

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)

公佈截至二零二三年十二月三十一日止年度業績

財務摘要

截至二零二三年十二月三十一日止，本集團錄得：

- 營業額約為人民幣218.36億元，同比下降約11.5%，其中大型綜合超市業態同比下降約22.2%，超級市場業態下降約1.7%，便利店業態上升約6.0%。
- 毛利額約為人民幣27.81億元，同比下降約17.8%，毛利率約為12.74%，同比下降0.96個百分點。
- 分銷及銷售成本及行政開支約為人民幣50.69億元，同比減少約人民幣4.35億元，同比下降約7.9%。
- 綜合收益達人民幣51.92億元，同比下降約為12.2%，綜合收益率約為23.78%，同比下降0.17個百分點。
- 經營虧損約為人民幣2.28億元，應佔聯營公司虧損約為人民幣3.61億元。歸屬於本公司的股東虧損約為人民幣7.91億元，每股基本虧損約為人民幣0.71元。
- 擁有門店達3,356家。回顧期內，本集團新開門店337家，其中大型綜合超市新開2家；超級市場業態新開門店299家，其中直營門店新開93家，加盟門店新開206家；便利店新開門店36家，其中直營門店新開12家，加盟門店新開24家。

註1：綜合收益=毛利+其他收益+其他收入及其他利得及損失

註2：綜合收益率=(毛利+其他收益+其他收入及其他利得及損失)／營業額

註3：經營虧損=稅前虧損-應佔聯營公司業績

綜合損益及其他綜合收益表

截至二零二三年十二月三十一日止年度

	附註	二零二三年 人民幣千元 (經審計)	二零二二年 人民幣千元 (經審計 及重述後)
營業額	3	21,835,879	24,681,396
銷售成本		<u>(19,054,807)</u>	<u>(21,299,101)</u>
毛利		2,781,072	3,382,295
其他收益	3	1,903,566	2,058,711
其他收入及其他利得及損失	5	507,769	471,145
預期信用損失模式下確認減值，扣除撥回		(128)	(1,132)
分銷及銷售成本		(4,286,547)	(4,715,290)
行政開支		(782,154)	(788,724)
其他經營開支		(118,928)	(42,185)
應佔聯營公司業績		(361,398)	(111,526)
財務成本		<u>(232,641)</u>	<u>(276,866)</u>
稅前虧損	6	(589,389)	(23,572)
所得稅費用	7	<u>(124,837)</u>	<u>(101,503)</u>
年度損失及年度綜合損失合計		<u><u>(714,226)</u></u>	<u><u>(125,075)</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		(791,317)	(206,527)
非控制性權益		<u>77,091</u>	<u>81,452</u>
		<u><u>(714,226)</u></u>	<u><u>(125,075)</u></u>
每股虧損—基本	8	<u>人民幣0.71元</u>	<u>人民幣0.18元</u>

綜合財務狀況表

於二零二三年十二月三十一日

	於二零二三年 十二月三十一日 附註 人民幣千元 (經審計)	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計 及重述後)
非流動資產		
物業、廠房及設備	3,221,869	3,463,791
在建工程	14,339	4,330
使用權資產	5,022,128	5,738,461
無形資產	126,477	123,005
商譽	146,096	148,017
於聯營公司之權益	231,382	592,814
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	53,851	42,319
應收融資租賃款—非流動部分	57,441	188,758
定期存款	4,278,060	2,605,420
遞延稅項資產	77,712	69,380
其他非流動資產	157,090	82,115
	13,386,445	13,058,410
流動資產		
存貨	2,431,542	3,036,797
應收融資租賃款—流動部分	23,512	47,895
預付租金	5,128	4,727
應收賬款及應收票據	238,326	242,853
按金、預付款及其他應收款	486,561	696,646
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	996,485	867,164
應收最終控股公司款	690	8
應收同系附屬公司款	41,855	48,633
應收聯營公司款	479	363
定期存款	930,500	1,786,265
現金及現金等價物	2,447,620	3,198,945
	7,602,698	9,930,296
資產合計	20,989,143	22,988,706

(續)

	附註	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計)	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元 (經審計 及重述後)
資本及儲備			
股本		1,119,600	1,119,600
儲備		<u>(1,047,474)</u>	<u>(256,157)</u>
本公司股東權益		72,126	863,443
非控制性權益		<u>376,221</u>	<u>382,828</u>
權益合計		<u>448,347</u>	<u>1,246,271</u>
非流動負債			
遞延稅項負債		127,613	148,272
租賃負債		<u>4,305,173</u>	<u>5,108,859</u>
		<u>4,432,786</u>	<u>5,257,131</u>
流動負債			
應付賬款及應付票據	10	4,402,499	4,525,669
應付稅項		203,460	149,412
其他應付款及預提費用		1,756,847	1,963,901
租賃負債		833,025	896,096
合約負債		8,899,355	8,928,208
應付最終控股公司款		-	6,814
應付同系附屬公司款		12,074	14,051
應付聯營公司款		<u>750</u>	<u>1,153</u>
		<u>16,108,010</u>	<u>16,485,304</u>
負債合計		<u>20,540,796</u>	<u>21,742,435</u>
流動負債淨額		<u>(8,505,312)</u>	<u>(6,555,008)</u>
權益和負債合計		<u>20,989,143</u>	<u>22,988,706</u>
總資產減流動負債		<u>4,881,133</u>	<u>6,503,402</u>

綜合財務報表附註

截至二零二三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股份有限公司。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(「**百聯股份**」)，該公司為在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(「**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。

於二零二三年十二月三十一日，本集團淨流動負債達人民幣8,505,312,000元(二零二二年：人民幣6,555,008,000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2,955,015,000元(二零二二年：人民幣1,885,000,000元)，本公司董事認為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

本年度，本集團在編製綜合財務報表時首次應用以下由香港會計師公會(「**香港會計師公會**」)頒佈的新訂及經修訂香港財務報告準則，有關準則於二零二三年一月一日或之後年度期間開始強制生效：

