

# 打造我们的征途

淡马锡年度回顾2009

TEMASEK  
HOLDINGS  
淡马锡控股

封面

---

**京那巴鲁山**  
齐心协力的团队

## 我们的发现之旅

当人类横渡未知的海洋、攀登高不可及的险峰、于心灵深处以勇气战胜畏惧之时，便获得了进步。

在淡马锡，我们也踏上了思考与发现之旅，跨越陌生的时空，与我们的团队一起成长，共同开辟新的领域。更重要的是，牢记我们的目标是确保每一位成员都能平安归来。

去年4月，21名淡马锡选手，包括初次尝试的新手和富有经验的登山行家，共同迎接挑战，攀越了马来西亚东部海拔逾13,000英尺的东南亚最高峰——京那巴鲁山(Mt Kinabalu)。期间，在完成这项壮举的同时，他们把筹得的200,000新元善款用以支持教育事业。

今年7月，9名同事再接再厉，经过约两个月的艰苦训练后，远赴非洲坦桑尼亚攀登乞力马扎罗山(Mt Kilimanjaro)。他们这次征服海拔19,000英尺非洲最高峰的壮举，为新加坡「许愿基金会」筹得300,000新元善款，使上百名病重的儿童受益。

在与高山反应和低温严寒作斗争的过程中，登山队员们在精神和体力上均经受了严峻考验。但由于大家精心准备，通力合作，一路上相互扶持，最终获得了成功。在他们身上，淡马锡追求卓越、崇尚合作的精神得到了最佳体现。

本书刊登的照片皆由我们的同事在登山探险途中所摄。

## 打造我们的征途

自1974年6月25日成立以来，淡马锡已走过35年的旅程。

与新加坡的发展一样，我们踏上征程，一边前进一边探索脚下的道路，摸着石头过河。同时我们孜孜不倦地寻求可行的解决方案，耐心地建设机构，不断地积累人才。

我们前进的动力来自源源不断的热忱和激情，渴望学习、再学习，思考并付诸行动；塑造、再塑造，并最终找到着眼于未来的解决方案。

我们的明天将是持续的征途，旨在建立一个包容所有信仰与种族的未来。而这一未来，将由我们今天所选择踏出的每一步缔造而成。



## 欣欣向荣

人才是淡马锡在全球发展的基石。「树的形态」象征员工不断成长和枝繁叶茂，更蕴含团队协作之意，喻示着繁荣和昌盛。

# 目录

淡马锡 @ 35	4	打造我们的机构	38
年度回顾	6	公司治理制度	40
董事长寄语	8	我们的董事会	44
投资组合摘要	14	风险管理架构	46
按地区、行业及流动性统计的投资组合	16	我们的领导层	51
自成立以来以来的投资组合价值	18	薪酬制度	52
股东总回报率	19	我们的团队	54
财富增值	20	培育我们的理念	56
集团财务概要	22	友好交流	58
审计师声明	24	淡马锡国际委员会	60
董事声明	25	淡马锡顾问委员会	61
集团财务摘要	26	共建未来	62
集团损益表	28	加强社区关怀	64
集团资产负债表	29	触动心灵	68
集团现金流量表	30	主要投资组合公司	70
集团股东权益变动表	31	联络我们	78
塑造我们的投资组合	32		
投资摘要	35		
投资架构	37		
投资展望	37		

## 淡马锡 @ 35

「我们赖以生存的, 不仅是我们所处的亚太地区, 还有我们置身的国际经济体系, 而后者最终将决定我们的兴衰。」

**拉惹勒南 (S. Rajaratnam)**

新加坡前任外交部长

对新加坡新闻俱乐部的讲话

1972年2月6日

在过往35年的历史中, 淡马锡控股的成功与亚洲乃至全球的经济体系息息相关。

淡马锡最初由新加坡政府建立, 接管了包括洗洁剂和飞禽公园在内各不相同的35家公司。20世纪90年代, 新加坡政府决定把电信、港口、电力基础设施和服务业公司化并移交政府的管理责任, 淡马锡遂接管了新加坡电信 (SingTel)、PSA国际港务集团 (PSA International)、新加坡能源 (SingPower) 等公司。

淡马锡伴随着新加坡的成长而转型, 伴随着亚洲的发展而律动。

**作为积极的投资者和成功企业的股东,  
淡马锡致力于为我们的利益相关者创造  
并实现可持续的长期价值。**

淡马锡旗下的很多核心投资组合公司与新加坡的经济脉络相互交织。这些公司对新加坡经济的生存、进步及兴旺做出了积极的贡献, 亦从中获益匪浅。他们根植于独立后的新加坡在各方面的发展。例如, 胜科海事 (Sembcorp Marine) 起步于英军撤离新加坡时留下的旧海军船厂设备, 而新加坡航空 (Singapore Airlines) 则是在马来西亚-新加坡航空公司 (Malaysia-Singapore Airlines) 分为两个国家的航空公司时分拆而来。

正如早年淡马锡的发展是得益于新加坡现代化水平的不断提高一样, 过去20年, 亚洲与全球市场的经济融合为我们旗下的投资组合公司、以及身为投资者的我们提供了勃勃商机。

过去10年间, 我们的直接投资一直围绕以下4个主题:

- 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

我们的投资范围涵盖诸多行业。银行与金融服务、交通与物流及基础设施等产业反映了社会的经济转型。同时我们通过房地产、电信与传媒、生物科学与医疗、教育、消费与生活方式等产业，深入了解日益壮大的中产阶级需求变化。能源与资源、工程及科技产业则拥有价值驱动的比较优势或转型潜力。

我们用于投资的资金来自减持的收益、旗下投资组合公司派发的股息和商业杠杆借贷。

# 16%

自成立以来年复合股东总回报率

多年来，淡马锡通过对不同公司的增持或减持活动，精心塑造投资组合。目前，我们超过70%的投资分布于包括新加坡在内的亚洲地区。大部分投资组合公司为发展良好的新加坡公司和亚洲蓝筹公司。

我们旨在以积极投资者和成功企业股东的身份，为我们的利益相关者创造并实现可持续的长期价值。自成立以来，我们的年复合股东总回报率高达16%。

我们的成功有赖于社会给予的大力支持。作为回报，我们致力于为社会进步及福祉做出贡献。

自2003年以来，我们一直在努力实践这一承诺。我们会拨出每年财富增值 (Wealth Added) 正值的一部分去资助各项社区计划。2007年，我们向淡马锡信托基金捐赠5亿新元成立淡马锡基金会，资助亚洲各地的社区项目。最近，为庆祝公司成立35周年，我们又向淡马锡信托基金捐赠了1亿新元，用以资助淡马锡关怀基金会在新加坡的各个社区项目。

淡马锡除了作为企业履行社会责任感外，更令我们骄傲的是淡马锡380名员工的志愿者精神。虽然他们来自24个国家，拥有不同的文化背景，但都在为新加坡及世界各地的社区自发贡献自己的时间、精力和爱心。无论作为个人还是团队，他们对弱势群体的不懈支持，对卓越品行和履行承诺的热切渴望，均是淡马锡精神的最佳体现。

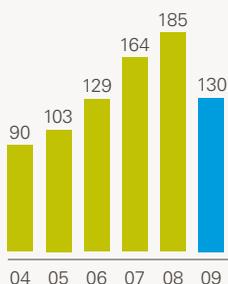
## 年度回顾

自2008年3月贝尔斯登公司 (Bear Stearns) 倒闭, 直至2009年3月市场大幅下挫, 国际市场尤其是欧美地区经历了前所未有的财务及流动性压力。在随后出现的全球经济动荡中, 我们采取审慎的态度, 巩固了投资组合, 并致力于团队和公司建设。

### 投资组合价值

截至2009年3月31日, 我们的投资组合价值缩减至3年前1,300亿新元的水平。

#### 投资组合价值 (10亿新元)



于3月31日

**1,300** 亿新元

投资组合价值下跌30%

18 页 欲了解更多信息

### 股东回报

淡马锡自成立至今, 无论以市值或股东权益计算, 年复合股东总回报率均超过16%。

#### 1年股东总回报率 (%)



按市值计算

按股东权益计算

截至3月31日之财政年度

负**18%**

按股东权益计算的1年股东总回报率

19 页 欲了解更多信息

### 集团财务摘要

我们实现了60亿新元的集团净利润。

#### (10亿新元)

营业收入	<b>80</b>
归属于股东权益持有人的净利润	<b>6</b>

截至2009年3月31日之财政年度

**60** 亿新元

集团净利润

27 页 欲了解更多信息

## 投资

由于采取了审慎的态度, 我们减持的金额超过新增投资额。

(10亿新元)

新增投资额	9
减持额	16

截至2009年3月31日之财政年度

70 亿新元

净减持额

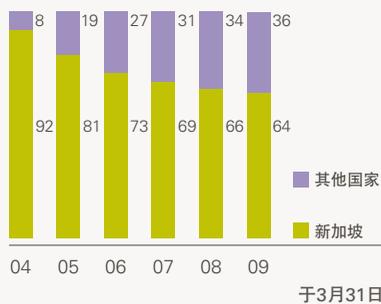
35  
页

欲了解更多信息

## 我们的团队

在不断学习、建设多元化团队的同时, 我们重新审视了淡马锡的核心价值观。

员工的国籍 (%)



于3月31日

380 人

淡马锡团队

54  
页

欲了解更多信息

## 我们的社群

2009年6月25日, 我们成立了淡马锡关怀基金会, 帮助新加坡的贫困人士重建生活。

- 通过淡马锡信托基金向淡马锡关怀基金会捐赠1亿新元
- 淡马锡基金会在亚洲的扶助范围由5个国家增至11个国家
- 在名为「黄丝带计划」的重返社会项目中, 我们的关爱意愿团为厨师培训项目提供支持

1 亿新元

为淡马锡关怀基金会筹集的捐款

64  
页

欲了解更多信息

## 董事长 寄语

今年6月25日是淡马锡的35岁生日。5年前，我们发表了第一份「淡马锡年度回顾」。

自2004年3月以来的5年间，我们的新增投资为900亿新元，减持资产为560亿新元。我们的投资组合价值由900亿新元增加至1,300亿新元。

在这个过程中，尽管在新加坡的投资一直保持稳定，但我们依然按照一定比例，把在新加坡和经济合作及发展组织（简称「经合组织」）各经济体的投资由超过80%降至50%。

截至2009年3月31日，我们在新加坡的投资占投资组合的31%，而在亚洲其他地区则占43%。在经合组织经济体的投资占20%，其中大部分投资集中在澳洲。而在拉丁美洲、俄罗斯等新兴市场，我们则增加了4%的新投资。

**900** 亿新元

2004年至今的投资额

我们投资组合的增长和构成反映了新加坡和亚洲的转型。我们投资组合中的公司既有新加坡航空等新加坡蓝筹公司，也包括Bharti Airtel、中国建设银行（China Construction Bank）、中国银行（Bank of China）等亚洲新兴的成功企业。

虽然过去一年市场的波动性极大，但我们深信从长远看，淡马锡的投资组合非常稳健。

### 股东回报

上年度回顾中提到，截至2008年3月31日，我们的风险价值（Value-at-Risk）达400亿新元<sup>1</sup>。随着资本市场的大幅下跌，我们的投资组合价值在2009年3月31日的市场低点时缩减至约3年前的水平，即1,300亿新元。

我们的投资组合共减值550亿新元，其中投资组合内10家最大的新加坡上市公司价值缩减300亿新元，而10家最大的非新加坡上市公司价值则缩减了180亿新元。

**560** 亿新元

2004年以来的减持额

在过去的5年间，我们的年复合股东总回报率按市值计算为6%，按股东权益计算则为11%。这两个中期股东总回报率主要受到按市值计算的一年股东总回报率下跌30%、以及按股东权益计算的一年股东总回报率下跌18%的影响。

无论按照股东权益还是市值计算，我们自成立以来的股东总回报率仍稳定地保持在16%。按市值计算，我们的20年及30年股东总回报率分别保持在13%及16%的稳定水平。

<sup>1</sup> 这表示，按市值计算，淡马锡的投资组合价值截至2009年3月31日有16%的机率下挫400亿新元或更多。

在过去的—个财政年度，由于投资组合价值获得的回报低于风险调整后的成本，我们实现的财富增值为负680亿新元。

自2009年3月31日以来，市场已开始回稳。截至2009年7月31日的4个月内，按照新元计算，摩根士丹利世界指数已反弹了25%，摩根士丹利亚洲指数（日本除外）则上升了42%。我们的投资组合价值和股东总回报率也跟随大市回升。

在净利润方面，本财年我们实现60亿新元的集团净利润，而去年利润则为180亿新元。集团利润的下降反映我们旗下各投资组合公司在金融危机环境下普遍疲软的运营表现，也体现了本年度我们减持所实现的收益和亏损。

# 60 亿新元

集团净利润  
(截至2009年3月31日之财政年度)

## 投资活动

从2008年3月贝尔斯登倒闭到同年9月雷曼兄弟（Lehman Brothers）破产，以及美国政府出手拯救美国国际集团（AIG），加上2009年3月的市场震荡，全球经历了自经济大萧条以来最严峻的金融风暴。接踵而至的信贷危机以迅猛之势蔓延开来。全球贸易额在截至2009年3月的6个月内同比下降20%。油价从2008年7月每桶146美元骤降至2008年12月的每桶31美元。

在全球信贷紧缩的情况下，我们坚持稳健路线，在投资方面则保持谨慎积极的态度。年内，我们实现了90亿新元的投资和160亿新元的减持，以此来重新平衡投资组合。

去年的投资包括对渣打银行（Standard Chartered）、星展集团（DBS Group）、凯德置地（CapitaLand）等淡马锡旗下投资组合公司30亿新元配股认购。连同2009年3月31日之后的认购，我们已在截至2009年7月31日的9个月内认购了旗下投资组合公司共50亿新元的配股。

新投资项目则包括2008年9月以7亿新元购买香港利丰集团（Li & Fung）小于5%的股份，利丰集团是全球领先的品牌和零售商供应链管理企业之一。2009年7月我们亦向总部设在新加坡、从事农产品及食物配料供应链管理的领先企业奥兰国际（Olam International）再度投资4亿新元。

年内，我们按原计划完成了3家新加坡电力公司的出售。期间，来自新加坡及全球的竞争者争相竞价。首先是大士能源（Tuas Power），它于2008年3月被中国华能集团（China Huaneng Group）的全资附属公司中新电力（SinoSing Power）竞得；随后在2008年9月，以日本丸红公司（Marubeni Corporation）为首的财团 Lion Power Holdings 竞得圣诺哥能源公司（Senoko Power）；最后，3家电力公司中的最后—家——西拉雅能源（PowerSeraya），则于2008年12月由马来西亚杨忠礼电力国际有限公司（YTL Power International）购得，并在2009年3月完成交易。出售这3家公司—共获得超过110亿新元的收益。

3家电力公司的成功出售标志着这一长达14年的计划取得了圆满的成果。其间，我们与监管机构、发电公司的董事会和管理层、以及它们的工会（电力与煤气业雇员联合会，Union of Power & Gas Employees）等多方利益相关者一起努力，显著提升了这些资产的价值。我们的几代团队成员勤于思考、坚韧不拔，充分表现了他们卓越的适应能力和对事业的不懈努力和追求。

我们也很高兴每位买家所接手的电力公司均处于良好的管理状态，资产负债情况稳定，并且在监管架构下可持续地运营。

# 160

亿新元

减持额

截至2009年3月31日之财政年度

年内的其他减持项目涉及我们在印尼国际银行（Bank Internasional Indonesia）、美国银行（Bank of America）及中国民生银行（China Minsheng Bank）持有的股份。2009年1月，随着美国银行完成对美林（Merrill Lynch）的收购，我们原有的美林股份转换成美国银行股份。我们的投资因此从对美林的特定投资转变为对美国银行乃至美国经济的多元投资，风险/回报状况发生显著改变。综合考虑各种因素后，尽管预料到会蒙受一定损失，我们仍决定出售持有的美国银行股份，并将资金重新调配到其他领域。

在新加坡的减持项目则涉及新加坡国家印刷集团（SNP Corporation）、新加坡电脑系统集团（Singapore Computer Systems）和新加坡食品工业公司（Singapore Food Industries）。

**在全球信贷紧缩的背景下，  
我们坚持稳健路线，  
在投资方面则保持谨慎积极的态度。**

### 建设我们的机构

除了坚持宗旨、聚集人才和坚守热忱外，一个机构的成败亦取决于我们在员工身上培育的文化，以及通过制度和流程所灌输的纪律。

培养淡马锡员工主人翁意识的关键是建立一套以企业为先、立足长远、并且将员工与股东的利益紧密联系的激励机制。

这个激励机制有两个层面：其一是绩效指标，其二是短、中、长期奖金发放的时间。延后发放的部分奖金须承受市场风险，因为其价值会因投资组合回报的变化而涨跌，并设有应对未来财富增值负值的回补机制。

**我们曾就财富负值的分担原则  
进行测试并改良，使员工的  
积极性与公司可持续的  
长期绩效联系起来。**

市场的逆转和疲软固然令人不安,但却为我们提供了一次机遇,通过财富增值负值周期检验过去两年建立起来的激励机制是否科学。我们曾就负值财富的分担原则进行测试并改良,并完善了这一稳健的激励制度所剩余的长期激励内容,使员工业绩与可持续发展的长期绩效联系起来。

任何激励机制都有不完美的地方,且没有任何事物可以替代价值观、文化及对机构的全身心投入。我们欣慰地看到,团队成员愿意为全局利益作出短期利益的牺牲。这对淡马锡的未来具有深刻而长远的意义。

## 我们一直坚持着既定方针, 所做的每一件事都着眼于未来。

### 绘制路线图

今年是淡马锡35周岁生日。1974年以来,世界在不断发生变化,我们也同样如此。我们一直坚持着既定方针,所做的每一件事都着眼于未来。

2002年,我们首次发表「淡马锡宪章」,开始清晰地勾勒我们与利益相关者的关系。35周年纪念之际,我们重新审阅并更新了这份宪章。

我们一面进行投资并管理现有投资组合,一面继续从长远角度打造和建设我们的机构,步步为营,深思

熟虑,并反复测试。我们不愿简单重复前人的成功道路。相反,我们一边积累和汲取淡马锡内部和外部的知识和经验,一边耐心勇敢地绘制属于自己的路线图。

我的同事们和我本人一起为淡马锡的前进而倍受鼓舞。我们一路走来,走出了自己的道路。同时,我们着眼于未来,懂得来之不易。我们将满怀希望与信心,继续携手前行。

## 我们一面进行投资并管理现有投资组合, 一面继续从长远角度打造和建设我们的 机构。

### 领导层的连续性

2005年初,我们的董事会设立了总裁续任的年审制度,在淡马锡内外物色合适的继任者。顾之博先生(Charles “Chip” Goodyear)于2009年2月1日加入董事会,并预定于2009年10月1日起接替何晶女士出任总裁一职。

