

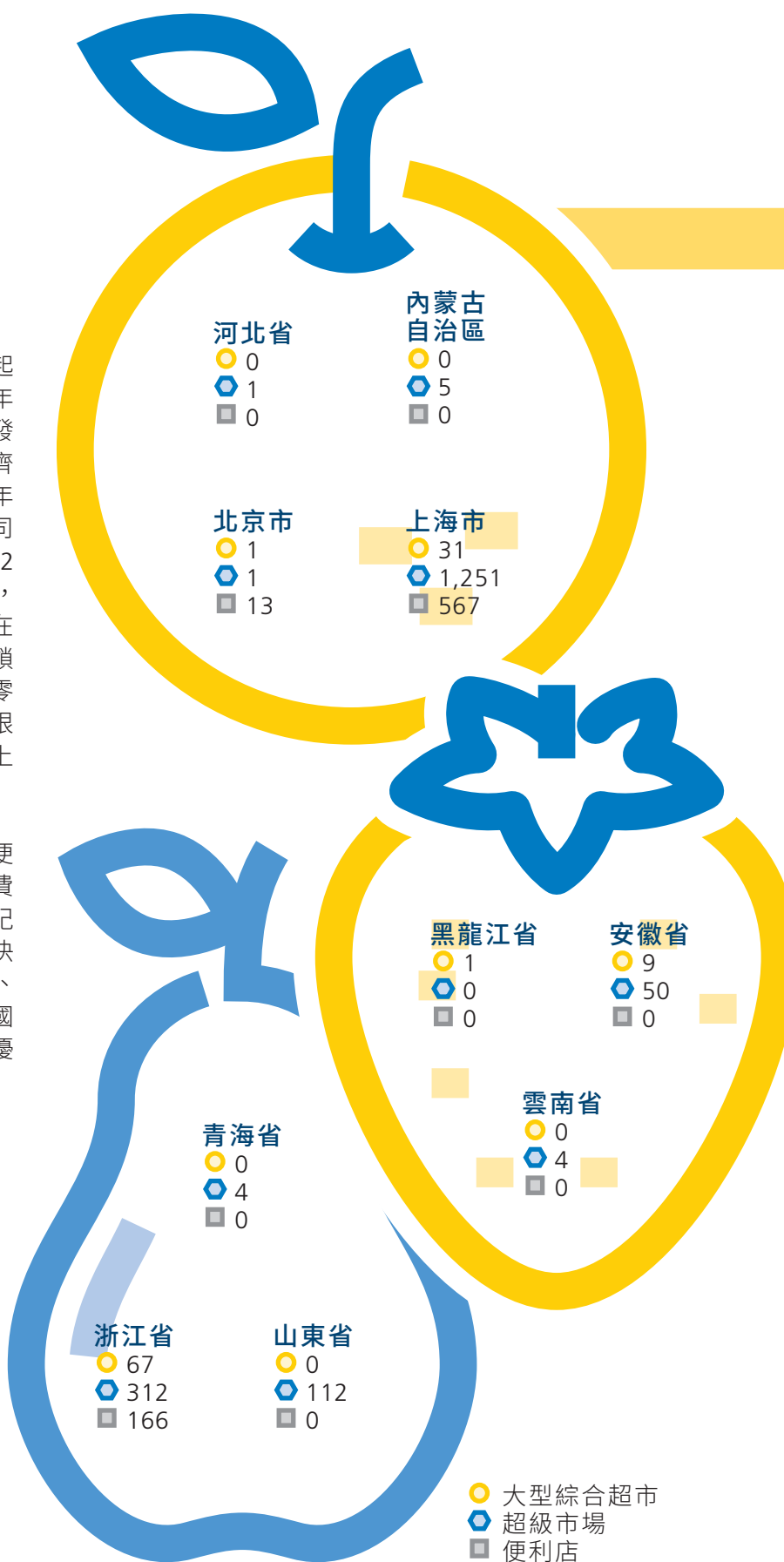
二零二零年年報

股份代码:0980

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，於過去的二十九年間，以直接經營、加盟經營和並購方式發展成為一家具備全國網點佈局、業態最齊全的連鎖零售超市公司。於二零二零年十二月三十一日，聯華超市及其附屬公司（「本集團」）的總門店數目已經達到3,192家（不包括本公司聯營公司經營的門店），遍佈全國20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。

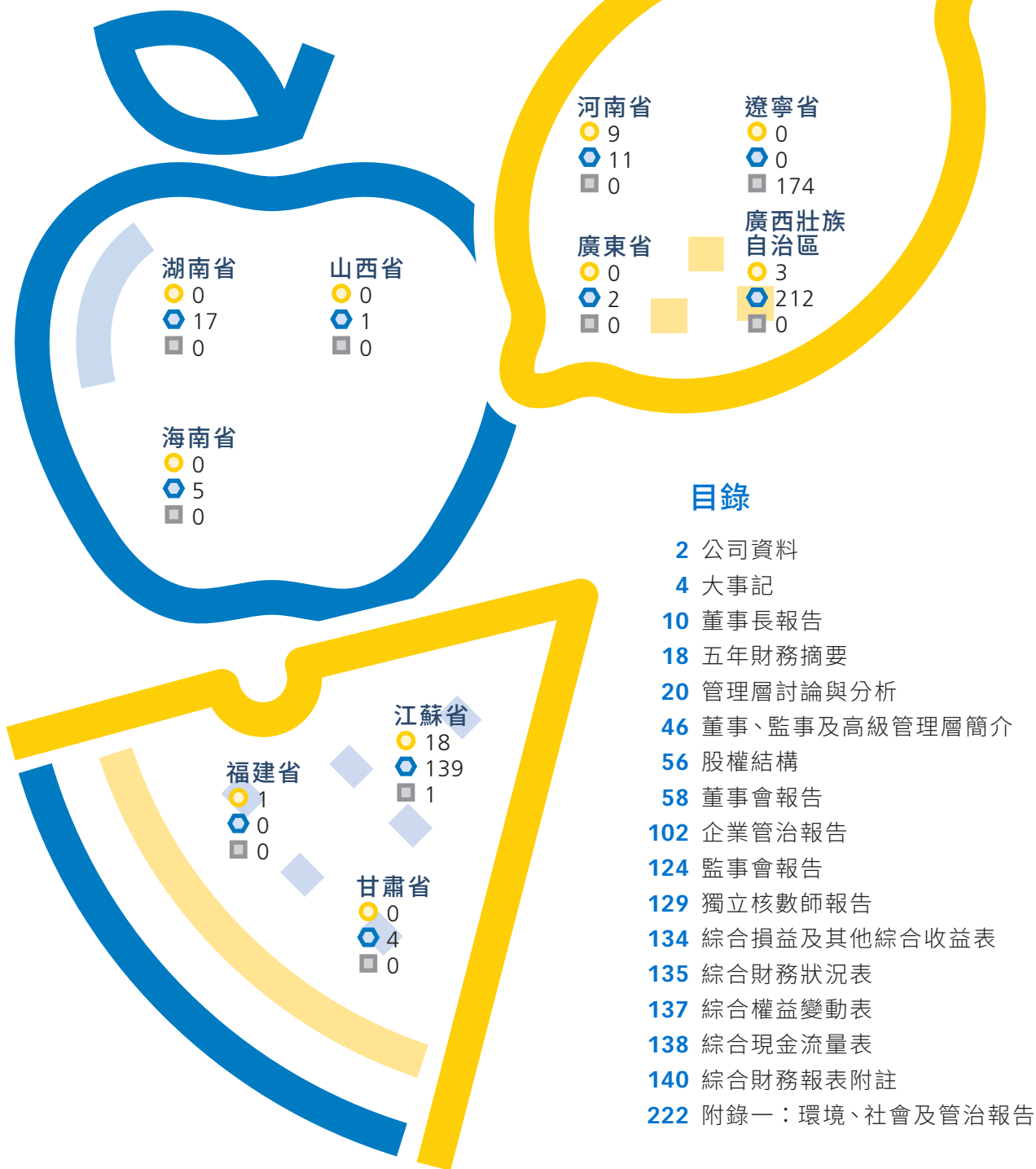
本集團經營大型綜合超市、超級市場及便利店三大主要零售業態，照顧了廣大消費者的不同需要，三大業態分別透過「世紀聯華」、「聯華超市」、「華聯超市」、「聯華快客」品牌不斷擴張。近年來，「聯華超市」、「華聯超市」和「聯華快客」連續獲得中國連鎖經營協會特許委員會評定的「中國優秀特許品牌」之一。



聯華超市共經營

3,192

家門店



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
- 58 董事會報告
- 102 企業管治報告
- 124 監事會報告
- 129 獨立核數師報告
- 134 綜合損益及其他綜合收益表
- 135 綜合財務狀況表
- 137 綜合權益變動表
- 138 綜合現金流量表
- 140 綜合財務報表附註
- 222 附錄一：環境、社會及管治報告



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 (已於二零二零年六月二十二日退任)

張申羽女士

鄭小芸女士 (已於二零二零年六月二十二日退任)

董小春先生

王德雄先生

獨立非執行董事

夏大慰先生

李國明先生

陳瑋先生

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

趙歆晟先生

鄭小芸女士 (已於二零二零年六月二十二日退任)

董小春先生

薪酬與考核委員會

夏大慰先生 (主席)

徐子瑛女士

陳瑋先生

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 (已於二零二零年六月二十二日退任)

張申羽女士

提名委員會

葉永明先生 (主席)

陳瑋先生

夏大慰先生

趙歆晟先生

監事

楊阿國先生 (監事長)

陶清女士 (已於二零二零年六月二十二日退任)

李峰先生

唐皓女士

聯席公司秘書

胡黎平女士 (已於二零二零年七月二日退任)

徐曉一女士

梁瑞冰女士

授權代表

徐濤先生

胡黎平女士 (已於二零二零年六月十日退任)

徐曉一女士

國際核數師

德勤·關黃陳方會計師行
註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

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

二零二零年中期業績

已於二零二零年八月二十八日公佈

二零二零年年度業績

已於二零二一年三月二十九日公佈

股息

中期股息：不派息

擬派付末期股息：不派息



一月

聯華超市(江蘇)有限公司(「聯華江蘇公司」)世紀聯華蘇州蓮葑店榮獲蘇州工業園區勞動保障行政部「2019年度蘇州工業園區勞動保障信用A級單位」的榮譽稱號。

上海聯華超級市場發展有限公司(「聯華標超」)上海臨港新片區竹柏店於2020年1月18日隆重開業，這標誌著中國(上海)自由貿易試驗區臨港新片區管委會與百聯集團有限公司(「百聯集團」)實施戰略合作後的首個商業佈局項目正式落地，亮相臨港新片區。

上海世紀聯華超市發展有限公司(「世紀聯華」)魯班店獲上海市黃浦區商務委員會頒發的感謝狀，感謝世紀聯華魯班店在2019年黃浦區商業系統創建全國文明城區工作中做出的突出貢獻，規範窗口服務建設，展現行業文明新風。

二月

安徽世紀聯華發展有限公司(「聯華安徽公司」)蕪湖中山店在疫情期間肩負蕪湖市首家超市「政府疫情物資售賣點」，平價供應醫用酒精(外用消毒液)約1萬瓶。

央視新聞《共同戰「疫」》特別節目報道杭州聯華華商集團有限公司(「聯華華商」)抗疫保供事蹟，超過8000萬觀眾在線觀看。疫情期間，154家主流媒體對聯華華商進行宣傳，紙媒發文4000多篇，電視臺報道700多次。

聯華華商聯華鯨選開通「社群到家」新購物模式，為社區居民供給生鮮蔬菜，實現線上下單、線下零接觸配送。鯨選保供服務站進社區，率先在臨平餘庭小區亮相。

三月

聯華江蘇公司蓮葑店生鮮處長王晶晶在上海市國資委系統“青春國企”立功競賽活動中表現突出，被上海市國有資產監督管理委員會授予「2019年度上海市國資委系統青年技術能手」稱號。

四月

聯華華商獲得浙江省商務廳頒佈的「浙江省市場運行數據監測示範點」稱號。





五月

聯華安徽公司安積極參與所在地街道社區號召的「精準扶貧」攻堅戰，對口安徽省合肥市廬陽區政府結對安徽潁上縣的貧困學生，捐資助學。

聯華安徽公司合肥元一濱水城店被合肥市廬陽區消費者權益保護委員會評為「放心消費示範單位」。

聯華安徽公司「捐資助學」，與社區街道一起助力無為市牛埠鎮黃柏村脫貧攻堅，關愛貧困地區學齡兒童。

世紀聯華仙霞店榮獲上海市婦聯、上海市總工會授予的「2019年巾幗文明崗」稱號。

六月

聯華安徽公司杏花店被合肥市廬陽區消費者權益保護委員會評定為廬陽區「放心消費示範單位」。

聯華華商被浙江省商務廳授予「浙江省防控新冠疫情市場保供貢獻突出企業」稱號。

聯華華商獲得浙江省農產品流通行業協會頒發的「同心抗疫、浙裡有援、愛心助農、貢獻突出」證書。

七月

聯華標超萬航店、武西店完成數字化系統的上線，截止2020年底，標超完成55家門店的上線運行，標誌著聯華標超開啟邁入數字化時代。

聯華華商獲得阿克蘇市人民政府、杭州市援疆指揮部頒發的「浙江新疆「十城百店」工程杭州市級運營公司」稱號。



八月

聯華安徽公司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。

世紀聯華羅店店榮獲由上海市人力資源和社會保障局頒發的「2020年度上海市和諧勞動關係達標企業」稱號。

由杭州市委、宣傳部、發改委、經信局、杭報集團、杭州文廣集團等共同主辦的「共建重要窗口，共享美好生活——2020品牌杭州·杭州生活品質總點評」交流發佈會上，「聯華鯨選解鎖社群到家模式」被評選為2020品牌杭州·生活品質總點評活動之年度事件。

鯨典家裝飾體驗館在和平購物城3樓正式開業，聯華華商首次嘗試「超市+家裝」的沉浸式服務，探索全方位的城市服務運營模式。

九月

世紀聯華石化店店長吳雲峰榮獲上海市委、市政府授予的「上海市抗擊疫情先進個人」稱號。

聯華華商獲得浙江省杭州市商務局頒發的「杭州新消費突出貢獻企業」稱號。

聯華華商獲得職業健康安全管理體系、食品安全管理體系ISO22000和危害分析與關鍵控制點HACCP三張認證證書。

聯華安徽公司長江路店被安徽省合肥市人力資源和社會保障局、合肥市總工會、合肥市企業（企業家）聯合會、合肥市工商業聯合會評為「合肥市和諧勞動關係企業」。

十月

聯華華商和平廣場店升級換新，以「印悅裡——和平城市生活中心」的全新業態重新亮相。





十一月

聯華江蘇公司海門店店長龔海花，聯華標超田林店店長王奚柏強、惠南店店長秦秀紅，被中國連鎖經營協會評選為「2020年度CCFA金牌店長」

世紀聯華外高橋店防損課長楊寒冰榮獲上海市浦東新區應急管理局授予的2020年度浦東新區消防工作「先進個人」稱號。

「消費扶貧，你我同行」聯華華商黨委扶貧直播專場，首次將消費扶貧從賣場搬進聯華直播間，共組織了來自十多個縣市超20款扶貧商品在直播間銷售，2小時直播扶貧超過2.5萬人在線參與互動，累計扶貧銷售超過6.2萬元。

聯華安徽公司長江路店被合肥市人力資源和社會保障局評為「合肥市2020年度企業薪酬調查優質樣本單位」。

十二月

世紀聯華仙霞店店長楊杰獲得上海市總工會授予的「上海市勞動模範」光榮稱號。

世紀聯華黃浦店被上海市市場監督管理局評為上海市「守信標準超市」和「放心肉菜標準超市」。

聯華華商被中共杭州市委、杭州市人民政府授予「杭州市抗擊新冠肺炎疫情先進集體」稱號。聯華華商被浙江省連鎖經營協會授予浙江省連鎖業「杰出貢獻企業」稱號。

聯華華商獲得杭州資信評估公司頒發的「二零一九年度企業信用等級AAA級」稱號。

本公司獲得上海市公安局治安總隊頒發的「治安安全合格單位」稱號。

安徽銅陵世紀聯華超市有限公司獲得中共銅陵市銅官區平安辦授予的「2020年度銅陵市平安企業」稱號。

聯結







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二零二零年十二月三十一日止年度之業績。

二零二零年，一場始料未及的新冠肺炎席捲全球，重創全球經濟，亦給消費市場帶來巨大衝擊。中國經濟下行壓力持續加大，經濟形勢更為複雜嚴峻。受宏觀經濟低迷和新冠疫情的疊加影響，二零二零年的零售行業變數不斷卻又





跌宕起伏，行業併購整合洗牌加速進行，零售細分業態出現分化。疫情帶動「宅經濟」發展，消費者線上消費黏性顯著增強，數字經濟的加速發展持續助推線上消費提質升級，線上線下加速融合，餐飲外賣、商超「到家」服務等新興消費模式加速發展，直播帶貨迎「出圈元年」後回歸理性，各大電商平台持續下沉，社區團購被推上風口浪尖。消費者需求向多元化、個性化、理性化發展。

在這不平凡的一年，本集團砥礪前行，圍繞「變革、創新、堅守、成長」，一方面積極履行國資控股上市公司的社會責任，直面疫情，全力做好疫情防控，擔民生，保供應，穩物價；另一方面，以消費者需求為導向，堅守零售本質，聚焦核心能力建設，深化改革增長創新轉型，以組織變革適應戰略發展，優化供應鏈及數字化賦能，全面推進多元業態發展。本集團亦根據便利店戰略發展的總體考量，開啟了對該業態的分區域重組、梳理與整合，確定了其未來發展方向。二零二零年，本集團整體經營狀況持續改善，錄得營業額約為人民幣263.31億元，同比上升約1.8%，經營盈利由虧轉盈，約為人民幣0.50億元，同比增長人民幣0.82億元，歸

屬於本公司股東年度虧損約為人民幣3.19億元，同比減虧約人民幣0.59億元。每股虧損約為人民幣0.29元。



本人自二零一五年起擔任聯華超市董事長，見證了整個零售行業近幾年來的震盪，也越來越感受到這個行業對創新變革和精細化運營的極致要求。作為進入而立之年的零售原住民，聯華從超級市場業態起步，是本土零售市場的先行開拓者，也是首家於聯交所上市的中國零售連鎖超市公司，可以說創新精神深入聯華的DNA。但創新「入之愈深，其進愈難，而其見愈奇」，尤其需要勇氣和定力。隨著各大電商平台的持續下沉、生鮮賽道成為紅海、巨額補貼打造的拼團業務蠶食生鮮及日用消費品最後一公里，傳統零售的市場份額不斷被瓜分，實體店

生存空間持續被蠶食。面對躁動的市場和脆弱的信心，聯華需要堅守零售人的初心。而過去幾年，我們在做的也確是保持戰略定力，堅守零售人的初心，堅守創新服務和體驗。

二零二零年的疫情對零售企業無疑是一次線上線下攻堅大考。在這場前所未有的「倒春寒」中，我看到了聯華一直堅守創新的價值和意義。通過在品類規劃及供應鏈改造方面的持續創新堅守及對全渠道到家生態圈的著力打造，我們在疫情初期走在保障防控疫情供給一線，打贏了這場沒有硝煙的戰鬥，提升了消費者對於聯華生鮮供應及到家服務的信心，也促進了後疫情時代本集團線上業務的穩步增長。社區生鮮店的提前佈局及持續轉型迭代又讓我們在社區超市、社區團購大熱之際有了一展身手的底氣，門店近場化屬性極大程度地滿足了當下消費者快速便捷的購物需求，本集團超級市場業態的業績於二零二零年逆勢上揚。大型綜合超市業態2.0社區商業中心模型升級創新，印悅里和平城市生活中心以「增社交體驗、增社區服務、精生活購物」的理念，推進門店由「購物場所」向「生活中心」轉型，凸顯文化、社交、家庭、服務、親子多元結合，為社區市民和八方來客提供共享休閒時光的場所，極大程度地減

緩了因疫情導致的客流下降。而物流效率和服務支撐的持續加強，包括江橋物流及楊汛橋物流基地等整體協同效率的提升，更是這一年本集團所有經營業務得以順利開展的前提所在。



實體零售最大的優勢就是能夠與客戶面對面，有溫度、有感知、有味道，而重拾生活中的煙火氣，不斷滿足消費者對美好生活的嚮往，提供好商品、好體驗，讓消費者享受用心生活的每一刻，這也正是聯華用心煥新品牌、回歸零售本質的核心動力。隨著品牌煥新項目的不斷推進，越來越多的聯華門店以全新面貌及品牌定位向消費者傳達更有意義和有溫度的聯結，加速門店全新品牌視覺落地。圍繞用心煥新的品牌策略，開展包括「五五購物節」、「國貨正當潮」、「點亮夢想晚餐」、「潛江龍蝦節」、「農民豐收節-崇明優品」、「2020年有你有愛」系列整合型主題營銷活動等，通過與聯合生意計劃（JBP）





供應商的協同合作，全業態聯動，從線上到線下，從內部造勢到外圍擴散，拉近了我們與消費者的距離，產生更有效的互動，賦予消費者生活新靈感，實現人與人之間積極、有效、真誠的分享。

差異化經營對於零售企業可持續發展的重要性不言而喻。二零二零年，本集團的自有品牌發展路徑和定位規劃更加清晰，由「聯華質造」及優系列組成的自有品牌層級系統穩步推進落實，自有品牌商品安全可靠、價廉物美，包裝設計又充分運用視覺表現策略，帶給消費者全新的購物體驗，市場規模效應得以不斷擴大。同時，本集團持續提升生鮮品類結構，通過優

質基地開發建設、全球及大單運作直採、定向種植及養殖模式等措施加強生鮮建設，強化聯採和營銷力度，打通生鮮價值鏈，推進品類可持續發展。

聯華人，即本集團的所有員工，締造和守護著本集團的一切創新與堅守。為了更好地提升員工的工作積極性和創造性，增強企業凝聚力，本集團的組織變革在二零二零年亦再次突破。自二零一九年開始的門店合夥人項目通過夯實現有模式，迭代新模式，打造數據分析工具等措施有質量地推進，並逐步外延發展，目前參加門店合夥人項目的門店數已達156家。同時，



董事長報告

契約化改革和述職選聘工作的全面推進，使得本集團逐步實現能進能出、能上能下的契約化管理選人用人機制，為本集團的可持續發展進一步夯實根基。

二零二零年，聯華人打了一場漂亮的攻堅戰。從疫情之初全國兩萬多名一線員工的逆行堅守、保供站崗，到後疫情時代聯華Family大家長帶頭直播帶貨，各路能手抓住一切機遇回補銷售，越是艱難越靠前，所有聯華人都在期盼聯華超市重啟往日輝煌，也清楚「道阻且長，行則將至，惟有將奮鬥進行到底」！

二零二一年是我國「十四五」規劃的開局之年。在新一輪技術革命和產業變革推動下，隨著互聯網、雲計算、人工智能等新技術的深度應用和居民生活水平的提升，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將不斷創新發展。在國家政策推動及數字經濟發展趨勢之下，我國線上消費、無人零售、智慧消費、共享消費、信息消費、體驗式消費等新業態新模式將快速發展，大型商業綜合體、商業超市將加快數字化轉型，現代城市商圈將加速智能化改造提升，服務超越商品成為主要消費內容，聚焦新消費模





式的新電商企業與傳統製造企業將深度合作，促進消費產業雙升級，新消費將成為引領國內大循環、推動國內國際雙循環相互促進新格局形成的重要力量。

本集團以第一家新形態社區生鮮店——上海南丹店的試點開業，拉開二零二一年的序幕。這一形態主打「人情味的服務、家門口的新鮮、數字化的體驗」，實現跨界聯動和場景與模式創新，空間重構與動線優化有機結合，優化選品，強化生鮮經營，服務中端市場，落地品牌煥新成果，進一步優化消費者店內購物體驗。

零售無邊界。在科技快速進步的時代背景下，零售行業還將不斷演進，行業競爭無疑將繼續加劇。然而無挑戰，不聯華，帶著二零二零年的戰「疫」熱情，本集團將在二零二一年守正創新、深耕特色，在做好疫情常態化防控的同時，繼續堅守「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」等五大工作重點，依靠組織與機制和數字化的雙輪驅動，凝心聚力優化發展戰略，育新機、開新局，以打造可持續發展的新聯華。

「全面推進業態全域銷售」、「加速實現核心品類的消費者感知和銷售提升」、「組織變革，流程再造，數字化運營」，這是二零二一年聯華的三大必贏戰役。本集團期待在「三十而已」之年和我們的消費者、供應商和股東一起迎來聯華的創新蛻變！



最後，本人謹代表董事會向管理層及全體員工做出的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

二零二一年三月二十九日
中國上海

整合





年货集市

35.00

牛年
腊味茶

20.00

自产顺景财源滚滚
年年如意事事顺心
岁岁平安
年年有余
年年有余
年年有余

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	二零二零年	二零一九年	二零一八年	二零一七年	二零一六年
營業額	26,331,155	25,859,198	25,389,082	25,225,388	26,666,069
大型綜合超市	15,025,717	14,976,770	14,838,130	15,263,388	16,291,815
—佔營業額之百分比(%)	57.06	57.92	58.44	60.51	61.10
超級市場	9,571,907	8,958,752	8,571,730	8,001,927	8,323,560
—佔營業額之百分比(%)	36.35	34.64	33.76	31.72	31.21
便利店	1,576,588	1,829,787	1,896,690	1,874,299	1,982,848
—佔營業額之百分比(%)	5.99	7.08	7.47	7.43	7.44
其他業務	156,943	93,889	82,532	85,774	67,846
—佔營業額之百分比(%)	0.60	0.36	0.33	0.34	0.25
毛利	3,535,291	3,518,840	3,587,399	3,757,839	3,937,505
毛利率(%)	13.43	13.61	14.13	14.90	14.77
綜合收益率(%) (註1)	24.59	24.97	24.98	26.54	24.51
經營(虧損) 盈利(註1)	49,569	(32,163)	68,532	110,807	(220,251)
經營(虧損) 利潤率(%) (註1)	0.19	0.12	0.27	0.44	(0.83)
歸屬於本公司股東應佔(虧損) 盈利	(319,286)	(378,301)	(218,724)	(282,760)	(449,955)
歸屬於本公司股東應佔綜合(損失) 收益	(319,286)	(378,301)	(218,724)	(269,685)	(451,284)
淨(虧損) 利潤率(%) (註1)	(1.21)	(1.46)	(0.86)	(1.12)	(1.69)
每股(虧損) 盈利(人民幣元)	(0.29)	(0.34)	(0.20)	(0.25)	(0.40)
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	二零二零年	二零一九年	二零一八年	二零一七年	二零一六年
資產淨值	1,755,094	2,046,506	2,459,926	2,488,833	2,753,879
資產總值	23,220,754	23,552,460	17,190,110	16,954,480	17,458,012
負債總值	21,465,660	21,505,954	14,730,184	14,465,647	14,704,133
現金淨流量	(188,263)	(462,561)	(916,407)	401,607	(1,271,465)
平均總資產(虧損)回報率(%)	(1.37)	(1.86)	(1.28)	(1.64)	(2.57)
平均淨資產(虧損)收益率(%)	(19.80)	(19.26)	(10.06)	(12.15)	(16.73)
資本負債比率(%) (註3)	0.0	0.0	0.00	0.01	0.01
流動比率(倍)	0.44	0.65	0.78	0.73	0.79
應付帳款周轉期(日)	59	60	62	62	61
存貨周轉期(日)	39	38	37	41	43

