

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

中國蒙牛乳業有限公司*

(在開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2319)

**截至二零二零年十二月三十一日止年度
的全年業績公告**

摘要

- 年內，本集團高效應對2019冠狀病毒肺炎（「新冠肺炎」）疫情（「疫情」）挑戰、把握疫情後市場機會，推動業務持續高質量發展。截至二零二零年十二月三十一日止年度，本集團收入為人民幣760.348億元（二零一九年：人民幣790.299億元），較去年同期減少3.8%。如不包括二零一九年處置的石家莊君樂寶乳業有限公司（「君樂寶」）及二零一九年收購的Bellamy's Australia Limited（「貝拉米」）的業務收入，本集團的可比業務（本公告提到的「可比業務」均不包括君樂寶及貝拉米）收入為人民幣750.031億元（二零一九年：人民幣678.173億元），同比增長10.6%。
- 本公司擁有人應佔利潤為人民幣35.250億元（二零一九年：人民幣41.054億元），較去年同期減少14.1%。上述利潤下降主要是因為本集團在二零二零年第一季度的以下舉措導致了額外成本的增加：(i)本集團為保證員工健康安全、正常復工復產而投入了額外疫情防控費用；(ii)本集團為盡快降低渠道庫存、加速恢復正常的銷售節奏而投入了額外營銷費用；及(iii)本集團積極承擔社會責任，向全國一萬餘所醫院等抗擊疫情相關機構捐贈現金及乳製品。

* 僅供識別

- 面對疫情帶來的嚴峻挑戰，蒙牛迅速推動復工復產，同時積極拓展電商平台、O2O到家業務、社區團購、微信社群等新零售渠道，加速發展線上線下一體化營銷，業務在二零二零年第二季開始便實現強勁復甦。
- 為維護產業鏈健康及可持續發展，蒙牛在疫情期間堅決不拒收一滴合格生鮮乳，強化與上下游合作夥伴的業務協作，並在疫情期間積極捐獻款物支持防疫一線，向武漢市和全國重要醫療機構提供乳品供應，蒙牛品牌美譽度獲得極大提升。
- 年內，蒙牛在「全球乳業20強」排行榜中躍升兩級至第八，並入選恒生可持續發展企業指數(HSSUS)成份股，成為唯一入選的國內食品企業。

中國蒙牛乳業有限公司(「本公司」)的董事(「董事」)會(「董事會」)欣然呈報本公司及其子公司(「本集團」或「蒙牛」)截至二零二零年十二月三十一日止年度的業績連同比較數字。

綜合損益表

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	附註	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
收入	4	76,034,844	79,029,856
銷售成本		(47,405,564)	(49,351,242)
毛利		28,629,280	29,678,614
其他收入及收益	4	1,204,786	4,100,888
銷售及經銷費用		(21,540,925)	(21,536,054)
行政費用		(3,132,947)	(3,319,414)
金融及合約資產減值虧損淨額		(156,876)	(248,355)
按攤銷成本計量的金融資產出售虧損		(22,385)	(14,008)
其他費用	5	(1,764,510)	(3,691,877)
利息收入		1,084,613	1,104,791
融資成本	7	(572,255)	(644,202)
以下各方應佔損益：			
合營企業		(37,413)	(9,160)
聯營公司		463,418	184,224
稅前利潤	6	4,154,786	5,605,447
所得稅支出	8	(653,193)	(1,309,532)
本年利潤		3,501,593	4,295,915
以下各方應佔：			
本公司擁有人		3,525,044	4,105,437
非控股股東權益		(23,451)	190,478
		3,501,593	4,295,915
本公司普通股擁有人應佔每股盈利 (以每股人民幣元計)	10		
基本		0.897	1.049
攤薄		0.892	1.046

綜合全面收益表

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
本年利潤	3,501,593	4,295,915
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	392,078	184,390
現金流量對沖：		
來自本年對沖工具公允值變動的實際部分	(56,058)	(18,423)
已計入綜合損益表的收益而作出的重新分類調整	(10,814)	—
	(66,872)	(18,423)
分佔聯營公司其他全面收益	10,666	4,832
其後期間可能重新分類至損益的其他全面收益淨額	335,872	170,799
其後期間不會重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)：		
換算海外業務的匯兌差額	246,072	—
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	101,289	(3,191)
其後期間不會重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)淨額	347,361	(3,191)
其他全面收益，扣除稅項	683,233	167,608
年度全面收益總額	4,184,826	4,463,523
以下各方應佔：		
本公司擁有人	4,243,176	4,251,525
非控股股東權益	(58,350)	211,998
	4,184,826	4,463,523

綜合財務狀況表

於二零二零年十二月三十一日

	附註	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備		12,546,604	11,102,702
在建工程		2,729,469	2,231,333
投資物業		63,924	73,548
使用權資產		1,847,675	1,697,808
商譽		4,883,291	4,718,657
其他無形資產		7,717,340	7,583,415
於合營企業的投資		103,427	140,840
於聯營公司的投資		9,020,464	7,351,265
遞延稅項資產		1,276,625	1,056,099
衍生金融工具		—	34,009
其他金融資產		7,690,082	4,845,997
長期預付款		760,762	215,966
總非流動資產		48,639,663	41,051,639
流動資產			
其他金融資產		7,752,088	19,220,584
衍生金融工具		2,175	10,814
存貨		5,512,450	5,089,944
應收賬款及票據	11	2,988,362	3,586,866
預付款、其他應收款項及其他資產		3,604,858	3,027,185
保證金存款		249,521	74,186
現金及銀行結存		11,397,123	6,476,187
總流動資產		31,506,577	37,485,766
流動負債			
應付賬款及票據	12	7,969,321	6,738,626
其他應付款項及預提費用		11,465,916	10,807,574
計息銀行及其他借貸		4,924,393	13,838,201
衍生金融工具		3,653	4,346
遞延收入		—	50,493
應付所得稅		181,013	294,617
其他金融負債		1,600,200	—
總流動負債		26,144,496	31,733,857
淨流動資產		5,362,081	5,751,909
總資產減流動負債		54,001,744	46,803,548

綜合財務狀況表 (續)

於二零二零年十二月三十一日

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
非流動負債		
計息銀行及其他借貸	14,019,832	9,634,609
遞延收入	420,006	279,494
遞延稅項負債	2,279,605	1,941,902
衍生金融工具	34,742	—
其他金融負債	—	1,600,206
	<u>16,754,185</u>	<u>13,456,211</u>
淨資產	<u>37,247,559</u>	<u>33,347,337</u>
權益		
本公司擁有人應佔權益		
股本	359,359	358,257
股票獎勵計劃下持有的庫存股份	(56,916)	(133,671)
其他儲備	12,953,689	12,442,343
保留利潤	19,726,510	16,465,355
	<u>32,982,642</u>	<u>29,132,284</u>
非控股股東權益	<u>4,264,917</u>	<u>4,215,053</u>
總權益	<u>37,247,559</u>	<u>33,347,337</u>

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。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」）截至二零二零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，在評估是否擁有被投資方的權力時，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。

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，即使此令致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），所按基準與假設本集團直接出售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二零一八年財務報告概念框架及以下經修訂國際財務報告準則。

國際財務報告準則第3號的修訂	業務之定義
國際財務報告準則第9號、國際會計準則第39號及國際財務報告準則第7號的修訂	利率基準改革
國際財務報告準則第16號的修訂	新型冠狀病毒疫情相關租金寬免
國際會計準則第1號及國際會計準則第8號的修訂	重大之定義

二零一八年財務報告概念框架及經修訂國際財務報告準則的性質及影響如下：

- (a) 二零一八年財務報告概念框架（「概念框架」）就財務報告和準則制定一整套概念，並為財務報表編製者制定一致的會計政策提供指引，協助各方理解及解讀準則。概念框架包括有關計量和報告財務績效的新章節、有關資產及負債終止確認的新指引，以及更新資產及負債定義和確認標準。該等框架亦闡明管理、審慎及衡量不確定性在財務報告中的作用。概念框架並非準則，其中包含的任何概念都不會凌駕於任何準則中的概念或要求之上。概念框架對本集團的財務狀況及表現不會有任何重大影響。
- (b) 國際財務報告準則第3號的修訂明確並提供有關業務定義的進一步指引。修訂闡明，對於一系列被視為業務的綜合活動及資產，其必須至少包括一項投入及有助於創造產出的能力的實質性過程。一項業務可以不包括創建輸出所需的所有輸入及所需程序。修訂取消了對市場參與者是否有能力獲得業務並繼續產生產出的評估。相反，重點為獲得的投入及獲得的實質性過程是否共同明顯有助於對創造產出的能力。修訂亦縮小產出的定義，重點關注向客戶提供的貨品或服務、投資收入或普通活動的其他收入。此外，修訂提供了指導以評估所獲得的流程是否具有實質性，

並引入可選的公允值集中測試，以便簡化評估所獲得的一系列活動及資產是否並非業務。本集團已於二零二零年一月一日或之後的交易或其他事項提前採納該修訂。該修訂對本集團的財務狀況及表現不會有任何影響。

