



超越投资

淡马锡年度报告 2013

TEMASEK



超越投资

淡马锡创立于1974年，这份第十期《年度报告》标志着我们成立39周年。

我们与新加坡共同成长，并逐步把业务扩展至亚洲及其他增长中的经济体。

时至今日，淡马锡的投资组合价值已超过 2,000 亿新元。

作为一个积极活跃的投资者、一家着眼未来的机构和备受信赖的资产管护者，我们在淡马锡宪章和我们特有的价值观“举才、卓越、尊重、诚信、协作、互信”（MERITT）的指引下，时刻都在思索如何超越今日、超越投资。

10年前，我们制定了可持续的慈善捐助政策。10年来，我们旗下的捐助基金和慈善机构在海内外开展了各类活动，受惠人士已超过 10 万人。

所谓“前人栽树，后人乘凉”，我们得益于先辈留下的树荫，我们今天栽种的树木也将为下一代挡风遮雨。

目录

淡马锡宪章	4
业绩概览	6
董事长汇报	8
投资组合概览	14
投资组合摘要	16
自成立以来的投资组合价值	18
股东总回报	19
集团财务概要	20
审计师声明	22
董事声明	23
集团财务摘要	24
集团损益表	26
集团资产负债表	27
集团现金流量表	28
集团股东权益变动表	29
融资架构	30



请扫描 QR 码
登陆 www.temasekreview.com.sg
浏览淡马锡年度报告2013

打造我们的投资组合	32
投资理念	34
年度投资回顾	36
投资展望	38
财富增值架构	40
管理风险	41
塑造我们的机构	48
我们的价值观	50
治理架构	51
董事会	58
高级管理层	60
淡马锡脉动	64
薪酬制度	67
拓展视野	70
友好交流	72
淡马锡国际委员会	74
淡马锡顾问委员会	75
社会承诺	76
温暖人生	78
主要投资	84
联络信息	94
淡马锡成立时的投资组合	96

前人栽树，后人乘凉



老香灰莉树 (The Grand Old Tembusu)

这棵生长在新加坡植物园内繁茂的老香灰莉树，被列为国家古树之一，也出现在新加坡五元纸币图案上。它是东南亚的原生树种，坚韧不拔，即使在恶劣的环境下也能茁壮成长并存活200年。

淡马锡宪章

淡马锡是积极活跃的投资者与股东。

我们长期提供可持续的价值。

淡马锡是一家着眼未来的机构。

我们行事讲求诚信，并致力追求卓越。

淡马锡是备受信赖的资产管护者。

我们力求为世代民众谋福利。



业绩概览

(截至3月31日)

在全球局势不明朗的情况下，淡马锡投资组合价值在截至2013年3月31日的本财政年度达到了历史新高。作为一个投资者和拥有者，一家机构和资产管护者，我们着眼未来、稳步发展，不断培养我们的员工，增强我们的能力。

投资组合价值

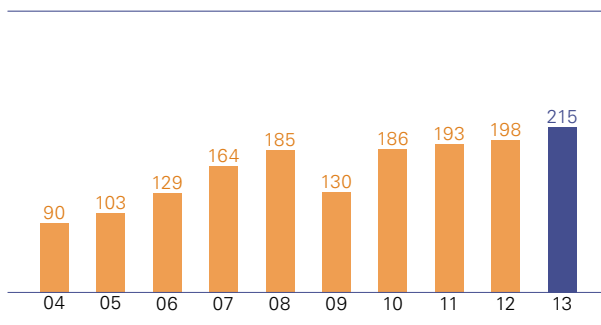
在过去10年

增长 1,540 亿新元

2,150亿新元

投资组合价值

投资组合价值 (10 亿新元)



股东总回报

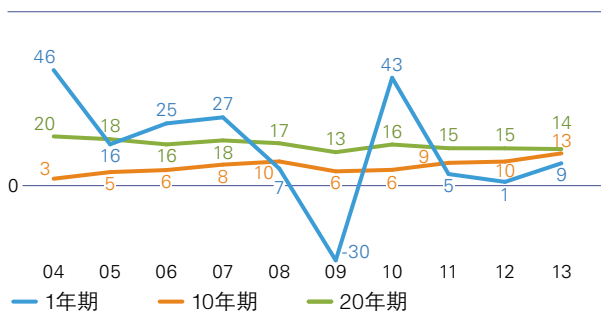
10年期股东年化复合

回报率为 13%

8.86%

1年期股东回报率

以新元计算的滚动股东总回报率 (%)



积极活跃的投资者

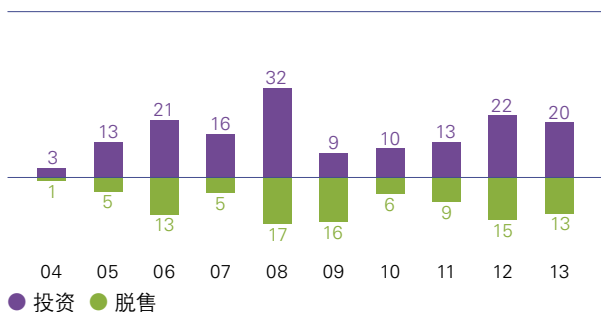
过去10年投资 1,590 亿新元

脱售 1,000 亿新元

70亿新元

本财政年度净投资总额

投资与脱售 (10 亿新元)



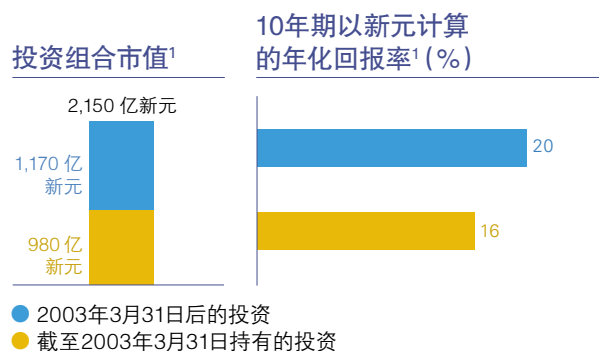
不同年限投资组合属于淡马锡的10年期回报率

期限10年以上的投资

在过去10年实现 16% 的年化回报率

20%

2003年3月后投资的10年期回报率



集团股东权益

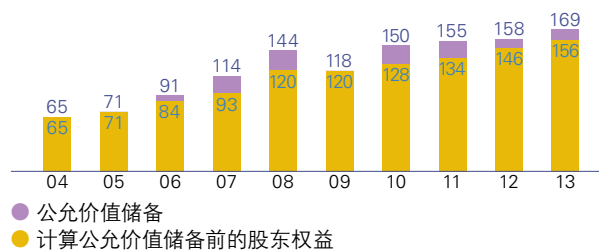
计算公允价值储备前

的股东权益是 1,560 亿新元

1,690亿新元

集团股东权益

集团股东权益 (10 亿新元)



集团净利

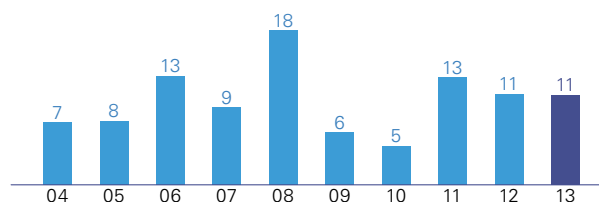
过去10年间

集团每年平均净利为 100 亿新元

110亿新元

集团净利

集团净利 (10 亿新元)

¹ 截至2013年3月31日。

去年标志着全球经济的转折点。

原本危急的欧洲经济刚从悬崖边缘脱离险境。美国联邦储备局的货币宽松政策为美国经济带来初步复苏的迹象。中国准备重塑经济结构，以获得更加平稳及可持续的发展。

各大经济体同步采取大规模银根宽松政策，缓解了它们所受到的冲击。

小型开放经济体受到流动性资产和资本流动大幅上升的冲击，包括热钱涌入给实体资产定价带来通胀压力。

欧洲、中国和美国仍旧面对潜在的结构风险。中型经济体如韩国、墨西哥和土耳其则得益于自身的结构改革。

业绩摘要

截至2013年3月31日的财政年度末，淡马锡的投资组合价值为创纪录的 2,150 亿新元¹，并且维持着净现金状况。

1年期股东总回报率为 8.86%，为我们带来高于经风险调整后要求的资本回报率、总值 37 亿新元的财富增值。3年期的年复合股东总回报率为 4.94%。

更长期限的10年期和20年期股东总回报率保持稳健，分别为 13% 和 14%。淡马锡自1974年成立以来的股东总回报率达到 16%。

过去10年，我们以新元计算的投资组合价值与2003年3月时 610 亿新元的低谷相比增长了超过三倍²。

在亚洲包括新加坡的曝险（即“投资组合敞口”）稳定保持在 71%。过去6年，新加坡资产大约占我们整体曝险的三分之一，增长步伐跟整体投资组合一致。

我们的投资组合 73% 以上是流动及上市资产。

集团股东权益增加至 1,690 亿新元，包括 130 亿新元的公允价值储备。

集团净利稳定保持在 110 亿新元。其中，淡马锡投资活动取得了较高的实际收益，抵消了旗下一些投资组合公司由于全球经济趋弱导致的疲软业绩。

14%

20年期股东总回报率

16%

自成立以来
的股东总回报率

¹ 截至2013年3月31日为 1,730 亿美元。

² 过去10年，我们以美元计算的投资组合价值与2003年3月末时的 340 亿美元相比增长超过五倍，间接体现出过去10年间新元的升值超过美元。

我们投资资金的主要来源包括从投资活动中获得的股息、分红和实际脱售收益，偶尔也通过发债获得资金补充。

标准普尔和穆迪分别继续给予我们 AAA 和 Aaa 的评级。自2004年进行初始评级以来，这已是淡马锡第10年获得此最高评级。

本财政年度信贷市场环境良好， we 有机会发行两支总额达 17 亿美元的美元长期债券。与此同时，我们也继续探讨发行零售债券的可行性。

投资活动

总体而言，本财政年度淡马锡共进行 200 亿新元的投资，并脱售了 130 亿新元的资产。主要的净投资是在能源与资源行业，以及北美洲和欧洲市场。

本财年我们重新调整了在金融服务业的投资组合，投资 80 亿新元的同时脱售了 70 亿新元的资产。我们增持全球市值最高的银行—中国工商银行，并入友邦保险（AIA）及平安保险，以深化在亚洲保险业的曝险份额。金融服务业依旧是我们最大的曝险领域，占整个投资组合的 31%。

我们增加了在能源与资源领域的投资，净投资额达 40 亿新元。其中包括投资于西班牙的上市综合石油公司 Repsol 6% 的股权，该公司在全球拥有大量业务。我们也投资了昆仑能源，一家从事天然气开发运输和综合利用的中国公司。此外，还投资了经营液化天然气出口终端的美国公司 Cheniere Energy。

在资源领域，我们投资于加拿大上市的国际矿业公司 Turquoise Hill Resources，该公司的主要资产位于蒙古。

在新加坡，我们参与了奥兰国际（Olam International）的附认股权证债券供股发行。此后又通过一系列市场收购，将所持股权从 16% 增加到接近 23%。

2013年3月之后，我们还投资了一家金融信息服务公司 Markit。

2,150亿新元
创纪录的投资组合价值

73%
流动及上市资产

截至2013年3月31日，根据资产所在地区来划分，我们在新加坡和中国的曝险份额仍然最大，分别占投资组合的 30% 和 23%。

北美洲和欧洲的曝险增加到 12%，主要来自能源与资源领域的多项投资。其他投资包括在德国特殊化学品公司赢创 (Evonik) 工业集团 4.6% 的股权投资。

澳大利亚和新西兰的曝险略为减少至投资组合的 13%，而拉丁美洲的曝险则增加到 2%。

当我们进行投资或脱售时，偶尔会使用买入和卖出期权。截至2013年3月31日，这部分期权票面总值为 2.22 亿新元。

我们主要是一家进行股权直投的投资者，第三方管理的基金占整个投资组合不到 10%。

机构行动举措

在机构层面，我们积极地寻求新商机，用心耕耘，拓展新业务。

新成立的企业发展部将融合现有的多个平台和项目，涵盖我们针对起步企业的风险投资以及新商业模式，以应对日新月异的机会和需求。

本财年我们以 10 亿美元的初始资本设立蘭亭能源 (Pavilion Energy)，基于区域对清洁能源日益增长的需求，尤其是液化天然气供应链的相关业务。蘭亭能源将是一家独立运营的淡马锡投资组合公司，拥有自己的董事会、管理层和运营机制。

海丽凯 (Heliconia) 资本管理公司为新加坡的中小企业提供成长资金。海丽凯已在几家新加坡本地公司进行了起步阶段的联合投资，其中包括主营智能手机相机先进微光学元件的领先开发商 Heptagon 公司，以及高性能视频游戏系统领域的领先企业 Razer。

200亿新元
投资

130亿新元
脱售

另一投资平台 Clifford Capital 于2012年底开始运营，重点是资助新加坡公司开拓新市场。我们的子公司祥峰投资（Vertex）在亚洲及美国针对起步阶段的企业进行投资。这两家公司联同海丽凯，为小型企业提供了不同增长阶段所需资本。

我们跟马来西亚国库控股在新加坡和马来西亚的联合投资项目进展顺利。新加坡的项目已经破土动工。位于柔佛伊斯干达的养生项目已于6月成功推出，另一个项目预计在2013年底推出。

作为一家机构，我们不断加强自身能力，改进运营系统。例如，采用淡马锡预期回报模型来模拟长期预期回报，打造多个信息技术平台以改进工作流程和风险防范。

我们正在筹备设立欧洲和美国办事处，以加强在这两个市场的业务能力。

超越投资

我们不仅仅是投资者。

我们首先是从长远利益出发的所有者，为后代打造投资组合。我们是着眼未来的机构，牢记自己的职责，不断挑战自我，为应对将来的困难做好准备，并致力于长远发展。我们也是富有责任感的资产管护者，努力提升相关社群的福祉。

作为积极的投资者与股东，我们专注于实现创造长远价值。

作为一家着眼未来的机构，我们设立评估指标以强化机构纪律。自2004年开始发布、迄今已经第十期的《淡马锡年度报告》，便是这样一个公开指标。我们自愿接受信贷评级，并发行淡马锡债券，这些体现了我们加强组织的努力。

淡马锡在可持续的基础上向股东派息并基于所得盈利纳税，直接纳入新加坡政府财政收入。不仅如此，除了派息和纳税，我们也立意成为备受信赖的资产管护者。

1,690亿新元
集团股东权益

110亿新元
集团净利

我们的基金会
可以帮助许多人
自我提升、改善生活。

新加坡是个面积狭小的城市国家，天然资源匮乏、人口相对较少，同时也是非常开放并具有竞争力的经济体。新加坡的经济优势很大程度上源于其雄厚的储备。我们希望今后继续通过可持续的投资回报为新加坡的财政收入做出贡献。

除了投资活动，我们也建立了一些利益相关群体，包括资助多个非盈利慈善机构，与它们分享淡马锡的成功果实。我们的公益捐献来自投资回报中高于经风险调整后要求资本回报的那一部分。我们设立基金会为许多非盈利慈善组织提供持久的资助。而这些组织本着公益精神，通过各种教育、医疗保健、知识传授计划，让许多人士能够自我提升和改善生活。

所谓“前人栽树，后人乘凉”。一个社会的繁荣，一个民族的进步，有赖于前人为后人造福。淡马锡团队也将勤于耕耘，植树成林。

由衷感谢

没有各方人士的支持，我们不可能取得成功。

我要感谢董事会同仁给予我们的信心与信任，以及他们对淡马锡使命的奉献精神。我们的董事都是各界杰出领袖，和我共同分担了指引淡马锡前进的重任。

我热烈欢迎黄鲁胜先生于2013年3月加入董事会。鲁胜是法律界的领袖人物，他为我们带来了丰富经验和深入见解。如我去年提到的，另一位新董事林文兴先生于2012年6月加入董事会。同时，我谨代表董事会向柯宗盛先生致以特别谢意，他在2012年5月退休前历任董事及副董事长，为淡马锡服务了近15年。

我也要感谢历届和现任的淡马锡团队。他们承担建立和塑造淡马锡的职责，能够迅速应变，不断自我更新。整体而言，他们是全心投入的资产管护者，肩负着淡马锡的未来。

我也要向更广大的利益相关群体致以谢意。首先要感谢我们的股东财政部长¹。一直以来，历届财政部长都坚定支持淡马锡作为长期投资者的角色。正因为他们的支持，我们才有信心在明知可能面对市场动荡的情况下进行一些重大投资。

财政部长始终坚守作为股东的原则，避免干涉淡马锡董事会和管理层的决策，令淡马锡能够以商业模式运作并发扬淡马锡宪章精神。

我对于我们投资组合中几家实力雄厚的公司怀有特殊感情。这些公司与我们相伴多年，有些更创立于1974年淡马锡成立之前。我见证了它们从新加坡本土企业成长为区域或国际领先公司，为我们奠定了坚实基础，令淡马锡能满怀信心在亚洲和其他地区拓展业务。

此外，我们诚挚感谢海内外友人给予的支持与指导。淡马锡国际委员会、顾问委员会以及国际委员会荣誉委员当中，很多都是全球最为睿智的商业领袖，他们的精辟见解令我们受益匪浅。

在阔步迈入第40个年头之际，我们坚持淡马锡精神，珍惜自身作为积极活跃的投资者和拥有者的角色，为了明天耕耘不辍。同时，我们乐于承担投资以外的社会责任，努力成为社会和后代人民信赖的资产管护者。



丹那巴南
董事长

2013年7月

“前人栽树，后人乘凉”。
淡马锡勤于耕耘，
植树成林。

1 依据新加坡财政部（成立）法（第183章），财政部长为法人团体，是淡马锡的股东。





投资组合概览

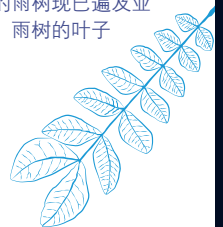
投资组合摘要	16
自成立以来的投资组合价值	18
股东总回报	19

“人人都能投资，但我们的目标是为世代守护和增加财富。”

Kristian Zimmermann
风险管理部总监

雨树

源自墨西哥、巴西和秘鲁的雨树现已遍及亚洲，伞状的树冠是其特色。雨树的叶子在雨天时会折叠起来，让雨水落到地面滋润土地。许多动物、禽鸟和昆虫爱在雨树上栖息，并以其果实、花卉为食。



投资组合摘要

(截至3月31日)

淡马锡拥有 2,150 亿新元的净投资组合，大部分是股权投资。我们在发达经济体¹的曝险占58%，在增长中区域²的曝险占42%。



全球曝险³

41%

新加坡以外的
亚洲地区

30%

新加坡

25%

北美洲及欧洲、
澳大利亚及新西兰

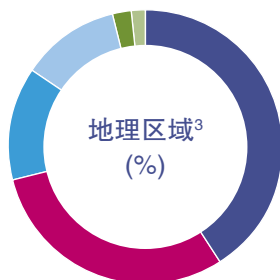
4%

拉丁美洲、非洲、
中亚及中东

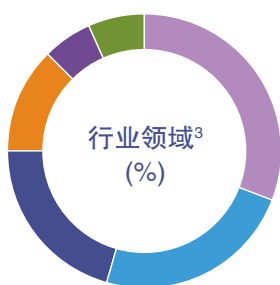
¹ 新加坡、日本及韩国、北美洲及欧洲、澳大利亚及新西兰。

² 亚洲（新加坡、日本及韩国除外），拉丁美洲、中亚及中东。

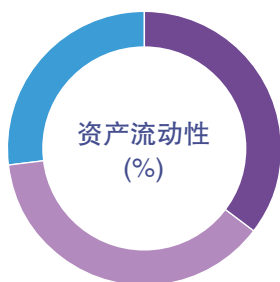
³ 根据所包含资产的地域所在划分。



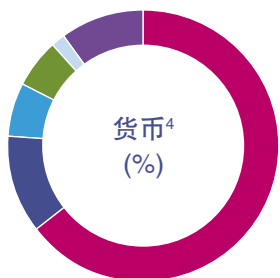
	2013	2012
● 新加坡以外的亚洲地区	41	42
● 新加坡	30	30
● 澳大利亚及新西兰	13	14
● 北美洲及欧洲	12	11
● 拉丁美洲	2	1
● 非洲、中亚及中东	2	2



