



联华超市股份有限公司

LIANHUA SUPERMARKET HOLDINGS CO.,LTD.

ANNUAL REPORT >>> 2025

ANNUAL REPORT >>> 2025

ANNUAL REPORT >>> 2025

ANNUAL REPORT >>> 2025



年报

股份代碼
0980

ANNUAL REPORT >>> 2025

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，於過去的三十四年間，以直接經營、加盟經營和並購方式發展成為一家具備全國網點佈局、業態最齊全的連鎖零售超市公司。於二零二五年十二月三十一日，聯華超市及其附屬公司（「本集團」）的總門店數目已經達到3,067家（不包括本公司聯營公司經營的門店），遍佈全國27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。

內蒙古

★ 0
▲ 2
■ 0

西藏

★ 0
▲ 1
■ 0

貴州

★ 0
▲ 4
■ 0

河北

★ 0
▲ 7
■ 1

上海

★ 24
▲ 1,053
■ 465

北京

★ 0
▲ 8
■ 11

天津

★ 0
▲ 1
■ 0

新疆

★ 0
▲ 1
■ 0

安徽

★ 0
▲ 49
■ 0

雲南

★ 0
▲ 10
■ 0

江蘇

★ 0
▲ 149
■ 0



青海	重慶
★ 0	★ 0
▲ 12	▲ 1
■ 0	■ 0

浙江	山東
★ 65	★ 0
▲ 516	▲ 133
■ 120	■ 0

河南	遼寧
★ 4	★ 0
▲ 7	▲ 0
■ 0	■ 62

廣東	廣西
★ 0	★ 3
▲ 3	▲ 271
■ 0	■ 0

湖南	湖北
★ 0	★ 0
▲ 18	▲ 7
■ 0	■ 0

海南	山西
★ 0	★ 0
▲ 7	▲ 1
■ 0	■ 0

福建	四川
★ 0	★ 0
▲ 3	▲ 13
■ 0	■ 0

江西	甘肅
★ 0	★ 0
▲ 4	▲ 31
■ 0	■ 0

★ 大型綜合超市 ▲ 超級市場
■ 便利店

聯華超市
共經營
3,067 家門店



目錄

2	公司資料
4	大事記
10	董事長報告
16	五年財務摘要
18	管理層討論與分析
40	董事、監事及高級管理層簡介
52	股權結構
56	董事會報告
104	企業管治報告
129	獨立核數師報告
133	綜合損益及其他綜合收益表
134	綜合財務狀況表
136	綜合權益變動表
137	綜合現金流量表
139	綜合財務報表附註
230	附錄一：環境、社會及管治報告



公司資料

董事

執行董事

王曉琰女士 (副董事長)

張慧勤女士

朱定平先生 (已於二零二五年一月七日
獲委任，並於二零二六年一月五日辭任)

非執行董事

濮韶華先生 (董事長)

沈沉女士

曹海倫先生

楊琴女士

王德雄先生 (已於二零二五年一月七日辭任)

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

董事會轄下委員會

審核委員會

李國明先生 (主席)

夏大慰先生

趙歆晟先生

楊琴女士

薪酬與考核委員會

夏大慰先生 (主席)

張慧勤女士

陳瑋先生

趙歆晟先生

戰略委員會

濮韶華先生 (主席)

張慧勤女士

沈沉女士

王曉琰女士

曹海倫先生

提名委員會

濮韶華先生 (主席)

王曉琰女士 (已於二零二五年六月十九日
獲委任為提名委員會委員)

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

王曉琰女士 (主席)

曹海倫先生

李國明先生

陳瑋先生

監事 (附註)

李峰先生 (監事長)

唐皓女士

羅楊洪先生

公司秘書

徐曉一女士

授權代表

王曉琰女士

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

附註：本公司於二零二五年十二月十八日召開股東特別大會已批准取消監事會，自該日起監事會監事成員資格自動撤銷。

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
駱克道3號30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號舖

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

聯交所股份代號

980

已發行H股股份數目

372,600,000H股

財務年結日期

十二月三十一日

業績公佈

二零二五年中期業績已於二零二五年
八月二十八日公佈

二零二五年年度業績已於二零二六年
三月三十日公佈

股息

中期股息：不派息

擬派付末期股息：不派息

大事記

一月

1. 杭州聯華華商集團有限公司（「聯華華商」）榮獲浙江省發展和改革委員會授予的「2024年浙江省服務業領軍企業」稱號，並榮獲浙江省農產品流通行業協會授予的「2024年度農產品流通領軍企業」和「2024年度農產品消費幫扶優秀企業」稱號；
2. 聯華富德檀香園店開業，聯華華商繼續深入進行折扣業態探索，網點總數達到10家；
3. 廣西日報傳媒集團發佈2024年廣西百姓口碑榜柳州總評榜，廣西聯華超市股份有限公司（「聯華廣西公司」）榮獲「消費者滿意獎」。

二月

1. 本公司總經理應邀出席2025消費品論壇（CGF）中國董事CEO閉門交流會，在會上重點展示了本公司在業態創新、綠色環保和健康消費方面的實踐成果以及「健康貨架」項目。會議期間，參會代表共同實地考察了本公司轉型調改樣板店—上海聯華超級市場發展有限公司新閘店和上海世紀聯華超市發展有限公司（「世紀聯華」）中環店；

2. 2025年2月25日，本公司順利完成3.6億股新內資股定向發行的全部程序，並正式發佈發行完成公告。

三月

1. 本公司與上海市普陀區食品藥品安全委員會辦公室舉辦「共築滿意消費315食安科普進商超」主題公益活動；
2. 浙江省杭州市拱墅區2025年度招商大會召開，聯華華商被授予「拱墅區總部企業」稱號。

四月

1. 本公司與百聯集團、上海市農委深化合作，全力推進「百聯滬上優品」在門店落地，通過源頭基地直採、精簡中間環節，確保農產品品質與新鮮度，讓市民享高性價比消費體驗。項目已覆蓋二十餘生鮮品類，優先採用「申農鏈」溯源，實現消費透明、食用安心；
2. 本公司各級黨組織開展全民國家安全教育日學習；

3. 世紀聯華營運二區經理李堅被上海市總工會授予2020-2024年度「上海市勞動模範」稱號。

五月

1. 本公司工會、團委圍繞經營提升和企業文化建設集中開展一系列主題活動，包括Touch-Care服務品牌專題勞動競賽、「今日我當班」主題實踐暨紀念五四運動106周年活動以及「We Up一起向上」2025年聚力挑戰賽；
2. 5月30日，世紀聯華魯班店歷經百日煥新改造，創新轉型開業，這是世紀聯華探索「零售+社區服務」模式的又一里程碑；
3. 浙江省杭州市商務局向聯華華商授予「2024年杭州市提振消費卓越貢獻企業」榮譽稱號和2025年杭州市「菜籃子」重點商品保供企業（大戶）牌證。

六月

1. 6月9日，本公司在滬領導班子赴上海市寶山區反腐倡廉教育基地開展實地學習教育；
2. 本公司召開2025年度「安全生產月」全國專題會，開展消防演練安全活動；

3. 2025聯商網大會暨美好商業年會在杭州召開，世紀聯華中環店榮獲「聯商獎2024年度好門店」稱號。

七月

1. 7月22日，本公司召開2025年全面從嚴治黨暨深入貫徹中央八項規定精神學習教育警示教育會議，同期開展「先鋒引領聚變突圍」專題大討論活動；
2. 聯華華商周洲軍被杭州市市委宣傳部（市文明辦）授予2024年度「杭州好人」榮譽稱號；
3. 在美團首屆服務零售產業大會上，聯華華商榮獲「最具影響力品類」和「最具營銷創新品牌」稱號。

八月

1. 本公司信息與數字化運營部項目團隊榮獲上海市數據局聯合16家單位共同主辦的2025年「數據要素×」大賽上海分賽商貿流通賽道二等獎；

大事記

2. 世紀聯華中環店煥新項目，榮獲「2023-2024年百聯集團創新創效優秀項目獎金獎」；
3. 浙江省連鎖經營協會聯合福建省連鎖經營協會攜手舉辦「2025浙閩智慧連鎖與品牌發展創新峰會」，聯華華商及旗下Tasy她樹品牌榮獲多項自有品牌獎項。

九月

1. 本公司榮獲上海市血液管理辦公室頒發的「2024年度上海市社區、企事業單位獻血工作考核優秀集體」稱號；
2. 9月18日，「李堅勞模創新工作室」在世紀聯華外高橋店揭牌；
3. 浙江省杭州市商務局等單位主辦杭州市商務社區街頭籃球武林爭霸賽（2025賽季）賽事，聯華華商獲「突出貢獻獎」。

十月

1. 中國企業聯合會、中國企業家協會聯合發佈「2025中國服務業企業500強」，聯華華商榮登榜單。

十一月

1. 本公司世紀聯華門店吳淞店、顧村店、石化店、秀州店、青浦店、橋梓灣店、漕盈店被評選為「2025年食品安全守信超市」；
2. 本公司「深化一刻鐘生活圈，讓健康觸手可及」、「聯華潮銀俱樂部：用戶關係驅動的經濟社區新模式」，以及聯華華商「妙喵城：從母嬰零售到成長共同體的生態躍遷」、「義烏印悅城：以使命為核，塑造社區商業品牌價值標杆」等四個案例入選中國連鎖經營協會2025年中國消費品最佳創新實踐案例。本公司「優饗五常大米」榮獲自有品牌金星獎組委會頒發的「2025卓越商品獎」；

3. 本公司舉辦「山海相逢•聯華金牌挑手農優特新貨展」，集中展示上海、雲南、安徽、新疆、吉林等全國優質產區特色農產品。活動通過產地直採，引入全國各地農優特新產品，搭建產地到餐桌的高效供應鏈，助力鄉村特色產業發展；
4. 聯華華商舉辦第四屆公益共富項目暨「涓涓熱血「救」在身邊」志願品牌活動。

十二月

1. 本公司「從供應鏈到消費端的零售低碳健康轉型典範」榮獲中國商業聯合會、中華環境保護基金會評選的「2025年綠色消費創新案例」；
2. 聯華華商及其所屬多家門店榮獲浙江省連鎖經營協會頒發的2024-2025浙江省連鎖業「星級門店」稱號；
3. 聯華廣西公司榮獲廣西壯族自治區柳州市魚峰區人民政府「2025年平穩發展獎」。

给生活一点新灵感

新品
New Arrivals
上市

聯結

每天都有
用心好物





董事長報告



本人謹此向全體股東（「股東」）呈報聯華超市股份有限公司截止二零二五年十二月三十一日止年度之業績。

二零二五年，全球經濟增速明顯放緩，中美摩擦延續、地緣政治衝突外溢以及中國國內多重結構調整疊加，使得全球經濟仍存在不容忽視的風險與挑戰。中國繼續擔當全球經濟增長最大引擎，宏觀經濟總體表現穩中向好，產業升級節奏加快，經濟新動能加速培育。



二零二五年，中國實體零售行業總體進入存量市場，企業面臨尋求差異化難的困境和盈利空間持續壓縮的挑戰，降本增效成為行業共識。與此同時，行業正在經歷深層的結構性轉折，體驗成為新的增長動能；價值邏輯從「性價比」到「質價比」，消費動機全面回歸自我。

為此，二零二五，本集團以「客戶思維」為核心，強化聯華品牌價值為發展策略，從「大型綜合超市業態轉型與升級、超級市場業態發展與精細化運營、商品和供應鏈協同、節約成本專項、便利店業態控虧減虧、跨界協同及增效、組織提效和人員優化、數字化發展與賦能」八大戰略舉措出發，錨定聯華品牌高質量發展主線，實現本集團商品服務和運營煥新變革，構建更具韌性、更有活力的品牌發展格局，助力本集團進行市場破界與重構，搶佔消費者心智。

二零二五年，本集團持續優化資產佈局與公司治理架構，為轉型變革輕裝前行奠定基礎。首先，本集團順利完成3.6億股新內資股定向發行的各項程序，增加註冊資本人民幣3.6億元，進一步增強了本集團資本實力，優化了資本結構。第二，本集團進一步出售上海世紀聯華超市楊浦有限公司的全部股權並將所得款項全部用於補充營運資金。此次股權剝離連同去年三家公司之股權出售均基於本集團中長期可持續健康發展及提升整體業績的整體戰略考量，



助力本集團更好地聚焦上海和浙江核心業務的發展。第三，本集團順應現代公司治理趨勢，依據最新法律法規修訂公司章程並取消監事會，此項調整有助於本公司有效優化治理架構、降低治理成本，提升本公司治理效能。

二零二五年，本集團以商品服務和運營煥新變革，着力強化聯華品牌價值。一方面通過大力發展生鮮鮮食商品提質引流、非生鮮商品擴銷增收、新型供應鏈搭建起步、自有品牌聚力提升、JBP大單品深化合作、直採直供加快發展等途徑持續提升供應鏈，開展營銷賦能創新；

董事長報告

另一方面，本集團通過運營規範強能力、降租縮面提坪效、崗位優化增人效、推動數字化創新發展助力運營效率提升，凝聚品牌力量。

二零二五年，本集團以更加堅定的決心邁入門店轉型升級的「深水區」，推動門店煥新升級層層深入。上海地區大型綜合超市實施「一店一策」，圍繞門店佈局優化（小型化）與招商業務拓展（增收益）兩大核心方向，推進轉型。二零二五年，本集團在上海地區分別推出了社區樣板店魯班店、超值店淞虹店和小型化店羅路店。二零二五年，本集團在超級市場業態繼續朝着精細化運營發展，通過生鮮全面調改、打磨單店盈利模型、尋求大單品突破等方式拉動銷售增長，在上海地區漕寶店等10家門店取得初步成效。二零二五年，本集團持續探索社區折扣店領域，新業態聯華富德折扣店通過優化商品結構、上線富德小廚、開展SPT空間管理、結合數字化實現了收益提升和費用的降低。

二零二五年，本集團緊扣零售本質，錘煉扎實的商品力，鍛造新型供應鏈，推動採購角色從「成本博弈」向「價值創造」蛻變，打造「金牌挑手」直採大單品，首發16款商品覆蓋超300家門店，配套快閃店，借助「一飯封神」綜藝熱點製造話題，曝光量達1,000萬。



二零二五年，本集團與普洱供銷集團簽署戰略合作協議，舉辦「聯華金牌挑手農優特新貨展」，將地域文化特色引進聯華供應鏈。二零二五年，本集團主動拓展行業固有邊界，在跨界融合與重構煥發新生機。各業態主動開展IP影視跨界嘗試，借《菜肉餛飩》電影熱映，首發聯名商品，同步在門店做場景打造，增強了線上線下銷售效率。

二零二五年，本集團繼續推進數字化發展與賦能，以數字化為翼，打破數據與業務、管理與運營的種種隔閡，讓數字技術不再僅支持工具，而是深度融入商品、服務、運營的毛細血管，成為驅動全域效率提升與體驗創新的核心引擎。二零二五年，本集團在組織提效和部門協同上持續發力，通過「業態下沉」和「營採一

體」策略，推動組織架構進一步優化，推進幹部隊伍年輕化，進行業務流程及權責優化梳理，開展降租減租專項，實現組織提效和成本節約。

二零二六年，作為中國「十五五」規劃的開局之年，我們預計，中國宏觀政策將延續積極，進一步向科技創新、先進製造業、新基建、民生和優質消費供給等領域傾斜，助力國內供需平衡發展。展望二零二六年，中國促消費政策將繼續從供需兩端協同發力，推動消費平穩增長。此外，惠民生政策也將進一步發力，通過擴大就業、促進城鄉居民增收，強化財政對民生領域支持等系列措施，增強居民消費能力和消費意願。

二零二六年是本集團戰略轉型的關鍵之年，本集團將以「供應鏈效率提升與商品力強化」、「全渠道運營與數字化賦能」、「組織與成本優化」、「會員生態與場景創新」為工作重點，通過供應鏈提效、全渠道融合與組織革新，實現從「規模導向」向「質效雙升」的轉變。重點聚焦上海核心市場，強化長三角區域協同，以數字化與會員生態構建長期競爭力，重回增長軌道。

時序更替，歲物豐成，二零二六年的畫卷正在我們眼前徐徐展開，馬年之精神，在於馳騁不怠，在於志在千里。讓我們將過往一年的沉澱與思考，化為新歲策馬馳騁的勇毅與闖勁。

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

二零二六年三月三十日



最快分钟达

蔬菜

水果

世纪联华 会员专享

BETTER
会生活 享更多
LIFE

扫码扫码入群

超值新人礼包 入会即享

会员专享 六大特权

- 1. 专享折扣
- 2. 积分兑换
- 3. 生日礼券
- 4. 专属客服
- 5. 优先配送
- 6. 会员专享

世纪联华·正大集团
泰国榴莲嘉年华·上海
CPFresh Thai Durian

世纪联华·正大集团
泰国榴莲嘉年华·上海
CPFresh Thai Durian

金枕榴莲

世纪联华·正大集团
泰国榴莲嘉年华·上海
CPFresh Thai Durian

上海

整合

源头直采

蔬菜 Vegetable

1.90
5.90

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	二零二五年	二零二四年	二零二三年	二零二二年 (註4)	二零二一年
營業額	17,753,295	19,710,114	21,835,879	24,681,396	24,759,659
大型綜合超市	6,995,952	8,204,567	9,646,472	12,395,766	13,580,446
—佔營業額之百分比(%)	39.41	41.63	44.18	50.22	54.85
超級市場	9,426,271	10,015,175	10,514,180	10,690,632	9,407,111
—佔營業額之百分比(%)	53.10	50.81	48.15	43.32	37.99
便利店	1,272,169	1,432,129	1,586,568	1,496,185	1,500,828
—佔營業額之百分比(%)	7.17	7.27	7.27	6.06	6.06
其他業務	58,903	58,243	88,659	98,813	271,274
—佔營業額之百分比(%)	0.32	0.29	0.40	0.40	1.10
毛利	2,087,656	2,371,919	2,781,072	3,382,295	3,061,729
毛利率(%)	11.76	12.03	12.74	13.70	12.37
綜合收益率(%) (註1)	22.53	23.90	23.78	23.95	23.40
經營(虧損)盈利(註1)	(181,166)	(257,296)	(227,991)	87,954	(316,961)
經營(虧損)利潤率(%) (註1)	(1.02)	(1.31)	(1.04)	0.36	(1.28)
歸屬於本公司股東應佔虧損	(200,255)	(358,765)	(791,317)	(206,527)	(422,779)
歸屬於本公司股東應佔綜合損失	(200,255)	(358,765)	(791,317)	(206,527)	(422,779)
淨虧損率(%) (註1)	(1.13)	(1.82)	(3.62)	(0.84)	(1.71)
每股虧損(人民幣元)	(0.14)	(0.32)	(0.71)	(0.18)	(0.38)
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	二零二五年	二零二四年	二零二三年	二零二二年 (註4)	二零二一年
資產淨值	173,982	67,931	448,347	1,246,271	1,254,397
資產總值	18,018,770	19,662,370	20,989,143	22,988,706	22,829,926
負債總值	17,844,788	19,594,439	20,540,796	21,742,435	21,575,529
現金淨流量	3,442	(825,914)	(751,325)	1,005,489	183,180
平均總資產虧損率(%)	(1.06)	(1.77)	(3.60)	(0.90)	(1.84)
平均淨資產虧損率(%)	不適用 (附註5)	不適用 (附註5)	(169.16)	(21.82)	(34.06)
資本負債比率(%) (註3)	0.0	0.0	0.0	0.0	47.8
流動比率(倍)	0.59	0.53	0.47	0.60	0.48
應付賬款周轉期(日)	56	56	57	59	54
存貨周轉期(日)	40	43	44	43	40

註：

- 綜合收益率(%) = (毛利+其他收益+其他收入及其他利得及損失) / 營業額

經營(虧損)盈利=稅前(虧損)盈利-應佔聯營公司業績

經營(虧損)利潤率(%) = (稅前(虧損)盈利-應佔聯營公司(虧損)業績) / 營業額

淨虧損率(%) = 歸屬於本公司股東應佔年度虧損 / 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。於二零二四年五月十二日，本公司同百聯集團有限公司(「百聯集團」)訂立股份認購協議(「股份認購協議」)，根據股份認購協議，本公司已有條件同意發行不超過360,000,000股新內資股，且百聯集團已有條件同意以現金按認購價每股新內資股人民幣1.00元認購合共360,000,000股新內資股，內資股認購事項已根據股份認購協議的條款及條件於二零二五年二月二十五日完成，本公司已發行股份總數由原先1,119,600,000股增加為1,479,600,000股。
- 資本負債比率(%) = 計息負債總額 / 權益總額
- 本公司本年應用香港會計準則第12號(修訂本)「與單項交易產生的資產和負債相關的遞延稅項」，對五年財務摘要中的二零二二年數據進行了重述。
- 由於二零二四年及二零二五年歸屬於本公司股東的淨資產為負數，該指標不適用。

管理層討論與分析

經營環境

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



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

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

類、改造購物環境等方式創新探索，在細節服務上下足功夫，以消費者為中心重新構築市場競爭力。

財務回顧

營業額

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



毛利額

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

其他收益

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

其他收入及其他利得及損失

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



分銷及銷售成本

回顧期內，本集團的分銷及銷售成本約人民幣33.88億元，同比減少約人民幣6.02億元，同比減少約15.1%，系本集團調整無盈利網點規模，繼續強化營運費用的管控，優化資源配置。

行政開支

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

其他經營開支

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

應佔聯營公司業績

回顧期內，本集團應佔聯營公司盈利約人民幣0.06億元，同比基本持平。

稅前虧損

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

所得稅費用

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

歸屬於本公司股東的虧損

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

流動性及財務資源

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

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

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

資本負債比率

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

各零售業務增長情況

大型綜合超市

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



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

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

截至十二月三十一日

二零二五年 二零二四年

毛利率(%)
綜合收益率(%)
經營利潤率(%)

14.36	13.67
27.67	30.63
-1.46	-0.32

管理層討論與分析

超級市場

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



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

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

截至十二月三十一日

二零二五年 二零二四年

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

便利店

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

回顧期內，便利店業態錄得毛利額約為人民幣1.36億元，同比減少約人民幣0.22億元，同比下降約13.4%。毛利率下降約0.28個百分點至

約10.72%。錄得綜合收益約人民幣1.76億元，同比減少約人民幣0.31億元。綜合收益率同比下降約0.62個百分點至約13.81%。

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

截至十二月三十一日

	二零二五年	二零二四年
毛利率(%)	10.72	11.00
綜合收益率(%)	13.81	14.43
經營利潤率(%)	-1.13	-3.32

管理層討論與分析

資本架構

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

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

截至二零二五年十二月三十一日止，本集團並無質押任何資產。

外匯風險

本集團收支項目大多以人民幣計價。回顧期內，本集團並無因匯率波動而遇到任何重大困難或自身的營運或流動資金因此受到影響。本集團並無訂立任何協議或購買金融工具，以對

沖本集團的匯率風險。本公司董事（「董事」）相信，本集團能夠滿足其外匯需要。

股本

截至二零二五年十二月三十一日止，本公司已發行股本如下：



已發行股份類別	股份數目	百分比
內資股	1,075,397,400	72.68
非上市外資股	31,602,600	2.14
H股	372,600,000	25.18
合計	1,479,600,000	100.00

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

或有負債

截至二零二五年十二月三十一日止，本集團概無任何重大或有負債。

改革重組 優化治理

回顧期內，本集團堅持「戰略落地、務實細化」原則，持續優化資產佈局與公司治理架構，本公司改革重組項目已順利完成，本公司治理結構進一步優化。二零二五年二月，本公司已完成3.6億股新內資股定向發行的各項程序，增加註冊資本人民幣3.6億元，進一步增強了本集團資本實力，優化了資本結構。二零二五年十一月，本公司附屬公司上海世紀聯華超市發展有限公司（「世紀聯華發展」）同上海動燃實業有限公司（「上海動燃」）訂立股權轉讓協議，世紀聯華將其持有的上海世紀聯華超市楊浦有限公司的全部股權出售給上海動燃，出售股權所得

款項約人民幣7,828.60萬元全部用於補充營運資金，此次股權剝離連同去年三家公司之股權出售均基於本集團中長期可持續健康發展及提升整體業績的整體戰略考量，助力本集團更好地聚焦上海和浙江核心業務的發展。同時，二零二五年十二月，本公司順應現代公司治理趨勢，依據最新法律法規修訂公司章程並取消監事會，此項調整有助於本公司有效優化治理架構、降低治理成本，提升本公司治理效能。



轉型—多元調改 向新而行

回顧期內，本集團穩步推進網點發展與優化。全年新開門店216家（直營店63家，加盟店153家），其中長三角地區新開147家，佔比達68.1%。同時，本集團基於精準市場洞察，積極

梳理低效門店，優化網點結構，全年關閉門店266家（直營店80家，加盟店186家）。通過上述舉措，本集團在複雜市場環境中有效保障了網點佈局的穩健與靈活，為持續掌握戰略主動、實現長遠發展奠定了堅實基礎。

地區	業態	回顧期內新開門店		回顧期內關閉門店	
		數量	經營面積 (平方米)	數量	經營面積 (平方米)
大華東區	大型綜合超市	0	0.00	1	7,263.00
	超級市場	158	65,569.68	135	63,801.30
	便利店	15	890.14	75	3,754.24
華北區	超級市場	5	3,470.00	0	0.00
	便利店	0	0.00	4	159.79
東北區	大型綜合超市	0	0.00	1	8,530.00
	便利店	1	66.00	29	1,451.10
華中區	大型綜合超市	0	0.00	2	17,783.00
	超級市場	5	8,150.00	5	5,960.00
華南區	超級市場	24	6,439.39	11	2,306.69
西南區	超級市場	3	7,700.00	1	2,080.00
西北區	超級市場	5	3,910.00	2	1,310.00
合計		216	96,195.21	266	114,399.12

註：

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

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

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

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

回顧期內，本集團確立「點面結合、生鮮驅動、標杆引領」的核心策略，全面推動超級市場業態的高質量發展：一方面在「面」上深耕生鮮驅動：全域推進門店生鮮調改，打通「基地直採一門店升級」的全鏈路閉環。通過重構商品結構與經營邏輯，強化民生服務屬性，成功實現客

流與銷售的雙向增長。另一方面在「點」上強化標杆引領：迭代升級標杆門店，聚焦動線重塑、價格對標與商品適配，打磨出可快速複製的標準化運營模型，以點帶面顯著提升區域整體營運效能。網點佈局方面，全年新開門店200家，其中：直營57家，加盟143家；主動關閉低效門店154家，其中直營32家，加盟122家，實現網點淨增46家。

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

商品－深層改革 創新驅動

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



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

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

營銷—百億引流 金牌破圈

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

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

控本—聚焦重點 精細管控

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



數字化—ABI驅動 主動洞察

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



僱傭、培訓與發展-提質增效 降本增盈

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

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

位、系統化的人力資源舉措，本集團不僅有力支撐了「降本增盈」經營目標的實現，更通過組織能力的整體升級，為戰略落地提供了堅實的人才與組織保障。



主要風險

本集團的業務、財務狀況、經營業績和發展前景或會受與本集團業務有關的風險及不明朗因素的影響，本集團的風險管理程序融入於策略制訂、業務規劃、投資決策、內部監控及日常營運管理中。以下是本集團面對的主要風險及相應的管理措施：

經營性風險

當前，實體零售行業已進入存量競爭階段，消費者購物習慣向線上遷移，電商渠道深度滲透，會員店、折扣店等新業態加速分流市場份

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

管理措施

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

管理層討論與分析

網點發展風險

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

管理措施

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

組織與激勵計劃風險

組織架構需進一步優化，管理配置效能仍需提升；仍面臨人員年齡結構老化，員工收入整體偏低，薪酬激勵性不足等困難；關鍵崗位人才

緊缺現象仍然存在，人才儲備和人工成本控制的平衡點存在挑戰。

管理措施

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

數字化轉型與流程再造風險

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

管理措施

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



合規風險管理

本集團公司監察組連同本集團的法律顧問定期檢討相關法例和規定之遵守、香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）之遵守、對外披露信息規定及本集團監察常規標準之遵從。

外匯風險管理

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

策略與計劃

二零二六年是中國「十五五」規劃的開局之年，做好經濟工作、實現「開門紅」具有重要戰略意義。預計中國政府將延續積極取向，着力推動供需兩端平衡發展，夯實高質量發展根基。預

計中國消費市場將呈現「理性升級」與「體驗煥新」並行的鮮明特徵，持續推動消費行為向線上化、內容化、社交化方向演進，驅動消費結構從恢復性增長向提質增效轉型。

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

二零二六年，本集團將持續聚焦營收穩增長核心目標，堅持以客戶思維為導向，深化聯華品牌價值沉澱。我們將依託連鎖化網點佈局與成熟店型體系，通過數字化全面賦能，協同提升商品力、服務力與運營力；同時凝聚組織文化共識，強化組織力與文化力雙輪驅動，確保集團戰略目標有效達成。為此，本集團將採取一系列戰略舉措：首先，完善品牌戰略佈局，淬煉品牌心智，並全面提升商品力以構建差異化優勢；同時，升級顧客服務體驗以增強品牌黏性，強化全域運營能力以提升門店效能。在此

管理層討論與分析

基礎上，深化店型模型建設以鞏固與拓展網點規模，推動數字化與業務全鏈條深度融合，並精準聚焦即時零售機會以提升線上業務效率。此外，將通過激活敏捷團隊激發內生動力，系統化統籌戰略轉型項目以確保重點落地，並深化合規管理以構建全方位風控體系，築牢安全發展根基。

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

重大投資及收購

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，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的條款，杭州聯華華商集團有限公司（「聯華華商」）、上海證券及託管銀行訂立了日期為二零二一年七月八日的單一資產管理合同，內容有關計劃的設立及上海證券為聯華華商的利益而投資及管理委託資產。

由於單一資產管理合同於二零二三年十二月三十一日到期，聯華華商於二零二三年九月二十七日與上海證券及託管銀行訂立補充協議，以重續內容有關上海證券及託管銀行為委託資產提供資產管理及投資服務的單一資產管理合同並對單一資產管理合同作出若干修訂，期限自二零二四年一月一日起至二零二六年十二月三十一日止（包括首尾兩日），為期三年。據此，上海證券將根據適用的法律法規要求、監管要求及單一資產管理合同（經補充修訂）規定的投資指引，對聯華華商委託其管理的委託資產進行全權投資和管理。截至二零二三年九月十五日，託管銀行開立的託管賬戶中的計劃淨資產餘額為人民幣69,862.36萬元。根據補充協議，聯華華商同意將委託資產總額增加至人民幣135,000萬元，並已於不晚於二零二四年二月二十九日前悉數付清。



截至二零二五年十二月三十一日，本集團進行上述資產管理的投資的公允價值約為人民幣135,799.26萬元，佔本集團資產總額的5%以上，達7.54%。其中，於二零二五年十二月三十一日，本集團的投資成本約為人民幣130,000.31萬元，未變現損益約為人民幣5,798.95萬元，此外，不存在變現的損益，亦無從中收取任何股息。本集團透過單一資產管理合同（經補充修訂）實現了良好的收益回報，本集團與上海證券在此過程中建立了良好的合作關係，本集團將繼續在不影響日常經營流動性及獲股東會授權的前提下委託上海證券為本集團管理委託資產。

除本報告披露者外，截至二零二五年十二月三十一日，本集團並無重大投資，且無任何關於重大投資或購入資產的計劃。

重大收購及出售資產

於二零二五年十一月十九日，百聯集團間接全資附屬公司上海動燃（作為買方）與本公司直接全資附屬公司世紀聯華發展（作為賣方）訂立之楊浦世紀聯華股權轉讓協議（「楊浦世紀聯華股權轉讓協議」），內容有關建議出售上海世紀聯華超市楊浦有限公司（「楊浦世紀聯華」）之全部股權，總代價約為人民幣7,828.60萬元。於楊浦世紀聯華股權轉讓協議項下擬進行的相關出售事項項下股權轉讓交割完成後，楊浦世紀聯華將不再為本公司的附屬公司。

本公司擬將出售事項所得款項全部用作補充其營運資金。有關詳情請參閱本公司日期為二零二五年十一月五日及十九日的公告及本公司日期為二零二五年十二月三日的通函。

二零二五年十二月十八日，楊浦世紀聯華股權轉讓協議及其項下出售事項於本公司二零二五年十二月十八日召開的股東特別大會上獲得獨立股東審議批准。有關詳情請參閱本公司日期為二零二五年十二月十八日的公告。於二零二五年十二月三十一日，楊浦世紀聯華股權轉讓協議項下的相關出售事項項下股權轉讓交割尚未完成，於本報告披露日該股權轉讓交割已完成。

除本報告披露者外，截至二零二五年十二月三十一日，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。

未來重大投資或資本資產計劃

於二零二五年十二月三十一日，我們並無其他具體的重大投資及資本資產計劃。然而，鑒於未來環境充滿挑戰，本集團將繼續尋找新商機，以補充及提升其現有業務。

環境政策及表現、法律及規例之遵守

有關於二零二五年本集團環境政策及表現的詳情，載於本年報第230頁至第328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

自二零二六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。

內資股增發及募集資金使用情況

於二零二四年五月十一日，本公司召開第八屆本公司董事會第五次會議，審議通過了內資股發行相關議案。二零二四年五月十二日，本公司與本公司之控股股東百聯集團訂立了股份認購協議（「股份認購協議」）。二零二四年八月二十七日，上述內資股發行相關事宜獲得本公司股東特別大會審議批准。

根據股份認購協議，本公司有條件同意發行不超過360,000,000股新內資股，且百聯集團有條件同意以現金按認購價每股新內資股人民幣1.00元認購360,000,000股新內資股，每股認購股份之認購價人民幣1.00元（相當於約1.10051港元）。較H股於二零二四年五月十日（即緊接股份認購協議日期前的最後完整交易日）在

聯交所所報之每股收市價約0.315港元溢價約249.37%，而該等股份將根據股權託管協議而委託上海百聯集團股份有限公司管理。有關詳情請參閱本公司日期為二零二四年五月十二日的公告及本公司日期為二零二四年七月三十一日的通函。

內資股認購事項根據股份認購協議的條款及條件於二零二五年二月二十五日完成，本公司股份總數由原先1,119,600,000股增加為1,479,600,000股，其中，已發行內資股及非上市外資股股份從747,000,000股增加為1,107,000,000股。有關詳情請參閱本公司日期為二零二五年二月二十五日的公告。

本次內資股發行事項將為本公司潛在的改革、轉型及未來可持續發展提供必要的財務支持，百聯集團可更加高效、靈活地支持本公司長期業務發展，推進本公司戰略轉型，從而令本



公司為全體股東創造更大價值。補充營運資金可提升本公司資本實力，有效拓寬資本儲備渠道，應對未來可能出現的行業波動。同時，本次發行認購股份及內資股認購事項將有效降低本公司資產負債率，優化資本結構，改善本公司整體財務狀況並降低財務風險。

本公司自內資股認購事項獲得募集資金所得款項總額約人民幣3.60億元（相當於約3.96億港元），於扣除相關成本及開支後的內資股認

購事項募集資金淨額預期約為人民幣3.57億元（相當於約3.93億港元）。每股新內資股之淨認購價（即每股認購股份之所得款項淨額）為人民幣0.99元（相當於1.09港元）。

本公司已於二零二五年一月九日收訖內資股增發事項的募集資金款項。截止二零二五年十二月三十一日止年度，有關募集資金款項已按照本公司日期為二零二四年七月三十一日的通函中「所得款項」一節所載方式及時間表使用。於二零二五年十二月三十一日，內資股增發事項的募集資金的使用情況如下：

募集資金計劃用途	募集 資金計劃 投入金額 (人民幣百萬元)	佔總金額 的百分比	報告期內 投入金額 (人民幣百萬元)	截至報告 期末尚未 投入金額		募集資金完成 使用的預期時間表
				投入金額 (人民幣百萬元)	投入金額 (人民幣百萬元)	
業務生態轉型	超級市場門店轉型	140.0	39.2%	55.5	84.5	2026年12月31日或之前
	大型綜合超市門店轉型	125.0	35.0%	44.9	80.1	2026年12月31日或之前
	數字化轉型	38.0	10.8%	30.5	7.5	2026年12月31日或之前
一般營運資金	-	54.0	15.0%	54.0	0.0	
總計	357.0	100.0%	184.9	172.1		



溝通



源头直采
Original Source Product

熟食

制品

董事、監事及高級管理層簡介

執行董事

王曉琰女士，53歲，復旦大學國際政治系行政管理專業法學學士，正高級經濟師。於一九九六年七月至二零零四年四月，王女士任職於上海一百（集團）有限公司。於二零零四年四月至二零一八年三月，王女士任職於上海百聯集團股份有限公司（「百聯股份」，一家於上海證券交易所上市的公司，股票代碼：600827/900923），歷任滬西商廈、東方商廈副總經理，東方商廈南東店總經理、黨總支書記，百聯股份總經理助理、副總經理。自二零一八年三月起，王女士任職於百聯全渠道電子商務有限公司，歷任首席運營官、副總經理、常務副總經理、總經理、黨委書記兼總經理。於二零二四年二月至十一月，王女士兼任百聯集團有限公司（「百聯集團」）商業互聯網部高級總監。王女士具有豐富的大型商業企業線下門店管理及在線數字化管理經驗。於二零二四年十一月二十七日，王女士獲委任為本公司執行董事、總經理，於二零二四年十二月五日，王女士獲委任為本公司副董事長。

張慧勤女士，52歲，香港理工大學質量管理專業，研究生學歷，理學碩士，正高經濟師。張慧勤女士在商業零售領域有豐富的經營管理經驗。自一九九六年八月至二零零三年六月，張慧勤女士曾在杭州百貨總公司家友超市任職，相繼擔任營運部副主任、文三店副店長、慶春店主任、營運部經理助理。自二零零三年六月至今，張慧勤女士在聯華華商任職，歷任營運部副經理、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、董事長。張慧勤女士於二零一六年五月至二零二一年四月期間及自二零二四年十一月起擔任本公司副總經理，於二零二一年四月至二零二四年十一月擔任本公司常務副總經理。張慧勤女士於二零二四年二月七日獲委任為本公司執行董事、副董事長。張慧勤女士於二零二四年十一月二十七日辭任本公司副董事長職務。

朱定平先生，49歲，暨南大學高級管理人員工商管理專業工商管理碩士。於一九九六年七月至二零零六年十二月，朱先生任職於廣東明林藥業有限公司，負責香港京都念慈庵中國市場品牌推廣和銷售工作，歷任區域、大區、總部銷售總監。於二零零七年二月至二零一七年七月，朱先生任職於健合(H&H)國際控股有限公司（「健合控股」，一家於聯交所上市的公司，股份代碼：1112），歷任合生元全國高級銷售總監、合生元品牌事業部總經理、中國區總經理。於二零一七年八月至二零二一年二月，朱先生擔任健合控股嬰幼兒營養與護理用品及中國區執行總裁。於二零二一年三月至二零二一年八月，朱先生擔任杭州可靠護理用品股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股份代碼：301009）首席執行官。於二零二一年九月至二零二四年二月，朱先生任職於美贊臣中國業務集團，歷任美贊臣營養品（中國）有限公司、美贊臣嬰幼兒營養品研發中心（中國）有限公司、美贊臣電子商務科技（廣州）有限公司、美贊臣乳業（天津）有限公司、天津市蒙羊生物科技有限公司董事長、總經理，並擔任美贊臣中國業務集團總裁。於二零二四年三月至二零二四年十二月，朱先生擔任美贊臣中國業務集團高級顧問。朱先生於二零二五年一月七日獲委任為本公司執行董事、常務副總經理。朱先生於二零二六年一月五日辭任本公司執行董事、常務副總經理。

非執行董事

濮韶華先生，55歲，文學學士，高級經濟師。現任百聯集團黨委書記、董事長、總裁。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，股份代號：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

沈沉女士，43歲，畢業於復旦大學和美國哥倫比亞大學，分別獲經濟學學士學位和MBA學位，特許金融分析師(CFA)。沈女士現任阿里巴巴集團控股有限公司（「阿里巴巴集團」），於紐約證券交易所上市，股份代號：BABA；並於聯交所上市，股份代號：9988（港元櫃檯）及89988（人民幣櫃檯）戰略投資部投資總監。沈女士於二零一八年加入阿里巴巴集團，在加入阿里巴巴集團之前，曾先後擔任世界銀行高級投資官員、鼎暉投資經理和副總裁。沈女士同時擔任圓通速遞股份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，股份代號：600233）非獨立董事、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，股份代號：002024）非獨立董事、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、新華都科技股份有限公司（一家於深圳證券交易所上市的公司，股票代碼：002264）董事及Smart Share Global Limited（一家於美國納斯達克上市的公司，股份代號：EM）董事。沈女士於二零二四年九月二十四日獲委任為本公司非執行董事。

曹海倫先生，54歲，中共中央黨校研究生院世界經濟專業研究生。曹先生現任百聯股份董事、黨委副書記、總經理。於一九九四年七月至二零零二年一月，曹先生在上海市第一百貨商店、江陰店、東樓店等處工作。於二零零二年一月至二零零四年三月，曹先生歷任上海市第一百貨商店總經理助理、副總經理。於二零零四年三月至二零零八年一月，曹先生歷任世茂國際廣場副總經理、新華聯大廈總經理、百聯中環購物廣場副總經理等職。於二零零八年一月至二零一四年六月，曹先生擔任百聯股份營運管理總部總經理。於二零一四年六月至二零一六年六月，曹先生歷任百聯集團有限公司運行管理部、品牌管理部副部長，經濟運營部執行副總監。於二零一六年六月至二零一八年三月，曹先生任上海百聯大宗商品公司黨支部書記、副總經理、工會主席。自二零一八年三月起，曹先生歷任百聯股份副總經理、總經理，自二零二四年三月起，曹先生擔任百聯股份董事。曹先生有着豐富的商業零售行業經營管理經歷。曹先生於二零二四年十二月五日獲委任為本公司非執行董事。

楊琴女士，43歲，復旦大學管理學院會計系會計學專業管理學學士及管理學院工商管理專業工商管理碩士，中國註冊會計師。楊女士現任百聯股份財務總監。自二零零五年七月至二零一一年二月，楊女士曾在德勤華永會計師事務所擔任審計經理。自二零一一年二月至二零一八年九月，楊女士曾在紅星美凱龍家具集團股份有限公司（一家於上海證券交易所上市的公司，股份代號：601828；並於香港聯合交易所有限公司上市，股份代號：HK.1528）任職，歷任財務管理中心副總經理及財務管理中心財務總監。自二零一八年九月至二零二三年六月，楊女士曾在紅星美凱龍控股集團有限公司任職，歷任首席財務官及執行總裁。自二零一八年十月至二零二一年七月期間，楊女士曾兼任重慶紅星美凱龍企業發展有限公司首席財務官。自二零二三年六月至今，楊女士擔任百聯股份財務總監，自二零二三年六月至二零二六年四月，楊女士擔任百聯股份董事會秘書，自二零二四年六月至二零二五年七月，楊女士擔任百聯股份董事。楊女士具有在大型多板塊集團公司以及上市公司的財務管理經驗。楊女士於二零二四年五月二十四日獲委任為本公司非執行董事。

王德雄先生，73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。王先生於二零二五年一月七日辭任本公司非執行董事。

獨立非執行董事

夏大慰先生，73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。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。夏先生於二零一七年七月至二零二三年七月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，股票代號：603885）的獨立董事。夏先生曾於二零一六年五月至二零二三年五月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，股票代號：601211，HK.2611）的獨立董事；曾於二零一六年五月至二零二二年五月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，股票代號：601166）的外部監事；曾於二零二零年十二月至二零二二年八月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，股票代號：000671）的獨立董事；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，股票代號：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，68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，股份代號：HK.0592）、中國旺旺控股有限公司（一家於聯交所上市的公司，股份代號：HK.0151）及譚仔國際有限公司（一家於聯交所上市的公司，股份代號：HK.2217）獨立非執行董事。李國明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，股份代號：HK.1836）的財務長。李國明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，在並購及企業融資方面亦具備廣泛經驗。李國明先生於二零零三年五月加入本集團。

陳瑋先生，63歲，現為CGL德築集團副董事長、CGL管理諮詢業務CEO、北大滙豐商學院管理實踐教授。陳先生於二零二一年三月至今擔任聯易融科技集團（一家於聯交所上市的公司，股份代號：HK.9959）的獨立董事。在加入北大滙豐商學院之前，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，股份代號：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。

董事、監事及高級管理層簡介

趙歆晟先生，51歲，加拿大特許專業會計師，美國註冊信息系統審計師。趙先生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二零二三年十月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，股份代號：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。趙先生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（於二零二五年十二月十八日召開的本公司股東特別大會已批准取消監事會，自該日起監事會監事成員資格自動撤銷）

李峰先生，55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，55歲，中共黨員，中共中央黨校研究生院世界經濟專業研究生。於一九九一年八月至二零零三年三月，唐皓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、計劃員、經理室員工。於二零零三年三月至二零零七年一月，唐皓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橡塑分公司副經理。於二零零七年一月至二零一四年九月，唐皓女士任職於上海晶通化輕發展有限公司，自二零零七年一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；自二零一零年五月至二零一二年五月，任副總經理、黨總支副書記、紀委書記；自二零一二年五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。唐皓女士於二零一七年十月至二零一九年十月擔任本公司黨委副書記、紀委書記、工會主席。於二零一七年十月至二零二四年十月，唐皓女士兼任上海聯華快客便利有限公司黨委書記，自二零一八年八月起，唐皓女士兼任上海聯華快客便利有限公司董事長。於二零一九年十月至二零二一年三月，唐皓女士擔任本公司黨委副書記(主持工作)。自二零一九年十二月起，唐皓女士擔任本公司監事。自二零二一年三月起，唐皓女士擔任本公司黨委書記。唐皓女士於二零二四年十二月五日獲委任為本公司副總經理。

羅楊洪先生，45歲，香港浸會大學工商管理碩士。羅先生於二零零四年七月至二零一一年四月擔任華為技術有限公司獨聯體片區審計部高級審計經理；於二零一一年五月至二零一四年一月擔任協鑫(集團)控股有限公司財務部副總經理；於二零一四年二月至二零一七年三月擔任萬達商業管理有限公司上海區域公司區域財務成本副總經理；於二零一七年四月至二零二零年六月擔任深圳平安綜合金融服務有限公司副總經理；於二零二零年九月至二零二一年二月擔任恒太商業管理集團有限公司首席財務官；於二零二一年四月至二零二二年九月擔任上海眼控科技股份有限公司首席財務官；於二零二二年十月至二零二五年十月擔任百聯股份財務副總經理。羅先生於二零二三年六月十五日獲委任為本公司監事。

公司秘書

徐曉一女士，48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。徐女士現任本公司財務總監、董事會秘書、公司秘書、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。徐女士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。於二零零六年六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。於二零二零年六月至二零二二年七月擔任本公司財務副總監。徐女士於二零二零年六月十日獲委任本公司董事會秘書及授權代表，於二零二零年七月二日至二零二三年七月一日任本公司聯席公司秘書，於二零二二年七月八日獲委任為本公司財務總監，於二零二三年七月二日獲委任為本公司公司秘書。

高級管理層

董剛先生，47歲，於二零一五年畢業於武昌理工學院，大學學歷。二零零三年九月至二零一五年七月，董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，在大連擔任採購處長、門店總經理；二零零六年三月至二零零八年十一月在瀋陽擔任門店總經理；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七月擔任華北區營運長；二零一二年七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八月，董先生在深圳順豐商業有限公司擔任門店運營負責人。董先生於二零一七年九月獲委任為本公司副總經理。

顧鳳敏先生，55歲，復旦大學工商管理碩士。顧先生於一九九六年十月至二零零二年五月在麥當勞擔任東北區營運經理；於二零零二年七月至二零一零年十月在樂天瑪特工作，歷任蘇州太倉、浙江諸暨購物中心總經理，中國創新發展部門總監；於二零一零年十月至二零一三年十月在Tesco樂購擔任城市經理及網上商城營運總監；於二零一三年十月起，在家樂福中國工作，歷任常州家樂福店長、金橋家樂福店長、安徽南區總經理兼華中區生鮮領航區長、黑龍江吉林區總經理兼東北區生鮮領航區長，於二零一九年十月起擔任家樂福中國總部商品管理中心高級總監。顧先生於二零二二年七月二十六日獲委任為本公司副總經理。顧先生於二零二五年七月二十四日辭任本公司副總經理。

張啟強先生，57歲，中南財經政法大學國際金融專業本科學歷。張先生現任本公司黨委副書記、紀委書記、人力資源部部長、工會負責人、江橋物流基地籌建辦公室主任，上海聯華快客便利有限公司黨委書記。於一九九一年九月至一九九八年一月，張先生在上海聯華超市商業公司（本公司前稱）工作，歷任儲運部修理工、收貨員、駕駛員、主任，儲運二部經理助理。於一九九八年一月至二零零零年四月，張先生在上海聯華超市有限公司（本公司前稱）工作，歷任儲運二部經理助理、配送二部副經理。於二零零零年四月至二零零二年三月，張先生在聯華超市有限公司（本公司前稱）工作，歷任物流配送部副經理、商品管理總部商品配送部副經理。於二零零二年三月至二零一一年七月，張先生在上海聯華快客便利有限公司工作，歷任物流部經理，總經理助理，副總經理兼上海直營管理總部總經理。於二零一一年至二零二四年九月，張先生在本公司工作，歷任江橋物流基地籌建辦公室主任、人力資源部部長、工會副主席、人力資源部部長兼工會副主席。自二零二四年九月起，張先生擔任本公司黨委副書記、紀委書記，並兼任人力資源部部長、工會負責人、江橋物流基地籌建辦公室主任。自二零二四年十月起，張先生兼任上海聯華快客便利有限公司黨委書記。張先生在行政管理、黨務管理等方面有豐富的實踐經驗。

董事、監事及高級管理層簡介

唐海莉女士，48歲，浙江財經學院會計專業本科學歷。於一九九八年七月至一九九八年十月，唐海莉女士在杭州百貨公司家友超市實習。於一九九八年十一月至二零二四年十月，唐海莉女士在杭州聯華華商集團有限公司工作，歷任文三店綜合員，朝暉店綜合員、主任，培訓中心講師、經理助理，營運部經理助理、副經理，商品部副經理，營運綜合管理部經理，商品二部經理，總經理助理，副總經理。於二零二四年四月至二零二四年十月，唐海莉女士掛職本公司擔任副總經理。唐海莉女士在行政管理、供應鏈管理等方面有豐富的實踐經驗。唐海莉女士於二零二四年十二月五日獲委任為本公司副總經理。

李曉賢先生，44歲，上海電力學院計算機技術與應用專業專科學歷。於二零零五年七月至二零零七年九月，李曉賢先生在上海掌上靈通諮詢有限公司(LTON)任運營經理。於二零零七年十月至二零一一年八月，李曉賢先生在中國電信上海號百信息服務有限公司任高級經理。於二零一一年九月至二零一四年十二月，李曉賢先生在上海春宇供應鏈管理有限公司工作，先後擔任技術、運營、產品、商務、市場、跨境部門總監。於二零一四年十二月至二零一五年六月，李曉賢先生在諾萊士商貿(上海)發展有限公司任常務副總經理。於二零一五年七月至二零一六年十月，李曉賢先生在上海澳晶食品有限公司任董事副總經理。於二零一六年十月至二零一六年十二月，李曉賢先生在上海國燁跨境電子商務有限公司任運營中心總經理。自二零一六年十二月起，李曉賢先生在百聯全渠道電子商務有限公司任職，先後擔任招採中心副總經理、風控審計部及戰略發展部高級總監等職務。自二零二二年七月起，李曉賢先生任百聯全渠道電子商務有限公司副總經理。李曉賢先生在數字化領域有着豐富的管理經驗。李曉賢先生於二零二四年十二月五日獲委任為本公司首席信息官。

