

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



LIANHUA SUPERMARKET HOLDINGS CO., LTD.

(在中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：00980)

公佈截至二零二五年十二月三十一日止年度業績

財務摘要

截至二零二五年十二月三十一日止，本集團錄得：

- 營業額約為人民幣177.53億元，同比下降約9.9%，其中大型綜合超市業態下降約14.7%，超級市場業態下降約5.9%，便利店業態下降約11.2%。
- 毛利額約為人民幣20.88億元，同比下降約12.0%，毛利率約為11.76%，同比下降約0.27個百分點。
- 綜合收益達人民幣39.99億元，同比下降約15.1%，綜合收益率約為22.53%，同比下降約1.37個百分點。
- 分銷成本及行政開支約為人民幣39.81億元，同比減少約人民幣7.26億元，同比下降約15.4%，佔營業額比例約為22.42%，同比下降約1.46個百分點。
- 經營虧損約為人民幣1.81億元，同比減少虧損約人民幣0.76億元。歸屬於本公司股東的本年虧損約為人民幣2.00億元，同比減少虧損約人民幣1.59億元，每股基本虧損約為人民幣0.14元。
- 擁有門店達3,067家。回顧期內，本集團新開門店216家，其中超級市場業態新開門店200家，其中直營門店新開57家，加盟門店新開143家；便利店新開門店16家，其中直營門店新開6家，加盟門店新開10家。

註1：綜合收益=毛利+其他收益+其他收入及其他利得(損失)

註2：綜合收益率=(毛利+其他收益+其他收入及其他利得(損失))/營業額

註3：經營虧損=稅前虧損-應佔聯營公司業績

綜合損益及其他綜合收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣千元 (經審計)	二零二四年 人民幣千元 (經審計)
營業額	3	17,753,295	19,710,114
銷售成本		<u>(15,665,639)</u>	<u>(17,338,195)</u>
毛利		2,087,656	2,371,919
其他收益	3	1,242,885	1,701,850
其他收入及其他利得及損失	5	668,883	636,073
預期信用損失模式下信貸損失， 扣除撥回		(291)	(2,345)
分銷及銷售成本		(3,388,182)	(3,990,455)
行政開支		(592,483)	(716,541)
其他經營開支		(29,118)	(54,224)
應佔聯營公司業績		6,016	6,226
財務成本		<u>(170,516)</u>	<u>(203,573)</u>
稅前虧損	6	(175,150)	(251,070)
所得稅費用	7	<u>(10,512)</u>	<u>(56,838)</u>
年度損失及年度綜合損失合計		<u>(185,662)</u>	<u>(307,908)</u>
年度(虧損)盈利及年度綜合(損失)			
收益歸屬於：			
本公司股東		(200,255)	(358,765)
非控制性權益		<u>14,593</u>	<u>50,857</u>
		<u>(185,662)</u>	<u>(307,908)</u>
每股虧損-基本(人民幣元)	8	<u>0.14</u>	<u>0.32</u>

綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

	於二零二五年 十二月 三十一日 附註 人民幣千元 (經審計)	於二零二四年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)
非流動資產		
物業、廠房及設備	2,713,764	2,954,612
在建工程	5,014	9,199
使用權資產	3,576,117	4,363,238
無形資產	121,012	115,363
商譽	142,254	144,175
於聯營公司之權益	243,487	237,525
按公允價值計量且其變動計入損益 的金融資產	69,849	67,565
應收融資租賃款-非流動部分	20,155	42,953
定期存款	2,159,640	3,214,024
遞延稅項資產	67,315	83,028
其他非流動資產	42,777	150,701
	9,161,384	11,382,383
流動資產		
存貨	1,539,286	1,879,688
應收融資租賃款-流動部分	21,294	33,771
預付租金	-	4,157
應收賬款及應收票據	215,139	262,893
按金、預付款及其他應收款	702,359	735,843
按公允價值計量且其變動計入損益 的金融資產	1,358,596	1,333,454
應收最終控股公司款	508	8
應收同系附屬公司款	24,333	48,118
應收聯營公司款	684	581
定期存款	3,167,336	2,005,933
受限制的銀行存款	8,771	16,356
現金及現金等價物	1,552,688	1,602,613
	8,590,994	7,923,415

(續)

	附註	於二零二五年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)	於二零二四年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)
持有待售資產		<u>266,392</u>	<u>356,572</u>
		<u>8,857,386</u>	<u>8,279,987</u>
資產合計		<u>18,018,770</u>	<u>19,662,370</u>
資本及儲備			
股本		<u>1,479,600</u>	<u>1,119,600</u>
儲備		<u>(1,609,769)</u>	<u>(1,406,239)</u>
本公司股東權益		<u>(130,169)</u>	<u>(286,639)</u>
非控制性權益		<u>304,151</u>	<u>354,570</u>
權益合計		<u>173,982</u>	<u>67,931</u>
非流動負債			
遞延稅項負債		<u>136,093</u>	<u>161,006</u>
租賃負債		<u>2,818,025</u>	<u>3,698,516</u>
		<u>2,954,118</u>	<u>3,859,522</u>
流動負債			
應付賬款及應付票據	10	<u>4,121,750</u>	<u>3,870,893</u>
應付稅項		<u>73,044</u>	<u>108,714</u>
其他應付款及預提費用		<u>1,389,131</u>	<u>1,718,446</u>
租賃負債		<u>652,000</u>	<u>628,976</u>
票券負債及預收貨款		<u>8,199,593</u>	<u>8,730,204</u>
應付最終控股公司款		<u>114,033</u>	<u>61,545</u>
應付同系附屬公司款		<u>151,686</u>	<u>195,673</u>
應付聯營公司款		<u>664</u>	<u>746</u>
		<u>14,701,901</u>	<u>15,315,197</u>

(續)

	於二零二五年 十二月 三十一日 附註 人民幣千元 (經審計)	於二零二四年 十二月 三十一日 人民幣千元 (經審計)
與持有待售資產相關的負債	<u>188,769</u>	<u>419,720</u>
	<u>14,890,670</u>	<u>15,734,917</u>
負債合計	<u>17,844,788</u>	<u>19,594,439</u>
流動負債淨額	<u>(6,033,284)</u>	<u>(7,454,930)</u>
權益和負債合計	<u>18,018,770</u>	<u>19,662,370</u>

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1. 一般資料

聯華超市股份有限公司(「**本公司**」)為一家在中國註冊成立的股份有限公司。註冊地址及主要營業地址為中華人民共和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主板上市。

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

本公司及其附屬公司(「**本集團**」)主要業務活動包括經營連鎖超級市場、大型綜合超市和便利店，主要經營地點在中國的華東地區。

於二零二五年十二月三十一日，本集團淨流動負債達人民幣6,033,284,000元(二零二四年：人民幣7,454,930,000元)。考慮到本集團票券負債的歷史結算及增加模式(在票券負債及預收貨款下披露)及非流動無限制定期存款可直接提取的款項人民幣1,855,000,000元(二零二四年：人民幣1,690,000,000元)，本公司董事認為本集團流動資金風險已被大幅地降低，本集團能夠持續經營。