	2013	2012
● 金融服务	31	31
● 电信、媒体与科技	24	24
● 交通与工业	20	21
● 生命科学、消费与房地产	12	12
● 能源与资源	6	6
● 其他	7	6



	2013	2012
● 上市大型资产（20% 以上的市场份额）	38	37
● 流动资产及持股率低于 20% 的上市资产	35	36
● 非上市资产	27	27



	2013	2012
● 新元	65	65
● 港元	11	12
● 美元	6	7
● 英镑	6	6
● 欧元	2	1
● 其他	10	9

⁴ 根据币种划分资产分布。

自成立以来的投资组合价值

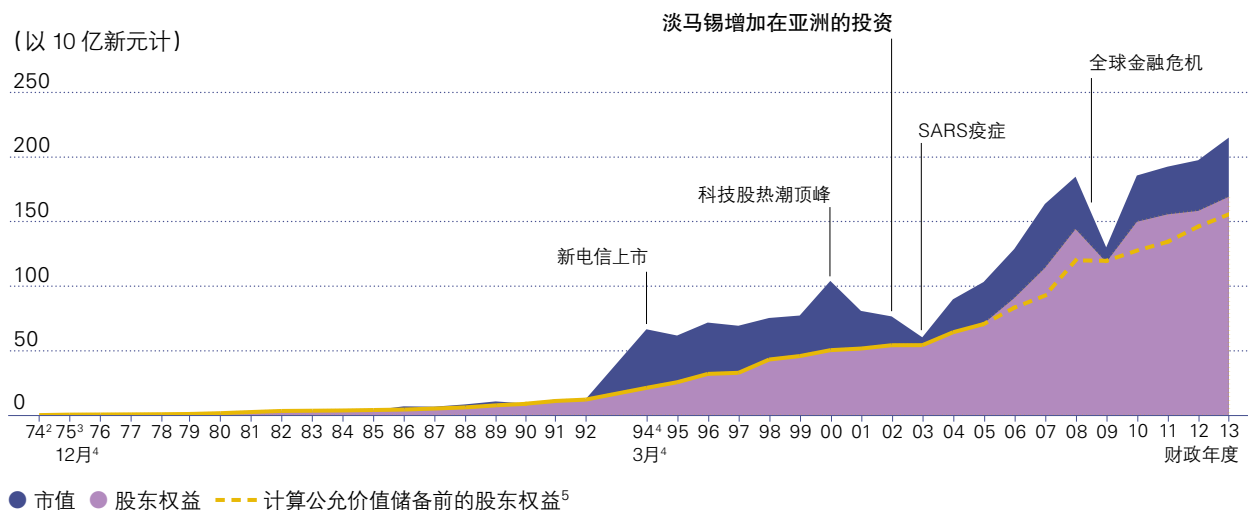
淡马锡成立于1974年，最初的投资组合总值为 3.54 亿新元。

我们的初始投资组合公司¹绝大多数为起步公司和联营公司。这包括一家低成本飞禽公园，它既是休闲场所，也是新加坡工业化初期污染情况的警示钟。这些公司当中，新加坡航空和新加坡动物园等已成长为新加坡的著名品牌，另一些企业如星展集团与吉宝企业已发展成为在地区或全球享有声誉的集团。

20年后，新加坡政府决定对本地多项公共服务事业进行企业化。四家法定机构相继被企业化并纳入淡马锡，以商业模式管理运作。它们是新加坡电信、新加坡国际港务集团、新加坡能源及新传媒集团。其中一些机构之后进行重组，发电与街道照明资产从新加坡能源剥离出来，通过商业竞标出售。新加坡能源自身进而投资于澳大利亚的电网资产。从新加坡国际港务集团分离出来的资产也发展为新的业务，例如专注于区域性房地产的丰树投资，而新加坡国际港务集团则蜕变成为国际化的港口运营企业。

过去10年间，淡马锡的投资组合价值从2003年3月的 610 亿新元增加至2013年3月的 2,150 亿新元，创历史新高。

淡马锡自成立以来的投资组合价值



¹ 请见 96 页的淡马锡初始投资组合公司清单。

² 淡马锡在1974年6月25日成立。

³ 1975财政年度开始于1974年6月25日，结束于1975年12月31日。

⁴ 财政年度的截止日期在1994年从1993年以前的12月31日改为3月31日。

⁵ 随着《新加坡会计准则第39号-金融工具：确认和计量》在截至2006年3月31日的财政年度里被采用，可供出售的金融资产必须以公允价值计算。

股东总回报

股东总回报计算的是我们的股东所获得的复合年回报率，包括派发给股东的股息，但不包括股东注入的资金。

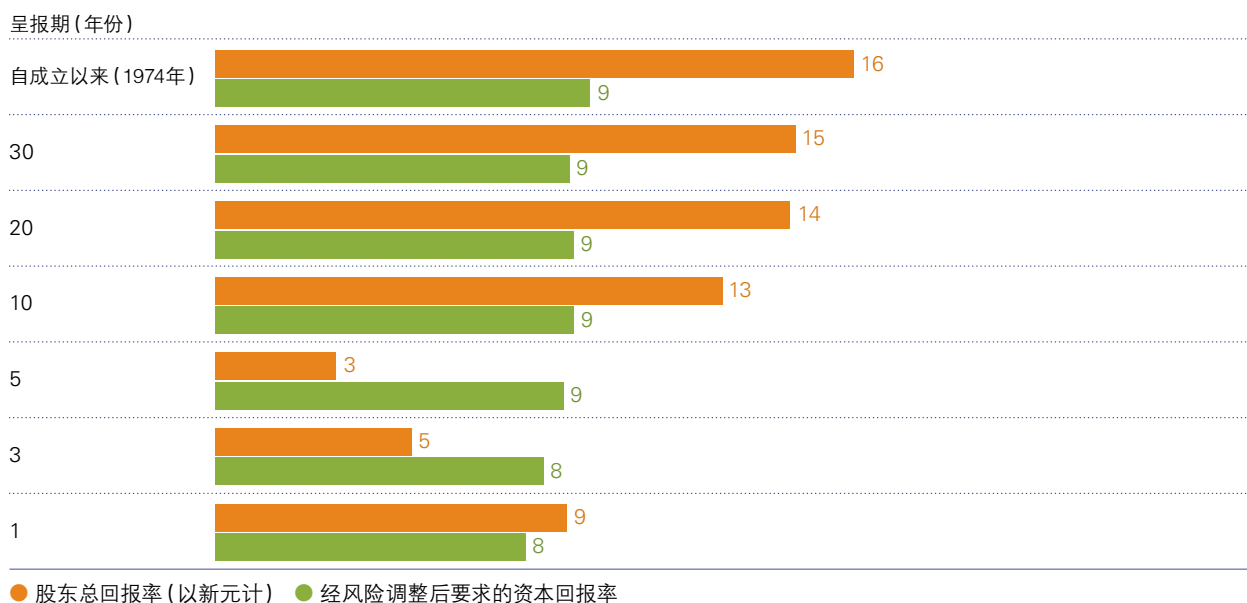
在截至2013年3月31日的财政年度，我们的1年期新元⁶股东总回报率为8.86%，3年期股东总回报率为4.94%。

较长期的10年期、20年期及30年期股东总回报率分别为13%、14%及15%。成立39年以来的复合股东总回报率为16%。

多年来淡马锡经风险调整后要求的平均资本回报率约为8-9%。新加坡过去10年来的年化核心通货膨胀率约为2.0%⁷。

以新元计算的股东总回报对比经风险调整后要求的资本回报率 (%)

(截至2013年3月31日)



⁶ 分别为10%、9%、5%、17%、16%、17%及18%的1年期、3年期、5年期、10年期、20年期、30年期及39年期美元股东总回报率。

⁷ 截至2013年3月，分别为2.2%、2.2%、2.0%及1.7%的新加坡1年期、3年期、10年期及20年期年化核心通货膨胀率（资料来源：新加坡金融管理局）。



集团财务概要

审计师声明	22
董事声明	23
集团财务摘要	24
集团损益表	26
集团资产负债表	27
集团现金流动表	28
集团股东权益变动表	29

融资架构

“我们投资不仅是为了
创造财富，也为发展机构、
培养人才和回馈社会。”

俞珊瑚
投资部副总监

橡树

由一颗小小橡子生长而成的大橡树，是猫头鹰和松鼠栖息的良木。橡树因其高大、坚硬、强悍及长寿的特质而闻名。橡树是全世界最具韧性的树种之一。一般在生长约20年后开始结橡果。



审计师声明

我们是淡马锡控股（私人）有限公司（简称「贵公司」）的审计师，我们已审计贵公司及其子公司（合称「贵集团」）2008、2009、2010、2011、2012及2013年截至3月31日财政年度的法定合并财务报表，并出具了无保留意见的审计报告¹。贵集团2004、2005、2006及2007年截至3月31日财政年度的法定合并财务报表，则由普华永道会计师事务所（PricewaterhouseCoopers LLP）²审计，该事务所的审计师对于上述各年度的法定合并财务报表的审计报告³均出具了无保留意见。

根据新加坡公司法第50章，贵公司是一家享有豁免权的私人企业，无需公布其经过审计的法定合并财务报表。

刊载于第24至29页中2004至2013年截至3月31日财政年度的集团财务概要的编制与呈报，是贵公司管理层的责任。集团财务概要包括：根据经审计的贵集团法定合并财务报表而编制与呈报的2004年至2013年截至3月31日财政年度的集团财务摘要、集团损益表、集团资产负债表及集团现金流量表，以及2012年和2013年截至3月31日财政年度的集团股东权益变动表。集团财务概要不包括所有在新加坡会计准则下编制的经审计法定合并财务报表所需的披露。因此，使用贵集团财务概要时，不能把它解读为贵集团经审计的法定合并财务报表。

我们的责任是根据《新加坡审计准则810-财务报表概要报告的准则和步骤》进行审核工作，并提出意见。

我们的意见是，贵集团财务概要的编制及呈报，在所有重大事项上与贵集团经审计的法定合并财务报表是一致的。



毕马威会计师事务所（KPMG LLP）

审计师与注册会计师
新加坡

2013年6月26日

¹ 分别发表于2008年7月16日、2009年7月15日、2010年7月1日、2011年6月29日、2012年6月27日及2013年6月26日。

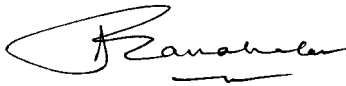
² 普华永道会计师事务所在2009年1月1日从合伙人组织性质转为有限合伙事务所。

³ 分别发表于2004年6月24日、2005年7月15日、2006年7月13日及2007年7月5日。

董事声明

我们的审计师毕马威会计师事务所（KPMG LLP）对淡马锡控股（私人）有限公司及其子公司（「集团」）从2008年至2013年截至3月31日财政年度经审计的法定合并财务报表提呈了无保留意见的报告。从2004年至2007年截至3月31日财政年度，我们的审计师普华永道会计师事务所（PricewaterhouseCoopers LLP）²，已对集团从2004年至2007年截至3月31日财政年度经审计的法定合并财务报表出具了无保留意见的报告。

谨此代表全体董事



丹那巴南

主席

2013年6月26日



何晶

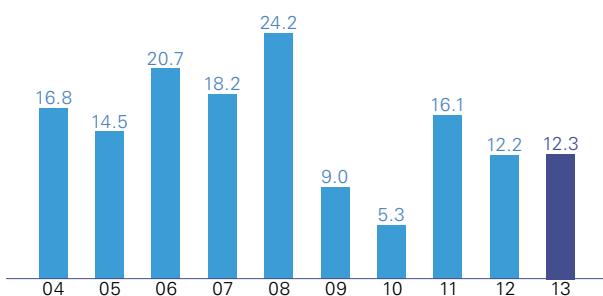
执行董事兼首席执行官

2013年6月26日

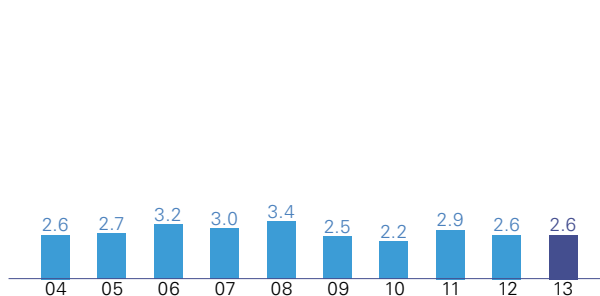
集团财务摘要¹

(截至3月31日之财政年度)

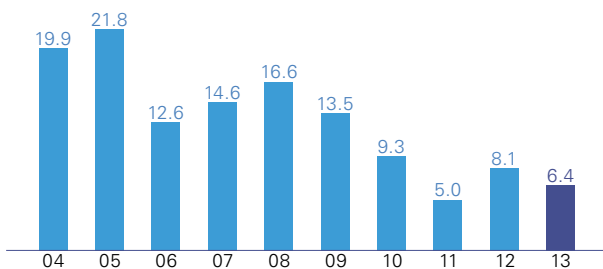
盈利率² (%)



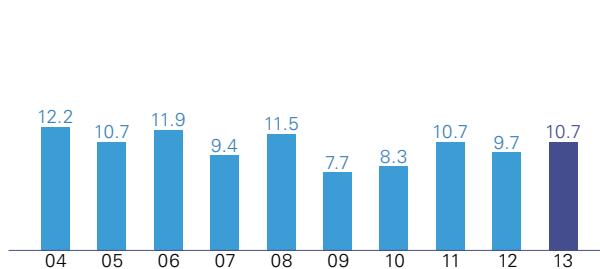
增值/雇员成本³



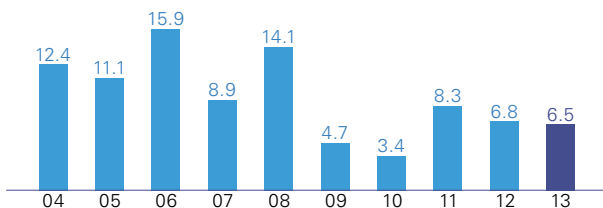
净负债与资本比⁴ (%)



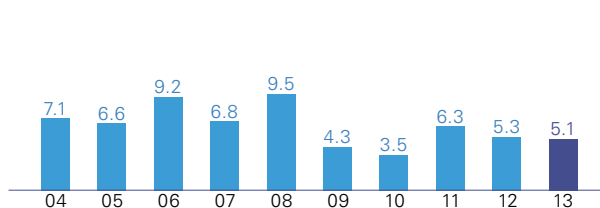
税息折旧与摊销前利润利息覆盖率⁵



平均股本回报⁶ (%)



平均资产回报⁷ (%)



¹ 集团财务概要，包括第24页至29页的摘要，是根据集团2004至2013年截至3月31日财政年度经审计的法定合并财务报表而编制并呈报。

² 联营公司、合作伙伴与合资公司的应占损益前的盈利，以营收的百分比呈报。

³ 每1元雇员成本的总增值。

⁴ 净负债，以股东权益、少数股东权益与净负债总和的百分比呈报。

⁵ 未扣除所得税、财务开支、折旧、摊销及产业、厂房与设备及无形资产减值前的盈利，除以财务开支。

⁶ 归属公司股东盈利，以平均股本回报的百分比呈报。

⁷ 总盈利，加回融资成本，以平均总资产回报的百分比呈报。

集团损益表（以 10 亿新元计）

截至3月31日 之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
收益	56.5	67.5	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	83.5	83.5	83.8
税前盈利	11.8	12.2	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	17.8	14.8	15.2
公司归属 股东盈利	7.4	7.5	12.8	9.1	18.2	6.2	4.6	12.7	10.7	10.6

集团资产负债表（以 10 亿新元计）

截至3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
总资产	180.8	199.1	213.7	242.4	295.5	247.9	284.8	297.9	302.6	317.4
计算公允价值储备 前的股东权益	64.5	70.9	83.6	92.9	120.2	119.9	127.8	134.6	146.4	155.9
公允价值储备 ⁸	-	-	7.0	21.1	23.9	(1.5)	21.9	20.9	11.8	13.2
股东权益	64.5	70.9	90.6	114.0	144.1	118.4	149.7	155.5	158.2	169.1
净负债 ⁹	21.9	26.9	16.7	23.6	33.8	22.1	17.8	9.5	16.1	13.3

⁸ 在截至2006年3月31日的财政年之前，长期投资是以成本扣除价值缩减准备金计值。随着《新加坡会计准则第39号-金融工具：确认和计量》在截至2006年3月31日财政年里采用，可供脱售的金融资产必须以公允价值计算。在每个呈报日，可供出售金融资产须按其公允价值计算。减值亏损以外的公允价值变化被计入其他综合收入当中，并显示于股东权益的公允价值储备之中，直到这些金融资产被脱售。减值亏损则被计入损益表中。

⁹ 总负债扣除现金及现金等价物。

集团损益表

以 10 亿新元计

截至3月31日 之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
收益	56.5	67.5	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	83.5	83.5	83.8
销售成本	(37.7)	(43.8)	(53.3)	(49.3)	(53.3)	(57.5)	(50.7)	(53.0)	(56.3)	(56.0)
毛利	18.8	23.7	26.5	25.3	30.0	22.1	26.0	30.5	27.2	27.8
其他收益	5.9	4.1	9.4	8.3	15.8	16.2	4.5	4.9	6.3	5.0
开支:										
销售与分销	(3.6)	(3.9)	(4.1)	(4.3)	(5.2)	(5.0)	(5.3)	(5.8)	(5.6)	(5.2)
行政	(5.7)	(7.0)	(8.0)	(8.1)	(8.6)	(8.1)	(8.7)	(7.3)	(8.0)	(8.2)
财务	(1.7)	(2.1)	(2.4)	(2.6)	(3.2)	(2.7)	(2.4)	(2.6)	(2.6)	(2.4)
其他开支	(4.2)	(5.0)	(4.9)	(5.1)	(8.7)	(15.3)	(10.0)	(6.2)	(7.1)	(6.7)
未包含联营公司、 合作伙伴与合资企业 应占损益的盈利	9.5	9.8	16.5	13.5	20.1	7.2	4.1	13.5	10.2	10.3
联营公司及合作伙伴 应占损益	1.5	1.4	1.2	(0.8)	3.2	1.3	2.4	2.6	3.0	3.2
合资企业 应占损益	0.8	1.0	1.3	1.6	2.2	1.9	2.0	1.7	1.6	1.7
税前盈利	11.8	12.2	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	17.8	14.8	15.2
所得税开支	(2.1)	(1.8)	(2.5)	(1.3)	(3.0)	(1.3)	(1.7)	(2.0)	(1.4)	(1.9)
持续经营之业务 所得盈利	9.7	10.4	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	13.3
已终止之业务 所得盈利	-	*	*	*	-	-	-	-	-	-
总盈利	9.7	10.4	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	13.3

盈利归属:

本公司股东权益	7.4	7.5	12.8	9.1	18.2	6.2	4.6	12.7	10.7	10.6
少数股东权益	2.3	2.9	3.7	3.9	4.3	2.9	2.2	3.1	2.7	2.7
总盈利	9.7	10.4	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	13.3

