淡马锡年度报告2010

缔造非凡

档案

TEMASEK
HOLDINGS
淡马锡控股

独树一帜 缔造非凡

淡马锡年度社区活动是我们周年纪念日6月25日当天必不可少的组成部分。

今年我们的员工志愿者发起了*T-Touch*项目，为Mindsville@Napiri智障人士之家的170名智障人士组织了一次嘉年华会活动。

“在离开Mindsville智障人士之家的时候，我注意到一位嘉年华会的参与者和他上了年纪的叔叔，他站在人行道上，兴奋地向他的叔叔炫耀他的奖章。他面露单纯、坦诚而富有感染力的开怀笑容，向上举起双臂，如同奥运冠军一样庆祝着，这是多么宝贵的一幕。

我为之深深感动，希望与大家分享这一时刻，正是你们把笑容带给了他们，让参与这次活动的170名Mindsville的受益者均感受到了同样的喜悦，享受了奇妙的午后时光。”

菲达· 阿尔萨革夫 (Fidah Alsagoff)
*T-Touch*项目主席
写于活动后致员工的信函

本文件以英文编制，并翻译成简体中文，
如有任何差异，应以原英文版本为准。

「只要拥有智慧、勇气和毅力，
你一定会创造理想的明天。」

拉惹勒南 (S. Rajaratnam,1915 — 2006)
新加坡前高级部长

目录

淡马锡宪章 5

年度回顾 6

董事长寄语 8

投资组合摘要 14

按地区、行业及流动性统计的投资组合 16
自成立以来的投资组合价值 18
股东总回报 19
财富增值 20

集团财务概要 22

审计师报告 24
董事声明 25
集团财务摘要 26
集团损益表 28
集团资产负债表 29
集团现金流量表 30
集团股东权益变动表 31

淡马锡债券 32

塑造我们的投资组合 34

我们的投资组合 36
投资摘要 38

打造我们的机构 40

公司治理 42
董事会 48
高级管理层 50
风险管理架构 51
薪酬制度 57
我们的团队和价值观 60

培育我们的理念 62

友好交流 64
淡马锡国际委员会 66
淡马锡顾问委员会 67

建造共同的未来 68

加强社区关怀 70
触动心灵 75

主要投资组合公司 78

联络我们 86

「我们应该把握当前环境赋予我们的每一个良机。为了我们美好的将来，我们必须时刻准备着去开拓创新、开创新的业务及活动。」

吴庆瑞 (1918 — 2010)
新加坡前副总理

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方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，淡马锡可能增持、减持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，满足顾客需求，不断创新，恪守商业原则并不断创造价值；
- **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、财务原则、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。

年度回顾

今年全球经济恢复稳定增长，但表现不一，亚洲出现强劲的反弹。

在经济结构不平衡的背景下，我们巩固和重整了投资组合，有条不紊地进行投资和减持，同时维持我们的财务灵活性。

我们一如既往地重视机构的长远建设，以及对新加坡、亚洲以及其他地区更广泛社会群体的责任。

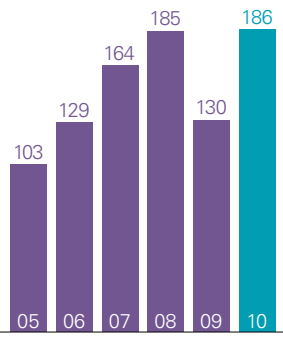
投资组合价值

我们的投资组合市场价值回升至1,860亿新元。

1,860亿新元

投资组合市场价值

投资组合市场价值 (10亿新元)



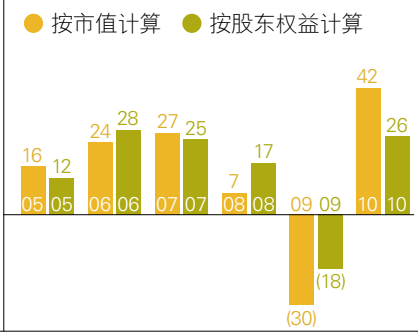
股东总回报

自成立以来，年复合股东总回报率按市值计算为17%，按股东权益计算则为16%。

42%

一年按市值计算的股东总回报

一年股东总回报率 (%)



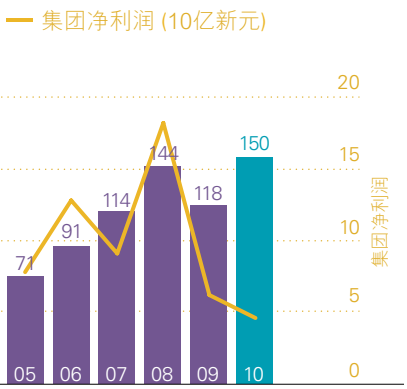
集团财务摘要

集团股东权益增至1,500亿新元。

50亿新元

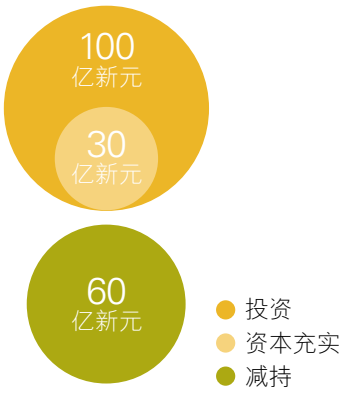
集团净利润

集团股东权益 (10亿新元)



投资活动

我们稳定地进行投资和减持，同时维持灵活性以便应对及把握市场机遇。



40亿新元

净投资

我们的团队

我们是一支拥有380人的多元化国际团队，有强烈的归属感和坚定的目标。

24个

不同国籍

我们的社会群体

我们向新加坡社区捐赠了1.7亿新元，包括对医疗和特殊需求方面的捐款。

- 淡马锡关怀基金会成立后的第一年，向新加坡的5个项目共捐赠了170万新元，惠及1,200人。
- 过去一年，淡马锡基金会向亚洲的35个项目捐赠了近2,000万新元。

迄今超过**10亿新元**

董事长寄语

淡马锡自成立以来，作为新加坡重要机构所取得的成功，很大程度是源于新加坡创业领袖们的高瞻远瞩和不遗余力，以及对卓越治理和结果的重视。

过去十年间我们经历了各种动荡，从2000年网络经济泡沫的破灭开始，直至2009年全球经济从衰退深渊边缘的反弹，其间更发生了9·11、非典和H1N1流感事件。这些重大事件的背后，亚洲的地位开始逐步显现，同时伴随着中国和印度的再度崛起，全球经济正在进行重新调整。

在淡马锡，我们持有有实力的新加坡蓝筹公司，为投资组合打下了坚固的基础。这是几十年来这些公司历届董事会、管理层和员工的勤奋、睿智与努力所打造的成果。伴随着这些公司在海外的发展，他们为淡马锡树立了榜样，拓宽了我们的视野，使更多新的亚洲蓝筹公司加入了我们的投资组合。

截至2010年3月31日，我们在新加坡的投资占整个投资组合的32%，在除日本以外的亚洲其他地区的投资占46%，剩余的22%则投资于经合组织和其他经济体。

17%
自成立以来
按市值计算的
股东总回报率

实现价值

我们的投资组合市场价值从一年前的1,300亿新元增加至1,860亿新元。在投资组合公司业绩贡献减少的情况下，实现50亿新元的集团净利润。

年内财富增值或回报中超出风险调整后资本成本的部分为420亿新元。

420亿新元
财富增值

一年股东总回报率按市值计算为42%，按股东权益计算为26%。

五年中期复合股东总回报率相对稳健，以市值计算为11%，按股东权益计算则为14%。按市值复利计算，从网络经济泡沫顶峰时算起的十年股东总回报率为6%，而二十年的股东总回报率则为16%。

按股东权益计算，相应的十年和二十年股东总回报率则分别保持在12%和14%的稳定水平。

自1974年公司成立以来，我们的股东总回报率以市值计算为17%，而以股东权益计算的股东总回报率则保持在16%的稳健水平。

保持资金流动性

自2007年中开始，我们维持了一定的流动性，以应对风险和市场机遇。

信贷市场于2009年年底转好。我们利用这个机会，连续5个月发行七只淡马锡长期债券，包括我们首次发行的新元债券。通过五只新元面额和两只美元面额的债券，我们一共融资超过50亿新元。这也令我们的负债期限延伸至2039年。

连同我们于2005年首次发行的十年期美元债券，淡马锡目前共有八只未偿付的淡马锡债券，总值接近80亿新元，平均到期年限为13年。这些AAA评级的债券可作为衡量我们信贷质量的实时公共标尺。它们为我们带来新的利益相关方，强化了我们对提高资金效率和规范长期财务管理的重视。

我们在本财年结束时仍然维持灵活的净现金头寸。

稳定的投资

我们保持稳定的投资和减持步伐，新投资额达100亿新元，减持额为60亿新元。其中包括超过30亿新元的配售，以及对投资组合公司的资本充实。年内，我们还对中国建设银行和奥兰国际公司(Olam International)进行了投资。

在运输行业和拉丁美洲投资组合方面，我们投资了智利LAN航空公司，它是地区性主要航空公司。此外，我们还涉足巴西和美国的可再生化学品的生产和运输燃料领域，投资了Amyris生物技术公司。

1,860亿新元
投资组合市值

42%
一年股东总回报率

我们还涉足发光二极管显示和照明的节能产品，投资了一家韩国的发光二极管公司首尔半导体(Seoul Semiconductor)，以及它的子公司首尔光学仪器(Seoul Optodevice)。

2010年3月以后的新投资包括一家印度主要的电力公司GMR能源公司(GMR Energy Limited)，以及印度国家证券交易所(National Stock Exchange of India)。我们还投资矿业公司，包括南非的Platmin有限公司(Platmin Limited)、加拿大因梅特矿业(Inmet Mining)以及最近的美国切萨皮克能源公司(Chesapeake Energy)。我们还通过分别投资在新加坡和美国的两支基金，增加了在信贷市场的份额。

理性的建设

在进行投资的同时，我们继续以放眼未来、构建明天的理念来建设我们的机构。

我们成立了狮诚控股(SeaTown Holdings)，一间全资的全球性投资公司，承诺资本超过40亿新元。狮诚控股将独立地运作并作出投资决策，淡马锡和狮诚控股之间则维持着互惠合作投资权益。狮诚控股的目的是成为与成熟投资者在中期进行联合投资的平台。

我们继续建设适用于整个投资周期的风险评估配套工具。我们重组了交易、监管和决策的管理信息系统，第一阶段的系统升级预计可于年内完成。

2009年3月，经济急剧衰退，为我们的员工长期激励架构带来严峻的考验，特别是在风险调整后负回报的分配和分享上。通过这个市场周期的起伏，我们累积了充分的信心，打造相关的平台以培养员工长期的归属感。

对于利益相关方而言，我们致力于打造一家与众不同的机构，一如前辈为我们的路途广植荫树，我们将继续为未来一代奠定充满希望和发展机遇的基础。

100亿新元
投资

60亿新元
减持

为将这样的精神发扬光大，我们于2003年承诺在实现的回报超出风险调整成本的年度，与社会群体分享财富增值的部分成果。利用了前几年累积的准备金，我们于去年6月向淡马锡基金会捐赠1亿新元，成立淡马锡关怀基金会。2009年12月，除了淡马锡对其他非盈利慈善机构已作出的赞助外，我们又为新加坡的医疗和特殊需求群体捐赠7,000万新元。时至今日，我们向多项社区事业和工作的总捐赠超过了10亿新元。

自2007年中开始，
我们维持了相对稳定
的流动性。

近 80亿新元
至今发行的淡马锡债券

展望未来

今年全球经济增长稳定但表现不一，亚洲地区则表现出强劲的反弹。国际货币基金组织在4月份预测了2010年的增长会超过4%。

目前的欧洲主权债务危机提醒我们，过去遗留问题带来的恶果仍未完全消除。世界各国政府和经济体系现在必须携手合作，才能把我们从全球经济衰退的边缘拉回。

去杠杆化的行动仍在继续。政策风险将会增加，而监管的环境会更加严格。随着发达国家市场竭力应对高失业率、财政状况疲弱和日益增长的债务压力，保护主义会再度抬头。发展中市场资产泡沫和宽松借贷的风险还会在一段时期内困扰银行体系，信贷市场仍然脆弱。中期而言，通胀的风险仍然存在。

虽然前路的风险变化莫测，但亚洲的经济将维持稳定的长期增长。

我们的重心会一如既往地放在亚洲。

我们在继续加强和调整投资组合，并作出稳定的投资和减持的同时，仍然维持进取的投资主题：

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

作为积极的投资者和股东，我们深信未来十年会是充满挑战和机遇的，我们将为此做好长期准备。

董事会新成员

我们欢迎今年年初加入董事会的连宗廉先生和谢福华先生。他们二人在各自的专业都取得了卓越的成就。连先生是一名拥有超过十年经验的企业金融家，而谢先生则在商业银行业务和资本市场方面拥有35年的丰富经验。

我们继续
为未来一代
缔造充满希望
和机会的基石。

感谢我们的利益相关方

淡马锡国际委员会和淡马锡顾问委员会的成员是我们极宝贵的资源。他们对发展我们的愿景贡献巨大。我谨向过往和现在所有成员一直以来的睿智指导和不渝支持表示衷心的感谢。

我还要感谢投资组合公司的董事会、管理层和员工，他们带领其业务团队渡过了全球经济危机。在恶劣的全球环境下，多家投资组合公司仍能有强劲的绩效表现。这完全归功于他们的领导才能、勤奋工作和不屈不挠的精神。

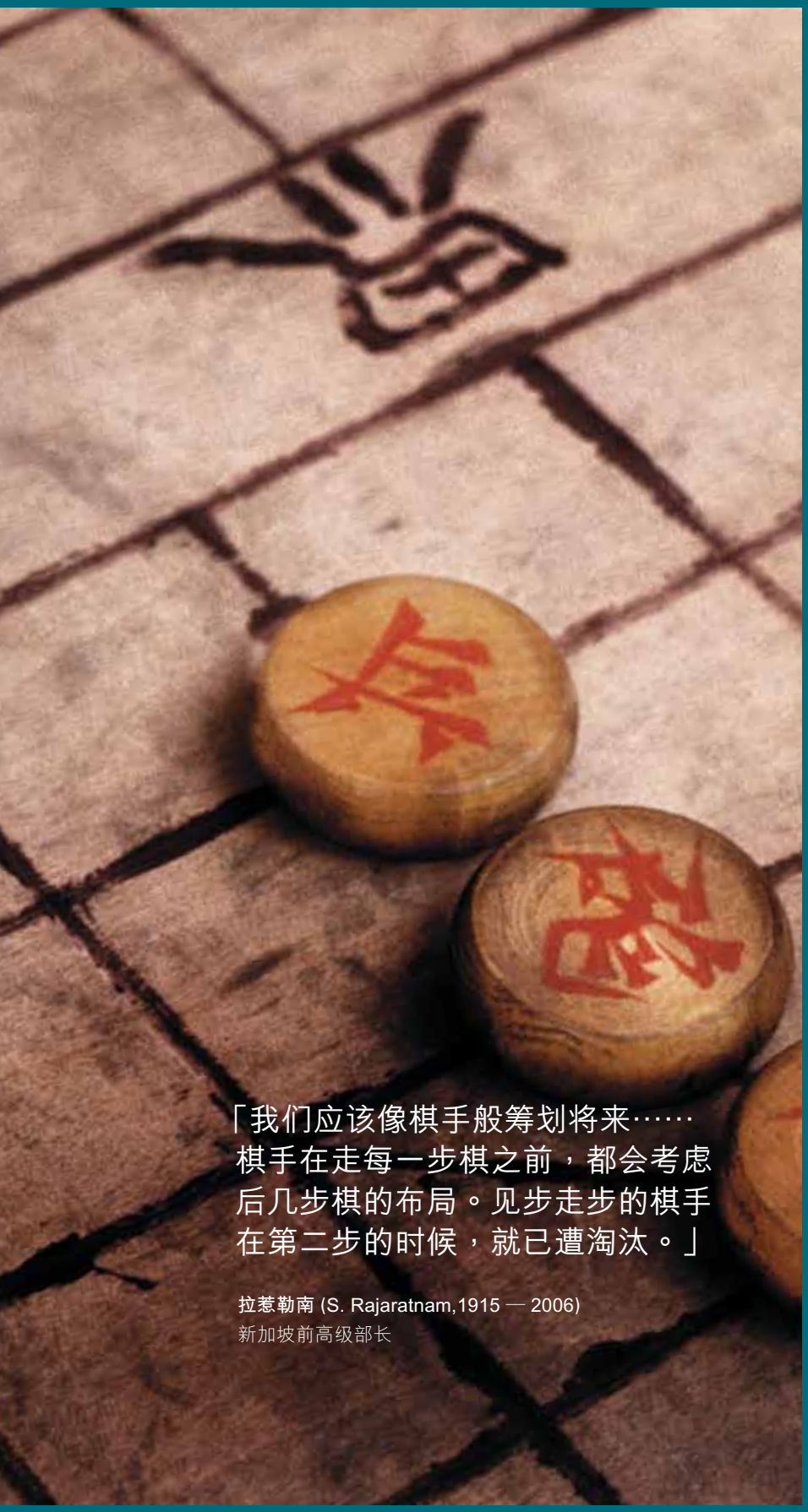
1.7亿新元
捐赠淡马锡信托基金

我还要感谢淡马锡以往和现在的董事会、管理层和员工。他们一直努力工作，确保我们的发展和成功。我对他们不懈的支持和承诺表示衷心感谢。

最后，我要向新加坡和全球各地的淡马锡其他利益相关方：我们的股东、债券持有人、业务伙伴、顾问、朋友以及政府、监管当局、淡马锡信托基金、各非盈利慈善机构和社会大众，致以诚挚的谢意。他们各自以不同的方式，为淡马锡的进步做出了贡献。我们希望将来能一如既往得到他们的支持、友谊和指导，以便可以继续为我们的利益相关方实现长期的价值。