然而,7月份董事会与顾之博先生双方达成友好协议,同意基于双方共同利益终止执行总裁过渡计划。

何晶女士已同意继续担任执行董事兼总裁的职务。对此,董事会和我本人均深感欣慰。

## 展望未来

极端的市场崩溃风险已成为过去。美国及其他国家政府实施了多种特殊财政及货币措施。这些措施虽防止了市场崩溃风险，却也相应增加了中期的通胀风险和资产错误配置风险。去杠杆化的工作仍在进行，市场需求也已调适到一个新的基础水平，但结构性的问题仍需解决。

## 我们对亚洲的长远发展保持乐观。

预计2009年全球国民生产总值增长疲弱，至2010年出现缓慢复苏，此后仍有大量的不确定因素。

对亚洲的长远发展我们仍保持乐观。我们相信亚洲在继续进步的同时，风险会进一步降低。我们将继续偏重在亚洲的投资，维持40:30:20:10的方向性投资组合比例。这个比例表示，在亚洲的投资占40%或以上（其中在中国投资约为20%）；在新加坡的投资保持在30%左右；在以澳洲为主的经合组织国家投资维持在20%；剩余不超过10%的投资投放在拉丁美洲、东欧、中东、非洲等其他地区。

我们在增长较慢的发达经济体与风险较高的新兴经济体上的投资比例维持在50:50。短期内，我们将充份发挥灵活性，以动态与实际相结合的方式调整投资组合的比重；长期看，我们将维持一个平衡的风险偏好。

我们也将与旗下投资组合公司合作，集中精力对资产进行保值增值。

## 参与社区建设

为纪念公司成立35周年，今年6月我们通过赠与契据向淡马锡信托基金捐赠1亿新元。

新近成立的淡马锡关怀基金会是一家慈善机构，主要致力于向新加坡的弱势群体提供援助，并为他们以及照顾他们的人提供适当培训，协助他们自立并重建新的生活。淡马锡关怀基金会的这一倡议正好与其他非盈利性质慈善组织的工作形成互补。这些非盈利性慈善组织包括我们资助过的淡马锡基金会和新千禧基金。

当我们实现财富增值正值时，我们会拨出部分款项作为社区慈善专用资金。这些资金成为我们最主要的捐款来源。拨给淡马锡信托基金的捐款则通过综合形式在淡马锡做重新投资。这样的做法进一步强化了淡马锡不仅为股东、更为广大社会带来长期可持续价值的使命。

## 致谢

在此，我要衷心感谢那些来自新加坡和世界各地、对淡马锡的成功及发展作出过巨大贡献的朋友和合作伙伴。

我也要感谢那些现任及前任董事会成员、管理层和员工们。他们着眼于明天，为打造且不断完善这个机构作出了巨大努力和贡献。我还要衷心感谢淡马锡旗下投资组合公司的董事会、管理层和员工们——他们的领导和辛勤耕耘开拓了极具竞争力的、可持续发展的业务，为淡马锡的整体成功发挥了极其重要的作用。

此外,我还要感谢淡马锡国际委员会和淡马锡顾问委员会各成员为我们提供的缜密并富有洞察力的建议和指导。多年来他们一直协助我们对发展思路和决策进行适当的调整。

最后,我还必须感谢我们所有股东、债权人以及社会大众,感谢他们对淡马锡的发展和成功所表示的关心。与他们沟通并聆听反馈意见,令淡马锡更加充实和提高,也为我们提供了不断发展的动力。



丹那巴南 (S Dhanabalan)

董事长

2009年9月

## 淡马锡宪章

**淡马锡控股是按商业原则管理的投资公司,**其目的是为各利益相关者创造和提供可持续的长期价值。

**淡马锡是积极的、以价值为导向的投资者,**为创造和增加股东价值,淡马锡可能增加、减少或维持在不同公司及其他资产上的投资,也可以开发创新的产品和业务。

**淡马锡是积极的股东,**通过与旗下投资组合公司的董事会和管理层进行沟通,实现可持续回报:

- 价值观  
培养深层次的诚信文化、精英文化及卓越文化;
- 专注  
矢志不移地专注于培养核心竞争力,满足顾客、不断创新、恪守商业原则及不断创造价值;
- 人才资本  
培养高素质的董事会及管理层领导人才,培养尽职尽责的雇员;
- 可持续发展  
将优秀的商业领导力、财务纪律、卓越营运及良好的公司治理制度化;
- 战略选择  
创造战略可选择性,建立国际或区域范围内举足轻重的品牌或业务。

**淡马锡是负责任的企业公民,**

承诺将部分收益用于促进整个社会的成长与发展。



京那巴魯山  
小心翼翼从险地归来

按地区、行业及流动性统计的投资组合  
自成立以来的投资组合价值  
股东总回报率  
财富增值

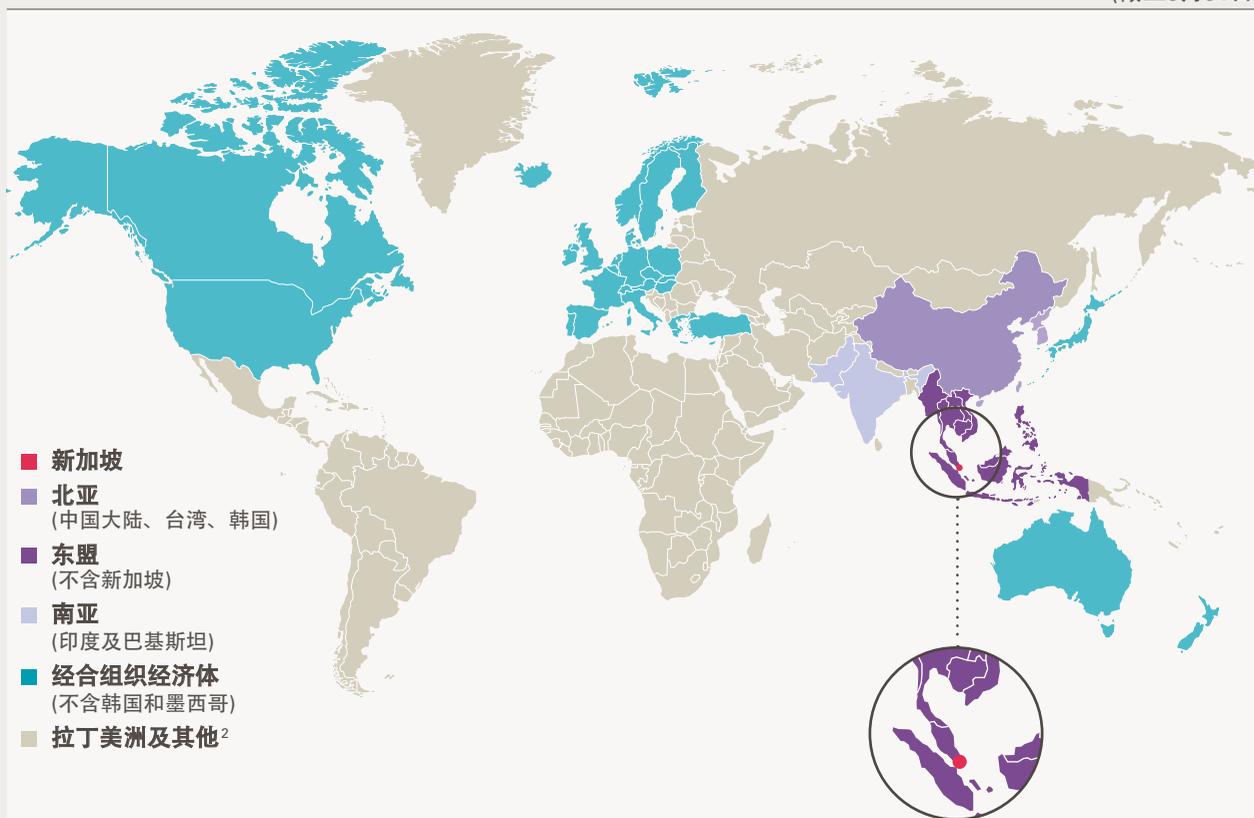


## 投资组合 摘要

淡马锡的投资组合重心位于亚洲, 伴随着亚洲的持续发展, 不断改善亚洲人民生活, 并进一步降低市场风险。

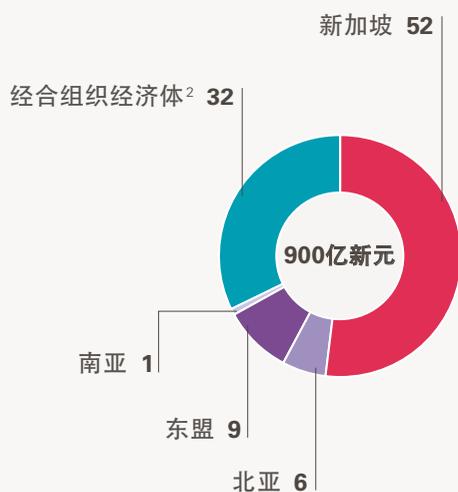
## 按地区统计的投资组合<sup>1</sup> (%)

(截至3月31日)

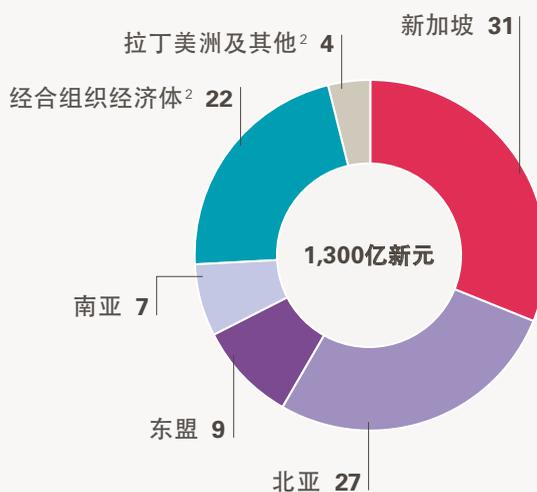


(截至3月31日)

2004年的投资组合



2009年的投资组合

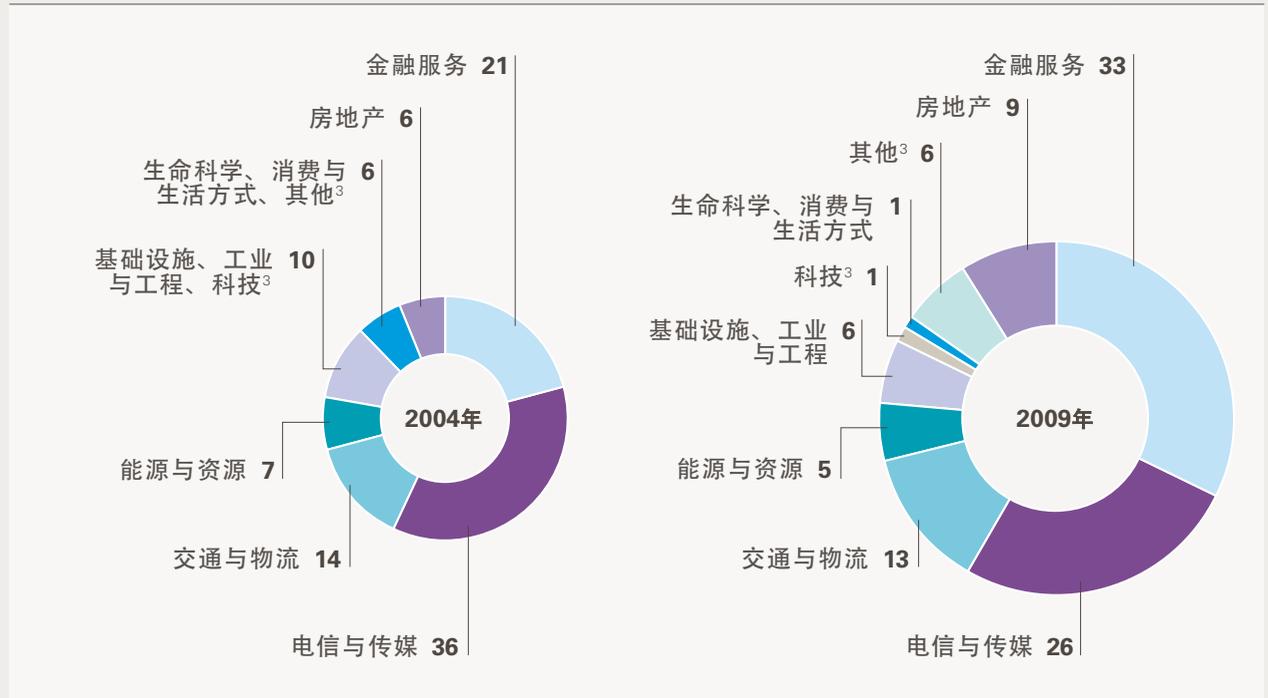


<sup>1</sup> 按相关资产计算的分布。

<sup>2</sup> 墨西哥在2004年被归类为「经合组织经济体」，而在2009年则被归类为「拉丁美洲及其他」。

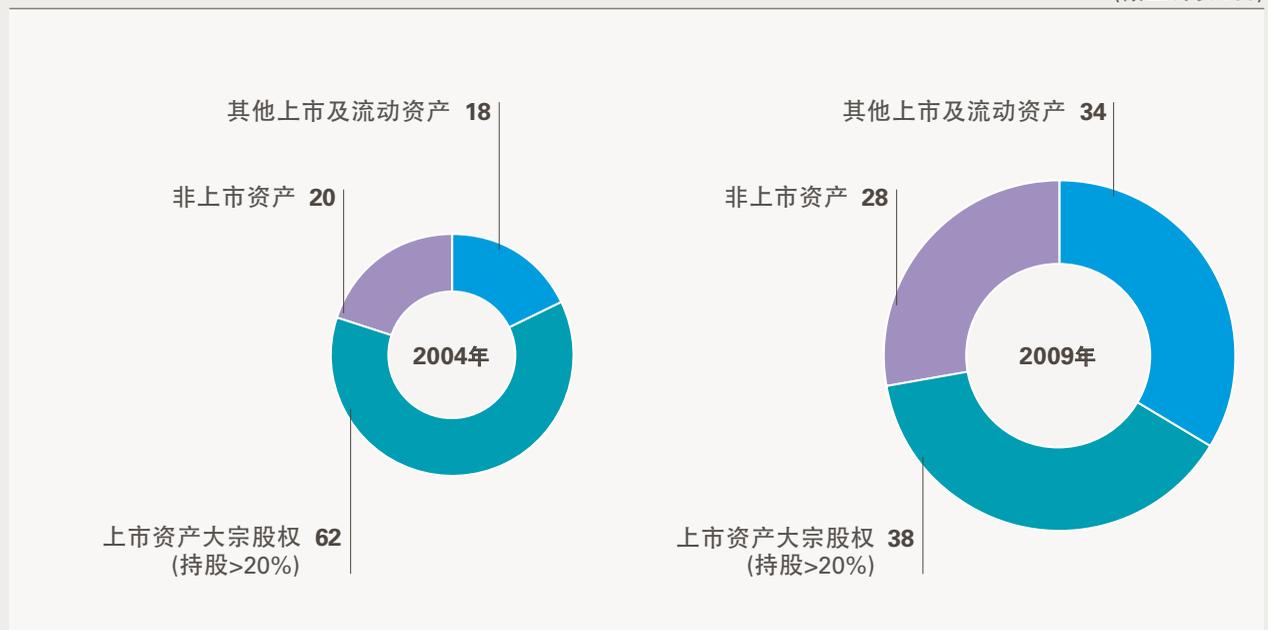
## 按行业统计的投资组合<sup>1</sup> (%)

(截至3月31日)



## 按流动性统计的投资组合 (%)

(截至3月31日)



<sup>3</sup> 2009年,「其他」与「科技」是两个独立的行业分类。

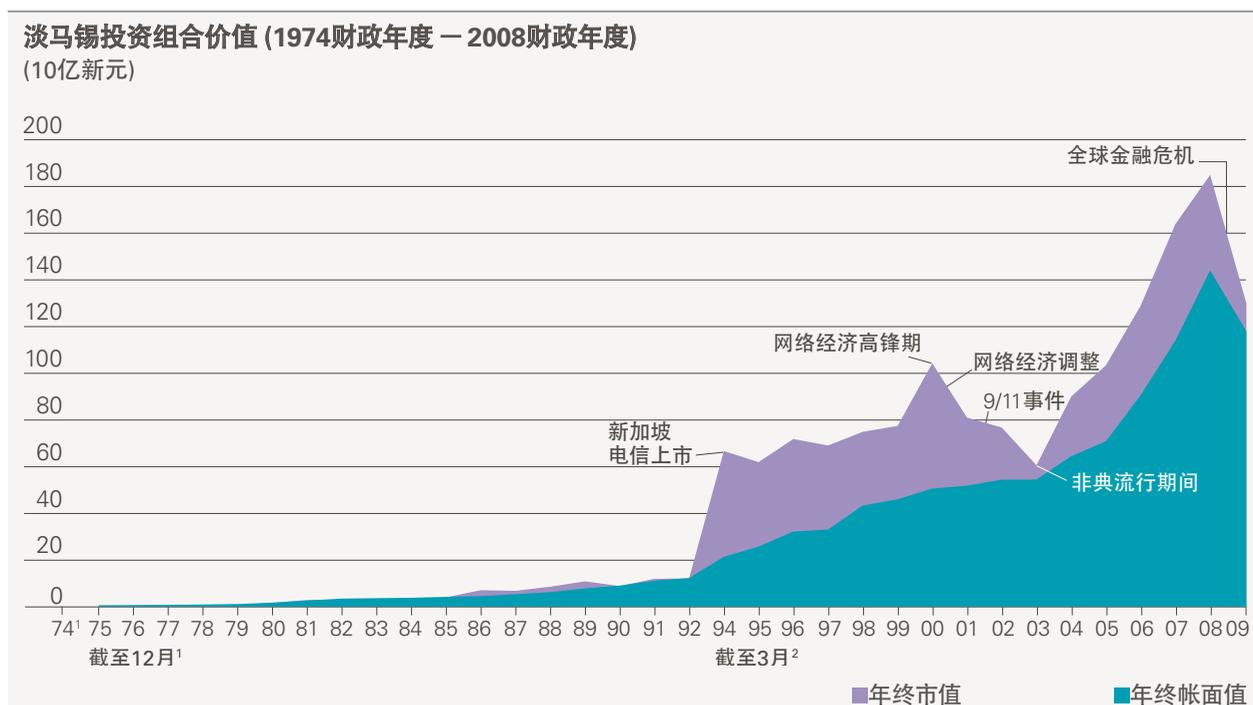
## 自成立以来的 投资组合价值

1974年淡马锡从新加坡政府接管总值3.54亿新元(即1.34亿美元)的35家公司,形成了最初的投资组合。自成立以来,我们一直与新加坡的经济一起成长。随后,当新加坡政府于20世纪90年代初决定把电信、电力、港口等基础服务业务开放后,淡马锡便接管了新加坡电信、新加坡能源、PSA国际港务集团等更多资产。

