淡马锡年度报告 2014

任重道远

TEMASEK

封页: 林秀丽与她的孩子挚鹏和挚恩
在新加坡圣淘沙岛郊游。

任重道远

我们身边的世界飞速变化，日新月异。

社会发展趋向城市化，人口寿命也在不断延长。随着更多智能化设备的问世，人与人之间的纽带日益紧密，我们正在进入一个全新的数码时代。

这些变化带来了前所未有的挑战——人们对有限资源、安全食品和清洁用水的竞争日趋激烈，加速老龄化的群体也亟需医疗服务。

新挑战催生新的解决方案，诸如个性化医疗和电子货币等服务和产品纷纷涌现。

作为积极活跃的投资者、着眼未来的机构和备受信赖的资产管护者，淡马锡满怀信心地迎接明天。

我们一步一个脚印，铸就崭新的道路。

淡马锡40年，**承前启后，任重道远**。

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。

目录

淡马锡宪章 4

十年业绩概览 6

投资组合摘要 8

董事长汇报 10

投资者 16

自成立以来的投资组合价值 18

股东总回报 19

投资理念 20

年度投资回顾 24

展望未来 26

管理风险 28

机构建设 34

我们的价值观 36

公开指标 37

淡马锡脉动 38

融资架构 42

财富增值 44

薪酬理念 45

播种未来 48

董事会 50

高级管理层 57

资产管护者 60

值得信赖的资产管护者 62

强化管护和治理 67

社会捐助与公益活动 68

温暖心灵 72

助力人生 74

友好交流 75

淡马锡国际委员会 76

淡马锡顾问委员会 77

集团财务概要 78

审计师声明 80

董事声明 81

集团财务摘要 82

集团损益表 84

集团资产负债表 85

集团现金流量表 86

集团股东权益变动表 87

主要投资 88

联络信息 98

淡马锡成立时的投资组合 100

阅读《淡马锡年度报告2014》
请登陆 www.temasekreview.com.sg/zh
或扫描 QR 码

千里之行，始于足下

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。

淡马锡是一家着眼未来的机构。
我们行事讲求诚信，并致力追求卓越。

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。

(从左到右) 傅秋丽，Raahul Kumar 和孙仁勇
在新加坡滨海湾花园蜻蜓湖畔晨跑。

十年业绩概览

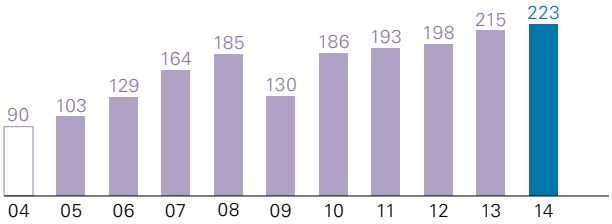
过去10年间，淡马锡的投资组合净值增长超过1倍，达到 2,230 亿新元。

(截至3月31日)

2,230亿新元
投资组合价值

过去10年
增长 1,330 亿新元

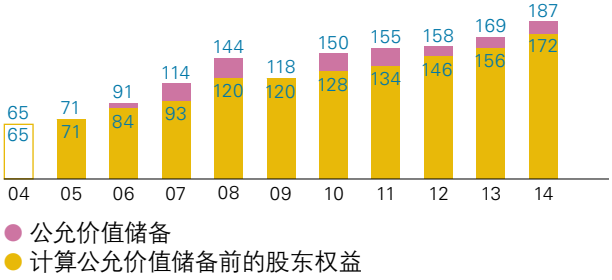
投资组合价值 (10亿新元)



1,870亿新元
集团股东权益

过去10年
增长 1,220 亿新元

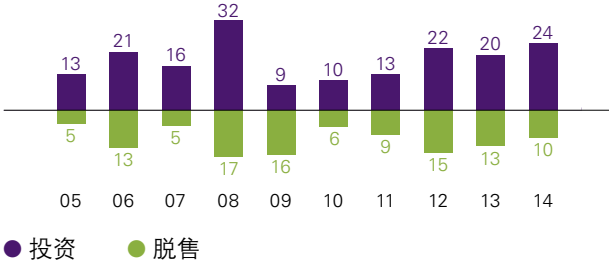
集团股东权益 (10亿新元)



240亿新元
本财年投资

过去10年
投资 1,800 亿新元

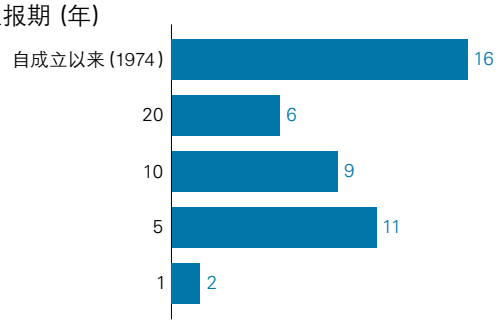
投资与脱售 (10亿新元)



(截至3月31日)

以新元计算的股东总回报率 (%)

呈报期 (年)

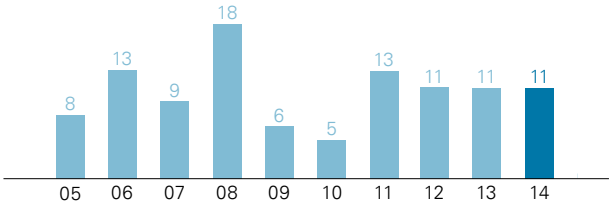


1.50%

1年期股东回报率

10年期
股东总回报率为 9%

集团净利 (10亿新元)

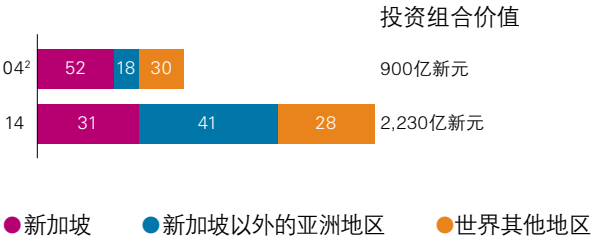


110亿新元

集团净利

过去10年
集团年平均净利为 100 亿新元

投资组合的地理区域分布[1] (%)



72%

亚洲曝险 (即投资组合敞口)

过去10年在新加坡的投资组合
增长了 220 亿新元

[1] 根据所包含资产的地域所在划分。

[2] 重置后的资产分布。

投资组合摘要

淡马锡持有 2,230 亿新元的净投资组合，60% 的曝险在发达经济体[1]，40% 在增长中地区[2]。

(截至2014年3月31日)

全球投资组合[3]

41%
新加坡以外的亚洲地区

31%
新加坡

24%
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

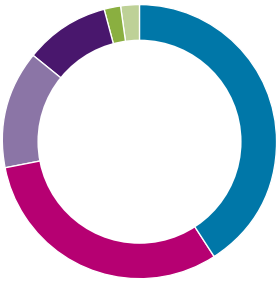
1 新加坡、日本与韩国、北美洲与欧洲、澳大利亚与新西兰。

2 亚洲（不包括新加坡、日本与韩国）、拉丁美洲、非洲、中亚与中东。

3 根据所包含资产的地域所在划分。

(截至3月31日)

地理区域[3] (%)

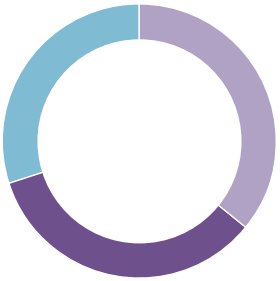


	2014	2013
新加坡以外的亚洲地区	**41**	41
新加坡	**31**	30
北美洲及欧洲	**14**	12
澳大利亚及新西兰	**10**	13
拉丁美洲	**2**	2
非洲、中亚及中东	**2**	2

行业领域[3] (%)

	2014	2013
金融服务	**30**	31
电信、媒体与科技	**23**	24
交通与工业	**20**	20
生命科学、消费与房地产	**14**	12
能源与资源	**6**	6
其他	**7**	7

资产流动性 (%)



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

货币[4] (%)

	2014	2013
新元	**61**	65
港元	**12**	11
美元	**12**	6
英镑	**4**	6
欧元	**3**	2
其他	**8**	10

[4] 根据币种划分资产分布。

董事长汇报

2014年，在我们庆祝淡马锡成立40周年之际，世界风云变幻。面对充满挑战和机遇的未来，我们满怀期待。

美国从去年开始逐步退出货币宽松政策，中国也开始调整以信贷驱动的增长模式。全球主要中央银行的资产负债表在过去5年来大规模膨胀，预计尚需几年时间才能回到正轨。

全球金融危机所引发的政治分化格局，可能会延缓某些迫切需要的改革。

与此同时，各种新思路和创新方案如雨后春笋般涌现，不断塑造日趋数字化的世界。正如历史上农业革命和工业革命那样，可能给社会结构带来彻底变革。

这些发展连同亚洲市场去年相对疲弱的走势，为我们追加投资创造了机会。因此，去年是我们新增投资最为活跃的年景之一。

9%
10年期股东总回报率

16%
自成立以来的
股东总回报率

投资组合与业绩表现

截至2014年3月31日，淡马锡的投资组合净值为 2,230 亿新元[1]。我们本财年末维持净现金状况，其中不包括我们的股东基于其资产配置决策为淡马锡注入的近 50 亿新元新增净资本。

按新元计算的1年期股东总回报率为 1.50%，主要是受到亚洲上市资产曝险的影响。股东总回报率的计算不包括股东注入的资本，但包括派发给股东的股息。

我们本财年的财富增值，即投资回报低于经风险调整后要求资本回报的部分，为 118 亿新元。

[1] 截至2014年3月31日为 1,770 亿美元。

淡马锡的投资组合净值从10年前的 900 亿新元增长了1,330 亿新元，10年期和20年期的股东总回报率分别为 9% 和 6%。自1974年成立以来的股东总回报率达到 16%[2]。

集团[3]股东权益达到 1,870 亿新元，包括 150 亿新元的公允价值储备。集团净利保持在 110 亿新元的稳健水平。

2,230亿新元
投资组合价值

1.50%
1年期股东总回报率

投资活动

过去10年间，淡马锡一直是积极的投资者，投资总额近 1,800 亿新元，并脱售了近 1,100 亿新元的资产。

本财政年度，我们加快投资步伐，共进行 240 亿新元的新投资，脱售了 100 亿新元的资产，部分原因是为了捕捉亚洲市场疲弱所带来的机会。

与淡马锡投资策略相符，我们本财年三大投资领域为金融服务业、生命科学与能源行业。接近财年尾声，我们也增加了在消费领域的投资。

在金融服务领域，我们将泛亚地区最大的独立保险公司友邦保险(AIA)的持股比例提升至超过 3.5%，并将中国工商银行(Industrial and Commercial Bank of China)的H股持股比例提升至 8.9%。我们购入 Lloyds Banking Group 约 1.1%的股权。Lloyds Banking Group 按境内资产计算是英国最大的银行，在房屋贷款和存款业务领域具有领先地位。

在生命科学领域，淡马锡向研发癌症、艾滋病和其他疾病疗法的重要企业吉联亚科学(Gilead Sciences)投资近 10 亿美元，也向实验室设备和消耗品供应商赛默飞世尔科技(Thermo Fisher Scientific)投资了 5 亿美元。

在能源领域，我们向英国上市的石油天然气公司英国天然气集团(BG Group)投资了 2.35 亿英镑。另外，我们向蘭亭能源 (Pavilion Energy)投资 20 亿新元，该公司从 Ophir Energy 收购了坦桑尼亚三个天然气井20%的股权。2014年3月之后进行的投资包括向尼日利亚石油与天然气公司 Seven Energy 做出了总值 1.5 亿美元的投资承诺。

[2] 按美元计算，自成立以来的股东总回报率为18%。

[3] 淡马锡及其子公司资产负债表和损益表的合并根据新加坡会计准则编制。

2014年3月，我们的全资子公司Breedens Investments向综合供应链管理及农产品与食材加工企业翱兰国际(Olam)发出了收购要约。这项要约在2014年5月结束，淡马锡在翱兰国际的持股比例增加至58.5%。

2014年4月，我们还斥资57亿美元向和记黄埔(Hutchison Whampoa)收购屈臣氏(A.S. Watson)24.95%的股份。这是淡马锡规模最大的单一交易之一，提高了我们在消费领域的曝险，特别针对不断增长的亚洲和复苏中的欧洲市场。

本财年脱售资产包括Bharti Telecom和首尔半导体(Seoul Semiconductor)的部分股权。我们也退出了在虎航(Tiger Airways)、Cheniere Energy和优酷土豆(Youku–Tudou)的投资。

按照资产所在地划分，新加坡和中国仍是淡马锡最大的两个投资目的地。截至2014年3月31日，淡马锡在新加坡和中国的投资比例分别为31%和25%。

我们在北美和欧洲的曝险增至14%。

作为淡马锡投资和脱售活动的一部分，我们偶尔会使用买入和卖出期权。截至2014年3月31日，这部分期权票面总值近3.5亿新元。

投资于第三方管理的基金总额低于整个投资组合的10%。

1,870亿新元
集团股东权益

110亿新元
集团净利

我们的机构

作为淡马锡机构建设的一部分，规划和设计我们的系统流程是强化机构纪律的重要环节。除了长期公开指标如淡马锡债券之外，我们不断探讨债券投资散户成为我们利益相关群体的可能性。

本财年，我们将一批多元化的优质私募基金注入Astrea II。此举获得机构联合投资者的欢迎，也成为我们最终在中期为散户投资者提供类似投资机会的试点。

过去几年间，我们系统化地建立了淡马锡几何预期回报率模型，模拟在不同的经济情境下，我们的投资组合可能取得的长期回报率。本财年我们进一步完善了这一模型，以反映淡马锡投资组合资产集中和低流动性的特征。

作为淡马锡未来发展的增长引擎，我们的企业发展部鼓励创新，强化现有投资组合公司的业绩表现，拓展新业务并培育起步公司。我们参与的项目以商业化为导向，以获得长期投资回报为目标。

2014年3月，我们的伦敦办事处正式开业，负责欧洲和非洲业务。纽约办事处则于2014年6月开业，主管美洲市场。这将协助我们更好地把握投资机会，进一步加强与上述地区利益相关群体的联系。

淡马锡拥有一支精力充沛的团队，能力多元化且互补，热衷于不断学习和自我塑造。员工学习与发展项目让我们紧跟世界发展趋势，包括颠覆性的科学技术发展。例如，我们的员工大胆探寻电子货币的全新领域，通过比特币向慈善机构捐款。

240亿新元
本财政年度投资

100亿新元
本财政年度脱售

我们的社群

作为一个投资者、一家机构和资产管护者，我们是社会大众的一份子。

自2003年起，我们每年从高于经风险调整后资本回报要求的投资回报中拨出一部分，用于捐助社群。通过此举，我们在可持续的基础上，与广大社群分享收益。

2014年3月，我们捐赠 4,000 万新元，设立了一支名为淡马锡紧急预备基金的新基金，用来帮助社区未雨绸缪，并用于紧急情况、身心创伤和灾难后的重建。

在淡马锡紧急预备基金的资助下，2014年5月淡马锡关怀基金会与新加坡能源公司 (Singapore Power)和新加坡邮政 (SingPost) 合作，给新加坡 120 万个家庭分发了基本应急包。每个应急包内配有 N95 口罩，用来预防通过空气传播的流行病或是烟尘污染。这有助于提醒每个人，随时做好准备应对紧急情况。

同样秉承未雨绸缪的精神，我很自豪地看到淡马锡所有员工在本财年内都完成了心肺复苏和自动体外除颤器使用的培训。

由衷感谢

在本财年内，我有幸接替丹那巴南先生出任淡马锡董事长。丹那巴南先生在2013年7月荣休之前，担任公司董事长达17年，为淡马锡做出了卓越贡献，并铸就了淡马锡的价值观与精神。

我很高兴郑维强先生接受董事会提名，自2013年11月4日起出任淡马锡副董事长。

4,000万新元
淡马锡紧急预备基金支援社区为紧急情况做好准备。

我们也很高兴地欢迎艾伦格禧律师事务所主席兼高级合伙人黄鲁胜先生和世界银行前行长罗伯特•佐利克 (Robert Zoellick) 先生，分别于2013年3月和8月加入董事会。

我们同样欢迎信和置业主席黄志祥先生和新加坡毕马威会计师事务所 (KPMG Singapore) 前执行合伙人陈育宠先生于2014年6月加入董事会。我们也期待荷兰皇家蚬壳石油公司 (Royal Dutch Shell) 前执行总裁傅赛 (Peter Voser) 先生在2015年1月加入董事会。

我们开设了伦敦和纽约办事处。

我感谢董事会各位同僚在本年度给予的支持与指导，特别感谢丹那巴南先生同意留任公司荣誉顾问。淡马锡的管理层和员工恪尽职守，辛勤工作，他们的团队精神和坚定的价值观给我留下了深刻印象。在此我要感谢他们不辞辛劳的卓越贡献。