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，於二零二一年三月二十九日舉行的董事會會議上，董事會建議不派發截至二零二零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



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，出租商舖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





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



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		429	252,297.36	589	123,369.93

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，改進營運流程，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。





	大型綜合超市	超級市場	便利店	合計
直營	140	718	339	1,197
加盟	-	1,413	582	1,995
合計	140	2,131	921	3,192

註： 上述數據為截至二零二零年十二月三十一日。



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。

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。

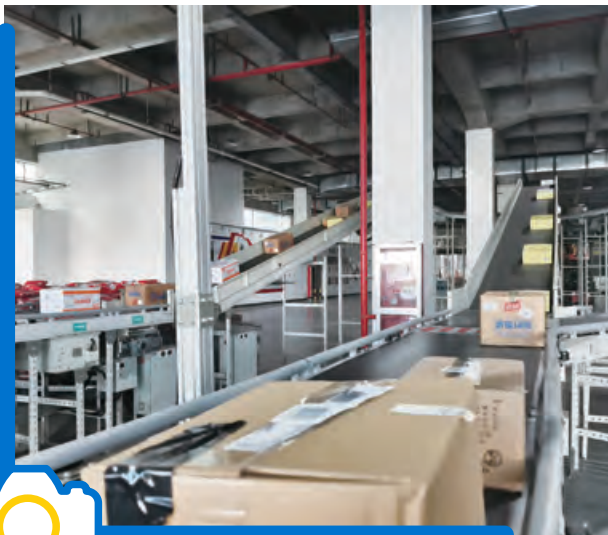
回顧期內，本集團不斷優化調整薪酬結構與考核激勵方式，重點推動員工年薪制和月薪制的調整優化。同時不斷完善激勵方式，明確設定多級考核目標，鼓勵團隊挑戰更高業績，實現多勞多得，持續打造業績增量全員分享激勵模式。進一步完善和迭代門店合夥人模式，通過門店合夥人項目的持續推廣和實施，調動和發揮員工的主觀能動性，形成公司與員工共贏的局面。



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。

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。



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。

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。





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

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。





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。

環境政策及表現、法律及規例之遵守

有關於二零二零年本集團環境政策及表現的詳情，載於本年報第222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

自二零二一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。



溝通







執行董事

徐濤先生，47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。徐濤先生自二零一七年九月二十七日起擔任本公司執行董事，並擔任本公司總經理至今。

非執行董事

葉永明先生，56歲，持中歐工商管理學院工商管理碩士學位，現任百聯集團有限公司（「百聯集團」）黨委書記、董事長。歷任上海汽車工業銷售總公司副總經理、總經理、黨委副書記，上海大眾汽車有限公司執行經理、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，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、董事。葉先生於二零一三年八月起任百聯集團黨委副書記、總裁，二零一五年九月起任百聯集團黨委書記、董事長，並於二零一五年九月起至二零一七年四月間兼任百聯集團總裁。於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。於二零一五年十一月十七日起擔任本公司非執行董事、董事長。





徐子瑛女士，52歲，上海交通大學管理工程系工業管理工程專業研究生，高級經濟師，現任百聯集團黨委副書記、總裁、董事。徐子瑛女士歷任上海市發展計劃委高技術產業發展處副處長、處長，上海市發展改革委高技術產業處處長，上海市發展改革委副總經濟師兼高技術產業處處長，上海電氣(集團)總公司副總裁，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黨委副書記、總裁、董事，於二零一七年六月起擔任百聯股份副董事長，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起擔任本公司非執行董事、副董事長。

徐宏先生，47歲，畢業於復旦大學物理系，擁有的理學學士學位，中國註冊會計師協會會員。現就職於阿里巴巴集團有限公司(「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、大潤發控股有限公司董事、康成國際有限公司董事、康城投資(中國)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(一家於聯交所及新加坡交易所上市的公司，股票代碼：HK.1060，S91)非執行董事、高鑫零售有限公司(一家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.6808)非執行董事及螞蟻科技集團股份有限公司監事。徐宏先生於二零一八年八月二十八日起擔任本公司非執行董事。



錢建強先生，59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二零二零年五月期間擔任百聯股份總經理、黨委書記，於二零一五年六月至二零二零年六月期間擔任百聯股份董事長。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並於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事。

張申羽女士，48歲，畢業於上海第二工業大學，持工商管理學士學位，百聯股份黨委書記、總經理。張女士歷任百聯集團百貨事業部市場營運部經理，百聯股份招商採購總部副總經理，上海又一城購物中心有限公司副總經理，上海百聯百貨經營有限公司東方商廈南東店總經理，於二零一四年六月至二零一五年六月擔任百聯股份總經理助理。於二零一五年六月起至二零二零年五月擔任百聯全渠道電子商務有限公司副總經理、黨委副書記、總經理等職務。二零二零年五月起任百聯股份黨委書記、常務副總經理（主持工作），於二零二零年六月起擔任百聯股份董事，於二零二一年三月起擔任百聯股份總經理。張女士於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事。





鄭小芸女士，58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二零二零年五月擔任百聯股份財務總監、董事會秘書，於二零一七年六月至二零二零年六月擔任百聯股份董事。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，百聯集團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託管有限公司董事長，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並於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事。

董小春先生，56歲，高級會計師，持上海交通大學工商管理碩士學位，百聯股份財務總監。董小春先生早年曾就職於華聯商廈及上海華聯超市公司。曾任華聯超市股份有限公司財務總監、百聯集團百貨事業部財務總監，百聯股份財務總監、董事會秘書。於二零一一年九月至二零一五年六月擔任上海友誼(現更名為「百聯股份」)財務總監，並自二零一二年二月起兼任董事會秘書。於二零一五年六月至二零二零年五月，擔任百聯電子商務有限公司(於二零一九年一月起更名為「百聯金融服務有限公司」)財務總監。董小春先生二零二零年五月起任百聯股份財務總監，於二零二零年六月起擔任百聯股份董事。董小春先生於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事。

王德雄先生，69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，68歲，經濟學碩士，教授，博士生導師。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、博士生導師及學術委員會主任。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起擔任本公司獨立非執行董事。

李國明先生，63歲，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。現任堡獅龍國際集團有限公司（一家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.0592）及中國旺旺控股有限公司（一家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.0151）獨立非執行董事。李先生在二零二零年四月退休前為九興控股有限公司（一家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.1836）的財務長。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。

陳瑋先生，59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，股票代碼：000002）執行副總裁兼首席人力資源官。陳瑋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。早年陳瑋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。陳瑋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。陳瑋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起擔任本公司獨立非執行董事。





趙歆晟先生，47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，自二零二零年五月二十二日起至今擔任上海晶豐明源半導體股份有限公司（一家於深圳證券交易所創業板上市的公司，股票代碼：688368）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方面具有豐富的經驗。趙先生於二零一九年三月二十九日起擔任本公司獨立非執行董事。

監事

楊阿國先生，56歲，高級會計師，中共黨校經濟管理專業研究生，現任百聯集團財務總監。曾任上海友誼（集團）有限公司財務部主任科員、部長助理、副部長和部長，百聯集團財務管理部副部長、部長。二零一七年八月起任百聯集團財務總監。楊先生於二零一七年六月至二零二零年六月擔任百聯股份監事長，於二零一七年六月起擔任上海物資貿易股份有限公司（「上海物資」，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起擔任本公司監事及監事會監事長。

陶清女士，56歲，高級會計師，中央黨校經濟管理專業研究生，歷任上海華聯商廈財務部辦事員、科員、主辦科員、副科長，上海新華聯大廈有限公司（「新華聯大廈」）財務部經理，上海華聯商廈股份有限公司財務部副經理、經理兼新華聯大廈財務總監，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二零二零年六月期間，歷任百聯集團審計中心主任助理、副主任、主任，百聯集團審計風控中心高級總監。陶女士於二零一七年六月至二零二零年十月擔任第一醫藥監事長，於二零一七年六月至二零二零年六月擔任百聯股份監事。陶女士於二零一四年六月獲委任為本公司監事並於二零二零年六月二十二日退任本公司監事。



李峰先生，50歲，高級審計師，復旦大學國際關係與公共事務學院公共管理碩士，現任百聯集團審計風控中心高級總監。自一九九三年至二零二零年三月於上海市審計局任職，歷任上海市審計局公交審計處科員，外資運用審計處副主任科員、主任科員，法規處（覆核審理處）副處長，法規處（審理處）副處長、三級調研員、二級調研員。李峰先生於二零二零年六月起擔任百聯集團審計風控中心高級總監，於二零二零年六月起擔任百聯股份監事，自二零二零年十月起擔任第一醫藥監事長。李峰先生於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司監事。

唐皓女士，50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。自二零一七年十一月起，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。





聯席公司秘書

胡黎平女士，56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。胡女士於二零二零年六月十日辭任本公司財務總監、本公司董事會秘書、上市規則第3.05條項下之本公司授權代表及聯交所電子呈交系統授權代表之職，並於二零二零年七月二日退任本公司公司秘書。

徐曉一女士，43歲，高級會計師，註冊會計師，持上海財經大學工商管理碩士學位。徐曉一女士現任本公司財務副總監、董事會秘書、上市規則第3.05條項下本公司授權代表及聯交所電子呈交系統授權代表。歷任上海友誼百貨有限公司財務部主管、百聯集團購物中心事業部財務部主管。於二零零六年二月至二零一九年八月間就職於百聯股份，歷任財務總部稅務管理部經理、審計中心主任助理、審計中心副主任、審計中心主任及審計風控部主任。於二零一九年八月至二零二零年五月間擔任百聯集團財務管理部執行副總監。徐曉一女士於二零二零年七月二日獲委任為本公司聯席公司秘書。

梁瑞冰女士，44歲，為達盟香港有限公司（一家全球企業服務提供商）上市服務部經理。她在公司秘書領域擁有超過十五年的經驗。梁女士獲得英國布拉德福德大學商業與管理研究（會計和金融）學士學位和香港公開大學公司治理碩士學位。她為特許秘書、特許企業管治專業人員，以及香港特許秘書公會會員和英國特許公司治理公會（前身為「特許秘書及行政人員學會」）會員。梁女士於二零二零年七月二日獲委任為本公司聯席公司秘書。



高級管理層

種曉兵先生，56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。曾任遠東儀錶有限公司技術員，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。

梁寶龍先生，56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歷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，47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。





董剛先生，42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。

王松先生，38歲，持天津工業大學管理學士學位。此前，王松先生於二零零四年四月至二零零六年三月擔任南海油脂工業(赤灣)有限公司總帳成本主管；於二零零六年三月至二零零九年十二月，擔任華為技術有限公司財務經理職位；於二零零九年十二月至二零一二年六月，擔任益海嘉裡投資有限公司財務共享服務中心負責人。於二零一二年六月至二零一五年七月，擔任麵包新語集團(新加坡上市公司，股票代碼:BRET)中國區財務負責人；二零一五年七月至二零一七年七月，擔任上海斐訊數據通信技術有限公司財務負責人；於二零一七年八月至二零一八年七月，擔任上海和熙投資有限公司財務負責人；於二零一八年七月至二零一九年二月，擔任上海易果電子商務有限公司高級財務總監；於二零一九年二月起擔任上海盒馬網絡科技有限責任公司財務部-綜合財務團隊負責人。王松先生在快速消費品、傳統連鎖零售及在線線下新零售領域工作近十六年，有著豐富的財務團隊管理經驗、財務系統架構構建及中台能力建設驅動財務管理的變革經驗。王松先生於二零二零年六月十日獲委任為本公司財務總監。



20.03%
上海百聯集團
股份有限公司



25.87%
百聯集團有限公司





33.28%

H股

2.82%

王新興投資
有限公司

18.00%

阿里巴巴(中國)
網絡技術
有限公司

董事會報告



董事會欣然提呈本公司截至二零二零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22和附註51。

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：

	二零二零年 百分比	二零一九年 百分比
採購		
最大供貨商	2.05	2.12
五大供貨商	7.33	7.06
銷售		
最大客戶	0.11	0.09
五大客戶	0.41	0.38

截至二零二零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222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。

帳目

本集團截至二零二零年十二月三十一日止年度的經審核業績載於本年報第134頁的綜合損益及其他綜合收益表內。

本集團於二零二零年十二月三十一日的財務狀況載於本年報第135頁至第136頁的綜合財務狀況表內。

本集團截至二零二零年十二月三十一日止年度的現金流量載於本年報第138頁至第139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二零二零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137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16。

慈善捐款

本集團於財政年度的慈善捐款總額達人民幣451,994元。

銀行借款、透支及其他借款

於二零二零年十二月三十一日，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。

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股於二零二零年表現資料：

年內每股H股最高交易價格	1.65港元
年內每股H股最低交易價格	1.00港元
年內H股交易股份總額	1.37億股
二零二零年十二月三十一日之 H股收盤價格	1.44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

於二零二零年十二月三十一日，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	715,397.4	63.90
其中：		
百聯集團有限公司	289,661.4	25.87
上海百聯集團股份有限公司	224,208	20.03
阿里巴巴(中國)網絡技術有限公司	201,528	18.00
非上市外資股	31,602.6	2.82
其中：		
王新興投資有限公司	31,602.6	2.82
H股	372,600.0	33.28
合計	1,119,600.0	100.00

股東人數

於二零二零年十二月三十一日，本公司股東名冊所記錄的股東詳情如下：

股東總人數	30
內資股股東	3
非上市外資股股東	1
H股股東	26

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」)和聯交所內在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

截至二零二零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

截至二零二零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
China Galaxy International Asset Management (Hong Kong) Co., Limited (附註3)	H股	54,588,000(L)	4.88%	—	14.65%(L)	投資經理
China Galaxy International SPC (為及代表China Galaxy Value Fund I SP行事) (附註3)	H股	54,588,000(L)	4.88%	—	14.65%(L)	所控制法團的權益
許自作	H股	53,357,000(L)	4.77%	—	14.32%	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
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. 截至二零二零年十二月三十一日止，百聯集團有限公司（「百聯集團」）直接及間接持有上海百聯集團股份有限公司（「百聯股份」）約53.16%的股份。截至二零二零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%。

截至二零二零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、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)本公司非執行董事張申羽女士為百聯股份董事、常務副總經理（主持工作）；(iv)本公司非執行董事董小春先生為百聯股份董事、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、上海物資貿易股份有限公司監事會主席；及(vi)本公司監事李峰先生為百聯集團審計風控中心高級總監、百聯股份監事及第一醫藥監事。

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）軟件有限公司的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57.59%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（為及代表China Galaxy Value Fund I SP行事的）100%股權，China Galaxy International SPC（為及代表China Galaxy Value Fund I SP行事的）持有本公司54,588,000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54,588,000股股份，佔比約4.88%。
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二零二零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

截至二零二零年十二月三十一日止，根據上市規則，以下董事於下列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。

董事姓名	其業務被認為與本集團業務存在或可能存在競爭的實體名稱	被認為與本集團業務存在或可能存在競爭的實體的業務簡介	董事於該實體的權益性質
徐宏	高鑫零售有限公司	大型綜合超市	董事

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

截至二零二零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股份。

附屬公司及關聯公司之重大收購及出售

除本年報財務報表附註50及附註51中所述事項外，本集團在本財政年度概無其他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 (附註1)
張申羽女士 (附註2)
鄭小芸女士 (附註3)
董小春先生 (附註4)
王德雄先生

獨立非執行董事

夏大慰先生
李國明先生
陳瑋先生
趙歆晟先生



監事：

楊阿國先生 (監事長)
陶清女士 (附註5)
李峰先生 (附註6)
唐皓女士

附註：

1. 錢建強先生於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事。
2. 張申羽女士於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事。
3. 鄭小芸女士於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事。
4. 董小春先生於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事。
5. 陶清女士於二零二零年六月二十二日退任本公司監事。
6. 李峰先生於二零二零年六月二十二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，有效期至本公司二零二二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13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43。

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50），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

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	628,058	456,197
銷售予其他關聯公司	1,956	-
向同系附屬公司採購	318,624	81,160
向其他關聯公司採購	1,687	4,498
向同系附屬公司收取之租賃費用收入	43,185	41,586
向同系附屬公司收取傭金收入	-	234
向同系附屬公司收取因憑證債項結算而產生傭金收入	5,184	5,752
向同系附屬公司支付因憑證債項結算而產生傭金費用	8,350	8,325
向其他關聯公司支付之結算服務費	19,035	-
向同系附屬公司支付的物業管理費	14,311	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	152	4
存放於同系附屬公司存款之利息收入	22,822	32,122
支付給同系附屬公司之平台使用費	27,358	19,887
支付給其他關聯公司之平台使用費	142	-
向同系附屬公司支付之物流材料租賃費	2,456	2,350
向同系附屬公司支付之物流配送服務費	12,150	1,379
向其他關聯公司支付之物流配送費	5,149	1,557
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	22,179	19,058
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	13,985	14,161



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

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
向聯營公司採購 —上海谷德商貿合作 公司和上海三明泰格 信息科技有限公司	3,658	4,855

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：

持續關連交易—營銷服務協議

於二零二零年十二月二十九日，本公司與杭州淘鮮達網絡科技有限公司（「杭州淘鮮達」）訂立營銷服務協議（「營銷服務協議」），據此，本公司與杭州淘鮮達同意就營銷、營運協助、管理諮詢及技術支持達成合作，年期自二零二零年十二月二十九日起至二零二二年十二月三十一日止（包括首尾兩天）。

根據營銷服務協議，作為一種營銷方式，杭州淘鮮達將於其電子平台上分派本公司不同類型的優惠券，以供於雙方同意的特定促銷期間內在本公司的超級市場及大型綜合超市使用。因此，杭州淘鮮達的電子平台以及本公司的超級市場及大型綜合超市均透過有關營銷活動實現推廣。為實現有關營銷合作，本公司將根據杭州淘鮮達的要求並在其協助下更新超級市場及大型綜合超市的電子支付系統，以確保有關優惠券的順利兌換。

由於本公司向使用有關優惠券的客戶提供實際折扣，杭州淘鮮達將承擔折扣款項並於促銷期結束後與本公司結算有關折扣款項。杭州淘鮮達將向本公司作出的付款乃按以下方式計算：付款總額=優惠券上反映的折扣×於本公司的超級市場及大型綜合超市實際所用的優惠券數量。

本公司根據營銷服務協議將予提供的折扣均主要經訂約雙方在現行促銷活動市況的基礎上按公平合理原則進行公平商業磋商後釐定。由於杭州淘鮮達將與本公司結算折扣款項且不會就有關合作向本公司收取任何服務費，杭州淘鮮達實際上將免費向本公司提供營銷服務。





此外，杭州淘鮮達將於促銷期結束後的一個營業日內提供本公司所提供折扣的詳情。杭州淘鮮達將於雙方確認折扣款項後的十個營業日內向本公司付款。因此，杭州淘鮮達向本公司結算有關折扣款項的期限相對較短。

基於現有可得的信息，本公司認為，營銷服務協議項下擬進行之合作方式於零售市場屬於一種全新方式，且有關合作尚無可參考的市價或操作。經考慮杭州淘鮮達實際上將免費提供有關服務且折扣款項的結算期限相對較短，本公司認為，營銷服務協議項下的條款將不遜於獨立第三方於類似交易（如有）中所提供的條款。

杭州淘鮮達為阿里巴巴集團控股有限公司（「阿里巴巴集團」）的間接全資附屬公司，而阿里巴巴集團為阿里巴巴（中國）網絡技術有限公司（「阿里巴巴中國」）之控股公司。阿里巴巴中國為本公司主要股東，故為本公司的關連人士。為此，杭州淘鮮達為阿里巴巴中國之聯繫人及本公司關連人士。因此，營銷服務協議項下擬進行之交易構成本公司的持續關連交易。

根據營銷服務協議，杭州淘鮮達於截至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之最高年度交易金額分別為人民幣40,000,000元和人民幣50,000,000元。

由於營銷服務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%，因此營銷服務協議項下擬進行之交易須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審核及公告的規定，惟獲豁免遵守有關獨立股東批准的規定。

有關杭州淘鮮達於截至二零二零年十二月三十一日止年度應付的交易金額，本公司預計其將符合最低豁免水平，因此營銷服務協議項下於二零二零年進行的交易將獲得全面豁免。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，營銷服務協議項下實際交易金額約為人民幣0元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二零年十二月二十九日的公告。

持續關連交易－支付寶服務協議及軟件服務框架協議

本公司的多個附屬公司於二零一六年一月至二零一九年三月期間與支付寶（中國）網絡技術有限公司（「支付寶」）分別訂立多份支付寶服務協議（「支付寶服務協議」）。



根據支付寶服務協議，支付寶同意作為終端客戶及本公司的附屬公司之間的支付渠道。本公司的附屬公司可使用支持支付寶系統的設備來識別終端客戶的智能手機或其他無線設備上的條形碼或二維碼，以完成與終端客戶的結帳流程。

支付寶將就提供支付服務向本公司的附屬公司收取服務費，並於終端客戶與本公司的附屬公司完成交易後實時扣除相關服務費。

支付寶根據支付寶服務協議收取的服務費將根據本公司的附屬公司與終端客戶之間的交易金額的有關費率釐定。有關費率屬一般商業條款，基於支付寶向其他客戶提供的標準費率，經相關方公平磋商後確定。

近期，在現有支付寶服務協議的續期及與支付寶洽談其他業務合作時，董事會注意到，支付寶已成為本公司在上市規則第14A章下的關連人士。阿里巴巴集團於二零一九年九月取得螞蟻科技集團股份有限公司（「螞蟻集團」，支付寶的控股公司）33%的股份。阿里巴巴中國為本公司的主要股東，且阿里巴巴集團為阿里巴巴中國的控股公司。因此，根據上市規則第14A章，螞蟻集團及支付寶為阿里巴巴中國的聯繫人以及本公司的關連人士。就本公司所知，於支付寶成為本公司的關連人士前，本公司的多個附屬公司已訂立多份支付寶服務協議。根據上市規則第14A章，支付寶服務協議項下的持續交易已隨後成為本公司的持續關連交易。

於二零一九年度及截至二零二零年十一月二十五日止期間，本公司的附屬公司向支付寶支付的總歷史金額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，根據上市規則第14A.60條，本公司須就現有支付寶服務協議遵守披露及年度審閱規定。

鑒於現有支付寶服務協議已於或將於二零二零年十二月起陸續到期，本公司於二零二零年十二月二十四日與支付寶訂立軟件服務框架協議（「軟件服務框架協議」），據此，支付寶及其附屬公司同意向本公司及其附屬公司提供支付服務及相關軟件服務，由二零二一年一月一日起至二零二三年十二月三十一止（包括首尾兩天）。

支付寶及其附屬公司同意向本公司及其附屬公司提供支付服務及相關軟件服務。支付寶同意作為終端客戶與本集團之間的支付渠道。本公司及其附屬公司可使用支持支付寶系統的設備來識別終端客戶的智能手機或支付寶及其附屬公司支持的其他無線設備上的條形碼、二維碼或聲波，以完成與終端客戶的結帳流程。支付寶或其附屬公司將為本公司或其附屬公司提供相關軟件服務，包括但不限於加密及在線查詢服務。





訂約雙方的附屬公司可訂立具體軟件服務合約，其中訂明提供軟件服務的具體條款，包括定價方式、結算及付款安排。若具體軟件服務合約與軟件服務框架協議的條款有任何衝突，概以軟件服務框架協議為準。

支付寶將就提供軟件服務向本集團收取服務費，並於終端客戶與本集團完成交易後實時扣除相關服務費。

支付寶根據軟件服務框架協議收取的服務費將根據本集團與終端客戶之間的交易金額的有關費率釐定。有關費率屬一般商業條款，基於支付寶向其他客戶提供的標準費率，經相關方公平磋商後確定。

根據軟件服務框架協議，本集團分別於截至二零二一年、二零二二年及二零二三年十二月三十一日止三個財政年度各年應付支付寶的最高服務費金額分別為人民幣5,000萬元。

由於有關軟件服務框架協議項下擬進行的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%，故根據上市規則第14A章，軟件服務框架協議項下擬進行的交易須遵守申報、年度審閱及公告規定，但獲豁免遵守獨立股東批准規定。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二零年十二月二十四日的公告。

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。付款應通過銀行轉帳方式進行。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。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，商品供應框架協議項下實際交易金額約為人民幣2,727.9萬元。

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。付款應通過銀行轉帳方式進行。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。

截至二零二零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1,215.0萬元。

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－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的間接附屬公司，阿里巴巴集團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，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。

截至二零二零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178.3萬元。

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、止觀物流配送服務框架 協議及更換交易對方

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。該等條款將與仟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仟和物流配送服務框架協議的條款有任何衝突，以後者為準。





仟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，付款應通過銀行轉帳支付。浙江仟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。

根據仟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，付款應通過銀行轉帳支付。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集團的間接附屬公司，阿里巴巴集團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。

根據阿里巴巴中國和上海止觀的控股公司阿里巴巴集團於二零二零年六月二十二日的書面通知，由於上海止觀的業務調整，上海止觀在止觀物流配送服務框架協議下的權利和義務將轉讓給杭州拉紮斯信息科技有限公司（「杭州拉紮斯」，為阿里巴巴集團的間接全資附屬公司）並由其承擔。因此，止觀物流配送服務框架協議的交易對方將由上海止觀更換為杭州拉紮斯。董事會認為，更換止觀物流配送服務框架協議的交易對方將不會影響據此擬進行的正常商業交易，因此同意對止觀物流配送服務框架協議進行該等修訂。

除上述修訂外，該公告所載之止觀物流配送服務框架協議的其他主要條款及條件將保持不變。董事會（包括獨立非執行董事）認為，止觀物流配送服務框架協議的條款及其項下擬進行的交易（連同上述修訂）屬公平合理，屬一般商業條款且在本公司一般及日常業務過程中訂立，符合本公司及股東的整體利益。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，仟和物流配送服務框架協議項下實際交易金額約為人民幣1.5萬元。





截至二零二零年十二月三十一日止年度，止觀物流配送服務框架協議項下實際交易金額約為人民幣513.5萬元。

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及日期為二零二零年六月二十二日的公告。

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。

截至二零二零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元。

於二零二零年十二月二十四日，本公司與百聯集團續訂物流配送服務框架協議，據此，百聯集團同意自二零二一年一月一日起至二零二三年十二月三十一日止（包括首尾兩日）向本集團提供物流配送服務。

根據物流配送服務框架協議，本集團分別於截至二零二一年十二月三十一日、二零二二年十二月三十一日及二零二三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、人民幣2,500萬元及人民幣3,500萬元。

由於物流配送服務框架協議項下擬進行的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%，故物流配送服務框架協議項下擬進行的交易僅須遵守上市規則第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規定。

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及日期為二零二零年十二月二十四日的公告。

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託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。

截至二零二零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245.6萬元。

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。





截至二零二零年十二月三十一日止年度，經修訂租賃協議項下世紀聯華金山支付的租金實際交易金額約為人民幣500.9萬元。

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佈的同種類存款利率，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佈的同期貸款利率，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。

截至二零二零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109,379.4萬元（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-供貨框架協議及商品採購框架協議

於二零一八年十月八日，本公司與百聯集團訂立供貨框架協議（「供貨框架協議」），據此，百聯集團同意供應多種貨品，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，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（包括首尾兩日），為期三年。

本公司及／或其附屬公司和百聯集團及／或其聯繫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。

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獨立第三方獲取的條款進行。

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。

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，根據上市規則第14A章，供貨框架協議及其項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

預期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項下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，

由於供貨框架協議項下的最高建議年度上限的最高適用百分比率超過5%，供貨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、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供貨框架協議及其項下的持續關連交易及年度上限。

