



## 尊敬的各位股东：

ADM 的使命是高效实现“丰收系万家”，从而造福社会。

我们利用较长的价值链——从农场一直延伸到消费者盘中许多产品的配料，以多种方式实现这一使命。我们种植粮食谷物，并将它们从产量富余的地区运调到粮食短缺的地区。我们将农作物转化为优质产品，供给食品、饲料及工业等行业的客户。不仅如此，我们为食品公司提供创新原料及原料体系，以满足消费者对更方便、健康饮食的青睐。

我很高兴地告诉大家，2015 年我们在价值链中的三大领域都取得了重大进展。

- 在粮食业务领域，我们改进了目的地营销策略，投资关键基础设施以促进贸易，让更多新地域的客户能够获得我们的产品。
- 在加工业务领域，我们进一步提升了运营效率，引入了新产品，以满足消费者不断变化的需求。
- 在新设的 WILD 调味料及特殊配料业务部门，我们开始为食品及饮料商客户提供业内最广泛的系列产品、服务及全配方体系。

去年，我们所在的行业遭遇了艰难的宏观经济环境。全球粮食供应量庞大加之价格低迷，导致商品化进度减慢，销售机会受限；美元汇率强势走高，削弱了美国农作物在国际市场中的竞争力；能源行业的波动也对我们行业产生了不利影响。

我们去年的业绩便反映了这些情况。净收益为 18.5 亿美元，而前年则为 22.5 亿美元。然而，我们调整后的投资资本回报率（ROIC）比加权平均资金成本（WACC）高出 70 个基点，因此去年的经济附加值（EVA）为正数。与此同时，我们的运营率成本节约超过了 2 亿美元。我们还清减了与长期财务目标不匹配的部分产品组合，并购了新业务及开拓了新的地域市场，这些都利于公司未来的发展。

以上绩效表现让我们得以向股东回馈超过 27 亿美元，同时向已设计的项目投入 11 亿美元，以提升盈利能力并为长期增长打下基础。这正是我们打算维持的均衡资金分配方式。

我们认为，尽管只是暂时的，但公司在 2015 年遭遇的不利情况可能会延续到 2016 年。鉴于此，我们将调整可控杠杆：管理运营率成本，同时降低投入资本并提升新近并购业务的协同效益与销售额。

步入 2016 年，我们有了新的增长引擎、经简化的产品组合，扩大了产品地域版图，还有进一步提升回报、减少受益波动的清晰战略。

---

## 2015 年战略推进

ADM 的全球价值链从农场一直延伸至客户门前。我们的客户包括全球众多食品及能源巨头，还有较小规模的新创公司和中等规模的企业。我们向全球各地的农户采购玉米、油籽和小麦，然后将这些产品转销，或运送到成百上千个加工工厂，进而将原材料转化成种类多样的食品配料、动物饲料和饲料配料以及可再生燃料与化合物。最后，我们将产品通过火车、驳船、卡车和拖车以及远洋船只等交通工具分销给客户。

为了让这一综合模式所产生的价值最大化，我们采取了一项“三步走”战略：优化现有业务；提升全球运营效率；促进战略增长，尤其侧重业务组合中的高价值业务。

我们的目标是让各项业务都成为各自所在行业的竞争标杆。我们分析各项业务的绩效以及竞争态势与市场动向，确保每一项业务都能达到我们的回报目标。此过程促进提升了我们的竞争力地位。

我们的战略经过 ADM 各位董事会成员的仔细评估，并获得了他们的支持，过去一年间，我也和许多投资人分享了这一战略。2015 年，我们的每个业务单元在以下三大领域都取得了进展。

- **为优化现有业务**，我们的农业服务部门组建了一个“全球交易桌”（Global Trade Desk）平台。该平台以我们新近整合的各类国际商品销售业务为基础，可促成更高商品化率。我们的玉米加工团队继续利用湿加工厂产出的淀粉拓展我们的产品种类。油籽加工部门达成了我们为可可和巧克力业务定下的销售目标。还有我们最近成立的业务部门——WILD 调味料及特殊配料业务部门（WFSI）第一年工作重点在于实现有机销售额增长及成本与收益协同效应，这让我们在该项业务上实现了每股市值 0.10 美元的首年收益增值目标。
- **为提升运营效率**，我们的生产种植及加工厂的团队进行了设备改进，并利用技术削减成本，提升 ADM 的竞争优势。大多数改进体现在玉米加工业务，但油籽业务在一年记录的加工量中也降低了能源使用量，此外我们在美国开展的面粉加工业务产品产量空前。

我们还悉心管理销售、一般及管理（SG&A）开支，包括用人开支，同时投资于会提升生产效率、促进增长的流程及 IT 改进工作。在中国，我们完成了 1ADM 业务-转型计划的最初阶段；现在的项目焦点在于美国谷物升降机及会计与财务部门，这是第二阶段的一部分。

另外，我们对几项业务执行了改进版的盈利能力分析，让团队获得具有洞察力、实时的数据，这些数据将帮助我们改善客户服务，为我们的贡献换来相应的价值。9 月，我们在肯塔基州厄兰格市的 WILD 调味料园区开设了一所新的 ADM 信息技术中心。该机构将作为一个枢纽，支持我们不断发展的全球企业的 IT 基建需要。

