继往开来

淡马锡年度报告 2012

TEMASEK

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。

继往开来

淡马锡在新加坡独立十年后艰辛地成立。我们当时没有范本可效仿，也没有先人开拓的道路可跟随，我们只知道必须与时并进以保生存，并为下一代创立基业。

多年来，即使面对未知的局面，我们仍不断学习、重新塑造定位，时时探索、默默耕耘。有时候，我们走入死胡同；另外一些时候，我们作为探路者付出了代价。

每一步前进，都是一次探险和学习；每一步落下，都是一个承诺和抱负。

在成立初期，我们和新加坡并肩携手，奋勇前进。十年前，我们勇闯新崛起的亚洲。今天，我们继续开拓新的疆土。

在这本《淡马锡年度报告》中介绍的员工及他们的家人，象征着我们所创建的淡马锡的过去、现在和未来。过去38年来他们的贡献，使淡马锡发展成为一个投资者、前瞻性的机构和备受信赖的管理者。

目录

淡马锡宪章 5

年度回顾 6

主席汇报 8

投资组合摘要 14

按区域、行业、资产流动性和货币统计的投资组合 16

自成立以来的投资组合价值 18

股东总回报 19

集团财务概要 20

审计师声明 22

董事声明 23

集团财务摘要 24

集团损益表 26

集团资产负债表 27

集团现金流动表 28

集团股东权益变动表 29

融资架构 30

请用您的智能手机
扫描QR码

请上网www.temasekreview.com.sg
浏览淡马锡年度报告2012

扩展我们的投资组合 32

投资架构 34
财富增值架构 38
投资摘要 39

打造我们的机构 42

公司治理架构 44
董事会 52
高级管理层 54
风险管理架构 57
MERITT价值观 62
薪酬架构 63
淡马锡脉动 66

扩大我们的理念 68

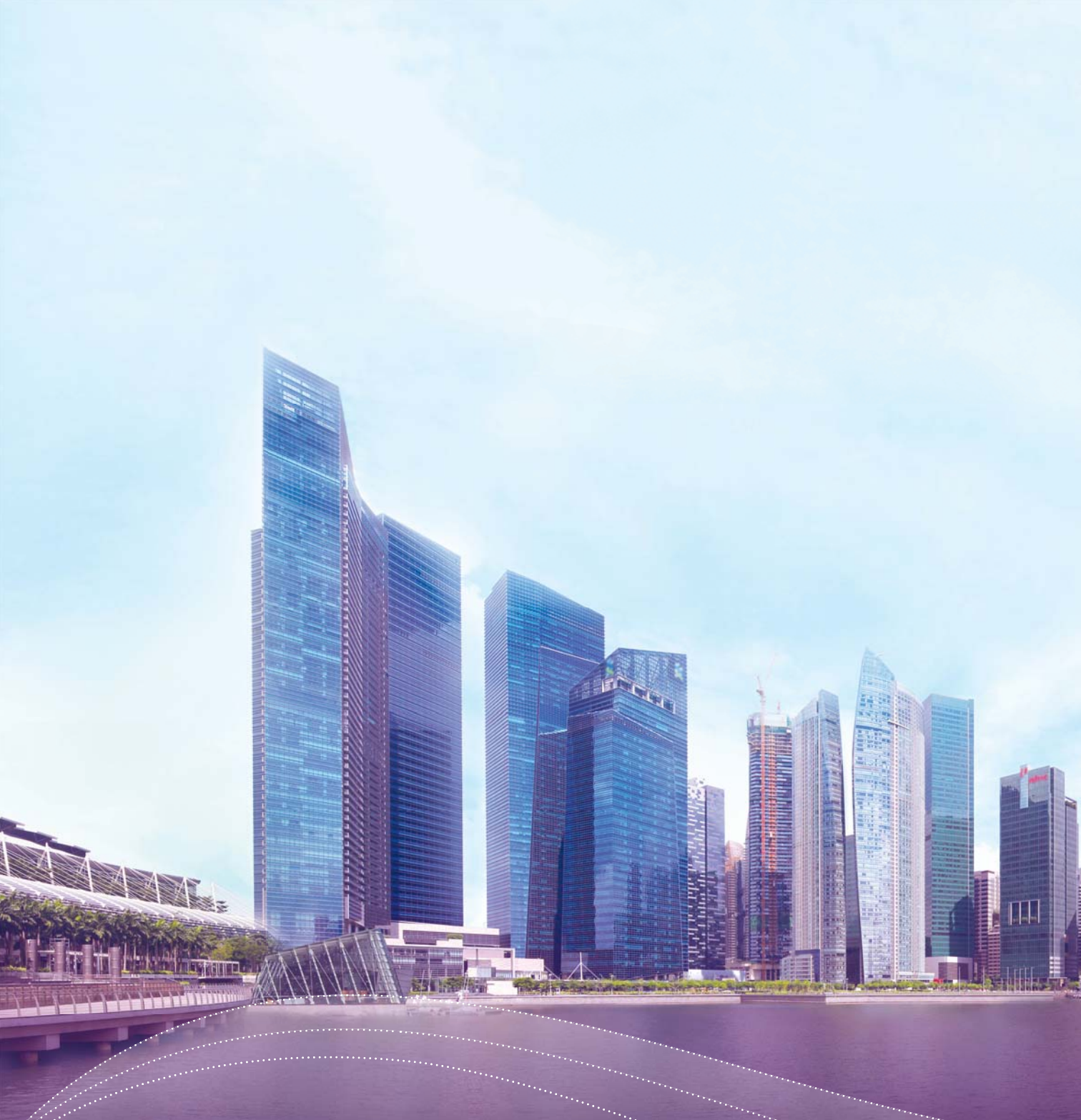
友好交流 70
淡马锡国际委员会 72
淡马锡顾问委员会 73

实践优质管理 74

创新求变 76
丰富人生 83

主要投资 86

我们的联络处 94



“一百多年前，这里是个泥滩，沼泽地。
今天，这里是个现代城市。
不用担心，十年之后，这里将是个国际大都会。”

李光耀
新加坡共和国建国总理
1965年9月12日在三巴旺Sree Narayana Mission的演讲

淡马锡宪章

淡马锡是积极的投资者与股东。
我们长期提供可持续的价值。

淡马锡是具有前瞻性的机构。
我们行事诚实正直，并致力追求卓越。

淡马锡是备受信赖的管理者。
我们力求为世世代代的社区民众谋福利。

年度回顾
(截至3月31日)

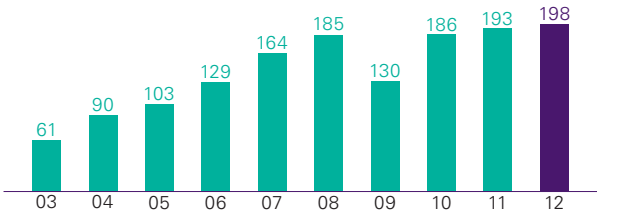
我们的投资组合在动荡的一年里保持了韧性。作为一名投资者和股东、一个机构和管理者，我们继续增强我们的员工与机构的实力。

投资组合价值

自2002年3月起，
我们的投资组合增长1,210亿新元。

1,980亿新元
投资组合价值

投资组合价值 (10亿新元)

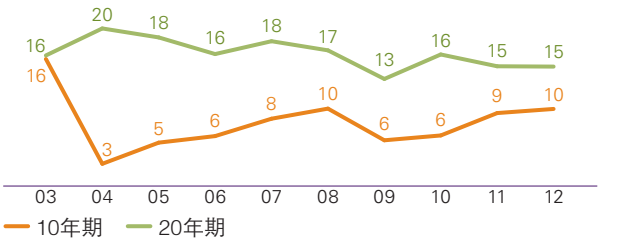


股东总回报

我们的3年期股东年化复合回报率是15%。

1.50%
1年期回报

以新元计算的滚动股东总回报率 (%)

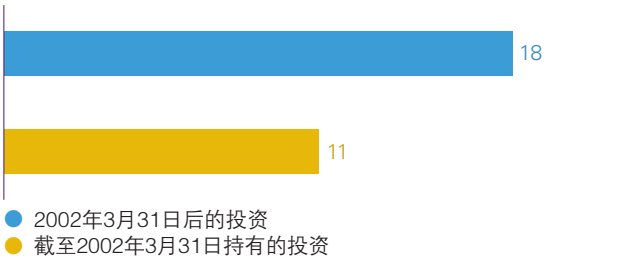


淡马锡回报

2002年之后的投资
为我们的总回报作出重大贡献。

18%
2002年之后投资回报

淡马锡10年期以新元计算的年化回报率 (%)

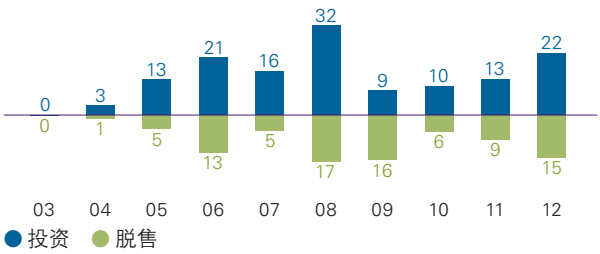


投资活动

过去十年，
我们投资1,390亿新元
并脱售870亿新元的资产。

70亿新元
本财政年度净投资总额

投资与脱售资产 (10亿新元)

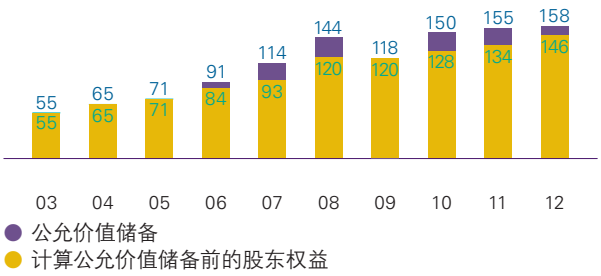


集团财务摘要

集团股东权益总额为1,580亿新元。

110亿新元
集团净利

集团股东权益 (10亿新元)

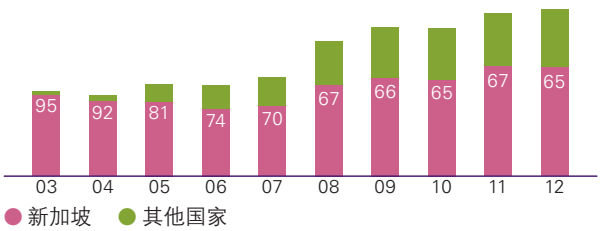


我们的员工

我们由400多名员工组成的多元化团队
是淡马锡的脉动。

19
国籍

员工组成 (%)



主席汇报

全球经济仍脆弱，易受冲击震荡。欧洲在未来12到24个月将面对更多挑战。接下来的十年里，亚洲和美国将各自面对本身的挑战。

与此同时，2010年全球经济稳健的复苏步伐，受阻于2011年初“阿拉伯之春”的动荡局势以及2011年底的欧洲债务危机。

尽管市场动荡，我们的投资组合保持了韧性。在2012年3月31日截止的财政年度，我们的投资组合价值保持平稳，达到1,980亿新元，包括适当的现金净额。

投资组合摘要

股东总回报率衡量了假设股东直接持有投资组合所能享有的回报，其中包括股东所获得的股息，但不包括股东的资本注资。

淡马锡以新元计算的一年期股东总回报率为1.50%。

三年期的年复合股东总回报率为15%。10年期和20年期的复合股东总回报率分别为10% 和 15%。淡马锡自1974年成立以来的股东总回报率为17%。

10%
10年股东总回报率

本财政年度，集团的股东权益创下1,580亿新元的记录，包括120亿新元的公允价值储备。集团净利则保持在110亿新元的健康水平。

为我们的后代进行投资

自2002年3月起的10年间，作为一位亚洲的积极投资者，我们的投资资产总额将近1,400亿新元，脱售资产总额约900亿新元。

17%
自成立以来
的股东总回报率

在这个过程中，我们重塑投资组合，把重心从单一专注于新加坡，转移至把握亚洲与新加坡转型的双重机遇。我们的投资组合价值在这十年间已从2002年3月的770亿新元，增至1,980亿新元。

自2002年3月以来进行的投资项目，在过去10年为淡马锡带来超过18%的年化回报率。同一时期，淡马锡自2002年3月进行的蓝筹股投资如新电信和新加坡航空公司等，为淡马锡带来了11%的稳定年化回报率。

根据模拟测算我们的重点持股，如果我们的投资组合自2002年3月31日起一直维持不变，没有积极进军亚洲，那么截至2012年3月的价值只会增至较低的1,650亿新元。

去年，我们共投资了220亿新元，并脱售了150亿新元的资产，净投资额为70亿新元。

截至2012年3月底，根据我们投资项目拥有的资产计算，我们在亚洲的曝险占72%，低于一年前的77%。这部分包括我们在新加坡的曝险，其比例在过去5年保持平稳，约占总投资组合的三分之一。

在新加坡，我们同主要的国际金融机构合作设立了Clifford Capital公司，为本区域的项目提供融资。

我们也同新加坡财政部合作赞助Heliconia Capital，为新加坡的中小型企业提供种子资金。

去年的重点投资项目之一，是马来西亚国库控股和淡马锡以60: 40的股份比例成立合资公司，开发新加坡地段。这些商业地段是马来亚铁道公司[1]归还在新加坡的铁道地段而同新加坡政府交换的地皮。

此外，淡马锡另同马来西亚国库控股合作，在马来西亚南部柔佛州开发两个养生保健相关项目，发展总值约30亿令吉。

淡马锡在同马来西亚国库控股合资项目中所持有的股份，资金来源于新加坡政府注资。这些项目预计会在三到五年的期限内完成。

1,980亿新元
投资组合价值

1,580亿新元
集团股东权益

[1] 根据马来西亚同新加坡签署的协定，马来亚铁道公司在2011年7月1日停止提供到新加坡市中心的铁道服务，把铁道服务的终站迁移到新加坡北部。

中国的银行业仍是反映蓬勃增长的中国经济与中等收入阶级的优良指标。

在截至2012年3月的财政年度，我们增持了中国建设银行的股份。2012年3月31日以后，我们调整了在银行业的整体曝险，包括在中国工商银行投资超过30亿新元。

整体而言，我们在金融服务领域的曝险份额从36%减少到31%，这主要反映了市值的缩减。

澳大利亚和新西兰在我们的投资组合所占的曝险份额提高到14%，北美和欧洲所占的曝险份额则从一年前的8%增至11%，主要由于在能源与资源领域的投资。我们处在萌芽阶段的拉丁美洲投资曝险份额占1%，增长超过20%。

我们去年在美国能源与资源领域的投资包括：在页岩能源供应商FTS International投资总值20亿新元，并在美国知名肥料生产商The Mosaic Company投资总值超过10亿新元。在这之后，我们于2012年5月在Cheniere Energy投资3亿新元，这家公司是第一家获得所有相关监管机构批准出口液态天然气到美国自由贸易协定伙伴国(包括新加坡)的美国公司。

2012年3月之后在这个领域进行的其他投资项目包括中国昆仑能源有限公司和Ivanhoe Mines，后者是一家在亚洲和澳大利亚拥有资产的国际矿业公司。

220亿新元
投资总额

过去几年，我们谨慎地扩大股权以外的曝险。截至2012年3月31日，我们持有名义总值6亿新元的买方与卖方期权，反映了我们对相关证券的稍长期的兴趣。我们在信贷基金方面也投资了约13亿新元。

150亿新元
脱售总额

扩大利益相关群体基础

这些年来，我们秉承着提倡良好公司治理和长期机构纪律的承诺，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。

我们迄今以新元、美元和英镑发行的AAA评级淡马锡债券总值已高达100亿新元，债券最长期限为40年。

2011年，我们推出了总值50亿美元的欧元商业票据项目，扩大我们的短期融资选择。这批票据获得了最高的短期评级。

淡马锡债券和欧元商业票据两者构成我们的融资架构，提供均衡的长期与短期融资选项。

《淡马锡年度报告》、国际信贷评级和淡马锡债券，不只是衡量我们信贷质量的公开指标，也将我们的利益相关群体扩大至新加坡的公众和国际投资者。长远来说，它们也有助于我们培养财务自律。

在社区方面，淡马锡设立了两个总值各为3,500万新元的基金，分别纪念已故的巴拉吉医生和余炳亮博士。这两个基金分别资助医药保健及社会服务领域的培训计划和能力培养。两个基金的拨款，来自过去几年我们取得的高于经风险调整后资本成本的收益。

我们的社区基金通过淡马锡信托资助非盈利慈善组织，进一步拓展了淡马锡利益相关群体的基础。

18%
淡马锡自2002年3月起投资的10年期年化回报率

未雨绸缪面对风浪

接下来12到24个月内，从欧洲向全球扩散的风险是显著的。其他的中期风险包括美国经济复苏疲弱及巨额债务负担，以及亚洲所面对的结构性挑战。这些因素可能使亚洲的增长潜力受限，加剧未来十年的波动性。整体而言，增长前景将会更加不明朗。

近几年，注入欧洲、美国和其他地区的大笔流动资金，暂时缓解了多年挥霍无度和过度消费所引发的病症。这些措施使得重要的改革有时间生效；如果改革失败，系统性的风险将像雪球一样越滚越大。

短期内由于产能过剩，通货膨胀压力估计将介于“低”至“适度”。一些增长型市场则例外，估计会出现较高的结构性通胀。较长远地来看，主要经济体采取扩张性的应对措施，将带来显著的通胀风险。

