

TEMASEK



迈向2030

纷繁世界
坚定航行



迈向2030

延延世代 欣欣向荣

在纷繁世界巡航前行



迈向2030



1.
持续通胀、
宏观政策紧缩、
经济增长速度放缓



2.
地缘政治事件、
脱钩、
后疫情的世界



3.
外商投资机制



4.
可持续发展、
气候变化



5.
网络风险



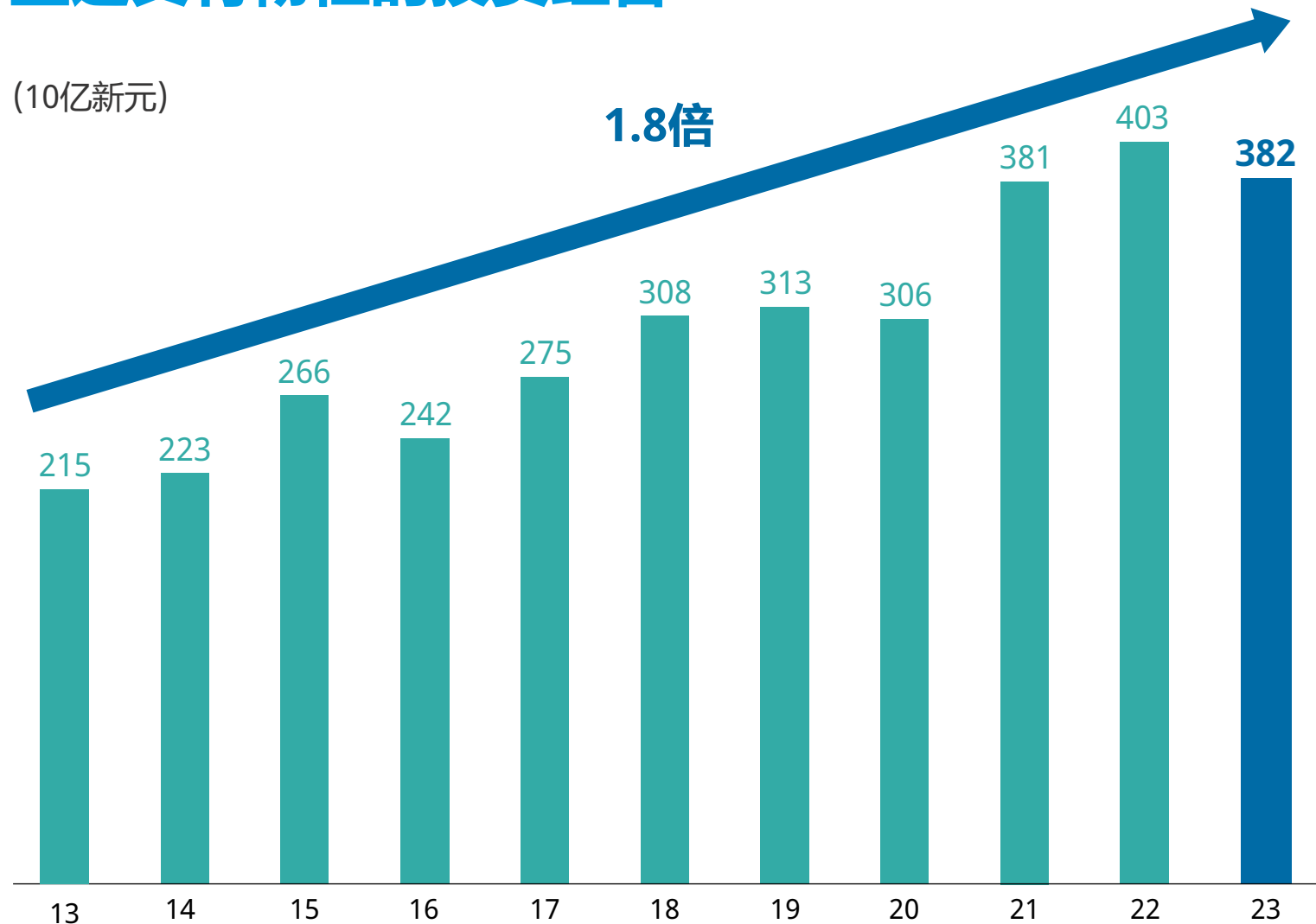
6.
工业4.0、
劳动力4.0



业绩表现

塑造具有韧性的投资组合

(10亿新元)



