

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)

公佈截至二零二二年十二月三十一日止年度業績

財務摘要

截至二零二二年十二月三十一日止，本集團錄得：

- 營業額約為人民幣246.81億元，同比下降約0.3%。本集團同店銷售同比增長約3.98%，其中大型綜合超市業態增長約2.86%，超級市場業態增長約6.26%，便利店業態下降約3.31%。
- 毛利額約為人民幣33.82億元，同比增長約10.5%，毛利率約為13.70%，同比增加1.33個百分點。
- 分銷成本及行政開支約為人民幣55.04億元，同比減少約人民幣2.12億元，同比下降約3.7%。
- 綜合收益達人民幣59.12億元，同比增長約為2.1%，綜合收益率約為23.95%，同比提高0.55個百分點。
- 經營利潤由虧轉盈，約為人民幣0.88億元，同比增加人民幣4.05億元。歸屬於本公司的股東年度虧損約為人民幣2.12億元，每股基本虧損約為人民幣0.19元。
- 擁有門店達3,352家。回顧期內，本集團新開門店348家，其中大型綜合超市新開2家；超級市場新開門店276家，其中直營門店新開129家，加盟門店新開147家；便利店新開門店70家，其中直營門店新開30家，加盟門店新開40家。

註1：綜合收益=毛利+其他收益+其他收入及其他利得(損失)

註2：綜合收益率=(毛利+其他收益+其他收入及其他利得(損失))/營業額

註3：經營盈利(虧損)=稅前虧損-應佔聯營公司業績

綜合損益及其他綜合收益表

截至二零二二年十二月三十一日止年度

	附註	二零二二年 人民幣千元 (經審計)	二零二一年 人民幣千元 (經審計)
營業額	3	24,681,396	24,759,659
銷售成本		<u>(21,299,101)</u>	<u>(21,697,930)</u>
毛利		3,382,295	3,061,729
其他收益	3	2,058,711	2,255,259
其他收入及其他利得(損失)	5	471,145	476,108
預期信用損失模式下確認信貸虧損準備		(1,132)	(1,156)
分銷及銷售成本		(4,715,290)	(4,841,767)
行政開支		(788,724)	(873,960)
其他經營開支		(42,185)	(108,171)
應佔聯營公司業績		(111,526)	42,800
財務成本		<u>(276,866)</u>	<u>(285,003)</u>
稅前虧損	6	(23,572)	(274,161)
所得稅費用	7	<u>(109,192)</u>	<u>(97,195)</u>
年度損失及年度綜合損失合計		<u><u>(132,764)</u></u>	<u><u>(371,356)</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		(211,747)	(422,779)
非控制性權益		<u>78,983</u>	<u>51,423</u>
		<u><u>(132,764)</u></u>	<u><u>(371,356)</u></u>
每股虧損—基本	8	<u><u>人民幣0.19元</u></u>	<u><u>人民幣0.38元</u></u>

綜合財務狀況表

於二零二二年十二月三十一日

	於二零二二年 十二月三十一日 附註 人民幣千元 (經審計)	於二零二一年 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	3,463,791	3,341,988
在建工程	4,330	9,740
使用權資產	5,738,461	6,386,548
無形資產	123,005	127,336
商譽	148,017	127,953
於聯營公司之權益	592,814	703,205
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	42,319	52,229
應收融資租賃款—非流動部分	188,758	237,571
定期存款	2,605,420	3,980,870
遞延稅項資產	8,520	8,045
其他非流動資產	82,115	286,186
	<u>12,997,550</u>	<u>15,261,671</u>
流動資產		
存貨	3,036,797	2,839,495
應收融資租賃款—流動部分	47,895	46,245
預付租金	4,727	441
應收賬款	242,853	145,386
按金、預付款及其他應收款	696,646	715,302
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	867,164	997,618
應收最終控股公司款	8	15,028
應收同系附屬公司款	48,633	37,933
應收聯營公司款項	363	251
定期存款	1,786,265	577,100
現金及現金等價物	3,198,945	2,193,456
	<u>9,930,296</u>	<u>7,568,255</u>
資產合計	<u><u>22,927,846</u></u>	<u><u>22,829,926</u></u>

(續)

	附註	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計)	於二零二一年 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		<u>(301,459)</u>	<u>(89,712)</u>
本公司股東權益		818,141	1,029,888
非控制性權益		<u>367,270</u>	<u>224,509</u>
權益合計		<u>1,185,411</u>	<u>1,254,397</u>
非流動負債			
遞延稅項負債		148,272	120,359
租賃負債		<u>5,108,859</u>	<u>5,741,487</u>
		<u>5,257,131</u>	<u>5,861,846</u>
流動負債			
應付賬款及應付票據	10	4,525,669	3,467,986
應付稅項		149,412	103,336
其他應付款及預提費用		1,963,901	2,060,971
租賃負債		896,096	911,399
合約負債		8,928,208	8,540,256
遞延收益		-	1,475
應付最終控股公司款		6,814	-
應付同系附屬公司款		14,051	626,409
應付聯營公司款		<u>1,153</u>	<u>1,851</u>
		<u>16,485,304</u>	<u>15,713,683</u>
負債合計		<u>21,742,435</u>	<u>21,575,529</u>
流動負債淨額		<u>(6,555,008)</u>	<u>(8,145,428)</u>
權益和負債合計		<u>22,927,846</u>	<u>22,829,926</u>
資產減流動負債		<u>6,442,542</u>	<u>7,116,243</u>

綜合財務報表附註

截至二零二二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。註冊地址及主要營業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。

本公司董事認本公司的直接控股股東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，以及在中國成立的上海百聯集團股份有限公司(「**上海百聯**」)，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。

本公司及其附屬公司(在此情況下，本公司及其附屬公司合稱「**本集團**」)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。

於二零二二年十二月三十一日，本集團淨流動負債達人民幣6,555,008,000元(二零二一年：人民幣8,145,428,000元)。考慮到本集團憑證債項的歷史結算及增加模式及非流動無限制定期存款可直接提取的款項人民幣1,885,000,000元(二零二一年：人民幣2,160,300,000元)，本公司董事相信本集團流動資金風險已被大幅地降低，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新訂及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，該等修訂於二零二二年一月一日或之後開始的年度期間強制生效：

