>131,689</u>	<u>136,302</u>
		<u><u>(187,597)</u></u>	<u><u>(241,999)</u></u>
每股虧損—基本	8	<u><u>人民幣0.29</u></u>	<u><u>人民幣0.34</u></u>

綜合財務狀況表

於二零二零年十二月三十一日

	於二零二零年 十二月 三十一日 附註 人民幣千元 (經審計)	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)
非流動資產		
物業、廠房及設備	3,407,002	3,452,466
在建工程	10,234	33,345
使用權資產	6,968,377	7,480,238
無形資產	133,643	99,950
商譽	127,953	127,953
於聯營公司之權益	660,405	725,098
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	57,684	73,909
應收融資租賃款	254,528	305,180
定期存款	4,685,800	1,695,000
預付租金	1,376	467
遞延稅項資產	7,883	2,933
其他非流動資產	209,693	63,171
	16,524,578	14,059,710
流動資產		
存貨	2,677,659	2,775,011
應收融資租賃款—流動部分	37,291	39,376
應收賬款	9 183,464	164,431
按金、預付款及其他應收款	613,834	754,232
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	59,958	1,310,747
應收同系附屬公司款	43,617	9,075
應收聯營公司款項	77	39
定期存款	1,070,000	2,241,300
現金及現金等價物	2,010,276	2,198,539
	6,696,176	9,492,750
資產合計	23,220,754	23,552,460

(續)

	附註	於二零二零年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)
資本及儲備			
股本		1,119,600	1,119,600
儲備		333,067	652,353
本公司股東權益		1,452,667	1,771,953
非控制性權益		302,427	274,553
權益合計		1,755,094	2,046,506
非流動負債			
遞延稅項負債		101,947	94,388
租賃負債		6,247,684	6,774,004
		6,349,631	6,868,392
流動負債			
應付賬款	10	3,889,797	3,984,193
應付稅項		165,899	159,684
銀行借款		20,000	–
其他應付款及預提費用		1,974,422	1,675,869
租賃負債		856,082	754,352
合約負債		8,138,152	8,022,516
遞延收益		5,916	11,779
應付上海百聯款(定義見附註1)		36,234	–
應付同系附屬公司款		28,131	25,156
應付聯營公司款		1,394	1,262
應付其他關聯公司款		2	2,751
		15,116,029	14,637,562
負債合計		21,465,660	21,505,954
權益和負債合計		23,220,754	23,552,460
流動負債淨額		(8,419,853)	(5,144,812)
資產合計減流動負債		8,104,725	8,914,898

綜合財務報表附註

截至二零二零年十二月三十一日止年度

1. 一般資料

聯華超市股份有限公司(「本公司」)為一家在中國註冊成立的上市有限責任公司。註冊地址為中國上海市普陀區真光路1258號7樓713室。本公司在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板上市。

本公司董事視在中國成立的上海百聯集團股份有限公司(「上海百聯」)為本公司的直接控股公司，該公司為上海證券交易所上市的公司。本公司的最終控股公司為百聯集團有限公司(「百聯集團」)，該公司為在中國成立的國有企業。

本公司及其附屬公司(「本集團」)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。

於二零二零年十二月三十一日，集團淨流動負債達人民幣8,419,853,000元(二零一九年：人民幣5,144,812,000元)。考慮到本集團憑證債項的歷史結算及增加模式及非流動無限制定期存款可直接提取的款項人民幣3,485,300,000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經修訂香港財務報告準則

於本年度，本集團於編製綜合財務報表時已於本年度首次應用由香港會計師公會（「香港會計師公會」）頒佈的經修訂香港財務報告準則中對概念框架的提述及以下經修訂香港財務報告準則，該等修訂於二零二零年一月一日或之後開始的年度期間強制生效：

香港會計準則第1號及第8號之修訂	重要性定義
香港財務報告準則第3號之修訂	業務的定義
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

除下文所述內容外，於本年度應用的經修訂香港財務報告準則對概念框架的提述及經修訂香港財務報告準則對本年度及以往年度的財務業績、狀況及／或該等綜合財務報表披露事項並未造成重大影響。

集團並未提前採用以下已頒佈但尚未生效之新訂或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 ¹
香港財務報告準則第16號之修訂	Covid-19相關的租金減免 ⁴
香港財務報告準則第3號之修訂	對概念框架的提述 ²
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—第2階段 ⁵
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 ³
香港會計準則第1號之修訂	流動性負債與非流動性負債的區分與香港(2020)第五號解釋 ¹
香港會計準則第16號之修訂	物業、廠房及設備—擬定用途前所得款項 ²
香港會計準則第37號之修訂	虧損合同-合同的履約成本 ²
香港財務報告準則之修訂	香港財務報告準則二零一八年至二零二零年週期之年度改進 ²

¹ 於二零二三年一月一日或以後開始之會計年度生效。

² 於二零二二年一月一日或以後開始之會計年度生效。

³ 於將予釐定之日期或以後開始之年度期間生效。

⁴ 於二零二零年六月一日或以後開始之會計年度生效。

⁵ 於二零二一年一月一日或以後開始之會計年度生效。

本公司董事預計，上述香港財務報告準則所有新修訂的適用，在可預見的未來不會對綜合財務報表產生重大影響。

3. 營業額及其他收益

本集團主要經營連鎖式超級市場、大型綜合超市及便利店。於本年度確認之本集團營業額分析如下：

(i) 與客戶之間的合約產生的收入分類

收益類型

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	<u>26,331,155</u>	<u>25,859,198</u>
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	1,590,222	1,593,557
從加盟店取得之加盟金收入	42,689	41,852
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	<u>8,661</u>	<u>3,918</u>
	<u>1,641,572</u>	<u>1,639,327</u>
合計	<u>27,972,727</u>	<u>27,498,525</u>

營業額確認時間

在某一時點確認	26,339,816	25,863,116
在某一時段按履約進度確認	<u>1,632,911</u>	<u>1,635,409</u>
合計	<u><u>27,972,727</u></u>	<u><u>27,498,525</u></u>

與分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下。

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業額		
與客戶之間的合約產生的收入–銷售商品	<u>26,331,155</u>	<u>25,859,198</u>
與客戶之間的合約產生的收入–服務	1,641,572	1,639,327
出租商鋪租金收入	<u>528,536</u>	<u>645,843</u>
	<u>2,170,108</u>	<u>2,285,170</u>
營業額及其他收益	<u>28,501,263</u>	<u>28,144,368</u>

(ii) 與客戶之間的合約之履約義務

商品銷售

線下商品銷售收入在商品通過POS機時點確認。線上及批發商品銷售收入在消費者取得商品控制權時點確認。

從供應商取得之服務收入

從供應商取得之服務收入包括信息系統服務、促銷服務以及物流服務。該服務收入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

