



# 变中求胜

致公司股东和员工：

2014 年，ADM 团队很好地证明了什么叫变中求胜。在交出漂亮的成绩单、增加公司收益的同时，我们还完成了重大的产品组合和组织结构改革，使公司顺利转型成为一家更强大、更有秩序的企业，具备了更好地把握长期全球趋势的能力。

这些趋势当中就包括全球人口增长：预计到本世纪中叶，全球人口将超过 90 亿。ADM 拥有覆盖世界主要农作物产区的采购网络，再加上遍布全球的运输、加工和配送网络，因而将继续在帮助全球人口填饱肚子的过程中扮演重要的角色。与此同时，全球范围内日益发展壮大的中产阶级是另一大趋势。预计到 2030 年，中产阶级的数量将在目前的基础上翻一倍——届时，他们将需要品种更丰富、食用更方便、蛋白质含量更高的饮食产品。ADM 生产的核心成分（特别是蛋白粉和油脂）将提供全球和地方的畜牧业以及食品企业需要的原料，满足持续增长的需求。

除了这些人口统计学趋势之外，消费者喜好的改变也催生了新的机遇。无论在发达国家还是在发展中国家，年青一代的消费者（或者叫做千禧世代）对健康食品、区域性食品、清洁标签和天然产品有着相同的兴趣，特别是那些食用起来更方便、符合他们“零食当正餐”饮食模式的食品。另一方面，全球 65 岁及以上老年人口很快将首次超过 5 岁以下的幼儿人数——这个趋势将进一步放大市场对健康食品以及构成这些食品的营养成分的需求。这些趋势对 ADM 来说意味着绝佳的机会，因为我们不仅是植物蛋白和纤维领域的领导者，更是天然美味的全球供应商。

## 各大业务板块均为盈利增长做出积极贡献

公司盈利比上年增长近 10 亿美元，调整后的营业利润比 2013 年的 30 亿美元增长 25%，达到 37 亿美元。

截至 2014 年年底，凭借公司上下对投资者回报的持续重视，我们调整后的四季度平均投入资本回报率（ROIC）达到 9.0%，比年度加权平均资本成本（WACC）高出 260 个基点，比上年度水平高出 240 个基点。我们的目标是实现 ROIC 比公司的长期 WACC（8%）高出 200 个基点。

所有业务部门都为公司的经营业绩做出了贡献。玉米加工事业部证明了经营管理的价值所在，创造了有史以来最高的经营利润。甜味剂和淀粉部门优化了自己的产品组合，而乙醇团队则维持了良好的利润水平。油籽加工事业部的表现一如既往地出色：他们开发的几种新产品都创下了销量和利润纪录，证明我们的多样化产品组合具有十分强大的生命力。农业服务事业部受到北美洲历史罕见的干旱影响，但是很快就振作起来：他们把握农作物丰收的机会，在最大程度上发掘了公司仓储、运输和物流网络的价值。

最重要的是，所有这些成绩的取得都没有以牺牲安全为代价。事实上，去年是公司有记录以来最安全的一年——总体可记录事故率和导致误工的事故率双双降至最低水平。

由于公司的经营业绩持续走强，2014 年第一季度，ADM 董事会决定将股息率提高 26 个百分点；而到了 2015 年第一季度，公司宣布再将股息率上调 17 个百分点。2014 年全年，我们通过支付股息和股份回购的方式返还股东的金额超过 18 亿美元。

我们为团队完成的工作以及为股东创造的价值感到骄傲——他们在推动收益增长的同时也积极采取行动避免收益波动。在为股东创造更大价值的过程中，我们充分发挥了可控的杠杆作用：优化核心业务、提高经营效率以及投资战略增长。

## 1. 优化核心业务

作为 2014 年的一项重点工作，也是推动收益增长的一项长期战略，我们需要**对产品组合进行管理**——通过剥离或改进表现不佳的业务，确保将资金和其它资源集中用于符合公司收益标准的业务领域。

2014 年，我们与嘉吉公司和奥兰国际有限公司达成协议，以 4.40 亿美元和 13 亿美元的价格将我们的巧克力业务和可可业务分别出售给两家公司。自从 ADM 于 1997 年进入可可和巧克力行业以来，我们的团队通过努力实现了这两项业务的增长。但是，经过全面的分析之后，公司认为这两项业务无法实现预定的财务目标，主要原因是相关行业的波动性和资本密集型属性。南美洲的化肥业务也面临同样的情况，因此我们在去年 12 月以 3.5 亿美元的价格将该业务出售给了马赛克公司。

我们还积极采取措施改进国际采购业务，进一步巩固了产品组合的实力。去年 6 月，我们收购了从 1983 年就开始入股的 Alfred C. Toepfer International 公司的剩余少数股权。通过收购后实施的一系列改进措施，公司的国际采购业务得到了大幅改善。ADM 的一体式供应链、全球采购网络和风险管理经验与 Toepfer 发达的全球营销和配送能力相结合，我们将能够更好地服务世界各地的客户，同时获得更高的利润率。

优化核心业务还包括**为现有产品组合注入新的活力**——通过开发增值新产品来帮助公司实现玉米和油籽产品的多元化。为此目的，我们入股了一家从事催化剂和流程开发的私营企业，利用他们的产品加快可再生玉米化学品的研发速度并提高成本效益。我们还与战略合作伙伴共同促进了一种有利于心脑血管和眼睛健康的长链脂肪酸 Omega-3 DHA 的商业化进程。

