



## 尊敬的各位股东：

在过去五年中，ADM 经历了一段快速发展期。我们在百余年悠久传统的基础上，充分发挥出核心实力，打造出遍及全球的营养品业务，以一系列行业领先的成分和解决方案，为把握住全球宏观趋势重要领域的增长机遇敞开大门。我们加强了对创新技术的运用，帮助我们更高效地经营业务，满足客户需求。我们还对运营进行了整合，简化业务，同时继续扩大全球覆盖、提升技术能力、增加人才储备和专业建设，让我们能够为全球价值链的每一个环节创造价值。

2020 年初，我们发布了全新的企业标识，从中折射出我们已做出的惊人改变以及公司展现出的活力。新标识的核心在于我们的目标，即：解锁自然之力，充实生活品质。我们每天都在朝着这一目标而奋斗，而我们 2019 年的成就和 2020 年及更长远未来的计划则将这一目标展现得淋漓尽致。

## 2019 年业绩和成就

2019 年初，我们尚未预见到日后会发生一系列对行业产生重大影响的外部不利因素。美国极端气候、非洲猪瘟、中美贸易争端以及 2020 年开年的新型冠状病毒疫情，都带来了严峻挑战。但纵观全球，我们的团队在面对挑战时仍表现出不俗的韧性、创新能力和奉献精神。

## 为股东和 ADM 的前景带来了

<b>3.24 美元</b>	<b>35 亿美元</b>	<b>31 亿美元</b>	<b>7.5%</b>	<b>353</b>	<b>9.40 亿美元</b>
2019 年调整后每股收益 (EPS)	调整后息税折旧及摊销前利润 (EBITDA)	2019 年调整后业务经营利润	第四季度追踪调整后投入资本回报率 (ROIC)，较全年加权平均资本成本 (WACC) 高出 75 个基点	截至 2020 年 3 月连续支付季度股息	对股东的资本回报

在全球范围内，我们全部三个业务领域的团队都取得了令人瞩目的成就：

- 在第三季度，我们宣布了新近合并的**农业服务和油籽**部门，并在下半年中经过团队的齐心协力，成功把握住了业务模式简化带来的协同机遇，包括超过 3 亿美元的资本削减计划。合并后的业务线为 2019 年贡献了 19 亿美元的调整后经营利润，实现了全年翻倍增长及业务改进的里程碑。我们还进一步扩大了全球目标市场的营销足迹，总销量增长了 10%，并持续拓展新市场；我们成功整合了 Algar Agro 在巴西的油籽资产；我们还采取措施显著改善了 Golden Peanut 和 Tree Nuts 公司业绩。此外，我们的精炼油团队也迎来了史上业绩最好的年份之一，为客户提供了高附加值的油脂产品解决方案。
- 碳水化合物解决方案**团队在 2019 年极其困难的市场环境中仍然保持了良好的势头，实现了 6.44 亿美元的调整后经营利润。尽管面临着工业乙醇利润率的挑战，但我们的同事们在强有力的执行、优化和改善经营方面仍做出了巨大的努力。该业务板块还挖掘并把握住了重要的市场机遇：我们完成了北美面粉研磨业务的重新调整，包括伊利诺伊州门多塔市新开张的业内最先进的面粉研磨厂，不断满足客户对食品和工业淀粉以及特殊甜味剂产品日益增长的需求。

- **营养品**业务取得突破的一年。我们的价值主张，即“以无与伦比的速度和效率，将行业领先的完整、创新解决方案组合，从原型推向市场”，赢得了全球客户的共鸣。该业务的调整后经营利润达 4.18 亿美元，较 2018 年增长了 23%。按固定汇率计算，销售额同比增长超过 53%，调整后 EBITDA 较 2018 年高出 32%。WFSI 团队持续赢得客户信赖，支撑经营利润较 2018 年高出 18%。我们在消费趋势日益增长的领域中进一步巩固了我们的领导地位，包括在替代性蛋白质消费品生产领域与 Marfrig 建立起重要的合作关系，随着柑橘类产品行业龙头公司 Florida Chemical 和 Ziegler 的加入，我们的产品和解决方案范围越发扩大，随后在今年第一季度，我们还迎来了植物蛋白龙头公司 Yerbalatina。我们完成了对 Neovia 的收购，经过了成功的整合后，如今这一全新的宠物和生产性动物营养成分和解决方案全球平台的优势愈发突显。

支撑着我们整个企业业绩的最重要因素在于我们对**时刻就绪**不遗余力的关注。纵观 2019 年，我们采取了多种措施提升标准化水平和运营效率，并通过持续聚焦于关键业务（如全新的全球运营组织）和精简决策与流程，从而推动责任制并实现工作模式的附加价值，进而提高执行力。2019 年，我们还大幅推进了 ADM 业务转型项目。

“时刻就绪”的意义在于打造一套持续推进的引擎，由每位团队成员的想法和创造力提供动力来源。截至年末，我们累计已完成 435 项个人“时刻就绪”活动，年化可带来 8.15 亿美元的总运营收益。仅就 2019 年而言，“时刻就绪”就贡献了约 2.5 亿美元累计净收益，达到了我们一年前定下的目标。

“时刻就绪”代表着我们的文化变革，其中的各个层面中都融入了创新、灵活性和学习。基于此，我们在 2018 年末引入了全面的执行能力（又称为 A2E）培训，并在企业内大力推广，截至 2019 年底，已有约 31,000 位同事完成了该项目。