* 少于 1 亿新元。

集团资产负债表

以 10 亿新元计

截至3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
计算公允价值储备前的 的股东权益	64.5	70.9	83.6	92.9	120.2	119.9	127.8	134.6	146.4	155.9
公允价值储备 ¹	-	-	7.0	21.1	23.9	(1.5)	21.9	20.9	11.8	13.2
股东权益	64.5	70.9	90.6	114.0	144.1	118.4	149.7	155.5	158.2	169.1
少数股东权益	23.9	25.3	25.4	24.4	25.7	22.6	23.5	24.0	23.5	25.6
	88.4	96.2	116.0	138.4	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	194.7
产业、厂房及设备	61.6	69.3	65.6	65.5	75.3	68.2	68.0	66.8	67.8	69.0
无形资产	13.5	14.7	14.5	14.8	21.4	19.9	19.1	18.9	17.9	18.1
投资于联营公司， 合作伙伴及合资公司	15.7	17.0	27.1	35.0	39.5	41.1	44.6	42.1	49.5	52.8
金融资产	11.7	13.8	27.5	52.3	73.9	40.2	64.2	65.3	60.7	70.0
投资产业	8.2	7.8	1.8	3.6	5.0	5.3	6.5	7.1	7.9	4.3
开发中产业	0.4	0.5	0.5	0.2	0.6	0.8	0.2	0.2	0.4	0.5
其他非流动资产	6.5	8.3	10.0	10.4	9.4	9.5	10.2	11.3	10.7	11.9
递延税款资产	1.6	2.1	1.7	1.6	1.8	2.0	1.8	1.7	1.5	1.4
净流动资产/(负债)	15.8	14.7	12.6	8.4	(3.1)	11.8	22.0	27.6	32.8	33.4
流动资产	61.6	65.6	65.0	59.0	68.6	60.9	70.2	84.5	86.2	89.4
流动负债	(45.8)	(50.9)	(52.4)	(50.6)	(71.7)	(49.1)	(48.2)	(56.9)	(53.4)	(56.0)
	135.0	148.2	161.3	191.8	223.8	198.8	236.6	241.0	249.2	261.4
非流动负债	(46.6)	(52.0)	(45.3)	(53.4)	(54.0)	(57.8)	(63.4)	(61.5)	(67.5)	(66.7)
	88.4	96.2	116.0	138.4	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	194.7

¹ 在截至2006年3月31日的财政年之前，长期投资是以成本扣除价值缩减准备金计值。随着《新加坡会计准则第39号-金融工具：确认和计量》在截至2006年3月31日财政年里采用，可供脱售的金融资产必须以公允价值计算。在每个呈报日，可供出售金融资产须按其公允价值计算。减值亏损以外的公允价值变化被计入其他综合收入当中，并显示于股东权益的公允价值储备之中直到这些金融资产被脱售。减值亏损则被计入损益表中。

集团现金流量表

以 10 亿新元计

截至3月31日 之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
扣除营运资金变动前 营运现金流量	13.9	16.9	18.6	17.6	21.2	14.0	16.4	20.2	16.8	18.4
营运资金变动	(2.5)	(4.4)	2.6	2.5	(0.3)	1.5	(4.1)	(2.9)	(1.6)	(3.2)
营运活动 所得现金	11.4	12.5	21.2	20.1	20.9	15.5	12.3	17.3	15.2	15.2
所得税支出	(1.2)	(1.5)	(1.6)	(1.6)	(2.0)	(1.8)	(1.3)	(1.3)	(2.0)	(1.7)
营运活动的 净现金流入	10.2	11.0	19.6	18.5	18.9	13.7	11.0	16.0	13.2	13.5
投资活动的净现金 流入/(流出)	(7.7)	(4.7)	(16.5)	(23.3)	(30.4)	0.1	(5.3)	(4.9)	(14.8)	(11.8)
融资活动的净现金 流入/(流出)	6.8	(4.8)	(0.2)	2.2	13.3	(6.4)	(0.2)	(1.7)	(1.4)	2.0
现金及现金等价物 净增持/(减持)	9.3	1.5	2.9	(2.6)	1.8	7.4	5.5	9.4	(3.0)	3.7

集团股东权益变动表

以 10 亿新元计

	归属本公司 股东权益				总计
	股东资本 及其他 储备金	收益 储备金	货币折算 储备金	少数股东 权益	
于2011年4月1日之结余	69.4	90.1	(4.0)	24.0	179.5
本财政年之总盈利	–	10.7	–	2.7	13.4
其他，净额 ¹	(5.2)	(2.5)	(0.3)	(3.2)	(11.2)
于2012年3月31日之结余	64.2	98.3	(4.3)	23.5	181.7
本财政年之总盈利	–	10.6	–	2.7	13.3
其他，净额 ¹	4.3	(2.3)	(1.7)	(0.6)	(0.3)
于2013年3月31日之结余	68.5	106.6	(6.0)	25.6	194.7

¹ 包含，但不限于该财政年度的变动：

- 普通股的发行；
- 金融资产公允价值的变动；
- 股东股息；
- 于联营公司及合资企业的应占储备；及
- 货币折算价差。

融资架构

我们的《淡马锡年度报告》、国际评级机构授予的信贷评级以及淡马锡债券，是我们的财务纪律和信贷质量的公开指标。

作为一家投资公司，我们自2004年起分别获标准普尔与穆迪授予 AAA 及 Aaa 的初始评级。

我们总值 100 亿美元的全球担保中期票据项目共发行了13支以新元、美元和英镑计价的淡马锡债券。中期票据项目和淡马锡债券均获得 AAA/Aaa 的评级。

截至2013年3月31日，我们已发行的中期票据项目总额大约是 117 亿新元¹，加权平均到期年限超过14年，包括我们在2005年9月第一次发行的10年期 T2015 美元淡马锡债券和最近一次2012年7月发行的10.5年期 T2023 美元淡马锡债券及30年期 T2042 美元淡马锡债券。

截至2013年3月31日，我们现行的短期借贷为 16 亿新元²，包括我们总值 50 亿美元的欧元商业票据项目中已发行的价值 13 亿新元³的欧元商业票据。该欧元商业票据项目获得了标普 A-1+ 及穆迪 P-1 的最高短期评级。

我们的长期和短期债券项目⁴进一步补充了淡马锡的资金来源，其他主要资金来源包括脱售投资所得、来自投资组合公司的股息和基金投资的收益。

截至2013年3月31日的财政年度结束，我们维持净现金状况。

淡马锡信贷评级

	标准普尔 信贷评级服务	穆迪 投资者服务
企业信贷评级	AAA	Aaa
中期票据项目	AAA	Aaa
淡马锡债券	AAA	Aaa
欧元票据项目	A-1+	P-1

¹ 截至2013年3月31日约为 94 亿美元。

² 截至2013年3月31日约为 13 亿美元。

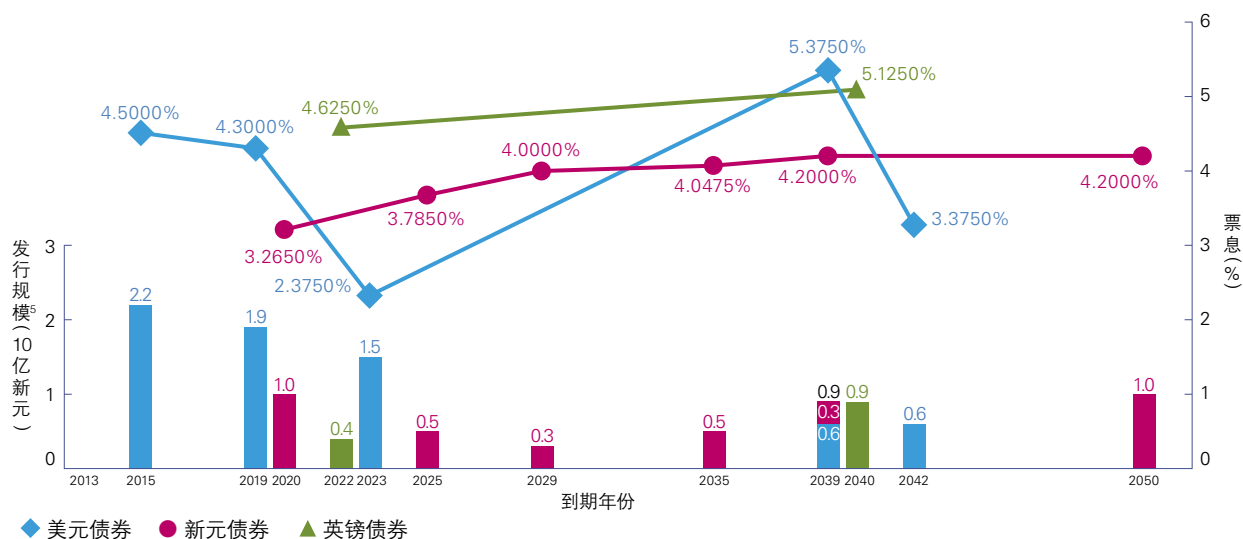
³ 截至2013年3月31日约为 10 亿美元。

⁴ 截至2013年3月31日现行长期和短期债券项目是 130 亿新元或大约为 104 亿美元，覆盖在 150 亿美元综合项目下。

淡马锡债券-发行简介

债券系列	货币	10 亿元	限期 (年)	票息 (%)	发行时 收益率 (%)	发行日	到期日
T2015-US\$	美元	1.75	10	4.5000	4.5750	2005年9月21日	2015年9月21日
T2019-US\$	美元	1.5	10	4.3000	4.3280	2009年10月26日	2019年10月25日
T2023-US\$	美元	1.2	10.5	2.3750	2.4660	2012年7月23日	2023年1月23日
T2039-US\$	美元	0.5	30	5.3750	5.4410	2009年11月23日	2039年11月23日
T2042-US\$	美元	0.5	30	3.3750	3.5020	2012年7月23日	2042年7月23日
T2020-S\$	新元	1.0	10	3.2650	3.2650	2010年2月19日	2020年2月19日
T2025-S\$	新元	0.5	15	3.7850	3.7850	2010年3月5日	2025年3月5日
T2029-S\$	新元	0.3	20	4.0000	4.0000	2009年12月7日	2029年12月7日
T2035-S\$	新元	0.5	25	4.0475	4.0475	2010年3月5日	2035年3月5日
T2039-S\$	新元	0.3	30	4.2000	4.2000	2009年12月7日	2039年12月7日
T2050-S\$	新元	1.0	40	4.2000	4.2000	2010年8月2日	2050年8月2日
T2022-£	英镑	0.2	12	4.6250	4.6620	2010年7月26日	2022年7月26日
T2040-£	英镑	0.5	30	5.1250	5.1550	2010年7月26日	2040年7月26日

淡马锡债券-发行规模与票息



⁵ 截至2013年3月31日汇率。





打造我们的 投资组合

投资理念	34
年度投资回顾	36
投资展望	38
财富增值架构	40
管理风险	41

“我们深思熟虑，以勇于创新的精神打造优良环境，为淡马锡、我们的合作伙伴及社群创造价值。”

梁锦慧
企业发展部总监



莫顿湾无花果树
莫顿湾无花果树是澳大利亚原生的一种常青榕树，以其漂亮的板状根而闻名。其丰硕的果实是鸟类的主要食物来源。

投资理念

淡马锡从投资组合所有者的角度思考及行事，为股东创造长期可持续的价值。

淡马锡及其投资组合公司在创建初期的成功，与新加坡由第三世界国家跃升至第一世界的进步和发展紧密相连。

自2002年起，我们开始直接增加在亚洲其他地区的投资，以强化投资组合的长远潜力。同时，我们也获益于新加坡投资组合公司的区域化和全球化发展。

过去10年，我们于2003年之后的投资为淡马锡实现了 20% 的年化回报率，2003年前的投资同期实现了 16% 的年化回报率。

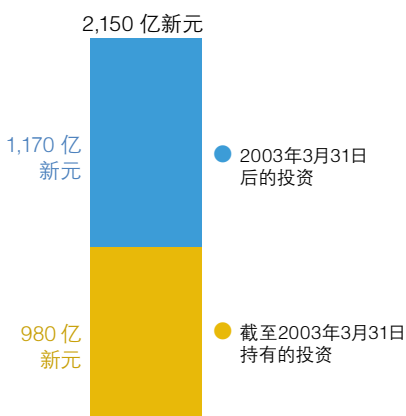
过去10年间，我们的投资一直遵循以下四大主题：

- 转型中的经济体
- 增长中的中产阶级
- 强化的比较优势
- 新兴的龙头企业

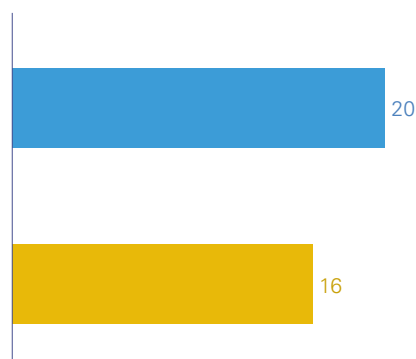
在我们的投资主题指引下，我们寻求建立一个能够创造长期可持续回报的投资组合。我们采用经风险调整后要求的资本回报率作为衡量整体投资回报的标准。

作为投资组合的所有者，我们能灵活地进行长期或短期的集中投资，并且在适宜的情况下投资、脱售或保持流动性。我们的资本结构令淡马锡得以从长远利

投资组合市值¹



10年期以新元计算的年化回报率¹ (%)



¹ 截至2013年3月31日。

益出发，并不担心短期波动性的影响。

作为股东，我们致力于寻找创造价值的机会，打造投资组合的长远发展潜力。我们与投资组合公司的董事会和管理层分享观点、倡导稳健的公司治理，由他们执行自身战略和日常管理。我们定期审核投资组合，保持充分灵活性，在机会允许时对其进行调整重塑。

近年来，我们增加了对能源、资源、科技、消费等行业及其他中产阶级需求的关注，积极调整在各个板块的投资比例，并将在短期到中期延续这一策略。按照地区划分，亚洲依然是我们新增投资的重点区域，但我们也已开始加快在美洲和欧洲的投资步伐。

我们相信，淡马锡所关注的行业重点、主要核心市场的业务开展以及全球关系网络令我们对投资机会具备独到见解。

为了进一步深化我们的视野，特别是对新市场的认识，并通过共同投资来拓展新机会，我们将投资组合的一小部分配置于第三方管理的私募股权基金和信贷基金。同时，我们也会与理念相近的投资伙伴分享投资机会。

淡马锡有时会通过买入和卖出期权表述我们对股市的看法。此类决策取决于我们投资或脱售相关股权的意向及市场条件。截至2013年3月31日，我们拥有票面总值 2.22 亿新元的买入和卖出期权。

可持续价值架构

进行投资

- 内在价值测试
- 保持灵活性
- 优化杠杆效益
- 创造选择性
- 减低风险
- 另类投资工具

管理投资

- 风险调整后要求的回报
- 健全的公司治理
- 精明能干的领导层
- 卓越的运营
- 人力资本
- 强化投资组合
- 监控

打造投资组合

- 内在价值测试
- 买入/卖出
- 交易/掉期
- 合理化/重组
- 拓展多元选项
- 联合投资
- 培育新业务

年度投资回顾

我们在过去10年的投资总额为 1,590 亿新元，脱售资产总值为 1,000 亿新元，大部分集中在亚洲。

在截至2013年3月31日的财年里，我们的总投资额为 200 亿新元，脱售资产总值 130 亿新元，净投资额为 70 亿新元。

金融服务业依旧是我们最大的曝险领域，占整体投资组合的 31%。然而，能源与资源领域的投资占净投资的比例已连续两年高居首位，与我们的投资策略相符。目前能源与资源投资占淡马锡投资组合的 6%。

在金融服务业，我们增加了在保险业的投资，包括泛亚地区最大的独立上市人寿保险公司-友邦保险（AIA）2% 的股权，以及中国平安保险集团 1% 的股权。通过这些投资，我们有机会进入一些全球最大的低渗透率保险市场。

在资源领域，我们投资了一家加拿大上市的国际矿业公司 Turquoise Hill Resources。这家公司持有蒙古铜金开采项目 Oyu Tolgoi¹ 66% 的股权。

依据投资地区来划分，新加坡以外的亚洲地区占淡马锡投资组合的 41%，其中新加坡本土占 30%，比例同去年相近；中国则占 23%。这些市场仍然是我们最大的投资目的地。不过，淡马锡也在北美和欧洲进行新投资，总共占投资组合的 12%。

30%
在新加坡的曝险

欧洲的去杠杆化措施带来一些新的投资机会。我们首次在西班牙进行投资，购入 Repsol 公司 6% 的股权。这家综合性石油公司的总部位于马德里，其国际业务颇具规模。

23%
在中国的曝险

在德国，我们收购了特别化学品公司赢创工业集团（Evonik Industries）4.6% 的股权。

12%
在北美和欧洲的曝险

在北美，我们投资了几家增长迅速的科技与能源公司。我们收购了 Jasper 13% 的股权，这是一个全球云端技术平台公司，让手机服务营运商能够提供互联网服务。我们也投资了 Venari Resources，一家主要在墨西哥湾进行深海勘测的石油公司。

在中国，我们继续调整银行业的股权比例，增持了中国工商银行。其他投资还包括在中国首屈一指的电子商务公司阿里巴巴的后续投资，以及入股从事天然气输送与开发利用的昆仑能源。

¹ “Oyu Tolgoi” 蒙古语，指绿松石山（Turquoise Hill），体现岩石上氧化铜的蓝绿色调。

在印度，我们投资了 1.28 亿新元于农业公司 Godrej Agrovet，进一步加深与 Godrej 集团的合作。

我们在其他增长市场的投资包括：购入印度尼西亚主要超市营运商 PT Matahari Putra Prima Tbk 总值 3.74 亿新元的可兑换附加股；以及投资土耳其领先的中小企业银行 Halkbank，作为当地政府资产脱售计划的一部分。在拉丁美洲，我们对当地领先的在线体育用品和服装销售公司 Netshoes 投资 8,600 万新元，该公司的业务遍及巴西、墨西哥和阿根廷。

在新加坡，我们有机会增加在奥兰国际（Olam International）的投资。这是一家全球供应链管理及农产品和食品原料加工企业。除了参与奥兰国际的附认股权证债券供股发行计划，我们也增持其股权。截至2013年3月31日，淡马锡在奥兰国际的持股达到近 23%。

过去1年，淡马锡投资了几个新平台，进一步优化和补充我们的投资业务。

我们成立了蘭亭能源（Pavilion Energy），以把握区域内日益增长的能源需求所带来的机遇，特别是液态天然气供应链领域的投资机会。

我们成立了海丽凯资本管理公司（Heliconia Capital），为新加坡的中小型企业提供发展资金。该公司已投资了两个中小型企业增长基金 Dymon Asia 和 Credence，并和这两个基金联合投资于几家新加坡公司。

我们也增加了在祥峰投资（Vertex）的投资，该公司专为起步公司提供创业资金。祥峰投资和海丽凯能发挥互补作用，为中小企业在不同发展阶段提供股权资本。

我们还在2012年底与三家银行和两家保险公司合作成立了 Clifford Capital。这家公司为有意进军海外的新加坡企业提供项目融资贷款，满足他们在资本架构中其他方面的融资需求。

2013年3月之后，我们投资了 Markit，一家为金融服务业（特别是衍生产品市场）提供信息服务和方案的供应商。

本财年脱售的资产包括亚太酿酒厂（Asia Pacific Breweries）和 Bharti Infratel。我们也脱售了新电信 2.5% 的股权，使持股份额减少到 52%。新电信仍是我们的投资组合中规模最大的单一投资项目。

70亿新元
净投资

欧洲的去杠杆化措施
带来一些新的投资机会。

投资展望

亚洲和拉丁美洲是新兴市场，长期增长形势良好。城市化趋势、日益壮大的中产阶级所带来的需求，为这些地区提供增长的动力。

这些趋势将带动市场对能源与资源、消费产品与服务包括医疗保健的需求。科技行业尤其是移动互联网技术的普及将改变多数行业的运行模式。我们的投资对象便是能把握这些趋势的行业与公司。