綜合財務報表以人民幣列示，與本公司的功能貨幣相同。

2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則

於本年度強制生效的經修訂香港財務報告準則會計準則

於本年度，本集團已首次應用由香港會計師公會頒佈且於二零二五年一月一日開始之年度期間強制生效的以下經修訂香港財務報告準則會計準則，用以編製綜合財務報表：

香港會計準則第21號(修訂本) 缺乏可兌換性

於本年度應用經修訂香港財務報告準則會計準則不會對本集團本年度及以往年度的財務狀況及表現及／或該等綜合財務報表所載之披露產生重大影響。

已頒佈但尚未生效之新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則

本集團尚未提早應用下述已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則：

香港會計準則第21號(修訂本)	折算為惡性通貨膨脹經濟中的列報貨幣 ³
香港財務報告準則第9號和 香港財務報告準則第7號(修訂本)	金融工具分類與計量之修訂 ²
香港財務報告準則第9號和 香港財務報告準則第7號(修訂本)	依賴自然能源生產電力之合約 ²
香港財務報告準則第10號和 香港會計準則第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營企業間之 資產出售或出資 ¹
香港財務報告準則會計準則(修訂本)	香港財務報告準則會計準則之年度改進— 第11卷 ²
香港財務報告準則第18號	財務報表列報及披露 ³

¹ 於待定日期或以後開始的年度期間生效。

² 於二零二六年一月一日或以後開始的年度期間生效。

³ 於二零二七年一月一日或以後開始的年度期間生效。

除以下提及的新訂香港財務報告準則會計準則外，本公司董事預期應用所有其他經修訂香港財務報告準則會計準則於可預見將來不會對綜合財務報表產生重大影響。

香港財務報告準則第18號-財務報表列報和披露

香港財務報告準則第18號—財務報表列報和披露規定了財務報表的列報和披露要求，並將取代香港會計準則第1號—財務報表的列報。該新訂香港財務報告準則會計準則在保留香港會計準則第1號中的若干要求的同時，引入了新的要求，包括在損益表中列報特定類別和細分小計金額；在財務報表附註中披露管理層定義的業績指標，並改進財務報表中披露信息的匯總和拆分。此外，香港會計準則第1號中的部分段落已遷入香港會計準則第8號會計政策、會計估計變更及錯誤（該標題將於香港財務報告準則第18號生效後變更為財務報表編製基準）以及香港財務報告準則第7號。同時，對香港會計準則第7號—現金流量表及香港會計準則第33號—每股收益也進行了細微修訂。

香港財務報告準則第18號以及經修訂的其他準則將於二零二七年一月一日或之後開始的年度期間生效，並允許提早應用。香港財務報告準則第18號要求追溯應用特定的過渡條款。應用新準則預期不會對貴集團在確認及計量方面的財務表現及狀況造成重大影響，但預期會影響綜合損益表的架構及呈列。

3. 營業額及其他收益

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

(i) 與客戶之間的合約產生的收入分類

收益類型

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	<u>17,753,295</u>	<u>19,710,114</u>
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	858,734	1,221,607
從加盟店取得之加盟金收入	35,253	36,175
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	<u>6,984</u>	<u>2,620</u>
	<u>900,971</u>	<u>1,260,402</u>
合計	<u><u>18,654,266</u></u>	<u><u>20,970,516</u></u>

營業額確認時間

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
在某一時點確認	17,760,279	19,712,734
在某一時段按履約進度確認	<u>893,987</u>	<u>1,257,782</u>
合計	<u>18,654,266</u>	<u>20,970,516</u>

分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下。

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
與客戶之間的合約產生的收入—銷售商品	<u>17,753,295</u>	<u>19,710,114</u>
與客戶之間的合約產生的收入—服務	900,971	1,260,402
出租商鋪租金收入	<u>341,914</u>	<u>441,448</u>
	<u>1,242,885</u>	<u>1,701,850</u>
營業額及其他收益總額	<u>18,996,180</u>	<u>21,411,964</u>

(ii) 與客戶之間的合約之履約義務

商品銷售

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

從供應商取得之服務收入

從供應商取得之服務收入主要包括信息技術服務、促銷服務以及物流服務。該服務以合同中規定的每個服務項目的比率隨時間確認。

從加盟店取得之加盟金收入

加盟金收入因加盟店使用本集團品牌而收取。加盟金收入按合同規定的每日費率隨時間確認。

因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入

佣金收入向使用預付憑證的本集團以外的零售商收取。佣金在客戶使用本集團發行的預付憑證在這些零售商購買商品的時點確認。

(iii) 租賃

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
經營租賃：		
固定租賃付款額	<u>338,168</u>	<u>434,888</u>
融資租賃：		
租賃淨投資產生之融資收益	<u>3,746</u>	<u>6,560</u>
租賃產生之收入總額	<u><u>341,914</u></u>	<u><u>441,448</u></u>

4. 分部資料

總經理為本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本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號經營分部規定劃分的本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。本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。向本集團之總經理匯報上述信息時，本集團之所有其他業務系已被加總呈列匯報於總經理。

分部收益及業績

以下為按經營及可報告分部分析之本集團收益(包括營業額及其他收益)及持續經營業務的經營業績：

	分部收益		分部業績	
	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
大型綜合超市	7,632,300	9,174,143	(101,906)	(26,531)
超級市場	9,993,472	10,705,355	(125,649)	(8,449)
便利店	1,302,653	1,470,005	(14,339)	(47,480)
其他業務	67,755	62,461	19,318	(7,586)
	<u>18,996,180</u>	<u>21,411,964</u>	<u>(222,576)</u>	<u>(90,046)</u>

分部總業績調節為綜合稅前虧損如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
分部業績	(222,576)	(90,046)
應佔聯營公司業績	6,016	6,226
處置附屬公司的收益		
(定義見二零二五年年報附註39)	187,126	–
不可分配利息收入	9,854	30,139
不可分配開支	(157,952)	(211,193)
不可分配的按公允價值計量且其變動計入損益 的金融資產之公允價值變化收益	2,382	13,804
綜合稅前虧損	<u>(175,150)</u>	<u>(251,070)</u>

上述所報告的一切分部收益乃源自外部客戶。

所有本集團之收益及分部業績乃歸因於中國客戶。

經營分部之會計政策與附註2所述之本集團會計政策相同。分部業績不包括應佔聯營公司業績、出售附屬公司收益、總部收支之分配(包括總部管理資金產生之利息收入)及部分不可分配的按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產之公允價值變化收益。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：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
—大型綜合超市	9,200,376	8,938,483
—超級市場	6,163,945	7,212,326
—便利店	314,014	380,526
—其他業務	119,922	280,318
	<hr/>	<hr/>
分部資產合計	15,798,257	16,811,653
於聯營公司之權益	243,487	237,525
遞延稅項資產	67,315	83,028
其他未分配資產	1,909,711	2,530,164
	<hr/>	<hr/>
資產合計	18,018,770	19,662,370

