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

CHINA MENGNIU DAIRY COMPANY LIMITED

（在開曼群島註冊成立之有限公司）

（股份代號：2319）

綜合全面收益表

截至二零一九年十二月三十一日止年度

	二零一九年 ***人民幣千元***	二零一八年 *人民幣千元*
本年利潤	**4,295,915**	3,203,721
其他全面收益／(虧損)		
其後期間可能重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)：		
匯兌差額：		
換算海外業務的匯兌差額	**184,390**	(206,615)
現金流量對沖：		
來自本年對沖工具公允值變動的實際部分	**(18,423)**	(4,196)
分佔聯營公司其他全面收益／(虧損)	**4,832**	(21,181)
其後期間可能重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)淨額	**170,799**	(231,992)
其後期間不會重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)：		
指定為以公允值計量且其變動計入其他全面收益的股本投資：		
公允值變動	**(3,191)**	(218,287)
其後期間不會重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)淨額	**(3,191)**	(218,287)
其他全面收益／(虧損)，扣除稅項	**167,608**	(450,279)
本年全面收益總額	**4,463,523**	2,753,442
以下各方應佔：		
本公司擁戎唧넳韐쓸 椴暩簫曖佬蹋駭籤		

綜合財務狀況表

於二零一九年十二月三十一日

	附註	**二零一九年** **人民幣千元**	二零一八年 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備		**11,102,702**	14,733,924
在建工程		**2,231,333**	2,203,125
投資物業		**73,548**	73,785
使用權資產		**1,697,808**	–
土地使用權		**–**	1,120,666
商譽		**4,718,657**	4,681,492
其他無形資產		**7,583,415**	2,298,075
於合營企業的投資		**140,840**	–
於聯營公司的投資		**7,351,265**	7,202,363
遞延稅項資產		**1,056,099**	1,041,626
生物資產		**–**	1,136,600
衍生金融工具		**34,009**	28,598
其他金融資產		**4,845,997**	2,131,485
長期預付款		**215,966**	64,140
總非流動資產		**41,051,639**	36,715,879
流動資產			
其他金融資產		**19,220,584**	11,819,198
衍生金融工具		**10,814**	49,212
存貨		**5,089,944**	4,281,919
應收賬款及票據	*11*	**3,586,866**	2,891,973
預付款、其他應收款項及其他資產		**3,027,185**	2,777,593
保證金存款		**74,186**	623,495
現金及銀行結存		**6,476,187**	7,297,988
總流動資產		**37,485,766**	29,741,378
流動負債			
應付賬款及票據	*12*	**6,738,626**	7,021,542
其他應付款項及預提費用		**10,807,574**	10,889,417
計息銀行及其他借貸		**13,838,201**	6,522,915
其他貸款		**–**	22,912
衍生金融工具		**4,346**	9,705
遞延收入		**50,493**	170,261
應付所得稅		**294,617**	472,366
總流動負債		**31,733,857**	25,109,118
淨流動資產		**5,751,909**	4,632,260
總資產減流動負債		**46,803,548**	41,348,139

綜合財務狀況表(*續*)

於二零一九年十二月三十一日

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
非流動負債		
計息銀行及其他借貸	**9,634,609**	8,192,400
長期應付款項	**–**	814
遞延收入	**279,494**	856,120
遞延稅項負債	**1,941,902**	206,122
衍生金融工具	**–**	17,457
其他金融負債	**1,600,206**	1,610,947
總非流動負債	**13,456,211**	10,883,860
淨資產	**33,347,337**	30,464,279
權益		
本公司擁有人應佔權益		
股本	**358,257**	357,602
股票獎勵計劃下持有的庫存股份	**(133,671)**	(218,717)
其他儲備	**12,442,343**	12,450,930
保留盈利	**16,465,355**	12,622,549
	29,132,284	25,212,364
非控股股東權益	**4,215,053**	5,251,915
總權益	**33,347,337**	30,464,279

附註：

1. 公司及集團資料

本公司為在開曼群島註冊成立的獲豁免有限公司。本公司的註冊辦事處位於P.O. Box 309, Ugland House, Grand Cayman KY1-1104, Cayman Islands。本公司為一間投資控股公司，而其子公司主要從事乳製品生產及經銷業務。

2.1 編製基準

此等財務報表按照國際會計準則委員會(「國際會計準則委員會」)頒佈的國際財務報告準則(「國際財務報告準則」)(其包括所有國際財務報告準則、國際會計準則(「國際會計準則」)及詮釋)及香港公司條例披露規定編製。財務報表以歷史成本法編製，惟購股權、若干金融資產、衍生金融工具及若干其他借貸以公允值計量及生物資產及農產品收成以公允值減銷售成本計量。分類為持有待售的處置組乃按其賬面值及公允值減銷售成本後餘額的較低者列賬。財務報表以人民幣(「人民幣」)呈列，除另有指明外，所有數值均調整至最接近的千位。

綜合基準

綜合財務報表包括本公司及其子公司(統稱「本集團」)截至二零一九年十二月三十一日止年度的財務報表。子公司為本公司直接或間接控制的實體(包括結構性實體)。當本集團通過參與被投資方的相關活動而承擔可變回報的風險或享有可變回報，並且有能力運用對被投資方的權力(即本集團目前有能力主導被投資方的相關活動的現時權利)影響該等回報時，即取得控制權。

當本公司直接或間接擁有少於被投資方大多數的表決或類似權利，在評估其是否擁有對被投資方的權力時，本集團會考慮所有相關事實及情況，包括：

(a) 與被投資方其他表決權持有人的合約安排；

(b) 其他合約安排產生的權利；及

(c) 本集團的表決權及潛在表決權。

子公司的財務報表按與本公司相同的報告期編製，並採用一致的會計政策。子公司的業績由本集團取得控制權當日起直至該控制權終止當日為止綜合列賬。

2.1 編製基準*(續)*

綜合基準*(續)*

損益及其他全面收益各部分乃歸屬於本公司擁有人及非控股股東權益，即使此令非控股股東權益有虧損結餘。本集團內公司間的所有資產及負債、權益、收入、開支及本集團成員公司間交易的相關現金流量於綜合時悉數對銷。

倘有事實及情況顯示上述三項控制權要素有一項或多於一項出現變動，本集團會重新評估其是否對被投資方擁有控制權。子公司的所有權權益變動(並無失去控制權)按權益交易入賬。

倘本集團失去對子公司的控制權，則其終止確認(i)該子公司的資產(包括商譽)及負債、(ii)任何非控股股東權益的賬面值及(iii)於權益內記錄的累計換算差額；及確認(i)所收代價的公允值、(ii)所保留任何投資的公允值及(iii)損益中任何因此產生的盈餘或虧損。先前於其他全面收益內確認的本集團應佔部分重新歸類為損益或保留利潤(如適用)，所按基準與本集團已直接出售的相關資產或負債所規定者相同。

2.2 會計政策變動及披露

本集團已於本年度的財務報表首次採納以下新訂及經修訂國際財務報告準則。

國際財務報告準則第9號修訂本	*具有負補償之提前還款特性*
國際財務報告準則第16號	*租賃*
國際會計準則第19號修訂本	*計劃修正、縮減或清償*
國際會計準則第28號修訂本	*於聯營公司及合營企業之長期權益*
國際財務報告詮釋委員會詮釋第	

2.2 會計政策變動及披露*(續)*

(a) *(續)*

國際財務報告準則第16號對本集團為出租人的租賃並無任何重大影響。

本集團透過經修訂追溯法採納國際財務報告準則第16號，並於二零一九年一月一日首次應用。根據該方法，已追溯應用該準則，而首次應用該準則的累計影響確認為對二零一九年一月一日保留利潤期初結餘的調整，而二零一八年的可資比較資料並未重列，且繼續根據國際會計準則第17號及相關詮釋予以呈報。

租賃的新定義

根據國際財務報告準則第16號，倘合約為換取代價而授予在一段時間內可識別資產的使用權，則該合約為租賃或包含租賃。倘客戶有權從使用可識別資產中獲取絕大部分經濟利益及有權直接使用可識別資產，則表示擁有控制權。本集團選擇使用過渡可行權宜法，僅在初始應用日期對先前應用國際會計準則第17號及國際財務報告詮釋委員會第4號識別為租賃的合約應用該準則。根據國際會計準則第17號及國際財務報告詮釋委員會第4號未有識別為租賃的合約並未予以重新評估。因此，國際財務報告準則第16號的租賃定義僅應用於在二零一九年一月一日或之後訂立或變更的合約。

作為承租人 — 先前分類為經營租賃的租賃

採納國際財務報告準則第16號的影響性質
本集團擁有多項物業、機器、汽車及其他設備的租賃合約。作為承租人，本集團先前根據該租賃是否已將其資產所有權的絕大部分回報及風險轉予本集團的評估，將租賃分類為融資租賃或經營租賃。根據國際財務報告準則第16號，本集團就所有租賃應用單一的方法確認及計量使用權資產及租賃負債，除低價值資產租賃(按個別租賃基準選擇)及十二個月或更短的租賃(「短期租賃」)(按相關資產類別選擇)的兩項選擇性豁免除外。本集團確認使用權資產折舊(及減值，如有)及未償還租賃負債累計利息(作為融資成本)，而並非在二零一九年一月一日開始的租賃期內以直線法確認經營租賃項下的租金費用。

過渡的影響
於二零一九年一月一日之租賃負債按剩餘租賃付款的現值，並使用二零一九年一月一日的增量借貸利率貼現後予以確認，並計入計息銀行及其他借貸。使用權資產按就緊接二零一九年一月一日前財務狀況表內已確認租賃相關的任何預付或應計租賃付款金額作出調整後的租賃負債金額計量。

2.2 會計政策變動及披露(*續*)

(a) (*續*)

作為承租人 — 先前分類為經營租賃的租賃(*續*)

過渡的影響(*續*)

本集團於二零一九年一月一日應用國際財務報告準則第16號使用以下選擇性可行權宜法：

- 將租賃期於初始應用日期後12個月內屆滿的租賃應用短期租賃豁免
- 倘合約包含延長／終止租賃的選擇權，則於事後釐定租賃期限
- 將單一貼現率應用於具合理相類似特徵的租賃組合，並不包括於初始應用日期計量使用權資產的初始直接成本

