



## 尊敬的各位股东：

在一年前致你们的信中，我写道：

*“我们认为... 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。... 着重管理运营率成本，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。”*

并没有太多意外，2016 年正如我们预期的那样展开。导致 2015 年财务业绩低迷的宏观经济和行业状况 - 包括庞大的全球粮食供应量，低廉和波动的价格在内的因素使得销售机会受限 - 这些因素在 2016 年上半年的大部分时间里并未有所改观。

在此期间，我们实施了运营效率项目，截至年底，这项举措节省了超过 3 亿美元的运营率成本。我们从近期投资中获得了近 5.4 亿美元的增量收入。此外，我们对近 7 亿美元不再具有战略性的 ADM 资产进行了货币化处理，这使得我们能够将这些资本重新调配到更具生产效率的方向。预计到 2017 年底，货币化资产将达到 10 亿美元。

当我们的一些关键业务的状况在第二季度末开始有所改善时，我们已做好资本化的准备。下半年的经营业绩与 2015 年同期相比有明显改善，公司以更高效、更灵活、更自信的姿态迈入 2017 年，在有望好转的经营环境下有能力取得更好的成果。

2016 日历年度，净收益 12.8 亿美元，2015 年为 18.5 亿美元；调整后每股收益为 2.16 美元，而去年为 2.61 美元。过去四季度平均调整后已投资资本回报率为 5.9%，比我们 6.6% 的加权平均资金成本低 70 个基点。此外，作为公司平衡资本配置框架的一部分，我们通过股息和股份回购向股东返还了 17 亿美元。

尽管这一年中有不利因素的影响，但我们对 2016 年度的整体财务业绩并不满意。不过，我们有望看到 2017 年业绩的大幅改善，因为我们在三大经营战略方面所做工作的利好已经开始显现，概述如下。

---

## 推进我们的战略

每年，我们的领导团队都会仔细评估我们各个市场的竞争态势、经济前景和长期增长预测，以确保我们的经营战略保持健全和相关。在此过程中，我们会考虑塑造我们行业的全球主要趋势，其中包括全球高收入人群增长所带动的蛋白质需求的增加；消费者对健康和保健食品的关注急速飙升；技术越来越多地运用于推动产品创新和改善客户服务。

2016 年，对整体经营环境的这一审视过程，重申了我对我们三大战略的信心，即优化现有业务；推进运营卓越以降低成本，全方位提高公司效率；通过扩大客户群、产品组合、地域版图和产量实现战略增长。

以下是 2016 年我们在各个战略重点领域取得的成就。

- 1. 优化现有业务：**我们的农业服务业务部门出售了我们在 GrainCorp 的 19.9% 的股权，使得资本可以投入更具生产效率的业务。而且，该团队升级了几台北美升降机，以处理记录美国谷物出口。**玉米加工**业务部门完成了对巴西甘蔗乙醇业务的剥离，动物营养团队实行了多项成本和产量改进举措，以提升赖氨酸业务的业绩。  
**油籽加工**团队在 Golden Peanut and Tree Nuts 子公司、印度业务以及我们的欧洲特种油脂业务中成功打了翻身仗。油籽还在北美和欧洲的更多工厂提升了切换能力，使其能够处理不同的原料，以在不同经营环境下获取利润。在 **WILD 调味料及特殊配料**业务部门，我们通过近期的收购推动了成本和收益协同效应，同时开始重组以更好地整合我们的特殊商品业务，从而提高业绩。此外，在积极进行投资组合管理的一年中，我们的企业团队在管理成本和支持业务部门方面做得非常出色。
- 2. 推进运营卓越：**我们的运营和研发团队共同努力，节省了 3 亿多美元的运营率成本，我们还成功实施了 1A DM 业务流程转型项目的重要组成部分，并成功部署在北美农业服务业务中。未来几年，我们将把这一举措扩大到公司的其他部门。

另外，在 2017 年初，我们通过一个名为“项目准备”的计划，将运营卓越措施扩展到整个公司。这项工作将降低成本，因为我们对解决方案进行了标准化，以消弭与已接受流程和做法的偏差。随着我们对数据、分析和自动化运用的增加，客户也将体验到更出色和更及时的服务。

3. **促进战略增长：农业服务**业务部门通过一系列动作增加了目的地市场活动，其中包括收购埃及 Medsofts 公司 50% 的股份，这使得我们能够在这个不断增长的市场中为客户提供商品销售、运输和运送服务。

**玉米加工**团队继续发展其动物营养业务，在明尼苏达州格伦科 (Glencoe) 开设了一个新的生产基地；宣布在伊利诺伊州昆西和埃芬汉以及内布拉斯加州哥伦布的工厂进行扩建和现代化改造；并于 2017 年初收购了位于堪萨斯州的宠物护理生产商 Crosswind Industries。