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

其他分部資料

二零二五年

	大型綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
包含於分部業績或分部資產計量的 金額如下：					
非流動資產的增加(註)	171,422	334,861	29,101	15	535,399
折舊及攤銷	517,781	514,340	51,089	13,545	1,096,755
物業、廠房及設備及使用權資產 減值虧損轉回	(14,341)	-	-	-	(14,341)
應收賬款及其他應收款減值虧損 (減值虧損轉回)	486	674	(11)	(858)	291
處置物業、廠房及設備發生的損失(收益)	3,166	1,254	(142)	130	4,408
終止確認使用權資產及租賃負債的淨收益	(78,390)	(18,956)	(1,670)	-	(99,016)
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	(100,872)	(52,185)	(91)	(415)	(153,563)
因應收融資租賃款而產生的利息收入 (註3)	(3,746)	-	-	-	(3,746)
財務成本	105,644	62,520	2,352	-	170,516

二零二四年

	大型綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
包含於分部業績或分部資產計量的 金額如下：					
非流動資產的增加(註)	492,248	369,850	33,468	2,332	897,898
折舊及攤銷	642,987	556,463	61,138	15,185	1,275,773
物業、廠房及設備及使用權資產減值虧損 (轉回)計提	(41,764)	4,394	-	-	(37,370)
應收賬款及其他應收款減值虧損 (減值虧損轉回)	512	630	(5)	1,208	2,345
處置物業、廠房及設備發生的損失(收益)	5,660	6,975	7	(507)	12,135
終止確認使用權資產及租賃負債的淨收益	(83,062)	(16,919)	(3,731)	-	(103,712)
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	(143,106)	(56,605)	(185)	(163)	(200,059)
因應收融資租賃款而產生的利息收入(註3)	(6,560)	-	-	-	(6,560)
財務成本	130,721	69,849	3,003	-	203,573

註：

非流動資產的增加包括物業、廠房及設備增加人民幣90,563,000元(二零二四年：人民幣102,262,000元)、在建工程增加人民幣5,395,000元(二零二四年：人民幣16,050,000元)、使用權資產增加人民幣412,736,000元(二零二四年：人民幣762,047,000元)及無形資產增加人民幣26,705,000元(二零二四年：人民幣17,539,000元)。

地理資料

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

主要客戶資料

於兩個報告期，來自任何客戶的收入均未超出本集團總收入之10%。

5. 其他收入及其他利得及損失

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	163,417	230,198
政府補貼(註i)	39,265	40,225
處置附屬公司的收益(定義見二零二五年 年報附註39)	187,126	—
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產之公允價值變化收益	60,675	84,088
收到的按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產之股息	1,382	1,309
終止確認使用權資產及租賃負債所得淨收益	99,016	103,712
使用權資產減值虧損轉回	15,952	37,370
廢品及物料銷售收入	10,106	12,291
折損收入(註ii)	23,694	27,519
手續費收入	5,452	9,358
違約金收入	14,959	59,774
其他	47,839	30,229
合計	<u>668,883</u>	<u>636,073</u>

註：

- i. 本年度，本集團收到來自中國地區政府的無條件政府補貼人民幣39,265,000元(二零二四年：人民幣40,225,000元)，以鼓勵本集團內各有關公司在各地的業務開展。
- ii. 本集團以預期兌換率確認折損金額，參照本集團發行但客戶在一定時期內未使用的票券比例的歷史信息得出的比率制定。折損金額從票券負債確認為其他收入。

6. 稅前虧損

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
稅前虧損已扣除(計入)下列各項：		
攤銷及折舊		
物業、廠房及設備之折舊	316,256	329,007
使用權資產之折舊	754,649	918,304
無形資產之攤銷	25,850	28,462
	<u>1,096,755</u>	<u>1,275,773</u>
攤銷及折舊合計		
應佔聯營公司業績		
應佔稅前業績	(8,190)	(8,221)
應佔所得稅費用	2,174	1,995
	<u>(6,016)</u>	<u>(6,226)</u>
計入其他收入及其他利得及損失的		
使用權資產減值虧損轉回	(15,952)	(37,370)
計入其他經營開支的物業、 廠房及設備計提減值虧損	1,611	-
核數師酬金	5,681	6,100
董事薪酬	5,076	5,634
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	1,470,560	1,740,536
其他員工之退休福利計劃供款	159,702	189,569
	<u>1,635,338</u>	<u>1,935,739</u>
員工成本總額		
根據預期信用損失模式確認的減值損失， 扣除轉回	291	2,345
存貨成本中確認之費用(包括存貨跌價撥備計 提金額人民幣零元(二零二四年：轉回人民幣 3,644,000元))	<u>15,665,639</u>	<u>17,338,195</u>

7. 所得稅費用

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
中國企業所得稅當期稅項	23,304	28,780
以前年度撥備不足(超額撥備)中國企業所得稅	921	(19)
遞延稅項(抵免)費用	(13,713)	28,077
	<u>10,512</u>	<u>56,838</u>

因本集團並未從香港賺取或獲取任何應課稅盈利，故並無就香港利得稅作出撥備。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》以及企業所得稅法實施條例的規定，兩年內中國境內的附屬公司適用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。此外，作為小型微利企業的某些附屬公司還可享受5%至10%不等的優惠企業所得稅稅率。

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
稅前虧損	<u>(175,150)</u>	<u>(251,070)</u>
以中國企業所得稅率25%計算稅項 (二零二四年：25%)	(43,788)	(62,768)
應佔聯營公司業績之稅務影響	(1,504)	(1,557)
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	468	281
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(3,610)	(2,794)
未確認稅務損失之稅務影響	144,902	228,824
未確認可抵扣暫時性差異之稅務影響	(34,387)	(93,717)
利用以前未確認之稅收損失	(47,066)	(10,853)
以前年度撥備不足(超額撥備)中國企業所得稅	921	(19)
附屬公司執行不同稅率之影響	(5,424)	(559)
年度稅項支出	<u>10,512</u>	<u>56,838</u>

8. 每股虧損

本公司股東應佔每股基本虧損乃根據下列資料計算：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	<u>(200,255)</u>	<u>(358,765)</u>
	二零二五年	二零二四年
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股加權平均數	<u>1,425,353,000</u>	<u>1,119,600,000</u>

由於兩個年度內均未發行潛在普通股，因此未列報每股稀釋虧損。

9. 應收賬款及應收票據

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
應收賬款—來自客戶合約	223,509	270,006
應收票據	-	1,900
減：減值虧損撥備	<u>(8,370)</u>	<u>(9,013)</u>
	<u>215,139</u>	<u>262,893</u>

於二零二四年一月一日，來自客戶合約的應收賬款為人民幣239,429,000元。

報告期末的應收賬款減信貸虧損撥備後的淨額主要來自本集團銷貨，信貸期介乎30至60日（二零二四年：30至60日），其賬齡分析列示如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
0至30日	198,658	250,710
61至90日	12	1,189
90日以上	16,469	9,094
	<u>215,139</u>	<u>260,993</u>

賬齡根據商品或服務的控制權轉移至客戶之日起至報告期末而定。

以下為根據應收票據的發行日期對應收票據進行的賬齡分析。

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	<u>-</u>	<u>1,900</u>

以下為根據每個報告期末應收票據的剩餘到期日對應收票據進行的到期分析。

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	<u>-</u>	<u>1,900</u>

應收賬款客戶主要為信用良好的機構。管理層認為未逾期亦未減值之應收賬款的信貸品質均較好，且該等債務人並無違約過往紀錄，就已逾期的應收賬款而言，本集團應用撥備矩陣計量預期信貸虧損。

