



全家一  
起來玩

## 管理層討論及分析

我也可以在  
奧運奪冠！

天生我才  
贏在未來



## 財務回顧

憑藉積極開發產品種類、精確細分市場及加大宣傳力度等有效策略，本集團於本年度成功提升市場份額及滲透度，並取得理想的業務表現及利潤增長。本集團於回顧期內之收入增加50.1%至人民幣162.464億元（二零零五年：人民幣108.250億元）。本公司股東應佔淨利潤為人民幣7.2735億元（二零零五年：人民幣4.5685億元）。每股基本盈利及每股攤薄盈利均為人民幣0.532元（二零零五年：分別為人民幣0.365元及人民幣0.334元）。

## 毛利

回顧年度內，本集團的毛利表現令人滿意，較二零零五年增長54.2%，達人民幣37.218億元（二零零五年：人民幣24.132億元）。本集團成功推出更多高端產品以不斷優化產品結構，使毛利率得以穩定在22.9%。本集團持續完善並積極提升生產、物流儲運及質量控制體系，生產過程內各個環節的成本均有所降低，物流儲運運籌計劃更加精細節約，生產成本上漲的壓力得以減輕。

## 經營費用

本集團於二零零六年的經營費用合共為人民幣28.170億元（二零零五年：人民幣17.867億元），約佔集團收入的17.3%（二零零五年：16.5%）。在回顧期內，本集團持續優化運營管理體系、推行全面預算管理體系以控制經營費用，提升銷售及管理效率。

本集團的銷售及經銷費用為人民幣23.803億元（二零零五年：人民幣14.950億元），約佔集團收入的14.6%（二零零五年：13.8%）。其中廣告及宣傳費用為人民幣11.061億元，佔本集團收入的6.8%（二零零五年：6.1%）。為配合各細分市場的需要，本集團推出更多具有創意且針對性較強的宣傳及推廣活動，致使該項費用比例有所上升。有關活動旨在透過向目標消費群體傳達清晰訊息，有效使消費者對各種產品系列的獨特性留下更深刻印象，藉以提高本集團的市場份額。

行政及其他經營費用合共為人民幣4.367億元（二零零五年：人民幣2.917億元），佔本集團收入的2.7%，與二零零五年的比例相若。

## 經營業務利潤

回顧期內的息稅折舊攤銷前利潤（EBITDA）上升50.7%至人民幣13.961億元。儘管銷售及經銷費用佔收入的比例有所上升，唯因本集團的毛利率有所提升，致使EBITDA利潤率亦得以維持於二零零五年之8.6%的健康水平。



## 管理層討論及分析

本集團於二零零六年所得稅支出為人民幣7,603.2萬元。由於本集團享有多項稅務優惠豁免，故稅率仍處於較低的水平。

### 淨利潤

儘管面對激烈市場競爭及經營生產成本上漲所帶來的壓力，本集團受惠於年度內實行的多項有效措施，本年度本公司股東應佔淨利潤達人民幣7.2735億元（二零零五年：人民幣4.5685億元）。

### 資本架構、流動資金及財務資源

本集團的綜合資產負債狀況穩健。於二零零六年十二月三十一日，本集團的現金及現金等價物達人民幣13.301億元（二零零五年：人民幣12.478億元），其經營業務所得現金淨額達人民幣14.028億元（二零零五年：人民幣13.283億元）。

於二零零六年十二月三十一日，本集團的尚未償還銀行貸款為人民幣8.7516億元（二零零五年：人民幣8.113億元），其中人民幣2.3402億元須於一年內償還，而人民幣6.4114億元的償還期則為一年後。於二零零六年十二月三十一日，本集團債務權益比率（銀行貸款總額除以總權益）為24.1%，較去年同期的29.3%下降5.2個百分點。

本集團的總權益由二零零五年十二月三十一日的人民幣27.671億元增至二零零六年的人民幣36.327億元。回顧期內的融資成本淨額約為人民幣4,725萬元（二零零五年：人民幣3,106萬元），佔本集團收入的0.3%，與二零零五年的比例相若。



