

投资者
机构
资产管护者



A young girl with her hair in a ponytail, wearing a pink shirt and denim shorts, is jumping joyfully in the air. She is holding a large, bright pink circle in front of her. The circle contains the Chinese text '投资者 机构 资产管理 者' in white characters. The background is a plain, light color.

投资者
机构
资产管理 者

淡马锡诞生之初,新加坡独立未满十年。回首当时,我们虽无宏伟蓝图,但却拥有新加坡DNA里固有的正直与诚信、坚毅与勇气。

淡马锡与转型中的新加坡共同成长,开拓蒸蒸日上的亚洲市场,借力欣欣向荣的环球趋势。

面对创新科技浪潮、充满变数的地缘政治、持续转换的经济力量,我们不断创新、与时俱进,以“灵活应变、协同一致和尽责担当”为座右铭。

我们珍视前辈们为新加坡和淡马锡奠定的坚实基础,以主人翁意识塑造机构,将淡马锡价值观付诸实践。带着目标和热忱赋予的勇气,我们拥抱未来、憧憬无限可能。

我们把握当下,着眼未来,致力于成就一个ABC世界 — 实现活跃的经济(Active Economy),创造就业和机遇;营造美丽的社会(Beautiful Society),追求和平与包容;拥抱洁净的地球(Clean Earth),珍惜我们共同的家园。

43年来,我们饮水思源,坚守淡马锡DNA,践行积极的投资者、着眼未来的机构和备受信赖的资产管护者的愿景与使命。

目录

淡马锡宪章	4
十年业绩概览	6
投资组合摘要	8
董事长报告	10
淡马锡DNA	14
淡马锡的收支	16
投资者	19
自成立以来的投资组合净值	20
股东总回报	21
积极活跃的投资者	22
跨世代投资	24
淡马锡几何预期回报率模型(T-GEM)	28
管理风险	32
机构	39
我们的MERITT价值观	40
着眼未来的机构	41
财务原则	42
公开指标	43
信用概览	44

淡马锡债券	46
财富增值	48
薪酬理念	49
董事会	52
高级管理层	55
淡马锡脉动	56
资产管护者	61
备受信赖的资产管护者	62
打造一个ABC世界	68
强化资产管护和治理	72
对社群的承诺	73
造福社会	76
温暖心灵	78
集思广益	80
集团财务概要	83
主要投资	91
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2017》
 请登陆 temasekreview.com.sg/home-zh
 或扫描QR码



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。这些投资通过商业原则驱动，致力于创造和最大化经风险调整后的长期回报。
- 作为积极的股东，我们在投资组合公司中倡导先进的公司治理，包括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，淡马锡不参与其业务决策与运营。
- 同样地，淡马锡的投资、脱售及其他商业决策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，将机构置于个人之上，强调长期利益高于短期利益，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。

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。



淡马锡宪章

赵文菁(可持续发展和统筹部, 社群统筹与尽责治理部门副总监)与儿子林炜翔。

十年业绩概览

淡马锡的投资组合净值为2,750亿新元，创历史新高。

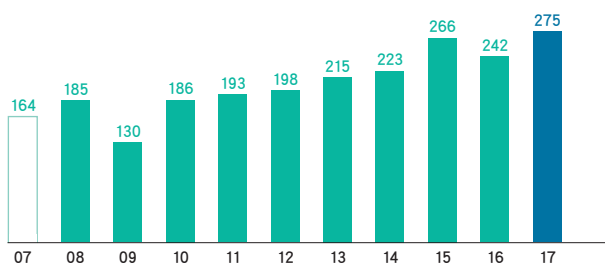
(截至3月31日)

2,750亿新元

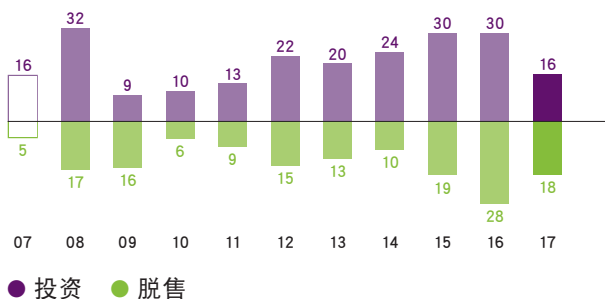
投资组合净值

比上一财年
增长330亿新元

投资组合净值(10亿新元)



投资与脱售(10亿新元)

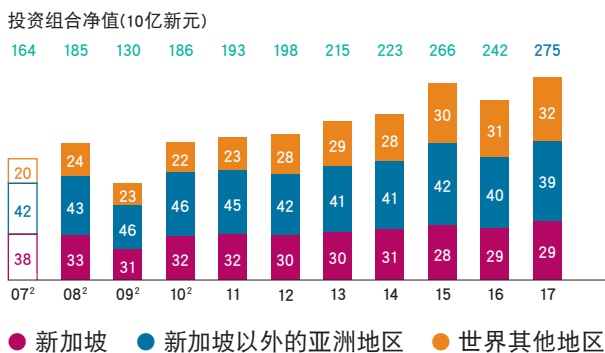


160亿新元

本财年投资额

过去10年
投资2,060亿新元

投资组合的地理区域分布¹(%)



68%

亚洲曝险(即投资组合敞口)

过去10年
新加坡曝险增长180亿新元

¹ 根据标的资产所在地划分。

² 根据可比较基础重述。

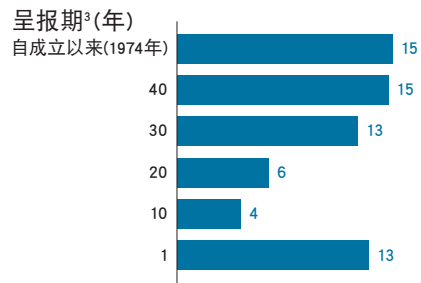
(截至3月31日)

13.37%

1年期股东回报率

自成立以来
股东总回报率为15%

以新元计算的股东总回报率(%)

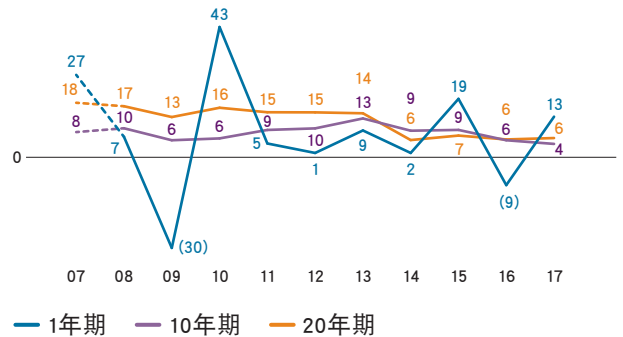


4%

10年期股东回报率

过去10年
1年期回报率在-30%至+43%之间

以新元计算的滚动股东总回报率(%)

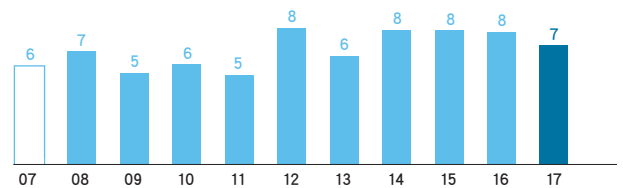


股息收入(10亿新元)

70亿新元

股息收入

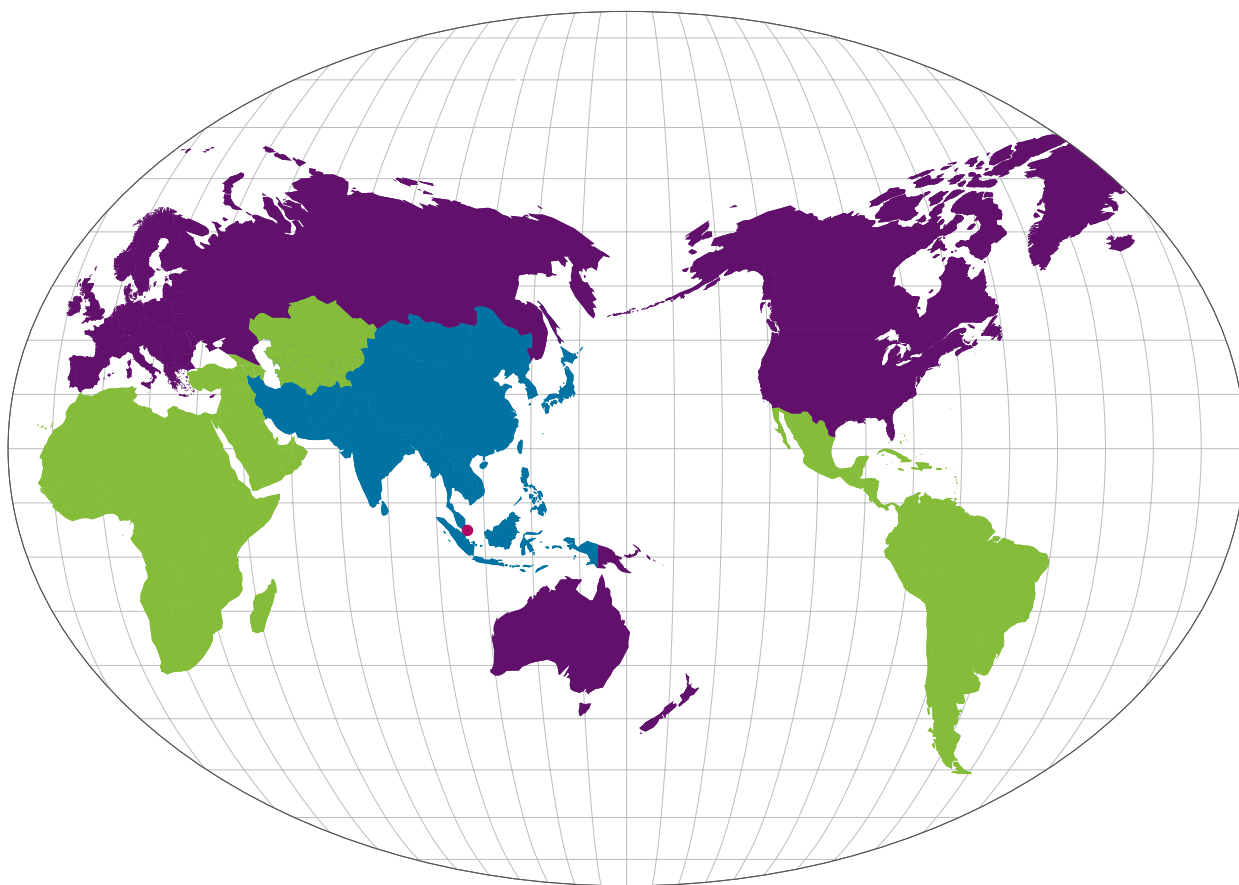
过去10年
年平均股息收入为70亿新元



³ 截至2017年3月31日。

投资组合摘要

淡马锡持有2,750亿新元的净投资组合，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60:40。



(截至2017年3月31日)

全球曝险³

39%

新加坡以外的
亚洲地区

29%

新加坡

28%

北美洲、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、欧洲、澳大利亚及新西兰。

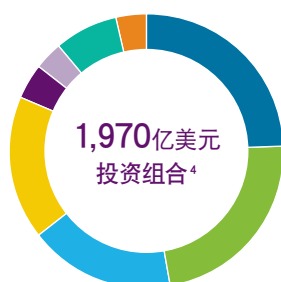
² 亚洲(不包括新加坡、日本及韩国)、拉丁美洲、非洲、中亚及中东。

³ 根据标的资产所在地划分。

(截至3月31日)

地理区域³(%)

	2017	2016	2015
新加坡	29	29	28
中国	25	25	27
亚洲其他国家和地区	14	15	15
北美洲	12	10	9
澳大利亚及新西兰	8	9	9
欧洲	8	8	8
非洲、中亚及中东	2	2	2
拉丁美洲	2	2	2

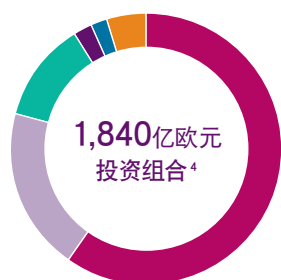
行业领域³(%)

	2017	2016	2015
金融服务	25	23	28
电信、媒体与科技	23	25	24
交通与工业	17	18	17
消费与房地产	17	17	15
生命科学与综合农业	4	4	3
能源与资源	3	3	5
多行业基金	8	7	5
其他(包括信贷)	3	3	3

资产流动性(%)



	2017	2016	2015
流动资产及持股低于20%的上市资产 ⁵	33	31	34
上市大型资产(持股 $\geq 20\%$ 且 $< 50\%$)	9	10	12
上市大型资产(持股 $\geq 50\%$)	18	20	21
非上市资产	40	39	33

货币⁶(%)

	2017	2016	2015
新元	60	58	58
美元	19	19	14
港元	12	13	15
印度卢比	2	2	2
英镑	2	1	3
其他	5	7	8

⁴ 以2017年3月31日的汇率计算。

⁵ 主要为现金、现金等价物及持股低于20%的上市资产。

⁶ 根据币种划分。

经历了2015年的挑战和2016年的艰难开端，全球经济有所企稳。

自2016年下半年起，尽管中期通货膨胀率预期上升，多数主要市场的经济数据开始改善。在世界政局动荡、美联储收紧货币政策的大背景下，全球经济依然保持稳定，这给经济复苏注入了一定的信心。

投资组合业绩表现

截至2017年3月31日，淡马锡投资组合净值上升至2,750亿新元¹，创历史新高，比上一财年增加330亿新元。这主要受益于全球经济复苏以及股票市场的强劲表现。

按新元计算的1年期股东总回报率为13.37%。期限较长的10年期和20年期股东总回报率分别为4%和6%，自1974年成立以来的股东总回报率为15%。

本财年财富增值为146亿新元。

截至2017年3月31日的财年里，来自投资组合公司的股息收入为70亿新元，约为本财年利息开支的19倍。

我们在本财年末维持净现金状况。从流动性看，淡马锡所持有的现金、银行存款余额以及短期投资总值，是未来10年到期的77亿新元债务的5倍。

20亿新元

本财年净脱售额

灵活应变、协同一致、尽责担当

本财年内，淡马锡的脱售额为180亿新元，投资额为160亿新元，净脱售额为20亿新元。基于对全球前景的审慎展望，加之世界地缘政治风险及主要股市估值偏高，我们进行了严谨有度的投资和脱售。

140多亿新元

本财年财富增值

作为积极的投资者，在机遇或挑战出现时，我们根据对内涵价值的判断，通过增持、维持或减持股权塑造投资组合。虽然全球经济复苏势头不减，但仍存在不确定性。作为资产所有者和投资者，我们秉承“灵活应变、协同一致、尽责担当”的理念，应对全球风险。

¹ 截至2017年3月31日为1,970亿美元。

为了抓住机遇并经得起冲击，采取灵活的投资策略，我们继续从更长远角度平衡投资组合，适应新兴趋势，包括数字化经济、不断增长的中产阶级需求、以及老龄化社会对医疗保健的需要。

我们挑战自我，在瞬息万变的世界与时并进。淡马锡的高级管理层及广大团队以此为目标，创造长期可持续的价值。淡马锡倡导主人翁意识和责任担当，将机构置于个人之上，多年来让我们受益良多。

淡马锡对全球经济前景持积极态度，同时也会密切关注政治风险和偏高的公开市场估值，特别是市场中期走势。

展望未来，在成熟经济体与增长中地区主要市场的驱动下，我们预期全球经济将延续过去一年的同步增长走势。在这样的大背景下，我们认为中国虽然需要管理信贷风险，但能够在中期实现更可持续的经济增长。

美国经济增长稳定。美联储可能继续实施收紧政策，但缩减资产负债表给金融市场带来一定风险。

在欧洲，经济复苏势头不减。在通缩风险降低和就业数据改善的情况下，欧洲中央银行预计将适度调整货币政策，回归正常。淡马锡将继续密切关注欧洲政治风险及其对欧元区的影响。

新加坡经济得益于全球经济周期性复苏。新加坡政府不断进行结构调整、塑造未来经济形态。

虽然全球前景相对乐观，但仍存在明显风险，例如潜在的中国信贷紧缩、地缘政治不确定性上升、以及民粹主义政治所带动的全球贸易保护主义抬头。

2,750亿新元

截至2017年3月31日
投资组合净值

人才、目标、热忱

员工是淡马锡的基石和价值观的体现。在追求卓越的道路上，淡马锡价值观以诚信为首，指引我们前行。作为机构，我们注重培养人才，发挥员工们的热忱，立足当下、着眼未来，努力开拓创新。淡马锡一直坚守这些原则和承诺。

淡马锡在旧金山设立了办事处，扩展在北美的业务足迹。这不仅为我们提供了与旧金山湾区深化关系的渠道，也有助于我们开拓在科技、医疗、生命科学和综合农业等新兴行业及初创公司的投资机遇。

淡马锡美洲咨询委员会于2017年2月举行了第二次会议，淡马锡欧洲咨询委员会于2017年5月在伦敦举行了第五次会议。两个委员会和淡马锡国际委员会为我们提供的见解极具建设性。在此，我们由衷感谢委员们的宝贵时间和观点，他们所分享的智慧与经验让我们受益匪浅。我也要感谢David Bonderman先生、Han Seung-soo博士、Minoru Makihara先生、Lucio Noto先生、Lee Raymond先生、Richard Sykes爵士、Ratan Tata先生和Yorihiko Kojima先生多年来对淡马锡的建议与指导。在本财年，这些杰出的全球领袖任期结束，从淡马锡国际委员会卸任。

ABC世界

作为跨世代资产管护者，我们相信只有通力合作，才能在2030年前实现联合国可持续发展目标。

作为跨世代投资者，我们深知实现长期可持续回报离不开蓬勃发展的经济、公正的社会和健康的环境。

作为机构，淡马锡提倡一个ABC世界 — 拥有活跃(Active)而繁荣的经济、美丽(Beautiful)而包容的社会，以及洁净(Clean)而清爽的地球，为实现联合国可持续发展目标而努力。

2017年6月，淡马锡举办了第四届生态繁荣会议，主题为“未来始于当下！”，吸引了约400名各届人士出席。我们相信还能做得更多以应对当今社会面临的诸多长期挑战，包括应对人口老龄化、气候变化、资源短缺、收入不均、贫困等问题。

70亿新元

本财年股息收入

19倍

股息收入对利息开支之比

我们于2016年9月将淡马锡的捐赠基金和公益机构重新归类到六个基金会下，相关管理人员被纳入“淡马锡基金会管理服务”的机构框架下。这次机构精简有助于实现更高效的公益捐助，进一步加强我们对社群的承诺。

淡马锡信托基金会对社群捐赠进行财务监督和治理。淡马锡前董事长丹那巴南先生继续出任淡马锡信托基金会主席。信托理事会其他成员吴幼娟女士、黄记祖先生，连同六个基金会的杰出主席吴玉钦先生、马格纳斯先生、林双河先生、廖文良先生、陈苏虾教授和张铭坚先生，一起为淡马锡的公益事业尽心尽力。在此，我向他们和所有基金会理事会成员及员工致以感谢，帮助我们履行培育人才、建设社群、增强能力及重建生活的承诺。

由衷感谢

我要感谢前任董事黄鲁胜先生。鲁胜于去年12月从淡马锡董事会卸任，出任新加坡总检察长。他从2013年起担任淡马锡董事，睿智而富有远见。在此，我谨代表淡马锡董事会感谢鲁胜的宝贵贡献，祝他在新的工作岗位一切顺利。

此外，我很荣幸地欢迎李庆言先生于本月加入淡马锡董事会，他给我们带来在商业、社群和劳资政(工会、雇主、政府)领域的丰富经验。

我也感谢董事会同僚一直以来的指导，以及淡马锡管理层和员工们坚定的决心和奉献。最后，我要衷心感谢我们的股东、债券持有者、投资组合公司、联合投资者、监管部门、公益机构以及广大公众，谢谢他们多年来给予我们的支持和鼓励。

令人高兴的是，淡马锡继续在跨世代投资的道路上前进，作为投资者、机构和资产管护者，与众多利益相关群体携手合作、创造未来。



林文兴

董事长

2017年7月

作为资产所有者和投资者，我们秉承“灵活应变、协同一致、尽责担当”的座右铭。

淡马锡提倡打造一个活跃、美丽、洁净的ABC世界。

淡马锡DNA

我们洞悉不确定的未来，捍卫市场秩序，明确肩负的职责，探索机遇，开辟道路。

这精辟地总结了淡马锡的早期历程，更重要的是，前辈们所塑造的新加坡DNA为我们奠定了宝贵与坚实的基础，引领我们前行的方向。

艰难启程

1959年，新加坡开始实行自治。新当选的政府领导们沮丧地发现自己面对着殖民政府留下的1,400万新元预算赤字。这些年轻领袖立即着手解决问题，以坚定的决心和集体奉献精神，同年底就实现了100万新元的财政盈余。