香港財務報告準則第3號之修訂	概念框架索引
香港財務報告準則第16號之修訂	與Covid-19相關的租金減免
香港會計準則第16號之修訂	物業、機器及設備—擬定用途前所得款項
香港會計準則第37號之修訂	虧損合約—合同的履約成本
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週期之年度改進

此外，本集團應用了國際會計準則理事會委員會與本集團有關的的決議，包括出租人對租賃付款的豁免（國際財務報告準則第9號金融工具及國際財務報告準則第16號租賃）。

本年度集團對香港財務報告準則修訂的應用，對集團本年度和以前年度的財務表現和狀況以及／或對這些綜合財務報表中所列的披露沒有重大影響。

除下文所述外，本年度對香港財務報告準則和委員會議程決定的修訂的應用，對集團本年度和以前年度的財務狀況和表現以及／或對這些綜合財務報表中所列的披露沒有重大影響。

實施國際會計準則理事會委員會決議的影響-出租人豁免租賃付款（國際財務報告準則第9號金融工具和國際財務報告準則第16號租賃）

於二零二二年十月，委員會公佈了與租金減免有關的議程決定，出租人在法律上免除承租人支付特定的租賃付款的義務。其中部分租賃付款依照契約已到期但尚未支付，部分租賃付款依照契約尚未到期。委員會的結論是，在給予租金減免之前，出租人按照國際財務報告準則第9號的減值要求應用於應收經營租賃款，預期信貸虧損的計量應包括出租人對減免相關租賃付款的預期。此外，出租人對租金減免的計量在獲得租金減免之日應適用：(a)國際財務報告準則第9號中的終止確認要求，對於出租人已確認為經營租賃應收款項的租賃付款；及(b)國際財務報告準則第16號的租賃修改規定，對於出租人未確認為經營應收租賃的租賃付款。

在本議程決定發出前，本集團作為出租人給予租金寬免，以免除部分租戶支付特定租賃款項的義務，其中包括在給予租金寬免日期按合同到期的經營租賃應收款項。本集團將所有已獲豁免的租賃款項，包括已到期的經營性租賃應收款項，作為國際財務報告準則第16號下的租賃修改進行計算，獲批租金優惠的相關租約自修訂生效日起被視為新租約，已獲豁免的未償還經營性租賃應收款項被視為相關新租約的租賃激勵。在發表這項議程決定之後，集團回溯性地改變了其會計政策，以反映議程決定中的實質性闡述。

委員會決議的實施對集團合併財務報表沒有重大影響。

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或經修訂香港財務報告準則：

香港財務報告準則第17號 (包含二零二零年十月及 二零二二年二月之修訂)	保險合同 ¹
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 ²
香港財務報告準則第16號之修訂	售後回租中的租賃責任 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 ³
香港會計準則第1號之修訂	具有契約的非流動負債 ³
香港會計準則第1號之修訂及 香港財務報告準則實務聲明第2號	會計政策的披露 ¹
香港會計準則第8號之修訂	會計估計的定義 ¹
香港會計準則第12號之修訂	與單一交易產生的資產和負債相關的遞延所得稅 ¹

¹ 於二零二三年一月一日或以後開始之會計年度生效。

² 於將予釐定之日期或以後開始之年度期間生效。

³ 於二零二四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訂或經修訂的適用，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

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	<u>24,681,396</u>	<u>24,759,659</u>
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	1,570,291	1,632,148
從加盟店取得之加盟金收入	39,261	41,638
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	<u>10,902</u>	<u>2,137</u>
	<u>1,620,454</u>	<u>1,675,923</u>
合計	<u><u>26,301,850</u></u>	<u><u>26,435,582</u></u>

營業額確認時間

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
在某一時點確認	24,692,298	24,761,796
在某一時段按履約進度確認	<u>1,609,552</u>	<u>1,673,786</u>
合計	<u><u>26,301,850</u></u>	<u><u>26,435,582</u></u>

分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下。

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
與客戶之間的合約產生的收入—銷售商品	<u>24,681,396</u>	<u>24,759,659</u>
與客戶之間的合約產生的收入—服務	1,620,454	1,675,923
出租商鋪租金收入	<u>438,257</u>	<u>579,336</u>
	<u>2,058,711</u>	<u>2,255,259</u>
營業額及其他收益	<u><u>26,740,107</u></u>	<u><u>27,014,918</u></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銷售終端時點確認。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

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
經營租賃：		
固定租賃付款額	<u>428,714</u>	<u>556,638</u>
融資租賃：		
應收融資租賃款產生之融資收益	<u>9,543</u>	<u>22,698</u>
租賃收入總額	<u>438,257</u>	<u>579,336</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加總呈列匯報於總經理。

分部收益及業績

以下為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	
	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
大型綜合超市	13,650,205	15,065,315	143,081	(146,700)
超級市場	11,430,017	10,115,635	164,185	51,325
便利店	1,548,627	1,558,080	(25,349)	(3,264)
其他業務	111,258	275,888	(6,817)	(15,184)
	<u>26,740,107</u>	<u>27,014,918</u>	<u>275,100</u>	<u>(113,823)</u>

分部總收益調節為稅前綜合利潤如下：

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
分部業績	275,100	(113,823)
應佔聯營公司業績	(111,526)	42,800
處置聯營公司之投資收益	598	-
不可分配利息收入	38,046	48,654
不可分配開支	(217,064)	(246,534)
不可分配的按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產之公允價值變化損失	<u>(8,726)</u>	<u>(5,258)</u>
綜合稅前虧損	<u>(23,572)</u>	<u>(274,161)</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業績，處置聯營公司之投資收益，總部收支之分配(包括總部管理資金產生之利息收入)及部分按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產之公允價值變化損失。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：