丹那巴南 (S DHANABALAN)
董事长
2010年7月

我们一如既往地重视亚洲。



「我们应该像棋手般筹划将来……
棋手在走每一步棋之前，都会考虑
后几步棋的布局。见步走步的棋手
在第二步的时候，就已遭淘汰。」

拉惹勒南 (S. Rajaratnam,1915 — 2006)
新加坡前高级部长

投资组合摘要

按地区、行业及
流动性统计的投资组合 16

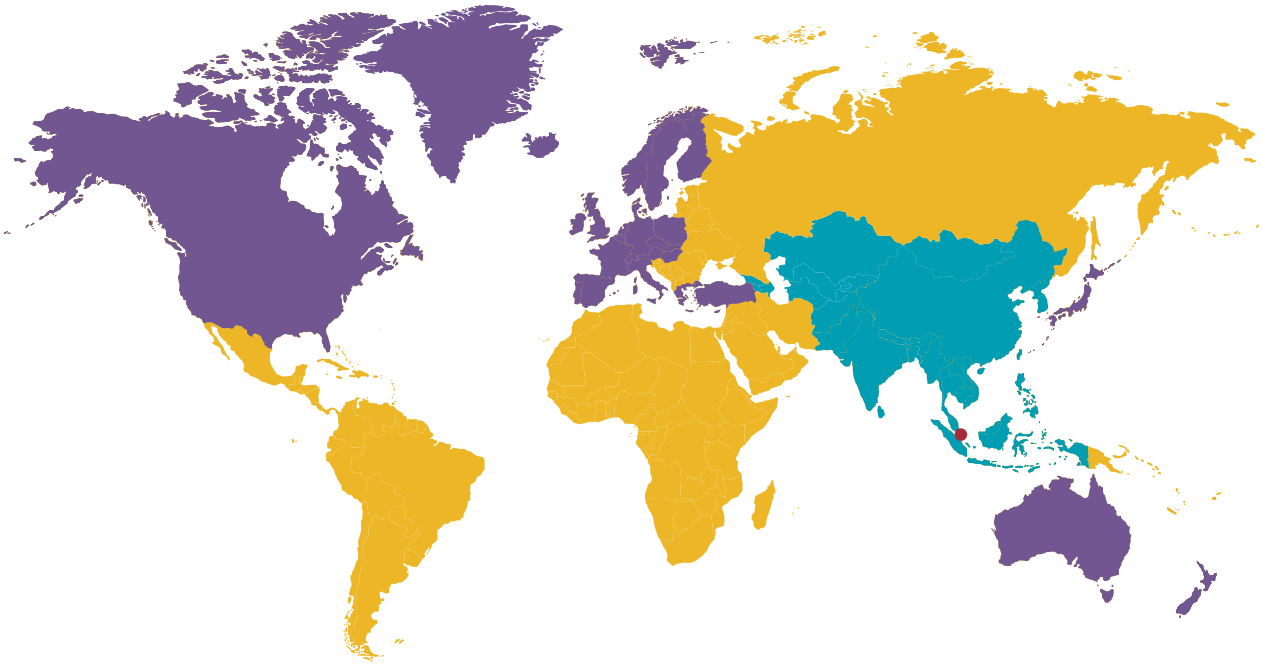
自成立以来的
投资组合价值 18

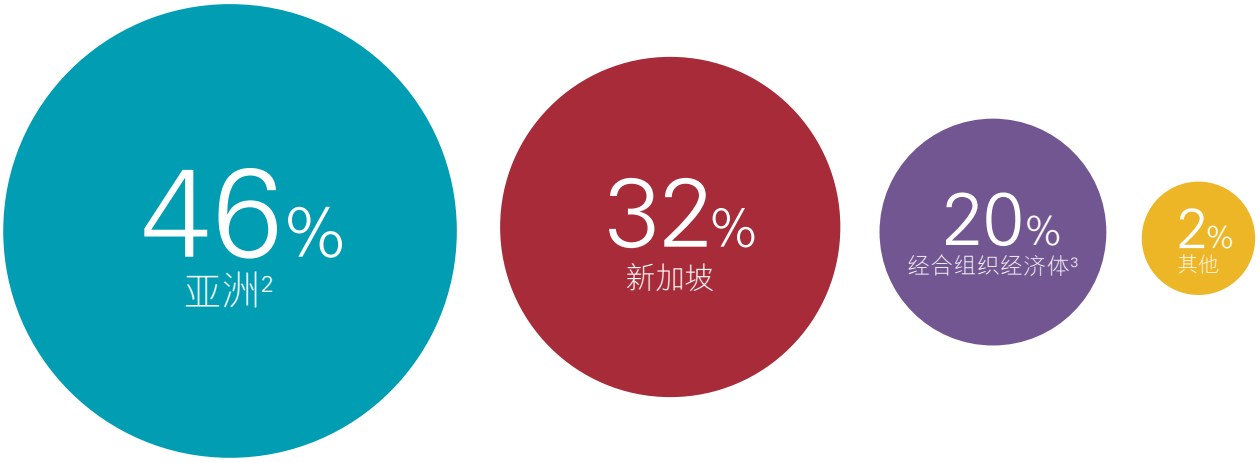
股东总回报率 19

财富增值 20

投资组合摘要

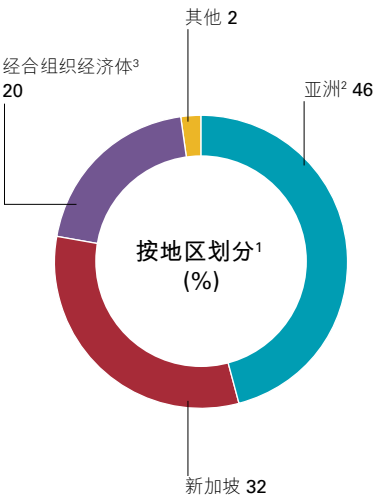
按地区统计的投资组合[1]



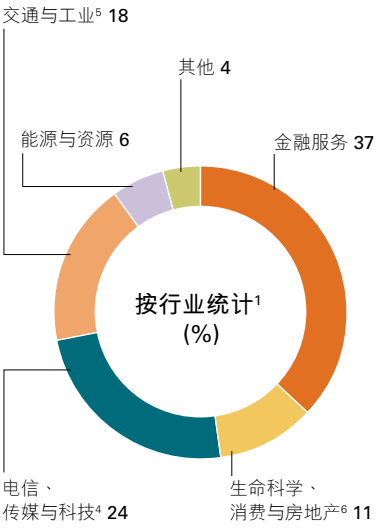


1 按标的资产计算的分布。
2 不含新加坡和日本 。
3 不含韩国，墨西哥和智利 。

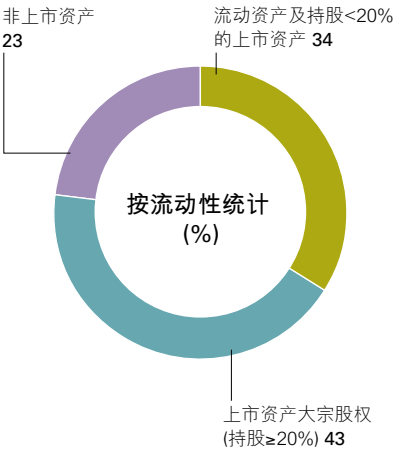
(截至2010年3月31日投资组合价值1,860亿新元)



	2009年	2010年
亚洲[2]	43	**46**
新加坡	31	**32**
经合组织经济体[3]	22	**20**
其他	4	**2**



	2009年	2010年
金融服务	33	**37**
电信、传媒与科技[4]	27	**24**
交通与工业[5]	19	**18**
生命科学、消费与房地产[6]	10	**11**
能源与资源	5	**6**
其他	6	**4**



	2009年	2010年
流动资产及持股<20%的上市资产	34	**34**
上市资产大宗股权(持股≥20%)	38	**43**
非上市资产	28	**23**

[4] 2009年，“科技”是独立的行业分类。
[5] 2009年，“交通”和“工业”是独立的行业分类。
[6] 2009年，“生命科学、消费”和“房地产”是独立的行业分类。

自成立以来的投资组合价值

淡马锡在1974年成立，是一家独立管理的商业投资公司。

我们最初的投资组合公司有35家，总值约3.54亿新元，范围从清洁剂制造商到刚成立的造船厂。

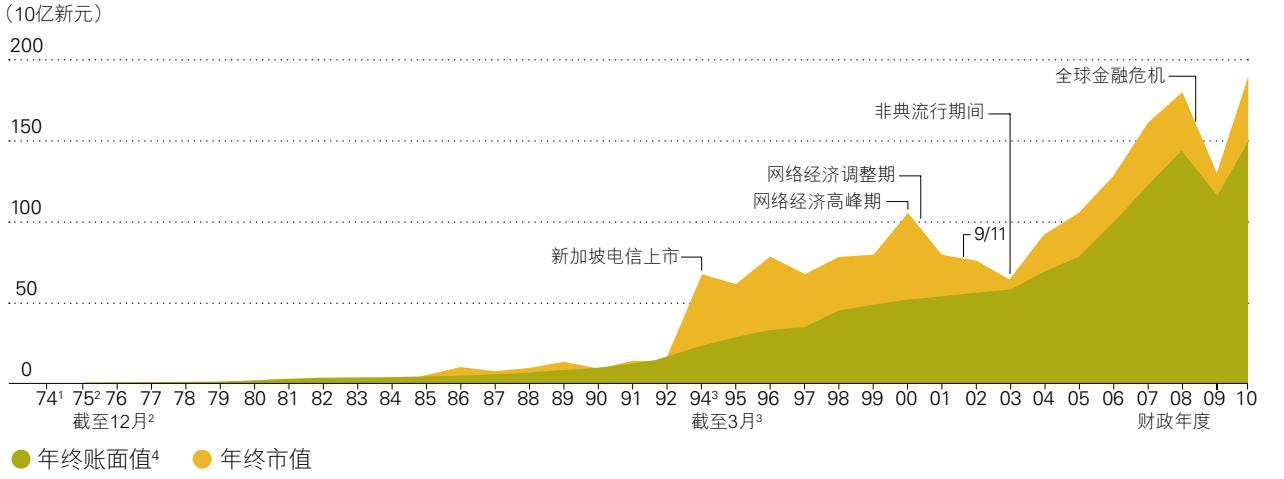
20世纪90年代，新加坡电信、新加坡能源和PSA国际港务集团等法定机构转公司化，并由淡马锡接管。

截至2010年3月31日，我们的投资组合市值为1,860亿新元。帐面价值增加至1,500亿新元，而10年前仅为500亿新元。

截至目前，我们的投资组合价值单年最大增值来自1993年新加坡电信的上市，而2008年全球金融危机则导致我们在2009年3月投资组合价值遭受单年的最大下滑。

淡马锡自成立以来的长期增长来自投资组合公司的利润和我们直接的投资活动。

淡马锡投资组合价值



[1] 淡马锡于1974年6月25日注册成立。

[2] 1975年的财政年度由1974年6月25日起计，1975年12月31日截止。

[3] 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。

[4] 2006年12月31日起，在采纳新加坡财务报告准则39后，持股低于20%的投资以跟随市价波动的公允价值衡量。2006年以前，持股低于20%的投资以成本或市场价值的较低值衡量。

股东总回报

截至2010年3月31日的财政年度内，按市值计算，我们的股东总回报率为42.71%。

股东总回报率是指特定期间内的年复合回报率。我们按市值和股东权益计算股东总回报率。

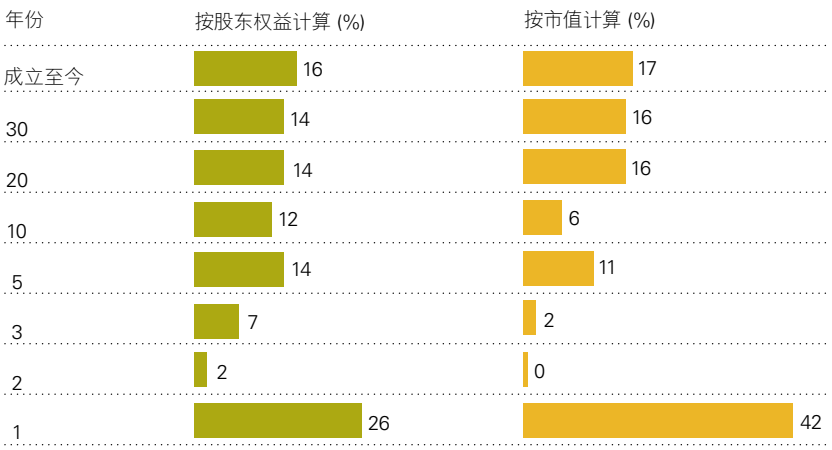
按市值计算的股东总回报率考虑了投资组合的市值变动、已支付的股息，不包括任何新增资本。至于非上市投资，我们则跟踪股东权益的变动，而非市值变动。

以市值计算，我们的20年和30年的长期股东总回报率保持稳定，均达到了16%的水平。自成立以来，我们的股东总回报率一直维持在17%的可观水平。

以股东权益计算的股东总回报率衡量股东权益的年复合增长率，这个回报率反映我们旗下各投资组合公司的基本盈利能力，以及我们的投资活动回报。

成立至今，我们以股东权益计算的股东总回报率维持在16%的稳定水平。5年及10年的中期股东总回报率分别为14%和12%，而20年及30年的长期股东总回报率则维持在14%的可观水平。