截至2009年3月31日,我们的投资组合市值由上财政年度的1,850亿新元缩减至1,300亿新元(即860亿美元),而5年前我们的投资组合净值为900亿新元。

多年来投资组合的市值变化不仅来自相关投资的业绩表现,也受到外部事件的影响。例如1993年新加坡电信挂牌上市,使投资组合的市值创下空前的单年增长纪录;而美国引发的全球信贷危机则导致我们在上一财年遭遇了公司成立以来单年的最大跌幅。

我们投资组合的帐面价值从前一年的1,440亿新元跌至1,180亿新元,主要由于各类投资公允价值的回落。



<sup>1</sup> 第一个财政年度截至1975年12月。

<sup>2</sup> 1994年起, 财政年度截止日由1993年以前的12月31日改为3月31日。

## 股东总回报率

(截至3月31日的财政年度)

截至2009年3月31日的财年内, 按市值计算, 我们的年度股东总回报率为负29.57%。

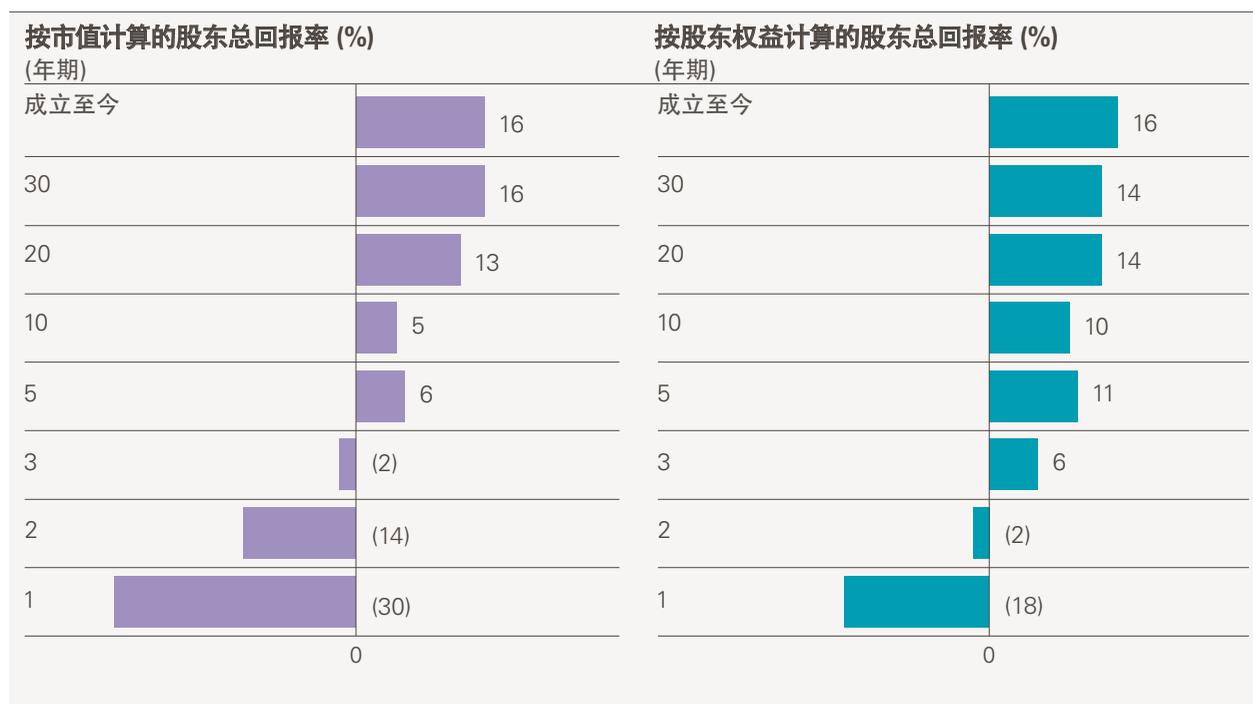
我们按市值和股东权益计算股东总回报率。

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。这个回报率考虑了投资组合的市值变动以及已支付的股息, 不包括任何新增资本。至于非上市投资, 我们则考虑股东权益的变动而非市值变动。

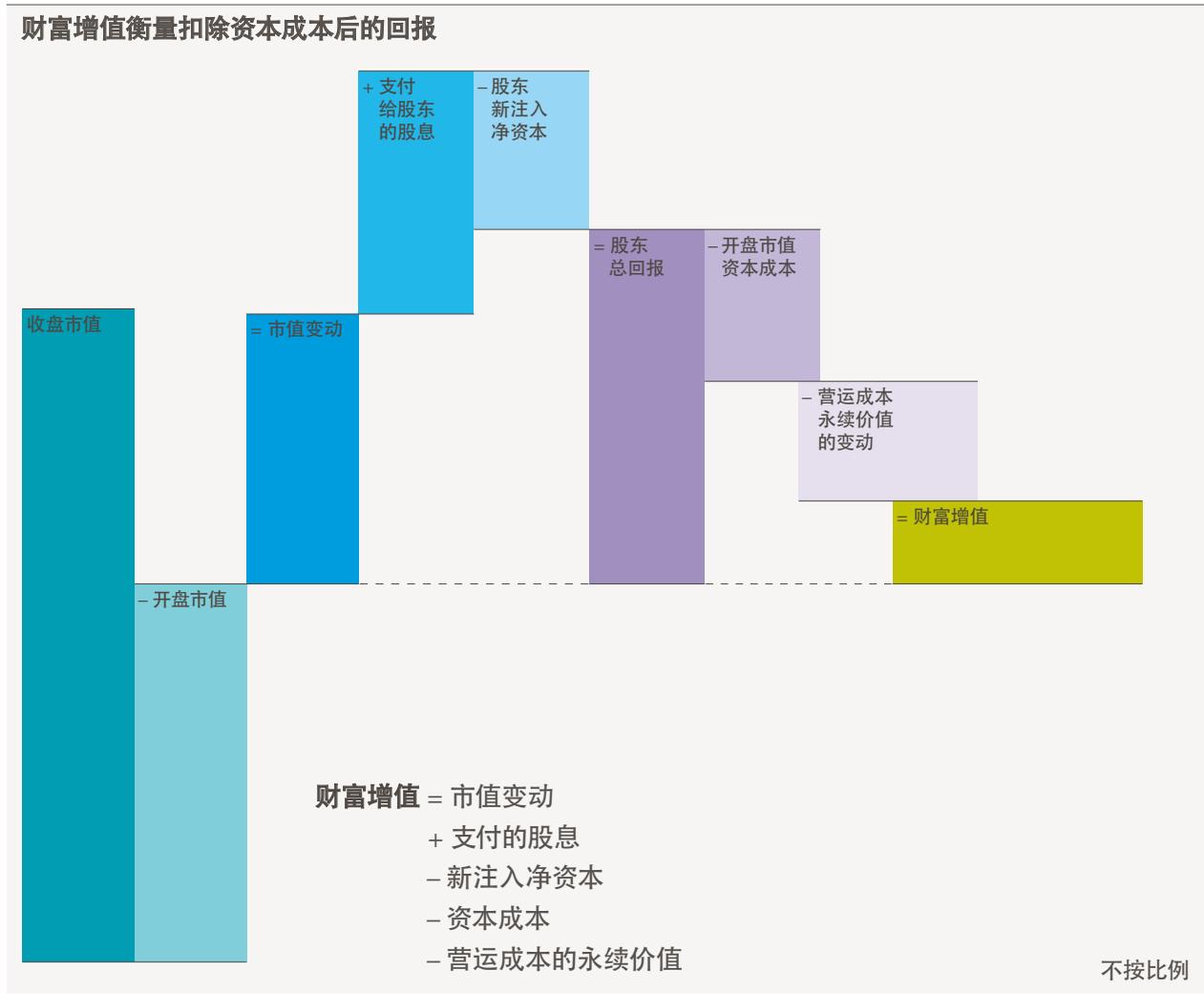
我们的长期股东总回报率维持稳定: 虽然有短期波动, 但20年及30年的股东总回报率仍分别达到13%及16%。自成立以来, 我们的股东总回报率一直维持在16%的较好水平。

以股东权益计算的股东总回报率衡量年复合增长率。这个回报率反映淡马锡旗下各投资组合公司的基本获利能力以及我们的投资活动回报。

成立至今, 我们每年以股东权益计算的股东总回报率都维持在16%以上的稳健水平。5年及10年的中期股东总回报率均超过10%, 反映了淡马锡旗下投资组合公司基础夯实, 潜力巨大, 以及我们的投资所带来的丰厚回报。



# 财富增值



财富增值是回报中超出风险调整后资本费用的那部分。财富增值也称经济利润，纳入计算的因素包括为创造回报而动用的资本，以及每项投资涉及的风险。

在计算股东获得的财富增值时，经常性营运成本永续价值的变动也会纳入考虑之列。

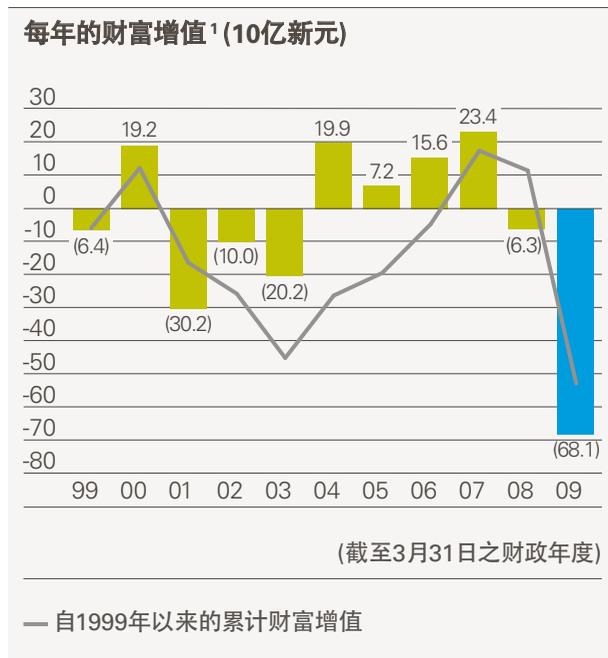
动用资本即投资组合经过资本流动净额调整之后的年初开盘市值。

### 如何计算财富增值

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

资本费用即股东基于其投资组合于年初市值,按照最小风险调整后所预期得到的基本回报。

财富增值即扣除资本费用后的股东回报。



### 例如：

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

因此,

$$\begin{aligned} \text{总回报} &= (1,200\text{元} - 1,000\text{元}) + 40\text{元} - 130\text{元} \\ &= 110\text{元} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{资本费用} &= 10\% \text{资本成本} \times 1,000\text{元} \\ &= 100\text{元} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{财富增值} &= \text{总回报} - \text{资本费用} \\ &= 10\text{元} \end{aligned}$$

下一年度的资本费用根据最新的年初开盘市值1,200元计算。假设没有任何净资本变动或股息的发放,对比去年100元的资本费用,投资组合的价值必须额外增加至少120元的基本回报(即 $10\% \times 1,200\text{元}$ )才能取得财富增值的正值。

因此,假如市值在下一年年底时上升至1,300元,在没有任何新增净资本或股息发放的情况下,虽然市值有所上升,但财富增值——即市值变化减去资本费用,或 $(1,300\text{元} - 1,200\text{元}) - (10\% \times 1,200\text{元})$ ——仍将为负20元。

<sup>1</sup> 2003年以前,财富增值以由上至下的顺序,按整体投资组合计算。  
2003年始,财富增值以由下至上的顺序,按每月基本回报及单项投资计算。



乞力马扎罗山  
策划次日的登峰壮举

- 审计师声明
- 董事声明
- 集团财务摘要
- 集团损益表
- 集团资产负债表
- 集团现金流量表
- 集团股东权益变动表

## 集团财务 概要

我们的集团财务概要及集团财务摘要均基于经过国际审计师事务所审计的年度法定合并财务报表。



## 审计师 声明

我们是淡马锡控股(私人)有限公司(简称「该公司」)的审计师。我们已经审计过该公司及其子公司(简称「该集团」)截至3月31日的2008及2009两个财政年度的法定合并财务报表,并分别在2008年7月16日及2009年7月15日发出了无保留意见的审计报告。该集团截至3月31日的2004至2007财政年度法定合并财务报表则由普华永道会计师事务所(PricewaterhouseCoopers)负责审计,而该事务所的审计师对于上述各年度的法定合并财务报表均发表了无保留意见的审计报告。

根据新加坡公司法第50章(简称「公司法」),淡马锡控股(私人)有限公司是一家享有豁免权的私人企业,无须公布其经过审计的法定合并财务报表。

该公司管理层的责任是根据截至3月31日的2004至2009财政年度经审计法定合并财务报表编制集团财务概要。该集团财务概要刊登于第26至31页,其中包括截至3月31日的2004至2009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;以及截至3月31日的2008及2009财政年度的集团股东权益变动表。

我们的责任是对该集团财务概要的编制及展示与该集团截至3月31日的2004至2009财政年度的经审计的法定合并财务审计报告是否在所有要项上相符这一情况发表意见。

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》进行审查。上述标准要求我们遵守操守规范并计划和执行审查,以便能够合理确保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方法审查可以证明集团财务概要中列出的数字及披露的信息与集团法定合并财务审计报告列出的内容相符的证据。

我们的意见是,该集团财务概要的编制及展示在所有要项上与该集团经审计的法定合并财务报表是相符的。



毕马威会计师事务所  
新加坡注册会计师  
2009年7月15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3月31日的2008及2009两个财政年度的法定合并财务报表出具了无保留意见报告。我们在截至3月31日的2004至2007财政年度的审计师普华永道会计师事务所对于截至3月31日的2004至2007财政年度的集团法定合并财务报表已出具无保留意见报告。

代表董事签署



丹那巴南  
董事长  
2009年7月15日

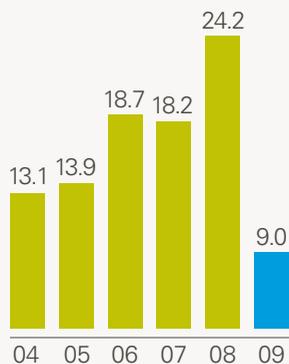


何晶  
执行董事兼总裁  
2009年7月15日

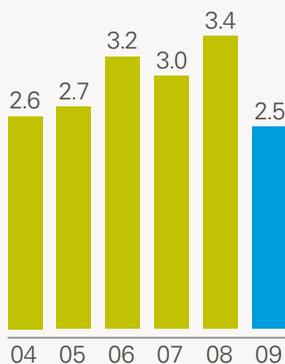
# 集团财务 摘要<sup>1</sup>

截至3月31日之财政年度

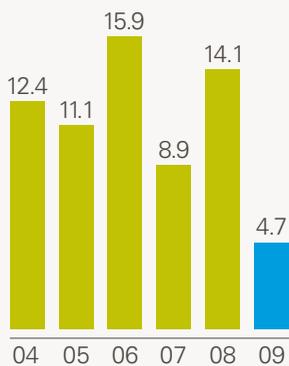
### 利润率<sup>2</sup> (%)



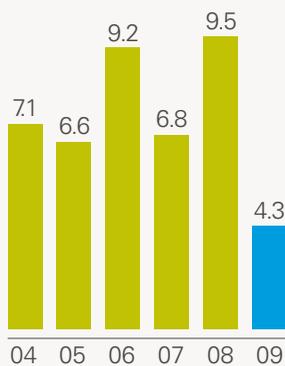
### 附加值/雇员成本<sup>3</sup>



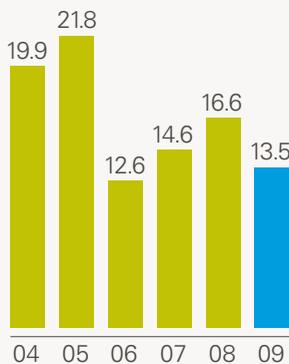
### 平均股本回报率<sup>4</sup> (%)



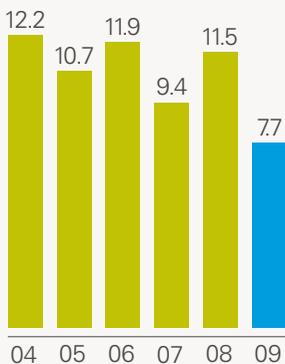
### 平均资产回报率<sup>5</sup> (%)



### 净债务与资本比<sup>6</sup> (%)



### EBITDA利息覆盖率<sup>7</sup>



<sup>1</sup> 第26至31页登载的集团财务概要及相关摘要，其编制及展示均基于截至3月31日的2004至2009财政年度经审计的集团法定合并财务报表。

<sup>2</sup> 扣除非经常性损益前利润，以收入的百分比表示。

<sup>3</sup> 每1元雇员成本的毛附加值。

<sup>4</sup> 归属于本公司股东权益持有人的净利润，以平均股东权益的百分比表示。

<sup>5</sup> 总利润再加回融资成本，以平均总资产的百分比表示。

<sup>6</sup> 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。

<sup>7</sup> 净利润加上所得税、固定资产折旧、无形资产摊销及物业、产房及设备、无形资产的减值损失，再除以财务支出。

**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	<b>2009</b>
营业收入	56.5	67.5	79.8	74.6	83.3	<b>79.6</b>
扣除非经常性损益前利润	7.4	9.4	14.9	13.6	20.2	<b>7.2</b>
归属于股东权益持有人的净利润	7.4	7.5	12.8	9.1	18.2	<b>6.2</b>

**集团资产负债表 (10亿新元)**

于3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	<b>2009</b>
总资产	180.8	199.1	213.7	242.4	295.5	<b>247.9</b>
股东权益	64.5	70.9	90.6	114.0	144.1	<b>118.4</b>
净债务 <sup>8</sup>	21.9	26.9	16.7	23.6	33.8	<b>22.1</b>

