

放眼未来





放眼未来

世界已大不同。
我们身处充满竞争与冲突的时代。
地缘政治紧张局势加剧，
通货膨胀可能持续高企，高利率居高不下，
民族主义、民粹主义与保护主义不断抬头。
与此同时，气候危机持续逼近。

砥砺前行，
我们制定了淡马锡2030战略，
构建具有韧性和前瞻性的投资组合，
以可持续发展为核心理念。

淡马锡的使命指引我们，
不断追求卓越，践行使命，造福世代。

走过50年历程，我们借前车之鉴、温故知新，
面对明天，勇于担当、坚毅笃信。
我们恪守承诺，立足当下，放眼未来。

延延世代，欣欣向荣

淡马锡宪章

淡马锡是扎根于新加坡的国际投资公司，
遵循商业原则运营，
致力于实现长期可持续的回报。

作为资产管护者，
我们与投资组合公司交流合作，
着力于提升股东价值，倡导良好的治理实践。
我们齐心协力，为运营所在地的社群献一份力。

我们培育人才、发掘潜能，
勇于担当，努力促成解决方案，
在行动中秉持可持续发展的核心理念。

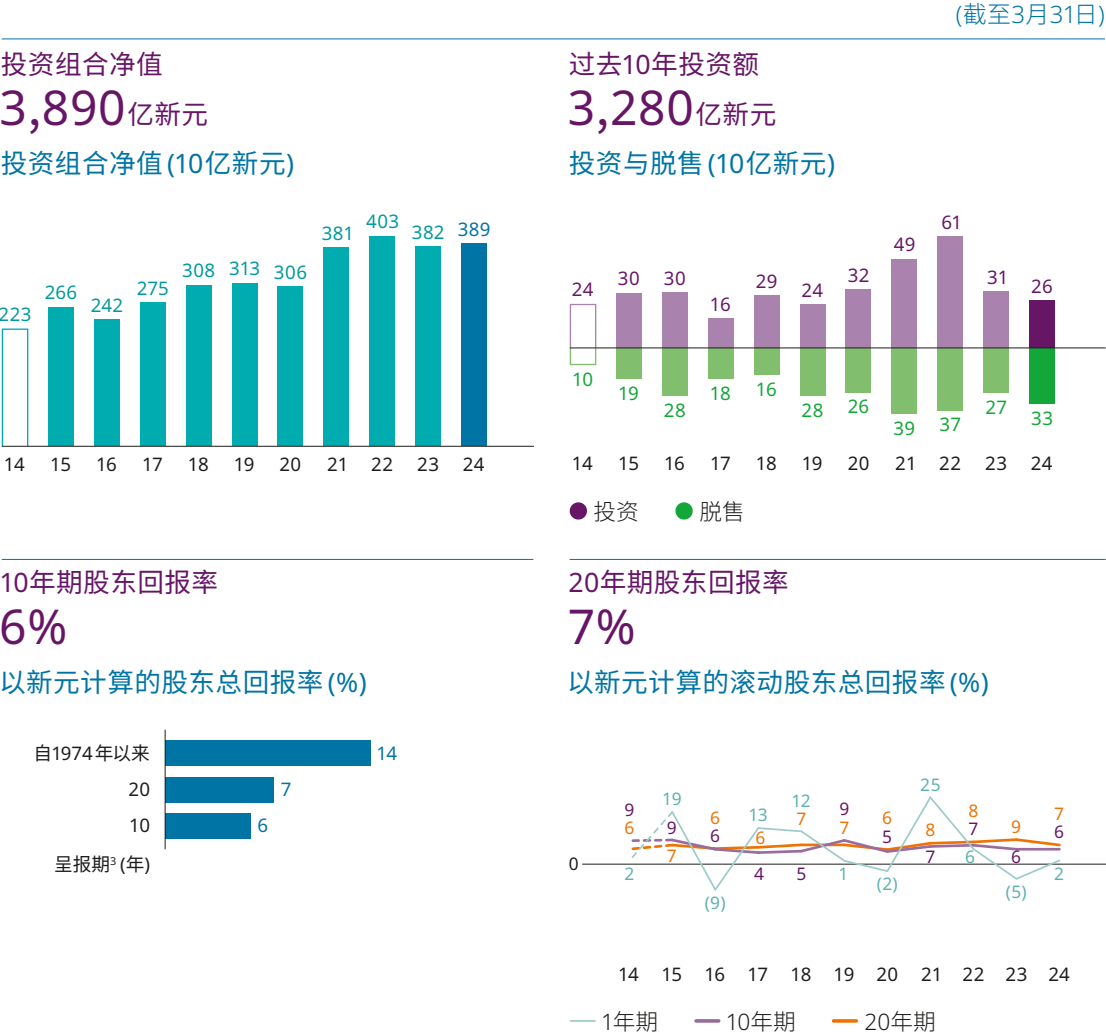
我们全力以赴，追求卓越，践行使命，造福世代。
立足当下，放眼未来。

延延世代 欣欣向荣



十年业绩概览

淡马锡在本财年末的投资组合净值为3,890亿新元¹。若按市值计算淡马锡的非上市投资，投资组合净值将提升310亿新元，达到4,200亿新元²。



浏览投资动态的更多信息，请登陆：

temasekreview.com.sg/update-zh

或扫描QR码