當客戶在零售商兌換本集團預付憑證時，本集團向零售商收取佣金收入。佣金在客戶使用本集團發行的預付憑證在這些零售商購買商品的時點確認。

(iii) 租賃

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
經營租賃：		
固定租賃付款額	<u>503,691</u>	<u>603,670</u>
融資租賃：		
應收融資租賃款產生之融資收益	<u>24,845</u>	<u>42,173</u>
總額	<u>528,536</u>	<u>645,843</u>

4. 分部資料

總經理為集團首要經營決策者，向其報告的用作資源配置及業績評估的資料重點關注集團三項根據商業性質和業務規模基礎而確認的主要業務。

特別是，根據香港財務報告準則第8號規定劃分的集團可報告分部如下：

- 連鎖大型綜合超市業務（「大型綜合超市」）
- 連鎖超級市場業務（「超級市場」）
- 連鎖便利店業務（「便利店」）
- 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

以下為本年度及過往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	
	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
大型綜合超市	16,443,618	16,549,191	118,658	372,759
超級市場	10,245,431	9,575,930	175,522	(36,963)
便利店	1,643,270	1,912,790	(209,913)	(282,420)
其他業務	168,944	106,457	184,243	49,582
	<u>28,501,263</u>	<u>28,144,368</u>	<u>268,510</u>	<u>102,958</u>

分部總收益調節為稅前綜合利潤如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
分部業績	268,510	102,958
不可分配利息收入	51,343	57,672
不可分配收入	6,515	7,258
不可分配開支	(276,799)	(200,051)
應佔聯營公司業績	(65,043)	(13,938)
綜合稅前虧損	<u>(15,474)</u>	<u>(46,101)</u>

上述所報告的一切分部收益乃源自外部客戶。

所有本集團之收益及分部業績乃歸因於中國客戶。

經營分部之會計政策與附註2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

以下為按可報告及經營分部分析之本集團資產：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
—大型綜合超市	14,514,737	14,373,277
—超級市場	5,659,443	5,089,889
—便利店	347,802	505,783
—其他業務	117,496	120,801
分部資產合計	20,639,478	20,089,750
於聯營公司之權益	660,405	725,098
其他未分配資產	1,920,871	2,737,612
資產合計	<u>23,220,754</u>	<u>23,552,460</u>

基於監控分部業績及在分部間分配資源之目的：

- 除總部集中管理的某些金融資產、現金及現金等價物以及遞延稅項資產外，所有資產分配至經營分部。

其他分部資料

二零二零年

	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)	463,952	669,867	60,542	887	1,195,248
折舊及攤銷	845,703	515,032	83,986	14,840	1,459,561
物業、廠房及設備及使用權 資產減值準備	56,910	-	20,042	-	76,952
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)	292	(1,052)	110,351	178,844	288,435
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	173,496	52,376	376	2,103	228,351
因應收融資租賃款而產生 的利息收入	24,845	-	-	-	24,845
財務成本	218,117	69,946	7,045	-	295,108

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

註：非流動資產的增加包括物業、廠房及設備、在建工程、使用權資產及無形資產增加。

地理資料

本集團之業務及非流動資產主要位於中國。來自外部客戶的收入主要來自中國境內的客戶。因此，未列報地理資料分析。

主要客戶資料

於本年及上年，來自任何客戶的收入均未超出本集團總收入之10%。

5. 其他收入及其他利得 (損失)

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	279,694	220,674
政府補貼 (註i)	96,394	56,622
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	(3,822)	91,751
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	769	530
出售物業、廠房及設備所得收益 (註ii)	288,435	153,771
廢品及物料銷售收入	30,680	35,020
折損收入 (註iii)	21,944	34,796
其他	55,217	58,618
合計	<u>769,311</u>	<u>651,782</u>

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90,531,000元(二零一九年：人民幣48,869,000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5,863,000元(二零一九年：人民幣7,753,000元)自遞延收益確認為其他收入與其他利得(損失)。
- ii. 就人民幣288,435,000元，於二零二零年四月三十日，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，政府將向本集團補償總計人民幣304,240,000元作為附屬公司倉庫拆遷的補償。於二零二零年十二月三十一日，已完成協議中規定的相關程式，相關補償款已收到，並確認出售使用權資產及物業、廠房及設備所得收益人民幣251,661,000元。

於二零一九年，就人民幣153,771,000元，本集團一附屬公司收到來自中國地區政府人民幣148,849,000元作為附屬公司倉庫拆遷的補償，確認出售物業、廠房及設備所得收益人民幣135,433,000元。
- iii. 參考歷史資料中本集團發出但已超過某段時間未使用的憑證比例，本集團計算確認該金額。根據香港財務報告準則第15號，將折損金額從合約負債確認為收入。

6. 稅前虧損

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 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	347,769	353,360
使用權資產折舊	1,093,026	1,038,528
無形資產之攤銷	18,766	17,416
	<u>1,459,561</u>	<u>1,409,304</u>
應佔聯營公司盈利		
應佔稅前盈利	(42,663)	(5,527)
減：應佔稅項	22,380	8,411
	<u>(65,043)</u>	<u>(13,938)</u>
核數師酬金	5,351	5,621
確認物業、廠房及設備之減值(包括在其他經營開支中)	12,100	9,292
確認使用權資產之減值(包括在其他經營開支中)	64,852	122,042
董事薪酬	3,200	3,078
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	2,418,971	2,503,204
其他員工之退休福利成本-定額供款計劃	111,685	236,596
	<u>2,533,856</u>	<u>2,742,878</u>
員工成本總額		
根據信貸虧損準備模型確認(轉回)的減值損失，扣除轉回	1,157	(150)
存貨跌價撥備計提(轉回)	924	(6,750)
存貨成本中確認之費用	<u>22,795,864</u>	<u>22,340,358</u>

7. 所得稅費用

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
中國企業所得稅當期稅項	169,514	191,730
遞延稅項費用	<u>2,609</u>	<u>4,168</u>
	<u>172,123</u>	<u>195,898</u>

因本集團並未從香港賺取或獲取任何應課稅盈利，故無需為香港利得稅做出撥備。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》以及企業所得稅法暫行條例的規定，執行25%的企業所得稅率。若干位於中國西部特定省份的附屬公司執行15%的優惠稅率。另外，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。