<sup>8</sup> 总债务扣除现金和现金等价物。

## 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	2009
营业收入	56,468	67,520	79,822	74,563	83,284	<b>79,615</b>
销售成本	(37,659)	(43,780)	(53,309)	(49,282)	(53,290)	<b>(57,477)</b>
毛利	18,809	23,740	26,513	25,281	29,994	<b>22,138</b>
其他营业收入	1,482	3,334	7,678	8,370	15,870	<b>16,198</b>
支出: 销售与配送费用	(3,559)	(3,939)	(4,086)	(4,278)	(5,197)	<b>(5,042)</b>
行政费用	(5,722)	(7,003)	(8,040)	(8,104)	(8,619)	<b>(8,068)</b>
财务费用	-	(2,120)	(2,415)	(2,611)	(3,207)	<b>(2,727)</b>
其他营业费用	(3,633)	(4,648)	(4,758)	(5,053)	(8,681)	<b>(15,333)</b>
扣除非经常性损益前利润	7,377	9,364	14,892	13,605	20,160	<b>7,166</b>
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	<b>7,166</b>
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 及合伙企业利润	1,472	1,410	1,163	(830)	3,187	<b>1,333</b>
应占合资企业利润	787	1,037	1,263	1,566	2,182	<b>1,870</b>
税前利润	11,773	12,215	18,984	14,341	25,529	<b>10,369</b>
所得税	(2,050)	(1,837)	(2,518)	(1,381)	(3,055)	<b>(1,280)</b>
持续经营利润总额	9,723	10,378	16,466	12,960	22,474	<b>9,089</b>
终止经营利润总额	-	31	67	16	-	-
总利润	9,723	10,409	16,533	12,976	22,474	<b>9,089</b>
归属于:						
公司股东权益持有人	<b>7,365</b>	<b>7,521</b>	<b>12,827</b>	<b>9,112</b>	<b>18,240</b>	<b>6,183</b>
少数股东权益	2,358	2,888	3,706	3,864	4,234	<b>2,906</b>
本财政年度总利润	9,723	10,409	16,533	12,976	22,474	<b>9,089</b>

## 集团 资产负债表

百万新元

于3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009
股东权益	64,522	70,890	90,630	113,958	144,058	<b>118,398</b>
少数股东权益	23,862	25,325	25,412	24,447	25,786	<b>22,555</b>
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844	<b>140,953</b>
物业、厂房和设备	61,558	69,268	65,552	65,486	75,302	<b>68,206</b>
无形资产	13,543	14,714	14,481	14,805	21,382	<b>19,891</b>
投资	27,339	16,976	27,137	34,965	39,513	<b>41,105</b>
金融资产	–	13,829	27,529	52,341	73,850	<b>40,234</b>
投资物业	8,159	7,848	1,817	3,632	5,035	<b>5,331</b>
开发中物业	370	453	518	158	626	<b>759</b>
其他非流动资产	6,488	8,266	9,972	10,446	9,393	<b>9,505</b>
递延所得税资产	1,645	2,138	1,735	1,628	1,849	<b>1,960</b>
流动资产	61,695	65,614	64,987	58,979	68,568	<b>60,958</b>
流动债务	(45,779)	(50,901)	(52,269)	(45,350)	(66,454)	<b>(42,558)</b>
净流动资产	15,916	14,713	12,718	13,629	2,114	<b>18,400</b>
	135,018	148,205	161,459	197,090	229,064	<b>205,391</b>
非流动债务	(46,634)	(51,990)	(45,417)	(58,685)	(59,220)	<b>(64,438)</b>
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844	<b>140,953</b>

## 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	2009
营运资本变动前的 经营现金流量	13,936	16,854	18,661	17,557	21,213	<b>14,072</b>
营运资本变动	(2,535)	(4,353)	2,577	2,508	(287)	<b>1,484</b>
经营活动产生的现金流量	11,401	12,501	21,238	20,065	20,926	<b>15,556</b>
已付所得税	(1,151)	(1,480)	(1,558)	(1,592)	(1,942)	<b>(1,826)</b>
经营活动产生的 现金流量净流入	10,250	11,021	19,680	18,473	18,984	<b>13,730</b>
投资活动产生的 现金净(流出)/流入	(7,701)	(4,765)	(16,509)	(23,344)	(30,431)	<b>95</b>
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	<b>(6,398)</b>
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	<b>7,427</b>

## 集团股东 权益变动表

百万新元

	归属于本公司 股东权益持有人之				少数 股东权益	总额
	股本及 其他 储备金	营收 储备金	外币 报表 折算差额			
<b>2008年4月1日余额</b>	70,917	74,638	(1,497)	25,786	<b>169,844</b>	
本财政年度净利润	-	6,183	-	2,906	<b>9,089</b>	
其他, 净额 <sup>1</sup>	(25,139)	(3,859)	(2,845)	(6,137)	<b>(37,980)</b>	
<b>2009年3月31日余额</b>	45,778	76,962	(4,342)	22,555	<b>140,953</b>	
<b>2007年4月1日余额 (如前所述)</b>	57,079	57,383	(504)	24,447	<b>138,405</b>	
执行财务报告准则第40条的影响	(1,231)	1,037	-	32	<b>(162)</b>	
<b>2007年4月1日余额 (重述)</b>	55,848	58,420	(504)	24,479	<b>138,243</b>	
本财政年度净利润	-	18,240	-	4,234	<b>22,474</b>	
其他, 净额 <sup>1</sup>	15,069	(2,022)	(993)	(2,927)	<b>9,127</b>	
<b>2008年3月31日余额</b>	70,917	74,638	(1,497)	25,786	<b>169,844</b>	

<sup>1</sup> 包括但不限于本财政年度中以下项目的变动：

- 普通股的发行；
- 金融资产公允价值的变化；
- 已付股息(除税净额)；
- 所占关联企业及合资企业储备金的份额；及
- 外币报表折算差额。



京那巴魯山  
战胜挑战，规划未来

投资摘要  
投资架构  
投资展望

# 塑造 我们的投资组合

「成功的关键不在于知识而在于  
运用知识的决心与勇气。」

**拉惹勒南**

新加坡前任外交部长

在新加坡科学促进协会研讨会的演讲

1979年12月20日

## 塑造 我们的投资组合

作为一个长期投资者，淡马锡为增加可持续的价值而努力。我们在合理判断并可明确实现股东价值的情况下进行投资、优化、整合及减持等工作。

从资产负债表可以看出，我们属于低负债持有者，因此可以灵活选择集中持股或进行长短期投资。

自2002年以来，我们一直在增加亚洲投资，伴随亚洲持久的发展和增长而律动，与亚洲持续的增长和转型共同进退。

我们的投资集中在以下4个主题：

- 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

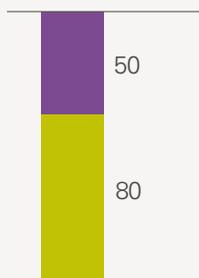
早在2007年初，公司已注意到经济出现衰退的可能性，近两年来我们一直在稳步增加流动性。但是，此次是经济大萧条以来最严峻的全球金融危机，发展之快、势头之猛，是我们始料未及的。

近两年来  
我们一直在稳步  
增加流动性。

淡马锡的当务之急是确保投资组合公司有足够的流动性和融资能力来渡过危机。与此同时，我们会继续作出审慎而有选择性的投资。

投资组合市值 (10亿新元)

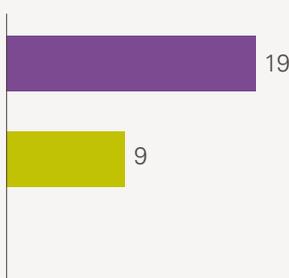
(于2009年3月31日)



■ 2002年3月底以后的投资

淡马锡7年年化回报率 (%)

(2002年3月31日至2009年3月31日)



■ 2002年3月底以前的投资

### 投资摘要

在截至2009年3月31日的财政年度，淡马锡减持了总值160亿新元的资产。我们去年的新增投资为90亿新元，其中30亿新元用于包括渣打银行、星展集团、凯德置地等投资组合公司的配股认购。

2009年3月之后，淡马锡又在印尼金融银行 (Bank Danamon)、海皇轮船 (Neptune Orient Lines) 及特许半导体 (Chartered Semiconductor Manufacturing) 的配股认购中投资了10亿新元。

年内，我们重新平衡了投资组合，把在印尼国际银行、美国银行、巴克莱银行 (Barclays)、中国民生银行、玉山金融控股 (E.SUN Financial Holding)、新加坡食品工业公司、新加坡电脑系统集团、新加坡国家印刷集团的股份全部出售。

我们已完成了对剩余两家新加坡电力公司的出售，将圣诺哥能源公司与西拉雅能源公司分别售与Lion Power Holdings和杨忠礼电力国际有限公司。连同较早时出售的大士能源，3家新加坡电力公司的出售共实现略多于110亿新元的收益。

这3家电力公司的成功出售标志着14年来新加坡电力市场全面开放进程的圆满结束。3家电力公司的董事会、管理层及工会的支持和合作为出售活动的成功进行做出了巨大的贡献。

在逐步降低投资组合的行业风险和公司个别风险的同时，淡马锡继续审视不同行业的投资机会。其中几家可能在各自产业成为翘楚的公司尤其引起了我们的兴趣。

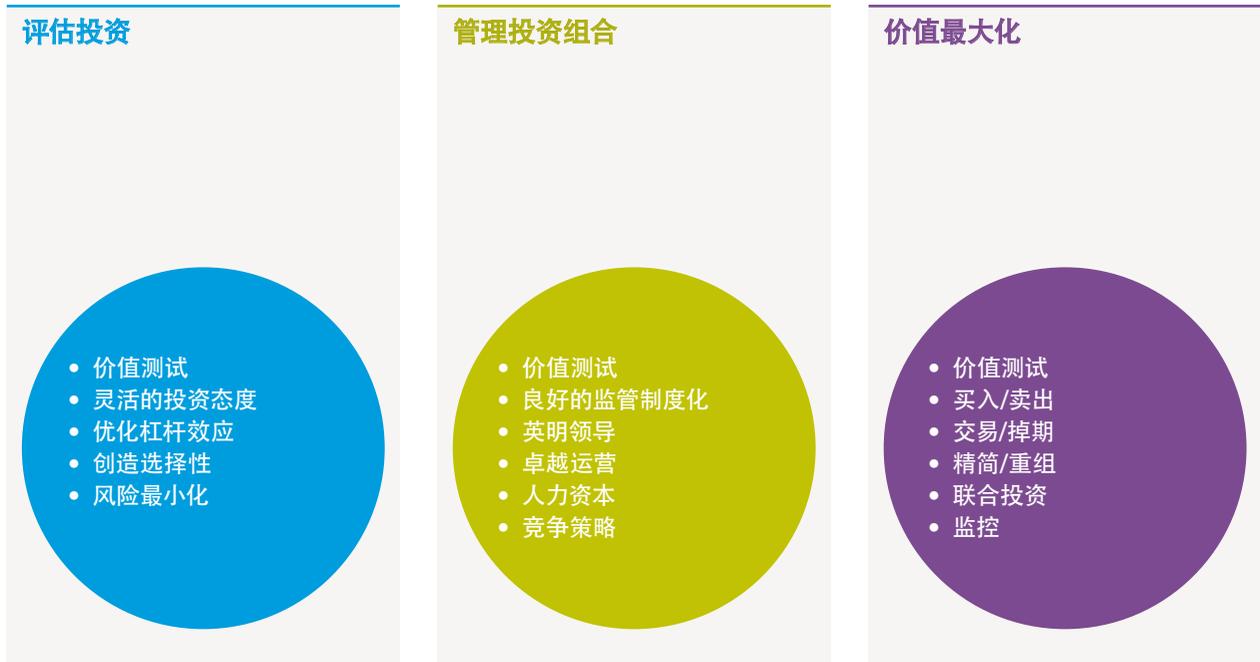
2008年9月，我们以7亿新元买入利丰集团略低于5%的股份，该集团是全球最具规模的品牌及零售商供应链管理企业之一。它在零售业不景气的时期仍实现增长，体现了其业务模式和运营管理上的优势。



截至2009年3月31日之财政年度

<sup>1</sup> 包括30亿新元的资本重组。

## 价值创造架构



与我们支持全球新兴成功企业的投资主题相一致，我们再次投资了总部位于新加坡的奥兰国际。2009年6月，以4.38亿新元收购奥兰国际13.8%股份的投资计划获得了股东批准。奥兰国际在农产品和食品配料的供应链管理方面拥有强大的实力。

秉承我们致力于强化比较优势的投资主题，截至2009年3月31日为止，淡马锡持有对龙铭公司 (Lung Ming) 约1.5亿新元的投资。作为一家独立的铁矿公司，龙铭拥有并运营位于蒙古的Eruu Gol铁矿。

在基础设施、工业与工程领域，我们收购了主要供应压缩天然气用气瓶的韩国企业ENK 19.5%的股份。由于市场和消费者都在寻找具吸引力而又环保的替代燃料，因此ENK处于有利的市场地位，有机会从全球对压缩天然气的强劲需求中获益。

在巴西，我们通过提供成长资本的方式取得San Antonio International公司15.4%的股份；San Antonio International是在拉丁美洲领先的陆上油田服务公司。

## 投资架构

我们的投资架构涵盖了如何评估和计划投资、如何与投资组合公司来往以及如何优化整体投资组合经风险调整后的回报。我们对持有、投资或减持的决策是以价值测试为基础的。

我们可以灵活地配置资产组合的长短期投资，并且致力于创造选择权以实现未来价值。我们采取多种方式降低风险，包括引入能够增加价值的伙伴，或为投资设计抗跌保障性条款。

## 我们对于持有、投资或减持的决策是以价值测试为基础的。

虽然淡马锡不参与投资组合公司的日常运营或商业决策，但是我们会以股东身份完善公司治理，培养追求卓越和坚持诚信的优秀企业文化，并建立可持续发展的竞争优势，实现长期股东回报的最大化。

根据我们的价值测试结果和市场机会，我们对于股份的增持、减持或继续持有持开放态度。我们定期审视投资组合，以重新平衡其风险与回报的情况。

## 投资展望

虽然结构性问题仍然存在，但是极端的市场崩溃风险已成为过去。世界各国政府所采取的果断的财政措施为实体经济和广大群众缓解了危机的冲击。接下来，各国仍须处理产能过剩与过度杠杆化的结构性问题。预计全球复苏的进程将会十分缓慢。

亚洲地区开始恢复稳定，在未来10至20年内将继续沿着稳定的增长轨迹前进。巴西及与其相似的各经济体将仍然保持稳步发展，但墨西哥将因其与美国之间的密切关联在短期内面临较多的问题。

蓬勃发展的中产阶级将继续为亚洲、拉丁美洲及其他经济地区带来美好的长期投资前景。

危机过后，推动长期发展的各驱动因素依然未变。人口增长将成为城市化、工业化、对资源的需求以及环境保护的基础，而政治因素将驱使全国性或全球性的保护主义抬头或带来监管制度的调整。

这些长期的驱动因素将会影响淡马锡未来10年内的投资方向。



乞力马扎罗山  
坚定地向着我们的共同愿景进发

公司治理制度  
我们的董事会  
风险管理架构  
我们的领导层  
薪酬制度  
我们的团队

## 打造 我们的机构

除了坚持宗旨、聚集人才和坚守热忱外，一个机构的成败亦取决于我们在员工身上培育的文化，以及通过制度和流程所灌输的纪律。



## 公司治理制度

1974年以来,世界不断发生变化,我们也同样如此。淡马锡一直坚持着既定方针,所做的每一件事都着眼于未来。

公司治理本身并不能创造或维持价值,但它为打造一个能创造和实现可持续长期价值的机构奠定了基础。

一个健全务实的公司治理制度,能够确保在严谨负责与快速灵活之间、权力授予与组织协调之间以及风险与回报之间取得平衡。

我们坚守商业原则,这一原则建立在选拔贤能、追求卓越及恪守诚信的文化基础上,并与一个强调可持续长期价值的激励体制挂钩。

### 淡马锡根据商业原则管理和持有其投资组合资产。

在我们的董事会和管理层的指导下,淡马锡根据商业原则管理和持有其投资组合资产。投资、减持、运营及商业决策都由淡马锡董事会及管理层负责。

新加坡总统或新加坡政府并不参与我们的投资、减持或任何其他业务上的决定。

### 与股东的关系

淡马锡成立于1974年6月25日,是一家享有豁免权的私人股份有限公司<sup>1</sup>,由财政部(注册公司)全资拥有。在得到新加坡总统同意的前提下,我们的股东有权在股东大会上任免董事会成员或延续其任期。

淡马锡的营运完全遵照「新加坡公司法」以及其他所有适用于新加坡公司的法律和条例进行。在此监管架构之内,淡马锡在公司董事会成员的领导下完全以商业判断力和灵活性经营其业务。

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。尽管淡马锡是一家享有豁免权的私人公司,没有义务向公众披露财务信息,但我们自2004年始就已开始通过「淡马锡年度回顾」公布根据经审计的财务报表编写的集团财务概要和财务摘要。

<sup>1</sup> 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,并且无须向政府注册部门申报其财务审计帐目。

我们每年都向股东派发股息，在给予股东的现金回报与再投资之间求取平衡，以保证未来的长期回报。

**我们坚守商业原则，  
这一原则建立在选拔贤能、  
追求卓越及  
恪守诚信的文化基础上。**

### 与总统的关系

根据新加坡宪法，新加坡共和国总统以民选国家元首的独立身份维护新加坡的重要资产和历届政府长期累积的储备金。

同样地，淡马锡被指定为根据宪法第五号规章设立的公司<sup>2</sup>，具有维护历届政府长期累积的储备金的特别责任。根据其开始积累的时间，淡马锡的储备金分为当期储备金或历届政府长期累积的储备金。

在当届政府任期之前所累积的利润以及已托管予淡马锡的政府资产构成了我们过往累积的储备金。当期储备金主要指新一届政府宣誓就任以后所累积的利润。

如果我们的储备金总额少于我们过去累积的储备金或当期储备金为负值，这将被视为我们提取了过往

累积的储备金。在此之前，我们必须征得总统的批准。

作为公司治理原则的一部分，淡马锡的董事长和总裁每半年须向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。

因此，在「两把钥匙」的理念下，总统从中起到制衡作用，以保护淡马锡这家根据宪法第五号规章设立的公司过往累积的储备金<sup>3</sup>。

淡马锡董事会成员的委任、续任或卸任均须获得总统批准；而董事会对总裁的任免也须获得总统的批准。这都是为了保证这些关键职务由适当人选担任，因为获委任的人员均将参与淡马锡储备金的管理。

除一般的受托责任之外，我们的董事会也要向总统负责，确保每项资产的出售都在公允市场价值的基础上进行。

### 与投资组合公司的关系

我们所投资的公司由其各自的管理层自行经营管理，并接受其各自董事会的引导和监督，淡马锡并不指导其投资组合公司的商业或运营决策。

我们充分行使股东权利，包括在股东大会上投票，以保障我们的商业利益。

<sup>2</sup> 其他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。

<sup>3</sup> 淡马锡不负责管理新加坡的外汇储备金，或其他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总统负责，以维护各公司过去长期累积的储备金。