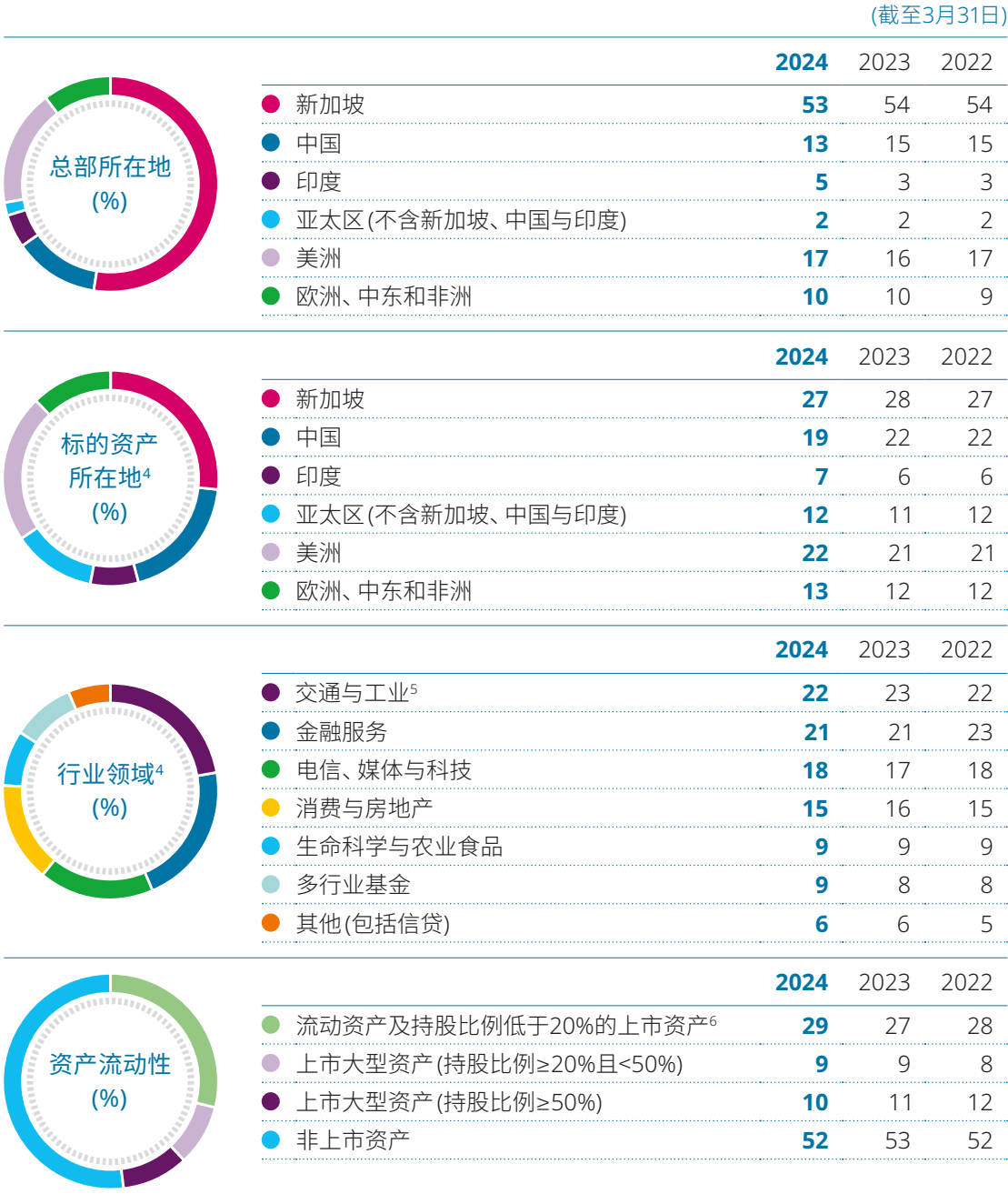
¹ 此净值的计算是以股价来测算上市投资，以账面价值扣除减值来测算非上市投资。第4页与第5页的所有数据是基于3,890亿新元的投资组合净值，按2024年3月31日汇率相当于2,880亿美元、2,670亿欧元、2,280亿英镑或20,800亿人民币。

² 应用类似的方法，若按市值计算非上市投资，对于截至2023年3月31日和2022年3月31日的财政年度，淡马锡投资组合净值将分别提至4,110亿新元和4,380亿新元。

³ 截至2024年3月31日。以美元计算的10年期、20年期和自成立以来的股东总回报率分别为5%、8%和15%。

投资组合一览

扎根于亚洲，淡马锡64%的曝险(即投资组合敞口)分布在发达经济体。



⁴ 按标的资产划分。

⁵ 交通与工业包含对能源与资源领域的投资。

⁶ 主要为现金、现金等价物及持股比例低于20%的上市资产。

董事长报告摘录

为应对瞬息万变的世界，淡马锡借前车之鉴、温故知新，面对明天，勇于担当、坚毅笃信。

“ 2024年对于淡马锡而言意义非凡。成立于1974年，走过五十载岁月，我们迎来这具有里程碑意义的时刻。当今世界分化严重，多国实施强硬的产业政策，以提高各自的竞争力和创造就业机会。与此同时，气候危机持续逼近。

当前的时代恰巧与我们1974年成立之初十分相似，都因地缘政治分歧而分化。

我们必须不断开拓创新，把握新兴机遇。只有勇于担当、坚毅笃信，我们才能为世代构建更美好、更包容和更可持续的世界。

 ”