我们也要感谢其他利益相关群体的支持，包括股东、债券持有者、商业伙伴、顾问、联合投资者、监管部门、公益机构、友人、服务商和广大公众。我由衷感激他们多年以来的信任，鼓励并帮助我们在过去10年间投资于亚洲地区，成为我们发展的第二个源泉。

对于过去40年间，在淡马锡及旗下投资组合公司效力的众多员工，我们同样心存感激。回顾淡马锡迈入40周年里程碑的漫漫长路，来自各公司董事会、管理层和员工们的内在动力、奉献精神和创新思维发挥了巨大的作用。

最后，我们很高兴地启动了 @Temasek 这个 Twitter 社交媒体平台，作为一个新渠道，帮助我们在紧密相连的世界里同利益相关群体建立联系。

在我们欢庆成立40周年之际，我深知淡马锡所肩负的使命与征途，才刚刚开始。

林文兴
董事长

2014年7月

投资者

自成立以来的投资组合价值	18
股东总回报	19
投资理念	20
年度投资回顾	24
展望未来	26
管理风险	28

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它们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。

黄楚雯在冰岛瓦特纳冰川国家公园的 Svínafellsjökull 冰川跋涉前行。

自成立以来的投资组合价值

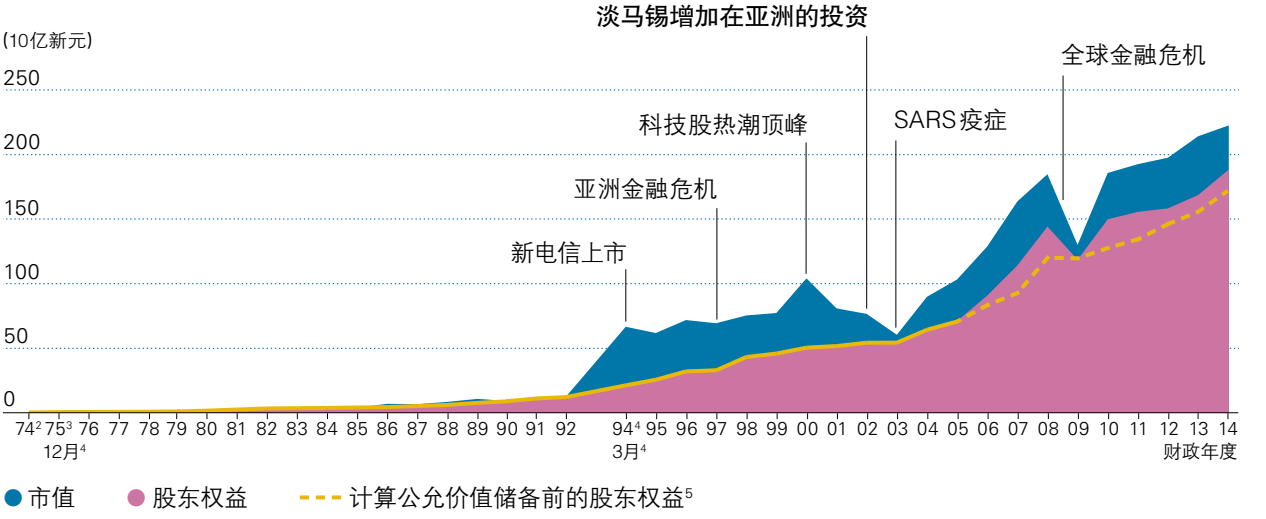
在淡马锡创建初期，伴随着新加坡的变革，我们同旗下投资组合公司一起成长。自2002年以来，我们积极投资于转型中的亚洲及其他市场。

我们早期的投资组合[1]是新加坡发展起步的真实写照，包括一家散装粮食处理商、一家电器制造商及新加坡发展银行。随着新加坡的崛起，我们与新加坡能源、新加坡电信和新加坡港务集团等优秀企业共同成长。

时至今日，一些投资组合公司的足迹已踏出新加坡。凯德集团发展为亚洲最大的房地产公司之一，业务遍布亚洲、欧洲与其他地区。新加坡航空公司也成为国际最受推崇的品牌，航线服务全球 60 多个城市。

我们从2002年开始进入亚洲其他市场，进一步扩大投资范围。40年来，我们的投资组合价值从创建时的 3.54 亿新元，增长至2014年3月的 2,230 亿新元。

自成立以来的淡马锡投资组合价值



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。

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率，包括派发给股东的股息，但不包括股东注入的资金。

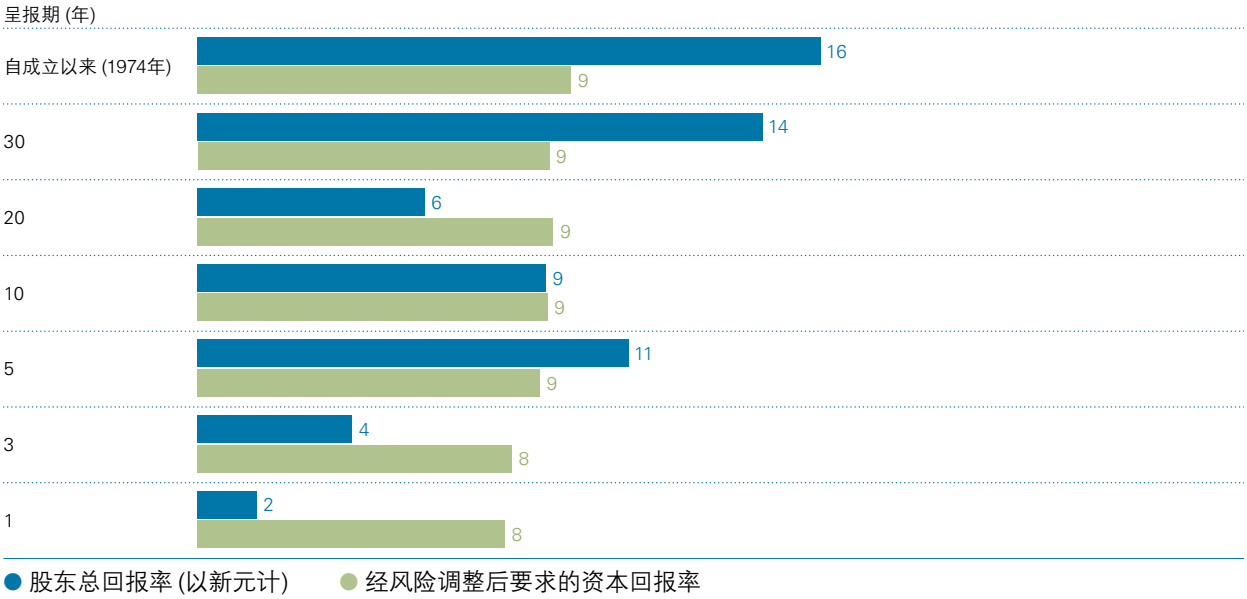
在截至2014年3月31日的财政年度，我们按新元[6]计算的1年期股东总回报率为1.50%，3年期和5年期新元股东总回报率分别为 3.89% 和 10.86%。

作为一个长期投资者，我们追踪计算不同年期的股东总回报率。淡马锡20年期股东总回报率为 6%，而新加坡20年期年化核心通货膨胀率[7]则低于 2%。淡马锡自成立以来的40年股东总回报率为 16%。

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

(截至2014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] 以美元计的1年期、3年期、5年期、10年期、20年期、30年期和40年期的股东总回报率分别为 0%、4%、15%、12%、7%、16% 和18%。

[7] 截至2014年3月底，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 1.8%、2.1% 和 1.7%。(资料来源：新加坡金融管理局)。

投资理念

作为投资组合所有者，淡马锡致力于为利益相关群体创造长期可持续的价值。

淡马锡成立于1974年，旨在将商业公司的所有者责任从新加坡财政部长[1]制定国家政策的职责中分离出来。

40年来，淡马锡的投资重点与时俱进，但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。

在创建初期的10年间，我们设计了精简的组织结构，潜心打造一个兼容并蓄的投资组合。这个看似平静的起点，隐含着强烈的所有者意识、对正确方向的持续探索，以及严谨的商业纪律。

从一个羽翼未丰的岛国到80年代转型为制造业和金融中心，新加坡积极探索劳工、雇主和政府三方伙伴关系，促进增长和发展。淡马锡与新加坡的标志性企业共同成长，包括新加坡航空和新加坡发展银行（即现在的星展集团）。随后，我们开始在新加坡以外的市场探索投资机会。

从90年代中期开始，新加坡政府进一步将重点行业如电信、港口和电力企业化和私有化。新加坡电信纳入淡马锡投资组合，标志着我们第三个10年的开始。新加坡电信于1993年11月上市，成为当时最大规模的首次公开发行（IPO），也代表政府开始实施开放政策促进竞争。新加坡能源公司则进行了重组，将其发电资产分拆给淡马锡。我们随后将发电资产重组为三家竞争性公司，以进一步提高效率。

我们的目标是
提供长期可持续回报。

随着亚洲市场从1997年亚洲金融危机中复苏，淡马锡也捕捉到这一变化趋势。自2002年起，淡马锡在亚洲的投资为自身第4个10年的发展提供了第二个动力源泉，并提升了投资组合的回报。我们全资拥有的三家发电公司也通过公开国际招标出售给了三个不同的运营商。

[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。

我们的目标是围绕着淡马锡四大投资主题及其代表的长远趋势，提供长期可持续的回报：

- 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

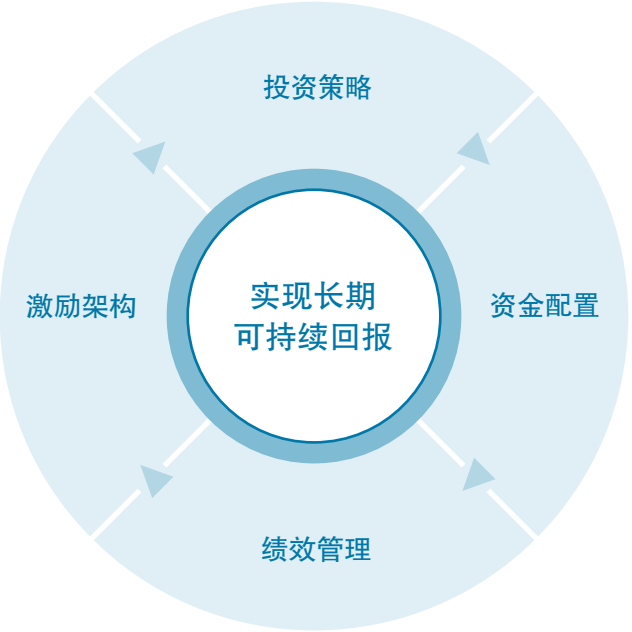
随后，我们在新加坡以外亚洲市场的曝险在过去10年增至近6倍，而在亚洲以外的曝险增长则超过1倍。我们在新加坡的曝险比10年前增加了 220 亿新元，但在淡马锡投资组合的比例下降至 31%。

2002年起淡马锡开始挺进亚洲其他地区，这一新阶段的投资为淡马锡实现了15%的年化回报率，而2002年3月前的投资同期实现 11% 的年化回报率。

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。

投资和脱售决策
取决于内在价值测试。

实现长期可持续回报



作为资产所有者，我们能够灵活地进行不同时限的集中投资，并选择投资、减持或继续持有现金。单独的投资和减持决策则取决于公司自下而上的内在价值测试。

作为投资者，我们的根基不仅源于对上市公司的财务投资。40多年前，新加坡的标志性企业如新加坡航空和新加坡发展银行也是从起步阶段一路成长起来的。2013年，淡马锡正式成立了企业发展部，重新承担起我们早期作为商业建造者的角色，培育发展下一代企业。

作为一名股东，我们在投资组合公司中推行良好的公司治理与价值观。我们寄望投资组合公司的董事会制定发展战略，由管理层来付诸实践并实现长期可持续的回报。

我们定期审视主要投资组合公司，了解其价值潜能，并适时与各公司董事会和管理层分享我们的看法以供参考。

淡马锡并不参与投资组合公司的业务决策与运营。

当机会出现时，我们拥有充分的灵活性重塑和平衡投资组合。

我们能灵活地进行集中投资。

我们的投资组合中有低于10%的部分配置在第三方管理的基金，以此拓展我们的视野和共同投资机会。同时，我们也会不时与理念相近的投资伙伴分享投资机会。

取决于市场状况，我们可能通过买入或卖出期权来表述增持或脱售某些投资的意向。截至2014年3月31日，这部分期权的名义票面总值不超过 3.5 亿新元。

一个有责任感的投资者

在淡马锡，我们为子孙后代进行投资。

作为一个有责任感的投资者和值得信赖的资产管护者，我们以治理与可持续性为基石，通过投资于商业和社会发挥作用。

我们投资于淡马锡内部和外部人士——培育人才、建设社群、建立桥梁并重建生活。

我们的MERITT价值观引领我们追求卓越并以诚信行事。基于对员工的尊重，淡马锡致力营造健康的工作环境和可持续的职场生活。去年，我们完成了员工的急救复苏训练[1]。

我们的员工积极参与社区服务，从帮助志愿福利组织规划和建立电脑网络，到与日薪工人携手清理海滩以筹集助学金与医疗费。

我们对社会的投资通过淡马锡设立的各类基金开展，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，旨在持续改善民众生活。

淡马锡倡导洁净水源、清新空气、清洁能源、食品安全和废料减少，且有所成效。在我们的投资组合涵盖了全球领先的水技术和废料管理企业，包括将废料转化为能源的工厂。

我们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，通过技能提升增加收入。

作为一个有原则的投资者和值得信赖的资产管护者，我们推广良好的治理实践，包括与国际货币基金组织 (IMF) 合作，制定适用于主权投资者的圣地亚哥原则 (Santiago Principles)，并与全球相关机构合作强化良好治理的理念。

作为有原则的投资者，我们推广良好的治理实践。

[1] 心肺复苏术 (CPR) 和使用自动体外除颤器 (AEDs) 认证培训。

年度投资回顾

本财年内，我们在亚洲的投资最为活跃，其次是北美和欧洲。

在截至2014年3月31日的财年里，我们的总投资额为 240 亿新元，脱售资产总值为 100 亿新元。为把握复苏中的全球经济所带来的机遇，我们在本财年完成了 140 亿新元的净投资，是全球金融危机以来的最高水平。

我们本财年三大投资领域为金融服务、生命科学和能源行业。接近财年尾声时，我们也增加了在消费领域的投资。

在金融服务领域，我们将曝险扩大到商业银行以外，在非银行附属板块进行了多项投资。

在保险业，我们投资了友邦保险控股有限公司 (AIA Group) 和中国平安保险集团 (Ping An Insurance)。我们也重新调整了在中资银行的投资比例，增持中国工商银行 (Industrial and Commercial Bank of China) H股至 8.9%。这些投资能够折射亚洲的长期经济增长和养老与财富管理市场的崛起。

在生命科学领域，我们重点关注缓解医疗护理缺口和医疗成本控制的创新性解决方案。

我们在吉联亚科学股份有限公司 (Gilead Sciences) 投资近 10 亿美元。这是一家总部位于美国的生物药剂公司，重点研发传染疾病和癌症的创新疗法。我们也增持了韩国生物药剂公司赛特瑞恩 (Celltrion) 的股权。赛特瑞恩专门研发生物仿制药物，也是第一家凭借单克隆抗体生物仿制药获得欧洲药物管理局批准的公司。另外，我们向全球领先的实验室设备公司赛默飞世尔科 (Thermo Fisher Scientific) 投资5亿美元，支持其收购 Life Technologies 公司。

本财年三大投资领域为金融服务、生命科学与能源。

在能源领域，淡马锡向旨在成为亚洲液态天然气供应链领先企业的蘭亭能源 (Pavilion Energy) 投资了 20 亿新元。我们也投资了石油天然气公司 Fieldwood Energy，其资产主要位于墨西哥湾。

淡马锡在消费领域的投资主要基于增长中的中产阶级和转型中的经济体这两大主题。2014年3月，我们的全资子公司 Breedens Investment 发出要约，增持综合供应链管理及农产品与食材加工企业翱兰国际 (Olam) 的股份。这项收购要约于2014年5月23日结束，淡马锡在翱兰国际的持股比例增加至 58.5%。

140亿新元
本财年净投资

我们向屈臣氏 (A.S. Watson) 投资了 57 亿美元，该交易在2014年3月之后完成。屈臣氏是一家全球保健和美容产品零售商，在亚洲和欧洲 (包括中欧和东欧等增长型市场) 拥有超过 10,500 间零售店面。

从地域分布来看，本财年我们新增投资地区中亚洲约占一半，其次是北美和欧洲市场共占 40%。

在亚洲，我们的新增投资主要在中国。除了金融服务业投资于平安保险和中国工商银行外，我们也积极投资消费与科技领域，包括从事果汁生产与分销的中国汇源果汁 (China Huiyuan Juice) 、婴儿配方奶粉生产商雅士利国际 (Yashili International) 以及中国最大的独立互联网数据中心世纪互联 (21Vianet)。