- (c) 國際財務報告準則第9號、國際會計準則第39號及國際財務報告準則第7號的修訂解決以其他無風險利率（「無風險利率」）取代現有利率基準前財務報告之影響。該等修訂提供引入其他無風險利率前之不確定期限內繼續進行對沖會計處理之暫時性補救措施。此外，該等修訂規定公司須向投資者提供有關直接受該等不確定因素影響之對沖關係之額外資料。該等修訂對本集團的財務狀況及表現不會有任何重大影響。
- (d) 國際財務報告準則第16號的修訂為承租人提供一個實際可行的權宜方法，以選擇不就疫情的直接後果產生的租金寬免應用租賃修改會計處理。該實際可行權宜方法僅適用於疫情的直接後果產生的租金寬免，且僅適用於(i)租賃付款的變動使租賃代價有所修改，而經修改的代價與緊接變動前租賃代價大致相同，或少於緊接變動前的租賃代價；(ii)租賃付款的任何減幅僅影響原到期日為二零二一年六月三十日或之前的付款；及(iii)租賃的其他條款及條件並無實質變動。修訂對二零二零年六月一日或之後開始的年度有效，允許提前應用及將追溯採用。

截至二零二零年十二月三十一日止年度，本集團租賃大樓及建築物以及汽車的若干每月租賃付款已因應疫情而減少或由出租人豁免，且概無作出租賃條款其他變更。本集團已於二零二零年一月一日提前採納該修訂，並選擇不就於截至二零二零年十二月三十一日止年度出租人因疫情而授出的所有租金寬免應用租賃修改會計處理。因此，租金寬免產生人民幣3,089,000元的租賃付款減幅已在終止確認部分租賃負債後作為浮動租賃付款入賬，並計入截至二零二零年十二月三十一日止年度損益。

- (e) 國際會計準則第1號及國際會計準則第8號的修訂為重大一詞提供新定義。根據新定義，倘漏報、錯報或掩蓋個別資料可合理地預期會對使用財務報表作一般目的的主要使用者就該等財務報表作出的決定產生影響，則該資料為重大。該等修訂指明，重大性取決於資料的性質或牽涉範圍或取決於兩者。該等修訂對本集團的財務狀況及表現不會有任何重大影響。

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、酸奶及鮮奶；
- 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、非租賃相關融資成本、應佔聯營公司及一間合營企業利潤／虧損、所得稅支出及總部及公司收益／支出不包含於該計量內。

分部資產並不包括於聯營公司及合營企業的投資、分類為持有待售的處置組內資產，以及其他未分配的總部及公司資產，乃由於此等資產按集團層面管理。

分部負債並不包括其他未分配的總部及公司負債，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者銷售所採用的售價進行交易。

截至二零二零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	67,750,993	2,633,731	4,572,975	1,077,145	76,034,844
分部間銷售	<u>648,537</u>	<u>69,917</u>	<u>16,327</u>	<u>845,294</u>	<u>1,580,075</u>
	68,399,530	2,703,648	4,589,302	1,922,439	77,614,919
調整：					
對銷分部間銷售					<u>(1,580,075)</u>
收入					<u>76,034,844</u>
分部業績	3,193,020	23,956	16,638	39,861	3,273,475
調整：					
利息收入					1,084,613
融資成本(除租賃負債利息外)					(550,475)
應佔一間合營企業虧損					(37,413)
應佔聯營公司利潤					463,418
公司及其他不分部支出					<u>(78,832)</u>
稅前利潤					4,154,786
所得稅支出					<u>(653,193)</u>
本年利潤					<u>3,501,593</u>
分部資產	50,221,395	1,949,172	18,826,292	733,919	71,730,778
調整：					
對銷分部間應收款項					(24,887,942)
公司及其他不分部的資產					24,179,513
於合營企業的投資					103,427
於聯營公司的投資					<u>9,020,464</u>
總資產					<u>80,146,240</u>
分部負債	23,245,274	2,640,811	10,999,767	1,482,354	38,368,206
調整：					
對銷分部間應付款項					(24,970,639)
公司及其他不分部的負債					<u>29,501,114</u>
總負債					<u>42,898,681</u>

截至二零二零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
其他分部資料：					
折舊及攤銷	1,651,331	186,310	174,841	29,418	2,041,900
不分部金額					<u>94,968</u>
總折舊及攤銷					<u><u>2,136,868</u></u>
資本支出	4,485,830	123,154	169,155	1,247,393	6,025,532
不分部金額					<u>90,625</u>
總資本支出*					<u><u>6,116,157</u></u>
於綜合損益表確認的減值虧損	150,480	117,623	107,515	1,661	377,279
於綜合損益表撥回的減值虧損	<u>(41,828)</u>	<u>(4,862)</u>	<u>(2,144)</u>	—	<u>(48,834)</u>
於綜合損益表確認的減值虧損 淨額	<u><u>108,652</u></u>	<u><u>112,761</u></u>	<u><u>105,371</u></u>	<u><u>1,661</u></u>	<u><u>328,445</u></u>
涉及購股權計劃及股票獎勵 計劃的開支	67,177	6,016	6,903	17,364	97,460
不分部金額					<u>120,180</u>
涉及購股權計劃及股票獎勵 計劃的非現金支出總額					<u><u>217,640</u></u>

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	<u>740,894</u>	<u>87,256</u>	<u>—</u>	<u>291,836</u>	<u>1,119,986</u>
	68,618,701	2,648,662	7,869,685	1,012,794	80,149,842
調整：					
對銷分部間銷售					<u>(1,119,986)</u>
收入					<u>79,029,856</u>
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)
應佔一間合營企業虧損					(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					<u>(46,474)</u>
稅前利潤					5,605,447
所得稅支出					<u>(1,309,532)</u>
本年利潤					<u>4,295,915</u>
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					22,713,782
於合營企業的投資					140,840
於聯營公司的投資					<u>7,351,265</u>
總資產					<u>78,537,405</u>
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					<u>24,927,934</u>
總負債					<u>45,190,068</u>

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
其他分部資料：					
折舊及攤銷	1,661,955	198,827	131,415	31,943	2,024,140
不分部金額					<u>235,767</u>
總折舊及攤銷					<u><u>2,259,907</u></u>
資本支出	2,191,159	40,906	9,021,047	11,481	11,264,593
不分部金額					<u>267,697</u>
總資本支出*					<u><u>11,532,290</u></u>
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	<u>(24,141)</u>	<u>(12)</u>	<u>(292)</u>	<u>—</u>	<u>(24,445)</u>
於綜合損益表確認的減值虧損 淨額	<u><u>317,521</u></u>	<u><u>19,218</u></u>	<u><u>2,589,449</u></u>	<u><u>—</u></u>	<u><u>2,926,188</u></u>
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					<u>225,144</u>
涉及購股權計劃及股票獎勵 計劃的非現金支出總額					<u><u>296,233</u></u>

* 資本支出包括購買物業、廠房及設備、在建工程、無形資產、土地使用權以及子公司、聯營公司及其他股本投資的股權所支付的現金。

地區資料

a. 來自外部客戶的收入

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
中國大陸	74,205,440	78,318,808
海外地區	<u>1,829,404</u>	<u>711,048</u>
	<u>76,034,844</u>	<u>79,029,856</u>

上述收入資料乃根據客戶的地點劃分。

b. 非流動資產

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
中國大陸	31,480,912	27,430,485
海外地區	<u>8,192,044</u>	<u>7,685,049</u>
	<u>39,672,956</u>	<u>35,115,534</u>

上述非流動資產的資料乃根據資產的地點劃分，不包括金融工具及遞延稅項資產。

主要客戶資料

截至二零二零年及二零一九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：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
來自客戶合約的收入：		
銷售貨物	76,025,108	78,980,627
委託加工服務	9,736	49,229
	<u>76,034,844</u>	<u>79,029,856</u>
其他收入及收益		
	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
其他收入及收益		
政府補助金：		
— 與確認遞延收入有關	50,689	174,895
— 與收益有關	313,945	249,284
— 與生物資產有關	—	16,334
出售子公司收益 (附註a)	18,669	3,418,082
租金總收入	66,214	43,666
匯兌收益淨額	299,946	42,575
遠期外幣合約公允值收益淨額	—	23,308
以公允值計量且其變動計入損益的非上市股權投資公允值收益淨額	138,622	—
附帶認沽期權的投入廣澤的非上市股權投資之公允值收益淨額	12,433	42,479
收購聯營公司產生的負商譽 (附註b)	106,491	—
其他	197,777	90,265
	<u>1,204,786</u>	<u>4,100,888</u>

註：

- (a) 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。
- (b) 於二零二零年七月三十一日，本集團增加在中國聖牧有機奶業有限公司(「中國聖牧」)的股權，並且將中國聖牧確認為聯營公司。基於初始確認於聯營公司投資的購買價格分攤，於其他收入及收益確認負商譽人民幣106,491,000元。

5. 其他費用

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
捐贈支出	480,367	20,286
生物資產公允值變動	—	171,902
處置物業、廠房及設備虧損	13,585	78,618
商譽減值(附註a)	—	2,363,909
其他無形資產減值	3,831	196,035
在建工程減值	—	1,653
物業、廠房及設備減值	49,031	41,754
使用權資產減值	22,778	—
存貨撇減至可變現淨值	95,929	74,482
教育附加費、城市維護建設稅及其他稅項	473,262	477,679
遠期外幣合約公允值虧損淨額	9,825	—
可換股承兌票據之公允值虧損淨額	—	1,409
可換股債券公允值虧損淨額	401,942	77,988
認股權證及認股權證認購權之公允值虧損淨額	11,187	61,500
其他	202,773	124,662
	1,764,510	3,691,877