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
—大型綜合超市	12,746,305	13,309,270
—超級市場	6,652,162	5,920,975
—便利店	495,596	455,594
—其他業務	320,422	230,626
分部資產合計	20,214,485	19,916,465
於聯營公司之權益	592,814	703,205
遞延稅項資產	8,520	8,045
其他未分配資產	2,112,027	2,202,211
資產合計	22,927,846	22,829,926

基於監控分部業績及在分部間分配資源之目的，除於聯營公司之權益、遞延稅項資產、總部集中管理的某些金融資產以及現金及現金等價物外，所有資產分配至經營分部。

其他分部資料

二零二二年

	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)	515,061	460,682	62,446	900	1,039,089
折舊及攤銷	736,722	594,457	58,969	9,694	1,399,842
商譽的減值損失	-	1,921	-	-	1,921
處置物業、廠房及設備發生的 損失(收益)	8,427	(288)	108	455	8,702
終止確認使用權資產及 租賃負債的淨收益	(23,929)	(237)	(4,007)	-	(28,173)
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	(163,108)	(58,851)	(498)	(617)	(223,074)
因應收融資租賃款而產生的 利息收入(附註3)	(9,543)	-	-	-	(9,543)
財務成本	185,068	87,745	4,053	-	276,866

二零二一年

	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)	717,800	461,369	95,488	1,692	1,276,349
折舊及攤銷	857,562	529,379	50,356	12,993	1,450,290
物業、廠房及設備、及使用權 資產發生的減值損失(轉回)	98,770	-	(2,497)	-	96,273
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	(17,750)	1,219	(3,492)	(771)	(20,794)
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	(166,695)	(55,788)	(488)	(515)	(223,486)
因應收融資租賃款而產生的 利息收入(附註3)	(22,698)	-	-	-	(22,698)
財務成本	197,878	83,235	3,890	-	285,003

註：

非流動資產的增加包括物業、廠房及設備增加人民幣234,476,000元(二零二一年：人民幣272,431,000元)、在建工程增加人民幣11,476,000元(二零二一年：人民幣6,206,000元)、使用權資產增加人民幣783,673,000元(二零二一年：人民幣982,951,000元)及無形資產增加人民幣9,464,000元(二零二一年：人民幣14,761,000元)。

地理資料

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

主要客戶資料

於兩個報告期間，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)

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	261,120	272,140
政府補貼(註i)	85,172	58,259
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(損失)收益	(3,067)	9,684
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	1,471	1,241
終止確認使用權資產及租賃負債所得淨收益	28,173	22,281
廢品及物料銷售收入	24,295	29,772
折損收入(註ii)	15,127	11,252
手續費收入	11,400	14,385
違約金收入	12,000	14,252
處置聯營公司之投資收益	598	-
其他	34,856	42,842
	<u>471,145</u>	<u>476,108</u>
合計	<u>471,145</u>	<u>476,108</u>

註：

- i. 本集團收到來自中國地區政府的無條件政府補貼人民幣83,697,000元(二零二一年：人民幣53,818,000元)，以鼓勵本集團內各有關公司在各地的業務開展。另外，本年與資產相關的政府補貼人民幣1,475,000元(二零二一年：人民幣4,441,000元)自與資產相關的政府補貼的遞延收益中攤銷。
- ii. 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

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 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	343,049	329,508
使用權資產折舊	1,034,319	1,099,984
無形資產之攤銷	22,474	20,798
	<u>1,399,842</u>	<u>1,450,290</u>
攤銷及折舊合計		
應佔聯營公司業績		
應佔稅前業績	110,045	(47,941)
應佔稅項	1,481	5,141
	<u>111,526</u>	<u>(42,800)</u>
核數師酬金		
確認使用權資產之減值(包括在其他經營開支中)	6,472	6,096
	-	96,273
董事薪酬		
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	2,642	3,149
其他員工之退休福利成本- 一定額供款計劃	2,139,840	2,216,210
	<u>204,835</u>	<u>202,106</u>
員工成本總額		
	<u>2,347,317</u>	<u>2,421,465</u>
根據信貸虧損準備模型確認的減值損失，扣除轉回		
存貨跌價撥備計提(轉回)	1,132	1,156
存貨成本中確認之費用	2,152	(976)
	<u>21,299,101</u>	<u>21,697,930</u>

7. 所得稅費用

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
中國企業所得稅當期稅項	118,833	77,915
以前年度(超額支付)應付中國企業所得稅	(437)	1,030
遞延稅項費用	<u>(9,204)</u>	<u>18,250</u>
	<u>109,192</u>	<u>97,195</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。

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
稅前虧損	<u>(23,572)</u>	<u>(274,161)</u>
以中國法定所得稅率25%計算稅項(二零二一年：25%)	(5,893)	(68,540)
應佔聯營公司業績之稅務影響	27,882	(10,700)
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	331	411
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(4,946)	(4,762)
未確認稅務損失之稅務影響	117,584	181,639
未確認可抵扣暫時性差異之稅務影響	1,098	6,110
利用以前未確認之稅收損失	(25,917)	(7,171)
以前年度(超額支付)應付中國企業所得稅	(437)	1,030
附屬公司執行不同稅率之影響	<u>(510)</u>	<u>(822)</u>
年度稅項支出	<u>109,192</u>	<u>97,195</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：

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	<u>(211,747)</u>	<u>(422,779)</u>
	於二零二二年 十二月三十一日	於二零二一年 十二月三十一日
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股股份加權平均數	<u>1,119,600,000</u>	<u>1,119,600,000</u>

由於兩個年度內並無潛在普通股發行，因而無需列示每股稀釋虧損。

9. 應收賬款

	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元
應收賬款—來自客戶合約	250,030	150,248
減：信貸虧損撥備	<u>(7,177)</u>	<u>(4,862)</u>
	<u>242,853</u>	<u>145,386</u>

於報告期期末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日至60日（二零二一年：30日至60日），其賬齡分析列示如下：

	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元
0日至30日	229,386	142,429
31日至60日	3,554	2,048
61日至90日	3,468	401
90日以上	6,445	508
	<u>242,853</u>	<u>145,386</u>

