拥抱未来

淡马锡年度报告 2015

TEMASEK

鉴于该期《淡马锡年度报告》中的原图使用权更动，原图已由此占位图替代。
淡马锡支持摄影师等创意艺术家作为知识产权所有者的权益，设定作品使用条件及得到使用的版权费。
有关创意作品版权保护的更多信息，请浏览新加坡知识产权局网站:
https://www.ipos.gov.sg/docs/default-source/resources-library/copyright/copyright-infopack_updated-oct-12.pdf

“世事多变，适者生存”

李光耀
新加坡建国总理
1966年7月13日

拥抱未来

50年前，通过腕式设备进行通讯仅仅是科幻漫画里天马行空的想象。

如今，移动设备对孩子们来说都已驾轻就熟，世界真是奇妙。

这正是未来之美 — 难以描绘，充满了无限的可能。面对未知天地，我们或许心生敬畏，却又激动振奋。因为无论作为个人还是群体，我们都有机会书写全新的篇章，开辟崭新的道路。

在淡马锡，我们拥抱未来，及其所赋予的一切。

我们探寻并播种各种奇思妙想，将今日的不可能，化为明日的可能。

即便投资于明日的领先企业，我们也希望与大众携手并进，不让一人掉队。

谨以本期《淡马锡年度报告》，庆祝我们的祖国新加坡50周年华诞。新加坡的建国历史本身就是一段充满变革的卓绝历程。我们将一如既往，放眼未来，共同实现每个勇敢的梦想，创造理想明天。

目录

淡马锡宪章 4

十年业绩概览 6

投资组合摘要 8

信用概览 10

董事长报告 12

投资者 18

自成立以来的投资组合净值 20

股东总回报 21

年度投资回顾 22

筑造未来 24

积极活跃的投资者 26

管理风险 28

机构建设 34

MERITT价值观 36

着眼未来的机构 37

公开指标 38

财务原则 39

淡马锡几何预期回报率模型 (T–GEM) 40

财富增值 44

薪酬理念 45

董事会 48

高级管理层 54

淡马锡脉动 56

资产管护者 60

备受信赖的资产管护者 62

强化资产管护和治理 67

社会捐助 68

温暖心灵 72

友好交流 74

淡马锡国际委员会 75

集团财务概要 76

审计师声明 78

董事声明 79

集团财务摘要 80

集团损益表 82

集团资产负债表 83

集团现金流量表 84

集团股东权益变动表 85

主要投资 86

联络信息 98

淡马锡成立时的投资组合 100

本报告以英文编制，并翻译成简体中文。如有任何差异，应以原英文版本为准。

阅读《淡马锡年度报告2015》
请登陆 www.temasekreview.com.sg/zh
或扫描 QR 码

淡马锡宪章

淡马锡是积极活跃的投资者与股东。

我们长期提供可持续的价值。

- 淡马锡是一家投资公司，按商业原则持有和管理我们的资产。
- 作为积极的投资者，我们通过增持、维持或减持投资来打造投资组合。这些投资以商业原则为驱动，致力于创造和最大化经风险调整后的长期回报。
- 作为一名积极的股东，我们在投资组合公司中倡导健全的公司治理，支持建立由具备丰富商业经验的高水准、多元化人才所组成的董事会。
- 我们的投资组合公司由各自的董事会和管理层指导和管理，淡马锡并不参与其业务决策与运营。
- 淡马锡的投资、脱售及其他商业决策同样由自身董事会和管理层执行。新加坡总统或我们的股东新加坡政府均不参与淡马锡的商业决策。

淡马锡是着眼未来的机构。

我们行事讲求诚信，致力追求卓越。

- 无论机构还是个体，我们以诚信行事，并遵守淡马锡价值观的指引。
- 我们培养具有归属感的文化，将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。
- 作为一家机构，我们追求卓越，持续培养员工、强化能力并完善流程。
- 我们不断挑战并重塑自我，追求与时俱进。我们立足当下，着眼未来。

“合家团聚最温馨!”

淡马锡员工徐玉莲与家人共享天伦之乐。

淡马锡是备受信赖的资产管护者。

我们力求为世代民众谋福利。

- 淡马锡是负责任的企业公民。在可持续和健全治理的基础上，我们与新加坡及全世界社群建立密切联系。
- 我们在新加坡和其他地区重点支持人才培育、社群建设、能力增强以及生活重建的各类公益项目。
- 我们和利益相关群体共同发展健全治理的各类实践。
- 根据《新加坡宪法》，淡马锡有责任保护我们过去所累积的储备金。

十年业绩概览

过去10年间，淡马锡的投资组合净值增长1,630亿新元。

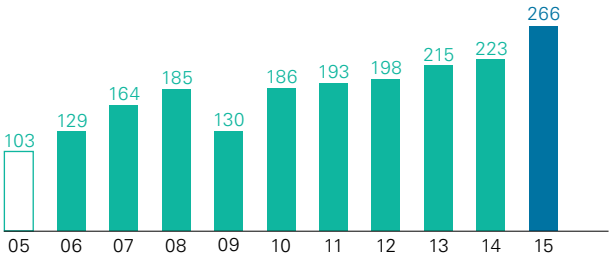
(截至3月31日)

2,660亿新元

投资组合净值

比上一财年
增长430亿新元

投资组合净值 (10亿新元)

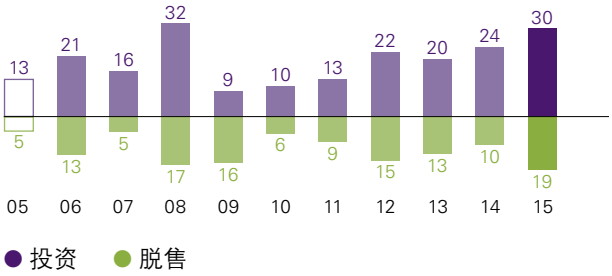


300亿新元

本财年投资

过去10年
投资1,970亿新元

投资与脱售 (10亿新元)

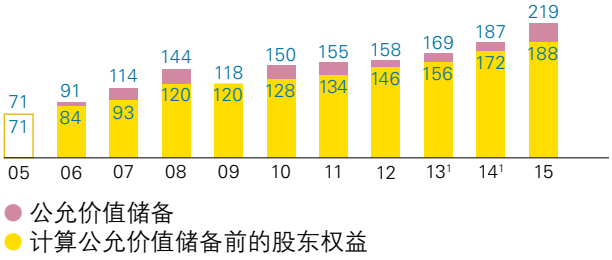


2,190亿新元

集团股东权益

过去10年
增长1,480亿新元

集团股东权益 (10亿新元)



[1] 因采用新会计准则而重述。

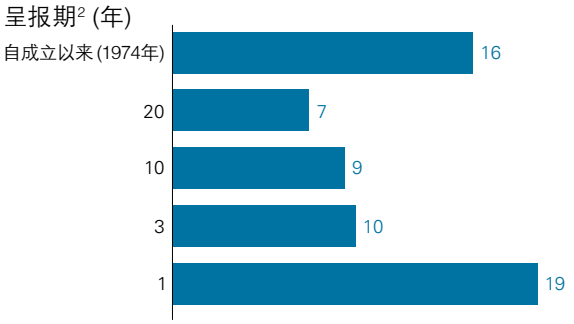
(截至3月31日)

以新元计算的股东总回报率 (%)

19.20%

1年期股东回报率

过去10年
股东总回报率为9%

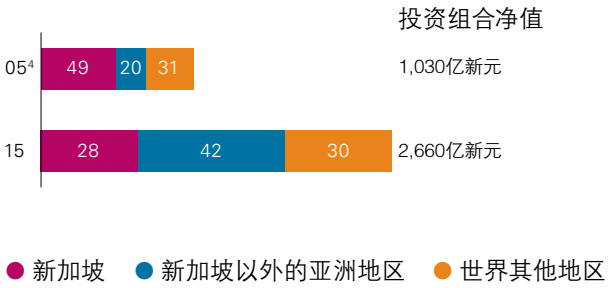


投资组合的地理区域分布[3] (%)

70%

亚洲曝险 (即投资组合敞口)

过去10年
新加坡曝险增长240亿新元

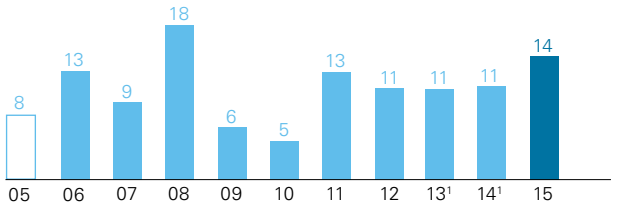


集团净利 (10亿新元)

140亿新元

集团净利

过去10年
集团年平均净利为110亿新元



[2] 截至2015年3月31日。

[3] 根据标的资产所在地划分。

[4] 重述后的资产分布。

投资组合摘要

淡马锡持有2,660亿新元的净投资组合，在成熟经济体[1]与增长中地区[2]的曝险(即投资组合敞口)比例为55:45。

(截至2015年3月31日)

全球曝险[3]

42%
新加坡以外的亚洲地区

28%
新加坡

26%
北美洲及欧洲、澳大利亚及新西兰

4%
拉丁美洲、非洲、中亚及中东

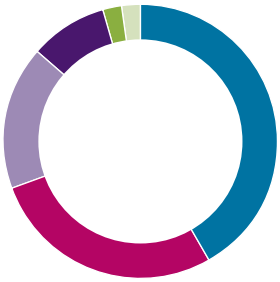
1 新加坡、日本及韩国、北美洲及欧洲、澳大利亚及新西兰。

2 亚洲(不包括新加坡、日本及韩国)、拉丁美洲、非洲、中亚及中东。

3 根据标的资产所在地划分。

(截至3月31日)

地理区域[3] (%)

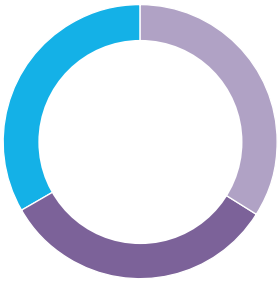


	2015	2014	2013
新加坡以外的亚洲地区	**42**	41	41
新加坡	**28**	31	30
北美洲及欧洲	**17**	14	12
澳大利亚及新西兰	**9**	10	13
非洲、中亚及中东	**2**	2	2
拉丁美洲	**2**	2	2

行业领域[3] (%)

	2015	2014	2013
金融服务	**28**	30	31
电信、媒体与科技	**24**	23	24
交通与工业	**17**	20	20
消费与房地产	**15**	12	11
能源与资源	**5**	6	6
生命科学与农业	**3**	2	1
其他	**8**	7	7

资产流动性 (%)



	2015	2014	2013
流动资产及持股率低于20%的上市资产	**34**	36	35
上市大型资产 (持股≥20%)	**33**	34	38
非上市资产	**33**	30	27

货币[4] (%)

	2015	2014	2013
新元	**58**	61	65
港元	**15**	12	11
美元	**14**	12	6
英镑	**3**	4	6
印度卢比	**2**	2	2
其他	**8**	9	10

[4] 根据币种划分。

信用概览

信用概览介绍了淡马锡的信用质量和财务状况[1]。

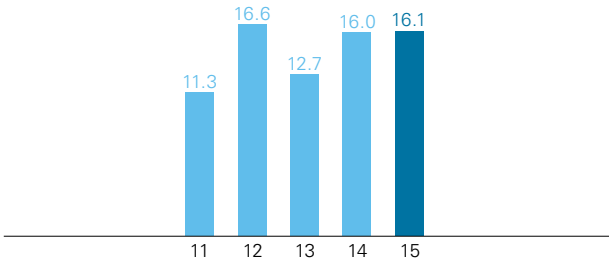
(截至3月31日之财政年度)

股息收入对利息开支之比 (倍)

16.1倍

股息收入对利息开支之比

79亿新元股息收入
5亿新元利息开支

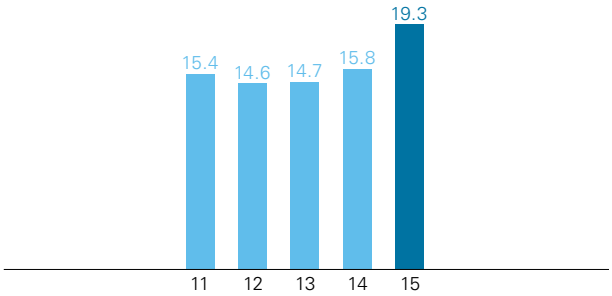


投资组合净值对负债之比 (倍)

19.3倍

投资组合净值对负债之比

2,660亿新元投资组合净值
138亿新元负债

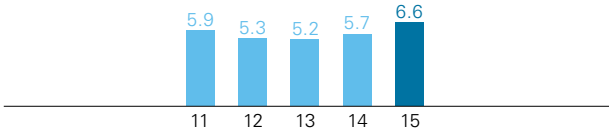


流动资产对负债之比 (倍)

6.6倍

流动资产[2]对负债之比

906亿新元流动资产
138亿新元负债



[1] 指淡马锡控股 (私人) 有限公司 (THPL) 及旗下各投资控股公司 (IHCs) 的信息。IHCs 均是 THPL 的全资子公司，其董事会或同等治理团队由 THPL、THPL 的全资子公司淡马锡私人有限公司 (TPL) 和/或TPL的全资子公司的雇员或委任人士担任。THPL 及 IHCs 的主要业务是投资控股、融资或为 THPL 及 IHCs 自身提供投资咨询和顾问服务。

[2] 主要是现金及现金等价物和持股率低于20%的上市资产。

主要信贷指标 (以10亿新元计)

截至3月31日之财政年度	2011	2012	2013	2014	2015
脱售所得	9	15	13	10	**19**
股息收入	5.3	8.1	6.4	7.9	**7.9**
利息开支	0.5	0.5	0.5	0.5	**0.5**
投资组合净值	193	198	215	223	**266**
流动资产[2]	74.5	71.8	76.5	80.3	**90.6**
负债[3]	12.6	13.5	14.6	14.2	**13.8**

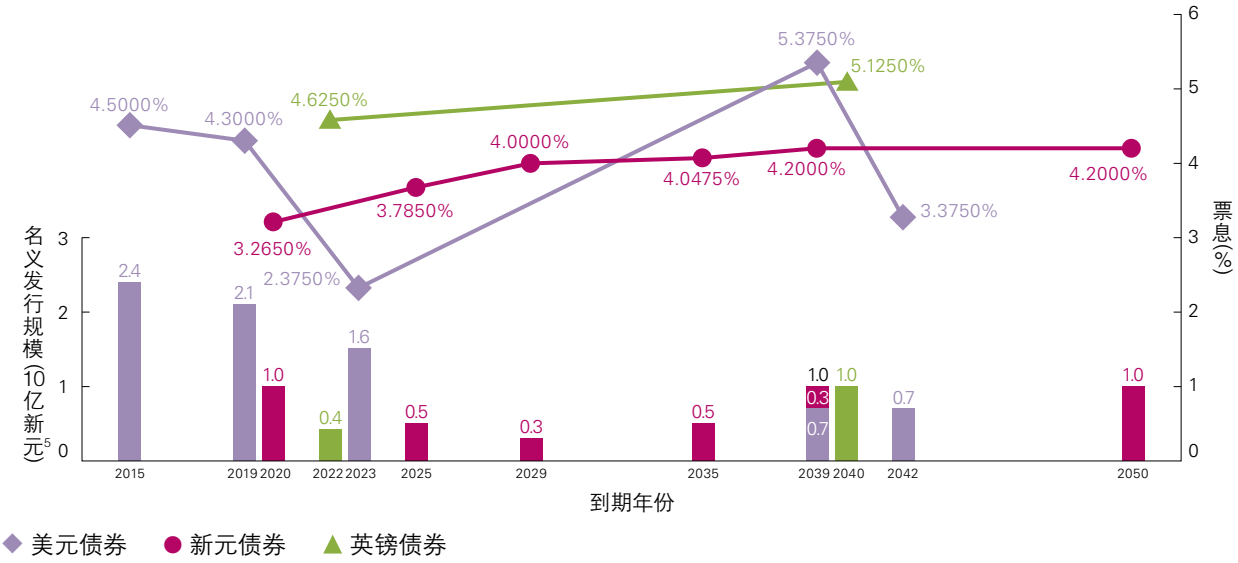
票据发行项目

淡马锡拥有总值150亿美元的全球担保中期票据项目和总值50亿美元的欧元商业票据项目，为长期和短期融资[4]提供了平衡。

负债到期情况 (以10亿新元计)

截至3月31日	2011	2012	2013	2014	2015
最长1年到期	2.1	2.0	2.1	2.3	**3.8**
1至3年到期	0.6	1.8	3.1	2.2	**–**
3至10年到期	5.3	5.1	4.7	4.8	**5.6**
10年后到期	4.6	4.6	4.7	4.9	**4.4**

淡马锡债券 — 到期情况与票息



[3] 包括总计124亿新元(91亿美元)的淡马锡债券，其加权平均到期年限超过12年，以及总值为14亿新元(10亿美元)的淡马锡欧元商业票据，其加权平均到期时间约为3个月(截至2015年3月31日)。

[4] 淡马锡全球担保中期票据项目和全部淡马锡债券均获得标准普尔(S&P)和穆迪(Moody's)的AAA/Aaa评级。淡马锡欧元商业票据项目获得标准普尔(S&P)和穆迪(Moody's)的A–1+/ P–1最高短期评级。

[5] 以2015年3月31日的汇率计算。

董事长报告

在淡马锡，我们不断通过重塑自我以适应变革，拥抱未来。

2015年8月，新加坡迎来建国50周年华诞。淡马锡紧跟新加坡的非凡转型，早期与国家共同发展，并在近十几年来拓展至更广阔的亚洲市场。我们在不断创新并扩展业务领域的过程中继续捕捉新机遇。

值得庆幸的是，世界经济自2008–2009年全球金融危机以来正在缓慢复苏。本财年，全球环境普遍对证券市场有利，我们的投资组合也从中受益。然而，考虑到全球范围内政策与监管的风险，我们仍将保持警惕。

投资组合业绩表现

截至2015年3月31日，淡马锡的投资组合净值为2,660亿新元[1]，比上一财年增加430亿新元，并在本财年末维持净现金状况。

按新元计算的1年期股东总回报率为19.20%，主要得益于新加坡和中国投资组合的强劲业绩。较长期的10年期和20年期股东总回报率分别为9%和7%。自1974年成立以来的股东总回报率为16%。

9%

10年期股东总回报率

本财年的财富增值，即投资回报高于经风险调整后要求的合计资本回报[2]的部分为255亿新元。

16%

自成立以来的
股东总回报率

投资活动

本财年是淡马锡自全球金融危机以来，投资活动最为活跃的一年。新投资额为300亿新元，脱售额达到创纪录的190亿新元。新增投资的节奏体现出我们对全球经济未来几年的积极看法。同时，在流动性驱动部分市场大幅上涨的情况下，我们在下半财年增加了脱售活动以实现部分利得。

我们继续遵循四大投资主题：转型中的经济体、增长中的中产阶级、强化的比较优势及新兴的龙头企业，包括那些勇于创新、把握未来的公司。

1 截至2015年3月31日为1,940亿美元。

2 本财年经风险调整后要求的合计资本回报率为8%。

淡马锡本财年三大投资领域为消费、金融服务、生命科学与农业。

消费领域是反映中产阶级壮大和经济体转型的晴雨表。本财年，我们完成了对A.S. Watson的大规模投资，并通过自愿收购要约购入了翱兰(Olam)的多数股权。

我们继续将金融服务投资组合扩展至部分非银行板块，包括得益于经济体转型及中产阶级发展的保险和消费金融，以及采用新技术挑战传统行业的电子做市和在线支付等。淡马锡本财年在这些领域的代表性投资包括NN Group、Synchrony Financial、Virtu Financial和Adyen。

我们在生命科学与农业领域的投资主要集中在全球领先企业。淡马锡将投资组合拓展至兽药领域，对全球领先的动物保健公司Ceva Santé Animale进行了投资。我们也增持了美国生物药剂公司吉联亚科学(Gilead Sciences)的股份，该公司在传染疾病和癌症创新疗法方面走在科技前沿。

2015年1月，我们非常高兴地宣布与新加坡政府合作，在淡马锡自然生态组合新加坡动物园、夜间野生动物园及飞禽公园的历史和成功经验基础上，牵头将万礼重新打造成为一个综合野生动物与自然遗产景区。淡马锡的项目团队正积极同利益相关群体及潜在伙伴们集思广益，共同设计这个需要数代人齐心协力完成的项目。

截至2015年3月31日，淡马锡按标的资产所在地划分的最高曝险(即投资组合敞口)在新加坡和中国，分别为28%和27%。

淡马锡在北美和欧洲的投资组合曝险分别小幅增长至9%和8%。

我们有大约10%的投资组合由第三方基金管理。

2,660亿新元

投资组合净值

19.20%

1年期股东总回报率

我们的机构

自2004年起，淡马锡通过设立公开指标以贯彻长期财务原则。本财年，我们进一步扩大了公开指标的范畴，在信用评级外纳入更多信用参数，包括基于淡马锡作为投资实体[1]财务数据的主要信贷指标，以衡量我们的信用质量。

在截至2015年3月31日的财年内，淡马锡的股息收入为79亿新元，利息开支为5亿新元，股息收入是利息开支的16.1倍。

淡马锡几何预期回报率模型(T–GEM)采用一套自下而上的稳健体系，按不同的经济情境模拟淡马锡的长期回报几率。

与利益相关群体的联系仍是淡马锡作为机构的优先任务。本财年，我们启用LinkedIn、Twitter、Instagram、YouTube和Facebook等数字化平台，与包括年轻人在内的利益相关群体进行更广泛、更及时的沟通。