- (a) 於二零一九年，由於奶粉產品現金產生單位組別的表演不及預期，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幣64,783,000元。

6. 稅前利潤

本集團的稅前利潤乃經扣除／(計入)下列各項後計算所得：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
銷售存貨成本	47,393,841	49,310,312
變現及未變現商品期貨合約公允值虧損淨額	4,568	—
委託加工服務成本	7,155	40,930
	<u>47,405,564</u>	<u>49,351,242</u>
銷售成本		
僱員福利費用(包括董事及主要行政人員薪酬)		
— 工資、薪金、住房福利及其他津貼	5,924,474	6,254,984
— 退休福利供款	147,957	530,600
— 購股權計劃開支	52,217	166,651
— 股票獎勵計劃開支	165,423	129,582
	<u>6,290,071</u>	<u>7,081,817</u>
金融及合約資產減值淨額：		
貿易應收款項減值淨額	155,397	233,856
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	1,479	1,524
計入其他金融資產的金融資產減值淨額	—	12,975
	<u>156,876</u>	<u>248,355</u>
商譽減值	—	2,363,909
其他無形資產減值	3,831	196,035
在建工程減值	—	1,653
使用權資產減值	22,778	—
物業、廠房及設備減值	49,031	41,754
物業、廠房及設備項目折舊	1,789,244	1,945,804
使用權資產折舊	256,477	220,068
投資物業折舊	3,882	4,037
其他無形資產攤銷	87,265	89,998
研發成本 — 本年支出	318,398	205,041
外包費用(註a)	256,777	181,993
不計入租賃負債計量的租賃付款(註b)	141,846	264,333
核數師酬金(註c)	13,580	17,055

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外包服務支付的總額。
- (b) 本集團截至二零二零年十二月三十一日止年度確認人民幣111,878,000元(二零一九年：人民幣201,200,000元)的短期租賃支出、人民幣4,645,000元(二零一九年：人民幣25,002,000元)的低價值資產租賃支出及人民幣25,323,000元(二零一九年：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／應付核數師酬金人民幣2,923,000元(二零一九年：人民幣2,944,000元)。

7. 融資成本

融資成本的分析如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
銀行貸款利息	162,132	370,238
其他借貸利息(不包括租賃負債)	388,343	238,716
租賃負債利息	21,780	19,153
長期應付款項利息	—	400
利率遠期合約的公允值虧損淨額	—	15,695
	<u>572,255</u>	<u>644,202</u>

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%(二零一九年：25%)之稅率交納中國企業所得稅(「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。

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
即期所得稅		
即期年內支出	651,767	1,486,936
年內就往年當期所得稅確認的調整	(12,776)	14,924
遞延所得稅	<u>14,202</u>	<u>(192,328)</u>
	<u>653,193</u>	<u>1,309,532</u>

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	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
稅前利潤		<u>4,154,786</u>	<u>5,605,447</u>
按25%(二零一九年：25%)企業所得稅稅率計算		1,038,697	1,401,362
不可抵扣的項目及其他(淨額)		5,084	213,660
商譽及無限使用年期商標減值		—	638,769
年內就往年當期所得稅確認的調整		(12,776)	14,924
低稅率的影響	(a)	(228,534)	(749,023)
稅務豁免的影響	(a)	(371,163)	(394,255)
一間合營企業及聯營公司應佔虧損／(收益)		(106,501)	(43,766)
使用以往期間稅務虧損		(60,468)	(107,686)
未確認稅務虧損		386,639	329,126
按本集團若干中國子公司可供分派利潤10%計算的預扣稅的影響		<u>2,215</u>	<u>6,421</u>
按15.72%(二零一九年：23.36%)實際所得稅稅率計算		<u>653,193</u>	<u>1,309,532</u>

附註：

- (a) 十五間(二零一九年：十五間)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。

三十三間(二零一九年：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2,514,491,000元(二零一九年：人民幣6,684,910,000元)。

- (b) 一間合營企業及聯營公司應佔稅項約人民幣3,338,000元(二零一九年：人民幣4,568,000元)，已計入綜合損益表的「應佔合營企業及聯營公司收益及虧損」。

9. 股息

	附註	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
本年度宣派及支付 普通股股息		<u>706,661</u>	<u>708,968</u>
提呈於股東週年大會批准			
普通股股息：			
擬派末期股息 — 每股普通股人民幣0.268元 (二零一九年：人民幣0.181元)	(a)/(b)	<u>1,058,093</u>	<u>712,238</u>

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) 該股息並未於截至二零二零年十二月三十一日止年度的綜合財務報表確認為負債，但將反映為截至二零二一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：

	二零二零年 股份數目 千股	二零一九年 股份數目 千股
於一月一日已發行普通股	3,935,015	3,927,708
已行使購股權的影響	6,053	3,496
根據股票獎勵計劃回購股份的影響	<u>(11,803)</u>	<u>(18,053)</u>
計算每股基本盈利所用的普通股加權平均數	<u>3,929,265</u>	<u>3,913,151</u>

(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，以及假設所有具攤薄潛力的普通股被視作獲行使或轉換為普通股時按無代價發行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：

	二零二零年 股份數目 千股	二零一九年 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	3,929,265	3,913,151
假設年內所有購股權被視作獲行使時按無代價發行之普通股 加權平均數	8,306	8,125
就股票獎勵計劃作出的調整	13,763	2,605
	<u>3,951,334</u>	<u>3,923,881</u>
計算每股攤薄盈利所用的普通股加權平均數	<u>3,951,334</u>	<u>3,923,881</u>

11. 應收賬款及票據

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
應收票據	61,530	109,968
應收賬款	3,023,354	3,587,559
減值	(96,522)	(110,661)
	<u>2,988,362</u>	<u>3,586,866</u>

本集團通常授予客戶特定信貸額度，並可在若干情況下調整。本集團密切監控逾期未償還結餘。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。

根據本集團的金融資產會計政策，本集團於二零二零年十二月三十一日按以公允值計量且其變動計入其他全面收益計量應收票據。

於二零一九年十二月三十一日，本集團賬面淨值約人民幣12,313,000元的若干應收賬款及票據已抵押用於擔保短期銀行貸款。

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：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
3個月內	2,484,058	2,990,016
4至6個月	380,879	484,937
7至12個月	73,089	95,371
1年以上	50,336	16,542
	<u>2,988,362</u>	<u>3,586,866</u>

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：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
3個月內	7,183,665	5,510,608
4至6個月	725,645	870,994
7至12個月	40,720	333,937
1年以上	19,291	23,087
	<u>7,969,321</u>	<u>6,738,626</u>

其他應付款項為無抵押、免息及須按要求支付。

13. 報告期後事項

於二零二零年十二月十三日，內蒙古蒙牛與上海妙可藍多食品科技股份有限公司（「妙可藍多」）簽訂股份認購協議，據此，妙可藍多及內蒙古蒙牛分別有條件同意以每股股份人民幣29.71元的價格發行及認購不超過100,976,102股股份。

管理層討論及分析

行業回顧

二零二零年初，2019新冠肺炎（「新冠肺炎」）疫情（「疫情」）無可避免地為乳業帶來了短期挑戰。於第一季度，乳業產業鏈上下游均受到疫情的衝擊。隨著疫情在第二季度開始逐步緩和，行業生產及供應的運作逐漸恢復正常，乳製品市場需求在第二季開始逐步恢復，當中以液態奶的復甦尤其明顯。在中國政府及權威機構的倡議推動下，消費者更加關注營養健康，刺激乳製品的消費增加，為奶業的強勁復甦及升級轉型帶來新動力。二零二零年二月八日，中國國家衛生健康委員會推出《新型冠狀病毒感染的肺炎防治營養膳食指導》，建議「普通型或康復期患者每天攝入300克的奶及奶製品（酸奶能提供腸道益生菌，可多選）」。二月二十六日，全國衛生產業企業管理協會、中國營養學會、中國奶業協會和中國乳製品工業協會亦共同發佈《中國居民奶及奶製品消費指導》，建議中國民眾每天攝入300克液態奶或相當於300克液態奶蛋白質含量的其他奶製品，推動民眾的健康飲食和乳製品需求增長。

疫情下，消費者對於健康和免疫力更為關注，對食品的營養品質更為講究，使低脂、低糖、含乳鐵蛋白的產品越來越受歡迎和認可，更多消費者選擇通過飲用乳製品改善身體狀況，健康、營養、蛋白質含量、新鮮成為消費者飲用牛奶的主要選購因素。年內，液態奶的消費分級趨勢明顯，高端純牛奶、經濟型純牛奶需求強勁，高品質和性價比推動消費分級。同時，消費者對功能性乳製品和有機奶的需求也在不斷增加，促進乳製品的品類創新和高端化發展。

渠道發展方面，2020年上半年疫情爆發之後，中國城市家庭通過O2O到家配送服務購買快速消費品，一定程度上彌補了線下渠道客流明顯下降的挑戰，雖然疫情已在下半年有所緩和，但消費者已普遍養成網上購物的習慣。為有效應對疫情後的渠道變化，蒙牛在年內積極拓展電商平台、O2O到家業務、社區營銷、微信銷售等新渠道，加速發展線上線下一體化營銷。