**步入 2016，ADM 已是一家更专注、高效和全面的公司，  
有了简化的产品组合，扩大了产品地域版图，还有进一步  
提升回报、减少受益波动的清晰战略。**

- 最后，**为实现战略增长**，我们创立并继续发展新增长引擎，我们认为这些增长引擎是持续创造价值的关键。我们执行了几宗收购，完成或大步推进了相关关键项目，以拓展生产及基本加工业务覆盖面、提升目的地营销能力并拓宽了食品与饲料配料系列产品。

农业服务团队采取措施拓宽了我们的港口网络：收购了罗马尼亚黑海——多瑙河河口的出口设施的完全所有权，并着手扩建了我们在阿根廷的出口设施，此后数月该国新一届政府便豁免了大部分农产品的出口税。我们还与他方共同投资，提升我们在巴西北部的巴尔卡雷纳出口终端的吞吐能力。不仅如此，我们还宣布购买埃及 Medsofts Group 公司 50% 的股权，提升了在中东及北非地区的制造生产、物流及目的地营销的能力。我们认真考虑对实现“丰收系万家”使命至关重要的基础设施投资。因此，我们力求对项目做到精益求精，也呼吁各国政府做到这一点，以促进全球贸易及商品的高效流通。

玉米加工业务部门完成了对 Eaststarch C.V. 的收购，随着人工谷物甜味剂的市场逐渐萎缩，该公司在中东欧的甜味剂生产设施让 ADM 在欧洲市场站稳了脚跟。2016 年 2 月，玉米业务部门达成协议，收购一家位于墨西哥的湿加工厂，使我们的甜味剂业务市场版图更为多元化。

在油籽业务方面，我们收购了比利时油料生产商 AOR N.V.，成功打入欧洲零售及食品服务市场。WFSI 通过收购 Eatem Foods Company（一家提供优质的传统、天然及有机咸味调味料系列产品的领先研发与生产商）、Harvest Innovations（一家领先的非转基因、无麸质及有机配料生产商）以及 Modesto（一家位于加州的坚果及种子加工厂），从而稳固了作为特殊食品配料供应商的领先地位。与此同时，团队开始在印度和德国的新建工厂生产非转基因卵磷脂；我们位于中国天津的可溶性纤维生产厂以及位于巴西坎普格兰的特殊蛋白厂目前也在加紧建设之中。

如今，WFSI 已是 500 亿美元高利润特殊配料产业的关键一员。我们的产品组合包括天然调味料及色素、特殊蛋白、坚果、种子、传统谷物、食用豆、纤维以及多元醇类与乳化剂，还有其它时下流行的配料，能够关照到新产品研发的方方面面——营养、功效、质感及口感。WFSI 的客户既有小型新创公司，也有大型国际包装食品公司，不一而足。千禧一代消费者及长者对天然配料与促进健康的清洁成分越来越感兴趣。WFSI 已做好充分准备，成为食品及饮料行业的首选创新合作伙伴。

2015 年，WFSI 团队实现了价值超过 4000 万美元的成本协同效益，同时开拓了超过 750 个协同增收项目的盈利渠道。同时，我们在不断努力贴近客户。2016 年第一季度，我们将在新泽西州克兰伯利开设新的客户创新中心，提供专设空间，供我们的调味师、研发专家、技术和市场营销人员与客户就新产品及成本优化计划开展合作。

## 未来创造价值的六个途径

在更宽泛的总体战略背景下，我们将六个具体领域视为进一步提升回报、推进实现增长目标的关键。

- 在**农业服务**领域，我们将继续拓展目的地营销能力以增加利润，同时努力对当前仅季节性使用的部分储存及运输资产的拥有与利用进行优化。
- 在**玉米**领域，我们的目标是让产品组合更多元，实现甜味剂及淀粉业务盈利能力最大化，并完成对乙醇干处理厂的战略审核，以定夺如何以最好的方式提高这些资产带来的回报。
- **油籽**团队的工作重点在于提高数项业务的利润，战略性地扩大压榨能力并发展油类产品的客户群，以降低我们对单一客户细分的依赖。
- **WFSI** 还将努力提升销售额及协同效益，同时整合新近并购的资源。
- 我们同时将持有的 **Wilmar International Limited** 股份视作 ADM 的一项重要增长引擎。该公司是亚洲最大的农业综合企业及油籽加工商。Wilmar 是世界三大经济体市场中包装食用油的主要供应商，该公司与我司互补性的市场版图及生产能力为我们带来了无数合作选择。2015 年底，我们宣布已达成协议，将公司在欧洲的油及脂肪制造企业联合合作单位 Olenex 升级为带自有资产的成熟合资企业。这项安排将帮助 Olenex 更高效、以更具竞争力的方式运营。我们相信，未来还有众多另外的合作机遇在前。
- 最后，继续推进**运营卓越**是我们价值创造工作的重要一环。不断了解并改善成本结构、流程、产量、能源及采购等各方面工作已成为公司运营的重要部分，类似工作将持续开展。

