

洞察先机 灵活应变 繁荣共进



洞察先机 灵活应变 繁荣共进

世界瞬息万变，我们**洞察先机**。

民族主义、保护主义与分化现象正在颠覆
基于规则的全球化和自由贸易传统秩序。

与此同时，气候危机持续加剧，
全球对人工智能创新先发优势的竞争愈发激烈。

在构建具有韧性和前瞻性的投资组合时，
保持**灵活应变**的能力至关重要。

在开拓前路的过程中，
合作伙伴与人际资源助力我们把握良机。

面对不确定性，我们力求**繁荣共进**，
砥砺前行，以淡马锡的使命为指引。

我们致力于实现可持续的回报，
塑造财务、机构、社会与气候韧性。

我们坚信唯以追求卓越，才能践行使命和造福世代。

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。

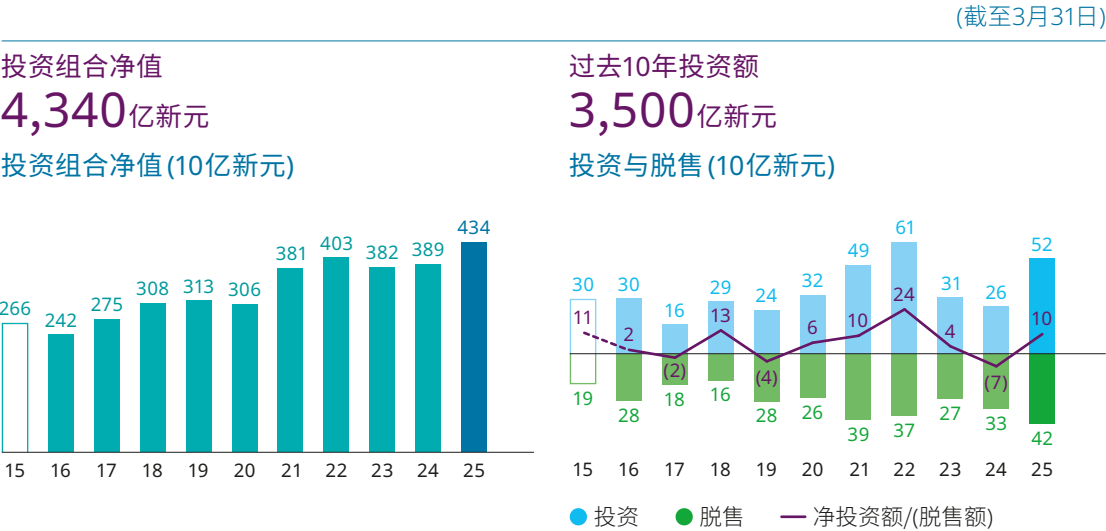
我们全力以赴，追求卓越，践行使命，造福世代。
立足当下，放眼未来。

延延世代 欣欣向荣



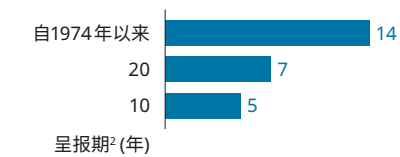
十年业绩概览

淡马锡在本财年末的投资组合净值为4,340亿新元¹。若非上市投资按市值计价，投资组合净值将提升350亿新元，达到4,690亿新元。



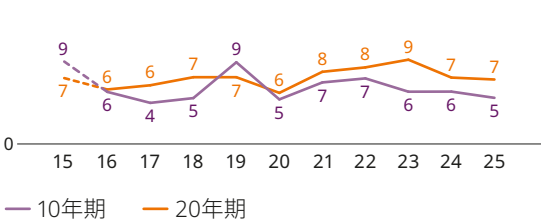
10年期股东回报率
5%

以新元计算的股东总回报率(%)



20年期股东回报率
7%

以新元计算的滚动股东总回报率(%)