林文兴
淡马锡控股董事长



在纷繁世界巡航

全球经济比预期表现强劲，但仍面临诸多风险。紧张的中美关系、在乌克兰和加沙的战争，这些都让地缘政治紧张局势成为重要关切。

在美国，通胀前景仍存不确定性，劳动力市场显示出韧性，经济持续增长。这意味着美联储不太需要抢先放宽限制性货币政策，可能让政策利率长时间维持在较高水平。如果通胀比预期更持久，进一步加息的概率升高，可能给金融市场带来挑战。



淡马锡成立50周年

在成立50周年之际，我们有机会回顾走过的历程，同时放眼未来，未雨绸缪。我们更新了淡马锡宪章，明确了淡马锡作为扎根于新加坡的国际投资者的职责，实现长期可持续的回报。

2024年6月，我们宣布设立1.5亿新元的T-Spring社群捐赠计划，协助新加坡的劳动力和机构组织增强能力，为万变的世界做好准备。资金将用来支持技能发展，并资助奖学金和研究学者计划。这是淡马锡在成立50周年之际的献礼，向新加坡过去、现在和未来世代致以敬意和谢意。



拓展全球足迹

淡马锡的成长之路讲述着全球化进程的故事。1974年，我们的投资组合由35家新加坡企业组成。如今，我们已发展成为国际投资公司，在全球设有13个办事处，分布在9个国家。

今年4月，我们在巴黎的办事处正式启用，体现了我们在欧洲、中东和非洲地区的承诺。自2011年以来，我们在这一区域的投资额增长了近五倍，反映了该区域涌现出的机遇和创新。巴黎办事处将与我们在伦敦和布鲁塞尔的办事处一道，拓展淡马锡的全球网络。



由衷感谢

我由衷感谢淡马锡国际委员会和区域咨询委员会成员们所分享的精辟见解和真诚建议，也十分感谢董事会同仁的不懈努力和慷慨付出。

最后，我衷心感谢历届淡马锡董事会、管理层、各位员工以及各投资组合公司在过去50年里的付出和贡献。我们将传承他们的成就，致力于追求卓越、践行使命、造福世代，坚守延延世代、欣欣向荣的使命。

阅读董事长报告全文，请登陆：
temasekreview.com.sg/message-zh
或扫描QR码



投资理念和策略

我们把握塑造社会的趋势，推进投资。

作为淡马锡2030战略的一部分，我们致力于塑造具有韧性和前瞻性的投资组合。我们的投资活动与四大结构性趋势相契合。这些趋势指引我们构建能够抵御冲击并与时俱进的投资组合。



数字化进程
跨行业数字科技



可持续的生活
助力实现可持续发展的产品和服务



未来新消费
消费类型和模式的新转变



更长的寿命
长寿所带来与日俱增的需求

我们的投资原则以内涵价值和风险回报框架为中心。这是我们投资决策、资金配置、业绩评估和奖励机制的基础。

我们对每项投资进行自下而上的内涵价值分析，并依据经风险调整后的资金成本来衡量预期投资回报。经风险调整后的资金成本根据资本资产定价模型计算得出。每项投资的经风险调整后的资金成本考虑了国家风险、行业风险和资金结构。对于在风险更高的领域和市场所进行的投资，相应的资金成本会更高。为了反映额外风险，对于非上市投资，我们会在经风险调整后的资金成本上附加非流动性风险溢价；对于早期投资，我们会加入初创投资风险溢价。

在整个投资过程中，我们运用环境、社会和治理 (ESG) 框架。这包括投资尽职调查，确保正在考虑的投资机会符合淡马锡可持续发展和良好治理的目标要求。在完成投资后，我们会与被投资公司保持交流，推动落实可持续发展实践，包括强化气候目标与转型计划，倡导包容、健康与安全的工作场所，并推行良好治理。

作为投资者和资产所有者，淡马锡旨在通过投资组合实现长期可持续的回报，并致力于与投资组合公司及其董事会和领导层合作，确保战略与业绩表现、回报与奖励保持高度一致。

作为积极参与的股东，我们主动推行良好治理和商业道德实践，并遵守适用法律。我们设定明确的要求，在股东会议上通过投票行使权利。我们认为投票和交流是长期价值创造的重要方式。