根據內部估計，預計供貨框架協議項下截至二零二一年十二月三十一日止兩個年度的現有年度上限將不足以滿足本公司的當前需求，且本公司在日常及一般業務中將繼續採購百聯集團供應的商品，因此，本公司於二零二零年四月十六日與百聯集團訂立商品採購框架協議（「商品採購框架協議」），以修訂截至二零二一年十二月三十一日止兩個年度的現有年度上限，並設定截至二零二二年十二月三十一日止年度的年度上限。

商品採購框架協議建議將供貨框架協議項下截至二零二一年十二月三十一日止兩個年度的現有年度上限分別從人民幣1.7億元和人民幣2億元調整為人民幣5億元和人民幣6億元。截至二零二二年十二月三十一日止年度的建議年度上限為人民幣7億元。

由於商品採購框架協議項下擬進行之交易的最高建議年度上限的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過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14A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二零二零年六月二十二日召開的年度股東大會上批准商品採購框架協議及其項下的持續關連交易及年度上限。

截至二零二零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32,294.8萬元。

有關詳情請參閱本公司日期為二零一八年十月八日及日期為二零二零年四月十六日的公告及日期為二零一八年十月二十六日及日期為二零二零年五月八日的通函。





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。

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。

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	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。	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各公司的毛利率水平、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。 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。	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。	截至二零二零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518.4萬元，截止二零二零年十二月三十日止年度，本公司實際向百聯集團支付服務費人民幣835.0萬元。



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>			





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帳按月，按季，按半年或按年進行。</p> <p>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。</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。	截至二零二零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646.0萬元。



名稱	交易內容	必要條款	年度上限	實際交易金額
物業管理框架協議	<p>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。</p>	<p>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。</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帳方式支付。</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>	<p>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。</p>	<p>截至二零二零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872.7萬元。</p>





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>			



訂約雙方將分別就預付費電子卡交易、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。

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。

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帳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。

截至二零二零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60,078.0萬元。截至二零二零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2,735.8萬元。

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 and 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。

截至二零二零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2,217.9萬元。截至二零二零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1,398.5萬元。





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帳方式支付，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。

截至二零二零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240.8萬元。

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

於二零一九年十二月五日，本公司與百聯集團訂立倉庫租賃框架協議（「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。

訂約雙方有權就倉庫租賃業務合作進行具體協商，就倉庫租賃業務合作，雙方可簽署個別租賃合約。本公司與百聯集團均可以授權其下屬經營單位履行個別倉庫租賃業務合作，承擔相應義務，並由該等經授權履行倉庫租賃業務合作的下屬經營單位作為協議方就倉庫租賃業務合作簽訂和執行個別租賃合約。有關倉庫租賃業務合作下的該等個別租賃合約的具體條款將與倉庫租賃框架協議的原則及條款一致。如果個別租賃合約的條款與倉庫租賃框架協議有任何衝突，概以後者為準。

倉庫租賃框架協議項下本公司出租給百聯集團倉庫的租金主要經訂約雙方參考市場類似物業的租金並按公平合理原則經公平商業磋商後釐定。

倉庫租賃框架協議項下有關倉庫租賃業務合作簽訂的個別租賃合約應明確具體條款，包括定價方式、結算方式、付款條件和付款時間。根據個別租賃合約項下擬進行交易的具體情況，個別租賃合約下的租金應按每月或按商定的基礎以銀行轉帳方式支付。

倉庫租賃框架協議項下擬進行交易乃於本公司及百聯集團雙方一般及日常業務過程中按一般商業條款及不遜於可自獨立第三方處獲取的條款進行。

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。

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各項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。





截至二零二零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1,406.4萬元。

有關交易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—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。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，租賃協議項下世紀聯華支付的租金實際交易金額約為人民幣1,140.8萬元。



於二零二零年十二月二十四日，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二零二四年十二月三十一日止四年期間的不斷上升等預期的世紀聯華於截至二零二四年十二月三十一日止四個年度應付營業額租金，根據租賃協議，截至二零二四年十二月三十一日止四個年度各年應付的估計年租（包括基本租金、營業額租金及管理費）的年度上限將為人民幣16,000,000元。

由於《香港財務報告準則第16號租賃》自二零一九年一月一日起生效，並適用於自二零一九年一月一日起或之後開始的財政年度，對於此租賃協議項下進行的持續關連交易，本公司須根據香港聯合交易所有限公司的要求就使用權資產的金額設定年度上限。使用權資產應按成本進行初始計量，並應按租賃期以直線法計提折舊。截至二零二四年十二月三十一日止四個年度，此租賃協議項下的使用權資產金額每年的年度上限為人民幣23,700,000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及日期為二零二零年十二月二十四日的公告中。

世紀聯華作為承租人與好美家作為出租人於二零二零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，以及於二零二零八年十二月三十一日就此簽訂補充租賃協議（「租賃交易」）。該等物業於二零二零九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二零二二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二零二零八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。

截至二零二零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331.5萬元。





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。

截至二零二零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411.1萬元。

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11,988,750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。



截至二零二零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1,722.2萬元。

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。

截至二零二零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約為人民幣371.5萬元。





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。

截至二零二零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約為人民幣673.7萬元。



持續關連交易－租賃協議

於二零一一年七月十五日，上海世紀聯華禦橋購物廣場有限公司（「聯華禦橋」）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號世紀聯華禦橋購物廣場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。

聯華禦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。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，租賃框架協議項下聯華禦橋與百聯股份間的實際交易金額分別約為人民幣2,671.3萬元。

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

二零二一年三月二十九日
中國上海



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，非執行董事徐子瑛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。

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。

經二零二零年六月二十二日召開的二零一九年度股東周年大會批准，本公司產生了第七屆董事會，所有董事（包括非執行董事）的任期均為三年，至二零二二年度股東周年大會結束日止。所有執行董事已簽訂與任期對應的服務合約，有效期至本公司二零二二年度股東周年大會結束之日止，可依法順延。本節所列其他董事名稱均為截至本報告日期本公司第七屆董事會成員。



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帳目，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、向監管機構提交的其他報告，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，一次二零一九年度股東周年大會，其中董事出席的記錄如下：

董事	出席情況／會議次數	
	董事會會議	2019年度股東周年大會
執行董事		
徐濤先生	4/4	1/1
非執行董事		
葉永明先生 (董事長)	4/4	1/1
徐子瑛女士 (副董事長)	2/4	0/1
徐宏先生	3/4	1/1
錢建強先生 (附註1)	0/1	0/1
張申羽女士 (附註2)	2/3	1/1
鄭小芸女士 (附註3)	1/1	0/1
董小春先生 (附註4)	3/3	1/1
王德雄先生	4/4	1/1
獨立非執行董事		
夏大慰先生	4/4	1/1
李國明先生	4/4	1/1
陳璋先生	4/4	1/1
趙歡晟先生	4/4	1/1





附註：

1. 錢建強先生於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事。
2. 張申羽女士於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事。
3. 鄭小芸女士於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事。
4. 董小春先生於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事。

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
執行董事			
徐濤先生	✓	✓	
非執行董事			
葉永明先生	✓	✓	
徐子瑛女士	✓	✓	
徐宏先生	✓		✓
錢建強先生			
張申羽女士	✓		
鄭小芸女士			
董小春先生	✓		✓
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	✓	✓	
趙啟晟先生	✓	✓	

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、雇用、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。

經二零二零年六月二十二日的股東周年大會以普通決議案批准，本公司產生了第七屆董事會。同日，董事會根據守則的要求，產生了第七屆專責委員會。回顧期末，第七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	趙歆晟先生	董小春先生	-
薪酬與考核委員會	夏大慰先生 (主席)	徐子瑛女士	陳璋先生	趙歆晟先生	-
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	張申羽女士
提名委員會	葉永明先生 (主席)	陳璋先生	夏大慰先生	趙歆晟先生	-

- 附註：（1） 以上現任董事的任期至二零二二年度股東周年大會結束之日止。
- （2） 鄭小芸女士於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事及審核委員會委員。董小春先生於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事及審核委員會委員。
- （3） 錢建強先生於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事及戰略委員會委員。張申羽女士於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司非執行董事及戰略委員會委員。





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

董事會於二零二零年六月二十二日通過決議案，選舉成立了第七屆審核委員會。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帳目、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帳目調整；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帳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帳目內的聲明；
- (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、財務帳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。

於截至二零二零年十二月三十一日止年度內，審核委員會舉行了三次會議，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，選舉第七屆審核委員會主席，以及維護本集團與內部及外聘核數師之間適當關係等。

審核委員會於二零二零年三月二十七日召開會議，審閱並討論了二零一九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二零一九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二零一九年度報酬並建議於二零二零年續聘境內外核數機構。審核委員會確認本公司二零一九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。

審核委員會於二零二零年六月二十二日召開會議，選舉李國明先生為本公司第七屆審核委員會主席。

審核委員會於二零二零年八月十八日召開會議，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二零二零年六月三十日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。

審核委員會委員二零二零年出席會議記錄如下：

姓名	二零二零年	二零二零年	二零二零年
	三月 二十七日	六月 二十二日	八月 十八日
獨立非執行董事			
李國明先生 (主席)	出席	出席	出席
夏大慰先生	出席	出席	出席
趙啟晟先生	出席	出席	出席
非執行董事			
鄭小芸女士 (附註)	出席	-	-
董小春先生 (附註)	-	出席	出席

附註：鄭小芸女士於二零二零年六月二十二日退任本公司審核委員會委員；董小春先生於二零二零年六月二十二日獲委任為本公司審核委員會委員。

薪酬與考核委員會

董事會於二零二零年六月二十二日通過決議案，選舉成立了第七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，厘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雇用條件；
- (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厘訂薪酬；
- (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。

於截至二零二零年十二月三十一日止年度內，薪酬與考核委員會舉行了兩次會議，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，以及選舉本公司第七屆薪酬與考核委員會主席。



薪酬與考核委員會於二零二零年三月三十日召開會議，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雇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二零一九年年度酬金。

薪酬與考核委員會於二零二零年六月二十二日召開會議，選舉夏大慰先生為第七屆薪酬與考核委員會主席

薪酬與考核委員會委員二零二零年出席會議記錄如下：

姓名	二零二零年	
	三月三十日	二零二零年六月二十二日
獨立非執行董事		
夏大慰先生 (主席)	出席	出席
陳璋先生	出席	出席
趙啟晟先生	出席	出席
非執行董事		
徐子瑛女士	出席	出席

提名委員會

董事會於二零二零年六月二十二日通過決議案，選舉成立了第七屆提名委員會。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。
- 於截至二零二零年十二月三十一日止年度內，提名委員會舉行了四次會議，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，就第七屆董事會董事候選人、各專責委員會委員候選人向董事會提出推薦意見及選舉第七屆提名委員會主席等，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，提名委員會委員二零二零年出席會議記錄如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。

姓名	二零二零年 三月三十日	二零二零年 五月二十九日	二零二零年 六月十日	二零二零年 六月二十二日
獨立非執行董事				
陳璋先生	出席	出席	出席	出席
夏大慰先生	出席	出席	出席	出席
趙欽晟先生	出席	出席	出席	出席
非執行董事				
葉永明先生 (主席)	出席	出席	出席	出席





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。

董事及核數師對帳目之責任

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131頁至第133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二零二零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535.1萬元，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

徐曉一女士及梁瑞冰女士（為達盟香港有限公司上市服務部經理）獲委任為本公司聯席公司秘書，自二零二零年七月二日生效。徐曉一女士為本公司聯席公司秘書及董事會秘書，是梁瑞冰女士同本公司之間的內部聯絡人。

根據上市規則第3.29條的規定，截止二零二零年十二月三十一日止年度，徐曉一女士及梁瑞冰女士接受了不少於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。有關系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。

於二零二零年，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成效。



於二零二零年，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，本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、傳送有關涉及本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製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。二零一九年年報及二零二零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20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儘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。召集的程序應當儘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



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，監事會共召開七次會議。於二零二零年三月三十一日，監事會召開了會議，並對本集團於二零一九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二零一九年的各項工作，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二零一九年的財務狀況的相關匯報，討論通過了二零一九年度監事會報告。審議通過了本公司關於上海市普陀區曹楊路1405號聯華超市股份有限公司地塊及上海市普陀區曹楊路1431號上海聯華快客便利有限公司(「聯華快客」)地塊土地收儲相關事項的議案，並確認上述交易屬本公司的日常業務、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全資附屬公司聯華快客對其下屬公司上海聯華快客便利閘北有限公司增資的議案。審議通過了本公司關於同百聯集團有限公司(「百聯集團」)訂立二零二零年至二零二二年商品採購業務合作框架協議關連交易的議案，並確認上述交易屬本公司的日常業務、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。





於二零二零年四月二十六日，監事會召開了會議，審議通過了境內審計師及境外核數師分別根據相關準則出具的本公司二零一九年度審計報告。審議通過了本公司二零一九年度利潤分配的議案。審議通過了本公司關於計提使用權資產減值準備的議案，同意本公司對使用權資產計提減值並計入二零一九年當期損益。

於二零二零年五月二十九日，監事會召開了會議，同意提名楊阿國先生、李峰先生為本公司第七屆監事會監事候選人。

於二零二零年六月二十二日，監事會召開了會議，審議並一致同意選舉楊阿國先生為本公司第七屆監事會監事長。審議通過本公司關於同阿里巴巴集團附屬公司訂立二零二零年至二零二一年物流快遞業務合作協議關連交易的議案，審議並同意批准杭州拉紮斯信息科技有限公司於二零二零年一月一日至二零二一年十二月三十一日承繼上海止觀信息科技有限公司於二零一九年四月三日與本公司訂立的「物流快遞配送業務合作框架協議」項下的全部權利與義務，向本公司及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；審議通過本公司關於同百聯全渠道電子商務有限公司（「百聯全渠道」）和上海同振信息技術有限公司（「同振信息」）訂立聯華數字化門店系統軟件開發三方合同的議案，同意本公司與百聯全渠道及同振信息聯合開發由本公司擁有知識產權的新一代「聯華數字化門店系統」；並確認上述交易屬本公司的日常業務、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。



於二零二零年八月二十八日，監事會圍繞二零二零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二零二零年上半年度的財務狀況的相關報告。

於二零二零年十月十五日，監事會召開了會議，審議通過本公司關於附屬公司聯華快客以自有資金對全資附屬公司杭州聯華快客便利連鎖有限公司及寧波聯華快客便利連鎖有限公司增資的議案。

於二零二零年十一月二十六日，監事會召開了會議，審議通過本公司關於同百聯集團二零二一年至二零二三年度物流配送業務合作框架協議關連交易的議案；審議通過本公司關於上海仙霞租賃二零二一年至二零二四年租金年度上限的議案；審議通過本公司關於同杭州淘鮮達網絡科技有限公司訂立二零二零至二零二二年營銷服務協議關連交易的議案；審議通過本公司關於同支付寶(中國)網絡技術有限公司訂立二零二一年至二零二三年軟件服務框架協議關連交易的議案》；審議通過本公司關於同支付寶(中國)網絡技術有限公司二零二一年至二零二三年營銷服務關連交易的議案；並確認上述交易屬本公司的日常業務、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。審議通過本公司關於同意追加聯華江橋物流基地項目總投資的議案，鑒於該項目實施過程中涉及地塊地質複雜、國家相關政策調整、主材要素漲價等原因，同意追加聯華江橋物流基地項目總投資。





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、管理層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，本公司第七屆董事會就職以來，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134至221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二零二零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全面收益表、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。

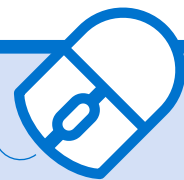
我們認為,該等綜合財務報表已按照香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則真實而公允地反映了貴集團於二零二零年十二月三十一日的綜合財務狀況,以及貴集團於截至該日止年度的綜合財務業績及綜合現金流量,並已按照香港「公司條例」的披露規定妥為編製。

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,認為對本年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	我們的審計如何解決關鍵審計事項
<p>物業、廠房及設備、無形資產(包括商譽)及使用權資產之減值評估</p> <p>因物業、廠房及設備以及使用權資產的金額重大且減值評估包括重要的估計及假設，因此，我們將減值評估識別為關鍵審計事項。</p> <p>綜合財務報表附註20分別所述物業、廠房及設備以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20。</p> <p>截至二零二零年十二月三十一日止年度，貴集團確認的物業、廠房及設備以及使用權資產的減值損失分別計為人民幣12,100,000元及人民幣64,852,000元。</p>	<p>我們對減值評估採取的相關程式包括：</p> <ul style="list-style-type: none">對於存在減值跡象的物業、廠房及設備以及使用權資產，了解其識別的管理過程及評估程式；了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歷史財務信息、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)

其他信息

貴公司董事須對其他資料承擔責任。其他資料包括載入年報的資料，惟不包括綜合財務報表及我們就此出具的核數師報告。

我們對綜合財務報表作出的意見並不涵蓋其他資料，而我們不會對其他資料發表任何形式的核證結論。

就我們審核綜合財務報表而言，我們的責任為閱讀其他資料，從而考慮其他資料是否與綜合財務報表或我們在審核過程中獲悉的資料重大不符，或似乎存在重大錯誤陳述。倘我們基於已進行的工作認為此其他資料出現重大錯誤陳述，我們須報告有關事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及治理層就綜合財務報表須承擔的責任

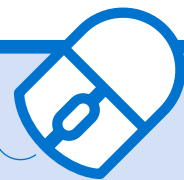
貴公司董事須負責根據香港財務報告準則及香港公司條例的披露要求編製及真實而公允地列報綜合財務報表，並對董事認為為使綜合財務報表的編製不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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，或凌駕於管理層之上，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。
- 了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。



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消除威脅或防範措施。

從與治理層溝通的事項中，我們釐定對本年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。

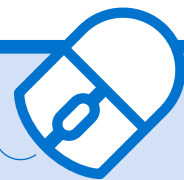
出具本獨立核數師報告的審計約定業務合夥人為梁浩明。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

二零二一年三月二十九日



綜合損益及其他全面收益表

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	二零一九年 人民幣千元
營業額	5	26,331,155	25,859,198
銷售成本		(22,795,864)	(22,340,358)
毛利		3,535,291	3,518,840
其他收益	5	2,170,108	2,285,170
其他收入及其他利得(損失)	7	769,311	651,782
預期信用損失模式下(確認)轉回信貸虧損準備	9	(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	10	(338,334)	(138,768)
應佔聯營公司盈利		(65,043)	(13,938)
財務成本	8	(295,108)	(307,374)
稅前虧損	11	(15,474)	(46,101)
所得稅費用	12	(172,123)	(195,898)
年度虧損及年度綜合損失		(187,597)	(241,999)
年度(虧損)盈利及綜合(損失)收益歸屬於：			
本公司股東		(319,286)	(378,301)
非控制性權益		131,689	136,302
		(187,597)	(241,999)
每股虧損—基本	15	人民幣0.29	人民幣0.34

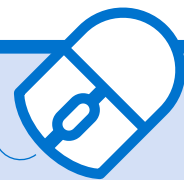


綜合財務狀況表

於二零二零年十二月三十一日

	附註	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
非流動資產			
物業、廠房及設備	16	3,407,002	3,452,466
在建工程	17	10,234	33,345
使用權資產	18	6,968,377	7,480,238
無形資產	19	133,643	99,950
商譽	21	127,953	127,953
於聯營公司之權益	22	660,405	725,098
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	23	57,684	73,909
應收融資租賃款	25	254,528	305,180
定期存款	24	4,685,800	1,695,000
預付租金	26	1,376	467
遞延稅項資產	27	7,883	2,933
其他非流動資產	28	209,693	63,171
		16,524,578	14,059,710
流動資產			
存貨	29	2,677,659	2,775,011
應收融資租賃款-流動部分	25	37,291	39,376
應收賬款	30	183,464	164,431
按金、預付款及其他應收款	31	613,834	754,232
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	23	59,958	1,310,747
應收同系附屬公司款	32	43,617	9,075
應收聯營公司款項	33	77	39
定期存款	24	1,070,000	2,241,300
現金及現金等價物	34	2,010,276	2,198,539
		6,696,176	9,492,750
資產合計		23,220,754	23,552,460

(續)



綜合財務狀況表

於二零二零年十二月三十一日

	附註	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
資本及儲備			
股本	41	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	42	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	27	101,947	94,388
租賃負債	39	6,247,684	6,774,004
		6,349,631	6,868,392
流動負債			
應付賬款	35	3,889,797	3,984,193
應付稅項		165,899	159,684
銀行借款	36	20,000	–
其他應付款及預提費用	37	1,974,422	1,675,869
租賃負債	39	856,082	754,352
合約負債	38	8,138,152	8,022,516
遞延收益	40	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	32	28,131	25,156
應付聯營公司款	33	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
流動負債淨額		(8,419,853)	(5,144,812)
權益和負債合計		23,220,754	23,552,460

列載於第134至221頁的綜合財務報表已由董事會於二零二一年三月二十九日批准和授權刊發，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

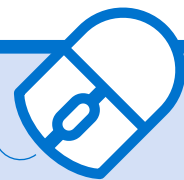
截至二零二零年十二月三十一日止年度

	本公司股東權益					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42)	合計 人民幣千元
	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			
於二零一九年一月一日	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	447,998	2,150,254	283,359	2,433,613
本年(虧損)盈利與全面(損失)收益	-	-	-	-	(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	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	69,697	1,771,953	274,553	2,046,506
本年(虧損)盈利與全面(損失)收益	-	-	-	-	(319,286)	(319,286)	131,689	(187,597)
向非控制性權益分配股息	-	-	-	-	-	-	(115,615)	(115,615)
新增子公司非控股股東出資	-	-	-	-	-	-	11,800	11,800
於二零二零年十二月三十一日	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	(249,589)	1,452,667	302,427	1,755,094

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) 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；及
 - iv. 聯營公司的其他全面收益。
- (c) 根據中國有關法規和集團旗下公司的公司章程規定，公司及其子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%。



綜合現金流量表

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
經營活動		
稅前虧損	(15,474)	(46,101)
調整項：		
物業、廠房及設備折舊	347,769	353,360
使用權資產折舊	1,093,026	1,038,528
無形資產攤銷	18,766	17,416
出售物業、廠房及設備，使用權資產及無形資產收益	(288,435)	(153,771)
已確認的物業、廠房及設備減值準備	12,100	9,292
已確認的使用權資產減值準備	64,852	122,042
存貨跌價準備的轉回	924	(6,750)
預期信用損失模式下確認(轉回)信貸虧損準備	1,157	(150)
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化	3,822	(91,751)
收到按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產股利	(769)	(530)
應佔聯營公司業績	65,043	13,938
銀行存款及定期存款利息收入	(279,694)	(220,674)
融資租賃利息收入	(24,845)	(42,173)
財務成本	295,108	307,374
經營資本變動前的經營收益	1,293,350	1,300,050
存貨減少(增加)	96,428	(259,183)
應收賬款的(增加)減少	(20,027)	10,827
按金、預付款與其他應收款的(增加)減少	(32,164)	39,404
預付租金(增加)減少	(909)	348
應收融資租賃款減少	72,521	200,799
應收聯營公司款(增加)減少	(38)	3
應收同系附屬公司款(增加)減少	(34,542)	3,944
應付百聯集團款增加	36,234	-
應付同系附屬公司款增加(減少)	2,975	(17,805)
應付聯營公司款增加(減少)	132	1,595
應付其他關聯公司款(減少)增加	(2,749)	477
遞延收益的減少	(5,863)	(5,303)
受限制定期存款減少(增加)	387,500	(558,000)
應付賬款的減少	(94,396)	(145,781)
其他應付款與預提費用的增加(減少)	385,866	(171,795)
合約負債增加	115,636	206,022
經營活動產生的現金	2,199,954	605,602
已支付所得稅	(163,299)	(176,848)
已收取利息	184,289	137,576
已支付利息	(295,108)	(307,374)
經營活動產生現金淨額	1,925,836	258,956

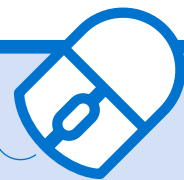
(續)



綜合現金流量表

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
投資活動		
購置物業、廠房及設備和在建工程	(319,994)	(342,670)
出售物業、廠房及設備，使用權資產及無形資產產生的收入	306,661	153,690
收購於聯營公司之權益	(350)	(56,666)
購置無形資產	(27,665)	(12,822)
支付租賃押金	(3,314)	(3,099)
租金保證金收入	5,181	–
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)
收到以公允價值計量且其變動計入損益之金融資產股利	769	530
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	1,263,192	3,211,910
取回未受限制的定期存款	263,300	265,000
存入未受限制的定期存款	(2,470,300)	(1,648,300)
投資活動(動用)產生的現金淨額	(982,520)	408,639
籌資活動		
新增銀行借款	20,000	–
支付非控制性權益股息	(114,315)	(159,235)
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	(1,049,064)	(942,745)
新增子公司非控股股東出資	11,800	–
活動動用的現金淨額	(1,131,579)	(1,130,156)
現金及現金等價物的減少	(188,263)	(462,561)
於一月一日現金及現金等價物	2,198,539	2,661,100
於十二月三十一日現金及現金等價物	2,010,276	2,198,539
現金及現金等價物的餘額分析：		
銀行存款與現金	2,010,276	2,198,539



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，本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）。考慮到憑證負債（列示於合約負債中）的歷史結算及增加模式以及集團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：

香港財務報告準則第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

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／或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）

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	保險合同及相關修訂 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、 香港財務報告準則第7號、 香港財務報告準則第4號及 香港財務報告準則第16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
香港財務報告準則第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。

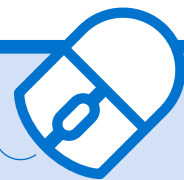
² 於二零二二年一月一日或以後開始之會計年度生效。

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. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策

3.1 編製合併財務報表的基礎

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（「香港財務報告準則」）編製。就編製財務報表而言，如果合理預期信息會影響主要使用者的決策，則該資訊被視為重要資訊。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（「上市規則」）及香港《公司條例》（「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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策

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。

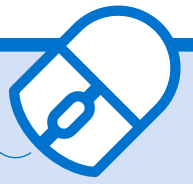
合併時，與集團成員之間發生的交易相關的所有內部資產和負債、權益、收益、費用和現金流量均全額抵銷。

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。

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)，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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

商譽 (續)

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。

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

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

於聯營公司之權益 (續)

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「金融工具」(「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)。

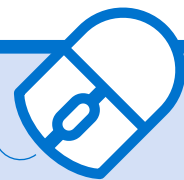
當集團減少其在聯營公司中的所有者權益但集團繼續採用權益法時，集團將此前計入其他綜合收益的與此次減少所有者權益相關的利得或損失部分重分類至損益 (如果此項利得或損失在出售相關資產或負債時將被重分類至損益)。

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

與客戶之間的合約產生的收入 (續)

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智慧財產權的權利承諾：

- 合同要求或客戶合理預期本集團將進行對客戶具有權利的智慧財產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。

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

與客戶之間的合約產生的收入 (續)

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。

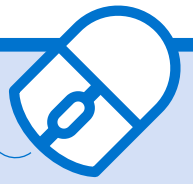
於一段時間內確認收入：計量已履行的履約進度

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. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (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

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。

作為便於實務操作的方法，當本集團合理預期對財務報表的影響與投資組合內的個別租賃不會有重大差異時，具有類似特徵的租賃按投資組合入賬。

作為承租人

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

作為承租人 (續)

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。

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；

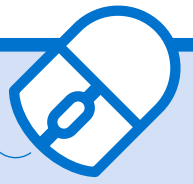
使用權資產按成本減去任何累計折舊和減值損失進行計量，並對租賃負債的任何重新計量作出調整。

使用權資產應按估計使用壽命和租賃期兩者中的較短者以直線法計提折舊。

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

作為承租人 (續)