魏卿先生，53歲，華東政法學院國際法專業博士研究生。魏先生有着豐富的法律從業經驗。於二零零五年九月至二零零七年一月，魏先生任上海對外貿易學院法學院教師、副教授。於二零零七年一月至二零一零年一月，魏先生任上海市社區服務中心副主任。於二零一零年一月至二零一二年十一月，魏先生先後任上海市居民經濟狀況核對中心負責人、黨支部書記、主任。於二零一二年十一月至二零二零年十二月，魏先生在上海市民政局任職，先後任政策法規處副處長、處長，宣傳和信息化處處長，社會救助處（收入核對處）處長等職務。自二零二零年十二月起，魏先生在百聯集團有限公司任法律事務部高級總監。魏先生於二零二四年十二月五日獲委任為本公司總法律顧問。

股權結構

15.15%

上海百聯集團股份
有限公司

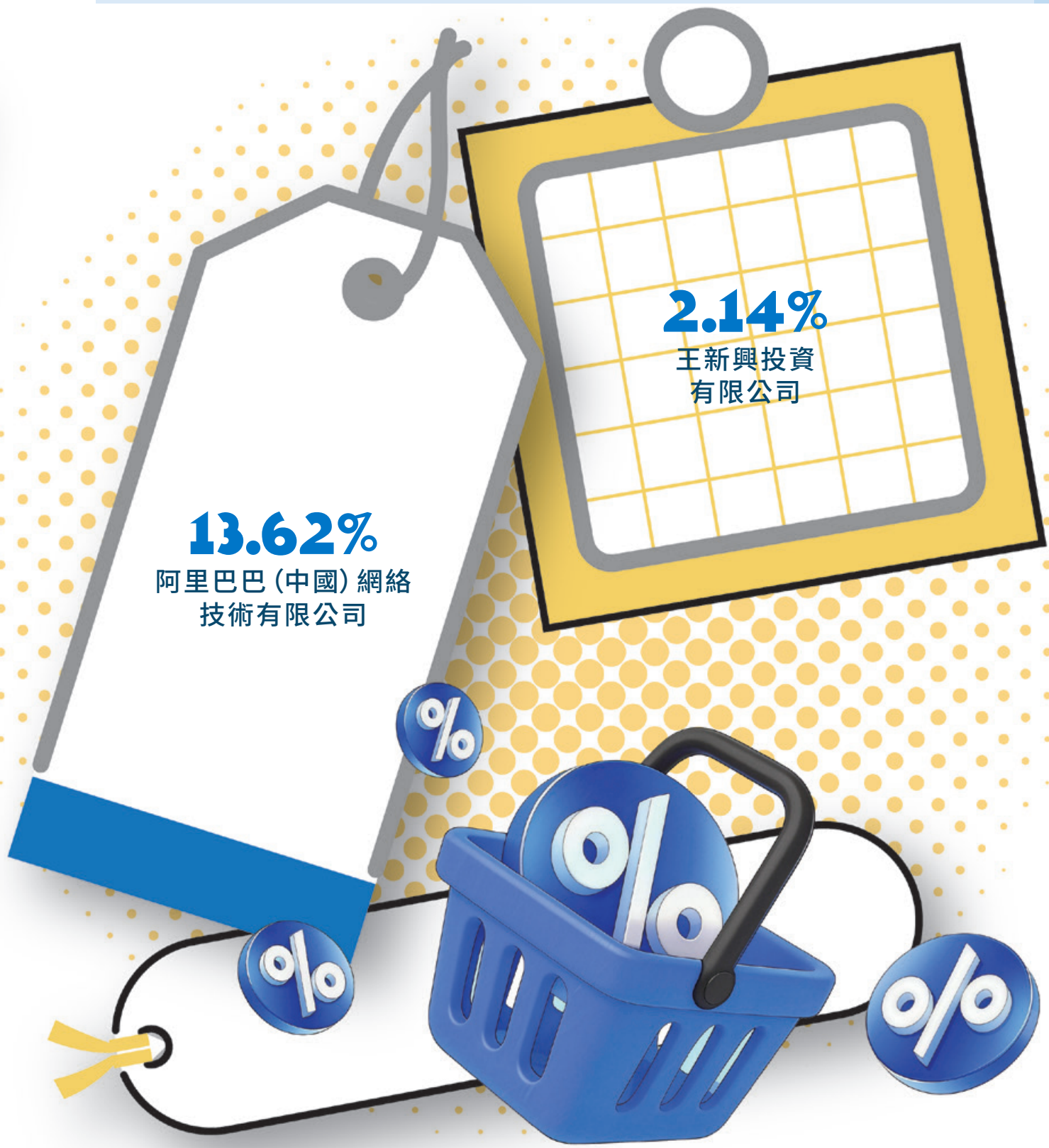
43.91%

百聯集團
有限公司

25.18%

H股

*註： 於本報告日期



13.62%
阿里巴巴(中國)網絡
技術有限公司

2.14%
王新興投資
有限公司

應變





董事會報告

董事會欣然提呈本公司截至二零二五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50。

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18頁至第37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：

	二零二五年 百分比	二零二四年 百分比
採購		
最大供貨商	1.55	1.10
五大供貨商	6.16	4.65
銷售		
最大客戶	0.27	0.27
五大客戶	0.65	0.64

截至二零二五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、彼等的聯繫人或股東（據董事所知擁有本公司已發行股本5%以上者）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、關係着本集團成功與否人士的主要關係分析列載於本年報第230頁至第328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16頁至第17頁。

賬目

本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的經審核業績載於本年報第133頁的綜合損益及其他綜合收益表內。

本集團於二零二五年十二月三十一日的財務狀況載於本年報第134頁至第135頁的綜合財務狀況表內。

本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的現金流量載於本年報第137頁至第138頁綜合現金流量表內。

股息政策及股利派發

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。

董事會經審慎考慮本集團本年度經營業績、財務狀況、現金流狀況及未來業務發展與營運資金需求，鑒於本年度本集團錄得虧損，董事會建議不派發截至二零二五年十二月三十一日止年度的末期股息。本公司始終重視股東回報，未來將聚焦提升經營管理水平、改善經營業績、增強可持續盈利能力與財務穩健性。董事會將持續審視股息政策，並在集團經營狀況及財務條件許可的情況下，不斷優化股東回報安排，切實提升股東長期投資價值。

儲備

回顧期內，儲備的變動詳細情況載於本年報第136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150,000元。

銀行借款、透支及其他借款

於二零二五年十二月三十一日，本集團無銀行借款。

資本化利息

回顧期內，未有在建工程已資本化的利息。

股份上市與變動

本公司H股股份於二零零三年六月二十七日在聯交所主板上市。

本公司於二零零四年十月四日配售了3,450萬H股新股，本公司已發行股份總數由原先587,500,000股增加為622,000,000股。已發行H股股份從172,500,000股增加為207,000,000股，佔本公司總股本約33.28%。

本公司於二零一一年九月八日，向於記錄日（即二零一一年六月二十八日）名列本公司股東名冊的股東，以其持有每10股股份的基準以資本公積獲轉增8股股份，本公司已發行股份總數由原先622,000,000股增加為1,119,600,000股。已發行H股股份從207,000,000股增加為372,600,000股，佔本公司總股本約33.28%。有關發行詳情，請參閱本公司日期為二零一一年五月十三日的通函。

於二零二四年五月十二日，本公司同百聯集團訂立股份認購協議（「股份認購協議」），根據股份認購協議，本公司已有條件同意發行不超過360,000,000股新內資股，且百聯集團已有條件同意以現金按認購價每股新內資股人民幣1.00元認購合共360,000,000股新內資股，內資股認購事項已根據股份認購協議的條款及條件於二零二五年二月二十五日完成，本公司已發行股份總數由原先1,119,600,000股增加為1,479,600,000股，其中，已發行內資股及非上市外資股股份從747,000,000股增加為1,107,000,000股。有關股份認購協議詳情，請參閱本公司日期為二零二四年五月十二日及日期為二零二五年二月二十五日的公告及本公司日期為二零二四年七月三十一日的通函。

董事會報告

本公司H股於二零二五年表現資料：

年內每股H股最高交易價格	0.54港元
年內每股H股最低交易價格	0.24港元
年內H股交易股份總額	12,038.40 萬股
二零二五年十二月三十一日 之H股收盤價格	0.32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

於二零二五年十二月三十一日，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	1,075,397.4	72.68
其中：		
百聯集團有限公司	649,661.4	43.91
上海百聯集團股份 有限公司	224,208	15.15
阿里巴巴(中國)網 絡技術有限公司	201,528	13.62
非上市外資股	31,602.6	2.14
其中：		
王新興投資 有限公司	31,602.6	2.14
H股	372,600.0	25.18
合計	1,479,600.0	100.00

股東人數

於二零二五年十二月三十一日，本公司股東名冊所記錄的股東詳情如下：

股東總人數	33
內資股股東	3
非上市外資股股東	1
H股股東	29

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。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」)和聯交所在內的必要批准後成為本公司H股(「H股」))。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，有權出席股東大會並於會上投票，並有權收取召開這些大會的通告，方式如同內資股持有人），惟非上市外資股持有人享有下列權利，而內資股持有人則無權享有：

- (a) 收取本公司以外幣宣派的股息；及
- (b) 倘若本公司進行清盤，依據適用的中國外匯管制法律和法規，將彼等各自分佔本公司剩餘資產部份（如有）匯出中國。

根據本公司公司章程（「公司章程」）的規定，一般而言，股東與股東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，以及非上市外資股持有人與內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) 本公司已就非上市外資股轉換完成在中國證監會的備案；
- (c) 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；
- (d) 本公司股東於本公司股東大會上批准，根據公司章程轉換非上市外資股為新H股；及
- (e) 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

本公司董事及行政總裁

截至二零二五年十二月三十一日止，本公司董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。

董事會報告

主要股東

截至二零二五年十二月三十一日止，據董事所知，下列各名人士（並非本公司的董事或行政總裁）於本公司的股份中擁有權益，而該等權益根據證券及期貨條例第336條的規定存放於當中所述登記冊：

股東名稱	股份類別	內資股／非上市 外資股／H股數目	對整家公司的 投票權的 概約百分比	對內資股及 非上市外資股的 投票權的 概約百分比	對H股的 投票權的 概約百分比	權益類別
百聯集團有限公司(附註1, 附註4)	內資股	649,661,400	43.91%	58.69%	-	實益擁有人
	內資股	224,208,000	15.15%	20.25%	-	所控制法團的權益
上海百聯集團股份有限公司(附註1)	內資股	224,208,000	15.15%	20.25%	-	實益擁有人
	內資股	614,160,000	41.51%	55.48%	-	其他
阿里巴巴集團控股有限公司(附註2)	內資股	201,528,000	13.62%	18.20%	-	所控制法團的權益
Taobao Holding Limited(附註2)	內資股	201,528,000	13.62%	18.20%	-	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	13.62%	18.20%	-	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	13.62%	18.20%	-	所控制法團的權益
浙江天貓技術有限公司(附註2)	內資股	201,528,000	13.62%	18.20%	-	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	13.62%	18.20%	-	實益擁有人
許自作	H股	53,357,000(L)	3.61%	-	14.32%(L)	實益擁有人
China Galaxy International Asset Management (Hong Kong) Co., Limited(附註3)	H股	51,988,000(L)	3.51%	-	13.95%(L)	投資經理
China Galaxy International SPC(為及代表 China Galaxy Value Fund I SP)(附註3)	H股	51,988,000(L)	3.51%	-	13.95%(L)	所控制法團的權益
Coronation Global Fund Managers (Ireland) Ltd.	H股	37,130,454(L)	2.51%	-	9.97%(L)	投資經理
Julius Baer International Equity Fund	H股	12,191,558(L)	0.82%	-	5.89%(L)	實益擁有人

(L) =好倉

(S) =淡倉

(P) =可供借出的股份

附註：

- 截至二零二五年十二月三十一日止，百聯集團有限公司（「百聯集團」）直接及間接持有上海百聯集團股份有限公司（「百聯股份」）約50.51%的股份。截至二零二五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於合計本公司873,869,400股股份持有權益，持股比例約為59.06%。百聯集團與百聯股份於二零一五年四月十七日簽訂了《百聯集團有限公司與上海百聯集團股份有限公司之託管協議》（「股權託管協議」），根據股權託管協議，百聯股份將管理百聯集團所持有的254,160,000股股份及於股權託管協議期間內因發生紅股派發、資本公積金轉增股本等除權事項時上述股份的法定孳息（現金部分除外），以及託管期間百聯集團所獲的配售予百聯集團的股份，並行使託管股份除資產收益權和處置權以外的股東權利。

截至二零二五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董事、總裁、黨委副書記；(ii)本公司副董事長、執行董事及總經理王曉琰女士為百聯全渠道電子商務有限公司董事；(iii)本公司執行董事張慧勤女士為杭州聯華華商集團有限公司董事長；(iv)本公司非執行董事曹海倫先生為百聯股份董事、黨委副書記、總經理；及(v)本公司非執行董事楊琴女士為百聯股份財務總監及董事會秘書。

- 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，淘寶中國控股有限公司持有浙江天貓技術有限公司的100%股權，浙江天貓技術有限公司持有阿里巴巴（中國）網絡技術有限公司的35.75%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13.62%。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、淘寶（中國）軟件有限公司及浙江天貓技術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。
- China Galaxy International Asset Management (HongKong) 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51,988,000股H股。因此，China Galaxy International Asset Management (Hong Kong) Co., Limited直接和間接持有本公司51,988,000股H股，佔比約3.51%。

4. 根據本公司與百聯集團於二零二四年五月十二日訂立的股份認購協議，本公司已有條件同意發行不超過360,000,000股新內資股，且百聯集團已有條件同意以現金按認購價每股新內資股人民幣1.00元認購360,000,000股新內資股，而該等股份將根據股權託管協議而委託百聯股份管理。有關詳情請參閱本公司日期為二零二四年五月十二日的公告及本公司日期為二零二四年七月三十一日的通函。本次發行已於二零二五年二月二十五日完成，完成後百聯集團持有本公司649,661,400股股份，約佔本公司已發行股本總數約43.91%。有關詳情請參閱本公司日期為二零二五年二月二十五日的公告。

除上文所披露者外，董事並不知悉有任何人士於二零二五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

截至二零二五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
沈沉	三江購物俱樂部股份有限公司	社區生鮮超市業務	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

截至二零二五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

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司及附屬公司並無購買、出售或贖回任何本公司股份。

附屬公司及關聯公司之重大收購及出售

除本報告披露外，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

王曉琰女士 (副董事長)
張慧勤女士
朱定平先生 (附註1)

非執行董事

濮韶華先生 (董事長)
沈沉女士
曹海倫先生
楊琴女士
王德雄先生 (附註2)

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 (附註3)

李峰先生 (監事長)
唐皓女士
羅楊洪先生

附註：

1. 朱定平先生於二零二五年一月七日獲委任為本公司執行董事，於二零二六年一月五日辭任本公司執行董事。
2. 王德雄先生於二零二五年一月七日辭任本公司非執行董事。
3. 本公司於二零二五年十二月十八日召開的股東特別大會已取消監事會，監事會各監事成員資格自該日起自動撤銷。

董事、監事及高級管理人員的履歷詳細載於第40頁至第51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，有效期至本公司二零二五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。

董事及監事於交易、安排或合約的權益

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重要交易、安排或合約（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三名董事，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42。

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49），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

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	92,994	379,602
向最終控股公司及同系附屬公司採購	196,260	169,860
向其他關聯公司銷售/退貨	2,425	(175)
向同系附屬公司收取之租賃費用收入	24,380	28,057
向同系附屬公司收取因憑證債項結算 而產生佣金收入	4,124	4,404
向同系附屬公司支付因憑證債項結算 而產生佣金費用	6,663	6,767
向其他關聯公司支付之服務費與 平台使用費	8,558	9,437
向同系附屬公司支付的物業管理費	8,534	8,941
向同系附屬公司支付之租賃負債產生之 利息支出	460	1,933
存放於同系附屬公司存款之利息收入	39,185	36,929
支付給同系附屬公司之平台使用費	40,769	42,321
向同系附屬公司支付之物流物資租賃費	1,359	1,974
向同系附屬公司支付之物流配送服務費	-	73
向同系附屬公司收取之物流配送服務費	974	2,028
向其他關聯公司支付之物流配送服務費	25,438	22,895
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	8,572	12,006
當消費者消費積分時從同系附屬 公司結算賬戶轉入本集團相關賬戶的 交易金額	4,096	6,037
金融服務協議之金融服務費用	-	656
向同系附屬公司支付之證券管理費	2,557	2,045
向同系附屬公司支付之證券業績報酬	691	3,164
向同系附屬公司收取之委託管理費用	3,700	-
存放於同系附屬公司之現金及現金等價物 及未受限定期存款	1,893,801	1,200,000
與同系附屬公司的投資理財合作	1,357,993	1,332,593

董事會報告

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

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 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	565	1,036

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：

關連交易—完成認購新內資股

本公司已接獲中國證券登記結算有限責任公司出具日期為二零二五年二月二十四日的有關根據內資股認購事項發行的新內資股股份登記證明，且本公司已根據於股東特別大會上向獨立股東尋求的特別授權，按每股認購股份人民幣1.00元（相當於約1.10051港元）的認購價向百聯集團妥為配發及發行360,000,000股認購股份。認購股份佔本公司緊接內資股認購事項完成前已發行股本的約32.15%，及本公司緊隨內資股認購事項完成後已發行股本的約24.33%。本公司日期為二零二四年七月三十一日通函「股份認購協議之先決條件」分節所載股份認購協議的所有先決條件已達成，而內資股認購事項已根據股份認購協議的條款及條件於二零二五年二月二十五日完成。有關本事項的其他詳情，請參閱本年報「管理層討論與分析」之「內資股增發及募集資金使用情況」一節。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二四年五月十二日及日期為二零二五年二月二十五日的公告及本公司日期為二零二四年七月三十一日的通函。

須予披露交易及關連交易－楊浦世紀聯華股權轉讓協議

於二零二五年十一月十九日，百聯集團間接全資附屬公司上海動燃(作為買方)與本公司直接全資附屬公司世紀聯華發展(作為賣方)訂立之楊浦世紀聯華股權轉讓協議(「楊浦世紀聯華股權轉讓協議」)內容有關建議出售上海世紀聯華超市楊浦有限公司(「楊浦世紀聯華」)之全部股權，現金對價約為人民幣7,828.60萬元(主管國有資產監督管理部門已經備案確認)。於出售事項交割完成後，楊浦世紀聯華將不再為本公司的附屬公司。

楊浦世紀聯華股權轉讓協議項下擬進行的交易的交割將根據股權轉讓協議之條款於交割日進行。於楊浦世紀聯華股權轉讓協議項下擬進行交易完成後，楊浦世紀聯華將不再為本公司之附屬公司，其財務業績將不再綜合計入本集團之綜合財務報表。出售產生的任何收益或虧損(即出售事項總對價約人民幣7,828.60萬元與楊浦世紀聯華於交割日的總資產淨值或總負債淨額間的差額)預期於本公司之綜合財務報表內確認。本集團因出售事項將錄得的收益或虧損的實際金額將視乎本公司核數師審閱及最終審核而定，並且可能由於其將受(i)楊浦世紀聯華於交割日的實際資產淨值；及(ii)產生的實際交易成本所影響而不同於估計金額。

本公司擬將出售事項所得款項用作補充其營運資金。

百聯集團為主要股東，而上海動燃為百聯集團的間接全資附屬公司。因此，根據上市規則第14A章，上海動燃為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，楊浦世紀聯華股權轉讓協議及其項下擬進行的交易構成本公司的關連交易。

由於出售事項的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過5%但低於25%，因此楊浦世紀聯華股權轉讓協議及其項下擬進行的交易須遵守上市規則第14章的申報及公告的規定。由於出售事項的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過5%，因此楊浦世紀聯華股權轉讓協議及其項下擬進行的交易須遵守上市規則第14A章的申報、公告和獨立股東批准規定。

本公司獨立股東已於二零二五年十二月十八日召開的股東特別大會上批准楊浦世紀聯華股權轉讓協議及其項下的出售事項。於二零二五年十二月三十一日，楊浦世紀聯華股權轉讓協議項下的相關出售事項項下股權轉讓交割尚未完成。於本報告披露日該股權轉讓交割已完成。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二五年十一月五日及十九日的公告及本公司日期為二零二五年十二月三日的通函。

持續關連交易—楊浦世紀聯華委託管理協議

茲提述本公司日期為二零二五年十一月五日及十九日的公告，內容有關（其中包括）與上海動燃擬訂立的委託管理協議及其項下擬進行的持續關連交易。本公司已於二零二六年一月二十三日與上海動燃完成委託管理協議（「楊浦世紀聯華委託管理協議」）的簽署，且該協議已生效並將於二零二八年十二月三十一日到期。

在楊浦世紀聯華委託管理協議期限內，本公司對楊浦世紀聯華的採購、銷售、招商、開發、財務、人事、黨群等日常經營管理事項以及主營業務的經營決策行使經營管理權。具體而言：

- (1) 按照本公司的運營管理制度、業務管理制度和財務管理制度（包括但不限於相關規定、制度、流程和審批權限），組織安排楊浦世紀聯華實施日常銷售、運營和管理；
- (2) 審批、組織、推動楊浦世紀聯華完成SBP規劃、年度經營計劃、年度網點開發改造計劃、年度投資計劃及相關考核指標；
- (3) 審批楊浦世紀聯華制定的年度財務預算，對楊浦世紀聯華進行財務管控並對銷售、成本、費用等進行預算、控制和考核；
- (4) 審批、調整楊浦世紀聯華的組織架構設置、員工聘用和解聘、員工工資和福利待遇、對董監高任免提出建議等；
- (5) 上海動燃作為楊浦世紀聯華股東經雙方同意授予本公司的其他權力和職能。

此外，在委託管理期間，本公司將充分利用自身的品牌、商品和管理優勢，為楊浦世紀聯華提供相關資源支持，包括：

- (1) 人員管理支持：本公司向楊浦世紀聯華派出相關管理團隊，組織、協同、幫助楊浦世紀聯華實施銷售、經營及管理活動，並努力保證委託管理目標的實現；
- (2) 品牌支持：本公司授權楊浦世紀聯華使用「世紀聯華」品牌；
- (3) 信息系統支持：本公司同意或授權楊浦世紀聯華使用本公司購買或研製開發的各類信息系統（包括但不限於財務、業務、OA系統等）；及
- (4) 商品供應支持：本公司將按市場化價格水平以及商業條款向楊浦世紀聯華提供商品供應以及物流配送服務。

資產產權：委託管理期限內，楊浦世紀聯華的產權隸屬關係，資產、債權、債務的權利主體及獨立法人主體不變；上海動燃對楊浦世紀聯華的所有權、收益權、最終處置權保持不變；楊浦世紀聯華的註冊資本變更、章程修改、重大對外投資、重大資本性支出、利潤分配、轉增資本公積、資產處置、委託理財、資金資助等非日常經營管理事項不屬於委託範圍，均依法由上海動燃所有及行使。

費用與盈虧：委託管理期限內，楊浦世紀聯華的日常銷售、經營、管理（或業務）等費用由楊浦世紀聯華承擔；楊浦世紀聯華所產生的利潤或虧損也由楊浦世紀聯華享有或承擔。

門店關閉、公司股權變更或重大資產處置：委託管理期限內，楊浦世紀聯華如發生門店關閉、參控股企業公司重組、合併、分立、解散、破產或股權退出、重大資產處置（含自有物業動遷）等事宜，經本公司和上海動燃雙方審批同意後，由楊浦世紀聯華具體實施，所有相關收益、損失及費用由楊浦世紀聯華享有或承擔。

安全生產及經營：在委託管理期限內，若楊浦世紀聯華發生安全事故、質量事故或因非委託本公司管理事項所導致的楊浦世紀聯華損失等，由責任方承擔所有責任。

託管費用乃參照楊浦世紀聯華的狀況、本公司進行委託管理的成本及楊浦世紀聯華在二零二三年至二零二五年的運營情況等各項因素確定，具體而言：

- (i) 人工費用：根據預計的楊浦世紀聯華發展目標和整體委託管理工作量，本公司擬派遣根據現有委託管理協議項下的管理團隊統一負責楊浦世紀聯華的人員管理支持，因此將不會單獨向上海動燃就楊浦世紀聯華的委託管理事宜收取人員管理費；
- (ii) 品牌使用費：根據本公司實際情況（包括營運規模），並參考(i)本集團向其非全資附屬公司所收取的品牌使用費的標準費率；及(ii)本公司的行業屬性、知名度及市場地位，經參考楊浦世紀聯華於楊浦世紀聯華委託管理協議期限內各年度之前的兩個財政年度的運營情況，按照楊浦世紀聯華於楊浦世紀聯華委託管理協議期限內各年度預計主營業務收入的0.2%收取品牌使用費；

- (iii) 信息系統使用費：鑒於楊浦世紀聯華在開展產生收入的主營業務活動中所需使用的信息系統服務，經考慮(i)本集團前兩個財政年度的信息系統攤銷及運維使用費，以及(ii)楊浦世紀聯華在楊浦世紀聯華委託管理協議期限內各年度之前的兩個財政年度的主營業務收入於本集團的主營業務收入所佔比例，基於二者折算其預期於本集團信息系統攤銷的所佔的預估費用；及
- (iv) 根據楊浦世紀聯華委託管理協議，除經雙方另行協商一致，託管費用在委託管理期限內不予調整。

楊浦世紀聯華委託管理協議項下上海動燃應付本集團的費用應根據定價政策由本公司預估的成本後按以下方式支付：(i)託管費用每年支付一次，其中第一期託管費用於委託管理協議生效後十日內支付，(ii)第二期託管費用於二零二七年一月三十一日前向乙方支付，(iii)第三期託管費用於二零二八年一月三十一日前支付。

於楊浦世紀聯華委託管理協議有效期內，上海動燃每個財政年度根據楊浦世紀聯華委託管理協議應支付的服務費的年度上限為人民幣300,000元。該年度上限的制定已考慮以下因素：(i)根據楊浦世紀聯華委託管理協議項下的條款預計的成本，包括品牌使用費、信息系統使用費等相關成本；(ii)鑒於本公司將根據現有委託管理協議項下的管理團隊統一向相關被託管公司提供人員管理支持，因此將不會單獨向上海動燃收取人員管理費；及(iii)除經雙方另行協商一致，託管費用在委託管理期限內不予調整。

百聯集團為主要股東，而上海動燃為百聯集團的間接全資附屬公司。因此，根據上市規則第14A章，楊浦世紀聯華委託管理協議及其項下擬進行的交易（若落實）將構成本公司的持續關連交易。

關於建議訂立委託管理協議，鑒於楊浦世紀聯華委託管理協議與現有委託管理協議的相關方均為相同的關連人士，根據上市規則第14A.81條，楊浦世紀聯華委託管理協議項下擬進行的交易應與現有委託管理協議合併計算。根據楊浦世紀聯華委託管理協議擬進行的交易的年度上限經合併計算後最高適用百分比率（定義見上市規則）將超過0.1%，但低於5%，因此根據楊浦世紀聯華委託管理協議擬進行的交易須遵守上市規則第14A章的申報、公告及年度審閱要求，但豁免遵守獨立股東批准要求。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二五年十一月五日及十九日及日期為二零二六年一月二十三日的公告。

持續關連交易－現有委託管理協議

於二零二五年二月十七日，本公司與上海動燃完成現有委託管理協議（「現有委託管理協議」）的簽署，且該協議已生效並將於二零二七年十二月三十一日到期。

委託管理費用乃參照上海世紀聯華超市虹口有限公司、聯華超市(江蘇)有限公司及安徽世紀聯華發展有限公司(「標的公司」)的相關狀況、本公司進行委託管理的成本及相關標的公司在二零二二年至二零二四年的運營情況等各項因素確定，具體而言：

- (1) 人工費用：本集團因提供委託管理服務所發生的人員數量及其人工費用，根據預計的標的公司發展目標和整體委託管理工作量，本公司擬派不超過4位分別負責綜合管理、營運管理、財務管理和人力資源管理的資深中高級管理人員，並結合委託管理工作預期的工作量以及本集團內相同或近似管理職能相關人員的薪酬水平，預估本公司的人工成本。
- (2) 品牌使用費：根據本公司實際情況(包括營運規模)，並參考(i)本集團向其非全資附屬公司所收取的品牌使用費的標準費率；及(ii)本公司的行業屬性、知名度及市場地位，經參考標的公司於現有委託管理協議期限內各年度之前的兩個財政年度的運營情況，按照標的公司於現有委託管理協議期限內各年度預計主營業務收入的0.2%收取品牌使用費。

- (3) 信息系統使用費：鑒於標的公司在開展產生收入的主營業務活動中所需使用的信息系統服務，經考慮(i)本集團前兩個財政年度的信息系統攤銷及運維使用費，以及(ii)標的公司在現有委託管理協議期限內各年度之前的兩個財政年度的主營業務收入於本集團的主營業務收入所佔比例，基於二者折算其預期於本集團信息系統攤銷的所佔的預估費用。

在現有委託管理協議有效期內，上海動燃每個財政年度根據委託管理協議應支付的服務費的年度上限為人民幣4,000,000元。該年度上限的制定已考慮(i)根據現有委託管理協議項下的條款預計的成本，包括人工費用、品牌使用費、信息系統使用費等相關成本；及(ii)在根據定價政策所作預估的基礎之上預留的冗餘(不超過10%)。

除上文所披露者外，所有其他資料與本公司日期為二零二四年九月二十七日公告披露的內容維持不變。

百聯集團為主要股東，而上海動燃為百聯集團的間接全資附屬公司。因此，根據上市規則第14A章，上海動燃為本公司的關連人士。根據上市規則第14A章，現有委託管理協議及其項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

由於根據該協議擬進行的交易的最高適用百分比率（定義見上市規則）將超過0.1%，但低於5%，因此根據該協議擬進行的交易須遵守上市規則第14A章的申報和公告要求，但豁免遵守獨立股東批准要求。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，現有委託管理協議項下應付年度服務費實際交易金額約為人民幣370.0萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二四年九月二十七日及日期為二零二五年二月十七日及三月二十八日的公告。

非常重大的收購事項、關連交易及持續關連交易—單一資產管理合同及補充協議

杭州聯華華商集團有限公司（「聯華華商」，本公司之附屬公司）、上海證券及託管銀行訂立了日期為二零二一年七月八日的單一資產管理合同（「單一資產管理合同」），內容有關計劃的設立及上海證券為聯華華商的利益而投資及管理委託資產。

由於單一資產管理合同於二零二三年十二月三十一日到期，聯華華商於二零二三年九月二十七日與上海證券及託管銀行訂立補充協議（「補充協議」），以重續內容有關上海證券及託管銀行為委託資產提供資產管理及投資服務的單一資產管理合同並對單一資產管理合同作出若干修訂，期限自二零二四年一月一日起至二零二六年十二月三十一日止（包括首尾兩日），為期三年。據此，上海證券將根據適用的法律法規要求、監管要求及單一資產管理合同（經補充修訂）規定的投資指引，對聯華華商委託其管理的委託資產進行全權投資和管理。

根據補充協議，聯華華商同意將委託資產總額增加至人民幣135,000萬元，並須於不晚於二零二四年二月二十九日前悉數支付該等增加金額（即增加後的委託資產總額與截至二零二四年一月一日計劃淨資產之差額部分）。截至二零二三年九月十五日，託管銀行開立的託管賬戶中的計劃淨資產餘額為人民幣69,862.36萬元。

限於單一資產管理合同(經補充修訂)的條款及條件,聯華華商有權根據市場情況,在申請贖回日前至少三個工作日通過向上海證券發出書面贖回通知並抄送託管銀行,贖回委託資產,但前提是贖回後的委託資產總額不得低於人民幣1,000萬元。在單一資產管理合同展期期間,若贖回後導致委託資產總額不足,聯華華商可對委託資產進行補足,但不得超過委託資產總額人民幣135,000萬元(即根據單一資產管理合同(經補充修訂)的條款在計劃下委託管理的資產的本金)。根據內部監控及定價政策,本公司將確保託管銀行託管賬戶內的委託資產總額及其收益的合計金額不超過人民幣14億元。

於補充協議期限內,聯華華商將支付以下費用:

向上海證券支付

(1) 管理費:

- 按前一自然日計劃的資產淨值每日計提,並於每月初指定的五個營業日(如遇法定節假日、休息日等,付款日將順延至翌日)內自動支付,管理費的年費率為0.3%;及

(2) 業績報酬:

- 可於(i)委託資產提取申請日或計劃到期清算時,或(ii)收益分配基準日(統稱為「業績報酬計提日」)計提。在後者情形中,業績報酬計提頻率不應高於十二個月一次;
- 上海證券將根據參與時間區分聯華華商的每筆份額,並分別計算每筆份額的實際年化收益率(註)及業績報酬;

按計劃於業績報酬計提期(即計劃開始之日起至首個業績報酬計提日止期間,或每個業績報酬計提日起至下一個業績報酬計提日止期間)內已實現的不同批次投資收益(即委託資產投資運作獲得的各類收益,包括但不限於投資所得紅利、股息、債券利息、買賣證券差價、銀行存款利息以及其他收益)計算:如果經各方協議的實際年化收益率(註)高於4.25%(作為計提基準,受限於補充協議的約定,管理人可以依據央行三年定存基準利率對該計提基準作出調整),則聯華華商應向上海證券支付高出計提基準以上部分的投資收益的20%作為該業績報酬計提期的業績報酬;如果實際投資年化收益率低於或等於計提基準,聯華華商無需就該業績報酬計提期支付任何業績報酬。

註：

實際年化收益率=[(期末委託資產單位淨值-期初委託資產單位淨值) / 期初委託資產單位淨值] * 100% * (365 / 期初(含)到期末(不含)運作天數)。其中，委託資產單位淨值=(委託資產總值-委託資產的負債) / 委託資產總份額。委託資產總值指計劃下各類有價證券、銀行存款本息、證券投資基金份額及其他資產的價值總和。

向託管銀行支付

託管費：按前一自然日計劃的資產淨值每日計提，並於每月初指定的五個營業日(如遇法定節假日、休息日等，付款日將順延至翌日及補充協議終止日(或提前終止日))內自動支付，託管費的年費率為0.015%。

根據單一資產管理合同(經補充修訂)，截至二零二四年十二月三十一日、二零二五年十二月三十一日及二零二六年十二月三十一日止各財政年度，聯華華商應向上海證券支付的管理費的年度上限均為人民幣420萬元，應向上海證券支付的業績報酬的年度上限均為人民幣1,120萬元。

由於補充協議項下增加委託資產的最高適用百分比率超過100%，故其項下擬增加委託資產的交易構成一項非常重大的收購事項，須遵守上市規則第14章項下的申報、公告及股東批准規定。

由於百聯集團為主要股東，而上海證券為百聯集團的附屬公司。因此，上海證券構成上市規則第14A章項下本公司的關連人士。因此，(i)委託資產的增加構成本公司的關連交易，由於有關的適用百分比率超過5%，委託資產的增加須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審閱、公告及獨立股東批准的規定；及(ii)根據上市規則第14A章，單一資產管理合同(經補充修訂)項下擬進行的資產管理和投資服務構成本公司的持續關連交易。由於單一資產管理合同(經補充修訂)項下最高建議的年度上限(經合併)的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，故補充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、年度審閱、公告要求，但獲豁免遵守獨立股東批准規定。

本公司獨立股東已於二零二三年十二月二十一日召開的二零二三年股東特別大會上批准補充協議。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，聯華華商根據投單一資產管理合同（經補充修訂）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135,799.26萬元，聯華華商應向上海證券支付的管理費約為人民幣255.65萬元，聯華華商應向上海證券支付的業績報酬約為人民幣69.09萬元。

有關交易的詳情已分別載於本公司日期為二零二三年九月二十七日的公告及本公司日期為二零二三年十一月六日的通函中。

持續關連交易－業務合作框架協議

本公司於二零二三年十月十八日與支付寶（中國）網絡技術有限公司（「支付寶」）訂立業務合作框架協議（「業務合作框架協議」），據此，支付寶及其聯繫人同意向本公司及其附屬公司提供支付服務及相關服務，其中包括平台信息服務、軟件服務、品牌使用、運營協助、管理諮詢和技術支持等，期限自二零二四年一月一日起至二零二六年十二月三十一日止（包括首尾兩日），為期三年。

根據業務合作框架協議，支付寶及其聯繫人同意向本公司及其附屬公司提供支付服務及相關服務，其中包括平台信息服務、軟件服務、品牌使用、運營協助、管理諮詢和技術支持等。就支付服務及相關服務而言，支付寶及／或其聯繫人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及／或其聯繫人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。支付寶或其聯繫人將為本公司或其附屬公司提供相關服務，包括但不限於平台信息服務、軟件服務（例如，加密和在線查詢服務）、品牌使用、運營協助、管理諮詢和技術支持等。

本集團相關成員公司與支付寶及／或其聯繫人可訂立個別服務協議，其中訂明具體條款。該等條款將與業務合作框架協議的原則及條款保持一致。若個別服務協議與業務合作框架協議的條款有任何衝突，概以業務合作框架協議為準。

支付寶及／或其聯繫人將就根據業務合作框架協議提供的支付服務及相關服務向本集團收取服務費。

就支付寶及／或其聯繫人將予提供的支付服務及相關服務而言，服務費應於終端客戶與本集團相關成員公司完成交易後實時扣取或按個別服務協議訂約雙方另行協商的方式扣取，有關金額應基於終端客戶與本集團相關成員公司之間的實際交易金額按議定費率計算。上述議定費率應根據支付寶及／或其聯繫人向其他客戶收取的標準費率，由個別服務協議訂約雙方按一般商業條款公平磋商釐定。就包括平台信息服務、軟件服務、品牌使用、運營協助、管理諮詢和技術支持在內的相關服務而言，服務費應按月支付或按個別服務協議訂約雙方另行協商的方式支付，有關金額應基於終端客戶與本集團相關成員公司之間的實際交易金額以及支付寶及／或其聯繫人所提供服務的數量和類型按議定費率計算。上述議定費率應根據支付寶及／或其聯繫人向其他客戶收取的標準費率，由個別服務協議訂約雙方按一般商業條款公平磋商釐定。

根據業務合作框架協議，截至二零二四年十二月三十一日、二零二五年十二月三十一日及二零二六年十二月三十一日止各財政年度，本集團應支付的最高年度交易金額為人民幣1,800萬元。

螞蟻集團，作為支付寶的控股公司，是本公司主要股東阿里巴巴中國的聯繫人。因此，根據上市規則第14A章，支付寶構成本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，業務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。

由於業務合作框架協議項下最高建議的年度上限的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過0.1%但低於5%，因此業務合作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、年度審閱、公告的規定，但獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，業務合作框架協議項下實際交易金額約為人民幣855.84萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二三年十月十八日的公告。

持續關連交易—現有商品供應框架協議及修訂現有商品供應框架協議的年度上限

於二零二二年九月三十日，本公司同百聯集團訂立商品供應框架協議（「現有商品供應框架協議」），據此，本集團同意向百聯集團及／或其附屬公司供應各類商品，包括但不限於食品及生鮮，期限自二零二三年一月一日起至二零二五年十二月三十一日止（包括首尾兩日）。

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。該等條款將與現有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現有商品供應框架協議的條款有任何衝突，概以後者為準。

現有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。本公司向百聯集團及／或其附屬公司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，現有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。

根據現有商品供應框架協議，百聯集團分別於截至二零二五年十二月三十一日止各財政年度應付本公司的最高年度交易金額分別為5,000萬元、6,000萬元及7,000萬元。

由於現有商品供應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超過5%，因此該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二零二二年十二月一日召開的股東特別大會上批准現有商品供應框架協議及其建議年度上限。

於二零二五年四月二十九日，本公司同百聯集團訂立商品供應框架協議（「商品供應框架協議」），以延續現有商品供應框架協議，據此，本集團同意向百聯集團及／或其附屬公司供應各類商品，包括但不限於生鮮、食品及工業品，期限自二零二六年一月一日起至二零二八年十二月三十一日止（包括首尾兩日）。

鑒於本公司屬地化發展及聚焦上海和浙江地區核心業務的整體戰略背景，本公司已向百聯集團出售若干附屬公司，旨在提升其業績，實現中長期健康發展。有關進一步資料，請參閱本公司日期為二零二四年九月二十七日的公告及日期為二零二四年十一月十九日的通函。由於該等出售事項於二零二五年年初完成，加之本公司與百聯集團在本公司整體發展戰略下的預期業務關係及日益加強的合作關係以及預期的市場增長，董事會預計現有年度上限將不足以應付現有商品供應框架協議項下截至二零二五年十二月三十一日止年度的預期商品供應。因此，本公司建議修訂截至二零二五年十二月三十一日止年度的現有年度上限至經修訂年度上限，並相應通過訂立商品供應框架協議修訂及補充現有商品供應框架協議中有關截至二零二五年十二月三十一日止年度的建議經修訂年度上限。除上述修訂年度上限外，現有商品供應框架協議的所有其他條款將保持不變。

根據商品供應框架協議，百聯集團分別於截至二零二六年十二月三十一日、二零二七年十二月三十一日及二零二八年十二月三十一日止財政年度應付本公司的各自最高年度交易金額均為人民幣20,000萬元。現有商品供應框架協議截至二零二五年十二月三十一日止年度經修訂年度上限為人民幣20,000萬元。

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（包括擬議上調現有商品供應框架協議的年度上限）項下擬進行之交易構成上市規則第14A章項下本公司之持續關連交易。

由於商品供應框架協議項下擬進行之交易的最高建議年度上限的最高適用百分比率超過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、年度審閱、公告及獨立股東批准的規定。

根據上市規則第14A.54條，倘本公司擬修訂持續關連交易的年度上限，本公司將須就相關持續關連交易重新遵守上市規則第14A章的相關規定。由於有關現有商品供應框架協議項下持續關連交易的經修訂年度上限的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過5%，因此現有商品供應框架協議（經商品供應框架協議修訂及補充）項下擬進行的交易須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審閱、公告及獨立股東批准的規定。

本公司獨立股東已於二零二五年六月十九日召開的股東周年大會上批准商品供應框架協議及其建議年度上限，並批准現有商品供應框架協議項下的經修訂年度上限。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，現有商品供應框架協議項下實際交易金額約為人民幣3,301.77萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二二年九月三十日及二零二五年四月二十九日的公告及本公司日期為二零二二年十一月十六日及二零二五年五月三十日的通函。

持續關連交易－物流配送服務業務合作框架協議

於二零二四年十月九日，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，本公司同意自二零二五年一月一日起至二零二七年十二月三十一日止（包括首尾兩日）為期三年，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）。委託管理服務是指百聯集團將其物流配送服務相關部門和人員委託本公司管理並向本公司支付管理費。

訂約雙方的業務成員公司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按月或約期以銀行轉賬方式支付。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二零二七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1,500萬元。

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（盈利比率除外）超過0.1%但低於5%，物流配送服務框架協議項下擬進行的交易須遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審核及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五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97.35萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二四年十月九日的公告。

持續關連交易－拉紮斯網絡業務合作框架協議

於二零二五年三月七日，本公司與拉紮斯網絡科技(上海)有限公司(「拉紮斯網絡」)訂立拉紮斯網絡業務合作框架協議(「拉紮斯網絡業務合作框架協議」)，據此，拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人同意向本集團提供以全面推進融合在線線下渠道的商品經營銷售為目標的綜合業務服務和支持，具體包括物流快遞配送服務，信息發佈服務、資源對接服務、平台信息服務、營銷服務、技術服務等相關服務，期限自二零二五年一月一日起至二零二七年十二月三十一日止(包括首尾兩日)，為期三年。

根據拉紮斯網絡業務合作框架協議，拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人同意向本公司及其附屬公司提供綜合業務服務和支持，包括但不限於(1)上海市內和上海市外提供物流快遞配送服務、倉儲管理服務以及相關的配送、調撥，退貨服務；(2)提供其他綜合性服務，包括信息發佈服務、資源對接服務、平台信息服務、營銷服務、技術服務等相關服務等。

訂約雙方的業務部門可以訂立個別業務合作服務合約，其中訂明有關業務合作服務的具體條款，包括將予提供的服務、定價方式及付款安排。該等條款將與拉紮斯網絡業務合作框架協議的原則及條款保持一致。如果個別業務合作服務合約與拉紮斯網絡業務合作框架協議的條款有任何衝突，以後者為準。

拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人將就根據拉紮斯網絡業務合作框架協議提供的物流配送、倉儲管理服務及相關服務按以下定價基準向本集團收取服務費：

- (1) 就拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人將予提供的物流配送服務及倉儲管理服務而言，(a)物流配送相關服務費應按每單費用金額予以計算，上述協定的每單費用應當經考慮配送方式、運輸距離、貨物重量、時效要求及配送區域等若干因素釐定；(b)倉儲管理服務的費用應基於存儲單位（例如託盤數量或存儲面積）經考慮倉庫地理位置、存儲條件（例如常溫、冷鏈或特殊需求）及租用時長（以及涉及考慮貨物複雜度、訂單處理量和相關增值服務（例如定制包裝）等因素的出入庫、分揀和打包等操作費用）等因素後釐定，並由個別業務合作服務合約訂約雙方按一般商業條款公平磋商後，並以不遜於拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人向其他客戶收取的標準費率，在個別業務合作服務合同中約定。

- (2) 就拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人將予提供的包括軟件服務、運營協助和技術支持等服務在內的其他相關服務，有關費用應基於相關訂單銷售額，並考慮提供服務所涉及的訂單數量、相關服務的類型和服務範圍（例如基礎服務或高級定制）、服務的頻率及複雜程度以及相關動態附加費（如節假日高峰）等因素，經參考市場水平，並以不遜於拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人向其他客戶收取的標準費率，由個別業務合作服務合約訂約雙方按一般商業條款公平磋商後釐定。
- (3) 拉紮斯網絡、其附屬公司及／或其聯繫人提供的服務的價格將不得遜於同類交易中其他獨立第三方向本集團所提供的服務價格。

個別業務服務合約項下的應付款項將根據個別業務服務合約的條款而支付，且付款應通過銀行轉賬按月或按季度或每半年支付一次。

根據拉紮斯網絡業務合作框架協議，本公司分別於截至二零二七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均為人民幣2,600萬元。

拉紮斯網絡為阿里巴巴集團的附屬公司，而阿里巴巴集團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。因此，根據上市規則第14A章，拉紮斯網絡為阿里巴巴中國之聯繫人及本公司關連人士。因此，根據上市規則第14A章，拉紮斯網絡業務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。

由於拉紮斯網絡業務合作框架協議項下最高建議的年度上限的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過0.1%但低於5%，因此拉紮斯網絡業務合作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、年度審閱、公告的規定，但獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，拉紮斯網絡業務合作框架協議項下實際交易金額約為人民幣2,543.75萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二五年三月七日的公告。

持續關連交易－物流配送服務框架協議

本公司於二零二三年十二月二十二日同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，百聯集團同意自二零二四年一月一日起至二零二六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／或其附屬公司及其聯繫人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及相關配套服務，包括但不限於配送、調撥、退換貨、倉儲運作管理服務及信息數據服務等。其中，(i) 百聯集團提供配送服務指百聯集團及／或其附屬公司及其聯繫人向本集團提供商品在本集團各門店的配送服務，(ii) 提供倉儲運作管理服務指為本集團輸送商品提供的入庫、存儲、分揀及出庫的服務；及(iii) 信息數據服務指為本集團提供貨物的相關信息數據。

訂約雙方的業務部門可以另行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（包括個別物流配送服務合約的訂約方）根據以下定價依據，按公平合理原則經公平磋商後確定：

- (1) 就物流配送服務框架協議項下提供的物流配送及相關配套服務，需以行業同類型服務的市場價為基礎；

- (2) 需參考相關物流配送服務的訂單數量、配送單價、配送區域，以及與之相關的配套服務的訂單數量、服務類型、單價及服務區域等因素；及
- (3) 百聯集團向本集團提供服務的價格不得遜於市場同類型交易中獨立第三方向本集團提供服務的價格。

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。

根據物流配送服務框架協議，本集團分別於截至二零二四年十二月三十一日、二零二五年十二月三十一日及二零二六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800萬元、人民幣900萬元及人民幣1,000萬元。

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的交易構成的本公司上市規則14A章下的持續關連交易。

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、年度審閱及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，物流配送服務框架協議項下實際交易金額約為人民幣0元。

關於本次交易的詳情請參閱本公司日期為二零二三年十二月二十二日的公告。

主要交易及持續關連交易－金融服務協議

於二零二四年四月七日，本公司、百聯集團及百聯集團財務有限責任公司（「百聯財務」）訂立金融服務協議（「金融服務協議」），期限自二零二五年一月一日起至二零二七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：本集團於截至二零二七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20億元。

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任何存款的利率應不低於中國人民銀行頒佈的同類存款的基準利率，亦不應低於中國其他主要商業銀行同類存款的存款利率。於本公告日期，中國人民銀行公佈的六個月存款、一年期存款和三年期存款的存款基準利率分別為1.3%、1.5%和2.75%。截至二零二二年十二月三十一日止及二零二三年十二月三十一日止兩個財政年度，以及截至二零二四年二月二十九日止兩個月，百聯財務向本集團提供的平均年化利率分別為每年3.11%、3.14%及3.16%；
- (ii) 百聯財務向本集團提供貸款的所收取的利率應不高於中國人民銀行頒佈的同期貸款市場報價利率，亦不應高於同期中國其他主要商業銀行就同類貸款收取的貸款利率。截至本公告日，中國人民銀行頒佈的一年期及五年期以上貸款市場報價利率分別為3.45%和3.95%；

- (iii) 除存款和貸款服務外，百聯財務向本集團提供的其他金融服務所收取的服務費應不高於中國其他金融機構就同類服務所收取的服務費，以及每年百聯財務向本集團就提供其他金融服務所收取的服務費總額不得超過人民幣500萬元；及
- (iv) 百聯財務提供予本集團的服務條款均不應遜於當時可從中國其他金融服務機構獲取的同類服務的條款。
3. 本集團與百聯財務將就特定金融服務訂立個別金融服務協議，其將受限於金融服務協議的建議年度上限。該等個別金融服務協議的條款將與金融服務協議所載的原則保持一致。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，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，金融服務協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

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二零二四年六月二十日召開的二零二三年度股東周年大會上批准金融服務協議及其項下擬進行的交易。

截至二零二五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189,380.07萬元。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，百聯財務就向本集團提供的其他金融服務所收取的服務費為人民幣0元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二四年四月七日的公告及本公司日期為二零二四年五月六日的通函。

持續關連交易－商品採購框架協議

於二零二二年九月三十日，本公司同百聯集團訂立商品採購框架協議（「商品採購框架協議」），據此，本集團同意採購，且百聯集團及／或其聯繫人同意供應各類商品，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，期限自二零二三年一月一日起至二零二五年十二月三十一日止（包括首尾兩日）。

本集團和百聯集團及／或其聯繫人將訂立個別商品採購合約，載列具體條款。有關條款將與商品採購框架協議所載的原則及條款保持一致。如果個別商品採購合約與商品採購框架協議有任何衝突，以後者為準。

商品採購框架協議項下商品採購的定價主要經訂約雙方參考有關商品不時的市價並按公平合理原則進行公平商業磋商後釐定。有關交易將於本公司日常及一般業務過程中按一般商業條款及不遜於可從獨立第三方獲取的條款進行。

視乎將採購商品的類型及百聯集團及／或其聯繫人的慣例，商品採購框架協議項下商品採購的實際付款將按合同約定支付（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商品採購合約中載列，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。

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，商品採購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。

根據商品採購框架協議，本集團分別於截至二零二三年十二月三十一日、二零二四年十二月三十一日及二零二五年十二月三十一日止財政年度應付給百聯集團的最高年度交易金額分別為人民幣5億元、人民幣6億元及人民幣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超過5%，因此商品採購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二零二二年十二月一日召開的股東特別大會上批准商品採購框架協議及其建議年度上限。

截至二零二五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19,590.28萬元。

於二零二五年四月二十九日，本公司同百聯集團續訂商品採購框架協議，以延續於二零二五年十二月三十一日到期的商品採購框架協議項下的交易。據此，本集團同意採購，且百聯集團及／或其聯繫人同意供應各類商品，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，期限自二零二六年一月一日起至二零二八年十二月三十一日止（包括首尾兩日）。