已逾期之應收賬款賬齡：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
逾期1-30日	12	1,189
逾期超過30日	<u>16,469</u>	<u>9,094</u>
	<u>16,481</u>	<u>10,283</u>

10. 應付賬款及應付票據

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
應付賬款	2,115,038	2,765,969
應付票據(註)	<u>2,006,712</u>	<u>1,104,924</u>
	<u>4,121,750</u>	<u>3,870,893</u>

註：

截至二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日止年度內，本公司的某些附屬公司收到其他附屬公司的票據並貼現給銀行。於二零二五年十二月三十一日，該等未到期票據的未償還餘額為人民幣1,990,000,000元(二零二四年：人民幣1,100,000,000元)。該等交易的現金流已於現金流量表呈列為籌資活動。

於報告期末之應付賬款主要源自信貸期介乎30至60日(二零二四年：30至60日)之商品採購，其賬齡分析如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
0至30日	503,378	769,929
31至60日	398,359	540,407
61至90日	321,566	381,477
90日以上	891,735	1,074,156
	<u>2,115,038</u>	<u>2,765,969</u>

賬齡根據商品或服務的控制權轉移至本集團之日起至報告期末而定。

於每個報告期末，根據發行日期對應付票據進行的賬齡分析如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	<u>2,006,712</u>	<u>1,104,924</u>

於每個報告期末，根據到期日期對應付票據進行的賬齡分析如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
0至180日	<u>2,006,712</u>	<u>1,104,924</u>

管理層討論與分析

經營環境

二零二五年，世界經濟在貿易政策動盪、金融市場波動與地緣政治不確定性交織疊加的背景下承壓前行。面對國內外形勢深刻複雜變化，中國經濟頂壓前行、向新向優發展，高質量發展扎實推進，「十四五」規劃順利收官。根據國家統計局發佈的數據，二零二五年中國國內生產總值(GDP)首次躍上140萬億元人民幣新臺階，同比增長5.0%，圓滿完成年度預期目標；最終消費支出對經濟增長貢獻率達52.0%，內需拉動作用持續增強，中國經濟的穩健增長持續為世界經濟復甦與增長注入重要動能。與此同時，全球經濟復甦乏力、國內結構性矛盾與轉型調整陣痛相互交織，受內外部多重因素影響，中國經濟在持續向好進程中仍面臨不少困難與挑戰。

二零二五年，我國消費形勢持續回升，消費市場規模穩步擴大，社會消費品零售總額突破50萬億元人民幣大關，增速較上年有所加快，消費作為經濟增長主引擎的作用更加凸顯。從結構看，服務消費增勢強勁，文體休閒、交通出行、文旅康養等領域保持較快增長；商品消費在汽車、家電、數碼等以舊換新政策支持下韌性顯現。與此同時，注重質價比、滿足情緒價值與體驗需求的消費新渠道、新模式加快創新，假日消費、入境消費、離境退稅消費等增長空間持續拓展，為消費市場注入新活力。但同時我們也要看到，受宏觀環境複雜性、居民收支預期偏弱等多重因素影響，當前居民消費信心恢復與消費潛力釋放仍需過程，消費持續擴大的內生動力有待進一步培育，全方位提振消費、促進消費擴容提質仍任重道遠。

二零二五年，中國實體零售行業總體進入存量市場，隨着消費者購物習慣的變化、電商的崛起、新零售業態日趨多元化以及市場競爭的加劇，新興零售業態不斷瓜分零售份額，加之租金、人工等高昂的運營成本，企業面臨尋求差異化難的困境和盈利空間持續壓縮的挑戰，降本增效成為行業共識。為積極應對行業發展面臨的多重挑戰，包括本集團在內的實體零售企業主動求變，通過重塑供應鏈、優化商品種類、改造購物環境等方式創新探索，在細節服務上下足功夫，以消費者為中心重新構築市場競爭力。

財務回顧

營業額

回顧期內，本集團營業額約人民幣177.53億元，同比減少約人民幣19.57億元，下降約9.9%。主要受消費者購物習慣變遷與消費渠道多元化導致客流分流等因素的持續影響；同時，本集團整體戰略規劃調整，重點聚焦上海和浙江核心市場，出售部分附屬公司股權，縮小無盈利銷售規模，致整體銷售規模有所下降。

毛利額

回顧期內，本集團的毛利額約人民幣20.88億元，同比減少約人民幣2.84億元，同比下降約12.0%。回顧期內，本集團整體毛利率約為11.76%，較去年同期的毛利率12.03%下降約0.27個百分點。本集團超級市場業態將門店升級為「社區生活服務中心」，着重強化低毛利的生鮮與民生商品供給，提升品牌影響力及線下網點吸引力。

其他收益

回顧期內，本集團的其他收益約人民幣12.43億元，同比減少約人民幣4.59億元，同比下降約27.0%。因整體銷售規模縮小，從供貨商取得的相關收入較去年同期減少約人民幣3.63億元。大型綜合超市業態實施「小型化、社區化」戰略調整，科學規劃功能分區，優化佈局，致可供出租面積縮減，出租商鋪租金收入同比減少約人民幣1.00億元。

其他收入及其他利得及損失

回顧期內，本集團的其他收入及其他利得約人民幣6.69億元，同比增加約人民幣0.33億元，增長約5.2%。本集團整體戰略規劃調整出售部分附屬公司股權收益有所增加，另因市場利率下行，導致銀行存款與理財產品的收益同比下降。

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33.88億元，同比減少約人民幣6.02億元，同比減少約15.1%，系本集團調整無盈利網點規模，繼續強化營運費用的管控，優化資源配置。

行政開支

回顧期內，本集團的行政開支約人民幣5.92億元，同比減少約人民幣1.24億元，下降約17.3%。

其他經營開支

回顧期內，本集團的其他經營開支約人民幣0.29億元，同比減少支出約人民幣0.25億元，下降約46.3%。

應佔聯營公司業績

回顧期內，本集團應佔聯營公司盈利約人民幣0.06億元，同比基本持平。

稅前虧損

回顧期內，本集團稅前虧損約人民幣1.75億元，同比減少虧損約人民幣0.76億元。

所得稅費用

回顧期內，本集團的所得稅費用約人民幣0.11億元，同比減少約人民幣0.46億元。

歸屬於本公司股東的虧損

回顧期內，本集團歸屬於本公司股東的虧損約人民幣2.00億元，同比減少虧損約人民幣1.59億元。回顧期內，淨虧損率約為1.13%，同比虧損率下降0.69個百分點。按照本集團於二零二五年十二月三十一日已發行股本加權平均14.254億股計算，每股基本虧損約人民幣0.14元。

流動性及財務資源

於二零二五年十二月三十一日，本集團現金及各項銀行結餘約人民幣68.88億元。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款周轉期約為56天。存貨周轉期約為40天。

回顧期內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零二五年十二月三十一日，本集團並無在外發行任何套利保值金融工具。