### 市場回顧

受惠於中國經濟於二零零六年的強勁增長，乳製品的消費群體不斷擴大。行業壯大源於國民消費能力的提升，以及愈來愈多的消費者對牛奶產品的營養價值及保健功能認識的提高，從而促進了市場對乳製品需求的增加。同時，政府不遺餘力地推動健康教育，有助提高人民的健康意識，並帶動了對營養食品尤其是乳製品的需求。

乳製品行業在供應方面也得到強勁支持。於二零零六年初，國家頒佈了扶助「三農」（即農民、農村和農業）發展的新政策，有效鼓勵奶農積極改進飼養技術和優化生產流程，以提升原料鮮奶的質量和產量，進而提高奶農的生活水平。

該等激勵政策均有利於全國乳製品市場的快速增長。根據行業數據的估算，二零零六年中國的年人均液體奶消耗量約為25公斤。AC尼爾森於二零零六年十二月進行的調查亦顯示，以按年移動總銷售額計算，中國液體奶市場較二零零五年增長超過20%。

乳製品市場的強勁增長不僅引起了本地製造商的激烈競爭，其龐大的市場潛力亦吸引了海外企業參與其中。而其他市場挑戰還包括消費者口味和需求的急速變化，這意味著品牌美譽度高、研發和市場推廣能力強的乳製品製造商，方可在市場競爭中脫穎而出。

蒙牛於二零零六年繼續爭取引領行業，作為市場主要運營商，其主要產品的市場份額表現出眾，穩居第一的位置，在業務各環節均取得良好的成就。

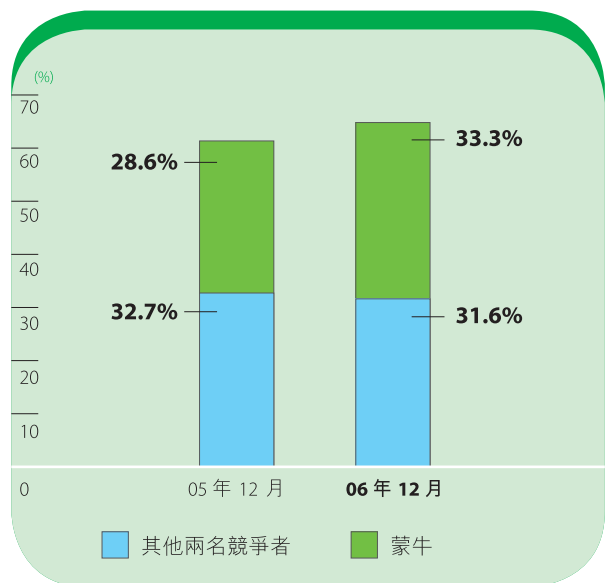
## 業務回顧

年內，蒙牛以擴大市場份額及確保持續盈利為目標，致力透過整合集團資源、優化生產、營運、質控及管理流程體系，以提升營運效率及競爭力。此外，集團不斷完善產品組合以滿足不同消費群體的需求，並制定市場針對性及產品針對性較強的市場推廣計劃，確保產品更有效滲透市場。

本集團在鞏固其業內領先地位的策略成績斐然。根據AC尼爾森於二零零六年十二月進行的調查，本集團在全國液體奶市場（不包括乳飲料及酸奶）取得33.3%的份額（以銷量計），而二零零五年十二月則為28.6%。於二零零六年十二月，中國前三大液體奶製造商的市場份額合共64.9%。

## 中國液體奶市場份額第一

(不包括乳飲料及酸奶)