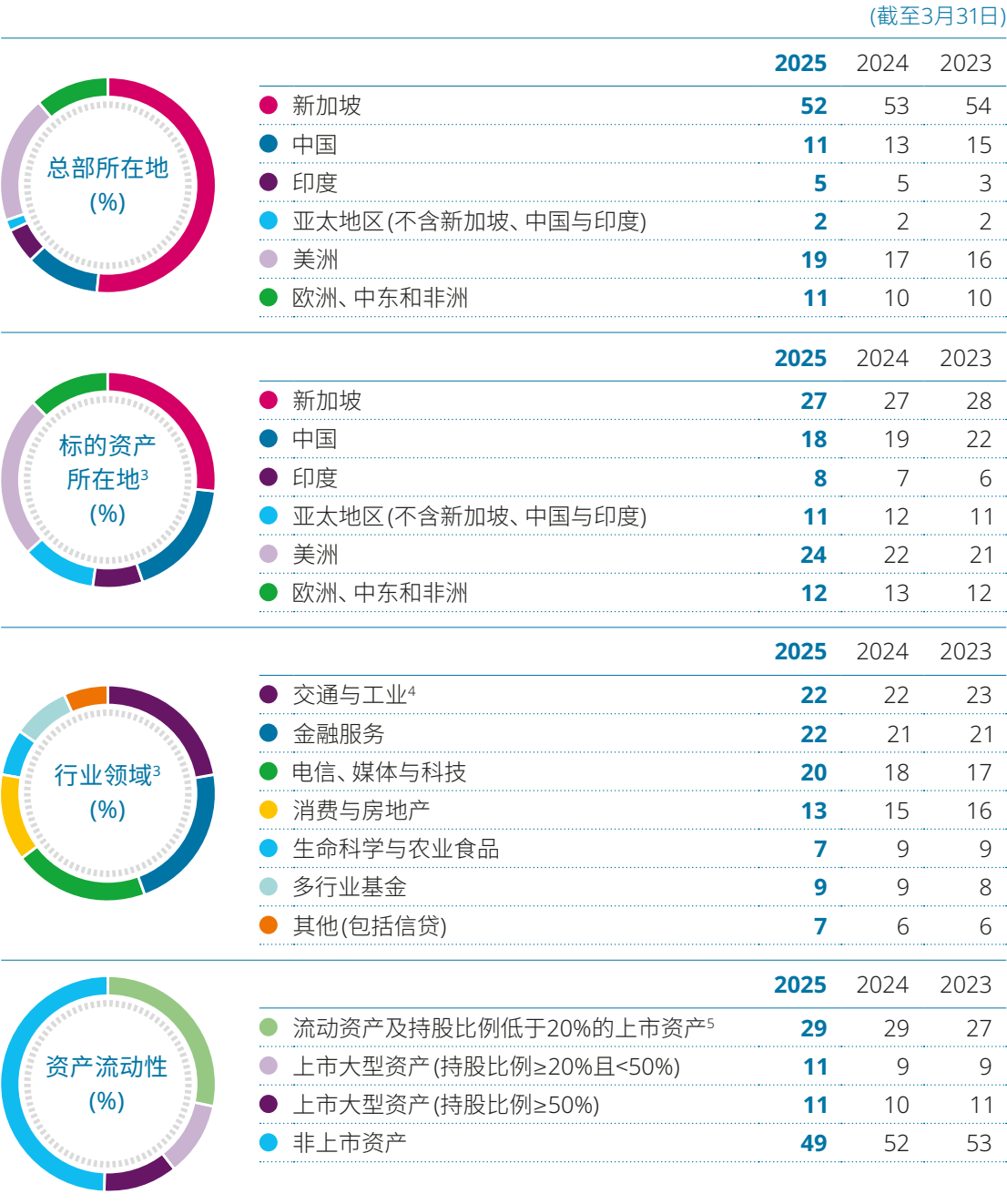


¹ 此净值的计算是以股价来测算上市投资，以账面价值扣除减值来测算非上市投资。第4页与第5页的所有数据是基于4,340亿新元的投资组合净值，按2025年3月31日汇率相当于3,240亿美元、2,990亿欧元、2,500亿英镑或23,500亿人民币。

² 截至2025年3月31日，以新元计算的1年期股东总回报率为11.8%。基于历史外汇汇率，以美元计算的1年期、10年期、20年期和自成立以来的股东总回报率分别为12%、5%、8%和15%。

