



联华超市股份有限公司

LIANHUA SUPERMARKET HOLDINGS CO.,LTD.

2021年年報

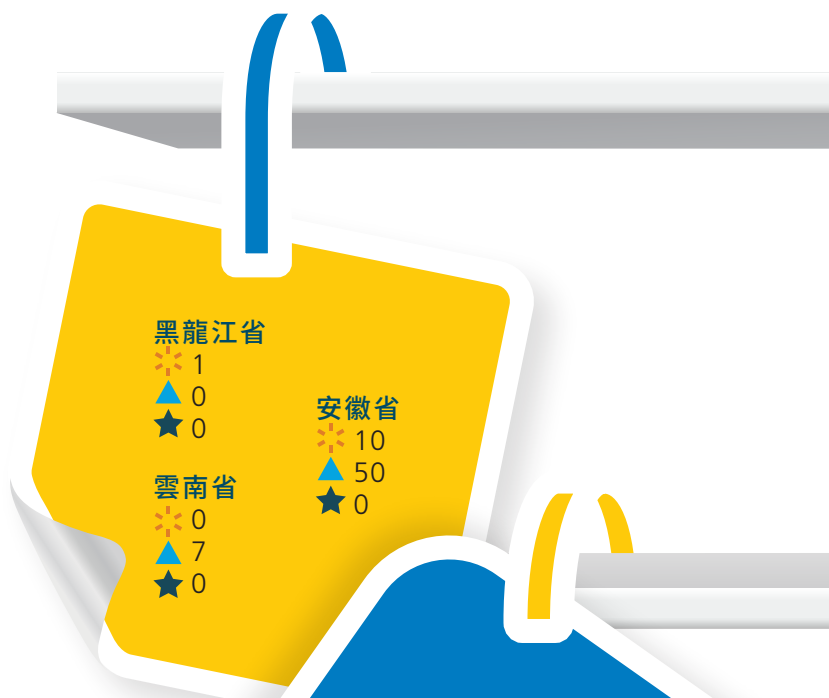
股份代碼:0980



聯華超市股份有限公司

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，於過去的三十年間，以直接經營、加盟經營和併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。於二零二一年十二月三十一日，聯華超市及其附屬公司（「本集團」）的總門店數目已經達到3,279家（不包括本公司聯營公司經營的門店），遍佈全國23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

3,279 家門店

河南省	遼寧省
☀️ 8	☀️ 0
▲ 6	▲ 0
★ 0	★ 153
廣東省	廣西壯族自治區
☀️ 0	☀️ 3
▲ 3	▲ 226
★ 0	★ 0

☀️ 大型綜合超市
▲ 超級市場
★ 便利店

湖南省	山西省
☀️ 0	☀️ 0
▲ 20	▲ 1
★ 0	★ 0
海南省	湖北省
☀️ 0	☀️ 0
▲ 5	▲ 1
★ 0	★ 0

目錄

2	公司資料
4	大事記
12	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
60	董事會報告
112	企業管治報告
137	監事會報告
141	獨立核數師報告
146	綜合損益及其他全面收益表
147	綜合財務狀況表
149	綜合權益變動表
150	綜合現金流量表
152	綜合財務報表附註
237	附錄一：環境、社會及管治報告

福建省	江蘇省
☀️ 1	☀️ 17
▲ 0	▲ 151
★ 0	★ 1
江西省	甘肅省
☀️ 0	☀️ 0
▲ 1	▲ 19
★ 0	★ 0

董事

執行董事

徐濤先生(已於二零二一年四月二十三日辭任)
種曉兵先生

非執行董事

葉永明先生(已於二零二一年十一月十二日辭任)
濮韶華先生(董事長)
徐子瑛女士(已於二零二一年十一月十二日辭任)
史小龍先生(副董事長)
徐宏先生(已於二零二二年三月二十八日辭任)
徐潘華先生
張申羽女士
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
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(已於二零二一年十一月十二日辭任)
史小龍先生
陳瑋先生
趙歆晟先生

戰略委員會

葉永明先生(已於二零二一年十一月十二日辭任)
濮韶華先生(主席)
徐子瑛女士(已於二零二一年十一月十二日辭任)
史小龍先生
徐宏先生(已於二零二二年三月二十八日辭任)
徐潘華先生
徐濤先生(已於二零二一年四月二十三日辭任)
種曉兵先生
張申羽女士

提名委員會

葉永明先生(已於二零二一年十一月十二日辭任)
濮韶華先生(主席)
陳瑋先生
夏大慰先生
趙歆晟先生

環境、社會及管治(ESG)委員會

種曉兵先生(主席)
張申羽女士
李國明先生
陳瑋先生

監事

楊阿國先生(已於二零二一年十二月二日辭任)
李峰先生(監事長)
唐皓女士
田穎傑女士

聯席公司秘書

徐曉一女士
梁瑞冰女士

授權代表

徐濤先生(已於二零二一年四月二十三日辭任)
種曉兵先生
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

二零二一年中期業績

已於二零二一年八月三十日公佈

二零二一年年度業績

已於二零二二年三月二十八日公佈

股息

中期股息：不派息

擬派付末期股息：不派息

一月

- 1、 本公司啟動企業微信社群業務。
- 2、 杭州聯華華商集團有限公司(「聯華華商」)入圍第一批浙江省商貿流通標準化良好行為示範企業名單。

二月

- 1、 全國脫貧攻堅總結表彰大會在北京人民大會堂隆重舉行，聯華華商總經理助理周君作為全國脫貧攻堅先進個人接受表彰。
- 2、 聯華華商團委委員、信息中心趙佳玲榮獲「2020年度杭州市優秀共青團幹部」榮譽稱號；浙江世紀聯華物流配送有限公司孫飛經理榮獲浙江省紹興市「2020年度柯橋區高質量發展貢獻獎」獎項。

三月

- 1、 上海聯華超級市場發展有限公司(「聯華標超」)、上海世紀聯華超市發展有限公司(「世紀聯華」)及華聯集團吉買盛購物中心有限公司榮獲第二十屆上海市文明單位。
- 2、 聯華華商在楊汛橋物流基地舉辦聯華華商商學院啟動暨簽約揭牌儀式。

四月

- 1、 在二零二一聯商網大會暨致敬中國零售二十年慶典上，聯華華商的聯華鯨選星瀾里店獲評「2020年度中國好門店」稱號。
- 2、 聯華超市(江蘇)有限公司(「聯華江蘇公司」)香港路店獲得江蘇省阜寧縣總工會頒發的「阜寧縣五一勞動獎狀」；廣西聯華超市股份有限公司(「聯華廣西公司」)榮獲廣西壯族自治區總工會頒發的「廣西五一勞動獎狀」；世紀聯華宜川店榮獲由上海市人力資源和社會保障局頒發的「2021年度上海市和諧勞動關係達標企業」稱號。
- 3、 世紀聯華百聯中環店副店長吳斌榮獲共青團上海市委、上海市人力資源和社會保障局授予的「上海市五四青年獎個人」稱號。

五月

- 1、 本公司「聯華拼購」社群團購小程序上線。這是一款基於門店社群運維的、線上下單門店提貨的全新業務。
- 2、 本公司品牌微電影發佈，影片圍繞「用心」和「連接」進一步闡述聯華的品牌使命「好商品、好體驗，構建人情好生活」，清晰的向大家展示了品牌煥新後的聯華形象及品牌定位。
- 3、 本公司「點亮夢想晚餐」IP項目上線，活動覆蓋上海+浙江區域。
- 4、 聯華華商生鮮商品採購中心副經理袁碧玉獲評由浙江省杭州市委宣傳部、市農業農村局、團市委、市林水局、杭報集團、杭州文廣集團等聯合推選的第十三屆「最美杭州人——十佳農村青年致富帶頭人」稱號。
- 5、 世紀聯華金山石化店人事課長杜曉麗被上海市金山區市場監督管理局評為「金山區2020年度消費者權益保護優秀聯絡員」榮譽稱號。

六月

- 1、 本公司獲二零二一（第五屆）中國零售供應鏈與物流峰會——生鮮·食品·餐飲專題最佳供應鏈管理企業獎。
- 2、 本公司獲新疆維吾爾自治區喀什地區行政公署、上海市對口支援新疆工作前方指揮部、上海市人民政府駐疆辦事處、上海消費幫扶聯盟頒發的「滬喀優品消費幫扶專區專櫃——上海援疆」獎牌。
- 3、 聯華華商黨委獲中共浙江省杭州市委授予的「杭州市先進基層黨組織」榮譽稱號。
- 4、 聯華華商智能購物車項目、新品賦能系統分別榮獲了杭州市總工會授予的二零二零年度杭州市職工「五小」創新成果。

七月

- 1、 本公司獲上海市連鎖經營協會頒發的「上海連鎖經營者協議副會長單位」榮譽獎牌。
- 2、 聯華華商商學院在紹興基地舉辦業財融合商業價值研究中心（以下簡稱研究中心）專家智庫成立暨證書培訓基地啟動儀式，工信部教育與考試中心左仁貴副主任，工信部工業文化發展中心李偉處長，以及多位行業專家蒞臨現場。
- 3、 由聯華華商攜手可口可樂舉辦的「支持浙江希望工程，為中國健兒加油」奧運主題展在聯華華商西湖文化廣場鯨選未來店開幕。

八月

- 1、 聯華廣西公司居上店榮獲廣西壯族自治區總工會授予的「2021年廣西壯族自治區職工小家」榮譽稱號。
- 2、 聯華江蘇公司丹徒店收到江蘇省鎮江市丹徒區新冠肺炎疫情防控指揮部的表揚信。
- 3、 聯華廣西公司韋貴榮獲廣西壯族自治區柳州市總工會授予的「2021年柳州市工會工作者」榮譽稱號，鄭媛媛榮獲柳州市總工會授予的「2021年柳州市優秀工會積極分子」榮譽稱號，覃文峰榮獲柳州市總工會授予的「2021年柳州市工會之友」榮譽稱號。

九月

- 1、 本公司「點亮夢想晚餐IP項目」榮獲二零二一WRE (World Retail Elite) 營銷創新與科技峰會「最佳體驗營銷獎」、「最佳全域營銷方案獎」、「人氣連鎖獎」。
- 2、 聯華標超羽山店重裝開業，代表超級市場2.0模式轉型第一家樣版店正式開業，樹立超級市場2.0模式轉型新標桿。
- 3、 聯華華商完成與諸暨市一百超市有限公司（「諸暨一百」）的股權併購簽約。
- 4、 聯華華商登榜中國企業聯合會、中國企業家協會發佈的「2021中國服務業企業500強」榜單，排名第三百一十九位。

十月

- 1、 由浙江省連鎖經營協會主辦，浙江省商務廳指導的第四屆浙江省智慧連鎖與品牌發展創新峰會頒獎典禮上，聯華華商被授予浙江連鎖業「2021自有品牌創新企業」，聯華華商自有品牌「優饗」被授予浙江連鎖業「2021優秀自有品牌」稱號，聯華華商特許加盟品牌「聯華Lianhua」和「快客」被授予浙江連鎖業「2021浙江省優秀特許品牌」稱號。
- 2、 聯華江蘇公司揚州京華城店榮獲江蘇省揚州市經濟技術開發區生活物資保障組頒發的「同心抗疫，保供有力」錦旗。
- 3、 浙江省企業聯合會、浙江省企業家協會、浙江省工業經濟聯合會發佈《2021浙江省服務業百強企業排行榜》，聯華華商繼續蟬聯「浙江省服務業百強企業」稱號，排名第三十二位。

十一月

- 1、 安徽世紀聯華發展有限公司（「聯華安徽公司」）黨支部榮獲安徽省合肥市廬陽區委組織部授予的2020年度「先進黨組織」榮譽稱號。
- 2、 聯華華商獲浙江省杭州市商務局的2021-2022年度杭州市區「菜籃子」重點商品保供穩價骨幹企業授牌。
- 3、 聯華標超福海店店長周麗、隆昌店店長黃捷，被中國連鎖經營協會評選為「2021年度CCFA金牌店長」；聯華安徽公司興蕪店獲安徽省蕪湖市糧食和物資儲備局授予的「蕪湖市糧食應急供應網點」稱號；聯華廣西公司榮獲廣西壯族自治區柳州市總工會授予的「2021年柳州市「安康杯」競賽先進集體」榮譽稱號，覃文峰榮獲柳州市總工會授予的「2021年柳州市「安康杯」競賽優秀個人」榮譽稱號。

十二月

- 1、 本公司獲全球自有品牌產品亞洲展組委會頒發的第五屆全球自有品牌產品亞洲展「金星獎」－優秀團隊獎及優秀產品獎。
- 2、 上海市人力資源和社會保障局主辦的「上海市新職業技術技能大賽暨全國新職業和數字技術技能大賽上海選拔賽」上，聯華標超蔡軍鋒、陳嵐獲得金牌。
- 3、 聯華華商承擔紹興上虞地區半個多月的應急保供任務，累計完成應急保供任務7次，供應保障物資超26萬份，參與人員達4,529人次。
- 4、 聯華華商榮登浙江省商貿業聯合會等十二家省級商貿行業商（協）會正式公佈的「十三五」浙江省商貿百強企業榜，聯華華商黨委書記、董事長張慧勤榮獲「十三五」浙江省商貿流通行業優秀企業家稱號。



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至二零二一年十二月三十一日止年度之業績。

「疫」年又一年，二零二一年新冠疫情依然在全球肆虐，對各主要經濟體持續產生巨大衝擊。而作為全球最大消費市場的中國，一方面受境外輸入型病毒影響，部分地區出現了疫情反彈；另一方面國際輸入型通脹壓力加大，經濟發展面臨

需求收縮、供給衝擊、預期轉弱的三重壓力。後疫情階段，消費者更趨向線上消費，同時，收入的下滑助推了「預防性儲蓄」的增長，使得整個消費市場恢復不及預期。

零售行業在二零二一年受到市場的巨大挑戰，競爭愈加激烈。本集團一方面全面推進業態全域銷售，加速實現核心品類的消費者感知，聚焦銷售業績；另一方面，推進組織變革、流程再造和數字化運營，加強費用管控，提升營運效率。然而，受疫情零星爆發、來客量下降等影響，傳統商超企業普遍出現主營業務收入和利潤下降的困境，本集團業績也有所下滑。二零二一年，本集團錄得營業額約為人民幣247.60億元，同比下降約6.0%，歸屬於本公司股東年度虧損約為人民幣4.23億元，同比增虧約人民幣1.03億元。每股虧損約為人民幣0.38元。



二零二一年，中國零售業在疫情考驗下，紛紛自我提升、求變，踩下轉型加速擋。作為第一家在聯交所上市的連鎖超市企業，聯華始終堅守零售初心，以消費者需求為導向，聚焦核心能力建設，深化改革創新轉型不動搖。二零二一年，也恰逢聯華成立三十周年。「三十而已，創新蛻變」，聯華從心出發，眾志成誠推進變革創新。

抗疫抗災保供，彰顯國企擔當

在二零二一年的防疫保供工作中，作為一家有擔當的國有企業，聯華用迅速、細緻的行動，踐行聯華溫度，針對不同業態制定和實施防疫工作指引和營業指南，完善應急預案，根據每個階段的防疫要求，持續進行細化更新，確保一線的防疫物資的使用，讓廣大消費者放心購物、安心消費，在市場中重塑品牌背後的人情溫暖。同時，聯華弘揚大愛精神，二零二一年七月，疫情在南京地區肆虐時，聯華江蘇公司全力抗疫保供南京；二零二一年八月河南地區洪災，聯華河南公司積極捐款捐物，保證物資供應；二零二一年十一月二十五日，上海瑞金醫院實施閉環管理期間，本公司慷慨援助防疫物資；二零二一年十二月二十二日，紹興市出現本土確診病例，聯華浙江公司星夜兼程馳援紹興，再現「聯華速度」。

服務民生，重樹品牌形象

二零二一年，本集團以30周年主軸貫穿全年全國S級營銷，內外聯動、主題鮮明，推出多檔大型活動，如「豐收1元購」、「30周年微博品牌聯動」、「五五消費節」、「點亮夢想晚餐」等主題營銷活動，提升了品牌知名度和消費體驗，在好商品、好體驗，構建人情好生活的時間中，讓消費者更喜愛我們；同時，聯華推進七日無理由退貨及五大承諾項目，建立並執行運營標準體系，開展五星門店評定，有序推廣示範門店、區域樣板店，讓消費者購物全過程植入服務，加速門店服務形象提升，努力打造最佳零售經營服務品牌；二零二一年，聯華把發展自有品牌放到公司發展戰略，打造由「聯華質造」及聯華「優系列」組成的自有品牌層級系統，「聯華質造」推出安全鮮雞蛋、面巾紙等17個系列單品，受到了消費者的歡迎。

轉型發展，取得關鍵突破

聯華持續深耕改革，不斷探索創新，二零二一年在業態和終端模型拓展中，始終堅守轉型定型與迭代的步伐不停步，以推動到家業務運營升級為重點，優化到家配送時效、履單能力。大力推進數字化門店系統建設及落地，實現門店數字化運營、數字化管理和數字化體驗，構

建「從線下到線上，從線上到線下」的新零售商業生態，完善線上消費場景，打通了全業務鏈的數字化能力，加速提升了全渠道發展，更好地滿足了消費者的購物需求。截至二零二一年年末，已實現上海地區門店數字化全覆蓋，和江蘇、安徽地區試點推廣。

業態整合，實現業績改善

二零二一年本集團進一步推進便利店業態分區域梳理、重組與整合，其中浙江地區便利門店已完成屬地化管理，大連地區加大門店梳理和加強經營成本控制，同時總部優化架構、對標外資品牌、調整商品結構、創新營銷活動和加強營運管理，實現便利店業態大幅減虧。

組織變更，邁開堅實步伐

聯華把組織變革作為深化改革的重要舉措，從深化研究終端門店定編模型，豐富用工形式，到積極打造聚焦業務的一線和賦能型總部的組織架構，二零二一年，聯華持續深化契約化機制改革，推動核心崗位業績目標契約化，推進業態公司、職能部門述職選聘，加速市場化選聘，契約化管理的進程。二零二零年，通過理念持續宣導培訓、人才梯隊建設及搭建跟進反饋機制，聯華合夥人門店的銷售、毛利率、利潤總額等各項顯性和隱性KPI均呈上升趨勢。在



此基礎上，二零二一年聯華繼續全面推行合夥人門店項目，截至年末合夥人門店數已達303家。

不平凡的二零二一年已然過去，但全球疫情依舊看不到結束的曙光，反而在奧密克戎的進攻下有愈演愈烈之勢。可以預見，二零二二年，經濟下行和通脹問題將是世界各國不得不面對的共同難題。

目前，中國疫情防控總體形勢平穩，經濟持續恢復發展的態勢沒有變，保持經濟運行在合理區間的因素沒有變，支撐高質量發展的條件也沒有變，中國經濟有望實現穩中求進。

展望二零二二年，在疫情防控常態化下，三十而已的聯華做為一個有溫度的企業，將持續做好抗疫保供工作，在未來可期的成長中與消費者繼續一路相伴。

二零二二年，聯華也將以「業態整合提升、供應鏈優化佈局、數字化轉型+組織與激勵計劃」（3+1）為戰略重點工作，立足長三角，以標準超市、大賣場兩大主力業態佔領區域優勢網點資源，整合全國與區域互補互動的供應鏈體系，實現線上線下一體化的全域銷售網絡，打造可持續發展的新聯華。二零二二年，我們磨礪聚變，破冰篤行！

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
濮韶華

二零二二年三月二十八日
中國上海





整合



联华质造

- 具备沙门氏菌检测体系
- 产地料, 全程可追溯
- 蛋壳清洗杀菌
- 饲料专配专供, 蛋黄呈玉米黄色

13.80

- 鲜鸡蛋 Fresh eggs
- 具备沙门氏菌检测体系
- 蛋壳清洗杀菌

【鸡蛋管控流程】
专人人工生产环境审核
生产、运输、销售

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	二零二一年	二零二零年	二零一九年	二零一八年	二零一七年
營業額	24,759,659	26,331,155	25,859,198	25,389,082	25,225,388
大型綜合超市	13,580,446	15,025,717	14,976,770	14,838,130	15,263,388
—佔營業額之百分比(%)	54.85	57.06	57.92	58.44	60.51
超級市場	9,407,111	9,571,907	8,958,752	8,571,730	8,001,927
—佔營業額之百分比(%)	37.99	36.35	34.64	33.76	31.72
便利店	1,500,828	1,576,588	1,829,787	1,896,690	1,874,299
—佔營業額之百分比(%)	6.06	5.99	7.08	7.47	7.43
其他業務	271,274	156,943	93,889	82,532	85,774
—佔營業額之百分比(%)	1.10	0.60	0.36	0.33	0.34
毛利	3,061,729	3,535,291	3,518,840	3,587,399	3,757,839
毛利率(%)	12.37	13.43	13.61	14.13	14.90
綜合收益率(%) (註1)	23.40	24.59	24.97	24.98	26.54
經營(虧損) 盈利(註1)	(316,961)	49,569	(32,163)	68,532	110,807
經營(虧損) 利潤率(%) (註1)	(1.28)	0.19	0.12	0.27	0.44
歸屬於本公司股東應佔(虧損) 盈利	(422,779)	(319,286)	(378,301)	(218,724)	(282,760)
歸屬於本公司股東應佔綜合(損失) 收益	(422,779)	(319,286)	(378,301)	(218,724)	(269,685)
淨(虧損) 利潤率(%) (註1)	(1.71)	(1.21)	(1.46)	(0.86)	(1.12)
每股(虧損) 盈利(人民幣元)	(0.38)	(0.29)	(0.34)	(0.20)	(0.25)
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	二零二一年	二零二零年	二零一九年	二零一八年	二零一七年
資產淨值	1,254,397	1,755,094	2,046,506	2,459,926	2,488,833
資產總值	22,829,926	23,220,754	23,552,460	17,190,110	16,954,480
負債總值	21,575,529	21,465,660	21,505,954	14,730,184	14,465,647
現金淨流量	183,180	(188,263)	(462,561)	(916,407)	401,607
平均總資產(虧損)回報率(%)	(1.84)	(1.37)	(1.86)	(1.28)	(1.64)
平均淨資產(虧損)收益率(%)	(34.06)	(19.80)	(19.26)	(10.06)	(12.15)
資本負債比率(%) (註3)	0.0	0.0	0.0	0.00	0.01
流動比率(倍)	0.48	0.44	0.65	0.78	0.73
應付帳款周轉期(日)	54	59	60	62	62
存貨周轉期(日)	40	39	38	37	41

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(虧損))/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，於二零二二年三月二十八日舉行的董事會會議上，董事會建議不派發截至二零二一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

管理層討論與分析

經營環境

二零二一年，全球疫情和經濟走勢日趨複雜，中國經濟發展面臨疫情多地散發、洪澇嚴重災害、大宗商品價格快速上漲、電力煤炭供應緊張等多重挑戰。面對經濟下行的壓力，中國堅持統籌常態化精準防控和經濟社會發展，讓經濟得以持續穩定恢復。二零二一年中國國內生產總值 (GDP) 同比增長8.1%。

二零二一年，中國消費市場總體保持恢復態勢，市場食品供應充足，居民食品消費量繼續穩步增長。根據中國國家統計局公佈的數據，全年社會消費品零售總額比上年增長12.5%，但消費需求增長緩慢的基本趨勢並未改變。二零二一年全國居民消費價格 (CPI) 上漲0.9%，

漲幅比上年回落1.6個百分點。其中，食品價格同比下降1.4個百分點，主要由於豬肉價格持續下行。豬肉是本集團主要生鮮品類，豬肉價格下行對門店銷售增長帶來負面影響。

二零二一年，新冠肺炎疫情進入常態化，消費者已逐步適應疫情催生出的購物習慣和消費模式，二零二一年，全國網上零售額13.1萬億元，同比增長14.1%。本集團線上銷售實現同比增長24%，銷售佔比也進一步提升。但是，各地疫情反覆、線上各種新業態的快速發展、社區團購的衝擊以及災害天氣頻發等諸多不利因素，降低了線下門店來客數量，進一步加劇了行業的競爭，包括本集團在內的超商企業面臨前所未有的挑戰。



財務回顧

營業額

回顧期內，本集團營業額約人民幣247.60億元，同比減少約人民幣15.71億元，下降約為6.0%。後疫情時期，受疫情反覆和線下來客下降的影響，零售行業競爭加劇，普遍出現營收下降的情況。另一方面，本集團近兩年因動遷、虧損等原因梳理整合關閉部分門店，對營業額產生一定的影響。本年大賣場業態受到疫情和閉店的影響尤為明顯，營業額由去年同期約人民幣150.26億元減少至約人民幣135.80億元，同比減少約人民幣14.46億元，其中浙江區域重點門店華商店於二零二一年三月因租約到期動遷關閉，當年同比減少營業額約人民幣6億元。

毛利額

回顧期內，本集團的毛利額約人民幣30.62億元，同比減少約人民幣4.73億元，下降約為13.4%。毛利額下降主要因銷售同比下降，同時公司為促進銷售加大了促銷力度，商品毛利額進一步壓縮。本年本集團整體毛利率約為12.37%，較去年同期的毛利率13.43%下降約1.06個百分點。在加大促銷的同時，公司與供應商協商，增加了促銷補貼收費，因此，本年從供應商取得的收入較去年同期增加約人民幣0.42億元。



其他收益

回顧期內，本集團的其他收益約人民幣22.55億元，同比增加約人民幣0.85億元，同比上升約為3.9%。二零二零年同期受疫情影響，因招商戶撤場、免租等原因，公司的招商收入受到較大影響，自二零二零年下半年開始，因疫情得到有效緩解，公司招商滿鋪率逐步提升，本年招商收入較去年同期增加約人民幣0.51億元。另外，因營促銷活動增加，公司從供貨商取得的收入較去年同期增加約人民幣0.42億元。

其他收入及其他利得(損失)

回顧期內，本集團的其他收入及其他利得約人民幣4.76億元，同比減少約人民幣2.93億元，下降約為38.1%。主要因去年同期收得曹楊路地塊土地收儲收入約人民幣2.52億元。

分銷及銷售成本

回顧期內，本集團的分銷及銷售成本約人民幣48.42億元，同比減少約人民幣0.20億元，同比減少約為0.4%。

行政開支

回顧期內，本集團的行政開支約人民幣8.74億元，同比減少約人民幣0.55億元，下降約為5.9%。回顧期內，本集團加強行政費用管控，在消化同期社保費用減免等政策性影響後，費用同比下降。

其他經營開支

回顧期內，本集團的其他經營開支約人民幣1.08億元，同比減少支出約人民幣2.30億元，同比下降約為68.0%。本年本集團因部分門店虧損計提資產減值損失人民幣0.99億元。二零二零年其他經營開支主要為便利業態的整合損失及個別大型綜合超市的閉店損失。

應佔聯營公司盈利

回顧期內，本集團應佔聯營公司盈利約人民幣0.43億元，同比增加約人民幣1.08億元。去年同期本集團確認天津一商友誼股份有限公司投資虧損約人民幣1.27億元。

稅前虧損

回顧期內，本集團稅前虧損約人民幣2.74億元，同比增加虧損約人民幣2.59億元。

所得稅

回顧期內，本集團的所得稅費用約人民幣0.97億元，同比減少約人民幣0.75億元，下降約為43.5%。





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42,277.9萬元，同比增加虧損約人民幣10,349.3萬元，虧損上升約為32.4%。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0.38元。

流動資金及財務資源

於二零二一年十二月三十一日，本集團現金及各項銀行結餘約人民幣675,142.6萬元。回顧期內，現金及各項銀行結餘淨流出約人民幣

101,465.0萬元，主要為理財產品的投資，前期購建物流基地的支付，諸暨項目併購及新店拓展等投資性現金流出。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款周轉期為54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。於二零二一年十二月三十一日，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，受疫情反覆和線下來客下降的影響，商超行業受到巨大衝擊，其中尤其以大型綜合超市業態受影響較大；另一方面，受浙江

區域重點盈利門店華商店動遷閉店影響，本集團大型綜合超市業態營業額同比下行。大型綜合超市業態錄得營業額約人民幣135.80億元，同比減少人民幣約14.46億元，同比下降約為9.6%，佔本集團營業額約為54.8%，其中因租約到期動遷關閉的華商店同比減少約人民幣6.11億元。同店銷售同比下降約為5.6%。

回顧期內，大型綜合超市業態錄得毛利額約人民幣16.67億元，同比減少約人民幣3.37億元。毛利率下降約1.05個百分點，主要因營收壓力加大，為提高銷售進一步加大促銷力度。大型綜合超市業態錄得綜合收益約人民幣34.23億元，同比減少約人民幣2.86億元。因出租商舖租金收入同比增加人民幣0.51億元，從供貨商取得之促銷補貼同比增加人民幣0.15億元，綜合收益率同比上升0.53個百分點。

回顧期內，大型綜合超市業態錄得經營利潤虧損約為人民幣1.47億元，同比減少盈利約人民幣2.66億元，其中華商店閉店同比減少經營利潤人民幣0.70億元。經營利潤率同比下降1.87個百分點約為-1.08%。

截至十二月三十一日

二零二一年

二零二零年

毛利率(%)

12.28

13.33

綜合收益率(%)

25.21

24.68

經營利潤率(%)

-1.08

0.79

超級市場

回顧期內，本集團超級市場業態著力於轉型提升，空間重構提升購物體驗，通過豐富品類運行，打造差異化、有特色的小區型生鮮購物體驗。但去年同期受疫情期間居民日常消費渠道受限，網點業務增長較快的影響，基數較高，回顧期內超級市場業態銷售同比略有下降，但相較於二零一九年上升5.0%。本集團超級市場業態錄得營業額約人民幣94.07億元，同比減少約人民幣1.65億元，同比下降約為1.7%，佔本集團營業額約38.0%。其中，同店銷售同比下降約為7.4%。

回顧期內，超級市場業態錄得毛利額約人民幣12.03億元，毛利額同比減少人民幣1.07億元，同比下降8.1%。毛利率同比下降0.89個百分點至12.79%，主要因營銷力度加大。錄得綜合收益約人民幣20.40億元，同比減少約人民幣0.40億元。因從供貨商取得之促銷補貼同比增加人民幣0.34億元，綜合收益率同比略下降0.05個百分點。

回顧期內，超級市場業態錄得經營利潤約人民幣0.51億元，同比減少約人民幣1.25億元，同比二零一九年增加盈利人民幣0.88億元。經營利潤率下降1.28個百分點約為0.55%。

	截至十二月三十一日	
	二零二一年	二零二零年
毛利率(%)	12.79	13.68
綜合收益率(%)	21.68	21.73
經營利潤率(%)	0.55	1.83

便利店

二零二零年以來，便利業態整體以「集約、降本、加速減虧」為引導，加速對各地區的虧損網點進行梳理整合，多維度控制經營成本，同時，浙江區域的便利業態加速和浙江其他業態供應鏈及運營管理的整合，提升運營效率。回顧期內，便利店業態經營業績明顯提升。便利



管理層討論與分析

店業態錄得營業額約人民幣15.01億元，同比下降約為4.8%，佔本集團營業額約為6.1%，主要因整合關閉了部分虧損門店。回顧期內同店銷售明顯增長，同比上升約為48.3%。

回顧期內，便利店業態錄得毛利額約為人民幣1.76億元，毛利率下降1.86個百分點約為11.72%。錄得綜合收益約為人民幣2.51億元，綜合收益率同比下降8.73個百分點約為

16.72%。主要因去年同期其他收入及其他利得中包括曹楊路地塊土地收儲收入人民幣0.73億元。

回顧期內，便利店業態分銷及銷售成本和行政開支合計約人民幣2.54億元，同比減少約為人民幣1.49億元。便利店業態經營虧損約為人民幣0.03億元，較去年同期同比減少虧損約為人民幣2.07億元，經營利潤率上升13.09個百分點約為-0.22%。

	截至十二月三十一日	
	二零二一年	二零二零年
毛利率(%)	11.72	13.58
綜合收益率(%)	16.72	25.45
經營利潤率(%)	-0.22	-13.31



資本架構

於二零二一年十二月三十一日，本集團的現金及現金等價物主要以人民幣持有，無其他任何銀行借款。

回顧期內，本集團的股東權益由約人民幣145,266.7萬元減少至約人民幣102,988.8萬元，主要為期間虧損約人民幣42,277.9萬元所致。

本集團已質押資產的詳情

截至二零二一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

截至二零二一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：全域銷售及經營能力提升

回顧期內，本集團通過業態轉型、戰略調整、輕資產拓展，保持網點增長和規模優勢。穩步推進網點續簽和合同期降租工作，降本增效，繼續保持規模優勢。一方面，優化戰略佈局，聚焦核心區域和核心業態，立足長三角，上海地區重點拓展郊外及崇明臨港區，推廣崇明村級門店模式；完成對浙江諸暨一百注資合作，

大幅完成浙江網點佈局。開展戰略聯盟，拓展網點資源，開啟新增長領域。回顧期內，本集團新開門店336家，其中新開直營店70家，新開加盟店266家，新開門店中，長三角新開門店252家，佔比達到75%。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249家，其中關閉直營門店54家，關閉加盟店195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	5	30,029.00	4	39,734.00
	超級市場	159	97,953.90	125	46,305.64
	便利店	96	5,391.71	70	3,790.15
華北區	超級市場	0	0.00	5	970.00
	便利店	17	1,069.00	2	111.00
東北區	便利店	4	288.50	25	1,220.28
華中區	大型綜合超市	0	0.00	1	6,246.00
	超級市場	6	8,610.00	6	5,150.00
華南區	超級市場	26	4,862.57	11	3,494.63
西南區	超級市場	8	23,370.00	0	0.00
西北區	超級市場	15	25,550.00	0	0.00
合計		336	197,124.68	249	107,021.70

