

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



(在中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：00980)

公佈截至二零一三年十二月三十一日止年度業績 及 委任副總經理

財務摘要

二零一三年，中國經濟在持續增長的同時，經濟結構發生重大調整，對連鎖超市行業帶來重大影響。本集團積極應對，加快轉型提升，努力克服市場競爭持續加劇、剛性成本持續上升和需求結構持續調整等帶來的不利因素。截至二零一三年十二月三十一日止，本集團錄得：

- 營業額達人民幣303.8億元，同比增長達4.8%。本集團同店銷售同比增長約2.13%，其中大型綜合超市業態上升約1.22%，超級市場業態上升約2.61%，便利店業態上升約11.13%。
- 毛利額約為人民幣43.6億元，同比上升約11.0%；毛利率約為14.36%，同比上升0.81個百分點。
- 分銷成本及行政開支約為人民幣69.2億元，其中：人工開支、租賃費支出剛性上揚。整體費率同比持平。
- 綜合收益約人民幣73.0億元，同比上升約2.0%；綜合收益率約為24.02%，同比下降0.66個百分點。
- 經營盈利約為人民幣2.7億元，同比下降達48.1%；歸屬於本公司的股東應佔盈利達人民幣0.5億元。每股基本盈利約為人民幣0.05元。
- 擁有門店達4,530家。回顧期內，本集團新開門店312家，其中大型綜合超市業態新開門店3家；超級市場業態新開門店153家，其中直營門店新開21家，加盟門店新開132家；便利店業態新開門店156家，其中直營門店新開52家，加盟門店新開104家。

註1： 綜合收益 = 毛利 + 其他收益 + 其他收入

註2： 綜合收益率 = (毛利 + 其他收益 + 其他收入) / 營業額

綜合損益及其他綜合收益表

截至二零一三年十二月三十一日止年度

	附註	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
營業額	2&3	30,383,420	28,987,545
銷售成本		(26,020,830)	(25,058,481)
毛利		4,362,590	3,929,064
其他收益	2&3	2,272,223	2,530,285
其他收入	4	662,770	695,563
分銷成本		(6,178,129)	(5,886,383)
行政開支		(737,080)	(716,065)
其他經營開支		(116,425)	(39,602)
應佔聯營公司業績		85,896	153,967
財務成本		(144)	(375)
稅前盈利	5	351,701	666,454
稅項	6	(216,398)	(214,302)
年度盈利、綜合全面收益		<u>135,303</u>	<u>452,152</u>
年度盈利、綜合全面收益歸屬於：			
本公司股東		52,953	339,947
非控制性權益		82,350	112,205
		<u>135,303</u>	<u>452,152</u>
每股盈利－基本及稀釋	8	<u>人民幣0.05元</u>	<u>人民幣0.30元</u>

綜合財務狀況表

於二零一三年十二月三十一日

	附註	於二零一三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零一二年 十二月三十一日 人民幣千元
非流動資產			
物業、機器及設備		3,080,898	3,309,928
在建工程		319,073	254,650
土地使用權		344,654	305,906
無形資產		190,263	187,130
於聯營公司的權益		579,335	567,973
可供出售金融資產		250,986	36,358
持有至到期金融資產		-	239,622
定期存款			
— 受限制		1,210,000	1,036,000
— 未受限制		2,000,400	3,200,000
預付租金		120,983	106,451
遞延稅項資產		203,369	200,951
其他非流動資產		20,126	21,608
		<u>8,320,087</u>	<u>9,466,577</u>
流動資產			
存貨		3,404,430	3,055,623
應收賬款	9	76,682	113,707
按金、預付款及其他應收款		1,030,083	1,180,816
應收同系附屬公司款		11,117	10,921
應收聯營公司款		26	136
可供出售金融資產		258,474	641,252
持有至到期金融資產		240,980	-
按公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產		140,022	-
定期存款			
— 受限制		1,271,365	3,345,000
— 未受限制		890,000	401,000
現金及現金等價物		4,877,493	2,589,154
		<u>12,200,672</u>	<u>11,337,609</u>
資產合計		<u><u>20,520,759</u></u>	<u><u>20,804,186</u></u>

(待續)

	附註	於二零一三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零一二年 十二月三十一日 人民幣千元
股本及儲備			
已繳股本		1,119,600	1,119,600
儲備		2,251,728	2,284,180
		<hr/>	<hr/>
本公司股東權益		3,371,328	3,403,780
非控制性權益		277,292	364,900
		<hr/>	<hr/>
權益合計		3,648,620	3,768,680
		<hr/>	<hr/>
非流動負債			
遞延稅項負債		88,398	84,619
		<hr/>	<hr/>
流動負債			
應付賬款	10	4,542,397	4,295,654
其他應付款及預提費用		2,110,854	2,213,756
憑證債項		9,930,631	10,259,260
遞延收益		16,114	17,741
應付同系附屬公司款		44,169	35,802
應付聯營公司款		16,571	8,904
銀行借貸		2,000	2,000
應付稅項		121,005	117,770
		<hr/>	<hr/>
		16,783,741	16,950,887
		<hr/>	<hr/>
負債合計		16,872,139	17,035,506
		<hr/>	<hr/>
權益和負債合計		20,520,759	20,804,186
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
流動負債淨額		(4,583,069)	(5,613,278)
		<hr/>	<hr/>
總資產減流動負債		3,737,018	3,853,299
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

綜合財務報表附註

截至二零一三年十二月三十一日止年度

1. 主營業務

聯華超市股份有限公司(「本公司」)為一家有限責任公司，在中國註冊成立。註冊地址為中國上海市普陀區真光路1258號7樓713室。本公司在香港聯合交易所有限公司主機板上市。(「聯交所」)

本公司董事視在中國成立的上海友誼集團股份有限公司為本公司的直接控股公司，該公司為上海證券交易所上市的公司。本公司的最終控股公司為百聯集團有限公司(「百聯集團」)，該公司為在中國成立的國有企業。

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

綜合財務報表以人民幣列示，與本公司及其附屬公司的功能貨幣相同。

2. 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。於本年度確認之收益如下：

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
營業額		
銷售商品	<u>30,383,420</u>	<u>28,987,545</u>
其他收益		
從供應商取得之收入	1,614,687	1,936,934
出租商舖租金收入毛額	585,075	517,913
從加盟店取得之加盟金收入	58,681	57,506
因預付憑證於其他零售店使用而取得之備金收入	<u>13,780</u>	<u>17,932</u>
	<u>2,272,223</u>	<u>2,530,285</u>
總收益	<u><u>32,655,643</u></u>	<u><u>31,517,830</u></u>

3. 分部資料

總經理為本集團首要經營決策者，向其報告的用作資源分配及業績評估的資料重點關注本集團三項根據商業性質和業務規模基礎而確認的主要業務。以下為本集團的可報告及經營之分部：

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

各業務分部之間並無進行重大買賣活動或其他交易。本集團之其他業務主要包括銷售商品予批發商、提供批發業務所需的配送服務以及網上銷售。向本集團之總經理匯報上述資訊時，本集團之所有其他業務系已被單獨加總呈列。

以下為回顧年度按經營分部分析之本集團收益（包括營業額及其他收益）及業績：

	分部收益		分部業績	
	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
大型綜合超市	19,665,632	18,883,020	98,557	233,788
超級市場	10,854,975	10,572,139	294,820	284,621
便利店	2,052,961	1,963,173	(86,439)	(24,123)
其他業務	82,075	99,498	689	27,721
	<u>32,655,643</u>	<u>31,517,830</u>	<u>307,627</u>	<u>522,007</u>