根據商品採購框架協議，本集團分別於截至二零二六年十二月三十一日、二零二七年十二月三十一日及二零二八年十二月三十一日止財政年度應付百聯集團的最高年度交易金額均為人民幣3億元。

由於商品採購框架協議及其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二零二五年六月十九日召開的股東周年大會上批准商品採購框架協議及其建議年度上限。

有關詳情請參閱本公司日期為二零二二年九月三十日及二零二五年四月二十九日的公告及本公司日期為二零二二年十一月十六日及二零二五年五月三十日的通函。

持續關連交易－預付費電子卡協議

於二零二四年十月九日，本公司與百聯集團訂立預付費電子卡協議（「預付費電子卡協議」），據此，本公司及百聯集團同意作出若干安排使得雙方可以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消費，期限自二零二五年一月一日起至二零二七年十二月三十一日止。

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。

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。

代價及付款：

- (1) 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。
- (2) 預付費電子卡協議項下應付的費用將按月或約期以現金或銀行轉賬方式支付。

截至二零二七年十二月三十一日止三個年度各年，有關預付費電子卡協議項下百聯集團應付本公司費用的最高年度總交易金額人民幣1,000萬元，有關預付費電子卡協議項下本公司應付百聯集團費用的最高年度總交易金額人民幣1,000萬元。

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14A章，預付費電子卡協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

由於預付費電子卡協議項下擬進行交易年度上限的最高適用百分比率（盈利比率除外）超過0.1%但低於5%，故預付費電子卡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、公告及年度審核規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五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412.37萬元，截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司實際向百聯集團支付服務費人民幣666.26萬元。

有關詳情請參閱本公司日期為二零二四年十月九日的公告。

持續關連交易—房屋租賃業務合作 框架協議

於二零二五年一月二十二日，本公司與百聯集團訂立房屋租賃業務合作框架協議（「房屋租賃業務合作框架協議」），據此，百聯集團及／或其附屬公司同意向本集團出租若干場地，以供本公司開展各種經營活動，包括但不限於超級市場、便利店、倉庫和辦公室，期限自二零二五年一月一日起至二零二七年十二月三十一日止（包括首尾兩日），為期三年。

根據房屋租賃業務合作框架協議，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。

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）。有關條款將與房屋租賃業務合作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房屋租賃業務合作框架協議有任何衝突，以後者為準。

代價及付款

- (1) 房屋租賃業務合作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。
- (2) 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或按約期進行。
- (3) 房屋租賃業務合作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。

百聯集團為本公司的主要股東，因此為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，房屋租賃業務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。

根據房屋租賃業務合作框架協議，本公司分別於截至二零二七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900萬元。

根據香港財務報告準則第16號，對於房屋租賃業務合作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二零二七年十二月三十一日止三個年度的年度上限。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。

根據房屋租賃業務合作框架協議，本公司分別於截至二零二七年十二月三十一日止三個年度各年，最高使用權資產金額為人民幣1,800萬元。

由於房屋租賃業務合作框架協議項下擬進行交易建議年度上限的最高適用百分比率（定義見上市規則）超過0.1%但低於5%，因此房屋租賃業務合作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、年度審閱、公告的規定，但獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，房屋租賃業務合作框架協議項下實際交易金額為人民幣581.35萬元，實際最高使用權資產金額為人民幣1,126.03萬元。

有關詳情請參閱本公司日期為二零二五年一月二十二日的公告。

持續關連交易—物業管理業務合作 框架協議

於二零二四年十二月三十一日，本公司與百聯集團訂立物業管理業務合作框架協議（「物業管理業務合作框架協議」），據此，百聯集團及／或其附屬公司同意為本集團若干場地（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，期限自二零二五年一月一日起至二零二七年十二月三十一日止（包括首尾兩日），為期三年。

根據物業管理業務合作框架協議，百聯集團及／或其附屬公司同意於自二零二五年一月一日起至二零二七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。

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業務合作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業務合作框架協議有任何衝突，以後者為準。

代價及付款

- (1) 物業管理業務合作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。
- (2) 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，本公司於物業管理業務合作框架協議項下應付的費用將按月或按約期以銀行轉賬方式支付。
- (3) 物業管理業務合作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。

百聯集團為本公司的主要股東，因此為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，物業管理業務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。

根據物業管理業務合作框架協議，本公司分別於截至二零二七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1,500萬元。

由於物業管理業務合作框架協議項下擬進行交易建議年度上限的最高適用百分比率(定義見上市規則)超過0.1%但低於5%，因此物業管理業務合作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、年度審閱、公告的規定，但獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，物業管理業務合作框架協議項下實際交易金額為人民幣853.36萬元。

有關詳情請參閱本公司日期為二零二四年十二月三十一日的公告。

持續關連交易—銷售代理框架協議

本公司同百聯全渠道電子商務有限公司(「百聯全渠道」)於二零二三年九月二十七日訂立銷售代理框架協議(「銷售代理框架協議」)，據此，百聯全渠道同意通過其電子商務平台代理本集團銷售商品，期限自二零二四年一月一日起至二零二六年十二月三十一日止(包括首尾兩天)，為期三年。

百聯全渠道將按合同約定支付與本公司結算售價(定義見下文)。本公司應付費用如下：

- (1) 對於百聯全渠道及／或其附屬公司通過其電子商務主站平台代理本集團銷售的商品，本公司將向百聯全渠道支付平台使用費，該費用相當於所售商品的交易總額的4%，且不得超過商品銷售預算的4% (以較低者為準)。此外，本公司還將向百聯全渠道按實際成本支付且不超過所售商品交易總額的0.5%的付款手續費；
- (2) 對於第三方平台通過百聯全渠道及／或其附屬公司的電子商務主站平台銷售的商品，本公司將向百聯全渠道支付相當於所售商品交易總額的1%的平台使用費(與上文段(1)所述平台使用費和支付手續費合稱為「百聯全渠道平台費」)；及
- (3) 百聯全渠道按實際成本代本集團支付的第三方平台使用費(「代付費」)。

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。

代價及付款

- (1) 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，故可確保售價將不遜於獨立第三方所實時提供的價格。
- (2) 對於百聯全渠道及／或其附屬公司通過其電子商務主站平台代理本集團銷售的商品，以及第三方平台通過百聯全渠道電子商務主站平台銷售的商品，本公司同意向百聯全渠道支付百聯全渠道平台費。

對於百聯全渠道按實際成本代本公司支付的第三方平台使用費，本公司同意向百聯全渠道支付代付費。

- (3) 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／或其附屬公司的平台使用費及百聯全渠道及／或其附屬公司應付予本公司或其附屬公司的售價將按合同約定支付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。
- (4) 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。

銷售代理框架協議項下交易的購物過程及付款方式如下：

(1) 終端客戶將在百聯全渠道電子商務平台上就購買商品下訂單，並以售價支付。百聯全渠道及／或其附屬公司在其電子商務平台上收到終端客戶的訂單後，將通知本公司或其附屬公司該訂單信息。收到此類通知後，本公司或其附屬公司將向終端客戶交付商品。百聯全渠道將於相關交易日後的第六日根據訂約方經參考市場慣例後公平磋商並按一般商業條款作出的相關個別銷售代理合約的條款向本公司支付協議內所約定相當於百聯全渠道及／或其附屬公司通過其電子商務平台代理本集團銷售的商品交易總額的金額（經扣除本公司應付之費用）。本公司應付百聯全渠道之費用由以下各項構成：(i)相當於所售商品交易總額的4%或商品銷售預算的4%（以較低者為準）的平台使用費；及(ii)按實際成本支付且不超過所售商品交易總額的0.5%的付款手續費；及

(2) 終端客戶在第三方電子商務平台上就購買本集團的商品下訂單，並以售價支付。第三方平台將訂單信息傳送至百聯全渠道，而百聯全渠道將訂單信息通知本公司或其附屬公司。收到此類通知後，本公司或其附屬公司將向終端客戶交付商品。百聯全渠道與第三方平台之間的結算期以雙方簽訂的個別合同為準。百聯全渠道將每月根據訂約方經參考市場慣例後公平磋商並按一般商業條款作出的相關個別銷售代理合約的條款與本公司結算協議內所約定相當於通過第三方平台所售商品交易總額的售價。在百聯全渠道結算售價後，本公司將每月根據個別銷售代理合約的條款(i)向百聯全渠道支付相當於本集團通過第三方平台所售商品交易總額的1%的平台使用費；及(ii)支付百聯全渠道按實際成本代本集團支付的第三方平台使用費。

百聯集團為本公司的主要股東，百聯全渠道是百聯集團的附屬公司，因此，根據上市規則第14A章，百聯全渠道構成本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，銷售代理框架協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

根據銷售代理框架協議，截至二零二六年十二月三十一日止三個財政年度百聯全渠道及／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14億元、人民幣15億元及人民幣16億元。

根據銷售代理框架協議，截至二零二六年十二月三十一日止三個財政年度本集團應付的最高平台使用費分別為人民幣9,500萬元、人民幣10,700萬元及人民幣12,000萬元。其中，全渠道平台費分別不得超過人民幣3,100萬元、人民幣3,200萬元及人民幣3,300萬元。

由於銷售代理框架協議項下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二零二三年十二月二十一日召開的股東特別大會上批准銷售代理框架協議及其建議年度上限。

截至二零二五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／或其附屬公司代理本集團銷售商品實際交易金額約為人民幣5,997.66萬元。截至二零二五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4,076.88萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二三年九月二十七日的公告及本公司日期為二零二三年十一月六日的通函。

持續關連交易－會員積分代理及結算清算服務協議

於二零二四年十月九日，本公司與百聯財務訂立會員積分代理及結算清算服務協議（「會員積分代理及結算清算服務協議」），據此，百聯財務同意於自二零二五年一月一日起至二零二七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；及(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、付款方式和付款時間等）。有關條款將與會員積分代理及結算清算服務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協議有任何衝突，以後者為準。

代價及付款

- (1) 當本公司向客戶發出會員積分時，本公司將在發出積分的第二天(若該天為節假日則為下一個工作日)指示百聯財務從本公司在百聯財務開立的相關賬戶中提取相應款項轉至百聯財務的結算賬戶。
- (2) 當本公司從客戶收到會員積分時，本公司將在收到積分的第二天(若該天為節假日則為下一個工作日)指示百聯財務從百聯財務的結算賬戶中提取相應款項轉至本公司在百聯財務開立的賬戶。
- (3) 本公司及百聯財務每月或約期以現金或銀行轉賬方式結算，百聯財務在受理本公司的積分通存通兌及代理結算清算業務時，不向本公司收取手續費。
- (4) 百聯財務將根據本公司積分沉澱餘額向本公司以中國人民銀行活期存款利率支付利息。
- (5) 會員積分代理及結算清算服務協議項下擬進行的交易乃於本公司及百聯財務雙方日常及一般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，而百聯財務為百聯集團的附屬公司。因此，百聯財務均為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，會員積分代理及結算清算服務協議各項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

截至二零二七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積分專用結算賬戶的款項的最高年度交易總額為人民幣2,000萬元。

截至二零二七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積分專用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2,000萬元。

由於會員積分代理及結算清算服務協議項下擬進行交易年度上限的最高適用百分比率(盈利比率除外)超過0.1%但低於5%，故會員積分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14A章項下的申報、公告及年度審核規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，會員積分代理及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857.19萬元。截至二零二五年十二月三十一日止年度，會員積分代理及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409.65萬元。

有關交易詳情請參閱本公司日期為二零二四年十月九日的公告。

持續關連交易—物業出租業務合作 框架協議

於二零二四年十二月三十一日，本公司與百聯集團訂立物業出租業務合作框架協議(「物業出租業務合作框架協議」)，據此，本集團同意將物業租賃給百聯集團及／或其附屬公司，以供其作為商場、辦公室或其他目的使用，期限自二零二五年一月一日起至二零二七年十二月三十一日止(包括首尾兩日)，為期三年。

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業務合作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物業出租業務合作框架協議有任何衝突，以後者為準。

代價及付款

- (1) 物業出租業務合作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。
- (2) 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業務合作框架協議項下應付的費用將按月或約期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。
- (3) 物業出租業務合作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，物業出租業務合作框架協議項下擬進行交易構成本公司的持續關連交易。

截至二零二七年十二月三十一日止三個年度各年就物業出租業務合作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金額為人民幣1,500萬元。

由於物業出租業務合作框架協議各項下擬進行交易建議年度上限的最高適用百分比率(定義見上市規則)超過0.1%但低於5%，因此物業出租業務合作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、年度審閱、公告的規定，但獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，物業出租業務合作框架協議項下單獨租賃交易的實際交易金額約為人民幣846.44萬元。

有關交易的詳情請參閱本公司日期為二零二四年十二月三十一日的公告。

持續關連交易－倉庫租賃框架協議

於二零二二年九月三十日，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，本集團同意向百聯集團及／或其附屬公司出租倉庫用於其倉儲、辦公或其他用途，期限自二零二三年一月一日起至二零二五年十二月三十一日止(包括首尾兩日)。

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集團出租給百聯集團及／或其附屬公司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。

董事會報告

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，百聯集團分別於截至二零二五年十二月三十一日止各財政年度應付本公司的最高年度租金為人民幣2,000萬元。

由於倉庫租賃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超過0.1%但低於5%，因此該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、年度審核及公告的規定，惟獲豁免遵守本公司獨立股東批准的規定。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，倉庫租賃框架協議項下百聯集團支付的實際交易金額約為人民幣1,591.55萬元。

於二零二五年四月二十九日，本公司與百聯集團訂立倉庫租賃框架協議，以延續於二零二五年十二月三十一日到期的倉庫租賃框架協議，據此，本集團同意向百聯集團及／或其附屬公司出租倉庫用於其倉儲、辦公或其他用途，期限自二零二六年一月一日起至二零二八年十二月三十一日止（包括首尾兩日）。

根據倉庫租賃框架協議，百聯集團分別於截至二零二六年十二月三十一日、二零二七年十二月三十一日及二零二八年十二月三十一日止財政年度應付本公司的最高年度租金為人民幣2,000萬元。

由於倉庫租賃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超過0.1%但低於5%，因此該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，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。

有關交易詳情請參閱本公司日期為二零二二年九月三十日及日期為二零二五年四月二十九日的公告。

持續關連交易－租賃協議

百聯南橋

世紀聯華發展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(「百聯南橋租賃協議」)。根據百聯南橋租賃協議，世紀聯華發展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)
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
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

期間	最高交易金額 (人民幣)
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。世紀聯華發展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，因而此等交易構成本公司的持續關連交易。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，百聯南橋租賃協議項下世紀聯華發展付予百聯南橋的實際租金交易金額約為人民幣193.04萬元。

董事會報告

於二零二五年六月三十日，上海世紀聯華超市南橋有限公司（「世紀聯華南橋」，本公司之附屬公司，作為租戶）與百聯南橋（作為業主）訂立南橋租賃協議（「南橋租賃協議」），據此，百聯南橋同意向世紀聯華南橋出租南橋物業，作為大型綜合超市使用，租賃期限自二零二五年七月一日至二零二六年六月三十日止（包括首尾兩天）。

租金： 於南橋租賃協議內，本公司應付的月租金約為人民幣34.070萬元（含稅）。

物業管理費： 於南橋租賃協議內，本公司應付的月物業管理費約為人民幣6.093萬元（含稅），根據南橋物業淨使用面積約9,106平方米計算。

支付方式： 本公司須按季度預付南橋租賃協議項下之租金及物業管理費。

南橋租賃協議項下應付租金的條款乃由訂約方經公平磋商後釐定，且不遜於獨立第三方提供的條款及條件。租金乃經參考下列各項後釐定：(i)與位於南橋租賃協議項下出租物業之可資比較地段的類似物業的通行市場租金費用；及(ii)物業現狀及租賃情況，本公司認為南橋租賃協議項下的條款屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益。

本公司根據南橋租賃協議確認的使用權資產的未經審核價值為約人民幣400萬元，即根據香港財務報告準則第16號於南橋租賃協議期限內應付總基本租金現值。

根據香港財務報告準則第16號，訂立南橋租賃協議將要求本公司於本集團綜合財務報表內就南橋物業之租賃確認使用權資產。

百聯集團為主要股東，且百聯南橋為百聯集團之附屬公司，因此百聯南橋為本公司於上市規則第14A章項下之關連人士。因此，訂立南橋租賃協議及其項下擬進行的交易將被視為本公司於上市規則第14A章項下的一次性關連交易。

由於南橋租賃協議項下交易的各最高適用百分比率（基於本公司將根據香港財務報告準則第16號確認的南橋租賃協議項下南橋物業的使用權資產價值計算）超過0.1%但低於5%，故南橋租賃協議項下擬進行的交易須遵守上市規則第14A章項下的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。

詳情請參閱本公司日期為二零二五年六月三十日的公告。

彭浦

於二零二五年六月三十日，上海世紀聯華彭浦超市有限公司（「世紀聯華彭浦」，本公司之附屬公司，作為租戶）與百聯集團（作為業主）訂立彭浦租賃協議，據此，百聯集團同意向世紀聯華彭浦出租中國上海市靜安區臨汾路500號（鵬程寶都商業中心項目C座1至3樓若干部分（「彭浦物業」），作為大型綜合超市使用，租賃期限自二零二五年七月一日至二零三零年六月三十日止（包括首尾兩天）。

免租期

彭浦租賃協議項下之免租期分別自二零二五年七月一日至二零二六年六月三十日止為期12個月。

彭浦租賃協議的代價及支付條款

租金： 受限於上文「免租期」一節的相關安排，於彭浦租賃協議期內，本公司應付的租金（含稅）自二零二五年七月一日起至二零二八年六月三十日為每年人民幣500萬元，自二零二八年七月一日起為每年人民幣525萬元。

根據彭浦租賃協議，百聯集團同意承擔世紀聯華彭浦所投入的對彭浦物業的相關房屋重置成本（包括結構加固、電梯更新及整改、市政配套等室外改造費用），總金額不超過人民幣6.2百萬元，雙方同意自二零二六年七月一日起按季度平均在世紀聯華彭浦應付租金中予以抵扣。

董事會報告

物業管理費： 由於世紀聯華彭浦須自行管理彭浦物業，故彭浦租賃協議項下概無需支付的物業管理費。

支付方式： 本公司須按季度預付彭浦租賃協議項下之租金。

彭浦租賃協議項下應付租金的條款乃由訂約方經公平磋商後釐定，且不遜於獨立第三方提供的條款及條件。租金乃經參考下列各項後釐定：(i)與位於彭浦租賃協議項下出租物業之可資比較地段的類似物業的通行市場租金費用；(ii)參考(其中包括)於整段租期內的預期年度通脹率及於可資比較地段的類似物業的市場租金預測年度增長率的綜合因素後，彭浦租賃協議項下的整段租期內的各租賃期間的租金單價增幅約5%；及(iii)彭浦租賃協議下的較長租期。綜合考慮租金水平、該物業位置所帶來的客流影響，本公司認為彭浦租賃協議項下的條款屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益。

本公司根據彭浦租賃協議確認的使用權資產的未經審核價值為約人民幣1,300萬元，即根據香港財務報告準則第16號於彭浦租賃協議期限內應付總基本租金現值。

根據香港財務報告準則第16號，訂立彭浦租賃協議將要求本公司於本集團綜合財務報表內就彭浦物業之租賃確認使用權資產。

百聯集團為主要股東，因此為本公司於上市規則第14A章項下之關連人士。因此，訂立彭浦租賃協議及其項下擬進行的交易將被視為本公司於上市規則第14A章項下的一次性關連交易。

由於彭浦租賃協議項下交易的各最高適用百分比率(基於本公司將根據香港財務報告準則第16號確認的彭浦租賃協議項下彭浦物業的使用權資產價值計算)超過0.1%但低於5%，故彭浦租賃協議項下擬進行的交易須遵守上市規則第14A章項下的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。

詳情請參閱本公司日期為二零二五年六月三十日的公告。

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

二零二六年三月三十日
中國上海

企業管治報告

本公司圍繞「讓消費者更喜愛我們」的品牌願景，確立「好商品、好體驗構建人情好生活」的品牌使命與「顧客第一、追求卓越、創新引領、堅持誠信、執着零售」的品牌價值觀，堅持「誠信可靠、人情分享、生活靈感、合家歡享」的品牌特質，以強大的品牌矩陣為消費者追求高質量生活助力。

本公司認為，健康的企業文化是良好企業管治的核心，對實現本公司的願景及戰略至關重要。本公司所有董事均以身作則、持正不阿，樹立良好的商業道德榜樣，並通過各種途徑在企業上下推廣企業文化，讓所有員工了解企業文化的核心價值及應有的行為，不斷加強「行事合乎法律、道德及責任」的理念。二零二六年，本公司將不斷強化與消費者的情感溝通，提升消費者對於品牌的印象和好感度，讓消費者「用心過好生活」。

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C1《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C1《企業管治守則》（「守則」）之所有守則條文。除下列偏離事項，概無董事知悉有任何信息合理地顯示，本公司於現時或回顧期內任何時候存在不符合守則的情況。有關偏離事項如下：

守則條文B.2.2規定，每名董事（包括有指定任期的董事）應輪流退任，至少每三年一次。根據公司章程規定，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。

於截至二零二四年十二月三十一日止年度及二零二五年六月三十日止六個月期間，各相關獲委任的董事，即張慧勤女士、楊琴女士、沈沉女士、王曉琰女士、曹海倫先生及朱定平先生，均已分別於二零二四年一月三十日、二零二四年五月二十四日、二零二四年九月六日、二零二四年十一月二十七日、二零二四年十二月一日及二零二五年一月二日就其作為上市發行人董事所適用的上市規則規定及向聯交所作出虛假聲明或提供虛假信息所可能引致的後果，取得上市規則第3.09D條所述有關香港法律的法律意見，並確認已明白其作為上市發行人董事的責任。

守則條文第C.1.6條(其自二零二五年七月一日起已獲重新編號為守則條文C.1.5)有關非執行董事在董事會及股東大會的出席情況及參與情況。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

董事會

回顧期內，本公司董事會由十一位董事組成，其中包括副董事長在內的三位為執行董事、包括董事長在內之四位為非執行董事、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。董事會包括均衡比例的執行董事及非執行董事(包括獨立非執行董事)組合，令董事會具備強大獨立性，可以有效進行獨立判斷。

企業管治報告

經二零二三年六月十五日召開的二零二二年度股東周年大會批准，本公司產生了第八屆董事會，所有董事（包括非執行董事）的任期均為三年，至二零二五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，有效期至本公司二零二五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八屆董事會成員。

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；
- 本公司業務的日常管理工作交由統領各項業務的執行董事／行政人員負責。影響本公司整體策略的政策、財政及股東的事務則由董事會負責。此等事務包括：財務報表、股息政策、會計政策的重大變動、年度營運預算、重大合約、主要融資安排、主要投資及風險管理策略；
- 管理層已就其權利獲清晰的指引及指示，特別是在何種情況下應向董事會匯報，以及在代表本公司作出任何決定或訂立任何承諾前應取得董事會批准等事宜方面；及
- 定期檢討其職能及賦予執行董事／行政人員的權利，以確保此安排仍然適當。

董事會會議及股東大會

本年度共召開四次董事會會議，二零二四年度股東周年大會一次，二零二五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		
	二零二四年度 董事會會議	二零二四年度 股東周年大會	二零二五年 股東特別大會
執行董事			
王曉琰女士 (副董事長)	4/4	1/1	1/1
張慧勤女士	3/4	1/1	1/1
朱定平先生 (附註1)	4/4	1/1	1/1
非執行董事			
濮韶華先生 (董事長)	4/4	1/1	1/1
沈沉女士	2/4	1/1	0/1
曹海倫先生	0/4	0/1	0/1
楊琴女士	4/4	1/1	1/1
王德雄先生 (附註2)	–	–	–
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	3/4	1/1	1/1
趙歆晟先生	4/4	1/1	1/1

附註：

1. 朱定平先生於二零二五年一月七日獲委任為本公司執行董事，並於二零二六年一月七日辭任本公司執行董事。
2. 王德雄先生於二零二五年一月七日辭任本公司非執行董事。

董事委託其他董事出席的並未計入出席次數。

除上述年內定期董事會會議外，董事會將於特定事宜需要董事會決定時舉行會議，董事於每次董事會會議前均會事先於至少十四日內獲通知及獲發詳細議程及有關資料。

除定期董事會會議外，董事長亦與獨立非執行董事舉行了並無其他董事出席之會議。

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，董事會成員及高管之間並無存在關係（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。相關培訓數據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			
王曉琰女士	✓	✓	
張慧勤女士	✓	✓	
朱定平先生	✓	✓	
非執行董事			
濮韶華先生	✓	✓	
沈沉女士	✓		
曹海倫先生	✓		
楊琴女士	✓	✓	
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	✓	✓	

董事會成員及員工多元化政策

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36%，本公司希望董事會中女性成員比例至少維持在現有水平。於二零二五年十二月三十一日，本公司高級管理層及全體員工（不包括高級管理層）中女性員工的比例分別達50%及68%。本公司希望本公司全體員工（包括高級管理人員）中有關女性員工比例至少維持在現有水平。本公司亦將通過制定多元化政策、優化招聘晉升、加強培訓文化、保障公平薪酬、持續監測披露等措施，構建並維持員工多元化及平衡的組合水平。

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）由王曉琰女士擔任。此安排遵守了企業管治守則第C.2.1條的規定，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) 主持公司的生產經營管理工作，組織實施董事會決議，並向董事會報告工作；
- (二) 組織實施公司年度經營計劃和投資方案；
- (三) 擬訂公司內部管理機構設置方案；
- (四) 擬訂公司的基本管理制度；
- (五) 制定公司的具體規章；
- (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。

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。經二零二三年六月十五日的股東周年大會以普通決議案批准，本公司產生了第八屆董事會。同日，董事會根據守則的要求，產生了第八屆專責委員會。本年報公佈日期，第八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	楊琴女士	-
薪酬與考核委員會	夏大慰先生 (主席)	張慧勤女士	陳璋先生	趙啟晟先生	-
戰略委員會	濮韶華先生 (主席)	張慧勤女士	王曉琰女士	沈沉女士	曹海倫先生
提名委員會	濮韶華先生 (主席)	王曉琰女士	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	王曉琰女士 (主席)	曹海倫先生	李國明先生	陳璋先生	-

附註：

- (1) 以上現任董事的任期至二零二五年度股東周年大會結束之日止。
- (2) 二零二五年六月十九日，本公司執行董事王曉琰女士獲委任為本公司提名委員會委員。本公司提名委員會成員由四名增加為五名。

為了進一步加強專責委員會獨立性，該等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

董事會於二零二三年六月十五日通過決議案，選舉成立了第八屆審核委員會。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。於二零二五年十二月十八日，本公司股東特別大會已批准《聯華超市股份有限公司公司章程》的建議修訂及取消監事會的特別決議案，監事會相關職責由審核委員會行使，本公司於二零二五年十二月十八日召開的第八屆董事會第十三次會議已批准《審核委員會實施細則》的修訂，審核委員會主要職責、角色及職能為：

- (一) 檢查公司財務；
- (二) 對董事、高級管理人員執行職務的行為進行監督，對違反法律、行政法規、公司章程或者股東會決議的董事、高級管理人員提出解任的建議；
- (三) 當董事、高級管理人員的行為損害公司的利益時，要求董事、高級管理人員予以糾正；
- (四) 核對董事會擬提交股東會的財務報告、營業報告和利潤分配方案等財務資料，發現疑問的，可以公司名義委託外聘核數師幫助複審；
- (五) 提議召開臨時股東會會議，在董事會不履行公司法規定的召集和主持股東會會議職責時召集和主持股東會會議；
- (六) 向股東會會議提出提案；
- (七) 依照公司法第一百八十九條的規定，對董事、高級管理人員提起訴訟；
- (八) 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；
- (九) 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；

- (十) 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分的任何機構。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；
- (十一) 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；
- (十二) 就上述（十一）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；
- (十三) 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；
- (十四) 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；
- (十五) 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；
- (十六) 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；
- (十七) 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；

- (十八) 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)；
- (十九) 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；
- (二十) 向董事會匯報有關上市規則內《企業管治守則》有關委員會相關守則條文的相關事宜；
- (二十一) 檢討可讓僱員就財務匯報、內部監控或其它事宜的可能不恰當情況在保密情況下提出關注的安排。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；
- (二十二) 作為主要代表監察公司與外聘核數師的關係；
- (二十三) 在提交董事會批准前審閱陳述書擬稿；
- (二十四) 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、數據及數據；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；
- (二十五) 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；
- (二十六) 除稅務有關的服務外，一般禁止僱用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，必須事先取得委員會的批准；
- (二十七) 履行上述職責時知會董事會任何重大進展；
- (二十八) 向董事會就委員會的職責建議任何合適的延伸或變更；
- (二十九) 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。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；

(三十) 透過刊載此委員會實施細則到聯交所和公司各自的網頁，向外公佈委員會權責範圍及程序、解釋委員會的職能和董事會授予的權力；及

(三十一) 考慮及負責董事會提出的其它議題或授予的其它事宜。

於截至二零二五年十二月三十一日止年度內，審核委員會舉行了三次會議，執行的主要工作包括審閱年度及中期財務報告、內部控制、持續關連交易，以及維護本集團與內部及外聘核數師之間適當關係，修訂《審核委員會實施細則》等。

審核委員會於二零二五年三月二十日召開會議，審閱並討論了二零二四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二零二四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二零二四年度報酬並建議於二零二五年續聘境內外核數機構。審核委員會確認本公司二零二四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。

審核委員會於二零二五年八月二十日召開會議，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二零二五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。

審核委員會於二零二五年十二月十八日召開會議，審議並批准《審核委員會實施細則》的修訂。

審核委員會委員二零二五年出席會議記錄如下：

姓名	二零二五年		
	二零二五年 三月二十日	二零二五年 八月二十日	二零二五年 十二月 十八日
獨立非執行董事			
李國明先生 (主席)	出席	出席	出席
夏大慰先生	未出席	出席	出席
趙歆晟先生	出席	出席	出席
非執行董事			
楊琴女士	出席	未出席	出席

薪酬與考核委員會

董事會於二零二三年六月十五日通過決議案，選舉成立了第八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) 負責對本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) 確保任何董事或其任何聯繫人不得參與釐定其自身的薪酬；
- (十三) 如認為有需要，可索取獨立專業意見；
- (十四) 處理員工股權激勵相關的具體事宜，並向董事會匯報並提出建議（包括審閱及／或批准上市規則第十七章所述有關股份計劃的事宜）；
- (十五) 董事會授權的其他事宜。

於截至二零二五年十二月三十一日止年度內，薪酬與考核委員會舉行了一次會議，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二零二五年三月二十八日召開會議，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三名執行董事、一名監事、總經理、副總經理組成的高級管理層的二零二四年年度酬金。

薪酬與考核委員會委員二零二五年出席會議記錄如下：

二零二五年 三月二十八日	
姓名	
獨立非執行董事	
夏大慰先生 (主席)	出席
陳璋先生	出席
趙歆晟先生	出席
執行董事	
張慧勤女士	出席

戰略委員會

董事會於二零二三年六月十五日通過決議案，選舉成立了第八屆戰略委員會。戰略委員會現時成員共五名，包括兩名執行董事及三名非執行董事(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。

於截至二零二五年十二月三十一日止年度內，戰略委員會舉行了一次會議，執行的主要工作包括對本公司二零二四年戰略執行情況進行了回顧。

戰略委員會委員二零二五年出席會議記錄如下：

姓名	二零二五年 三月二十八日
執行董事	
王曉琰女士	出席
張慧勤女士	出席
非執行董事	
濮韶華先生 (主席)	出席
沈沉女士	出席
曹海倫先生	出席

提名委員會

董事會於二零二三年六月十五日通過決議案，選舉成立了第八屆提名委員會。為遵守將於二零二五年七月一日生效的對上市規則附錄C1所載《企業管治守則》的修訂，本公司的執行董事王曉琰女士已獲委任為本公司提名委員會委員，自二零二五年六月十九日起生效。提名委員會現時成員共五名，包括一名執行董事、三名獨立非執行董事及一名非執行董事（主席）。提名委員會的主要職責、角色及職能為：

- (一) 至少每年檢討董事會的架構、人數及成員多元化（包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期方面），並就任何為配合公司的公司策略而擬對董事會作出的變動提出建議；
- (二) 考慮董事的技能組合需要，充分及顧及董事會成員多元化的裨益，並向董事會提出建議；
- (三) 研究董事、經理人員的選擇標準和程序，並向董事會提出建議；
- (四) 廣泛搜尋合格的董事和經理人員的人選；
- (五) 對董事候選人和經理人選進行審查建議並向董事會提出推薦；
- (六) 對須提請董事會聘任的其他高級管理人員人選進行審查並提出建議；

- (七) 定期檢查董事履行其責任所付出的時間；
- (八) 評核獨立非執行董事的獨立性；
- (九) 在適當情況下檢討董事會成員多元化政策；及檢討董事會為執行董事會成員多元化政策而制定的可計量目標及達標進度；
- (十) 就董事的委任和重新委任及董事(尤其是有關董事會主席和行政總裁)的接替計劃向董事會提出建議；及
- (十一) 董事會授權的其他事項。

於截至二零二五年十二月三十一日止年度內，提名委員會舉行了三次會議，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，就第八屆董事會董事候選人、各專責委員會委員候選人及高級管理人員候選人向董事會提出推薦意見等，並在會議上以決議案形式進行表決通過。

有關董事會關於董事會多元化的政策、為達到有關目標而設定的有關制定政策和進展的可計量目標的細節，請參考「董事會成員多元化政策」一節。

有關提名委員會實施的有關提名董事的政策，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。

提名委員會委員二零二五年出席會議記錄如下：

姓名	二零二五年 一月七日	二零二五年 三月二十八日	二零二五年 六月十九日
執行董事			
王曉琰女士(附註)	-	-	-
獨立非執行董事			
陳璋先生	出席	出席	出席
夏大慰先生	出席	出席	出席
趙欽晟先生	出席	出席	出席
非執行董事			
濮韶華先生 (主席)	出席	出席	出席

附註：王曉琰女士於二零二五年六月十九日獲委任為本公司提名委員會委員。

環境、社會及管治(ESG)委員會

董事會於二零二三年六月十五日通過決議案，選舉成立了第八屆環境、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；

企業管治報告

- (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相關的培訓數據；
- (八) 董事會授予的其他職責。

於截至二零二五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，會議通過了本公司二零二四年環境、社會及管治(ESG)報告。

環境、社會及管治(ESG)委員會委員二零二五年出席會議記錄如下：

姓名	二零二五年 三月二十八日
獨立非執行董事	
李國明先生	出席
陳瑋先生	出席
執行董事	
王曉琰女士 (主席)	出席
非執行董事	
曹海倫先生	出席

監事會

回顧期內，在監事會存續期間，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，因此監事會在存續期間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。

姓名	二零二五年 三月二十八日	二零二五年 六月十九日	二零二五年 七月二十三日	二零二五年 八月二十八日	二零二五年 十一月十九日
李峰先生 (監事長)	出席	出席	出席	出席	出席
唐皓女士	出席	出席	出席	出席	出席
羅楊洪先生	出席	出席	出席	出席	出席

回顧期內，監事會對其存續期間本集團財務制度、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，監事會對其存續期間本集團的經營活動進行監督，監督範圍包括財務監控、經營監控及合規監控，以及風險管理功能，認為本集團已經建立了較完善的內部控制制度，在內部工作流程的制定和執行上取得了很大的進步，有效的控制了企業的各项經營風險。本集團的各项工作均依照國家的法律法規、公司章程和工作流程進行。

監事會在存續期間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。

監事會在其存續期間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。

監事會在其存續期間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。

本公司於二零二五年十二月十八日召開的股東特別大會已批准的《聯華超市股份有限公司公司章程》的建議修訂並取消監事會的特別決議案，監事會相關職責由審核委員會行使。

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131頁至第132頁。

遵守標準守則

本公司已採納標準守則作為全體董事及有關僱員進行證券交易之守則。經向所有董事及有關僱員作出特定查詢後，董事會欣然宣佈所有董事及有關僱員於二零二五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408.5萬元，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

徐曉一女士已獲董事會委任，自二零二三年七月二日起擔任本公司公司秘書。徐曉一女士現為本公司公司秘書、董事會秘書及財務總監。

根據上市規則第3.29條的規定，截至二零二五年十二月三十一日止年度，徐曉一女士接受了不少於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。

於二零二五年，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。

於二零二五年，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，着重無形資產管理、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。

反貪污及舉報政策

本公司已制定反貪污及舉報政策，規範操守及確保一直遵從防止貪污的政策法規，鼓勵員工對於貪污、賄賂、舞弊、不道德行為進行舉報。本公司也會在日常員工培訓中加入對反貪污及舉報政策的宣傳。

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。

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，本公司共接待了十八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。回顧期內，透過上述與投資者的溝通措施，本公司已審視及檢討股東通訊政策的實施和有效性，並認為本公司的股東通訊政策得以充分、有效實施。

公司章程變更

二零二五年三月二十八日，中國證券監督管理委員會發佈的《上市公司章程指引》及《上市公司股東會規則》正式實施。聯交所於二零二五年一月刊發了《建議進一步擴大無紙化上市機制及其他上市規則修訂的諮詢總結》，其中採納了有關混合式股東會及電子投票的建議，要求發行人須在二零二五年七月一日後首次舉行的股東周年會或之前確保其章程允許其舉行混合式股東會以及提供電子投票。鑒於上述法律法規的變化，並結合本公司實際情況，董事會建議修訂現有公司章程，以符合上市規則及中國相關法律及法規的規定。

建議修訂公司章程的主要內容包括（其中包括）：(1)取消監事會，監事會相關職責由審核委員會行使；(2)設立職工代表董事；(3)增加電子通訊或網絡方式出席股東會和投票；(4)為與建議修訂公司章程保持一致做出的相關技術性修訂（統稱「建議修訂」）。建議修訂之詳情載於本公司日期為二零二五年十二月三日的通函。

本公司於二零二五年十二月十八日召開的股東特別大會已批准《聯華超市股份有限公司公司章程》的建議修訂並取消監事會的特別決議案。

股東之權利

由股東召開股東特別大會

公司章程第七十條之規定：

股東要求召集臨時股東會會議，應當按照下列程序辦理：

- (一) 單獨或者合計持有公司百分之十以上股份的股東，有權向董事會請求召開臨時股東會會議，並應當以書面形式向董事會提出。董事會應當根據法律、行政法規和本章程的規定，在收到請求後十日內提出同意或不同意召開臨時股東會會議的書面反饋意見。

董事會同意召開臨時股東會會議的，應當在作出董事會決議後五日內發出召開股東會會議的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。

- (二) 董事會不同意召開臨時股東會會議，或者在收到請求後十日內未作出反饋的，單獨或者合計持有公司百分之十以上股份的股東有權向審核委員會提議召開臨時股東會會議，並應當以書面形式向審核委員會提出請求。

審核委員會同意召開臨時股東會會議的，應當在收到請求五日內發出召開股東會會議的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。

- (三) 審核委員會未在規定期限內發出股東會會議通知的，視為審核委員會不召集和主持股東會會議，連續九十日以上單獨或者合計持有公司百分之十以上股份的股東可以自行召集和主持。

於股東大會上提出提案

公司章程第五十二條之規定：

公司召開股東會會議，持有公司有表決權的股份總數百分之十以上(含百分之十)的股東，有權以書面形式向公司提出新的提案，公司應當將提案中符合法律、行政法規以及公司章程規定，且屬於股東會職責範圍內的事項，於收到提案後二日內通知其他股東，並列入該次會議的議程。但該提案需於股東會會議召開十日前送達公司。

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：wuying@chinalh.com,
chenxiating@chinalh.com

Deloitte. 德勤

德勤•關黃陳方會計師行
香港金鐘道88號
太古廣場一座35樓

Deloitte Touche Tohmatsu
35/F One Pacific Place
88 Queensway
Hong Kong

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133至229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二零二五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綜合收益表、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,包括重要會計政策信息和其他解釋性信息。

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會計準則真實而公允地反映了 貴集團於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況,以及 貴集團於截至該日止年度的綜合財務業績及綜合現金流量,並已按照香港公司條例的披露規定妥為編製。

意見基準

我們已按照香港會計師公會頒佈的香港審計準則進行審計。根據該等準則我們的責任已在本報告中「核數師就審計綜合財務報表須承擔的責任」中進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的「執業會計師道德守則」(「守則」),我們獨立於 貴集團,並根據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能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,認為對本期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。

關鍵審計事項 (續)

關鍵審計事項

部分識別出的物業、廠房及設備以及使用權資產之減值評估

我們的審計如何解決關鍵審計事項

因該等物業、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，我們將部分業績不令人滿意的識別出的物業、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。

該等物業、廠房及設備以及使用權資產的減值虧損之原因，以及這些現金產生單元的使用價值計算詳情載列於綜合財務報表附註20。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團就表現未達標之物業、廠房及設備和使用權資產分別確認減值虧損人民幣1,611,000元及人民幣6,658,000元。

我們對部分識別出的物業、廠房及設備以及使用權資產之減值評估採取的審計程序包括：

- 對於存在減值跡象的物業、廠房及設備以及使用權資產，了解其識別的管理考慮及流程；
- 了解與減值評估相關的內部控制措施，並評估這些控制措施的設計和實施；
- 了解用於現金流量預測的方法和管理過程，包括相關關鍵假設及數據如收入增長率、折現率及毛利預算；
- 根據我們對 貴集團經營業績的理解，評估管理層估計和判斷是否恰當且合理；
- 評估管理層在計算各現金產生單元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；及
- 評估綜合財務報表附註20中與物業、廠房和設備以及使用權資產的減值評估相關的披露。

其他資料

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，且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。

貴公司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會計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 貴公司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， 貴公司董事負責評估 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 貴公司董事有意圖清算 貴集團或終止經營或別無其他實際的替代方案。

治理層負責監督 貴集團的財務報告流程。

核數師就審計綜合財務報表須承擔的責任

我們的責任是按照業務約定條文，對該等綜合財務報表整體是否不存在由於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。錯誤陳述可以由舞弊或錯誤引起，如果合理預期其單獨或整體上可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述被視為重大。

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。

核數師就審計綜合財務報表須承擔的責任 (續)

- 根據獲取的審計憑證，對 貴公司董事採用持續經營作為會計基礎的適當性做出結論，判斷是否存在可能導致對 貴集團持續經營能力產生重大疑慮的事項或情況相關的重大不確定性。倘我們認為存在重大不確定性，我們有責任在核數師報告中提醒使用者注意相關披露或倘若披露不夠充分時修正我們的意見。我們的結論乃基於截至我們核數師報告日所獲取的審計憑證。然而，未來事項或情況有可能導致 貴集團不能持續經營業務。
- 評價本綜合財務報表的整體列報，結構及內容，包括披露以及本綜合財務報表是否公允列報了相關交易及事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於集團內實體或業務單位財務信息的充足、適當的審計憑證，以便對集團財務報表發表意見。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們對審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與治理層溝通了計劃的審計範圍，時間安排以及重大審計發現，包括我們在審計過程中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們亦向治理層作出聲明，指出我們已符合有關獨立性的相關道德要求，並與彼等溝通可能被合理認為會影響我們獨立性的所有關係及其它事宜，以及在適用的情況下用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

從與治理層溝通的事項中，我們釐定對本期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 (執業證書編號：P04540)。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

二零二六年三月三十日

綜合損益及其他綜合收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
營業額	5	17,753,295	19,710,114
銷售成本		(15,665,639)	(17,338,195)
毛利		2,087,656	2,371,919
其他收益	5	1,242,885	1,701,850
其他收入及其他利得及損失	7	668,883	636,073
預期信用損失模式下減值損失，扣除撥回	9	(291)	(2,345)
分銷及銷售成本		(3,388,182)	(3,990,455)
行政開支		(592,483)	(716,541)
其他經營開支	10	(29,118)	(54,224)
應佔聯營公司業績		6,016	6,226
財務成本	8	(170,516)	(203,573)
稅前虧損	11	(175,150)	(251,070)
所得稅費用	12	(10,512)	(56,838)
年度損失及年度綜合損失合計		(185,662)	(307,908)
年度(虧損) 盈利及年度綜合(損失)			
收益歸屬於：			
本公司股東		(200,255)	(358,765)
非控制性權益		14,593	50,857
		(185,662)	(307,908)
每股虧損－基本(人民幣元)	15	0.14	0.32

綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

	附註	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備	16	2,713,764	2,954,612
在建工程	17	5,014	9,199
使用權資產	18	3,576,117	4,363,238
無形資產	19	121,012	115,363
商譽	21	142,254	144,175
於聯營公司之權益	22	243,487	237,525
按公允價值計量且其變動計入損益 的金融資產	23	69,849	67,565
應收融資租賃款—非流動部分	25	20,155	42,953
定期存款	24	2,159,640	3,214,024
遞延稅項資產	27	67,315	83,028
其他非流動資產	28	42,777	150,701
		9,161,384	11,382,383
流動資產			
存貨	29	1,539,286	1,879,688
應收融資租賃款—流動部分	25	21,294	33,771
預付租金	26	—	4,157
應收賬款及應收票據	30	215,139	262,893
按金、預付款及其他應收款	31	702,359	735,843
按公允價值計量且其變動計入損益 的金融資產	23	1,358,596	1,333,454
應收最終控股公司款	32	508	8
應收同系附屬公司款	32	24,333	48,118
應收聯營公司款	33	684	581
定期存款	24	3,167,336	2,005,933
受限制的銀行存款	34	8,771	16,356
現金及現金等價物	34	1,552,688	1,602,613
		8,590,994	7,923,415
持有待售資產	39	266,392	356,572
		8,857,386	8,279,987
資產合計		18,018,770	19,662,370

(續)

綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

	附註	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
資本及儲備			
股本	40	1,479,600	1,119,600
儲備		(1,609,769)	(1,406,239)
本公司股東權益		(130,169)	(286,639)
非控制性權益	41	304,151	354,570
權益合計		173,982	67,931
非流動負債			
遞延稅項負債	27	136,093	161,006
租賃負債	38	2,818,025	3,698,516
		2,954,118	3,859,522
流動負債			
應付賬款及應付票據	35	4,121,750	3,870,893
應付稅項		73,044	108,714
其他應付款及預提費用	36	1,389,131	1,718,446
租賃負債	38	652,000	628,976
票券負債及預收貨款	37	8,199,593	8,730,204
應付最終控股公司款	32	114,033	61,545
應付同系附屬公司款	32	151,686	195,673
應付聯營公司款	33	664	746
		14,701,901	15,315,197
與持有待售資產相關的負債	39	188,769	419,720
		14,890,670	15,734,917
負債合計		17,844,788	19,594,439
流動負債淨額		(6,033,284)	(7,454,930)
權益和負債合計		18,018,770	19,662,370

列載於第133至229頁的綜合財務報表已由董事會於二零二六年三月三十日批准和授權刊發，並由下列負責人簽署：

濮韶華
董事

王曉琰
董事

綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	本公司股東權益						非控制性 權益 人民幣千元 (附註41)	合計 人民幣千元
	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)	累計虧損 人民幣千元	小計 人民幣千元		
於二零二四年一月一日	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	(1,630,130)	72,126	376,221	448,347
年度(虧損)盈利與年度綜合 (損失)收益總額	-	-	-	-	(358,765)	(358,765)	50,857	(307,908)
向非控制性權益分配股息	-	-	-	-	-	-	(72,508)	(72,508)
於二零二四年十二月三十一日	1,119,600	258,353	(235,497)	559,800	(1,988,895)	(286,639)	354,570	67,931
年度(虧損)盈利與年度綜合 (損失)收益總額	-	-	-	-	(200,255)	(200,255)	14,593	(185,662)
向非控制性權益分配股息	-	-	-	-	-	-	(65,012)	(65,012)
發行普通股(註d)	360,000	(3,079)	-	-	-	356,921	-	356,921
購買非控制性權益	-	-	(196)	-	-	(196)	-	(196)
於二零二五年十二月三十一日	1,479,600	255,274	(235,693)	559,800	(2,189,150)	(130,169)	304,151	173,982

註：

(a) 本公司的資本公積為發行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與本集團於該附屬公司之初始股東權益的公允價值差額；
- 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. 聯營公司的其他綜合收益。

(c) 根據中華人民共和國(「中國」)有關法規及中國實體的公司章程規定，中國實體須按中國公司法規定所計算的稅後利潤的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。當盈餘公積已達到於中國實體註冊股本的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，拓展經營業務及轉增股本。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%。

(d) 於二零二五年二月二十五日，本公司向百聯集團有限公司(「百聯集團」)發行360,000,000股新股，認購價為每股人民幣1元。扣除包銷佣金及本公司應付的其他費用後，本公司已收取的所得款項淨額為人民幣356,921,000元。

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
經營活動		
稅前虧損	(175,150)	(251,070)
調整項：		
物業、廠房及設備折舊	316,256	329,007
使用權資產折舊	754,649	918,304
無形資產攤銷	25,850	28,462
出售物業、廠房及設備之虧損	4,408	12,135
終止確認使用權資產及租賃負債的淨收益	(99,016)	(103,712)
處置附屬公司的收益	(187,126)	–
使用權資產減值虧損轉回	(15,952)	(37,370)
物業、廠房及設備減值虧損	1,611	–
商譽減少	1,921	1,921
存貨跌價撥備轉回	–	(3,644)
根據信貸虧損準備模型確認的減值損失，扣除轉回	291	2,345
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產 之公允價值變化收益	(60,675)	(84,088)
收到的按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產之股息	(1,382)	(1,309)
折損收入	(23,694)	(27,519)
應佔聯營公司業績	(6,016)	(6,226)
因銀行存款及定期存款而產生的利息收入	(163,417)	(230,198)
融資租賃收入	(3,746)	(6,560)
財務成本	170,516	203,573
經營資本變動前的經營盈利	539,328	744,051
存貨的減少	338,110	507,757
應收賬款及應收票據的減少(增加)	48,336	(30,543)
按金、預付款及其他應收款的減少(增加)	86,134	(183,053)
預付租金減少	4,157	971
受限制定期存款(增加)減少	(301,961)	498,588
受限制的銀行存款減少(增加)	7,585	(28,570)
應收融資租賃款減少	39,021	794
應收聯營公司款增加	(103)	(102)
應收同系附屬公司及最終控股公司款減少(增加)	23,425	(5,581)
應付最終控股公司款增加	52,488	61,545
應付同系附屬公司款增加	1,565	38,076
應付聯營公司款減少	(82)	(4)
應付賬款及應付票據的減少	(633,262)	(105,741)
其他應付款及預提費用的(減少)增加	(251,651)	32,243
票券負債及預收貨款的減少	(506,057)	(114,094)
經營活動(動用)產生的現金	(522,967)	1,416,337
已支付所得稅	(59,895)	(123,507)
已收取利息	203,340	150,906
已支付利息	(153,094)	(185,772)
經營活動(動用)產生的現金淨額	(562,616)	1,257,964

(續)

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
投資活動		
購置物業、廠房及設備和在建工程款	(135,531)	(123,601)
出售物業、廠房及設備，以及無形資產產生的收入	996	5,982
購置無形資產款	(26,705)	(17,539)
支付租賃按金	(2,998)	(5,216)
償還租金保證金	3,345	9,156
收到的按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產之股息	1,382	1,309
購置按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	(380,000)	(703,000)
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	413,249	436,405
出售目標公司(定義見附註39)的預收款	78,286	145,523
存入未受限制的定期存款	(2,710,058)	(1,565,000)
取回未受限制的定期存款	2,855,000	1,055,015
投資活動產生(動用)的現金淨額	96,966	(760,966)
籌資活動		
資性票據產生的收入	3,612,578	2,682,199
融資性票據付款	(2,740,000)	(3,050,000)
支付非控制性權益股東股息	(73,400)	(84,633)
償還租賃負債	(689,343)	(867,946)
支付發行成本	(547)	(2,532)
發行普通股所得款項	360,000	–
購買非控制性權益	(196)	–
籌資活動產生(動用)的現金淨額	469,092	(1,322,912)
現金及現金等價物的增加(減少)淨額	3,442	(825,914)
於一月一日現金及現金等價物	1,602,613	2,447,620
轉移到持有待售資產時已抵銷之附屬公司銀行存款餘額	(53,367)	(19,093)
於十二月三十一日現金及現金等價物	1,552,688	1,602,613