註：賬齡根據商品或服務的控制權轉移至客戶之日起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。就已逾期的應收賬款而言，本集團應用撥備矩陣計量預期信貸虧損。

已逾期之應收賬款賬齡：

	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元
逾期1-30日	3,468	401
逾期超過30日	6,445	508
	<u>9,913</u>	<u>909</u>

10. 應付賬款及應付票據

	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元
應付賬款	3,525,669	3,467,986
應付票據	1,000,000	-
	4,525,669	3,467,986

於報告期末之應付賬款主要源自信貸期介乎30至60日之商品採購(二零二一年：30日至60日)，其賬齡分析如下：

	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元
0至30日	1,342,254	1,494,703
31至60日	704,211	718,851
61至90日	427,381	366,786
90日以上	1,051,823	887,646
	3,525,669	3,467,986

賬齡根據商品或服務的控制權轉移至本集團之日至報告期期末的期間確認。

管理層討論與分析

經營環境

二零二二年，國際環境複雜嚴峻，國內經濟頂住需求收縮、供給衝擊、預期轉弱三重壓力，始終堅持穩字當頭、穩中求進。二零二二年中國國內生產總值(GDP)突破120萬億元，同比增長3.0%。受多輪疫情衝擊，並伴隨一系列穩經濟、促消費政策的實施，中國消費市場經歷了大幅起落，呈現明顯V型走勢。二零二二年中國社會消費品零售總額同比下降0.2%，至人民幣44萬億元。

二零二二年，蘇、浙、皖GDP均實現同比增長。上海經濟運行呈V形反轉態勢，全年下降0.2%。二零二二年年初，上海為控制新冠疫情採取了長達三個月的嚴厲封控，長三角地區及上下游產業鏈均因停產停工受到衝擊，當地消費活動和居民消費信心也受到大幅影響。為恢復發展，上海市發佈了抗疫助企「21條」、經濟恢復重振「50條」、穩增長「22條」等一系列穩增長政策，並分三輪發放了人民幣10億元的電子消費券，大力促進市場和經濟復甦。

本集團81%的門店在長三角地區，隨著下半年疫情緩解，生產生活秩序逐漸恢復，居民消費意願回暖。二零二二年，本集團經營虧損大幅減少，主要因為本集團積極推進供應鏈建設及費用管控，經營利潤有所提升。本集團線上業務通過立足上海區域，拓展外區市場，在二零二二年繼續保持較高增長。此外，二零二二年上半年疫情期間上海及浙江區域出色地完成保供任務，保供銷售有效彌補了疫情封控期間的閉店損失。

財務回顧

營業額

回顧期內，本集團營業額約人民幣246.81億元，同比減少約人民幣0.78億元，下降約為0.3%。二零二二年上半年，上海及周邊區域疫情嚴重，特別是上海區域，大部分門店閉店近兩個月，本集團及時組織力量，協調、落實社會資源，做好疫情期間的保供措施，保供銷售彌補了因閉店產生的收入下降。二零二二年下半年，各地區疫情不斷反覆，線下客流量減少，銷售同比略有下降。

毛利額

回顧期內，本集團的毛利額約人民幣33.82億元，同比增加約人民幣3.21億元，同比上升約為10.5%。回顧期內，本集團整體毛利率約為13.70%，較去年同期的毛利率12.37%上升約1.33個百分點。本集團持續推進供應鏈優化，常溫商品品類聚焦品類優化，加快新品迭代速度，提升銷售毛利水平。同時，回顧期內疫情反覆，門店營促銷活動有所減少，毛利率略提升。

其他收益

回顧期內，本集團的其他收益約人民幣20.59億元，同比減少約人民幣1.97億元，同比下降約為8.7%。二零二二年第二季度受疫情影響，上海及周邊區域出現門店閉店情況，招商租戶的經營也受到較大的影響，出現租戶撤場、租金欠繳等情況。為穩定租戶，保障租金收益，本集團以共擔疫情風險為原則，結合減免租政策要求，與租戶展開減免租洽談，給予租戶一定的租金減免，回顧期內，招商收入較去年同期減少約人民幣1.41億元。另外，因疫情期間營促銷活動減少，從供貨商取得的相關收入較去年同期減少約人民幣0.62億元。

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4.71億元，同比減少約人民幣0.05億元，下降約為1.0%。

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47.15億元，同比減少約人民幣1.26億元，同比減少約為2.6%。本集團繼續加強各業態全面預算管理和費用全流程標準化管控，在消化疫情防控相關費用後網點運營費用持續下降。分銷及銷售成本佔營業額約為19.1%，同比下降約0.45個百分點。

行政開支

回顧期內，本集團的行政開支約人民幣7.89億元，同比減少約人民幣0.85億元，下降約為9.8%。回顧期內，通過制度梳理，系統管控以及強化預算管理等方式和手段，進一步完善全面預算管理體系，同時對管理人員編製模型和用工模式進行持續優化。行政開支佔營業額約為3.2%，同比下降約0.33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0.42億元，同比減少支出約人民幣0.66億元，同比下降約為61.0%。主要因個別大型綜合超市的閉店損失同比增加約人民幣0.25億元，去年同期計提使用權資產減值損失約人民幣0.97億元。

應佔聯營公司業績

回顧期內，本集團應佔聯營公司損失約人民幣1.12億元，同比減少盈利約人民幣1.54億元。主要因回顧期內本集團聯營公司上海聯家超市有限公司虧損約人民幣2.49億元，本集團根據投資比例確認投資損失約人民幣1.12億元，同比減少投資盈利約人民幣1.53億元。

稅前虧損

回顧期內，本集團稅前虧損約人民幣0.24億元，同比減少虧損約人民幣2.51億元。

所得稅

回顧期內，本集團的所得稅費用約人民幣1.09億元，同比增加約人民幣0.12億元。

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21,174.7萬元，同比減少虧損約人民幣21,103.2萬元，減虧約為49.9%。回顧期內，淨虧損率約為0.86%，同比下降0.85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0.19元。