註： 上述數據為截至二零二一年十二月三十一日。



回顧期內，大型綜合超市業態新開門店5家，其中4家位於浙江省，1家位於安徽省；關閉門店5家，其中上海市關閉2家，浙江省、江蘇省和河南省分別關閉1家。大型綜合超市業態繼續提升門店生鮮經營能力，合理化佈局生鮮區域，提升生鮮銷售佔比；通過實施生鮮培訓項目以提升生鮮自營能力，擴大生鮮商品自營佔比；固化新品、推進網紅專區核心商品，以滿足消費者快速迭代的需求。提升到家服務，成立線上服務群，設定線上履約店長負責制，縮短到家商品揀貨時長，提升到家商品自有揀貨履約率，以滿足消費者從購物到服務的不同商圈層

次的「在線化」需求。回顧期內，上海地區橋梓灣店2.0社區生活中心轉型後開業，該店通過大幅度縮減慢周轉品類，挖掘招商增量，提升招商收入，降低店鋪經營成本，實現轉型後店鋪成本大幅減少，利潤有所提升，轉型成果顯現，經營能力和到家服務均得到提升。

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214家，其中直營門店44家，加盟門店170家；關閉門店147家，其中直營門店23家，加盟門店124家；網點數淨增67家。回顧期內，超級市場業態加速推進數字化進程，提升運營效率。實現手持終端全面取代人工操作，支撐數字化運營管理。完善數字化模塊，優化場景工作流程，結合數字化門店項目，進行日常營運標準化流程的優化，提高運營質量。加強品類經營，推動品類專項提升。二零二一年，超級市場業態上海地區兩家門店田林店和羽山店轉型試點，兩家轉型門店在原有社區生鮮店模式上，更強化了模塊化經營理念；提升各品類的專業運營及服務能力，引進常溫新品及進口高端商品、備齊生鮮品類、豐富現制熟食種類；實現品牌煥新全場景應用，規範聯華品牌形象，依消費者動線考量POS機觸點；應用數字化門店，實現系統雲架構、多系統整合及70%操作手持化，通過採用「會員+熟客」導向的營促銷模式，線上線下同步拉新，取得較好的轉型效果。加盟業務一方面通過網點的拓展佈局，形成緊密型、半緊密型及鬆散型多元化的加盟類型，打造社區店、快捷店、

管理層討論與分析

生鮮店三種加盟門店模型，另一方面同步建設冷藏商品供應鏈體系，打造冷藏商品發貨倉，以滿足加盟業務擴展的需求，加速提升供應鏈能力。

回顧期內，便利店業態新開門店117家，其中直營門店21家，加盟門店96家，關閉門店97家，其中直營門店26家，加盟門店71家；網點數淨增20家。便利店業態著力打造門店新的品牌形象，利用信息系統助力營運提升。增加門店設備設施，不斷增加門店流行元素、年輕化元素，以吸引年輕消費群體。通過轉型不斷優化門店核心功能，根據早餐、午餐、下午茶、晚餐和夜宵等消費場景，強化門店鮮食功能，重塑快客品牌及消費者認可度，為消費者提供安全、時尚、舒適、溫馨的購物環境。

回顧期內，本集團全力推進全渠道銷售和團購銷售。在全渠道銷售方面，推進全渠道運營、

全渠道營銷、全渠道品類管理和第三方戰略合作，促進到家業務增長，完成履約工具在上海地區大型綜合超市業態和超級市場業態的全面上線，並逐步優化迭代；通過新鏈路的簡化，以及開展人人惠推廣，加速會員拉新效率；全面推進線上履約紅綠燈制度，進一步加強門店履約。開展S級和A級大型促銷活動，持續推動品類日，新增每週一乳品日，新增一餐飯場景活動，上線一桌菜產品功能。實現核心商品線上一體化；定期獲取外部渠道TOP商品，對標競爭對手，優化線上線下品類結構；生鮮、日配兩大品牌帶頭撬動用戶消費心智；完成冬季線上核心商品規劃。爭取美團流量資源，提高京東商城銷售體量，推動淘鮮達上線進度，推動與第三方的每季整合營銷項目。回顧期內，本集團大力促進團購銷售，搭建團購組織架



構，梳理團購業務流程，重新確定團購獎勵激勵政策，開發團購新銷售模式和新場景，團購合作客戶和團購銷售均實現增長。

回顧期內，本集團著力優化招商佈局，帶動門店客流。降低空鋪率，挖掘招商增量，擴大臨鋪增收，落實到人追繳欠租，招商業績得到提升。降低大百貨商戶招商佔比，加強便民服務，引進餐飲、社區配套等項目品類，增加自帶引流及市場的抗壓力的品牌商戶，發展連鎖商戶，實現門店資源互通，帶動了門店客流。



截至二零二一年十二月三十一日止，本集團共擁有門店3,279家，較二零二零年末淨增加87家。本集團約84.90%的門店位於大華東地區。

	大型綜合超市	超級市場	便利店	合計
直營	140	739	334	1,213
加盟	-	1,459	607	2,066
合計	140	2,198	941	3,279

註： 上述數據為截至二零二一年十二月三十一日。

供應鏈打造與商品力提升

回顧期內，本集團著力推進品類優化、供應商優化、綜合收益提升和貿易計劃落地。落實大型綜合超市業態品項固化計劃，加快品項升級汰換的時間進度，加速新品開發，將品項的消費升級向中高端發展，不斷優化品類。優化品牌活動方式及到家活動大單品備貨方式，結合供應商第三方平台活動，加強與供應商的談判力度，明確價格策略；加強全國供應鏈聯結活動，積極開發新供應鏈，通過供應商結構分析及汰換，細化供應商整體銷售行動計劃，不斷

優化供應商。對敏感商品及非敏感商品進行週期性市場調研，確定更明確的價格策略，對供應商綜合評估，對促銷商品有更加明確的投入及敦促供應商補差及時到賬，不斷提升綜合收益。增加消費者粘性的營銷活動方式，聚焦主要品類及大單品的線上線下大促，確定營銷活動層級及投入方式，創新及改變會員活動方式，加大社區團購頻次和品項推廣力度，開發大客戶團購商品，促進貿易計劃的落地實施。

回顧期內，本集團著力推進TBFF (To Be Famous For) 品類發展策略，加強生鮮、進口及自有品牌品類發展。深挖生鮮品類源頭基地直采，首批啟動上海崇明生態商品、山東蔬菜、海南熱帶作物、東北雜糧等「四大基地」的深度直采，啟動全國聯合集采，統一採購規格、統一商品編碼，共享採購渠道和供應鏈。推行JBP戰略合作，首批上線10家全國生鮮供應商，簽訂全國性聯合採購合同，整合雙方優勢資源，聯名、定制專屬商品，打造專屬營銷策略支持。進口商品緊抓品類提升，大力引進新品，改善商品結構。自有品牌基於自有品牌清晰的發展路徑與定位規劃，建立優系列品牌——「優饗」、「她樹」、「優品生活」設計規範，在「聯華質造」的引領下，推進新品銷售，實現品牌價值。

回顧期內，本集團加速推進新品引進速度，推進品類固化落地和品類優化延展。調整新品引入模式，優化新品全閉環流程，增強門店的新品運營能力。聯動供應商，開展廠商周活動，加快日配、休閒品類新品、網紅新品的引入速度，建立新品首發和直播秀合作模式，打造新品潮流。引導新品線上分類，推進新品全域營銷。推進超級市場業態和大型綜合超市業態品類固化落地實施，提高固化品類商品有貨率；對庫存異常數據建立管理措施，不斷優化庫存天數及核心商品；執行商品配置管理和門店陳列指南，試點完成自動補貨，重點推行總部配貨與自主補貨相結合方式，實現品類優化延展。



消費者體驗與營銷力提升

回顧期內，本集團深化品牌煥新及在門店落地實施。從消費者角度出發完善品牌化門店視覺，基於品牌視覺策略，結合營運需求，不斷深化品牌建設管理系統，完善品牌影像系統，應用於品牌煥新的各個維度，提升品牌滲透體驗，進一步帶給消費者全新的購物體驗。二零二一年，本集團通過收集全國各地區業態信息，打造具有全國性、系統性、統一性的品牌形象，全國共完成品牌煥新超級市場門店178家，大型綜合超市38家。

回顧期內，本集團S級營銷全國主視覺統一，30周年主軸貫穿全年。結合品牌定位與品牌核心設計元素，以幸福美滿的6口之家及聯華基層員工為人物設定，完成S級營銷主視覺呈現及品牌傳播的推廣落地。借助場景的洞察和打造，加大對外溝通的力度，與微博等31家品牌跨界聯動，將30周年主軸貫穿全年，打造「點亮夢想晚餐」、「聯華好物直播間」等多檔大型活動，主題鮮明，擴大了商品宣傳及營促銷推廣的效果，強化了消費者對聯華品牌的認知，增強了消費黏性。

回顧期內，本集團發展自媒體生態圈，沉澱聯華私域流量，社群營銷助力業績增長。找尋多元觸達機會，優化微信公眾號、小程序、視頻號直播等觸達方式，為會員營銷提供更多工具



與可能性。結合微信生態，分場景、分人群打造有效觸點，成功引流、增加新會員來源。二零二一年，首次嘗試微信朋友圈廣告，整體點擊率及ROI高於行業均值。首次上線聯華企業微信社群及聯華拼購小程序，大力發展社群營銷，助力業績成長。二零二一年，本集團繼續加強會員體系建設和流量運營，打通外部流量入口，優化新會員權益和加強新會員運營，持續引流拉新；加強會員復購運營，將會員運營從「運營活動」向「運營人」轉變；開發更多地數字化營銷工具，打造線上線下相互引流的一體化營銷模式。

費用管控與效率提升

回顧期內，本集團通過重塑SOP (Standard Operation Procedure, 標準作業流程)、服務提升、三個驅動(培訓賦能+技能比賽及評價體系)和數字化運營推動營運效率提升。重點針對到家、生鮮、社群/拼團等銷售方式進行重塑SOP, 圍繞「進銷存環節優先」、「解決門店實際問題」、「便於一線實際操作」的三個導向, 從門店進銷存、消費者感知、顧客交互等基本面向進行SOP的梳理和體系建設, 持續完善固化標準體系、服務體系, 並強化門店執行。從基礎服務、生意推進、員工關懷等方面, 在消費者感知層面建立常態化服務體系, 打造一個與人的感知相融合、與線上線下及場景相融合、與生意推進相融合的「有溫度的聯華」。同時, 優化數字化系統, 驅動數字化門店架構組織架構變革, 最大化脫離PC和手工, 提升人效; 結合數字化系統, 更新簡化工作流程同時加強紅線管控, 系統最大化代替人工追蹤、管控, 推動工



作流程優化; 通過清晰、一目瞭然異常看板設計, 重構總部與門店管控體系, 結合異常看板優化門店異常管控體報表跟蹤體系。

回顧期內, 本集團持續提升物流倉儲配送效率和服務支撐, 大力拓展三方運作業務。實施供應商到貨滿足率跟蹤機制, 提高核心商品滿足率, 持續提升倉儲配送效率; 協同採購, 確定入倉品種, 穩步推進直轉配業務; 增加雙「30」庫存協調處理機制, 全力處理滯銷庫存, 持續降低庫存周轉天數; 與第三方開展中央倉和雲倉倉儲服務合作, 拓展VMI (Vendor Managed Inventory, 供應商庫存管理) 和聯華雲倉業務, 推進冷庫租賃業務, 大力拓展三方運作業務; 提升配送服務, 配合業態轉型根據門店需求新增拆零品項, 加快配送時間響應速度, 提升對業態的支持效率。分業態調研並推進區間倉開倉試運作和幹線物流試運行方案, 開啟拼團業務, 優化整體運作流程, 打造新零售物流體系。

回顧期內, 本集團優化人員編製和員工結構, 增加靈活用工, 實現用工模式優化。通過數字化門店的架構及組織架構的變革, 更新簡化工作流程, 以數字化驅動系統最大化代替人工追蹤、管控, 結合門店資源整合等措施, 提升人效。回顧期內, 本集團通過用工優化和門店資



源整合等措施，費用管控取得明顯進展，年度費用總額特別是人工費用、固定費用和修理費用均實現同比下降。

流程再造與強執行保證

回顧期內，本集團通過對現有制度進行梳理，推進各業務流程優化。搭建了以各部門內勤管理人員為主的溝通渠道，形成「總部制度管理部門--總部各部室及成員企業」間的對口關係。完善制度管理工作的季度聯席會議機制和作業方式，有效保障信息暢通、上下貫通。培訓部門開展線上線下並舉的宣貫工作，組織專題學習、知識競賽、專案考試等多種形式的培訓內容，提升管理水平與技能。完善數字化項目配套作業流程，開展運營端流程的增設與修訂，

統一SOP標準手冊1.0版，秉承「急用先行」的要求，編製並試行「營-采-配-銷」重點業務流程；整理既有作業流程材料，形成基礎性的流程目錄，啟動作業流程管理規範的制定。

僱傭、培訓和發展

截至二零二一年十二月三十一日，本集團共有27,780名員工，回顧期內減少3,588名。人工總開支約為人民幣242,147萬元。

回顧期內，本集團進一步整合總部整體組織架構，持續聚焦經營，優化內部核心業務流程，不斷提升經營管理效率。組建新部門市場營銷中心，成立新部門流程優化項目組，增設財務支持與管理職能，將生鮮採購部二級職能QC (quality control, 質量管控) 歸並至聯華物流，將安全質量部制度建設職能調整到流程優化項目組，調整業態公司班子成員與股份公司的職級對應關係。加大班子核心團隊建設，大膽培養任用年輕幹部，積極推動公司幹部年輕化進

程。優化人員編製，打造服務型、高績效總部。借助數字化門店、電子價簽等技術創新措施，優化一線流程，簡化作業，不斷提升店面運作效率，同時，創新賣場和標超人員編製模型，加大靈活用工和小時排班，實現人效提升及人工費率降低的目標。

回顧期內，本集團穩步推進核心崗位契約化，進行人員動態調整，實現能者居之。不斷優化業績超額激勵制度，全面實行業績超額激勵，共創價值，分享價值，實現共贏。優化門店一線員工薪酬管理制度，不斷迭代、深化合夥人機制，強化開源能力，增加覆蓋面，保持節流能力，實現業績提升。優化門店員工薪酬考核激勵制度，提升一線員工收入。進一步深化業

務模式轉型，紮實推進戰略項目落地，設定公司重點專項考核方案，激勵幹部員工共擔共創。

回顧期內，本集團繼續完善和豐富人才培養方式，構建符合戰略需求的人才梯隊體系。完善人才培養儲備計劃，打造鷹系列領導力發展項目，形成「雛鷹成長、翔鷹飛躍、戰鷹賦能、雄鷹成才、精鷹發展」的螺旋式上升成才路徑。圍繞新零售與數字化專項技能、門店合夥人、門店店長隊伍、管培生及高潛人才等重點項目內容，打造懂經營、善管理、快速提升崗位履職能力的人才隊伍。

數智化與系統驅動

回顧期內，本集團完成數字化門店上海地區基本全覆蓋和外區試點，持續推進系統一體化進程。繼續推進數智化建設與系統優化的進程，全面部署營、采、銷、配、財務的系統一體化。數字化門店上海地區門店基本實現全覆蓋，外區門店的數智化建設工作逐步試點、鋪開。從完善顧客體驗、提升執行效率、提升門店管理效率三方面對數智化系統進行改造和優化，提升門店數字化運營能力和效率。軟硬件技術一體化，解決門店架構問題、操作問題，實現CS架構向雲架構的轉換，保障數據的實時性、準確性。升級、汰換數智化終端技術和設備，整合後的門店前端系統簡潔高效，大幅提升門店的執行效率、提高門店人效。推進數字化供應鏈主業務系統一體化，明確新系統目標和功能，整合江橋物流系統，協同補貨系統一體化、財務支持系統一體化，全面提升供應鏈數智化水平。完成集團BI (business intelligence, 商業洞察) 項目數據對接，優化完善加盟報表、



毛利績效綜合報表、供應鏈報表體系建設、完成合夥人門店績效報表體系、完成數字化門店報表體系，逐步完成向數據驅動的組織變革。

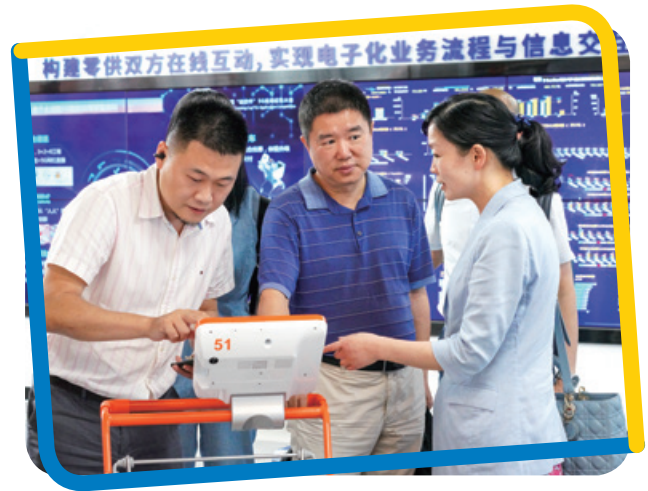
回顧期內，本集團實現安全生產程序可控，食品安全管理加強，質量管理流程制度建設持續優化。加強生產安全和食品安全稽查，排除安全隱患並落實監督整改，優化總部食品安全&商品質量制度流程，不斷完善和優化質量制度建設。

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

因疫情反覆，市民出行習慣和購物習慣改變，到店消費減少，對實體店帶來衝擊；並且經濟下行壓力加大，消費者購買力下降，同時由於



供應鏈能力較弱，新品引入慢，主動新增品類少，生鮮經營能力弱，造成綜收率難以提升，本集團的經營將面臨更大挑戰。

管理措施

加速推進賣場和標超轉型措施，完善標準化制度、會員升級轉換、品類優化、強化費用管控；提升生鮮能力、強化到家服務；推進緊密型加盟發展和迭代升級；優化新品管理流程、建立強制商品淘汰制度；推進商品升級，重新明確自有品牌品項開發原則，體現性價比優勢；擴大品牌直供模式，優化進口直采模式，不斷嘗試行業聯采底價供貨模式，民生單品的競標採買模式；關注新品，高收益品；敏感商品進價不斷議價，促銷活動補差安排專人追蹤，提高綜收率。

網點發展風險

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

在既有網點方面，沿街商舖租金價格持續升高，租金成本的比例增大，本集團面臨進一步壓縮利潤空間的風險；同時因新店營運績效不達預期，門店租賃到期後，租金大幅上漲等原因，增加了門店續租的不確定性。

管理措施

本集團將關注大型居住社區、社區鄰里中心、區域中心，標超社區中心化發展，重點推進上海地區五個新城、臨港新片區、崇明地區發展，同時加速以緊密型為主的加盟體系發展。

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

招商管理風險

因疫情反覆，雙減政策落地等原因，使門店面臨商戶撤鋪、空鋪率提升等嚴峻考驗。



管理措施

落地招商定位，優化佈局，持續推進一店一策轉型，提升品牌化佔比、提升餐飲小食和休閒娛樂類業態在招商中的比重，降低空鋪率，擴大招商收入。

員工風險

本集團面臨總部組織龐大，但效率不足，幹部年齡大，創新意識、活力不足，薪酬結構不統一，門店合夥人經營能力不足等困難，激勵機制與預期效果有一定差距，在一定程度上影響了員工積極性的發揮。

管理措施

持續推進總部整合組織和編製，優化店面用工模式，加強契約化管理。通過組織整合、重新定編、聚焦經營、優化核心業務流程；加大輪崗歷練，提升幹部綜合能力；優化店面組織和人員編製模型，提升人效；核心崗位實行契約化、進一步優化業績超額激勵制度、優化門店一線員工薪酬管理制度；深化合夥人權責利模式迭代，加速推進生鮮合夥人制等方式，提升員工積極性。

系統一體化風險

系統應用架構分散複雜、集成度低；系統技術架構落後，數據共享度差，部門業務間存在系



統壁壘；分散的系統架構在數據傳遞的效率和同步實時性方面較差，實時數據可視化程度低；現有硬件設備無法滿足創新應用的開發、業務迭代及快速部署。

管理措施

依托聯華數字化轉型項目，確定數字化頂層設計和關鍵路徑：整體架構統籌規劃，推進基礎設施雲化，深化業務數據治理、協同業務生態構建。確立速贏、核心項目，確保項目持續穩定落地。

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

二零二二年，中國宏觀經濟政策將繼續保持「穩字當頭、穩中求進」的方向。在疫情常態化的挑戰下，中國的疫情防控水平處於全球領先地位，人民生產生活秩序保持總體穩定，奠定了經濟持續發展和社會大局穩定的基礎。本集團相信，中國經濟持續恢復發展的態勢不會改變，經濟將繼續在合理區間運行，支撐各產業的高質量發展。良好的發展態勢為經濟穩定起到托底的作用，促進了企業對未來中國經濟的信心。二零二二年，中國政府將倡導簡約適度、綠色低碳的生活方式，增強全民節約意

識的同時，繼續促進國內消費。文旅消費市場將會激發新的活力，消費領域多樣化的消費場景，進一步促進消費市場回暖、產業復甦，讓經濟增長更健康平穩。總體來看，中國保持中高速經濟增長的趨勢不會發生變化。

為此，二零二二年，本集團將「磨礪聚變，破冰篤行」，堅持業態整合、供應鏈優化佈局、數智化轉型及組織激勵計劃，保障好發展與招商，積極提升物流與商品效率、提升消費者體驗與營銷力，全面管控預算與費用，保證流程再造與強執行。在長三角，以標準超市、大賣場兩大主力業態佔領區域優勢網點資源，整合全國與區域互補互動的供應鏈體系，實現線上線下一體化的全域銷售網絡。

二零二二年，本集團將以業態整合提升為戰略工作重點，完善建店標準，制定轉型機制，加速推進大型綜合超市業態和超級市場業態轉型措施落地實施。本集團將加強超級市場業態經營能力，推進緊密型加盟網點發展，實現便利業態減虧增盈。進一步打造核心品類，擴展與第三方多項合作，多渠道引流，店倉一體，促進全渠道發展。並同步優化團購組織流程，擴大卡類、券類銷售渠道和模式，提升整體銷售。

二零二二年，本集團將以供應鏈優化佈局為戰略工作重點，聚焦品類和供應商優化，推動綜收提升計劃和貿易計劃。全業態高度關注新品及高收益品類的銷售推進，通過新品管理流程，建立強制商品淘汰制度，大力開發具有進價優勢、產品賣點優勢的差異化商品，體現績

效產出最大化，實現綜收提升。優化JBP供應商全國聯動，突破供應鏈模式，擴大品牌直供模式，優化進口直采模式，不斷嘗試行業聯采底價供貨模式及民生單品的競標採買模式。做好JBP供應商全年營銷計劃，推廣品牌嘉年華活動，提高選品質量，提升商品促銷效率，線上線下商品活動同步，提升並實現銷售目標。本集團將持續優化生鮮供應鏈，提升自營能力和營銷能力，加速自有品牌發展。打通生鮮價值鏈，深挖品類資源，引進品類頭部供應商，發展基地源頭直采，集中優勢聯合採購，提升物流服務效率，推進有質量的生鮮。本集團將打造豐富的進口品類形象，推進自有品牌品類規劃和品牌煥新。進口品類持續擴大直采佔比，開發多元化供應鏈，嘗試與進口商的聯采模式，快速找到市場爆款及網紅商品，打造

豐富的進口商品形象。通過外部平台及到家銷售，擴展營銷新方式，推廣新品和爆品，吸引年輕消費者，驅動銷售提升。加速自有品牌的發展，推進自有品牌的品類規劃，明確品質標準，規範品牌體系，完善品牌建設，樹立清晰的產品價值觀，凸顯企業形象。

二零二二年，本集團將以數字化轉型為戰略工作重點，制定聯華數字化轉型策略和路徑，落地可執行的數字化解決方案，確立速贏、核心項目，對內降本增效，對外提升用戶體驗與客戶價值，實現聯華整體的價值提升。並且持續優化與迭代核心業務的數字化系統功能，完善數字化SOP，進一步釋放門店人效，提升紅利。持續推進供應鏈全流程數字化，助力高效供應鏈。明確江橋物流一體化整合及數字化轉型系統方案，實現順暢的系統半自動化管控業務流



程。優化大數據平台，建設分層體系，推進業、財一體化數字化賦能提升。盤點、診斷聯華現有基礎設施，做可行性研判及路徑設計，制定基礎設施雲化實施方案，利用成熟雲服務構建聯華數字化轉型底座，以支撐聯華數智化轉型的應用場景。



重大投資

於二零二一年九月二十六日，杭州市聯華華商集團有限公司（「聯華華商」）（本公司持有74.19%股權的本公司附屬公司）與諸暨市一百超市有限公司（「一百超市」）訂立股權轉讓協議，據此，聯華華商同意收購而一百超市同意出售浙江百聯超市有限公司（「百聯超市」，）60%的股權，代價為人民幣180,000,000元（「該收購事項」）。於該收購事項完成後，聯華華商持有百聯超市60%的股權。因此，百聯超市成為本公司的附屬公司，其財務業績併入本集團的財務業績。

參考上市規則第14.07條所計算之一項或多項適用百分比率超過5%但低於25%，因此該收購事項構成本公司的一項須予披露之交易。

聯華華商為浙江省當地知名連鎖零售超市公司，有意通過外延式拓展加快發展步伐；一百超市為浙江省諸暨市（「諸暨」）知名連鎖零售超市公司，實力雄厚，在諸暨市有較多的零售網點和較高的市場佔有率。訂立股權轉讓協議有利於聯華華商借助一百超市在諸暨當地較好的知名度和美譽度，提升諸暨市場佔有率；有利於聯華華商戰略佈局諸暨市場，逐步形成區塊連帶效應，做強區域市場，提升商業競爭力。

詳情請參閱本公司日期為二零二一年九月二十六日的公告。



環境政策及表現、法律及規例之遵守

有關於二零二一年本集團環境政策及表現的詳情，載於本年報第237頁至第304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

自二零二二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。



世纪联华 Century Link

金悦馆 川菜
国亦微小馆

三十而已 创新蜕变

“我们耀未来” 联华30周年品牌盛典
"We Bright the Future" Lianhua 30th Anniversary Brand Ceremony





沟通

董事、監事及高級管理層簡介

執行董事

徐濤先生，48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至二零二一年四月二十三日期間擔任本公司執行董事、總經理，並於二零二一年四月二十三日辭任本公司執行董事、總經理。

種曉兵先生，57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至二零二一年四月擔任本公司常務副總經理，並自二零二一年四月二十三日起擔任本公司執行董事、總經理。

非執行董事

葉永明先生，57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」）董事長。於二零一五年十一月十七日至二零二一年十一月十二日期間擔任本公司非執行董事、董事長。葉先生於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、董事長。

濮韶華先生，51歲，文學學士，高級經濟師。現任百聯集團有限公司總裁、黨委副書記。濮先生曾任上海海洋漁業有限公司總經理兼上海遠洋漁業有限公司副總經理，上海市商委外經處處長，上海市經委外經處處長，上海市商務委商貿行業管理處處長，上海市商務委外貿發展處處長，上海水產集團有限公司總裁、黨委副書記，上海水產集團有限公司黨委書記、董事長、總裁，光明乳業股份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，股份代碼：600597）黨委書記、董事長等職務。濮先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、董事長。

董事、監事及高級管理層簡介

徐子瑛女士，53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至二零二一年十一月期間擔任百聯集團黨委副書記、總裁、董事，於二零一七年六月至二零二一年十一月期間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，於二零二一年十一月起擔任光明食品集團黨委副書記、總裁。徐子瑛女士於二零一七年六月十二日至二零二一年十一月十二日期間擔任本公司非執行董事、副董事長，並於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、副董事長。

史小龍先生，45歲，研究生學歷，經濟學博士，高級經濟師。現任百聯集團有限公司經濟運營部執行總監。史先生曾任百聯集團有限公司戰略研究室副主任、百聯集團有限公司戰略研究室主任，百聯集團有限公司戰略研究室主任、董事會秘書室副主任，百聯集團有限公司經濟運營部執行副總監等職務。史先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、副董事長。

徐宏先生，48歲，畢業於復旦大學物理系，擁
有理學學士學位，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」），擔任首席財務官。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。徐宏先生於二零一八年八月二十八日
起擔任本公司非執行董事並於二零二二年三
月二十八日辭任本公司非執行董事。過去三
年，徐宏先生曾擔任蘇寧易購集團股份有限
公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股
票代碼：002024）、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）、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）、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）、阿里巴
巴影業集團有限公司（一家於聯交所上市的公司，
股票代碼：HK.1060）以及高鑫零售有限公司（一
家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.6808）
的董事。

徐潘華先生，44歲，畢業於上海交通大學和美
國Emory大學，分別獲工學學士學位和MBA學
位，現任阿里巴巴集團戰略投資部資深投資總
監。徐潘華先生於二零一二年加入阿里巴巴集
團，歷任擔任戰略投資部投資經理、高級投資
經理、投資總監、資深投資總監。在加入阿里
巴巴集團之前，徐潘華先生曾先後擔任德勤會
計師事務所助理審計師、諾基亞西門子網絡工
程師和高級工程師、美國羅仕證券高級研究
經理。徐潘華先生同時擔任三江購物俱樂部股
份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，
股票代碼：601116）董事、新華都購物廣場
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：002264）董事、武漢武商集
團股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市
的公司，股票代碼：000501）董事。於二零一
九年十二月到二零二零年四月，以及二零二
一年十月到二零二二年三月，徐潘華先生曾
擔任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）的董事。徐潘華先生於二零二二年
三月二十八日獲委任為本公司非執行董事。

張申羽女士，49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。

董小春先生，57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、董事會秘書。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，70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，69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；二零二零年十二月至今擔任陽光城集團股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股票代碼：000671）的獨立董事。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，64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）、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）及譚仔國際有限公司（一家於聯交所上市的公司，股票代碼：HK.2217）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，60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，48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（一家於上海證券交易所科創板上市的公司，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，57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，於二零一七年六月起擔任上海物資貿易股份有限公司（「上海物貿」，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至二零二一年十二月二日期間擔任本公司監事及監事會監事長，並於二零二一年十二月二日辭任本公司監事及監事會監事長。

李峰先生，51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，並於二零二一年十二月二日起擔任本公司監事會監事長。

唐皓女士，51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。

田穎傑女士，44歲，研究生學歷，中國註冊會計師。現任百聯股份(一家於上海證券交易所上市的公司，股份代碼：600827)財務管理部總經理。田女士曾任德勤華永會計師事務所南京分所高級審計員，德勤諮詢(上海)有限公司經理，砂之船(上海)控股有限公司財務中心總經理，百聯集團有限公司財務管理部總監，上海第一醫藥股份有限公司(一家於上海證券交易所上市的公司，股份代碼：600833)財務總監等職務。田女士於二零二一年十二月二日獲委任為本公司監事。

聯席公司秘書

徐曉一女士，44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，45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，以及香港公司治理公會（前身為「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。

