



## 满足重要需求

尊敬的股东：

去年，ADM 宣布将改革公司的财务报告进度，使其与日历年度统一。从长期来看，这个改变将大大提高我们的效率并节约我们的成本，因为我们的财政年度从此和税收监管年度同步了。

为了完成过渡，我们安排了一个为期六个月的临时财年：2012.5 财年。这个财年虽然很短暂，而且遭遇了美国近期以来最严重的旱灾，但是表现依旧亮眼。

干旱不仅导致北美的农作物收成减少，而且造成密西西比河水位下降，对公司的采购和运输工作造成了很大的影响。与此同时，乙醇产业的利润水平在整个财年持续下降，伤及公司玉米加工业务的整体利润率。但是，我们的团队积极迎接挑战——他们利用全球资产网络做好了充分的准备，克服了严峻的形势。在去年 12 月 31 日结束的两个季度里，公司调整后的收益是每股 1.10 美元，而去年同期是每股 1.09 美元。

鉴于当前严峻的市场环境，我认为 2012.5 财年的业绩充分证明，我们采取的改善经营管理的措施已经发挥作用。我们对 **3C——资本、成本和现金的重视**提高了我们今天实现最佳业绩的能力，同时也为我们在将来创造更丰厚的投资回报奠定了基础。

### 通过有效的计划和执行改进业绩

充分的准备、协调和沟通以及日常的执行，再加上有效的风险管理——这些是我们能在 2012.5 财年交出漂亮答卷的关键因素。

2012.5. 具体的业绩改进表现在：油籽加工事业部在各地区的经营情况均有所改善；农业服务部的利润超出预期，而且谷物和运输小组在预测收成情况以及相应优化地区运作方面表现非常出色；甜味剂和淀粉业务也取得了不俗的增长。同时，乙醇团队也对自身经营情况进行了彻底的检讨，并采取措施提高乙醇业务的整体利润。

### 对“3C”的持续关注帮助公司创造更大价值

在克服重重困难的同时，公司也在不断努力提高收益。我们的团队：

- **盘活了超过十亿美元现金。**通过“十亿美元挑战”计划，ADM 员工提交了 1500 多条关于如何盘活现金、提高资本利用率的建议。通过降低库存、出售价值 5.7 亿美元的非核心资产以及改善融资抵押品要求，我们提前数月实现了目标。目前，我们正在努力朝着下一个十亿美元迈进。另外，从 7 月 1 日到 12 月 31 日，我们实现了融资方案的多样化，加强了满足因商品价格波动而提高的营运资金要求的能力。尽管商品价格节节攀升，我们的资产负债表和流动资金状况仍然异常稳健。

- **对资本的使用更加节制。**我们对每一个项目和商机都进行仔细的评估，确保其达到公司对资本回报率的标准，进而更加谨慎地使用公司的资金。**2012.5** 财年，公司增加的资金大部分都投入到美国以外的地区。我们在巴拉圭的大豆取得丰收之际及时建起了一座大型大豆加工厂；我们在巴西贝伦收购了一座港口，提高了公司在当地的出口能力并扩大了肥料业务；我们还和亚洲最大的农产品加工商丰益国际合资设立了三家企业。
- **采取果断的措施降低成本。**通过进行全球性的机构重组以及采取其他措施，我们全年节约成本达到 **1.5** 亿美元。另外，玉米加工事业部和油籽加工事业部分别把成本降低了五个百分点和七个百分点，而农业服务部则把成本增加的幅度控制在了三个百分点——在干旱造成加工量下降的前提下，这已经是非常了不起的成绩了。我们还降低了公司的销售、管理和一般成本。所有这些成绩都为帮助 **ADM** 真正成为业内成本领袖、降低经营保本点发挥了重要的作用。

我们在这三大领域取得的成功将推动 **ADM** 继续提高股东收益并执行公司策略，即在重点供应地区提高采购能力；在需求旺盛的地区提高农作物出口和加工能力；在北美和西欧等成熟的市场优化业务经营。

我们的团队在 **2012.5** 财年表现出了优异的灵活性、机智以及对结果的注重，对此我深感自豪。更令我感到高兴的是，财年结束时，**ADM** 支付股息的季度数量达到了创纪录的 **325** 个——这已经是公司连续第 **81** 年为股东创造价值了。股息增长达到 **8.6%**，即每股 **1.5** 美分。

在 **2013** 和以后的财年中，我们将继续采取措施提高股东收益，履行我们**创造价值**的承诺。在 **2012.5** 财年取得优异成绩的基础上，**ADM** 必将百尺竿头，更进一步。我对此充满期待——期待着明年的这个时候，我能有更多的好消息和大家分享。

此致，

**Patricia A. Woertz**  
主席、首席执行官兼总裁