世界经济在全球金融危机之后继续面临巨大挑战，如美国的结构性债务问题和欧元区危机。不过政府和决策者决意克服这些困难，从而降低了全球经济的尾部风险。

美国经济正显现出复苏迹象，房地产与消费者信心指标都有所提升。欧洲的经济增长依旧疲弱，再加上财政紧缩措施及几个周边国家节节攀升的失业率，成为复苏道路上的阻力。尽管如此，欧洲仍有许多优秀跨国企业，可能带来具有吸引力的投资机会。

中国实现了领导层的平稳过渡。宏观环境看似平稳，但微观数据正负混杂。随着中国经济的结构性调整，国营与民营企业的改革都将创造良好的投资机会。

我们清楚认识到中国和全球经济增长放缓所带来的挑战。各国中央银行的干预和过剩的流动性也已扭曲了许多行业与市场的估值。随着美国与其他成熟市场在财政形势严峻的情况下收紧银根，可以预计市场的波动性会进一步加剧。淡马锡看重的是特定领域的长远发展潜力，因此市场的异动可能带来良好的投资机遇。

亚洲和拉丁美洲的新兴市场仍会是我们未来的投资重点。不过美国与欧洲的经济也得益于其他地区的发展，给我们增添投资机会。因此，淡马锡可能会加快在这些市场的投资步伐。我们也会到其他中等规模和收入的经济体寻找投资机会，例如韩国、土耳其和一些非洲国家。

市场异动可能带来良好的投资机遇。

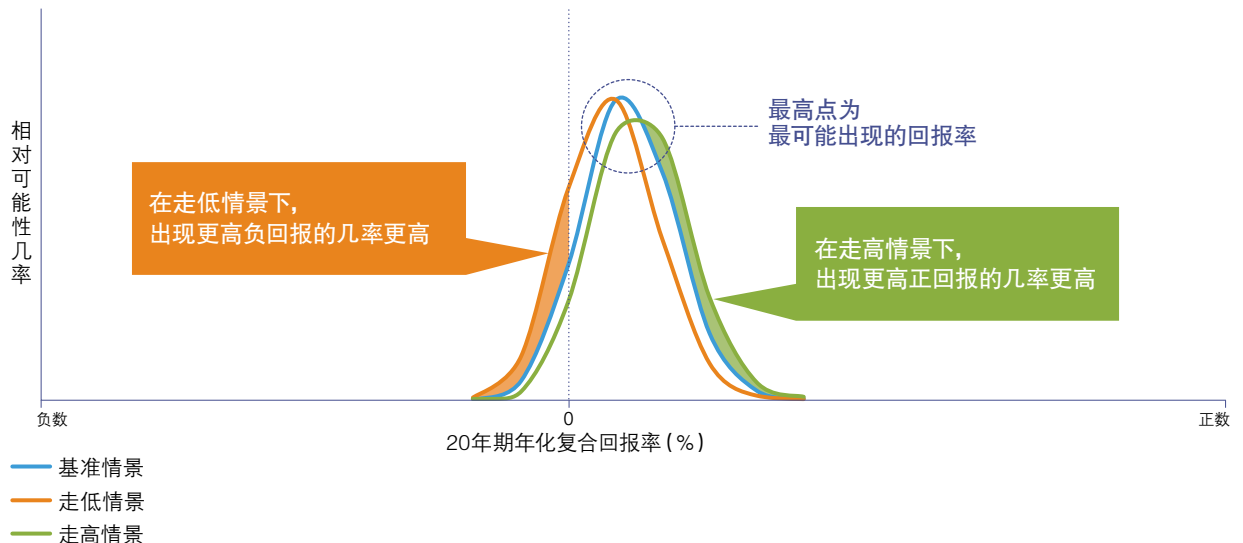
根据不同经济情景模拟的20年投资回报

我们使用“淡马锡长期回报”模型来模拟20年后回报率的区间范围。这是一个20年期的几何回报率或复合年化回报率区间。模型假设一个被动管理的投资组合，其初始市场和行业配置与淡马锡投资组合相似，并根据我们认为最可能出现的经济和市场发展情景、特别是未来5年的情况进行模拟（基准情况）。

经济发展趋势可能受到各地政府的对策的影响。经济情况的变化，可能会给基准情景带来不同概率的正面或负面结果。下图显示的其中两种走高和走低情景，体现了未来5年政策调整可能给长期回报带来的正面或负面影响。

这些模拟并不能预测结果，而是让我们对20年后可能的投资回报有一个方向性的概念。

模拟20年期几何（年化复合）回报几率¹



¹ 模拟淡马锡地区和行业投资组合构成。

财富增值架构

在2003年，我们对于采用经风险调整后要求的资本回报率来衡量回报这一做法进行了规范，以便将资金配置及相关风险计算在内。

这一准则驱动我们的投资策略、资金配置、绩效管理以及薪酬架构，在不同的市场周期创造回报。

财富增值是指高于经风险调整后要求的资本回报率的那部分投资回报。经风险调整后要求的回报率是按照资本定价模型推算而来的。在投资于风险较高的行业或市场时，将采用更高的门槛来衡量。

财富回报总值是淡马锡各项投资财富增值的总和，并结合经常性运营成本的增减进行调整。

当财富增值为正值时，表示我们有一个正数的花红配额供派发，其中一部分会递延到未来发放。当投资回报率低于经风险调整后要求的资本回报率时，我们则共同分担一个负数花红配额，意味着往年所累积的递延花红将减少。如果需要，也将从未来花红中扣除。

实现长期可持续回报



管理风险

我们主要进行股权投资，年与年之间回报率波动幅度较高，同时对长期回报率抱有较高的预期。

作为一个长期持股的投资者，我们在投资的资产类别、地域、国家或行业领域并未设置目标或限制。每当进行投资、脱售或持有资产时，我们都会承担风险。

我们跟踪和管理市场或经济周期引发的各种风险，并指定专人在公司或部门层面负责管理特定的风险。我们采用风险共担的薪酬制度，以便在更长期的市场走势和经济周期内，培养勇于担当风险后果的精神。

管理层负责制定日常的风险策略，而重要的投资及脱售在内的主要风险决策，则由董事会定夺。

我们的风险管理架构涵盖三种风险类别：战略风险、业绩风险和运营风险。

短期风险回报

以市值计算股票组合的价值，意味着短期业绩将随着股票基本表现和/或市场情绪有较大波动。

这种市值计算的方式可能导致我们的投资组合净值出现20年一遇高达 30-40% 大幅起落。

过去20年来，我们最差的年回报率出现在2009年3月全球金融危机时，当时的股东总回报率为负 30%，但在次年强力反弹，增长幅度达到 43%。

风险类别

战略风险

- 信誉
- 综合风险概况
- 政治
- 结构性外汇
- 融资与流动资金

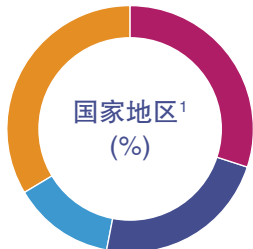
业绩风险

- 宏观经济
- 地理区域
- 行业领域
- 市场
- 税务

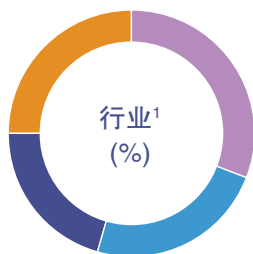
运营风险

- 员工
- 法律与监管
- 系统与流程
- 交易对手
- 业务中断

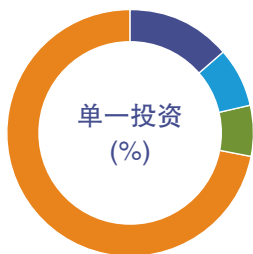
总值2,150亿新元的投资组合分布
(截至3月31日)



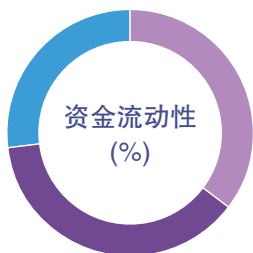
	2013	2012
● 新加坡	30	30
● 中国	23	24
● 澳大利亚	13	14
● 其他地区	34	32



	2013	2012
● 金融服务	31	31
● 电信、媒体与科技	24	24
● 交通与工业	20	21
● 其他行业	25	24



	2013	2012
● 新加坡电信有限公司	14	14
● 中国建设银行	8	10
● 渣打银行	7	7
● 其他投资组合公司	71	69



	2013	2012
● 流动资产及持股率低于 20% 的上市资产	35	36
● 上市大型资产 (20% 以上的市场份额)	38	37
● 非上市资产	27	27

¹ 根据资产所在界定领域分布。

综合与集中风险

我们以风险值² (VaR) 来测算投资组合一年的风险。截至2013年3月31日，由于市场波动性不大，1年期投资组合风险值为 130 亿新元³，约为投资组合净值的 6%。上一财年，投资组合的相对风险值为 240 亿新元，约占投资组合净值的 12%。作为比较，我们的投资组合截至2013年3月实现的一年股东总回报为 8.86%。

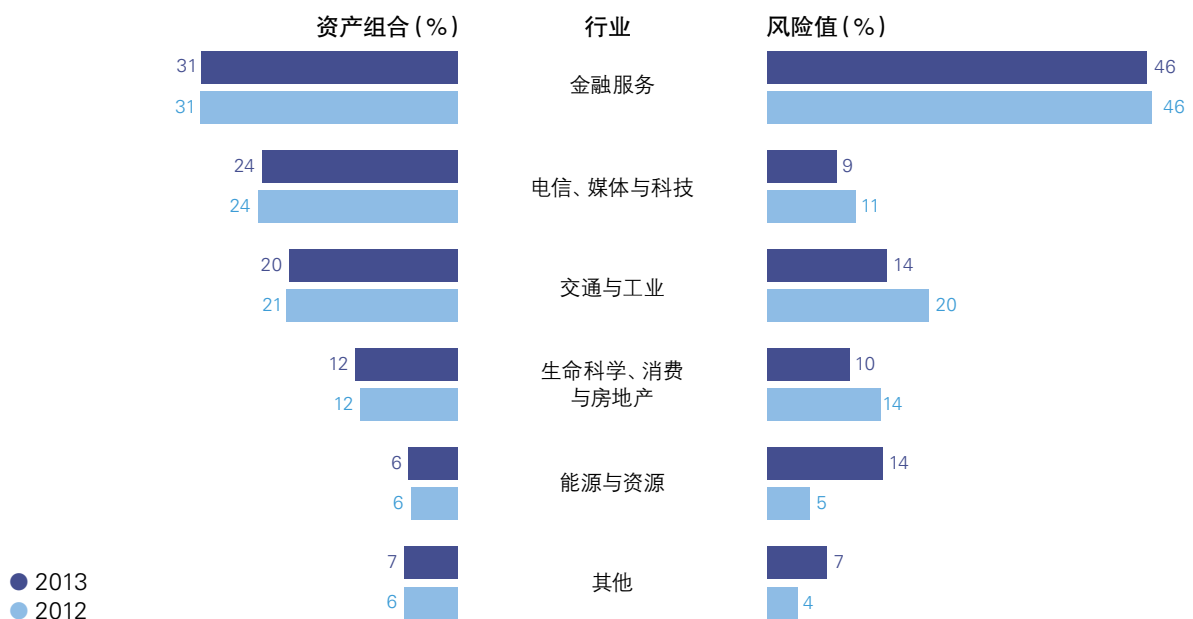
在截至2013年3月31日本财年内，金融服务行业是我们集中投资的最大领域，占投资组合的31%以及总投资组合风险值的 46%。

新电信仍然是最大的单一投资，在截至2013年3月的投资组合中占 14%，已经从2004年3月时 30% 的高位有所下降。如果排除业务多元化的影响，新电信在我们的总投资组合风险值中占 33%。

我们的前 10 大持股占投资组合价值的 55% 及总风险值的 68%。

按行业划分的资产组合和多元风险值

(截至3月31日)



² 我们的年风险值是根据最近3年的每周价格波动，并按最近6个月的波动加权加以推算，具有84%的置信度，即我们预期亏损额大于年度风险值的概率为每6年一次。采用不同的假设和参数来计算风险结果会有所不同，因此，机构之间不应该拿来比较。在一个机构内，相较于衡量投资组合在不同时期绝对的风险变化，风险值在衡量相对风险变化方面更为有用，前提是所采用的是同一个模式。

³ 这表示我们的投资组合价值在12个月内可能减少 130 亿新元或更多的概率为每6年一次。相反的，这也意味着我们获益比 130 亿或 6% 新元减值的结果更加理想的概率为六分之五。

1年期回报几率

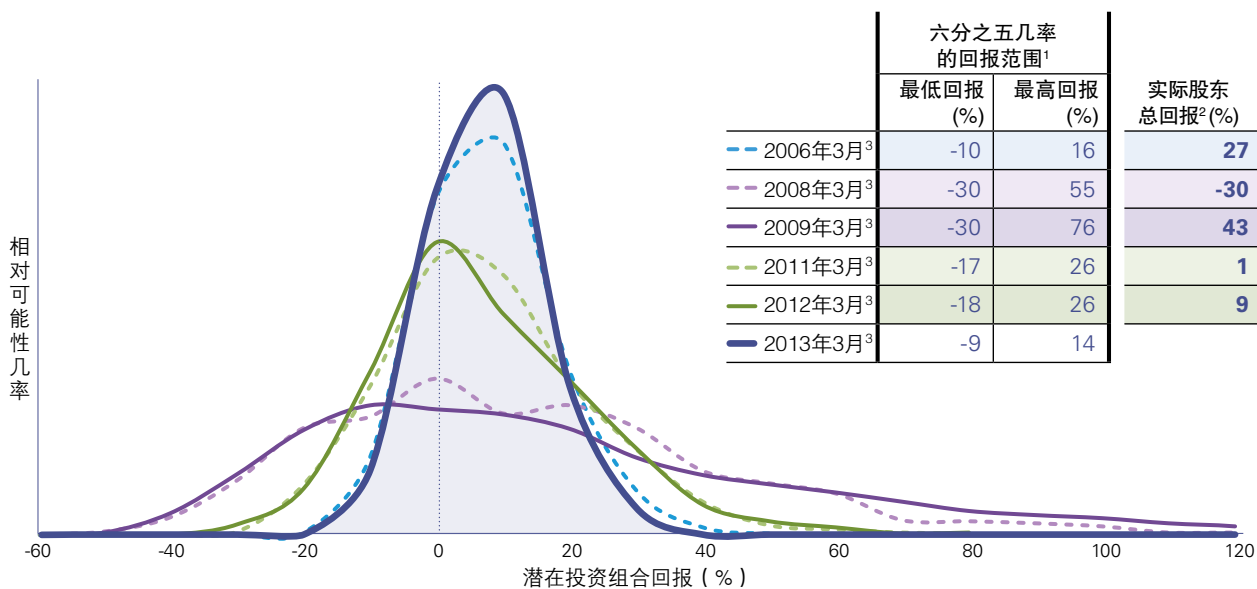
蒙地卡罗模拟法是采用过去的市场数据模拟一个潜在的回报区间。

采用蒙地卡罗模拟法对淡马锡投资组合进行测算，在2014年3月下一财年结束时我们有六分之五的几率获得介于 -9% 和 +14% 之间的回报率。

下图为蒙地卡罗模拟估算曲线，显示了近些财年区间内可能获得的一年期回报几率。曲线的分布或起伏反映了不同年份市场波动的幅度，相对平滑的曲线表示更高的波动性，而曲线高点则代表下一个财年结束时最有可能获得的投资组合回报率。

模拟12个月远期投资组合回报

(截至3月31日)



¹ 假设市场状况或投资组合成分不变，根据蒙地卡罗法模拟的12个月期远期投资组合回报分布。

² 1年后所取得的实际股东总回报。

³ 蓝色、绿色和紫色线分别代表市场波动性的低、中、高时期。

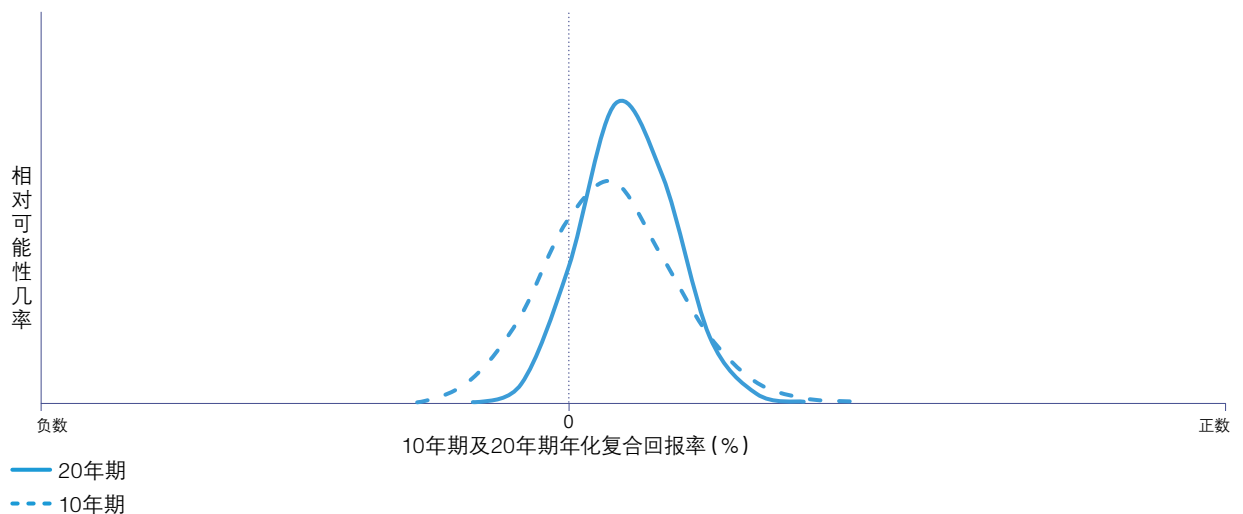
长期回报几率

淡马锡预期回报模型建立在我们对未来经济发展的评估基础之上，用以模拟10年或20年的长期回报。

基础情景反映了我们对未来可能性最高的经济发展路径的看法，基于一系列精细假设，包括最近5年、后续5年过渡期以及未来10至20年的长期均衡。我们将此模型应用在一个被动管理的假设投资组合之上，其初始国家和行业配置模拟淡马锡的实际投资组合。

如下图所示，10年期复合回报率，也称为10年期几何回报率，似乎不如20年期回报率乐观。这反映了我们对于全球经济正常化之前的预期，预计未来5年中期市场前景将更加起伏不定。

10年期及20年期年化复合回报率⁴



⁴ 模拟淡马锡地区和行业投资组合构成。

管理投资与运营风险

为了减低运营风险，我们将风险管理植入系统与流程当中，包括核准审批权限、公司政策、标准操作程序以及向管理层和董事会提交风险报告。

例如，我们以市值计算所持有的上市资产组合，从崭新的角度贯彻制定决策的原则，减少那些因担心损失而一味持有的行为风险。

每一项投资的国家 and 行业风险都涵盖在风险调整后要求的资本回报率中。我们通过严谨审慎的估值原则来缓和风险冲击。

投资方案通过两把钥匙系统提交至我们的投资管理委员会，例如可通过淡马锡的市场和行业团队呈递。根据投资规模或风险程度，投资建议可能被上呈至董事会做最终决定。个别投资的风险考虑因素包括信誉、业务、法律法规、税务、融资以及主要管理层风险。

法律与监管

我们的法律风险管理框架通过政策、流程和系统，提供有效且统一的法律风险管理。例如，我们的政策只允许由董事会决议的授权人士，在严格规定的范围和权限内代表指定实体单位进行特定资产与结构的衍生产品交易。

