缔造明天

淡马锡年度报告2011

TEMASEK

封面：加班时的轻松瞬间。

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。

缔造明天

作为一家投资公司，淡马锡今年标志营运37周年。

我们的任务是为我们的利益相关群体提供可持续的长期价值。

我们的MERITT价值观，引领着每一名员工和整个机构。

在这本淡马锡年报里，我们呈报业绩和展现淡马锡员工们开放、坦诚与果断的淡马锡精神，持之以恒地缔造明天。

实力进取 Meritocracy	追求卓越 Excellence	尊重他人 Respect
诚信品格 Integrity	团队合作 Teamwork	互相信任 Trust

目录

5
淡马锡宪章

6
年度回顾

8
主席汇报

14
投资组合摘要

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

20
集团财务概要

22 审计师报告
23 董事申明
24 集团财务摘要
26 集团损益表
27 集团资产负债表
28 集团现金流量表
29 集团股东权益变动表

30
融资架构

32
塑造我们的投资组合
34 投资架构
36 财富增值架构
38 投资摘要

40
打造我们的机构
42 公司治理架构
48 董事会
50 高级管理层
52 风险管理架构
58 MERITT价值观
59 薪酬架构
62 淡马锡精神

64
塑造我们的理念
66 友好交流
68 淡马锡国际委员会
69 淡马锡顾问委员会

70
强化社区支援
72 社区联系平台
79 关爱生命

82
主要投资组合公司

90
联络处

「不断寻求解决问题的实际方法、耐心地建设机构和基础设施、慷慨地分配资金以及不断地网罗人才；这一切，最终得到了回报。」

吴庆瑞博士 (1918 – 2010)
新加坡前副总理，
《现代化的经济学》，1972年

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

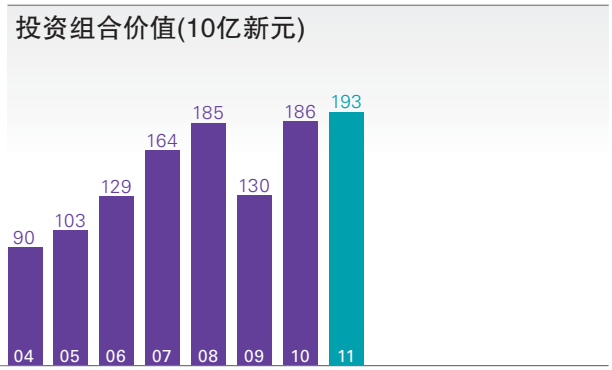
我们仍然扎根亚洲。我们稳健地投资和脱售资产，为未来的商机做好准备。在增长中市场扩大我们的商业网络、强化我们的员工和机构，并支援我们的广大社区。

投资组合价值

投资组合在1年里增长70亿新元。

1,930亿新元

投资组合价值

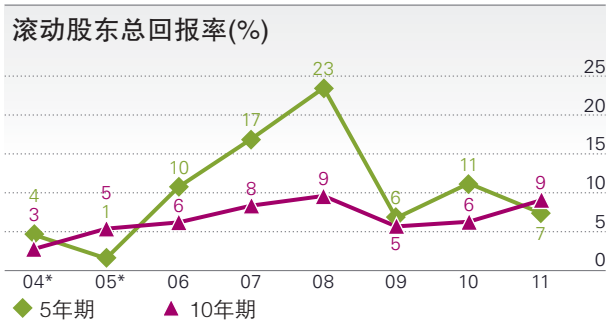


股东总回报

自淡马锡成立以来，
我们的年化复合回报率是17%。

4.60%

一年期股东总回报率



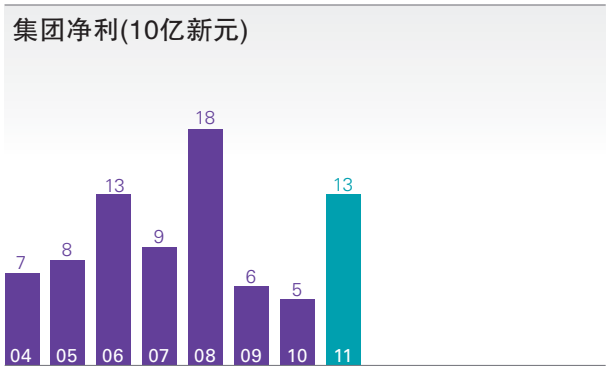
* 重置是为了与现行的计算法保持一致。

集团财务摘要

集团净利超过去年的1倍。

130亿新元

集团净利

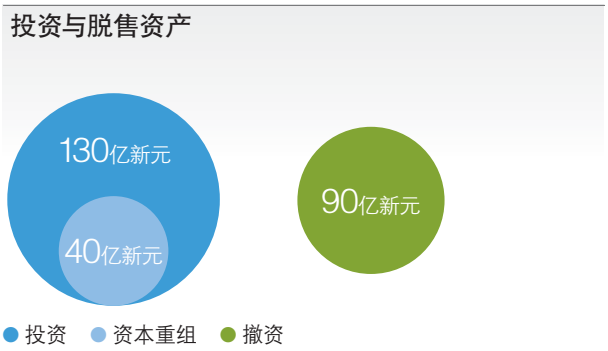


(截至3月31日)

投资活动

我们保持稳健的投资和脱售资产步伐，并在财政年结束时持有现金净额。

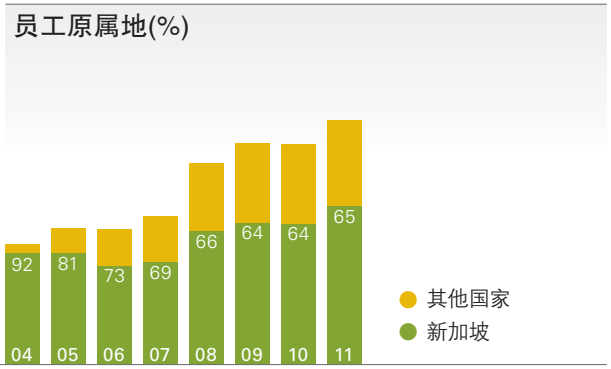
超过40亿新元
净投资



我们的员工

我们400名员工的多元化团队在亚洲和拉丁美洲共同持守淡马锡精神价值。

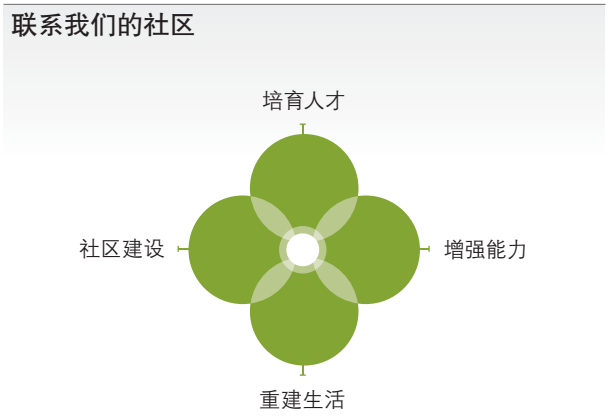
21
国籍



我们为广大社区服务

我们各尽本分，以个人和集体的力量支援广大的社区。

超过10亿新元
至今承诺捐献



主席汇报

世界经济在2010年回稳。经历2008/2009年全球金融危机，这次的复苏是全球各国政府史无前例地相互协调和应对的结果。

亚洲经济强劲回弹。占全球经济将近半数的美国和欧元区却陷入债务高企的困境。美国和其他地区的货币刺激政策导致资金涌入全球市场，为中期经济表现埋下通货膨胀的隐患。

地缘政治变动和一连串自然灾害 – 包括3月日本大地震 – 持续考验了经济复苏的能力。中东地区饱受政治动乱的影响；当现今世界更加紧密相连时，一些地方性或区域性的孤立事件，现在都能对全球带来显著冲击。

在这样的背景下，淡马锡继续保持稳健的投资步伐，并在财政年度结束时持有现金净额，为可预见的商机做好准备。

截至2011年3月31日，我们的投资组合价值是1,930亿新元，比上个财政年度的1,860亿新元，增长了70亿新元。

1,930
亿新元
投资组合价值

我们的投资组合资产77%的曝险是在亚洲，这包括新加坡的32%。拉丁美洲和亚洲以外增长中区域的投资组合资产曝险率是3%。澳大利亚和新西兰，北美洲和欧洲，则保持在20%。

集团的净利为130亿新元，比上个年度高了176%或80亿新元。淡马锡本身的投资活动以及投资组合公司盈利的增加，都为集团的高盈利作出了贡献。

130
亿新元集团净利

以市值计算的一年期股东总回报率为4.60%。

5年期和10年期复合股东总回报率分别为7%和9%，而20年期股东总回报率依旧保持强劲，达15%。

淡马锡自1974年成立以来的股东总回报率只稍低于17%。

在本财政年度，我们的投资组合回报比内部风险调整后的最低资本回报率低了88亿新元。

9%
10年期股东总回报率

7%
5年期股东总回报率

实现可持续的投资回报

我们以平稳的步伐投资及脱售资产，打造我们的投资组合，寻求具备韧性、可长期持续的经风险调整后的回报。

我们支持投资组合公司，参与它们的附加股配售，并扩大在能源与资源领域以及拉丁美洲新市场的投资。

我们投资了130亿新元和脱售了90亿新元的资产。

中国依旧是我们最大的投资目的地。本财政年度的投资包括了在中国建设银行新增的20亿新元投资。2011年3月之后的投资包括上海医药，该公司是中国最大综合药业公司之一。

在能源与资源领域，我们在Odebrecht石油与天然气初步投资5亿新元。该公司是巴西近海油田服务领域的佼佼者。

在美国，我们投资了7亿新元，购入崔石比克能源公司(Chesapeake Energy Corporation)。该公司在美国石油与天然气市场居于领先地位。在2011年3月之后，淡马锡参与了联合财团，收购一家以美国为基地的油田服务公司Frac Tech的大部分股权。

在新加坡，我们是和记港口信托的基石投资者；在这个新加坡交易所历来第一宗集装箱码头商业信托上市项目中，我们的投资超过1亿新元。

本财政年度里主要的脱售资产项目包括星狮集团、韩亚金融集团以及Fortescue Metals集团。

巩固利益相关群体基础

这些年来，我们秉承着提倡良好的公司治理和长期的机构纪律的承诺，其中一个环节就是逐步扩大整个利益相关群体的基础。

在2004年公司成立30周年之际，我们开始发布淡马锡年度报告，披露关键的财务摘要以及整体的投资表现。标准普尔和穆迪公司在2004年给予我们的信贷评级，成为我们在2005年首次发行10年期淡马锡债券的良好开端。在过去的2年，我们发行了一系列淡马锡债券，建立起淡马锡的长期债务期限曲线。

我们以新元、美元和英镑发行的淡马锡债券总值已高达100亿新元[1]。我们在2010年底发行了具有指标性的40年期新元淡马锡债券，把我们的债券到期日延长至2050年。这使得淡马锡的债券平均到期年限为16年。我们的债券项目和淡马锡债券的评级均为AAA。

2011年2月，我们设立了一个总值50亿美元的欧元商业票据项目，以涵盖我们的债务到期曲线上的短期债务部分。这么一来，欧元商业票据和债券就构成了我们融资结构的主要架构。

淡马锡年度报告、信贷评级机构所给予的信贷评级以及淡马锡债券，不只是我们的信贷质量公开的认证标志，也是我们保持长期财务纪律的机构架构的基石，并协助扩大我们的利益相关群体基础。

130
亿新元投资

90
亿新元脱售

为我们的广大社区做出贡献

我们于去年8月成立了两个慈善组织，设立了总值1.65亿新元的慈善基金。其中淡马锡国际基金会颁发国际性的奖学金，淡马锡教育基金会则专注于培养新加坡的人才。此后，我们另外增加拨款3,500万新元以支持新加坡的两个国家乐团和音乐教育。

淡马锡自1974年成立以来，我们对社会承诺的捐献总值已超过10亿新元。

[1] 截至2011年3月31日汇率。

超过
10亿新元
累积社区捐献

展望未来

根深蒂固的结构性问题和不均衡发展趋势，给全球经济的中期复苏前景蒙上了阴影。

世界其他地区虽然中期通胀风险和其他短期压力依旧存在，但长期而言，我们仍然看好亚洲。

预计到了2025年，在增长中市场的中型城市[2]将为全球经济贡献将近40%的增长率。我们见证中收入群的继续增长，推动快速城市化和对住房的需求。科技创新将刺激新行业应运而生。

在拉丁美洲，对商品和其他天然资源的需求不断增加，更进一步加强了经济增长。

预计在今后10年，淡马锡的四大投资主题将继续给予我们很好的指引：

- 转型中的经济体
- 增长中的中收入群
- 强化的比较优势
- 新兴的企业

作为负责任的投资者，我们用上述四个主题作为指引以实现核心目标，为各利益相关群体带来可持续的长期价值。

强化我们的机构

当我们在快速变化的世界中塑造投资组合时，淡马锡继续专注于为将来而持续强化我们的能力和规模。

在本财政年里，我们的领导层实力进一步加强 – 谢福华先生出任执行董事兼总裁；Gregory Curl先生出任总裁；Dilhan Pillay Sandrasegara先生出任投资组合管理部总裁兼新加坡业务联合总裁；丁玮先生则出任中国区总裁，主导淡马锡在中国的长期业务发展。

[2] 城市化的世界：勾划城市的经济力量，麦肯锡全球研究学院，2011年3月 。

管理团队继续努力加强伙伴合作精神的公司文化，鼓励员工抱持着以机构利益为己任的观念。构建这样一个以机构利益为己任的文化核心是我们的价值体系，以及置机构利益于个人利益之上的激励原则。这个原则将长期利益置于短期利益之上，并把员工利益跟股东长期价值结合在一起。

至诚感谢

我要感谢在去年10月卸任的董事许文辉先生；他在过去14年为我们的领导层提供了深具见地的咨询。他丰富的经验和深思熟虑的见解，使董事会议事时获益匪浅。

自2011年7月1日起，伊盛盟(Simon Israel)先生将卸下执行董事兼总裁的职务。自2006年加入我们的团队以来，他在国际投资领域为淡马锡的发展做出巨大的贡献。我们很庆幸他将继续扮演积极的角色，以个人身份加入淡马锡投资组合属下一些公司的董事会。

伍逸松先生从5月1日起受聘为海皇轮船有限公司的掌舵人。作为淡马锡团队高级领导层成员，伍先生在国际联系和内部体系平台建设等多方面都做出了宝贵贡献。

长期而言，
我们仍然看好亚洲。

我们祝愿文辉、伊盛盟(Simon Israel)和逸松在他们新的事业征程上圆满成功。

在此，我也要感谢淡马锡国际委员会和淡马锡顾问委员会所有前任和现任成员，以及淡马锡国际委员会的荣誉委员，在淡马锡对业务的主要趋势和发展方向的判断和理解上，他们的指点极具价值。

我们继续专注于为将来培育人才。

此外，我也要对淡马锡和属下公司的所有前任和现任董事、管理层及员工，致以万分谢意。你们的付出，成就了淡马锡长期持续的成功 – 不单为淡马锡本身，同时也为广大社会群体和世世代代的未来共同利益。