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；
- 如果租賃期限反映出集團行使終止租賃選擇權，則支付終止租賃的罰款。

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時確認為費用。

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。

如果符合下述兩種情況之一，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。
- 租賃付款額因在市場租金審查／剩餘價值擔保的預期付款後的市場租金率的變化而發生變化，在此情況下，使用初始折現率對修改後的租賃付款額進行折現來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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

作為承租人 (續)

租賃負債 (續)

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。

本集團作為出租人

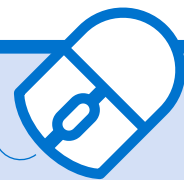
租賃的分類與計量

本集團作為出租人的租賃分為融資租賃與經營租賃。當租賃條款實質上將標的資產所有權附帶的所有風險和報酬轉移給承租人時，該契約被歸類為融資租賃。所有其他租賃均歸類為經營租賃。

根據融資租賃應付給承租人的金額在開始日期確認為應收賬款，金額等於租賃的淨投資，使用各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成本除外）包含在租賃淨投資的初始計量中。利息收入分配至會計期間，以反映本集團租賃未償淨投資的固定定期回報率。

經營租賃收入於相關租約年期以直線法確認計入損益。發生於一項經營租賃談判及合約安排期間的初始直接成本增加至租賃資產的賬面值，該等成本在租賃期內按直線法確認為費用，但按公允價值模式計量的投資性房地產除外。

本集團日常業務產生的利息和租金收入列為其他收入。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為出租人 (續)

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號來自客戶合約之收入（「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。非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

已付可退回租賃按金乃按香港財務報告準則第9號金融工具核算，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。

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

對於不作為單獨租賃核算的租賃變更，本集團根據變更後的租賃期限，採用變更生效日的修訂折現率對修訂後的租賃付款額進行折現，從而重新計量減去應收租賃激勵的租賃負債。

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。

借款費用

可直接歸屬於購買、建造或生產符合條件的資產的借款費用，這些資產必須經過相當長的一段時間才能達到預定的可使用或可銷售狀態，在這些資產達到預定的可使用或可銷售狀態之前，計入這些資產的成本。

所有其他借款成本在發生期間計入損益。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

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。

與費用補償相關的政府補助從相關費用中扣除，其他政府補助在「其他收入」項下列示。

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。

短期僱員福利

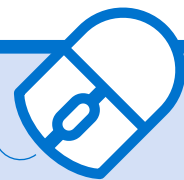
短期僱員福利確認為僱員提供服務期間預期支付之福利之未折現金額。所有短期僱員福利確認為費用，惟另一香港財務報告準則要求或允許將福利納入資產成本者除外。

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

稅項 (續)

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。

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

稅項 (續)

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所得稅資產與現時所得稅負債抵銷，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所得稅項資產和負債。

遞延稅項資產和現時所得稅資產確認為損益，與計入其他全面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全面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。成本包括專業費。該等物業於完成且可作擬定用途時，會分類為物業、廠房及設備之適當類別。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。

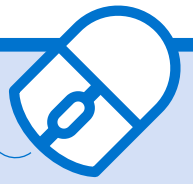
資產(在建物業除外)確認的折舊乃以成本扣減其剩餘價值後在估計可使用年期用直線法計算。估計可使用年期、剩餘價值和折舊方法在報告期期末覆核，並採用未來適用法對估計任何變更的影響進行核算。

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。

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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

無形資產 (續)

個別收購之無形資產 (續)

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。倘能識別一項合理及貫徹之分配基準，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之特定風險。

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的金額，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。按於分配減值虧損時，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之其他資產。減值虧損會即時於損益中確認。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (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) 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

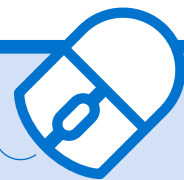
倘本集團因過往事件 (法定或是推斷的) 而產生現時責任，且本集團極可能須履行該責任，該責任亦可可靠計量，則會確認撥備。

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。

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貿易應收款外 (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。



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

3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

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。

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債務工具指定為按以公允價值計量且其變動計入當期損益計量。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

金融資產 (續)

攤銷成本和利息收入

對於隨後以攤余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。

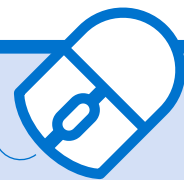
金融資產及其他應用香港財務報告準則第9號減值評估的項目減值

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、現金及銀行存款）和其他專案（融資租賃應收款）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其他應收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。



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

3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (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

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。

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理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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (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)

(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。

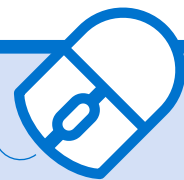
(iii) 發生信用減值的金融資產

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；或
- (e) 因財務困難導致金融資產無法在活躍市場繼續交易。

(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。



3. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (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)

(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用於計量租賃應收款的現金流量一致。

某些應收款和其他應收款的永續預期信貸虧損是在綜合考慮逾期信息和相關信用信息 (如前瞻性宏觀經濟信息) 的基礎上考慮的。

對於組合方式評估，集團在制定組合時考慮到以下特點：

- 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. 編製合併財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (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

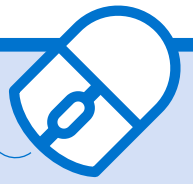
權益工具為證明本集團資產剩餘權益（經扣除其所有負債）之任何合約。本集團所發行之權益工具乃按已收取之所得款項減直接發行成本入賬。

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／其他關聯公司款項及租賃負債）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。



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

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。

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。

集團分攤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。

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。於二零二零年十二月三十一日，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)(二零一九年：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21。



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)

除商譽外物業、廠房及設備、使用權資產

物業、廠房及設備和使用權資產(除於上述段落「商譽之估算減值」中載列之商譽外)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。

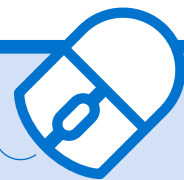
於二零二零年十二月三十一日,物業、廠房及設備和使用權資產之賬面值分別為人民幣3,407,002,000元及人民幣6,968,377,000元(二零一九年:人民幣3,452,466,000元及人民幣7,480,238,000元)。物業、廠房及設備和使用權資產的減值明細列示在附註20。

遞延所得稅資產

於二零二零年十二月三十一日,因未來盈利流不可預測,人民幣3,420,557,000元稅項虧損(二零一九年:人民幣3,370,430,000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

於二零二零年十二月三十一日,本集團若干金融資產人民幣57,344,000元(二零一九年:人民幣1,307,938,000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47c。



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

就金額重大且已發生信貸減值的應收賬款單獨進行預期信貸虧損評估。

此外，本集團使用實際權宜方法估計使用撥備矩陣評估的應收賬款的預期信貸虧損。撥備率乃基於內部信貸評級，原因為各種應收賬款組別計及本集團過往違約率及無需付出的額外成本或努力即可獲得的合理且有依據前瞻性資料計算。於各報告日期，重新評估過往可觀察的違約率，並考慮前瞻性資料的變動。有關預期信貸虧損及本集團應收賬款的資料披露於附註30及47b。

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，或撇銷或撇減將予棄置或出售技術上過時或非策略之資產。於二零二零年十二月三十一日，物業、廠房及設備之賬面值為人民幣3,407,002,000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。於二零二零年十二月三十一日，關店費用撥備之賬面值為人民幣190,487,000元 (二零一九年：人民幣6,583,000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。於二零二零年十二月三十一日，合約負債的賬面價值為人民幣8,138,152,000元 (二零一九年：人民幣8,022,516,000元)。



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

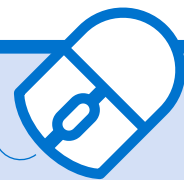
	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	26,331,155	25,859,198
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	1,590,222	1,593,557
從加盟店取得之加盟金收入	42,689	41,852
因預付憑證於其他零售店使用而取得之傭金收入	8,661	3,918
	1,641,572	1,639,327
合計	27,972,727	27,498,525

營業額確認時間

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
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	1,632,911	1,635,409
合計	27,972,727	27,498,525

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	26,331,155	25,859,198
與客戶之間的合約產生的收入—服務	1,641,572	1,639,327
出租商舖租金收入	528,536	645,843
	2,170,108	2,285,170
營業額及其他收益	28,501,263	28,144,368



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

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

對於在商店銷售的商品，商品銷售在銷售終端確認。對於線上或批發商品，收入在客戶收到貨物時確認。

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傭金收入

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傭金收入。傭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	503,691	603,670
融資租賃：		
應收融資租賃款產生之融資收益	24,845	42,173
總額	528,536	645,843



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：

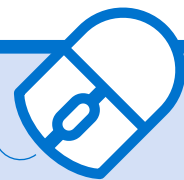
- 連鎖大型綜合超市業務(「大型綜合超市」)
- 連鎖超級市場業務(「超級市場」)
- 連鎖便利店業務(「便利店」)
- 其他業務

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

以下為本年及上年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
	28,501,263	28,144,368	268,510	102,958



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

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)
應佔聯營公司盈利	(65,043)	(13,938)
綜合稅前虧損	(15,474)	(46,101)

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	23,220,754	23,552,460

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。



6. 分部資料 (續)

其他分部資料

二零二零年

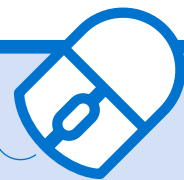
	大型 綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
包含於分部損益或分部資產計量的 金額如下：					
非流動資產的增加(註)	463,952	669,867	60,542	887	1,195,248
折舊及攤銷	845,703	515,032	83,986	14,840	1,459,561
物業、廠房及設備、使用權資產及 無形資產發生的減值損失	56,910	-	20,042	-	76,952
處置物業、廠房及設備、使用權資產及 無形資產發生的收益(損失)	292	(1,052)	110,351	178,844	288,435
因銀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(附註5)	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、使用權資產及 無形資產發生的減值損失	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(附註5)	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。



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

6. 分部資料 (續)

其他分部資料 (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
出售使用權資產及物業、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	769,311	651,782



7. 其他收入及其他利得(損失)

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)。遞延收益詳情請參見附註40。
- 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，本集團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，就人名幣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，確認出售使用權資產及物業、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內未使用的憑證比例，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。

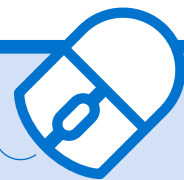
8. 財務成本

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
租賃負債之利息費用	294,903	307,374
銀行借款之利息費用	205	—
	295,108	307,374

9. 預期信用損失模式下(確認)轉回信貸虧損準備

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
(確認)轉回的減值損失：		
— 應收賬款	(994)	256
— 按金、預付款及其他應收款	(163)	(106)
	(1,157)	150

減值評估詳情請參見附註47b。



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

10. 其他經營開支

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
關店損失(註)	259,236	4,969
確認物業、廠房及設備之減值(附註16)	12,100	9,292
確認使用權資產之減值(附註18)	64,852	122,042
其他	2,146	2,465
	338,334	138,768

註： 該金額包括直接計入該項目的關店損失，除此之外的金額詳見附註37中的關店費用撥備。

11. 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(附註16)	347,769	353,360
使用權資產折舊(附註18)	1,093,026	1,038,528
無形資產之攤銷(附註19)	18,766	17,416
攤銷及折舊合計	1,459,561	1,409,304
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
	(65,043)	(13,938)
核數師酬金	5,351	5,621
董事薪酬(附註13)	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一定額供款計劃	111,685	236,596
員工成本總額	2,533,856	2,742,878
預期信用損失模式下確認(轉回)信貸損失，扣除撥回	1,157	(150)
存貨跌價撥備轉回	924	(6,750)
存貨成本中確認之費用	22,795,864	22,340,358

截至二零二零年十二月三十一日止年度，新冠肺炎相關政府補貼金額為人民幣179,187,000元(二零一九年：無)，已從員工福利支出中抵消。



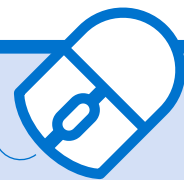
12. 所得稅費用

	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(附註27)	2,609	4,168
	172,123	195,898

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	(15,474)	(46,101)
以中國企業所得稅率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	(1,816)	(1,247)
年度稅項支出	172,123	195,898



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

13. 董事、監事及僱員薪酬

(1) 董事薪金

截至二零二零年十二月三十一日止年度，每名董事的薪酬如下：

董事姓名	基本薪金、津貼及 實物福利										合計	
	袍金		酌定花紅(附註a)		退休福利成本		醫療福利					
人民幣千元	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年
執行董事/非執行董事：												
徐濤先生(註b)	-	-	1,320	1,320	1,190	1,056	67	74	23	27	2,600	2,477
葉永明先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
徐子瑛女士	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
錢建強先生(註c)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
張申羽先生(註d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鄭小芸女士(註e)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
董小春先生(註f)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
王德雄先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
徐宏先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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
陳璋先生	150	150	-	-	-	-	-	-	-	-	150	150
張俊先生(註g)	-	38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38
趙啟晟先生(註h)	150	113	-	-	-	-	-	-	-	-	150	113
合計	600	601	1,320	1,320	1,190	1,056	67	74	23	27	3,200	3,078



13. 董事、監事及僱員薪酬 (續)

(1) 董事薪金 (續)

註：

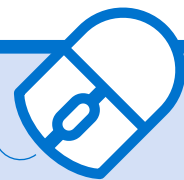
- (a) 酌定花紅乃根據本集團及個人業績釐定。
- (b) 徐濤先生為本集團執行董事和總經理。
- (c) 錢建強先生已於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事。
- (d) 張申羽先生自二零二零年六月二十二日起出任本公司非執行董事。
- (e) 鄭小芸女士已於二零二零年六月二十二日辭任本公司非執行董事。
- (f) 董小春先生自二零二零年六月二十二日起出任本公司非執行董事。
- (g) 張俊先生已於二零一九年三月二十九日辭任本公司獨立非執行董事。
- (h) 趙歆晟先生自二零一九年三月二十九日起出任本公司獨立非執行董事。

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，金額為零的執行董事薪酬由百聯集團統一發放。

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。

截至二零二零年及二零一九年十二月三十一日止年度內，並無任何涉及董事或總經理放棄或同意放棄收取任何酬金的安排。



綜合財務報表附註

截至二零二零年十二月三十一日止年度

13. 董事、監事及僱員薪酬 (續)

(2) 監事會成員酬金

截至二零二零年十二月三十一日止年度，每名監事的薪酬如下：

監事姓名	基本薪金、津貼及										合計	
	袍金		實物福利		酌定花紅(註a)		退休福利成本		醫療福利			
	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年
楊阿國先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
陶清女士	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
史浩剛先生(註b)	-	-	-	519	-	277	-	67	-	25	-	888
李峰先生(註c)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
唐皓女士(註d)	-	-	507	507	306	270	67	74	23	27	903	878
合計	-	-	507	1,026	306	547	67	141	23	52	903	1766

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。年內，若干監事收取來自百聯集團之薪金，而非收取來自本集團之薪金。於本報告期間或之前，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。
- (c) 李峰先生自二零二零年六月二十二日起出任本公司監事。
- (d) 唐皓女士自二零一九年十二月十一日起出任本公司監事。

(3) 高級管理人員酬金

截至二零二零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	基本薪金、津貼及										合計	
	袍金		實物福利		酌定花紅(註a)		退休福利成本		醫療福利			
	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年	二零一九年
胡黎平女士(註b)	-	-	376	752	135	250	26	74	8	27	545	1,103
種曉兵先生(註c)	-	-	1,200	469	834	197	44	38	30	14	2,108	718
梁寶龍先生	-	-	617	617	224	216	67	74	23	27	931	934
張慧勤女士	-	-	294	305	7,978	9,074	61	68	25	21	8,358	9,468
席宇先生(註d)	-	-	-	74	-	89	-	18	-	6	-	187
戴裕鵬先生(註e)	-	-	-	720	-	402	-	-	-	29	-	1,151
董剛先生	-	-	1,080	1,080	722	688	67	73	24	27	1,893	1,868
王松先生(註f)	-	-	439	-	293	-	46	-	16	-	794	-
徐曉一女士(註g)	-	-	360	-	181	-	46	-	16	-	603	-
合計	-	-	4,366	4,017	10,367	10,916	357	345	143	151	15,232	15,429



13. 董事、監事及僱員薪酬 (續)

(3) 高級管理人員酬金 (續)

註：

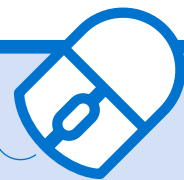
- (a) 酌定花紅乃根據本集團錄得的年度業績釐定。
- (b) 胡黎平女士於二零二零年六月十日退任財務總監。
- (c) 種曉兵先生於二零一九年八月出任本公司常務副總經理之職。
- (d) 席宇先生於二零一九年三月辭任本公司副總經理。
- (e) 戴裕鵬先生於二零一九年八月不再擔任本公司副總經理。
- (f) 王松先生自二零二零年六月十日起出任本公司財務總監之職。
- (g) 徐曉一女士自二零二零年六月十日起出任本公司董事會秘書、公司秘書及財務副總監之職。

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。

14. 五位最高薪酬人士

於二零二零年度以及二零一九年度內，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：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
基本薪金、津貼及實物福利	1,183	1,230
酌定花紅	29,323	35,795
退休福利	305	340
醫療福利	126	105
	30,937	37,470



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

14. 五位最高薪酬人士 (續)

薪酬介乎以下範圍的最高薪酬人士並非本公司的董事的人數如下：

	人數	
	二零二零年	二零一九年
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7,500,001元－港幣8,000,000元	1	—
港幣8,000,001元－港幣8,500,000元	—	—
港幣8,500,001元－港幣9,000,000元	—	1
港幣9,000,001元－港幣9,500,000元	1	—
港幣10,000,001元－港幣10,500,000元	—	1

於本年度或之前，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。

15. 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	(319,286)	(378,301)

	二零二零年	二零一九年
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股股份加權平均數	1,119,600,000	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。



16. 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					
於二零一九年一月一日	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17)	-	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	3,156,689	2,100,169	288,045	1,553,867	7,098,770
添置	43,839	110,497	4,022	75,887	234,245
轉自在建工程(附註17)	104,444	7,025	-	5,393	116,862
出售	(118,667)	(210,481)	(9,881)	(182,098)	(521,127)
於二零二零年十二月三十一日	3,186,305	2,007,210	282,186	1,453,049	6,928,750
折舊及減值					
於二零一九年一月一日	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	865,492	1,439,559	179,757	1,161,496	3,646,304
年內撥備	95,903	116,647	20,464	114,755	347,769
減值撥備	-	12,100	-	-	12,100
於出售時抵銷	(102,660)	(200,203)	(9,121)	(172,441)	(484,425)
於二零二零年十二月三十一日	858,735	1,368,103	191,100	1,103,810	3,521,748
賬面值					
於二零二零年十二月三十一日	2,327,570	639,107	91,086	349,239	3,407,002
於二零一九年十二月三十一日	2,291,197	660,610	108,288	392,371	3,452,466

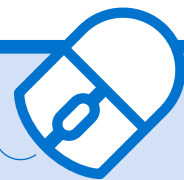
註：

- (a) 折舊額人民幣347,769,000元(二零一九年：人民幣353,360,000元)之中，人民幣297,049,000元(二零一九年：人民幣304,112,000元)和人民幣50,720,000元(二零一九年：人民幣49,248,000元)分別列入分銷及銷售成本和行政開支。
- (b) 於二零二零年十二月三十一日，本集團賬面值人民幣461,469,000元(二零一九年：人民幣12,510,000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	租賃剩餘年限或5至8年(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

減值評估詳情請參見附註20。



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

17. 在建工程

	在建工程 人民幣千元
於二零一九年一月一日	31,279
添置	60,475
轉撥至物業、廠房及設備(附註16)	(36,335)
轉撥至無形資產(附註19)	(22,074)
於二零一九年十二月三十一日	33,345
添置	119,935
轉撥至物業、廠房及設備(附註16)	(116,862)
轉撥至使用權資產(附註18)	(1,390)
轉撥至無形資產(附註19)	(24,794)
於二零二零年十二月三十一日	10,234

18. 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
於二零二零年十二月三十一日			
賬面值	775,834	6,192,543	6,968,377
於二零一九年十二月三十一日			
賬面值	838,878	6,641,360	7,480,238
截至二零二零年十二月三十一日			
折舊費	(25,388)	(1,067,638)	(1,093,026)
減值(註)	-	(64,852)	(64,852)
新訂租賃	-	692,831	692,831
租賃變更	-	120,572	120,572
轉自在建工程	1,390	-	1,390
租賃終止	(39,046)	(129,730)	(168,776)
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(註)	-	(122,042)	(122,042)
新訂租賃	-	1,101,421	1,101,421
租賃終止	-	(417,763)	(417,763)



18. 使用權資產 (續)

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
與短期租賃有關的費用	2,459	149,499
未包含於租賃負債計量中的可變租賃應付款	8,231	9,171
租賃現金流出合計	1,354,657	1,405,132
使用權資產之增加	813,403	1,101,421

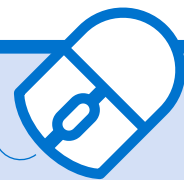
於二零一九年度以及二零二零年度內，本集團租賃零售門店用於運營。租賃合約已訂立，固定租賃期限為1至20年。租賃期限單獨協商，且包含各種不同的條款和條件。確定租賃期限和評估不可撤銷期限的長度時，本集團採用合同的定義，並確定合同可執行的期間。

本集團已獲取所有租賃土地的土地使用權權證。

本集團常訂立有關建築物的短期租賃合同。於二零二零年及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。

截至二零二零年十二月三十一日，有關零售店的出租人通過在1至12個月內將月租金減免4%至100%給本集團提供了租金減讓(二零一九：無)。

本集團選擇不應用香港財務報告準則第16.46A號之簡化方法，並得出租賃付款之變動構成租賃變更。租賃變更的淨減少額是本年本集團出租人給予的租金減讓及若干租賃合同延期之影響抵銷後的結果。



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

18. 使用權資產(續)

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0.3%至10%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。付款條件是本集團運營所在地中國的零售門店採用的通常付款條件。不存在包括最高限額條款的可變租賃付款條款。於二零一九年度及二零二零年度，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：

可變租賃付款額

截至二零二零年十二月三十一日

	門店數量	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	1,161	1,319,324	–	1,319,324
含可變租賃付款額的零售門店	28	47,255	8,231	55,486
	1,189	1,366,579	8,231	1,374,810

截至二零一九年十二月三十一日

	門店數量	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，截至二零二零年十二月三十一日，租賃負債為人民幣7,103,766,000元，相關使用權資產為人民幣6,968,377,000元(二零一九年：租賃負債為人民幣7,528,356,000元，相關使用權資產為人民幣7,480,238,000元)。除出租人持有的租賃資產上的擔保權益外，租賃協定不強加任何契約。租賃資產在一定情況下不得作為借款擔保或者轉租。

使用權資產的減值評估詳情請參見附註20。

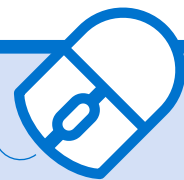


19. 無形資產

	軟件 人民幣千元
成本	
於二零一九年一月一日	245,113
添置	12,822
轉自在建工程(附註17)	22,074
出售	(7,150)
於二零一九年十二月三十一日	272,859
添置	27,665
轉自在建工程(附註17)	24,794
出售	(9,823)
於二零二零年十二月三十一日	315,495
攤銷及減值	
於二零一九年一月一日	162,643
年內攤銷	17,416
於出售時抵銷	(7,150)
於二零一九年十二月三十一日	172,909
年內攤銷	18,766
於出售時抵銷	(9,823)
於二零二零年十二月三十一日	181,852
賬面值	
於二零二零年十二月三十一日	133,643
於二零一九年十二月三十一日	99,950

註：

- (a) 年內攤銷額人民幣18,766,000元(二零一九年：人民幣17,416,000元)之中，人民幣4,325,000元(二零一九年：人民幣3,418,000元)和人民幣14,441,000元(二零一九年：人民幣13,998,000元)分別列入分銷及銷售成本和行政開支。
- (b) 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。



20. 物業、廠房及設備、使用權資產以及商譽以外的無形資產的減值評估

本集團管理層認為有跡象表明存在減值，並對賬面值分別為人民幣68,367,000元和人民幣916,146,000元的物業、廠房及設備以及使用權資產的可收回金額進行了減值評估。樓宇的可收回金額是單獨估計的。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自二零二零年十二月三十一日起的5年，稅前折現率為10.25%（二零一九年：10.6%）。基於行業增長預測，使用的年增長率為0%至3.25%（二零一九年：0%至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是永久性的。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，本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，本集團分別對物業、廠房和設備，使用權資產的賬面值確認人民幣12,100,000元及人民幣64,852,000元（二零一九年：人民幣9,292,000元及人民幣122,042,000元）的減值。



21. 商譽減值測試

	人民幣千元
成本	
於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	151,941
減值	
於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	(23,988)
賬面值	
於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	127,953

出於減值測試的目的，商譽根據個別收購分配至本集團可辨識的現金產生單位。於二零二零年十二月三十一日商譽分配的分佈摘要呈報如下：

	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
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
其他	10,781	10,781
	127,953	127,953

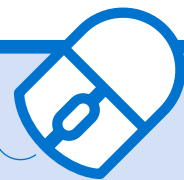
除了商譽外，與其一同產生現金流的物業、廠房及設備、無形資產及使用權資產也包括在各自的現金產生單位中，以便進行減值評估。

現金產生單位的可收回款額乃採用使用價值計算釐定。可收回金額根據管理層所採納用於無形資產減值評估的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五年期的財務預算，以及其後永續以增長率0%（二零一九年：0%至5%）及折現率10.25%（二零一九年：10.6%）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關鍵假設與現金流入／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。管理層認為相關可收回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。

22. 於聯營公司之權益

本集團

	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
非上市權益投資	472,467	472,117
購買日後確認盈利份額－其他綜合收益， 扣除已獲取的股息	187,938	252,981
	660,405	725,098



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

22. 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	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
		二零二零年 十二月三十一日 %	二零一九年 十二月三十一日 %	
上海聯家超市有限公司 (「聯家」)	中國	45.00	45.00	大賣場業務
上海三明泰格信息技術有限公司	中國	45.00	45.00	貿易公司
上海谷德商貿合作公司	中國	27.00	27.00	貿易公司
天津一商友誼股份有限公司 (「天津一商」)	中國	20.00	20.00	百貨商店
上海澳發商貿發展有限公司	中國	30.00	30.00	貿易公司
杭州龍聯精選餐飲有限公司	中國	40.00	40.00	餐飲服務
百聯金融服務有限公司 (「百聯金服」) (註i)	中國	11.77	11.77	電子商務
杭州江投聯華超市股份有限公司 (「江投」) (註ii)	中國	49.00	49.00	超市
浙江九次元網路科技有限公司 (「九次元」) (註iii)	中國	23.80	-	電子商務

**22. 於聯營公司之權益 (續)**

註：

- i. 本集團能夠對百聯金服施加重大影響，因本集團向百聯金服董事會的五個席位中派出兩席董事。
- 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。本集團出資人民幣4,900,000元，佔於江投的49%股權。
- iii. 於二零二零年十二月三十一日，本集團之附屬公司向第三方出資人民幣350,000元，購買九次元23.8%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：

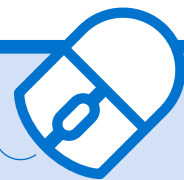
聯家

	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
流動資產	2,069,527	1,903,448
非流動資產	953,434	1,349,022
流動負債	1,641,526	1,783,179
非流動負債	408,315	613,699

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業額	4,439,905	4,506,009
本年盈利	117,528	9,823
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
聯家淨資產	973,120	855,592
集團佔聯家投資比例	45%	45%
集團應佔聯家資產淨值	437,904	385,017