於二零一九年一月一日之財務影響

於二零一九年一月一日採納國際財務報告準則第16號所產生的影響如下：

	增加／(減少) *人民幣千元*
資產	
使用權資產增加	1,684,269
土地使用權減少	(1,120,666)
預付款、其他應收款項及其他資產減少	(145,397)
長期預付款減少	(29,681)
總資產增加	388,525
負債	
計息銀行及其他借貸增加	388,525
總負債增加	388,525

2.2 會計政策變動及披露(*續*)

(a) (*續*)

於二零一九年一月一日之財務影響(*續*)

二零一九年一月一日的租賃負債與於二零一八年十二月三十一日經營租賃承擔的對賬如下：

人民幣千元

於二零一八年十二月三十一日經營租賃承擔	615,360
於二零一九年一月一日的加權平均增量借貸利率	4.68%
於二零一九年一月一日貼現的經營租賃承擔	546,069
減：有關短期租賃及該等剩餘租賃期於二零一九年十二月三十一日或之前屆滿的租賃承擔	(136,115)
有關低價值資產的租賃承擔	(21,429)
於二零一九年一月一日的租賃負債	388,525

(b) 國際會計準則第28號的修訂澄清國際財務報告準則第9號的範圍豁免僅包括應用權益法的聯營公司或合營企業之權益，且不包括實質上構成聯營公司或合營企業投資淨額一部分的長期權益(其中尚未應用權益法)。因此，實體計算此類長期利益需應用國際財務報告準則第9號(包括國際財務報告準則第9號下的減值要求)而非國際會計準則第28號。僅於確認聯營公司或合營企業的虧損及聯營公司或合營企業淨投資減值的情況下，國際會計準則第28號才應用於淨投資(包括長期權益)。本集團已於二零一九年一月一日採納該等修訂時評估其有關於聯營公司的長期權益的業務模式，結論為於聯營公司的長期權益繼續根據香港財務報告準第9號按攤銷成本計量。因此，該等修訂不會對本集團的財務狀況或業績產生任何影響。

(c) 國際財務報告詮釋委員會第23號於稅項處理涉及影響國際會計準則第12號應用的不確定性時(通常稱為「不確定稅務情況」)，處理該情況下所得稅(即期及遞延)的會計處理。該詮釋並不適用於國際會計準則第12號範圍外的稅項或徵稅，具體亦不包括不確定稅項處理相關的權益及處罰相關規定。該詮釋特別處理(i)實體是否分開考慮不確定稅項處理；(ii)實體對稅務機關的稅項處理檢查所作的假設；(iii)實體如何釐定應課稅溢利或稅項虧損、稅基、未動用稅項虧損、未動用稅收抵免及稅率；及(iv)實體如何考慮事實及情況變動。於採納該詮釋時，本集團考慮於其集團內銷售的轉移定價是否會產生任何不確定稅務情況。根據本集團的稅務合規及轉移定價研究，本集團認為稅務機關將很可能接受其轉移定價政策。因此，該詮釋不會對本集團的財務狀況或業績產生任何重大影響。

3. 經營分部資料

出於管理需要，本集團按產品及服務構組業務單元，共有下列四個可報告經營分部：

- 液態奶產品分部 — 生產及經銷超高溫滅菌奶(「UHT奶」)、乳飲料及酸奶；
- 冰淇淋產品分部 — 生產及經銷冰淇淋；
- 奶粉產品分部 — 生產及經銷奶粉；及
- 其他分部 — 主要為本集團奶酪、植物基營養品及貿易業務。

管理層獨立監察本集團各經營分部的業績，以作出有關資源分配及表現評估的決策。分部表現乃根據可報告分部利潤／虧損(其為對經調整稅前利潤／虧損的一種計量)予以評估。經調整稅前利潤／虧損與本集團的稅前利潤／虧損計量方式一致，惟利息收入、與租賃無關的融資成本、應佔聯營公司及一間合營企業利潤／(虧損)、出售子公司收益、所得稅支出及總部及公司支出不包含於該計量內。

分部資產並不包括股本投資，以及其他不分部的總部及公司資產，因為此等資產按集團層面管理。

分部負債並不包括其他不分部的總部及公司負債，因為此等負債按集團層面管理。

分部間銷售及轉讓乃參考以當時市價向第三方銷售所採用的售價進行交易。

截至二零一九年十二月三十一日止年度

	液態奶產品 ***人民幣千元***	**冰淇淋產品** ***人民幣千元***	**奶粉產品** ***人民幣千元***	**其他** ***人民幣千元***	**總計** ***人民幣千元***
分部收入*(附註4)*					
銷售予外部客戶	**67,877,807**	**2,561,406**	**7,869,685**	**720,958**	**79,029,856**
分部間銷售	**740,894**	**87,256**	**–**	**291,836**	**1,119,986**
	68,618,701	**2,648,662**	**7,869,685**	**1,012,794**	**80,149,842**
調整：					
對銷分部間銷售					**(1,119,986)**
收入					**79,029,856**

3. 經營分部資料*(續)*

截至二零一九年十二月三十一日止年度*(續)*

	液態奶產品 *人民幣千元*	冰淇淋產品 *人民幣千元*	奶粉產品 *人民幣千元*	其他 *人民幣千元*	總計 *人民幣千元*
分部業績	**3,854,437**	**(245,748)**	**(1,875,528)**	**(154,128)**	**1,579,033**
調整：					
利息收入					**1,104,791**
融資成本(除租賃負債利息外)					**(625,049)**
應佔合營企業虧損					**(9,160)**
應佔聯營公司利潤					**184,224**
出售子公司收益					**3,418,082**
公司及其他不分部支出					**(46,474)**
稅前利潤					**5,605,447**
所得稅支出					**(1,309,532)**
本期利潤					**4,295,915**
分部資產	**48,535,451**	**2,130,507**	**18,482,392**	**996,003**	**70,144,353**
調整：					
對銷分部間應收款項					**(21,812,835)**
公司及其他不分部的資產					**30,205,887**
總資產					**78,537,405**
分部負債	**26,976,478**	**2,815,865**	**10,915,889**	**1,366,737**	**42,074,969**
調整：					
對銷分部間應付款項					**(21,812,835)**
公司及其他不分部的負債					**24,927,934**
總負債					**45,190,068**
其他分部資料：					
折舊及攤銷	**1,788,137**	**72,645**	**131,415**	**31,943**	**2,024,140**
不分部金額					**235,767**
總折舊及攤銷					**2,259,907**
資本支出	**2,191,159**	**40,906**	**9,021,047**	**11,481**	**11,264,593**
不分部金額					**267,697**
總資本支出*					**11,532,290**

3. 經營分部資料*(續)*

截至二零一九年十二月三十一日止年度*(續)*

	液態奶產品	**冰淇淋產品**	**奶粉產品**	**其他**	**總計**
	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***
於綜合損益表確認的減值虧損	**341,662**	**19,230**	**2,589,741**	**–**	**2,950,633**
於綜合損益表撥回的減值虧損	**(24,141)**	**(12)**	**(292)**	**–**	**(24,445)**
於綜合損益表確認的減值虧損淨額	**317,521**	**19,218**	**2,589,449**	**–**	**2,926,188**
涉及購股權計劃及股票獎勵計劃的開支	**49,965**	**870**	**18,307**	**1,947**	**71,089**
不分部金額					**225,144**
涉及購股權計劃及股票獎勵計劃的非現金支出總額					**296,233**

截至二零一八年十二月三十一日止年度

	液態奶產品	冰淇淋產品	奶粉產品	其他	總計
	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*
分部收入*(附註4)*					
銷售予外部客戶	59,388,601	2,723,407	6,017,417	847,641	68,977,066
分部間銷售	624,098	112,660	–	404,774	1,141,532
	60,012,699	2,836,067	6,017,417	1,252,415	70,118,598
調整：					
對銷分部間銷售					(1,141,532)
收入					68,977,066

3. 經營分部資料*(續)*

截至二零一八年十二月三十一日止年度*(續)*

	液態奶產品 *人民幣千元*	冰淇淋產品 *人民幣千元*	奶粉產品 *人民幣千元*	其他 *人民幣千元*	總計 *人民幣千元*
分部業績	3,531,601	(73,881)	207,991	(30,665)	3,635,046
調整：					
利息收入					868,257
融資成本					(550,662)
應佔聯營公司虧損					(299,935)
公司及其他不分部支出					200,016
稅前利潤					3,852,722
所得稅支出					(649,001)
本年利潤					3,203,721
分部資產	41,610,178	1,976,935	15,468,072	670,430	59,725,615
調整：					
對銷分部間應收款項					(13,248,319)
公司及其他不分部的資產					19,979,961
總資產					66,457,257
分部負債	20,424,553	2,382,259	5,118,045	1,119,178	29,044,035
調整：					
對銷分部間應付款項					(13,248,319)
公司及其他不分部的負債					20,197,262
總負債					35,992,978
其他分部資料：					
折舊及攤銷	1,179,948	124,191	211,744	36,343	1,552,226
不分部金額					286,225
總折舊及攤銷					1,838,451
資本支出	2,826,508	241,828	408,972	10,823	3,488,131
不分部金額					284,137
總資本支出*					3,772,268

3. 經營分部資料*(續)*

地區資料*(續)*

b. 非流動資產

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
中國大陸	**27,430,485**	32,269,672
海外地區	**7,685,049**	1,244,498
	35,115,534	33,514,170

上述非流動資產資料按資產的地區分佈來劃分，不包括金融工具及遞延稅項資產。

主要客戶資料

截至二零一九年及二零一八年十二月三十一日止年度，並無向單一客戶的銷售佔本集團收入10%或以上。

4. 收入、其他收入及收益

收入的分析如下：

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
來自客戶合約的收入：		
銷售貨物	**78,980,627**	68,895,850
委託加工服務	**49,229**	81,216
	79,029,856	68,977,066

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
其他收入及收益		
與以下項目有關的政府補助金：		
— 確認遞延收入	**174,895**	115,945
— 生物資產及收入*(附註a)*	**265,618**	203,667
出售分類為持有待售的處置組收益	**–**	44,147
出售子公司收益*(附註c)*	**3,418,082**	–
租金總收入	**43,666**	49,280
匯兌收益淨額	**42,575**	14,384
遠期外幣合約公允值收益淨額	**23,308**	2,232
可交換債券公允值收益淨額	**–**	58,009
可換股承兌票據之公允值收益淨額	**–**	61
非上市股本投資之公允值收益淨額	**42,479**	–
認股權證之認購權之公允值收益淨額	**–**	5,593
於業務收購後重新計量聯營公司股權的收益*(附註b)*	**–**	101,038
其他	**90,265**	141,899
	4,100,888	736,255