## 品牌及市場推廣

於回顧期間，蒙牛繼續制定獨特、創新的市場推廣及宣傳活動，以提升蒙牛品牌形象及顧客的忠誠度。



# 管理層討論及分析

## 品牌

除蒙牛主品牌外，本集團一直積極在各產品類別中開發副品牌。通過對副品牌實施的特定營銷計劃，本集團不僅成功吸引目標消費群體，亦提高了蒙牛品牌的整體市場覆蓋率。

## 市場推廣

鑒於顧客品味不斷變化，以及市場愈趨細分的情況，除大眾廣告外，本集團還實施了具針對性的細分市場推廣和獨具創意的宣傳活動，以吸引特定消費群體的注意。



本集團與香港迪士尼樂園合作，推出「喝未來星贏香港迪士尼樂園奇妙之旅」活動，除帶出飲用未來星成長奶的好處外，也讓兒童一嘗香港迪士尼樂園奇妙之旅所帶來的歡樂和奇妙體驗。

於回顧期內，本集團繼續與國家和地方電視台合作，在黃金時段推出有效的市場推廣活動（包括主題欄目），以推介本集團不同產品的特色和優越性。這些活動包括：

- 「蒙牛《城市之間》全民運動會」—讓大眾參與的奧運會，旨在喚起人們認識營養食品和定期運動對健康的重要性；
- 「蒙牛益生菌酸奶全家總動員」—由父母與孩子展示團隊創造力的智力比賽，以增進親情為最終目的；
- 「蒙牛未來星非凡少年」—國內首個全國性互動節目，通過向這些未來之星提供全面的訓練來激發青少年的潛能；及
- 「蒙牛早餐奶挑戰主持人」—電視節目主持人選拔活動，以擁有健康的體魄和靈活的頭腦為評選標準。

此外，本集團亦創造了集營養、活力和健康於一身的代言人—「奶人多多」，以吸引和維持各年齡層顧客對本集團品牌和乳製品的注意力。

### 產品

回顧期內，本集團為進一步打開特定的細分市場，除推出了具有針對性的新產品系列外，同時亦努力優化現有產品及開發具有高附加值的優質高端新產品，以確保本集團達到全方位的增長。

### 液體奶

液體奶繼續為本集團的主要收入來源，佔本集團收入87.8%。由於本集團適時地推出高附加值產品及成功推行目標營銷策略，液體奶的收入達人民幣142.609億元，較去年增長53.1%。



### UHT奶

UHT奶收入較去年增加46.1%至人民幣95.762億元，佔液體奶收入的67.2%。除了純牛奶的自然增長外，本集團為迎合不同顧客需要而推出的高附加

值產品亦有助帶動UHT奶強勁的增長。本集團實施的營銷策略效果理想，顧客不但因此對營養需求更為注重，同時亦有助本集團的功能性牛奶（如高鈣低脂奶、早餐奶和晚上好奶系列）建立穩健的顧客基礎。

於回顧期間內，本集團產品研發方面的努力備受世界肯定。本集團自行開發的高端牛奶產品系列特倫蘇奪得國際乳品業聯合會的「二零零六年國際乳品業聯合會產品創新營銷獎」。本集團乃國際乳品業聯合會成立104年以來首家中國乳製品生產商獲得此項殊榮。本集團精益求精，在特倫蘇原有的優質基礎上加入造骨牛奶蛋白（簡稱「OMP」），以提升其營養價值，讓消費者的身體更易吸收鈣質並防止鈣質流失，以達到修補及強化骨骼的效能。特倫蘇OMP的功能獲得中國公眾營養與發展中心的科學實證，深得顧客信賴與青睞。

### 乳飲料

乳飲料收入增長71.9%至人民幣36.412億元，佔液體奶收入的25.5%。有效的目標營銷活動令酸酸乳為乳飲料業務的增長添上動力並帶來穩健收入。

## 管理層討論及分析

年內，本集團推出未來星兒童奶系列，其產品含多種有助兒童成長的營養要素。該新產品系列取得理想成績，而為其特設的創新營銷活動亦為本集團打開潛力龐大的兒童奶市場奠定良好的基礎。本集團將繼續開發更多創新的產品，引領消費潮流，以抓住乳飲料市場高速增長的機遇。