資本負債比率

於二零二五年十二月三十一日，本集團的資本負債比率（資本負債比率等於計息負債總額除以權益總額計算）為0.0%（二零二四年十二月三十一日：0.0%）。

各零售業務增長情況

大型綜合超市

回顧期內，大型綜合超市業態營業額約人民幣69.96億元，同比減少約人民幣12.09億元，同比下降約14.7%，佔本集團營業額約39.4%。回顧期內，營業額下降主要系本集團基於整體戰略規劃調整，出售部分附屬公司股權，縮小無盈利銷售規模，導致營業額同比有所減少。另一方面，本集團主要營業區域上海、浙江地區同質化競爭激烈，多渠道分流客流。

回顧期內，大型綜合超市業態錄得毛利額約人民幣10.04億元，同比減少約人民幣1.18億元。毛利率同比上升約0.69個百分點至約14.36%。大型綜合超市業態實施「小型化、社區化」戰略調整，優化佈局縮減招商面積，致出租商鋪租金收入同比減少約人民幣0.87億元。因市場利率下行，致銀行存款與理財產品等資金收益同比減少約人民幣0.51億元。回顧期內，大型綜合超市業態錄得綜合收益約人民幣19.36億元，同比減少約人民幣5.77億元，綜合收益率同比下降約2.96個百分點至約27.67%。

回顧期內，大型綜合超市業態分銷及銷售成本和行政開支合計約為人民幣19.09億元，同比減少約人民幣4.67億元。本集團持續聚焦降本增效，調整虧損網點規模，助力費用持續降低。大型綜合超市業態錄得經營虧損約為人民幣1.02億元，同比增加虧損約人民幣0.75億元。經營利潤率同比下降約1.14個百分點至約-1.46%。

截至十二月三十一日
二零二五年 二零二四年

毛利率(%)	14.36	13.67
綜合收益率(%)	27.67	30.63
經營利潤率(%)	-1.46	-0.32

超級市場

回顧期內，超級市場業態營業額約人民幣94.26億元，同比減少約人民幣5.89億元，同比下降約5.9%，佔本集團營業額約53.1%。回顧期內，超級市場業態以精準定位社區需求為核心，通過差異化場景打造與精細化運營模式創新，全面推動效能提升。

回顧期內，超級市場業態錄得毛利額約人民幣9.32億元，毛利額同比減少約人民幣1.43億元，同比下降約13.3%。超級市場業態將門店升級為「社區生活服務中心」，着重強化低毛利的生鮮與民生商品供給；另一方面，宏觀經濟增長放緩，居民消費意願趨於保守，高檔非必需商品購買減少。毛利率同比下降約0.85個百分點至約9.89%。回顧期內，超級市場業態錄得綜合收益約人民幣16.47億元，同比減少約人民幣2.63億元。綜合收益率同比下降約1.60個百分點至約17.47%。

回顧期內，超級市場業態推進折扣店模式門店，培育期內對經營利潤有所影響。超級市場業態錄得經營虧損約人民幣1.26億元，同比增加虧損約人民幣1.18億元。經營利潤率同比下降約1.25個百分點至約-1.33%。

截至十二月三十一日
二零二五年 二零二四年

毛利率(%)	9.89	10.74
綜合收益率(%)	17.47	19.07
經營利潤率(%)	-1.33	-0.08

便利店

回顧期內，便利店業態錄得營業額約人民幣12.72億元，同比減少約人民幣1.60億元，同比下降約11.2%，佔本集團營業額約7.2%。本集團基於整體戰略規劃，主動關停了部分長期虧損、選址不佳或租約到期的「尾部門店」，營業額同比減少。

回顧期內，便利店業態錄得毛利額約為人民幣1.36億元，同比減少約人民幣0.22億元，同比下降約13.4%。毛利率下降約0.28個百分點至約10.72%。錄得綜合收益約人民幣1.76億元，同比減少約人民幣0.31億元。綜合收益率同比下降約0.62個百分點至約13.81%。

回顧期內，便利店業態經營虧損約人民幣0.14億元，同比減少虧損約人民幣0.33億元，經營利潤率同比上升約2.19個百分點至約-1.13%。

	截至十二月三十一日	
	二零二五年	二零二四年
毛利率(%)	10.72	11.00
綜合收益率(%)	13.81	14.43
經營利潤率(%)	-1.13	-3.32

財務業績分析

	截至十二月三十一日止年度內		
	人民幣百萬元		
	二零二五年	二零二四年	同比轉變 (%)
營業額	17,753	19,710	-9.9
毛利	2,088	2,372	-12.0
綜合收益	3,999	4,710	-15.1
經營虧損	-181	-257	-29.6
所得稅費用	11	57	-81.5
歸屬於本公司股東的本年虧損	-200	-359	-44.2
每股基本虧損(人民幣元)	-0.14	-0.32	-56.3
每股股息(人民幣元)	不派發	不派發	不適用

資本架構

於二零二五年十二月三十一日，本集團的現金及現金等價物主要以人民幣持有，無其他任何銀行借款。

回顧期內，本公司的股東權益由約人民幣-2.87億元增加至約人民幣-1.30億元，主要為期間增加股本人民幣3.60億元，歸屬於本公司股東的本年虧損約人民幣2.00億元和出售部分附屬公司股權資本公積減少人民幣0.03億元所致。

截至二零二五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

截至二零二五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	1,075,397,400	72.68
非上市外資股	31,602,600	2.14
H股	372,600,000	25.18
合計	<u>1,479,600,000</u>	<u>100.00</u>

本公司已接獲中國證券登記結算有限責任公司出具日期為二零二五年二月二十四日的有關根據內資股認購事項發行的新內資股股份登記證明，且本公司已根據於股東特別大會上向獨立股東尋求的特別授權，按每股人民幣1.00元（相當於約1.10051港元）的認購價向百聯集團妥為配發及發行360,000,000股內資股（「認購股份」）。認購股份佔本公司緊接內資股認購事項完成前已發行股本的約32.15%，及本公司緊隨內資股認購事項完成後已發行股本的約24.33%。內資股認購事項已根據股份認購協議的條款及條件於二零二五年二月二十五日完成。詳情請見本公司日期為二零二四年五月十二日及二零二五年二月二十五日的公告及日期為二零二四年七月三十一日的通函。

或有負債

截至二零二五年十二月三十一日止，本集團概無任何重大或有負債。

改革重組 優化治理

回顧期內，本集團堅持「戰略落地、務實細化」原則，持續優化資產佈局與公司治理架構，本公司改革重組項目已順利完成，本公司治理結構進一步優化。二零二五年二月，本公司已完成3.6億股新內資股定向發行的各項程序，增加註冊資本人民幣3.6億元，進一步增強了本集團資本實力，優化了資本結構。二零二五年十一月，本公司附屬公司上海世紀聯華超市發展有限公司（「**世紀聯華**」）同上海動燃實業有限公司（「**上海動燃**」）訂立股權轉讓協議，世紀聯華將其持有的上海世紀聯華超市楊浦有限公司的全部股權出售給上海動燃，出售股權所得款項約人民幣7,828.60萬元全部用於補充營運資金，此次股權剝離連同去年三家公司之股權出售均基於本集團中長期可持續健康發展及提升整體業績的整體戰略考量，助力本集團更好地聚焦上海和浙江核心業務的發展。同時，二零二五年十二月，本公司順應現代公司治理趨勢，依據最新法律法規修訂公司章程並取消監事會，此項調整有助於本公司有效優化治理架構、降低治理成本，提升本公司治理效能。