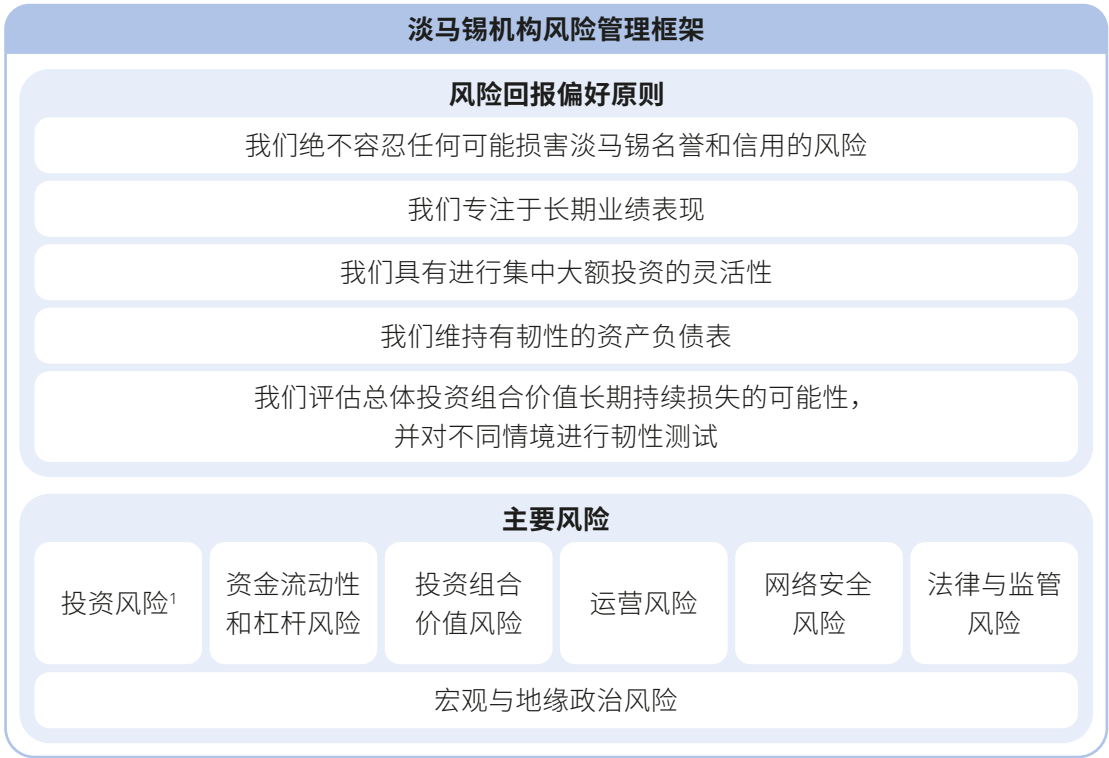
管理风险

淡马锡在任何市场进行投资、脱售或持有资产时，都会面临固有风险。

淡马锡的投资策略与倡导风险担当的企业文化相辅相成。

淡马锡机构风险管理框架包括了风险回报偏好原则。该原则设定了不同的风险容忍度，涉及名誉风险、资金流动性风险，以及总体投资组合价值长期持续损失风险等类别。

我们对广泛领域的各种主要风险进行评估。我们将风险管理纳入淡马锡体系与流程之中，包括审批权限授权、公司政策、标准运营流程以及向淡马锡董事会和董事会下设的风险与可持续发展委员会进行风险报告。



了解淡马锡如何管理风险的更多信息，请登陆：
temasekreview.com.sg/risks-zh
或扫描QR码



¹ 包括外汇风险与环境、社会和治理风险。

可持续发展

我们重视可持续发展，从投资组合到大家赖以生存的地球，以及每个人。

可持续发展是淡马锡一切行动的核心理念。秉承这一理念，我们致力于创造长期可持续的回报，制定机构运营战略，塑造投资组合，并与投资组合公司交流合作，推进业务的可持续发展。

截至2024年3月31日，淡马锡对可持续的生活这一趋势的投资，占投资组合净值的12%。这部分投资组合由可持续发展和气候转型相关的投资组成，涵盖粮食、水资源、废弃物、能源、材料、清洁交通及建筑环境等主要领域。

可持续发展相关披露

我们发布了首份《可持续发展报告》，披露可持续发展信息和分享相关进展。报告的编制参照了国际可持续准则理事会 (ISSB) 发布的披露准则。

实现气候目标的路径

我们的目标是到2030年将投资组合的净碳排放量总和减少到2010年排放水平的一半，力争到2050年实现净零碳排放。实现这一目标需要坚定的行动和不懈的努力。我们加大力度，采纳三管齐下的方法，旨在实现气候目标：



为低碳经济投资



鼓励投资组合公司努力脱碳



赋能碳市场解决方案

我们持续投资于加速能源转型和关键行业脱碳进程的解决方案，支持向低碳经济转型。

淡马锡着眼长期，这让我们拥有独特优势，通过与投资组合公司交流，支持他们进行业务转型，采取减碳行动。

自愿碳市场对基于自然和技术解决方案的赋能起到关键作用。我们通过GenZero进行投资，加强碳市场基础设施和生态系统建设。

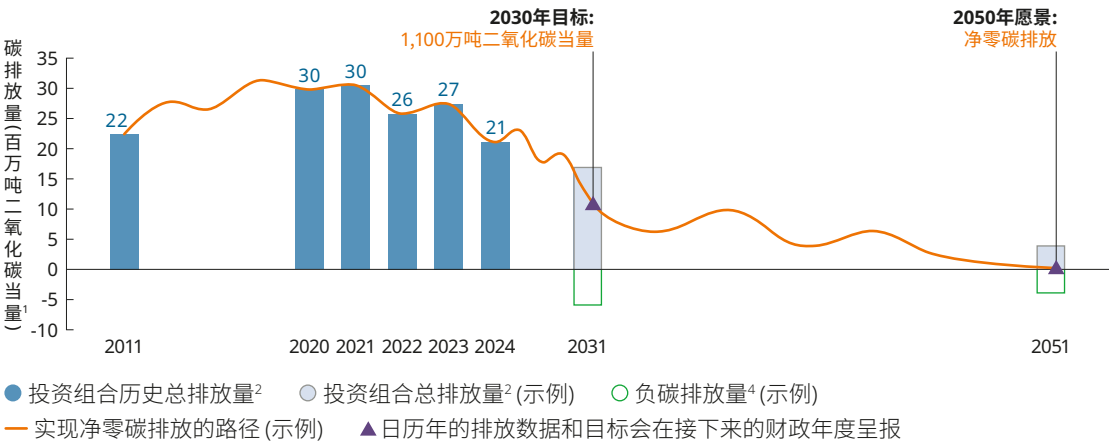
自2024年4月1日起，我们将内部碳价从每吨二氧化碳当量¹50美元提升至65美元，预计到2030年逐步提升至每吨二氧化碳当量100美元。内部碳价会应用于每项投资中，以此加强投资组合的长期气候韧性。