总的来说，我们的投资主题仍然适用：

- 转型中的经济体
- 增长中的中等收入阶级
- 强化比较优势
- 新兴的龙头企业

亚洲的长期增长潜力仍保持健康态势，尽管过程中将面对风险。分领域来看，我们在过去两年已开始进行调整，偏向于科技、能源与资源领域，以及消费与其他中等收入阶级有需求的领域。

强化机构迎接未来

过去一年，我们审阅并更新了淡马锡宪章，以精确地反映淡马锡作为一个积极的投资者与股东、前瞻性的机构和备受信赖的管理者所扮演的角色。

淡马锡是1974年以来一代又一代的董事会与管理层凭着坚定的意志和信念建立起来的。我们的核心资产一直是我们的员工、我们的热忱、以及建立一个造福后代的淡马锡的远大目标。

我们继续强化团队实力，聘请了多名倍受尊崇的业界领袖加入。同时，多名淡马锡的骨干调任淡马锡关联企业平台，以协助我们扩大营运规模、进军不同的市场。我们也祝福其他离职的成员，其中一些获有关企业董事会挑选出任总裁或其他领导职位。

增长前景将会更加不明朗。

淡马锡内部各层面较年轻的同事为我们的机构注入魄力与活力，我们继续培养他们成为领导人才。

除了更新与扩大我们的团队，我们也为未来继续强化我们的制度与功能。

除了增长型市场以外，通货膨胀压力估计将介于“低”至“适度”。

过去两年我们在研发一个长期预估回报率的模型，以符合淡马锡作为一名持有者及投资者的身份。这个模型根据我们对全球长期前景的评估，模拟分析20年期的回报率范围和几率。我们将继续研发这个模型，增加功能以分析投资组合调整后可能产生的影响，以及对经济条件变化的敏感性。

我们继续完善我们的模拟投资风险评估工具，同时开发了新的工具如T–Mint以追踪各种宏观信号和领先指标，为波动性更高的未来十年做准备。

向淡马锡的友人与董事会成员致意

董事会的人事发生变动：伊盛盟和谢福华于去年卸下董事会与执行管理层的职务。我感谢他们为淡马锡服务，并为他们以私人身份分别担任新电信主席与富登基金管理公司主席感到欣慰。

2012年5月31日，柯宗盛在担任淡马锡董事会董事15年后退休，卸下副主席的职务。我衷心感激宗盛提供的宝贵商界经验与见解，以及在我们重塑淡马锡迎接未来的过程中，他和管理层紧密合作所作出的贡献。我很高兴他出任海皇轮船有限公司主席，继续扮演积极的角色。

我们热烈欢迎两位新的董事会成员：郑维强和林文兴。郑维强拥有船务、产业投资与酒店管理方面的丰富经验。今年6月加入的林文兴则是在船务、工运与政府领导层都拥有丰富经验的罕有人才。

我们的核心资产
一直是我们的员工、
我们的热忱、
以及建立一个造福后代
的淡马锡的宗旨。

我要衷心感谢淡马锡和下属公司的所有前任和现任董事、管理层及员工所作出的贡献。他们协助淡马锡及我们的下属公司发展为可持续机构和卓越企业。

此外，我也要以个人身份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。他们无私地分享在现今这个日益紧密相连的复杂世界中的深入见解与丰富经验。

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、供应商和广大公众。他们多年来对我们的信任，赋予我们勇气并鼓舞我们继往开来、创造并拓展新的道路。作为一个投资者、一个机构和一个管理者，我们现在所做的一切、所着眼的未来，都是为了他们及我们的后代。

丹那巴南
主席

2012年7月

投资组合摘要

按区域、行业、资金流动性和货币统计的投资组合 16

自成立以来的投资组合价值 18

股东总回报 19

“进行投资以为我们这一代及下一代造福。”

徐伟扬，投资部副总监

照片(左起)：

Camila de Almeida，巴西协理
Ricardo Hallack，巴西区总监
Renato Fairbanks Ribeiro，巴西区副总监

投资组合摘要
(截至2012年3月31日)

淡马锡拥有1,980亿新元的净投资组合，以股权占绝大多数。我们在发达经济体和增长中地区的曝险保持平衡。

全球曝险[1]

42%
新加坡以外的亚洲区域

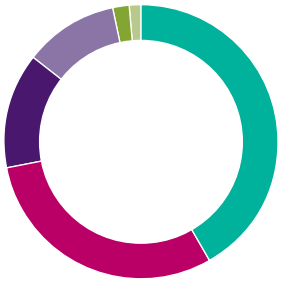
30%
新加坡

25%
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

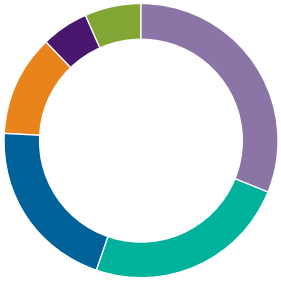
[1] 根据资产所在界定领域分布。

地理区域[1] (%)



	2012	2011
新加坡以外的亚洲区域	**42**	45
新加坡	**30**	32
澳大利亚及新西兰	**14**	12
北美洲及欧洲	**11**	8
非洲、中亚及中东	**2**	2
拉丁美洲	**1**	1

行业领域[1] (%)



	2012	2011
金融服务	**31**	36
电信、媒体与科技	**24**	22
交通与工业	**21**	23
生命科学、消费与房地产	**12**	11
能源与资源	**6**	3
其他	**6**	5

资产流动性 (%)

	2012	2011
上市大型资产(≥20%的市场份额)	**37**	39
流动资产及持股率低于20%的上市资产	**36**	39
非上市资产	**27**	22

货币[2] (%)

	2012	2011
新元	**65**	65
港元	**12**	15
美元	**7**	4
英镑	**6**	6
印尼盾	**2**	3
印度卢比	**2**	3
其他	**6**	4

[2] 根据货币面值界定资产分布。

自成立以来的投资组合价值

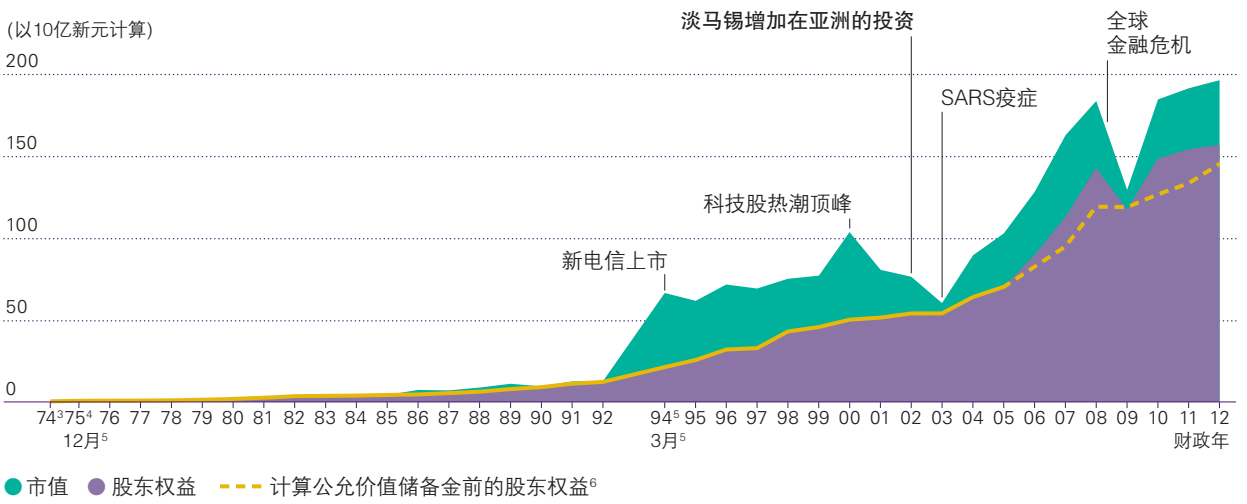
淡马锡于1974年注册成立，起始的投资组合总值3.54亿新元。

起始投资组合包括35家公司和其他投资，绝大多数为起步公司[1]，包括一家银行及一间糖厂。其中一些公司，如新加坡航空和星展银行已发展成国际与区域品牌；另外一些公司，如大众钢铁[2]则已经脱售。

在上世纪90年代，4家法定机构：新加坡电信、PSA国际港务集团、新加坡能源及新传媒集团进行企业化并被淡马锡收购。这是新加坡政府决定从商业服务领域退出，进一步实现市场自由化政策方针的一部分。其中一些机构，如海港运营者PSA国际港务集团及电信服务提供商新加坡电信，已转型成为全球及区域经营者。其他机构如新加坡能源，则重组成几个不同的营运业务主体，包括3家在10年后即2000年代末脱售的发电公司。

从2002年3月总值770亿新元的投资组合基础上出发，淡马锡积极地在亚洲及其他地区进行投资。我们的投资组合在2012年3月增长至历史最高的1,980亿新元，并且持有现金净额。

淡马锡自成立以来的投资组合价值



1 请参阅第96页的起始投资组合公司名单。

2 以在新加坡生产铁及钢铁而成立的大众钢铁(前称新加坡大众钢铁厂)，于1986年首次脱售。淡马锡在1998年重新投资大众钢铁，以支持它在巴西的投资。淡马锡于2002年大众钢铁开始脱售程序时脱售了大众钢铁的股权。

3 淡马锡控股于1974年6月25日注册成立。

4 1975财政年度开始于1974年6月25日，结束于1975年12月31日。

5 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。

6 从截至2006年3月31日的财政年度开始采用《新加坡会计准则第39号–金融工具：确认和计量》。该准则要求可供出售金融资产需以公允价值计量。

股东总回报

股东总回报计算的是我们的股东所获得的复合年回报，假设他们直接持有我们的资产。其中包括派发给股东的股息，但不包括股东注入的资金。

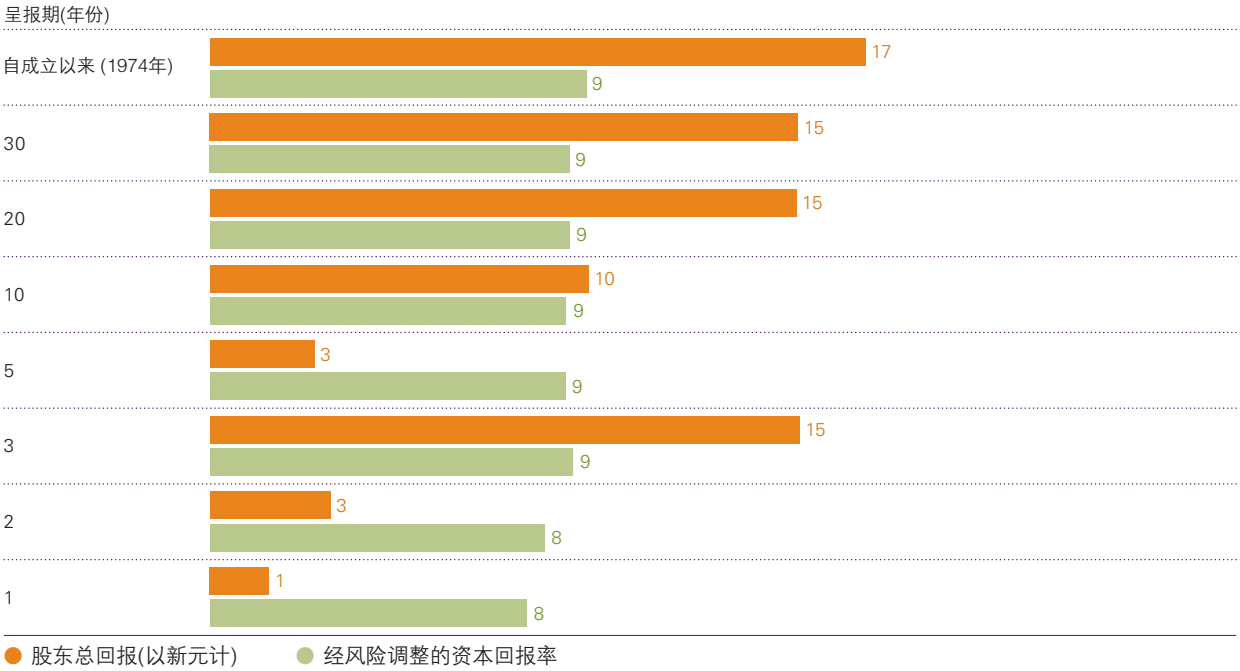
在截至2012年3月31日的财政年度，我们的1年期新元[7]股东总回报为1.50%，而3年期股东总回报则为14.86%。

较长期的10年期、20年期及30年期股东总回报分别为10%、15%及15%。成立38年以来的复合股东总回报则为17%。

这些年来淡马锡的经风险调整的资本回报率在这些年来平均约为9%。新加坡过去10年来的年化核心通货膨胀率低于2%[8]。

以新元计算的股东总回报对比经风险调整的资本回报率 (%)

(截至2012年3月31日)



7 1年期、3年期、10年期、20年期、30年期及38年期的美元股东总回报分别为2%、22%、14%、16%、17%及19%。

8 截至2012年3月，新加坡的1年期、3年期、10年期及20年期的年化核心通胀分别为2.5%、1.3%、1.8%及1.7%(根据新加坡金融管理局资料计算)。

集团财务概要

审计师声明	22
董事声明	23
集团财务摘要	24
集团损益表	26
集团资产负债表	27
集团现金流动表	28
集团股东权益变动表	29

融资架构 30

“即使在无人监督的情况下，
只要是对的事就应该去做。”

钟慧敏，投资者关系部副总监

照片：

刘庆典和儿子陶于
战略关系部副总监

审计师声明

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、2011及2012年截至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年截至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2012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2012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2011年和2012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。

毕马威会计师事务所(KPMG LLP)

审计师与注册会计师
新加坡

2012年6月27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、2011年6月29日及2012年6月27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。

董事声明

我们的审计师毕马威会计师事务所(KPMG LLP)对淡马锡控股(私人)有限公司及其子公司(「集团」)从2008至2012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。从2004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)[2]，已对集团从2004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

2012年6月27日

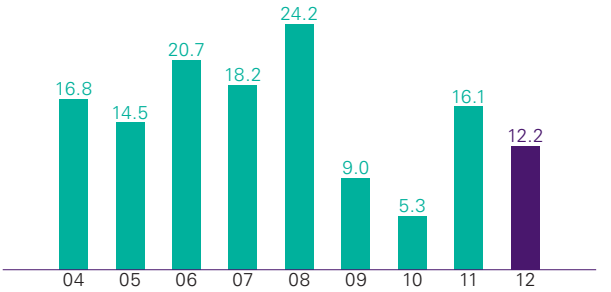
何晶

执行董事兼首席执行长

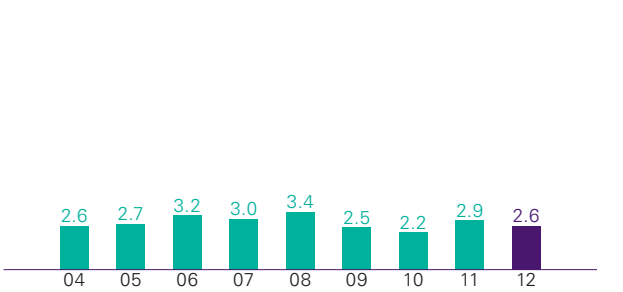
2012年6月27日

集团财务摘要[1]
(截至财政年度的3月31日)

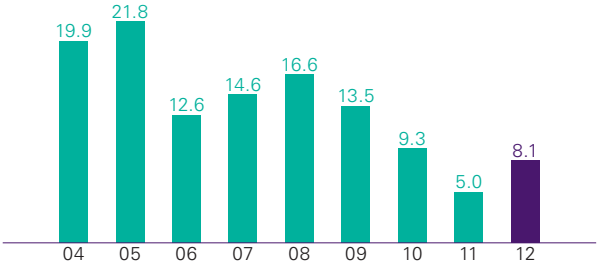
盈利率[2] (%)



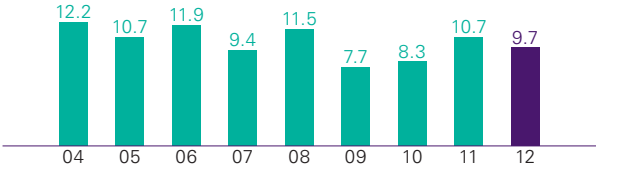
增值/雇员成本[3]



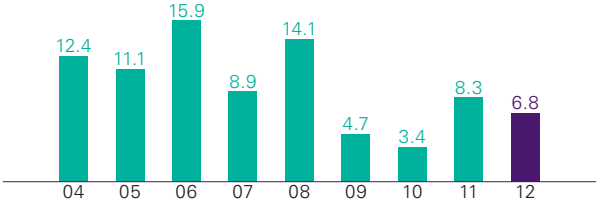
净负债与资本比[4] (%)



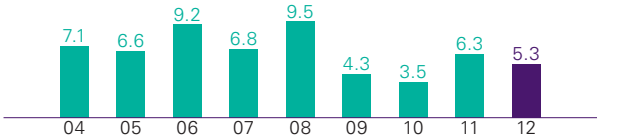
税息折旧与摊销前利润利息覆盖率[5]



平均股本回报[6] (%)



平均资产回报[7] (%)



1 集团财务概要刊载于第24页至29页，内容包括根据经审计的法定合并财务报表编制与呈报的2004至2012年截至3月31日财政年度的集团财务摘要。

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 归属公司股东盈利，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10亿新元计算)

截至本财政年度 3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	**2012**
收益	56.5	67.5	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	83.5	**83.5**
税前盈利	11.8	12.2	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	17.8	**14.8**
归属公司股东盈利	**7.4**	**7.5**	**12.8**	**9.1**	**18.2**	**6.2**	**4.6**	**12.7**	**10.7**