股东总回报率



财富增值

财富增值是回报中超出风险调整后资本成本的部分。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。

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。

在计算股东获得的财富增值时，经常性经营成本永续价值的变动也会纳入考虑之列。

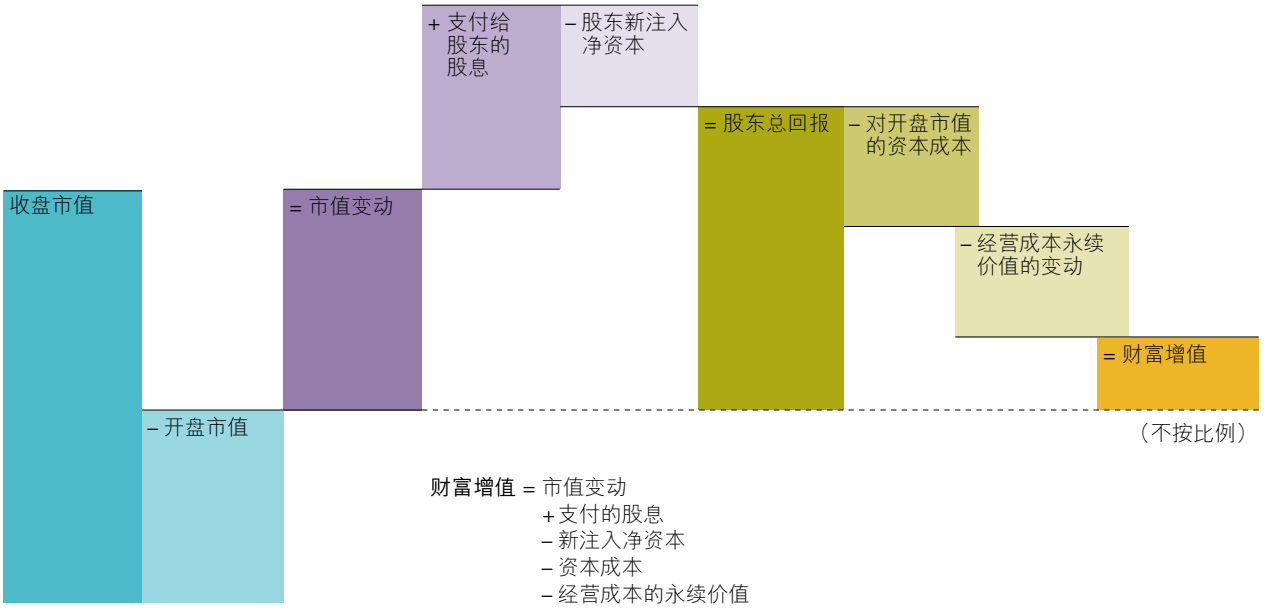
计算财富增值

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。

资本成本即股东基于其投资组合于年初的开盘市值，按照风险调整后所预期得到的基本回报。

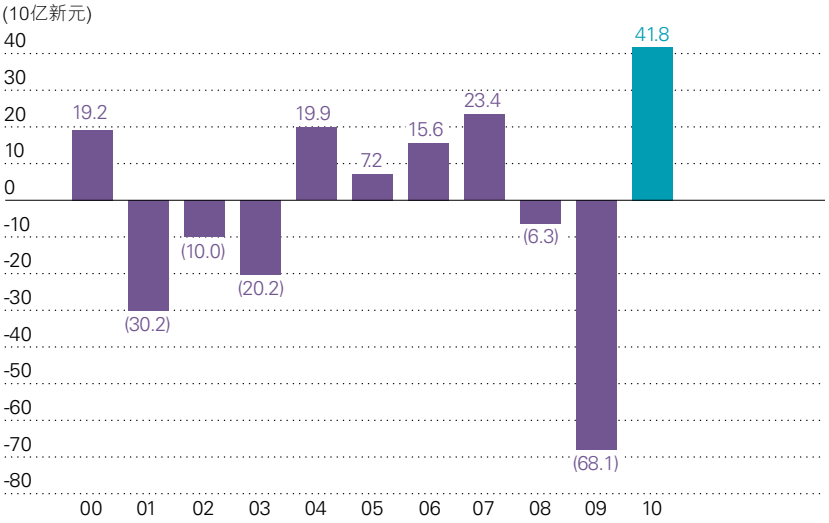
财富增值即扣除资本成本后的股东总回报。

财富增值衡量回报中超出风险调整后资本成本的部分



(截至3月31日之财政年度)

每年的财富增值[1]



举例：

假设一项上市投资项目的数据如下：

年初市值	：1,000元
年终市值	：1,200元
股息	：40元
年终再投资	：130元
风险调整后资本成本率	：10%

因此：

总回报	= (1,200元 – 1,000元) + 40元 – 130元	**= 110元**
资本成本	= 10%资本成本率 X 1,000元	**= 100元**
财富增值	= 总回报 – 资本成本	**= 10元**

下一年度的资本成本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元的资本成本，投资组合的价值必须额外增加至少120元的基本回报(即10% X 1,200元)才能取得财富增值的正值。因此，随着投资组合价值增加，取得财富增值正值的阻力也越来越大。

[1] 2003年以前，财富增值按由上至下的基准，按整体投资组合计算，2003年始，财富增值按由下至上的基准，按单项投资计算。

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

「我們必須始終保持自身的競爭力和效率。隻有這樣我們的未來才能得到保障。

鄭永順 (1940 — 1993)
新加坡前高級政務教育部長

集团财务概要

审计师报告	24
董事声明	25
集团财务摘要	26
集团损益表	28
集团资产负债表	29
集团现金流量表	30
集团股东权益变动表	31

淡马锡债券 32

审计师报告

我们是淡马锡控股(私人)有限公司(简称「淡马锡」)的审计师，我们已经审计过淡马锡及其子公司(合称「该集团」)截至3月31日的2008，2009及2010三个财政年度的法定合并财务报表，并在2008年7月16日，2009年7月15日及2010年7月1日分别出具了无保留意见的审计报告。该集团截至3月31日的2005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，淡马锡是一家享有豁免权的私人企业，无需公布其经过审计的法定合并财务报表。

管理层对根据截至3月31日的2005至2010财政年度经审计的法定合并财务报表编制的集团财务概要的准备和呈现负责。该集团财务概要刊登在第26至31页，其中包括截至3月31日的2005至2010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2009及2010财政年度的集团股东权益变动表。

我们负责对该集团财务概要的编制及呈现与该集团截至3月31日的2005至2010财政年度的经审计的法定合并财务报表是否在所有重大事项上一致发表意见。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的方法审查支持集团财务概要中列出的数字及披露的信息是否与经审计的集团法定合并财务报表所列内容相一致的证据。

我们的意见是，该集团财务概要的编制及呈现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。

KPMG LLP

毕马威会计师事务所
新加坡注册会计师
2010年7月1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)有限公司及其子公司(合称「本集团」)在截至3月31日的2008，2009及2010三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2005至2007财政年度的审计师普华永道会计师事务所对截至3月31日的2005至2007财政年度的集团法定合并财务报表出具了无保留意见报告。

代表董事签署

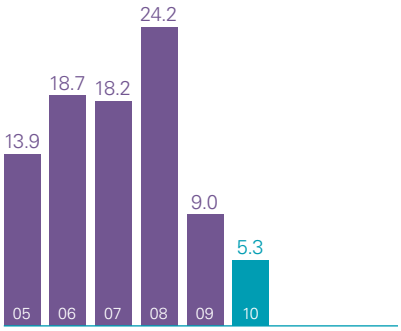
丹那巴南 (S DHANABALAN)
董事长
2010年7月1日

何晶
执行董事兼首席执行官
2010年7月1日

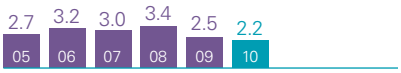
集团财务摘要[1]

(截至3月31日之财政年度)

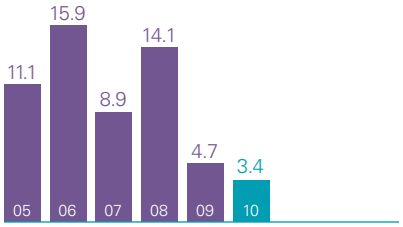
利润率[2] (%)



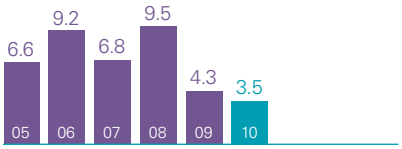
附加值/雇员成本[3]



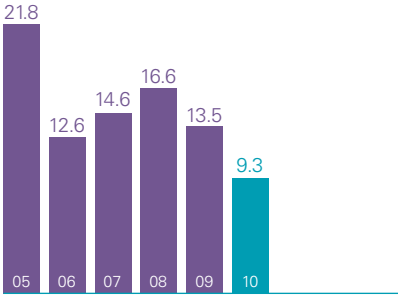
平均股本回报率[4] (%)



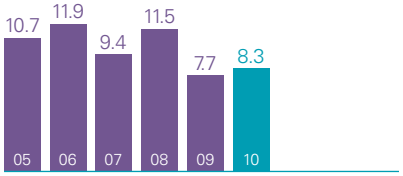
平均资产回报率[5] (%)



净债务与资本比[6] (%)



EBITDA利息覆盖率[7]



1 第26至31页登载的集团财务概要及相关摘要，其编制及呈现均基于截至3月31日的2005至2010财政年度经审计的集团法定合并财务报表。

2 特殊性损益前利润，以营业收入的百分比表示。

3 每一元雇员成本的毛附加值。

4 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。

5 总利润再加回融资成本，以平均总资产的百分比表示。

6 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。

7 净利润加回所得税、财务支出、固定资产折旧、无形资产摊销及物业、厂房及设备、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	2005	2006	2007	2008	2009	**2010**
营业收入	67.5	79.8	74.6	83.3	79.6	**76.7**
特殊性损益前利润	9.4	14.9	13.6	20.2	7.2	**4.1**
归属于股东权益持有人的净利润	7.5	12.8	9.1	18.2	6.2	**4.6**

集团资产负债表(10亿新元)

于3月31日	2005	2006	2007	2008	2009	**2010**
总资产	199.1	213.7	242.4	295.5	247.9	**284.8**
股东权益	70.9	90.6	114.0	144.1	118.4	**149.7**
净债务[8]	26.9	16.7	23.6	33.8	22.1	**17.8**

[8] 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	2005	2006	2007	2008	2009	**2010**
营业收入	67,520	79,822	74,563	83,284	79,615	**76,658**
销售成本	(43,780)	(53,309)	(49,282)	(53,290)	(57,477)	**(50,679)**
毛利	23,740	26,513	25,281	29,994	22,138	**25,979**
其他营业收入	3,334	7,678	8,370	15,870	16,198	**4,518**
支出：销售与配送费用	(3,939)	(4,086)	(4,278)	(5,197)	(5,042)	**(5,318)**
行政费用	(7,003)	(8,040)	(8,104)	(8,619)	(8,068)	**(8,723)**
财务费用	(2,120)	(2,415)	(2,611)	(3,207)	(2,727)	**(2,432)**
其他营业费用	(4,648)	(4,758)	(5,053)	(8,681)	(15,333)	**(9,937)**
特殊性损益前利润	9,364	14,892	13,605	20,160	7,166	**4,087**
特殊性损益	404	1,666	–	–	–	**–**
特殊性损益后利润	9,768	16,558	13,605	20,160	7,166	**4,087**
应占附属公司及合伙企业利润	1,410	1,163	(830)	3,187	1,333	**2,374**
应占合资企业利润	1,037	1,263	1,566	2,182	1,870	**2,013**
税前利润	12,215	18,984	14,341	25,529	10,369	**8,474**
所得税	(1,837)	(2,518)	(1,381)	(3,055)	(1,280)	**(1,682)**
持续经营利润总额	10,378	16,466	12,960	22,474	9,089	**6,792**
终止经营利润总额	31	67	16	–	–	**–**
总利润	10,409	16,533	12,976	22,474	9,089	**6,792**

归属于:

公司股东权益持有人	**7,521**	**12,827**	**9,112**	**18,240**	**6,183**	**4,593**
少数股东权益	2,888	3,706	3,864	4,234	2,906	**2,199**
本财政年度总利润	10,409	16,533	12,976	22,474	9,089	**6,792**

集团资产负债表

百万新元

截至3月31日	2005	2006	2007	2008	2009	**2010**
股东权益	70,890	90,630	113,958	144,058	118,398	**149,743**
少数股东权益	25,325	25,412	24,447	25,786	22,555	**23,409**
	96,215	116,042	138,405	169,844	140,953	**173,152**
物业、厂房和设备	69,268	65,552	65,486	75,302	68,206	**67,974**
无形资产	14,714	14,481	14,805	21,382	19,891	**19,147**
投资	16,976	27,137	34,965	39,513	41,105	**44,610**
金融资产	13,829	27,529	52,341	73,850	40,234	**64,181**
投资物业	7,848	1,817	3,632	5,035	5,331	**6,535**
开发中物业	453	518	158	626	759	**187**
其他非流动资产	8,266	9,972	10,446	9,393	9,505	**10,241**
递延所得税资产	2,138	1,735	1,628	1,849	1,960	**1,809**
净流动资产	14,713	12,718	13,629	2,114	18,400	**28,078**
流动资产	65,614	64,987	58,979	68,568	60,958	**70,109**
流动债务	(50,901)	(52,269)	(45,350)	(66,454)	(42,558)	**(42,031)**
	148,205	161,459	197,090	229,064	205,391	**242,762**
非流动债务	(51,990)	(45,417)	(58,685)	(59,220)	(64,438)	**(69,610)**
	96,215	116,042	138,405	169,844	140,953	**173,152**

集团现金流量表

百万新元

截至财政年度3月31日	2005	2006	2007	2008	2009	**2010**
营运资本变动前的经营现金流量	16,854	18,661	17,557	21,213	14,072	**16,428**
营运资本变动	(4,353)	2,577	2,508	(287)	1,484	**(4,155)**
经营活动产生的现金流量	12,501	21,238	20,065	20,926	15,556	**12,273**
已付所得税	(1,480)	(1,558)	(1,592)	(1,942)	(1,826)	**(1,260)**
经营活动产生的现金净流入	11,021	19,680	18,473	18,984	13,730	**11,013**
投资活动产生的现金净(流出)/流入	(4,765)	(16,509)	(23,344)	(30,431)	95	**(5,285)**
筹资活动产生的现金净(流出)/流入	(4,793)	(238)	2,259	13,277	(6,398)	**(196)**
现金及现金等价物的净增加额/(减少额)	1,463	2,933	(2,612)	1,830	7,427	**5,532**

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				
	股本及其他储备金	营收储备金	外币折算差额	少数股东权益	**总额**
2009年4月1日期初余额	45,778	76,962	(4,342)	22,555	**140,953**
本财政年度净利润	–	4,593	–	2,199	**6,792**
其他，净额[1]	24,940	101	1,711	(1,345)	**25,407**
2010年3月31日期终余额	**70,718**	**81,656**	**(2,631)**	**23,409**	**173,152**
2008年4月1日期初余额	70,917	74,638	(1,497)	25,786	**169,844**
本财政年度净利润	–	6,183	–	2,906	**9,089**
其他，净额[1]	(25,139)	(3,859)	(2,845)	(6,137)	**(37,980)**
2009年3月31日期终余额	45,778	76,962	(4,342)	22,555	**140,953**

[1] 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动；
– 已付股息(除税净额)。
– 所占附属公司及合资企业储备金的份额；及
– 外币折算差额。

淡马锡债券

发行淡马锡债券可作为我们信贷质量的公共标尺。

淡马锡债券有利于提升我们的资本效率，增强资金的灵活度，并扩充我们利益相关方的范围。另外，它强化了我们与国际和新加坡债券持有者交流的规范程度。

目前淡马锡持有8只未到期债券，总值近80亿新元(近60亿美元)，这是我们总值100亿美元「全球保本中期票据(MTN)项目」的一部分。其中3只以美元计价，5只以新元计价，到期日各不相同，最远为2039年，加权平均到期年限约为13年。

