

公司股东和员工们：

作为一家满足人类重大需求的企业，它就必须执行任务。市场会波动，经营环境会改变，但采购、运输、加工和将谷物转化为食品、饲料和能源产品的工作始终不可或缺。因此 ADM 就必须执行此任务。

从 2006 年到 2008 年，ADM 实现了公司成立 107 年来的最佳业绩。在如今经济增长、对高品质食品的期待更多、能源需求增长、农产品错位和市场不稳定的情况下，我们的人员和资产却刷新了记录。

但正如我们在 2009 年所展现出的那样，我们的专业能力和优异的资产布局使得 ADM 即使在较差的环境中也能取得佳绩。

当评论师和经济学家研究 2008 到 2009 年度的世界经济危机时，他们可能为引发多米诺骨牌倒塌的关键因素是什么而争论不休。但对于危机的到来，人们的意见却是一致的。次贷市场的危机推动触发了金融机构和汽车制造商的破产、全球信用市场冻结、股票市场混乱、房地产和零售业萧条；同时，眼见 401K 计划、大学基金、退休梦破灭以及数以百万计的人们日益为生计犯愁，到处弥漫着失落情绪。

由于这次经济衰退的深度和广度，消费者改变了饮食习惯和燃料消费方式。即使在我们这个经济波动影响较小的行业中，经济衰退使我们所服务的客户和市场感受到了压力，需求有所减少，由此形成一个与以往多年大不相同的经营环境。

随着全球经济的回暖，我们期待着经营条件的改善。我们看到，在我们的重要市场和区域上，需求正在回升，同时北美和欧洲的丰收呈现出供应充足的迹象。

### **稳健的经营业绩**

在 2009 财年，ADM 继续实现“零事故率、零伤亡率”安全目标方面的重大进步。我们的误工频率降低了 10%，我们的可记录事故率比 2008 年减少了 20%。

我们的财务成果可谓是“上下两个半年不尽相同。”由于油料种子收入丰厚，且在农业服务板块获得前所未有的佳绩，我们在上半年取得了优良业绩。在下半年，我们感受

到了经济萧条的全面冲击。乙醇利润持续下滑，一些投资业务的不寻常项目也影响到了我们的业绩。

总的来说，ADM 在 2009 年的净收益为 17 亿美元。营业收入为 692 亿美元。我们增加了股息并将连续股息支付的年份记录延长到了 77 年。

我们的资产负债表账面良好，并保持了优良的信用等级。我们努力减少来自订约方的风险。2009 年 6 月 30 日，公司的现金和短期有价证券达到 16 亿美元，流动比率达到健康的 2.2 比 1。

我们还专注于经营效率。我们利用各种不同机会进行战略投资，以积累长期价值。

总的来说，在这困难重重的一年中，我们继续保持良好的发展态势，并为美好的未来奠定了基础——未来我们将继续利用我们全球各地的资产基础和人才，实现我们对股东、员工、客户、业务伙伴和经营所在社区的诺言。

## **战略进展**

我们的战略是：扩充我们核心模式的规模直达全球，扩展我们所采购、加工的农产品的数量和范围，以及增加我们产品种类的数量和多样性。

在油料种子加工业务方面，我们通过扩大世界各个主要种植区域的作物采购能力以及在消费潜力较大地区的加工能力，继续执行我们的策略工作。在这些重要种植区域之一的南美，我们提高了种植能力和驳船队的运力。在巴西的 Rondonopolis 油料种子压榨工厂，我们扩大了生物柴油的生产能力，由此可从生产的植物油中获取更多的价值。我们增加了肥料混合能力，以提高我们和当地种植者的大豆生产计划。我们收购了秘鲁的油料包装设施，以销售高利润的成品。在德国东南部，我们收购了一家油菜籽加工厂，以便利我们进入东欧市场。通过北美的包装油合资企业——Stratas Foods 公司，我们将 ADM 的高效采购、加工和精炼业务与 Associated British Foods 公司的销售能力合二为一。

我们现在正努力减少玉米加工业务的经营成本，并通过扩展产品类别来提高经营价值。我们的新联合发电厂将有助于减少两座大型玉米加工厂在运转中的能源消耗。位于爱荷华州 Clinton 的第一家工厂在第四季度建成投产；第二座位于内布拉斯加州的 Columbus，预计将于本日历年度后期投入运营。我们还在现有 ADM 湿磨设备的基础上，增加了大型玉米干磨设备。根据计划，位于内布拉斯加州 Columbus 和爱荷华州 Cedar Rapids 的干磨设备将分别于本日历年度晚些时候和下一日历年度下半年投入运营。它们将充分利用现有的运输和能源基础设施，并生产出低成本的乙醇以满足美国对可再生燃料不断增长的需求。在伊利诺斯州的 Decatur，我们完成了乙二醇工厂的第一期工程，该工厂将为我们玉米湿磨厂中的淀粉或是生物柴油工厂中的甘油提供其它用途。该工厂生产的丙烯和乙二醇将为多种市场的客户提供物美价廉的直接替代型产品。根据我们 PHA（一种可再生塑料）生产工厂的计划，该厂将于本日历年度稍后投产。