最后，我要感谢淡马锡所有的利益相关群体，包括我们的股东、债券持有人、商业伙伴、顾问、投资者、监管机构、慈善组织、朋友和广大公众一直以来给予我们的强大支持。

丹那巴南
主席

2011年7月

实力进取

「在工作时我总是有好多参与决策的机会。我能毫无顾忌地提出看法。我也晓得，我的付出会受肯定。」

Charu Venkateshwaran，印度区秘书

投资组合摘要

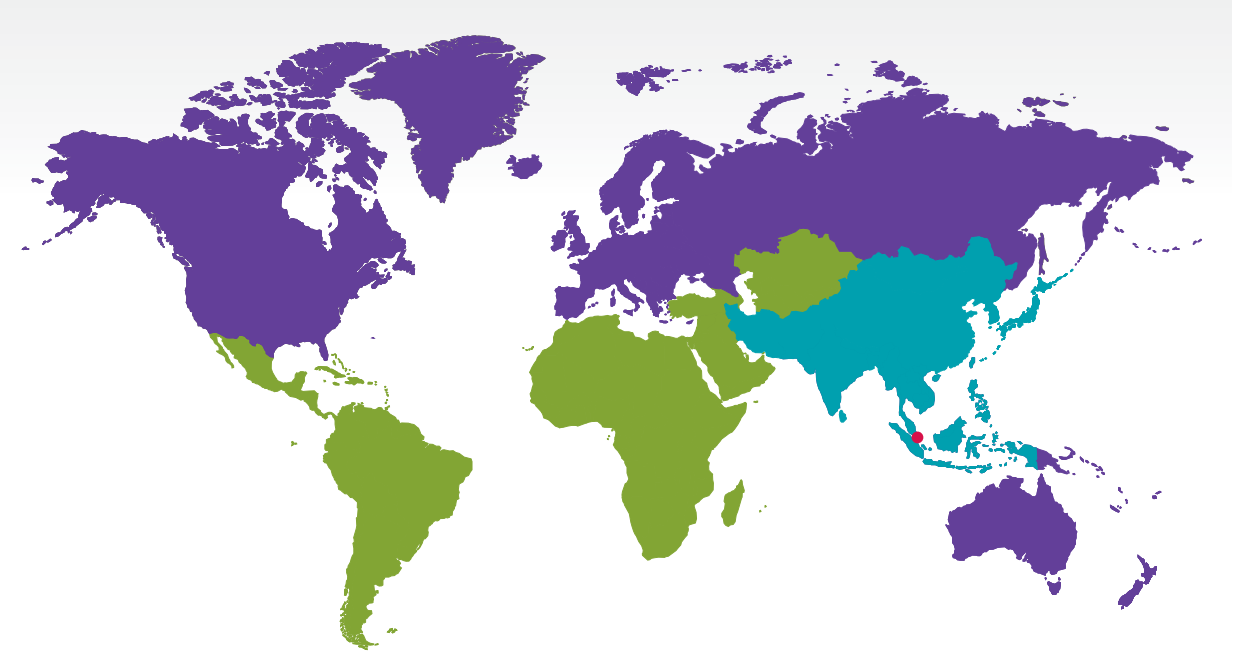
16 按地区、行业及流动性统计的投资组合
18 自成立以来的投资组合价值
19 股东总回报

主要照片
在「年轻领袖」项目活动时
大家交换意见。

投资组合摘要

淡马锡控股的投资组合总值1,930亿新元，以股票占绝大多数。我们的资产大部分具有高流动性，在发达经济体和增长区域的曝险平衡。

全球曝险



45%
新加坡以外的亚洲区域

32%
新加坡

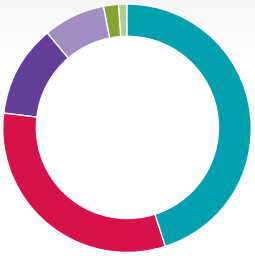
20%
澳大利亚、新西兰、北美洲及欧洲

3%
拉丁美洲、非洲、中亚及中东[1]

[1] 中东指的是根据联合国地理区域所界定的西亚地区。

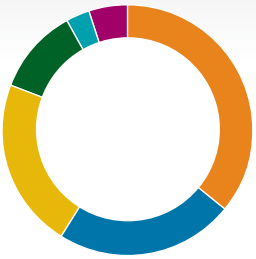
(截至3月31日)

地理区域[2](%)



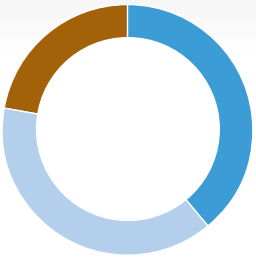
	2011	2010[3]
新加坡以外的亚洲区域	45	46
新加坡	32	32
澳大利亚及新西兰	12	12
北美洲及欧洲	8	8
非洲、中亚及中东[1]	2	1
拉丁美洲	1	1

行业领域[2](%)



	2011	2010[3]
金融服务	36	35
交通与工业	23	23
电信、媒体与科技	22	24
生命科学、消费与房地产	11	11
能源与资源	3	2
其他	5	5

资产流动性(%)



	2011	2010[3]
流动资产及持股率低于20%的上市资产	39	38
大宗上市资产(≥ 20%持股率)	39	41
非上市资产	22	21

[2] 根据资产类别和区域分布。

[3] 以对照为基础重置。

自成立以来的投资组合价值

淡马锡控股在1974年注册成立为一家独立管理的商业投资公司。

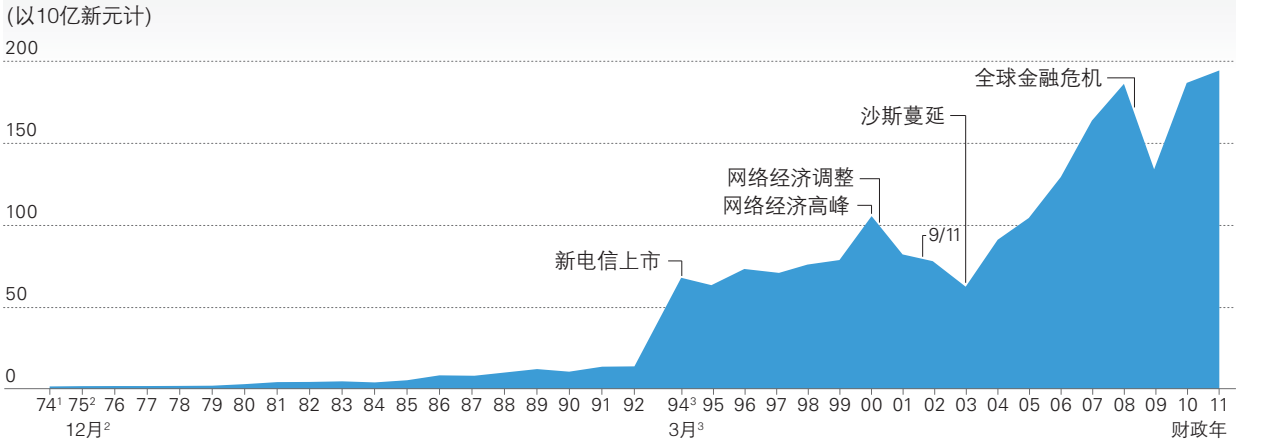
我们最初的投资组合包含了35项投资项目，总值约3.54亿新元，当中包括一家酒店、钢铁厂和飞禽公园。

上世纪90年代，一些法定机构如新加坡电信、新加坡能源及新加坡港务集团逐一企业化，并转移至淡马锡控股。自那以后，新加坡电信挂牌上市，并把客户群扩大到新加坡以外的国际市场，而新加坡能源和新加坡港务集团也经历了转型，成为了区域和国际市场的参与者。

截至2011年3月31日，我们的投资组合市值为1,930亿新元。

截至目前，我们的投资组合价值历来最大的单年度增幅为560亿新元，是在截至2010年3月31日的财政年度里取得的。投资组合价值的回弹，是紧随在2009年截至3月的财政年度之后。由于2008年/2009年全球金融危机，我们的投资组合在该财政年度经历了最大的年度跌幅。

淡马锡投资组合市值



[1] 淡马锡控股于1974年6月25日注册成立。

[2] 1975财政年度起始于1974年6月25日，截止于1975年12月31日。

[3] 从1994年开始，财政年度的截止日期从1993年以前的12月31日，改为3月31日。

股东总回报

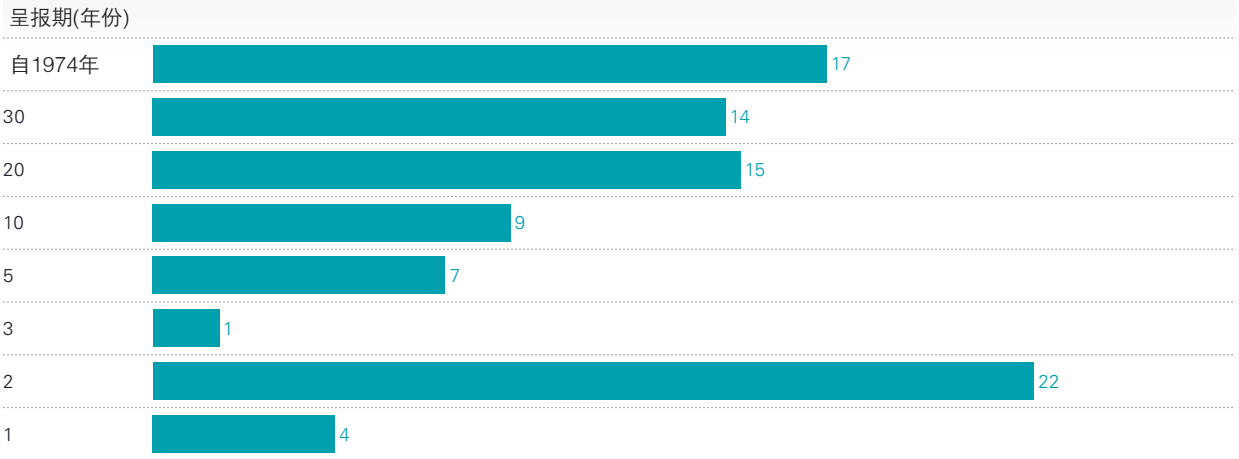
截至2011年3月31日财政年度，我们1年期的股东总回报率是4.60%。

股东总回报是某特定年期内的复合年回报率，我们按照市值来计算股东总回报。

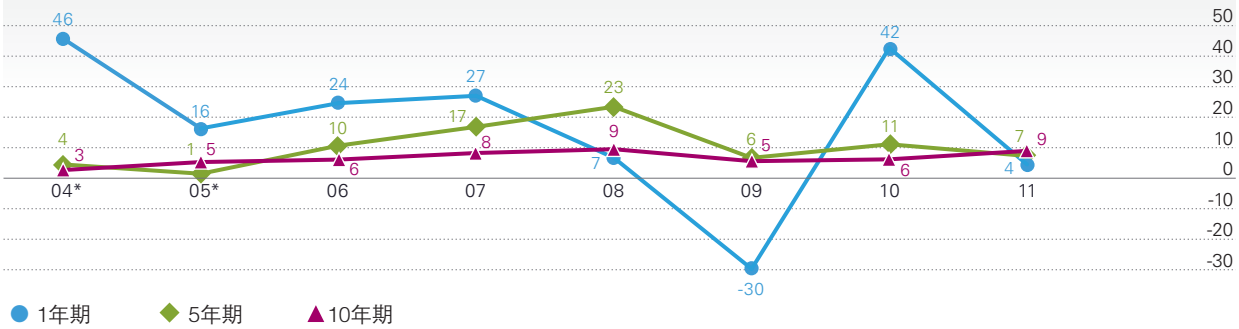
以市值计算的股东总回报衡量的是投资组合的市值变化，这包括我们支付给股东的股息，并排除任何获取的新资本。至于非上市投资项目的股东总回报，则是将股东资本的变化计算在内。

我们的5年期和10年期股东总回报分别是7%和9%，而我们20年期和30年期的股东总回报持稳，分别为15%和14%。淡马锡自成立以来，股东总回报保持在17%的良好水平。

截至3月31日财政年度的股东总回报率(%)



截至3月31日财政年度的滚动股东总回报率(%)



* 重置是为了与现行的计算法保持一致。

追求卓越

「这是有参与感的思维 – 以自己的方式，热忱、全力以赴地追求卓越。追求卓越这条道路是无尽头的。」

Mohamad Azmi Muslimin，投资组合管理部助理总监

集团财务概要

22 审计师报告

23 董事申明

24 集团财务摘要

26 集团损益表

27 集团资产负债表

28 集团现金流量表

29 集团股东权益变动表

融资架构

主要照片
在全球领先的钻油塔制造公司吉宝企业的作业场地。

审计师报告

我们是淡马锡控股(私人)有限公司(简称「贵公司」)的审计师，我们已审计贵公司及其子公司(合称「贵集团」)2008、2009、2010及2011截至3月31日财政年度的法定合并财务报表，并出具了无保留意见的审计报告[1]。贵集团2004至2007截至3月31日财政年度的法定合并财务报表，则由普华永道会计师事务所(PricewaterhouseCoopers LLP)[2]审计，该事务所的审计师对于上述各年度的法定合并财务报表的审计报告[3]均出具了无保留意见。

根据新加坡公司法第50章，贵公司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。

刊载于第24至29页中2004至2011年截至3月31日财政年度的集团财务概要的编制与呈报，是贵公司管理层的责任。集团财务概要包括：根据经审计的贵集团法定合并财务报表而编制与呈报的2004至2011年截至3月31日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2010年和2011年截至3月31日财政年度的集团股东权益变动表。集团财务概要不包括：所有在新加坡会计准则下编制的经审计法定合并财务报表所需的披露。因此，使用贵集团财务概要时，不能把它解读为贵集团经审计的法定合并财务报表。

我们的责任是根据新加坡审计准则810 – 财务报表概要报告的准则和步骤进行审核工作，并提出意见。

我们的意见是，贵集团财务概要的编制及呈报，在所有重大事项上，与贵集团经审计的法定合并财务报表是一致的。

毕马威(KPMG LLP)会计师事务所
审计师与注册会计师
新加坡

2011年6月29日

---

[1] 分别发表于2008年7月16日、2009年7月15日、2010年7月1日及2011年6月29日。

[2] 普华永道会计师事务所在2009年1月1日从合伙人组织性质转为有限责任合伙事务所。

[3] 分别发表于2004年6月24日、2005年7月15日、2006年7月13日及2007年7月5日。

董事申明

我们的审计师KPMG LLP会计师事务所对淡马锡控股(私人)有限公司及其子公司(「集团」)2008年至2011年截至3月31日财政年度的法定合并财务报表出具了无保留意见的报告。2004年至2007年截至3月31日财政年度，我们的审计师－普华永道会计师事务所(PricewaterhouseCoopers LLP)，已对集团从2004年至2007年截至3月31日财政年度的法定合并财务报表出具了无保留意见的报告。

谨此代表全体董事

丹那巴南
主席

2011年6月29日

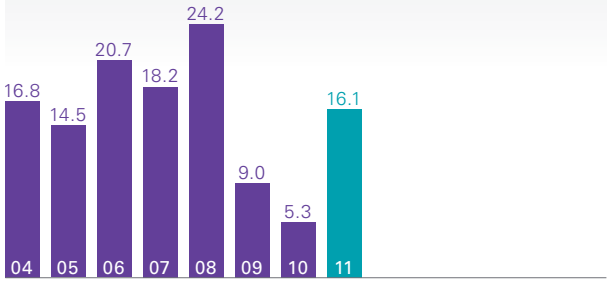
何晶
执行董事兼首席执行长

2011年6月29日

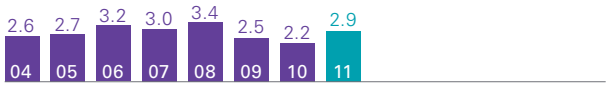
集团财务摘要[1]

(截至财政年度的3月31日)

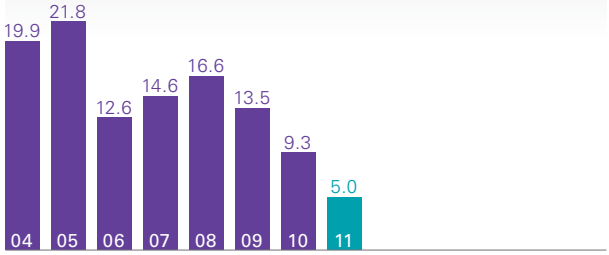
盈利率[2](%)



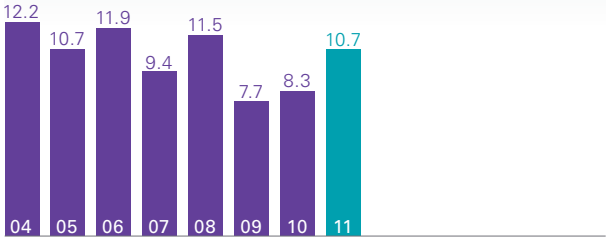
增值/雇员成本[3]



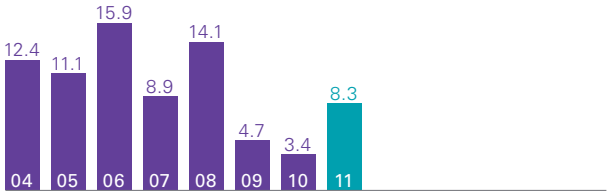
净负债与资本比[4](%)



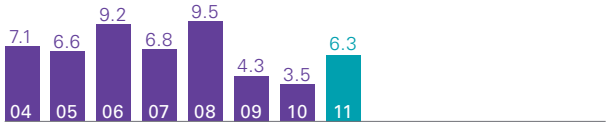
税息折旧与摊销前利润利息覆盖率[5]