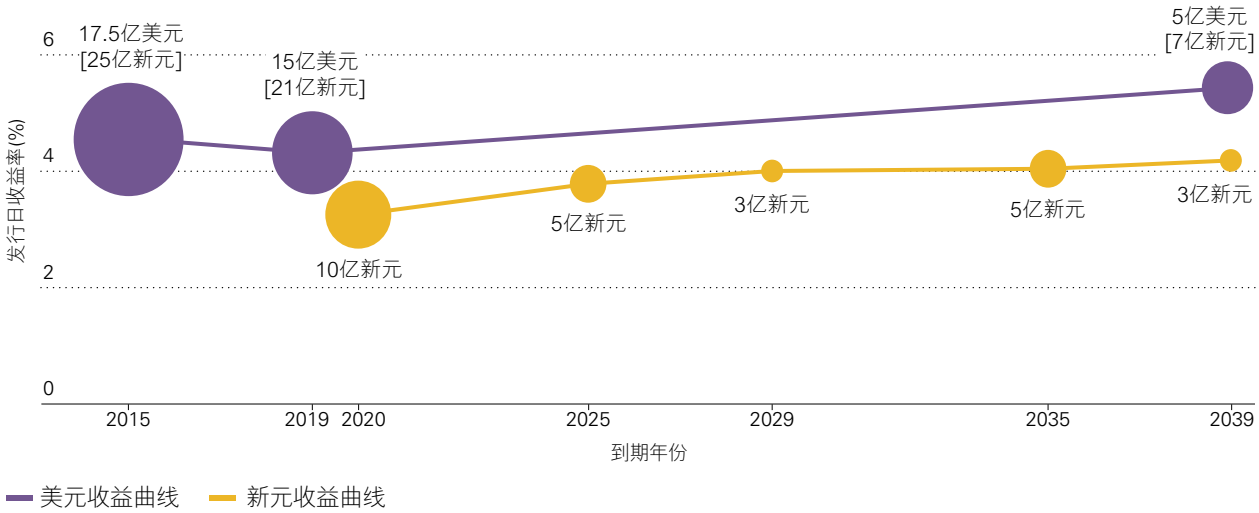
发行债券的净收入可以为淡马锡和各投资控股公司的日常业务运作提供资金。

淡马锡的MTN项目和淡马锡债券分别获得穆迪投资者服务公司和标准普尔评级集团Aaa和AAA的评级。

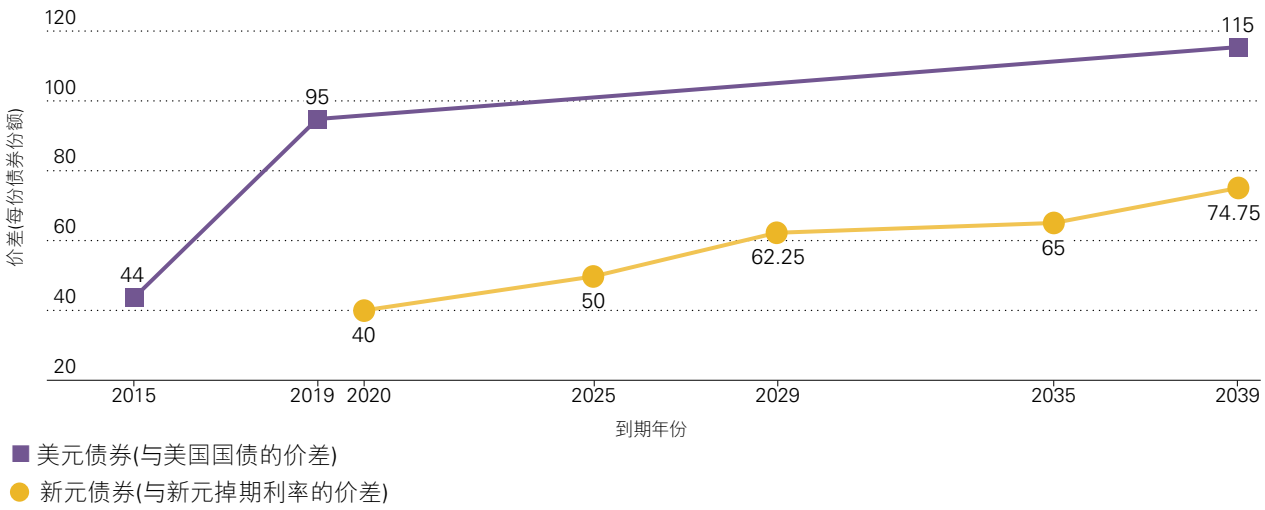
淡马锡债券 — 发行概要

债券系列	计价货币	发行额(10亿元)	券息(%)	发行日收益率(%)	发行日	到期日
T2015-US$	USD	1.75	4.5000	4.5750	2005年9月21日	2015年9月21日
T2019-US$	USD	1.5	4.3000	4.3280	2009年10月26日	2019年10月25日
T2039-US$	USD	0.5	5.3750	5.4410	2009年11月23日	2039年11月23日
T2029-S$	SGD	0.3	4.0000	4.0000	2009年12月7日	2029年12月7日
T2039-S$	SGD	0.3	4.2000	4.2000	2009年12月7日	2039年12月7日
T2020-S$	SGD	1.0	3.2650	3.2650	2010年2月19日	2020年2月19日
T2025-S$	SGD	0.5	3.7850	3.7850	2010年3月5日	2025年3月5日
T2035-S$	SGD	0.5	4.0475	4.0475	2010年3月5日	2035年3月5日

淡马锡债券 — 收益曲线



淡马锡债券 — 发行价差



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

「如果我們為逆境做好了准備，
一旦逆境來臨我們可以更容易
安然渡過。」

吳慶瑞 (1918 – 2010)
新加坡前副總理

塑造我们的投资组合

我们的投资组合 36

投资摘要 38

我们的投资组合

作为成功企业的积极投资者和股东，我们致力于创造可持续的、最大化的长期价值。

作为长期投资者，我们可以灵活地选择集中持股，进行长短期投资，或继续持有现金。

作为积极的股东，我们为提升可持续价值而努力。在必要时，整合或调整我们持有的股份。

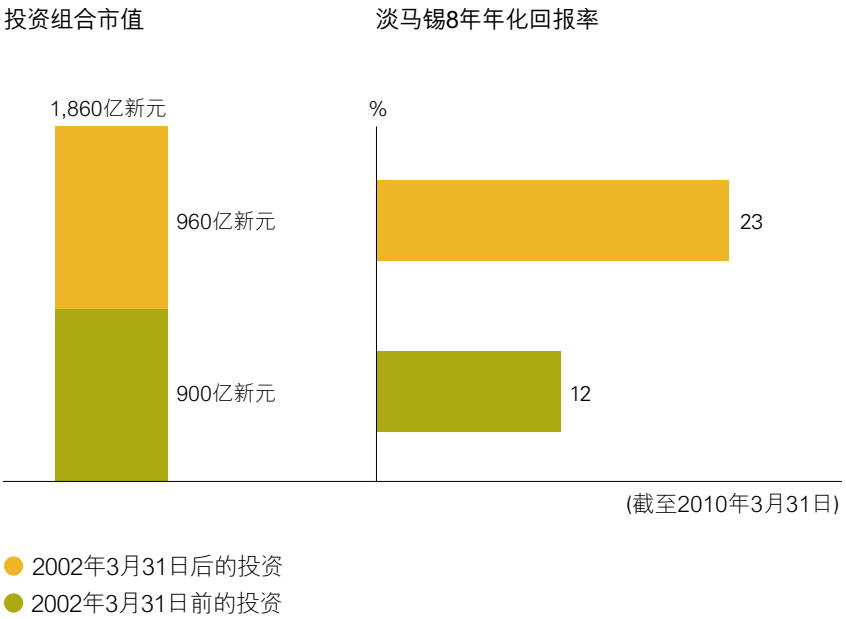
作为积极的投资者，我们为实现股东价值选择增持、持有或减持。

我们投资的资金主要来自旗下投资组合公司派发的股息、减持投资的收益和商业杠杆借贷。

截至2010年3月31日，我们超过四分之三的投资在亚洲地区，主要投资的行业包括金融服务、电信、传媒与科技、以及交通与工业。

我们的投资集中在以下4个主题：

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



这些投资主题决定了淡马锡的长期发展方向，但由于全球经济正处于去杠杆化并寻求新的平衡过程中，中短期的前景或将有所波动。

投资架构

我们的投资架构包括评估项目以及调整投资结构，以取得稳健回报并规避风险，同时通过与投资组合公司的交流，在风险调整的基础上实现可持续的长期回报。

我们投资的增持或减持决策立足于价值评估和市场机会。

淡马锡投资组合公司的董事会和管理层负责各自的日常运营和商业决策。作为积极的股东，我们协助他们建立健全公司治理，并鼓励他们培育卓越诚信的公司文化。

我们通过建立可持续的竞争优势或增加选择性来创造价值。我们根据风险与回报偏好来定期审查并重新平衡现有的投资组合。

在适当的情况下，我们与志同道合的联合投资伙伴合作，开拓视野并增加创造价值的机会。

投资展望

全球经济崩溃的风险或已减轻，但经济复苏的基础仍然脆弱。虽然市场上有充足的流动资金，但中期通胀和信贷体系漏洞仍可导致潜在的下行风险。欧洲的主权债务危机提醒我们，未来仍存在潜在的结构性失衡和混乱的经济重整。我们预期全球经济的中期增长将会放缓。

尽管全球经济仍处于重新调整阶段，但亚洲及其他成长市场蓬勃发展的中收入群继续呈现可观的长期投资前景。

亚洲潜在的长期发展机会将促使我们以亚洲为重点市场，稳步前行。

我们投资的资金，主要来自旗下投资组合公司派发的股息、减持投资的收益和商业杠杆借贷。

投资摘要

在截至2010年3月31日的财政年度，淡马锡新增投资100亿新元，减持投资60亿新元，这是我们常规性平衡投资组合工作的一部分。

在本年度，我们强化了一些投资组合公司的资产负债表，以提高它们的财务灵活性。这包括2009年4月印尼金融银行(Bank Danamon)和特许半导体(Chartered Semiconductor Manufacturing)、7月海皇轮船(Neptune Orient Lines)和9月新源基础设施(CitySpring)的新股配售。此外，我们在2009年10月向新加坡能源(Singapore Power)注资15亿新元，2010年2月向盛邦(Surbana)注资2.1亿新元，以支持它们的发展计划。

在能源与资源业方面，我们投资了4.18亿新元购买尼科资源(Niko Resources)的可转换债券，尼科资源是在加拿大上市并在亚洲拥有资产的石油和天然气公司。随后，在2010年4月，我们向因梅特矿业(Inmet Mining)投资了6.87亿新元，该公司是一家运营遍及6个国家的加拿大铜生产商。2010年5月，我们向Platmin Limited投资了2.07亿新元，此公司是一家拥有良好前景的南非铂金生产商。

在新加坡周边市场，我们向首尔半导体(Seoul Semiconductor)和其子公司Seoul Optodevice投资了3.43亿新元，首尔半导体是韩国的发光二极管(LED)公司，这项投资使我们有机会涉足于节能LED显示和照明产品的技术领域。

继两年前投资于利丰有限公司后，我们去年获得投资于利丰旗下利邦公司(Trinity Limited)的机会，该公司是一家在大中华地区领先的奢华男装零售商。2009年10月，我们通过可转换债券，向奥兰国际(Olam International)增加了1.38亿新元的投资，这是继前不久在2009年6月投资4.38亿新元后的新的追加投资。

2010年5月，在医疗科学领域，我们向Celltrion公司投资了2.51亿新元。Celltrion是韩国的生物制药公司，为新兴和成熟市场开发非专利生物技术药物的生物仿制药。

在中国，我们投资了中国建设银行、房地产发展商龙湖和中国智能交通系统公司。中国智能交通系统公司是一家交通基础设施技术解决方案的供应商。我们之前投资的两家房地产公司恒大房地产和佳兆业集团也相继进行首次公开招股。

在印度，我们于2010年5月向印度国家证券交易所投资了2.41亿新元。

在基础设施领域，我们于2010年6月向GMR能源公司(GRM Energy Limited)投资2.80亿新元。GMR是印度领先的电力公司，目前的发电量是808兆瓦，它计划在不同的发展阶段再增加6,000兆瓦。其他项目包括2010年2月投资南印度领先的房地产开发商Sobha Developers和2010年4月投资印度Essar能源公司。

我们在拉丁美洲的投资组合不断增加，向Amyris Brasil的美国母公司Amyris生物技术公司 (Amyris Biotechnologies Inc)投资了7,000万新元。这是一家巴西公司，拥有利用甘蔗生产生物燃料和其他化学品的创新技术。另外，我们亦有机会投资9,800万新元于智利航空公司LAN Airlines，该公司在南美洲的多个区域运营。

在新加坡，通过对特许半导体制造的撤资和虎航2010年1月在新加坡交易所的上市，我们重塑了投资组合。随着新加坡航空把新加坡机场候机楼服务公司(SATS)的股份分配给各股东，我们也直接持有SATS的股份。

2009年8月，我们以超过40亿新元的承诺资本成立全资拥有的全球性投资公司 - 狮诚控股(SeaTown Holdings)，中期内有可能引入第三方参与联合投资。我们在2009年6月成立了新桥国际公司(SingBridge International)。作为一家城市可持续解决方案提供商，新桥国际主要从事亚洲的综合城镇和大型项目的投资及开发。

价值创造架构

评估投资
- 价值测试
- 灵活的投资态度
- 优化杠杆效应
- 创造选择性
- 规避风险

管理投资组合
- 价值测试
- 健全的公司治理
- 英明的领导
- 卓越的运营
- 人力资本
- 竞争策略

价值最大化
- 价值测试
- 买入/卖出
- 交易/掉期
- 精简/重组
- 联合投资
- 监控

「在任何行業，
從業者不僅要
精通專業，更要
時刻保持高尚
的操守和誠信。」

韓瑞生 (1916 – 1983)
新加坡前財政部長

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

打造我们的机构

公司治理 42
董事会 48
高级管理层 50
风险管理架构 51
薪酬制度 57
我们的团队和价值观 60

公司治理

严谨的公司治理，是一个可持续机构的特征和与众不同的基础。

健全务实的公司治理架构，能够确保在严谨负责与迅速回应之间、权力授予与组织协调之间以及风险与回报之间取得平衡，考虑的是长远而不是目前，重的是实质而不是形式。

我们的公司治理架构界定了董事会和管理层的角色和职责，为淡马锡这家新加坡宪法监督下的主要机构制定运营准则，并明确我们与利益相关方之间的关系。

我们坚守商业原则。这些原则建立在选拔贤能、追求卓越和恪守诚信的企业文化基础上，并通过表现激励体制来加强可持续的长期价值。

在董事会和管理层的指导下，淡马锡按商业原则持有和管理其资产。投资、减持、运营和商业决策都由淡马锡董事会和管理层负责。

新加坡总统或新加坡政府均不会参与我们的投资、减持或任何其他商业决策。

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新加坡私人股份公司[1]，由财政部(注册公司)全资拥有。在获得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。

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。

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的领导下完全以商业性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拥有，并且无需向政府注册部门申报其经审计的财务报表。

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年起就已开始通过「淡马锡年度报告」公布根据经审计的法定合并财务报表编写的集团财务概要。

我们每年向股东公告派息，在给予股东现金回报与再投资之间取得平衡，以保证未来的长期回报。

健全务实的公司治理架构，考虑的是长远而不是目前，着重的是实质而不是形式，能够确保在严谨负责与迅速回应之间、权力授予与组织协调之间以及风险与回报之间取得平衡。

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积累的储备金。

同样地，淡马锡被指定为根据新加坡宪法第五号规章设立的公司[2]，具有维护历届政府长期积累的储备金的特别责任。按其开始积累的时间，淡马锡的储备金分当期储备金和历届政府长期积累的储备金两类。

在当届政府任期之前所积累的利润及已转移给淡马锡的政府资产，构成我们过往积累的储备金。当期储备金主要指新一届政府宣誓就任以后所积累的利润。

如果我们的储备金总额少于过去积累的储备金，或当期储备金为负值，这将被视为我们提取了过往积累的储备金。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，淡马锡的董事长和首席执行官每半年须向总统确认我们的储备金结算报告和历届政府长期积累的储备金结算报告。

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去积累的储备金[3]。

[2] 其他根据宪法第五号规章设立的实体，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)，以及负责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，或其他任何根据宪法第五号规章设立实体的储备金。每一个根据宪法第五号规章设立的实体都各自独立管理，并分别通过各自的董事会和总裁向总统负责,以保护其过去长期积累的储备金。

淡马锡董事会成员的委任、续任或卸任均须获得总统批准。董事会对首席执行官的任免也须获得总统的批准。这都是为了保证这些关键职位人事的诚信品格，因为获委任的人员均将参与淡马锡储备金的管理。