这一早期的财政原则，自此为新加坡奠定了基调。政府决心不让后代背负前人的债务。同时，新加坡DNA也由此塑造：保持正直与诚信，坚毅与勇气，着眼现实，致力于创造可持续的未来。

努力求存

1965年，刚刚独立的新加坡发觉自己一夜间失去了辽阔的腹地。仅在两年后，英国宣布将在1971年前把军队全部撤离新加坡。这个占国内生产总值20%的产业消失，意味着新加坡将失去最大的就业来源。

即便急需创造就业机会，新加坡政府依然以发达国家为鉴，避免城市污染问题。1970年，政府设立防治污染组，直接向总理汇报。政府坚持确保新加坡的可持续发展，毅然舍弃那些无法达到严格环保标准的投资项目。为了支持建设花园城市的构想，新加坡自1971年起正式开展年度植树节活动。

应运而生，顺势而为

独立九年后的1974年，新加坡政府发现自己已拥有各类企业，其中多家公司是因为当初急需创造就业而设立的，包括银行、船务公司和航空公司等大型企业，也有动物园、酒店、洗涤剂制造厂和鸡精生产厂家。

新加坡政府认为履行商业公司的股东责任不是政府的职责，因此在1974年成立淡马锡，接管政府拥有的各领域共计35家企业¹。这明确区分了政府和淡马锡的职责——政府是政策制定者和监管者，淡马锡则是这些公司的商业所有者和股东。

这样的职责划分一直传承延续至43年后的今天。

求本溯源

淡马锡的DNA源自新加坡建国初期的理念：量入为出、恪守财务原则；推动商业发展的同时创造健康宜居的环境和清洁的水源；把握当下、着眼未来。

新加坡政府从一开始就放手让淡马锡自行管理业务。淡马锡投资组合公司遵循市场规则运作。当时新加坡航空公司刚刚起步，董事会和管理层都深知公司必须盈利，才能避免倒闭的命运，而有一些处于困境的公司也确实关闭了。

这一信息非常明确：公司必须自力更生，灵活应变，推行尽责担当的企业文化。时至今日，淡马锡依然恪守这样的市场规则。

淡马锡脉动

淡马锡DNA为员工指引方向。唯才是用和讲求诚信是我们的座右铭。我们关心员工，致力打造一支尽职尽责的专业团队，拥有善良的心灵、清晰的头脑，不受岗位所局限，践行资产所有者与管护者的职责。

这是淡马锡的主人翁意识。我们的薪酬理念体现了同样的目标与热忱。一大部分的奖励可递延长达12年派发。在回报未达标时，员工们会共担损失——花红将被回拨。

我们的ABC世界与家园

没有人能脱离社会，我们是广大社群的一部分。为了应对新加坡建国早期所面临的挑战，淡马锡应运而生，与国家共同发展，进而得益于世界贸易与全球发展趋势。

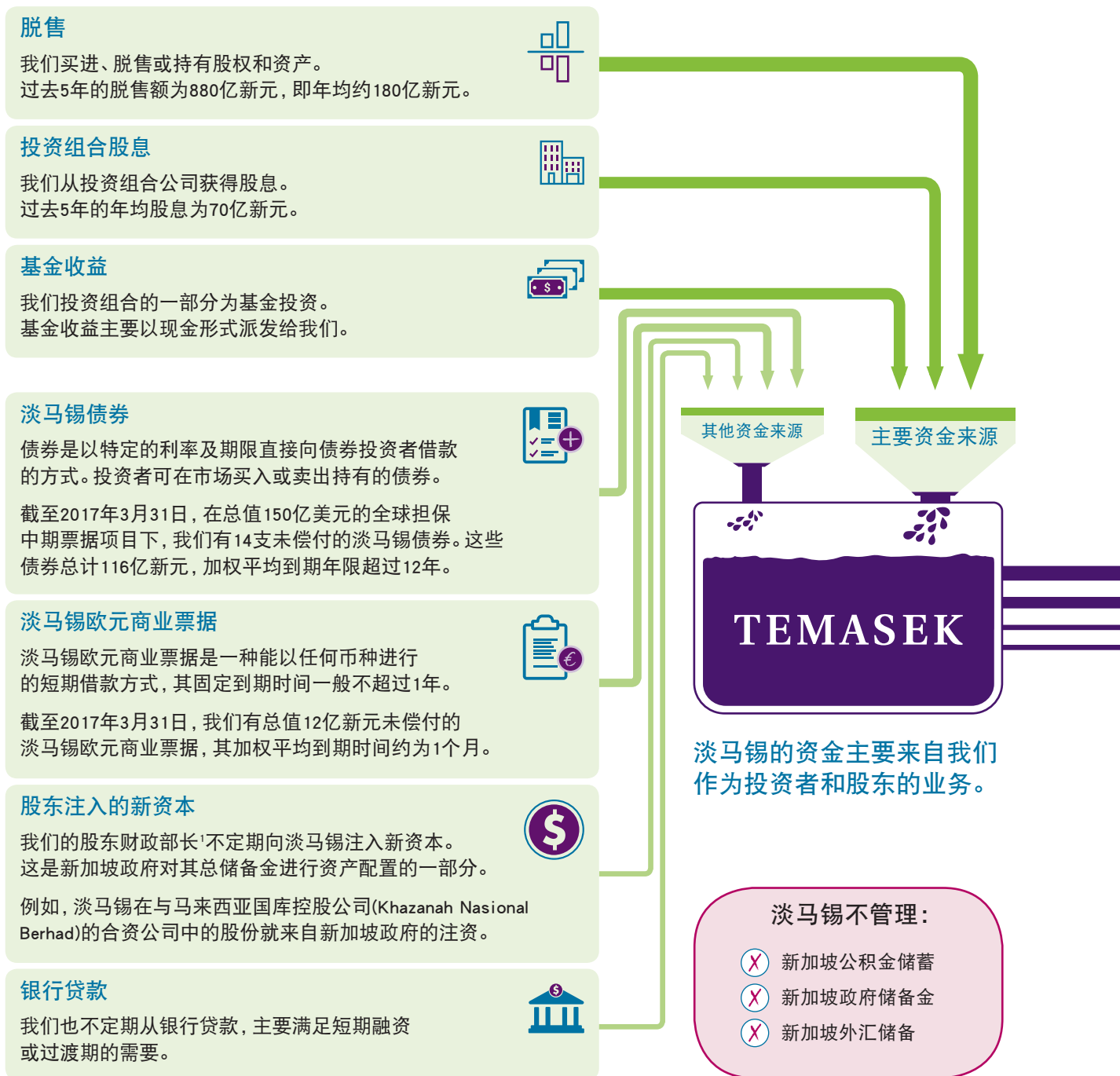
社群的发展为淡马锡提供了成长的契机。因此，我们以回馈社群为己任，分享回报所得。自2004年起，淡马锡将部分回报盈余拿出来贡献社会。时至今日，我们已成立了六个基金会来管理17项捐赠基金，旨在培育人才、建设社群、增强能力和重建生活。

我们与社群齐心协作，努力打造一个ABC世界，实现富有就业机会的活跃经济(Active Economy)，倡导和平、包容与和谐的美丽社会(Beautiful Society)，让未来世代享有的清爽洁净的地球(Clean Earth)。

¹ 请参阅第100页淡马锡成立时的投资组合列表。

淡马锡的收支

此图介绍淡马锡的资金来源，及其如何惠及您、各行各业和广大社群。



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 相关成本包括：运营及财务支出，尽职调查、法务、审计、咨询费等交易成本，基金管理费以及其它业务成本。

浏览淡马锡的收支详细信息
请登陆 temasekreview.com.sg/insandouts-zh
或扫描QR码



投资及其他相关成本²

我们投资于拥有卓越管理、优秀员工、健全治理，并提供具有竞争力的产品和服务的公司。

淡马锡通过投资支持这些公司的发展，开拓新市场、开发新产品，提供有助于改善生活质量、满足顾客需求的服务。

派发给股东的股息

作为淡马锡财务原则的一部分，我们向股东派发股息。截至2015年，新加坡政府可使用这些股息的50%(即国家储备净投资收益³)用于预算支出，例如在2014年推出的建国一代配套项目等长期投入。

2009至2015年，国家储备净投资收益/国家储备净投资回报每年贡献总计约70亿至90亿新元。新加坡政府使用这些资金和其他运营收入，做好长期需要的准备，包括加强对年长一代的帮助和支持。

国家储备净投资收益(Net Investment Income)/ 国家储备净投资回报(Net Investment Returns) 对政府财政预算的贡献

2009至2015年，除淡马锡贡献国家储备净投资收益之外，新加坡政府投资公司等其他新加坡机构，也根据其预期长期实际回报，通过国家储备净投资回报⁴支出规则向政府预算做出贡献。

从2016年起，淡马锡被纳入国家储备净投资回报框架，这增加了政府的开支预算额度。国家储备净投资收益/国家储备净投资回报预计将占2017年政府预算收入中最大组成部分，约17%。

淡马锡将继续秉持我们的财务原则，根据股息政策向股东派发股息。国家储备净投资回报框架并不要求淡马锡派发更多股息，或脱售任何资产。

缴税

淡马锡在各国取得盈利时都会相应缴税⁵，为当地政府贡献税收。

在新加坡，淡马锡贡献的税收帮助政府进行国防、教育、医疗保健和社会服务等公共服务支出。

帮助社群

每当淡马锡的回报高于经风险调整后的资金成本时，会拨出部分额外回报与社群共享。

这些资金注入各项捐赠基金，主要在亚洲和新加坡开展研究及公益活动，并推行社群与能力建设项目。

至今，淡马锡的非营利公益项目已在新加坡和亚洲援助超过50万人。

员工义工活动

由淡马锡员工自愿发起的关爱意愿团(T-Touch)义工计划，是员工们自己回馈社会的另一种方式。

他们定期举办义工活动，抽出时间资助所选择的公益机构，为老人、特需儿童、贫困人群和弱势群体的福祉贡献力量。

员工们支持和参与义工活动，包括在运动中帮助盲人融入社会，以及通过参加义跑为弱势群体筹款等。

³ 国家储备净投资收益包括实际股息和利息收入。

⁴ 国家储备净投资回报是根据预期长期实际回报率的净投资回报。

⁵ 淡马锡缴纳税款，不同于可享受有税费豁免政策的主权类公司。

A man in a light blue shirt and dark trousers stands on the left, smiling and holding a white sign. A woman in a red dress stands on the right, also smiling and holding a white sign. The background is a bright, modern office interior with large windows overlooking a city skyline.

灵活应变

协同一致

投资者

自成立以来的投资组合净值	20
股东总回报	21
积极活跃的投资者	22
跨世代投资	24
淡马锡几何预期回报率模型(T-GEM)	28
管理风险	32



尽责担当

左起:

Sarvesh Agarwal, 投资部门高级协理
郑秀盈, 企业价值管理部门副总监
陈元桦, 企业发展部高级协理

自成立以来的投资组合净值

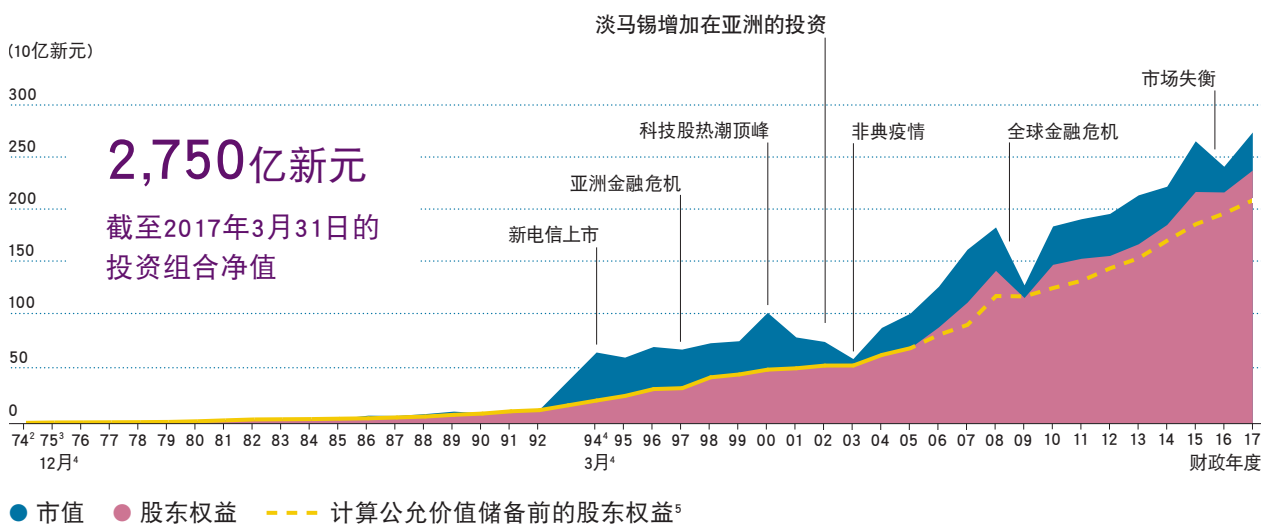
在淡马锡创建初期，伴随着新加坡的发展，我们同旗下投资组合公司一起成长。自2002年以来，我们积极投资于转型中的亚洲及其他市场。

淡马锡成立于1974年，当时的投资组合¹是新加坡工业化发展的缩影。其中一些公司以及后续加入的投资组合公司，如新加坡航空公司和新加坡动物园，已逐步成长为具有代表性的新加坡品牌。伴随着新加坡的迅速发展，星展集团、新加坡电信和吉宝企业等将业务拓展至全球。

随着淡马锡的投资进入新兴领域，如互联网安全和可持续发展科技，我们继续培育下一代企业。

截至2017年3月31日，淡马锡投资组合净值为2,750亿新元。

淡马锡自成立以来的投资组合净值



¹ 请参阅第100页淡马锡成立时的投资组合列表。

² 淡马锡于1974年6月25日成立。

³ 1975财政年度开始于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。淡马锡短期、中期和长期股东总回报率反映了我们的业绩表现。

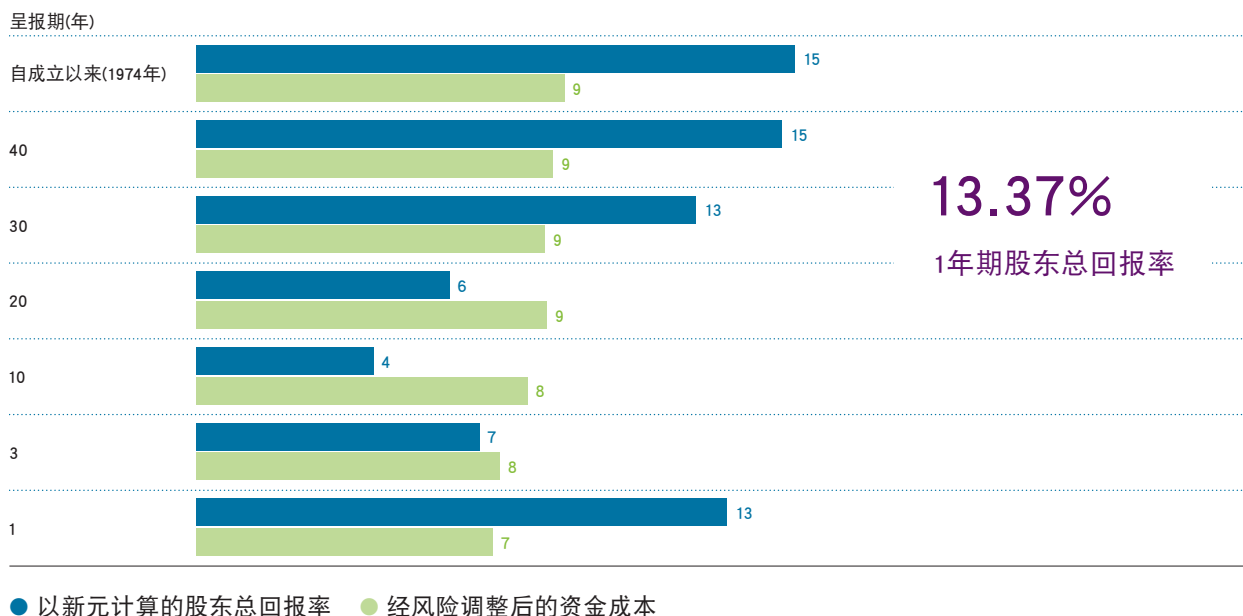
截至2017年3月31日，我们按新元⁶计算的1年期股东总回报率为13.37%，3年期为7.13%，10年期为4%。

我们的20年期股东总回报率为6%，而新加坡20年期的年化核心通货膨胀率⁷低于2%；40年期股东总回报率为15%。

我们将股东总回报率和经风险调整后的资金成本相比较，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2017年3月31日)

以新元计算的股东总回报率和经风险调整后的资金成本(%)



⁶ 以美元计算的1年期、3年期、10年期、20年期、30年期、40年期和43年期的股东总回报率分别为9%、3%、5%、7%、14%、16%和17%。

⁷ 截至2017年3月，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1.1%、1.9%和1.5%。(资料来源：新加坡金融管理局)

积极活跃的投资

作为跨世代投资者，淡马锡致力于为利益相关群体创造长期可持续的价值，造福未来世代。

过去15年来，淡马锡的投资理念大致没有改变。作为投资者和资产所有者，我们致力于创造长期可持续回报，以实际行动开创新局面。

自成立以来，我们与时俱进，将投资目光从新加坡扩展至亚洲、欧洲和美洲等地区。这些年来，我们的投资组合公司也逐渐拓展了在区域和全球的发展足迹。

我们的投资活动继续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

作为投资者，我们持续专注于公司的内涵价值以及核心的风险回报框架。投资和脱售决策基于自下而上的内涵价值测试。我们依据经风险调整后的资金成本来衡量投资回报率。该风险回报框架驱动着淡马锡的投资策略、资金配置、绩效评估和激励政策。

这一框架也指导我们推动投资组合企业各个阶段的成长和发展，无论是处于初创阶段还是发展阶段的企业，我们努力发掘颠覆性的创新商业模式，促进行业变革和增长。

作为资产所有者，我们保持充分的灵活度，在机会或挑战出现时积极重塑和平衡投资组合。我们可以选择大规模集中投资或持有现金，不会对资产类别、国家或行业设定限制和目标。我们根据对市场的展望及价值测试进行投资与脱售。淡马锡稳健的资产负债表和流动性管理框架让我们能着眼长远趋势，承受住周期性波动影响。我们会不时在特定市场情境下采取额外的资产保护措施。

作为股东，我们在投资组合中寻找创造价值的机会，并适时与各公司的董事会和管理层分享看法以供他们参考。我们推行良好的公司治理，寄望于投资组合公司的董事会引领自身发展战略，并由其管理层来运营公司。

自2002年以来，我们对非上市股权的投资比上市股权投资的总体回报更高。

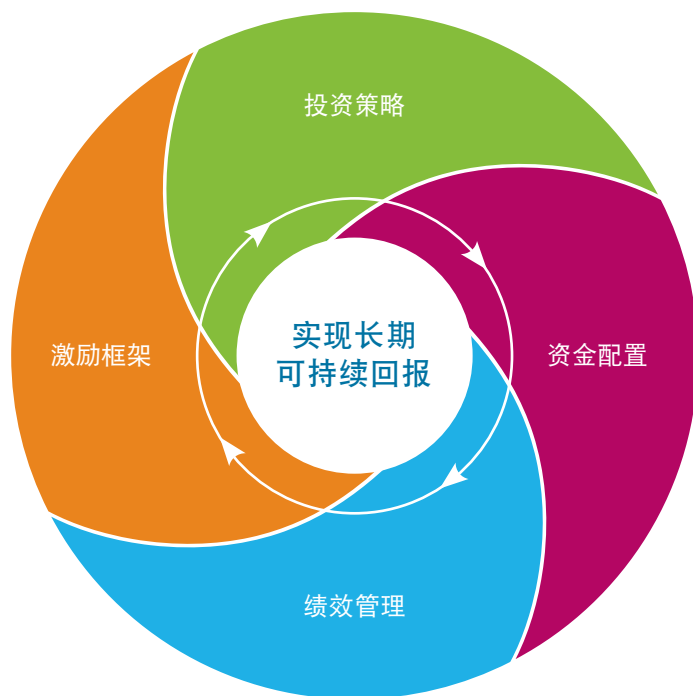
我们投资于非上市资产，通过其上市或以溢价出售获益。总体来看，自2002年以来，我们对非上市股权的投资回报比上市股权投资的投资回报更高。

