



尊敬的各位股东：

ADM 致力于预判并紧随基础食物、配料、旨在增进保健和健康的食品解决方案以及可再生燃料和化学品的需求趋势，从而实现盈利和收益增长。

为了实现上述目标，我们制定了一个由三部分构成的战略：**增强我们的核心业务、提升准备工作**（推进卓越运营工作）以及**促进战略增长**（尤其是与最终客户距离更近的价值链领域）。我们的这一战略将继续推动实现公司长远愿景，增强为股东实现强劲业绩的能力。

2017 年，ADM 调整后收益为每股 2.43 美元，与在前一年的每股 2.16 美元相比提高了 12.5%。我们还将四个季度后的平均调整后投资资本回报率（ROIC）提高到 6.4% — 比我们 6.0% 的年度加权平均资本成本（WACC）高出 40 个基点。

这一表现使我们的经济增加值（EVA）达到正数 — 本年年四个季度后的平均值达到近 1 亿美元。同时，为了平衡资本分配框架，我们在 2017 年向股东分红 15 亿美元；该框架还将进一步追加投资，为创造长期价值而努力。分红大多采取股息形式。2017 年第四季度，我们实现了连续第 345 个季度 — 或者说是 86 年无间断 — 支付股息。

以下是该年主要战略成就中的精彩呈现：

- **增强我们的核心业务。**我们优化了现有业务组合，使我们的特种油业务实现大幅增长；我们的 WILD Flavors 业务营业利润超过 25%；目的地营销业务实现同比超过 20% 的增长。

我们继续管理资产组合，使之取得最大收益，包括出售我们的作物风险服务以及达成协议出售我们位于玻利维亚的油籽压榨工厂。

- **通过准备工作改进我们的成本结构。**准备工作是一个历时多年的计划，融合了精益制造、流程标准化和数字化设计。其目标是降低成本并始终如一地提供出色的客户体验。2017 年，我们实现了 2.85 亿美元的运营成本节省。我们将借助技术节省数亿美元，继续提高效率并降低成本。

- **通过在欧洲、中东和非洲地区建立整合的价值链来促进战略增长。**我们收购了 Chamtor（一家利用小麦生产甜味剂的法国公司）和 Biopolis（位于西班牙巴伦西亚的益生菌制造商），这提升了我们在甜味剂、淀粉和生物活性物质区域市场的参与度。我们收购了以色列 Industries Centers 的多数股权，使我们在目标市场的营销业务得到扩张。2018 年年初，我们宣布与嘉吉（Cargill）共同设立合资公司，为埃及客户提供大豆粉和食用油。

我们同时继续利用我们在德国的油籽设施及其显著提升的灵活压榨能力，大力压榨非转基因大豆，以期满足该地区越来越大的需求。今年 3 月，我们宣布了一项协议，收购俄罗斯 Aston Foods and Food Ingredients 甜味剂和淀粉业务 50% 的股权。此举将使我们能够满足俄罗斯食品和饮料行业对配料不断增长的需求。我们还进行投资，拉近与客户的距离，帮助他们在快速增长的细分市场（包括天然调味料、色素、植物蛋白、传统谷物和可溶性纤维）占据领先地位。

2018 年展望

2018 年，即便提升营业状况的“绿新梢”在各个细分市场继续涌现，我们也会像去年那样竭尽所能地使一切尽在我们掌控之中。我们的重点是优化我们的现有业务，并通过做到准备就绪将运营成本降低两亿美元。2018 年，我们将多措并举，加速做到准备就绪。这些举措包括：

- 继续推出 1ADM，这是我们的业务转型项目，有助于实现流程和系统标准化、提升决策水平和控制成本。
- 利用高效电动机、低能耗蒸发技术和低能耗混合技术推动能源效率项目。
- 拓宽我们的卓越绩效计划 — 这个严格的计划将让一线同事参与进来，对其授权，使其能够帮助改善整个企业的流程，使之标准化。

我们还将受益于我们近期最大的几项投资（包括我们在巴西大坎普的特殊蛋白厂）；2018 年，它们的产量将稳步增加。

目标清晰，引领行业

作为卓越的全球农业和食品配料提供商，ADM 在满足缺乏蛋白质的世界方面发挥着至关重要的作用 — 到本世纪中叶，世界总人口将超过 95 亿。同时，我们的使命已演变为将为全球消费者提供更好的营养包含进来，这对人们的生活质量产生了积极影响。