附註：

(a) 本集團因對當地乳業發展有所貢獻，故獲現金捐獻形式的政府補助金。該等補助金並無附帶任何未達成的條件或或然事項。

(b) 於二零一八年，石家莊君樂寶乳業有限公司(「君樂寶」)向第三方收購旗幟嬰兒乳品股份有限公司(「旗幟乳品」)額外43.41%權益，令君樂寶於旗幟乳品的股權增加至65.16%。於收購後，本集團控制旗幟乳品並因此合併旗幟乳品。於收購日，本集團按公允值重新計量過往於旗幟乳品持有的股權，於綜合損益表確認人民幣101,038,000元的收益。

(c) 於二零一九年，(其中包括)本集團以現金代價約人民幣4,011,319,000元出售君樂寶51%股權，並帶來稅前出售收益人民幣3,331,848,000元。

5. 其他費用

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
捐贈支出	**20,286**	28,637
生物資產公允值變動	**171,902**	152,777
處置物業、廠房及設備虧損	**78,618**	29,981
商譽減值*(附註a)*	**2,363,909**	–
其他無形資產減值	**196,035**	4,761
在建工程減值	**1,653**	–
物業、廠房及設備減值	**41,754**	–
存貨撇減至可變現淨值	**74,482**	35,316
教育附加費、城市維護建設稅及其他稅項	**477,679**	490,977
出售子公司虧損	**–**	15,054
可換股承兌票據之公允值虧損淨額	**1,409**	–
可交換債券公允值虧損淨額	**77,988**	–
認股權證及認股權證認購權之公允值虧損淨額	**61,500**	–
其他	**124,662**	93,713
	3,691,877	851,216

(a) 於二零一九年，由於奶粉產品現金產生單位組別的表現不及預期，故本集團確認直接與奶粉產品現金產生單位組別相關的商譽減值虧損人民幣2,299,126,000元。除此之外，本集團亦確認與其他現金產生單位直接相關的商譽減值虧損人民斧顯昔鐮毳棚[illegible]的[illegible]嬦奘蘺鑠譪茁茨ダ顐装楞タ鄤澇螾皧

6. 稅前利潤*(續)*

	二零一九年 ***人民幣千元***	二零一八年 *人民幣千元*
金融及合約資產減值淨額：		
貿易應收款項減值淨額	**233,856**	83,900
計入預付款項、其他應收款項及其他資產的金融資產減值淨額	**1,524**	1,362
計入其他金融資產的金融資產減值淨額	**12,975**	–
	248,355	85,262
商譽減值	**2,363,909**	–
其他無形資產減值	**196,035**	4,761
在建工程減值	**1,653**	–
物業、廠房及設備減值	**41,754**	–
物業、廠房及設備項目折舊	**1,945,804**	1,738,806
使用權資產折舊	**220,068**	–
投資物業折舊	**4,037**	3,937
土地使用權攤銷	–	28,843
其他無形資產攤銷	**89,998**	66,865
本年研究開發費用	**205,041**	159,035
外包費用*(附註a)*	**181,993**	185,884
不計入租賃負債的租賃付款*(附註b)*	**264,333**	–
經營租賃最低租金	–	278,395
核數師酬金*(附註c)*	**17,055**	8,930

附註：

(a) 為了促進營運效率，本集團外包若干產品的生產。該金額指本集團就購買該等外包服務支付的總額。

(b) 本集團截至二零一九年十二月三十一日止年度確認人民幣201,200,000元的短期租賃的租金支出、人民幣25,002,000元的低價值資產租賃及人民幣38,131,000元並非根據某一指數或比率的可變租賃付款。

(c) 除上述已付或應付核數師費用外，本公司於香港聯合交易所有限公司主板上市的子公司雅士利本年已付／應付核數師酬金為人民幣2,944,000元(二零一八年：人民幣2,983,000元)。

7. 融資成本

融資成本的分析如下：

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
銀行貸款利息	**370,238**	376,147
其他借貸(不包括租賃負債)利息	**238,716**	164,767
租賃負債利息	**19,153**	–
長期應付款項利息	**400**	1,458
利率遠期合約的公允值虧損淨額	**15,695**	8,290
	644,202	550,662

8. 所得稅支出

根據中華人民共和國企業所得稅法(「中國企業所得稅法」)，除本集團若干子公司獲授若干稅務優惠外，本集團旗下的企業應就其法定賬目所呈報應課稅利潤按25%(二零一八年：25%)之稅率繳納中國企業所得稅(「企業所得稅」)，法定賬目乃按照中國會計準則及財務法規編製。

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
即期所得稅		
本年即期支出	**1,486,936**	895,334
年內就往年當期所得稅確認的調整	**14,924**	7,617
遞延所得稅	**(192,328)**	(253,950)
	1,309,532	649,001

8. 所得稅支出*(續)*

在年度內，就稅前利潤按法定所得稅稅率計算的所得稅支出，與按照本集團實際所得稅稅率計算的所得稅支出調節如下：

	附註	**二零一九年** ***人民幣千元***	二零一八年 *人民幣千元*
稅前利潤		**5,605,447**	3,852,722
按25%(二零一八年：25%)企業所得稅稅率計算		**1,401,362**	963,181
不可抵扣的項目及其他，淨額		**213,660**	23,793
商譽及無限年期商標減值		**638,769**	–
年內就往年當期所得稅確認的調整		**14,924**	7,617
低稅率的影響	*(a)*	**(742,602)**	(301,467)
稅務豁免的影響	*(a)*	**(394,255)**	(199,138)
一間合營企業及聯營公司應佔虧損／(收益)		**(43,766)**	74,984
使用以往期間稅務虧損		**(107,686)**	(79,219)
未確認稅務虧損		**329,126**	159,250
按23.36%(二零一八年：16.85%)實際所得稅稅率計算		**1,309,532**	649,001

附註：

(a) 十五間(二零一八年：十三間)子公司獲國家稅務局根據中國企業所得稅法、有關稅收優惠過渡政策及《關於深入實施西部大開發戰略有關稅收政策問題的通知》授予低稅率優惠。

三十間(二零一八年：三十間)子公司獲根據《關於發佈享受企業所得稅優惠政策的農產品初加工範圍(試行)的通知》的政策豁免稅務。

獲授稅務優惠的子公司的應課稅利潤總額合共約人民幣6,684,910,000元(二零一八年：人民幣3,392,397,000元)。

(b) 一間合營企業及聯營公司應佔稅項約人民幣4,568,000元(二零一八年：人民幣6,949,000元)，已計入綜合損益表的「應佔合營企業及聯營公司利潤及虧損」內。

9. 股息

	附註	**二零一九年** ***人民幣千元***	二零一八年 *人民幣千元*
本年度宣派及支付			
普通股股息		**708,968**	482,827
提呈於股東週年大會批准			
普通股股息： 擬派期末股息 — 每股普通股人民幣0.181元 （二零一八年：人民幣0.181元）	*(a)/(b)*	**712,238**	710,915

附註：

(a) 擬派年度期末股息須由本公司股東在應屆股東週年大會(「股東週年大會」)批准。

(b) 該股息並未於截至二零一九年十二月三十一日止年度的綜合財務報表確認為負債，但將反映為截至二零二零年十二月三十一日止年度的股份溢價分配。

10. 本公司普通股擁有人應佔每股盈利

(a) 每股基本盈利

本年度每股基本盈利乃根據年內本公司普通股擁有人應佔利潤除以年內已發行普通股的加權平均數計算。

計算每股基本盈利時所用加權平均股份數目調節如下：

	二零一九年 ***股份數目*** ***千股***	二零一八年 *股份數目* *千股*
於一月一日已發行普通股	**3,927,708**	3,927,361
已行使購股權的影響	**3,496**	80
根據股票獎勵計劃回購股份的影響	**(18,053)**	(23,131)
計算每股基本盈利所用的普通股加權平均數	**3,913,151**	3,904,310

10. 本公司普通股擁有人應佔每股盈利*(續)*

(b) 每股攤薄盈利

每股攤薄盈利乃根據年內本公司普通股擁有人應佔利潤除以用作計算每股基本盈利所採用的年內已發行普通股加權平均數，並假設年內所有具攤薄結果的普通股按無代價發行或轉換為普通股的普通股加權平均數計算。

計算每股攤薄盈利時所用加權平均股份數目調節如下：

	二零一九年 ***股份數目*** ***千股***	二零一八年 *股份數目* *千股*
計算每股基本盈利所用的普通股加權平均數	**3,913,151**	3,904,310
假設年內所有購股權獲行使並按無代價發行之普通股加權平均數	**8,125**	3,691
就股票獎勵計劃作出的調整	**2,605**	1,665
計算每股攤薄盈利所用的普通股加權平均數	**3,923,881**	3,909,666

11. 應收賬款及票據

	二零一九年 ***人民幣千元***	二零一八年 *人民幣千元*
應收票據	**109,968**	85,447
應收賬款	**3,587,559**	2,955,818
減值	**(110,661)**	(149,292)
	3,586,866	2,891,973

本集團通常給予客戶特定信貸額度，並可在特定情況下調整。本集團密切留意逾期未償還結餘。鑒於上文所述及本集團的應收賬款與大量不同類別的客戶有關，故並無重大信貸集中風險。本集團並無就其應收賬款持有任何抵押品或其他信貸提升。應收賬款並無附帶利息。

本集團於二零一九年十二月三十一日賬面淨值約人民幣12,313,000元(二零一八年：零)的若干應收賬款及票據已抵押以為短期銀行貸款擔保。

11. 應收賬款及票據*(續)*

於報告期末，經扣除虧損撥備的應收賬款及票據按發票日期的賬齡分析如下：

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
三個月內	**2,990,016**	2,524,831
四至六個月	**484,937**	308,887
七至十二個月	**95,371**	38,067
逾一年	**16,542**	20,188
	3,586,866	2,891,973

12. 應付賬款及票據

本集團應付賬款及票據按發票日期的賬齡分析如下：

	二零一九年	二零一八年
	人民幣千元	*人民幣千元*
三個月內	**5,510,608**	5,988,352
四至六個月	**870,994**	809,406
七至十二個月	**333,937**	193,712
逾一年	**23,087**	30,072
	6,738,626	7,021,542