流動資金及財務資源

於二零二二年十二月三十一日，本集團現金及各項銀行結餘約人民幣759,063.0萬元。回顧期內，本集團現金及各項銀行結餘淨流入約人民幣83,920.4萬元，主要為經營活動現金流入。

截至二零二二年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款周轉期為59天。存貨周轉期約為43天。

回顧期內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零二二年十二月三十一日，本集團並無在外發行任何套利保值金融工具。

資本負債比率

於二零二二年十二月三十一日，本集團的資本負債比率（資本負債比率等於計息負債總額除以權益總額計算）為0.0%（二零二一年十二月三十一日：47.8%）。

各零售業務增長情況

大型綜合超市

回顧期內，大型綜合超市業態營業額約人民幣123.96億元，同比減少約人民幣11.85億元，同比下降約8.7%，佔本集團營業額約為50.2%。回顧期內，受上海區域疫情封控近兩個月影響，大型綜合超市業態部分門店暫停營業，其他地區疫情亦不斷反覆，門店客流量減少，營業額同比降低。

回顧期內，大型綜合超市業態錄得毛利額約人民幣17.59億元，同比增加約人民幣0.92億元。毛利率同比上升約1.91個百分點至14.19%。回顧期內，常溫商品品類優化，生鮮品類強化線上和民生爆款，提升生鮮經營能力，增加生鮮直採／聯採基地，毛利率有所提升。大型綜合超市業態錄得綜合收益約人民幣33.10億元，同比減少約人民幣1.13億元，主要因疫情導致租金收入同比減少約人民幣1.27億元，綜合收益率同比上升1.49個百分點。

回顧期內，大型綜合超市業態分銷及銷售成本和行政開支合計約為人民幣29.45億元，同比減少人民幣3.18億元。全程標準化流程助力營運費用有效降低，同時通過提升精準觸達，優化內容運營，逐步降低促銷費用的硬投入。大型綜合超市業態錄得經營利潤約為人民幣1.43億元，同比增加盈利約人民幣2.90億元。經營利潤率同比上升2.23個百分點至約1.15%。

截至十二月三十一日
二零二二年 二零二一年

毛利率(%)	14.19	12.28
綜合收益率(%)	26.70	25.21
經營利潤率(%)	1.15	-1.08

超級市場

回顧期內，超級市場業態營業額約人民幣106.91億元，同比增加約人民幣12.84億元，同比上升約為13.6%，佔本集團營業額約43.3%。回顧期內，上海區域超級市場業態大部分門店因疫情閉店近兩個月，但門店利用近社區的網點優勢，積極提供社區和企業保供，彌補銷售缺口；另一方面，自二零二二年一月起，本公司附屬公司杭州聯華華商集團有限公司（「**聯華華商**」）收購合併浙江百聯超市有限公司，錄得營業額約人民幣5.87億元。

回顧期內，超級市場業態錄得毛利額約人民幣14.47億元，毛利額同比增加約人民幣2.44億元，同比上升20.3%，毛利率同比上升0.75個百分點至13.54%。錄得綜合收益約人民幣22.96億元，同比增加約人民幣2.56億元。綜合收益率同比下降0.21個百分點。

回顧期內，超級市場業態錄得經營利潤約人民幣1.64億元，同比增加約人民幣1.13億元。經營利潤率上升0.99個百分點至約1.54%。

截至十二月三十一日
二零二二年 二零二一年

毛利率(%)	13.54	12.79
綜合收益率(%)	21.47	21.68
經營利潤率(%)	1.54	0.55

便利店

回顧期內，便利店業態著力打造門店新的品牌形象，更新門店設備設施，不斷增加門店流行元素，強化門店鮮食功能。疫情期間，上海區域便利店業態封控閉店時間較長，且受商品品類限制，保供業務較少，收入受到一定影響。便利店業態錄得營業額約人民幣14.96億元，同比減少約人民幣0.05億元，同比下降約為0.3%，佔本集團營業額約為6.1%。

回顧期內，便利店業態錄得毛利額約為人民幣1.70億元，同比減少約人民幣0.06億元，同比下降約為3.6%。毛利率下降0.38個百分點至11.34%。錄得綜合收益約人民幣2.34億元，同比減少約人民幣0.17億元。綜合收益率同比下降1.06個百分點至約15.66%。

回顧期內，受疫情影響，便利店業態經營虧損約人民幣0.25億元，較去年同期同比增加虧損約人民幣0.22億元，經營利潤率下降1.47個百分點至-1.69%。

截至十二月三十一日
二零二二年 二零二一年

毛利率(%)	11.34	11.72
綜合收益率(%)	15.66	16.72
經營利潤率(%)	-1.69	-0.22

財務業績分析

	截至十二月三十一日止十二個月		
	人民幣百萬元		
	二零二二年	二零二一年	同比轉變(%)
營業額	24,681	24,760	-0.3
毛利	3,382	3,062	10.5
綜合收益	5,912	5,793	2.1
經營盈利(虧損)	88	-317	127.7
所得稅費用	109	97	12.3
歸屬於本公司股東的本期虧損	-212	-423	49.9
每股基本虧損(人民幣元)	-0.19	-0.38	49.9
每股股息(人民幣元)	不派發	不派發	不適用

資本架構

於二零二二年十二月三十一日，本集團的現金及現金等價物主要以人民幣持有，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102,988.8萬元減少至約人民幣81,814.1萬元，主要為期間虧損約人民幣21,174.7萬元所致。

本集團已質押資產的詳情

截至二零二二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

截至二零二二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>

或有負債

截至二零二二年十二月三十一日止，本集團概無任何重大或有負債。

網點發展-業態整合提升

回顧期內，本集團通過賣場小型化、標超3.0精選、加盟模式創新等方式加速業態轉型。受2022年疫情影響，本集團通過謹慎關店，扶持加盟等舉措，降低對新開店影響，有效控制疫情後期關店數量，保持網點的增長。疫情期間通過減免租政策以及合同期降租政策幫助中小商戶渡過難關，穩定了商戶。同時，加速佈局社區生鮮店，開拓戰略項目合作，以穩定門店規模。全國網點既有門店續租率達90%。