16.1倍

股息收入与利息开支之比

我们在2014年9月举办了首届淡马锡生态繁荣会议(Ecosperity)，与全球商界精英和思想领袖展开对话。我们相信经济发展与环境保护的目标能够同时实现。去年会议的主题是自然资源，今年主题是城镇化。我们还安排学生们与参会嘉宾交流，并通过数码渠道与更广泛的群体分享有关信息。

79亿新元

股息收入

2015年2月，新加坡财政部长在向国会发表预算案声明时，提议将淡马锡纳入国家储备净投资回报(Net Investment Return)框架，该框架为计算政府预算提供了规程。这意味着新加坡政府最高可使用淡马锡投资组合长期预期回报的一半，而非淡马锡向股东即新加坡财政部长[2]派发股息的一半。如果国会批准把淡马锡纳入国家储备净投资回报框架，将不会对我们的股息政策、投资策略或运营产生任何影响，也不会改变淡马锡保护过去所累积的储备金的宪法责任。

[1] 指淡马锡控股(私人)有限公司(THPL)及旗下各投资控股公司(IHCs)的信息。IHCs均是THPL的全资子公司，其董事会或同等治理团队由THPL、THPL的全资子公司淡马锡私人有限公司(TPL)和/或TPL的全资子公司的雇员或委任人士担任。THPL及IHCs的主要业务是投资控股、融资或为THPL及IHCs自身提供投资咨询和顾问服务。

我们的社群

2013年，为预防中东呼吸综合征(MERS)疫情侵袭亚洲，我们赞助新科工程(ST Engineering)研发新一代N95口罩，包括适合儿童的尺寸。2015年，新科工程成功推出AIR+智能口罩，成为首个获得全球认证、拥有适合7岁以上儿童使用尺寸的N95口罩，并同步推出舒适度和效果更好的AIR+微型通风器。

2014年，我们设立了一支新基金 — 淡马锡紧急预备(T–PREP)基金，支援社群防患于未然，做好针对自然灾害或病毒疫情爆发等突发状况的应急准备。

我们在2014–2015年资助了多个公益项目。其中，淡马锡关怀基金会向13,000名新加坡弱势儿童派发了AIR+智能口罩和AIR+微型通风器。随着中东呼吸综合征疫情近期在韩国和亚洲部分地区蔓延，这项举措显得尤为及时。

淡马锡关怀基金会本财年及时推出的另一个项目是辅导员培训项目，援助那些遭受心理创伤的儿童。在2015年6月马来西亚沙巴州京那巴鲁山发生地震后，我们派出第一批经过培训的辅导员、社工和治疗师，为地震生还学生及亲友提供治疗。我们对生命的骤逝感到悲痛，并向不幸的家庭致以深切慰问。

本财年，淡马锡基金会为区域内理工学院和技术教育机构的学生举办了学生领袖交换试点项目。来自柬埔寨、印度尼西亚、菲律宾、新加坡、泰国和越南的300名学生，就区域经济及社群课题开展了跨文化学习与交流。该试点项目获得圆满成功，预计2015年招收的学生将翻倍。

300亿新元

本财年投资

190亿新元

本财年脱售

[2] 依据《新加坡财政部长(成立)法》(第183章)，财政部长为法人团体。

经济展望

我们对未来几年的经济前景持谨慎乐观态度。美国经济复苏尽管偶有波折，但整体趋势不变。中国在探索更具可持续性的增长模式，同时也拥有多种方式和工具解决金融系统的信贷压力。

在此宏观背景下，结合大多数中央银行推行宽松的货币政策，带动主要证券市场大幅上涨，其中中国市场表现格外突出。鉴于此，市场估值已显著高于历史平均水平，特别是较成熟的市场。

本财年内能源价格的大幅调整令多数市场参与者感到意外。这在短期内增加了消费者的实际收入，同时降低了商业成本。虽然一些能源项目的投资缩减，但我们预计短期内能源价格不会大幅回调。

衷心感谢

为庆祝淡马锡成立40周年，我们在本财年举办了一系列社会公益活动，并以2014年9月在新加坡总统府举办的40周年晚宴作为活动的高潮。晚宴非常荣幸地邀请到陈庆炎总统与李显龙总理出席，同时汇聚了海内外众多淡马锡的友人和伙伴。

在本财年的淡马锡国际委员会年度会议上，委员们针对投资者面对的部分最具挑战性课题进行了深度讨论，令我们获益匪浅。淡马锡衷心感谢委员们的卓越贡献。

在北美和欧洲的曝险分别小幅增长至9%和8%。

淡马锡顾问委员会成立于2003年，令我们有机会吸收新加坡与区域内杰出政商界领袖的智慧和经验。我们的投资组合公司领导层和淡马锡管理层得到了顾问委员会的睿智指导，获益良多。2014年12月，淡马锡顾问委员会已完成使命，将由淡马锡区域顾问委员会取代。我们谨此向所有顾问委员们致以衷心感谢。

淡马锡将牵头重新打造万礼。

我感谢董事会各位同僚1年来给予的积极支持和指导，践行淡马锡管护者精神。本财年，我们有幸迎来三位新董事。如我在去年提及，陈育宠先生和黄志祥先生于2014年6月加入董事会。荷兰皇家蚬壳前执行总裁傅赛 (Peter Voser) 先生则于2015年1月加入董事会。各位新董事为我们带来了金融及多个行业领域的丰富经验。

向李光耀先生致敬

最后，我谨在此向2015年3月23日与世长辞的新加坡建国总理李光耀先生致以特别的敬意。

50年前，李光耀先生领导一代新加坡人迎接充满挑战的未来，共同建设这个当时世界上最年轻的独立国家。他曾勉励民众："10年之后，这里将崛起一座国际都市。永远不要畏惧。"

雇主、雇员和政府共同构建了开创性的劳、资、政三方合作关系，给新加坡带来稳定，并吸引了国际投资者，创造就业岗位，实现了社会与经济的繁荣。一大批包括淡马锡投资组合公司在内的新加坡企业得以发展壮大。

新加坡独立伊始，李光耀先生就设定了多元种族的社会基调，提倡民众不分种族、语言、宗教或文化，团结一致。建国之初，李先生还提出了"适者生存"的理念。为此，新加坡在国家层面发扬创业精神，进行创新和自我变革以适应环境的变化，不断发展和培养我们的人民。

李光耀先生和一代建国元勋们树立了讲求诚信、唯才是用的原则，奠定和培养了开放面对多元种族社会的基础和务实精神，塑造了正直行事、心系世代民众的品格。这些价值观为淡马锡及我们早期的投资组合公司提供了指引，从初期开始就以资产所有者的立场行事，在发展公司业务的同时承担起资产管护者的责任。

建国先辈们在李光耀先生的带领下，给我们留下了珍贵的遗产，令我们得以传承下去，满怀信心地拥抱未来。

林文兴

董事长

2015年7月

投资者

自成立以来的投资组合净值	20
股东总回报	21
年度投资回顾	22
筑造未来	24
积极活跃的投资者	26
管理风险	28

“当心，当心！等准备好了再跑！”

淡马锡员工 Srijay Ghosh 带着9个月大的儿子 Saket 在新加坡滨海湾花园的花坛边游玩。可爱的小宝贝劲头十足，在爸爸的扶助下蹒跚学步。

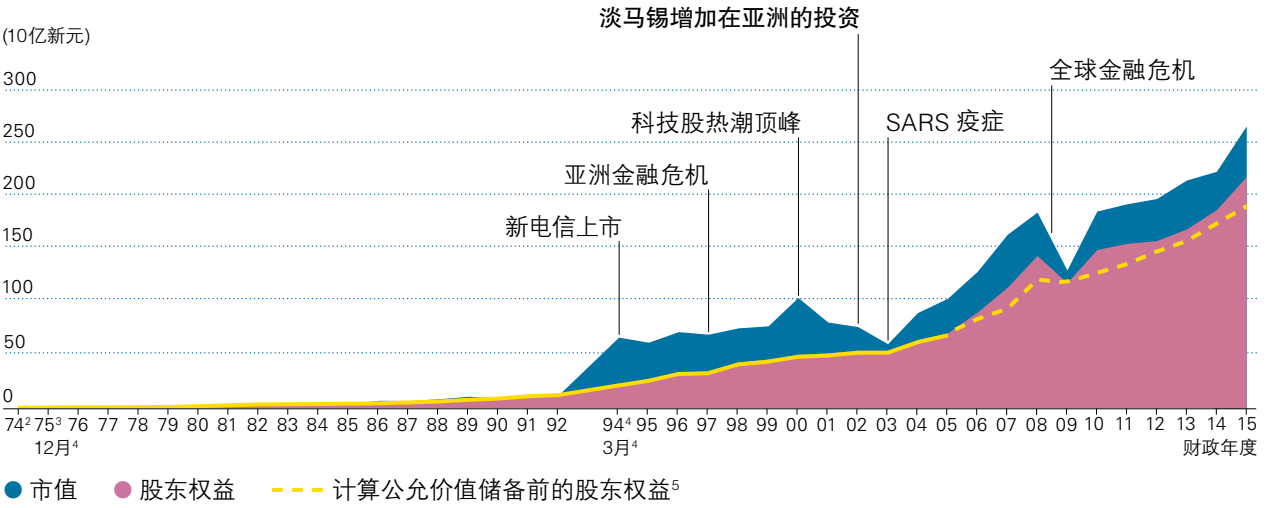
自成立以来的投资组合净值

在淡马锡成立初期，伴随着新加坡的变革，我们同旗下投资组合公司一起成长。自2002年以来，我们积极投资于转型中的亚洲及其他市场。

淡马锡早期的投资组合[1]是新加坡发展起步的真实写照，包括一家纺织纱线厂、一家造船厂和新加坡动物园。随着新加坡的崛起，我们与新加坡能源、新加坡电信和PSA国际港务集团等优秀企业共同成长。

淡马锡从2002年开始进入亚洲其他市场，进一步扩大投资范围。如今，我们通过企业发展部培育下一代公司。41年来，我们的投资组合从创建时的3.54亿新元增长至2,660亿新元。

自成立以来的淡马锡投资组合净值



1 欲查询淡马锡初始投资组合公司名单，请查阅第100页。

2 淡马锡于1974年6月25日成立。

3 1975财政年度始于1974年6月25日，截止于1975年12月31日。

4 从1994年起，财政年度截止日期从1993年以前的12月31日改为3月31日。

5 随着《新加坡会计准则第39号—金融工具：确认与计量》在截至2006年3月31日的财政年度里被采用，可供出售的金融资产必须以公允价值计算。

股东总回报

我们追踪计算不同时间段的股东总回报。

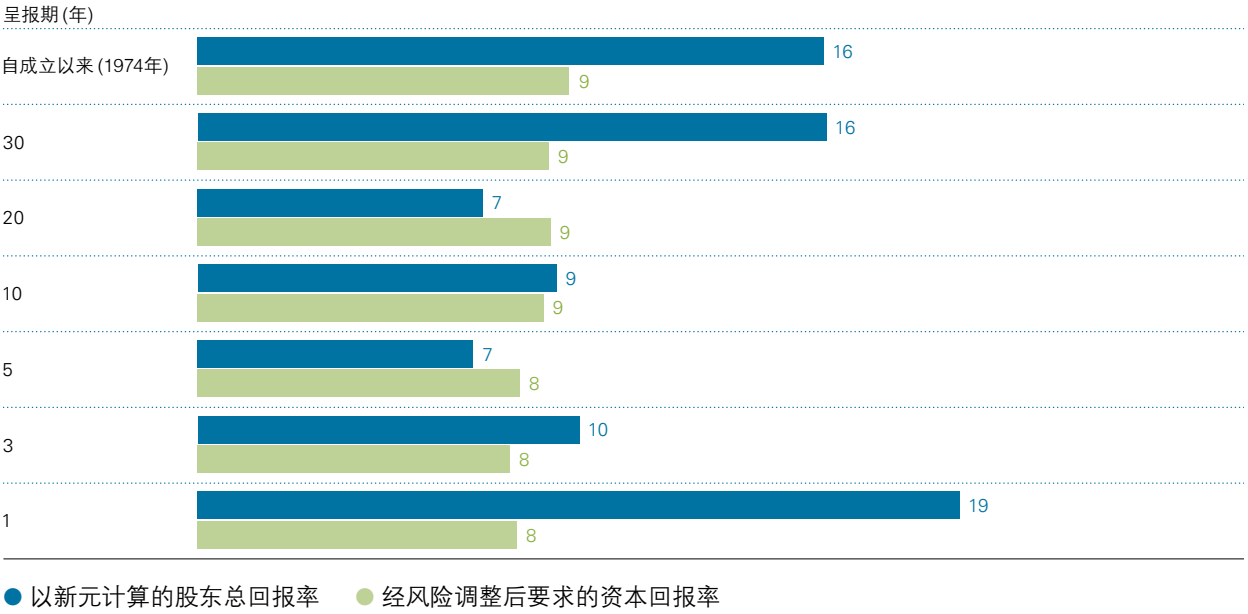
股东总回报计算的是我们股东所获得的复合年化回报，包括派发给股东的股息，但不包括股东注入的资金。作为一个长期投资者，我们追踪计算不同时间段的股东总回报。

截至2015年3月31日，我们按新元计算[6]的1年期股东总回报率为19.20%，3年期和5年期股东总回报率分别为9.62%和6.94%。20年期股东总回报率为7%，而新加坡20年期的年化核心通货膨胀率[7]低于2%。淡马锡自41年前成立以来的股东总回报率为16%。

我们将股东总回报率和经风险调整后要求的资本回报率相比较，后者根据资本资产定价模型(CAPM)计算，自下而上建立，覆盖我们所有的投资。

(截至2015年3月31日)

以新元计算的股东总回报率和经风险调整后要求的资本回报率 (%)



6 以美元计算的1年期、3年期、5年期、10年期、20年期、30年期和41年期的股东总回报率分别为9%、6%、7%、11%、7%、18%和17%。

7 截至2015年3月的财政年度，新加坡的1年期、10年期和20年期年化核心通货膨胀率分别为1.7%、2.1%和1.6%(资料来源：新加坡金融管理局)。

年度投资回顾

我们不断拓展在北美和欧洲的曝险(即投资组合敞口)，同时继续根植于亚洲。

在截至2015年3月31日的财年里，淡马锡总投资额为300亿新元，脱售额创新纪录，达190亿新元。我们延续上一财年的强劲投资步伐，体现出淡马锡对全球经济的积极看法。本财年接近尾声时，充足的流动性带动了市场大幅上涨，我们乘势加快了脱售的步伐。

在本财年里，淡马锡的三大投资领域为消费、金融服务和生命科学与农业。

在消费领域，我们完成了对 A.S. Watson 总值57亿美元的投资。A.S. Watson 是领先的国际保健和美容产品零售商，在全球24个市场拥有超过11,600家零售店和13个零售品牌。随着这项交易的完成，淡马锡增加了在消费零售领域的曝险，兼顾增长中的亚洲市场和复苏中的欧洲市场。

我们通过投资NN Group、Prudential plc、Synchrony Financial、Virtu Financial和Adyen，继续将金融服务投资组合扩展至非银行板块，如保险、消费金融、电子做市及支付业务。我们也增持了中国工商银行(Industrial and Commercial Bank of China)的股权。

我们继续将金融服务投资组合扩展至非银行板块。

在生命科学与农业领域，我们对吉联亚科学 (Gilead Sciences)增持了约8亿美元的股权。这是一家总部位于美国的生物药剂公司，专门研发传染疾病和癌症的创新疗法。我们也投资于全球动物保健公司Ceva Santé Animale和中粮国际有限公司(COFCO International Limited)。中粮国际持有两大国际农产品供应链管理公司Nidera和来宝农业(Noble Agri)的控股权。

以地理区域划分，本财年的新增投资中，亚洲约占一半，其次是北美和欧洲，共占43%。

在亚洲，除了消费领域的投资如 A.S. Watson 和翱兰(Olam)以外，淡马锡也积极投资于电信、媒体与科技领域，包括中国互联网龙头企业之一的腾讯(Tencent)、东南亚领先的电子商务平台Lazada，以及中国领先的交通网络平台公司滴滴快的(Didi Kuaidi)。在中国，我们也投资了多家消费品企业，如伊利集团(Yili Group)和贵州茅台(Kweichow Moutai)。

我们的新增投资中约一半在亚洲。

我们增加了在印度的曝险，投资于 Global Health，其拥有Medanta多专科三级护理医院的经营权，以及从事药剂配方开发、生产与市场营销业务的全球非专利药物厂商 Intas Pharmaceuticals。我们也活跃于印度的科技领域，投资了顶尖的电子商务平台 Snapdeal、专注于零售业的数据分析公司Manthan，以及主要在印度运营的美国上市资讯科技与商业程序外包服务供应商Cognizant Technology Solutions。

在欧洲，我们完成了数宗英国地产行业的投资交易，包括办公楼及混合用途开发地产 MidCity Place 和 22 Bishopsgate。在欧洲其他地区，我们投资了国际物流业公司Deutsche Post DHL、北海原油勘探公司Origo Exploration，以及全球液化天然气运输及储存服务供应商 Gaztransport & Technigaz。我们利用欧洲经济复苏的机会，增加了在欧洲金融业的曝险，投资于 NN Group 和 Lloyds Banking Group。

在北美洲，除了生命科学与农业和金融服务领域外，我们也投资于科技和能源板块，包括在软件、市集和在线媒体资产方面的领先企业 Internet Brands、经营液化天然气相关业务的能源公司 Cheniere Energy。我们还追加了在墨西哥湾深海上游油气勘探公司Venari Resources的投资。

本财年的主要脱售包括中国建设银行(China Construction Bank) 和阿里巴巴(Alibaba) 的部分股权，但我们仍持有这两家公司的大量股权。我们完全脱售了美盛(Mosaic)、高通(Qualcomm)、昆侖能源(Kunlun Energy)和Medreich的股权。

筑造未来

企业发展部不仅投资于增长，更致力于扶持和推动企业的成长与进步。

企业发展部的职责广泛，从孵化新企业到推动现有平台转型，以及建立新平台填补空白并捕捉未来趋势带来的价值。企业发展部寻求具备回报潜能的商业机会，包括需要较长孕育期的项目。

从创业初期的投资，到全新商业模式的建立，淡马锡在一家公司成长的各个阶段都扮演着推动者的角色。我们的私募股权基金投资团队对企业发展部的直接投资形成辅助，从而延伸并拓展了我们的关系网络，这在初创阶段是不可或缺的。

我们也物色和培养具备潜力成为全球、区域或本地佼佼者的企业。这些企业洞悉先机，把握商业趋势，构建未来的商业价值链。

孵化与初创阶段

2015年4月，淡马锡收购了硅谷银行(Silicon Valley Bank)的子公司SVB India Finance，这是一家致力于高增长创业项目的印度领先创投借贷融资机构。为促进新加坡初期A/B轮创投市场的发展，淡马锡投资了新加坡的创投基金，例如Monk's Hill Ventures和NSI Ventures。

提供流动性与成长资金

我们在一家公司成长的各个阶段都扮演着推动者的角色。

过去一年，海丽凯资本(Heliconia Capital)在现有的中小企业联合投资基金平台之外，成立了总值1亿新元的中小企业增长夹层基金，为新加坡的中小企业提供私募股权以外的夹层融资选择。这一年的新投资项目包括定制火警探测与灭火系统供应商Deluge，以及运动鞋和时尚鞋品分销零售商Star360。

我们进一步增强了祥峰投资(Vertex Venture)的实力。该公司的承诺资本为12亿美元，将通过在亚洲、以色列和美国设立基金，投资于科技和医疗两大主要领域。

推动增长

新源基础设施信托 (CitySpring Infrastructure Trust) 和吉宝基础设施信托 (Keppel Infrastructure Trust) 的合并计划于2014年11月公布，并在2015年5月完成。合并后的实体成为新加坡第二大基础设施商业信托，为投资者带来规模更大、更为多元化的投资组合，同时也能进行更大的交易，借助资本市场把握未来的发展机遇。

现有企业转型

2015年2月，淡马锡旗下公司星桥集团 (Singbridge Group) 和盛邦国际咨询控股 (Surbana International Consultants Holdings) 宣布同裕廊集团 (JTC Corporation) 旗下的腾飞集团 (Ascendas) 和裕廊国际控股 (JURONG International Holdings) 合并，成立综合性平台，致力于提供可持续城市发展解决方案。于2015年6月合并完成后的平台将协同互补的四家公司整合在一起，打造成为一家更具规模的机构，承接亚洲及以外地区更大型的城镇化项目。

播种新企业

2015年1月，淡马锡宣布同新加坡政府合作，将万礼重新打造为新加坡的野生动物与自然遗产综合景区。万礼是新加坡动物园、夜间动物园及河川生态园所在地。这些野生动物景点连同裕廊飞禽公园归淡马锡投资组合公司新加坡野生动物保育集团所有并经营。

淡马锡正积极同政府机构、自然界专家、顶尖的研究机构、学术人士和其他潜在伙伴联系，为项目集思广益。这一计划需要几代人不懈努力，综合城市规划、生态和技术领域的专长，共同发展和保护新加坡的自然遗产。

新的万礼将成为天堂般的旅游胜地，无论新加坡人还是外国游客，不分年龄大小都可以在此享受大自然带来的快乐与启迪。我们希望通过可持续性和包容性兼备的综合方式，联合利益相关群体，继承万礼的历史遗产，将之打造为展示并保护生物多样性的自然景区。