我们在投资组合公司中推广完善的公司治理制度，支持建立由高素质、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，以协助和指导高级管理层。

## 我们充分行使股东权利 以保障我们的商业利益。

### 与社会各界的关系

我们的管理层积极与监管机构、多边机构及其他市场参与者进行对话交流，探讨公司治理和其他监管领域的课题，协助推动公平合理、切实可行的市场监管，以及了解掌握与公司治理相关的问题及趋势。

我们还特别分享淡马锡的经验以及在公司治理方面的实践，同时借此机会向他人学习，与各方携手共建更好的公司治理标准。

此外，我们捐助淡马锡信托基金以支持淡马锡基金会。淡马锡基金会是一家非营利慈善机构，其目标之一是培养和推动良好、诚信的公司治理。

作为一个长期投资者，我们还十分重视各界在社会、环境及发展方面的需求。从长远看，这些需求将影响到企业的可持续性。

### 淡马锡董事会及委员会

淡马锡的董事大部分是非执行董事，他们是来自独立私营企业的商界领袖。

他们在私营企业及相关行业积累了丰富的经验，有助于我们更谨慎深入地考虑问题。

董事长和总裁的角色有本质性差异，因此两者的职责必须划分，以确保适当的制衡，并优化董事会内部的问责制度。

我们的董事会为管理层提供整体指导方针和政策指引。董事会每年进行4次历时一天半的季度例会；但如有必要，董事会也会更频繁地召开会议商讨相关事宜。在截止至2009年3月31日的财政年度内，我们共举行了12次董事会会议。

我们的董事会已将某些具体权力授予属下各个委员会：

- 执行委员会
- 审计委员会
- 领袖培育与薪酬委员会

每个委员会的主席均由一名独立非执行董事担任。

## 淡马锡的董事 大部分是非执行董事， 他们是来自独立私营企业的 商界领袖。

在审计委员会的建议下，我们的董事会会在批准经审计的年度法定会计帐目之后，将帐目提交给股东，并在年度全体大会上表决通过。

### 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。董事会和委员会会议将以简单多数投票的方式通过决议。若赞成与反对票数相同，董事会主席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方可生效。

若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制定。

淡马锡的董事会在管理层不出席的情况下举行非公开会议，以商讨及决定与高级职员相关的机密事务。这包括审核总裁的表现及继任问题，同时也对高级管理层进行审核。

### 淡马锡管理层

在我们投资或运营的地区，我们均遵守当地的法律与条例。我们已建立了一套健全的系统 and 流程以配合淡马锡遵守相关的法律与条例。为了更好地配合新市场、新资产类别以及新技术平台或能力的需要，淡马锡不断地对这些系统和流程进行更新和完善。

年内，管理层已开始对衍生工具交易的系统和流程进行改善和收紧。

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	董事长	主席		主席
柯宗盛先生	副董事长	副主席		委员
柯逢豹先生	成员		主席	
许文辉先生	成员	委员		
何晶女士	执行董事兼总裁	委员		委员
吴友仁先生	成员		委员	委员
Simon Israel先生	执行董事	委员		
张铭坚先生	成员	委员		
马库斯·瓦伦堡先生 (Marcus Wallenberg)	成员			
顾之博 <sup>1</sup> 先生 (Charles“Chip”Goodyear)	执行董事兼拟任总裁	委员		

<sup>1</sup> 顾之博先生已辞任本公司执行董事兼候任总裁，于2009年8月15日生效。

## 我们的董事会



1

2



3

4

### 1. 丹那巴南先生

董事长 (自1996年9月起)

- 曾任星展集团控股有限公司 (DBS Group Holdings Ltd) 及新加坡航空公司董事长
- 1978至1994年间担任新加坡政府多项内阁职务

### 2. 柯宗盛先生

副董事长 (自1997年9月起)

- 埃克森·美孚亚太私人有限公司 (ExxonMobil Asia Pacific Pte Ltd) 主席兼董事经理, 并担任公共服务委员会委员
- 2005年获颁新加坡政府公共服务星章
- 1999年被授予宁波市荣誉市民称号

### 3. 何晶女士

执行董事兼总裁 (自2002年1月起担任董事; 自2002年5月起担任执行董事, 并自2004年1月起担任执行董事兼总裁)

- 曾任新科集团 (Singapore Technologies Group) 主席兼总裁
- 新加坡工程学院荣誉院士

### 4. 柯逢豹先生

董事 (自1996年11月起)

- 康福德高集团 (ComfortDelgro Corporation Ltd) 董事经理兼集团执行总裁, 以及新捷运公司 (SBS Transit Ltd) 和维康有限公司 (VICOM Ltd) 副董事长
- 1996年获颁新加坡公共服务星章, 并于2005年再度获任太平绅士称号
- 1997年被授予沈阳市荣誉市民称号



5

6

7



8

9

#### 5. 许文辉先生

董事 (自1996年11月起)

- 现任星展集团控股有限公司董事长, 同时任向阳精密工业科技有限公司 (Sunningdale Tech Ltd) 董事长
- 2008年获颁殊功勋章, 1995年获颁功绩奖章, 1991年获颁新加坡公共服务星章

#### 6. 吴友仁先生

董事 (自2005年8月起)

- 吴控股有限公司 (GK Goh Holdings Limited) 董事经理
- 杨秀桃音乐学院董事长、新加坡交响乐团副董事长
- 新加坡国立大学校董会成员

#### 7. Simon Israel 先生

执行董事 (自2005年8月起担任董事; 自2006年7月起担任执行董事)

- 新加坡旅游局 (Singapore Tourism Board) 董事长, 亚太酿酒有限公司 (Asia Pacific Breweries Ltd) 董事长, 以及亚太酿酒基金会主席
- 2007年荣获法国政府颁发「荣誉军团骑士勋章」

#### 8. 张铭坚先生

董事 (自2006年10月起)

- 新加坡财政部常任秘书, 兼任总理公署的国家研究与开发常任秘书
- 新加坡国家发展部控股有限公司 (MND Holdings Pte Ltd)、会计与企业管理局以及国内税务局管委会董事长
- 1994年获颁瑞典皇家北极星勋章一级司令勋章, 2008年获颁功绩奖章

#### 9. 马库斯·瓦伦堡先生 (Marcus Wallenberg)

董事 (自2008年7月起)

- Skandinaviska Enskilda Banken、SAAB AB及AB Electrolux董事长; L M爱立信 (LM Ericsson) 副董事长
- 曾任国际商会董事长, 瑞典银瑞达集团 (Investor AB) 主席兼首席执行官

## 风险管理架构

从长远角度稳健地承担风险是淡马锡秉承的基本原则，同时也是投资业务的内在精神。我们将继续改良和提升风险管理系统以配合我们在不同市场、不同产品及不同资产类别的投资能力。

我们的董事会在总裁及高层管理团队的支持下，对风险管理的职能和架构提供整体指导方针和政策指引。他们一起制定公司风险架构的目标和政策，同时培养风险文化和平衡承担风险的意识。

我们通过采用分担风险的薪酬制度强化这一企业文化，这种制度以公司利益为先、立足于长远、并且在经济周期的起起伏伏过程中把员工与股东的利益紧密相连。

企业风险，包括对金融风险的管理，已纳入淡马锡的日常运营，包括就投资、减持、公司政策等决策的制定及相关流程。这些决策是在我们的总裁和高层管理团队的监督下做出的。

特别是，我们继续应用风险管理信息系统来支持决策过程，提高对市场环境变化的反应速度。

### 风险管理类别

#### 战略风险评估

- 淡马锡综合风险范围
- 融资流动性
- 政治
- 结构性外汇
- 行业

#### 金融风险评估

- 投资
- 市场
- 信贷

#### 运营风险评估

- 员工
- 流程
- 系统
- 法律与监管
- 声誉
- 业务中断

**战略风险**

截至2009年3月31日，我们在新加坡的投资占总体投资组合的31%，新加坡和日本以外的亚洲地区占43%，经合组织占22%。

我们的投资组合中上市及流动资产约占72%。

我们的投资组合价值中约有60%分布于金融服务、电信与传媒行业。这些行业将继续得益于亚洲地区不断增长的中产阶级需求所带动的长期经济转型。淡马锡最大的单项投资，即新加坡电信占总体投资组合价值的17%，而5年前的比例则为30%。

**金融风险**

基于淡马锡投资的性质以及行业的相对集中，我们投资组合的波动性相对较大。

**72%**

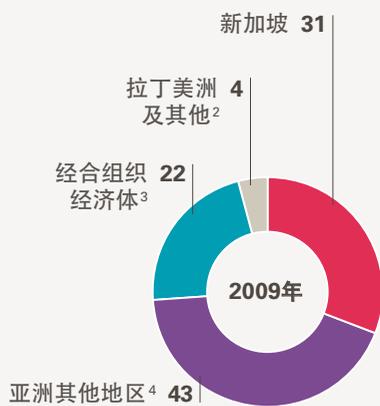
上市及流动资产

我们的风险值 (Value-at-Risk) 统计模型根据蒙特卡罗仿真系统 (Monte Carlo simulation) 及3年的价格数据，以市值估算12个月期间我们的投资组合面临的潜在损失，所采用的置信水平为84%。

**战略风险**

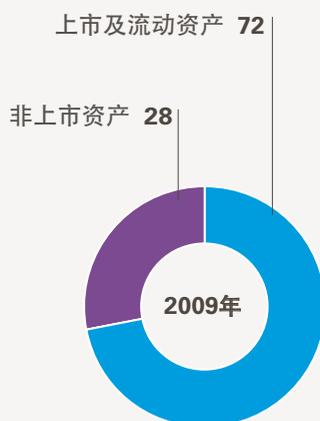
**以地域分布情况<sup>1</sup>显示的投资组合 (%)**

(于3月31日)



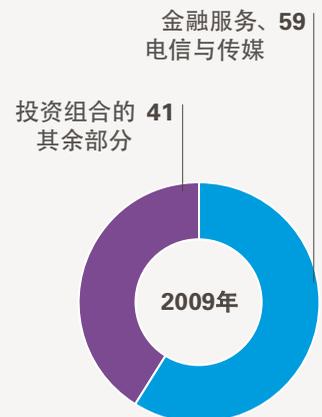
**以流动性显示的投资组合 (%)**

(于3月31日)



**以行业分布情况<sup>1</sup>显示的投资组合 (%)**

(于3月31日)

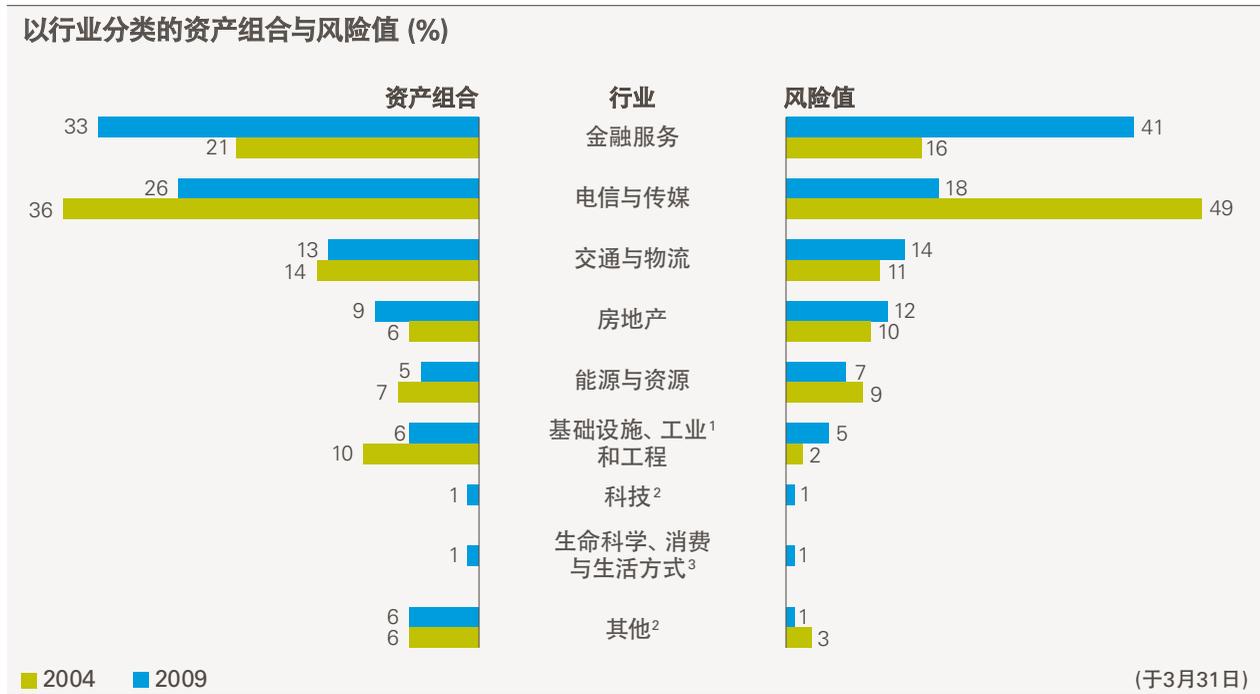


<sup>1</sup> 按相关资产计算的分布。

<sup>2</sup> 墨西哥在2009年被归类在「拉丁美洲及其他」之下。

<sup>3</sup> 不包括韩国和墨西哥。

<sup>4</sup> 亚洲其他地区，包括北亚、南亚及东南亚国家联盟，不包括新加坡和日本。



截至2009年3月31日，我们的风险值约为280亿新元。这表示在一年之内，淡马锡投资组合价值有16%的机率减少280亿新元或更多。相对而言，这占我们投资组合价值的22%，与上一年度的比率相似。

整体来看，淡马锡投资组合中的前10家公司占总分散风险值的70%以上，这些公司包括新加坡电信、中国建设银行、凯德置地、星展集团和新加坡航空。

我们每月亦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，每月审查整体投资风险状况，并对特定事件、行业风险或国家风险进行特殊分析。

### 运营风险

淡马锡已经显著加强了应对运营风险的能力并强化了业务持续经营计划，以应付如自然灾害和大型流行病等威胁。此外，我们也大幅加强了安全差旅系统，以便在员工出差时为他们提供支持。

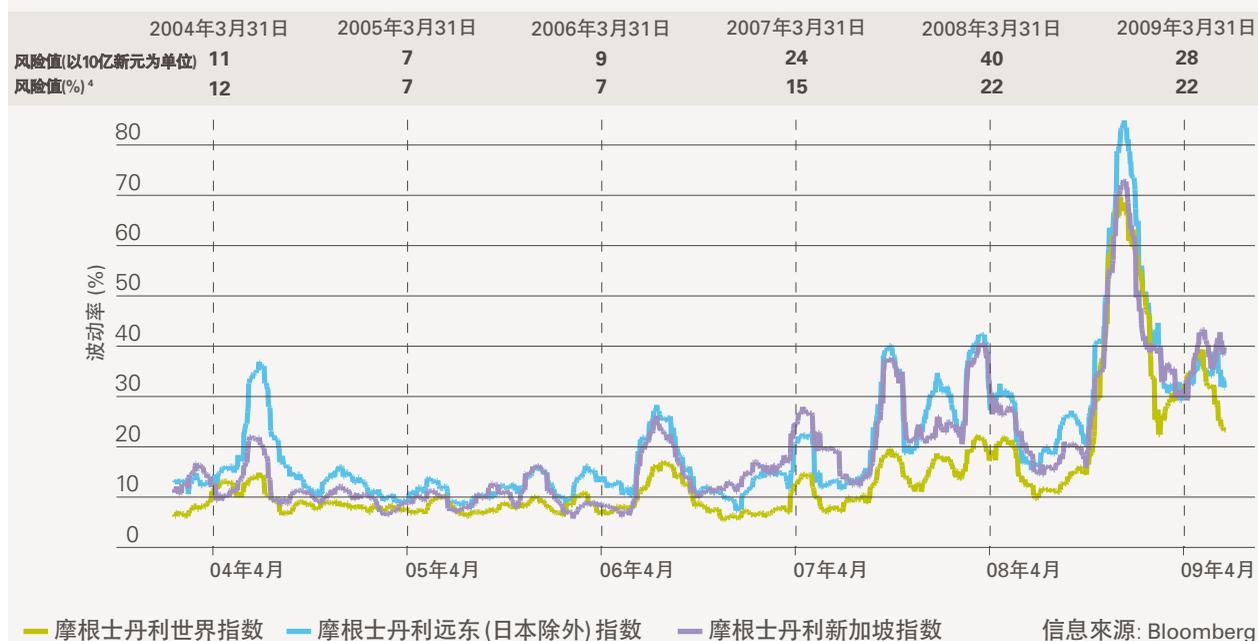
每当员工的人身安全或实物资产安全受到威胁时，我们会成立事故管理小组，提供全天候24小时的支持，直至问题得以解决。例如，2008年11月孟买发生恐怖分子袭击和2009年发生甲型H1N1流感时，我们均启动了事故管理小组。

<sup>1</sup> 行业分类在2004年亦包括「科技」。

<sup>2</sup> 2009年，「其他」及「科技」被分开归类为独立的行业。

<sup>3</sup> 在2004年归类为「其他」。

### 过去5年期间的市场波动率与风险值



**投资组合价值  
在2010年3月31日前  
有16%的风险会减少280亿新元。**

#### 内部审计

我们的内部审计部向董事会审计委员会汇报。内部审计部会定期审查淡马锡的主要控制流程，并依照董事会或高级管理层的要求执行特殊的审查工作。其中一个目标是确保淡马锡的内部控制设计妥善且有效，另一个目标是保证员工对于内部控制措施有较高的认知度和遵守度。