回顧期內，本集團新開門店348家，其中新開直營店161家，新開加盟店187家，新開門店中，長三角新開門店298家，佔比達到86%；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275家，其中關閉直營門店117家，關閉加盟店158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	2	3,002.00	5	32,711.00
	超級市場	237	142,838.83	190	53,405.06
	便利店	69	4,436.81	51	3,356.52
華北區	超級市場	1	100.00	0	0.00
	便利店	0	0.00	3	127.00
東北區	便利店	1	22.00	10	550.50
華中區	超級市場	8	14,700.00	1	170.00
華南區	超級市場	25	14,116.00	14	3,334.12
西南區	超級市場	3	10,600.00	1	120.00
西北區	超級市場	2	820.00	0	0.00
合計		<u>348</u>	<u>190,635.64</u>	<u>275</u>	<u>93,774.20</u>

註： 上述數據為截至二零二二年十二月三十一日。

回顧期內，大型綜合超市業態新開門店2家，位於上海；關閉門店5家，其中上海市關閉2家，浙江省關閉3家。大型綜合超市業態將小型化賣場融入商場，橋梓灣店為轉型首店；新開青浦漕盈店入駐百聯股份青浦購物中心；吳淞店嘗試與百聯股份合作，共同打造社區生活中心；淞虹路店作為本集團首家賣場精選店，通過線下小店+線上強店相結合，突破鮮食業務發展局限，不斷提升生鮮自營能力；浙江公司印悅城義烏店轉型為社區型購物中心，打造了嶄新的生活方式，解決了消費者的品質生活需求。

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276家，其中直營門店129家，加盟門店147家；關閉門店206家，其中直營門店99家，加盟門店107家；網點數淨增70家。回顧期內，超級市場業態形成體系化、系統化的建店標準，嚴守標準，深化經營管理空間，明確「精選」定位，優化佈局和商品結構，創新生活場景，提升運營能力。運用獨立的營銷策略與VI系統，打造社區生鮮3.0精選模式，提高新品與進口商品的銷售比例。

回顧期內，便利店業態新開門店70家，其中直營門店30家，加盟門店40家，關閉門店64家，其中直營門店13家，加盟門店51家；網點數淨增6家。便利店業態著力打造門店新的品牌形象，利用信息系統助力營運提升。增加門店設備設施，不斷增加門店流行元素、年輕化元素，以吸引年輕消費群體。同時，優化門店核心功能，根據早餐、午餐、下午茶、晚餐和夜宵等消費場景，強化門店鮮食功能，重塑「聯華快客」品牌及消費者認可度，為消費者提供安全、時尚、舒適、溫馨的購物環境。

截至二零二二年十二月三十一日止，本集團共擁有門店3,352家，較二零二一年末淨增加73家。本集團約84.69%的門店位於大華東地區。

	大型綜合超市	超級市場	便利店	合計
直營	137	769	351	1,257
加盟	—	1,499	596	2,095
合計	<u>137</u>	<u>2,268</u>	<u>947</u>	<u>3,352</u>

註： 上述數據為截至二零二二年十二月三十一日。

回顧期內，本集團擴展多項合作、多渠道引流、加強店倉一體化建設，促進全渠道發展。B2C與到家商品融合，優化商品結構，在線下核心清單的基礎上，對商品進行優化和汰換，打造線上核心商品清單，助力品效提升。線上業務擴展多項合作，打造企業福利購平台：上線淘鮮達、京東1小時達，並計劃上線天貓超市1小時達、半日達等平台，通過與頭部品牌強強聯手，推廣合作；加強內容營銷，多渠道引流，通過社群、直播、公眾號等多種渠道加強用戶觸達，吸引流量。通過提升精準觸達，優化內容運營，逐步降低促銷費用的硬投入；拓展流量來源，形成線下、社群、平台以及外部渠道用戶多位一體的流量來源，形成從用戶畫像出發的線上商品採購及運營策略。落地店倉一體化項目，依託中心倉發力的多模式線上業務，目前已經支持即時達和B2C。

抗疫保供履行國企擔當

回顧期內，本集團供應鏈快速反應，多業態、多部門、多渠道聯動，出色完成全年疫情保供任務。疫情期間，本集團第一時間成立應急保供小組，與區、街道、居委社區層層對接，並建立網格化保供網絡，營運、採購、物流高度協同，財務、信息等部門支撐到位，線上線下雙線服務，尋求一切資源全面保供，滿足不同封控狀態下的民生需求。本集團全員參與防疫保供，上海地區封控期間，累計服務居村委超5400個，完成450萬份市民禮包、超140萬份保供物資的供應。對接大小方艙30餘家，相關企業100多家，完成防疫物資訂單超30萬份。同時，聯華華商也積極參與區域保供工作，年度內本集團保供總額逾人民幣十億元，本集團得到消費者、百聯集團、政府的高度評價！

供應鏈優化佈局

回顧期內，本集團徹底梳理供應鏈結構，優化、提升供應鏈效率。多渠道尋找優質通路，完善生鮮供應鏈，加強生鮮基地建設，並建立競價機制，嚴控進價。截至二零二二年底，本集團生鮮直採、聯採基地達到165家，淨增16家。基地重點推廣季節性基地水果，開發爆款商品。常溫品類優化商品供應鏈結構，加快新品迭代速度，改良品類結構，挖掘具有銷售潛力的新分類、新商品，打造差異化商品供應鏈建設，迎合市場需求。

數字化轉型

回顧期內，本集團加強外區數字化門店全面推廣，加速數字化轉型項目進程。重點圍繞業務，聚焦架構統籌規劃，基礎設施雲化，業務數據治理，協同生態構建，以實現打造面向未來的彈性、穩定、安全、效率、敏捷、創新的數字化聯華。通過三方多元合作，尋求數字化轉型核心架構策略及推進方案，掙脫軟硬件桎梏，引入先進系統及智能化硬件，建設一套符合聯華特點的、以線上線下消費者體驗提升、工作效率提升為導向的、應用於前臺門店的數字化門店系統，賦能數字化運營能力，提升門店運營執行效率，完善顧客到家到店體驗。