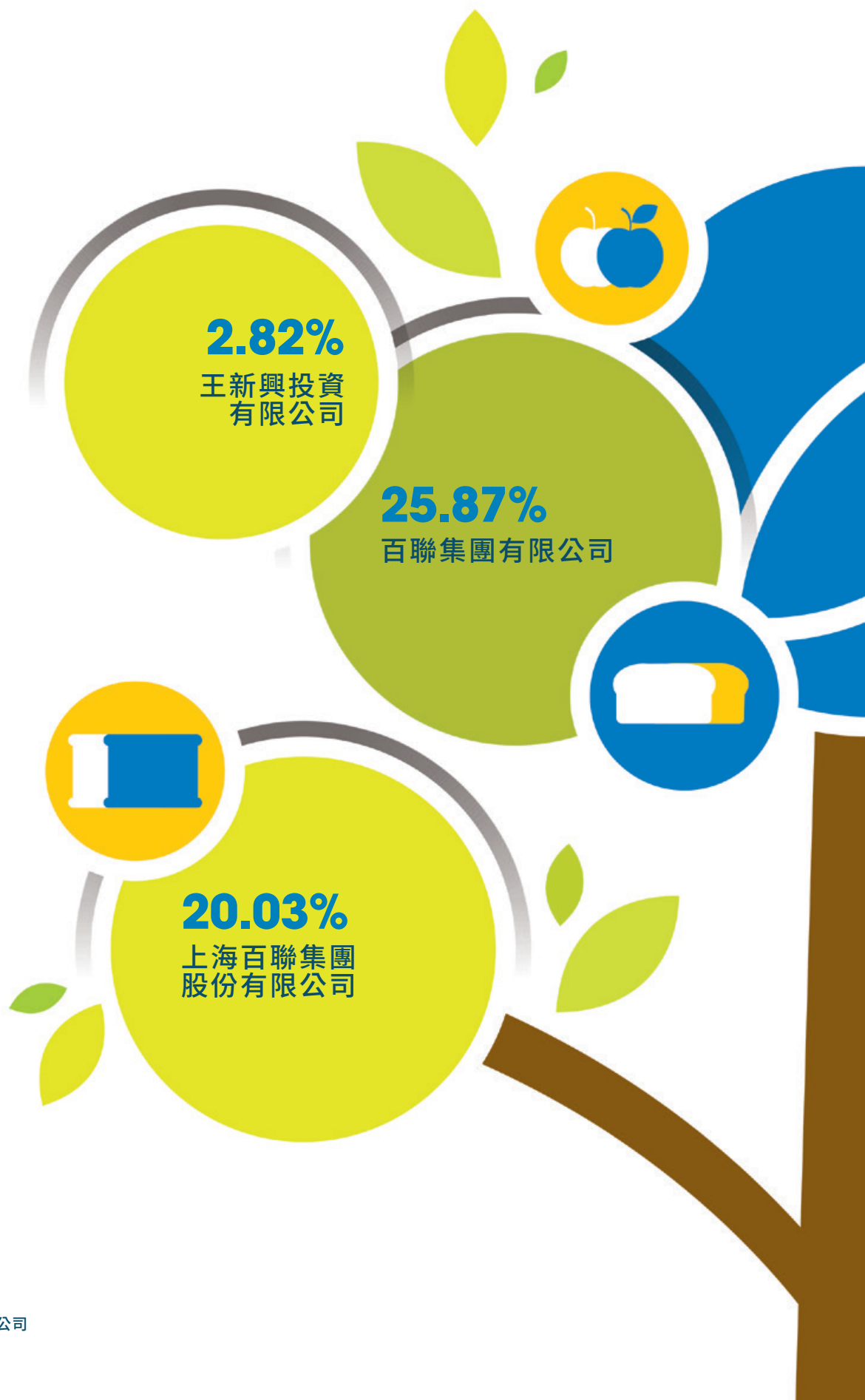
高級管理層

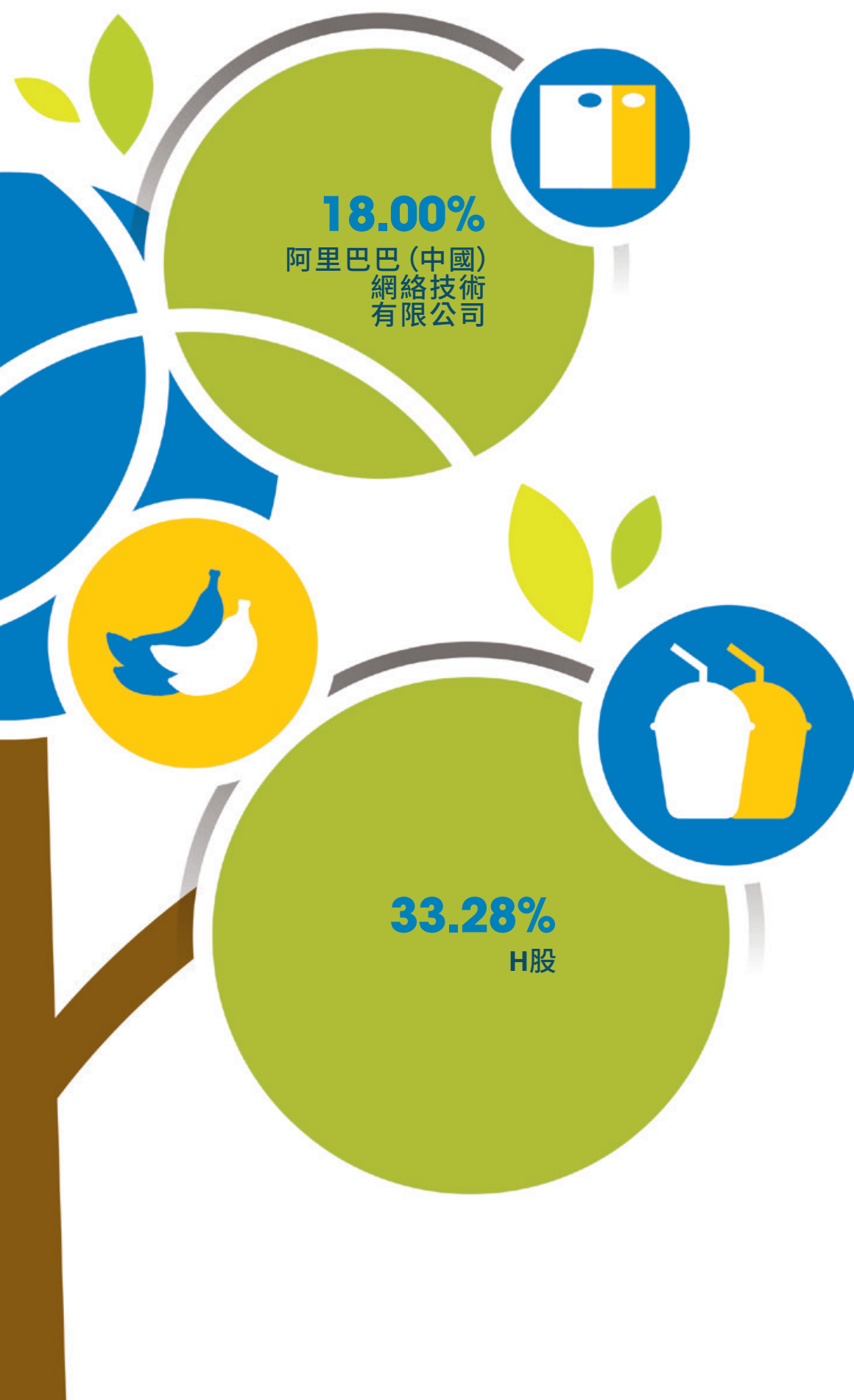
張慧勤女士，48歲，持香港理工大學優質管理專業碩士學位。於二零一五年七月至今，在杭州聯華華商集團有限公司擔任副董事長、黨委書記、總經理。自一九九六年八月至二零零三年六月，張女士曾在杭州百貨總公司家友超市相繼擔任營運部副主任、文三店店長、慶春店主任、營運部副經理。自二零零三年七月至二零一六年六月，張女士曾在杭州聯華華商集團有限公司歷任營運部經理、總經理助理、副總經理、常務副總經理、總經理、黨委書記、副董事長。張女士在商業零售領域有豐富的經營管理經驗。張女士於二零一六年六月至二零二一年六月期間擔任本公司副總經理，於二零二一年六月起擔任本公司常務副總經理。

梁寶龍先生，57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二零二一年六月期間擔任本公司副總經理，於二零二一年六月起擔任本公司黨委副書記。

董剛先生，43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，39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)有限公司總賬成本主管；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，擔任益海嘉里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。





30周年 特推商品

30

Live the good life
Anniversary 1991-2021

- ☑ 优先上市
- ☑ 独家供应
- ☑ 加量不加价



30周年 特推商品

30

- ☑ 优先上市
- ☑ 独家供应
- ☑ 加量不加价

特推商品

30

- ☑ 优先上市
- ☑ 独家供应
- ☑ 加量不加价

30周年 特推商品

30


- ☑ 优先上市
- ☑ 独家供应
- ☑ 加量不加价

30周年 特推商品

30

- ☑ 优先上市
- ☑ 独家供应
- ☑ 加量不加价





彩虹城·绘生活

CITYLIFE彩虹城店17岁生日

暨 品牌升级
焕新启幕

應變

董事會報告

董事會欣然提呈本公司截至二零二一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：

	二零二一年 百分比	二零二零年 百分比
採購		
最大供貨商	2.21	2.05
五大供貨商	7.81	7.33
銷售		
最大客戶	0.11	0.11
五大客戶	0.46	0.41

截至二零二一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237頁至第304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。

賬目

本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度的經審核業績載於本年報第146頁的綜合損益及其他全面收益表內。

本集團於二零二一年十二月三十一日的財務狀況載於本年報第147頁至第148頁的綜合財務狀況表內。

本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度的現金流量載於本年報第150頁至第151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F.1.1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二零二一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149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361,515元。

銀行借款、透支及其他借款

於二零二一年十二月三十一日，本集團無銀行借款。

於二零二一年十二月三十一日，本集團有向同系附屬公司之借款人民幣6億元。

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股於二零二一年表現資料：

年內每股H股最高交易價格	1.63港元
年內每股H股最低交易價格	0.80港元
年內H股交易股份總額	0.97億股
二零二一年十二月三十一日之H股收盤價格	0.81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

於二零二一年十二月三十一日，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

於二零二一年十二月三十一日，本公司股東名冊所記錄的股東詳情如下：

股東總人數	31
內資股股東	3
非上市外資股股東	1
H股股東	27

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」)和聯交所所在內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製法律和法規，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

截至二零二一年十二月三十一日止，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

截至二零二一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
上海百聯集團股份有限公司(附註1)	內資股	224,208,000	20.03%	30.01%	-	實益擁有人
阿里巴巴集團控股有限公司(附註2)	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	-	所控制法團的權益
Taobao Holding Limited(附註2)	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	-	所控制法團的權益
淘寶中國控股有限公司(附註2)	內資股	201,528,000	18.00%	26.98%	-	所控制法團的權益
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) (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%(L)	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. 截至二零二一年十二月三十一日止，百聯集團直接及間接持有百聯股份約53.16%的股份。截至二零二一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%。

截至二零二一年十二月三十一日止，(i)本公司董事長及非執行董事濮韶華先生為百聯集團總裁、黨委副書記；(ii)本公司副董事長及非執行董事史小龍先生為百聯集團經濟運營部執行總監；(iii)本公司非執行董事張申羽女士為百聯股份董事、總經理；(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)本公司監事及監事長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長；及(vi)本公司監事田穎傑女士為百聯股份財務管理部總經理。

2. 阿里巴巴集團控股有限公司持有Taobao Holding Limited的100%股權，Taobao Holding Limited持有淘寶中國控股有限公司的100%股權，淘寶中國控股有限公司持有淘寶(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，阿里巴巴集團控股有限公司，Taobao Holding Limited，淘寶中國控股有限公司及淘寶(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)的100%股權，China Galaxy International SPC (為及代表China Galaxy Value Fund I SP)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二零二一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

截至二零二一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（董事根據上市規則獲委任以董事身份代表本公司及／或本集團權益的該等業務除外）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

此外，根據上市規則，於二零二二年三月二十八日獲委任為本公司非執行董事的徐潘華先生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（董事根據上市規則獲委任以董事身份代表本公司及／或本集團權益的該等業務除外）中擁有權益。

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
三江購物俱樂部股份有限公司	大型連鎖超市	董事
新華都購物廣場股份有限公司	經營超市百貨等零售業務	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

截至二零二一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

截至二零二一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(附註1)
種曉兵先生(附註2)

非執行董事

葉永明先生(附註3)
濮韶華先生(董事長)(附註4)
徐子瑛女士(附註5)
史小龍先生(副董事長)(附註6)
徐宏先生(附註7)
徐潘華先生(附註8)
張申羽女士
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
趙歆晟先生

監事

楊阿國先生(附註9)
李峰先生(監事長)(附註10)
唐皓女士
田穎傑女士(附註11)

附註：

1. 徐濤先生於二零二一年四月二十三日辭任本公司執行董事。
2. 種曉兵先生於二零二一年四月二十三日獲委任為本公司執行董事。
3. 葉永明先生於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、董事長。
4. 濮韶華先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、董事長。
5. 徐子瑛女士於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、副董事長。
6. 史小龍先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、副董事長。
7. 徐宏先生於二零二二年三月二十八日辭任本公司非執行董事。
8. 徐潘華先生於二零二二年三月二十八日獲委任為本公司非執行董事。
9. 楊阿國先生於二零二一年十二月二日辭任為本公司監事、監事長。
10. 李峰先生於二零二一年十二月二日獲委任為本公司監事會監事長。
11. 田穎傑女士於二零二一年十二月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本年報第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14。

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

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	736,057	628,058
向同系附屬公司採購	354,337	318,624
向其他關聯公司採購	145	1,687
向同系附屬公司收取之租賃費用收入	44,709	43,185
向同系附屬公司收取因憑證 債項結算而產生佣金收入	5,532	5,184
向同系附屬公司支付因憑證 債項結算而產生佣金費用	8,144	8,350
向其他關聯公司支付之結算服務費	28,295	19,177
向同系附屬公司支付的物業管理費	15,096	14,311
向同系附屬公司支付之租賃產生之利息	6,950	8,692
存放於同系附屬公司存款之利息收入	18,037	22,822
向同系附屬公司借款之利息支出	9,311	-
支付給同系附屬公司之平台使用費	33,366	27,358
向同系附屬公司支付之物流材料租賃費	2,228	2,456
向同系附屬公司支付之物流配送服務費	3,208	12,150
向同系附屬公司收取之物流配送服務費	4,999	-
向其他關聯公司支付之物流配送費	4,910	5,149
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	19,235	22,179
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	13,019	13,985
存放於同系附屬公司之現金及現金等 價物	539,008	502,535
存放於同系附屬公司之非限制定期存款	-	350,000
向同系附屬公司之借款	600,000	-
與同系附屬公司的投資和財富管理合作	794,640	-

以上涉及的同系附屬公司為百聯集團下屬的其他附屬公司。

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

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 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	4,424	3,658

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—上海青浦租賃協議

於二零二一年十二月三日，上海世紀聯華超市青浦有限公司（「世紀聯華青浦」）與上海青浦百聯東方商廈有限公司盈港路分公司（「上海青浦百聯東方商廈盈港路分公司」）訂立上海青浦租賃協議（「上海青浦租賃協議」），據此，上海青浦百聯東方商廈盈港路分公司同意向世紀聯華青浦租賃青浦物業，自二零二一年十一月十五日起至二零三一年十一月十四日止（包括首尾兩天），為期十年。

世紀聯華青浦根據上海青浦租賃協議應付的租金將為以下各項之較高者：(i)基本租金及費用（包括基本租金及物業管理費）及(ii)營業額租金，且須由世紀聯華青浦按季度向上海青浦百聯東方商廈盈港路分公司支付。

基本租金及費用乃按以下方式計算：基本租金及費用=單價（即人民幣1.876元，包括基本租金人民幣1.376元及物業管理費人民幣0.5元）×總租賃面積（即3,675.75平方米）×365天。基本租金及費用將自上海青浦租賃協議第四年起計每三年增加6%。

營業額租金乃按以下方式計算：營業額租金=營業額（含稅）×5%。

根據上海青浦租賃協議，租賃期間各年應付年度租金的預計年度上限將為人民幣7,000,000元，包括年度租金（含物業管理費）每年人民幣5,200,000元以及水電費、能耗補貼等相關費用每年人民幣1,800,000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，對於上海青浦租賃協議項下擬進行的持續關連交易，本公司須就使用權資產的金額設定年度上限。使用權資產按照成本進行初始計量，包括租賃負債的初始計量金額等。其中，租賃負債按照上海青浦租賃協議年期開始日尚未支付的租賃付款額的現值進行初始計量。上海青浦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16,000,000元，該上限的釐定參考世紀聯華青浦應付上海青浦百聯東方商廈盈港路分公司的預計年度租金。

由於上海青浦百聯東方商廈盈港路分公司為本公司主要股東百聯集團之附屬公司。因此，上海青浦租賃協議項下擬進行之交易構成本公司的持續關連交易。

由於上海青浦租賃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%，因此有關交易須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審閱及公告的規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

由於上海青浦租賃協議的年期超過三年，根據上市規則第14A.52條，本公司已委聘獨立財務顧問審閱上海青浦租賃協議且獨立財務顧問已確認協議的期限合乎業內該類協議的一般處理方法。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，上海青浦租賃協議項下應付年度租金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二零二一年十二月三日的公告。

持續關連交易－商品供應框架協議

於二零二一年六月十七日，本公司與浙江天貓網絡科技有限公司（「天貓網絡」）訂立商品供應框架協議（「商品供應框架協議」），據此，本公司及其附屬公司同意向天貓網絡及其附屬公司供應各類商品（包括但不限於生鮮商品及食品），年期自二零二一年六月十七日起至二零二三年十二月三十一日止（包括首尾兩天）。

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。付款應通過銀行轉賬方式進行。該等條款應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相關訂約方根據有關商品的市價，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。本公司向天貓網絡供應的商品的價格將不遜於在同類交易中本公司向獨立第三方所提供的價格。

根據商品供應框架協議，天貓網絡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分別應付予本公司之最高年度交易金額分別為人民幣3,000萬元、人民幣4,000萬元和人民幣4,000萬元。

天貓網絡為阿里巴巴控股的間接全資附屬公司，而阿里巴巴控股為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，天貓網絡為阿里巴巴中國之聯繫人及本公司關連人士。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。

由於商品供應框架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%，因此商品供應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、年度審核及公告的規定，惟獲豁免遵守有關獨立股東批准的規定。

截至二零二一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0元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二一年六月十七日的公告。

主要交易及持續關連交易－投資理財合作框架協議

於二零二一年四月二十三日，本公司與上海證券有限責任公司（「上海證券」）訂立投資理財合作框架協議（「投資理財合作框架協議」），據此，本公司與上海證券達成投資理財合作，期限自二零二一年四月二十三日起至二零二三年十二月三十一日止（包括首尾兩日）。

根據投資理財合作框架協議，本公司與上海證券達成投資理財合作，包括但不限於投資產品、委託投資服務及其他投資合作。

- (1) 投資產品：上海證券可不時向本集團推薦及提供其投資產品（包括但不限於信託產品、貨幣基金及資產管理計劃）。若上海證券提供的商業條款與中國其他獨立第三方提供的商業條款相當，則本集團將優先考慮上海證券提供的投資產品。本集團將根據本集團與上海證券將予訂立之具體購買協議以其合法擁有的資金購買投資產品。

考慮到上海證券的聲譽、資產規模及投資管理經驗，本公司認為，倘上海證券提供同等條款及條件，優先考慮上海證券提供的投資產品屬公平合理，符合本公司及股東的整體利益。

- (2) 委託投資服務：本集團將根據本集團與上海證券將予訂立之具體委託投資協議，將其合法擁有的資金委託予上海證券，上海證券將向本集團提供委託投資服務（包括但不限於資產支持證券化服務）。
- (3) 其他投資合作：本集團和上海證券可在符合相關法律法規的前提下通過協商發起其他投資合作。

投資理財合作框架協議項下的投資產品及委託投資服務之定價，由本集團與上海證券參照訂立投資理財合作框架協議項下之具體協議時中國其他獨立金融機構提供的類似投資產品或委託投資服務的現行市場條款，以行業同類市場價格為基礎，按照公平合理原則通過磋商共同釐定。上海證券已同意，上海證券向本集團提供的投資產品及委託投資服務的條款及條件原則上不遜於其向其他獨立第三方提供之類似投資產品或委託投資服務的條款及條件。

支付方式為銀行轉賬，根據每筆交易的具體情況進行結算，且須符合每筆具體交易的市場慣例。付款條件之有關詳情（包括金額及費用、付款方式及付款時間）應在雙方訂立之具體協議中予以明確。

根據投資理財合作框架協議，截至二零二三年十二月三十一日止三年內的各年度，本集團根據投資理財合作框架協議在上海證券的每日最高投資餘額(包括預期應計投資收益)為人民幣10億元。

百聯集團為本公司的主要股東，而上海證券為百聯集團的附屬公司。因此，上海證券為本公司的關連人士。因此，投資理財合作框架協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

由於投資理財合作框架協議項下擬進行的交易的建議年度上限的最高適用百分比率(定義見上市規則)超過25%但低於100%，故投資理財合作框架協議項下擬進行的投資理財合作構成本公司主要交易，須遵守上市規則第14章項下的申報、公告及股東批准規定。

由於投資理財合作框架協議項下擬進行的交易的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%，故投資理財合作框架協議項下擬進行的投資理財合作及建議年度上限須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定。

本公司獨立股東已於二零二一年六月十七日召開的二零二零年度股東周年大會上批准投資理財合作框架協議及年度上限。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團根據投資理財合作框架協議在上海證券的每日最高投資餘額(包括其任何投資收益)約為人民幣79,464萬元。

有關交易的詳情已分別載於本公司日期為二零二一年四月二十三日的公告及本公司日期為二零二一年五月二十七日的通函中。

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。

截至二零二一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3,962,645.37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賬流程。

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。

支付寶的控股股東為螞蟻科技集團股份有限公司(「螞蟻集團」)，而阿里巴巴集團擁有螞蟻集團約33%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，年期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賬流程。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。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，軟件服務框架協議項下實際交易金額約為人民幣2,433.27萬元。

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。付款應通過銀行轉賬方式進行。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。

截至二零二一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2,755.70萬元。

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。付款應通過銀行轉賬方式進行。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。

截至二零二一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499.86萬元。

於二零二一年九月二十四日，本公司與百聯集團續訂物流配送服務框架協議，據此，本公司同意自二零二二年一月一日起至二零二四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。

根據物流配送服務框架協議，百聯集團分別於截至二零二四年十二月三十一日止三個年度各年應付給本公司的最高年度交易金額分別為人民幣2,000萬元。

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。

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及日期為二零二一年九月二十四日的公告。

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。

截至二零二一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14.55萬元。

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，付款應通過銀行轉賬支付。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，付款應通過銀行轉賬支付。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。

截至二零二一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0元。

截至二零二一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491.0萬元。

本公司與杭州拉紮斯續訂拉紮斯物流配送服務框架協議（「拉紮斯物流配送服務框架協議」），據此，杭州拉紮斯同意向本集團提供物流配送服務，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，期限自二零二二年一月一日起至二零二四年十二月三十一日止。

根據拉紮斯物流配送服務框架協議，本公司分別於截至二零二二年十二月三十一日、二零二三年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日止三個年度各年應付的最高年度交易金額分別為人民幣700萬元、人民幣1,500萬元及人民幣2,800萬元。

由於拉紮斯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%，拉紮斯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。

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、日期為二零二零年六月二十二日及日期為二零二一年九月二十四日的公告。

持續關連交易—物流配送服務框架協議

於二零二零年十二月二十四日，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。

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。

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。

截至二零二一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320.83萬元。

關於本次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－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托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，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。

截至二零二一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222.82萬元。

於二零二一年九月二十四日，本公司與百聯集團續訂物流物資租賃框架協議，據此，百聯集團及其附屬公司同意自二零二二年一月一日起至二零二四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出租物流物資。百聯集團提供的物流物資包括但不限於托盤和本集團日常物流所需的其他物流物資。

根據物流物資租賃框架協議，本公司分別於截至二零二四年十二月三十一日止三個年度各年應付的最高年度交易金額為人民幣400萬元。

本項交易的標的為托盤以及其它物流物資。根據雙方簽訂的業務合同，每月根據實際租賃的托盤以及其它物流物資數量結算租金。鑒於托盤以及其它物流物資的租賃單價非常低，且每月根據實際使用數量結算，租金波動較大，托盤以及其它物流物資沒有特別指定，可以進行替換，且托盤租賃協議標的資產對本集團財務報表沒有重大影響，自二零一九年本公司執行《香港財務報告準則第16號—租賃》後，將此項租賃參考低價值租賃進行會計核算，計入租金費用，未確認使用權資產。故此次關連交易僅設定租金金額的年度上限，未設定使用權資產年度上限。

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。

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二零二一年九月二十四日的公告。

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。

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，於二零一九年一月一日至二零二二年五月三十一日期間，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。

截至二零二一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499.58萬元。

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布的同種類存款利率，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布的同期貸款利率，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。

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。

截至二零二一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100,453.90萬元（包括其任何應計利息）。

於二零二一年九月二十四日，本公司、百聯集團及百聯財務續訂金融服務協議（「金融服務協議」），期限自二零二二年一月一日起至二零二四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。

根據金融服務協議，本集團於截至二零二四年十二月三十一日止三個年度，每年度於百聯財務的每日最高存款餘額上限（包括其任何應計利息）為人民幣12億元。根據金融服務協議，截至二零二四年十二月三十一日止三個年度各年，本公司就其他服務每年應付百聯財務的最高年度交易金額的建議年度上限為人民幣500萬元。

由於金融服務協議項下之存款服務的最高適用百分比率超過25%，因此金融服務協議項下之存款服務構成本公司的主要交易，並須遵守上市規則第14章項下的申報、公告及股東批准的規定。

由於金融服務協議項下之存款服務的最高建議年度上限的最高適用百分比率超過5%，因此金融服務協議項下之存款服務須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審核、公告及獨立股東批准的規定。

由於百聯財務向本公司提供的其他服務的最高適用百分比超過0.1%但低於5%，因此百聯財務根據金融服務協議向本公司提供的其他服務須遵守上市規則14A章下的申報、年度審核及公告的要求，但豁免獨立股東批准要求。

根據金融服務協議，百聯財務將向本集團提供的貸款服務構成關連人士為本集團的利益而提供的財務資助。由於該等服務乃基於一般商業條款，與中國其他商業銀行所提供的可資比較的服務的條款相似或甚至更為優惠，且就貸款服務而言，本集團不會提供資產抵押，根據上市規則第14A.90條，貸款服務獲全面豁免遵守所有申報、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二零二一年十二月二日召開的股東特別大會上批准金融服務協議項下之存款服務及其年度上限。

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和日期為二零二一年九月二十四日的公告，及本公司日期為二零一八年十月二十六日和日期為二零二一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獲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。

截至二零二一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35,419.06萬元。

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。

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。	<p>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。</p> <p>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。</p>	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。	截至二零二一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553.26萬元，截止二零二一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814.43萬元。

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賬按月，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>	<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。</p>	<p>截至二零二一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644.65萬元。</p>

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賬方式支付。</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>截至二零二一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1,509.64萬元。</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。

於二零二一年九月二十四日，本公司同百聯集團間就二零二二年至二零二四年各項交易，包括預付費電子卡交易、租賃交易及物業管理交易，分別續訂框架協議。

根據預付費電子卡協議，截至二零二四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的最高年度總交易金額分別為人民幣2,000萬元，本公司應付百聯集團費用的最高年度總交易金額分別為人民幣2,000萬元。

根據租賃框架協議，截至二零二四年十二月三十一日止三個年度各年，百聯集團及／或其附屬公司提供的出租服務的最高年度交易總額為人民幣900萬元。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二零一九年一月一日或之後開始的財政年度，對於租賃框架協議項下擬進行的持續關連交易，本公司須就使用權資產的金額設定截至二零二四年十二月三十一日止三年的年度上限。使用權資產應按預計成本進行初始計量，並應在租賃期內按直線法計提折舊。根據租賃框架協議，截至二零二四年十二月三十一日止三個年度各年，租賃框架協議項下使用權資產金額每年度的年度上限為人民幣3,800萬元。

根據物業管理框架協議，截至二零二四年十二月三十一日止三個年度各年的最高年度交易總額為人民幣1,800萬元。

由於預付費電子卡協議、租賃框架協議及物業管理框架協議項下每項交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，預付費電子卡協議、租賃框架協議及物業管理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。

有關詳情請參閱本公司於二零一八年十月八日和二零二一年九月二十四日刊發的公告。

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電子商務有限公司（「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賬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。

截至二零二一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70,849.98萬元。截至二零二一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3,336.58萬元。

於二零二一年十月八日，本公司與百聯全渠道續訂商品銷售代理框架協議，據此，百聯全渠道同意於自二零二二年一月一日起至二零二二年十二月三十一日止一個年度通過其電子商務平台代理本集團銷售商品。

本公司根據在百聯全渠道電子商務平台上所銷售商品的金額向百聯全渠道開具發票，百聯全渠道將在收到發票後按售價結算對應貨款。同時本公司將向百聯全渠道支付平台使用費，即(i)相當於百聯全渠道及／或其附屬公司通過其電子商務平台主站銷售的商品交易總額的4%，且不得超過商品銷售預算的4%，本公司向百聯全渠道支付的手續費按成本收取，不超過百聯全渠道及／或其附屬公司通過其電子商務平台主站銷售的商品交易總額的0.5%；及(ii)相當於在銷售代理框架協議期間第三方通過百聯全渠道及／或其附屬公司電子商務平台主站銷售的商品交易總額的1%。

截至二零二二年十二月三十一日止年度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為人民幣160,000萬元；截至二零二二年十二月三十一日止年度銷售代理框架協議項下本集團擬支付的平台使用費的最高年度交易總額為人民幣5,000萬元。

由於銷售代理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%，銷售代理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二零二一年十二月二日召開的股東特別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。

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和日期為二零二一年九月二十四日的公告及日期為二零一八年十月二十六日和二零二一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會員積分通存通兌代理及結算清算框架協議（「會員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服務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服務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。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，積分通存通兌代理結算清算服務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1,301.90萬元。截至二零二一年十二月三十一日止年度，積分通存通兌代理結算清算服務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1,923.52萬元。

於二零二一年九月二十四日，本公司與百聯財務續訂積分通存通兌代理及結算清算服務協議，據此，百聯財務同意於自二零二二年一月一日起至二零二四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。

截至二零二四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。截至二零二四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。

由於會員積分通存通兌代理及結算清算服務協議項下交易的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，會員積分通存通兌代理及結算清算服務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。

有關交易詳情請參閱本公司於二零一八年十月八日及二零二一年九月二十四日刊發的公告。

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賬方式支付，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。

截至二零二一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254.57萬元。

於二零二一年九月二十四日，本公司與百聯集團續訂物業出租框架協議，據此，本公司（及／或其附屬公司）同意向百聯集團及／或其附屬公司（包括但不限於百聯金融服務有限公司及百聯股份）出租一些物業，用作商場、辦公或其他目的，期限自二零二二年一月一日起至二零二四年十二月三十一日止。

截至二零二四年十二月三十一日止三個年度各年就物業出租框架協議項下本公司向百聯集團出租物業的最高年度交易總額為人民幣3,800萬元。

由於物業出租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%，物業出租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。

請參閱本公司二零一八年十月八日及二零二一年九月二十四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賬方式支付。

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项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。

截至二零二一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14,149,884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。

截至二零二一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912.51萬元。

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二零零二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。

截至二零二一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321.43萬元。

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。

截至二零二一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306.24萬元。

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。

截至二零二一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13,886,708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。

截至二零二一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370.50萬元。

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。

截至二零二一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671.85萬元。

持續關連交易－租賃協議

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

聯華御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。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，租賃框架協議項下聯華御橋與百聯股份間的實際交易金額分別約為人民幣2,801.33萬元。

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) 本公司的核數師並無注意到任何事項令其相信該等已披露的持續關連交易未取得董事會批准；
- (2) 本公司的核數師並無注意到任何事項令其相信該等交易在各重大方面沒有根據交易的有關協議進行；
- (3) 本公司的核數師並無注意到任何事項令其相信該等交易在各重大方面沒有按照本公司之定價政策進行；及
- (4) 本公司的核數師並無注意到任何事項令其相信該等持續關連交易的金額超過各交易的各自的適用上限。

承董事會命

董事長
濮韶華

二零二二年三月二十八日
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數據合理地顯示，本公司於現時或回顧期內任何時候存在不符合守則的情況。有關偏離事項如下：

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

守則條文第C.1.6條有關非執行董事在董事會及股東大會的出席情況及參與情況。

本公司於二零二一年三月二十九日召開第七屆董事會第四次會議，非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二一年六月十七日召開第七屆董事會五次會議，非執行董事張申羽女士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。

本公司於二零二一年八月三十日召開第七屆董事會第六次會議，當時的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。

本公司於二零二一年十二月二日召開第七屆董事會第七次會議，非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零二一年六月十七日召開二零二零年度股東周年大會（「二零二零年度股東周年大會」），非執行董事張申羽女士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股東周年大會。

本公司於二零二一年十二月二日召開二零二一年度股東特別大會（「二零二一年股東特別大會」），非執行董事張申羽女士因其他工作原因未出席該次股東特別大會。

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

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

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

此外，本公司已於二零二零年度股東周年大會和二零二一年股東特別大會（合稱「二零二一年股東大會」）召開前向董事會所有董事提供了此次會議的相關材料。二零二一年股東大會順利通過各項普通決議案。二零二一年股東大會會後，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。

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賬目，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、向監管機構提交的報告，以及根據法定要求須予披露的資料；

- 一 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；
- 一 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
- 一 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，二零二零年度股東周年大會一次，二零二一年股東特別大會一次，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	2020年度 股東 周年大會	2021年 股東 特別大會
執行董事			
徐濤先生(附註1)	1/1	-	-
種曉兵先生(附註2)	3/3	1/1	1/1
非執行董事			
葉永明先生(附註3)	2/3	1/1	-
濮韶華先生(董事長)(附註4)	1/1	-	1/1
徐子瑛女士(附註5)	3/3	1/1	-
史小龍先生(副董事長)(附註6)	1/1	-	1/1
徐宏先生	4/4	1/1	1/1
張申羽女士	1/4	0/1	0/1
董小春先生	4/4	1/1	1/1
王德雄先生	4/4	1/1	1/1
獨立非執行董事			
夏大慰先生	4/4	1/1	1/1
李國明先生	3/4	0/1	1/1
陳璋先生	4/4	1/1	1/1
趙歆晟先生	4/4	1/1	1/1

附註：

1. 徐濤先生於二零二一年四月二十三日辭任本公司執行董事。
2. 種曉兵先生於二零二一年四月二十三日獲委任為本公司執行董事。
3. 葉永明先生於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、董事長。
4. 濮紹華先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、董事長。
5. 徐子瑛女士於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、副董事長。
6. 史小龍先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、副董事長。

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			
種曉兵先生	✓	✓	
非執行董事			
濮韶華先生	✓	✓	
史小龍先生	✓	✓	
徐宏先生	✓	✓	
張申羽女士	✓		
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	✓	✓	
陳瑋先生	✓		
趙歆晟先生	✓	✓	

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已實現了多元化及平衡的組合，適合本集團的業務。目前本公司董事會中女性比例為9%，本公司全體員工女性比例達68%。

董事會及管理層的分工

回顧期內，本公司董事長由濮韶華先生擔任。本公司經理（其身份即上市規則中之行政總裁）由種曉兵先生擔任。此安排遵守了企業管治守則C.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、僱用、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。於二零二一年六月十七日召開的董事會會議，選舉成立了第七屆環境、社會及管治（ESG）委員會，以指導和檢討本公司ESG方針及策略的制定，確保其與時並進、切合所需，並符合適用的法律及監管要求。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	趙啟晟先生	董小春先生	-
薪酬與考核委員會	夏大慰先生 (主席)	史小龍先生	陳璋先生	趙啟晟先生	-
戰略委員會	濮韶華先生 (主席)	史小龍先生	種曉兵先生	徐宏先生	張申羽女士
提名委員會	濮韶華先生 (主席)	陳璋先生	夏大慰先生	趙啟晟先生	-
環境、社會及管治 (ESG) 委員會	種曉兵先生 (主席)	張申羽女士	李國明先生	陳璋先生	

