

The background of the entire page is a photograph showing the silhouettes of two fishermen on a boat. They are positioned on a wooden structure, likely a mast or part of the rigging, against a dramatic sunset sky filled with orange and yellow clouds. The boat's rigging and nets are also visible in silhouette, creating a complex geometric pattern of lines. The overall mood is one of quiet industry and traditional craftsmanship.

风险与机遇

淡马锡2008年度回顾

档案

TEMASEK
HOLDINGS
淡马锡控股

印度科钦：娴熟地张开「中国渔网」

在公元1405年至1433年，中国探险家郑和展开了诗史般的海上之旅，据说这些巨型渔网便是由郑和传入印度的。多个世纪以来，凭借着精诚合作和对海洋的敏锐嗅觉，历代渔民利用这些巨型鱼网获得了丰厚的收获。



梵文「曼陀罗」具有多种含义，包括「精萃」、「周期」或「完整」等。

今天，「曼陀罗」指对称的几何图案，通常用来代表微观下的宇宙以及生命的延续不断。

同样，我们视自身为大环境下互相依赖的个体及机构，而并非独立存在。我们深信风险与机遇互相关联——因此我们努力减少风险所带来的痛苦，同时力争实现机遇所带来的回报。

风险与机遇

虽然我们多次目睹全球化的风险以及金融危机对不同地区甚至全球所带来的痛苦，但是全球化和资本、投资以及贸易的自由流动，也同时为千千万万的人带来希望与机遇，帮助他们建立更美好的生活，并为下一代开创未来。

淡马锡将继续加强自身建设以抵御无法预料的经济危机周期。虽然风险与机遇像潮涌潮退般交替出现，但是我们始终秉持追求持久回报的管理原则。

淡马锡的成功，让我们能够始终忠于公司的利益关系者。我们的责任感以及对未来的承诺，指引我们把未来的重点锁定于发展中的亚洲，与亚洲共同成长，共同繁荣，而这正是淡马锡当年与新加坡共同成长繁荣所走过的道路——转危为机。



新加坡：典雅的灯光照亮淡马锡控股的大堂



目录

淡马锡概览	6
年度概要	8
投资组合摘要	10
致公司利益关系者	18
集团财务概要	24
投资回顾	34
建设体系	44
参与世界	68
扩展道路	74
淡马锡重点投资	84
我们的营运版图	114

淡马锡概览

淡马锡控股是一家亚洲投资公司，总部设于新加坡，来自全球的员工共三百五十人。

淡马锡控股成立于动荡的20世纪70年代。当时，石油价格高涨，食品成本也不断攀升，与目前的经济环境十分相似。淡马锡就是在这种情况下诞生的。

我们接管了超过三十间在当时承受新兴市场风险的国家投资企业——这包括制鞋商、由英国殖民地的海军造船厂及港口改变而成的商船维修公司、生产瓶装浓缩鸡汤的合资企业、处于萌芽阶段的岛国航空公司等等。而这个小岛的面积比纽约市小，不到伦敦的一半，更只有上海的十分之一。1974年新成立的淡马锡抓住了当时的历史机遇，它在商业纪律规管之下进行独立投资，争取持久的长期回报，让新加坡政府可以专注于整体经济。

我们的使命是：以投资者和成功企业股东的身份，致力于创造及增加股东的长期价值。

新加坡政府在上世纪90年代初决定放宽对基础服务供应的限制时，把更多国有资产交给淡马锡接管。这又是风险与机遇并存的情况——在市场开放下，社会可能已不再需要这些资产，但它们却可借此机会跨出不足400万人口的岛国市场。今天，这些企业化的资产已经成为新加坡甚至国外

家喻户晓的名字。它们的代表包括新加坡电信媒体(Singapore Telecommunications)、新加坡电力(Singapore Power)及新加坡港务集团公司(PSA International)。

期间，亚洲也曾面对多个挑战——部分挑战来自亚洲本身，部分则源于美国在70年代及80年代的经济衰退，以及石油输出国组织(OPEC)对石油供应的决策所引发的恐慌。90年代后期，亚洲金融风暴迅速蔓延至俄罗斯及世界各地，阻挠了亚洲经济奇迹的延续。但正是由于积极的改革浪潮的推动，让亚洲通过改善治理给其数十亿人带来了希望与机遇，并鼓舞着淡马锡植根于快速转变及发展的亚洲市场。

淡马锡与我们持股的蓝筹公司及直接投资活动同步成长。目前我们的投资组合净值约达1,850亿新元或1,340亿美元，以新加坡及亚洲为主要投资对象。我们积极持股并投资于多元化的行业，包括银行与金融服务、房地产、交通与物流、基础设施、电信与传媒、生物技术与医疗、教育、消费与生活方式、能源与资源、工程及科技等等。

作为积极的股东，我们鼓励投资组合的公司培养以实力进取、追求卓越、优秀领导及完善治理的文化。这些都是发展人才以及创造辉煌和持久业绩的基础。

作为积极的投资者，我们致力在长期风险 / 回报架构下寻求利润最大化。我们可以灵活配置资产的长短期投资，并审慎选择集中持股或保留资金。

我们的四大投资主题为：

- 转型中的经济市场
- 蓬勃发展的中产阶级
- 强化的比较优势
- 新兴的成功企业

淡马锡分别获标准普尔公司(Standard & Poor's)和穆迪公司(Moody's)的AAA/Aaa企业信用评级。我们投资的资金来自投资组合公司的股息、减持的收入、商业借款、于2005年首次发行的扬基债券所得收入、以及淡马锡股东——财政部(注册公司)——不时注入的资产。

18%

自成立以来的 **年复合** 股东总回报率

我们的股息政策是定期向股东派发股息。与其它商业公司一样，我们必须支付在营运业务所在地的税项。淡马锡成立至今的年复合股东总回报率，在包括我们所派发的股息及扣除全部新增资本后，超过18%。

我们的投资、减持以及其它营运上的决定，都由董事会及管理层负责并独立于股东。此外，新加坡宪法授权新加坡民选总统对于淡马锡若干管治事项的否决权——这包括委任及更换董事会成员或总裁，以及维护淡马锡长期累积的储备金等。

「淡马锡的投资是商业性的决策，独立于新加坡政府。我们不会指示或影响淡马锡的个别投资。这些投资属于淡马锡董事会及管理层的权利。」

尚达曼 (Tharman Shanmugaratnam)

新加坡财政部长

在2006年11月14日回答新加坡国会的提问

作为长期投资者，我们所到之处，民众的福祉和生活水平与我们息息相关。我们明白社会、环境及治理因素足以影响到更大的范围，甚至影响公司及业务的长期持续性。

为了体现我们作为负责任企业公民的承诺，我们通过支持教育、医疗与研究的工作以培育人才及发展社区；鼓励互相了解、建立友谊，从而拉近人与人之间的距离；鼓励诚信正直、支持卓越的文化，使治理趋向完善；以及协助遭受大型自然灾害地区的人民重建生活。在过去十年，淡马锡已拨出接近10亿新元，支持研究机构、成立奖学金及公益活动，其中5亿新元已在2007年5月捐赠予淡马锡信托基金。

年度概要

过去一年，在全球金融市场遭受严重信用危机冲击而导致动荡不断的情况下，淡马锡仍然专注于为股东创造回报。我们主动重新平衡了淡马锡的投资组合，继续加强自身建设，并同时提升淡马锡在亚洲及亚洲以外社群的参与程度。

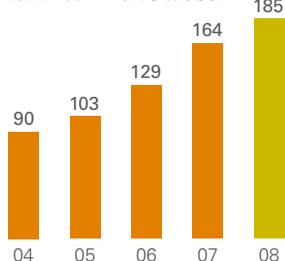
在本年度回顾内：

投资组合价值

截至2008年3月31日之财政年度，我们的投资组合价值上升13%，达到1,850亿新元。

投资组合价值 (10亿新元)

(截至3月31日之财政年度)



1,850亿新元

投资组合价值上升了13%

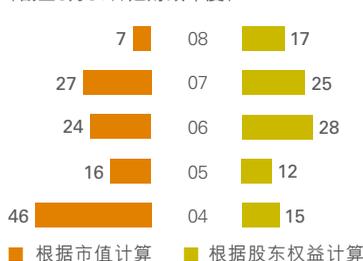
详见第 12 页

股东回报

自淡马锡成立至今，根据市值计算的年复合股东总回报率达到18%，根据股东权益计算则达到17%。

一年股东总回报率 (%)

(截至3月31日之财政年度)



17%

按股东权益计算的一年股东总回报率

详见第 15 页

超越亚洲

我们在亚洲以外市场的年度净投资首次超过在亚洲市场的净投资。

年内：

- 新增投资额达到320亿新元；在亚洲市场为170亿新元
- 减持额为170亿新元；在亚洲以外市场为50亿新元
- 在亚洲以外市场的新增净投资额为100亿新元；在亚洲市场的新增净投资额为50亿新元

100亿新元

在亚洲以外市场的净投资额

详见第 19 页

集团财务概要

我们的减持活动取得了良好的回报，同时我们持股的蓝筹公司经营表现强劲。

(10亿新元)

营业收入	83.3
扣除非经常性损益前利润	20.2
归属于本集团股东权益持有人之净利润	18.2

180亿新元

集团净利润

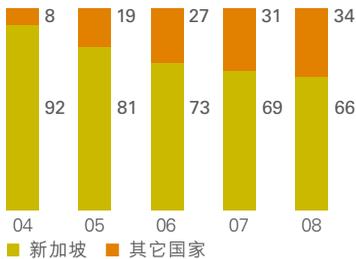
详见第 **28** 页

国际团队

我们的合作伙伴文化鼓励包容自主，促进学习，让彼此成长发展为国际化的团队。

员工的国籍 (%)

(截至3月31日之财政年度)



来自 **22** 个
不同国家

详见第 **64** 页

负责任的公民

通过发展人才及技能，我们承诺致力促进亚洲的持久进步及成功。

- 在2007年5月，淡马锡信托基金获赠5亿新元
- 淡马锡基金会是淡马锡信托基金的受惠机构之一，创办首年即投入1,600万新元支持亚洲十四个项目

5亿新元

赠予淡马锡信托基金

详见第 **76** 页



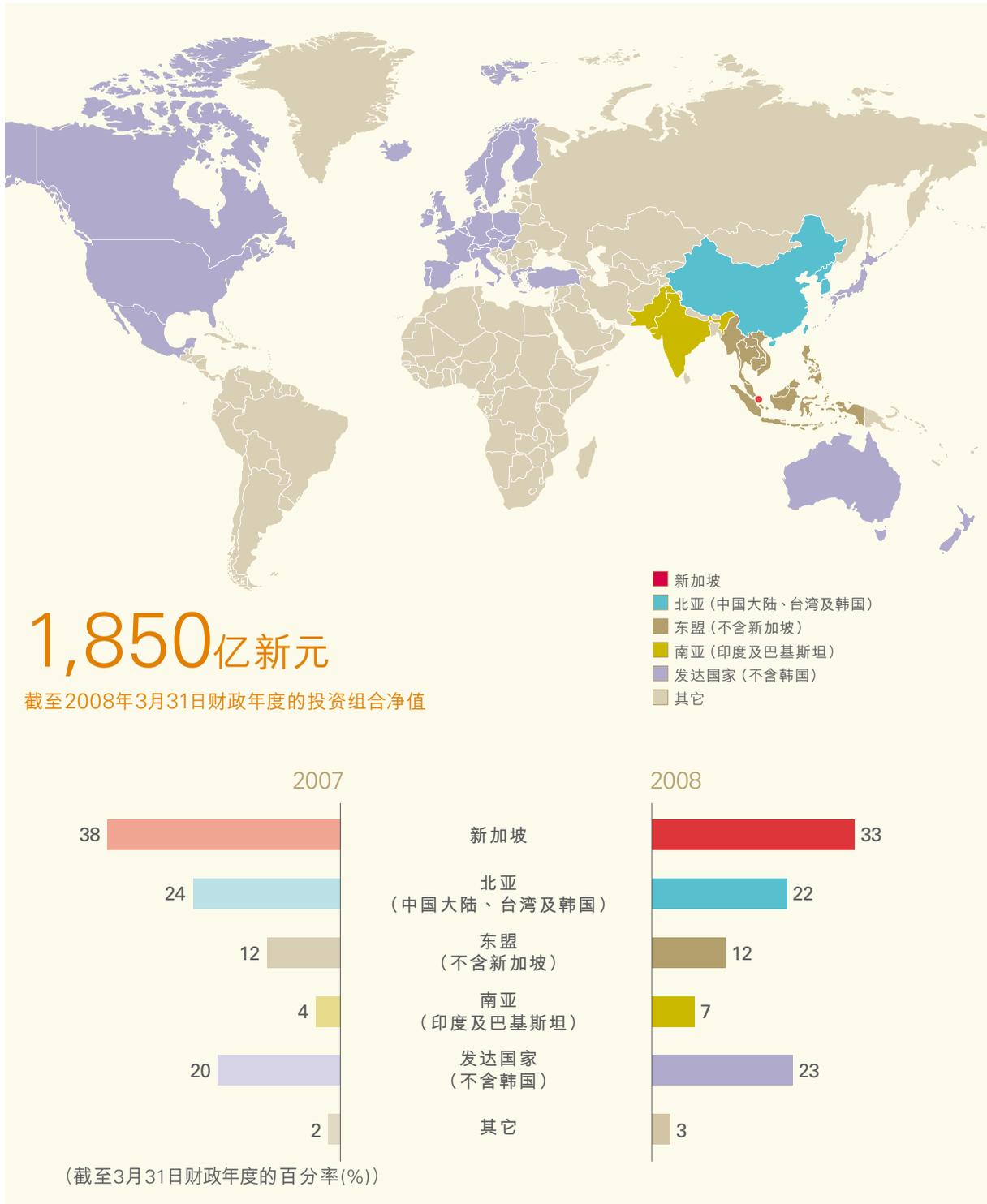
香港特别行政区：在高耸的竹棚上平衡往返，游刃有余



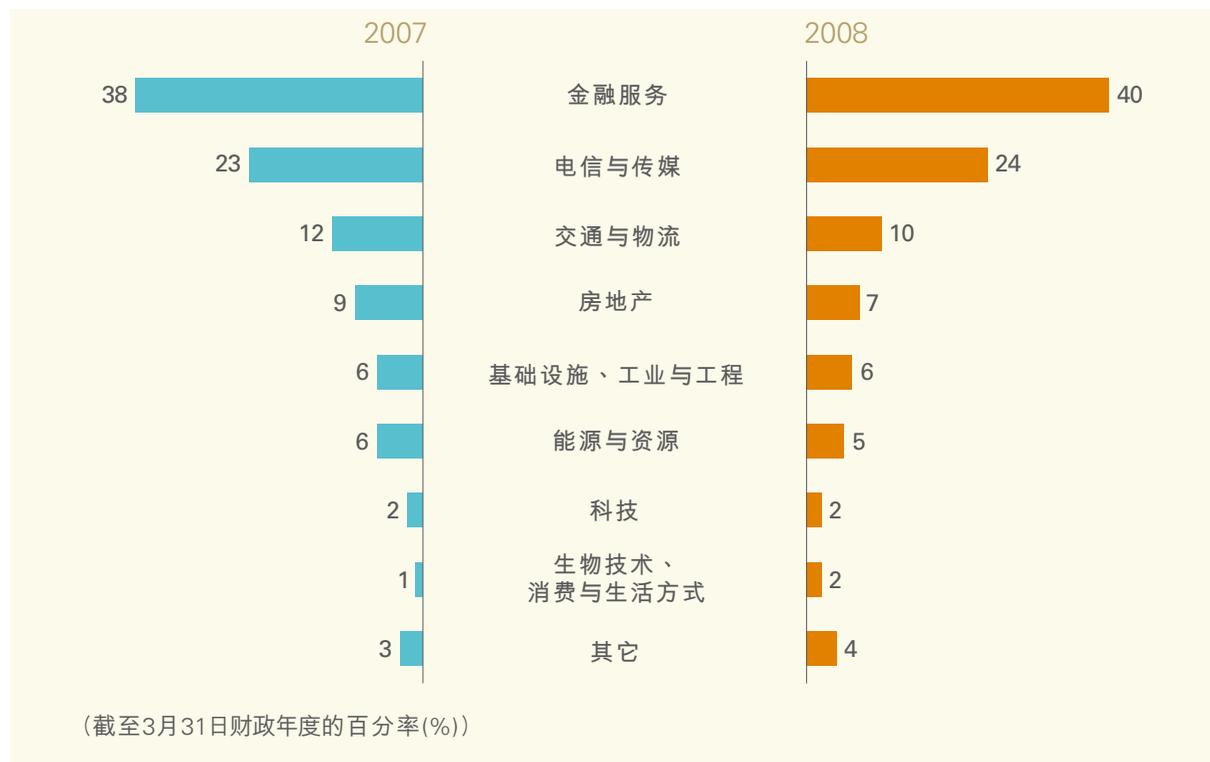
投资组合摘要

按地区、行业及流动性统计的投资组合	12
自成立以来的投资组合价值	14
股东总回报率	15
以财富增值为股东价值的基准	16

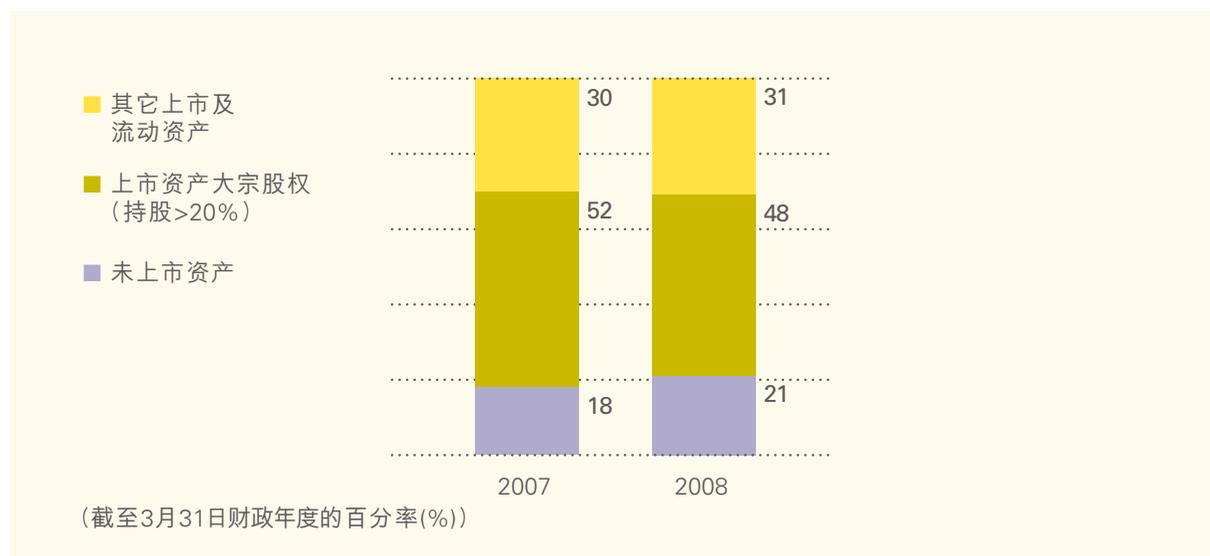
按地区统计的投资组合 (%)



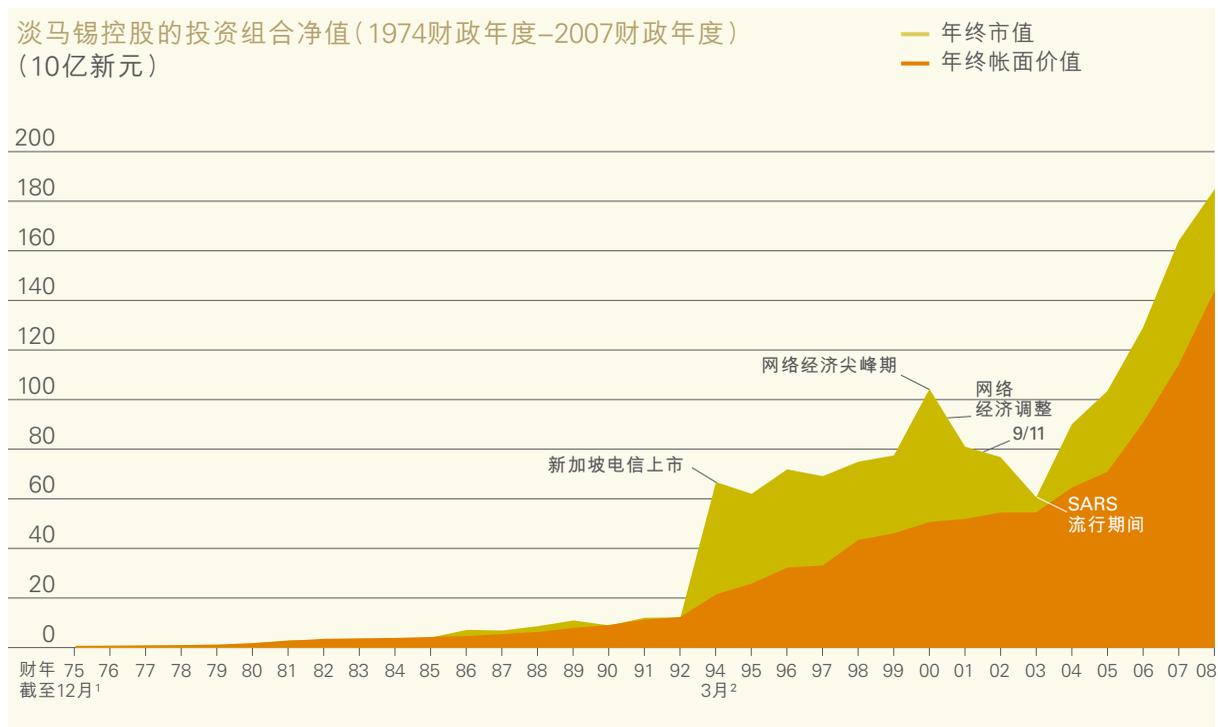
按行业统计的投资组合 (%)



按流动性统计的投资组合 (%)



自成立以来投资组合价值



截至2008年3月31日之财政年度，我们的投资组合净值约为1,850亿新元(或约1,340亿美元)。

投资组合市值的变动反映了相关投资的业绩表现以及外部事件的影响。例如1993年新加坡电信公司(SingTel)挂牌上市，使投资组合的市值出现空前的单年增长幅度；而2000年的网络经济调整，以及美国911袭击事件，导致全球证券市场下跌。

从1974年自新加坡政府手上接管总值3.54亿新元(或1.34亿美元)的初始投资组合开始，我们也看到了新注入的资产，特别是在20世纪90年代初期，新加坡政府决定放宽基础服务供应的限制的时期。

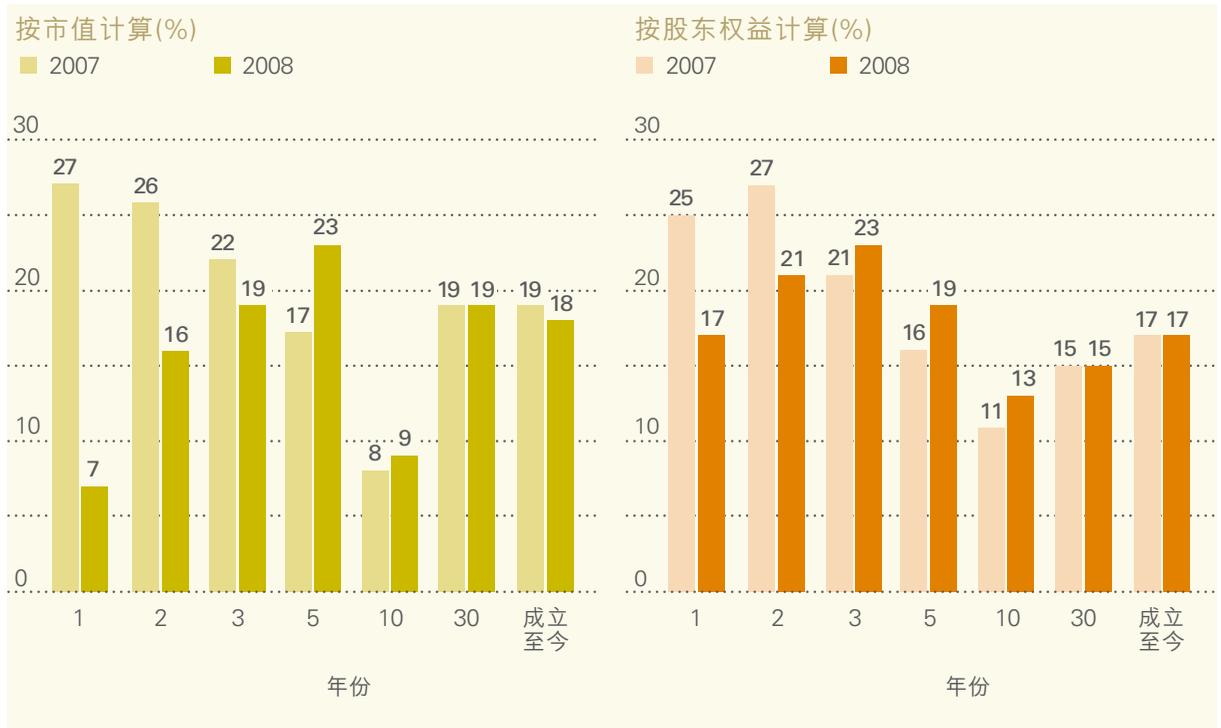
多年来，我们的投资组合账面价值一直稳定增长至1,440亿新元，反映出我们的投资公司组合获利可观，我们的投资活动回报稳健。

¹ 第一个财政年度截至1975年12月。

² 1993年之前的财政年度截至12月31日，从1994年起截至3月31日。

股东总回报率

(截至3月31日之财政年度)



