

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。

何晶女士的答谢词
淡马锡控股执行董事兼首席执行官
在亚洲协会21周年晚宴

2008年6月25日，华盛顿特区

华盛顿州亚洲协会主席Leo Daly先生
财政部长汉克保尔森，参议院和众议院的成员，
诸位大使阁下，朋友们，
女士们，先生们，晚上好。

开场白

1. 对于能够出席第21届亚洲协会的周年晚宴，我感到无比的荣幸与欣喜。尤其是能够见到新朋旧友，让我欣喜倍增。
2. 我来自一个小国，离华盛顿特区有半个地球距离之远。你们当中认识新加坡大有人在，但是听说过淡马锡的可能寥寥无几，或许是在我们今年三月在美国国会供证过后才开始认识到淡马锡。因此，请允许我在今晚跟您分享一些新加坡和淡马锡的故事。

不吉利的开始

3. 新加坡策略性地位于亚洲的经济和文化交汇处¹。它是一个岛国²，面积大概相当于塔霍湖或纽约市。当然，新加坡没有纽约市相同的吸引力，但它有纽约市相同的面积。它在1819年已是英国的殖民地，并在1959年自治³，这大概是50年前的事。
4. 1959年6月，就在新政府宣誓上任的几天后，新政府就惊讶地发现，前任政府已在国库用尽了2亿新元——这是一项奢侈的花费，因为这数字是岛国在1959年国内生产总值⁴的百分之十。这个新政府也发现它将面对1400万新元的年度财政赤字。对于一个刚在充满争执与热切盼望的激烈选举结束之后的国家，这绝对不是一个吉利的开始。
5. 35岁的新任总理和他40岁的新财政部长决定以身作则，彰显年轻政府解决问题的决心。他们削减个人薪金近四分之一，从每月2600新元减至2000新元。
6. 6000名顶级公务员个人薪金削减幅度比较小，失去的是个人可变动津贴的一部

分。其余的8000名低收入公务员则被幸免减薪。虽然如此，工会却提出强烈抗议。当然，这是正常的反应，而大众也议论纷纷。不过，当他们见到领导层所树立的榜样以及明白理性对待才是解决问题之道后，大家被说服了，并且团结起来。政府更进一步删减财政赤字，从1400万新元减少到较容易解决的800万新元。当财政年结束后，政府表现优异，财政预算达到收支平衡。这为以后新加坡继任政府树立一个榜样和建立纪律办事的作风，并以量入为出作为前提。

7. 接着，新加坡还是面对了不少困难。1965年，新加坡在极不愿意的情况下，被迫宣布独立。英军在1971年从苏伊士运河以东撤出军队对新加坡是一个严峻的挑战，再加上70年代初与中期所发生的石油危机旋风与美国经济衰退，更加深了当时政府的困扰。

8. 因为英军的撤出⁵，政府不得不尽心竭力去制造工作机会来弥补由此损失的工作。这些工作相当于新加坡国内生产总值的百分之二十。英国海军船坞转换成商业船舶修理公司，而一家起步航空公司也成立了。政府还联合私人企业和外国投资者开办工厂，制造了一系列的产品，包括鞋和蚊香，也生产瓶装鸡汤。我们也极力争取美国和国际公司来新加坡投资，以便建立急需的就业机会并与世界市场接轨。

一个独特的实验

9. 面对众多挑战，新加坡政府认为它的工作应该是管理和发展整体经济。它的核心业务不应该是管理微小投资和多家小公司的大杂烩。

10. 因此，淡马锡⁶在1974年成立，接管新投资与起步公司等——这是一项独特的实验。正如你所看到的，人们对主权财富基金所持有的传统观念并不适用于淡马锡。它其实比较像个“主权贫穷基金”。新加坡没有石油收入，没有天然资源，外汇储备也不是很多。但是淡马锡的使命不是管理国家外汇储备。淡马锡的成立是为了让备受困扰的政府卸下负担，提供一个独立专注、专业管理和商业规范的投资方式。在一个挣扎求存的亚洲中，投资组合前途不明朗的时刻，淡马锡还是继承了一个多样化的投资组合。仔细一想，有哪个理智的投资者会投资在一家国内市场只有塔霍湖般大小的航空公司？我们的确是很勇敢！

11. 今天，新加坡航空公司是全球最成功的航空公司之一。它的服务享有卓越的声望，实现稳定长期投资回报的能力也令人仰慕。新加坡航空公司有自己的董事会，而董事会可自行决定购买哪类飞机和飞行哪个航线。他们不会向内阁、政府或国会要求替他们做决定。他们也不要求淡马锡替他们做商业决定。也许，这是为什么新加坡航空公司是全球仅有数家连连保有盈利的航空公司。只要你深入研究淡马锡旗下的公司，你也会发现同样的诚信、纪律和商业独立性。