香港財務報告準則第17號(包括二零二零年六月和二零二一年十二月香港財務報告準則第17號(修訂本))	保險合約
香港會計準則第8號(修訂本)	會計估計的定義
香港會計準則第12號(修訂本)	與單項交易產生的資產和負債相關的遞延稅項
香港會計準則第12號(修訂本)	國際稅收改革—支柱二立法模板
香港會計準則第1號及香港財務報告準則實務公告第2號(修訂本)	會計政策的披露

除下述內容外，本年度應用的新訂及經修訂香港財務報告準則以及委員會本年的議程決議對本集團本年及以前年度的財務狀況及業績及／或綜合財務報表的披露並無重大影響。

2.1 應用香港會計準則第12號(修訂本)「與單項交易產生的資產和負債相關的遞延稅項」產生的影響和會計政策變更

本集團已於本年度首次採用該等修訂。有關修訂收窄了香港會計準則第12號「*所得稅*」(「**香港會計準則第12號**」)第15及24段對遞延稅項負債及遞延稅項資產的確認豁免範圍，使其不再適用於在初步確認時產生相等的應課稅及可抵扣暫時性差異的交易。

根據過渡條款：

- (i) 本集團已將新會計政策追溯應用於二零二二年一月一日或之後發生的租賃交易；
- (ii) 同時，本集團於二零二二年一月一日，針對與使用權資產和租賃負債相關的所有可抵扣暫時性差異和應課稅暫時性差異，確認一項遞延稅項資產(以有可能使用可抵扣暫時性差異的應課稅利潤為限)和遞延稅項負債。

應用該等修訂對各財務報表行項目及每股虧損的影響已詳細列載於本附註「應用香港財務報告準則修訂本對綜合財務報表的影響」。比較數據已重述。

2.2 應用香港會計準則第1號修訂本及香港財務報告準則實務公告第2號修訂本「會計政策的披露」的影響

本集團已於本年度首次採用該等修訂本。香港會計準則第1號「*財務報表的列報*」之修訂本將「重大會計政策」替換為「重要會計政策信息」。倘會計政策信息與實體財務報表中包含的其他信息一起考慮時，可合理預期會影響一般目的財務報表的主要使用者根據該等財務報表所做出的決定，則有關會計政策信息屬重要。

該等修訂本亦澄清會計政策信息可能因相關交易的性質、其他事件或情況而屬重要，即使其金額並非重大。然而，並非所有與重要交易、其他事件或情況相關的會計政策信息其本身均重要。倘實體選擇披露非重要會計政策信息，則該等信息不得掩蓋重要會計政策信息。

同時，香港財務報告準則實務公告第2號「就重要性作出判斷」（「實務公告」）之修訂本闡明主體如何將「重要性判斷的四步驟」應用於會計政策披露，並判斷一項會計政策的信息對其財務報表是否重要。相關指引和示例已添加至實務公告中。

應用該等修訂本未對本集團的財務狀況或業績產生重大影響，但影響了綜合財務報表附註3所載的本集團會計政策的披露。

應用香港財務報告準則修訂本對綜合財務報表的影響

應用香港會計準則第12號(修訂本)「與單項交易產生的資產和負債相關的遞延稅項」所致會計政策變更對綜合損益及其他綜合收益表以及每股盈利／(虧損)的影響如下：

	截至十二月三十一日止年度	
	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
<i>對本年度虧損和其他綜合損失的影響</i>		
所得稅開支減少	<u>7,113</u>	<u>7,689</u>
本年度虧損及綜合損失總額的影響，		
歸屬於：		
本公司股東	4,989	5,220
非控制性權益	<u>2,124</u>	<u>2,469</u>
	截至十二月三十一日止年度	
	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
<i>對每股基本虧損的影響</i>		
調整前每股基本虧損	(0.711)	(0.189)
與租賃交易遞延稅項影響有關的		
會計政策變更所產生的淨調整額	0.004	0.005
列報的每股基本虧損	<u>(0.707)</u>	<u>(0.184)</u>

應用香港會計準則第12號(修訂本)「與單項交易產生的資產和負債相關的遞延稅項」所致會計政策變更對緊接上一財政年度末(即二零二二年十二月三十一日)綜合財務報表的影響如下：

	二零二二年 十二月三十一日 (重述前)	調整	二零二二年 十二月三十一日 (重述後)
遞延稅項資產	8,520	60,860	69,380
非控制性權益	367,270	15,558	382,828
儲備	(301,459)	45,302	(256,157)
對權益的總影響	1,185,411	60,860	1,246,271
	二零二二年 一月一日 (重述前)	調整	二零二二年 一月一日 (重述後)
遞延稅項資產	8,045	53,171	61,216
非控制性權益	224,509	13,089	237,598
儲備	(89,712)	40,082	(49,630)
對權益的總影響	1,254,397	53,171	1,307,568

已頒佈但尚未生效之香港財務報告準則修訂本

本集團並未提前應用以下已頒佈但尚未生效之經修訂香港財務報告準則：

香港財務報告準則第10號及 香港會計準則第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營公司間 之資產出售或註資 ¹
香港財務報告準則第16號(修訂本)	售後租回中的租賃負債 ²
香港會計準則第1號(修訂本)	將負債分類為流動或非流動 ²
香港會計準則第1號(修訂本)	附帶契諾的非流動負債 ²
香港會計準則第7號及香港財務 報告準則第7號(修訂本)	供應商融資安排 ²
香港會計準則第21號(修訂本)	缺乏可兌換性 ³

¹ 於待定日期或其後開始之年度期間生效。

² 於二零二四年一月一日或其後開始之年度期間生效。

³ 於二零二五年一月一日或其後開始之年度期間生效。

本公司董事預期應用所有上述經修訂香港財務報告準則於可見將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

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	<u>21,835,879</u>	<u>24,681,396</u>
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	1,379,217	1,570,291
從加盟店取得之加盟金收入	39,026	39,261
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	<u>1,856</u>	<u>10,902</u>
	<u>1,420,099</u>	<u>1,620,454</u>
合計	<u><u>23,255,978</u></u>	<u><u>26,301,850</u></u>

營業額確認時間

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
在某一時點確認	21,837,735	24,692,298
在某一時段按履約進度確認	<u>1,418,243</u>	<u>1,609,552</u>
合計	<u><u>23,255,978</u></u>	<u><u>26,301,850</u></u>