### 酸奶

於回顧年度內，酸奶收入增長62.8%至人民幣10.435億元，佔液體奶收入的7.3%。本集團致力提高產品的附加值，除提升產品種類及口感外，亦採用更合適中國消費者體質吸收的益生菌，而新產品冠益乳系列便是其中的佼佼者。本集團相信與達能的戰略合作，將在產品開發、生產技術提升等方面帶來協同效應，有利酸奶業務的長遠發展。



### 冰淇淋

冰淇淋收入較去年增長40.3%達人民幣18.180億元，佔本集團收入11.2%。於回顧期內，本集團針對不同細分市場的消費群體之喜好需求，創立更多副品牌，並在產品味道、口感、包裝、形象以及營銷活動多方面進行了優化突破，以鞏固集團的市場領導地位。

於年內，本集團繼續改良現有產品系列（如隨變和綠色心情），藉以提升其附加值以強化產品於大眾市場的競爭力。另一方面，本集團亦積極開發符合高檔市場需求的副品牌產品系列，以優質材料製成並配上優雅包裝的瑞趣便是主攻購買能力較高消費群體的副品牌產品。另一高端產品特倫聖雪亦已定於二零零七年登場。本集團將繼續探求不同消費群體的需要，推出更多強勢產品，使產品組合更有競爭力。





### 其他乳製品

其他乳製品收入為人民幣1.674億元，佔本集團收入1.0%。於回顧期內，本集團與丹麥阿拉福茲成立合資企業，生產固體乳製品（如奶粉）。

本集團與阿拉福茲合力於年內調整了其他乳製品業務的產品結構，並朝著生產高附加價值之奶粉產品的目標進發。合資公司已推出蒙牛阿拉品牌的中檔配方奶粉產品以滿足長者和女性的不同營養需要，而供兒童使用的美蕾茲高端嬰兒配方奶粉亦已於年底推出市場。隨著人民生活水平的提高，中國對高端嬰兒配方奶粉的需求愈趨強勁，透過蒙牛及阿拉福茲在市場及生產研發技術等方面的優勢互補，其他乳製品業務將有着光明的前景。

### 原奶供應

本集團繼續積極推動原料鮮奶供貨商提升奶源基地的規模及效益，以確保優質的原奶供應。於回顧期內，本集團引進了國際先進的奶牛繁育技術和人才，成立了生物技術研發機構。在該機構的支持下，本集團旗下的原奶供貨商可透過性別識別技術並挑選優良的配種奶牛，以更有效提高奶牛的數量和品質，進而提升牛奶的質量。

本集團參股的蒙牛澳亞國際牧場（「國際牧場」）為原料鮮奶供貨商提供一個理想的學習樣版，透過其親身參觀原料鮮奶現代化的飼養生產過程，可近距離學習國際標準的科學飼養技術，分享國際經驗和先進科技，更可深入瞭解提升飼養規模所帶來的效益等好處。





# 管理層討論及分析

## 生產和運營

於二零零六年十二月，本集團合共經營19個生產基地，合計年產能達393萬噸（二零零五年：278萬噸）。本集團一直嚴守高效控制產品質量的原則，除實施五大國際認證質量管控體系外，更於年內整合了其產品質量管控和監測體系，進一步完善質量標準的統一化，以確保各生產基地在技術、檢驗、生產配方和質量控制各方面均精準一致。



本集團在優化生產工藝流程的同時，也實施了更精準化的運營管理體系，從集團資源的集約化管理和產品的全壽命週期效益管理兩個方面實施運營管理創新，將各業務分部可以實現的

統一營銷、統一採購、統一物流配送業務由集團進行集中統籌運作，以實現資源集約化管理的協同效應；通過產品的全壽命週期效益管理，對各類產品的開發、推廣、規模化銷售的各階段的市場表現及效益狀況進行適時有效的投入產出價值評估和控制，根據評估結果確認產品改進方向，及時淘汰市場前景及效益差產品，以實現投入資源向具有市場優勢的產品組合方向集中，從而提升本集團運營效率，加強核心競爭力。

