

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。



# 蒙牛

## CHINA MENGNIU DAIRY COMPANY LIMITED

### 中國蒙牛乳業有限公司\*

(在開曼群島註冊成立的有限公司)

(股份代號：2319)

### 截至二零一六年十二月三十一日止年度 的全年業績公告

#### 摘要

- 蒙牛著力產品品質創新，引領消費升級。年內，蒙牛液態奶及低溫乳品持續領先市場，市場份額保持第一。
- 持續整合奶粉業務，憑藉Danone集團的資源支持及多美滋嬰幼兒食品有限公司(「多美滋中國」)的研發專業能力提高產品開發能力，並豐富產品組合定位。
- 實施新事業部變革，打造常溫、低溫、奶粉、冰淇淋產品等獨立業務板塊，加強資源協同與風險管控，實現均衡發展。
- 積極打造國際品牌合作矩陣，例如與上海迪士尼、NBA中國合作，提升蒙牛品牌價值。
- 蒙牛預先部署上下游資源，於二零一七年增持中國現代牧業控股有限公司(「現代牧業」；股份代號：1117)，建立更順暢的上下游合作關係，確保優質原奶供應。

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」)截至二零一六年十二月三十一日止年度的業績連同比較數字。

\* 僅供識別

## 綜合損益表

截至二零一六年十二月三十一日止年度

	附註	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
持續經營業務			
收入	4	53,779,339	49,026,516
銷售成本		<u>(36,143,937)</u>	<u>(33,651,042)</u>
毛利		17,635,402	15,375,474
其他收入及收益	4	701,784	521,268
銷售及經銷費用		(13,435,206)	(10,985,039)
行政費用		(2,471,365)	(1,871,250)
其他費用	5	(2,850,668)	(392,591)
利息收入		477,844	563,273
融資成本	7	(293,700)	(318,634)
應佔聯營公司利潤（虧損）		<u>(225,477)</u>	<u>137,669</u>
來自持續經營業務之稅前利潤（虧損）	6	(461,386)	3,030,170
所得稅支出	8	<u>(351,379)</u>	<u>(510,038)</u>
來自持續經營業務之本年利潤（虧損）		(812,765)	2,520,132
已終止經營業務			
來自已終止經營業務之本年利潤		-	122
本年利潤（虧損）		<u>(812,765)</u>	<u>2,520,254</u>
以下各方應佔：			
本公司擁有人		(751,155)	2,367,291
非控股權益		<u>(61,610)</u>	<u>152,963</u>
		<u>(812,765)</u>	<u>2,520,254</u>
本公司普通股擁有人應佔每股盈利（虧損） （以每股人民幣元計）	10		
基本			
- 本年利潤（虧損）		(0.193)	0.609
- 來自持續經營業務之利潤（虧損）		<u>(0.193)</u>	<u>0.609</u>
攤薄			
- 本年利潤（虧損）		(0.193)	0.607
- 來自持續經營業務之利潤（虧損）		<u>(0.193)</u>	<u>0.607</u>

綜合全面收益表  
截至二零一六年十二月三十一日止年度

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
本年利潤（虧損）	(812,765)	2,520,254
其他全面收益（虧損）		
其後期間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	(128,597)	(66,650)
現金流量對沖：		
來自本年對沖工具公允值變動的實際部分	-	9,645
所得稅影響	-	(1,257)
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
其後期間重新分類至損益的其他全面虧損淨額	(128,597)	(58,262)
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	94,371	(117,050)
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
其後期間不會重新分類至損益的 其他全面收益（虧損）淨額	94,371	(117,050)
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
其他全面虧損，扣除稅項	(34,226)	(175,312)
本年全面收益（虧損）總額	<u>(846,991)</u>	<u>2,344,942</u>
以下各方應佔：		
本公司擁有人	(823,053)	2,157,043
非控股股東權益	(23,938)	187,899
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
	<u>(846,991)</u>	<u>2,344,942</u>

綜合財務狀況表  
於二零一六年十二月三十一日

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
非流動資產		
物業、廠房及設備	12,698,374	11,637,977
在建工程	1,271,844	900,939
投資物業	67,486	20,078
土地使用權	983,794	888,680
商譽	4,527,518	5,850,599
其他無形資產	2,086,247	1,731,018
於聯營公司的投資	4,132,099	4,185,883
遞延稅項資產	529,123	307,534
生物資產	479,386	289,823
非流動金融資產	2,495,681	2,327,916
長期預付款	15,566	91,738
總非流動資產	<u>29,287,118</u>	<u>28,232,185</u>
流動資產		
其他流動金融資產	4,195,737	5,255,273
衍生金融工具	36,501	10,944
存貨	3,314,282	4,339,506
應收賬款及票據	2,340,099	1,617,757
預付款、按金及其他應收款項	2,704,611	2,158,884
保證金存款	960,863	722,402
現金及銀行結存	6,070,078	7,931,237
分類為持有待售的處置組內資產	19,622,171	22,036,003
	<u>215,138</u>	<u>384,353</u>
總流動資產	<u>19,837,309</u>	<u>22,420,356</u>

附註

11

綜合財務狀況表(續)  
於二零一六年十二月三十一日

	附註	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
流動負債			
應付賬款及票據	12	5,405,620	4,644,298
其他應付款項及預提費用		6,510,886	4,989,524
計息銀行及其他借貸		3,045,417	6,080,751
其他貸款		52,559	43,915
衍生金融工具		-	3,160
遞延收入		135,093	45,652
應付所得稅		145,242	153,367
		<u>15,294,817</u>	<u>15,960,667</u>
與分類為持有待售的資產直接相關的負債		7,852	15,708
總流動負債		<u>15,302,669</u>	<u>15,976,375</u>
淨流動資產		<u>4,534,640</u>	<u>6,443,981</u>
總資產減流動負債		<u>33,821,758</u>	<u>34,676,166</u>
非流動負債			
計息銀行及其他借貸		5,542,163	4,969,511
長期應付款項		36,914	68,399
遞延收入		533,385	303,116
遞延稅項負債		62,190	76,050
其他非流動金融負債		2,143,378	2,643,936
總非流動負債		<u>8,318,030</u>	<u>8,061,012</u>
淨資產		<u>25,503,728</u>	<u>26,615,154</u>
權益			
本公司擁有人應佔權益			
股本		357,374	357,262
股票獎勵計劃下持有的庫存股份		(354,409)	(415,762)
其他儲備		12,940,822	13,321,140
保留利潤		7,901,126	8,873,599
		<u>20,844,913</u>	<u>22,136,239</u>
非控股股東權益		<u>4,658,815</u>	<u>4,478,915</u>
總權益		<u>25,503,728</u>	<u>26,615,154</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，而其子公司主要於中華人民共和國(「中國」)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」)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、若干金融資產及衍生金融工具以公允值計量。若干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的餘額孰低列賬。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」)截至二零一六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(即使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，並採用一致的會計政策編製。子公司的業績由本集團取得控制權當日起直至該等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相關的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頒佈及經修訂國際財務報告準則。

國際財務報告準則第10號、 國際財務報告準則第12號及 國際會計準則第28號的修訂	投資實體：應用綜合豁免
國際財務報告準則第11號的修訂 國際財務報告準則第14號 國際會計準則第1號的修訂	收購合營業務權益的會計處理 監管遞延賬戶 披露動議
國際會計準則第16號及國際會計準則第38號的修訂 國際會計準則第16號及國際會計準則第41號的修訂 國際會計準則第27號的修訂	釐清折舊與攤銷的可接受方法 農業：生產性植物 獨立財務報表中的權益法
二零一二年至二零一四年週期年度改進	修訂多項國際財務報告準則

除與編製本集團財務報表無關的國際財務報告準則第10號、國際財務報告準則第12號及國際會計準則第28號的修訂、國際財務報告準則第11號的修訂、國際財務報告準則第14號、國際會計準則第16號及國際會計準則第41號的修訂、國際會計準則第27號的修訂及二零一二年至二零一四年週期年度改進中若干修訂外，修訂性質及影響闡述如下：

- (a) 國際會計準則第1號的修訂載有針對財務報表呈列及披露的改善。修訂釐清：
- 國際會計準則第1號的重大性要求；
  - 可分列損益表及財務狀況表中的特定項目；
  - 實體可靈活決定呈列財務報表附註的順序；及
  - 使用權益法列賬的分佔聯營公司及合營公司的其他全面收益必須匯總單獨列賬，並按其後期間能或不能重新分類至損益分類。

此外，修訂釐清於財務狀況表及損益表呈列額外小計時所適用的要求。修訂對本集團的財務報表並無任何重大影響。

- (b) 國際會計準則第16號及國際會計準則第38號的修訂釐清國際會計準則第16號及國際會計準則第38號的原則，即收入反映自經營業務(資產為其一部分)產生的經濟利益的模式，而非通過使用資產消耗的經濟利益的模式。因此，收入法不得用於折舊物業、廠房及設備，並且僅於非常有限的情況下可用於攤銷無形資產。該等修訂獲提前應用。由於本集團並未使用收益法計算其非流動資產的折舊，故修訂對本集團財務狀況或表現並無影響。
- (c) 二零一二年至二零一四年週期年度改進於二零一四年九月發佈，修訂多項國際財務報告準則。修訂詳情如下：

- 國際財務報告準則第5號持作出售的非流動資產及已終止經營業務：釐清向擁有人進行出售或作出分派的計劃的變動不應被視為一項新的出售計劃，而應被視為原計劃的延續。因此，應用國際財務報告準則第5號的規定並無變動。該等修訂亦釐清變更處置方式不會改變持作出售的非流動資產或處置組的分類日期。該等修訂獲提前應用。由於本集團於本年度的持作出售的處置組的出售計劃或處置方式並無任何變動，故該等修訂對本集團並無影響。

### 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）（其為對來自持續經營業務的經調整稅前利潤（虧損）的一種計量）予以評估。來自持續經營業務的經調整稅前利潤（虧損）與本集團來自持續經營業務的稅前利潤（虧損）計量方式一致，惟利息收入、融資成本、應佔聯營公司利潤、所得稅開支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者銷售所採用的售價進行交易。

### 3. 經營分部資料(續)

截至二零一六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：					
銷售予外部客戶	48,102,872	2,179,940	3,150,895	345,632	53,779,339
分部間銷售	<u>536,786</u>	<u>128,143</u>	<u>-</u>	<u>274,220</u>	<u>939,149</u>
	48,639,658	2,308,083	3,150,895	619,852	54,718,488
調整：					
對銷分部間銷售					<u>(939,149)</u>
來自持續經營業務之收入					<u>53,779,339</u>
分部業績	2,708,266	(258,975)	(2,724,266)	(132,689)	(407,664)
調整：					
利息收入					477,844
融資成本					(293,700)
應佔聯營公司虧損					(225,477)
不分部的公司及其他支出					<u>(12,389)</u>
來自持續經營業務之稅前虧損					(461,386)
所得稅支出					<u>(351,379)</u>
來自持續經營業務之本年虧損					<u>(812,765)</u>
分部資產	28,933,430	2,309,669	12,829,812	632,420	44,705,331
調整：					
對銷分部間應收款項					(8,691,755)
公司及其他不分部資產					12,895,713
涉及處置組之資產					<u>215,138</u>
總資產					<u>49,124,427</u>
分部負債	14,579,687	2,183,081	3,010,372	903,729	20,676,869
調整：					
對銷分部間應付款項					(8,691,755)
公司及其他不分部負債					11,627,733
涉及處置組之負債					<u>7,852</u>
總負債					<u>23,620,699</u>