分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下。

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
與客戶之間的合約產生的收入—銷售商品	<u>21,835,879</u>	<u>24,681,396</u>
與客戶之間的合約產生的收入—服務	1,420,099	1,620,454
出租商鋪租金收入	<u>483,467</u>	<u>438,257</u>
	<u>1,903,566</u>	<u>2,058,711</u>
營業額及其他收益	<u><u>23,739,445</u></u>	<u><u>26,740,107</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

佣金收入向使用預付憑證的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

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
經營租賃：		
固定租賃付款額	<u>467,468</u>	<u>428,714</u>
融資租賃：		
租賃淨投資產生之融資收益	<u>15,999</u>	<u>9,543</u>
租賃產生之收入總額	<u><u>483,467</u></u>	<u><u>438,257</u></u>

4. 分部資料

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

特別是，根據香港財務報告準則第8號規定劃分的集團可報告分部如下：

- 連鎖大型綜合超市業務（「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，集團之其他業務已被加總呈列匯報於總經理。

分部收益及業績

以下為按經營及可報告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	
	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
大型綜合超市	10,777,339	13,650,205	(40,953)	143,081
超級市場	11,232,233	11,430,017	47,609	164,185
便利店	1,638,780	1,548,627	(17,782)	(25,349)
其他業務	91,093	111,258	(23,593)	(6,817)
	<u>23,739,445</u>	<u>26,740,107</u>	<u>(34,719)</u>	<u>275,100</u>

分部總業績調節為稅前綜合虧損如下：

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
分部業績	(34,719)	275,100
應佔聯營公司業績	(361,398)	(111,526)
處置聯營公司之投資收益	-	598
不可分配利息收入	19,848	38,046
不可分配開支	(224,685)	(217,064)
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收益(損失)	<u>11,565</u>	<u>(8,726)</u>
綜合稅前虧損	<u>(589,389)</u>	<u>(23,572)</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收益(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：

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元 (重述後)
—大型綜合超市	11,673,099	12,746,305
—超級市場	6,610,379	6,652,162
—便利店	419,873	495,596
—其他業務	180,321	320,422
分部資產合計	18,883,672	20,214,485
於聯營公司之權益	231,382	592,814
遞延稅項資產	77,712	69,380
其他未分配資產	1,796,377	2,112,027
資產合計	<u>20,989,143</u>	<u>22,988,706</u>

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

二零二三年

	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
包含於分部業績或分部資產 計量的金額如下：					
非流動資產的增加(註)	335,098	379,813	65,119	65	780,095
折舊及攤銷	684,567	574,979	65,356	11,805	1,336,707
處置物業、廠房及設備發生 的損失(收益)	19,095	385	(990)	1,211	19,701
終止確認使用權資產及租賃負債的 淨收益	(23,173)	(5,901)	(489)	-	(29,563)
因銀行存款及定期存款 而產生的利息收入	(182,520)	(73,855)	(297)	(479)	(257,151)
因應收融資租賃款 而產生的利息收入(附註3)	(15,999)	-	-	-	(15,999)
財務成本	152,433	76,518	3,690	-	232,641

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
包含於分部業績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
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

註：

非流動資產的增加包括物業、廠房及設備增加人民幣130,655,000元(二零二二年：人民幣234,476,000元)、在建工程增加人民幣21,215,000元(二零二二年：人民幣11,476,000元)、使用權資產增加人民幣602,823,000元(二零二二年：人民幣783,673,000元)及無形資產增加人民幣25,402,000元(二零二二年：人民幣9,464,000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，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及損失

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	276,999	261,120
政府補貼 (註i)	64,495	85,172
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收益 (損失)	35,858	(3,067)
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	960	1,471
終止確認使用權資產及租賃負債所得淨收益	29,563	28,173
廢品及物料銷售收入	15,758	24,295
折損收入 (註ii)	8,015	15,127
手續費收入	11,765	11,400
違約金收入	29,276	12,000
處置聯營公司之投資收益	-	598
其他	35,080	34,856
	<u>507,769</u>	<u>471,145</u>
合計	<u>507,769</u>	<u>471,145</u>

註：

- i. 本集團收到來自中國地區政府(「政府機構」)的無條件政府補貼人民幣64,495,000元(二零二二年：人民幣83,697,000元)，以鼓勵本集團內各有關公司在各地的業務開展。另外，本年無與資產相關的政府補貼(二零二二年：人民幣1,475,000元)自遞延收益釋放。
- 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

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
稅前盈利已扣除下列各項：		
攤銷及折舊		
物業、廠房及設備之折舊	331,043	343,049
使用權資產折舊	983,734	1,034,319
無形資產之攤銷	21,930	22,474
	<u>1,336,707</u>	<u>1,399,842</u>
攤銷及折舊合計		
應佔聯營公司業績		
應佔稅前業績	330,286	110,045
應佔所得稅費用	31,112	1,481
	<u>361,398</u>	<u>111,526</u>
核數師酬金	6,149	6,472
董事薪酬	2,532	2,642
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	1,975,211	2,139,840
其他員工之退休福利計劃供款	193,419	204,835
	<u>2,171,162</u>	<u>2,347,317</u>
員工成本總額		
根據信貸虧損準備模型確認的減值損失，扣除轉回	128	1,132
存貨跌價撥備計提	650	2,152
存貨成本中確認之費用	<u>19,054,157</u>	<u>21,299,101</u>

7. 所得稅費用

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元 (重述後)
中國企業所得稅當期稅項	161,207	118,833
以前年度超額支付中國企業所得稅	(7,379)	(437)
遞延稅項費用	<u>(28,991)</u>	<u>(16,893)</u>
	<u>124,837</u>	<u>101,503</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。

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元 (重述後)
稅前虧損	<u>(589,389)</u>	<u>(23,572)</u>
以中國企業所得稅率25%計算稅項(二零二二年：25%)	(147,347)	(5,893)
應佔聯營公司業績之稅務影響	90,350	27,882
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	725	331
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(2,635)	(4,946)
未確認稅務損失之稅務影響	192,565	117,584
未確認可抵扣暫時性差異之稅務影響	14,225	1,098
利用以前未確認之稅收損失	(14,764)	(25,917)
以前年度超額支付中國企業所得稅	(7,379)	(437)
附屬公司執行不同稅率之影響	(903)	(510)
確認以前年度未確認的可抵扣暫時性差異	<u>-</u>	<u>(7,689)</u>
年度稅項支出	<u>124,837</u>	<u>101,503</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：