分部業績與綜合稅前盈利對賬如下：

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
分部業績	307,627	522,007
利息收入	57,848	63,980
不可分配收入	68,696	54,943
不可分配開支	(168,366)	(128,443)
應佔聯營公司業績	85,896	153,967
綜合稅前盈利	<u>351,701</u>	<u>666,454</u>

上述所報告的一切分部收益乃源自外部客戶。

所有本集團之收益及對分部業績乃歸因於中國客戶。

分部業績不包括應佔聯營公司溢利及總部收支之分配（包括總部管理資金產生之利息收入）。此乃向本集團總經理匯報用以資源分配及分部表現評估之報告。

以下為按經營分部分析之本集團資產：

	於二零一三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零一二年 十二月三十一日 人民幣千元
分部資產		
－ 大型綜合超市	11,592,647	11,639,101
－ 超級市場	5,748,074	6,611,410
－ 便利店	710,582	531,960
－ 其他業務	151,823	371,930
	<hr/>	<hr/>
分部資產合計	18,203,126	19,154,401
於聯營公司之投資	579,335	567,973
其他未分配資產	1,738,298	1,081,812
	<hr/>	<hr/>
資產合計	20,520,759	20,804,186

其他未分配資產主要包括總部集中管理的某些金融資產、現金和現金等價物和遞延稅項資產。

其他分部資料如下：

二零一三年

	大型 綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	集團 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)	228,168	176,476	65,175	212	470,031
折舊	318,155	144,672	39,464	14,539	516,830
攤銷	3,306	6,957	814	5,755	16,832
物業、機器及設備減值	39,592	3,240	394	-	43,226
處置物業、機器及設備 及無形資產發生的損失	1,943	4,438	329	579	7,289
利息收入	272,066	73,947	9,351	65,457	420,821
財務成本	-	-	-	144	144

二零一二年

	大型 綜合超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	集團 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)	487,828	218,502	63,756	574	770,660
折舊	346,285	156,092	22,067	14,422	538,866
攤銷	5,005	6,482	803	5,308	17,598
物業、機器及設備減值	23,872	2,521	223	-	26,616
處置物業、機器及設備 發生的損失(盈利)	830	(765)	(63)	115	117
利息收入	245,430	74,482	4,325	81,556	405,793
財務成本	-	-	-	375	375

註：非流動資產的增加包括物業、機器及設備，在建工程，土地使用權，無形資產以及為購買物業、械器及設備而支付的按金的增加。

地域資訊

本集團之業務及非流動資產均位於中國。源自外部客戶獲取之收入實質上均來自於中國，故無需呈報地域資訊的分析。

關於主要客戶的資訊

在過去兩年內，並無來自任何客戶之收入佔本集團總銷售額之10%以上。

4. 其他收入

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
因現金及定期存款而產生的利息收入	420,821	405,793
政府補貼 (註)	49,559	65,640
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	12,673	3,938
可供出售金融資產之利息收入	31,443	52,709
持有至到期金融資產之利息收入	15,558	18,149
處置聯營公司收益	8,963	—
收到的非上市權益投資股利	377	10,011
廢品及物料銷售收入	28,224	31,013
其他	95,152	108,310
	<hr/>	<hr/>
合計	662,770	695,563

註：本集團收到來自中國地區政府的補貼，以鼓勵本集團內各有關公司的業務開展。

5. 除稅前盈利

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
除稅前盈利已扣除（計入）下列各項：		
攤銷及折舊		
其他非流動資產之攤銷	1,482	1,523
無形資產之攤銷	9,793	10,808
土地使用權之攤銷	5,557	5,267
物業、機器及設備之折舊	<u>516,830</u>	<u>538,866</u>
攤銷及折舊合計	<u>533,662</u>	<u>556,464</u>
應佔聯營公司盈利		
應佔稅前盈利	(114,607)	(202,003)
應佔稅項	<u>28,711</u>	<u>48,036</u>
	<u>(85,896)</u>	<u>(153,967)</u>
核數師酬金	7,218	5,101
出售物業、機器及設備及無形資產之損失	7,289	117
確認物業、機器及設備之減值 （包括在其他經營開支中）	43,226	26,616
董事薪酬	10,082	11,139
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	2,623,918	2,415,765
其他員工之退休福利成本－定額供款計畫	<u>276,084</u>	<u>258,661</u>
員工成本總額	<u>2,910,084</u>	<u>2,685,565</u>
撥回應收賬款及其他應收款呆帳撥備	(3,836)	(978)
存貨跌價準備	21,239	2,328
存貨成本中確認之費用	<u>26,020,830</u>	<u>25,058,481</u>

6. 稅項

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
當期稅項	215,037	235,682
遞延稅項	1,361	(21,380)
	<u>216,398</u>	<u>214,302</u>

由於本集團並無須繳交香港利得稅之應課稅盈利，故此本集團並無為香港利得稅作出撥備。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》以及《企業所得稅法暫行條例》的規定，自二零零八年一月一日起執行25%的企業所得稅率。本集團一附屬公司位於可享西部大開發15%優惠稅率地區，本年度，本集團一附屬公司獲得高薪技術企業證書，於三年內可按15%之優惠稅率繳稅。

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
除稅前盈利	<u>351,701</u>	<u>666,454</u>
以中國法定所得稅率25%計算稅項 (二零一二年：25%)	87,925	166,614
聯營公司盈利之稅務影響	(21,474)	(38,492)
在稅務方面不可扣減之支出之稅務影響	14,690	9,259
在稅務方面不應課稅之收入之稅務影響	(2,560)	(7,236)
未確認稅務虧損	154,586	154,946
動用先前未確認之稅務虧損	(14,934)	(70,608)
若干中國公司優惠稅率之稅務影響	(1,835)	(181)
年度稅項支出	<u>216,398</u>	<u>214,302</u>

7. 股息

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
年內確認為被分配的股息如下：		
二零一二年中期已付股息每股人民幣0.08元	—	89,568
二零一二年末期已付股息每股人民幣0.07元 (二零一二年：二零一一年末期已付股息 每股人民幣0.12元)	<u>78,372</u>	<u>134,352</u>
	<u>78,372</u>	<u>223,920</u>

於年度董事會會議上，董事建議不派發截至二零一三年十二月三十一日止年度末期股息（二零一二年：人民幣0.07元，合計為人民幣78,372,000元）。

8. 每股盈利

每股基本及稀釋盈利乃根據下列數據計算：

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
<i>盈利</i>		
本公司股東應佔年內盈利	<u>52,953</u>	<u>339,947</u>
<i>股份數目</i>		
計算每股基本及稀釋盈利的普通股股份加權平均數	<u>1,119,600,000</u>	<u>1,119,600,000</u>

稀釋每股盈利與每股盈利一致，兩年內無潛在普通股。

9. 應收賬款

報告期末的應收賬款減呆賬撥備後的淨額主要來自銷貨予加盟店及批發商，信貸期介乎30至60日（二零一二年：30日至60日），其賬齡分析如下：

本集團	於二零一三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零一二年 十二月三十一日 人民幣千元
30日內	74,857	104,915
31日至60日	860	5,922
61日至90日	238	2,177
91日至一年	727	693
	<u>76,682</u>	<u>113,707</u>