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
稅前虧損	<u>(15,474)</u>	<u>(46,101)</u>
以中國法定所得稅率25%計算稅項(二零一九年：25%)	(3,869)	(11,525)
應佔聯營公司業績之稅務影響	16,261	3,484
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	488	1,112
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(2,688)	(1,394)
未確認稅務虧損及可抵扣暫時性差異之稅務影響	214,430	229,601
動用先前未確認之稅務虧損	(50,683)	(24,133)
附屬公司執行不同稅率之影響	<u>(1,816)</u>	<u>(1,247)</u>
年度稅項支出	<u>172,123</u>	<u>195,898</u>

8. 每股虧損

本公司股東應佔每股基本虧損乃根據下列資料計算：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	<u>(319,286)</u>	<u>(378,301)</u>
股份數目	二零二零年	二零一九年
計算每股基本虧損的普通股股份加權平均數	<u>1,119,600,000</u>	<u>1,119,600,000</u>

由於兩個年度內並無潛在普通股發行，因而無需列示每股稀釋虧損。

9. 應收賬款

	於二零二零年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元
應收賬款-來自客戶合約	189,076	169,049
減：信貸虧損撥備	<u>(5,612)</u>	<u>(4,618)</u>
	<u>183,464</u>	<u>164,431</u>

於二零二零年十二月三十一日的應收賬款減信貸虧損撥備後的淨額主要來自本集團銷貨，信貸期介乎30至60日(二零一九年：30日至60日)，其賬齡分析列示如下：

	於二零二零年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元
0日至30日	178,780	161,692
31日至60日	1,252	963
61日至90日	3,255	1,432
91日至1年	177	344
	<u>183,464</u>	<u>164,431</u>

註：賬齡根據商品或服務的控制權轉移至客戶之日至報告期期末的期間確認。

應收賬款客戶主要為信用良好的公共機構。管理層認為未逾期亦未減值之應收賬款的信貸品質均較好，且這些客戶在過往沒有逾期記錄。

已逾期之應收賬款賬齡：

	於二零二零年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元
61日至90日	3,255	1,432
91日至1年	177	344
	<u>3,432</u>	<u>1,776</u>

10. 應付賬款

於報告期末之應付賬款主要源自信貸期介乎30至60天之商品採購(二零一九年：30日至60日)，其賬齡分析如下：

	於二零二零年 十二月 三十一日 人民幣千元	於二零一九年 十二月 三十一日 人民幣千元
0至30日	1,886,322	2,188,279
31至60日	706,511	600,744
61至90日	394,111	347,832
91日至1年	902,853	847,338
	<u>3,889,797</u>	<u>3,984,193</u>

註：賬齡根據商品或服務的控制權轉移至本集團之日起自報告期末而定。

管理層討論與分析

經營環境

二零二零年初爆發的新冠肺炎疫情，對中國經濟造成了巨大衝擊，隨著中國政府推出了強有力的防疫措施，迅速採取政策行動，國內疫情得到有效控制，生產生活秩序逐步恢復，經濟增速逐季回升。根據中國國家統計局公佈的數據，二零二零年中國經濟雖然受到疫情衝擊，但仍然實現了正增長，全年國內生產總值（GDP）歷史上首次突破人民幣100萬億元，比上年增長2.3%。二零二零年中國國民經濟運行穩定恢復，穩就業保民生成效顯著。

根據中國國家統計局公佈的數據，二零二零年，全國社會消費品零售總額同比下降3.9%。其中，按零售業態分，限額以上零售業單位中的超市零售額同比增長3.1%，百貨店、專業店和專賣店則分別下降9.8%、5.4%和1.4%。二零二零年，全國網上零售額同比增長10.9%，其中，實物商品網上零售額增長14.8%，佔社會消費品零售總額的比重為24.9%。二零二零年儘管受到新冠肺炎疫情的衝擊，但最終消費支出佔GDP的比重仍然達到54.3%，為近年來的最高水平，消費仍然是經濟穩定運行的壓艙石。

根據中國國家統計局公佈的數據，二零二零年，受食品價格漲幅擴大的影響，全國居民消費價格指數（CPI）比去年同期上漲2.5%。疫情對全社會需求的影響超過供給，人均消費支出恢復速度依舊慢於人均收入恢復速度，全國居民人均可支配收入實際增長2.1%，全國居民人均消費支出實際下降4.0%。從消費品類來看，居民在食品煙酒方面的消費增長最快，增速為5.1%，佔人均消費支出的比重為30.2%。

中國商務部研究院發表的《2020年中國消費市場發展報告》顯示，以新的消費內容、新的消費方式和模式、新的消費結構和新的消費制度為內涵的新消費不斷創新發展，成為引領國內大循環的重要動力，並助推市場主體實現數字化轉型，催生新業態、新模式，提升產業鏈、供應鏈、價值鏈效益，培育數字經濟新動能。

新冠肺炎疫情的爆發帶動了「宅經濟」的發展，進一步加速消費者的購物習慣向線上轉移，同時網絡新生代消費能力凸顯。消費者線上消費黏性的顯著增強，推動了零售業走向更快速、影響更深遠的數字化。包括本公司在內的零售企業正以全新的思路去擁抱新業態，以全新的模式重塑傳統零售場景，通過加速發展新零售網絡生態圈、會員流量運營、直播銷售等營銷新模式，力求帶給消費者更直觀、更生動的購物體驗，引領消費增長。

財務回顧

營業額

回顧期內，本集團營業額約人民幣263.31億元，同比增加約人民幣4.72億元，上升約為1.8%。主要受益於本集團在上半年疫情期間應對措施迅速，及時保障民生商品供應，並積極做好價格管控，有效地吸引了客流；同時，超級市場業態受益於上海區域網點經營轉型及門店合夥人計劃的推廣，營業額同比增加約人民幣6.13億元，同比上升約為6.8%。同店銷售下降約為2.34%。

毛利額

回顧期內，本集團的毛利額約人民幣35.35億元，同比增加約人民幣0.16億元，上升約為0.5%。疫情期間客戶的消費習慣出現了新的變化趨勢，後疫情時期消費的產品組合發生了變動，毛利率較低的生鮮類商品等快消品比重提高，受此影響，本集團整體毛利率約為13.43%，較去年同期的毛利率約13.61%下降約0.18個百分點。

其他收益

回顧期內，本集團的其他收益約人民幣21.70億元，同比減少約人民幣1.15億元，同比下降約為5.0%。主要受疫情影響致使招商收入較去年同期減少約人民幣1.17億元。

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約人民幣7.69億元，同比增加約人民幣1.17億元，上升約為18.0%。主要受本集團在回顧期內取得曹楊路地塊土地收儲收入人民幣2.52億元，去年同期本集團附屬公司杭州聯華華商集團有限公司出售自有土地及建築物收入約人民幣1.35億元的影響。