平均股本回报[6](%)



平均资产回报[7](%)



[1] 集团财务概要，包括第24页至29页的摘要，是根据集团2004至2011年截至3月31日财政年度经审计的法定合并财务报表而编制并呈报。

[2] 联营公司、合作伙伴与合资公司的应占损益前的盈利，以营收的百分比呈报。

[3] 每1元雇员成本的总增值。

[4] 净负债，以股东权益、非掌控股权与净负债的总和的百分比呈报。

[5] 未扣除所得税、财务开支、折旧、摊销及产业、厂房与设备及无形资产减值前的盈利，除以财务开支。

[6] 归属公司股东净利，以平均股本回报的百分比呈报。

[7] 总盈利，加回融资成本，以平均总资产回报的百分比呈报。

集团损益表 (以10亿新元计)

截至本财政年度3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	**2011**
收益	56.5	67.5	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	**83.5**
税前盈利	11.8	12.2	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	**17.8**
归属股东净利	7.4	7.5	12.8	9.1	18.2	6.2	4.6	**12.7**

集团资产负债表 (以10亿新元计)

截至本财政年度3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	**2011**
总资产	180.8	199.1	213.7	242.4	295.5	247.9	284.8	**297.9**
股东权益	64.5	70.9	90.6	114.0	144.1	118.4	149.7	**155.5**
净负债[8]	21.9	26.9	16.7	23.6	33.8	22.1	17.8	**9.5**

[8] 总负债扣除现金及现金等价物。

集团损益表

以百万新元计

截至本财政年度3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	**2011**
收益	56,468	67,520	79,822	74,563	83,284	79,615	76,658	**83,519**
销售成本	(37,659)	(43,780)	(53,309)	(49,282)	(53,290)	(57,477)	(50,679)	**(52,992)**
毛利	18,809	23,740	26,513	25,281	29,994	22,138	25,979	**30,527**
其他营运收益[1]	5,874	4,099	9,391	8,370	15,870	16,198	4,518	**4,855**
开支：								
销售与分销	(3,559)	(3,939)	(4,086)	(4,278)	(5,197)	(5,042)	(5,318)	**(5,758)**
行政	(5,722)	(7,003)	(8,040)	(8,104)	(8,619)	(8,068)	(8,723)	**(7,322)**
财务	(1,724)	(2,120)	(2,415)	(2,611)	(3,207)	(2,727)	(2,432)	**(2,598)**
其他营运开支[1]	(4,164)	(5,009)	(4,805)	(5,053)	(8,681)	(15,333)	(9,937)	**(6,260)**
联营公司、合作伙伴及合资公司应占损益前的盈利	9,514	9,768	16,558	13,605	20,160	7,166	4,087	**13,444**
联营公司及合作伙伴应占损益	1,472	1,410	1,163	(830)	3,187	1,333	2,374	**2,604**
合资企业应占损益	787	1,037	1,263	1,566	2,182	1,870	2,013	**1,727**
税前盈利	11,773	12,215	18,984	14,341	25,529	10,369	8,474	**17,775**
所得税开支	(2,050)	(1,837)	(2,518)	(1,381)	(3,055)	(1,280)	(1,682)	**(1,953)**
持续经营之业务所得盈利	9,723	10,378	16,466	12,960	22,474	9,089	6,792	**15,822**
已终止之业务所得盈利	–	31	67	16	–	–	–	**–**
总盈利	9,723	10,409	16,533	12,976	22,474	9,089	6,792	**15,822**

盈利归属：

本公司股东	**7,365**	**7,521**	**12,827**	**9,112**	**18,240**	**6,183**	**4,593**	**12,668**
非掌控权益	2,358	2,888	3,706	3,864	4,234	2,906	2,199	**3,154**
本财政年度总盈利	9,723	10,409	16,533	12,976	22,474	9,089	6,792	**15,822**

[1] 相关比较数据已经重新界定，以和本年的呈报方式一致。

集团资产负债表

以百万新元计

截至本财政年度3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	**2011**
股东权益	64,522	70,890	90,630	113,958	144,058	118,398	149,743	**155,480**
非掌控权益	23,862	25,325	25,412	24,447	25,786	22,555	23,409	**24,062**
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844	140,953	173,152	**179,542**
产业、厂房及设备	61,558	69,268	65,552	65,486	75,302	68,206	67,974	**66,778**
无形资产	13,543	14,714	14,481	14,805	21,382	19,891	19,147	**18,857**
投资[1]	15,664	16,976	27,137	34,965	39,513	41,105	44,610	**42,054**
金融资产[1]	11,675	13,829	27,529	52,341	73,850	40,234	64,181	**65,296**
投资产业	8,159	7,848	1,817	3,632	5,035	5,331	6,535	**7,144**
开发中产业	370	453	518	158	626	759	187	**176**
其他非流动资产	6,488	8,266	9,972	10,446	9,393	9,505	10,241	**11,302**
递延税款资产	1,645	2,138	1,735	1,628	1,849	1,960	1,809	**1,745**
净流动资产/(负债)	15,874	14,713	12,574	8,308	(3,130)	11,809	21,904	**27,648**
流动资产	61,695	65,614	64,987	58,979	68,568	60,958	70,109	**84,559**
流动负债[2]	(45,821)	(50,901)	(52,413)	(50,671)	(71,698)	(49,149)	(48,205)	**(56,911)**
	134,976	148,205	161,315	191,769	223,820	198,800	236,588	**241,000**
非流动负债[2]	(46,592)	(51,990)	(45,273)	(53,364)	(53,976)	(57,847)	(63,436)	**(61,458)**
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844	140,953	173,152	**179,542**

[2] 根据新加坡会计师协会在2010年12月所发出的声明，如集团没有绝对权力将这些存款和结余的结算延迟至资产负债表日期的至少12个月以后，集团应将银行客户和非银行客户的部分存款和结余界定为流动负债。相关比较数据已因此而由非流动负债被重新界定为流动负债，以符合其一致性。

集团现金流量表

以百万新元计

截至本财政年度3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	**2011**
扣除营运资金变动前营运现金流量	13,936	16,854	18,661	17,557	21,213	14,072	16,428	**20,177**
营运资金变动	(2,535)	(4,353)	2,577	2,508	(287)	1,484	(4,155)	**(2,902)**
营运活动所得现金	11,401	12,501	21,238	20,065	20,926	15,556	12,273	**17,275**
所得税支出	(1,151)	(1,480)	(1,558)	(1,592)	(1,942)	(1,826)	(1,260)	**(1,250)**
营运活动的净现金流入	10,250	11,021	19,680	18,473	18,984	13,730	11,013	**16,025**
投资活动的净现金(流出)/流入	(7,701)	(4,765)	(16,509)	(23,344)	(30,431)	95	(5,285)	**(4,888)**
融资活动的净现金流入/(流出)	6,770	(4,793)	(238)	2,259	13,277	(6,398)	(196)	**(1,697)**
现金及现金等价物净增持/(减持)	9,319	1,463	2,933	(2,612)	1,830	7,427	5,532	**9,440**

集团股东权益变动表

以百万新元计

	归属本公司股东权益				
	股东资本及其他储备金	收益储备金	货币折算储备金	非掌控权益	**总计**
于2010年4月1日之营运余额	70,718	81,656	(2,631)	23,409	**173,152**
本财政年之净利	–	12,668	–	3,154	**15,822**
其他，净额[1]	(1,365)	(4,203)	(1,363)	(2,501)	**(9,432)**
于2011年3月31日之结余	**69,353**	**90,121**	**(3,994)**	**24,062**	**179,542**
于2009年4月1日之营运余额	45,778	76,962	(4,342)	22,555	**140,953**
本财政年之净利	–	4,593	–	2,199	**6,792**
其他，净额[1]	24,940	101	1,711	(1,345)	**25,407**
于2010年3月31日之结余	70,718	81,656	(2,631)	23,409	**173,152**

[1] 包含，但不限于该财政年度的变动：
- 普通股的发行；
- 金融资产公允价值的变动；
- 股东股息；
- 于联营公司及合资企业的应占储备；及
- 货币折算价差。

融资架构

我们发行淡马锡债券为我们的信贷质量提供了公开的认证标志。

我们发布淡马锡年度业绩报告、国际评级公司给予的信贷评级和发行淡马锡债券，为我们保持长期财务纪律建立起机构架构的牢固基石。

自2004年开始，我们就荣获标准普尔AAA的信贷评级，以及穆迪公司给予的Aaa信贷评级。

2005年，我们设立总值100亿美元的全球担保中期票据发行项目，同年首次发行10年期17.5亿美元淡马锡债券。

在2010年7月，我们首次发行了12年期及30年期的英镑淡马锡债券。紧接着，我们在2010年8月首次发行了40年期的新元淡马锡债券，把我们的债务到期日曲线延长到2050年。

我们总共有11个现行的淡马锡债券，以新元、美元及英镑报价，总值大约100亿新元[1](80亿美元[1])，经加权平均的到期年限大约是16年。

为了完善我们的短期债务到期日曲线，我们在2011年2月设立总值50亿美元的欧元商业票据项目，以便跟中期票据项目中较长期的淡马锡债券起互补作用。

我们的中期票据项目及所有现行淡马锡债券都分别获得标准普尔的AAA长期评级和穆迪的Aaa评级。我们的欧元商业票据则获得标准普尔的A–1+短期评级和穆迪的P–1最高评级。

债务发行项目是我们融资架构的主要组成部分。当我们在财政年度结束时持有现金净额情况下，这些项目进一步强化了我们的资本效益和提高了我们的融资灵活度。

淡马锡信贷评级

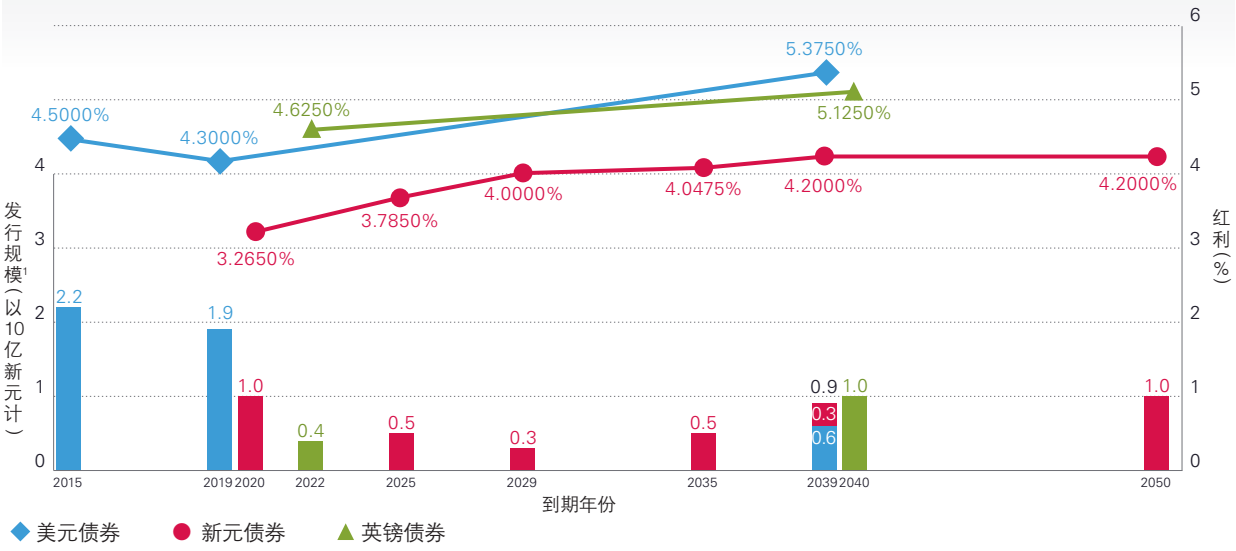
	标准普尔信贷评级服务	穆迪投资者服务
企业信贷评级	AAA	Aaa
中期票据项目	AAA	Aaa
淡马锡债券	AAA	Aaa
欧元票据项目	A-1+	P-1

[1] 截至2011年3月31日汇率。

淡马锡债券 – 发行简介

债券系列	货币	10亿元	期限(年)	红利(%)	发行时收益率(%)	发行日	到期日
T2015–US$	美元	1.75	10	4.5000	4.5750	2005年9月21日	2015年9月21日
T2019–US$	美元	1.5	10	4.3000	4.3280	2009年10月26日	2019年10月25日
T2039–US$	美元	0.5	30	5.3750	5.4410	2009年11月23日	2039年11月23日
T2022–£	英镑	0.2	12	4.6250	4.6620	2010年7月26日	2022年7月26日
T2040–£	英镑	0.5	30	5.1250	5.1550	2010年7月26日	2040年7月26日
T2020–S$	新元	1.0	10	3.2650	3.2650	2010年2月19日	2020年2月19日
T2025–S$	新元	0.5	15	3.7850	3.7850	2010年3月5日	2025年3月5日
T2029–S$	新元	0.3	20	4.0000	4.0000	2009年12月7日	2029年12月7日
T2035–S$	新元	0.5	25	4.0475	4.0475	2010年3月5日	2035年3月5日
T2039–S$	新元	0.3	30	4.2000	4.2000	2009年12月7日	2039年12月7日
T2050–S$	新元	1.0	40	4.2000	4.2000	2010年8月2日	2050年8月2日

淡马锡债券 – 发行规模[1]与红利



尊重他人

「同内部与外界人士交朋友是最根本的。只有通过彼此尊重，我们才能达到共同的目标。」

程天，中国区高级协理

塑造我们的投资组合

34 投资架构

36 财富增值架构

38 投资摘要

主要照片
淡马锡新网站进行测试。

投资架构

我们致力于为各利益相关群体带来以风险调整为基准的可长期持续的价值。

我们在成熟经济体和增长区域之间维持平衡的曝险度。我们在成熟经济体的投资组合，包括新加坡、日本和韩国、澳大利亚和新西兰以及北美和欧洲的资产曝险为55%。

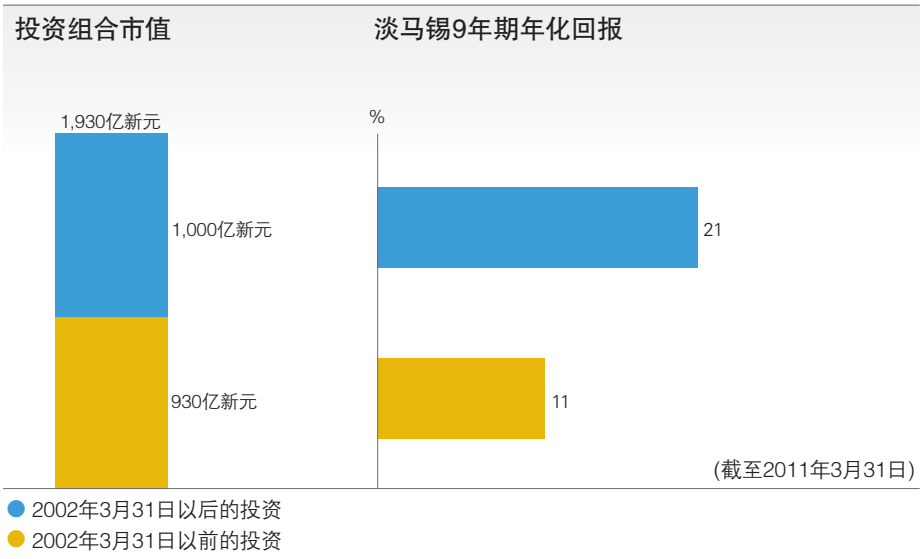
其他的亚洲和增长区域依旧是我们最主要的焦点所在。除了新加坡、日本和韩国，亚洲占了我们投资组合资产的42%；而拉丁美洲、非洲、中亚及中东资产在投资组合的占比也从2%增长到3%。

以下四大主题指引我们的投资活动：

- 转型中的经济体
- 增长中的中收入群
- 强化的比较优势
- 新兴的企业

尽管成熟经济体正面对中期的挑战，以及增长区域经济体面临转型的风险，但随着各个经济体持续环球化及重新调整平衡，这些投资主题依旧深具意义。

自2002年开始增加在亚洲的投资后，我们所做出的投资为淡马锡带来的年化回报率将近21%。



为增值而投资

我们继续为更美好的明天而打造我们的投资组合，并以带来经风险调整后可长期持续的回报为目标。我们依据长期的发展趋势这个大方向寻求投资机会。

作为一个积极投资者，我们具备将投资组合集中于少数资产、进行长期或短期的投资，或在合理的情况下选择持有现金的灵活度。我们的决策，无论是投资、脱售或持有某个资产，都是根据我们的价值测试及市场机会进行的。