本集團的應付賬款為無抵押及免息及須應要求隨時償還。

在上述結餘中，結餘總額約人民幣22,000,000元(二零一八年：人民幣606,299,000元)的應付票據以本集團約人民幣5,861,000元(二零一八年：人民幣254,977,000元)的若干存款作抵押。除上述者外，應付票據為無抵押及免息，並將於三至六個月內到期。

13. 或然負債

於年內，本集團聯營公司的一名非控股股東稱本集團違反有關聯營公司的投資契約，因此賦予其行使認沽期權以向本集團出售其於聯營公司的股權。董事基於本集團法律顧問的建議，相信本集團並無違反投資契約及因此並無提供該等財務報表的任何聲明。

14. 報告期後事項

於二零一九年十一月二十四日，本公司與第三方訂立買賣協議，據此，本公司有條件同意購買Lion-Dairy & Drinks Pty Ltd.(「Lion Dairy Drinks」)的100%股權，現金代價總額為600,000,000澳元(約人民幣2,930,680,000元)。Lion Dairy Drinks為澳洲品牌乳品及飲料公司。是次交易預期將於二零二零年的上半年末完成，待完成後，Lion Dairy Drinks將會成為本集團全資子公司。

新型冠狀病毒(COVID-19)於二零二零年初暴發後，中國各地、其他國家及地區的政府機關已實施一連串緊急公共健康措施，包括但不限於旅遊及其他工作相關限制。其已在若干程度上為本集團不同層面的業務(由上游及下游供應鏈、生產以至分銷網絡)造成挑戰甚至干擾。因此，在無可避免的情況下產生額外資源及開支，以用作(其中包括)加強於售點之營銷活動、逐步將產能恢復以及在不同情況下調整生產計劃。本集團亦已向國內醫院及其他抗擊疫情相關機構捐贈款物。COVID-19暴發對本集團截至該等財務報表日期的整體財務影響並無法作可靠估計。然而，本集團將繼續密切監察疾病暴發的事態發展，並評估其對本集團財務狀況及經營業績之影響。

管理層討論及分析

行業回顧

二零一九年，雖然全球經濟和貿易面對挑戰，中國經濟總體仍保持穩定增長勢頭，經濟發展的韌性持續顯現。年內，中國國內生產總值約為人民幣99.09萬億元，同比增長6.1%；中國社會消費品零售總額約為人民幣41.16萬億元，按年增長約8.0%。2019年中國城鎮化率達60.6%，首次超過60%。

隨著國內消費升級趨勢持續，高端化、多元化和精品化已成為現今消費者追求的大方向，品牌和產品體驗的附加價值亦成為吸引消費者的重要因素。消費者追求健康、優質、安全的乳製品，高端乳製品例如低溫鮮奶、常溫及低溫酸奶、奶酪產品、有機奶和羊奶粉等均成為行業增長的重要推動力，含3.6g優質乳蛋白鮮奶和A2β-酪蛋白，以及低糖、低脂乳製品的消費亦增長迅速，三四線城市的液態奶和乳品零售的增速比一二線城市更為可觀。此外，隨著互聯網的普及，社交網絡、快遞業等發展蓬勃，國內的線上零售和新零售增長迅猛，三四線城市增長更比一線更為快速，加上國家在年內發佈《國務院辦公廳關於加快發展流通促進商業消費的意見》，促進流通、新業態、新模式和便民消費設施的發展，同時降低流通成本和優化流通環境等，將有利電商和連鎖便利店的發展，為中國的快銷品行業包括奶業提供利好的營商環境。

國家高度重視奶業發展，近來推出多個政策方案，進一步推動奶業振興，包括二零一八年底中國農業農村部等九部委聯合出台《關於進一步促進奶業振興的若干意見》、農業農村部於二零一九年三月頒布《奶業品牌提升實施方案》，以及中國發改委於五月連同多個部門發布《國產嬰幼兒配方乳粉提升行動方案》，均旨在進一步優化中國乳製品的產業結構、行業集中度及技術水平，提升產品品質和競爭力，推動中國品牌乳製品在國內市場

的銷售。國務院亦在年內出台《健康中國行動(2019–2030年)》，推動國內民眾對健康和膳食營養知識的普及，鼓勵企業研發生產符合健康需求的產品，將為乳製品行業帶來龐大的商機。此外，中央在財政上安排多項資金，以支持擴大「糧改飼」計劃的實施、奶牛養殖規模化和提升奶牛單產水平，為中國奶業的升級發展提供堅實的基礎。

二零一九年，全球奶產量增幅持續放緩，而且奶源分佈持續不平均，中國和亞洲奶源供應相對歐洲及大洋洲緊張，加上近年國家繼續扶持奶酪產業，原料奶需求將持續增加，原料奶供需將持續呈緊張狀態，故此擁有從奶源、乳品加工、市場銷售、乃至國際貿易及國際化的產業鏈等以覆蓋產業各環節，形成完善、高效的產業鏈條，是提升企業整體競爭力的重要途徑。

蒙牛作為國內乳品領軍企業，在年內抓緊奶業穩健發展的機遇，繼續積極投入品牌建設，加大實施全渠道的精耕，包括電商、新零售等，全年收入增長14.6%，引領行業增速，並有效消化了年內原奶價上漲的成本壓力，利潤率進一步提升。此外，蒙牛加速其國際化步伐，年內完成收購澳洲高端有機嬰幼兒奶粉品牌貝拉米，並簽約收購澳洲領先乳製品企業LDD，不僅令本集團快速提升競爭力，掌控優質奶源及高端有機嬰幼兒配方奶粉和嬰兒食品品牌、高端液態奶百年品牌，更進一步發展國內和海外市場、特別是澳洲及東南亞地區的業務。

業務回顧

事業部表現

常溫業務

常溫業務於二零一九年繼續保持強勁發展態勢，收入取得雙位數增長，高端品牌的銷售增長尤其突出，產品結構進一步提升。蒙牛繼續聚焦*特侖蘇*、*純甄*、*真果粒*等明星產品及純牛奶，不斷加快重點產品的創新升級，推動市場份額持續增長，品牌效應進一步擴張。此外，常溫業務透過持續完善RTM策略，促進渠道下沉，加速「鎮村通」工程，持續推動數字化B2B戰略等舉措，助力業績的理想表現。

年內，*特侖蘇*純牛奶系列產品繼續強化其高端定位，全面提升產品口感及品質，並推出全新夢幻蓋包裝，品牌力明顯提升，銷售加速增長，進一步擴大領先優勢。*純甄*通過對品牌標識、代言人及產品口味進行產品年輕化升級，成功推出多款產品，持續發力。*真果粒*通過推出新品升級品牌形像，聘用新代言人並持續強化校園渠道、終端建設和滲透能力，亦獲得可觀增長。*蒙牛*純牛奶通過精選和臻享系列調整結構，成功提升毛利率。

低溫業務

年內，蒙牛低溫產品的銷售逆市保持高單位數增長，連續第15年穩居行業第一。蒙牛實施聚焦產品及營銷創新、大力發展重要銷售渠道佈局、以及致力提升渠道管理的戰略目標，把創新作為核心競爭力，不斷提升產品差異化和高端化，堅持低溫酸奶和低溫乳酸菌飲料的功能價值宣傳，並持續深化RTM策略，使低溫產品的市場份額於年內持續擴大。

二零一九年，蒙牛堅持全力發展*冠益乳*、*優益C*及*蒙牛*品牌酸奶等明星產品，並陸續推出多款新品，為低溫業務增長提供新動能。新產品*蒙牛*北歐芝士系列酸奶及*優益C*百香果乳酸菌飲料於上市後，銷售表現亮眼；蒙牛亦推出中國首款滋補養生酸奶 — 中華滋養暖妍酸奶，開創滋補養生酸奶新品類；功能性酸奶*冠益乳*首次創新行業標桿，在新品

年內，雅士利持續豐富產品組合、創新品牌策略、加大研發投入、深化產品差異化佈局和創新營銷，並加強數字化管理。雅士利積極開發新產品，例如上市了*瑞哺恩*系列有機兒童成長奶粉、有機青少年奶粉、有機成人奶粉及有機孕產婦配方奶粉，並研發出一系列針對不同需求的成人奶粉。此外，雅士利全面升級品牌形像，啟用新的品牌代言人，加大在CCTV

品在中國市場的巨大發展潛力，為蒙牛帶來業務增長和利潤率提升之良機；另一方面，蒙牛亦將憑藉其自身優勢，協助貝拉米進一步釋放品牌潛力，全面開拓中國和東南亞等海外市場。

此外，蒙牛於二零一九年十一月二十四日簽署協議，擬以6億澳元（約相等於人民幣29.31億元）收購澳洲品牌乳品及飲料公司Lion-Dairy & Drinks Pty Ltd（簡稱「LDD」）的100%股份，待履行所有收購條件及收購完成後，LDD將成為蒙牛的間接全資子公司。LDD主要從事生產及銷售奶類飲品、酸奶、白奶、低溫果汁及飲料、常溫果汁及飲料、沙冰、烹調及植物基產品，擁有多個標誌性乳業品牌，該等品牌在乳飲料、酸奶、低溫果汁及植物飲料之市場地位於澳洲排名第一，其酸奶產品亦在東南亞及中國等國際市場佔有地位。LDD可取得大量高品質的澳洲奶源，擁有13個位於澳洲各地的大型製造設施以及服務35,000名客戶的龐大冷鏈分銷網絡，是澳洲領先的乳品公司。

通過該項收購，蒙牛將可獲得LDD優質資產的控制權，通過多品類、多品牌的組合，服務亞太地區消費者，成為把蒙牛打造為區域性市場整合者的又一重要里程碑；另一方面，LDD的品牌組合歷史悠久，於澳洲家喻戶曉，對一帶一路市場的消費者極具吸引力，能為蒙牛提供可觀的市場拓展機遇；該收購亦將進一步打開潛在原料奶及其他原料的採購機遇，有助蒙牛發展高端UHT奶，從供應鏈的角度，LDD、蒙牛的澳洲乳品原料加工聯營公司Burra Foods Pty Ltd及貝拉米之間的合作亦將帶來更大的協同效應，以為亞太地區的消費者提供更優質產品。

質量管理

二零一九年，蒙牛全面啟動質量安全管理體系3.0升級工程，透過國際先進標桿企業的質量管理模式，以《食品安全法》等國家法律法規，以及ISO9001、FSSC22000、HACCP等七項國際與國家體系標準，對公司產業鏈質量安全風險管理機制進行優化升級，實現從牧場管理至終端市場中各項關鍵過程的要求明細化，涵蓋了風險識別、評估、預警和處置等，完善全產業鏈質量控制。