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48.61億元，同比減少約人民幣3.00億元，同比減少約為5.8%。分銷及銷售成本佔營業額約為18.46%，同比減少約1.50個百分點。回顧期內，受疫情影響本集團獲減免支付部分社保福利，致人事費用支出減少。

行政開支

回顧期內，本集團的行政開支約人民幣9.29億元，同比增加約人民幣0.49億元，上升約為5.6%。行政開支佔營業額約為3.53%，同比上升約0.12個百分點。

其他經營開支

回顧期內，本集團的其他經營開支約人民幣3.38億元，同比增加支出約人民幣1.99億元，同比上升約為143.8%。本集團根據對便利店業態戰略發展的總體考量，梳理該業態各地區網點的整合損失，以及大型綜合超市業態若干網點的閉店計劃，致相關損失撥備同比增加。

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0.65億元，同比增加虧損約人民幣0.51億元。其中，上海聯家超市有限公司的投資收益同比增加約人民幣0.49億元，天津一商友誼股份有限公司的投資收益同比減少人民幣1.06億元。

稅前盈利

回顧期內，本集團稅前虧損約人民幣0.15億元，同比減少虧損約人民幣0.31億元，減虧率約為66.4%。

本集團二零二零年經營性盈利情況向好，剔除便利店業態整合、大型綜合超市門店閉店及土地收儲等一次性因素後，稅前盈利同比有較大增長。

所得稅

回顧期內，本集團的所得稅費用約人民幣1.72億元，同比減少約人民幣0.24億元，下降約為12.1%。

歸屬於本公司股東的盈利

回顧期內，本集團歸屬於本公司股東的虧損約人民幣3.19億元，同比減少虧損約人民幣0.59億元，減虧率約為15.6%。回顧期內，淨虧損率約為1.21%，同比減少虧損0.25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0.29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18,826.3萬元，主要受預付費卡出售同比減少及回籠增加的影響。於二零二零年十二月三十一日，現金及各項銀行結餘約人民幣776,607.6萬元。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，本集團的應付帳款周轉期為59天。存貨周轉期約為39天。

回顧期內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零二零年十二月三十一日，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繼續升級迭代賣場2.0社區鄰裡中心，深化3.0PLUS模式的定型，打造市集與餐飲多元場景的客戶體驗，加快對數字化門店系統的建設步伐，同時積極提升線上經營能力。回顧期內，本集團大型綜合超市業態錄得營業額約人民幣150.26億元，同比上升約為0.3%，佔本集團營業額約為57.1%。同店銷售同比下降約為5.82%。回顧期內，大型綜合超市業態錄得毛利額約人民幣20.04億元，同比增加約人民幣0.16億元。因疫情影響，從供應商取得之收入同比減少人民幣0.48億元，出租商鋪租金收入同比減少人民幣1.07億元，致綜合收益同比減少約人民幣2.51億元。分銷及銷售成本和行政成本合計約人民幣32.35億元，同比減少約人民幣1.02億元。財務成本同比減少人民幣0.23億元。其他經營開支同比增加約人民幣1.26億元，主要受大型綜合超市業態若干網點的閉店計劃影響。分部經營盈利約為人民幣1.19億元，同比減少約人民幣2.54億元，經營利潤率同比下降1.70個百分點約為0.79%。

截至十二月三十一日
二零二零年 二零一九年

毛利率(%)	13.33	13.27
綜合收益率(%)	24.68	26.44
經營利潤率(%)	0.79	2.49

超級市場

回顧期內，本集團超級市場業態著力於轉型提升，圍繞社區生鮮超市在穩固既有基礎上不斷嘗試創新。通過品類規劃與品牌煥新，打造差異化、有特色的社區型生鮮購物體驗，基於場景和品類優化，空間重構，提高坪效。回顧期內，本集團超級市場業態錄得營業額約人民幣95.72億元，同比增加約人民幣6.13億元，同比上升約為6.8%，佔本集團營業額約36.4%。其中，同店銷售同比上升約為4.0%。回顧期內，超級市場業態錄得毛利額約人民幣13.10億元，毛利率同比上升0.18個百分點至13.68%；綜合收益約人民幣20.80億元，同比增加約人民幣1.33億元，綜合收益率達到21.73%，與同期持平。分部經營盈利約人民幣1.76億元，同比增加約人民幣2.13億元，經營利潤率上升2.24個百分點約為1.83%。

截至十二月三十一日
二零二零年 二零一九年

毛利率(%)	13.68	13.50
綜合收益率(%)	21.73	21.73
經營利潤率(%)	1.83	-0.41

便利店

回顧期內，便利店業態以「集約、降本、加速減虧」為主，加速對各地區的虧損網點進行梳理，同時多維度精簡人員，控制經營成本。回顧期內，便利店業態錄得營業額約人民幣15.77億元，同比下降約為13.8%，佔本集團營業額約為6.0%。其中：同店銷售同比下降約為0.41%。便利店業態毛利額約為人民幣2.14億元，毛利率下降3.12個百分點約為13.58%；其他收入及其他利得中曹楊路地塊土地收儲收入人民幣0.73億元；綜合收益約為人民幣4.01億元，綜合收益率同比上升3.38個百分點約為25.45%。分銷及銷售成本和行政開支合計約人民幣4.03億元，同比減少約為人民幣1.56億元。虧損網點的梳理致其他經營開支同比增加約人民幣0.73億元。回顧期內，便利店業態經營虧損約為人民幣2.10億元，較去年同期同比減少虧損約為人民幣0.72億元，經營利潤率上升2.12個百分點約為-13.31%。

截至十二月三十一日
二零二零年 二零一九年

毛利率(%)	13.58	16.70
綜合收益率(%)	25.45	22.07
經營利潤率(%)	-13.31	-15.43

財務業績分析

	截至十二月三十一日止年度		
	人民幣百萬元		
	二零二零年	二零一九年	同比轉變(%)
營業額	26,331	25,859	1.8
毛利	3,535	3,519	0.5
綜合收益	6,475	6,456	0.3
經營盈利	50	-32	354.1
所得稅費用	172	196	-12.1
歸屬於本公司股東的本期盈利	-319	-378	15.6
每股基本盈利(人民幣元)	-0.29	-0.34	15.6
每股股息(人民幣元)	不派發	不派發	不適用

資本架構

於二零二零年十二月三十一日，本集團的現金及現金等價物主要以人民幣持有。本集團除下屬非全資附屬公司存有人民幣2,000萬元銀行借款外，無其他任何銀行借款。

回顧期內，本集團的股東權益由約人民幣177,195.3萬元減少至約人民幣145,266.7萬元，主要為期間虧損約人民幣31,928.6萬元所致。

本集團已質押資產的詳情

截至二零二零年十二月三十一日止，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

截至二零二零年十二月三十一日止，本公司已發行股本如下：

已發行股份類別	股份數目	百分比
內資股	715,397,400	63.90
非上市外資股	31,602,600	2.82
H股	<u>372,600,000</u>	<u>33.28</u>
合計	<u><u>1,119,600,000</u></u>	<u><u>100.00</u></u>