我们的非上市资产包括投资组合公司和基金。PSA国际港务集团和丰树产业(Mapletree)等非上市蓝筹股公司以及优质基金组合，都能带来稳定的股息和收益。对基金的投资有助于我们获得对新市场更深刻的见解，并提供共同投资的机会。我们也会与志同道合的投资伙伴分享一些投资机会。

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或管理投资组合。我们也会通过衍生品交易对冲汇率和潜在的投资损失，衍生品的收益或损失与相应的投资损失与收益相匹配。

投资和脱售决策基于
内涵价值测试。

实现长期可持续回报



我们继续平衡投资组合，谨慎稳健地投资，重点放在通过谈判获得的非上市投资机会。

在截至2017年3月31日的财年里，我们的脱售额为180亿新元，投资额为160亿新元。

淡马锡根据对全球的宏观展望，继续平衡投资组合，保持一定的脱售节奏。鉴于世界地缘政治风险及主要股市的高估值水平，我们采取谨慎稳健的投资步伐，重点放在通过谈判获得的非上市投资机会。本财年净脱售额为20亿新元，是自截至2009年3月31日的财年以来首次出现净脱售额。

自2011年以来，我们对新增重点领域的投资比例稳步增长，包括科技、生命科学、综合农业、非银行金融服务、消费和能源与资源等。截至2017年3月31日，这些行业占淡马锡投资组合的比例达24%，高于2011年3月31日的8%。这些行业自2011年以来新增投资的总体回报表现优于整体投资组合的表现。

无论是初创企业还是成熟企业，淡马锡投资于不同成长阶段的企业，推动企业发展。我们发掘具有颠覆性商业模式和技术的企业，物色并培育那些开拓创新、志在成功的潜在领军企业。

新增重点领域的投资占淡马锡投资组合的比例达24%，高于6年前的8%。

年度投资回顾

在本财年里，我们的主要投资领域为电信、媒体与科技，交通与工业，以及生命科学与综合农业。

重点领域新增投资的总体回报表现优于整体投资组合的表现。

在电信、媒体与科技领域，淡马锡继续投资具有显著竞争优势的企业。我们投资了中国在线旅游预订平台携程(Ctrip)，全球网上零售商和云计算公司亚马逊(Amazon)，阿里巴巴(Alibaba)旗下中国互联网本地生活服务平台口碑(Koubei)，以及全球移动先行的电子商务平台Wish。亚洲电信服务运营商新电信(Singtel)通过配售新股，获得淡马锡16亿新元的新增投资。本次交易中，淡马锡将持有的Intouch Holdings部分股权和Bharti Airtel的剩余股权出售给了新电信。

在交通与工业领域，我们通过协议收购了新加坡多元陆路交通运营商SMRT的全部少数股权，对价12亿新元。收购完成后，SMRT已从新加坡交易所除牌。我们还投资了美国的涂料和涂层制造商PPG Industries。

在生命科学与综合农业领域，淡马锡对从谷歌(Google)公司拆分出来的生命科学研究和工程机构Verily Life Sciences承诺投资8亿美元。我们继续投资于提供创新和可持续发展解决方案的企业，包括巴西微生物肥料公司SuperBAC，美国蔬菜种子生产商VoloAgri Group，以及以植物做成口感如同肉类与乳制品的食品公司Impossible Foods。

对美国市场的投资继续占据本财年新增投资的最大份额。在美国，淡马锡投资了一家独立能源勘探和生产公司Antero Resources，以及开发实验室合成生物皮革的公司Modern Meadow。

此外，淡马锡继续投资于亚洲。由于增加了对新电信和SMRT的投资，新加坡占我们在亚洲新增投资的最大份额。在印度，我们投资了人寿保险公司SBI Life，以及消费电子产品生产与销售商Crompton Greaves Consumer Electricals。淡马锡增持了印度经营零售与公司银行业务的私营银行HDFC Bank。在中国，我们投资了电子商务物流服务供应商中通快递(ZTO Express)。我们增加了对建筑材料行业的投资，投资于韩国水泥生产商Ssangyong Cement。

我们抓住机遇重塑和平衡投资组合。在某些情况下，我们借助市场估值高的契机脱售股份，可能在估值调整后再次投资。

本财年脱售的主要资产包括在Synchrony Financial、Bharti Airtel、LafargeHolcim和赢创工业(Evonik Industries)的股权，以及在Intouch Holdings的部分股权。

借本财年全球并购交易活跃的趋势，我们通过第三方收购脱售了一些股权，例如对海皇轮船(Neptune Orient Lines)和B/E Aerospace股权的脱售。

虽然减持了阿里巴巴、Univar和中国建设银行(China Construction Bank)的部分股权，我们仍然对这些公司持有大额投资。

160亿新元

本财年投资额

180亿新元

本财年脱售额

2017年3月后，我们投资了综合基因组学研发机构明码生物科技(WuXi NextCODE)，其业务分布于中国、美国与冰岛，开发基因组数据端对端平台。我们也与美国Global Healthcare Exchange签署协议，收购其多数股权，该公司为医疗保健供应商提供电子交易和云端供应链软件平台。

播种新企业

淡马锡致力于培育有望实现可持续回报的新兴企业，包括那些需要长期投入的项目。将万礼重新打造为新加坡野生动物与自然遗产综合景区就是一个典范。淡马锡成立了Mandai Park Holdings以落实此项目。

2016年下半年，Mandai Park Holdings获得相关批准，启动重建项目。2017年1月，项目举行动工仪式。新加坡动物园(The Singapore Zoo)、河川生态园(River Safari)和夜间野生动物园(Night Safari)将增加新的飞禽公园、热带雨林公园、室内寓教于乐景点和生态旅舍。项目开发将分阶段完成，其中飞禽公园计划于2020年开放。

淡马锡在2013年成立了蘭亭能源(Pavilion Energy)，应对本地区对可靠清洁能源不断增长的需求，业务重点为液化天然气供应链。2016年10月，新加坡政府向两家企业颁发液化天然气进口许可证。蘭亭能源的子公司蘭亭天然气(Pavilion Gas)是其中一家，在3年内为新加坡每年供应100万吨液化天然气。

为企业提供成长资金

在本财年内，海丽凯资本(Heliconia Capital)投资了5家新加坡的中小企业，投资领域包括消费、城镇化和科技行业，包括体育娱乐传媒公司One Championship、亚洲招聘和人力资源解决方案提供商HRnetGroup、专业水务工程公司Sanli M&E Engineering、以及货物和供应链追踪的物联网解决方案提供商Ascent Solutions。

2017年2月，新加坡财政部宣布拨款6亿新元设立国际合作项目基金，由海丽凯资本管理。该基金将与新加坡公司共同投资，帮助他们在聚焦亚洲的同时走向国际。

淡马锡致力于培育有望实现可持续回报的新兴企业，包括那些需要长期投入的项目。

现有企业转型

2015年6月,淡马锡和裕廊集团(JTC Corporation)完成旗下公司合并,成立了可持续城市解决方案的一体化平台。

此次交易中,星桥与腾飞合并为星桥腾飞(Ascendas-Singbridge)。2016年12月,星桥腾飞与新加坡国立大学企业机构(NUS Enterprise)合作,在新加坡科学园成立了本地首个深度科技中心 — The Hangar。

星桥腾飞还扩展其商业空间解决方案的业务,提供灵活的工作空间。2017年3月,星桥腾飞与祥峰基金(Vertex Ventures)支持的共享办公空间运营商Spacemob合作,在新加坡科学园一期推出14,000平方英尺的共享办公空间。

在2015年6月的合并中诞生的另一家公司是盛裕控股(Surbana Jurong)。盛裕控股于2016年7月推出“智慧宝盒”(Smart City in a Box)平台,扩大其科技城市解决方案的业务范围。该平台帮助政府相关部门借助集成智能应用仪表盘,更好地追踪、监控和管理城市。

促进创新

我们成立了1.5亿美元的基金Red Dot Capital Partners,为计划将业务版图扩展至亚洲的以色列科技公司提供增长资金。

另外,我们与EDBI一起成立了5,000万美元的基金Lightstone Singapore,旨在将新加坡研究机构的生物医学知识产权商业化。

开发联合投资平台

2016年6月,淡马锡全资子公司Azalea基金管理公司发行Astrea III债券,这是首批在新加坡挂牌交易的私募基金债券,由多元投资组合现金流融资支持。

Astrea III债券体现了我们不断开发联合投资平台,为包括散户在内的广大投资者提供多元化投资组合的努力。

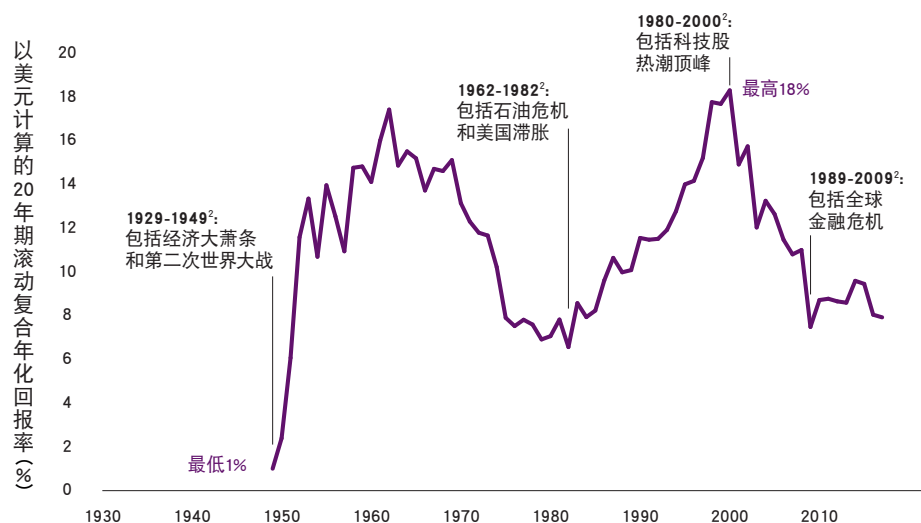
淡马锡投资于不同成长阶段的企业,推动企业发展。

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)系统模拟出20年间投资组合可能的回报区间。这些模拟并不能预测实际结果。

淡马锡投资组合以股权为主，而T-GEM模型力求反映股市的波动性。如下图所示，即使在较长历史周期内，股权投资回报也会起伏不定。

美国股市¹20年期滚动回报(复合年化)



基于经济情境的模拟方法

股权投资回报随着时间而波动，受宏观经济或地缘政治事件影响。因此，T-GEM根据不同情境模拟20年长期预期回报。这种方法反映了我们对未来20年宏观经济长期基本面的看法，并根据目前的市场估值做出调整。



浏览淡马锡几何预期回报率模型(T-GEM)更多信息
请登陆 temasekreview.com.sg/tgem-zh
或扫描QR码

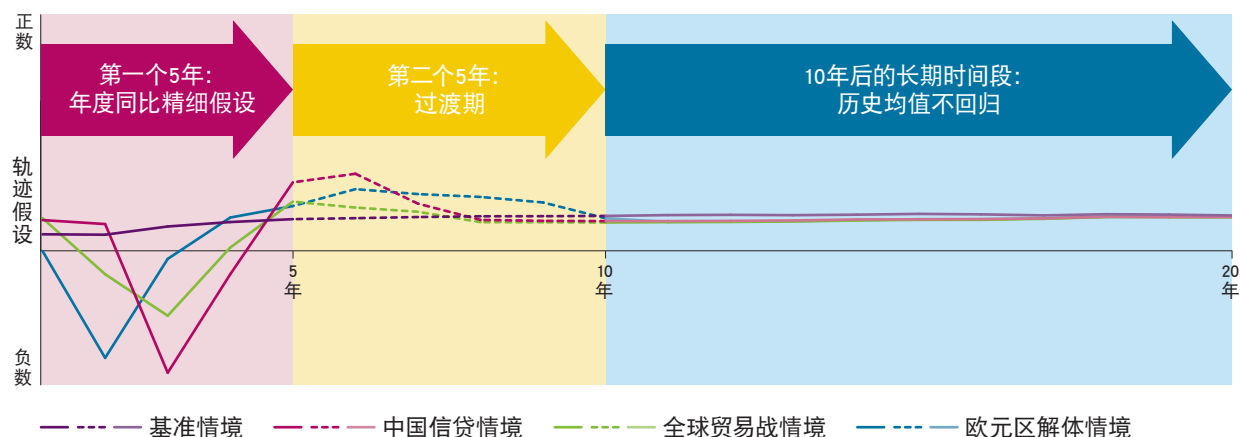
¹ 标准普尔500指数。

² 20年期滚动回报涵盖此前20年内的事件。

以经济基本面为基础的预测

在预测经济基本面时，我们对第一个5年做较为精细的年度同比假设，而对10年后则依据长期基本面做较为概括的假设。这种轨迹方法纳入了经济状况随时间变化的假设。对于20年期，我们不会假定回报水平会维持均衡不变，也不会假定历史均值回归。

经济情境轨迹(演示)



2017年及未来潜在情境

潜在情境	描述
基准	经济增长的基准预期，反映了我们认为最可能出现的经济发展走势。
中国信贷	改革进度过慢，难以重新平衡经济和应对企业债务，导致经济放缓幅度远超预期。该情境发生几率较低。
全球贸易战	主要经济体之间的贸易冲突显著增加，关税和贸易报复措施等全球贸易壁垒大幅升级。该情境发生几率较低。
欧元区解体	成员国投票脱离欧盟，引发欧元区解体。该情境发生几率较低。

不同投资组合的20年期T-GEM模拟

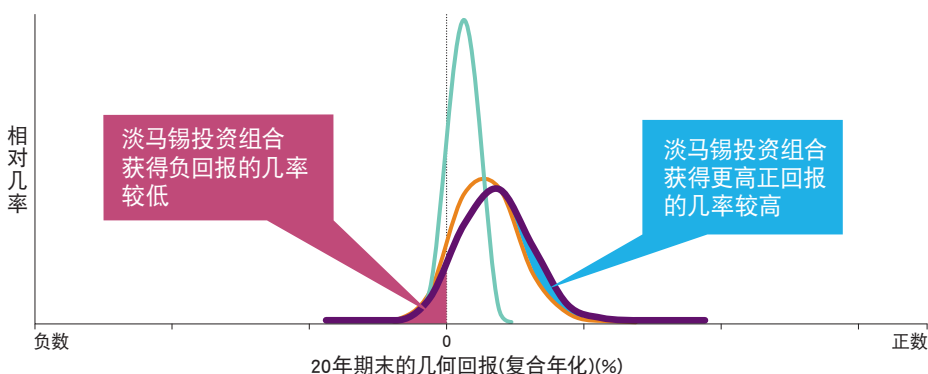
下图显示一个全球债券投资组合¹、一个全球股票投资组合²和淡马锡投资组合的模拟回报。模拟以基准情境为依据。

与全球股票投资组合和淡马锡投资组合相比，全球债券投资组合的上行潜力最低，且年度同比回报分布曲线较窄，也体现出它的波动性是最底的。

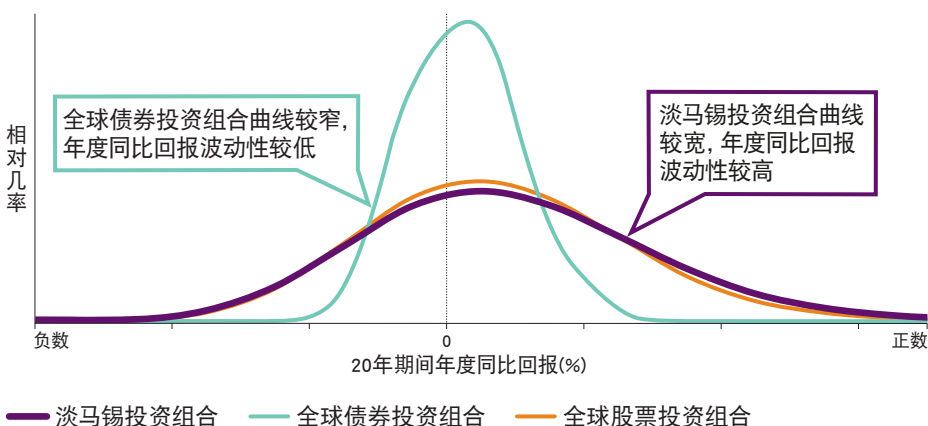
淡马锡投资组合在20年期末拥有最大的上行潜力(蓝色阴影部分)，年度同比波动性也最高。

(截至2017年3月31日)

不同投资组合的20年期末几何回报几率(复合年化)



不同投资组合的20年期间年度同比回报几率



不同潜在情境下淡马锡20年期预期回报

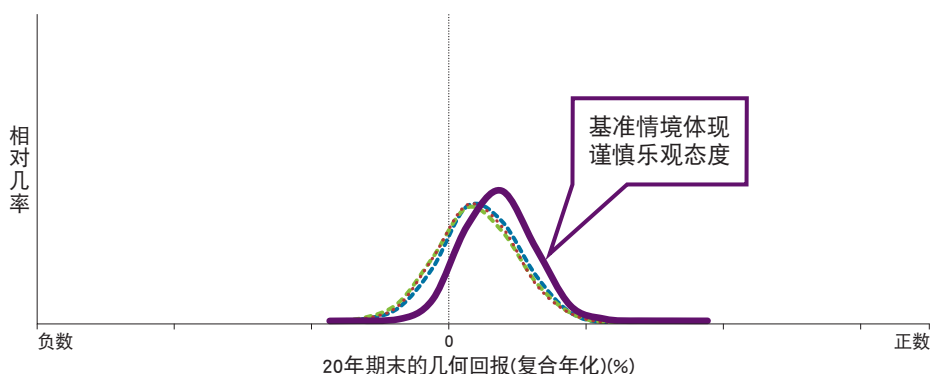
淡马锡投资组合的T-GEM 20年期回报曲线如下，分别展示了在基准情境、中国信贷情境、全球贸易战情境和欧元区解体情境下的表现。

与基准情境相比，在中国信贷、全球贸易战和欧元区解体三种情境下，淡马锡20年期的预期回报将会更低。

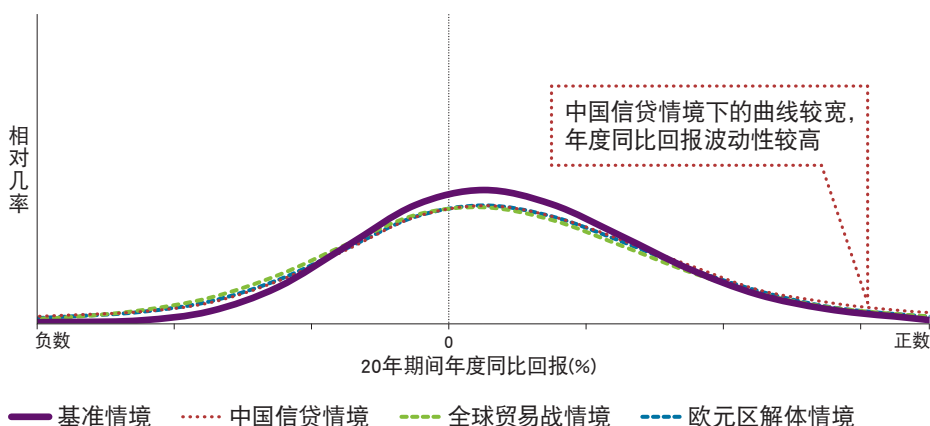
我们预计在中国信贷情境下，年度同比回报所面临的波动性比基准情境下略高。

(截至2017年3月31日)

潜在情境下20年期末几何回报几率(复合年化)