投资组合的相关碳排放量

我们的投资组合总排放量²有所下降，从截至2023年3月31日财政年度的2,700万吨二氧化碳当量，降到截至2024年3月31日财政年度的2,100万吨二氧化碳当量。我们的投资组合加权平均碳强度³也从每百万新元收益对应116吨二氧化碳当量，降至每百万新元收益对应92吨二氧化碳当量。

(截至3月31日的财政年度)

向净零碳排放努力



构建可持续发展的机构

淡马锡坚守在公司层面保持碳中和的承诺，并不断减轻运营对环境造成的影响。这些努力包括英国与印度办事处采购由可再生能源生产的电力，以及新加坡办事处获得可再生能源凭证。

我们营造包容的环境，尊重和接纳在性别、年龄、宗教、性取向、国籍、种族、体质能力和神经多样性等方面的差异。目前，淡马锡员工由来自34个国籍的同事组成，男性员工占54%，女性员工占46%。

¹ 吨二氧化碳当量 (tCO₂e) 是用于温室气体排放核算与报告中的标准计量单位。
² 投资组合总排放量反映了投资组合相关的绝对排放量 (范围一与范围二)，以吨二氧化碳当量 (tCO₂e) 表示。淡马锡对私募股权基金、信贷及其他资产的投资未计入在内。
³ 投资组合加权平均碳强度反映了我们的投资组合中碳密集型公司的敞口，以吨二氧化碳当量/百万新元收益表示。排放量是按照投资组合所占比重相应分配的 (投资的市值与投资组合市值的比值)。
⁴ 通过投资和高质量碳补偿获得的负碳排放量。

了解更多淡马锡
对可持续发展的承诺，请登陆：
temasekreview.com.sg/sustainability-zh
或扫描QR码



了解更多淡马锡
可持续发展相关的披露信息，请登陆：
temasek.com.sg/sustainability-zh
或扫描QR码



我们的团队

我们以淡马锡的使命、淡马锡宪章和MERITT价值观为指导，携手同心，共同构建更美好的明天。

我们致力于追求卓越、践行使命和造福世代，创造更光明和更包容的未来。我们的团队是实现这一愿景的核心。他们的价值观、热忱、能力、乐于学习、甘于奉献、敢于为先的精神，以及践行新理念、担当新使命的勇气，助力实现这一愿景。

关爱员工

自2008年推出以来，“开拓创新 (Make-A-Difference)” 计划已成为淡马锡员工生活中重要的一部分。这项计划提倡主人翁精神和负责任的文化。员工和公司每年会设置“开拓创新”目标，超越财务和业绩的范畴，追求个人、机构、社群及可持续发展的目标，培养终身受用的技能与健康习惯。

我们编制了学习课程，让员工加深对淡马锡可持续发展历程的了解，并深刻领会我们如何在各种投资、机构和社群举措中践行可持续发展理念。

我们关心员工的健康福祉，制定了一系列聚焦心理健康、个人韧性和危机支援的计划。

培育人才

淡马锡把塑造面向未来的团队作为机构的重点之一。我们的人才发展以4E为主线，分别是累积经验(Experience)、增广见闻(Exposure)、深拓教育(Education)和增益知识(Enrichment)。

我们的培训课程会不断演进，从而让员工掌握面向未来的综合技能。例如，培训课程涵盖了分析、自动化和生成式人工智能，来提升大家的数字素养。

淡马锡大家庭

我们制定了“团队协作 (Teaming)” 原则和实践。“团队协作” 原则受敏捷方法论启发，罗列了一系列技巧、价值观和原则，以持续、合作和迭代的方式，指导和提升团队工作。

我们继续通过包容发展倡议 (Inclusivity@Temasek) 和淡马锡女性网络等举措，培养多元化的团队。

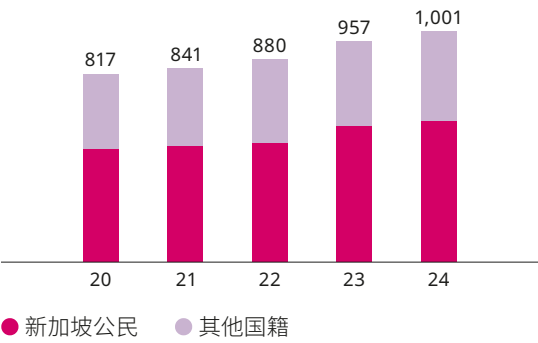
造福世代

我们把淡马锡成立的日子 (6月25日) 定为一年一度的“社群日”。世界各地的淡马锡员工不仅在每个周年庆当天参加回馈社群的公益活动，也可以在全年其他时间参与。员工可申请专设的义工假，参加自发或团体组织的义工活动。