### 3. 經營分部資料(續)

截至二零一六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
其他分部資料：					
折舊及攤銷 不分部款項	1,178,533	130,095	195,193	34,671	1,538,492
					<u>63,032</u>
折舊及攤銷總額					<u>1,601,524</u>
資本開支 不分部款項	2,422,710	304,224	1,453,539	4,352	4,184,825
					<u>167,663</u>
資本開支總額*					<u>4,352,488</u>
於綜合損益表確認的減值虧損	102,113	5,801	2,338,850	2,129	2,448,893
於綜合損益表撥回的減值虧損	<u>(14,125)</u>	<u>(6,210)</u>	<u>(216)</u>	<u>(189)</u>	<u>(20,740)</u>
於綜合損益表確認 (撥回)的 減值虧損	<u>87,988</u>	<u>(409)</u>	<u>2,338,634</u>	<u>1,940</u>	<u>2,428,153</u>
涉及購股權計劃及股票獎勵計劃 的不分部款項					<u>40,939</u>
涉及購股權計劃及股票獎勵計劃 的非現金支出總額					<u>40,939</u>

### 3. 經營分部資料(續)

截至二零一五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：					
銷售予外部客戶	43,326,642	2,141,192	3,228,800	329,882	49,026,516
分部間銷售	<u>417,043</u>	<u>188,830</u>	<u>50,378</u>	<u>236,331</u>	<u>892,582</u>
	43,743,685	2,330,022	3,279,178	566,213	49,919,098
調整：					
對銷分部間銷售					<u>(892,582)</u>
來自持續經營業務之收入					<u>49,026,516</u>
分部業績	3,166,684	(235,084)	(67,127)	(244,527)	2,619,946
調整：					
利息收入					563,273
融資成本					(318,634)
應佔聯營公司利潤					137,669
公司及其他不分部支出					<u>27,916</u>
來自持續經營業務之稅前利潤					3,030,170
所得稅支出					<u>(510,038)</u>
來自持續經營業務之本年利潤					<u>2,520,132</u>
分部資產	26,601,192	1,896,127	14,331,373	1,324,122	44,152,814
調整：					
對銷分部間應收款項					(9,681,088)
公司及其他不分部資產					15,796,462
涉及處置組之資產					<u>384,353</u>
總資產					<u>50,652,541</u>
分部負債	14,552,301	1,483,008	2,058,501	1,464,801	19,558,611
調整：					
對銷分部間應付款項					(9,681,088)
公司及其他不分部負債					14,144,156
涉及處置組之負債					<u>15,708</u>
總負債					<u>24,037,387</u>

### 3. 經營分部資料(續)

截至二零一五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
其他分部資料：					
折舊及攤銷 不分部款項	1,096,485	92,171	162,242	35,416	1,386,314
					<u>57,974</u>
折舊及攤銷總額					<u>1,444,288</u>
資本開支 不分部款項	2,100,021	211,880	456,555	8,489	2,776,945
					<u>249,975</u>
資本開支總額*					<u>3,026,920</u>
於綜合損益表確認的減值虧損	45,044	4,893	2,182	1,190	53,309
於綜合損益表撥回的減值虧損	<u>(81,442)</u>	<u>(2,313)</u>	<u>(200)</u>	<u>-</u>	<u>(83,955)</u>
於綜合損益表確認 (撥回)的 減值虧損	<u>(36,398)</u>	<u>2,580</u>	<u>1,982</u>	<u>1,190</u>	<u>(30,646)</u>
涉及購股權計劃及股票獎勵計劃 的公允值攤銷 (撥回)淨額	12,640	(6,118)	5,726	-	12,248
涉及購股權計劃及股票獎勵計劃 的不分部款項					<u>10,117</u>
涉及購股權計劃及股票獎勵計劃 的非現金支出總額					<u>22,365</u>

\* 資本開支包括添置物業、廠房及設備、在建工程、無形資產、土地使用權、生物資產、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

90%以上的收入來自位於中國大陸的客戶。

##### b. 非流動資產

本集團90%以上的非流動資產位於中國大陸。

#### 主要客戶資料

截至二零一六年及二零一五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

收入指已售出商品的發票淨值，經扣除退貨及貿易折扣，以及抵銷集團內所有公司間之重大交易後所得的數額。

本集團來自持續經營業務的收入、其他收入及收益的分析如下：

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
收入：		
商品銷售	53,779,339	49,026,516
其他收入及收益：		
政府補助金		
- 與確認遞延收入有關	37,494	32,939
- 與收入及生物資產有關	183,308	228,475
出售子公司收益	-	60,232
出售分類為持有待售的處置組收益	29,127	-
或然代價變動產生收益	-	95,022
出售物業、廠房及設備收益	-	10,412
推廣服務收入	134,090	-
租金總收入	47,468	47,357
匯兌收益淨額	134,235	-
其他	136,062	46,831
	<u>701,784</u>	<u>521,268</u>
	<u>54,481,123</u>	<u>49,547,784</u>

#### 5. 其他費用

	附註	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
捐贈支出		13,209	12,362
生物資產公允值變動		25,696	19,323
處置物業、廠房及設備虧損		20,634	-
商譽減值	(a)	2,253,794	-
在建工程撥備		1,712	-
存貨撇減至可變現淨值		129,857	43,806
應收賬款及其他應收款項撥備		63,530	9,503
撥回應收賬款及其他應收款項		(20,740)	(83,955)
教育費附加和城市維護建設稅		235,761	235,546
匯兌虧損淨額		-	53,754
遠期外幣合約公允值虧損淨額		2,371	12,444
視同出售一家聯營公司部分權益虧損		-	33,045
其他		124,844	56,763
		<u>2,850,668</u>	<u>392,591</u>

附註：

- (a) 二零一六年內，由於本集團的奶粉產品現金產生單位組別表現倒退，故奶粉產品現金產生單位組別賬面值超出其可收回金額。因此，本集團確認減值虧損人民幣2,253,794,000元。

## 6. 稅前利潤（虧損）

本集團來自持續經營業務的稅前利潤（虧損）乃經扣除（計入）下列各項後計算所得：

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
銷售存貨成本	36,157,504	33,663,028
變現及未變現商品期貨合約公允值收益淨額	<u>(13,567)</u>	<u>(11,986)</u>
銷售成本	<b><u>36,143,937</u></b>	<b><u>33,651,042</u></b>
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	4,051,872	3,095,035
- 退休福利供款	386,663	321,522
- 購股權計劃開支	-	(69,359)
- 股票獎勵計劃開支	40,939	91,724
	<b><u>4,479,474</u></b>	<b><u>3,438,922</u></b>
物業、廠房及設備折舊	1,536,404	1,391,302
投資物業折舊	2,457	3,030
土地使用權攤銷	24,760	26,005
其他無形資產攤銷	37,903	23,951
當年研究開發費用	108,141	81,900
外包費用	256,752	483,914
經營租賃最低租金	230,752	196,825
陳列空間租賃費	949,638	789,301
核數師酬金(a)	<b><u>6,795</u></b>	<b><u>7,510</u></b>

- (a) 除上述已付或應付核數師費用外，本集團於香港主板上市的子公司雅士利國際控股有限公司(「雅士利」)本年已付 應付核數師酬金人民幣3,190,000元(二零一五年：人民幣2,930,000元)。

## 7. 融資成本

來自持續經營業務的融資成本分析如下：

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
銀行貸款利息	186,731	188,110
息率3.50%於二零一八年到期之500,000,000美元債券之利息	125,914	114,423
長期應付款項利息	6,744	6,502
因時間流逝而增加或然代價的折現現值	549	8,918
利率遠期合約的公允值虧損（收益）淨額	(26,238)	681
	<u>293,700</u>	<u>318,634</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%（二零一五年：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。

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
即期所得稅		
本年的即期支出	515,010	444,910
年內就往年當期所得稅確認的調整	28,200	13,196
遞延所得稅	(191,831)	51,932
	<u>351,379</u>	<u>510,038</u>

在年度內，就稅前利潤（虧損）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	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
來自持續經營業務之稅前利潤（虧損）		<u>(461,386)</u>	<u>3,030,170</u>
按25%（二零一五年：25%）企業所得稅稅率計算		(115,347)	757,543
不可抵扣的項目及其他（淨額）	(a)	553,309	(4,896)
年內就往年當期所得稅確認的調整		28,200	13,196
低稅率的影響	(b)	(132,385)	(94,433)
稅務豁免的影響	(b)	(191,709)	(201,942)
聯營公司貢獻虧損（利潤）		56,369	(25,912)
使用以往期間稅務虧損		(83,056)	(38,357)
未確認稅務虧損		<u>235,998</u>	<u>104,839</u>
按實際所得稅稅率計算		<u>351,379</u>	<u>510,038</u>

## 8. 所得稅支出(續)

附註：

- (a) 計入不可抵扣的項目中包括二零一六年就奶粉產品現金產生單位組別提撥商譽減值撥備人民幣563,449,000元(二零一五年：無)。
- (b) 十三間(二零一五年：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。

二十八間(二零一五年：二十二間)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1,635,273,000元(二零一五年：人民幣1,102,545,000元)。

- (c) 聯營公司應佔稅項約人民幣7,491,000元(二零一五年：人民幣3,641,000元)，已計入綜合損益表的應佔聯營公司利潤內。

## 9. 股息

	二零一六年 附註 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
本年宣派及支付		
普通股股息	<u>552,697</u>	<u>546,923</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0.089元 (二零一五年：人民幣0.140元)	(a) / (b) <u>349,327</u>	<u>549,357</u>

附註：

- (a) 擬派年度末期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) 該等股息並未在二零一六年十二月三十一日的綜合財務報表確認為負債，但將反映為截至二零一七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（虧損）

### (a) 每股基本盈利（虧損）

年內每股基本盈利（虧損）乃根據年內本公司普通股擁有人應佔利潤（虧損）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（虧損）時所用加權平均股份數目調節如下：

	二零一六年 股份數目 千股	二零一五年 股份數目 千股
於一月一日已發行普通股	3,923,977	1,958,591
股份購回及註銷的影響	(5,052)	-
紅股的影響	-	1,961,292
已行使購股權的影響	2,550	2,391
根據股票獎勵計劃購回股份的影響	(35,300)	(33,073)
計算每股基本盈利（虧損）所用的普通股加權平均數	<u>3,886,175</u>	<u>3,889,201</u>

### (b) 每股攤薄盈利（虧損）

每股攤薄盈利（虧損）乃根據年內本公司普通股擁有人應佔利潤（虧損）除以用作計算每股基本盈利（虧損）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。

截至二零一六年十二月三十一日止年度所呈列之每股基本虧損金額概無就攤薄作出調整，乃由於尚未行使之購股權及有關股票獎勵計劃之股份對所呈列之每股基本虧損金額具有反攤薄影響。