我们按市值及股东权益计算股东总回报率(Total Shareholder Return)。

按市值计算的股东总回报率是指特定期间的年复利回报率。它综合考虑了投资组合的市值及已支付的股息，同时不包括任何新增净资本。至于未上市投资，我们则追踪股东权益的变动，而非市值变动。

自公司成立以来，我们每年都创造18%以上的复利股东总回报率。我们近十年的股东总回报率为9%，反映了自1997年亚洲金融风暴以来的经济环境。由于受到全球信用危机冲击，我们以市值计算的一年、两年、及三年股东总回报率分别为7%、16%及19%。

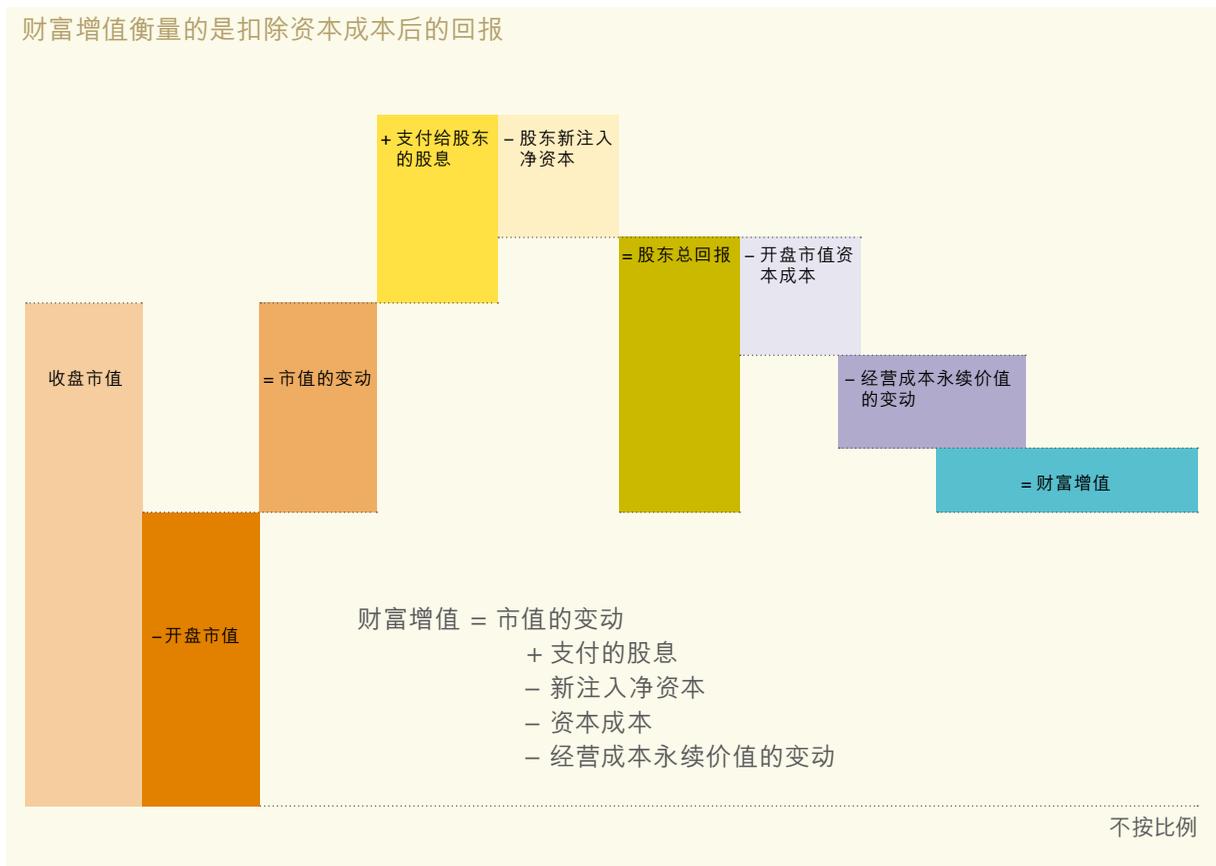
以股东权益计算的股东总回报率衡量年复合增长率，这反映投资组合的基本获利能力以及我们的投资活动回报。

成立至今，我们每年的股东总回报率(以股东权益计算)都在17%以上。虽然在过往十年发生多个危机，但是我们的十年股东总回报率(以股东权益计算)仍能以每年13%的升幅稳定增长，这足以展示我们的投资组合公司的强壮基础，以及我们在亚洲的投资所带来之丰厚回报。

以财富增值为股东价值的基准

作为表现指标之一的财富增值(Wealth Added)取决于两项因素：为创造回报而动用的资本，以及每项投资涉及的风险。为使财富增值呈正值增加，我们获得的回报必须超过风险调整后的基本回报(即资本成本)。

动用资本即我们的投资组合经过资本流动净额的调整之后的年初开盘市值。除此之外，淡马锡控股也将永续把管理投资组合所需的经常性经营成本的变动纳入计算。



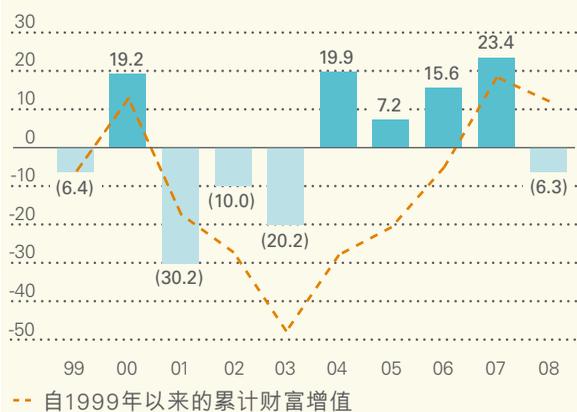
如何计算财富增值

财富增值也被称为经济利润或额外回报，即扣除资本成本后的股东回报。

股东的总回报等于其投资的市值变动(或未上市资产账面价值的变动)加上所领取的股息，再扣除所投入的任何新增净资本。

资本成本就是股东预期中的风险调整后的基本回报。

每年财富增值（10亿新元）



在2003年之前，财富增值采取由上至下的基准，按整体投资组合计算。由2003年开始，财富增值采取由下至上的基准，按单项投资计算。

(截至3月31日之财政年度)

例如：

假设某个上市投资项目的年初市值为1,000美元，年终时市值上升至1,200美元。在这一年内，股东领得40美元的股息，并在年终时再投资了130美元的资金。他的风险调整后资本成本为10%。

因此：

$$\text{总回报} = (\$1,200 - \$1,000) + \$40 - \$130 = \$110$$

$$\text{资本费用} = 10\% \text{资本成本} \times \$1,000 = \$100$$

$$\text{财富增值} = \text{总回报} - \text{资本成本} = \$10$$

下一年度的资本成本根据最新的年初开盘市值1,200美元计算。假设没有任何净资本变动或股息，投资组合的价值必须额外增加至少120美元的基本回报(即10%×\$1,200)才能达到正值的财富增值。相比之下，上一年的资本成本为100美元。

因此，假如市值在下一年度的年底时上升至1,300美元，在没有任何新增净资本或股息的情况下，财富增值即使面对市值上升也将为负20美元，即市值减去资本成本，或 $(\$1,300 - \$1,200) - (10\% \times \$1,200)$ 。



「年内，我们在亚洲以外市场的净投资首次超过在亚洲市场的净投资。」

丹那巴南 (S Dhanabalan)
董事长

致公司利益关系者

虽然在2007财政年度开始时，我们准备静观市场，但事实证明这又是活跃积极的一年。

美国房屋泡沫调整、借款人与金融机构低估风险、以及随后发生的信用危机，导致贝尔斯登 (Bear Stearns) 在2008年3月突然倒闭。贝尔斯登是华尔街第五大证券公司，其突然倒闭证明了美国有关当局必须进行大规模的调整以妥善处理全球信用危机，并快速推出创新举措以遏止系统性问题的进一步恶化。

在过去两年，淡马锡一直在密切关注可能出现的重大调整，但是这次调整速度之快、程度之深，是我们始料不及的。全球银行从2007年6月开始，一年内已经合计销账达4,000亿美元。而全球金融中心纽约更成为事件的震中，同样使我们大感意外。

这场信用危机已经波及全球市场，并将于未来二十四个月继续打击全球经济。此外，石油及食品价格高速上涨，已开始考验对通胀的预期。

在过去忙碌的一年里，我们的新增投资超过320亿新元，同时套现达170亿新元，而这两个数字在前一年分别为160亿新元及50亿新元。全球来说，我们在亚洲市场的投资则接近170亿新元，而在亚洲以外市场的投资达150亿新元。

年内，我们在亚洲以外市场的净投资首次超过在亚洲市场的净投资。在亚洲以外地区的净投资为100亿新元(占净投资的68%)，而其余的50亿新元(占净投资的32%)则属于在亚洲的净投资。在此之前

的五年里，我们在亚洲市场的净投资总额为260亿新元，而非亚洲市场的投资只有10亿新元。

集团的净利润比上年度增加一倍至180亿新元，这是由于我们的减持活动取得了良好的回报，同时我们持股的蓝筹公司经营表现强劲。

180亿新元

集团净利润增长一倍

为股东带来回报

截至2008年3月31日，我们的投资组合市值由1,640亿新元增加至1,850亿新元，增幅接近13%；若以美元计算，则由1,080亿美元增加至1,340亿美元，增幅达24%，表现良好。同期，股东权益增加26%，达到了1,440亿新元。

投资组合规模扩大的部分原因是我们的股东重新调整了其资产配置，为淡马锡注入约100亿新元的新增净资本。多年来，淡马锡也持续为我们的股东带来净股息。

在扣除新增资本后，我们在年内的股东总回报率同样表现不俗。按市值计算(包含股息)的股东总回报率达7%，按股东权益计算更达到了17%。

淡马锡自1974年成立至今的年复合股东总回报率按市值计算为18%，成绩理想，按股东权益计算则超过17%。

7%

全年股东总回报率

集团经济利润也称为财富增值，用来衡量在年初经过风险调整的资产(按市值计算)所带来的股东回报，不包括新注入资本。财富增值在去年为负60亿新元。随着全球经济的大幅调整，我们的直接投资也在截至2008年3月31日的2007财政年度出现负财富增值。此外，我们的长期蓝筹公司投资组合在年内的表现与经过风险调整的资本成本持平。我们的五年累积财富增值达600亿新元，表现稳健，超过风险调整后的基本回报。

风险与机遇

美国的信用危机不断加深，逐步渗入其它市场，包括欧洲及亚洲。由于美国当局迅速采取突破性的监管及行政措施，遏止了美国出现系统性崩盘和瓦解的风险。然而，随着石油及食品价格不断上涨，滞胀风险越来越明显。

虽然短期内前景未明，但是整体环境也显现出很多发展机遇。

在2007年12月，我们把重点放在美林 (Merrill Lynch) 的集资活动上，向这家美国第三大证券公司投资接近49亿美元，购入其约9%的股权。在2008年7月，我们向美林进一步投资34亿美元，其中的25亿美元是美林之前同意支付淡马锡的款项(该款项用以对淡马锡在2007年所购的美林股份的价格作出调整)，另外9亿美元则为新注入资本。由于美林在财富管理及全球市场拥有雄厚的实力，因此尽管美林目前受制于经济形势，长期仍可望取得强劲增长。

在英国，我们向巴克莱银行 (Barclays PLC) 注入9.75亿英镑(约为30亿新元或20亿美元)，并把我们在渣打银行 (Standard Chartered) 的持股量增加至大约19%。

以上的投资活动，符合我们投资于拥有强劲比较优势以及出色领导力之公司的投资策略。

由于近期市场定位失衡，我们也借此良机投资新的资产类别，包括商品、固定收入、信用产品以及不良资产。我们将通过基金投资以及直接投资，继续提升在全球(包括俄罗斯及拉丁美洲等新兴市场)多个市场的参与程度。

负60亿新元

全年集团财富增值
(低于经过风险调整后的资本成本)

与此同时，我们在过去一年主动减持部分投资，重新平衡投资组合，为大型结构性调整做好准备。

年内，我们减持在中国远洋控股股份有限公司 (China COSCO Holdings) 的股份。我们还签订了出售淡马锡在印尼国际银行 (PT Bank Internasional Indonesia) 所持非直接股权的协议；然而买方并未能根据原计划在2008年7月31日结束日期当天完成交易。

600亿新元

五年累积财富增值
(超过风险调整后的基本回报)

在2008年3月，我们通过竞争性的国际招标方式，以42亿新元向中新电力 (SinoSing Power) —— 居业内领先地位的中国华能电力公司 (China Huaneng) 的全资子公司，出售了大士能源 (Tuas Power) 公司。大士能源为新加坡供应接近三分之一的电力。

大士能源的出售，标志着淡马锡完成了这段由1994年开始，全程长达十四年的电力产业重组。1994年，淡马锡接管了经过企业化后的发电企业及电网资产。从那时起，在包括大士能源在内的多家独立竞争的公司的共同努力下，淡马锡通过深入的规划和资源的投放，对整个电力产业进行了精心的重组。我们与新加坡有关当局紧密合作，为电力市场创建了一个持久、稳定、以市场为主导的监管架构。自2003年开始，发电行业已经在良好监管和充满竞争的环境下营运。

发电行业从国家垄断至成功蜕变为独立运作的商营机构，须大大归功于工会们的远见卓识与支持。他们的领导及成员深深明白新加坡的能源市场必须充满竞争，架构亦须面向未来并具备前瞻性。

淡马锡预计在未来十二个月内出售余下两家发电公司。这标志着我们将实现淡马锡对于建立蓬勃且充满竞争的新加坡电力市场的承诺。

展望

市场仍然十分动荡。信用危机仍未过去 —— 我们预期美国、欧洲及亚洲的经济在未来二十四个月内继续受到信用危机的影响。

另一方面，果断的政策虽然遏止了严重的崩盘危机，却推高了通货膨胀的风险。由于过往积累的消耗，增长将趋于缓和。随着失衡的情况获得纠正，相信市场将重现机遇。

信用危机仍未过去 —— 我们预期美国、欧洲及亚洲的经济在未来二十四个月内继续受到信用危机的影响。

我们十分关注滞胀的风险，它可能于未来三至五年引发大规模社会、政治及经济风险。一旦出现这种情况，优质的投资机会可能十分有限。

为了取得长期的持久性增长，政策制定者、监管机构及政治领导需要作出比较困难的决定，包括撤销价格管制或能源补贴。这些补贴严重扭曲了市场规律，也导致资本的错误配置，并成为众多高速增长经济市场的内在绊脚石。越快做出决定，便可越快重新定位，踏上更持久的长期增长轨道，过程中的痛苦也可减少。

我们将继续专注于亚洲在未来十年或二十年的长期增长和发展。此外，我们正在墨西哥及巴西开设代表处，以强化我们在拉丁美洲的业务。

参与广大的社群

我们将继续分享经验，期望能推动针对公司治理的讨论。

我们也参与对于主权财富基金的国际讨论，特别是与美国及欧盟的立法者及官员深入讨论淡马锡作为一家独立运作、专业管理、恪守商业原则、同时大力鼓励忠诚正直、优良治理及出色表现的投资公司所秉持的哲学。对于由国际货币基金组织所领导的主权财富基金国际工作组为主权财富基金制定一般准则及实务草案的工作，淡马锡更表支持。

我们将继续广泛地关注亚洲。

回到亚洲，淡马锡员工网络于2008年1月创立，三百多名淡马锡前董事及雇员加入其中，藉此得以重聚。

淡马锡基金会于2007年5月成立，在成立首年即取得丰硕成果，使我们十分欣喜。淡马锡基金会支持亚洲各地合计十四个项目，每个项目均有清晰界定的标准及成果。我们已根据基金会的规定拨出约1,600万新元，通过教育、医疗及研究发展人才，拉近人与人之间的距离，并通过良好的治理及道德操守巩固公司架构。上述计划与其它公益活动都获得了淡马锡信托基金去年获赠的5亿新元捐款的支持。

1,600万新元

致力支持淡马锡基金会在亚洲的十四个项目

至于淡马锡本身，我们将通过展示友好，分享经验，加强我们与朋友及合作伙伴的联系，继续大力支持亚洲的发展。

向沈基文先生致敬

我希望藉此机会向已故的沈基文先生致敬。

基文是淡马锡的董事会成员。自千禧年上任至今，他除了担任多个职务之外，也是富登金融控股的董事会成员，并担任淡马锡顾问委员会的成员及淡马锡信托基金的理事会成员。

基文是现代新加坡的巨人之一。他致力于树立卓越的典范，不断丰富卓越的内涵，包括负责享誉全球的樟宜国际机场(Changi Airport)及丹那美拉乡村

俱乐部(Tanah Merah Country Club)。与此同时，基文对于吉宝企业(Keppel Group)的成长与成功也扮演重要的角色。自从他从活跃的行政岗位退任下来后，基文加入了淡马锡董事会，为淡马锡提供精辟的远见，其睿智使淡马锡获益良多。基文目光远大，建议深入精准，犹如我们的罗盘一样，指引出我们未来的发展方向。

基文的离世，对于淡马锡及新加坡而言属极大损失。在我们心中，他是一个精诚正直、平易亲切、深思熟虑的卓越领袖。

董事会人事变动

我在此欢迎马库斯·瓦伦堡(Marcus Wallenberg)加入董事会。马库斯在2008年7月8日起加入淡马锡，他在全球商界赫赫有名，大力支持国际贸易及投资。马库斯的知识及经验对于淡马锡的未来发展十分重要。

致谢

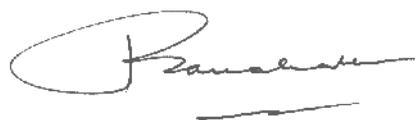
淡马锡体现了过去和现在所有董事会成员、管理层成员及员工坚定不移的付出与贡献。他们对淡马锡付出宝贵的时间和精力，确保公司取得成功。我谨在此致以衷心的感谢。

我也要感谢淡马锡旗下公司的董事会成员、管理层成员及员工。我十分赞赏他们远大的目光、奉献的精神、以及成功协助公司取得卓越的成就，不断提供持久的增长与回报。他们都是淡马锡多年来赖以成功的基石。

我还希望答谢淡马锡顾问委员会各位成员的真知灼见及指导。他们一直协助淡马锡为所投资的公司及所处的社群创造价值。

我对淡马锡国际委员会的每位成员也表示感激。他们的意见和见解对于淡马锡制定发展方向有很大的帮助，在市场动荡的情况下尤其如此。一些成员如Leon Davis及Lucio Noto已经离任，而部分成员如韩升洙博士(Dr. Han Seung-Soo)则加入了公共服务领域，成为韩国的总理，我们将十分怀念各位对淡马锡所作出的真诚奉献和磊落胸襟。同时也十分欢迎新加盟的成员Lee Raymond。

最后，我要感谢淡马锡的各个利益关系者——无论是股东、债权人、合作伙伴、朋友、工会、政府、各地的监管机构、又或是对淡马锡感兴趣的社会大众。我们期望各位可以继续支持淡马锡，与我们携手创造更富饶、更富活力的全球大家庭。



丹那巴南 (S Dhanabalan)

董事长

2008年8月



新加坡：乌节路树拥两旁，写意融入个中熙来攘往的魅力



集团财务概要

独立审计师对淡马锡之声明	26
董事声明	27
集团财务摘要	28
集团损益表	30
集团资产负债表	31
集团现金流量表	32
集团股东权益变动表	33

独立审计师的声明

我们是淡马锡控股(私人)有限公司(简称「该公司」)及其子公司(简称「该集团」)的审计师。我们已经对该集团截至2008年3月31日财政年度的法定合并财务报表进行了审计，并已经在2008年7月16日针对该集团截至2008年3月31日财政年度的法定合并财务发出了无保留意见的审计报告。至于该集团截至3月31日之2004财政年度、2005财政年度、2006财政年度及2007财政年度的法定合并财务报表，则由另外一间审计师负责审计，而该审计师对于上述各年度的法定合并财务报表均发出了无保留意见的审计报告。

根据新加坡公司法第50章(公司法)，淡马锡控股(私人)有限公司是一间享有豁免权的私人企业，毋须发表其经审计的法定合并财务报表。

该集团发表其根据经审计的法定合并财务报表编制的集团财务概要。集团财务概要包括载于第28至29页的集团财务摘要；载于第30页截至3月31日之2004财政年度、2005财政年度、2006财政年度、2007财政年度及2008财政年度的集团损益表；载于第31页截至3月31日之2004财政年度、2005财政年度、2006财政年度、2007财政年度及2008财政年度的集团资产负债表；载于第32页截至3月31日之2004财政年度、2005财政年度、2006财政年度、2007财政年度及2008财政年度的集团现金流量表；以及载于第33页截至3月31日之2007财政年度及2008财政年度的集团股东权益变动表。

我们的责任是对集团财务概要的编制及呈现是否与该集团经审计的法定合并财务审计报告一致性发表

意见。我们根据新加坡审计标准SSA 800「独立审计师特别目的审计报告」进行审计工作。上述标准要求我们遵守职业道德规范计划和实施审计工作，从而能够合理保证集团财务概要与经审计的法定合并财务报表不存在任何重大的不一致。我们的工作包括，通过测试的方法，审查支持集团财务概要中所列数字及所披露信息是否与集团法定合并财务审计报告所列内容相一致的证据。

我们的意见是该集团的财务概要在所有重大事项上与该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
新加坡注册会计师
2008年7月16日

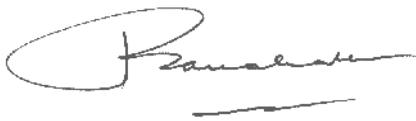
董事声明

我们的审计师毕马威会计师事务所对淡马锡控股(私人)有限公司(简称「本公司」)及其子公司(简称「本集团」)在截至2008年3月31日之财政年度的法定合并财务报表出具了无保留意见报告。我们以往年度的审计师普华永道会计师事务所对于分别截至3月31日之2004财政年度、2005财政年度、2006财政年度及2007财政年度的集团法定合并财务报表出具无保留意见报告。

本公司董事必须对第28页至33页所列出之集团财务摘要和合并财务信息负责。

本公司主要根据集团截至3月31日之2004财政年度、2005财政年度、2006财政年度、2007财政年度及2008财政年度的经审计的法定合并财务报表来编制上述集团财务摘要和合并财务信息。

代表董事签署



丹那巴南 (S Dhanabalan)

主席

2008年7月16日



柯宗盛

副主席

2008年7月16日

集团财务摘要

集团损益表(10亿新元)

截至3月31日之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008
营业收入	56.5	67.5	79.8	74.6	83.3
扣除非经常性损益前利润	7.4	9.4	14.9	13.6	20.2
归属于本集团股东权益持有人之净利润	7.4	7.5	12.8	9.1	18.2

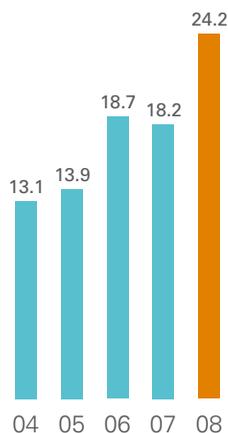
集团资产负债表(10亿新元)

截至3月31日之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008
总资产	180.8	199.1	213.7	242.4	295.5
股东权益	64.5	70.9	90.6	114.0	144.1
净债务*	21.9	26.9	16.7	23.6	33.8

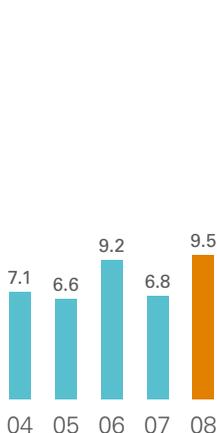
* 总债务扣除现金和现金等价物。

截至3月31日之财政年度

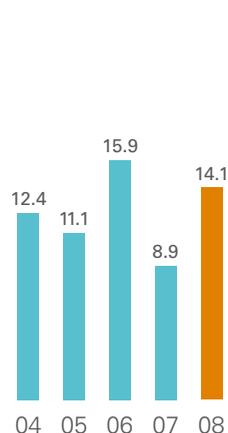
利润率¹ (%)



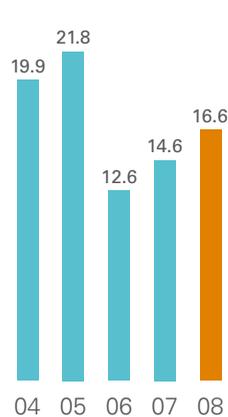
平均资产回报率² (%)



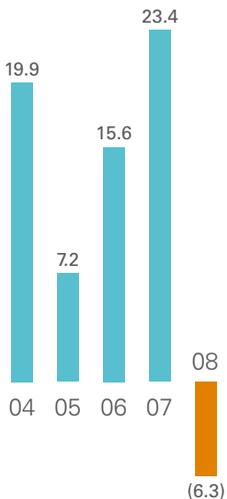
平均股本回报率³ (%)



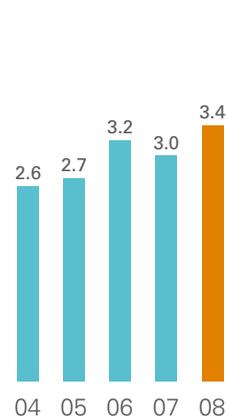
净债务与资本比⁴ (%)



财富增值
(10亿新元)



附加值 / 雇员成本⁵



1 扣除非经常性损益前利润，以收入之百分比表示。
 2 总利润再加回融资成本，以平均总资产之百分比表示。
 3 归属于本集团股东权益持有人之净利润，以平均股东权益之百分比表示。
 4 净债务以股东权益、少数股东权益及净债务三者之和的百分比表示。
 5 每一元雇员成本的毛附加值。

集团损益表

(百万新元)