集团资产负债表 (以10亿新元计算)

截至本财政年度 3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	**2012**
总资产	180.8	199.1	213.7	242.4	295.5	247.9	284.8	297.9	**302.6**
计算公允价值储备前股东权益	64.5	70.9	83.6	92.9	120.2	119.9	127.8	134.6	**146.4**
公允价值储备[8]	–	–	7.0	21.1	23.9	(1.5)	21.9	20.9	**11.8**
股东权益	**64.5**	**70.9**	**90.6**	**114.0**	**144.1**	**118.4**	**149.7**	**155.5**	**158.2**
净负债[9]	21.9	26.9	16.7	23.6	33.8	22.1	17.8	9.5	**16.1**

[8] 在截至2006年3月31日的财政年以前，长期投资是以成本扣除价值缩减准备金计值。随着《新加坡会计准则第39号–金融工具：确认和计量》，在截至2006年3月31日财政年里推介，可供脱售的金融资产必须以公允价值计算。减值亏损以外的公允价值变化，被计入其他综合收入当中，并显示于股东权益的公允价值储备之中，直到这些金融资产被脱售。至于减值亏损则被计入损益表当中。

[9] 总负债扣除现金及现金等价物。

集团损益表

以百万新元计算

截至本财政年度 3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	**2012**
收益	56,468	67,520	79,822	74,563	83,284	79,615	76,658	83,519	**83,548**
销售成本	(37,659)	(43,780)	(53,309)	(49,282)	(53,290)	(57,477)	(50,679)	(52,992)	**(56,306)**
毛利	18,809	23,740	26,513	25,281	29,994	22,138	25,979	30,527	**27,242**
其他营运收益	5,874	4,099	9,391	8,370	15,870	16,198	4,518	4,855	**6,285**
开支：									
销售与分销	(3,559)	(3,939)	(4,086)	(4,278)	(5,197)	(5,042)	(5,318)	(5,758)	**(5,669)**
行政	(5,722)	(7,003)	(8,040)	(8,104)	(8,619)	(8,068)	(8,723)	(7,322)	**(7,960)**
财务	(1,724)	(2,120)	(2,415)	(2,611)	(3,207)	(2,727)	(2,432)	(2,598)	**(2,586)**
其他营运开支	(4,164)	(5,009)	(4,805)	(5,053)	(8,681)	(15,333)	(9,937)	(6,260)	**(7,138)**
联营公司，合作伙伴与合资企业应占损益前的盈利	9,514	9,768	16,558	13,605	20,160	7,166	4,087	13,444	**10,174**
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	**3,009**
合资企业应占损益	787	1,037	1,263	1,566	2,182	1,870	2,013	1,727	**1,580**
税前盈利	11,773	12,215	18,984	14,341	25,529	10,369	8,474	17,775	**14,763**
所得税开支	(2,050)	(1,837)	(2,518)	(1,381)	(3,055)	(1,280)	(1,682)	(1,953)	**(1,395)**
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	**13,368**
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	**13,368**

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**	**10,730**
少数股东权益	2,358	2,888	3,706	3,864	4,234	2,906	2,199	3,154	**2,638**
总盈利	9,723	10,409	16,533	12,976	22,474	9,089	6,792	15,822	**13,368**

集团资产负债表

以百万新元计算

截至本财政年度 3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	**2012**
计算公允价值储备金前股东权益	64,522	70,890	83,555	92,946	120,209	119,850	127,772	134,580	**146,401**
公允价值储备金[1]	–	–	7,075	21,012	23,849	(1,452)	21,971	20,900	**11,765**
股东权益	**64,522**	**70,890**	**90,630**	**113,958**	**144,058**	**118,398**	**149,743**	**155,480**	**158,166**
少数股东权益	23,862	25,325	25,412	24,447	25,786	22,555	23,409	24,062	**23,495**
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844	140,953	173,152	179,542	**181,661**
产业、厂房及设备	61,558	69,268	65,552	65,486	75,302	68,206	67,974	66,778	**67,791**
无形资产	13,543	14,714	14,481	14,805	21,382	19,891	19,147	18,857	**17,923**
投资于联营公司，合作伙伴及合资公司	15,664	16,976	27,137	34,965	39,513	41,105	44,610	42,054	**49,474**
金融资产	11,675	13,829	27,529	52,341	73,850	40,234	64,181	65,296	**60,704**
投资产业	8,159	7,848	1,817	3,632	5,035	5,331	6,535	7,144	**7,854**
开发中产业	370	453	518	158	626	759	187	176	**433**
其他非流动资产	6,488	8,266	9,972	10,446	9,393	9,505	10,241	11,302	**10,650**
递延税款资产	1,645	2,138	1,735	1,628	1,849	1,960	1,809	1,745	**1,496**
净流动资产/(负债)	15,874	14,713	12,574	8,308	(3,130)	11,809	21,904	27,648	**32,816**
流动资产	61,695	65,614	64,987	58,979	68,568	60,958	70,109	84,559	**86,311**
流动负债	(45,821)	(50,901)	(52,413)	(50,671)	(71,698)	(49,149)	(48,205)	(56,911)	**(53,495)**
	134,976	148,205	161,315	191,769	223,820	198,800	236,588	241,000	**249,141**
非流动负债	(46,592)	(51,990)	(45,273)	(53,364)	(53,976)	(57,847)	(63,436)	(61,458)	**(67,480)**
	88,384	96,215	116,042	138,405	169,844	140,953	173,152	179,542	**181,661**

[1] 在截至2006年3月31日的财政年以前，长期投资是以成本扣除价值缩减准备金计值。随着《新加坡会计准则第39号–金融工具：确认和计量》，在截至2006年3月31日财政年里推介，可供脱售的金融资产必须以公允价值计算。减值亏损以外的公允价值变化，被计入其他综合收入当中，并显示于股东权益的公允价值储备之中，直到这些金融资产被脱售。至于减值亏损则被计入损益表当中。

集团现金流动表

以百万新元计算

截至本财政年度 3月31日	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	**2012**
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	**16,835**
营运资金变动	(2,535)	(4,353)	2,577	2,508	(287)	1,484	(4,155)	(2,902)	**(1,655)**
营运活动 所得现金	11,401	12,501	21,238	20,065	20,926	15,556	12,273	17,275	**15,180**
所得税支出	(1,151)	(1,480)	(1,558)	(1,592)	(1,942)	(1,826)	(1,260)	(1,250)	**(2,022)**
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	**13,158**
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)	**(14,762)**
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)	**(1,415)**
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	**(3,019)**

集团股东权益变动表

以百万新元计算

	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	少数股东权益	**总计**
于2011年4月1日之营运余额	69,353	90,121	(3,994)	24,062	**179,542**
本财政年之净利	–	10,730	–	2,638	**13,368**
其他，净额[1]	(5,225)	(2,496)	(323)	(3,205)	**(11,249)**
于2012年3月31日之结余	**64,128**	**98,355**	**(4,317)**	**23,495**	**181,661**
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**

[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

我们的《淡马锡年度报告》连同国际评级机构授予的信贷评级及淡马锡债券，是我们的信贷评级与财务纪律的公开指标。

我们自2004年起分别获标准普尔与穆迪授予AAA及Aaa的信贷评级。

我们在2005年推出总值100亿美元的全球担保中期票据项目。

截至2012年3月31日，我们共有11个现行的淡马锡债券项目，以新元、美元及英镑计价发行，债务到期年限最长达40年。这些债券总值约100亿新元[1]，加权平均到期年限约为15年。

我们在去年设立了50亿美元的欧元商业票据项目，以提升短期融资的灵活性。截至2012年3月31日，现行的欧元商业票据总额超过10亿新元[2]，加权平均到期年限约为4个月。

我们的中期票据项目及所有现行的淡马锡债券都分别获得标普及穆迪授予AAA及Aaa的长期评级。我们的欧元商业票据项目也分别获得标普A–1+及穆迪P–1的最高短期评级。

我们的中期票据及欧元商业票据项目为我们带来了具有成本效益、高效及灵活的长期与短期融资平衡。

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

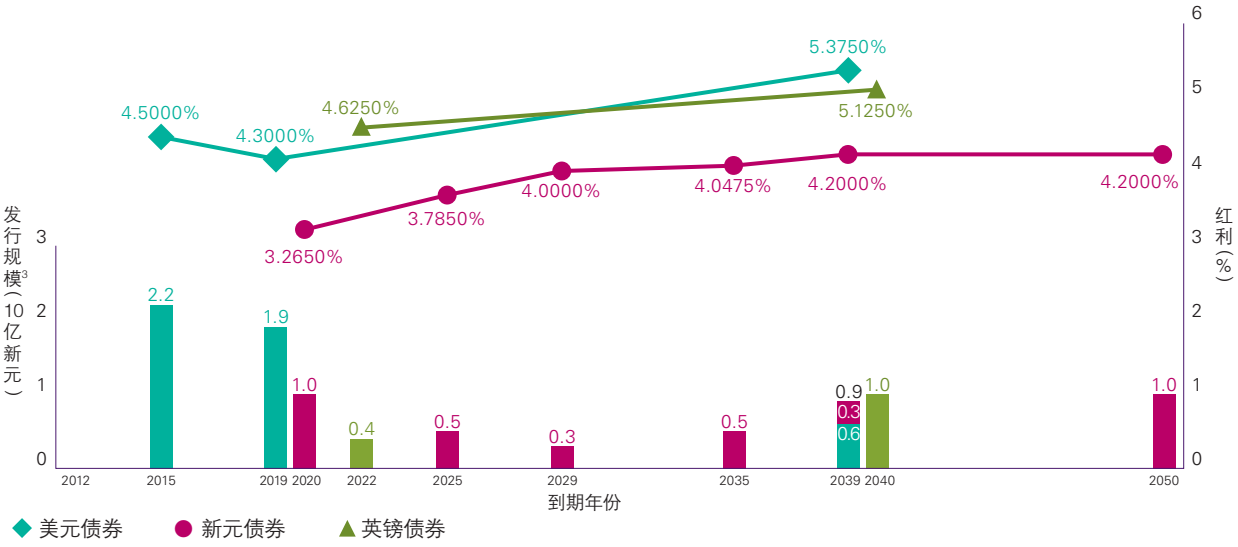
[1] 截至2012年3月31日约为80亿美元。

[2] 截至2012年3月31日约为10亿美元。

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
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
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

淡马锡债券–发行规模与红利



[3] 截至2012年3月31日汇率。

扩展我们的投资组合

投资架构 34

财富增值架构 38

投资摘要 39

“我们为世世代代保障
和创造价值。”

Klaus Lucke，风险管理部董事总经理

照片(左起)：

卓晓平，投资部副总监
易岐筠，中国区副总监
俞珊瑚，投资部副总监

投资架构

淡马锡成立于1974年，依据商业原则管理投资，包括在海外投资的可能性。

在创建初期，淡马锡及下属投资组合公司伴随着蜕变中的新加坡一起成长。

过去10年中，我们积极地扩展投资范围，与新崛起的亚洲一同成长。正如我们伴随新加坡同步成长一样，只不过场景变成人口高达40亿的广大市场。

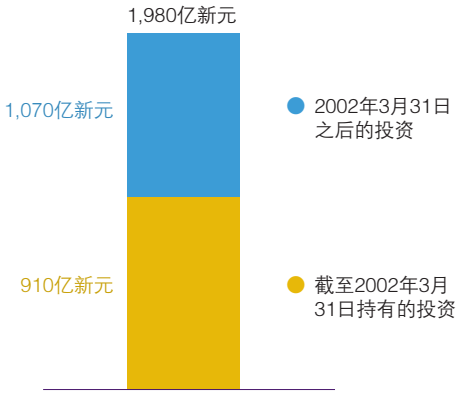
我们的投资由四大主题指引：

- 转型中的经济体
- 增长中的中等收入阶级
- 强化比较优势
- 新兴的龙头企业

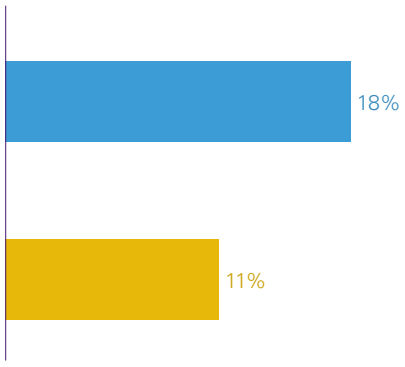
目前，我们的投资组合资产配置约有70%在亚洲，30%在其他地区。与2002年之前新加坡资产占绝大多数相比，过去5年，我们的投资组合中在新加坡的曝险大约为三分之一。部分原因是我们的一些投资组合公司成功地将业务区域化或全球化，包括新电信在亚洲的扩展，以及PSA国际港务集团在亚洲与欧洲开拓业务。

自2002年扩大在亚洲的曝险以来，我们所作出的新投资为淡马锡带来了超过18%的年化回报率。而2002年3月之前进行的投资，在过去10年则带来了11%的年化回报率。

投资组合市值[1]



淡马锡10年期以新元计算的年化回报率[1]



[1] 截至2012年3月31日

为未来投资

我们的目标是长期提供可持续的回报。

我们关注各个不同时期的股东总回报，以及其中高于内部经风险调整的资本回报率的部分。相关信息我们会在《淡马锡年度报告》中与投资组合摘要和财务信息一起公布。

作为投资者，我们注重内在价值，以及将投资组合集中于少数资产的灵活性。

作为股东，我们跟旗下投资组合公司紧密联系，分享策略性看法，强化健全的企业监管机制，并鼓励以机构利益为己任、追求卓越和秉持诚信的企业文化。旗下投资组合公司的董事会及管理层须对公司策略以及日常营运和商业决策负责。

我们在任何时候都能完全灵活地调整投资组合的比重，也能够在预见未来投资机会的情况下持有现金。

我们不时会与志同道合的伙伴一起进行投资，分享投资机会及视野。

未来10年，随着全世界重新寻求平衡，我们将拓展自身的能力，继续扮演积极投资者的角色，尤其专注于能源、资源、科技、消费及其他符合中等收入人群需求的领域。

我们注重内在价值，以及将投资组合集中于少数资产的灵活性。

我们能完全灵活地调整投资组合的比重。

价值创造框架

评估我们的投资	管理我们的投资组合	价值最大化
• 测试内在价值 • 保持灵活投资态度 • 优化杠杆效应 • 创造选择性 • 减低风险	• 经风险调整回报 • 健全企业监管 • 优秀的领导层 • 卓越的运营 • 人力资本 • 竞争策略	• 测试内在价值 • 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

模拟20年回报

我们根据对各种全球经济及市场参数的预测，模拟出一个淡马锡主题投资组合[1]在未来20年的相对算术回报，或称为年度回报。

年度回报可能性分布曲线显示，淡马锡主题投资组合在任何一年取得更高回报的可能性均高于一般的全球股权投资组合。

虽然年度回报一般偏向于正数，但在以股权为主的投资组合中，无论是一般的全球股权投资组合或是淡马锡主题投资组合，年度回报的正负结果每年都会有很大的不同。

同样的方法也适用于模拟20年之后的可能回报，又称为几何回报或年化复合回报。它为淡马锡主题投资组合与一般全球股权组合的长期回报相比较，提供了一个参照。

以20年期的年度回报进行年同比，在20年期结束时，几何回报的可能区间范围比较小。模拟的结果还显示，在20年期结束时，正数年化复合回报的可能几率会高得多，而负数回报结果的几率中等。

这些模拟不是绝对的。但在投资组合成份没有太大改变的情况下，它们反映了未来20年特定经济状况下的潜在回报。

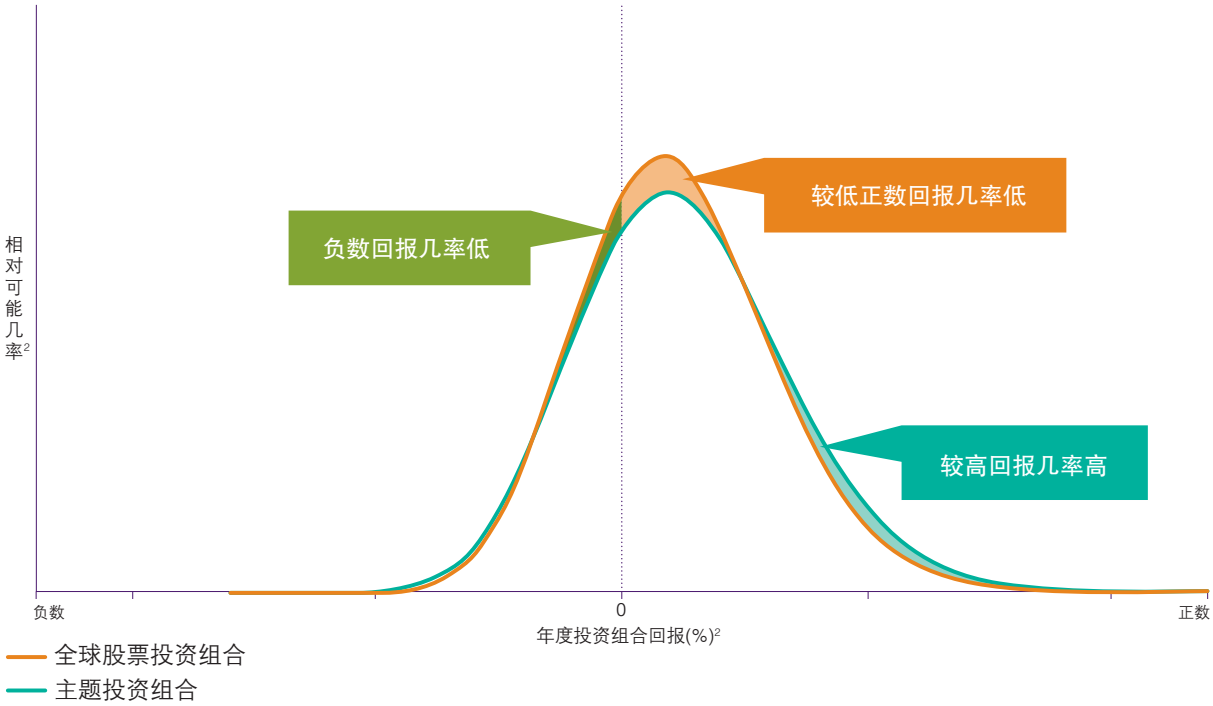
我们正在进一步开发这个工具，用以协助评估投资组合特性或成分发生变化所带来的长期影响，也可用来模拟各种不同经济状况的影响和作用。