在欧洲，我们投资了英国本土最大的银行 Lloyds Banking Group，并通过投资英国天然气集团 (BG Group) 进一步提高在全球液化天然气领域的曝险。我们也完成了对金融业数据服务和方案供应商Markit的投资。2014年3月之后，我们在荷兰保险公司 NN Group 投资了 4.25 亿欧元。

在北美洲，除了生命科学领域，我们还向全球第一大无线芯片厂商高通公司 (Qualcomm) 投资了 3.73 亿美元。该公司重点从事无线通讯科技业务。

在其他市场，我们增加了在印度和墨西哥的投资。在印度，我们向该国最大的民营银行 ICICI Bank 投资 3 亿新元，同时向印度最大的民营港口公司 Adani Ports 投资 9,000 万新元。在墨西哥，我们向该国领先的本土银行 Banorte 投资了 3.85 亿新元。

本财年脱售的主要资产包括 Bharti Telecom 和首尔半导体 (Seoul Semiconductor) 的部分股权。我们也退出了在虎航 (Tiger Airways)、Inmet Mining、Cheniere Energy 和优酷土豆 (Youku–Tudou) 的投资。

展望未来

根据我们的基准情景估测，结合全球结构性、政策及信贷风险，亚洲将继续转型。

中国正在改变以信贷推动增长的模式。未来10年，广泛领域的改革可能支持中国保持 7% 左右的增速，更具可持续性。

美国正在放缓货币宽松政策。健全的企业财务状况有赖于政策的透明度，而页岩能源和技术创新推动了一些行业的发展。我们预计美国经济增长未来几年可能略低于 3%。

欧洲的结构性改革状况参差不齐，经济前景阴晴不定。

从乌克兰到南中国海的地缘政治风险给投资环境带来不确定因素，而印度较为积极的选举结果则传递出一丝乐观气息。

我们最新的基准情景预测现已接近去年的走高情景。在不同情景下，我们在最近的5年采用精细假设，随后5年作为过渡期，在10年至20年则采用整体长期预测。

20年投资回报模拟

我们使用“淡马锡几何预期回报率模型”来模拟20年的几何回报率和年化回报率。这些模拟并不能预测结果，但可以在基准情景以及截至2014年3月31日的投资组合基础上，反映潜在的投资结果。

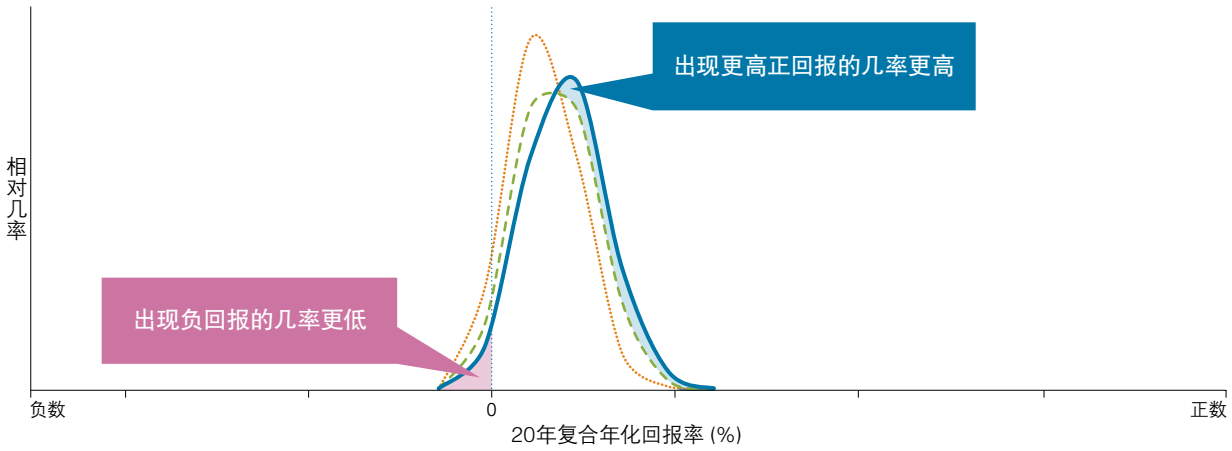
我们首先模拟广泛的多元化全球股票投资组合，之后采用被动的主题投资组合模拟我们投资的国家和行业配置，最后加入体现投资集中程度和低流动性的溢价，模拟淡马锡投资组合回报。

几何回报率分布曲线体现了20年期末可能获得的回报率。20年期年化回报率分布曲线较宽，表示20年期间任何1年的回报率波动范围较大。

淡马锡投资组合的几何回报率曲线显示，与全球股票和主题投资组合相比，我们的投资组合出现较高正数回报的几率更高。同时年化回报率曲线较平且较宽，则反映出淡马锡投资组合的波动性也略高。

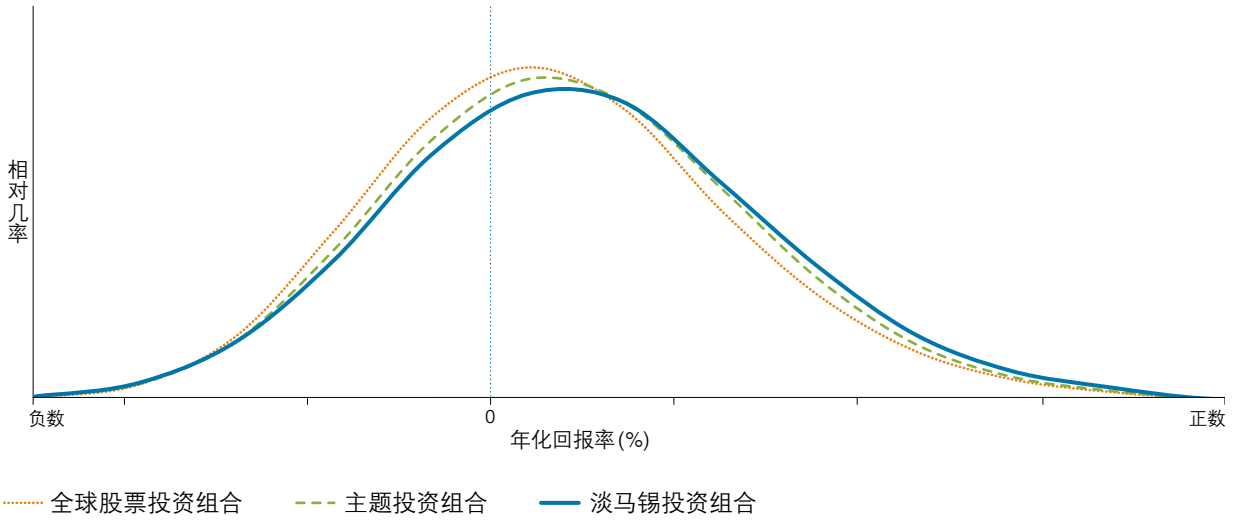
(截至2014年3月31日)

20年几何(复合年化)回报几率



(截至2014年3月31日)

20年期年化回报几率



管理风险

淡马锡进行投资、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。

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

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、地域、国家、行业、主题或单一投资，我们都不会预先界定集中范围或投资目标。

淡马锡的风险管理框架涵盖战略风险、业绩风险及运营风险。在各个经济周期内，我们主动追踪和管理风险，并指定专人在公司或部门层面负责管理特定风险。重大决策如风险政策、高额注资和脱售，则由董事会决定。

在不同的市场周期，淡马锡的薪酬理念始终强调长期利益高于短期利益，并确保员工与股东的利益一致。这一理念也进一步强化了淡马锡的风险管理框架。

我们审慎地管理资金杠杆比例与流动性，以便在面对极端压力时仍然保持韧性与灵活性。

风险类别

战略风险	业绩风险	运营风险
• 信誉	• 宏观经济	• 员工
• 综合风险概况	• 地理区域	• 法律与监管
• 融资与流动性	• 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

系统与流程

为了减低运营风险，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。我们的“两把钥匙”体系和专家评估流程，有助于不同观点的分享和讨论。

每一项投资所属的国家和行业风险都涵盖在风险调整后要求的资本回报率中。

我们的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进行衍生品交易。

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，包括国际协议约定的责任。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公司政策、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。我们不断评估并更新相关监管要求，追踪各项法律及监管条例的变化。

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提供指引。该守则以诚信品格为其中一个最重要的原则，涵盖了反贿赂、举报政策以及严禁内幕交易等政策。

业务持续性与突发事件管理

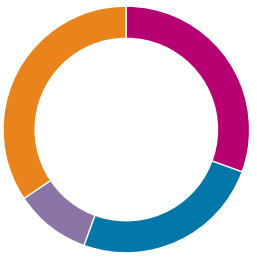
我们的应急管理框架能确保业务的持续性，并协助管理包括安全问题和其他危机在内的潜在风险。

当紧急事件发生时，我们关心员工及家属的安危和健康。当2013年6月印度尼西亚雨林火灾导致长时间烟霾天气时，我们为员工及家属提供 N95 口罩，并开放部分办公场所供他们休息。

总值2,230亿新元投资组合的集中分布

(截至3月31日)

国家地区[1] (%)

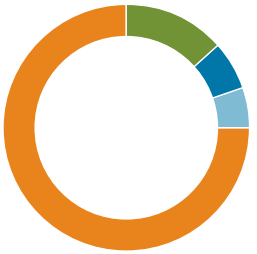


	2014	2013
新加坡	**31**	30
中国	**25**	23
澳大利亚	**10**	13
其他地区	**34**	34

行业领域[1] (%)

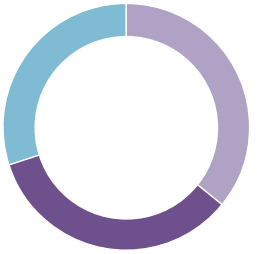
	2014	2013
金融服务	**30**	31
电信、媒体与科技	**23**	24
交通与工业	**20**	20
其他	**27**	25

单一投资 (%)



	2014	2013
新加坡电信	**13**	14
中国建设银行	**6**	8
星展集团	**5**	*
其他	**76**	78

资金流动性 (%)



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

[1] 根据资产所在界定领域分布。

* 2013年第三大单一投资组合为渣打银行，占投资组合的 7%。

投资集中分布情况

淡马锡的投资致力于获取长期回报，而投资组合的集中分布情况正是整体投资决策的结果。

按资产所在地划分，我们最大的投资区域仍集中在亚洲。截至2014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 31% 和 25%，澳大利亚占比10%，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，例如凯德集团在中国的资产。

截至2014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30%，比去年的31%略少，部分受到市场走势的影响。

我们的前十大持股占投资组合总值的 51%。截至2014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2004年3月时的 30%。

短期回报风险

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。该政策也会导致年度业绩在报告中出现较高波动性。

在任何1年，我们的投资组合价值都可能发生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，我们的投资组合价值在1年内下跌30%，次年又反弹 43%。

我们采用偏重于最近 6 个月的周价格变动来追踪投资组合的风险值(Value–at–Risk)。假设投资组合配置或市场条件不变的情况下，此方法能预测未来12个月内，淡马锡投资组合有六分之一的几率可能发生的跌幅。

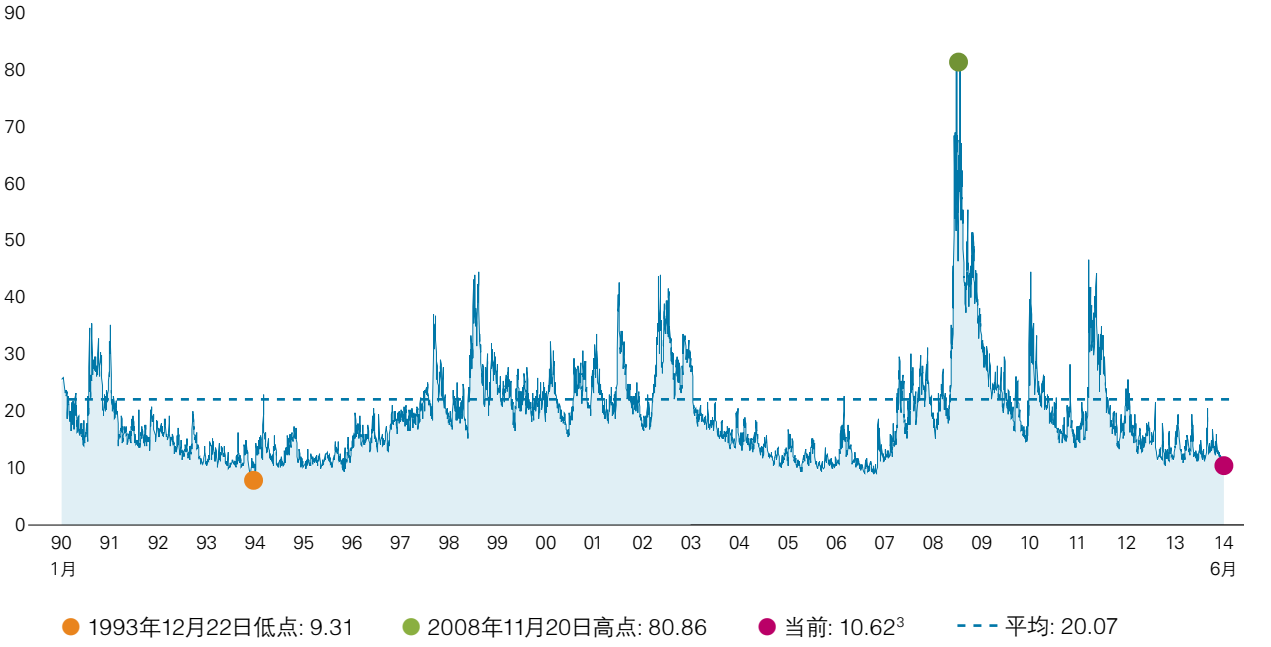
阅读淡马锡风险值的更多信息
请登陆 www.temasekreview.com.sg/var–zh
或扫描QR码

截至2014年3月31日，淡马锡1年期风险值为 180 亿新元[1]或投资组合净值的 8%。这是自全球金融危机以来除去年[2]以外最低的1年，与市场较低波动性一致。

目前的低风险值可能形成类似历史上芝加哥期权交易所波幅指数曾显示的安稳假象。

全球金融危机前的2005年和2006年，该波幅指数多维持在 10–12 左右，接近历史低值 9，与目前的波幅指数水平相近。各国央行过去几年连续推出应对市场政策，可能再次掩盖了风险。

1990年1月–2014年6月的波动率指数 的日趋势图



1 这表示我们的投资组合价值在12个月内可能减少 180 亿新元或更高的概率为六分之一。相反的，这也意味着我们的投资组合价值的减值低于 180 亿新元的概率为六分之五。

2 1年前的对应风险价值是 130 亿新元或投资组合价值的 6%。

3 截至2014年6月19日闭市。

1年期回报几率

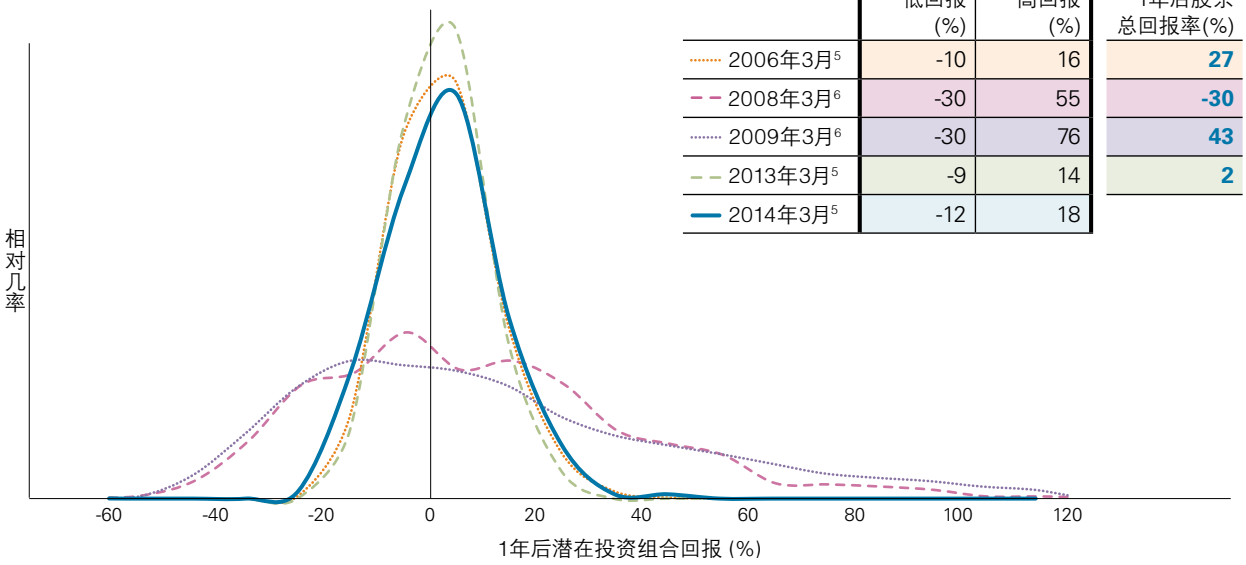
我们根据市场历史数据，采用蒙地卡罗模拟法估算未来 12个月取得的某个回报区间的几率。