呆賬撥備的變動如下：

	二零一三年 人民幣千元	二零一二年 人民幣千元
一月一日	10,193	9,693
呆賬撥備	-	500
於年內撥回的金額	(2,653)	-
於年內核銷的金額	(5,849)	-
十二月三十一日	<u>1,691</u>	<u>10,193</u>

10. 應付賬款

於報告期末之應付賬款主要源自信貸期介乎30至60天之商品採購（二零一二年：30日至60日），其賬齡分析如下：

本集團	於二零一三年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零一二年 十二月三十一日 人民幣千元
30日以內	2,423,941	2,370,670
31至60日	866,503	822,974
61至90日	431,071	332,375
91日至1年	820,882	769,635
	<u>4,542,397</u>	<u>4,295,654</u>

管理層討論與分析

經營環境

二零一三年，國際、國內經濟環境呈現極為錯綜複雜的特徵。國際上，世界經濟增長動力不足，全球流動性大幅增加，主權債務危機反覆沖擊市場信心，國際金融危機深層次影響不斷顯現。國內方面，經濟增長放緩壓力依然未見緩和，消費品市場呈現增速放緩態勢。中國連鎖零售企業面臨業態結構、經營模式升級轉型乃至整體格局的不斷調整變化，競爭多元，挑戰嚴峻。

根據國家統計局公佈的數據，二零一三年，中國國內生產總值(GDP)同比增長7.7%，為人民幣56.88萬億元，增速穩中有降。城鄉居民收入在繼續較快增長的同時，增速出現同比回落。城鎮居民人均總收入為人民幣29,547元。其中，城鎮居民人均可支配收入為人民幣26,955元，同比名義增長9.7%；扣除價格因素實際同比增長7%，實際增速同比回落2.6個百分點。農村居民人均現金收入為人民幣8,896元，同比名義增長12.4%；扣除價格因素實際增長9.3%，實際增速同比回落1.4個百分點。

二零一三年，消費者價格指數(CPI)在中國政府的有力調控下，維持在一個穩定的低位水平。然而，工業品出廠價格指數(PPI)作為CPI的先行指標，從二零一二年三月份開始一直維持在一個負增長的狀態。這凸顯了國內經濟增長仍顯乏力，總需求擴張不足。

從行業內部來看，中國零售業經歷了二十年的快速增長期。近年來，由於受宏觀經濟增速放緩、消費習慣變化、電子商務強勢來襲等因素的影響，尤其是商業網點佈局過密導致客流分流，以及政府嚴格限制公務機構和企事業單位的消費，傳統零售業發展出現拐點，進入微利時代。二零一三年，社會消費品零售總額為人民幣234,380億元，同比名義增長13.1%（扣除價格因素同比實際增長11.5%），增速同比放緩1.2個百分點。根據中華全國商業信息中心的統計，二零一三年全國百家重點大型零售企業銷售額同比增長8.9%，增速同比放緩1.9個百分點，連續兩年下滑，為二零零五年以來最低。其中，食品和日用品銷售額增速同比放緩明顯，食品銷售額增長10.6%，增速同比放緩3.5個百分點；日用品銷售額同比增長6.7%，增速同比放緩6.1個百分點。而中華人民共和國商務部（「商務部」）監測的全國3,000家重點零售企業銷售額雖同比增長8.9%，增速同比增加了0.6個百分點，但網絡購物銷售額同比增長31.9%，為增長的主要驅動力。超市類企業銷售額同比僅增長8.3%，增速同比下降0.4個百分點。而在部份一二線城市，連鎖超市行業增長甚至出現了拐點，根據中華全國商業信息中心的統計，二零一四年馬年春節黃金周（二零一四年一月三十日至二月五日）期間，全國百家重點大型零售企業商品零售額相比二零一三年蛇年春節黃金周（二零一三年二月九日至十五日）下降3.8%。

在前所未有的挑戰和壓力下，包括本集團在內的中國連鎖超市企業在二零一三年經營壓力倍增，頻繁且多維的競爭壓縮了行業商品收益水平，各項成本的快速剛性上升則導致整體盈利水平受壓。

財務回顧

營業額及綜合收益增長

回顧期內，本集團錄得營業額達人民幣303.8億元，同比增長4.8%。同店銷售增長約2.13%，同比加快2.85個百分點，主要得益於商品結構的持續優化、商品促銷活動的推陳出新、門店的持續轉型以及次新門店商圈成熟帶來的銷售增長。然而，本集團也關注到，宏觀經濟增速的回落及食品安全以及反腐倡廉在內的政府政策對零售業的影響依然延續，集團性消費明顯下降、電子商務快速發展對實體連鎖超市的沖擊持續增加，連鎖超市行業面臨前所未有的市場嚴峻態勢。本集團將積極探索、創新營銷模式，力爭確保已有的市場份額。

回顧期內，本集團錄得毛利達人民幣43.6億元，同比上升約11.0%，毛利率上升0.81個百分點，約為14.36%，主要受益於：(1)本集團調整銷售策略，加大營銷力度，改進價格形象，吸引更多客流，增加營業額並帶動毛利額增長；及(2)本集團充分發揮商品資源整合優勢，改進談判技巧，加大談判力度，增加隨同商品進貨收取的返利而降低採購成本。

回顧期內，綜合收益約為人民幣73.0億元，同比增長約2.0%，主要得益於：(1)本集團梳理收費項目，僅保留返利及三項服務費用，使收費項目更透明，力爭更低商品進價。回顧期內，隨着進貨增加及營業額增長，商品收益同比增長達人民幣1.0億元；及(2)回顧期內，新增及續簽的招商合同租金價格有所上漲，使得本集團整體招商租金收入同比增長約0.7億元。綜合收益率為24.02%，同比下降0.66個百分點。雖然營業額獲得增長，但是受同行業價格競爭以及線上銷售渠道低價的影響，本集團低價應對使得綜合收益增長未能與銷售獲得同步增長。

回顧期內，本集團保持了充裕的現金流，採納穩健原則進行專業化管理，確保資金收益規模。然而隨着第三方支付卡的迅速增長，以及團體需求的明顯萎縮，本集團單用途支付卡的銷售增長顯現回落態勢，但是，隨著卡券回籠增長，將會影響經營現金淨流入的增加。

經營成本及淨利潤

回顧期內，本集團分銷成本及行政開支總額分別為人民幣617,812.9萬元及人民幣73,708.0萬元，同比分別增長5.0%和2.9%，整體費率同比持平，主要成本項如人工、租金、和水電費開支分別為人民幣291,008.4萬元、人民幣168,441.2萬元和人民幣56,062.7萬元，呈剛性上揚態勢。主要原因為：(1)回顧期內，中國各地政府普遍較大幅度地上調了各地的最低工資標準，就上海市來看，二零一三年，月最低工資從人民幣1,450元上升到人民幣1,620元，同比增幅達11.7%。最低工資標準的上升，導致社會統籌成本同步上升，進而使整體人工成本開支增加。回顧期內，本集團人工成本增加額佔總成本增加額的71.8%；及(2)網點租約到期，受房價上漲影響，新簽及續簽租賃合同的價格也大幅上升，造成租賃成本的同比增加。面對成本的剛性上升，本集團通過優化人員結構、設立成本專項控制項目加以管控，整合本集團總部的管理資源，降低行政性開支。