投资组合一览

扎根于亚洲，淡马锡66%的曝险(即投资组合敞口)分布在发达经济体。



³ 按标的资产划分。

⁴ 交通与工业包含对能源与资源领域的投资。

⁵ 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

我们洞察先机，灵活应变，在多极世界中寻求发展、繁荣共进。



“

这是我作为董事长的最后一份报告，
请允许我略抒感怀。

淡马锡一路走来，如今成长为国际投资公司。在淡马锡工作的13年里，我见证了
淡马锡拓展在欧洲和美国的足迹。
国际及区域顾问委员们贡献了远见卓识，
帮助我们在海外站稳脚跟。

唯有每届董事会和管理层都恪守使命、
奉行价值导向，淡马锡才得以蓬勃发展。
我衷心感谢历任与现任董事会成员、
淡马锡及各投资组合公司的管理层
及员工，感谢他们为淡马锡的付出。

”

林文兴
淡马锡控股董事长



洞悉世界剧变

去年我所提及的世界严重分化已愈演愈烈，贸易战阴影笼罩。世界正从奉行长期联盟与多边主义逐步走向多极。与此同时，人工智能带动的变革将转变和颠覆很多行业，进一步加剧不确定性。气候危机也继续对人类生存构成威胁。

地缘政治紧张局势仍是主要风险，国家间关系日益错综复杂。国际货币基金组织下调增长预期，显示全球经济增长可能进一步放缓。我们持续关注势态发展及其对全球资产价格的影响。

我们既要认清未来的风险，也必须学会从容应对模棱两可的世界。新现实要求我们秉持务实的方法，在变化中**洞察先机**，在挑战中**灵活应变**，在不确定中力求**繁荣共进**。

今年是新加坡建国60周年。新加坡走过的历程讲述了全球化的故事。与新加坡一样，淡马锡及旗下的新加坡投资组合公司也得益于全球化进程，在区域及更广阔的世界拓展。



构建可持续发展的世界

我们始终致力于构建可持续发展的机构，以实现长期可持续的回报。

除了对可持续的生活这一趋势所进行的投资外，淡马锡从社群捐赠中拨出1亿新元作为“气候行动优惠资本”。这体现了我们对气候议程坚定不变的承诺，为气候行动举措提供更灵活、更长期、更有利的融资，包括支持那些在边际上商业可行的项目。



前行之路

张志贤先生自2025年7月1日起担任副董事长，并将于2025年10月9日接替我出任董事长。我相信志贤将带领淡马锡再攀高峰。他在公共服务领域拥有杰出才能和丰富经验，是为淡马锡掌舵领航的卓越人选。

尽管前路充满不确定性，甚至可能动荡不安，我们必须勇敢前行，克服挑战。淡马锡直面世界，为迎接未来征程做好准备。

投资理念和策略

我们致力于构建具有韧性和前瞻性的投资组合，以实现长期可持续的回报。

我们的投资组合广泛分布在不同地域和行业，包括三大板块：

投资组合板块¹

总部在新加坡的 淡马锡投资组合公司 41%	- 该板块包括对新加坡本土企业的长期投资。我们通常在这些企业的持股比例不低于20%。 - 这些企业是投资组合的中坚力量，带来稳定且可持续的长期回报并通过股息收入提供流动性，为我们其他大量投资活动提供资金。 - 这些企业的合并收益超过1,500亿新元，在新加坡提供了超过16万个就业岗位。
全球直接投资 36%	- 该板块主要包括对企业的股权投资。这些企业有潜力成为具有竞争力的市场领军者。 - 这些投资活动与四大结构性趋势相契合：数字化进程、可持续的生活、未来新消费以及更长的寿命。 - 这些趋势相互关联，覆盖不同行业领域和国家地区，能穿越不同的经济周期。
合作投资项目、 基金和资产管理平台 23%	- 该板块包括与其他投资者的合作投资项目，私募股权基金、私募信贷和影响力投资，以及我们的资产管理平台。 - 通过与行业领军企业携手，我们得以把握广泛的投资机遇，提供和拓展资金解决方案，包括私募股权、私募信贷、公开市场投资及定制化融资方案。