监管合规是通过稳健的股票追踪系统来实现的，包括新加坡和香港的自动化系统。我们不断评估并更新相关的监管要求，追踪各项法律及监管条例的变化。

淡马锡道德规范与行为守则 (T-Code) 及其相关政策，为董事会和员工的日常工作提供指导框架。该守则涵盖了我们的“举才、卓越、尊重、诚信、协作、互信” (MERITT) 价值观，并以诚信品格为其中最重要的原则，相关政策包括收授馈赠和应酬规定、举报政策以及禁止内幕交易等。

我们将风险管理
植入公司系统与流程。

内部审计

我们的内部审计部门定期对所有部门的关键控制流程进行审查，并依据董事会、董事会审计委员会或高级管理层的要求执行特殊审查工作。其主要目标是确保淡马锡在各地区及运营部门皆具备良好有效的内部监控系统，同时确保员工对内控机制具有高度的认知并严格遵守。

我们在推行新系统或操作流程发生重大变更之前，必定针对内控相关事宜咨询内审部门，并将内审部门所提议的监控程序纳入新系统的开发或新程序的设计范围内。

内审部门在职能上向董事会审计委员会汇报，在行政上向首席执行官办公室报告。

业务持续性与突发事件管理

在运营层面，其他缓和或预防风险的措施包括：指定团队或个人审核和落实商业应急方案，管理包括安全和其他危机在内的潜在风险。

我们的政策只允许董事会决议授权人士，在严格规定的范围和权限内代表指定实体单位进行特定资产与结构的衍生产品交易。



鉴于该期《淡马锡年度报告》中的原图使用权更动，原图已由此占位图替代。

淡马锡支持摄影师等创意艺术家作为知识产权所有者的权益，设定作品使用条件及得到使用的版权费。

有关创意作品版权保护的更多信息，请浏览新加坡知识产权局网站：

https://www.ipos.gov.sg/docs/default-source/resources-library/copyright/copyright-infopack_updated-oct-12.pdf



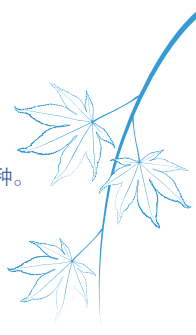
塑造我们的机构

我们的价值观	50
治理架构	51
董事会	58
高级管理层	60
淡马锡脉动	64
薪酬制度	67

“就像大树一样，在我们巩固淡马锡价值观的同时，也不断向广大社群提供支持，为下一代结出丰硕的果实。”

庄倍芬
资金部副总监

日本枫树
原产于东北亚的日本枫树以美丽脱俗、姿态优雅而闻名，在世界各地都有栽种。其树冠长满纤细的树叶，犹如“红袖善舞翠云间”。



我们的价值观 “才、卓、尊、诚、协、信”

淡马锡价值观“才、卓、尊、诚、协、信”（MERITT）是我们机构的精神特质和企业文化的基石。在引领淡马锡和相关社群前进的过程中，我们致力于践行淡马锡的理想和理念。



TEMASEK

治理架构

作为一个卓越的机构，淡马锡的声誉与精神特质取决于我们的员工、处事风格及治理观念。

与时俱进的淡马锡宪章给予我们指引，表述了我们的自我定位，让我们能够有效地履行各项责任，成为一个积极活跃的投资者与股东、一家着眼未来的机构和一个备受信赖的资产管护者。

作为一名投资者和股东，我们拥有并管理资产，依据商业考量和灵活性进行投资和脱售资产。我们是讲求长远利益的拥有者，这个理念驱使我们致力创造可持续的长期价值。

作为一家着眼未来的机构，我们强调实质重于形式、长期利益胜于短期利益、并把机构置于个人之上。

我们建立权责分明的治理架构，力求在授权与守则之间取得动态的平衡。

作为一个备受信赖的资产管护者，我们努力为后代开创更美好的未来。

根据《新加坡公司法》，淡马锡享有豁免权¹，同时也是一家由董事会领导的商业投资私人公司。

新加坡宪法规定，淡马锡²是新加坡的一家关键机构³，其过去积累的储备金受到宪法保护。

除非关系到淡马锡过去储备金的保护，不论是新加坡共和国总统⁴或新加坡政府-我们的股东，均不参与我们的投资、脱售或任何其他商业决策。

我们依据商业考量和灵活性进行投资和脱售资产。

我们强调实质重于形式、长期利益胜于短期利益、并把机构置于个人之上。

¹ 根据《新加坡公司法》（第50章），一家享有豁免权的私人公司，不得拥有超过20位股东且其股权不被任何公司持有，并且无需向公共注册部门申报其经审计财务报表。

² 淡马锡控股（私人）有限公司。

³ 依据新加坡宪法授权的核心公司包括负责管理新加坡政府储备金的新加坡政府投资公司。其他依据新加坡宪法对其各自储备金享有宪法保障的授权实体均为法定机构，如中央公积金局和新加坡金融管理局。

⁴ 新加坡总统具有独立的监护角色，以保障新加坡政府和新加坡宪法第五附表指定实体（包括淡马锡）的过去储备金。

淡马锡不参与管理新加坡的公积金储蓄、政府盈余、外汇储备或其他任何新加坡宪法第五附表指定的储备金。这些储备金是由宪法第五附表指定的机构如中央公积金局和新加坡金融管理局等进行独立管理。每一家宪法第五附表指定的机构，包括淡马锡在内，通过各自的董事会和总裁直接向新加坡总统负责，并保护它们各自的过去储备金。

与股东的关系

淡马锡成立于1974年6月25日，由新加坡财政部¹全资拥有。

我们向股东提供由国际审计公司审计的年度法定财务报表，并定期报告最新财务状况。虽然淡马锡是一家享有豁免权的新加坡私人公司，可豁免向公众披露任何财务信息，但我们自2004年起选择以《淡马锡年度报告》公布集团财务概要及投资组合业绩。今年，我们庆祝第十期《淡马锡年度报告》的面世。

淡马锡不参与管理新加坡的公积金储蓄。

淡马锡每年派发股息，由董事会审议和建议，并在年度股东大会上提交股东考虑。为了确保在未来继续带来回报，董事会在向股东缴交回报与保留收益进行再投资之间取得平衡。淡马锡持续地向我们的股东派息并基于所得盈利纳税，直接纳入新加坡政府财政收入。

淡马锡向我们的股东派息，直接纳入新加坡政府财政收入。

我们的股东对于董事会成员的任免或续任必须得到总统的同意，确保淡马锡董事会成员的诚信，以保护我们过去的储备金。董事会对首席执行官的任免也须获得总统的同意。



请扫描 QR 码
浏览关于淡马锡治理架构的视频。

¹ 依据新加坡财政部（成立）法（第183章），财政部长为法人团体。

与新加坡总统的关系

淡马锡董事会向总统负责，确保每项脱售均基于市场公允价值²。

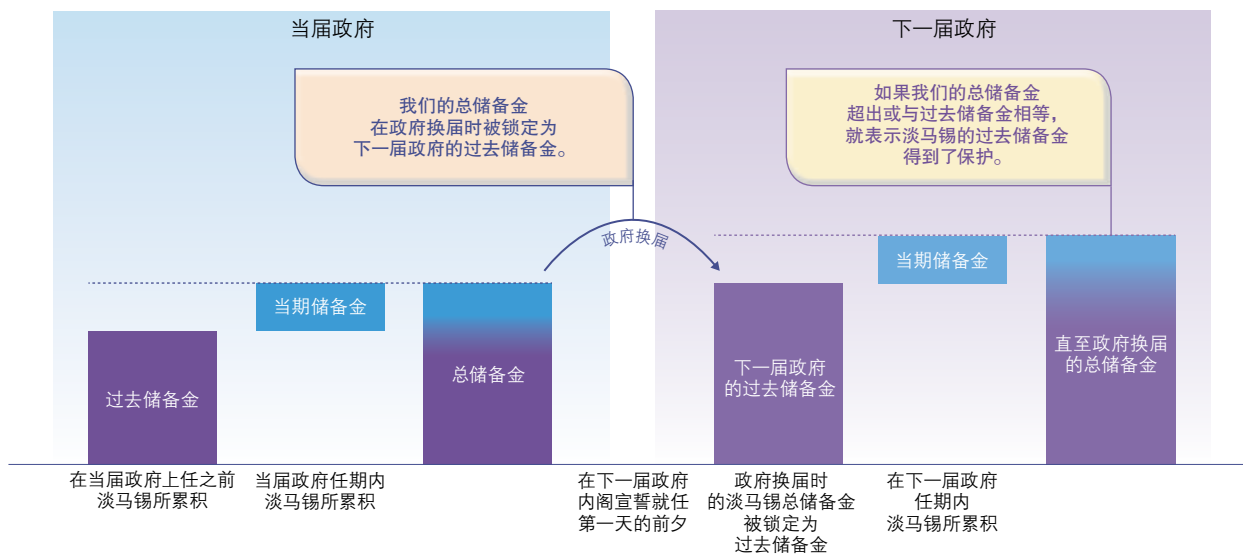
作为保护我们过去储备金的责任之一，淡马锡董事长及首席执行官按规定时间向总统确认我们的储备金及过去储备金报告。

依据新加坡宪法，淡马锡在当届政府内阁就职之前所积累的储备金构成了我们的过去储备金。当期储备金指的是淡马锡在本届政府就职之后所积累的储备金。

每一届新政府宣誓就任第一天的前夕，淡马锡的总储备金（包括换届之际的过去储备金和当期储备金）就被锁定为下一届政府的过去储备金。每当政府换届时，这样的周期会再次重复。

如果储备金总额超出或与过去储备金相等，就意味着过去储备金得到了保护。新加坡宪法规定，在淡马锡总储备金低于过去储备金之前，必须征得总统的批准。

保护淡马锡过去储备金



² 市场公允价值是指愿意交易的买卖双方独立交易的价格。

我们提倡董事会独立于管理层。

我们与社群的密切联系是基于可持续性和健全治理这两大支柱。

与投资组合公司的关系

作为积极的投资者，我们通过增持、持有和减持投资来管理我们的投资组合，以创造和塑造经风险调整后的长期回报。

作为积极活跃的股东，我们在投资组合公司中推行健全的公司治理制度，支持建立由高素质、具有丰富商业经验及多元背景的人才所组成的董事会，以指导和协助高级管理层。

我们的投资组合公司均由各自的董事会与管理层指导与管理。淡马锡并不参与投资组合公司的商业决策或运营。

由于董事会成员负有保障他们各自公司利益的责任，我们提倡董事会独立于管理层，以便实现有效地监督。这一理念还包括建立一个由多数富有能力和经验的非执行董事组成的董事会。

同样地，我们主张一家公司的董事长（或主席）和首席执行官应该由相互独立的不同的人选担任，以确保适当的权力平衡，藉此促进独立决策能力，令董事会拥有更大的管理监督能力。

我们充分行使股东权利以保障我们的利益，包括需要时在股东大会上投票。

与社群的关系

作为一个备受信赖的资产管护者，我们与新加坡及全世界社群的密切联系是基于可持续性和健全治理这两大支柱。

在新加坡和其他地区，我们支持各类相关人才培养、社区建设、能力发展以及生活重建的公益项目。

10年前，我们通过了一项政策，将淡马锡每年高于经风险调整后要求资本回报率的部分回报，捐献给公益活动。

2007年，我们成立了拥有受托人董事会的淡马锡信托基金会，负责独立监督淡马锡对特定非盈利慈善组织各项捐助和馈赠的管理与发放工作。淡马锡信托基金会与这些非盈利慈善组织是淡马锡的另一利益相关群体，它们的发展有赖于淡马锡的持续成功。

我们完全遵守新加坡法律与法规，包括被新加坡所接纳的国际条约相关各项规定。我们也恪守投资或业务所在地的法规条例。

我们与监管机构、多边组织和其他市场参与者积极交流，提倡设立健全的公司治理机制、可持续的准则以及公正的规章制度。

例如，我们与国际货币基金组织（IMF）以及全球多个主权投资者展开积极的合作，探索主权投资在“圣地亚哥原则”（Santiago Principles）下所应遵循最佳实践。淡马锡所做的已经超越了圣地亚哥原则规定的披露标准和其他指导原则。

淡马锡董事会及委员会

我们的董事会为管理层提供全面指导和政策指引。

截至2013年3月31日，我们的董事会共有10名成员。其中大部分是非执行独立董事，均为来自私营企业的商界领袖。

董事会每季度召开一次会议，每次历时两天。如有必要，董事会也会更频繁地召开会议。截至2013年3月31日的财政年度内，我们一共举行过九次董事会会议。

董事会就下列事项保留决策权：

- 整体长远战略目标
- 年度预算
- 年度经审计法定财务报表
- 重大投资与脱售建议
- 重大融资建议
- 首席执行官的委任及继任计划
- 董事会变动

为了协助董事会履行其职责，已授予各下设委员会特定权力：

- 执行委员会
- 审计委员会
- 领袖培育与薪酬委员会

我们完全遵守新加坡法律与法规，包括被新加坡所接纳的国际条约相关各项规定。

淡马锡已超越了国际货币基金组织及全球多个主权投资者制定的圣地亚哥原则规定的披露标准。

我们的大部分董事
为非执行独立董事，
由来自私营企业的
商界领袖组成。

每个委员会的主席均由一名独立于管理层的非执行董事担任。

类似于管理层对董事会负责的原则，董事会拥有不同的独立信息渠道以协助考量，包括要求管理层提供补充信息或说明。管理层持续向董事会提供信息，使董事会能够有效地履行其职责。

执行委员会

执行委员会被授权在规定限额之内批准新的投资与脱售决定，超过规定限额的交易则由董事会审议批准。执行委员会提供会议记录供董事会成员传阅。本年度内，执行委员会共举行了四次会议。

审计委员会

审计委员会全部由独立董事组成，其职责是审查内控体系、财务报告流程、审计流程以及法律条例合规性的监控流程等，以协助董事会履行其监督职责。审计委员会也审核外部审计的范畴与结果，以及外部审计师的独立性。

审计委员会由公司内部审计部门支持。为确保其独立性，在履行职能的过程中，内部审计在职能上向审计委员会报告，在行政上则向首席执行官办公室报告。为了有效地履行职能，内部审计有权不受限制地全面接触所有记录、财产和人员。

审计委员会在本年度内举行了四次会议，审查了下列项目：

- 年度经审计法定财务报表
- 监管与会计标准的合规性
- 内控体系与风险管理框架
- 减值建议
- 有关违反淡马锡道德规范与行为守则的报告以及相关政策
- 外部审计师的独立性及表现

领袖培育与薪酬委员会

领袖培育与薪酬委员会负责向淡马锡董事会推荐董事会及管理层的领袖计划，包括董事会及首席执行官的继任计划，以及提供有关业绩衡量与薪酬计划的指导方针与政策。在本年度里，领袖培育与薪酬委员会召开了四次会议。

董事会成员的利益与淡马锡的利益有冲突时会回避。

董事会和委员会流程与决议

董事会和委员会会议上的决议采用简单多数票的方式，成员可通过电话或视频会议的方式参加表决。若赞成与反对票数相等，主席有二次投票权或决定票的投票权。通过传阅文件而获得通过的董事会决议，则须至少三分之二的董事批准方可生效。

若董事会成员的利益与淡马锡的特定利益有所冲突，他们会回避相关信息、审议与决策制定。

董事会的季度会议还包括只限非执行董事参与而管理层不参与的“执行会议”。每年首席执行官继任审核工作也在“执行会议”的议程之中。

截至2013年3月31日的董事会各委员会成员

	董事会	执行委员会	审计委员会	领袖培育与薪酬委员会
丹那巴南	董事长	主席		主席
柯逢豹	委员		主席	
郑维强	委员	委员 ¹		
吴友仁	委员		委员	委员
何晶	执行董事兼首席执行官	委员		委员
连宗廉	委员		委员	委员
林文兴	委员	委员		委员
张铭坚	委员	委员		
马库斯·瓦伦堡 (Marcus Wallenberg)	委员			
黄鲁胜	委员		委员 ²	委员 ²

¹ 郑维强作为独立董事，于2013年3月1日卸任审计委员会委员，并受委为执行委员会委员。

² 2013年3月1日受委任。

董事会

(截至2013年3月31日)

丹那巴南 (S DHANABALAN)

董事长 (自1996年9月起)

- 曾担任星展集团控股和新加坡航空公司主席
- 1978年至1994年期间在新加坡政府内阁担任数项职务

柯逢豹 (KUA Hong Pak)

董事 (自1996年11月起)；审计委员会主席

- 康福德高集团董事总经理兼集团首席执行官；新捷运公司及维康有限公司副主席
- 1996年获颁新加坡公共服务勋章，并于2010年再度受委太平绅士
- 1997年获授沈阳市荣誉市民

郑维强 (CHENG Wai Keung)

董事 (自2011年9月起)

- 永泰集团主席及董事总经理
- 2007年获颁殊勋勋章，自2000年起受委太平绅士

吴友仁 (GOH Yew Lin)

董事 (自2005年8月起)

- 吴控股有限公司董事总经理
- 狮城控股有限公司主席
- 杨秀桃音乐学院及新加坡交响乐团主席
- 新加坡国立大学信托委员会委员、投资委员会主席

何晶 (HO Ching)

执行董事兼首席执行官

- 2002年1月加入淡马锡董事会
- 自2002年5月起出任执行董事；2004年1月起出任首席执行官
- 曾担任新科集团总裁兼首席执行官
- 新加坡工程师学会荣誉院士

连宗廉 (Michael LIEN)

董事 (自2010年1月起)

- 华兴公司执行主席
- 新加坡国立大学信托及投资委员会委员
- 亚洲庇护所项目创办人

林文兴 (LIM Boon Heng)

董事 (自2012年6月起)

- 新加坡劳工基金副主席
- 职总企业合作社主席
- 曾担任全国职工总会秘书长
- 1993年至2011年担任多个新加坡政府内阁职位

张铭坚 (TEO Ming Kian)

董事 (自2006年10月起)

- 担任新传媒集团、祥峰 (Vertex) 投资控股有限公司、淡马锡生命科学实验室以及南洋理工大学新加坡地球观测与研究所管委会的主席
- 曾担任数个政府部门的常任秘书及主要机构的执行主席
- 1994年获颁瑞典皇家北极星勋章一级司令勋章，2008年获颁新加坡功绩勋章

马库斯·瓦伦堡 (Marcus WALLENBERG)

董事 (自2008年7月起)

- 瑞典北欧斯安银行、萨博公司、伊莱克斯公司和 LKAB 主席
- 曾担任国际商会主席、L M Ericsson 副主席及瑞典银瑞达集团总裁兼首席执行官

黄鲁胜 (Lucien WONG)

董事 (自2013年3月起)

- 艾伦格禧律师事务所 (Allen & Gledhill LLP) 主席兼高级合伙人
- 新加坡海事及港口管理局主席
- 新加坡工商联合总会理事会成员
- 担任多家公司董事会成员，包括合成种植控股有限公司、新加坡航空公司、新加坡报业控股和新加坡保健服务集团

高级管理层

淡马锡高级管理层负责执行董事会设定的战略和政策，并负责公司的日常运营与管理。

董事会授权管理层在规定权限内投资、脱售以及进行其他运营方面的决策。超过规定限额的事项，则须提交董事会执行委员会或全体董事会批准。

下列委员会负责协助首席执行官执行日常政策及运营决策：

- 战略、投资组合及风险管理委员会（SPRC）
- 脱售和投资高级委员会（SDIC）
- 高级管理委员会（SMC）

上述三个委员会的职责范围由董事会批准通过。

战略、投资组合及风险管理委员会（SPRC）评估各种影响现有市场和新市场的商机和风险因素，包括宏观经济、全球环境、政治、科技和社会的发展趋势。委员会也对风险承受框架进行审查，以确保其适用性，并同时探讨创造价值的机会。