截至3月31日之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008
营业收入	56,468	67,520	79,822	74,563	83,284
销售成本	(37,659)	(43,780)	(53,309)	(49,282)	(53,290)
毛利	18,809	23,740	26,513	25,281	29,994
其它营业收入	1,482	3,334	7,678	8,370	15,870
支出：销售与配送费用	(3,559)	(3,939)	(4,086)	(4,278)	(5,197)
行政费用	(5,722)	(7,003)	(8,040)	(8,104)	(8,619)
财务费用	-	(2,120)	(2,415)	(2,611)	(3,207)
其它营业费用	(3,633)	(4,648)	(4,758)	(5,053)	(8,681)
扣除非经常性损益前利润	7,377	9,364	14,892	13,605	20,160
非经常性损益	2,165	404	1,666	-	-
加入非经常性损益后利润	9,542	9,768	16,558	13,605	20,160
营业外收支项目	1,077	-	-	-	-
财务收入	619	-	-	-	-
财务费用	(1,724)	-	-	-	-
应占关联企业及合夥企业利润	1,472	1,410	1,163	(830)	3,187
应占合资企业利润	787	1,037	1,263	1,566	2,182
税前利润	11,773	12,215	18,984	14,341	25,529
所得税	(2,050)	(1,837)	(2,518)	(1,381)	(3,055)
持续经营利润总额	9,723	10,378	16,466	12,960	22,474
终止经营利润总额	-	31	67	16	-
总利润	9,723	10,409	16,533	12,976	22,474
归属于：					
本集团股东权益持有人	7,365	7,521	12,827	9,112	18,240
少数股东权益	2,358	2,888	3,706	3,864	4,234
本财政年度总利润	9,723	10,409	16,533	12,976	22,474

集团资产负债表

(百万新元)

截至3月31日之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008
股东权益	64,522	70,890	90,630	113,958	144,058
少数股东权益	23,862	25,325	25,412	24,447	25,786
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844
物业、厂房和设备	61,558	69,268	65,552	65,486	75,302
无形资产	13,543	14,714	14,481	14,805	21,382
投资	27,339	16,976	27,137	34,965	39,513
金融资产	-	13,829	27,529	52,341	73,850
投资物业	8,159	7,848	1,817	3,632	5,035
开发中物业	370	453	518	158	626
其它非流动资产	6,488	8,266	9,972	10,446	9,393
递延所得税资产	1,645	2,138	1,735	1,628	1,849
流动资产	61,695	65,614	64,987	58,979	68,568
流动债务	(45,779)	(50,901)	(52,269)	(45,350)	(66,454)
净流动资产	15,916	14,713	12,718	13,629	2,114
	135,018	148,205	161,459	197,090	229,064
非流动债务	(46,634)	(51,990)	(45,417)	(58,685)	(59,220)
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844

集团现金流量表

(百万新元)

截至3月31日之财政年度	2004	2005	2006	2007	2008
流动资本变动前的经营现金流量	13,936	16,854	18,661	17,557	21,213
流动资本变动	(2,535)	(4,353)	2,577	2,508	(287)
经营活动产生的现金流量	11,401	12,501	21,238	20,065	20,926
已付所得税	(1,151)	(1,480)	(1,558)	(1,592)	(1,942)
经营活动产生的现金流量净流入	10,250	11,021	19,680	18,473	18,984
投资活动产生的现金流量净流出	(7,701)	(4,765)	(16,509)	(23,344)	(30,431)
筹资活动产生的现金流量净流入 / (流出)	6,770	(4,793)	(238)	2,259	13,277
现金及现金等价物的净增加额 / (减少额)	9,319	1,463	2,933	(2,612)	1,830

集团股东权益变动表

(百万新元)

	归属于本集团股东权益持有人之净利润				总额
	股本及 其它储备金	留存收益	报表折算 差额	少数 股东权益	
2007年4月1日余额 (以前所述)	57,079	57,383	(504)	24,447	138,405
执行财务报告准则第40条之影响	(1,231)	1,037	-	32	(162)
2007年4月1日余额 (重述)	55,848	58,420	(504)	24,479	138,243
本财政年度净利润	-	18,240	-	4,234	22,474
其它净额**	15,069	(2,022)	(993)	(2,927)	9,127
2008年3月31日余额	70,917	74,638	(1,497)	25,786	169,844
2006年4月1日余额	40,258	50,601	(229)	25,412	116,042
本财政年度净利润	-	9,112	-	3,864	12,976
其它净额**	16,821	(2,330)	(275)	(4,829)	9,387
2007年3月31日余额	57,079	57,383	(504)	24,447	138,405

** 包括但不限于本财政年度中以下项目的变动：

- 报表折算差额；
- 所占关联企业、合伙企业、合资企业储备金的份额；
- 资产价值重估净增值；
- 已付股息(除税净额)；及
- 普通股之发行



台湾平溪：象征祝福的孔明灯升往平静夜空，寓意深远



投资

投资取向	36
价值创造架构	38
主要投资摘要	39
十四年的旅程	41
拉丁脉搏	43

投资取向

我们的责任是为股东创造最大化的长期回报。

在新加坡公司法管辖下，淡马锡是一间在独立董事会指引之下运作的自主且专业的投资机构，并于1991年在新加坡宪法下被指定为「第五号规章」下的企业。

我们的投资策略围绕四大主题：

- 转型中的经济市场
- 蓬勃发展的中产阶级
- 强化的比较优势
- 新兴的成功企业

自成立至今，淡马锡在三十四年来的年复合股东总回报率超过18%。

为确保取得长期且持久的回报，我们将继续依照使淡马锡成功的商业原则及治理进行营运。由于淡马锡致力于面向未来的投资，我们会继续努力保持自身的形象，做值得信赖的商业伙伴和负责任的投资者和股东，让我们的正直与诚信获得认可。

我们投资的目标是赚取回报，管理投资组合的目标则是创造价值。我们致力创造长期股东价值并使之最大化，在不同行业及地区所呈现的风险与机遇之间取得平衡。

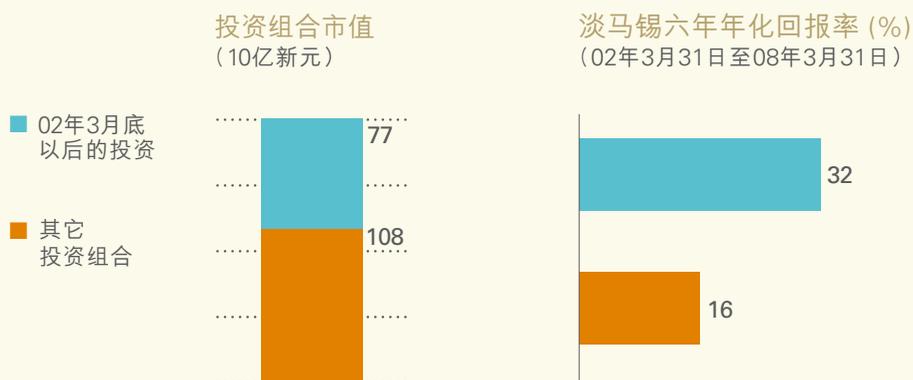
淡马锡虽然由国家拥有，但是我们的投资、减持或其它商业决定并非由国家指导。同样，我们并不参与投资组合公司的日常管理；其日常管理由投资组合公司本身的管理层负责，目标是创造持久的股东价值。

淡马锡虽然由国家拥有，但是我们的投资、减持或其它商业决定并非由国家指导。

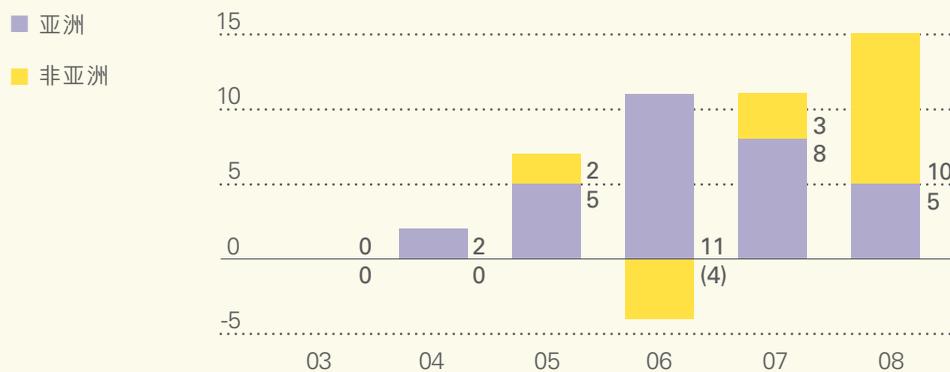
根据资产负债表，我们属于低负债的投资组合持有者，因此可以灵活配置资产的长短期投资，并审慎选择集中持股或保留资金。

淡马锡主力专注于亚洲市场，同时对亚洲以外市场的机遇持开放态度。

投资组合重整所带来的回报



在亚洲及非亚洲市场的净投资 (10亿新元)



净投资 = 投资成本 - 减持收入

(截至3月31日之财政年度)

价值创造架构

评估潜在投资

- 价值测试
- 灵活的投资态度
- 优化杠杆效应
- 创造选择性
- 风险最小化

管理现有投资组合

- 价值测试
- 良好的监管
- 有力的领导
- 高效营运
- 人力资本
- 竞争策略

为股东创造最大的长久价值

- 价值测试
- 买入/卖出
- 交易/掉期
- 精简/重组
- 合资
- 监控

主要投资摘要

金融服务

银行及金融服务占投资组合的比重甚高。虽然这个行业将大规模受制于经济低迷，但该行业也同时成为经济增长的主要动力。

我们在这个行业的新增投资包括在2007年7月向巴克莱银行(Barclays PLC)注入约20亿美元的资金，以支持该银行收购荷兰银行(ABN AMRO)；虽然收购行动最后未能成功。

在2007年下半年，信用危机导致市况反复，我们把重点投放于美林(Merrill Lynch)在2007年12月的集资活动上，其中淡马锡以49亿美元购入美林大约9%的股权。我们在2008年7月进一步向美林投资34亿美元，其中25亿美元是美林所支付的重订付款，另外9亿美元则为新注入资本。我们把淡马锡在渣打银行(Standard Chartered Bank)的持股量增加至大约19%，并将继续探索新机遇。



我们还签订了出售淡马锡在印尼国际银行(PT Bank Internasional Indonesia)所持非直接股权的协议；然而买方因监管问题并未能根据原计划在2008年7月31日结束日期当天完成交易。

交通与物流

年内，我们所投资的Tiger Airways及Orangestar Investment Holdings，两间低成本的航空公司，在年底时已转亏为盈，反映出亚洲新兴的中产阶级对航空服务的需求。然而，由于燃油成本高企，加上经济放缓，预计交通与物流行业将面对挑战。

年内，我们从综合航运、码头及物流营运公司——中国远洋控股股份有限公司(China COSCO Holdings)减持。

基础设施、工业及工程

年内，我们成为中国铁建股份有限公司(China Railway Construction Corporation)一间专注于铁路、高速公路及公众运输系统的基础建设公司的基石投资者。我们还参与中国仪表生产商威胜集团有限公司(Waisson)的股权投资。

2008年7月，我们出售在印刷公司新加坡国家印刷集团(SNP Corporation)全部54%股权，全部减持额约为1.11亿新元。

房地产

我们仍对亚洲的都市化趋势表示乐观。然而去年初资本市场上升，导致估值出现泡沫，减慢了我们在这个行业的投资步伐。

由于美国的房地产抵押市场崩盘及信用紧缩，我们通过房地产抵押证券及特别基金的形式增加了在新资产类别的投资。

消费与生活方式

对于淡马锡而言，消费与生活方式属于较新行业，其中包括儿童教育及生活方式市场。

电信与传媒

电信与传媒是淡马锡第二大的投资行业。年内，我们继续投资于私募股权投资机会，包括购入在印度居领导地位的无线服务供货商Bharti Airtel的非直接股权。

能源与资源

由于中国及印度持续的工业化及都市化推动着对资源需求的增长。然而商品价格高企，已经造成能源公司的高估值溢价。

年内，淡马锡维持审慎投资的原则，严格挑选上游投资机会。通过增加对加拿大最大的私人单一经营油砂开发商之一的MEG Energy的投资，我们增加了淡马锡在非常规燃料资源的投资比重。我们同时投资于从事石油及燃气开发业务的公司，并投资了一个欧洲清洁技术基金，以便为亚洲引入崭新的环境技术。



在2007年10月，我们宣布有意出售淡马锡旗下三间位于新加坡的全资发电公司。在2008年3月，我们将大士能源(Tuas Power)以42亿新元的价格出售给了中国华能集团(China Huaneng Group)。圣诺哥能源公司(Senoko Power)也准备通过国际招标方式出售，预计将在2008年底前完成。

生物科技

随着生活的日趋富裕，亚洲市场对于优质医疗保健及医药用品的需求也不断提升。

在2007年8月，我们收购了亚洲最大医药批发公司Interpharma Investments Limited的少数股权。Interpharma Investments Limited通过其营运公司Zuellig Pharma，成功在泛亚地区占据了一席之地，为印尼以至中国共计十三个国家服务。

我们与合作伙伴Zuellig and Quintiles共同投资于Invida Pharmaceutical Holdings。Invida正在筹划一个专门投资于肿瘤学、皮肤学以及女性保健的医药行业投资组合。

科技

我们完成了面向新科金朋(STATS ChipPac)的自愿现金公开收购计划，使淡马锡在该公司的持股量由35%增加至83%。我们还联合投资于以中国为基地、拥有多项生产发光二极管专业技术的晶能光电(江西)有限公司(Lattice Power Corporation)。

十四年的旅程



2008年3月，淡马锡将大士能源的100%股权出售给了中国华能集团。

大士能源的成功出售(售价为42亿新元)，是新加坡电力行业开放历程上的一大里程碑。

在1994年，淡马锡展开接管电网及发电资产的筹备工作，以配合新加坡政府一个意义深远的重大决定：开放本国的电力市场，保证发电市场具备竞争性和可持续性。淡马锡接管了发电资产，并与监管机构携手重整有关资产，使之发展为三间独立而互相竞争的公司。我们协助这些公司成立独立董事会及管理层，同时与工会紧密合作，成功获得工会对合理化计划的支持，并主动邀请监管机构共同建立监管架构。

亚洲在1997年后出现金融危机，直接限制了新加坡的经济增长、影响了该国对电力的需求，使电力行业改革之旅更加充满挑战。

鉴于监管架构的落实并经受住了考验、以及电力公司在开放市场中实现了高效、竞争性的营运，淡马锡在审视情况后，认为减持条件成熟，于是在2007年6月宣布我们有意出售在新加坡的所有发电资产。

42亿新元

出售大士能源所得收益

大士能源的出售是通过国际招标方式进行，投标过程充满竞争。投资者的强烈意愿和大士能源的成功出售，足以证明新加坡监管架构的开放、透明以及对外资的友善态度。

淡马锡已宣布圣诺哥能源公司将成为我们有意出售的第二间发电公司。我们期望可以在未来十二个月内完成西拉雅能源公司(Power Seraya)及圣诺哥能源公司的出售。

这将标志着淡马锡最终实现了协助新加坡建立一个开放且充满竞争的电力市场的承诺。

投资

中国

淡马锡对中国的长远前景仍然乐观，但同时也留意到其近期的高估值。

根据平衡投资组合的原则，我们已把套现部分的投资用于投放，包括以中国为重点的基金以及其它的直接投资机会上。

印度

我们将继续物色新兴的、能够带动经济增长的成功企业。



年内，淡马锡通过成为Bharti Infratel的主要投资者，强化了与Bharti集团的合作伙伴关系。Bharti Infratel是一间由Bharti Airtel分拆出来的公司，专门管理印度的电信塔资产。我们还与Tata集团及STAR合作投资于通过卫星直接向家居提供广播的公司Tata Sky。至于印度最大的快递公司之一First Flight Courier，也是一项很有潜力的投资。

我们已从部分公司减持，其中包括在工程建筑公司Punj Lloyd成功公开发售新股并收购Sembawang Engineers & Constructors之后，淡马锡便从中撤出了。

越南

越南通胀情况加剧，贸易逆差不断扩大，造成该国的经济形势在最近数月有巨大的变化。我们在越南的新增投资包括：越南主要出租车营运公司Vinasun、最大房地产公司之一Binh Chanh Construction and Investment Corporation、以及最大肥料生产商Petrovietnam Fertilizer and Chemicals Joint Stock Company。



俄罗斯

俄罗斯的消费市场稳健增长，国内其它行业也涌现不少新兴的成功企业。我们将继续与该值得信赖的企业携手拓展机会。

拉丁美洲

我们已在拉丁美洲进行了若干投资，并将继续提升在当地的参与程度，深度与广度并重。

拉丁脉搏



鉴于往年版本《淡马锡年度报告》中原图像使用权限已过期，已将其更换为占位图像。淡马锡支持知识产权所有者（包括摄影师等创意艺术家）的权利，设定作品使用条款，让作品所有者获得相应版权收入。

如需更多有关创意作品版权保护的信息，请访问新加坡知识产权局网站：<https://www.ipos.gov.sg/AboutIP/TypesofIP/WhatsIntellectualProperty/Whatscopyright.aspx>

由于全球对拉丁美洲的资源需求甚殷，加上当地政府大力支持经济现代化，因此拉丁美洲是一个不断增长的庞大市场。在2007年，拉丁美洲吸引了超过1千亿美元的外国直接投资，是1999年¹以来的最高数字。

三分之二

巴西及墨西哥占拉丁美洲国民生产总值的分额

巴西及墨西哥的国民生产总值共占拉丁美洲国民生产总值的三分之二，而两国则占当地一半以上人口。以购买力平价(Purchasing Power Parity)而言，巴西在全球名列第九，人口则为全球第五²。以购买力平价而言，墨西哥在全球名列第十二位，成为拉丁美洲人均收入最高国家之一，人口则为全球第十一位²。

在高盛集团的一项对新兴经济市场的回顾预期中显示，到了2050年³，巴西及墨西哥将分别成为全球第五大及第六大经济体。

巴西的农业综合业务、资源以及碳氢的资源使该国在全球占有极具竞争力的有利位置，因此能够吸引外国的直接投资。巴西也受惠于该国不断增长的庞大本土市场。巴西的工业产量占南美洲工业产量的60%，而该国的农业在过去二十年也维持稳健的发展。巴西的乙醇生产、深海油勘探及产油技术居世界领先地位。

凭借北美自由贸易协定(NFATA)⁴以及与欧盟签署的一项自由贸易协议，墨西哥对工业及商业投资具有很高的吸引力。在2007年，墨西哥的出口量占拉丁美洲总出口量的55%⁵。预计其财政改革可以进一步增强信心、吸引外资的流入。

淡马锡在拉丁美洲的初步投资已经为我们涉足此地及期后发展奠定了根基。我们的投资包括由巴西居领先地位的私募股权机构GP Investments管理的基金GP Capital Partners IV。该项合作已经让我们取得了若干联合投资的机会。

我们计划以长期投资者的身份，加强我们在拉丁美洲的经济及社区的参与度。

1 《拉丁美洲暨加勒比海经济委员会报告》，2008年5月8日

2 美国中央情报局《世界概况》

3 高盛集团第134份研究报告《Relevant Emerging Markets》

4 NAFTA指「北美自由贸易协议」

5 2007《CEIC》



印尼峇里：在著名的梯田上勤劳地种植稻米

鉴于往年版本《淡马锡年度报告》中原图像使用权限已过期，已将其更换为占位图像。淡马锡支持知识产权所有者（包括摄影师等创意艺术家）的权利，设定作品使用条款，让作品所有者获得相应版权收入。

如需更多有关创意作品版权保护的信息，请访问新加坡知识产权局网站：

<https://www.ipos.gov.sg/AboutIP/TypesofIPWhatIsIntellectualProperty/Whatiscopyright.aspx>



建立体系

建立优良治理	46
董事会	52
风险管理	56
领导队伍	61
薪酬制度	62
淡马锡的经验	64

建立优良治理

虽然优良的治理本身不能创造价值，但是对于一间机构来说，除了有赖个人或团队的努力之外，还需要优良治理才可确保长治久安。因此，尽管为淡马锡及其投资组合公司创造成功的员工们干练忠诚，我们仍然不断努力追求更佳解决方案，做好准备以配合我们为长远未来建立架构时将会出现之不断转变的需求。

一个稳健务实的公司治理制度，能够确保在严谨负责与快速灵活、权力授予及组织协调、以及风险与回报之间达到适度的均衡。

淡马锡是一间根据商业原则持有并管理其旗下资产的投资公司。

我们坚守商业原则，这一原则是建立在专业高效的流程基础之上的，并通过符合持久股东回报之目标的绩效奖励系统得到强化。

投资、业务及商业决策都是淡马锡董事会及管理层的责任。新加坡总统或新加坡政府并不指导我们在投资、减持或其它业务上作出决定。

与股东的关系

淡马锡是一间根据商业原则持有并管理其旗下资产的投资公司。

本公司成立于1974年6月25日，是一间享有豁免权的私人股份有限公司¹，目的是拥有并管理我们的股东——财政部(注册公司)原有的投资资产。

这意味着淡马锡的投资政策取向与政府的角色是截然不同的。淡马锡完全根据合理的商业原则管理其投资，而并非公共利益的政策制定者和市场监督者；政府则因此能够专注于整体的经济规划。

新加坡总统或新加坡政府并不指导我们在投资、减持或其它业务上作出决定。

淡马锡的营运完全遵照新加坡公司法以及其它所有适用于新加坡公司的法律和条例。在此法律规章架构之内，淡马锡在公司董事会成员的引导下以充分的商业判断力和灵活性经营其业务。

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享有，并且毋须向政府注册部门申报其财务审计账目。

我们向股东提供由国际审计公司审计的经审计年度法定财务报表，并定期报告最新财务状况。尽管我们是一间享有豁免权的私人公司，没有义务发表财务资料，但自从2004年起，淡马锡已开始在《淡马锡年度回顾》中公布根据经审计财务报表编写的集团财务摘要。

我们每年也向股东派发股息，在股东的现金回报与再投资之间求取平衡，以保证未来的持久回报。

与民选总统的关系

1991年，新加坡修订宪法，为新加坡共和国总统直接选举立法。此次宪法修订是为了让总统以民选国家元首的独立角色来维护新加坡的关键资产和历届政府长期累积的储备金。

根据该修订宪法，淡马锡被指定为根据宪法第五号规章²设立的公司。

淡马锡董事会成员或总裁的委任或卸任必须经过新加坡共和国民选总统的批准。董事会成员可在总统的同意下连任。每名委任或连任的董事任期是固定的，不得超过三年。

淡马锡不可在未获得总统的批准下提取或削减我们过往累积的储备金。这些储备金都是由我们历年来

的利润累积所得，包括投资股息与收入、以及来自在本届政府上任之前已托管予淡马锡的政府资产。每届政府的任期由新一届政府在大选后宣誓就职起计算，而每次大选必须在当届政府于选举后第一届国会起计五年内举行。

因此，总统便根据「两个关键」的概念对政府起制衡作用，以保障淡马锡过往累积的储备金。

除了一般信托责任之外，我们的董事会也要向民选总统负责，确保每项投资是在公平市场价值的基础上进行交易。我们的董事会在动用或削减我们过往累积的储备金前必须先取得总统的批准³。

淡马锡的董事长和总裁每半年需向民选总统确认我们的储备金结算报告及历届政府长期累积的储备金结算报告。

与投资组合公司的关系

我们所投资的公司由各自的管理层自行经营管理，并由其各自的董事会引导及监管。淡马锡并不指导其投资组合公司的商业或营运决定，但将确保每间公司各自的董事会必须为该公司的财务表现负责。淡马锡行使我们作为股东的权利(包括投票权)，以保障我们的商业利益。

² 其它根据宪法第五号规章设立的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(GIC)，以及管理关键资产的法定机构，如中央公积金局和新加坡金融管理局。

³ 淡马锡不负责管理新加坡的外汇储备金，或其它任何根据宪法第五号规章设立的公司储备金。每一个根据宪法第五号规章设立的公司都各自独立管理，并分别通过各自的董事会和总裁向民选总统负责，以维护各公司过去长期累积的储备金。

我们在所投资的公司中推广完善的公司治理，通过支持组建由高素质、具有丰富商业经验及来自多元领域的人才所组成的董事会，以协助提升管理层的领导能力。通过运用我们强大的关系网络，我们可以向各董事会推荐合适的人选。

淡马锡并不指导其投资组合公司的商业或营运决定。

与广大社群的关系

在公司治理方面，我们十分重视淡马锡在广大社群所扮演的角色及责任。我们主动联系淡马锡各利益关系者，包括所投资公司的董事会和管理层、监管机构及其它市场参与者，与他们携手推广最好的实践经验，以及了解掌握与治理相关的问题及趋势。

特别是我们公开分享淡马锡的经验及治理实务，并借此机会向他人学习，携手致力于亚洲的长远成功，并减少我们的投资所涉及的长期风险费用。

此外，我们授权淡马锡信托基金支持独立管理的淡马锡基金会。淡马锡基金会的目标正是通过鼓励更佳公司治理与操守从而建立良好的公司架构。

我们还十分重视不同社群在社会、环境及发展方面的需要。长期来说，这些需要将影响社群及企业的持久性。特别是我们遵守新加坡作为签订国所订立的国际条约，并需要考虑由联合国所提出的适用经济制裁或投资制裁。

淡马锡董事会及委员会

淡马锡的董事大部分来自独立私营机构的非执行领导者。他们在私营机构及相关行业积累了丰富的经验，使我们能更谨慎深入地考虑问题。

由于董事长和总裁的角色极不相同，因此两者的职责必须划分，以确保取得适当的制约及更佳平衡，并同时提升董事会内部的问责程度。

9人中 共有7人

淡马锡董事会的独立董事数目

我们的董事会将为管理层提供整体指导方针和政策指引。在每年的每一季度，董事会都会进行一次全天的例行会议；但如有必要时，董事会也会更频繁地召开会谈并商讨相关事宜。基于投资活动的级别，董事会在2007财政年度⁴共召开了七次董事会议。