万礼将被重新打造为新加坡的野生动物与自然遗产综合景区。

积极活跃的投资者

作为投资组合的所有者和积极的投资者，淡马锡致力于为利益相关群体创造长期可持续的价值。

淡马锡的投资重点与时俱进，但多年来作为长期资产所有者和投资者的基本投资理念几乎没有大的改变。

在过去的41年中，我们最初主要投资在获益于新加坡转型的本土公司，并逐步扩大至亚洲及其他地区的增长型经济体。

我们积极将投资范围拓展至其他经济体，如拉丁美洲、北美洲和欧洲。近期在伦敦和纽约设立了办事处，以加强在这些地区的投资业务。淡马锡的投资组合公司也逐年延伸了全球和区域内的发展足迹。

我们的投资活动依然围绕着淡马锡四大投资主题及其代表的长远趋势：

- 转型中的经济体
- 增长中的中产阶级
- 强化的比较优势
- 新兴的龙头企业

我们依据经风险调整后要求的资本回报来追踪我们的投资回报率。在不同的市场周期下，这一基本原则驱动着淡马锡的投资策略、资金配置、绩效评估和激励政策。

我们推行良好的公司治理，寄望于投资组合公司董事会来制定自身发展战略。

作为投资者，我们专注公司的内涵价值。单独的投资和脱售决策取决于自下而上的内涵价值测试。

作为资产所有者，我们保持充分的灵活度，在机会出现时积极重塑和平衡投资组合。我们可以进行大规模集中投资，并且不对资产类别、国家或行业设限。我们可以依据对市场周期的判断，选择投资、脱售或持有现金。淡马锡的资本结构让我们能够着眼长远趋势，不受短期波动影响。

作为股东，淡马锡推行良好的公司治理，寄望于投资组合公司董事会来制定自身发展战略，并由管理层来管理日常运营并实现长期可持续的回报。

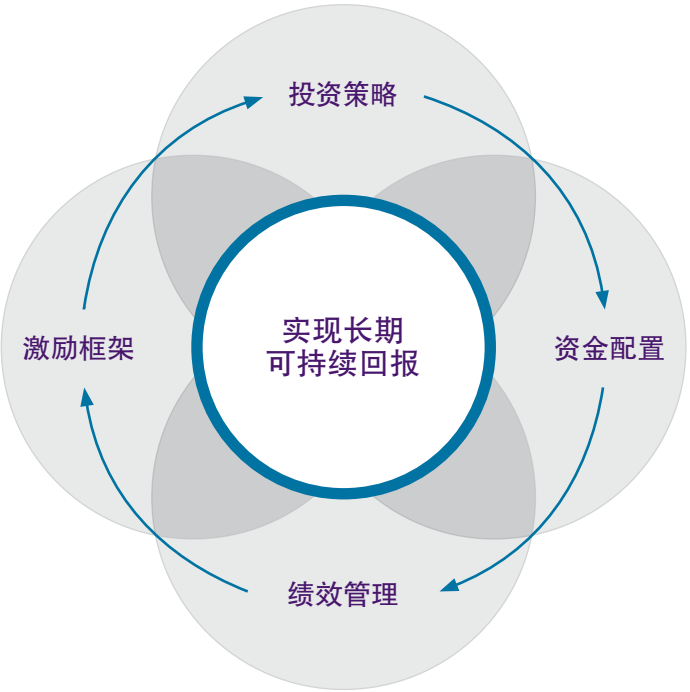
我们在投资组合公司中寻找价值创造的机会，并适时与各公司董事会和管理层分享看法以供他们参考。

我们继续将部分投资组合配置于第三方管理的基金，以此拓展我们在新市场的视野和共同投资的机会。截至2015年3月31日，我们的投资组合中大约有10%配置于第三方管理的基金。同时，我们也会与志同道合的投资伙伴分享投资机会。

我们有时可能通过买卖期权和认股权来体现增持或减持某些投资的意向。我们也会通过衍生产品交易对冲汇率和股价的波动，衍生产品的收益或损失与相应投资的损失与收益对应。

投资与脱售决策取决于自下而上的内涵价值测试。

实现长期可持续回报



管理风险

淡马锡在任何时候进行投资、脱售或继续持有资产，或在任何市场运营时，都会面对固有风险。

作为资产所有者，我们具有充分的灵活性进行资金配置。无论是对资产类别、国家、行业、主题或单一企业的投资，我们都不会预先设定资本集中度的界限或目标值。我们也具有大额单项投资和长期持有投资组合的灵活性。

我们的投资组合以股权为主，意味着年同比回报波动幅度较大，负回报风险较高，同时长期正回报的预期也更高。

淡马锡倡导风险意识及均衡承担风险的企业文化。共担风险的薪酬理念让员工与股东的利益一致，将机构置于个人之上，强调长期利益高于短期利益。均衡承担风险不单针对投资，也包括机构建设，例如培养人才所需承担的风险。

淡马锡的风险管理框架涵盖战略风险、业绩风险和运营风险。我们主动追踪和管理不同经济周期的风险，并指派专人在公司或部门层面负责管理特定风险。我们审慎地管理资金杠杆比例及流动性，即便是在面对极端压力时仍然能保持韧性与灵活性。

风险类别

战略风险	业绩风险	运营风险
• 声誉	• 宏观经济	• 员工
• 综合风险概况	• 地理区域	• 法律与监管
• 资金与流动性	• 行业领域	• 系统与流程
• 政治	• 市场	• 交易对手
• 结构性外汇	• 税务	• 业务中断

为降低运营风险，我们将风险管理纳入系统与流程之中，包括核准审批权限、公司政策以及向董事会提交风险报告。

我们建立严谨的流程，以确保能综合考量各种观点。投资提案参照“两把钥匙”体系，例如由市场团队和行业团队共同提交管理层投资委员会审核。根据投资规模或风险程度，投资提案可能上报执行委员会或董事会以做出最终决议。在此过程中，其他职能团队提供额外的专业见解和独立评估。

每一项投资所属的国家和行业风险都涵盖在经风险调整后要求的资本回报中。我们力求通过严谨的估值流程以缓冲投资风险。

我们的政策规定衍生产品交易只允许由董事会决议指定的授权人士，在严格规定的范围与权限内进行。

法律与监管

我们遵守新加坡法律与法规所约束的所有义务，包括国际条约中的责任。此外，我们也遵守投资或运营所在地的法律与法规。

我们的法律及监管部确保政策、流程及系统均符合相关法律要求，并与董事会的指示一致。例如，我们的衍生产品交易政策只允许由董事会决议指定的授权人士，在严格规定的范围与权限内，代表指定实体进行交易。

法律及监管部通过稳健的证券追踪系统监督合规工作。我们不断评估和更新相关监管要求和追踪体系，以确保紧随法律与监管条例的修订。

淡马锡道德与行为守则(T-Code)及其相关政策为董事会和员工的日常工作及行为提供指引。该守则以讲求诚信为最重要的原则之一，涵盖了反贿赂、举报政策以及严禁内幕交易等政策。T-Code合规也是员工年度花红计划的要求之一。

阅读淡马锡正规市场风险衡量指标的更多信息
请登陆 www.temasekreview.com.sg/risk-zh
或扫描 QR 码

业务持续性与突发事件管理

我们的应急管理框架能确保业务的持续性，并协助管理包括安全问题和其他危机在内的潜在风险。

当紧急事故发生时，我们关心员工及其家属的安全与健康。我们定期举行演习，以测试对灾后恢复及应对各种突发事件如传染病疫情的能力。

投资集中分布情况

淡马锡在进行大额投资以获取高回报方面具备灵活性。投资组合的集中分布情况正是整体投资决策的结果。我们的十大持股占投资组合总净值的48%。

按标的资产所在地划分，我们最大的投资区域仍集中在亚洲。截至2015年3月31日，淡马锡在新加坡和中国的资产分别占投资组合的28%和27%，澳大利亚占9%，位居第3。这些资产包括淡马锡投资组合公司在当地的投资，例如新电信在澳大利亚的资产。

截至2015年3月31日，金融服务业是我们集中投资的最大领域，占总投资组合的28%，略低于上一财年的30%。

截至2015年3月，新电信仍然是我们最大的单一投资，占投资组合的13%，低于2005年3月的26%。

短期回报率报告风险

我们的投资组合以股权为主，意味着年同比回报波动幅度较大。

我们的市值评估政策，旨在降低因担心报告实际损失而一味持有劣质资产的行为风险。因此，该政策也会使得年度业绩因按市值计算而出现较大的波动。

在任何1年中，我们的投资组合净值都可能发生20年一遇、高达30–40%的大幅起落。全球金融危机刚好印证了这一现象，我们的投资组合净值在1年内下跌30%，次年又反弹43%。

总净值2,660亿新元投资组合的集中分布情况

(截至3月31日)

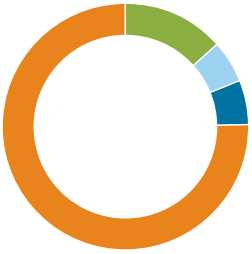
国家[1] (%)

	2015	2014	2013
新加坡	**28**	31	30
中国	**27**	25	23
澳大利亚	**9**	10	13
其他	**36**	34	34

行业领域[1] (%)

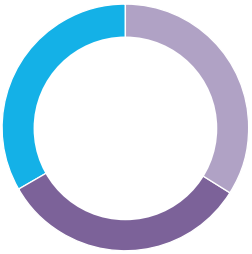
	2015	2014	2013
金融服务	**28**	30	31
电信、媒体与科技	**24**	23	24
交通与工业	**17**	20	20
其他	**31**	27	25

单一投资 (%)



	2015	2014	2013
新加坡电信有限公司	**13**	13	14
星展集团控股有限公司	**6**	5	*
中国建设银行股份有限公司	**6**	6	8
其他	**75**	76	78

资金流动性 (%)



	2015	2014	2013
流动资产及持股率低于20%的上市资产	**34**	36	35
上市大型资产 (持股≥20%)	**33**	34	38
非上市资产	**33**	30	27

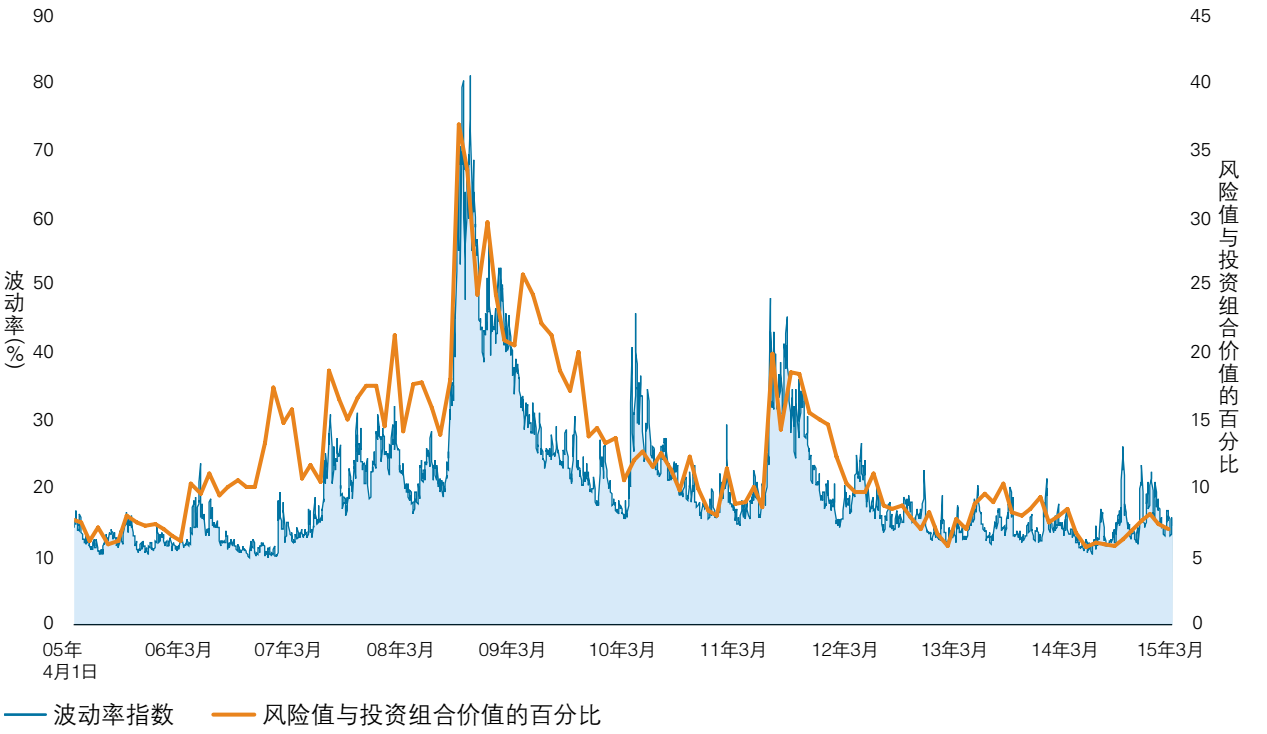
[1] 根据标的资产所在地划分。

* 2013年第3大投资为渣打集团有限公司，占投资组合的7%。

我们采用一系列正规市场风险衡量指标，追踪前瞻性的投资组合波动情况，包括投资组合的风险值 (Value–at–Risk)、12个月期的前瞻性蒙地卡罗模拟法，以及一般市场风险指标如芝加哥期权交易所波动率指数。

这些指标显示目前风险较低，与市场的低波动性一致。但是，这可能带来安稳假象，因为在全球金融危机后，各国中央银行连续推出高度顺应市场的应对政策或许掩盖了风险。

波动率指数趋势和淡马锡风险值与投资组合价值的百分比 (2005年4月至2015年3月)



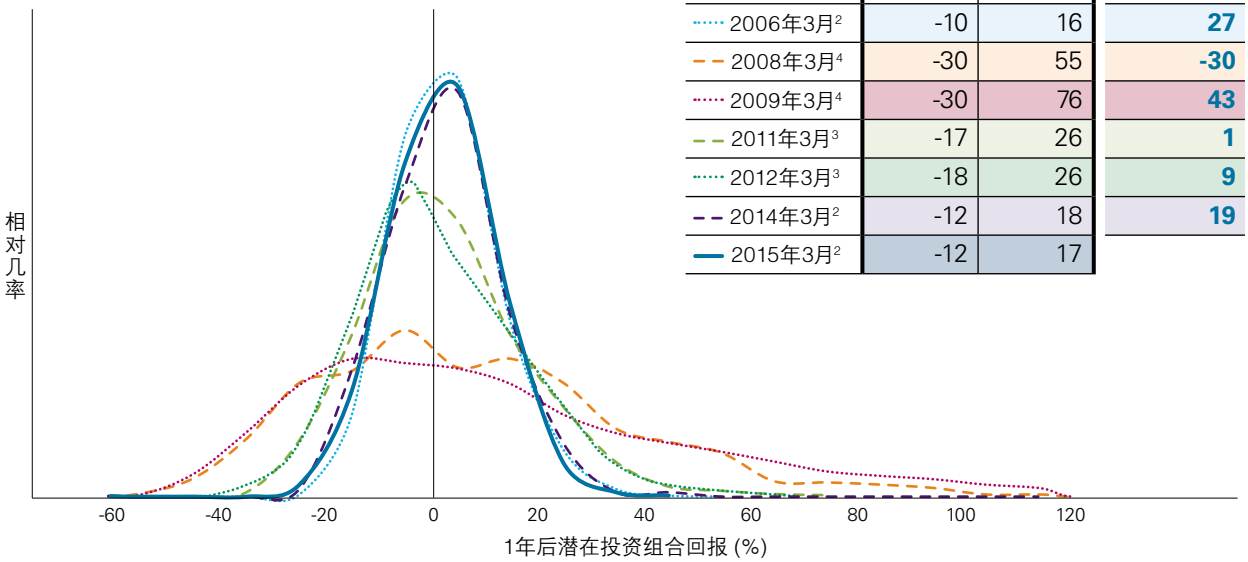
展望短期，我们采用蒙地卡罗模拟法，根据历史市场数据，模拟未来12个月可能获取的回报区间。

采用蒙地卡罗模拟法对淡马锡投资组合进行测算，我们有六分之五的几率获得–12%至+17%的1年期回报率。

下图中，蒙地卡罗模拟法的曲线代表过去某些财年可能取得的1年期回报。与2008 – 2009年全球金融危机期间较扁平的曲线相比，更为紧凑的曲线意味着回报波动性更低。

(截至3月31日)

模拟12个月远期投资组合回报



	六分之五几率的回报范围[1]		1年后股东总回报率 (%)
	低回报 (%)	高回报 (%)	
2006年3月[2]	-10	16	**27**
2008年3月[4]	-30	55	**-30**
2009年3月[4]	-30	76	**43**
2011年3月[3]	-17	26	**1**
2012年3月[3]	-18	26	**9**
2014年3月[2]	-12	18	**19**
2015年3月[2]	-12	17	

1 假设市场状况或投资组合成分不变，根据蒙地卡罗法模拟的12个月远期投资组合回报分布。

2 市场波动较低时期。

3 市场波动中等时期。

4 市场波动较高时期。

机构建设

MERITT价值观	36
着眼未来的机构	37
公开指标	38
财务原则	39
淡马锡几何预期回报率模型 (T–GEM)	40
财富增值	44
薪酬理念	45
董事会	48
高级管理层	54
淡马锡脉动	56

“我以后要当黑带!”

年仅5岁的Sofia Anabel Rivas在巴西柔术课程中成功扳倒了成年对手，兴奋不已。

MERITT 价值观

淡马锡价值观“举才、卓越、尊重、诚信、协作、互信”(MERITT) 是机构的精神特质和企业文化的基石。这些价值观塑造了我们作为个人和团队的思想、行为与习惯。

唯才是用
Meritocracy
我们以公平客观的态度肯定个人与团队的贡献与表现

互相尊重
Respect
我们以互相尊重为原则对待他人

团队协作
Teamwork
我们互相重视、同心协力、取长补短

meritt

追求卓越
Excellence
我们积极地学习、不断自我完善，做出优异成绩

讲求诚信
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
我们培养团队之间互信互助的企业文化

着眼未来的机构

我们是积极活跃的投资者、着眼未来的机构和倍受信赖的资产管护者，以良好治理与可持续性为基石，发挥自身作用。

在淡马锡，我们未雨绸缪，着眼未来。

淡马锡的 MERITT 价值观引领我们的行动方针，即做事方式与目标同等重要。唯才是用、追求卓越、讲求诚信并互相尊重是我们的理念。团队协作和互信互助是我们完善价值观的重要一环。我们推行专业能力和个人成长并重的培育计划，营造平衡可持续的职场生活。

作为一个有责任感的投资者，我们致力于提供长期可持续的价值。这需要稳定、运作良好且治理完善的社会、环境和经济体系。在以投资者、资产所有者和股东的身份做出决策时，我们会考虑社会、环境和治理因素。我们致力了解所投资公司的综合影响。

作为一个严谨自律的投资者，我们认为要实现可持续增长，公共和私营部门的主要利益相关群体之间需要全面地分享信息、最佳实践和观点。我们旨在通过生态繁荣会议[1](Ecosperity)平台，呼吁在经济增长和发展的同时，尊重并长期致力于打造清洁且可持续的环境。

我们继续推行良好的治理实践，同时致力维护淡马锡在2008年参与制定、适用于主权投资者的圣地亚哥原则(Santiago Principles)。

作为资产管护者，我们心系世代民众。淡马锡通过在微型金融和中小企业融资领域的投资为企业提供支持，创造就业机会并通过技能提升帮助就业者增加收入。这样的投资方式帮助当地社群更好地实现经济上的自给自足。

在投资以外，淡马锡通过捐助各类基金培养人才，重点关注教育和医疗保健、社群建设、科学和医学研究及机构发展。

[1] 在2014年，我们的首届生态繁荣会议(Ecosperity)令全球的企业总裁、高层官员和思想领袖齐聚一堂，探讨自然资源可持续发展领域的问题与观点。2015年，生态繁荣会议集中讨论城镇化趋势。

公开指标

《淡马锡年度报告》、信用概览和淡马锡债券是我们财务原则和信用质量的公开指标。

这些公开指标塑造并维护淡马锡的财务原则，促进与更广大社群的沟通，同时扩大利益相关群体的覆盖范围。我们致力成为一家稳健自律并着眼未来的机构，为实现这一目标我们采取策略、奠定基础，上述举措只是其中一个方面。

自2004年起每年出版的《淡马锡年度报告》是我们业务和业绩的“公开记分牌”，已成为我们与利益相关群体沟通的重要组成部分。

信用概览介绍了淡马锡的信用质量。今年，我们扩大了这个公开指标的范围，把基于淡马锡作为一家投资实体[1]的财务数据中的主要信贷指标都包括在内。自2004年起，淡马锡一直获得标准普尔 (S & P) 和穆迪 (Moody's) 的 AAA/Aaa 信用评级。

淡马锡债券的利差犹如“在煤矿唱歌的金丝雀”(一种预警措施)，为信贷弱化提供实时市场预警。淡马锡债券和欧元商业票据增加了我们的融资灵活性，拓展了利益相关群体的基础。

机构原则

公开指标	职能	衡量内容
《淡马锡年度报告》	“记分牌”	商业策略和业绩表现
信用概览	“公司信用质量简介”	信贷比率和信用评级
淡马锡债券	“在煤矿唱歌的金丝雀”	淡马锡信贷状况变化的实时市场预警

[1] 指淡马锡控股 (私人) 有限公司 (THPL) 及旗下各投资控股公司 (IHCs) 的信息。IHCs 均是 THPL 的全资子公司，其董事会或同等治理团队由 THPL、THPL的全资子公司淡马锡私人有限公司(TPL)和/或TPL的全资子公司的雇员或委任人士担任。THPL 及 IHCs 的主要业务是投资控股、融资或为 THPL 及 IHCs自身提供投资咨询和顾问服务。