3,820亿新元
投资组合净值

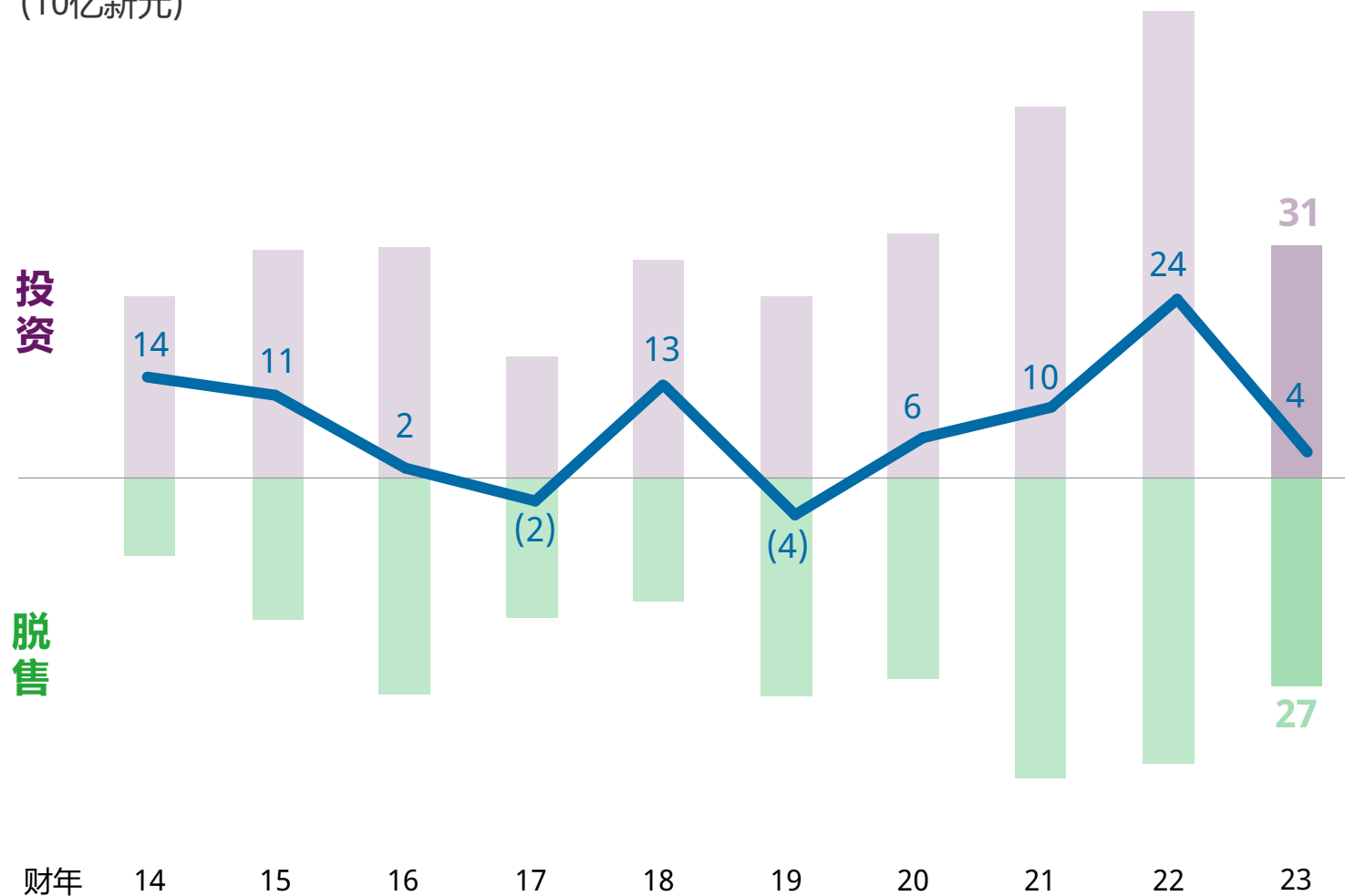
1年期股东总回报率: -5%
3年期股东总回报率: 8%

(截至3月31日)

截至2023年3月31日, 3,820亿新元相当于2,870亿美元。

投资和脱售步伐放缓

(10亿新元)