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

22. 於聯營公司之權益 (續)

天津一商

	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
流動資產	434,096	3,233,386
非流動資產	900,359	882,520
流動負債	1,641,084	2,813,614
非流動負債	429,548	699,436

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業收入	900,565	1,145,721
本年虧損	(1,339,033)	(108,554)
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
天津一商淨資產	(736,177)	602,856
本集團佔天津一商投資比例	20%	20%
本集團應佔天津一商資產賬面淨值	(147,235)	120,571
商譽	6,787	6,787
本集團應佔天津一商資產淨值 (註)	-	127,358



22. 於聯營公司之權益 (續)

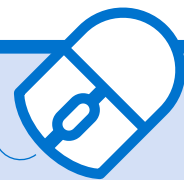
天津一商 (續)

註：

於二零一九年，由於母公司內部重組，本集團對天津一商管理層在其截至二零一九年十二月三十一日止年度的未經審核綜合財務報表中作出的期初調整存有爭議。調整主要與沖銷相關實體欠天津一商的若干應收款（「調整」）有關。經調整後，天津一商於二零一八年十二月三十一日的淨資產減少人民幣11.1億元。本公司認為該調整缺乏法律依據，該事項未在本公司有權出席的股東大會上解決。此外，截至本公司二零一九年年度報告批准之日起，調整未經天津一商審計師審核。因此，本公司在截至二零一九年十二月三十一日止年度的綜合財務報表中考慮天津一商的權益時並未包括該等毫無根據的調整。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，本公司繼續與天津一商的管理層溝通，但未能就上述截至二零一九年十二月三十一日止年度經審核的天津一商財務報表所確認的調整達成共識。於二零二零年十一月，本公司已對天津一商提起法律訴訟，以撤銷其在股東週年大會上批准二零一九年年度經審核財務報表的決議。根據二零二零年十一月發佈的民事判決書，本公司已敗訴。

根據法律意見，本公司管理層重新評估此案，認為勝訴的可能性很小。因此，本公司在天津一商截至二零二零年十二月三十一日止年度的未經審核的綜合財務報表中確認了調整。本集團在天津一商的權益已根據本集團的會計政策（見附註3），採用權益法核算減至零。由於本集團未產生法律或推定責任或未代表聯營公司付款，因此未計提其他損失撥備。



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

22. 於聯營公司之權益 (續)

百聯金服

	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
流動資產	8,204,253	8,302,876
非流動資產	39,434	41,542
流動負債	6,456,537	6,625,369
非流動負債	-	17,400

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業收入	118,270	98,606
本年盈利	85,501	37,790
聯營公司當年分配股利	-	-

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
百聯金服淨資產	1,787,150	1,701,649
本集團佔百聯金服投資比例	11.77%	11.77%
本集團應佔百聯金服資產淨值	210,258	200,199

其他未單獨列示聯營公司信息匯總：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 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	(631)	(466)

	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
年內本集團應佔其他未單獨列示之聯營公司資產淨值	12,243	12,524



23. 按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

	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
非流動		
非上市權益投資之成本 (附註a)	1,872	21,872
於上海證券交易所上市之公司股票	55,812	52,037
合計	57,684	73,909
流動		
於上海證券交易所上市之公司股票	2,614	2,809
非上市理財產品 (附註b)	57,344	1,307,938
合計	59,958	1,310,747

註：

- (a) 在中國的非上市股權投資。
- (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12,598,000元 (二零一九年：人民幣70,498,000元)，計入當年的其他收入及其他利得 (損失) 中。

24. 定期存款

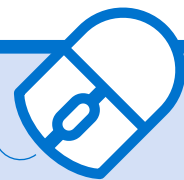
	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
非流動		
受限制定期存款	1,200,500	310,000
其他非流動非受限制定期存款	3,485,300	1,385,000
合計	4,685,800	1,695,000
流動		
受限制定期存款	700,000	1,978,000
其他流動非受限制定期存款	370,000	263,300
合計	1,070,000	2,241,300

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。

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。

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100,000,000元 (二零一九年：人民幣1,308,300,000元)。

剩餘定期存款的持有目的為收取僅為未償本金金額的本金和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3.10%至4.99% (二零一九年：2.25%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

截至二零二零年十二月三十一日止年度

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。

	最低租賃付款額	最低租賃付款額現值	最低租賃付款額	最低租賃付款額現值
	於二零二零年十二月三十一日 人民幣千元	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	於二零一九年十二月三十一日 人民幣千元
融資租賃應收款組成：				
一年以內	59,354	56,798	65,496	62,764
第一年至第二年	64,200	56,801	65,234	57,661
第二年至第三年	62,741	51,263	67,350	55,046
第三年至第四年	58,616	44,174	64,820	48,901
第四年至第五年	60,877	42,450	60,261	41,939
五年以上	63,691	40,333	127,577	78,245
	369,479	291,819	450,738	344,556
未擔保餘值	-	-	-	-
租賃總投資額	369,479	不適用	450,738	不適用
減：未實現融資收益	(77,660)	不適用	(106,182)	不適用
最低租賃付款額現值	291,819	不適用	344,556	不適用
分析：				
流動	59,354	37,291	65,496	39,376
非流動	310,125	254,528	385,242	305,180
	369,479	291,819	450,738	344,556

以上融資租賃的內含利率為8.00%（二零一九年：8.0%）。

截至二零二零年十二月三十一日及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。

本集團不存在外幣風險，因為所有租賃均以人民幣計價，與本集團本位幣相同。

減值評估詳情載於附註47b。



26. 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鋪物業預付租金。

27. 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
遞延稅項資產	7,883	2,933
遞延稅項負債	(101,947)	(94,388)
	(94,064)	(91,455)

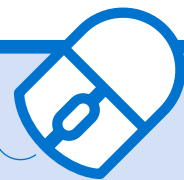
下表載列本集團於本年度及上年確認之主要遞延稅項負債、資產及其變動：

	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	合計 人民幣千元
於二零一九年一月一日的餘額	(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	(50,839)	1,758	1,175	(43,549)	(91,455)
於損益中計入(扣除)之遞延稅項	16,310	284	(334)	(18,869)	(2,609)
於二零二零年十二月三十一日的餘額	(34,529)	2,042	841	(62,418)	(94,064)

未確認稅務虧損和可抵扣暫時性差異如下：

	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
未確認稅務虧損	3,420,557	3,370,430
未確認可抵扣暫時性差異	985,174	814,296
	4,405,731	4,184,726

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3,420,557,000元(二零一九年十二月三十一日：人民幣3,370,430,000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

截至二零二零年十二月三十一日止年度

27. 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
到期年份		
二零二零年	-	402,393
二零二一年	645,331	694,534
二零二二年	659,367	711,858
二零二三年	712,274	799,964
二零二四年	716,745	761,681
二零二五年	686,840	-
	3,420,557	3,370,430

28. 其他非流動資產

	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
定期存款之應收利息	209,693	63,171

29. 存貨

	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
零售商品	2,666,469	2,764,918
存貨過時跌價	(2,038)	(1,114)
	2,664,431	2,763,804
低值易耗品	13,228	11,207
	2,677,659	2,775,011

於年內，本集團管理層評估，存貨過時跌價金額為人民幣1,524,000元（二零一九年：無），並記入本年銷售成本。

於年內，有部分商品的可變現淨值增加。因此本年已確認轉回存貨過時跌價人民幣600,000元（二零一九年：人民幣6,750,000元），並計入本年的銷售成本。



30. 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(註47b)	(5,612)	(4,618)
	183,464	164,431

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
	183,464	164,431

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。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：

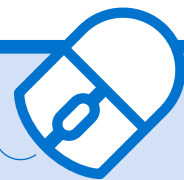
	於二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
61日至90日	3,255	1,432
91日至1年	177	344
	3,432	1,776

31. 按金、預付款及其他應收款

	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
按金及其他預付款	264,205	238,336
其他應收款(註)	137,398	184,088
增值稅留抵稅額	216,253	335,667
減：信貸虧損撥備(註47b)	(4,022)	(3,859)
	613,834	754,232

註： 其他應收款主要為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47b。



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

32. 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（二零一九年：30日至60日）。於二零二零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（二零一九年：60日之內）。

33. 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（二零一九年：90日之內），賬款結餘之信貸期介乎30至90日（二零一九年：30日至90日）。於聯營公司的往來結餘為無抵押、免息。

34. 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。

於截至二零二零年十二月三十一日止年度，銀行結餘按0.30%至3.85%之現行市場利率（二零一九年：介乎年息0.30%至4.50%）計息。

35. 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
	3,889,797	3,984,193

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。

36. 銀行借款

	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
無抵押無擔保銀行借款	20,000	—

二零二零年，本集團獲得人民幣20,000,000元的新增銀行借款（二零一九年十二月三十一日：無）。該貸款按3.05%的固定市場年利率計息，並於一年內償還。



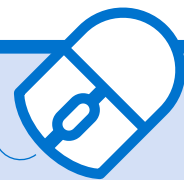
37. 其他應付款及預提費用

	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
薪資，員工福利及其他人工成本	386,063	321,863
增值稅及其他應交款	51,059	42,994
租賃押金、加盟租賃押金及其他第三方押金	307,212	293,659
應付之非控制性權益股息	1,300	–
本集團發行的憑證債項贖回產生的應付賬款	16,535	21,100
收取之加盟及第三方預付款	627,610	655,474
採購物業、廠房及設備款及低值易耗品	248,576	212,459
關店費用撥備(註)	190,487	6,583
預提費用	137,377	106,787
其他雜項應付款	8,203	14,950
	1,974,422	1,675,869

註：

	關店 費用撥備 人民幣千元
為報告目的分析如下：	
於二零二零年一月一日	6,583
本年增加撥備	193,770
撥備使用	(9,866)
於二零二零年十二月三十一日	190,487

作為日常管理流程的一部分，集團管理層審查和衡量區域管理團隊報告的每個部門的經營業績，以確定集團的經營和發展戰略。考慮到集團的發展戰略，管理層將做出判斷，關閉那些無利可圖或無法繼續經營的門店。根據管理層的最佳估計，確認的關店費用主要是特定門店的員工薪酬和租賃終止成本。



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

38. 合約負債

	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
憑證債項(附註)	7,988,044	7,897,909
預收貨款	150,108	124,607
合計	8,138,152	8,022,516

附註：

本集團收到100%票面價值的儲值卡，該儲值卡無到期期限。

參考歷史資料中本集團發出但一段時間內未使用的憑證比例，本集團計算確認該金額。(附註7)

下表顯示本年確認收入中與已計入合約負債及以前期間完成履約義務有關的金額。

	二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元	二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
年初已計入合同負債的收入	6,591,136	6,434,500

39. 租賃負債

	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
應付租賃負債：		
一年以內	856,082	754,352
一年至兩年	1,047,667	992,639
兩年至五年	2,546,349	2,550,745
五年以上	2,653,668	3,230,620
	7,103,766	7,528,356
減：十二個月之內的結算金額列示為流動負債	(856,082)	(754,352)
十二個月以上的結算金額列示為非流動負債	6,247,684	6,774,004



40. 遞延收益

	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
政府補貼 (附註)	5,916	11,779

附註：

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5,863,000元（二零一九年：人民幣7,753,000元）。

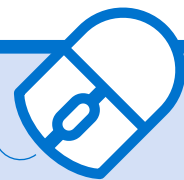
41. 股本

	發行股數		面值	
	於二零二零年 十二月三十一日	於二零一九年 十二月三十一日	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
普通股每股人民幣1.00元 註冊、發行及已繳足： 於二零一九年一月一日 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	1,119,600,000	1,119,600,000	1,119,600	1,119,600

本公司於二零二零年十二月三十一日及二零一九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	
	於二零二零年 十二月三十一日	於二零一九年 十二月三十一日	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
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

截至二零二零年十二月三十一日止年度

42. 非控制性權益

	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
年初餘額	274,553	283,359
本年應佔盈利	131,689	136,302
本年非控制性權益股息	(115,615)	(145,108)
收購一家附屬公司的額外權益	11,800	-
年末餘額	302,427	274,553

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。

聯華華商

	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
流動資產	7,429,053	7,339,276
非流動資產	6,326,427	6,108,916
流動負債	9,450,891	9,310,066
非流動負債	3,504,144	3,380,697
本公司股東權益	554,212	540,485
非控制性權益	246,233	216,944
	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業額	13,487,910	13,255,971
銷售成本、費用及其他收入合計	(13,094,274)	(12,839,211)
年度盈利	393,636	416,760
年度盈利歸屬於本公司股東	285,917	306,302
年度盈利歸屬於非控制性權益	107,719	110,458
支付給非控制性股東之股息	90,230	119,555
支付給本集團之股息	272,190	371,276
非控股股東出資	11,800	-
經營活動流入現金淨額	1,564,469	661,782
投資活動流入現金淨額	880,970	953,592
融資活動使用的現金流出淨額	(747,873)	(899,475)
現金流入淨額	1,697,566	715,899



43. 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。

在二零二零年，政府宣佈了一些財政措施和對企業的支持，以克服新冠肺炎疫情帶來的負面影響。本年度中國政府提供的與新冠肺炎疫情相關的減免共計人民幣110,415,000元，已從員工退休福利費用中抵消。計入損益的總費用人民幣111,752,000元（二零一九年：人民幣236,670,000元）為本集團在本會計期間應付給本計劃的供款。

44. 經營租賃

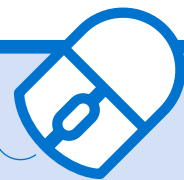
本集團作為出租人

租賃的最低租賃款如下：

	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
1年以內	198,968	200,836
第2年	130,473	123,752
第3年	79,274	86,132
第4年	53,540	50,058
第5年	29,391	36,024
第5年以後	37,771	46,646
	529,417	543,448

45. 資本承諾

	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
已簽約但未於綜合財務報表列示之 購買物業、機器及設備、興建樓宇及 購買土地使用權之資本開支	180,601	149,026



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

46. 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，並通過發行新股及舉借負債來平衡總體資本架構。

47. 金融工具

47a. 金融工具之類別

金融資產

	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
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	217,642	2,692,956
按攤銷成本計量之金融資產 (包括現金及現金等價物)	8,792,327	5,243,484
	9,009,969	7,936,440

金融負債

	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
金融負債，按攤銷成本	4,250,172	4,261,871

47b. 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、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、銀行借款及租賃負債。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

本集團還面臨與浮息銀行結餘及定期存款有關現金流風險(詳情參閱附註34及24)。本集團面臨與固定息銀行結餘、銀行借款及定期存款相關的公允價值利率風險。本集團金融資產及金融負債以浮動利率計息，以儘量減低其公允價值利率風險。本集團之現金流量利率風險系與中國人民銀行借基準款利率相關。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。



47. 金融工具 (續)

47b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

利率風險 (續)

全球正在對主要利率基準進行根本性改革，包括用幾乎無風險的替代利率取代一些銀行間同業拆借利率。本集團董事認為，本次改革不會對本集團產生重大影響，因為本集團的業務在中國。

以攤銷成本計量之金融資產之利息總收入如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
利息收入		
— 攤銷成本計量之金融資產	279,694	220,674

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並未兌現。本集團內部向主要管理人員匯報利率風險會採用10個基點(二零一九年：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(二零一九年：10個基點)而所有其他變數維持不變，本集團截至二零二零年十二月三十一日及二零一九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5,810,000元及人民幣4,601,000元。

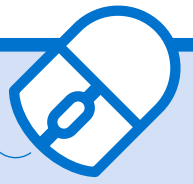
其他價格風險

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。非上市權益投資及法人股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。

敏感性分析是根據報告日期的股票價格風險敞口確定的

如果權益工具的市場價格分別升高／降低5% (二零一九年：5%)，截至二零二零年十二月三十一日稅後損失將減少／增加人民幣2,261,000元 (二零一九年：減少／增加人民幣2,877,000元)，這是以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所導致的。



47. 金融工具 (續)

47b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估

於二零二零年十二月三十一日，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、應收同係附屬公司款、應收聯營公司款、融資租賃應收款、定期存款、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。此外，本集團應用在預期信貸虧損項下根據貿易結餘或撥備矩陣對減值進行個別評估。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子公司款項

本集團定期監察聯營公司及同系附屬公司的經營業績。通過這些實體持有的資產價值以及參與或共同控制這些實體相關活動的權力，集團在這些餘額中的信貸風險得以緩解。本公司董事認為，自初始確認以來信用風險沒有顯著增加，本集團根據十二個月的預期信貸損失計提了減值準備。截至二零二零年十二月三十一日及二零一九年十二月三十一日止年度，本集團對應收聯營公司及同系子公司款項的預期信貸損失進行了評估，認為金額微不足道，因此未確認任何損失準備金。

應收融資租賃款

對於應收融資租賃款，本公司董事會根據歷史結算記錄、過往經驗，對應收融資租賃款的可收回性進行定期個別評估，以及結合合理和前瞻性的資訊進行定量與定性分析。本公司董事認為，自初始確認以來，應收融資租賃款的信用風險沒有顯著增加，本集團根據十二個月的預計信貸損失計提了減值準備。截至二零二零年十二月三十一日及二零一九年十二月三十一日止年度，本集團評估應收融資租賃款的預計信貸損失極小，因此未確認損失準備金。

應收賬款

賒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。

對於應收款，本集團已採用《香港財務報告準則第9號》中的簡化方法，以衡量永續信貸損失的損失備抵。本集團通過使用準備金矩陣確定這些項目的信貸損失，該矩陣根據歷史信用損失經驗、債務人過去的違約經驗、債務人經營所在行業的一般經濟狀況以及對當前和預測狀況的評估在報告日期進行估計。



47. 金融工具 (續)

47b. 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二零二零年十二月三十一日的信貸風險及應收賬款撥備的資料：

於二零二零年十二月三十一日	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	184,383	(4,351)
過期日一至三十日	2	3,322	(66)
過期日多於三十日	87	1,371	(1,195)
		189,076	(5,612)

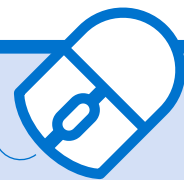
於二零一九年十二月三十一日	預期虧損率 %	應收賬款 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
本期 (未到期)	2	166,092	(3,437)
過期日一至三十日	2	1,461	(29)
過期日多於三十日	77	1,496	(1,152)
		169,049	(4,618)

其他應收款

對於其他應收款，其中大部分為應收銀行利息和支付給出租人或第三方的存款，本公司董事會根據歷史結算記錄、過往經驗，對其他應收款的可收回性進行定期個別評估，以及結合合理和前瞻性的資訊進行定量與定性分析。截至二零二零年十二月三十一日，其他應收款的預期信貸損失為人民幣163,000元（二零一九年：人民幣106,000元），計入損益。

按金

本公司董事認為，自初始確認以來，存款的信用風險沒有顯著增加，本集團根據十二個月的預計信貸損失計提了減值準備。截至二零二零年十二月三十一日及二零一九年十二月三十一日止年度，本集團評估存款的預計信貸損失極小，因此未確認損失準備金。



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

47. 金融工具 (續)

47b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估 (續)

按公允價值計量且其變動計入損益的銀行存款、定期存款以及金融資產

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。

於二零二零年十二月三十一日，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60.6% (二零一九年：57.4%)。

本集團之內部信用風險評級包括以下類別：

內部信用評級	描述	應收賬款	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	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	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	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	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信息初始確認以來，信貸風險大幅增加	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	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	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	核銷款項



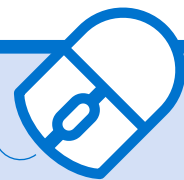
47. 金融工具 (續)

47b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估 (續)

按公允價值計量且其變動計入損益的銀行存款、定期存款以及金融資產 (續)

二零二零年	附註	內部信用評級	未來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	33	低風險虧損	未來12個月內	77
應收同系附屬公司款	32	低風險虧損	未來12個月內	43,617
應收賬款	30	低風險虧損	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	184,383
		風險觀察	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	3,590
		可疑	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	1,103
			合計	189,076
其他應收款	31	低風險虧損或 風險觀察	未來12個月內	122,704
		可疑	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	14,606
		虧損	存續期預期信貸虧損—發生信用減值	88
			合計	137,398
按金	31	低風險虧損	未來12個月內	264,205
融資租賃應收款	25	低風險虧損	未來12個月內	291,819
二零一九年				
應收聯營公司款	33	低風險虧損	未來12個月內	39
應收同系附屬公司款	32	低風險虧損	未來12個月內	9,075
應收賬款	30	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
		可疑	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	31	低風險虧損或 風險觀察	未來12個月內	171,104
		可疑	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
融資租賃應收款	25	低風險虧損	未來12個月內	344,556



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

47. 金融工具 (續)

47b. 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，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。

二零二零年

	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	-	77	77
應收同系附屬公司款	-	43,617	43,617
其他應收款	14,530	122,868	137,398
按金	-	264,205	264,205
融資租賃應收款	-	291,819	291,819

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
融資租賃應收款	-	344,556	344,556



47. 金融工具 (續)

47b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

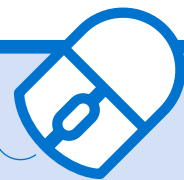
流動資金風險

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。

於二零二零年十二月三十一日，本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。

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 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
於二零二零十二月三十一日						
應付賬款	-	3,889,797	-	-	3,889,797	3,889,797
其他應付款及預提費用	-	274,614	-	-	274,614	274,614
銀行貸款	3.05	20,051	-	-	20,051	20,000
租賃負債	3.42-3.84	1,378,943	4,327,044	3,877,820	9,583,807	7,103,766
應付股東款	-	36,234	-	-	36,234	36,234
應付同係附屬公司款	-	28,131	-	-	28,131	28,131
應付聯營公司款	-	1,394	-	-	1,394	1,394
應付其他關聯公司款	-	2	-	-	2	2
		5,629,166	4,327,044	3,877,820	13,834,030	11,353,938
於二零一九十二月三十一日						
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
		5,382,032	4,418,932	3,754,697	13,555,661	11,790,227



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

47. 金融工具 (續)

47c. 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 層級	估計技術和主要輸入值	重大不可察輸入值
	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			
1) 低風險銀行理財產品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- 157,344	資產- 2,616,238	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。	不適用
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- 58,426	資產- 54,846	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- 1,872	資產- 21,872	第三層級	折現現金流量。未來現金流量基於相關投資組合及相應費用調整的預期使用收益率的基礎，並按反映各交易對方信用風險的折現率進行折現。	投資組合預期收益率及折現率。

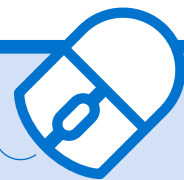
**48. 籌資活動產生的負債調節表**

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37	銀行及 其他借款 人民幣千元 附註36	應付上海 百聯款 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元 附註39	非控股 權益 人民幣千元	合計 人民幣千元
於二零一九年一月一日	14,127	-	28,176	7,961,049	283,359	8,286,711
融資現金流	(159,235)	-	(28,176)	(942,745)	-	(1,130,156)
本年利潤	-	-	-	-	136,302	136,302
分配給非控制性權益的股息	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	-	-	-	7,528,356	274,553	7,802,909
融資現金流	(114,315)	20,000	-	(1,049,064)	11,800	(1,131,579)
本年利潤	-	-	-	-	131,689	131,689
分配給非控制性權益的股息	115,615	-	-	-	(115,615)	-
新訂租賃	-	-	-	692,831	-	692,831
租賃變更	-	-	-	100,419	-	100,419
租賃終止	-	-	-	(168,776)	-	(168,776)
於二零二零年十二月三十一日	1,300	20,000	-	7,103,766	302,427	7,427,493

49. 主要的非現金交易

本年度，集團簽訂了新的租約，租期1至20年。租賃起始日，集團認定使用權資產人民幣692,831,000元、租賃負債人民幣692,831,000元（二零一九年：使用權資產人民幣971,114,000元，租賃負債人民幣938,236,000元）。



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

50. 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	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	(a)	628,058	456,197
銷售予其他關聯公司	(m)	1,956	–
向聯營公司採購三明泰格信息技術有限公司	(a)	3,658	4,855
向同系附屬公司採購	(a)	318,624	81,160
向其他關聯公司採購	(b)	1,687	4,498
向同系附屬公司收取之租賃費用收入	(c)	43,185	41,586
向同系附屬公司收取傭金收入	(d)	–	234
向同系附屬公司收取因憑證債項結算 而產生傭金收入	(e)	5,184	5,752
向同系附屬公司支付因憑證債項結算 而產生傭金費用	(e)	8,350	8,325
向其他關聯公司支付之結算服務費	(n)	19,035	–
向同系附屬公司支付的物業管理費	(f)	14,311	14,205
向同系附屬公司支付之短期租賃費用	(f)	–	1,023
向同系附屬公司支付之租賃產生之利息	(f)	152	4
存放於同系附屬公司存款之利息收入	(g)	22,822	32,122
支付給同系附屬公司之平台使用費	(h)	27,358	19,887
支付給其他關聯公司之平台使用費	(m)	142	–
向同系附屬公司支付之物流材料租賃費	(i)	2,456	2,350
向同系附屬公司支付之物流配送服務費	(j)	12,150	1,379
向其他關聯公司支付之物流配送費	(k)	5,149	1,557
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)	22,179	19,058
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)	13,985	14,161

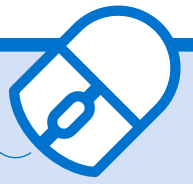


50. 關聯公司交易 (續)

(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，以及向其他同系附屬公司、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) 此款項為本集團已支付給杭州阿里巴巴國際貿易有限公司的商品採購費。本集團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。杭州阿里巴巴國際貿易有限公司為阿里巴巴集團控股有限公司的間接附屬公司，阿里巴巴集團控股有限公司為阿里巴巴中國網路技術有限公司（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) 該等傭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傭金。該等傭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%（二零一九年：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路系統結算後，雙方需按約定向對方支付傭金，支付金額按照雙方月度結算交易款以0.5%（二零一九年：0.5%）的費率計算。雙方互欠的交易款毛額及相關的傭金收入／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。於本年，根據香港財務報告準則（HKFRS）第16號，除適用短期豁免的租賃合同外，本期將支付的租賃費用拆分為租賃負債及相關利息費用，該等租費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

截至二零二零年十二月三十一日止年度

50. 關聯公司交易 (續)

(1) 關聯交易 (續)

註：(續)

- (h) 此款項為已付／應付給百聯的平台使用費，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台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。
- (m) 此款項為本集團支付給拉紮斯網絡科技(上海)有限公司的平台使用費。拉紮斯網絡科技(上海)有限公司為本集團代理銷售各類商品，並從中收取平台服務費。拉紮斯網絡科技(上海)有限公司為阿里巴巴集團控股有限公司的間接附屬公司，阿里巴巴集團控股有限公司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的主要股東，因而為本公司關聯人士。
- (n) 此款項為本集團已支付給支付寶(中國)網絡技術有限公司的服務費。支付寶(中國)網絡技術有限公司為阿里巴巴集團控股有限公司的同系附屬公司，阿里巴巴集團控股有限公司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的主要股東，因而為本公司關聯人士。



50. 關聯公司交易 (續)

(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
存放於同系附屬公司之現金及現金等價物	502,535	566,757
存放於同系附屬公司之非限制定期存款	350,000	70,000

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
租賃負債	-	-

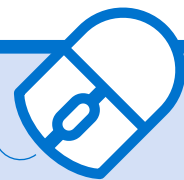
註：截至二零二零年十二月三十一日止年度，本集團與控股公司就經營超市訂立了一份新的租賃協議。除本集團採用確認豁免的短期租賃和低價值租賃外，本集團已確認使用權資產和租賃負債分別為人民幣201,000元和人民幣201,000元。

(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。



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

50. 關聯公司交易 (續)