截至二零一五年十二月三十一日止年度，計算每股攤薄盈利時所用加權平均股份數目調節如下：

	二零一五年 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	3,889,201
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	3,281
就股票獎勵計劃作出調整	<u>4,761</u>
計算每股攤薄盈利所用的普通股加權平均數	<u>3,897,243</u>

## 11. 應收賬款及票據

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
應收票據	212,780	191,462
應收賬款	2,198,968	1,500,562
減值	(71,649)	(74,267)
	<u>2,340,099</u>	<u>1,617,757</u>

本集團通常授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。

於報告期末，經扣除撥備的應收賬款及票據按發票日期的賬齡分析如下：

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
3個月內	2,041,533	1,389,573
4至6個月	224,670	94,581
7至12個月	63,584	50,881
1年以上	10,312	82,722
	<u>2,340,099</u>	<u>1,617,757</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：

	二零一六年 人民幣千元	二零一五年 人民幣千元
3個月內	4,733,321	4,005,836
4至6個月	638,773	602,214
7至12個月	23,768	29,781
1年以上	9,758	6,467
	<u>5,405,620</u>	<u>4,644,298</u>

### 13. 一項重要業務合併

#### 收購多美滋中國

二零一六年五月三十一日，本公司間接擁有51.01%權益的子公司雅士利向Danone Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.(「Danone」)收購多美滋中國全部股權。多美滋中國主要從事製造及銷售多美滋品牌的嬰幼兒配方奶粉。該項收購為本集團擴大其中國內地的嬰幼兒配方奶粉市場份額的策略的一環。

收購代價以現金形式支付，於收購日期支付人民幣1,099,695,000元，購買價格調整人民幣72,437,000元於交易完成後向Danone收取。

於收購日期，多美滋中國的可識別資產及負債公允值如下：

	收購時確認 的公允值 人民幣千元
資產	
物業、廠房及設備	68,290
在建工程	7,473
土地使用權	41,527
其他無形資產	283,120
存貨	64,945
應收賬款及票據	63,887
預付款、按金及其他應收款項	14,116
現金及銀行結存	112,071
	<hr/>
總資產	655,429
	<hr/>
負債	
應付賬款及票據	(43,626)
其他應付款項及預提費用	(302,909)
當期應付稅項	(112)
	<hr/>
總負債	(346,647)
	<hr/>
按公允值計算之可識別淨資產總額	308,782
加：收購產生的商譽	718,476
	<hr/>
按公允值計算的收購代價	1,027,258
	<hr/>

### 13. 一項重要業務合併(續)

#### 收購多美滋中國(續)

於收購日期，應收賬款及其他應收款項的公允值分別為人民幣63,887,000元及人民幣14,116,000元，與應收賬款及其他應收款項的合約總額相同。

本集團就該項收購產生交易成本人民幣5,510,000元。有關交易成本已於綜合損益表支銷，並計入行政費用。

收購多美滋中國的本年現金流量分析如下：

	人民幣千元
現金代價	1,099,695
收取購買價調整	(72,437)
收購所得現金及現金等價物	<u>(112,071)</u>
包括在投資活動所得產生的現金流量內的現金及現金等價物淨流出額	915,187
包括在經營活動所得產生的現金流量內的收購交易成本	<u>5,510</u>
	<u>920,697</u>

自收購以來，多美滋中國為本集團截至二零一六年十二月三十一日止年度的收入貢獻人民幣101,089,000元，並為綜合利潤帶來淨虧損人民幣55,905,000元。

倘有關合併於年初進行，則截至二零一六年十二月三十一日止年度來自本集團持續經營業務的收入及本集團淨虧損將分別為人民幣53,908,797,000元及人民幣961,984,000元。

### 14. 報告期後事項

於二零一六年十二月三十一日，本集團持有1,347,903,000股現代牧業股份，相當於現代牧業已發行股本25.4%。

二零一七年二月七日，本集團完成收購965,465,750股現代牧業股份，現金代價為1,873,003,555港元，相當每股現代牧業股份1.94港元。因此，直至二零一七年二月七日，本集團擁有合共2,313,368,750股現代牧業股份，相當於現代牧業已發行股本約37.7%。因此，本集團於二零一七年二月十四日就(i)收購全部已發行現代牧業股份(本集團已擁有或同意收購的股份除外)；及(ii)註銷所有尚未行使的現代牧業購股權提出有條件強制性現金要約(「現金要約」)。

於現金要約最後截止日期二零一七年三月二十一日，鑒於已就1,442,400,662股現代牧業股份接獲有效接納，本集團將持有合共3,755,769,412股現代牧業股份(相當於截至二零一七年三月二十一日現代牧業已發行股本約61.3%)。

有關上述交易詳情載於本公司日期為二零一七年一月四日、二零一七年一月二十五日、二零一七年二月七日、二零一七年二月十四日、二零一七年三月七日及二零一七年三月二十一日的公告。

## 管理層討論及分析

### 行業回顧

二零一六年，中國經濟仍面臨下行壓力，市場環境充滿挑戰。中國乳製品行業有所恢復，乳製品產量保持增長，價格相對穩定。與此同時，乳業消費升級趨勢明顯，高端UHT奶及酸奶等高附加值品類的消費規模逐步增長。隨著中國居民消費水平、品牌意識及健康意識提升，伴隨乳企產品結構及策略升級，未來消費升級將進一步帶動行業增長。高端產品，特別是高端UHT奶和低溫品類消費將維持較高增速並佔據液態奶產品主要份額，此外，奶酪等新興乳品有望成為行業新亮點。

國際原奶價格在二零一六年經歷週期性調整，中國奶價也隨著供需結構改善有所調節。中國乳業競爭仍然激烈，但由於成本結構調整，未來行業競爭格局有望緩和。另一方面，中國乳品行業，尤其是嬰幼兒配方奶粉，受到國際品牌與跨境電商衝擊，在銷售體系等多個方面均面臨挑戰。在這樣的背景下，中國乳企均強化自身對食品安全的管理和監控，持續提升產品品質，同時積極擁抱互聯網，在營銷方面以創新互動的方式與消費者深入溝通，搭建新型銷售平台。

二零一六年起，國內監管部門對嬰幼兒配方奶粉行業的監管和抽檢日趨嚴格，對市場秩序的規範成果預期將逐漸顯現。在嬰幼兒配方奶粉註冊制與全面二胎政策的共同作用下，國內奶粉行業供需結構逐漸得到改善，不符合監管要求的企業及產能將被淘汰，行業未來競爭將進一步集中於高端產品品類。

## 業務回顧

二零一六年，蒙牛持續深耕國際化的資源佈局，充分發揮全球資源與產業鏈的優勢，比肩國際標準守護中國乳品品質安全，致力做強中國品牌。除了不斷夯實品質，蒙牛同時聚焦品牌、品類差異化，加大創新研發投入，著力產品升級，從而引領消費者的營養新需求。此外，蒙牛堅持以消費者、市場為導向，積極優化組織架構，提升整體運營效率。在二零一六年年底，蒙牛啟動新事業部制的實施，打造常溫、低溫、奶粉、冰淇淋產品等獨立業務板塊，以實現各業務單元均衡發展，加強資源協同與風險管控。另一方面，透過數字化的管理，蒙牛建構大數據智慧型乳企，利用全產業鏈管理和追溯體系，實現創新品質管理與銷售及市場推廣。

蒙牛液態奶於二零一六年仍然保持市場份額領先地位。在激烈的市場競爭下，常溫品類中的特侖蘇實現超出行業的增長，純甄也取得顯著收入增長及市場份額提升；此外，低溫品類全年市場份額保持第一，市場領先位置持續穩固。奶粉業務方面，由於受國際品牌及跨境電商衝擊，加上處於品牌升級、渠道轉型落地階段，預期對運營效率及產能的改善成效將逐步呈現。

年內，蒙牛再次入選BrandZ™ 2016最具價值中國品牌20強，並在中國工業和信息化部2016年(第六屆)中國品牌力指數(C-BPI)排名中，連續三年榮獲液態奶及酸奶兩個行業C-BPI冠軍，其中蒙牛酸奶連續六年蟬聯榜首，榮膺「黃金品牌」稱號。在《人民日報》舉辦的第三屆「一帶一路」媒體合作論壇上，蒙牛榮獲「2016一帶一路案例大獎」。而在《財資》雜誌的「2016年最佳公司治理獎」評選中，蒙牛還摘得「最佳公司治理獎 - 金獎」，為唯一獲獎乳企。此外，蒙牛高端定制牛奶磚Milk在第十屆全球乳製品代表大會上，奪得世界乳業創新大獎中「最佳乳品」及「最佳乳品包裝」獎項，成為唯一獨攬兩項大獎的中國乳企。而雅士利、瑞哺恩嬰幼兒配方奶粉則雙雙獲得中國乳製品工業協會頒發的2016年度「質量金獎」，反映市場對蒙牛產品品質的肯定與信心。

## 戰略合作與整合

### – 低溫業務：Danone S.A. 及其子公司(統稱「Danone集團」)

Danone集團持有蒙牛9.9%的股份，為蒙牛的第二大戰略股東。蒙牛與Danone集團合資成立的內蒙古蒙牛達能乳製品有限公司(「蒙牛達能」)中，蒙牛和Danone集團分別佔80%和20%的股份。

二零一六年，蒙牛達能在全國低溫乳品市場繼續領先，錄得良好銷售增長，市場排名保持第一。通過應用數字化管理系統，蒙牛達能從生產管理體系的源頭出發，不斷強化銷售需求、原材料採購和產能的配合，達致更均衡的產銷匹配。此外，蒙牛達能通過引用PET瓶和優化配方，獲得良好的成本管控效益。

蒙牛達能馬鞍山工廠在年內進一步提升產能，同時加強成本控制，降低損耗，大幅提升了生產效率。馬鞍山工廠的成功經驗將被推廣至其他15個新鮮乳工廠。二零一六年，蒙牛金華工廠正式投入運營，並引入Danone集團全球統一食品安全與質量標準，成為本集團目前數字化程度最高的工廠，最大程度上保持產品原有質地和口感，同時使生產過程更加節能環保。

蒙牛達能致力於產品品質與創新，年內五款新品成功上市。其中，*優益C*推出跨界創新的活茶系列，完美結合印度紅茶、龍井綠茶和乳酸菌，並通過一系列線上線下的互動宣傳，成功吸引年輕消費者。此外，*優益C*自主創新的「溫度自控數字系統」已獲專利授權，有效保證產品中的益生菌活菌穩定。*冠益乳*推出紅色+系列酸奶，首創石榴玫瑰和櫻桃玫瑰的超級紅色水果鮮花酸奶系列，備受女性消費者青睞。此外，蒙牛達能於二零一六年一月推出基礎酸奶新品*中華滋養燕麥紅棗小瓶酸奶*。產品創新驅動低溫業務在年內獲得持續的收入增長。蒙牛達能將借助Danone集團國際化的先進技術、品質管理和產品創新能力，以及蒙牛強大的分銷實力，繼續投入發展高端乳品，引領全國低溫乳製品市場。