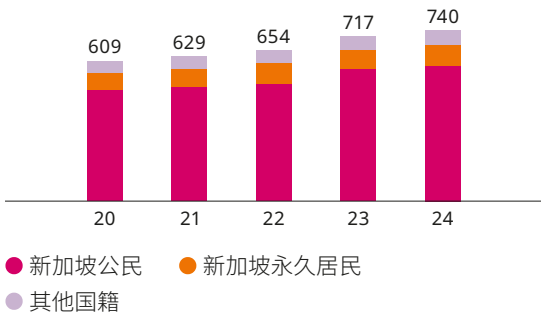
淡马锡各办事处向当地社群捐赠物资，员工们积极回馈社会，通过关爱意愿团 (T-Touch) 义工计划，参与非营利团体和其他组织的活动，奉献爱心。

(截至3月31日)

我们的员工组成 — 全球



我们的员工组成 — 新加坡



淡马锡大家庭由来自34个国籍的约1,000名同事组成，分布在9个国家的13个办事处。淡马锡的员工中，约有60%是新加坡公民，其余员工中，占比最高的5个国籍为：中国(11%)、美国(7%)、印度(6%)、英国(3%)和马来西亚(2%)。

在过去的20年里，淡马锡新加坡总部的员工人数从不到200名增至740名。



我们力求为世代追求卓越、践行使命、造福世代。

根据《新加坡公司法》，淡马锡于1974年6月25日成立，由新加坡财政部长¹全资拥有。按照《新加坡宪法》规定，淡马锡作为第五附表机构之一，有宪法责任保护淡马锡过去所累积的储备金²。

淡马锡是资产的所有者——不是基金管理者。淡马锡不管理新加坡的公积金储蓄、新加坡政府的资产和新加坡的外汇储备。

淡马锡并非由国家指导。除非关系到保护淡马锡过去所累积的储备金，不论是新加坡总统³或新加坡政府，均不参与或指导淡马锡的投资战略、投资决策或其他商业决策。

与新加坡总统的关系

在出现淡马锡总储备金低于过去所累积的储备金的情况之前，我们的董事会和首席执行官有责任征得总统的批准。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，不会导致总储备金低于过去所累积的储备金。我们有责任确保每项脱售均基于市场公允价值⁴。基于市场公允价值进行脱售所带来的变现亏损，不会导致总储备金低于过去所累积的储备金。

与股东的关系

淡马锡每年依据股息政策派发股息。

与投资组合公司的关系

淡马锡投资组合公司由其各自的董事会与管理层指导和管理。淡马锡不指导其商业决策或运营。我们期望投资组合公司推行健全的公司治理，遵守恰当的行为和道德守则。

淡马锡董事会

我们的董事会为管理层提供全面指导和政策指引。

截至2024年3月31日，我们的董事会由11名董事组成，每位成员博学多才、经验丰富。多数董事(82%)为非执行独立董事，是来自私营部门的商界领袖。

董事会按商业模式运作。鉴于淡马锡是《新加坡宪法》第五附表机构，董事会、董事长与首席执行官共同肩负保护淡马锡过去所累积的储备金的额外宪法责任。淡马锡董事会中没有政府提名的成员。

截至2024年3月31日的董事会及各委员会成员

	董事会	委员会
林文兴	董事长	执行委员会主席 领袖培育与薪酬委员会主席
郑维强	副董事长	执行委员会委员 领袖培育与薪酬委员会委员
陈育宠	董事	审计委员会主席
傅成玉	董事	
李宏玮	董事	风险与可持续发展委员会委员
李庆言	董事	执行委员会委员 审计委员会委员 领袖培育与薪酬委员会委员
李腾傑	董事	执行委员会委员 领袖培育与薪酬委员会委员 风险与可持续发展委员会委员
陈志明	董事	审计委员会委员 风险与可持续发展委员会委员
傅赛	董事	领袖培育与薪酬委员会委员 风险与可持续发展委员会主席
海梅·索韦尔·德·阿亚拉	董事	风险与可持续发展委员会委员
狄澜	执行董事兼首席执行官	执行委员会委员

淡马锡高级管理层

淡马锡高级管理层确定了机构风格与企业文化基调，引领淡马锡实现愿景与使命。在淡马锡大家庭里，淡马锡管理团队执行董事会制定的战略与政策方向，致力于实现长期可持续的回报。

¹ 依据1959年《新加坡财政部长(成立)法》，财政部长为法人团体。
² 依据《新加坡宪法》，淡马锡在当届政府就职之前所累积的储备金构成了淡马锡过去所累积的储备金。
³ 依据《新加坡宪法》，新加坡总统具有独立的监护角色，以保障新加坡政府和《新加坡宪法》第五附表机构(包括淡马锡)各自过去所累积的储备金。
⁴ 市场公允价值是指买卖双方在公平交易和自愿情况下所达成一致的价格。