1. 一般資料

聯華超市股份有限公司(「本公司」)為一家在中國註冊成立的股份有限公司。註冊地址及主要營業地址為中華人民共和國上海市普陀區真光路1258號7樓713室。本公司在香港聯合交易所有限公司主板上市。

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

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

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

綜合財務報表以人民幣列示，與本公司的功能貨幣相同。

2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則

於本年度強制生效的經修訂香港財務報告準則會計準則

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

香港會計準則第21號(修訂本) 缺乏可兌換性

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

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2. 應用新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則 (續)

已頒佈但尚未生效之新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則

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

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

¹ 於待定日期或以後開始的年度期間生效。

² 於二零二六年一月一日或以後開始的年度期間生效。

³ 於二零二七年一月一日或以後開始的年度期間生效。

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

香港財務報告準則第18號—財務報表列報和披露

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

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

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息

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會計準則編製。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資訊。此外，綜合財務報表包括香港聯合交易所有限公司證券上市規則及香港公司條例所規定的適用披露。

本公司董事於批准綜合財務報表時，合理預期本集團有足夠的資源在可預見的未來繼續經營。因此，在編製綜合財務報表時繼續採用可持續經營會計基礎。

3.2 重要會計政策信息

合併基礎

綜合財務報表載列本公司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綜合收益表內。

損益和其他綜合收益的各個組成部分歸屬於本公司的所有者及非控制性權益。附屬公司的綜合收益總額歸屬於本公司的所有者及非控制性權益，即使這將導致非控制性權益的金額為負數。

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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息(續)

3.2 重要會計政策(續)

業務合併或資產收購

業務合併

業務是指一套完整的活動和資產，其中包括投入和實質性流程，共同極大地促進創造產出的能力。倘若所獲得的流程對繼續創造產出的能力至關重要，包括具有執行相關流程所需技能、知識或經驗的有組織的勞動力，或者它們共同極大地促進了創造產出的能力，則該等流程被認為具有實質性，且被認為是獨特的或稀缺的，或者在持續創造產出的能力方面沒有顯著的成本、努力或延遲，則無法被替代。

收購業務採用收購法入賬。業務合併所轉撥的代價按公允價值計量，而計算方法為本集團所轉讓的資產、本集團向被收購方原擁有人欠付的負債及本集團為交換對被收購方的控制權而發行的權益於收購日期的公允價值總額。收購相關成本通常於產生時於損益內確認。

除香港會計準則第37號「撥備、或然負債及或然資產」或香港（國際財務報告解釋委員會）一解釋第21號「徵費」範圍內的交易和事件之外收購的可辨認資產和承擔的負債須符合「財務報告概念框架」（以下簡稱「概念框架」）中的資產和負債的定義，在該等交易和事件中，本集團應用香港會計準則37號或香港（國際財務報告解釋委員會）一解釋第21號而非概念框架來確定其在業務合併中承擔的負債。未對或有資產予以確認。

於收購日期，所收購可識別資產及所承擔負債按公允價值確認，惟下列者除外：

- 遞延稅項資產或負債及與僱員福利安排有關的資產或負債，分別根據香港會計準則第12號「所得稅」及香港會計準則第19號「僱員福利」確認及計量；
- 與被收購方的以股份付款安排或本集團為取代被收購方的以股份付款安排所訂立的以股份付款安排有關的負債或股本工具，於收購日期根據香港財務報告準則第2號「以股份為基礎付款」計量（見下文會計政策）；
- 根據香港財務報告準則第5號「持作出售的非流動資產及已終止經營業務」分類為持作出售的資產（或出售組合）根據該項準則計量；及
- 租賃負債按剩餘租賃款項（定義見香港財務報告準則第16號「租賃」）的現值確認及計量，猶如所收購的租賃於收購日期為新租賃，惟(a)租期於收購日期後12個月內結束；或(b)相關資產價值較低的租賃除外。使用權資產按與相關租賃負債相同的金額確認及計量，並作出調整以反映與市場條款相比的有利或不利租賃條款。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

業務合併或資產收購 (續)

業務合併 (續)

商譽是以所轉撥的代價、於被收購方的非控制性權益金額及收購方以往持有被收購方權益的公允價值 (如有) 的總和，減所收購可識別資產及所承擔負債於收購日期的淨額後，所超出的差額計量。若重估後所收購可識別資產與所承擔負債淨額高於轉撥的代價、於被收購方的非控制性權益金額及收購方以往持有被收購方權益的公允價值 (如有) 的總和，則差額即時於損益內確認為議價收購收益。

屬現時擁有的權益且於清盤時讓持有人有權按比例分佔有關附屬公司淨資產的非控制性權益，可初步按公允價值或非控制性權益應佔被收購方可識別資產淨值的已確認金額比例計量。

商譽

收購業務所產生的商譽乃按業務收購日 (請參閱以上的會計政策) 確定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本集團現金產生單元 (或現金產生單元組)，其指就內部管理而言對商譽進行監控的最低層級且不會大於一個經營分部。

獲分攤商譽的現金產生單元 (或現金產生單元組) 會按年及倘有跡象顯示有關單元可能出現減值時進行測試。就於年度期間內進行收購所產生商譽而言，獲分攤商譽的現金產生單元 (或現金產生單元組) 會於該年度期末前進行減值測試。當現金產生單元的可收回金額少於該單元賬面值時，減值虧損會首先分攤至減少該單元獲分攤的任何商譽賬面值，繼而以該單元 (或現金產生單元組) 內各資產的賬面值為基準按比例分配至該單元內其他資產。

於出售相關現金產生單元或現金產生單元組合內的任何現金產生單元，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生單元 (或現金產生單元組的現金產生單元) 內的一項經營時，出售的商譽金額基於出售該項經營 (或現金產生單元) 和留存的現金產生單元 (或現金產生單元組) 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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

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，於聯營公司的投資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，就額外虧損計提撥備並確認負債。

聯營公司中的投資應自被投資者成為聯營公司之日起採用權益法進行核算。取得聯營公司中的投資時，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立即計入損益。

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36號進行減值測試。減值測試將可收回金額（繼續持有的價值與公允價值減去出售費用後的較高者）與其賬面值進行比較。任何減值虧損均未分配給任何資產（包括商譽）構成投資的賬面值的一部分。任何按香港會計準則36號計提的減值虧損的轉撥應以之後該項投資增加的可收回金額為限。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

於聯營公司之權益 (續)

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方全部權益核算，所產生的盈利或虧損計入損益。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」（「香港財務報告準則第9號」）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，當終止權益法時，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。

持有待售的非流動資產

如果非流動資產（及處置組）的賬面金額主要通過出售交易而不是繼續使用來收回，則將其歸類為持有待售。只有當資產（或處置組）在當前狀態下可以立即出售，且僅受此類資產（或處置組）出售的通常和慣常條款的約束，並且其出售的可能性很高時，才被視為滿足此條件。管理層必須致力於出售，預計在分類之日起一年內有資格被認定為已完成的出售交易。

當本集團承諾出售涉及附屬公司失去控制權時，無論本集團在出售後是否會保留相關附屬公司的非控制性權益，該附屬公司的所有資產和負債在滿足上述標準時均被歸類為持有待售。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

持有待售的非流動資產 (續)

歸類為持有待售的非流動資產 (和處置組) 按其賬面價值和公允價值減去出售成本後的孰低者進行計量。

與客戶之間的合約產生的收入

附註5和37提供與客戶合約產生的收入有關的本集團會計政策。

租賃

本集團根據香港財務報告準則第16號項下的定義，於合同開始日評估合同是否是一項租賃或包含一項租賃。除非合同條文和條件在後續發生變更，否則不會對此類合同進行重新評估。

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，則本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，並通過應用其他適用準則進行核算。

短期租賃

本集團對便利店在租賃期開始日租賃期為12個月或更短且不包含購買選擇權的租賃應用短期租賃的確認豁免。短期租賃的付款額在租賃期內採用直線法確認為費用，除非另有其他系統性基準更能反映租賃資產所產生經濟利益之消耗的時間模式。

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虧損進行計量，並對租賃負債的任何重新計量作出調整。

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。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為承租人 (續)

可退還租賃按金

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。

租賃負債

在租賃期開始日，本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，倘租賃所隱含的利率難以確定，本集團將採用租賃開始日的增量借款利率。增量借款利率取決於租賃的期限、貨幣及開始日期。

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；及
- 如果租賃期限反映出本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，本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。
- 租賃合約已變更且租賃變更不作為一項單獨租賃入賬 (參閱下文「租賃變更」的會計政策)。

本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要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

租賃負債 (續)

租賃變更

如果同時符合以下條件，本集團將租賃變更作為一項單獨租賃進行會計處理：

- 該變更通過增加對一項或多項相關資產的使用權擴大了租賃範圍；以及
- 租賃對價增加的金額與針對擴大租賃範圍的單獨價格及為反映特定合同的具體情況而對單獨價格作出的任何適當調整相稱。

對於不作為一項單獨租賃進行會計處理的租賃變更，在租賃變更的生效日，本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減去任何應收租賃激勵金的租賃付款額進行折現以重新計量租賃負債。

本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，則本集團應基於租賃成分的相關單獨價格及非租賃成分的單獨價格總和，將經修訂的合同中的對價在各租賃組成部分之間進行分攤。

本集團作為出租人

租賃的分類與計量

本集團作為出租人的租賃分為融資租賃或經營租賃。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。

根據融資租賃應收承租人的金額在開始日期確認為應收款項，金額等於租賃的淨投資，使用各租賃中隱含的利率計量。初始直接成本（製造商或經銷商出租人產生的成本除外）包含在租賃淨投資的初始計量中。利息收入分配至會計期間，以反映本集團租賃未償淨投資的固定定期回報率。

經營租賃收入於相關租約年期以直線法確認計入損益。發生於一項經營租賃談判及合同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。不與指數或費率掛鉤的可變租賃付款額在發生時確認為收入。

本集團日常業務產生的利息和租金收入列為其他收入。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為出租人 (續)

分攤對價至合同的組成部分

合同中同時包含租賃和非租賃成分時，本集團採用香港財務報告準則第15號「來自客戶合同之收入」(「香港財務報告準則第15號」)，將合同中的對價分攤至租賃和非租賃成分。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

已收可退回租賃按金乃按香港財務報告準則第9號，並以公允價值進行初始計量。對初始確認時公允價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要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

租賃 (續)

本集團作為出租人 (續)

租賃變更 (續)

(ii) 融資租賃

在以下情況下，本集團將租約修改作為單獨的租約進行會計處理：

- 修改後增加了使用一項或多項標的資產的權利，從而擴大了租賃的範圍；及
- 租賃對價的增加金額與增加範圍的獨立價格相稱，併為反映特定合同的情況而對該獨立價格進行任何適當調整。

對於未作為單獨租賃入賬的融資租賃的修改，如果修改在成立日生效，該租賃將被歸類為經營租賃，則本集團將從修改生效之日起將租賃修改作為新租賃入賬；並將標的資產的賬面金額計量為緊接租賃修改生效日期之前的租賃淨投資。否則，本集團將根據香港財務報告準則第9號的要求對修改進行會計處理。若變更為重大變更，則原租賃的融資租賃應收賬款將終止確認，而使用經修訂的租賃付款額按修訂後的折現率貼現計算的終止確認損益，將在變更之日確認為損益。若變動並非重大修訂，本集團繼續確認融資租賃應收賬款，其中該賬面金額將按經修訂的合同現金流的現值按相關應收款的原始貼現率貼現計算。對賬面值的任何調整均在修訂生效日期確認為損益。

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「其他收益及其他損益」項下列示。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

僱員福利

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。

離職福利

離職福利負債於下述較早日予以確認：當本集團不能撤回提供的離職福利時；及當本集團確認任何重組相關成本時。

短期僱員福利

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

負債確認為扣除已支付金額後歸屬於僱員之福利 (如薪金、工資、年假等)。

稅項

所得稅開支指現時應繳稅項及遞延稅項的總和。

現時應繳稅項乃按本年度應課稅盈利計算。應課稅盈利與綜合損益及其他綜合收益表中所申報的「稅前虧損」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。所有應課稅暫時差額一般均確認為遞延稅項負債，而倘可能出現應課稅溢利可用作抵銷可扣減暫時差額，則所有可扣減暫時差額一般確認為遞延稅項資產。若因初始確認一項交易的資產與負債而產生並無影響應課稅溢利或會計溢利的暫時差額 (不包括業務合併)，則不會確認該等遞延稅項資產與負債。此外，倘暫時差額因初步確認商譽而產生，則不確認遞延稅項負債。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

稅項 (續)

遞延稅項負債乃按於附屬公司及聯營公司的投資而產生的應課稅差額而確認，惟若本集團可控制臨時差異的撥回及臨時差額很可能不會於可見將來的撥回的情況則除外。與該等投資及權益相關的可扣減臨時差額所產生的遞延稅項資產，僅在按可能出現可利用臨時差額扣稅的應課稅盈利時予以確認，並預期於可見將來回撥。

遞延稅項資產的賬面值於報告期末作檢討，並在不大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號的要求分別應用於租賃負債和相關資產。倘可能出現應課稅盈利可用作抵銷可扣減暫時差額，則本集團確認與租賃負債相關的遞延稅項資產，並確認所有應課稅暫時差額的遞延稅項負債。

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。

遞延和當期稅項資產確認為損益。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備為持作供應商品或服務用途的有形資產，或作行政用途的有形資產（下文所述的在建物業除外）。物業、廠房及設備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虧損（如有）列賬。

用於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。就符合資本化條件的資產而言，成本包括直接歸屬於使資產達到能夠以管理層預期的方式運作所必需的地點和條件的任何成本。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。

當本集團支付包括租賃土地和建築構件在內的財產所有權權益時，整個對價按照初始確認時相對公允價值的比例在租賃土地和建築物構件之間進行分配。在能夠可靠地分配相關款項的情況下，租賃土地的利息在綜合財務狀況表中列為「使用權資產」。

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。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時在損益中確認。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

除商譽外之物業、廠房及設備、在建工程、使用權資產及無形資產減值虧損

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、在建工程、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。

本集團個別估計物業、廠房及設備、在建工程、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元之可收回金額。

對現金產生單元進行減值測試時，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元，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元組。為公司資產所屬的現金產生單元或現金產生單元組確定可收回金額，並將其與相關現金產生單元或現金產生單元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 (或現金產生單元) 之可收回金額少於其賬面值，資產 (或現金產生單元) 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，本集團將比較現金產生單元組合的金額，包括分配至該現金產生單元組合的企業資產或部分企業資產之賬面值，以及該現金產生單元組合的可收回金額。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元的商譽之賬面值，之後根據該單元內每一資產或現金產生單元組合之賬面值按比例將減值虧損分配至該單元之其他資產或現金產生單元組合。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元之其他資產。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 (或現金產生單元或現金產生單元組合) 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 (或現金產生單元或現金產生單元組合) 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要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

現金及現金等價物

於綜合財務狀況表中呈列的現金及現金等價物包括：

- (a) 現金，包括庫存現金和活期存款，不包括因受到監管限制而不再符合現金定義的銀行餘額；及
- (b) 現金等價物，包括期限短（原始期限通常為三個月或以下）、流動性強、易於轉換為已知金額現金、價值變動風險很小的投資。持有現金等價物是為了滿足短期現金承諾，而不是為了投資或其他目的。

存貨

存貨按成本及可變現淨值兩者中的較低者入賬。成本按加權平均法釐定。可變現淨值是指存貨的預計銷售價格減去所有預計完成成本和銷售所需的成本。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本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而產生（法定或是推斷的）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確定性。倘以履行現時責任估算所需之現金流計算撥備，其賬面值為該等現金流（倘其貨幣的時間價值的影響屬重大）之現值。

金融工具

當本集團實體成為工具訂約條文的訂約方時，確認金融資產及金融負債。所有透過正規途徑購買或銷售金融資產乃按買賣日期基準確認及終止確認。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應收賬款外（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而直接相關的交易成本即時於損益確認。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

實際利息法為計算有關期間金融資產或金融負債之攤銷成本及分配利息收入和利息費用之方法。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) 至初始確認賬面淨值之利率。

金融資產

所有按常規方式進行的金融資產買入或賣出交易，均以交易日為基準進行確認及終止確認。所謂按常規方式進行的買入或賣出，是指須在相關市場的監管規定或慣例所確立的時間框架內交付資產的金融資產買入或賣出交易。

所有已確認的金融資產，其後均須根據該等金融資產的分類，以攤餘成本或公允價值全數計量。

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同現金流量為目的之金融資產；及
- 合同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。

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，但是未被指定且為有效的套期工具。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

金融資產 (續)

金融資產的分類和後續計量 (續)

攤銷成本和利息收入

對於隨後以攤銷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值的金融資產外（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貸風險有所改善，以致該金融資產不再信貸減值，則從確定該資產不再發生信貸減值後報告期初起，利息收入乃通過實際利率乘以該金融資產的賬面總額確認。

按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

未滿足按攤銷成本或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量標準的金融資產，或未指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產，以公允價值計量且其變動計入當期損益。

按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產按各報告期末的公允價值計量，任何公允價值利得或虧損於損益中確認。於損益中確認的淨利得或淨虧損不包括該金融資產所賺取的任何股息或利息，並計入「其他收益及其他損益」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（包括應收賬款及應收票據、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（融資租賃應收款）進行預期信貸虧損模型下的減值評估。預期信貸虧損的金額於各報告日更新，以反映自初始確認後信貸風險的變化。

存續期預期信貸虧損指相關工具的預期使用期內所有可能的違約事件產生之預期信貸虧損。相反，十二個月預期信貸虧損（「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、對過往事件及報告日當前狀況的評估以及對未來經濟狀況的預測作出調整。

本集團始終就應收賬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撥備矩陣進行集體評估。

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要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

金融資產 (續)

金融資產及其他應用香港財務報告準則第9號減值評估的項目減值 (續)

(i) 信貸風險大幅增加

當評估信貸風險自初始確認以來有否大幅增加時，本集團比較金融工具於報告日出現違約的風險與該金融工具於初始確認日出現違約的風險。作此評估時，本集團會考慮合理並有理據支援的定量及定性資料，包括過往經驗及毋須花費不必要成本或努力即可獲得的前瞻性資料。所考慮的前瞻性資訊包括：根據經濟專家報告所獲悉本集團債務人所屬行業的未來前景，以及對與本集團核心業務相關的各類外部實際及預測經濟資訊的考量。

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；
- 業務、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，本集團假定，倘合同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，惟本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。

本集團定期監控確定信貸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貸風險顯著增加。

3. 編製綜合財務報表的基礎與重要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

金融資產 (續)

金融資產及其他應用香港財務報告準則第9號減值評估的項目減值 (續)

(ii) 違約的定義

對於內部信貸風險管理，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) 發生信貸減值的金融資產

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貸減值。信貸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

(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上，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要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

金融資產 (續)

金融資產及其他應用香港財務報告準則第9號減值評估的項目減值 (續)

(v) 預期信貸虧損的計量及確認

預期信貸虧損通過違約率、違約損失率 (即違約損失的程度) 及違約風險敞口的函數進行計量。對於違約率和違約損失率的評估，是基於歷史資料和前瞻性信息進行調整。對預期信貸虧損的估計反映了無偏和概率加權金額，該金額以發生違約的風險為權重釐定。本集團在使用撥備矩陣估計應收賬款的預期信貸虧損時採用可行權宜方法，使用一項撥備矩陣，該矩陣考量未償餘額的賬齡，並根據債務人的特定因素、一般經濟狀況及前瞻性資訊 (包括在適當情況下考慮資金時間價值) 進行調整，根據毋須花費不必要成本或精力即可獲得的可用前瞻性資料進行調整。

一般而言，預期信貸虧損是本集團根據合同應收的所有合同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，用於確定預期信貸虧損的現金流量與根據香港財務報告準則用於計量租賃應收款的現金流量一致。

利息收入根據金融資產的賬面值總額計算，但金融資產發生信貸減值的情況除外，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、其他應收款及融資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要會計政策信息 (續)

3.2 重要會計政策 (續)

金融工具 (續)

金融資產 (續)

金融資產之終止確認

僅當從資產中收取現金流量的合同權利到期，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同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

權益工具為證明實體資產剩餘權益（經扣除其所有負債）之任何合同。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（包括應付賬款及應付票據，其他應付款，應付最終控股公司／同系附屬公司／聯營公司款）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。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

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審查。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)

本集團從事連鎖店經營，包括超級市場、大型綜合超市及便利店。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且承擔商品庫存風險，因此本集團擔任該類商品交易之委託人。

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，則本集團應基於租賃部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。

本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。

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

於報告期期末，可能導致下一個財政年度資產與負債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：

可辨認的物業、廠房及設備和使用權資產減值估算

物業、廠房及設備和使用權資產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(物業、廠房及設備和使用權資產的減值明細參見附註20)；(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；及(3)用於估計可收回金額的適當關鍵假設，包括增長率、折現率和預算毛利率。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元的可收回金額。修改假設和估計，包括折現率、現金流量預測中的增長率或預算毛利率，可能會嚴重影響減值測試中使用的可收回金額。

於二零二五年十二月三十一日，已識別出的具有減值跡象的物業、廠房及設備和使用權資產之賬面值分別為人民幣112,037,000元(二零二四年：人民幣115,216,000元)及人民幣462,136,000元(二零二四年：人民幣630,288,000元)，考慮累計減值虧損人民幣1,611,000元(二零二四年：人民幣0元)及人民幣6,658,000元(二零二四年：人民幣9,236,000元)。物業、廠房及設備和使用權資產的減值明細參見附註20。

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元(或現金產生單元組)的可收回金額，即使用價值或公允價值減處置成本兩者中的較高者，進行估計。使用價值計算需要本集團對現金產生單元(或現金產生單元組)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。

於二零二五年十二月三十一日，商譽賬面值為人民幣142,254,000元(扣除累計減值撥備人民幣31,672,000元)(二零二四年：人民幣144,175,000元(扣除累計減值撥備人民幣29,751,000元))。商譽減值測試詳情參見附註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)

遞延稅項資產

於二零二五年十二月三十一日，因未來盈利流不可預測，人民幣2,396,459,000元稅項虧損(二零二四年：人民幣3,220,445,000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可預見的未來是否有盈利，或應課稅暫時性差異是否會與可抵稅暫時性差異的預期轉回在同一時期內轉回，這是估計不確定性的主要來源。倘實際未來應課稅盈利少於或多於預期，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。

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。於二零二五年十二月三十一日，物業、廠房及設備之賬面值為人民幣2,713,764,000元(扣除累計折舊及減值虧損人民幣3,129,272,000元(二零二四年：人民幣2,954,612,000元(扣除累計折舊及減值虧損人民幣3,165,849,000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。於二零二五年十二月三十一日，關店費用撥備之賬面值為人民幣96,726,000元(二零二四年：人民幣130,113,000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。折損金額從票券負債確認為其他收入。於二零二五年十二月三十一日止期間，折損收入為人民幣23,694,000元(二零二四年：人民幣27,519,000元)。

5. 營業額及其他收益

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

(i) 與客戶之間的合約產生的收入分類

收益類型

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

營業額確認時間

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

與分部資料中與客戶之間的合約產生的收入金額如下：

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

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

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

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

從供應商取得之服務收入

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

從加盟店取得之加盟金收入

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

因預付憑證於其他零售店使用而取得之佣金收入

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

(iii) 租賃

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

當(或在)履約義務得到滿足時，即當特定履約義務下的商品或服務的「控制權」轉移給客戶時，本集團確認收入。

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。

5. 營業額及其他收益 (續)

(iii) 租賃 (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智慧財產權的權利承諾：

- 合同要求或客戶合理預期本集團將進行對客戶具有權利的智慧財產權產生重大影響的活動；
- 許可證授予的權利直接使客戶受到本集團活動的正面或負面影響；及
- 發生這些活動時，這些活動不會導致向客戶轉移商品或服務。

如果滿足上述條件，本集團將授予許可證的承諾作為在某一時段內履行的履約義務進行核算。否則，本集團將授予許可證作為授予客戶使用本集團智慧財產權權利，並在許可證的授予時點確認履約義務。

5. 營業額及其他收益 (續)

(iii) 租賃 (續)

具有多項履約義務的合同 (包括交易價格的分攤)

根據本集團的客戶忠誠度獎勵計劃向客戶提供獎勵額度而產生的貨品銷售被視作具有多項履約義務的合同。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所承諾貨物或對客戶的服務的代價金額。

於一段時間內確認收入：計量已履行的履約進度

完全履行履約義務的進度以產出法為基礎進行計量，即以最能反映本集團轉讓商品或服務控制權的業績為基礎，直接計量迄今為止轉讓給客戶的相關合同承諾的剩餘商品或服務價值，確認收入。

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

對於包含可變對價的契約，本集團使用最有可能的金額來估計其將有權獲得的對價金額，這可以更好地預測本集團將有權得到的對價數額。

只有在與可變對價相關的不確定性隨後得到解決時，這種包含極有可能不會在未來導致重大收入逆轉的情況下，才將可變對價的估計金額包含在交易價格中。

在每個報告期結束時，本集團更新估計交易價格 (包括更新對可變對價的估計是否受到限制的評估)，以忠實地反映報告期末的情況和報告期內的情況變化。

5. 營業額及其他收益 (續)

(iii) 租賃 (續)

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益。

6. 分部資料

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

特別是，根據香港財務報告準則第8號經營分部規定劃分的集團可報告分部如下：

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

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

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6. 分部資料(續)

分部收益及業績

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

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

分部總業績調節為綜合稅前虧損如下：

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

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屬於中國客戶。

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、出售附屬公司收益、總部收支之分配(包括總部管理資金產生之利息收入)及部分不可分配的按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產之公允價值變化收益。此乃向本集團總經理匯報用以資源配置及分部表現評估之報告。

6. 分部資料 (續)

分部資產

以下為按可報告及經營分部分析之本集團資產：

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

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

其他分部資料

二零二五年

	大型綜合 超市 人民幣千元	超級市場 人民幣千元	便利店 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
包含於分部業績或分部資產計量的 金額如下：					
非流動資產的增加(註)	171,422	334,861	29,101	15	535,399
折舊及攤銷	517,781	514,340	51,089	13,545	1,096,755
物業、廠房及設備及使用權資產減值 虧損轉回	(14,341)	-	-	-	(14,341)
應收賬款及其他應收款減值虧損 (減值虧損轉回)	486	674	(11)	(858)	291
處置物業、廠房及設備發生的 損失(收益)	3,166	1,254	(142)	130	4,408
終止確認使用權資產及 租賃負債的淨收益	(78,390)	(18,956)	(1,670)	-	(99,016)
因銀行存款及定期存款而產生的 利息收入	(100,872)	(52,185)	(91)	(415)	(153,563)
因應收融資租賃款而產生的 利息收入(註5)	(3,746)	-	-	-	(3,746)
財務成本	105,644	62,520	2,352	-	170,516

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6. 分部資料 (續)

其他分部資料 (續)

二零二四年

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

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

6. 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

於兩個報告期，來自任何客戶的收入均未超出本集團總收入之10%。

7. 其他收入及其他利得及損失

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

註：

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

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

8. 財務成本

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
租賃負債之利息費用	153,094	185,772
應付票據貼現之利息費用	17,422	17,801
	170,516	203,573

9. 預期信用損失模式下減值損失，扣除撥回

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
(轉回) 確認的減值虧損：		
— 應收賬款	(642)	1,992
— 按金及其他應收款	933	353
	291	2,345

減值評估詳情請參見附註46b。

10. 其他經營開支

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
關店費用	19,258	27,576
物業、廠房及設備之減值虧損	1,611	—
處置物業、廠房及設備之虧損	4,408	12,135
其他	3,841	14,513
	29,118	54,224

11. 稅前虧損

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
稅前虧損已扣除(計入)下列各項：		
攤銷及折舊		
物業、廠房及設備之折舊(附註16)	316,256	329,007
使用權資產之折舊(附註18)	754,649	918,304
無形資產之攤銷(附註19)	25,850	28,462
攤銷及折舊合計	1,096,755	1,275,773
應佔聯營公司業績		
應佔稅前業績	(8,190)	(8,221)
應佔所得稅費用	2,174	1,995
	(6,016)	(6,226)
計入其他收入及其他利得及損失的使用權資產 減值虧損轉回	(15,952)	(37,370)
計入其他經營開支的物業、廠房及設備計提 減值虧損	1,611	-
核數師酬金	5,681	6,100
董事薪酬(附註13)	5,076	5,634
其他員工之薪金及工資和其他員工福利	1,470,560	1,740,536
其他員工之退休福利計劃供款	159,702	189,569
員工成本總額	1,635,338	1,935,739
根據預期信用損失模式確認的減值損失，扣除轉回 存貨成本中確認之費用(包括存貨跌價撥備計提金額 人民幣零元)(二零二四年：轉回人民幣3,644,000 元)	291	2,345
	15,665,639	17,338,195

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12. 所得稅費用

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
中國企業所得稅當期稅項	23,304	28,780
以前年度撥備不足(超額撥備)中國企業所得稅	921	(19)
遞延稅項(抵免)費用(附註27)	(13,713)	28,077
	10,512	56,838

因本集團並未從香港賺取或獲取任何應課稅盈利，故並無就香港利得稅作出撥備。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》以及企業所得稅法實施條例的規定，兩年內中國境內的附屬公司適用25%的企業所得稅率。若干位於中國西部特定省份的附屬公司執行15%的優惠稅率。此外，作為小型微利企業的某些附屬公司還可享受5%至10%不等的優惠企業所得稅稅率。

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

13. 董事、監事及僱員薪酬

(1) 董事薪金

截至二零二五年十二月三十一日及截至二零二四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	
	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年
	人民幣千元											
執行董事/非執行董事：												
王曉琰女士(註e)	-	-	842	94	499	-	106	9	40	3	1,487	106
種曉兵先生(註g)	-	-	-	1,287	-	50	-	110	-	37	-	1,484
張慧勤女士(註h)	-	-	294	294	1,071	3,018	109	104	29	28	1,503	3,444
朱定平先生(註i)	-	-	841	-	499	-	106	-	40	-	1,486	-
濮韶華先生	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
胡曉女士(註b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
史小龍先生(註c)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
董小春先生(註d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
張申羽女士(註f)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
楊琴女士(註j)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
曹海倫先生(註i)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
沈沉女士(註k)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
王德雄先生(註m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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
趙啟晟先生	150	150	-	-	-	-	-	-	-	-	150	150
合計	600	600	1,977	1,675	2,069	3,068	321	223	109	68	5,076	5,634

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

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) 胡曉女士已於二零二四年九月二十四日辭任本公司非執行董事職務。
- (c) 史小龍先生已於二零二四年二月七日辭任本公司非執行董事職務。
- (d) 董小春先生已於二零二四年五月二十四日辭任本公司非執行董事職務。
- (e) 王曉琰女士自二零二四年十一月二十七日起出任本公司執行董事職務。
- (f) 張申羽女士已於二零二四年十二月五日辭任本公司非執行董事職務。
- (g) 種曉兵先生已於二零二四年十一月二十七日辭任本公司執行董事職務。
- (h) 張慧勤女士自二零二四年二月七日起出任本公司執行董事職務。
- (i) 楊琴女士自二零二四年五月二十四日起出任本公司非執行董事職務。
- (j) 曹海倫先生自二零二四年十二月五日起出任本公司非執行董事職務。
- (k) 沈沉女士自二零二四年九月二十四日起出任本公司非執行董事職務。
- (l) 朱定平先生自二零二五年一月七日起出任本公司執行董事職務，並於二零二六年一月五日辭任執行董事職務。
- (m) 王德雄先生已於二零二五年一月七日辭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，在職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。

截至二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日止年度內，並無任何涉及董事或總經理放棄或同意放棄收取任何酬金的安排。

13. 董事、監事及僱員薪酬 (續)

(2) 監事會成員酬金

截至二零二五年十二月三十一日及截至二零二四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			
	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年
人民幣千元												
李峰先生 (註b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
唐浩女士 (註b)	-	-	458	619	403	50	106	105	40	40	1,007	814
羅楊洪先生 (註b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	-	-	458	619	403	50	106	105	40	40	1,007	814

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。本年有個別監事未從本集團領取薪酬，而是從百聯集團領取薪酬。於截至二零二五年及二零二四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) 提議撤銷監事會及修訂公司章程的議案已於二零二五年十二月十八日舉行的特別股東大會上獲得批准。因此李峰先生、唐浩女士及羅楊洪先生辭任監事職務。

(3) 高級管理人員酬金

截至二零二五年十二月三十一日及截至二零二四年十二月三十一日止年度，每名高級管理人員的薪酬如下：

高級管理人員姓名	基本薪金、津貼及										合計	
	袍金		實物福利		酌定花紅 (註a)		退休福利成本		醫療福利			
	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年	二零二五年	二零二四年
人民幣千元												
梁寶龍先生 (註g)	-	-	-	421	-	38	-	78	-	30	-	567
張慧勤女士 (註b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
董剛先生	-	-	637	945	382	50	106	105	40	40	1,165	1,140
徐曉一女士	-	-	513	682	302	50	106	105	40	40	961	877
顧鳳敏先生 (註h)	-	-	437	732	72	50	61	105	23	40	593	927
張啟強先生 (註c)	-	-	333	115	292	13	107	27	40	10	772	165
唐海莉女士 (註d)	-	-	832	17	499	143	109	9	30	3	1,470	172
李曉賢先生 (註e)	-	-	457	63	269	-	106	9	40	3	872	75
魏卿先生 (註f)	-	-	393	49	230	-	106	9	40	3	769	61
合計	-	-	3,602	3,024	2,046	344	701	447	253	169	6,602	3,984

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

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業績及個人業績釐定。
- (b) 張慧勤女士已於二零二四年十一月二十七日辭任常務副總經理職務，並獲委任為副總經理。
- (c) 張啟強先生於二零二四年九月擔任黨委副書記、紀委書記及工會負責人。
- (d) 唐海莉女士於二零二四年十二月五日獲委任為本公司副總經理。
- (e) 李曉賢先生於二零二四年十二月五日獲委任為本公司首席資訊官。
- (f) 魏卿先生於二零二四年十二月五日獲委任為本公司總法律顧問。
- (g) 梁寶龍先生自二零二四年九月起不再擔任黨委副書記、紀委書記及工會負責人。
- (h) 顧鳳敏先生已於二零二五年七月辭任副總經理職務。

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

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團五名最高薪人士包括本公司的三名董事（二零二四年：一名），其酬金載於上文。其餘兩名最高薪酬人士（二零二四年：四名）截至二零二五年十二月三十一日止年度的酬金如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
基本薪金、津貼及實物福利	1,097	878
酌定花紅	1,463	8,490
退休福利	218	414
醫療福利	58	114
	2,836	9,896

14. 五位最高薪酬人士 (續)

薪酬在以下範圍的包括本公司的三名董事(二零二四年：一名)的最高薪酬人士的酬金分析如下：

	人數	
	二零二五年	二零二四年
港幣1,500,001元－港幣2,000,000元	5	–
港幣2,000,001元－港幣2,500,000元	–	1
港幣2,500,001元－港幣3,000,000元	–	3
港幣3,500,001元－港幣4,000,000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：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
本公司股東應佔年內虧損	(200,255)	(358,765)

	二零二五年	二零二四年
股份數目		
計算每股基本虧損的普通股加權平均數	1,425,353,000	1,119,600,000

由於兩個年度內均未發行潛在普通股，因此未列報每股稀釋虧損。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

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					
於二零二四年一月一日	3,447,015	1,898,063	232,142	1,125,234	6,702,454
添置	-	68,192	3,335	30,735	102,262
轉自在建工程(附註17)	-	21,190	-	-	21,190
轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	(18,896)	(164,120)	(16,376)	(85,635)	(285,027)
出售	-	(178,731)	(25,199)	(216,488)	(420,418)
於二零二四年十二月三十一日	3,428,119	1,644,594	193,902	853,846	6,120,461
添置	-	51,567	1,330	37,666	90,563
轉自在建工程(附註17)	-	3,625	-	306	3,931
轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	(7,426)	(104,260)	(1,060)	(21,372)	(134,118)
出售	-	(139,759)	(17,405)	(80,637)	(237,801)
於二零二五年十二月三十一日	3,420,693	1,455,767	176,767	789,809	5,843,036
折舊及減值					
於二零二四年一月一日	1,149,831	1,293,706	181,889	855,159	3,480,585
年內撥備	98,746	134,708	15,714	79,839	329,007
轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	(7,424)	(142,512)	(15,017)	(76,481)	(241,434)
於出售時抵銷	-	(162,715)	(23,751)	(215,843)	(402,309)
於二零二四年十二月三十一日	1,241,153	1,123,187	158,835	642,674	3,165,849
年內撥備	92,565	149,035	8,400	66,256	316,256
於損益表中確認的減值虧損	-	656	-	955	1,611
轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	(7,056)	(94,910)	(968)	(19,113)	(122,047)
於出售時抵銷	-	(138,990)	(16,472)	(76,935)	(232,397)
於二零二五年十二月三十一日	1,326,662	1,038,978	149,795	613,837	3,129,272
賬面值					
於二零二五年十二月三十一日	2,094,031	416,789	26,972	175,972	2,713,764
於二零二四年十二月三十一日	2,186,966	521,407	35,067	211,172	2,954,612

註：

折舊額之中，人民幣279,818,000元和人民幣36,438,000元(二零二四年：人民幣290,256,000元和人民幣38,751,000元)分別列入分銷及銷售開支和行政開支。

16. 物業、廠房及設備(續)

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
經營及辦公室設備	3至8年

減值評估詳情請參見附註20。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

17. 在建工程

	在建工程 人民幣千元
於二零二四年一月一日	14,339
添置	16,050
轉撥至物業、廠房及設備(附註16)	(21,190)
於二零二四年十二月三十一日	9,199
添置	5,395
轉撥至物業、廠房及設備(附註16)	(3,931)
轉撥至無形資產(附註19)	(5,649)
於二零二五年十二月三十一日	5,014

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
於二零二五年十二月三十一日			
賬面值	651,889	2,924,228	3,576,117
於二零二四年十二月三十一日			
賬面值	676,678	3,686,560	4,363,238
截至二零二五年十二月三十一日止年度			
折舊費	(24,789)	(729,860)	(754,649)
新訂租賃	-	412,736	412,736
租賃變更	-	(19,980)	(19,980)
租賃終止	-	(348,461)	(348,461)
減值虧損的轉回	-	15,952	15,952
轉移到歸類為持有待售的資產(附註39)	-	(92,719)	(92,719)
截至二零二四年十二月三十一日止年度			
折舊費	(24,789)	(893,515)	(918,304)
新訂租賃	-	762,047	762,047
租賃變更	-	(62,869)	(62,869)
租賃終止	-	(302,575)	(302,575)
減值虧損的轉回	-	37,370	37,370
轉移到歸類為持有待售的資產(附註39)	-	(174,559)	(174,559)

註：

減值評估詳情請參見附註20。

18. 使用權資產 (續)

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
短期租賃相關費用	22,686	33,759
未包含於租賃負債計量中的可變租賃付款額	7,407	7,292
租賃現金流出合計	872,530	1,094,769
使用權資產之增加	412,736	762,047

於兩個年度內，本集團租賃零售門店用於運營。租賃合約已訂立，固定租賃期限為大於1年至20年。租賃期限單獨協商，且包含各種不同的條款和條件。確定租賃期限和評估不可撤銷期限的長度時，本集團採用合約的定義，並確定合約可執行的期間。

本集團已獲取所有租賃土地的土地使用權權證。

本集團定期與便利店訂立短期租賃協議。截至二零二五年以及二零二四年十二月三十一日，短期租賃投資組合與上述披露短期租賃支出不重大的短期租賃組合類似。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18. 使用權資產(續)

可變租賃付款額

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1.5%-20%（二零二四年：0.3%-8%）的可變租賃付款額以及在整個租賃期固定的最低年度租賃付款額。不存在包括最高限額條款的可變租賃付款條款。付款條件是本集團運營所在地中國的零售門店採用的通常付款條件。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，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：

截至二零二五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	835,139	-	835,139
含可變租賃付款額的零售門店	43	7,298	7,407	14,705
	1,204	842,437	7,407	849,844

截至二零二四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	1,211	1,044,537	-	1,044,537
含可變租賃付款額的零售門店	45	9,181	7,292	16,473
	1,256	1,053,718	7,292	1,061,010

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的更高的租金成本。預計可變租賃付款額將在未來幾年將繼續佔據門店銷售額的相似比例。

租賃限制或契約

此外，截至二零二五年十二月三十一日，租賃負債為人民幣3,470,025,000元，相關使用權資產為人民幣2,924,228,000元（二零二四年：租賃負債為人民幣4,327,492,000元，相關使用權資產為人民幣3,686,560,000元）。除出租人持有的租賃資產上的擔保權益外，租賃協定不強加任何契約。租賃資產不得用於借款擔保。

使用權資產減值評估詳情請參見附註20。

19. 無形資產

	軟件 人民幣千元
成本	
於二零二四年一月一日	350,922
添置	17,539
轉移到歸類為持有待售的資產 (附註39)	(10,285)
出售	(23,936)
於二零二四年十二月三十一日	334,240
添置	26,705
轉自在建工程 (附註17)	5,649
轉移到歸類為持有待售的資產 (附註39)	(9,349)
出售	(5,744)
於二零二五年十二月三十一日	351,501
攤銷	
於二零二四年一月一日	224,445
年內開支	28,462
轉移到歸類為持有待售的資產 (附註39)	(10,102)
於出售時抵銷	(23,928)
於二零二四年十二月三十一日	218,877
年內開支	25,850
轉移到歸類為持有待售的資產 (附註39)	(8,494)
於出售時抵銷	(5,744)
於二零二五年十二月三十一日	230,489
賬面值	
於二零二五年十二月三十一日	121,012
於二零二四年十二月三十一日	115,363

註：

- (a) 年內攤銷額之中，人民幣6,502,000元和人民幣19,348,000元 (二零二四年：人民幣5,290,000元和人民幣23,172,000元) 分別列入分銷及銷售成本和行政開支。
- (b) 上述軟件存在有限使用年限，以直線法在五至十年之內攤銷。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

20. 物業、廠房及設備以及使用權資產的減值評估

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112,037,000元及人民幣462,136,000元（二零二四年：人民幣115,216,000元及人民幣630,288,000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，本集團估計了資產所屬門店的現金產生單元（「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二零二五年十二月三十一日起的5年，稅前折現率為9.7%（二零二四年：9.8%）。基於行業增長預測，使用的年增長率為0%-2.5%（二零二四年：2.0%-4.7%），不超過相關行業的長期平均增長率。五年期以後的現金流在租賃期內進行推算。計算使用價值的另一個關鍵假設是預算毛利率，這是根據現金產生單元過去的業績和管理層對市場發展的預期進行確定。

根據評估結果，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，使得每一類識別出的資產的賬面價值不低於其公允價值減去處置成本與其使用價值兩者中的較高者。根據使用價值計算和對減值的分配，本集團對與該等識別出的資產相關的部分中物業、廠房及設備以及使用權資產的賬面值分別確認減值人民幣1,611,000元及人民幣6,658,000元（二零二四年：分別確認減值人民幣零元及人民幣9,236,000元）。

21. 商譽減值測試

	人民幣千元
成本及賬面值	
於二零二三年十二月三十一日	146,096
減少(註)	(1,921)
於二零二四年十二月三十一日	144,175
減少(註)	(1,921)
於二零二五年十二月三十一日	142,254

註： 兩年商譽減少主要是由於業務合併產生的遞延稅項負債隨後減少的影響。遞延稅項負債隨後減少，是由於收購日所收購的物業、廠房及設備的公允價值調整所產生的未來應納稅暫時性差異因收購日後計提的額外折舊及攤銷而減少。

21. 商譽減值測試 (續)

出於減值測試的目的，商譽根據個別收購分配至單個可辨識的現金產生單元。分配至該等現金產生單元的商譽如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
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
浙江百聯超市有限公司	14,301	16,222
其他	10,781	10,781
	142,254	144,175

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元中，以便進行減值評估。

現金產生單元的可收回金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，以及其後永續以增長率0% (二零二四年：0%) 估算。年增長率介於0%至8.6%之間 (二零二四年：0.2%-7.2%)，其中分別為消費者物價指數及線上零售銷售增長率 (視情況而定)，並採用9.7%的折現率 (二零二四年：9.8%)。增長率按相關行業增長預測，沒有超出相關行業的平均長期增長率。使用價值計算的其他主要假設與現金流入／流出的估計相關，其中包括預算毛利率，這種估計是基於有關的現金產生單元的過往表現及管理層預期市場狀況得出。管理層認為相關可回收金額基於的假設之合理變動不會導致現金產生單元的賬面金額超過其累計可收回金額。

22. 於聯營公司之權益

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
非上市權益投資	470,118	470,118
購買日後確認虧損份額及其他綜合損失， 扣除已獲取的股息	(226,631)	(232,593)
	243,487	237,525

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22. 於聯營公司之權益 (續)

於報告期期末本集團各聯營公司之詳情概述如下：

企業名稱	公司註冊國及 主要業務地點	本集團應佔 所有者權益及投票權比例		主要業務
		於 二零二五年 十二月 三十一日 %	於 二零二四年 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	大型綜合超市
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
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	中國	49.00	49.00	超級市場

註：

- i. 本集團能夠對百聯金服施加重大影響，因本集團與百聯金服之間有重大交易。

上述聯營公司於本綜合財務報表內均採用權益法入賬。

22. 於聯營公司之權益 (續)

重要聯營公司的財務信息概要

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會計準則所編製的聯營公司財務報表所示金額：

天津一商

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
流動資產	17,483	539,488
非流動資產	625,337	664,134
流動負債	1,553,554	2,019,386
非流動負債	-	-

	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至二零二四年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
營業額	92,794	115,421
年度(虧損)盈利及年度綜合(損失)收益合計	(94,970)	442,752

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：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
天津一商淨負債	(910,734)	(815,764)
本集團佔天津一商權益比例	20%	20%
本集團應佔天津一商淨負債	(182,147)	(163,153)
商譽	6,787	6,787
本集團應佔天津一商權益賬面值(註)	-	-

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22. 於聯營公司之權益 (續)

重要聯營公司的財務信息概要 (續)

天津一商 (續)

本集團未確認的應佔聯營公司之虧損份額：

	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至二零二四年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
本年度未確認的應佔聯營公司之業績份額	(18,994)	88,550

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
累計未確認的應佔聯營公司之虧損份額	(175,360)	(156,366)

註：

本集團在天津一商的權益已減至為零，由於本集團未承擔法律或推定義務或代表聯營公司支付款項，因此未計提額外虧損。

百聯金服

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
流動資產	7,844,653	8,370,825
非流動資產	37,401	34,953
流動負債	5,833,032	6,419,579
非流動負債	10,844	3,855

	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至二零二四年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
營業額	125,138	109,523
年度盈利及綜合收益合計	55,834	55,359

22. 於聯營公司之權益 (續)

重要聯營公司的財務信息概要 (續)

百聯金服 (續)

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：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
百聯金服淨資產	2,038,178	1,982,344
本集團佔百聯金服權益比例	11.77%	11.77%
本集團應佔百聯金服淨資產	239,792	233,223
本集團應佔百聯金服權益賬面值	239,792	233,223

其他未單獨列示聯營公司信息匯總：

	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至二零二四年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
本集團應佔年度虧損及年度綜合損失合計	(554)	(287)

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
本集團應佔其他未單獨列示之聯營公司 權益賬面值累計	3,695	4,302

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

23. 按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
<i>非流動</i>		
非上市權益工具	797	797
於上海證券交易所上市之公司股票	69,052	66,768
合計	69,849	67,565
<i>流動</i>		
於上海證券交易所上市之公司股票	603	861
非上市理財產品(註)	1,357,993	1,332,593
合計	1,358,596	1,333,454

註：

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的債券、信託、貨幣市場基金或非上市權益投資等金融資產。公允價值變更利得為人民幣58,649,000元(二零二四年：人民幣58,969,000元)，計入當年的「其他收入及其他利得及損失」中。

24. 定期存款

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
<i>非流動</i>		
受限制定期存款	304,640	1,524,024
其他非流動非受限制定期存款	1,855,000	1,690,000
合計	2,159,640	3,214,024
<i>流動</i>		
受限制定期存款	1,522,278	933
其他流動非受限制定期存款	1,645,058	2,005,000
合計	3,167,336	2,005,933

24. 定期存款 (續)

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定期存款，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。

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1.00%至4.30% (二零二四年：1.35%至4.30%) 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

本集團作為中間出租人簽訂樓宇轉租的融資租賃合約安排。簽訂的融資租賃平均期限範圍通常為3至12年 (二零二四年：3至12年)。租賃的所有內涵利率在整個租賃期於合約日固定。

租賃合約不具有擔保餘值。由於租賃樓宇存在二手市場，因此租賃樓宇的未保證剩餘價值所產生的風險不大。

	最低租賃 付款額 於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	最低租賃 付款額現值 於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	最低租賃 付款額 於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元	最低租賃 付款額現值 於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
融資租賃應收款組成：				
一年以內	23,443	21,294	39,021	33,771
第二年	10,890	9,627	23,443	22,797
第三年	8,518	7,967	10,890	9,627
第四年	2,297	2,232	8,518	7,967
第五年	343	329	2,297	2,234
五年以上	-	-	343	328
	45,491	41,449	84,512	76,724
未擔保餘值	-	-	-	-
租賃總投資額	45,491	不適用	84,512	不適用
減：未實現融資收益	(4,042)	不適用	(7,788)	不適用
最低租賃付款額現值	41,449	不適用	76,724	不適用
分析：				
流動	23,443	21,294	39,021	33,771
非流動	22,048	20,155	45,491	42,953
	45,491	41,449	84,512	76,724

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

25. 應收融資租賃款 (續)

以上融資租賃的內含加權平均利率為5%至8% (二零二四年：5%至8%)。

截至二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日，上述融資租賃付款額的賬面金額中不包含累計減值虧損。

本集團不因租賃安排存在外幣風險，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46b。

26. 預付租金

預付租金乃指若干店面短期租賃的預付款項，將在相關租賃期內攤銷。

27. 遞延稅項資產／負債

下表列載以財務列報為目的的遞延稅項結餘分析：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
遞延稅項資產	67,315	83,028
遞延稅項負債	(136,093)	(161,006)
	(68,778)	(77,978)

27. 遞延稅項資產／負債(續)

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	預期 信貸虧損 準備及 存貨撥備	預提收入	租賃負債	使用權資產	其他	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於二零二四年一月一日	(66,537)	2,486	(55,880)	1,126,230	(1,058,257)	2,057	(49,901)
於損益中(扣除)計入	(17,396)	664	(19,824)	(152,349)	162,561	(1,733)	(28,077)
於二零二四年十二月 三十一日的餘額	(83,933)	3,150	(75,704)	973,881	(895,696)	324	(77,978)
於損益中扣除(計入)之 遞延稅項	15,026	(168)	9,951	(201,261)	190,170	(5)	13,713
轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	-	(26)	-	(19,768)	15,281	-	(4,513)
於二零二五年十二月 三十一日的餘額	(68,907)	2,956	(65,753)	752,852	(690,245)	319	(68,778)

未確認稅務虧損和可抵扣暫時性差異如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
未確認未動用稅務虧損	2,396,459	3,220,445
未確認可抵扣暫時性差異	558,495	696,040
	2,954,954	3,916,485

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為人民幣2,396,459,000元（二零二四年：人民幣3,220,445,000元）。鑒於無法預測日後盈利，故並無就未動用稅務虧損及可抵扣暫時性差異確認遞延稅項資產。

未確認未動用稅務虧損到期時間如下：

到期年份	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
二零二五年	-	582,739
二零二六年	360,958	596,225
二零二七年	267,988	406,494
二零二八年	537,873	719,692
二零二九年	650,031	915,295
二零三零年	579,609	-
	2,396,459	3,220,445