同时，继 2015 年收购了东欧甜味剂生产商 Eaststarch C.V. 的全部所有权后，我们宣布在保加利亚和土耳其扩建原 Eaststarch 工厂，并在摩洛哥收购了另一个甜味剂工厂。

**油籽加工**业务与亚洲领先的农业综合企业 Wilmar International Limited 合作，将 Olenex 油和脂肪的营销伙伴关系转变为全能合资企业，而与英国联合食品公司合资的 Stratas JV 收购了位于新泽西州的 Supreme Oil Co.，这将大力加强 Stratas 在美国东北部的业务。我们还增持了 Wilmar 的股份，这使得我们能够参与包括中国在内的新兴市场的食品需求增长。

**WFSI** 通过收购巴西领先的天然提取物、乳化剂和化合物生产商 - 亚马逊调味料，以及特殊蛋白和无麸质面食生产商 Caterina Foods，扩大了其投资组合和版图足迹。该团队还在新泽西州克兰伯里开设了一个客户创新中心。

最后，为加快我们战略的有机成长，我们成立了 **ADM Ventures**，负责监管全部四个业务部门的高潜力新产品开发项目；培养 ADM 有意愿投资的、颇具前景的早期创业公司；投资具有较强增长潜力的、已被市场证明了的更为成熟的初创企业。

我们相信，通过所有这些成就、举措和交易的共同影响，将进一步推动我们的各项业务树立具有竞争力的标准，同时促进盈利增长。

### **安全和可持续发展**

我们的目标是每年持续降低可记录工伤事故比率。2016 年，750 个 ADM 工厂中有 80% 无可记录工伤，并且我们的受伤率低于 15% 的美国食品制造业平均水平，事故发生率没有提升这一事实，也增强了我们团队的决心，决意让 2017 年成为最安全的一年。

在可持续发展方面，对于到 2020 年能源和水消耗下降 15% 这一目标我们已实现“15-by-20”目标，我们也正在努力实现排放和废弃物目标。为践行我们对于人权政策和不砍伐森林政策的尊重，我们也正在推进相关工作，涵盖我们的大豆和棕榈供应链。这些成就突显了我们对以 ADM 方式开展业务的坚持：重安全，负责任，守诚信。

### **员工让我们变得伟大**

过去一年的成就得益于全球 32,000 名同事的共同努力，他们在 2016 年的辛勤工作中再次表现出对于卓越的追求。我们致力于投资培训和继续教育，以发展我们现有员工的技能，同时也引进各个方向的新人才，以对我们的现有能力进行补充，并为未来构建新的领导层团队。

### **展望未来**

2017 年，我们将继续努力扩大我们的价值链，以多种方式获取利润：

- 通过进一步拓展农业服务的目的地营销业务，不断接近客户；
- 对于食品和饲料配料需求不断增长的地区，提高我们的加工能力；
- 随着产能提升和产品组合的扩张，继续在 WFSI 特殊配料业务中获得协同效应和一线产品的销售。

今年，我们两家新建的增值配料厂（一家是中国天津的可溶性纤维工厂，还有一家是巴西坎波格兰德的特殊蛋白工厂），以及一些较小的全新项目投资，将开始实现产品商品化。我们相信，它们将为未来的收入做出重要贡献。

同时，我们将继续关注降低成本和投资资本，以及从新的收购和重大项目中获取收入。具体来说，我们的目标是节省 2.25 亿美元的运营率成本，3 亿美元的货币化资产，以及从特定的近期投资中获取 5 亿美元的收入增长。

随着我们战略的不断推进，我们受到许多新立美国管理局优先事项的鼓舞，包括监管和税收改革以及基础设施投资。我们也对现有自由贸易协定现代化的潜力持乐观态度。如今，美国每年出口的农产品金额高于 1300 亿美元。这些出口带来的额外国内经济活动达 1700 亿美元，并支持约 120 万美国就业机会。对我们的行业而言，没有什么比健康健全、自由公平的农业贸易更加重要。

总之，我们对 2017 年财务业绩显著改善的前景充满信心。我们在应对 2015 年全年和 2016 年上半年挑战的经验表明，驱动未来业绩的一些最重要的因素就在我们手中。我们将继续提高效率，节省成本和促进客户卓越。随着新

工厂和新项目将在年内起步，其所做的贡献将会有所增长。而且我们乐观地认为，我们在发展和多样化我们的地域版图、管理业务组合、扩大产品供给、在适当情况下引入邻近业务的举措，将使得我们的客户和股东在未来受益。

此致敬礼，

A handwritten signature in black ink that reads "Juan Luciano". The signature is written in a cursive, flowing style.

Juan Luciano  
董事长、首席执行官兼总裁

---

\* 本信所含数据是指非 GAAP 或“调整后”财务指标，剔除了可比 GAAP 准则中的特定项目。这些非 GAAP 项目与 GAAP 项目的对应关系，请参阅随附委托声明书附件 A 以及附表 10-K 的第 32 页。