網點發展：業態和終端模型及拓展

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429家，其中新開直營店91家，新開加盟店338家，新開門店中，長三角新開門店321家，佔比達到74.83%；另一方面順應市場環境變化，繼續謹慎梳理門店，提高整體實體網點的質量，關閉門店589家，其中關閉直營門店372家，關閉加盟店217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	3	15,000.00	5	36,947.00
	超級市場	226	132,498.20	147	39,746.96
	便利店	125	6,519.04	243	17,857.42
華北區	超級市場	1	4,800.00	0	0.00
	便利店	4	187.00	80	5,441.65
東北區	便利店	15	833.58	93	4,245.90
華中區	大型綜合超市	1	1,350.00	0	0.00
	超級市場	14	19,472.00	3	4,540.00
華南區	超級市場	34	66,427.54	17	11,791.00
西南區	超級市場	0	0.00	1	2,800.00
西北區	超級市場	6	5,210.00	0	0.00
合計		<u>429</u>	<u>252,297.36</u>	<u>589</u>	<u>123,369.93</u>

註：上述數據為截至二零二零年十二月三十一日。

回顧期內，大型綜合超市業態新開門店4家，其中3家位於浙江省，1家位於河南省；關閉門店5家，其中3家位於上海市，1家位於浙江省，1家位於安徽省；網點數淨減少1家。大型綜合超市業態加速門店轉型提升，以增盈為導向，繼續升級迭代賣場2.0社區鄰裡中心。通過對業態經營模式重新定位，優化招商佈局，提升整體坪效。以社區的生活中心及「生活的煙火之地」為理念，打造最後一公里的社區服務為主的新零售模式，實現「傳統大賣場」向「社區商業中心」升級。大型綜合超市業態繼續深化3.0PLUS模式的定型，明確招商定位，強化社區類服務，主推「輕餐飲+百貨+生活服務+休閒娛樂」模式。打造全渠道場景交互式市集，通過對經營模式的探索與打磨，不斷細化營運標準，改進運營流程，提高運營效率，提升商品綜合收益。

回顧期內，超級市場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281家，其中直營門店83家，加盟門店198家；關閉門店168家，其中直營門店40家，加盟門店128家；網點數淨增113家。超級市場業態網點自2018年開始實現連續正向淨增長且增長迅速，續簽率維持在高位。回顧期內，超級市場業態針對消費趨勢，著重對已有新型門店模式的定型。圍繞社區生鮮超市在穩固既有基礎上不斷嘗試創新，引入社區生鮮體驗店。圍繞新業態孵化，持續探索料理超市和精選超市兩種新業態模式，通過對消費需求的精準定位，為消費者提供更為個性化、差異化的優質服務和更好的購物體驗和生活靈感。社區生鮮超市創新生鮮體驗的場景與模式，通過品類規劃與品牌煥新，打造差異化、有特色的社區型生鮮購物體驗。新業態模式繼續打磨定型，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，順應飲食的社會化趨勢；精選超市計劃立足中高端社區，針對高品質需求的客群規劃業態、佈局商品品類。

回顧期內，便利店業態新開門店144家，其中直營門店4家，加盟門店140家，關閉門店416家，網點數淨減少272家。便利店業態以「集約、降本、加速減虧」為主，一方面加快門店經營能力的提升，關注用戶體驗，賦能餐飲模式，增加服務功能；另一方面持續梳理轉型，調整門店網點佈局及整合與其它業態的供應鏈協同能力。在降本、減虧的指導方針下，上海和大連地區快客加速虧損門店梳理，將部分直營門店轉為加盟模式；北京地區快客關閉所有直營門店，通過特許經營模式，開展加盟業務；浙江地區快客將通過內部整合，協同浙江地區的供應鏈優勢，調整門店結構，提升經營業績。

回顧期內，本集團進一步依託門店網點優勢，改善到家業務銷售，提升營運能力，加速到家增長。通過與品牌商聯動，整合營銷資源，固定線上品類專屬活動；提升商品力，完成品類佈局；以數據為驅動、消費者為導向，全面啟用新媒體資源，擴大社交元素，提升線上會員銷售佔比；以內外部平台協同發展，加強大數據對業務的支撐；通過數字化手段提升地推頻次及產出，與全渠道產研協作基本打通，優化購物端流程，完善線下交付能力，戰略性提升到家體驗。

截至二零二零年十二月三十一日，本集團共擁有門店3,192家，較二零一九年末淨減少160家，主要是便利店業態門店調整所致。本集團約85.31%的門店位於華東地區。

	大型			合計
	綜合超市	超級市場	便利店	
直營	140	718	339	1,197
加盟	—	1,413	582	1,995
合計	<u>140</u>	<u>2,131</u>	<u>921</u>	<u>3,192</u>

註：上述數據為截至二零二零年十二月三十一日。

品類規劃及供應鏈打造

回顧期內，本集團積極推進生鮮源頭渠道建設，拓展生鮮基地。一方面，加強源頭直採，提升基地管控，優化生鮮供應鏈，打造高品質、有競爭力的生鮮品類；另一方面，拓展生鮮價值鏈，充分挖掘渠道優勢，深化與供應商在營銷及民生大單品方面的合作力度，豐富生鮮品類，打造引領性商品結構。

回顧期內，本集團強化與JBP供應商的合作，簽訂全國性的聯合採購合同，優化提升合同條款；與品牌建立新品首發的合作模式，擴大五星上市和三星上市品牌，打造聯華差異化的商業優勢；與品牌商在大數據賦能、體驗創新等多個新零售領域開展全方位戰略合作模式，增加品牌商活動，擴大加盟的資源投放，實現品牌升級；建立全國JBP合同項目和營銷項目小組，優化JBP內、外部溝通的工作框架。本集團通過梳理和調整低毛利商品，綜合考慮綜合收益、銷售及動銷率，選取最優商品，智慧促銷及定價，建立先進的價格管理體系，通過考核每一個供應商，毛利通道一起抓，建立基於綜收儀錶盤的供應商管理體系。

回顧期內，本集團持續優化品類配置，聚焦單品效率的提升，有序將品類固化推廣至門店。本集團提升進口品類結構，重點擴大休閒品類，開發堡壘商品；優化供應鏈，發展代採／直採模式，進口品類推進取得明顯進展，進口商品佔比提升至6%以上。