¹ 截至2025年3月31日。

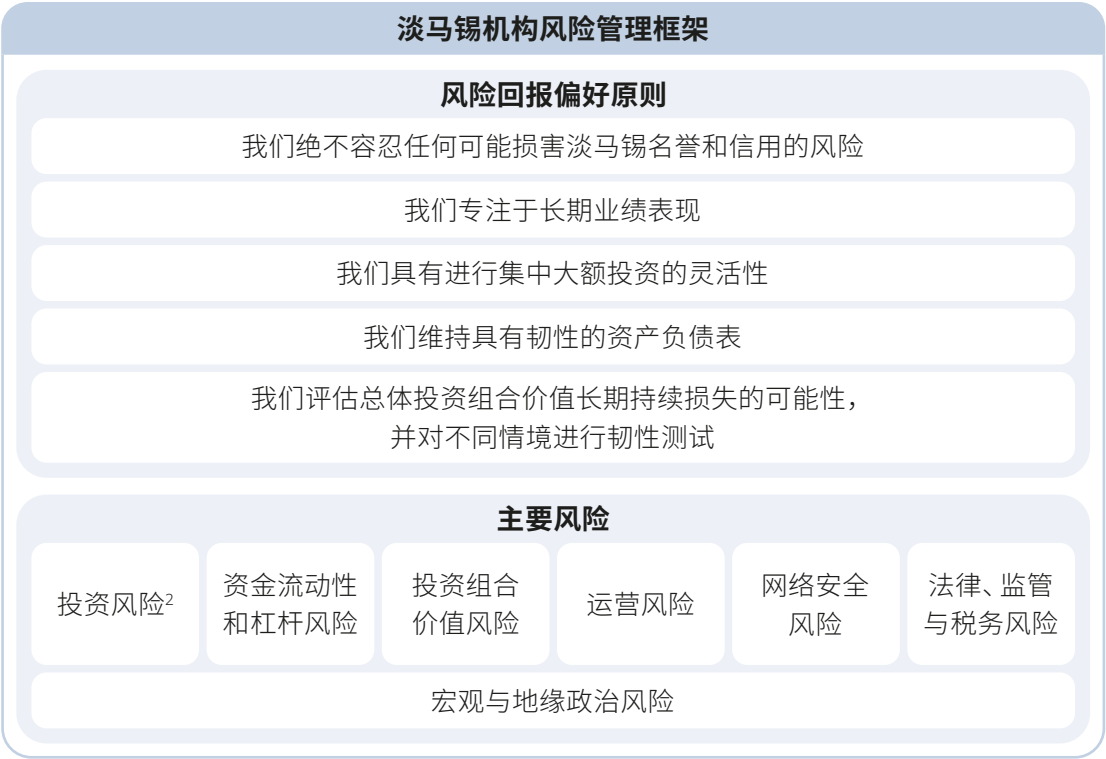
管理风险

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。

我们以淡马锡机构风险管理框架为指导。框架包括风险回报偏好原则，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制度与流程之中，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，请浏览：
temasek.com.sg/risks-zh
或扫描QR码



² 包括外汇风险与环境、社会和治理风险。

可持续发展

我们致力于促进积极成果，实现净零碳排放、自然受益和包容性增长。

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2025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11%。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。

可持续发展信息披露

我们的《可持续发展报告》披露可持续发展信息并分享相关进展。报告的编制参照了国际可持续发展准则理事会 (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。我们继续采纳三管齐下的方法，推进气候行动：



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

我们应用每吨二氧化碳当量 (tCO₂e)¹65美元的内部碳价，将碳成本纳入投资和运营决策，并进一步促进投资组合和业务与净零碳排放目标保持一致。我们预计到2030年把内部碳价逐步调高至每吨二氧化碳当量 (tCO₂e)100美元。

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 投资组合碳强度反映了按投资组合市值进行标准化后的投资组合相关温室气体排放量，以吨二氧化碳当量/百万新元投资组合价值表示。

