



SERVING VITAL NEEDS

致公司股东和员工：

在上一封信中，我谈到了对“双焦点”愿景的需求：向前看——规划并投资于经济增长，同时密切关注——在瞬息万变的外部环境下推动每个季度和每个年度的业绩增长。

对ADM来说，这个双焦点愿景将优化并巩固我们的整个组织机构，进而增强我们的盈利能力。与此同时，我们将通过策略和投资为利润增长铺平道路。在这个过程中，我相信，我们这家具有112年历史的公司已经进化成为一家更加具有纪律性、表现更出色的企业。

我们不断强化的优势在2013年得到了充分体现。全球农业生产在这一年迎来了转折点——从供应吃紧一举转变为收成创纪录。在这个动态环境中，我们的ADM团队表现很出色。在去年年末，随着全球农业收成屡创新高，我们的努力开始显现成效。

表现优异的一年

去年，公司净收益为13.4亿美元，与前年大致相当。排除某些非经常性损益项目，分部经营利润同比实现增长，从28.7亿美元提高到29.5亿美元。

油籽加工团队去年的表现十分抢眼，几个部门都创造了产量和利润记录。玉米加工事业部的亮点是乙醇团队的出色工作，他们的努力最终帮助一项收益未达预期的业务实现了改进。这项工作包括实施成本管理项目、强化风险管理和降低库存。凭借这项工作，他们部门的盈利环境在去年下半年得以大幅改善。甜味剂和淀粉业务也实现了业绩改善，并且风险管理得当。虽然农业服务部的业绩受到了2012年美国持续干旱的不利影响，但是碾磨事业部持续创造的可观利润对此起到了弥补作用。在各个业务部门当中，有些业务规模不大但是凭借高利润产品线实现了增长，包括油籽事业部的特种蛋白质和卵磷脂业务，以及玉米事业部的可再生化学品业务。

去年，盈利状况的改善也为公司投入的资本创造了更好的回报。截至2013年12月31日，公司过去四个季度的平均调整资本回报率为6.6%，略低于6.7%的加权平均资本成本。两者之间的差异在第四季度转负为正，静态季度差异高于200个基点的预定目标。为了延续这个趋势，我们正在努力工作。

预计公司盈利将持续改善，这个预期连同公司雄厚的运营资金现金流帮助我们季度现金股息提高了26个百分点，达到每股24美分。这笔股息将在2014年3月支付。特别值得高兴的是，2013年公司实现的股东总回报增长了62%。

总的来说，出色的表现归功于公司业务模式在地域和经营方面的多样性，以及31000名员工为了提升公司盈利能力以及为了创造股东回报而付出的不懈努力。

通过强调3C增强盈利能力

推动近期增长的一个关键因素是公司上下对3C——也就是成本、现金和资本的密切而狂热的关注。

成本 2013年，在上一年度节约经营成本1.5亿美元的基础上，我们通过努力又实现了节约成本2亿美元的目标。通过提高技术、采购和整体经营的卓越性，我们实现最终目标的旅程已经过半。

现金 去年6月，我们完成了一个为期一年的项目，通过优化流程、降低库存和其它营运资金以及剥离非战略性资产，我们一共盘活了超过20亿美元现金。除了为投资活动提供额外的现金之外，这个覆盖全公司的项目还帮助我们培养起了一种“现金意识”文化。该项目的预定目标是10亿美元，而由于我们的团队表现出色，我们勇敢地把这个目标翻了一倍，并且最终按期实现。

资本 我们持续强化公司的资本流程，目的是确保眼下和未来的投资项目能够为股东创造更好的回报。2013年，我们把资本支出控制在10亿美元以内，而高价值的增长资本主要集中在北美洲以外地区。

推进增长策略

前面介绍的为了增强盈利能力所做的工作为公司的盈利增长策略提供了支持和能量。该策略侧重于扩大公司的采购地域范围，增加公司使用农业原料生产的产品数量。2013年，我们通过投资和建立伙伴关系进一步推进了这项策略。