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 +18% 的1年期回报率。

下图中，蒙地卡罗模拟法的曲线代表最近几个财年可能取得的1年期回报。曲线的峰值显示了1年以后最可能的投资组合回报。2008年和2009年3月的曲线较平坦，显示了全球金融危机时期的波动性较高。

(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[4]		1年后股东总回报率(%)
	低回报 (%)	高回报 (%)	
2006年3月[5]	-10	16	**27**
2008年3月[6]	-30	55	**-30**
2009年3月[6]	-30	76	**43**
2013年3月[5]	-9	14	**2**
2014年3月[5]	-12	18	

[4] 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个月期远期投资组合回报分布。

[5] 市场波动性低时期。

[6] 市场波动性高时期。

机构建设

我们的价值观	36
公开指标	37
淡马锡脉动	38
融资架构	42
财富增值	44
薪酬理念	45
播种未来	48
董事会	50
高级管理层	57

淡马锡是一家着眼未来的机构。

我们行事讲求诚信，并致力追求卓越。

- 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、强化能力并改善流程。
- 我们不断挑战并重塑自我，追求与时俱进。我们未雨绸缪，着眼未来。

(从左到右) 花兰思、赵力生和黄丽萍栽种九里香。

我们的价值观

淡马锡价值观“举才、卓越、尊重、诚信、协作、互信”（MERITT）是我们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

追求卓越
Excellence

我们积极地学习、不断自我完善，做出优异成绩

互相尊重
Respect

我们以互相尊重为原则对待他人

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

团队协作
Teamwork

我们互相重视、同心协力，取长补短

互信互助
Trust

我们培养团队之间互信互助的企业文化

公开指标

《淡马锡年度报告》、信贷评级和淡马锡债券是我们的财务纪律和信贷质量的公开指标。

自2004年开始，无论业绩好坏，每年出版的《淡马锡年度报告》都成为我们的“公开记分牌”，可供大众查阅。

信贷评级是我们的公众监测“警戒线”，界定了淡马锡战略行动和商业决策的范围。作为一家投资公司，淡马锡自2004年起一直获得两家国际评级机构授予AAA 和 Aaa 评级。

淡马锡债券利差犹如“在煤矿唱歌的金丝雀”(一种预警措施)，为信贷恶化提供实时早期预警。

这些公开指标塑造并维护财务纪律，也促进我们与更广大社群沟通，同时扩大利益相关群体的覆盖范围，包括债券持有人和潜在的合作伙伴或投资对象。

我们致力成为一家稳健而自律的机构，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。

机构原则

公开指标	职能	衡量内容
淡马锡年报	“记分牌”	不同时期的绩效
信贷评级	“警戒线”	战略决策与商业权衡
淡马锡债券	“唱歌的金丝雀”	实时信贷预警

淡马锡宪章和特有的价值观“举才、卓越、尊重、诚信、协作、互信”(MERITT)，为我们的机构和个人设定了高标准。

淡马锡团队共 490 人，来自全球 29 个国家。我们不仅是公司的员工，也是有责任感的社会成员，立志有所作为。

“共创共享”的起点

只有照顾好自己，才能照顾他人。2007年开始，我们鼓励所有员工进行年度体检。这是淡马锡“共创共享”(Make a Difference) 计划的开端。

2008年，“共创共享”计划正式推行。

个人和团队每年制定目标，包括针对个人、家庭、机构和社会的非工作目标，涵盖健康和健身、学习与辅导、遵守淡马锡道德规范与行为守则 (T–Code)、机构建设和社会服务。

“家外之家”

淡马锡是我们的“家外之家”，是一个充满友爱亲情的工作场所。在这里，我们既是同事，亦是家人。

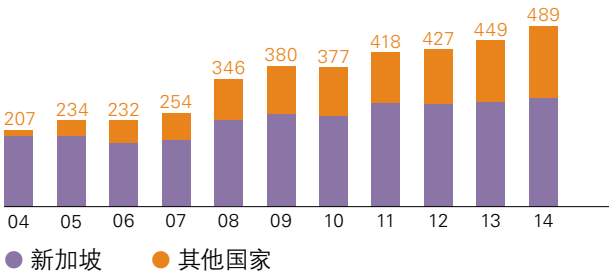
我们的年度热门活动“带孩子上班日”，让孩子们有机会开心地一探父母的办公场所。我们的员工也能在活动中认识同事的孩子。新加坡办公室近期扩建，能够为那些需要哺乳的母亲员工们营造私密空间。

(截至3月31日)

按国籍统计员工构成

20%

海外办公室员工



保持健康

完成年度体检已经成为员工的惯例，这有助提升他们对健身与健康生活的认识和兴趣。良好的意识推动员工参加运动、保持健康。体重维持健康水准的员工人数持续增加，在2013年达到 72%，比2008年高出 11 个百分点。

学习与回馈

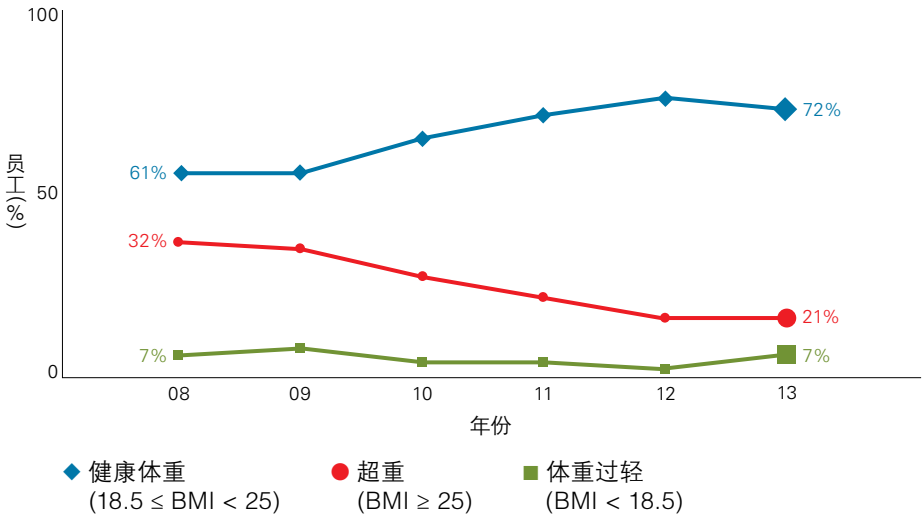
学习能保持思维活跃，而基本生活技能则让我们能以实际行动帮助他人。我们本年度的重点学习目标之一是完成心肺复苏术 (CPR) 和使用自动体外除颤器 (AEDs) 的培训。目前，我们所有的员工都学习了心肺复苏术和自动体外除颤器的使用方法，一些员工还要求家人接受同样的培训。

作为一个团队，我们共同学习，定期回顾如何改进方法，从简化“两把钥匙”的投资伙伴流程，到改善业绩评估的反馈，令沟通更加顺畅并富有成效。

无论作为个人、团队或公司，我们通过各种途径积极贡献社会。得益于员工热忱和团队协作，我们累计进行了超过 5,000 小时的社区服务，包括帮助志愿福利组织规划和设置IT网络，以及在亚洲各地针对不同需求主办筹款活动等。

（截至12月31日）

全公司体重指标(2008–2013)



通过增进了解、赢得尊重和不断付出，我们的员工成为各自家庭和淡马锡的财富。我们也是积极活跃的志愿者，以不同途径回馈社会。

淡马锡周年庆

每年，我们都以社区活动日来纪念淡马锡的周年庆。2013年，我们安排 240 名贫困学生到新加坡动物园和河川生态园游玩，通过游戏娱乐活动帮助学生们建立自信。

贡献我们的 IT 技能

我们的员工志愿者们为过去14年来一直扶助的新加坡麻风救济协会安装新电脑和软件，并确保旧系统中的数据安全转移到新系统。我们也为学生关怀服务组织提供了类似服务。

为长者包饺子

在中国北京的同事们到访位于西城区的福寿轩敬老院，给老人们送上温暖的毛毯，并为他们包饺子。我们在其他地区扶助的慈善机构还包括新加坡济世之家。

“活出生命”护肾计划

印度钦奈办公室的同事们捐赠了7台全新的透析设备给当地的 Sir Ivan Stedeford 医院，并协助监督医院新大楼的建设工程。建设完工后，透析设备将安置在新大楼内。各个义工团队也通过其他项目，满足公司所在地社群的实际需求。

欢庆家庭!

我们与来自学生关怀服务组织的儿童和他们的家人互动交流，改善家庭关系，共度亲子时光。学生关怀服务组织为有学习障碍或来自弱势家庭的儿童提供课后托管服务。

Dr. Sonrisas 计划

在 Dr. Sonrisas 计划下，墨西哥的同事们与年龄介于5到12岁的孩子们玩耍，带他们到 Santa Fe 的 KidZania 儿童主题乐园游玩。这是一个寓教于乐中心，有按照儿童比例打造的城市，包含建筑、街道、商店和交通系统，供孩子们进行角色扮演游戏。

为台风“海燕”灾民筹款

去年，当台风“海燕”侵袭菲律宾中部时，我们的员工发起内部募款活动帮助灾民。员工每捐1元，淡马锡就相应捐出1元。作为一家公司，我们通过与员工对等捐助的方式为世界各地的社会公益活动提供支持。

到东海岸清理海滩

新加坡办公室的同事与日薪公共雇员联合会的会员们花了一整天时间清理海滩。这项活动筹得的款项，将用来资助联合会会员的住院或死亡抚恤金、奖学金和技能提升培训等项目。

融资架构

淡马锡债券发行计划令我们在长期与短期融资之间取得灵活的平衡，且兼顾成本效益。

我们发行淡马锡债券，建立更广泛的利益相关群体。这些债券与短期负债共同补充了淡马锡的投资资金来源。其他主要资金来源包括脱售投资所得、投资组合公司派发的股息以及基金投资的收益。

截至2014年3月31日，在我们总值 150 亿美元的全球担保中期票据项目下，共发行了13 支总额为 119 亿新元[1]的淡马锡债券，加权平均期限超过13年。标准普尔和穆迪分别授予淡马锡 AAA/Aaa 的企业信用评级，与此一致，淡马锡中期票据项目和全部淡马锡债券也相应获得了 AAA/Aaa 信用评级。

淡马锡总值 50 亿美元的欧元商业票据项目与期限较长的中期票据项目形成互补。截至2014年3月31日，我们的短期借贷包括 14 亿新元[2]的欧元商业票据，加权平均期限约为3个月。欧元商业票据项目获得标普 A–1+ 及穆迪 P–1 的最高短期评级。

我们的全球担保中期票据和欧元商业票据项目下未到期债务总额为 133 亿新元[3]，不到淡马锡投资组合价值的 6%。

债券发行计划

期限	项目	形式	标准普尔	穆迪
长期	淡马锡债券： 150 亿美元全球担保中期票据项目	144A / Reg S	AAA	Aaa
短期	淡马锡欧元商业票据： 50 亿美元欧元商业票据项目	Reg S	A-1+	P-1

1 截至2014年3月31日约为 95 亿美元。

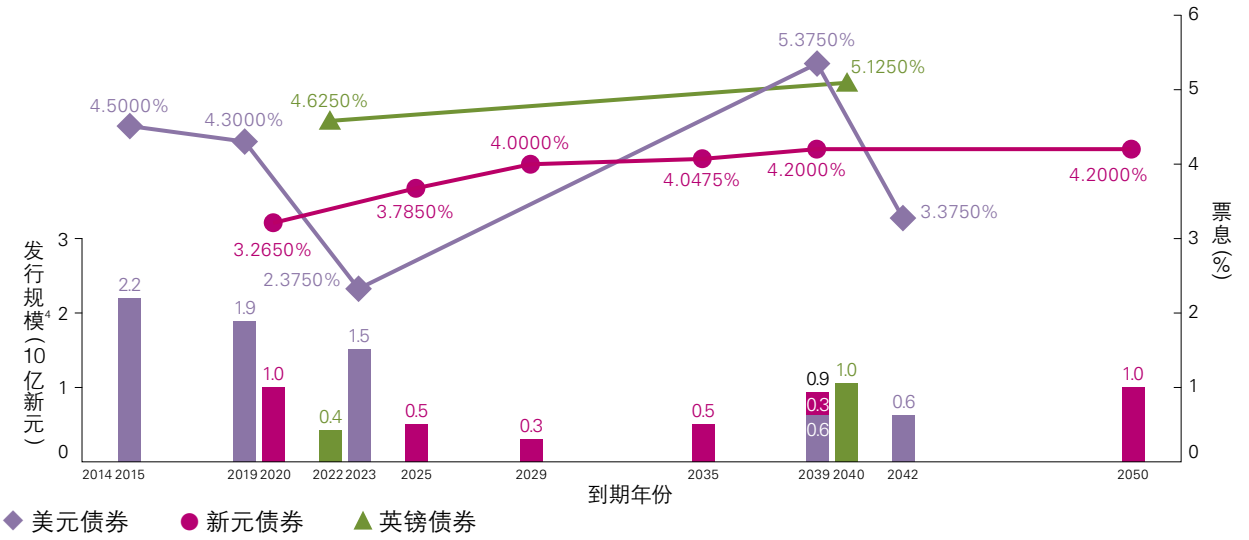
2 截至2014年3月31日约为 11 亿美元。

3 截至2014年3月31日约为 106 亿美元。

淡马锡债券 – 发行简介

债券系列	货币	10亿	限期 (年)	票息 (%)	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
T2023-US$	美元	1.2	10.5	2.3750	2.4660	2012年7月23日	2023年1月23日
T2039-US$	美元	0.5	30	5.3750	5.4410	2009年11月23日	2039年11月23日
T2042-US$	美元	0.5	30	3.3750	3.5020	2012年7月23日	2042年7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 – 发行规模与票息



[4] 截至2014年3月31日的汇率。

财富增值

在2003年，我们采用经风险调整后要求的资本回报率作为衡量回报的标准，以便将资金配置及相关风险计算在内。

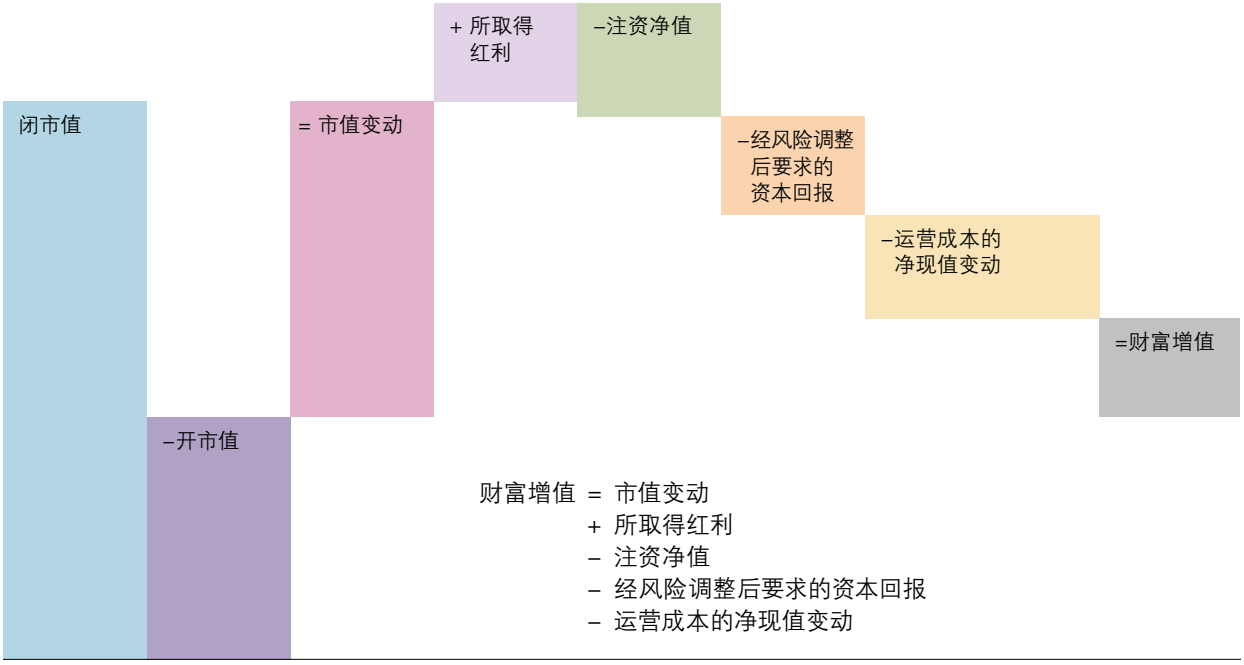
财富增值是指高于风险调整后要求的资本回报率的那部分投资回报。投资于风险较高的行业或市场时，将采用更高的门槛来衡量。

财富增值总值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，表示我们有一个正数的花红配额供派发，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率时，我们则共同分担负数花红，意味着将从往年所累积的递延花红中抵扣，必要时也会调用未来花红。