	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	<u>(791,317)</u>	<u>(206,527)</u>
	二零二三年	二零二二年
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股加權平均數	<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. 應收賬款及應收票據

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
應收賬款—來自客戶合約	239,429	250,030
應收票據	6,000	—
減：信貸虧損撥備	<u>(7,103)</u>	<u>(7,177)</u>
	<u>238,326</u>	<u>242,853</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（二零二二年：30日至60日），其賬齡分析列示如下：

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
0日至30日	220,292	229,386
31日至60日	2,968	3,554
61日至90日	811	3,468
90日以上	<u>8,255</u>	<u>6,445</u>
	<u>232,326</u>	<u>242,853</u>

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。

以下為根據應收票據的發行日期對扣除信貸損失備抵後的應收票據進行的賬齡分析。

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	<u>6,000</u>	<u>-</u>

以下為根據每個報告期末應收票據的剩餘到期日，對扣除信貸損失備抵後的應收票據進行的到期分析。

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	<u>6,000</u>	<u>-</u>

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，且該等債務人並無違約過往紀錄，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：

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
逾期1-30日	811	3,468
逾期超過30日	<u>8,255</u>	<u>6,445</u>
	<u>9,066</u>	<u>9,913</u>

10. 應付賬款及應付票據

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
應付賬款	2,952,499	3,525,669
應付票據	<u>1,450,000</u>	<u>1,000,000</u>
	<u>4,402,499</u>	<u>4,525,669</u>

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(二零二二年：30日至60日)，其賬齡分析如下：

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
0至30日	957,899	1,342,254
31至60日	623,032	704,211
61至90日	349,075	427,381
90日以上	<u>1,022,493</u>	<u>1,051,823</u>
	<u>2,952,499</u>	<u>3,525,669</u>

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。

於報告期末，根據發行日期對應付票據進行的賬齡分析如下：

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	1,350,000	600,000
180日以上	<u>100,000</u>	<u>400,000</u>
	<u>1,450,000</u>	<u>1,000,000</u>

於報告期末，根據到期日期對應付票據進行的賬齡分析如下：

	於二零二三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二二年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	1,450,000	200,000
180日以上	<u>-</u>	<u>800,000</u>
	<u>1,450,000</u>	<u>1,000,000</u>

管理層討論與分析

經營環境

二零二三年，國際局勢複雜多變，世界進入新的動盪變革期，全球經濟復甦步履蹣跚，經濟增長動能不足。在這樣的大環境下，中國宏觀經濟展現出了難能可貴的韌性。在國家發展改革委、商務部、各地政府出臺多項促消費政策的推動下，中國經濟總體呈現出逐漸回暖、溫和修復的態勢。二零二三年國內生產總值(GDP)達約人民幣12.6萬億元，比上年增長5.2%。全年居民消費價格(CPI)比上年上漲0.2%，但其中豬肉價格下降13.6%，生鮮蔬菜價格下降2.6%。

疫情雖已過去，「疤痕效應」猶存，勞動力市場的景氣程度尚未恢復到理想水平，居民可支配收入的增速和家庭資產的增速均有所放緩，導致消費者信心恢復較為緩慢，支出更為理性和謹慎。與此同時，消費者更青睞於尋求折扣和促銷活動，轉向價格更具競爭力的購物渠道；疊加興趣電商平台、專業折扣店、O2O等新業態渠道競爭加劇影響，大部分實體零售渠道迎來新的挑戰。細分業態來看，二零二三年，全國快消市場整體表現不佳，全渠道零售總額比上年下降0.5%，線下市場零售額更較上年下滑3.6%。

財務回顧

營業額

回顧期內，本集團營業額約人民幣218.36億元，同比減少約人民幣28.45億元，下降約為11.5%。回顧期內，由於商超行業的復甦速度低於餐飲等其他消費行業，門店來客受到一定影響，普通民眾消費更加理性，消費降級趨勢明顯，同時受年初疫情對春節銷售旺季的影響，致營業額同比下降。其中：線上到家業務呈穩定增長，線上銷售較去年同比增長12%。

毛利額

回顧期內，本集團的毛利額約人民幣27.81億元，同比減少約人民幣6.01億元，同比下降約為17.8%。回顧期內，本集團整體毛利率約為12.74%，較去年同期的毛利率13.70%下降約0.96個百分點。主要因疫情後增加營促銷力度，且去年同期保供銷售中佔比較大的生鮮類商品，損耗較低，毛利率較高。

其他收益

回顧期內，本集團的其他收益約人民幣19.04億元，同比減少約人民幣1.55億元，同比下降約為7.5%。回顧期內，本集團在疫情後積極開展招商業務，同時對商鋪佈局進行優化調整，招商滿鋪率逐漸提升，招商收入較同期增加約人民幣0.45億元。因營業額下降，從供貨商取得的相關收入較去年同期減少約人民幣1.91億元。

其他收入及其他利得及損失

回顧期內，本集團的其他收入及其他利得及損失約人民幣5.08億元，同比增加約人民幣0.37億元，上升約為7.8%。回顧期內，本集團因銀行存款及定期存款而產生的利息收入、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收益及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同比增加約人民幣0.54億元。

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42.87億元，同比減少約人民幣4.29億元，同比減少約為9.1%。本集團繼續細化各業態全面預算管理和費用全流程標準化管控細節及強化條線管控力度，營運費用持續下降。

行政開支

回顧期內，本集團的行政開支約人民幣7.82億元，同比減少約人民幣0.07億元，下降約為0.8%。

其他經營開支

回顧期內，本集團的其他經營開支約人民幣1.19億元，同比增加支出約人民幣0.77億元。主要為本集團基於整體戰略調整，梳理關閉安徽及江蘇地區部分網點，相關損失撥備有所增加。