⁴ 2007财政年度截至2008年3月31日。

淡马锡的董事会由执行委员会(Executive Committee)、审计委员会(Audit Committee)和领袖培育与薪酬委员会(Leadership Development & Compensation Committee)协助工作，各委员会将负责由董事会所决定的特定事务，委员会的主席则由独立非执行董事担任。

在审计委员会的建议下，把经审计年度法定会计账目提交给股东在常年全体大会上进行表决之前，该会计账目必须事先获得淡马锡董事会的批准。

执行委员会

在董事会指定的财政权限之内，执行委员会有权检讨、审核并批准有关监管、控制、融资和筹款、收购和合并、股东架构的变动、股息派发政策及重要经营决策的事宜。执行委员会须负责制定有效管理淡马锡资本资源的政策和指导方针。

执行委员会在两次董事会议之间举行会议，或随时根据需要召开，以便及时通过重大决议。在2007财政年度，执行委员会共召开了一次会议，这是由于董事会议的数目增加，加上根据我们的财政权限政策，需要董事会决策的建议书议案已透过文件传阅的方式获得通过。

审计委员会

审计委员会负责审核我们的系统和流程，以确保公司业务的恰当执行。包括：

- 财务报告
- 内部和外部审计
- 内部控制
- 遵守所有适用法律和条例
- 淡马锡品行规范和执业标准
- 估价政策和程序

在法定审计会计报告提交董事会批准之前，审计委员会须先进行检讨，并针对审计师的委任或重新委任，向董事会推荐人选。经董事会授权后，审计委员会可以向公司任何职员寻求其所需信息，也可以向外部获取法律性或其它专业性的建议，以便适当履行其职责。

在2007财政年度，审计委员会共召开了四次会议。

领袖培育与薪酬委员会

领袖培育与薪酬委员会的目标，是为淡马锡公司制定有关重要职位的人员培养和继任计划、董事会的委任、续任及薪酬分配方面的政策，并提供相关的指引。

对于领导层的更替，淡马锡支持董事会采取健全有效的监管流程。这包括董事长和总裁之间的职责划分，以及总裁绩效审核和续任流程的制度化。领袖培育与薪酬委员会也对非执行董事的薪酬进行审核，以便与业界的一般水平保持同步，才能吸引和留住一流的董事人才。

按照绩效表现来确定薪酬的方案，是职员薪酬配套中的一个重要部分。合理的薪酬制度有助于把管理层和职员的利益与股东的利益联系在一起。原则上，我们支持取自财富增值或经济收益、并配合股东回报做短期、中期和长期调整的绩效奖励方案。这样的奖励方案包括绩效方案和限制配股方案以及完全拥有股份方案。

以上公司治理的问题以及市场动态与趋势，是淡马锡和所投资的公司股东会议和其它适当场合商讨的主要议题。

在本年度，淡马锡与我们投资组合内主要公司及这些公司的薪酬及提名委员会成员会面商谈，分享淡马锡对于股东权利与董事重选、以及向董事会成员支付公正及时报酬的见解。我们并邀请外部顾问研究董事会成员的继任计划。

领袖培育与薪酬委员会也会根据业绩表现来确定管理层的奖励方案以及总裁和执行董事的薪金和薪酬。非执行董事的其它薪酬计划须通过股东年会或特别大会批准。

在2007财政年度，领袖培育与薪酬委员会共召开了四次会议。

董事会和委员会决议

董事会和委员会可通过会议或文件传阅的方式进行决策。董事会的成员可通过电话或视频方式参加会议。我们的董事会和委员也会以多数票通过的方式决议。若赞成与反对票数相同，董事长或委员会主席拥有二次投票权或决定票投票权。若通过传阅文件而获得董事通过的决议案，则至少须经三分之二的董事批准，该决议案方可生效。

若有部分董事会成员的利益与淡马锡的特定利益有所冲突，他们会被要求回避相关董事会或董事委员会的会议和决策。

淡马锡的董事会定期在总裁及/或管理层不出席的情况下举行执行会议，作为全天董事会定期会议的一部分，以商讨及决定机密性的高级职员事务。这包括审核总裁的表现及继任问题，同时也对高级领导层进行审核。

淡马锡管理层

淡马锡管理层的职责在于为股东创造及增加持久的回报。

为确保淡马锡的投资或营运都能遵守相关地区的法律与条例，我们已制定一套健全的系统 and 流程，并会继续将之更新或改进，以配合未来拓展至新市场或加入新技术平台或能力时的需要。

我们的管理层也会积极参与和法规监管机关及其它市场参与者的对话交流，与他们探讨公司治理和其它法规课题，帮助推动公平合理、切实可行的市场监管制度。

在2007年，我们在美国的国会听证会上为主权财富基金作证。我们还与国际货币基金组织合作，分享我们对上述基金的治理以及其实务指引的见解。以上都是我们支持公平且开放的投资环境所作出的部分贡献，我们深信此举能维护全球的最佳利益。

董事会各委员会的成员

	董事会	执行委员会	审计委员会	领袖培育与薪酬委员会
丹那巴南先生	主席	主席		主席
柯宗盛先生	副主席	副主席		成员
柯逢豹先生	成员		主席	
许文辉先生	成员	成员		
沈基文先生 ¹	成员			成员
吴友仁先生	成员		成员	成员
张铭坚先生	成员	成员		
马库斯·瓦伦堡先生 ²	成员			
Simon Claude Israel先生	执行董事	成员		
何晶女士	执行董事兼总裁	成员		成员

¹ 已故沈基文先生为董事会成员，任期至2007年11月9日为止。

² 马库斯·瓦伦堡先生由2008年7月8日起加入董事会。

董事会



1



2



3



4

1 丹那巴南先生 (S Dhanabalan)

主席

丹那巴南先生自1996年9月起担任淡马锡董事长。在1999年至2005年期间，他担任星展集团控股公司(DBS Group Holdings Ltd)的董事长，在1996年至1998年并担任新加坡航空公司(Singapore Airlines Ltd)的董事长。丹那巴南先生在1960年加入新加坡政府，1976年参政，并在1978年至1994年间担任多项内阁要职。

3 何晶女士

执行董事兼总裁

何晶女士于2002年1月加入淡马锡，担任董事一职，并于2002年5月出任执行董事。自2004年1月起，她担任执行董事兼总裁的职务。何女士最初在国防部的国防科学研究所与国防材料研究所担任多项职务。在1997年4月至2001年12月期间担任新科集团(Singapore Technologies Group)主席兼总裁。何女士曾获颁公共行政勋章银奖(1985年)及公共服务星章(1996年)。

2 柯宗盛先生

副董事长

柯宗盛先生自1997年9月起担任淡马锡副董事长及董事，现为埃克森·美孚亚太私人有限公司(ExxonMobil Asia Pacific Pte Ltd)的主席兼董事经理，同时也是星展银行集团控股公司董事，并担任公共服务委员会成员。柯先生之前曾担任新传媒集团(MediaCorp Pte Ltd)的董事长。他于1969年加入新加坡埃索公司(Exxon Singapore)。2005年获颁新加坡政府公共服务奖章。

4 柯逢豹先生

董事

柯逢豹先生自1996年11月起担任淡马锡的董事。现为康福德高集团(ComfortDelGro Corporation Ltd)董事经理兼执行总裁，以及新捷运公司(SBS Transit Ltd)和维康有限公司(VICOM Ltd)副董事长。柯先生同时也是新加坡港务集团国际有限公司(PSA International Pte Ltd)、新加坡港务集团(PSA Corporation Ltd)、星和企业(StarHub Ltd)、荣格贸易出版(香港)有限公司(Ringier Print (HK) Ltd)和Cabcharge Australia Limited的董事会成员。在1996年获颁新加坡公共服务星章，并于2005年再度获得新加坡总统颁发太平绅士荣衔。



5



6



7



8



9

5 许文辉先生 董事

许文辉先生自1996年11月起担任淡马锡的董事。他现时是星展集团控股有限公司董事长，同时也是向阳精密工业科技有限公司(Sunningdale Tech Ltd)的执行董事兼执行总裁，以及立通网络有限公司(MediaRing Limited)的执行董事。许先生曾经担任新加坡航空、新航工程(SIA Engineering Co. Ltd)及新加坡电信(Singapore Telecommunications Ltd)董事长；吴德南集团(Wuthelam Group)的执行董事长；以及新加坡惠普公司(Hewlett Packard Singapore)的董事经理。许先生在1991年获颁新加坡公共服务星奖，并于1995年获颁功绩奖章。

7 Simon Israel先生 执行董事

Simon Israel先生于2005年8月加入淡马锡，担任董事一职，于2006年7月出任执行董事。在出任淡马锡执行董事之前的十年，Simon Israel先生在达能集团(Danone Group)担任亚太区董事长，并担任达能集团执行委员会成员。在加入达能集团之前，Simon Israel先生曾在莎莉集团亚太公司(Sara Lee Corporation)服务长达二十二年。Simon Israel先生现为新加坡旅游局及亚太酿酒有限公司(Asia Pacific Breweries Ltd.)的董事长。他在2007年荣获法国政府颁发「荣誉军团骑士勋章」。

9 马库斯·瓦伦堡先生 (Marcus Wallenberg) 董事

瓦伦堡先生由2008年7月8日起获委任为淡马锡的董事。他是Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)、SAAB AB及AB Electrolux的董事长，并担任L M爱立信的副董事长。瓦伦堡先生也是AstraZeneca、Stora Enso、Foundation Asset Management以及Knut and Alice Wallenberg Foundation的董事会成员。瓦伦堡先生最近获委任为国际商会的董事长。曾经担任Investor AB的主席兼首席执行官。

6 吴友仁先生 董事

吴友仁先生自2005年8月起担任淡马锡的董事。他现时是吴控股有限公司(GK Goh Holdings Ltd)董事经理、CIMB-GK Pte Ltd的独立董事、Boyer Allan Management Ltd的独立董事、以及由Boyer Allan管理的多个基金的独立董事。吴先生一直积极参与东南亚证券业，时间长达25年，直到2005年为止。吴先生现为杨秀桃音乐学院(Yong Siew Toh Conservatory of Music)的董事长、新加坡交响乐团(Singapore Symphonia Company Limited)的副董事长、以及新加坡国立大学校董会的成员。

8 张铭坚先生 董事

张铭坚先生自2006年10月起加入淡马锡，担任董事一职。他是财政部的常任秘书，并担任总理公署的国家研究与开发常任秘书。张先生现为国家发展部控股、会计与企业管理局及国内税务局的董事长。他在2001年2月至2006年10月期间出任新加坡经济发展局的执行董事长。张先生在1993年获颁公共行政勋章金奖。

风险管理

淡马锡成功的关键，在于我们在经济转型下保持专注、并采取长期集中持股的风险策略。我们最初的投资及持股活动以新加坡为中心；今天，我们的投资组合已经专注于亚洲有望成为蓝筹公司的新兴企业。

能够在集中持股所带来的风险以及长期回报潜力之间取得平衡，正是我们成功的基石。由于全球经济将在未来十年出现重大调整，于上述两者之间取得平衡便更为重要。

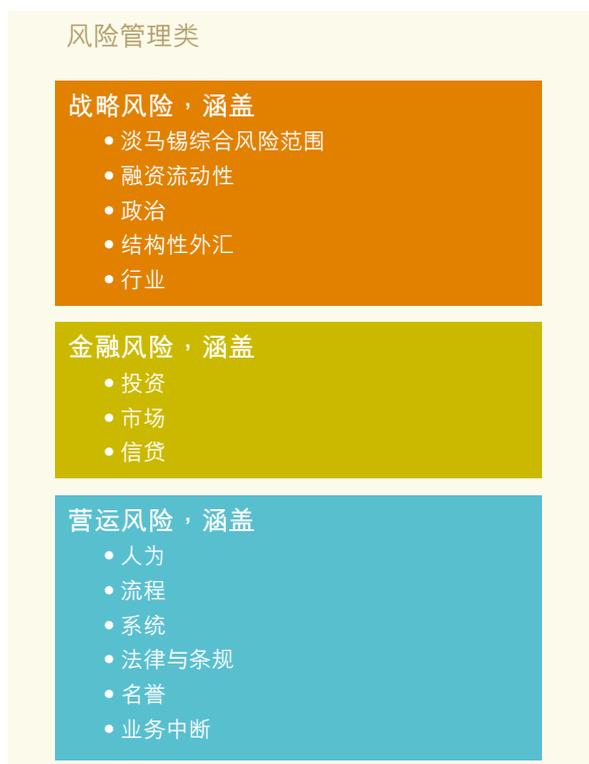
随着我们不断壮大淡马锡在不同市场、不同产品及资产类别的投资实力，我们将继续改进及巩固淡马锡的风险管理架构。未来数年，市场将在严重的滞胀风险下出现波动；因此我们特别加强了淡马锡风险管理信息系统的严谨程度和及时性，协助我们在市况波动下作出决策、提升反应能力。

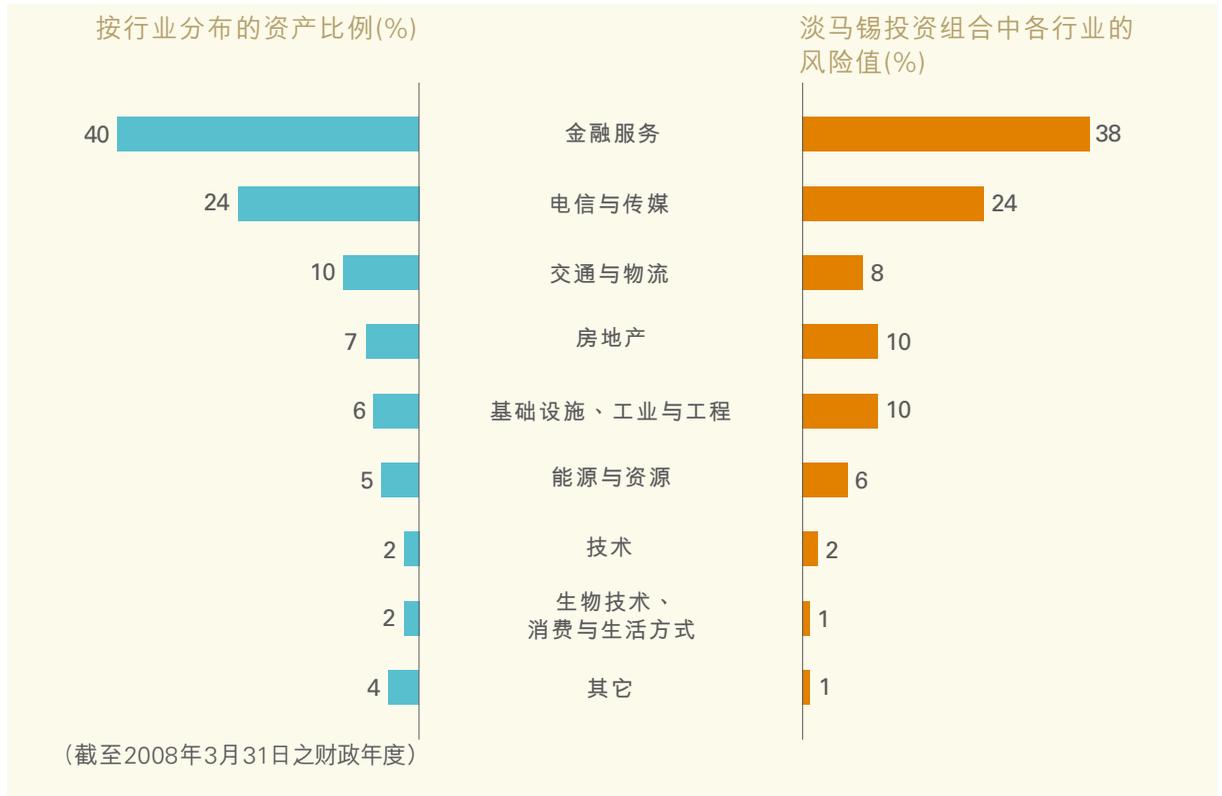
通过采用分担风险的薪酬制度，淡马锡的员工可以在中期及长期共享机遇，共担风险。

风险管理架构

我们的董事会和总裁负责最终管理和监督战略、金融和营运风险工作；至于高级管理层及风险管理部 (Risk Management Unit) 则管理日常的营运。风险管理部将第一时间发出警告，迅速作出反应。他们协力制定淡马锡风险管理制度的目标与政策，并培养风险意识和建立具备平衡承担风险的企业文化。

为了进一步加强上述平衡承担风险的文化，淡马锡采纳分担风险的薪酬制度，让员工可以在中期及长期共享机遇，共担风险。





战略风险

年内，我们在新加坡的投资从620亿新元减少至600亿新元，在淡马锡不断增长的投资组合中减少至33%，而上年度则占38%。同时，我们在亚洲其它市场（不包含日本和新加坡）的投资比例则由40%增加至41%，其中在发达国家的投资也由上年度的20%增加至23%。

整体而言，我们有接近74%的投资位于亚洲，其中大约62%的投资对象属于AA/AAA信用评级的公司或发达国家。大约79%的投资属于上市公司或流动资产。

62%

的投资对象属于AA/AAA信用评级的公司或发达国家

淡马锡有64%左右的投资分布于金融、电信及传媒行业。由于亚洲经济转型，中产阶级对这些行业的需求不断上升，使这些行业受惠。至于最大的单项投资在投资组合中的价值比例并不超过19%，低于五年前的26%。

金融风险

为评估市场风险，我们运用风险值(VaR)统计模型，根据一项预定的置信水平来估算投资组合潜在的损失。我们采用84%的置信水平，以蒙特卡罗仿真系统及三年的价格数据来计算十二个月之内的风险值。

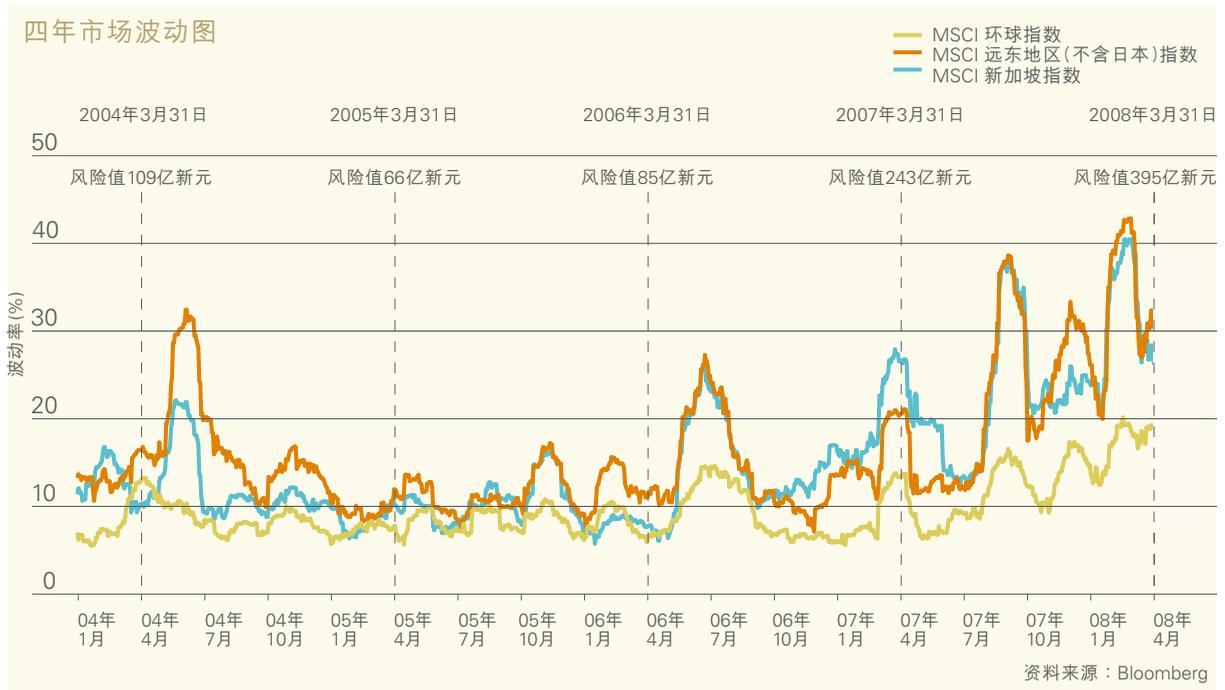
我们的风险值增加了160亿新元，而投资组合价值增加了210亿新元

截至2008年3月31日之财政年度，我们的风险值约为400亿新元。这表示对于淡马锡的1,850亿新元投资组合来说，有16%的机率在十二个月内蒙

受超过400亿新元的亏损(以市值计算)。风险值从上年度的240亿新元上升接近67%，反映出全球金融市场严重紧张。

在上一个财政年度，我们的风险值增加了160亿新元，投资组合的价值增加了210亿新元。此风险值增长有大约60%来自十间公司，半数为银行业，另外一半为我们长期主要投资的公司，例如新加坡电信(SingTel)。

整体而言，前十家公司的分散风险值占了我们总分散风险值超过67%以上，这些公司包括新加坡电信、中国建设银行、凯德置地、星展银行控股集团和新加坡航空。



除了追踪风险值之外，风险管理部每月也会通过压力测试及情景分析来估计发生机率低但影响深远的事件。风险管理部也会每月检讨淡马锡的整体投资风险状况，并对特殊事件、行业风险或国家风险进行额外分析。

营运风险

年内，我们继续致力提升工作流程及程序的效率与效益，包括加强对衍生产品交易的监控及减持的执行力度。

其它例子包括审视我们的业务永续经营计划，以便加入现今的最佳实务方案，同时提升当海外发生影响公司业务紧急事故时对员工的支援。我们还审视了淡马锡对科技的需要，并将于未来数年内推出我们的策略性科技体系结构及平台，此举除了能提

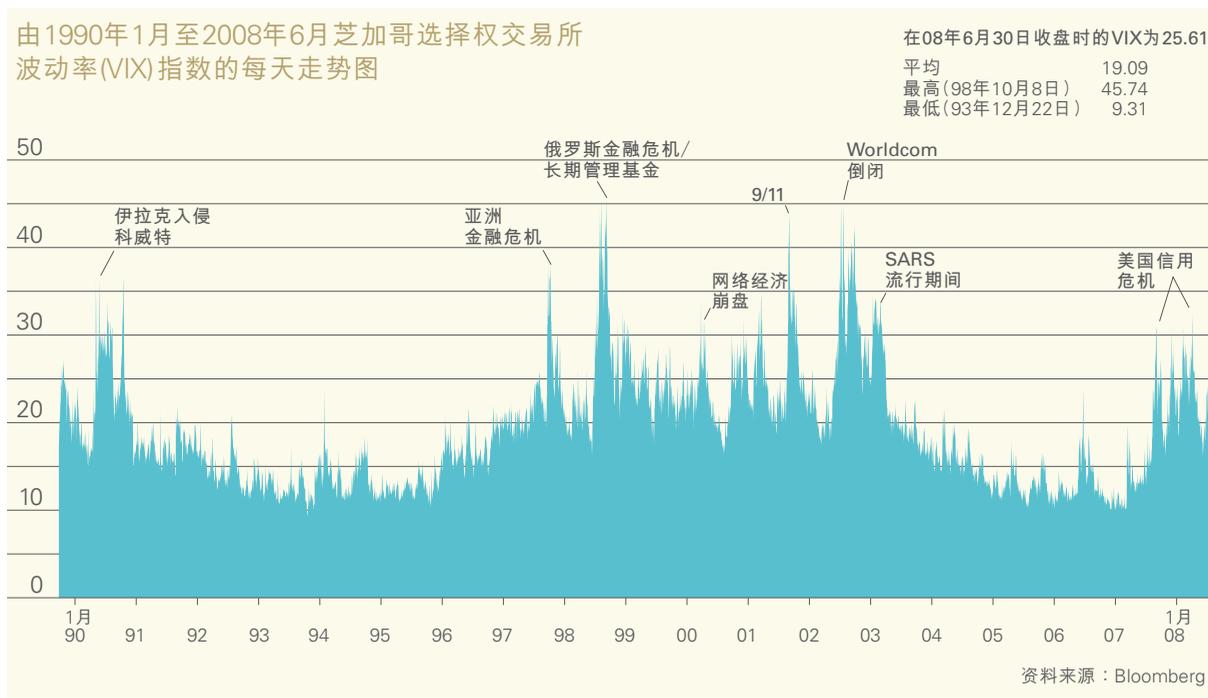
升根据有系统且透明的决策流程所产生的营运效益之外，也能为未来的需要做好准备。

对于淡马锡的1,850亿新元投资组合来说，我们有16%的机率在截至2009年3月31日的十二个月内蒙受超过400亿新元亏损(以市值计算)

投资风险管理体系

过去一年，我们强化了淡马锡在尽职调查、投资及减持方面的流程。我们内部培训之目的，在于灌输采取主动、自主负责的风险管理意识，以配合不断发展的团队需要以及日益扩大的地理版图。这有助培养纪律文化及减低投资风险。

由1990年1月至2008年6月芝加哥期权交易所波动率(VIX)指数的每天走势图



法律与监管

我们的法律/监管部的主要职能，在于提供交易支持及顾问意见以及条例遵守与内部条例遵守。

对于由投资及其它业务活动所产生的法律及监管风险的管理，淡马锡的法律与监管队伍扮演不可或缺的角色。淡马锡的主要政策、流程及系统已经成功制度化，并会定期检讨及更新，其中包括界定可接受法律风险因素并将之纳入机构的法律风险管理架构、以及为交易法律风险提供有效且一致管理的法律程序政策。此外，根据我们的衍生产品交易政策，这些交易只可以由董事会决议案所授权的人士代表公司进行。

