

TEMASEK HOLDINGS

本演讲词以英文编写，并翻译成简体中文，如有任何差异，应以原英文版本为准。

淡马锡控股成立30周年晚宴

2004年11月2日（星期二）
总统府草坪

淡马锡控股主席丹那巴南先生致词 (时间：10分钟)

纳丹总统阁下及夫人
李显龙总理
内阁资政李光耀及夫人
各位部长，各位贵宾，
女士们，先生们：

首先，让我感谢总统先生，感谢您作为特邀嘉宾出席今晚淡马锡成立30周年的晚宴。作为新加坡历史的缔造者之一，您见证了淡马锡的成长和发展历程。淡马锡作为一个根据宪法第五章所设立的公司，与您有着一种特殊的关系。今晚能在总统府举行这次晚宴，我们倍感荣幸。

同时我也要感谢今天晚上所有出席晚会的嘉宾。你们当中有许多人都曾积极参与过淡马锡和淡马锡关联公司（简称“淡联公司”）的创建和发展；同时也感谢我们的朋友和伙伴，他们给了我们无数宝贵的支持。我也非常感激许多海外的朋友们今晚专程来到新加坡与我们一起庆祝。再次衷心感谢各位莅临，并向大家致以最诚挚的问候！

从1974年6月25日成立至今，淡马锡经历了巨大的变化。初创时投资组合中只有35家公司，总值约3亿5000万元，其中大多数是财政部向经济发展局接管过来的公司。例如其中的“食益补”（Cerebos），淡马锡协助它在新加坡生产白兰氏鸡精。从那时起，我们渐渐的成长。之后，政府法定机构开始企业化，为淡马锡的成长提供新的动力。例如电信管理局的企业化让淡马锡拥有了新电信；公用事业局和煤气部门的企业化，让淡马锡拥有了新能源及相关公司。淡马锡原有自营公司业务的扩展以及后来所做的新投资，也进一步推动了公司的发展。如今，通过所有运营公司的努力、锐意创新和严格的风险管控，淡马锡已发展成为一个以亚洲为重点，投资总值高达900亿元的大集团。

配合公司成立30周年，淡马锡公开发表了第一份年报。尽管作为一家豁免私人公司，淡马锡其实并不需要对外公开业绩或年报。

我们这样做是基于三个理由：

首先，这是评估过去30年的表现，也是为下一个发展阶段奠定基础的好机会。

淡马锡大部分的投资是持有大量属下淡联公司的股份。这是我们所承袭的产业的一部分。因为这些持股量，使我们很难像基金经理一样自由买进卖出我们的投资组合。然而，与淡联公司和投资公司分享我们过去的整体表现是有必要的。这30年的股东总回报，显示了我们良好业绩以及令人满意的目标，而它也为淡联公司各董事会、管理层和员工在提高未来股东价值的过程中设定了基准。

年报还能够提醒我们淡马锡团队的不足和障碍所在。简单地说，我们的财务报告制定了一些公开的标记。无论好坏，这些标记将成为我们继续向前迈进的参照点。

其次，由于我们将继续积极在亚洲投资，年报有助于我们的合作伙伴更了解淡马锡。这样，我们才能够更好的协调利益，为自己、也为合作伙伴和我们所投资的公司创造长期股东价值。

我们的合作伙伴，无论它们是奠基于新加坡或亚洲其他经济体，都是不同经济领域的领军者和最具发展前景的公司。我们的财务报告的发布，将有助于他们更好地了解我们作为一个独特，受商业利益驱动的长期投资机构的出发点。

最初，我们全部的投资都集中在新加坡，发展至今，淡马锡已经有将近一半的资产来自海外。许多新加坡淡联公司已经在海外拥有相当规模的资产和业务。淡马锡本身在海外的直接投资也日趋增加。这种趋势仍将持续，因为快速发展的亚洲正融入全球经济，必将涌现出更多的机会。

在追求一个具国际性的平衡投资组合的同时，淡马锡不希望单从亚洲日趋增多的投资机会中受益，也希望用自己的方法，为新加坡和亚洲企业的增长和发展做出贡献。

第三，如果我们能够吸引和留住优秀的人才和可信赖的员工，使他们成为我们团队中的一部分，我们便更容易成功达到我们的目标。

优秀的人才，不论是新加坡人还是外国人，总是有许多的选择。淡马锡年报让我们目前和未来的淡马锡团队成员，深入地了解我们的运作方式、我们的目标以及我们的价值观。它也勾勒出我们的业务取向和方针。

淡马锡和淡联公司过去30年所取得的成就，是令人骄傲的。通过淡联公司，淡马锡已经成为新加坡经济发展的主要支柱，为其提供高效的、世界一流的基础设施。淡联公司目前为新加坡国内生产总值带来10%的贡献，补充了跨国公司和中小企业为经济做出贡献的主导地位。通过全球性多元化的投资组合，淡马锡提升了新加坡的国民生产总值。

但是我们不能满足于现状。全球化和自由化的强大趋势正横扫世界，眼前的路将充满障碍和挑战。能够给予我们信心和勇气来鼓励我们继续向前迈进的，是在幕后支持淡马锡集团的全体人员。

在公司成立30周年之际，我想向过去领导和管理淡联公司的人致敬，特别是建国总理、内阁资政李光耀，以及第一任财政部长兼前副总理吴庆瑞博士。他们是富有远见的社会学家和商业企业家，也是胆识过人的探险者。淡马锡和淡联公司有今天的成就，他们功劳最大。我们也感谢那些一开始就给予淡马锡指导和支持的政府和政治领袖。

我也要感谢淡联公司董事部成员的无私奉献和鼎力支持。他们有的来自新加坡，有的

来自海外，背景各不相同，包括私营部门的商界领袖、专业人士、学者和公共部门的领导人。一些像郑维强和李庆言这样的董事，以灵活杰出的领导方式让淡联公司把握方向，穿越惊涛骇浪。其他董事如比莱（JY Pillay），将新崛起的公司栽培成为国际知名且具战略纪律的企业。他们共同增强了新加坡品牌的质量、信誉、规范和诚信。各阶层人才的奉献也是多年来许多淡联公司成功的主要因素，我们对他们深表感激。

淡马锡希望继续获得在新加坡、亚洲和其他地区的朋友和同事的支持与合作。我保证，对于我们的股东以及接受我们投资的公司，淡马锡将致力于为其创造价值并实现价值的最大化，从而确保我们的人民拥有一个光明的未来。

再次感谢你们今晚抽出宝贵的时间来与我们欢聚一堂。祝大家有一个非常愉快的夜晚。

。