我们在做出重大的系统运行或操作流程变更之前，也会就内部控制事宜咨询内部审计部的意见，将其建议纳入系统设计之内。这反映出淡马锡高度的监控意识。

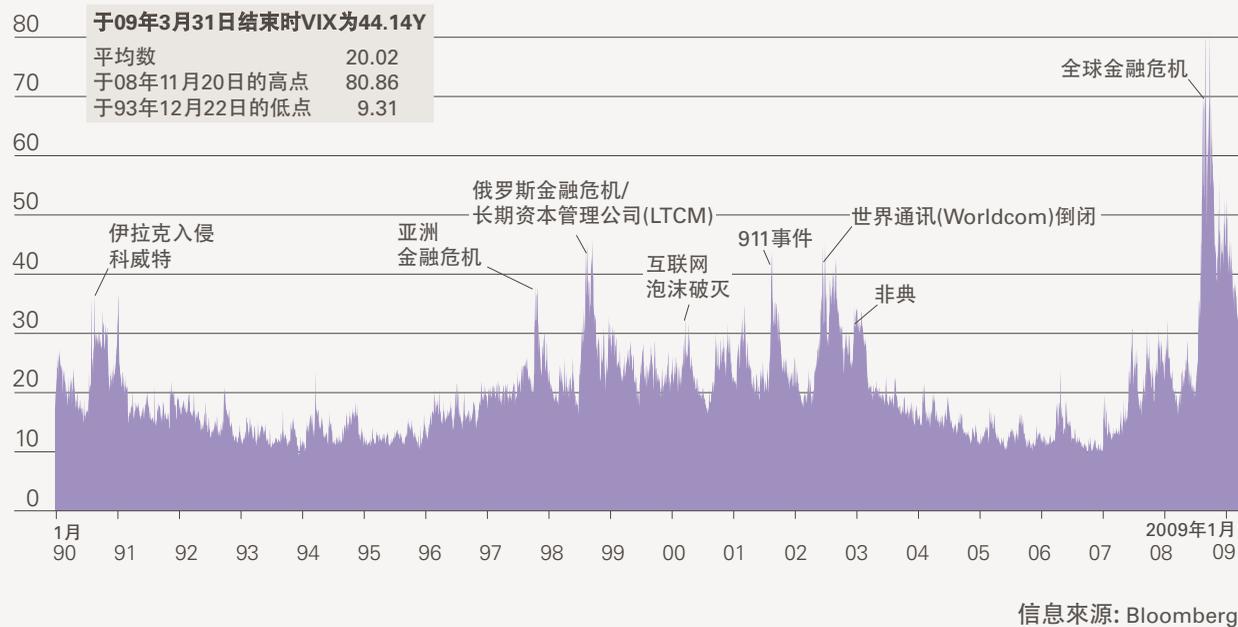
随着时间的推移，内部审计部已将其审计的涵盖范围延伸至淡马锡的海外代表处，以支持和配合其在亚洲和其他地区的拓展步伐。

#### 法律/监管部

我们的法律/监管部的主要职能是提供交易支持及顾问意见，以及确保员工遵守监管机构的要求以及淡马锡的内部规章。

<sup>4</sup> 风险值占投资组合价值的百分比。

1990年1月至2009年3月31日芝加哥期权交易所波动率指数(VIX)的每日走势图



淡马锡的主要政策、流程及系统包含了一个法律风险管理架构,用以界定可接受的法律风险参数并将其制度化;它同时还包含一个法律程序政策,为交易涉及的法律风险提供有效且一致的管理。例如,我们的政策规定,只有经由董事会决议案授权的人员才可代表公司进行衍生产品交易。

在满足监管机构要求方面,适用于新加坡及其他有关司法权区的股票追踪系统提供了强大的支持。我们将不断进行审核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的技术以及法定申报文件数据库以提升效率。

**我们的政策规定,  
只有经由董事会决议案授权的人员  
才可代表公司进行衍生产品交易。**

我们的内部规章遵守职能也包括淡马锡为达到良好的执业标准及恪守相关法律法规所制定的内部操守守则及标准。这包括「淡马锡品行规范和执业标准」、「个人帐户买卖政策」以及「举报政策」。

## 我们的领导层

淡马锡的高级管理团队成员来自九个国家, 其中最年轻的管理者约为三十五岁。他们背景丰富, 为淡马锡带来了多样化的经验。

洪炳发  
投资部  
董事总经理

颜志贤  
高级董事总经理  
兼联席首席投资官

Manish KEJRIWAL  
投资部、国际发展及印度区  
高级董事总经理

潘秀兴  
投资策略  
高级董事总经理

陈庆荣  
董事总经理  
中国首席代表

吴美琼  
财务部  
董事总经理

劳子明  
风险管理部  
董事总经理

Padmanabh SINHA  
印度投资部  
董事总经理

陈慧贞  
组织及领导部  
董事总经理

吴荣祥  
国际发展及策略关系部  
高级董事总经理

刘中昇  
董事总经理  
越南首席代表

Rohit SIPAHIMALANI  
投资部  
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

Lorenzo GONZALEZ BOSCO  
墨西哥投资部  
董事总经理

梁慧玲  
企业发展  
高级董事总经理  
兼首席财务官

陈川垂  
投资部  
董事总经理

蒋福娟  
企业发展及特别项目  
高级董事总经理

Nagi HAMIYEH  
投资部  
董事总经理

曾安素  
投资部  
董事总经理

Myrna THOMAS  
企业事务部  
董事总经理

谢幼如  
法律/监管部  
董事总经理

邢增成  
投资部  
董事总经理

伍逸松  
企业发展、投资组合及系统  
管理部  
高级董事总经理

Alan THOMPSON  
拉丁美洲投资部  
董事总经理

张光昌  
人力资源部  
董事总经理

邱运康  
特别项目部  
高级董事总经理  
兼丰树产业总裁

王明德  
投资部  
董事总经理

苏庆赞  
高级董事总经理  
兼首席投资官

蔡升韦  
投资部  
董事总经理

何晶  
执行董事兼总裁

王忠文  
高级董事总经理  
兼首席策略总监

Matheus VILLARES  
巴西投资部  
董事总经理

Michael DEE  
国际发展  
高级董事总经理

何汉忠  
投资部  
董事总经理

白和顺  
投资部  
董事总经理

黄锦贤  
投资部  
董事总经理

Simon ISRAEL  
执行董事

叶粹敏  
投资部及中国区  
董事总经理

## 薪酬制度

我们致力于培养员工作为长期企业主人翁的意识，为此，淡马锡设立了一套平衡有效的薪酬制度，这一制度有利于强化「一个团队」的企业文化。同时，我们还建立了以公为先、立足长远、并且把员工与股东的利益紧密相连的奖励制度。

这一薪酬制度有两个层面：其一是绩效指标，其二是奖金发放的时间，包括短期、中期和长期。这个制度的基本原则是我们与股东共同分享收益和分担损失。一言以蔽之，我们的薪酬制度体现出以主人翁的意识进行业务运营的理念。

高级管理层的大部分绩效奖励将会延后3至12年发放，而拥有相同奖励范围的初级员工，将会按比例享有较多的短期报酬。

除了具有竞争力的基本薪酬和有利于员工家庭的福利待遇之外，我们的非固定奖励包括年度绩效指标奖金，以及与财富增值计划和/或股东总回报率挂钩的长期奖励。

### 个人绩效奖励

这是每年在预算范围内设定的奖励，与员工在社区、机构、团队及个人相关工作的业绩挂钩。

### 公司绩效奖励

公司的财富增值或股东总回报率会带动我们的中期奖励，其形式为财富增值奖金或股东总回报率奖励。分配至每名员工的财富增值奖金将进入名义财富增值奖金银行，以反映员工的相对绩效和他们对公司的贡献。

高层管理人员将有一半或以上的财富增值奖金延后至未来发放，而初级员工将从他们的奖金银行中收到较多的现金奖金。延后发放的奖金取决于公司未来的表现，如财富增值出现负值，则该奖金会被倒扣。

### 联合投资奖励

至于较长期的绩效奖励，员工可能获得绩效或受限联合投资单位，其价值随着淡马锡的回报率同步增加或减少。这有利于加强团队的主人翁意识。

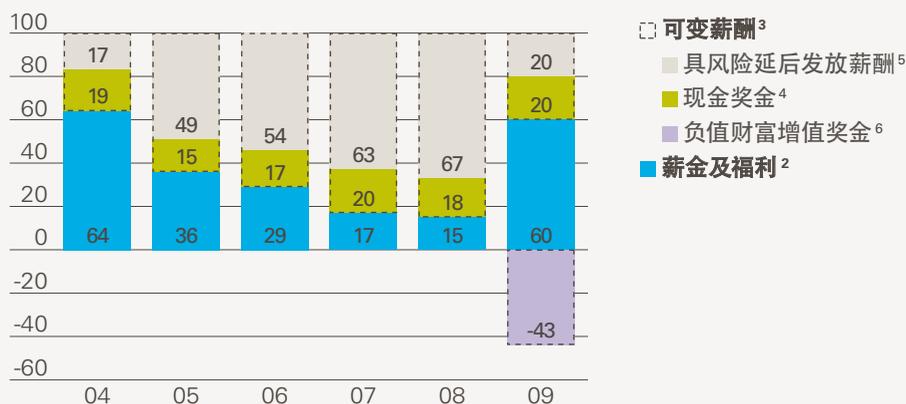
在淡马锡员工联合投资计划 (T-Scope) 之下，只有在淡马锡财富增值出现正值时，才会向员工发放 T-Scope 单位作为奖励。这些 T-Scope 单位的发放将会在5年内进行，而且于特定绩效条件得到满足后的第3年起开始发放。在超过12年或绩效条件未能得到满足的情况下，T-Scope 单位将会失效。

在公司取得可持续绩效的前提下，可在3至7年的期限内向员工发放受限联合投资单位作为奖励。

**高层管理人员将有一半或以上的  
财富增值奖金延后至未来发放。**

### 主要管理层<sup>1</sup>薪酬(%)

(于3月31日)



**附注:**

- 1 高级管理层包括执行董事、高级董事总经理、董事总经理和管理层总监。
- 2 薪金及福利包括每年的工资及津贴、雇主的养老金供款以及该年的福利。
- 3 可变薪酬包括现金奖金、延后发放的薪酬，以及财富增值出现负值后相应扣除的奖金 (如适用)。
- 4 年内发放的现金奖金包括：
  - a. 上一年度的年度个人绩效奖励；
  - b. 从签约奖金或保证奖金 (如有) 所支付出来的一部分金额。

- 5 发放期为3至12年的具风险延后发放薪酬包括：
  - a. 保证财富增值奖金 (如有) 的延后发放部分；
  - b. 在开始年度面值为1新元的受限联合投资单位 (如有)；
  - c. 在开始年度面值为1新元的T-Scope绩效联合投资单位 (如适用)，该等单位可能根据各种绩效条件发放或失效。
- 6 如果上一年度出现负值的财富增值，则会分配负值财富增值奖金。这将从每名参与员工的名义财富增值奖金银行中过往延后发放的奖金中倒扣。如果财富增值奖金银行的结余不足以抵消倒扣金额，所欠金额将会在整个公司的范围内累积，从而抵消未来的正值财富增值奖金金额。

因此，淡马锡员工的奖励份额 (正值或负值) 取决于我们为淡马锡创造的财富增值。我们创造财富的可持续性决定了中期至长期的报酬和风险，其形式为延后发放的奖金，以及与时间和绩效条件挂钩的联合投资单位。

#### 奖励与风险挂钩的实例

过去几年中，公司财富增值呈现正值，因此我们通过奖金和延后发放奖金及长期奖金的形式，与员工一起分享公司的成功。

由于截止至2008年3月31日的财政年度出现了63亿新元的财富增值负值，因此在上一个财政年度，我们在个人财富增值奖金银行以及延后发放的长期联合投资奖励累积金额中做了相应的扣除。2008年并未发放T-Scope单位。

这种以12年为上限分享报酬与分担风险的做法，尤其是对于高级管理层而言，再次体现出我们的薪酬体系与长期可持续价值挂钩的原则。

## 我们的团队

淡马锡能取得今天的成就，完全是源自公司过去和现在的员工所付出的努力。我们拥有一支由来自24个国家的380名员工组成的多样化团队，以及分布于全世界5个不同时区的12个代表处和关联公司。

在2008年第3季度，我们已预计到2009年将会是更加困难的一年，因此团队联合自愿提出，从2009年1月起降薪。高级管理人员起了带头作用，从他们的基本工资中最多降薪25%。我们还系统性地减少了了了营运开支。这些积极主动的行动体现出根植于我们团队之中的「想公司所想，做公司所做」的基因，也体现出我们对自身及利益相关者长期利益的承诺和紧密联系。

### 我们的员工

在我们为员工提供更多、更广泛的学习机会的同时，也增进了我们与员工的互动。

我们试行了一个360度全方位反馈方案，以协助高级管理人员更好地了解他们的行为是如何影响领导工作的有效性的。这与我们为管理层和领导力发展所采用的其他全方位工具形成了互补。

### 我们完成了长达一年的回顾工作，重新审视和更新淡马锡的企业价值观。

我们首次推出「年轻领袖培育计划」，协助有发展潜质的年轻管理人员加强他们对各种领导风格的认知，增强驾驭多样化团队的能力，并发挥团队成员的各自优势。这个项目也向淡马锡投资组合公司里的管理人员、我们的朋友以及合作伙伴开放。

在各级别员工之间实施的指导计划，亦帮助我们培育了一套教导与学习的公司文化。

### 我们的价值观

鉴于公司近几年的快速增长、地域分布以及多样性，我们启动并且完成了长达一年的回顾工作，审视和更新淡马锡的企业价值观，以便融入更具体的个性特质、行为与承诺，营造团队上下一心的公司文化。这个在全公司范围内推行的计划将于今年出台并进入实施阶段。

### 我们的社区

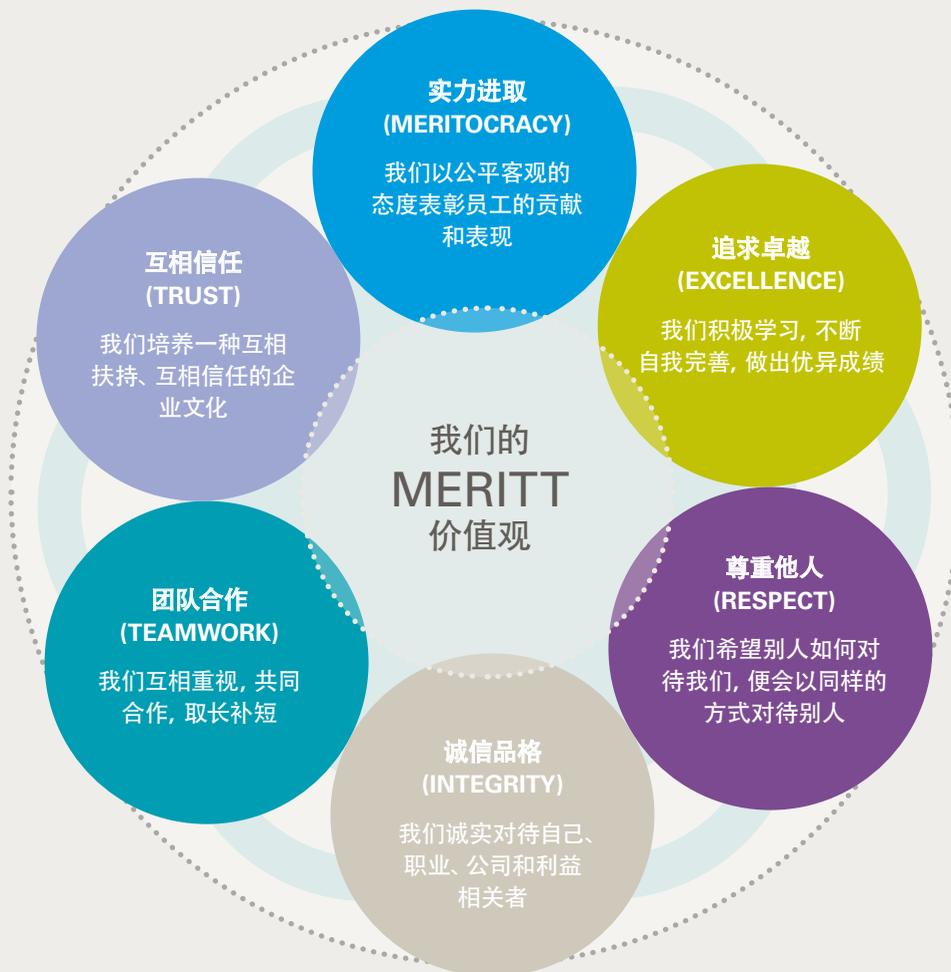
尽管平日工作繁忙，我们的员工还是一如既往地积极参与社区活动。

我们代号关爱意愿团的员工志愿服务计划加大了为当地社区提供支持的力度。全体员工都参与了我们的「社区日」计划，在他们各自的国家探访了总共7个慈善机构和孤儿院。

关爱意愿团计划也支持了「黄丝带计划」以配合各项社区融合计划。

我们将身体锻炼与社区活动结合起来，有超过200位同事参与了2009年4月举行的跑步或步行筹款活动，为关爱意愿团旗下的社区支持计划筹得超过45万新元的善款。

无论是个人还是团队，我们都努力追求卓越。  
淡马锡的MERITT价值观是公司特性和企业文化的根基。





京那巴魯山  
再接再厲, 繼續前行

友好交流  
淡马锡国际委员会  
淡马锡顾问委员会



## 培育 我们的理念

「人类的思维不断因为新想法或新感受而扩展，  
从而不会退回到原来的思维范畴。」

**老奥利弗·温得尔·霍姆斯 (Oliver Wendell Holmes Sr.)**

美国医生、教授、大学讲师及作家

1809年8月29日 - 1894年10月7日

## 友好交流

「所谓经验,不是指一个人所遭遇的事情,而是指他在遇到这些事时如何应对。」

### 分享经验

作为一家由新加坡政府全资拥有的投资公司,我们曾接待过来自31个国家的90个官方及半官方代表团。这些定期的对话交流,使我们能与世界各地的朋友、政府监管机构、政府部门、投资者以及股东交换最新的信息。

我们与中国国有资产监督管理委员会「国资委」就公司治理保持着长期的合作,来自中国国资委的100余位代表出席了在新加坡举行的3期董事论坛。在此紧密合作的基础上,我们双方共同为深圳、上海和成都的当地国资委以及重点国有企业举办了关于公司治理的培训研讨会,超过420名政府官员和商界领袖出席了这些联合研讨会。

我们与多个东盟成员国保持沟通,其中,通过关于公司治理等课题的研讨会和对话,我们与越南的财政部及国家资本投资公司保持紧密联系。2009年2月,淡马锡接待了越南财政部部长武文宁及其随行代表团的访问。

此外,我们与挪威政府养老基金、加拿大养老金计划投资委员会一同出席了2008年3月由美国众议院金融服务委员会召开的国会听证会,对主权投资基金所扮演的角色和担负的责任等一系列问题进行了阐述。

**阿道斯·赫胥黎 (Aldous Huxley)**

英国文学评论家和小说家

1894年7月26日 - 1963年11月22日

同时,我们与国际货币基金组织、美国财政部、挪威财政部、中国投资有限责任公司、科威特投资局、阿布扎比投资局、澳大利亚未来基金、多个政府监管机构以及主权财富基金国际工作组的其他成员紧密合作,共同参与并促成了主权财富基金「圣地亚哥原则」的成功起草及通过。