轉型—多元調改 向新而行

回顧期內，本集團穩步推進網點發展與優化。全年新開門店216家（直營店63家，加盟店153家），其中長三角地區新開147家，佔比達68.1%。同時，本集團基於精準市場洞察，積極梳理低效門店，優化網點結構，全年關閉門店266家（直營店80家，加盟店186家）。通過上述舉措，本集團在複雜市場環境中有效保障了網點佈局的穩健與靈活，為持續掌握戰略主動、實現長遠發展奠定了堅實基礎。

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	0	0.00	1	7,263.00
	超級市場	158	65,569.68	135	63,801.30
	便利店	15	890.14	75	3,754.24
華北區	超級市場	5	3,470.00	0	0.00
	便利店	0	0.00	4	159.79
東北區	大型綜合超市	0	0.00	1	8,530.00
	便利店	1	66.00	29	1,451.10
華中區	大型綜合超市	0	0.00	2	17,783.00
	超級市場	5	8,150.00	5	5,960.00
華南區	超級市場	24	6,439.39	11	2,306.69
西南區	超級市場	3	7,700.00	1	2,080.00
西北區	超級市場	5	3,910.00	2	1,310.00
合計		<u>216</u>	<u>96,195.21</u>	<u>266</u>	<u>114,399.12</u>

註：

- 1、 上述數據為截至二零二五年十二月三十一日；
- 2、 自二零二五年一月起，聯華超市(江蘇)有限公司、安徽世紀聯華發展有限公司、上海世紀聯華超市虹口有限公司及其下屬35家門店不再納入本公司合併報表範圍，相關門店的存量及新開、關閉情況亦不計入此次統計口徑。

截至二零二五年十二月三十一日，本集團共擁有門店3,067家，剔除不可比因素影響，網點數較二零二四年末淨減少50家。本集團約83.9%的門店位於大華東地區。

業態	截至二零二五年十二月三十一日		
	直營	加盟	小計
大型綜合超市	96	—	96
超級市場	857	1,455	2,312
便利店	251	408	659
合計	<u>1,204</u>	<u>1,863</u>	<u>3,067</u>

回顧期內，本集團確立了「多店探索、差異樣板、模式創新」的戰略導向，通過構建三大差異化門店模型，重塑大型綜合超市業態的未來形態：「社區樣板店」聚焦健康、煙火氣與便民屬性，融入適老化關懷，營造有溫度的社區鄰里中心；「超值店」以高性價比為核心，通過提升自有品牌佔比、精簡商品結構及升級體驗業態，精準響應周邊居民對品質與實惠的需求；「賣場小型化改造」突破傳統大店模式，精選核心民生商品，融合親子、生活服務等多元業態，構建「超市+服務」互補生態，打造更為靈活的社區商業體。全年新開門店0家，關閉門店4家，網點淨減少4家。

回顧期內，本集團確立「點面結合、生鮮驅動、標杆引領」的核心策略，全面推動超級市場業態的高質量發展：一方面在「面」上深耕生鮮驅動：全域推進門店生鮮調改，打通「基地直採—門店升級」的全鏈路閉環。通過重構商品結構與經營邏輯，強化民生服務屬性，成功實現客流與銷售的雙向增長。另一方面在「點」上強化標杆引領：迭代升級標杆門店，聚焦動線重塑、價格對標與商品適配，打磨出可快速複製的標準化運營模型，以點帶面顯著提升區域整體營運效能。網點佈局方面，全年新開門店200家，其中：直營57家，加盟143家；主動關閉低效門店154家，其中直營32家，加盟122家，實現網點淨增46家。

回顧期內，本集團便利店業態積極梳理低效門店，對部分區域門店進行戰略優化調整以適應市場變化。全年新開門店16家，其中直營6家、加盟10家；關閉門店108家其中：直營44家、加盟64家；網點淨減少92家。

商品—深層改革 創新驅動

回顧期內，本集團緊扣「深層改革·創新驅動」的核心商品戰略，以重塑新型供應鏈為關鍵引擎，全面構建商品核心競爭力。本集團創新推行「1+1+1」三級爆品孵化策略，即聚焦「1個戰略級JBP大單品+1個成長中品牌大單品+1個培育中自有品牌(PB)大單品」，打造層次分明、接力增長的核心單品矩陣。同時，本集團在重點區域啟動「百大單品」培育專項計劃，通過資源傾斜與精準運營，推動戰略落地生根。實現了供應鏈從「被動響應」向「主動引領」的轉型，更持續築牢商品護城河，為創新發展注入強勁動力。

回顧期內，本集團在商品創新與營銷領域多維發力，成功打造多個經營亮點，實現了品牌影響力與銷售實效的同步提升。「金牌挑手」系列通過全渠道佈局、場景化快閃運營與熱點聯動傳播的組合策略，獲得了突出的市場聲量與消費者認可；特色展會深度鏈接產地核心資源，引入優質地域特色農產品，有效激活了終端客流，實現了品牌口碑與銷售業績的協同提升；年度核心爆品孵化精準錨定應季優質、高性價比的爆品定位，依託全渠道差異化運營與沉浸式消費體驗打造，成功推出了現象級單品，並在此過程中沉澱了可複用的爆品孵化方法論體系。

回顧期內，本集團積極推動各區域公司立足屬地稟賦，實施品類差異化運營。浙江區域深耕生鮮核心品類，推進品類標準化運營，深化大單品戰略，實現經營效能與自有品牌價值雙提升；廣西區域聚焦自主供應鏈建設，通過精細化成本管控與價格策略優化，有效增強商品核心競爭力，提升整體盈利水平。

營銷—百億引流 金牌破圈

回顧期內，本集團圍繞「百億引流 金牌破圈」核心營銷戰略，多維施策實現流量與業績雙突破。一方面，聚焦重點品類與大單品精準投放消費券，並以「百聯滬上優品」品牌開展主題營銷，借勢「一飯封神」IP熱點，高效驅動銷售轉化；另一方面，深化與核心JBP供應商營銷協同，全年開展20餘場主題活動，借助明星效應與熱門資源雙向賦能，顯著提升品牌聲量，有效吸引年輕客群到店。

回顧期內，本集團通過全鏈路營銷佈局與區域精準運營，有效提升了品牌影響力與用戶黏性，為業績增長築牢了堅實基礎。一方面，集團積極整合三方平台補貼資源，並疊加自有優選促銷資源，顯著增強了線上業務的競爭力。此舉在美團、淘寶閃購等主流平台取得了顯著成效，帶動客流與訂單量大幅增長。另一方面，本集團深入推進區域差異化運營。在浙江區域，通過持續深耕會員經營，實現了全域會員規模的快速擴張與新媒體渠道交易額的高速增長，其中抖音本地生活業務表現尤為亮眼。在廣西區域，則通過新媒體內容營銷、商品試用拉新等方式吸引顧客，並結合終端場景煥新，成功強化了爆品心智，帶動了部分門店客流的逆勢增長。