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

28. 其他非流動資產

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
定期存款之應收利息	42,777	150,701

29. 存貨

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
轉售商品	1,500,623	1,850,527
低值易耗品	38,663	29,161
	1,539,286	1,879,688

於二零二五年，管理層評估，存貨過時跌價計提金額為人民幣0元（二零二四年：轉回金額為人民幣3,644,000元）。

30. 應收賬款及應收票據

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
應收賬款—來自客戶合約	223,509	270,006
應收票據	-	1,900
減：減值虧損撥備（附註46b）	(8,370)	(9,013)
	215,139	262,893

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

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

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

賬齡根據商品或服務的控制權轉移至客戶之日起至報告期末而定。

30. 應收賬款及應收票據 (續)

以下為根據應收票據的發行日期對應收票據進行的賬齡分析。

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

以下為根據每個報告期末應收票據的剩餘到期日對應收票據進行的到期分析。

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

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

已逾期之應收賬款賬齡：

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

應收賬款及應收票據的減值評估詳情載於附註46b。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

31. 按金、預付款及其他應收款

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
按金及預付款	299,604	443,035
增值稅留抵稅額	54,434	47,672
應收利息	220,091	152,090
促銷活動應收款項	59,313	40,242
其他應收款	74,858	55,390
遞延發行成本(註)	-	2,532
減：減值虧損撥備(附註46b)	(5,941)	(5,118)
	702,359	735,843

註：於二零二四年五月十二日，公司與百聯集團簽訂股份認購協議，發行內資股。遞延發行費用為截至二零二四年十二月三十一日發生的發行費用的合資格部分，將於認購完成後作為向最終控股公司發行新內資股的股票發行成本計入公司股本。

其他應收款項減值評估詳情載於附註46b。

32. 應收／應付最終控股公司／同系附屬公司款

應收／應付最終控股公司／同系附屬公司款(二零二四年十二月三十一日：不包括人民幣145,523,000元)為貿易性質，無抵押，免息，信貸期介乎30至60日(二零二四年：30至90日)。於二零二五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(二零二四年十二月三十一日：不包括人民幣145,523,000元)賬齡均在90日之內(二零二四年：90日之內)。

於二零二四年十二月三十一日，人民幣145,523,000元為就建議處置附屬公司所收取的預付代價，有關詳情載於附註39。

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(二零二四年：90日之內)，賬款結餘之信貸期介乎30至90日(二零二四年：30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／受限制的銀行存款

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三個月內到期的短期銀行存款。

於二零二五年十二月三十一日，銀行結餘按0%至0.5%之現行市場利率（二零二四年：介乎年息0%至1.6%）計息。

於二零二五年十二月三十一日，受限制的銀行存款指主要受限制用於訴訟的銀行存款，年利率介乎0.1%至0.3%（二零二四年：年利率介乎0.1%至1.1%）。

銀行結餘減值評估詳情載於附註46b。

35. 應付賬款及應付票據

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

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

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

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

賬齡根據商品或服務的控制權轉移至本集團之日起至報告期末而定。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

35. 應付賬款及應付票據 (續)

於各報告期末，根據發行日期對應付票據進行的賬齡分析如下：

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

於各報告期末，根據到期日期對應付票據進行的賬齡分析如下：

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

36. 其他應付款及預提費用

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
薪資，員工福利及其他人工成本	189,834	221,490
增值稅及其他應交款	89,323	100,291
租賃按金、加盟店按金及其他第三方按金	266,601	303,318
應付之非控制性權益股息	56,046	64,434
本集團發行的憑證債項贖回產生的應付賬款	5,603	4,291
收取之加盟店和其他第三方預付款	545,002	703,508
採購物業、廠房及設備款及低值易耗品應付款項	52,709	86,322
關店費用撥備 (註)	96,726	130,113
預提費用	78,079	85,891
其他雜項應付款	9,208	18,788
	1,389,131	1,718,446

註： 作為日常管理過程的一部分，本集團管理層審查和衡量區域管理團隊報告的每個分部的經營業績，以確定本集團的經營和發展戰略。管理層將綜合考慮時間範圍以及資金周轉能力，判斷關閉那些收益較低或無法繼續經營的店鋪。關店費用撥備主要包括租賃終止成本和員工補償，相應的金額計入其他經營開支。本集團於截至二零二五年十二月三十一日止年度已使用的金額為人民幣52,645,000元 (二零二四年：人民幣79,160,000元)。

37. 票券負債及預收貨款

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
本集團發行的票券負債(註)	6,824,744	7,168,026
代同系附屬公司發售的票券負債	1,224,199	1,425,938
預收貨款	150,650	136,240
合計	8,199,593	8,730,204

合同負債主要包括本集團發行的票券負債及預收貨款，係本集團已收(或應收)客戶代價而應向客戶轉讓商品或服務的義務。

於二零二四年一月一日，票券負債餘額為人民幣8,698,814,000元。

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。

本集團按預期贖回率確認折損金額，預期贖回率是參照本集團已發行但客戶在一段時期內尚未使用的憑證比例的歷史資料而制定的比率。憑證費用記入「其他收入及其他利得(損失)」。

此外，金額為人民幣700,865,000元(二零二四年十二月三十一日：人民幣733,909,000元)的待繳納增值稅已計入本集團發行的憑證債項的餘額。

下表顯示本年確認的收入中與已計入本集團發行的票券負債和預收貨款及以前年度完成履約義務有關的金額。

	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至二零二四年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
年初已計入本集團發行的票券負債和預收貨款結餘的已確認收入	5,532,274	4,555,877

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38. 租賃負債

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
應付租賃負債：		
一年以內	652,000	628,976
一年至兩年	633,660	696,461
兩年至五年	1,281,521	1,524,768
五年以上	902,844	1,477,287
	3,470,025	4,327,492
減：十二個月之內到期的結算金額列示為流動負債	(652,000)	(628,976)
十二個月以上到期的結算金額列示為非流動負債	2,818,025	3,698,516

租賃負債的增量借款年利率為3.42%-3.84%（二零二四年：3.42%-3.84%）。

39. 持有待售資產及與持有待售資產相關的負債

39A. 處置楊浦世紀聯華（如下文所定義）

二零二五年十一月十九日，本公司直接全資附屬公司上海世紀聯華超市發展有限公司*（「世紀聯華發展」）與本公司之同系附屬公司上海動燃實業有限公司*（「上海動燃」）訂立買賣協議。根據該協議，世紀聯華發展有條件地同意出售，上海動燃有條件地同意購入上海世紀聯華超市楊浦有限公司*（「楊浦世紀聯華」）之全部股權。楊浦世紀聯華於中國擁有並經營若干門店。處置楊浦世紀聯華之現金代價約為人民幣78,286,000元。

截至二零二五年十二月三十一日，因若干先決條件尚未達成，該處置事項仍在進行中。該交易已於二零二五年十二月十八日獲本集團股東批准。本集團管理層認為，楊浦世紀聯華的出售極有可能於分類之日起十二個月內完成。由於楊浦世紀聯華的資產及負債預期將於十二個月內出售，該等資產及負債已分別被分類為「持有出售資產」及「與持有出售資產相關的負債」，並於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表中單獨列示（見下文）。與楊浦世紀聯華有關的業績、資產和負債已計入本集團的大型綜合超市分部以供分部報告之用（見附註6）。處置所得款項淨額預期超過相關淨資產的賬面金額，因此未確認減值虧損。截至二零二五年十二月三十一日，楊浦世紀聯華各主要類別的資產及負債已於綜合財務狀況表中單獨列示（見下文）。

39. 持有待售資產及與持有待售資產相關的負債 (續)**39A. 處置楊浦世紀聯華 (如下文所定義) (續)**

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元
物業、廠房及設備	12,071
使用權資產	92,719
無形資產	855
遞延稅項資產	19,795
定期存款	50,000
存貨	2,292
應收賬款	60
按金、預付款及其他應收款	35,233
現金及現金等價物	53,367
持有待售資產合計	266,392
遞延稅項負債	15,282
租賃負債	113,403
應付賬款	5,881
其他應付款及預提費用	29,649
憑證債項及預收貨款	24,554
持有待售負債合計	188,769

於報告期結束後，楊浦世紀聯華的法定產權轉讓手續已辦理完畢。

39B. 處置附屬公司

二零二四年九月二十七日，本公司、世紀聯華發展與上海動燃訂立三份買賣協議。根據該等協議，本公司、世紀聯華發展有條件地同意出售，上海動燃有條件地同意購入下列各公司的全部股權：i) 聯華超市(江蘇)有限公司(「江蘇聯華」、ii) 安徽世紀聯華發展有限公司(「安徽聯華」)及iii) 上海世紀聯華超市虹口有限公司(「虹口世紀聯華」)(統稱「三間原附屬公司」)，該等公司於中國境內擁有並經營若干門店。處置該三間原附屬公司之現金代價約為人民幣145,523,000元。

截至二零二四年十二月三十一日，因若干先決條件尚未達成，該處置事項仍在進行中。該交易已於二零二四年十二月五日獲本集團股東批准。本集團管理層認為，該三間原附屬公司的出售極有可能於分類之日起十二個月內完成。由於該三間原附屬公司的資產及負債預期將於十二個月內出售，該等資產及負債已分別被分類為「持作出售資產」及「與持作出售資產相關的負債」，並於二零二四年十二月三十一日的綜合財務狀況表中單獨列示。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39. 持有待售資產及與持有待售資產相關的負債 (續)

39B. 處置附屬公司 (續)

根據股份轉讓登記完成情況，三間原附屬公司的處置已於二零二五年一月完成，自該等日期起，三間原附屬公司的控制權已轉移至上海動燃。

就處置三間原附屬公司當日喪失控制權之資產及負債分析如下：

	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
物業、廠房及設備	43,593
使用權資產	174,559
無形資產	183
應收融資租賃款	9,995
存貨	47,741
應收賬款及應收票據	3,984
按金、預付款及其他應收款	45,210
受限制的銀行存款	12,214
現金及現金等價物	19,093
租賃負債	(235,651)
應付賬款及應付票據	(75,865)
其他應付款及預提費用	(53,147)
票券負債及預收貨款	(55,057)
已處置負債淨額	(63,148)

處置收益

	人民幣千元
代價	145,523
減：已處置負債淨額中歸屬於本公司擁有者的部分	(63,148)
應收同系附屬公司款項	21,685
應付同系附屬公司款項	(140)
處置收益	187,126

	人民幣千元
處置三間原附屬公司所產生的淨現金流入	
代價	145,523
減：二零二四年預收的代價 (附註19)	(145,523)

—

40. 股本

	發行股數	面值 人民幣千元
普通股每股人民幣1.00元		
註冊、發行及已繳足：		
於二零二四年一月一日及 二零二四年十二月三十一日	1,119,600,000	1,119,600
發行普通股	360,000,000	360,000
於二零二五年十二月三十一日	1,479,600,000	1,479,600

本公司於二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日之股本組成如下：

	發行股數每股人民幣1.00元		面值	
	於二零二五年 十二月三十一日	於二零二四年 十二月三十一日	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
內資股	1,075,397,400	715,397,400	1,075,397	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
	1,479,600,000	1,119,600,000	1,479,600	1,119,600

除H股股息需由本公司以港元支付，H股股票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股在股息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待位。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。

41. 非控制性權益

	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至二零二四年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
年初餘額	354,570	376,221
本年應佔盈利	14,593	50,857
本年非控制性權益股息	(65,012)	(72,508)
年末餘額	304,151	354,570

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

41. 非控制性權益 (續)

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（統稱為「聯華華商集團」）於報告期末財務資訊摘要如下：

聯華華商集團

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
流動資產	8,748,349	8,870,820
非流動資產	5,097,515	5,582,213
流動負債	10,686,278	10,535,214
非流動負債	2,460,160	3,057,093
本公司股東權益	447,989	561,809
非控制性權益	251,437	298,917

	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元	截至二零二四年 十二月三十一日 止年度 人民幣千元
營業額	10,062,404	10,222,241
銷售成本、費用及其他收入合計	(9,999,227)	(10,013,145)
年度盈利及綜合收益總額	63,177	209,096
歸屬於本公司所有者之盈利及綜合收益總額	46,945	157,365
歸屬於非控制性權益之盈利及綜合收益總額	16,232	51,731
支付給本集團之股息	160,765	187,898
支付給非控制性股東之股息	63,712	71,207
經營活動產生的現金淨額	12,796	1,125,564
投資活動使用的現金淨額	(159,539)	(736,238)
融資活動產生(使用)的現金淨額	238,259	(1,081,857)
現金及現金等價物增加(減少)淨額	91,516	(692,531)

42. 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160,023,000元(二零二四年:人民幣189,792,000元)，為本會計期間本集團應向該等計劃供款的金額。

43. 經營租賃

本集團作為出租人

本集團為出租目的而持有的所有物業已分別承諾未來1至11年(二零二四年:1至7年)的承租人。承租人在租賃期滿時沒有購買房產的選擇權。

租賃的未貼現最低租賃收款額如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
1年以內	181,009	174,839
第2年	100,370	108,434
第3年	62,832	60,163
第4年	26,424	38,072
第5年	17,452	22,369
第5年以後	20,197	33,063
	408,284	436,940

44. 資本承諾

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
購買物業、廠房及設備之資本開支：		
— 已簽約但未於綜合財務報表列示	17,468	38,165

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

45. 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。

本集團的資本架構通常指歸屬於本公司所有者的權益，包括已發行股本、各種儲備、累計虧損及非控股權益。

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，並通過發行新股及發行新債或贖回現有債務來平衡總體資本架構。

46. 金融工具

46a. 金融工具之類別

金融資產

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	1,428,445	1,401,019
按攤銷成本計量之金融資產	7,389,065	7,408,359
	8,817,510	8,809,378

金融負債

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
金融負債，按攤銷成本	4,778,300	4,606,010

46b. 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及應收票據、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、其他非流動資產、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／應付同系附屬公司款、應收／應付聯營公司款、應付賬款及應付票據、其他應付款及租賃負債。該等金融工具之詳情披露於相關附註。該等金融工具的相關風險包括市場風險（利率風險及其他價格風險）、信貸風險及流動資金風險。就減輕此等風險的政策載於下文。管理層管理及監控該等風險，以確保及時和有效地採取適當的措施。

利率風險

本集團還面臨與浮息銀行結餘及定期存款有關現金流利率風險（詳情參閱附註34及24）。本集團面臨與固息銀行結餘、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集中於中國人民銀行基準利率之波動。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。

46. 金融工具 (續)

46b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

利率風險 (續)

金融資產利息收入和融資租賃收入總額如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
利息收入		
— 以攤銷成本計量之金融資產	163,417	230,198
— 租賃的淨投資	3,746	6,560

敏感度分析

以下敏感度分析按照其浮息銀行結餘與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(二零二四年：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(二零二四年：10個基點)而所有其他變量維持不變，本集團截至二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日止年度的稅後虧損則將因此分別減少／增加約人民幣5,166,000元及人民幣5,129,000元。

其他價格風險

本集團須承受計入上市權益投資的按公允價值計量且其變動計入損益金融資產的權益與債務證券價格風險。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。管理層認為，該等投資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。

信貸風險與減值評估

於二零二五年十二月三十一日，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、應收票據、其他應收款、應收最終控股公司／同系附屬公司／聯營公司款、應收融資租賃款、按金、現金及現金等價物、定期存款、按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產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。已設定其他監管手續，確保就追回過期欠款採取跟進措施。此外，本集團應用在預期信貸虧損模型項下根據撥備矩陣對應收賬款結餘進行減值評估。就此而言，本公司董事認為本集團之信貸風險已大幅降低。

46. 金融工具 (續)

46b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估 (續)

應收最終控股公司／同系附屬公司及聯營公司款

本集團定期監察最終控股公司、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，自初始確認以來信貸風險沒有顯著增加，本集團根據十二個月的預期信貸虧損計提了減值準備。截至二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日止年度，本集團對應收最終控股公司／同系附屬公司／聯營公司款項的預期信貸虧損進行了評估，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，本集團根據歷史結算記錄、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，以及結合合理和有依據的前瞻性資訊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貸風險沒有顯著增加，本集團根據十二個月的預計信貸虧損計提了減值準備。截至二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日止年度，本集團評估應收融資租賃款的預計信貸虧損極小，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，以衡量存續期預期信貸虧損的損失備抵。本集團通過使用撥備矩陣確定這些項目的預期信貸虧損，該矩陣根據歷史信貸虧損經驗、債務人過去的違約經驗、債務人經營所在行業的一般經濟狀況以及對當前和預測狀況的評估在報告日期進行估計。

46. 金融工具 (續)

46b. 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報告期期末的信貸風險及應收賬款預期信貸虧損的資料：

於二零二五年十二月三十一日

	預期虧損率 %	應收賬款總額 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
本期 (未到期)	2	202,942	(4,284)
逾期一至三十日	-	12	-
逾期多於三十日	20	20,555	(4,086)
		223,509	(8,370)

於二零二四年十二月三十一日

	預期虧損率 %	應收賬款總額 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
本期 (未到期)	2	256,361	(5,651)
逾期一至三十日	2	1,213	(24)
逾期多於三十日	27	12,432	(3,338)
		270,006	(9,013)

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按金，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，以及結合合理和有依據的前瞻性資訊進行定量與定性分析。截至二零二五年十二月三十一日，其他應收款的預期信貸損失人民幣933,000元於損益中撥回(二零二四年：預期信貸損失為人民幣353,000元，計入損益)。

按金

本公司董事認為，自初始確認以來，按金的信貸風險沒有顯著增加，本集團根據十二個月的預計信貸虧損計提了減值準備。截至二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日止年度，本集團評估按金的預計信貸虧損極小，因此未確認損失準備金。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

46. 金融工具 (續)

46b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估 (續)

銀行存款、受限制的銀行存款、定期存款以及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

銀行存款、受限制的銀行存款和短期定期存款等流動資金之信貸風險有限，因為大多數交易方為中國具有良好信譽之銀行。此外，長期定期存款及歸類為按公允價值計量且其變動計入損益金融資產的非上市理財產品之信貸風險亦有限，因為交易方為中國具有良好信譽之銀行或全國及地區性著名金融機構。

於二零二五年十二月三十一日，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46.5% (二零二四年：56.5%)。

本集團之內部信貸風險評級包括以下類別：

內部 信貸評級	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—未發生信貸減值	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—未發生信貸減值	未來12個月內預期信貸虧損
呆賬	金額逾期超過30天，或通過從內部或外部獲取的信息發現，初始確認以來，信貸風險大幅增加	存續期預期信貸虧損—未發生信貸減值	存續期預期信貸虧損—未發生信貸減值
虧損	金額逾期超過90天，或有證據表明資產已發生信貸減值	存續期預期信貸虧損—未發生信貸減值	存續期預期信貸虧損—未發生信貸減值
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

46. 金融工具 (續)

46b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估 (續)

銀行存款、受限制的銀行存款、定期存款以及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產 (續)

下表具體說明基於預期信貸虧損評估，本集團的金融資產及應收融資租賃款的信貸風險敞口：

二零二五年	附註	內部信貸評級	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	未來12個月內預期信貸虧損	684
應收同系附屬公司款	32	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	24,333
應收最終控股公司款	32	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	508
應收賬款	30	低風險	存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	202,942
		風險觀察	存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	12
		可疑	存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	2,328
		虧損	存續期預期信貸虧損 —發生信貸減值	18,227
			合計	223,509
其他應收款	31	低風險或風險觀察 可疑	未來12個月內預期信貸虧損 存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	280,146 73,295
		虧損	存續期預期信貸虧損 —發生信貸減值	821
			合計	354,262
按金	31	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	90,795
融資租賃應收款	25	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	41,449
定期存款	24	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	5,326,976
現金與現金等價物	34	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	1,552,688
受限制的銀行存款	34	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	8,771
其他非流動資產	28	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	42,777

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

46. 金融工具 (續)

46b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估 (續)

銀行存款、受限制的銀行存款、定期存款以及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產 (續)

二零二四年	附註	內部信貸評級	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	未來12個月內預期信貸虧損	581
應收同系附屬公司款	32	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	48,118
應收最終控股公司款	32	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	8
應收賬款	30	低風險	存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	256,361
		風險觀察	存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	1,213
		可疑	存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	10,735
		虧損	存續期預期信貸虧損 —發生信貸減值	1,697
			合計	270,006
其他應收款	31	低風險或風險觀察	未來12個月內預期信貸虧損	175,874
		可疑	存續期預期信貸虧損 —未發生信貸減值	71,192
		虧損	存續期預期信貸虧損 —發生信貸減值	656
			合計	247,722
按金	31	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	90,603
應收融資租賃款	25	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	76,724
定期存款	24	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	5,219,957
現金與現金等價物	34	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	1,602,613
受限制的銀行存款	34	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	16,356
其他非流動資產	28	低風險	未來12個月內預期信貸虧損	150,701

46. 金融工具 (續)

46b. 財務風險管理的目標與政策 (續)

信貸風險與減值評估 (續)

銀行存款、受限制的銀行存款、定期存款以及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產 (續)

為管控內部信貸風險，本集團使用逾期資訊以評估信貸風險是否自初始確認後顯著增加。

二零二五年

	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	–	684	684
應收同系附屬公司款	–	24,333	24,333
應收最終控股公司款	–	508	508
應收賬款	20,567	202,942	223,509
其他應收款	74,116	280,146	354,262
按金	–	90,795	90,795
融資租賃應收款	–	41,449	41,449

二零二四年

	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	–	581	581
應收同系附屬公司款	–	48,118	48,118
應收最終控股公司款	–	8	8
應收賬款	13,645	256,361	270,006
其他應收款	71,848	175,874	247,722
按金	–	90,603	90,603
應收融資租賃款	–	76,724	76,724

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

46. 金融工具(續)

46b. 財務風險管理的目標與政策(續)

信貸風險與減值評估(續)

銀行存款、受限制的銀行存款、定期存款以及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(續)

下表顯示根據簡化方法已確認應收賬款的存續期預期信貸虧損變動。

	存續期預期 信貸虧損 —未發生 信貸減值 人民幣千元	存續期預期 信貸虧損 —發生 信貸減值 人民幣千元	合計 人民幣千元
於二零二四年一月一日	5,560	1,543	7,103
截至二零二四年一月一日			
確認的金融工具變動：			
—轉入發生信貸減值	(78)	78	—
—已確認的減值虧損	1,960	76	2,036
—減值虧損轉回	(44)	—	(44)
—轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	(82)	—	(82)
於二零二四年十二月三十一日	7,316	1,697	9,013
截至二零二五年一月一日			
確認的金融工具變動：			
—轉入發生信貸減值	(60)	60	—
—已確認的減值虧損	272	370	642
—減值虧損轉回	(1,284)	—	(1,284)
—轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	(1)	—	(1)
於二零二五年十二月三十一日	6,243	2,127	8,370

流動資金風險

在管理流動資金風險時，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。

於二零二五年十二月三十一日，本集團淨流動負債達人民幣6,033,284,000元(二零二四年：人民幣7,454,930,000元)。考慮到票券負債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1,855,000,000元(二零二四年：人民幣1,690,000,000元)，本公司董事相信本集團流動資金風險已被大幅降低，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財務負債進行分析。表中披露的金額為合同性未折現的現金流量。

46. 金融工具 (續)

46b. 財務風險管理的目標與政策—續

流動資金風險 (續)

	加權 平均利率 %	按需或 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	未折現 現金流量 總額 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
於二零二五年十二月三十一日						
應付賬款與應付票據	-	4,121,750	-	-	4,121,750	4,121,750
其他應付款及預提費用	-	390,167	-	-	390,167	390,167
租賃負債	3.42-3.84	810,552	2,200,303	3,156,939	6,167,794	3,470,025
應付最終控股公司款	-	114,033	-	-	114,033	114,033
應付同系附屬公司款	-	151,686	-	-	151,686	151,686
應付聯營公司款	-	664	-	-	664	664
		5,588,852	2,200,303	3,156,939	10,946,094	8,248,325
於二零二四年十二月三十一日						
應付賬款及應付票據	-	3,870,893	-	-	3,870,893	3,870,893
其他應付款及預提費用	-	477,153	-	-	477,153	477,153
租賃負債	3.42-3.84	918,062	2,614,242	2,635,490	6,167,794	4,327,492
應付最終控股公司款	-	61,545	-	-	61,545	61,545
應付同系附屬公司款	-	195,673	-	-	195,673	195,673
應付聯營公司款	-	746	-	-	746	746
		5,524,072	2,614,242	2,635,490	10,773,804	8,933,502

46c. 金融工具之公允價值計量

基於財務報告之目的，本集團部分金融工具按照公允價值計量。

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。財務總監與銀行密切合作，確立適當的估值技術，模型輸入值，並將到期日的實際回報與指定的預期回報進行驗證。財務總監在報告期末向本公司董事會報告調查結果，並說明資產公允價值波動的原因。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

46. 金融工具(續)

46c. 金融工具之公允價值計量(續)

(i) 在綜合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
	二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	二零二四年 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理財產品投資於綜合財務狀況表中分類為按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	1,357,993	1,332,593	第二層級	折現現金流量法,按預期回報和市場利率估計。	不適用
2) 在上海證券交易所掛牌上市之權益投資於綜合財務狀況表中分類為按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	69,655	67,629	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非上市權益投資	797	797	第三層級	收入法—於該方法中,採用折現現金流量法根據適當折現率得出自該投資對象所有權產生的預計未來經濟利益現值。	長期收益增長率,計及管理層的經驗及對特定行業市況的了解。

在兩年中,第一層級和第二層級之間沒有發生轉移。

(ii) 在綜合財務狀況表中確認的公允價值計量為未在持續基礎上按公允價值計量

管理層認為,在綜合財務報表中確認的以攤銷成本計量的金融資產及金融負債的賬面值與其公允價值相若。

47. 籌資活動產生的資產與負債調節表

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。籌資活動產生的資產與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 人民幣千元 附註36	租賃負債 人民幣千元 附註38	應付票據 人民幣千元	遞延 發行成本 人民幣千元	股本 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	合計 人民幣千元
於二零二四年一月一日	76,559	5,138,198	1,450,000	-	1,119,600	(235,497)	7,548,860
融資現金流	(84,633)	(867,946)	(367,801)	(2,532)	-	-	(1,322,912)
計入經營現金流的已支付利息	-	(185,772)	-	-	-	-	(185,772)
利息支出	-	185,772	17,801	-	-	-	203,573
分配給非控制性權益的股息	72,508	-	-	-	-	-	72,508
新訂租賃	-	762,047	-	-	-	-	762,047
租賃變更	-	(62,869)	-	-	-	-	(62,869)
租賃終止	-	(406,287)	-	-	-	-	(406,287)
轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	-	(235,651)	-	-	-	-	(235,651)
於二零二四年十二月三十一日	64,434	4,327,492	1,100,000	(2,532)	1,119,600	(235,497)	6,373,497
融資現金流	(73,400)	(689,343)	872,578	(547)	360,000	(196)	469,092
計入經營現金流的已支付利息	-	(153,094)	-	-	-	-	(153,094)
利息支出	-	153,094	17,422	-	-	-	170,516
分配給非控制性權益的股息	65,012	-	-	-	-	-	65,012
新訂租賃	-	412,736	-	-	-	-	412,736
租賃變更	-	93,423	-	-	-	-	93,423
租賃終止	-	(560,880)	-	-	-	-	(560,880)
轉移到歸類為持有待售的 資產(附註39)	-	(113,403)	-	-	-	-	(113,403)
於二零二五年十二月三十一日	56,046	3,470,025	1,990,000	(3,079)	1,479,600	(235,693)	6,756,899

48. 主要的非現金交易

本年度，本集團就租賃物業簽訂了新的租約，租期1至20年。租賃起始日，集團認定使用權資產人民幣412,736,000元、租賃負債人民幣412,736,000元(二零二四年：使用權資產人民幣762,047,000元、租賃負債人民幣762,047,000元)。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

49. 關聯公司交易

除已於綜合財務報表中所披露的事項之外，本集團於本年度在正常業務範圍內尚有如下與關聯方的重大交易：

(1) 關聯公司交易

	註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銷售予同系附屬公司	(a)	92,994	379,602
向聯營公司採購	(a)	565	1,036
向最終控股公司及同系附屬公司採購	(a)	196,260	169,860
向其他關聯公司銷售／退貨	(l)	2,425	(175)
向同系附屬公司收取之 租賃費用收入	(b)	24,380	28,057
向同系附屬公司收取因憑證 債項結算而產生佣金收入	(c)	4,124	4,404
向同系附屬公司支付因憑證 債項結算而產生佣金費用	(c)	6,663	6,767
向其他關聯公司支付之服務 與平台使用費	(k)	8,558	9,437
向同系附屬公司支付的物業管理費	(d)	8,534	8,941
向同系附屬公司支付之租賃負債 產生之利息支出	(d)	460	1,933
存放於同系附屬公司存款之利息收入	(e)	39,185	36,929
支付給同系附屬公司之平台使用費	(f)	40,769	42,321
向同系附屬公司支付之 物流物資租賃費	(g)	1,359	1,974
向同系附屬公司支付之 物流配送服務費	(h)	-	73
向同系附屬公司收取之 物流配送服務費	(h)	974	2,028
向其他關聯公司支付之 物流配送服務費	(i)	25,438	22,895
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	(j)	8,572	12,006
當消費者消費積分時從同系附屬 公司結算賬戶轉入本集團相關 賬戶的交易金額	(j)	4,096	6,037
金融服務協議之金融服務費用	(m)	-	656
向同系附屬公司支付之證券管理費	(n)	2,557	2,045
向同系附屬公司支付之證券業績報酬	(o)	691	3,164
向同系附屬公司收取之委託管理費用	(p)	3,700	-

49. 關聯公司交易 (續)

(1) 關聯交易 (續)

註：

- (a) 此款項為向同系附屬公司銷售，以及向同系附屬公司、聯營公司和最終控股公司採購各種商品，包括但不限於食品、日用品及電器，均按相關協議以市場價交易。
- (b) 該等收入是指本集團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。
- (c) 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% (二零二四年：0.5%) 的費率計算。雙方互欠的交易款總額及相關的佣金收入／支出每月抵沖後以淨額結算。
- (d) 該等費用是指若干大型綜合超市向同系附屬公司支付的租賃費用及物業管理費。於本年，根據香港財務報告準則(HKFRS)第16號，除適用短期豁免的租賃合同外，本期將支付的租賃費用拆分為租賃負債及相關利息費用，該等租賃費用乃根據相關協定條款按照市場價格進行。
- (e) 根據本集團與百聯集團控制下的一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，利率等同或略優於本集團在中國其他主要商業銀行的存款和貸款利率。
- (f) 此款項為已付／應付給百聯全渠道的平台使用費，根據相關協定條款，以百聯全渠道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%的比率收取使用費金額。
- (g) 此款項為本集團已支付給百聯集團及其控制的同系附屬公司的物流物資租賃費。該費用按照合同條款以市場價格收取。
- (h) 此款項為本集團已支付給和已收取的百聯集團及其控制的同系附屬公司的物流配送服務費和收入。費用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。配送服務指百聯集團在本集團各門店向本集團配送商品，而倉儲服務則指將商品入庫、存儲、分揀及出庫的服務。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

49. 關聯公司交易 (續)

(1) 關聯交易 (續)

註：(續)

- (i) 此款項為本集團已支付給阿里巴巴(中國)網絡技術有限公司(「阿里巴巴中國」)的同系附屬公司的物流配送服務費。阿里巴巴中國為本集團之主要股東，因此為本集團之關連人士。該費用按照合同條款以市場價格收取。
- (j) 此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，百聯財務將客戶贖回會員積分的交易金額轉移至本集團。
- (k) 此款項為本集團已支付給支付寶(中國)網絡技術有限公司(「支付寶」)、杭州拉紮斯信息科技有限公司(「杭州拉扎斯」)、拉紮斯網絡科技(上海)有限公司(「拉紮斯網絡」)及浙江昊超網絡科技有限公司(「浙江昊超」)平台使用與結算服務費。支付寶、杭州拉紮斯、拉紮斯網絡及浙江昊超為阿里巴巴中國的聯繫人。
- (l) 此款項為向其他關聯公司銷售商品，均按市場價格定價，包含但不限於食品、日用品及電器。
- (m) 根據本集團與百聯金融簽訂的金融服務協定，百聯金融將向本集團提供其他金融服務，收取的服務費不應超過中國其他金融機構對類似業務收取的費用。
- (n) 此款項為本集團向上海證券支付的管理費(按前一自然日計劃的資產淨值每日計提，年管理費率為0.3%)。
- (o) 此款項為本集團向上海證券支付之投資收入，作為相關期間之績效獎勵。
- (p) 此款項為本集團作為服務提供者，向上海動燃提供經營管理服務及資源支持服務所收取的管理費用。

(2) 關聯交易餘額

本集團與百聯集團控制下的一同系附屬公司簽訂一份金融服務協定。根據該協定，同系附屬公司將提供存款和貸款服務，利率等同或略優於本集團在中國其他主要商業銀行的存款和貸款利率。

49. 關聯公司交易 (續)

(2) 關聯交易餘額 (續)

於截至二零二三年十二月三十一日年內，本集團與同系附屬公司訂立了一份新的投資和理財合作框架協定，根據該協定，同系附屬公司同意根據適用的法律法規要求、監管要求及單一資產管理合同（經補充修訂）規定的投資指引，對聯華華商委託其管理的委託資產進行全權投資和管理。

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：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
存放於同系附屬公司之現金及現金等價物及 未受限定期存款	1,835,982	1,200,000
與同系附屬公司的投資和理財合作	1,357,993	1,332,593

應付關聯方的租賃負債概況如下：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
租賃負債 (註)	92,157	80,362

註： 截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團與關聯方簽訂了幾份新的連鎖店經營新租賃協定，為期一至五年。除本集團適用確認豁免的短期租賃外，本集團已確認新增使用權資產及租賃負債分別為人民幣19,503,000元及人民幣19,503,000元。

(3) 與中國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、共同控制或施加重大影響的企業（「政府關聯實體」，包括百聯集團）主導的經濟環境下經營業務。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、採購和存款安排及銀行借款等業務。

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，本集團重大金額採購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排於及預收自政府關聯實體銀行。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

49. 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：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
工資及其他短期僱員福利	11,155	9,380
離職後福利	1,128	774
其他長期福利	402	276
	12,685	10,430

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。

50. 主要附屬公司

於報告期末，本公司主要附屬公司之詳情載列如下。

實體名稱	成立日期	公司註冊地/ 經營地點	註冊資本/ 及繳足股本 人民幣千元	本公司應佔股東權益百分比				主要業務
				直接		間接		
				二零二五年 %	二零二四年 %	二零二五年 %	二零二四年 %	
上海世紀聯華超市發展有限公司	1997年11月24日	中國	500,000	100.00	100.00	-	-	大型綜合超市
杭州聯華華商集團有限公司	2001年6月1日	中國	120,500	74.19	74.19	-	-	大型綜合超市及 超級市場
廣西聯華超市股份有限公司(註)	2001年11月18日	中國	68,670	95.00	95.00	-	-	大型綜合超市、 超級市場及 便利店
上海聯華超級市場發展有限公司	2006年4月8日	中國	10,000	100.00	100.00	-	-	超級市場
上海聯華快客便利有限公司	1997年11月25日	中國	953,000	100.00	100.00	-	-	便利店
上海岩鈺貿易有限公司	1998年10月29日	中國	5,000	100.00	100.00	-	-	採購配送
聯華物流有限公司	2007年10月17日	中國	50,000	100.00	100.00	-	-	採購配送
聯華電子商務有限公司	1995年10月4日	中國	55,000	100.00	100.00	-	-	貿易
華聯超市股份有限公司(註)	2006年8月15日	中國	300,000	99.40	99.40	0.60	0.60	超級市場

50. 主要附屬公司 (續)

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。

51. 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：

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
非流動資產		
物業、廠房及設備	141,868	148,905
在建工程	5,014	9,182
無形資產	13,674	11,124
於附屬公司的投資	570,245	570,245
於聯營公司之權益	243,098	237,137
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	6,084	6,160
定期存款	150,000	350,000
遞延稅項資產	509	742
其他非流動資產	1,360	1,483
	1,131,852	1,334,978
流動資產		
存貨	136,281	166,152
按金、預付款及其他應收款	85,305	179,005
應收同系附屬公司款	3,757	10,365
應收附屬公司款	5,316,320	4,943,803
應收聯營公司款	684	581
定期存款	100,000	100,000
受限制的銀行存款	8,250	–
現金及現金等價物	292,864	390,138
	5,943,461	5,790,044
資產合計	7,075,313	7,125,022

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

51. 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)

	於二零二五年 十二月三十一日 人民幣千元	於二零二四年 十二月三十一日 人民幣千元
資本及儲備		
股本	1,479,600	1,119,600
儲備	2,403,825	2,245,155
權益合計	3,883,425	3,364,755
非流動負債		
遞延稅項負債	1,193	1,212
流動負債		
應付賬款及應付票據	1,112,453	1,440,379
應付稅項	191	9,672
其他應付款及預提費用	187,574	245,450
票券負債及預收貨款	1,467,781	1,672,596
應付最終控股公司款	105,001	61,545
應付同系附屬公司款	69,962	47,251
應付附屬公司款	247,069	281,416
應付聯營公司款	664	746
	3,190,695	3,759,055
負債合計	3,191,888	3,760,267
權益和負債合計	7,075,313	7,125,022
流動資產淨額	2,752,766	2,030,989
總資產減流動負債	3,884,618	3,365,967

51. 本公司財務狀況及儲備表 (續)

本公司儲備變動表：

	股本	資本公積	其他儲備	法定盈餘 公積金	保留盈利	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於二零二四年一月一日	1,119,600	258,353	3,595	559,800	4,721,779	6,663,127
年度損失及年度綜合損失合計	-	-	-	-	(3,298,372)	(3,298,372)
於二零二四年十二月三十一日	1,119,600	258,353	3,595	559,800	1,423,407	3,364,755
年度盈利及年度綜合收益合計	-	-	-	-	161,749	161,749
發行普通股	360,000	(3,079)	-	-	-	356,921
於二零二五年十二月三十一日	1,479,600	255,274	3,595	559,800	1,585,156	3,883,425

52. 報告期後事項

二零二六年一月，有關楊浦世紀聯華的股份轉讓登記已完成，且未付的代價款項亦已結清。

環境、社會及管治報告

目錄

報告編製說明	231
1、 ESG管理	233
1.1 ESG管理理念與實踐	233
1.2 ESG管治架構	236
1.3 持份者溝通	239
1.4 重要性議題分析	241
2、 固本強基：治理優化與風控護航	245
2.1 企業管治	245
2.2 風險管理與內部控制	247
2.3 商業道德與反貪污	250
3、 綠動未來：低碳運營與生態共建	252
3.1 綠色運營	252
3.2 包裝物減量與循環利用	259
3.3 應對氣候變化	260
4、 匠心甄選：品質保障與客戶信賴	269
4.1 商品質量管理	269
4.2 供應鏈環境、社會管理	280
4.3 消費者關係管理	286
4.4 提升數字化能力	293
4.5 負責任營銷	296
5、 聚才賦能：員工成長與福祉提升	299
5.1 員工權益與福利	299
5.2 職業健康與安全	303
5.3 員工發展與培訓	309
6、 潤澤四方：社區共融與價值共創	314
6.1 社區溝通與發展	314
6.2 公益慈善與志願活動	315
6.3 鄉村振興	317
7、 ESG數據表和附註	319
8、 聯交所《環境、社會及管治報告守則》索引表	325

報告編製說明

本報告是聯華超市股份有限公司第10份《環境、社會及管治(ESG)報告》，向投資者等持份者披露了公司在經營中對於ESG議題所秉持的理念、建立的管理方法、推行的工作與達到的成效。

報告範圍

本報告範圍涵蓋聯華超市股份有限公司(簡稱「聯華超市」「本公司」)及其附屬公司(簡稱「本集團」)，除非特別說明，與聯華超市(股票代碼：0980.HK)同期合併財務報表範圍一致。

全稱	本報告簡稱
聯華超市股份有限公司	聯華超市、本公司
聯華超市及其附屬公司	本集團
百聯集團有限公司	百聯集團
上海百聯集團股份有限公司	百聯股份
上海世紀聯華超市發展有限公司	世紀聯華
上海聯華超級市場發展有限公司	聯華標超
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
河南世紀聯華超市有限公司	聯華河南公司
廣西聯華超市股份有限公司	聯華廣西公司

報告期間

本報告期間為2025年1月1日至2025年12月31日。本報告中的數據如無特別說明，均為此期間內數據。

編製依據

本報告依據香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)《環境、社會及管治報告守則》(2025年1月1日起生效版)《上海市國有控股上市公司環境、社會和治理(ESG)指標體系(1.0版)》編製。

環境、社會及管治報告

數據說明

報告中數據和案例來自本集團實際運行的正式記錄。

報告中的財務數據均以人民幣為單位。財務數據與本公司年度財務報告不符的，以年度財務報告為準。

報告編製原則

本報告在編製過程中遵循下列原則，以盡可能實現本報告使用有效、完整、準確、全面的內容與本公司持份者進行溝通的目標。

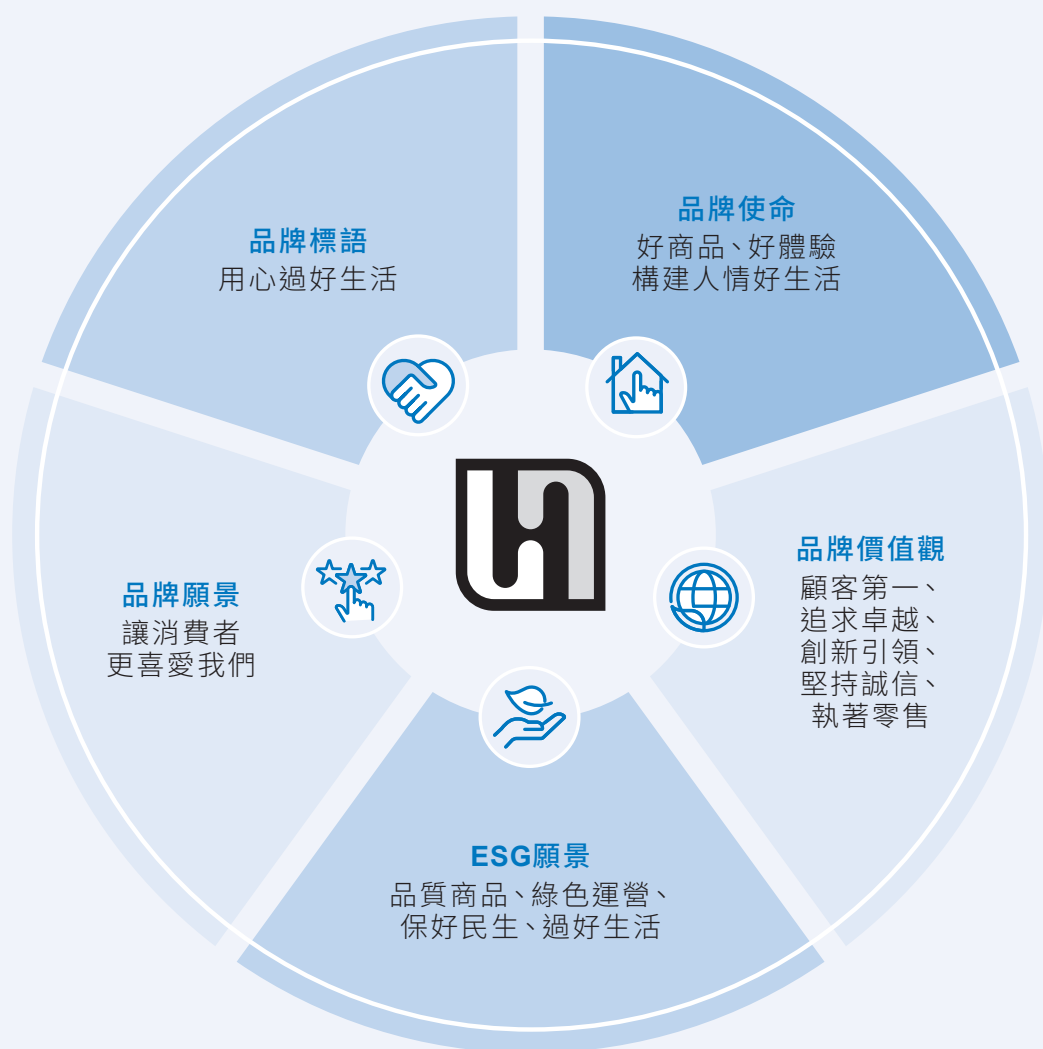
重要性原則	根據該原則，本ESG報告通過持份者調研及重要性分析確定報告需重點回應的議題，並對有關環境、社會及管治事宜可能對投資者及其他持份者人產生重要影響的事項進行重點匯報。
量化原則	根據該原則，本ESG報告披露關鍵定量績效指標，並對指標含義作出解釋，說明計算依據和假定條件。
平衡原則	根據該原則，本ESG報告內容反映客觀事實，對涉及正面、負面信息的指標均進行披露。
一致性原則	根據該原則，本ESG報告明確說明所披露ESG關鍵定量績效指標的統計方法和統計口徑，同時儘量保證不同報告期的指標及計算方法保持一致，以反映績效水平趨勢。

1、 ESG管理

1.1 ESG管理理念與實踐

ESG管理理念

本集團圍繞「讓消費者更喜愛我們」的品牌願景，確立「好商品、好體驗、構建人情好生活」的品牌使命，制定「品質商品、綠色運營、保好民生、過好生活」的ESG願景，體現本集團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

本集團在充分考慮業務及各持份者訴求的基礎上，制定了涵蓋商品與服務、員工發展、綠色運營、社區與民生四大層面的ESG管理策略，並根據策略進行相應的管理實踐工作。

ESG策略與2025年工作成果

	短中期 (3-5年) 策略	長期 (10年) 策略	主要實踐責任	2025年工作成果
商品與服務	<ul style="list-style-type: none"> 營造誠信合規文化，保障公司營運活動的健康發展； 持續完善品質管理體系，加強對供應商的品質審核，提升自有品牌的品質管控，保障商品品質； 通過門店安全檢查、安全演練、安全輿情體系建設，全方位完善購物場所安全管理； 搭建暢通的顧客溝通與投訴管道，並宣導全員服務意識，確保顧客的感受和回饋意見得到充分的尊重和重視。 	<ul style="list-style-type: none"> 持續完善商品品質管理體系，打造智能、便捷、舒適的購物方式，成就人們對美好生活的追求。 	<ul style="list-style-type: none"> 營造誠信合規責任文化 嚴格保障商品質量 提供安全健康的食品 構建安全、良好的購物環境 不斷提升消費者滿意度 	<ul style="list-style-type: none"> 反貪污培訓覆蓋的董事會成員比例為100%； 下屬55家聯華標超門店、20家聯華快客門店食品安全法律法規及集團食品安全標準化手冊審核合格率均為100%； 世紀聯華門店吳淞店、顧村店、石化店、秀州店、青浦店、橋梓灣店、漕盈店被評選為「2025年食品安全守信超市」； 聯華標超線下顧客投訴較2024年下降28.97%、世紀聯華線下顧客投訴較2024年下降19.44%。

	短中期 (3-5年) 策略	長期 (10年) 策略	主要實踐責任	2025年工作成果
員工發展	<ul style="list-style-type: none"> 為不同性別員工提供平等的工作與發展機會、充分的培訓資源，打造多元的、活力的職場； 保護每位員工獲得合理報酬、休息、社會保障等基本權益，並以多層次的員工溝通機制和員工關愛行動，構建和諧的僱傭關係。 	<ul style="list-style-type: none"> 提供更多體面的工作機會，關注並持續賦能女性職業發展，打造行業優秀僱主品牌。 	<ul style="list-style-type: none"> 保障員工平等就業、民主溝通，開展員工關懷活動 保障員工職業健康安全 提供員工培訓與發展機會 	<ul style="list-style-type: none"> 職工勞動合同簽訂率和社會保險繳納比例均為100%； 報告期內，發生工傷死亡事故數為0，職業病發生數為0； 組織開展安全培訓4,198場次，累計參與92,798人次； 推動儲備人才及中層管理人員培養，完成17名管培生年度述職，選拔10人參加「雛鷹計劃」； 開展各類員工發展支持培訓共覆蓋17,612人次。
綠色運營	<ul style="list-style-type: none"> 推廣節能設備，提升門店能源利用效益，打造綠色低碳門店樣本； 通過環保袋替代、宣導自帶購物袋等措施，大力推進門店減塑行動； 推行綠色物流與倉儲，減少運營過程中的溫室氣體及廢棄物排放。 	<ul style="list-style-type: none"> 推廣清潔能源在倉儲環節的運用，持續降低碳排放，助力中國2060碳中和目標； 發揮對上下游的影響，對消費者、供應商宣導可持續消費和生產理念，共建行業綠色健康生態。 	<ul style="list-style-type: none"> 完善環境管理制度 推廣綠色門店 完善綠色物流與倉儲 開展綠色理念倡導活動 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年耗電量較2024年下降11.80%，單位面積溫室氣體排放量較2020年下降43.44%、較2024年下降3.57%，2025年單位面積耗水量較2020年下降11.11%； 踐行綠色物流，使用標準尺寸的托盤、周轉箱，節約運輸空間；並根據商品特點採用可循環使用中轉容器，踐行循環理念。

	短中期 (3-5年) 策略	長期 (10年) 策略	主要實踐責任	2025年工作成果
社區與民生	<ul style="list-style-type: none"> 積極開展社區志願服務，並逐步挖掘和發揮門店的社會功能(例如為環衛工人提供納涼點等)，打造愛心門店樣本，加強門店與社區的深度融合； 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 持續擴大愛心門店覆蓋範圍，形成公司的社會公益品牌，提高企業社會影響力。 	<ul style="list-style-type: none"> 開展社區公益 採購助農振興鄉村發展 	<ul style="list-style-type: none"> 報告期內，社區公益投入金額人民幣43.65萬元，共有4,313名員工投入志願服務，服務時長達64,244小時； 充分發揮網點規模優勢，利用幫扶地區特色優勢資源與本集團銷售、運輸網絡，促進當地農業產業化標準化發展，為探索農業發展的可持續之路與鄉村振興積累「聯華經驗」。

本集團制定了能源使用、溫室氣體排放、水資源使用等方面的ESG環境管理目標。董事會每年第一季度審視本集團上一年度ESG績效及目標達成情況，確保本集團ESG績效在ESG報告中披露，從而推動ESG績效目標的實現。目標具體內容與進展詳見「綠色運營」小節。