财务原则

淡马锡遵循一套严谨的财务政策。

我们谨慎管理资金杠杆比例和流动性，以确保资产负债表即使在极端压力下也能维持稳健和灵活性。董事会结合股东注资和现金流情况，制定总体债务限制。

资本及流动性管理

淡马锡的主要资金来源包括脱售投资所得、从投资组合公司获得的股息收入、基金投资收益，并与淡马锡债券和欧元商业票据形成互补。

我们主动维持长短期债务均衡分布、且整体偿还期限较长的债务组合，以兼顾融资灵活性和成本效益。淡马锡的现金流管理确保投资所得股息及收入足以负担我们的机动开支。

债务管理

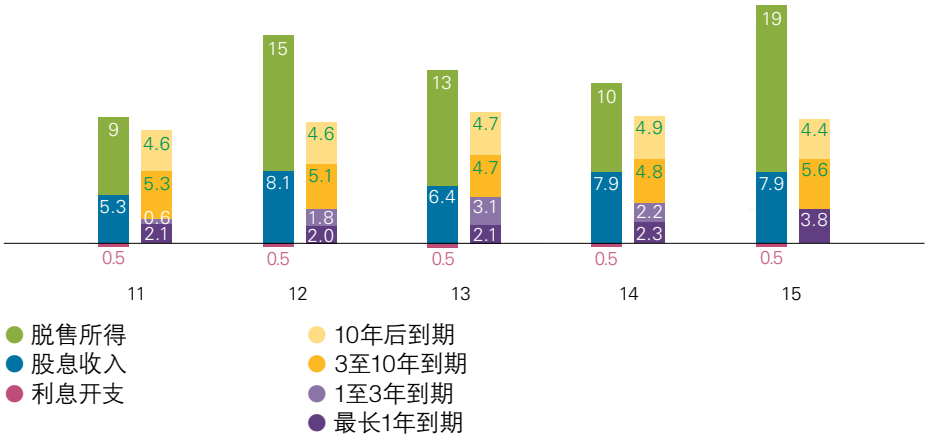
依照政策，淡马锡不会为投资组合公司的应付款项提供任何财务担保。由投资组合公司发行的债务，淡马锡也没有担保义务。

外汇管理

对于每一项投资，经风险调整后要求的资本回报均包含外汇风险。在合适的情况下，我们会通过远期市场对冲外汇曝险(即投资组合敞口)。

(截至3月31日之财政年度)

主要信贷指标对比债务到期年限分布 (10亿新元)



淡马锡几何预期回报率模型 (T–GEM)

淡马锡几何预期回报率模型 (T–GEM) 系统地模拟出投资组合可能的回报区间。

首先，按照淡马锡投资组合的特点，我们用 T–GEM 模拟不同经济情境下的中长期回报可能。下图解释了截至2015年3月，我们模拟的五个经济情境。

几何回报分布曲线描述某个特定时期结束时可能出现的复合年化回报区间，这个特定时期可能是5年、10年、20年或更长。

年度或算数回报分布曲线描述在某个特定时期内任何1年的回报区间，体现年度同比波动性。

经济情境	描述
经济上行情境	因更高的增长率和改革，主要市场的实际表现超出预期
基准情境	我们认为最可能出现的经济发展走势
欧元区通货紧缩情境	欧洲因初期政策应对不利而导致的持续性通货紧缩
美国货币政策震荡情境	通货膨胀预期上扬，促使美联储缩紧银根的力度高于预期
中国信贷压力情境	金融系统经历更为快速和大规模的信贷损失，但不至于出现系统性瘫痪

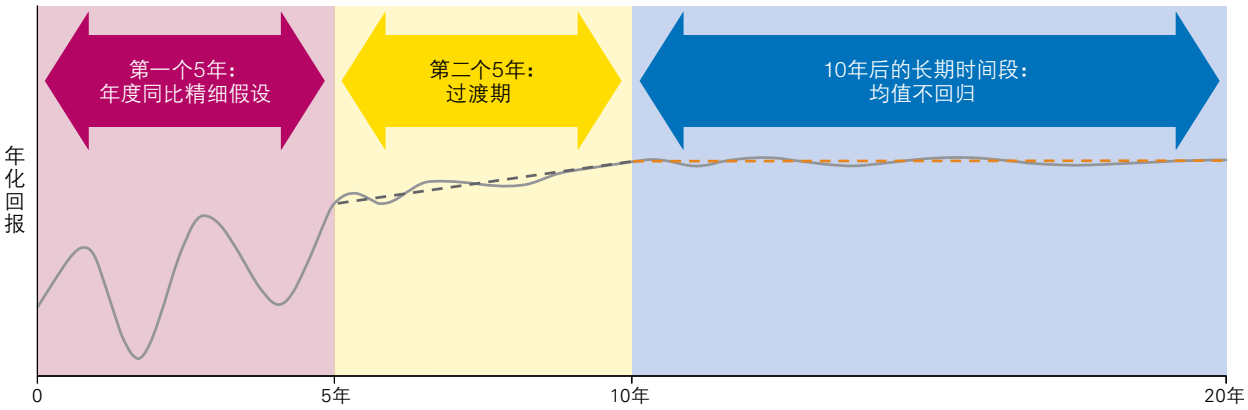
经济展望和假设

我们每年根据淡马锡对经济的展望设置一系列情境，在新的风险因素出现时增加新的情境，同时淘汰那些已不适用的情境。

我们对最近5年做更为精细的假设，而10年后长期假设的精细程度略低，且不遵循均值回归。上述两个周期之间的5年基本是在第5年末和第11年初的数值之间插入一段过渡期。

基准情境是我们认为最可能出现的经济发展走势，总体来说属良性展望，没有出现美国的政策利率骤升和欧元区的全面通货紧缩，中国的信贷风险仍在可控范围，新加坡整体价格水平保持稳定，但劳动力市场仍供不应求。

经济情境轨迹 (演示)



不同投资组合的20年期T–GEM模拟

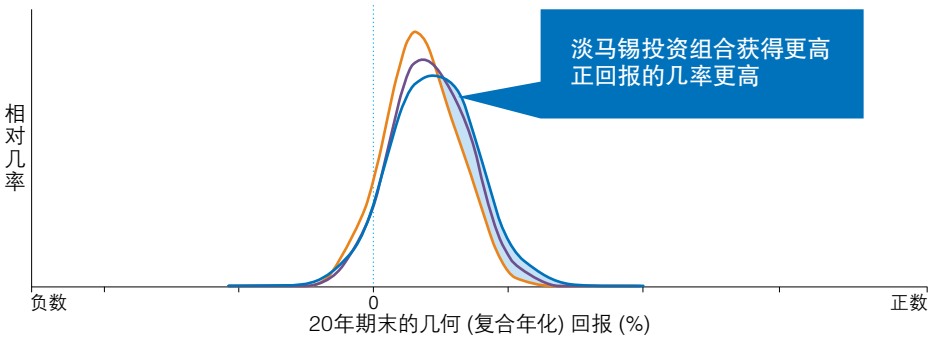
在基准情境下，T–GEM的20年期模拟如下图所示，包括一个全球股票投资组合、一个参照淡马锡投资组合的国家和行业配置设定的主题投资组合，和一个考虑了集中度和低流动性风险溢价的淡马锡投资组合。

相对于其他两种投资组合，淡马锡投资组合的几何回报分布曲线显示，20年期末获得更高正回报(蓝色阴影部分)的几率更高。

三种投资组合的年度同比回报均具有较高的波动性。

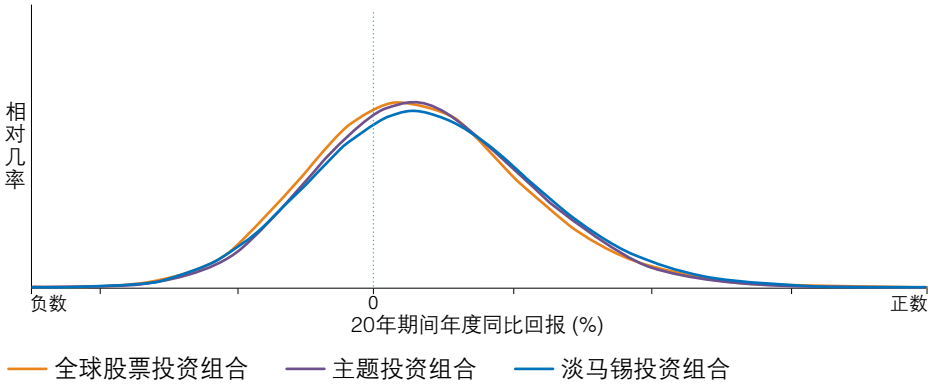
(截至2015年3月31日)

不同投资组合的20年期末 (复合年化) 几何回报几率



(截至2015年3月31日)

不同投资组合的20年期间年度同比回报几率



不同情境下淡马锡20年期预期回报

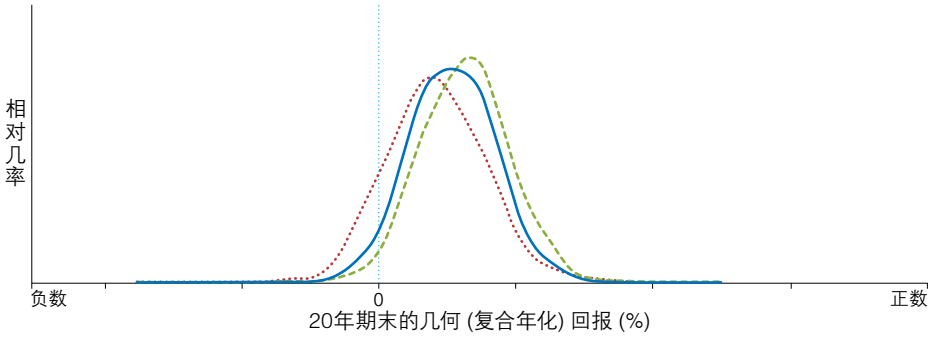
淡马锡投资组合的T–GEM 20年期回报曲线如下，分别表示在经济上行情境、基准情境和中国信贷压力情境下的表现。

如果出现经济上行情境，市场表现良好，那么20年期末的预期回报相对于基准情境会有1%的上浮。反之，如果在中国信贷压力情境下，我们的预期回报则会下滑近2%。

我们预期在中国信贷压力情境下，年度回报所面临的下行风险比基准情境或经济上行情境下更高。

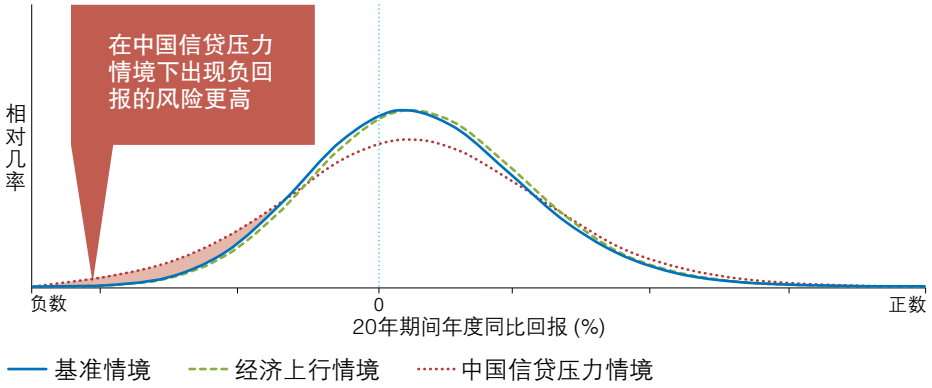
(截至2015年3月31日)

不同情境下20年期末 (复合年化) 几何回报几率



(截至2015年3月31日)

不同情境下20年期间年度同比回报几率



财富增值

自2003年起，我们开始采用经风险调整后要求的资本回报作为衡量投资回报的标准，以便将资金配置及相关风险计算在内。

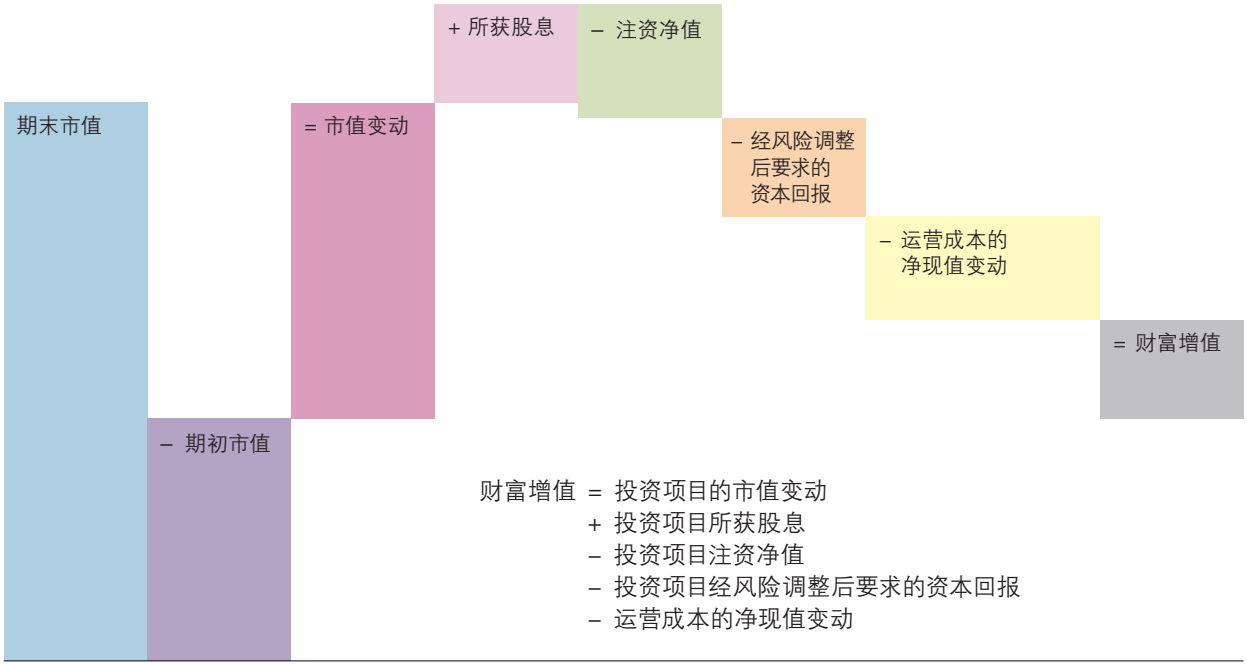
财富增值是指投资回报高于经风险调整后要求的资本回报的部分。投资于高风险的行业或市场时，经风险调整后要求的资本回报也越高。

财富增值总额是淡马锡各项投资财富增值的总和，并结合运营成本净现值的增减进行调整。

当财富增值为正值时，表示我们有正数的财富增值花红储备供派发，其中一部分会递延至未来发放。当财富增值为负值，即总体投资回报低于经风险调整后要求的资本回报时，我们则共同分担负数花红储备，意味着将从往年所累积的递延花红中回拨，必要时也会调用未来花红储备。

淡马锡本财年的财富增值为255亿新元。

财富增值说明



薪酬理念

我们秉承资产所有者精神，将机构置于个人之上，强调长期利益高于短期利益，在不同经济周期内确保员工与股东的利益一致。

我们致力于塑造高效尽责的企业文化，激励员工以资产所有者的角度思考与行事，与股东同舟共济，共同分享收益、承担损失。

淡马锡的薪酬框架兼顾短期业绩与长期价值创造。员工的基本薪酬与市场基准持平，短期花红则取决于年度目标的完成情况。财富增值花红储备取决于投资回报与经风险调整后要求的资本回报之间的差值。长期激励可递延长达12年派发，并取决于市场风险和回拨机制，目的是在不同市场周期内实现可持续回报。

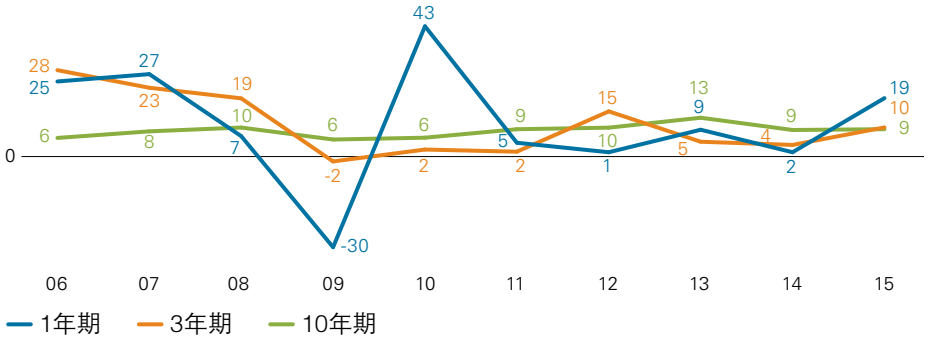
我们的绩效奖励计划设有回拨机制。过去10年中共有6次回拨，其中2次递延至下一年度。

年度现金花红 — 我们的短期激励机制

预算范围内的年度现金花红取决于公司、团队和个人的业绩表现。其中一个年度业绩目标是3年股东总回报高于长期债务的3年年化成本。

(截至3月31日)

以新元计算的滚动股东总回报率 (%)



财富增值花红储备 — 我们的中期激励机制

根据员工各自的绩效表现及某个时期的相对贡献，淡马锡财富增值花红储备(无论正值或负值)的一部分，会派发至每名员工的名义财富增值花红储备账户。

如果财富增值花红储备的结余是正值，高级管理层将获得不超过其财富增值账户结余三分之一的奖励，中层管理人员将获得其结余二分之一的奖励，对于其他员工则为三分之二。剩余部分仍将面临未来被回拨的风险。

共有长效奖励 — 我们的长期激励机制

员工可能获得以绩效或服务年限为兑现条件的联合投资单位。联合投资单位的价值会随公司每年股东总回报而有所增减，以此巩固团队的资产所有者文化。联合投资单位的期限不超过12年。

部分正财富增值花红储备将用来派发淡马锡联合投资单位 (T–Scope) 。这些奖励只有在我们的投资组合满足严格的多年业绩条件之后，才能在5年内逐年兑现。另一部分正数的财富增值花红则作为公司整体储备留存3–7年。当财富增值为负值时，会先从公司整体储备中回拨资金进行填补。任何储备结余将根据以时间为基准的联合投资单位 (U–Scope) 逐年发放。U–Scope 单位可在派发后的5年内兑现。

我们的年度运营预算还包括有限的、以时间为基准的员工联合投资单位 (S–Scope) 奖励，从派发后的第3年起，分5年兑现。

员工与机构利益共享的实践

当淡马锡在截至2014年3月31日财年的投资组合回报低于经风险调整后要求的资本回报时，我们没有发放新的联合投资 (T–Scope) 单位，新的负数财富增值被累加至过去已结转的负数财富增值结余，并将在未来取得正数财富增值时得以补足。

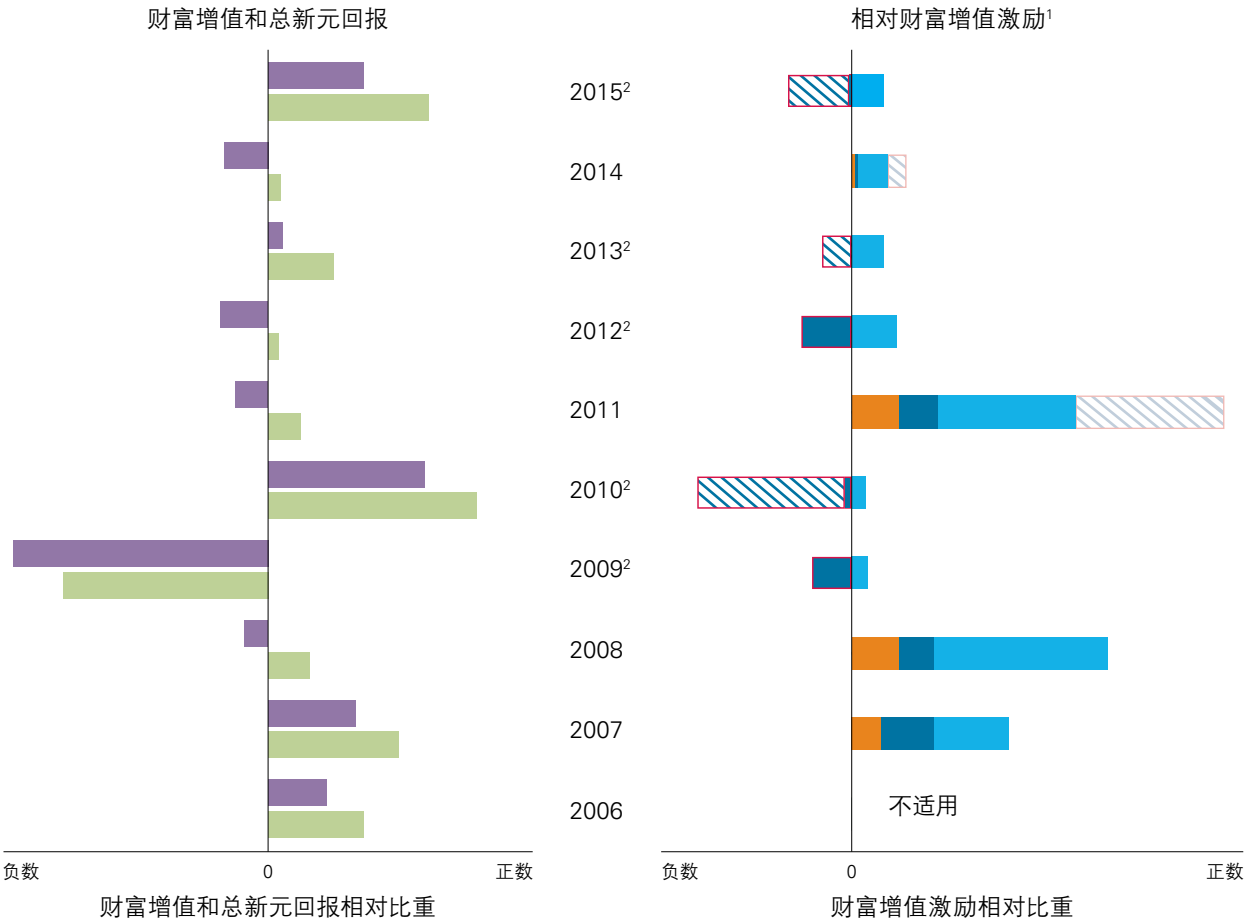
花红可递延长达12年派发，并取决于市场风险和回拨机制。

在截至2015年3月31日的财年，淡马锡实现了255亿新元的财富增值，使我们有充足的花红储备，完全抵消过往结转的负数财富增值，并仍有正数余额可分配给员工们。

淡马锡全体员工在不同的市场周期内共同分享收益、承担风险和损失的薪酬框架，已经历全球金融危机和后续动荡的考验，进一步确立了我们的资产所有者精神。

(截至3月31日之财政年度)