---

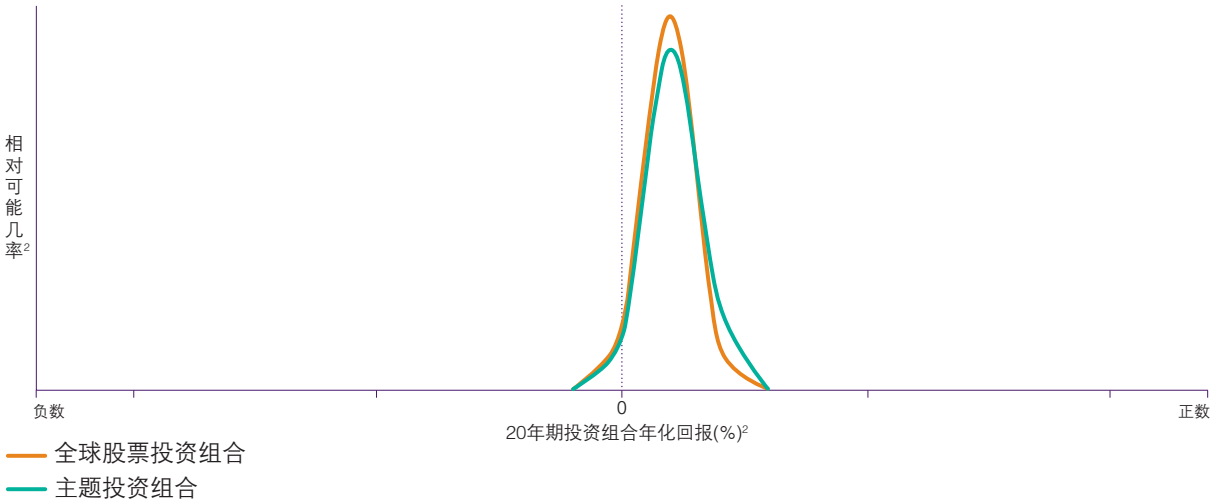
1 淡马锡主题投资组合预设和淡马锡截至2012年3月31日的投资组合在广义上持有相同的国家与领域成份。

2 横轴：相同比例；垂直轴：不同比例。

20年期算术回报或年度回报可能几率演示



20年期几何回报或投资组合年化复合回报演示



财富增值架构

我们致力取得高于内部经风险调整的资本回报率的可持续回报。

这个目标驱动我们的投资策略、资金配置、绩效管理以及奖励架构。

把财富增值或额外回报作为指标，衡量我们的回报是否高于经风险调整的资本回报率。这个资本回报率将我们所使用的资本和投资风险考虑在内。

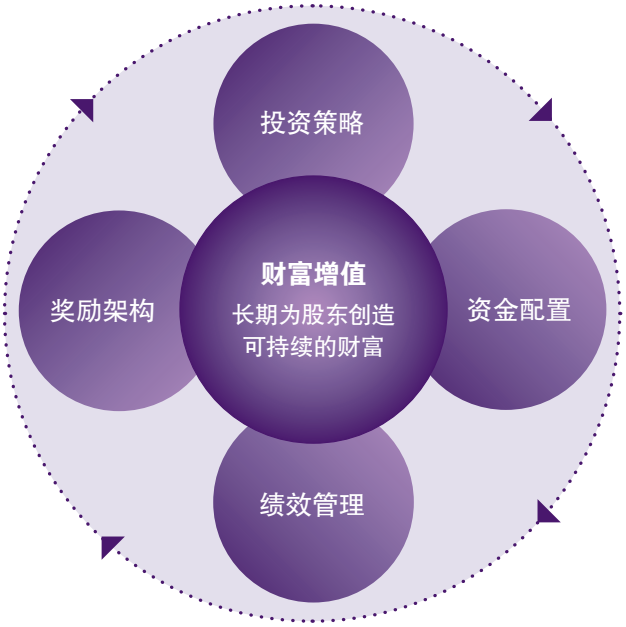
投资在风险较高的领域或地区，将按照一个较高水平的经风险调整的资本回报率门槛来衡量。

当取得高于资本回报率的回报时，我们就有一个正数的花红配额供派发，其中一部分会递延到未来。当我们取得的回报低于资本回报率时，我们则分享一个负数的花红配额，也意味着往年所累积的递延花红将抵消。

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。起始资金将根据任何净资本流动包括派发给股东的股息或获得注入的资本来进行调整。

我们也把经常营运成本的永续变化计算在内。

长期为股东创造可持续的财富



投资摘要

过去10年，淡马锡将原本绝大部分位于新加坡的投资组合积极扩展到亚洲其他地区。

我们在过去10年里做出了1,390亿新元的投资，并脱售了870亿新元的资产。

截至2012年3月31日，我们在新加坡以外的亚洲地区曝险是42%，从该区域的快速变革中获益。而在新加坡的曝险依旧维持平稳的三分之一。

本财政年度内，我们做出220亿新元的投资，并脱售了150亿新元的资产，实现净增新投资70亿新元。对比过去两年，每年的净增新投资分别为40亿新元。

我们在中国主要银行的投资，能够长期反映整体成长中的中国经济及不断扩大的中等收入阶级。

去年11月，我们增持了中国建设银行[1]的H股[2]股权至9.4%。在2012年3月以后，我们投资于中国工商银行[3]，并重新调整了我们在中国建设银行[4]和中国银行[5]的股权。

其他在中国的投资项目包括投资1.9亿新元于中国最大的证券公司中信证券。在2012年4月，我们投资于中国石油天然气在香港挂牌的子公司昆仑能源，它在中国从事原油及天然气业务。

在亚洲其他地区，我们在本财政年度投资了1.8亿新元在印度领先的消费领域业者，Godrej Consumer Products。我们也在越南以可兑换债券的形式，投资7,000万新元在黄安嘉莱企业(Hoang Anh Gia Lai Corporation)。

1,390亿新元
自2002年起投资总额

870亿新元
自2002年起脱售总额

1 在中国建设银行的9.4%H股股权约为其包括上海挂牌A股在内的总流通股票的9.1%。

2 在香港挂牌的股票通称为H股，而在上海挂牌的股票称为A股。

3 我们于2012年5月在中国工商银行的6.0%H股股权约为其包括上海挂牌A股在内的总流通股票的1.5%。

4 我们于2012年5月在中国建设银行的7.4%H股股权约为其包括上海挂牌A股在内的总流通股票的7.2%。

5 我们于2012年5月在中国银行的3.7%H股股权约为其包括上海挂牌A股在内的总流通股票的1.1%。

2011年6月，我们跟马来西亚国库控股(Khazanah Nasional Berhad)合作，按40: 60的比例成立合资公司M+S Pte Ltd，以开发新加坡滨海南及奥菲尔－梧槽的地标项目。另一方面，淡马锡和马来西亚国库控股按50: 50设立的合资公司Pulau Indah Ventures Sdn Bhd，将在马来西亚柔佛州伊斯干达发展两个养生保健相关项目。

在新加坡，我们在全球供应链管理业者及农产品及食品原料加工商奥兰国际，额外增资了2.8亿新元。我们也参与了虎航的配售。

我们去年于能源与资源领域做出了40亿新元的净投资，帮助我们将北美洲的曝险从5%增加到7%。

在能源领域，我们于2011年8月投资于Clean Energy Fuels的可转换票据，该公司是北美洲最大的替代交通燃料提供者。此后，在2012年5月，我们投资了将近3亿新元在Cheniere Energy，它是第一家获准出口天然气到美国自贸协定伙伴如新加坡和韩国的美国公司。

我们于2011年5月将Inmet Mining之前发行的超过6亿新元认购收据转换成普通股。另一项资源领域投资，是在美国和加拿大的钾肥与磷酸盐领先制造商The Mosaic Company投入13亿新元。

在生物科技领域的新投资包括6,000万新元在后期药品开发公司Portola Pharmaceuticals。

截至2012年3月31日的财政年度内，在拉丁美洲的新投资包括一笔1.26亿新元的资金，准备投入墨西哥的岸外石油天然气服务公司Integradora de Servicios Petroleros Oro Negro，以及2,000万新元准备投入巴西和乌拉圭的河道航行和海港公司Hidrovias do Brasil。此外我们对之前的投资项目Amyris Biotechnologies增资2,000万新元，并于2012年5月份投资1.6亿新元在墨西哥第8大银行，Banco del Bajio。

40亿新元
净投资在
能源与资源领域

我们和奥本海默家族合作设立一家投资公司Tana Africa Capital，将我们的视野扩大到非洲的消费者行业与农业领域。

去年，主要的脱售资产项目包括安华高科技、PT Chandra Asri Petrochemical、和记港口控股信托、印度工业信贷投资银行、英维达集团及佳兆业集团控股。

我们在去年发行了两项无红利淡马锡可转换债券。其中一项总值7.9亿新元，在2014年10月到期，可兑换渣打银行普通股。另一项总值5亿新元，于2013年12月到期，可兑换利丰有限公司的普通股。

过去几年来，我们系统地打好基础，扩大我们在股票以外的曝险。截至2012年3月底，我们在买方与卖方期权拥有6亿新元的整体曝险，反映了我们对这些期权相关股票的较长期兴趣。我们针对信贷领域的机会也增加了13亿新元的资金。根据公司政策，我们并不进行任何无资产备兑的卖空活动。

投资展望

在成熟经济体群求新的平衡点时，城市化及各种中等收入阶级的需求是推动亚洲及其他增长市场前景的基础。

中等收入阶级的需求是推动亚洲及其他增长市场前景的基础。

经济合作与发展组织预测，到2050年[1]，中国和印度将拥有占有全球超过50%的中等收入阶级消费。商品、能源及资源需求的经济推动力，将和那些包括科技及生物科技在内对消费产品和服务的需求进行互补。

不过，我们看到未来的12至24个月由欧洲主权债务及欧元区危机继续扩大所带来的不利形势。地缘政治风险也将因为经济紧绷及财政紧缩措施而提高。发达经济体的宽松货币措施将继续造成亚洲和其他区域的长期通胀风险。

在接下来的5年到10年里，我们会看到主要增长经济体如中国和印度将面临结构性挑战。美国的过度借贷也许在未来10年，将引发更多问题。

整体而言，只要结构性的不平衡及政策风险能够有效得以控制，我们对亚洲和其他增长市场较长期的潜力保持乐观。尽管面对许多短期挑战，欧洲和美国在未来几年继续拥有深广的市场机会。

我们保持完全的灵活性，取决于前方的风险与机遇，可以选择加快投资步伐或保持一定的流动性。

[1] 《发展中国家的新兴中产阶级》，作者Homi Kharas，经济合作与发展组织(OECD)下属发展研究中心的工作报告，第285，2010年1月。

打造我们的机构

公司治理架构	44
董事会	52
高级管理层	54
风险管理架构	57
MERITT价值观	62
薪酬架构	63
淡马锡脉动	66

“拥有权是一种心态；
投资是一门技术。”

方俊杰，企业事务部副总监

照片：

林明沛
与女儿蔡睿恩和儿子蔡锐勋
领袖培育与薪酬管理部总监

公司治理架构

淡马锡是一家遵循《新加坡公司法》规定而成立的商业性投资公司。

在董事会的指导下，我们完全依照商业审慎及灵活性来持有和管理资产，包括投资、脱售和商业决策。

淡马锡也是依据新加坡宪法设置的额外保障条款分别保护我们往届政府储备金的三家核心新加坡公司之一。

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

我们的治理架构相对形式更注重实质，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。

我们每年派息给我们的股东而且也纳税。

我们坚守商业原则。这些原则建立在任人唯贤、追求卓越、互相尊重、诚实正直、团队合作以及互信互助的企业价值基础上。

在中长期内，培养员工所有者意识的激励哲学，支持我们实现长期可持续价值的目标。

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[2]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。

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。尽管淡马锡可免于向公众披露任何财务信息，但我们自2004年起选择通过《淡马锡年度报告》公布集团财务概要及投资组合业绩。

---

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。

2 根据《新加坡财政部长法》(成立)(第183章)，财政部长是一个法人团体。

我们每年派息，在给予股东现金回报与保留收益以进行再投资之间取得平衡，以索取未来的长期回报。作为一家商业投资公司，我们也向新加坡政府纳税。

我们完全
依照商业审慎
灵活地
持有和管理资产。

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[3]被指定为新加坡宪法第五附表下的公司[4]，具有独立维护淡马锡过去的储备金[5]的宪法责任。

淡马锡在当届政府任期之前所积累的储备金构成我们过去的储备金。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。

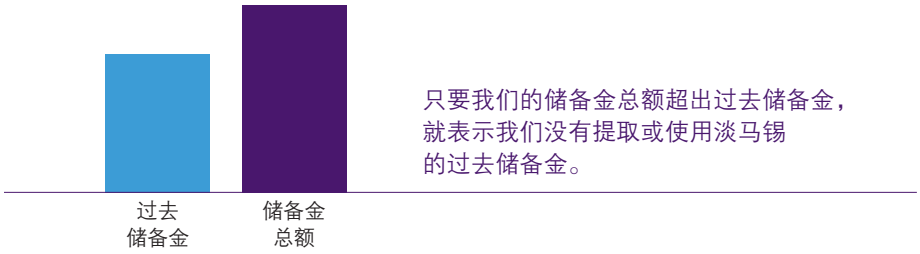
新内阁于2011年5月21日宣誓就任之前的午夜，标志着淡马锡过去的储备金与当期储备金的分界点。

作为保护我们过去的储备金责任的一部分，我们的主席及首席执行长按规定的时间间隔向总统确认我们的储备金报告与过去储备金报告。

除了一般受托责任之外，董事会必须向总统负责，确保每项脱售均基于市场公允价值。

根据新加坡宪法的规定，我们在提取淡马锡过去的储备金之前必须先征得总统的批准。

保护淡马锡过去的储备金



3 淡马锡控股(私人)有限公司。

4 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，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。

5 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，以保护其过去储备金。

淡马锡董事会成员的任免及续任须获得总统的同意，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。

与投资组合公司的关系

我们在投资组合公司中推行健全的公司治理制度，支持建立由高素质、具有丰富商业经验及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。

董事会成员负有保障所有利益相关群体的受托责任。

为了能够代表所有股东利益有效地监督管理层，我们主张董事会独立于管理层。我们不支持公司董事会拥有过多的执行成员。

同样地，我们主张一家公司的主席和首席执行长应该由相互独立的不同人选担任，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。

我们完全遵守新加坡的法律与法规，包括涉及国际条约里的各项规定。

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。淡马锡并不直接参与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，以保障我们的利益。

与我们社区的关系

我们与新加坡及全世界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。

在2003年，我们承诺如果淡马锡每年的回报超过经风险调整后的资本回报，我们便把部分财富增值用于社区捐助。

我们在2007年成立了淡马锡信托基金会，其自身拥有受托人董事会，负责独立监督淡马锡对特定非盈利慈善组织各项捐赠和馈赠的管理与分发工作。这些受益于淡马锡信托基金会的特定机构，须对其各自的董事会负责，推动和提供有关教育、研究以及国际交流的慈善项目。其中包括淡马锡基金会和淡马锡关怀基金会，它们是分别为支持亚洲和新加坡的人力发展事业而设立的。

这些非盈利慈善组织是淡马锡另一的利益相关群体，与淡马锡的持续成功息息相关。

我们主张董事会独立于管理层。

此外，我们与监管机构、多边组织和其他市场参与者积极地进行交流，以促进健全的公司治理与公平的规章制度。

我们完全遵守新加坡法律与法规，包括涉及的国际条约里的各项规定。我们也恪守投资或业务所在地的规章条例。

淡马锡的实践准则超出圣地亚哥原则所定的标准。

我们支持世界卫生组织提高其应对如SARS之类的潜在流行病的能力，并在诸如2011年日本地震及海啸之类的自然灾难发生时与国际救援组织进行协作。

我们的多边活动包括与国际货币基金组织以及全世界多个主权投资者展开积极的合作，依据为主权投资设立的圣地亚哥原则(Santiago Principles)，进行最佳实践。淡马锡超出了圣地亚哥原则规定所适用的披露标准和其他指引。

淡马锡支持新加坡能源市场有序转型的14年历程，便是我们作为负责任的管理者与监管机构积极交流的一个范例。

新加坡于1995年决定实施电力和煤气行业的全面开放，首先是将新加坡能源企业化，从一个政府法定机构转型成为一家商业公司。淡马锡随后收购新加坡能源并进行业务重组，分拆出3家独立的发电公司作为淡马锡的全资子公司。我们引入经验丰富的企业领导作为独立董事会成员，使这些分拆独立的公司成长为具有竞争力的实体。同时对于非核心业务如道路照明公司则进行了脱售。