奶源事業部在原奶質量指標預警方面，建立了日、旬、月預警機制，按三級分類進行點對點預警防控。此外，蒙牛透過分析近三至五年奶源質量數據，製作可指導各奶源部開展質量控制的區域「風險預警地圖」，並建立了工廠預警機制，有效提升食品安全合格率。年內，國家相關部門對本集團所轄各奶源基地進行抽檢，合格率達100%。

常溫事業部恪守「精益質量」的管理方向，全面落地各項質量管理舉措，保障質量核心業績指標全面達標。為有效管理新品質量、升級純牛奶產品品質及提升倉儲質量管理，該部門將質量體系融入各業務活動，持續完善全鏈條精益化管理，同時開展終端質量監控評價工作，落實改進措施，強化產品競爭力。

低溫事業部持續實踐達能集團新版食品安全標準（Food Safety Item，簡稱「FSI」），展開全鏈條質量管理工作，不斷完善產品由工廠製造到終端銷售的整體流程設計。該部門亦通過搭建原輔料質量管理平台、定期進行供應商培訓及幫扶工作、梳理現有客戶資源配置和強化冷鏈基礎建設工作等，有效降低食品安全風險和消費者投訴率。

冰淇淋事業部積極響應三年質量規劃，對標最新版《冷凍飲品審核細則》及FSI體系，實現業務操作標準2.0升級，例如改善食品安全檢驗設備，以進一步加快檢驗效率，同時透過提升OEM管控能力及加強監控對食品安全有重要影響的菌種，實現質量管理效率明顯提升。

鮮奶事業部實行嚴格的供應商準入標準、強化冷鏈基礎配置、為現有工廠引入新的檢驗方法，並針對新建工廠建立新的管理規範。蒙牛亦在年內編寫了《終端質量管理手冊》，保證鮮奶的質量安全。

奶酪事業部則對標質量管理體系和食品安全管理體系新版標準要求，不斷改進生產過程中關鍵環節控制措施，並加快處理客戶投訴，打造更好的消費者體驗。

海外事業部通過升級清真體系、質量管理體系認證及實驗室體系認證，不斷完善質量管理流程。二零一九年，印尼工廠質量管理體系獲得了FSSC22000、ISO22000及HACCP等審核認證。

奶源管理

建立研發戰略合作。「奶牛研究院」已展開五個創新研究項目，範疇圍繞奶牛養殖管理、瘤胃健康研究和創新原奶研發等多方面，為新技術的開發奠定試驗基礎，不斷提升奶牛養殖水平，助力奶業振興可持續發展。

蒙牛致力帶領中國的牧場參與全球化競爭，以「奶牛+互聯網」模式推動中國奶業奔向4.0時代。蒙牛聯合阿里雲開發的「數字奶源智慧牧場」管理平台框架已於年內完成搭建，該平台是一個運用物聯網設備、應用雲計算、大數據、人工智能等信息技術的牧場運營管理解決方案。透過此覆蓋牧場營運管理各環節的平台，能實現數據共享、提升牧場人員的工作效率、降低牧場運營成本、控制管理風險、提升產業鏈管理。

蒙牛並積極展開國際間的合作，在中國、丹麥兩國政府支持下，蒙牛與丹麥Arla Foods共同成立的中國 — 丹麥乳品技術合作中心，透過外國專家實地駐場，以及引入丹麥奶牛養殖權威書籍《奶牛幸福之源》，把外國牧場的先進管理技術、知識和實踐經驗帶進中國近千家牧場，從牧場設計、奶牛福利、牧場降本增效等多方面助力中國奶業整體水平提升。

企業數字化戰略

二零一九年，蒙牛和許多國內外領先的資訊科技企業合作，將乳品產業鏈數字化轉型從生產製造環節向上下游拓展，大力發展數字化工廠項目、智網系統、數字奶源項目及與阿里巴巴合作的數字化營銷項目，為消費者帶來更安全、更營養、更新鮮的乳製品。

年內，蒙牛的數字化工廠項目在和林(高科)和金華試點工廠開始全面應用。數字化工廠的運行，實現了對生產過程中對原奶採集、設備運行狀態、檢測數據、生產程序以及生產任務完成率等資訊的實時掌握。於二零一九年十月，蒙牛智能製造項目獲得了國家工信部評選為「智能製造標桿企業」，進一步提升了蒙牛的品牌影響力。

截至二零一九年底，蒙牛的智網系統亦已在全部常溫事業部經銷商及部分低溫事業部經銷商範圍內上線，通過智網系統的推廣及完善的系統對接，業務人員和配送站更高效、更精準、更便捷的完成整個銷售流程，提升後勤人員執行效率，管理者亦能對銷售情況有更全面和精準的瞭解，為決策提供可靠的數據支持。

此外，蒙牛持續與阿里巴巴保持緊密合作，開展一系列以數據及技術驅動的新零售創新項目，探索年輕消費者喜愛的新購買場景。這些消費端的數字化探索，推動了蒙牛在業務模式、研發和生產過程的不斷創新，形成了良性互動的消費循環。

二零一九年一月，蒙牛的數字奶源項目開始在試點牧場運行。該項目將精益管理模型結合數字化平台進行對標分析，為牧場管理提供更全面的數據支撐，並且對接行業所有主流硬件設備，為牧場信息化數字化管理提供最簡易的平台，不需硬件也能輕鬆管理牧場。該平台亦能讓上游牧業的專家更好的為牧場提供線上支援，及時預警危機和發放行業相關資訊及政策。

未來，蒙牛將繼續利用數字技術來更深入瞭解消費者的需求，讓數字化為業務進行更全面的賦能，幫助我們更好地發展，更有效率地為消費者服務。

品牌策略

二零一九年，蒙牛延續前年世界盃營銷帶來的品牌效應，於年內持續傳播「世界品質，天生要強」的品牌理念，通過進一步梳理和完善集團品牌架構，強化母子品牌協同，持續深化國際化品牌戰略，品牌影響力加速釋放，進一步實現從「中國牛」到「世界牛」之蛻變。

主品牌營銷方面，藉著中華人民共和國成立七十週年之際，蒙牛將國家逐步發展強大的過程與蒙牛品牌二十年以來的發展歷程相結合，以此與民眾產生共鳴的方式進行了一系列的營銷活動。蒙牛通過與中國中央電視台深度合作，全面佔據國慶頂級傳播資源，藉助電視及互網絡的閱兵直播進行宣傳。其中，蒙牛在《主播說聯播》節目成功植入「天生要強」的品牌主張，而「一口氣說26個牛」、「1949年成立的新中國也是屬牛的」等話題亦引起了微博熱議，蒙牛並通過一系列線上及線下的國慶營銷活動，捆綁電影《我和我的祖國》，使有關的網絡輿論熱度明顯提升，累計曝光次數達30億次，有效提升蒙牛品牌力和消費者好感度，進一步深化蒙牛的民族品牌形象。

年內，蒙牛各子業務板塊積極推進結合自身定位之品牌策略，全面部署多元化精準營銷。常溫業務方面，*特侖蘇*於年內先後冠名贊助湖南衛視《嚮往的生活3》及《聲入人心》等熱門綜藝節目，充分利用IP資源傳播「做更好的自己」及「營養每一個人的更好」等品牌理念，有效拉動銷量增長。*純甄*品牌先後冠名贊助《創造營2019》及《中餐廳3》，通過在節目中深度植入*純甄*品牌酸奶，成功聯動線上多渠道傳播與線下營銷。*真果粒*冠名贊助愛奇藝青春勵志綜藝節目《青春有你》，以年輕受眾為目標群體，結合創新性的品牌IP聯合營銷方式推動銷售，品牌力達到歷史新高。

低溫業務方面，蒙牛緊抓營銷創新，圍繞核心單品進行一系列品牌升級及營銷活動。*優益C*除聚焦年青消費者，啟用年青偶像易烊千璽作代言人及联合茶飲消費品進行跨界合作推廣外，並與浙江衛視綜藝節目《王牌對王牌》開展合作，透過微信、微博及權威平台科普，傳播品牌專業健康形象。*冠益乳*綁定浙江衛視熱門節目《中國好聲音》進行品牌深度植入，強化其「功能酸奶第一品牌」的認知度，擴大品牌差異化優勢，使消費者對品牌的喜愛度及購買意願大幅提升。

奶粉業務方面，雅士利在年內完成品牌的全面升級和舉行品牌發佈會，發佈全新電視廣告，並聘用知名女星姚晨作品牌大使，宣傳「為中國寶寶，聚全球的好」的品牌主張。發佈會通過在愛奇藝、抖音等視頻媒體投放廣告，實現廣告曝光逾1.8億，成功引起微博話題熱議及逾1.6億閱讀量。此外，雅士利持續強化與CCTV合作，增加在CCTV的廣告投入，全面覆蓋消費人群，並啟動「三洲五國溯源之旅」整合營銷活動，帶領經銷商、媒體等前往雅士利的奶源地，以及冠名愛奇藝全網第一旅遊IP節目《慢遊全世界》，向大眾展示四大海外奶源地和生產基地，增強消費者對品牌的信心。

冰品業務重點梳理品牌架構，集中聚焦*隨變*和*蒂蘭聖雪*兩大品牌，進一步提升產品創新和品牌投入效率。其中*隨變*品牌以強化其巧克力冰淇淋定位、打造潮流冰淇淋品牌為營銷目標，邀請五位人氣偶像作為代言人，助推品牌聲量與銷量雙增長。

鮮奶業務方面，二零一九年下半年，*每日鮮語*加大品牌建設，獨家冠名贊助東方衛視《我們的歌》，收視率位居同期綜藝節目榜首，節目播出後，*每日鮮語*品牌曝光度和市場份額均顯著提升。

海外業務方面，年內*Yoyic*品牌於印尼推出了第一個電視廣告，並透過主題推廣、KOL互動等內容營銷走紅東南亞社交網絡，近六千萬消費者參與線上互動，成為印尼當地品牌知名度提升最快的品牌。