回顧期內，本集團錄得經營盈利達人民幣26,580.5萬元，同比下降48.1%。經營利潤率達0.87%，同比下降0.90個百分點。剛性成本持續上升使得本集團的經營盈利出現較明顯的下滑態勢。雖然回顧期內，本集團通過做強生鮮類特色商品、加大促銷力度、推進會員制建設等營銷模式，促進營業額的增長並帶動毛利額的增加，同時，遵循共贏理念，梳理供應商合同收費項目，增加商品收益達人民幣1.0億元，但人工及租賃費開支呈剛性增長態勢，同比增加人民幣2.8億元，導致經營盈利下滑。本集團力求通過創新營銷模式，力爭市場份額，同時，設立成本專項控制項目，積極爭取政府的政策支持，以應對整體成本上升的挑戰。

回顧期內，本集團應佔聯營公司收益達人民幣8,589.6萬元，同比下降44.2%。本公司之聯營公司同樣受到低迷市場環境和政策影響，營業額錄得輕微增長，且近幾年新開門店尚處培育期，同時由於人工成本、租賃成本及廣告投放費用的增加導致經營性開支同比增加，盈利下降。上海聯家超市有限公司（上海聯家）於回顧期內新開門店4家。截至二零一三年十二月三十一日止，上海聯家門店總數為28家。

回顧期內，本集團稅項支出為人民幣21,639.8萬元。本集團積極關注中國政府財政支持政策，通過爭取各地方政府的財政扶持資金以降低本集團的稅負率，但隨着成熟門店逐漸度過稅收優惠期限，且各地門店獨立納稅使本集團無法獲得跨地區盈虧的平衡，本集團所得稅率大幅度上升至61.5%，導致稅後利潤的下降幅度遠高於稅前利潤的下降幅度。

回顧期內，本集團共錄得利潤總額為人民幣35,170.1萬元，同比下降47.2%。歸屬於本公司股東的淨利潤為人民幣5,295.3萬元，同比下降84.4%。歸屬於本公司股東淨利潤率為0.17%。按照本公司已發行股本11.196億股計算，每股基本收益約為人民幣0.05元。

現金流

回顧期內，本集團現金淨流入達人民幣228,833.9萬元，主要受定期存款減少影響。期末現金及各項銀行結餘達人民幣1,024,925.8萬元。

截至二零一三年十二月三十一日止年度，本集團的應付賬款週轉期為59天，存貨週轉期約為40天。

回顧期內，本集團並無運用任何金融工具作對沖風險。於二零一三年十二月三十一日，本集團並無在外發行任何套利保值金融工具。

各零售業務增長情況

大型綜合超市

回顧期內，本集團大型綜合超市業態錄得營業額達人民幣1,823,485.7萬元，同比增長約5.7%，佔本集團營業額達60.0%，佔比同比上升約0.5個百分點。毛利率上升0.93個百分點至13.80%。同店銷售增長約為1.22%。綜合收益率約為23.63%，同比減少0.69個百分點。分部經營盈利為人民幣9,855.7萬元，同比下降57.8%。經營利潤率同比下降0.81個百分點，為0.54%。主要受制於：(1)最低工資標準增長導致人工費的剛性增長，同比增加人民幣16,684.8萬元；及(2)提升網點質量，計提關店撥備。回顧期內，中國一二線城市的連鎖超市業務增長明顯放緩，加上過往城市商業網點建設並未有嚴格限制，大型綜合超市受到專業店和大型購物中心的擠壓態勢越來越明顯。本集團早期運營的門店週邊遍佈競爭對手，雖然近幾年已經開始加大轉型力度，但不少網點因為租約期限不足、物業條件缺陷等原因，轉型難度也逐步增加。面對嚴峻形勢，大型綜合超市業態充分發揮已有市場優勢，堅持外塑形象、內升動力的「雙輪驅動」策略：第一，在嚴格開店流程，確保新店質量的同時，加大對「次新店」的持續維護和既存門店的轉型提升力度，通過「強店」來提升和鞏固市場銷售份額；第二，緊抓政府不時公佈大型綜合超市民生商品的價格信息的時機及消費者價格比對的購物心理，持續不斷地舉行以「惠生活」為主題的各類大型營促銷活動，甄選價格敏感的民生商品，加大蔬菜等生鮮產品的採購規模，通過低價形象來拉動客流、激發消費者的購物熱情，並以此帶動非敏感商品銷售。同時，通過精準營銷、合理的定價策略及加強毛利率的分析，營銷活動的有效性得到提升；第三：加快門店的功能調整，增強商品的功能佈局，並嘗試以消費者的喜好來進行賣場的商品佈局，如「嬰童區」、「電器專賣區」等，同時加大招商區域對於大型綜合超市門店的支撐功能，增強大型綜合超市門店在購物、休閒、餐飲等方面的一站式消費享受體驗。

截至十二月三十一日止
二零一三年 二零一二年

毛利率(%)	13.80	12.87
綜合收益率(%)	23.63	24.32
經營利潤率(%)	0.54	1.35

超級市場

回顧期內，本集團超級市場業態錄得營業額達人民幣1,015,187.9萬元，同比增長約3.4%，佔本集團營業額達33.4%。同店銷售增長約為2.61%。毛利額達人民幣153,144.4萬元，同比增加約6.9%。毛利率為15.09%，同比上升0.49個百分點。超級市場業態綜合收益率為23.28%，同比下降0.48個百分點。分部經營盈利為人民幣29,482.0萬元，經營利潤率為2.90%，與去年保持一致。回顧期內，受時間和交通等諸多不便利因素的制約，消費者更多情況下會考慮到鄰近超級市場購物，使得超級市場業態越來越受到社區消費者的歡迎。但由於受到電子商務、菜市場和其他批發市場的分流影響，且本集團每年不少租約到期的成熟門店，或因房東改變商業用途，或因租金大幅增加而被迫關閉，而新開門店在短期內又很難達到成熟門店的銷售能力，因此業態營業額增長仍然緩慢。人工成本、租金成本等繼續上升，超級市場業態的盈利能力仍然承受壓力。據此，超級市場業態依然以生鮮經營為抓手，深化門店轉型，推進強店戰略，通過提升核心商品，推進品類優化，建立價格監測體系，提高聯合營銷效果，穩固了市場份額。

截至十二月三十一日止
二零一三年 二零一二年

毛利率(%)	15.09	14.60
綜合收益率(%)	23.28	23.76
經營利潤率(%)	2.90	2.90

便利店

回顧期內，便利店業態錄得營業額約為人民幣193,445.0萬元，同比增長約5.3%，佔本集團營業額約6.4%。通過過往幾年便利業態在門店形象提升，核心商品經營等重點工作的推廣，「快客」品牌在消費者中的形象有所提升，尤其是高端快客店的推廣，更受到年輕消費者的歡迎。回顧期內，便利店業態的同店銷售增長是本集團所有業態中最高的。從上海市場來看，便利店業態已經成為連鎖超市行業中增長最快的一個分支，說明該業態的消費群體已經形成，預示着該業態良好的發展前景。但另一方面，外資競爭對手大舉沖擊以及各項成本快速上升，使得銷售

和毛利增長無法彌補成本的上升，該業態的盈利能力仍然下降。面對如此形勢，便利店業態加快門店商品的梳理和優化，加快新品的更新率，加強即食商品的進一步推廣，努力培育轉型門店。同時探索加盟新模式，利用網點優勢增加增值服務，回顧期內，便利店業態實現同店銷售增長約11.13%。毛利率為16.13%，同比上升1.24個百分點。綜合收益率為23.92%，同比上升0.87個百分點。雖然同店銷售增長有較好的表現，但由於人工成本及租金成本分別增長人民幣4,673.0萬元和人民幣1,354.8萬元，致使該業態經營出現虧損，為人民幣8,643.9萬元，經營利潤率同比下降，為-4.47%。本集團正在加緊實施便利店業態的轉型與提升工作，並探索加大便利店加盟的比例，期望盡快扭轉盈利下降的趨勢。