除一般受托责任之外，董事会也要向总统负责，确保每项资产的出售均基于市场公允价值。

与投资组合公司的关系

我们所投资的公司均由各自的管理层自行管理，并接受其各自董事会的引导和监督，淡马锡并不直接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。

我们在投资组合公司中推广健全的公司治理制度，支持建立一支由高素质、具有丰富商业经验及来自多元领域的人才队伍所组成的董事会，以协助和指导高级管理层。

我们主张一家公司的董事长和首席执行官应该由不同而相互独立的人选担任，以确保适当的权力平衡，更强的问责性，并让董事会有更大的独立决策能力。

与广大社会群体的关系

我们从两个方面来履行我们的企业公民责任。

我们以可持续性和独立治理这两大支柱建立起为广大社会做出贡献的架构。

首先，我们以可持续性和独立治理这两大支柱建立起为广大社会做出贡献的架构。

自2003年以来，如果淡马锡每年的财富增值超出风险调整后的资本成本，我们便把部分财富增值用于社区捐助。

我们在2007年成立淡马锡信托基金，负责独立监督对各项捐赠和馈赠的管理，以及对指定非盈利慈善组织经费的分发。这些受益于淡马锡信托基金的独立机构，包括新千禧基金和淡马锡生命科学实验室等，要负责在各自的宗旨下制订和实施各项工作计划。较新成立的受益机构如淡马锡基金会和淡马锡关怀基金会，均有特定的宗旨，是分别为亚洲和新加坡的社区服务而设立的。促进良好的治理和高尚的操守也是淡马锡基金会的宗旨。

这些非盈利慈善组织与淡马锡的持续成功息息相关，是淡马锡额外的独立利益相关方。

我们体现企业公民责任的另一方面是与监管机构、多边组织和其他市场参与者积极主动地就公司治理及其他议题进行对话交流，协助促进公平合理、切实可行的市场监管，并掌握公司治理的最新议题和趋势。

淡马锡董事会及委员会

我们的董事会有11名成员，其中大部分是非执行董事，他们都是来自独立私营企业的商界领袖。

他们在私营企业和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。

2010年1月2日，连宗廉先生加入淡马锡董事会。2010年2月1日，谢福华先生也成为淡马锡董事会的一员。

我们的董事会为管理层提供整体指导和政策指引。董事会每年举行4次历时一天半的季度例会，如有必要，董事会也会更频繁地召开会议。

我们主张一家公司的董事长和首席执行官应该由不同而相互独立的人选担任。

截至2010年3月31日的财政年度内，我们一共举行过7次董事会会议。

我们的董事会已将某些具体权力授予下属各个委员会：

- 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。审计委员会成员不能同时兼任执行委员会成员。

在审计委员会的建议下，董事会批准经审计的年度法定合并财务报表，然后向股东提交，以便在年度大会上审议通过。

今年，审计委员会批准通过了「评估政策」和「减值审查」流程的一些改进，以及「举报政策」的各项修订。

董事会和委员会决议

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的决议以简单多数票的方式表决。若赞成与反对票数相等，董事会或委员会主席有二次投票权或决定票投票权。通过传阅文件而获得董事通过的决议案，则须至少三分之二的董事批准方可生效。

若董事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委员会的信息、会议和决策制定。

若董事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委员会的信息、会议和决策制定。

董事会的季度会议还包括只限非执行董事参与，管理层不参与的「执行会议」。每年的首席执行官继任审核工作也在「执行会议」的议程之列。

淡马锡管理层

淡马锡管理层的治理任务，是要确保在淡马锡有投资或运营的司法管辖区均遵守当地的规章制度。为此，我们已有一套健全的合规系统和流程。

为更好地配合新市场、新资产类别以及新技术平台或能力的需要，我们不断地更新和完善这些系统和流程。

董事会各委员会成员

	董事会	执行委员会	审计委员会	领袖培育与薪酬委员会
丹那巴南先生	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	执行董事兼首席执行官	委员		委员
谢福华先生	成员	委员		委员
吴友仁先生	成员		委员	委员
伊盛盟先生	执行董事	委员		
连宗廉先生	成员		委员	委员
张铭坚先生	成员	委员		
马库斯· 瓦伦堡先生 (Marcus Wallenberg)	成员			

董事会

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及新加坡航空公司董事长
- 1978至1994年间担任新加坡政府内阁的多项职务

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主席兼董事经理，兼公共事务委员会委员
- 2005年获颁新加坡政府公共服务勋章
- 1999年获授宁波市荣誉市民称号

何晶女士
董事(自2002年1月起)

- 执行董事(自2002年5月起)；执行董事兼首席执行官(自2004年1月起)
- 曾任新科集团(Singapore Technologies Group)总裁兼首席执行官
- 新加坡工程学院荣誉院士

柯逢豹先生
董事(自1996年11月起)

- 康富德高集团(ComfortDelGro Corporation Ltd)董事经理兼集团首席执行官；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勋章， 并于2005年再度荣获太平绅士称号
- 1997年获授沈阳市荣誉市民称号

许文辉先生
董事(自1996年11月起)

- 向阳精密工业科技有限公司(Sunningdale Tech Ltd)和杨协成有限公司(Yeo Hiap Seng Ltd)董事长
- 2008年获颁杰出服务勋章，1995年获颁功绩服务勋章，1991年获颁新加坡公共服务勋章

吴友仁先生
董事(自2005年8月起)

- 吴控股有限公司(GK Goh Holdings Limited)执行董事
- 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事会成员，投资委员会主席

伊盛盟先生
董事(自2005年8月起)

- 自2006年7月担任执行董事
- 新加坡旅游局董事长，亚太酿酒有限公司董事长，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

张铭坚先生
董事(自2006年10月起)

- 新传媒集团(MediaCorp Pte Ltd)董事和董事长[1]
- 新加坡财政部总理公署国家研究与开发常任秘书及特别项目顾问
- 1994年获颁瑞典皇家北极星勋章一级司令勋章，2008年获颁公绩勋章

马库斯· 瓦伦堡先生(Marcus Wallenberg)
董事(自2008年7月起)

- 瑞典北欧斯安银行(Skandinaviska Enskilda Banken)，萨博公司(SAAB)及伊莱克斯公司(AB Electrolux)董事长；LM 爱立信副董事长
- 曾任国际商会董事长，瑞典银瑞达集团(Investor AB)总裁兼首席执行官

连宗廉先生
董事(自2010年1月起)

- 华兴公司(Wah Hin & Co Pte Ltd)副董事长兼执行董事
- 新加坡国立大学董事会及投资委员会成员

谢福华先生
董事(自2010年2月起)

- 执行董事兼总裁(2010年8月1日起生效)
- 新加坡交易所前首席执行官
- 建力(PrimePartners)集团公司联合创始人兼顾问

[1] 董事长(自2010年7月20日起生效)

高级管理层

洪炳发
- 投资部董事总经理

陈庆荣
- 国际关系董事总经理[1]

陈慧贞
- 领袖培育与薪酬管理部董事总经理

詹维光
- 企业培训董事总经理
- 淡马锡商业咨询私人有限公司总裁

蒋福娟
- 组织结构与领袖培育总裁
- 中国区联席总裁

谢幼如
- 法律及监管部董事总经理

张光昌
- 人才资源部董事总经理

蔡升韦
- 投资部董事总经理

颜志贤
- 联席首席投资官
- 中国区总裁

吴美琼
- 财务部董事总经理

吴荣祥
- 战略关系总裁
- 组织结构与领袖培育联席总裁

Lorenzo GONZALEZ BOSCO
- 墨西哥区董事总经理

Nagi HAMIYEH
- 投资部董事总经理

邢增成
- 投资部董事总经理

邱运康
- 特别项目部高级董事总经理
- 丰树产业总裁

何晶
- 执行董事兼首席执行官

伊盛盟
- 执行董事
- 新加坡区总裁

Manish KEJRIWAL
- 印度区总裁
- 非洲与中东地区总裁
- 战略关系联席总裁

Gregory LANHAM
- 投资部董事总经理

劳子明
- 风险管理部董事总经理

刘中昇
- 董事总经理兼越南首席代表

梁慧玲
- 首席财务官

曾安素
- 特别项目部董事总经理
- 狮诚控股国际首席运营官

伍逸松
- 投资组合管理与运营总裁
- 新加坡区联席总裁

王明德
- 投资部董事总经理

王忠文
- 特别项目部高级董事总经理
- 狮诚控股国际执行董事兼总裁

白和顺
- 投资部董事总经理

潘秀兴
- 战略总裁
- 拉丁美洲与印支地区总裁
- 印度区联席总裁

Padmanabh SINHA
- 印度区董事总经理

Rohit SIPAHIMALANI
- 投资部董事总经理

陈川垂
- 投资部董事总经理

Myrna THOMAS
- 企业事务部董事总经理

Alan THOMPSON
- 拉丁美洲区董事总经理

苏庆赞
- 首席投资官
- 新加坡区联席总裁

Matheus VILLARES
- 巴西区董事总经理

黄锦贤
- 投资部董事总经理

叶粹敏
- 中国区董事总经理

谢福华
- 执行董事兼总裁[2]

Dilhan Pillay SANDRASEGARA
- 投资组合管理总裁[3]

Michael DEE
- 国际部高级董事总经理[4]

Henry HO
- 投资部董事总经理[5]

[1] 2010年6月1日生效；中国首席代表任期至2010年5月31日。
[2] 2010年8月1日生效；2010年2月1日至2010年7月31日任特别顾问。
[3] 2010年9月1日生效；2010年6月21日至2010年8月31日任顾问。
[4] 截至2010年4月30日；2010年5月1日至2010年12月31日任顾问高级董事。
[5] 截至2010年4月30日。

风险管理架构

稳健地承担风险是淡马锡秉承的基本原则，同时也是淡马锡作为投资者的内在精神。

董事会对风险管理架构和职能提供整体的指导方针和政策指引。在首席执行官和高级管理团队的支持下，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。这种制度以公司的利益为先，立足于长远，并且在经济周期的起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，已纳入淡马锡作为投资公司的日常决策。这些决策是在首席执行官和高级管理团队的监管下做出的。

我们不断提升公司的能力。通过扩充公司的风险管理信息系统，强化对市场环境变化的决策能力。尤为重要的是，我们已经建立了前瞻性的模拟技术，以便更明确地定义投资组合与交易层面的风险和回报界限。

风险管理类别

战略风险
- 综合风险范围
- 融资和流动性
- 政治
- 结构性外汇
- 行业

金融风险
- 投资
- 市场
- 信贷

运营风险
- 员工
- 流程
- 系统
- 法律与监管
- 声誉
- 业务中断

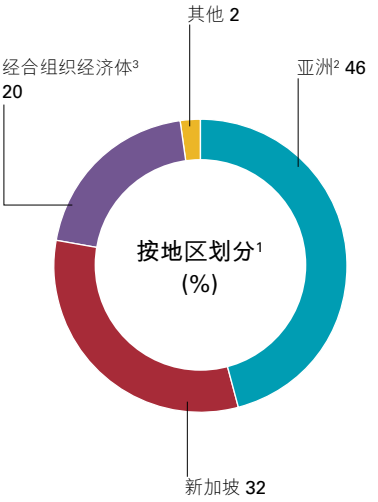
企业风险

淡马锡风险架构的首要任务是为具体的投资决策提供有效的风险管理。包括在估值和价格、国家、政治、声誉、法律和监管、税务、融资以及关键管理方面的风险。

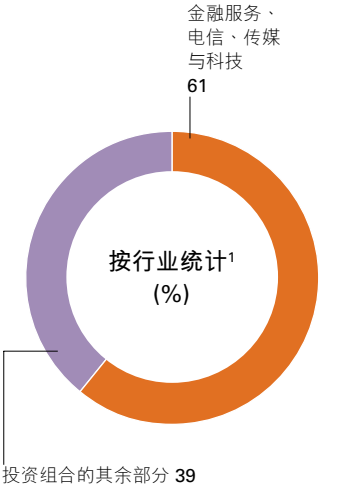
公司将战略、财务和运营风险作为一个整体，在企业层面加以管理。

(截至3月31日)

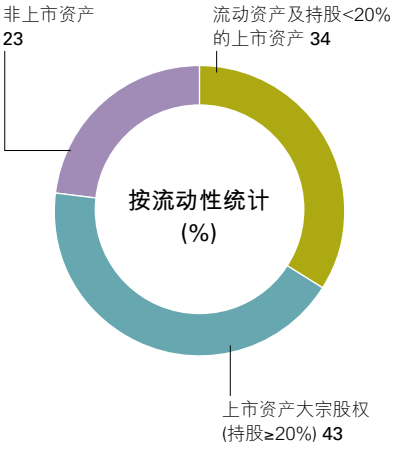
1,860亿新元的投资组合分布



	2009年	2010年
亚洲[2]	43	46
新加坡	31	32
经合组织经济体[3]	22	20
其他	4	2



	2009年	2010年
金融服务、电信、传媒与科技	60	61
投资组合的其余部分	40	39



	2009年	2010年
流动资产及持股<20%的上市资产	34	34
上市资产大宗股权 (持股≥20%)	38	43
非上市资产	28	23

[1] 按相关资产分布。
[2] 不包括新加坡和日本。
[3] 不包括韩国、墨西哥和智利。

每一个风险类别都由专门的部门进行管理。我们的投资团队和职能部门，例如法律及监管部、财务部、人才资源部、策略关系部、企业事务部、IT、运营及风险管理部，根据各自的业务范围管理具体的交易和面临的风险。

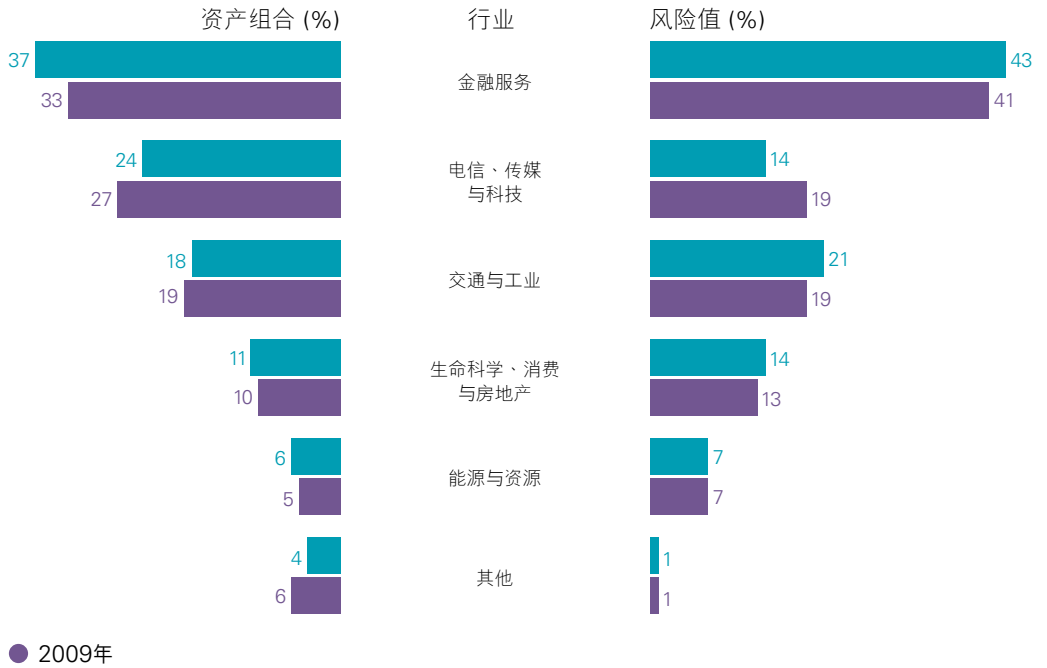
我们设立了相关的审批部门，并制定公司政策和标准运营程序，以推动公司自上而下的程序监控。这些程序也包括我们向董事会、董事会委员会和高级管理层就有关风险问题进行汇报的相关规定。

风险值

风险值是根据过往市场表现，对一段指定时间内投资组合价值的潜在损失的统计估算。

(截至3月31日)