核心管理层的财富增值激励



- 以新元呈报的财富增值
- 以新元呈报的股东总回报率 (总新元回报)
- 上一财政年度所赚取财富增值花红已支付的部分
- 上一财政年度所赚取财富增值花红递延的部分，存在未来被回拨的风险
- 联合投资单位随股东总回报增长或减少，并取决于业绩表现和时间条件
- 往年递延财富增值花红的回拨
- 负数财富增值的结余结转至未来以待回拨
- 部分花红用于抵消从往年结转的负数财富增值花红结余的部分

[1] 针对核心管理层(首席执行长、总裁、高级执行总经理、执行总经理、管理总监与执行董事)的相对财富增值激励。

[2] 由于上一财年出现负数财富增值，不派发联合投资单位(T- Scope)。

董事会

我们的董事会为管理层提供全面指导和政策指引。

我们的董事会由13名董事组成，大部分是非执行独立董事，均为来自私营企业的商界领袖。董事会基于商业模式运作，鉴于淡马锡是《新加坡宪法》第五附表机构[1]，董事会还肩负保护淡马锡过去所累积的储备金的额外宪法责任。

在本财年，有三位新成员加入了淡马锡董事会。香港信和置业(Sino Land Company)主席黄志祥先生和新加坡毕马威会计事务所(KPMG Singapore)前执行合伙人陈育宠先生于2014年6月10日加入董事会。荷兰皇家蚬壳集团(Royal Dutch Shell)前执行总裁傅赛(Peter Robert Voser)先生于2015年1月1日加入董事会，是董事会的最新成员。

董事会每季度召开一次会议，每次历时两天。如有必要，董事会也会更频繁地召开会议。在本财政年度内，我们一共举行过四次董事会会议。

董事会就下列事项保留决策权：

- 整体长远战略目标
- 年度预算
- 年度经审计的法定财务报表
- 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

董事会还肩负保护淡马锡过去所累积的储备金的额外宪法责任。

[1] 《新加坡宪法》第五附表所列的法定机构及政府公司包括：新加坡政府投资公司(负责管理新加坡政府的储备金)、中央公积金局、新加坡金融管理局、建屋发展局和裕廊镇管理局。更多信息，请参见第62页“备受信赖的资产管护者”章节。

下设各委员会的主席均由一名独立于管理层的非执行董事担任，各委员会被授予特定权力：

- 执行委员会
- 审计委员会
- 领袖培育与薪酬委员会

董事会拥有不同的独立信息渠道以协助考量，包括要求管理层提供补充信息或说明。管理层持续向董事会提供信息，使董事会能够有效履行其职责。

大部分董事会成员是非执行独立董事，均为来自私营企业的商界领袖。

执行委员会

执行委员会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。本财年，执行委员会共举行了三次会议。

审计委员会

审计委员会全部由独立董事组成，其职责包括审查内控体系、财务报告流程、审计流程以及法律条例合规性的监控流程等，以协助董事会履行其监督职责。审计委员会也审核外部审计的范畴与结果，以及外部审计师的独立性。

审计委员会由公司内部审计部门支持。为确保其独立性，在履行职能的过程中，内审部门在职能上向审计委员会报告，在行政上则向首席执行长办公室报告。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。除了所有办公室的定期审计外，内审部可能在董事会、审计委员会或高管层的要求下进行特别审计。

审计委员会在本财年内举行了四次会议，审查了下列项目：

- 经审计的年度法定财务报表
- 监管与会计标准的合规性
- 内控体系与风险管理框架
- 减值建议
- 有关违反淡马锡道德与行为守则的报告
- 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负责向董事会推荐董事及管理层的领袖发展计划，包括董事及首席执行长的继任计划，以及提供有关业绩衡量与薪酬计划的指导方针与政策。在本财年，领袖培育与薪酬委员会召开了四次会议。

董事会和委员会流程与决议

董事会和下设委员会会议上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参加表决。通过传阅文件而获得通过的董事会决议，则须至少三分之二的董事批准方可生效。

若董事会成员的利益与淡马锡的利益有所冲突，他们会相应回避。

若董事会成员的利益与淡马锡的特定利益有所冲突，他们会回避相关信息、审议与决策制定。

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”。每年首席执行长继任审核工作也在“执行会议”的议程之中。

截至2015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
林文兴	董事长	主席		主席
郑维强	副董事长	委员		
柯逢豹	董事		主席	
陈育宠	董事		委员	
吴友仁	董事		委员	委员
何晶	执行董事兼首席执行长	委员		委员
连宗廉	董事		委员	委员
黄志祥	董事			
张铭坚	董事	委员		
傅赛 (Peter R Voser)	董事			
马库斯・瓦伦堡 (Marcus Wallenberg)	董事			
黄鲁胜	董事		委员	委员
罗伯特・佐利克 (Robert B Zoellick)	董事			

董事会

林文兴 (LIM Boon Heng)
董事长 (自2013年8月起)

- 新加坡劳工基金副主席
- 职总创优企业合作社主席
- 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

郑维强 (CHENG Wai Keung)
副董事长 (自2013年11月起)

- 永泰集团主席及董事总经理
- 2007年获颁殊功勋章
- 自2000年起获任太平绅士

柯逢豹 (KUA Hong Pak)
董事 (自1996年11月起);
审计委员会主席

- 康福德高集团董事总经理兼集团首席执行长
- 副主席
  – 新捷运公司
  – 维康有限公司
- 1996年获颁新加坡公共服务星章
- 1997年获授沈阳市荣誉市民

陈育宠 (Bobby CHIN YC)
董事 (自2014年6月起)

- 总统顾问理事会顾问
- 主席
  – 职总平价合作社
  – 职总平价基金会
- 2011年获颁新加坡公共服务星章
- 2003年获颁新加坡公共服务奖章

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
- 主席
  – 狮城控股有限公司
  – 新加坡交响乐团
- 新加坡国立大学信托及投资委员会主席

何晶 (HO Ching)
执行董事及首席执行长

- 2002年5月起出任执行董事;
  2004年1月起出任首席执行长
- 新科集团前总裁兼首席执行长
- 新加坡工程师学会荣誉院士

(截至2015年3月31日)

连宗廉 (Michael LIEN JL)
董事 (自2010年1月起)

- 华兴公司执行主席
- 新加坡国立大学信托及投资委员会委员
- Leap 慈善机构创办人

黄志祥 (Robert NG CS)
董事 (自2014年6月起)

- 香港信和置业有限公司主席
- M+S 私人有限公司副主席
- 第11和12届中国人民政治协商会议全国委员会委员

张铭坚 (TEO Ming Kian)
董事 (自2006年10月起)

- 主席
  - 新传媒集团
  - 祥峰投资控股有限公司
- 1994年获颁瑞典皇家北极星勋章一级司令勋章
- 2008年获颁新加坡卓越服务勋章

傅赛 (Peter R VOSER)
董事 (自2015年1月起)

- 瑞士 ABB 有限公司主席
- 董事
  - 罗氏控股有限公司
  - 国际商用机器股份有限公司
- 荷兰皇家蚬壳集团前执行总裁

马库斯·瓦伦堡 (Marcus WALLENBERG)
董事 (自2008年7月起)

- 主席
  - 瑞典北欧斯安银行
  - 萨博公司
- 瑞典银瑞达集团前总裁兼首席执行长

黄鲁胜 (Lucien WONG YK)
董事 (自2013年3月起)

- 艾伦格禧律师事务所主席兼高级合伙人
- 新加坡海事及港务管理局主席
- 董事
  - 新加坡航空公司
  - 新加坡报业控股有限公司

罗伯特·佐利克 (Robert B ZOELLICK)
董事 (自2013年8月起)

- 高盛集团国际顾问委员会主席
- 世界银行集团前行长 (从2007年至2012年)
- 美国前常务副国务卿 (从2005年至2006年)
- 美国前贸易代表 (从2001年至2005年)

浏览淡马锡董事会详细信息
请登陆 www.temasekreview.com.sg/board–zh
或扫描 QR 码

高级管理层

淡马锡高级管理层确定了团队的风格与文化基调，负责战略的贯彻执行与落实。

管理层执行董事会设定的战略与政策，在董事会授权范围内进行投资、脱售及其他运营事务。

下列委员会负责协助我们的首席执行长执行董事会批准的事项：

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

战略、投资组合及风险管理委员会评估各种影响现有市场和新市场的商机和风险因素，包括宏观经济、全球环境、政治、科技和社会发展趋势。委员会也对风险承受框架进行审查，以确保其适用性，同时探讨创造价值的机会。

脱售和投资高级委员会管理并打造我们的投资组合，并在董事会授权范围内，就日常投资和脱售活动做出决定。

高级管理委员会负责审查与制定整体管理和组织政策，包括内控、衍生产品框架的执行以及审计委员会批准的估值政策。高级管理委员会制定了淡马锡道德与行为守则(T-Code)，并设立道德委员会协助该行为守则的执行。T-Code 合规是发放个人、团队和高级管理层级别相关年度花红的必要条件。

我们的高管层也监督淡马锡对投资或运营地区法律法规的遵守情况，设定了相应的政策、系统和流程并定期更新，特别是针对新的市场和资产类别。

(截至2015年3月31日)

高级管理层

高伟达
(Fidah ALSAGOFF)

洪奕欢

洪炳发

布凯南
(Michael BUCHANAN)

曾显万

陈敏仪

陈慧贞

张邦华

曹墨可
(Mukul CHAWLA)

蒋福娟

张国添

谢松辉

詹尊凌

詹行錞

蔡友仁

蔡升韦

科尔
(Gregory CURL)

邓德楷
(Ranjit DANDEKAR)

史蒂芬·弗肖
(Stephen FORSHAW)

普罗米特·高仕
(Promeet GHOSH)

吴美琼

罗仁佐
(Lorenzo GONZALEZ BOSCO)

顾炎飞

韩明毅
(Nagi HAMIYEH)

邢增成

何晶

柯怀远
(Wolfgang KLEMM)

顾蔡矶

林伟

拉维·蓝柏
(Ravi LAMBAH)

李腾杰

梁慧玲

林方仁

陆思睿
(Klaus LUCKE)

马克迪
(Khodor MATTAR)

柰尔·麦格雷
(Neil McGREGOR)

梅智良

梁锦慧

王明德

白淑兰

方静仪

包志远
(Jonathan POPPER)

文卡特斯·瑞纳萨米
(Venkatesh RATNASAMI)

狄澜
(Dilhan Pillay SANDRASEGARA)

沈宏文

罗锡德
(Rohit SIPAHIMALANI)

鲁毅
(Rohit SOBTI)

陈崇礼

陈川垂

郑素亮

张洁心

艾伦·汤姆森
(Alan THOMPSON)

克里斯·索恩
(Christopher THORNE)

邓慧娴

伯努瓦·瓦伦丁
(Benoit VALENTIN)

麦求思
(Matheus VILLARES)

黄伟权

吴海

吴亦兵

浏览淡马锡高级管理层详细信息
请登陆 www.temasekreview.com.sg/team–zh
或扫描 QR 码

淡马锡脉动

来自27个国家的530名同事齐心协力，互助互爱 — 这就是淡马锡脉动。

我们秉承淡马锡宪章精神，以“举才、卓越、尊重、诚信、协作、互信”(MERITT)价值观为导向行事。

机构建设

淡马锡员工在塑造和加强机构建设方面扮演着举足轻重的角色。我们组成多个工作组，探讨和评估各类事务，包括投资业务、投资组合、品牌建设、企业文化和组织结构等。

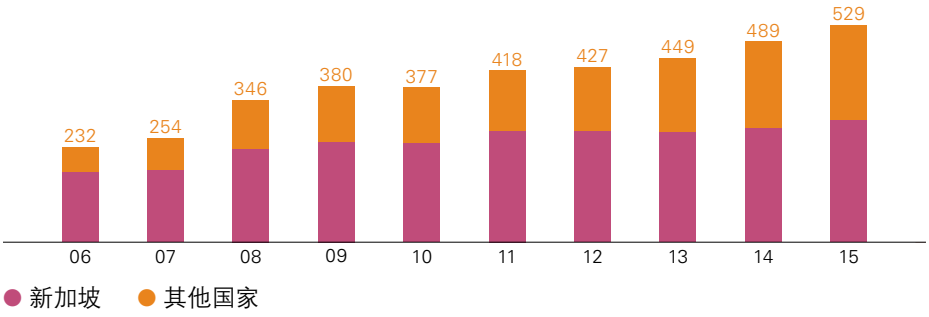
这些工作组聚集不同部门的员工，集思广益，探讨策略，不断拓展新能力。这些举措以及讨论平台有助于我们汇集公司内部各方意见，调整决策，提升工作效率和效果。

培育人才

淡马锡重视人才的力量，相信多元化的人才能够注入全新的观点和创意。要打造一支多元化团队，意味着我们的人才培育计划需要保持灵活性且符合实际需求。

(截至3月31日)

按国籍统计员工构成



“体验、见识、教育与丰富”是我们培育人才的四大支柱，不仅给予员工广阔的发展机会，也强化了他们的能力。

我们的员工在机构塑造和建设方面扮演着重要角色。

- 体验式学习让员工通过扩展任务、轮岗和/或借调到淡马锡旗下平台公司等途径，获取实践知识和技能。
- 员工参与各项公司范围项目，从中增长见识，强化组织能力，并有机会与不同的团队合作，加强同事之间的协作。
- 为倡导持续学习的文化，我们设计了一套适合各层级员工的全面教育课程。
- 淡马锡的伙伴、导师和培训计划，丰富员工在公司的成长途径。我们采用360度全面反馈进一步强化他们的职业发展。

多元而包容的机构

我们尊重员工的文化多元性，与各种族员工一同庆祝他们的重大节假日。作为一个包容的机构，我们的许多活动也邀请员工家属、前雇员和淡马锡投资组合公司的同事们参加。

- 我们在农历新年组织捞鱼生和舞狮活动，在斋戒月安排“开斋晚餐”(或斋月餐)，举办屠妖节庆祝活动。我们一年一度的圣诞“带孩子上班日”派对更是广受欢迎。
- 淡马锡雇员网络通过组织各种社交活动，为超过500名前任和现任雇员提供相互交流的平台。
- 为庆祝淡马锡成立40周年，我们举办了一场别开生面的“T40运动会”。淡马锡及投资组合公司派出22支队伍，在各项体育比赛中一较高低。这场运动会让大家有机会结识新伙伴，促进协作，凝聚团队友谊。

“共创共享”

我们相信无论个人还是集体都可以有所作为。淡马锡推出“共创共享”计划，提倡员工为自身发展负责的文化。每年“共创共享”计划都会针对个人和团队设置不同的非财务目标，涵盖健康、个人、机构和社群等方面，公司也会提供各类支持以促进目标实现。

在截至2015年3月31日的财政年度，我们的“共创共享”计划各项目标再次取得100%达标的成绩。要取得年度达标奖励，我们还需完成一些必要条件，包括淡马锡道德与行为守则(T-Code)合规和完成体检等。

保持健康

我们的“共创共享”健康目标旨在鼓励和支持员工每日坚持锻炼并保持健康体魄。我们为员工提供体检，并鼓励他们坚持健康饮食习惯。我们还会根据员工喜好推行各类午间及下班后的健身项目，例如瑜珈、普拉提、自由搏击和体能循环训练等。

帮助员工掌握生存技能

“共创共享”计划的个人目标包括学习新技能，以帮助员工跟上时代变化。员工很珍惜这个学习机会，拓展工作之外的其他技能。全体员工在2014年完成了基本急救训练，这与2013年的心肺复苏术(CPR)和使用自动体外除颤器(AEDs)的培训项目相辅相成。

观察 T-Code 的执行情况

“共创共享”计划中机构目标的一项是遵守T-Code。我们很高兴地宣布本财年再次实现全员合规。

向世界伸出援手

我们并非远离广大社群，生活在真空里。淡马锡有幸向需要帮助的人伸出援手，或通过各种方式服务于社群。淡马锡将公司成立日(6月25日)定为每年一度的“社群日”，分布于世界各地不同办公室的所有员工都会在这一天为弱势群体贡献一份力量。我们还有许多员工自发组织的义工活动，支持众多受益团体和社群组织。

我们的员工积极投入不同的非盈利社会福利组织及自助团体的社群服务项目。

培育下一代

我们在“社群日”和裕峰中学280多名学生共度了一天。通过以太空为主题的游戏和挑战，激发学生的自信、坚韧和团队精神。

寓教于乐

在神奇巴士 (Magic Bus) 项目下，我们在印度孟买的同事与40名弱势儿童打了一下午的手球，并与他们讨论性别平等问题，分享人生经验。

为癌症患者点燃希望

淡马锡在河内的同事为弱势癌症病人提供医疗和生活费津贴。我们也为9名儿童病患提供了癌症医疗津贴。

为贫困者提供餐食

我们的纽约团队在非盈利汤食厨房忙碌一天，为120多名需要帮助的人们送上热气腾腾、富有营养的餐食。

资产管护者

备受信赖的资产管护者	62
强化资产管护和治理	67
社会捐助	68
温暖心灵	72
友好交流	74
淡马锡国际委员会	75

“原来毛茸茸的大熊猫毛皮下是这样的!”

在新加坡动物园“直播课室”活动中，小学生们着迷地学习大熊猫头骨和脚掌的知识。

备受信赖的资产管护者

作为备受信赖的资产管护者，淡马锡的角色和声誉取决于我们的员工、价值观、行事准则与治理观念。

作为一家商业投资公司和企业公民，淡马锡宪章清晰地表述了我们的定位与使命。

淡马锡拥有并管理自身的资产和投资组合，在《新加坡公司法》和《新加坡宪法》的框架下运营。我们的年度法定财务报表由国际审计事务所审计。

根据《新加坡公司法》，淡马锡是一家享有豁免权的私人公司[1]，由董事会负责领导。

《新加坡宪法》规定，淡马锡[2]是第五附表机构[3]之一，有宪法责任保护公司过去所累积的储备金。

淡马锡在当届政府内阁就职之前所积累的储备金构成了我们过去所累积的储备金。

除非关系到保护淡马锡过去所累积的储备金，不论是新加坡共和国总统[4]或我们的股东新加坡政府，均不参与淡马锡的投资、脱售或其他商业决策。

淡马锡不管理新加坡的公积金储蓄。

淡马锡不管理新加坡的公积金储蓄、政府盈余、外汇储备或其他《新加坡宪法》第五附表机构的储备金，这些是由相应的宪法第五附表机构，如中央公积金局和新加坡金融管理局等进行独立管理。每一家宪法第五附表机构负责保护它们各自过去所累积的储备金。

1 根据《新加坡公司法》(第50章)，享有豁免权的私人公司不得拥有超过20名股东且其股权不被任何公司持有，并且无需向公共注册部门申报其经审计的财务报表。

2 淡马锡控股(私人)有限公司。

3 《新加坡宪法》第五附表所列的法定机构及政府公司包括：新加坡政府投资公司 (负责管理新加坡政府的储备金)、中央公积金局、新加坡金融管理局、建屋发展局和裕廊镇管理局。

4 依据《新加坡宪法》，新加坡总统具有独立的监护角色，以保障新加坡政府和《新加坡宪法》第五附表机构(包括淡马锡)各自过去所累积的储备金。

与新加坡总统的关系

在《新加坡宪法》规定下，我们的董事会和首席执行长有责任保护淡马锡过去所累积的储备金。

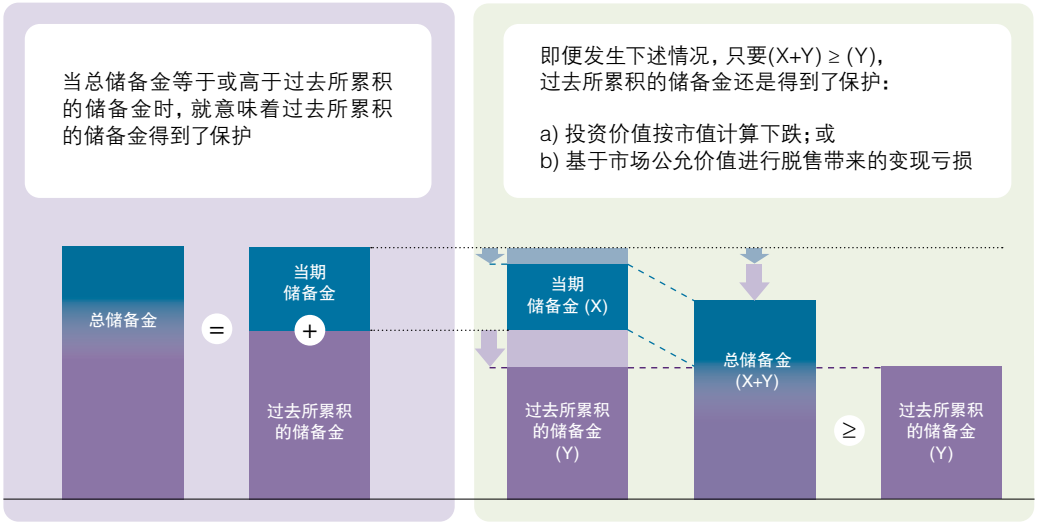
在淡马锡总储备金低于过去所累积的储备金之前，我们的董事会和首席执行长必须征得总统的批准。