– Arla Foods

為提高奶源品質，夯實核心競爭力，蒙牛藉助Arla Foods百年經驗，引入先進牧場管理體系，建立中國牧場經濟技術管理新模式，並培養專業乳業技術及管理人才。二零一六年，蒙牛與Arla Foods針對牧場管控進行了更深入的合作，結合中國牧場的實際情況和管理經驗，蒙牛對從Arla Foods引進的標準化操作規程(Standard Operational Procedure，簡稱「SOP」)進行因地制宜的改良和本土化，從數百個關鍵點對生產管控進行詳細的規範，在每一個環節精耕細作。蒙牛還引進了更多精益管理項目，並於二零一六年十一月舉辦了SOP及精益管理項目培訓，為來自奶源總部及各區域的技術經理進行針對性教學，全力保障國際化標準的高品質奶源。

蒙牛與Arla Foods持續深化在研發生產方面的協同效益作用，通過深入丹麥有機農場及農業研究中心豐富生產經驗，進一步推動常溫品類、高端有機奶粉以及差異化乳酪等品類上的產品和營養創新，引領消費升級趨勢，在品質與創新水平上樹立中國乳品品牌的自信。

– 奶粉業務：雅士利國際控股有限公司(「雅士利」，股份代號：1230)

蒙牛持有雅士利約51%的股份，為雅士利的控股股東。雅士利於二零一六年五月三十一日完成向Danone集團收購從事嬰幼兒配方奶粉業務的多美滋中國。通過收購多美滋中國，雅士利對其先進生產設施進行整合及優化，提升自身生產網絡，同時享有多美滋中國的研發能力及Danone集團資源支持，提高產品開發水平。

年內，國內奶粉行業量跌價升，市場規模基本持平，但由於國際進口品牌及跨境電商衝擊，行業總體面對巨大挑戰。二零一六年，雅士利處於銷售渠道轉型與內部產能整合的變革關鍵階段，積極通過改善供應鏈運營效率等措施，提升應對市場的能力。在此基礎上，雅士利將營銷架構改制為「4個CBU+1個項目部」形式，從而令銷售團隊的目標更為明確，並進一步推

進渠道改革。在互聯網的衝擊下，傳統商超渠道繼續萎縮，雅士利著力強化母嬰及電商渠道的營銷隊伍投入及模式改進。在電商渠道方面，雅士利從單一銷售平台逐漸轉型到以消費者為中心的多維度業務平台，細分產品線進行精細化運營，線上銷售規模穩步增長。而在母嬰渠道方面，雅士利則通過推動「全員母嬰」工程，提高母嬰渠道佔比。

作為唯一一家在新西蘭自建工廠生產的國內奶粉品牌，雅士利新西蘭工廠與Danone集團簽訂戰略合作供應協議，進一步提升產能利用率，降低生產成本。二零一六年四月，雅士利首發新西蘭原罐超級 - 金裝奶粉，同步於國內母嬰、電商等多個渠道銷售及新西蘭市場上架，打造雅士利「專業化、國際化、高品質」的形象。

此外，雅士利引進Arla Foods的超高端品牌，進一步豐富其產品線，逐步完善產品組合定位。通過加強Danone集團、Arla Foods等合作夥伴之間的協同，雅士利致力於推動寶貝與我、多美滋及瑞哺恩等品牌在高端及一線城市的增長，進而對未來經營產生正面影響。

隨著中國嬰幼兒奶粉配方註冊制的實施，以及全面二胎政策的積極影響逐漸呈現，奶粉行業將迎來新機遇。雅士利將在品牌升級、渠道轉型、產品研發、質量管理及系統支持等方面持續改善經營，同時加強與合作夥伴的協同效應，把握有利機會尋求發展。

#### — 植物基營養品業務：The WhiteWave Foods Company(「WhiteWave」)

蒙牛和WhiteWave於二零一四年四月註冊成立合資公司，分別持有合資公司51%及49%的權益。

蒙牛與WhiteWave共同創立的植物原飲品牌Silk植樸磨坊，採用全球領先的 $\mu$ -Grind™微米級研磨技術，保留原始營養成分，打造最健康的味道。繼推出核桃及巴旦木兩種口味的植物蛋白飲品後，合資公司在二零一六年五月上市一系列多種口味產品，除了更新原有兩種口味外，還推出醇香豆奶系列產品。新產品的開發沿用WhiteWave在植物基營養品領域的領先技術，口感和口味更符合消費者偏好，配方中的低糖含量也更順應當前消費者對健康飲食的要求，進一步填補了國內植物蛋白飲料高端市場，為中國消費者帶來更多營養選擇。

蒙牛還對包裝進行升級，更加突出英文標誌Silk，強調產品源自美國的高品質基因。配合產品革新，依託蒙牛的市場及渠道優勢，植樸磨坊在二零一六年下半年的銷售表現顯著提升。

植物蛋白飲料市場近年增速迅猛，隨著消費者收入水平和食品消費能力與日俱增，品質更高、營養更均衡的食品越來越受到青睞，被定位為天然、營養、健康的植物蛋白飲料在中國具有很大的市場潛力。預期Danone集團收購WhiteWave有助蒙牛植物蛋白飲品業務得到更多來自Danone集團的支持。合資公司將更緊密結合蒙牛核心業務在市場及渠道方面的資源，持續豐富產品線，打造植物基營養品領域的競爭優勢，形成蒙牛在行業內的差異化優勢。

- 中國現代牧業控股有限公司(「現代牧業」，股份代號：1117)

二零一七年一月四日，蒙牛宣佈以約19億港元增持現代牧業965,465,750股股份，相當於有關購股協議完成時現代牧業的已發行股本總額約15.7%。交易完成後，蒙牛實益持有現代牧業已發行股本總額約37.7%，觸發有條件強制性現金要約(「要約」)，收購現代牧業全部已發行股份(蒙牛已擁有或同意收購的股份除外)及註銷現代牧業所有尚未行使的購股權。有關交易已於二零一七年二月三日的股東特別大會上通過。蒙牛已於二零一七年三月七日宣佈要約於各方面為無條件，並已於二零一七年三月二十一日宣佈要約於當日下午四時正截止。根據要約，蒙牛共就1,442,400,662股現代牧業股份(相當於現代牧業全部已發行股本約23.5%)及264,320,873份現代牧業尚未行使的購股權(相當於現代牧業全部尚未行使的購股權約83.8%)接獲有效接納。緊隨要約截止後，鑒於要約已就現代牧業1,442,400,662股股份接獲有效接納，蒙牛將持有共計3,755,769,412股現代牧業股份(相當於現代牧業已發行股本約61.3%)。要約完成後，現代牧業仍保留上市地位。詳情請參閱本公司日期為二零一七年一月四日、二零一七年一月二十五日、二零一七年二月七日、二零一七年二月十四日、二零一七年三月七日及二零一七年三月二十一日的公告。

根據中國奶業協會的資料，按畜牧群大小計算，現代牧業是中國最大的乳牛畜牧公司及最大的原奶供應商，並率先引入國際奶牛養殖管理模式，致力於為消費者提供安全優質的乳製品。現代牧業是蒙牛的長期合作夥伴，也是本集團最大的原奶供應商。透過進一步增持現代牧業，蒙牛將建立更順暢的上下游合作關係，打造更融合的行業生態體系。借助現代牧業嚴格的原奶生產流程，蒙牛將進一步確保高品質奶源供應，助力發展低溫業務，補充中高端產品線，鞏固本集團在高端乳製品市場的領導地位。

## 質量管理

蒙牛以「完美產品」作為質量管理發展的全新里程碑，以為消費者提供更安全、更健康、更富營養的產品作為戰略使命，致力實現消費者完美體驗。年內，蒙牛繼續以端到端的全產業鏈質量管理，層層把控奶源、生產、銷售等全產業鏈風險，建立從牧場到餐桌的全過程質量信息化系統，全面提升產品質量。蒙牛持續通過LIMS(Laboratory Information Management System)系統和SAP系統高效協同工作，並結合自身質量管理和實驗室管理體系，從原奶入廠、原輔料採購、生產製造過程到終端的全產業鏈提供智慧化、系統化的品質保障，實現產品在全產業鏈的質量控制點的正反向信息追溯。蒙牛並將LIMS-SAP系統拓展至整個產業鏈中，包括全面推廣至上海多美滋工廠、焦作植樸磨坊及壹清臨夏工廠等。

質量安全管理系統對標Danone集團的食品安全管理模式，持續完善覆蓋全產業鏈的食品安全风险管理機制，建設具國際水平的數字化「食品安全質量即時監控平台」，全面覆蓋各牧場、生產工廠和銷售大區，即時監測每一環節的產品安全狀況。同時通過「食品安全雲」平台，將產品質量數據上載至雲端，實現牧場、工廠、市場的全產業鏈信息化，保持與監管部門及消費者透明的溝通。二零一六年，蒙牛聯合北京出入境檢驗檢疫局實施「北京國檢局質量安全追溯系統蒙牛項目」，共同實施和運用信息化追溯管理系統，成為該系統首家上線乳品企業。

蒙牛首開中國乳業先河，打造質量雲平台，為蒙牛的質量控制系統化提供國際先進的管理平台。年內，依託salesforcePaaS雲平台，蒙牛質量信息化審核系統QA-Cloud實現多平台互動、動態監測食品安全以及質量審核檢索共用交互等功能。該系統實現與質量相關方，包括與Danone集團的實時溝通互動，為未來的質量信息化拓展打下堅實基礎。蒙牛加強內部審核，運用先進質量分析工具，分析本集團質量風險預警系統大數據，及時掌握質量的運行趨勢，預防質量風險。通過開展季節性質量預防管理，蒙牛對全產業鏈控制重點進行專項預警與防控，質量控制水平持續提升。

蒙牛優化完善了橫向覆蓋全產業鏈，縱向強化了「標準建設、源頭管理、過程控制、評價改善、數字化保障」五大維度的矩陣式食品安全防護網，實施覆蓋人員、設備、物料、環境、方法、檢驗檢測六個維度的全方位管理，形成全過程網狀食品安全防護體系，通過過程控制及檢測手段雙保險管控，確保產品符合質量與安全標準。年內，蒙牛開展管理體系「一站式崗位管理制度」的建設工作，形成科學管理制度，確保業務活動符合質量管理要求、食品安全管理要求以及法律法規管理要求，持續促進覆蓋全產業鏈的全面食品安全管理體系(TFSQM)的深化與落實。同時通過質量100人才培養平台，培養質量專家隊伍。蒙牛與第三方機構開展食品安全監測合作，並從消費者營養健康角度出發研究與探索食品的安全標準。

奶源質量管理工作方面，各事業部主動響應更高的國家要求，從奶牛、牛奶、飼料、設備四個維度提高自檢能力，進一步提高供奶方抽檢頻次以及抽檢要求，年內抽檢機構對蒙牛各事業部供奶方原奶樣品抽檢的合格率達100%。

營運質量管理中心量化「完美產品」的定義及指標，從產品內容物、外包裝、消費者體驗等方面進行油澱露沉貴孩從產俘肅鵝茶庾角度出部供理體系

強產品的可追溯性，貫穿從出廠到銷售終端的流通鏈，落實重點市場及產品按週追蹤，對全國80個重點市場已建立全批次記錄，將信息化追溯成果應用於重點產品追溯中。為了加強合作夥伴的質量安全管理，蒙牛與經銷商共簽訂約10,000份食品安全承諾書，簽訂率達100%，確保產品質量安全。