附註：

- (1) 以上現任董事的任期至本公司二零二二年度股東周年大會結束之日止。
- (2) 徐濤先生於二零二一年四月二十三日辭任本公司執行董事及戰略委員會委員。種曉兵先生於二零二一年四月二十三日獲委任為本公司執行董事及戰略委員會委員。
- (3) 葉永明先生於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、戰略委員會委員及主席、提名委員會委員主席。濮韶華先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、戰略委員會委員主席、提名委員會委員主席。
- (4) 徐子瑛女士於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事、薪酬與考核委員會委員、戰略委員會委員。史小龍先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司非執行董事、薪酬與考核委員會委員、戰略委員會委員。
- (5) 本公司於二零二一年六月十七日成立的環境、社會及管治 (ESG) 委員會，種曉兵先生、張申羽女士、李國明先生及陳璋先生獲委任為環境、社會及管治 (ESG) 委員會委員，種曉兵先生獲委任為環境、社會及管治 (ESG) 委員會主席。

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賬目、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賬目調整；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賬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賬目內的聲明；
- (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、財務賬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。

於截至二零二一年十二月三十一日止年度內，審核委員會舉行了兩次會議，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，以及維護本集團與內部及外聘核數師之間適當關係等。

審核委員會於二零二一年三月十七日召開會議，審閱並討論了二零二零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二零二零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二零二零年度報酬並建議於二零二一年續聘境內外核數機構。審核委員會確認本公司二零二零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。

審核委員會於二零二一年八月十九日召開會議，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二零二一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。

審核委員會委員二零二一年出席會議記錄如下：

姓名	二零二一年 三月 十七日	二零二一年 八月 十九日
獨立非執行董事		
李國明先生 (主席)	出席	出席
夏大慰先生	出席	出席
趙啟晟先生	出席	出席
非執行董事		
董小春先生	出席	出席

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，釐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僱用條件；
- (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僱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釐訂薪酬；
- (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。

於截至二零二一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。

薪酬與考核委員會於二零二一年三月二十五日召開會議，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僱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二零二零年年度酬金。

薪酬與考核委員會於二零二一年六月十七日召開會議，審閱並同意本公司職業經理人實施方案及職業經理人任期經營業績考核辦法。並一致同意提請董事會審議通過。

薪酬與考核委員會委員二零二一年出席會議記錄如下：

姓名	二零二一年 三月 二十五日	二零二一年 六月 十七日
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
趙歆晟先生	出席	出席
非執行董事		
徐子瑛女士 (附註)	出席	出席
史小龍先生 (附註)	-	-

附註：徐子瑛女士於二零二一年十一月十二日辭任本公司薪酬與考核委員會委員；史小龍先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司薪酬與考核委員會委員。

戰略委員會

董事會於二零二零年六月二十二日通過決議案，選舉成立了第七屆戰略委員會。戰略委員會現時成員共四名，包括一名執行董事及四名非執行董事（含主席）。戰略委員會的主要職責、角色及職能為：

- (一) 對公司長期發展戰略規劃進行研究並提出建議；
- (二) 對公司長期發展戰略規劃的修訂和調整進行研究及審批；
- (三) 確保公司長期發展戰略規劃是基於客觀全面地對未來商業機會和風險進行分析預測而制定；
- (四) 確保公司長期發展戰略規劃符合國家行業發展規劃和產業政策、符合國家經濟結構戰略性調整方向及突出主業並有助於提升公司核心競爭力；
- (五) 確保公司長期發展戰略規劃具有可操作性；
- (六) 每年對公司戰略執行回顧報告做審核；
- (七) 對其他影響公司發展的重大事項進行研究並提出建議；

(八) 對以上事項的實施進行檢查；

(九) 董事會授權的其他事宜。

於截至二零二一年十二月三十一日止年度內，戰略委員會舉行了三次會議，執行的主要工作包括對本公司二零二零年戰略執行情況進行了回顧，並選舉了戰略委員會主席。

戰略委員會委員二零二一年出席會議記錄如下：

姓名	二零二一年	二零二一年	二零二一年
	三月二十五日	十一月十二日	十二月二日
執行董事			
徐濤先生(附註)	出席	-	-
種曉兵先生(附註)	-	出席	出席
非執行董事			
葉永明先生(附註)	出席	-	-
濮韶華先生(主席) (附註)	-	出席	出席
徐子瑛女士(附註)	出席	-	-
史小龍先生(附註)	-	出席	出席
徐宏先生	出席	出席	出席
張申羽女士	出席	出席	出席

附註：徐濤先生於二零二一年四月二十三日辭任本公司戰略委員會委員，種曉兵先生於二零二一年四月二十三日獲委任為本公司戰略委員會委員。葉永明先生於二零二一年十一月十二日辭任本公司戰略委員會委員及主席，濮韶華先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司戰略委員會委員及主席。徐子瑛女士於二零二一年十一月十二日辭任本公司戰略委員會委員，史小龍先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司戰略委員會委員。

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；

- | | |
|--|---|
| <p>(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；</p> | <p>於截至二零二一年十二月三十一日止年度內，提名委員會舉行了六次會議，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。</p> <p>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。</p> |
| <p>(七) 定期檢查董事履行其責任所付出的時間；</p> | |
| <p>(八) 評核獨立非執行董事的獨立性；</p> | |
| <p>(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；</p> | |
| <p>(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</p> | |
| <p>(十一) 董事會授權的其他事項。</p> | |

有關提名委員會實施的有關提名董事的政策，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。

提名委員會委員二零二一年出席會議記錄如下：

姓名	二零二一年 三月 二十五日	二零二一年 四月 二十三日	二零二一年 六月 十七日	二零二一年 十一月 十二日	二零二一年 十一月 十二日	二零二一年 十二月 二日
獨立非執行董事						
陳瑋先生	出席	出席	出席	出席	出席	出席
夏大慰先生	出席	出席	出席	出席	出席	出席
趙欽晟先生	出席	出席	出席	出席	出席	出席
非執行董事						
葉永明先生 (附註)	出席	出席	出席	出席	-	-
濮韶華先生 (主席) (附註)	-	-	-	-	出席	出席

附註：葉永明先生於二零二一年十一月十二日辭任本公司提名委員會委員及主席；濮韶華先生於二零二一年十一月十二日獲委任為本公司提名委員會委員及主席。

環境、社會及管治 (ESG) 委員會

董事會於二零二一年六月十七日通過決議案，選舉成立了第七屆環境、社會及管治 (ESG) 委員會。環境、社會及管治 (ESG) 委員會現時成員共四名，包括一名執行董事 (主席)、一名非執行董事及兩名獨立非執行董事。環境、社會及管治 (ESG) 委員會的主要職責、角色及職能為：

- (一) 指導和檢討聯華超市ESG方針及策略的制定，確保其與時並進、切合所需，並符合適用的法律及監管要求；
- (二) 監察聯華超市ESG目標的制定和實施，包括：監督聯華超市ESG管理績效目標的制定；檢討目標實現的進度，並就實現目標所需採取的行動提供建議；
- (三) 監察外部ESG趨勢，將影響聯華超市ESG方針及策略、目標制定的重要趨勢匯報董事會；
- (四) 指導和檢討聯華超市重要ESG議題的識別和排序；

- (五) 審閱本公司年度《環境、社會及管治報告》及其他ESG相關披露信息，並向董事會匯報；
- (六) 識別與聯華超市有關的ESG風險，評估此類風險對公司的影響，並就風險應對向董事會提供建議；
- (七) 向董事會提供ESG相關的培訓資料；
- (八) 董事會授予的其他職責。

於截至二零二一年十二月三十一日止年度內，環境、社會及管治 (ESG) 委員會舉行了一次會議，會議選舉了環境、社會及管治 (ESG) 委員會主席。

環境、社會及管治(ESG)委員會委員二零二一年出席會議記錄如下：

姓名	二零二一年 六月 十七日
獨立非執行董事	
李國明先生	出席
陳璋先生	出席
執行董事	
種曉兵先生 (主席)	出席
非執行董事	
張申羽女士	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。

董事及核數師對賬目之責任

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143頁至第145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二零二一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398.5萬元，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，截至二零二一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。

於二零二一年，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。

於二零二一年，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。二零二零年年報及二零二一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盡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。召集的程序應當盡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：huangzhaojun@chinalh.com,
wuying@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，監事會共召開五次會議。於二零二一年三月二十九日，監事會召開了會議，並對本集團於二零二零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二零二零年的各項工作，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二零二零年的財務狀況的相關匯報，討論通過了二零二零年度監事會報告。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二零二零年度審計報告。審議通過了本公司二零二零年度利潤分配的議案。審議通過關於計提上海聯華快客便利有限公司（「聯華快客」）整合損失議案。審議通過關於聯華快客向杭州聯華華商集團有限公司轉讓杭州聯華快客便利連鎖有限公司100%股權及寧波聯華快客便利連鎖有限公司100%股權的議案。審議通過關於計提四家大型綜合超市門店關店損失的議案。審議通過關於確認天津一商友誼股份有限公司投資損失的議案。審議通過關於確認浙江文創小額貸款股份有限公司投資損失的議案。審議通過關於授權本公司執行董事處理理財產品投資額度的議案。審議通過本公司關於同上海證券有限責任公司訂立二零二一年至二零二三年投資理財合作框架協議的關連交易的議案，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。

於二零二一年六月十七日，監事會召開了會議，審議通過本公司關於同意授權執行董事審批非關連交易使用權資產總額不超過市值25%的經營性租賃業務的議案。審議通過本公司關於同浙江天貓網絡科技有限公司訂立二零二一年至二零二三年供貨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。

於二零二一年八月三十日，監事會圍繞二零二一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二零二一年上半年度的財務狀況的相關報告。審議通過審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年物業管理業務合作框架協議關連交易的議案；審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年房屋租賃業務合作框架協議關連交易的議案；審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年卡券交易業務合作框架協議持連交易的議案；審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年物流物資租賃合同關連交易的議案；審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年物業出租業務框架協議關連交易的議案；審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年積分通存通兌代理結算清算服務協議關連交易的議案；審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年財企戰略合作框架協議關連交易的議案；審議通過本公司關於同百聯集團二零二二年至二零二四年物流服務提供業務合作協議關連交易的議案；審議通過本公司關於同阿里巴巴附屬公司訂立二零二二年至二零二四年物流快遞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。

於二零二一年十一月十二日，監事會召開了會議，審議通過本公司關於提名田穎傑女士為第七屆監事會監事候選人的議案。

於二零二一年十二月二日，監事會召開了會議，審議通過本公司關於選舉第七屆監事會主席（監事長）的議案。審議通過本公司關於上海世紀聯華超市青浦有限公司同上海青浦百聯東方商廈有限公司盈港路分公司訂立上海青浦租賃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。

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146至236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二零二一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 貴集團於二零二一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」一節中進一步闡述。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，我們將物業、廠房及設備以及使用權資產的減值評估識別為關鍵審計事項。</p>	<p>我們對減值評估採取的相關審計程序包括：</p>
<p>綜合財務報表附註16和18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>	<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序；
<p>截至二零二一年十二月三十一日止年度，貴集團確認的使用權資產的減值損失計為人民幣96,273,000元。</p>	<ul style="list-style-type: none">了解用於編製現金流量預測的方法和管理過程，包括關鍵假設及所用數據如歷史財務信息、市場展望與趨勢、收入增長率、折現率、銷售預算及毛利；根據我們對貴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會計師公會頒佈的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款，對該等綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐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。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，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，設計並執行審計程序以應對該等風險，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，或凌駕於內部控制之上，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序，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綜合財務報表內的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。
- 獲取關於實體財務信息或 貴集團內部業務活動的充足、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他事宜，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紀文和。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

二零二二年三月二十八日

綜合損益及其他全面收益表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	附註	截至 二零二一年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至 二零二零年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
營業額	5	24,759,659	26,331,155
銷售成本		(21,697,930)	(22,795,864)
毛利		3,061,729	3,535,291
其他收益	5	2,255,259	2,170,108
其他收入及其他利得(損失)	7	476,108	769,311
預期信用損失模式下(確認)轉回信貸損失， 扣除撥回	9	(1,156)	(1,157)
分銷及銷售成本		(4,841,767)	(4,861,494)
行政開支		(873,960)	(929,048)
其他經營開支	10	(108,171)	(338,334)
應佔聯營公司盈利		42,800	(65,043)
財務成本	8	(285,003)	(295,108)
稅前虧損	11	(274,161)	(15,474)
所得稅費用	12	(97,195)	(172,123)
年度損失及年度綜合損失合計		(371,356)	(187,597)
年度(虧損)盈利及年度綜合(費用)收益合計			
歸屬於：			
本公司股東		(422,779)	(319,286)
非控制性權益		51,423	131,689
		(371,356)	(187,597)
每股虧損—基本	15	人民幣0.38元	人民幣0.29元

綜合財務狀況表

於二零二一年十二月三十一日

	附註	於二零二一年 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
非流動資產			
物業、廠房及設備	16	3,341,988	3,407,002
在建工程	17	9,740	10,234
使用權資產	18	6,386,548	6,968,377
無形資產	19	127,336	133,643
商譽	21	127,953	127,953
於聯營公司之權益	22	703,205	660,405
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	23	52,229	57,684
應收融資租賃款	25	237,571	254,528
定期存款	24	3,980,870	4,685,800
遞延稅項資產	27	8,045	7,883
其他非流動資產	28	286,186	209,693
		15,261,671	16,523,202
流動資產			
存貨	29	2,839,495	2,677,659
應收融資租賃款—流動部分	25	46,245	37,291
預付租金	26	441	1,376
應收賬款	30	145,386	183,464
按金、預付款及其他應收款	31	715,302	613,834
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	23	997,618	59,958
應收最終控股公司款	32	15,028	—
應收同系附屬公司款	32	37,933	43,617
應收聯營公司款項	33	251	77
定期存款	24	577,100	1,070,000
現金及現金等價物	34	2,193,456	2,010,276
		7,568,255	6,697,552
資產合計		22,829,926	23,220,754

(續)

綜合財務狀況表

於二零二一年十二月三十一日

	附註	於二零二一年 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
資本及儲備			
股本	41	1,119,600	1,119,600
儲備		(89,712)	333,067
本公司股東權益		1,029,888	1,452,667
非控制性權益	42	224,509	302,427
權益合計		1,254,397	1,755,094
非流動負債			
遞延稅項負債	27	120,359	101,947
租賃負債	39	5,741,487	6,247,684
		5,861,846	6,349,631
流動負債			
應付賬款	35	3,467,986	3,889,797
應付稅項		103,336	165,899
銀行借款	36	–	20,000
其他應付款及預提費用	37	2,060,971	1,974,422
租賃負債	39	911,399	856,082
合約負債	38	8,540,256	8,138,152
遞延收益	40	1,475	5,916
應付最終控股公司款		–	36,234
應付同系附屬公司款	32	626,409	28,131
應付聯營公司款	33	1,851	1,394
應付其他關聯公司款		–	2
		15,713,683	15,116,029
負債合計		21,575,529	21,465,660
權益和負債合計		22,829,926	23,220,754
流動負債淨額		(8,145,428)	(8,418,477)
總資產減流動負債		7,116,243	8,104,725

列載於第146至236頁的綜合財務報表已由董事會於二零二二年三月二十八日批准和授權刊發，並由下列負責人代表簽署：

濮韶華
董事

種曉兵
董事

綜合權益變動表

截至二零二一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			
於二零二零年一月一日	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	69,697	1,771,953	274,553	2,046,506
本年(虧損)盈利與全面損失總額	-	-	-	-	(319,286)	(319,286)	131,689	(187,597)
向非控制性權益分配股息	-	-	-	-	-	-	(115,615)	(115,615)
新增附屬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
本年(虧損)盈利與全面損失總額	-	-	-	-	(422,779)	(422,779)	51,423	(371,356)
向非控制性權益分配股息	-	-	-	-	-	-	(129,341)	(129,341)
於二零二一年十二月三十一日	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	(672,368)	1,029,888	224,509	1,254,397

註：

- (a) 本公司(如附註1中所定義)的資本公積為發行H股的股份溢價扣減相關的股份發行費用。
- (b) 本集團(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本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止年度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) 根據中華人民共和國(「中國」)有關法規和本集團旗下於中國註冊成立附屬公司的公司章程規定，公司及其附屬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。因盈餘公積已達到於中國註冊成立附屬公司註冊股本的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。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

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	截至 二零二一年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至 二零二零年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
經營活動		
稅前虧損	(274,161)	(15,474)
調整項：		
物業、廠房及設備折舊	329,508	347,769
使用權資產折舊	1,099,984	1,093,026
無形資產攤銷	20,798	18,766
出售物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產收益	(22,281)	(288,435)
物業、廠房及設備減值損失	-	12,100
使用權資產減值損失	96,273	64,852
存貨跌價準備(轉回)	(976)	924
預期信用損失模式下確認減值損失	1,156	1,157
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動虧損(收益)	(9,684)	3,822
收到按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產股利	(1,241)	(769)
應佔聯營公司業績	(42,800)	65,043
銀行存款及定期存款利息收入	(272,140)	(279,694)
融資租賃收入	(22,698)	(24,845)
財務成本	285,003	295,108
經營資本變動前的經營收益	1,186,741	1,293,350
存貨(增加)減少	(160,860)	96,428
應收賬款的減少(增加)	38,828	(20,027)
按金、預付款與其他應收款的增加	(5,935)	(32,164)
預付租金減少(增加)	935	(909)
應收融資租賃款減少	30,701	72,521
應收聯營公司款增加	(174)	(38)
應收同系附屬公司款及最終控股公司款增加	(9,344)	(34,542)
應付最終控股公司款(減少)增加	(36,234)	36,234
應付同系附屬公司款(減少)增加	(1,722)	2,975
應付聯營公司款增加	457	132
應付其他關聯公司款減少	(2)	(2,749)
遞延收益的減少	(4,441)	(5,863)
受限制定期存款增加	78,830	387,500
應付賬款的減少	(421,811)	(94,396)
其他應付款與預提費用的增加	131,565	385,866
合約負債增加	402,104	115,636
經營活動產生的現金	1,229,638	2,199,954
已支付所得稅	(141,508)	(163,299)
已收取利息	192,471	184,289
已支付利息	(285,003)	(295,108)
經營活動產生現金淨額	995,598	1,925,836

(續)

綜合現金流量表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	截至 二零二一年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至 二零二零年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
投資活動		
購置物業、廠房及設備和在建工程款	(420,628)	(319,994)
出售物業、廠房及設備、使用權資產及 無形資產產生的(支出)收入	(22,996)	306,661
聯營企業中的投資	-	(350)
購置無形資產款	(14,761)	(27,665)
支付租賃押金	(7,319)	(3,314)
償還租金保證金	4,856	5,181
收到以公允價值計量且其變動計入損益之金融資產股利	1,241	769
購置按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	(992,000)	-
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	69,479	1,263,192
取回未受限制的定期存款	1,206,000	263,300
購置附屬公司款	(91,800)	-
存入未受限制的定期存款	(87,000)	(2,470,300)
投資活動動用的現金淨額	(354,898)	(982,520)
籌資活動		
新增同系附屬公司借款	600,000	-
償還銀行借款	(20,000)	-
支付非控股股東股息	(32,366)	(114,315)
償還租賃負債	(1,005,154)	(1,049,064)
新增附屬公司非控股股東出資	-	11,800
新增銀行借款	-	20,000
籌資活動動用的現金淨額	(457,520)	(1,131,579)
現金及現金等價物的增加(減少)淨額	183,180	(188,263)
於一月一日現金及現金等價物	2,010,276	2,198,539
於十二月三十一日現金及現金等價物	2,193,456	2,010,276
現金及現金等價物的餘額分析：		
銀行存款與現金	2,193,456	2,010,276

綜合財務報表附註

截至二零二一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5-14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」)為本公司的最終控股公司，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(在此情況下，本公司及其附屬公司合稱「本集團」)主要業務活動包括經營連鎖超級市場、大型綜合超市和便利店，主要經營地點在中國的華東地區。

於二零二一年十二月三十一日，本集團淨流動負債達人民幣8,145,428,000元(二零二零年：人民幣8,418,477,000元)。考慮到憑證債項(披露於合約負債中)的歷史結算及增加模式以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2,160,300,000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香港財務報告準則之修訂

於本年度，本集團於編製綜合財務報表時已首次應用由香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的經修訂香港財務報告準則，該等修訂於二零二一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16號之修訂	<i>Covid-19相關的租賃減免</i>
香港財務報告準則第9號、	<i>利率基準改革—第二階段</i>
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	

此外，本集團應用了國際會計準則委員會於二零二一年六月頒佈的國際財務報告準則解釋委員會(「委員會」)的議程決議，該決議澄清了當確定存貨的可變現淨值時，實體應將成本計入「出售所需的估計成本」。

於本年度應用的對香港財務報告準則之修訂本對綜合財務報表所呈報的本集團本年度及以往年度的財務業績、狀況及／或該等綜合財務報表披露事項並未造成重大影響。

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

本集團並未提前採用以下已頒佈但尚未生效之新訂及香港財務報告準則修訂本：

香港財務報告準則第17號	保險合同及相關修訂 ³
香港財務報告準則第3號之修訂	概念框架索引 ²
香港財務報告準則第10號及 香港會計準則第28號之修訂	投資方與聯營、合營企業之間的資產出售或投入 ⁴
香港財務報告準則第16號之修訂	二零二一年六月三十日後Covid-19相關的租金減免 ¹
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) 第五號解釋之相關修訂 ³
香港會計準則第1號及 香港財務報告準則實務聲明第2號 之修訂	會計政策的披露 ³
香港會計準則第8號之修訂	會計估計的定義 ³
香港會計準則第12號之修訂	因單一交易確認的資產及負債的遞延所得稅 ³
香港會計準則第16號之修訂	物業、廠房及設備－擬定用途前所得款項 ²
香港會計準則第37號之修訂	虧損合同－合同的履約成本 ²
香港財務報告準則之修訂	香港財務報告準則二零一八年至二零二零年週 期之年度改進 ²

¹ 於二零二一年四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 於二零二三年一月一日或以後開始之會計年度生效。

⁴ 於將予釐定之日期或以後開始之會計年度生效。

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

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）

香港會計準則第12號修訂本因單一交易確認的資產及負債的遞延所得稅

該修訂本縮小了香港會計準則第12號所得稅第15和24段中遞延所得稅負債和遞延所得稅資產確認豁免的範圍，因此不再將其應用於初始確認時應納稅和可抵扣暫時性差異相等的交易。

就稅務扣減與租賃負債有關的租賃交易而言，本集團獨立應用香港會計準則第12號所得稅對使用權資產及租賃負債規定。因應用初步確認豁免，故並未確認與使用權資產及租賃負債有關的初始確認暫時差異。

於應用該修訂本之時，本集團將對所有與使用權資產和租賃負債相關的可抵扣和應納稅暫時性差異確認一項遞延所得稅資產和遞延所得稅負債（以很可能取得的用來抵扣可抵扣暫時性差異的應納稅所得額為限）。

該修訂本於二零二三年一月一日或之後開始的年度報告期間生效，允許提前採用。於二零二一年十二月三十一日，需要應用該修訂案的使用權資產和租賃負債賬面金額分別為人民幣5,635,503,000元和人民幣6,652,886,000元。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策

3.1 編製綜合財務報表的基礎

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編製。就編製綜合財務報表而言，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信息。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及香港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編製，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及服務所支付的公允價值。

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，本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號租賃及入賬的租賃交易、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. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策

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，本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集團獲得對該附屬公司的控制權之時，並止於本集團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集團獲得控制權日起直至本集團停止對附屬公司實施控制之日為止納入綜合損益及其他全面收益表內。

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。

必要時，本公司會對附屬公司的財務報表作出調整，以使其會計政策與本集團會計政策一致。

合併時，與本集團成員公司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本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收購業務當日所確立的成本值減累計減值虧損 (如有) 列賬。

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 (或現金產生單位組別)，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. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

商譽 (續)

獲分攤商譽的現金產生單位 (或現金產生單位組) 會按年進行減值測試或倘有跡象顯示有關單位可能出現減值時進行更頻密減值測試。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。當本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。

本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

聯營公司為本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本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, 於聯營公司的權益在綜合財務狀況表內按成本進行初始確認, 隨後就本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, 除非該等變動導致本集團持有之擁有權益出現變動。倘若本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 (其包括實質上構成本集團於聯營公司投資淨額一部分的任何長期權益), 則本集團不再確認其應佔進一步虧損。僅以本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, 投資成本超過本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)。如果本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最終計入損益。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

於聯營公司之權益 (續)

本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第36號進行減值測試。減值測試將可收回金額 (使用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第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。

當本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。當本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」範圍內之一項金融資產，本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，本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，本集團在處置／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)。

當本集團減少其在聯營公司中的所有者權益但本集團繼續採用權益法時，本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)。

當某集團實體與本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本集團無關之情況下，才會在本集團的綜合財務報表確認。

與客戶之間的合約產生的收入

本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. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (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。

- 客戶在本集團履約的同時取得並消耗通過本集團履約所提供的利益；
- 本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
- 本集團的履約並未創造一項可被本集團用於替代用途的資產，且本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知識產權的權利承諾：

- 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知識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。否則，本集團將授予許可證作為授予客戶使用本集團知識產權權利，並在許可證的授予時點確認履約義務。

合約資產指本集團已向客戶轉讓商品或服務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。而應收賬款指本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。

合約負債指本集團已收 (或應收) 客戶代價而應向客戶轉讓商品或服務的義務。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (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)

根據若干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本集團視作具有多項履約義務的合約。本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，代表了本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，本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本集團預期有權轉換對客戶所承諾貨物或服務的代價金額。

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項目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。

可變對價

合同中存在可變對價的，本集團採用最可能發生的金額 (更好地預計本集團將被授予的對價金額) 估計本集團將被授予的對價金額。

計入交易價格的可變對價的估計金額，應當僅以與可變對價相關的不確定性在未來消除時累計已確認收入極可能不會發生重大轉回的金額為限。

截至各報告期末，本集團更新對交易價格的估計 (包括更新其對可變對價之估計是否受限的評估結果)，從而真實反映各報告期末之情況以及於報告期間的情況變化。

退款責任

倘本集團預期將退還部分或全部已收客戶對價，則本集團確認一項退款責任。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

與客戶之間的合約產生的收入 (續)

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，本集團確認以下所有項目：

- (a) 轉讓產品的收入，即本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) 就從客戶收回產品的權利確認資產 (以及對銷售成本的相應調整) 並列為被退貨資產之權利。

委託人與代理人

當另一方從事向客戶提供商品或服務，本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 (即本集團為委託人) 或安排由另一方提供該等商品或服務 (即本集團為代理人)。

倘本集團在向客戶轉讓商品或服務之前控制指定商品或服務，則本集團為委託人。

倘本集團之履約義務為安排另一方提供指定的商品或服務，則本集團為代理人。在此情況下，在將商品或服務轉讓予客戶之前，本集團不控制另一方提供的指定商品或服務。當本集團為代理人時，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入。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

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。

對於首次應用香港財務報告準則第16號日期或之後新訂立或經修訂的合同或因企業合併產生的合同，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、修訂日或收購日（視情況而定）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。

本集團作為承租人

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. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為承租人 (續)

短期租賃及低價值資產租賃

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。本集團亦對低價值資產租賃應用該項豁免。短期租賃及低價值資產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，減去所取得的任何租賃激勵金額；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. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為承租人 (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項目呈列於綜合財務狀況表。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為出租人

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。

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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為出租人 (續)

租賃的分類與計量 (續)

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。不取決於指數或比率的可變租賃付款於發生時確認為收入。

本集團日常業務產生的利息和租金收入列為其他收入。

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（「香港會計準則第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

不屬於租賃合同原始條款和條件的考慮因素的變化視為租賃變更，包括通過減免租金提供的租賃激勵。

(i) 經營租賃

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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為出租人 (續)

租賃變更 (續)

(ii) 融資租賃

根據香港財務報告準則第9號的要求，本集團將融資租賃的租賃付款變化作為租賃變更核算，而非作為一項單獨租賃核算。倘有關變動為重大變更，則原租賃之應收融資租賃款將會終止確認，而以經修訂折現率折現經修訂租賃付款所計算之終止確認損益將於修改日於損益中確認。倘該變更為非重大變更，本集團將繼續確認應收融資租賃款，其中該等應收款項的賬面值將按相關應收款項的原折現率折現的經修訂合同現金流量現值計算。對賬面值的任何調整於變更生效之日於損益中確認。

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。

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。

與收益相關的政府補貼用作補償已產生費用或虧損，或乃為給予本集團及時財務支援而授出，且無未來相關成本，則在應收期間於損益中確認。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「其他收入及其他利得 (損失)」項下列示。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

退休福利成本

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。

辭退福利

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、工資及年假等)。

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全面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。

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。所有應課稅暫時差異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異，則所有可扣減暫時差異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異 (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，倘暫時差異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異而確認，惟若本集團可控制臨時差異的撥回及臨時差異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異所產生的遞延稅項資產，僅在按可能出現可利用臨時差異扣稅的應課稅盈利時予以確認，並預期於可見將來回撥。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

稅項 (續)

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。

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。

遞延稅項資產和現時所得稅資產確認為損益。

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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

物業、廠房及設備 (續)

當本集團對包含土地租賃權和建築要素的物業所有者權益付款時，全部對價按初始確認時各自的公允價值按比例分攤至土地租賃權和建築要素。以分配的相關款項能夠可靠計量的金額為限，於土地租賃權之權益於綜合財務狀況表中以「使用權資產」列示。

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累計攤銷和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。個別收購且不限使用年期的無形資產乃按成本減任何後續累計減值虧損列賬。

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損益中確認。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (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)

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。

對現金產生單位進行減值測試時，倘能建立一項合理及貫徹之分配基準，企業資產將會被分配至相關現金產生單位，否則會被分配至能就其建立合理及貫徹之分配基準之最小現金產生單位組。為公司資產所屬的現金產生單位或現金產生單位組確定可收回金額，並將其與相關現金產生單位或現金產生單位組的賬面值進行比較。

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。

倘減值虧損於其後撥回，則資產 (或現金產生單位或或現金產生單位元組合) 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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

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。進行銷售所需的成本包括可直接歸屬於銷售的增量成本以及集團進行銷售所必須產生的非增量成本。

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。

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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

金融工具 (續)

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。

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。

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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (續)

金融工具 (續)

金融資產 (續)

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不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、應收最終控股公司／同系附屬公司／聯營公司款、定期存款、現金及銀行存款) 和其他項目 (應收融資租賃款) 進行預期信貸虧損「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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (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. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (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序或已進入破產程序，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序下受到強制執行。核銷構成終止確認，後續收回的款項於損益中確認。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (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第16號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。

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、其他應收款及租賃應收款的調整則通過虧損撥備賬戶確認。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重大會計政策 (續)

3.2 重大會計政策 (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。

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。本公司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。

金融負債

所有金融負債後續採用實際利率法以攤銷成本計量。

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，應付最終控股公司／同系附屬公司／聯營公司／其他關聯方款項及銀行借款) 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。

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。於二零二一年十二月三十一日及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）。有關商譽的減值測試的詳情參見附註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賬面價值的任何跡象；(2) 資產的賬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可收回金額。

於二零二一年十二月三十一日，物業、廠房及設備和使用權資產之賬面值分別為人民幣3,341,988,000元 (二零二零年：人民幣3,407,002,000元) 及人民幣6,386,548,000元 (二零二零年：人民幣6,968,377,000元)，已分別確認減值損失人民幣35,349,000元 (二零二零年：人民幣43,593,000元) 及人民幣184,333,000元 (二零二零年：人民幣125,932,000元)。物業、廠房及設備和使用權資產的減值明細參見附註20。

遞延稅項資產

於二零二一年十二月三十一日，因未來盈利流不可預測，人民幣3,448,816,000元稅項虧損 (二零二零年：人民幣3,420,557,000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。

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)

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。於二零二一年十二月三十一日，物業、廠房及設備之賬面值為人民幣3,341,988,000元(扣除累計減值損失人民幣35,349,000元)(二零二零年：人民幣3,407,002,000元(扣除累計減值損失人民幣43,593,000元))。

關店費用撥備之估算

本集團依據香港會計準則第37號「撥備、或然負債及或然資產」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成本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。於二零二一年十二月三十一日，關店費用撥備之賬面值為人民幣139,953,000元(二零二零年：人民幣190,487,000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。使用參考歷史資料中本集團發出但已超過一定期間未使用的憑證比例而制定的預期贖回率，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。於截至二零二一年十二月三十一日止年度，折損收入為人民幣11,252,000元(二零二零年：人民幣21,944,000元)。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

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

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	24,759,659	26,331,155
服務		
從供應商取得之收入(服務收入)	1,632,148	1,590,222
從加盟店取得之加盟金收入	41,638	42,689
因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入	2,137	8,661
	1,675,923	1,641,572
合計	26,435,582	27,972,727

營業額確認時間

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
在某一時點確認	24,761,796	26,339,816
在某一時段按履約進度確認	1,673,786	1,632,911
合計	26,435,582	27,972,727

與分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下。

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 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	24,759,659	26,331,155
與客戶之間的合約產生的收入—服務	1,675,923	1,641,572
出租商舖租金收入	579,336	528,536
	2,255,259	2,170,108
營業額及其他收益	27,014,918	28,501,263