资产组合与风险值

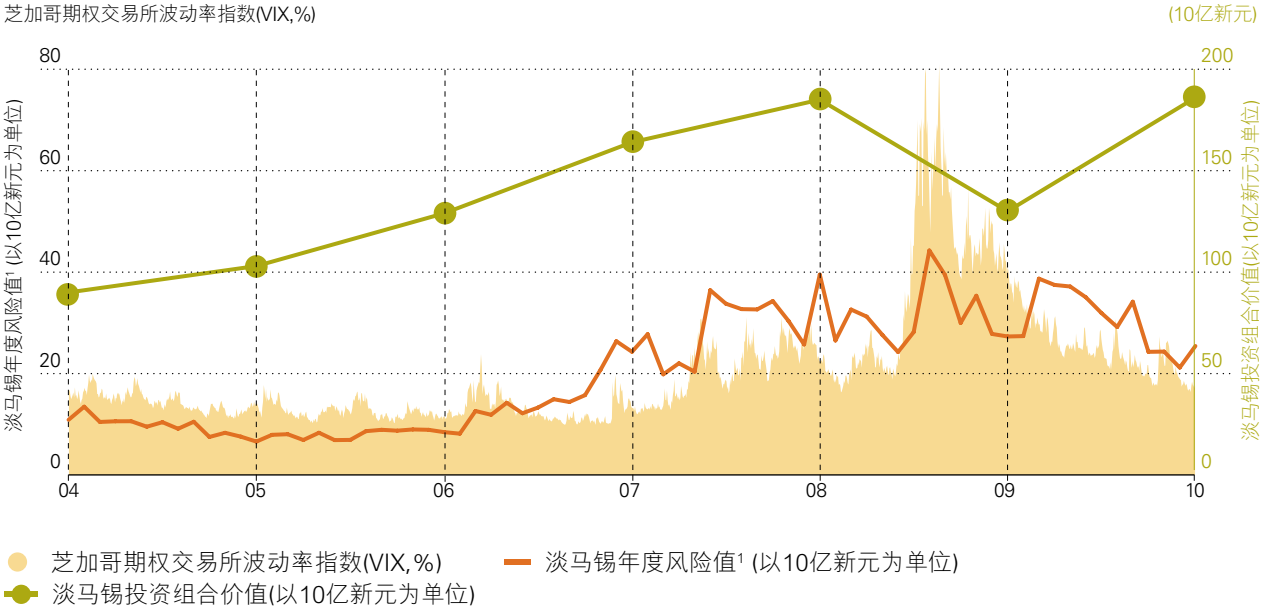


风险值是金融机构通用的内部风险尺度，来测试其本身每日的风险。因为每个机构有自己的假设和参数，评估风险的尺度并不统一。不过，在正常情况下，风险值数字在同一机构内仍是有效的风险评估指标。

作为长期的投资者，我们选择以年而非日为单位计算淡马锡的风险值[1]，这使我们的利益相关方可以预计淡马锡的投资组合在12个月期间可能出现的贬值。

截至2010年3月31日，我们的年度风险值约为250亿新元。这表示假如投资组合成分不变，在未来的12个月内，我们的投资组合价值下跌于250亿新元或更多的机率为六分之一。

淡马锡的风险值 (截至3月31日)



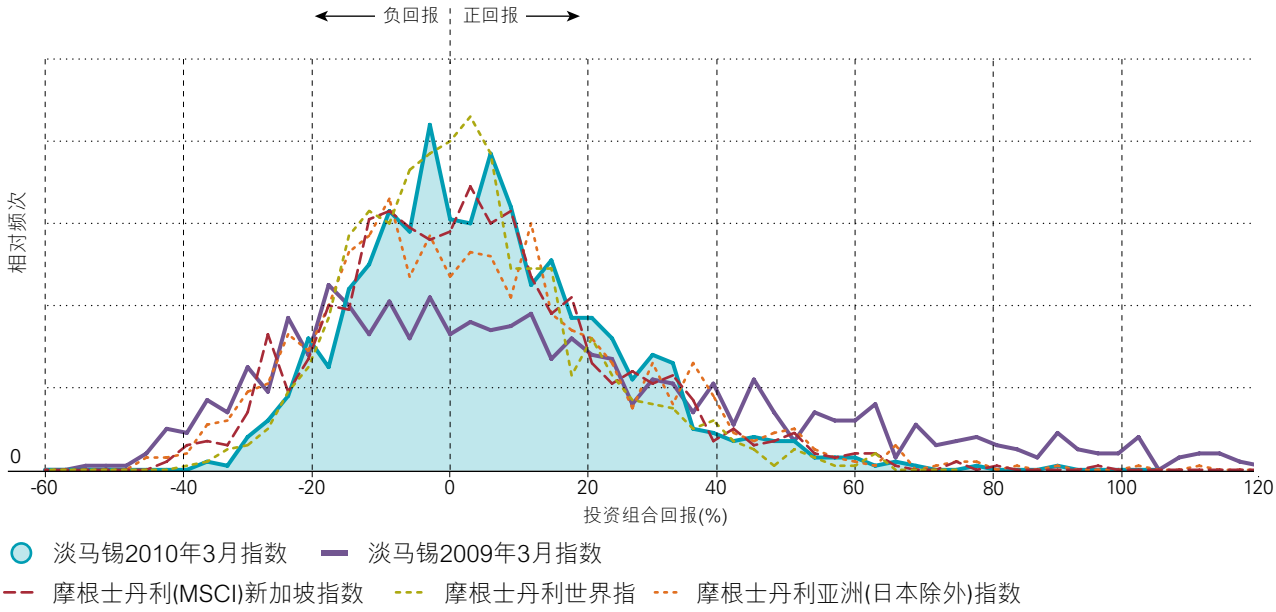
[1] 按假定最近三年的情况是未来12个月市场表现的最佳指标，采用三年期的每周价格变动计算我们的年度风险值。

相对而言，这也表示投资组合价值有六分之五的机会增值，或下跌的幅度不高于250亿新元。尽管这个风险值数字与去年相似，但它只占我们2010年3月31日投资组合价值的14%，而比一年前的22%有所下降。

除了风险值计算，淡马锡每月会进行压力测试及情景分析。我们在2009年内重新测定压力参数，以反映2008/2009年度的市场压力，该年度的压力是1929年经济大萧条以来前所未有的。

此外，我们也定期根据蒙特卡罗仿真系统(Monte Carlo Simulation)为未来不同时期整体投资组合的潜在回报进行统计。以下的图表是基于2010年3月31日的12个月仿真计算，显示市场已全面回稳，升值潜力大于下跌风险。

蒙特卡罗仿真系统12个月的投资组合回报分布 (截至3月31日)



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所有办公室的主要控制流程，并依照董事会或高级管理层的要求执行特殊的审查工作。主要目标是确保淡马锡各地办公室内部控制设计妥善且有效，同时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，会就内部控制事宜咨询内部审计部的意见，将其监管建议纳入新的系统或流程之内。

法律及监管部

我们的法律及监管部是为主要职能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和淡马锡的内部规章。

我们的法律风险管理架构界定了可接受的法律风险参数，并辅以相关的政策、程序和系统，以便提供有效和一致的法律风险管理。例如，我们的政策规定，只有经董事会决议案授权的人员，才可以代表指定机构进行一定范围内的有限的衍生产品交易。

我们的政策规定，只有经董事会决议案授权的人员，才可以代表指定机构进行一定范围内的有限的衍生产品交易。

在满足监管机构要求方面，适用于新加坡及香港的自动股票追踪系统为我们提供了强大的支持。我们不断进行审核和更新，以配合法律和规章的变化。

我们的员工必须遵守淡马锡道德准则和执业标准及其相关政策，包括馈赠和款待、内幕交易和市场操控禁令以及举报行为方面的政策。

薪酬制度

淡马锡机构建设的基石之一是与我们的股东共同承担成败得失。

为了培养员工的企业主人翁意识，我们以公为先，立足长远，并且把员工的奖励制度与股东利益紧密相连。

我们的薪酬制度提供有竞争力的基本工资，并提供与工作表现、工作年限、市场周期风险及持续回报挂钩的奖励计划。

这个奖励计划包括与个人、部门或公司年绩效挂钩的年度现金奖励，以及与财富增值或股东总回报挂钩的长期风险回报分享奖励。

高级管理层的大部分绩效奖励会延后3至12年发放，而初级员工则按比例享有较多的现金奖励。

年绩效奖励

年度基本绩效现金奖励的数目，取决于个人、部门或公司的年度绩效，属于预算范围内设定的奖励。

风险回报分享奖励

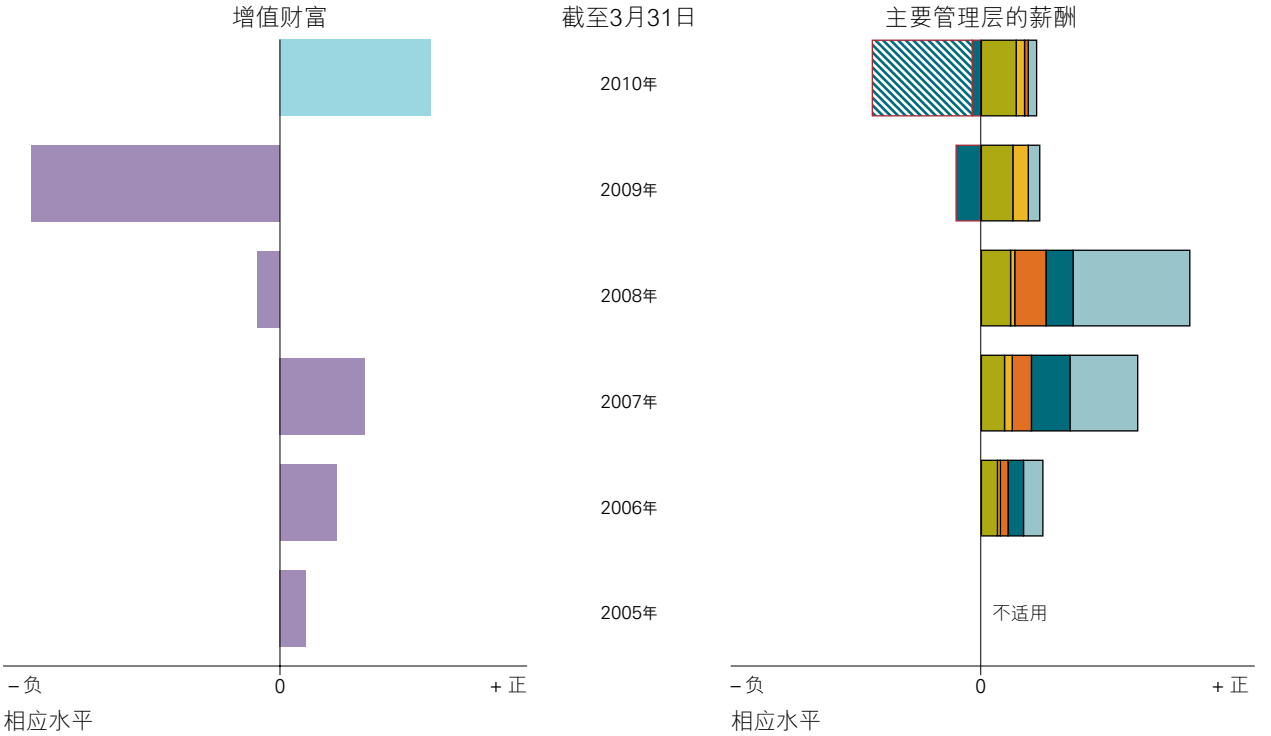
公司的财富增值决定奖励数额的大小、正值或负值，而中期至长期的股东总回报则决定发放的奖金及联合投资单位的价值。

财富增值奖金银行

部分分配给每名员工的财富增值奖金，会拨入一个财富增值银行的员工虚拟账户。财富增值奖金的发放、正值或负值，反映员工的工作表现及对公司的贡献。

高级经理人员只能领取三分之一或以下的财富增值银行奖励，而初级人员则可领取最高达三分之二的年度财富增值现金奖励。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，该奖金会被倒扣。

核心管理层的薪酬



- 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。
- 年度现金奖励包括上一年度的绩效奖励。
- 财富增值现金奖励指上一年度赚取的财富增值的发放。
- 延后发放的财富增值奖金指上一年度赚取的财富增值奖金部分，存在将来被倒扣的风险。
- 发放面值1新元的联合投资奖励及为期达12年的其他奖励，包括：
  a. 在绩效条件未能达到的情况下可能失效的T-Scope单位；
  b. 在不同时期下的受限联合投资单位。
- 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，这将从员工的虚拟财富增值奖金银行中存有的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，并从未来的正财富增值奖金金额中倒扣。

附注：

主要管理层包括执行董事、高级董事总经理、董事总经理及管理层董事。

联合投资奖励

财富增值出现正值时，员工可能获得绩效或受限联合投资单位，其价值随着淡马锡股东总回报相应增加或减少，这有利于加强团队的主人翁意识。

淡马锡员工联合投资计划(T-Scope)在公司财富增值出现正值时，为员工提供联合投资单位奖励。员工符合特定绩效条件后的第三年开始发放，并在12年后失效。

公司也可能向员工发放额外的中期受限联合投资单位。

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，我们通过财富增值奖金的发放以及员工联合投资单位的发放和升值，与员工一起分享公司的成功。

截至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，员工便需和公司共度难关。我们首次发放负奖金，从员工的财富增值奖金银行的账户中扣除。T-Scope单位也没有发放。

一年后，截至2009年3月31日的财政年度再次出现681亿新元的财富增值负值，这导致员工在奖金银行的结余全部扣清，而该年也没有发放财富增值奖金。因为银行结余不足以完全抵消发放的负奖金，所欠金额便在整个公司范围内累积，以抵消未来的正值财富增值奖金金额。T-Scope 单位连续两年没有发放。

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。

我们的团队和价值观

淡马锡是由其全体员工缔造的。

我们的前辈基于商业原则创立了淡马锡，时至今日我们的团队仍放眼将来、不断创新，基于这些原则实现业绩。是我们的团队让淡马锡独树一帜，与众不同。

勇于创新的团队

我们是一支由来自24个国家、380名员工组成的多元化国际团队。我们积极创新，为公司、自身以及整个社会群体开拓更美好的未来。

作为一个团队，我们明确界定了淡马锡的文化。无论是个人还是集体，我们的员工都矢志不渝，为公司的成功和长远发展而努力。

为公司开拓崭新的未来

本年度内我们强化了公司中台的运营，以实现规范化和制度化。我们进一步精简投资程序，并引入了更多的决策支持工具。

我们继续通过全公司的研讨会，加强培养员工的淡马锡MERITT价值观。无论是个人或团队，都要制定绩效目标，并按季度考核其进度。

我们在不同领导层开展指导计划，以支持员工的发展需要，包括那些刚接手新任务或从事不同职责的员工。这些项目也让新员工迅速地融入公司。

为自己和家人创造不同的价值

我们重视员工的身心健康。公司的休闲俱乐部积极开展健身活动，促进团队精神和建立良好的伙伴关系。我们设有各类兴趣小组，让员工可以参与多项运动、休闲和娱乐活动。

家庭是公司文化的重要部分。我们的政策是以家庭为重，例如安排陪产假和照顾家人的假期，旨在鼓励员工积极照顾家人。公司还定期赞助“与孩子一起工作”(Kidz@work)等活动，以及一系列的“家庭电影之夜”，让员工和家人有更多机会相聚。

为社会群体创造不同的价值

代号为关爱意愿团(*T-Touch*)的员工志愿服务计划集合了广大热心员工，旨在提高员工支持社会群体的意识，培养相关技能，并为员工创造为不同社区做出贡献的平台。

2009年，*T-Touch*一共为社区服务筹得230万新元善款。在“愿望成真”(Make-a-Wish)基金会的赞助下，超过100名志愿员工协助新加坡30名患有危及生命的重症患儿实现了他们的愿望。来自我们墨西哥办事处的*T-Touch*志愿员工及家人与“Un techo para mi Pais”(“为祖国盖房子”)组织合作，利用一个周末在当地的索奇米尔科社区盖了三个房间。此外，*T-Touch*的活动还包括参与支持刑满释放人员的黄丝带计划，其中一项是赞助12名刑满释放人员参加新加坡国际酒店和旅游教育学校(SHATEC)举办的烹饪技术培训认证课程。