作为一个积极的股东，我们鉴别可持续创造价值的机会，以长期提升我们的投资组合。我们跟投资组合属下的公司紧密联系，分享战略观点，强化健全的企业监管机制，并鼓励以机构利益为己任的精神、追求卓越和秉持诚信的企业文化。投资组合属下公司的董事会及管理层须对公司策略以及日常营运及商业决策负责。

与我们秉持的风险回报原则一致，我们对现有的投资组合进行常规的审核及调整。我们在任何时候都能灵活地调整投资组合里各个投资的比重，并在有投资机会出现时适时行动。

在适当的情况下，我们将和拥有共同理念的联合投资者合作，以扩大我们的视野，分享各自的专长，并提高创造价值的机会。

21%
自2002年起
年化投资回报

价值创造框架

评估我们的投资

- 价值测试
- 灵活投资态度
- 优化杠杆效应
- 创造选择性
- 减轻风险

管理我们的投资组合

- 经风险调整回报
- 良好的企业监管
- 优秀的领导层
- 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
- 合理化/重组
- 开发多元选项
- 联合投资
- 监控

财富增值架构

我们的投资策略、资金配置、绩效衡量和激励机制都由为股东创造可持续的财富这个目标所推动。

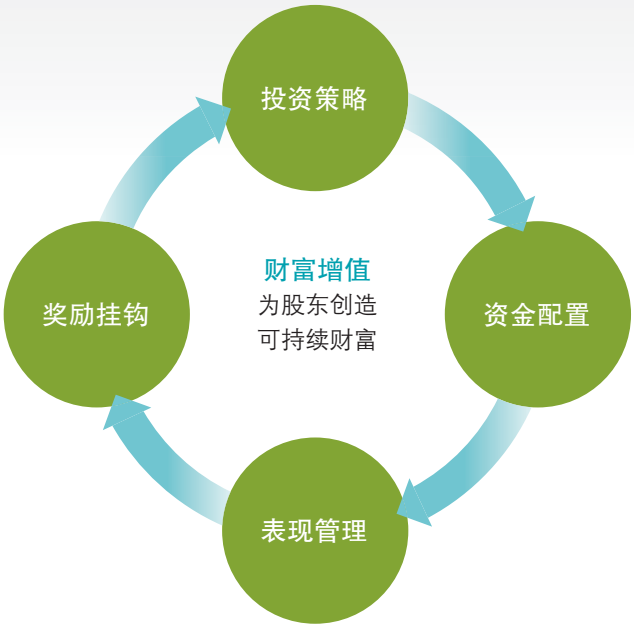
我们的绩效是根据一个最低资本回报率来衡量的。这个门槛取决于我们所运用的资本以及我们进行投资时所冒的风险。

我们衡量绩效的指标是财富增值。只有投资回报高于经风险调整的最低资本回报率的情况下，我们才能取得正数的财富增值。

我们的投资策略和资本配置都使用相同的衡量准绳。在进行每一项投资时，我们根据它的经风险调整后的最低资本回报率来评估及追踪投资的回报。在风险较高的领域或国家投资，经风险调整的最低资本回报率也较高。

我们的激励机制也由同样的标准来驱动。我们的员工须承担财富增值的结果。当我们取得正数的财富增值时，我们就有一个正数的花红配额让员工分享。当财富增值陷入负数时，随之而来的负数花红配额将抵消之前所累积递延的花红。

为股东创造可持续的财富



我们将投资组合于财政年度开始时的市值作为所运用的资本，用以计算股东的财富增值。这个数值将根据任何净资本流动包括派发给股东的股息或获取的资本进行相应的调整。

我们也将经常性营运成本的永续变动计算在内。

在截至2011年3月31日的财政年，虽然我们为股东取得4.60%的正数回报率，我们的财富增值却低于我们经风险调整的总和目标88亿新元。

演示例子：

在第一年，假设S投资于一项上市资产(R)，相关数字如下：

开始时市值	：	150元
结算时市值	：	180元
R支付给S的股息	：	5元
S的新股投资	：	10元
经风险调整后最低资本回报率	：	10%

因此，

S于第一年的总回报
= (180元 – 150元) + 5元 – 10元
= 25元

第一年的财富增值最低资本回报率
= 10%最低资本回报率 x 150元
= 15元

财富增值(第一年)
= 总回报 – 财富增值最低资本回报率
= 25元 – 15元
= 10元

在第二年，假设以下结果：

开始时市值	：	180元
结算时市值	：	190元
R支付给S的股息	：	5元
S的新股投资	：	0元
经风险调整最低资本回报率	：	10%

因此，

S于第二年的总回报
= (190元 – 180元) + 5元 – 0元
= 15元

第二年的财富增值最低资本回报率
= 10%最低资本回报率 x 180元
= 18元

财富增值(第二年)
= 总回报 – 财富增值最低资本回报率
= 15元 – 18元
= –3元

从以上例子可见，若回报低于财富增值最低资本回报率，财富增值将陷入负数，即使股东获得正数的总回报。

投资摘要

在截至2011年3月31日的财政年度里，我们维持稳健投资及脱售资产的纪律，重新塑造及平衡我们的投资组合。我们总共做出了130亿新元的新投资和脱售了90亿新元的资产。

我们的投资组合公司为我们的投资回报和未来的投资活动提供了坚实的基础。我们加强了我们的投资组合，投入了40亿新元进行资本重组，这包括渣打银行的附加股配售在内。

我们继续投资于亚洲和其他增长区域中拥有不断扩大的中产阶级的转型经济体，并对发达经济体的一些投资机会继续持开放态度。

我们投资了超过30亿新元在中国建设银行和中国银行推出的附加股配售。其他在中国的投资包括投入9,000万新元在中国最大的橙种植业者和热带果汁供应商亚洲果业，以及总部在北京的新华人寿。在2011年4月，我们投资上海药业，它是中国最大的综合药业公司之一。

我们投资了2.8亿新元于印度的GMR能源公司，这让我们成功地涉足印度增长中的能源领域。我们也投资了2.4亿新元在印度最主要的多元资产类别交易所 – 印度国家证券交易所。

我们在越南的投资包括一个在中南半岛经营资源和房地产业务的领先集团企业 – 皇英加莱(Hoang Anh Gia Lai)集团。

我们也在2010年增加了在拉丁美洲的投资曝险。

我们与墨西哥的Impulsora Mexicana de Desarrollos Inmobiliarios结盟，投资超过1亿新元，在当地寻求土地储备投资的机会。我们于2010年7月在Supra Terra完成第一个联合投资项目。

通货膨胀不断加剧是我们预见的中期风险。

在巴西，我们在Odebrecht石油与天然气公司投资了5亿新元。该公司为巴西上游石油工业提供服务者。

其他风险包括欧洲和美国的债务危机。

在新加坡，我们投资了超过1亿新元于新加坡交易所历来第一宗集装箱码头商业信托的上市项目 – 和记港口信托。我们也投资超过2亿新元于ACR Capital，该公司为一家泛亚洲再保险业者。

在2010年12月，我们参与投资于新加坡企业的联合投资项目。此项目的目标是跟私人业界投资者合作，为中小型企业提供增长资本。

我们扩大在能源与资源领域的投资曝险。我们投资了2亿新元于Platmin – 一家注册于加拿大、资产在南非的白金生产商。我们也在崔石比克能源公司(Chesapeake)投资了7亿新元，该公司是美国第二大天然气生产商。

这项在崔石比克能源公司(Chesapeake)的投资，也让我们有机会参与投资财团，收购一家提供油井增产服务的美国公司 – Frac Tech的70%股权。这项投资在2011年5月完成。

科技的发展将主导未来10年的趋势。去年，我们投资了5,000万新元于土豆(Tudou) – 中国知名网上视频网站土豆网的营运商。此外，我们也投资了5,000万新元于阿里巴巴集团，该公司为中国电子商务领域的佼佼者。

主要脱售的资产包括星狮集团、韩亚金融集团及Fortescue Metals Group。

我们仍旧对亚洲和增长市场的投资机会保持乐观。

投资展望

全球金融危机以后经济复苏的道路崎岖不平，结构性风险依旧存在。通货膨胀不断加剧是我们预见的中期风险；其他风险包括欧洲和美国的主权债务危机、增长市场发展放缓和中东的动荡局势。

然而，对于未来10年，我们仍旧对亚洲和增长市场的投资机会保持乐观，这些投资机会将由教育、保健、城市化及人口不断增长的中产阶级所产生的其他需求来带动。商品的需求将依旧保持强劲，而科技的发展也带来新的投资机会，我们如今所面对的种种挑战，也有望从中获得解决方案。

诚信品格

「以坚定、诚实和永不妥协的精神实践我们的价值观。即使是从来没处理过的最棘手的事，只要是对的就坚持去做。」

蔡显万，税务部董事总经理

打造我们的机构

42 公司治理架构

48 董事会

50 高级管理层

52 风险管理架构

58 MERITT价值观

59 薪酬架构

62 淡马锡精神

主要照片
在编制淡马锡年度报告时确保准确性。

公司治理架构

淡马锡是一家遵循《新加坡公司法》规定而成立的投资公司。新加坡宪法设置了额外的保障条款以保护我们往届政府的储备金。

作为一家投资控股公司，淡马锡按商业原则持有和管理其资产。投资、脱售和商业决策都由我们的董事会和管理层负责。

依据新加坡宪法及法律的规定，除非与保护淡马锡往届政府的储备金有关，新加坡总统或新加坡政府均不会参与我们的投资、脱售或任何其他商业决策。

我们的治理架构相比形式更注重实质，相对短期更注重长期，并构建相应的问责制，在授权与合规之间取得健全的平衡。

我们坚守商业原则。这些原则建立在实力进取、追求卓越和诚信品格的企业文化基础上，通过强调可持续回报的激励原则，培养员工的所有者意识，支持淡马锡团队致力于实现长期可持续价值。

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公司[1]，由财政部全资拥有。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》以及所有其他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的角度灵活地经营业务。

淡马锡在公司董事会的领导下完全以商业的角度灵活地经营业务。

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年起就已开始通过《淡马锡年度报告》公布根据经审计的财务报表编写的集团财务概要。

我们每年派息，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。作为商业投资公司，我们也向新加坡政府纳税。

[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持有，并且无需向政府注册部门申报其财务审计帐目。

与总统的关系

新加坡共和国总统以独立监护人的身份维护新加坡的重要资产和往届政府的储备金。

淡马锡作为一个重要机构，被指定为新加坡宪法第五附表下的公司[2]，具有维护往届政府储备金[3]的宪法责任。

作为保护往届政府储备金责任的一部分，淡马锡的主席和首席执行长按规定间隔时间向总统确认我们的储备金结算报告和往届政府储备金结算报告。

根据新加坡宪法的规定，我们在提取[4]往届政府储备金之前必须先征得总统的批准。

在当届政府任期之前所积累的储备金构成我们的往届政府储备金。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。

2011年新加坡国会大选落幕后，新内阁于2011年5月21日宣誓就任，这标志着新一届政府任期的开始。

淡马锡董事会成员的任免及续任须取得总统的同意，以确保这些参与管理淡马锡储备金人员的诚信品格。董事会对首席执行长的任免也须获得总统的同意。

除了对公司的一般受托责任之外，董事会必须向总统负责，确保每项资产的处置均基于市场公允价值。

我们按商业原则持有和管理资产。

我们向新加坡政府纳税。

[2] 其他宪法第五附表所列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公积金存款与外汇储备金，或任何其他宪法第五附表所列实体的储备金。每一个宪法第五附表所列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，以保护其往届政府储备金。

[4] 如果我们的储备金总额少于我们的往届政府储备金，或当期储备金为负值，这将被视为我们提取了往届政府储备金。

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，以指导和协助高级管理层。

我们主张一家公司的主席和首席执行长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，并让董事会拥有更大的独立决策能力。

与广大社区的关系

我们是负责任的企业公民。

我们与广大社区的密切联系建立在可持续性和健全治理这两大支柱的基础上。

我们在2003年承诺如果淡马锡每年的回报超出风险调整后的最低资本回报，我们将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会，负责独立监督对各项捐赠和馈赠的管理，包括对指定非盈利慈善组织的捐赠分发。这些受益于淡马锡信托基金会的指定机构，须负责在各自机构的宗旨下制订和实施各项社区工作计划。如淡马锡基金会和淡马锡关怀基金会，是分别为亚洲和新加坡社区服务的特定宗旨而设立的。其他受益机构包括专注于教育与研究的基金会，以及其他国际合作项目。

这些非盈利慈善组织与淡马锡的持续成功息息相关，成为淡马锡额外的利益相关群体。

在当届政府任期之前所积累的储备金构成我们的往届政府储备金。

此外，我们与监管机构、多边组织和其他市场参与者积极主动地进行对话交流，以协助促进公平合理、切实可行的市场监管，并掌握公司治理的最新议题和趋势。

淡马锡在与监管机构的各种交往中，支持能源市场转型的14年历程最为突出。

新加坡电力和煤气行业的全面开放，始于新加坡能源公司的企业化以及随之而来分拆出3家独立的发电公司。在开始阶段，我们引入私人企业领导作为独立董事局成员，与他们一起建立商业化管理团队，引进行业最佳实践，提高效率，使这些公司稳步立足于一个竞争的市场。

在渐次开放新加坡能源市场的同时，我们研究了其他市场的经验，咨询独立专家的意见，并与包括从工会到发电公司董事会在内的各利益相关群体紧密合作。目的是确保一个开放的发电行业能够持续提供高质量和有价格竞争力的能源，不断吸引新的且及时的产能投资。

我们和新加坡能源市场监管机构和决策者分享了我们的研究结论和建议，紧密合作，使得政策目的和实用的市场解决办法相结合。在健全及明确定义的监管架构下，我们获得监管机构、工会和管理层的全力支持，最终脱售了三家全资发电公司。

我们在2003年承诺将把部分财富增值用于社区捐助。

与广大社区联系

淡马锡董事会及委员会

截至2011年3月31日，我们的董事会共有10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思考问题。

我们的董事会为管理层提供全面的指导和政策指引。董事会每季度召开一次会议，每次历时两天。如有必要，董事会也会更频密地召开会议。截至2011年3月31日的财政年度内，我们一共举行过六次董事会会议。

我们的董事会已将特定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于管理层的非执行董事担任。

在审计委员会的建议下，董事会批准经审计的年度法定会计帐目，然后向股东提交，以便在年度大会上审议通过。

在本财政年度里，审计委员会批准通过了「举报政策」的修订。

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，董事会或委员会的主席有二次投票权或决定票的投票权。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。

董事的利益与淡马锡的特定利益有所冲突时，将被要求进行回避。

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信息流程、商议与决策制定。

董事会的季度会议还包括只限非执行董事参与而管理层不参与的「执行会议」。每年的首席执行长继任审核工作也在「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，是要确保淡马锡在有其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。

在本财政年度里，我们审核和更新了淡马锡道德与行为准则，该准则构成董事与员工日常工作的指导架构。

董事会各委员会成员(截至3月31日)

	董事会[1]	执行委员会	审计委员会	领袖培育与薪酬委员会
丹那巴南先生	主席	主席		主席
柯宗盛先生	副主席	副主席		委员
柯逢豹先生	成员		主席	
何晶女士	执行董事兼首席执行长	委员		委员
谢福华先生	执行董事兼总裁	委员		委员
伊盛盟先生[2] (Simon Israel)	执行董事兼总裁	委员		
吴友仁先生	成员		委员	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			

[1] 自1996年11月以来，许文辉先生便是淡马锡董事会的成员，他在任期结束后于2010年10月1日离任。

[2] 伊盛盟先生(Simon Israel)于2011年7月1日卸下执行董事兼总裁职位。

董事会

丹那巴南先生(S DHANABALAN)
主席(自1996年9月起)

- 曾担任星展集团控股和新加坡航空公司主席
- 1978年至1994年期间在新加坡政府内阁担任数项职务

柯宗盛先生(KWA Chong Seng)
副主席(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，和公共服务委员会委员
- 2005年获新加坡政府公共服务勋章
- 1999年获颁宁波市荣誉市民

何晶女士(HO Ching)
董事(自2002年1月起)

- 自2002年5月起出任执行董事；并于2004年1月出任执行董事兼首席执行长
- 曾担任新科集团董事长兼总裁
- 新加坡工程学院荣誉院士

柯逢豹先生(KUA Hong Pak)
董事(自1996年11月起)