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3.61億元，同比增加損失約人民幣2.50億元。回顧期內，本集團聯營公司上海聯家超市有限公司（「上海聯家」）在正常經營虧損外，對其主要關聯方的非貿易類金融資產計提重大預期信用損失。該等金融資產出現信用減值，主要由於上海聯家的關聯方出現財務困難，且不存在現實的回收前景。本集團按權益法在損益中確認應佔上海聯家的虧損份額約人民幣3.67億元，同比增加損失約人民幣2.55億元。本集團在上海聯家的權益已根據本集團的會計政策，採用權益法核算減至零。

稅前虧損

回顧期內，本集團稅前虧損約人民幣5.89億元，同比增加虧損約人民幣5.66億元。

所得稅費用

回顧期內，本集團的所得稅費用約人民幣1.25億元，同比增加約人民幣0.23億元。

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7.91億元，同比增加虧損約人民幣5.85億元。回顧期內，淨虧損率約為3.62%，同比虧損率上升2.78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0.71元。

流動資金及財務資源

於二零二三年十二月三十一日，本集團現金及各項銀行結餘約人民幣76.56億元。回顧期內，本集團現金及各項銀行結餘淨增加約人民幣0.66億元。

截至二零二三年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款周轉期為57天。存貨周轉期約為44天。

回顧期內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零二三年十二月三十一日，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

於二零二三年十二月三十一日，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%（二零二二年十二月三十一日：0.0%）。

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96.46億元，同比減少約人民幣27.50億元，同比下降22.2%，佔本集團營業額約為44.2%。回顧期內，門店來客受到一定影響，疫情後消費者信心恢復緩慢，支出更為理性和謹慎，囤貨心理的消滅致客單明顯下滑，整體銷售較為疲軟。

回顧期內，大型綜合超市業態錄得毛利額約人民幣13.43億元，同比減少約人民幣4.16億元。毛利率同比下降0.27個百分點至13.92%。回顧期內，受益於網點調整商鋪佈局提升滿鋪率，大型綜合超市業態租金收入約人民幣3.79億元，同比增加約人民幣0.27億元。回顧期內，大型綜合超市業態錄得綜合收益約人民幣27.93億元，同比減少約人民幣5.17億元，綜合收益率同比上升2.25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25.69億元，同比減少人民幣3.76億元。網點的梳理和全程標準化流程助力營運費用有效降低。大型綜合超市業態錄得經營利潤虧損約為人民幣0.41億元，同比減少盈利約人民幣1.84億元。經營利潤率同比下降1.57個百分點至-0.42%。

截至十二月三十一日
二零二三年 二零二二年

毛利率(%)	13.92	14.19
綜合收益率(%)	28.95	26.70
經營利潤率(%)	-0.42	1.15

超級市場

回顧期內，超級市場業態營業額約人民幣105.14億元，同比減少約人民幣1.77億元，同比下降約為1.7%，佔本集團營業額約48.2%。回顧期內，超級市場業態定位精選社區生鮮超市，下沉社區服務，貼合消費需求豐富營銷活動，努力提升客戶黏合度。

回顧期內，超級市場業態錄得毛利額約人民幣12.42億元，毛利額同比減少約人民幣2.05億元，同比下降14.2%。回顧期內，超級市場業態生鮮類商品損耗有所增加，同時加大營促銷活動的投入，毛利率同比下降1.73個百分點至11.81%。超級市場業態開拓招商業務減少空鋪率，租金收入約人民幣1.02億元，同比增加約人民幣0.19億元，同比上升23.0%。回顧期內，超級市場業態錄得綜合收益約人民幣20.97億元，同比減少約人民幣1.99億元。綜合收益率同比下降1.52個百分點。

回顧期內，超級市場業態錄得經營利潤約人民幣0.48億元，同比減少約人民幣1.16億元。經營利潤率下降1.09個百分點至0.45%。

截至十二月三十一日
二零二三年 二零二二年

毛利率(%)	11.81	13.54
綜合收益率(%)	19.95	21.47
經營利潤率(%)	0.45	1.54

便利店

回顧期內，便利店業態錄得營業額約人民幣15.87億元，同比增加約人民幣0.91億元，同比上升約為6.0%，佔本集團營業額約為7.3%。回顧期內，便利店業態著力強化門店鮮食功能，打通冷鏈商品流通鏈路，加快品類更新速度，客流客單已逐步恢復。

回顧期內，便利店業態錄得毛利額約為人民幣1.77億元，同比增加約人民幣0.07億元，同比上升約為4.4%。受鮮食毛利較低和營促銷活動增加的影響，毛利率下降0.18個百分點至11.16%。錄得綜合收益約人民幣2.41億元，同比增加約人民幣0.07億元。綜合收益率同比下降0.44個百分點至15.22%。

回顧期內，受疫情影響便利店業態經營虧損約人民幣0.18億元，較去年同期同比減少虧損人民幣0.07億元，經營利潤率上升0.57個百分點至-1.12%。

截至十二月三十一日
二零二三年 二零二二年

毛利率(%)	11.16	11.34
綜合收益率(%)	15.22	15.66
經營利潤率(%)	-1.12	-1.69

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

	二零二三年	二零二二年	同比轉變(%)
營業額	21,836	24,681	-11.5
毛利	2,781	3,382	-17.8
綜合收益	5,192	5,912	-12.2
經營(虧損)盈利	-228	88	-359.2
所得稅費用	125	102	23.0
歸屬於本公司股東的本期虧損	-791	-207	283.2
每股基本虧損(人民幣元)	-0.71	-0.18	283.2
每股股息(人民幣元)	不派發	不派發	不適用

資本架構

於二零二三年十二月三十一日，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8.63億元減少至約人民幣0.72億元，主要為期間虧損約人民幣7.91億元。

本集團已質押資產的詳情

截至二零二三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

截至二零二三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

截至二零二三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，本集團圍繞「十五分鐘生活圈」，深入建設小型化、社區鄰里中心賣場。通過生活服務及配套設施的建設，融入社區鄰里共建，提升集客能力，實現超市進社區的功能轉型；標超加快推進店型迭代，探索精選店、生鮮店模式，優化門店經營品類，提升生鮮自營能力，深化轉型成果並持續升級；加盟從網點拓展、商品供應鏈、管理賦能三方面進行深耕，加強對緊密型加盟模型的探索，促進良性發展；便利店豐富直營門店功能，加快品類更新，增加收益。