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佣金收入

當客戶在零售商兌換本集團預付憑證時，本集團向零售商收取佣金收入。佣金在客戶使用本集團發行的預付憑證的時點確認。

(iii) 租賃

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
經營租賃：		
固定租賃付款額	556,638	503,691
融資租賃：		
應收融資租賃款產生之融資收益	22,698	24,845
	22,698	24,845
總額	579,336	528,536

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

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號經營分部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	
	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
大型綜合超市	15,065,315	16,443,618	(146,700)	118,658
超級市場	10,115,635	10,245,431	51,325	175,522
便利店	1,558,080	1,643,270	(3,264)	(209,913)
其他業務	275,888	168,944	(15,184)	184,243
	27,014,918	28,501,263	(113,823)	268,510

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：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
分部業績	(113,823)	268,510
不可分配利息收入	48,654	51,343
不可分配收入	(5,258)	6,515
不可分配開支	(246,534)	(276,799)
應佔聯營公司業績	42,800	(65,043)
綜合稅前虧損	(274,161)	(15,474)

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業績及總部收支之分配(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：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
—大型綜合超市	13,309,270	14,514,737
—超級市場	5,920,975	5,659,443
—便利店	455,594	347,802
—其他業務	230,626	117,496
分部資產合計	19,916,465	20,639,478
於聯營公司之權益	703,205	660,405
其他未分配資產	2,210,256	1,920,871
資產合計	22,829,926	23,220,754

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。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

6. 分部資料 (續)

其他分部資料

二零二一年

	大型 綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
包含於分部損益或分部資產計量的金額如下：					
非流動資產的增加 (註)	717,800	461,369	95,488	1,692	1,276,349
折舊及攤銷	857,562	529,379	50,356	12,993	1,450,290
於損益中計入的物業、廠房及設備和使用權資產發生的減值損失	98,770	-	(2,497)	-	96,273
處置物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產發生的收益 (損失)	17,750	(1,219)	3,492	771	20,794
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	166,695	55,788	488	515	223,486
因應收融資租賃款而產生的利息收入 (附註5)	22,698	-	-	-	22,698
財務成本	197,878	83,235	3,890	-	285,003

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
於損益中計入的物業、廠房及設備和使用權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

註： 非流動資產的增加包括物業、廠房及設備增加人民幣272,431,000元 (二零二零年：人民幣234,245,000元)、增加在建工程人民幣6,206,000元 (二零二零年：人民幣119,935,000元)、增加使用權資產人民幣982,951,000元 (二零二零年：人民幣813,403,000元) 及增加無形資產人民幣14,761,000元 (二零二零年：人民幣27,665,000元)。

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)

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	272,140	279,694
政府補貼 (註i)	58,259	96,394
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產之 公允價值變化利得 (損失)	9,684	(3,822)
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	1,241	769
出售物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產收益 (註ii)	22,281	288,435
廢品及物料銷售收入	29,772	30,680
折損收入 (註iii)	11,252	21,944
手續費收入	14,385	15,439
違約金收入	14,252	9,354
其他	42,842	30,424
合計	476,108	769,311

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

7. 其他收入及其他利得(損失)(續)

註：

- i. 本集團收到來自中國地區政府(以下簡稱「當地政府」)的無償政府補貼人民幣53,818,000元(二零二零年：人民幣90,531,000元)，以鼓勵本集團內各有關公司在各地的業務開展。另外，本年與資產相關的政府補貼人民幣4,441,000元(二零二零年：人民幣5,863,000元)自遞延收益中扣除。遞延收入的詳情請參見附註40。
- ii. 於二零二零年四月三十日，本集團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」)。根據協議，當地政府將補償本集團總計人民幣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序，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。
- iii. 參考歷史資料中本集團發出但已超過某段時間未使用的憑證比例，本集團計算確認該金額。根據香港財務報告準則第15號，將折損金額從合約負債確認為收入。

8. 財務成本

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
租賃負債之利息費用	275,590	294,903
銀行借款之利息費用	9,413	205
	285,003	295,108

9. 預期信用損失模式下(確認)轉回的減值損失，扣除轉回

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
(確認)轉回的減值損失：		
— 應收賬款	750	(994)
— 按金及其他應收款	(1,906)	(163)
	(1,156)	(1,157)

減值評估詳情請參見附註47b。

10. 其他經營開支

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
關店損失	3,355	259,236
處置物業、廠房及設備之損失	1,487	-
確認物業、廠房及設備之減值損失(附註16)	-	12,100
確認使用權資產之減值(附註18)	96,273	64,852
其他	7,056	2,146
	108,171	338,334

11. 稅前虧損

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 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(附註16)	329,508	347,769
使用權資產折舊(附註18)	1,099,984	1,093,026
無形資產之攤銷(附註19)	20,798	18,766
攤銷及折舊合計	1,450,290	1,459,561
應佔聯營公司盈利		
應佔稅前盈利	47,941	(42,663)
減：應佔稅項	5,141	22,380
	42,800	(65,043)
核數師酬金	6,096	5,351
董事薪酬(附註13)	3,149	3,200
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	2,216,210	2,418,971
其他員工之退休福利成本-定額供款計劃	202,106	111,685
員工成本總額	2,421,465	2,533,856
存貨成本中確認之費用	21,697,930	22,795,864

截至二零二零年十二月三十一日止年度，新冠肺炎相關政府減免金額為人民幣179,187,000元，已從員工福利支出中抵銷。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，集團未獲得新冠肺炎相關政府減免金。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

12. 所得稅費用

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
中國企業所得稅當期稅項	78,945	169,514
遞延稅項費用(附註27)	18,250	2,609
	97,195	172,123

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。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。

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
稅前虧損	(274,161)	(15,474)
以中國法定所得稅率25%計算稅項(二零二零年：25%)	(68,540)	(3,869)
應佔聯營公司業績之稅務影響	(10,700)	16,261
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	411	488
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(4,762)	(2,688)
未確認稅務損失之稅務影響	181,639	171,710
未確認可抵扣暫時性差異之稅務影響	6,110	42,720
利用以前未確認之稅收損失	(7,171)	(50,962)
以前年度超額準備金	1,030	279
附屬公司執行不同稅率之影響	(822)	(1,816)
年度稅項支出	97,195	172,123

13. 董事、監事及僱員薪酬

(1) 董事薪金

截至二零二一年十二月三十一日止年度，每名董事的薪酬如下：

董事姓名	袍金		基本薪金、 津貼及實物福利		酌定花紅 (附註a)		退休福利成本		醫療福利		合計	
	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年
人民幣千元												
執行董事/非執行董事：												
徐濤先生(註b)	-	-	440	1,320	-	1,190	40	67	18	23	498	2,600
種曉兵先生(註c)	-	-	1,495	-	421	-	101	-	34	-	2,051	-
葉永明先生(註d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
徐子瑛女士(註e)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
濮韶華先生(註f)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
史小龍先生(註g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
董小春先生(註k)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
王德雄先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
徐宏先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
張申羽先生(註i)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鄭小芸女士(註j)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
錢建強先生(註h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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
趙歆晨先生	150	150	-	-	-	-	-	-	-	-	150	150
合計	600	600	1,935	1,320	421	1,190	141	67	52	23	3,149	3,200

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) 徐濤先生已於二零二一年四月二十三日辭任本公司執行董事兼任總經理職務。
- (c) 種曉兵先生自二零二一年四月二十三日出任本公司執行董事兼任總經理職務。
- (d) 葉永明先生已於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事職務。
- (e) 徐子瑛女士已於二零二一年十一月十二日辭任本公司非執行董事職務。
- (f) 濮韶華先生自二零二一年十一月十二日出任本公司非執行董事職務。
- (g) 史小龍先生自二零二一年十一月十二日出任本公司非執行董事職務。
- (h) 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職務。
- (i) 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職務。
- (j) 鄭小芸女士已於二零二零年六月二十二日退任本公司非執行董事職務。
- (k) 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職務。

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或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。

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度內，並無任何涉及董事或首席執行官放棄或同意放棄收取任何酬金的安排。

13. 董事、監事及僱員薪酬 (續)

(2) 監事會成員酬金

截至二零二一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		二零二一年	二零二零年
	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年		
人民幣千元												
楊阿國先生 (註b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
田穎傑女士 (註c)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
李峰先生 (註d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
唐皓女士	-	-	592	507	298	306	84	67	37	23	1,011	903
合計	-	-	592	507	298	306	84	67	37	23	1,011	903

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。於截至二零二零年及二零一九年十二月三十一日止年度內，並無任何涉及監事放棄或同意放棄收取任何酬金的安排。
- (b) 楊阿國先生已於二零二一年十二月二日辭任本公司監事職務。
- (c) 田穎傑女士自二零二一年十二月二日起出任本公司監事職務。
- (d) 李峰先生自二零二零年六月二十二日起出任本公司監事職務。

(3) 高級管理人員酬金

截至二零二一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										合計	
	袍金		及實物福利		酌定花紅 (註a)		退休福利成本		醫療福利		二零二一年	二零二零年
	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年	二零二一年	二零二零年		
人民幣千元												
梁寶龍先生 (註b)	-	-	576	617	290	224	84	67	37	23	987	931
張慧勤女士 (註c)	-	-	294	294	4,450	7,978	81	61	24	25	4,849	8,358
董剛先生	-	-	1,161	1,080	368	722	84	67	37	24	1,650	1,893
王松先生 (註d)	-	-	754	439	246	293	84	46	37	16	1,121	794
徐曉一女士 (註e)	-	-	683	360	223	181	84	46	37	16	1,027	603
鍾曉兵先生 (註f)	-	-	-	1,200	-	834	-	44	-	30	-	2,108
胡黎平女士 (註g)	-	-	-	376	-	135	-	26	-	8	-	545
合計	-	-	3,468	4,366	5,577	10,367	417	357	172	142	9,634	15,232

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) 梁寶龍先生自二零二一年六月出任本公司黨委副書記職務。
- (c) 張慧勤女士自二零二一年六月出任本公司常務副總經理職務。
- (d) 王松先生自二零二零年六月十日起出任本公司財務總監職務。
- (e) 徐曉一女士自二零二零年六月十日起出任本公司財務副總監職務。
- (f) 種曉兵先生自二零二一年十一月十二日出任本公司執行董事兼任總經理職務。
- (g) 胡黎平女士於二零二零年六月十日退任財務總監職務。

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

於兩個年度內，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：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
基本薪金、津貼及實物福利	1,183	1,183
酌定花紅	17,610	29,323
退休福利	407	305
醫療福利	118	126
	19,318	30,937

14. 五位最高薪酬人士 (續)

於兩個年度內，五位最高薪酬人士並非本公司的董事，該五位最高薪酬人士的酬金分析如下：

	人數	
	二零二一年	二零二零年
人民幣4,000,001元－人民幣4,400,000元	3	—
人民幣5,000,001元－人民幣5,500,000元	1	—
人民幣5,500,001元－人民幣6,000,000元	1	3
人民幣7,500,001元－人民幣8,000,000元	—	1
人民幣9,000,001元－人民幣9,500,000元	—	1

於本年及以前年度，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：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	(422,779)	(319,286)

	二零二一年	二零二零年
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。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

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					
於二零二零年一月一日	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
添置	1,791	155,711	2,563	112,366	272,431
轉自在建工程(附註17)	-	5,965	-	269	6,234
出售	-	(63,515)	(21,348)	(167,290)	(252,153)
於二零二一年十二月三十一日	3,188,096	2,105,371	263,401	1,398,394	6,955,262
折舊及減值					
於二零二零年一月一日	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
年內撥備	86,727	120,529	19,239	103,013	329,508
減值撥備	-	-	-	-	-
於出售時抵銷	-	(54,668)	(19,827)	(163,487)	(237,982)
於二零二一年十二月三十一日	945,462	1,433,964	190,512	1,043,336	3,613,274
賬面值					
於二零二一年十二月三十一日	2,242,634	671,407	72,889	355,058	3,341,988
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

註：

- (a) 折舊額人民幣329,508,000元(二零二零年：人民幣347,769,000元)之中，人民幣284,728,000元(二零二零年：人民幣297,049,000元)和人民幣44,780,000元(二零二零年：人民幣50,720,000元)分別列入分銷及銷售成本和行政開支。
- (b) 於二零二一年十二月三十一日，本集團賬面值人民幣1,120,000元(二零二零年：人民幣461,469,000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	5至8年或租賃剩餘年限(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。

17. 在建工程

	在建工程 人民幣千元
於二零二零年一月一日	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
添置	6,206
轉撥至物業、廠房及設備(附註16)	(6,234)
轉撥至無形資產(附註19)	(466)
於二零二一年十二月三十一日	9,740

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
於二零二一年十二月三十一日			
賬面值	751,045	5,635,503	6,386,548
於二零二零年十二月三十一日			
賬面值	775,834	6,192,543	6,968,377
截至二零二一年十二月三十一日			
折舊費	(24,789)	(1,075,195)	(1,099,984)
減值(註)	-	(96,273)	(96,273)
減值轉銷	-	37,873	37,873
增加	-	982,951	982,951
租賃變更	-	(87,016)	(87,016)
租賃終止	-	(319,380)	(319,380)
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)
增加	-	692,831	692,831
租賃變更	-	120,572	120,572
在建工程轉入	1,390	-	1,390
租賃終止	(39,046)	(129,730)	(168,776)

註：

減值評估詳情請參見附註20。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

18. 使用權資產(續)

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
未包含於租賃負債計量中的可變租賃應付款	4,722	8,231
租賃現金流出合計	1,292,785	1,354,657
使用權資產之增加	982,951	813,403

於二零一九年度以及二零二零年度內，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，集團採用合同的定義，並確定合同可執行的期間。

集團已獲取所有租賃土地的土地使用權權證。

本集團定期與便利店訂立短期租賃協議。於二零二一年以及二零二零年十二月三十一日，短期租賃投資組合與非重大短期租賃支出的短期租賃組合類似。

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%-6%的可變租賃付款額以及再整個租賃期固定的最低年度租賃付款額。付款條件是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。於兩個年度，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

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	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	1,183	1,226,767	-	1,226,767
含可變租賃付款額的零售門店	30	53,977	4,722	58,699
	1,213	1,280,744	4,722	1,285,466

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	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

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，於二零二一年十二月三十一日，租賃負債為人民幣6,652,886,000元，相關使用權資產為人民幣5,635,503,000元（二零二零年：租賃負債為人民幣7,103,766,000元，相關使用權資產為人民幣6,192,543,000元）。除出租人持有的租賃資產上的擔保權益外，租賃協議不強加任何契約。租賃資產在一定情況下不得作為借款擔保或者轉租。

減值評估詳情請參見附註20。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

18. 使用權資產(續)

租賃減讓

於截至二零二一年十二月三十一日止年度，有關零售店的出租人通過在1至12個月內將月租金減免2%至18%給本集團提供了租金減讓(二零二零年：4%至100%)。

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。本集團已確認的租賃負債減少為人民幣87,016,000元(二零二零年：人民幣28,440,000元)，使用權資產減少相同金額。

19. 無形資產

	軟件 人民幣千元
成本	
於二零二零年一月一日	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
添置	14,761
轉自在建工程(附註17)	466
出售	(4,711)
於二零二一年十二月三十一日	326,011
攤銷	
於二零二零年一月一日	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
年內攤銷	20,798
於出售時抵銷	(3,975)
於二零二一年十二月三十一日	198,675
賬面值	
於二零二一年十二月三十一日	127,336
於二零二零年十二月三十一日	133,643

註：

- 年內攤銷額人民幣20,798,000元(二零二零年：人民幣18,766,000元)之中，人民幣4,588,000元(二零二零年：人民幣4,325,000元)和人民幣16,210,000元(二零二零年：人民幣14,441,000元)分別列入分銷及銷售成本和行政開支。
- 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

鑒於個別零售門店的業績不佳，管理層認為有跡象表明存在減值，並對賬面價值分別為人民幣139,337,000元和人民幣1,284,124,000元（二零二零年：人民幣68,367,000元及人民幣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。當資產所屬的門店存在減值跡象時，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至二零二一年十二月三十一日起的5年，稅前折現率為9%（二零二零年：10.25%）。基於行業增長預測，使用的年增長率為0%-5%（二零二零年：0%-3.25%），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在租賃期內的。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。於二零二一年十二月三十一日，增長率及折現率已重新評估，並考慮年內估計高度不確定性的影響，包括新冠疫情的發展態勢以及其對本集團零售業務之影響。

根據評估結果，管理層確定現金產生單元的可收回金額低於賬面價值。減值金額分配給每一類物業、廠房和設備及使用權資產，使得每一類資產的賬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，集團分別對與該等資產相關的部分中不動產、廠房和設備，使用權資產的賬面價值確認人民幣0元（二零二零年：人民幣12,100,000元）及人民幣96,273,000元（二零二零年：人民幣64,852,000元）的減值。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

21. 商譽減值測試

	人民幣千元
成本	
於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	151,941
減值	
於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	(23,988)
賬面值	
於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	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各個單獨現金產生單位。於二零二一年十二月三十一日，商譽分配的分佈摘要呈報如下：

	於二零二一年 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
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，以及其後永續以估算增長率0%（二零二零年：0%）。年度增長率分別為消費者價格指數0.9%和線上零售銷售增長率14.1%（二零二零年：2.5%和10.9%）及折現率9.00%（二零二零年：10.25%）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額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

集團

	於二零二一年 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
非上市權益投資	472,467	472,467
購買日後確認盈利份額－其他綜合收益， 扣除已獲取的股息	230,738	187,938
	703,205	660,405

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	公司註冊及 企業業務地點	本集團所持 股東權益比例		主要業務
		二零二一年 十二月 三十一日 %	二零二零年 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」)	中國	49.00	49.00	超市
浙江九次元網路科技有限公司 (「九次元」)	中國	23.80	23.80	電子商務

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

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。

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

	於二零二一年 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
流動資產	2,671,780	2,069,527
非流動資產	1,736,427	953,434
流動負債	1,859,524	1,641,526
非流動負債	1,484,791	408,315

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
營業額	3,703,283	4,439,905
本年盈利	90,772	117,528
本年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：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
聯家淨資產	1,063,892	973,120
集團佔聯家投資比例	45%	45%
集團應佔聯家賬面值	478,751	437,904

22. 於聯營公司之權益 (續)

天津一商

	於二零二一年 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
流動資產	233,265	434,096
非流動資產	855,858	900,359
流動負債	1,861,057	1,641,084
非流動負債	92,143	429,548
	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
營業收入	769,581	900,565
本年虧損	(133,984)	(1,339,033)
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：

	於二零二一年 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
天津一商淨資產	(864,077)	(736,177)
本集團佔天津一商投資比例	20%	20%
本集團應佔天津一商權益	(172,815)	(147,235)
商譽	6,787	6,787
本集團應佔天津一商賬面值 (註)	-	-

本集團未確認的應佔聯營公司之虧損份額：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
本年度未確認的應佔聯營公司之虧損份額	(26,797)	(15,042)
	於二零二一年 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
累計未確認應佔聯營公司虧損份額	(166,028)	(140,448)

22. 於聯營公司之權益 (續)

天津一商 (續)

註：

在二零一九年，本集團對天津一商管理層在截至二零一九年十二月三十一日的未經審計綜合財務報表中作出的由於母公司內部重組導致的期初調整存在爭議。調整主要涉及核銷關聯方未償還天津一商的某些應收賬款（「調整」）。由於上述調整，天津一商截至二零一八年十二月三十一日淨資產減少人民幣11.1億元。本公司認為天津一商的此項調整缺乏法律依據，該事項未經本公司有權出席的股東大會決議。因此，本公司並未在截至二零一九年十二月三十一日止年度的綜合財務報告的天津一商權益中納入該項調整。

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的天津一商經審計財務報表中確認的調整達成共識。二零二零年十一月，公司已對天津一商提起訴訟，主張撤銷其年度股東大會關於批准二零一九年度經審計財務報表的決議。根據二零二零年十一月發佈的民事判決書，公司敗訴。

因此，本公司認可了天津一商截至二零二零年十二月三十一日止年度的管理賬目中的調整。本集團在天津一商的權益減至零。由於集團未承擔法律或推定義務或代表聯營公司支付款項，因此並未計提額外損失。

22. 於聯營公司之權益 (續)

百聯金服

	於二零二一年 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
流動資產	8,631,358	8,204,253
非流動資產	37,815	39,434
流動負債	6,832,879	6,456,537
非流動負債	-	-

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
營業收入	120,088	118,270
本年盈利	49,144	85,501
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：

	於二零二一年 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
百聯金服淨資產	1,836,294	1,787,150
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賬面值	216,040	210,258

其他未單獨列示聯營公司信息匯總：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 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	(3,829)	(631)

	於二零二一年 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
年內本集團應佔其他未單獨列示之聯營公司資產淨值	8,414	12,243

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

23. 按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

	於二零二一年 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
非流動		
非上市權益投資(附註a)	1,872	1,872
於上海證券交易所上市之公司股票	50,357	55,812
合計	52,229	57,684
流動		
於上海證券交易所上市之公司股票	2,518	2,614
非上市理財產品(附註b)	995,100	57,344
合計	997,618	59,958

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。於本年度公允價值變更利得為人民幣15,235,000元(二零二零年：人民幣12,598,000元)，計入當年的其他收入及其他利得(損失)中。

24. 定期存款

	於二零二一年 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
非流動		
受限制定期存款	1,820,570	1,200,500
其他非流動非受限制定期存款	2,160,300	3,485,300
合計	3,980,870	4,685,800
流動		
受限制定期存款	1,100	700,000
其他流動非受限制定期存款— 按公允價值計量且其變動計入損益	—	100,000
其他流動非受限制定期存款	576,000	270,000
合計	577,100	1,070,000

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。

於二零二零年十二月三十一日，包含於其他流動非受限制定期存款中的結構性存款金額為人民幣100,000,000元(二零二一年：人民幣零元)存放於中國境內銀行，以人民幣計價，作為按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產計量。

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1.80%至4.99%(二零二零年：3.10%至4.99%)之間。本集團定期存款的賬面值與其公允價值接近。

25. 應收融資租賃款

作為連鎖店經營的一部分，本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。租賃在整個租賃期的所有內含利率於合同日固定。

租賃合同不具有擔保餘值。

	最低租賃 付款額現值		最低租賃 付款額	
	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	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
應收融資租賃款組成：				
1年以內	67,332	46,245	59,354	37,291
第2年	67,442	50,274	64,200	45,496
第3年	63,481	50,268	62,741	47,766
第4年	65,978	57,163	58,616	47,384
第5年	58,327	53,887	60,877	53,793
第5年以後	28,158	25,979	63,691	60,089
	350,718	283,816	369,479	291,819
未擔保餘值	-	-	-	-
租賃總投資額	350,718	不適用	369,479	不適用
減：未實現融資收益	(66,902)	不適用	(77,660)	不適用
最低應收租賃付款額現值	283,816	不適用	291,819	不適用
分析：				
流動	67,332	46,245	59,354	37,291
非流動	283,386	237,571	310,125	254,528
	350,718	283,816	369,479	291,819

以上融資租賃的內含利率為8%（二零二零年：8.00%）。

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日，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。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

26. 預付租金

預付租金乃指店舖物業短期租賃的預付租金，於相關租期內予以攤銷。

27. 遞延稅項

下表列載以財務列報為目的的遞延稅項結餘分析：

	二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元
遞延稅項資產	8,045	7,883
遞延稅項負債	(120,359)	(101,947)
	(112,314)	(94,064)

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	預期信貸虧損 準備及 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
於二零二零年一月一日的餘額	(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)
於損益中計入(扣除)之遞延稅項	1,506	186	(24)	(19,918)	(18,250)
於二零二一年十二月三十一日的餘額	(33,023)	2,228	817	(82,336)	(112,314)

未確認稅務虧損和可抵扣暫時性差異如下：

	於二零二一年 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
未確認未動用稅務虧損	3,448,816	3,420,557
未確認可抵扣暫時性差異	1,009,614	985,174
	4,458,430	4,405,731

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3,448,816,000元(二零二零年：人民幣3,420,557,000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。

27. 遞延稅項(續)

未確認未動用稅務虧損到期情況如下：

	於二零二一年 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
到期年份		
二零二一年	-	645,331
二零二二年	640,471	659,367
二零二三年	701,631	712,274
二零二四年	704,133	716,745
二零二五年	676,024	686,840
二零二六年	726,557	-
	3,448,816	3,420,557

28. 其他非流動資產

	於二零二一年 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
定期存款之應收利息	194,386	209,693
收購附屬公司股權的付款(註)	91,800	-
	286,186	209,693

註：二零二一年九月二十六日，本集團附屬公司杭州聯華華商集團有限公司(「聯華華商」)與諸暨一百超市有限公司(「一百超市」)簽訂了股權轉讓協定，根據該協定，聯華華商同意收購，一百超市同意出售浙江百聯超市有限公司60%的股權，以人民幣180,000,000元為對價。截至二零二一年十二月三十一日，收購尚未結束，聯華華商就第一期付款向一百超市支付人民幣91,800,000元，佔收購總對價的51%。

29. 存貨

	於二零二一年 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
零售商品	2,831,407	2,666,469
存貨過時跌價	(1,062)	(2,038)
	2,830,345	2,664,431
低值易耗品	9,150	13,228
	2,839,495	2,677,659

於二零二一年，管理層評估，存貨過時跌價金額為人民幣零元(二零二零年：人民幣1,524,000元)。

於二零二一年，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976,000元(二零二零年：人民幣600,000元)，並計入本年的銷售成本。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

30. 應收賬款

	於二零二一年 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
應收賬款—來自客戶合約	150,248	189,076
減：信貸虧損撥備(註47b)	(4,862)	(5,612)
	145,386	183,464

於二零二一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日至60日(二零二零年：30日至60日)，其賬齡分析列示如下：

	於二零二一年 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
0日至30日	142,429	178,780
31日至60日	2,048	1,252
61日至90日	401	3,255
90日以上	508	177
	145,386	183,464

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以計量預期信貸虧損。

已逾期之應收賬款賬齡：

	於二零二一年 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
逾期1-30日	401	3,255
逾期超過30日	508	177
	909	3,432

31. 按金、預付款及其他應收款

	於二零二一年 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
按金及預付款	231,301	264,205
增值稅留抵稅額	266,363	216,253
應收利息	134,949	39,972
其他應收款(註)	88,617	97,426
減：信貸虧損撥備(註47b)	(5,928)	(4,022)
	715,302	613,834

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。

32. 應收／應付最終控股公司／同系附屬公司款

於截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團以4%的利率從同系附屬公司獲得人民幣600,000,000元借款。應收／應付最終控股公司／同系附屬公司款結餘為貿易性質，無抵押，免息，信貸期介乎30至60日（二零二零年：30日至60日）。於二零二一年十二月三十一日，應收／應付最終控股公司／同系附屬公司款結餘賬齡均在90日之內（二零二零年：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（二零二零年：90日之內），賬款結餘之信貸期介乎30至90日（二零二零年：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。

於截至二零二一年十二月三十一日止年度，銀行結餘按0.30%至4.99%（二零二零年：介乎年息0.30%至3.85%）之現行市場利率計息。

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日之商品採購（二零二零年：30至60日），其賬齡分析如下：

	於二零二一年 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
0至30日	1,494,703	1,886,322
31至60日	718,851	706,511
61至90日	366,786	394,111
91日至1年	887,646	902,853
	3,467,986	3,889,797

註： 賬齡根據商品或服務的控制權轉移至本集團之日至報告期期末的期間確認。

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

36. 銀行借款

	於二零二一年 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
無抵押無擔保銀行借款	-	20,000

該貸款按3.05%的固定市場年利率計息，並於二零二一年償還。

37. 其他應付款及預提費用

	於二零二一年 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
薪資，員工福利及其他人工成本	332,811	386,063
增值稅及其他應交款	84,451	51,059
租賃押金、加盟租賃押金及其他第三方押金	315,614	307,212
應付之非控制性權益股息	98,275	1,300
本集團發行的憑證債項贖回產生的應付賬款	14,390	16,535
收取之加盟及第三方預付款	811,367	627,610
採購物業、廠房及設備及低值易耗品款	108,158	248,576
關店費用撥備(註)	139,953	190,487
預提費用	149,277	137,377
其他雜項應付款	6,675	8,203
	2,060,971	1,974,422

註：作為日常管理流程之一部分，本集團管理層覆核和計量由區域管理層提交的各分部經營業績，以確定本集團的經營和發展戰略。管理層在考慮時間規模和周轉能力的情況下，將判斷是否關閉無利可圖或難以持續的門店。關店準備金主要由租賃終止成本和員工賠償費兩部分組成，相應的金額將於其他費用中計入。本集團於二零二一年底的資金使用額為人民幣50,534,000元。

38. 合約負債

	於二零二一年 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
憑證債項 (附註)	8,418,224	7,988,044
預收貨款	122,032	150,108
合計	8,540,256	8,138,152

於二零二零年一月一日，合約負債為人民幣8,022,516,000元。

附註：

該儲值卡無到期期限，100%票面價值由客戶支付以購買儲值卡

參考歷史資料中按本集團發出但一段時間內未被客戶使用的票息比例得出的比率制定的預期憑證比例，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。

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
年初已計入合同負債結餘的已確認收入	6,539,041	6,591,136

39. 租賃負債

	於二零二一年 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
應付租賃負債：		
一年以內	911,399	856,082
一年至兩年	1,258,282	1,047,667
兩年至五年	1,990,661	2,546,349
五年以上	2,492,544	2,653,668
	6,652,886	7,103,766
減：十二個月之內的結算金額 (列示為流動負債)	(911,399)	(856,082)
十二個月以上的結算金額 (列示為非流動負債)	5,741,487	6,247,684

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

40. 遞延收益

	於二零二一年 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
政府補貼(附註)	1,475	5,916

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，本年度解除並計入其他收入及其他利得(損失)的金額為人民幣4,441,000元(二零二零年：人民幣5,863,000元)。

41. 股本

	發行股數		面值	
	於二零二一年 十二月三十一日	於二零二零年 十二月三十一日	於二零二一年 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
普通股每股人民幣1.00元 註冊、發行及已繳足： 於二零二零年一月一日 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	1,119,600,000	1,119,600,000	1,119,600	1,119,600

本公司於二零二一年及二零二零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	
	於二零二一年 十二月三十一日	於二零二零年 十二月三十一日	於二零二一年 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
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、台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等地位。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。

42. 非控制性權益

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
年初餘額	302,427	274,553
本年應佔盈利	51,423	131,689
本年非控制性權益股息	(129,341)	(115,615)
為設立一家新附屬公司取得之非控股股東出資	-	11,800
年末餘額	224,509	302,427

有關本集團之具有重大非控制性權益的附屬公司，聯華華商及其附屬公司（「聯華華商集團」）於報告期末財務資料如下。

聯華華商集團

	於二零二一年 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
流動資產	8,096,556	7,429,053
非流動資產	6,354,829	6,326,427
流動負債	10,308,431	9,450,891
非流動負債	3,591,963	3,504,144
本公司股東權益	373,475	554,212
非控制性權益	177,516	246,233

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
營業額	12,924,506	13,487,910
銷售成本、費用及其他收入合計	(12,778,198)	(13,094,274)
年度盈利	146,308	393,636
年度盈利歸屬於本公司股東	111,635	285,917
年度盈利歸屬於非控制性權益	34,673	107,719
支付給非控制性股東之股息	103,390	90,230
支付給本集團之股息	292,372	272,190
非控股股東出資	-	11,800
經營活動流入現金淨額	300,893	1,564,469
投資活動(使用的)產生的(流出)流入現金淨額	(2,577,980)	880,970
融資活動產生的(使用的)流入(流出)現金淨額	77,249	(747,873)
(流出)流入現金淨額	(2,199,838)	1,697,566

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。

已於損益中確認的總費用計為人民幣202,247,000元，為本會計年度本集團應向該等計劃供款的金額。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，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銷。計入損益的總費用人民幣111,752,000元為本集團在二零二零年應付給本計劃的供款，二零二一年並未產生有關福利費用。

44. 經營租賃

本集團作為出租人

租賃的最低應收租賃款如下：

	於二零二一年 人民幣千元	於二零二零年 人民幣千元
1年以內	312,592	198,968
第2年	196,985	130,473
第3年	145,141	79,274
第4年	103,289	53,540
第5年	69,549	29,391
第5年以後	116,174	37,771
	943,730	529,417

45. 資本承諾

	於二零二一年 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
已簽約但未於綜合財務報表列示之 購買物業、廠房及設備、興建樓宇及 購買土地使用權之資本開支	155,106	180,601

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。

本集團的資本結構通常指歸屬於本公司擁有人的權益，包括已發行股本、各種儲備和保留溢利。

本集團管理層定期監察資本架構。本公司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

	於二零二一年 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
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	1,049,847	217,642
按攤銷成本計量之金融資產 (包括現金及現金等價物)	7,727,968	8,792,327
	8,777,815	9,009,969

金融負債

	於二零二一年 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
金融負債，按攤銷成本	4,323,744	4,250,172

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／應付最終控股公司款、應收／應付附屬公司款、應收／應付聯營公司款、應收／應付其他關聯公司款、應付賬款及其他應付款、租賃負債及除購買附屬公司股權款以外的其他非流動資產。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、關聯方借款及定期存款相關的公允價值利率風險。本集團之現金流量利率風險主要與中國人民銀行基準利率相關。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。

金融資產利息收入和融資租賃收入總額如下：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
利息收入		
— 按攤銷成本計量之金融資產	272,140	279,694

敏感度分析

以下敏感度分析按照本集團浮息銀行結餘及定期存款的利率風險而定。分析假設該等於呈報期末未兌現的浮息金融資產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(二零二零年：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(二零二零年：10個基點)而所有其他變量維持不變，本集團截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度的稅前虧損則將因此分別減少／增加約人民幣5,064,000元及人民幣5,810,000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的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% (二零二零年:5%)，截至二零二一年十二月三十一日稅後損失將減少／增加人民幣2,053,000元(二零二零年:減少／增加人民幣2,261,000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