我们本财年的财富增值，即投资回报低于经风险调整后要求的资本回报的部分，为118亿新元。

财富增值说明



薪酬理念

我们秉持将机构置于个人之上的原则，强调长期利益高于短期利益，以资产所有者的角度思考与行事。

淡马锡的基本薪酬反映了市场基准水平。每次面临重大经济衰退时，我们的员工同舟共济，自愿减薪。在全球金融危机期间，公司高管层以身作则，自愿降薪达25%。

我们的花红取决于个人、团队和整个公司的业绩表现。财富增值红利取决于投资回报高于或低于经风险调整后要求的资本回报，构成了我们的长效激励机制。累积花红可递延长达12年派发，并取决于召回机制和市场风险，目的是在市场周期内实现可持续的回报。

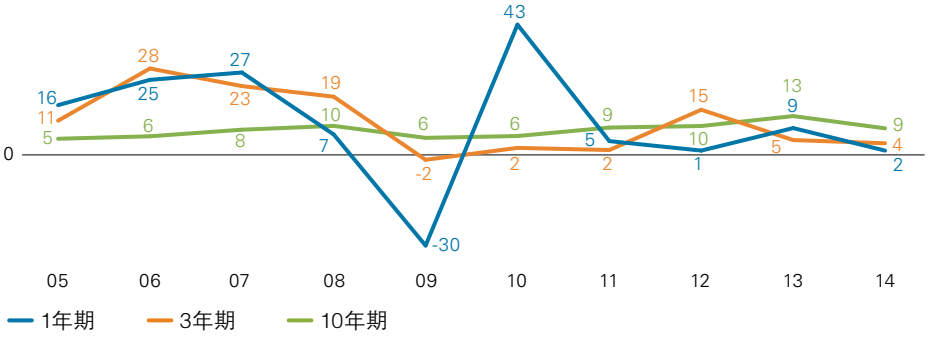
自2003年起，召回机制已经成为淡马锡绩效奖励计划的重要组成部分。

年度现金花红 — 我们的短期激励机制

我们为年度花红设定个人、团队和公司目标。这些年度花红都在预算限制内。其中一个条件要求3年股东总回报高于10年期债务的3年年化成本。非财务性质的“共创共享”(Make a Difference) 目标则致力于实现淡马锡道德与行为守则 (T–Code) 100% 合规。

（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及某个时期的相对贡献，淡马锡整体财富增值（无论正值或负值）的一部分，将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账户的结余是正数，高级管理层将获得不超过其财富增值个人账户结余三分之一的奖励。自2008年起，中层管理人员及后勤人员的派发比例放宽，分别能获得二分之一及三分之二的奖励，而剩余较少部分则递延至未来年份发放，并面临召回风险。

共有长效奖励—我们的长期激励机制

员工可能获得联合投资单位，以绩效或时间作为兑现条件。投资单位的价值随公司股东总回报有所增减，期限不超过12年。

如果财富增值为正值，部分财富增值储备花红将用来派发与淡马锡绩效挂钩的联合投资单位(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年内逐步兑现。另一部分财富增值花红正值则作为公司整体储备留存，最长可达7年。当财富增值为负值时，会先从储备中召回资金进行填补。任何储备结余将根据以时间为基础的联合投资单位(U-Scope)逐步发放。U-Scope 单位可在派发后的5年内兑现。

我们的年度营运预算还包括有限的、以时间为基准的员工联合投资单位(S-Scope)奖励，期限5年，从派发后的第3年起兑现。

员工与机构利益共享的实践

在2008和2009年全球金融危机期间，淡马锡的投资组合回报低于风险调整后要求的资本回报，连续的负数财富增值令每个员工的个人财富增值花红储备结余降低至零。剩余的负数财富增值则结转至下一年度，并在下一年度取得财富增值正值时加以补足。

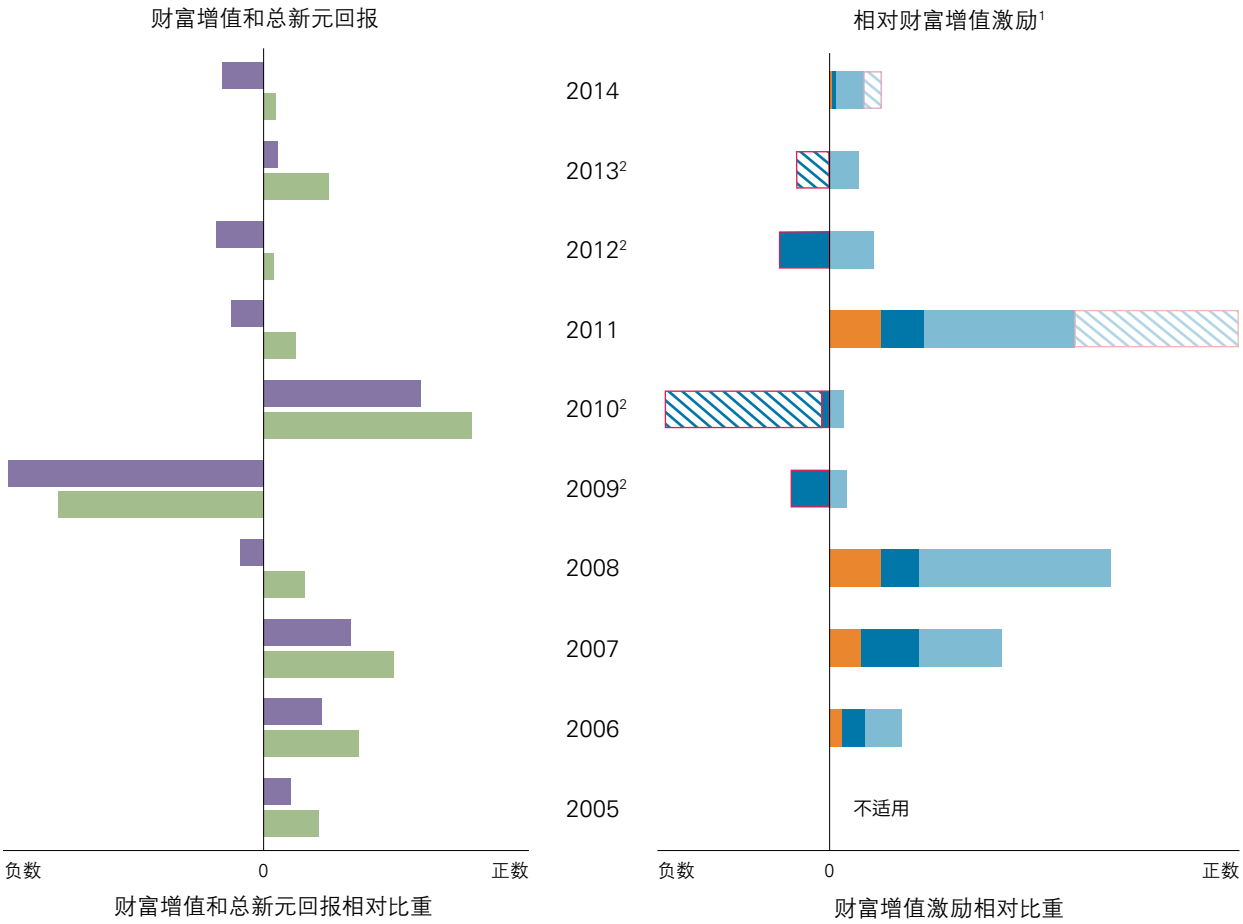
花红可递延至12年发放，并须面对召回风险和市场风险。

截至2014年3月31日的负数财富增值将转入现有的召回储备结余，以期未来得以补足。

淡马锡秉承所有者精神，全体员工在不同的市场周期内共同承担收益与损失。这一体制在经历全球金融危机和后续动荡的考验后得以加强。

（截至3月31日财政年度）

核心管理层的财富增值激励



- 以新元呈报的财富增值
- 以新元呈报的股东回报（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，存在未来被召回的风险
- 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召回
- 负数财富增值的结余结转至未来以待召回
- 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] 核心管理层，包括首席执行长、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] 由于上个年度出现负值财富增值，不派发联合投资单位（T– Scope）。

播种未来

我们正式成立企业发展部，致力于播种、扶持和培育有潜力的企业。

自2013年成立以来，企业发展部专注于打造四大业务领域：培育新企业、现有企业转型、拓展新的增长领域、以及识别创新趋势并捕捉机会。

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，特别是新的商业模式以及可能改变行业规则的企业。

从创业初期的投资，到革新商业模式的建立，企业发展部在一家公司成长的各个阶段都扮演着推动者的角色。淡马锡私募股权基金投资团队辅助企业发展部进行直接投资，并协助其拓展关系网络。

播种新企业

我们设立蘭亭能源，应对区域内对清洁能源日益增长的需求，特别是液化天然气供应链相关业务。2013年11月，蘭亭能源 (Pavilion Energy) 签署合约，斥资逾 12 亿美元向 Ophir Energy 收购坦桑尼亚3个天然气区块 20% 的股权。

其他考虑中的新商机包括医疗保健和自然保护等。

提供成长资金

经过2年的评估，我们设立了两个平台，即海丽凯资本(Heliconia Capital)和Clifford Capital，与祥峰投资(Vertex Venture)形成互补。总体而言，这些资本管理公司主要应对有潜力的新加坡中小企业的资金需求，提供从起步到成长阶段以及具体项目的融资。

我们设立了两个新平台应对中小企业的资金需求。

本财年内，海丽凯已经建立了投资组合，并物色到一批有潜力的中小型企业作为潜在投资目标。Clifford 的项目融资承诺规模已超过 4.5 亿美元。祥峰也推出了两支新的基金，聚焦新加坡和美国的商机。

海丽凯投资的中小型潜力企业包括旅游零售商 FNA Group International，该公司拥有亚洲巧克力零售店 The Cocoa Trees。海丽凯也投资于区域盥洗用具和浴室产品供应商 Rigel Technology。

Clifford 支持新加坡企业的出口业务和海外投资，包括为即将在巴西运营的浮式产油、储油与卸油设备提供贷款。多家新加坡中小企业也参与了这个项目的工程建设。

祥峰投资管理两支亚洲基金，投资对象为创业早期到中期阶段的亚洲科技公司。祥峰投资去年推出另外两支基金：一支总值1亿新元，投资于新加坡起步公司；另一支总值 8,000 万美元，投资于北美的项目。

我们注重了解革命性商业趋势及其对现有商业模式的冲击。

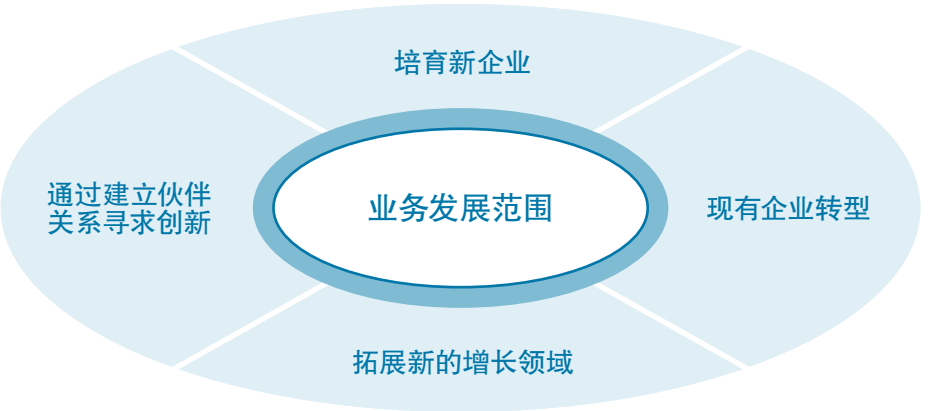
通过伙伴关系不断创新

企业发展部成立了创新业务组以协助物色可投资的领域，探索创新项目，尽早洞悉新兴科技。该业务团队也注重了解革命性的商业趋势及其对现有商业模式的影响。

投资创投基金是企业发展部参与全球最新科技趋势的另一途径。例如，我们分别投资于侧重医疗保健业项目的北美创投基金 Lightstone Ventures，以及侧重科技与软件项目的美国创投基金 Andreessen Horowitz。

企业发展部在以色列、中国和其他地区也有合作项目，涵盖广泛行业。

业务发展四大重点



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。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指定实体[1]，董事会还肩负保护淡马锡过去储备金的职责。

2013年8月1日，林文兴先生接任丹那巴南先生成为董事长。丹那巴南先生在荣休前担任公司董事长达17年，为淡马锡做出了卓越贡献。郑维强先生自2011年9月15日起担任董事，并于2013年11月4日起就任副董事长。世界银行集团前行长罗伯特·佐利克先生（Robert B Zoellick）也于2013年8月15日加入董事会。

2014年6月10日，另有两名新成员加入淡马锡董事会，分别为香港信和置业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。荷兰皇家蚬壳集团前执行总裁傅赛（Peter Robert Voser）先生将于2015年1月1日加入董事会。随着这3位商界领袖的加入，我们的董事会将从 10 人增加到 13 人。

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，我们一共举行过六次董事会会议。

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

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。

[1] 依据新加坡宪法授权的第五附表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。其他依据新加坡宪法对其各自储备金享有宪法保障的授权实体均为法定机构，如中央公积金局、新加坡金融管理局、建屋发展局和裕廊镇管理局。请见 62 页关于值得信赖的管护者章节。

为了协助董事会履行其职责，已下设各委员会并授予特定权力。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
- 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。

董事会有保护淡马锡过去储备金的额外职责。

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八次会议。

审计委员会

审计委员会全部由独立董事组成，其职责是审查内控体系、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：

- 年度经审计法定财务报表
- 监管与会计标准合规性
- 内控体系与风险管理框架
- 减值建议
- 有关违反淡马锡道德规范与行为守则的报告
- 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三次会议。

董事会和委员会流程与决议

董事会和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的方式参加表决。若赞成与反对票数相等，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。

若董事会成员利益与淡马锡利益有所冲突，会回避相关决策制定。

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2014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[1]	董事长	主席		主席
郑维强	副董事长[2]	委员		
柯逢豹	董事		主席	
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
张铭坚	董事	委员		
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[3] (Robert B Zoellick)	董事			

2014年3月31日后获委任的新董事

	董事会	执行委员会	审计委员会	领袖培育与薪酬委员会
陈育宠[4]	董事		委员	
黄志祥[4]	董事			
傅赛[5] (Peter R Voser)	董事			

1 林文兴先生自2012年6月1日起被任命为董事，于2013年8月1日接任丹那巴南先生为董事长、执行委员会和领袖培育与薪酬委员会主席；丹那巴南先生于同日荣休。

2 郑维强先生自2011年9月15日起被任命为董事，于2013年11月4日就任副董事长。

3 2013年8月15日接受委任。

4 2014年6月10日接受委任。

5 将于2015年1月1日出任董事。

董事会

林文兴 (LIM Boon Heng)[1]
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)[2]
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;
  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
- 2010年再度获任太平绅士
- 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
- 主席
  - 狮城控股有限公司
  - 杨秀桃音乐学院
  - 新加坡交响乐团
- 新加坡国立大学信托及投资委员会主席
- 国家艺术理事会副主席

何晶 (HO Ching)[3]
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
- 新科集团前董事长兼首席执行长
- 新加坡工程师学会荣誉院士

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

[1] 2012年6月起出任董事。2013年8月1日起出任董事长。

[2] 2011年9月起出任董事。2013年11月4日起出任副董事长。

[3] 2002年1月出任董事。

(截至2014年3月31日)

张铭坚 (TEO Ming Kian)
董事 (自2006年10月起)

- 主席
  - 新传媒集团
  - 祥峰 (Vertex) 投资控股有限公司
  - 淡马锡生命科学实验室
  - FF Canvac 私人有限公司
  - 南洋理工大学新加坡地球观测与研究所
- 曾担任数个政府部门的常任秘书及主要机构的执行主席
- 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)

- 主席
  - 瑞典北欧斯安银行
  - 萨博公司
  - 瑞典基金资产管理
- 前主席
  - 国际商会
  - LKAB
- L M Ericsson 前副主席
- 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 (Allen & Gledhill LLP) 主席兼高级合伙人
- 新加坡海事及港务管理局主席
- 新加坡工商联合总会理事会成员
- 董事
  - Hap Seng 种植园有限公司
  - 新加坡航空公司
  - 新加坡报业控股有限公司
  - 新加坡保健服务私人有限公司

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
- Laureate 教育公司董事
- 哈佛大学肯尼迪政府学院贝尔弗科学与国际关系研究中心高级院士
- 世界银行集团前行长 (2007–2012年)
- 美国前常务副国务卿 (2005–2006年)
- 美国前贸易代表 (2001–2005年)

(2014年3月31日之后)

获委任新董事

陈育宠 (Bobby CHIN YC)
董事 (自2014年6月起)

- 总统顾问理事会顾问
- 职总创优企业合作社副主席
- 英格兰与威尔士特许会计师协会准会员
- 新加坡特许会计师协会资深特许会计师
- 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

傅赛 (Peter R VOSER)
董事 (将在2015年1月加入董事会)