与此同时，我们对发电行业结构进行了大量研究，目的是确保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，并使得政策目的和实用的市场解决办法相结合。我们和监管机构分享了我们的研究成果。

在一个透明且清晰界定的监管架构下，淡马锡获得监管机构、工会和管理层的全力支持，于2007–2008年间通过透明的国际招标出售了全部三家发电公司。

经过多年不懈的努力，在寻求切实可行方案的同时，还要维持一个能给消费者和行业者带来可持续发展、有竞争力的电力定价框架。我们的所有利益相关者，包括潜在的参与者和投标人、工人及管理层最终都清楚自己的岗位，各尽其职。

淡马锡董事会及委员会

我们的董事会为我们的管理层提供全面的指导和政策指引。

截至2012年3月31日，我们的董事会共有9名成员，其中大部分是非执行董事，都是来自独立私营企业的商界领袖。

伊盛盟与谢福华分别于2011年7月以及2012年2月卸下执行董事兼总裁的职位。郑维强于2011年9月加入董事会与审计委员会。我们的董事会副主席柯宗盛于2012年5月31日任期满时离任。林文兴于2012年6月1日加入董事会。

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2012年3月31日的财政年度内，我们一共举行过五次董事会会议。

董事会就下列事项保留决定权：

- 集团整体长远战略目标
- 年度预算
- 年度审计法定帐目
- 重大投资与脱售建议
- 重大融资建议
- 首席执行长的委任及继任计划
- 董事会变动

为了协助董事会履行其职责，特定权力已授予下列各个委员会：

- 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。

执行委员会

在这一年里，执行委员会举行了四次会议。丹那巴南(S Dhanabalan)担任主席。截至2012年3月31日，执行委员会其他成员包括柯宗盛[1]、张铭坚以及何晶。

执行委员会已被授权在规定限额之内批准新的投资与脱售决定，超过规定限额的交易则由董事会审议批准。执行委员会提供会议记录供董事会成员传阅。

审计委员会

审计委员会主席为柯逢豹。其他成员为吴友仁、连宗廉以及郑维强[2]。所有审计委员会成员都是独立董事。

审计委员会的作用是通过审查内控体系、财务报告流程、审计流程、法律条例及其自身行为准则的合规性监控流程等，协助董事会履行其监督职责。

审计委员会获得内部审计的支持。为了确保其独立性，在履行其职能的过程中，内部审计向审计委员会报告，在行政上则向首席执行长报告。为了有效地履行职能，内部审计有权不受限制地全面接触所有记录、财产和人员。

审计委员会每季度举行一次会议。截至2012年3月31日，审计委员会审查了下列项目：

- 年度经审计的财务报表
- 监管与会计标准的合规性
- 内控体系与风险管理框架
- 外部审计师的独立性及表现

领袖培育与薪酬委员会

领袖培育与薪酬委员会主席为丹那巴南(S Dhanabalan)。截至2012年3月31日，其他成员为柯宗盛[1]、吴友仁、连宗廉以及何晶。

领袖培育与薪酬委员会负责向淡马锡董事会推荐董事会及管理层领袖计划，包括董事会及首席执行长的继任计划、以及提供有关业绩衡量与酬劳计划的指导方针与政策。

在这一年里，领袖培育与薪酬委员会举行了五次会议。

我们的董事会为我们的管理层提供全面的指导和政策指引。

[1] 自1997年9月以来，柯宗盛便是淡马锡董事会的成员，他于2012年5月31日任期满后荣休。

[2] 2011年9月15日委任。

董事会已授权管理层在规定授权范围内对投资和脱售作决定。

董事会和委员会决议

董事会和委员会会议的决议采用简单多数票的方式，成员可通过电话或视频会议方式参加表决。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。

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。

截至2012年3月31日的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	主席	主席		主席
柯宗盛[1]	副主席	副主席		委员
柯逢豹	委员		主席	
郑维强	委员		委员	
吴友仁	委员		委员	委员
何晶	执行董事兼首席执行长	委员		委员
连宗廉	委员		委员	委员
张铭坚	委员	委员		
马库斯·瓦伦堡 (Marcus Wallenberg)	委员			

[1] 柯宗盛于2012年5月31日任期满后荣休。

淡马锡管理层及委员会

淡马锡管理层的治理任务，是要确保淡马锡在具有投资或业务运营的司法管辖区均遵守当地的规章制度。

现有的政策、体系和流程都能帮助我们实现合规目的。为更好地配合新市场、新资产类别以及新科技平台或功能的需要，我们定期检讨和更新这些系统和流程。

董事会已授权管理层在规定授权范围内决定投资、脱售以及其他运营决策。但超过规定限额的事项则须提交执行委员会或在必要时提交全体董事会最后批准。

若董事的利益
与淡马锡的利益
有所冲突，
他们会要求回避。

我们首席执行长的日常政策实施及运营决策获得下列委员会的协助：

- 战略、投资组合及风险管理委员会
- 脱售和投资高级委员会
- 高级管理委员会

战略、投资组合及风险管理委员会对可能促使现有市场和新市场出现新机遇和风险的宏观经济、全球政治、科技和社会趋势进行审查，并同时对风险承受框架进行审查，以确保其适用程度以及创造价值的机会。

脱售和投资高级委员会持续不断地审查、监督和管理整体投资组合。在履行其投资组合管理职能的过程中，脱售和投资高级委员会有权灵活地维持、增加、减少或转让其控股公司的持股、或进行董事会授予的最高权限范围内的新投资。

高级管理委员会负责审查与制定整体管理和组织政策，包括内部监控、由审计委员会批准的公司估值政策的执行以及衍生产品框架。

这些主要管理委员会的职权范围是由我们的董事会批准。

董事会
(截至2012年3月31日)

丹那巴南(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[1](KWA Chong Seng)
副主席(自1997年9月起)

- 公共服务委员会委员和海皇轮船有限公司董事[2]
- 埃克森美孚亚太私人有限公司曾担任主席兼董事总经理
- 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

何晶(HO Ching)
执行董事及首席执行长

- 2002年1月加入淡马锡董事会
- 自2002年5月起出任执行董事；并于2004年1月起出任首席执行长
- 曾担任新科集团总裁兼首席执行长
- 新加坡工程师学会荣誉院士

柯逢豹(KUA Hong Pak)
董事(自1996年11月起)

- 康福德高集团董事总经理兼集团首席执行官；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年再度受委太平绅士
- 1997年获授沈阳市荣誉市民

吴友仁(GOH Yew Lin)
董事(自2005年8月起)

- 吴控股有限公司董事总经理
- 狮诚控股有限公司主席
- 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

---

[1] 柯宗盛于2012年5月31日自董事会荣休

[2] 自2012年4月11日起出任海皇轮船有限公司主席

张铭坚(TEO Ming Kian)
董事(自2006年10月起)

- 新传媒集团主席
- 曾担任多个政府部门及主要机构的常任秘书及执行主席
- 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(Marcus WALLENBERG)
董事(自2008年7月起)

- 瑞典北欧斯安银行、萨博公司、伊莱克斯公司和LKAB主席
- 曾担任国际商会主席、L M Ericsson副主席及瑞典银瑞达集团总裁兼首席执行长

连宗廉(Michael LIEN)
董事(自2010年1月起)

- 华兴公司副主席兼执行董事[3]
- 新加坡国立大学信托及投资委员会委员
- 亚洲庇护所项目创办人

郑维强(CHENG Wai Keung)
董事(自2011年9月起)

- 永泰集团主席及董事总经理
- 海皇轮船有限公司主席[4]
- 2007年获颁殊功勋章，自2000年起受委太平绅士

2012年3月31日之后

林文兴[5](LIM Boon Heng)
董事(自2012年6月起)

- 新加坡劳工基金副主席
- 曾担任职工总会秘书长
- 1993年至2011年担任多个新加坡政府内阁职位

[3] 执行主席，2012年4月26日生效

[4] 至2012年4月11日

[5] 2012年6月1日受委

高级管理层
(截至2012年3月31日)

洪炳发
- 投资部董事总经理
- 价值管理部董事总经理[1]
- IT与运营董事总经理[1]

蔡显万
- 税务部董事总经理

陈慧贞
- 领袖培育及薪酬管理部高级董事总经理

詹维光
- 特别项目部董事总经理

蒋福娟
- 组织结构与领袖培育部总裁
- 中国区联席总裁

张国添
- 法律及监管部董事总经理
- 投资组合管理部董事总经理[1]

谢幼如
- 法律及监管部董事总经理

谢松辉
- 战略部总裁
- 信贷资产组合部总裁[1]
- 新加坡区联席总裁
- 中国区联席总裁[2]
- 投资组合管理部联席总裁

詹凤仙
- 中国区董事总经理

张光昌
- 人力资源部董事总经理

蔡友仁
- 法律及监管部董事总经理
- 美洲区董事总经理[1]

蔡升韦
- 投资部董事总经理

约翰·克莱恩
- 欧洲区总裁
- 非洲区总裁[1]
- 投资组合战略部总裁[1]

科尔
- 总裁
- 拉丁美洲区总裁[3]

丁玮
- 中国区总裁

史蒂芬·弗肖
- 企业事务部董事总经理

吴美琼
- 财务部董事总经理

吴荣祥
- 战略关系部总裁
- 澳大利亚与新西兰区总裁
- 中南半岛区总裁[4]
- 组织结构与领袖培育部联席总裁

Lorenzo GONZALEZ BOSCO
- 墨西哥区董事总经理

---

[1] 2012年4月1日生效

[2] 2012年6月1日生效

[3] 至2012年3月31日；美洲区总裁，2012年4月1日生效

[4] 至2012年3月31日；东南亚区联席总裁，2012年4月1日生效

顾炎飞
- 中国区董事总经理
- 北京首席代表

韩明毅
- 投资部高级董事总经理
- 非洲及中东区总裁[5]

邢增成
- 投资部高级董事总经理
- 东南亚区联席总裁[1]

何晶
- 执行董事兼首席执行长

顾蔡矶
- 战略关系部董事总经理[6]
- 非洲及中东区董事总经理[7]
- 澳大利亚及新西兰区董事总经理[8]

Gregory LANHAM
- 投资部董事总经理
- 澳大利亚及新西兰区董事总经理

刘中昇
- 投资部董事总经理
- 越南区董事总经理及首席代表

刘德贤
- 中国区董事总经理

梁慧玲
- 首席财务官

Klaus LUCKE
- 风险管理部董事总经理

王明德
- 投资组合管理部董事总经理

白和顺
- 私募股权基金投资部董事总经理[9]

方静仪
- 投资部董事总经理

狄澜
- 投资组合管理部总裁
- 新加坡区总裁
- 私募股权基金投资部总裁[1]
- 欧洲区联席总裁[1]

罗锡德
- 投资部高级董事总经理[7]
- 联席首席投资官[1]
- 印度区总裁
- 中东区联席总裁[1]

Rohit SOBTI
- 战略部董事总经理

陈崇礼
- 首席投资官
- 美洲区联席总裁[1]

陈川垂
- 投资部董事总经理

---

5 至2012年3月31日；中东区总裁及非洲区联席总裁，2012年4月1日生效

6 至2012年5月31日；特别项目部(中国区)董事总经理，2012年6月1日生效

7 至2012年3月31日

8 至2012年5月31日

9 至2012年4月30日；特别项目部董事总经理，2012年5月1日生效

郑素亮
- 投资部董事总经理

张洁心
- 投资部董事总经理

Alan THOMPSON
- 投资组合管理部董事总经理[1]

邓慧娴
- 投资部董事总经理

Matheus VILLARES
- 巴西区董事总经理

2012年3月31日之后

张邦华[2]
- 投资组合战略部董事总经理

Promeet GHOSH[3]
- 印度区董事总经理

Ravi LAMBAH[4]
- 投资部董事总经理

李腾杰[4]
- 总裁及首席法律官
- 东南亚区总裁
- 印度区联席总裁

白淑兰[4]
- 投资部董事总经理

沈宏文[5]
- 北美洲区总裁
- 美洲区联席总裁
- 欧洲区联席总裁
- 信贷资产组合联席总裁

1 至2012年3月31日；私募股权基金投资部董事总经理由2012年4月1日起生效

2 2012年7月4日生效

3 2012年6月8日生效

4 2012年4月1日生效

5 2012年6月1日生效

风险管理架构

作为一名投资者，承担风险是我们的业务中不可或缺的部分。

董事会针对我们的风险管理架构和职能制定目标和总体方向。

我们采用风险共担的薪酬制度来强化均衡承担风险的企业文化。这种制度以机构为先，立足于长远，并将员工与股东的利益挂钩，以促进淡马锡共同所有者的精神。

在高级管理团队的监督下，我们的日常决策过程均把各种风险因素考虑在内。

我们提升了自身能力与营运程序，以便我们能更迅速地应对全球市场持续的不确定性。我们也进一步优化了衍生产品及结构性产品的风险管控架构。

风险管理

公司作为整体所面临的策略、金融与营运风险，都是在公司层面上进行管理。

投资的风险源自：估价与价格、国家、政治、信誉、法律与监管条例、税务、融资及主要管理层。

每个风险类别各有一个指定的风险主管，在特定的投资项目或公司层面负责管理这些风险。

我们通过核准审批权限、公司政策与标准操作程序来推动终端到终端的流程管控。这些既定程序包括向董事会呈报风险的规定，自全球金融危机以来经受了检验与强化。

我们采用风险共担的薪酬制度来强化均衡承担风险的企业文化。

风险类别

战略风险	金融风险	营运风险
• 综合风险概况 • 融资及流动性 • 政治 • 结构性外汇 • 行业	• 投资 • 市场 • 信贷	• 员工 • 流程 • 系统 • 法律及监管 • 声誉 • 业务中断

总值1,980亿新元的投资组合分布
(截至3月31日)

地理区域[1] (%)

	2012	2011
成熟经济体[2]	**58**	55
增长区域[3]	**42**	45

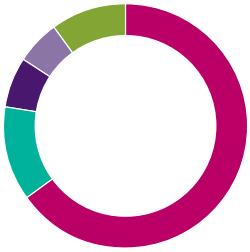
行业领域[1] (%)

	2012	2011
金融服务	**31**	36
电信、媒体与科技	**24**	22
交通与工业	**21**	23
其他投资组合	**24**	19

资产流动性 (%)

	2012	2011
上市大型资产(≥20%的市场份额)	**37**	39
流动资产及持股率低于20%的上市资产	**36**	39
非上市资产	**27**	22

货币[4] (%)



	2012	2011
新元	**65**	65
港元	**12**	15
美元	**7**	4
英镑	**6**	6
其他货币	**10**	10

1 根据资产所在界定领域分布。

2 新加坡、日本及韩国、澳大利亚及新西兰、北美洲及欧洲。

3 亚洲(新加坡、日本及韩国除外)、拉丁美洲、非洲、中亚及中东。

4 根据货币面值界定资产分布。

风险值估测

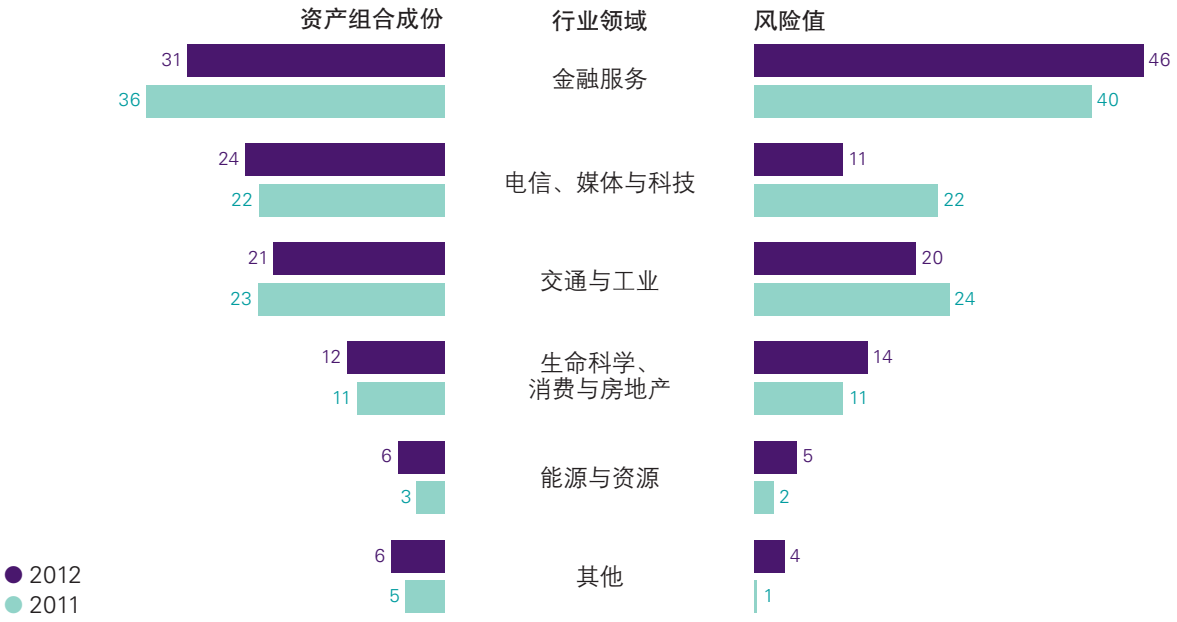
假设投资组合的构成或市场情况保持不变，我们的年度风险值[5]为一个相对估计值，测算我们的投资组合价值在未来12个月期间可能出现的变化。