於二零二一年十二月三十一日，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及其他應收款、應收聯營公司款、應收同系附屬公司款、應收融資租賃款、存款、現金及現金等價物及其他非流動資產之賬面值，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，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，本集團應用香港財務報告準則第9號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，本集團董事認為本集團之信貸風險已大幅降低。

應收最終控股公司、聯營公司及同系附屬公司款項

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。截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，本集團對應收最終控股公司、聯營公司及同系附屬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信息進行定量與定性分析。管理層認為，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。截至二零二一年及二零二零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。

對於應收賬款，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整體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二零二一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：

於二零二一年十二月三十一日

	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	148,033	(3,556)
過期日一至三十日	2	409	(8)
過期日多於三十日	72	1,806	(1,298)
		150,248	(4,862)

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)

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信息進行定量與定性分析。截至二零二一年十二月三十一日止年度，其他應收款的預期信貸損失為人民幣1,906,000元 (二零二零年：人民幣163,000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。截至二零二一年及二零二零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。

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的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。

於二零二一年十二月三十一日，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58.2%（二零二零年：60.6%）。

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)

下表具體說明基於預期信貸損失評估，本集團的金融資產信用風險敞口：

二零二一年	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個月內預期信貸虧損	251
應收同系附屬公司款	32	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	37,933
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	148,033
		風險觀察	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	409
		呆賬	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	626
		虧損	存續期預期信貸虧損—發生信用減值	1,180
			合計	150,248
其他應收款	31	低風險虧損或 風險觀察	未來12個月內預期信貸虧損	204,387
		呆賬	存續期預期信貸虧損—未發生信用減值	19,100
		虧損	存續期預期信貸虧損—發生信用減值	79
			合計	223,566
按金	31	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	97,132
應收融資租賃款	25	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	283,816
定期按金	24	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	4,557,970
銀行結餘	34	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	2,193,456
其他非流動資產	28	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	194,386

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個月內預期信貸虧損	77
應收同系附屬公司款	32	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	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
		呆賬	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個月內預期信貸虧損	122,704
		呆賬	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個月內預期信貸虧損	264,205
應收融資租賃款	25	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	291,819
定期存款	24	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	5,755,800
銀行結餘	34	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	2,010,276
其他非流動資產	28	低風險虧損	未來12個月內預期信貸虧損	209,693

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)

為管控內部信貸風險，本集團使用逾期信息以評估信貸風險是否自首次確認後顯著增加。

二零二一年

	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	-	251	251
應收同系附屬公司款	-	37,933	37,933
其他應收款	19,179	204,387	223,566
按金	-	97,132	97,132
應收融資租賃款	-	283,816	283,816

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
應收融資租賃款	-	291,819	291,819

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。

於二零二一年十二月三十一日，本集團淨流動負債達人民幣8,145,428,000元(二零二零年：人民幣8,418,477,000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2,160,300,000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。

下表根據本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金融負債進行分析。表中披露的金額為合約性未折現的現金流量。

	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	現金流量總額 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
於二零二一年十二月三十一日						
應付賬款	-	3,467,986	-	-	3,467,986	3,467,986
其他應付款及預提費用	-	227,498	-	-	227,498	227,498
租賃負債	3.42-3.84	1,359,533	4,327,988	3,816,259	9,503,780	6,652,886
應付同系附屬公司款	-	626,409	-	-	626,409	626,409
應付聯營公司款	-	1,851	-	-	1,851	1,851
		5,683,277	4,327,988	3,816,259	13,827,524	10,976,630
於二零二零年十二月三十一日						
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
銀行借款	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
應付同系附屬公司款	-	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

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各類金融資產的公允價值的信息。

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，並將指定的預期回報與到期日的實際回報進行驗證。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
	二零二一年十二月三十一日 人民幣千元	二零二零年十二月三十一日 人民幣千元			
1) 由中國持牌金融機構管理的非上市金融產品投資，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 - 995,100	資產 - 157,344	第二層級	折現現金流量被用於釐定預期流入本集團的未來經濟利益的現值。基金經理公佈的資產淨值	不適用
2) 在上海證券交易所掛牌上市之權益股份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 - 52,875	資產 - 58,426	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金融資產之無報價權益投資	資產 - 1,872	資產 - 1,872	第三層級	折現現金流量。未來現金流量基於相關投資組合的預期使用收益率予以估計，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綜合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		應付同系 附屬公司的款項		租賃負債	合計
	人民幣千元 附註37	人民幣千元 附註36	人民幣千元 附註32	人民幣千元 附註39		
於二零二零年一月一日	-	-	-	7,528,356	7,528,356	
融資現金流	(114,315)	20,000	-	(1,049,064)	(1,143,379)	
經營現金流	-	-	-	(294,903)	(294,903)	
本年利潤	-	-	-	294,903	294,903	
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	7,125,066	
融資現金流	(32,366)	(20,000)	600,000	(1,005,154)	(457,520)	
經營現金流	-	-	-	(275,590)	(275,590)	
本年利潤	-	-	-	275,590	275,590	
分配給非控制性權益的股息	129,341	-	-	-	129,341	
新訂租賃	-	-	-	982,951	982,951	
租賃變更	-	-	-	(87,016)	(87,016)	
租賃終止	-	-	-	(341,661)	(341,661)	
於二零二一年十二月三十一日	98,275	-	600,000	6,652,886	7,351,161	

49. 主要非現金交易

本年度，本集團就使用租賃物業簽訂了新的租約，租期1至20年。租賃起始日，本集團認定使用權資產人民幣982,951,000元、租賃負債人民幣982,951,000元(二零二零年：使用權資產692,831,000元、租賃負債692,831,000元)。

綜合財務報表附註

截至二零二一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，本集團於本年度尚有如下與關聯公司的重大交易：

(1) 關聯公司交易

	註	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	(a)	736,057	628,058
向聯營公司採購	(a)	4,424	3,658
向最終控股公司及同系附屬公司採購	(a)	354,337	318,624
向其他關聯公司採購	(b)	145	1,687
向同系附屬公司收取之租賃費用收入	(c)	44,709	43,185
向同系附屬公司收取因憑證債項結算 而產生佣金收入	(d)	5,532	5,184
向同系附屬公司支付因憑證債項結算 而產生佣金費用	(d)	8,144	8,350
向其他關聯公司支付之服務及平台使用費	(l)	28,295	19,177
向同系附屬公司支付的物業管理費	(e)	15,096	14,311
向同系附屬公司支付之租賃負債之利息支出	(e)	6,950	8,692
存放於同系附屬公司存款之利息收入	(f)	18,037	22,822
向同系附屬公司借款之利息支出	(f)	9,311	–
支付給同系附屬公司之平台使用費	(g)	33,366	27,358
向同系附屬公司支付之物流材料租賃費	(h)	2,228	2,456
向同系附屬公司支付之物流配送服務費	(i)	3,208	12,150
向同系附屬公司收取之物流配送服務費	(i)	4,999	–
向其他關聯公司支付之物流配送費	(j)	4,910	5,149
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	(k)	19,235	22,179
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	(k)	13,019	13,985

50. 關聯公司交易 (續)

(1) 關聯公司交易 (續)

註：

- (a) 該等向同系附屬公司銷售商品，以及向同系附屬公司、聯營公司和最終控股公司採購商品 (包括但不限於食品、日用品及電器)，均根據相關協議條款按照市場價格釐定。
- (b) 此款項為本集團已就從杭州阿里巴巴國際貿易有限公司 (「杭州阿里巴巴」) 採購各類商品 (包括但不限於食品、生鮮及工業品) 向其支付的商品採購費。杭州阿里巴巴國際貿易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」) 的同系附屬公司，而阿里巴巴中國是本集團的主要股東，因而為本集團關連人士。
- (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) 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佣金，支付金額按照雙方月度結算交易款以0.5% (二零二零年：0.5%) 的費率計算。雙方互欠的交易款毛額及相關的佣金收入／支出每月以淨額結算。
- (e) 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釐定。
- (f) 根據本集團與百聯集團控制下的一家同系附屬公司所簽訂的有關金融服務協定，該同系附屬公司將向本公司提供存款和貸款業務，利率等同或略高於本集團就可比較存款及貸款在中國其他主要商業銀行的存款利率。
- (g) 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%的比率計算使用費金額。

50. 關聯公司交易 (續)

(1) 關聯公司交易 (續)

註：(續)

- (h) 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服務費。該費用根據合同條款按照市場價格收取。
- (i) 此款項為本集團由百聯集團及其控制的同系附屬公司收取的配送服務費和收入。費用包括但不限於在上海地區的配送，轉運和退貨服務，以及上海地區以外的配送和倉儲服務。配送服務是指百聯集團向本集團配送貨物，而倉儲服務則指貨物的存儲，分揀和卸貨服務。
- (j) 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配送服務費。該費用按照市場價格之合同條款收取。
- (k) 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。
- (l) 此款項為本集團支付給支付寶(中國)網絡技術有限公司(「支付寶」)、拉紮斯網絡科技(上海)有限公司(「拉紮斯」)、浙江天貓網路科技有限公司(「天貓」)和杭州淘鮮達網路科技有限公司(「淘鮮達」)的服務和平台使用費，以通過該平台銷售各類支援客戶智慧手機端或其他無線設備通過支付寶識別條碼或二維碼完成結算的商品和設備。支付寶是阿里巴巴中國的同系附屬公司，阿里巴巴中國是本集團的主要股東，因而為集團關連人士。

50. 關聯公司交易 (續)

(2) 關聯公司交易餘額

本集團與百聯集團控制下的一家同系附屬公司簽訂一份金融服務協定。根據該協定，同系附屬公司將向本集團提供存款和貸款業務，存款利率等同或略高於本集團就可比較存款及貸款在中國其他主要商業銀行的存款利率。

年內，本公司與上海證券訂立了一份新的投資和理財合作框架協定，據此，本公司與上海證券就投資和理財方面的合作(包括但不限於投資產品、受託投資服務及其他投資合作)達成協定。

現金及現金等價物、未受限定期存款、於同系附屬公司投資及應付同系附屬公司借款匯總如下：

	於二零二一年 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
存放於同系附屬公司之現金及現金等價物	539,008	502,535
存放於同系附屬公司之非受限制定期存款	-	350,000
向同系附屬公司借款	600,000	-
與同系附屬公司的投資和理財合作	794,640	-

應付／應收關聯公司的租賃負債和租賃應收款概況如下：

	於二零二一年 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
租賃負債	167,373	220,557

(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，本公司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

截至二零二一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：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
工資及其他短期僱員福利	12,891	18,655
退休後僱員福利	642	491
其他長期福利	261	189
	13,794	19,335

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	繳足股本/ 註冊資本	本公司應佔股東權益百分比				主要業務
				直接		間接		
				二零二一年 %	二零二零年 %	二零二一年 %	二零二零年 %	
上海世紀聯華超市發展有限公司	一九九七年十一月二十四日	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	二零零一年六月一日	中國	120,500	74.19	74.19	-	-	大賣場及標準超市 業務
聯華超市(江蘇)有限公司	二零零三年三月二十一日	中國	50,000	100.00	100.00	-	-	大賣場及標準超市 業務
廣西聯華超市股份有限公司	二零零一年十一月十八日	中國	68,670	95.00	95.00	-	-	大賣場、標準超市 及便利店業務
上海聯華超級市場發展有限公司	二零零六年四月八日	中國	10,000	100.00	100.00	-	-	標準超市
上海聯華快客便利有限公司	一九九七年十一月二十五日	中國	493,000	100.00	100.00	-	-	便利店業務
上海岩鈺貿易有限公司	一九九八年十月二十九日	中國	5,000	100.00	100.00	-	-	採購配送
聯華物流有限公司	二零零七年十月十七日	中國	100.00	100.00	100.00	-	-	採購配送
聯華電子商務有限公司	一九九五年十月四日	中國	55,000	100.00	100.00	-	-	貿易
華聯超市股份有限公司	二零零六年八月十五日	中國	300,000	99.40	99.40	0.60	0.60	標準超市

註： 上述實體中，廣西聯華超市股份有限公司與華聯超市股份有限公司為股份有限公司，其餘實體均為有限責任公司。於本年末，上述附屬公司並未發行任何債務證券。

52. 本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：

	二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	二零二零年 十二月三十一日 人民幣千元
非流動資產		
物業、廠房及設備	160,862	167,121
在建工程	3,585	2,358
無形資產	9,333	12,132
於附屬公司的投資	1,706,220	1,706,220
於聯營公司之權益	354,876	354,876
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	5,909	6,084
定期存款	250,000	300,000
遞延稅項資產	92	204
其他非流動資產	1,853	1,976
應收附屬公司款	1,301,485	–
	3,794,215	2,550,971
流動資產		
存貨	614,934	774,168
按金、預付款及其他應收款	333,972	46,584
應收同系附屬公司款	4,805	4,035
應收附屬公司款	5,180,503	5,724,049
應收聯營公司款	251	77
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	–	–
定期存款	100,000	520,000
現金及現金等價物	854,593	1,033,030
	7,089,058	8,101,943
資產合計	10,883,273	10,652,914

綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

52. 本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)

	二零二一年 十二月三十一日 人民幣千元	二零二零年 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	5,585,870	5,386,506
權益合計	6,705,470	6,506,106
非流動負債		
遞延稅項負債	1,149	1,193
流動負債		
應付賬款	1,671,501	1,700,769
應付稅項	10,904	9,554
其他應付款及預提費用	156,021	162,932
合約負債	1,902,554	1,765,168
應付最終控股公司款	-	36,234
應付同系附屬公司款	24,882	24,274
應付附屬公司款	408,941	445,288
應付聯營公司款	1,851	1,394
應付其他關聯公司款	-	2
	4,176,654	4,145,615
負債合計	4,177,803	4,146,808
權益和負債合計	10,883,273	10,652,914
流動資產淨額	2,912,404	3,956,328
總資產減流動負債	6,706,619	6,507,299

本公司儲備變動表

	法定盈餘					合計
	股本	資本公積	其他儲備	公積金	保留盈利	
	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
於二零二零年一月一日	1,119,600	258,353	3,595	559,800	4,300,380	6,241,728
本年盈利及全面收益總額	-	-	-	-	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
本年盈利及全面收益總額	-	-	-	-	199,364	199,364
於二零二一年十二月三十一日	1,119,600	258,353	3,595	559,800	4,764,122	6,705,470

目錄

績效總覽	238
1 企業社會責任管理	239
1.1 ESG願景與策略	239
1.2 ESG管治架構	242
1.3 利益相關方溝通	245
1.4 實質性議題分析	246
2 卓越品質，為客戶提供優質服務	247
2.1 商品質量管理	247
2.2 客戶服務	256
2.3 合規運營	260
3 以人為本，與員工共築幸福家園	263
3.1 保障員工權益與福利	263
3.2 員工健康與職場安全	267
3.3 人才發展與職業培訓	269
4 綠色經營，護美麗生態環境	272
4.1 環境管理	272
4.2 氣候變化風險識別和管理	273
4.3 資源使用	278
4.4 廢棄物管理	282
4.5 鼓勵綠色消費	282
5 保障民生，與社區共創美好未來	283
5.1 保障民生供應	283
5.2 共建和諧社區	285
5.3 支持鄉村振興	288
6 數據篇	291
7 聯交所《環境、社會及管治報告指引》索引表	296
報告編製說明	303

績效總覽

環境責任

相較於2020年，2021年本集團：

- 範圍一溫室氣體排放量：下降10.5%
- 無害廢棄物產生量：下降11.4%
- 有害廢棄物產生量：下降22.1%
- 水資源消耗量：下降10.8%

社會責任

- 員工總數：27,780人
- 員工培訓覆蓋率：96.31%
- 員工人均培訓小時數：18.93小時
- 產品及服務投訴處理率：100%
- 員工志願服務人次：3,907人次

社會認可

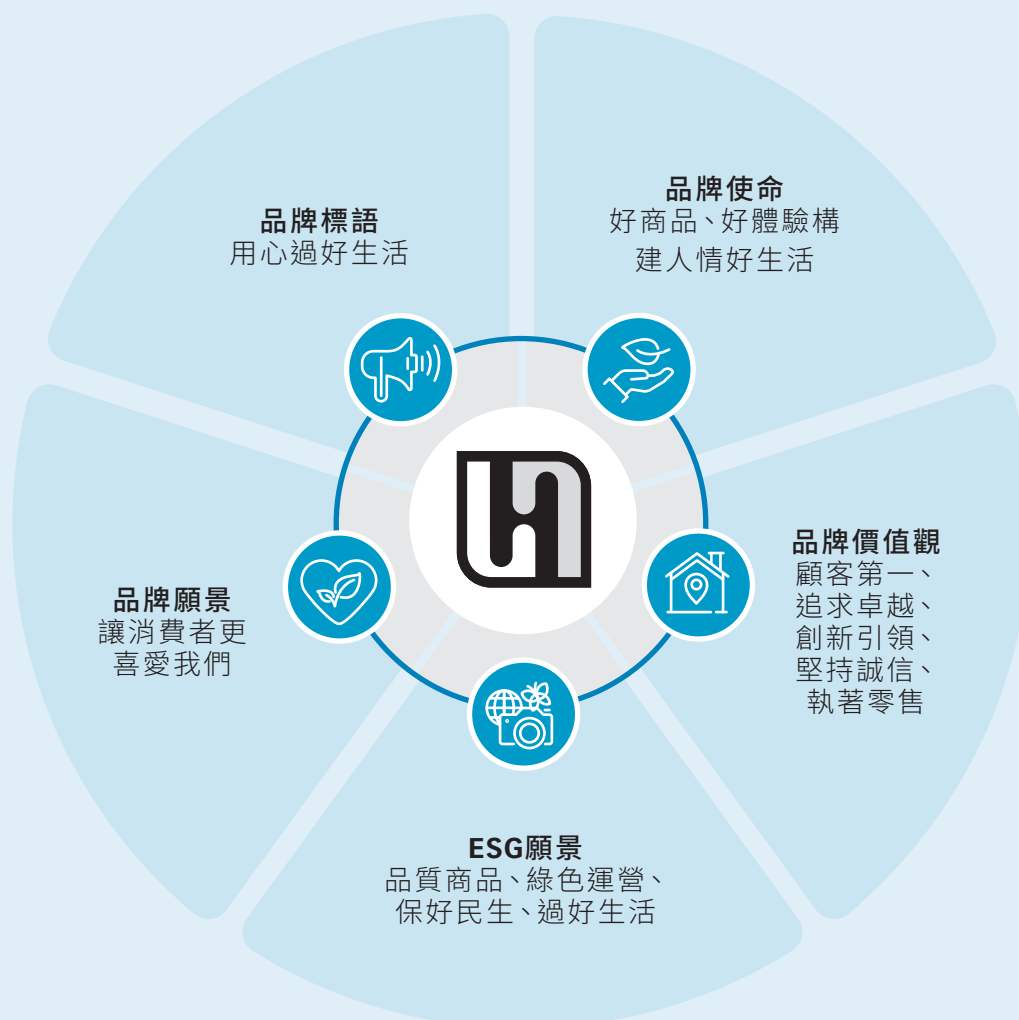
- 公司獲二零二一（第五屆）中國零售供應鏈與物流峰會——生鮮·食品·餐飲專題最佳供應鏈管理企業獎
- 公司獲新疆維吾爾自治區喀什地區行政公署、上海市對口支援新疆工作前方指揮部、上海市人民政府駐疆辦事處、上海消費幫扶聯盟頒發的「滬喀優品消費幫扶專區專櫃——上海援疆」獎牌
- 公司獲全球自有品牌產品亞洲展組委會頒發的第五屆全球自有品牌產品亞洲展「金星獎」—優秀團隊獎及優秀產品獎
- 聯華華商被授予浙江連鎖業「2021自有品牌創新企業」
- 聯華廣西公司獲廣西壯族自治區總工會頒發的「廣西五一勞動獎狀」

1 企業社會責任管理

1.1 ESG願景與策略

ESG願景

公司圍繞「讓消費者更喜愛我們」的企業願景，明確「好商品、好體驗構建人情好生活」的企業使命。公司制定「品質商品、綠色運營、保好民生、過好生活」的ESG願景，體現本公司作為民生商品經營者，通過提供高品質的商品與服務，綠色可持續的運營，保障社會民生供應，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。



ESG策略

隨著資本市場對環境、社會及管治 (ESG) 愈加關注，公司在充分考慮本公司業務及各利益相關方訴求的基礎上，提出了涵蓋商品與服務、員工發展、綠色運營、社區與民生四大層面的ESG管理策略。

商品與服務

短中期 (3~5年)：

- 營造誠信合規責任文化，保障我們營運活動的健康發展；
- 持續完善產品質量管理體系，加強對供應商的質量管控，保障我們的商品品質；
- 不斷完善門店購物環境，保障購物環境的安全與友好。

長期 (5~10年)：

- 持續完善商品質量管理，完善購物環境，提供滿足顧客和市場需求的多元化及高質量產品及友好服務。

員工發展

短中期 (3~5年)：

- 尊重與維護員工的各項合法權益，以多層次的員工溝通機制和員工關愛行動，構建和諧員工關係；
- 為員工提供安全、健康的工作環境；
- 提供多元化的、創新的員工培訓資源與職業發展通道，賦能員工職業發展。

長期 (5~10年)：

- 打造行業優秀僱主品牌，賦能零售行業的創新發展。

綠色運營

短中期 (3~5年) :

- 推行綠色門店，提升資源使用效率，減少溫室氣體排放；
- 推行綠色辦公、綠色物流與倉儲，減少運營過程中的溫室氣體及廢棄物排放。

長期 (5~10年) :

- 加強對消費者的可持續消費教育，減少消費端帶來的環境影響，倡導可持續消費；
- 倡導供應商可持續生產，減少供應商商品生產的環境影響。

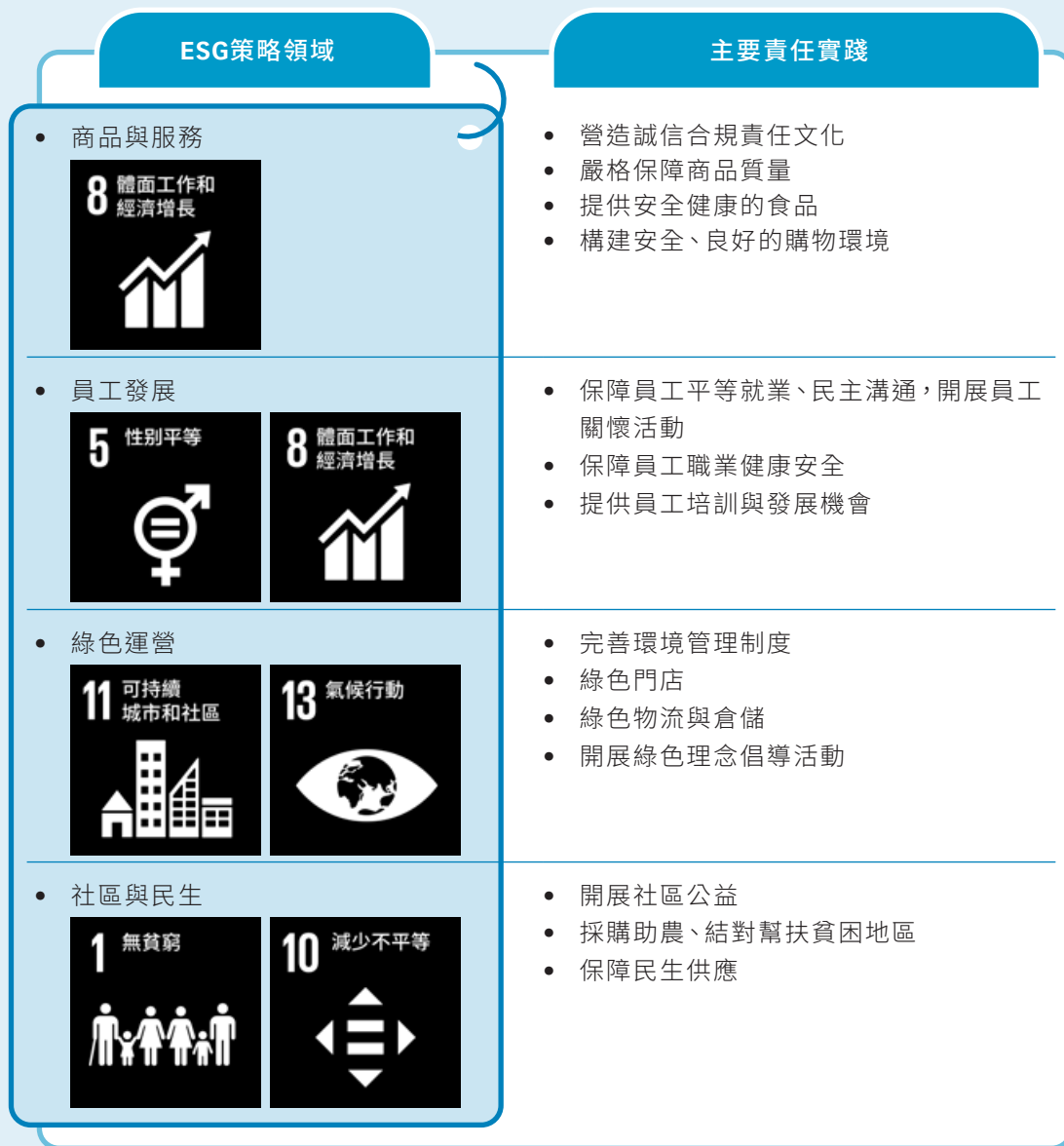
社區與民生

短中期 (3~5年) :

- 積極發揮民生保障的角色，在社會緊急事件發生時保障基礎的商品供應；
- 積極開展志願服務與社會公益活動，加強與社區的深度融合。

長期 (5~10年) :

- 設立公司的社會公益品牌，結合公司的主營業務，持續開展並擴大社區參與及社會公益活動，提高企業社會影響力。



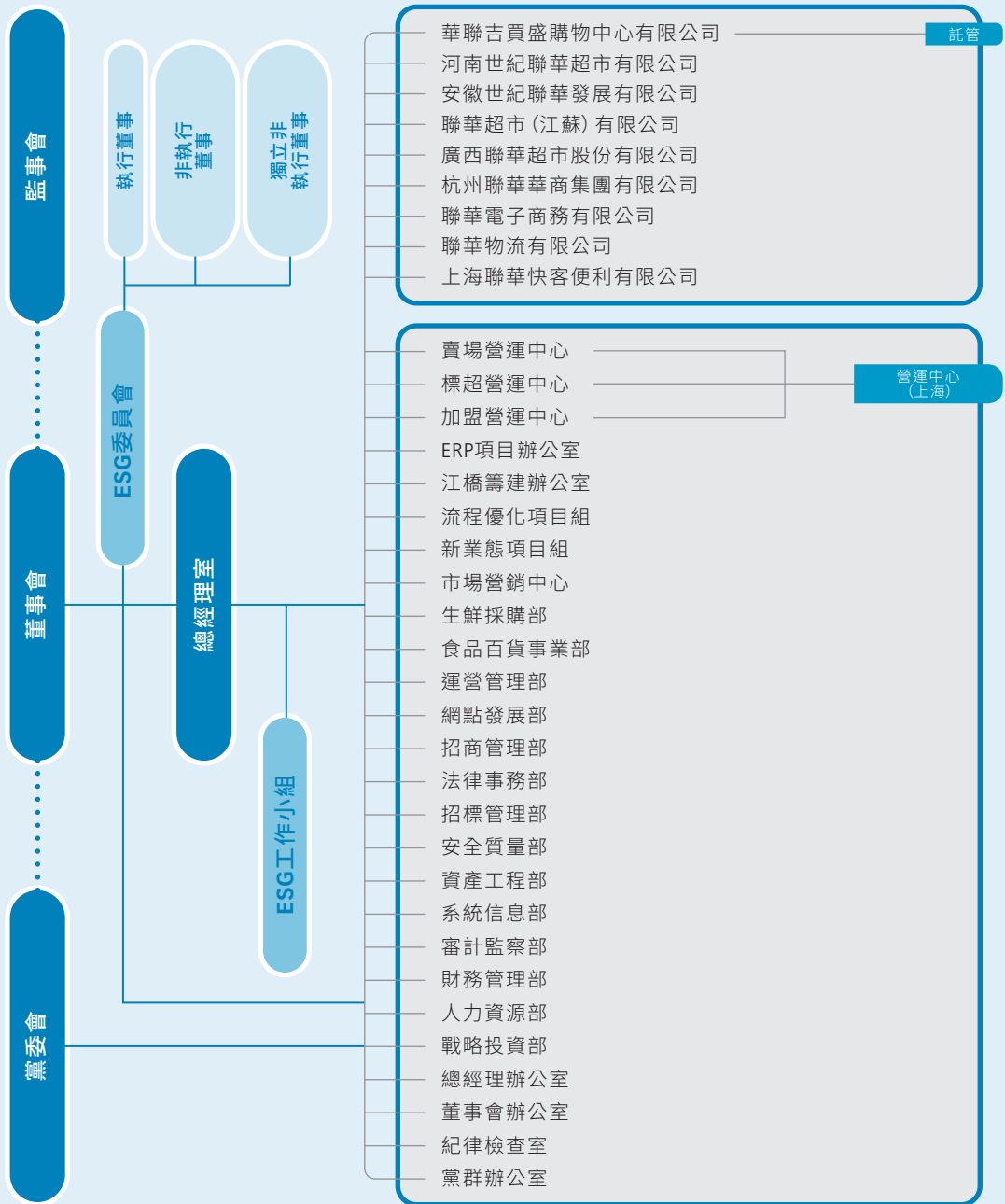
公司已於2021年制定減少溫室氣體排放、減少廢棄物、提高能源使用效益和用水效益等方面的量化績效目標。董事會每年第一季度審視公司上一年度ESG績效及ESG績效目標達成情況，確保公司ESG績效在ESG報告中披露，從而推動ESG績效目標的實現。

1.2 ESG管治架構

隨著中國資本市場對於ESG關注度的提升，本集團董事會亦緊隨步伐強化對於ESG事宜的監管。2021年，本集團制定了《聯華超市環境、社會及管治（ESG）委員會職權範圍》，進一步明確了本集團的ESG管理架構，ESG管理委員會的組成、職責權限及議事規則。

本集團董事會下設ESG委員會，成員為執行董事、非執行董事及獨立非執行董事，負責集團整體ESG決策；並設立由各部門、各業態公司成員參與的ESG工作小組，共同推進ESG具體工作的執行與完善。

ESG管治架構



董事會 ESG 委員會對本公司的環境、社會及管治承擔整體責任，職責包括：

- a) 評估及釐定本公司的環境、社會及管治相關風險及機遇；
- b) 確保設有適當和有效的環境、社會及管治風險管理及內部監控系統；
- c) 制訂本公司的環境、社會及管治管理方針、策略、優次及目標；
- d) 就環境、社會及管治相關目標定期檢討本公司的表現；
- e) 審批本公司環境、社會及管治報告內的披露資料等。

董事會 ESG 委員會

ESG 管理與協調者，將 ESG 相關任務落實到各實施部門。ESG 工作小組職責包括：

- a) 指導和檢討 ESG 管理方針及策略的制定；
- b) 監察 ESG 目標的制定和實施，檢討目標實現的進度；
- c) 指導和檢討重要 ESG 議題的識別和排序；
- d) 協助編製年度 ESG 報告及其他 ESG 相關披露信息，並提交董事會審議及批准予以披露；
- e) 每年識別與本公司有關的 ESG 風險，評估此類風險對本公司的影響，並就風險應對向董事會提供建議；
- f) 董事會授予的其他職責。

ESG 工作小組

1.3 利益相關方溝通

本集團十分在意利益相關方的需求與關注，以自身業務和營運情況為基礎，對標國內外同業，識別出主要利益相關方及其關注的重點。同時，本集團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。