- 主席
  - Catalyst
  - 圣加仑国际问题研究基金会信托委员会
- 董事

  罗氏控股有限公司
- 前执行总裁

  荷兰皇家蚬壳集团
- 前成员
  - 荷兰全球保险集团监事会
  - 瑞银集团监事会
  - 瑞士联邦审计监督机构
- 由文莱苏丹陛下授予拿督斯里莱拉迦萨荣誉称号 (2011)

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
- 星展银行 (香港) 有限公司董事
- 第11和12届中国人民政治协商会议全国委员会委员

高级管理层

淡马锡高级管理层确定了我们的团队风格与文化基调，负责贯彻执行与落实。

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、科技和社会的发展趋势。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持续积极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作出决定。

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规范与行为守则，并设立道德委员会协助该行为守则的执行。

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。

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

谢幼如[1]

谢松辉

詹凤仙

张光昌[2]

蔡友仁

蔡升韦

约翰·克莱恩 (John CRYAN)

科尔 (Gregory CURL)

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)

刘德贤[2]

保罗·利昂 (Paul LEONE)[2]

李腾杰

梁慧玲

林方仁

[1] 任职至2014年6月9日。

[2] 任职至2014年6月30日。

(截至2014年3月31日)

陆思睿 (Klaus LUCKE)

马克迪 (Khodor MATTAR)

王明德

白淑兰

方静仪

包志远 (Jonathan POPPER)

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)

邓慧娴

麦求思 (Matheus VILLARES)

吴亦兵

(2014年3月31日之后)

奈尔·麦格雷 (Neil McGREGOR)

吴海

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

资产管护者

值得信赖的资产管护者	62
强化管护和治理	67
社会捐助与公益活动	68
温暖心灵	72
助力人生	74
友好交流	75
淡马锡国际委员会	76
淡马锡顾问委员会	77

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、能力培养以及重建生活的各类公益项目。
- 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的过去储备金。

Johan Dulat 在新加坡植物园教儿子永强 (Tristan) 骑脚踏车。

值得信赖的资产管护者

作为值得信赖的资产管护者，淡马锡的角色与声誉取决于我们的员工、价值观、治理观念与行事准则。

淡马锡宪章清晰地表述了我们的定位与使命。淡马锡既肩负着作为社会一员的企业责任，也承担着新加坡宪法所规定的额外管护者责任。

根据《新加坡公司法》，淡马锡享有豁免权[1]，同时也是由董事会领导的商业投资公司。

淡马锡是一家由董事会领导的商业投资公司。

新加坡宪法规定，淡马锡[2]是第五附表指定机构[3]之一，有宪法责任保护累积的过去储备金。

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的过去储备金。

除非关系到淡马锡过去储备金的保护，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、外汇储备或其他任何新加坡宪法第五附表指定机构的储备金。这些储备金是由宪法第五附表指定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指定的机构负责保护它们各自的过去储备金。

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，并且无需向公共注册部门申报其经审计财务报表。

2 淡马锡控股（私人）有限公司。

3 依据新加坡宪法授权的第五附表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。其他依据新加坡宪法对其各自储备金享有宪法保障的授权实体均为法定机构，如中央公积金局、新加坡金融管理局、建屋发展局和裕廊镇管理局。

与新加坡总统的关系

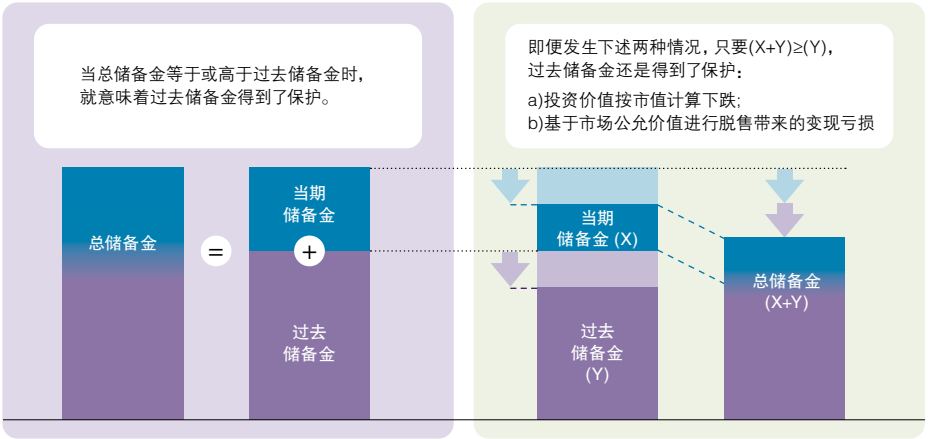
作为一家新加坡宪法第五附表指定机构，我们的董事会有责任保护淡马锡的过去储备金，包括确保每项脱售均基于市场公允价值[5]。

如果淡马锡总储备金等于或高于过去储备金，就意味着过去储备金得到了保护。

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

任何现有投资按市值计算下跌，或是基于市场公允价值进行的脱售所带来的变现亏损，均不构成总储备金低于过去储备金的情况。

保护淡马锡过去储备金



4 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授权机构（包括淡马锡）的过去储备金。

5 市场公允价值是指愿意交易的买卖双方独立交易的价格。

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。虽然淡马锡是一家享有豁免权的新加坡私人公司，可豁免向公众披露任何财务信息，但我们自2004年起选择以《淡马锡年度报告》公布集团财务概要及投资组合业绩。

淡马锡每年从赚取的利润中派发股息，由董事会建议并在年度股东大会上提交股东考虑[2]。董事会在持续向股东上缴回报与保留收益进行再投资之间取得平衡。

淡马锡不参与投资组合公司的商业决策或运营。

淡马锡向股东上缴的股息构成了新加坡政府的投资收益。至少一半来自过去储备金的收益必须为后代保存下来。新加坡政府可将剩余部分用于预算支出。藉此方式，淡马锡的股息得以贡献于当代与后代民众。

我们的股东对于董事会成员的任免或续任必须得到总统的同意[3]，确保淡马锡董事会成员的诚信，以保护我们的过去储备金。董事会对首席执行长的任免也须获得总统的同意[3]。

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 依据淡马锡公司章程（第122条），股东获取的股息不能超过董事会建议的金额。

3 总统可独立而非按内阁建议来决定是否授予同意。

与投资组合公司的关系

作为积极的投资者和所有者，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。

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、多元化人才所组成的董事会，以指导和协助高级管理层。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。

由于董事会成员负有保障他们各自公司利益的责任，我们主张董事会独立于管理层，以实现有效的监督。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，促进独立决策能力，令董事会拥有更大的监督能力。

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

我们充分行使股东权利以保障我们的利益，包括必要时在股东大会上投票。

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。

与社群的关系

作为值得信赖的资产管护者，我们与新加坡及全球社群的密切联系基于可持续性和健全治理这两大支柱。

我们重点支持各类人才培养、社群建设、能力发展以及生活重建的公益项目，帮助个人、家庭以及社群持续改善生活。

10多年前，我们基于可持续贡献的理念通过了一项政策，将淡马锡每年高于经风险调整后要求资本回报率的部分回报，捐献给公益事业。该政策令我们以负责任的态度持续做出贡献。

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。

这种治理结构将资金管理从非盈利公益组织职能中分离出来，在可持续的基础上常年为这些组织提供支持，使其安心专注自身最擅长的领域，即设计开发公益项目。

我们完全遵守新加坡法律与法规，包括投资或业务所在地的法规条例。

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是如何基于商业原则、脱离政府干预运作的。

我们支持公益项目
改善人们生活。

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展开积极合作，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。

强化管护和治理

淡马锡已发展了新机构来打造新能力，同时与多边机构合作推广管护与治理的最佳实践。

社会捐助与公益活动

不论作为个人或者机构，广大民众的福祉都与我们紧密相连，我们有责任通过回馈社会来体现淡马锡作为资产管护者的职责。

自淡马锡于1974年成立以来，我们已经设立了 16 个社会捐助项目，目的是为新加坡和亚洲培育人才、建设社群、培养能力和重建生活。我们的捐助项目和公益机构已经援助超过 17 万人。

淡马锡信托基金会

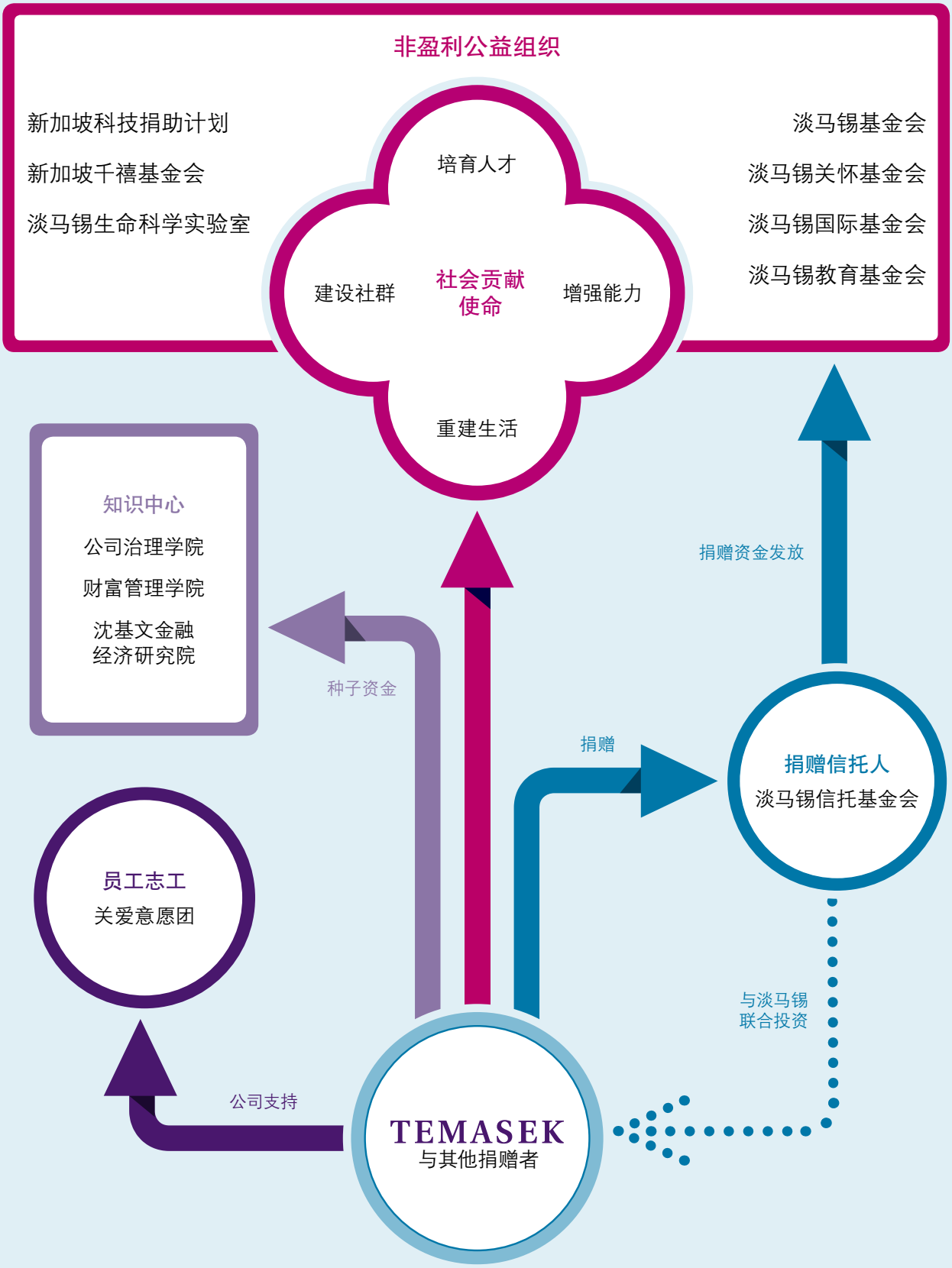
淡马锡信托基金会成立于2007年，负责独立监督管理淡马锡控股的慈善捐赠和馈赠事务。淡马锡信托基金会的信托理事会成员包括来自新加坡的李成伟先生 (担任主席) 和丹那巴南先生，以及来自印度的 Ratan Tata 先生。

信托基金会将淡马锡的捐助和淡马锡一起进行联合投资。当捐助款项达到一定数额，基金会可以委任获得淡马锡认可的第三方基金经理来管理基金。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。

淡马锡基金会

淡马锡基金会获得淡马锡最大金额的捐助，与新加坡和国际机构合作，开发或支持在亚洲的项目。

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、记者与其他专业人士的交流项目，基金会为亚洲不同社群搭建桥梁。同时，基金会也通过提升灾难应变能力，协助受自然灾害影响的人们重建生活。自2007年5月至今，淡马锡基金会已资助在 20 个亚洲国家推行的 222 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
淡马锡国际基金会
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
公司治理学院
财富管理学院
沈基文金融经济研究院
种子资金
捐赠资金发放
捐赠
捐赠信托人
淡马锡信托基金会
员工志工
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

淡马锡关怀基金会设立于2009年，是以改善新加坡弱势群体生活为宗旨的公益机构[1]。

过去5年来，淡马锡关怀基金会援助了 67 个项目，包括许多新服务试点，总共向大约 17,600 人伸出援手，包括残障者、精神病患者、有学习障碍或发展障碍的儿童、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。

2014年3月，淡马锡关怀基金会又承担另一使命，通过新设立的淡马锡紧急预备基金，协助新加坡人民做好准备应对紧急情况。至今，旗下的“未雨绸缪行动”已经推出两个项目—援助困境儿童试点计划和基本应急包计划。

我们与竹脚妇幼医院合作，推行援助困境儿童试点计划，目的是为因创伤而产生情感和心理障碍的儿童提供社区治疗。这个计划将向大约 7,000 名教师、家长和公众灌输知识，提高对儿童创伤的认识。

基本应急包计划给新加坡每个家庭和公益机构派发 N95 口罩，及时提醒新加坡的居民们做好准备应对紧急情况。

新加坡科技捐助计划

新加坡科技捐助计划已迈入第 17 个年头，协助亚洲青年建立相互联系的桥梁，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 600 多名新加坡学生。

不少参加过「阳光青年夏令营」的青少年都已经长大成人，并活跃于各自的社区。其中一项在新加坡的活动，成功组织工艺教育学院逾 1,500 名学生为弱势家庭装修房子，并与年长者和贫困青少年进行沟通。

[1] 淡马锡关怀基金会是在2009年，为纪念淡马锡成立35周年而设立的公益机构。

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研究领域的成就倍受肯定，并利用成果造福亚洲和其他地区人民。实验室主要研究主导植物、真菌和动物成长及其生理机能的细胞机制，为生物科技创新奠定基础。2013年，淡马锡生命科学实验室发表了 80 份同行评审期刊论文，并公布了4个新发现的科研成果，其中2个获得专利许可。

新加坡千禧基金会

新加坡千禧基金会资助新加坡相关的研究项目，包括心理健康、帕金森氏症、肝癌、肺癌、老龄化和临终关怀、教育学和特殊教育以及非医药的生物学研究。2008年至今，基金会已拨款超过 3,900 万新元给医院、教育与研究机构。新加坡千禧基金会自2008年起赞助「李光耀水资源荣誉大奖」，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、科学以及艺术和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。

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计划。其下设 2,500 万新元的拉惹勒南 (S Rajaratnam) 基金，重点在于资助国际交流计划和研究生项目。另一个 3,500 万新元的韩瑞生 (Hon Sui Sen) 基金，支持财富管理学院负责的淡马锡区域监管机构奖学金项目，促进亚洲金融业杰出人才的培养。此项目协助监管者和央行高管与时俱进，捕捉财富快速增长区域内的持续变化与发展步伐。