蒙牛與新西蘭國有企業AsureQuality共同合作的國內首個牧場食品安全保障標準已付實施，著重牧場食品安全管理，並落實至119個控制點。蒙牛聯合協力第三方公司對蒙牛的戰略合作夥伴開展食品安全審核工作，嚴查戰略牧場食品安全管理存在的風險漏洞並及時提出改進措施，推動戰略合作夥伴食品安全管理體系的落地，從源頭提升食品安全保障能力。二零一六年，蒙牛已經推進現代牧業、富源牧業、聖牧集團、賽科星集團及原生態牧業五個戰略合作夥伴共21個牧場的食品安全專項審核。蒙牛聯合第三方向畜牧總站推薦此標準技術規範作為行業規範，提升整體行業食品安全管控水平。

## 奶源建設

蒙牛持續推行「奶源2020可持續發展生態圈」，於五個方面包括「區域風險防控」、「基地升級改造」、「牧場SOP標準化」、「W-W虛擬牧業」、「奶源基地P+項目」積極促進管理技術的提升。通過引進國際先進的資源與技術，運用數字化、信息化和新技术，蒙牛從奶源的佈局、結構、質量、科技等方面持續夯實奶源基礎，提升牛奶質量，降低食品安全風險。年內，蒙牛規模化、集約化的奶源比例達到100%。

在Arla Garden先進的百年牧場管理經驗基礎上，蒙牛因地制宜構建蒙牛Garden生態牧場管理體系，加快建設蒙牛現代化奶源體系，在奶源營養、品質安全、動物福利以及蓄養環境等環節與Arla Foods對標。年內，蒙牛聯合第三方對戰略合作供奶方進行食品安全審核，確保牧場食品安全保障標準在戰略牧場的落地及推動行業整體食品安全管理水平再上新高。

蒙牛引入丹麥Arla Foods先進牧場管理SOP標準，進一步夯實牧場標準化建設的基礎和精細化技術管理能力，提高國內牧場營運能力。圍繞原奶生產鏈，蒙牛聯合國家奶牛產業技術體系、SEGES(前丹麥農業知識中心)以及業內專家牧場

主，制定《蒙牛牧場技術SOP》的通用條款，並整合全國各區域專家意見，制定區域特殊條款，通過符合各地區養殖特點的SOP標準來指導不同地區的牧場提高運營水平，助力中國奶業健康發展。

蒙牛年內全面推廣「W-W虛擬牧業」項目，提升供奶方與本集團的合作緊密度及牧場運營水平。年內，項目共覆蓋逾500個供奶方及約八成奶源部門前線員工，對試點牧場進行責任承包。蒙牛全方位對標Arla Garden先進的評估管理體系，重點圍繞源頭管理、結果評價、技術管理、財務管理四大模組開展，有效提升供奶方盈利能力及降低內部運營成本。「W-W虛擬牧業項目」於二零一六年榮獲「國家創新二等獎」。

蒙牛還積極響應國家「糧改飼」的政策導向，通過資金扶持及技術指導全面推廣牧場科學飼餵全株青貯玉米的「糧改飼」項目，集約化牧場青貯覆蓋率已達100%升

為保障特侖蘇供應需求，全面支持特侖蘇產品升級戰略，蒙牛於二零一六年重點推行「奶源基地P+項目」。圍繞奶牛福利、精細飼餵、品種改良三大核心技術，通過10期實驗、技術方案、專人承包、計價支持四大管理手段，同時以日報監控、信息預警雙重監控機制全面推廣。

## 管理系統

蒙牛於二零一三年引入的SAP系統旨在提升六個方面的管理能力：精準營銷及深度渠道管理、業務與財務一體化的管控平台、快速反應的供產銷協同體系、集成的質量管理與逐步完善的質量追溯、科學合理的產業佈局和高效的採購及物流管理。

SAP項目整體規劃分三個階段，第一階段為基礎夯實階段，已於二零一五年三月圓滿完成，實現了蒙牛供應鏈全鏈條業務一體化、財務業務一體化和產供銷業務一體化，大大提升了蒙牛業務數據的標準化程度和透明度，在提升內部工作效率、管理效率和決策效率的同時，實現進一步的數據挖掘和數據應用。

第二階段為二零一五至二零一六年精細營運階段，包括四個子項目，分別是商務智能項目(Business Intelligence，簡稱「BI」)、設備管理項目(Plant Maintenance，簡稱「PM」)、銷售公司業務財務一體化項目(Integration of Business and Finance of Sales Company，簡稱「IBFSC」)和財務共享中心項目(Finance Shared Service Center，簡稱「FSSC」)。

BI營銷項目已於二零一六年六月正式上線。利用BI系統分析平台即時獲取各品牌、品類的銷售數據和決策支援，本集團實現快速監測銷量、費用，加強終端管控能力，突破原有傳統單一業務分析的慣性思維。

蒙牛財務共享中心擁有一步建成的成熟運營模式，為中國乳品企業第一家財務共享中心。蒙牛於二零一六年二月正式啟動了FSSC項目二期，目前全部生產基地已納入財務共享中心。在全面應用SAP-SSF(Share Service Framework)創新技術的基礎上，全面打通了業務、財務系統，同時為本集團後期建立人力共享、IT共享、採購共享奠定了堅實的基礎。財務共享平台全面支持財務管理，並將持續推進共享中心流程變革，為本集團管控模式、成本集約、技術融合與創新及變革轉型等方面帶來效益提升。二零一六年，項目榮獲「IBM全球最佳實踐項目」及「2016 SAP消費品行業最佳創新實踐獎」。

此外，為更有效地實現本集團採購的規模效益，提升管理水平、核心競爭力和抗風險能力，蒙牛於二零一六年四月啟動了供應商關係管理(Supplier Relationship Management, 簡稱「SRM」)項目，搭建高效、統一、集成的供應商及採購管理信息平台，為本集團內各單位更好地制定和執行採購策略提供系統支援。經過六個多月的建設，平台已於二零一六年十月上線，建立了本集團統一的採購招標管理平台、供應商管理平台和供應商門戶；有效銜接合同管理平台和SAP-ERP (Enterprise Resource Planning)系統；實現電腦目錄式採購物耗，提升各環節效率。

目前蒙牛已全面進入第三階段，即協同優化階段，根據項目實際執行情況進行局部優化及調整。

建設實體大區SAP與微銷售(Wei Sales Platform, 簡稱「WSP」), 打造本集團銷售信息化管理平台是二零一六年蒙牛信息化建設的重點工作之一。年內SAP+WSP成功上線，形成從銷售執行、運營到財務結算全面的直營渠道閉環管理模型，並快速推廣至全國，協助實體銷售單元運營體系落地。蒙牛同步推廣SAP+WSP雙項目，整合前端銷售執行和後端業務運營，形成全面閉環管理，對業務流程關鍵點進行有效管控，為蒙牛做實大區夯實了信息化基礎。

憑藉生態圈合作夥伴協助，本集團整合各板塊資源，並於年內完成南北數據中心建設工作，標誌著「蒙牛數字化心臟」的正式落成。二零一七年將繼續推進「蒙牛雲」建設，為本集團各業務板塊提供快速、可靠的IT基礎設施共享服務，降低企業信息化系統整體成本，為蒙牛在「互聯網+」的市場環境中打下堅實基礎。

## 品牌策略

借助全球頂級資源優勢，蒙牛持續深化「國際化」及「數字化」的創新戰略佈局，全方位提升品牌價值。蒙牛秉承「只為點滴幸福」的品牌理念，圍繞「美食、運動、娛樂」三大平台展開多元化互動營銷，將健康的生活方式、幸福的理念傳遞給消費者。

蒙牛作為中國航天事業戰略合作夥伴，13年來持續為中國宇航員和航天工作者提供高品質乳製品。蒙牛啟動「航天菌種計劃」，自主研發菌種「長雙歧杆菌BBMN68」搭載神舟十一號載人航天飛船開展太空科研，探索未來乳品營養升級的無限可能。蒙牛開展「助力中國，牛到太空」航天主題營銷活動，配合線下

終端以及電商平台進行營銷推廣，與消費者共享神十一成功發射的喜悅，迅速引起廣大消費者關注，強化蒙牛高科技、高質量的品牌形象。二零一六年，蒙牛更獲中國航天基金會授予「中國航天事業特別貢獻獎」，蒙牛的航天品質實力獲得高度肯定。

多年來，蒙牛已與NBA中國建立長期戰略合作關係。雙方致力在中國推廣籃球文化和「多喝牛奶多運動」的營養健康的生活方式，在多個領域開展深度合作，實現雙方品牌價值。二零一六年蒙牛開展全國校園3V3籃球挑戰賽，吸引12個城市48所高校的大學生籃球愛好者參與，冠軍隊伍獲得NBA總冠軍克利夫蘭騎士隊游學機會，該活動持續提升蒙牛在年輕消費者的品牌影響力。NBA國際系列賽期間，蒙牛與NBA中國以「十年友你，只為點滴幸福」為主題，引發眾多球迷情感共鳴，喚起他們過去10年關於籃球和健康生活的點滴記憶。此外，NBA中國授權蒙牛在產品包裝設計上使用NBA標識，在中國市場推出包裝設計中含有NBA元素的蒙牛品牌的定制牛奶，深化球迷對蒙牛品牌的歸屬感。

蒙牛借勢二零一六年里約奧運會，攜手焦劉洋、汪順、劉湘三位冠軍代言人，啟動「三冠標準」品牌主張，助力奧運健兒出征。冠益乳展開「全面奪冠，牛到里約」的大型奧運營銷活動，通過新聞事件傳播，將冠益乳的冠軍態度最大化；以一系列豐富多彩的健身運動深化品牌體驗；同時與優質運動平台悅動圈合作，進行線下跑步線上積累運動里程活動，獲廣大消費者熱情參與及好評，打造冠益乳的冠軍品牌形象。此外，蒙牛以跑步沸騰國民，攜手新浪打造「牛到里約，跑動中國」活動，在全國100座城市中展開，涵蓋花海、海洋、森林、晨光、湖光五大自然主題。蒙牛通過百城自然跑提倡全民運動生活理念，傳遞「好牛奶自然純」的品牌價值，令參加者感受自然和運動帶來的幸福體驗。同時，蒙牛將對牛奶營養標準的追求融入運動價值，為消費者提供強力的營養支援。

上海迪士尼度假區於二零一六年六月盛大開幕，與上海迪士尼度假區建立戰略聯盟標誌著蒙牛品牌國際化的又一里程碑。蒙牛作為上海迪士尼度假區的官方乳品供應商，在度假區內不同位置均呈現綜合品牌。同時，來自世界各地的遊客能在度假區享受蒙牛高品質的牛奶、酸奶、冰淇淋等產品。蒙牛更為上海迪士尼度假區打造多個創新制定產品，包括米奇經典冰淇淋、米妮趣夾心冰

淇淋、紳士唐納德蘇打冰棒等。此外，蒙牛與上海迪士尼度假區舉辦了多個主題營銷活動，如二零一六年六月至七月在園區內開展「奇妙旅程，快樂出發」未來星主題營銷活動；二零一六年九月至十月，開展「幸福佳節，奇妙旅程」蒙牛中秋國慶主題營銷活動。