我们的年度风险值估计为240亿新元[6]，或相当于截至2012年3月31日的投资组合总值的12%。这和去年[7]的情况大致相同。

我们的前10大持有资产占投资组合价值的57%及风险值的60%。我们的最大单一持有资产新电信，占投资组合价值的14%以及风险值[8]的17%。

各行业领域的风险值 (%占比)

(截至3月31日)



5 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，置信度为84%。采用不同的假设和参数来计算风险值结果会有所不同；因此，机构之间一般上不拿来比较。在一个机构内部之间，作为在不同时期，以及假设使用相同的模式进行相对的测试则是有用的做法，而不是只取一个绝对值。

6 风险值240亿新元意味着我们的投资组合市值在截至2013年3月31日的未来12个月，有六分之一的机会减少240亿新元或更多。相反地，这也意味着投资组合价值有六分之五的机会取得增值，或比减值240亿新元更理想的结果。

7 截至2011年3月31日，我们的年度风险值为220亿新元，占投资组合的12%。

8 截至2011年3月31日，我们的首10大持有投资占投资组合的60%及风险值的68%。新电信投资占投资组合的14%及风险值的16%。

蒙地卡罗投资组合回报模拟法

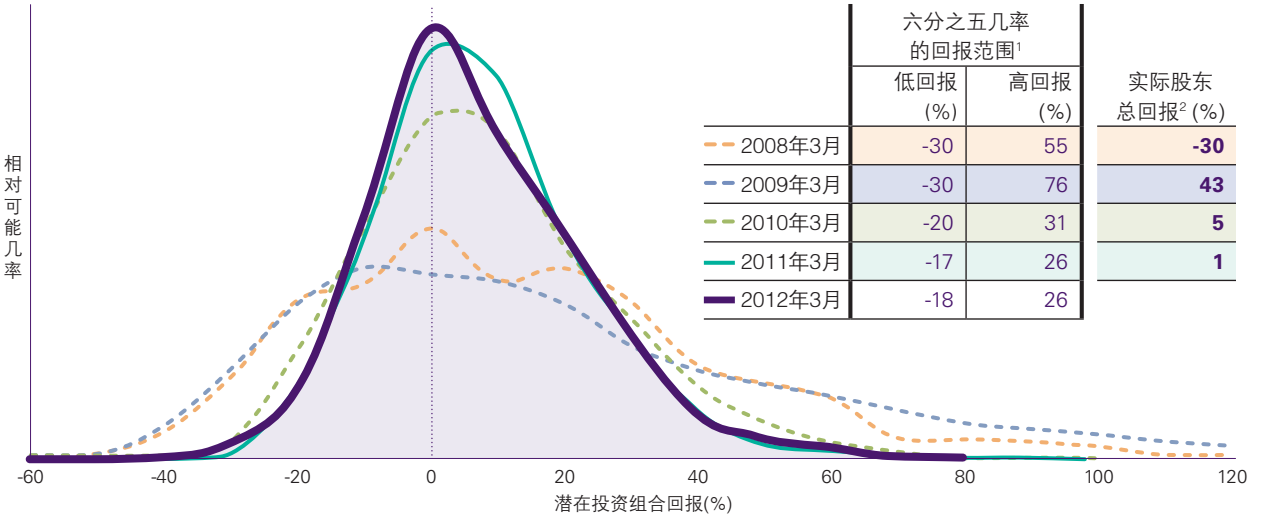
我们使用蒙地卡罗模拟法来预计未来回报的几率，假设市场情况及投资组合成份在这期间没有发生激烈变化。

以下图表显示了2008年3月31日至2012年3月31日的五年间，每一个财政年度结束后12个月可能取得的回报几率，曲线的高点代表在下一财政年底最可能取得的投资组合回报。

根据我们对截至2012年3月31日的投资组合成份进行的模拟预测，我们的投资组合在2013年3月31日有六分之五的机会取得介于–18%和+26%的回报。大致跟去年的估计相近，虽然取得较低或负数回报的可能性略为提高。

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[1] 低回报(%)	六分之五几率的回报范围[1] 高回报(%)	实际股东总回报[2] (%)
2008年3月	-30	55	**-30**
2009年3月	-30	76	**43**
2010年3月	-20	31	**5**
2011年3月	-17	26	**1**
2012年3月	-18	26	

[1] 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。

[2] 1年后所取得的实际股东总回报。

法律及监管

我们的法律及监管部门的核心功能，是提供交易与咨询支援监管内部合规。

我们的法律风险管理架构界定了可接受的法律风险参数，再加上相关政策、程序和系统的支持来执行有效及一致的法律风险管理。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。

监管合规是通过强健的股票追踪系统、包括在新加坡和香港的自动化系统来实现的。我们不断评估并更新相关的监管需求，以追踪各项法律及监管条例的变化。

淡马锡道德规范与行为守则(T–Code)为董事会和员工的日常工作提供指引架构。该守则突显了我们的MERITT六大价值观，并以诚信品格为其中最重要的原则。守则的核心内容包括监管内幕交易、收受馈赠和娱乐以及举报行为等各方面的相关政策，它们构成了道德规范与行为守则中不可分割的组成部分。

我们的政策只允许经董事会表决授权的人员在预设的范围和限制下进行衍生产品交易。

内部审计

我们的内部审计部门向董事会审计委员会报告。

内部审计部门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、董事会审计委员会或高级管理层的要求执行特殊的审查工作。其主要目标是确保淡马锡在各个区域及营运部门都有良好有效的内部监控系统，同时保证员工对于内控措施具备高度的认知和遵守。

我们在推行重要的新系统运行或操作流程变更之前，会就内控事宜征求内部审计部门的意见，将内部审计部门所提议的控制程序纳入新系统的开发或新程序的设计范围内。

MERITT价值观

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

任人唯贤 Meritocracy
我们公平客观的态度
肯定员工的付出和表现

互相尊重 Respect
我们以互相尊重为原则
对待他人

团队合作 Teamwork
我们互相重视、
共同合作，取长补短

m e r i t t

追求卓越 Excellence
我们积极地学习、
不断自我完善，做出优异成绩

诚实正直 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

互信互助 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。

我们的薪酬架构协助打造所有者观念及合作伙伴文化，包括基本薪金以及与市场周期风险和可持续性回报挂钩的绩效奖励。

大部分的绩效奖励会递延3至12年派发。奖励抵消的规定一直是我们薪酬理念的组成部分，并在全球金融危机中经历了考验。

在面临经济紧绷压力期间，我们的员工不时接受减薪[1]以示我们降低整个公司成本的决心，也是为了更广大的社群团结一致。高级管理层大幅度削减薪金高达25%，初级员工则减薪低于5%。

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总回报高于经风险调整后的资本回报的部分来推动的。这部分又被称为财富增值或额外回报，并将决定员工奖励总额的大小。如果我们的回报低于资本回报，奖励总额变为负数，将抵消之前所发出的递延花红。

奖励抵消的规定一直是我们薪酬理念的组成部分。

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高至花红储备结余的三分之二。保留在财富增值花红储备里的递延分发花红，则须承担将来财富增值陷入负数时必须被抵消的风险。

[1] 1990年代中期以来的减薪例子包括1998–1999年的亚洲金融危机、互联网泡沫破裂(2000–2001年)、SARS疫症(2003–2004年)及全球金融危机(2009–2010年)。

联合投资单位奖励

取决于正数财富增值或其他条件，我们的员工可获颁联合投资单位，以绩效或时间条件为基准分期派发。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。该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能附带3年期滚动复合增长必须达标才能派发的条件，而且分期派发时间可长达10年；以绩效为基础的联合投资单位(T-Scope)则只有在我们获得正数财富增值时才会派发。这些奖励只有在投资组合连续3年严格满足条件时才能开始派发。联合投资单位的有效期不超过12年。

风险回报挂钩的实际运作

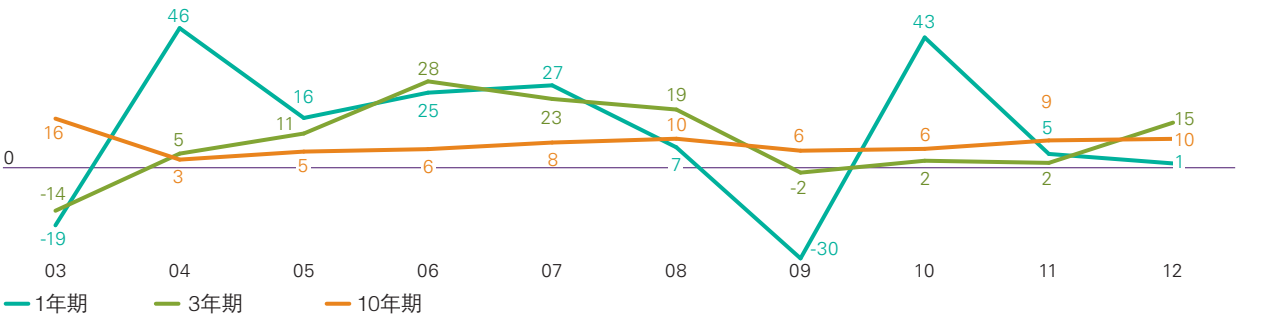
两年前截至2010年3月31日的财政年度内，我们的投资组合价值回弹，取得418亿新元的强劲正数财富增值。我们抵消了前一年当财富增值处于负数而结转的负数花红总额，并在之后将结余分配给员工作为奖励，包括财富增值花红与T-Scope单位。

一年之后，在截至2011年3月31日的财政年度，我们的回报比经风险调整的资本回报低88亿新元。因此，实施了财富增值花红抵消制度，也没有派发T-Scope单位。

在截至2012年3月31日的财政年度，我们的财富增值比经风险调整的资本回报少了126亿新元。这意味着花红进一步被抵消，也没有派发新的T-Scope单位。

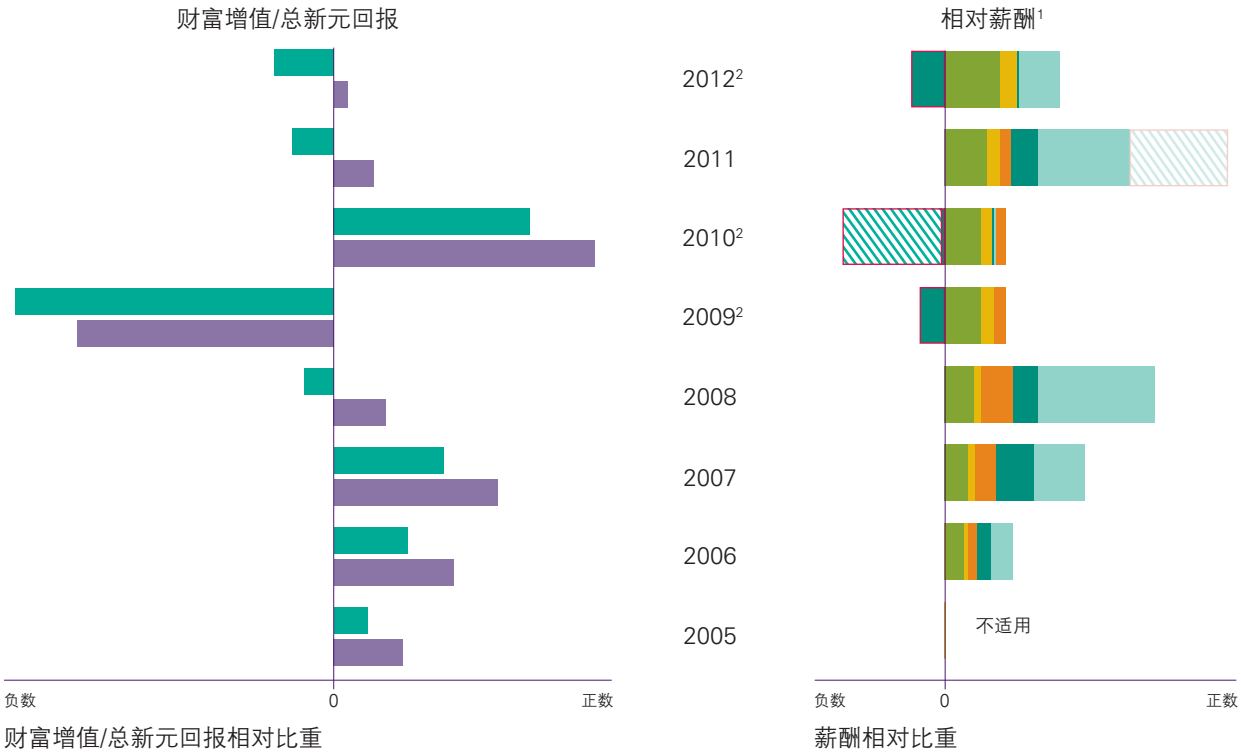
在市场起落的周期中，此薪酬架构让员工和机构一起分享回报，共同承担相关风险和艰辛。它在全球金融危机期间及之后经受考验，再度强化了公司与员工同舟共济的原则。

以新元计算的滚动股东总回报 (%) (截至3月31日)



核心管理层的薪酬

(截至2012年3月31日)



- 财富增值，以相对新元呈报
- 总新元回报，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，须承担未来被抵消的风险
- 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、总监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)。

淡马锡脉动

淡马锡脉动是我们的最大财产。

我们的400名员工来自22个国家，汇聚多元化的经验、知识和观点，共同建立一个具备优秀特质的卓越机构。

万众一心一团队

我们的核心价值观 – 任人唯贤、互相尊重与诚实正直，与我们致力追求卓越、团队合作以及互信互助的承诺紧密相扣。作为机构和个人，这MERITT价值观指引着我们的言行举止。

我们力求更有效地进行跨地域与部门的团队协作，遵循淡马锡精神建立合作伙伴关系，求同存异，成倍扩大我们的优势。

同一屋檐一家亲

身为淡马锡这个大家庭的成员，我们内在的淡马锡基因所赋予我们的责任感，使我们懂得关爱自己和家人、机构与社区。

我们鼓励员工通过保健与健身活动来照顾自己的健康，包括体重达标计划、瑜伽、骑马和四弦琴小组康乐活动。

我们提供长达20天的陪产假，配合我们的产假与育儿福利，肯定双亲在培育下一代所扮演的重要角色。Kids@Work计划招待员工的孩子到我们的工作场所，康乐俱乐部主办的电影之夜活动也是广受欢迎的合家欢活动。

我们同大学和学校合作提供实习机会，主办学生对话会，加深学生对淡马锡的了解。我们继续加强导师计划与一系列领袖培育计划，以支持不同级别员工的发展需求。

系列员工发展计划包括短期项目以及借调员工到各个办事处及不同职能部门，协助建立跨地域的桥梁并深化技能。

我们的员工
汇聚多元化的经验、
知识和观点，
共同建立一个
具备优秀特质
的卓越机构。

同舟共济一社区

淡马锡脉动延伸到我们的社区。

代号“关爱意愿团”(T-Touch)的员工志工计划，支持我们的员工按照他们各自的选择和爱好作出贡献，活动范围包括音乐、关爱儿童、麻风病人和年长者。

而这类项目的主题，是我们致力于通过不同途径协助他人重建生活，如支持前囚犯改过和重新融入社会的新加坡黄丝带计划。

在去年的社区日，“关爱意愿团”与工业与服务合作社协会(ISCOS)合作，为一些前囚犯与他们的家属举办了趣味盎然的家庭日。

我们继续赞助新加坡黄丝带“厨艺培训”计划，协助另外45名囚犯掌握烹饪技术训练，让他们能在餐饮业开拓事业。

三名员工则远赴莫桑比克五天，每天到村庄派发米粮与肥皂等物资给大约六十名孩童。这项志工推广项目的摄影作品之后以拍卖的方式售出，筹集善款进一步协助当地的儿童及他们的家人。

我们的员工发起的其他活动包括：“为我的国家添房屋(A Roof For My Country)”计划在过去的三年里为墨西哥的弱势群体建造155所房屋；以及改善越南河内“老人与残障者中心”245位病人的卫生设施。

我们内在的淡马锡基因
赋予我们责任感，
使我们懂得
关爱自己和家人、
机构与社区。

12
Mg
Magnesium
24.3050
29
Cu
Copper
63.55

扩大我们的理念

友好交流 70

淡马锡国际委员会 72

淡马锡顾问委员会 73

“争取机会从不同角度看待问题，你将为自己所能实现的事项而惊叹。”

Tai Le，副总监，越南

照片(左起)：

许莉莹，执行董事和总裁办公室个人助理
杨云淳，投资部协理
Bhupesh Kumar，投资组合管理部副总监

友好交流

我们和世界各地的朋友保持沟通，在广泛议题上积极交流观点和经验。

在这一年里，我们接待了来自30个国家超过80个代表团，这些国家包括澳大利亚、不丹、巴西、中国、法国、印度、印度尼西亚、日本、英国和美国。

我们一直与多边国际组织进行积极对话，包括：国际货币基金组织、主权财富基金国际论坛、世界银行和欧洲委员会。

在亚洲方面，我们和中国国有资产监督管理委员会(国资委)、越南国有资本投资公司、以及韩国投资公司就公司治理和风险课题频繁地交流分享经验。

2011年9月，多位担任淡马锡国际委员会委员的国际领袖和其他贵宾聚集在新加坡参与一系列的座谈会。有关的活动包括：新加坡全球对话会议、圣淘沙圆桌会议、以及我们自身的淡马锡国际委员会会议。这些会议聚焦于全球安全议题，以及在动荡变幻未来环境中复苏的环球经济所带来的机遇和影响。