温暖心灵

我们的非盈利公益组织致力于满足社会大众的发展需求，推行相关项目。

培养能力

淡马锡生命科学实验室

俞皓教授荣获2013年
总统科学奖荣誉

俞皓教授由于在植物功能基因学方面的科研成就，以及将生物科技应用在经济作物中的突出贡献，荣获2013年总统科学奖。

新加坡千禧基金会

为年老中风病患提供远程复健治疗

实施低成本、以病患为中心的远程复健系统，运用即时视频会议技术，让治疗师能远程观察中风患者并同他们沟通。

淡马锡基金会

在印度尼西亚开展科技和技能教育与培训项目

该项目与印尼理工学院协会和共和理工学院合作，共和理工学院的导师与 14 所印尼理工学院的导师和学术人员交流以解决问题为导向的教学法。

淡马锡基金会

经济发展领袖计划

来自10个亚洲国家的 28 名政策制定者和资深经济学家出席首届“淡马锡基金会经济发展领袖计划”，分享有关经济发展及战略的相关经验。

淡马锡基金会

在老挝提供护理培训课程

该项目与老挝卫生部和南洋理工学院合作，为当地 100 名护士长、护理学教师和临床导师提供护理管理、护理教育和临床专科护理的培训。

淡马锡基金会

为文莱海事学院提供学术质量保障系统

在这项培训项目中，新加坡理工学院的导师与文莱 80 名海事专家，分享制定培训质量保障系统的相关知识。

使用远程康复系统协助病患进行平衡坐姿治疗。

老挝护理专业人员在新加坡南洋理工学院保健科学系实地学习。

浏览更多淡马锡支持公益组织案例
请登陆 www.temasektrust.org.sg/zh-hans
或扫描 QR 码

培育人才

新加坡科技捐助计划

新加坡科技援助计划—国大阳光环境学习项目

130 名东盟、中国和印度的青年到访新加坡一周，向国际环境专家学习有关气候变化、生物多样性、化学物与环境和食品安全的知识。

淡马锡基金会

专业社区和行动领袖交换计划

为来自柬埔寨、印度尼西亚、菲律宾、新加坡、泰国和越南多家理工学院和科技教育机构的 300 名学生，提供整体学习和跨文化交流的平台。

参与首届“行动领袖交流计划”的学生领袖们。

重建生活

淡马锡关怀基金会

援助困境儿童的试点计划 — 为创伤导致心理和情绪障碍的儿童提供支援

该计划为期3年，将为超过 60 名在社区服务的社工、学校辅导员和治疗师提供有关创伤认知行为疗法的培训，使得儿童和他们的看护者受益。

淡马锡关怀基金会

就业支援服务

为康复中的 350 名精神病患者提供就业支援，包括职业匹配以及辅导他们重新融入工作环境。

在有关创伤认知行为分享会上的专业治疗师。

建设社群

淡马锡关怀基金会

邻居关怀援助计划

该计划为独居的体弱年长者建立邻居网络，为邻居们提供医护训练，成为年迈体弱人士的‘看护者’。

淡马锡关怀基金会

为自闭症学龄前儿童提供融入支援计划

协助年幼自闭症儿童，融入主流学前教育。

淡马锡关怀基金会

事业腾飞计划

这是与新加坡回教社群发展理事会合作的指导计划，协助来自低收入家庭的员工担任专业人士、经理和执行人员的工作。

花蒂玛（Fatimah Lateef）医生与接受指导者分享职业发展经验。

助力人生

与友人和伙伴们一起，我们准备好应对挑战，把梦想化为现实，协助创造美好的明天。

淡马锡的子公司 — 富登金融控股 (Fullerton Financial Holdings) 制定了一套微型贷款商业模式，协助小型企业和低收入家庭把握机遇，改善生活。富登金融控股通过其合作伙伴，建设了拥有 3,300 多个分支机构的网络，为来自7个亚洲国家超过 700 万名客户提供服务。

中国

自2009年起，富登金融控股与中国银行合作，在农村区县设立村镇银行。

第一家中银富登村镇银行于2011年在湖北省蕲春设立。此项目至今已建立了中国规模最大的村镇银行网络。其他案例包括为山东农民建设现代温室提供融资，成功实现产量翻倍，以及通过提供小额贷款协助退休人士以经营小企业。

中银富登目前在中国 10 个省份经营 54 家村镇银行和 18 家分行，为超过 30 万名客户提供服务，包括商户和农民工等。

在2013年，中银富登村镇银行荣获《经济观察报》颁发的“年度最杰出村镇银行”奖项。

为农村居民提供微型金融解决方案。

印度

2006年，富登金融控股旗下的富登印度信贷公司（Fullerton India Credit Company）通过其 400 家分行推出试点项目，为农村的贫困居民提供金融解决方案。

利用及时、实惠和容易取得的小额贷款，3万个村落的农村居民能够维持和发展生计。2013年7月，印度信贷公司的项目及其给当地社群带来的积极影响获得认可，荣获多个奖项。

印度尼西亚

在2004年，富登金融控股在印度尼西亚的子公司 Bank Danamon，通过其存贷款计划—金融存贷银行 (Danamon Simpan Pinjam)，成为采用高科技提供微型金融服务的先行者。

迈入第10个年头，Bank Danamon 已成功服务来自 127 个城市的 120 万名自雇人士和工作家庭，在可靠的贷款框架下提供微型和小型企业融资和信贷服务。

市场商贩通过“金融存贷银行”项目获取小额贷款。

友好交流

我们与友人们亲如一家，彼此汲取勇气，求同存异，分享理念，共同成长。

分享经验

我们的交流内容广泛，从深入探讨国际经济发展到探索潜在投资机会。过去一年，淡马锡接待了来自 40 个国家，包括印度尼西亚、蒙古、意大利、美国和英国等 90 多个代表团。

我们同中国国有资产监督管理委员会和新西兰养老金基金等国家级机构，分享机构制度和治理的观点。我们也与国际货币基金组织、主权财富基金国际论坛及其他机构，保持多边对话交流。

国资委 – 淡马锡董事论坛的与会者们。

促进学习和伙伴关系

去年，我们为淡马锡旗下投资组合公司的董事及管理层人员、合作伙伴和友人举办了120 次学习活动以及6次商业论坛。

2014年2月，淡马锡与瑞士未来之星基金会合作举办首届未来之星新加坡研讨会。大约 100 名年轻国际领袖出席会议，探讨国际和特别是亚洲地区的发展与挑战。

来自新加坡、澳大利亚、中国、印度尼西亚、哈萨克斯坦、马来西亚和越南等 10 个国家超过 140 名学员，参加了三个备受欢迎的旗舰领袖培育项目—青年领袖培育项目、领袖培育项目和全球领袖培育项目。

领袖培育项目的亚洲地区参与者们合作完成项目。

淡马锡前雇员联系网络

通过淡马锡前雇员联系网络，我们继续与近 500 名前雇员保持联系。2014年的一个亮点活动是3月的年度晚宴，有大约 100 名淡马锡的前雇员欢聚一堂。

淡马锡国际委员会

在第 10 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全球挑战与机遇话题互动交流。本次会议的特邀嘉宾包括中国保利集团名誉董事长贺平先生和澳大利亚前外交部长亚历山大·唐纳先生 (The Hon Alexander Dower AC)。亚历山大·唐纳先生还在 300 名商业领袖参加的特别午宴上致辞。

在淡马锡国际委员会议上分享精辟见解与观点。

淡马锡国际委员会

我们的委员友人慷慨分享他们的真知灼见。同时，荣誉委员们的睿智指导也令我们受益匪浅。

淡马锡国际委员会成立于2004年。多年来，委员们帮助我们深入理解快速变革的全球环境。我们期待继续获益于他们的丰富经验和远见。

(截至2014年3月31日)

委员

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

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

Hon John HOWARD OM AC
前总理
澳大利亚

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

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
荣誉主席
印度 TATA 集团
(Tata Sons)

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)

淡马锡顾问委员会

淡马锡顾问委员会的杰出商业领袖们在过去11年间为我们提供了重要的指导意见。

随着淡马锡的投资足迹超出亚洲，我们在2014年以美洲为起点，开始设立区域性的顾问委员会。

(截至2014年3月31日)

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

李文献医生
主席
吉宝企业有限公司
(Keppel Corporation Limited)

李庆言
主席
新加坡航空公司
(Singapore Airlines)

黄记祖
主席
凯德集团有限公司
(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)

谢企华
荣誉会长
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)

集团财务概要

审计师声明	80
董事声明	81
集团财务摘要	82
集团损益表	84
集团资产负债表	85
集团现金流量表	86
集团股东权益变动表	87

黎伟成和刘建荣 (前) 在新加坡麦里芝蓄水池划皮划艇。

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及2014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2005、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 82 至 87 页中2005至2014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2005至2014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2013年和2014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

2014年6月30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日及2014年6月30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年至2014年截至3月31日的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2005年至2007年截至3月31日的财政年度，我们的审计师普华永道会计师事务所 (PricewaterhouseCoopers LLP)[2]，已对集团从2005年至2007年截至3月31日的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

2014年6月30日

何晶

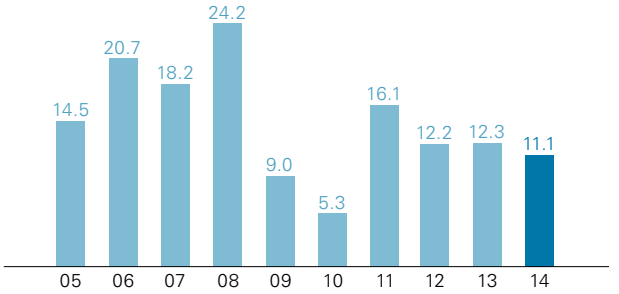
执行董事兼首席执行长

2014年6月30日

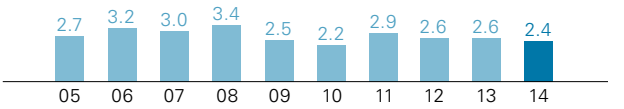
集团财务摘要[1]

（截至3月31日之财政年度）

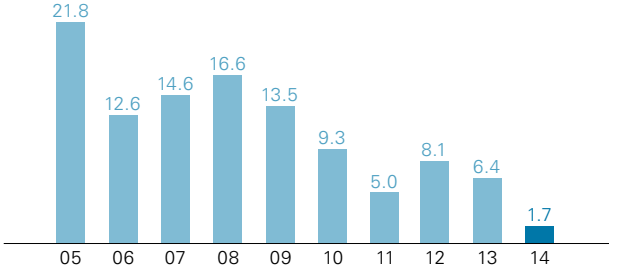
盈利率[2] (%)



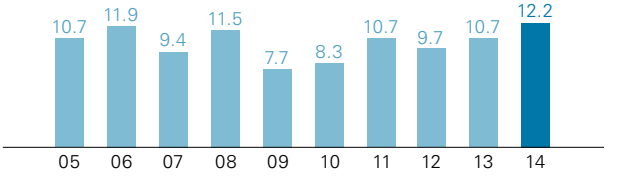
增值/员工成本[3]



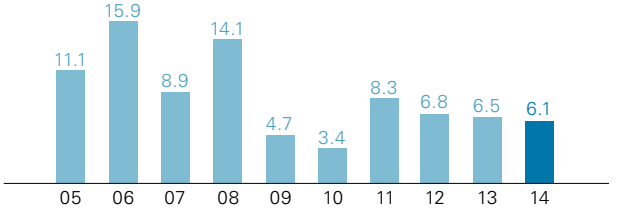
净负债与资本比率[4] (%)



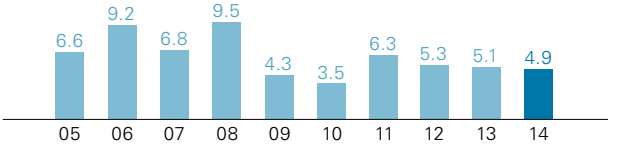
税息折旧与摊销前利润利息覆盖率[5]



平均股本回报率[6] (%)



平均资产回报率[7] (%)



1 集团财务概要，包括第82至87页的摘要，是根据截至2005年到2014年3月31日的财政年度经审计的法定合并财务报表来编制并呈报。

2 联营公司、合作伙伴与合资企业的应占损益前的盈利，以收益的百分比呈报。

3 每1元员工成本的总增值。

4 以股东权益、少数股东权益与净负债总和的百分比呈报的净负债。

5 未扣除所得税、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 归属公司股东盈利，以平均股本回报的百分比呈报。

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	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
收益	67.5	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	83.5	83.5	83.8	**81.1**
税前盈利	12.2	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	17.8	14.8	15.2	**15.8**
公司归属股东盈利	**7.5**	**12.8**	**9.1**	**18.2**	**6.2**	**4.6**	**12.7**	**10.7**	**10.6**	**10.9**

集团资产负债表（以10亿新元计）

截至3月31日	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
总资产	199.1	213.7	242.4	295.5	247.9	284.8	297.9	302.6	317.4	**319.0**
计算公允价值储备前的股东权益	70.9	83.6	92.9	120.2	119.9	127.8	134.6	146.4	155.9	**172.4**
公允价值储备[8]	–	7.0	21.1	23.9	(1.5)	21.9	20.9	11.8	13.2	**14.9**
股东权益	**70.9**	**90.6**	**114.0**	**144.1**	**118.4**	**149.7**	**155.5**	**158.2**	**169.1**	**187.3**
净负债[9]	26.9	16.7	23.6	33.8	22.1	17.8	9.5	16.1	13.3	**3.7**

[8] 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价值递减准备金来呈报。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，可供脱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。

[9] 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	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	**2014**
收益	67.5	79.8	74.6	83.3	79.6	76.7	83.5	83.5	83.8	**81.1**
销售成本	(43.8)	(53.3)	(49.3)	(53.3)	(57.5)	(50.7)	(53.0)	(56.3)	(56.0)	**(54.5)**
毛利	23.7	26.5	25.3	30.0	22.1	26.0	30.5	27.2	27.8	**26.6**
其他收入	4.1	9.4	8.3	15.8	16.2	4.5	4.9	6.3	5.0	**5.0**
开支:										
销售与分销	(3.9)	(4.1)	(4.3)	(5.2)	(5.0)	(5.3)	(5.8)	(5.6)	(5.2)	**(4.7)**
行政	(7.0)	(8.0)	(8.1)	(8.6)	(8.1)	(8.7)	(7.3)	(8.0)	(8.2)	**(8.4)**
财务	(2.1)	(2.4)	(2.6)	(3.2)	(2.7)	(2.4)	(2.6)	(2.6)	(2.4)	**(2.1)**
其他	(5.0)	(4.9)	(5.1)	(8.7)	(15.3)	(10.0)	(6.2)	(7.1)	(6.7)	**(7.4)**
未包括联营公司、合作伙伴与合资企业应占损益的盈利	9.8	16.5	13.5	20.1	7.2	4.1	13.5	10.2	10.3	**9.0**
联营公司及合作伙伴应占损益	1.4	1.2	(0.8)	3.2	1.3	2.4	2.6	3.0	3.2	**5.1**
合资企业应占损益	1.0	1.3	1.6	2.2	1.9	2.0	1.7	1.6	1.7	**1.7**
税前盈利	12.2	19.0	14.3	25.5	10.4	8.5	17.8	14.8	15.2	**15.8**
所得税开支	(1.8)	(2.5)	(1.3)	(3.0)	(1.3)	(1.7)	(2.0)	(1.4)	(1.9)	**(2.2)**
持续经营之业务所得盈利	10.4	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	13.3	**13.6**
已终止之业务所得盈利	*	*	*	–	–	–	–	–	–	**–**
总盈利	10.4	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	13.3	**13.6**

盈利归属:

本公司股东权益	**7.5**	**12.8**	**9.1**	**18.2**	**6.2**	**4.6**	**12.7**	**10.7**	**10.6**	**10.9**
少数股东权益	2.9	3.7	3.9	4.3	2.9	2.2	3.1	2.7	2.7	**2.7**
总盈利	10.4	16.5	13.0	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	13.3	**13.6**

* 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	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	**2014**
计算公允价值储备前的股东权益	70.9	83.6	92.9	120.2	119.9	127.8	134.6	146.4	155.9	**172.4**
公允价值储备[1]	–	7.0	21.1	23.9	(1.5)	21.9	20.9	11.8	13.2	**14.9**
股东权益	**70.9**	**90.6**	**114.0**	**144.1**	**118.4**	**149.7**	**155.5**	**158.2**	**169.1**	**187.3**
少数股东权益	25.3	25.4	24.4	25.7	22.6	23.5	24.0	23.5	25.6	**23.9**
	96.2	116.0	138.4	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	194.7	**211.2**
产业、厂房及设备	69.3	65.6	65.5	75.3	68.2	68.0	66.8	67.8	69.0	**55.4**
无形资产	14.7	14.5	14.8	21.4	19.9	19.1	18.9	17.9	18.1	**16.4**
投资于联营公司，合作伙伴及合资企业	17.0	27.1	35.0	39.5	41.1	44.6	42.1	49.5	52.8	**59.3**
金融资产	13.8	27.5	52.3	73.9	40.2	64.2	65.3	60.7	70.0	**81.0**
投资产业	7.8	1.8	3.6	5.0	5.3	6.5	7.1	7.9	4.3	**4.7**
开发中产业	0.5	0.5	0.2	0.6	0.8	0.2	0.2	0.4	0.5	**1.4**
其他非流动资产	8.3	10.0	10.4	9.4	9.5	10.2	11.3	10.7	11.9	**10.4**
递延税款资产	2.1	1.7	1.6	1.8	2.0	1.8	1.7	1.5	1.4	**1.4**
净流动资产/(负债)	14.7	12.6	8.4	(3.1)	11.8	22.0	27.6	32.8	33.4	**35.6**
流动资产	65.6	65.0	59.0	68.6	60.9	70.2	84.5	86.2	89.4	**89.0**
流动负债	(50.9)	(52.4)	(50.6)	(71.7)	(49.1)	(48.2)	(56.9)	(53.4)	(56.0)	**(53.4)**
	148.2	161.3	191.8	223.8	198.8	236.6	241.0	249.2	261.4	**265.6**
非流动负债	(52.0)	(45.3)	(53.4)	(54.0)	(57.8)	(63.4)	(61.5)	(67.5)	(66.7)	**(54.4)**
	96.2	116.0	138.4	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	194.7	**211.2**