条例遵守方面，我们拥有一群专注热诚的条例遵守顾问及专责人员，并获得新加坡及其它有关司法权区的股票追踪系统的强大支援。我们将不断作出检讨及更新以配合法律的改变，并通过运用新加坡及香港自动化股票追踪系统以及规定申报数据库的科技把效能提升。

除了遵守各司法权区的法规之外，淡马锡在适用的情况下也会考虑其它相关现行国际认可限制，即包括联合国安全理事会所颁布的禁令。

我们的内部条例遵守职能，不但体现了淡马锡的内部操守守则以及良好的实务标准，也恪守所有相关

条例与法例。至于适用于我们职员的最佳实务政策及流程，包括《淡马锡品行规范和执业标准》、《个人账户买卖政策》以及《举报政策》。

这些法律及条例的知识与经验已经制度化。我们的职员都会通过知识管理平台及其它途径定时分享、踊跃发言。以上种种，将使组织的知识基础更巩固、决策能力更强，从而支持淡马锡提供最佳服务。

我们的内部条例遵守职能，不但体现了淡马锡的内部操守守则以及良好的实务标准，也恪守所有相关条例与法例。

内部审计

内部审计部会定期检讨淡马锡的主要流程，并依照董事会或管理层的要求执行特殊的审查工作。这是为了确保淡马锡公司流程的每一个环节的健全及受到妥善的控制，并可迅速填补任何发现的疏漏。

内部审计部也不断加强为公司内部其它单位以及其它淡马锡集团旗下公司提供企业知识的角色。内部审计部曾经在部分规模较小的非上市投资组合公司的董事会要求下向这些公司提供顾问服务，协助它们加强外部审核流程。

高级管理层

涵盖九个不同国籍、最年轻者为三十多岁的淡马锡高级管理层，为淡马锡带来丰富的背景与经验。

Alan THOMPSON

拉丁美洲投资部
董事总经理

陈庆荣

董事总经理
中国首席代表

陈慧贞

组织及领导部
董事总经理

王忠文

高级董事总经理
兼首席策略总监

蒋福娟

企业发展及特别项目部
高级董事总经理

蔡素莉

公司秘书

邢增成

投资部
董事总经理

颜志贤

投资部
高级董事总经理
兼联席首席投资官

吴荣祥

国际发展及策略关系部
董事总经理

丘运康

特别项目部
高级董事总经理

蔡升韦

投资部
董事总经理

劳子明

风险管理部
董事总经理

谢幼如

法律/监管部
董事总经理

梁慧玲

企业发展部
高级董事总经理
兼首席财务官

Lorenzo Gonzalez BOSCO

墨西哥投资部
董事总经理

Manish KEJRIWAL

投资部、国际发展及印度区
高级董事总经理

曾安素

投资部
董事总经理

Mathew WELCH

投资部
董事总经理

Michael DEE

国际发展
高级董事总经理

Myrna THOMAS

企业事务部
董事总经理

Nagi HAMIYEH

投资部
董事总经理

吴丽贞

公司秘书

吴国平

投资组合管理部
董事总经理

伍逸松

企业发展部、
投资组合及系统管理部
董事总经理

王明德

投资部
董事总经理

Padmanabh SINHA

印度投资部
董事总经理

白和顺

投资部
董事总经理

R SHYAMSUNDER

投资部
董事总经理

张光昌

人才资源部
董事总经理

陈川垂

投资部
董事总经理

苏庆赞

投资部
高级董事总经理
兼首席投资官

Vijay PAREKH

特别项目部
高级董事总经理

詹维光

企业培训部
董事总经理
兼淡马锡商业咨询
私人有限公司总裁

黄锦贤

投资部
董事总经理

叶粹敏

投资部及中国区
董事总经理

薪酬制度

我们持续建立单一团队的文化，以取得长期持久的绩效为目标。一个平衡有度的薪酬制度，必以机构为先，个人为副；必以长期为重，短期为轻；并同时把职员的利益与股东的利益联系起来。

淡马锡除了为职员提供具有竞争力的基本薪金、以雇员家庭为重的福利及绩效指标花红之外，我们通过财富增值(Wealth Added)奖励计划，把职员与奖励及风险联系起来。

财富增值奖励计划

当淡马锡取得财富增值正值，特别是来自直接投资活动的财富增值时，我们将于该财政年度结束时并在审计法定账目批准下，从可归属财富增值之中拨出一定比例作为员工的奖励基金。类似的，我们也从财富增值之中提拔出一部分用于贡献社会。

财富增值奖励基金的其中一部分将拨往我们的财富增值花红计划。这个现金奖励计划包括取决于公司将来业绩的延后发放款项。奖励的发放将根据每位职员所作出的贡献而定，个人所赚取的花红将拨入参与计划员工的名义财富增值花红银行。初级职员获花红银行发放的现金比例将多于主要管理层——主要管理层所赚取的花红将有一半或以上延后至未来发放。在延后发放部分之中，有一半将于未来在花红银行积存，另一半则列为受限制职工联合投资计划(简称R-Scope)单位。有关单位在期后三年的归属期内将随股东总回报率增加或减少。

财富增值花红计划的另一部分为淡马锡职员联合投资计划(简称T-Scope)。这些T-Scope单位将在未来十二年随淡马锡的回报增加或减少。假如淡马锡在三至五年内超越指定的必要绩效水平时，有关T-Scope单位将在期后五年内平均发放；假如未能超越制定的绩效水平，则相应T-Scope单位将会失效。在进行发放时，职员可选择把所得T-Scope单位交给淡马锡进行再投资，投资年期由开始年份起计最多十二年。

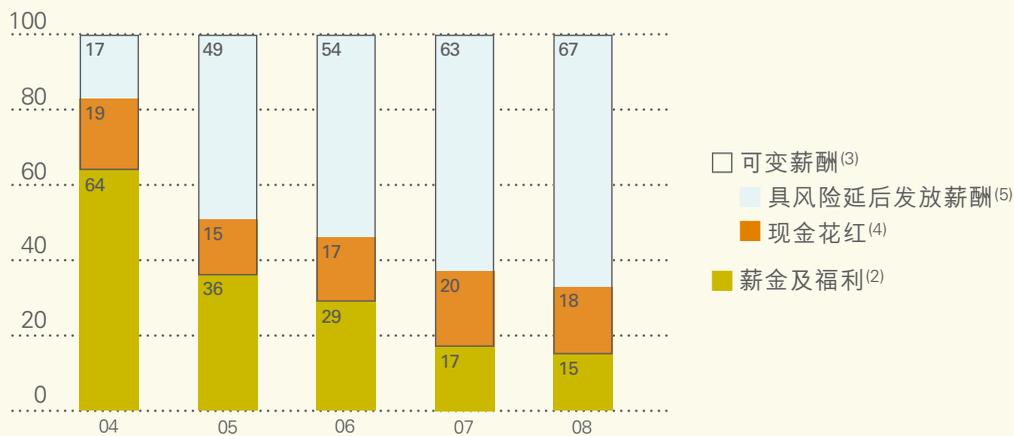
多年来，财富增值花红计划的余下部分都已积存起来，供淡马锡一个筹划中的长期计划使用。

主要管理层所赚取的财富增值花红，将有一半或以上延后至未来发放。

假如年内财富增值出现负值，将在进一步付款之前从个人的财富增值花红银行中扣除相应的负额。年内不会再授予新的T-Scope单位。

因此，淡马锡职员的奖励份额取决于我们为淡马锡创造的财富增值，而中至长期的奖励和风险则取决于财富增值的持久性，并以延后发放的花红、R-Scope单位及T-Scope单位的形式提供。

主要管理层薪酬⁽¹⁾ (%)



(截至2008年3月31日之财政年度(%))

附注：

- (1) 主要管理层薪酬包括执行董事、高级董事总经理、董事总经理及管理层的薪酬。
- (2) 年内薪金及福利包括每年的工资及津贴、员工向退休计划的供款以及福利。
- (3) 可变薪酬包括现金花红、来自财富增值以及在上一年度达到绩效指标而延后发放的薪酬。
- (4) 现金花红包括：
 - a. 截至上一年度的绩效指标花红
 - b. 从截至上一年度所赚取的财富增值花红中所支付出来的一部分金额；假如财富增值出现负值，支付现金将变成扣减现金
 - c. 从过往年度所赚取并根据投资封锁期获保留而于年内发放的财富增值花红之中所支付出来的一部分金额
 - d. 签约奖金及保证花红(如有)
- (5) 归属期为三至九年的具风险延后发放薪酬包括：
 - a. 截至上一年度所赚取的财富增值花红之中的延后发放部分(包括因为财富增值出现负值而需要作出的扣减)
 - b. 从过往年度所赚取并根据投资封锁期获保留而于年内发放的财富增值花红之中所支付出来的延后部分
 - c. 保证财富增值花红的延后发放部分(如有)
 - d. 在年初面值分别为1新元的R-Scope单位及T-Scope单位。

绩效指标花红

这是设有上限的每年职工奖励计划，奖励达到个人及机构发展目标(包括为职员个人、家庭、机构及社区所订的发展目标)的职员。

奖励——风险架构实务

淡马锡凭借在过去几年取得的财富增长正值，通过现金花红及延后发放薪酬的形式与职员分享淡马锡的成果。

在截至2008年3月31日之财政年度出现的可变薪酬，是由于财富增值正值达到234亿新元、以及在截至2007年3月31日之上一财政年度达到绩效指标。由于在截至2008年3月31日之财政年度出现63亿新元财富增值负值，因此必须从个人的财富增值银行的账户中作出相应扣减。与此同时，淡马锡并没有授出由2008年开始的T-Scope单位。

此分担奖励与风险架构(特别是对于主要管理层而言)，使淡马锡持久创造价值的原则再次获得体现。

淡马锡的经验

我们大力支持一个鼓励包容、提倡自主负责的环境，并为员工提供发挥所长的机会。淡马锡的经验平衡有度，让员工受益，使他们无论在专业或个人(包括家庭)的生活更丰富，从而对我们的社会发挥影响力。

包容

我们的员工团队多元包容，人数超过三百五十人，来自全球二十二个不同的国家——包括澳大利亚、中国、印度、日本、韩国、黎巴嫩、墨西哥、纳米比亚、巴基斯坦、新加坡、泰国、美国及越南等。

在我们的高级管理层团队之中，超过40%的成员来自新加坡以外国家。我们大约有三分之二的员工在四十岁以下，超过一半在加入淡马锡之前已在财经服务行业累积经验。在我们的专业员工之中，接近一半为女性。

上述多元情况突显出进行健康交流与讨论以及培育单一团队文化的重要性，同时也鼓励不同文化、行业知识以及市场经验的高度融合。

我们对包容的坚持，不但面向职员，更面向职员的家属。我们通过举办不同计划以及为职员提供灵活的家庭福利，把以家庭为重的文化传扬开去。职员的子女都可以使用我们办公大楼的设施，除了等候父母下班之外，还可以做功课。去年，淡马锡家庭增添了十九名婴儿新成员、八名父亲放侍产假、还有十名母亲放产假。

淡马锡也主动与以前的同事保持联系。在2008年1月推出的淡马锡员工网络，为我们提供一个连接更多朋友及合作伙伴的正式平台，与这些更大的关系网络维持联系。

「我们拥有：像华尔街极具规模的公司所拥有的资源与人才、新成立公司那份渴望与拼劲、还有长期投资者的灵活与耐心——使我可以自由地创新、尽情挥洒创意、不断成长。」



江馨平(香港)
投资部副总监
哈佛商学院工商管理硕士

自主负责

对于我们在事业发展以及个人发展路上所做的每件事情，淡马锡都提倡采取自主负责的态度。作为个人以及单一团队，我们不断突破自己的界限、发挥创意、采取主动、实现志愿。

「我喜欢淡马锡的扁平化组织结构及非正式的文化。这种灵活也体现于公司的投资风格——既容许我们投资于年轻、新兴的第一代公司，同时也可以投资于历史悠久的蓝筹企业集团。」

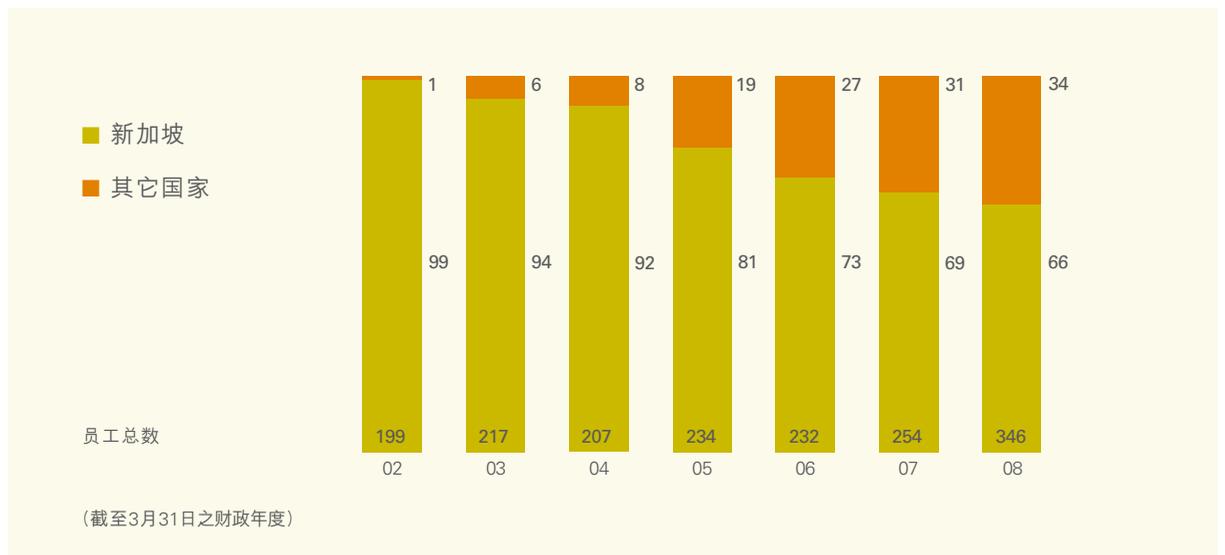


Padmanabh Sinha(印度)
 投资部董事总经理
 加尔各答Indian Institute of Management
 工商管理硕士

自主负责，是淡马锡企业精神的一部分；无论是我们的投资活动、培训计划的发展、又或是全公司流程的改善计划，都能够把这份精神体现出来。以今年为例，我们年轻的协理重新设计「淡马锡协理计划」(Temasek Associates Programme)，强化新聘员工的学习经验。我们的秘书每年也为自己安排实地考察的学习大计，其中还包括探险学习环节。

我们的高级管理层也为自主负责的精神作出贡献。透过淡马锡的指导计划，高级管理层与不同级别的员工携手训练及指导资历较浅的同事。

淡马锡员工按来自国家的分类(%)



机会

无论是学习、创新、贡献、放松、以及造就不同，淡马锡都为员工提供很多机会。

不同的资产类别、多元化的行业以及地理版图、甚至是多国文化，都能提供学习机会。我们的团队属跨功能队伍，包罗全公司所有级别的同事——无论是整个组织的科技解决方案、又或是对所投资的行业及公司进行深入回顾，跨功能队伍都是无处不在的，这样淡马锡的年轻人才便可与富有经验的领导人员共事，视野及接触面得以拓展、知识得以巩固，从而协助他们作出决定、建立信心。

「我们不断接触超出我们所知的事物，这种挑战推动我们学习，更学会反应迅速。上海之旅加深了我对商业世界复杂程度的认识。」



黄祺瑾(马来西亚)
投资部高级协理
新加坡国立大学应用科学学士(材料科学)

我们多元化的投资，带领我们从金融中心纽约走到遥远的蒙古草原、也从非洲的矿场走到美国莫哈维沙漠的风力农庄。

「我曾经带领一队同事攀登东南亚第一高峰京那峇鲁山。虽然队中不少成员都没有攀山的经验，但是通过携手合作，普通人都是可以完成一次探险壮举。这就是淡马锡的精神。」



Gregory Lanham(美国)
投资部总监
俄克拉荷马大学学士(石油工程)

工作以外，「我们尽情玩乐！」——这就是淡马锡消闲俱乐部最适合不过的座右铭。俱乐部积极为淡马锡的职员安排共聚时光，让大家互相分享。与此同时，我们的职员也定期与职员志愿团体 Temasek Cares! 携手参与慈善活动。我们支持为儿童筹款的慈善义跑活动 Bull Run™，并不断支持由淡马锡职员挑选出来的慈善团体，包括新加坡麻风病协会以及新加坡痉挛儿童协会——淡马锡对这些慈善团体均采纳一比一的比照捐款。此外，两名海岸警员殉职，我们为其子女筹得共60万新元的教育经费。

在2008年4月，由攀山经验丰富以及初次攀山的人士组成的二十五人攀山队，成功登上东南亚第一高峰京那峇鲁山，这次壮举更筹得共20万新元的善款。

秉持淡马锡的价值观

我们一直以专业的精神和负责的态度，致力追求卓越及实现成果。这些企业价值观是我们公司文化的根基，指引我们员工之间的日常互动。



以实力进取

我们根据职员的贡献和成就给予表彰及嘉奖。



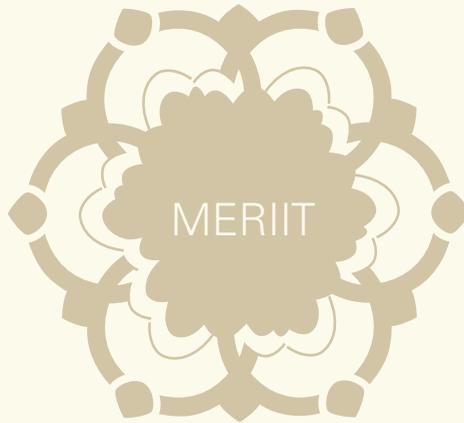
团队合作

我们是一个团队，汇聚不同的力量，为共同的目标而奋斗。



追求卓越

我们积极进取、追求卓越，致力于不断的自我完善，事事成功。



创新精神

我们提供一个可从成功的经验和失败的教训中学习的环境，不断寻找更好的实践方法。



以人为本

我们相信人才是我们最宝贵的资产，因此我们重视每一位职员独特贡献。



诚信品格

在我们的行为操守上，无论作为个人或组织，我们以最高的道德和职业标准要求自己。



巴西里约热内卢：在黄昏下的伊帕内玛海滩愉快地冲浪



参与世界

对话与参与	70
淡马锡国际委员会	72
淡马锡顾问委员会	73

对话与参与

作为一个蓝筹公司的长期投资者及股东，淡马锡与亚洲的成功以及全球经济的稳定休戚相关。

我们主动寻求及促进与亚洲及亚洲以外的朋友、商业伙伴、监管机构及利益关系者之间的互相了解、鼓励展开对话、彼此分享知识及经验。这些活动包括非正式的建立关系网络机会以及有组织的论坛，让我们有机会学习并适应不断转变的世界，也让我们通过协助广大社区发展更强的实力，为推广更佳公司治理、提倡和平、促进繁荣进步贡献自己的一份力量。

展开对话

对于我们三百五十名职员来说，2007年是活跃精彩的一年。我们在去年接待了一百多个来自超过三十五个国家的代表团，包括巴西、中国、法国、印尼、日本、科威特、俄罗斯、南非、阿拉伯联合酋长国、美国及越南等国家。

我们与欧盟委员会、国际货币基金组织、世界银行及发达国家的机构讨论外国投资的发展趋势。此外，我们还与中国、挪威、越南及其它国家的国有企业分享淡马锡在公司治理、风险管理及投资流程上所积累的经验。

分享经验

淡马锡国际委员会由全球杰出的商界及政治领袖组成，年内举行了第四次会议，讨论内容专注于全球经济所提供的机遇、金融市场的全球化、主权财富基金、以及俄罗斯的投资环境。

与此同时，我们在2007年11月举行了第三次淡马锡年度论坛，主题为「亚洲之外：新兴市场与新领域」，接近五百名来自淡马锡、旗下公司以及合作伙伴的董事会成员与高级管理层以及淡马锡的朋友都出席了活动。

第四次亚洲银行总裁圆桌会议在新加坡举行，并由星展银行联席主持。圆桌会议汇集亚洲区内二十二名主要银行的董事长及首席执行官，讨论议题为「管理危机」。

「所有代表团都同意：分享经验十分重要。这次讨论突显了银行董事会必须了解其业务风险，以及明白当危机隐约浮现时银行便应该采取果断行动的重要性。」



Andrew Buxton (英国)
巴克莱银行前董事长

「一次组织得十分出色的会议，大家在晚饭及午饭期间都可以有很多机会与其它人士互动。这次圆桌会议旨在交换信息及意见，与会者都是亚洲各地的领袖，再由能力超卓的主席主持，效果非常理想，让大家可以针对世界面对的严峻金融环境进行讨论。」



Dato' Thomas Lee (马来西亚)
联合银行董事长

分享知识

淡马锡明白发展人才及共同学习的重要性，因此我们在2007年8月赞助了第三届「领导者！」计划。「领导者！」计划专为淡马锡、旗下公司、以及区内合作伙伴的新晋菁英行政人员及具备高度发展潜力的领导举办，为期两星期，内容包括深入剖析领导工作所面对的各种问题，并提供了针对中国上海的商业、社会、法律及经济环境的精辟论点。活动也邀请了中国、哈萨克斯坦及越南国有企业的代表出席。

企业领导学院也举办了多次论坛及培训计划，成为交流与分享成功经验的平台。在2007年，我们为超过一百八十名中国国有资产监督管理委员会的委

员举办五次论坛。每个代表团在新加坡停留一个星期，深入了解公司治理，并与淡马锡投资组合公司的董事会成员及高级管理层进行交流。

「让一家企业五年健康发展的原因可能是一个好的管理团队；能让一家企业五十年健康发展的原因只能是好的公司治理。我们在努力寻找一个答案：淡马锡和淡联企业的公司治理好在哪里？值得庆幸的是我们已经找到了答案而且这个答案对我们来说十分珍贵。感谢淡马锡成功举办了七期董事论坛！」



刘东生(中国)
国有资产监督管理委员会
企业改革局局长

淡马锡在年内还举办了十六个其它论坛，涵盖多个主题——由对冲基金到不良资产、由人才管理到企业社会责任等，并由诺贝尔得奖人、著名学者及出色的商界领袖主讲。

淡马锡国际委员会

淡马锡国际委员会的成员均为国际性的领导人物，他们毫不吝啬于分享他们对全球瞬息万变的商业环境下各种问题的见解。我们十分感谢其真知灼见以及国际视野。



1. David Bonderman
得克萨斯州太平洋投资集团
创始人与合伙人

2. Leon A. Davis*
西太平洋银行
前董事长

3. Dr. Han Seung-Soo
韩升洙博士**
Kim & Chang
国际法律会计事务所
前资深顾问

4. Minoru Makihara
桢原其留
三菱公司资深
公司顾问

5. William McDonough
美林集团副董事长
兼董事长特别顾问

6. Lucio A. Noto***
Midstream Partners, LLC
执行合伙人

7. Lee R. Raymond****
埃克森·美孚
前董事长兼首席执行官

8. Sir Richard B. Sykes
伦敦帝国理工学院
院长

9. Ratan N. Tata
Tata Sons Limited
董事长

10. Narayanan Vaghul
ICICI银行
董事长

11. 徐匡迪教授
中国工程院
院长

12. Masamoto Yashiro
八城政基
新生银行有限公司
董事长

* 由2008年5月1日起退休。
** 由2008年2月1日起退休。

*** 由2008年1月1日起退休。
**** 由2008年6月1日起上任。

淡马锡顾问委员会

我们十分感激淡马锡顾问委员会成员的专业实力与支持。他们通过多种方式为淡马锡的成长作出贡献，包括分享他们的知识与见解。其中许多顾问委员会成员也凭借其在各自专业领域的优异表现担任了部分淡马锡投资组合公司的董事，进一步贡献他们的丰富经验与智慧。



1. 郑维强
海皇轮船公司
董事长

2. 蔡琼莹
雅诗阁集团
总裁

3. 霍兆华
新加坡港务国际集团
董事长

4. 许文辉
星展银行集团
董事长

5. 李庆言
新加坡航空公司
董事长

6. 黄记祖
新加坡能源公司
董事长

7. 余林发
胜科工业集团
董事长

8. 黄源荣
Invida Pharmaceutical
Holdings
董事长

9. 谢企华
中国国际贸易促进委员会
冶金行业分会女主席
(宝钢集团公司前董事长)

10. 姚照东*
KillyInvest Pte Ltd
董事

11. 沈基文**
富登金融控股私人有限公司
董事

* 于2008年9月1日退任。

** 已故沈基文先生担任委员会成员至2007年11月9日为止。



巴基斯坦拉瓦尔品第：在圣特蕾莎学校(St Teresa's School)一起学习，共建友谊



扩展道路

扩展道路	76
海南：提升护理水平的门槛	78
菲律宾：教育工作者腾飞	79
想想、修补、柚树	82
更健康的收成	82
走出去、走进来	83
齐心为四川	83

开创新道路

淡马锡的成功来源于我们的社会。作为个人及机构，我们得蒙恩泽于前人的贡献；我们能有今天，正是由于前人为我们开启学习之门，为我们开拓出通往机遇的新道路。

因此，我们通过拓宽知识的领域、以及拓展通往机遇之路，致力使社会更丰饶。例子包括：在1997年的赞助交流计划，在2001年拨出奖学金及支持研究工作的赞助款项，以及在2004年海啸发生后我们所投入的时间、金钱和精力。

无论作为个别捐赠者或义工、还是耐心寻找建立持久架构以支持社区的方法的团队，淡马锡所秉持的理念，就是要创造不同。

「旅者，世上无路。
路者，始于足下。」

Antonio Machado (1875-1939)
西班牙诗人及剧作家

Temasek Cares!是由淡马锡职员发起的义工组织，已经赞助新加坡麻风病协会以及新加坡痉挛儿童协会。我们的义工与这些慈善团体直接合作，赞助其所需开支。其它临时性的慈善工作还包括：当两名海岸警员殉职时，我们为其子女筹得共60万新元的教育经费，并为善款设定了年金计划，作为子女的教育及生活经费，直至他们成年为止。