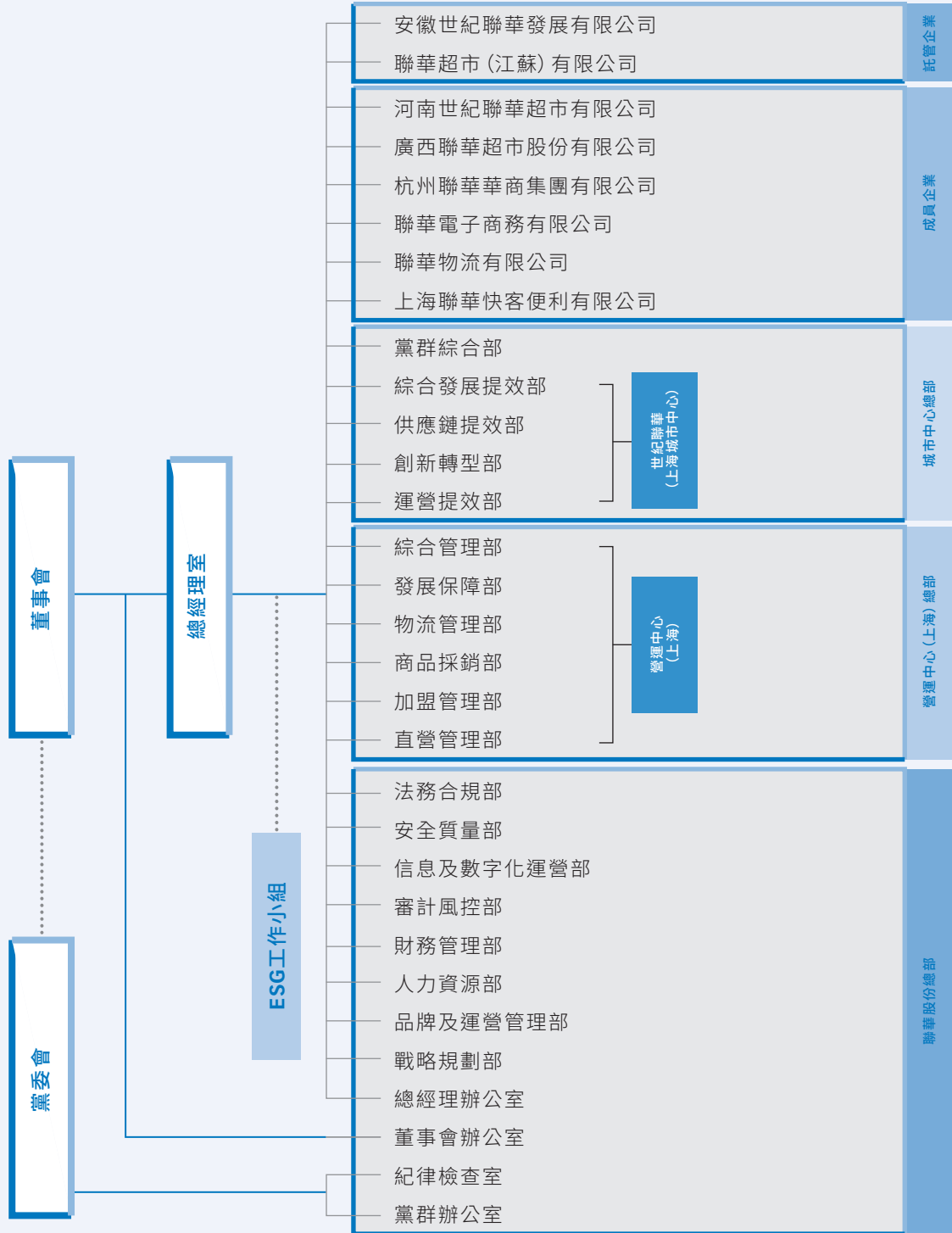
1.2 ESG管治架構

隨著中國資本市場對ESG關注度的不斷提升，本公司董事會持續強化對ESG事宜的監督管理。本公司設立董事會ESG委員會，制定《環境、社會及管治(ESG)委員會職權範圍》，明確ESG治理架構以及ESG委員會的組成、職責和議事規則，並通過制定《ESG管理制度》進一步完善ESG管理體系，保障相關措施的有效實施。

本公司ESG委員會成員為1名執行董事、1名非執行董事及2名獨立非執行董事，由執行董事擔任主席，負責本公司整體ESG決策；設立由各部門、各成員企業參與的ESG工作小組，共同推進ESG具體工作的執行與完善。同時，本公司將ESG有關內容，如重大安全、社會穩定、節能降碳等相關指標，納入管理層績效考核中。

2025年3月，本公司召開第八屆ESG委員會第四次會議，審議通過《2024年ESG報告》，積極履行ESG監督職責。此外，為提升董事會對氣候相關風險與機遇的監督能力及ESG治理職責的履職能力，本公司面向全體董事組織開展《港交所氣候信息披露新規解讀》專題培訓，確保董事準確把握新規要點，切實提升公司在氣候相關信息披露與ESG治理方面的合規水平與決策效能。

ESG管治架構



ESG管理體系及職責

<p>董事會對本公司的環境、社會及管治承擔指導責任，職責包括：</p> <p>a) 聽取匯報、審批相關事宜並指導本公司ESG管理工作的開展。</p>	<p>董事會</p>
<p>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：</p> <p>a) 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；</p> <p>b) 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；</p> <p>c) 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；</p> <p>d) 指導和檢討聯華超市重要ESG議題的識別和排序；</p> <p>e) 審閱本公司年度《環境、社會及管治報告》及其他ESG相關披露資訊，並向董事會匯報；</p> <p>f) 識別與聯華超市有關的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；</p> <p>g) 向董事會提供ESG相關的培訓資料；</p> <p>h) 董事會授予的其他職責。</p>	<p>ESG委員會</p>
<p>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：</p> <p>a) 根據本公司ESG管理方針和策略、目標，制定具體ESG工作計畫並執行；</p> <p>b) 定期統計、分析ESG績效數據，並提交ESG委員會審議以便其了解本公司ESG管理績效目標實現進度；</p> <p>c) 定期檢索ESG負面資訊，並提交ESG委員會審議以便其了解本公司ESG風險；</p> <p>d) 協助編製本公司年度ESG報告，並提交ESG委員會和董事會審議；</p> <p>e) 提交ESG委員會和董事會制定ESG決策所需用的其他資料；</p> <p>f) ESG委員會授予的其他職責。</p>	<p>ESG工作小組</p>

1.3 持份者溝通

本集團重視持份者的需求與關注重點，以自身業務和營運情況為基礎，對標國內外同業，識別出主要持份者及其關注的議題。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。

聯華超市主要持份者及議題溝通表

重要持份者	關注議題	溝通與回應方式
股東	<ul style="list-style-type: none"> 企業管治 風險管理與內部控制 商業道德與反貪污 	<ul style="list-style-type: none"> 上市公司信息披露 股東會 股東溝通會 路演 接聽投資者電話 接收並回復投資者郵件 回復投資者微信
政府及監管部門(包括市場監督管理局、藥品監督管理局等)	<ul style="list-style-type: none"> 企業管治 商業道德與反貪污 食品安全 應對氣候變化 綠色運營 包裝物減量與循環利用 	<ul style="list-style-type: none"> 政策執行 食品安全管理 節能減排行動 包裝材料減量行動
消費者	<ul style="list-style-type: none"> 商品質量保障 食品安全 負責任營銷 消費者關係管理 信息安全與消費者私隱保護 數字化轉型 	<ul style="list-style-type: none"> 食品安全管理 公眾號宣傳 消費者諮詢、投訴平台 消費者滿意度調查 數字化門店建設
供應商	<ul style="list-style-type: none"> 供應鏈環境、社會管理 	<ul style="list-style-type: none"> 供應商審核、評估 供應商會議 交流互訪 可持續供應鏈建設

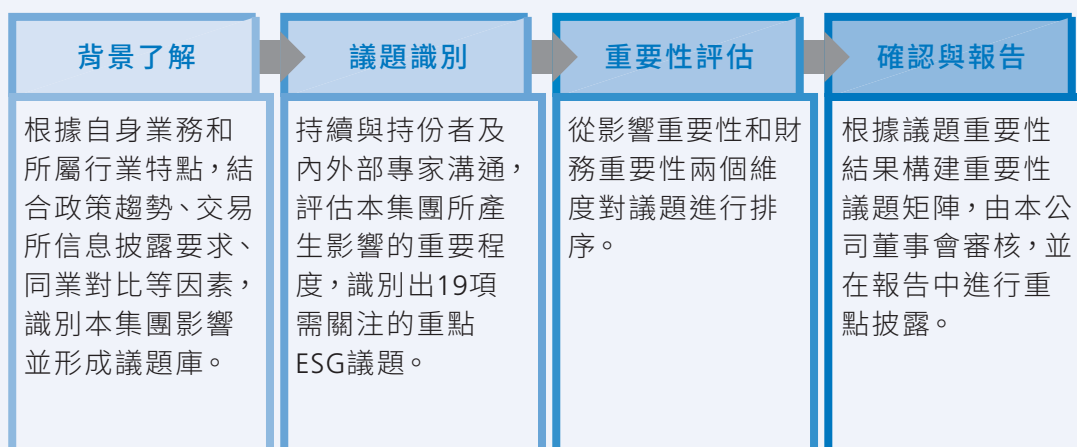
重要持份者	關注議題	溝通與回應方式
員工	<ul style="list-style-type: none"> • 員工權益與福利 • 職業健康與安全 • 員工發展與培訓 	<ul style="list-style-type: none"> • 工會及職代會 • 員工活動 • 消防演習 • 員工培訓 • 內部刊物
社區及環境	<ul style="list-style-type: none"> • 應對氣候變化 • 綠色運營 • 鄉村振興 • 公益慈善與志願活動 • 社區溝通與發展 	<ul style="list-style-type: none"> • 節能減排行動 • 包裝材料減量行動 • 邊遠地區產銷對接 • 社區服務活動 • 企業微信溝通 • 公眾號宣傳 • 門店展示倡議

1.4 重要性議題分析

本集團基於自身業務和運營特點，參考聯交所《環境、社會及管治報告守則》，結合國家及行業政策，對標國內外同行業，形成重要性議題庫。經過徵詢外部專家意見和與持份者溝通，本集團識別出19項需關注的重點ESG議題，並從影響重要性和財務重要性兩個方面，對重要性議題的重要性進行排序。

其中，影響重要性的評估維度包括影響發生的可能性以及嚴重性（影響規模、影響範圍和影響不可補救性）；財務重要性的評估維度包括預期在短期、中期和長期內影響發生的可能性以及財務影響的程度。

重要性議題識別流程

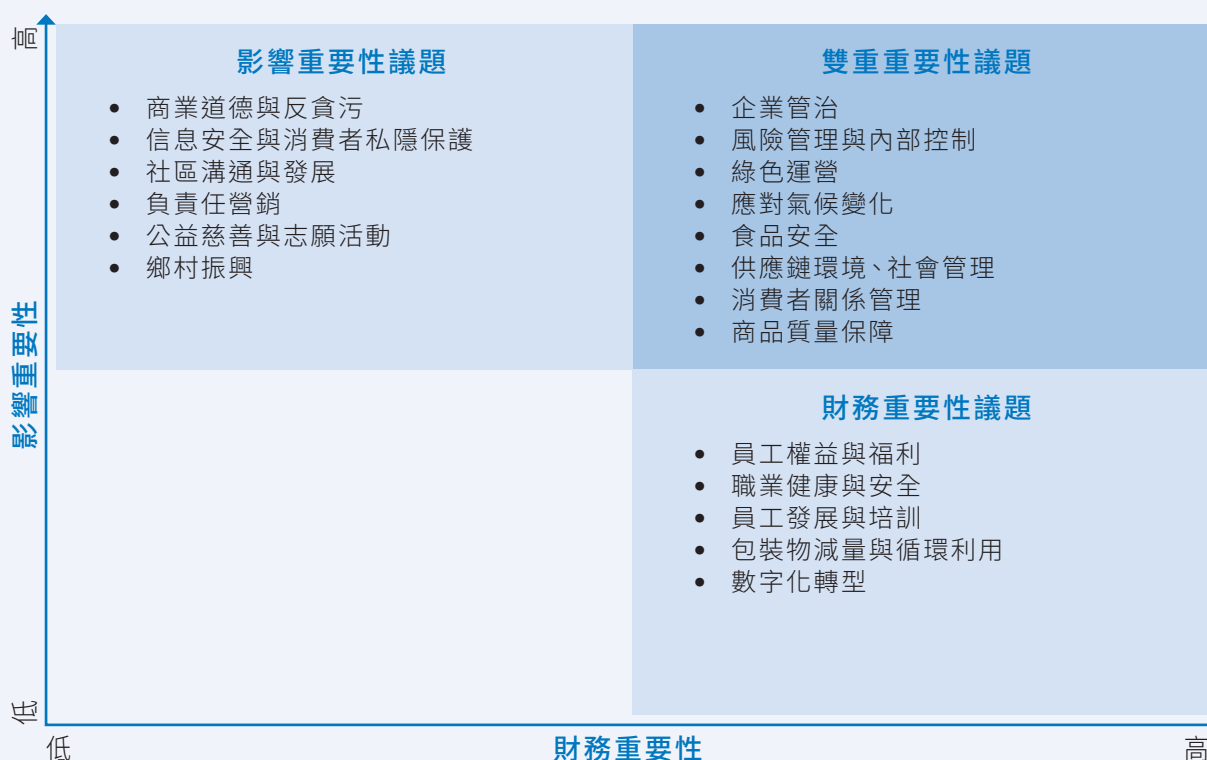


2025年，本集團在2024年重要性議題的基礎上，結合監管機構的政策和行業自律組織的規定，並對標同業，經增加、調整表述等修改，確定19個重要性議題，具體議題變動情況及原因見下表。

聯華超市2025年重要性議題變動情況表

2025年 重要性議題	2024年 重要性議題	變動情況	變動原因
應對氣候變化	氣候變化減緩與適應	修改表述	與國內政策導向及國際標準在氣候變化領域的關注重點保持一致，優化議題表述。
信息安全與消費者私隱保護	消費者信息與私隱保護	修改表述	根據本集團管理實踐、對標國內外標準及監管要求，調整議題表述，延伸議題內涵。
職業健康與安全	安全生產	修改表述	為與國家安全生產及職業病防治相關法規要求，以及國內外信息披露標準保持一致，納入員工職業健康有關內容，進一步拓寬議題內涵。
企業管治	公司治理	修改表述	根據聯交所語言習慣，修改議題表述。
數字化轉型	—	新增議題	積極響應國家發展數字經濟的政策導向，同時結合零售行業披露實踐，新增議題。

聯華超市重要性議題矩陣



聯華超市2025年重要性議題清單及對應章節

領域	重要性議題名稱	對應章節
管治	企業管治	2.1 企業管治
	風險管理與內部控制	2.2 風險管理與內部控制
	商業道德與反貪污	2.3 商業道德與反貪污
環境	綠色運營	3.1 綠色運營
	包裝物減量與循環利用	3.2 包裝物減量與循環利用
	應對氣候變化	3.3 應對氣候變化
社會	商品質量保障	4.1 商品質量管理
	食品安全	4.1 商品質量管理
	供應鏈環境、社會管理	4.2 供應鏈環境、社會管理
	消費者關係管理	4.3 消費者關係管理
	數字化轉型	4.4 提升數字化能力
	信息安全與消費者私隱保護	4.4 提升數字化能力
	負責任營銷	4.5 負責任營銷
	員工權益與福利	5.1 員工權益與福利
	職業健康與安全	5.2 職業健康與安全
	員工發展與培訓	5.3 員工發展與培訓
	社區溝通與發展	6.1 社區溝通與發展
	公益慈善與志願活動	6.2 公益慈善與志願活動
	鄉村振興	6.3 鄉村振興

註：加粗項為雙重重要性議題

2、 固本強基：治理優化與風控護航

2.1 企業管治

企業管治機制

本公司嚴格遵守《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國證券法》《上市公司章程指引》以及聯交所上市規則附錄C1《企業管治守則》等法律法規和有關要求，持續完善企業管治體系。

本公司建立股東會、董事會及高級管理人員組成的規範有序的治理結構，形成權力機構、決策機構和執行機構之間權責分明、相互協調和制衡的治理機制，切實保障本公司和股東的合法權益。2025年2月，本公司獲得中國證券登記結算有限責任公司出具的本公司已發行3.6億股新內資股股份的登記證明，完成註冊資本增加人民幣3.6億元並修訂《公司章程》。2025年下半年，本公司依據最新外部法規及監管要求修訂《公司章程》，取消監事會，修訂《審核委員會實施細則》，完善審核委員會職責，同時設立職工代表董事，完善股東會出席和投票方式，不斷提升規範運作水平，為本公司夯實穩健、可持續的治理基石。

企業管治架構



董事會專責委員會職責

委員會	職責
薪酬與考核委員會	建立和決定本集團的獎勵及考評體系
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
提名委員會	優化本公司董事會及經營管理層的組成
審核委員會	監督董事及高管行為，審閱本公司財務申報程序、內部控制體系等
ESG委員會	制定本公司ESG方針、策略、優次及目標，把控ESG管理風險

本公司董事會成員理解並履行自己的責任和義務，對本公司股東一視同仁，盡力保障所有投資者的權益。本公司董事會由11名董事組成，其中有3名執行董事、包括董事長在內的4位非執行董事以及4位獨立非執行董事。獨立非執行董事人數佔董事人數的高於三分之一。本公司堅持董事會成員多元化政策，在董事委任過程中用人唯才，不因性別、年齡或種族等個人特徵而有所偏倚。2025年，為積極響應聯交所上市規則關於提名委員會成員多元化的要求，本公司提名委員會新增1名女性委員，進一步提升治理多元化水平。本公司董事會中有4位女性董事，佔比為36.36%。

本節其他相關重要信息可參考本公司2025年年報「董事會報告」和「企業管治報告」章節。

投資者權益保護

本公司高度重視投資者權益保護工作，通過規範信息披露、持續暢通投資者溝通渠道及強化關連交易管理等方式，切實保障投資者的合法權益。

在信息披露方面，本公司根據香港證券及期貨事務監察委員會頒佈的《內幕消息披露指引》等法律法規及規範性文件，制定《信息披露管理制度》等內部制度，並發佈《關於建立健全公司重大事件和輿情上報督辦工作機制的通知》，確保全體股東平等、及時獲取本公司信息。同時，本公司制定並實施《關連交易管理制度》，規範關連交易的專項審批流程，嚴格履行內部合規審查及對外披露程序，並按月匯總關連交易情況，在中期報告和年度報告中披露半年度及年度關連交易信息。

在投資者關係管理方面，本公司積極構建高效、暢通的雙向溝通機制，及時向投資者傳遞公司戰略規劃、經營成果及投資亮點，並將資本市場的關注重點和意見反饋至董事會及管理層，促進良性互動。本公司定期組織年度及半年度業績路演，並通過投資者熱線、電子郵件及微信等多種渠道回應投資者關切；同時，組織接待境內外投資機構開展實地調研和門店參觀，進一步增進投資者對公司業務和運營情況的理解與信任。

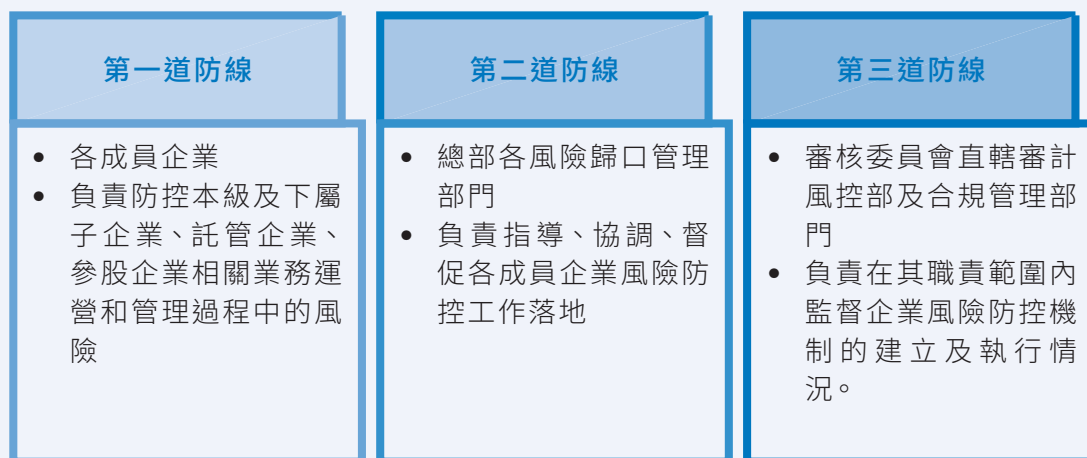
2025年投資者權益保護績效

- 2025年，本公司共發佈29份公告及通告、2份通函、2份代表委任表格、12份月報表、2份憲章文件（公司章程）、2份以電子方式發佈公司通訊安排的提示信函（分別向登記股東和非登記股東發佈）。
- 2025年，本公司通過電話和微信等方式完成了18批次的投資者溝通活動。

2.2 風險管理與內部控制

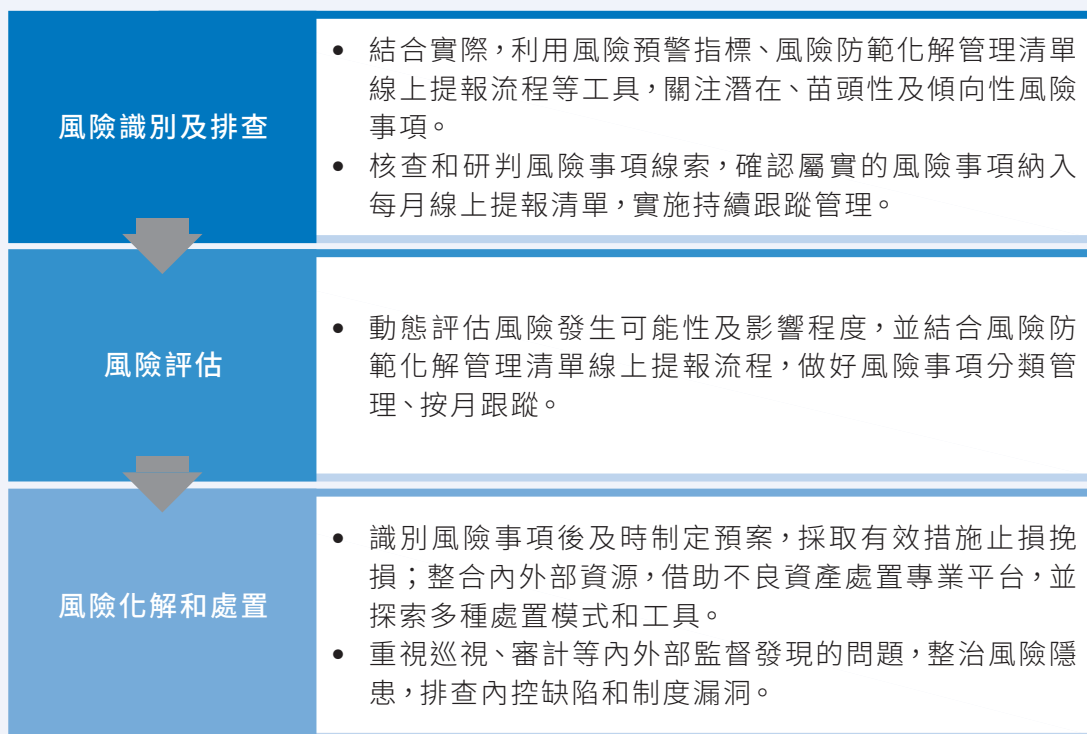
風險管理是本集團穩健運營的重要基礎之一。本集團制定《內部控制手冊》《防範化解重大經濟領域風險工作方案》等制度，建立「三道防線」風險管理機制，全面提升本公司風險管理與內部控制能力。

風險管理三道防線



本集團構建完善的風險管理流程，涵蓋風險識別及排查、評估、化解和處置三個階段，確保本集團全面夯實風險管理工作，有效預防和化解各類風險挑戰，實現本集團長期穩定發展。

風險管理流程



本集團識別出五大重點關注風險領域（戰略及投資風險、資金及財務風險、市場及經營管理風險、境外領域風險、法律領域風險），並在審計風控部牽頭下，安排各總部相關部門針對特定風險領域開展管理。

2025年，本集團圍繞提升風險管理與內部控制有效性，持續強化內部審計、審計整改、內控建設及風險防控等重點工作，系統推進風險管理機制運行與優化，切實發揮審計監督和風險防控在保障經營穩健運行中的支撐作用。

2025年風險管理與內部控制重點工作

類型	主要內容	成果
開展風險防控	<ul style="list-style-type: none"> 每月匯總《風險防範化解管理清單》，形成重點關注風險清單。 完成風險清單線上提報，督促提報風險事項。 結合組織架構調整，梳理評估風控體系並完成權限變更。 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年，督促提報風險事項清單32項。
推進內部審計	<ul style="list-style-type: none"> 圍繞「戰轉項目驅動、精細運營增效、探索模式拓力、深耕供應鏈提質、加大數字化賦能、優化組織強基」六大重點工作，按計劃有序實施各項內部審計。 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年，完成審計項目444項，相關部門提出審計意見和建議92條。
開展審計整改	<ul style="list-style-type: none"> 嚴格按照審計要求，對審計問題實行台賬銷號管理，開展後續審計及跟蹤。 	<ul style="list-style-type: none"> 完成下屬附屬公司2023年度效益審計整改驗證工作，整改完成率90.91%。

2025年，本集團成立專項檢查組，對下屬企業開展全面的人力資源內控檢查。檢查過程中，專項檢查組堅持實事求是、合法合規的原則，分批對各級下屬公司實施現場檢查，對發現的管理問題及時督促整改，並對人力資源相關審批流程進行合規性梳理，持續提升人力資源管理規範化水平。

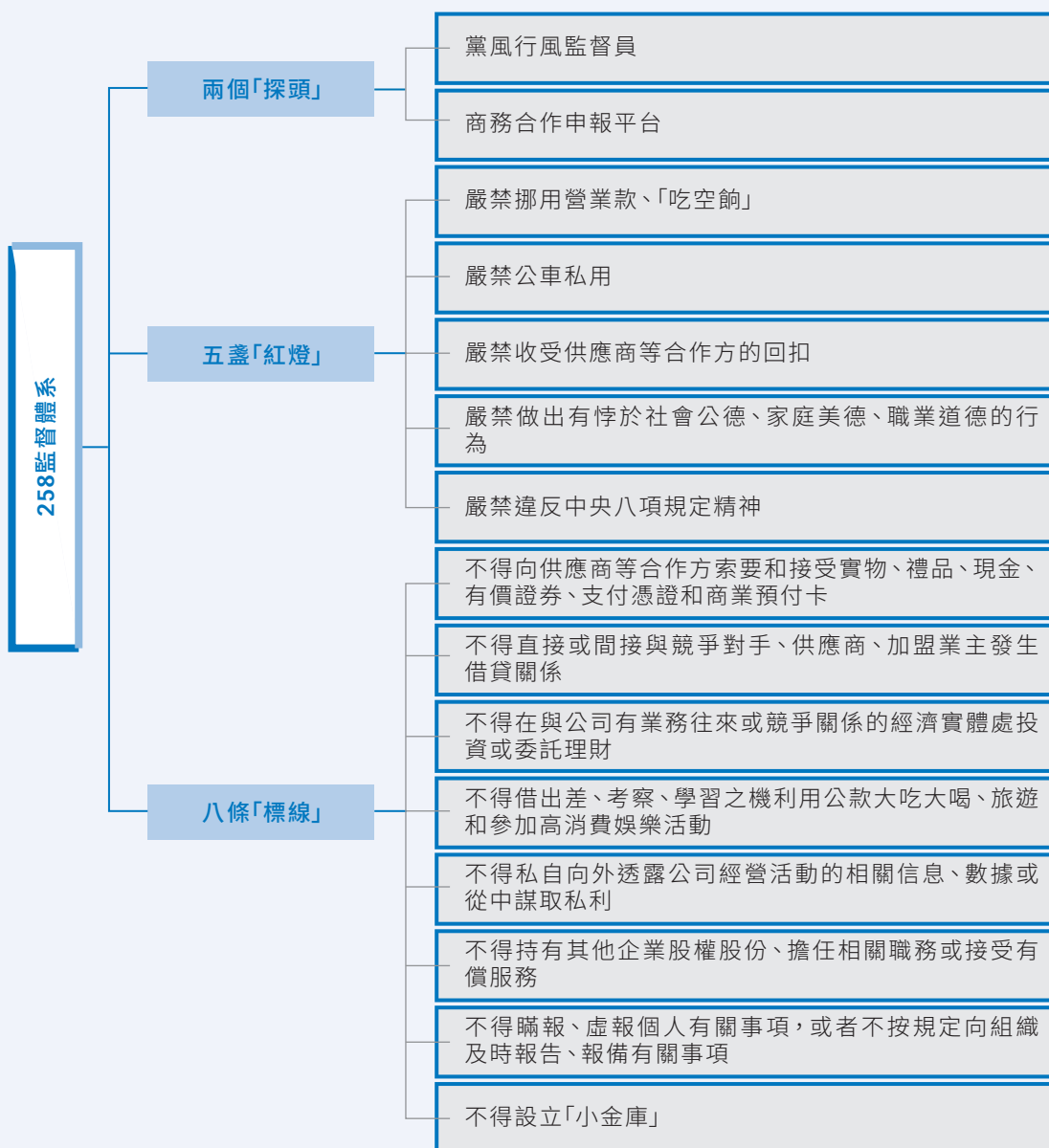
此外，本集團高度重視內審隊伍能力建設，持續加強內審員專業培訓。2025年9月，審計風控部全體員工參加審計條線專題培訓，內容涵蓋審計質量控制、內部審計重點業務領域以及內審實踐經驗分享等；同時，審計風控部員工積極參與「以審代訓」項目，通過實踐鍛煉提升專業能力和履職水平，為持續強化內部審計與風險管理工作夯實人才基礎。

2.3 商業道德與反貪污

本集團嚴格遵守《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國反不正當競爭法》《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》等法律法規與監管要求，制定《落實黨風廉政建設責任制紀委監督責任清單》《關於規範各級領導人員履職待遇與業務支出的管理辦法》等制度，並與黨員簽署《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》，增強員工的反貪污意識。

本集團結合自身實際，制定「258」監督體系，通過15項具體舉措，嚴格規範員工行為，極大降低了腐敗事件的發生率。

「258」監督體系



本集團持續強化關鍵環節管控，着力預防、識別和遏制各類商業道德違規及廉潔風險，並重點防範和治理不正當競爭行為，推動形成廉潔合規、誠信經營的良好環境。

商業道德與反貪污重點管理舉措

類型	主要內容
擴大廉潔監督網絡	<ul style="list-style-type: none"> 將防止利益衝突和「七個不得」執行情況在全集團範圍進行全覆蓋申報，重點對低職實權人員（指從業人員職務不高，但利用崗位影響謀取私利，易發生廉政風險、管理風險的關鍵崗位）進行有效監管。 設置清風觀察員，構建「群眾監督+專業督導」的立體化監督網絡。
深化廉潔培訓與宣導	<ul style="list-style-type: none"> 邀請境外律師就關於上市規則、反貪污、董事責任等內容面向董事會及高級管理人員開展專題培訓，共11名成員參與，覆蓋全體董事。 依託「聯華黨建」公眾號推出「廉聯看」專欄，通過順口溜、短視頻、漫畫等多元形式開展廉潔教育。2025年，發佈《明規正風》•「廉」播間10期，並推出原創廉潔小品《夜幕下的咖啡館》。
商業秘密保護與公平競爭管理	<ul style="list-style-type: none"> 設立保密委員會，制定並實施《保密工作管理辦法》，統籌推進保密制度建設，貫徹落實國家保密政策和法規，定期報告工作進展，持續強化商業秘密管理。 嚴禁任何形式的不正當競爭行為，堅決抵制虛假宣傳、商業詆毀、價格操縱等行為，維護公平有序的市場競爭環境。
監督舉報機制	<ul style="list-style-type: none"> 提供郵件、電話、信箱等清晰的舉報渠道，高度重視員工舉報的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與處理。 嚴格保護舉報人及舉報信息安全，對舉報人身份、聯繫方式及舉報內容實行嚴格保密，對違規洩密行為依法依規嚴肅追責。

此外，本集團高度重視供應商反貪污管理，嚴格把控新供應商准入資質，對關鍵業務部門相關供應商開展行賄犯罪記錄和不正當競爭行為核查。2025年，本集團修訂《供應商引入淘汰管理制度和流程》，進一步強化供應商准入審核與廉潔風險防控。更多供應商管理實踐詳見「供應鏈環境、社會管理」小節。

2025年商業道德與反貪污績效

- 2025年，董事反貪污培訓覆蓋率100%。
- 2025年，本集團累計查詢154家新供應商，禁止新供應商引入4家，對發現有行賄犯罪檔案記錄的單位，列入企業「禁入名單」。
- 2025年，本集團未發生貪污、賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的事件，也未有上述事項引起的訴訟案件發生。
- 2025年，本集團對委管幹部（聯華超市黨委直接管理的幹部）、核心崗位關鍵人員等1,889人次進行防止利益衝突和「七個不得」執行情況檢查。

3、 綠動未來：低碳運營與生態共建

3.1 綠色運營

本集團秉持綠色發展理念，依據並嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》《中華人民共和國環境保護稅法》等法律法規，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。報告期內，本集團未發生環境保護相關的重大事件或重大環境污染事故。

本集團制定了明確的環境管理目標，並通過年度績效收集與監測，跟蹤年度環境管理方面的進展情況。

環境管理目標及2025年進展

目標類型	目標內容	2025年目標進展
能源使用	降低不必要的能源消耗，並逐步提高可再生能源比例	<ul style="list-style-type: none"> 2025年耗電量為248,184.96兆瓦時，較2024年281,400.47兆瓦時下降11.80%
水資源使用	以2020年為基準年，2030年單位面積耗水量不斷下降	<ul style="list-style-type: none"> 2025年單位面積耗水量為1.60噸／平方米，較2020年1.8噸／平方米下降11.11%
溫室氣體排放	以2020年為基準年，2030年單位面積溫室氣體排放量持續降低	<ul style="list-style-type: none"> 2025年單位面積溫室氣體排放量為86.33千克二氧化碳當量／平方米，較2020年152.63千克二氧化碳當量／平方米下降43.44%
廢棄物管理	100%門店垃圾分類，確保可回收材料100%被回收利用，其他廢棄物均得到妥善處置	<ul style="list-style-type: none"> 所有門店實現垃圾分類，可回收材料100%回收利用，其他廢棄物妥善處置

2025年，本集團旗下世紀聯華開展主題為「從執行者到經營者的破局訓練營」的專項培訓，培訓內容主要為綠色運營有關理念及实操技巧，培訓覆蓋上海各門店店長、相關採購等管理人員，分為線下理論授課6次+線上培訓6次，總計30人次參加。本次培訓後，由各門店店長牽頭在各門店開展針對全體門店員工的綠色運營实操培訓，總計參與1,400人次。

綠色運營培訓模塊

一、 環保理念及環保政策宣講

二、 運營端環保实操技能

節能設備 (如LED照明、溫控系統) 的規範使用、日常維護及應急處置方法

三、 綠色服務技巧

一線員工環保購物引導話術，如鼓勵顧客使用環保購物袋等內容

能源與水資源管理

本集團消耗的主要能源包括電、天然氣、汽油、柴油。能源及水資源消耗主要來自各門店運營、倉儲物流及日常辦公。

能源及水資源來源及消耗方式

類目	主要來源	主要消耗方式
水	自來水公司	生活用水
電	國家電網	照明、空調、動力、冷凍系統
天然氣(低壓燃氣)	燃氣公司	食堂
汽油	外購汽油	商務用車
柴油	外購柴油	貨運車

本集團嚴格遵守《中華人民共和國能源法》，並根據門店實際情況，致力於最大限度減少能源和水資源的浪費。在能源管理方面，本集團通過制定環保政策與指導方針，設立具體環保目標，並調整門店年度能源消耗預算，以確保節能措施的有效實施。

在日常經營、倉儲、物流等環節中，本集團從綠色門店、綠色倉儲與物流、綠色辦公三個維度開展全面的節能減排工作。本集團要求門店定期記錄並匯總環保數據，持續監控門店的環保表現，核算年度能源消耗，並評估節能效果。同時，聯華物流也制定了《聯華物流能源管理制度》，進一步強化物流環節的能源管控。

2025年節能行動

綠色門店

優化管理：

- 制定並發佈《營運中心節能措施標準》，通過增加面光源（如平板燈）減少點光源、細緻設定各區域不同照度標準並整體降低平均照度的方式，減少用電量。
- 於門口處安裝軟門簾及風幕機，減少熱氣交換。
- 閉店後，風櫃拉起夜間風幕簾，減少冷量損失。
- 於照明開關處張貼隨手關燈提示。
- 關閉無需用冷庫。

採購節能設備：

- 設備採購時選擇能耗指標1-2級的設備設施。

完善系統控制：

- 通過智能化控制系統控制冷鏈系統壓縮機、冷櫃防漏系統，避免壓縮機頻繁啟動，降低能耗。
- 改造冷凍系統，長距離的門店風冷冷凝器改為水冷冷卻系統，進一步提高效率、降低能耗。

可再生能源使用：

- 世紀聯華顧村店、控江店設置屋頂分布式光伏發電，2025年累計發電784.64兆瓦時，減少碳排放421.05噸二氧化碳當量。
- 聯華華商倉庫屋頂分布式光伏項目，安裝容量約為1,694KWp，採用「自發自用，餘電上網」模式，年發電量可達2,000兆瓦時。

綠色倉儲與 物流	使用節能設備： <ul style="list-style-type: none">• 採用節能型製冷壓縮機組，通過變頻器及能量調節塊控制能耗，並對冷庫出入口的回籠間和風幕機進行修繕，通過攝像頭等關閉冷庫門，同時對壓縮機進行配件更新，優化製冷效率，減少冷熱結露，降低冷庫能耗。• 園區、庫區照明燈採用LED節能燈具，部分樓道等不常用區域採用聲控照明和雷達照明。
	定期維護設備： <ul style="list-style-type: none">• 定期巡查高壓配電房，對高壓配電房內損壞的電容進行及時更換，降低無功功率，節省電能。• 關閉自動分揀流水線、調整叉車充電時間，更新叉車電瓶等，降低設備損耗、減少用電量。
綠色辦公	數據分析： <ul style="list-style-type: none">• 實時監控電能、水耗數據，及時對異常數據進行分析。• 對涉及的能源費用進行管控，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。
	優化管理： <ul style="list-style-type: none">• 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，聯華物流落實《聯華物流能源管理制度》，同時對相關部門設立能源使用年度KPI。• 股東出席股東會及投票方式新增電子通訊或網絡方式，減少股東往返交通所需的能源。• 在電燈開關處通過提醒關燈的貼紙呼籲員工節約電力。
	無紙化辦公： <ul style="list-style-type: none">• 響應聯交所關於無紙化安排，減少紙質文件派發事宜，更多採用無紙化的電子文件派發；年報、中報、通函印刷數量較未實行無紙化時期減少約75%，有效減少因印刷紙質文件產生的能源消耗。

在水資源使用方面，本集團通過定期檢查維護用水設備、及時維修更新損壞設備，特別是冷庫夏季勤關門、冷凝器風扇定期更新，提高水冷散熱效率，降低用水量。

此外，本集團定期收集門店用水、辦公耗材等資源用量，調研門店資源消耗量大的原因，並制定減量計劃，跟蹤計劃實施情況與成效，並不定期向員工進行環保宣傳，提升員工節水意識。2025年年中，聯華物流通過水費的增加，及時發現地下水管漏水並進行了搶修，避免了更多水資源的浪費。

本集團按照規定申請獲得取水許可，按時繳納水費，在求取水資源方面無困難且對環境無重大影響。

排放與廢棄物管理

本集團產生的廢棄物分為無害廢棄物和有害廢棄物。無害廢棄物包括運營過程中產生的廢包裝物、購物單據打印紙張和過期的生鮮食品等；有害廢棄物則包括廢LED燈、硒鼓粉盒、電池、廢棄風櫃及帶有電子溫度計的導櫃等。

本集團將主要廢棄物分類為濕垃圾、乾垃圾和可回收垃圾，對各類垃圾採取不同的處理方式，確保廢棄物合理處理及再利用。

廢棄物分類及管理措施

分類	產生類型	處理方式
濕垃圾	過期的生鮮食品等	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 員工在生鮮區加貨及整理的同時完成垃圾分類；
乾垃圾	廢包裝物、購物單據、海報、廢LED燈等	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 集中在指定位置放置管理； ➢ 由門店與屬地合作的垃圾清運公司，進行統一清運處理。
可回收垃圾	外包裝紙板箱、KT板、纏繞膜、保溫箱	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 由指定的廢棄包裝回收公司進行統一打包、回收。
舊資產	閒置的家具、設備	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 對閒置的設備等資產進行利舊處置。

在排放物方面，本集團產生多種類型的排放，廢水包括辦公及物流運營區域產生的生活廢水，以及車輛維修過程中產生的含油污水等；廢氣主要為物流及公務車輛運行過程中產生的尾氣排放。

針對這些排放物，本集團採取多項處理措施。本集團旗下聯華物流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處理後再排放。對於食堂產生的廢油廢水，本集團通過油水分離器進行分離處理，確保排放符合環境標準。此外，本集團通過車輛保養中添加尿素溶液及優化油耗管理雙重舉措，系統降低車隊運營過程中的廢氣排放。尿素添加直接減少氮氧化物排放，油耗管控則間接削減碳氧化物等溫室氣體。

生物多樣性保護

保護生物多樣性對於促進人與自然和諧共生至關重要，並在維護生態系統穩定中扮演着不可替代的角色。本集團高度重視旗下蔬菜自管基地生產運營過程中對生物多樣性的影響，通過基地直管、綠色採摘、農藥殘留控制等措施，推動生物多樣性保護工作開展。

蔬菜自管基地生物多樣性保護措施

基地直管與監督	<ul style="list-style-type: none">派駐員工到自有基地進行直管，全程跟蹤播種品種、播種時間及肥料農藥使用情況，嚴格禁止使用國家嚴禁的農藥，確保種植過程符合環保標準，有效減少對土壤生態系統的破壞，保護基地周圍的生物多樣性，促進健康的農業生態環境。
綠色採摘	<ul style="list-style-type: none">採用生態友好的採摘方式，維持土壤健康、水源質量和微生境穩定，為動植物提供生存空間，保護棲息地完整性。
農藥殘留控制	<ul style="list-style-type: none">通過嚴格監管和檢測，確保自有基地蔬菜的農藥殘留符合國家標準，減少在後續蔬菜清洗過程中對土壤、水源及生物多樣性的負面影響。

3.2 包裝物減量與循環利用

本集團涉及的包裝材料主要為倉儲物流環節所需的周轉箱，以及門店銷售使用的包裝袋。本集團致力於減少包裝材料的使用，制定《蔬菜包裝物使用標準》《水果包裝物使用標準》，在倉儲物流、銷售環節控制包裝材料使用，通過包裝減量、循環使用、理念倡導等方式，促進社會低碳可持續發展。

包裝物減量與循環利用主要行動

綠色門店	綠色倉儲物流
<ul style="list-style-type: none"> 門店依據銷售、客流情況，合理備貨，對商品陳列後的可回收廢包裝物，集中整理、統一回收。 門店銷售區域需要使用連卷袋處貼有「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。 各門店嚴格執行國家標準，在門店收銀線嚴禁使用塑料購物袋，改為無紡布購物袋。 自有品牌的雞蛋包裝逐級嘗試向可降解的包裝材料發展，例如紙質包裝盒。 規範、統一蔬菜水果包裝方式，對員工進行相應的培訓和現場演示，減少不必要的包裝廢棄物。 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，帶動更多消費者參與綠色、低碳生活。 	<ul style="list-style-type: none"> 使用標準尺寸的託盤、周轉箱，節約運輸空間。 根據商品特點採用可循環使用的冷鏈周轉箱、蔬菜筐、常溫周轉箱、流水線專用周轉箱、保溫箱等，並進行循環使用。 隨着拆零業務增長，整箱配送轉為周轉箱配送，為降低包材用量，採用可循環隔板對商品在周轉箱內實現分區和固定。

3.3 應對氣候變化

能源和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、投資者等持份者應對氣候變化的關注，參考國際可持續準則理事會（International Sustainability Standards Board，簡稱ISSB）的國際財務報告可持續披露準則第2號—氣候相關披露（簡稱IFRS S2）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。

管治

為加強氣候管治水平，本集團將氣候管治責任融入本公司整體ESG管治架構中，形成自上而下的管治架構，各層級根據《ESG管理制度》有序開展氣候管治與管理相關工作。

聯華超市應對氣候變化管治架構

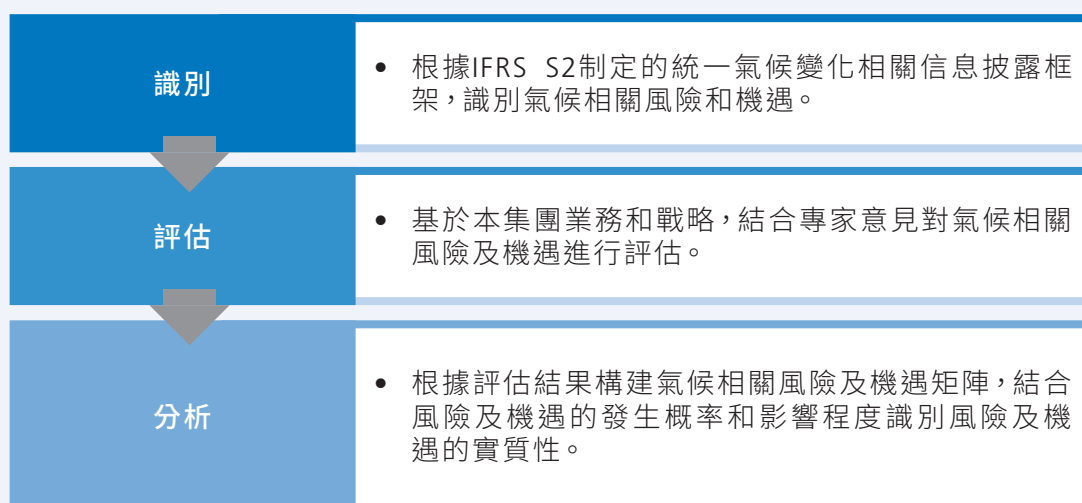
董事會	<ul style="list-style-type: none">• 承擔氣候相關治理的最終責任，審閱、評估並批准本集團氣候相關風險、氣候戰略、中長期目標及重大氣候相關決策，並監督整體成效；• 每年審閱涵蓋重要性議題「應對氣候變化」在內的ESG報告。
ESG委員會	<ul style="list-style-type: none">• 監察氣候相關政策趨勢，監督氣候相關風險與機遇的識別與評估，指導氣候戰略與目標制定，監督目標進展，審閱氣候相關披露信息，並每年向董事會匯報一次。
ESG工作小組	<ul style="list-style-type: none">• 識別和評估氣候相關風險與機遇及對本集團業務和財務的影響，牽頭開展氣候戰略制定、目標設定、政策制定和管理提升等工作，審議氣候績效與報告並確保運營合規。

未來，本集團計劃將溫室氣體減排目標達成情況納入ESG工作小組中負責氣候變化議題的部門的績效考核指標中。

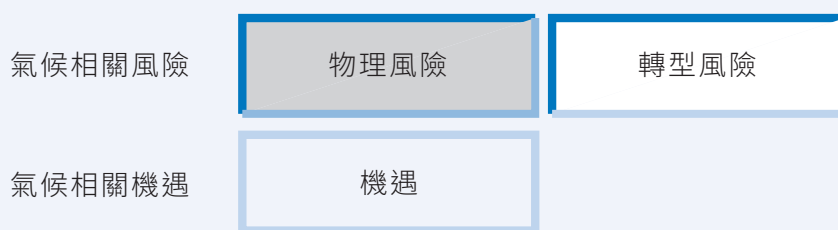
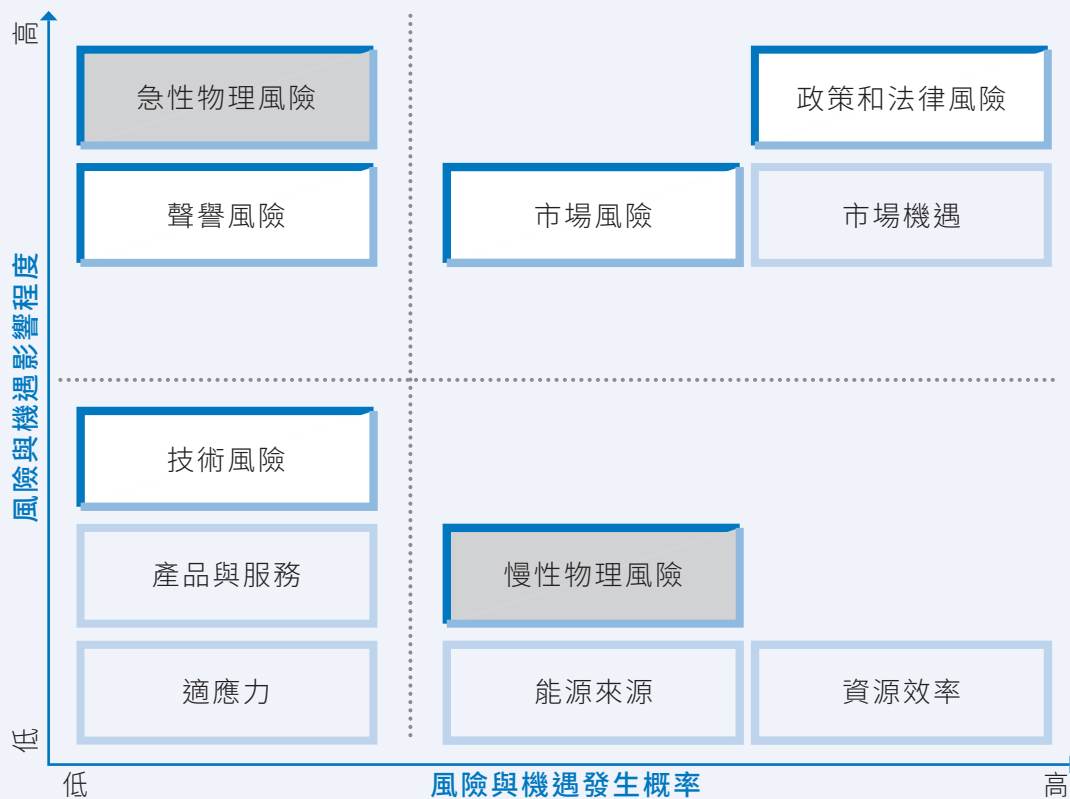
策略

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



氣候相關風險及機遇矩陣



氣候相關風險及機遇財務影響分析

氣候變化主要風險與機遇識別結果				時間範圍 ¹	潛在財務影響
風險	高	政策和法律風險	本集團及本集團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本集團運營成本上升的風險。	短中長期	營業收入↓ 運營成本↑ 信用風險↑
		市場風險	隨着碳中和等相關政策的出臺引發市場對氣候友好型產品或服務的需求，導致本集團因此面臨市場風險。	中長期	營業收入↓ 信用風險↑
	中	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，可能影響本集團門店正常運營，進而影響本集團業務。	短中長期	營業收入↓ 運營成本↑ 固定資產價值↓
		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本集團正常運營造成影響。	中長期	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，若本集團未能滿足持份者期待，可能會對本集團運營帶來聲譽風險。	中長期	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本集團運營和業務造成一定的影響。	中長期	固定資產價值↓ 運營成本↑

氣候變化主要風險與機遇識別結果				時間範圍 ¹	潛在財務影響
機遇	高	市場機遇	碳中和、氣候變化等相關政策的出臺對於綠色產品市場具有引導作用，聚焦氣候友好型商品有利於本集團開拓新的增長空間。	中長期	營業收入↑ 信用風險↓
	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。	短期	運營成本↓
		能源來源	採用清潔能源、低碳能源替代傳統能源，有利於在未來降低本集團能源開支。	短中長期	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，有利於提高本集團應對氣候風險、抓住氣候機遇的能力，並增強履行社會責任的品牌形象。	中長期	信用風險↓
		產品與服務	本集團採購綠色商品，倡導可持續消費，有利於回應消費者對綠色商品的需求，增強產品與服務的競爭力。	短中長期	營業收入↑ 信用風險↓

註1： 時間範圍的界定為：短期（1年以內[含]）、中期（1年至5年[含]）和長期（5年以上）。

風險管理

為應對氣候變化有關風險與機遇，提升氣候韌性，本集團積極制定氣候風險管理措施及應對氣候變化策略。

鑒於近年來極端天氣事件發生頻率和強度有所上升，本集團持續在主要運營門店完善防汛排水、設備防護及应急管理措施，並定期開展應急演練，降低氣候物理風險對生產運營和資產安全的潛在影響，2025年相關成本約為人民幣378.10萬元¹。基於目前已獲取的信息判斷，上述風險與機遇在當期末對公司資產狀況、經營成本或現金流產生重大財務影響，且在現有管理措施下，於可預見期間內亦不會對本公司財務狀況和經營成果造成重大影響。