回顧期內，本集團橫縱結合，全力保持網點規模。新開門店337家，其中新開直營店107家，新開加盟店230家，新開門店中，長三角新開門店247家，佔比達到73%；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333家，其中關閉直營門店76家，關閉加盟店257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	3,127.00	15	64,979.00
	超級市場	241	105,363.43	200	62,894.57
	便利店	35	2,159.39	88	4,744.45
華北區	超級市場	7	3,760.00	0	0.00
	便利店	0	0.00	6	442.76
東北區	便利店	1	46.50	10	520.00
華中區	超級市場	7	13,830.00	0	0.00
華南區	大型綜合超市	0	0.00	1	9,630.00
	超級市場	29	10,790.00	13	4,447.51
西南區	超級市場	3	5,790.00	0	0.00
西北區	超級市場	12	23,000.00	0	0.00
合計		337	167,866.32	333	147,658.29

註：上述數據為截至二零二三年十二月三十一日。

回顧期內，基於集團整體戰略調整，聚焦重點城市發展，優化江蘇、安徽等區域網點佈局，大型綜合超市業態新開門店2家，均位於上海；關閉門店16家，其中上海市關閉2家，浙江省關閉1家，江蘇省關閉10家，安徽省關閉2家，外區關閉1家。大型綜合超市業態持續向2.0精選超市模型迭代升級，圍繞十五分鐘生活圈建設小型化、社區化賣場，將品類突破、招商豐富、線上線下融合作為三大重點，從在店、到家、私域三大維度出發，一店一策、分級轉型。以便捷、生鮮、鄰里共享中心作為關鍵詞，量身打造社區鄰里店、社區生活中心店及社區品質生活精選店，實現從「傳統大賣場」到社區生活中心的轉型迭代。

回顧期內，超級市場作為本集團核心發展業態，通過深化轉型成果並迭代的方式加速推進業態優化。超級市場業態新開門店299家，其中直營門店93家，加盟門店206家；關閉門店213家，其中直營門店39家，加盟門店174家；網點數淨增86家。回顧期內，超級市場業態社區生鮮店轉型升級，嘗試1+N新模式，目前「超市+品類館」相結合的模式已完成23家，通過佈局調整、品類優化等細化管理手段將社區店與品牌相結合，更好的互補有效提升了轉型門店的服務能力與經營收益。

回顧期內，便利店業態新開門店36家，其中直營門店12家，加盟門店24家，關閉門店104家，其中直營門店21家，加盟門店83家；網點數減少68家。便利店業態在持續提升次新店的同時，以學校、醫院等特殊商圈為重點關注目標，加快優質網點開發佈局力度，提升發展後勁。在資源陳列與功能宣傳方面，提升品牌親和力，運用網絡流行語吸引年輕客群的關注，提升消費者的購物體驗，切實踐行「快客，我的快樂時刻」的品牌slogan。

截至二零二三年十二月三十一日止，本集團共擁有門店3,356家，較二零二二年末淨增加4家。本集團約84.06%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	123	823	342	1,288
加盟	—	1,531	537	2,068
合計	<u>123</u>	<u>2,354</u>	<u>879</u>	<u>3,356</u>

註：上述數據為截至二零二三年十二月三十一日。

線上運營能級提升

回顧期內，本集團通過強化線上流量轉化、提升商品力、優化用戶體驗和賦能創新業務等策略，實現線上銷售兩位數增長。在流量轉化方面，通過與第三方平台的資源互換、精準投券及社群推廣，有效提升主站流量。同時，捕捉市場熱點，加大對公域流量創新內容的輸出，吸引目標粉絲，實現流量反哺。在體驗升級方面，線上不僅要同步線下新品，更要狠抓履約質量、優化到家售後流程，並在首頁優化優質活動的展示，以改善消費者滿意度，提升消費者忠誠度。在商品力提升方面，通過完善商品描述，增加聯華心選商品曝光，加大商品汰換率，以提高商品的核心競爭力。在增量擴張方面，上線新業務，如到家支付寶小程序、智能選配和B2C三方平台項目等，優化客戶體驗、擴大覆蓋區域，為業務賦能，從而提升銷售。

消費者體驗與全域營銷

回顧期內，本集團精準從消費需求出發，結合供應鏈優勢打造以節令、節慶為主題的系列營銷活動，運用數字化工具及創新玩法賦能消費者體驗煥新，強化內容營銷。持續深耕聯華主題IP事件印記，聯華第二屆燃動節的舉辦，結合了上海大師杯網球公開賽的熱點，通過到家、社群、小紅書、抖音等自媒體、線下物料和對外傳播等多維度觸達，推動全域營銷順利開展。平台的交互引流，更是實現了有效觸達和消費者洞察回流，品牌聲量與品牌影響力均獲得高質量提升。細化會員管理體系，加強私域精細化運營，通過整合資源，多渠道引流等多種方式打造品牌與消費者的全鏈路閉環互動，實現消費者為中心的線上線下跨場景聯動和全域營銷。

聚焦品類變革發展自有品牌

回顧期內，本集團在聚焦心智品類、發展自有品牌方面取得初步成效。一方面，加快商品的品類變革，彌補品類空白，提高市場競爭力；另一方面，聚焦新品創新與創意，順應消費者購物心智的改變，探索聯名品牌運作模式、首發模式，推出契合消費者需求、有對標價值的自有品牌產品。圍繞3 LOVE策略，將品質化、更健康、高質價比的聯華質造理念融入供應鏈和商品調整，依託五大品牌商品將「質優·質感·質價」的聯華質造品質定義充分展現。同時，結合大單品計劃，打造聯名品牌。源頭直採優化供應鏈，推動終端售價的下調，讓顧客真正體驗物超所值。消費新趨勢抖音美團小紅書等自媒體上推廣自有品牌，培養更多透傳滲透，強化自有品牌，打造聯華獨有競爭力。