在2003年，SARS疫情让形势变得很不明朗。淡马锡作为一个机构，已在当时开始为社区赞助计划寻找一个更具持久性的架构。

我们创新性地把财富增值正值的其中一部分指定用于社区活动，这与我们把财富增值正值的其中一部分拨作职员花红及绩效奖励计划相似。其后数年，淡马锡继续进行严谨的规划、并同时让基金累积，直至2007年5月终于成立两个非营利性慈善组织——负责管理善款的淡马锡信托基金会(Temasek Trust)、以及专注于为亚洲确定或设计社区支持与发展计划工作的淡马锡基金会(Temasek Foundation)。这两个组织可以协助其它更多以新加坡为中心、并获得淡马锡支持的慈善组织。

此外，淡马锡将继续竭诚履行作为环球公民的责任，为同胞塑造一个大家共同拥有、充满希望与机遇的未来克尽绵力——正如中国成语所言：「饮水思源」。

淡马锡信托基金会

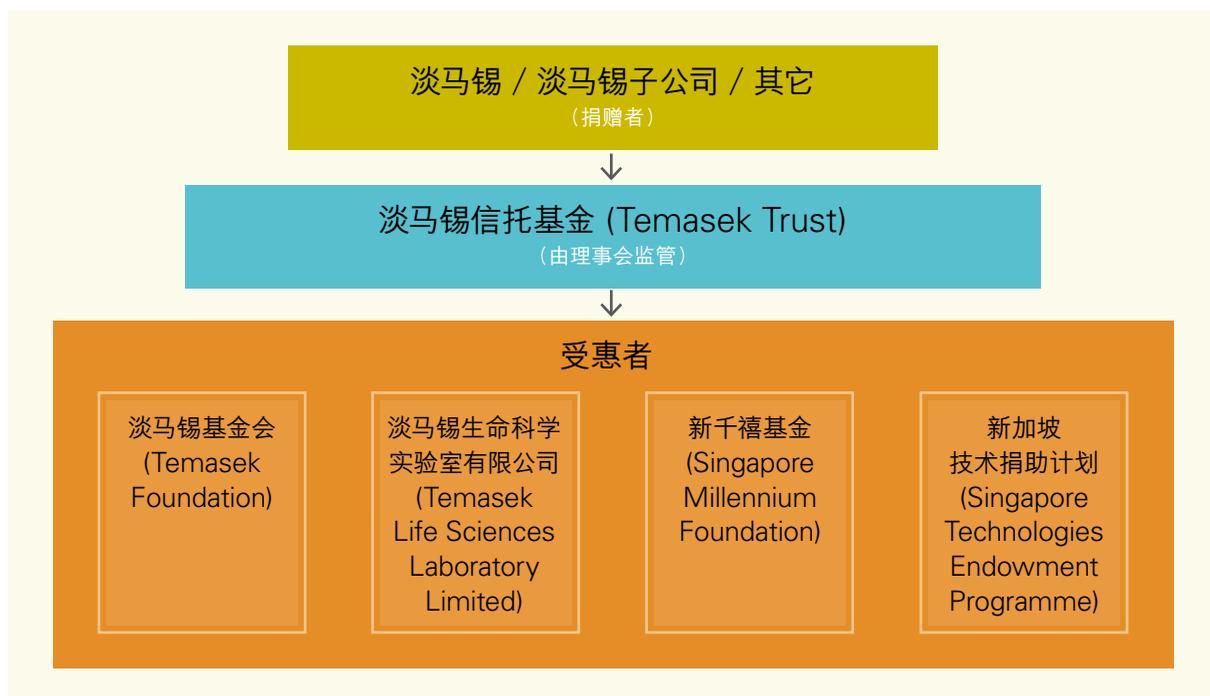
淡马锡信托基金会由其理事会指导，负责管理来自淡马锡及其它人士的资金，并把资金分配予指定非营利或慈善机构。

基金会把所获赠资金集合后交给淡马锡或淡马锡所核准的基金经理进行投资。这样，我们的管理层及职员便不再只是为了淡马锡股东创造业绩，又或只是为了自己带来推动力。基金会通过我们取得丰盛回报，从而增加对社区的捐赠，所以也属于淡马锡新的利益关系者。

新加坡技术捐助计划

以促进亚洲各国青少年友好关系以及相互了解而构想的新加坡技术捐助计划(STEP)，最初由新科集团(Singapore Technologies)在1997年设立，作为其三十周年纪念的其中一个庆祝活动。

今天，新加坡技术捐助计划已成功举办十个阳光夏令营(Sunburst Youth Camp)，参加人数超过一千二百人，来自十三个国家，包括东盟国家、中国、印度、哈萨克斯坦及英国。夏令营为期一周，让来自不同文化的青少年建立友谊、培养全球公民的意识。新加坡技术捐助计划过往的营友更会出席，分享经验、指导新的营友。为了庆祝新加坡技术捐助计划的十周年纪念，我们在2007年更是出版了纪念书籍《STEP: Engaging Youth, Across Nations, Beyond Borders》。此外，新加坡技术捐助计划已推出一个奖学金计划，赞助八名阳光夏令营的参加者前往新加坡留学。



超过1,200人

在阳光夏令营建立友谊

新千禧基金

新加坡的成功的基础在于国家为人民所提供的优质教育。新千禧基金(SMF)在2001年千禧之始首获捐助，旨在通过提供研究及高等教育的机会以发展人才，在现有知识的基础上迈向更高层次。

到了今天，新千禧基金已为硕士级及博士级以上的研究颁发超过二百份奖学金，其中在2007年便颁发了三十七份，研究范围包括工程、物理及材料科学、生命科学、环境科学(包括水及再生资源)，而进行平移研究工作的医生更首次获颁奖学金。

1,250万新元

颁发予针对肝癌、精神健康及生物柴油的研究工作

在2007年，新千禧基金颁发了1,250万新元支持在未来五年针对肝癌、精神健康及生物柴油的研究工作。新千禧基金赞助李光耀水源奖(Lee Kuan Yew Water Prize)，表扬个人或机构对解决全球水源挑战的杰出贡献。第一位李光耀水源奖的得奖者是加

海南提升护理门槛



社会和经济迅速发展、人口老化、病人对医疗的期望、以及医疗技术的进步，使中国海南省急切需求医疗专才。在海南省十一万名优秀护理人才中，至少有10%将通过一项由淡马锡基金会提供资金的计划，接受护理法、关键护理、紧急及围手术期护理的教育，使这群合格护士更为优秀，并以注册护士的资格为海南这个位于岛屿上的省份提供服务。

「诊所的环境虽然是模拟的，但却非常真实，让我们印象深刻。同样难忘的还有电子学习策略、专门培训及不分界限的概念。当我们返回老家及工作岗位时，我们一定与同事分享所学方法及概念，以提升我们的护理水平。」

舒流女士
海南省公众卫生局
科技教育组组长

拿大的Andrew Benedek博士，在2008年3月获得这项荣誉，以表彰他在薄膜技术领域的开创性工作。新千禧基金还支持会议、座谈会及各种社交活动，为学者、科学家、研究人员及政策制定者提供互动与交流意见的机会。

在2008年，两名获新千禧基金赞助的年轻研究员分别赢得东盟年轻科学家及科技奖以及新加坡青年成就奖。

淡马锡生命科学实验室

淡马锡生命科学实验室(Temasek Life Sciences Laboratory)在2002年8月成立，其研究队伍由大约二百三十名来自超过二十五个国家的科学家组成。这群科学家从事分子生物学及基因学多个领域的基本及应用研究，涵盖微生物学、植物学及动物学。他们还为食物供应、食物安全、人类健康护理及再生生物资源的实际需要寻找创新的解决办法，其中包括研发低成本及使用简易的H5N1禽流感检验套装。

利用新千禧基金资助的五年额外赞助金，淡马锡生命科学实验室将继续针对麻风树进行持久非食物来源的生化柴油研究计划。麻风树非常强壮，可以在环境恶劣的地势生长，同时不会与食用农作物争用耕地。此外，实验室现正培训来自印度尼西亚的科学家学习种植稻米的技术。实验室与Syiah Kuala大学的队伍合作改良一个当地的水稻品种，期望改善收成、缩短种植时间。以上都是针对海啸灾后重建的慈善工作。

菲律宾：教育工作者腾飞

淡马锡基金会赞助来自菲律宾公立学校八十名教育工作者参加由新加坡国立教育学院与菲律宾Ateneo de Manila大学合办的亚洲领导者与教员计划(Leaders and Educators in Asia Programme)。亚洲领导者与教员计划由2008年开始，为期两年，内容涵盖领导发展、教师教育及专业发展。这群教育工作者将组织自立小组，与更多教师分享所学。预期来自九间公立学校的超过三万名学生将受惠于这次知识的传递。



「培训对我影响深远，使我清楚了解自己的位置。现在我了解自己，也知道我的老师及学生可以更进一步。我希望创造不同。」

Salvacion O. dela Cruz女士
菲律宾Quezon市
一所初小学校的教练导师兼数学科主任

淡马锡基金会

淡马锡基金会在2007年5月成立，在淡马锡成就人才与发展人才能力、联系不同的人、建立卓越与优良治理文化、在天灾后重建新生及生活的目标之下协助淡马锡专注于提供层面更广泛的企业捐助。

淡马锡基金会由自身的董事会独立管理及运作。基金会在成立首年已十分繁忙，专注于确认及发展影响长期深远、目标清晰明确的项目。基金会已承诺向亚洲(包括中国、印度、菲律宾、越南及新加坡)十四个项目资助约1,600万新元。

项目的方针之一，是通过训练培训人员或导师，从而使掌握相关能力的人数倍增。培训课程为来自菲律宾超过八十名校长及高级教师、四百八十名来自越南的教练导师及省级培训人员、以及大约五十名来自海南的教练导师举办包括英文、领导才能以及课程发展等课程。基金会已向中国西部九间举办工商管理硕士课程的大学的校长、系内成员以及管理人员捐赠250万新元，使这些工商管理硕士课程能够与中国沿海五间大学的工商管理硕士课程接轨，从而提升及改善这九间大学的工商管理硕士课程及课程管理，使课程最终获得承认。此外，海南省大约一百五十名来自当地护理学校及医院的护理督导员、教育工作者及管理人员，已完成他们在指定护理范畴方面的护理管理实务及培训教学法的有关培训。

为了促进亚洲青少年之间的跨文化了解，淡马锡基金会支持在新加坡三间主要大学及这三间大学位于亚洲其它地方的合作机构所举办的个性化学生交流计划。这些计划的内容包括社区工作及入住当地家庭计划，以促进不同文化的融合。获挑选的学生领袖更在2007年12月参加为期十天、由新加坡国立大学举办的模拟东盟会议。模拟东盟会议是一个为期两年的计划，与会者来自亚洲区内不同地方，主动参与讨论东盟的政策。

淡马锡基金目前正在赞助来自印度Kerala一百四十名官员与新加坡多个机构会面，分享对城市治理与整体规划、城镇、设施管理以及卫生服务的知识与专业经验。基金会还联合赞助培训印尼西苏门答腊的监工掌握一个巩固现存墙壁及房屋、使之在地震中延迟受到破坏的低成本方法。基金会目前正在中国多个省份(包括四川)展开类似计划。

新成立的Temasek Foundation Centre for Trade & Negotiations设于南洋理工大学拉惹勒南国际研究学院(S Rajaratnam School of International Studies)，将成为学习及研究国际贸易及商议的另一个平台。

财富管理学院

财富管理学院(Wealth Management Institute)从另一个非常不同的角度体现淡马锡的企业公民身份。学院于2003年成立，以发展亚洲财富管理人才为目标。过去四年，从学院的旗舰课程——「财

富管理科学硕士课程」——毕业的人数已达一百八十三人；第五批学员共计五十二人，来自十一个国家，已于2008年7月开始修读课程。

「课程让我增长知识、拓展我在亚洲区内中央银行及私人银行的网络。这是一次宝贵的经验，我向年轻的专才及新晋财富经理推荐这个课程。」



Natsuda Bhukkanasut (泰国)

泰国银行高级研究员

淡马锡区域监管(Temasek Regional Regulators)

奖学金得主 (2007年)

财富管理学院在2004年推出淡马锡区域监管奖学金计划，作为淡马锡成立三十周年的一个庆祝活动。财富管理学院在今年已向来自亚洲多个国家(包括中国、印尼、韩国、马来西亚、泰国及越南)的七位人士颁授奖学金。

另一个广为推崇的课程是「财富管理学院私人银行证书」。大约六百名来自亚洲、欧洲、中东及美国的银行家通过修读课程成功掌握私人银行业务的入门技巧。

今年7月，财富管理学院推出一个全新课程，名为「财富管理学院高级财富管理课程」，弥补了入门证书课程与内容层面广泛全面的科学硕士课程之间的内容差距。

在财富管理学院，有业内人士分享其经验及真知灼见，期望提升修读课程人员的专业水平，并为他们提供在学院知识层面与实战经验层面两者之间独一无二的平衡。

学院成功运作五年来，至今已在个人及行业层面为掌握专业知识及复杂技能做出了贡献，为亚洲快速发展的财富管理机遇提供了有力支持。

「财富管理学院的课程涉及范畴众多，为业界专才及学者提供融合的平台——汇集不同观点与意见，十分有趣。能参与不同观点的交流，大大提升我对资产管理及私人银行的宏观认识。」



郑振凯 (新加坡)

富登基金管理公司培训部主管

财富管理科学硕士毕业生 (2006年)

想想、修补、柚树

淡马锡生命科学实验室对森林的研究大约从五年前开始，原因为对木材以及木制品的需求不断增长，特别是高速发展的亚洲国家对之需求甚殷。



研究计划最终发展为从淡马锡生命科学实验室分拆出来的Bioforest Pte Ltd。Bioforest Pte Ltd与淡马锡生命科学实验室及合作伙伴携手在印尼Sulawesi推出一个社区计划，为这个印尼省份当地的农夫供应改良后的云南石梓树(又称为白色柚树)的树苗。

这个持续的社区计划，通过为业界新增木材来源及减慢天然森林的消耗，从而协助重造森林。

「当树木长大成熟(一般是在第五年)，农夫便可把木材收割出售，为家庭带来额外收入，从而改善生活。」

洪焰博士
淡马锡生命科学实验室
植物生物科技总监

更健康的收成



淡马锡生命科学实验室的研究队伍，多年来一直研究植物抵御疾病的机制。他们成功把稻米对抗细菌性疫症这严重疾病的抗病基因分离出来。最近，他们在科学杂志《Nature》发表了这项研究成果。

在2007年8月，研究队伍展开一项新的计划，与来自印度尼西亚的Syiah Kuala大学科学家合作，把抗病水稻从实验室带往稻田种植。与Syiah Kuala大学的合作将向两位科学家传授培植科技及分子生物学，从而改善这个新稻米品种的培植技术。

「通过彼此分享知识、合作培植，我们相信质量更佳的稻米可让农夫得益。假以时日，他们可以享受丰硕收成所带来的好处。」

尹中朝博士
淡马锡生命科学实验室
植物生物科技助理总监

走出去、走进来

Ny Sokhour来自柬埔寨的金边，于2003年十七岁时参加在新加坡举行的阳光夏令营——这是他第一次离开自己的祖国。

他补充说：「参加阳光夏令营的柬埔寨人大部分都来自金边。我的目标是接触柬埔寨国内不同省份的青少年，让他们可以拥有相同的机会参加阳光夏令营。我与其它阳光夏令营的毕业同学正朝着这个理想迈进。」



「我们最近探访在金边二十公里以外一间私立学校，与当地的学生交谈。不久将来，我们将探访更多学校。」

今天，Sokhour与其它阳光夏令营毕业同学正鼓励柬埔寨人（特别是住在农村省份者）参加阳光夏令营，协助新加坡技术捐助计划在亚洲建立沟通桥梁。

「能够与众多不同文化背景的人聚首一堂，我感到十分兴奋。通过互动，我认识到不同国家和文化。」

Ny Sokhour
阳光夏令营的柬埔寨营友

齐心为四川

富登金融控股在成都的员工，于四川地震灾后与中国红十字会携手分发帐篷、食物包、睡袋及手提搜索灯。

不少淡马锡的投资组合公司（例如新科工程(ST Engineering)）也协助搜救及提供物流支持。新加坡货运航空公司(SIA Cargo)的合资经营公司长城航空公司(Great Wall Airlines)，由巴基斯坦空运一万二千顶帐篷前往成都。此外，新加坡航空公司旗下胜安航空(Silkair)更义务运送大约二十吨救灾物资前往受灾地区。



在2008年6月，淡马锡及其投资组合公司以及集团的职员也捐助约1,100万新元用于救灾及重建工作；淡马锡控股的直接捐款为1百万美元。

「孩子们(部分还在住院)都表示渴望重返校园。我们通过兴建临时学校，为他们提供身体与心灵上的居所。」

韩定国
富登金融控股
微型金融市场特别项目负责人



美国加利福尼亚州纳帕谷：以精良的技术烘制酒桶



淡马锡重点投资

金融服务	88
电信与传媒	95
交通与物流	99
房地产	102
基础设施、工业与工程	104
能源与资源	107
科技	110
消费与生活方式	112

淡马锡重点投资

截至2008年3月31日财政年度的实际持股比例(%)

金融服务

NIB银行	63 ¹
印尼金融银行	58 ¹
印尼国际银行	48 ¹
星展银行控股集团	28
渣打银行	19
韩亚金融集团	10 ¹
美林	9
ICICI银行	8 ¹
中国建设银行	6 ¹
中国银行	4 ¹
巴克莱银行	2

电信与传媒

新传媒集团	100
新科电信媒体	100
新加坡电信	55
臣那越集团	42 ²
Bharti Airtel	5

交通与物流

港务国际集团	100
海皇轮船	66
新加坡航空	54
新加坡地铁	54

房地产

枫树投资	100
凯德置地	40

基础设施、工业与工程

新科工程	50
胜科工业集团	49
吉宝企业	21

能源与资源

西拉雅能源	100
圣诺哥能源	100
新加坡能源	100

科技

新科金朋	83
特许半导体	59

消费与生活方式

新加坡野生动物保护公司	88
花莎尼集团	15

说明：

包括通过以下全资子公司所持重要股权：

¹ 富登金融控股

² Aspen控股

备注

- 2007财政年度是指截至2008年3月31日或2007年12月31日或2007年9月30日之财政年度，根据各公司的财政年度截止日期而定。2006财政年度的计算方式与此相同。
- 价格与账面价值比、市盈率与总股息收益率根据每年3月31日股票价格计算；每股账面价值、每股收益与股息总额依据各投资组合公司财政年度结束时公布的数据。
- 金融服务业的营业收入等于净利息收益加上其它经营收入。
- 资料来源：
 - 1) 财务资料根据投资组合各公司的年度报表。
 - 2) 经济附加值资料由各公司提供，但以下公司例外，由淡马锡根据这些公司的年度报表计算而得：中国银行、巴克莱银行、Bharti Airtel、中国建设银行、星展银行控股集团、花莎尼集团、韩亚金融集团、ICICI银行、美林、NIB银行、印尼金融银行、印尼国际银行及渣打银行。
 - 3) 市场相关信息(如市场资本值与股票价格)由Bloomberg提供。

术语说明

EVA	= 应归属投资者的经济附加值，非常项目除外
总股息收益率	= 2007财政年度公布的股息总额比2008年3月31日股票价格；2006财政年度总股息收益率的计算方法类似
市场资本值	= 2008年3月31日与2007年3月31日之市值
NA	= 不适用
NM	= 无意义
PATMI	= 扣除税款与少数股东权益后的利润/(或损失)
ROE	= 平均股本回报，或以平均股东权益之百分比表示的PATMI
股东权益	= 由各公司根据其年度报表呈报的股东权益
TSR	= 股东总回报率 上市公司资料来源为Bloomberg与Datastream 未上市公司以股东权益进行计算

股东总回报率计算期间如下：

一年股东总回报率计算期间为2007年3月31日至2008年3月31日

三年股东总回报率计算期间为2005年3月31日至2008年3月31日(年化)

五年股东总回报率计算期间为2003年3月31日至2008年3月31日(年化)

未上市的新加坡港务集团和新加坡电信媒体除外，我们将根据截至12月31日之财政年度的股东收益来计算他们的股东总回报率

附加值与雇员成本比 = 每1元雇员成本的毛附加值

汇率(资料来源为Bloomberg)

2007年12月31日汇率：

US\$1.00美元：S\$1.44新元；IDR 9,400印度卢比；RMB 7.30人民币；THB 29.77泰铢；KRW 936韩国元；INR 39.42印尼盾；
PKR 61.63巴基斯坦卢比；HKD 7.80港币；GBP 0.50英镑
S\$1.00新元：IDR 6,529印度卢比；RMB 5.07人民币；THB 20.69泰铢；KRW 650韩国元；INR 27.38印尼盾；
PKR 42.80巴基斯坦卢比；HKD 5.42港币；GBP 0.35英镑

2008年3月31日汇率：

US\$1.00美元：S\$1.38新元；IDR 9,190印度卢比；RMB 7.01人民币；THB 31.42泰铢；KRW 991韩国元；INR 40.11印尼盾；
PKR 62.70巴基斯坦卢比；HKD 7.78港币；GBP 0.50英镑
S\$1.00新元：IDR 6,680印度卢比；RMB 5.10人民币；THB 22.84泰铢；KRW 720韩国元；INR 29.16印尼盾；
PKR 45.57巴基斯坦卢比；HKD 5.66港币；GBP 0.37英镑

淡马锡重点投资

金融服务

中国银行

巴克莱银行

中国建设银行

星展银行控股集团

韩亚金融集团

ICICI银行

美林

NIB银行

印尼金融银行

印尼国际银行

渣打银行





2005年起持股



2007年起持股

董事长：肖钢
副董事长兼行长：李礼辉
www.boc.cn

董事长：Marcus Agius
集团首席执行官：John Varley
www.barclays.com

中国银行(Bank Of China)是中国四大国有银行之一，业务范围涵盖商业银行、投资银行及保险业务。集团旗下公司包括中银香港、中银国际、中银集团保险及其它金融机构。中国银行的核心业务是商业银行服务，包括企业银行、个人银行及金融市场。

巴克莱银行(Barclays)是国际性的金融服务机构，业务范围包括零售及商业银行服务、信用卡服务、投资银行服务、财富管理 & 投资管理服务。巴克莱银行在超过五十个国家营运，雇员人数达到一亿四万三千人，为全球三千八百万名客户服务。

年度业绩摘要

中国银行与苏格兰皇家银行合作，在2007年3月创办中国(北京及上海)首个个人银行业务。年内，中国银行通过在英国开立子公司、在鹿特丹开立分行、以及开立三间覆盖欧洲/非洲、亚太区及美洲市场的地区贷款融资中心，使中国银行的海外网络更加巩固。

年度业绩摘要

巴克莱银行在2007年与中国的国家开发银行(China Development Bank)订立策略性伙伴合作计划。同时，淡马锡和中国国家开发银行成为巴克莱银行的股东。巴克莱银行的核心业务在2007财政年度取得十分优异的业绩。在这一年，该银行通过于英国以外地方开立六百六十四间全新分行及销售中心，使其国际版图高速扩张。

主要资料(百万人民币)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	182,712	148,378
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	56,248	42,830
经济附加值	14,849	12,347
经济附加值变动	2,502	12,330
市场资本值(百万港币)*	1,241,241	1,293,691
平均股本回报率(%)	14.0	14.1
总股息收益率*(%)	3.3	1.0
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比*	1.8x	2.6x
市盈率*	13.6x	21.5x

主要资料(百万英镑)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	23,492	22,170
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	4,417	4,571
经济附加值	1,242	-
经济附加值变动	不适用	-
市场资本值	29,752	47,152
平均股本回报率(%)	20.5	24.6
总股息收益率*(%)	8.3	4.8
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	1.3x	2.4x
市盈率	6.6x	10.0x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)*	(13.7)	不适用	不适用

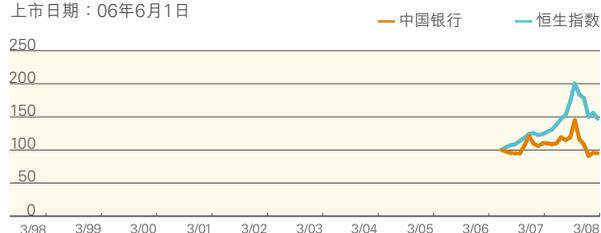
	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	(32.2)	(0.3)	10.1

* 根据已上市的H股计算。

自06年6月以来的相对股东总回报率：

中国银行(BOC) 对 恒生指数(HSI)

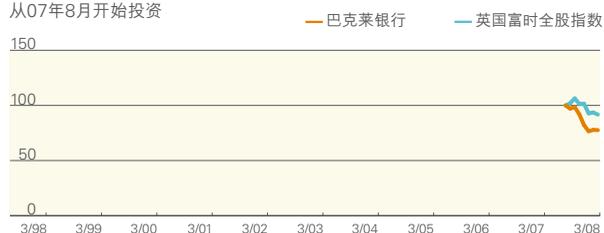
指数 = 100 (06年6月)
上市日期：06年6月1日



自07年8月以来的相对股东总回报率：

巴克莱银行(Barclays) 对 英国富时全股指数(FTSE)

指数 = 100 (07年8月)
从07年8月开始投资





2005年起持股

董事长及执行董事：郭树清
副董事长兼行长：张建国
www.ccb.com

中国建设银行(China Construction Bank)在中国已有超过五十年的历史。2005年10月，该银行在香港联合交易所上市，成为中国「四大」国有银行之中首间在海外上市的银行。