氣候相關風險應對措施

日常管理

- 完善環境管理和氣候變化相關管理制度；
- 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；
- 用低耗能材料取代門店的高耗能材料；
- 辦公場所採用LED節能燈具；
- 門店採用低耗能冷櫃等設備；
- 採購可持續認證產品及本地化採購。

¹ 成本包含：避險設施設備購置、安全信息系統支出、應急救援器材設備支出、應急隊伍建設等。

應對極端天氣

日常預防

- 規定各大區第一負責人為防汛防颱第一責任人，組織防汛搶險隊伍，形成防汛網絡圖；
- 搶險隊員須保持通信暢通，門店及時接收並執行本公司防汛要求；
- 門店針對重要設施及場所開展防汛防颱專項安全大檢查；
- 完善門店防汛設備配置。

災害應急響應

- 颱風暴雨期間安排值班人員，提前做好防範措施；
- 定時關注氣象預報，遇重大情況逐級上報；
- 門店如發生進水、嚴重漏水等，立即搶險並通知保險公司。

案例

開展颱風「竹節草」安全防範工作

2025年，面對第8號颱風「竹節草」來襲，本集團第一時間啟動防汛防颱二級應急響應，全力保障人員與財產安全。

本公司防汛防颱領導小組迅速召開專題部署會，並建立「竹節草」專項信息溝通群（微信／飛書），確保信息及時上傳下達。同時向各成員企業明確四項具體要求：

- 一、 壓實責任體系。通過業務和安全兩條線，將防汛責任層層傳達、落實到人。
- 二、 強化值班值守。各成員企業主要負責人及安全管理人員全部進崗到位，24小時值班。
- 三、 實施動態監測。對物流倉儲、100餘部配送車輛、上海及江蘇等地2,000餘家門店的線上線下運營狀況，以及全體員工安全情況，進行「點對點」跟蹤監測，每小時報告一次，無異常則報平安。
- 四、 做好應急保障。聯動資產工程維修條線，急修、搶修人員24小時備勤待命，區域維修力量全部到崗到位。

通過上述措施，本集團實現了颱風「竹節草」過境期間的安全平穩運營。

指標與目標

本集團根據自身定位與戰略，制定溫室氣體減排定性目標（本年度未對目標進行修訂），由ESG工作小組負責目標實施路徑工作的執行，ESG委員會監督工作執行情況並定期匯報至董事會，董事會對目標開展回顧和進度審閱，並基於本公司發展情況與外部因素全面管理目標制定相關事宜。2025年，本集團溫室氣體排放密度較2024年持續下降，展現了本集團在節能減排與低碳運營方面的積極成效。

本集團目前正在進行案頭研究並進行持份者溝通，計劃在未來制定氣候相關定量目標，以積極響應《巴黎協定》、中國大陸及香港地區碳中和目標。

聯華超市溫室氣體減排目標及2025年完成情況

短中期目標	以2020年為基準年，2030年單位面積溫室氣體排放量持續降低		
基準年	2020年		
基準年溫室氣體排放強度	152.63千克二氧化碳當量／平方米		
目標覆蓋組織範圍	使用運營控制權法確定的合併報表範圍		
目標覆蓋溫室氣體排放範圍	範圍一十二	範圍一十二	範圍一十二
年度	基準年	2024年	2025年
各年度碳排放強度（千克二氧化碳當量／平方米）	152.63	89.53	86.33

此外，本集團正對易受氣候相關風險影響及涉及氣候相關機遇的資產或業務活動規模、相關資本運用安排，以及內部碳定價在經營決策中的適用性開展可行性研判與前期研究。相關工作仍處於評估階段，尚未形成具備一致性和可比性的量化結果。本集團已按「不遵守就解釋」原則披露聯交所《環境、社會及管治報告守則》D部分規定的氣候相關資料。本集團將結合監管要求及自身實際，適時推進相關安排，現階段說明詳見本報告聯交所《環境、社會及管治報告守則》索引表。

4、 匠心甄選：品質保障與客戶信賴

4.1 商品質量管理

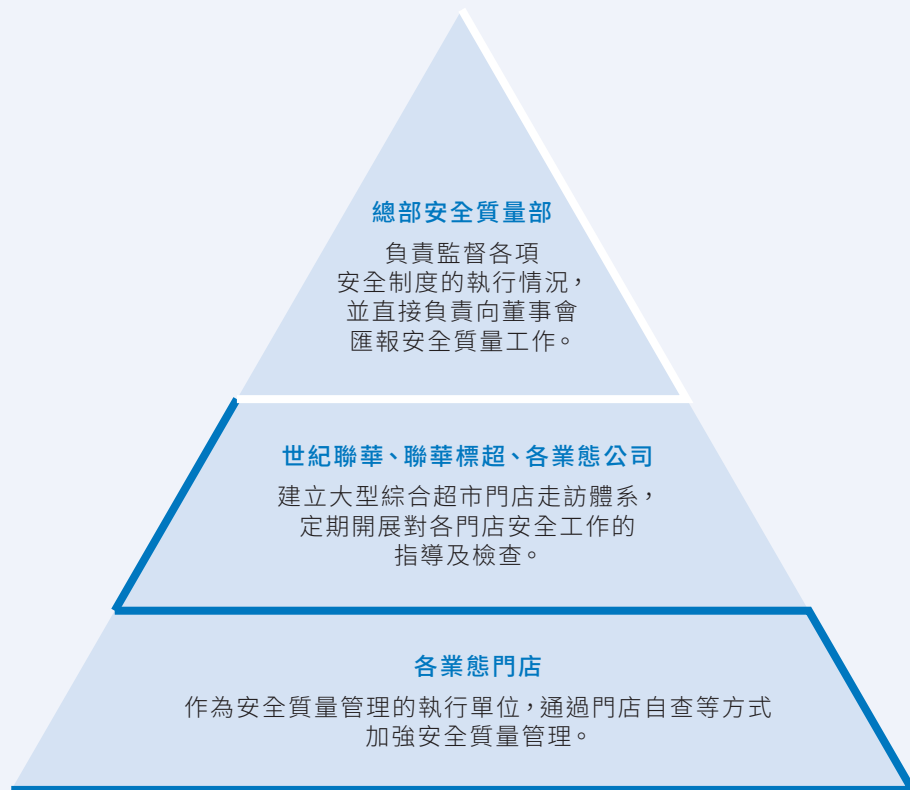
商品質量保障

本集團嚴格遵守《中華人民共和國產品質量法》《中華人民共和國食品安全法》《食用農產品市場銷售質量安全監督管理辦法》《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，針對商品質量保障各環節均建立了相應的內部管理制度，包括《自有品牌質量管控流程》《自有品牌商品審核管理程序》《商品索證索票管理辦法》《不合格商品管理辦法》等。

本集團總部商品採購管理，世紀聯華和聯華標超（不包含加盟店）的商品銷售獲得 ISO 9001 質量管理體系認證。

本集團建立完善的三級質量管理體系，並在2025年繼續落實三級檢查與整改、三級培訓等內容，強化內部質量管理。

三級質量管理架構



三級質量管理體系

三級檢查與整改	<ul style="list-style-type: none">• 門店自查、世紀聯華／聯華標超／成員企業抽查、總部安全質量部督查。
三級反饋	<ul style="list-style-type: none">• 按照門店—世紀聯華／聯華標超／成員企業—總部的三級反饋，對問題進行整改反饋並驗證。
三級培訓	<ul style="list-style-type: none">• 門店對一線員工培訓、世紀聯華／聯華標超／成員企業對門店管理人員培訓、總部對世紀聯華／聯華標超／成員企業主要管理人員培訓。
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。

2025年，本集團通過送課到店的形式開展質量管理體系培訓，培訓覆蓋總部各部室、世紀聯華、聯華標超、成員企業，培訓總計444人參與，其中體系內審員培訓參與人數100人，培訓後均通過考核。

作為商品銷售主體，本集團重視產品質量保障，在日常的工作中從強化管理、合理安排庫存、確保進貨來源、保證人員配備、落實信息追溯等方面着手，確保上架商品的質量安全。

商品質量管理措施

<p>強化日常管理，做好風險提示工作</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 強化索證索票、進貨查驗、儲存運輸、生產加工、清潔消毒、溫度管理、監督檢查、檢驗檢測、保質期管理等日常管理工作； • 通過培訓、微信群等方式，加大商品質量管理宣導，提升風險意識，做好基礎保障工作。
<p>合理安排庫存，注重保質期管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 合理安排商品、半成品、成品、食品原料、促銷品等庫存，避免出現過期和浪費情況； • 注重各環節食品的保質期監管，加強檢查工作，嚴格按照食品臨期品管理要求做好管理。
<p>規範進貨管理，加強促銷監管</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 嚴格落實索證索票，確保商品進貨來源可追溯； • 對促銷、特賣、展銷等活動加強監督管理； • 從嚴審查供應商資質、商品資質、銷售過程，保證合法合規經營。
<p>保證人員配備，妥善處理突發事件</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 做好人員部署，保證商品質量監管工作有序開展，在關鍵環節加強管理； • 妥善處理政府監管、客戶投訴等突發事件，按照事件處理流程和匯報要求及時處置； • 安排應急聯繫人，做到及時處理、及時報告。
<p>落實信息追溯，規範特殊食品經營</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 做好信息追溯工作，確保追溯信息及時上傳，數據準確； • 規範特殊食品經營，特殊食品單獨陳列、不得與普通食品混放； • 做好銷售明示警示和消費提示，不得發佈虛假廣告和宣傳。

環境、社會及管治報告

針對日常管理過程中發現的不合格商品，本集團制定《不合格案件處理流程》，對不合格產品開展停止銷售、下架、退回供貨商等一系列應對舉措，並要求供貨商進行整改不合格商品，整改後商品取得省、市級質監局或衛生局認可的檢測合格報告後可恢復上架銷售。

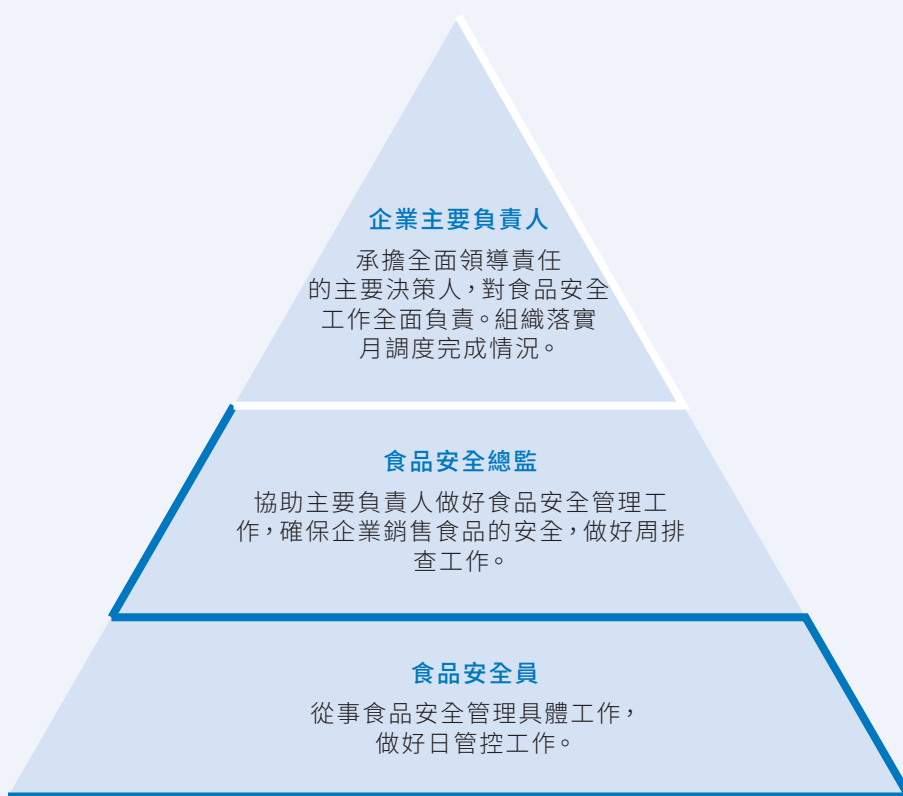
本集團通過第三方送檢、抽查、反饋等手段嚴格監控銷售產品的質量安全，對問題產品第一時間採取予以下架、召回、退貨等措施，同時組織相關部門分析問題產生原因並進行整改。2025年，共發生11起銷售商品質量不合格案件，均在第一時間對不合格商品採取下架召回措施，分析不合格原因，幫助供應商生產企業進行整改整頓。同時，本集團積極配合相關執法部門，及時有效進行事件處理。

食品安全

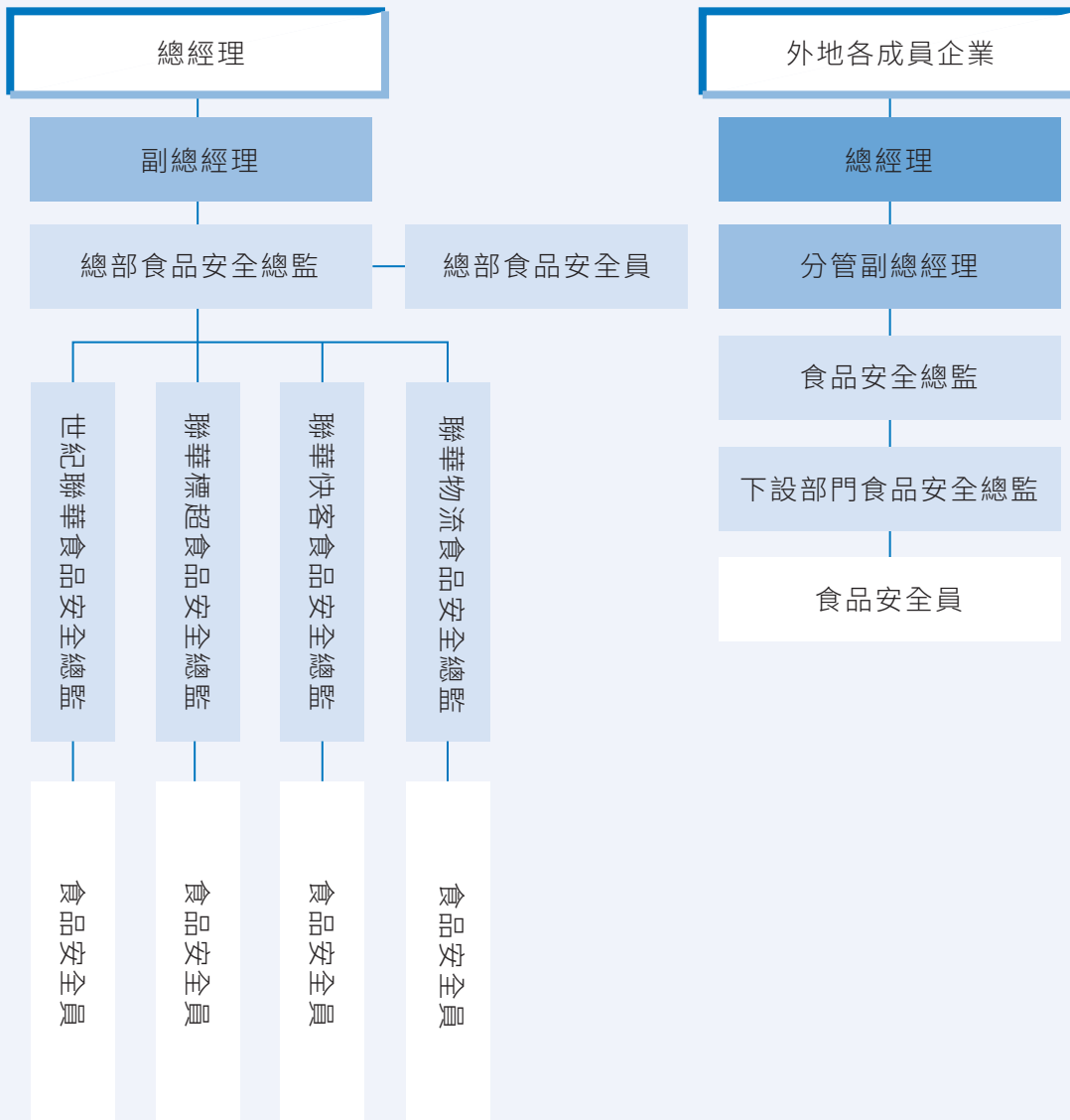
食品安全問題直接影響消費者健康與安全，本集團始終將食品安全作為管理重點，嚴格遵守《中華人民共和國食品安全法》《中華人民共和國食品安全法實施條例》《食用農產品市場銷售質量安全監督管理辦法》《上海市食品安全條例》《上海市食品安全信息追溯管理辦法》《市場總局企業落實食品安全主體責任監督管理規定》等法律法規和有關規定，制定《食品經營企業食品安全管理標準化手冊》《食品安全事故應急預案》等食品安全內部管理制度，為食品安全管理夯實基礎。

本集團建立公司食品安全整體架構，制定由企業主要負責人、食品安全總監、食品安全員的三級管理架構，並逐級落實日管控、周排查、月調度的工作機制。本集團總部以及外地各成員企業均按照以上體系制定食品安全管理架構。

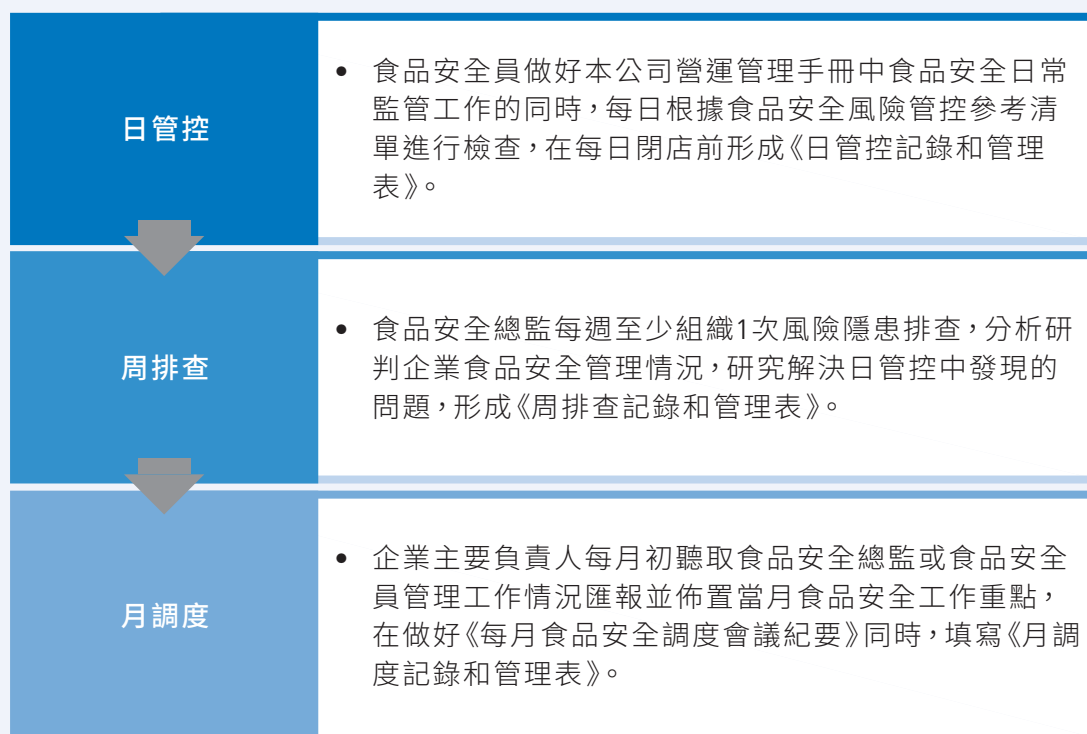
聯華超市食品安全三級管理架構



聯華超市食品安全組織架構

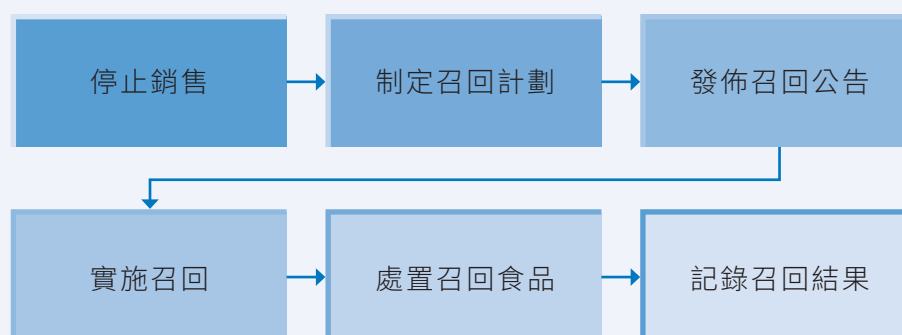


食品安全工作流程



同時，本集團制定《食品召回管理程序》，對不合格食品商品進行及時召回，保障消費者健康。

食品召回流程



本集團將做好食品安全管理放在重要地位，在運用前沿技術保障食品安全的同時，不斷推進落實食品安全稽查、食品安全標準化評估。另外，本集團還針對食品安全開展各類培訓活動，提升員工在食品安全方面的素質。

食品安全管理措施

類別	措施	2025年成果
門店主體責任考核	<ul style="list-style-type: none"> • 本集團各門店轄區市場監管所下發主體責任考核二維碼，門店食品安全管理員在隨申辦上進行主體責任考核。 	
食品安全線上稽查	<ul style="list-style-type: none"> • 利用數字化平台搭建門店食品安全線上稽查平台； • 平台可完成在線門店檢查情況的匯總與分析，做到記錄痕跡化、流程可視化、分析自動化，實現「稽查門店、問題反饋、通知整改、反饋驗證」流程化管理。 	<ul style="list-style-type: none"> • 食品安全數字化稽查共計815店次，其中世紀聯華27店次，聯華標超直營380店次，聯華標超加盟204店次，聯華快客直營49店次，聯華快客加盟155店次。

類別	措施	2025年成果
<p>食品安全培訓</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 利用「百聯i學」APP為員工開展《聯華安全月月談》(簡稱「月月談」)網絡微課培訓； • 聯合上海市食品安全工作聯合會舉辦超市食品安全管理與經營過程控制評估工作第二期輪訓班； • 聯華物流每日班前對一線員工進行食品安全的提示和教育，每2個月由人力資源部進行食品安全培訓。 	<ul style="list-style-type: none"> • 完成了5期「月月談」食品專題的線上培訓，包括「新春佳節保平安」「315共築滿意消費」「包裝標準大更新」「煮熟煮透少生食」「預包裝標籤通則」，共計10,542人次參加； • 輪訓班各會員單位共61人參加，本集團46人參加。
<p>物流食品安全優化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 採用可循環隔板對商品在周轉箱內實現分區和固定； • 對溫度變化容易產生食品安全問題的冷鏈商品使用EPP保溫箱進行配送，配送過程中放置遠程溫度傳感器； • 在倉庫裝貨區增設保溫毯，確保食品在裝車前就已達到目標溫度，從源頭保障品質； • 優化周轉箱清洗流程，定期對清洗設備進行維修，確保周轉箱清潔。 	

構建「政企民」協同的食品安全共治體系

2025年「315」國際消費者權益日期間，本公司安全質量部聯動上海市食品安全工作聯合會、普陀區食品藥品安全委員會辦公室等政府機構，舉辦「共築滿意消費315食安科普進商超」主題公益活動，旨在通過透明化溝通與數字化工具，強化全鏈路食安管理，切實保障消費者「舌尖上的安全」。

主題公益活動在上海中環百聯購物廣場舉辦，設置五大互動模塊：

- 知識普惠：350名市民通過掃碼參與食安知識競答，以問答形式強化風險識別能力；
- 實境教學：工作人員現場演示過期食品鑒別方法，提升消費者自檢能力；
- 權威答疑：邀請食品安全專家一對一解答添加劑、儲存標準等熱點問題，消解信息壁壘；
- 即時檢測：為市民免費提供蔬菜農殘、肉類瘦肉精快速檢測服務，實現「現場送檢、立等可取」；
- 民聲引導：通過「你點我檢」投票收集民意，後續由普陀區食藥安辦將投票結果轉化為區域靶向抽檢計劃，形成「群眾點題、政府解題」的治理閉環。

案例

參與國家級食安監管培訓，輸出聯華全鏈條管理經驗

為強化食品安全全鏈條管控能力，本公司食品安全總監作為上海企業代表，赴北京中央黨校（國家行政學院）參加國家市場監督管理總局舉辦的專題培訓。

培訓由國務院食安辦主任、市場監管總局黨組書記羅文，海關總署進出口食品安全局局長李勁松，中央黨校副校長李毅等主要領導親自授課，圍繞食品安全全鏈條監管進行深度政策解讀與趨勢研判。

在分組研討環節，聯華超市代表上海生產經營企業，系統匯報學習心得，並重點分享本集團在食品安全方面的工作亮點，展現政企協同治理中的企業擔當。

2025年食品安全管理績效

- 2025年，譜尼測試集團上海有限公司對聯華超市下屬55家聯華標超門店，13家世紀聯華門店，20家聯華快客門店及聯華物流按照食品安全法律法規及集團食品安全標準化手冊進行食品安全審核。13家世紀聯華門店合格率76.9%²，55家聯華標超門店和20家聯華快客門店合格率均為100%。
- 世紀聯華門店吳淞店、顧村店、石化店、秀州店、青浦店、橋梓灣店、漕盈店被評選為「2025年食品安全守信超市」。

² 3家世紀聯華門店由於即將停業、改造，導致現場部分硬件維保、商品管理無法達到標準化審核要求。報告期內，其中一家門店已完成停業流程，另兩家門店改造後均整改達標。

4.2 供應鏈環境、社會管理

優質的價值鏈支持是企業獲得長遠發展的重要基礎。作為零售企業，聯華超市主要的供應商為商品供應商、資產工程供應商。本集團重視供應鏈管理，通過穩妥的管理及嚴格的審查保障供應商產品質量；對於生鮮食材類供應鏈，構建基地直採+市場自採模式，確保生鮮食材品質；同時，本集團加快推進可持續供應鏈建設，攜手可持續發展程度更高的供應商夥伴，為消費者提供環境友好的商品，降低價值鏈上的環境影響。

供應商准入與評估

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，資產工程供應商主要包括資產供應商及工程隊。本集團制定《商品採購管理規範》《自有品牌商品採購管理規範》等制度，規範供應商管理。2025年，本集團制定《供應商引入淘汰管理制度和流程》，明確供應商准入與禁入標準。

在供應商准入方面，本集團制定《索證索票管理辦法》，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質量審核工作，對每一家供應商的資質進行審核。2025年，本集團對新供應商引入資質、行賄犯罪檔案查詢嚴格把控，提前對商品、資產工程等關鍵部門的供應商業務准入資格進行資質及行賄犯罪行為查詢，並督促供應商填寫《無利益關係承諾書》，對資質不全、證照虛假、有質量問題、進入失信黑名單的供應商堅決不予引進。

在供應商評估與審核方面，本集團建立供應商評估體系優化供應商結構，實現供應商分類管理，針對不同類型供應商採取相應的合作方式與管理策略，減少採購風險，挖掘供應商潛力，使採購部門總體價值最佳化。

供應商評估體系

評估範圍	當年合作供應商
評估指標	銷售額、銷售佔比、綜合收益額、綜合收益率、周轉天數、促銷投入、分類綜收率等
評估方法	<ul style="list-style-type: none"> • 通過銷售額權重得分、綜合收益額得分對供應商進行打分。 • 通過供應商的銷售額、綜收收益額、綜收收益率同比增長表現情況對供應商進行打分。 • 以補差率為基準，對供應商在促銷支持力度方面的表現進行打分。 • 以分類周轉天數為基準，對供應商的周轉天數表現進行打分。

2025年，本集團聯華標超商品採購策略聚焦「去同質化」與「大單品」雙輪驅動：通過精準選品淘汰同質商；錨定大單品戰略，向上游延伸供應鏈深度合作，與核心供應商建立長期戰略協同，確保關鍵資源穩定供給。

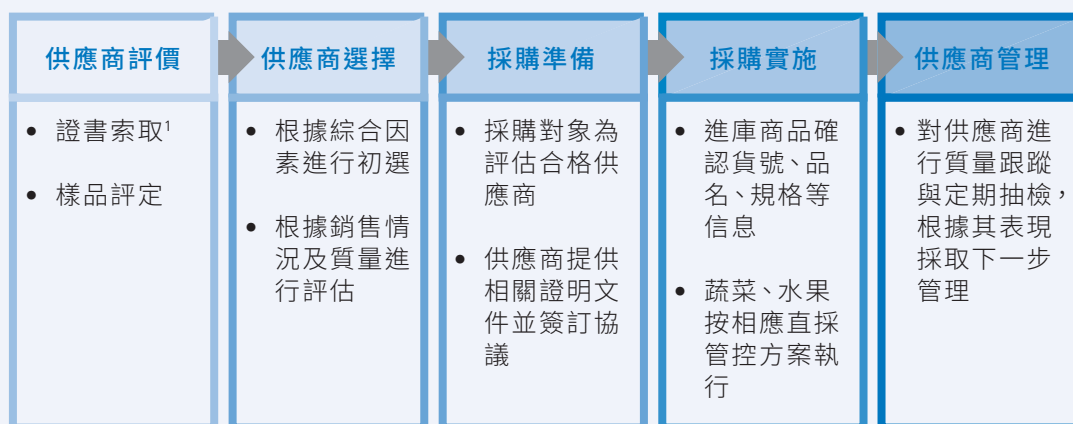
2025年供應商管理績效

- 截至2025年12月底，累計查詢154家供應商資格，禁止新供應商引入4家。
- 截至2025年12月底，聯華標超常溫類（不含煙草）的總商品品種數減少了36%。

生鮮食材供應鏈管理

生鮮類食品保質期短，因此生鮮食材的供應鏈有效管理對於確保其產品質量和及時交付至關重要。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，制定《生鮮採購部採購管理程序》《生鮮採購部生鮮聯營供應商管理細則》《生鮮採購部新品管理細則》《生鮮採購部商品定價管理規範》《生鮮採購部門店巡查細則》，確保採購的生鮮商品滿足規定要求，同時確保合格供方長期穩定提供質量優良的生鮮食材。

生鮮類商品採購流程



註1：對於肉品類要求供方應提供國家法律法規規定的證明文件；對上海市範圍內或外省市的畜禽產品必須提供畜禽產品《動物檢疫合格證明》《屠宰證》《肉品品質檢驗合格證明》或《進口肉類產品入境貨物檢驗合格證明》。

本集團構建基地直採+市場自採的生鮮食材供應鏈模式。

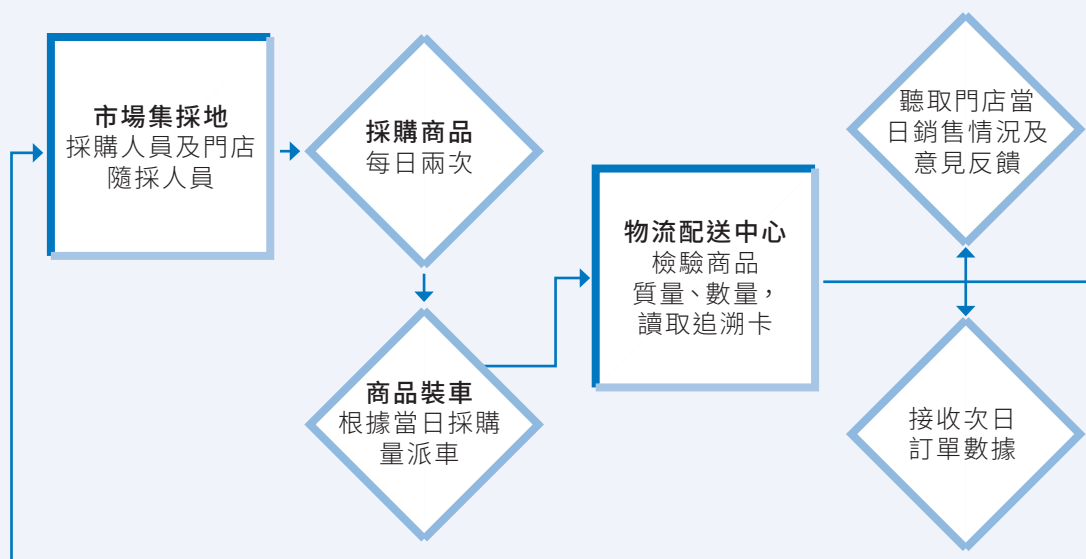
在基地直採方面，本集團持續完善基地的種植、採收、加工、運輸、驗收等流程及制度，從產地、氣候、土壤、生產模式等方面全面評估直採基地，確保生鮮食材的品質。

蔬菜類生鮮基地直採流程

種植階段	<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。
檢測階段	<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。
配送階段	<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。
銷售階段	<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。

2025年，本集團為提升蔬菜水果等商品的新鮮度及靈活周轉，補充基地源頭直採商品的缺口，重新啟動了市場採購模式，結合自身需求，滿足「小批量」與「多樣性」需求變化，共同構建一個兼具穩定性與彈性的供應鏈。

蔬果類生鮮市場自採流程



案例

建立蔬果ID卡，鎖定源頭質量管控

本集團創新推出「蔬果ID卡」數字化驗收工具，為每一批次（或品類）蔬果賦予唯一身份標識。該ID卡隨貨同行，完整載明產地、等級、農殘檢測、採收日期等關鍵質量參數。驗收人員掃碼即可調取標準，逐項核對實物與信息一致性，實現從「肉眼估判」到「數據驗真」的範式轉變。

這一機制將質量檢測要求完整傳遞並剛性鎖定在驗收端，標誌着驗收工作由粗放邁向精細，顯著降低了不合格品入庫風險，提升了供應鏈前端口控的穩定性與透明度。

未來，本集團將持續迭代ID卡驗收流程，深化與供應商的數據協同，推動質量檢測標準動態優化，進一步築牢「從源頭到貨架」的品質一致性保障。

本集團針對生鮮肉品、蔬菜和水果三個品類產品採用數字化報價系統。2025年，共有50家供應商參與報價，通過線上進行招標商品300餘品種，累計報價4,286品次。

構建可持續供應鏈

隨着消費者對可持續發展重要性的認識不斷提升，為回應消費者需求並推動可持續發展，本集團在採購及供應商管理過程中融入環境、社會、管治等考量因素，推進建設可持續供應鏈。

2025年可持續供應鏈建設舉措及成效

類別	舉措	行動及成效
環境(E)	採購可持續認證產品	採購具備可持續認證的生鮮類商品，包括有機蔬菜、綠色蔬菜、無抗雞蛋、無抗豬肉等品種，認證商品比例約佔全品類9%。
	「低碳節能」優先原則	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。
社會(S)	關注「剛需」健康品類	重點關注保健品、無糖食品、有機食材、減鹽調味品等「剛需」健康品類，嚴格遵循「藍帽子」等國家標準審核資質，推動健康品類採購向更精準、可持續方向發展。
	本地化採購	深耕本地化業務，上海地區採購在崇明、南匯、青浦、金山、松江等地都有合作社以及養殖屠宰工廠、加工廠等作為長期合作的基地供應商，品類涉及蔬菜、水果、肉／禽／蛋類、大米、水產品等。
	開展全國聯採	充分挖掘不同地區盛產農產品，通過全國聯採促進當地農產品產業鏈發展，並提升本集團供應鏈穩定性。全國聯採主要品種類目含蔬菜、水果、南北貨、雜糧等，生產基地涉及多個省份，全國生鮮基地直採佔比已經超過58%。

類別	舉措	行動及成效
	工程供應商可持續管理	在工程合同中明確要求工程隊投保工程一切險、第三者責任險、意外傷害保險以及施工設備財產保險，以降低工程工作中的社會風險。
	關注動物福利	選取關注動物福利的養殖屠宰廠合作，推進可持續供應鏈建設。
管治(G)	關注商業道德	督促供應商入庫前填寫《無利益關係承諾書》，並通過中國裁判文書網關注供貨商的行賄犯罪行為，並在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貨商列入「禁入名單」，限制准入、取消投標資格、停止其承接工程業務、取消供貨商資格。

4.3 消費者關係管理

讓消費者獲得滿意舒適的購物體驗是聯華超市開展服務工作的首要追求。本集團圍繞「讓消費者更喜愛我們」的願景，制定《顧客服務手冊》《服務提升規劃》《顧客投訴處理辦法》《賣場服務中心崗位職責與服務規範》等一系列標準，並採取多項舉措不斷提升消費者的購物體驗。

服務管理轉型升級

2025年，本集團深入運營模式重塑，旗下世紀聯華完成轉型升級、聯華標超開展門店調改，旨在成為更貼近消費者的社區生活服務中心。

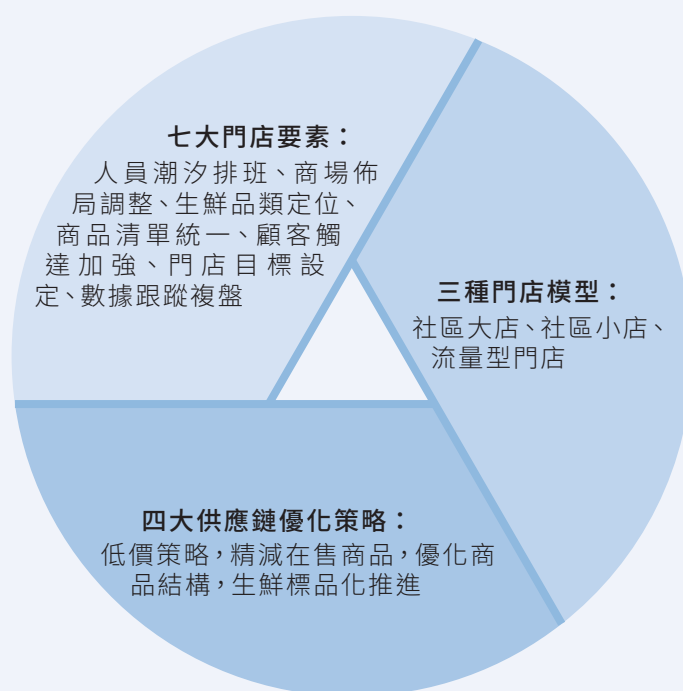
本集團旗下世紀聯華大賣場轉型升級完成後，大賣場各門店在商品煥新、供應鏈效率、營銷活動聚焦等方面均有所提升。

世紀聯華轉型升級內容

減少商品品項	商品品項由原來的萬支左右商品減少到八千支，精簡商品，提升單品坪效 ³
增加商品品類	生鮮品類增加了自製烘焙、熟食、輕食、水產等，豐富顧客購物選擇
優化商品陳列	門店大單品放大陳列，豐富陳列量感，突出商品主推性
增進顧客互動	增加門店試吃點位，主動與購物顧客進行互動

聯華標超針對三種不同模型門店，圍繞七大門店要素及四大供應鏈優化策略開展門店調改，進一步增加標超門店競爭力。聯華標超2025年門店調改目標223家，截至2025年底，已完成224家。

聯華標超調改內容



³ 單品坪效指單個商品在單位陳列面積上產生的銷售額，用於衡量每個商品的空間利用效率。

提升消費者滿意度

本集團將消費者的滿意度放在重要的位置，通過問卷調查的形式了解消費者的真實需求，並積極與消費者建立聯繫，隨時解決消費者購物問題，同時開展特色活動，提升消費者的滿意度。

2025年，本集團針對世紀聯華漕寶店轉型後開展顧客調研。調研圍繞商品力、價格力、會員、顧客體驗等方向，調研顧客對漕寶店轉型的感知和滿意度，驗證轉型成果；同時針對周邊競對門店開展調研訪談，對比漕寶店優劣勢，提出可借鑒優化建議。本次調研由15名管培生分成5組，最終形成對漕寶店的優劣勢分析及優化建議，為後續門店優化運營及客戶服務提供依據。

在了解消費者需求後，本集團通過加強管理、提供便民服務、優化退貨服務、開展門店打分等方式，提升消費者滿意度。

提升消費者滿意度舉措

類別	舉措
加強管理	<ul style="list-style-type: none">商品質量管理：加強門店與採購溝通頻率，確保商品質量和合法性，對於問題商品，及時執行退換貨服務；售後服務體系：建立健全售後服務體系，明確責任和流程，提供多種途徑供顧客諮詢與投訴，如電話、在線客服等；顧客反饋機制：建立完善的服務響應機制，確保顧客投訴能夠及時得到解決；員工培訓：加強門店員工培訓，提升服務意識和解決問題的能力。
提供便民服務	<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」等個性化服務；銀髮服務區：設置銀髮服務區，打造「潮銀俱樂部」，提供符合老年人需求的高質量服務。
優化退貨服務	<ul style="list-style-type: none">優化七天無理由退貨項目：在統計門店退貨件數及金額的基礎上，優化顧客退貨原因的輸入，對商品滿意度、商品質量、商品價格或操作問題等顧客退貨原因進行細分。

類別	舉措
開展門店打分	<ul style="list-style-type: none"> 開展神秘顧客暗訪活動：2025年神秘顧客暗訪工作由第三方公司改為品牌及運營部進行暗訪檢查，暗訪對環境、陳列、儀表、服務、安全五大板塊，從顧客角度進行檢查。暗訪評分低於標準的門店亮紅燈，並進行二次複查； 大眾點評分析自糾：定期對大眾點評網顧客點評情況進行分析自糾，並對顧客進行回復，改進和提升門店服務水平。

案例

創新「333」觸達機制，構建零距離顧客關係

為破解傳統門店顧客反饋滯後、服務優化缺乏精準抓手的痛點，世紀聯華推出「333零距離顧客觸達方案」，推動店長角色從「管理者」向「服務體驗官」轉型。

機制創新：要求店長每日營業期間，主動選取3位不同類型顧客（覆蓋不同年齡段與購物需求），通過3個核心問題深度溝通，並借助飛書二維碼收集3條真實好評。這種「小循環、高頻率」的觸達模式，將顧客關係維護融入日常運營，實現服務優化從被動響應轉向主動洞察。

成效顯著：2025年8月至12月，21家門店店長累計觸達顧客7,025人次，形成常態化溝通機制。

案例

打造「潮銀俱樂部」，重構社區銀齡服務新模式

中國正加速進入老齡化社會，2025年上海60歲以上老年人口佔比36.3%，遠超全國平均水平，上海銀髮經濟未來加速演進。老年群體也呈現顯著的消費升級特徵：一是高購買力支撐，二是消費觀念從生存型轉向品質型。

為抓住老年人群體消費升級服務缺口，世紀聯華創新推出「聯華潮銀俱樂部」，精準聚焦50歲及以上活力銀髮族，圍繞「潮生活、品生活、關愛生活、精打細算生活」四大維度，構建集購物、社交、公益於一體的社區服務樞紐，推動「15分鐘銀齡品質生活圈」消費升級。

2025年5月，世紀聯華魯班店舉辦首場「潮銀主題營銷」活動，線上線下深度融合：線上通過世紀聯華公眾號、微博發起#我是金牌挑手#話題，邀請銀齡消費者分享購物心得並抽取精美禮品；線下設置優品試吃、公益服務體驗，並聯動街道社區為孤寡老人送上重陽節禮物，傳遞社區溫度。

該模式將商業運營與社會價值深度融合，既滿足銀齡群體對品質生活的多元需求，又通過社群化運營與公益實踐增強社區歸屬感，探索出服務銀髮經濟的可持續發展路徑，為社區商業轉型提供創新標杆。

為更好地掌握消費者對本集團的滿意度，本集團安全質量部利用飛書平台開發顧客洞察信息庫，為上海地區世紀聯華25家門店和聯華標超直營374家門店生成顧客滿意度調查問卷二維碼，問卷內容涵蓋門店環境、商品質量、員工服務等23項內容，並在315消費者權益日之前下發至各個門店。最終，本次消費者滿意度調查採集到有效問卷10,191份，其中世紀聯華1,653份，聯華標超直營8,538份。

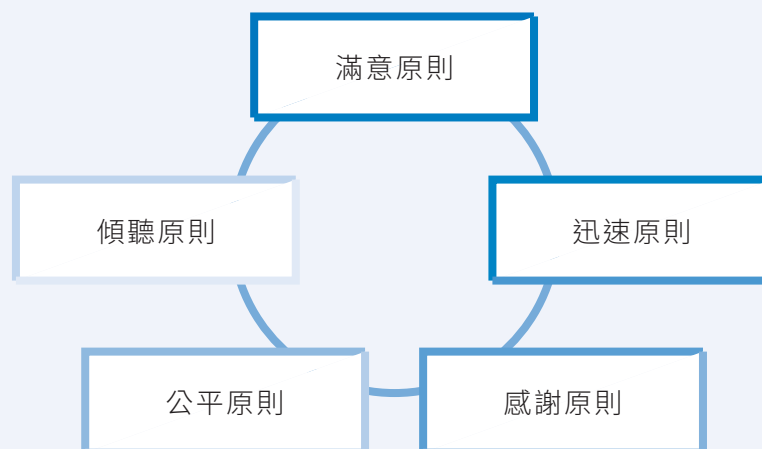
2025年提升消費者滿意度績效

上海 地區門店分類	315客戶 滿意度調查	大眾 點評均分	神秘 顧客暗訪均分
世紀聯華	91.43%	3.79， 同比提升0.02	—
聯華標超直營	97.56%	3.72， 同比提升0.04	86.05， 同比提升5.24

顧客投訴及處理

本集團高度重視顧客投訴及處理，制定了《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

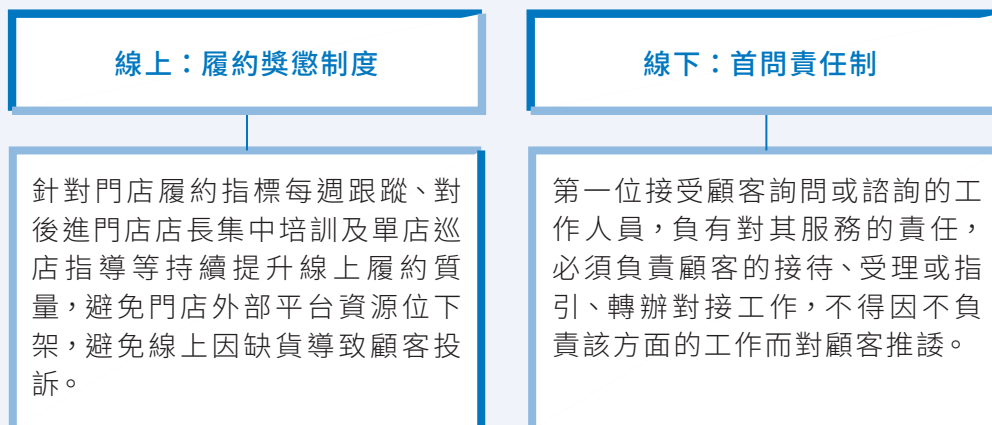


顧客投訴類型及處理

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，則上報本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。

本集團制定線上獎懲機制及線下首問制，完善顧客服務，減少顧客投訴。2025年，本集團旗下聯華標超及世紀聯華不斷提升商品質量、優化服務體系，整體客訴數量有了較大降低。

減少顧客投訴措施



聯華標超	往年客訴主要類型為生鮮質量問題，2025年，通過生鮮標品化推進及生鮮品控管理，降低生鮮損耗、提升生鮮品質，顯著減少線下客訴。
世紀聯華	2025年通過提升服務承諾，減少線下客訴： 1. 商品准入源頭可溯； 2. 農產品檢測信息公開； 3. 全網比價買貴退差； 4. 售後服務退換無憂； 5. 當日加工當日售賣； 6. 落實首問負責制與快速響應，設置委屈獎及「情緒回收箱」。

2025年客戶投訴管理績效

- 2025年，本集團共發生2,026起投訴，投訴處理率100%。
- 世紀聯華線下客訴較2024年下降19.44%。
- 聯華標超線下客訴較2024年下降28.97%。

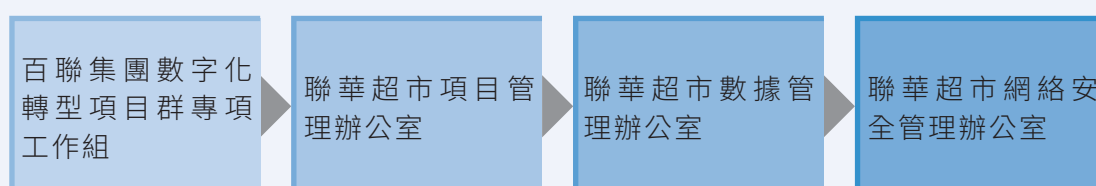
4.4 提升數字化能力

數字化轉型

面對數字經濟浪潮與消費行為深度在線化的行業變革，本集團堅定將數字化轉型作為驅動可持續增長的核心戰略。

本集團參照百聯集團「一組三辦」數字化轉型管理體系中的「三辦」職責，開展數字化轉型工作。

「一組三辦」管理架構



本集團設立四大數字化專項任務，為後續數字化平台建設提供發展指引。

四大數字化專項任務

工作任務化	聚焦提升門店精細化管理能力，搭建門店工作臺，構建統一的門店端入口，實現「任務、數據、知識、應用、通知消息、智能服務」六大場景入口統一，打造一個集總部與門店溝通、門店自主經營於一體的能力中心。
業財一體化	優化、完善並統一企業資產管理(EAM)流程，以EAM系統升級為核心抓手，打通業財流程斷點、數據實時，實現財務自動核算，流程驅動。
精准營銷化	圍繞門店營銷場景的智能化、精准化，利用AI工具並結合數字化硬件，實現文生視頻及營銷文案，以及精准營銷投放。
運營數據化	重構門店視角並優化總部視角數據看板，構建新的數據平台ABI (AI+BI) ⁴ ，通過整合內部全量經營數據以及外部行業數據，建立總部級經營監測體系，逐步推動企業從經驗決策轉向數據驅動。

⁴ AI: Artificial Intelligence (人工智能) ; BI: Business Intelligence (商業智能)。

案例

構建門店數字化能力中心，AI賦能全場景經營提效

為破解門店管理粗放、響應滯後等痛點，本集團全面啟動門店端數字化轉型。

一是搭建「**門店工作臺**」統一入口，整合任務、數據、知識、應用、消息及智能服務六大場景，深度梳理「門店的一天」29大核心工作流，將日常運營任務化、系統化。2025年，「AI門店工作服務台」「生鮮質量申報」「信息資產申報」等核心功能已完成開發並試點上線，顯著提升了門店執行效率與信息透明度。

二是創新應用AI大模型技術，通過文生圖、圖生圖能力搭建**營銷精準化平台 MVP**，支持門店按需快速生成商品電子海報，一鍵投放至電子大屏及用戶社群，已在兩家門店完成試點驗證，實現AI營銷從零到一的突破。下一步將持續迭代門店任務引擎、AI知識問答助手等功能，並擴大營銷平台應用範圍，推動門店經營從經驗驅動向智能驅動全面躍遷。

2025年數字化轉型績效

- 本集團「基於AI的數據驅動零售智能決策與自動營銷平台項目」榮獲上海市數據局2025年「數據要素」大賽上海分賽—商貿流通和文化旅遊賽道**二等獎**

信息安全與消費者私隱保護

隨着數字化轉型工作的進行，本集團持續推進信息安全與消費者私隱保護工作。

本集團嚴格遵守《中華人民共和國個人信息保護法》《中華人民共和國消費者權益保護法》，制定《聯華超市股份有限公司網絡安全管理辦法》等制度，建立信息安全與消費者私隱保護管理體系，開展信息安全與消費者私隱保護管理工作。

信息安全與消費者私隱保護管理架構

網絡安全管理委員會	本集團網絡安全最高決策機構，根據國家和行業有關網絡安全的政策、法律和法規，批准本集團網絡安全總體策略規劃、管理規範和技術標準，確定本公司網絡安全各有關部門工作職責，指導、監督網絡安全工作。
網絡安全管理工作組	向網絡安全管理委員會匯報，負責具體推進各項網絡安全工作的實施，包括制定網絡安全管理制度，建立網絡安全工作機制，具體處理網絡安全事件，制定網絡安全實施細則，並定期檢查各單位的實施情況等。

本集團規範收集、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，保護消費者個人信息，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。此外，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。