## 合營和聯盟

本集團於二零零六年在建立合營及聯盟方面，成果豐碩。本集團與多家國際企業組成強強合作夥伴，該等國際企業都是其行業內的佼佼者。透過雙方優勢互補，定能加強集團整體的競爭優勢。

於二零零六年四月，本集團宣佈與香港迪士尼樂園結成企業聯盟，並成為主題樂園及其旗下兩家酒店－迪士尼樂園酒店和迪士尼好萊塢酒店的指定牛奶飲品贊助商及供貨商。該聯盟除讓外國遊客有機會品嚐中國優質及健康的牛奶外，亦是蒙牛產品質量獲得國際認可的最佳證明。

於二零零六年八月，本集團與歐洲最著名的乳製品生產商之一阿拉福茲成立合營企業－內蒙古蒙牛阿拉乳製品有限責任公司，生產及經銷高檔奶粉及其他固體乳製品。阿拉福茲擁有豐富的生



產技術及管理經驗，有助提高蒙牛在固體乳製品領域的競爭力，有利於抓住快速增長的嬰兒奶粉市場的機遇。

於二零零六年十二月，本集團宣佈與全球最大的酸奶生產商（以銷售量計）一達能成立合資公司，生產、開發、經銷酸奶製品，以拓展在大中華區酸奶業務。憑藉蒙牛與達能各自專業優勢的集合，蒙牛有信心對其酸奶業務創出新高峰。

### 社會責任

除了不斷強大業務、創造價值外，蒙牛從不忘記其作為社會一分子，竭力承擔社會責任。為實現中國國務院總理溫家寶先生的夢想－讓每個中國人首先是孩子每人每天喝上一斤奶－將中國建成一個全民健康的國家，蒙牛積極支持國家「每日一斤奶 強壯中國人」的目標，於二零零六年六月推出向中國貧困地區500間學校無償贊助牛奶一年的活動。

蒙牛樂於為中國未來的社會棟樑（特別是貧困地區的兒童）提供優質的乳製品，促進他們的健康成長，成就他們的夢想。蒙牛將盡力履行其作為良好企業公民的社會責任，並繼續為中國乳製品行業的發展作出貢獻。

### 展望

中國乳製品行業的未來充滿著各種契機及挑戰。本集團相信隨著國民人均收入上升，消費者的健康意識將進一步提高，中國乳製品需求於未來數年將維持快速增長的趨勢。市場巨大的發展潛力同時亦激發各營運商競相爭奪市場份額，未來的市場競爭仍然激烈。加上消費者對產品味道、功能及質素的要求均不斷提升，將進一步帶動營運商在產品創新及產品質素提升等領域的競爭。



## 管理層討論及分析

蒙牛為迎接未來的種種商機和挑戰籌劃了清晰明確的策略，在鞏固集團市場領導地位的同時，亦會提升整體的競爭力。該等策略將更有效整合本集團的資源，並確保資源能更有效運用。此外，為更進一步深入各個細分市場，本集團將繼續致力優化產品結構，並重點關注產品質素及生產力的提升。

**產品質素是成功的要訣。**本集團有嚴謹的機制和措施，保證從原料鮮奶的質量、採用的研發及生產技術，以至製成品的質素均達到最高水平。



**選用優質奶源對保障產品品質非常重要，本集團承諾為尊貴的顧客提供最優質產品。因此，本集團一直力求進步，而此信念亦成為集團旗下3,000多個奶源基地的目標。**為幫助原料鮮奶供貨商擴大奶源基地的規模，從而提高奶牛的單產及原奶

的品質，本集團將繼續提供先進的奶牛繁育和性別控制協助，同時我們也繼續利用國際牧場作為分享豐富行業經驗的活動教材，提升原料鮮奶供貨商的飼養技術及效益，並為其規劃或購買設備等提供輔助。這一系列的舉措不但能穩定優質的奶源供應，亦能為本集團致力發展高端產品帶來原料支持，同時，更能有效提升原料鮮奶供貨商的生活水平，實現雙贏。