截至十二月三十一日止

二零一三年 二零一二年

毛利率(%)	16.13	14.89
綜合收益率(%)	23.92	23.05
經營利潤率(%)	-4.47	-1.31

財務業績分析

截至十二月三十一日止

十二個月

二零一三年 二零一二年 同比轉變(%)
人民幣百萬元 人民幣百萬元

營業額	30,383	28,988	4.8
毛利	4,363	3,929	11.0
綜合收益	7,298	7,155	2.0
經營盈利	266	512	-48.1
稅項	216	214	0.9
歸屬於本公司股東的本期盈利	53	340	-84.4
每股基本盈利 (人民幣元)	0.05	0.30	-84.4
每股股息 (人民幣元)	0	0.15	-

資本架構

於二零一三年十二月三十一日，本集團的現金等價物主要以人民幣持有，本集團除下屬非全資子公司存有人民幣200萬元銀行借款外，無其他任何銀行借款。

回顧期內，本集團的股東權益由人民幣340,378.0萬元減少至人民幣337,132.8萬元，主要為期間利潤人民幣5,295.3萬元、派發紅利人民幣7,837.2萬元及增購附屬公司股權人民幣703.3萬元。

本集團已質押資產的詳情

截至二零一三年十二月三十一日止，本集團並無質押任何資產。

外匯風險

本集團收支項目大多以人民幣計價。回顧期內，本集團並無因匯率波動而遇到任何重大困難或自身的營運或流動資金因此受到影響。本集團並無訂立任何協議或購買金融工具，以對沖本集團的匯率風險。董事相信，本集團能夠滿足其外匯需要。

股本

截至二零一三年十二月三十一日止，本公司已發行股本如下：

股份類別	已發行股份數目	百分比
內資股	639,977,400	57.16
非上市外資股	107,022,600	9.56
H股	<u>372,600,000</u>	<u>33.28</u>
合計	<u><u>1,119,600,000</u></u>	<u><u>100.00</u></u>

或有負債

截至二零一三年十二月三十一日止，本集團概無任何重大或有負債。

經營回顧

網點發展

回顧期內，中國經濟增長明顯放緩，對於連鎖超市行業的網點發展也帶來一定影響。由於市場需求不振，加上「貼身競爭」更加加劇，因此本集團新店培育期正在拉長，基於這種態勢，本集團仍然繼續堅持「區域領先，全國佔優」的戰略指導思想，穩步推進集中化發展策略，嚴格把控質量先行的原則合理安排開店計劃，優化新開網點流程，趁勢梳理弱勢門店，進一步提高網點整體質量。

回顧期內，大型綜合超市業態新開門店3家，均位於浙江省杭州市，進一步鞏固了本集團在優勢地區的市場份額。本集團挖掘合適的商業網點，新店籌備早啟動，早協調，形成了高效有序的新店開業流程，進一步確保新開網點成功率。同時，經過仔細的調研和審核，根據當前經濟形勢，趁勢梳理弱勢門店，增強財務平衡能力。

回顧期內，超級市場業態新開門店共153家，其中直營門店21家，加盟門店132家。在高租金成本和新開門店質量的權衡下，超級市場業態堅持科學發展，合理佈局，狠抓新店開發和現存網點租約續約工作，其中直營門店發展從商圈調研、物業條件、業態定位等多個方面着手，更加注重新店的質量；加盟門店發展完善開店流程，嚴格新開門店標準體系，強化門店外部店招、內部裝修和管理標準等的全面統一，有效確保了超級市場業態的合理門店規模和可持續發展。

回顧期內，便利店業態新開門店共156家，其中直營門店52家，加盟門店104家。回顧期內，便利店業態堅持開源與節流同步走，在主動梳理無潛質網點的同時持續推進門店改造轉型專項工作，共改造門店160家，逐步優化門店定位、店內環境和商品陳列，進一步提升網點質量；探索新的加盟發展模式，提升加盟網點質量；同時加快高端門店的發展速度，創新業務模式和盈利模式，提升整體品牌形象。

截至二零一三年十二月三十一日止，本集團共擁有門店4,530家，較二零一二年末減少168家，減少的主要原因是加盟店的關閉。本集團作為一家國有企業，有責任在食品安全、網點形象和門店管理等方面嚴格執行法律法規和企業規範。因此，本集團對於加盟店的發展和續約，嚴格以質量為先，使得加盟門店整體發展速度低於預期。本集團約84%的門店位於華東地區。

	大型 綜合超市	超級市場	便利店	合計
直營	156	641	929	1,726
加盟	—	1,828	976	2,804
合計	<u>156</u>	<u>2,469</u>	<u>1,905</u>	<u>4,530</u>

註：上述數據為截止二零一三年十二月三十一日。

夯實營運體系

回顧期內，面對消費品市場中的巨大壓力和挑戰，本集團關注消費者需求變化，積極夯實營運體系，通過轉型提升門店經營能力，加強價格管理，優化商品結構，改進供應商結構，提升經營能級。

門店轉型是提升門店內涵、拉動銷售增長的有效途徑。隨着經濟的快速發展、消費者的需求升級以及法律法規的不斷完善，零售業態的轉型更是勢在必行。回顧期內，本集團以增強單店核心競爭力和擴大銷售為目標，不斷優化和拓展門店服務，促進門店轉型。大型綜合超市業態重點推進了門店分類的調整，不斷豐富招商區域功能定位，並增加便民服務，提升門店形象；超級市場業態從店群商品結構模板推廣、差異化價格策略實施、激勵考核機制創新和社區服務功能四方面入手推進轉型工作；便利店業態繼續着力推進門店「瘦身增能」（即根據門店所處商圈的特點，加快調整週轉較慢的品類及單品，減少庫存，實現「瘦身」；同時通過及時補充暢銷品類及單品的門店庫存，並增加供應配套商品，實現「增能」），並將不斷完善成熟的轉型模式全面推廣。同時便利店業態向高端店發展，創新銷售模式、商品結構及經營理念，於回顧期內新開20家高端門店。

回顧期內，本集團進一步做好品類管理和價格管理工作，加強營採協同。回顧期內，本集團通過各種主題活動，深度挖掘消費者各類商品的消費時點以及模式偏好，傳遞商品品質優勢和採購優勢，通過多渠道聯合媒體資源，進行針對性客群營銷，推動特定品類的銷售業績整體提升。回顧期內，本集團通過營採溝通會，加大對DM（直銷推廣）海報商品的統一執行和差價補償跟蹤，整合資源促進銷售和效益的提升，助推盈利模式轉變。同時，除了日常毛利監控工作外，本集團定期梳理、分析各類營銷商品的毛利情況，嚴格把控整體毛利水平。回顧期內，本集團完善門店市調制度和調價流程，完成設定商品定價基準毛利率，指導整體商品定價，以主動出擊方式建立低價形象的同時保證整體毛利率水平。