为了履行这些对我们的客户、我们客户的消费者以及全社会的承诺，我们将在五个关键平台上追求增长，我们相信它们对推动实现更强劲的收益和回报具有巨大潜力。这些平台分别是：

- **味道：**我们已经看到，我们在 2014 年收购的 WILD Flavors 业务已取得大幅增长。未来，我们将推进产品创新工作，拓宽食品服务和自有品牌的客户群，竭力在全球推广我们的区域优势，例如我们在 2015 年收购 Eatem Foods 后在北美形成的烹饪能力。我们还计划继续扩展我们的创新中心网络。这些创新中心使我们能够与客户在新产品开发和重塑方面通力协作。继 2016 年新泽西州克兰伯里中心开设以来，我们于 2017 年在悉尼开设了一个创新中心，然后又于 2018 年 1 月在新加坡开设了另一个创新中心。
- **营养：**除了提高大坎普特殊蛋白厂的销量外，我们看到了充分利用我们在蛋白质、纤维、食用豆类和其它食品配料方面的现有优势的机会，从而开发新的产品和服务，帮助客户有效应对消费者不断变化的偏好。
- **动物营养：**随着全球肉类消费不断增加，我们将成为向牲畜及水产养殖生产商和伴侣动物所有者提供高品质动物营养产品的领先提供商。为实现此目标，去年我们收购了宠物食品制造商 Crosswind Industries, Inc.，在中国漳州建成了我们最新的预混料设施，并宣布计划在中国湘潭建设另一个预混料工厂。我们还增加了在中国南京的现有工厂的水产饲料生产线。
- **生物活性物质：**随着科学对人类和动物肠道微生物群的理解不断加深，ADM 有机会打造益生元和益生菌组合、个性化营养方案以及动物健康酶，它们可应对食品和饮料、个人护理、婴儿护理和制药细分市场快速增长的需求。去年对 Biopolis 的收购使我们在该行业建立起强大的影响力，我们后续宣布与专注于减肥业务的 Mayo Clinic 建立联合研究合作关系可能会使我们获得对人类健康和保健产生广泛影响的研究结果。同时，2018 年 1 月，我们宣布与青岛蔚蓝生物股份有限公司达成联合开发协议，推动动物饲料酶的开发和商业化应用。今年晚些时候，我们将在加利福尼亚州戴维斯建立新的酶实验室，为其他研究和商业化工作提供支持。
- **碳水化合物：**为了培育我们的工业、食品和特种淀粉产品组合，我们将创建一个增长潜力巨大的更广泛的碳水化合物平台。我们收购 Chamtor、推出由甜叶菊和罗汉果制成的新甜味剂以及继续成功运营位于东欧的 Eaststarch 甜味剂工厂仅仅是我们系列举措中的一部分而已。

安全、可持续发展以及为社区提供的服务

我们全球各地 31,000 名同事的健康和安全将始终是我们的头等大事。2017 年第四季度是 ADM 有记录以来安全度最高的单个的三个月期间 — 我们在这一日历年创造了三个月度安全记录。

我们还将继续努力加强我们的环保绩效和供应链的完整性建设。2017 年 5 月，我们的报告指出，自 2010 年以来，从单位产量看，ADM 的能源强度降低了 25%，排放减少了 11%；自 2008 年以来，单位产量的用水量下降近 25%。为了践行 2015 年施行的禁止滥砍滥伐政策中的承诺，我们的棕榈油供应链实现了 98% 的可追溯性，棕榈仁油实现了 95.5% 的可追溯性，大豆供应链在市政当局/区一级实现了 99% 的可追溯性。

我们相信企业成功的一项关键因素是包容性的文化和多样性的员工队伍，为此 ADM 已成立并领导着 Together We Grow（我们共同成长）这个跨职能部门的委员会。该委员会代表着致力于培养多元化农业人才队伍的行业、学术界、非政府组织和立法机构。我们还是 CEO Action for Diversity & Inclusion（多元与包容首席执行官行动）的成员。该计划是首席执行官引领的旨在营造兼具多元化和包容性的工作场所的协同行动。在全公司范围内，我们继续在员工发展方面投入资源，进一步增强我们团队的能力，为未来奠定人才基础。

值此 2018 年持续发展之际，我谨对我们 31,000 名同事全力争取最佳绩效的奉献精神和社会责任感表示真挚的自豪之情。他们凡事都表现出的坚持不懈的精神、以客为先的理念和追求卓越的承诺，在整个 2017 年表现得淋漓尽致。我相信，明年此时会有众多更加积极的进展等我去书写。

此致！



Juan R. 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。