報告期內，本集團未發生經證實的侵犯客戶私隱權及遺失客戶資料的投訴事件。

4.5 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，建立由總經理室決策、品牌及運營管理部管理的品牌管理架構，強化品牌管理能力。

負責任營銷管理架構

總經理室	<ul style="list-style-type: none">• 品牌管理的決策組織• 負責審議與簽發品牌相關規範
品牌及運營管理部	<ul style="list-style-type: none">• 負責開展品牌管理工作的歸口管理部門• 負責制訂全國性、統一性、系統性的品牌管理規範• 對本集團總部部室及成員（託管）企業執行品牌管理規範性培訓、指導和監督，並監管品牌落地的執行情況

本集團制定《企業品牌手冊》《品牌管理辦法》，通過建立品牌化視覺及常規營銷物料使用規範，持續強化對產品標籤、宣傳文字等營銷信息的審核和管理，實現負責任營銷。

本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辭，堅持物料實物拍攝，一切宣傳文案信息都經由內部多人覆核後對外呈現，盡最大努力杜絕因主觀因素造成不當營銷的可能性。同時，在新品引入時，本集團對引入商品的專利、肖像使用、動畫著作使用等知識產權方面進行審核，保障知識產權合規性。2025年，本集團持續對管理類崗位的門店儲備店長及新入職的管培生進行了品牌專業培訓，提升員工品牌意識，維護公司知識產權。

報告期內，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。

在品牌建設方面，2025年，本集團聚焦「綠色健康消費」核心定位，圍繞「金選」「百聯滬上優品」等品牌，打造品牌引領標杆項目，強化聯華超市在零售行業綠色健康領域的差異化優勢。

品牌建設成果

聚焦「綠色健康消費」核心定位，編製《「十五五」一聯華品牌發展報告》，明確未來五年品牌發展路徑

「金選」

以「金選」為核心，為顧客挑選優質、實惠、安全商品，打造「金牌挑手」品牌概念，並積極申報商標註冊，用於商品外包裝及廣告宣傳使用

「百聯滬上優品」

全力推進「百聯滬上優品」品牌在本集團的落地運營，制定「百聯滬上優品」門店專區陳列標準，明確專區標識，並多渠道宣傳推廣

案例

健康貨架，傳遞可持續消費理念

聯華超市以「健康在行動」為口號，推出健康貨架項目，該項目專注於提供健康理念，精選多種高質量、安全可靠的健康產品，落實「健康中國」行動的「最後一公里」。

健康貨架包括「加營養、減負擔、綠生態」三大類，包括優質奶制品、減糖食物、零添加調料、當季新鮮食材等商品，通過專業健康指導與科普宣傳，引導消費者做出更健康的消費選擇，構建健康、便捷、安心的購物體驗，並傳播可持續消費理念。

健康貨架目前已精選出符合標準核心商品近200支，採用動態淘汰機制確保品質，已覆蓋300多家核心門店，未來將推進全門店覆蓋。

「金牌挑手」品牌，重構「人貨場」關係

面對消費者挑選優質食材時的普遍顧慮，本集團推出「金牌挑手」概念，將消費者「不會挑、不敢挑」的消費痛點，轉化為「放心挑、開心挑」的信任體驗。

「金牌挑手」聚焦藥食同源、時令鮮貨、優質蛋白與多巴胺零食四大核心品類，每一款推薦商品均經過嚴格篩選。從產地溯源、成分透明、市場口碑等多維度進行專業評估，並聯合第三方機構進行品質檢測，確保消費者買到的不僅是商品，更是放心與品質。

本集團以「金牌挑手」為核心，系統重構「人貨場」三者關係，推動消費體驗從功能型向情感型升級。在「人」的層面，依託專業服務和IP化溝通建立深度情感聯結；在「貨」的層面，通過嚴苛選品與全程透明構建品質信任基石；在「場」的層面，借助線上線下融合營造沉浸式消費場景。

5、 聚才賦能：員工成長與福祉提升

5.1 員工權益與福利

員工是聯華超市發展前進的關鍵支持力量。本集團由人力資源部與工會協同管理員工有關切身利益相關的重要事項，建立完善的僱員僱傭和福利保障體系，包括招聘和解僱、工時和假期、薪酬和福利。

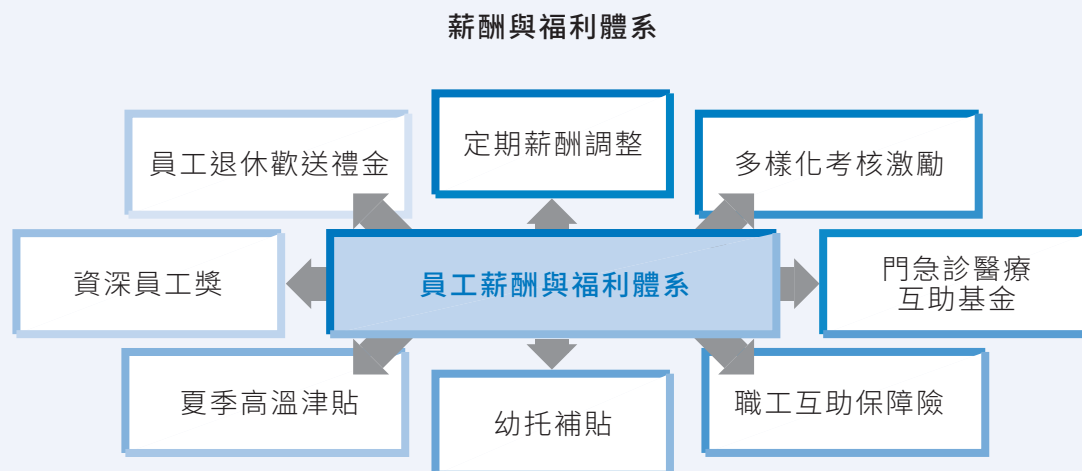
員工合規僱傭

在僱員僱傭方面，本集團堅持公平競爭，擇優錄用的原則。本集團嚴禁使用童工、強迫勞役，嚴格審查入職人員的年齡。如有不滿18周歲的，一律不得錄用；如有強迫勞工問題，可通過郵件、投訴電話等途徑投訴，由本集團相關人員進行調查，以維護職工的合法權益。本集團按規定與每位職工簽訂勞動合同，並按規定繳納了五險一金。報告期內，本集團無僱傭童工及強迫勞工事件發生，職工的勞動合同簽訂率和社會保險繳納比例均為100%。

員工福利保障

尊重和保障員工權益是本集團員工管理的基本原則之一。本集團嚴格遵守《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》等相關法律法規及有關規定，持續健全用工管理體系，切實維護員工的合法權益。

2025年，本集團修訂《津貼補貼和福利管理辦法》及《工資總額管理辦法》，通過進一步規範薪酬福利管理制度、完善工效聯動機制，充分激發組織活力，為企業穩健發展提供有力支撐。



為保障職工依法享有充分的知情權、參與權和監督權，本集團積極傾聽職工意見，重視並回應職工的合理訴求，持續推進民主管理。本公司依法設立職工代表大會，每五年換屆、每年召開年度會議。各級工會持續加強企業民主管理，涉及企業「三重一大」事項均及時向職工公開。2025年，本集團召開第三屆職工代表大會第五次會議，聽取主要黨政領導關於員工福利、安全生產等方面的工作報告。

本集團重視員工的多樣性，支持殘障人士、少數民族等加入本集團，制定相關的規章制度和程序，創建包容、尊重、多元的工作氛圍。本集團在《女職工專項合同》中明確約定女性員工享有的各項權利，包括不定期開展女性員工交流活動、女性員工專屬節日假期及節日禮物、專項投保上海市總工會的女職工特種疾病保險、每年組織一次女職工的婦科檢查等，充分保障女性員工的權益。

員工活動關懷

為豐富員工文化生活、促進工作與生活平衡，本集團組織各業態分公司和區域分公司持續開展多樣化員工文體活動，營造積極向上、團結協作的企業氛圍。目前，本集團設有羽毛球、籃球、瑜伽／健身操三大職工文體俱樂部，定期組織活動，為員工提供才藝展示與交流平台，持續增強員工凝聚力與歸屬感。2025年，本集團圍繞文體競技、文化展示及一線保障等方向，開展了豐富多樣的員工活動。

2025年主要員工活動

活動類型	主要內容
文體競技	<ul style="list-style-type: none"> 開展「We Up一起向上」聯華超市2025年聚力挑戰賽活動。 舉辦聯華超市成立34周年運動文化節系列活動，通過徒步、騎行等多條競賽線路，激發員工拼搏精神和團隊凝聚力。
文化展示	<ul style="list-style-type: none"> 積極參與百聯集團職工文化節「微電影」「徵文」「書畫」等七個系列活動，豐富員工文化體驗，展現員工風采。
一線保障	<ul style="list-style-type: none"> 開展「我為群眾辦實事」實踐活動，為基層一線員工配置微波爐，建立職工休息室，並專項配備空調、電扇等設施，持續改善一線工作和休息條件。

在關懷困難員工方面，本集團建立完善的幫困幫扶機制，制定並實施一系列幫扶政策，持續推進「四級幫困慰問體系」⁵落實。圍繞員工實際需求，本集團通過動態了解和識別不同困難程度的員工，制定《困難職工幫扶救助管理辦法》，並依託工會梯度幫扶制度，有針對性地開展困難員工幫扶工作。

⁵ 四級幫困慰問體系為「上海市總工會—百聯集團—聯華超市—各業態」四級。

員工幫困幫扶內容

幫困類型	適用情況
醫療幫困	<ul style="list-style-type: none"> 員工患上海市總工會規定的24種重大疾病之一。 員工住院費較高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，在家休養或住院超過5日。 員工直系親屬因病住院醫藥費較高。
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。

幫扶類型	具體措施
結對幫扶	<ul style="list-style-type: none"> 領導幹部與困難員工結對幫扶。 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"> 針對家庭人均月收入低於上海市職工月最低工資標準的員工，為其考入國內大學的子女提供助學金。

2025年員工活動關懷績效

<ul style="list-style-type: none"> 2025年，本集團職工對三大職工俱樂部滿意度為100%。 2025年，本集團開展低收入職工群體的調查排摸工作，總計向2,500名員工發放副食品困難補助券。
--

5.2 職業健康與安全

安全生產

營造安全、穩定的生產環境是本集團穩健經營的重要基礎。本集團嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》《上海市安全生產條例》《中華人民共和國消防法》《上海市消防條例》《生產安全事故應急條例》等相關法律法規，制定並實施《生產安全事故應急預案》《隱患排查治理制度》《風險分級管控制度》等管理制度，持續推進安全生產工作規範化、制度化落實。

2025年，本集團全面落實「黨政同責、一崗雙責」和「三管三必須」要求，壓實安全生產主體責任和全員安全生產責任制，推動形成各級黨政領導班子安全生產職責清單和年度工作清單，以「時時放心不下」的責任意識扎實推進安全生產各項工作。同時，本集團通過簽訂《安全生產工作責任書》《安全生產承諾書》，進一步明確各成員企業班子安全生產第一責任人職責，並將安全生產工作納入績效考核體系，持續強化責任落實。

2025年《安全生產工作責任書》主要內容及簽訂情況

主要內容	<ul style="list-style-type: none"> • 全面加強安全生產和消防安全工作領導，督促本單位有關職能部門和下屬企業加強安全管理，強化責任考核，完善規章制度，推進安全科技，保障安全投入。 • 落實國務院安委會「十五條硬措施」和上海安全生產「78條」工作舉措。 • 推進各類風險隱患排查治理，落實應急保障。 • 確保完成市委、市政府和市國資委、百聯集團和本公司下達的各項安全生產和消防安全工作任務。 • 安全檢查覆蓋面、各類重大事故隱患整改率需達到100%。 • 倡導零傷害、零事故、零損失的「三零」目標。 • 不發生有責任及社會影響的生產安全和消防安全事故。
簽訂範圍	<ul style="list-style-type: none"> • 公司所屬各部室實施安全責任簽約承諾27個。 • 外地各成員企業實施安全責任簽約承諾9家。 • 簽訂覆蓋率100%。

2025年，本集團通過開展安全培訓及演練、隱患排查與整改等工作，提升安全管理水平，增強安全意識及安全風險防範，保障生產安全。

2025年安全生產舉措

類目	安全培訓	安全演練	隱患排查
門店	<ul style="list-style-type: none"> 組織利用百聯i學平台進行線上培訓，結合安全教育警示片、集中培訓、微課和現場實操，全面開展安全法規、知識和技能的宣教培訓。 線下外請專家對相關部室及維保、維修、施工作業、物業等第三方單位進行安全培訓。 開展「安全生產月」「消防安全月」等主題宣教活動。 	<ul style="list-style-type: none"> 六項應急預案：防停電應急預案、防恐應急預案、消防應急預案、防暴應急預案、防颱防汛應急預案、防搶劫應急預案。 	<ul style="list-style-type: none"> 為深入源頭治理和風險防控，本集團以日常稽查與專項稽查相結合，進行隱患排查和問題整治。

類目	安全培訓	安全演練	隱患排查
倉儲物流	<ul style="list-style-type: none"> 開展安全主體責任培訓、隱患排查培訓、消防安全培訓、叉車操作培訓、電梯管理培訓、駕駛員安全培訓、有限空間安全培訓、消防噴淋系統操作培訓。 	<ul style="list-style-type: none"> 消防疏散演練，消防安全設備演練，微型消防站訓練、電梯、叉車、有限空間、壓力容器應急救援演練等。 	<ul style="list-style-type: none"> 結合《重大事故隱患判定標準》，對電梯、叉車行業進行全面信息化監管。 優化組隊崗員的網格化隱患排查管理，落實「5+2」重點隱患排查。
2025年績效	<ul style="list-style-type: none"> 組織開展安全培訓4,198場次，累計參與92,798人次。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織開展應急演練2,268場次，累計參與57,018人次。 	<ul style="list-style-type: none"> 共計開展常規檢查、專項排查等共計725店次，排查整改各類安全隱患1,689條，整改率100%。

案例

開展「安全生產月」系列宣教與應急演練活動

2025年6月，本集團圍繞「人人講安全、個個會應急—查找身邊安全隱患」主題，開展安全生產宣傳教育與應急演練活動，持續壓緊壓實安全生產責任。

活動期間，本集團通過集中觀看警示教育片、事故警示片及典型案例解析等形式，累計開展安全宣教活動413場次，覆蓋員工4,610人次；圍繞安全生產治本攻堅三年行動開展專題宣傳21場次，參與3,664人次；組織安全法律法規宣傳教育21場，參與491人次。同時，結合火災等典型災害場景，開展突發事件應急演練428場，參與員工7,847人次。系列活動有效提升了員工安全意識和應急處置能力，營造了人人關心安全的良好氛圍。

案例

全國消防宣傳月專項行動

2025年11月全國消防宣傳月期間，本集團統一部署、統籌推進系統內消防安全宣傳教育工作。活動期間，各成員企業累計開展消防安全培訓419場次，覆蓋員工5,743人次；組織事故案例警示教育459場次，參與5,843人次，並通過懸掛安全條幅、發放知識手冊及電子屏宣傳等方式強化安全提示。圍繞重點領域，本集團組織開展隱患排查整治178次，排查隱患188條並全部完成整改；同步開展應急演練396場次，參與員工5,438人次。通過一系列舉措，有效提升了員工消防安全意識和應急處置能力，進一步夯實了本集團安全生產和消防安全管理基礎。

案例

強化物流倉儲安全管理，提升本質安全水平

2025年，本集團圍繞物流倉儲重點環節，系統推進安全管理提升，主要開展以下工作：

- 推進廠房倉庫「一戶一檔」管理，更新安全協議，明確各方安全責任，全年建立並完善安全管理制度48項，夯實安全管理基礎。
- 圍繞消防、特種設備、有限空間、主體責任及年度重點項目等內容，針對管理人員、安全員、承租方及一線員工開展差異化培訓，持續提升全員安全意識與履責能力。
- 針對人員疏散、滅火器、微型消防站、水帶水槍、電梯、叉車、壓力容器及有限空間等高風險場景，組織專項應急演練，提升崗位人員應急處置熟練度。
- 承接並協辦鎮政府牽頭的百人規模安全培訓及現場考核，在演練中引入「四不兩直」方式模擬突發情景處置，有效提升風險識別和快速響應能力。

2025年安全生產績效

- 2025年，本集團未發生安全生產方面的違規事件，發生工傷死亡事故數為0，火災事故數為0。

職業健康

本集團嚴格遵守《中華人民共和國職業病防治法》等相關法律法規，制定並實施《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》等管理制度，為營造安全、健康的工作環境提供制度保障。

為降低員工職業風險、提升健康意識，本集團定期組織員工健康體檢，並對辦公環境進行安全隱患排查。通過系統開展職業安全教育培訓，強化員工自我防護意識和應急處置能力。同時，所有安全管理人員均須持證上崗，確保獲得《安全負責人證書》或《安全管理人員證書》，覆蓋率達到100%。2025年，本集團職業病發生數為0。

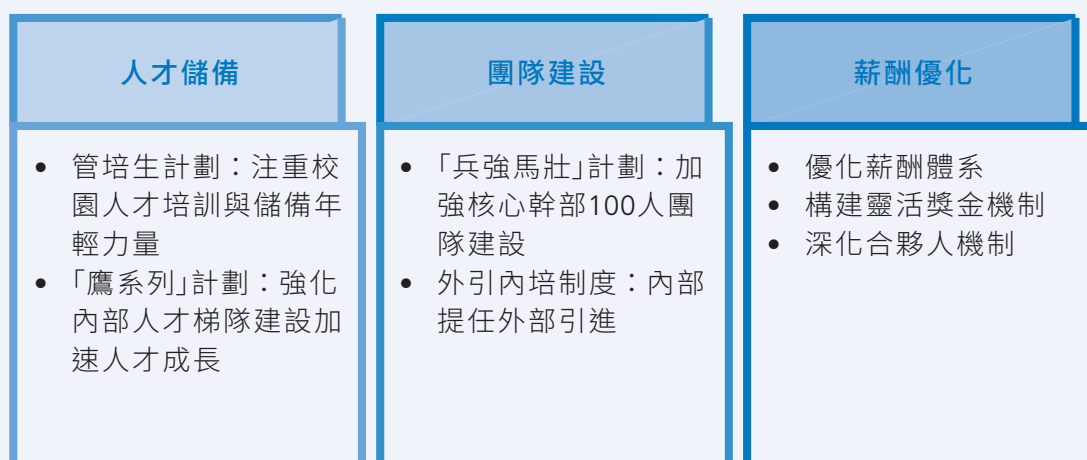
在勞防用品和防護設備配備方面，本集團旗下聯華物流持續更新安全帶、安全帽、反光背心等關鍵防護用品，並嚴格執行使用要求：所有入園人員佩戴反光背心，叉車司機必須佩戴安全帽。此外，本集團針對不同崗位風險特點配置專項防護裝備，並定期對設備使用情況進行檢查和維護，確保員工在日常工作和突發事件中的安全防護有效落地。

5.3 員工發展與培訓

人才引進與留任

本集團致力於建立完善的人才引進與留任制度，不斷健全「事業成就人才、環境留住人才」的機制，為員工搭建施展才華的平台。本集團主要通過人才儲備、團隊建設、薪酬優化等途徑落實人才發展制度。

人才引進與留任途徑



本集團持續加強關鍵崗位人才引進與梯隊建設。2025年，本集團開展聯華標超儲備店長及店助招聘，累計錄用儲備店長20人、店助40人；同時，與上海市貿易學校建立校企合作意向，通過向在校大中專學生開放門店實習平台等方式，提升管培生與一線管理崗位的匹配度。此外，圍繞門店轉型煥新和生鮮經營能力提升，本集團加大生鮮技工招聘力度，全年共招聘生鮮相關員工66人，有效支撐一線門店經營與業務升級。

本集團高度重視管培生培養工作，制定了《管培生任職培養管理方案（2024版）》，通過培養模式迭代、晉升週期優化以及個性化培養策略等措施，加快年輕後備幹部的成長與發展。2025年，本集團總部共招聘應屆大學畢業管培生15名，為人才梯隊建設注入新鮮力量。

管培生培養措施

措施	具體內容
「雛鷹計劃」迭代	<ul style="list-style-type: none"> 由「1236」⁶向「125+6+4」⁷迭代，增加6個月帶項目歷練。讓管培生帶着問題下基層、課題回總部，通過理論—實踐—課題—實踐循環獲得全面鍛煉。
縮短晉升週期	<ul style="list-style-type: none"> 為加快儲備期和培育期的選拔培養，打破傳統晉升路徑，建立快車道，管培生通過試用期後可獲職級調整，縮短晉升週期。 完成了2022-2023屆17名管培生年度述職，針對評議結果實施分層分類應用，晉職1人，晉薪15人，調崗整改2人，切實將培養成果轉化為人才發展實效。
個性化培養方案	<ul style="list-style-type: none"> 根據「雄鷹計劃」培訓結果反饋，為優秀學員制定個人專屬成長計劃，並進行考核跟蹤。依據年度考核及公司需求，針對有潛力的優質管培生制定個性化培養方案，促進其在重大項目參與和輪崗歷練中快速成長。 對歷年管培生及後備人才進行DISC⁸性格測評、外派培訓及管理述職等，建立系統化、個性化的人才評估檔案。

員工晉升

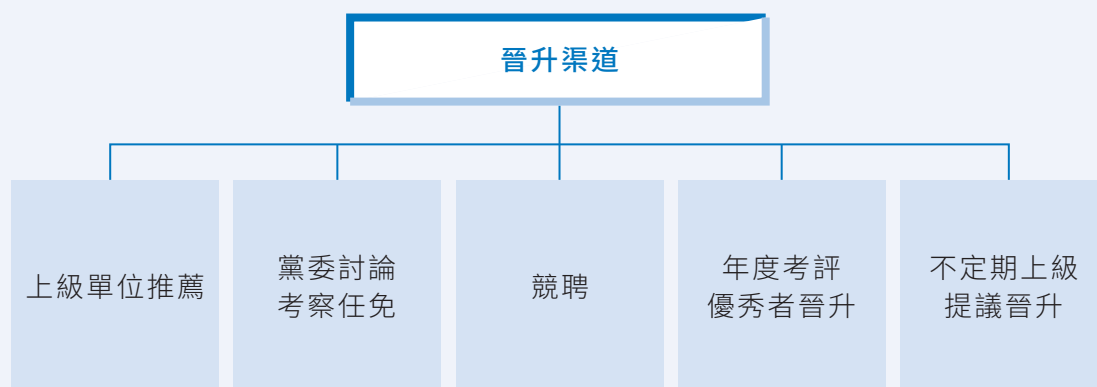
本集團追求與員工互利共贏、共同發展，不斷優化人才庫，鼓勵員工發揮個人專長，為員工提升技能和能力提供平台。同時，為了激勵和支持員工晉升與職業發展，本集團建立順暢的晉升渠道與競聘流程。

⁶ 「1236」指入職培訓1個月+門店輪崗2個月+總部輪崗第一個崗位3個月+總部輪崗第二個崗位6個月。

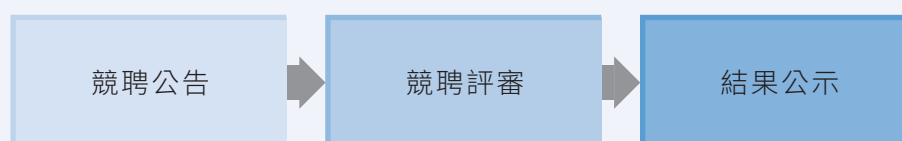
⁷ 「125+6+4」指1個月授課培訓2個月業態實訓5個月總部輪崗+6個月參與公司／部門級重要項目+4個月兩個關聯部門輪崗。

⁸ DISC: Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness (主導、影響、穩健、盡責)

員工晉升渠道與競聘流程



競聘流程



同時，本集團致力於高素質、複合型人才的持續打造，關注人才發展職業寬度與深度，建立螺旋式上升的職業發展路徑。本集團制定《管理人員輪崗、掛職管理辦法》，提出進入核心人才隊伍需經歷掛職、輪崗、兼職的要求，並明確掛職期管理流程與考核規範，建立長效機制。

員工培訓

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地實現自身價值。為提升員工的專業技術與管理能力，本集團針對中層管理人員後備、青年幹部後備、門店合夥人、門店員工、新進員工、實習生等不同層級的員工定制相關培訓計劃，組織培訓活動。

針對不同類型員工開展培訓

員工類型	培訓項目
實習生	<ul style="list-style-type: none"> 破殼計劃
新進員工	<ul style="list-style-type: none"> 門店新員工入職培訓 總部部室新員工入職培訓
門店員工	<ul style="list-style-type: none"> 聯華標超門店儲備店長培訓 聯華標超加盟店業務賦能培訓
門店合夥人	<ul style="list-style-type: none"> 聯華標超合夥人門店店長業務培訓
青年幹部後備	<ul style="list-style-type: none"> 百聯集團雛鷹計劃 總部管培生入職培訓
中層管理人員後備	<ul style="list-style-type: none"> 聯華超市雄鷹計劃

培訓類別及具體項目

培訓類別	培訓項目
專業崗位技能	<ul style="list-style-type: none"> 辦公崗位技能培訓 經營技能等級考評培訓
思想與制度建設	<ul style="list-style-type: none"> 黨建平台 制度、業務流程學習
安全文化建設	<ul style="list-style-type: none"> 食品安全培訓 生產安全培訓 網絡安全培訓

在青年人才培養和中青年幹部發展方面，本集團注重實踐歷練與能力提升，推動人才隊伍高質量發展。2025年，本集團在雛鷹計劃和「強鷹」中青年幹部培訓班中取得顯著成果。

2025年員工培訓重點成果

計劃類型	培訓成果
雛鷹計劃	<ul style="list-style-type: none"> • 5名優秀青年入選百聯集團第九期雛鷹計劃，全面提升安全生產管理能力。 • 5位優秀青年入選百聯集團第十期雛鷹計劃，進一步強化財務管理專業能力。 • 為每位學員制定「兩年實戰崗位歷練」計劃，配備導師，持續跟蹤、回顧與評估，確保培訓效果落地。
「強鷹」中青年幹部培訓班	<ul style="list-style-type: none"> • 2名幹部入選百聯集團第二期「強鷹」培訓班，進一步提升黨性修養、政治素質及統籌全局、創新發展和實際工作能力。

在人才培養成果基礎上，本集團貫徹落實《勞模先進隊伍建設方案》，推動先進經驗在一線推廣應用，進一步發揮榜樣示範作用，同時持續開展勞動競賽及先進典型激勵，旨在提升員工專業能力與服務水平。

2025年員工培訓績效

- 2025年，本集團聚焦年度經營目標，組織開展CNY (Chinese New Year) 勞動競賽活動，設置針對一線職工的競賽項目，共計520名基層職工獲得「全國挑戰賽個人獎」。
- 世紀聯華營運二區李堅榮獲「上海市勞動模範」稱號，並成立勞模創新工作室。

6、 潤澤四方：社區共融與價值共創

6.1 社區溝通與發展

本集團關注經營所在地社區發展，開展各類社區活動，鼓勵員工參與社區志願服務，建造企業社區溝通文化氛圍。

本集團積極聚焦社區活動、保障服務等領域，攜手廣大居民和消費者共同打造和諧社區生活。

2025年社區溝通重點行動(部分)

社區活動	<ul style="list-style-type: none">• 3月15日，舉辦「共築滿意消費315」食品安全科普進商超主題活動，針對周邊社區居民進行相關知識推廣，聯華超市公眾號同步發佈相關傳播內容，擴散消費者權益和相關知識。• 5月23日，舉辦樂鄰生活節，深入甘泉街道，為周邊居民甄選爆款民生好物同步提供特色公益服務。• 10月28日，開展「潮銀挑選，才是金牌」重陽節主題營銷活動，現場為銀齡人群提供金牌好物試吃，掃碼抽好禮和適老改造的介紹，當天參與活動互動近200人。
保障服務	<ul style="list-style-type: none">• 創建銀髮服務站。聯華標超2025年創建14家銀髮服務站門店，為銀髮顧客提供自助血壓測量、老花鏡、放大鏡等暖心的用品，提供支持公用事業費繳付、向老年顧客提供飲用水，座椅休息等服務，有條件門店設置無糖食品、老花鏡專櫃商品。• 開展百聯直通車活動。本集團2025年共計開展2,028場百聯直通車進社區、企事業單位活動，鼓勵門店員工走進社區，為廣大社區居民提供多形式服務。

6.2 公益慈善與志願活動

本集團關注社會急需問題，定期組織公益慈善與志願服務活動，積極發揮示範作用，激勵更多人參與公益事業。

本集團持續推動黨員志願者行動，堅持以在職黨員為主體，依託公益項目服務基層，開展社區「雙報到」及「先鋒引領聚變突圍」志願者行動，強化黨員的黨性意識與責任意識。同時，本集團組建青年志願者服務隊，積極參與進博會、五五購物節及本集團大型活動，引導青年員工以行動踐行企業文化與志願精神。

2025年本集團總部公益慈善與志願活動(部分)

活動名稱	活動內容	活動成果
「愛心取水站」公益項目	在7月至8月夏季高溫時段，為高溫作業者、戶外工作者及有臨時飲水需求的市民提供免費、便捷的飲水服務。	<ul style="list-style-type: none"> • 高溫期32天內，累計免費提供礦泉水超3萬瓶，服務逾1.2萬人次戶外勞動者。
「炎炎夏日送清涼，慰問環衛工人」公益活動	世紀聯華門店聯合所在區域環衛站，向一線環衛工人贈送防暑降溫物資及慰問品。	<ul style="list-style-type: none"> • 連續開展八年，22家門店慰問轄區內環衛工人，每個站點贈送20箱(共計440箱)優饗飲用純淨水量販裝。
設立戶外愛心接力站網點	聯華標超部分門店設立戶外愛心接力站，向戶外勞動者提供休息、飲用水、餐食加熱等基本服務保障。	<ul style="list-style-type: none"> • 2025年，運維中的戶外愛心接力站網點共53家。

2025年本集團子／分公司公益慈善與志願活動(部分)

活動名稱	活動內容與成果
聯華華商	
公民愛心日	積極參與第二十屆杭州市「公民愛心日」活動，精選19款生鮮休閒食品低價售賣，籌得善款超3,000元，全部用於定向公益捐贈。
兒童友好生活節	舉辦「兒童友好生活節」，融合親子互動、非遺文化與公益實踐，特別設立「喵公益」愛心專區，創新推行「買一捐一」模式，將商品銷售轉化為對殘障兒童的實物幫扶。
「涓涓熱血「救」在身邊」志願品牌活動	舉辦第四屆公益共富項目「涓涓熱血「救」在身邊」志願品牌活動，60名員工及愛心人士參與獻血，總量達17,230毫升，同步開展義賣與互動遊戲，籌得善款16,167元，全部用於認領白血病兒童心願。
聯華廣西公司	
設立學雷鋒志願崗	6家門店設立學雷鋒志願崗，由各門店安排專職志願者，對需要幫助的人群提供幫助，全年服務1.7萬小時。

2025年公益慈善與志願活動績效

- 2025年，本集團社區公益投入金額為人民幣43.65萬元。
- 2025年，本集團員工志願服務達4,313人，服務時長64,244小時。

6.3 鄉村振興

聯華超市積極投身鄉村振興建設。作為民生商品經營者，本集團在做好商品經營服務、保障供給的同時，積極開拓鄉村市場，同時充分發揮網點規模優勢，以產銷對接為切入口，有針對性地對雲南、新疆、江西、福建等地展開幫扶，利用當地特色優勢資源與聯華超市高效全面的銷售、運輸網絡，促進當地農業產業化標準化發展和提升產品知名度，為探索農業發展的可持續之路與助力鄉村振興積累「聯華經驗」。

2025年鄉村振興舉措（部分）

幫扶鄉村市場

- 本集團積極開拓農村市場，**將連鎖超市開進鄉村**。2025年，聯華標超在上海市金山區新開1家網點；聯華標超在崇明地區積極開展各類線下活動，累計舉辦138場拉新活動、27場內購會及7場直通車活動，持續激發鄉村消費活力，為助力鄉村振興發揮積極作用。
- 與雲南省楚雄州永仁縣中和鎮直那村結對，每年**定向向直那村提供人民幣10萬元的專項幫扶資金**，用於對口幫扶村建設「愛心超市」和村級小型公益項目建設。本集團工會積極響應幫扶採購，直接採購永仁水果，作為職工福利發放。
- 聯華華商在淳安縣幫扶工作中，推進「**訂單農業**」模式，幫扶種植面積擴增至336畝，發動定牌山茶油廠家從淳安中洲收購茶籽原料28噸，幫助當地農戶穩定增收。

產銷對接

- 推動「百聯滬上優品」項目落地，與上海市農委建立合作，全力推進「百聯滬上優品」品牌商品在本集團各門店的落地，設立「百聯滬上優品」陳列專區，推動鄉鎮商品的銷售。
- 與雲南果蔬專業合作社建立長期合作關係，採購雲南當地**特色農產品**軟籽石榴禮盒等。
- 積極參與市商委組織的幫扶工作，採購江西馬家柚等產品，支持當地農戶經濟發展。
- 聯華華商開展「以購代扶」專題團購活動，動員黨員幹部及外部客戶採購大米等特色農產品超2,200份，實現幫銷金額超人民幣5萬元，切實解決農產品銷售難題。
- 聯華華商支持壽昌鎮大塘邊村特色產業發展，引入150kg糯米絲瓜進店售賣，實現幫銷人民幣1,590元。

案例

舉辦「山海相逢·聯華金牌挑手農優特新貨展」

2025年11月11日至17日，本集團舉辦「山海相逢·聯華金牌挑手農優特新貨展」，集中展示來自上海、雲南、安徽、新疆、吉林等全國優質產區的特色農產品。活動通過深入原產地直採，系統引入普洱、果乾、醬板鴨等「農優特新」產品，構建從產地到餐桌的高效供應鏈，助力鄉村特色產業發展。

展會共設置7個主題展攤，覆蓋500餘款地方特色商品；店內同步打造炒貨、藥食同源、茶葉、火鍋、醃臘等6大主題專區，豐富消費場景。活動期間累計吸引客流約30,000人次，其中世紀聯華中環店日均客流約3,000人次；重點單品七彩花生、黑花生累計銷售548盒。本次展會有效拓展優質農產品銷售渠道，促進地方特色產業發展，助力鄉村振興與供應鏈升級。

7、 ESG數據表和附註

環境績效

環境績效表¹

指標	單位	2023年	2024年	2025年
排放物				
溫室氣體排放總量 ²	噸二氧化碳當量	172,192.39	152,007.19	131,870.71
範圍一：溫室氣體排放量 ²	噸二氧化碳當量	2,265.12	1,982.86	1,680.61
範圍二：溫室氣體排放量 ²	噸二氧化碳當量	169,927.27	150,024.33	130,190.10
單位面積溫室氣體排放量	千克二氧化碳當量/平方米	95.38	89.53	86.33
有害廢棄物總量	噸	6.55	4.89	3.42
單位面積有害廢棄物產生量	克/平方米	3.68	2.88	2.24
無害廢棄物總量	噸	4,265.44	3,459.55	2,017.54
單位面積無害廢棄物產生量	千克/平方米	2.39	2.04	1.32
生活廢水排放量	噸	2,499,186.94	2,568,027.96	2,372,858.01
資源使用				
總耗電量(間接能源消耗總量)	兆瓦時	297,961.19	281,400.47	248,184.96
其中：外購電量	兆瓦時	297,961.19	279,583.17	245,363.93
自發電量	兆瓦時	0.00	1,817.30	2,821.03³
單位面積耗電量 (單位面積間接能源消耗量)	千瓦時/平方米	167.25	165.75	162.47
直接能源消耗總量	兆瓦時	8,830.88	7,391.51	6,235.09
單位面積直接能源消耗量	千瓦時/平方米	4.96	4.35	4.08
天然氣總消耗量	立方米	64,695.60	34,204.59	21,929.00⁴
貨運車汽油用量	升	48,121.21	26,828.16	16,172.24⁵
貨運車柴油用量	升	740,376.48	650,193.04	566,146.16
公務車汽油用量	升	27,637.58	26,659.10	17,296.03
公務車柴油用量	升	421.12	0	0
總耗水量	噸	2,665,179.53	2,697,284.16	2,445,933.33
單位面積耗水量	噸/平方米	1.50	1.59	1.60
包裝物採購總量	噸	1,287.46	1,314.08	1,284.44
單位面積包裝物採購量	千克/平方米	0.72	0.77	0.84
環境管理體系				
環保投入總金額	萬元人民幣	522.09	561.74	524.26
其中：設備更新	萬元人民幣	113.34	159.07	240.50
廢棄物處理	萬元人民幣	408.75	402.67	283.76

註：

1. [統計口徑]2025年數據統計口徑如無特別說明為合併報表範圍，即聯華超市、世紀聯華、聯華標超、聯華快客、聯華物流、各區域公司（包括聯華華商、聯華廣西公司、聯華河南公司），以及其所有直營門店（含上海和其他地區）。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，包裝採購總量不包括聯華快客。2025年，本集團剝離聯華安徽公司、聯華江蘇公司兩家附屬公司，合併報表範圍縮小，如無特殊說明，環境數據減少均系統計口徑變化所致。
2. [計算方法]溫室氣體排放總量包括範圍一和範圍二溫室氣體排放量。範圍一溫室氣體排放來自天然氣、自有公務用車及貨運用車汽油、柴油等直接能源消耗產生的溫室氣體排放，相關排放系數參考《企業溫室氣體排放核算方法與報告指南發電設備》（2022年修訂版）；範圍二溫室氣體排放來自本集團外購電力等間接能源消耗產生的溫室氣體排放，根據耗電量數據及電網排放因子進行計算，系數採用披露年公佈的最新全國電網排放因子。2023年排放系數採用生態環境部《關於做好2023—2025年發電行業企業溫室氣體排放報告管理有關工作的通知》中的因子0.5703 tCO₂/MWh。2024年排放系數採用《關於發佈2022年電力二氧化碳排放因子的公告》中的因子0.5366 tCO₂/MWh。2025年排放系數採用《關於發佈2023年電力二氧化碳排放因子的公告》中的因子0.5306 tCO₂/MWh。上述數據涵蓋本集團於中國大陸業務場所的直接或間接溫室氣體排放，溫室氣體排放的計算方法及用於計算的排放因子乃基於中國大陸標準確認。
3. 自發電量均為光伏發電。2025年，世紀聯華上海顧村店和控江店屋頂分布式光伏發電項目投入使用，因此自發電力用量有所增加。
4. 2025年，數據統計範圍縮小及聯華河南公司所屬門店餐飲商戶用氣減少，故天然氣消耗總量有所降低。
5. 2025年，數據統計範圍縮小及聯華廣西公司報廢一台汽油車輛，改用新能源車輛，因此貨運車汽油用量有所降低。

社會績效

員工僱傭績效表

類別	指標	單位	2023年	2024年	2025年
員工僱傭					
員工總人數		人	25,735	21,606	18,630
按性別劃分	男性員工人數	人	8,023	6,961	5,946
	女性員工人數	人	17,712	14,645	12,684
按用工形式劃	全職勞動合同制員工人數	人	16,357	13,594	11,708
	全職勞務派遣制員工人數	人	2,202	1,738	1,335
	兼職員工人數	人	7,176	6,274	5,587
按年齡劃分	50歲以上員工人數	人	6,701	5,436	4,981
	30歲至50歲員工人數	人	17,328	14,709	12,077
	30歲以下員工人數	人	1,706	1,461	1,572
按員工籍貫劃分	大陸員工人數	人	25,735	21,606	18,630
	港澳台及海外員工人數	人	0	0	0
按職級劃分	高級管理層員工人數	人	38	41	33
	中級管理層員工人數	人	513	467	378
	基層員工人數	人	25,184	21,098	18,219
員工流失率¹		%	28.47	37.10	33.71
按性別劃分	男性員工流失率	%	26.84	34.94	30.62
	女性員工流失率	%	29.21	38.10	35.17
按年齡劃分	50歲以上員工流失率	%	31.44	46.68	51.22
	30歲至50歲員工流失率	%	21.45	27.76	20.62
	30歲以下員工流失率 ²	%	92.44	94.85	89.15
按員工籍貫劃分	大陸員工流失率	%	28.47	37.10	33.71
	港澳台及海外員工流失率	%	0.00	0.00	0.00
員工體檢	參與體檢的員工人數	人	12,882	11,638	9,635
	員工體檢覆蓋率 ³	%	50.06	53.86	51.72
集體協商權益保障	集體協商協議覆蓋的員工人數	人	23,559	16,599	14,188
	受集體協商協議保障的員工比例	%	91.54	76.83	76.16
員工歧視事件總數		件	0	0	0

環境、社會及管治報告

類別	指標	單位	2023年	2024年	2025年
員工健康與安全					
	因工傷關係而死亡的員工人數	人	0	0	0
	因工傷損失的工作日數	天	7,779.00	9,488.00	7,032.00
員工發展與培訓					
	員工培訓覆蓋率 ⁴	%	95.78	95.17	94.54
按性別劃分	培訓覆蓋的男性員工比例	%	31.53	32.37	32.02
	培訓覆蓋的女性員工比例	%	68.47	67.63	67.98
按職級劃分	培訓覆蓋的高級管理層員工比例	%	0.15	0.19	0.18
	培訓覆蓋的中級管理層員工比例	%	1.95	1.94	2.03
	培訓覆蓋的基層員工比例	%	97.89	97.87	97.79
	員工接受培訓平均時長 ⁵	小時	13.44	13.61	11.35
按性別劃分	男性員工接受培訓平均時長	小時	14.74	15.30	11.93
	女性員工接受培訓平均時長	小時	12.85	12.81	11.09
按職級劃分	高級管理層接受培訓平均時長	小時	33.84	24.45	27.80
	中級管理層接受培訓平均時長	小時	49.43	36.07	37.36
	基層員工接受培訓平均時長	小時	12.68	13.09	10.78

註：

1. [計算方法]員工流失率=該類員工年內員工流失人數/[(年初該類員工總數+年末該類員工總數) /2]×100%。
2. 由於零售行業的特殊性，員工需要排班（六休一或者多勞多得的工時制），對於30歲以下的員工接受度不高，傳統行業對30歲以下員工的吸引力不足，故30歲以下員工流失率較高。
3. 該數據為本集團員工體檢到檢率。
4. [計算方法]各類別員工培訓覆蓋率=接受培訓的該類別員工人數/接受培訓的員工總人數。
5. [計算方法]各類別員工每年人均接受培訓時長=該類別員工年內接受培訓的總小時數/該類別員工年末人數。

供應鏈管理績效表

指標	單位	2023年	2024年	2025年
供應商總數 (時期末)	家	2,378	1,968	1,769
中國內地地區的供應商數 (時期末)	家	2,376	1,966	1,769
港澳台及海外地區的供應商數 (時期末)	家	2	2	0

產品責任績效表

指標	單位	2023年	2024年	2025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	0.001	0.001
因違反產品和服務有關法律法規而受到的罰款總額	萬元人民幣	42.32	14.53	1.54¹
違反產品和服務有關法律法規的事件數	件	57	52	16¹
接獲關於產品及服務的投訴處理率	%	100	100	100
接獲關於產品及服務的投訴總數	件	1,911	1,946	2,026
經證實的侵犯客戶私隱權及遺失客戶資料的投訴次數	件	0	0	0
客戶滿意度	%	95.77	96.97	93.27²

註：

1. 本集團加強內部管理，嚴格遵守產品和服務相關法律法規，因此違反產品和服務有關法律法規受到的罰款金額以及相關事件數下降。
2. 2025年，本集團旗下世紀聯華引進聯華華商供應鏈，所售商品與上海本地消費者的消費習慣略有差異，顧客對商品是否滿足日常需求、生鮮品種與規模、促銷與優惠力度的滿意度都低於90，造成整體滿意度下降。未來，本集團將結合本地需求與供應鏈情況，調整供應鏈採購合理性及促銷力度，提升顧客滿意度。

安全生產績效表

指標	單位	2023年	2024年	2025年
安全生產投入總金額	萬元人民幣	200.79	135.73	131.12
安全隱患和5S排查數量	項	9,441	9,732	9,224
安全培訓次數	次	2,776	3,628	4,198
安全培訓人次	人次	113,720	105,093	92,798
應急演練活動次數	次	2,708	2,949	2,268
應急演練參與人次	人次	77,997	86,548	57,018¹

註：

- 2025年，本集團附屬公司關閉門店數量上升，員工數量下降，因此參與應急演練人次減少。

社區公益績效表

指標	單位	2023年	2024年	2025年
社區公益投入總金額	元人民幣	562,057	459,017	436,490
員工志願服務參與人數	人	2,681	4,071	4,313
開展志願者活動時長	小時	26,638	67,601	64,244

管治績效

反貪污績效表

指標	單位	2023年	2024年	2025年
參與反貪污培訓的員工人數	人	8,722	8,379	7,696
員工接受反貪污培訓的總時長	小時	10,932	11,496	10,391
報告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
參與反貪污培訓的董事人數	人	11	11	11
董事接受反貪污培訓的總時長	小時	27.5	27.5	27.5
董事人均接受反貪污培訓時長	小時／人	2.5	2.5	2.5
反貪污培訓覆蓋的董事比例	%	100	100	100

8、 聯交所《環境、社會及管治報告守則》索引表

B部分：強制披露規定

強制披露項	報告章節
管治架構	ESG管治架構
匯報原則	報告編製說明
匯報範圍	報告編製說明

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、一般披露及關鍵績效指標	報告章節
A. 環境		B3. 發展及培訓	5.3 員工發展與培訓
A1. 排放物	3.1 綠色運營	B3.1	ESG數據表和附註
A1.1		B3.2	ESG數據表和附註
A1.3	ESG數據表和附註	B4. 勞工準則	
A1.4		B4.1	5.1 員工權益與福利
A1.5	3.1 綠色運營	B4.2	
A1.6		B5. 供應鏈管理	4.2 供應鏈環境、社會管理
A2. 資源使用	3.1 綠色運營	B5.1	ESG數據表和附註
	3.2 包裝物減量與循環利用	B5.2	4.2 供應鏈環境、社會管理
A2.1	ESG數據表和附註		ESG數據表和附註
A2.2	ESG數據表和附註	B5.3	4.2 供應鏈環境、社會管理
A2.3	3.1 綠色運營	B5.4	社會管理
A2.4		B6. 產品責任	4.1 商品質量管理
A2.5	ESG數據表和附註		4.3 消費者關係管理
A3. 環境及天然資源	3.1 綠色運營		4.4 提升數字化能力
A3.1			4.5 負責任營銷
B. 社會		B6.1	ESG數據表和附註
B1. 僱傭	5.1 員工權益與福利	B6.2	4.3 消費者關係管理
B1.1	ESG數據表和附註	B6.3	4.5 負責任營銷
B1.2		B6.4	4.1 商品質量管理
B2. 健康與安全	5.2 職業健康與安全	B6.5	4.4 提升數字化能力
B2.1	ESG數據表和附註	B7. 反貪污	2.3 商業道德與反貪污
B2.2		B7.1	ESG數據表和附註
B2.3	5.2 職業健康與安全	B7.2	2.3 商業道德與反貪污
		B7.3	
		B8. 社區投資	6. 潤澤四方：社區共融與價值共創
		B8.1	
		B8.2	ESG數據表和附註

D部分：氣候相關披露
報告章節

氣候相關披露

(i)管治

19. 管治 3.3 應對氣候變化－管治

(ii)策略

20. 氣候相關風險和機遇 3.3 應對氣候變化－策略

21. 業務模式和價值鏈 本集團應用**合理資料寬免**實施相關指標的寬免。本集團已於「3.3應對氣候變化」小節披露氣候相關風險和機遇對本集團業務模式的影響，與價值鏈有關的信息在報告日尚未形成無需付出不必要成本或努力即可獲得的合理且有依據資料。本集團未來將逐步推進價值鏈有關氣候風險與機遇評估工作，在後續適當期間審慎考慮進一步披露。

22-23. 策略和決策 3.3 應對氣候變化－策略

24. 財務狀況、財務表現及
現金流量－當前財務影
響 3.3 應對氣候變化－風險管理

25. 財務狀況、財務表現及
現金流量－預期財務影
響 本集團應用**能力寬免**實施相關指標的寬免。氣候相關風險和機遇預期財務影響涉及政策變化、市場反應及技術演進等多重因素，不確定性較高，本集團在報告日尚未形成無需付出不必要成本或努力即可獲得的合理且有依據資料。本集團基於實施寬免安排，暫未對預期財務影響作出量化披露。

26. 氣候韌性 本集團應用**能力寬免**實施相關指標的寬免。氣候韌性評估通常需要情景分析及長期假設支持，相關信息在報告日尚未形成無需付出不必要成本或努力即可獲得的合理且有依據資料。本集團正在評估開展氣候情景分析的可能性。

(iii)風險管理

27. 風險管理 3.3 應對氣候變化－風險管理

D部分：氣候相關披露

報告章節

氣候相關披露

(iv) 指標及目標

28-29. 溫室氣體排放

3.3 應對氣候變化—指標與目標

ESG數據表和附註

本集團應用**合理資料寬免**實施範圍3溫室氣體排放相關指標的寬免。鑒於本集團溫室氣體管理體系尚處於建設初期，當前資源優先集中於範圍1和範圍2數據的精確化核算，對範圍3的全面摸排工作仍在規劃階段，待條件成熟後將逐步納入披露範圍。

針對29(c)，本集團暫未購買綠證、綠電，因此暫無範圍2溫室氣體排放的合約文書。

30. 氣候相關轉型風險

31. 氣候相關物理風險

32. 氣候相關機遇

本集團應用**合理資料寬免**實施相關指標的寬免。鑒於氣候相關轉型風險、物理風險和機遇對資產或業務活動的影響涉及政策變化、市場反應及技術演進等多重因素，其對具體資產或業務活動的金額及比例評估仍存在較高不確定性。本集團基於實施寬免安排，暫未對相關影響作出量化披露，並已就風險性質及管理方向作出定性披露。本集團正逐步推進相關評估工作，並將結合監管要求、數據可得性及內部管理進展，在後續適當期間審慎考慮進一步披露。

33. 資本運用

本集團應用**合理資料寬免**實施相關指標的寬免。本集團目前尚未對用於氣候相關風險與機遇的資本開支、融資或投資進行單獨歸集和量化披露。相關投入主要作為整體生產經營、技術升級及節能環保項目的一部分統籌實施，難以在現階段準確區分其單獨的氣候相關財務金額。本公司將結合管理能力和數據基礎的逐步完善，持續評估建立相關統計和披露機制的可行性。

34. 內部碳定價

本集團正在開展內部碳定價在經營決策中的適用性及可行性研判與前期研究，後續將結合監管要求及自身實際，適時推進相關安排。

氣候相關披露		D部分：氣候相關披露 報告章節
35. 薪酬		3.3 應對氣候變化—管治 目前本集團暫未將氣候相關因素納入薪酬政策。未來，本集團計劃將溫室氣體減排目標達成情況納入ESG工作小組中負責氣候變化議題的部門的績效考核指標中。
36. 行業指標		ESG數據表和附註
37.		3.3 應對氣候變化—指標與目標
38.		3.3 應對氣候變化—管治、指標與目標 本集團溫室氣體減排目標未做修訂且暫未經過第三方驗證。未來，本集團將積極對標國際主流標準，引入第三方機構對減排目標及路徑進行核證，確保目標的科學性、嚴謹性。
39.		3.3 應對氣候變化—指標與目標
40.	氣候相關目標	3.3 應對氣候變化—指標與目標 (b) 本集團溫室氣體排放目標暫未涵蓋範圍3溫室氣體排放，本集團應用合理資料寬免，將當前資源優先集中於範圍1和範圍2目標和數據的精確化核算，對範圍3的全面摸排工作仍在規劃階段，待條件成熟後將逐步納入披露範圍。 (d) 目標未採用行業脫碳方法得出。 (e) 本集團未使用碳信用抵消溫室氣體排放，且暫未計劃使用碳信用抵消溫室氣體排放。
41. 跨行業指標及行業指標的適用性		已評估適用性