[1] 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价值递减准备金来呈报。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，可供脱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	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	**2014**
扣除营运资金变动前营运现金流量	16.9	18.6	17.6	21.2	14.0	16.4	20.2	16.8	18.4	**18.0**
营运资金变动	(4.4)	2.6	2.5	(0.3)	1.5	(4.1)	(2.9)	(1.6)	(3.2)	**(1.3)**
营运活动所得现金	12.5	21.2	20.1	20.9	15.5	12.3	17.3	15.2	15.2	**16.7**
所得税支出	(1.5)	(1.6)	(1.6)	(2.0)	(1.8)	(1.3)	(1.3)	(2.0)	(1.7)	**(2.2)**
营运活动的净现金流入	11.0	19.6	18.5	18.9	13.7	11.0	16.0	13.2	13.5	**14.5**
投资活动的净现金流入/(流出)	(4.7)	(16.5)	(23.3)	(30.4)	0.1	(5.3)	(4.9)	(14.8)	(11.8)	**(17.6)**
融资活动的净现金流入/(流出)	(4.8)	(0.2)	2.2	13.3	(6.4)	(0.2)	(1.7)	(1.4)	2.0	**0.9**
现金及现金等价物净增持/(减持)	1.5	2.9	(2.6)	1.8	7.4	5.5	9.4	(3.0)	3.7	**(2.2)**

集团股东权益变动表

以10亿新元计

	归属公司股东权益				
	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	**合计**
于2012年4月1日之结余	64.2	98.3	(4.3)	23.5	**181.7**
总盈利	–	10.6	–	2.7	**13.3**
其他，净额[1]	4.3	(2.3)	(1.7)	(0.6)	**(0.3)**
于2013年3月31日之结余	68.5	106.6	(6.0)	25.6	**194.7**
总盈利	–	10.9	–	2.7	**13.6**
其他，净额[1]	9.8	(2.2)	(0.3)	(4.4)	**2.9**
于2014年3月31日之结余	**78.3**	**115.3**	**(6.3)**	**23.9**	**211.2**

[1] 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

(从左到右) 张洁心、张慧卿和何奕岷在新加坡滨海湾螺旋桥上巡游。

主要投资

淡马锡的成功源于旗下投资组合公司的良好业绩。

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、PT Bank Danamon Indonesia、渣打集团、阿里巴巴集团、Bharti Airtel、赛特瑞恩、吉联亚科学、赛默飞世尔科技、美盛公司、英国天然气集团、昆侖能源、MEG Energy、Repsol 以及Turquoise Hill Resources。
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2014年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	市值或股东权益[1] 2014	2013
AIA THE REAL LIFE COMPANY	友邦保险控股有限公司	4	百万港元	**443,219**	409,496
中国银行 BANK OF CHINA	中国银行股份有限公司	<1#	百万港元	**920,160**	1,014,992
中国建设银行 China Construction Bank	中国建设银行股份有限公司	6#	百万港元	**1,353,342**	1,579,191
中国太平洋保险 China Pacific Insurance	中国太平洋保险（集团）股份有限公司	2	百万港元	**200,800**	214,853
DBS	星展集团控股有限公司	29	百万新元	**39,551**	39,047
ICBC 中国工商银行	中国工商银行股份有限公司	2	百万港元	**1,552,886**	1,803,363
LLOYDS BANKING GROUP	Lloyds Banking Group plc	1	百万英镑	**53,278**	34,280
中国平安 PING AN	中国平安保险（集团）股份有限公司	3	百万港元	**425,532**	438,420
Danamon	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.	67#	10亿印尼盾	**41,693**	61,821
Standard Chartered	渣打集团有限公司	18	百万英镑	**30,464**	41,106

[1] 市值或股东权益：就上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日或2013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。2013年度的计算方式与此相同。

[2] 主要数字：2013财政年度是指截至2014年3月或2013年12月或2013年11月或2013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。2012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2013年3月31日至2014年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2011年3月31日至2014年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2009年3月31日至2014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，归属于投资者
市值	= 截至2014年3月31日与2013年3月31日的市值
NA	= 不适用
PATMI	= 扣除税款与少数股东权益后的利润(或损失)
股东权益	= 由各家投资组合公司根据其年度报表呈报的股东权益
TSR	= 股东总回报率

主要数字[2]								TSR[3] (%)		
收益		PATMI		EVA		EVA 变动		年数		
2013 财年	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	1	3	5
21,926[5]	20,387[5]	**2,822[5]**	3,019[5]	**332[5]**	1,523[5]**	**(1,191)[5]**	1,816[5]**	9.3	16.5	NA
407,509[6]	366,176[6]	**156,911[6]**	139,656[6]*	**44,970[6]**	41,066[6]*	**3,904[6]**	(11,429)[6]*	1.8	(2.0)	12.4
511,140[6]	462,533[6]	**214,657[6]**	193,179[6]	**77,718[6]**	83,995[6]*	**(6,277)[6]**	(4,179)[6]*	(9.0)	(4.6)	9.3
192,217[6]	167,157[6]	**9,261[6]**	5,077[6]	**(3,567)[6]**	(3,513)[6]	**(54)[6]**	NA	10.2	(3.9)	NA
9,098	8,514	**3,672**	3,809	**231**	520	**(289)**	402	4.3	7.2	18.2
578,901[6]	529,720[6]	**262,649[6]**	238,532[6]	**92,653[6]**	114,127[6]**	**(21,474)[6]**	NA	(6.8)	(5.0)	8.6
18,478[7]	20,517[7]	**(838)**	(1,471)	**(6,999)**	(6,021)	**(978)**	NA	52.8	8.7	16.3
421,221[6]	339,193[6]	**28,154[6]**	20,050[6]	**6,175[6]**	7,469[6]	**(1,294)[6]**	(3,020)[6]	7.9	(5.7)	7.6
19,020	17,928	**4,042**	4,012	**(1,363)**	(714)*	**(649)**	9*	(31.1)	(10.2)	15.9
18,777[5]	18,783[5]*	**4,090[5]**	4,887[5]	**181[5]**	1,015[5]*	**(834)[5]**	672[5]*	(22.9)	(4.4)	12.4

[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。

* 由各公司重置或重新分类，包括会计准则变更。

** 根据调整基础重置。

● 截至2013/2012年11月的财政年度。

● 截至2013/2012年12月的财政年度。

电信、媒体与科技		截至2014年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	市值或股东权益[1] 2014	2013
markit	Markit Group Holdings Limited	##	百万美元	**2,056**	1,737
INTOUCH	Intouch Holdings Public Company Limited	42	百万泰铢	**247,696**	259,720
Singapore Technologies Telemedia	新加坡科技电信媒体私人有限公司	100	百万新元	**3,114**	3,364
STATSChipPAC	新科金朋有限公司	84	百万新元	**782**	991
Alibaba Group	阿里巴巴集团控股有限公司	##	百万人民币	**NA[6]**	(24)
airtel	Bharti Airtel Limited	3	百万卢比	**1,270,174[7]**	1,107,950[7]
MEDIACORP	新传媒私人有限公司	100	百万新元	**721**	734
SingTel	新加坡电信有限公司	52	百万新元	**58,194**	57,238
交通与工业					
EVONIK	赢创工业股份公司	5	百万欧元	**13,178**	6,718
Keppel Corporation	吉宝企业有限公司	20	百万新元	**19,760**	20,214
NOL	海皇轮船有限公司	65	百万新元	**2,579**	3,066
PSA	PSA国际港务集团	100	百万新元	**10,057**	9,265
sembcorp	胜科工业有限公司	49	百万新元	**9,810**	9,277
ST Engineering	新科工程	50	百万新元	**11,903**	13,359
SINGAPORE AIRLINES	新加坡航空公司	56	百万新元	**12,313**	12,778
SINGAPORE POWER	新加坡能源有限公司	100	百万新元	**9,219**	8,464
SMRT	SMRT企业有限公司	54	百万新元	**1,552**	2,403

1 市值或股东权益：就上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日或2013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。2013年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2013财政年度是指截至2014年3月或2013年12月或2013年11月或2013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。2012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2013年3月31日至2014年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2011年3月31日至2014年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2009年3月31日至2014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		EVA		EVA 变动		年数		
2013 财年	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	1	3	5
948	861	**139**	125	**NA[6]**	NA[6]	**NA**	NA	2.6	7.1	NA
9,435	8,545	**14,568**	13,787	**10,957**	10,143	**814**	3,681	0.6	48.7	49.5
3,030	2,805	**(38)**	(140)	**(202)**	(336)	**134**	(2,403)	0.0	19.9	8.6
1,599[5]	1,702[5]	**(47)[5]**	17[5]	**(144)[5]**	(63)[5]	**(81)[5]**	43[5]	(21.0)	(21.0)	8.5
NA[6]	34,517	**NA[6]**	8,532	**NA[6]**	8,246	**NA**	NA	NA	NA	NA
857,461	769,045*	**27,727**	22,757	**NA[6]**	(98,256)	**NA**	(2,893)	9.2[7]	(3.5)[7]	0.7[7]
658	621	**4**	46	**7**	8	**(1)**	(19)	1.5	14.6	8.6
16,848	18,183	**3,652**	3,508	**2,048**	1,867	**181**	(76)	6.3	12.8	13.4
12,874	13,365*	**2,054**	1,165*	**392**	915*	**(523)**	(7)*	(15.1)[8]	NA	NA
12,380	13,965	**1,846**	2,237	**939**	1,375	**(436)**	351	4.1	4.0	25.5
8,831[5]	9,512[5]	**(76)[5]**	(412)[5]*	**(582)[5]**	(586)[5]*	**4[5]**	147[5]*	(15.9)	(19.3)	(0.3)
4,649	4,499	**1,425**	1,257	**601**	451	**150**	154	19.3	15.7	13.9
10,798	10,189	**820**	753	**433**	422	**11**	(50)	8.9	5.0	22.5
6,633	6,380	**581**	576	**414**	430	**(16)**	22	(7.9)	10.2	14.5
15,244	15,098	**360**	379	**(897)**	(783)	**(114)**	217	(1.1)	(4.1)	7.4
4,793	4,942*	**920**	357	**235**	258	**(23)**	(81)	13.0	8.9	14.3
1,164	1,119	**62**	83	**7**	56	**(49)**	(36)	(34.3)	(15.7)	(4.3)

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 信息未提供。

7 市场信息源自印度国家证券交易所，代码“BHARTI IN”。

8 自上市以来的股东总回报率，从2013年4月25日至2014年3月31日。

因保密协议限制，信息未披露。

* 由各公司重置或重新分类，包括会计准则变更。

● 截至2013/2012年12月的财政年度。

● 截至2014/2013年3月的财政年度。

生命科学、消费与房地产		截至2014年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	市值或股东权益[1] 2014	2013
OLAM	翱兰国际有限公司	25	百万新元	**5,306**	4,111
CapitaLand	凯德集团有限公司	39	百万新元	**12,306**	15,027
CELLTRION	赛特瑞恩	15	10亿韩元	**4,443**	5,359
GILEAD	吉联亚科学股份有限公司	<1	百万美元	**108,729**	74,348
LI & FUNG LTD	利豐有限公司	3	百万港元	**95,810**	89,413
M+S	M+S Pte. Ltd.	40	百万新元	**NM[6]**	NM[6]
piv	Pulau Indah Ventures Sdn Bhd	50	百万令吉	**NM[6]**	NM[6]
ThermoFisher SCIENTIFIC	赛默飞世尔科技	1	百万美元	**47,968**	27,454
mapletree	丰树产业私人有限公司	100	百万新元	**8,273**	7,509
sats	新翔集团有限公司	43	百万新元	**3,402**	3,385
Wildlife Reserves SINGAPORE	新加坡野生动物保育集团	88	百万新元	**192**	176

1 市值或股东权益: 就上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日或2013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。2013年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2013财政年度是指截至2014年3月或2013年12月或2013年11月或2013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。2012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2013年3月31日至2014年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2011年3月31日至2014年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2009年3月31日至2014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		EVA		EVA 变动		年数		
2013 财年	2012 财年	**FY2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	1	3	5
20,802	17,094*	**363**	371	**5**	79	**(74)**	(86)	32.3	(5.3)	10.9
3,977	3,301	**850**	930	**(379)**	18	**(397)**	(287)	(16.4)	(2.2)	6.8
226	350*	**102**	174*	**(38)**	19*	**(57)**	(17)*	(15.8)	4.1	20.1
11,202	9,703	**3,075**	2,592	**2,226**	1,716	**510**	NA	44.4	49.4	25.0
20,745[5]	20,222[5]	**725[5]**	617[5]	**137[5]**	320[5]*	**(183)[5]**	121[5]*	10.0	(14.3)	7.6
NM[6]	NM[6]	**NM[6]**	NM[6]	**NM[6]**	NM[6]	**NA**	NA	NM[6]	NA	NA
NM[6]	NM[6]	**NM[6]**	NM[6]	**NM[6]**	NM[6]	**NA**	NA	NM[6]	NA	NA
13,090	12,510	**1,273**	1,178	**(529)**	(116)	**(413)**	NA	57.6	30.1	27.9
549	686	**859**	932	**267**	248	**19**	230	11.5	11.2	12.8
1,787	1,819	**180**	185	**40**	69	**(29)**	26	4.8	14.5	27.9
139	112	**16**	1	**3**	(3)	**6**	(7)	9.1	5.9	8.0

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 无意义信息。与马来西亚国库控股公司合资企业。项目正在开发中。

* 由各公司重置或重新分类，包括会计准则变更。

截至2013/2012年6月的财政年度。

截至2013/2012年12月的财政年度。

截至2014/2013年3月的财政年度。

能源与资源		截至2014年3月31日的持股比例[4] (%)	货币单位	市值或股东权益[1] 2014	2013
Mosaic	美盛公司	6	百万美元	**19,492**	25,379
BG GROUP	英国天然气集团	<1	百万英镑	**38,101**	38,417
FTS INTERNATIONAL	FTS 国际公司	41	百万美元	**586**	2,277*
昆仑能源有限公司 KUNLUN ENERGY COMPANY LIMITED	昆仑能源有限公司	1	百万港元	**104,780**	132,842
MEG ENERGY	MEG Energy Corp.	5	百万加元	**8,315**	7,215
REPSOL	Repsol, S.A.	6	百万欧元	**24,537**	20,327
Turquoise Hill Resources Ltd.	Turquoise Hill Resources Ltd.	9	百万加元	**7,445**	6,506
PAVILION ENERGY	蘭亭能源	100	百万新元	**2,105**	2

1 市值或股东权益：就上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2014年是指截至2014年3月31日或2013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。2013年度的计算方式与此相同。

2 主要数字：2013财政年度是指截至2014年3月或2013年12月或2013年11月或2013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。2012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2013年3月31日至2014年3月31日。
3年期股东总回报率计算期为2011年3月31日至2014年3月31日。
5年期股东总回报率计算期为2009年3月31日至2014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		EVA		EVA 变动		年数		
2013 财年	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	**2013 财年**	2012 财年	1	3	5
4,766[5]	9,974[5]	**340[5]**	1,889[5]	**(185)[5]**	1,323[5]**	**(1,508)**	27	(14.3)	(12.9)	5.1
19,101[6]	18,963[6]	**2,441[6]**	4,523[6]	**(4,632)[6]**	(217)[6]	**(4,415)[6]**	NA	0.7	(9.1)	2.5
1,925	1,925	**(1,692)**	(1,816)*	**248**	(2,217)	**2,465**	(2,478)	(74.3)	(45.2)	NA
43,430	32,953	**6,851**	6,518	**6,826**	6,032	**794**	NA	(20.0)	3.0	34.0
1,315	1,037	**(166)**	53	**(669)**	(422)	**(247)**	(122)	14.4	(8.7)	NA
56,298	57,852*	**195**	2,060	**(5,579)**	(4,856)	**(723)**	NA	23.3	(3.0)	13.4
110[6]	78[6]*	**(112)[6]**	(412)[6]*	**(1,370)[6]**	(1,521)[6]*	**151[6]**	NA	(25.7)	(41.8)	(6.5)
18	–	**(4)**	(1)	**(38)**	NA	**NA**	NA	(111.9)	NA	NA

4 百分比调整至最接近的整数。

5 由于公司财年截止日从5月31日调整至12月31日，2013财年为7个月的过渡期，即2013年6月1日至2013年12月31日。2012财年截止于2013年5月31日。

6 数字以百万美元为单位。

* 由各公司重置或重新分类，包括会计准则变更。

** 根据调整基础重置。

● 截至2013/2012年12月的财政年度。

● 截至2014/2013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 7599

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

淡马锡控股（香港）有限公司
皇后大道东1号 中央（31室）
太古广场3座3楼
香港
电话：+852 2588 3507

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
United States of America
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

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 Group Pte Ltd.

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.

摄影:
封面与分隔页: Darren Soh, Full Frame Photography
第16–17页: 黄楚雯，淡马锡企业发展部

拍摄地点:
第4–5页: 蜻蜓湖，由新加坡滨海花园友情支持。
第78–79页: 麦里芝蓄水池，由新加坡国家水务机构公用事业局友情支持。

TEMASEK

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