⁵ 2021年数据已重报，以反映部分投资组合公司更新后的排放数据 (范围一与范围二)。

⁶ 通过投资和高质量碳补偿获得的负碳排放量。

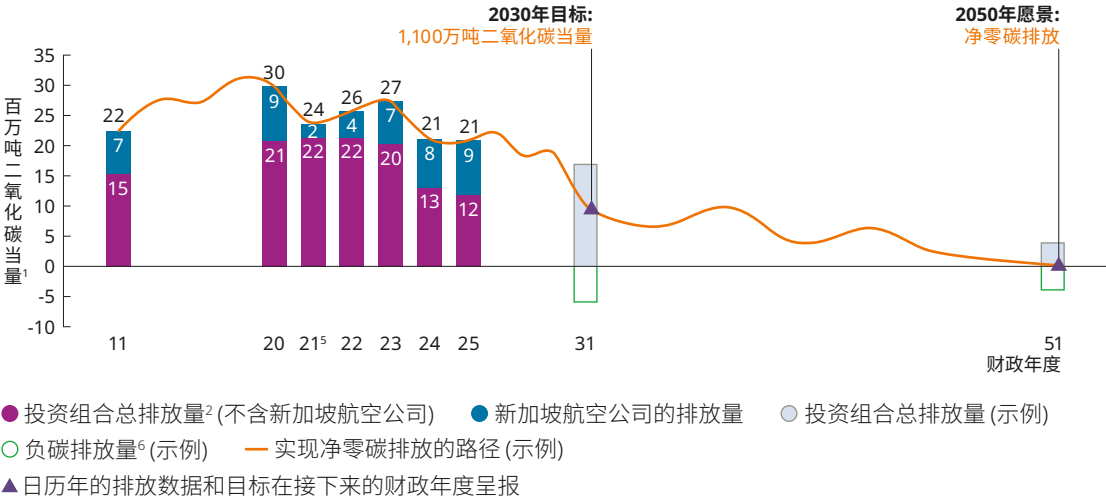
投资组合的相关排放量

截至2025年3月31日的财政年度，我们的投资组合总排放量²维持在2,100万吨二氧化碳当量。投资组合加权平均碳强度³则保持在每百万新元收益对应92吨二氧化碳当量。另一方面，投资组合碳强度⁴从上一财年的每百万新元投资组合价值对应73吨二氧化碳当量，降至每百万新元投资组合价值对应63吨二氧化碳当量。

今年，我们另行披露了新加坡航空公司 (SIA) 的排放数据，为投资组合总排放量提供了额外评估视角。这一举措是考虑到减排难度大的航空业遵循国际航空碳抵消和减排计划的基线排放标准，脱碳路径有别于其他投资组合公司。

(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

淡马锡坚守承诺，减少机构运营对整体环境的影响，采纳各种方法降低排放量。这些努力包括我们的伦敦和孟买的办事处采购可再生电力，新加坡和中国办事处获得可再生能源证书。

在秉承唯才是用原则的基础上，我们持续致力于培育多元、包容的文化。目前，淡马锡员工由来自32个国籍的同事组成，男性员工占53%，女性员工占47%。

了解更多淡马锡对可持续发展的承诺，请浏览：
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，共同塑造更美好的明天。

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重要的组成部分。这项计划提倡主人翁精神和负责的文化。员工和公司每年会设置“开拓创新”目标，超越财务范畴，追求个人、机构、社群及可持续发展的目标。

我们提供广泛的育儿福利和家庭计划福利，包括让员工享有至少26周产假、至少20周陪产假和领养假，以及生育和家庭计划补贴。我们也有灵活休假安排，让员工可以申请休假去照料家中老幼或照顾自己的健康福祉。

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)。

我们的学习路线图让员工能够自主把握发展路径，持续构建、拓展并深化自身能力。我们携手顶尖商学院和行业权威，提供关于领导力发展、最佳管理实践、全球市场动态和战略规划的最新洞见。

淡马锡大家庭

我们致力于营造理想的工作环境。我们培养员工的归属感，激发他们的潜能，在公司发挥创造力、灵活的应变能力，成就卓越。

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，强化包容实践。

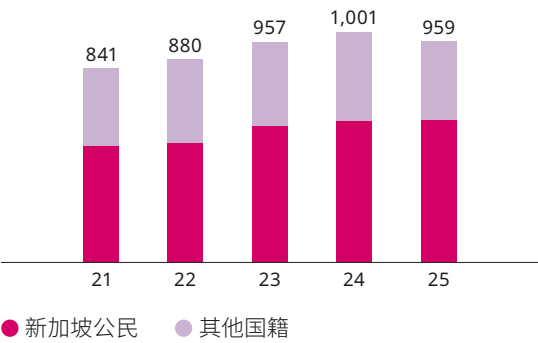
造福世代

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，也在全年其他时间做义工。员工们可申请专设的义工假，参加自发或团体组织的义工活动。