潜在情境下20年期间年度同比回报几率



¹ 全球债券投资组合采用彭博巴克莱全球综合指数(Bloomberg Barclays Global Aggregate)中的政府债券作为参照标准。

² 全球股票投资组合采用MSCI明晟所有国家世界指数(MSCI All Country World Index)作为参照标准。

淡马锡在任何时候进行投资、脱售或持有资产，或在任何市场运营时，都面临固有风险。

作为资产所有者，淡马锡对于上市和非上市资产都能灵活地进行资金配置。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，具有大额单项投资和长期持有投资组合的灵活性。我们审慎地管理资金杠杆比例和流动性，确保即使在极端压力下，仍能保持韧性与灵活性。

我们的投资组合以股权为主，意味着年度同比回报波动幅度较大，个别年份的负回报风险较高。个别年度的负回报风险越高，则可期望更高的长期正回报。作为长期投资者，我们可以经受住市场波动，专注于创造可持续的回报。

淡马锡倡导风险意识和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，也包括机构能力建设。

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专项风险管理。

我们具有大额单项投资和长期持有投资组合的灵活性。

风险类别

战略风险	业绩风险	运营风险
<ul style="list-style-type: none">• 声誉• 综合风险概况• 资金与流动性• 政治• 结构性外汇• 环境、社会与治理	<ul style="list-style-type: none">• 宏观经济• 地理区域• 行业• 市场• 税务	<ul style="list-style-type: none">• 员工• 法律与监管• 系统与流程• 交易对手• 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、标准运营流程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。投资提案根据“两把钥匙”体系提交，例如，市场团队和行业团队会将提案共同提交至投资委员会审核。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。单个投资的风险考虑要素包括声誉，业务，法律与监管，税务，融资，环境、社会和治理，以及核心管理层风险。

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的资金成本中，我们通过严谨的估值流程保护投资。

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。

淡马锡的业务遍布全球，同时监管环境日趋严格，突显了稳健的合规计划的重要性。我们的法律与监管部门确保政策、流程及系统均设计合理且符合相关法律要求，并与董事会的指示一致。例如，我们的衍生品交易政策只允许由董事会决议授权的人士，在严格规定的范围与权限内，代表指定实体进行交易。法律与监管部门也定期提供关键政策和流程的指导与培训。

法律与监管部门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关键原则，涵盖了反贿赂、举报政策、机密资料管理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。

我们的衍生品交易政策只允许由董事会决议授权的人士，在严格规定的范围与权限内进行交易。

T-Code合规是员工年度花红计划的要求之一。

业务持续性与突发事件管理

我们的应急管理框架有助于确保业务的持续性，并协助管理包括安全问题和
和其他危机在内的潜在风险。我们不断完善业务持续性风险管理方式。

我们定期进行数据中心恢复演习，以测试对突发事件的应对程度。同时，
通过维护“热站”恢复服务，确保在紧急故障下员工能够继续正常工作。
我们经常演练应急计划，确保其有效和充分性。

当紧急事故发生时，我们关心员工及其家属的安全与健康。在拓展全球
业务的同时，我们做好准备为世界各地的员工提供必要援助。

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。截至2017年3月31日的财年，我们的前十大
持股占投资组合总净值的44%。

按标的资产¹所在地划分，我们最大的投资仍集中在亚洲。截至2017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29%和25%。
美国位居第三，占11%。

截至2017年3月31日，金融服务业是我们集中投资的最大行业领域，占总
投资组合的25%，高于上一财年的23%。

截至2017年3月，新电信仍然是我们最大的单一投资，占投资组合的12%，
低于2007年3月的18%。

作为长期投资者，我们
可以经受住市场波动，
专注于创造可持续
的回报。

¹ 我们根据各投资组合公司在不同国家所持有的资产分配淡马锡的持股。

以下为第35页图表脚注：

² 根据标的资产所在地划分。

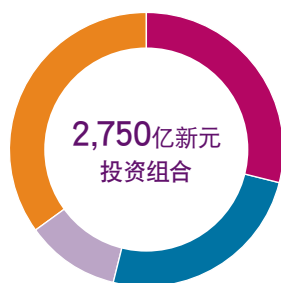
³ 以2017年3月31日的汇率计算。

⁴ 主要为现金、现金等价物及持股低于20%的上市资产。

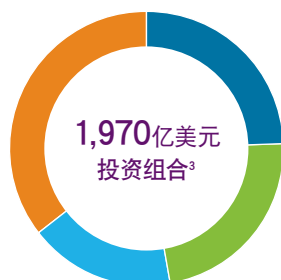
* 2015年第3大投资目的国为澳大利亚，占投资组合的9%。

总净值2,750亿新元投资组合的集中分布情况

(截至3月31日)

国家²(%)

	2017	2016	2015
● 新加坡	29	29	28
● 中国	25	25	27
● 美国	11	10	*
● 其他	35	36	45

行业领域²(%)

	2017	2016	2015
● 金融服务	25	23	28
● 电信、媒体与科技	23	25	24
● 交通与工业	17	18	17
● 其他	35	34	31

单一投资(%)



	2017	2016	2015
● 新加坡电信有限公司	12	13	13
● 星展集团控股有限公司	5	5	6
● 中国建设银行股份有限公司	4	4	6
● 其他	79	78	75

资金流动性(%)



	2017	2016	2015
● 流动资产及持股低于20%的上市资产 ⁴	33	31	34
● 上市大型资产(持股≥20%且<50%)	9	10	12
● 上市大型资产(持股≥50%)	18	20	21
● 非上市资产	40	39	33

短期回报率报告风险

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。由于上市资产按市值进行评估，因此我们的年度报告业绩难免会出现较大的波动。

在任何一年中，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。全球金融危机时就见证了这一现象，我们的投资组合价值在一年内下跌30%，次年又反弹43%。

我们采用一系列正规市场风险衡量指标，追踪未来市场风险和投资组合波动情况，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。

尽管自2016年后期以来，各项风险衡量指标呈下降趋势，但仍存在一些主要风险，包括对中国信贷紧缩的担忧、贸易保护主义日益增强带来的不确定性，以及欧洲的政治风险。根据这些事态发展的结果，可能会出现风险骤增及股市随即下行的情况。此外，各国央行自全球金融危机以来推行顺应市场的政策，可能掩盖一些长期风险。我们保持警惕，积极采取措施管理风险。

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个月未可能获取的回报区间。

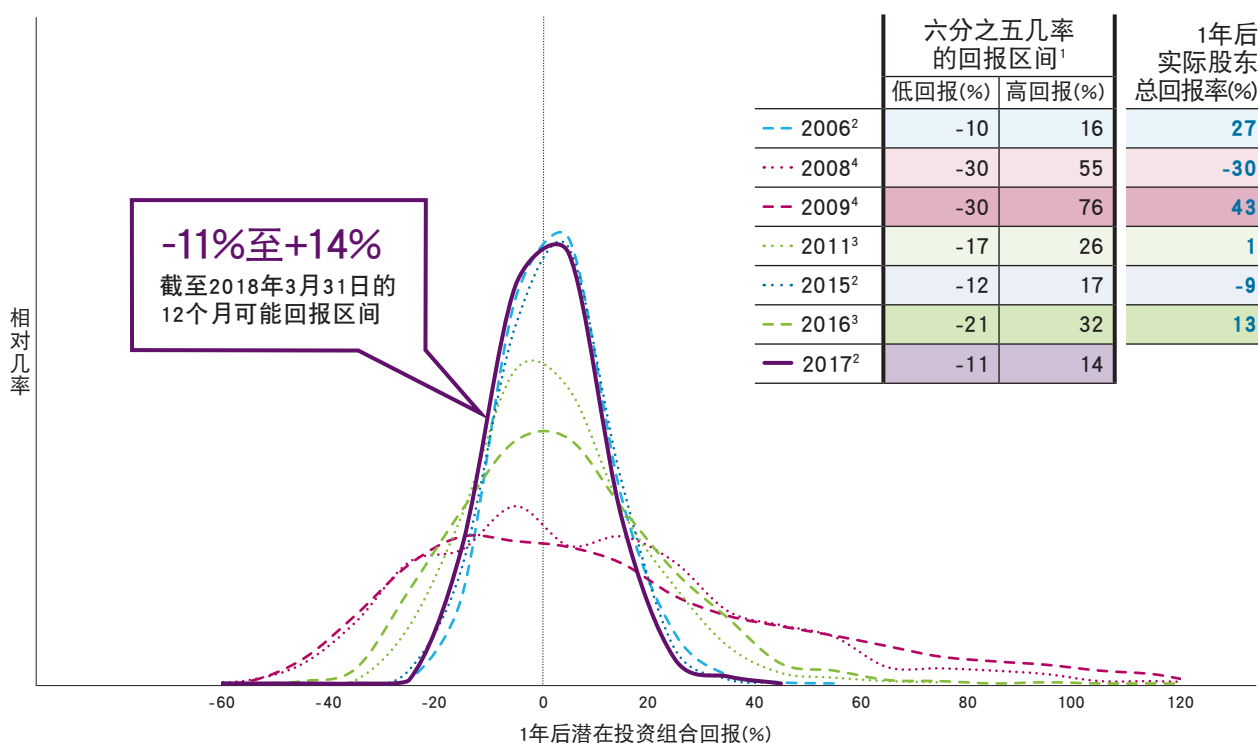
采用蒙地卡罗模拟法对淡马锡当前投资组合进行测算，我们有六分之五的几率获得-11%至+14%的1年期回报率，处于10年期的平均模拟投资组合回报率区间内，即-18%至+31%。

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。

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年/2009年全球金融危机期间较扁平的曲线相比，更窄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



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



- 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。
- 市场波动较低时期。
- 市场波动中等时期。
- 市场波动较高时期。

A man and a woman are standing at a colorful playground. The man, on the left, is wearing a dark blue polo shirt with a small logo on the chest and grey trousers. He is holding a purple sign with the Chinese characters '人才' (Talent). The woman, on the right, is wearing a blue top and blue jeans, and is sitting on a green slide. She is holding a light green sign with the Chinese characters '目标' (Goal). The background shows a red and blue playground structure and some greenery.

人才

目标



机构

我们的MERITT价值观	40
着眼未来的机构	41
财务原则	42
公开指标	43
信用概览	44
淡马锡债券	46
财富增值	48
薪酬理念	49
董事会	52
高级管理层	55
淡马锡脉动	56

左起：
陈树民，组织与人力资源部门副总监
Zahedah Abdul Rashid，法律与监管部门总监
邓凯西，投资部门(美国)总监

淡马锡价值观“唯才是用、追求卓越、互相尊重、讲求诚信、团队协作、互信互助”(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。



着眼未来的机构

我们是积极活跃的投资者、着眼未来的机构和备受信赖的资产管护者，以良好治理和可持续发展原则为指引。

在淡马锡，我们立足当下，不断寻求变革，为世代民众谋福利。

淡马锡的MERITT价值观引领我们的行动——其方式、内容与出发点同等重要。唯才是用、追求卓越、互相尊重和讲求诚信是我们的信念。团队协作和互信互助是我们完善价值观的重要一环。在注重机构建设的同时，我们努力培养员工的专业能力和实现个人发展。

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，我们会考虑环境、社会和治理因素，了解投资组合公司对各方面所带来的影响。我们鼓励公司以负责任且可持续的方式经营其业务和供应链。

作为严谨自律的投资者，我们认为要实现可持续增长，公共与私营部门的利益相关群体之间需要全面地分享信息、最佳实践和观点。

我们寻求可持续解决方案，并定期与利益相关群体及合作伙伴讨论可持续议题，确保了解行业最新动态。淡马锡每年举办的生态繁荣会议汇聚了全球来自私营与公共部门、学术界及非营利组织的领袖，就可持续发展交换意见、分享最佳实践。

我们继续推行良好的治理实践，致力维护关于主权投资的圣地亚哥原则(Santiago Principles)。这一原则是淡马锡配合国际货币基金组织(IMF)以及其他国际利益相关方在2008年共同制定的。

作为资产管护者，我们心系世代民众，着眼未来。我们通过各项捐赠基金回馈社会，注重培育人才、建设社群、增强能力和重建生活。

我们鼓励公司以负责任且可持续的方式经营其业务和供应链。

财务原则

淡马锡遵循一套严谨的财务政策和原则。

我们谨慎管理资金杠杆比例和流动性，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。我们确保主要资金来源足以负担非机动开支，如运营开支、向债券持有者支付利息和偿还债务。

董事会结合股东注资、现金流情况和信用概况，设定总体债务限额。

资本及流动性管理

淡马锡的主要资金来源包括脱售所得、从投资组合公司获得的股息和收益，与淡马锡债券和欧元商业票据形成补充。

我们主动规划一个均衡分布且整体偿还期限较长的债务组合，避免在任何一年中集中出现巨额到期债务。

债务管理

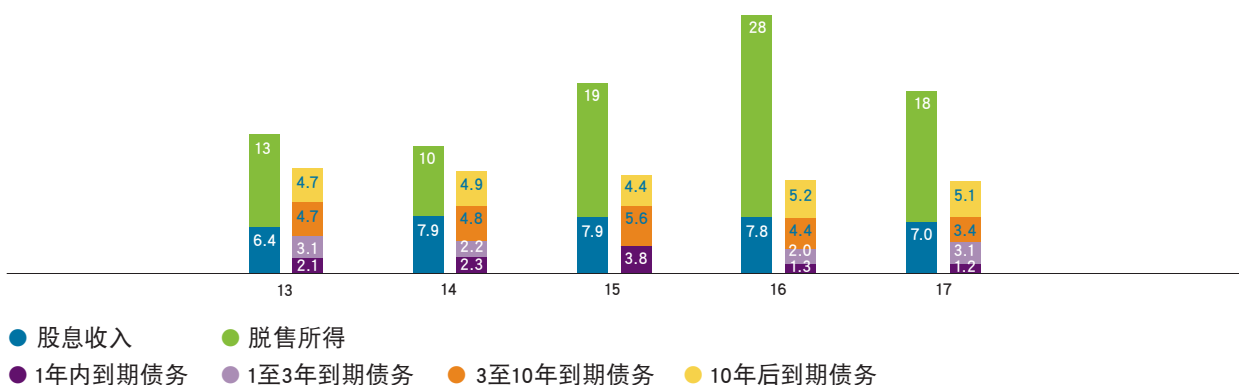
依照政策，淡马锡不会为投资组合公司的债务提供任何财务担保。

外汇管理

对于每一项投资提案，经风险调整后的预测回报均需考虑外汇风险。在合适的情况下，我们会通过相应的外汇工具对冲外汇曝险(即投资组合敞口)。

(截至3月31日的财政年度)

主要经常性收入对比债务到期年限分布(10亿新元)



公开指标

《淡马锡年度报告》、信用概览和淡马锡债券作为公开指标，体现出淡马锡稳健、自律、着眼未来的机构承诺。

《淡马锡年度报告》是我们向利益相关群体展示的“记分牌”。

淡马锡是一家享有豁免权的新加坡私人公司¹，无需向公众披露财务信息。但自2004年起，我们选择每年发布《淡马锡年度报告》。

信用概览从利息覆盖率、债务偿还比率及杠杆率三方面介绍了淡马锡主要信贷指标²。信用概览体现了淡马锡作为一家投资公司的基本财务能力，是评估我们信用质量的量化衡量方法。

发行淡马锡债券与欧元商业票据是我们财务原则的组成部分。债券与票据的利差犹如“在煤矿唱歌的金丝雀”，是我们信用状况变化的公开预警。

淡马锡自2004年首次获得评级至今，一直分别获得标准普尔(S&P)和穆迪(Moody's)的AAA/Aaa信用评级。评级机构有时可能修改评级标准，这些标准的变更可能改变一家公司的信用评级，尽管有时该公司的财务状况并没有改变。

淡马锡无需在获得信用评级或借款的前提条件下进行投资。

这些公开指标塑造了淡马锡的财务原则，拓宽了利益相关群体的覆盖范围，促进与更广大社群的交流沟通。

淡马锡无需在获得信用评级或借款的前提条件下进行投资。

我们的主要资金来源包括脱售所得和股息收入。

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名股东且其股权不得由任何公司持有，并且无需向公共注册部门申报其经审计的财务报表。

² 基于淡马锡作为一家投资公司的财务信息，即淡马锡控股(私人)有限公司(Temasek Holdings (Private) Limited, 简称THPL)及旗下各投资控股公司(Investment Holding Companies, 简称IHCs)的财务信息。IHCs均是THPL直接或间接所有的全资子公司，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(Temasek Pte. Ltd., 简称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、融资和/或提供投资咨询与顾问服务。

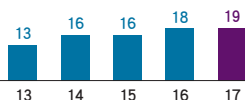
信用概览

信用概览量化介绍了淡马锡的信用质量和财务状况¹。

(截至3月31日的财政年度)

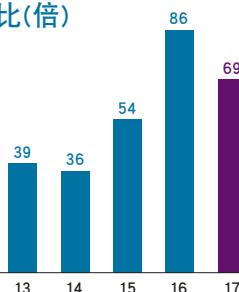
股息收入
对利息开支之比(倍)

19倍



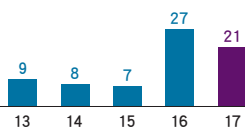
经常性收入²
对利息开支之比(倍)

69倍



经常性收入²
对1年内到期总债务之比(倍)

21倍



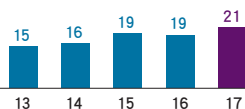
流动性资产余额³
对10年内到期总债务之比(倍)

5倍



投资组合净值
对总债务之比(倍)

21倍



流动资产⁴
对总债务之比(倍)

7倍



¹ 基于淡马锡作为一家投资公司的财务信息，即淡马锡控股(私人)有限公司 (Temasek Holdings (Private) Limited, 简称THPL)及旗下各投资控股公司(Investment Holding Companies, 简称IHCs)的财务信息。IHCs均是THPL直接或间接所有的全资子公司，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(Temasek Pte. Ltd., 简称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、融资和/或提供投资咨询与顾问服务。

² 脱售所得、股息收入、投资收入和利息收入。

³ 现金、现金等价物和短期投资。

⁴ 主要为现金、现金等价物和持股低于20%的上市资产。

作为一家投资公司，我们用股息收入和脱售所得支付营业费用、向债券投资者支付利息、给股东派发股息、偿还到期债券以及进行投资。

本财年，淡马锡的股息收入为70亿新元，脱售额为180亿新元。这是我们现金流入的主要来源。

与养老基金或石油基金不同，我们没有养老金储蓄或石油收入来源。

截至2017年3月31日的财年，我们的股息收入对利息开支之比约为19倍。

淡马锡截至2017年3月31日未偿付债务为128亿新元，其中77亿新元将于未来10年内期满。

截至2017年3月31日，淡马锡的现金、现金等价物以及短期投资的价值是未来10年到期的77亿新元债务总额的5倍。

主要信贷指标(以10亿新元计)

截至3月31日的财政年度	2013	2014	2015	2016	2017
脱售所得	13	10	19	28	18
股息收入	6.4	7.9	7.9	7.8	7.0
投资收入	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
利息收入	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
利息开支	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
投资组合净值	215	223	266	242	275
流动资产 ⁴	76.5	80.3	90.6	74.3	91.1
流动性资产余额 ³	33.3	29.9	26.7	27.1	37.6
总债务 ⁵	14.6	14.2	13.8	12.9	12.8

⁵ 截至2017年3月31日，总债务包括在总值150亿美元的全球担保中期票据项目下发行的总值116亿新元(83亿美元)的未偿付淡马锡债券，其加权平均到期年限超过12年；以及在总值50亿美元的欧元商业票据项目下发行的总值12亿新元(9亿美元)的未偿付淡马锡欧元商业票据，其加权平均到期时间约为1个月。全部淡马锡债券都分别获得标准普尔(S&P)和穆迪(Moody's)的AAA/Aaa评级。淡马锡欧元商业票据项目分别获得标准普尔(S&P)和穆迪(Moody's)的A-1+/P-1短期评级。