如果淡马锡总储备金等于或高于过去所累积的储备金，就意味着过去所累积的储备金得到了保护。

任何现有投资按市值计算下跌，不会造成总储备金低于过去所累积的储备金。

为了保护淡马锡过去所累积的储备金，我们的责任包括确保每项脱售均基于市场公允价值[5]。基于市场公允价值进行脱售所带来的变现亏损，不会造成总储备金低于过去所累积的储备金。

保护淡马锡过去所累积的储备金



[5] 市场公允价值是指买卖双方在公平交易和自愿情况下所确定的价格。

与股东的关系

淡马锡成立于1974年6月25日，由新加坡财政部长[1]全资拥有。我们以投资公司的身份拥有并管理自己的资产，而非股东的资产代管人。

《新加坡公司法》规定，我们的股东在行使对淡马锡董事会成员任免或续任的权力时，须得到总统的同意[2]。董事会对首席执行长的任免也须获得总统的同意[2]。作为“第二把钥匙”理念的一部分，这些约束确保淡马锡董事会成员和首席执行长的诚信，以保护我们过去所累积的储备金。

自2001年以来，新加坡政府获准可在国家储备净投资收益 (Net Investment Income) 框架[3]下使用淡马锡最高50%的股息。2015年2月23日，新加坡财政部长发表预算案声明时，建议将淡马锡纳入国家储备净投资回报 (Net Investment Return) 框架内。国家储备净投资回报框架下的政府预算使用规程允许新加坡政府使用最高不超过该框架下投资机构的预期长期实际回报的50%。

国家储备净投资回报框架不会影响或改变淡马锡派发的股息金额。

将淡马锡纳入国家储备净投资回报框架，并不会影响或改变淡马锡派发给股东的股息金额。淡马锡会继续根据董事会批准的股息政策和所得利润，每年建议派发股息金额。我们的利润一部分以股息的形式派发给股东，另一部分留存用于再投资以获取未来回报，股息政策在这两者之间取得平衡，并同时考虑我们独立保护淡马锡过去所累积的储备金的宪法责任。

国家储备净投资回报框架也不会影响或改变淡马锡作为长期投资者的策略和运营，以及《新加坡宪法》赋予淡马锡保护其过去所累积的储备金的特殊责任。

1 依据《新加坡财政部长(成立)法》(第183章)，财政部长为法人团体。

2 总统可独立而非按内阁建议来决定是否授予同意。

3 国家储备净投资收益框架允许新加坡政府使用该框架下投资机构 (例如淡马锡) 上缴的实际股息、利息和其他收入，最高不超过50%。

与投资组合公司的关系

作为积极的投资者和资产所有者，我们通过增持、减持或维持现有投资来管理投资组合，以提高经风险调整后的长期回报。

淡马锡投资组合公司均由各自的董事会与管理层指导和管理。

淡马锡投资组合公司的日常管理与商业决策均由各自的董事会与管理层负责。

作为积极活跃的股东，我们在投资组合公司中推行健全的公司治理制度。

我们支持建立由具备丰富商业经验的高水平、多元化人才组成的董事会，以指导和支持高级管理层。我们同样鼓励投资组合公司的董事会寻找并考虑具有相关背景与经验的潜在董事人选，并对董事会的继任计划进行年度评估。

鉴于董事会成员有受信责任保障各自公司的利益，我们主张董事会独立于管理层，以实现对管理层的有效监督。这一理念还包括建立由多数具备独立性且富有经验的非执行董事组成的董事会，履行对管理层的监督职责。

我们主张一家公司的董事长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，促进独立决策，加强董事会的监督能力。

我们的投资组合公司均由各自的董事会与管理层指导和管理。淡马锡不参与投资组合公司的商业决策或运营。

淡马锡充分行使股东权利以保障我们的利益，包括在股东大会上投票。

与社群的关系

虽然淡马锡是一家享有豁免权的新加坡私人公司，无需向公众披露任何财务信息，但自2004年起我们选择在《淡马锡年度报告》中公布集团财务概要及投资组合业绩表现。作为备受信赖的资产管护者，我们基于可持续性和健全治理这两大支柱，与新加坡及全球社群保持密切联系。

我们重点支持各类人才培养、社群建设、能力增强以及生活重建的公益项目，帮助个人、家庭以及社群实现可持续发展并改善他们的生活。

10多年前，我们通过了一项政策，将淡马锡每年高于经风险调整后要求的资本回报的部分回报，捐献给公益事业，以负责任的态度持续为社会做出贡献。

管理捐赠基金与开发管理社区及公益项目所需要的技能截然不同。为此，我们于2007年成立了淡马锡信托基金会，负责独立监督淡马锡对特定非盈利公益组织各项捐助和馈赠的管理与发放工作。

这种治理模式将捐赠资金管理从非盈利公益组织的职能中分离出来，由淡马锡信托基金会对资金进行可持续的专业管理，使公益组织能安心专注自身最擅长的领域，即设计和开发公益项目。

我们完全遵守新加坡法律与法规，以及投资或运营所在地的法规条例。

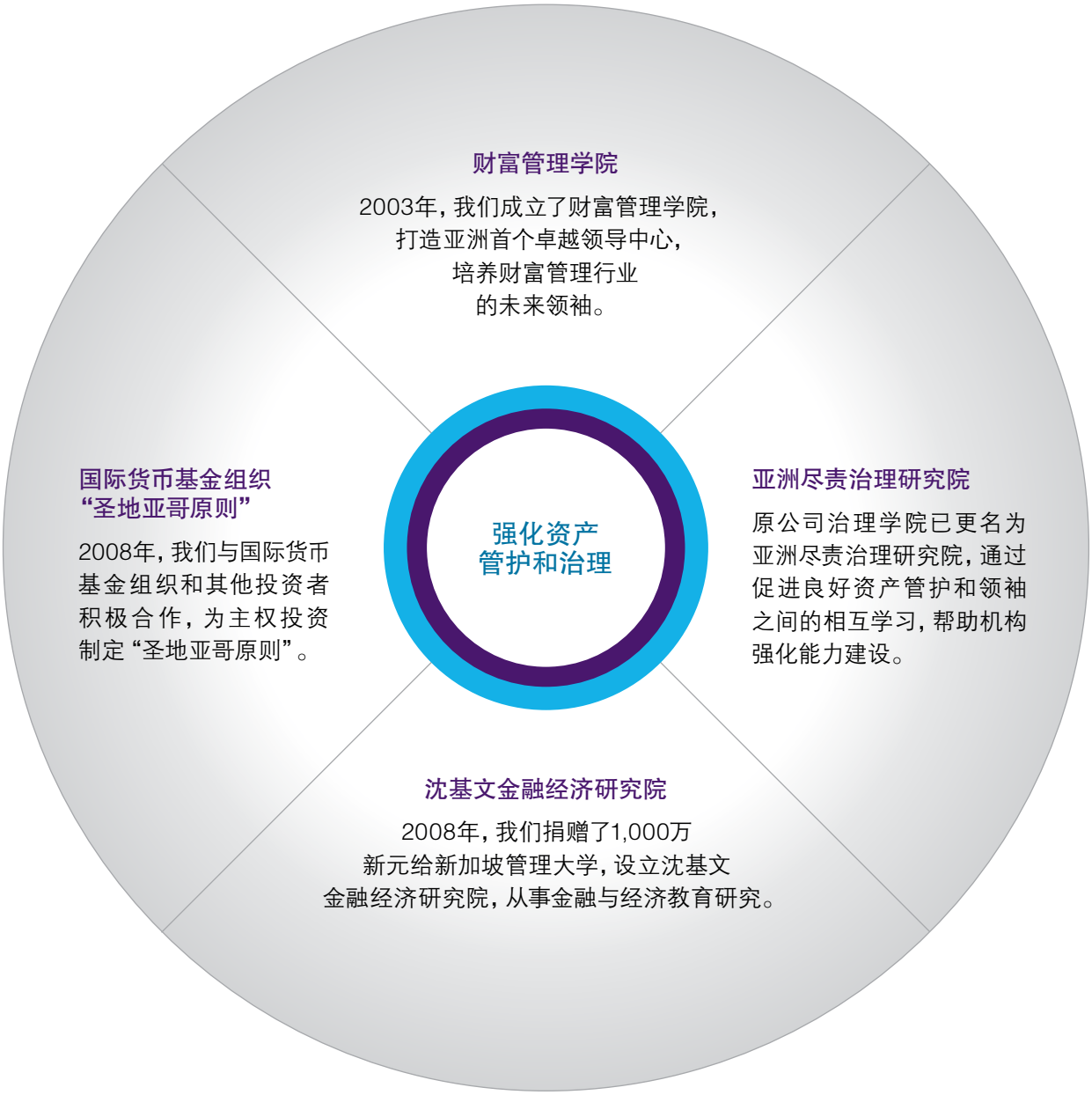
我们关注国际投资贸易协定的进展，并与思想领袖和有关机构积极交流。我们也致力于协助外界更好地理解像淡马锡这样的国有实体如何基于商业原则、脱离政府的干预而运作。

我们基于可持续性和健全治理这两大支柱，与社群保持联系。

例如，我们与国际货币基金组织 (IMF) 以及全球多个主权投资者积极合作，探索主权投资在圣地亚哥原则 (Santiago Principles) 下应遵循的最佳实践。淡马锡已超越了圣地亚哥原则规定的披露标准和其他指导原则。

强化资产管护和治理

淡马锡培育了新机构以打造新能力，同时与多边机构合作推广资产管护与治理的最佳实践。



社会捐助

广大民众的福祉与我们紧密相连，我们通过社会捐助来实践淡马锡作为资产管护者的职责。

自淡马锡1974年成立以来，我们已设立16个社会捐助项目，旨在培育人才、建设社群、增强能力和重建生活。至今，我们的捐助项目和公益机构已在新加坡和亚洲援助超过24万人。

淡马锡信托基金会

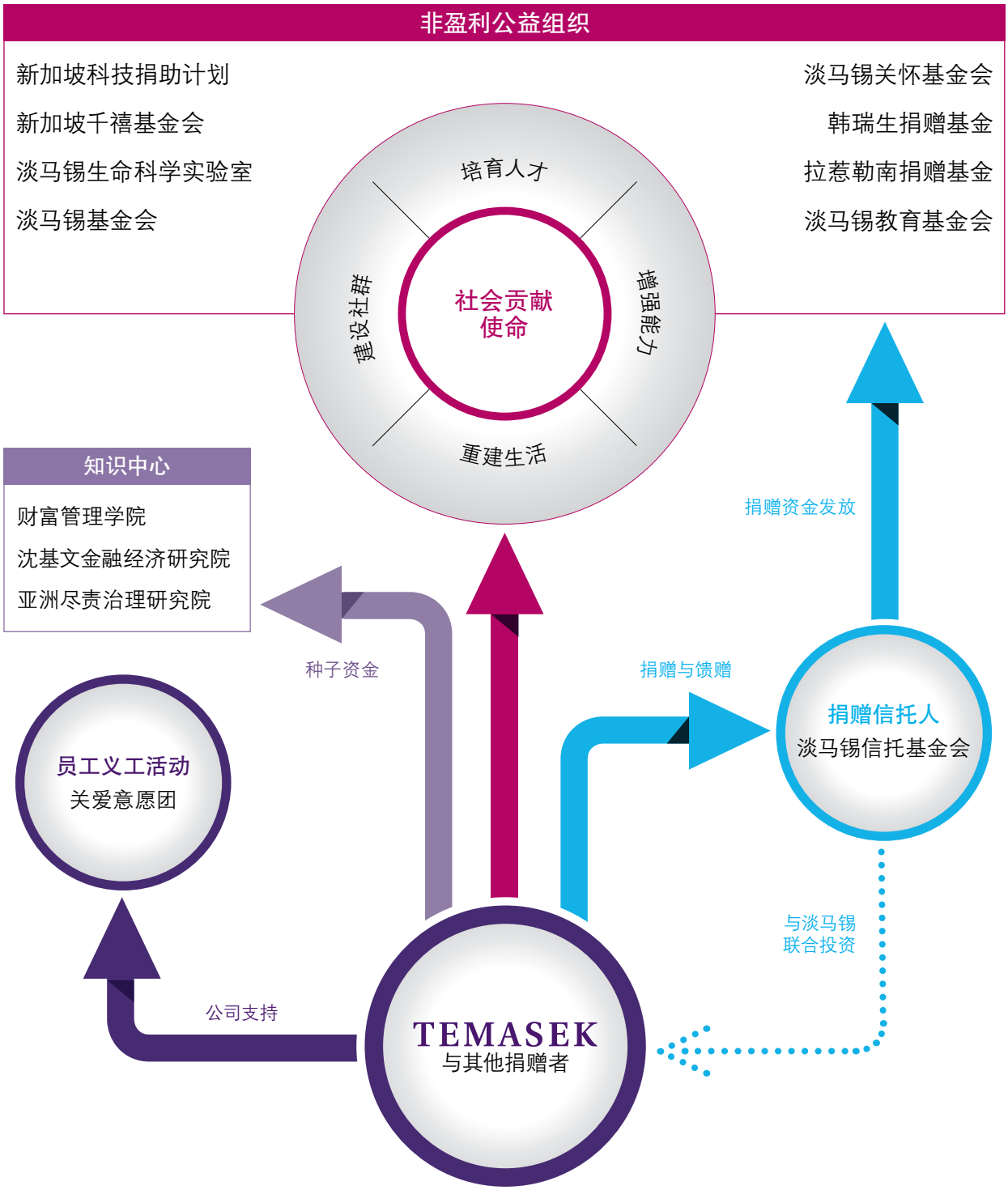
淡马锡信托基金会成立于2007年，负责独立监督淡马锡慈善捐赠和馈赠的财务管理与发放。淡马锡信托基金会的理事会成员包括来自新加坡的李成伟先生(担任主席) 和丹那巴南先生，以及来自印度的 Ratan Tata 先生。

淡马锡的捐赠会参与淡马锡的联合投资项目。当捐助款项达到一定数额，基金会可委任经淡马锡认可的第三方基金经理来管理资金。基金会也负责将捐赠资金在可持续的基础上，按规定发放给淡马锡批准的非盈利公益组织。这些组织相应履行各自的捐助职责。

淡马锡基金会

淡马锡基金会是获得淡马锡捐助金额最大的非盈利公益组织，与新加坡和国际机构合作，开发或支持亚洲的项目。

淡马锡基金会通过教育和健康项目培育人才，传播公司治理、公共行政和城市管理经验以打造机构。通过组织学生、记者、领袖与其他专业人士的交流项目，基金会为亚洲不同社群搭建沟通桥梁。同时，基金会也通过提升灾难应变能力，协助遭受自然灾害影响的人们重建生活。自2007年5月至今，淡马锡基金会已在20个亚洲国家资助了262个项目。


非盈利公益组织
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
韩瑞生捐赠基金
拉惹勒南捐赠基金
淡马锡教育基金会
培育人才
建设社群
社会贡献
使命
增强能力
重建生活
知识中心
财富管理学院
沈基文金融经济研究院
亚洲尽责治理研究院
捐赠资金发放
种子资金
捐赠与馈赠
捐赠信托人
淡马锡信托基金会
员工义工活动
关爱意愿团
与淡马锡
联合投资
公司支持
TEMASEK
与其他捐赠者

淡马锡关怀基金会

淡马锡关怀基金会成立于2009年，是一个以改善新加坡弱势群体生活及满足其需求为宗旨的公益机构[1]。

自成立以来，淡马锡关怀基金会已资助82个项目，包括许多新服务的试点项目，总共向大约22,500人伸出援手，其中包括残障者、精神病患者、患有学习障碍、发育障碍和创伤后应激症的儿童、受虐待的妇女及她们的孩子、单亲家长以及需要长期护理的老人。

2015年4月，淡马锡关怀基金会向13,000名弱势儿童派发 AIR+ 智能口罩和 AIR+ 微型通风器。这一派发行动是淡马锡关怀基金会“未雨绸缪行动”其中一个项目，旨在协助新加坡社群为病毒疫情爆发等紧急情况做好准备。

淡马锡关怀基金会代表淡马锡负责其他社群捐助项目，包括针对医疗服务的巴拉吉 (Balaji Sadasivan) 基金、针对社会服务的余炳亮 (Ee Peng Liang) 基金，以及支持社群灵活应对紧急情况和灾后重建的淡马锡紧急预备(T–PREP) 基金 。

新加坡科技捐助计划

新加坡科技捐助计划已迈入第18个年头，协助亚洲青年建立友谊的桥梁，并为他们的教育贡献力量。自1998年以来，广受欢迎的「阳光青年夏令营」接待了超过2,000名各国青少年，其中包括650多名新加坡学生。

淡马锡生命科学实验室

淡马锡生命科学实验室在生物分子科学领域的研究和应用倍受肯定。实验室重点研究主导植物、真菌和动物发育及其生理机能的细胞机制，为生物科技创新奠定基础。2014年，淡马锡生命科学实验室发表了70多份同行评审期刊论文。过去12年来，淡马锡生命科学实验室公布了70多项科研成果，其中约半数获得认证。

[1] 2009年，为纪念公司成立35周年，我们设立了淡马锡关怀基金会这一慈善机构 (Institution of a Public Character)，将淡马锡在新加坡的公益活动正规化。

新加坡千禧基金会

新加坡千禧基金会成立于2001年，资助新加坡相关的研究项目，涵盖心理健康、帕金森氏症、肝癌、肺癌、老龄和临终关怀、教育学和特殊教育以及非医药的生物学研究。在2008年，基金会拓展其使命以纳入机构性项目，至今已拨款4,300万新元给医院、教育与研究机构。新加坡千禧基金会自2008年成为「李光耀水资源荣誉大奖」的主要赞助方，表彰在解决全球水资源挑战方面贡献卓越的个人或机构 。

淡马锡教育基金会

淡马锡教育基金会支持体育、数学与科学、艺术与音乐领域的年轻人才培养计划。基金会拥有1.5亿新元的资金，包括三个总值各为3,500万新元的捐赠基金，分别以新加坡先驱领导人巴克 (EW Barker)、郑永顺 (Tay Eng Soon) 和马绍尔 (David Marshall) 命名。

拉惹勒南 (S Rajaratnam) 捐赠基金

总值1亿新元的拉惹勒南捐赠基金，以新加坡首任且任期最久的已故外交部长拉惹勒南命名。成立该基金的目的是在良好治理及可持续的双重基础上，通过深化国际友谊、促进区域合作以及提高各国对国际条例的共识，来推动亚洲的和平、发展与稳定。

韩瑞生 (Hon Sui Sen) 捐赠基金

此基金以已故新加坡前财政部长韩瑞生命名，总值3,500万新元，着重培养亚洲金融业人才，包括政策制定者、央行高管、市场监管者以及公共服务领域的金融专才。

浏览淡马锡非盈利公益组织完整名单
请登陆 www.temasekreview.com.sg/endowments-zh
或扫描 QR 码

温暖心灵

我们的非盈利公益组织关注社会大众的发展需求并推行相关项目。

培养能力

淡马锡生命科学实验室

控制植物开花的研究

由伊藤寿朗博士(Dr Toshiro Ito)带领的研究团队发现了控制植物开花生长速度的时间机制。这项研究有助于预测收成期，从而改善粮食供应。

淡马锡基金会

在菲律宾开展科技和技能教育与培训项目

工艺教育学院教育咨询服务的导师同参加科技和技能教育与培训项目的75名菲律宾领袖人才和专家交流如何推行有效行业合作。

淡马锡基金会

在印度提供水资源管理培训

项目联合新加坡公共事务对外合作局，为100名印度官员提供可持续性城市水资源管理的培训。

新加坡千禧基金会

虚拟粉红海豚项目

这个研究项目为期3年，开发一个以虚拟粉红海豚为主题的软件，帮助自闭症儿童增强与他人的交流，提高沟通技巧。

淡马锡基金会

在印度尼西亚提供护理和医疗培训

该项目与陈笃生医院合作，为150名印度尼西亚医生、护士和辅助医疗人员提供心脏生命支持和复苏急救技术的培训。

韩瑞生(Hon Sui Sen)捐赠基金

淡马锡区域监管机构奖学金项目

本财年共有7名来自亚洲央行和金融监管机构的杰出人才获颁淡马锡区域监管机构奖学金，并完成了财富管理学院的财富管理硕士课程。

伊藤寿朗博士 (Dr Toshiro Ito) 仔细观察名为拟南芥 (Arabidopsis) 的植物。

来自印度尼西亚的护士在陈笃生医院接受上手训练。

观看淡马锡非盈利公益组织的援助实例
请登陆 wwww.temasekreview.com.sg/community-zh
或扫描 QR 码

培育人才

拉惹勒南 (S Rajaratnam) 捐赠基金

青年模拟东盟会议

200名来自东盟10个成员国的学生领袖齐聚一堂，探讨区域发展问题，形成观点。

新加坡科技捐助计划

新加坡科技捐助计划—工艺教育学院阳光创意学习项目

100多名工艺教育学院的学生及来自东盟和中国的30名青年在新加坡参与了为期一周的活动，参观相关企业，并向行业专家学习如何利用科技实现创新。

青年模拟东盟会议的参与者合作完成项目。

重建生活

新加坡科技捐助计划

儿童城项目

儿童城 (Boys' Town) 是为弱势青少年提供寄宿的服务机构，此项目为儿童城的青少年提供学业辅导和导师指导。

淡马锡关怀基金会

个人过渡性安置项目

项目为期两年，与 iC@RE 中心和黄丝带基金合作，为获释女囚犯提供支持和指导，包括过渡性住宿和经济支持，帮助她们重新融入社会。

新加坡科技捐助计划的义工为儿童城的少年补习功课。

建设社群

淡马锡关怀基金会

邻里关怀项目

此社区试点项目针对弱势老年人，为其提供全方位支持。

淡马锡教育基金会

全民共乐2014

为庆祝新落成的新加坡国家体育场开幕而举办的民乐音乐会，创纪录地汇集了4,557名表演者与合唱团成员，增进了公众对中华民乐的认识与欣赏。

保健专业人士在年长妇女家中为她测量血压。

友好交流

我们从世界各地友人身上获得宝贵的经验与启示。

分享经验

淡马锡接待了来自阿根廷、文莱、加拿大、德国、马来西亚、尼日利亚、卡塔尔、美国和英国等30个国家的70多个代表团。

我们同中国国务院国有资产监督管理委员会和哈萨克斯坦国民福利基金(Samruk-Kazyna)等机构分享对治理问题的看法。

促进学习和伙伴关系

本财年，我们为淡马锡投资组合公司的董事及管理层、合作伙伴和友人举办了143次学习活动及6次商业论坛。

来自新加坡、澳大利亚、中国、印度、印度尼西亚、哈萨克斯坦、马来西亚、缅甸和越南的90多名学员，参加了三个旗舰项目 — 青年领袖培育项目、领袖培育项目和全球领袖培育项目。