(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：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
工資及其他短期僱員福利	18,655	18,687
退休後僱員福利	491	493
其他長期福利	189	205
	19,335	19,385

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。

51. 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。

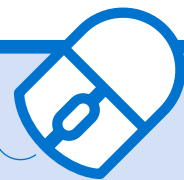
實體名稱	成立日期	公司註冊 地經營地點	註冊資本/ 及繳足股本	本公司應佔股東權益百分比				主要業務
				直接		間接		
				二零二零年 %	二零一九年 %	二零二零年 %	二零一九年 %	
上海世紀聯華超市發展有限公司	1997年11月24日	中國	500,000	100.00	100.00	-	-	大賣場業務
杭州聯華華商集團有限公司	2001年6月1日	中國	120,500	74.19	74.19	-	-	標準超市及大賣場業務
聯華超市(江蘇)有限公司	2003年3月21日	中國	50,000	100.00	100.00	-	-	標準超市及大賣場業務
廣西聯華超市股份有限公司	2001年11月18日	中國	68,670	95.00	95.00	-	-	標準超市及大賣場業務
上海聯華超級市場發展有限公司	2006年4月8日	中國	10,000	100.00	100.00	-	-	標準超市
上海聯華快客便利有限公司	1997年11月25日	中國	493,000	100.00	100.00	-	-	便利店業務
上海岩鈺貿易有限公司	1998年10月29日	中國	5,000	100.00	100.00	-	-	採購配送
聯華物流有限公司	2007年10月17日	中國	50,000	100.00	100.00	-	-	採購配送
聯華電子商務有限公司	1995年10月4日	中國	55,000	100.00	100.00	-	-	貿易
華聯超市股份有限公司	2006年8月15日	中國	300,000	99.40	99.40	0.60	0.60	標準超市



52. 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：

	二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元	二零一九年 十二月三十一日 人民幣千元
非流動資產		
物業、廠房及設備	167,121	184,038
在建工程	2,358	-
使用權資產	-	24,459
無形資產	12,132	15,089
於附屬公司的投資	1,706,220	1,506,220
於聯營公司之權益	354,876	403,807
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	6,084	5,909
定期存款	300,000	550,000
遞延稅項資產	204	117
其他非流動資產	1,976	2,100
	2,550,971	2,691,739
流動資產		
存貨	774,168	652,310
按金、預付款及其他應收款	46,584	35,620
應收同系附屬公司款	4,035	1,933
應收附屬公司款	5,724,049	5,734,108
應收聯營公司款	77	39
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	-	205,729
定期存款	520,000	150,000
現金及現金等價物	1,033,030	723,932
	8,101,943	7,503,671
資產合計	10,652,914	10,195,410



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

52. 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)

	二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元	二零一九年 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	5,386,506	5,122,128
權益合計	6,506,106	6,241,728
非流動負債		
遞延稅項負債	1,193	1,149
流動負債		
應付賬款	1,700,769	1,552,811
其他應付款及預提費用	162,932	135,442
合約負債	1,765,168	1,791,010
應付上海百聯款	36,234	–
應付同系附屬公司款	24,274	23,566
應付附屬公司款	445,288	435,580
應付聯營公司款	1,394	1,262
應付其他關聯公司款	2	2,751
應付稅項	9,554	10,111
	4,145,615	3,952,533
負債合計	4,146,808	3,953,682
權益和負債合計	10,652,914	10,195,410
流動資產淨額	3,956,328	3,551,138
總資產減流動負債	6,507,299	6,242,877

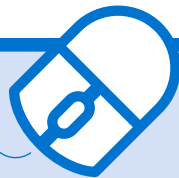


52. 母公司財務狀況及儲備表(續)

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
於二零一九年一月一日	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
本年盈利	-	-	-	-	264,378	264,378
年度綜合收入合計	-	-	-	-	264,378	264,378
於二零二零年十二月三十一日	1,119,600	258,353	3,595	559,800	4,564,758	6,506,106

於二零二零年十二月三十一日本公司可向股東分配之盈利為人民幣4,564,758,000元(二零一九年：人民幣4,300,380,000元)。



環境、社會及管治報告

目錄

報告編制說明	223
績效總覽	225
1 企業社會責任管理	226
1.1 社會責任理念	226
1.2 ESG管理架構	228
1.3 利益相關方溝通和實質性分析	229
2 消費者：提供好商品、好體驗	231
2.1 全流程質量管控	231
2.2 食品安全保障	235
2.3 客戶服務與溝通	237
2.4 建設合規的運營基礎	241
3 員工：體面工作與活力職場	241
3.1 維護員工權益及福利	241
3.2 保障員工健康與安全	243
3.3 賦能員工職業道路	244
4 環境：綠色經營助力可持續未來	246
4.1 綠色發展管理	246
4.2 氣候變化應對	248
4.3 資源利用	253
4.4 排放物管理	254
4.5 推廣綠色生活	255
5 社區：貢獻社區與保障民生	257
5.1 發展友好社區	257
5.2 精準扶貧與鄉村振興	259
5.3 抗擊疫情，做好民生保供	262
6 績效篇	263
7 聯交所《環境、社會及管治報告指引》索引表	267

報告編製說明

《聯華超市2020年度環境、社會及管治報告》(以下簡稱「本報告」)是聯華超市股份有限公司發佈的第5份環境、社會及管治(ESG)報告,闡述了聯華超市股份有限公司2020年度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》(2019版)(以下簡稱「ESG報告指引」)編製。

報告原則

本報告遵循聯交所《環境、社會及管治報告指引》的匯報原則,包括:

- **重要性原則**

根據該原則,本報告通過重要性分析確定報告需重點回應的議題,並對有關環境、社會和管治事宜可能對投資者及其他權益人產生重要影響的事項進行重點匯報。

- **量化原則**

根據該原則,本報告披露關鍵定量績效指標,並對指標含義作出解釋,說明計算依據和假定條件。

- **平衡原則**

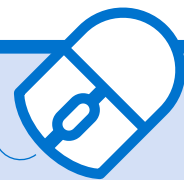
根據該原則,本報告內容反映客觀事實,對涉及正面、負面信息的指標均進行披露。

- **一致性原則**

根據該原則,本報告對所披露的ESG關鍵定量績效指標含義作出解釋,並說明計算依據和假定條件;同時對不同報告期所用指標儘量保持一致,以反映績效水平趨勢。

報告範圍

組織範圍:本報告涵蓋聯華超市股份有限公司及其附屬公司(統稱本集團),與年報合併財務報表中所涵蓋的實體一致。



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

本報告為年度報告，所涵蓋的時間範圍為2020年1月1日至2020年12月31日。

數據說明

報告中數據和案例來自公司實際運行的原始記錄或財務報告。

可靠性保證

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。

對本報告涉及的聯華超市股份有限公司及其附屬公司，通過上海青悅信用數據庫開展檢索，未發現負面環境信息。



績效總覽

社會績效



員工總數 31,368 人	員工培訓覆蓋率 93.50%
因工傷死亡人數 0	員工人均培訓小時數 19.14 小時
收到對產品及服務的投訴數較2019年減少 475 件	
社區投資較2019年增加人民幣 11.95 萬元	

環境績效

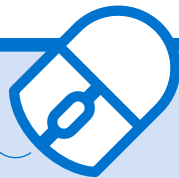


單位營業面積耗水量較2019年下降**4.8%**

所獲認可



- 本公司獲得上海市公安局治安總隊頒發的「治安安全合格單位」
- 聯華華商被浙江省商務廳授予「浙江省防控新冠疫情市場保供貢獻突出企業」
- 聯華華商被浙江省連鎖經營協會授予浙江省連鎖業「杰出貢獻企業」

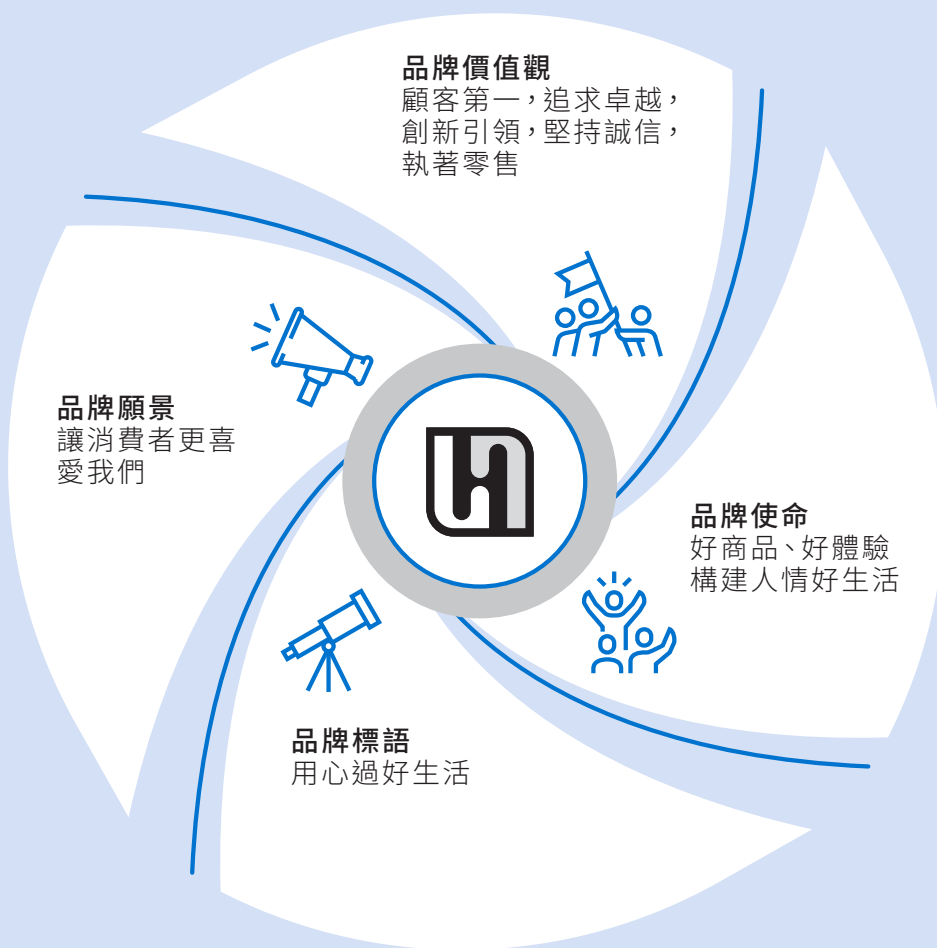


1. 企業社會責任管理

1.1 社會責任理念

企業文化

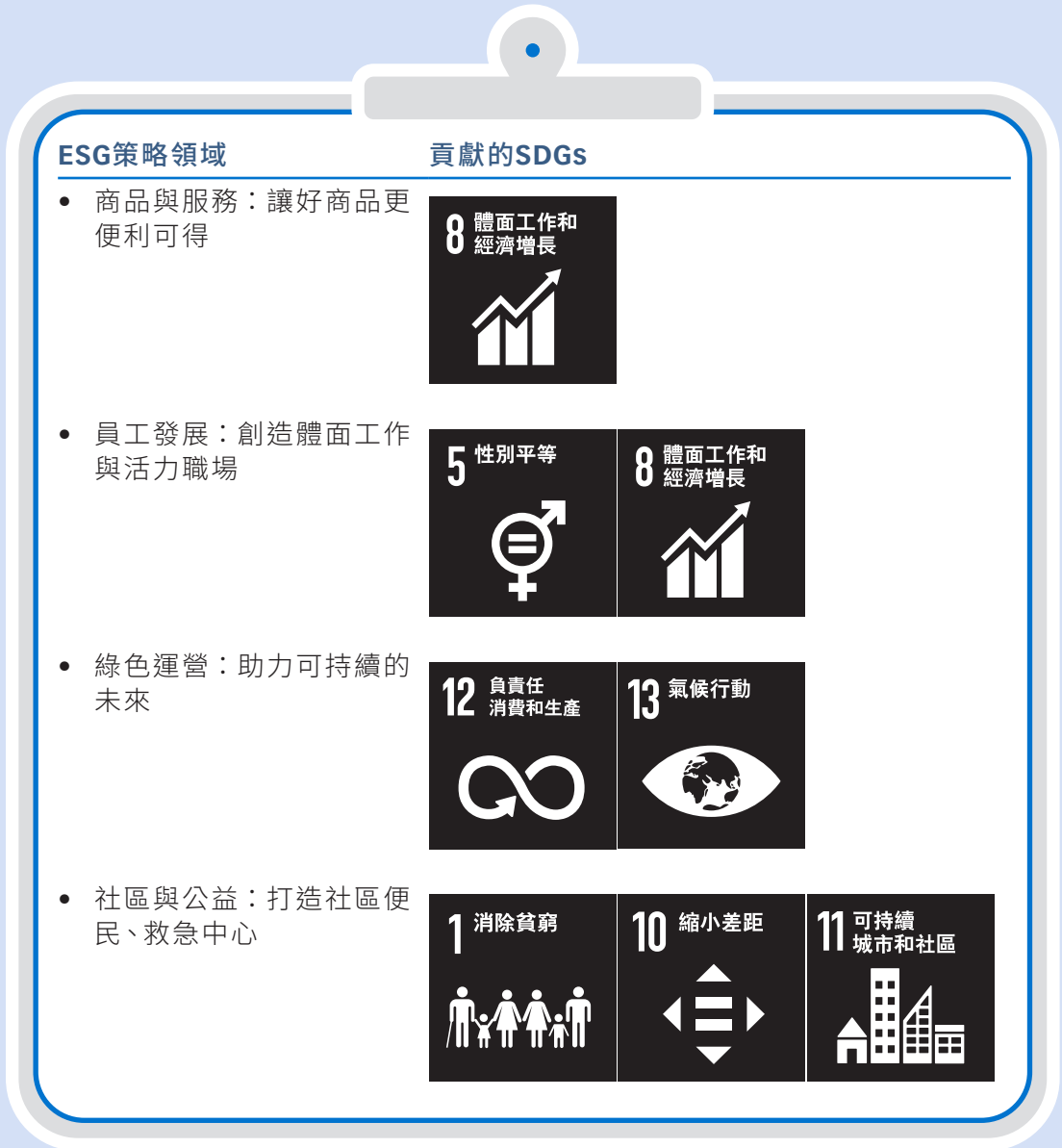
本集團圍繞「讓消費者更喜愛我們」的企業願景，明確了「好商品、好體驗構建人情好生活」的企業使命，體現了本集團作為民生商品經營者，通過提供高品質的商品與服務，為消費者追求高品質生活助力，為社會營造人情好生活氛圍的ESG理念。

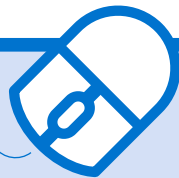




貢獻全球可持續發展目標

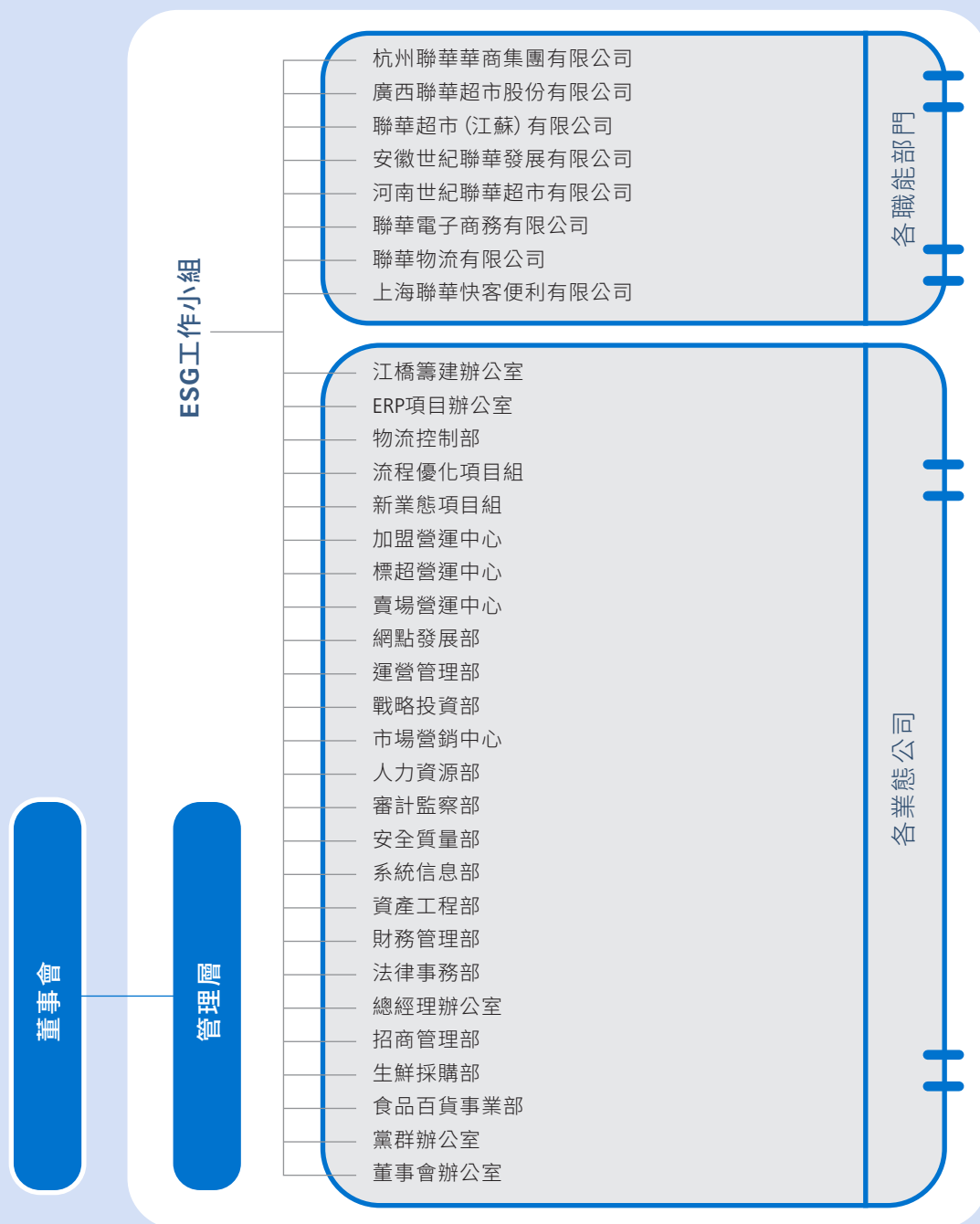
2020年，本集團提出了商品與服務、員工發展、綠色運營、社區與公益四大支柱的ESG策略，圍繞其不斷推動和提升公司的社會責任實踐，並為全球可持續發展目標作出貢獻。





1.2 ESG管理架構

本集團建立了自上而下的ESG管理機制，董事會負責集團整體ESG決策，並搭建各部門、業態公司成員參與的ESG工作小組作為ESG工作的管理與協調者，切實推動ESG各項具體工作的落實和提升。





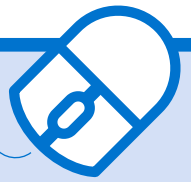
1.3 利益相關方溝通和實質性分析

本集團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。

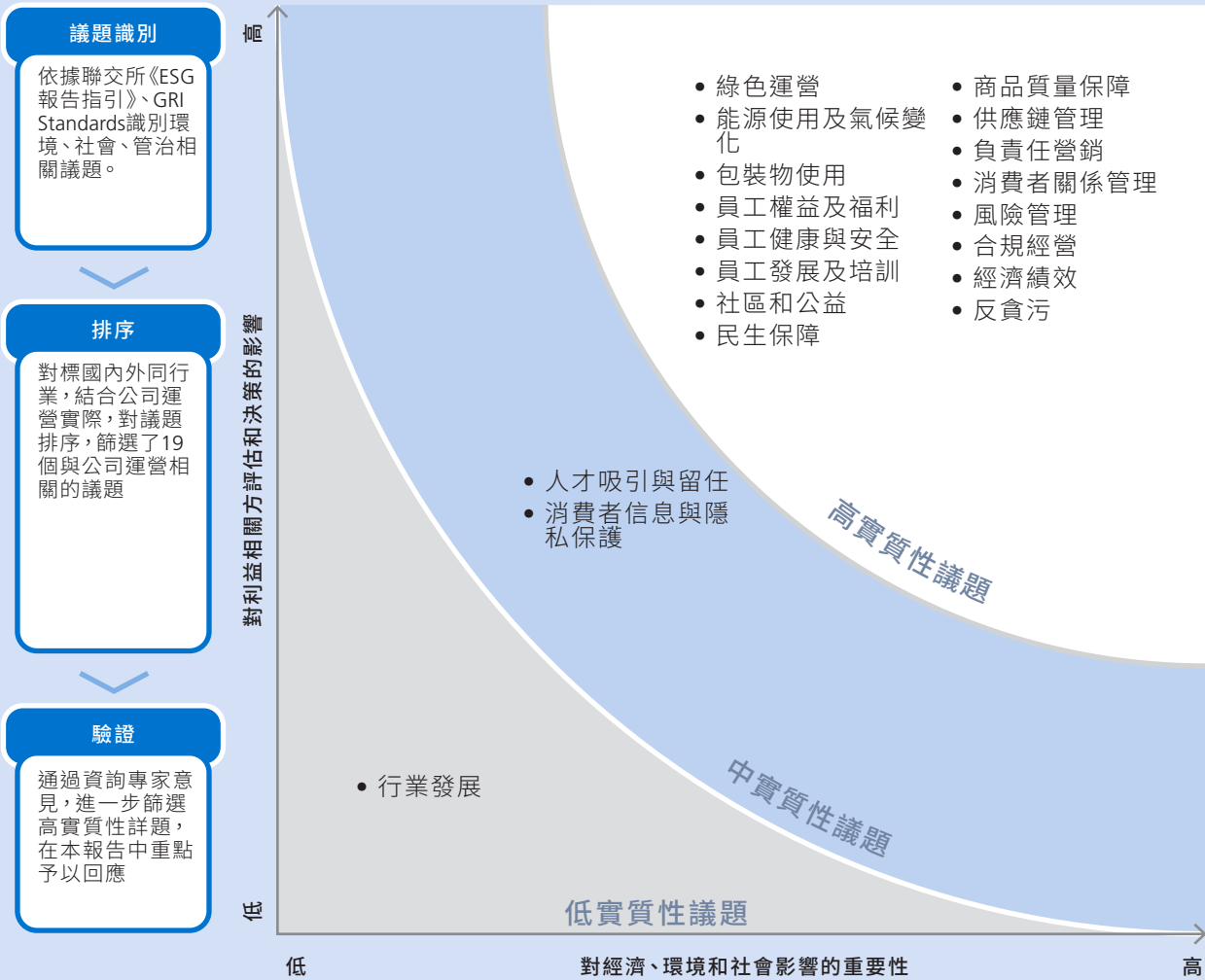
2020年，本集團基於自身業務和運營特點，參考聯交所《ESG報告指引》、GRI標準，並結合國家及行業政策，對標國內外同行業報告，識別出19項環境、社會及管治議題。經過徵詢外部專家意見，本集團從對利益相關方的重要性和聯華超市的經濟、環境、社會影響的重要性兩個方面，對實質性議題的重要性進行排序，參考GRI實質性議題分析方法，將對利益相關方評估和決策的影響高的議題，以及本集團對經濟、環境和社會影響的重要性高的議題作為高實質性議題。

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"> • 合規經營 • 風險管理 • 經濟績效 • 反貪污 	<ul style="list-style-type: none"> • 上市公司信息披露 • 股東會議 • 投資者見面會
政府及監管部門	<ul style="list-style-type: none"> • 合規經營 • 反貪污 • 綠色運營 • 包裝物使用 • 能源使用及氣候變化 	<ul style="list-style-type: none"> • 政策執行 • 信息披露
消費者	<ul style="list-style-type: none"> • 商品質量保障 • 負責任營銷 • 消費者關係管理 • 消費者信息與隱私保護 	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者諮詢、投訴平台 • 消費者滿意度調查
供應商	<ul style="list-style-type: none"> • 供應鏈管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 供應商審核、評估 • 供應商會議 • 交流互訪
員工	<ul style="list-style-type: none"> • 員工權益及福利 • 員工健康與安全 • 員工發展及培訓 • 人才吸引與留任 	<ul style="list-style-type: none"> • 工會及職代會 • 員工活動 • 員工培訓 • 內部刊物
公眾及社區	<ul style="list-style-type: none"> • 社區和公益 • 民生保障 • 綠色運營 	<ul style="list-style-type: none"> • 社會扶貧活動 • 社區服務活動
行業組織	<ul style="list-style-type: none"> • 行業發展 	<ul style="list-style-type: none"> • 行業協會活動



聯華超市實質性議題矩陣





2. 消費者：提供好商品、好體驗

作為民生商品經營者，保障良好的商品品質，提供優質的消費者服務是本集團最基礎的社會責任。本集團憑藉先進的質量管理體系及全方位、全品類的商品質量管控措施，為消費者提供放心安全、品類豐富、品質上乘的商品，與消費者建立信任。

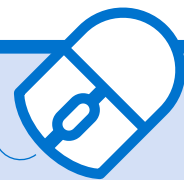
2.1 全流程質量管控

質量管理體系

本集團堅持「安全第一，預防為主，積極主動，服務賦能」的質量方針，構建了「安全質量部 – 上海營運中心 – 門店」三級安全質量管理體系，其中安全質量部負責監督各項安全制度的執行情況，並直接負責向董事會匯報安全質量工作。同時，安全質量部推動營運中心、各業態公司簽署食品安全責任書。上海營運中心建立大型綜合超市門店走訪體系，定期開展對各門店安全工作的指導及檢查；門店作為安全質量管理的執行單位，通過門店自查等方式加強安全質量管理。

此外，本集團利用微信、電話、郵件等工具，建立了「總部、業態（公司）、門店」三級快速反應管理機制，便於內部快速溝通質量安全信息，提升商品質量管理效率，在商品質量安全事故發生時得以第一時間進行處理，減少對消費者健康的損害。

本集團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。2020年，本集團梳理、完善了《聯華超市股份有限公司商品索證索票管理辦法》及《聯華超市股份有限公司食品安全管理辦法》，指導商品質量管控流程，保障上架商品的質量安全。



商品質量審核流程

流程	措施	數據成果
供應商審核	<ul style="list-style-type: none">• 供應商資質信用審核• 自有品牌商品生產第三方專業機構現場審核	<ul style="list-style-type: none">• 供應商資質審核完成100%• 審核自有品牌生產企業137家，133家審核通過
商品審核	<ul style="list-style-type: none">• 商品資質審核：索證索票（商品合格證等）• 實物審核：樣品包裝審核、食品品質直觀判定、商品的重量、商品批次合格證明	<ul style="list-style-type: none">• 審核新品6,366個，其中通過6,336個
商品驗收管控	<ul style="list-style-type: none">• 檢測中心、門店開展商品質量驗收管控	<ul style="list-style-type: none">• 檢測商品136,702個
上架商品檢驗	<ul style="list-style-type: none">• 通過第三方送檢、抽查、反饋等手段嚴格監控銷售產品的質量安全	<ul style="list-style-type: none">• 對上海地區世紀聯華、直營標超、加盟標超、快客便利和華聯吉買盛共進行門店稽查1,061家次• 抽查商品3,227個，抽檢合格率99.57%



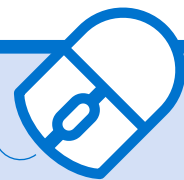
供應商管理

作為零售企業，本集團所經營的商品均來自供應商，供應商的管理是質量管理的第一環節。本集團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，本集團不斷強化採購環節的基本索證及包裝標籤索證管理，確保供應商證照滿足相關法律法規要求。對於自有品牌供應商，2020年本集團修訂《聯華超市股份有限公司自有品牌供應商審核管理辦法》規範管理，制定《「聯華質造」商品審廠報告&標籤審批流轉單》以及《「聯華質造」商品企業聲明》，並在初審、工廠審查、簽訂與收貨、銷售跟蹤等環節均以高標準進行審核，保障商品質量。