年度业绩摘要

在2007年，中国建设银行的净利润达到690亿人民币，相对于上一个年度的增幅为49%，获得《全球金融杂志》评选为「2007年中国最佳银行」。在2007年9月25日，中国建设银行成功在上海交易所上市，所筹集的净资金收入为570亿人民币；以集资额计算，成为A-股公开发售股份之中最大额的集资活动。

主要资料(百万人民币)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	220,717	151,593
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	69,053	46,322
经济附加值	38,011	8,935*
经济附加值变动	29,075	(3,888)*
市场资本值(百万港币)**	1,373,474	1,004,360
平均股本回报率(%)	18.4	15.0
总股息收益率**(%)	3.9	2.1
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比**	2.9x	3.0x
市盈率**	17.4x	21.0x

股东总回报率(%)**	一年	三年	五年
	35.1	不适用	不适用

* 由于2006年年度报表重述，因此有关数字已作重述。
** 根据已上市的H股计算。

自05年10月以来的相对股东总回报率：
中国建设银行(CCB) 对 恒生指数(HSI)

指数 = 100 (05年10月)
上市日期：05年10月27日



1975年起持股

董事长：许文辉
首席执行官：Richard D. Stanley
www.dbs.com

星展银行控股集团(DBS)是亚洲金融服务集团之一，营运版图覆盖十六个市场。该银行的总部设于新加坡，并以新加坡及香港为重心，为亚洲及中东地区提供全面的金融服务。星展银行拥有「AA-」及「Aa1」的信用评级。

年度业绩摘要

2007年5月，星展银行在中国开设经营银行业务的境内子公司，成为中国首批外资银行之一。星展银行同时与中东投资者合作开立亚洲回教银行，根据回教银行业务的经营原则提供金融服务。

主要资料(百万新元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	6,163	5,438
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	2,278	2,269
经济附加值	393	227
经济附加值变动	166	390
市场资本值	27,339	32,404
平均股本回报率(%)	11.6	12.8
总股息收益率(%)	4.4	3.6
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	1.4x	1.8x
市盈率	12.0x	14.3x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	(12.4)	10.8	18.3

相对十年以来的股东总回报率：
星展银行(DBS) 对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (98年3月)



董事长兼首席执行官：Seung-Yu Kim
 总裁兼首席执行官：Jong-Yeol Kim
 www.hanafn.com

韩亚金融集团(Hana)是一间金融控股集团，总部设于南韩，通过其子公司提供商业银行服务、个人银行服务、证券服务、信用卡服务、保险服务、借贷服务、资产管理服务、经纪服务、金融科技服务及金融研究服务。

年度业绩摘要

韩亚金融集团出售LG信用卡的股份后，录得税前销售盈利2,005亿韩国元。集团在出售持有的Daehan Investment Trust Management Co.股权后也套现1,353亿韩国元。至于集团需要额外作出的788亿韩国元的贷款亏损拨备，是由于韩国金融服务委员会推出的一项新规定所致。

主要资料(百万韩国元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	13,288,473	9,451,393*
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	1,298,060	1,026,728
经济附加值	252,921	238,161
经济附加值变动	14,760	不适用
市场资本值	8,579,990	10,317,173
平均股本回报率(%)	15.2	14.6
总股息收益率(%)	3.2	1.8
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	0.9x	1.3x
市盈率	6.6x	9.8x

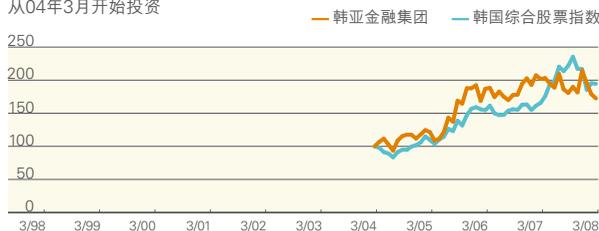
股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	(14.5)	不适用	不适用

* 由于企业会计准则的修改由截至2007年12月31日之财政年度开始生效，因此有关数字已作重述。

自04年3月以来的相对股东总回报率：

韩亚金融集团(Hana) 对 韩国综合股票指数(KOSPI)

指数 = 100 (04年3月)
 从04年3月开始投资



董事长：N. Vaghul
 首席执行官：K. V. Kamath
 www.icicibank.com

ICICI银行(ICICI)是印度最大的私营银行，也是印度最大的消费性信用服务机构。该银行通过其专业的子公司提供人寿保险类及非人寿保险类的产品与服务、资产管理服务、经纪服务及私募股权投资服务。

年度业绩摘要

ICICI银行的分行网络由七百五十五间急升至超过一千三百间。在2007年，由该银行本身、在海外从事银行业务的子公司、以及境内从事金融业务的子公司所提供的综合贷款增长19%，在英国及加拿大的总存款也上升90%。截至2008年3月31日之财政年度，ICICI银行的海外资产占银行综合银行业务资产25%。

主要资料(百万印度卢比)	截至3月31日之财政年度	
	2008年	2007年
营业收入	342,861	236,881
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	33,982	27,606
经济附加值	(29,581)	(5,914)
经济附加值变动	(23,667)	(886)
市场资本值	856,102	767,386
平均股本回报率(%)	10.0	11.9
总股息收益率(%)	1.4	1.2
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	2.0x	3.3x
市盈率	23.9x	27.6x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	(8.9)	26.9	44.9

自03年9月以来的相对股东总回报率：

ICICI银行(ICICI) 对 孟买股票交易所敏感指数(Sensex)

指数 = 100 (03年9月)
 从03年9月开始投资





2007年起持股

董事长兼首席执行官：John A. Thain

www.ml.com

作为一间控股公司，美林(Merrill)通过其子公司及附属企业，为全球市场提供投资、融资、顾问、保险、银行业务、以及相关的产品及服务。这些服务包括证券经纪服务、买卖及包销服务、投资银行服务、资产管理服务、私募股权投资服务、以及保险承保服务。

年度业绩摘要

在2007年12月，美林与淡马锡控股及Davis Selected Advisors达成协议，通过私募配售方式向上述两间公司发行普通股新股，集资62亿美元。在2007年9月，美林宣布Merrill Lynch Bank and Trust Co., FSB已完成收购First Republic Bank，收购价为18亿美元。

主要资料(百万美元)	截至12月	截至12月
	28日之	29日之
	财政年度	财政年度
	2007年	2006年
营业收入	62,675	69,352
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	(7,777)	7,499
经济附加值	(17,925)	-
经济附加值变动	不适用	-
市场资本值	39,581	72,224
平均股本回报率(%)	(21.9)	20.1
总股息收益率(%)	3.4	1.2
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	1.4x	2.0x
市盈率	(4.2)x	9.7x

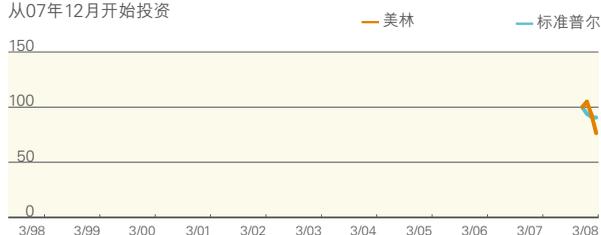
股东总回报率(%)	一年	三年	五年
		(48.9)	(8.9)

自07年12月以来的相对股东总回报率：

美林 对 标准普尔500(S&P)

指数 = 100 (07年12月)

从07年12月开始投资



2005年起持股

董事长：Francis A. Rozario

行长兼首席执行官：Khawaja Iqbal Hassan

www.nibpk.com

NIB银行(NIB)是一间规章下的商业银行，为消费者、中小型企业、商业机构及金融机构提供银行服务，并同时提供企业及投资银行服务。

年度业绩摘要

在2007年6月，NIB银行收购PICIC的控制性股权，并通过联合管理的方式管理该银行收购后的子公司，直至2007年12月31日当PICIC及PICIC Commercial Bank Limited与NIB银行合并后成为NIB银行的成员为止。由于巴基斯坦国家银行所发出的通函把以往对不良贷款的抵押品采用强制性销售价值所带来的利益注销，导致所有银行(包括NIB银行)的拨备开支增加。

主要资料(百万巴基斯坦卢比)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入*	2,950	1,515
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	(204)	126
经济附加值	(6,532)	-
经济附加值变动	不适用	-
市场资本值	51,187**	7,395
平均股本回报率(%)	(1.5)	2.9
总股息收益率(%)	0.0	0.0
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	1.1x	1.7x
市盈率	无意义	100.0x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
		132.7	21.0

* 为坏账拨备前的数字。

** 包括在07年12月31日后以每股21.85巴基斯坦卢比的价格发行之六亿四千二百万股股份。

自05年2月以来的相对股东总回报率：

NIB银行(NIB) 对 卡拉奇所有股票指数(KSE)

指数 = 100 (05年2月)

从05年2月开始投资





2003年起持股



2003年起持股

总裁专员：黄记祖
 总裁：Sebastian Paredes
 www.danamon.co.id

印尼金融银行(Danamon)的服务网络由多达一千八百六十八间办事处组成，遍布全国三十二个省份。该银行通过采用效率高、接触面广的银行专利业务，成功经营小型银行业务及消费者信用业务，奠定了稳固的根基。

年度业绩摘要

2007年，印尼金融银行的净利润上升60%，达2.1兆印尼盾；平均股本回报率也获得改善，突破20%的水平。毛利息再次增长达10.4%，是同业最高数字之一，而贷款也上升24%，达53兆印尼盾。该银行获《Euromoney》评选为印尼最佳银行。

主要资料(十亿印尼盾)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	8,877	7,003*
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	2,117	1,325
经济附加值	(211)	(258)
经济附加值变动	47	543
市场资本值	34,807	32,545
平均股本回报率(%)	20.9	14.7
总股息收益率(%)	3.0	2.0
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	3.2x	3.4x
市盈率	16.3x	24.4x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	7.3	16.4	43.6

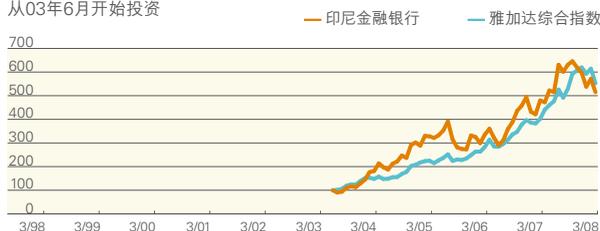
* 因重新归类而重述。

自03年6月以来的相对股东总回报率：

印尼金融银行(Danamon) 对 雅加达综合指数(JCI)

指数 = 100 (03年6月)

从03年6月开始投资



总裁专员：黄源荣
 总裁：何汉忠
 www.bii.co.id

印尼国际银行(BII)是印尼最大银行之一，在全国各地共有二百三十间分行、并通过 ALTO和ATM BERSAMA的七部自动提款机提供服务。此外，该银行在毛里求斯及开曼群岛也设有银行办事处。

年度业绩摘要

作为印尼国际银行的主要股东，富登金融控股私人有限公司为了配合印尼的单一股权政策，决定出售富登金融控股在印尼国际银行的股权。该银行获评选为最佳新星银行，并获得《Marketing Research Indonesia》(MRI)及《InfoBank》杂志颁发的另外两个奖项。

主要资料(十亿印尼盾)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	3,705	3,647
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	405	634
经济附加值	(1,148)	(336)*
经济附加值变动	(812)	(224)*
市场资本值	22,728	9,324
平均股本回报率(%)	7.6	12.7
总股息收益率(%)	0.9	2.7
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	4.2x	1.8x
市盈率	58.1x	14.8x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	146.8	36.3	55.8

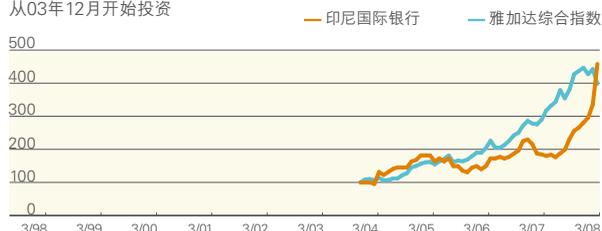
* 由于2006年年度报表重述，因此有关数字已作重述。

自03年12月以来的相对股东总回报率：

印尼国际银行(BII) 对 雅加达综合指数(JCI)

指数 = 100 (03年12月)

从03年12月开始投资





2006年起持股

董事长：Mervyn Davies CBE
 集团首席执行官：Peter Sands
 www.standardchartered.com

渣打银行(Standard Chartered)在银行界已有超过一百五十年的历史。今天，它在全球超过七十个国家内经营一千七百多间分行。渣打银行已在伦敦及香港股票交易所上市，在FTSE-100名单中名列前二十五大上市公司之一。

年度业绩摘要

在2007年，渣打银行进行多个收购行动，包括收购美国运通银行(American Express Bank)，藉此进一步巩固渣打银行的个人银行业务及交易银行业务。与此同时，渣打银行已在中国注册，并已推出境内人民币服务。

截至12月31日之财政年度

主要资料(百万美元)	2007年	2006年
营业收入	11,067	8,620
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	2,841	2,278
经济附加值	294	945*
经济附加值变动	(651)	不适用
市场资本值	48,200	39,761

平均股本回报率(%)	15.1	15.9
总股息收益率(%)	2.3	2.5
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	2.5x	2.4x
市盈率	17.0x	17.0x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	20.6	25.3	24.4

* 由于2006年年度报表重述，因此有关数字已作重述。

自06年7月以来的相对股东总回报率：

渣打银行(Standard Chartered) 对 英国富时全股指数(FTSE)

指数 = 100 (06年7月)

从06年7月开始投资



淡马锡重点投资

电信与传媒

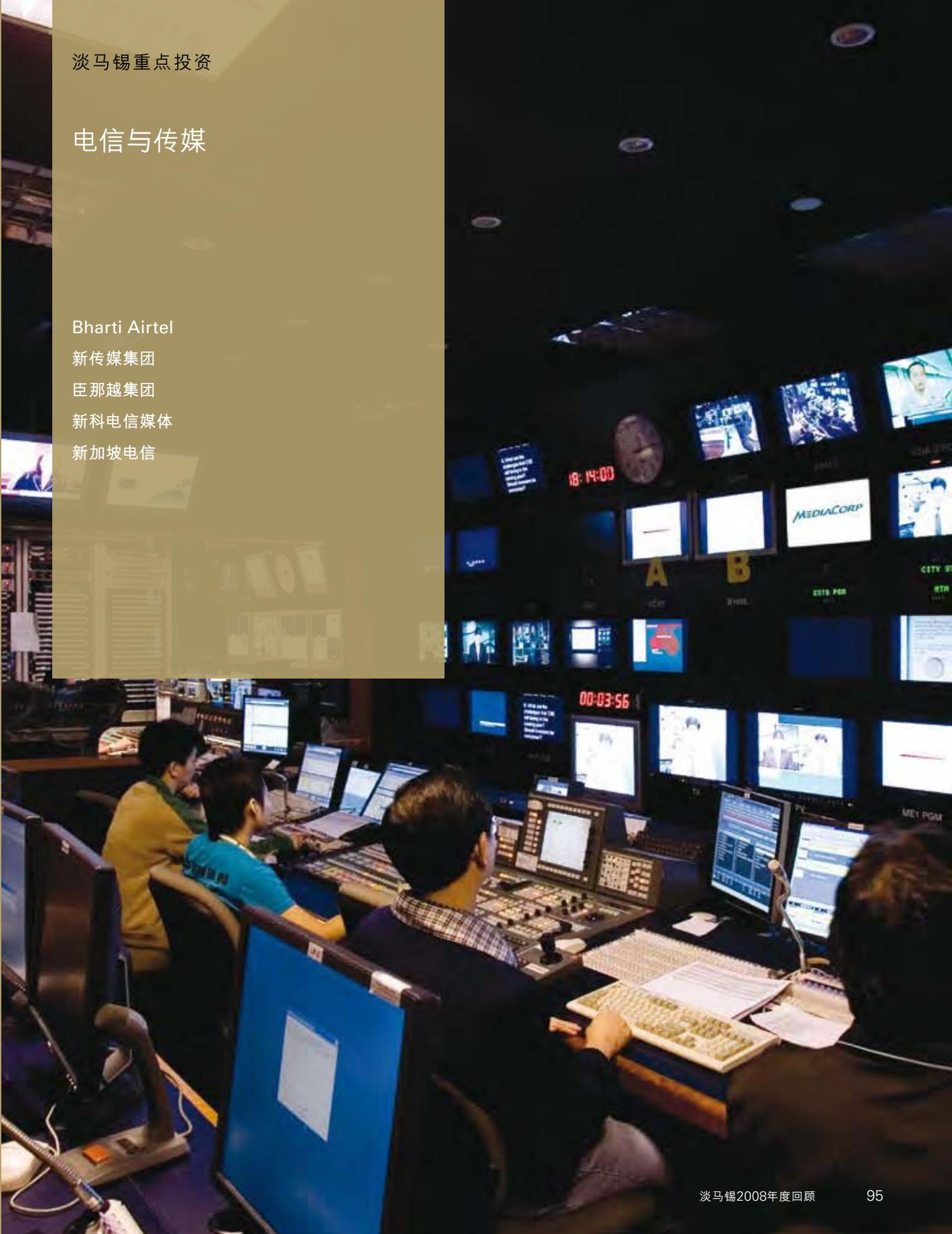
Bharti Airtel

新传媒集团

臣那越集团

新科电信媒体

新加坡电信





2007年起持股



1992年起持股

董事长：Sunil Bharti Mittal
 总裁兼首席执行官：Manoj Kohli
www.bhartiairtel.in

Bharti Airtel有限公司(Bharti Airtel)属于Bharti企业的集团成员公司，是一间综合电信服务供应商。该集团名列2007年Business Week IT 一百大名单中表现最佳机构之一。Bharti Airtel所有移动通信服务、电信媒体服务、企业商业业务均以Airtel品牌的名义提供。

年度业绩摘要

Bharti Airtel的主要资产分拆，成为Bharti Airtel的子公司，名为Bharti Infratel Ltd.。Bharti Infratel获国际主要投资者投资共计13.5亿美元。

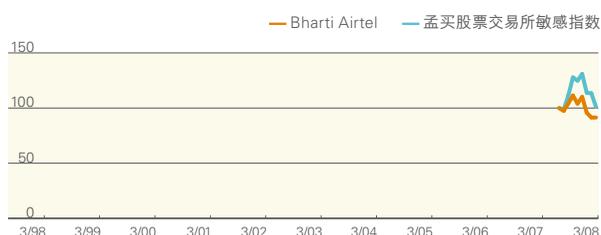
主要资料(百万印尼盾)	截至3月31日之财政年度	
	2008年	2007年
营业收入	270,250	185,196
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	67,008	42,571
经济附加值	23,345	-
经济附加值变动	不适用	-
市场资本值	1,568,146	1,448,254
平均股本回报率(%)	38.0	37.4
总股息收益率(%)	0.0	0.0
附加值与雇员成本比	7.9x	6.1x
价格与账面价值比	7.0x	10.7x
市盈率	23.4x	33.9x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	8.1	58.5	96.2

自07年7月以来的相对股东总回报率：

Bharti Airtel 对 孟买股票交易所敏感指数(Sensex)

指数 = 100 (07年7月)
 从07年7月开始投资



董事长：何光平
 首席执行官：周永强
www.mediacorp.sg

新传媒集团私人有限公司(MediaCorp)是新加坡国家广播服务机构，参与多个广播平台，覆盖全面，包括电视、电台、报纸、杂志、电影及电子媒体。该集团提供超过五十个产品，涉及四种语言，除了为新加坡所有阶层的民众提供服务之外，业务范围更延伸至亚太地区。

年度业绩摘要

在2007财政年度，新传媒集团完成与不同国家的传媒机构(包括印尼的Media Nusantara Citra、中国的大贺传媒及越南的International Media Corporation)的策略性伙伴合作计划。该集团还推出崭新的传媒创意，包括高解像度电视频道(HD5)、www.mocca.com(网上分类广告)、以及Easy Reader(智能电子阅读平台)。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度	
	2008年	2007年
营业收入	530	522
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	52	62
经济附加值	13	4
经济附加值变动	9	19
股东权益	914	995
平均股本回报率(%)	5.4	5.5
总股息收益率(%)	-*	3.0
附加值与雇员成本比	1.3x	1.2x
价格与账面价值比	不适用	不适用
市盈率	不适用	不适用

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	(5.1)**	32.0	20.1

* 在本回顾出版之日，新传媒集团尚未宣布派发股息。

** 由于可供出售的投资证券公允价值减少，导致股东权益下跌。

未上市



2006年起持股



1995年起持股

董事长：Virach Aphimeteetamrong博士
首席执行官：Somprasong Boonyachai
www.shincorp.com

臣那越集团(SHIN)是一间主要投资于电信业务的控股公司。其持股43%的AIS公司是一间居领导地位的无线通讯业者。臣那越集团还持有Thaicom PLC(前身为Shin Satellite PLC)42%的股权，而Thaicom则提供卫星转发服务、无线服务及有线服务。

年度业绩摘要

臣那越集团出售了在Capital OK Co., Ltd.(消费者贷款机构)及Asia Aviation Co., Ltd (Thai AirAsia Co., Ltd.其中一间控股公司)所持有的全部股权。由于Thaicom已向Asia Mobile Holdings Pte Ltd.出售其在Shenington Investments Pte Ltd. (SHEN)持有的49%股权，因此Thaicom在SHEN的持股量减至51%。

主要资料(百万泰铢)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	10,359	14,039
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	960	3,410
经济附加值	(2,141)	(5,420)*
经济附加值变动	3,279	(4,081)
市场资本值	92,715	79,908
平均股本回报率(%)	2.3	8.0
总股息收益率(%)	1.0	9.2
附加值与雇员成本比	(0.7)x	(0.1)x**
价格与账面价值比	2.3x	1.9x
市盈率	96.7x	22.9x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	20.4	(5.1)	24.8

* 由于部分会计基准的计算方法改变，因此有关数字已作重述。

** 由于不包括非营运交易，因此有关数字已作重述。

自06年1月以来的相对股东总回报率：

臣那越集团(SHIN) 对 泰国证券交易所指数(SET)

指数 = 100 (06年1月)
从06年1月开始投资



董事长：陈元清
总裁兼首席执行官：李腾杰
www.sttelemedia.com

新科电信媒体(Singapore Technologies Telemedia)是一间在亚太、美洲及欧洲地区经营信息与通讯业务的公司。集团旗下公司包括Asia Mobile Holdings Pte Ltd.(持有星和有限公司(StarHub)及Shenington Investments Pte Ltd.，而Shenington Investments Pte Ltd. 则持有老挝及柬埔寨的电信资产股权，并持有Global Crossing Ltd及TeleChoice International Ltd.)。

年度业绩摘要

营业收入较上一年度增加8.95亿新元，原因为Global Crossing、星和有限公司及Indosat* 较上一年度的业绩表现优异。集团的收入达到2.23亿新元，主要是由于向Qatar Telecom出售集团在Asia Mobile Holdings所持的25%股权。Asia Mobile Holdings则动用2亿美元购入Shenington Investments 49%股权。

主要资料(百万新元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	8,363	7,468
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	223	(23)
经济附加值	(231)	(403)
经济附加值变动	172	173
股东权益	1,355	1,140
平均股本回报率(%)	17.9	(2.2)
总股息收益率(%)	0.0	0.0
附加值与雇员成本比	2.6x	2.5x
价格与账面价值比	不适用	不适用
市盈率	不适用	不适用

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	18.9	23.9	12.5

* 新科电信媒体通过Asia Mobile向Qatar Telecom出售其在Indosat的全部权益。

未上市



1993年起持股

董事长：Chumpol NaLamlieng

集团首席执行官：蔡淑君

www.singtel.com

新加坡电信(SingTel)是亚洲的主要电信集团之一，经营及投资于超过二十个国家及地区的公司，包括Optus、AIS、Bharti、Globe、Pacific Bangladesh Telecom、Telkomsel、以及Warid Telecom。截至2008年3月31日，其移动服务的用户已达到一亿八千五百万户。新加坡电信拥有亚洲除中国以外地区最大的移动用户群。

年度业绩摘要

新加坡电信推出付费电子电视服务mio TV，成功拓展集团的服务范围。Optus还正在扩张其3G网络，现已覆盖澳大利亚98%人口，为澳大利亚全国提供卓越的电视广播覆盖范围及无线服务，增加新加坡电信的市场占有率。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度	
	2008年	2007年
营业收入	14,844	13,377*
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	3,960	3,779
经济附加值	2,467	2,103
经济附加值变动	364	(305)
市场资本值	62,250	52,170
平均股本回报率(%)	18.9	18.0
总股息收益率(%)	3.2	6.3
附加值与雇员成本比	4.8x	5.0x**
价格与账面价值比	3.0x	2.5x
市盈率	15.7x	14.1x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	26.0	21.3	29.5

* 由于移动服务对外漫游收入的入账方式修改，因此有关数字已作重述。

** 由于若干雇员成本重新归类，因此有关数字已作重述。

相对十年以来的股东总回报率：

新加坡电信(SingTel) 对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (98年3月)



淡马锡重点投资

交通与物流

海皇轮船

港务国际集团

新加坡航空

新加坡地铁





1975年起持股

董事长：郑维强
集团总裁兼首席执行官：Ronald Widdows
www.nol.com.sg

海皇轮船(Neptune Orient Lines)是一间全球性的运输、物流服务及货运码头公司。其集装箱运输子公司APL提供集装箱运输服务，而APL物流则提供国际物流服务与解决方案。APL货运码头是海皇轮船的货运码头业务，在亚洲及北美洲设有货运业务设施。

年度业绩摘要

在2007财政年度，海皇轮船的营业收入达82亿美元，创历史新高，盈利也上升44%。海运业务在全球的总集装箱运量及平均费分别增加12%及4%，至于全球平均拖船使用率也达到96%。