- 康福德高集团董事经理兼集团总裁；新捷运公司及维康有限公司副主席
- 1996年获颁新加坡公共服务勋章，并于2010年再度荣获太平绅士称号
- 1997年获授沈阳市荣誉市民

吴友仁先生(GOH Yew Lin)
董事(自2005年8月起)

- 吴控股有限公司董事总经理
- 杨秀桃音乐学院及新加坡交响乐团主席
- 新加坡国立大学信托委员会委员、投资委员会主席

(截至2011年3月31日)

伊盛盟先生(Simon ISRAEL)
董事(自2005年8月起)

- 自2006年7月起担任执行董事；自2010年9月起担任执行董事兼总裁[1]
- 亚太酿酒有限公司及亚太酿酒基金会主席
- 新加坡旅游局前主席
- 2007年获法国政府颁发荣誉军团骑士勋章

张铭坚先生(TEO Ming Kian)
董事(自2006年10月起)

- 新传媒集团董事兼主席
- 新加坡总理公署常任秘书(国家研究与开发)及财政部特别项目顾问
- 1994年获颁瑞典皇家北极星勋章一级司令勋章，2008年获颁新加坡功绩勋章

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、萨博公司及伊莱克斯公司主席
- 曾担任国际商会主席、LM爱立信副主席及瑞典银瑞达集团董事长兼总裁

连宗廉先生(Michael LIEN)
董事(自2010年1月起)

- 华兴公司副主席兼执行董事
- 新加坡国立大学信托及投资委员会委员

谢福华先生(HSIEH Fu Hua)
董事(自2010年2月起)

- 自2010年8月起担任执行董事兼总裁
- 曾担任新加坡交易所有限公司总裁
- 建力集团公司联合创办人兼顾问

[1] 伊盛盟先生(Simon Israel)于2011年7月1日卸下执行董事兼总裁职位。

高级管理层

洪炳发
- 投资部董事总经理

蔡显万
- 税务部董事总经理

陈庆荣
- 国际关系部董事总经理

陈慧贞
- 领袖才能发展及薪酬部董事总经理

詹维光
- 企业培训董事总经理[1]

蒋福娟
- 组织结构与领袖培育总裁
- 中国区联席总裁

张国添
- 法律及监管部董事总经理

谢幼如
- 法律及监管部董事总经理

张光昌
- 人力资源部董事总经理

蔡升韦
- 投资部董事总经理

蔡友仁
- 法律及监管部董事总经理

Gregory CURL
- 总裁

丁玮
- 中国区总裁

颜志贤
- 联席首席投资官
- 特别项目高级董事总经理

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
- 澳大利亚与新西兰区总裁[2]

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长

谢福华
- 执行董事兼总裁

伊盛盟(Simon ISRAEL)[3]
- 执行董事兼总裁
- 新加坡区总裁
- 澳大利亚及新西兰区总裁

[1] 截至2011年4月30日；特别项目董事总经理，于2011年5月1日生效。

[2] 2011年7月1日生效

[3] 2011年6月30日卸任

(截至2011年3月31日)

Manish KEJRIWAL
- 印度区总裁
- 非洲与中东区总裁
- 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
- 越南区董事总经理兼首席代表

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[4]
- 能源与资源部总裁
- 战略部联席总裁
- 澳大利亚与新西兰区联席总裁

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
- 拉丁美洲与中南半岛区总裁
- 印度区联席总裁

Dilhan Pillay SANDRASEGARA
- 投资组合管理部总裁
- 新加坡区联席总裁[5]

Rohit SIPAHIMALANI
- 投资部董事总经理

陈川垂
- 投资部董事总经理

Alan THOMPSON
- 投资组合管理部董事总经理

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[6]
- 中国区董事总经理

Stephen FORSHAW[7]
- 企业事务部董事总经理

[4] 截至2011年4月30日

[5] 截至2011年6月30日；新加坡区总裁，2011年7月1日生效

[6] 截至2011年3月31日

[7] 2011年4月18日生效

风险管理架构

作为一名投资者，经过考量承担风险是淡马锡业务营运时不可或缺的部分。

董事会负责针对我们的风险管理架构和职能制定目标和总体方向。在董事会的指引下，我们的首席执行长及高级管理团队提倡具备风险意识和平衡承担风险的企业文化。

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，并将员工和股东的利益挂钩，以促进淡马锡共同所有者的精神。

企业风险，包括财务风险的管理，都在首席执行长和高级管理团队监管下纳入淡马锡的日常决策中。

过去一年，我们强化了对模拟技术的应用，以协助对新投资项目的评估，以及对投资组合资产的审核。

为增强对信贷市场持续不确定性的应对能力，我们进一步优化信贷风险管理的框架，同时提升衍生产品交易程序和系统以强化监管架构。

企业风险

我们将公司作为一个整体，从企业层面对所面临的策略、财务和营运风险进行全面管理。

特定投资项目的风险，则包括源自于估值和价格、国家、政治、声誉、法律和监管条例、税务、融资以及主要管理层的风险。

风险类别

战略风险

- 综合风险概况
- 融资及流动性
- 政治
- 结构性外汇
- 行业

金融风险

- 投资
- 市场
- 信贷

营运风险

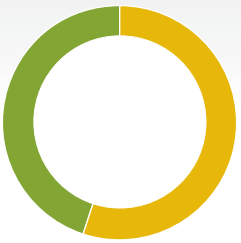
- 员工
- 流程
- 系统
- 法律及监管
- 声誉
- 业务中断

每个风险类别各有一个指定的管理部门，负责管理特定交易的风险或企业风险。

我们通过审批权限、公司政策和标准作业程序来推动终端至终端的流程控制。这些既定做法包括了向董事会汇报有关风险事项的规定。在全球金融危机期间及之后，原有的这套流程得到了检验和加强。

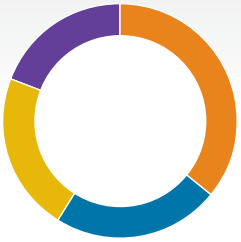
总值1,930亿新元的投资组合集中分布

地理区域[1](%)



	2011	2010[2]
成熟经济体[3]	55	56
增长区域[4]	45	44

行业领域[1](%)



	2011	2010[2]
金融服务	36	35
交通与工业	23	23
电信、媒体与科技	22	24
其他投资组合	19	18

流动性(%)

	2011	2010[2]
流动与上市资产	78	79
非上市资产	22	21

[1] 根据资产类别和区域分布。

[2] 以对照为基础重置。

[3] 新加坡、日本及韩国、澳大利亚及新西兰、北美洲及欧洲。

[4] 亚洲(新加坡、日本及韩国除外)、拉丁美洲、非洲、中亚及中东。

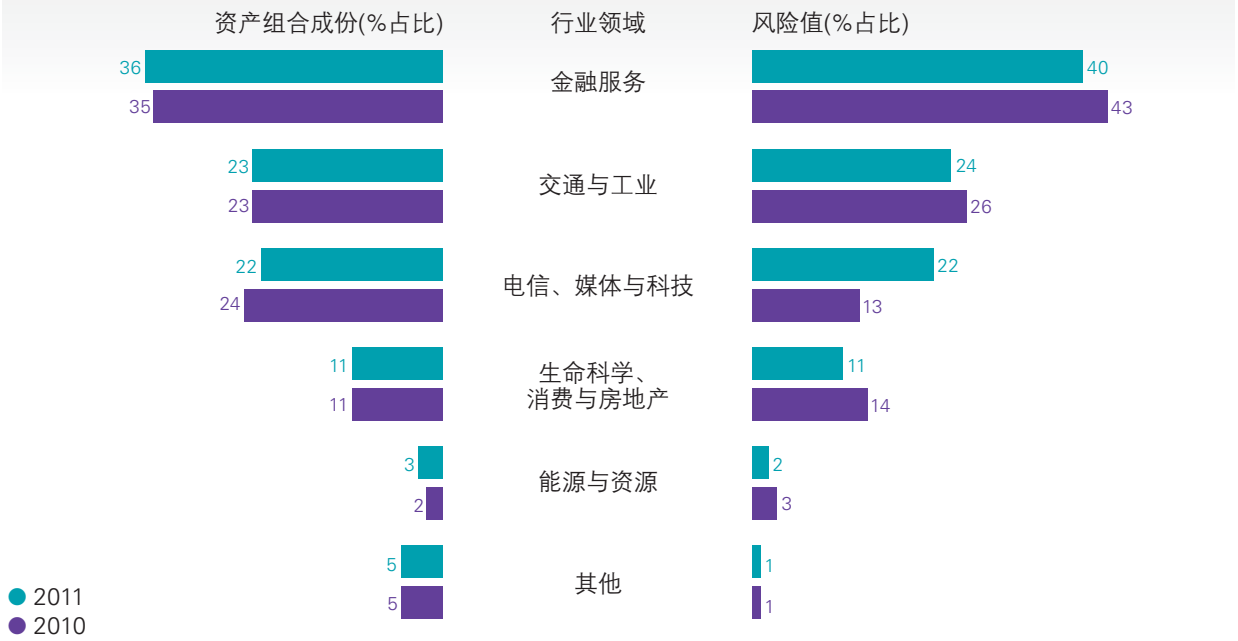
风险值

我们公布年度风险值[1]，便于淡马锡的利益相关群体预测淡马锡的投资组合价值在未来12个月期间可能出现的转变。这项估值是根据历史数据计算并假设在现行同样市场条件下，我们的投资组合构成没有变动。

截至2011年3月31日，我们的年度风险值是220亿新元[2]，大致与去年不相上下。不过，这个风险值相当于投资组合价值的12%；而去年的估计值是14%，这意味着我们的投资组合波动率减低了。

我们最大的10项持有资产占投资组合的60%及风险值的68%。新电信是我们最大的单一持有资产，占投资组合的14%及风险值的16%。

各行业领域的风险值 (截至3月31日)



[1] 我们的年度风险值是根据三年来的每周价格变动来计算的，并假设最近三年的历史数据较能反映出接下来12个月的市场行为。

[2] 我们的年度风险值是220亿新元。这显示我们的投资组合价值在截至2012年3月31日的未来12个月内减值220亿新元的几率为六分之一。相反地，这个估计值也意味着投资组合价值有六分之五的机会可能取得增值，或出现比减值220亿新元更为理想的结果。

蒙地卡罗投资回报模拟法

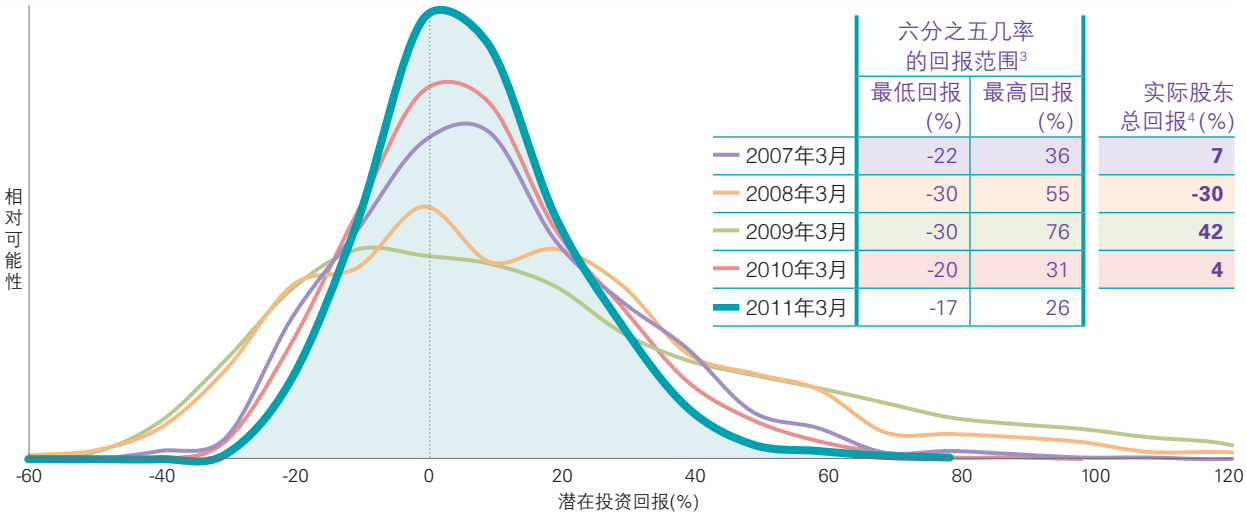
蒙地卡罗模拟法在某些时候是用来求取未来不同投资回报的几率分布曲线，并假设市场状况和投资组合构成在特定时限内维持不变。

以下图表呈现的是从2007年3月31日至2011年3月31日的12个月期远期回报的几率分布曲线，这些曲线是根据各个财政年度结束时投资组合成分构成的。各个曲线的高点代表在下一个财政年底最有可能取得的投资组合回报。

2009年3月市场极度不明朗时的回报率分布曲线较为平坦，显示市场较多波动。相对于下一年度回报率有六分之五的机会可能减少介于–30%至+76%的模拟结果，2010年3月31日的实质投资组合回报超过+42%。

截至2011年3月31日的投资组合，回报几率分布曲线显示我们的投资组合在2012年3月31日的投资回报有六分之五的机会将介于–17%至+26%之间。

模拟12个月远期投资组合回报分布 (截至3月31日)

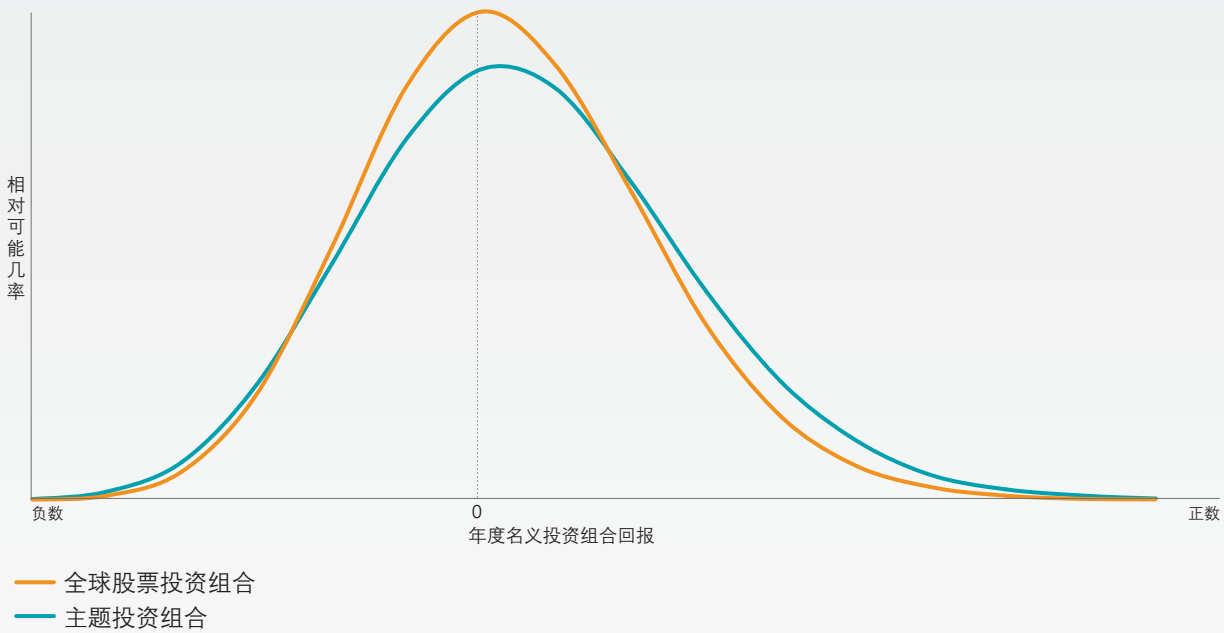


	六分之五几率的回报范围[3] 最低回报(%)	最高回报(%)	实际股东总回报[4](%)
2007年3月	-22	36	**7**
2008年3月	-30	55	**-30**
2009年3月	-30	76	**42**
2010年3月	-20	31	**4**
2011年3月	-17	26	

[3] 根据蒙地卡罗法模拟的12个月期远期投资组合回报分布，假设市场状况或投资组合成份不变。

[4] 一年后实际所得之股东总回报。

20年期年度回报可能几率的演示



蒙地卡罗模拟法有时可用来求取长期回报的几率分布曲线，例如20年期的回报。

假设市场状况和投资组合构成在特定时限内维持不变，上图比较全球股票指数组合(—)与主题投资组合(—)之间常年20年期最有可能取得的回报，其中后者模拟了淡马锡股票投资组合的构成。