回顧期內，本集團積極提高採購技術，優化商品結構，滿足顧客多元化需求，聚客流、增銷售。本集團持續開發優質源頭採購商品，進一步保障商品的品質和價格，截至二零一三年十二月三十一日止，本集團共有319個生鮮基地，生鮮基地採購商品銷售額同比增幅達28%。本集團不斷提高生鮮商品採配技術，承諾價格優勢，增加商品品種，加強自加工能力，主動對接門店需求，為門店經營提供了較好的條件。蔬菜自採自營模式成效初顯，大型綜合超市生鮮銷售同比顯著提升。超級市場業態增強冰鮮水產供應商資源，提升銷售；嚴格蔬菜水果的損耗管理流程，控制損耗，挖掘毛利空間。便利店業態全面啟動鮮食推廣活動，以鮮食經營提升為抓手，積極做大做強核心品類。盒飯銷售取得突破，呈現良性發展態勢。回顧期內，本集團通過持續擴展商品直供渠道，緩減盈利下行壓力，並通過投資

買斷操作，獲得緊缺貨源，在提升銷售的同時實現買斷投資收益。回顧期內，本集團結合商品特性，抓住銷售契機，引入以「有聯華特色專屬」形式的商品，尋找多渠道商品採購，確保差異化價格競爭優勢。

縱觀全球連鎖超市行業，自有品牌商品成為市場低迷、競爭激烈時期的有力武器。回顧期內，本集團繼續加強自有品牌的研發和營銷推廣，自有品牌商品銷售額同比增長約8.2%，銷售佔比達3.1%。便利店業態小Q商品的推廣奉行以工業品逐步轉變到食品，以暢銷商品、被動購買商品逐步轉變到個性化、收藏類商品的原則，新品全國同步發行，極大提升了企業的品牌形象。回顧期內，本集團積極擴大進口商品採購規模，完善進口商品品類體系，優化進貨渠道，進口商品採購額顯著增長。

回顧期內，本集團加快信息系統和物流體系建設，助推經營管理提升。本集團加大企業信息統一管理平台的建設和完善，以實現企業內流程的可視化和跨業務系統的流程貫通，促進業務流程的持續優化和隨需重組。本集團不斷完善統一結算系統，使結算範圍擴大到租賃和招商業務，使財務管理更加高效、便捷。回顧期內，本集團不斷完善財務管理系統和資金管理系統，實現銀企直連，加強日資金統計，進一步提高財務管理時效性和資金使用率。另一方面，本集團進一步完善B2B系統，加強供應商各類證照管理，實現網上各類收支款項的公示與核對，開通網上新品引入渠道，讓供應商管理更有效率。回顧期內，本集團充分開發現有物流體系的配送潛能，增強物流基礎保障。常溫配送加強與採購、供應商、門店的溝通，提高商品的訂貨滿足率。本集團探討直通物流模式，協同採購、營運體系確定物流模式標準。生鮮配送採訂分離使訂貨工作職責清晰，提高庫存週轉及訂貨滿足率，同時建立信息服務點，集中歸口處理門店突出性需求，提高對門店的服務水平。本集團江橋物流中心由於建設工程項目、各類配套工作尚未完成以及本集團對其運營規劃的慎重考慮，預計將於二零一四年底正式運行。二零一三年五月，本集團順利摘得浙江省楊訊橋新物流配送中心規劃土地，進入工程招投標工作籌備階段。

回顧期內，本集團進一步加大食品安全管理的力度，構築顧客信任基礎，重點圍繞品質服務的提升、標準制度的建設、門店檢查的指導等工作的展開，不斷強化門店環節控制、規範管理流程。本集團強化新品質量檢查和商品准入機制，建立供應商源頭走訪機制，制訂商品抽檢計劃，做好在售商品的質量把關。針對二零一三年四月份的禽流感事件，本集團第一時間採取應對措施，對商品結構、陳列資源、安全性宣傳及營銷活動等方面作出及時有序的調整與跟進，及時調整門店禽類陳列面，增加豬類、牛肉類展示陳列，積極開展牛肉、蔬菜、水產等營促銷活動，降低了禽流感對銷售的影響。

加快改革創新

回顧期內，根據六部委對零售商向供應商收費行為的管理原則，本集團以合同談判模式為切入點，實施盈利模式根本轉型。在二零一三年合同簽訂過程中，本集團刪除大量費用科目，僅保留返利及三項服務費用，並確保這些費用全部用於供應商商品的銷售上，鼓勵供應商做大銷售規模降低費用率，有序實現了採購板塊收費模式的轉變，為零供關係合作共贏奠定穩定基礎。本集團相信，短期內這項改革雖然對於本集團的盈利能力產生負面影響，但是隨着整個連鎖超市行業盈利模式逐漸改革到位，費用的調整有利於強化對供應商的激勵機制調整，商品銷售有效放大，一定可以實現零供關係的雙贏。

回顧期內，本集團優化招商功能定位，積極引導品牌商加大對門店的資源支持，升級購物體驗，實現形象效益雙提升。首先，本集團根據市場需求變化，調整優化招商區域格局，積累優質商戶資源，擴大知名品牌和連鎖商戶的引進力度，提升招商區域品牌檔次，豐富整個門店的經營功能。其次，本集團以為門店週邊居民提供更多便利服務為宗旨，選擇部份門店試點，建立便民服務中心，服務大眾，提升形象。第三，本集團在繼續加強商戶證照管理的同時，加強招商資源開發，提升門店品牌檔次，並對奢侈品品牌進行了嘗試，如本集團在浙江省杭州市開業的網點面積為3.9萬平方米的一家大型綜合超市引進了「歐凱城」名品館，匯集了GUCCI、PRADA、BURBERRY等時尚名品，配合打造嬰童集成館「妙喵城」，引進嬰兒洗浴中心，對大型綜合超市一站式購物的概念進行了突破。

回顧期內，本集團繼續推行「惠生活」活動，即以250個高敏感民生商品的低價形象來吸引顧客，並加強「惠生活」商品的管理工作，包括制定統一的陳列裝飾準則，提升庫存管理，並及時進行銷售和毛利分析以及成本一致性分析等，強化執行與監控，使得「惠生活」商品銷售和客流繼續增長。回顧期內，本集團不斷創新營銷手段，深化營銷活動內涵，開展了一系列有針對性的主題營銷活動，提升人氣，包括參與婚博會嘗試會展營銷、非食品商品全場7.5折活動等；深挖季節性商品，尋求增量銷售，通過對消費趨勢的把握，挖掘成長性商品類別，並同步推進商品陳列方案，加大對顧客引導與推薦，幫助門店做大做足季節性商品銷售。

在受電子商務和實體競爭對手的多維沖擊下，忠實的消費者是本集團最核心的資產。為此，回顧期內，本集團在健全完善會員體系基礎上，注重會員營銷，增強對客戶需求的分析，不斷改進會員活動。回顧期內，本集團一體化購物網站「聯華易購」(www.lhmart.com)完成了各類系統功能的開發和補充，完善營運流程，並在此基礎上不斷調整與補充線上商品品類，提供更多的會員增值服務，穩步推進線上會員積累以及線上線下互動。

加強成本控制，夯實基礎管理

展望國家宏觀經濟政策導向，人工、租金等各項成本快速剛性上升的週期還沒有結束。為此，回顧期間，本集團推出一系列成本控制措施，以應對整體成本上升的挑戰。

回顧期間，本集團本着「整合資源、優化渠道、統一管理、節約費用」的宗旨，創新用工模式，靈活用工方法，合理控制人工成本。本集團在門店中推廣各種非全日制用工形式，並通過落實專人指導門店優化排班、實行內部承包獎勵等針對性措施滿足用工需求。本集團整合各業態的招聘渠道，提升渠道使用效率，探索新合作模式，同時還進一步嘗試「勞務外包」模式。為簡化內部交接手續，提高對夜值班人員的管理效率，本集團部份門店試點信用收貨項目，並針對部份就近門店夜間收貨採取了兩人夜值班減一人的收貨方式，以此減少夜值班數量，創效控本。同時，本集團嘗試在超級市場業態推行門店員工一職多能模式，梳理門店非必需崗位，調動員工工作積極性，提高員工工作效率，收效初顯。