此外，由於疫情嚴重影響產品生產及各地區銷售，蒙牛全面啟動數智化轉型建設，透過數字化營運不斷提高供應鏈敏捷性，應對全渠道發展的變化趨勢、推動線上線下渠道進一步融合。

此外，二零二零年十二月三十日，中國政府發佈《乳製品質量安全提升行動方案》，重點包括1) 支持企業採用新技術、新工藝生產新產品，鼓勵企業使用生鮮乳生產乳製品；2) 強化奶酪、黃油等乾乳製品研發；3) 加強奶品生產全過程控制，例如加強奶源管理，提高自建自控奶源比例；4) 推動企業建立食品安全追溯體系；5) 強化乳製品質量標準制定，提升乳品安全及品質指標，以及修訂及完善《嬰幼兒配方乳粉產品配方註冊管理辦法》等。新政策將提高市場准入標準，利好奶源自控比例高、生鮮乳使用比率高、品質指標領先的行業領導者。

業務回顧

事業部表現

常溫業務

二零二零年，受益於消費者對於健康、營養意識的提高，常溫事業部根據疫情前後的市場變化積極調整執行策略，全年實現高速增長。其中，特侖蘇及蒙牛純牛奶的銷售進一步加速增長，純甄及真果粒品牌在推出新產品後亦實現逆勢增長。此外，面對疫情初期令銷售渠道受阻，蒙牛堅定執行渠道精耕策略，加速發展數字化營銷和鄉鎮市場渠道下沉，敏捷佈局O2O到家業務、生鮮買菜平台及社區團購等新興渠道，市場份額及鋪市率顯著提升。

年內，特侖蘇推出每100毫升3.8克蛋白質、125毫克原生高鈣的夢幻蓋有機牛奶系列及純牛奶升級版產品，鞏固了特侖蘇高端品牌地位，拉動其銷量增長。蒙牛純牛奶推出臻享濃牛奶利樂包產品，深受家庭及年輕群體的喜愛，銷量高速增長。純甄品牌首創常溫酸真實果粒型產品，推出白桃石榴小蠻腰新品，不斷滿足年輕群體對消費場景及豐富口味的需求。真果粒品牌開拓首款輕脂肪、輕發酵、輕酸甜的花果輕乳系列產品，主打獨特的「花+果+輕乳」的創新組合，上市以來深受都市白領、大學生等消費群體的喜愛，電商平台多次售罄。

品牌策略方面，疫情下消費者對於健康和免疫力的持續關注，強化了純牛奶的「必需品」屬性，使蒙牛純牛奶銷量大幅提升，通過不斷提高品牌力及升級產品組合，蒙牛純牛奶的經營效率亦大幅改善。特侖蘇通過對消費者大數據進行深度分析，實現了千人千面的數字化互動創新，通過贊助湖南衛視《響往的生活第四季》及《舞蹈風暴》等高收視節目，不斷提升品牌聲量及活躍度，助推銷量增長。年內，純甄品牌全新升級為「料實材真，才是純甄」的品牌定位，冠名贊助了《創造營2020》及《中餐廳第四季》等高熱度節目，首次與時裝品牌Moschino跨界合作推出聯名產品，通過數字化營銷實現品牌潮流化，帶動品牌的年輕化發展。真果粒花果輕乳系列通過冠名贊助愛奇藝《青春有你2》成功上市推廣，在銷售受阻的疫情期間，真果粒通過產品高端化、借勢頂級流量與年輕消費者積極溝通，實現逆勢增長。

渠道策略方面，疫情爆發後，常溫業務利用線上線下雙向深度分銷的模式，在持續發展阿里巴巴、京東等傳統電商渠道的同時，快速佈局O2O到家業務、生鮮買菜平台及社區團購等新興渠道。常溫業務的經銷商亦已全面使用「智網」系統，打通了蒙牛對門店的鏈路管理，高效、精細化的渠道管理進一步提升了蒙牛對終端的掌控力及費用投放效率。此外，「鎮村通」工程已全面升級2.0版本，圍繞「專屬產品、專屬掌櫃、專屬平台、專屬夥伴」，深挖農村市場，透過人員和網點的系統化、可視化管理，實現網點及銷量雙增長。

低溫業務

蒙牛抓緊消費趨勢、消費渠道及消費者認知的變化，通過持續推進低溫酸奶及低溫乳酸菌的價值營銷、產品創新及RTM渠道建設，連續16年保持低溫品類市場份額第一。受疫情及競爭加劇影響，雖然低溫業務收入表現優於行業，但仍錄得負增長。

年內，冠益乳作為全國唯一一款通過國家食品藥品管理局的保健食品認證的酸奶，透過舉辦酸奶文化節、營養專家背書及直播科普等活動，針對益生菌功能性持續推進消費者教育。同時，冠益乳推出輕盈舒暢系列低溫酸奶，產品富含益生菌及益生元，可有效促進腸道舒暢。此外，優益C品牌針對中國消費者對於低糖、低脂等健康產品的需求，推出控糖及0脂肪配方，上市白桃烏龍及紅西柚兩種口味，並通過與手機遊戲王者榮耀合作，滲透年輕消費者階層，實現品牌的年輕化發展。

疫情爆發後，線下消費者流量大幅減少，導致購買頻次顯著下降，面對消費渠道由線下轉線上的變化，低溫業務在年內快速佈局新零售，例如O2O到家業務、生鮮買菜平台、社區團購和線上直播等渠道，並持續通過提升網點數量、優化渠道結構及完善數字化管理等方式，不斷深化渠道下沉，另外，低溫業務亦加快推動「智網」項目的實施，以提升渠道運營效率。

鮮奶業務

二零二零年，蒙牛的鮮奶業務發展勢頭強勁，通過產品創新、嚴格質量管控、強化供應鏈佈局、拓展渠道等策略，收入實現翻倍增長，市場份額顯著提升。

鮮奶業務持續聚焦每日鮮語與現代牧場兩大品牌。年內，高端品牌每日鮮語以「高端鮮奶新標桿」為核心，通過創新的媒介組合強化消費者溝通，同時，每日鮮語推出沙漠有機鮮奶和優護A2B-酪蛋白鮮牛奶新品，進一步鞏固其高端鮮奶第一品牌地位。現代牧場則通過技術創新，大幅提升當天生產當日上架的T+0產品的到貨比例，保證產品新鮮度。同時，鮮奶事業部不斷推進鮮奶品類的消費者教育，助力市場份額快速增長。

銷售管理方面，鮮奶業務聚焦通路精耕，通過經銷商加直營的銷售模式，進一步提升渠道掌控能力，並與傳統電商及O2O新零售渠道進行戰略合作，618及雙十一當天銷售額位列京東平台生鮮乳品銷售第一。此外，蒙牛持續發展便利店網絡，通過打造高標準、獨立的鮮奶專屬區及門店，助力鮮奶業務高質量高速增長。

雅士利奶粉業務

奶粉業務方面，蒙牛持有約51%股份的雅士利國際控股有限公司（「雅士利」；股份代號：1230.HK）銷售額實現穩步增長，主要是由於以下舉措，包括：(i)成人粉及營養品擴大新功能性產品覆蓋率，向高端化發展，同時發展細分市場；(ii)嬰配粉持續優化產品結構，品牌煥新後業務增長勢頭良好；(iii)通過多種投放方式，提升品牌曝光度及公信力，促進線上、線下銷量增長。

二零二零年，雅士利繼續發展嬰幼兒配方奶粉和健康營養品兩大類產品業務。嬰幼兒配方奶粉方面，雅士利對已上市的产品進行全線配方升級，創新開發親乳配方的嬰幼兒乳粉，並為新冠疫情下消費者對增強免疫力的需求提供解決方案，推出多款高端成人功能型奶粉。其中，核心嬰幼兒配方奶粉瑞哺恩在年內推出親乳奶粉系列，覆蓋主流奶粉、有機奶粉及羊奶粉品類的七個產品。雅士利的健康營養品方則不斷進行產品升級，推出蒙牛超金裝系列、鉑金裝系列及悠瑞系列成人奶粉，並上市新品類產品，包括中國首款免疫力保健品奶粉特康力奶粉、紐西能奶粉、水果麥片、M8兒童成長配方奶粉及脫脂奶粉等。

年內，雅士利繼續加強「嬰配奶粉聚焦母嬰渠道，營養品聚焦商超渠道，快速發展電商渠道，新渠道新產品全面發展」的渠道佈局。疫情下，雅士利的送貨到家服務已成為標準服務，雅士利並加深與阿里巴巴、京東等電商平台的合作，同時拓展社區團購、社交電商等的新零售業務，助力業務穩步發展。

貝拉米業務

本集團於二零一九年末收購的澳洲有機嬰幼兒配方奶粉及嬰兒食品廠商貝拉米，成為了蒙牛國際事業部重要的一員。貝拉米堅持「追求極致有機，天生有機」的品牌定位，大力擴展高端有機產品矩陣。

年內，憑藉在線上渠道多年積累的品牌知名度和美譽度，貝拉米品牌持續拓展產品線，並快速佈局中國線下渠道，發展國內一至三線城市的分銷網絡。二零二零年三月，貝拉米上市中文版包裝的有機米粉輔食產品，積極開拓輔食產品的高端有機產品市場；五至六月，貝拉米分別在澳洲發布首款超高端有機A2奶粉及首款摯純系列有機A2羊奶粉，並通過跨境電商平台同步在中國市場發售，完成嬰幼兒配方奶粉高端細分市場的有機全矩陣佈局；八月，貝拉米在線下渠道推出中文版包裝的菁躍有機嬰幼兒配方奶粉。