主要资料(百万美元)	截至12月	截至12月
	28日之	29日之
	财政年度	财政年度
	2007年	2006年
营业收入	8,160	7,264
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	523	364
经济附加值	185	79
经济附加值变动	106	(372)
市场资本值(百万新元)	4,778	4,733
平均股本回报率(%)*	22.6	18.1
总股息收益率(%)	4.3	2.5
附加值与雇员成本比	2.6x	2.3x
价格与账面价值比	1.2x	1.5x
市盈率	6.3x	8.5x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	2.2	12.6	39.3

* 平均股本回报率使用加权后平均股东权益计算。

相对十年以来的股东总回报率：

海皇轮船(NOL) 对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (98年3月)



1997年起持股

董事长：霍兆华
集团首席执行官：郑耀文
www.internationalpsa.com

新加坡港务集团(PSA)为国际性港口集团，通过在新加坡码头(PSA Singapore Terminals)及PSA HNN公司的营运，参与亚洲、欧洲和美洲十六个国家的二十八个港口项目，其全球集装箱吞吐量达到一亿一千一百万标准箱，码头长度超过六十六公里。在2007年，PSA的全球集装箱吞吐量达到五千八百九十万标准箱。

年度业绩摘要

PSA继续拓展其国际港口版图，以配合对港口产业不断上升的需求。在2007年，PSA在越南Vung Tau、印度Chennai及Hazira、巴基斯坦Gwadar、土耳其Mersin、英国Great Yarmouth及巴拿马都增设了港口项目。PSA还出售了海岸业务及位于欧洲的汽车渡轮码头业务，为其带来一次性的收入。

主要资料(百万新元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	4,151	3,736
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	1,925	1,209
经济附加值	507	573
经济附加值变动	(66)	(61)
股东权益	6,955	5,357
平均股本回报率(%)	31.3	23.9
总股息收益率(%)	7.2	9.3
附加值与雇员成本比	4.0x	3.8x
价格与账面价值比	不适用	不适用
市盈率	不适用	不适用

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	33.6	26.8	26.3

未上市



1975年起持股



1987年起持股

董事长：李庆言
首席执行官：周俊成
www.singaporeair.com

董事长：朱昭明
集团首席执行官：苏碧华
www.smrt.com.sg

新加坡航空(Singapore Airlines)是新加坡共和国的旗舰航空公司，其航线网络覆盖全球三十六个国家共六十六个城市。其子公司主要从事航空货运、机场航站楼服务及工程服务的业务。

新加坡地铁公司(SMRT)是一间多元化公众运输营运商兼运输工程与服务的解决方案供应商。其广泛的铁路、巴士及出租车网络为新加坡提供全岛运输服务。SMRT的商业空间租赁业务也取得增长。

年度业绩摘要

由于航空业务表现强劲，该集团在截至2008年3月31日之财政年度共录得20.49亿新元的净利润。在本财政年度，新加坡航空购入全球第一架A380飞机，为新加坡与悉尼及与伦敦之间提供航空服务。

年度业绩摘要

由于铁路及巴士的乘客增多、出租车的出租费用上升、以及租赁与广告业务的增加，使该公司的财务表现得以改善。SMRT也已成为迪拜The Palm Jumeirah Monorail系统的顾问，这是该公司第一个海外主要运输顾问项目。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度		
	2008年	2007年	
营业收入	15,972	14,494	
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	2,049	2,129	
经济附加值	708	227	
经济附加值变动	482	80	
市场资本值	18,471	20,697	
平均股本回报率(%)	13.6	14.9	
总股息收益率(%)	6.4	6.0	
附加值与雇员成本比	2.4x	2.4x	
价格与账面价值比	1.2x	1.4x	
市盈率	9.3x	9.6x	
股东总回报率(%)	一年 (0.8)	三年 14.0	五年 16.0

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度		
	2008年	2007年	
营业收入	802	743	
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	150	135	
经济附加值	103	78	
经济附加值变动	26	16	
市场资本值	2,758	2,254	
平均股本回报率(%)	22.8	22.1	
总股息收益率(%)	4.3	4.9	
附加值与雇员成本比	2.2x	2.0x	
价格与账面价值比	4.1x	3.5x	
市盈率	18.4x	16.6x	
股东总回报率(%)	一年 27.3	三年 31.9	五年 35.7

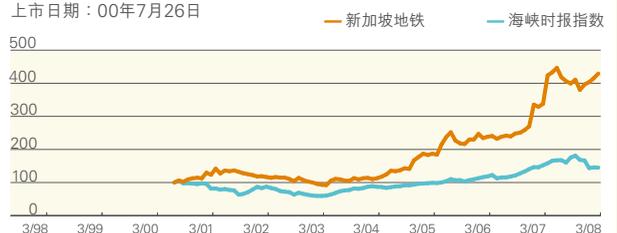
相对十年以来的股东总回报率：

新加坡航空(SIA) 对 海峡时报指数(STI)
指数 = 100 (98年3月)



自00年7月以来的相对股东总回报率：

新加坡地铁(SMRT) 对 海峡时报指数(STI)
指数 = 100 (00年7月)
上市日期：00年7月26日



淡马锡重点投资

房地产

凯德置地
枫树投资





2000年起持股



2001年起持股

董事长：胡赐道博士
 总裁兼首席执行官：廖文良
 www.capitaland.com

凯德置地(CapitaLand)的核心业务为房地产、酒店业及房地产金融服务，业务遍及全球二十个国家以上超过一百一十个城市。公司专注于亚太区、欧洲以及海湾合作委员会(Gulf Cooperation Council)成员国家的高增长城市。

年度业绩摘要

凯德置地在2007财政年度的扣除税款与少数股权后利润约达28亿新元，与2006财政年度的10亿新元比较，增幅接近两倍，原因为其在新加坡、中国及澳大利亚的表现强劲。凯德置地还受惠于本身资产组合所带来的公允价值收益。

主要资料(百万新元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年*
营业收入	3,793	3,148
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	2,759	1,013
经济附加值	(52)	(135)
经济附加值变动	83	50
市场资本值	17,890	22,362
平均股本回报率(%)	31.9	14.5
总股息收益率(%)	2.4	1.5
附加值与雇员成本比	2.7x	2.8x
价格与账面价值比	1.8x	3.0x
市盈率	6.4x	21.9x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	(19.4)	43.2	51.9

* 由于集团在2007年执行新加坡财务报告准则第40条投资物业准则，因此截至06年12月31日之财政年度的比较数字已作重述。

自00年11月以来的相对股东总回报率：

凯德置地(CapitaLand) 对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (00年11月)
 上市日期：00年11月21日



董事长：郑维荣
 执行总裁：邱运康
 www.mapletree.com.sg

枫树投资(Mapletree)是一间房地产公司，总部设于新加坡。该公司主要投资及管理办公楼、物流、工业、商业园以及零售/休闲物业等行业的房地产资产及基金。

年度业绩摘要

枫树投资现正兴建枫树商业城，属综合商业场地，配备「最佳配套设施」。为了把握印度及中国的高增长潜力所带来的机遇，该公司已成立枫树印度——中国基金，专注于投资及发展两国的多用途商业物业项目。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度	
	2008年	2007年
营业收入	366	217
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	1,041	1,074
经济附加值*	893	864
经济附加值变动*	29	880
股东权益	4,411	3,439
平均股本回报率(%)	26.5	36.8
总股息收益率(%)	0.4	0.5
附加值与雇员成本比	3.0x	4.8x
价格与账面价值比	不适用	不适用
市盈率	不适用	不适用

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	28.7	25.6	无意义

* 由于包含重新评估收入，经济附加值已作重述。

未上市

淡马锡重点投资

基础设施、工业与工程

吉宝企业

胜科工业集团

新科工程





1975年起持股



1983年起持股

执行主席：林子安

www.keppcorp.com

吉宝企业(Keppel)从事海岸与海事业务，以及物业开发和基础建设工程，并自设投资部。集团的业务范围遍及全球超过三十个来自美洲、欧洲、中东、亚洲及中亚的国家。

年度业绩摘要

年内，吉宝企业的营业收入自集团成立以来首次超越100亿新元，其中海岸与海事业务占集团营业收入约70%。集团的扣除税款与少数股权后的利润突破10亿元大关，达10.26亿新元。吉宝企业的股权回报率取得历史性的21.8%。

主要资料(百万新元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	10,431	7,601
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)*	1,026	751
经济附加值	779	416
经济附加值变动	363	219
市场资本值	15,724	15,005
平均股本回报率(%)*	21.8	19.1
总股息收益率(%)	6.5	1.5
附加值与雇员成本比	2.0x	2.0x
价格与账面价值比	3.0x	3.6x
市盈率*	15.3x	19.9x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	7.0	25.9	42.1

* 未扣除非经常性项目。

相对十年以来的股东总回报率：

吉宝企业(Keppel)对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (98年3月)



董事长：余林发

集团总裁兼首席执行官：邓健辉

www.sembcorp.com

胜科工业集团(Sembcorp)为新加坡、英国、亚洲及中东地区的工业及其它客户提供中央化管理的公用设施、能源及水资源。集团在海事及海岸工程均设有业务，并为区内提供环境与工业园管理服务。

年度业绩摘要

在2007年，胜科工业集团的公用设施业务成功签订及续订价值达22亿新元的长期合同，而集团的海事业务单位也取得价值达54亿新元的新合同。胜科工业集团的工业园业务在越南北部开设第三个越南新加坡工业园，而集团的环境业务单位则在新加坡推出固体废物处理及循环再造设施。

主要资料(百万新元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年*
营业收入	8,619	8,107
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	526	1,031
经济附加值	132	382
经济附加值变动	(250)	266
市场资本值	7,237	9,056
平均股本回报率(%)	18.0	42.8
总股息收益率(%)	3.7	5.7
附加值与雇员成本比	2.3x	2.1x
价格与账面价值比	2.4x	3.2x
市盈率	13.8x	8.7x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	(15.4)	34.0	37.2

* 由于早前执行解释公告财务报告准则第112条「服务特许权安排」(Service Concession Arrangements)，因此截至06年12月31日之财政年度的比较数字已作重述。

自98年10月以来的相对股东总回报率：

胜科工业集团(SembCorp)对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (98年10月)

上市日期：98年10月5日





1997年起持股

董事长：余林发
 集团兼首席执行官：陈平福
 www.stengg.com

新科工程公司(ST Engineering)是一间综合性的工程集团，总部设于新加坡，主要为航空、电子、地面系统及海事领域提供解决方案与服务。新科工程在全球的员工总数超过一万八千人，旗下有一百多间子公司及联营公司，遍布二十一个国家共计三十五个城市。

年度业绩摘要

集团在2007年录得50.5亿新元的营业收入，并连续第三年录得双位数字的增幅。营业额及净利润均上升13%，集团所有业务均提供贡献。在2007年底，订单达94.9亿新元。年内，该公司的股权回报率得以改善，突破30%的水平。

截至12月31日之财政年度

主要资料(百万新元)	2007年	2006年
营业收入	5,051	4,486
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	504	445
经济附加值	378	297
经济附加值变动	81	14
市场资本值	10,109	9,836
平均股本回报率(%)	31.5	29.1
总股息收益率(%)	5.0	4.6
附加值与雇员成本比	1.6x	1.6x
价格与账面价值比	6.2x	6.3x
市盈率	19.9x	21.9x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	6.6	14.9	20.8

相对十年以来的股东总回报率：

新科工程公司(ST Engineering) 对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (98年3月)



淡马锡重点投资

能源与资源

西拉雅能源

圣诺哥能源

新加坡能源





1995年起持股

董事长：陈炎斌
董事经理：Neil Garry McGregor
www.powerseraya.com.sg

西拉雅能源公司(PowerSeraya Limited)的核心业务在于能源的生产、批发、贸易与零售。该集团座落于裕廊石油化工岛上，将继续发展综合性能源业务，包括蒸汽、水、实物石油贸易及存储等。

年度业绩摘要

在2007年4月，集团开立子公司PetroSeraya Pte Ltd，业务以石油贸易为主。PetroSeraya在营业首年即为西拉雅能源带来1.54亿新元的营业收入。PetroSeraya在新增天然气燃气联合机组发电项目的投资将巩固集团的投资组合，成为一间全面发展的综合能源公司。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度		
	2008年	2007年	
营业收入	2,793	2,624	
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	218	168	
经济附加值	103	88	
经济附加值变动	15	39	
股东权益	1,213	1,073	
平均股本回报率(%)	19.1	16.1	
总股息收益率(%)	9.9	5.6	
附加值与雇员成本比	9.9x	9.2x	
价格与账面价值比	不适用	不适用	
市盈率	不适用	不适用	
股东总回报率(%)	一年 24.2	三年 17.1	五年 20.5

未上市



1995年起持股

董事长：林国鸣
总裁兼首席执行官：Roy Adair
www.senokopower.com.sg

圣诺哥能源公司(Senoko Power Limited)是一间综合性的发电与零售公司，主要使用燃气联合机组发电技术发电，并供应至新加坡的电力批发与零售市场。圣诺哥能源公司现正拓展公司的能源供应套装业务。

年度业绩摘要

虽然电力市场出现新的竞争者，圣诺哥能源公司仍能保持在截至2008年3月31日财政年度的盈利表现。公司的股权回报率取得历史新高，达17.9%，其经济价值也上升约10%。圣诺哥能源公司获Asian Power Award颁发2007年度最佳O&M项目奖。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度		
	2008年	2007年	
营业收入	2,495	2,772	
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	130	131	
经济附加值	35	32*	
经济附加值变动	3	(7)	
股东权益	617	838	
平均股本回报率(%)	17.9	16.0	
总股息收益率(%)	32.5	29.7	
附加值与雇员成本比	9.3x	8.3x	
价格与账面价值比	不适用	不适用	
市盈率	不适用	不适用	
股东总回报率(%)	一年 19.0	三年 16.0	五年 14.5

* 为了扣除非常项目，有关数字已作重述。

未上市

董事长：黄记祖
 集团首席执行官：郭保发
www.singaporepower.com.sg

新加坡能源公司(Singapore Power Limited)及其子公司主要从事电力和燃气的传输及供应，提供电力相关项目的技术管理咨询服务及投资服务。

年度业绩摘要

新加坡能源公司在2007年8月31日以84亿澳元(企业价值)收购Alinta的资产。2008年2月，该公司完成出售SP Building，带来4.53亿新元的收入。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度		
	2008年	2007年	
营业收入	5,447	5,243	
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	1,086	905	
经济附加值	220	369	
经济附加值变动	(149)	87	
股东权益	4,615	3,912	
平均股本回报率(%)	25.5	23.2	
总股息收益率(%)	0.0	9.2	
附加值与雇员成本比	6.3x	9.0x	
价格与账面价值比	不适用	不适用	
市盈率	不适用	不适用	
	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	18.0	25.8	23.6

未上市

淡马锡重点投资

科技

特许半导体

新科金朋



董事长：James A. Norling
 总裁兼首席执行官：谢松辉
 www.charteredsemi.com

特许半导体(Chartered Semiconductor Manufacturing Ltd) 是一间专业的晶圆代工公司，可提供最先进的65纳米(nm)制程，支援今天各种系统芯片设计。该公司采取协作与合作的发展策略，使技术提升至22纳米制程。

年度业绩摘要

特许半导体在2007年虽然经历三个季度的动荡，但是由于公司展开了65纳米的商业生产，支持绝缘硅及大量生产的技术，因此为该公司贡献了超过1亿美元的营业收入。成熟的、「增值的」技术所带来的营业收入与上年度比较增幅达30%。2007年的净收入为1.02亿美元。

主要资料(百万美元)	截至12月31日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	1,355	1,415
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	102	67
经济附加值	(280)	(292)
经济附加值变动	12	183
市场资本值(百万新元)	1,842	3,678
平均股本回报率(%)	5.9	4.1
总股息收益率(%)	0.0	0.0
附加值与雇员成本比	3.2x	3.8x
价格与账面价值比	0.7x	1.4x
市盈率	12.5x	47.4x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	(49.8)	(9.9)	2.8

董事长：Charles R. Wofford
 总裁兼首席执行官：陈励勤
 www.statschippac.com

新科金朋(STATS ChipPAC)是一间半导体封装设计、凸坎、探针、组装、测试与配售解决方案的供应商。它可以为全球多个不同市场的不同客户提供全面的半导体封装及测试解决方案。

年度业绩摘要

以营业收入及利润而言，2007年是新科金朋创纪录的一年。营业收入增长至16.5亿美元，较2006年上升2%，而净收入则由2006年上升22%，达0.94亿美元。

主要资料(百万美元)	截至12月30日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	1,652	1,617
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	94	77
经济附加值	(55)	(45)
经济附加值变动	(10)	92
市场资本值(百万新元)	2,304	3,675
平均股本回报率(%)	7.1	6.4
总股息收益率(%)	0.0	0.0
附加值与雇员成本比	2.2x	2.3x
价格与账面价值比	1.2x	1.9x
市盈率	16.2x	30.0x

	一年	三年	五年
股东总回报率(%)	(38.3)	1.9	(0.7)

自99年11月以来的相对股东总回报率：

特许半导体(Chartered) 对 海峡时报指数(STI)

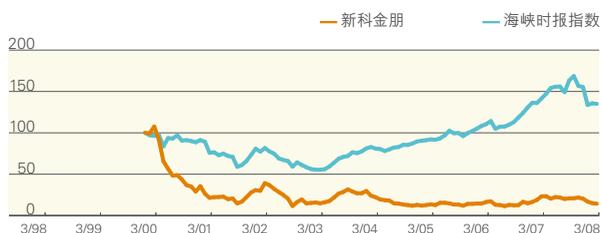
指数 = 100 (99年11月)
 上市日期：99年11月1日



自00年1月以来的相对股东总回报率：

新科金朋(STATS ChipPAC) 对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (00年1月)
 上市日期：00年1月31日



淡马锡重点投资

消费与生活方式

花莎尼集团

新加坡野生动物保护公司





2007年起持股

董事长：Lee Hsien Yang

www.fraserandneave.com

花莎尼集团(Fraser & Neave)是一间泛亚消费性产品集团，该集团的主要业务包括多款饮料的生产及销售；物业的发展、管理、投资及不动产投资信托(REIT)；以及印刷与发行。

年度业绩摘要

集团收购了雀巢罐装牛奶在东南亚若干国家的业务。酿酒业务则继续扩大其国际市场，版图延伸至中国、越南、老挝、蒙古及印度。

主要资料(百万新元)	截至9月30日之财政年度	
	2007年	2006年
营业收入	4,738	3,802*
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)**	379	320
经济附加值	(30)	3
经济附加值变动	(33)	不适用
市场资本值	6,735	7,043
平均股本回报率(%)**	8.6	9.6
总股息收益率(%)	2.8	2.7
附加值与雇员成本比	不适用	不适用
价格与账面价值比	1.3x	1.7x
市盈率**	16.9x	18.7x

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	(2.4)	20.5	32.3

* 由于账目重新归类，因此有关数字已作重述。

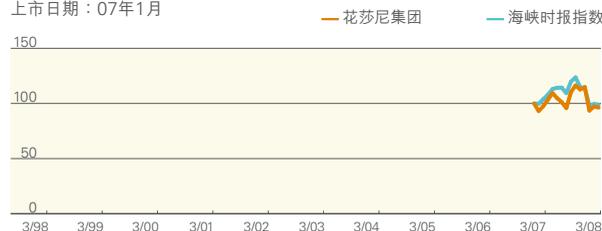
** 已扣除特殊项目。

自07年1月以来的相对股东总回报率：

花莎尼集团(F&N) 对 海峡时报指数(STI)

指数 = 100 (07年1月)

上市日期：07年1月



1975年起持股

董事长：Claire Chiang

集团总裁：Fanny Lai

www.zoo.com.sg

www.nightsafari.com.sg

www.birdpark.com.sg

新加坡野生动物保护公司(Wildlife Reserves Singapore Pte Ltd)是新加坡获奖旅游景点——新加坡动物园、新加坡夜间动物园和裕廊飞禽公园的母公司。在上述三个旅游景点所展示的动物及飞禽，均获安排在每种动物各自的天然环境下生活，以达到环保、教育及游乐的目的。

年度业绩摘要

新加坡动物园新推出婆罗洲红毛猩猩圈(Bornean Orang Utan Enclosure)，并新推出动物表演Splash Safari。新加坡夜间动物园在2007年5月庆祝第一千一百万名游客入场，而裕廊飞禽公园则夺得2007国际研究及保育大奖(International Research and Conservation award)。

主要资料(百万新元)	截至3月31日之财政年度	
	2008年	2007年
营业收入	85	72
扣除税款与少数股权后的利润(或损失)	18	17
经济附加值	7	7*
经济附加值变动	0	1
股东权益	114	96
平均股本回报率(%)	17.5	18.9
总股息收益率(%)	0.0	0.0
附加值与雇员成本比	1.8x	1.7x
价格与账面价值比	不适用	不适用
市盈率	不适用	不适用

股东总回报率(%)	一年	三年	五年
	19.2	20.5	15.2

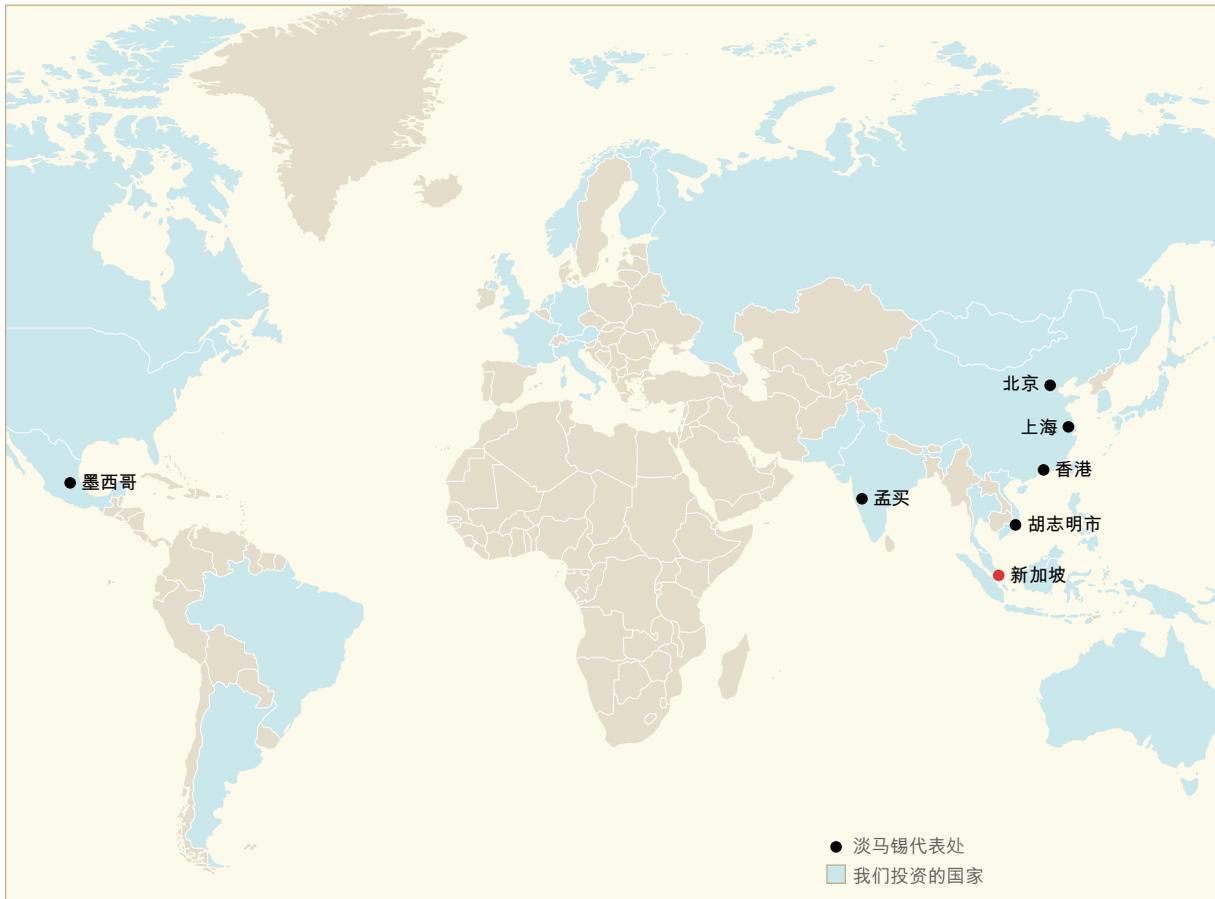
* 由于加权平均资本成本率变更以及非常项目数字过大，因此有关数字已作出调整。

未上市

我们的营运版图

淡马锡的国际代表处与新加坡总部结合形成全球性的网络，洞察秋毫，迅速作出最佳部署，掌握全球各地先机。

更多资料，请浏览：www.temasek.com.sg



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

淡马锡控股(香港)有限公司

香港金钟道88号
太古广场二座1806室
电话：+852 3589 3200
传真：+852 2156 1180

淡马锡控股印度咨询私人有限公司

Express Towers, 12th Floor
Nariman Point
Mumbai 400 021
India
电话：+91 (22) 6654 5500
传真：+91 (22) 6654 5599

TH Inversiones Mexico, S.A.

Ruben Dario 281 – 1301
Bosque de Chapultepec
Mexico D.F. 11580
Mexico
电话：+ 52 1 55 1510 4343

淡联投资咨询(上海)有限公司

中国上海南京西路1266号
恒隆广场2201室
邮编：200040
电话：+86 (21) 6133 1900
传真：+86 (21) 6133 1901

北京代表处

中国北京西城区金融街7号
英蓝国际金融中心F705
邮编：100140
电话：+86 (10) 5930 4900
传真：+86 (10) 5930 4901

上海代表处

中国上海南京西路1266号
恒隆广场2212室
邮编：200040
电话：+86 (21) 6133 1900
传真：+86 (21) 6133 1901

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) 8212 789
传真：+84 (8) 8212 767