了解淡马锡治理与领导层的更多信息，请登陆
temasekreview.com.sg/governance-zh
或扫描QR码



我们的使命

淡马锡的使命是指引我们航行的北极星。我们在一切行动中都践行这份使命，为构建更美好、更包容和更可持续的世界贡献力量。

淡马锡的使命

我们的所信所行

延延世代 欣欣向荣

发掘人才潜能 | 促成解决方案 | 敢于担当创造 | 造福未来世代

淡马锡宪章

我们的角色与担当

扎根于新加坡的国际投资公司
实现长期可持续的回报
立足当下，放眼未来

淡马锡2030战略

我们实现目标的战略支柱

具有韧性和
前瞻性的投资组合 | 以可持续发展
为核心理念 | 淡马锡
运营系统 | 组织机构、
人才与能力建设

淡马锡MERITT价值观

我们奉行的价值导向

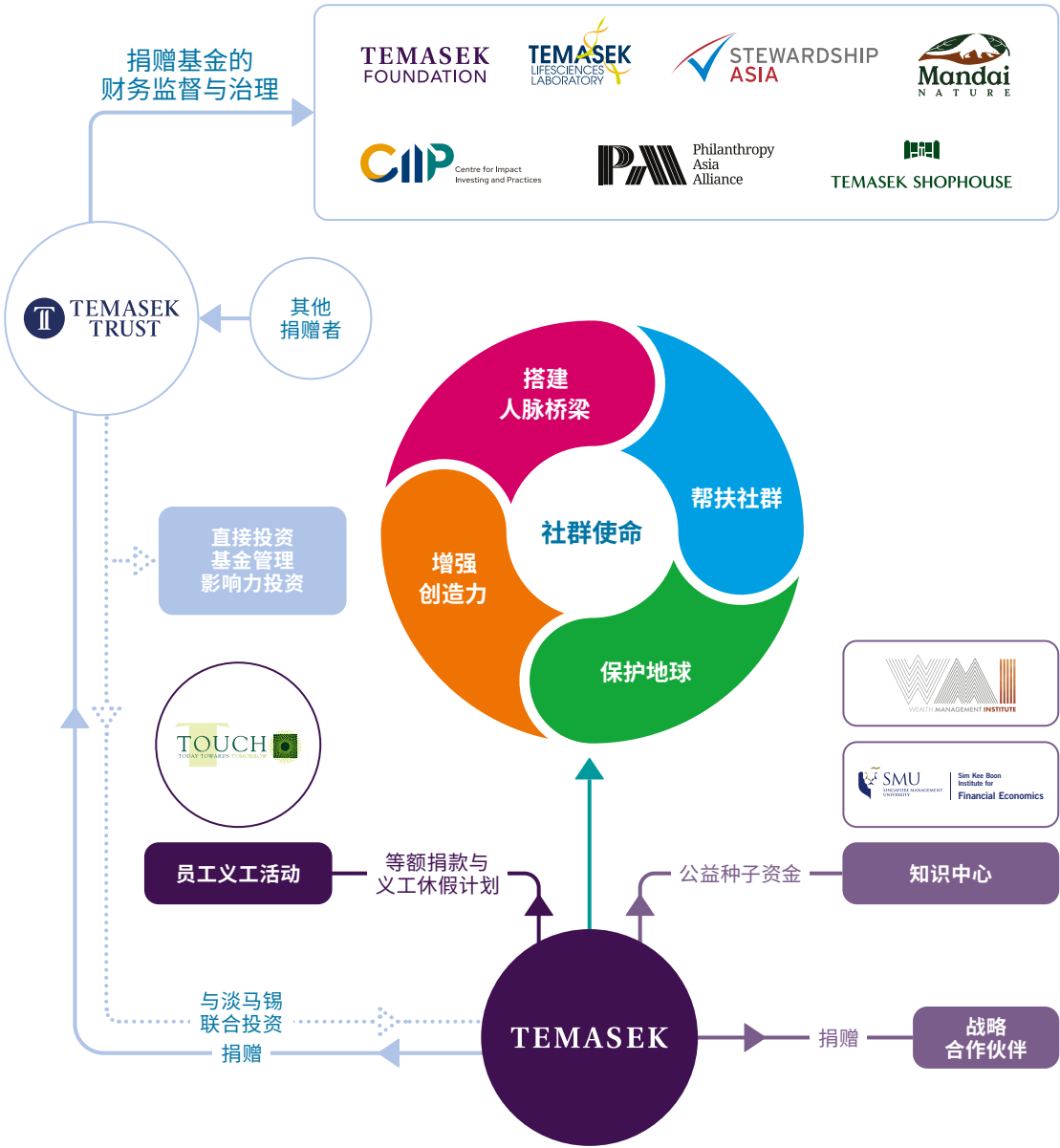
唯才是用 | 追求卓越 | 互相尊重 | 讲求诚信 | 团队协作 | 互信互助



了解淡马锡使命信条的更多信息，请登陆：
temasek.com.sg/Purpose-zh
或扫描QR码

社群尽责治理

我们投入非营利捐赠基金，在新加坡、亚洲及更广阔的地区搭建人脉桥梁、帮扶社群、保护地球和增强创造力。



了解淡马锡如何塑造更美好的世界，请登陆：
temasekreview.com.sg/community-zh
或扫描QR码

我们支持由基层发起的倡议，帮扶弱势社群，满足关键社会需求并弥合缺口，推动社会革新。



陳月珠(97岁)和
治疗犬主人林小凤
引导西高地白梗犬
托比完成障碍训练

去年有两个月的时光里，陳月珠女士的早晨是在卡瓦普犬、金毛猎犬和新加坡特犬等治疗犬的陪伴下度过的。

在治疗犬主人的陪同下，这位97岁的曾祖母带着治疗犬完成障碍训练。陳女士坐在护工推着轮椅上，和治疗犬主人各握着一根牵引绳，引导治疗犬越过栏杆、穿过圆环。

陳女士是参与“有犬相伴(Canine Partners)”计划的16名长者之一。该计划让他们与治疗犬在精心策划的活动中互动，改善身心健康。

“有犬相伴”计划由社会企业新加坡动物辅助交流组织(Animal-Assisted Interactions Singapore)开展，获得了淡马锡基金会旗下的OSCAR基金资助。活动在非营利组织“关怀机构(Care Corner)”位于大巴窑的活跃乐龄中心举行，每次一小时，共举行了七次。