自有品牌

回顧期內，本集團基於清晰的發展路徑與定位規劃，積極推進自有品牌建設，按品牌GBB(Good, Better, Best)類型劃分，穩步推進落實由「聯華質造」及優系列組成的自有品牌層級系統。通過多渠道營銷推廣，以經營具有聯華特色的自有品牌為基礎，進一步提升自有品牌在核心品類中的滲透率。本集團提速生鮮自有品牌發展，推進「聯華質造」生鮮類產品的開發，打造更多生鮮大單品，全面提升生鮮自有品牌佔比。推動常溫自有品牌發展，提升雜貨、百貨分類佔比。

回顧期內，本集團不斷提升自有品牌品類的營銷策略，推進多業態協同發展及區域資源整合。基於品牌核心策略及視覺表現，精心打造重點品牌的視覺策略系統，將視覺基礎系統和視覺應用系統充分運用到「聯華質造」、優系列品牌的包裝設計中，帶給消費者全新的購物體驗，不斷擴大聯華自有品牌的市場規模效應，成立全國自有品牌工作小組，以消費者為導向，加快自有品牌的發展步伐。同時，定期梳理自有品牌供應鏈，整合聯華各類資源，達成資源共享，豐富上海、浙江及其他地區自有品牌的產品結構，打造全渠道優質品類。

回顧期內，本集團不斷優化、健全自有品牌的管控體系。建立自有品牌聯合管控小組，實施對全國範圍內的自有品牌的開發、維護。二零二零年上市的「聯華質造」品牌，從品質管控、包裝設計到供應商溯源，均已納入自有品牌聯合管控小組的統一管理，並根據供應鏈建設標準的總體要求，建立全流程的質量監控體系。

卓越執行，提升營運能力

回顧期內，本集團通過一系列客流及客單提升措施，實現整體銷售同比提升。本集團充分發揮高頻生鮮引流效應；會員拉新，提升服務，營銷精準觸達，穩住客流；打造消費場景，推動跨界合作；借助自媒體，打造固定欄目；打造聯華好物直播間，吸引年輕群體；集結異業資源，擴大品牌傳播；組合式商品捆綁銷售結合非降價促銷形式，同時優化陳列方式。

回顧期內，本集團著力於打造供應鏈協同效應，提升物流運營績效。優化業務流程，擴大直送轉配送數量，提高倉儲利用效率和物流配送效率。完善中倉自動補貨系統，降低庫存周轉天數，進一步提升門店要貨滿足率。在做好主營業務的同時，加強物流支撐業務發展，著力開拓第三方配送資源，降低運作成本，打造具有市場競爭力的物流配送支撐體系。同時，本集團還致力於提升生鮮商品的競爭力，以物流運作效率提升為抓手，發揮江橋物流倉庫整體協同效率，增強集中配送運能，優化蔬果運作，推進生鮮品類銷售的可持續增長。

回顧期內，本集團著力於提升生鮮的營運與營銷能力。按時段打造銷售場景，提高生鮮經營能力：著重提升生鮮全天候、全品類的經營能力、高峰時段的二次開店能力及早市、晚市的促銷吸客能力；夯實基地直採生鮮經營能力：增加基地商品，突出陳列重點，打造有質量和具有聯華特色的生鮮區域。

回顧期內，本集團以經營業績為導向，繼續推進門店合夥人模式。通過對合夥人經營理念和經營能力的複盤整理，不斷完善標準作業流程（SOP）手冊，優化門店營運流程，打磨可持續的合夥人機制模型。通過夯實現有模式，迭代新模式，打造數據分析工具等措施有質量地推進合夥人項目，並逐步向外延發展。

回顧期內，本集團繼續推進營運標準和服務水準的提升，著力強化執行力。推進營運標準在門店端的執行，主要措施包括梳理部分流程，提升工作效率；打造SOP樣板店，優化營運；推進線上線下結合的培訓模式。提升服務質量主要措施包括推進百聯五大承諾和實現七天無理由退貨門店全覆蓋；持續員工關懷／顧客活動；實現好物優選官上海門店全覆蓋，加大五星門店檢查力度，完成了五星門店方案。

品牌煥新

回顧期內，本集團借助場景的洞察和打造，加大對外溝通的力度，同時推動跨界合作，促進來客數的提升與消費者結構的年輕化。借助自媒體平台，打造固定欄目，培養粉絲閱讀習慣，擴大商品宣傳及營促銷推廣的效果。創新運營模式，打造聯華好物直播間，吸引年輕消費群體的參與，並逐步完成形成消費者從認知、產生興趣、參與其中直至開啟購買的轉化。

回顧期內，本集團通過整合供應商資源和多點觸達消費者，推進以消費者為導向的全國品牌化整合營銷一體化，通過S級營銷活動不斷推進優化，有效帶動整體業績提升。此外，本集團還通過展開「點亮夢想晚餐」、「潛江龍蝦節」、「農民豐收節-崇明優品」等整合型主題活動，聯華「好商品，好體驗，構建人情好生活」的品牌使命得到進一步傳播。

回顧期內，本集團建立全鏈路精準營銷（eCRM）的會員體系，以大數據為驅動進行會員體系分析，建立持續的常態化會員營銷活動體系，重塑會員權益和體驗，提升會員消費頻率和活躍度。通過商務智能（Business Intelligence，BI）數據開發，深化對會員數據的分析和洞察，提升會員運營效益。

回顧期內，本集團秉持「讓消費者更喜愛我們」的品牌願景，立足消費者角度，基於品牌核心策略及視覺表現，結合營運需求，逐步落地門店全新品牌視覺體系，建立視覺煥新標準，打造具有全國性、系統性、統一性的品牌形象，品牌煥新不斷進行新嘗試，落地第一家社區生鮮體驗店門店場景佈置，以嶄新的面貌及品牌定位向消費者傳達更有意義和有溫度的聯結，帶給消費者全新的購物體驗。透過多樣化的營銷傳播渠道，向消費者溝通和傳達聯華品牌內涵：「在聯華，物品是富有故事的，空間是用於分享的，人是溫暖有情的。」

僱傭、培訓和發展：機制、組織與企業文化

截至二零二零年十二月三十一日，本集團共有31,368名員工，回顧期內減少3,870名。人工總開支約為人民幣253,385.6萬元。

回顧期內，本集團進一步推動組織變革，完善能進能出、能上能下的契約化管理的選人用人機制。結合三年任期考核要求推進述職選聘工作，同時做好述職選聘結果應用。完成公司新組織架構設計，首次試行事業部制，成立食品百貨事業部，完成商品、營運、業務相關部門新架構設計執行。整合營銷管理資源，成立市場營銷中心，完成功能調整。推動落實人才盤點、定崗定編，及時做好人員轉型，促進公司整體經營績效達成。一線創新並試點測算優化門店用工模式，通過靈活用工，採用多工種並存的用工模式，提升人效，降低人工費率。