僱傭、培訓與發展

截至二零二二年十二月三十一日，本集團共有28,701名員工，回顧期內增加921名員工，人工總開支約為人民幣234,731.7萬元。

回顧期內，本集團夯實基礎、優化、完善、加快流程優化推進速度。全面梳理、再造各類管理制度和作業流程。二零二二年制度流程再造項目在本公司黨政主要負責人親自部署下，總部各部室從崗位職責、部門架構、核心指標入手，全面厘清理順管理模塊、管理邊界。通過各部門的制度流程專題會研討發現並梳理出遺留性的制度空白和管理盲區，提升了公司制度的管理能級，使各項管理有章可循、有據可依，管理工作的規範性也得到進一步強化。

回顧期內，本集團對標業內優秀企業，實施組織整合、編製優化，持續優化總部組織架構、各部室人員編製、崗位職能職責。人才建設圍繞「鷹系列」，盤活人力資源開發，加強各類後備人才隊伍建設，打造適應聯華未來發展需求的人才供應鏈體系。標超合夥模式持續優化，確保合夥人激勵機制生命力。

消費者體驗與營銷力提升

回顧期內，本集團多源入手、以點帶面持續開展主題整合營銷活動，借助社群營銷及會員運營，通過PR傳播實現品牌形象、提升顧客喜好度。本集團主辦了「福聚虎運年-2022CNY」、「三十一周年聚享好生活-聯華三十一周年慶」、「縱情夏日·聚享生活-縱夏生活節」、「花好月圓心相聚-中秋國慶」、「感恩相聚·用心生活-感恩生活節」等系列主題整合營銷活動。同時，聯動JBP供應商，打造多元消費場景，開展線上線下一體化多元品牌營銷活動，如「點亮夢想晚餐」、「聯華燃動節」，以及結合世界盃足球賽事的熱點，打造首屆「聯華燃動節」，拉動訪問量，提高曝光率。為了讓申城消費「熱起來」，促進消費回補，市政府發放了四輪電子消費券。聯華更是推出了千萬級消費券，疊加政府消費券的使用，與上海市政府攜手形成合力，共同促進消費信心的回歸，推動城市經濟增長。

費用管控與效率提升

回顧期內，本集團通過制度梳理，系統管控以及強化預算管理等方式和手段，進一步完善全面預算管理體系。重新梳理制定費用管控流程，加強歸口部門對費用的管控意識和責任，各業務條線擬定具體費用管控舉措，年度內及時回顧各業態費用使用和舉措落地情況，及時提出管理意見和建議編製月度滾動預算，回顧期內營運和管理費用持續同比下降。同時，本集團加強資金運營，努力提高資金的收益和價值，確保資金安全和資金使用收益高於市場平均收益率。積極爭取財稅補貼，減少疫情損失。本集團積極推進業財一體建設，財務部門配合業務部門針對新業務開展提供財務支持，如加盟商的資金歸集、前臺資金管理平台搭建的嘗試等，支持業務發展，降本增效提高產出。

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：

經營性風險

零售市場的增長減緩，經濟下行壓力增大，消費習慣的變化，對實體店衝擊較大；隨著中國人口出生率下降，人口紅利優勢不再，致使消費客流持續下降，消費者購買力下降。同時由於供應鏈整合能力偏弱、品類優化效果不明顯，生鮮供應鏈效率提升不夠，商品汰換及新品引入慢，使綜收提升困難。本集團的經營將面臨更大挑戰。

管理措施

立足長三角，以超級市場、大型綜合超市兩大主力業態佔領區域優勢網點資源，整合全國與區域互動的供應鏈體系，實現線上線下一體化的全域銷售網絡。專注優質新品引進及銷售跟進，實行商品末位淘汰制，向高品質、健康、便捷和高顏值升級商品，加速自有品牌發展，助力自有品牌的業績提升；持續推進直供、自控／自採供應商的引入和直轉配工作，加強與JBP品牌商及直供廠家合作；加強商品進價議價力度，提升商品綜合收益；採取措施提升重點品類毛利率；重視到家業務的選品及談判力度，提升到家業務的業績；持續優化生鮮供應鏈，加速生鮮自有品牌發展，做好生鮮保供措施。制定補貨規則，梳理補貨歸口，開發全場景預測補貨模型。建立供應商入倉規則、訂單規則、供貨模式規則、考核績效規則，優化物流作業模式，增加商品進倉率。

網點發展風險

疫情常態化下，消費變化越來越快，更多新業態入市，變化會異常迅速。目前公司各業態多數店鋪形態比較傳統，各業態的新店盈利模型尚未打磨成熟，網點成本比較高。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；同時因新店營運績效不達預期，門店租賃到期後租金大幅上漲等原因，增加了門店續租的不確定性。

管理措施

本集團將關注大型居住社區、社區鄰里中心、區域中心，標超社區中心化發展，重點推進上海地區五個新城、臨港新片區、崇明地區發展。緊跟市場變化，對疫情及常態化疫情期間網點變化及時跟近，優化戰略佈局、深挖特殊渠道、開展戰略聯盟、發展輕資產模式和打造重點項目等方式，完善新網點立項標準（商圈情況、立地條件、物業條件等），嚴控低分項目，防範投資風險。

在既有門店續約方面，本集團將續租前置、深化降租、拉長續租年限，提高門店經營穩定性，降低關閉率。

招商管理風險

受經濟下行壓力的影響，受後疫情時代的影響，面臨商戶撤鋪、空鋪率提升等嚴峻考驗，同時門店硬件老舊，客流下滑，使招商租金溢價能力持續下降。聯華自有招商品牌庫沒有完全成熟，招商規劃及實施能力需要進一步加強。