證照核查-供應商根據所經營的商品方式和類型（食品、化妝品、消毒產品及一次性衛生用品、家電產品、其他百貨商品、進口商品），必須提供各類有效證書，包括但不限於：

基本索證：營業執照、食品經營許可證或生產許可證、商標註冊證、條形碼證、單品檢測報告、全國工業生產許可證、化妝品衛生許可證、組織機構代碼證、酒類商品批發許可證、消毒產品衛生許可證、稅務登記證

包裝標籤索證：保健食品批件、綠色食品證、有機食品證、清真食品證、HACCP證書、ISO9001證書、ISO22000證書、轉基因備案證明、原產地證明、特殊化妝品備案憑證等



自有品牌供應商審核流程

初審	工廠審查	簽訂、收貨	銷售跟蹤
<ul style="list-style-type: none">• 審查證照	<ul style="list-style-type: none">• 第三方專業機構審查、評估，包括生產環境、生產工藝、質量管理體系等方面• 新入選品牌開展二次審核	<ul style="list-style-type: none">• 第三方進行質量抽檢，首批不合格產品清場，終止合作• 查驗出廠檢測報告	<ul style="list-style-type: none">• 每年至少2次不定期抽檢已上市自有品牌食品• 飛行檢查生產廠商

同時，本集團積極開展供應商溝通活動，2020年，本集團開展供應商峰會、與供應商的雙方商業合作關係調研等，聯華華商開展「構建全鏈路服務的生態價值鏈」商業大會，加強與供應商的溝通了解，提升雙方合作關係與質量。

不合格品處理

針對送檢或被市技監局、衛生局等職能部門抽查不合格的商品，本集團停止銷售、下架、退回供應商，並要求供應商進行整改不合格商品，整改後商品取得省、市級質監局或衛生局認可的檢測合格報告後可恢復上架銷售。本集團安全質量部、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。



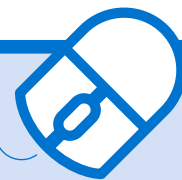
安全質量部	採購	商品 綜合管理部	聯華 物流公司	營運中心 ／門店
收集不合格商品的信息、擬發下架通知、全程跟蹤處理以及整改	通知供應商及督促供應商進行整改	變更不合格商品在公司商品系統的權限	移庫處理不合格商品	下架處理不合格商品

2.2 食品安全保障



食品安全管理

食品安全始終是全社會關注的焦點，本集團一直將食品安全作為質量管理的重點，建立了「安全質量部 – 上海營運中心、快客便利、吉買盛和外地各成員企業」食品安全聯絡網，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。

本集團針對熟食、水產、蔬菜、水果、麵包、肉禽商品、冷凍冷藏商品等不同品類的生鮮商品，從票證、運輸、質量等方面制定驗收標準。此外，本集團致力於基地直採的供應鏈模式，持續完善基地的種植、採收、加工、運輸、驗收等流程及制度，從產地、氣候、土壤、生產模式等方面全面評估直採基地，確保生鮮食材的品質。本集團亦擁有蔬菜自管基地，提供6.6%的蔬菜供應。本集團始終將蔬菜農藥殘留指標檢測的監管作為自管基地的核心工作，建立農藥殘留檢測制度，並通過抽樣檢測等方式把關農藥殘留在標準範圍內。2020年，本集團檢測中心開展水果有機磷農藥殘留檢測18,043次，蔬菜有機磷農藥殘留檢測31,528次，菊酯和啉蟲脒農殘檢測32次，免疫膠體金快速檢測96次，豬肉瘦肉精檢測5,136次。聯華安徽公司物流倉庫新建農殘檢測室，每週至少三次抽查檢測中倉的蔬菜水果。此外，本集團委託第三方以《上海市食品安全管理條例》為標準開展15家高風險食品生產供應商現場審核。



與此同時，2020年本集團通過開展食品安全信息化管理、食品安全培訓，加強食品安全管理，提升食品安全意識，保障食品質量安全。

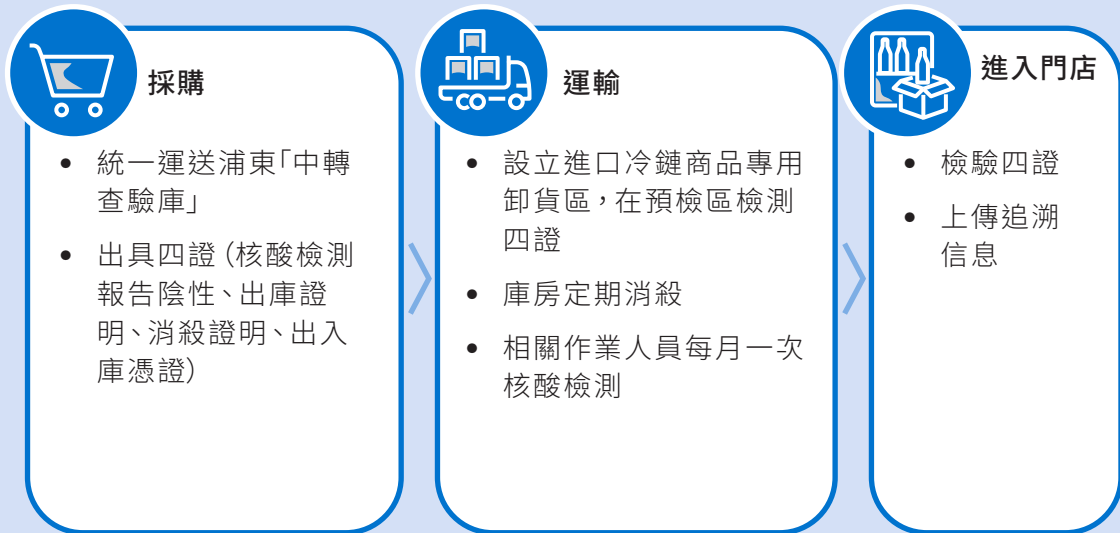
	信息化管理	食品安全培訓	
<ul style="list-style-type: none">• 建設食品安全信息追溯及證照管理平台，2020年完成保健食品二維碼追溯碼的生成和公示；• 聯華廣西公司「特殊條碼打印單」模塊可攔截過期商品的銷售，降低售賣過期商品的風險。		<ul style="list-style-type: none">• 利用百聯i學APP，開展《聯華安全月月談》網絡微課培訓，每月推出不同食品安全主題培訓課程，2020年完成食品安全線上線下培訓15次，覆蓋57,488人次。	

此外，在食品召回方面，本集團根據《聯華超市股份有限公司食品召回管理辦法》進行食品模擬召回演練，提升召回制度的適宜性、完整性。

冷鏈商品安全管理

疫情期間，冷鏈商品的安全備受關注。本集團貫徹落實「人物並防」、「外防輸入、內防反彈」疫情防控策略，制定《聯華超市股份有限公司進口冷鏈食品採購進貨流程》《聯華超市股份有限公司生鮮冷鏈疫情防控工作流程》，從採購、運輸、進入門店等各環節確保生鮮冷鏈商品的安全，防範冷凍冷藏食品和冷鏈生產物流等環節新冠病毒污染風險。

針對冷鏈商品供應商、冷鏈商品工作人員，本集團分別開展《冷鏈食品生產經營過程新冠病毒防控及消毒要求解讀》《進口冷鏈食品收貨規範操作流程的培訓》，提升對新冠病毒的防範意識。此外，聯華華商接入「浙冷鏈」溯源系統，上傳進口的庫存冷凍畜禽肉、水產品信息，實現進口冷鏈食品全鏈條可追溯。

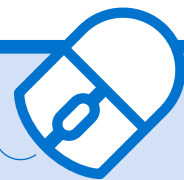


2.3 客戶服務與溝通

安全的購物環境

本集團在「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，通過簽訂《安全生產工作責任書》《安全生產承諾書》推行安全生產責任制。2020年，本集團通過開展安全生產標準化工作、安全演練及培訓、安全督查與整改等工作，提升安全管理水平，增強安全意識及安全風險防範，保障門店的安全。

疫情期間，本集團制定《標超預防新型冠狀病毒指導手冊》《世紀聯華冬季疫情常態化防控重點措施》指導標超、賣場的門店疫情防控安全管理，為消費者提供購物安全保障。



安全標準化	安全演練及培訓	安全督查與整改
<ul style="list-style-type: none">世紀聯華、吉買盛共40家門店參加安全標準建設複評均一次性通過	<ul style="list-style-type: none">開展消防、突發事件演練通過集中培訓、微課培訓、現場實操等方式，全面開展安全法規、知識、技能的宣教培訓開展安全生產月月談，共計37,812人次參與了線上、線下培訓和測試	<ul style="list-style-type: none">日常稽查與專項稽查，共稽查門店828次，共計整改各類安全隱患1,289處委託第三方開展安全綜合檢查並進行整改

推進門店火災防控工作，保障消防安全

2020年，本集團持續開展電氣火災綜合治理專項活動，在各業態公司及門店層面分別嚴格落實消防安全工作。

本集團要求門店完善消防安全制度和記錄台賬，加強消防重點部位管控，在安全生產月活動期間組織《新消防法》的培訓，開展消防應急演練，組織消防技能比武等，提高門店員工的火災防範意識及全員應急救援能力，夯實安全基礎。

聯華華商「智慧用電」創新安全管理

2020年，聯華華商對部分門店開展智慧用電安裝建設和推廣工作，在重點風險區域末端配電箱安裝智慧用電設備，實時監控門店電氣使用的溫度、電流、剩餘電流等關鍵數據，及時預警提醒門店管理人員進行排查，切實有效防範電氣火災事故。



友好的購物體驗

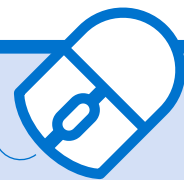
本集團作為零售業，提供高品質的消費者服務也是履行社會責任的重要內容。本集團圍繞「讓消費者更喜愛我們」，制定營運標準模型並打造服務樣板店，制定《顧客服務手冊》《服務提升規劃》等一系列的標準，開展豐富的顧客服務培訓，提升門店運營服務質量，為消費者打造友好的購物環境。與此同時，本集團的上海32家賣場門店均設立「便民服務」，免費提供老花鏡、放大鏡，便於老年顧客在賣場的購物。

此外，本集團積極推進數字化標超門店，啟用數字化門店管理系統，在聯華賣場門店已配備超過70台自助收銀機，完成線上線下營銷一體化聯動，優化消費者到店體驗。截至2020年，本集團共有58家數字化門店。與此同時，本集團積極開展到家業務，實現線上購物並在1小時以內配送到家，方便消費者在疫情期間進行購物。

消費者溝通與教育

本集團不斷開拓消費者溝通渠道，並通過開展一系列的知識講座、節日活動、手工製作活動、公益活動等消費者互動活動，加強與消費者的溝通交流。

完善服務內容	開拓溝通渠道	開展互動活動
<ul style="list-style-type: none">• 七天無理由退貨	<ul style="list-style-type: none">• 聯華標超門店增加門店聯繫電話、店長熱線、團購熱線及百聯到家客服熱線• 聯華賣場門店建立「門店社區群」，召開顧客圓桌會議• 通過大眾點評等線上平台開拓消費者線上溝通	<ul style="list-style-type: none">• 3.15「凝聚你我力量」消費維權主題活動• 聯華標超門店開展母親節、六一節、端午、萬聖節等親子活動• 開展節約糧食倡導活動• 聯華江蘇公司提供「祈福家人傳遞感恩」感恩平台活動



對於消費者投訴，本集團48小時內給予投訴人回復，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
總部類投訴	一般投訴	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
	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
門店類投訴		門店根據《顧客投訴管理程序》負責處理

客戶及消費者信息與隱私保護

本集團重視消費者的隱私和個人信息保護，通過《隱私政策》及章程規範收集、使用、保存消費者信息，採取傳輸層安全協議等加密技術確保用戶數據傳輸的安全，採用嚴格的數據訪問權限控制和多重身份認證技術保護個人信息避免數據被違規使用，採用代碼安全自動檢查、數據訪問日誌分析技術審計個人信息安全。

與此同時，在到家業務開展的過程中，本集團在配送訂單中採用獨特的「微笑面單」，避免用戶敏感數據在配送環節暴露。

此外，本集團通過開展安全和隱私保護培訓加強員工對於個人信息保護的認識，並加強對到家業務物流員工的數據安全培訓，提高物流員工保護用戶隱私數據的意識。



2.4 建設合規的運營基礎

為保障本集團的可持續運營，本集團始終堅持合規運營的基礎，通過《聯華股份落實黨風廉政建設責任制紀委監督責任清單》《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》加強公司的反貪污管理，與黨員簽署《黨風廉政責任書》《黨員崗位承諾書》，與採購、營運等關鍵崗位員工簽署《廉潔從業承諾書》，提高員工的反貪污意識。2020年，本集團召開從嚴治黨工作會議，加強高壓紅線教育，落實制度學習，建設反貪污文化。

本集團重視各個途徑的反饋及舉報，提供郵件、電話、信箱等清晰的舉報渠道，鼓勵員工舉報可疑的內部腐敗違規行為，並竭力保護舉報人及舉報信息的安全，並對所反映的問題和線索逐一核查，按照《中國共產黨紀律處分條例》的相關規定進行處理。與此同時，本集團竭力保護舉報人及舉報信息的安全，對舉報人的姓名、聯繫方式、舉報事項等信息進行嚴格保密。

此外，本集團通過中國裁判文書網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。2020年，489家供應商通過本集團的查詢，均未發現負面記錄。

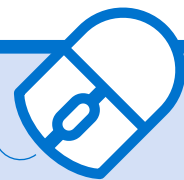
3 員工：體面工作與活力職場

員工是重要的業務驅動因素，也是創造良好的客戶體驗的重要因素。本集團積極保障員工基本權益，打造健康、安全的工作環境，開展豐富多彩的員工活動，建立全方位的培訓體系促進員工與企業共同成長。

3.1 維護員工權益及福利

員工僱傭

作為勞動力密集型企業，本集團尊重所有員工的權利，在招聘與解雇、工時與假期、薪酬與福利等方面制定了完善的管理制度，為員工創造公平的就業條件。同時，本集團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周歲者。本集團依法依規與員工簽訂勞動合同，為員工繳納五險一金，2020年員工勞動合同簽訂及社會保險參保率為100%，僱傭殘疾員工93人。



聯華超市員工僱傭和權益制度概覽

招聘、解雇與晉升	工時與假期	薪酬與福利
<ul style="list-style-type: none">• 招聘原則：公開、平等、競爭、全面、合適、回避• 解雇：遵循「依法依規，合情合理」的工作原則協商解除勞動合同• 晉升流程：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• 晉升渠道：上級單位推薦、黨委討論考察任免、競聘、年度考評優秀者晉升、不定期上級提議晉升等方式	<ul style="list-style-type: none">• 工時：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• 加班：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• 休假：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	<ul style="list-style-type: none">• 薪酬：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• 激勵：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• 醫療健康：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• 福利與津貼：總工會職工互助保障險、飯貼、交通補貼、高溫津貼、生日賀禮



員工溝通與關懷

本集團通過職工代表大會聽取員工意見，2020年，本集團在職工代表大會中組織員工討論2019年度行政工作報告，審議「關於員工繳納社會保險及公積金的情況說明」等。此外，本集團針對青年員工及管理培訓生分別搭建交流會、面對面溝通等多元化的員工民主溝通平台，加強員工與本集團的溝通，建立和諧的職場氛圍。

本集團全方位落實基層員工關懷行動，為員工制定醫藥費報銷福利政策。本集團與女員工簽訂《女職工專項合同》保障女職工的各項權利，積極為女性員工開展女職工交流活動，並在婦女節為女職工發放慰問品、提供半天假期，呵護女性員工。本集團通過工會梯度幫扶制度識別不同程度的困難員工，針對性地推進困難員工幫扶工作。

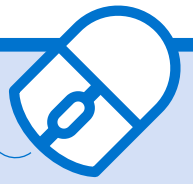
此外，本集團通過設立興趣俱樂部，舉辦形式多樣的文體娛樂活動，豐富員工的業餘生活，向員工倡導工作與生活之間保持良好的平衡，提升員工的工作幸福感。

「快樂工作健康生活」活動，平衡工作與生活

2020年，聯華物流舉辦了「快樂工作健康生活」廚藝大比拼，通過本次活動，促進員工之間的互動交流，營造快樂工作的氛圍，並推廣健康生活的理念。

3.2 保障員工健康與安全

員工的身心健康一直是本集團最關注的議題。本集團通過制定《員工職業健康管理辦法》、《女職工勞動保護管理辦法》及《員工防護裝備管理制度》，為員工提供健康檢查，開展辦公環境安全隱患檢查，組織員工安全生產教育培訓等活動，打造健康和安全的場所。



與此同時，本集團在上海地區設有業態公司聯華物流，本集團重點關注物流員工及倉儲的安全管理。本集團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。

倉儲的消防安全也是聯華物流關注的重點。聯華物流通過建立風險管控機制，制定綜合安全應急預案，完善安全標準化體系文件及安全操作規程，建立特種設備一台一檔等加強倉儲安全管理，並定期組織倉庫消防演練，為消除安全生產隱患打造紮實的基礎。

此外，疫情期間，本集團通過《聯華物流進口冷鏈食品收貨規範的操作流程》及《門店進口冷鏈食品收貨規範的操作流程》規範生鮮操作人員及冷鏈物流人員的安全管理。本集團工會積極採購口罩、消毒水、護目鏡等防疫用品，用於員工的健康防護，保障員工的健康安全。

3.3 賦能員工職業道路

員工培訓

本集團致力為員工提供全面發展的支持，尊重和支持員工不斷成長。本集團每年制定培訓計劃，分別針對中高層管理人員、門店員工、門店合夥人、新進員工、實習生、內部講師設計培訓項目，培養員工的專業技術與管理能力，開設大講堂活動，賦能員工的未來發展，覆蓋20,575人次。2020年，本集團開發的《超市運營技能提升培訓》項目獲得政府的補貼共計人民幣466,300元。



覆蓋員工	培訓項目
中高層管理人員	<ul style="list-style-type: none">• 中高管年度培訓計劃• 雄鷹成才計劃
門店員工	<ul style="list-style-type: none">• 鷹才計劃(儲備)
門店合夥人	<ul style="list-style-type: none">• 戰鷹賦能計劃
新進員工	<ul style="list-style-type: none">• 雛鷹成才計劃• 新員工「虹」計劃-新員工入職培訓
實習生	<ul style="list-style-type: none">• 破殼計劃
內部講師	<ul style="list-style-type: none">• 啟明星計劃

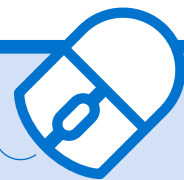
培訓類型	培訓項目
專業技術	<ul style="list-style-type: none">• 新零售項目• 安全衛士-食品安全、生產安全培訓項目
管理能力	<ul style="list-style-type: none">• 品牌訓練營• 紅色課堂

與此同時，技術變革為當今的業務運營帶來更多的競爭力影響。一方面，本集團積極利用「百聯i學」線上平台開展了65次培訓。另一方面，本集團開展直播銷售與短視頻營銷相關的技能培訓，賦能員工新知識、新能力，提升員工的競爭力，助力數字化轉型，滿足消費者的需求。

開展直播、短視頻銷售業務培訓

2020年，本集團加快數字化轉型腳步。隨著百聯到家業務、直播銷售業務等線上業務的拓展，本集團開展直播、短視頻營銷培訓，提升門店銷售能力。

- 《直播推廣與銷售》培訓：包含直播基礎知識、直播間操作、主播專業技能、直播運營技能四方面技能，規範直播操作，提高直播質量，為企業直播業務輸送高質量的主播人才。
- 《短視頻創意與製作》培訓：包含短視頻拍攝實操與技巧、商務短視頻創意、短視頻剪輯的基礎知識和操作，提升短視頻營銷能力。



員工職業發展

本集團反對種族歧視、性別歧視和民族歧視，致力為員工提供平等發展機會，充分發揮員工的個人專長、技能和能力，與員工互利共贏、共同發展。本集團不斷完善薪酬福利結構與考核激勵方式，構建「核心管理層——總部——一線員工」共同激勵的體系。

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	• 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
全員分享激勵模式	• 針對全體員工，加大超額業績、增量收益分享比例。
一線員工激勵	• 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

本集團持續優化職務序列與發展通道，推進管理培訓生計劃培養後備隊伍，通過標超門店合夥人計劃，以及掛職、輪崗、創新項目孵化等方式加強人才培養，有效激發員工潛力。2020年本集團完成了156家標超合夥人門店激勵方案。

4 環境：綠色經營助力可持續未來

本集團秉持綠色發展理念，將綠色管理實踐貫徹整個企業，致力於減少能源和自然資源消耗、減少廢物和盡可能使用環保產品和服務。與此同時，本集團通過消費者倡導活動，鼓勵消費者採取環保行動，提升環保績效。

4.1 綠色發展管理

本集團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，主要關注能源、水資源節約、減少溫室氣體排放及耗材使用。

環境影響分析

本集團充分考慮門店、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）。此為本集團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，本集團在選擇供應商時，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。

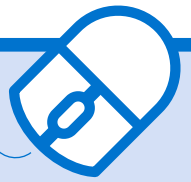
供應商選擇

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	2020		關鍵績效指標	2020
用水總量 (按門店計) (立方米)	2,834,597.16	門店 辦公 物流與倉儲	溫室氣體排放量 (按門店計) (噸CO ₂ e當量)	339,798.30
用電總量 (按門店計) (兆瓦時)	408,387.41		溫室氣體排放量 (按辦公計) (噸CO ₂ e當量)	7,998.38
用水總量 (按辦公計) (立方米)	113,567.05		溫室氣體排放量 (按倉儲計) (噸CO ₂ e當量)	16,361.39
用電總量 (按辦公計) (兆瓦時)	11,464.49		單位營運面積溫室氣體排放量 (千克二氧化碳當量/平方米)	203
用水總量 (按倉儲計) (立方米)	210,937.40		單位營業面積有害廢棄物產生量 (千克/平方米)	0.01
用電總量 (按倉儲計) (兆瓦時)	19,670.67		單位營業面積無害廢棄物產生量 (千克/平方米)	8.32
用水總量 (其他) ¹ (立方米)	66,196.60			
用電總量 (其他) ² (兆瓦時)	3,674			
單位營運面積用水量 (立方米/平方米)	1.80			
單位營運面積用電量 (千瓦時/平方米)	247.22			
天然氣消耗量 (立方米)	136,194.08			
包裝物採購量 (噸)	2,229.26			

註：

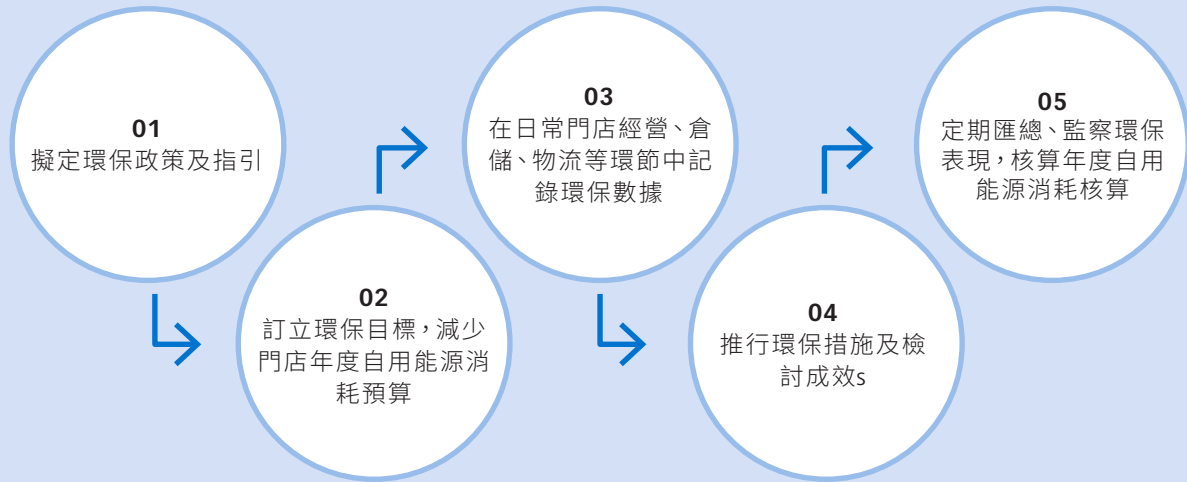
1. 用水總量 (其他) 為招商用水
2. 用電總量 (其他) 為招商用電



綠色管理制度

綠色門店：《節能降耗相關的操作要求》及《運營標準手冊》
 綠色物流與倉儲：《節能減排實施方案》

綠色管理流程



4.2 氣候變化應對

全球氣候變化不僅帶來各種極端天氣現象、更嚴重影響到各類經濟及社會活動。2020年9月，國家主席習近平在第七十五屆聯合國大會一般性辯論上發表重要講話，指出中國將提高國家自主貢獻力度，二氧化碳排放力爭於2030年前達到峰值，努力爭取2060年前實現碳中和。

本集團積極回應政府、投資者等利益相關方應對氣候變化的關注，參考金融穩定委員會的氣候相關財務信息披露工作組 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) 的建議識別氣候變化相關的風險及機遇，並依據結果不斷完善管理，最大化減少運營活動產生的碳足跡。

氣候變化風險與機遇

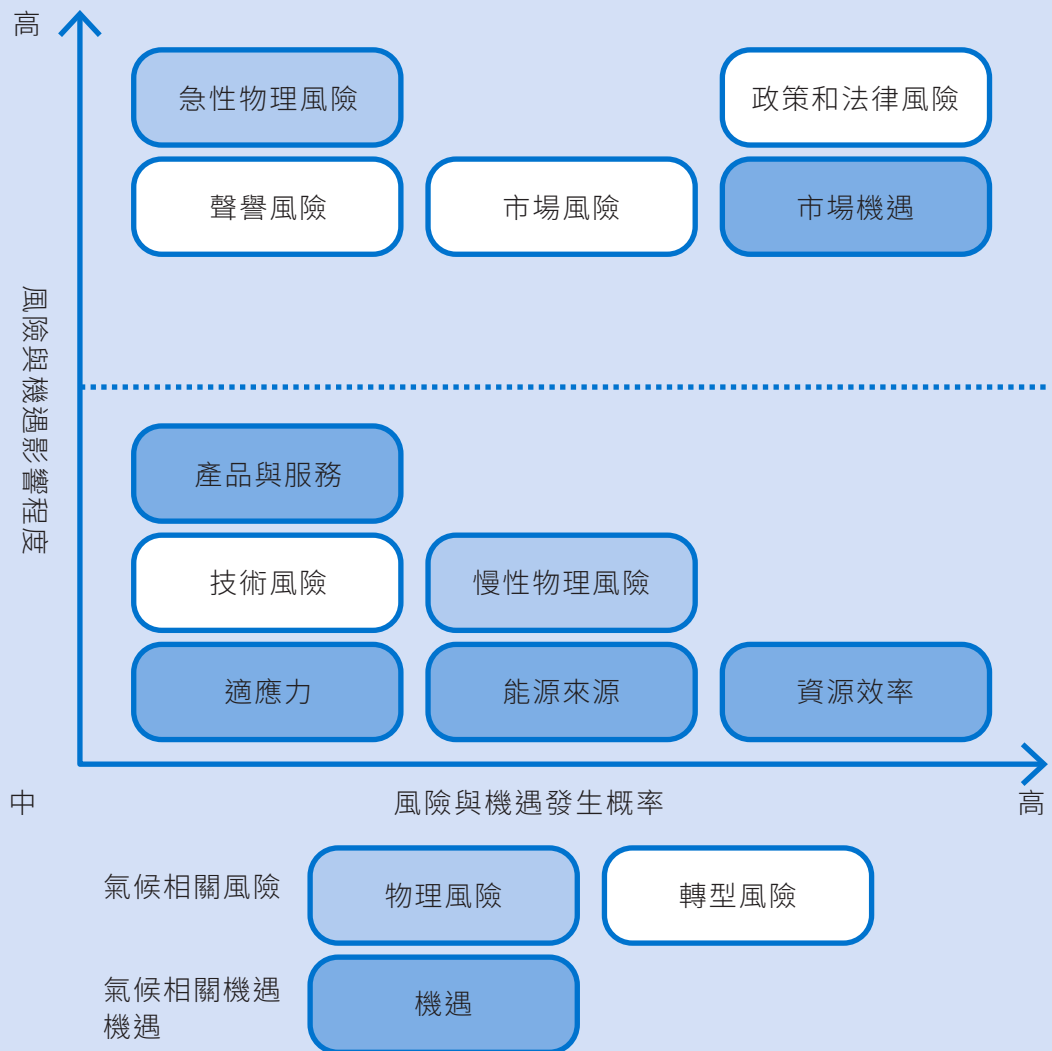
為更好應對氣候變化的潛在風險與機遇，本集團通過開展政策調研、同業對標，並結合專家意見，識別出與自身運營相關的氣候變化相關風險與機遇，並評估各項風險與機遇對自身財務的影響。