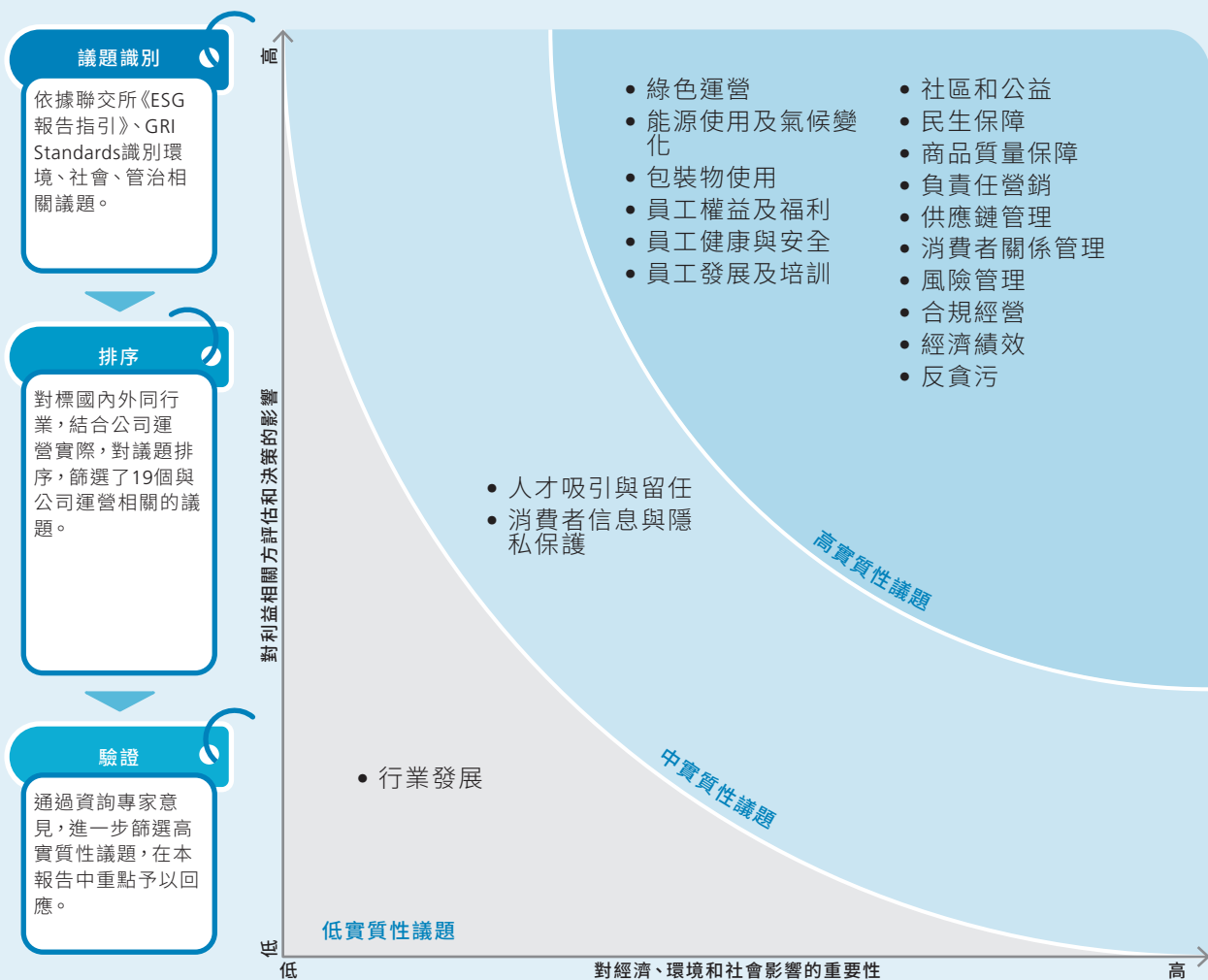
聯華超市主要利益相關方及議題溝通表

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 (包括市場監督管理局、食品藥品監督管理局等)	<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

1.4 實質性議題分析

2021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》，結合國家及行業政策，對標國內外同行業，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對外部經濟、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。本集團將對利益相關方評估和決策的影響高的議題，以及對經濟、環境和社會影響的重要性高的議題作為高實質性議題。

聯華超市實質性議題矩陣



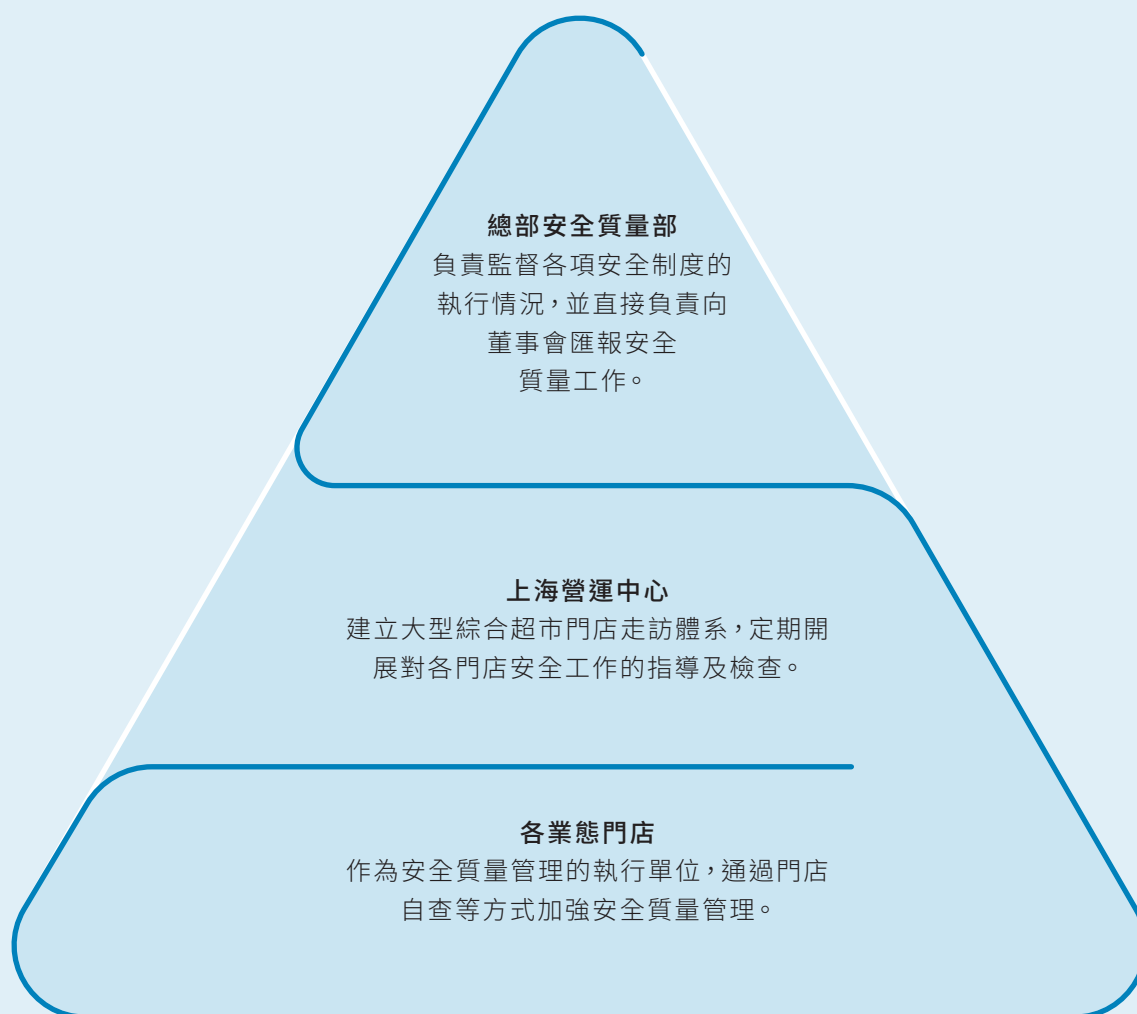
2 卓越品質，為客戶提供優質服務

2.1 商品質量管理

質量管理體系

本集團嚴格遵守《中華人民共和國食品安全法》《食品安全法實施條例》《上海市食品安全信息追溯管理辦法》等相關法律法規，始終秉承「安全第一，預防為主，積極主動，服務賦能」的質量方針，持續完善「總部安全質量部—上海運營中心—各業態門店」三級安全質量管理體系。2021年，本集團落實了三級檢查與整改、三級培訓等內容，推動安全質量管理不斷升級。

三級安全質量管理體系



三級安全質量管理範圍

三級檢查與整改	<ul style="list-style-type: none">• 門店自查、營運中心／業態公司抽查、總部安全質量部督查。
三級回饋	<ul style="list-style-type: none">• 按照門店－營運中心／業態公司－總部的三級回饋，對問題進行整改回饋並驗證。
三級培訓	<ul style="list-style-type: none">• 門店對一線員工培訓、營運中心／業態公司對門店管理人員培訓、總部對營運中心／業態公司主要管理人員培訓。
三級傳達	<ul style="list-style-type: none">• 各類法規、通知以三個層級階梯下發。
三級匯報	<ul style="list-style-type: none">• 各類投訴、抽查等案件處理進行三級匯報。

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。2021年，本集團進一步完善《自有品牌供應商審核管理程序》《自有品牌商品審核管理程序》《商品索證索票管理辦法》《不合格案件處理流程》等多項制度和流程，保障上架商品的質量安全。

商品質量審核流程

流程	措施
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
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
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
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
不合格品處理	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 制定應急措施和處置辦法，明確不合理商品處理流程，實施商品退賠

本集團2021年因商品質量原因被執法部門處罰事件共18起。針對18起質量不合格商品，本集團均在第一時間對不合格商品採取下架召回措施，分析不合格原因，幫助供應商生產企業進行整改整頓。同時，本集團積極配合相關執法部門，及時有效進行事件處理，截至目前18起處罰事件均全部得到妥善處理。

供應商管理

作為零售企業，本集團主要供應商為商品的供應商，公司所經營的商品均來自商品供應商。本集團商品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。本集團安全質量部負責供應商管理工作，對每一家供應商的資質進行審核，對資質不全、證照虛假、進入黑名單的供應商堅決不予引進。

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

對於自有品牌供應商，2021年本集團修訂了《聯華超市自有品牌質量管控流程》《自有品牌供應商審核管理程序》《自有品牌商品審核管理程序》，完善了自有品牌供應商的審核細則，為商品質量提供流程保障。

2021年，本集團對自有品牌供應商實施分級管理，結合自有品牌生產現場的第三方審核評分和風險程度，實施不同程度的監管力度，製造類商品在入倉前和銷售過程中都會進行抽檢，以確保每件「聯華質造」的產品都安全、安心。

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

此外，在供應商社會管理方面，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。

在供應商環境管理方面，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。

食品安全保障

食品安全管理

本集團始終將食品安全作為管理的重點，建立了「總部安全質量部—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。為了更好地推進食品安全工作，2021年，本集團開展了疫情防控、進口冷鏈食品的滬冷鏈追溯、食品安全危害與風險的基礎知識、上海市食品安全事故應急預案演練、食品的生物性危害等有關培訓，落實聯華防疫十條標準、以及百聯集團食品安全法實施條例等要求。

2021年，本集團共完成食品安全檢查1,000店次，組織食品安全線上線下培訓22次，參加培訓人數47,648人次。此外，為確保食品安全，本集團委託第三方專業審核機構，對聯華旗下93家門店（部門）進行食品安全檢查，獲得A級（優秀）門店共81家，其中還有6家門店為A+，門店合格率達96.77%，優秀率87.10%，同比上升22.93%。

生鮮食材品質保障

本集團致力於構建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。

蔬菜自管基地產品質量保障措施

制度建設	安全生產	品控管理
<ul style="list-style-type: none"> 1、落實基地監管人員工作職責、工作流程； 2、種植監管制度及種植操作流程； 3、完善商品採收、加工、運輸、驗收制度； 4、做好商品的價格核算。 	<ul style="list-style-type: none"> 1、做好田間生產檔案記錄，及施藥記錄； 2、規範蔬菜的農藥殘留檢測，落實檢測制度，責任到人； 3、做好信息及數據的上傳工作。 	<ul style="list-style-type: none"> 1、制定商品質量標準體系； 2、做好田頭採收、加工、分揀工作； 3、做好物流配送，全程冷鏈。

蔬菜類生鮮質量管理流程

<p>種植階段</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 化肥、農藥必須符合國家的相關規定 • 按相關規定做好台賬記錄，使整個種植過程可追溯
<p>檢測階段</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 每個品種保證兩道檢測，即採摘前一天大棚檢測，符合標準才可採摘，送貨當天再檢測，符合標準才可進行配送
<p>配送階段</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 檢測報告隨菜品同行，門店進行驗收和公示 • 每天對5%的菜品抽樣檢查，確保菜品無黃葉，無爛泥，整齊、新鮮 • 每年2次計量局對農殘檢測設備進行檢測，保證檢測數據的安全性和可靠性
<p>銷售階段</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 監督合作方按規定時間採收蔬菜和發車配送，從採收到上架銷售不超過24小時 • 開展篩優品、優陳列、辦活動、上平台、開直播等一系列品牌推廣活動

案例：崇明優品在聯華

本集團與崇明區開展全方位的產銷對接活動，通過辦活動、上平台、開直播等一系列活動推廣崇明優品品牌。結合崇明農產品上市時令節氣，組織崇明大米、崇明蔬菜、崇明豬肉、崇明柑橘、崇明家禽等各類崇明生鮮農產品產銷對接，項目開展後崇明優品在聯華的銷售量增長2倍以上。

數字化保障食品安全

本集團不斷探索新模式和新方式，開發聯華食品安全信息追溯及證照系統，利用數字化技術，從源頭上把控商品質量，確保產品安全。2021年，本集團已完成系統需求分析、原型設計、軟件開發、測試、追溯數據上傳等工作，標超數字化轉型門店已實現牌卡直接打印食品追溯二維碼，用數字化技術為食品安全保駕護航。

截至2021年12月15日，本集團完成29家門店數字化系統切換工作，通過數字化系統驅動數字化門店架構組織架構變革，有效提升牌卡打印操作、訂貨／退貨／收貨操作、追溯碼維護操作、數據查詢效率、收銀日結效率，經測試，新系統目前比舊系統的操作可減少3人／店，節約人力的同時，亦為產品保障提供技術力量。

負責任營銷

本集團嚴格遵守《中華人民共和國商標法》《中華人民共和國廣告法》等法律法規，通過對產品標籤、宣傳文字等營銷信息的審核和管理實現負責任營銷。集團不斷開拓消費者溝通渠道，希望通過一系列營銷、節日、公益、手工活動實現與消費者的積極互動。同時，集團注重營銷信息的合理呈現及恰當運用，注意規避違法及違規措詞，一切宣傳文案信息都經由內部多人覆核後外呈現，盡最大努力杜絕因主觀因素造成不當營銷的可能性。2021年，本集團在市場推廣方面（包括廣告、推銷及贊助）未發生任何違法違規的事件。

2.2 客戶服務

保障安全購物環境

營造安全的購物環境是經營的基礎。本集團在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。2021年，本集團通過開展安全演練及培訓、安全稽查與整改等工作，提升安全管理水平，增強安全意識及安全風險防範，保障消費者購物安全。2021年，本集團各門店未發生消費者在購物時出現傷亡的事件。

2021重點安全行動舉措

安全演練及培訓	安全督查與整改
<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 	<ul style="list-style-type: none"> 日常稽查與專項稽查，2021年完成安全生產稽查1,137店次；組織安全生產線上線下培訓6次，參加培訓人數25,327人次

在常態化疫情防控背景下，為確保安全的購物環境，本集團制定並發佈了《聯華防疫十條標準》《進口冷鏈食品採購流程》，要求各業態、門店嚴格執行。各業態、門店根據市場監督管理局要求，採購、佩戴一次性外科口罩，接種新冠疫苗，冷鏈從業人員定期進行核酸檢測，冷鏈銷售、配送環節進行消殺，做好追溯，進貨查驗衛檢證書、核酸證明和消殺報告，追溯信息上傳「滬冷鏈」小程序等工作。

本集團安全質量部對門店防疫情況進行檢查，並匯總反饋，指導門店做好防疫工作。此外，為了進一步提高員工防疫意識，本集團製作防疫培訓微課程，全員在「百聯i學」平台進行學習，確保常態化疫情防控下購物環境的安全。

打造良好購物體驗

本集團積極打造良好的購物體驗，為消費者提供高品質的服務。圍繞「讓消費者更喜愛我們」，本集團制定《顧客服務手冊》《服務提升規劃》等一系列標準，採取多項舉措不斷提升消費者的購物體驗。

2021年，本集團繼續推進傳統門店數字化轉型工作，致力於打造便捷、智慧、新鮮的全新門店形態，優化顧客到店體驗。截至2021年12月31日，本集團已完成上海數字化全覆蓋和江蘇、安徽試點，升級數字化門店共427家。通過啟用數字化門店管理系統和各項數字化設備，本集團門店人員效率、門店業務能力全面提升，從而釋放出更多人力投入到店溝通服務、會員服務和生鮮服務中去，讓顧客的到店體驗得到進一步優化。同時，門店數字化能力還輻射到了線上商品和揀貨履約能力，完善了顧客的到家體驗，使得顧客線上線下全方位的體驗得到提升。

客戶服務舉措

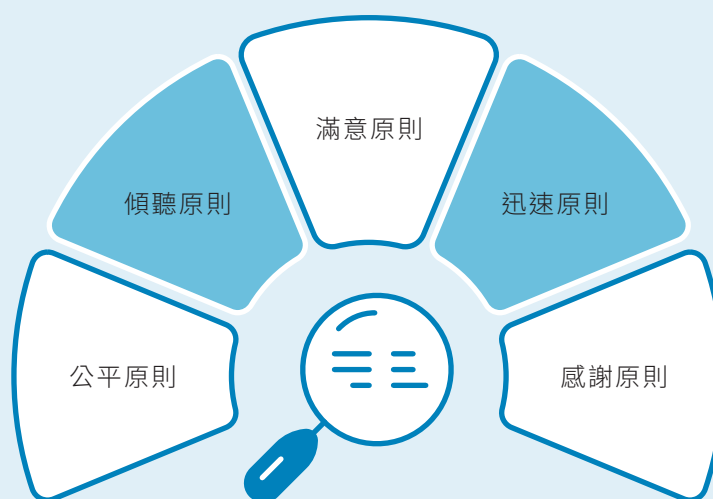
便民服務 二十五舉措	放心購五大承諾	好物優選官設置	七天無理由退貨
<ul style="list-style-type: none"> • 家百區：提供尺寸和容量、散瓷銷售處放置包裝材料等 • 生鮮區：設置洗手台和洗手液 • 收銀線外：免費寄存、客戶休息處、設置取冰處等 • 服務中心：會員卡辦理、免費廣播找人、提供「針線包」、老花鏡等個性化服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 百聯購物、正品保證 • 百聯售後、質保無憂 • 百聯到家、新鮮快捷 • 百聯會員、權益通享 • 百聯經典、匠心傳承 	<ul style="list-style-type: none"> • 在門店A區，生鮮蔬果區設置好物優選官，全面滿足客戶購物需求和服務需求 	<ul style="list-style-type: none"> • 在門店增加七天無理由退貨服務新標識，更醒目地向顧客展示，增加門店的購買信譽

此外，本集團門店繼續做好顧客的現場諮詢和電話諮詢工作，當場解決顧客提出的問題，讓顧客滿意而歸，並不定期開展顧客座談會、建立由專人進行管理的「好物群」，通過線上線下結合的方式，持續加強與顧客之間的溝通，提升服務質量。「好物群」每日定時發佈問候、促銷、宣傳等信息，方便顧客不出門即可了解各門店的促銷活動。若顧客在選購商品中有疑問和其他消費諮詢等，都由門店專人在「好物群」及時進行解答。

客戶投訴及處理

本集團高度重視顧客投訴及處理。2021年本集團制定了《聯華超市股份有限公司顧客投訴處理辦法》，明確顧客投訴處理原則，負責部門及部門職責劃分，確保顧客投訴得到妥善處理。

顧客投訴處理原則



消費者投訴類型及處理

投訴類型	處理方式
門店類投訴	<ul style="list-style-type: none"> 門店負責處理，直至客戶滿意為止。 如果門店無法妥善解決，則上報公司上級管理部門進行解決。上級管理部門與顧客協商達成雙方均認可的解決方案時，顧客投訴結案。 若顧客投訴涉及商品質量或食品安全，由安全質量部約談供應商，並協同採購部門共同給出處理方案。
總部類投訴	<ul style="list-style-type: none"> 安全質量部及時將投訴信息進行登記，直接轉辦營運中心／各業態／成員企業及相關部門，最終將處理結果反饋到安全質量部。

保護客戶信息隱私

本集團重視消費者的隱私和個人信息保護。隨著數字化轉型工作的持續推進，本集團持續加強顧客個人信息保護制度建設，全力推進消費者個人信息保護工作。

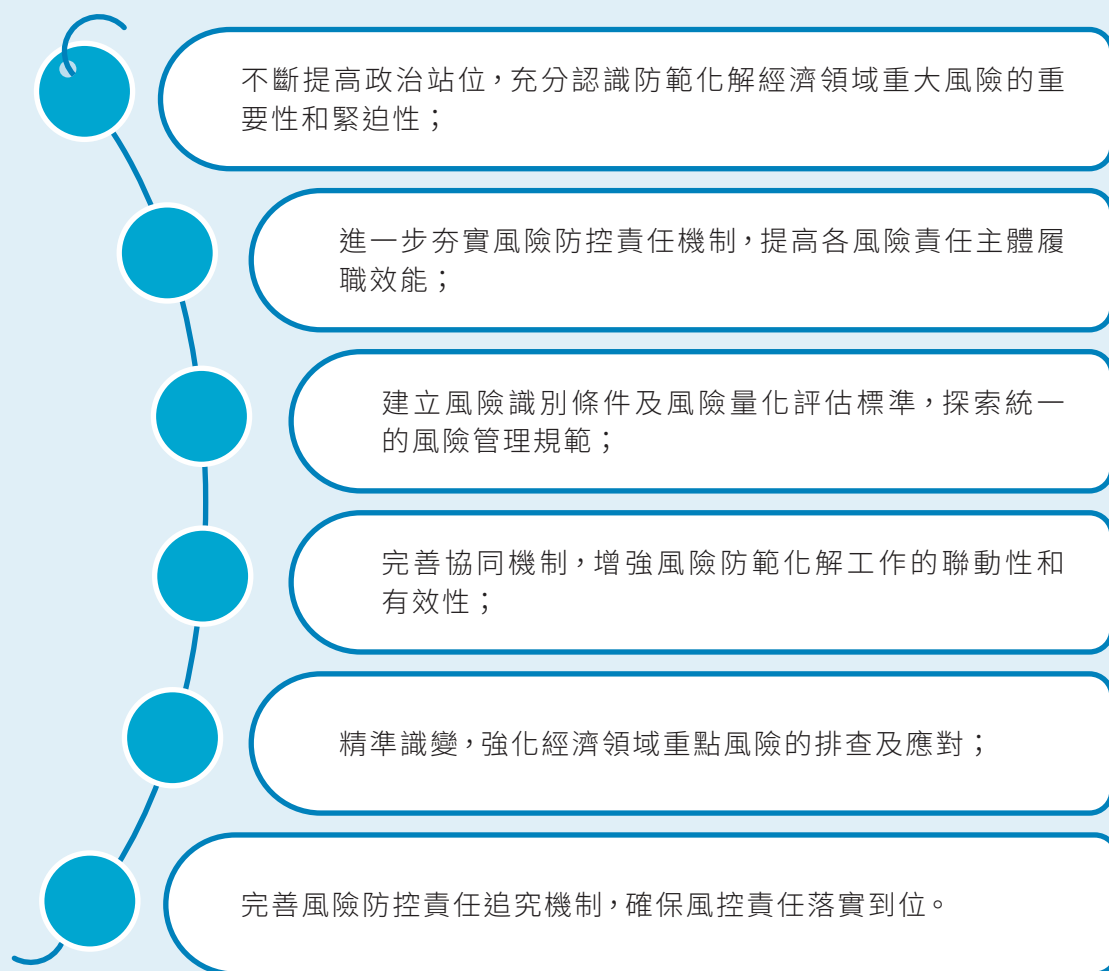
本集團通過《隱私政策》及章程規範收集、使用、保存消費者信息，採取傳輸層安全協議等加密技術確保用戶數據傳輸的安全，採用嚴格的數據訪問權限控制和多重身份認證技術保護個人信息避免數據被違規使用，採用代碼安全自動檢查、數據訪問日誌分析技術審計個人信息安全。與此同時，在到家業務開展的過程中，本集團在配送訂單中採用獨特的「微笑面單」，避免用戶敏感數據在配送環節暴露。

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。2021年，本集團未發生經證實的侵犯客戶隱私權及遺失客戶資料的投訴事件。

2.3 合規運營

風險管理

本集團將風控體系建設納入公司戰略規劃專項工作，進一步提升風險防控水平，確保各項風控工作的貫徹落實。根據《關於做好2021年監管企業防範化解經濟領域重大風險工作的通知》（滬國資委評價（2021）41號）、《百聯集團有限公司2021年防範化解經濟領域重大風險工作方案》的通知（百聯集團審計（2021）66號），結合聯華超市的實際情況，本集團制定了《2021年防範化解經濟領域重大風險的工作方案》，具體包括：



此外，在內部控制方面，本集團根據《聯華超市股份有限公司內部控制手冊》的相關要求，結合公司實際情況，進一步加強和完善內部監督職能，以內部審計部門為實施部門，對內部控制制度執行情況進行常規、持續的日常監督檢查，同時加強對內部控制重要方面進行有針對性的專項監督。2021年，本集團持續完善內部控制制度，修訂了股權投資項目管理辦法，固定資產投資項目管理辦法，內部審計管理辦法等，健全完善內部控制體系，優化業務及管理流程，確保本集團持續規範運作。

反貪污

為保障本集團的可持續運營，本集團始終堅持合規運營，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》《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。

2021年，本集團針對董事會、監事會及高層管理層開展了2021年度有關上市規則培訓，將反貪污融入《企業管治守則》培訓內容，強調了本集團的合規商業準則，以及反貪污各項要求。

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，高度重視員工的舉報可疑的內部腐敗違規行為，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，嚴禁透露給被舉報人；對違反規定的將給予紀律處分，構成犯罪的，將依法追究刑事責任。2021年，本集團未發生對公司或公司員工提出並已審結的貪污訴訟案件。

3 以人為本，與員工共築幸福家園

3.1 保障員工權益與福利

員工僱傭

本集團平等對待每一位員工，維護每一位員工的合法權益，嚴格遵守《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，反對種族歧視、性別歧視和民族歧視，提供平等就業機會。

本集團制定的員工僱傭及權益保障制度涵蓋了招聘與解雇、工時與假期、薪酬與福利等各個方面。用工環節，我們切實貫徹平等競爭、擇優錄用的招聘原則。同時，集團嚴令禁用童工和強迫勞動，嚴格稽核入職者年齡，發現未滿16周歲者絕對禁止錄用，若發現強制勞工問題，員工可通過郵件、投訴電話等管道進行投訴，本集團工作人員將開展調查，保障員工權益。聯華依法依規與每一位員工簽訂勞動合同並繳納五險一金，2021年員工勞動合同簽訂及社會保險參保率為100%。

聯華超市員工僱傭和權益制度概覽

招聘、解僱與晉升	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、迴避 • 解僱：遵循「依法依規，合情合理」的工作原則協商解除勞動合同 	<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

和諧的僱主與員工關係需要通暢的溝通渠道和真摯的關懷加持。本集團成立並持續完善工會機制以確保有效維護員工合法權益。通過對工會網絡進行完善，為員工與集團溝通提供便利。2021年，本集團在各個網點均設立了基層工會。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。

在員工多元化方面，本集團關注性別多元化，並支持殘障人士、少數民族加入集團。本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國婦女權益保障法》等法律法規，在《女職工專項合同》中明確約定女職工享有的各項權利—不定期開展女職工交流活動、女性員工專屬節日假期及節日禮物等，充分保障女性員工的權益。

在員工關懷方面，本集團制定了一系列福利政策，如為員工提供醫藥費報銷。此外，本集團關注員工需求，了解員工困難。為針對性地推進困難員工幫扶工作，制定《困難職工幫扶救助管理辦法》，建立工會梯度幫扶制度識別不同程度的困難員工。

幫困情形識別歸類

幫困類型	員工困難內容
醫療幫困	<ul style="list-style-type: none"> • 員工患上海市總工會規定的24種重大疾病 • 員工住院費較大且配偶及未成年子女無經濟來源 • 員工因工傷、意外事故、慢性疾病、女員工四項手術及其他疾病，在家修養或住院超過5日 • 員工直系親屬因病住院醫藥費較大
死亡幫困	<ul style="list-style-type: none"> • 員工因病去世 • 員工供養的直系親屬去世
賑災幫困	<ul style="list-style-type: none"> • 員工家庭遭受意外或傷害
結對幫扶	<ul style="list-style-type: none"> • 領導幹部與困難結對幫扶 • 走訪慰問等形式，重大節日前後發放慰問金
助學幫扶	<ul style="list-style-type: none"> • 員工家庭人均月收入低於上海市職工月最低工資標準，其子女考入國內大學
其他慰問	<ul style="list-style-type: none"> • 員工由單位派出獻血 • 困難員工日常補助

2021年春節期間，聯華在幹部和職工中開展以「人人奉獻愛心，共創美好生活」為主題的「愛心一日捐」活動，號召全體幹部、職工捐獻一天工資，為困難員工及其家庭籌集善款。該活動不僅弘揚了互助友愛的優良傳統，同時還為各級工會開展幫困送溫暖活動提供物資資金來源。

工作與生活平衡

為豐富員工文化生活，各業態分公司和區域分公司開展了多樣化的員工活動，如設立興趣俱樂部、文娛晚會等。豐富的活動增進了職工之間的溝通與交流，釋放工作壓力，提升員工的工作幸福感。

2021年，借助聯華成立30周年文化節的契機，集團舉辦了「第二屆聯華好聲音」才藝比拚活動，本次活動共16支隊伍參與角逐，調動了員工的熱情和參與積極性，用歌聲點燃了聯華人投身企業的創新銳變的決心和信心。

3.2 員工健康與職場安全

本集團致力於為員工提供安全健康的工作環境，嚴格遵守《中華人民共和國職業病防治法》《中華人民共和國安全生產法》等法律法規，制定了《員工職業健康管理辦法》《女職工勞動保護管理辦法》《員工防護裝備管理制度》等一系列制度，為打造安全健康的職場提供指引。為降低安全風險、提高員工職業健康意識，本集團定期安排員工體檢，開展辦公環境安全隱患排查，為員工提供職業安全生產教育培訓等活動。

物流員工及倉儲的安全管理是本集團重點關注的領域。為了提升集團物流司機的安全意識，預防和減少交通事故的發生，本集團要求所有物流司機參加每月安全教育培訓，每年邀請交通部門專員對物流司機進行一到兩次安全教育外部培訓。集團明確禁止酒後駕車、超速行車等危險性駕駛行為，如有發生以上情況，將對員工及車輛違章情況進行通報批評。

倉儲的消防安全也是集團關注的重點。本集團有完善的風險管控機制和綜合安全應急機制，同時不斷完善安全標準化體系文件及安全操作規程，為消防安全防控提供指引。本集團按「一台一檔」管理辦法配備特種設備等加強倉儲安全管理，並定期組織員工進行倉庫消防演練，為消除安全生產隱患打下基礎。

此外，在常態化疫情防控中，本集團制定了保障員工健康的相關制度、應急方案。集團工會負責採購口罩、消毒水、護目鏡等防疫用品採購工作，並及時將防疫用品發放到員工手中，確保員工的健康防護工作到位。同時門店每日查詢員工健康碼並記錄測溫，落實員工分位就餐，並且要求員工做好店內外環境設備設施的清潔、消毒等工作以保障員工自身與客戶的健康安全。2021年，本集團未發生員工因工傷關係而死亡的事件。

3.3 人才發展與職業培訓

員工培訓

人才是企業最關鍵的競爭力，本集團為員工提供多元化的學習提升機會，讓每一位員工能夠在工作崗位上更好實現自身價值。為提升員工的專業技術與管理能力，本集團針對中高層管理人員、門店合夥人、門店員工、新進員工、實習生等各層級的員工定制培訓計劃，組織大講堂活動。

本集團自2018年起招募管培生，每年舉辦管培「雛鷹班」培訓活動，2021年，共計招募24位管培生。集團採用全新的「1236」管培生培養體系對其進行培養，為其制定1個月課堂理論+2個月門店輪崗+3個月終端輪崗+6個月部門輪崗的培養計劃，為其後期到各部門輪崗打下紮實的基礎。自2018年起共72人參與管培生計劃，留任41人，通過對其職業生涯進行追蹤統計，留任率為60%。

不同類型員工接受的培訓項目

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

培訓類別及具體項目

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

本集團還積極利用數字化為業務運營賦能，以擴大品牌影響力，搭建了「百聯i學」線上平台，為員工開展培訓活動拓寬渠道。今年，本集團開展數字化轉型的專項培訓，助力員工把握行業新動態，進一步提升員工的競爭力。2021年，本集團賣場營運中心首期客戶權益維保專項培訓於4月13日開班，助力營造放心、可持續的消費環境，為集團安全經營保駕護航。2021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466,300元。

員工職業發展

本集團致力於與員工互利共贏、共同發展。聯華不斷優化人才庫，鼓勵員工發揮個人專長，為員工提升技能和能力提供平台。同時，為了激勵員工提升專業，支持員工晉陞與發展，本集團建立完善的晉陞流程，以及「核心管理層—總部—一線員工」共同激勵的體系。

晉升流程	晉升渠道
<ul style="list-style-type: none"> • 信息發布、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。 	<ul style="list-style-type: none"> • 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。

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。本集團制定了標超門店合夥人計劃，通過掛職、輪崗、創新項目孵化等項目，對員工、門店及店舖從業人員鍛煉紮實基本功，培育優秀人才。2021年，集團通過掛職鍛煉的方式，重點考察培養青年幹部和核心崗位後備人才。今年本集團內部掛職鍛煉15人，平均年齡40歲，本科及以上學歷佔比80%，女性佔比33.3%。

4 綠色經營，護美麗生態環境

4.1 環境管理

本集團秉持綠色發展理念，將綠色管理實踐貫徹落實到日常經營活動中，通過《節能降耗相關的操作要求》《運營標準手冊》以及《節能減排實施方案》等環境管理制度建設，規範綠色管理流程，以期降低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。

2021年，本集團積極響應國家「30·60」雙碳目標，並根據香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》制定了相關的環境管理目標，包括：

- 在能源使用及溫室氣體減排方面，公司以節能減排為目標，努力降低不必要的電能消耗，減少不必要的車輛使用；
- 在有害及無害廢棄物減量方面，公司以控制廢棄物產生為目標，提升紙箱等無害廢棄物利用率，確保廢棄物得到妥善處理；
- 在水資源使用方面，公司以減少單位營業面積耗水量為目標，降低水資源消耗，提升水資源利用率。