“有些长者起初不愿与我们分享他们的个人生活。不过，随着他们问我们有关小狗的事，一些长者渐渐敞开心扉。治疗犬为我们更好地理解长者打开了心的通道。”

— 刘懿德，新加坡动物辅助交流组织创办人

改善年长者身心健康

新加坡动物辅助交流组织创办人刘懿德表示，治疗犬帮助她和员工以及由约40名治疗犬主人组成的义工团队，更好地与年长者沟通交流。

在参与“有犬相伴”计划之前，义工会接受为期10周、由新加坡动物辅助交流组织开办的培训课程。

退休人士林小凤(65岁)通过参与“有犬相伴”计划做义工，把爱犬托比带给她和家人的欢乐分享给他人。

林小凤自2022年起就在新加坡动物辅助交流组织当义工。她说：“托比很友善，喜欢和年长者在一起。还有一位卧病在床的阿姨，她每次看到托比都会开心地笑起来。”

“关怀机构”项目助理李汶瑾注意到，“有犬相伴”计划给年长者带来了积极影响。

她说：“有些长者可能行动不便，但他们与治疗犬玩捡球游戏或遛狗时，会因为能完成一件事而重拾自信。”

相系相伴

刘懿德希望更多新加坡的年长者可以从动物辅助交流活动中受益。

她补充说：“有治疗犬相伴而培养的特殊情谊，是单靠语言交流无法建立的。”

陳女士说，她很高兴能与治疗犬结缘，很感谢“有犬相伴”计划的义工所付出的时间和努力。



陳女士在新加坡
动物辅助交流组织
主办的各种活动中，
与治疗犬托比
培养了感情

“我好期待见到这些小狗。和它们一起玩，让我回忆起小时候家里养狗的快乐时光。这些美好回忆让我烦恼全消。”

— 陳月珠，“有犬相伴”计划参与者

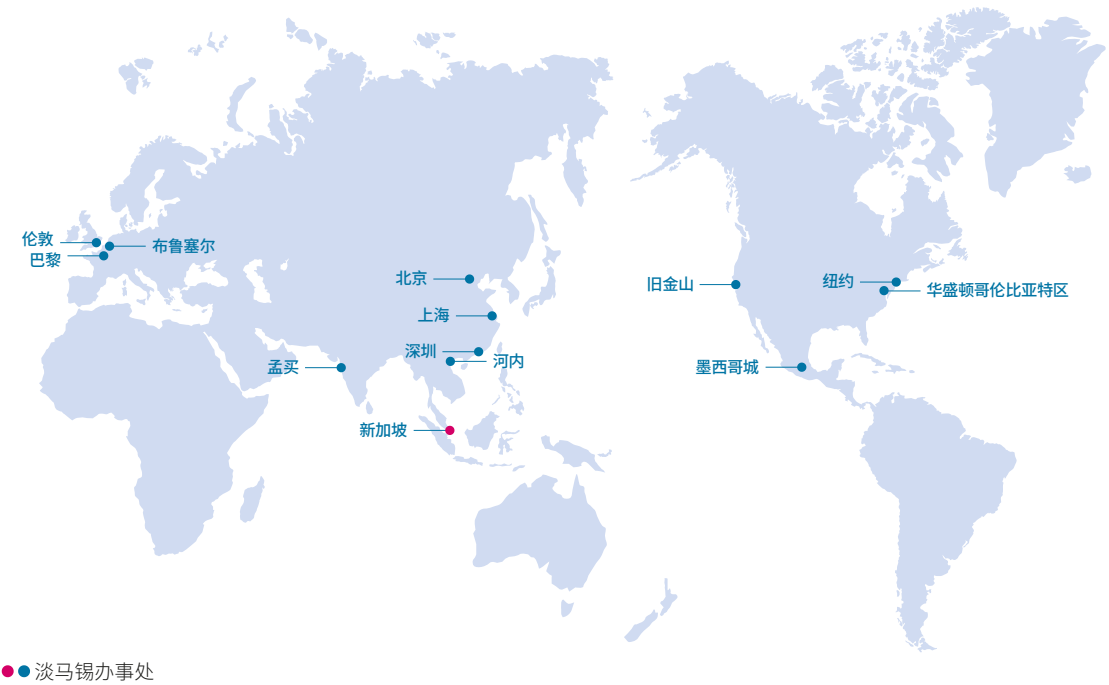
联络信息

新加坡

Temasek Holdings (Private) Limited
Temasek International Pte. Ltd.
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(新加坡)238891

电话: +65 6828 6828
temasek.com.sg

本摘要以英文编制,并翻译成简体中文。
如有任何差异,应以英文版本为准。



了解完整的联络信息,请登陆:
temasek.com.sg/contacts-zh
或扫描QR码

在Facebook上关注我们
Temasek

在Instagram上关注我们
@temasekseen

在LinkedIn上关注我们
Temasek

在Telegram上关注我们
@temasekholdings

在TikTok上关注我们
@temasek

在WhatsApp上关注我们
tmsk.sg/whatsapp

在X平台上关注我们
@Temasek

在YouTube上关注我们
/temasekdigital

扫描以下QR码关注我们的
微信公众号



TEMASEK



世代耕耘 成就世代



阅读《淡马锡年度报告2024》，请登陆
temasekreview.com.sg