全球股票投资组合模拟是根据全球股市长期展望，并考虑了近期市场普遍波动状况来制定全球股票指数组合的可能回报。常年可能回报几率预测会在如图所示的几率分布曲线范围之内。

相比之下，主题投资组合转移至亚洲和增长市场，在组合曝险重新加权模拟淡马锡投资组合下，投射出的可能性曲线是平坦的。这意味着主题投资组合是一个具稍微波动的组合，但可能取得较高的回报几率也跟着增加。

法律与监管

法律及监管部是为主要职能提供交易与咨询支援，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，再辅以相关政策、程序和系统来执行有效及划一的法律风险管理。例如，我们的政策只允许经董事会表决授权的人员，才可以代表指定的单位在预设的范围和限制下进行衍生产品交易。

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，以配合法律或条规的调整和变化。

淡马锡道德规范与行为守则为董事会和职员在日常工作时提供指引的架构。这个守则突显了我们MERITT六大价值观，并以诚信为其中最重要的原则。守则的核心部分包括了管制局内人交易、礼品的收受馈赠和接待以及举报行为等方面的政策。

内部审计

我们的内部审计部向董事会审计委员会报告。

内部审计部定期对我们所有办公室的关键控制流程进行审查，并依据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都有良好及有效的内部监控系统，同时保证员工对于内部控制措施有较高的认知和遵守度。

我们在做出重大的新系统运行或操作流程变更之前，会就内部控制事宜征求内部审计部的意见，将新系统的开发或新程序的设计纳入内部审计部所提议的控制程序范围内。

我们的政策只允许经董事会表决授权的人员，才可以代表指定的单位在预设的范围和限制下进行衍生产品交易。

MERITT价值观

我们致力为个人和淡马锡团队追求卓越。我们的价值观MERITT是机构特性和企业文化的基石。

M

实力进取 Meritocracy

我们公平客观的态度肯定员工的付出和表现

E

追求卓越 Excellence

我们积极地学习、不断自我完善，做出优异成绩

R

尊重他人 Respect

我们以互相尊重为原则对待他人

I

诚信品格 Integrity

我们诚实地对待自己、我们的事业、我们的机构以及我们的利益相关群体

T

团队合作 Teamwork

我们互相重视、共同合作，取长补短

T

互相信任 Trust

我们培养员工之间互信互助的企业文化

薪酬架构

我们培养具有归属感的文化，把机构利益置于个人利益之上，强调长期利益高于短期利益，并将员工利益与股东利益挂钩。

除了给予具竞争力的薪金，我们也提供根据绩效和分期酬赏的奖励制度，跟市场周期的风险和回报的可持续性挂钩。

大部分的绩效奖励会递延3至12年派发，以提倡员工对机构的归属感和长期服务的企业文化，尤其是对高级管理层。

年度目标奖励

年度目标奖励是根据个人、团队或淡马锡公司整体的业绩以及中期股东总回报来制定的，都在预算设定的限额之内。

风险回报分享奖励

我们的风险回报分享奖励是由经风险调整后的高于最低资本回报的部分来推动的。我们称此部分回报为财富增值。高于资本风险调整成本后的额外回报将决定员工奖励总额的大小。如果我们的回报低于最低资本回报，这个负数的奖励总额将抵消之前所发出的递延花红。

财富增值花红储备

无论是正数或负数，部分财富增值奖励将根据员工各自的绩效及某个时期的相对贡献，被分配到每名员工的财富增值花红名义储备户头。

如果财富增值花红储备的结余是正数，高级管理人员将获派发相等或少于花红储备结余的三分之一，而初级员工将获派发最高花红储备结余的三分之二。剩余的花红储备结余则须承担将来万一财富增值陷入负数而必须被抵消的风险。

联合投资单位奖励

取决于正数财富增值或其他条件，我们的员工可获颁以时间和/或绩效为基础的联合投资单位。这些单位随着淡马锡这些年来的股东总回报而增加或减少，这个制度加强了我们的团队对机构的归属感。

以时间为基础的联合投资单位，可分长达10年来派发，而要获得以绩效为基础的联合投资单位(T–Scope)，至少连续3年的表现必须符合严格的要求后才发放联合投资单位，有效期为12年。

风险回报挂钩的实际运作

随着截至2008年及2009年3月31日连续两个财政年度都出现负数财富增值的情况，员工被分配了「负数花红」，我们没有颁发T–Scope单位。这意味着所有员工的花红储备结余都被抵消。由于负数花红的总额很大，超越了花红储备的结余，这个额外的负数花红以共同户头的形式被结转，以备抵消将来的正数财务增值花红。

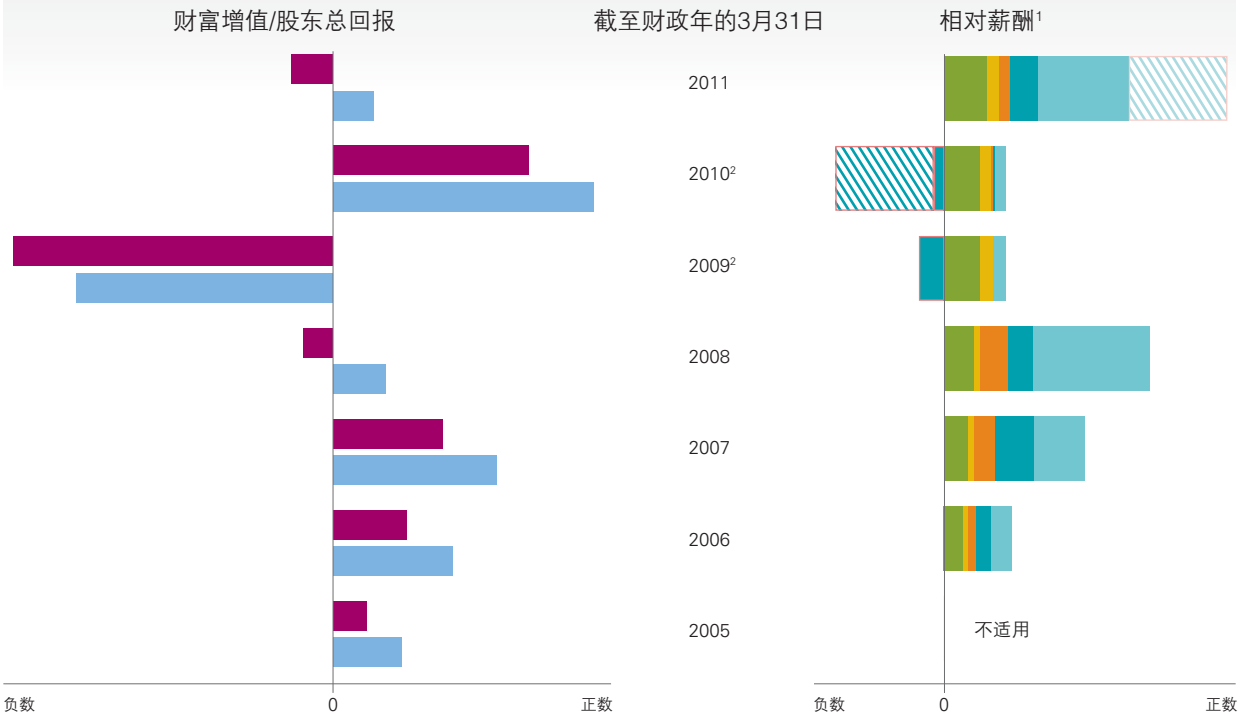
当我们的投资组合在接下来截至2010年3月31日的财政年度取得418亿新元的正数财富增值时，我们在发出奖励配额给员工前，抵消了之前结转的负数花红户头。在这个财政年度里，我们颁发了T–Scope单位。

同样地，截至2011年3月31日财政年度的88亿新元负数财富增值，意味着我们将在截至2012年3月31日的财政年度做出相应的抵消，不会颁发T–Scope单位。

我们得以在发出奖励配额给员工前，抵消了之前结转的「负数花红」户头。

在市场起落的周期中，此薪酬架构让员工和机构一起分享回报，共同承担相关的风险和艰辛，巩固员工的所有者精神以及可持续的长期价值观。这一点尤其对我们的高级管理层特具意义。

核心管理层薪酬



财富增值与股东总回报的相对比重

薪酬相对比重

- 财富增值，以相对新元呈报
- 股东总回报，以相对新元呈报
- 本财政年薪金与福利
- 上财政年年度现金花红
- 上财政年所赚取财富增值花红已支付的部分
- 上财政年所赚取财富增值花红须递延的部分，须承担未来需回补的风险
- 联合投资单位，每单位名义价值1新元，须取决于分期支付及其他条件，最长可达12年，例如：
  a. T–Scope单位，若绩效不达标则失效；
  b. 受限单位，于特定时期分期支付
- 负数财富增值花红抵消往年的递延财富增长花红
- 负数财富增值花红结余结转至未来需回补
- 回补从往年结转的负数财富增值花红结余的部分

[1] 核心管理层包括首席执行长、总裁、高级董事总经理、董事总经理、管理层的主管人员及执行董事的相对薪酬。

[2] 由于上个年度出现负数财富增长，不颁发联合投资单位(T– Scope)。

淡马锡精神

一年之计，莫如树谷；

十年之计，莫如树木；

终身之计，莫如树人。

培育淡马锡文化

我们是一支由400名来自21个国家的员工组成的多元化团队。我们的道德精神和职业道德准则源自六个MERITT价值观 – 实力进取、追求卓越、尊重他人、诚信品格、团队合作以及互相信任。

我们为全体员工举办研讨会，探讨和重新确认淡马锡团队价值观，把员工团结在淡马锡旗帜下。不同地区、不同团队间在工作上的高度协作，体现了我们价值观中的团队合作和互相信任精神。

我们珍惜求同存异。这体现在我们尊重员工持有的不同文化。例如：在斋戒月里，一些职员也同信仰穆斯林的同事一起体验一天的斋戒。这些具有象征意义的做法有助于建立对多元文化的尊重，并加强机构内部的团队精神。

我们关心我们的员工，包括鼓励员工通过各项计划，如常年健康检查与教育、营养指导和健身活动，以保持身心健康。

员工志愿服务「关爱意愿团」(T–Touch)，为日本地震与海啸的救援活动筹款。

为改变明天而工作是我们的责任。

培养人才

我们一视同仁地珍惜不同级别有才能的员工，并主动地接触我们的利益相关群体。我们的员工是淡马锡的大使，与人分享淡马锡的故事。

我们定期与来自不同国家的大学生举行座谈，并为他们提供实习机会。

我们为员工提供扩大他们职业领域的机会；以借调或其他发展和培训项目来深化员工知识和丰富他们工作经验。我们也通过指导和领袖培育计划来支持我们的员工发展成为思考周全的领袖以及可靠的团队成员。

关怀我们的社区

我们并非孤立生存。以今天的耕耘为后代子孙创造非凡的明天，是我们的责任。通过代号「关爱意愿团」(T–Touch)的员工志愿服务，协助我们社区里的不同群体。

由我们富有音乐才华的员工发起的「Project Jam」项目，源自一个简单的愿望 – 希望通过音乐来帮助边缘青少年。在这个项目下，我们举办了一场才艺比赛。更重要的是，年轻参与者能够借此机会展现他们的才艺，分享他们的信念 –「相信自己，则拥有无限可能」。

我们将继续以各种方式，支援新加坡麻风辅助会的老年居民，并通过我们在亚洲和拉丁美洲的办事处，把我们的社区参与计划拓展到多个国家。

关爱意愿团(T–Touch)也支援日本地震与海啸的救援活动；总共筹得22万新元，包括淡马锡一对一捐助款项。这些救济金直接交付新加坡红十字会日本灾难救援基金。

团队合作

「当我们跨部门工作时大家交换不同的观点；但我们有共同的目标。团队合作是集体的成果，非个人的胜利。」

Roberto Rocha，墨西哥区总监

塑造我们的理念

66 友好交流

68 淡马锡国际委员会

69 淡马锡顾问委员会

主要照片
为共同目标一起努力。

友好交流

我们同亚洲和其他国家的朋友和伙伴分享企业管理、人才管理和风险管理的经验。

我们和生意伙伴、朋友、决策者、智囊团和世界各地的利益相关群体积极交流。

在这一年里，我们接待了来自28个国家的85个访问团，这包括澳大利亚、中国、德国、印度尼西亚、韩国、挪威、英国和越南。

我们一直与国际组织：国际货币基金组织、世界银行和欧洲委员会保持定期对话。在亚洲方面，我们同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互相交流和分享知识与经验。

多位担任淡马锡国际委员会委员的国际领袖和其他贵宾九月份在新加坡会面。这是他们连续第七年到新加坡出席战略性活动，包括首届新加坡全球对话会议和圣淘沙圆桌会议。

首届新加坡全球对话会议聚焦地缘政治议题，而圣淘沙圆桌会议则着重探讨重大结构改变如何重新塑造快速变迁的环球经济和商业环境。除此之外，淡马锡国际委员会也听取了一些贵宾的看法，包括美国佛罗里达州前州长杰布•布什和韩国前总理韩升洙博士的意见分享。

领袖培育

我们去年举办了超过90次学习活动和14个商业论坛。商业论坛汇集了淡马锡旗下投资公司的高级管理层、合作伙伴和朋友。他们分享的议题包括宏观经济、并购活动的挑战、市场趋势和董事会的有效性。

约100人参加了三个主要的领袖培育项目：「年轻领袖培育」，「领袖培育」和「全球领袖培育」。这些参与者都是来自中国、哈萨克斯坦、马来西亚和越南的淡马锡旗下投资公司和战略合作伙伴组织。

来自28个国家超过

85名代表团

超过2,700名
中国代表参与各类
董事论坛

分享经验

超过200名来自新加坡和海外的高级企业领袖出席了首届圣淘沙圆桌会议。在会议上，大家讨论了关于环球经济监管、应对管制碳排放世界的新策略和在新经济环境中的货币政策。

在新加坡，我们接待了超过130名来自中国国务院国有资产监督管理委员会(国资委)、青岛国资委、北京国资委和中国投资有限责任公司的代表。他们出席了研讨会，就有关公司治理、人力资源、风险管理和信息技术方面的最佳实践进行交流。自2005年以来，通过各类国资委 – 淡马锡董事论坛活动，我们已经接待超过2,700名来自中国的代表。

淡马锡与中央国资委密切合作，共同在北京举办了国资委 – 淡马锡董事论坛，探讨公司治理在中国的发展。这个论坛汇集了40名来自淡马锡和一些淡马锡旗下主要投资公司的领导人，与将近150名来自优秀中央国有企业的董事建立联系。这些董事都曾出席在新加坡举办的国资委 – 淡马锡董事论坛。

此外，我们也在深圳的公司治理论坛中，同超过600名国资委代表分享经验。其中包括来自国有企业的主席和总裁。

第六届亚洲银行业总裁圆桌会议于2010年7月在马来西亚吉隆坡举行，马来西亚的安联银行是协办机构。25名来自亚洲主要银行的主席和总裁在会议中探讨了「管理未来」的课题。会议荣幸地邀请了马来西亚中央银行行长丹斯里洁蒂为演讲嘉宾，演讲主题是「变化的监管环境和对亚洲银行的影响」。

与前雇员的联系

自2008年成立以来，淡马锡前雇员联系网已经通过专业和非正式的网络，与将近400名前雇员建立了联系。联系网主办各种活动，例如让前任高级雇员分享经验的「洞悉力」平台，很受大家的支持。

淡马锡国际委员会

杰出的淡马锡国际委员会成员，总是一直就广泛的战略及商业议题与我们慷慨地分享他们的真知灼见。他们的宝贵视野和丰富经验，协助我们在瞬息万变的全球环境中运筹帷幄。此外，各荣誉委员也不间断地给予我们指导，令我们受益无穷。

委员

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

桢原萁留(Minoru MAKIHARA)
高级公司顾问
三菱公司(Mitsubishi Corporation)

Lee R. RAYMOND
前任主席兼总裁
埃克森美孚
(Exxon Mobil Corporation)

Ratan N. TATA
主席
印度TATA集团(Tata Sons)

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

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

Charles PRINCE
前任主席兼总裁
花旗集团(Citigroup)

Hon John HOWARD AC
澳大利亚前总理

荣誉委员

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

韩升洙博士
韩国前总理

William J. MCDONOUGH
主席
投资委员会
联合国雇员养恤金
(Investments Committee,
United Nations
Joint Staff Pension Fund)

Sir Richard SYKES, FRS
主席
英国皇家学院
(The Royal Institution of Great Britain)

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

八城政基(Masamoto YASHIRO)
前主席
新生银行(Shinsei Bank)

淡马锡顾问委员会

淡马锡顾问委员会由杰出的商界领袖组成，他们与我们分享丰富的行业知识及专长。委员都是亚洲企业及公共机构中富有经验的董事会成员，其中一些委员也以个人身份出任淡马锡投资组合公司的董事。

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

霍兆华
集团主席
PSA国际港务集团
(PSA International)

许文辉[1]
主席
杨协成公司
(Yeo Hiap Seng Ltd)
杨协成(马来西亚)有限公司
Yeo Hiap Seng (Malaysia) Berhad

李庆言
主席
新加坡航空公司
(Singapore Airlines)

黄记祖
主席
新加坡能源有限公司
(Singapore Power)

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

黄源荣
主席
富登金控
(Fullerton Financial Holdings Pte. Ltd.)