脱售和投资高级委员会（SDIC）负责审查、监督和管理整体投资组合，并灵活地维持、增加、减少或脱售我们持有的股权，或在董事会授予的最高权限范围内进行新投资。

高级管理委员会（SMC）负责审查与制定整体管理和组织政策，包括内控、由审计委员会批准的投资估值政策的执行、衍生产品框架及淡马锡道德规范与行为守则（T-Code）。高级管理委员会任命道德委员会协助 T-Code 的执行，包括在需要时对 T-Code 进行解读、推行和改变。

我们的高管层也监督淡马锡对投资或运营地区法律法规的遵守情况，设定了相应的政策、系统和流程，并定期更新，特别是针对新的市场和资产类别。

董事会已授权管理层
在规定权限内
进行投资和脱售。

高级管理层

(截至2013年3月31日)

高伟达 (Fidah ALSAGOFF)

- 投资部执行总经理

洪炳发

- 投资部执行总经理
- IT 与运营执行总经理

布凯南 (Michael BUCHANAN)

- 战略部执行总经理

曾显万

- 税务部执行总经理

陈慧贞

- 组织发展部联席总裁
- 组织结构与领袖培育部总裁

张邦华

- 投资组合战略部执行总经理
- 价值管理部执行总经理

蒋福娟

- 特别项目高级执行总经理

张国添

- 法律及监管部执行总经理
- 投资组合管理部执行总经理

谢幼如

- 法律及监管部执行总经理

谢松辉

- 投资部总裁
- 中国区联席总裁

詹凤仙

- 中国区执行总经理

张光昌

- 人力资源部执行总经理

蔡友仁

- 法律及监管部执行总经理
- 美洲区执行总经理

蔡升韦

- 东南亚区执行总经理
- 并购部执行总经理

约翰克莱恩 (John CRYAN)

- 投资组合与战略部联席总裁
- 欧洲区总裁
- 信贷资产组合部总裁
- 投资组合战略部总裁
- 非洲区总裁

科尔 (Gregory CURL)

- 总裁

丁玮

- 中国区总裁

高级管理层 (续)

史蒂芬弗肖 (Stephen FORSHAW)

- 企业事务部执行总经理
- 澳大利亚与新西兰区执行总经理

普罗米特高仕 (Promeet GHOSH)

- 印度区执行总经理

吴美琼

- 财务部执行总经理

罗仁佐 (Lorenzo GONZALEZ BOSCO)

- 墨西哥与安第斯地区执行总经理

顾炎飞

- 中国区执行总经理
- 北京首席代表

韩明毅 (Nagi HAMIYEH)

- 企业发展部联席总裁
- 投资部高级执行总经理
- 澳大利亚与新西兰区总裁
- 中东区总裁
- 非洲区联席总裁

邢增成

- 市场部联席总裁
- 投资部高级执行总经理
- 东南亚区总裁

何晶

- 执行董事兼首席执行官

顾蔡矾

- 特别项目执行总经理

拉维蓝柏 (Ravi LAMBAH)

- 投资部高级执行总经理
- 东南亚区联席总裁
- 印度区联席总裁

刘中昇¹

- 投资部执行总经理
- 越南区执行总经理兼首席代表

刘德贤

- 中国区执行总经理

保罗里昂 (Paul LEONE)

- 投资部执行总经理

李腾杰

- 总裁及首席法律官

梁慧玲

- 组织发展部总裁
- 首席财务官
- 新加坡区联席总裁

林方仁

- 企业财务部执行总经理
- 投资者关系部执行总经理

陆思睿 (Klaus LUCKE)

- 风险管理部执行总经理

¹ 至2013年3月31日。

王明德

- 投资组合管理部执行总经理²
- 新加坡区执行总经理

白淑兰

- 投资部执行总经理
- 澳大利亚与新西兰区执行总经理

方静仪

- 投资部执行总经理

包志远 (Jonathan POPPER)

- 并购部执行总经理

狄澜 (Dilhan Pillay SANDRASEGARA)

- 企业发展部总裁
- 新加坡区总裁
- 投资组合管理部联席总裁
- 欧洲区联席总裁

余文民

- 特别项目高级执行总经理

沈宏文

- 市场部总裁
- 美洲区总裁
- 信贷资产组合部联席总裁

罗锡德 (Rohit SIPAHIMALANI)

- 投资部联席总裁
- 印度区总裁
- 中东区联席总裁

鲁毅 (Rohit SOBTI)

- 投资部执行总经理

陈崇礼

- 投资组合与战略部总裁
- 投资组合管理部总裁
- 战略部总裁
- 新加坡区联席总裁
- 美洲区联席总裁

陈川垂

- 投资部执行总经理

郑素亮

- 投资部执行总经理

张洁心

- 投资部执行总经理

艾伦汤姆森 (Alan THOMPSON)

- 私募股权基金投资部执行总经理

邓慧娴

- 投资部执行总经理

麦求思 (Matheus VILLARES)

- 巴西区执行总经理

² 至2013年6月30日；2013年7月1日起担任企业发展部执行总经理。

淡马锡脉动

我们的团队由 450 名来自全球 23 个国家的员工组成，我们的希望与抱负、我们的顾虑与不足、我们的勇气与承诺，构成了淡马锡的脉动。

作为一个机构，淡马锡不仅是进行投资活动，也希望为创造更美好的世界贡献力量。

与淡马锡携手回馈社会

我们的员工为公益尽心尽力，通过各种途径为淡马锡和广大社群做出贡献。

我们的员工成立了“关爱意愿团”（T-Touch），同时淡马锡也开展其他各种公益项目和活动。

我们将淡马锡创立周年纪念日定为淡马锡社区日，每年我们都与不同的团体举办活动。

去年，“关爱团”在2012年社区日以圣升明径学校（Assumption Pathway School）作为捐助对象。这所学校主要接纳那些在小学结业考试不合格多过一次的青少年。我们的义工同校方密切合作，举办了一系列活动，让学生们参加有趣的团队协作游戏、参观淡马锡投资组合公司和圣淘沙的景点，亲身体会群策群力的合作精神和职场生活。

“关爱团”的工作贯穿全年，为巴西、墨西哥和印度的弱势或病患青年举办活动。在中国和新加坡的一些员工则在佳节期间探访了当地的安老院。

我们重视并支持的另一个公益项目是“新加坡黄丝带计划”。该计划援助的对象是监狱囚犯、前囚犯及他们的家人，目的是帮助囚犯重返社会正轨。其中一名决心改过自新的前囚犯，在“关爱团”奖学金的资助下修读新加坡国立大学的法律课程，并成功毕业。

我们的员工每捐一元，淡马锡就相应捐出一元。

对社群的热心关怀与投入，是淡马锡脉动的原动力。

淡马锡员工精力充沛、才华洋溢，并且关心社会，他们是我们的力量所在。

我们的员工通过各种途径为淡马锡和广大社群做出贡献。

我们的员工从多个方面为社群服务

温馨圣诞@马林台

来自马林台的 430 名低收入家庭受益者，度过了一个充满美食与欢乐的圣诞之夜。淡马锡新加坡办公室的员工及部分家属为他们联手筹办了主题为“美食发自内心”的圣诞晚会。T-Touch 义工们忙于包装礼品、布置会场及设置游戏摊位。



为老人打扫房间

我们新加坡团队的 55 名义工与太和观慈善机构合作，为 49 名有需要的孤寡老人打扫了房间。



一个称为“家”的地方： 为巴西贫困人群建造过渡性房屋

自2011年起，我们在巴西的员工就一直支持非政府组织 Teto 的活动。在为贫困人群建造过渡性房屋的首期计划成功落实后，Teto 在2012年启动了第二期工程，为贫民窟的居民提供设施，让他们有能力建设一个可持续发展的社区。

2012年7月，我们在巴西的员工赞助并参与建造了 60 间过渡性房屋。

与淡马锡共成长

作为着眼未来的机构，我们汇聚不同的思想、观点和文化元素，不断重新自我塑造、学习新的理念并接受不同的挑战与机遇。我们不懈地挑战自我，重新创造和自我更新。淡马锡的成功所依赖的便是这种不断追求卓越的精神。

淡马锡员工兼备才华与能力，且关心社会，是我们机构的力量源泉。我们积极培养员工，使他们有机会担任领袖并开拓思路，即便承担的是看似单调的日常工作。

我们不时把各个部门的员工组成工作团队，一起开展活动或项目。他们与不同的利益相关群体建立联系，进行合作，然后制定方案。我们致力激励员工勇于探索及承担责任。

例如，我们举办的全体员工年度聚会（Temasek Connection），便是由一组员工全程组织和筹备的。这项活动是为了加强同事间的联系，一起叙旧迎新。上下两届筹委会紧密合作，既能确保活动的延续性，又能激发新的思路。

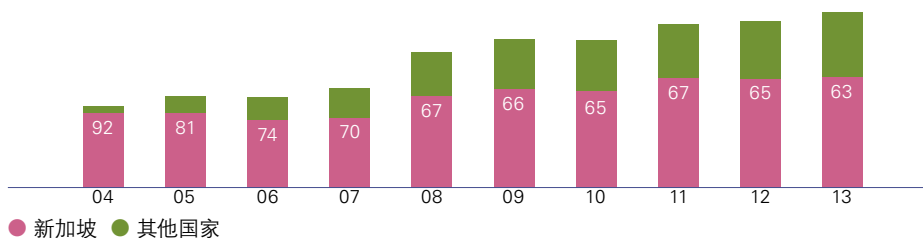
我们支持各个阶层的员工学习领导技能，由经验丰富的领袖指导后辈。我们匹配不同背景和性格的员工，扩大他们的学习经验。

2012年，为强化未来领袖的领导能力与管理技巧，我们推出了“副总监项目”。这一项目与现有的“领袖培育项目”、“年轻领袖培育项目”和“全球领袖培育项目”相辅相成。这些项目有助于员工提升在督导、解决问题、协商和策略性思考等方面的技能。其中一些项目也开放给淡马锡以外的人才参与，以回报这些机构慷慨为我们的员工提供学习的机会。

我们的团队由 450 名来自全球 23 个国家的员工组成。

员工构成 (%)

(截至3月31日)



薪酬制度

在不同的经济周期内，作为负责任的资产所有者，我们始终将机构置于个人之上，强调长期利益高于短期利益，并确保员工与股东的利益一致化。

我们从所有者的角度思考与行事，在不同的经济周期内共同承担收益与损失。自1986年起，我们的员工在每次重大经济衰退时作为一个团队自愿减薪，最近一次减薪是在2008/09年的全球金融危机期间。

我们的基本薪酬反映了市场基准水平，花红则取决于绩效目标。考虑到市场风险和不同市场周期下回报率的可持续性，长期奖励可能递延3至12年派发，并可能被取回。自2003年以来，这种延迟发放花红的召回机制已成为淡马锡绩效奖励计划的重要组成部分。

年度现金花红，我们的短期激励机制

年度业绩奖励取决于个人、团队以及淡马锡整体目标的完成情况，包括财务和非财务目标。其中一个条件要求淡马锡的3年股东总回报率高于10年期债务的3年平均成本，另一个条件则是 T-Code 合规要求。这些年度奖励都在预算限制之内。

共有激励机制

淡马锡的共有激励机制建立在分享风险与奖励的基础上，并基于超过风险调整后要求资本回报率的部分回报。这部分超额回报（即财富增值）决定了员工奖励的总额，并构成了淡马锡的中期到长期激励。一旦回报率低于风险调整后要求的资本回报率，相应的负数奖金会从此前年份积累的递延花红中取回。

财富增值花红储备，我们中期激励机制

根据员工各自的绩效及某个时期的相对贡献，淡马锡整体财富增值（无论正值或负值）的一部分，将会派发至每名员工的财富增值花红名义储备账户。

如果财富增值花红储备账户的结余是正数，高级管理层将获得不超过其个人账户结余三分之一的现金奖励，中层员工的提取比例为二分之一，其他员工的提取比例则为三分之二。保留在财富增值储备账户中递延发放的花红，仍会面临未来被召回的风险。

共有长效奖励，我们的长期激励机制

取决于财富增值为正数或其他条件，我们的员工可能获得联合投资单位，以绩效或时间作为兑现条件。这些单位的价值随着淡马锡年度股东总回报增加或减少，期限不超过12年。

我们从所有者
的角度思考与行事，
在每次重大经济衰退时
自愿减薪。

召回机制已成为
淡马锡绩效奖励计划
重要组成部分。

一部分财富增值花红储备正值，将被用来派发与淡马锡绩效挂钩的联合投资单位 (T-Scope)。这些奖励只有在我们的投资组合满足严格的多年业绩条件之后，才能在5年内兑现。另一部分财富增值花红正值则储备起来，最长可达7年。这部分花红会逐步以另一种形式即以时间为基础的联合投资单位 (U-Scope) 发放。U-Scope 单位可以在派发后的5年内兑现。

我们也可能通过年度营运预算来派发有限的、以时间为基准的员工联合投资单位 (S-Scope)，特别是对那些不可或缺或富有潜力的员工。S-Scope 单位期限5年，可从派发后的第3年起兑现。

员工与机构利益共享的实践

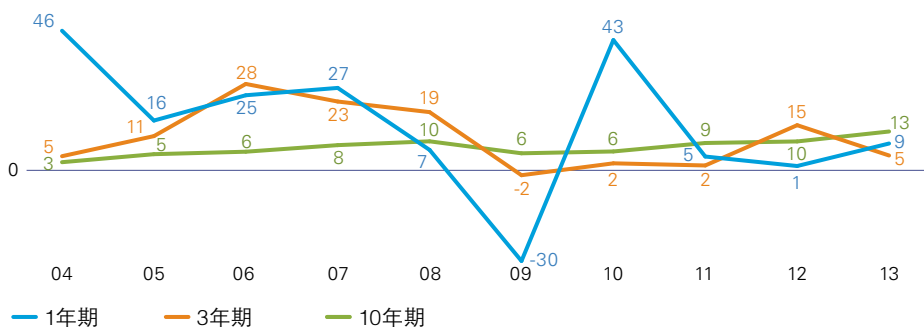
在截至2011年3月31日和2012年3月31日的两个财政年度，我们的投资组合回报均低于风险调整后要求的资本回报，因此没有派发 T-Scope 单位。连续2年的花红奖励召回最终令员工个人财富增值花红储备结余降低至零。剩余的负数花红总额继续以公司整体储备的形式结转，直至未来获得财富增值正数时加以补足。

截至2013年3月31日，我们的投资组合实现了 37 亿新元的财富增值，但不足以抵销往年所结转的负数花红储备。淡马锡董事会决定动用部分今年的财富增值花红储备，抵销一些负数储备，剩余部分则用来向员工派发奖励。余下的负数花红将再次结转至未来财年。

淡马锡秉承所有者精神，全体员工在不同的市场周期内共同承担收益与损失。这个体制经历了全球金融危机和后续动荡的考验，同时我们的经营理念和文化得到了加强。

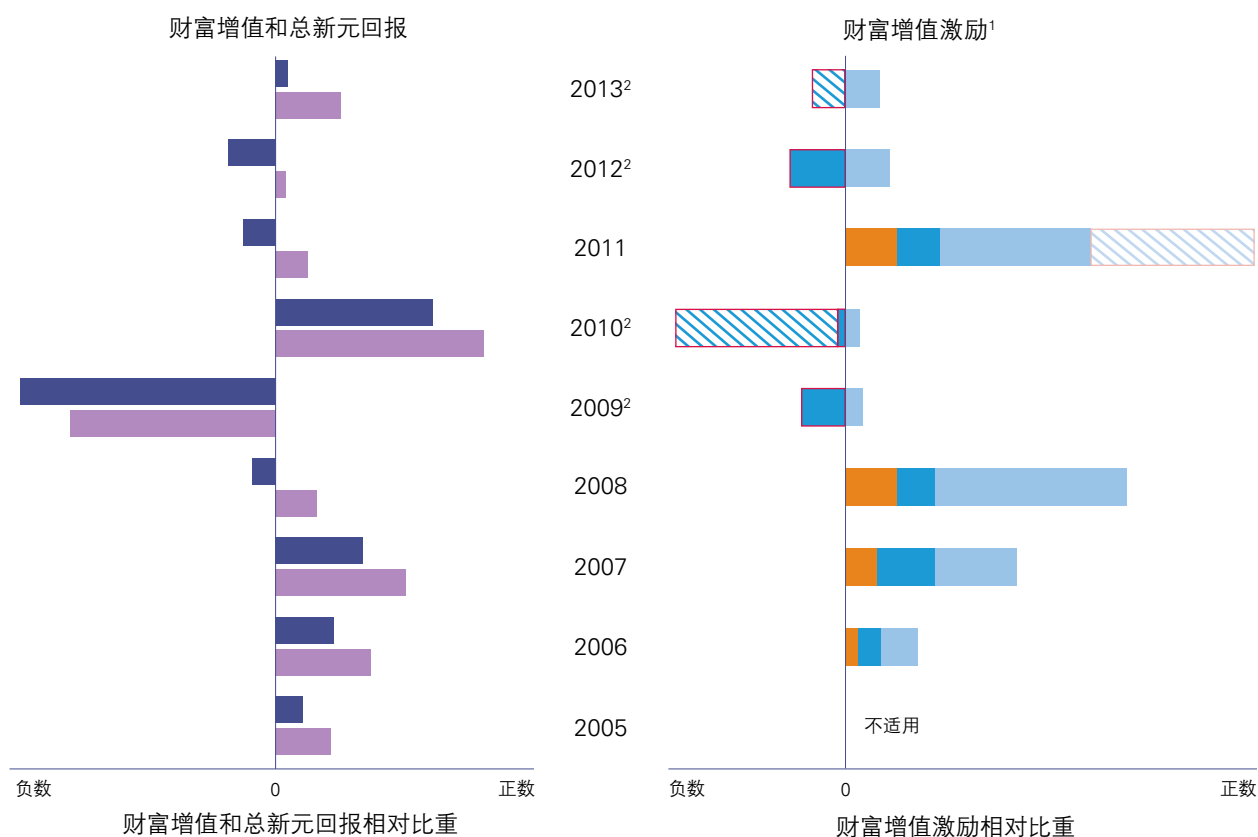
以新元计算的滚动股东总回报 (%)

(截至3月31日)



核心管理层的财富增值激励

(截至3月31日财政年度)



- 以相对新元呈报的财富增值
- 以相对新元呈报的股东回报率 (总新元回报)
- 上一财政年度所赚取财富增值花红已支付的部分
- 上一财政年度所赚取财富增值花红递延的部分, 须承担未来被召回的风险
- 联合投资单位随股东总回报增长或减少, 并取决于业绩表现和时间条件
- 往年递延财富增值花红的召回
- ⊖ 负数财富增值的结余结转至未来以待召回
- ⊖ 部分花红用于抵消从往年结转的负数财富增值花红结余的部分

¹ 核心管理层, 包括首席执行官、总裁、高级执行总经理、执行总经理、管理总监与执行董事的相对财富增值激励。

² 由于上个年度出现负值财富增长, 不派发联合投资单位 (T-Scope)。





拓展视野

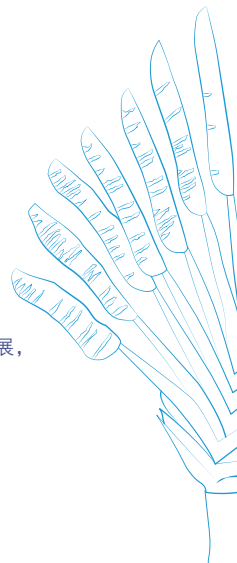
友好交流	72
淡马锡国际委员会	74
淡马锡顾问委员会	75

“尝试全新的体验，勇于突破界限，会使我们拥有更广阔的视野。”