超过80个
来自30个国家
的代表团

在第八年的淡马锡国际委员会会议上，受邀嘉宾分享了看法，其中包括英国前首相戈登布朗(Gordon Brown)，荷兰前首相巴尔克嫩德博士(Dr Jan Peter Balkenende)以及中国国际金融有限公司主席李剑阁。

超过60次
的学习活动

分享经验

自2005年开始，超过2,800名中央国资委以及其他国有企业的代表参与了董事论坛，探讨公司治理实践。本年度约80位来自中央国资委的代表到此参加了董事论坛，他们还与新加坡财政部以及淡马锡旗下一些投资组合公司的代表进行了交流。

另外，第七届亚洲银行业总裁圆桌会议于2011年11月在印度尼西亚的巴厘岛举行，中亚银行和印尼金融银行是联合主办机构。20位来自亚洲主要银行的主席和总裁参加会议，探讨的主要议题是“通胀：挑战；金融包容：机遇”。会议荣幸地邀请了印度尼西亚副总统布迪奥诺博士(Dr Boediono)，和印度尼西亚央行副行长哈林博士(Dr Halim Alamsyah)作为闭幕与主题演讲[1]嘉宾。

共同学习

去年，我们举办了超过60次的学习活动，以及12个商业论坛。

淡马锡旗下投资公司的高级管理层、合作伙伴和朋友参与了商业论坛，分享的议题包括宏观经济、企业风险趋势和董事会的有效性。

我们三个旗舰“领袖培育”活动[2]有100人左右参加，他们来自淡马锡旗下投资组合公司和来自中国、哈萨克斯坦、马来西亚和越南的战略合作伙伴组织。

过去一年，部分“领袖培育”项目首次在中国成都举行，让与会者有机会聆听四川省商界团体以及四川省招商局的经验介绍。

超过2,800名
来自中国的国资委
及其他国有企业代表
参与了董事论坛

与前雇员的联系

通过淡马锡前雇员联系网主办的各项活动，淡马锡与超过400名前雇员保持联系。

2012年一项主要活动是在 3月举行的年度晚宴，有大约100名前雇员参加。

前雇员为这次聚会增加亮点，为一个非盈利特别儿童团体“彩虹中心”筹得3万新元义款，作为前雇员联系网成立五周年的纪念活动之一。

[1] 布迪奥诺博士的演讲主题是《渡过全球金融危机—印度尼西亚视角》；哈林博士的演讲主题是《通胀的挑战以及金融包容性的机遇》。

[2] 年轻领袖培育！，领袖培育！和全球领袖培育！

淡马锡国际委员会

我们的淡马锡国际委员会成员慷慨地分享他们的真知灼见和丰富的经验。他们协助我们在一个变化迅速和日益互联的全球环境中塑造我们的战略。我们的荣誉委员也不间断地指导我们，令我们受益无穷。

委员

David BONDERMAN
创始合伙人
TPG资本(TPG Capital)

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

Hon John HOWARD OM AC
前总理
澳大利亚

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

槙原 稔(Minoru MAKIHARA)
特別顧問
三菱商事株式会社
(Mitsubishi Corporation)

Dr Pedro Sampaio MALAN[1]
主席
国际咨询团
Itaú Unibanco Holdings S.A.

Charles PRINCE
前主席兼总裁
花旗集团(Citigroup)

Lee R. RAYMOND
前主席兼总裁
埃克森美孚公司
(Exxon Mobil Corporation)

Ratan N. TATA
主席
印度TATA集团(Tata Sons)

荣誉委员

韓昇洙博士
前國務總理
大韩民国

William J. MCDONOUGH[2]
主席
投资委员会
联合国雇员养恤金
(Investments Committee,
United Nations Joint Staff Pension Fund)

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

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

徐匡迪教授[3]
前副主席
中国人民政治协商会议全国委员会
(The National Committee of the Chinese People's Political Consultative Conference)

八城政基[4](Masamoto YASHIRO)
前主席、董事长和总裁
新生银行(Shinsei Bank)

1 2012年5月30日加入
2 2012年4月13日荣休
3 2012年5月8日荣休
4 2011年8月23日荣休

淡马锡顾问委员会

淡马锡顾问委员会内的杰出商界领袖奉献他们的时间与精力，为我们提供真知灼见。部分委员也以个人身份出任淡马锡投资组合公司的董事，为我们带来他们在亚洲企业及公共机构中担任主席、董事会成员及首席执行长的丰富经验。

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

李文献医生
主席
吉宝企业
(Keppel Corporation Limited)

李庆言
主席
新加坡航空公司
(Singapore Airlines)

黄记祖
主席
嘉德置地有限公司
(CapitaLand Limited)

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

黄源荣
主席
富登金融控股私人有限公司
(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)

实践优质管理

创新求变 76

丰富人生 83

“前进不一定是在原有的道路中寻求通路；有时候，我们需要去开拓一条新的道路。”

Vibhor Talreja，总监，印度

照片(左起)：

Vikram Nataraj，投资部总监
Alan Thompson，投资部董事总经理

作为个人以及一个机构，社区的健全发展是我们的利益所在，我们有义务实践优质管理。

自淡马锡在1974年成立以来，我们已为各社区、慈善及公益事业捐献超过10亿新元。

2003年，我们决定预留一部分超出经风险调整后的资本回报的收入捐献给我们的社区。

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，包括发放款项给获批准的非盈利受益者。

淡马锡信托基金会由信托理事会管理，理事会由声名显赫的人士组成，包括新加坡的李成伟(担任主席)、胡赐道博士和来自印度的Ratan Tata。基金会资助下列非盈利慈善机构：

超过10亿新元
捐献给社区发展项目

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

淡马锡教育基金会

淡马锡教育基金会拥有1.4亿新元的资金，用以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。

三个总值各为3,500万新元的基金以新加坡第一代领导人命名，以彰显他们一生为建国做出的贡献：

- 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，旨在推进数理人才的培养，包括在新加坡国立大学附属数理中学的学生和职员
- 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社区推广计划。

2002年*
淡马锡生命科学实验室
通过创新方案
改善生命

2007年*
淡马锡基金会
培育人才
与社会资本

2009年*
淡马锡关怀基金会
资助新加坡
弱势群体

2001年*
新加坡千禧基金会
通过科研
栽培人才

2010年*
淡马锡国际基金会
推动国际
奖学金计划

1997年*
新加坡科技捐助计划
联系亚洲青年

2010年*
淡马锡教育基金会
资助在新加坡
受教育的机会

2007年*
淡马锡信托基金会
监督慈善拨款
与社区捐赠
的财务管理及发放

2003年*
财富管理学院
培育下一代先锋

2011年*
公司治理学院
为企业治理培养有效管理
和思考力强的领导人才

2001年*
关爱意愿团
淡马锡员工志工

TEMASEK
与其他捐助者

* 成立年份

淡马锡国际基金会

淡马锡国际基金会旨在推动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。

以新加坡首任外交部长拉惹勒南命名的拉惹勒南基金，着重于国际交流计划和研究生项目。

韩瑞生基金则致力于促进亚洲金融业杰出人才的培养。这个以新加坡第一任财政部长命名的基金，目前资助财富管理学院的区域性监管机构奖学金项目。

淡马锡关怀基金会

淡马锡关怀基金会成立之初拥有1亿新元资金，旨在帮助新加坡弱势群体，所推行的项目用以培育人才、建设社区、提升能力以及协助人们重建生活。

过去三年，淡马锡关怀基金会在新加坡已协助将近8,000人，包括精神病患者、有学习障碍或发展障碍的孩童、受虐待的妇女及她们的孩子、单亲家长及需要长期护理的病弱老人。

淡马锡关怀基金会提供种子资金，资助许多为适应新兴需求或试验新护理模式而推行的项目。过去一年来，有多个项目已经由淡马锡关怀基金会资助过渡到获得主流渠道的资助。

其中一个例子，是为年长者提供社区护理以替代疗养院护理的淡马锡关怀基金会SPICE[1]计划。该项目目前已经取得主流资助，并复制到其他三个地点。

2011年，淡马锡设立了两个总值各为3,500万新元的基金，资助医疗保健与社会服务领域的培训及人力资源发展项目。这两个基金由淡马锡关怀基金会管理，以已故的巴拉吉医生与余炳亮博士命名，以表彰他们在这些领域的倾力奉献。

139项
淡马锡基金会资助的计划

[1] 新加坡为年长者提供综合护理计划。

淡马锡基金会

淡马锡基金会与新加坡及国际机构共同资助机构建立、增强人材能力、促进交流与学习网络，以及重建灾后生活。

过去五年，淡马锡基金会承诺捐献将近1亿新元，资助在亚洲17个国家和卢旺达的139个项目，包括医疗保健培训、教育和公共行政与灾难应变项目，以及促进学生、记者与其他专业人士的交流项目。

其中一个公共行政培训计划的例子，是为越南岘港高级官员开办的交通规划与管理培训课程。吸取新加坡在交通规划方面的经验，这些课程有助于越南官员制定适用于当地的交通发展计划。

另一个例子是在印度尼西亚，当地的Mathla'ul Anwar有意为下属900多所在西爪哇的回教学校(非寄宿型的回教学校)设立一所模范回教学校。淡马锡基金会同新加坡的Madrasah Al-Irsyad Al-Islamiah合作，协助Mathla'ul Anwar为教师提供有关课程开发和教学法的培训，同时分享最佳实践以建设新学校，使他们能按印度尼西亚本地的需求再作出调整。

自2007年，淡马锡基金会的领袖强化与区域网络计划协助来自47个亚洲城市的1,000多名学生，深化对亚洲社会政治课题的认识。

3,500万新元
捐赠于巴拉吉医生
命名的基金
以资助
医疗保健服务项目

3,500万新元
捐赠于余炳亮博士
命名的基金
以资助
社会服务的领域

淡马锡生命科学实验室

淡马锡生命科学实验室着重分子生物学和遗传学的基本与应用研究。

实验室隶属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领导。其研究项目由国际科学咨询团及属下的策略研究管理委员会进行评估。

2011年，淡马锡生命科学实验室在专业期刊发表了59篇研究报告，取得五项科学发现，包括生产能够抑制71号肠病毒[1](EV71)的单株抗体，并进一步开发医疗用途。

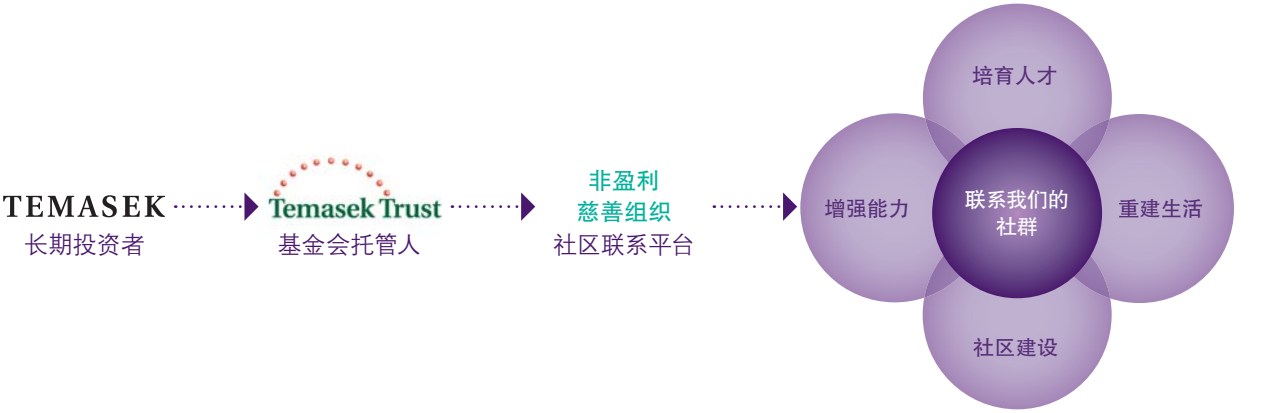
淡马锡生命科学实验室继续培育来自世界各地的科学专才，提供机会让他们成为各自领域中的佼佼者。

去年，淡马锡生命科学实验室也获得新加坡国立研究基金会1,000万新元的资助，用以进行水产养殖研究，重点提升亚洲海洋鲈鱼与海洋罗非鱼的繁殖能力与品质。

淡马锡生命科学实验室和新加坡国立大学组成的联合团队也获得总值1,000万新元的研究拨款，并同国际稻米研究所合作开发能抵抗植物病害、适应气候变化的改良稻米新品种。

第三笔来自国立研究基金会的总值1,000万新元的研究拨款，将用来开发调味与香氛工业的科技平台。

与社区息息相关



新加坡千禧基金会

新加坡千禧基金会资助新加坡相关的重要研究项目，包括心理健康、帕金森氏症、肝癌、老化和特殊教育。2008年至今，基金会已拨款超过2,500万新元给医院、教育与研究机构进行研究。

新加坡千禧基金会自2008年起就一直赞助李光耀水资源荣誉大奖。在主办单位于2011年收到的72项提名中，来自南非的詹姆斯 – 巴纳德博士脱颖而出，赢得大奖。他凭借突破性的生物脱氮除磷技术发明得奖，这项技术利用天然微生物净化用后水，有利于生态环境的持续。李光耀水资源荣誉大奖历届的得奖者包括：加拿大的Andrew Benedek博士、荷兰的Gatze Lettinga教授及中国黄河水利委员会。

新加坡千禧基金会资助与新加坡相关的重要研究项目，包括心理健康、老化和特殊教育。

新加坡科技捐助计划

迈入第15个年头，新加坡科技捐助计划(STEP)已成为亚洲青年建立相互沟通的桥梁，并为他们的教育贡献力量。

自1997年以来，标志性的阳光青年夏日营接待了超过1,700名来自东盟、印度、中国、韩国、不丹和蒙古的年轻人，其中包括540多名新加坡初级学院和理工学院的学生。

第一届夏日营的参加者至今继续保持联系。去年推出的STEP领导人才计划，吸引了大约25名曾经参加夏日营的东盟青年代表再次聚首，巩固关系。

新加坡科技捐助计划里的阳光奖学金已进入第四个年头，资助了27位来自中国、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到新加坡的大学和理工学院攻读课程。

超过1,700名青年，自1997年起，参加由新加坡科技捐助计划(STEP)赞助的阳光青年夏日营

[1] 71号肠病毒是引发手足口症的病毒。

财富管理学院

财富管理学院(WMI)成立至今已9年，是本区域首屈一指的财富管理培训与教育机构。

WMI的课程不仅在学术方面要求严格也侧重实践，为财富管理及信托专业人才提供培训。超过4,000名专业人士已完成财富管理学院的课程与短期课程。这些课程均获得新加坡银行及金融学院的认可，并由业内顶尖的专才与领袖授课。

WMI的旗舰课程 – 财富管理学硕士学位，培养了来自23个国家的300多名毕业生。其中55名来自7个亚洲国家的监管机构官员获得淡马锡区域监管机构奖学金计划的赞助到财富管理学院进修。海外学习单元是财富管理学硕士学位课程的一个特色，学生不仅有机会在瑞士金融学院上课，也能够到耶鲁大学管理学院学习，向亚洲、欧洲和美国的顶尖财富管理专才取经。

2011年5月，财富管理学院获新加坡银行及金融学院委任为客户咨询能力测试标准(CACS)培训课程的主要授课单位。CACS是新加坡私人银行业强制性的统一能力考试。

公司治理学院

超过4,000名
专业人士已完成
财富管理学院的课程

公司治理学院(SCGCentre)在2011年9月由主席谢福华和中国第十一届政治协商会议经济委员会副主任李荣融主持开幕仪式。李荣融曾经担任中国国有资产监督管理委员会主任。

SCGCentre的目标是在企业管理方面培养高效的优质管理与思想领袖。学院由淡马锡资助，是淡马锡为推广有效管理实践和培养经验丰富的企业董事会人才所作出的部分努力。

丰富人生

我们的非盈利慈善组织甄别社会上不同群体的需求，并为他们提供发展与成长的机会。

增强能力

蒙古的综合医疗保健与护理专业培训。

新加坡千禧基金会

预测及监控帕金森氏症患者的病情进展

在新加坡千禧基金会的资助下，新加坡国立脑神经医学院的科学家已分离出导致帕金森氏症风险增加的多种变异基因。医疗人员或许将能通过基因筛查辨识较容易患上帕金森氏症的人士，使他们能够在患病初期及早获得治疗。

淡马锡生命科学实验室

对癌症治疗药物新型输送方式的研究

有关的研究利用厌氧细菌诺维氏梭状芽胞杆菌(Clostridium novyi-NT)将治疗癌症的药物直接输送至恶性肿瘤而不损害健康细胞。由张显义博士领导的淡马锡生命科学实验室团队正在研发这种副作用较少的药物输送方式。

淡马锡基金会

蒙古：淡马锡基金会-南洋理工学院国际综合医疗保健与护理专业培训计划

这些计划旨在提升170名护士、综合医疗保健领导者、教育工作者及临床护理教师的能力与职责，以求推广卓越的护理专业及综合医疗保健作业。

学员学成后将回到蒙古，为其他大约800名的专业人士开办更多的培训班，从而传递知识与技能，实现蒙古护理专业及综合医疗保健的升级。

淡马锡基金会

淡马锡基金会-新加坡国立大学大学管理领导人培训计划

这项计划专门培养亚洲地区大学校长和院系负责人的领导才能。培训内容涵盖机构领导能力、战略规划以及院系发展等多个方面。

来自亚洲各地大学的56位大学校长及院系负责人参加了本计划的第一轮培训课程。

提升亚洲地区大学校长和院系负责人的领导培训计划。

培育人才

淡马锡关怀基金会

马匹辅助教学法

这项为期三年的先锋计划为500名弱势青年提供马术疗法，让他们通过骑马和照顾马匹增强自信并掌握生活技能。对于有志与马为伍、以此作为个人事业的年轻人，这项计划也为他们提供了一条就业途径。