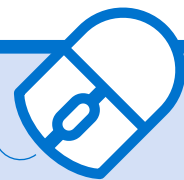
氣候相關風險及機遇分析途徑

識別	根據 TCFD 制定的統一氣候變化相關信息披露框架，識別出 6 項氣候相關風險和 5 項氣候相關機遇。
評估	基於公司業務和戰略，結合專家意見對氣候相關風險及機遇進行評估。
分析	根據評估結果構建氣候相關風險及機遇矩陣，結合風險及機遇的發生概率和影響程度，識別風險及機遇的實質性。



氣候相關風險及機遇矩陣



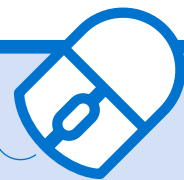


氣候相關風險財務影響分析

氣候變化主要風險與機遇識別結果				潛在財務影響	應對措施
風險	高	政策和法律風險	公司及公司的產品供應商可能出現由於未符合氣候相關政策或法律被依法追究法律責任、採取監管措施、給予紀律處分、出現財產損失或商業信譽損失的風險，由於碳市場開放、清潔能源定價上升帶來公司運營成本上升的風險。	營業收入↓ 運營成本↑ 信用風險↑	<ul style="list-style-type: none"> • 建立較為完善的應急管理方案，保障門店在極端天氣或自然災害的情況下正常運營。 • 在門店運營中，將能源利用費用作為重要的評估指標。 • 減少高耗能設備使用。
		市場風險	隨著碳中和等相關政策的出臺引發市場對氣候友好型產品或服務的需求，導致公司及公司供應商業務因此面臨市場風險。	營業收入↓ 信用風險↑	
		急性物理風險	劇烈的氣候變化如颱風、洪水等將產生極端天氣或自然災害，可能影響公司門店正常運營，進而影響公司業務。	營業收入↓ 運營成本↑ 固定資產價值↓	



氣候變化主要風險與機遇識別結果				潛在財務影響	應對措施
風險 (續)	高 (續)	慢性 物理風險	海平面上升、持續性高溫等長期的自然模式轉變可能對公司正常運營造成影響。	運營成本↑ 固定資產價值↓	
		聲譽風險	社會公眾對綠色運營的關注度越來越高，若公司未能滿足利益相關方期待，可能會對公司運營帶來聲譽風險。	營業收入↓ 運營成本↑	
	低	技術風險	在低碳技術轉型的過程中，可再生能源、新能源等節能環保技術的開發與應用可能對公司運營和業務造成一定的影響。	固定資產價值↓ 研發投入成本↑	
機遇	高	市場機遇	碳中和、氣候變化等相關政策的出臺對於綠色產品市場具有引導作用，聚焦氣候友好型產品開展業務有利於為公司開闢新的增長空間。	營業收入↑ 信用風險↓	<ul style="list-style-type: none"> 辦公場所採用LED節能燈具 門店採用低耗能冷櫃等設備



氣候變化主要風險與機遇識別結果				潛在財務影響	應對措施
機遇 (續)	中	資源效率	通過提高資源及能源使用效率等方式推動節能減排，有利於降低運營成本。	運營成本↓	
		能源來源	採用清潔能源、低碳能源替代傳統高碳能源，有利於在未來降低公司能源開支。	運營成本↓	
	低	適應力	通過開展氣候變化相關業務研究及行業交流，有利於提高公司應對氣候風險、抓住氣候機遇的能力，並增強履行社會責任的品牌形象。	營業收入↑ 運營成本↓	
		產品與服務	公司採購綠色商品，倡導可持續消費，有利於為公司開闢新的增長空間。	營業收入↑ 信用風險↓	



4.3 資源利用

本集團運營過程中使用的能源主要為電力、天然氣等，本集團制定了《運營標準手冊》、《節能降耗相關的操作要求》，規範門店運營、物流與倉儲、辦公各環節，並積極採取節能措施等，提高能源的使用效率。

2020年提高能源利用效率主要措施

門店運營

聯華標超門店：

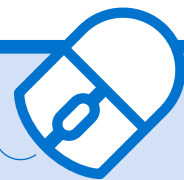
- 完成全部節能燈更換、改造島櫃蓋板

聯華賣場門店：

- 採用LED燈具，每年節能量400噸標準煤／年
- 通過智能化控制系統有效控制冷鏈系統壓縮機、冷櫃防露系統，避免壓縮機頻繁啟動，降低能耗
- 節能改造冷凍系統，通過合同能源管理模式實時監控能源數據

物流與倉儲

- 更換LED燈管1,580支，更換高低溫庫冷庫56盞專用燈，2020年全年電費同比下降8.59%
- 採用節能型製冷壓縮機組、流水線設備
- 採用採光帶設計
- 實時監控電能數據，加強電能管理
- 在倉儲上架、揀貨、集貨等環節全部使用電動叉車



本集團用水主要來源於市政管網所供應的自來水，不存在在求取適用水源方面的問題。本集團通過節約用水宣傳提升員工節水意識，定期檢查維護用水設備、及時維修更新損壞設備，提升運營中的用水效益。此外，本集團通過標超門店合夥人計劃，將用水費用、耗材費用等指標融入門店考核計劃，促進門店自主節約水資源消耗與耗材使用。

4.4 排放物管理

本集團不從事工業生產環節，在辦公運營過程中產生排放物主要包括：辦公產生的生活廢水、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，聯華物流配置二次汙水處理池，對產生的車輛維修含油污水進行二次汙水處理後排放。

本集團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，廢LED燈，廢棄風櫃、導櫃（其中自帶電子溫度計等）。本集團與第三方簽訂《廢包裝物收購合同》，合理處置廢包裝物。

2020年減少廢棄物排放措施

門店運營	<ul style="list-style-type: none">• 聯華標超門店2020年回收等值人民幣159萬元的廢舊冷櫃• 在所有門店推廣可降解塑料袋
物流與倉儲	<ul style="list-style-type: none">• 網上電子對賬，優化倉庫工作流程，降低用紙量• 採用託盤、籠車、周轉箱等綠色載具，建立回收體系，增加循環利用率，減少廢棄塑料製品
辦公	<ul style="list-style-type: none">• 傳統的紙質文件材料發放的方式改為電子檔會議文件瀏覽，每年節約約等值人民幣600元的紙張消耗



4.5 推廣綠色生活

作為大型連鎖零售企業，本集團通過門店活動、店堂海報、設立有機綠色產品專櫃等形式，推廣環保理念。2020年，本集團重點開展減塑、節能環保、垃圾分類等方面的綠色理念倡導活動，積極向消費者宣傳推介低碳、綠色的生活方式和消費模式。

綠色理念倡導活動

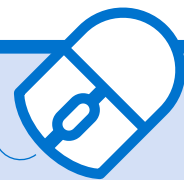
減塑

減少塑料袋使用：

- 聯華標超門店通過張貼宣傳海報等展示物進行減塑宣傳，如對於顧客使用的連卷袋進行「一次使用一個，請勿多拿」的提示
- 停止售賣厚度小於0.025毫米的超薄塑料購物袋，禁止向顧客提供一次性塑料購物袋，到家業務禁止使用不可降解塑料購物袋進行外賣產品包裝
- 在門店收銀處和醒目位置陳列環保袋，推廣環保型購物袋使用

減少一次性塑料製品使用：

- 停止售賣一次性發泡塑料餐具、一次性塑料棉簽
- 涉及堂食的相關門店停止向顧客提供不可降解一次性塑料吸管，具有堂食服務的門店停止向顧客提供一次性餐具，並在提供外賣服務時增加「無需餐具」選項，供顧客選擇



節能環保	<ul style="list-style-type: none">• 第三年開展「地球一小時」熄燈活動，關閉商場內三分之一照明電源、商場內展示電視機、各類廣告宣傳電源、貨架電源、辦公區等電源光源，通過廣播、服務台、收銀台講解活動內容，並在聯華超市服務號內發佈「換一種方式打開地球」微信推送向消費者宣傳，覆蓋332家聯華標超門店及33家聯華賣場門店• 聯華安徽公司圍繞「珍愛地球人與自然和諧共生」主題，於4月22日開展世紀地球日宣傳活動，傳播人與自然和諧共生理念
垃圾分類	<ul style="list-style-type: none">• 聯華江蘇公司在門店向消費者發放《生活垃圾分類投放指引》，宣傳垃圾分類類別、設施設置、收運處理流程及相關處罰規則



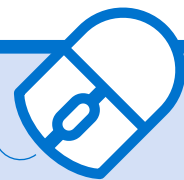
5 社區：貢獻社區與保障民生

本集團致力於利用零售門店網點的優勢，積極參與社區發展、精準扶貧與鄉村振興，為社區服務和民生保障做出貢獻。在疫情期間，本集團積極承擔社會責任，並通過靈活用工的模式維持就業機會，為員工和顧客以至整個社會創造福祉。

5.1 發展友好社區

本集團鼓勵各門店與當地社區建立更緊密的聯繫，與社區進行有效互動，促進社企的共同發展。本集團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裡中心機制，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	2020年進展
社區備災中心	<ul style="list-style-type: none">籌備、運輸援助物資	<ul style="list-style-type: none">聯華安徽公司支援安徽長江沿岸抗洪後勤物資
社區便民中心	<ul style="list-style-type: none">開展門店公益活動	<ul style="list-style-type: none">聯華華商開展「一瓶水接力」送清涼「雲擺攤義賣」獻愛心」活動，通過線上直播愛心義賣活動等形式為城市清潔工、停車收費員等一線高溫崗位工作者提供免費飲用水



社區服務領域	措施	2020年進展
	<ul style="list-style-type: none">• 開展社區共建活動	<ul style="list-style-type: none">• 聯華標超門店幫助獨居老人大掃除，慰問社區困難家庭、社區養老院老人、社區獨居老人、社區老藝術家等• 聯華安徽公司開展黨課進社區活動、食品安全講座等社區活動• 聯華安徽公司慰問轄區困難黨員群眾和困難家庭兒童• 聯華江蘇公司對蘇州市公安消防支隊園區大隊進行高溫慰問• 聯華廣西公司開展「愛國愛家愛柳州垃圾清零美龍城」志願者清潔活動，為美麗城市建設貢獻力量



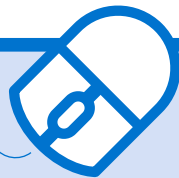
5.2 精準扶貧與鄉村振興

本集團通過採購助農、結對幫扶等形式開展精準扶貧與鄉村振興工作。一方面，本集團引入崇明優質農產品，利用線下大體量的網點資源及線上數字化電商平台，助力崇明生態農業規模化、產業化。與此同時，聯華華商持續推進「三服務」工作，助力臨岐村鄉村振興。

聯華華商持續推進「三服務」助力臨岐村鄉村振興

2020年，聯華華商前往臨岐村開展結對共建活動，開展共建座談會，繼續借助渠道和資源優勢，打通產業鏈，搭建幫扶平台，多舉措助力優質農產品銷售及農民增收。同時，聯華華商開展送知識、送愛心、送健康活動，全面支持臨岐的振興發展。

- ✓ 送知識，扶貧先扶智：堅持「志智雙扶」，通過愛心捐款與書籍資助幫扶學生，設定幫扶聯絡人定期了解學生學習成長情況及需求，為臨岐學生捐贈150餘本書籍
- ✓ 送愛心，助民紓困境：走訪慰問調研貧困農戶，溝通家庭成員狀況、經濟收入及困難需求
- ✓ 送健康，義診暖人心：邀請美年大健康浙江省公司黨總支開展結對共建，為村民們提供測血壓、驗血糖、健康諮詢等義診服務，增強村民健康意識



另一方面，本集團積極開展教育扶貧、消費扶貧，在安徽、湖北、貴州等地開展扶貧工作，強化企業擔當，切實履行社會責任。

精準扶貧系列活動

教育扶貧	<ul style="list-style-type: none">• 支持雲南省楚雄州永仁縣對口幫扶村定向招錄學生生活經費，給予每人每年人民幣1萬元生活經費，共計3年
消費扶貧	<ul style="list-style-type: none">• 聯華安徽公司響應政府政策，為無法使用智能手機、無法領取和使用消費券的群體送貨下鄉，保障困難群眾生活• 聯華華商推進「31590」扶貧項目，包括「黔貨進百店」項目、「硒品入杭」項目• 聯華華商為浙江援疆「十城百店」工程杭州市級運營公司，設立阿克蘇農產品「百店百櫃」項目，在線上電商平台「聯華鯨選」開設阿克蘇特色商品館，帶動阿克蘇農產品銷售和農民增收• 聯華廣西公司開展生鮮折扣節促銷、蔬菜基地幫扶助農活動，在三江、融水等縣建立30多個農超對接基地，幫助和帶動15,000多農戶（其中建檔立卡貧困戶2000多戶）脫貧致富• 聯華廣西公司打造「農超對接」扶貧新模式



聯華華商「31590」扶貧項目，助銷幫扶地區農產品

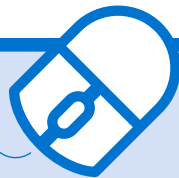
2020年，聯華華商推進「31590」扶貧項目，設立線下專館專區專櫃，線上同步售賣扶貧館特色產品。同時，在2019年首家消費扶貧示範店慶春店樣板店建成後，聯華華商陸續在多家門店持續推廣，引進對口幫扶地區優質、差異化農產品。2013年至今，聯華華商累計幫扶採購品種1,600餘個，涵蓋蔬菜、肉禽、水產等類別，助銷量近6.73萬噸，助銷額突破人民幣6.08億元。

- ✓ 推進「黔貨進百店」項目：簽訂「三穗鴨」浙江總代理協議，簽署了《農產品供銷合作協議》，落實黔東南地區特色蔬菜直發。
- ✓ 推進「硒品入杭」項目：線下在慶春店消費扶貧示範館銷售，線上開通聯華鯨選售賣，多渠道多平台同步運營推廣湖北農副產品，全年採購扶貧產品80多個品項，實現助銷量突破1萬噸、助銷額達人民幣1.1億元。

聯華廣西公司「農超對接」扶貧新模式

聯華廣西公司響應市政府「百企扶百村」脫貧攻堅計劃，打造「農超對接」扶貧新模式，搭建起優質農產品從田間直接進入超市的銷售渠道，降低農戶種植蔬菜的風險，減少中間的流通環節，從源頭上確保了農產品的質量安全，助推農村農業高質量發展，進一步鞏固提升三江縣脫貧攻堅質效。

與此同時，為了更好地支持扶貧事業，聯華廣西公司規定每賣一個三江粽子，向三江捐贈5分錢；每賣出一斤三江蔬果，定點援助一戶貧困戶。



5.3 抗擊疫情，做好民生保供

2019新型冠狀病毒病繼續影響全球人類的生計，令公共健康和安​​全風險加劇，本集團積極履行作為零售企業的角色，穩定生活類商品的供應和價格，確保大型綜合超市、超級市場和便利店的正常營業，保障人民的生活採購。此外，本集團開展員工募捐，共計人民幣105,823元支持新冠肺炎疫情防控工作。

面對疫情期間冷鏈蔬果需求幾何級的上升，本集團第一時間成立領導小組，緊急研究部署防控工作，制定《抗擊疫情，聯華必須時刻在​​線》倡議書，開展《抗「疫」前線，我們在門店——特殊黨日主題活動》部署活動，組織本集團員工以實際行動支援門店一線。

2020年各區域公司民生商品保供工作

上海地區門店	<ul style="list-style-type: none">支持上海岳陽醫院、金山公共衛生中心、上海疾控中心防疫救援保障物資供應
聯華華商	<ul style="list-style-type: none">被授予浙江省防控新冠疫情市場保供「貢獻突出企業」、杭州市抗擊新冠肺炎疫情「先進集體」、杭州市新冠疫情防​​控市場保供「先進單位」、杭州市新冠肺炎疫情防​​控工作「先進團委」等系列榮譽支持支援武漢醫​​生的生活物資
聯華安徽公司	<ul style="list-style-type: none">蕪湖世紀聯華中山店為蕪湖首家超市「政府疫情物資售賣點」推出「一元愛心菜」，設立「疫情平價蔬菜專區」
聯華江蘇公司	<ul style="list-style-type: none">世紀聯華泰州店為泰州市主城區一次性醫用口罩銷售投放點之一

本集團積極參與百萬門店公益計劃，第一時間為消費者提供精​​准的疫情信息讓消費者線上實時掌握周邊疫情狀態，提供便捷的到家服務保障消費者的線上購物，覆蓋全國960家門店。

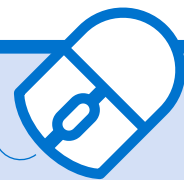
6 績效篇

環境

績效指標	單位	2018年	2019年	2020年
排放物				
溫室氣體排放總量 ¹	噸CO ₂ e	322,990.22	335,018.31	364,158.07
範圍一溫室氣體排放量 ¹	噸CO ₂ e	2,933.93	3,086.53	3,220.81
範圍二溫室氣體排放量 ¹	噸CO ₂ e	320,056.29	331,931.78	360,937.26
	千克CO ₂ e/平			
單位營業面積溫室氣體排放量 ¹	平方米	172	195	203
有害廢棄物總量 ²	噸	30.52	32.43	9.239
單位營業面積有害廢棄物產生量	千克/平方米	0.05	0.04	0.01
無害廢棄物總量 ²	噸	4,207.00	4,030.34	5,581.96
單位營業面積無害廢棄物產生量	千克/平方米	6.32	5.58	8.32
資源使用				
總耗電量 ³	兆瓦時	440,074.79	443,256.58	443,196.57
	千瓦時/			
單位營業面積耗電量	平方米	234.20	241.50	247.22
天然氣總消耗量	立方米	115,537.90	93,709.00	136,194.08
	立方米/			
單位營業面積天然氣消耗量	平方米	0.14	0.12	0.15
總耗水量 ⁴	萬立方米	271.47	320.69	322.53
單位營業面積耗水量	噸/平方米	1.55	1.89	1.80
包裝物採購總量 ⁵	噸	2,926.03	2,564.73	2,229.26

註：

- 2018年、2019年範圍一、二溫室氣體排放量，溫室氣體排放量及單位營業面積溫室氣體排放量已根據香港聯交所《如何準備環境、社會及管治報告——附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》係數進行更新計算。
- 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；2019年、2020年有害、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。
- 2018年總耗電量不包含聯華快客經營門店耗電量。
- 2018年總耗水量不包含聯華快客經營門店耗水量。
- 包裝物類型包括託盤、保鮮膜及連卷袋等。2018年不包括聯華快客、聯華廣西公司；2019年、2020年不包括聯華快客。



僱傭與勞工實踐

績效指標	單位	2018年	2019年	2020年
僱傭				
員工總數	人	37,579	35,238	31,368
男性員工數	人	11,728	10,885	9,818
女性員工數	人	25,851	24,353	21,550
勞動合同制員工數	人	29,616	27,678	24,911
勞務派遣制員工數	人	4,245	3,576	3,326
其他僱傭形式員工數 ¹	人	3,718	3,984	3,131
30歲以下的員工人數	人	3,241	2,788	2,289
30歲至50歲的員工人數	人	28,991	26,960	23,781
50歲以上的員工人數	人	5,347	5,490	5,298
大陸員工數	人	37,578	35,237	31,368
港澳臺以及海外員工數	人	1	1	0
員工流失率	%	22.17	19.90	26.98
男性員工流失率	%	21.01	17.59	33.29
女性員工流失率	%	22.68	20.90	24.11
小於30歲員工流失率	%	41.51	37.45	64.53
30-50歲員工流失率	%	18.04	16.02	21.69
大於50歲員工流失率	%	27.47	26.16	34.50
大陸員工流失率	%	22.17	19.90	26.97
港澳臺以及海外員工流失率	%	0	0	0
健康與安全				
因工傷死亡人數	人	1	1	0
因工傷損失工作天數	天	13,808	9,816	9,858
參加安全主題培訓人次	人次	208,131	238,333	165,660
發展與培訓				
員工培訓覆蓋率	%	91.21	94.41	93.50
男性員工培訓覆蓋率	%	100	90.95	30.89
女性員工培訓覆蓋率	%	87.23	95.96	69.11
基層員工培訓覆蓋率	%	100	93.69	97.63
中級管理層員工培訓覆蓋率	%	44.41	97.87	2.24
高級管理層員工培訓覆蓋率	%	100	100	0.12
員工人均培訓時長	小時	13.56	19.14	17.36
男性員工人均培訓時長	小時	13.56	26.22	19.22
女性員工人均培訓時長	小時	13.56	15.98	16.50
基層員工人均培訓時長	小時	14.36	19.07	17.03
中級管理層員工人均培訓時長	小時	10.23	22.99	32.19
高級管理層員工人均培訓時長	小時	51.82	18.59	15.78



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。

產品責任

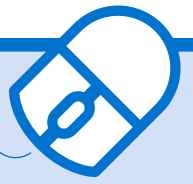
績效指標	單位	2018年	2019年	2020年
已售產品因安全與健康問題回收的比例	%	0.005	0.002	0.003
收到對產品及服務的投訴數	件	2,035	4,120	3,645
關於產品及服務的投訴處理率	%	100	100	100
經證實的侵犯客戶隱私權及遺失客戶資料的投訴次數	件	/	/	0

供應鏈管理

績效指標	單位	2018年	2019年	2020年
供應商總數	家	2,180	2,033	2,279
中國大陸供應商數	家	2,178	2,031	2,277
港澳臺以及海外供應商數	家	2	2	2

反貪污

績效指標	單位	2018年	2019年	2020年
反貪污培訓覆蓋的員工比例	%	/	/	12.52
員工人均接受反貪污培訓小時數	小時	/	/	1.54
反貪污培訓覆蓋的董事會成員比例	%	/	/	27.27
董事人均接受反貪污培訓小時數	小時	/	/	3.00
匯報期內對發行人或其員工提出並已審結的貪污訴訟案件數	件	0	0	0



社區投資

績效指標	單位	2018年	2019年	2020年
員工志願者服務人次	人次	1,195	1,255	327
員工志願者服務小時數	小時	1,260	4,297	293
公益及社區投資金額	萬元	29.74	35.03	46.98

合規運營

本集團關注環境管理、員工僱傭、產品質量管理等方面的法律法規，並以守法合規為經營的底線。2020年，本集團在環境管理、僱傭及勞工常規等方面未發生已確認的違法違規事件，發生的產品質量管理違法違規事件已在產品責任績效中進行披露。

環境管理

- 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》、《關於進一步加強塑料污染治理的意見》及《上海市關於進一步加強塑料污染治理的實施方案》等。

員工僱傭

- 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。

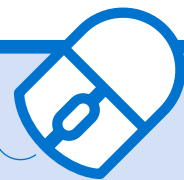
產品質量管理

- 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》、《上海市食品安全信息追溯管理辦法》等法律法規要求。



7 聯交所《環境、社會及管治報告指引》索引表

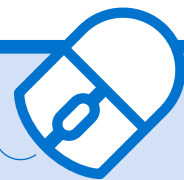
層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
主要範疇A.環境		
層面A1.排放物		
一般披露A1	有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	綠色發展管理
KPI A1.1	排放物種類及相關排放數據。	排放物管理
KPI A1.2	直接(範圍1)及能源間接(範圍2)溫室氣體總排放量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	績效篇
KPI A1.3	所產生有害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	績效篇
KPI A1.4	所產生無害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	績效篇
KPI A1.5	描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。	未披露
KPI A1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。	排放物管理



層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
層面A2.資源使用		
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。	氣候變化應對
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)。	績效篇
KPI A2.2	總耗水量及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	績效篇
KPI A2.3	描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	未披露
KPI A2.4	描述求取適用水源上可有任何問題,以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	氣候變化應對
KPI A2.5	製成品所用包裝材料的總量(以噸計)及(如適用)每生產單位佔量。	績效篇
層面A3.環境及天然資源		
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
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
層面A4.氣候變化		
一般披露A4	識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策。	氣候變化應對
KPI A4.1	描述已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜,及應對行動。	氣候變化應對



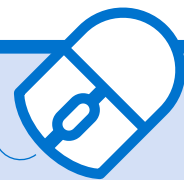
層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
主要範疇B.社會僱傭及勞工常規		
層面B1.僱傭		
一般披露B1	有關薪酬及解雇、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	維護員工權益及福利
KPI B1.1	按性別、僱傭類型（如全職或兼職）、年齡組別及地區劃分的僱員總數。	績效篇
KPI B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	績效篇
層面B2.健康與安全		
一般披露B2	有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	保障員工健康與安全
KPI B2.1	因工作關係而死亡的人數及比率。	績效篇
KPI B2.2	因工傷損失工作日數。	績效篇
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。	保障員工健康與安全



層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
層面B3.發展及培訓		
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。	賦能員工職業道路
KPI B3.1	按性別及僱員類別（如高級管理層、中級管理層）劃分的受訓僱員百分比。	績效篇
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。	績效篇
層面B4.勞工準則		
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。	維護員工權益及福利
KPI B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	維護員工權益及福利
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。	維護員工權益及福利



層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
主要範疇B.社會營運慣例		
層面B5.供應鏈管理		
一般披露B5	管理供應鏈的環境及社會風險政策。	全流程質量管控
KPI B5.1	按地區劃分的供貨商數目。	績效篇
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，以及相關執行及監察方法。	全流程質量管控
KPI B5.3	描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。	全流程質量管控
KPI B5.4	描述在揀選供貨商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。	全流程質量管控
層面B6.產品責任		
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： (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。	全流程質量管控
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。	績效篇
KPI B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	客戶服務與溝通 績效篇
KPI B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例。	公司為零售企業， 不適用該指標
KPI B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序。	全流程質量管控
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。	客戶服務與溝通



層面、一般披露及 關鍵績效指標	描述	披露章節
層面B7.反貪污		
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。	績效篇
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
KPI B7.3	描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	建設合規的運營基礎
層面B8.社區投資		
一般披露B8	有關以小區參與來了解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。	發展友好社區
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）。	社區：貢獻社區與保障民生
KPI B8.2	在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。	績效篇