## 2. 提高经营效率

价值创造体系的第二大支柱是持续提高我们的经营效率。过去两年里，通过提高维护、采购和能源效率以及改进流程技术，我们一共节约了**超过 4 亿美元的运营成本**。现在，我们又设定了**在未来五年内再节约 5.5 亿运营成本的目标**。我们希望通过卓越运营举措、采购效率、利润增长、新产品以及技术和流程的改进来实现这个目标。

为了通过标准化的数据、流程和技术在全公司范围内促进更迅速、更优质的决策，我们启动了一个名为“1ADM”的企业改造项目。这个项目将帮助团队更好地获取信息和分析结果，促进新业务和新系统的融合并提升全公司的工作效率，确保我们在推动业务增长的同时保持精简的组织结构和灵活性。

### 3. 促进战略增长

前面谈到的持久的趋势——全球人口增长，更加健康、更加多样化和更加便利的食品日益受到欢迎——为我们的价值创造体系提供了第三大支柱：**全球采购和加工网络的扩张以及增值产品业务的增长。**

采购和加工网络的扩张使我们的全球足迹更加多元化，进而降低单一地区极端天气条件对收益造成的影响。而且，这样的扩张有助于我们满足对农作物和成品不断增长的需求，无论是来自国内加工业还是来自出口市场的需求。例如，在位于保护林区之外的巴西北部边境地区，大豆产量正以接近 20% 的年均复合增长率快速增长。我们也增加了对谷仓和驳船的投入，目的是更好地为巴西的农户和客户服务。我们还成立了一家合资企业，目的是在未来几年内将巴卡雷纳港的出口能力提高四倍，从 150 万吨增加到 600 万吨。增加的出口能力将使巴西能够继续满足中国等市场对豆粕和豆油的巨大需求。与此同时，为了更好地满足亚太地区食品和饮料客户对安全、高质量甜味剂不断增长的需求，我们在中国天津开设了一家甜味剂工厂。这也是我们在北美洲以外设立的第一家由公司全资控股的玉米加工厂。

有了覆盖全球的采购、运输、加工和配送网络作为基础，再加上对世界领先的天然食品及饮料配料供应商 WILD 香料的成功并购，我们的产能和现有的特种成分业务都得到了大幅增长，包括特种蛋白质、卵磷脂、食用豆类和纤维等。

WILD 拥有雄厚的技术和产品开发实力以及先进的香料和配料制造系统，能够帮助 ADM 为客户提供品种更丰富的产品，满足他们对口感、质地、营养和功能的不同需求。2015 年 1 月 1 日，公司将 WILD 香料和 ADM 的多个特种业务合并成立了新的 WILD 香料和特种成分业务部门。新的部门还包括最近收购的 Specialty Commodities 特种商品公司，一家业内领先的坚果、水果、种子、豆类和吉意子、奎藜籽以及苋菜籽等传统谷物的采购、加工和配送企业。

随着产品品种的丰富、客户关系的加强、研发能力的提升以及全球足迹的扩展，我们一定能够成为一家行业领先的高价值特种成分供应商，成为客户真正的创新合作伙伴。我们的目标是在三年内实现收入和成本协同联合增效 1 亿美元，目前看来进展十分顺利。

进行中的几个有机增长项目将帮助我们扩大增值成分业务。在巴西大坎普，我们正在建设一座特种蛋白加工厂，建成后将生产全系列的功能性浓缩蛋白和分离蛋白，对公司目前在北美洲的产能形成补充。这些蛋白质成分将为南美洲的 ADM 客户带来多元化的高品质选择，用于添加到食品和饮料中。在艾奥瓦州克林顿，为了持续满足客户不断增长的需求，我们增加了玉米加工厂生产 Fibersol® 可溶性纤维的产能；在中国，除了新建的甜味剂工厂，一座生产可溶性纤维的工厂也在建设当中。另外，德国汉堡和印度拉杜尔的非转基因卵磷脂项目也在实施当中。目前看来，所有这些项目均有望在 2016 年年初建成投产。

## 持续改进和增长的空间

过去一年来，我们在价值创造策略方面取得了可喜的进展，但这仅仅是个开始。随着对收益的关注被深深植入企业文化当中，我们相信，随着公司人才库和各项产能的发展，随着产品组合管理工作的推进，随着客户关系管理平台和客户利润率工具等多项技术的实施，现有的业务还能提供巨大的改进空间和增长潜力。正因为如此，我们引入了经济增加值（EVA）这个概念，作为推动利润增长的另一个重要指标。

我们确立了一种**平衡的资本分配理念**，将大约 30% 到 40% 的运营现金流投入到增值资本计划当中，将剩余的部分专门用于战略增长项目以及返还给股东。我们近期采取的这些措施不仅增强了投资者对 ADM 的信心，而且让公司三年的股东总回报率达到 94.4%，一举超过了标普 500 指数、标普工业指数和标普消费品类指数。

作为公司理念的一部分，我们计划将股息支付率从收益的 20% 到 25% 进一步提高到 30% 到 40%。另外，2015 年我们还明确了这样一个目标：根据战略资本要求实现 15 至 20 亿美元的股份回购。


## 光明的前途

2014 年的最后几个月，我们共同实现了公司领导班子的无缝过渡。我们对 ADM 非凡的能力有着同样的信心，对公司近期取得成就感到同样的骄傲，对公司的持续成功也有着同样的承诺。

如果说 2014 年是变中求胜的一年，那么 2015 年将是大步前进的一年。过去一年，公司 33000 名员工用努力工作证明，我们拥有优秀的人才和正确的策略，而这两大保障足以推动我们继续前进。现在，我们要做的是让这两大保障充分发挥作用，让 ADM 的业绩在新的一年里更上一层楼。



Juan R. Luciano  
首席执行官兼总裁



Patricia A. Woertz  
董事长