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)
前主席
宝钢集团公司
(Baosteel Group Corporation)

[1] 于2011年6月30日卸任

互相信任

「我能指望我的队友都能竭力地付出； 反过来，他们同样也能指望我，因为我也会和他们一样付出。」

Andreas Kugler，巴西区助理总监

强化社区支援

72 社区联系平台

79 关爱生命

主要照片
开放是我们价值观的核心。

社区联系平台

我们致力资助新加坡、亚洲以及其他地区的广大社区。我们已为各社区、慈善及公益事业捐献超过10亿新元。

我们在2003年进一步巩固这项捐献承诺。我们决定预留一部分超出风险调整后的最低资本回报捐献给我们的社区。

淡马锡信托基金会

我们于2007年成立淡马锡信托基金会，负责独立监督慈善捐赠和馈赠事务的财务管理，包括发放款项给受批准的非盈利受益者。淡马锡信托基金会是我们另一个利益相关群体，与公司的持续成功息息相关。

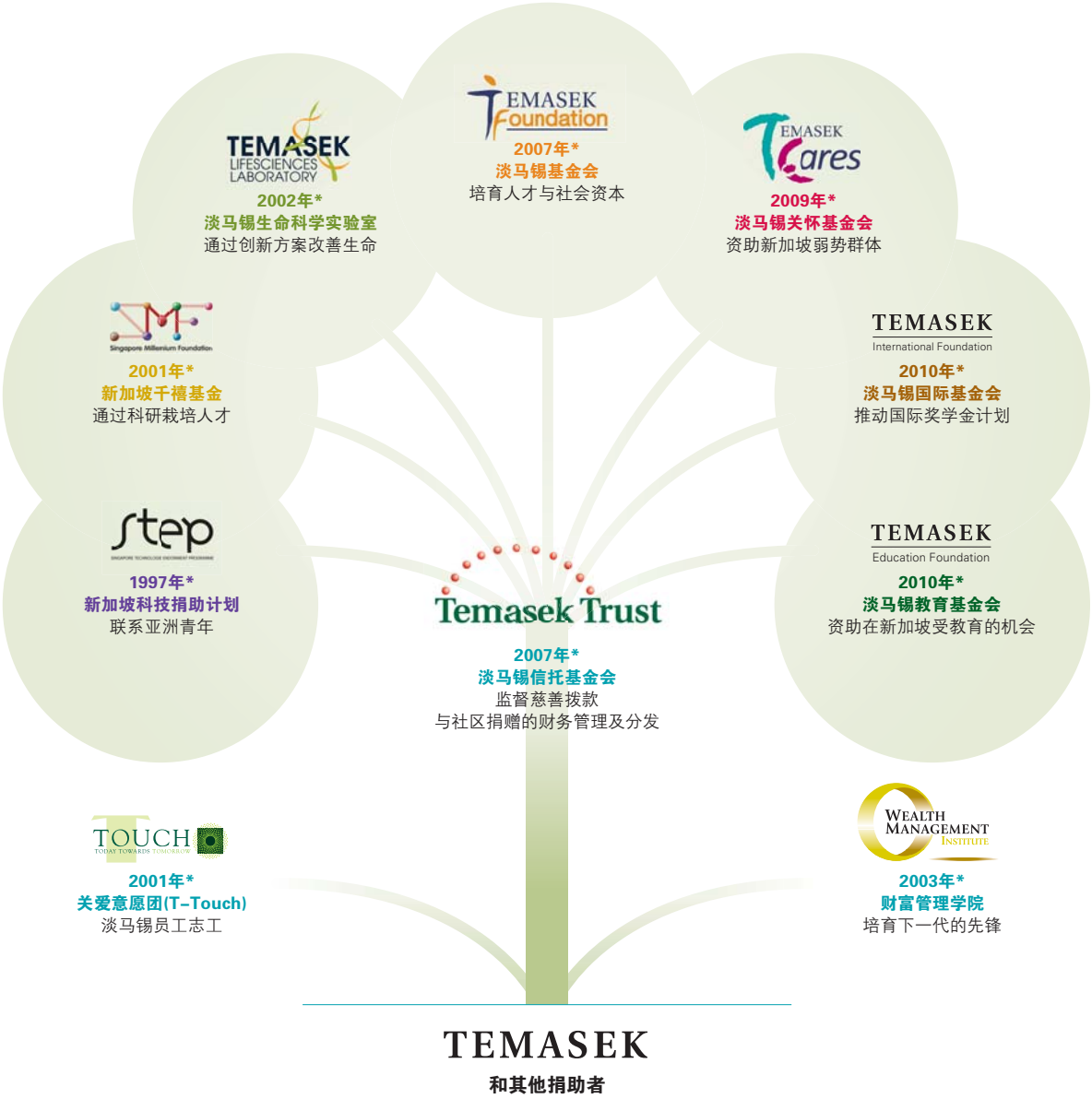
淡马锡信托基金由一个信托理事会管理，受托理事由声名显赫的人士组成，包括新加坡的李成伟先生(担任主席)、胡赐道博士和印度的Ratan Tata先生。设立基金会的宗旨是资助下列非盈利慈善机构：

- 新加坡科技捐助计划
- 新加坡千禧基金会
- 淡马锡生命科学实验室
- 淡马锡基金会
- 淡马锡关怀基金会
- 淡马锡教育基金会
- 淡马锡国际基金会

淡马锡信托基金会负责独立监督慈善捐赠和馈赠事务。

淡马锡国际基金会

设立淡马锡国际基金会的宗旨在于提升及促进区域奖学金与国际研究员奖学金。淡马锡国际基金会监督两个以新加坡先驱领袖命名的捐款项目 – 2,500万新元的拉惹勒南基金与3,500万新元的韩瑞生基金。


TEMASEK LIFESCIENCES LABORATORY
2002年*
淡马锡生命科学实验室
通过创新方案改善生命
TEMASEK Foundation
2007年*
淡马锡基金会
培育人才与社会资本
TEMASEK Cares
2009年*
淡马锡关怀基金会
资助新加坡弱势群体
Singapore Millennium Foundation
2001年*
新加坡千禧基金
通过科研栽培人才
TEMASEK International Foundation
2010年*
淡马锡国际基金会
推动国际奖学金计划
step
1997年*
新加坡科技捐助计划
联系亚洲青年
TEMASEK Education Foundation
2010年*
淡马锡教育基金会
资助在新加坡受教育的机会
Temasek Trust
2007年*
淡马锡信托基金会
监督慈善拨款
与社区捐赠的财务管理及分发
TOUCH
2001年*
关爱意愿团(T–Touch)
淡马锡员工志工
WEALTH MANAGEMENT INSTITUTE
2003年*
财富管理学院
培育下一代的先锋
TEMASEK
和其他捐助者

* 成立年份。

1.4
亿新元
捐赠淡马锡教育基金会

6,000
万新元
捐赠淡马锡国际基金会

以新加坡第一任外交部长拉惹勒南命名的拉惹勒南基金，着重国际交流计划和研究生项目，以深化国际社会友谊。

以前财政部长韩瑞生命名的韩瑞生基金，致力促进亚洲金融业杰出人才，包括决策者、央行专员、市场监管和在公共服务界的金融专业人才的发展。财富管理学院的区域性监管机构奖学金项目也由韩瑞生基金接管。

淡马锡教育基金会

淡马锡教育基金会拥有1.4亿新元的基金。初始重点是培育年轻人才在体育、数学和科学，以及艺术和音乐领域的发展。

淡马锡教育基金会目前支持以下3个以新加坡的第一代领导人命名的基金以彰显他们对国家建设的贡献：

- 巴克基金，旨在培育年轻体育人才，包括在新加坡体育学校的学生和职员
- 郑永顺基金，旨在推进科学和数学教育，包括在新加坡国立大学附属数学和科学高级中学的学生和职员
- 马绍尔基金，旨在培育艺术人才，包括新加坡艺术学校的学生和职员

在音乐教育领域，淡马锡教育基金会也支持新加坡交响乐团与新加坡华乐团的发展与推广。

淡马锡关怀基金会

淡马锡关怀基金会在2009年6月25日成立，旨在通过推动培育人才、社区建设、提升能力以及重建生活，为新加坡弱势群体的福祉、尊严和生计作出贡献。

成立后第二年，淡马锡关怀基金会着重于医疗保健和特殊医疗保健。通过淡马锡关怀基金会增强能力项目，颁发奖学金给医疗保健专业人士，护士和早期介入疗育教师。淡马锡关怀基金会也推出试验项目，协助老人和来自北烁学校及圣升明径学校有特别学习需求的学生。

淡马锡基金会

淡马锡基金会成立于2007年，与新加坡及国际机构共同资助增强人才能力、促进人与人之间的沟通以及推动监管和重建灾后生活。

到目前为止，淡马锡基金会捐献了大约7,400万新元，通过医疗保健、教育、公共行政、备灾，以及促进合作网络等方案，支援在亚洲超过100个社区建设和能力提升的项目。

本财政年度主要的里程碑包括：继续支持南洋理工大学拉惹勒南国际研究学院内的淡马锡基金会贸易及谈判中心。淡马锡基金会贸易及谈判中心为本地区的贸易官员和政策制定者筹划行政课程、研讨会和杰出嘉宾演讲系列。

淡马锡基金会还在柬埔寨支持培训妇女事务部的社区卫生领导人、教育工作者和辅导员，提升他们对营养和食品卫生管理的认识与实践。

2011年初，淡马锡基金会也在卢旺达支持新的培训项目，促进吸引投资的能力，以及为其公共部门建立人力资源管理框架。

淡马锡基金在亚洲资助超过

100个项目

淡马锡生命科学
实验室提出超过
210项专利申请

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，是一个非盈利机构,旨在成为世界级的专门研究分子生物学和遗传学的研究院。由淡马锡信托基金会资助的实验室隶属于新加坡国立大学和南洋理工大学，由国立大学荣誉教授陈苏虾(Emeritus Professor Chan Soh Ha)领导，在国际科学咨询团的指导下进行研究活动。

淡马锡生命科学实验室协助培养来自世界各地具有科学才华的人才，并提供机会让他们成为各自领域的佼佼者。自成立以来，来自24个国家约220研究人员在专业期刊上发表了500篇研究报告、申请210项专利权，其中半数已获批专利权。研究试验室不断的吸引在各自领域里有杰出成就的国际科学家加入。最近，尼巴病毒(Nipah virus)发现者的卓越病毒学家蔡求明博士(Dr Chua Kaw Bing)，以及昆虫化学信息和社会行为神经生物学家尤有明博士(Dr Joanne Yew)也加入了淡马锡生命科学实验室的研究行列。

淡马锡生命科学实验室的研究人员研发出H5N1前流感疫苗和治疗。这是一种抗体技术，提供广泛的保护以对抗最猖獗的H5流感病毒株并限制病毒的变异能力。随着淡马锡生命科学实验室在H5N1开创性的研发，其与领先的美国疫苗公司Emergent BioSolutions合资设立了EPIC Bio。EPIC Bio将着重于广效性前流感疫苗和治疗的研发并将其商业化。

淡马锡生命科学实验室有一个国际合作网络。去年，日本国家生物局加入了其学术合作行列以推广在模式生态系统的研究及共同研发项目。最近，淡马锡生命科学实验室和中国安徽农业科学学院签订一个有关稻米的研究、培训及发展的共同研发合约。

新加坡千禧基金会

新加坡千禧基金会继续资助在心理健康、帕金森氏症、神经肌肉疾病、生物燃料与肝癌的研究。至今已颁发奖学金给超过200名研究生。

新加坡千禧基金会的学者继续在各自领域独占鳌头。前新加坡千禧基金会博士后研究员，张淑嫩博士(Dr Marissa Teo)成为获得联合国文教科组织专为妇女而设置的欧莱雅国际科学奖学金的第一位新加坡得奖者。

新加坡千禧基金会继续赞助「李光耀水资源荣誉大奖」。2010年得奖者是中国黄河水利委员会，此委员会在黄河流域统一管理方面取得了卓越成绩。他们是继加拿大的Andrew Benedek博士、荷兰的Gatze Lettinga教授之后的水源荣誉大奖得奖者。

超过200名
研究生获得新加坡千禧基金会颁发的奖学金

新加坡科技捐助计划

迈入第14个年头，新加坡科技捐助计划(STEP)已为亚洲青年建立相互沟通的桥梁，并为扶持他们的教育贡献力量。

自1997年以来，标志性的「阳光夏令营」接待了超过1,600名来自东盟、印度、中国、南韩和不丹的年轻人，包括500多名新加坡初级学院学生。

新加坡科技捐款计划阳光奖学金已进入第三个年头，资助了20位来自印度尼西亚、马来西亚、缅甸、斯里兰卡、越南和新加坡的年轻人在新加坡的大学和理工学院攻读课程。

夏令营的参加者和奖学金受益者继续保持联系，并提出方案造福他人。由新加坡科技捐助计划的校友发起的例案包括：在寮国的英语教学和电脑知识培训，与少年感化院合作展开「交友计划」协助边缘青少年。其他活动包括收集书籍以在寮国设立青年图书馆。

自1997年起，
超过1,600名
青年参加由新加坡科技捐助计划(STEP)主办的青年营

财富管理学院
培训超过
2,000名
财务专才

财富管理学院

财富管理学院成立至今已八年，仍然是这区域提供财务培训和教育的领头者。学院的课程为财富管理及信托专业人才提供了一个综合和整体的培训途径。其四个培训课程已通过新加坡的银行及金融学院(IBF)认可，有2,000多名专业人士已接受过培训。

学院的旗舰课程 – 财富管理学硕士学位，已培养了来自20个国家的300多名毕业生，当中47人来自6个亚洲国家，他们获得淡马锡区域性监管机构奖学金计划的赞助。财富管理学院沿着现有的瑞士金融学院模式基础，并于2010年也引入了耶鲁大学的管理模式以扩大其课程，让学生有机会向亚洲、欧洲和美国的领先专业人士学习。

此外，财富管理学院通过推出信托服务证书及高级信托服务证书课程，提供综合性信托服务培训。

财富管理学院为其校友和行业合作伙伴提供持续教育，安排讲座和会议。这包括在2010年9月主办「私人财富管理：亚洲及以外的成功策略」(与CFA协会和IBF合作)会议，有约250名代表出席。

关爱生命

淡马锡通过属下非盈利组织的项目支援社区发展。它们的社区项目聚焦在培育人才、建设社区、增强能力和重建生活四个领域。

北烁学校师生。

培育人才

淡马锡关怀基金会
为有特别学习需求的学生提供资助
通过聘请学习专家设立个性化介入计划的两个试点项目，帮助有特别学习需求的北烁学校及圣升明径学校的学生。

新加坡科技捐助计划
与新加坡儿童城的连心项目
Khairi Johann，新加坡科技捐助计划的校友和学者正带领32名年轻人，包括11位来自亚洲的学者在为期3年的项目里与来自新加坡儿童城的年轻朋友相处并传授其生活技能。

淡马锡关怀基金会
新加坡乐龄综合护理计划
我们与新加坡综合护理机构携手合作新项目，为虚弱的老人提供以社区为本的综合医疗、护理及社会服务。

淡马锡基金会
提高蒙古的技术教育与培训水平
我们与蒙古政府的教育、文化与科技部合作，为1,400名教育专业人员提供课程设计和教学法训练。

社区建设

淡马锡基金会
亚洲新闻从业员奖学金
来自11个亚洲国家的14位职业中期记者和编辑，参加由南洋理工大学黄金辉传播与信息学院组织的第三年为期三个月的项目。该项目旨在提高参与者的专业技能及深化他们的知识。