除了*T-Touch*志愿计划，公司的义工假期计划让员工可以有更多时间参与他们所热衷的社区活动。在公司层面，我们把6月25日公司的成立日定为周年社区日，并鼓励全体员工为社区服务。

我们的MERITT价值观

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。

实力进取
我们以公平客观的态度表扬员工的贡献和表现

追求卓越
我们积极学习、不断自我完善，做出优异成绩

尊重他人
我们希望别人如何对待我们，便会以同样的方式对待别人

诚信品格
我们诚实对待自己、事业、公司和利益相关方

团队合作
我们互信重视、共同合作、取长补短

互相信任
我们培养一种互相扶持、互相信任的企业文化

「未來的成果不是唾手
可得的，而是需要我們
現在就開始的不斷努力。」

巴克 (E W Barker, 1920 – 2001)
新加坡前律政部長

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

培育我们的理念

友好交流 64
淡马锡国际委员会 66
淡马锡顾问委员会 67

友好交流

「温馨和谐的人际关系是人类最宝贵的精神财富。」

大卫· 马绍尔 (David Marshall,1908 - 1995)
新加坡前首席部长

强化人际网络

过去一年，我们通过日益扩大的关系网络进行友好交流。这个网络包括业务伙伴和朋友、智库、政策制定者以及诸如国际货币基金组织、世界银行、欧盟委员会等遍布世界各地的利益相关方。

我们接待了来自澳大利亚、巴西，智利、德国、马来西亚、葡萄牙、英国、越南等36个国家的100多个代表团。

在亚洲，我们与中国国有资产监督管理委员会(「国资委」)和越南国有资本投资公司这两家战略伙伴保持友好坦诚的交流对话。

淡马锡国际委员会在2009年9月召开第6次会议，其成员均为知名世界级领袖。会议议题是围绕着金融危机后的展望和全球化带来的挑战展开的。会议亦听取了包括英国前首相托尼· 布莱尔先生和利丰集团主席冯国经先生等嘉宾的观点。

2009年11月亚太经合高峰会议在新加坡举行期间，我们接待了到访的各国政府和商界领袖。

来自36个国家的
100多个代表团

这些交往是我们
分享经验、交流意见、
增进友谊的绝佳机会。

发展人才

本年度内，我们为员工和朋友们组织了70多次学习活动，让他们有机会与行业专家和从业人员相互学习交流。另外，淡马锡举办了12场商务论坛，投资组合公司的高级管理人员、业务伙伴和朋友们齐聚一堂，讨论了全球经济前景、人才管理、高效董事会以及可持续投资等一系列议题。

第五届淡马锡年度论坛在2009年9月举行，主题是「展望未来 — 人口与科技趋势」。来自本地区的500多位高级管理人员出席了这次活动，讨论了生物经济的趋势、投资机会和基因组策略等课题。

过去一年，我们继续拓展一系列领袖才能培训计划。我们首次推出为淡马锡的高级管理人员、淡马锡旗下公司，以及朋友和业务伙伴设计的「全球领袖培育」「Global *LEADERS!*」项目。

来自中国、哈萨克斯坦、越南、马来西亚和新加坡企业的代表参与了针对高潜质人才的「年轻领袖培育」项目和「后备干部培育」项目。

近100人参与了这三个主要的领袖培育项目。

超过1,500名
来自中国的代表参加了
淡马锡与中方联合
举办的公司治理论坛

Global *LEADERS!*
为高级管理人员首次开设的
全球领袖培育项目

分享经验

我们与亚洲及其它地区的朋友和业务伙伴交流经验，范畴涵盖公司治理、学习组织、人才管理、人力资源实践和风险管理。

我们接待了120多位代表出席在新加坡举办的国资委-淡马锡董事论坛。此外，在中国国资委的邀请下，淡马锡分别在沈阳和银川配合举办了两场公司治理的培训论坛，与来自11个省和4大城市的300名国资委代表、国有企业董事长和总裁们分享经验。

过去五年，先后有超过1,500位中国国有企业的董事会成员和高级管理人员，以及国资委和其它政府机构的领导参加了在新加坡和中国举办的各期国资委-淡马锡公司治理论坛。

与前雇员的联系

「淡马锡前雇员关系网」于2008年设立，它通过淡马锡论坛、专业座谈、晚餐会、高尔夫球赛、品酒会和家庭聚会等各种专业会议和社交聚会,与近400名前雇员建立联系。此外，「关系网」最近更推出名为「洞察力」的平台，让前高层雇员分享他们的领导经验和心得。

淡马锡国际委员会

淡马锡国际委员会的成员均为杰出的世界级领袖，一直以来，他们就广泛的战略性或业务性议题与我们慷慨地分享观点和智慧。他们精辟的见解帮助我们更深入地了解瞬息万变的全球商业环境。为此，我们向他们表示衷心的感谢。他们当中的一些人已接受了淡马锡的邀请出任荣誉委员，令我们深感荣幸。

委员

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

桢原其留 (Minoru MAKIHARA)
资深公司顾问
三菱公司
(Mitsubishi Corporation)

Lee R. RAYMOND
前任董事长兼首席执行官
埃克森美孚
(Exxon Mobil Corporation)

Ratan N. TATA
董事长
印度TATA集团
(Tata Sons)

DeAnne JULIUS
董事长
英国皇家国际事务研究所
(Chatham House)

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

Charles PRINCE
前任董事长兼首席执行官
花旗集团
(Citigroup)

名誉委员

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

韩升洙
韩国前总理

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

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

徐匡迪
前任院长
中国工程院

八城政基 (Masamoto YASHIRO)
前任董事长
新生银行
(Shinsei Bank)

淡马锡顾问委员会

淡马锡顾问委员会由知名的商界领袖组成，与我们分享丰富的行业知识和专长。他们都是亚洲企业和公共机构中经验丰富的董事会成员，其中有些委员以个人身份在淡马锡投资组合公司担任董事。

委员

郑维强
董事长
海皇轮船有限公司
(Neptune Orient Lines)

蔡琼莹
首席公司事务官
嘉德置地
(CapitaLand)

霍兆华
集团董事长
PSA国际港务集团
(PSA International)

许文辉
董事长
杨协成公司
(Yeo Hiap Seng)

李庆言
董事长
新加坡航空公司
(Singapore Airlines)

黄记祖
董事长
新加坡能源有限公司
(Singapore Power)

佘林发
董事长
星展集团控股有限公司
(DBS Group Holdings)

黄源荣
董事长
英维达集团
(Invida Group)

谢企华
会长
中国国际贸易促进委员会
冶金行业分会
前董事长
宝钢集团公司

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

「過去已無法改變，現在會轉瞬即逝，但總還會有一個等待你親手開創的明天。」

拉惹勒南 (S Rajaratnam, 1915 – 2006)
新加坡前高級部長

建造共同的未来

加强社区关怀 70

触动心灵 75

加强社区关怀

淡马锡致力向新加坡、亚洲以及其他地区的广大社会群体提供支持。成立至今，我们为各项社区、慈善及公益事业的贡献已超过10亿新元。

2003年开始，我们已将社区贡献的承诺体制化。淡马锡决定，如果每一年的业绩回报超出风险调整后的资本成本，便把部分财富增值预留作社区捐助。

淡马锡信托基金

我们在2007年成立了淡马锡信托基金，负责独立统筹管理各项捐赠和馈赠事务。作为淡马锡的另一个利益相关方，这个基金在受益于我们成功的同时，也反映了我们的业绩表现。

淡马锡信托基金由一个信托委员会管理，受托委员由众多声名显赫的人士组成，包括新加坡的李成伟先生(担任主席)和胡赐道先生、印度的Ratan Tata先生，以及中国的徐匡迪先生[1]。基金的宗旨是资助下列非盈利慈善机构：

- 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

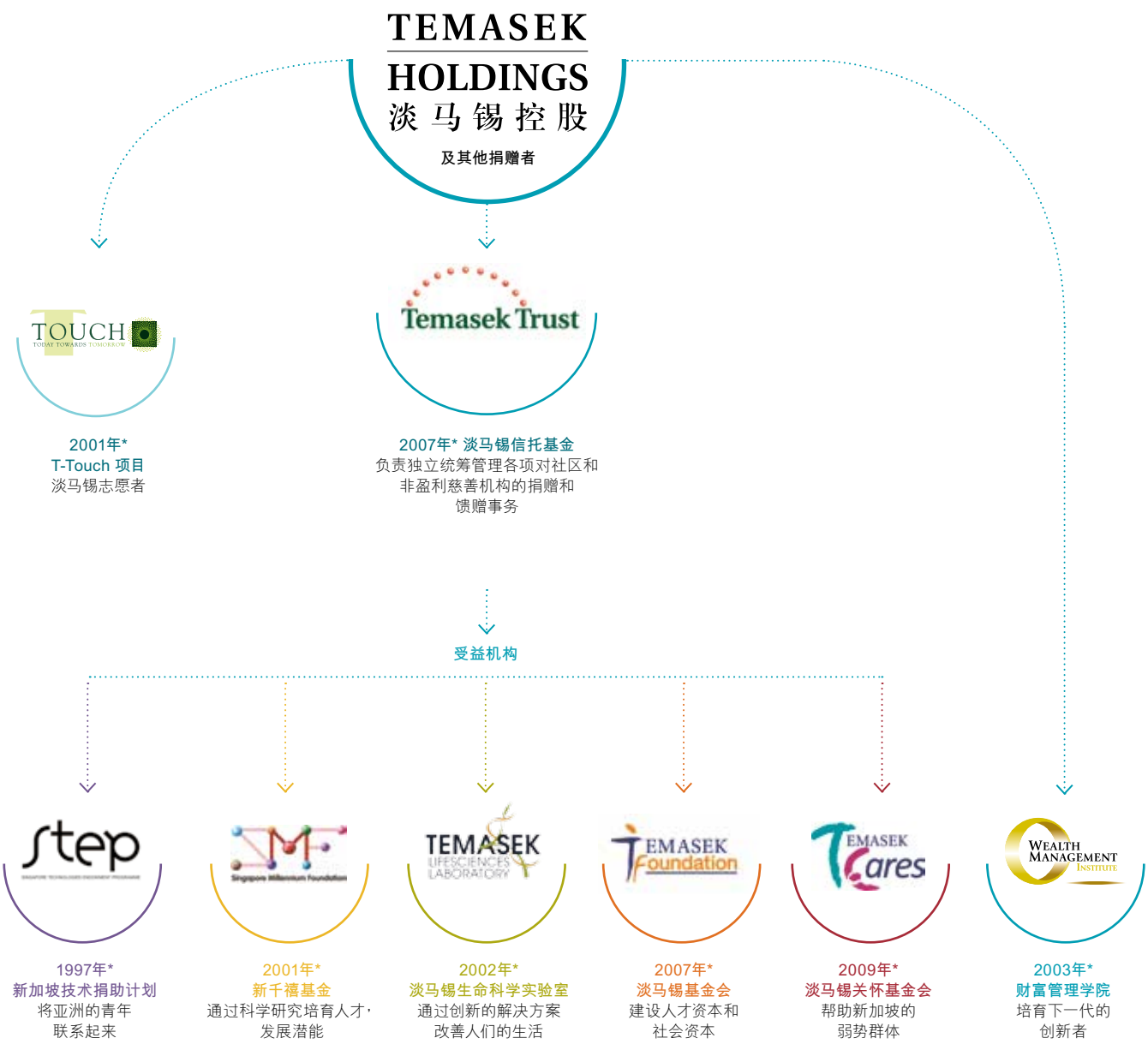
2003年，我们决定，
如果每一年的业绩回报超出
风险调整后的资本成本，便把
部分财富增值预留作社区捐助。

淡马锡关怀基金会

淡马锡关怀基金会是为庆祝淡马锡成立35周年而在2009年6月25日成立的一个公共信托基金。成立伊始，淡马锡信托基金曾捐赠1亿新元作为关怀基金会的初始款项。本基金通过提供教育，向贫困人士和陷入危机的家庭提供经济援助，以及启动综合性的社区计划等举措，为新加坡弱势群体的福祉、尊严和生计作出努力。

[1] 徐匡迪于2010年5月15日受托任期完结后离任。

淡马锡非盈利慈善平台



* 成立年份

淡马锡基金会
向亚洲35个项目提供接近
2,000万新元资助

淡马锡基金会捐助了
1,000套
滤水设备给受台风凯萨娜
影响的菲律宾和越南家庭

在成立第一年，淡马锡关怀基金会成立了「淡马锡关怀助学金」来资助在新加坡国家技术教育学院攻读的有前途的学生，还开展了以帮助单亲家庭为目的的「星火行动」(Project SPARK)，藉此填补现有社会和福利计划的一些空白。

淡马锡基金会

淡马锡基金会成立于2007年，其资金来源是5亿新元的捐赠，宗旨是提升人的能力，促进更好的公司治理，以及提供灾难救援。过去一年间，淡马锡基金会向11个国家的35个项目提供了近2,000万新元资助，主要致力于促进职业教育和医疗事业、加强监管架构和提升公共管理能力等。

例如，在中国，淡马锡基金会资助了一个为医护人员提供社区医疗培训的项目。这些人员在培训后将在福建省第一家提供基础医疗的「福建(厦门)— 新加坡友谊综合医院」工作。此外，淡马锡基金会还资助了广东省一个培训护士如何管理诸如烟草成瘾等社区医疗问题的项目。类似的项目也在孟加拉展开，我们培训了当地约345名医护人员，以便他们能在达卡的贫困社区提供可持续的眼科综合护理服务。

另外，淡马锡基金会也致力于亚洲地区的赈灾工作，去年捐助了1,000套便携式滤水设备，为受台风凯萨娜影响的菲律宾和越南家庭提供饮用水。

淡马锡生命科学实验室

淡马锡生命科学实验室成立于2002年，是一家专门研究分子生物学和遗传学的非盈利机构。实验室隶属于新加坡国立大学和南洋理工大学，现正资助来自24个国家约220名研究人员的工作。自成立以来，实验室已提出200多项专利申请，并在同行评审期刊发表了超过400篇论文。

其中超过四分之一发表在《Nature》等极具权威的学术期刊上。

淡马锡生物科学实验室亦培养有前途的年轻科学家，给他们提出各种挑战，使他们日后成为各自领域的领袖人物。

在应用研究方面，实验室正与新加坡农业食品及兽医局(the Agri-Food and Veterinary Authority of Singapore (AVA))合作进行鱼类繁殖研究，为新加坡提供安全可持续的鱼类供应来源。实验室亦与一家业务遍及全亚洲的水产养殖公司GenoMar AS合作，为养鱼业提供一个可追溯系统，以便核实鱼或鱼类产品的来源。

新千禧基金

新千禧基金为新加坡的研究项目提供资助，过去一年，此基金在工程、环境科学、可再生资源和水资源、生命科学、物理学和材料科学等不同领域颁发了12个研究奖学金。

其中一个项目是由Teh Bin Tean教授领导和发表的有关发现可预防胆管癌发展和扩散的遗传线索研究。

新千禧基金资助的学者凭借其研究成果获得了认可。例如,南洋理工大助理教授Yu Ting博士由于在利用光学镊子组装纳米线等方面的出色研究，在2009年获得了新加坡国家科学院颁发的青年科学家奖。

新千禧基金继续赞助「李光耀水源奖」。该奖项颁发给对解决全球水源问题有贡献的学者。以往的获奖者包括2009年获奖的荷兰的Gatze Lettinga教授和2008年获奖的加拿大的Andrew Benedek博士。