回顧期內，本集團不斷優化調整薪酬結構與考核激勵方式，重點推動員工年薪制和月薪制的調整優化。同時不斷完善激勵方式，明確設定多級考核目標，鼓勵團隊挑戰更高業績，實現多勞多得，持續打造業績增量全員分享激勵模式。進一步完善和迭代門店合夥人模式，通過門店合夥人項目的持續推廣和實施，調動和發揮員工的主觀能動性，形成公司與員工共贏的局面。

回顧期內，本集團培訓發展聚焦加強後備人才和創新型人才的培養。以師資和課程雙驅動推動培訓體系的完善。師資體系建設得到進一步的強化，重視課程體系的系統性、針對性、實用性，完成課程體系進一步迭代。應對疫情，及時將部分培訓課程線下轉到線上。圍繞營採專業賦能專業技能提升，品牌訓練營，新零售、新技能專項，數字化門店、門店合夥人等重點項目內容，實施落實鷹才、雛鷹等培養計劃，逐步形成分層分類人才培養模式。

數字化驅動

回顧期內，本集團著力推進數字化門店系統建設及落地。加速數字化門店系統的迭代，建設「有層次、可發展」的門店數字化體系，完成數字化門店系統網絡架構和上海地區部分超級市場業態門店以及一家大型綜合超市上線試點。

回顧期內，本集團推動運營管理規範的數字化升級，提升門店管理與運營質量。完成聯華一體化數字化供應鏈系統開發；完成「庫存管理」、「商品採購」、「促銷業績」等主題類報表開發及上線；完成總部備份系統全覆蓋，提升總部網絡安全系統。

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：

經營性風險

疫情改變市民出行習慣和購物習慣，減少到店消費將對實體店帶來打擊；並且因為疫情尚未完全結束，持續影響購物習慣，消費者購買力下降，本集團的業務面臨更大挑戰。

管理措施

本集團將加強各類線上業務的平台競爭力，加大宣傳，豐富選品，增加促銷頻次；加強到店業務，開展各類網絡直播，拓展銷售渠道刺激消費；積極參與政府補貼券活動，鼓勵顧客領取到店消費；營銷計劃以提升客流為主，一方面結合地攤經濟，加大場外擺台力度，另一方面結合消費刺激政策，從商品促銷力度、服務、會員活動等多角度尋找商機。

網點發展風險

對於新居住區域網點的發展，本集團預計新店培育期將會相對較長，新業務拓展及前期門店經營利潤等各方面存在一定風險。同時，市場的日新月異、渠道和競爭的分流、實體門店成本節節攀升的綜合影響愈加明顯，本集團面臨網點選點難度高，網點發展緩慢的風險。

在既有網點方面，沿街商鋪租金價格持續升高，租金成本的比例增大，本集團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、方法達成績租目標。

招商管理風險

受疫情影響，空鋪率提升，合同履行的不確定性增加，招商戶不按期繳納租金，合同違約風險升高。

管理措施

本集團將通過優化招商佈局，加速填鋪，去零售化，強體驗，增加社區服務類租戶，提升招商收入。

同時，本集團法律事務部將積極應訴，根據案情需要，提議召開專題會，提出法務意見；同時業務部門也將針對疫情對經營影響程度進行評估，積極與合同相對方進行協商談判，以求和解方式解決爭議。

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。

供應商管理風險

在本集團的供應商中，高風險食品廠牌供應商提供的證照齊全有效，但實際生產環境、設備可能存在安全隱患。

管理措施

本集團要求高風險食品生產企業擁有有效期內的ISO22000或HACCP等認證，並提交認證機構出具的現場審核報告；由本集團指定的第三方審核機構進行過現場審核並提合格審核報告，審核報告有效期為一個自然年。

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、香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「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

二零二一年是中國實施「十四五」規劃以及二零三五年遠景目標的新起點，面臨深刻複雜變化的國際國內新環境。中國政府將主動應對新環境、新挑戰，繼續堅持穩中求進工作總基調，立足新發展階段，貫徹新發展理念，構建新發展格局，堅定不移深化改革開放創新，鞏固拓展疫情防控和經濟社會發展成果，科學精準實施宏觀政策，努力保持經濟運行在合理區間，確保「十四五」開好局、起好步。

二零二一年，隨著中國疫情得到持續有效的控制、經濟繼續復甦和內循環為主的新發展格局逐漸成形，中國政府必將通過更多改革創新激發市場主體的內生動力，進而出臺更多提高居民消費能力、改善消費環境、開拓消費新增長點的政策舉措，進一步營造良好的消費環境，加大促進居民增收的力度，著力提升居民消費能力和消費意願。本集團預計二零二一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，成為支撐二零二一年中國經濟穩中有進的強大引擎。

為此，二零二一年，本集團將秉承「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」的願景，以「三十而已，創新蛻變」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，以「組織與機制驅動」和「數字化驅動」為雙輪驅動支撐體系，打贏年度三大戰役，即「全面推進業態全域銷售」戰役、「加速實現核心品類的消費者感知和銷售提升」戰役以及「組織變革，流程再造，數字化運營」戰役。

二零二一年，本集團將全面推進業態全域銷售。全面推進全域品類管理，建立聯華的線上品類和前置倉思維，在自有平台上加大會員服務力度和平台體驗，拓展社區團購等新領域業務。基於到家業務發展現狀，著重打造以「生鮮」為中心的品類思維，利用外部平台的流量塑造聯華的品牌影響力，發揮聯華網點前置倉優勢，獲得更大的市場滲透率。依託三方平台賦能，樹立電子商圈口碑地位，進一步強化聯華線上品類思維，突出服務價值。全面推進業態的品類管理與全域銷售，緊隨市場變化不斷優化商品品類，延伸品類固化成果。在加速提升兩方物流效率的基礎上，打造新零售物流生態圈，通過新零售物流體系助推到家和隔日達模式，落地同城零售和第三方服務，以冷鏈商品為推進重點，上海地區實現半小時、一小時送達。區域中心倉支持大型綜合超市與超級市場二次配貨，通過幹線物流，實現隔日達、預約達，大幅降低物流配送費用。重塑聯華會員體系，構築會員生態圈，構建聯華流量運營生態圈，以門店、小程序為主要運營陣地，通過自媒體運營和支付營銷運營，開發更多生態流量入口，實現流量轉化。推廣數字化門店，建設以線上線下消費者體驗提升為導向，支持微觀層面業務操作的數字化門店系統，打通線上線下數據，實現業務數據的全程可視化和實時性。