供應鏈優化佈局

回顧期內，本集團不斷優化供應鏈管理，探索多種供應鏈經營模式並行。常溫供應鏈優化綜合評估「利、效」水平，汰換低效供應商，提升供應鏈競爭優勢。深化與JBP供應商的合作，聚焦新品牌新供應商的引進，深入實踐JBP全國聯合工作模式，共創更大收益。推進生鮮供應鏈的內、外部發展，外部供應鏈通過基地直採、新品引進和自有品牌開發等策略，更好地控制貨源、降低採購成本，提升商品的差異化競爭力；內部供應鏈優化大倉配送和門店收貨環節，提升物流效率、減少損耗、降低運營成本，為生鮮冷鏈商品的推廣提供有力保障。加強基地建設與自有品牌的開發，更好地控制產品質量，為消費者提供更優質的生鮮產品。發展供應鏈的數字化技術與可視性技術，建立高效、便捷、經濟、可信賴、有活力的供應鏈網絡體系，提升運營效率和準確性，實現可持續化發展。

數字化轉型

回顧期內，本集團數字化項目全面啟動，陳列、招採數字化系統的上線，大幅優化了作業模式，簡化了業務流程。物流WMS系統一體化整合項目重啟，財務金蝶EAS系統完成了系統升級，業財一體流程的優化也在同步推進。內部供應鏈系統實現了總部集中退貨功能、自動補貨功能、要貨和庫存數據的可視化及LHWIN供應鏈駕駛艙看板的搭建，提高了內部供應鏈的協同效率和數據管理水平。數字化門店系統以系統穩健運行為基礎，通過產品迭代的方式，不斷提高系統穩定性和可靠性。數字化轉型的推進提升了系統數據的準確性和可追溯性，使得本集團整體業務的智能化、規範化水平與管理效率得到明顯提升，也為本集團進一步的數字化改革與轉型打下了堅實的基礎。

僱傭、培訓與發展

截至二零二三年十二月三十一日，本集團共有25,735名員工。人工總開支約為人民幣217,116.2萬元。

回顧期內，本集團進一步整合總部整體組織架構，持續聚焦經營，優化內部核心業務流程，不斷提升經營管理效率。加強總部集約優勢，將區域招商、財務等職能納入總部統一管理；優化管理架構，調整部分部門，理清職能；強化人員編製，借助數字化門店持續轉型的措施，進一步簡化一線流程，優化大型綜合超市和超級市場門店定編標準，提升店面運作效率，實現人效提升及人工費率降低的目標。

回顧期內，本集團實施核心崗位契約化，進行人員動態調整，設定公司重點專項考核方案，激勵幹部員工共擔共創。通過優化業績超額激勵制度，實現價值共創和分享，從而提升一線基層員工收入。同時，門店推行多模式迭代，一方面深化合夥人機制，在擴大合夥人覆蓋範圍的同時，新增生鮮品類合夥人，增強開源節流能力。另一方面，試點門店委託管理新模式，通過所有權與經營權分離等方式，促進業績提升。

回顧期內，本集團加大人才獲取和人才培養投入力度。發揮統籌優勢，創建本集團人才招聘交流共享平台，逐步實現下屬企業間人力資源富餘與缺口的內部調配平衡；堅持招募門店與總部管理培訓生，為總部與基層關鍵核心崗位後備打下基石；選拔年輕人才參與專項培訓提升與項目歷練，賦能培養；堅持掛職輪崗機制運用，考核績優者大膽任用，加速年輕幹部儲備；深入調研下屬企業幹部人才狀況，共破難題，逐步重塑全新的人才梯隊體系，完善「選育用留」全鏈路培養舉措。

費用管控與效率提升

回顧期內，本集團運用數字化工具落實全年預算管控目標，加強資金管理意識和能力，嚴審預算需求，合理規劃資金，提高資金收益，實現降本增效。繼續推動業財一體化的發展，運用財務分析工具評估新開和轉型項目，通過預算預警、進度和績效分析，發現經營問題並提出管控建議，為經營決策提供有力支持。貫徹「強總部、強支撐、強執行」的要求，推進具有針對性、有效性和可執行性的制度流程體系化建設，規範門店營運作業，提升數字化管理水平，實現企業的高效運營和持續發展。

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

由於宏觀經濟回暖向居民就業、收入的傳導仍需時顯現，居民消費能力和消費信心仍有進一步釋放空間；超市零售業受渠道競爭加劇影響，銷售有所下降；業態盈利模型有待完善；供應鏈整合能力偏弱，生鮮商品缺乏競爭優勢；商品引入及汰換效果不明顯，商品結構更新速度偏慢，整體綜收提升效果不理想。本集團的經營將面臨更大挑戰。

管理措施

集團一方面對現有業態積極進行轉型迭代創新，聚焦核心區域，深化轉型成果，大型綜合超市業態、超級市場業態結合銷售情況調整商品清單，更新重點品類場景；另一方面主動出擊，加大網點佈局力度，發展市內潛力網點，填補優質空白網點，扶植具備實力的外省市加盟網點，緊密型加盟網點有序轉型。整合營銷，強化線上流量轉化，用戶獲取從「被動後置」到「前置截獲」；預算管控，降本增效；提升供應鏈質量，聚焦心智品類，重點發展自有品牌；數字化項目全面啟動；提升組織能力，深化考核激勵。

網點發展與招商管理風險

後疫情時代，市場提振後勁不足，新店績效效果一般，導致拓展放緩，臨港和五大新城佈局策略面臨調整，新店評估模型仍需優化；招商政策收緊，國有業主招商管控力度加大，增加續租不確定性和租金上漲風險。

管理措施

結合市場變化，保持規模，降本增效；優化網點佈局，佈局社區生鮮店；加速拓展緊密型加盟，深挖特殊渠道合作；新店選址評估模型，從城市基盤出發，發展空白區，提高新開店的預估準確率。

制定招商模型，為模型配備完善的品牌和品類，推進招商網格化發展，提升品牌商戶佔比，不斷優化調整招商業態分類佈局，提升客層穩定性；實現收益雙轉變兩提升的改革。

組織與激勵計劃風險

組織與流程需進一步完善；仍面臨人員年齡結構老化，員工收入整體偏低，薪酬激勵性不足等困難；關鍵崗位人才緊缺現象仍然存在，人才儲備和人工控制的平衡點存在挑戰。

管理措施

大力推進組織變革，業務決策充分下沉；建立自驅敏捷組織管理體系，清除冗員；重塑流程及授權決策體系，提高決策效率加強總部集約優勢；優化核心幹部結構，拓寬人才獲取渠道，豐富內部選拔形式，明確核心緊缺引進方向；深化考核激勵，完成全員績效考評，落實契約化管理；優化調整員工薪酬，提升靈活用工佔比；落實品類裂變、重點門店提升&52周MD以及超級合夥人模式迭代。