**本集團將不斷完善產品開發技術和質量控制系統，以實踐本集團為顧客提供最優質產品的承諾。**本集團將整合並投放更多的研發資源，同時加強各個產品分部之間的知識和經驗交流，藉此提升技術和研發能力，從而夯實本集團作為市場創新先鋒的地位——在推動乳製品市場發展的同時，亦可開發出更多營養價值高的美味產品，進一步提升本集團的競爭優勢。本集團具備目前最先進技術的新產品研發中心將於二零零七年上半





年啟用，旨為結合優質奶源與獨特產品配方研製成最佳產品而建立。本集團亦將繼續努力優化生產技術及流程、提升產品質控系統，向國際最先進的水平推進。

**我們致力為顧客服務，積極為引領並配合市場發展趨勢而努力，充分體現了本集團的摯誠。**本集團卓越的研發能力和優秀的產品品質，乃為顧客提供最高價值的第一步；然而，要取得持續的成功，關鍵在於深入瞭解顧客的需要，以及不斷提高產品創新與優化營銷策略的能力。本集團將透過為分銷商提供更到位的服務和支持，以及鼓勵第一手市場信息的互動交流，以進一步鞏固全國的分銷網絡。分銷商適時的響應和廣泛市場調查

的結果將有助本集團掌握顧客的需要和消費行為，從而推出更獨特、更富針對性的產品及副品牌。本集團亦將繼續實行更多創新注目的市場推廣活動，在加深顧客對我們產品特質認識的同時，亦能提醒大眾飲用牛奶對健康的好處。

我們的未來發展將取決於集團能否具備有效率的管理和運營系統，以及國際管理視野，因此，本集團努力不懈、堅守目標，進一步優化內部管理效能和效率之餘，繼續放眼國際，尋找機會、與時並進。

**本集團積極鼓勵各部門同心協力，令運營水平更加優秀。**本集團於年內已為塑造一個更精準細密的運營管理體系打好了穩健的根基。於未來的日子，本集團將力圖確保新系統於各層面均能有效地實施，從而進一步完善各工作流程以達到更高效率。此外，集團亦將實行更嚴格的表現考核制度，運營目標將被清楚界定並傳達至各部門，以加強不同業務部門的問責性。該等運營優化計劃的推行亦將延伸至各分銷商及零售商，以確保有效的溝通及一致的控制。憑藉各項精密的管理體系，本集團將進一步提升效率，為迎接市場的潛在挑戰作出最充分的準備。





本集團將積極建立並強化各個層面的國際聯盟。為確保業務能持續蓬勃增長，本集團將繼續與不同領先的國際企業和機構建立戰略性聯盟，以在產品品質、研發技術、營銷和宣傳等方面產生協同效益並於多方面互惠。此外，本集團亦將加強與現有夥伴（即香港迪士尼樂園、阿拉福茲和達能）的合作，借助他們在不同業務範疇的優勢，合力推動蒙牛以至整個中國乳製品行業的長遠發展。

展望未來，本集團將繼續履行各項社會責任，塑造良好企業社會信譽，在積極推動公益事務的同時為發展中國乳製品行業的使命作出貢獻。

### 人力資源及僱員薪酬

於二零零六年十二月三十一日，本集團於中國大陸及香港合共聘用約29,000位（二零零五年：29,000位）僱員。本年度僱員成本（不包括董事酬金）共約人民幣6.739億元（二零零五年：人民幣3.903億元）。

本集團不斷致力提升員工業務水平，為彼等提供系統化的職前和在職培訓，以確保員工掌握最新科技和行業知識。此外，為有效宣揚企業文化並維持員工激昂的士氣，本集團組織了多項員工活動，向員工灌輸蒙牛的信念和瞭解集團的奮鬥目標。為激勵及獎賞員工，本集團亦提供具有競爭力的薪酬，及設有按表現計算的獎勵花紅和購股權計劃。