根据本公司争取种植农产品种类多样化的策略，我们的原料基地增加了甘蔗，和 Grupo Cabrera 合作打造、经营两座糖和乙醇工厂，以满足这两种产品在巴西不断增长的市场。我们和可再生能源研究伙伴 ConocoPhillips 共同树立了重大里程碑，由此我们将很快开始建设一家示范工厂来将玉米纤维转化为生物质原油产品。此类产品经过加工，可生产出汽油和一系列其它传统炼油厂的产品。我们还加强了与 Deere & Co.和 Monsanto 公司的协作，以探索如何可持续地收割玉米杆、玉米穗轴和叶子来作为生物燃料的原料、动物饲料以及可燃烧成生产用蒸汽和电力的废料。

在我们的农业服务业务中，我们扩展了种植基地和运输网络，以改善我们的农产品种植种类和经营灵活性。我们增强了美国的谷仓经营业务，以支持扩张后的玉米、小麦、蜀黍、大豆和菜籽油种植活动。我们还收购了远洋船舶，由此 ADM 将能更加低廉、高效地将谷物输送到世界各地的港口去。

在宾夕法尼亚州的 Hazleton，我们的新可可加工工厂第一期已经上线，它将提供我们在北美地区经营可可的效率，同时还增强了我们的成品和半成品巧克力生产线。在欧洲，我们收购了巧克力制造商 Schokinag，由此打开了高增值的欧洲工业巧克力市场。此外，在加纳的 Kumasi，我们的可可加工工厂已经完工并投入运行，它将扩展我们在可可种植区的业务。

总而言之，如今全世界都期待农业能满足日益增长的需求，而我们本年度的各项举措将帮助提升 ADM 的产量和能力。展望未来，我们相信，原料多样化、地域拓展以及可再生产品种类扩展将为我们公司提供更多的机会，提高我们的竞争力。

### **公司重要优先工作的可衡量成果**

为了打造我们实现这些策略目标的整体能力，ADM 专注于我们企业的优先工作：安全、绩效、成本管理和可持续性。在 2009 年当中，我们在这几个方面均取得了进展。

除了之前提到的安全方面的改善，我们还开始在全公司范围内推动我们“基于价值的安全®”计划（简称 VBS）。VBS 通过为员工和承包商提供培训，使得他们能够对员工的安全行为进行实在、富有建设性的观察，以及以协作、分立的方式提供对这些行为的反馈，由此鼓励工作场所的安全行为。我们相信，该计划对于帮助我们在将来数月和数年中进一步改善安全将具有巨大作用。

为了进一步增强全公司的绩效，ADM 修订了我们的薪酬结构。它还部署了新的专业目标计划和发展计划，使得员工的工作和企业的战略和优先工作更加协调一致。为强化 ADM 作为低成本制造商的地位，我们还采取了其它措施来减少营运成本。我们了解进一步降低成本的机会，努力地大幅提高整个机构的成本管理。

在将可持续发展纳入我们的业务程序方面，我们也实现了跃进。我们完成了全球水分析的首期工作，这是我们为全球的 ADM 机构开发和制定水管理方针的基础。在伊利诺伊州的 Decatur，我们启动了一个项目，用于在地下深处存储我们在乙醇生产中产生的二氧化碳，由此减少二氧化碳的整体排放。我们和主要的非政府性机构形成伙伴关系，以解决世界各地农业人口所面临的重大问题。此外，针对亚马逊生物群落区近期发生的森林砍伐，我们承诺对此类地区所种植大豆实行了延期偿付。

### **展望未来**

所有这些成果离不开我们的 28000 名员工，他们的专业素质和敬业态度帮助 ADM 度过全球衰退，让我们再次获得成功。我们具有一套强大而又灵活的组织结构，它帮助我们针对浮现的机会和不断变化的客户需求，实行快速有效的反应。我们强调结果责任制和人才规划，这将确保我们在将来能够实行人才的合理部署。

在撰写本次报告的过程中，有些重要指标显示，全球经济的低谷可能已经过去。通过采取战略措施以改善资产负债表和积蓄未来实力，我们已经整装待发，准备迎接全球市场复苏所带来的新机会。

在 2010 年和其后的时间里，我们将继续坚持重视用正确的方式获得正确的结果，为股东、员工、客户和社区创造利益。我们将继续服务于食物和能源方面的关键需求。作为一家对世界起着重要作用的公司，我们将继续执行下去。

Patricia A. Woertz

主席、首席执行官兼总裁