黄淑玲
人力资源部副总监

旅人蕉

源自天堂鸟植物家族的旅人蕉因其叶茎底部贮存雨水，宛如清水一瓢，相传能为旅人解渴而得名。蕉叶一般往东西方向伸展，为路人指引方向。



友好交流

诚信原则和健全的治理结构是我们立业的根本。我们将继续与利益相关群体交流沟通，以创立良好的治理体制，为亚洲的成长和更美好的世界做出贡献。

分享经验

我们继续与世界各地的合作伙伴分享观点与经验。过去1年间，淡马锡接待了来自印度尼西亚、波兰、土耳其和美国等国家的超过 80 个代表团。

我们继续与国际货币基金组织、主权财富基金国际论坛、世界银行、欧盟及其他多边机构保持对话交流。

我们与来自不同国家的机构就公司治理的课题进行深入交流，例如中国国有资产监督管理委员会（国资委）、韩国投资公司、哈萨克斯坦 Samruk-Kazyna、澳大利亚未来基金和挪威银行等。

促进学习和伙伴关系

2012年9月，淡马锡主办或赞助了一系列活动，包括探讨战略和安全趋势的新加坡全球对话和探讨经济发展课题的新加坡峰会。淡马锡国际顾问委员会年度会议上的特别嘉宾包括世界银行前行长罗伯特·佐利克（Robert Zoellick），以及费尔普斯道奇公司（Phelps Dodge Corporation）前主席兼总裁史蒂芬·韦斯勒（J. Steven Whisler）。

2012年10月，由淡马锡协办的第八届亚洲银行业总裁圆桌会议在新加坡举行。此次会议有 25 名来自亚洲各大银行的董事长和总裁齐聚一堂，彼此分享经验、展望挑战并探索机会。

去年，我们为淡马锡旗下投资公司的董事及高级管理人员、合作伙伴和友人举办了大约 90 次学习活动以及 6 次商业论坛。来自新加坡、中国、哈萨克斯坦、马来西亚和越南等国家的超过 100 名学员参加了三个备受欢迎的“领袖培育”项目¹。

去年一整年，关于公司治理的董事论坛需求依然很高，参与者来自中国国资委以及其他国有企业的代表。

接待超过

80个代表团

超过

90次学习活动

¹ 青年领袖培育项目，领袖培育项目和全球领袖培育项目。

设立有益社会的机构

过去10年间，淡马锡已培育了一系列具有特定使命的机构，为新加坡和亚洲其他地区的金融和治理体制的建立贡献力量。

在2003年，我们成立了财富管理学院（Wealth Management Institute），为快速发展的财富管理行业培养人才。此后已有超过 5,500 名亚洲的专业人士完成了财富管理学院的课程。现在学院已成为区域内领先的财富管理培训和教育机构，并在2012年5月获得了首届银行和金融业优秀教育机构奖项。

2008年，我们捐赠了 1,000 万新元在新加坡管理大学设立沈基文金融经济研究院（Sim Kee Boon Institute for Financial Economics）。该研究院以新加坡企业领袖沈基文先生命名，他曾于2000–2007年间出任淡马锡董事。研究院侧重通过教育和研究，增强金融行业者的能力和专业深度。

在2011年，我们成立了公司治理学院（Stewardship and Corporate Governance Centre），推广良好的公司治理实践，以实现企业的长治久安。过去一年，超过 200 名董事长和董事参与了公司治理学院的项目。

与前雇员的联系

通过淡马锡前雇员联系网络，我们继续与约 500 名前雇员保持联系。2013年的一个亮点活动是3月的年度晚宴，有大约 120 名淡马锡的前雇员欢聚一堂。

超过**200名**
董事长和董事
参加了公司治理学院
的项目

淡马锡国际委员会

淡马锡国际委员会的成员们慷慨分享他们的真知灼见和丰富经验，在飞速发展和日益互联的全球环境中协助我们打造战略。同时，荣誉委员们的睿智指导也令我们受益匪浅。

委员

David BONDERMAN
创始合伙人
TPG资本 (TPG Capital)

Dr Jacob A. FRENKEL
主席
摩根大通银行国际部
(JP Morgan Chase International)

Hon John HOWARD OM AC
前总理
澳大利亚

Dame DeAnne JULIUS
前主席
英国皇家国际事务研究所 (Chatham House)

Minoru MAKIHARA
特别顾问
三菱商事株式会社 (Mitsubishi Corporation)

Dr Pedro Sampaio MALAN
主席
国际咨询团
Itaú Unibanco Holdings S.A.

Charles PRINCE¹
前主席兼总裁
花旗集团 (Citigroup)

Lee R. RAYMOND
前主席兼总裁
埃克森美孚公司 (Exxon Mobil Corporation)

Ratan N. TATA
荣誉主席
印度 TATA 集团 (Tata Sons)

荣誉委员

Dr HAN Seung-soo
前国务总理
大韩民国

Lucio A. NOTO
执行合伙人
Midstream Partners, LLC

Sir Richard SYKES, FRS
主席
英国皇家学院
(The Royal Institution of Great Britain)

¹ 2013年5月8日荣休。

淡马锡顾问委员会

淡马锡顾问委员会的杰出商界领袖们贡献时间与精力，为我们提供真知灼见。部分委员也以个人身份出任淡马锡投资组合公司的董事，为我们带来他们在亚洲企业及公共机构中担任董事长、董事会成员及首席执行官的丰富经验。

霍兆华

集团主席

PSA国际港务集团
(PSA International)

余林发

主席

星展集团控股有限公司
(DBS Group Holdings Ltd)

李文献医生

主席

吉宝企业有限公司
(Keppel Corporation Limited)

黄源荣

主席

富登金融控股私人有限公司
(Fullerton Financial Holdings)

李庆言

主席

新加坡航空公司
(Singapore Airlines Limited)

谢企华

名誉会长

中国国际贸易促进委员会冶金行业分会
(Metallurgical Council of China
Council for the Promotion of International Trade)

黄记祖

主席

凯德集团
(CapitaLand Limited)

前主席

宝钢集团公司
(Baosteel Group Corporation)





社会承诺

温暖人生

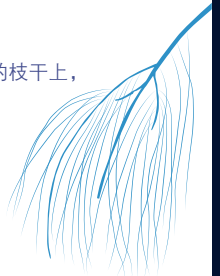
78

“培养人才、强化机构及贡献社群都是我们在投资以外所追求的目标。”

程天
中国区副总监

木麻黄

这只旋木雀歇息在木麻黄的枝干上，自得其乐。人们喜爱栽种木麻黄，不仅因其挡风作用，还因为它能使土壤更加肥沃。从印度到澳大利亚，木麻黄纤细枝杈状的叶子让你一眼就能认出。



不论作为个人或者机构，广大民众的福祉都与我们紧密相连，我们有责任通过回馈社会来体现淡马锡身为管护者的职责。

自淡马锡于1974年成立以来，我们已经为各社群、慈善机构及其他公益事业承诺捐款超过 15 亿新元。

在2003年，我们制定政策，每年将高于经风险调整后要求资本回报率的部分回报用于捐助社群。

鉴于财务管理和公益事业所需技能有所不同，我们设立了一个信托架构来负责慈善捐款和馈赠事宜的财务管理。该信托基金有别于专门从事社群项目的非盈利慈善组织。

淡马锡信托基金会

淡马锡信托基金会成立于2007年，负责独立监督管理淡马锡控股的慈善捐赠和馈赠事务。淡马锡信托基金会的信托理事会成员包括来自新加坡的李成伟（担任主席）和胡赐道博士，以及来自印度的 Ratan Tata。

作为一个不断成长的利益相关群体，信托基金会将淡马锡的捐助和淡马锡一起进行再投资。同时，基金会也负责将捐赠资金在可持续的基础上，按规定发放给淡马锡批准的非盈利慈善组织。

淡马锡已设立或接纳了以下非盈利慈善组织，每个组织都有其针对新加坡或亚洲社群的特定使命：

- 淡马锡教育基金会
- 淡马锡国际基金会
- 淡马锡关怀基金会
- 淡马锡基金会
- 淡马锡生命科学实验室
- 新加坡千禧基金会
- 新加坡科技捐助计划

淡马锡教育基金会

淡马锡教育基金会支持体育、数学、科学以及艺术和音乐领域的年轻人才培养计划。基金会拥有 1.5 亿新元的资金，包括三个总值各为 3,500 万新元的基金，分别以新加坡先驱领导人巴克（EW Barker）、郑永顺（Tay Eng Soon）和马绍尔（David Marshall）命名。

超过

15亿新元

公益事业捐款承诺



2007*
淡马锡基金会
培育人才
与社会资本



2002*
淡马锡生命科学实验室
通过创新方案
改善生命



2009*
淡马锡关怀基金会
资助新加坡
弱势群体



2001*
新加坡千禧基金会
推动科研发展
激发人才潜力

2010*
淡马锡国际基金会
推动国际学术研究
及交流计划



1997*
新加坡科技捐助计划
联系亚洲青年



2011*
淡马锡教育基金会
资助在新加坡
受教育的机会



2007*
淡马锡信托基金会
监督慈善拨款
和社群捐赠
的财务管理
和拨款机制



2003年*
财富管理学院



2011年*
公司治理学院



2001*
关爱志愿团
淡马锡员工义工

TEMASEK
与其他捐献者

* 成立年份。

淡马锡国际基金会

淡马锡国际基金会旨在推动区域奖学金与国际研究员奖学金计划。其下设 2,500 万新元的拉惹勒南 (S Rajaratnam) 基金重点在于国际交流计划和研究生项目。另一个 3,500 万新元的韩瑞生 (Hon Sui Sen) 基金支持财富管理学院的淡马锡区域监管机构奖学金项目, 促进亚洲金融业杰出人才的培养。此基金协助监管者和央行高管与时俱进, 捕捉财富快速增长区域内的持续变化与发展步伐。

淡马锡关怀基金会

淡马锡关怀基金会旨在援助新加坡的弱势群体, 提供资金用于建设社群、增强能力、自我提升和重建生活的项目。基金会拥有超过 1.7 亿新元的资金, 旗下包括总值分别为 3,500 万新元的余炳亮 (Ee Peng Liang) 基金和巴拉吉 (Balaji Sadasivan) 基金。过去4年, 淡马锡关怀基金援助了新加坡将近 1.3 万个受惠者, 包括残障人士、精神病患者、有学习障碍或发展障碍的孩童、受虐待的妇女及他们的孩子、单亲家长及需要长期护理的老人。

淡马锡基金会

淡马锡基金会与新加坡海内外的机构合作, 在亚洲地区培养人才和建设机构, 同时也资助人人们在重大自然灾害后重建生活。2007年5月至今, 淡马锡基金会已承诺捐献将近 1.14 亿新元, 资助在 19 个亚洲国家推行的 178 个项目, 包括医疗保健、教育、公共行政与灾难应变的培训, 以及促进学生、记者与其他专业人士交流的项目。

淡马锡生命科学实验室

淡马锡生命科学实验室隶属新加坡国立大学、南洋理工大学和淡马锡, 在荣誉教授陈苏虾领导下进行生物分子科学的研究与应用。2012年, 淡马锡生命科学实验室发表了 85 份经过专业审核的学术期刊论文, 并公布了 11 个新发现的科研成果, 其中 5 个获得专利许可。

过去4年

13,000名
新加坡人获得援助

1997年以来

2,000名
学生参加
阳光青年夏令营

新加坡千禧基金会

新加坡千禧基金会资助新加坡相关的研究项目，包括心理健康、帕金森氏症、肝癌、肺癌、老龄化和特殊教育。

2008年至今，基金会已拨款超过 3,000 万新元给医院、教育与研究机构。新加坡千禧基金会自2008年起就赞助「李光耀水资源荣誉大奖」，表彰在解决全球水资源挑战方面贡献卓越的个人或机构。

新加坡科技捐助计划

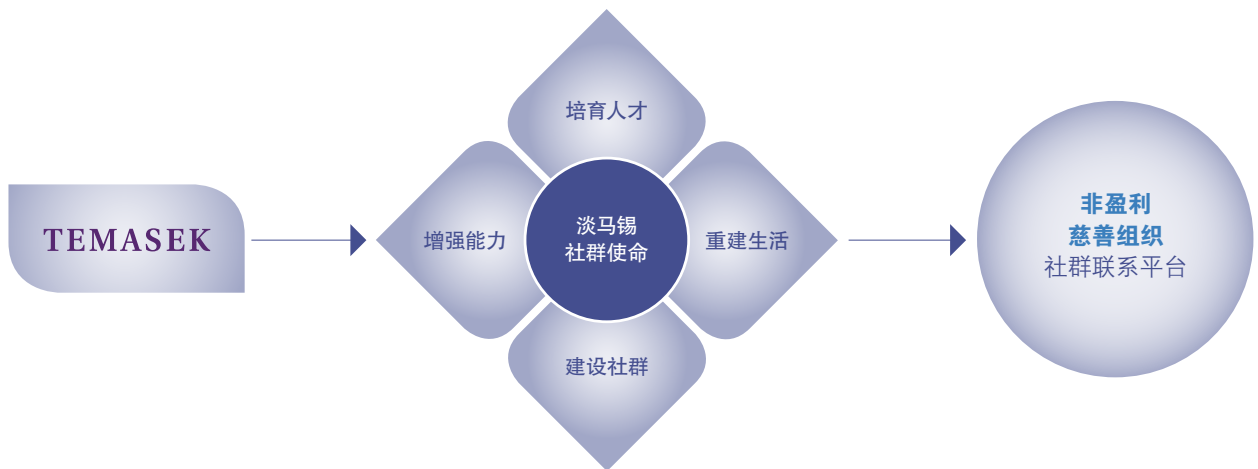
迈入第16个年头的新加坡科技捐助计划（STEP）协助亚洲青年建立相互联系的桥梁，并为他们的教育贡献力量。自1997年以来，「阳光青年夏令营」接待了超过 2,000 名各国青少年，其中包括近 600 名新加坡初级学院和理工学院的学生。

此外，新加坡科技捐助计划与工艺教育学院合作，作为 STEP-ITE 阳光沟通网络计划的一部分，组织超过 800 名学生为弱势家庭装修房子。他们通过美术与手工工作坊、阅读计划和户外活动，与年长者和弱势青少年进行沟通。

178

淡马锡基金会
在亚洲赞助的项目数量

社群沟通



增强能力

淡马锡生命科学实验室

研发疫苗以预防
和控制手足口症

通过研究对温度敏感的 71 型肠病毒，研制潜在的手足口症疫苗。由蔡求明博士率领的淡马锡生命科学实验室小组，正在利用疫苗株技术对这个概念进行测试。



研究员准备培植细胞

淡马锡国际基金会

韩瑞生基金 - 淡马锡区域
监管机构奖学金计划

六位奖学金计划下的亚洲央行和金融监管机构高管参与了财富管理学院的财富管理硕士课程。

淡马锡基金会

淡马锡基金会城市管理领袖项目分享新加坡在城市发展和管理的经验

协助中国高级官员准备战略性城市发展计划。

2012年新加坡国际技术职业教育和培训大会

超过 400 位海外代表齐聚一堂，学习新加坡在技术职业教育和培训方面的成功经验，以提高该领域在全球的系统标准。淡马锡基金为本次大会拨款 100 万新元。

淡马锡基金会-竹脚妇幼医院儿科紧急护理部门为缅甸儿童医院举办培训导师计划

该项目与缅甸卫生部合作，为期两年，目的是提升仰光和曼德勒四家儿童医院的新生儿与儿科紧急护理能力。项目计划培训 80 到 100 名医药与护理人员，他们将肩负起进一步培训区域内其他医护人员的责任。

新加坡千禧基金会

李光耀水资源荣誉大奖

马克-梵洛斯德莱特教授获得 2012 年“李光耀水资源奖”。他研发一种节能方式，利用某种独特的细菌群落提炼的天然物质，缩短传统废水处理的时间。



请扫描 QR 码
浏览更多淡马锡社群捐助的案例



中国高级官员参与淡马锡基金会城市管理领袖项目

培育人才

淡马锡教育基金会

艺术学校少年培训计划
为崭露头角的画家、音乐家、
表演家和舞蹈家搭建平台

2012年，该计划共资助 344 位
小学生，支持他们在艺术领域的
发展。

淡马锡教育基金会阳光奖学金

2012年，六位亚洲获奖者获得
资助，到新加坡理工学院和其
它大学深造。

新加坡科技捐助计划

新加坡科技捐助计划 -阳光智力营

该智力营为期一周，吸引来自
亚洲各地的 160 位青少年参
加。他们不仅有机会与大学教
授交流，还获得了神经科学研
究的第一手体验。

学员们撰写并出版了一本针对
青少年的关于大脑及其功能的
书籍《The Brain Book》。



参加新加坡科技捐助计划-阳光智力营的青少年利用秀丽隐杆线虫（一种多细胞生物）进行实验

重建生活

淡马锡关怀基金会

以弱势青少年为对象的工作转介计划

同商联中心合作推展的两年计划，目的是协助 200 名弱势青年争取就业机会并胜任工作岗位。

淡马锡基金会和淡马锡生命科学实验室

为印度尼西亚的稻米种植培训员推展的淡马锡基金会-淡马锡生命科学实验室强化实力计划

继先前在亚齐开展的稻米研究与生产力项目之后，来自印度尼西亚各地的 80 位稻米种植培训人员也接受了培训，学习良好的耕种方法以改善和增加稻米收成。

建设社群

淡马锡关怀基金会

北部i社区

该试点项目为期两年，与护联中心合作，为超过 300 位患有包括痴呆症在内的精神问题患者提供医药与社会服务。

淡马锡教育基金会

新加坡全国华乐马拉松培养公众对华乐的兴趣

在 23 天的时间里，共有 32 个民乐团体在新加坡各地举行音乐会，参与的乐手达到 1,000 人，观众超过 2 万人。



北部i社区计划为患有痴呆症和精神问题的病人提供帮助



鉴于该期《淡马锡年度报告》中的原图使用权更动，原图已由此占位图替代。

淡马锡支持摄影师等创意艺术家作为知识产权所有者的权益，设定作品使用条件及得到使用的版权费。

有关创意作品版权保护的更多信息，请浏览新加坡知识产权局网站：

https://www.ipos.gov.sg/docs/default-source/resources-library/copyright/copyright-infopack_updated-oct-12.pdf



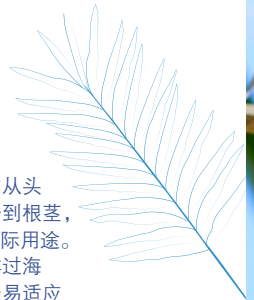
主要投资

“我们不仅投资于企业，
也用心建立友谊、搭建桥梁、
服务社群。”

蔡诗玲
法律及监管部总监

椰树







沿海一带常见的椰树“从头
到脚都是宝”，从叶子到根茎，
几乎每个部分都具有实际用途。
果实防水易浮，能漂洋过海
到远岸生根发芽，可轻易适应
各种不同的土壤而生长。



主要投资

资料来源：

1. 各公司的财务摘要是根据它们各自的年度报表呈报。
2. 经济增值数字是由各家公司提供，除了以下是由淡马锡根据它们各自的年度报表计算：友邦保险、中国银行、中国建设银行、星展集团、中国工商银行、中国平安保险、印尼金融银行、渣打银行、巴蒂电信、Celltrion、Mosaic、Cheniere Energy、崔石比克能源、洁净能源燃料、昆仑能源、MEG 能源及 Turquoise Hill Resources。
3. 相关的市场信息源自彭博社，各大股票交易所以及各公司的公开呈报。

		市值或股东权益 ¹			
		截至2013年 3月31日 的持股比例 ⁴ (%)	货币	2013	2012
金融服务					
	友邦保险有限公司	2	百万港元	409,496	342,652
	中国银行股份有限公司	<1 [#]	百万港元	1,014,992	980,633
	中国建设银行股份有限公司	7 [#]	百万港元	1,579,191	1,499,675
	星展集团控股有限公司	29	百万新元	39,047	34,228
	中国工商银行股份有限公司	1	百万港元	1,803,363	1,836,400
	中国平安保险(集团)股份有限公司	1	百万港元	438,420	399,597
	印尼金融银行	67 [#]	10 亿印尼盾	61,821	44,089
	渣打银行	18	百万英镑	41,106	37,193