淡马锡债券

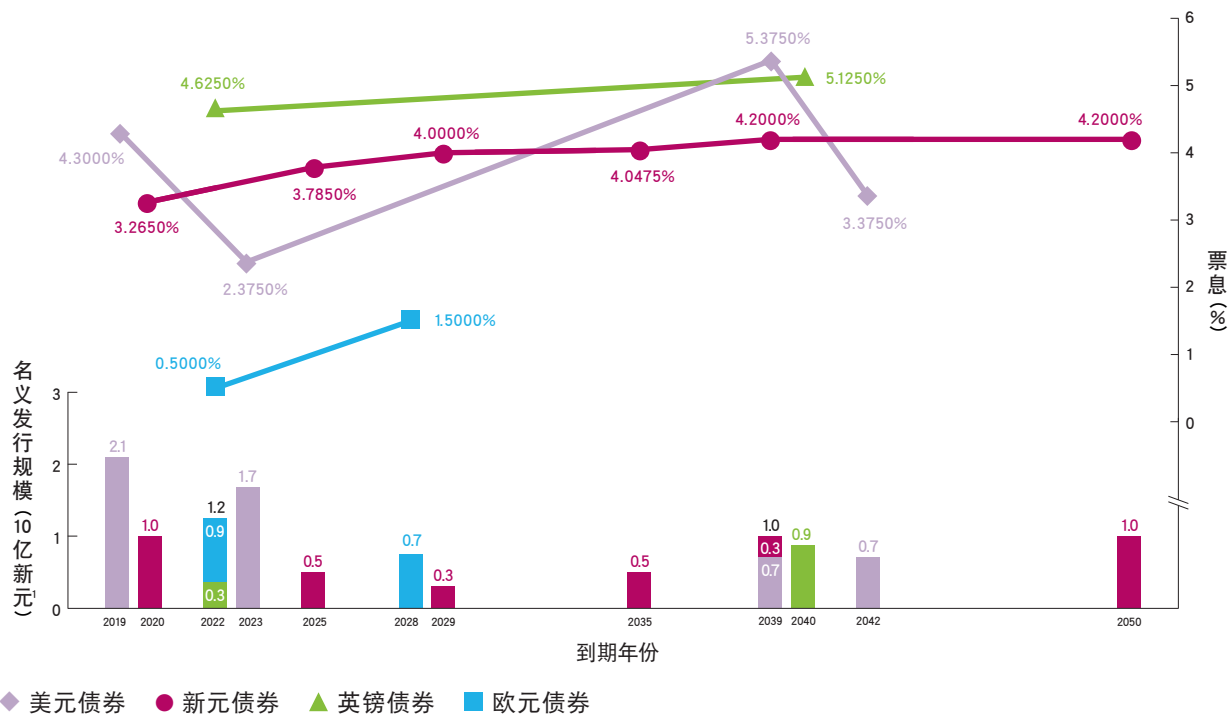
淡马锡债券和短期欧元商业票据提供了长期与短期融资的灵活平衡。

截至2017年3月31日，我们拥有116亿新元的未偿付淡马锡债券和12亿新元的未偿付欧元商业票据。

全部淡马锡债券都分别获得标准普尔(S&P)和穆迪(Moody's)的AAA/Aaa评级。淡马锡欧元商业票据项目分别获得标准普尔(S&P)和穆迪(Moody's)的A-1+/P-1短期评级。

“信用概览”章节(第44-45页)所提供的信息以淡马锡作为投资公司的财务状况为依据。信息旨在从定量角度介绍淡马锡的信用质量，而非对买卖淡马锡债券或淡马锡欧元商业票据提供投资建议。

淡马锡债券 — 到期情况与票息



¹ 以2017年3月31日的汇率计算。

债券投资

公司有时可能发行债券，即通过债券市场直接向投资者借款。作为回报，公司向债券持有者支付票息，即投资于公司债券所得的利息。

当债券或借款期满时，债券投资者预期获得最初投入本金的偿付。

一般来说，发行者的信用质量越好，发行债券的票息越低。债券投资者应根据债券发行人的信用情况评估其信贷质量。

所有投资都有风险。投资者需要了解风险并调整对获取更高回报的预期。债券投资者应该考虑的主要风险包括信用风险、利率风险、流动性风险和通货膨胀风险。

信用风险



债券发行者可能无法支付票息或偿付本金。

例如，债券发行者可能遇到现金流问题，或正面临最差情况——破产。

利率风险



利率可能会改变，并影响债券价值。

例如，如果利率上升，债券价格可能下滑。若投资者需要在债券期满前脱售，可能会有损失。

流动性风险



有些情况下投资者可能无法找到买家购买其债券。

例如，一些债券的交易频率很低。如果投资者急需出售，则可能需要按照没有吸引力的低价出售，从而导致利润降低甚至亏损。

通货膨胀风险



债券的票息和本金偿付可能跟不上通货膨胀步伐。

例如当通货膨胀率上升，支付的固定票息价值会降低。

财富增值

自2003年起, 我们开始把经风险调整后的资金成本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。

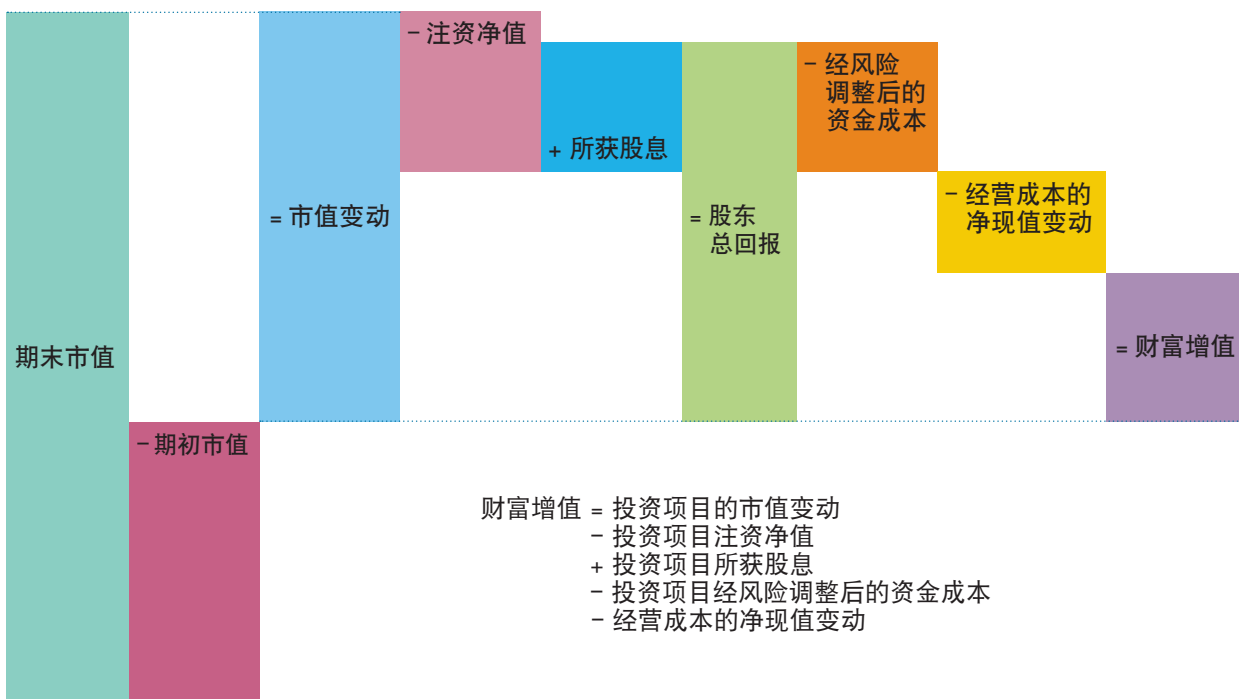
财富增值是指投资回报高于经风险调整后资金成本的部分。所投资行业或市场的风险越高, 资金成本也越高。

我们在评估回报表现时, 衡量相应的资金配置和财务风险, 财富增值体现了这一原则。

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

淡马锡本财年的财富增值为146亿新元。

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。

淡马锡的薪酬框架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，兼顾短期业绩与长期价值创造。

在竞争人才方面，我们以相关市场为基准，制定基本薪酬。短期花红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资金成本之间的差值，而负回报决定了回拨资金额度。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，目的是在市场周期内实现可持续回报。

递延激励和回拨机制已经成为淡马锡薪酬计划的重要组成部分。过去10年中，我们共回拨6次花红，是因为其过往财年的财富增值为负数。其中有4次因递延奖励不够抵消回拨资金而延至下一年度。

遵守淡马锡道德与行为守则(T-Code)是兑现员工激励的要求之一。

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。年度业绩目标之一是3年股东总回报高于长期债务的3年年化成本。

除了财务目标，我们的“开拓创新”计划也奖励员工完成非财务目标，旨在强化机构、贡献社群、关爱自己与家人。

财富增值花红储备—我们的中期激励机制

根据员工在4年内的绩效表现及贡献，淡马锡财富增值花红储备(无论正数或负数)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数，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，中层管理人员能获得二分之一的奖励，其他员工则为三分之二。

部分结余以联合投资单位(R-Scope)形式递延派发，在未来3年内兑现。如果出现负回报，剩余财富增值花红储备结余未来将被回拨。

递延激励和回拨机制是淡马锡薪酬计划的重要组成部分。

遵守T-Code是兑现员工激励的要求之一。

投资共享计划—我们的长期激励机制

员工可能获得以业绩或时间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的股东总回报而增减，以此巩固公司的资产所有者文化。联合投资单位的期限不超过12年。

部分正数财富增值花红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到7年，以时间为兑换条件逐步发放。如出现回拨，我们会先从公司整体储备中扣除，如仍有差额，再从员工的财富增值花红储备中扣除。

我们的年度运营预算还包括有限的、以时间为兑现条件的员工联合投资单位(S-Scope)，从派发后的第3年起分5年兑现。

实践利益共享

在截至2016年3月31日的财政年度，淡马锡的财富增值为负447亿新元。因此，我们要回拨花红，从员工的财富增值花红储备中扣除。剩余的负数财富增值则转入公司的回拨结余(请见第51页图示)。

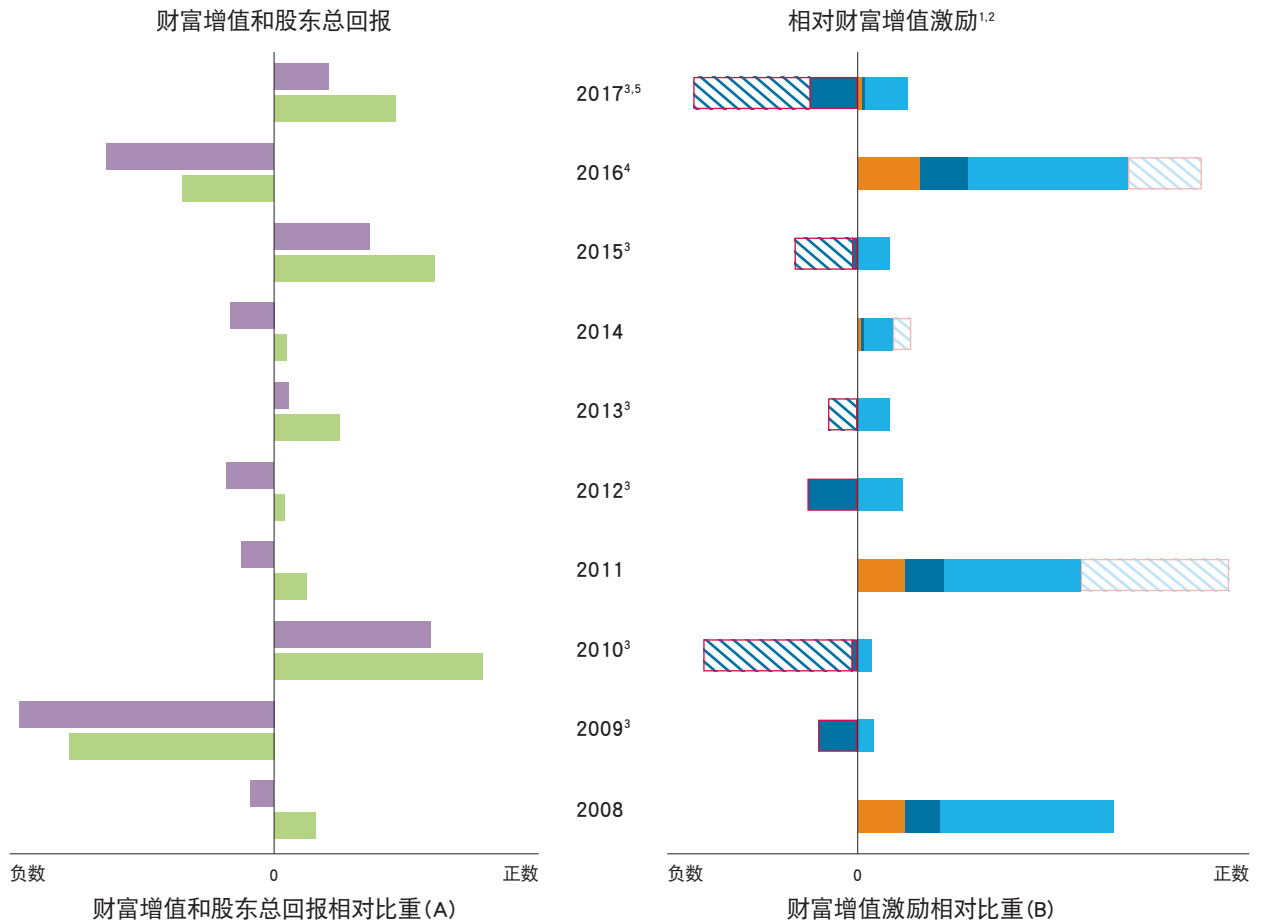
在截至2017年3月31日的财政年度，我们实现了146亿新元的财富增值，有充足的花红储备补足此前结转的回拨金额，并仍有余额给员工发放奖励。

这一严格框架要求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，经受住了全球金融危机和后续动荡的考验，进一步巩固了我们的资产所有者精神。

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。

(截至3月31日的财政年度)

核心管理层的财富增值激励



- 财富增值
- 股东总回报
- 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的变化增长或减少, 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
- ▨ 所赚取财富增值花红中, 用于抵消从往年结转的负数财富增值花红结余的部分

¹ 财富增值花红根据上一财政年度的财富增值表现派发。

² 针对核心管理层(首席执行官、总裁、高级执行总经理、执行总经理与管理层总监)的相对财富增值激励。

³ 由于上一财政年度出现负数财富增值, 不派发新的淡马锡联合投资单位(T-Scope)。

⁴ 不包含阿里巴巴财富增值的两部分递延花红。淡马锡将根据持续业绩表现, 在截至2017年3月31日和2018年3月31日的财政年度派发。

⁵ 对投资负回报进行回拨后, 在截至2017年3月31日的财政年度中派发的阿里巴巴财富增值递延花红。

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14名董事组成，基于商业模式运作。多数董事是非执行独立董事，为来自私营企业的商界领袖。鉴于淡马锡是《新加坡宪法》第五附表机构¹，董事会成员和首席执行官还肩负保护淡马锡过去所累积的储备金的额外宪法责任。

2016年12月15日，黄鲁胜先生从董事会卸任，包括下设的审计委员会和领袖培育与薪酬委员会。

2017年3月后，新加坡航空公司前主席李庆言于2017年7月1日加入淡马锡董事会。

董事会每季度召开一次会议，每次历时两天。如有必要，董事会也会更频繁地召开会议。董事会在本财政年度举行了三次会议。

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
- 首席执行官的委任及继任计划
- 董事会变动

多数董事是非执行独立董事，为来自私营企业的商界领袖。

若董事会成员的利益与淡马锡的特定利益有所冲突，他们会回避相关事宜。

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

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。

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。

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。执行委员会在本财政年度举行了三次会议。

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，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官办公室报告。为了有效地履行职能，内审部门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，内审部门也可能在董事会、审计委员会或高管层的要求下进行特别审计。审计委员会在本财政年度举行了四次会议。

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官的继任计划，以及提供有关业绩衡量与薪酬计划的指导方针与政策。领袖培育与薪酬委员会在本财政年度举行了四次会议。

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的方式参加表决。传阅形式的董事会决议则须至少三分之二的董事批准方可生效。

董事会成员和首席执行官还肩负保护淡马锡过去所累积的储备金的额外宪法责任。

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

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”。首席执行官继任计划年度审核也在“执行会议”的议程之中。

截至2017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		
何晶	执行董事兼首席执行官	委员		委员
李腾杰	董事	委员		
连宗廉	董事		委员	
黄志祥	董事	委员		
张铭坚	董事		委员	委员
傅赛	董事			委员
马库斯·瓦伦堡	董事			
罗伯特·佐利克	董事			

2017年3月31日后获委任的董事会成员

	董事会	执行委员会	审计委员会	领袖培育与薪酬委员会
李庆言 ¹	董事	委员		委员



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

¹ 于2017年7月1日受委任。

高级管理层

淡马锡高级管理层确定了团队的风格与企业文化基调，引领淡马锡愿景和目标的贯彻执行。

淡马锡国际的高管层引领员工执行董事会制定的战略与政策，在董事会授权范围内进行投资、脱售及其他运营事务。

淡马锡国际首席执行官负责维护我们的投资者角色，在下列委员会的支持下管理团队和投资组合：

- 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(SPRC)

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。淡马锡全体员工需遵守并履行T-Code。

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、政治、行业、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。

我们的高管层监督淡马锡对投资或运营地区法律法规的遵守情况。由核心高管构成的执行董事和总裁办公室负责协助淡马锡国际首席执行官监督投资组合及运营。

淡马锡国际首席执行官与淡马锡控股首席执行官监督与强化淡马锡作为着眼未来的机构的根基。

淡马锡控股首席执行官负责监督公司尽责治理的职责，包括保护过去所累积的储备金的宪法责任。

淡马锡全体员工需遵守并履行T-Code。

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



来自33个国家的630名同事遍布全球10个办事处，由淡马锡脉动紧密相连。

我们以“唯才是用、追求卓越、互相尊重、讲求诚信、团队协作、互信互助” (MERITT) 价值观为导向行事，同心协力实现淡马锡作为活跃积极的投资者、着眼未来的机构和备受信赖的资产管护者的目标。

员工关怀

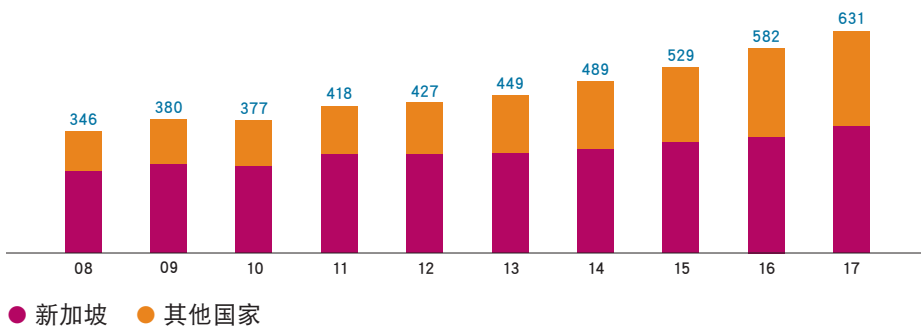
淡马锡重视员工，并通过关怀家庭的政策及其他可行方案为员工提供支持，包括宽松的产假、陪产假和其他家庭事假，还有“带孩子上班日”等定期举办的家庭联谊活动。我们的新加坡办公室还设有舒适的育儿室，方便产后妈妈上班后继续哺乳。

我们提倡不断学习文化。淡马锡的“CEO挑战”鼓励员工通过学习新技能、开拓视野，例如学习外语、编程或乐器。我们也举办专业培训，提高员工的人际关系技能，开展其他计划也帮助员工发掘自身潜力和保持个人身心健康。

我们定期展开“淡马锡脉动”问卷调查，以了解机构动向并做出改善。2016年，我们的员工认同度得分达到历史新高，也超过了全球金融服务行业¹的平均得分。

(截至3月31日)

按国籍统计员工构成



¹ 光辉合益集团(Korn Ferry Hay Group)的全球金融服务行业准则。

人才培育与机构建设

我们致力于培育人才，持续提升员工的能力和技能，帮助他们与时俱进。我们的人才培育框架包括为员工制定明确的职业发展目标，以及通过课程与培训帮助他们掌握相关技能。

我们不断鼓励试验和创新，定期为工作和社群项目集思广益。许多全公司的计划都是淡马锡员工的创意。例如，有关可持续发展的研讨会，协助我们探讨各项课题，并将想法转化成解决方案。

开拓创新

我们的“开拓创新”计划，提倡的企业文化是鼓励员工们为个人的发展负责。在这项计划下，每年员工、团队和公司所设置的目标超越了财务和绩效的范畴，追求健康生活，以实现自我、机构、社群发展为目标。我们也举办各种健身与休闲活动，促进员工的身心健康。

我们的员工们积极参与各种形式的义工活动，以回馈社会。由淡马锡员工们发起的关爱意愿团(T-Touch)义工计划，与公司扶助社群里弱势人群的计划相辅相成。

我们将淡马锡成立日(6月25日)定为一年一度的“社群日”。分布于世界各地办事处的员工都会在这一天贡献一份力量。除“社群日”活动以外，各办事处的T-Touch义工活动贯穿全年，帮助不同的受益群体和社群组织。