淡马锡生命科学实验室已提出

200多项专利申请

新千禧基金于2009年颁发了

12项研究奖学金

新加坡技术捐助计划资助来自东盟、中国、印度和不丹等地的

139名青年参加2009年度的「阳光夏令营」活动

新加坡技术捐助计划

从1997年开始，新加坡技术捐助计划便为亚洲的青年搭建相互沟通的桥梁，并为他们的教育做出贡献。

2009年12月，来自东盟、中国、印度和不丹等地的139名青年到新加坡参加这项捐助计划的标志性活动 —「阳光夏令营」。在过去的12年中，已有超过1,500名青年参加了这项活动。

来自印度尼西亚、马来西亚、新加坡和越南的15名学生，荣获了第二届「阳光奖学金」，以资助他们到新加坡的大学和理工专业学院攻读本科生课程。

财富管理学院

财富管理学院至今已成立7年，一直致力于亚洲财富管理人才的培训和发展。其主要课程—财富管理科学硕士课程已有来自20个国家的超过270名毕业生。

财富管理学院也是新加坡金融业财富管理能力的认可和认证机构，已有超过1,000名专业人士人获得了其颁发的「财富管理学院私人银行证书」和「财富管理学院高级财富管理证书」。

今年，为了向信托业提供本地化的培训和评估课程，财富管理学院推出了「财富管理学院信托认证课程」，现已有64名学员圆满结业。我们还将于2010年8月推出「财富管理学院信托高级认证课程」。

触动心灵

淡马锡关怀基金会在新加坡的工作

「关怀儿童行动」(YouthReach)
与新加坡心理健康协会合作，为165名患精神疾病的儿童和340名照顾者提供引导和24小时求助热线服务。

淡马锡关怀助学金
与技术教育学院合作，为90名有前途的贫困学生提供经济支持。

星火行动
(成功父母与适应力强的孩子)
与中华自助理事会、回教社群发展理事基金、新加坡印族发展协会、欧亚人士协会等机构合作，为超过600个单亲家庭提供援助。

学前儿童治疗外延计划
与体障人士协会合作，为超过100名有轻微至中度学习障碍的儿童提供早期干预支援。

学习生活技能培训
与回教社群发展理事基金合作，为60名来自技术教育学院的马来/穆斯林学生提供专业的学习和激励辅导。

淡马锡基金会在亚洲的工作

泰国

培训熟练掌握英语的教师

50名教师经过应用语言学研究生课程的学习后成为教师培训人才，负责培训3,000名小学教师。为中学教师设计的类似计划正在筹备中。

孟加拉

眼科护理人员的技能提升

为345名孟加拉达卡的眼科护理人员提供专科手术技术和屈光异常的临床鉴别培训，屈光异常是儿童和青少年可避免性失明的主要成因。

新加坡

淡马锡基金会贸易及谈判中心

来自东盟、孟加拉、中国、马尔代夫、尼泊尔和亚洲其他地区的140多名学员到拉惹勒南国际学院修读国际贸易谈判、知识产权、反倾销问题和反补贴法等课程。

蒙古

提升公务员技能

为90名蒙古公务员提供最佳管理实践和提升工作效率的培训，并为各公共服务部门的支部编订培训开发手册。

中国

强化职业教育架构

中国辽宁的186名教育工作者接受了教育管理和教学方法培训，他们日后会成为省内模范职业院校的骨干力量，为其他教育机构树立样板。

菲律宾和越南

提供滤水设备

捐助1,000套便携式滤水设备，为2009年9月受台风凯萨娜影响的家庭提供清洁用水。

印度尼西亚

印度尼西亚银行学习中心

这项计划帮助29名学员成为银行业监督和货币政策培训员，他们会把所学的知识再转授给另外60名培训员。

「无论出于挥霍无度还是无心之过，
我们都不应该虚耗自己辛苦建立的一切。
我们必须在过去十年经验的基础上，
进一步巩固、进步和繁荣。」

吴庆瑞 (1918 — 2010)
新加坡前副总理

主要投资组合公司

主要投资组合公司

资料来源：

1. 各投资组合公司的财务数据来自其公司的年度报表。
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报计算而来：中国银行、中国建设银行、星展集团、韩亚金融集团、NIB银行、印尼金融银行、渣打银行、ICICI银行、Bharti Airtel、奥兰国际、星狮集团及利丰有限公司。
3. 市场相关信息来源为Bloomberg及各证券交易所。

		截至2010年3月31日的股权 (%)	货币	市场资本值或股东权益[1] 2009年	2010年
金融服务					
中国银行 BANK OF CHINA	中国银行股份有限公司	4#	以百万港元为单位	893,146	**1,050,894**
中国建设银行 China Construction Bank	中国建设银行股份有限公司	6#	以百万港元为单位	1,032,523	**1,486,261**
DBS	星展集团控股有限公司	28	以百万新元为单位	19,278	**32,559**
Hana Financial Group	韩亚金融集团	10#	以十亿韩元为单位	4,407	**7,337**
NIB Bank	NIB银行有限公司	74#	以百万巴基斯坦卢比为单位	22,200	**16,660**
Danamon	印尼金融银行	68#	以十亿印尼盾为单位	15,770	**43,654**
Standard Chartered	渣打银行	18	以百万英镑为单位	16,441	**36,457**
ICICI Bank	ICICI银行有限公司	6#	以百万印度卢比为单位	370,490	**1,061,890**

[1] 市场资本值或股东权益：就上市公司而言，2010年是指截至2010年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2010年是指截至2010年3月31日或2009年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度截止日期而定。2009年度的计算方式与此相同。

[2] 主要数字：2009财政年度是指截至2010年3月、2009年12月、2009年9月或2009年6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。2008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。

[3] TSR/股东总回报率：上市公司资料来源为Bloomberg。
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2009年3月31日至2010年3月31日。
3年股东总回报率计算期间为2007年3月31日至2010年3月31日(年化)。
5年股东总回报率计算期间为2005年3月31日至2010年3月31日(年化)。
非上市公司的股东总回报率按其截至财政年度结束时的股东权益计算。

术语说明

EVA	= 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2010年3月31日与2009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

								主要数字[2]	TSR/股东总回报率[3] (%)		
	营业收入		PATMI		EVA		EVA变动		年		
2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年		1	3	5
228,896[4]	**232,616[4]**	64,360[4]	**81,068[4]**	13,831[4]*	**28,269[4]**	(3,497)[4]*	**14,438[4]**		67.5	4.9	NA
269,747[4]	**269,314[4]**	92,599[4]	**106,756[4]**	47,960[4]*	**55,766[4]**	9,949[4]*	**7,806[4]**		46.8	16.2	NA
6,053	**6,603**	1,929	**2,041**	(738)*	**(82)**	(1,131)*	**656**		77.4	(3.8)	6.7
41,086	**30,838**	483	**306**	(197)*	**(1,765)**	(450)*	**(1,568)**		70.6	(9.0)	NA
6,234	**7,305**	(9,179)	**1,494**	(22,339)*	**(8,842)**	(16,267)*	**13,497**		(25.0)	(18.8)	(16.5)
10,351	**11,783**	1,530	**1,533**	(1,193)*	**(1,910)**	(982)*	**(717)**		124.3	4.2	10.7
13,968[5]	**15,184[5]**	3,241[5]*	**3,380[5]**	1,347[5]*	**1,154[5]**	1,054[5]*	**(193)[5]**		113.4	15.8	20.5
376,658	**388,706**	35,770	**46,703**	(7,542)*	**(11,090)**	22,039*	**(3,548)**		190.6	5.2	21.2

[4] 数字以百万人民币为单位。
[5] 数字以百万美元为单位。
包括富登金融控股公司所持的大额股权。
* 重述。
截至12月的2008/2009财政年度。
截至3月的2009/2010财政年度。

		截至2010年3月31日的股权 (%)	货币	市场资本值或股东权益[1] 2009年	2010年
电信、传媒与科技					
SHIN CORPORATION	臣那越集团	42#	以百万泰铢为单位	60,820	**92,831**
Singapore Technologies Telemedia	新加坡科技电信媒体私人有限公司	100	以百万新元为单位	2,232	**2,106**
STATSChipPAC	新科金朋公司	84	以百万新元为单位	694	**2,312**
Airtel	巴帝电信公司	5	以百万印度卢比为单位	1,187,919	**1,184,450**
MEDIACORP	新传媒集团有限公司	100	以百万新元为单位	869	**533**
SingTel	新加坡电信有限公司	54	以百万新元为单位	40,295	**50,505**
交通与工业					
Keppel Corporation	吉宝企业有限公司	21	以百万新元为单位	7,982	**14,571**
NOL	海皇轮船有限公司	66	以百万新元为单位	1,739	**5,187**
PSA The World's Port of Call	PSA国际港务集团	100	以百万新元为单位	7,390	**7,985**
sembcorp	胜科工业有限公司	49	以百万新元为单位	4,179	**7,365**
ST Engineering	新加坡科技工程有限公司	50	以百万新元为单位	7,385	**9,648**
SINGAPORE AIRLINES	新加坡航空公司	54	以百万新元为单位	11,826	**18,111**
SMRT	SMRT企业有限公司	54	以百万新元为单位	2,320	**3,095**

[1] 市场资本值或股东权益：就上市公司而言，2010年是指截至2010年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2010年是指截至2010年3月31日或2009年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度截止日期而定。2009年度的计算方式与此相同。

[2] 主要数字：2009财政年度是指截至2010年3月、2009年12月、2009年9月或2009年6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。2008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。

[3] TSR/股东总回报率：上市公司资料来源为Bloomberg。
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2009年3月31日至2010年3月31日。
3年股东总回报率计算期间为2007年3月31日至2010年3月31日(年化)。
5年股东总回报率计算期间为2005年3月31日至2010年3月31日(年化)。
非上市公司的股东总回报率按其截至财政年度结束时的股东权益计算。

	主要数字[2]								TSR/股东总回报率[3] (%)		
	营业收入		PATMI		EVA		EVA变动		年		
	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	1	3	5
	8,918	**8,533**	5,649	**6,496**	944	**732**	3,085	**(212)**	70.9	14.7	1.3
	5,965	**5,977**	783	**(195)**	(151)	**(167)**	80	**(16)**	(5.6)	22.7	24.2
	1,658[4]	**1,326[4]**	26[4]	**10[4]**	(108)[4]*	**(184)[4]**	(29)[4]*	**(76)[4]**	233.3	(16.7)	(0.2)
	369,615	**396,150**	84,699	**91,026**	39,781	**NA[5]**	8,016	**NA[5]**	0.1	(6.4)	24.7
	539	**532**	37	**79**	–*	**29**	(19)*	**29**	(5.0)	(6.0)	5.1
	14,934	**16,871**	3,448	**3,907**	1,869	**2,402**	(598)	**533**	30.6	3.6	9.5
	11,805	**12,247**	1,098	**1,625**	855	**1,026**	76	**171**	92.1	3.6	15.7
	9,285[4]	**6,516[4]**	83[4]	**(741)[4]**	(204)[4]	**(1,194)[4]**	(389)[4]	**(990)[4]**	94.4	(8.8)	1.1
	4,392	**3,835**	1,039	**976**	503	**173**	(4)	**(330)**	12.1	19.3	21.0
	9,928	**9,572**	507	**683**	326	**484**	194	**158**	82.8	(2.6)	21.3
	5,345	**5,548**	474	**444**	358	**306**	(20)	**(52)**	37.7	4.2	9.9
	15,996	**12,707**	1,062	**216**	(610)	**(1,204)**	(1,318)	**(594)**	76.2	6.3	12.4
	879	**895**	163	**163**	111	**121**	8	**10**	39.4	16.0	23.0

[4] 数字以百万美元为单位。
[5] 信息未提供。
包括Aspen Holdings Limited持有的大额股权。
* 重述。
截至12月的2008/2009财政年度。
截至3月的2009/2010财政年度。

		截至2010年3月31日的股权 (%)	货币	市场资本值或股东权益[1] 2009年	2010年
生命科学、消费与房地产					
OLAM	奥兰国际公司	14	以百万新元为单位	2,501	**5,230**
FN	星狮集团	15	以百万新元为单位	3,516	**6,706**
CapitaLand	嘉德置地有限公司	39	以百万新元为单位	9,889	**16,901**
LI & FUNG	利丰有限公司	4	以百万港元为单位	66,148	**144,634**
mapletree shaping & sharing	丰树投资私人有限公司	100	以百万新元为单位	4,671	**5,095**
sats	新加坡机场服务有限公司	44	以百万新元为单位	1,306	**2,897**
Wildlife Reserves SINGAPORE	新加坡野生动物保育私人有限公司	88	以百万新元为单位	131	**148**
能源与资源					
SINGAPORE POWER	新加坡能源有限公司	100	以百万新元为单位	4,052	**6,783**

[1] 市场资本值或股东权益：就上市公司而言，2010年是指截至2010年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2010年是指截至2010年3月31日或2009年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度截止日期而定。2009年度的计算方式与此相同。

[2] 主要数字：2009财政年度是指截至2010年3月、2009年12月、2009年9月或2009年6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。2008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。

[3] TSR/股东总回报率：上市公司资料来源为Bloomberg。
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2009年3月31日至2010年3月31日。
3年股东总回报率计算期间为2007年3月31日至2010年3月31日(年化)。
5年股东总回报率计算期间为2005年3月31日至2010年3月31日(年化)。
非上市公司的股东总回报率按其截至财政年度结束时的股东权益计算。

	营业收入		PATMI		EVA		主要数字[2] EVA变动		TSR/股东总回报率[3] (%) 年		
	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	2008财年	2009财年	1	3	5
	8,112	**8,588**	168	**252**	NA	**106**	NA	**NA**	81.2	(2.9)	30.3
	4,990*	**5,333**	436	**360**	(251)*	**(357)**	(208)*	**(106)**	95.9	1.2	13.2
	2,752	**2,957**	1,260	**1,053**	(511)	**(568)**	(459)	**(57)**	73.5	(14.1)	18.2
	110,722	**104,479**	2,422	**3,369**	883*	**1,091**	NA	**208**	115.0	18.8	27.9
	445	**453**	210	**394**	(499)	**284**	(1,392)	**783**	9.4	14.4	18.4
	1,062	**1,539**	147	**181**	NA	**67**	NA	**NA**	129.7	4.9	10.6
	87	**91**	17	**17**	5	**5**	(3)	**–**	13.0	15.8	17.9
	7,215*	**6,626**	719	**(238)**	172	**212**	(48)	**40**	30.4	10.5	17.9

* 重述。

截至6月的2008/2009财政年度。

截至9月的2008/2009财政年度。

截至12月的2008/2009财政年度。

截至3月的2009/2010财政年度。

联络我们

● 淡马锡总部、代表处与关联公司

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

浏览「淡马锡年度报告2010」
电子版，请登录：
www.temasekreport.com/2010

巴西

Temasek Brasil Consultoria E Participações Ltda.
Rua Jerônimo da Veiga,
384/5º andar
Itaim Bibi, 04536-001
São Paulo, SP
Brazil
电话：+55 (11) 3636 7575
传真：+55 (11) 3636 7599

印度

淡马锡控股印度咨询私人有限公司(孟买)
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)
Century Centre
2nd Floor
New No.75 (Old No.39) TTK Road
Alwarpet
Chennai 600 018
India
电话：+91 (44) 4225 5000
传真：+91 (44) 4225 5099

墨西哥

TH Inversiones Mexico, S.A.
Ruben Dario 281 – 1301
Bosque de Chapultepec
Mexico D.F. 11580
Mexico
电话：+52 (55) 4335 3050
传真：+52 (55) 4335 3099

中国

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：100033
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：100033
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

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

Mixed Sources
Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber
www.fsc.org Cert no. DNV-COC-000014
© 1996 Forest Stewardship Council

淡马锡2010年度报告所用的环保纸张称为Maple Snow，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。Maple Snow的木浆20%来自消费前废料，并以无氯工艺漂白。这种纸张符合ISO9706标准。

照片提供:
封面: 淡马锡公司事务部 方俊杰
第一页: Ed Cheong, J Studio

设计: 英国Black Sun有限公司

印刷: 新加坡KHL Printing私人有限公司

TEMASEK
HOLDINGS
淡马锡控股

www.temasek.com.sg

浏览「淡马锡年度报告2010」电子版，请登录
www.temasekreport.com/2010