¹ 市值或股东权益：就上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日或2012年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度的截止日期而定。2012年度的计算方式与此相同。

² 主要数字：2012财政年度是指截至2013年3月或2012年12月或2012年11月或2012年6月或2012年5月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2011年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益包括净利息收益及其他营运收入。

³ 股东总回报率：上市公司资料来自彭博社。

1年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2013年3月31日。

3年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2013年3月31日。

5年期股东总回报率计算期为2008年3月31日至2013年3月31日。

非上市公司以股东权益进行计算。股东总回报率按其截至财政年度结束时的股东权益计算。

术语说明

- EVA = 经济增值（非常规项目除外）、归属投资者
 市值 = 截至2013年3月31日与2012年3月31日的市值
 NA = 不适用
 PATMI = 扣除税款与非掌控权益后的利润（或损失）
 股东权益 = 由各家投资组合公司根据其年度报表呈报的股东权益
 TSR = 股东总回报

						主要数字 ²		TSR ³ (%)		
营收		PATMI		EVA		EVA 变动		年数		
2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	1	3	5
20,387 ⁵	14,388 ⁵	3,019 ⁵	1,600 ⁵	1,647 ⁵	(168) ⁵	1,815 ⁵	NA	21.2	NA	NA
366,176 ⁶	328,298 ⁶	139,432 ⁶	124,276 ^{6*}	41,152 ⁶	52,495 ^{6*}	(11,343) ⁶	9,346 ^{6*}	22.8	1.7	7.1
462,533 ⁶	399,403 ⁶	193,179 ⁶	169,258 ⁶	83,991 ⁶	88,174 ⁶	(4,183) ⁶	17,594 ⁶	11.7	5.3	6.3
8,514	7,631	3,809	3,035	520	118	402	473	17.4	7.6	4.9
529,720 ⁶	470,601 ⁶	238,532 ⁶	208,265 ⁶	113,767 ⁶	NA	NA	NA	14.7	2.0	4.4
339,193 ⁶	272,244 ⁶	20,050 ⁶	19,475 ⁶	7,469 ⁶	10,489 ⁶	(3,020) ⁶	NA	3.4	(2.7)	2.6
17,928	15,433 [*]	4,012	3,294 [*]	(376)	(723) [*]	347	117 [*]	42.8	10.5	7.3
19,071 ⁵	17,637 ⁵	4,887 ⁵	4,849 ⁵	1,022 ⁵	343 ⁵	679 ⁵	(198) ⁵	13.2	2.6	6.8

⁴ 百分比调整至最接近的整数。

⁵ 数字以百万美元为单位。

⁶ 数字以百万人民币为单位。

包括富登金融控股公司所持的大额股权。

* 根据各公司因修改会计准则或脱售主要业务的最新财务报表重置。

● 截至2012/2011年11月的财政年度。

● 截至2012/2011年12月的财政年度。

主要投资 (续)

		市值或股东权益 ¹			
		截至2013年 3月31日 的持股比例 ⁴ (%)	货币	2013	2012
电信、媒体与科技					
 INTOUCH	臣那越集团	42 ^{##}	百万泰铢	259,720	189,179
 Singapore Technologies Telemedia	新科电信媒体私人有限公司	100	百万新元	3,364	3,548
 STATSChipPAC	新科金朋公司	84	百万新元	991	1,068
 airtel	巴蒂电信公司	5	百万卢比	1,107,950	1,283,209
 MEDIACORP	新传媒私人有限公司	100	百万新元	734	748
 SingTel	新加坡电信有限公司	52	百万新元	57,238	50,218
交通与工业					
 EVONIK INDUSTRIES	赢创工业集团	5	百万欧元	6,718	5,981
 Keppel Corporation	吉宝企业有限公司	21	百万新元	20,214	19,698
 NOL	海皇轮船有限公司	66	百万新元	3,066	3,658
 PSA The World's Port of Call	新加坡国际港务集团	100	百万新元	9,265	8,553
 sembcorp	胜科工业有限公司	49	百万新元	9,277	9,436
 ST Engineering	新加坡科技工程有限公司	50	百万新元	13,359	9,968
 SINGAPORE AIRLINES	新加坡航空公司	56	百万新元	12,778	12,674
 SINGAPORE POWER	新加坡能源有限公司	100	百万新元	8,464	8,336
 SMRT	SMRT 企业有限公司	54	百万新元	2,403	2,638

¹ 市值或股东权益：就上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日或2012年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度的截止日期而定。2012年度的计算方式与此相同。

² 主要数字：2012财政年度是指截至2013年3月或2012年12月或2012年11月或2012年6月或2012年5月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2011年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益包括净利息收益及其他营运收入。

³ 股东总回报率：上市公司资料来自彭博社。

1年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2013年3月31日。

3年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2013年3月31日。

5年期股东总回报率计算期为2008年3月31日至2013年3月31日。

非上市公司以股东权益进行计算。股东总回报率按其截至财政年度结束时的股东权益计算。

		主要数字 ²						TSR ³ (%)		
营收		PATMI		EVA		EVA 变动		年数		
2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	1	3	5
8,545	8,019*	13,787	16,559	10,143	6,462	3,681	3,473	45.8	63.3	40.3
2,805	2,595	(140)	2,109	(336)	(253)	(83)	28	(5.2)	16.9	19.9
1,702 ⁵	1,707 ⁵	17 ⁵	(3) ⁵	(66) ⁵	(55) ⁵	(11) ⁵	(15) ⁵	(7.3)	(17.0)	(11.7)
803,112	714,508	22,757	42,594	NA ⁶	(96,449)	NA	(32,729)	(13.4)	(2.0)	(5.2)
621	629	46	174	8	27**	(19)	1**	8.6	16.2	7.2
18,183	18,825	3,508	3,989	1,867	1,943	(76)	129	19.5	10.6	3.5
13,629	14,540	1,164	1,011	763	922	(159)	321	19.4	19.5	13.2
13,965	10,082	2,237	1,946*	1,375	1,024	351	60	6.0	15.9	10.1
9,512 ⁵	9,211 ⁵	(419) ⁵	(478) ⁵	(675) ⁵	(765) ⁵	90 ⁵	(778) ⁵	(16.3)	(15.5)	(14.9)
4,499	4,314	1,257	1,135	451	297	154	77	15.3	12.8	12.8
10,189	9,047	753	809	373	472	(99)	(23)	1.5	11.5	8.7
6,380	5,991	576	528	430	408	22	39	39.5	15.7	10.5
15,098	14,858	379	336	(783)	(1,000)	217	(910)	2.5	(6.4)	(0.1)
8,968	8,662	357	930	258	339	(81)	-	3.3	9.8	8.7
1,119	1,057	83	120	56	92	(36)	(19)	(5.0)	(4.2)	1.4

⁴ 百分比调整至最接近的整数。

⁵ 数字以百万美元为单位。

⁶ 信息未提供。

包括 Aspen Holdings Limited 持有的大额股权。


* 根据各公司因修改会计准则或脱售主要业务的最新财务报表重置。

** 由各公司重置。

● 截至2012/2011年12月的财政年度。

● 截至2013/2012年3月的财政年度。

主要投资 (续)

		市值或股东权益 ¹			
		截至2013年 3月31日 的持股比例 ⁴ (%)	货币	2013	2012
生命科学、消费与房地产					
	奥兰国际有限公司	23	百万新元	4,111	5,764
	凯德集团	39	百万新元	15,027	13,260
	Celltrion 公司	11	10 亿韩元	5,359	4,261
	利丰有限公司	3	百万港元	89,413	144,932
	M+S 私人有限公司	40	百万新元	NM⁶	NM ⁶
	Pulau Indah Ventures 私人有限公司	50	百万令吉	NM⁶	NM ⁶
	丰树投资私人有限公司	100	百万新元	7,509	6,691 [*]
	新翔集团	43	百万新元	3,385	2,760
	盛邦集团私人有限公司 ⁷	60	百万新元	487	444
	新加坡野生动物保育私人有限公司	88	百万新元	176	176

¹ 市值或股东权益：就上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日或2012年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度的截止日期而定。2012年度的计算方式与此相同。

² 主要数字：2012财政年度是指截至2013年3月或2012年12月或2012年11月或2012年6月或2012年5月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2011年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益包括净利息收益及其他营运收入。

³ 股东总回报率：上市公司资料来自彭博社。

1年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2013年3月31日。

3年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2013年3月31日。

5年期股东总回报率计算期为2008年3月31日至2013年3月31日。

非上市公司以股东权益进行计算。股东总回报率按其截至财政年度结束时的股东权益计算。

		主要数字 ²						TSR ³ (%)		
营收		PATMI		EVA		EVA 变动		年数		
2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	1	3	5
16,949	15,735	371	430	79	165**	(86)	17**	(25.7)	(11.3)	(2.2)
3,301	3,020	930	1,057	(611)	(422)	(189)	(99)	16.5	(1.5)	(5.5)
349	279	172	170	20	36	(16)	NA	26.0	33.1	NA
20,222 ⁵	20,030 ⁵	617 ⁵	681 ⁵	332 ⁵	199 ^{5**}	133 ⁵	(42) ^{5**}	(38.0)	(15.2)	(3.2)
NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NA	NA	NM ⁶	NA	NA
NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NM ⁶	NA	NA	NM ⁶	NA	NA
686	574	932	626*	248	18	230	(451)	12.8	14.4	11.7
1,819	1,685	185	171	69	43	26	(25)	34.6	12.4	13.1
237	228	50	60	31	42	(11)	2	11.8	11.3	18.3
112	108	1	13	2	6	(4)	-	0.4	5.9	9.1

⁴ 百分比调整至最接近的整数。

⁵ 数字以百万美元为单位。

⁶ 无意义信息。与马来西亚国库控股公司合资企业。项目正在发展中。

⁷ 2013年4月1日起，盛邦集团私人有限公司重组其业务，成立两家从事不同业务的公司：提供咨询顾问业务的盛邦国际顾问控股私人有限公司和发展住宅项目的凯德集团城镇控股私人有限公司。

* 根据各公司因修改会计准则或脱售主要业务的最新财务报表重置。

** 由各公司重置。

● 截至2012/2011年6月的财政年度。

● 截至2012/2011年12月的财政年度。

● 截至2013/2012年3月的财政年度。

主要投资 (续)

		市值或股东权益 ¹			
		截至2013年 3月31日 的持股比例 ⁴ (%)	货币	2013	2012
	The Mosaic Company	5	百万美元	25,379	23,523
	Cheniere Energy, Inc.	4	百万美元	6,756	2,304
	崔石比克能源公司	- ⁵	百万美元	13,614	15,339
	洁净能源燃料公司	<1 ⁶	百万美元	1,151	1,837
	FTS 国际公司	41	百万美元	2,628	3,733
	昆仑能源有限公司	<1	百万港元	132,842	100,394
	MEG 能源公司	5	百万加元	7,215	7,461
	Repsol, S.A.	6	百万欧元	20,327	22,964
	Turquoise Hill Resources Ltd.	9	百万加元	6,506	11,632

¹ 市值或股东权益：就上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2013年是指截至2013年3月31日或2012年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度的截止日期而定。2012年度的计算方式与此相同。

² 主要数字：2012财政年度是指截至2013年3月或2012年12月或2012年11月或2012年6月或2012年5月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2011年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益包括净利息收益及其他营运收入。

³ 股东总回报率：上市公司资料来自彭博社。

1年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2013年3月31日。

3年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2013年3月31日。

5年期股东总回报率计算期为2008年3月31日至2013年3月31日。

非上市公司以股东权益进行计算。股东总回报率按其截至财政年度结束时的股东权益计算。

		主要数字 ²						TSR ³ (%)		
营收		PATMI		EVA		EVA 变动		年数		
2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	2012 财年	2011 财年	1	3	5
11,108	9,938	1,930	2,515	1,350	NA	NA	NA	9.6	0.1	(9.3)
266	290	(333)	(199)	(401)	NA	NA	NA	87.6	108.8	7.2
12,316	11,635	(940)	1,570	(3,762)	2	(3,764)	(524)	(10.3)	(3.5)	(13.9)
334	293	(101)	(48)	(139)	(101)	(38)	NA	(39.1)	(17.1)	(0.5)
1,925	2,344	(1,465)	414	(2,217)	261	(2,478)	NA	(29.9)	NA	NA
32,953	25,915	6,518	5,621	6,032	NA	NA	NA	20.2	16.2	38.8
1,037	1,033	53	64	(422)	(300) ^{***}	(122)	40 ^{***}	(15.3)	NA	NA
59,593	52,637	2,060	2,193	NA ⁷	NA	NA	NA	(9.4)	2.2	(0.8)
134 ⁸	179 ⁸	(435) ⁸	(570) ⁸	(1,415) ⁸	NA	NA	NA	(55.1)	(25.0)	(6.9)

⁴ 百分比调整至最接近的整数。

⁵ 包括在崔石比克能源公司 (CHK) 的无表决权累积可转换优先股。如转换成普通股，我们在 CHK 的股权在完全稀释基础上，估计为2%。

⁶ 至2013年3月31日，股权包括普通股为 0.48%，这不包括我们的可转换票据股权。转换票据股权后，我们在洁净能源燃料公司的股权在完全稀释基础上估计为 4%。

⁷ 在公司财政年度结束后才投资，故不计算在内。

⁸ 数字以百万美元为单位。

^{***} 根据调整基础重置。

● 截至2012/2011年5月的财政年度。

● 截至2012/2011年12月的财政年度。

联络信息

巴西

Temasek Brasil Consultoria
E Participações Ltda.
Rua Iguatemi, 151/18º andar
Itaim Bibi, 01451-011
São Paulo, SP
Brazil
电话: +55 (11) 3636 7575
传真: +55 (11) 3636 7599

印度

淡马锡控股印度咨询
私人有限公司 (孟买)
12, 3 North Avenue
Maker Maxity
Bandra Kurla Complex
Bandra (East) Mumbai 400 051
India
电话: +91 (22) 6654 5500
传真: +91 (22) 6654 5599

淡马锡控股印度咨询
私人有限公司 (钦奈)
Century Centre
2nd Floor
New No.75, TTK Road
Alwarpet
Chennai 600 018
India
电话: +91 (44) 4225 5000
传真: +91 (44) 4225 5099

墨西哥

TH Inversiones Mexico, S.A.
de C.V.
Ruben Dario 281 – 1303
Bosque de Chapultepec
Mexico D.F. C.P. 11580
Mexico
电话: +52 (55) 4335 3050
传真: +52 (55) 4335 3099

中华人民共和国

淡马锡投资咨询 (北京)
有限公司/北京代表处
中国北京市西城区
金融街7号
英蓝国际金融中心F707/F705
北京邮编: 100033
中华人民共和国
电话: +86 (10) 5930 4900
传真: +86 (10) 6655 3597
+86 (10) 5930 4901

淡马锡控股 (香港) 有限公司
香港金钟道88号
太古广场2座1806室
香港
电话: +852 3589 3200
传真: +852 2156 1180

淡联投资咨询 (上海) 有限公司
中国上海市南京西路1266号
恒隆广场2201室
上海邮编: 200040
中华人民共和国
电话: +86 (21) 6133 1900
传真: +86 (21) 6133 1901

越南

河内代表处
Unit 406, Level 4
Hanoi Towers,
49 Hai Ba Trung Street
Hanoi
Vietnam
电话: +84 (4) 3936 9069
传真: +84 (4) 3936 9066

胡志明市代表处
65 Le Loi Boulevard
Saigon Centre
5th Floor, Unit 2, District 1
Ho Chi Minh City
Vietnam
电话: +84 (8) 3821 2789
传真: +84 (8) 3821 2767

- 淡马锡办事处和附属机构
- 即将设立的淡马锡办事处

墨西哥城



新加坡

淡马锡控股（私人）有限公司

60B Orchard Road

#06-18 Tower 2

The Atrium@Orchard

Singapore 238891

电话：+65 6828 6828

传真：+65 6821 1188

www.temasek.com.sg



请扫描 QR 码
登陆 www.temasekreview.com.sg
浏览淡马锡最新联络信息



淡马锡成立时的投资组合

淡马锡于1974年成立时从新加坡财政部收购了初始投资组合价值为 3.54 亿新元的企业投资组合，并进行商业化管理。自此之后，新加坡政府得以专注其政策制定和监管的核心职责。

以粗体标示的公司还直接或间接归属于淡马锡投资组合，其他公司已脱售或清盘。

1. Acma Electrical Industries Ltd
2. 食益补新加坡私人有限公司
3. 远东化学工业有限公司
- 4. 新加坡发展银行有限公司¹**
5. Instant Asia Cultural Shows Pte Ltd
6. 新加坡保险公司
7. International Development and Construction Corporation
8. 国际贸易有限公司
- 9. 裕廊飞禽公园私人有限公司²**
- 10. 裕廊控股私人有限公司³**
- 11. 裕廊造船私人有限公司³**
- 12. 裕廊船厂私人有限公司³**
- 13. 吉宝船厂私人有限公司⁴**
14. Metrawood Pte Ltd
15. 明阁酒店有限公司
16. 三菱新加坡重工业私人有限公司
17. National Engineering Services Pte Ltd
18. National Grain Elevator Ltd
19. 新加坡大众钢铁厂有限公司⁵
- 20. 海皇轮船有限公司**
- 21. Primary Industries Enterprises Pte Ltd⁶**
- 22. 胜宝旺控股私人有限公司³**
- 23. 新加坡航空有限公司**
- 24. Singapore Airport Duty-Free Emporium Pte Ltd⁷**
25. 新加坡缆车私人有限公司
26. Singapore General Aviation Service Company Pte Ltd
27. 新加坡国立印务馆私人有限公司
28. Singapore Offshore Petroleum Services Pte Ltd
29. Singapore Textiles Industries Ltd
30. Singapore Treasury Building Pte Ltd
- 31. 新加坡动物园²**
32. Singmanex Pte Ltd
33. Sugar Industry of Singapore Ltd
34. 联合工业有限公司
35. United Vegetable Oil Pte Ltd

¹ 现属于星展集团控股有限公司。

² 现属于新加坡野生动物保育私人有限公司。

³ 现属于胜科工业有限公司。

⁴ 现属于吉宝企业有限公司。

⁵ 在新加坡成立公司生产钢铁的大众钢铁（前称新加坡大众钢铁厂有限公司）在1986年第一次脱售。淡马锡于1998年再次投资大众钢铁以支持它在巴西的投资。在大众钢铁于2002年启动出售过程中，淡马锡脱售了大众钢铁。

⁶ 现属于新翔集团，它是一家提供餐饮与机场服务的公司。

⁷ 现由新加坡航空有限公司和新翔集团共同拥有。

淡马锡年度信息披露包括淡马锡年度报告与年度报告摘要的印刷版、广告与微型网站材料。

淡马锡年度报告与年度报告摘要印刷版采用 Grandeur Zen White 环保再生纸印制，此环保纸所用的木浆来自管理完善的森林。百分之二十的木浆来自再循环废料，并以无氯工艺漂白。Grandeur Zen White 环保再生纸符合 ISO9706 标准。

设计：英国 Black Sun 有限公司
新加坡 NTUC Media Co-operative Limited

翻译：新加坡 Wang Media Consulting Pte Ltd

印刷：新加坡 Colourscan 私人有限公司

广告与微型网站设计：新加坡 formul8 私人有限公司

相片：

第4-5页：史蒂芬弗肖，淡马锡企业事务部

第70-71页：英国 Black Sun 有限公司

第76-77页：林方仁，淡马锡企业财务部

TEMASEK