二零二一年，本集團將推動加速實現核心品類的消費者感知和銷售提升。打通供應鏈落地模型，加強商品品控，物流，生鮮推進，門店運營，培訓等項目。運用智慧促銷及定價工具，開發線上、線下聯動的差異化營促銷活動，重點推進S級營銷活動，打造「場景+爆品」的主題營銷活動，提升營促銷效率和效益。從消費者端驅動，契合消費者心理，提速核心品類，集中打磨晚餐場景，全面提速全鏈路、全渠道的體驗與銷售展現。持續改進陳列場景的視覺呈現效果，以主題活動為契機，運用新媒體平台，整合新媒體資源，開展多樣化的活動傳播，多點觸達消費者互動，與消費者建立良好關係，持續傳遞「好商品，好體驗，構建人情好生活」的品牌理念。

二零二一年，本集團將持續推動組織變革，流程再造，數字化運營。梳理總部-事業部／區域-門店的關係，對總部、事業部及門店進行流程再造，加強生鮮營採聯動，突出業態經營特點。建立營採銷配一體化作業流程標準，串聯和規範各環節作業，使部門間無縫銜接，使工作可量化、可檢核。基於SOP重塑，全面升級營運標準化運營，基於技術驅動，推動數字化組織運營，打造服務品牌。整合、優化組織層級，在組織架構優化的基礎上，優化彙報層級，形成高效扁平組織，並逐步統一薪酬福利結構與考核激勵方式，形成正負雙向激勵機制。運用數字化驅動品類與供應鏈管理，優化商品結構，運用智慧促銷提升有效促銷的佔比，提升綜合收益。推動數字化供應鏈建設，一體化整合物流系統，實現商品、進存銷、物流運輸、營運等供應鏈全流程數字化。

二零二一年，本集團將繼續推動業態和終端模型及拓展。大型綜合超市業態將繼續升級迭代賣場2.0社區鄰裡中心，將賣場2.0打造成為社區生活中心與生活煙火之地；繼續探索賣場3.0市集模式，將賣場3.0打造成為基於門店3公里生活服務圈內的全渠道場景交互式市集。超級市場業態直營業務將加速社區生鮮店的拓展與轉型，加盟業務重點發展緊密型及半緊密型加盟模式。便利店業態著重做好門店的優化梳理，繼續打磨盈虧平衡門店，實現便利店業態的可持續增長。

二零二一年，本集團將在品類規劃及供應鏈打造方面，高效整合優質資源，打通全國生鮮價值鏈，加強與全國供應商的聯動與合作，搭建核心品類戰略合作關係，發展共生、共創、共贏的JBP戰略合作模式。本集團將推動自有品牌品類滲透計劃，拓展聯華質造的產品線，從品質性價比上形成聯華質造及自有品牌優系商品口碑，實現聯華自有品牌在全國範圍內的推廣。

二零二一年，本集團將繼續推進品牌煥新工作，加速品牌體系規劃落地執行，建立全國性、系統性及規範性的品牌形象。

購買、出售或贖回股份

截至二零二零年十二月三十一日止年度，本公司及附屬公司並無購買、出售或贖回任何本公司之上市證券。

末期股息

本公司之董事會（「**董事會**」）建議不派發截至二零二零年十二月三十一日止的末期股息。

審核委員會

審核委員會已審閱二零二零年年度業績，並確認該等業績乃根據適用會計準則、法律和法規編製，且已作出適當披露。

德勤·關黃陳方會計師行之工作範疇

本公告內有關截至二零二零年十二月三十一日止年度的綜合損益及其他綜合收益表、綜合財務狀況表及相關附註所列數字已經由本集團核數師德勤·關黃陳方會計師行（「德勤」）與本集團於本年度經審核的綜合財務報表進行核對。根據香港會計師公會所頒布之香港核數準則、香港委聘審閱準則或香港保證聘約準則，德勤所進行的工作並不構成保證聘約，因此德勤並無對此公告發表任何保證。

遵守上市規則附錄十所載《上市公司董事進行證券交易的標準守則》

本公司已採納上市規則附錄十所載之《上市公司董事進行證券交易的標準守則》（「證券交易標準守則」）作為本公司全體董事、監事進行證券交易之守則。經向所有董事、監事作出特定查詢後，董事會欣然宣佈所有董事、監事於回顧期內全面遵守證券交易標準守則所載之條文。

符合上市規則附錄十四《企業管治守則》

董事會亦欣然確認，除下文所述事項以外，本公司於回顧期內符合上市規則附錄十四《企業管治守則》（「守則」）之所有守則條文。除下列偏離事項，概無董事知悉有任何資料合理地顯示，本公司於現時或回顧期內任何時候存在不符合守則的情況。有關偏離事項如下：

守則條文A.4.2規定，每名董事（包括有指定任期的董事）應輪流退任，至少每三年一次。根據本公司章程規定，本公司董事由股東大會任免任期不超過三年，且可連選連任。本公司考慮到本公司經營管理決策實施的連續性，故章程內暫無明確規定董事輪流退任機制，故對上述常規守則條文有所偏離。

守則條文第A.6.7條有關非執行董事在董事會及股東大會的出席情況及參與情況。

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

本公司於二零二零年六月二十二日召開第七屆董事會一次會議，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。

本公司於二零二零年八月二十八日召開第七屆董事會第二次會議，非執行董事徐子瑛女士及非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二零年十一月二十六日召開第七屆董事會第三次會議，非執行董事徐宏先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二零年六月二十二日召開二零一九年度股東周年大會(「**二零一九年度股東周年大會**」)，非執行董事徐子瑛女士、當時的非執行董事錢建強先生及當時的非執行董事鄭小芸女士因其他工作原因未出席該次股東周年大會。

本公司於二零二一年三月二十九日召開第七屆董事會第四次會議，非執行董事張申羽女士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，本公司已於二零一九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。二零一九年度股東周年大會順利通過各項普通決議案。二零一九年度股東周年大會會後，本公司亦將相關會議記錄發送至董事會所有董事以便未出席會議的董事了解會議上決議的事項。

年報的刊發

本公司年報將適時派送給本公司股東，並在香港聯合交易所網站及本公司網站刊發。

承董事會命
聯華超市股份有限公司
董事長
葉永明

中國，上海，二零二一年三月二十九日

於本公告日期，董事會成員如下：

執行董事： 徐濤；

非執行董事： 葉永明，徐子瑛，徐宏，張申羽，董小春及王德雄；

獨立非執行董事： 夏大慰，李國明，陳璋及趙歆晟。