回顧期間，本集團通過實施費控項目、節能降耗等多種渠道挖掘內部潛力，實現降本增效。首先，本集團下達了二零一三年費用控制目標和措施，費控效果比較明顯。其次，本集團完善資產工程供應商評估體系，進一步優化資產採購招標流程，從而使本集團資產採購招投標流程更科學合理，達到控制成本的目的。第三，本集團繼續做好節能降耗工作，完成了部份門店各項設備的節能改造工作，並積極申請節能補貼。第四，本集團遵循閒置資產發放為先的指導思想，充分合理利用閒置資產，使庫存財產能得到最大限度的使用，減少了新購資產的費用支出。

僱用、培訓及發展

截至二零一三年十二月三十一日，本集團共有56,187名員工，回顧期內減少3,037名，總開支為人民幣291,008.4萬元。

回顧期內，為穩固員工隊伍，提高薪酬競爭力，本集團實施了全員增資，重點確保一線生產服務人員的薪資水平具有競爭力。本集團對績效考核的指標體系和考核激勵方案作了進一步修訂，聚焦考核重點，強化個性考核，切實提升本集團整體經營績效和管理水平。對中高級管理人員及業務崗位人員，繼續加大經營業績與個人收入的關聯度，實行年度績效考核。通過專項獎勵、儲備幹部津貼等形式，本集團對重點項目中的重點人才和優秀青年管理人員加大考核與激勵力度。

回顧期內，本集團進一步加大人才培養的力度，通過對應屆大學生、青年儲備幹部和中層管理人員的培養方案修訂，明確了培養方向、培養模式和考評機制，通過實施職業生涯規劃、專項培訓、輪崗掛職和專題調研等形式幫助管理人才迅速成長。

回顧期內，本集團針對不同層級的員工制定了更具針對性的培訓計劃，從新人到老員工，從基層到高層，設置了涵蓋行業形勢、業務技能、管理素養、工作技巧等各方面的培訓課程，讓員工各取所需，及時充電。此外，針對高技能人才的培養，本集團在回顧期內開展了多期技能等級專項培訓、技能競賽和高師帶徒工作，通過多樣化的手段讓技能人員快速勝任崗位。

策略與計劃

在十八屆三中全會勾畫的未來中國第二輪改革路線圖中，「穩增長，調結構，促改革」是中央政府的總體經濟方針。適度擴張的財政政策和穩健的貨幣政策在未來較長時期里不會改變。

雖然團體消費和禮節類消費正在迅速萎縮，同時電子商務等新型業態無論在政策支持、資本支持、稅務優惠和行業秩序管理等方面相比實體零售網絡而言具有無可爭議的優勢，隨着市場逐漸尋找到新的平衡點，以及政府的市場化改革進一步推進，連鎖超市行業仍然會獲得預期的發展空間，尤其是擴大內需仍然是中國經濟發展模式轉型的着力點，城市化進程已經進入了實質性階段，職工收入的持續高速增長，都預示着中國經濟在今後很長一段時間仍然可以維持健康穩定的增長。因此本集團認為，二零一四年連鎖零售企業發展的基礎環境不會發生實質改變。

本集團大多網點位於中國的一二線城市，其市中心的商業網點逐漸處於飽和。本集團網點多、業態多，轉型壓力尤為繁重；商品管理模式從原來的分散模式正在向集中模式過渡，營採矛盾容易產生。為此，二零一四年，本集團將堅持以市場為導向，把「深化改革，轉型提升；夯實基礎，穩健發展」作為總體工作方針，以改革為抓手，推進各項工作取得實效。

優化結構，轉型提升，重點體現在網點的發展和轉型、商品管理體系的提升和優化上。二零一四年，本集團在發展方面將優化發展結構，緊抓新店籌備，提升新店質量，外延拓展擴大市場份額；同時在既存店方面，本集團將以強店戰略為抓手，加大對現有網點的改造，力爭內涵提升取得實效。本集團將優化業態結構，以所在商圈及門店面積為依據，按業態劃分店群或門店類型，為建立模塊化的商品結構指引創造條件。其中：大型綜合超市進一步完善功能性商品的佈局，增強同類商品的價格帶管理，向週邊社區提供一站式購物體驗；超級市場着力門店細分，發展適應中高端消費的生活館、適應家庭消費的生鮮加強型門店和適應大眾消費的一般門店；便利店業態則根據顧客、商品、服務的定位，進一步細分商務型、流量型和社區型門店。

在加盟業務發展方面，本集團將優化特許加盟業務結構，通過系統改造和升級加強對特許加盟店的業務管控，同時探索新的加盟收入分成方式以及多元化的合作方式。本集團將增加對加盟店的商品支持，加強加盟店的生鮮經營，在部份加盟門店試點擴大生鮮經營規模，盡快植入蔬菜自採模式。

在商品資源方面，本集團將繼續優化採購渠道，提升採購技術，精簡中間環節，努力降低採購成本，推進供應商更大的營銷資源投入，竭盡全力協同供應商做大銷售，獲取更大綜合收益。本集團將優化買手的獎勵和退出機制，實施商品買手與商品管理的分離，推進買手向賣手轉型，加大對買手的獎勵力度和淘汰力度。本集團將應對消費形勢，優化商品結構，加強商品品類管理，合理化商品價格組合，提升差異化價格競爭特徵，力爭在樹立價格形象的同時取得穩定的收益水平。

為此，二零一四年本集團資本開支預計將在人民幣12億元左右，投資重點包括加大現有門店的轉型投資以及加大信息、配送系統等供應鏈體系建設。比如，本集團計劃轉型改造約250家門店，總投資約為人民幣3至4億元；江橋物流中心建設項目尚需投資約人民幣3億元；浙江省新建物流中心—楊汛橋項目—第一期投資約人民幣3億元；以及新開門店投資約人民幣2億元等。從二零一四年的資本開支結構來看，本集團在基礎設施投資和改造投資方面的比重與過往幾年相比明顯提高。

深化改革，完善體系，重點體現在業務管理流程、信息系統和組織體系的提升和優化上。二零一四年，本集團將圍繞「區域領先」的戰略思想，加強區域管理組織體系的建設。集團總部注重基礎管理的統一性、業務資源的共享性、以及對一線的指導和監督。本集團組織體系將體現扁平化，精簡管理人員，縮短管理層級，提高業務條線效率，加快市場反應速度。本集團將重點突破商品結構、商品價格、商品陳列和商品銷售四大環節中存在的問題，努力提高銷售和客流水平。

本集團將按照市場化、連鎖化、專業化和標準化要求，重點加強業態研究和優化工作，強化市場調研工作，科學制定業務需求，完善門店佈局管理，優化門店現場管理。本集團將在店群管理、商品訂貨、商品定價、商品陳列、庫存管理等方面取得突破，優化現有制度和流程，包括：突破營採協同瓶頸，加強業務流程標準化建設，優化商品品類管理。本集團將加強總部職能部門之間、部門和門店之間的信息互動分享和互通。本集團將構建採購、加工、配送一體化運作體系，提升生鮮自採、自銷能力，更好地樹立價格形象和聚集人氣。