依託菁躍有機中文版嬰配粉上市，貝拉米快速佈局中國線下渠道，發展國內一至三線城市的分銷網絡。截至2020年末，產品已覆蓋至13個省份的近三千家門店。年內，跨境電商渠道表現亮眼，嬰配粉全年商品成交金額的整體排名升至第五，嬰幼兒米粉增長強勁，穩居跨境電商渠道有機米粉品類第一。

冰淇淋業務

二零二零年，冰淇淋業務聚焦品牌煥新與產品升級，通過線上線下聯動，多維度合作進行產品推廣，提升品牌知名度，助力銷售穩健增長。

綠色心情以豆冰品類進行產品延伸，聯名《薑子牙》IP，推出兩款茶飲冰淇淋，通過抖音及小紅書等平台進行全方位媒體投放，推廣品牌年輕形象。蒔蘭聖雪與代言人戚薇深入合作，全面煥新品牌年輕形象，推出黑鳳梨果肉牛奶冰淇淋和雪絨乳酪牛奶冰淇淋等創新產品，打造鮮奶冰淇淋的高端定位，精準覆蓋中產女性客群。隨變啟用多位新一代當紅明星進行品牌宣傳，並與酒業品牌江小白跨界合作，推出「大人吃的冰淇淋」，打造百變、潮酷的品牌形象，助力產品銷售。

年內，蒙牛持續發展傳統渠道與現代渠道，並大力發展每日優鮮、叮咚買菜等生鮮電商、社區團購等新零售渠道，帶動冰淇淋銷售穩健增長。

奶酪業務

為把握中國奶酪市場的增長機遇，蒙牛與歐洲最大的乳品企業Arla Foods共同成立高端奶酪品牌愛氏晨曦，在研發創新、品牌推廣、渠道運營及工廠建設等方面協同合作。蒙牛通過積極推動產品創新及數字化營銷、深化渠道拓展，以及強化傳統電商渠道等舉措，不斷提高品牌知名度及銷售額。

年內，本集團不斷開發新產品，推出0白砂糖含量的奶酪甜點、開創性的常溫魷魚奶酪零食和全國首款國內生產的液體黃油。為提升品牌形象，愛氏晨曦奶酪聘請全球知名鋼琴家郎朗和夫人吉娜為全球代言人，推廣全新品牌形象。本集團並借助數字化和社會化平台，聯手天貓、京東與消費者深度互動，同時，本集團積極佈局中西餐飲、烘焙茶飲及酒店航線等市場，不斷提高奶酪產品的市場滲透率。

質量管理

二零二零年，本集團持續以質量三年戰略規劃為指導，推進質量管理體系3.0，升級質量文化，秉持「以消費者為核心，匠心製造完美產品，成為全球乳業質量標桿」的質量願景，為消費者提供世界品質、安全可靠的产品。

優質奶源是保證高質量產品的源頭，本集團通過引入Arla Garden先進的牧場管理體系和新西蘭AsureQuality安全管理標準，對標國際、國內畜牧養殖法律法規和標準，結合ISO9000及ISO22000管理體系的要求，構建了專業化的牧場管理體系。年內，本集團重點圍繞上游供應商管理、獸藥管理、動物福利及牧場信息化建設等方面，有效提升牧場質量管控水平，不斷加強蒙牛與上游牧場的協作共贏關係。二零二零年，國家相關部門對蒙牛所轄各奶源基地進行抽檢，合格率連續七年實現100%。

為了嚴格控制全產業鏈及各環節的產品質量，蒙牛引進全球先進生產設備、工藝及技術，對標達能集團和Arla等國際領先公司的食品安全標準，不斷探索適合中國乳業的質量安全管理制度。年內，蒙牛持續落地「質量安全管理體系3.0」項目，推動採購及供應的全生命週期質量管理，不斷優化質量管理工作的要素、制度及標準，為消費者提供更高品質的產品和服務。

二零二零年，蒙牛全面邁進4Q質量管理體系時代。本集團基於消費者需求，以風險預防管理為主要目標，融合國際標準和實踐經驗，創出由質量策劃(Quality Planning)、質量控制(Quality Control)、質量保證(Quality Assurance)、質量支持(Quality Support)組成的4Q質量管理體系，具有「一模型(4Q質量金字塔模型)、兩中心(以消費者為中心、以品質為中心)、三驅動(文化驅動、創新驅動、智能驅動)」的特色，覆蓋由供應商到消費者的全產業鏈所有業務活動，為蒙牛卓越營運和質量管理體系奠定理論基礎，為完善「集團—事業部—工廠」三級管理制度與標準化流程及員工的質量管理工作提供依據。

奶源管理

二零二零年疫情期間，蒙牛全力復工復產，推出「保收購、保供應、保運力、保資金、保運營」五大保障舉措以穩定上游供應商的信心，維護牧場夥伴的穩定經營和蒙牛業務的正常營運。蒙牛協同「愛養牛」平台為供應商合作夥伴提供物資保障，確保合作牧場生產所需物資的價格穩定與及時供應，同時協同政府、奶業協會及物流合作夥伴，保障牧場飼草料和生鮮乳的運送暢通，維護廣大奶農的利益，推動奶業快速復蘇。

年內，蒙牛加強在整個國內外奶源的佈局，包括在內蒙、河北、河南、山東、黑龍江等地建立新牧場和新的加工產業網絡。另外，蒙牛已成為中國最大的有機奶生產的牧業公司——中國聖牧有機奶業有限公司的第一大股東，同時，蒙牛也與另外兩間旗下聯營公司中國現代牧業控股有限公司及內蒙古富源國際實業(集團)有限公司也在全面提升效率，滿足蒙牛對優質生鮮乳的需求。

此外，蒙牛持續推進「數字奶源 智慧牧場」、「奶牛研究院」及「愛養牛」三大服務平台，善用大數據、5G、區塊鏈等技術，實現更高效、精細及智能化的奶源管理。年內，蒙牛亦持續推進六大利益聯結舉措，包括資金扶持、技術服務、科學計價、合同量價、人才培養等，以建立有效的利益聯結機制，推動牧場降本增效，提升運營能力。

為助力奶源基地的建設發展，蒙牛奶源技術支持中心通過與國家奶牛產業技術體系和中國農業大學合作，開展「單產提升」專項行動，包括組建專家團隊，引入二十多位奶牛行業專家，共同組建22支評估小隊，圍繞現場評估、交流答疑，輔助牧場提升奶牛福利及單產量。此外，蒙牛參與的「中國乳業產業園奶源基地建設項目」已分別在巴彥淖爾市、通遼市、呼和浩特市開工奠基，助力內蒙古在沿黃河流域、西遼流域、嫩江流域完成「種、養、加」全產業鏈的戰略佈局。

為構建專業化及可持續的牧場管理體系，蒙牛在年內不斷加強牧場的疫病防控和用藥管理，通過引入動物福利體系不斷提升動物健康，有效降低奶牛的發病率和死亡率。蒙牛堅持「科學使用，減少獸藥」的原則，停止使用存在安全風險的獸藥，並依託「智慧牧場」平台，實現獸藥使用追溯系統100%的覆蓋，使獸藥出入庫、獸藥使用、用藥牛的隔離及隔離後的管理可全程追溯監管。

蒙牛亦於二零二零年借鑒國際先進經驗和模範做法，發佈《牧場奶牛福利推廣實施體系》，圍繞奶牛養殖的全產業鏈條，為福利實施的實際操作方法提供系統化的指導，推進奶牛福利的執行、評估、改善和評價系統的實施，完成650個牧場評估，並組織相關培訓30場次，提升了奶牛的產能，助力品牌影響力的提升。

企業數字化戰略

二零二零年，為應對疫情，蒙牛通過數字化轉型升級，逐步構建數據驅動業務的信息化體系建設，賦能全集團進行高效、敏捷的業務決策。蒙牛成立了集團數字化戰略管理委員會和數字化戰略項目組，以聚焦「消費者、渠道、供應鏈、管理」四大在線策略，打造平台化、生態化的數智化經營模式。同時通過搭建數字奶源、質量管理、「智網」、智慧供應鏈及消費者營運管理等系統，不斷深化核心業務鏈的全方位數據採集、融合及管理，助力業務決策並提升營運效率。

「消費者在線」領域方面，蒙牛通過深入消費者洞察及價值鏈分析，積極整合優質媒體資源，以消費者數據為基礎，進行多營銷場景分析，通過不斷進行消費者洞察及產品價值營銷，引導消費者購買健康、營養的產品，實現精準的營銷推廣和高效的資源投放。

「渠道在線」領域方面，蒙牛通過「智網」系統不斷深化渠道精耕，圍繞產品鋪市、陳列管理及規劃拜訪線路等方面，創新性地開發了「牛牛惠」、「牽牛花」等線上工具，開展更數字化、可視化及精細化的渠道賦能和管理。同時，蒙牛持續在商品、渠道、庫存等方面進行優化管理，通過完善物流倉儲配送標準化體系、優化運輸路線，提升了蒙牛全渠道的營運管理能力及營銷費用和物流費用的使用效率。