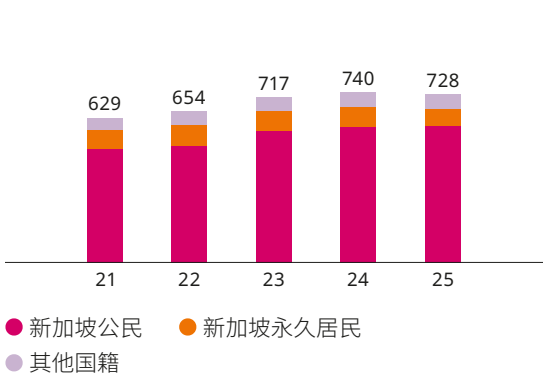
淡马锡全球各办事处向当地社群捐赠物资，员工们积极回馈社会，通过关爱意愿团 (T-Touch) 义工计划，参与非营利团体和其他组织的活动，奉献爱心。

(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32个国籍的约960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，64%是新加坡公民。其余员工中，占比最高的5个国籍为：中国 (10%)、印度 (6%)、美国 (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200多名增至约730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准则。

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2025年3月31日，我们的董事会由来自世界各地的14名董事组成，每位成员博学多才、经验丰富。多数董事(86%)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新加坡政府或其他政府提名的成员。

截至2025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
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
王邦泰	董事	审计委员会委员
吉姆·哈格曼·思纳博	董事	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
陈聪敏	董事	执行委员会委员
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
黄义旗	董事	审计委员会委员
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。淡马锡管理团队执行淡马锡董事会制定的战略与政策方向，致力于实现长期可持续回报的使命。

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 淡马锡的过去所累积储备金是指公司在当届政府任期内之前累积的储备金。
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，请浏览：
temasek.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一切行动的北极星，引领我们努力构建更美好、更包容和更可持续的世界。