淡马锡教育基金会

新加坡国立大学数理中学郑永顺奖学金

新加坡国立大学数理中学的三名学生获颁该校首届郑永顺奖学金。这项奖学金专门表扬在数学或科学领域具有极大热忱、才能出众且取得出色成绩的优秀学生。

针对年轻人的马术疗法。

社区建设

获得IMPACTT认证的学员。

淡马锡关怀基金会

通过培训参与并激励家长和看护者(IMPACTT)

本计划于2011年1月由竹脚妇幼医院推出，主要针对在行为上需要特别看顾的儿童。这个项目培训家长，使他们能更好地照顾子女。

在淡马锡关怀基金会的资助下，特别教育学校、学前学校、婴儿和孩童早期介入计划(EIPIC)中心以及EIPIC以外其他中心的1,600名儿童的家长得以参加有关的培训课程。

重建生活

淡马锡关怀基金会

家暴受害妇幼危机庇护服务

淡马锡关怀基金会与新加坡Casa Raudha妇女收容所缔结为期两年的伙伴关系，联手提供一处临时危机庇护所，可收容375名无家可归的家暴受害妇女以及她们的子女。入住者将获得精神创伤辅导及财务资助，并且了解自己拥有的权利与选择。

淡马锡基金会

为受灾家庭提供干净食水

淡马锡基金会与柬埔寨和泰国的红十字会联手，为2011年后期受柬泰两国严重水灾影响的众多家庭提供3,000个净水器。

SINGAPORE AIR

主要投资

“成功并不属于一个人，
而是属于所有力争开拓
成功之路的人。”

Tanu Himatsingka，投资组合管理部总监

照片：

洪玲敏和父亲洪启明
投资部高级协理

主要投资

资料来源：

1. 各公司的财务摘要是根据它们各自的年度报表呈报。
2. 经济增值数字是由各家公司提供，除了以下是由淡马锡根据它们各自的年度报表计算：中国银行、中国建设银行、星展集团、印尼金融银行、渣打银行、印度工业信贷银行、巴蒂电信、奥兰国际、Celltrion、The Mosaic Co、崔石比克能源、洁净能源燃料、因梅特矿业及MEG能源。
3. 相关的市场信息来源得自彭博社与各大股票交易所。

金融服务		截至2012年3月31日的持股率 (%)	货币	市值或股东权益[1] 2012	2011
中国银行 RANK OF CHINA	中国银行股份有限公司	2#	百万港元	**980,633**	1,135,544
中国建设银行 China Construction Bank	中国建设银行	8#	百万港元	**1,499,675**	1,809,283
DBS	星展集团控股有限公司	30	百万新元	**34,228**	33,762
Danamon	印尼金融银行	67#	10亿印尼盾	**44,089**	55,137
Standard Chartered	渣打银行	18	百万英镑	**37,190**	37,967
ICICI Bank	印度工业信贷银行	2#	百万印度卢比	**1,026,196**	1,285,608

1 市值或股东权益：就上市公司而言，2012年是指截至2012年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2012年是指截至2012年3月31日或2011年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度的截止日期而定。2011年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2011财政年度是指截至2012年3月或2011年12月或2011年6月或2011年5月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2010年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益包括净利息收益及其他营运收入。

3 股东总回报率：上市公司资料来自彭博社。
1年期股东总回报率计算期为2011年3月31日至2012年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2009年3月31日至2012年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2007年3月31日至2012年3月31日。
非上市公司以股东权益进行计算。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 = 经济增值(非常规项目除外)，归属投资者
市值 = 截至2012年3月31日与2011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

	主要数字[2]								TSR[3] (%)		
	营收		PATMI		EVA		EVA变动		年数		
	2011 财年	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	1	3	5
	328,298[4]	276,518[4]	**124,182[4]**	104,418[4]	**53,583[4]**	43,149[4*]	**10,434[4]**	40[4*]	(24.6)	12.9	(0.2)
	399,403[4]	325,780[4]	**169,258[4]**	134,844[4]	**88,174[4]**	70,580[4]	**17,594[4]**	10,268[4]	(14.5)	15.4	10.5
	7,631	7,066	**3,035**	1,632	**118**	(355)[*]	**473**	(362)[*]	0.7	23.5	(1.1)
	12,649	11,729	**3,336**	2,883	**(556)**	(1,239)[*]	**683**	611[*]	(26.3)	28.6	1.3
	17,637[5]	16,062[5]	**4,849[5]**	4,332[5]	**343[5]**	541[5*]	**(198)[5]**	(112)[5*]	(0.1)	27.1	8.5
	416,450	422,521	**76,429**	60,933	**(24,010)**	(13,223)[*]	**(10,787)**	19,934[*]	(19.2)	40.7	2.3

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。
* 根据各公司最新财务报表重置。
● 截至2010/2011年12月的财政年度。
● 截至2011/2012年3月的财政年度。

电信、媒体与科技		截至2012年3月31日的持股率 (%)	货币	市值或股东权益[1] 2012	2011
INTOUCH	臣那越集团	42#	百万泰铢	**189,179**	97,633
Singapore Technologies Telemedia	新科电信媒体私人有限公司	100	百万新元	**3,548**	1,954
STATSChipPAC	新科金朋公司	84	百万新元	**1,068**	1,586
airtel	巴蒂电信公司	5	百万印度卢比	**1,283,209**	1,357,617
MEDIACORP	新传媒私人有限公司	100	百万新元	**748**	564
SingTel	新加坡电信有限公司	54	百万新元	**50,218**	48,126
交通与工业					
Keppel Corporation	吉宝企业有限公司	21	百万新元	**19,698**	19,864
NOL	海皇轮船有限公司	66	百万新元	**3,658**	5,011
PSA The World's Port of Call	PSA国际港务公司	100	百万新元	**8,553**	8,534
sembcorp	胜科工业有限公司	49	百万新元	**9,436**	9,318
ST Engineering	新科工程有限公司	51	百万新元	**9,968**	9,942
SINGAPORE AIRLINES	新加坡航空公司	56	百万新元	**12,674**	16,346
SINGAPORE POWER	新加坡能源有限公司	100	百万新元	**8,336**	7,843
SMRT	SMRT企业有限公司	54	百万新元	**2,638**	2,871

1 市值或股东权益：就上市公司而言，2012年是指截至2012年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2012年是指截至2012年3月31日或2011年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度的截止日期而定。2011年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2011财政年度是指截至2012年3月或2011年12月或2011年6月或2011年5月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2010年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益包括净利息收益及其他营运收入。

3 股东总回报率：上市公司资料来自彭博社。
1年期股东总回报率计算期为2011年3月31日至2012年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2009年3月31日至2012年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2007年3月31日至2012年3月31日。
非上市公司以股东权益进行计算。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] (%)		
营收		PATMI		EVA		EVA变动		年数		
2011 财年	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	1	3	5
8,649	7,967	**16,559**	8,016***	**6,462**	2,989	**3,473**	2,257	124.7	72.2	35.1
2,595	2,455***	**2,109**	(271)	**(253)**	(281)	**28**	(114)	81.6	16.7	25.5
1,707[4]	1,678[4]	**(3)[4]**	108[4]	**(55)[4]**	(40)[4]	**(15)[4]**	140[4]	(32.6)	27.1	(18.7)
714,508	595,383**	**42,594**	60,467	**NA[5]**	(71,967)	**NA[5]**	(91,222)	(5.2)	2.9	(2.3)
629	590	**174**	43	**34**	5**	**29**	6**	36.4	11.1	4.4
18,825	18,071	**3,989**	3,825	**1,943**	1,814**	**129**	(59)**	13.3	13.9	4.8
10,082	9,140***	**1,841**	1,511***	**1,024**	964***	**60**	11***	1.8	41.3	10.3
9,211[4]	9,422[4]	**(478)[4]**	461[4]	**(765)[4]**	13[4]	**(778)[4]**	1,207[4]	(25.3)	11.8	(11.4)
4,314	4,076	**1,135**	1,179	**297**	220	**77**	47	12.5	11.8	16.2
9,047	8,764	**809**	793	**472**	495	**(23)**	11	4.5	35.6	4.8
5,991	5,984	**528**	491	**408**	369	**39**	63	4.4	15.4	4.7
14,858	14,525	**336**	1,092	**(1,000)**	(90)	**(910)**	1,114	(13.0)	12.1	(0.8)
8,662	7,805	**930**	924	**339**	339	**–**	127	10.8	18.6	11.6
1,057	970	**120**	161	**92**	111	**(19)**	(10)	(4.0)	8.8	7.5

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。

** 各公司重置。

*** 由于修改会计准则或出售主要业务，各有关公司重置。

● 截至2010/2011年12月的财政年度。

● 截至2011/2012年3月的财政年度。

生命科学、消费与房地产		截至2012年3月31日的持股率 (%)	货币	市值或股东权益[1] 2012	2011
OLAM	奥兰国际有限公司	16	百万新元	**5,764**	5,965
CapitaLand	嘉德置地有限公司	40	百万新元	**13,260**	14,087
CELLTRION	Celltrion公司	10	10亿韩元	**4,261**	4,042
LI & FUNG LTD	利丰有限公司	3	百万港元	**144,932**	160,893
M+S	M+S有限公司	40	百万新元	**NM[6]**	NA
Pulau Indah Ventures Sdn Bhd	Pulau Indah企业有限公司	50	百万令吉	**NM[6]**	NA
mapletree	丰树投资有限公司	100	百万新元	**6,525**	5,825
sats	新翔集团	43	百万新元	**2,760**	2,780
Wildlife Reserves SINGAPORE	新加坡野生动物保育集团	88	百万新元	**176**	162
能源与资源					
Mosaic	The Mosaic公司	5	百万美元	**23,523**	35,162
Chesapeake Energy	崔石比克能源公司	–[7]	百万美元	**15,339**	22,046
Clean Energy	洁净能源燃料公司	0[8]	百万美元	**1,837**	1,151
FTS INTERNATIONAL	FTS国际公司	40	百万美元	**3,733**	544
INMET MINING	因梅特矿业公司	11	百万加元	**3,912**	4,195
MEG ENERGY	MEG能源公司	6	百万加元	**7,461**	9,385

1 市值或股东权益：就上市公司而言，2012年是指截至2012年3月31日的公司情况。就非上市公司而言，2012年是指截至2012年3月31日或2011年12月31日的公司情况，根据各公司各自的财政年度的截止日期而定。2011年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2011财政年度是指截至2012年3月或2011年12月或2011年6月或2011年5月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2010年财政年度的计算方式与此相同。金融服务业的收益包括净利息收益及其他营运收入。

3 股东总回报率：上市公司资料来自彭博社。
1年期股东总回报率计算期为2011年3月31日至2012年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2009年3月31日至2012年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2007年3月31日至2012年3月31日。
非上市公司以股东权益进行计算。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] (%)		
营收		PATMI		EVA		EVA变动		年数		
2011 财年	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	**2011 财年**	2010 财年	1	3	5
15,735	10,455	**430**	359	**149**	144**	**5**	20**	(13.8)	19.4	(3.1)
3,020	3,383	**1,057**	1,426***	**(422)**	(323)***	**(99)**	245***	(3.7)	12.7	(12.2)
279	181	**170**	110	**NA[4]**	NA	**NA[4]**	NA	6.5	32.1	NA
20,030[5]	15,912[5]	**681[5]**	548[5]	**255[5]**	233[5]**	**22[5]**	70[5]**	(8.0)	28.3	10.4
NM[6]	NA	**NM[6]**	NA	**NM[6]**	NA	**NA**	NA	NM[6]	NA	NA
NM[6]	NA	**NM[6]**	NA	**NM[6]**	NA	**NA**	NA	NM[6]	NA	NA
574	590	**793**	747	**18**	469	**(451)**	185	12.7	12.3	14.1
1,685	1,358***	**171**	191	**43**	68	**(25)**	1	6.5	34.4	4.0
108	102	**13**	14	**6**	6**	**–**	1**	8.3	10.2	12.9
9,938	6,759	**2,515**	827	**NA**	NA	**NA**	NA	(29.6)	10.9	16.6
11,635	9,366	**1,570**	1,663	**2**	526*	**(524)**	NA	(30.2)	12.0	(4.5)
293	212	**(48)**	(3)	**(101)**	NA	**NA**	NA	29.9	51.7	NA
2,344	1,287	**414**	369	**261**	NA	**NA**	NA	5.9	NA	NA
979	779	**348**	392	**74**	NA	**NA**	NA	(17.0)	22.2	(1.9)
1,033	730***	**64**	50***	**(373)**	(340)***	**(33)**	(60)***	(21.6)	NA	NA

4 信息未提供。

5 数字以百万美元为单位。

6 无意义信息。与马来西亚国库控股公司合资企业。项目正在发展中。

7 包括在崔石比克能源公司(CHK)的无表决权累积可转换优先股。如转换成普通股，我们在CHK的利益在完全稀释基础上，估计为2%。

8 至2012年3月31日，股权包括普通股为0.49%，这不包括我们的可转换票据股权。转换票据股权后，我们在洁净能源燃料公司的利益在完全稀释基础上估计为4%。

* 根据各公司最新财务报表重置。

** 各公司重置。

*** 由于修改会计准则或出售主要地区业务，各有关公司重置。

● 截至2010/2011年5月的财政年度。

● 截至2010/2011年6月的财政年度。

● 截至2010/2011年12月的财政年度。

● 截至2011/2012年3月的财政年度。

我们的联络处

巴西

Temasek Brasil Consultoria E Participações Ltda.
Rua Iguatemi, 151/18º andar
Itaim Bibi, 01451-011
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)
12, 3 North Avenue[1]
Maker Maxity
Bandra Kurla Complex
Bandra (East) Mumbai 400 051
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, 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
Bosque de Chapultepec
Mexico D.F. C.P. 11580
Mexico
电话：+52 (55) 4335 3050
传真：+52 (55) 4335 3099

中华人民共和国

淡马锡投资咨询 (北京) 有限公司/ 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F707
北京邮编：100033
中华人民共和国
电话：+86 (10) 5930 4900
传真：+86 (10) 6655 3597/
+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2座1806 室
香港
电话：+852 3589 3200
传真：+852 2156 1180

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
上海邮编：200040
中华人民共和国
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] 地址于2012年8月起生效

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

请上网www.temasek.com.sg/contactus
参阅我们的联络处

请用您的智能手机
扫描QR码

淡马锡成立时的投资组合

我们最初的投资组合包含了35家公司和其他投资项目，总值3.54亿新元；我们是从新加坡财政部手中收购这些资产。这么一来，新加坡政府就能专注核心角色制定政策与法规。

以粗黑字体标示的公司还继续直属或间接归入淡马锡投资组合内，其他公司已脱售或清盘。

1. Acma Electrical Industries Ltd
2. 食益补新加坡私人有限公司
3. 远东化学工业有限公司
4. **新加坡发展银行有限公司[1]**
5. Instant Asia Cultural Shows Pte Ltd
6. 新加坡保险公司
7. International Development and Construction Corporation
8. 国际贸易有限公司
9. **裕廊飞禽公园私人有限公司[2]**
10. **裕廊控股私人有限公司[3]**
11. **裕廊造船私人有限公司[3]**
12. **裕廊船厂私人有限公司[3]**
13. **吉宝船厂私人有限公司[4]**
14. Metrawood Pte Ltd
15. 明阁酒店有限公司
16. 三菱新加坡重工业私人有限公司
17. National Engineering Services Pte Ltd
18. National Grain Elevator Ltd
19. 新加坡大众钢铁厂有限公司
20. **海皇轮船有限公司**
21. **Primary Industries Enterprises Pte Ltd[5]**
22. **胜宝旺控股私人有限公司[3]**
23. **新加坡航空有限公司**
24. **Singapore Airport Duty-Free Emporium Pte Ltd[6]**
25. 新加坡缆车私人有限公司
26. Singapore General Aviation Service Company Pte Ltd
27. 新加坡国立印务馆私人有限公司
28. Singapore Offshore Petroleum Services Pte Ltd
29. Singapore Textiles Industries Ltd
30. Singapore Treasury Building Pte Ltd
31. **新加坡动物园[2]**
32. Singmanex Pte Ltd
33. Sugar Industry of Singapore Ltd
34. 联合工业有限公司
35. United Vegetable Oil Pte Ltd

---

[1] 现属于星展集团控股有限公司。

[2] 现属于新加坡野生动物保育私人有限公司。

[3] 现属于胜科工业有限公司。

[4] 现属于吉宝企业有限公司。

[5] 现属于新翔集团，它是一家提供餐饮与机场服务的公司。

[6] 现由新加坡航空公司与新翔集团共同拥有。

本年报印刷版采用Grandeur Zen White环保再生纸印制；此环保纸所用的木浆来自管理完善的森林。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环保再生纸符合ISO9706标准。

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

翻译： 新加坡Wang Media Consulting Pte Ltd

印刷：新加坡Colourscan私人有限公司

人物照摄影：Darren Soh (Full Frame Photography)
第14–15页：Marcio Bruno

TEMASEK

淡马锡年度报告2012

继往开来

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