生态繁荣会议

淡马锡与高盛集团联合举办了首届生态繁荣会议(Ecosperity)，来自全球的企业总裁、高层官员和思想领袖们齐聚一堂，探讨自然资源可持续发展领域的问题与观点。主要议题包括如何可持续地提高农产品产量、食品安全问题、污染和环境的可持续性，以及能源安全问题。

会议主讲嘉宾包括 Repsol 公司主席Antonio Brufau 先生、诺贝尔奖得主及美国前能源部长朱棣文博士(Dr Steven Chu)、中粮集团董事长宁高宁先生、嘉吉公司执行主席彭国瑞先生(Gregory Page)以及杜邦公司主席兼首席执行长柯爱伦女士(Ellen Kullman)。

在生态繁荣会议 (Ecosperity) 上探讨可持续发展课题。

淡马锡国际委员会

在第11届淡马锡国际委员会年度会议上，顾问委员和特邀嘉宾们就多个领域面对的挑战与机遇分享了观点。

此次会议的特邀嘉宾包括：美国华平投资集团总裁、美国前财政部长蒂莫西·盖特纳先生(Timothy Geithner)、尼日利亚财政部长恩戈齐·伊维拉女士(Ngozi Okonjo-Iweala)、世界银行常务副行长兼首席运营官英卓华女士(Sri Mulyani Indrawati)、未来基金管理委员会主席和澳大利亚前财政部长彼得·科斯特洛先生(Peter Costello)、三菱商事株式会社主席小岛顺彦先生(Yorihiko Kojima)以及印度 ICICI Bank 非执行主席卡马斯先生(K.V. Kamath)。

在淡马锡国际委员会年度会议上交流经验见解。

淡马锡国际委员会

委员会成员的丰富经验和远见卓识对我们弥足珍贵。

淡马锡国际委员会成立于2004年，成员均为国际领袖。他们慷慨地与我们分享真知灼见，帮助我们在错综复杂的全球环境中制定战略方针。我们在此表示感谢，并期待他们一如既往的支持。

(截至2015年3月31日)

委员

David BONDERMAN
创始合伙人
TPG

陈德铭博士
会长
海峡两岸关系协会
前部长
中国商务部

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

Timothy F. GEITHNER
总裁
美国华平投资集团
(Warburg Pincus LLC)

Hon John HOWARD OM AC
前总理
澳大利亚

Dame DeAnne JULIUS
理事会主席
英国伦敦大学学院
(University College London)

Minoru MAKIHARA
特别顾问
三菱商事株式会社
(Mitsubishi Corporation)

Dr Pedro Sampaio MALAN
主席
国际咨询团
(Itaú Unibanco Holdings S.A.)

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

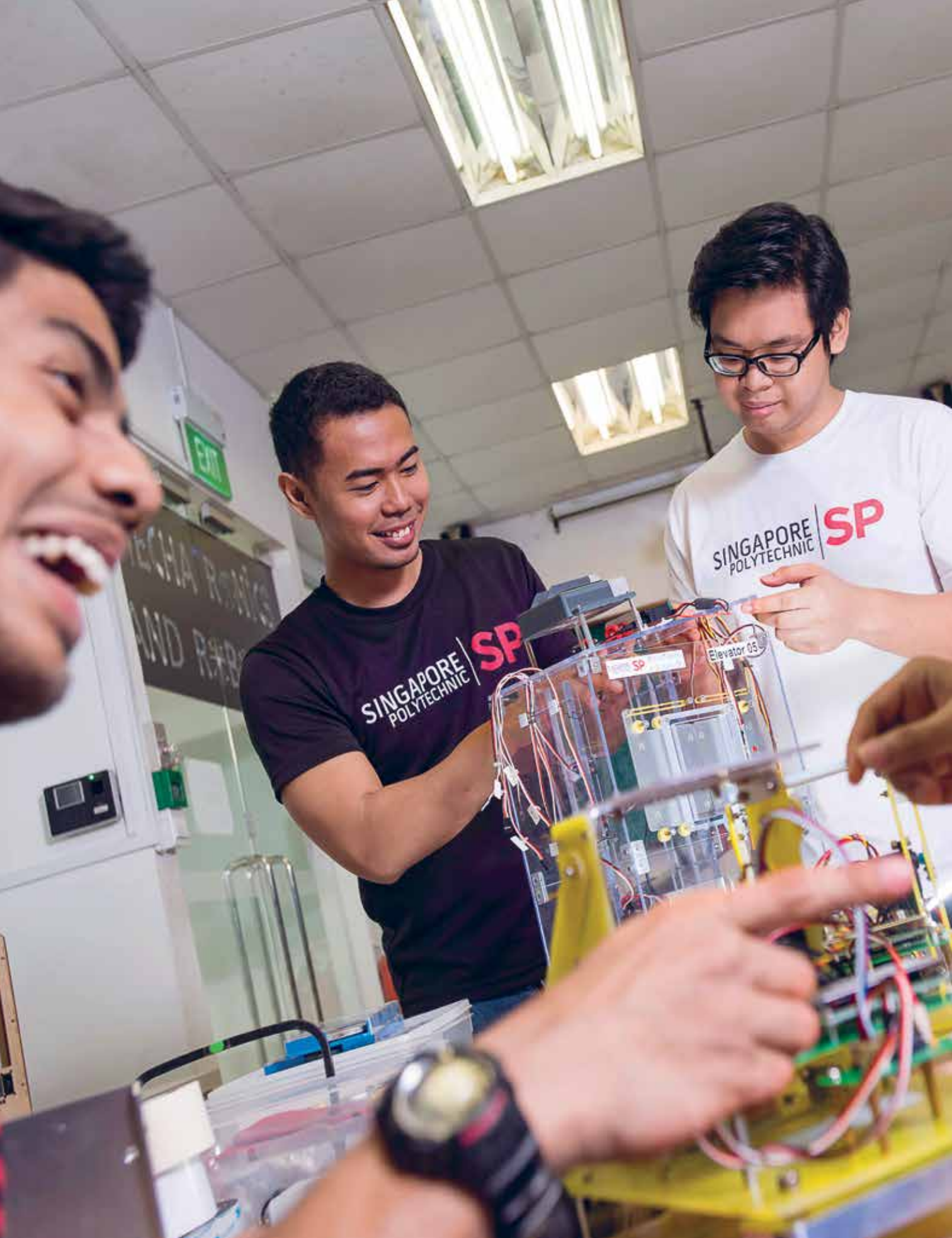
Ratan N TATA
主席
Tata Trusts

荣誉委员

Dr HAN Seung-soo
前国务总理
大韩民国

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)


EXIT
SINGAPORE POLYTECHNIC SP
SINGAPORE POLYTECHNIC SP
Elevator 05

集团财务概要

审计师声明	78
董事声明	79
集团财务摘要	80
集团损益表	82
集团资产负债表	83
集团现金流量表	84
集团股东权益变动表	85

淡马锡集团财务报表是淡马锡作为一家投资公司与其运营子公司如PSA国际港务集团、新加坡航空公司、新加坡电信有限公司和新科工程的合并财务信息。

“太酷了！等我们的机器人组装好后一定会让人大吃一惊！”

新加坡理工学院毕业班学生Mohamed Farhan Bin Anwar、Muhammad Syafiq Bin Sani、Muhammad Hafiz Bin Adnan和Hilmi Bin Amir Hassan兴致勃勃地组装他们的机器人。

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、2012、2013、2014及2015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2006及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80至85页中2006至2015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2006至2015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2014年和2015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须披露。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与呈报，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。

KPMG LLP

毕马威会计师事务所 (KPMG LLP)

注册会计师与特许会计师
新加坡

2015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、2011年6月29日、2012年6月27日、2013年6月26日、2014年6月30日及2015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年至2015年截至3月31日财政年度经审计的法定合并财务报表提呈了无保留意见的报告。从2006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)[2]，已对集团从2006年至2007年截至3月31日财政年度经审计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

林文兴

董事长

2015年6月29日

何晶

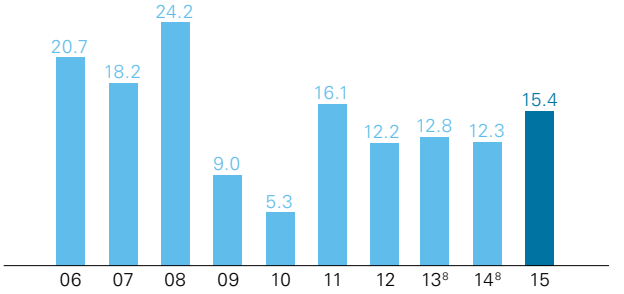
执行董事兼首席执行长

2015年6月29日

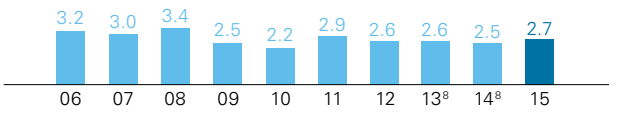
集团财务摘要[1]

(截至3月31日之财政年度)

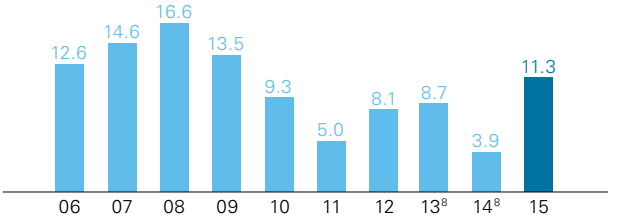
盈利率[2] (%)



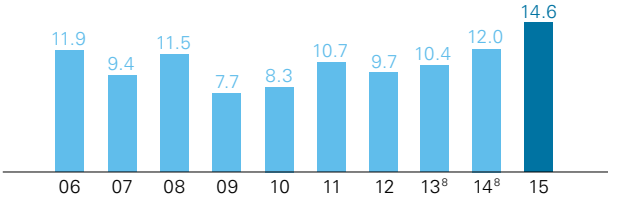
增值/员工成本[3]



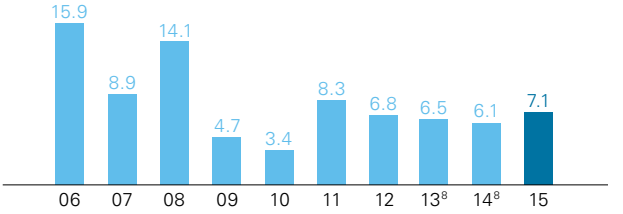
净负债与资本比率[4] (%)



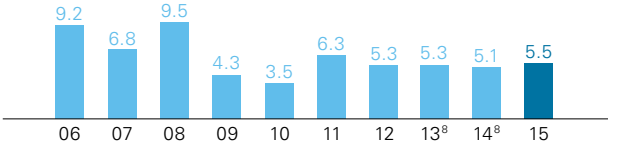
税息折旧与摊销前利润利息覆盖率[5] (倍)



平均股本回报率[6] (%)



平均资产回报率[7] (%)



1 集团财务概要，包括从80至85页的摘要，是根据2006至2015每年截至3月31日财年经审计的法定合并财务报表来编制并呈报。

2 未计入联营公司、合作伙伴与合资企业应占损益的盈利，以收益的百分比呈报。

3 每1元员工成本的总增值。

4 净负债以股东权益、少数股东权益与净负债总和的百分比呈报。

5 未扣除税、财务开支、折旧、摊销与产业、厂房和设备以及无形资产减值前的盈利，除以财务开支。

6 归属公司股东的盈利，以平均股东权益的百分比呈报。

7 总盈利加回财务开支，以平均总资产的百分比呈报。

集团损益表 (以10亿新元计)

截至3月31日之财政年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 重述[8]	2014 重述[8]	2015
收益	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	83.5	83.5	94.3	92.4	**101.6**
税前盈利	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	17.8	14.8	16.5	17.5	**21.2**
归属于公司股东的盈利	**12.8**	**9.1**	**18.2**	**6.2**	**4.6**	**12.7**	**10.7**	**10.7**	**10.9**	**14.5**

集团资产负债表 (以10亿新元计)

截至3月31日	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 重述[8]	2014 重述[8]	2015
总资产	213.7	242.4	295.5	247.9	284.8	297.9	302.6	341.5	344.0	**405.8**
计算公允价值储备前的股东权益	83.6	92.9	120.2	119.9	127.8	134.6	146.4	156.0	172.5	**188.0**
公允价值储备[9]	7.0	21.1	23.9	(1.5)	21.9	20.9	11.8	13.2	14.9	**30.6**
股东权益	**90.6**	**114.0**	**144.1**	**118.4**	**149.7**	**155.5**	**158.2**	**169.2**	**187.4**	**218.6**
净负债[10]	16.7	23.6	33.8	22.1	17.8	9.5	16.1	19.6	9.0	**32.6**

8 集团于2014年4月1日采用新修订后的《新加坡会计准则》以及相关条例的诠释。新准则及诠释包括《新加坡会计准则第110号—合并财务报表》及《新加坡会计准则第111号—联营安排》，必须用于截至2015年3月31日之财政年度的财务报表。采用第110号及第111号准则带来的相关会计条例变更相应追溯至过往财政年度。因此，集团对截至2013年3月31日及2014年3月31日的合并财务报表进行了会计重述。截至2006年3月31日财政年度到截至2012年3月31日财政年度的相关数据则未被重述。

9 在截至2006年3月31日的财政年度之前，长期投资是以成本扣除减值准备来呈报。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日的财政年度里被采用，可供出售的金融资产必须以公允价值计算。在每个呈报日，可供出售的金融资产须按其公允价值重新计量。减值亏损以外的公允价值变化被计入其他综合收入当中，并呈现于股东权益的公允价值储备中，直至这些金融资产被脱售。减值亏损则被计入损益表中。

10 总负债扣除现金与现金等价物。

集团损益表

以10亿新元计

截至3月31日之财政年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 重述[1]	2014 重述[1]	**2015**
收益	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	83.5	83.5	94.3	92.4	**101.6**
销售成本	(53.3)	(49.3)	(53.3)	(57.5)	(50.7)	(53.0)	(56.3)	(64.5)	(63.7)	**(70.4)**
毛利	26.5	25.3	30.0	22.1	26.0	30.5	27.2	29.8	28.7	**31.2**
其他收入	9.4	8.3	15.8	16.2	4.5	4.9	6.3	5.5	6.0	**9.2**
开支：										
销售与分销	(4.1)	(4.3)	(5.2)	(5.0)	(5.3)	(5.8)	(5.6)	(5.2)	(4.7)	**(5.0)**
行政	(8.0)	(8.1)	(8.6)	(8.1)	(8.7)	(7.3)	(8.0)	(8.7)	(8.9)	**(9.6)**
财务	(2.4)	(2.6)	(3.2)	(2.7)	(2.4)	(2.6)	(2.6)	(2.6)	(2.3)	**(2.1)**
其他	(4.9)	(5.1)	(8.7)	(15.3)	(10.0)	(6.2)	(7.1)	(6.7)	(7.5)	**(8.1)**
未包括联营公司、合作伙伴与合资企业应占损益的盈利	16.5	13.5	20.1	7.2	4.1	13.5	10.2	12.1	11.3	**15.6**
联营公司及合作伙伴应占损益	1.2	(0.8)	3.2	1.3	2.4	2.6	3.0	2.5	4.3	**3.5**
合资企业应占损益	1.3	1.6	2.2	1.9	2.0	1.7	1.6	1.9	1.9	**2.1**
税前盈利	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	17.8	14.8	16.5	17.5	**21.2**
所得税开支	(2.5)	(1.3)	(3.0)	(1.3)	(1.7)	(2.0)	(1.4)	(2.0)	(2.3)	**(2.5)**
持续经营业务盈利	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	14.5	15.2	**18.7**
非持续经营业务盈利	*	*	–	–	–	–	–	–	–	**–**
总盈利	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	14.5	15.2	**18.7**

盈利归属：

公司股东权益	**12.8**	**9.1**	**18.2**	**6.2**	**4.6**	**12.7**	**10.7**	**10.7**	**10.9**	**14.5**
少数股东权益	3.7	3.9	4.3	2.9	2.2	3.1	2.7	3.8	4.3	**4.2**
总盈利	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	14.5	15.2	**18.7**

* 少于1亿新元。

集团资产负债表

以10亿新元计

截至3月31日	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 重述[1]	2014 重述[1]	2015
计算公允价值储备前的股东权益	83.6	92.9	120.2	119.9	127.8	134.6	146.4	156.0	172.5	**188.0**
公允价值储备[2]	7.0	21.1	23.9	(1.5)	21.9	20.9	11.8	13.2	14.9	**30.6**
股东权益	**90.6**	**114.0**	**144.1**	**118.4**	**149.7**	**155.5**	**158.2**	**169.2**	**187.4**	**218.6**
少数股东权益	25.4	24.4	25.7	22.6	23.5	24.0	23.5	35.2	34.8	**37.8**
	116.0	138.4	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	204.4	222.2	**256.4**
产业、厂房及设备	65.6	65.5	75.3	68.2	68.0	66.8	67.8	73.8	59.5	**67.5**
无形资产	14.5	14.8	21.4	19.9	19.1	18.9	17.9	18.2	16.4	**20.0**
生物资产	–	–	–	–	–	–	–	–	–	**1.3**
投资于联营公司、合作伙伴及合资企业	27.1	35.0	39.5	41.1	44.6	42.1	49.5	50.3	56.7	**70.2**
金融资产	27.5	52.3	73.9	40.2	64.2	65.3	60.7	70.3	81.4	**101.3**
投资产业	1.8	3.6	5.0	5.3	6.5	7.1	7.9	19.4	20.9	**23.5**
开发中产业	0.5	0.2	0.6	0.8	0.2	0.2	0.4	0.5	1.5	**2.0**
递延税款资产	1.7	1.6	1.8	2.0	1.8	1.7	1.5	1.4	1.4	**1.4**
其他非流动资产	10.0	10.4	9.4	9.5	10.2	11.3	10.7	12.4	10.9	**13.0**
净流动资产 / (负债)	12.6	8.4	(3.1)	11.8	22.0	27.6	32.8	34.0	35.9	**31.8**
流动资产	65.0	59.0	68.6	60.9	70.2	84.5	86.2	95.2	95.3	**105.6**
流动负债	(52.4)	(50.6)	(71.7)	(49.1)	(48.2)	(56.9)	(53.4)	(61.2)	(59.4)	**(73.8)**
	161.3	191.8	223.8	198.8	236.6	241.0	249.2	280.3	284.6	**332.0**
非流动负债	(45.3)	(53.4)	(54.0)	(57.8)	(63.4)	(61.5)	(67.5)	(75.9)	(62.4)	**(75.6)**
	116.0	138.4	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	204.4	222.2	**256.4**

1 集团于2014年4月1日采用新修订后的《新加坡会计准则》以及相关条例的诠释。新准则及诠释包括《新加坡会计准则第110号—合并财务报表》及《新加坡会计准则第111号—联营安排》，必须用于截至2015年3月31日之财政年度的财务报表。采用第110号及第111号准则带来的相关会计条例变更相应追溯至过往财政年度。因此，集团对截至2013年3月31日及2014年3月31日的合并财务报表进行了会计重述。截至2006年3月31日财政年度到截至2012年3月31日财政年度的相关数据则未被重述。

2 在截至2006年3月31日的财政年度之前，长期投资是以成本扣除减值准备来呈报。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日的财政年度里被采用，可供出售的金融资产必须以公允价值计算。在每个呈报日，可供出售的金融资产须按其公允价值重新计量。减值亏损以外的公允价值变化被计入其他综合收入当中，并呈现于股东权益的公允价值储备中，直至这些金融资产被脱售。减值亏损则被计入损益表中。