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

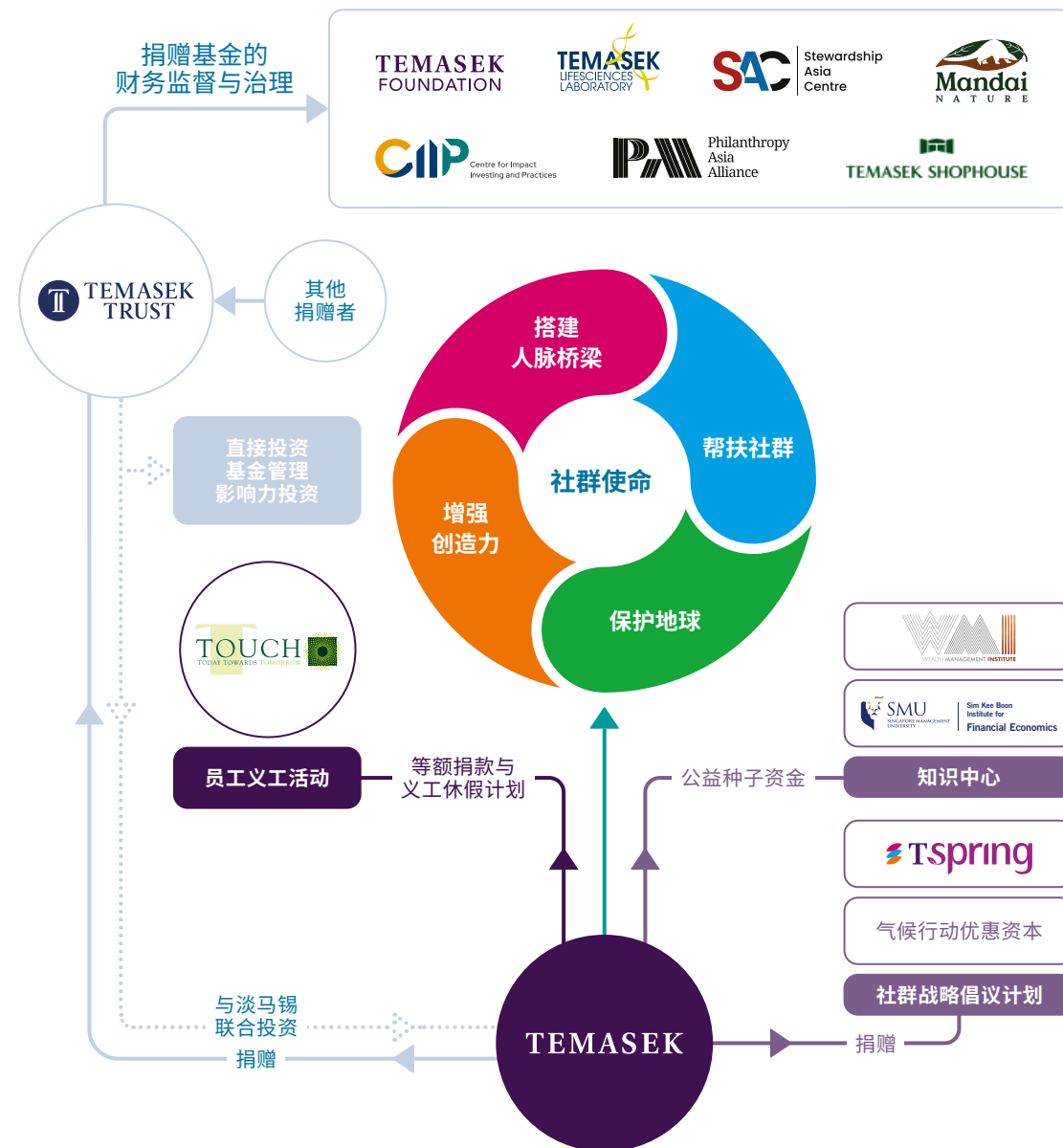
唯才是用 | 追求卓越 | 互相尊重 | 讲求诚信 | 团队协作 | 互信互助



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



我们支持社群倡议，满足需求弥补缺口，帮扶弱势群体，推动社会发展。

到2030年，每四名新加坡人中就有一位年满65岁。太和观活跃乐龄中心(勿洛)是淡马锡基金会“辅助生活社区计划”资助的五家活跃乐龄中心之一，帮助年长者追求更有意义的乐龄生活。

中心由太和观慈善机构运营，提供的活动主要分五类：社交活动、健身运动、认知训练、课程学习和义工活动。

这里分享77岁的Rosnah Sulaiman女士和69岁的王德和先生这两位年长者的故事。太和观活跃乐龄中心(勿洛)的活动充实了他们的生活。



社交活动

每周五早上，Rosnah女士(中)和王先生(左二)都会与勿洛邻里的其他年长者一起参加“座椅尊巴”课程。每周其他的时间里，年长者们还参加卡拉OK、手工和艺术、音乐课等活动，互诉心声、结交朋友。

自从参加了中心的活动，我交到了朋友，可以寻求他们的建议。
我希望那些感到孤独的年长者可以来这交朋友，保持活力。

- Rosnah Sulaiman女士



健身运动

王先生每周参加两次“健得力(Gym Tonic)”。这一力量训练专为年长者设计，旨在帮助他们增强肌力、强身健体。现在，王先生感觉更强壮，行动能力也提高了，能够和其他年长者一起在东海岸公园健走。



认知训练

Rosnah女士和王先生每周玩几次纸牌游戏“拉密牌(Rummy-O)”。与麻将类似，“拉密牌”玩法互动性强，深受中心的年长者们喜爱。这类活动有助于年长者保持思维敏捷，预防认知能力退化。

这里几乎成了我的第二个家。
我很感激中心愿意在运动器材上投入这么多钱，帮助年长者强身健体。
- 王德和先生



课程学习

王先生经常参加各类主题的教育讲座和课程。保健讲座教给他保持活力的秘诀，而数字素养讲座则帮助他更好地掌握科技，与时俱进。



义工活动

Rosnah女士是中心的“微型就业计划(Micro-jobs)”的积极参与者，这项计划让年长者在社区中承担简单的任务，赚些零用钱。她为住在同一栋楼的年长者送餐，每周五次，并关心他们是否需要帮助。

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。



●● 淡马锡办事处



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WhatsApp上关注我们
tmsk.sg/whatsapp



在Instagram上关注我们
@temasekseen



在X平台上关注我们
@Temasek



在LinkedIn上关注我们
Temasek



在YouTube上关注我们
/temasekdigital



在Telegram上关注我们
@temasekholdings



扫描以下QR码关注我们的
微信公众号



在TikTok上关注我们
@temasek



TEMASEK



世代向荣



扫描下载《淡马锡年度报告2025 – 摘要》电子版