「供應鏈在線」領域方面，蒙牛聚焦「數字奶源 智慧牧場」，前瞻性佈局奶源，推動上游牧場逐步向自動化、數字化的方向發展，助力上下游實現協同共贏。經過多年歷史數據的積累，蒙牛的質量管理系統亦具備了多維度洞察、預測及預警能力，為消費者提供更高品質的產品。

「管理在線」方面，蒙牛不斷深化全域消費者營運、全鏈路數字化賦能、全生態創新協同，加速企業數字化發展，持續賦能產業鏈上下游，目標實現具備以消費者為中心的敏捷服務及回應能力、以數據為中心的全域全形式的智慧洞察能力、以及成本效益、效率、質量全面提升的高質量發展能力。

財務回顧

二零一九年，本集團出售了君樂寶，故只合併其業績到二零一九年十一月，同時，二零一九年集團亦收購了貝拉米，其業績自二零一九年十二月開始合併。另外，二零一九年本集團錄得出售君樂寶稅前收益人民幣33.318億元，出售君樂寶的所得稅支出人民幣5.333億元，計提商譽及其他無形資產減值人民幣25.599億元等一次性財務影響。二零二零年，因新冠疫情爆發，本集團在第一季度的以下舉措導致額外成本增加，利潤下降：(1)本集團為保證員工健康安全、正常復工復產而投入了額外疫情防控費用；(2)本集團為盡快降低渠道庫存而投入了額外營銷費用；及(3)本集團積極承擔社會責任，向社會捐贈現金及乳製品。以上因素使得二零二零年對比二零一九年的財務表現不完全可比。為了使股東及投資者更好地瞭解本集團二零二零年之財務表現，若干數據會扣除以上相關的因素而作出調整分析。

收入

截至二零二零年十二月三十一日止年度，本集團收入為人民幣760.348億元(二零一九年：人民幣790.299億元)，同比下降3.8%。

二零二零年貝拉米為集團貢獻收入為人民幣10.317億元(二零一九年：人民幣0.882億元)，而君樂寶則於二零一九年為集團貢獻收入為人民幣111.244億元。如不包括二零一九年處置的君樂寶及二零一九年十二月收購的貝拉米的業務收入，本集團的可比業務收入為人民幣750.031億元(二零一九年：678.173億元)，增長10.6%。

毛利

本集團年內毛利下降至人民幣286.293億元(二零一九年：人民幣296.786億元)，雖然原料鮮奶價格同比有所上升，由於產品結構顯著優化，本集團毛利率較去年同期輕微上升0.1個百分點至37.7%(二零一九年：37.6%)。

經營費用

年內，本集團經營費用下降至人民幣266.176億元(二零一九年：人民幣288.097億元)，佔本集團收入比例為35.0%(二零一九年：36.5%)。二零一九年，經營費用包括商譽及其他無形資產減值人民幣25.599億元，如扣除商譽及其他無形資產減值，去年的費用佔收入比例為33.2%，以此比較，則上升1.8個百分點。上升主要由於本集團於二零二零年第一季度的以下舉措導致了額外費用的增加，包括(i)本集團為保證員工健康安全、正常復工復產而投入了額外疫情防控費用；(ii)本集團為盡快降低渠道庫存而投入了額外營銷費用；及(iii)本集團積極承擔社會責任，向社會捐贈款物。

年內銷售及經銷費用為人民幣215.409億元(二零一九年：人民幣215.361億元)，佔本集團收入比例上升1個百分點至28.3%(二零一九年：27.3%)。

年內廣告及宣傳費用下降20.0%至人民幣68.031億元(二零一九年：人民幣84.999億元)，佔本集團收入比例下降至8.9%(二零一九年：10.8%)。

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，下降30.2%至人民幣50.767億元(二零一九年：人民幣72.737億元)，佔本集團收入比例6.7%(二零一九年：9.2%)。如前述，如扣除商譽及無形資產減值人民幣25.599億元，二零一九年該費用佔收入比例為6.0%。與此比較，則上升0.7個百分點。上升主要原因為疫情期間積極捐贈現金及乳製品所致。

經營業務利潤及淨利潤

年內，本集團息稅折舊攤銷前利潤(EBITDA)下降22.0%至人民幣57.793億元(二零一九年：人民幣74.048億元)，EBITDA利潤率為7.6%(二零一九年：9.4%)。下降主要原因為二零一九年集團錄得出售君樂寶收益人民幣33.318億元及商譽及無形資產減值人民幣25.599億元，結合約7.719億元的淨收益，以及本年度上述經營費用增加所致。

本公司擁有人應佔利潤下降14.1%至人民幣35.250億元(二零一九年：人民幣41.054億元)。每股基本盈利下降14.5%至人民幣0.897元(二零一九年：人民幣1.049元)。

所得稅支出

本集團於二零二零年所得稅支出為人民幣6.532億元(二零一九年：人民幣13.095億元)，同比下降50.1%，主要由於二零一九年處置子公司君樂寶產生的收益需繳納人民幣5.333億元所得稅項。所得稅有效稅率為15.7%(二零一九年：23.4%)，同比下降7.7個百分點，主要由於去年產生的商譽減值及其他無形資產減值為不可抵扣稅的項目。

資本支出

截至二零二零年十二月三十一日止年度，本集團資本支出為人民幣61.162億元(二零一九年：人民幣115.323億元)，同比下降47.0%。資本支出用於新建和改建生產設備及相關投入達人民幣44.143億元，以及股權投資達人民幣17.019億元。

營運資金、財務資源及資本架構

截至二零二零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53.477億元(二零一九年：人民幣63.072億元)，與去年同期相比下降15.2%。

於二零二零年十二月三十一日，本集團之未償還計息銀行及其他借貸下降至人民幣189.443億元(二零一九年十二月三十一日：人民幣234.728億元)，其中一年內償還的計息銀行及其他借貸為人民幣49.244億元(二零一九年十二月三十一日：人民幣138.382億元)。超過九成計息銀行及其他借貸按固定利率計算。

本集團於二零二零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75.472億元(二零一九年十二月三十一日：人民幣169.966億元)。

本集團於二零二零年十二月三十一日之總權益為人民幣372.476億元(二零一九年十二月三十一日：人民幣333.473億元)。債務權益比率(計息銀行及其他借貸總額除以總權益)為50.9%(二零一九年十二月三十一日：70.4%)。

年內，本集團的融資成本為人民幣5.723億元(二零一九年：人民幣6.442億元)，佔收入比重約0.8%(二零一九年：0.8%)。

產品

蒙牛憑藉自身資源優勢以及國際領先技術，圍繞產品差異化和高端化不斷革新，以卓越的產品領先同業，推動銷量增長。年內，蒙牛提出並實踐DTV(Design to Value)理念，即以消費者為中心驅動產品設計，讓產品設計更加接近消費者，同時簡化產品的複雜程度，使產品能夠體現真正的價值，推動蒙牛更可持續的發展。

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677.510億元(二零一九年：人民幣678.778億元)，佔蒙牛總收入的89.1%(二零一九年：85.9%)。

UHT奶

特侖蘇於二零一九年推出「夢幻蓋」升級包裝產品，開啟特侖蘇3.0時代。二零二零年五月至六月，夢幻蓋系列新推出每100毫升含有3.8克天然優質乳蛋白、125毫克天然高鈣的升級版特侖蘇有機純牛奶及特侖蘇純牛奶新品，其中特侖蘇有機純牛奶經過中國與歐盟有機雙認證，以滿足消費者的健康需求，進一步鞏固特侖蘇的高端品牌地位。

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等產品，二零二零年八月，蒙牛品牌推出臻享濃牛奶產品，每100毫升含有3.3克蛋白質，口感更香濃。

重點產品：

- 特侖蘇
- 蒙牛純牛奶
- 學生奶
- 未來星

常溫酸奶

純甄果粒輕乳酪風味酸奶於今年四月推出白桃石榴果粒的小蠻腰新品，採用純正生牛乳、進口丹麥乳酸菌發酵，配搭進口清甜石榴汁及白桃果粒，白砂糖減少31%。

重點產品：

- 純甄輕乳酪風味酸奶
- 純甄果粒輕乳酪風味酸奶

常溫乳飲料

年內，真果粒果粒牛奶飲品開拓了首款花果輕乳乳酸菌飲品系列，於一月推出櫻花白桃和玫瑰草莓兩款口味。該系列產品主打獨特的「花+果+輕乳」的創新組合，採用低脂肪乳酸菌發酵。

真果粒高端繽紛果粒牛奶飲品系列，主打複合果粒組合，於年內推出芒果百香果和白桃樹莓兩款新品。

重點產品：

- 真果粒牛奶飲品
- 真果粒高端繽紛果粒牛奶飲品系列
- 真果粒花果輕乳乳酸菌飲品系列

低溫酸奶

冠益乳於二零二零年五月推出全新PET瓶系列產品，100%生牛乳發酵，含BB12益生菌搭配益生元。另外，冠益乳小藍帽「健字號」系列產品作為國內唯一一款獲得國家保健食品認證的酸奶，甄選丹麥BB-12雙歧桿菌，超強活性，有效調節腸道菌群。冠益乳0蔗糖系列則主打0蔗糖、0人工甜味劑，0添加防腐劑。