數字化轉型與流程再造風險

數字化項目全面啟動，但新系統支持下的業務流程和作業模式還需要完善，業務規則亟待改善，業務變革和模式創新還未同步跟進。

管理措施

配合系統上線，優化迭代數字化系統支持下的新業務規則，建立數字化的SOP，同時建立配套的流程和制度；推進業財一體流程優化，物流系統一體化整合，商品數字化提升、內部供應鏈優化；聯華業務進入線上雲平台管理體系，逐步拋棄紙質和手工流程，完成中心化建設，實現業務一體化、共享化、集中化管理；通過系統升級、流程優化、數字賦能，帶動業務整體效率提高，助力高質量發展和可持續增長。

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

二零二四年是新中國成立七十五周年，更是實施「十四五」規劃的關鍵一年。儘管我國經濟增長面臨全球地緣政治風險高企、有效需求不足、社會預期偏弱等挑戰，但本集團深信，在「以進促穩」宏觀基調下，伴隨各項穩增長政策及一系列經濟舉措的持續加力，我國經濟長期向好的基本趨勢沒有改變，消費潛力有望持續釋放。

展望二零二四年，理性審慎將成為消費主旋律，健康、高性價比和產品差異化將主導消費決策的重要因素。下沉市場將成為業務增長藍海，線上消費會持續增加，伴隨消費人群持續分層與分化，健康需求亦會持續進化。二零二四年，本集團將積極緊隨零售業變革的浪潮，繼續堅持「3+1」的年度重點工作並持續推進五大支持保障體系升級優化。聚焦提升營收與降本增效，並將以下六項重點工作著力實現目標：

- (一) 業態與渠道發展。從城市基盤出發，發展空白區域，提高新開店的預估準確率，優化招商配備；同時探索業態主力模式，聚焦店型定型，為不同消費群體提供更具個性化、差異化的服務以及高品質的購物體驗。
- (二) 供應鏈與商品發展。從打造大單品、開發心智品類、建設自有品牌、優化品類及提升生鮮自營能力五大模塊出發，打造符合消費者需求和心智的、具有聯華特色與差異化競爭優勢的商品與配套供應鏈體系，提升品牌影響力。
- (三) 全渠道發展。打造線上線下營銷體系化，通過興趣電商、支付平台、及內容傳播方式，打造交互引流的全域營銷閉環；從消費者洞察融合和精準營銷出發，深化品牌主題營銷，聯動JBP權益互享重塑聯華價格體系，打造優勢品類，實現消費者洞察回流形成的全鏈路品牌人群閉環，為聯華品牌升級。
- (四) 物流效率提升。通過物流系統一體化整合項目的實施，提升庫存周轉天數、配送額和訂貨滿足率等，降低物流費用率。

- (五) 數字化效率提升。推進三大重點實施項目「商品數字化提升、內部供應鏈優化、物流系統一體化整合」的整體上線工作，真正實現可視化、在線化、一體化，助力企業高質量發展與可持續增長。
- (六) 組織與人才效率提升。大力推進組織變革，建立自驅敏捷的組織管理體系；拓寬人才獲取渠道，豐富內部選拔形式，加強人才隊伍建設；管控各級組織環節，落實核心崗位契約化，提升企業人效；合夥人項目落實品類裂變、重點門店提升及超級合夥人模式迭代。

二零二四年，本集團將聚焦高質量發展，把握自身優勢，緊抓市場機遇，圍繞業務可持續發展的目標，進一步深化改革創新，努力推進重點項目的規劃與實施。為推動企業業績順利實現增長，盡銳出戰！

購買、出售或贖回股份

截至二零二三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**」）建議不派發截至二零二三年十二月三十一日止年度的末期股息。

審核委員會

審核委員會已審閱二零二三年年度業績，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

本公告內有關截至二零二三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佈之香港核數準則、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C3所載《上市發行人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C3所載之《上市發行人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C1《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載列於上市規則附錄C1第二部分之《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數據合理地顯示，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(「**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會議。

本公司於二零二三年八月二十九日召開第八屆董事會二次會議，非執行董事胡曉女士因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二三年十二月二十一日召開第八屆董事會第三次會議，非執行董事濮韶華先生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會議。

本公司於二零二三年六月十五日召開二零二二年度股東周年大會（「**二零二二年度股東周年大會**」），當時的非執行董事徐潘華先生因其他工作原因未出席該次股東周年大會。

本公司於二零二三年十二月二十一日召開二零二三年股東特別大會（「**二零二三年股東特別大會**」），非執行董事濮韶華先生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股東特別大會。

本公司於二零二三年十二月二十一日召開二零二三年內資股及非上市外資股類別股東會議（「**二零二三年內資股及非上市外資股類別股東會議**」），非執行董事濮韶華先生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內資股及非上市外資股類別股東會議。

本公司於二零二三年十二月二十一日召開二零二三年H股類別股東會議（「**二零二三年H股類別股東會議**」），非執行董事濮韶華先生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H股類別股東會議。

本公司於二零二四年三月二十七日召開第八屆董事會第四次會議，非執行董事胡曉女士、非執行董事王德雄先生及獨立非執行董事陳瑋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為普通事項或特別事項，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，本公司已於二零二二年度股東周年大會、二零二三年股東特別大會、內資股及非上市外資股類別股東會議及H股類別股東會議（合稱「二零二三年股東大會」）召開前向董事會所有董事提供了會議的相關材料。除內容有關修訂公司章程的特別決議案於二零二三年H股類別股東會議上未獲通過，所有普通決議案均於二零二三年股東大會順利通過。二零二三年股東大會會後，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，二零二四年三月二十七日

於本公告日期，董事會成員如下：

執行董事：種曉兵及張慧勤；

非執行董事：濮韶華、胡曉、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。