## 2016 年，继续聚焦我们可控的杠杆因素

为了能在充满挑战的外部环境中自强自助，我们今年定下了三个雄心勃勃的新目标，并设立了相应的激励机制，鼓励同事们努力实现目标。这些目标分别是：

- 实现运营率成本节约再增 2.75 亿美元；
- 投入资本的货币化目标为 5 亿美元，目的是改善资产利用、提高回报并推动增值；
- 实现新近收购资产及新项目年同期环比收益增长 7 亿美元。

这些都是具备挑战的目标，要求我们重新思考现有的流程和行事方式，但我有信心，我们能够兑现这些承诺。在这些领域的成功将有助于确保当短期的不利情况消减时，我们会迎来更强劲的收入及回报。

今年 2 月，董事会决定为每股派发 0.30 美元的季度现金股息，比上一季度增长了 7%，这反映了我们对公司的未来前景具备信心。这次提高股息与我们均衡分配资金的做法相一致。我们的资金分配方式是将 30% - 40% 的业务运营现金流投资于执行战略计划，其余 60% - 70% 充足的资金留待用于把握合并与收购 (M&A) 机遇（如有适宜的机遇出现）并从中获利，或以股息及股票回购的形式直接回馈给各位股东。

## 打造经久不衰的可持续发展企业

在致力于每季达成或超过财务目标的同时，我们依然会把重点放在执行长期战略上。公司于 2015 及 2016 年连年获 *Fortune* 杂志评选为“食品制造行业最受敬仰的公司”，我相信这就是原因之一。我们正努力成为世界上最成功、经久不衰的全球化农业及食品配料提供商，同时我们并没有忘记，缔造经久不衰的公司需要的不仅仅是有效的战略和出色的执行力。

努力确保员工安全、尽量降低对环境的影响、增强供应链的完整性、培养员工各项能力、加强社区凝聚力并做到诚信经营，通过做到以上几点，我们积蓄了 ADM 代代兴旺所需要的人力资产、文化基础设施及企业声望。

在 2015 年，ADM 取得了公司创立以来最佳的安全记录，我们的各项关键绩效指标都打破了记录。这要归功于团队的专心、敬业与警觉，证明我们有能力设立大胆的目标——努力做到零事故及零工伤，大步朝这一目标迈进。这需要全团队为之付出巨大努力。当然，我们深知安全工作永无止境。我们将在强大领导力和纪律的带领下，继续致力于实现零事故、零工伤。

在社会及环境责任方面，我们成为首家采纳并实施全面的“无砍伐森林”政策的大型全球农业企业，政策覆盖我们的棕榈及大豆供应链。这充分证明了我们发展保护全球森林的可追溯、透明农产品供应链的承诺。

2015 年 5 月，我们宣布通过推行上百个效率项目和运营改善举措，自 2008 年以来，我们的单位生产用水量下降近 20%，而自 2010 年以来，单位生产耗能下降了 17.3%。

这两个数字让我们提前完成了分别于 2018 及 2020 年在这两方面削减资源耗用量 15% 的原定目标。2010 至 2015 年间，我们的二氧化碳排放量也大幅减少了 8.6%。我们仍要努力降低全公司的废物产生率，因此目前正加快推进相关方面的工作。我们完成了初步的试点项目，收集了公司全球废物足印的相关数据。通过这些举措收集而来的发现将帮助我们朝着填埋废物率 15% 或更少的目标迈进。

## 我们的员工——ADM 最大的竞争优势

回顾团队在 2015 年取得的各项了不起的成就时，我感到公司涌现出了越来越多的人才和优良的价值观，因此深受鼓舞。我希望各位领导能继续培养这些品质并以此树立榜样。发扬这些品质也能更好地服务于投资人。

出色的团队协作、精简高效、主人翁意识及注重以客户为导向，这些特质在公司身上越来越突出。我们的产业规模庞大、业务遍布全球，这是赐予公司的强大力量。尽管如此，我们仍然相信灵活应变——能够适应不断变化的市场是有效利用未来机遇的关键。几十年来，我们一直是优质产品的可靠之源。如今，我们正走向食品创新的最前列，提供品类繁多的产品，服务于食品、饮料及饲料业的每一客户群体。我们渐渐适应环境，能力逐渐增多、增强，在此过程中也为不断发展、不断变化的世界带来更好的营养。

我们近年来所作的努力已让 ADM 做好充分准备，能够应对不断重新定义和改变世界的各项重要趋势。如今，越来越多的人需要更优质的食粮，也希望享有更干净的环境和更为可回收、可持续的产品。我们已具备适用的资源及能力，能够从这一趋势中获利。我们已部署好种类多样的增长引擎，不断改善运营工作并进一步发展了我们与客户的关系，这将为 ADM——最终为您——我们的股东带来光明的前景。2015 年一整年中，32,000 位同事为实现“丰收系万家”的使命竭诚奉献，为此我感到非常自豪。在未来的年月里，我们将继续携手，努力创造价值，赢得各位的信任。



Juan R. Luciano  
董事长兼首席执行官