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。於二零一九年底在中國推出首款「輕食瓶」— 達能碧悠法式輕果昔，甄選進口水果果漿，產品蔗糖含量少於0.5%，滿足「控甜」人士對低糖食品的需求。

重點產品：

- 冠益乳
- 蒙牛北歐芝士風味酸奶
- 蒙牛中華滋養暖妍酸奶
- 碧悠

低溫乳飲料

優益C品牌的LC-37系列在二零二零年四月推出低糖原味新品，每小瓶含500億活性益生菌，採用0脂肪、低糖、高鈣加維生素D的配方，經過胃酸和膽汁的破壞，仍有足夠數量的活菌到達腸道，在37℃體溫環境下依然煥發活性，更好呵護腸道。

重點產品：

- 優益C
- 優益C LC-37

鮮奶

蒙牛推出高端品牌每日鮮語鮮牛奶，採用低溫膜濃縮技術和瑞典乳脂分離技術，最大化保留優質鮮奶天然營養。每日鮮語在二零二零年上半年推出有機鮮牛奶，採用擁有中歐有機雙認證、來自沙漠的純淨奶源，每100ml鮮牛奶含3.6g蛋白質和120mg原生高鈣。每日鮮語更於十二月推出由GAP一級認證的專屬牧場生產的優護A2 β-酪蛋白鮮牛奶產品，滿足轉奶幼童對A2鮮牛奶的飲用需求，鞏固高端鮮奶市場領導地位。現代牧場鮮牛奶則在二零二零年上半年推出新升級屋頂包產品。

重點產品：

- 每日鮮語鮮牛奶
- 每日鮮語冷萃鮮咖啡拿鐵
- 現代牧場鮮牛奶

冰淇淋

收入為人民幣26.337億元（二零一九年：人民幣25.614億元），佔蒙牛總收入的3.5%（二零一九年：3.2%）。

隨變冰淇淋與江小白酒業跨界合作，推出「大人吃的冰淇淋」，精準定位年輕消費群體，助力產品銷售。

高端冰淇淋品牌蒔蘭聖雪於二零二零年二月推出雪絨乳酪牛奶冰淇淋和黑鳳梨果肉牛奶冰淇淋，雪絨乳酪牛奶冰淇淋採用醇香牛奶融入美味乳酪，口味純正濃郁，黑鳳梨果肉牛奶冰淇淋以馥雅黑色搭配鳳梨果粒，用料層層優選。

綠色心情於二零二零年一月推出兩款創新流行特飲口味產品，包括珍珠紅茶及芝士抹茶口味雪糕，選料天然大顆珍珠和香滑紅茶，以及濃鬱芝士和清新抹茶。

重點產品：

- 隨變
- 蒂蘭聖雪
- 綠色心情
- 蒙牛冰+
- 蒙牛俄式奶純冰淇淋

奶粉

收入為人民幣45.730億元(二零一九年：人民幣78.697億元)，佔蒙牛總收入的6.0%(二零一九年：10.0%)。奶粉業務收入主要包括來自雅士利及貝拉米業務的收入。

雅士利

2020年，雅士利煥新瑞哺恩的品牌主張，推出瑞哺恩親乳奶粉系列產品。作為本年度乃至未來核心打造的產品系列，該產品以更清淡的口味及更多營養成分為亮點。針對不同需求的目標客戶，親乳奶粉系列有7款新品，覆蓋主流牛奶粉、有機奶粉以及細分品類羊奶粉。

瑞哺恩菁珀牛奶粉以先進MSD乾燥工藝，保留營養成分的活性，含雙重優質蛋白、專利OPO結構脂、高活CPP因子以及黃金比例的益生元，為寶寶提供全方位營養，更易吸收。瑞哺恩親悠有機奶粉採用來自七年淨土純淨牧場的純淨阿爾卑斯有機奶源，以300天自由草飼的幸福奶牛，為嬰幼兒提供蛋白含量高達20%的奶粉，擁有萬泰(WIT)有機認證以及一罐一碼的溯源系統，提供高質量的保證。瑞哺恩初穎親乳羊奶粉甄選優質小分子羊乳蛋白，同時特別添加珍稀成分乳鐵蛋白、親和人體成分OPO結構脂及益生菌益生元成分，為寶寶提供易消化、好吸收的優質營養。此外，瑞哺恩親乳奶粉系列亦包括其他不同價格、不同營養成分、解決不同嬰幼兒營養需求的產品。

Arla

Arla 擁有百年品牌歷史，是全球最大的有機乳品商，品牌的高質量使其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和ARA，黃金比例益生元，使用有機全乳糖；*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倍樂加成長配比，貼合自然需求。

健康營養品

雅士利的健康營養品包括多種成人奶粉，除了蒙牛品牌金裝系列成人奶粉及普通裝系列成人奶粉、優怡系列成人奶粉及正味麥片以外，*雅士利* 不斷進行產品升級與創新，推出了蒙牛超金裝系列、蒙牛鉑金裝系列及悠瑞系列成人奶粉。此外，*雅士利* 亦在年內推出新品類產品包括特康力奶粉、紐西能奶粉、水果麥片、M8兒童成長配方奶粉及脫脂奶粉等。以下為重點新品類產品的介紹：

特康力奶粉為高端系列產品，以增強免疫力為核心價值，主要面向免疫力低下的消費群體，是中國首款免疫力保健品奶粉。特康力奶粉以雙歧桿菌、嗜酸乳桿菌、低聚木糖為主要成分，幫助消費者增強自身抵抗力。

紐西能奶粉是一款適合全家消費者的進口奶粉，採用新西蘭奶源，擁有新西蘭銀蕨葉認證，配方能補充鈣、蛋白質、維生素、大豆卵磷脂、亞油酸等多種營養成分，滿足全家營養需求。

M8兒童成長配方奶粉圍繞「促進消化吸收」的定位及「改善不愛吃飯」的產品賣點，特別添加乳酸雙歧桿菌Probio-M8，幫助營養吸收、有益腸道健康，提升保護力。多種營養素強化配方，特別添加FOS、GOS、PS、DHA、ARA，乳鐵蛋白、N-乙醯神經氨酸、玉米黃質、葉黃素，富含鈣和維生素D，科學配比，助力孩子成長。

水果麥片是一款主打18–35歲年輕女性用戶的產品。產品添加水果乾、堅果、牛乳，玫瑰花瓣等多元成分，低卡零糖，富含膳食纖維。

貝拉米

貝拉米於二零二零年三月推出中文版包裝系列的澳洲原罐進口有機嬰兒米粉，並於五至六月在澳洲上市首款超高端白金版有機A2奶粉和超高端摯純系列有機羊奶粉。超高端有機A2奶粉系列採用1%珍稀有機奶源，含有BB-12活性益生菌、藻油DHA及葉黃素，超高端有機羊奶粉系列擁有澳洲雙重有機認證，含有100%純羊乳蛋白、D-Geni-X™ 益生菌及益生元及20多種營養及全乳糖配方。

二零二零年八月，貝拉米再推出中文版包裝的菁躍有機嬰兒配方奶粉，將Nucleotide核苷酸注入有機奶配方，包含DHA、ARA、膽鹼、牛磺酸、肌醇、左旋肉鹼6大營養素。新增有機GOS/FOS雙重益生元組合，可幫助嬰幼兒建立腸道微生態屏障，加強抵禦力。此外，貝拉米亦有銷售其他嬰幼兒輔食品如有機乾果及有機果泥等。

重點產品：

- 瑞哺恩
- Arla 寶貝與我
- 貝拉米有機奶粉
- 貝拉米有機米粉

其他產品

收入為人民幣10.771億元(二零一九年：人民幣7.210億元)，佔蒙牛總收入的1.4%(二零一九年：0.9%)。

奶酪

年內，蒙牛奶酪事業部推出愛氏晨曦品牌，涵蓋兒童奶酪、休閒奶酪、佐餐奶酪及高端奶酪產品，同時推出嘉士德羅(Castello)高端奶酪和樂派克 (Lurpak)液體黃油，覆蓋消費者全天候的食用場景。愛氏晨曦推出新包裝兒童成長奶酪棒，主打0防腐劑、0香精、0色素，以及推出多款新產品，包括奶酪甜點產品，該產品0白砂糖含量、採用進口奶酪、含高鈣高蛋白質，有芒果慕斯和芝士蛋糕兩種口味。此外，愛氏晨曦推出了含100%真芝士的鮮奶酪、以及突破性的常溫魷魚奶酪零食，以迎合消費者對於更健康、有營養及豐富口味的產品需求。

重點產品：

- 愛氏晨曦兒童成長奶酪
- 愛氏晨曦奶酪甜點
- 愛氏晨曦馬蘇里拉乾酪

生產

蒙牛根據市場潛力及產品策略佈局產能，截至二零二零年十二月三十一日，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各1個，年產能合共為990萬噸(二零一九年十二月：950萬噸)。

可持續發展

二零二零年，蒙牛堅持以「守護人類和地球共同健康」為可持續發展願景，全面推動可持續發展戰略與公司營運目標的融合，二零二零年八月，蒙牛獲納入香港恆生可持續發展企業指數及恆生ESG50指數成分股，年內，蒙牛旗下獲得工信部「國家級綠色工廠」稱號的工廠，亦已由二零一九年底的9家增加至二零二零年底的17家。