特侖蘇一直以創新帶動產品升級，引領中國高端UHT奶的發展。蒙牛通過提升特侖蘇全線產品營養標準，二次定義「高端」，並以著名藝術家陳道明作為代言人，完美詮釋特侖蘇「營養新高度，成就更好人生」的品牌內涵；結合新媒體及線下活動製造話題，提升產品曝光率，打造「金牌品質」的高端形象。特侖蘇升級新品的營銷策略獲得廣大消費者的積極迴響，並取得「中國內容營銷盛典金成獎」之「最佳社會化整合營銷案例獎金獎」的殊榮。

純甄與湖南衛視再度合作，以王牌綜藝節目《全員加速中》第二季刷新娛樂營銷的新高度，將品牌元素通過多種形式植入場景模式，並通過代言人深度綁定節目，實現幾何擴散的粉絲影響力，品牌認知度得以顯著提升。與此同時，透過微信、新浪微博創造熱話，與消費者構建互動體驗，使消費者對「不添加的純真

蒙牛依托旗下專注中老年營養健康的煥輕品牌開展「致敬偉大」關愛父母公益活動，邀請明星代言人、社會精英及本集團內不同崗位的蒙牛人為該活動代言，通過社交媒體上的廣泛傳播提升煥輕品牌的活躍度和美譽度，喚起更多人一起關愛父母。同時，煥輕品牌還整合國家游泳隊資源，通過為游泳隊員的父母及教練專供煥輕產品，關注「冠軍」背後的英雄，傳遞煥輕品牌態度及專屬產品屬性。

蒙牛連續兩年冠名高收視率的綜藝美食節目《十二道鋒味》，通過美食啟動人們「活出鋒味」的生活感悟，提倡優益C「腸活動，常年輕」的健康樂活的生活主張，刷新人們對質量生活的追求。蒙牛在節目中多元化植入優益C品牌，聯同線上線下雙向傳播，實現互動營銷。同時，借助不同社交媒體平台，優益C為節目粉絲們推出一系列圍繞節目亮點的互動活動，與消費者構建互動體驗，提升優益C的品牌影響力。

二零一六年蒙牛酸酸乳冠名《超級女聲》，搭載經典IP，通過全新互聯網時代的真人秀節目進行互聯網化新探索。酸酸乳在行業中首次採用一包一碼技術，打通產品銷售及超女投票活動，將產品與活動深度結合，使品牌營銷活動切實拉動銷售；同時開展線下大篷車路演，將選手送到線下，與品牌消費者深度交流，將活動粉絲轉換為品牌消費者，拉動終端銷售，創造了互聯網化真人秀與品牌合作的新案例。

未來星作為中國第一款專業兒童牛奶，攜手電影《冰川時代5：星際碰撞》強勢合作，推出冰川時代版限量包裝，進行視頻及平面媒體相結合的多渠道傳播，打造助兒童健康成長的優質品牌形象。蒙牛並乘勝追擊，貼合電影《冰川時代5：星際碰撞》受眾，藉著電影的冰涼元素與冰+產品賣點緊密結合，推出冰川時代限量版冰+產品並精準展開豐富多彩的宣傳活動，引發大量粉絲關注，為消費者在炎夏帶來無限冰爽體驗，並獲得合作方的讚賞。

依托消費者大數據研究，蒙牛與京東升級戰略合作，共同創出具獨特互聯網基因的新品牌-甜小嗨。運用線上營運模式，打造「甜小嗨解憂事務所」，不斷製造趣味營銷話題和事件，通過蔣勁夫系列直播、日常搞笑微博微信及視頻等優質內容，多維度與年輕消費者進行情感溝通，以輕鬆幽默手法傳播「喝點甜的，小嗨一下」的積極樂觀的生活態度。

蒙牛攜手「明星合夥人」歌手組合羽泉聯合推出的首款高質量互聯網牛奶嗨Milk純牛奶，每100毫升富含3.6克乳蛋白，並於二零一六年在IP定制化營銷方面大放異彩，與電影《憤怒的小鳥》、暢銷小說《盜墓筆記》改編的電影以及羅技滑鼠分別推出了聯合制定包裝，受到消費者的廣泛認可與歡迎。嗨Milk純牛奶於二零一六年榮膺多項國際殊榮，包括由第十屆全球乳製品大會頒發的「最佳乳品」和「最佳乳品包裝」兩大獎項，以及素有產品設計界奧斯卡之稱的「iF產品設計獎」，標誌著蒙牛創新的產品設計獲國際市場的高度評價。

蒙牛將繼續以消費者為中心，通過營銷模式的創新，拉動消費者一同打造品牌的核心價值，打造更具前瞻性和年輕化的品牌形象。

## 銷售渠道

蒙牛務實推進「縱向扁平、橫向整合、完善職能、做實大區」的變革方向，強化通路精耕(Route to Market，簡稱「RTM」)項目，全力打造以經銷商為主體，經銷商、銷售公司、核心業務單元(Central Business Unit，簡稱「CBU」)共同發展的運營模式。建立區域實體公司，完善權責體系，落實管理機制，充分發揮區域實體公司的功能。透過增加蒙牛和經銷商業務代表，運用系統工具進行標準化作業，對零售網點實行標準化及一體化管理。此外，通過建立直營銷售團隊、培養團隊直接服務零售終端的能力，蒙牛逐步強化對零售終端的掌控力，打造市場核心優勢，為蒙牛全渠道精細化管理體系奠下穩固的基礎。

蒙牛運用WSP項目管理終端銷售人員在終端售點的作業，從目標到銷售全過程採用閉環式管理。其功能包括實行標準拜訪步驟、規範考勤管理、指導指標管理，開展標準化管理以及對終端實時進行準確的數據收集及統計分析。WSP統一基礎信息數據和標準化作業流程的優勢，有助於連接與互通銷售系統內部運營中各項業務模塊，助力渠道管理升級，實現整體系統平台專業化、規範化、標準化及一體化管理。現時，蒙牛已在銷售公司及CBU全面推廣WSP項目。

通過全面提升關鍵客戶管理架構( Key account，簡稱「KA」)，蒙牛加強總部客戶經理、大區重點客戶專員及經銷商KA團隊的三層級組織緊密交流。蒙牛搭建重點零售客戶售點數據分析平台，緊密監控重點客戶每個零售點及到貨率數據，全面掌控賣場銷售進度，提升應對消費者需求變化的能力，實現與零售商無縫對接；同時為銷售決策提供依據，助力達成銷售目標。此外，蒙牛執行差異化營銷策略，針對各個重點零售客戶的不同特點，推出定制產品和營銷活動，通過多元化的營銷方式因地制宜打造新的增長機會。透過與重點零售商構建「零供戰略聯盟」，蒙牛將有限資源投入到重點市場和品類中，共同打造生態圈的合作共贏平台。同時，蒙牛全面啟動便利店渠道銷售提升項目，從產品結構、價格體系、物流配送、定制化、粉絲營銷等多方面實施改善計劃。

藉著互聯網思維，蒙牛全力拓展電商銷售渠道，與消費者全方位互聯互通。年內，蒙牛深化在優質平台的電商業務佈局，與天貓及京東平台簽署戰略合作協議。現時，產品已全面覆蓋中國的主流電商平台，包括天貓、京東、1號店、蘇寧、我買網等。二零一六年，蒙牛在各電商平台創造佳績，通過流量佈局及營銷預熱，於雙十一期間成功吸引大量消費者關注，拉動近億元人民幣的銷量，更在天貓、京東等各大電商平台的旗艦店問鼎銷售冠軍。

蒙牛積極佈局海外業務版圖，產品現已涵蓋香港、澳門、蒙古、緬甸及新加坡等海外市場。常溫產品包括純奶、低脂高鈣奶、特侖蘇、真果粒、純甄；低溫產品主要為優益C；冰淇淋產品包括蒂蘭聖雪、隨變、綠色心情等。蒙牛進一步推動產品結構的調整，推進低溫品類和冰淇淋產品上市；同時透過展開多元創新的營銷推廣，增加品牌曝光度，成功拉動銷售，年內港澳及海外銷售表現理想。

## 財務回顧

### 收入

受益於產品結構及品牌升級及積極營銷推廣，本集團二零一六年總收入為人民幣537.793億元(二零一五年：人民幣490.265億元)，同比增長9.7%。不含雅士利，本集團收入增加10.2%至人民幣515.760億元(二零一五年：人民幣468.147億元)。對收入增幅貢獻較大的產品為特侖蘇、純甄及蒙牛純牛奶。

### 毛利

扣除商譽減值，行政及其他經營費用上升35.5%至人民幣30.682億元(二零一五年：人民幣22.638億元)，佔本集團收入比例升至5.7%(二零一五年：4.6%)。升幅主要由於計及部份奶粉工廠年內產能使用率不足而產生的費用及僱員成本增加所致；不含雅士利，本集團行政及其他經營費用人民幣24.669億元(二零一五年：人民幣20.105億元)，佔其收入4.8%(二零一五年：4.3%)，同比上升0.5個百分點。

### 經營業務利潤及淨損益

因i)雅士利年內錄得虧損及本集團對商譽進行減值；ii)原料奶粉庫存優化措施，包括以市價出售多餘的存貨；及iii)聯營公司年內大幅虧損，本集團息稅折舊攤銷前利潤(EBITDA)下降77.4%至人民幣9.560億元(二零一五年：人民幣42.299億元)，EBITDA利潤率降至1.8%(二零一五年：8.6%)；不含雅士利及商譽減值，本集團EBITDA為人民幣35.247億元(二零一五年：人民幣42.287億元)，EBITDA利潤率降至6.8%(二零一五年：9.0%)。

本公司擁有人應佔虧損為人民幣7.512億元(二零一五年本公司擁有人應佔利潤：人民幣23.673億元)。每股基本虧損為人民幣0.193元(二零一五年每股基本盈利：人民幣0.609元)。不含雅士利及商譽減值，本公司擁有人應佔利潤為人民幣16.869億元(二零一五年：人民幣23.310億元)，同比下降27.6%。

### 所得稅支出

本集團於二零一六年的稅前虧損為人民幣4.614億元(二零一五年：稅前利潤為人民幣30.302億元)，而所得稅支出為人民幣3.514億元(二零一五年：人民幣5.10億元)，主要由於商譽減值虧損人民幣22.538億元為不可抵扣稅的項目。

扣除商譽減值，本集團二零一六年所得稅有效稅率為19.6%(二零一五年：16.8%)，同比上升2.8個百分點，主要由於雅士利及一間主要聯營公司對本集團的貢獻從去年的利潤轉為今年的虧損。不含雅士利及商譽減值，本集團所得稅有效稅率為17.2%(二零一五年：17.1%)，與去年相若。

### 資本支出

截至二零一六年十二月三十一日止，本集團資本支出(「資本支出」)為人民幣43.525億元(二零一五年：人民幣30.269億元)，同比上升43.8%；資本支出用於新建和改建生產設備及相關投入，達人民幣30.375億元；購入生物資產達人民幣2.308億元；及新增股權投資(包括多美滋中國)達人民幣10.842億元。不含雅士利，本集團資本支出為人民幣33.652億元(二零一五年：人民幣26.822億元)。

## 營運資金、財務資源及資本架構

截至二零一六年十二月三十一日止，本集團經營業務所產生的現金淨流入增至人民幣45.129億元(二零一五年：人民幣19.092億元)，主要由於(i)原材料庫存大幅減少；(ii)應付貿易款項增加；以及(iii)其他應付款項增加。