控本－聚焦重點 精細管控

回顧期內，本集團緊扣「聚焦重點 精細管控」核心控本戰略，以精益化成本管理為抓手，對全鏈路費用實施體系化管控，重點攻堅租賃成本這一核心剛性支出，成效顯著。回顧期內，本集團通過全維度梳理，搭建「全域篩查－精準攻堅－長效固化」的閉環管控體系，按區域、業態分層鎖定租金優化目標門店，結合經營數據與市場公允行情，聯動各區域開展專業化降租談判。同時，將核心區域成熟經驗複製推廣，並在租約續約與新簽環節嵌入標準化管控條款，實現租賃成本常態化、長效化管理。各區域高效協同推進各項舉措落地，有效為本集團整體經營減負、緩解運營壓力，更通過體系化管控持續優化成本結構，提升經營韌性與盈利空間，為本集團整體戰略落地築牢堅實成本根基。

數字化—ABI驅動 主動洞察

回顧期內，本集團通過「ABI智能報表分析平台、門店工作臺、知識庫+智能問答、營銷精準化」四大核心舉措，實現數字化能力從「被動數據呈現」向「主動業務洞察」的戰略躍遷。一是已正式上線的「ABI智能報表分析平台」，通過多維聯動數據體系構建「業務+財務+運營」全景數據報表，實現跨部門數據協同與口徑一致性，並依託AI算法生成可落地的業務改進建議；二是已進入試點階段的「門店工作臺」，同步構建全鏈路閉環管理能力，覆蓋生鮮品類從採購供貨、物流配送、門店驗收至總部管控的全流程數字化運營，通過場景化賦能實現精細化管理與高效協同，同時以數據化反哺持續優化業務流程；三是持續推進的「營銷精準化」項目，借助AI技術生成個性化營銷視頻與文案內容，並基於用戶畫像在多渠道數字媒介開展智能精準投放；四是持續迭代的「知識庫+智能問答」系統，為門店員工提供24小時即時知識支持，有效實現降本提效。

僱傭、培訓與發展-提質增效 降本增盈

截至二零二五年十二月三十一日，本集團共有18,630名員工。人工總開支約為人民幣163,533.8萬元。

回顧期內，本集團圍繞「提質增效 降本增盈」的人力資源核心策略，從組織優化、用工管控、薪酬激勵到人才建設全面發力，實現了人力資本效能的顯著提升。在組織與人員提效方面，本集團完成了總部與核心區域的架構整合與職能歸併，並將電商業務模塊納入數字化運營體系統一管理，進一步強化了跨部門協同基礎。在編製與用工管理上，通過總量精準控制與靈活用工模式雙軌並行，優化門店編製並試點彈性用工，在有效控制剛性成本的同時增強了用工靈活性，提升了人力資本效益。同步推進的薪酬福利體系整合與補貼制度完善，進一步增強了員工的獲得感。本集團還圍繞業務需求構建系統化培訓體系，持續提升員工專業能力與組織整體效能。在績效與激勵層面，通過升級考核規則、推行「超級合夥人」等激勵機制，擴大激勵覆蓋面，有效激發了組織活力。在幹部隊伍建設方面，本集團持續優化年齡結構與梯隊配置，通過輪崗歷練、跨部門交流加速關鍵人才成長，並強化用人監督與人才評議機制，築牢了組織人才基礎。通過以上全方位、系統化的人力資源舉措，本集團不僅有力支撐了「降本增盈」經營目標的實現，更通過組織能力的整體升級，為戰略落地提供了堅實的人才與組織保障。

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

當前，實體零售行業已進入存量競爭階段，消費者購物習慣向線上遷移，電商渠道深度滲透，會員店、折扣店等新業態加速分流市場份額。受宏觀環境複雜性、居民收支預期偏弱影響，消費意願修復緩慢，消費決策更趨理性，整體銷售增長承壓。供應鏈層面，本集團商品開發、差異化採購及自有品牌運營的消費者適配度仍有提升空間，損耗控制、運營效率有待優化；供應鏈整合與數字化升級過程中可能面臨階段性適配調整，企業轉型與消費變化的協同節奏也需磨合。面對行業競爭、市場需求偏弱及供應鏈優化中的潛在挑戰，本集團持續推進戰略轉型，但銷售規模與綜合收益恢復仍存不確定性，市場份額承壓態勢或將延續。

管理措施

針對上述風險，本集團將堅持「以消費者為中心」，着力構建差異化商品體系與沉浸式場景體驗，穩定並擴大核心客群；深化門店調改與業態創新，強化生鮮供應鏈能力建設與自有品牌開發，提升商品力與運營效率；全面推進降本增效，加速數字化賦能業務全鏈條，優化組織架構與激勵機制，激發團隊內生動力。通過戰略轉型項目統籌實施，推動場景化改造、供應鏈升級與多元化創新協同發力，實現高質量商品供給與現代化零售體系構建，穩步提升經營質效，踐行「讓消費者更喜愛我們」的企業願景。

網點發展風險

商超零售行業競爭不斷加劇，線上零售不斷擠佔線下市場的零售份額，線下面臨新業態模式蠶食，本集團進行整體戰略規劃調整，提升整體網點質量，關閉部分門店，整體銷售規模有所減少。

管理措施

本集團聚焦長三角核心區域，通過多維度調改舉措推動主力業態轉型增能，實現業務優化與升級：大型綜合超市業態持續向「小型化、社區化」方向轉型，超級市場業態採取更精細化的運營模式，便利店業態保持規模穩定發展，加盟業務向集約化方向發展。本集團一方面穩步推進網點拓展，共新開門店216家，其中長三角新開門店147家，佔比達到68.1%；另一方面，為順應市場環境變化、提升整體網點質量，本集團積極有序梳理低效門店，推動網點結構優化與成本效益提升，共關閉門店266家。本集團期末網點總數為3,067家，較上年末淨減少50家。

組織與激勵計劃風險

組織架構需進一步優化，管理配置效能仍需提升；仍面臨人員年齡結構老化，員工收入整體偏低，薪酬激勵性不足等困難；關鍵崗位人才緊缺現象仍然存在，人才儲備和人工成本控制的平衡點存在挑戰。

管理措施

本集團推進總部及各成員企業組織架構重組計劃，提升管理配置效能。進一步優化組織結構，動態優化人員定編模型，使人工成本在預算範圍內進一步得到控制。推動總部專業梯隊年輕化建設，構建關鍵崗位能力模型與培養體系，深化管培生定崗後培養機制。激勵模式革新，優化考評規則，強化業績掛鉤。

數字化轉型與流程再造風險

數字化項目全面啟動，但新系統支持下的業務流程和作業模式還需要完善，業務規則有待進一步改善，業務變革和模式創新還未同步跟進。

管理措施

本集團推動數字化全面賦能，深度融合業務全鏈條，以數據為基石，以AI為引擎，全面推動聯華數智化進程，構建多業態、多渠道商品與供應鏈管理，構建商品數字資產雲庫，試點門店運營一站式管理，生鮮全鏈路數字化閉環，商品自動補貨，庫存健康度智能管控，上線AI+BI（人工智能+商業智能）智能報表分析平台。