蒙牛憑藉不斷攀升的品牌影響力及消費者美譽度，頻頻獲得權威機構認證。年內，蒙牛榮獲BrandZ™「最具價值中國品牌」第27位、「品牌貢獻榜」第一名，並首次榮膺「最引領潮流中國品牌」獎項；在凱度消費者指數調研中，蒙牛勇奪「中國市場最受歡迎品牌」第二名；蒙牛亦榮獲Brand Finance二零一九年全球品牌價值500強；在中國工業和信息化部二零一九年中國品牌力指數 (C-BPI)排名中，蒙牛低溫酸奶連續第九年蟬聯C-BPI中國酸奶行業品牌力榜首，*優益C*連續三年榮獲中國乳酸菌飲料行業品牌力第一名。

銷售管理

2019年，蒙牛依靠「智網行動」和「鎮村通」等項目，進一步深化RTM執行，優化供應鏈模式，賦能經銷商，精耕渠道管理，提升銷售網點覆蓋。穩步拓展傳統渠道的同時，蒙牛亦深化B2B新零售模式，與「零售通」建立深入的戰略合作，並與阿里巴巴攜手建立「天鮮配」平台，推動數字化新零售模式發展。

常溫業務持續進行渠道下沉，加速「鎮村通」工程，強化鎮村市場滲透。貫徹RTM策略，通過建立和完善經銷商管理和評估體系，持續完善經銷商資源配置，加強經銷商終端服務水準，提升產品鋪市率。年內，該事業部的智網系統亦已100%謫埬簢暩饡礱
售管理及客戶關係管理數字化加聚陱澺對渠道和終福…髬點的掌控，達致高效分坲㚇耟。

低溫業務在年內大力發展重要銷售渠道 RTM策略
單品品牌建設，加強零售系統線上線下合作，進一步提升品牌力和市場楩歌；蒙牛除了加大力度開發傳統渠道網點，，其與海底撈的跨界合作隨著年
底推出*Hi*酸奶正式展開，市場桧應理想。此外，智網系統亦已在部分低溫事業部經銷商範礱內上線。

奶粉業務方面，年內，雅士利在渠道發展上，嬰配奶粉聚焦母嬰渠道，成人奶粉及營養沖調產品聚焦KA商超渠道，並積極發展電商及新零售渠道，並與阿里巴巴簽署戰略合作，全面提速數字化運營，通過精準人群定向進行廣告營銷，助力電商銷售。

冰淇淋業務聚焦重點市場，大力開發縣城市場，強化網點高質量增長，有效實現渠道精細化渠理。傳統渠道方面，蒙牛大力實施渠道下沉策略，加快縣城市場銷售增速；現代渠道方面，蒙牛佈局新零售、便利店及自動售賣機，同時加大直營佈局，提升品牌與零售商的合作。特通渠道方面，蒙牛在年內進駐了方特樂園，成為新的銷量增長點。

鮮奶業務持續以經銷商為主、直營為輔的銷售模式，完善銷售渠道佈局，通過重點佈局現代渠道，完成涉及24個省份和50個重點核心城市的大賣場及便利店的渠道覆蓋。天津及清遠工廠於2019年上半年成功投產後，重點渠道的網點數量和鋪市率更明顯提升，助力蒙牛銷量。此外，年內蒙牛與阿里巴巴攜手建立「天鮮配」平台，共同打造了全程冷鏈低溫鮮奶到戶配送模式，以推動鮮奶新零售的增長。

奶酪事業部對渠道進行更深入的細分管理，聚焦突破重點市場，實現客戶覆蓋率、網點數量和重點市場銷量明顯提升。

電商方面，蒙牛繼續在天貓、京東、蘇寧等電商平台開展核心行銷活動，推出多個「超級品牌日」，並深度整合*純甄*《創造營2019》、*真果粒*《青春有你》、*特侖蘇*《嚮往的生活》、*純甄*《中餐廳》等王牌綜藝資源及肖戰、楊紫、張藝興、火箭少女、Unine、朱正廷等頂級藝人，進行粉絲營銷，進行多場營銷活動。此外，蒙牛參與了阿里巴巴A100合作夥伴計劃，通過天貓超市、淘鮮達及大潤發三端聯動試點，實現線上線下銷售場景的無縫切換，以提升電商銷售的增量空間。

今年蒙牛產品的線上消費者數量、線上旗艦店會員數量以及產品銷售額均創新高。618當天蒙牛在各電商平台總計銷售額突破人民幣一億元，增長超過一倍，銷售額居乳製品行業第一。「雙十一」當天蒙牛在各電商平台總計銷售額更突破人民幣二億元，增長達四成，銷售額居乳製品行業第一。

財務回顧

收入

受益於產品創新、積極的品牌營銷、良好的銷售執行所帶來的銷量增長，截至二零一九年十二月三十一日止年度，本集團收入為人民幣790.299億元（二零一八年：人民幣689.771億元），同比增長14.6%，其中液態奶收入同比增長14.3%，奶粉業務收入同比實現30.8%的增長，而冰淇淋收入則同比下降5.9%。

毛利

雖然原料鮮奶價格同比有所上升，由於良好的收入增長及產品結構顯著優化，本集團年內毛利上升至人民幣296.786億元（二零一八年：人民幣257.836億元），毛利率較去年同期上升0.2個百分點至37.6%（二零一八年：37.4%）。

經營費用

為提升渠道分銷及品牌競爭力，本集團年內採取積極的渠道發展及加強品牌宣傳推廣策略，加上年內對商譽及無形資產進行減值撥備（皆為非現金費用），使經營費用上升至人民幣288.097億元（二零一八年：人民幣226.848億元），佔本集團收入比例上升至36.5%（二零一八年：32.9%）。

年內銷售及經銷費用上升14.4%至人民幣215.361億元（二零一八年：人民幣188.333億元），佔本集團收入比例27.3%（二零一八年：27.3%）。

年內廣告及宣傳費用上升21.3%至人民幣84.999億元（二零一八年：人民幣70.058億元），佔本集團收入比例上升至10.8%（二零一八年：10.2%）。

由於雅士利的銷售、經營利潤的增長在下半年產生變化，以及增長不及預期，本集團於年內確認與相關奶粉產品業務的商譽減值撥備人民幣22.991億元，及對相關無形資產撥備人民幣1.731億元。扣除商譽減值及其他無形資產撥備，行政及其他經營費用，包括金融及合約資產減值損失及按攤銷成本計量金融資產的出售虧損，上升22.4%至人民幣47.137億元（二零一八年：人民幣38.515億元），佔本集團收入比例為6.0%（二零一八年：5.6%

營運資金、財務資源及資本架構

截至二零一九年十二月三十一日止年度，本集團經營業務所產生的現金淨流入為人民幣63.072億元（二零一八年：人民幣63.635億元）。

於二零一九年十二月三十一日，本集團之未償還計息銀行及其他借貸增加至人民幣234.728億元（二零一八年十二月三十一日：人民幣147.153億元），其中一年內償還的計息銀行及其他借貸為人民幣138.382億元（二零一八年十二月三十一日：人民幣65.229億元）。超過八成計息銀行及其他借貸按固定利率計算。計息銀行及其他借貸增加，主要由於年內新增借貸以支付收購貝拉米所致。

本集團於二零一九年十二月三十一日之淨借貸（計息銀行及其他借貸總額扣除現金及銀行存款）為人民幣169.966億元（二零一八年十二月三十一日：人民幣74.173億元）。

本集團於二零一九年十二月三十一日之總權益為人民幣333.473億元（二零一八年十二月三十一日：人民幣304.643億元）。債務權益比率（計息銀行及其他借貸總額除以總權益）為70.4%，（二零一八年十二月三十一日：48.3%）。

本集團的融資成本為人民幣6.442億元（二零一八年：人民幣5.507億元），佔收入比重約0.8%（二零一八年：0.9%）。

產品

蒙牛結合自身優勢資源以及國際領先技術，製造卓越的產品持續領跑乳製品行業。蒙牛堅持把創新作為核心競爭力，聚焦產品品質，圍繞產品差異化和高端化進行革新，不斷發展功能性和定制產品以滿足消費者個性化需求，持續推動銷量增長。

本集團主要業務分為液態奶、冰淇淋、奶粉及其他產品，年內表現如下：

液態奶

收入為人民幣678.778億元（二零一八年：人民幣593.886億元），佔蒙牛總收入的85.9%（二零一八年：86.1%）。

UHT奶

*特侖蘇*繼於二零一八年推出「夢幻蓋」有機純牛奶後，再次於二零一九年七月推出全新升級包裝「夢幻蓋」純牛奶，採用先進膜過濾技術提升產品口感及品質，不斷提升民眾的消費體驗，以「營養每一個人的更好」為主張，開啟*特侖蘇*3.0時代。

蒙牛UHT純牛奶包括*蒙牛*純牛奶、高鈣牛奶、低脂高鈣和脫脂純牛奶四款產品，為消費者提供了更多健康選擇。

蒙牛來自專屬牧場、奶源限量供應的*未來星*A2ß-酪蛋白純牛奶，專注提升兒童牛奶產品品質。

重點產品：

— *特侖蘇*

— *蒙牛*純牛奶

— *學生奶*

— *未來星*

常溫酸奶

*純甄*輕乳酪風味酸奶於二零一八年推出PET瓶裝新品小蠻腰，提高了常溫酸奶的便攜性和實用性。今年九月小蠻腰系列以國際領先工藝推出芒果芝士口味，產品採用阿方索芒果和丹麥濃郁芝士製造，深受年輕消費者喜愛。

*純甄*果粒風味酸奶於二零一九年一月推出笑臉包*純甄*黃桃燕麥風味酸奶，為消費者帶來創新差異化產品。*純甄*利樂鑽系列產品於今年五月推出海鹽焦糖及巧克力口味，並於六月推出紅棗枸杞風味酸奶。

重點產品：

— *純甄*輕乳酪風味酸奶

— *純甄*果粒風味酸奶

常溫乳飲料

*真果粒*牛奶飲品於今年三月推出芒果口味新品，並推出定位高端乳飲料市場的繽紛果粒系列，於四月上市芒果百香果口味。

此外，蒙牛於今年四月推出*蒙牛*GO暢乳酸菌飲品，選用進口乳酸菌發酵，特別添加益菌因子，填補了常溫乳酸菌飲品市場的空白。

重點產品：

— *真果粒*牛奶飲品

— *真果粒*高端繽紛果粒系列

— *酸酸乳*營養乳飲料

低溫酸奶

*冠益乳*BB-12在年內加強宣傳其擁有「BB-12」菌種的特色，並推出新包裝，鞏固其「專業功能性」酸奶定位。蒙牛於十月推出*冠益乳*小藍帽元氣瓶，首次創新行業標桿，添加突破母乳源益生菌Probi-M8，配合新穎包裝設計，口味大獲消費者好評。