12. 正如你所看到的，淡马锡的成功在于新加坡务实理想主义的智慧，还有淡马锡和旗下公司以前与现在的同仁的奉献与优异表现。从我们港口公司数以千计的起重机操作员到航空公司的熟练飞行员与富有魅力的空勤人员，从英明的董事会主席到淡马锡乐于助人的倒茶小姐与富有进取精神的秘书，正是他们的献身和足智多谋，促使淡马锡投资组合增长了1000倍，从刚开始超过1亿美元（3.5亿新元或1.45亿美元）⁷，到今天超过1千亿美元⁸。自1974年成立以来，淡马锡的复合股东总回报率每年超过18%，这是一个可观的数字。

13. 今晚，能成为亚洲协会颁发奖项的得奖者之一，我深感无比荣幸。能在这里代表数以万计的淡马锡旗下公司员工和几百位淡马锡同仁接受国际商业奖项，这对我来说是一份殊荣，而这个奖项正是他们几十年贡献所带来的集体成功的证明。在这里我代表他们感谢亚洲协会对我们的认可。

淡马锡今日与未来

14. 淡马锡的成功使我们成为新加坡财富的一个主要元素：除了间接增加了国家储备，我们不但通过向政府纳税成为国库的净贡献者，股东们也获得淡马锡所派发的股息。

15. 为了避免1959年差一点发生的混乱局面重演，我国在1991年修订了《新加坡宪法》，以防范未来政府任何挥霍和不负责任的行为。根据该宪法修正案，淡马锡被指定为宪法第5章程下（Fifth Schedule）的公司⁹。新加坡共和国总统是个独立个体，因为他是根据我们一人一票选举制度而被获选的。他拥有国库的第二把钥匙，作为检查和平衡未来政府的某种形式，以确保政府执行审慎理财的原则。他可以否决任何轻率消耗淡马锡资产的提议，并有权力任命和罢免董事局成员和首席执行官。因此，新加坡宪法巩固了我们在一开始所拥有的商业独立性。同时，为了避免一个挥霍型政府股东胡乱花费的可能性，淡马锡的储备也受到了保护。

16. 我们将通过在2005年首次推出的扬基债券（Yankee bond）以及穆迪和标准普尔所颁发的AAA级信用等级，以充分披露所有资料的同时，继续加强我们的基础财政纪律。

17. 目前我们正迈入21世纪，对于淡马锡（和新加坡）来说，行程才刚刚开始。淡马锡毕竟只有34岁，就像一个位34岁的投资者，得在热爱风险和照护家庭之间取得平衡。我们也是一个拥有多文化、多种族和多国籍的34岁家庭。我们全球化的高层领导就有40 %以上是非新加坡人。

18. 我们将继续耐心地建设我们长期的捐助制度，支持我们在新加坡和亚洲的利益相关者。华人有一句成语“饮水思源”——意思是喝水时，要记得水是从哪儿来的。这就是为什么去年淡马锡捐赠了3.5亿美元（5亿新元）给一项信托基金，以支持新加坡和亚洲广泛社区的发展。如果我们保持优异的表现，我们将继续增加这项社区捐赠。

一个关键的合作伙伴

19. 虽然我们的成功是靠自己努力奋斗而取得的，我们也很幸运地从美国的远见中收益——那就是建设一个以自由贸易和开放制度作为基础的理想世界。

20. 新加坡长期以来一直与美国享有友好的双边关系。自从具有里程碑意义的新加坡美国自由贸易协定在2004年元旦生效后，两地贸易增长了41%。其中美国到新加坡的出口就跃升了58 %¹⁰。从2005年至2006年，美国在新加坡的直接投资也增加了10 %以上。这一切都多亏（大使）史蒂夫格林。今天，他正在观众席上，我借此机会向他表示感谢。

21. 我们将继续支持相关组织如亚洲协会的活动，建立跨越种族和宗教并超越任何人或国界的桥梁。在促进亚洲和美洲的紧密联系方面，亚洲协会无疑作出了重大的贡献。

22. 尽管亚洲仍然是我们投资组合的主体，经济合作与发展组织（OECD）成员如美国仍然在组合的相关投资中占20%左右。我们很高兴美国继续透过其四管齐下的经济政策，与亚洲继续进行区域性的互动¹¹。尽管最近美国正处于房屋和金融危机中，美国仍然是一个提倡友善、稳定和开放世界的代言人。它将继续是一个吸引我们投资的地区。

结束语

23.

最后，我要再次感谢亚洲协会对淡马锡的表彰，这间接也是对新加坡的表彰。我们认同亚洲协会的理想——那就是加强美国和亚洲之间的关系。我们期待与亚洲协会合作，一起塑造一个更加美好和谐，充满希望和机会，和平与进步，以及公平和正义的世界。

24. 我要感谢今晚莅临的每一位嘉宾，感谢你们温馨的友谊和支持。谢谢！