於二零一六年十二月三十一日，本集團的未償還銀行貸款及債券減至人民幣85.876億元(二零一五年十二月三十一日：人民幣110.503億元)，其中一年內償還的銀行貸款為人民幣30.454億元(二零一五年十二月三十一日：人民幣60.808億元)。超過六成銀行貸款及債券按固定利率計算。不含雅士利，本集團尚未償還銀行貸款及債券為人民幣74.445億元(二零一五年十二月三十一日：人民幣103.886億元)。

本集團於二零一六年十二月三十一日的淨借貸(銀行貸款及債券總額扣除現金及銀行存款)為人民幣25.175億元(二零一五年十二月三十一日：人民幣31.190億元)。不含雅士利，本集團之淨借貸為人民幣30.172億元(二零一五年：人民幣49.387億元)。

本集團於二零一六年十二月三十一日的總權益為人民幣255.037億元(二零一五年十二月三十一日：人民幣266.152億元)。債務權益比率(銀行貸款及債券總額除以總權益)為33.7%(二零一五年十二月三十一日：41.5%)。

本集團於二零一六年的融資成本為人民幣2.937億元(二零一五年：人民幣3.186億元)，佔收入比重約0.5%(二零一五年：0.6%)。不含雅士利，本集團融資成本為人民幣2.749億元(二零一五年：人民幣3.010億元)，佔不含雅士利收入的0.5%(二零一五年：0.6%)，同比下降0.1個百分點。

## 股份購回

本集團對其長遠發展充滿信心，為強化其股東基礎和價值，本集團於年內分別六次在公開市場購回股份，共購回6,116,000股普通股份，總代價為人民幣58.1百萬元，平均購回價為每股普通股份11.09港元。

## 產品

二零一六年，蒙牛持續聚焦重點產品，優化產品結構，在產品及包裝上持續創新。通過大數據精準營銷研究，洞察消費者細分需求，快速制定產品和內容，實現精準投放。利用數字媒體靈活敏捷的優勢，在品牌推廣及營銷上，加強消費者與品牌的互動體驗，提高蒙牛的品牌美譽度。

液態奶	收入為人民幣481.029億元(二零一五年：人民幣433.266億元)，佔蒙牛總收入的89.4%(二零一五年：88.4%)	
UHT奶	收入為人民幣238.519億元(二零一五年：人民幣213.645億元)，佔液態奶收入49.6%(二零一五年：49.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 特侖蘇全新升級產品及包裝，每100毫升牛奶蘊含3.6克優質乳蛋白和120毫克原生高鈣，引領中國高端UHT奶的發展。同時，以著名藝術家陳道明先生作為新任代言人，完美詮釋特侖蘇「營養新高度，成就更好人生」的品牌內涵</li> <li>- 未來星系列的妙妙兒童成長牛奶，擁有鈣鐵鋅及益生元等營養配方，成就千萬孩子的健康成長。年內，未來星還與電影《冰川時代：星際碰撞》合作，推出冰川時代限量版包裝，打造助兒童健康成長的優質品牌形象</li> <li>- 蒙牛與好萊塢電影《獨立日：捲土重來》深度合作，於電影中無縫植入「Mengniu Moon Milk(蒙牛月球牛奶)」，對提升蒙牛品牌國際化形象有著戰略性的意義；電影主題限量版蒙牛純牛奶於電影首映日在天貓商城正式發售</li> <li>- 新養道與電影《魔獸》展開合作，為魔粉專門定制限量版包裝牛奶於天貓發售；同時，於愛奇藝電視劇《老九門》以富創意方式進行品牌植入，利用社會化的話題與觀眾進行互動，拉動產品銷售</li> <li>- 蒙牛攜手「明星合夥人」歌手組合羽泉聯合推出首款高質量互聯網牛奶 - 嗨Milk純牛奶，每100毫升牛奶的乳蛋白含量達3.6克，高出國際標準20%</li> </ul>

## 乳飲料

收入為人民幣93.802億元(二零一五年：人民幣104.347億元)，佔液態奶收入19.5%(二零一五年：24.1%)

- 煥輕通過公益力量邀請國家游泳隊隊員、知名影視明星、社會精英參與「致敬偉大」活動，藉以表達他們對父母的感恩之情，喚起消費者對父母的關愛，讓中老年群體在得到營養之餘，也感受到溫暖的幸福
- 真果粒進行主題促銷版包裝切換，透過電視劇、綜藝、網絡視頻等傳播渠道進行高密度傳播活動，傳達「牛奶 + 果粒，自然有樂趣」的品牌態度
- 優益C堅持「腸活動，常年輕」的品牌主張，立足「活的300億活力C菌」及「丹麥科漢森唯一授權菌種」，打造活性乳酸菌功能飲料領導品牌。年內，優益C推出跨界創新產品活茶系列，融合了異域特色的印度紅茶以及獨特質量的龍井綠茶，將茶飲料和乳酸菌飲料兩種看上去截然不同的口味合二為一，同時借勢華納電影《蝙蝠俠大戰超人：正義黎明》推出定制包裝。優益C還推出減糖型海鹽檸檬口味，甄選澳洲海鹽，蘊含有300億活的活力C菌，在降低糖分的同時添加微量元素，為消費者帶來更多健康和美味

## 酸奶

收入為人民幣148.708億元(二零一五年：人民幣115.274億元)，佔液態奶收入30.9%(二零一五年：26.6%)

- 純甄酸牛奶嚴選優質牧場奶源，進口丹麥菌種發酵，口味簡單純淨，具有豐富營養，適合全家人飲用。通過冠名湖南衛視《全員加速中》及自然植入電影《美人魚》，傳遞品牌「好味道，不添加」的純淨主張
- 冠益乳推出紅色+系列酸奶，甄選丹麥BB冠菌、美國紅石榴、櫻桃、雲南玫瑰及中國專屬牧場奶源，推出石榴玫瑰、櫻桃玫瑰兩種口味的超級紅色水果鮮花酸奶系列；通過整體終端形象的打造，引發「紅色風暴」
- 碧悠推出悠漫系列法式風情酸奶，採用Danone專利平滑技術，每瓶富含100億Danone專利B益暢®菌，以藍莓、香草、紅葡萄三種口味，完美演繹法式風情的技藝與浪漫
- 中華滋養200克燕麥紅棗瓶酸奶上市，濃縮提取純正棗汁，精選優質的進口燕麥，原產丹麥活力菌群，口感更加細膩柔滑，為消費者注入滋養新活力
- 消健推出180克愛克林酸奶，甄選來自保加利亞、台灣及中國的原料，融入濃醇的牧場好奶，滋養國人健康

## 冰淇淋

收入為人民幣21.799億元(二零一五年：人民幣21.412億元)，佔總收入4.1%(二零一五年：4.4%)

- 自二零一五年上市中國首款100%發酵的純酸奶冰淇淋並獲得市場好評後，二零一六年蒂蘭聖雪再創行業之新，全新推出市場上唯一一款果粒酸奶冰淇淋，將果醬、果粒、酸奶融合在冰淇淋產品中，富含活性乳酸菌，並用更加豐富的冰淇淋結構為消費者帶來更多重美味滿足感
- 隨變在二零一六年推出隨芯果系列產品，引領果醬與冰淇淋搭配的新風，該系列產品結構豐富、創新，從上至下多達七個層次，創新的雙層果醬組合同時搭配巧克力、冰淇淋、曲奇餅乾顆粒和巧克力豆，屬國際首創產品
- 冰+推出絢彩冰海鹽鳳梨口味雪糕和絢彩冰藍莓檸檬口味雪泥。絢彩冰系列是一款冰爽外殼包裹濃鬱美味的酸奶口味雪糕，並混有真實果肉，給消費者嶄新的品牌認知。二零一六年，冰+絢彩冰系列在雪糕的基礎上又進行升級，增加雪泥系列
- 蒙牛為上海迪士尼度假區創新打造八款冰淇淋，包括米奇經典冰淇淋、米妮趣夾心冰淇淋、紳士唐納德蘇打冰棒等，產品創意靈感來自迪士尼動畫中的經典角色，多樣口味、層層驚喜的趣味享受讓消費者愛不釋口

## 奶粉

收入為人民幣31.509億元(二零一五年：人民幣32.288億元)，佔本集團總收入5.9%(二零一五年：6.6%)

- 雅士利旗下歐世蒙牛品牌繼續拓展有機產品線，除現有本土有機嬰幼兒配方奶粉瑞哺恩外，原裝進口的有機嬰幼兒配方奶粉開發也進入了實質的準備階段，將儘快推向市場
- 雅士利對現有優怡系列調製乳粉、兒童未來星奶粉產品、蒙牛普多維奶粉產品和學生奶粉產品進行了營養升級，並進行產品包裝形式的升級改進，不僅滿足目前消費者對產品營養的追求，更力求在包裝形式上引領新時代
- 雅士利新西蘭原裝進口的超級 - 金裝，擁有專利INFAT動態活力系統，提升寶寶腸道益生菌生長，充分釋放腸道活力；產品亦同步登陸新西蘭市場，為當地寶寶提供最優質的奶粉

## 其他產品

收入為人民幣3.456億元(二零一五年：人民幣3.299億元)，佔蒙牛總收入0.6%(二零一五年：0.6%)

- 蒙牛和WhiteWave共同創立的植物蛋白飲品品牌植樸磨坊更新了原有的核桃和巴旦木兩個系列的口味，還推出醇香豆奶系列產品，更貼合中國消費者口味。該產品採用全球領先的 $\mu$ -Grind™微米級研磨技術，在攝氏4度低溫環境下，一次性將植物果實研磨至微米級，保住原果營養成分，為消費者帶來最原始最健康的味道

## 生產

蒙牛根據市場潛力及產品策略布局產能，截至二零一六年十二月，蒙牛於全國共設有生產基地33個，新西蘭設有生產基地1個，產能合共為921萬噸(二零一五年十二月：868萬噸)。

## 社會責任

蒙牛將可持續發展理念融入企業文化，以「領先的標準、務實的項目、感人的公益、頂層的溝通、開創的引領」的項目實施策略，將蒙牛「專注營養健康，每一天每一刻為更多人帶來點滴幸福」的理念貫徹執行。

蒙牛的公益項目「我回老家上堂課」以「陪伴」為核心，從名人上課、大學生支教、生態圈合作夥伴幫扶及全民聯動公益四方面全面開展。為響應里約奧運會，項目於二零一六年以「更高、更快、更強」為關鍵詞，分別邀請了楊威、趙蕊蕊、焦劉洋三位奧運冠軍得主，為鄉村孩子送上關愛。自二零一二年以來，蒙牛共聯合108家公益夥伴，邀請到92位名人參與項目，走訪了600多所鄉村學校，為10萬多名鄉村孩子送上關注和幫扶。

在二零一六年八月舉行的「咕咚城市微馬·深圳站」中，蒙牛把握里約奧運會熱潮，與咕咚攜手在比賽當天舉辦公益捐贈活動「交換卡路里」。活動邀請到奧運冠軍兼前中國女排運動員趙蕊蕊親臨現場助陣，成功吸引了線下2,000名、在線超過10萬的跑手踴躍參加。蒙牛把眾人跑過的公里數折合成牛奶，送給鄉村小學的孩子們，為一眾參與者提供公益平台，以實際行動幫助鄉村孩子。