*蒙牛*北歐芝士風味酸奶於二零一九年二月上市，銷售表現亮眼。十月，*蒙牛*創新推出中華滋養暖妍酸奶，是中國首款滋補養生酸奶，產品廣獲消費者喜愛。

*碧悠*系列產品定位高端酸奶市場，主打法式代餐及果酪特色。十月推出了達能*碧悠*法式輕果昔，是*碧悠*推出的中國首款「輕食瓶」，以少於0.5%蔗糖滿足當下消費者「控甜」的個性化飲食需求，有效擴充了*碧悠*產品高端品類，完善產品結構。

重點產品：

— *冠益乳*

— *蒙牛*歐式炭燒酸酸奶

— *蒙牛*北歐芝士風味酸奶

— 中華滋養暖妍酸奶

— *特侖蘇*酸奶

— *碧悠*

低溫乳飲料

*優益C*在二零一九年一月推出全新百香果口味，銷售表現亮眼。此外，同年三月*優益C*以全新包裝突出核心賣點「活菌」，鞏固在乳酸菌品類的領導地位。

重點產品：

— *優益*C

— *優益*C LC-37

鮮奶

蒙牛佈局高端市場的*每日鮮語*鮮牛奶，採用低溫膜濃縮技術和瑞典乳脂分離技術生產，最大化保留優質鮮奶天然營養。*每日鮮語*在二零一九年上半年推出720ml中型包裝鮮牛奶及0脂肪鮮牛奶，並於九月推出*每日鮮語*冷萃咖啡拿鐵，從優質奶源、當下火熱的冷萃工藝和醇厚口感，開啟鮮奶咖啡的新時代。

— *每日鮮語*0脂肪鮮牛奶

— *現代牧場*鮮牛奶

冰淇淋

收入為人民幣25.614億元(二零一八年：人民幣27.234億元)，佔蒙牛總收入3.2%(二零一八年：4.0%)。

*隨變*冰淇淋繼續強化巧克力冰淇淋地位，於二零一九年升級包裝設計，以代言人形像登上包裝，並強化品牌曝光，致力打造潮流冰淇淋品牌。二零一九年一月，*隨變*推出牛油果巧克力口味雪糕、開心果脆皮雪糕、榛子脆皮雪糕、草莓口味甜筒雪糕和奶茶甜筒口味雪糕新品。

高端冰淇淋品牌*蒂蘭聖雪*於二零一九年一月推出添加果粒、搭配純正牛奶和澳洲稀奶油的草莓冰淇淋，上市表現亮眼。

重點產品：

— *隨變*

— *蒂蘭聖雪*

— *綠色心情*

— *蒙牛*冰+

— *蒙牛*俄式奶磚冰淇淋

奶粉

收入為人民幣78.697億元(二零一八年：人民幣60.174億元)，佔蒙牛總收入10.0%(二零一八年：8.7%)。奶粉業務收入主要包括來自雅士利的收入及來自年內處置的君樂寶相關奶粉業務的收入。

瑞哺恩，來自阿爾卑斯高山有機奶源，三年以上淨土保養，確保奶源純淨無污染；甄選牛奶含高蛋白的西門塔爾奶牛，戶外草飼放養、自然產奶；通過萬泰(WIT)有機認證，從奶源、生產到運輸嚴格遵循有機標準，每一罐都安全可溯。

*Arla*擁有百年品牌歷史，作為全球最大的有機乳品商，被授權為丹麥皇室御用品牌。*Arla寶貝與我*有機奶粉獲得3大有機認證，含高DHA，黃金比例益生元；*Arla寶貝與我*藍曦含有獨特的NutriCollab營養協同組合，添加膽鹼、牛磺酸、核苷酸等優質營養元素；*Arla美力滋*全新升級配方以OPO結構脂、Bb-12益生菌、黃金比例益生元，組成Pro Plus營養方程式，貼合自然需求。

*朵拉小羊*羊奶粉來自澳大利亞，含有100%純羊乳蛋白，天然易消化、腸胃好吸收。朵拉小羊堅持「自由、勇敢、探索」的品牌理念，主張「自由成長，自然有愛」。

雅士利的產品亦包括多種成人奶粉如*蒙牛*品牌成人奶粉、*優怡*品牌成人奶粉及*悠瑞*品牌中老年奶粉。*蒙牛*品牌成人奶粉是國內三大成人奶粉品牌之一，*悠瑞*為蒙牛成人奶粉的高端品牌，針對中老年人骨骼、便秘、高血糖、心腦血管、免疫力、肌肉等常見的健康問題特別定製，其中*悠瑞*怡添系列採用科學衡糖組合配方，通過北京市營養源研究所臨床實驗，GI值為23.1，屬低GI的食物，適合要避免血糖升高的人群。

此外，奶粉業務亦提供多個系列沖調產品，包括*正味*品牌麥片和*雅士利*嬰幼兒營養米粉等；*雅士利*嬰幼兒營養米粉在年內推出了有機米粉系列。

重點產品：

— *雅士利*菁珀、菁躍

— *蒙牛*瑞哺恩

— *多美滋*致粹

— *Arla寶貝與我*

— *朵拉小羊*

其他產品

收入為人民幣7.210億元(二零一八年：人民幣8.477億元)，佔蒙牛總收入0.9%(二零一八年：1.2%)。

奶酪

年內蒙牛奶酪事業部聚焦新產品研發創新，推出10多種新品及老品升級包裝。其中主打產品*未來星*兒童成長奶酪金裝棒完成了產品口感升級，順應了消費者對口感的需求；此外，*未來星*全新推出香草冰淇淋口味金裝棒、棒棒兒童奶酪棒及雙層酪乳片等，上市以來獲得很多消費者的好評。

蒙牛攜手Arla Foods引進的專業餐飲品牌*Arla Pro*於今年上半年引進*愛氏晨曦*馬蘇里拉絲和超高溫滅菌稀奶油(冷藏)兩種新品，並於二零一九年七月推出升級版馬蘇里拉奶酪，該產品含九寸披薩用量，拉絲性和流動性表現突出，奶香濃郁、口感獨持。

重點產品：

— *未來星*兒童成長奶酪

— *蒙牛*酪趣貝

— *愛氏晨曦*馬蘇里拉乾酪絲

生產

蒙牛根據市場潛力及產品策略佈局產能，截至二零一九年十二月三十一日，蒙牛於全國共設有生產基地41個，並分別於澳洲、新西蘭及印尼設有生產基地1個，年產能合共為950萬噸（二零一八年十二月：975萬噸）。

社會責任

蒙牛於二零一九年成立由董事會領導的可持續發展管理體系，正式通過「蒙牛集團可持續發展三年規劃」，成立可持續發展執行委員會，下設環境、經濟、社會一個工作小組，將可持續發展工作放在企業戰略高度推進，以及實施多個社會幫扶計劃如「營養普惠計劃」、「青椒計劃」，透過發佈奶業振興「136工程」、組建「3+1」運營小組、推進「牧場主大學」、「奶牛金鑰匙」等發展可持續發展生態圈，並致力綠色營運，全力打造一個健康、綠色的生態環境。

二零一九年，蒙牛繼續擴展其「營養普惠計劃」，為貧困地區兒童捐贈全年學生奶，助力營養扶貧，培養國民對健康的重視及習慣，捐贈覆蓋全國88個市、122個區縣、186所學校共52,768名學生，其中包括39,652名貧困生，捐贈數量近20萬提，捐贈產品價值達人民幣900萬元。蒙牛並策劃「營養普惠合夥人」線上公益行動，以「點亮一顆星，捐出一杯奶」為主題，旨在通過線上參與活動，吸引公眾成為公益合夥人，蒙牛便會為貧困地區兒童配捐學生奶，短時間內招募超過15萬人成為公益合夥人。此外，蒙牛並在全國各地的校園內開展了37場營養健康知識講座，覆蓋學生近2萬人。

為了更有效地提升貧困地區的教育條件，蒙牛亦捐贈支持鄉村青年教師互聯網培訓計劃「青椒計劃」，為全國20個區縣市超過2,000名鄉村青年教師提供互聯網培訓，提升其教育素質，實現扶貧、扶智相結合。

此外，於二零一九年六月，蒙牛發佈奶業振興「136工程」，通過「愛養牛」集採平台、「奶牛研究院」和「數字奶源智慧牧場」三大服務平台實現高質量發展，繼續推進振興政策落

地、植入精益體系、培養技術工匠等多項利益聯結舉措，深度幫扶奶源供應鏈夥伴實現共生共贏，形成奶源可持續發展生態圈，全面推動奶業振興。

在技術幫扶方面，二零一九年年蒙牛奶源技術人員組建「3+1」運營小組進駐牧場，提出改善建議，幫助牧場降本增效。同時，蒙牛持續開展「牧場主大學」、「奶牛金鑰匙」技術示範專場等活動，已累計進行3,000餘場培訓，覆蓋範圍超過50,000人次。

蒙牛並致力推行綠色營運，保護生態環境，包括持續進行污水處理設備提標擴容改造，加強污染物監測體系建設；通過全面梳理生態環保管理風險點制定風險可視化地圖，實現環保分級分類管理；蒙牛亦持續參照中央環保標準，對內部營運進行自我督查改善、不斷完善現有生態環保標準制度，以推行精細化管理，助力國家綠色可持續發展戰略。

蒙牛一直實踐其企業社會責任，在貧困地區積極推行扶貧及扶智工作，並為建構綠色生態環境作出貢獻，得到社會各界的廣泛認可。蒙牛於年內榮獲社會科學院企業社會責任研究中心之乳品企業社會責任發展指數(2019)第一名、《財經》雜誌及社會價值投資聯盟頒發「可持續發展長青獎」。蒙牛並榮獲亞洲企業商會頒發二零一九年度「亞洲企業社會責任獎 — 社會公益獎」、中國企業公民責任品牌峰會頒發「2019中國企業公民責任品牌60強」，以及能源基金會與能效經濟委員會•中國評選為「氣候領袖企業獎」。

人力資源管理

於二零一九年十二月三十一日，本集團於中國大陸、香港、大洋洲、美國及東南亞合計共聘用僱員約37,894名，包括雅士利及貝拉米僱員約3,125名。年內僱員總成本（包括董事及高級管理人員薪金）約為人民幣70.818億元（二零一八年：人民幣62.486億元）。