为此,经合组织也重申了建设无歧视、透明、开放的跨国投资环境的承诺。

「圣地亚哥原则……符合全世界的公众利益,有助于在主权财富基金、投资国以及被投资国之间培养信任和信心。这正是我们在这个动荡年代所需要的,即对提升相互信任、维持开放的投资环境的有力承诺。」

**华金·阿尔穆尼亚 (Joaquín Almunia) 先生**

欧盟经济和货币事务委员

2008年10月11日

### 分享经验

学无止境。我们坚持并提倡高质量的学习，为培训和分享平台引入了新内容和新视野。企业领导学院拓展了培训计划的广度和深度，为第四届「领导者！」计划的参与者提供了到越南胡志明市实地考察的机会，用来作为他们「创业者在行动」培训的一部分。

### 超过700名参与者出席了 第4次淡马锡论坛。

过去的一年中，企业领导学院组织了20个学习论坛，内容涵盖了淡马锡及其投资组合公司感兴趣的一系列课题。这些论坛邀请本地和国际专家与参会者分享他们对全球面对的困难以及管理遇到的挑战等课题的精辟见解，特别是眼下前所未见的金融风暴所带来的问题。

2008年11月举行的第4次淡马锡年度论坛破纪录地吸引了超过700名参与者。该论坛的主题为「动荡经济情况下，投资该何去何从？」。论坛邀请了众多国际知名人士发言，其中不乏银行界的资深专家、著名投资者和商界领袖，他们分享了在多个问题上的宝贵见解。来自淡马锡、投资组合公司及合作伙伴的董事会成员和高级管理人员也借此机会与这些专家交换意见。

淡马锡和中国银行于2009年6月初在北京联合举办了第五次亚洲银行总裁圆桌会议，主题为「亚洲银行业面临的挑战」。来自区域内各家银行的超过20位董事长和总裁用一天的时间讨论了金融危机之后银行界面对的主要问题。中国人民银行行长周小川在会议上发表了主题演讲。

## 淡马锡 国际委员会

淡马锡国际委员会的成员均为世界级的领袖人物，他们慷慨地分享其坦诚意见和丰富经验。他们的敏锐洞察力和广阔视野有助我们在全球瞬息万变的商业环境中占据优势地位。我们对他们以及去年从委员会退休的Narayanan Vaghul先生表示衷心的感谢。

David BONDERMAN  
创始合伙人  
德克萨斯太平洋投资集团  
(Texas Pacific Group)

Richard B. SYKES  
主席  
伦敦国民卫生服务中心  
(NHS London)

桢原真留  
(Minoru MAKIHARA)  
资深公司顾问  
三菱公司  
(Mitsubishi Corporation)

Ratan N. TATA  
董事长  
Tata Sons

William J.  
MCDONOUGH  
副董事长  
全球企业和投资银行部  
美国银行美林  
(Bank of America Merrill  
Lynch)

Narayanan VAGHUL<sup>1</sup>  
前董事长  
ICICI银行

徐匡迪  
院长  
中国工程院  
(Chinese Academy of  
Engineering)

Lee R. RAYMOND  
前任董事长兼总裁  
埃克森·美孚  
(Exxon Mobil  
Corporation)

八城政基  
(Masamoto YASHIRO)  
董事长  
新生银行有限公司  
(Shinsei Bank)

<sup>1</sup> 2009年1月1日起正式从淡马锡国际委员会退休。

## 淡马锡 顾问委员会

淡马锡顾问委员会的朋友们以多种方式为淡马锡的成长做出了无私贡献，他们为淡马锡带来了丰富的经验和广阔的视角。其中一些委员以个人身份担任我们投资组合公司董事会的成员，以丰富的知识和智慧为我们提供了富有建设性的指导意见。

郑维强  
董事长  
海皇轮船有限公司

蔡琼莹  
企业服务首席  
嘉德置地有限公司

霍兆华  
董事长  
PSA国际港务集团

许文辉  
董事长  
星展集团控股有限公司

李庆言  
董事长  
新加坡航空公司

黄记祖  
董事长  
新加坡能源有限公司  
(Singapore Power)

余林发  
董事长  
胜科工业集团  
(Sembcorp Industries)

黄源荣  
董事长  
英维达药业控股  
私人有限公司  
(Invida Pharmaceuticals)

谢企华  
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)  
前董事长  
宝钢集团有限公司



乞力马扎罗山  
勇往直前

加强社区关怀  
触动心灵



## 共建未来

淡马锡的成功来自社会的支持。为了回馈社会，我们也致力于为社会进步及福祉做出贡献。

## 加强社区关怀

我们致力于支持新加坡乃至亚洲地区在内的社区。淡马锡自创建起便成立或与他人共同赞助了以通过研究、交流和培训提升人们能力为目标的多个慈善组织。

自2003年起，淡马锡承诺每一年从我们获得财富增值正值拨出部分款项作为社区慈善专用资金。

### 淡马锡信托基金

我们在2007年成立了淡马锡信托基金，作为统筹淡马锡进行慈善捐献及社区捐赠的主要非营利机构。淡马锡信托基金的受托人包括新加坡的李成伟先生(主席)和胡赐道博士，印度的 Ratan Tata 先生，以及中国的徐匡迪教授。

信托基金进而支持其他指定慈善和非营利受益机构，例如：

- 新加坡技术捐助计划
- 新千禧基金
- 淡马锡生命科学实验室
- 淡马锡基金会
- 淡马锡关怀基金会

这些机构各自有特定的宗旨和目标，主要是着眼于开发人们的能力、促进人与人之间的交往、促进科学和知识的发展，以及为新加坡以至亚洲地区在内的人民谋求更美好的生活和更多的机会。

迄今为止，淡马锡直接或间接向社区事业捐赠的金额已超过10亿新元，其中包括对财富管理学院地区性监管人员奖学金的资助。

### 向淡马锡信托基金捐赠

1 亿新元

### 用于淡马锡关怀基金会

### 淡马锡关怀基金会

淡马锡关怀基金会是淡马锡为了35周年庆而成立的最新一个慈善团体。它以淡马锡信托基金捐赠的1亿新元的初始款项成立，是一个专门帮助新加坡弱势群体的新加坡慈善团体。

淡马锡关怀基金会的主席是已退休的新加坡高级地方法院法官Richard R Magnus先生，并由杰出的新加坡公民组成的委员会提供支持。这个组织与其他机构一同向有需要的人士、他们的家人或照顾他们的人提供帮助，并且通过更广泛的规划促进社区建设，帮助那些亟需援助的人士。这个组织的4大纲领是：致力树人、提升能力、建设社区和重建生活。

### 淡马锡基金会

淡马锡基金会自2007年成立以来，已通过多个项目以提升人们的能力、促进人与人之间的交往、推广更好的公司治理以及提供灾难救济，惠及亚洲及其人民。

基金会在成立首年已将其对外援助工作拓展至5个国家，在第二年进一步扩大到11个国家。过去一年，又在孟加拉、不丹、柬埔寨、老挝、蒙古、泰国推出了新的项目。基金会专注于提升人们能力和鼓励不断学习的主旨——「授人以鱼，不如授人以渔」。

### 淡马锡基金会的宗旨： 「授人以鱼，不如授人以渔」

今年我们首次推出「亚洲记者助学金计划」，为亚洲地区正处于职业生涯中段的记者提供到南洋理工大学黄金辉传播与信息学院进修3个月的机会。第一批获资助的记者来自包括孟加拉、不丹、印度、巴基斯坦等国在内的南亚国家，也有部分记者来自东亚和东南亚。参与者在交换新思维、分享经验和共同学习的同时，也建立了友谊。

华侨中学于2009年1月举办的国际青年科学论坛也是我们资助的活动之一。学生有机会在论坛上与3位科学界的诺贝尔奖得主交流，这3位著名学者分别是：安东尼·莱格特爵士 (Sir Anthony Leggett, 2003年物理学奖得主)、道格拉斯·欧许若夫教授 (Professor Douglas Osheroff, 1996年物理学奖得主)、库尔特·维特里希教授 (Professor Kurt Wuthrich, 2002年化学奖得主)。

### 淡马锡生命科学实验室

淡马锡生命科学实验室于2002年8月成立，是一家非盈利性研究机构，在分子生物学和遗传学范畴进行基础研究以及战略和应用研究。实验室是新加坡国立大学和南洋理工大学的关联机构，其目标是吸引全球最顶尖的年轻科学家，支持他们的研究，同时予以挑战，促使其成为各自领域中的领导者。

实验室有超过200名研究员，目前还有66名博士生在实验室接受指导。自2002年以来，实验室已取得42项发明专利，并发表了超过300篇论文，其中四分之一发表在极具分量的学术刊物上，如《Nature》、《Genes & Development》以及《The Plant Cell》等。实验室在林业和生物能源方面的研究，已经促成了一些新兴生物科技公司的成立，如JOil便是一家致力于推进麻风树生物柴油商业化的合资企业。

实验室在亚洲与中国科学院、日本理化研究所发育生物学研究中心、印度塔塔基础研究院等机构建立了强大的研究合作关系网络。实验室也通过提升生物安全培训和研究及诊断的能力，在传染病领域与世界卫生组织以及美国、加拿大和新加坡的机构开展合作。

新千禧基金  
在2008年颁发了

28个研究奖学金

### 新千禧基金

新千禧基金通过为新加坡的研究计划及研究人员提供资助来促进科学研究的发展。

年内,新千禧基金在工程、环境科学、可再生资源和水资源、生命科学、物理学、材料学等多个研究领域共颁发了28个研究奖学金。

新千禧基金资助的学者凭借其研究成果获得了认可。伍芳葆博士因其对亚洲流行的传染疾病所做的研究开发工作,包括针对非典型冠状病毒和H5N1禽流感病毒开发的诊断试剂盒,获得了菲律宾总统阿罗约夫人颁发的2008年东盟青年科学家与技术奖。陈民汉博士因开创了一种预测肾癌病人存活机率的新方法以及其他医学成就而获得新加坡国家青年理事会颁发的2008年新加坡青年奖(科学与技术)。

新千禧基金是「李光耀水源奖」的唯一赞助机构,该奖项的颁发对象是在水资源管理方面做出重大贡献的杰出科学家。

### 新加坡技术捐助计划

新加坡技术捐助计划是淡马锡与其他机构联合赞助、历史最为悠久的慈善计划,其目标是搭建青年人之间沟通的桥梁,并为他们的教育做出贡献。

已有10年历史的阳光夏令营于2008年12月在新加坡再次举行,来自东盟、中国、印度和哈萨克斯坦的150名青年在这一年一度的活动中欢聚一堂。来自菲律宾和哈萨克斯坦的观察员也参加了本次为期一周的活动。交新朋,叙旧谊,参加者在充满青春活力的氛围中分享了各自文化的多样性。

适逢新加坡技术捐助计划发起10周年之际,首次推出「阳光奖学金」,颁发给来自印度尼西亚、马来西亚、斯里兰卡和新加坡的8名优秀学生,资助他们到新加坡的大学和理工学院攻读本科生课程。

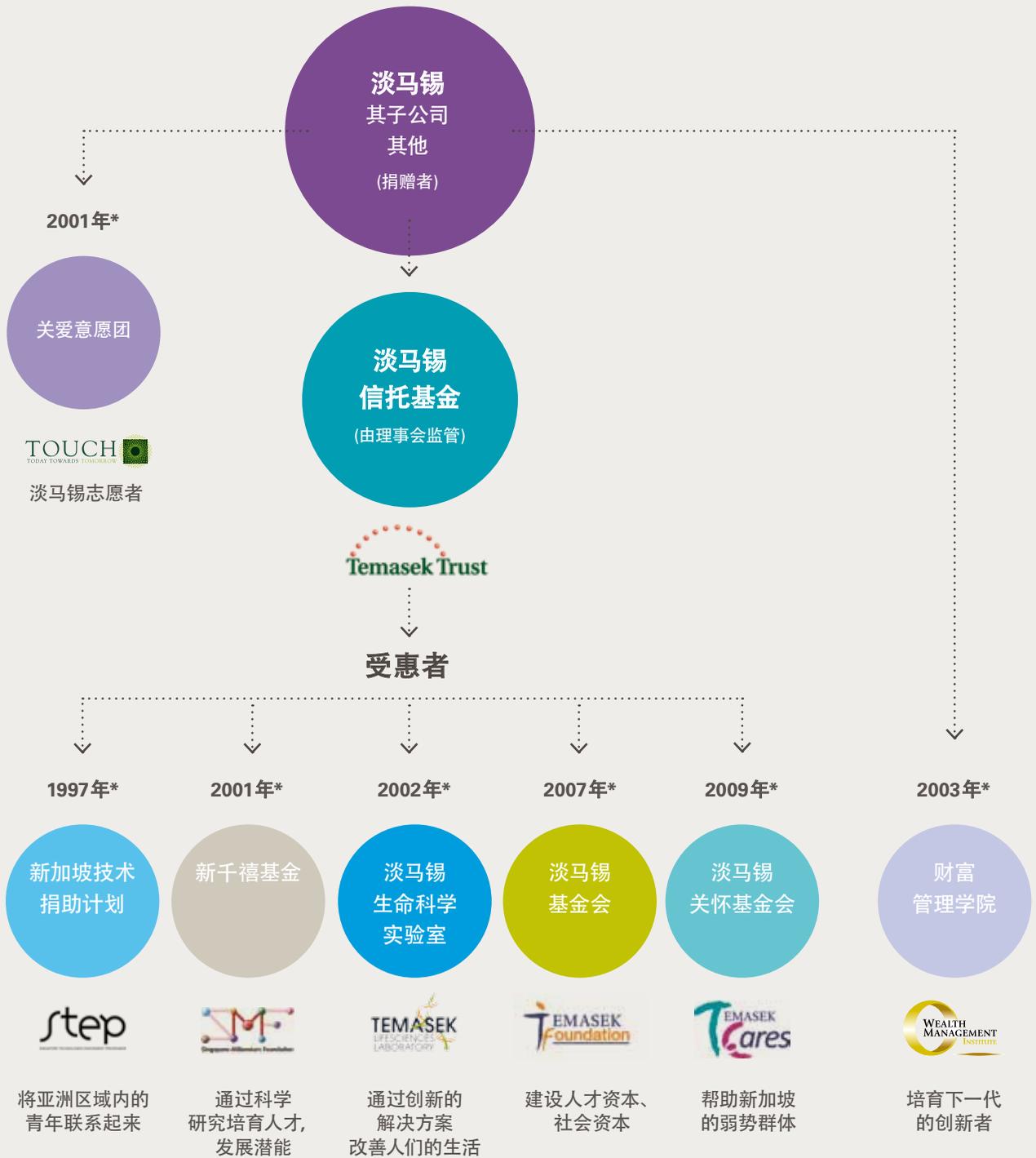
### 财富管理学院

财富管理学院成立于6年前,目前处于蓬勃发展的阶段,其宗旨是培训和发展亚洲区域内的财富管理人才。

已经有超过200名毕业生完成了学院的主要课程——财富管理科学硕士课程,另有740名来自欧洲和亚太地区的学生攻读了财富管理学院私人银行证书课程。在「淡马锡区域监管人员奖学金」计划的资助之下,过去5年当中有来自6个国家的约35位监管人员和央行银行家完成了财富管理科学硕士课程,并且完成了他们在行业伙伴企业中的实习。

财富管理学院高级财富管理课程于2008年10月推出以来,共有20名参与者参加。参与者平均拥有超过10年的宝贵行业经验,大大提升了课堂互动交流的水平。

# 建设社区平台



\* 成立年份

## 触动心灵

在过去35年间，淡马锡作为一个长期投资者和企业公民，对亚洲区的增长及发展做出了贡献。我们通过成功的企业影响了许多人的生活。淡马锡以不懈的努力和贡献，提升了广大社区的整体生活质量。

在下图所示国家，淡马锡及其非营利性慈善关联机构积极参与了社区计划。我们尤其支持提升人们能力和改善生活的计划。



## 中国

- 淡马锡基金会与南洋理工大学连氏环境研究院合作
- 传授具有成本效益的墙体加固技术, 以协助防止或延缓学校在地震发生时出现塌方
- 为来自四川、河北、辽宁、江苏、陕西、云南各省的大学和当地建筑商提供培训
- 完成了四川省在2008年5月受地震损坏的两所小学进行的试点计划
- 类似的培训亦于2008年7月在印度尼西亚西苏门达腊省实施

「我从事建筑行业已有15年。这种使用当地物料来强化建筑物的方法相当精细, 而且效果非常好。我们可以将这个用于建造防震建筑物以及很多其他类型的建筑物。」

四川省  
当地砖石工

## 不丹

- 淡马锡基金会和新加坡国际基金会在不丹推行「信息技术与教育融合」计划
- 为教师培训师以及骨干教师提供培训, 指导他们如何将信息技术融入教导和学习方法之中
- 为5家试点学校的30名校长和教师提供培训以将他们的学校建设为优秀的教育中心
- 为多个教育学院的40名讲师提供电子化学学习技巧方面的培训

## 印度尼西亚

- 由淡马锡基金会和Madrasah Al-Irsyad Singapore联合赞助
- 成立了New Islamic International School (IIS) Pesantren Sabilil Muttaqin (PSM) 学校, 该校在学校领导、师资培训和学术课程开发方面均为业内典范
- 对科学和伊斯兰学科的课程进行升级
- PSM计划在其学校网络中使用IIS教育模式和方法。这一网络共包括200家伊斯兰学校, 共计75,000名学生

## 新加坡

- 淡马锡生命科学实验室和新加坡国家公园局进行合作, 国家发展部研究基金也为此项目提供部分资助
- 使用植物组织培养技术复制和保存稀有树木以及具有园艺、历史或社会价值的树木
- 保护古树将为新加坡的未来保存绿色环境
- 新千禧基金资助国家癌症中心肝癌项目
- 从54,000个基因中识别出30个生物标记, 方便早期诊断肝癌
- 生产肿瘤抑制基因以抑制肝癌的发生
- 研究食用受污染食物与肝癌患病机率之间的关系



乞力马扎罗山  
共建未来



## 主要投资 组合公司

我们投资组合下企业的成功  
是淡马锡成功的基石。

## 主要投资组合公司

### 备注

- 市值/股东权益：  
就上市公司而言，2009年是指截至2009年3月的公司情况。就非上市公司而言，2009年是指截至2009年3月、2008年12月或2008年9月的公司情况，根据各公司各自的财政年度截止日期而定。2008年度的计算方式与此相同。
- 主要数字：  
2008财政年度是指截至2009年3月、2008年12月或2008年9月的财政年度，根据投资组合公司各自的财政年度截止日期而定。2007财政年度的计算方式与此相同。  
金融服务业的营业收入等于净利息收益加上其他营运收入。