我们鼓励员工学习外语、编程或乐器。

淡马锡脉动

我们的员工们是活跃的义工，积极参与非营利组织及自助团体的许多社群服务项目。



美国纽约

提供生活必需品

在纽约，我们的同事与“纽约希望”(Hope for New York)组织合作，一起分类和包装日常必需品，送给纽约市的贫困家庭。



墨西哥墨西哥城

送去温暖

在墨西哥城，我们的团队参与“Dr Sonrisas”计划，为一名患肾癌的5岁女孩举行了一场迪士尼主题派对。



巴西圣保罗

增强能力

在巴西，我们的同事与Cidadao Pró Mundo携手，与1,100名贫困学生开展课外交流，帮助他们增强英语沟通能力。



印度孟买

带来欢乐

在孟买，我们的同事在帕雷尔(Parel)的圣犹达中心(St. Jude Centre)，为癌症儿童举办欢乐有趣的陶艺制作班。



中国北京

帮助弱势群体

在北京，我们的同事与他们的家人参加非政府组织“有爱有未来”主办的“为爱而走”活动，支持改善弱势儿童的教育和社会福利。



新加坡

促进包容

在新加坡一年一度的淡马锡“社群日”，我们的员工参与在新加坡体育学校的义工活动，为新加坡圣公会社区的约300名受益者和看护者举办全天活动，包括各种竞技游戏和手工艺活动。我们用9,000多张便利贴创作了一幅拼图，创下《新加坡纪录大全》的最大拼图纪录。通过这些活动，我们鼓励受益者在康复过程中保持积极乐观的心态，同时加强他们与护理人员的联系。



新加坡

扶助社会企业

在新加坡，我们的员工为新加坡国际基金会资助的年轻社会企业家提供指导，分享在处理社会课题时所应关注的商业、金融和战略考量。



活跃的经济

美丽的社会



资产守护者

备受信赖的资产守护者	62
打造一个ABC世界	68
强化资产管护和治理	72
对社群的承诺	73
造福社会	76
温暖心灵	78
集思广益	80

郭天王(内部审计部门总监)、儿子启荣、妻子邹凤莲和女儿善琦在新加坡植物园。

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，淡马锡宪章清晰地定义了我们的角色与使命。

淡马锡作为长期投资者和资产所有者管理投资组合。

我们在《新加坡公司法》和《新加坡宪法》的框架下运营。

根据《新加坡公司法》，淡马锡¹是一家享有豁免权的私人公司²，由董事会负责领导。

淡马锡有宪法责任
保护公司过去所累积
的储备金。

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

淡马锡不管理新加坡的公积金储蓄、政府预算盈余、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各自独立管理。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。

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。

淡马锡在当届政府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。

我们的年度法定财务报表由国际审计事务所审计。

¹ 淡马锡控股(私人)有限公司。

² 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名股东且其股权不得由任何公司持有，并且无需向公共注册部门申报其经审计的财务报表。

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》，新加坡共和国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官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官必须征得总统的批准。

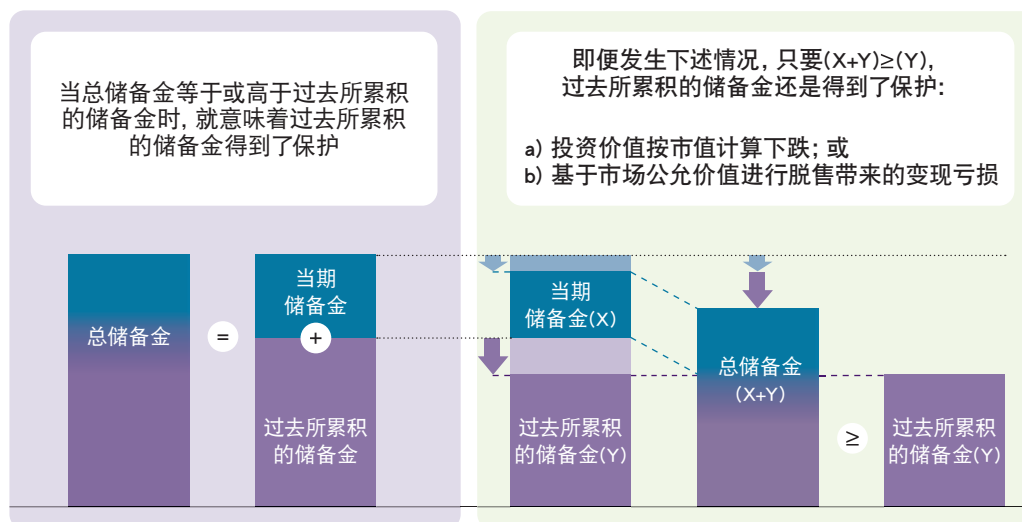
如果淡马锡总储备金等于或高于过去所累积的储备金，就意味着过去所累积的储备金得到了保护。

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。

淡马锡不管理新加坡的公积金储蓄。

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。

依据《新加坡宪法》，淡马锡在当届政府就职之前所积累的储备金构成了淡马锡过去所累积的储备金。当期储备金指的是淡马锡在本届政府就职之后所累积的储备金。

每一届政府宣誓就任日的前一天，淡马锡的总储备金(包括换届之际的过去所累积的储备金和当期储备金)就被锁定为过去所累积的储备金。每次大选后政府换届时，这样的周期就会重复。

与股东的关系

淡马锡控股成立于1974年6月25日，由新加坡财政部长¹全资拥有。我们以投资控股公司的身份拥有自己的资产，而非股东的资金代管人。

我们的股东在行使《新加坡公司法》下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。董事会对首席执行官的任免也须获得总统的同意。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官的诚信，以保护我们过去所累积的储备金。

淡马锡每年根据所得利润派发股息。

依照股息政策，淡马锡每年根据所得利润派发股息。我们的利润一部分以股息的形式可持续地派发给股东，另一部分留存用于再投资以获取未来回报，董事会确保股息政策在这两者之间取得平衡，并兼顾我们保护淡马锡过去所累积的储备金的宪法责任。董事会建议派发股息金额，并在年度股东大会上提交供股东考虑。

淡马锡投资组合公司的管理与商业决策均由各自的董事会与管理层负责。

在国家储备净投资回报框架下，新加坡政府获准使用新加坡政府投资公司、新加坡金融管理局以及淡马锡的预期长期实际回报，来计算可纳入政府预算的金额，比例最高不超过50%。这一框架不会影响或改变淡马锡作为长期投资者的股息政策、战略和运营，以及我们保护淡马锡过去所累积的储备金的责任。

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。

与投资组合公司的关系

作为积极活跃的投资者和资产所有者，我们根据对内涵价值的评估，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的日常管理与商业决策均由各自的董事会与管理层负责。淡马锡不参与其商业决策或运营。

我们认识到不同市场可能具有不同的公司治理实践与规范，即使如此，淡马锡致力于在投资组合公司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，以指导和支持高级管理层。我们同样鼓励投资组合公司的董事会物色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，以实现和管理层的有效监督。

这一理念还包括建立由多数具备独立性且经验丰富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官应该由相互独立的不同的人选担任。

这是为了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，以指导和支持高级管理层。

我们主张一家公司的董事长和首席执行官应该由相互独立的不同的人选担任。

我们定期监督投资组合公司的战略和绩效，并及时了解影响公司发展的行业动态，进而促进我们与投资组合公司的董事会与管理层交流和分享意见与观点，更好地了解他们的战略和运营环境。

淡马锡通过行使股东权利来保障自身利益，包括在股东大会上投票。

淡马锡遵守新加坡法律与法规，以及投资或运营所在地的法律与法规。

淡马锡也期望旗下投资组合公司遵守投资或运营所在地的法律与法规。

与社群的关系

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，我们基于可持续发展和健全治理这两大支柱，与新加坡及国际社群保持密切联系。

我们支持各类培育人才、建设社群、增强能力以及生活重建的公益项目，帮助个人、家庭及社群实现可持续发展并改善他们的生活。简而言之，我们奉行向社群伸出援手的行善准则。

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的资金成本的部分回报，用于支持公益事业，以负责任的态度持续为社会做出贡献。

我们主张董事会独立于管理层，以实现和管理层的有效监督。

捐赠基金的财务管理与开发执行社群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，负责监督淡马锡各项捐赠资金的管理与发放工作。这些捐赠已形成了淡马锡的六个非营利慈善基金会。

这种治理模式将捐赠资金管理从基金会的项目设计和执行工作中分离出来，由淡马锡信托基金会对资金进行可持续的专业管理，为基金会提供长期可持续的资金来源，使基金会能安心专注于开发公益项目。

除了基金会的工作，我们的员工志愿者也积极为社群做出贡献。通过由淡马锡员工自愿发起的关爱意愿团(T-Touch)义工计划，他们献策献计、抽出时间资助所选择的慈善和社群项目，追求和实现公益目标。

我们关注国际投资与贸易协定的进展，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淡马锡是如何基于商业原则、不受政府的干预而运作。

例如，我们积极配合国际货币基金组织(IMF)，在圣地亚哥原则(Santiago Principles)下，为投资者及投资目的地国探索负责任投资的最佳实践。

淡马锡的信息披露程度已超越了圣地亚哥原则中的相关标准和其他指导原则。

淡马锡有时会培育新机构以打造新能力，推广健全治理和社会捐助。我们与大学和多边组织等志同道合的伙伴合作共同建设这些机构。

我们基于可持续发展和健全治理这两大支柱，与社群保持密切联系。

打造一个 abc 世界

我们需要通力合作，以在2030年前实现联合国可持续发展目标。

2015年9月，联合国193个成员国达成协议，确立了17个联合国可持续发展目标¹。目标内容涵盖广泛，旨在提高人民生活质量，保护未来世代的生活环境。作为投资者、机构和资产管护者，淡马锡对可持续发展和良好治理的承诺与这些目标相契合。

我们致力打造一个更美好的ABC世界 — 活跃的(Active)经济、美丽的(Beautiful)社会以及洁净的(Clean)地球。我们与志同道合的伙伴携手努力，以实现联合国可持续发展目标。



浏览ABC世界的更多信息
请登陆 temasekreview.com.sg/abcworld-zh
或扫描QR码

¹ 如需了解更多可持续发展目标的信息，请访问
www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals



ACTIVE
ECONOMY

活跃的经济
高效的工作
可持续的城市
幸福的生活



BEAUTIFUL
SOCIETY

美丽的社会
充满活力的个人
温馨和睦的家庭
包容的社群



CLEAN
EARTH

洁净的地球
清新的空气
洁净的水源
清爽的世界

活跃繁荣的经济，带来了良好的就业机会，创造机遇。

这是社会稳定、安全与实现可持续发展的基础。高效工作的劳动者有自豪感也有尊严，在照顾自己和挚爱的同时，对未来充满信心。



可持续发展的美丽社会有助于培育充满活力的个人，塑造温馨和睦的家庭和包容的社群。

这样的社会信奉公正与平等的价值观，扩展公共空间，大家更加宽容、相互尊重，紧密联系在一起。



洁净清爽的地球是人类共同的家园和财富。

我们必须立即行动，为自己和未来世代保护生活的空间。清新的空气、洁净的水源和清爽的地球是大自然的馈赠，我们有义务珍惜和保护。





Impossible Foods品尝会上的“不可能汉堡”拼盘。



研究员正测试样品，研究缩短寨卡等病毒生命周期的方法。

为可持续的世界投资

作为着眼未来的投资者、资产所有者和股东，我们在进行业务决策时，不仅以商业因素为考量，也会考虑环境、社会和治理因素。

我们相信洁净和绿色的环境必须与经济发展协同并进，为人类和社群谋求繁荣与福祉。我们投资时着眼长远，同时寻求创新的解决方案、可持续的系统与科技，保障社群的利益。

我们对Impossible Foods的投资就是一个例子。这家公司开发了汉堡用的素食肉饼，用植物制作，但是形状、口感和质感都与肉一样。与动物为原料的产品相比，使用植物制作肉饼所需的土地和水更少，排放的温室气体也更少。

善用科学实现美好生活

通过新加坡千禧基金会、淡马锡生命科学实验室和淡马锡生态繁荣基金会等项目，淡马锡资助改善生活的研究项目。

新加坡千禧基金会成立于2001年，资助特需教育、老龄化和临终关怀、非医疗生物科学等研究项目。去年资助的项目包括研制监控食源性细菌的生物传感器。

淡马锡生命科学实验室成立于2002年，主要进行基础和应用研究。25名主要研究员带领约200名科学家团队支持实验室的各项研究，项目范围广泛，包括培育海啸灾区种植的健康、适应能力强的大米品种，以及利用生物方式防控病媒蚊子。

鉴于全球变暖和蚊子传播疾病的蔓延的情况，在淡马锡生态繁荣基金会去年资助的项目中，就针对性地进行了缩短新疫苗开发的生产周期、研制蚊子病媒控制的生物杀虫剂等项目。

¹ 商业与可持续发展委员会于2017年1月发布《更好的商业，更好的世界》报告，强调在2030年前通过推行联合国可持续发展目标，企业可以创造高达12万亿美元的商业机会和3.8亿个就业岗位。亚洲报告提出在亚洲将有5万亿美元潜在商业机会。



在2017年生态繁荣会议上，联合利华(Unilever)首席执行官 Paul Polman分享他在企业运营时注重可持续发展的经验。



SATS Aero Laundry的工人一边折叠床单，一边享受Airbitat智能冷气机的凉风。

更好的商业，更好的世界

2017年6月，我们举办了第四届生态繁荣会议，倡导在实现经济增长的同时打造可持续的环境。生态繁荣会议发布了商业与可持续发展委员会亚洲报告，呼吁各界采取行动，共同迈向ABC世界。报告概述了联合国可持续发展目标中蕴含的12万亿美元¹的全球商业机会，例如用于可持续城市的经济住房，价格合理的清洁能源储存等。

淡马锡的一些投资组合公司也在为打造ABC世界献一份力。新加坡航空开设“绿色配套”航班，通过使用生物燃料和节能型飞机等措施，减少温室气体排放。胜科工业(Sembcorp)扩展了可再生能源业务，收购了印度一家领先的可再生能源公司，易名为Sembcorp Green Infra。RobecoSAM 2017年可持续发展年鉴²列出了470家全球最注重可持续发展的公司，其中有两家新加坡公司，包括凯德置地(CapitaLand)。

利用创新方案，打造洁净清爽的地球

气候变化和全球变暖正在破坏我们的生活环境，所有人都受到影响。

我们探索创新方案，减轻环境灾害带来的影响，建设更美好的生活环境。

两年前，我们委托新科工程(ST Engineering)为热带地区开发户外冷气解决方案。新科工程开发了突破性的Airbitat智能冷气机，即便在新加坡炎热潮湿的户外环境下，该系统也能将环境气温降至24摄氏度。与同等制冷能力的普通空调相比，它能节省高达80%的能源。

新科工程也研发了全球首个经认证、适合儿童配戴的N95口罩，防止他们遭受严重空气污染和烟霾的影响。这款口罩配置了经过认证的微型风扇，也可供成人配戴，与传统N95口罩相比，使用起来更舒适。

² RobecoSAM是专注于可持续性投资的专家，与标普道琼斯指数(S&P Dow Jones Indices)发布道琼斯可持续发展指数。它的可持续发展年鉴从60个行业的3,400多家全球最大公司中列出对可持续性关注度最高的前15%的公司。

强化资产管护和治理

健全的公司治理和良好的资产管护有助于强化可持续的长期发展。在淡马锡，我们培育了独立机构以打造新能力，寻求变革，同时与多边机构合作推广健全治理，交流最佳实践。



对社群的承诺

只有在繁荣高效的经济、公正包容的社会及清洁健康的环境里，企业才能实现长期可持续的回报。

淡马锡多年来设立了17项非营利公益捐赠基金，旨在培育人才、建设社群、增强能力和重建生活。至今，这些捐赠基金已在亚洲和新加坡援助超过50万人。

2016年9月，我们将各项捐赠基金重新归类于六个淡马锡基金会下，更好地规划和执行社群项目，实现各自使命，顺应时代变化。为了实现规模经济效益，我们成立“淡马锡基金会管理服务”这一机构，汇集资源，加强能力，以支持这些非营利基金会。

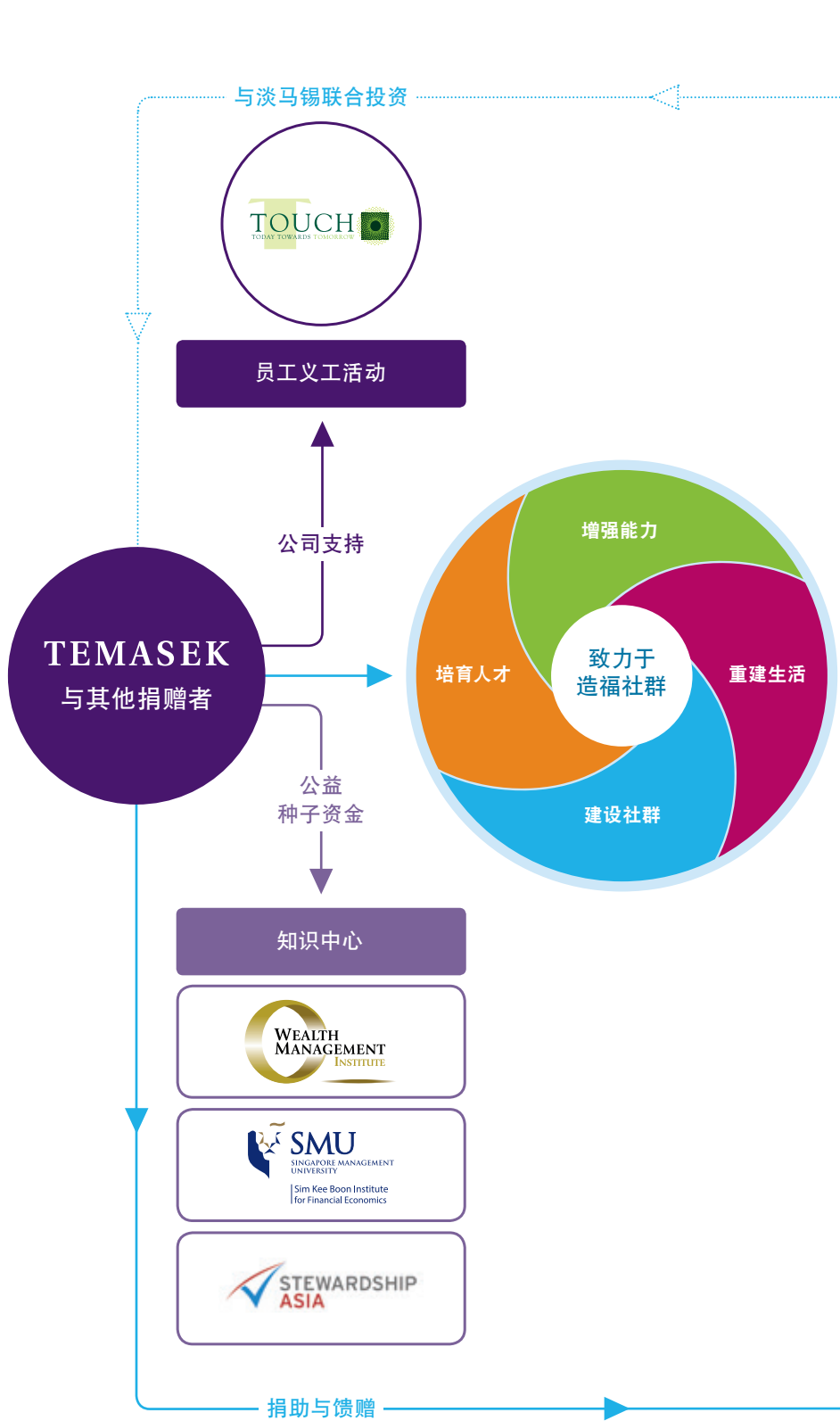
淡马锡信托基金会继续负责各项捐赠的财务管理，确保资金以审慎、可持续的方式发放给各个基金会。信托基金会也致力于提升非营利公益领域的治理水平。

人口老龄化、气候变化、资源匮乏、收入不均和贫困是一些已知的挑战和机遇。例如，商业与可持续发展委员会今年在达沃斯发布了《更好的商业，更好的世界》报告，其中提出，如果在2030年前实现17个联合国可持续发展目标，预计可创造高达12万亿美元的商业机会和3.8亿就业岗位。