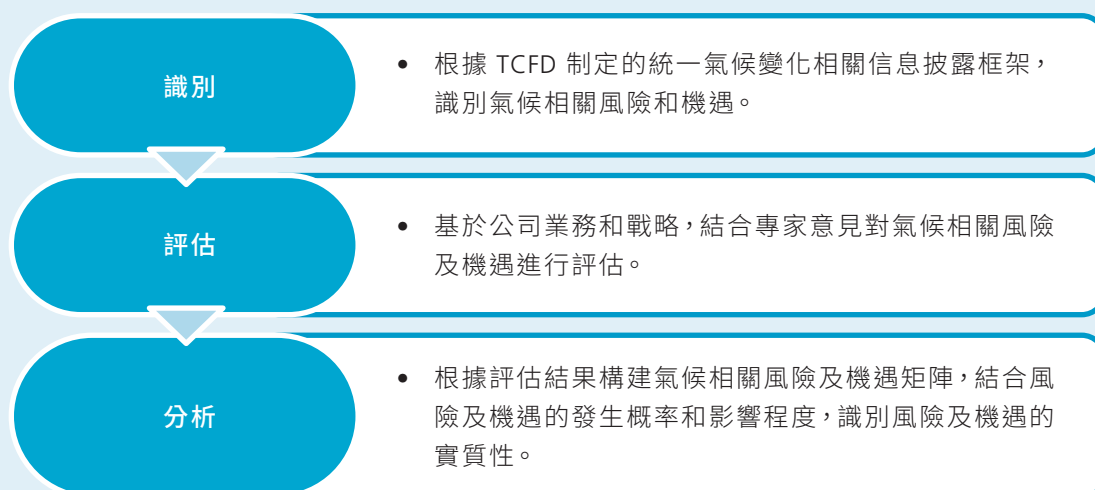
後期，本集團將在現有的數據基礎上，進一步梳理在能源使用、溫室氣體排放、有害及無害廢棄物、水資源等方面的環境績效，著手制定更加明確的環境目標，並於下一年ESG報告中披露具體目標。

4.2 氣候變化風險識別和管理

能源與資源的使用與氣候變化息息相關。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。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，減少運營活動產生的碳足跡。

為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



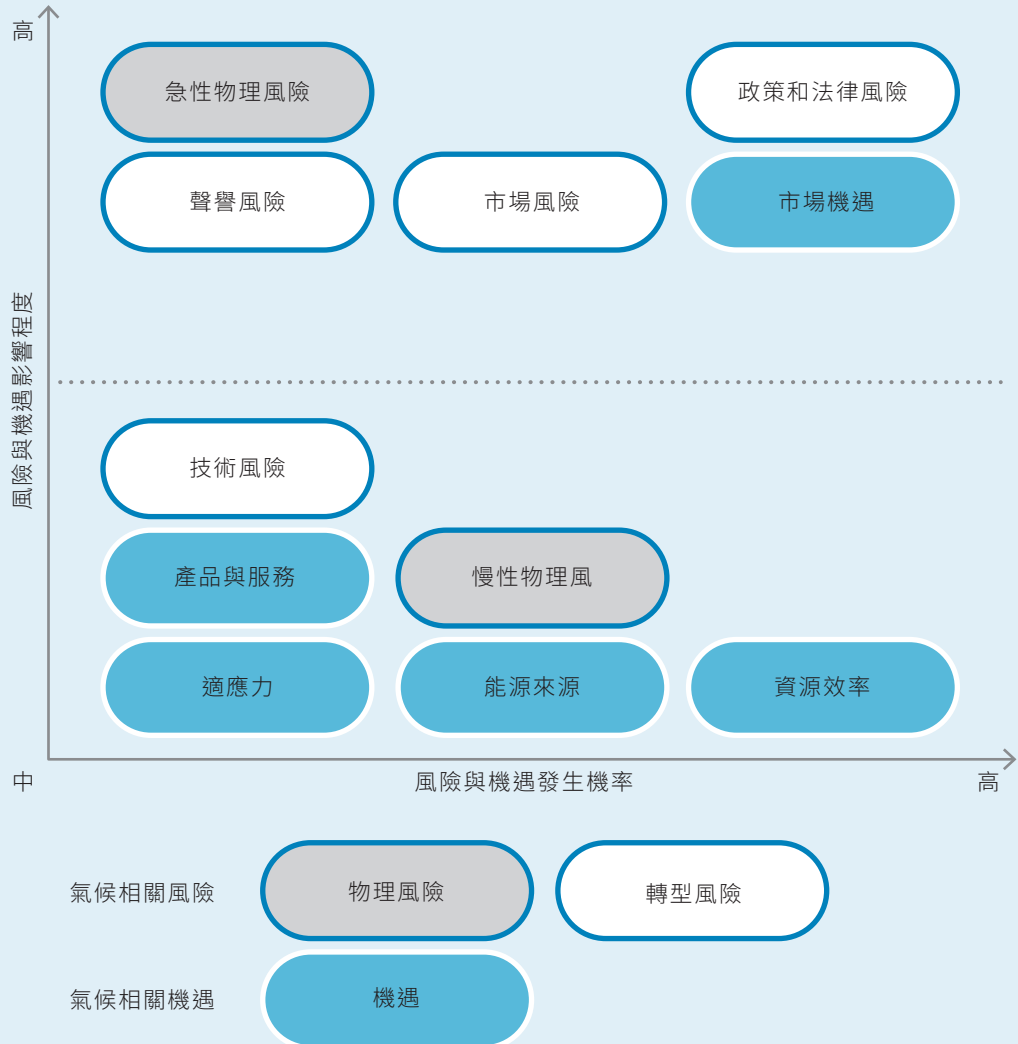
氣候相關風險財務影響分析

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"> • 完善環境管理和氣候變化相關管理制度。 • 設立極端天氣或自然災害的應急方案。 • 用低耗能材料取代集團門店的高耗能材料。
	中	市場風險	隨著碳中和等相關政策的出台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)	中 (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台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↓	<ul style="list-style-type: none"> 踐行綠色發展理念，關注綠色、低碳產品採購和銷售。 及時宣傳或披露門店運營中涉及的節能措施和綠色產品，擴大影響力。
		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↓	

氣候相關風險及機遇矩陣



4.3 資源使用

本集團根據國家規定和公司管理要求，結合門店的實際情況，通過合理地管控水電費用和包裝費，在綠色運營、綠色物流與倉儲、綠色辦公方面實現提升。

在資源使用方面，集團通過擬定環保政策及指引，訂立相應的環保目標、調整門店年度自用能源消耗預算。在日常經營、倉儲、物流環節中，集團要求門店記錄相關環保數據，及時檢討環保成效。此外，集團需要定期匯總、監察各門店環保表現，核算年度自用能源消耗。

在水資源使用方面，集團用水主要來源於市政管網所供應的自來水，不存在求取適用水源方面的問題。在節水方面，集團通過定期宣傳提升員工節水意識，通過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，促進門店自主節約水資源消耗與耗材使用。

在塑料使用方面，自「限塑令」實施起，本集團賣場各門店嚴格執行國家標準，在門店銷售區域需要使用連捲袋處貼有「按需領取」的溫馨提示，督促顧客合理使用包裝袋，倡導顧客「拿上布袋子，提起菜籃子」，減少一次性塑料使用，以實際行動帶動消費者踐行綠色生活。此外，本集團利用公眾號推廣宣傳合理回收塑料製品、重複使用環保材料，期望帶動更多消費者參與綠色、低碳生活。

本集團資源管理及節約舉措

	綠色門店	綠色物流與倉儲	綠色辦公
管理與宣貫	<ul style="list-style-type: none"> 利用門店各類會議和培訓，對賣場員工進行培訓和教育，從員工思想意識上能有深刻的理解和認識，牢記垃圾分類原則並運用到實際工作中。 	<ul style="list-style-type: none"> 制定《聯華物流能源管理制度》，明確能源管理各項內容。 要求巡檢部門填寫《冷庫日常巡檢表》，做到隨手開關冷庫門、滑升門，定時對蒸發器進行化霜。 	<ul style="list-style-type: none"> 對涉及的績效費用進行管控，通過對費用數據的分析找出可節約費用的切入點，細化合理管控工作。 門店物資的訂購和使用嚴格執行相關制度。實際使用部門的課長負責申請和領用門店物資，門店店長、店值班負責監督，做到有據訂購，依銷領用。

	綠色門店	綠色物流與倉儲	綠色辦公
節能舉措	<ul style="list-style-type: none"> • 通過智能化控制系統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。 • 通過三相電力負荷平衡性調整節能。 • 改造冷凍系統，通過合同能源管理模式實時監控能源數據。 	<ul style="list-style-type: none"> • 改造倉庫、辦公樓日常照明用具，共計更換LED燈管4,367根。 • 路燈由高壓鹵化燈改為LED燈，地下室採用雷達自動感應LED燈具，冷庫使用冷庫專用LED燈具，部分樓道試改用聲控燈具。 	<ul style="list-style-type: none"> • 在電燈開關處通過提醒關燈的貼紙呼籲員工節約電力。 • 日常運營成立客戶服務部，每日對能源使用進行監管，加強員工用電節能意識，落實《聯華物流能源管理制度》降低企業能耗。

	綠色門店	綠色物流與倉儲	綠色辦公
節水舉措	<ul style="list-style-type: none"> 門店宣傳節水理念，持續提升用水效益。 將用水費用、耗材費用等指標融入門店考核，促進水資源、耗材的自主節約。 	<ul style="list-style-type: none"> 宣傳節水理念，促進物流倉儲水資源節約。 	<ul style="list-style-type: none"> 宣傳節水理念、檢修用水設備，提升運營中的用水效益。
減塑舉措	<ul style="list-style-type: none"> 規定門店收銀線嚴禁使用塑料購物袋。 將提供塑料袋服務轉變為提供收費的無紡布購物袋或生物降解購物袋服務。 銷售區連捲袋處提示按需領取，由門店員工督促顧客的合理使用行為。 	<ul style="list-style-type: none"> 集團與第三方簽訂《廢包裝物收購合同》合理處置廢包裝物。 推進紙板回收利用。門店將紙板包裝物簡單整理後，送至指定回收點，由廢包裝回收公司統一打包處理，提高紙板箱的資源利用率。 	<ul style="list-style-type: none"> 倡導員工使用可重複使用的包裝，減少塑料製品使用。

4.4 廢棄物管理

聯華超市不涉及工業生產，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），不包括生產廢棄物。在辦公運營過程中產生的排放物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。在排放物處理方面，本集團配置二次污水處理池，對物流與倉儲環節產生的車輛維修含油污水進行二次污水處理後排放。

在廢棄物管理方面，本集團將主要廢棄物分類為濕垃圾、幹垃圾和可回收垃圾。可回收垃圾以銷售商品的外包裝紙板箱為主，此項由指定的廢包裝物公司進行統一打包、回收。濕垃圾和幹垃圾的分類工作，在日常經營活動中邊工作邊完成。生鮮區域加貨、整理時，員工根據待處理垃圾的類別直接分類放置到相應垃圾桶中，無需進行再次分類工作。門店所產生的所有垃圾，都會集中在指定位置「垃圾房」集中放置管理，後續由門店與屬地合作的垃圾清運公司，進行統一清運處理。

4.5 鼓勵綠色消費

作為大型連鎖零售企業，本集團通過門店活動和設立有機綠色產品專櫃等形式，推廣環保理念，並積極開展「地球一小時」、綠色健康消費倡導活動，帶動消費者和更廣泛的社會公眾參與到綠色、健康的消費行動中來。

2021年3月27日，本集團以「與自然共生，為地球發聲」為主題，參與了「地球一小時活動」，以實際行動倡導綠色、低碳的生活理念。上海29家世紀聯華門店在不影響顧客購物和確保安全的前期下，關閉了非必要光源及店內外非主要招牌光源，並通過社群在線邀請更多的消費者和員工一同參與熄燈一小時活動。

本集團積極採取措施引導消費者綠色消費。2021年聯華超市根據季節變遷在門店內為消費者呈現應季商品的相關介紹。門店在「海南椰子」的銷售過程中引入「健康」理念，實現海南青椰子基地直發，用高質量的產品引導消費者關注綠色食品。此外，聯華超市開發推廣不打添加劑海南樹上熟芒果。該品種相較其他催熟芒果多30餘天生長期，可以吸收更多養分、香氣風味更濃鬱。聯華超市在食品採購領域踐行「原生態」和「健康生活」的理念，引導消費者健康飲食。

2021年6月，本集團聯合個人清潔用品品牌舒膚佳，將「洗手健康課」帶入上海校園，為孩子們科普生動有趣的洗手健康知識，提高孩子們的健康防護意識，用更健康的活力迎接精彩充實的校園生活。本集團希望通過有趣和吸引人的互動活動，向孩子們推廣健康教育、傳遞良好的衛生習慣，平安健康地享受校園時光。

5 保障民生，與社區共創美好未來

5.1 保障民生供應

保障民生商品供應是本集團的重要責任。無論是在疫情防控還是防汛救災中，本集團都走在保障民生供應，助力應急搶險的前線。2021年，疫情防控進入常態化階段，此起彼伏的疫情消息不時牽引著各地的民眾。作為民生產品經營者，本集團積極參與抗疫工作。此外，本集團積極馳援2021年浙江颱風及河南洪災受災群眾，並帶領內部員工排除萬難做好民生保供工作，捐贈應急保供物資，保障前線群眾民生。

2021年各區域公司民生商品保供工作情況

上海地區門店	<ul style="list-style-type: none"> • 營運中心一標超疫情期間向黃浦應急局、黃浦衛健委等29家單位，發放應急保供物資12,923件、271萬元；向上海市第六人民醫院東院發放應急保障物資28,280件，157.58萬元。
聯華華商	<ul style="list-style-type: none"> • 在12月針對紹興上虞地區的應急保供任務中，公司黨政班子成員率領公司上下協同作戰，用8個晝夜完成超30萬份民生物資的採購、包裝和運輸，為全省打贏疫情「遭遇戰」貢獻聯華力量。

聯華安徽公司

- 2021年參加合肥菜市籃子工程，確保周邊1公里商圈日常生活必需品的供應；並首推一元菜、兩元菜等惠民菜籃子工程，為周邊人民群眾提供優質價廉的服務。
- 2021年春節、端午、五一、中秋、國慶、元旦等重大節假日均有參加，每次推出包括蔬菜、肉、魚、蛋、豆製品共26種單品，單價下浮市場均價15%供應周邊老百姓。
- 積極配合疫情防控，確保貨物供應：貨源統一安排配送，商品到店證照齊備，車輛每日消毒，賣場經營單品貨源充足；民生單品由統一、專業團隊每日採購，並組織單品配送到店，部分民生單品讓利低價銷售；大力推動電商業務，通過線上平台滿足周邊市民消費需求，保質保量供應並快速送達。

聯華江蘇公司

- 疫情期間主動關注門店庫存情況，將緊缺商品、因疫情不能安排送貨、因供應商原因不能送貨的商品統一備貨再統一安排配送，確保民生商品貨源。
- 在南京、揚州部分商品緊缺的情況下，及時調入以緩解民生暢銷商品缺貨的燃眉之急。
- 在因疫情導致運輸受限的情況下，公司物流主動解決高風險地區的貨物配送難題，以最快速度籌備好所需商品和物資送到門店；同時積極與商務局、地區應急指揮部、地區防疫工作組進行溝通，多方協調，申請綠色通行證，為門店送貨車輛、人員提供快速核酸檢測綠色通道，共同解決門店商品、防疫物資的配送難題。

世紀聯華

- 7月23日，世紀聯華魯班店接到為上海市慈善基金會馳援河南300萬元防汛救災物資配貨的任務，聯華營運中心（上海）黨委成立救災物資籌備組，總部為應急救災物資採購工作開出綠色通道，各部門與營運中心（上海）在一天時間內從130家門店緊急調撥物資共計150餘噸。經連夜加班16個小時完成救災物資裝車，完成配貨任務。
- 將40箱大白兔奶糖捐贈給上海市慈善基金會，馳援河南災區。

5.2 共建和諧社區

本集團關注與經營所在地社區之間的關係，積極攜手社區，通過促進本土文化產品銷售、參與或舉辦社區公益活動等多種方式加強門店與社區的良好互動，與廣大居民和消費者共同打造和諧社區。

本土文化產品銷售

品牌及規模	行動舉措
崇明生態家禽、崇明蔬菜、青浦練塘茭白、古宗白山羊系列、老大房等，年銷售規模總量達1,000萬元以上。	線下在門店進行視頻介紹宣傳、海報推廣、設立專區進行陳列；線上直播推介。

本集團自2018年起，已持續開展了四屆「夏日送清涼」活動。除此之外，部分有條件的門店還設立了環衛工人「愛心接力站」，盡己所能，為環衛工人提供休息、熱水、微波爐等無償服務，解決環衛工人們休息難、飲水難等客觀問題。2021年，世紀聯華「夏日送清涼活動」被評選為「十佳社會共建案例」。

2021年社區公益活動

公益服務領域	2021年進展
居民社區權益提升	<ul style="list-style-type: none"> 賣場營運中心工作人員走進「雙結對」社區，利用「學雷鋒」契機，開展主題活動，為居民提供購物便利和消費維權，做好進社區推廣、到家推廣工作。
老年居民服務	<ul style="list-style-type: none"> 上海地區部分門店於10月重陽節開展幫助獨居老人大掃除，慰問社區困難家庭、社區獨居老人活動。 聯華華商組織黨員志願者分別前往杭州高齡居民多的新工社區、建德市航頭鎮，開展送貨進社區、免費理發及手錶修理等志願服務活動。 聯華安徽公司於農曆九月初九重陽敬老節當天，為60週歲及以上長者贈送掛面和雞蛋。
公益捐贈	<ul style="list-style-type: none"> 聯華華商於9月6日，攜手杭州市慈善總會簽署戰略合作協議，一同打造「慈善+商業」新模式，簽約儀式活動現場揭牌成立「聯華華商集團攜合作夥伴善商聯盟基金」，聯合首批22家「善商聯盟」企業捐贈各類物資，總價值約48.25萬元。市慈善總會向聯華華商授予「杭州市慈善總會聯華華商集團慈善義工隊」旗幟。

扶殘助殘

- 聯華華商於12月4日參與由浙江省殘疾人福利基金會主辦、久久公益承辦、杭州聯華華商集團有限公司協辦的「殘不暈，因愛有光暖陽計劃」活動，向省殘疾人福利基金會捐贈價值15萬元的愛心物資，用於幫助困難殘疾人提升生活品質。獲得「愛心企業」牌證。

積極獻血

- 聯華華商於2月8日，組織物流安全質量黨支部和團購發展鯨選工程黨支部的13人參加集體獻血，成功捐獻3,100毫升血液。
- 聯華安徽公司於10月21日在巢湖長江路店，由店長帶頭的青年幹部與黨員同志共10餘人，積極參與社區黨支部組織開展的無償獻血活動。
- 杭州聯華華商集團有限公司於6月30日發起「建黨百年愛先行熱血濃情踐初心」百人無償獻血活動，黨員職工130餘人報名參與本次獻血活動，累計獻血總量達25,400毫升。浙江省血液中心黨委委員、副主任為聯華華商頒發感謝信和「百場獻血慶建黨百年」紀念牌。

5.3 支持鄉村振興

作為民生商品經營者，本集團在做好商品經營服務，保障優質商品供給的同時，也關心更多鄉村地區人民群眾，盡力助益鄉村振興工作，為實現共同富裕目標貢獻本集團的力量。

2021年，本集團發揮網點規模優勢與線上電商平台力量，以產銷對接為切入點，與崇明區農戶基地開展「崇明優品在聯華」項目，支農惠農，並與新疆、雲南等扶貧合作社進行扶貧採購，還通過資源輸送、技術對接等方式幫扶臨岐及其他鄉村地區。

支農惠農，支持鄉村振興

「崇明優品在聯華」 項目

- 與崇明區開展全方位的產銷對接活動，結合崇明大米、蔬菜、家禽等各類崇明生鮮農產品上市時令節氣，舉辦「崇明年貨節」等多期重要崇明優品品牌聯合推廣活動。同時開展多場直播活動，通過現場直播和基地走播、微信小視頻錄製等多種形式，全方位展示崇明優品產品特點和品質優勢。
- 積極開發新興銷售場景，結合崇明農產品區域公共品牌官方平台「崇明米道」與「百聯到家」「1百聯」等線上平台，開展多種形式的聯合推廣，定期開展商品預售，共同培育線上客戶。
- 於2021年4月、9月分別組織聯華會員實地探訪崇明優品供應基地，進一步提升了崇明優品的客戶認可度與品牌影響力。
- 項目開展前後崇明優品在聯華增長2倍以上，全年各類崇明優品銷量超億元。

扶貧農產品採購

- 對接來自新疆和雲南等地的扶貧合作社，經營品種包括上海青、基地蜜桔、紅提、陽光玫瑰、灰棗、薄皮核桃、新疆核桃、雲南核桃等。
- 2021年至今採購量為23.7萬公斤，銷售額為390萬元。

聯華華商對口幫扶與消費扶貧

- 2021年，聯華華商以「31590」項目為主要抓手，主動發揮國企擔當，收穫對口幫扶和消費扶貧工作的階段性成效，幫扶採購品種65個、助銷農產品9,800噸、助銷額達10,654萬元，助力消費幫扶在實現共同富裕中發揮堅實作用。

資源輸送幫扶鄉村地區

聯動供應商發起公益項目

- 2021年5月，與寶潔合作，通過新上市的飄柔免洗護髮乳不用水洗的省水特性，向山區的孩子捐款，並改造衛生設施；同時通過「聯華30周年X飄柔省水公益活動」活動，呼籲大家通過使用飄柔免洗護髮素，在輕鬆護髮的同時，省下更多用於沖洗的熱水，幫助鄉村學校改善浴室環境。

案例：聯華華商現身杭州首屆「共富共美幫幫節」

8月18日，聯華華商作為活動協辦方現身幫扶落地直播間。這是由杭州市委宣傳部（文明辦）指導，杭州市對口支援和區域合作局主辦，每日商報社承辦的杭州首屆「共富共美幫幫節」——消費幫扶大型公益宣介活動。

通過互聯網，這些來自對口幫扶和山海協作地區的優質產品，手指一點便可直達消費者家中。未來，聯華華商將繼續發揮國有大型商超的品牌優勢、供應鏈優勢和市場優勢，對接更多質量放心、渠道穩定、特色突出的產品，不斷豐富「共富共美山海情」系列幫扶特色好產品的內涵，推進共同富裕新模式的探索。

案例：「三定一包」新模式打造助農共富田

九月，聯華華商黨群工作部和生鮮黨支部的黨員代表們來到臨岐，在深化黨史學習教育「為民辦實事」實踐活動的共建座談會上，聯華華商回顧了近幾年公司與臨岐村從資源對接、品牌打造、技術輸出等方面開展的幫扶對接舉措和成果。

同時，雙方就臨岐村幫扶對接工作中的相關需求和下一步工作進行了深入溝通。座談結束後，聯華華商向結對助學的學生送上慰問金，並向臨岐村的10戶慰問對象送上油、米等節日慰問品。

6 數據篇

環境

績效指標	單位	2019年	2020年	2021年
排放物				
溫室氣體排放總量 ¹	噸CO ₂ e	273,490.81	273,615.04	280,482.04
範圍一溫室氣體排放量 ²	噸CO ₂ e	3,140.51	3,220.81	2,882.39
範圍二溫室氣體排放量 ³	噸CO ₂ e	270,350.31	270,394.23	277,599.65
單位營業面積溫室氣體排放量 ⁴	千克CO ₂ e／平方米	149.06	152.63	156.90
有害廢棄物總量 ⁵	噸	32.43	9.24	7.19
單位營業面積有害廢棄物產生量	千克／平方米	0.04	0.01	0.01
無害廢棄物總量 ⁵	噸	4,030.34	5,581.96	4,945.05
單位營業面積無害廢棄物產生量	千克／平方米	5.58	8.33	7.50
資源使用⁶				
總耗電量	兆瓦時	443,124.58	443,196.57	455,006.80
單位營業面積耗電量	千瓦時／平方米	241.52	247.22	254.53
天然氣總消耗量	立方米	126,049.00	136,194.08	136,409.35
單位營業面積天然氣消耗量	立方米／平方米	0.14	0.15	0.15
總耗水量	萬立方米	337.85	322.53	287.73
單位營業面積耗水量	噸／平方米	1.84	1.80	1.61
包裝物採購總量 ⁷	噸	2,709.73	2,229.26	1,819.26

註：

1. 溫室氣體排放總量包括範圍一和範圍二的溫室氣體排放量。2019、2020年溫室氣體排放總量數據經數據追溯已更新。
2. 範圍一溫室氣體排放來自公司天然氣、自有公務用車及貨運用車汽油、柴油消耗產生的溫室氣體排放。天然氣、汽油、柴油相關排放係數參考香港聯合交易所2021年5月28日發佈的《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》中的係數。2019、2020年範圍一溫室氣體排放量數據經追溯已更新。

2021年範圍一溫室氣體排放量相較於2020年有較大幅度下降，主要原因為：1) 本集團大力推進節能減排舉措；2) 聯華物流業務量調整，汽油、柴油等能耗降低；3) 多地附屬公司減少了公務車輛使用，較大幅度減少了能源使用量(包括聯華江蘇公司倉儲關閉、公務車輛減少；聯華廣西公司部分使用天然氣的門店轉為使用電器設備、公務車數量減少、因疫情影響各部門減少了巡店及商務拜訪次數、自有物流貨運至門店的配送方式由每日配送改為隔日配送)。

3. 範圍二溫室氣體排放來自公司外購電力產生的溫室氣體排放。該指標根據耗電量數據及電網排放係數進行計算，計算公式及排放係數參考香港聯合交易所2021年5月28日發佈的《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》，上述指引公佈的中國國家電網排放係數為0.6101 kg CO₂/kWh (數據源：中華人民共和國生態環境局(2019))。2019、2020年範圍二溫室氣體排放量數據經追溯已更新。
4. 2019、2020年單位營業面積溫室氣體排放量數據經數據追溯已更新。
5. 2019年、2020年、2021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。
6. 2019年資源使用數據經數據追溯，該議題所有數據均已更新。
7. 包裝物類型包括托盤、保鮮膜及連捲袋等。2019年、2020年、2021年包裝採購總量不包括聯華快客。

僱傭與勞工實踐

績效指標	單位	2019年	2020年	2021年
僱傭				
員工總數	人	35,238	31,368	27,780
男性員工數	人	10,885	9,818	8,841
女性員工數	人	24,353	21,550	189,39
勞動合同制員工數	人	27,678	24,911	22,439
勞務派遣制員工數	人	3,576	3,326	2,788
其他僱傭形式員工數 ¹	人	3,984	3,131	2,553
30歲以下的員工人數	人	2,788	2,289	1,840
30歲至50歲的員工人數	人	26,960	23,781	20,436
50歲以上的員工人數	人	5,490	5,298	5,504
大陸員工數	人	35,237	31,368	27,780
港澳台以及海外員工數	人	1	0	0
員工流失率	%	19.90	26.98	25.43
男性員工流失率	%	17.59	33.29	23.01
女性員工流失率	%	20.90	24.11	26.56
小於30歲員工流失率	%	37.45	64.53	63.48
30-50歲員工流失率	%	16.02	21.69	19.52
大於50歲員工流失率	%	26.16	34.50	34.67
大陸員工流失率	%	19.90	26.97	25.43
港澳台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	0	0
因工傷損失工作天數	天	9,816	9,858	9,870
參加安全主題培訓人次	人次	238,333	165,660	136,131
發展與培訓				
員工培訓覆蓋率	%	94.41	93.50	96.31
男性員工培訓覆蓋率	%	90.95	30.89	32.16
女性員工培訓覆蓋率	%	95.96	69.11	67.84
基層員工培訓覆蓋率	%	93.69	97.63	98.00
中級管理層員工培訓覆蓋率	%	97.87	2.24	1.87
高級管理層員工培訓覆蓋率	%	100	0.12	0.14
員工人均培訓時長	小時	19.14	17.36	18.93
男性員工人均培訓時長	小時	26.22	19.22	21.98
女性員工人均培訓時長	小時	15.98	16.50	17.51
基層員工人均培訓時長	小時	19.07	17.03	18.44
中級管理層員工人均培訓時長	小時	22.99	32.19	39.94
高級管理層員工人均培訓時長	小時	18.59	15.78	26.27

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	2019年	2020年	2021年
已售產品因安全與健康問題而需回收的銷售額佔總銷售額的比例	%	0.002	0.003	0.004
收到對產品及服務的投訴數	件	4,120	3,645	4,637
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	0

供應鏈管理

績效指標	單位	2019年	2020年	2021年
供應商總數	家	2,033	2,279	1,924
中國大陸供應商數	家	2,031	2,277	1,922
港澳台以及海外供應商數	家	2	2	2

反貪污

績效指標	單位	2019年	2020年	2021年
反貪污培訓覆蓋的員工比例	%	/	12.52	23.29
員工人均接受反貪污培訓小時數	小時	/	1.54	1.46
反貪污培訓覆蓋的董事會成員比例	%	/	27.27	72.73
董事人均接受反貪污培訓小時數	小時	/	3.00	2.50
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

註：

1. 相較於2020年，2021年反貪污培訓覆蓋的董事會成員比例提高是由於在2021年12月2日香港律師事務所律師對本公司董監高有關上市規則培訓內容中增加了公司管治有關反貪污培訓內容，參加培訓的時間為2.5小時，參加培訓的董事9名。另外，3名董事（包括1名執行董事、2名百聯集團推薦非執行董事）參加了各自單位黨紀委部門舉辦的反貪污培訓。

社區投資

績效指標	單位	2019年	2020年	2021年
員工志願者服務人次	人次	1,255	327	3,907
員工志願者服務小時數	小時	4,297	293	5,959.5
公益及社區投資金額	萬元	35.03	46.98	15.38

註：

1. 相較於2020年，2021年員工志願服務人次與員工志願服務小時數增加主要是由於聯華華商統計範圍新增加黨支部層面志願活動。

7 聯交所《環境、社會及管治報告指引》索引表

強制披露項	B部分：強制披露規定	報告章節
管治架構	<p>董事會發出的聲明，當中載有下列內容：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 披露董事會對環境、社會及管治事宜的監管； (ii) 董事會的環境、社會及管治管理方針及策略，包括評估、優次排列及管理重要的環境、社會及管治相關事宜（包括對發行人業務的風險）的過程及； (iii) 董事會如何按環境、社會及管治相關目標檢討進度，並解釋他們如何與發行人業務有關聯。 	企業社會責任管理
匯報原則	<p>描述或解釋在編備環境、社會及管治報告如何應用下列匯報原則：</p> <p>重要性： 環境、社會及管治報告應披露：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 識別重要環境、社會及管治因素的過程及選擇這些因素的標準； (ii) 如發行人已進行持份者參與，已識別的重要持份者的描述及發行人持份者這參與的過程及結果。 <p>量化： 有關匯報排放量／能源耗用（如適用）所用的標準、方法、假設及／或計算工具的資料，以及所適用的轉換因素的來源應予以披露。</p> <p>一致性： 發行人應在環境、社會及管治報告中披露統計方法或關鍵績效指標的變更（如有）或任何其他影響有意義比較的相關因素。</p>	報告編製說明
匯報範圍	<p>解釋環境、社會及管治報告的匯報範圍，及描述挑戰哪些實體或業務納入環境、社會及管治報告的過程。若匯報範圍有所改變，發行人應解釋不同之處及變動原因。</p>	報告編製說明

C部分：「不遵守就解釋」條文		報告章節
層面、一般披露及關鍵績效指標		
	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。	環境管理
KPI A1.1	排放物種類及相關排放數據。	廢棄物管理
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)。	數據篇
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)。	數據篇
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)。	數據篇
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。	環境管理
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。	廢棄物管理

C部分：「不遵守就解釋」條文		
層面、一般披露及關鍵績效指標		報告章節
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。	氣候變化風險識別和管理
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）。	數據篇
KPI A2.2	總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	數據篇
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。	環境管理
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。	資源使用
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。	數據篇
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。	環境管理
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。	環境管理
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。	氣候變化風險識別和管理
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。	氣候變化風險識別和管理

C部分：「不遵守就解釋」條文		
層面、一般披露及關鍵績效指標		報告章節
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、招聘及晉陞、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。	保障員工權益與福利
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。	數據篇
KPI B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	數據篇
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。	員工健康與職場安全
KPI B2.1	因工作關係而死亡的人數及比率。	數據篇
KPI B2.2	因工傷損失工作日數。	數據篇
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。	員工健康與職場安全

C部分：「不遵守就解釋」條文		
層面、一般披露及關鍵績效指標		報告章節
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。	人才發展與職業培訓
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。	數據篇
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。	數據篇
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。	保障員工權益與福利
KPI B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	保障員工權益與福利
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。	不涉及

C部分：「不遵守就解釋」條文		
層面、一般披露及關鍵績效指標		報告章節
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。	商品質量管理
KPI B5.1	按地區劃分的供貨商數目。	數據篇
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。	商品質量管理
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。	商品質量管理
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。	商品質量管理
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。	商品質量管理
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。	數據篇
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 數據篇
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，所售商品主要包括生鮮類商品、自有品牌商品、其他品牌商品，不涉及知識產權管理，故不適用該指標
KPI B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序。	商品質量管理
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

C部分：「不遵守就解釋」條文		
層面、一般披露及關鍵績效指標		報告章節
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。	合規運營
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。	數據篇
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。	合規運營
KPI B7.3	描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	合規運營
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。	共建和諧社區
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）。	保障民生，與社區共建美好未來
KPI B8.2	在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。	數據篇

報告編製說明

《聯華超市2021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6份環境、社會及管治(ESG)報告,闡述了聯華超市股份有限公司2021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》編製。

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。

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盡量保持一致,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	聯華超市或本集團／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

時間範圍

本報告為年度報告，所涵蓋的時間範圍為2021年1月1日至2021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。