二零二零年新冠疫情爆發後，蒙牛發起「勇戰疫情 中國要強」抗疫公益行動，為全國超過10,000間醫療及防疫機構捐贈乳製品，保障營養供給，更為全國援鄂醫護人員捐贈全年特崙蘇牛奶，同時，蒙牛第一時間於武漢捐建疫情防控應急物資中心，累計為武漢轉運4,012萬件應急物資，保障武漢防疫物資供應；另外，蒙牛為產業鏈合作夥伴提供融資和授信等幫助，解決物流難題，幫助合作夥伴共渡疫情難關。憑藉疫情期間的突出貢獻，蒙牛獲中國民政部頒發第十一屆「中華慈善獎」。

年內，蒙牛繼續強化環境、社會及企業管治的工作，首次召開集團可持續發展委員會、可持續發展執行委員會全體大會，深入討論「環境、社會及企業管治」相關議題，持續優化三年行動路線圖，推進戰略落地，強化組織管理。截至二零二零年底，蒙牛在全國共有17個「國家級綠色工廠」，較二零一九年底增加了八個。年內，蒙牛亦開展責任供應鏈建設行動，將「環境、社會及企業管治」因素納入採購管理體系，為供應商提供培訓。同時，蒙牛藉著植樹節、世界地球日、節能宣傳周等特殊節日宣揚綠色低碳知識，發起「釘釘雲種樹」、「地球一小時」、「節能減排大講堂」等一系列宣傳活動，56個工廠累計17,073人次、850個家庭積極參與。二零二零年九月十六日，600多名蒙牛人參加「生態志願，清潔地球」的志願活動，共行走15千米的河灘，清潔1,418公斤垃圾。年內，蒙牛低溫酸奶的環保周轉箱項目，採用可重複使用的環保箱代替紙箱，獲得第二十三屆中國塑料回收和再生大會「可回收性設計金蘋果獎」。

二零二零年，蒙牛通過多元化的公益活動，助力改善各類社會問題。蒙牛持續推行「營養普惠計劃」，全年向20個省市自治區、共494所學校、超過70萬學生捐贈626萬包未來星學生奶。同時，蒙牛通過捐贈的方式支持深圳市恒暉公益基金會「傳薪計劃」公益項目，為全國160名抗疫犧牲英烈的子女提供長期營養支持及教育支持等。此外，蒙牛持續與「青

椒計劃」進行戰略合作，幫助內蒙古、河北、甘肅等地1,175名鄉村教師，透過互聯網為鄉村青年教師提供教師培訓，推動鄉村教育發展。二零二零年，蒙牛再次榮獲中國社會科學院責任研究中心之社科院乳品企業社會責任發展指數第一名。

二零二零年，蒙牛延續「產業扶貧、營養扶貧、定點扶貧」的扶貧模式，聚焦產業扶貧，通過聯合旗下聯營公司中國現代牧業控股有限公司、中國聖牧有機奶業有限公司、內蒙古富源國際實業(集團)有限公司和合作夥伴，直接和間接協助全國150萬農牧民發展，推動內蒙古青貯、苜蓿、燕麥等飼草產業發展。蒙牛的扶貧成果再次獲得國務院扶貧辦表彰，入選二零二零年「企業精準扶貧綜合案例50佳」和「企業精準扶貧專項案例50佳」名單，成為唯一入選「雙案例」的乳企。

人力資源

於二零二零年十二月三十一日，本集團於中國大陸、香港、大洋洲及東南亞合計共聘用僱員約40,626名，包括雅士利僱員約2,919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62.901億元(於二零一九年：人民幣70.818億元)。

蒙牛並持續完善人力資源各項管理制度，於年內開發架構分析工具，對部分業務和職能部門的架構進行分析，為管理層決策提供了科學性的洞察和建議。同時，本集團制定有效的人才供應鏈管理流程，進一步完善了關鍵人才評價標準「LOVE+」模型，通過系統性的人才盤點，識別內部優秀及高潛力的人才，從而建立繼任人才梯隊。此外，蒙牛堅持同時全力培養內部人才與適度引進外部人才的策略，通過前瞻性佈局戰略領域的稀缺人才、升級後備梯隊、搭建管理培訓生培養體系等舉措，不斷儲備及優化人力資源。

為不斷創新人才培養模式，蒙牛於二零二零年啟動了培養各部門高級管理人才的「藍海項目」二期計劃，並因應疫情影響推出了線上形式的「無界」社群學習項目和蒙牛營銷學院。同時，蒙牛持續優化升級「值得」在線學習系統及其連作，榮獲在線學習行業「奧斯卡」—博奧獎「中國企業數字化學習TOP10」，成為在線學習領域的行業標桿。

年內，蒙牛亦已經完成了人力資源信息系統的升級，進入二零二一年，本集團將在該系統的基礎上大力推動人力資源管理數字化轉型，構建能夠實現業務融合、信息共享、數據打通、精準分析的數字化人力管理平台。

蒙牛持續改善薪酬管理體系，堅持以績效為導向，合理授權、分層激勵，以激發全體員工的進取心與協同。本集團的股票獎勵計劃及購股權計劃已在2020年分別共授出限制性股票 8,199,897股及購股權1,016,887份。另外，本集團在年內優化員工福利，例如升級體檢措施、新設二胎福利等，提升蒙牛員工的向心力。

展望

二零二零年，蒙牛靈活調整業務策略，成功緊抓疫情後國民消費習慣及渠道變化趨勢帶來的新市場機會，發展速度及品質超越疫情前的水平。蒙牛在年內升級企業文化體系，制訂五年規劃，以「二零二五年，再創一個新蒙牛！」為新奮鬥口號，務求於二零二五年令本集團成為消費者至愛、數智化、國際化、文化基因強大及更具責任感的蒙牛。

在產品策略方面，本集團於未來將針對國民對營養健康的關注及對奶類製品日益增加的需求，繼續集中發展市場需求龐大及高增長潛力品類，打造高端、有機、低脂、減糖等營養健康品類的明星產品。

蒙牛更將完全以消費者的需求為導向，通過開放式的創新平台，匯集內外部智慧，推動產品與技術的快速迭代，滿足更多消費者的個性化需求，使蒙牛的品牌不僅象徵安全、品質與營養，且能獲得各年齡段消費者的喜愛；使蒙牛的價值主張，被廣大消費者，特別是年輕一代消費者所接受和認同，成為消費者熱愛的蒙牛。

管理升級方面，蒙牛已成立了集團數字化戰略管理委員會和數字化戰略項目組，以加速企業數智化戰略全面落地。未來，蒙牛將對供應鏈、產業鏈、組織模式、運營模式和整個商業模式進行架構重整，把本集團打造成數智化的蒙牛，使蒙牛的品牌、產品和服務能精準觸達消費者，並使蒙牛的產業鏈擁有強大的自我進化能力，升級為一家平台化的、生態化的、高質量發展的企業。

渠道策略方面，蒙牛將繼續推進渠道下沉及「鎮村通」等策略，大力發展傳統電商、O2O到家、微信銷售及社群營銷等線上銷售渠道，進一步推動「智網」系統在各業務的使用，助力業務增長。

此外，本集團要成為國際化的蒙牛。蒙牛不只滿足於佈局全球資源，更要贏下國際市場，透過加強在東南亞、大洋洲的業務，培養高水平的全球化人才梯隊，構建乳業國際化的「蒙牛模式」，讓蒙牛在品牌、產品、商業模式方面的成功在更多國家和地區複製，使蒙牛能夠成為真正具有全球影響力的企業。

蒙牛並於年內開展企業文化升級，確定「點滴營養，綻放每個生命」為新的使命，以「草原牛、世界牛，全球至愛，營養20億消費者」為新的願景，以「消費者第一 第一 第一」、「異想才能天開」、「讓牛人綻放」及「正直立本 誠信立事」為核心價值觀，和以「天生要強，與自己較勁」為蒙牛精神，引領蒙牛二零二五戰略的實現。未來五年，蒙牛的使命、願景、價值觀將全面推廣至各部門及全球分支機構，目標使每位蒙牛人擁有共同信念，讓本集團成為有強大文化基因的蒙牛，並將企業文化轉化為強勁的發展動能。

未來，蒙牛亦將繼續踐行高質量發展的道路，全力保障產品和服務質量，秉承產品不妥協、質量不妥協、價值觀不妥協、執行力不妥協的管理理念，為全球消費者提供世界品質的產品與服務。本集團也將持續打造負責任的供應鏈，開展環境友好的綠色生產，積極為中國奶業振興、實現中國乳業高質量發展作出貢獻。

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，並信納於截至二零二零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。於二零二零年期間，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，於截至二零二零年十二月三十一日止年度，儘管Tim Ørting Jørgensen先生及Pascal De Petrini先生均非守則條文第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，彼等於截至二零二零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二零二零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二零二零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

本集團截至二零二零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二零二零年十二月三十一日止年度的期末股息每股普通股人民幣0.268元(二零一九年：人民幣0.181元)。待於應屆股東週年大會上獲股東批准後，擬派期末股息將於二零二一年六月二十三日(星期三)或前後派付予於二零二一年六月八日(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)二零二一年五月二十八日(星期五)至二零二一年六月二日(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)二零二一年六月八日(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二零二一年六月二日(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二零二一年五月二十七日(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二零二一年六月七日(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.mengniu.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、Simon Dominic Stevens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，二零二一年三月二十四日