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。

外匯風險管理

本集團收支項目大多以人民幣計價，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。

策略與計劃

二零二六年是中國「十五五」規劃的開局之年，做好經濟工作、實現「開門紅」具有重要戰略意義。預計中國政府將延續積極取向，着力推動供需兩端平衡發展，夯實高質量發展根基。預計中國消費市場將呈現「理性升級」與「體驗煥新」並行的鮮明特徵，持續推動消費行為向線上化、內容化、社交化方向演進，驅動消費結構從恢復性增長向提質增效轉型。

為此，二零二六年，本集團將着力推動經營模式從傳統經營范式向「以顧客需求為核心、以可持續增長為目標」的新範式轉型，通過四大核心轉變夯實發展根基，從根本上構建面向未來的商超核心競爭力：一是盈利模式從通道費依賴逐步轉向綜合收益提升；二是經營導向從供應商驅動逐步轉向消費者需求驅動；三是價值重心從規模銷售擴張逐步轉向單店盈利提質；四是增長邏輯從成本控制驅動逐步轉向價值增長驅動。

二零二六年，本集團將持續聚焦營收穩增長核心目標，堅持以客戶思維為導向，深化聯華品牌價值沉澱。我們將依託連鎖化網點佈局與成熟店型體系，通過數字化全面賦能，協同提升商品力、服務力與運營力；同時凝聚組織文化共識，強化組織力與文化力雙輪驅動，確保集團戰略目標有效達成。為此，本集團將採取一系列戰略舉措：首先，完善品牌戰略佈局，淬煉品牌心智，並全面提升商品力以構建差異化優勢；同時，升級顧客服務體驗以增強品牌黏性，強化全域運營能力以提升門店效能。在此基礎上，深化店型模型建設以鞏固與拓展網點規模，推動數字化與業務全鏈條深度融合，並精準聚焦即時零售機會以提升線上業務效率。此外，將通過激活敏捷團隊激發內生動力，系統化統籌戰略轉型項目以確保重點落地，並深化合規管理以構建全方位風控體系，築牢安全發展根基。

二零二六年，本集團將以「數智賦能、提質增效」為核心發展綱領，在深耕主業中築牢發展根基，在創新突破中開拓增長新局。本集團將持續鞏固核心競爭優勢，全面提升經營質量與效能，奮力邁向高質量發展新臺階。本集團將以「智啟新程，共赴華章」的昂揚姿態，與全體同仁攜手並肩，共同書寫本集團發展的嶄新輝煌！

購買、出售或贖回股份

截至二零二五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（包括出售庫存股份（定義見上市規則））。

末期股息

本公司之董事會（「**董事會**」）建議不派發截至二零二五年十二月三十一日止年度的末期股息。

期後事項

除本公告所披露外，本集團於報告期末後並至本公告日期期間並無其他發生可能對經營及財務表現造成重大影響的重大事項須予披露。

審核委員會

審核委員會已審閱二零二五年年度業績，並確認該等業績乃根據適用會計準則、法律和法規編製，且已作出適當披露。

德勤·關黃陳方會計師行之工作範疇

本公告內有關截至二零二五年十二月三十一日止年度的綜合財務狀況表、綜合損益及其他綜合收益表及相關附註所列數字已經由本集團核數師德勤·關黃陳方會計師行(「**德勤**」)與本集團本年度的經審核綜合財務報表(經董事會於二零二六年三月三十日批准)進行核對。德勤所進行的工作並不構成保證聘約，因此德勤並無對此公告發表任何意見或保證結論。

遵守上市規則附錄C3所載《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》

本公司已採納上市規則附錄C3所載之《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「**證券交易標準守則**」)作為本公司全體董事、監事進行證券交易之守則。經向所有董事、監事作出特定查詢後，董事會欣然宣佈所有董事、監事於回顧期內全面遵守證券交易標準守則所載之條文。

符合上市規則附錄C1《企業管治守則》

董事會亦欣然確認，除下文所述事項以外，本公司於回顧期內符合載列於上市規則附錄C1第二部分之《企業管治守則》(「**守則**」)之所有守則條文。除下列偏離事項，概無董事知悉有任何信息合理地顯示，本公司於現時或回顧期內任何時候存在不符合守則的情況。有關偏離事項如下：

守則條文B.2.2規定，每名董事(包括有指定任期的董事)應輪流退任，至少每三年一次。根據本公司章程(「**公司章程**」)規定，本公司董事由股東大會任免任期不超過三年，且可連選連任。本公司考慮到本公司經營管理決策實施的連續性，故公司章程內暫無明確規定董事輪流退任機制，故對上述常規守則條文有所偏離。

守則條文第C.1.6條(其自二零二五年七月一日起已獲重新編號為守則條文C.1.5)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。

本公司於二零二五年三月二十八日召開第八屆董事會第十次會議，執行董事張慧勤女士、非執行董事沈沉女士及非執行董事曹海倫先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二五年六月十九日召開二零二四年度股東周年大會(「**二零二四年度股東周年大會**」)，非執行董事曹海倫先生及獨立非執行董事李國明先生因其他工作原因未出席二零二四年度股東周年大會。

本公司於二零二五年六月十九日召開第八屆董事會第十一次會議，非執行董事曹海倫先生及獨立非執行董事李國明先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二五年八月二十八日召開第八屆董事會十二次會議，非執行董事曹海倫先生及獨立非執行董事陳瑋先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二五年十二月十八日召開二零二五年股東特別大會（「**二零二五年股東特別大會**」），非執行董事沈沉女士及非執行董事曹海倫先生因其他工作原因未出席二零二五年股東特別大會。

本公司於二零二五年十二月十八日召開第八屆董事會第十三次會議，非執行董事沈沉女士及非執行董事曹海倫先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二六年三月三十日召開第八屆董事會第十四次會議，非執行董事沈沉女士、非執行董事曹海倫先生及獨立非執行董事陳瑋先生因其他工作原因未出席該次董事會會議。

上述董事均在收到相關董事會會議材料後，委託其他董事代為出席會議並行使表決權。董事會會議審議事項為普通事項或特別事項，並順利通過各項決議案。董事會會議會後，本公司亦將相關會議記錄發送至董事會所有董事以便未出席會議的董事了解會議上決議的事項。

此外，本公司已於二零二四年度股東周年大會及二零二五年股東特別大會（合稱「**二零二五年股東大會**」）召開前向董事會所有董事提供了此次會議的相關材料。二零二五年股東大會順利通過各項普通決議案及特別決議案。二零二五年股東大會會後，本公司亦將相關會議記錄發送至董事會所有董事以便未出席會議的董事了解會議上決議的事項。

年報的刊發

本公司年報將在香港聯合交易所網站及本公司網站刊發，並適時寄發予要求收取印刷本的本公司股東。

承董事會命
聯華超市股份有限公司
董事長
濮韶華

中國，上海，二零二六年三月三十日

於本公告日期，董事會成員如下：

執行董事： 王曉琰及張慧勤；

非執行董事： 濮韶華、沈沉、曹海倫及楊琴；

獨立非執行董事： 夏大慰、李國明、陳璋及趙歆晟。