新加坡科技捐助计划
在寮国的外展服务项目
两名新加坡科技捐助计划校友带领34名年轻人，其中包括淡马锡理工学院生和新加坡科技捐助计划的当地伙伴，到寮国举办为期两个星期的外展服务活动，他们辅导当地年轻人学习英语及电脑知识，并与寮国青年联合会合作在永珍建设了一间青年图书馆。

淡马锡基金会
在菲律宾进行公共与私人伙伴关系的培训
一百名来自交通与通信部门的官员接受培训，以提升有关公共与私人伙伴对基础设施发展项目的规划、采购及执行方面的法律与监管工作。

此项目在淡马锡基金会赞助的中国昆明及印度尼西亚相似项目的成功为基础上展开。

1 圣升明径学校学生。
2 淡马锡基金会在蒙古的捐助项目。

3 淡马锡基金会在卢旺达的捐助项目。

4 淡马锡关怀基金会主席Richard Magnus与新加坡老年人综合护理中心(SPICE)的老人家相聚。

增强能力

财富管理学院
财富管理硕士学位

参与课程的包括区域中央银行专员，他们向亚洲、欧洲和美国的金融界专员和学者学习。

去年，来自中国银行业监管委员会的淡马锡区域监管学者王靖琳，赢得国际资本最佳学员奖。

新加坡千禧基金会
癌症研究能力

新加坡癌症国家研究中心研究员张淑嫩博士(Dr Marissa Teo)在鼻癌治疗新方法的研究工作领域，赢得了国际的认可。在新加坡千禧基金会两年多的资助下，她的研究成果可帮助减少鼻癌治疗的副作用。

淡马锡生命科学实验室
推进应用科学研究

免疫微生物学家蔡求明博士(Dr Chua Kaw Bing)带领一个研究团队研发一种预防和控制手足口病症爆发的肠道病毒71疫苗。

淡马锡基金会
卢旺达人力资源管理能力培训

来自卢旺达发展署和卢旺达行政与管理学院的40多名管理与投资推广高级官员，接受了有关投资推广及竞争力策略规划技能方面的培训。

重建生活

淡马锡关怀基金
技能培训援助奖(STAR Award)

与黄丝带基金联手提供技术及职业培训助学金给前罪犯，协助他们能成功的重新融入社会。

淡马锡基金会
减轻易遭地震区域的破坏

在菲律宾吕宋岛和米沙鄢岛的地震活跃区域，300名主要培训员和当地的建筑商正在学习利用负担得起的墙壁强化技术以防止或延缓建筑物在地震时倒塌。这是淡马锡基金会较早时在中国、印度和印度尼西亚资助相同项目之后，展开的另一个支援社区项目。

MERITT

「我们的价值观指引我和同事及业务伙伴进行交流沟通。当我们尊重他人的意见、善用他人的强处和继续互相学习时，我们就能取得好成绩。」

Vu Thi Thu Le，越南区助理总监

主要投资组合公司

主要照片
确认承诺：我们淡马锡是一个团队。

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、印尼金融银行、渣打银行、ICICI银行、巴帝电信公司、奥兰国际、利丰有限公司、崔石比克能源公司和MEG能源公司。
3. 市场相关信息来源为Bloomberg及各证券交易所。

金融服务		截至2011年3月31日的股权(%)	市场资本值或股东权益[1] 货币	2010年	2011年
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	1,050,894	**1,135,544**
中国建设银行 China Construction Bank	中国建设银行股份有限公司	7#	以百万港元为单位	1,486,261	**1,822,580**
DBS	星展集团控股有限公司	27	以百万新元为单位	32,559	**33,762**
Danamon	印尼金融银行	67#	以10亿印尼盾为单位	43,654	**55,137**
Standard Chartered	渣打银行	18	以百万英镑为单位	36,457	**37,967**
ICICI Bank	ICICI银行有限公司	5#	以百万印度卢比为单位	1,061,890	**1,285,608**

[1] 市场资本值或股东权益：就上市公司而言，2011年是指截至2011年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2011年是指截至2011年3月31日或2010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。2010年度的计算方式与此相同。

[2] 主要数字：2010财政年度是指截至2011年3月或2010年12月或2010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。2009年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益等于净利息收益加上其他营运收入。

[3] 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年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2011年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2008年3月31日至2011年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2006年3月31日至2011年3月31日。
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2011年3月31日与2010年3月31日的市值
NA	=	不适用
PATMI	=	扣除税款与非掌控权益后的利润(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

						主要数字[2]		TSR[3] (%)		
收益		PATMI		EVA		EVA变动		年数		
2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	1	3	5
232,570[4*]	**276,518[4]**	80,819[4*]	**104,418[4]**	43,109[4*]	**43,203[4]**	29,278[4*]	**94[4]**	13.6	15.0	NA
269,314[4]	**325,780[4]**	106,756[4]	**134,844[4]**	60,312[4*]	**70,580[4]**	12,352[4*]	**10,268[4]**	22.5	12.5	19.0
6,603	**7,066**	2,041	**1,632**	7[*]	**73**	745[*]	**66**	5.5	2.4	5.0
10,958[*]	**11,729**	1,533	**2,883**	(1,850)[*]	**(772)**	(657)[*]	**1,078**	28.4	10.6	15.7
15,184[5]	**16,062[5]**	3,380[5]	**4,332[5]**	653[5*]	**1,348[5]**	566[5*]	**695[5]**	(3.9)	7.5	9.6
388,706	**422,521**	46,703	**60,933**	(9,359)[*]	**(31,152)**	(1,817)[*]	**(21,793)**	18.8	15.0	15.3

[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。

[*] 重置。

● 截至2009/2010年12月的财政年度。

● 截至2010/2011年3月的财政年度。

电信、传媒与科技		截至2011年3月31日的股权(%)	市场资本值或股东权益[1] 货币	2010年	2011年
INTOUCH	臣那越集团	42#	以百万泰铢为单位	92,831	**97,633**
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	2,106	**1,954**
STATSChipPAC	新科金朋公司	84	以百万新元为单位	2,312	**1,586**
airtel	巴帝电信公司	5	以百万印度卢比为单位	1,184,450	**1,357,617**
MEDIACORP	新传媒集团有限公司	100	以百万新元为单位	533	**564**
SingTel	新加坡电信有限公司	54	以百万新元为单位	50,505	**48,126**
交通与工业					
Keppel Corporation	吉宝企业有限公司	21	以百万新元为单位	14,571	**19,864**
NOL	海皇轮船有限公司	66	以百万新元为单位	5,187	**5,011**
PSA The World's Port of Call	PSA国际港务集团	100	以百万新元为单位	7,985	**8,534**
sembcorp	胜科工业有限公司	49	以百万新元为单位	7,365	**9,318**
ST Engineering	新加坡科技工程有限公司	51	以百万新元为单位	9,648	**9,942**
SINGAPORE AIRLINES	新加坡航空公司	55	以百万新元为单位	18,111	**16,346**
SINGAPORE POWER	新加坡能源有限公司	100	以百万新元为单位	6,783	**7,843**
SMRT	SMRT企业有限公司	54	以百万新元为单位	3,095	**2,871**

[1] 市场资本值或股东权益：就上市公司而言，2011年是指截至2011年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2011年是指截至2011年3月31日或2010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。2010年度的计算方式与此相同。

[2] 主要数字：2010财政年度是指截至2011年3月或2010年12月或2010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。2009财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益等于净利息收益加上其他营运收入。

[3] 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年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2011年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2008年3月31日至2011年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2006年3月31日至2011年3月31日。
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[3] (%)		
收益		PATMI		EVA		EVA变动		年数		
2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	1	3	5
8,533	**7,967**	6,496	**8,032**	732	**2,989**	(212)	**2,257**	32.9	18.4	7.3
5,977	**6,008**	(195)	**(271)**	(167)	**(281)**	(16)	**(114)**	(7.2)	13.0	14.2
1,326[4]	**1,678[4]**	10[4]	**108[4]**	(180)[4*]	**(40)[4]**	(73)[4*]	**140[4]**	(8.5)	(5.0)	(5.7)
418,472*	**594,672**	89,768*	**60,467**	NA[5]	**NA[5]**	NA[5]	**NA[5]**	14.7	(4.5)	11.7
532	**590**	79	**43**	(13)*	**(3)**	9*	**10**	5.8	(1.5)	0.4
16,871	**18,071**	3,907	**3,825**	2,402	**2,358**	533	**(44)**	(0.0)	(4.2)	8.0
12,247	**9,783**	1,625	**1,623**	1,026	**1,035**	171	**9**	44.2	14.4	17.9
6,516[4]	**9,422[4]**	(741)[4]	**461[4]**	(1,194)[4]	**13[4]**	(990)[4]	**1,207[4]**	(3.5)	(10.7)	2.1
3,835	**4,076**	976	**1,179**	173	**220**	(330)	**47**	10.6	12.1	17.5
9,572	**8,764**	683	**793**	484	**495**	158	**11**	30.5	12.6	13.3
5,548	**5,984**	444	**491**	306	**369**	(52)	**63**	6.5	4.2	6.2
12,707	**14,525**	216	**1,092**	(1,204)	**(90)**	(594)	**1,114**	(8.1)	3.6	6.3
6,626	**7,805**	(238)	**924**	212	**339**	40	**127**	15.6	9.8	14.5
895	**970**	163	**161**	121	**111**	10	**(10)**	(3.7)	5.5	16.2

[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。

* 重置。

● 截至2009/2010年12月的财政年度。

● 截至2010/2011年3月的财政年度。

生命科学、消费与房地产		截至2011年3月31日的股权(%)	货币	市场资本值或股东权益[1] 2010年	2011年
OLAM	奥兰国际公司	13	以百万新元为单位	5,230	**5,965**
CapitaLand	嘉德置地	39	以百万新元为单位	16,901	**14,087**
LI & FUNG LTD	利丰有限公司	3	以百万港元为单位	144,634	**160,708**
mapletree	丰树投资私人有限公司	100	以百万新元为单位	5,095	**5,825**
sats	新加坡机场服务有限公司	43	以百万新元为单位	2,897	**2,780**
Surbana	盛邦新业集团	100	以百万新元为单位	505	**544**
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	148	**162**

能源与资源					
Chesapeake ENERGY	崔石比克能源公司	–[4]	以百万美元为单位	15,387[5]	**22,046[5]**
MEG ENERGY	MEG能源公司	6	以百万加元为单位	NA[6]	**9,385**

[1] 市场资本值或股东权益：就上市公司而言，2011年是指截至2011年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2011年是指截至2011年3月31日或2010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。2010年度的计算方式与此相同。

[2] 主要数字：2010财政年度是指截至2011年3月或2010年12月或2010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。2009财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益等于净利息收益加上其他营运收入。

[3] 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年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2011年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2008年3月31日至2011年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2006年3月31日至2011年3月31日。
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[3] (%)		
收益		PATMI		EVA		EVA变动		年数		
2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	2009财年	**2010财年**	1	3	5
8,588	**10,455**	252	**359**	124*	**13**	NA	**(111)**	8.9	11.8	12.5
2,957	**3,383**	1,053	**1,273**	(568)	**(506)**	(57)	**62**	(14.6)	(12.3)	(1.5)
104,479	**124,115**	3,369	**4,278**	1,091	**1,605**	208	**514**	6.8	14.1	23.2
453	**590**	394	**747**	284	**469**	783	**185**	14.8	10.1	19.9
1,539	**1,729**	181	**191**	67	**68**	NA	**1**	(0.9)	9.0	7.0
266	**281**	60	**56**	46	**40**	(14)	**(6)**	9.7	23.4	24.8
91	**102**	17	**14**	5	**5**	–	**–**	9.4	12.5	15.3
7,702	**9,366**	(5,853)	**1,663**	NA	**355**	NA	**NA**	43.5[5]	(9.0)[5]	2.4[5]
26	**738**	51	**40**	(280)	**(339)**	177	**(59)**	40.2[7]	NA	NA

[4] 包括崔石比克能源公司无表决权可累积转换优先股(CPS)。若转换成普通股，经完全稀释后我们在崔石比克能源公司的回报预计是2%。

[5] 纽约证券交易所提供有关普通股的信息。

[6] MEG能源公司是于2010年7月29日在加拿大多伦多证券交易所挂牌上市，还未提供信息。

[7] 2010年7月29日上市以来持有期的股东总回报。

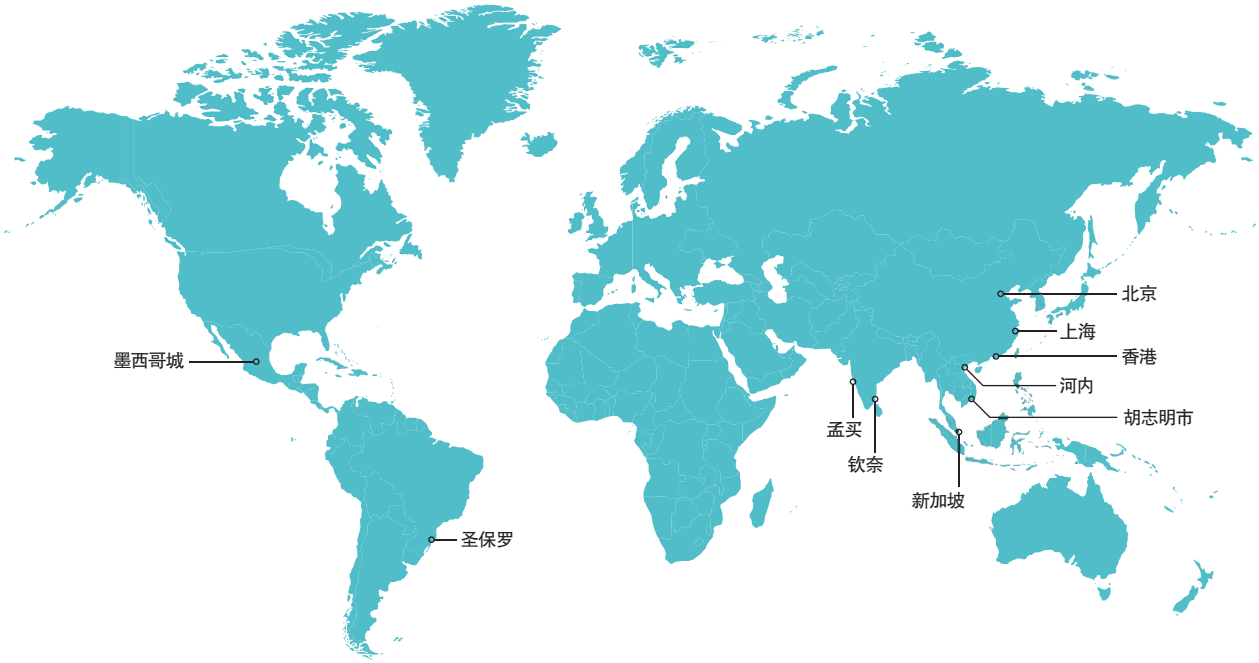
* 重置。

● 截至2009/2010年6月的财政年。

● 截至2009/2010年12月的财政年。

● 截至2010/2011年3月的财政年。

联络处



○ 淡马锡控股办事处及附属机构

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2011电子版：
www.temasekreview.com.sg

巴西

Temasek Brasil Consultoria E Participações Ltda.
Rua Jerônimo da Veiga[1],
384/5° 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. de C.V.
Ruben Dario 281 - 1303
Bosques de Chapultepec
Mexico D.F. C.P. 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

[1] 2011年10月生效
Rua Iguatemi, 151/Cjs. 181 & 182
Itaim Bibi, 01451-011
São Paulo, SP
Brazil

MIX
Paper from
responsible sources
FSC™ C004791
FSC
www.fsc.org

本年报印刷版采用Grandeur Zen White环保纸印制；此环保纸所用的木浆来自管理完善，符合森林管理委员会(Forest Stewardship Council)相关规定的森林。百分之二十的木浆来自再循环废料，并以无氯工艺漂白。Grandeur Zen White纸张符合ISO9706标准。

设计：英国Black Sun有限公司
NTUC Media Co-operative Limited

翻译：Wang Media Consulting Pte Ltd, Singapore

印刷：新加坡KHL Printing私人有限公司

封面及主要分频摄影：Darren Soh, Full Frame Photography

TEMASEK

阅读淡马锡年度报告电子版，可登陆
www.temasekreview.com.sg