集团现金流量表

以10亿新元计

截至3月31日之财政年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 重述[1]	2014 重述[1]	**2015**
未包括营运资金变动的营运现金流	18.6	17.6	21.2	14.0	16.4	20.2	16.8	20.1	20.0	**20.3**
营运资金变动	2.6	2.5	(0.3)	1.5	(4.1)	(2.9)	(1.6)	(4.0)	(1.5)	**(3.2)**
经营活动产生的现金	21.2	20.1	20.9	15.5	12.3	17.3	15.2	16.1	18.5	**17.1**
所得税支出	(1.6)	(1.6)	(2.0)	(1.8)	(1.3)	(1.3)	(2.0)	(1.8)	(2.3)	**(2.0)**
经营活动的净现金流入	19.6	18.5	18.9	13.7	11.0	16.0	13.2	14.3	16.2	**15.1**
投资活动的净现金流入／(流出)	(16.5)	(23.3)	(30.4)	0.1	(5.3)	(4.9)	(14.8)	(15.3)	(19.2)	**(22.6)**
筹资活动的净现金流入／(流出)	(0.2)	2.2	13.3	(6.4)	(0.2)	(1.7)	(1.4)	4.0	1.0	**1.1**
现金及现金等价物净增加额／(减少额)	2.9	(2.6)	1.8	7.4	5.5	9.4	(3.0)	3.0	(2.0)	**(6.4)**

[1] 集团于2014年4月1日采用新修订后的《新加坡会计准则》以及相关条例的诠释。新准则及诠释包括《新加坡会计准则第110号—合并财务报表》及《新加坡会计准则第111号—联营安排》，必须用于截至2015年3月31日之财政年度的财务报表。采用第110号及第111号准则带来的相关会计条例变更相应追溯至过往财政年度。因此，集团对截至2013年3月31日及2014年3月31日的合并财务报表进行了会计重述。截至2006年3月31日财政年度到截至2012年3月31日财政年度的相关数据则未被重述。

集团股东权益变动表

以10亿新元计

	归属公司股东权益				
	股本及其他储备金	收益储备金	货币折算储备金	少数股东权益	**合计**
2013年4月1日期初余额	68.5	106.6	(6.0)	25.6	**194.7**
采用新加坡会计准则第110号及第111号后的影响	–	0.1	–	9.6	**9.7**
2013年4月1日期初余额 (已重述[1])	68.5	106.7	(6.0)	35.2	**204.4**
总盈利	–	10.9	–	4.3	**15.2**
其他，净额[2]	9.7	(2.2)	(0.2)	(4.7)	**2.6**
2014年3月31日期末余额 (已重述[1])	78.2	115.4	(6.2)	34.8	**222.2**
总盈利	–	14.5	–	4.2	**18.7**
其他，净额[2]	18.0	(2.9)	1.6	(1.2)	**15.5**
2015年3月31日期末余额	**96.2**	**127.0**	**(4.6)**	**37.8**	**256.4**

[2] 包括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；
– 联营公司及合资企业的应占储备份额；
– 货币折算价差。

主要投资

金融服务	88
电信、媒体与科技	90
交通与工业	92
消费与房地产	94
能源与资源	96
生命科学与农业	96

“天空对他人而言，可能难以企及。对我们来说，却是自在的家园！”

新加坡飞行学院的学员黄俊鸣、招耀伟和吴伟杰与教官 Farhain Binte Abu Bakar 一同进行飞机外部检查。

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其各自的年度报表计算：友邦保险、中国银行、中国建设银行、中国太平洋保险集团、星展集团、中国工商银行、Lloyds Banking Group、中国平安保险集团、Prudential plc、PT Bank Danamon Indonesia、渣打集团、Markit、阿里巴巴集团、Bharti Airtel、A.S. Watson、英国天然气集团、MEG Energy、Repsol、Turquoise Hill Resources、Celltrion、吉联亚科学以及赛默飞世尔科技。
3. 相关的市场信息源自彭博社、各大股票交易所以及各公司的公开呈报。

金融服务		截至2015年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	公司市值或股东权益[1] 2015	2014
	友邦保险控股有限公司	4	百万港元	**587,843**	443,219
	中国银行股份有限公司	<1#	百万港元	**1,529,031**	920,160
	中国建设银行股份有限公司	5#	百万港元	**1,621,468**	1,353,342
	中国太平洋保险 (集团) 股份有限公司	2	百万港元	**368,914**	200,800
	星展集团控股有限公司	29	百万新元	**50,468**	39,551
	中国工商银行股份有限公司	2	百万港元	**2,135,011**	1,552,886
	Lloyds Banking Group plc	<1	百万英镑	**55,871**	53,278
	中国平安保险 (集团) 股份有限公司	2	百万港元	**876,986**	425,532
	Prudential plc	<1	百万英镑	**42,986**	32,526
	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.	67#	10亿印尼盾	**49,121**	41,693
	渣打集团有限公司	18	百万英镑	**27,071**	30,464

1 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日或2014年12月31日的公司情况，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2014年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2014财政年度是指截至2015年3月或2014年12月或2014年11月或2014年6月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2013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入及其他运营收入。

3 TSR (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2014年3月31日至2015年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2015年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2015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

市值	= 截至2015年3月31日与2014年3月31日的市值
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
PATMI	= 扣除税款与少数股东权益后的利润 (或损失)
建议派发的股息	= 各公司在其财年末建议派发的股息
EVA	= 归属于投资者的经济增值
TSR	= 股东总回报率
NA	= 不适用

						主要数字[2]		TSR[3] (%)		
	收益		PATMI		建议派发的股息		EVA		年数	
2014 财年	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	1	3	5
25,433[5]	21,892[5*]	**3,450[5]**	2,824[5*]	**689[5]**	595[5]	**1,975[5]**	393[5*]	34.1	21.1	NA
456,328[6]	407,509[6]	**169,595[6]**	156,911[6]	**54,755[6]**	48,851[6]	**36,631[6]**	44,970[6]	39.4	20.3	8.3
556,740[6]	511,140[6]	**227,830[6]**	214,657[6]	**75,003[6]**	67,003[6]	**81,478[6]**	77,718[6]	26.5	8.7	6.1
216,205[6]	192,217[6]	**11,049[6]**	9,261[6]	**3,625[6]**	3,172[6]	**3,490[6]**	(3,567)[6]	35.8	17.4	3.0
9,816	9,098	**4,046**	3,672	**1,468**	1,376	**233**	231	30.2	16.8	11.1
634,858[6]	578,901[6]	**275,811[6]**	262,649[6]	**91,960[6]**	83,565[6]	**90,247[6]**	92,653[6]	27.9	11.0	4.8
16,399[7]	18,478[7]	**1,412**	(838)	**–**	–	**(2,528)**	(7,007)*	4.9	32.5	4.5
530,020[6]	421,221[6]	**39,279[6]**	28,154[6]	**5,541[6]**	3,958[6]	**18,278[6]**	6,175[6]	47.0	17.9	7.9
60,126	52,375	**2,216**	1,346	**895**	781	**1,130**	16	35.2	34.7	29.9
18,563	19,020	**2,604**	4,042	**1,212**	1,204	**(3,534)**	(1,363)	21.2	6.0	2.4
18,334[5]	18,777[5]	**2,613[5]**	4,090[5]	**2,095[5]**	2,062[5]	**(1,309)[5]**	128[5**]	(7.5)	(6.9)	(5.0)

4 百分比调整至最接近的整数。

5 数字以百万美元为单位。

6 数字以百万人民币为单位。

7 扣除保险索偿后的总收入。

包括富登金融控股公司所持的大额股权。

* 由各公司重述或重新分类，包括会计准则变更。

** 根据调整基础重述。

● 截至2014/2013年11月的财政年度。

● 截至2014/2013年12月的财政年度。

电信、媒体与科技		截至2015年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	公司市值或股东权益[1] 2015	2014
INTOUCH	Intouch Holdings Public Company Limited	42	百万泰铢	**247,696**	247,696
markit	Markit Ltd.	11	百万美元	**5,058**	NA[7]
Singapore Technologies Telemedia	新加坡科技电信媒体私人有限公司	100	百万新元	**3,892**	3,114
STATSChipPAC	新科金朋有限公司	84	百万新元	**1,112**	782
Alibaba Group 阿里巴巴集团	阿里巴巴集团控股有限公司	2	百万美元	**207,725**	NA[7]
airtel	Bharti Airtel Limited	3	百万卢比	**1,572,177[8]**	1,270,174[8]
MEDIACORP	新传媒私人有限公司	100	百万新元	**729**	721
Singtel	新加坡电信有限公司	51	百万新元	**69,833**	58,194

1 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日或2014年12月31日的公司情况，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2014年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2014财政年度是指截至2015年3月或2014年12月或2014年11月或2014年6月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2013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入及其他运营收入。

3 TSR (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2014年3月31日至2015年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2015年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2015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] (%)		
收益		PATMI		建议派发的股息		EVA		年数		
2014 财年	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	1	3	5
10,142	8,000*	**14,761**	14,568	**14,054**	13,573	**10,824**	10,957	9.2	16.9	36.7
1,065	948	**165**	139	**–**	–	**39**	36	15.7[9]	NA	NA
3,218	3,030	**713**	(38)	**–**	250	**573**	(202)	25.0	5.8	14.8
1,586[5]	1,599[5]	**(22)[5]**	(47)[5]	**–**	–	**(139)[5]**	(144)[5]	42.3	1.4	(8.5)
76,204[6]	52,504[6]	**24,149[6]**	23,076[6]	**NA[7]**	–	**NA[7]**	20,223[6]	46.3[9]	NA	NA
920,395	857,461	**51,835**	27,727	**16,034[10]**	4,439[10]	**NA[7]**	(76,223)	24.9	5.8	5.0
699	658	**8**	4	**2**	24	**6**	7	1.4	3.8	10.0
17,223	16,848	**3,782**	3,652	**2,678**	2,678	**2,054**	2,048	25.3	16.7	12.5

4 百分比调整至最接近的整数。

5 数字以百万美元为单位。

6 数字以百万人民币为单位。

7 信息未提供。

8 市场信息源自印度国家证券交易所，股票代码为“BHARTI IN”。

9 从上市日至2015年3月31日的股东总回报率。

10 代表已支付的股息。

* 由各公司重述或重新分类，包括会计准则变更。

● 截至2014/2013年12月的财政年度。

● 截至2015/2014年3月的财政年度。

交通与工业		截至2015年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	公司市值或股东权益[1] 2015	2014
EVONIK	赢创工业股份公司	5	百万欧元	**15,471**	13,178
Keppel Corporation	吉宝企业有限公司	20	百万新元	**16,351**	19,760
NOL	海皇轮船有限公司	65	百万新元	**2,610**	2,579
PSA	PSA国际港务集团	100	百万新元	**10,648**	10,057
sembcorp	胜科工业有限公司	49	百万新元	**7,539**	9,810
ST Engineering	新科工程	51	百万新元	**10,818**	11,903
SINGAPORE AIRLINES	新加坡航空公司	56	百万新元	**13,974**	12,313
SINGAPORE POWER	新加坡能源有限公司	100	百万新元	**8,528**	9,221*
SMRT	SMRT 企业有限公司	54	百万新元	**2,435**	1,552

1 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日或2014年12月31日的公司情况，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2014年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2014财政年度是指截至2015年3月或2014年12月或2014年11月或2014年6月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2013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入及其他运营收入。

3 TSR (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2014年3月31日至2015年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2015年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2015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] (%)		
	收益		PATMI		建议派发的股息		EVA		年数		
	2014 财年	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	1	3	5
	12,917	12,708*	**568**	2,054	**466**	429	**180**	427*	21.7	2.3	NA
	13,283	12,380	**1,885**	1,846	**763**	1,357	**1,778**	1,142**	(14.1)	(1.7)	6.8
	8,617[5]	8,831[5]	**(260)[5]**	(76)[5]	**–**	–	**(599)[5]**	(582)[5]	1.0	(10.8)	(12.5)
	3,830	3,723*	**1,402**	1,425	**850**	1,000	**650**	601	14.3	16.3	14.4
	10,895	10,798	**801**	820	**393**	268	**340**	433	(20.0)	(4.0)	3.9
	6,539	6,633	**532**	581	**499**	521	**359**	414	(5.0)	6.8	6.2
	15,566	15,244	**368**	360	**481**	318	**(869)**	(897)	18.8	6.4	(0.8)
	4,840	4,793	**991**	922*	**370**	345	**284**	235	7.3	7.8	9.9
	1,236	1,164	**91**	62	**41**	30	**29**	7	59.6	(0.2)	(1.7)

4 百分比调整至最接近的整数。

5 数字以百万美元为单位。

* 由各公司重述或重新分类，包括会计准则变更。

** 根据调整基础重述。

● 截至2014/2013年12月的财政年度。

● 截至2015/2014年3月的财政年度。

消费与房地产		截至2015年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	公司市值或股东权益[1] 2015	2014
OLAM	翱兰国际有限公司	58	百万新元	**4,845**	5,306
A.S. Watson Group	A.S. Watson Holdings Limited	25	百万港元	**25,176**	9,243
CapitaLand	凯德集团有限公司	39	百万新元	**15,275**	12,306
M+S	M+S Pte. Ltd.	40	百万新元	**NM[5]**	NM[5]
PIJV	Pulau Indah Ventures Sdn Bhd	50	百万令吉	**NM[5]**	NM[5]
mapletree	丰树产业私人有限公司	100	百万新元	**9,330**	8,344*
sats	新翔集团有限公司	43	百万新元	**3,404**	3,402
Wildlife Reserves SINGAPORE	新加坡野生动物保育集团	88	百万新元	**214**	192

1 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日或2014年12月31日的公司情况，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2014年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2014财政年度是指截至2015年3月或2014年12月或2014年11月或2014年6月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2013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入及其他运营收入。

3 TSR (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2014年3月31日至2015年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2015年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2015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] (%)		
收益		PATMI		建议派发的股息		EVA		年数		
2014 财年	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	1	3	5
19,422	20,802	**608**	363	**99**	96	**7**	110**	(7.3)	(2.9)	(3.0)
126,779	119,637	**10,018**	7,800	**–**	–[6]	**6,875**	5,595	78.3	53.5	NA
3,925	3,511*	**1,161**	840*	**341**	298	**(36)**	(319)*	27.0	7.2	0.3
NM[5]	NM[5]	**NM[5]**	NM[5]	**NM[5]**	NM[5]	**NM[5]**	NM[5]	NM[5]	NA	NA
NM[5]	NM[5]	**NM[5]**	NM[5]	**NM[5]**	NM[5]	**NM[5]**	NM[5]	NM[5]	NA	NA
1,634	1,522*	**954**	829*	**100**	100	**314**	267	13.0	12.7	13.7
1,753	1,787	**196**	180	**146**	168	**50**	40	5.8	14.2	9.5
147	139	**21**	16	**–**	–	**7**	3	11.2	6.8	7.6

4 百分比调整至最接近的整数。

5 无意义信息。与马来西亚国库控股公司的合资企业。项目正在开发中。

6 不包括淡马锡收购前建议派发的股息。

* 由各公司重述或重新分类，包括会计准则变更。

** 根据调整基础重述。

截至2014/2013年6月的财政年度。

截至2014/2013年12月的财政年度。

截至2015/2014年3月的财政年度。

能源与资源		截至2015年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	公司市值或股东权益[1] 2015	2014
BG GROUP	英国天然气集团	<1	百万英镑	**28,306**	38,101
FTS INTERNATIONAL	FTS International, Inc.	41	百万美元	**531**	586
MEG ENERGY	MEG Energy Corp.	5	百万加元	**4,580**	8,315
REPSOL	Repsol, S.A.	7	百万欧元	**23,830**	24,537
Turquoise Hill Resources Ltd.	Turquoise Hill Resources Ltd.	9	百万加元	**7,949**	7,445
PAVILION ENERGY	蘭亭能源	100	百万美元	**1,526**	1,674

生命科学与农业					
CELLTRION	Celltrion, Inc.	15	10亿韩元	**7,494**	4,443
GILEAD	吉联亚科学股份有限公司	1	百万美元	**144,938**	108,729
ThermoFisher SCIENTIFIC	赛默飞世尔科技	1	百万美元	**53,475**	47,968

1 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2015年是指截至2015年3月31日或2014年12月31日的公司情况，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2014年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2014财政年度是指截至2015年3月或2014年12月或2014年11月或2014年6月的财政年度，根据公司各自的财政年度截止日期而定。2013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入及其他运营收入。

3 TSR (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2014年3月31日至2015年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2015年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2010年3月31日至2015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] (%)		
	收益		PATMI		建议派发的股息		EVA		年数		
	2014 财年	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	**2014 财年**	2013 财年	1	3	5
	19,546[5]	19,101[5]	**(1,044)[5]**	2,441[5]	**1,027[5]**	952[5]	**(9,761)[5]**	(4,401)[5]**	(24.5)	(15.6)	(4.8)
	2,368	1,925	**(57)**	(1,692)	**–**	–	**33**	(1,553)*	(9.6)	(48.0)	NA
	2,799	1,315	**(106)**	(166)	**–**	–	**(610)**	(669)	(45.2)	(19.0)	NA
	47,292	47,330*	**1,612**	195	**2,603**	1,243	**(1,958)**	(6,482)*	3.9	5.2	6.5
	1,644[5]	52[5]*	**32[5]**	(112)[5]	**–**	–	**(1,208)[5]**	(1,378)[5]*	6.8	(29.1)	(19.7)
	259	–*	**(59)**	(3)	**–**	–	**(60)**	(31)	(8.9)	NA	NA
	471	226	**113**	102	**3**	16	**(1)**	(37)**	66.8	20.8	27.6
	24,890	11,202	**12,101**	3,075	**–**	–	**11,076**	2,217*	38.5	58.9	34.0
	16,890	13,090	**1,894**	1,273	**241**	217	**1,336**	(524)**	12.3	34.4	21.7

4 百分比调整至最接近的整数。

5 数字以百万美元为单位。

* 由各公司重述或重新分类，包括会计准则变更。

** 根据调整基础重述。

● 截至2014/2013年12月的财政年度。

● 截至2015/2014年3月的财政年度。

联络信息

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 7559

印度

淡马锡控股印度咨询私人有限公司
(孟买)
12, 3 North Avenue
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/F705
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
中华人民共和国
电话：+86 (21) 6133 1900
传真：+86 (21) 6133 1901

英国

淡马锡国际(欧洲)有限公司
23 King Street
London
SW1Y 6QY
United Kingdom
电话：+44 (20) 7747 5040
传真：+44 (20) 7747 5099

美国

淡马锡国际(美国)有限责任公司
375 Park Avenue
14th Floor
New York, NY 10152
电话：+1 (212) 593 8880
传真：+1 (212) 593 8890

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

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

浏览淡马锡最新联络信息
请登陆 www.temasek.com.sg/contactus
或扫描 QR 码

在 Twitter 上
关注我们
@Temasek

在 LinkedIn 上
关注我们
Temasek

在 Facebook 上
关注我们
Temasek

在 YouTube 上
关注我们
Temasek Digital

在 Instagram 上
关注我们
@temasekseen

淡马锡成立时的投资组合

淡马锡于1974年成立，从新加坡财政部长[1]接手总值3.54亿新元的初始投资组合，并进行商业化管理。自此之后，新加坡政府得以专注其政策制定与监管的核心职责。

以粗体标示的公司仍直接或间接归属于淡马锡投资组合，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[2]**
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[3]**
10. **裕廊控股私人有限公司[4]**
11. **裕廊造船私人有限公司[4]**
12. **裕廊船厂私人有限公司[4]**
13. **吉宝船厂私人有限公司[5]**
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[6]
20. **海皇轮船有限公司**
21. **Primary Industries Enterprises Pte Ltd[7]**
22. **胜宝旺控股私人有限公司[4]**
23. **新加坡航空公司**
24. **Singapore Airport Duty–Free Emporium Pte Ltd[8]**
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[3]**
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] 依据《新加坡财政部长(成立)法》(第183章)，财政部长为法人团体。

[2] 现属于星展集团控股有限公司。

[3] 现属于新加坡野生动物保育集团。

[4] 现属于胜科工业有限公司。

[5] 现属于吉宝企业有限公司。

[6] 在新加坡成立公司生产钢铁的大众钢铁 (前称新加坡大众钢铁厂有限公司) 在1986年第一次脱售。淡马锡于1998年再次投资大众钢铁以支持它在巴西的投资。在大众钢铁于2002年启动出售过程中，淡马锡脱售了大众钢铁。

[7] 现属于新翔集团有限公司，它是一家提供餐饮与机场服务的公司。

[8] 现由新加坡航空公司和新翔集团有限公司共同拥有。

《淡马锡年度报告》与《淡马锡年度报告摘要》印刷版、广告与微型网站材料是淡马锡年度信息披露的一部分。

《淡马锡年度报告》与《淡马锡年度报告摘要》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。20%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。

年报设计：　英国 Black Sun Plc
　　新加坡 The Press Room

微型网站：　英国 Black Sun Plc

翻译：　新加坡 Wang Media Consulting Pte. Ltd.

印刷：　新加坡 Colourscan Print Co. Pte. Ltd.

广告：　新加坡 formul8 Pte. Ltd.

封面：
“总有一天，这双小脚将助我跃上更高的人生舞台！”
小小芭蕾舞者和老师一起享受愉悦的足尖练习时光。

封面内页：
“这座城市正和我们一起快速成长！”
活泼的小伙伴们手拉手，快乐奔跑在新加坡滨海大道新商业区的草地上。

摄影：
第4–5页、第86–87页：Joseph Nair，Memphis West Pictures Pte. Ltd.
第18–19页：Srijay Ghosh，淡马锡财务部
第34–35页：由 Trifecta 武术学校友情支持。
第60–61页：由新加坡野生动物保育集团友情支持。
第76–77页：由新加坡理工学院友情支持。

拍摄地点：
第86–87页：通用航空中心，由新加坡飞行学院和 MAJ Aviation 公司友情支持。

我们衷心感谢允许《淡马锡年度报告》使用其照片的机构和人士。我们选择这些照片，因为它们展现了新加坡人民以各种不同的方式迎接未来。刊登这些照片，并不意味着淡马锡接受照片主题或照片提供方的相关服务。

TEMASEK

“我鼓励那些年华正好的人们，
心存高远，勇于逐梦。”

李光耀
新加坡建国总理

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