我们在巴拉圭投资建设的大豆压榨工厂在该国收成创下记录之际建成投产并连续运转一个月。这座工厂把我们在南美洲的大豆加工能力提高了25%。在巴西北部的贝伦，我们的港口设施扩建项目已接近完工，目前正在等待有关部门发放经营许可。我们相信，这个投资项目，连同我们扩大南美洲驳船船队规模的计划，将打造出ADM在这个重要的增长和出口地区的竞争力。

在欧洲，我们充分利用ADM和Alfred C. Toepfer International公司之间的协作和业务互补性。我们持有这家公司80%的股份。通过结合双方的海运业务以及资源、专业能力和最佳实践，我们成立了ADMIntermare公司。我们和亚洲最大的农业企业丰益国际设立的合资企业Olenex公司也取得了不小的进步。我们持有丰益国际约16%的股份。Olenex主要销售精炼油、人造奶油、非乳制品和糖果用油脂，客户主要是欧洲的食品企业。

在北美洲，我们设在加拿大艾伯塔省劳埃德明斯特的新建生物柴油工厂投入运营，

设在伊利诺伊州迪凯特的联运集装箱传送斜坡也正式启用。这个联运集装箱传送斜坡与三条一级铁路相连，并且毗邻四条州际公路，在帮助ADM降低自身运输成本的同时还能为第三方提供专业运输和物流服务。与此同时，它还为伊利诺伊州中部地区的经济增长搭建了一个平台。

在澳大利亚，我们对政府拒绝ADM收购GrainCorp公司全部股份的提议感到失望。我们在该公司的持股比例仍为20%。目前，我们正积极为能够创造价值的机会提供支持。

健康的资产负债表支持投资创造回报

健康的资产负债表是ADM的一大优势，让我们能够持续发现高价值的增长机会。2013年，公司净负债与资本总额之比大幅改善，主要原因是公司对资本效率和现金流的重视。2014年，公司的资本开支预计将包括4亿美元维护资金、1亿美元企业资源规划项目资金和9亿美元增长资本和成本节约项目资金，在美国境外增长支出目标中的合计占比超过60%。我们还计划通过股息发放和股份回购向股东返还14亿美元。我们相信，公司的资产负债表还能为公司把握可能出现的并购机会提供支持。

优化业务组合

我们对回报的重视也涵盖现有的业务组合。我们将继续评估和优化业务组合，将资源用到能够创造最大价值的地方——包括投资于高利润业务以及考虑剥离未实现预期回报的业务等多个选项。

定位全球未来

站在“双焦点”的视角观察公司，我们发现，我们的市场、我们的工作和我们的机会都在日益全球化。公司决定成立新的全球总部和客户中心即是这个认识的具体体现。设在芝加哥的新全球中心将使我们与全球客户、业务合作伙伴、投资者和同行的会见和合作变得更加容易。它还将帮助我们吸引并留住强有力的全球化领导人才，确保公司在现在和未来的成功。2013年，公司引进了不少经验丰富的新进人才，他们为我们的团队带来了额外的能力和全球视野。

谈到强有力的全球化领导人才，我很高兴地告诉大家，Juan Luciano 已于今年2月出任公司总裁。Juan是公司成立112年以来的第12位总裁。他的晋升是他表现卓越的结果，尤其是他对提升ADM团队回报的重视。我相信，作为公司总裁，在全体员工的支持之下，他一定能够继续为ADM股东创造更大的价值。

回顾过去一年取得的成绩，我们的团队为了帮助ADM应对复杂市场条件、增强盈利能力以及创造更高回报做了大量工作，我对此感到十分骄傲。与此同时，这样的成绩所预示的公司前景也让我激动不已。有了全球市场对公司产品的强劲需求、充足的农作物供应以及持续改善的世界经济做保障，我相信，我们的未来一定是光明的。我期待着和世界各地的优秀团队并肩战斗，共同去实现我们满足重要需求的目标并继续创造价值。



Patricia A. Woertz

主席兼首席执行官