管理措施

逐步優化、梳理、完善招商業務流程，建立商戶進場管理規範及標準，使空鋪率持續下降，幫助門店降本增效；以共擔疫情風險為原則，結合減免租政策要求，穩定租戶，保障招商收益。

員工風險

總部與業態管理定位不清晰，總部職能部門管理、運作的能力不足；人員年齡結構老化，員工收入整體偏低，門店合夥人經營能力不足，薪酬激勵性不足等困難。激勵機制雖已覆蓋全員，但與預期效果仍存在一定差異。

管理措施

一方面持續推進公司總部與業態總部的組織整合，優化人員編製與流程，不斷提升管理效率，降低人工費率；另一方面推進全員完成績效考評，優化管理人員績效考評工作；繼續整合組織架構，推動組織變革，進一步梳理部門職責、理清部門邊界，提升管理效率。優化店面組織和人員編製模型，提升人效；核心崗位實行契約化、進一步優化業績超額激勵制度、優化門店一線員工薪酬管理制度；深化合夥人權責利模式迭代，加速推進生鮮合夥人制等方式，提升員工積極性。

數字化轉型風險

數字化對商品管理、進銷存管理及促銷管理都存在著重要制約，現有硬件設備無法滿足創新應用的開發、業務迭代及快速部署，目前聯華已有的系統和新的數字化系統在一定時期內共存，數字化轉型整體投資成本高，建設週期長。

管理措施

持續系統迭代，加快數字化門店落地，制定並完善上線方案、硬件準備及培訓；啟動數字化轉型項目，搭建數字化轉型藍圖和規劃，分步驟實施，同時提升團隊數字化認知及利用數字化、「數智化」提升企業經營管理水平。

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

二零二三年，是全面貫徹落實黨的二十大精神的開局之年。隨著疫情防控政策的全面放開，生產生活將逐漸回歸正常，國內宏觀經濟環境將有所改善，國內消費業態有望回暖。本集團相信，二零二三年，隨著擴大內需戰略深入實施，以國內大循環為主體、國內國際雙循環相互促進的新發展格局加快構建，政府將採取積極的經濟振興措施，努力恢復和擴大消費，將打造更多消費新場景，釋放消費新活力。

二零二三年，本集團將堅持以3+1的年度重點工作和五大支持保障體系進行推進。本集團將以業態轉型為戰略工作重點，大型綜合超市業態打造盈利模型，超級市場業態加速推進新型標超和緊密型加盟定型迭代，到家業務實現行業領先水平。本集團將以品類優化為戰略工作重點，優化供應鏈和品類結構，完善品類固化延伸和商品管理機制，加快商品引進和汰換速度。本集團將以系統升級為戰略工作重點，分步實施聯華數字化戰略，完成四個中心的系統升級。本集團將以人才發展與激勵為戰略工作重點，加強核心團隊建設，落實契約化管理，完善績效考評制度。

二零二三年，本集團將以發展與招商為支持保障，聚焦各業態重點區域重點城市網點拓展，穩定規模；明確招商規劃，規範招商流程，強化招商績效管理。本集團將以內部供應鏈優化為支持保障，建立統一補貨小組，規範倉內作業模式。本集團將以全域營銷力提升為支持保障，通過多維度觸達，推動全域營銷。本集團將以全面預算管理與管理效率提升為支持保障，通過信息系統加強全面預算管控。本集團將以總部能力與強執行保證為支持保障，明細總部職責，提高決策效率，強化總部執行能力。

二零二三年，本集團將把握發展趨勢和特點，尋找業務突破點，關注進口商品的銷售提升和佔比，圍繞建設「一刻鐘便民生活圈」，全面深化改革創新，促進高質量發展和可持續增長，凝聚起所有聯華人的智慧和力量，惟實創變，勇毅篤行。

購買、出售或贖回股份

截至二零二二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**」）建議不派發截至二零二二年十二月三十一日止的末期股息。

審核委員會

審核委員會已審閱二零二二年年度業績，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

本初步公告內有關截至二零二二年十二月三十一日止年度的綜合財務狀況表、綜合損益及其他綜合收益表及相關附註所列數字已經由本集團核數師德勤·關黃陳方會計師行與本集團於二零二三年三月二十八日經審核的綜合財務報表進行核對相符。德勤·關黃陳方會計師行所進行的工作並不構成鑒證聘約，因此德勤·關黃陳方會計師行並無對此初步公告發表任何意見或鑒證結論。

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信息合理地顯示，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B.2.2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C.1.6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。

本公司於二零二二年三月二十八日召開第七屆董事會第八次會議，當時的非執行董事徐宏先生、非執行董事王德雄先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二二年三月二十八日召開第七屆董事會第九次會議，非執行董事王德雄先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二二年六月十六日召開第七屆董事會第十次會議，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會議。

本公司於二零二二年八月三十日召開第七屆董事會第十一次會議，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會議。

本公司於二零二二年十二月一日召開第七屆董事會第十二次會議，非執行董事張申羽女士、非執行董事董小春先生及非執行董事王德雄先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二二年六月十六日召開二零二一年度股東周年大會（「**二零二一年度股東周年大會**」），非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次股東周年大會。

本公司於二零二二年十二月一日召開二零二二年度股東特別大會（「**二零二二年股東特別大會**」），非執行董事張申羽女士、非執行董事董小春先生及非執行董事王德雄先生因其他工作原因未出席該次股東特別大會。

本公司於二零二三年三月二十八日召開第七屆董事會第十三次會議，非執行董事張申羽女士及獨立非執行董事夏大慰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，本公司已於二零二一年度股東周年大會和二零二二年股東特別大會（合稱「二零二二年股東大會」）召開前向董事會所有董事提供了此次會議的相關材料。二零二二年股東大會順利通過各項普通決議案。二零二二年股東大會會後，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
濮韶華

中國，上海，二零二三年三月二十八日

於本公告日期，董事會成員如下：

執行董事： 種曉兵；

非執行董事： 濮韶華，史小龍，徐潘華，張申羽，董小春及王德雄；

獨立非執行董事： 夏大慰，李國明，陳瑋及趙歆晟。