淡马锡各基金会推行各项公益项目，包括可持续发展和创新计划，创造更宜居的生活环境，减缓气候变化威胁。

例如，2004年印度尼西亚海啸后，淡马锡生命科学实验室与亚齐农户、Syiah Kuala大学合作，培育出抵抗能力强、不受严重洪涝影响的“淡马锡大米”。这不仅保障了沿海地区小型农户的生计，也给消费者带来口感醇香的糙米。这种优质大米已在新加坡销售。

人口老龄化、气候变化、资源匮乏、收入不均和贫困既是挑战，也是机遇。



财务监管和治理

淡马锡信托基金会的理事会成员¹包括丹那巴南先生(担任主席)、吴幼娟女士和黄记祖先生。

淡马锡信托基金会以审慎可持续性和健全治理为原则，负责监督淡马锡对六个基金会捐赠资金的财务管理与发放。

淡马锡信托基金会广纳与公益相关的想法和最佳实践，倡导企业回馈社会，推动能力建设。

成立10年来，淡马锡信托基金会不断拓展其角色，发展成为公益领域的思想领袖。

¹ Ratan Tata先生在理事会任职10年，于2017年5月卸任。

淡马锡基金会



淡马锡国际基金会与新加坡和国际机构合作，资助和支持亚洲的能力建设项目。这些项目专注于医疗保健、教育、公共行政、城市管理和灾难应对等。自2007年5月至今，淡马锡国际基金会已在21个亚洲国家资助了347个项目。



淡马锡关怀基金会致力于改善新加坡弱势个人、家庭和社群的生活，包括年长者、需要临终护理和有特殊需要的人。2009年至今，基金会已资助118个项目，令超过38,000人受益。



淡马锡联系基金会通过资助项目，建立沟通桥梁与合作，促进国际社会间的交流和相互了解。基金会负责举办新加坡峰会，这一国际论坛汇聚了全球商业和思想领袖，针对影响经济增长、繁荣和稳定的议题分享观点。



淡马锡培育基金会旨在培养年轻人才，资助教育和职业发展项目，尤其是帮助年轻人（例如新加坡艺术学院与新加坡体育学校的学生）在音乐、艺术、体育、数学与科学、工程和科技领域取得飞跃。



淡马锡创新基金会资助研究和创新项目，发掘解决方案。基金会管理两项捐赠基金，即新加坡千禧基金会，以及一项针对科学、技术、工程和数学的捐赠基金，支持从事生物分子研究的淡马锡生命科学实验室。



淡马锡生态繁荣基金会资助倡导可持续性和创新解决方案，打造宜居的ABC世界。基金会鼓励创新与创业精神，促进和倡导实现可持续发展的最佳实践和标准。

TEMASEK
FOUNDATION
Management Services

管理服务，知识分享

造福社会

淡马锡通过各基金会造福社群，点亮心灵。在此讲述两个故事。

为心灵歌唱

“爱是永恒的，爱是善良的，爱是伟大的”，林雯滇女士欢快地哼唱着，歌词源自林女士与一位失智症患者的一段故事。他们共同谱出了这首歌，简单的三句歌词，扣人心弦。

病人因记忆力衰退，易怒且暴躁，这首歌能帮助他平静下来。每当他感到迷失、不知所措时，看到两人一起唱歌的视频会让他眼眶湿润。林女士说这首歌“打动了他的心”。

这首歌唤起了病人的一段温暖回忆，让他的思绪回到过去。林女士说：“我们的目的，不是要让病人们记得如何唱这首歌……而是希望这能为他们带来几分愉悦。我们在乎的是此时此刻能为他们做些什么。”

31岁的林雯滇是一名音乐治疗师，在提供临终关怀服务的雅西西慈怀病院工作，帮助失智症患者舒缓和调节情绪。她日复一日

陪在患者们身边，哼唱不同时代和风格的经典歌曲，从邓丽君的《月亮代表我的心》到《奇异恩典》。

在讲述病人因病情严重而遭受“更深”折磨时，林女士流露出些许无奈与伤感。患者的至亲至爱和护理人员往往对患者所受的痛苦感同身受。不过林女士相信这种美好的方式可以为患者带来安慰。

林女士认为“在医疗方面，音乐可起到很大功效”，音乐疗法是艺术与科学的融合。将音乐疗法作为自己希望奉献的事业，林女士不断进行研究，记录与病人的互动，希望展示音乐疗法的优势，鼓励音乐疗法的推广。她引用了另一首自创歌曲的曲名，微笑着说，我们可以“创造美好的一天”。

林女士在雅西西慈怀病院的工作是淡马锡关怀基金会支持项目的一部分。这些项目在新加坡是首创，为失智症患者和病重儿童提供个性化的临终护理住院服务。



林女士在病患身旁弹唱“创造美好的一天”。

“我们希望这能为他们带来几分愉悦。”

林雯滇



观看淡马锡基金会温暖心灵的援助实例
请登陆 temasekreview.com.sg/makingadifference-zh
或扫描QR码

“也许我们真的可以改变社群，带来希望、生机与信心。”

潘俊汉

为渔一生

淡马锡创新基金会资助了淡马锡生命科学实验室，希望实验室可以通过研究方案，改善民众生活。2016年，淡马锡生命科学实验室联系了江文荣先生工作的渔场。

70岁的江先生头发花白，他苦笑着说：“生活不易啊。”

20年前，江先生决定创业养鱼，花了5,000新元买了峇淡岛的一个奎笼¹。对于曾梦想着以此致富的江先生而言，不得不承认事与愿违。他轻声笑道：“我以为可以赚到钱……但是错了。”

如今，江先生帮他的老板打理位于新加坡东北部的罗弄哈鲁士码头一带的奎笼。他每天早上6点半开工，在恬静悠闲的渔场督管3名工人，每天更换渔网和喂三次鱼。

2009年，渔场遇到横祸，藻类爆发导致10,000只龙虾死亡。2014年，类似事件重演，致使20,000条鱼死亡。藻类大量迅速繁殖降低水中的氧气水平，使鱼和小龙虾窒息。



江先生(左)和淡马锡生命科学实验室项目经理潘先生前往奎笼。

历经磨炼的江先生已接受了这个行业的起起落落。他坦然说道：“当你在渔业做久了，对这种事就习以为常了。”

然而在提到淡马锡生命科学实验室时，向来无忧无虑的江先生眼睛一亮。通过选择性培育，淡马锡生命科学实验室培育了生长更快、适应能力更强的海鲈鱼。实验室把这些鱼捐赠给渔场，同时也试验鱼如何在开放式渔场生长。

江先生所养殖的其他鱼需要1年的生长期，而淡马锡生命科学实验室培育的海鲈鱼在7到8个月内就已长成，可供销售。江先生说：“有些生长得快的，7个月就可长到大概800克！”

淡马锡生命科学实验室的鱼让他赚了不少利润。他高兴地说道：“我多赚了一倍！”

淡马锡通过各基金会，支持淡马锡生命科学实验室和雅西西慈怀病院这样的项目，点亮心灵，造福社群。

正如淡马锡生命科学实验室的项目经理潘俊汉先生所说：“也许我们真的可以改变社群，带来希望、生机与信心。”

¹ 奎笼是马来语，指主要用木头搭建、用于捕捞海鱼的海上平台。

温暖心灵

淡马锡各基金会旨在为亚洲的社群造福。基金会确定需求，设计与领导项目，旨在培育人才、建设社群、增强能力及重建生活。



淡马锡国际基金会



淡马锡关怀基金会



淡马锡联系基金会



官员和护理骨干在论坛展示环节交流护理最佳实践。



小男孩正在享受艺术手工课。



与会者就各自国家的能力建设相关议题进行讨论。

能力建设

淡马锡国际基金会十周年之亚洲护士领袖论坛2017

2017年4月，淡马锡国际基金会、新加坡保健服务集团和新加坡护理协会携手举办了为期3天的医疗保健论坛。该论坛吸引了来自新加坡和亚洲超过200名护理骨干、官员、高级管理人员和教育工作者参加，内容涵盖教育、监管法规、道德规范和质量管理。

迄今为止，在亚洲已有超过3,200名护理专业人员受益于淡马锡国际基金会的护理能力建设项目。这些项目由新加坡公共保健团体与高等教育机构开展。

新加坡社群

淡马锡关怀基金会 — 晨星之家夜间托管服务

通过这个试点项目，淡马锡关怀基金会协助晨星之家为家长提供儿童夜间托管服务，让他们有闲暇时间去提升技能或处理家庭紧急事件。

夜间托管服务的对象是来自弱势家庭的7至14岁儿童。

服务以公认的日间托管项目为模式，包括作业监督、游戏和益智活动。

搭建桥梁

拉惹勒南捐赠基金 — 东盟社群论坛

该论坛由淡马锡联系基金会与东盟基金会在2017年3月合作举办，吸引了东盟10国50名民间团体代表参加。与会者就农村发展、小型企业和妇女经济发展等议题进行交流。

与会者拟定了工作计划，合力改善东盟居民的福祉。通过论坛，大家对东盟成员国在社群建设方面的流程有了更深入的了解。



淡马锡培育基金会



淡马锡创新基金会



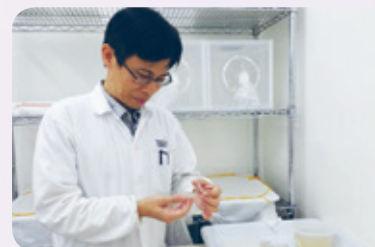
淡马锡生态繁荣基金会



学生运动员在课堂上专心学习。



一名新加坡国立大学研究员及她的同事示范如何使用机械袜。



蔡毓博士研究蚊子病媒控制的生物方法。

教育和职业发展

“学校中的学校”

淡马锡培育基金会支持这项由新加坡体育学校为学生量身定制的计划，让被选的学生运动员可以白天训练、晚上上课。

这些学生运动员主要来自体校的羽毛球和乒乓球学院，并被派到海外受训和比赛。

这一年来，约50名学生运动员从这项计划中受益。

研究与创新

软体机器设备预防深静脉血栓阻塞

在淡马锡创新基金会所管理的新加坡千禧基金会资助下，新加坡国立大学研发了一种机械袜。

机械袜帮助卧床病患活动脚踝，促进血液循环，从而降低患深静脉血栓阻塞的风险。深静脉血栓阻塞是病患因长时间不动而导致腿部血管形成血块，严重时会有生命危险。

可持续发展

控制蚊子病媒的生物平台

淡马锡生态繁荣基金会支持项目，利用植物合成物研发出新型生物杀虫剂，例如杀幼虫喷雾剂，以及对抗幼虫和成年蚊子的蚊香精油及驱蚊剂。

项目第二阶段包括建立节肢动物实验室，研究精密度更高的基因抑制方法，以便在不影响其他昆虫和生物体的情况下，灭除特定的蚊子物种。

淡马锡定期与业内杰出人士和政策领袖交流，听取他们针对政策、商业和金融市场动向的宝贵见解。

淡马锡国际委员会

淡马锡国际委员会成立于2004年，成员均为杰出的全球领袖。委员们与我们分享真知灼见，帮助淡马锡在瞬息万变的全球商业环境中制定战略方针。

(截至2017年6月30日)

委员

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

(JPMorgan 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

主席

英国伦敦大学学院理事会

(University College London Council)

Dr Pedro Sampaio MALAN

主席

国际咨询委员会

Itaú Unibanco Holding S.A.

淡马锡区域咨询委员会

随着淡马锡的全球版图日益扩大，我们通过区域咨询委员会与杰出的商业和思想领袖们保持沟通，交流影响淡马锡主要市场投资活动的重要课题。委员们也协助我们同各区域商业利益相关群体建立更紧密的合作。

(截至2017年6月30日)

淡马锡美洲咨询委员会委员

Timothy F. GEITHNER

总裁

美国华平投资集团
(Warburg Pincus LLC)

Prof Richard C. LEVIN

资深顾问

Coursera Inc.

Alberto WEISSER

前主席兼首席执行官

邦吉集团
(Bunge Limited)

David M. COTE

执行主席

霍尼韦尔
(Honeywell International Inc.)

Indra K. NOOYI

主席兼首席执行官

百事公司
(PepsiCo, Inc.)

Ellen J. KULLMAN

前主席兼首席执行官

杜邦
(DuPont)

Dr Ronald D. SUGAR

前主席兼首席执行官

Northrop Grumman Corporation

(截至2017年6月30日)

淡马锡欧洲咨询委员会委员

Patrick CESCAU

主席

洲际酒店集团
(InterContinental Hotels Group PLC)

Michael DIEKMANN

前董事会主席兼首席执行官

安联保险集团
(Allianz SE)

Gabriele GALATERI DI GENOLA

主席

忠利保险
(Assicurazioni Generali S.p.A.)

Ian DAVIS

主席

劳斯莱斯股份有限公司
(Rolls-Royce Holdings plc)

Franz FEHRENBACH

监事会主席

博世公司
(Robert Bosch GmbH)

Dr Franz B. HUMER

前主席

帝亚吉欧股份有限公司
(Diageo plc)



稳健的
资产负债表

净现金
状况

集团财务概要

审计师声明	84
董事声明	85
集团损益表	86
集团资产负债表	87
集团现金流量表	88
集团股东权益变动表	89

淡马锡集团财务报表是淡马锡与其运营子公司（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加坡科技工程有限公司）的合并财务信息。



70亿新元
股息收入

左起：
沈卓筠，北京代表处副总监
Hassan Gani，行政部门支持人员
Purnima Gandhi，投资部门副总监
邱健友，投资部门助理

标示牌上的内容特指淡马锡相关信息。

审计师声明

独立审计师对集团财务概要的报告

我们是淡马锡控股(私人)有限公司(简称“贵公司”)的审计师。我们已审计贵公司及其子公司(合称“贵集团”)2008、2009、2010、2011、2012、2013、2014、2015、2016及2017各年截至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。

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86至89页中2008至2017各年截至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2008至2017各年截至3月31日财政年度的集团损益表、集团资产负债表及集团现金流量表,以及2016年和2017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依据《新加坡会计准则》编制的经审计法定合并财务报表所需披露的所有信息。因此,使用贵集团财务概要时不能将其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(修订版)一对财务报表概要出具报告的业务》进行审核工作,就贵集团财务概要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否一致提出意见。

我们的意见是,所附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2008至2017各年截至3月31日财政年度的法定合并财务报表是一致的。



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

2017年7月3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、2015年6月29日、2016年6月27日及2017年7月3日。

董事声明

我们的审计师毕马威会计师事务所(KPMG LLP)对淡马锡控股(私人)有限公司及其子公司(“集团”)从2008至2017各年截至3月31日财政年度经审计的法定合并财务报表提呈无保留意见的报告。

谨此代表全体董事



林文兴

董事长

2017年7月3日



何晶

执行董事兼首席执行官

2017年7月3日

集团损益表

以10亿新元计

截至3月31日 的财政年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
收益	83.3	79.6	76.7	83.5	83.5	94.3	92.4	101.6	101.5	97.0
销售成本	(53.3)	(57.5)	(50.7)	(53.0)	(56.3)	(64.5)	(63.7)	(70.4)	(73.3)	(68.6)
毛利	30.0	22.1	26.0	30.5	27.2	29.8	28.7	31.2	28.2	28.4
其他收入	15.8	16.2	4.5	4.9	6.3	5.5	6.0	9.2	11.0	10.0
开支:										
销售与分销	(5.2)	(5.0)	(5.3)	(5.8)	(5.6)	(5.2)	(4.7)	(5.0)	(4.4)	(3.7)
行政	(8.6)	(8.1)	(8.7)	(7.3)	(8.0)	(8.7)	(8.9)	(9.6)	(8.0)	(8.4)
财务	(3.2)	(2.7)	(2.4)	(2.6)	(2.6)	(2.6)	(2.3)	(2.1)	(2.7)	(2.8)
其他	(8.7)	(15.3)	(10.0)	(6.2)	(7.1)	(6.7)	(7.5)	(8.1)	(16.0)	(8.9)
未包括联营公司 与合资企业应占 损益的盈利	20.1	7.2	4.1	13.5	10.2	12.1	11.3	15.6	8.1	14.6
联营公司应占损益	3.2	1.3	2.4	2.6	3.0	2.5	4.3	3.5	4.4	3.3
合资企业应占损益	2.2	1.9	2.0	1.7	1.6	1.9	1.9	2.1	2.2	2.4
税前盈利	25.5	10.4	8.5	17.8	14.8	16.5	17.5	21.2	14.7	20.3
所得税开支	(3.0)	(1.3)	(1.7)	(2.0)	(1.4)	(2.0)	(2.3)	(2.5)	(2.1)	(2.6)
总盈利	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	14.5	15.2	18.7	12.6	17.7
盈利归属:										
公司股东权益	18.2	6.2	4.6	12.7	10.7	10.7	10.9	14.5	8.4	14.2
少数股东权益	4.3	2.9	2.2	3.1	2.7	3.8	4.3	4.2	4.2	3.5
总盈利	22.5	9.1	6.8	15.8	13.4	14.5	15.2	18.7	12.6	17.7

集团资产负债表

以10亿新元计

截至3月31日	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
计算公允价值储备前的 的股东权益	120.2	119.9	127.8	134.6	146.4	156.0	172.5	188.0	198.2	210.7
公允价值储备 ¹	23.9	(1.5)	21.9	20.9	11.8	13.2	14.9	30.6	19.9	28.2
股东权益	144.1	118.4	149.7	155.5	158.2	169.2	187.4	218.6	218.1	238.9
少数股东权益	25.7	22.6	23.5	24.0	23.5	35.2	34.8	37.8	40.6	43.1
	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	204.4	222.2	256.4	258.7	282.0
产业、厂房及设备	75.3	68.2	68.0	66.8	67.8	73.8	59.5	67.5	69.9	70.8
无形资产	21.4	19.9	19.1	18.9	17.9	18.2	16.4	20.0	20.5	22.6
生物资产	—	—	—	—	—	—	—	1.3	1.4	0.5
投资于联营公司 及合资企业	39.5	41.1	44.6	42.1	49.5	50.3	56.7	70.2	80.1	83.5
金融资产	73.9	40.2	64.2	65.3	60.7	70.3	81.4	101.3	88.4	98.3
投资性房地产	5.0	5.3	6.5	7.1	7.9	19.4	20.9	23.5	34.4	38.0
在建产业	0.6	0.8	0.2	0.2	0.4	0.5	1.5	2.0	1.9	2.0
递延税款资产	1.8	2.0	1.8	1.7	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
其他非流动资产	9.4	9.5	10.2	11.3	10.7	12.4	10.9	13.0	13.1	12.8
净流动资产/(负债)	(3.1)	11.8	22.0	27.6	32.8	34.0	35.9	31.8	31.5	41.3
流动资产	68.6	60.9	70.2	84.5	86.2	95.2	95.3	105.6	104.7	117.7
流动负债	(71.7)	(49.1)	(48.2)	(56.9)	(53.4)	(61.2)	(59.4)	(73.8)	(73.2)	(76.4)
	223.8	198.8	236.6	241.0	249.2	280.3	284.6	332.0	342.6	371.2
非流动负债	(54.0)	(57.8)	(63.4)	(61.5)	(67.5)	(75.9)	(62.4)	(75.6)	(83.9)	(89.2)
	169.8	141.0	173.2	179.5	181.7	204.4	222.2	256.4	258.7	282.0
净债务 ²	33.8	22.1	17.8	9.5	16.1	19.6	9.0	32.6	44.4	39.3

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。

² 总债务扣除现金及现金等价物。

集团现金流量表

以10亿新元计

截至3月31日 的财政年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
未包括营运资金变动的 营运现金流	21.2	14.0	16.4	20.2	16.8	20.1	20.0	20.3	18.4	18.7
营运资金变动	(0.3)	1.5	(4.1)	(2.9)	(1.6)	(4.0)	(1.5)	(3.2)	(5.1)	(2.3)
经营活动产生的现金	20.9	15.5	12.3	17.3	15.2	16.1	18.5	17.1	13.3	16.4
所得税支出	(2.0)	(1.8)	(1.3)	(1.3)	(2.0)	(1.8)	(2.3)	(2.0)	(2.1)	(2.4)
经营活动的净现金流 流入	18.9	13.7	11.0	16.0	13.2	14.3	16.2	15.1	11.2	14.0
投资活动的净现金流 流入/(流出)	(30.4)	0.1	(5.3)	(4.9)	(14.8)	(15.3)	(19.2)	(22.6)	(14.7)	(7.2)
筹资活动的净现金流 流入/(流出)	13.3	(6.4)	(0.2)	(1.7)	(1.4)	4.0	1.0	1.1	2.4	2.7
现金及现金等价物 净增加额/(减少额)	1.8	7.4	5.5	9.4	(3.0)	3.0	(2.0)	(6.4)	(1.1)	9.5