本集團將進一步完善信息系統建設，充分利用信息平台加強經營分析，指導和管理各業態業務的開展。在商品配送方面，本集團以江橋物流中心啟動為契機，規劃和制訂商品由本集團集中配送的行動方案；優化現有訂貨流程，提高門店商品訂貨滿足率；制定完成江蘇省和安徽省配送中心佈局，大幅度提高門店集中配送比例，並在此基礎上，加快推進信用收貨、逆向物流、電子商務配送和社會物流服務。

創新理念，夯實基礎，重點體現在關鍵業務能力的提升和優化上。二零一四年，本集團將在抓銷售、促客流的同時，重點抓綜合收益的管理，從全局角度把握銷售、價格、毛利和收益之間的關係，同時實施透明化和精細化管理，夯實基礎管理水平。具體包括：有步驟、有計劃地推進「費改率」工作，細化「費改率」方案，推進盈利模式轉型；加大核心商品的開發和經營能力、加大新商品的引進力度，加強生鮮採購、加工和配送一體化運作，通過生鮮經營拉動客流，提高銷售。本集團將加強電子商務和實體門店的線上線下聯動(O2O)，嘗試網上平台與超級市場部份實體門店相結合；加大營銷創新力度，尤其是利用現代媒體等手段吸引年輕消費者；優化招商區域業務模式，增強招商區域的功能拓展，增加門店招商收益；優化總部組織管理體系和流程，梳理總部各部門職能，強化總部各部門的服務意識，更好地為門店和一線服務。

控制成本，穩健發展，重點體現在通過流程再造降低成本上。二零一四年，本集團將繼續科學嚴控各項成本，提升競爭力。具體來講，本集團將進一步發揮資金集中管理的優勢，提高資金使用效率；進一步增強費控意識，嚴格控制各項成本開支；進一步完善組織體系，積極發揮連鎖經營集約優勢，合理配置資源，簡化工作流程，提高用工效率；進一步完善激勵體系，創新倡導業績文化，激發員工工作熱情。本集團近年來雖然在成本控制上取得一定的成效，但是根據連鎖經營管理的基本要求，本集團在組織體系優化、業務流程改進以及先進技術使用方面，仍然有較大的成本壓縮空間。

從二零一二年開始，無論是外部市場，還是本集團自身，都進入了調整期。連鎖超市行業經過20多年的發展，政府、社會和企業等各層面都面臨着艱難的結構調整。黨的十八大明確了改革的方向，這對處於完全競爭市場中的連鎖超市行業，無疑是一盞明燈。無論是市場需求結構調整，還是市場秩序的建立，都會隨着改革深入逐步得到解決。本集團內部已就如何提高經營能力、加強內涵建設形成了共識。堅持連鎖超市業務本質，通過流程提高效率，通過規模取得市場優勢是本集團必須要堅持的方向。本集團相信，通過不斷的改革，本集團將會盡快恢復增長動力，穩固市場的領先優勢地位。

購買、出售或贖回股份

自二零零三年六月二十七日本公司於香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）股份上市以來直至本公告日期止，本公司及附屬公司並無購買、出售或贖回任何本公司之上市證券。

末期股息

本公司之董事會（「董事會」）建議不派發截至二零一三年十二月三十一日止的末期股息。

審核委員會

審核委員會已審閱截至二零一三年十二月三十一日止年度之本公司全年業績，並確認該等業績乃根據適用會計準則、法律和法規編製，且已作出適當披露。

遵守聯交所證券上市規則（「上市規則」）附錄十所載《上市公司董事進行證券交易的標準守則》

本公司已採納上市規則附錄十所載之《上市公司董事進行證券交易的標準守則》（「證券交易標準守則」）作為本公司全體董事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回顧期內全面遵守證券交易標準守則所載之條文。

符合上市規則附錄十四《企業管治守則》

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A4.2規定，每名董事（包括有制定任期的董事）應輪流退任，至少每三年一次。根據本公司章程規定，本公司董事由股東大會任免，任期不超過三年，且可連選連任。本公司考慮到本公司經營管理決策實施的連續性，故章程內暫無明確規定董事輪流退任機制，故對上述常規守則條文有所偏離。

有關守則的第A.6.7條條文：

本公司於二零一三年三月二十五日召開第四屆董事會第八次會議，非執行董事王德雄先生及獨立非執行董事李國明先生因工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零一三年六月十八日召開第四屆董事會第九次會議，當時的非執行董事馬新生先生及獨立非執行董事李國明先生因工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零一三年八月二十一日召開第四屆董事會第十次會議，非執行董事三須和泰先生及當時的獨立非執行董事林益彬先生因工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零一三年十月三十一日召開第四屆董事會第十一次會議，執行董事蔡蘭英女士、當時的非執行董事王志剛先生、非執行董事三須和泰先生及非執行董事王德雄先生因工作原因未出席該次董事會會議。

本公司於二零一三年十二月二十日召開臨時股東大會，當時的執行董事徐苓苓女士、非執行董事三須和泰先生、非執行董事王德雄先生及獨立非執行董事李國明先生因工作原因未出席該次臨時股東大會。

本公司於二零一三年十二月二十日召開第四屆董事會第十二次會議，非執行董事三須和泰先生、非執行董事王德雄先生及獨立非執行董事李國明先生因工作原因未出席該次董事會會議。

彼等均在收到相關董事會會議材料後，委託本公司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，本公司已於臨時股東大會召開前向董事會所有董事提供了會議相關材料。該次臨時股東大會順利通過各項普通決議案及特別決議案。臨時股東大會會後，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。

有關守則的第A.6.7條及第E.1.2條條文，本公司於二零一三年六月十八日召開二零一二年度股東週年大會，當時的董事長及非執行董事馬新生先生、非執行董事王德雄先生及審核委員會主席及獨立非執行董事李國明先生因工作原因未出席該次股東週年大會。本公司已於二零一二年股東週年大會召開前向董事會所有董事提供了會議相關材料。該次股東週年大會順利通過各項普通決議案及特別決議案。股東週年大會會後，本公司亦將相關會議記錄發送至董事會所有董事以便未出席會議的董事了解會議上決議的事項。

委任副總經理

董事會於二零一四年三月二十六日召開會議（「會議」），於會議上批准委任史浩剛先生（附註）擔任本公司副總經理之職，自二零一四年三月二十六日起生效。

承董事會命
聯華超市股份有限公司
董事長
陳建軍

上海，中國，二零一四年三月二十六日

於本公告日期，董事會成員如下：

執行董事：陳建軍，華國平，蔡蘭英，祁月紅及周忠祺

非執行董事：三須和泰及王德雄

獨立非執行董事：夏大慰，李國明，張暉明及霍佳震

附註：史浩剛先生簡歷

史浩剛先生，56歲，政工師。史先生於二零零一年八月澳門科技大學工商管理專業畢業，持研究生學歷。史先生於一九七六年四月至一九七九年一月任南匯朝陽農場排長、團總支書記；於一九七九年二月至一九九五年十月任上海絲織六廠車間主任；於一九九五年十一月至二零一零年五月在華聯超市股份有限公司工作，歷任人事部主辦科員、人事部副經理、人事部經理、總經理助理兼上海公司總經理、總經理助理兼華東公司總經理、營運管理部經理、副總經理；於二零一零年六月至二零一二年二月，史先生任上海聯華超級市場發展有限公司副總經理；於二零一二年三月至今，史先生任上海聯華超級市場發展有限公司總經理、黨委副書記。