為有力落實蒙牛事業部制的組織管理戰略，並為業務前台提供更加高效和高品質的人力資源服務，集團繼續推動人力資源三支柱組織轉型，建設強有力的人力資源分享服務中心（Human Resources Shared Services Center，簡稱「HRSSC」）。年內，人力資源分享服務中心在保證業務正常運營的基礎上同步進行了二期的優化提升，從員工體驗、流程優化、系統自動化、數位化終端、管理報表建設等多個方面，持續改善業務處理效率和滿意度，有效提升了運營有效性與管理精準度。

蒙牛亦持續擴大在人才梯隊建設上的投入，於年內實施了「藍海計劃」，在四個管理層級上甄選了一批德才兼備的內部優秀人才，通過系統的培養計劃，力爭為集團的快速發展輸送充足的懂經營、擅管理的儲備人才。同時，蒙牛持續精進全方位人才培養體系，全面形成了新員工、在職培訓、基礎通用力、核心專業力和領導力培訓課程體系，線上學習平台和線下重點訓練專案相結合，對員工培訓更精準及更具針對性。

蒙牛於二零一八年發佈了新版企業文化並推動了一系列的文化認知活動後，集團於二零一九年進一步將企業文化的落地作為重點，以「高管文化講堂」、「文化牛人榜」、「誓在必行」等活動為載體，讓所有蒙牛員工都參與到了文化踐行研討和行動計劃實施中。在九月份的組織有效性調研中，員工對企業文化的認知和認同度，對比二零一七年有了大幅度的提升。

蒙牛於二零一九年繼續推動激勵體系優化，根據董事會的指引要求，堅持以績效為導向，以價值創造驅動的分層激勵體系改革。本集團在年內向參與股票獎勵計劃的員工授出股票8,201,104股。

展望

二零二零年一月中下旬以來，由於二零一九冠狀病毒肺炎爆發，全國疫情持續擴散，集團的疫情防控、生產經營、銷售通路、奶源調控方面面臨巨大壓力。在全國上下投身疫

情防控戰的關鍵階段，蒙牛全面落實貫徹中國政府關於新型冠狀病毒疫情防控工作部署，全力保障員工安全的同時，積極承擔企業社會責任，為全國消費者持續提供高品質乳製品。

在此期間，蒙牛首先迅速啟動一級響應機制，制定應急預案，成立集團疫情應急工作小組，保障各項工作進行。蒙牛把員工安全和健康放在第一位，第一時間從國內外積極持續採購必要防護物資，保障復工人員安全防護。每日對工廠疫情防控工作進行抽查驗證，保證生產質量與員工安全。對於非必須現場辦公的職能部門人員，盡量採取互聯網在家辦公的形式。為維護產業鏈健康、可持續發展，蒙牛強化與上下游合作夥伴的業務協作，共渡難關。此外，疫情期間蒙牛積極捐獻款物支持防疫一線，先後捐贈現金和物資，並向武漢市和全國重要醫療機構提供乳品供應，位列乳企之首。蒙牛與中華慈善總會合作成立「中華慈善總會（蒙牛）疫情防控應急物資中心」，疏通捐贈物資運輸通路，火速將捐贈產品落地執行，切實解決了全國各大醫院一線抗疫營養物資供給問題，體現了蒙牛員工竭誠抗擊疫情的赤子之心，以及高效的組織力和執行力。

蒙牛管理層相信，本次疫情對蒙牛業務影響只是暫時性的，疫情雖然對乳製品行業帶來了挑戰，也為乳制品消費升級帶來了新動能和新機遇。在抗擊疫情過程中，提高免疫力成為重要關鍵詞。中國國家衛生健康委員會提出的《新型冠狀病毒感染的肺炎防治營養膳食指導》，明確提出飲用足量乳製品有助於新冠肺炎康復與預防，尤其是富含活性菌的低溫酸奶、低溫乳酸菌飲料能有效調節腸道菌群健康，提升人體免疫力。隨著消費升級趨勢持續，以及民眾在這次疫情後對營養健康的關注度進一步提高，乳製品需求將持續增長，加上國家在奶業振興政策方面持續發力，將驅動中國奶業的長期健康向好發展。蒙牛將持續加大乳製品對改善免疫力方面的宣傳，引導消費者科學飲奶。

品牌創新上，蒙牛在二零一八年透過世界盃營銷提出了「天生要強」這一品牌精神，兩年來得到了消費者的廣泛共鳴。蒙牛將進一步將「營養」這一核心元素融入其中，推出與消費者關聯性更強的全新品牌主張 —「營養你的要強」，致力為消費者提供世界質量的營養產品，為每一位要強的中國人，塑造強健的體魄，助力他們為幸福生活而奮鬥。

管理創新及升級方面，蒙牛將繼續採用智能化的手段，推動乳品研發、原料採購、製造、物流、銷售全鏈條從傳統模式向智能化、網絡化升級。此外，由於預計全球原奶供應總體仍偏緊，蒙牛將繼續迎難而上，進一步完善奶製品產業鏈，並在奶源建設上不斷進行科技深耕，保證穩定的奶源供應，為業務發展奠下堅實的基礎。本集團並已正式啟動「蒙牛APP」，全面提升本集團的數字營銷能力，加強終端零售綜合實力。

蒙牛將繼續鎖定明確的戰略方向，持續推動業務高質量發展。2020年，集團將努力控制疫情給經營和銷售帶來的短期負面影響，積極加速調整，擁抱疫情後消費者消費習慣、消費場景的變化，挖掘新的市場機會。我們將加大乳製品營養價值的宣傳和教育、加速電商和新零售到家業務的發展和佈局，推動產品、品牌、管理等各領域的創新，集中發展高增長潛力品類例如高端純牛奶、低溫酸奶、鮮奶、奶粉、奶酪等，專注於打造更多細分品類的領導者品牌。

蒙牛的業務版圖在二零二零年也將不斷發展壯大，澳洲有機嬰幼兒配方奶粉及食品品牌貝拉米已成為蒙牛大家庭的一員，而澳洲品牌乳品及飲料公司LDD的收購預計也將在二零二零年上半年完成。我們已經開始著手業務協同、管理協同、供應鏈協同等整合工作，以充分釋放整合效應，推動國內外業務的進一步發展。

企業管治守則

本公司已採納香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)附錄十四所載企業管治守則(「企業管治守則」)的守則條文作為其本身的企業管治常規守則。

董事會已檢討本公司的企業管治常規，並信納於截至二零一九年十二月三十一日止年度，除偏離守則條文第A.5.1條外，本公司一直符合企業管治守則的所有適用守則條文。以下為偏離該守則條文的原因。

企業管治守則守則條文第A.5.1條規定發行人必須設立由董事會主席或獨立非執行董事擔任主席的提名委員會，成員須以獨立非執行董事佔大多數。於二零一九年期間，本公司偏離此條文，原因為提名委員會中的獨立非執行董事人數不足一半。董事認為，儘管Tim Ørting Jørgensen先生及Pascal De Petrini先生之中任何一位並非守則條文第A.5.1條規定的獨立非執行董事，但彼等均有能力履行提名委員會成員的職責，並以股東的最佳利益行事。

董事的證券交易

本公司已採納條款不遜於上市規則附錄十所載之《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「標準守則」)所規定的準則，作為全體董事買賣本公司證券之行為守則及規則。於本公司作出特定查詢後，董事確認，彼等於截至二零一九年十二月三十一日止整個年度內一直遵守標準守則所載之規定標準。

購買、出售或贖回本公司之上市證券

本公司或其任何子公司於截至二零一九年十二月三十一日止年度內概無購買、贖回或出售本公司任何上市證券。

審核委員會

本公司審核委員會與本公司管理層以及外部核數師已審閱本公司採納的會計原則與慣例，並討論審核、風險管理、內部監控、舉報政策及系統以及財務報告事宜，其中包括審閱本集團截至二零一九年十二月三十一日止年度之財務報表。

安永會計師事務所的工作範圍

本集團截至二零一九年十二月三十一日止年度的初步業績公告所列的財務資料，已得到本集團的核數師安永會計師事務所審閱及同意，該等數字乃本集團的年度綜合財務報表草擬本所列的數字。安永會計師事務所就此進行的工作，並不構成根據香港會計師公會頒佈的香港審計準則、香港審閱業務準則或香港核證業務準則而進行的核證工作，故安永會計師事務所概不就初步業績公告發表任何保證。

擬派期末股息

董事會建議派發截至二零一九年十二月三十一日止年度的期末股息每股普通股人民幣0.181元（二零一八年：人民幣0.181元）。待於應屆股東週年大會上獲股東批准後，擬派期末股息將於二零二零年六月二十四日（星期三）或前後派付予於二零二零年六月九日（星期二）名列本公司股東名冊的股東。

暫停辦理股份過戶登記

本公司將於以下日期暫停辦理股份過戶登記手續，於該段期間內概不會辦理任何本公司股份過戶登記：(i)二零二零年五月二十九日（星期五）至二零二零年六月三日（星期三）（包括首尾兩天在內），以釐定符合出席股東週年大會及於會上投票的股東資格，及(ii)二零二零年六月九日（星期二），以釐定符合獲派上述擬派期末股息的股東資格。

為了符合資格出席本公司將於二零二零年六月三日（星期三）舉行的應屆股東週年大會及於會上投票，所有股份過戶文件連同有關股票須於二零二零年五月二十八日（星期四）下午四時三十分前交回本公司股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716室，以辦理登記手續。

為了符合資格獲派上述的擬派期末股息，所有股份過戶文件連同有關股票須於二零二零年六月八日（星期一）下午四時三十分前交回本公司股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716室，以辦理登記手續。

刊載全年業績公告及年度報告

本業績公告刊載於本公司網站www.mengniuir.com及香港交易及結算所有限公司網站www.hkexnews.hk。本公司的年度報告將於適當時間寄發予股東及刊載於上述網站。

董事會

於本公告日期，本公司執行董事為盧敏放先生及孟凡傑先生；本公司非執行董事為陳朗先生、牛根生先生、Tim Ørting Jørgensen先生及Pascal De Petrini先生；以及本公司獨立非執行董事為焦樹閣（又名焦震）先生、Julian Juul Wolhardt先生、張曉亞先生及邱家賜先生。

致謝

藉此機會，董事會衷心感謝各股東和社會各界對本集團的一貫支持，以及全體員工的勤奮工作和忠誠服務。

承董事會命
中國蒙牛乳業有限公司
總裁兼執行董事
盧敏放

香港，二零二零年三月二十五日