集团股东权益变动表

以10亿新元计

	归属公司股东权益			少数股东权益	合计
	股本及其他储备金	收益储备金	货币折算储备金		
2015年4月1日期初余额	96.2	127.0	(4.6)	37.8	256.4
总盈利	—	8.4	—	4.2	12.6
其他, 净额 ¹	(8.4)	(0.7)	0.2	(1.4)	(10.3)
2016年3月31日期末余额	87.8	134.7	(4.4)	40.6	258.7
总盈利	—	14.2	—	3.5	17.7
其他, 净额 ¹	10.5	(5.1)	1.2	(1.0)	5.6
2017年3月31日期末余额	98.3	143.8	(3.2)	43.1	282.0

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金份额;
- 货币折算价差。



2,750 亿新元
投资组合净值

主要投资

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




长期
投资者

左起：
陈洁琪，投资部门副总监
陈慧文，投资部门助理
Pushpendra Pratap Singh，投资组合战略部门副总监
标示牌上的内容特指淡马锡相关信息。

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、中国建设银行、中国太平洋保险集团、星展集团、中国工商银行、中国平安保险集团、Prudential、PT Bank Danamon Indonesia、渣打集团、阿里巴巴集团、Univar、A.S. Watson、蒂芙瑞、Celltrion、吉联亚科学、赛默飞世尔科技、睿烁能源以及Turquoise Hill Resources。
3. 相关的市场信息源自彭博社、各大证券交易所以及各公司的公开呈报文件。

		公司市值或股东权益 ¹			
金融服务		截至2017年3月31日 的持股比例 ⁴ (%)	货币单位	2017	2016
	友邦保险控股有限公司	3	百万港元	591,049	529,528
	中国建设银行股份有限公司	4	百万港元	1,566,906	1,245,989
	中国太平洋保险(集团)股份有限公司	<1	百万港元	272,345	278,677
	星展集团控股有限公司	29	百万新元	49,328	38,529
	中国工商银行股份有限公司	2	百万港元	1,913,258	1,766,847
	中国平安保险(集团)股份有限公司	2	百万港元	776,324	690,464
	Prudential plc	<1	百万英镑	43,594	33,471
	PT Bank Danamon Indonesia Tbk	67 [#]	十亿印尼盾	45,048	36,422
	渣打集团有限公司	16	百万英镑	25,101	15,506

¹ 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2017年是指截至2017年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2017年是指截至2017年3月31日或2016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。2016年的计算方式与此相同。

² 主要数字：2016财政年度是指截至2017年3月或2016年12月或2016年11月的财政年度，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2015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 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2016年3月31日至2017年3月31日。

3年期股东总回报率计算期为2014年3月31日至2017年3月31日。

5年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2017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。

⁴ 百分比调整至最接近的整数。

术语说明

公司市值	= 截至2017年3月31日与2016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	= 无相关信息

收益		PATMI		建议派发的股息		主要数字 ²		股东总回报率 ³ (%)		
2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	年数		
								1	3	5
28,196 ⁵	23,347 ^{5*}	4,164 ⁵	2,765 ^{5*}	1,124 ⁵	814 ⁵	825 ⁵	(277) ^{5*}	13.5	11.4	12.8
559,860 ⁶	586,687 ⁶	231,460 ⁶	228,145 ⁶	68,503 ⁶	75,253 ⁶	29,686 ⁶	34,500 ^{6**}	34.8	11.3	6.9
266,081 ⁶	246,963 ⁶	12,057 ⁶	17,728 ⁶	9,062 ⁶	4,531 ⁶	(2,335) ⁶	3,999 ⁶	1.4	3.1	5.4
11,489	10,937 [*]	4,238	4,454	1,545	1,542	267	725 ^{**}	31.1	9.9	10.2
641,681 ⁶	668,733 ⁶	278,249 ⁶	277,131 ⁶	83,150 ⁶	91,026 ⁶	23,322 ⁶	67,061 ^{6**}	24.9	8.4	6.3
774,488 ⁶	693,220 ⁶	62,394 ⁶	54,203 ⁶	10,054 ⁶	7,860 ⁶	(43,479) ⁶	(20,871) ^{6**}	19.5	12.4	9.5
71,842	41,305	1,921	2,579	1,267	974	860	1,106 ^{**}	33.1	13.1	21.1
18,229	18,042	2,669	2,393	718	781	(2,703)	(2,799) [*]	27.2	5.1	2.7
14,060 ⁵	15,289 ⁵	(247) ⁵	(2,194) ⁵	—	1,778 ⁵	(4,649) ⁵	(5,245) ^{5**}	61.5	(12.0)	(10.0)

⁵ 数字以百万美元为单位。

⁶ 数字以百万人民币为单位。

包括富登金融控股公司所持的大额股权。

* 由各公司重述。

** 因调整基础变化而重述。

● 截至2016年/2015年11月的财政年度。

● 截至2016年/2015年12月的财政年度。

主要投资 (续)

			公司市值或股东权益 ¹			
电信、媒体与科技			截至2017年3月31日 的持股比例 ⁴ (%)	货币单位	2017	2016
	IHS Markit Ltd.	5	百万美元	17,068	NA ⁵	
	Intouch Holdings Public Company Limited	20	百万泰铢	178,758	204,409	
	新加坡科技电信媒体私人有限公司	100	百万新元	4,873	4,754	
	阿里巴巴集团控股有限公司	1	百万美元	272,810	195,515	
	新传媒私人有限公司	100	百万新元	587	761	
	新加坡电信有限公司	52	百万新元	64,010	60,904	
交通与工业						
	吉宝企业有限公司	20	百万新元	12,614	10,583	
	PSA 国际港务集团	100	百万新元	10,870	10,282	
	胜科工业	49	百万新元	5,684	5,398	
	新加坡科技工程有限公司	51	百万新元	11,623	10,028	
	Univar Inc.	10	百万美元	4,299	2,371	
	新加坡航空公司	56	百万新元	11,897	13,290	
	新加坡能源有限公司	100	百万新元	9,793	9,088	
	SMRT 企业有限公司	100	百万新元	929	916 ⁸	

¹ 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2017年是指截至2017年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2017年是指截至2017年3月31日或2016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。2016年的计算方式与此相同。

² 主要数字：2016财政年度是指截至2017年3月或2016年12月或2016年11月的财政年度，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2015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 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2016年3月31日至2017年3月31日。

3年期股东总回报率计算期为2014年3月31日至2017年3月31日。

5年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2017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。

⁴ 百分比调整至最接近的整数。

	主要数字 ²							股东总回报率 ³ (%)			
	收益		PATMI		建议派发的股息		EVA		年数		
	2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	1	3	5
	2,735 ⁵	NA ⁵	153 ⁵	NA ⁵	— ⁵	NA ⁵	NA ⁵	NA ⁵	NA	NA	NA
	11,646	12,665	16,398	16,078	14,721	14,833	7,585	11,577	(5.6)	(4.2)	5.2
	3,347	3,310	125	805	50	—	(22)	(170)	3.6	16.5	8.4
	158,273 ⁶	101,143 ⁶	43,675 ⁶	71,460 ⁶	NA ⁷	NA ⁷	35,454 ⁶	9,754 ^{6**}	36.4	5.7	NA
	701	739	(175)	36	—	4	(9)	11	(22.8)	(6.4)	(2.0)
	16,711	16,961	3,853	3,871	2,816	2,789	1,882	2,027	7.3	7.0	9.2
	6,767	10,296	784	1,525	545	872	(140)	648	25.5	(9.6)	(3.9)
	3,680	3,573	1,173	1,268	500	1,300	451	609	10.6	11.2	13.6
	7,907	9,545	395	549	179	286	8	4*	8.6	(13.5)	(6.5)
	6,684	6,335	485	529	466	498	252	355*	21.3	3.8	7.4
	8,074	8,982	(68)	17	—	—	(285)	(213)**	78.6	NA	NA
	14,869	15,239 ⁸	360	804	521	315	(508)	(603)	(7.8)	2.4	1.7
	3,722	3,964	949	924	370	316	256	300	11.8	9.8	9.1
	1,324	1,297	54	109	38	49	(11)	43	5.6	10.0	9.9

⁵ IHS Inc.与 Markit Ltd.于2016年7月12日合并为IHS Markit Ltd.。2016财政年度是指2016年7月12日至11月30日。无2015财政年度相关信息。

⁶ 数字以百万人民币为单位。

⁷ 无相关信息。

⁸ 因公司2016年10月除牌而重述。

* 由各公司重述。

** 因调整基础变化而重述。

● 截至2016年/2015年11月的财政年度。

● 截至2016年/2015年12月的财政年度。

● 截至2017年/2016年3月的财政年度。

主要投资 (续)

		公司市值或股东权益 ¹			
		截至2017年3月31日 的持股比例 ⁴ (%)	货币单位	2017	2016
消费与房地产					
 A.S. Watson Group	A.S. Watson Holdings Limited	25	百万港元	24,789	24,670
 CapitaLand	凯德集团有限公司	40	百万新元	15,417	13,066
 DUFREY	蒂芙瑞	8	百万瑞郎	8,221	6,373
 M+S	M+S Pte. Ltd.	40	百万新元	NM ⁵	NM ⁵
 Olam	翱兰国际有限公司 ⁶	52	百万新元	5,239	4,770
 Pulau Indah Ventures Sdn Bhd	Pulau Indah Ventures Sdn Bhd	50	百万令吉	NM ⁵	NM ⁵
 Sj SURBANA JURONG	盛裕控股集团	100	百万新元	558	328
 ascendas SINGBRIDGE	星桥腾飞私人有限公司	51 ^{##}	百万新元	1,481	1,310
 Mandai	Mandai Park Holdings Pte. Ltd.	100	百万新元	239	197
 maple tree	丰树产业私人有限公司	100	百万新元	11,184	9,941
 sats	新翔集团有限公司	40	百万新元	5,439	4,381
生命科学与综合农业					
 CELLTRION	Celltrion, Inc.	14	十亿韩元	10,991	12,740
 GILEAD	吉联亚科学股份有限公司	1	百万美元	88,771	123,827
 ThermoFisher SCIENTIFIC	赛默飞世尔科技	<1	百万美元	60,091	55,717
能源与资源					
 REPSOL	睿烁能源	4	百万欧元	21,660	14,302
 TURQUOISE HILL	Turquoise Hill Resources Ltd.	9	百万加元	8,170	6,681
 PAVILION ENERGY	蘭亭能源	100	百万美元	1,622	1,508

¹ 公司市值或股东权益：就上市公司而言，2017年是指截至2017年3月31日的公司情况；就非上市公司而言，2017年是指截至2017年3月31日或2016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。2016年的计算方式与此相同。

² 主要数字：2016财政年度是指截至2017年3月或2016年12月或2016年11月的财政年度，根据公司各自财政年度的截止日期而定。2015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 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2016年3月31日至2017年3月31日。

3年期股东总回报率计算期为2014年3月31日至2017年3月31日。

5年期股东总回报率计算期为2012年3月31日至2017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。

⁴ 百分比调整至最接近的整数。

主要数字 ²								股东总回报率 ³ (%)		
收益		PATMI		建议派发的股息		EVA		年数		
2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	2016 财年	2015 财年	1	3	5
122,021	124,673	8,734	9,068	6,316	7,740	5,709	6,351**	26.1	42.5	42.5
5,252	4,762	1,190	1,066	383	384	(57)	(150)	22.1	10.9	5.8
7,829	6,139	3	(79)	—	—	(220)	(217)*	28.9	0.8	5.8
NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵
20,587	28,231	351	54*	184	247	(624)	(579)*	16.4	(1.9)	(1.5)
NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵	NM ⁵
770	269 ⁷	(82)	3 ⁷	—	— ⁷	(21)	NA ⁷	(24.3)	NA	NA
723	555 ⁸	186	290 ⁸	—	— ⁸	15	NA ⁸	13.0	NA	NA
149	128	(13)	(7)	—	—	(22)	NM ⁹	(6.5)	NA	NA
2,329	1,879	1,350	916	165	131	568	190	14.2	11.7	12.0
1,729	1,698	258	221	178	156	92	80	29.0	21.6	20.4
671	603	178	154	3	5	(15)	(33)	(13.8)	32.5	19.7
30,390	32,639	13,501	18,108	2,465	1,890	9,090	13,135*	(24.1)	(0.0)	23.7
18,274	16,965	2,022	1,975	237	240	(681)	(626)*	8.9	9.0	22.9
37,433	41,741	1,736	(1,398)*	912	1,318	(541)	(3,644)*	53.7	(0.4)	2.0
1,203 ¹⁰	1,635 ¹⁰	211 ¹⁰	313 ¹⁰	—	—	(1,416) ¹⁰	(1,000) ¹⁰	22.4	3.1	(18.3)
276	280	110	(409)	—	—	(52)	(68)	7.5	(8.4)	NA

⁵ 信息无意义。与马来西亚国库控股公司合资企业。项目正在开发中。

⁶ 2015年，翱兰国际财政年度截止日期从6月变更为12月。2015财政年度指的是2014年7月1日至2015年12月31日之间的18个月。

⁷ 2015财政年度是公司呈报合并财务报表的第一年，指2015年4月1日至2015年12月31日。

⁸ 2015财政年度是公司呈报合并财务报表的第一年，合并始于2015年6月。

⁹ 信息无意义。

¹⁰ 数字以百万美元为单位。

[#] 通过全资子公司TJ Holdings (III) Pte. Ltd.持有51%普通股。

* 由各公司重述。

** 因调整基础变化而重述。

● 截至2016/2015年12月的财政年度。

● 截至2017/2016年3月的财政年度。

联络信息

新加坡

淡马锡控股(私人)有限公司
淡马锡国际私人有限公司
60B Orchard Road
#06-18 Tower 2
The Atrium@Orchard
Singapore 238891
电话: +65 6828 6828

巴西

Temasek Brasil Consultoria E
Participacoes Ltda.
Rua Iguatemi, 151/18° andar
Itaim Bibi, 01451-011
São Paulo, SP
电话: +55 11 3636 7575

印度

淡马锡控股印度咨询私人有限公司
12, 3 North Avenue
Maker Maxity
Bandra Kurla Complex
Bandra (East) Mumbai 400 051
电话: +91 22 6654 5500

墨西哥

TH Inversiones Mexico, S.A.
de C.V.
Ruben Dario 281-1303
Bosque de Chapultepec
Mexico City 11580
电话: +52 55 4335 3050

中华人民共和国

新加坡淡马锡国际私人有限公司
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F732
邮编: 100033
电话: +86 10 5930 4901

淡马锡投资咨询(北京)有限公司

中国北京市朝阳区
东三环中路5号楼
财富金融中心55层06号单元
邮编: 100020
电话: +86 10 5930 4900

淡联投资咨询(上海)有限公司

中国上海市南京西路1539号
静安嘉里中心办公楼二座45层
邮编: 200040
电话: +86 21 6133 1900

英国

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

美国

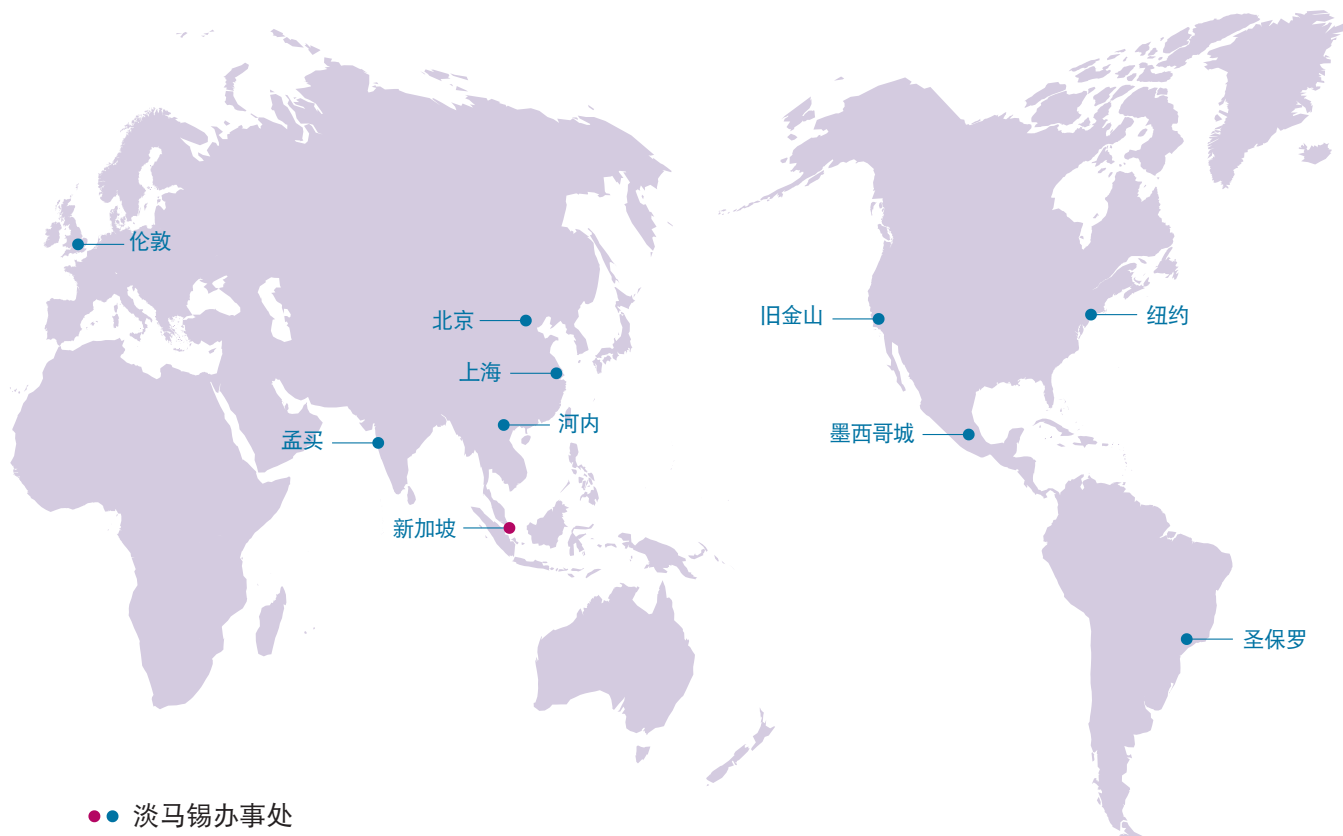
淡马锡国际(美国)有限责任公司
375 Park Avenue
14th floor
New York, NY 10152
电话: +1 212 593 8880

淡马锡国际(美国)有限责任公司

101 California Street
Suite 3700
San Francisco, CA 94111
电话: +1 628 220 3800

越南

淡马锡国际私人有限公司
河内代表处
Unit 406, Level 4
Hanoi Towers,
49 Hai Ba Trung Street
Hanoi
电话: +84 24 3936 9069



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



淡马锡网站
temasek.com.sg



在Twitter上
 关注我们
 @Temasek



在Facebook上
 关注我们
 Temasek



在LinkedIn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接管总值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。

以粗体及蓝色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 Ltd⁷**
- 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 Ltd⁸**
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Mandai Park Holdings Pte. Ltd.

⁴ 现属于胜科工业。

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》印刷品、广告与微型网站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》印刷品均以环保方式印制，并获 Forest Stewardship Council™ (FSC™) 认证。FSC™ 是一家国际非营利组织，致力于在世界范围内促进森林资源的负责任管理。从林厂、造纸厂到印刷厂，制作这些印刷品的每一步都遵循 FSC™ 标准并获得认证。

印刷品采用 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。

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 Focus Publishing Pte Ltd

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

广告： 新加坡 formul8 Pte Ltd

摄影：

封面和分隔页： Danny Santos II

我们衷心感谢允许淡马锡在年度信息披露中使用其照片的机构和人士。

封面内页：

善琦，郭天王(内部审计部门总监)的女儿。

TEMASEK



阅读《淡马锡年度报告2017》电子版, 请登陆
temasekreview.com.sg