## 安全性

ADM 同事和承包商的健康和安全依然是我们的首要关注重点。2019 年，我们的损失工时事故率指标进一步改善，严重事故率也有所下降。但我们的总可记录工伤事故率略有上升，这警示我们安全性仍是我们必须不断改进和保持警惕的主题。我们有能力也有责任一年比一年做得更好，确保每一位 ADM 同事在每一个班次后都安全健康地回家。我们已经维持了一年多无工伤死亡的记录，但不幸的是今年 1 月发生了两起死亡事故，这是一个悲痛又令人警醒的事实，即安全性必须始终摆在我们心中的首要位置。

## 多元化与包容

如果说员工是我们力量的根源，那么包容的文化和多元化的员工队伍就是 ADM 成功的关键因素。真正的多元化，无论是背景、经验还是观点，都来源于团队创新、学习和成长的途径。2019 年初，我们与 Paradigm for Parity® 开展合作，并承诺到 2030 年，高层领导架构实现性别平等。今年，我们领导层中的女性代表人数已增加了近 5%，为这一目标打下了有力的开端。我们还致力于从头开始建立多元化且包容的文化：在美国，有近 60% 的大学应届生来自于弱势群体。11 月，我们举办了首届全球理解周，邀请世界各地的同事互相之间以及与其领导面对面探讨如何进一步提升文化的开放度和包容度。2019 年，我们见证“共同成长”迈出了重要的一步，这家由 ADM 联合成立的组织致力于教育、招聘和留存农业领域更多元化的员工队伍，展现出了与公司、非政府组织 (NGO) 和大学之间多元化又兼具共同利益的合作潜力，帮助我们的行业向好发展。ADM 连续第二年有两位同事被 *Profiles in Diversity Journal* 评为“值得关注的女性”。

## 公司治理与环境管理

我们的董事会是公司的管理者，向 ADM 的众多利益相关者（包括股东、员工、商业伙伴和社区）负责。我们为我们卓越的公司治理实践感到自豪，包括我们秉持独立、经验丰富且多元化的董事；我们稳健的董事会和董事评估程序；我们与股东的持续沟通；我们对公司战略、高管薪酬和任免、企业风险管理和合规政策与程序的监督。

我们的公司治理实践始终得到股东方的高度评价。今年 1 月，《财富》杂志连续第 12 年将我司评为“全球最受赞赏公司”之一。ADM 还获选纳入了标普全球 2020 年可持续发展年鉴，被评为“全球同业中在财务客观环境、社会和公司治理 (ESG) 指标方面表现最突出的公司典范”。今年 2 月，企业道德领域公认的权威机构 Ethisphere 将 ADM 评为全球最具商业道德公司之一。

全球可持续发展是我们公司业务和文化的重要组成部分。我们坚定地践行最佳实践、不断改进解决方案并通过周全的措施产生积极影响，我们还持续主动采取行动，确保履行我们在毁林、人权等方面做出的公开承诺。2019 年，ADM 就可持续发展和企业责任方面新成立了董事委员会。该委员会由董事会成员 Suzan Harrison 任主席，为 ADM 的可持续发展和企业公民责任提供顶层指导、领导和监督。

12 月，ADM 凭借在巴西和巴拉圭 12,000 多名小农中推广和支持可持续农业实践工作，获食品成分创新奖提名为可持续发展支持者。2019 年，我们还与 Concern Worldwide 合作，创办了“挽救生命的农民教育和援助”项目，该项目为期 18 个月，旨在抗击肯尼亚和埃塞俄比亚长期的营养不良和饥荒。

## 2020 年及更长远的未来

展望 2020 年及更长远的未来，我们预计消费环境将出现快速变化，而 ADM 将在其中起到独特的重要作用。我们归纳出了七大全球趋势，并从中发现了不断增长的机遇：

- 替代性蛋白质产品
- 身体、心理和情绪健康营养品
- 对健康和保健起到关键作用的微生物群
- 清洁标签到清晰标签
- 宠物人性化
- 可持续营养
- 可再生材料

在上述每一个趋势领域中，ADM 不仅提供成分和产品，更提供定制化的解决方案和系统，背靠行业一流的科学、研究和团队，以无与伦比的实力为客户成功创造优势。

为了满足上述趋势领域的需求，并实现 2020 年及更长远未来的目标，我们将致力于进一步优化我们的推向市场策略以及在研发和技术方面的投入，为客户提供支持并推动业务增长。为了巩固这方面的计划，我们将继续加大对“时刻就绪”的关注度，大力推行内部改进项目，涵盖持续的投入资本削减工作到新技术的部署。我们还将继续改进业务，并在必要之处加强执行力，同时优先将近期在业务发展上的投资带来的机遇不断化为成功的果实。

ADM 拥有着从自然中汲取解决方案的悠久传承。如今，我们行业领先的产品组合能够满足全球不断增长且迅速变化的人口对口味和营养的需求。我们是全球营养品行业的领军企业、全球最多元化的农产品加工商以及全球首屈一指的农业供应链公司，并且我们仍在不断成长和进步。我为我们团队在整个行业面临困境的一年中，所做出的转型和取得的成就感到自豪，也为我们即将面对的机遇而感到振奋。

此致，



Juan Luciano  
董事长、首席执行官兼总裁