### 资料来源

1. 各投资组合公司的财务数据来自各公司的年度报表。
2. 经济附加值数据由各公司提供，但以下公司例外，这些公司的数据由淡马锡根据其各自的年度报表计算而来：  
中国银行、Bharti Airtel、中国建设银行、星展集团、星狮集团、韩亚金融集团、ICICI银行、NIB银行、印尼金融银行、利丰有限公司及渣打银行。
3. 市场相关信息来源为Bloomberg。

金融服务	截至2009年 3月31日的 核心股权(%)	货币	市场资本值 或股东权益		
			2008年	2009年	
 中国银行 BANK OF CHINA	中国银行有限公司 <sup>1</sup>	4 <sup>3</sup>	以百万港元为单位	1,241,241	<b>893,146</b>
 中国建设银行 China Construction Bank	中国建设银行股份有限公司 <sup>1</sup>	6 <sup>3</sup>	以百万港元为单位	1,373,474	<b>1,032,523</b>
 DBS	星展集团控股有限公司 <sup>1</sup>	28	以百万新元为单位	27,339	<b>19,278</b>
 Hana Financial Group	韩亚金融集团 <sup>1</sup>	10 <sup>3</sup>	以十亿韩元为单位	8,580	<b>4,407</b>
 ICICI Bank	ICICI银行有限公司 <sup>2</sup>	8 <sup>3</sup>	以百万印度卢比为单位	856,102	<b>370,490</b>
 NIB Bank	NIB银行有限公司 <sup>1</sup>	74 <sup>3</sup>	以百万巴基斯坦卢比为单位	51,187	<b>22,200</b>
 Danamon	印尼金融银行 <sup>1</sup>	68 <sup>3</sup>	以十亿印尼盾为单位	34,807	<b>15,770</b>
 Standard Chartered	渣打银行 <sup>1</sup>	19	以百万美元为单位	48,200	<b>23,548</b>

<sup>1</sup> 截至2007至2008年12月之财政年度。

<sup>2</sup> 截至2008至2009年3月之财政年度。

<sup>3</sup> 包括富登金融控股 (Fullerton Financial Holdings) 所持的大额股权。

## 术语说明

EVA	=	应归属投资者的经济附加值, 非常规项目除外
市场资本值	=	截至2009年3月31日与2008年3月31日的市值
NA	=	不适用
PATMI	=	扣除税款与少数股东权益后的利润(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	=	股东总回报率 上市公司资料来源为Bloomberg与Datastream 非上市公司以股东权益进行计算 1年股东总回报率计算期间为2008年3月31日至2009年3月31日 3年股东总回报率计算期间为2006年3月31日至2009年3月31日(年化) 5年股东总回报率计算期间为2004年3月31日至2009年3月31日(年化) 非上市公司除外; 我们将根据其截至财政年度结束时的股东权益来计算其股东总回报率。

		主要数字						TSR (%)		
营业收入		PATMI		EVA		EVA变动		年		
2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	1	3	5
194,975 <sup>4*</sup>	<b>228,896<sup>4</sup></b>	56,248 <sup>4</sup>	<b>64,360<sup>4</sup></b>	17,328 <sup>4*</sup>	<b>18,123<sup>4</sup></b>	4,981 <sup>4*</sup>	<b>795<sup>4</sup></b>	(20.1)	NA	NA
220,717 <sup>4</sup>	<b>269,747<sup>4</sup></b>	69,053 <sup>4</sup>	<b>92,599<sup>4</sup></b>	38,011 <sup>4</sup>	<b>44,454<sup>4</sup></b>	29,075 <sup>4</sup>	<b>6,443<sup>4</sup></b>	(21.0)	9.8	NA
6,163	<b>6,053</b>	2,278	<b>1,929</b>	393	<b>(78)</b>	166	<b>(471)</b>	(42.6)	(11.9)	(3.7)
13,288	<b>41,086</b>	1,298	<b>483</b>	253	<b>(198)</b>	15	<b>(451)</b>	(48.3)	(21.9)	NA
342,861	<b>376,658</b>	33,982	<b>35,770</b>	(29,581)	<b>(25,623)</b>	(23,667)	<b>3,958</b>	(56.0)	(16.1)	4.2
2,842 <sup>*</sup>	<b>6,234</b>	(326) <sup>*</sup>	<b>(9,179)</b>	(6,072) <sup>*</sup>	<b>(22,080)</b>	NA	<b>(16,008)</b>	(69.5)	(15.1)	(3.6)
8,877	<b>10,351</b>	2,117	<b>1,530</b>	(211)	<b>(913)</b>	47	<b>(702)</b>	(53.0)	(10.2)	6.0
11,067	<b>13,968</b>	2,841	<b>3,408</b>	293 <sup>*</sup>	<b>1,641</b>	(652) <sup>*</sup>	<b>1,348</b>	(39.6)	(8.5)	5.2

<sup>4</sup> 数字以百万人民币为单位。

\* 重述。

## 主要投资 组合公司

		截至2009年 3月31日的 核心股权(%)	货币	市场资本值 或股东权益	
				2008年	2009年
<b>电信与传媒</b>					
	Bharti Airtel Limited <sup>2</sup>	5	以百万印度卢比为单位	1,568,146	<b>1,187,824</b>
	新传媒集团有限公司 <sup>2</sup>	100	以百万新元为单位	914	<b>869</b>
	臣那越集团 <sup>1</sup>	42 <sup>3</sup>	以百万泰铢为单位	92,715	<b>60,820</b>
	新加坡科技电信媒体 私人有限公司 <sup>1</sup>	100	以百万新元为单位	1,355	<b>2,232</b>
	新加坡电信有限公司 <sup>2</sup>	54	以百万新元为单位	62,250	<b>40,295</b>
<b>交通与物流</b>					
	海皇轮船有限公司 <sup>1</sup>	66	以百万新元为单位	4,778	<b>1,739</b>
	PSA国际港务集团 <sup>1</sup>	100	以百万新元为单位	6,955	<b>7,390</b>
	新加坡航空公司 <sup>2</sup>	55	以百万新元为单位	18,471	<b>11,826</b>
	SMRT企业有限公司 <sup>2</sup>	54	以百万新元为单位	2,758	<b>2,320</b>
<b>房地产</b>					
	凯德置地有限公司 <sup>1</sup>	40	以百万新元为单位	17,890	<b>9,889</b>
	丰树投资有限公司 <sup>2</sup>	100	以百万新元为单位	4,411	<b>4,671</b>

<sup>1</sup> 截至2007至2008年12月之财政年度。

<sup>2</sup> 截至2008至2009年3月之财政年度。

<sup>3</sup> 包括Aspen Holdings所持的大额股权。

								主要数字			TSR (%)		
营业收入		PATMI		EVA		EVA变动		年					
2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	1	3	5			
270,250	<b>369,615</b>	67,008	<b>84,699</b>	31,765*	<b>39,781</b>	NA	<b>8,016</b>	(24.3)	14.9	32.2			
530	<b>539</b>	52	<b>37</b>	13	<b>(6)</b>	9	<b>(19)</b>	(4.9)	0.5	7.9			
10,359	<b>8,918</b>	960	<b>5,649</b>	(2,141)	<b>944</b>	3,279	<b>3,085</b>	(30.6)	(16.8)	(5.4)			
5,624*	<b>5,965</b>	223	<b>783</b>	(231)	<b>(151)</b>	172	<b>80</b>	64.6	30.4	14.0			
14,844	<b>14,934</b>	3,960	<b>3,448</b>	2,467	<b>1,869</b>	364	<b>(598)</b>	(32.6)	3.7	6.5			
8,160 <sup>4</sup>	<b>9,285<sup>4</sup></b>	523 <sup>4</sup>	<b>83<sup>4</sup></b>	185 <sup>4</sup>	<b>(204)<sup>4</sup></b>	106 <sup>4</sup>	<b>(389)<sup>4</sup></b>	(61.9)	(16.1)	(0.8)			
4,151	<b>4,392</b>	1,925	<b>1,039</b>	507	<b>503</b>	(66)	<b>(4)</b>	13.4	21.8	24.2			
15,972	<b>15,996</b>	2,049	<b>1,062</b>	708	<b>(610)</b>	482	<b>(1,318)</b>	(31.2)	(5.7)	2.6			
802	<b>879</b>	150	<b>163</b>	103	<b>111</b>	26	<b>8</b>	(12.2)	16.6	27.2			
3,793	<b>2,752</b>	2,759	<b>1,260</b>	(52)	<b>(511)</b>	83	<b>(459)</b>	(54.7)	(14.3)	16.8			
366	<b>445</b>	1,041	<b>210</b>	893	<b>(499)</b>	29	<b>(1,392)</b>	6.2	25.5	16.8			

<sup>4</sup> 数字以百万美元为单位。

\* 重述。

## 主要投资 组合公司

		于2009年 3月31日的 核心股权(%)	货币	市场资本值 或股东权益	
				2008年	2009年
<b>基础设施、工业和工程</b>					
	吉宝企业有限公司 <sup>1</sup>	21	以百万新元为单位	15,724	7,982
	胜科工业有限公司 <sup>1</sup>	49	以百万新元为单位	7,237	4,179
	新加坡科技工程有限公司 <sup>1</sup>	50	以百万新元为单位	10,109	7,385
<b>能源与资源</b>					
	新加坡能源有限公司 <sup>2</sup>	100	以百万新元为单位	4,615	4,052
<b>科技</b>					
	特许半导体制造有限公司 <sup>1</sup>	59	以百万新元为单位	1,842	343
	新科金朋有限公司 <sup>1</sup>	84	以百万新元为单位	2,304	694
<b>消费与生活方式</b>					
	星狮集团 <sup>3</sup>	15	以百万新元为单位	6,735	3,516
	利丰有限公司 <sup>1</sup>	5	以百万港元为单位	99,636	66,148
	新加坡野生动物 保育私人有限公司 <sup>2</sup>	88	以百万新元为单位	114	131

<sup>1</sup> 截至2007至2008年12月之财政年度。  
<sup>2</sup> 截至2008至2009年3月之财政年度。  
<sup>3</sup> 截至2007年至2008年9月之财政年度。

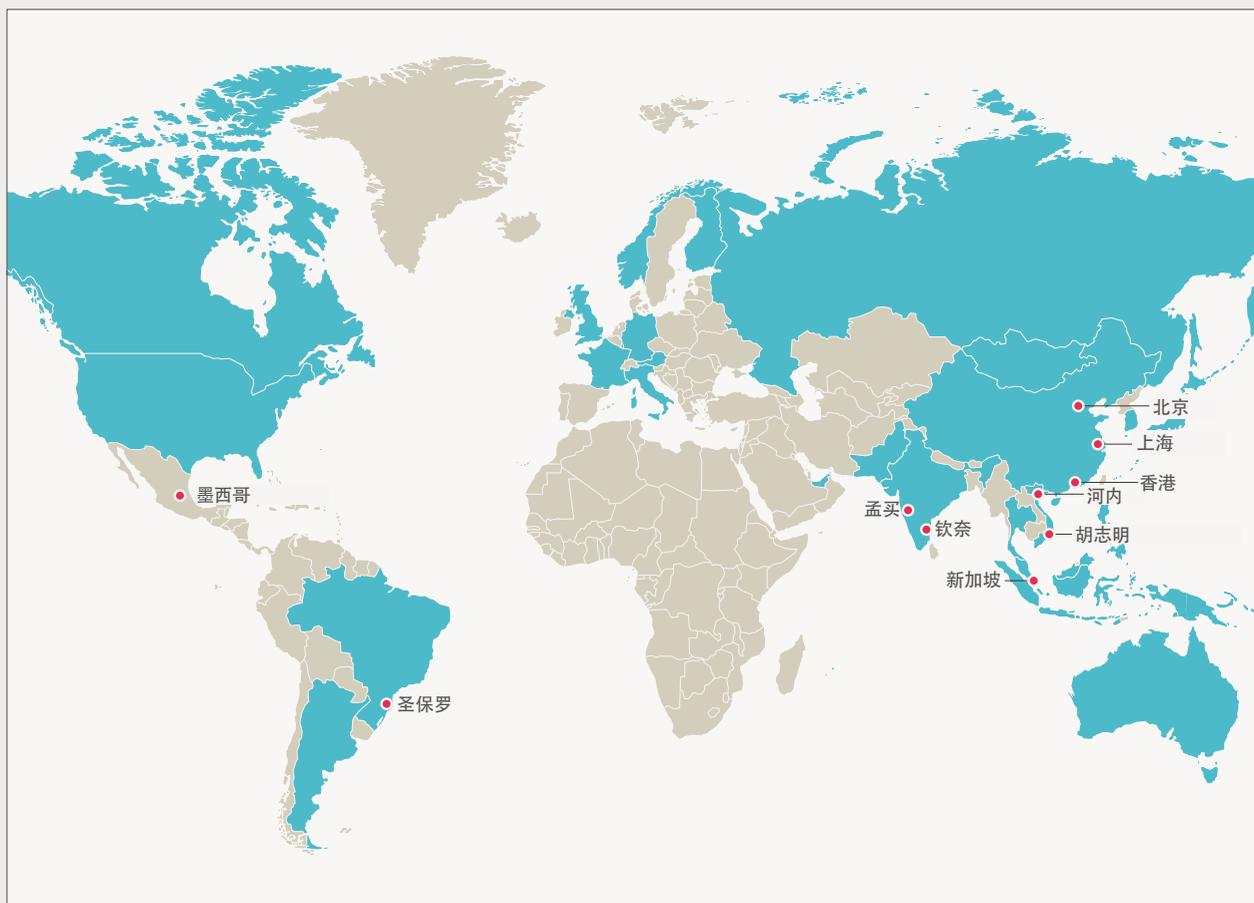
								主要数字		TSR (%)	
营业收入		PATMI		EVA		EVA变动		年			
2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	2007年度	2008年度	1	3	5	
10,431	<b>11,805</b>	1,026	<b>1,097</b>	779	<b>855</b>	363	<b>76</b>	(45.9)	(6.3)	11.2	
8,619	<b>9,928</b>	526	<b>507</b>	132	<b>326</b>	(250)	<b>194</b>	(40.2)	(7.7)	14.3	
5,051	<b>5,345</b>	504	<b>474</b>	378	<b>358</b>	81	<b>(20)</b>	(23.0)	(2.8)	8.6	
5,447	<b>6,618</b>	1,086	<b>719</b>	220	<b>172</b>	(149)	<b>(48)</b>	(12.2)	9.3	17.9	
1,355 <sup>4</sup>	<b>1,661<sup>4</sup></b>	102 <sup>4</sup>	<b>(93)<sup>4</sup></b>	(280) <sup>4</sup>	<b>(471)<sup>4</sup></b>	12 <sup>4</sup>	<b>(191)<sup>4</sup></b>	(71.9)	(49.4)	(33.6)	
1,652 <sup>4</sup>	<b>1,658<sup>4</sup></b>	94 <sup>4</sup>	<b>26<sup>4</sup></b>	(55) <sup>4</sup>	<b>(105)<sup>4</sup></b>	(10) <sup>4</sup>	<b>(50)<sup>4</sup></b>	(71.9)	(37.5)	(28.9)	
4,731*	<b>4,951</b>	379	<b>436</b>	(43)*	<b>(7)</b>	(46)*	<b>36</b>	(45.8)	(11.1)	0.7	
92,460	<b>110,722</b>	3,060	<b>2,422</b>	NA	<b>2,029</b>	NA	<b>NA</b>	(35.0)	7.4	14.5	
85	<b>87</b>	18	<b>17</b>	8*	<b>5</b>	0	<b>(3)</b>	15.2	18.2	19.6	

<sup>4</sup> 数字以百万美元为单位。

\* 重述。

## 联络我们

去年, 我们扩大了公司的全球网络, 目前已包括钦奈、河内、墨西哥城和圣保罗等位于亚洲和拉丁美洲的12个办事处和关联公司。



- 淡马锡办事处与关联公司
- 我们投资的国家

### 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](http://www.temasek.com.sg)

**巴西****Temasek Brasil Consultoria E Participações Ltda.**

Rua Jerônimo da Veiga, 384/5º andar

Itaim Bibi, 04536-001

巴西 圣保罗

电话: +55 (11) 3636 7575

传真: +55 (11) 3636 7599

**中华人民共和国****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F705

邮编: 100140

电话: +86 (10) 5930 4900

传真: +86 (10) 5930 4901

**淡马锡投资咨询 (北京) 有限公司**

中国北京市西城区

金融街7号

英蓝国际金融中心F707

邮编: 100140

电话: +86 (10) 5930 4900

传真: +86 (10) 5930 4901

**淡马锡控股 (香港) 有限公司**

香港金钟道88号

太古广场二座1806室

电话: +852 3589 3200

传真: +852 2156 1180

**上海代表处**

中国上海市南京西路1266号

恒隆广场2212室

邮编: 200040

电话: +86 (21) 6133 1900

传真: +86 (21) 6133 1901

**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

邮编: 200040

电话: +86 (21) 6133 1900

传真: +86 (21) 6133 1901

**印度****淡马锡控股印度咨询私人有限公司 (孟买)**

Express Towers, 12th Floor

Nariman Point

Mumbai 400 021

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)**

Suite No. 1240

ITC Hotel Park Sheraton &amp; Towers

132 TTK Road

Chennai 600 018

India

电话: +91 (44) 4225 5000

传真: +91 (44) 4225 5099

**墨西哥****TH Inversiones Mexico, S.A.**

Ruben Dario 281 – 1301

Bosque de Chapultepec

Mexico D.F. 11580

Mexico

电话: +52 (55) 4335 3050

传真: +52 (55) 4335 3099

**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



乞力马扎罗山  
美好的世界



## 相片提供

- 封面 廖丽珊, 法律/监管部
- 第14页 张雪琦, 投资部
- 第22页 Tai Le, 投资部
- 第32页 杨子莹, 投资部
- 第38页 黄锡恩, 投资部
- 第56页 钟丽娟, 财务部
- 第62页 Cole Sirucek, 投资部
- 第70页 Toufic Sehnaoui, 投资部
- 第80页 Cole Sirucek, 投资部



此印刷品所用的是Naturalis Recycled纸张, 所用木浆来自符合森林管理委员会 (Forest Stewardship Council) 相关规定、管理完善的森林。Naturalis的一半原料是用后废料, 另一半是优质枫木浆。这些纸张符合ISO9706标准。

本回顾的全文电子版可于以下网页浏览：  
[www.temasek.com.sg/temasekreview2009](http://www.temasek.com.sg/temasekreview2009)

设计：英国Addison  
印刷：新加坡KHL Printing