蒙牛對公眾防治愛滋病工作不遺餘力，帶動員工和夥伴積極參與和支持「美好青春我做主-紅絲帶健康大使青春校園行」校園防治愛滋病活動。蒙牛還鼓勵同學參加「掃碼換牛奶」活動，獲取愛滋病防治小知識，並點亮微信頭像的紅絲帶標志，以支持校園防愛工作。年內共走訪全國10所高校，在東北大學和華南理工大學兩所高校開展「紅色校園跑」等貼合學生的線下活動。

蒙牛以提升公眾對中國牛奶信心及維持中國乳業長遠健康發展為己任，持續推進「奶源2020可持續發展生態圈」項目，包括「牧場主大學」、「星牛人項目」及

「金鑰匙項目」。二零一六年，「牧場主大學」於12個實踐基地開展了15期理論和實踐專業化分級課程，理論培訓覆蓋1,500餘人次。該項目還於年內在全國奶源大區開展10期奶源管理提升技術示範活動和470項牧場實用技術創新課題，與牧場主簽訂《社會責任守則》，幫扶逾800家牧場從牛群結構、飼餵管理等24個維度提升。「星牛人項目」整合全球各地行業專家及講師團、以衛星傳輸專業化視頻直投牛場，於二零一六年開展了24期例行專業化視頻課程。蒙牛更聯合荷斯坦衛星大講堂制定兩期蒙牛專場，提供牧場實踐管理內容及行業前端技術，網點覆蓋奶農1,500餘人。蒙牛在全國10個奶源大區全面覆蓋「金鑰匙項目」技術示範專場，利用現場評估、牧場答疑、技術沙龍及專題報告四種方式，及專業的評估工具對牧場做全方位指導及評估。項目覆蓋15個省，橫跨29個市，覆蓋1,000餘座牧場，2,000餘人受惠，為牧場提高效益達人民幣3億元。

年內，蒙牛積極開展節能專項行動，包括電機系統、空壓機、工藝優化、鍋爐改造、製冷系統等10個重點項目。專項行動共節約標煤約5,000噸，減排二氧化碳約14,000噸、二氧化硫約45噸及氮氧化物約40噸，相當於種植270畝綠樹。蒙牛逐步優化能源結構，提高使用可再生能源的比重，積極引進生物質鍋爐、太陽能發電等。同時，蒙牛致力成為一家節水型企業，以控制工業用水總量、提高用水效率、保護水環境為目標，採用水系統平衡優化整體解決方案等節水技術，對高耗水設備實施改造；每年推進節水技術改造項目40多項，節水逾300萬噸。

蒙牛基於自身社會責任管理和實踐經驗，協助中國乳製品工業協會制定中國首份《乳製品企業社會責任指南》，明確乳製品企業履行社會責任的核心內容，為乳製品行業改善可持續發展能力提供了參考和指引。

蒙牛履行企業社會責任的努力在社會各界獲得認同。二零一六年，蒙牛獲中國兒童少年基金會、中國營養保健食品協會、中國兒童中心及人民在線評為「全國兒童食品安全守護行動首批愛心企業」，並於二零一六年中國公益年會榮獲「2016年度中國公益企業」大獎，成為唯一獲此殊榮的乳品企業。蒙牛的「牧場主大學」公益項目於第十二屆中國優秀企業公民年會榮獲「2016中國優秀企業公民」及「2016中國企業優秀公益項目」兩個獎項，並於第二屆中國社會責任百人論壇榮獲年度「十大人氣公益項目」獎。而且，蒙牛在中國社會科學院發佈《企業社會責任藍皮書2016》的中國乳品企業社會責任發展指數中排名第一；同時蒙牛是39家食品行業樣本企業中僅有的兩家五星級企業之一。

## 人力資源

於二零一六年十二月三十一日，本集團於中國大陸及香港合共聘用僱員約41,613名，包括雅士利僱員約3,711名。年內僱員總成本(包括董事及高級行政人員薪金)約為人民幣44.795億元(二零一五年：人民幣34.389億元)。

為積極培育後繼以支撐企業未來的可持續發展，以及為執行企業戰略目標提供堅實的人才支援，蒙牛於二零一六年度建立並實施多元化、多層級培養的課程體系，內容涵蓋入職、文化培養、通用職業發展技能及領導力。「通用技能+領導力」課程自二零一六年六月份開展，全年共實施42場，共1,132位員工參與了培訓。

同時，蒙牛對領導力課程進行重新梳理和定位，包括Graduate Trainee(簡稱「GT」)、Management Trainee(簡稱「MT」)、Advanced Leadership Development Program(簡稱「ALDP」)、Entrepreneurship Leadership Development Program(簡稱「ELDP」)共四個項目。GT項目完成方案設計優化並如期完成三場培訓。第一屆MT學員已於十月份畢業。ALDP項目首期開班後，已制定九個行動學習方案並如期推進行動學習項目。ELDP項目於年內開班並完成第一期創業領導力課程。

此外，為幫助員工拓展職業發展，蒙牛持續建設與完善職業發展路徑。蒙牛於二零一六年六月完成職業雙通道工具設計，並以財務管理系統為試點，協助該系統完成雙通道體系設計。該項目於八月底正式啟動，並已於年內完成。

為有效支撐本集團2020戰略，蒙牛於二零一六年底實施了新事業部制組織變革，將打造常溫、低溫、奶粉、冰淇淋產品等獨立業務板塊，並為各板塊業務發展提供更多資源和支持，促進本集團旗下各品類全面、均衡發展。在新的組織架構下，蒙牛將提升對市場與客戶的回應速度，提高運營效率，同時加強本集團總部資源協同、風險管控角色。

## 展望

隨著配方奶粉註冊制實施、全面開放二胎政策、消費者人均收入增加和城鎮化持續推進，國內乳品類市場需求將逐步恢復。蒙牛通過「國際化+數字化」雙軌驅動創新發展戰略，深化資源整合，創新產品品類，推進精細化管理和渠道精耕，以精益求精的工匠精神，繼續引領消費升級。

展望未來，蒙牛將圍繞「聚焦聚勢、凝心凝力」主題，在產品、質量、價值觀和執行力四個層面上堅持「不妥協」，為消費者打造高品質乳品。為使每一個業務單元更專注、更均衡發展，蒙牛啟動組織架構調整，將原核心業務板塊分成常溫、低溫、冰淇淋產品、奶粉等獨立運營的新事業板塊。新事業部制以專業化聚焦品類，將提升產品核心競爭力及整體運營效率，形成以消費者及市場為導向的組織模式，快速地應對市場，實現產供銷一體化，引領渠道發展。其中，低溫事業部針對未來數年中國市場快速增長的潛力，有望打造新增長點。

奶源是乳品企業的第一道品質關口，提升奶源品質一直以來都是蒙牛重中之重的的工作。於二零一七年增持原奶供應商現代牧業有助本集團整合上游供應鏈資源，為蒙牛提供穩定及優質的奶源，強化蒙牛於高端乳製品市場的定位，助力發展低溫乳製品；同時，強化奶源控制將進一步提升經營效益，為實現本集團的2020戰略目標打下良好基礎。

蒙牛將繼續與中糧集團、Danone集團及Arla Foods三大股東，以及美國WhiteWave、UC Davis等國際領先的合作夥伴保持緊密互動，打造全球創新平台。從奶源、產品、生產運營、系統管理、品牌策略、銷售渠道等方面全面發力，推進全球奶源和研發佈局，實現與國際標準接軌，刷新中國乳品品質高度。

蒙牛將繼續充分利用其在全球擁有的極其強大的資源優勢，全面提高其品牌價值。蒙牛已與北京環球度假區達成戰略協議，將成為在度假區提供乳製品和冰淇淋的獨家官方合作夥伴，從而能夠為來自世界各地的游客提供廣泛的產品體驗。蒙牛亦將享有在度假區內進行商品推銷、產品開發以及景點品牌曝光的機會。未來，蒙牛將繼續與環球主題公園和度假區集團探索在主題公園以外合作的可能性，以加強蒙牛品牌的國際影響力。

蒙牛將攜手生態圈夥伴不斷創新，聚焦品牌建設，實踐數字化營銷。通過大數據對消費者特性深入分析，實現精準營銷和創新產品定制，加強與消費者的互動體驗，實現高附加值的品牌效應。蒙牛並將依託SAP及LIMS系統，強化數字化管理能力，打造全產業鏈的監控和追溯體系，全面提升生產的質量準確度和穩定性，為產品提供智慧化、系統化的品質保障。

憑著深厚的品牌基礎、強大的股東及戰略夥伴，蒙牛將以清晰的戰略佈局及堅定不移的決心，向「成為最具中國活力的千億級國際化公司」的目標加速挺進。

## 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，並確信，於截至二零一六年十二月三十一日止年度，除偏離守則條文第A.5.1條外，本公司已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。自二零一六年九月十五日起，獨立非執行董事焦樹閣先生及張曉亞先生不再擔任提名委員會成員，並由非執行董事Tim Ørting JØRGENSEN先生及Filip KEGELS先生出任提名委員會成員。因此，自二零一六年九月十五日起，提名委員會中，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Filip KEGELS先生均並非守則條文第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，並以股東的最大利益行事。

## 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《上市公司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。經向全體董事作出特定查詢後，本公司確認，彼等於截至二零一六年十二月三十一日止年度內一直嚴格遵守標準守則。

## 購買、出售或贖回本公司之上市證券

截至二零一六年十二月三十一日止年度內，

- (1) 本公司以總代價人民幣58.1百萬元在公開市場購入合共6,116,000股本公司股份，全部已於截至二零一六年十二月三十一日止年度內註銷；及
- (2) 限制性股票獎勵計劃的受托人根據限制性股票獎勵計劃以總代價約人民幣16.9百萬元在公開市場購入合共2,094,000股本公司股份。

除上文所披露者外，本公司或其任何子公司於截至二零一六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二零一六年十二月三十一日止年度內之財務報表。

## 安永會計師事務所的工作範圍

本集團截至二零一六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服務，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二零一六年十二月三十一日止年度的期末股息每股普通股人民幣0.089元(二零一五年：人民幣0.140元)。待於即將召開的股東週年大會上獲股東批准後，擬派期末股息將於二零一七年六月二十一日(星期三)或前後派付予二零一七年六月八日(星期四)登記在本公司股東名冊上的股東。

## 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)二零一七年五月二十九日(星期一)至二零一七年六月二日(星期五)(包括首尾兩天在內)，以釐定符合出席股東週年大會及投票的股東資格；及(ii)二零一七年六月八日(星期四)，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二零一七年六月二日(星期五)舉行的應屆股東週年大會及投票，所有股份過戶文件連同有關股票須於二零一七年五月二十六日(星期五)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。

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二零一七年六月七日(星期三)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。

## 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](http://www.mengniuir.com)及香港交易及結算所有限公司網站[www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk)。本公司的年度報告將於稍後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、白瑛先生及吳文婷女士；本公司非執行董事為馬建平先生、牛根生先生、Tim Ørting Jørgensen先生及Filip Kegels先生；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，二零一七年三月二十九日