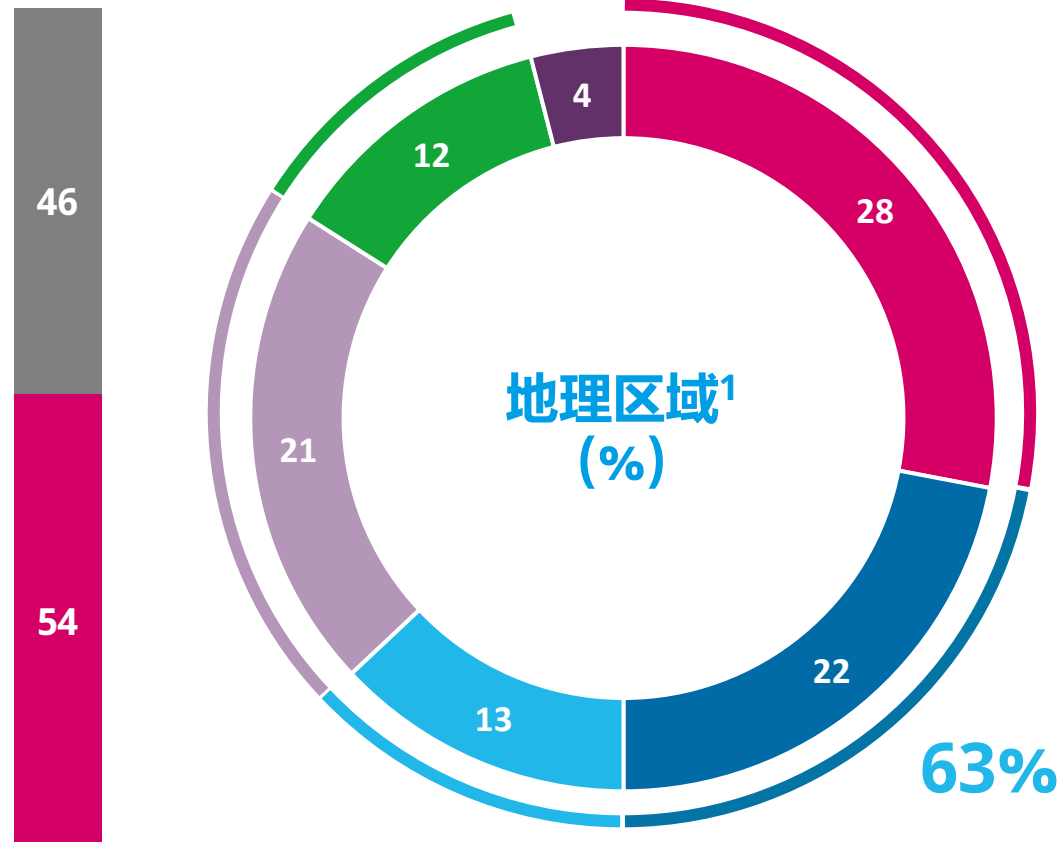


40亿新元
过去一年的净投资额

(截至3月31日的财政年度)

投资组合继续扎根于亚洲

总部不在
新加坡的公司 (%)



总部位于
新加坡的公司 (%)

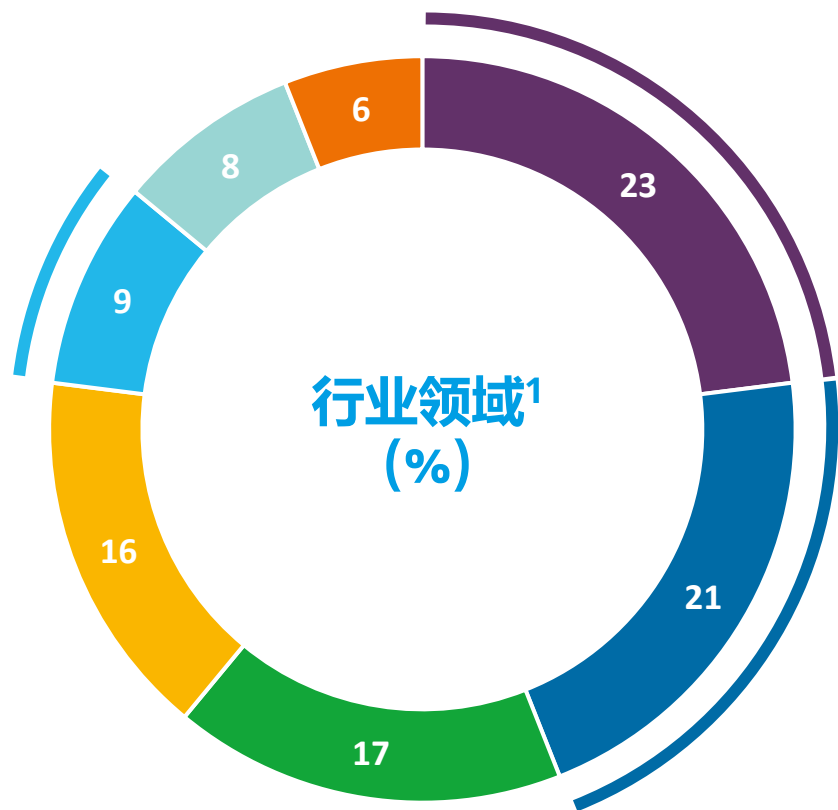
按地理区域划分投资组合

财年	2023	2022	2013
新加坡	28	27	30
中国	22	22	23
亚洲 (不含新加坡与中国)	13	14	18
美洲	21	21	10
欧洲、中东和非洲	12	12	6
澳大利亚和新西兰	4	4	13

(截至3月31日)

¹ 按标的资产所在地划分。

按行业领域划分投资组合组成



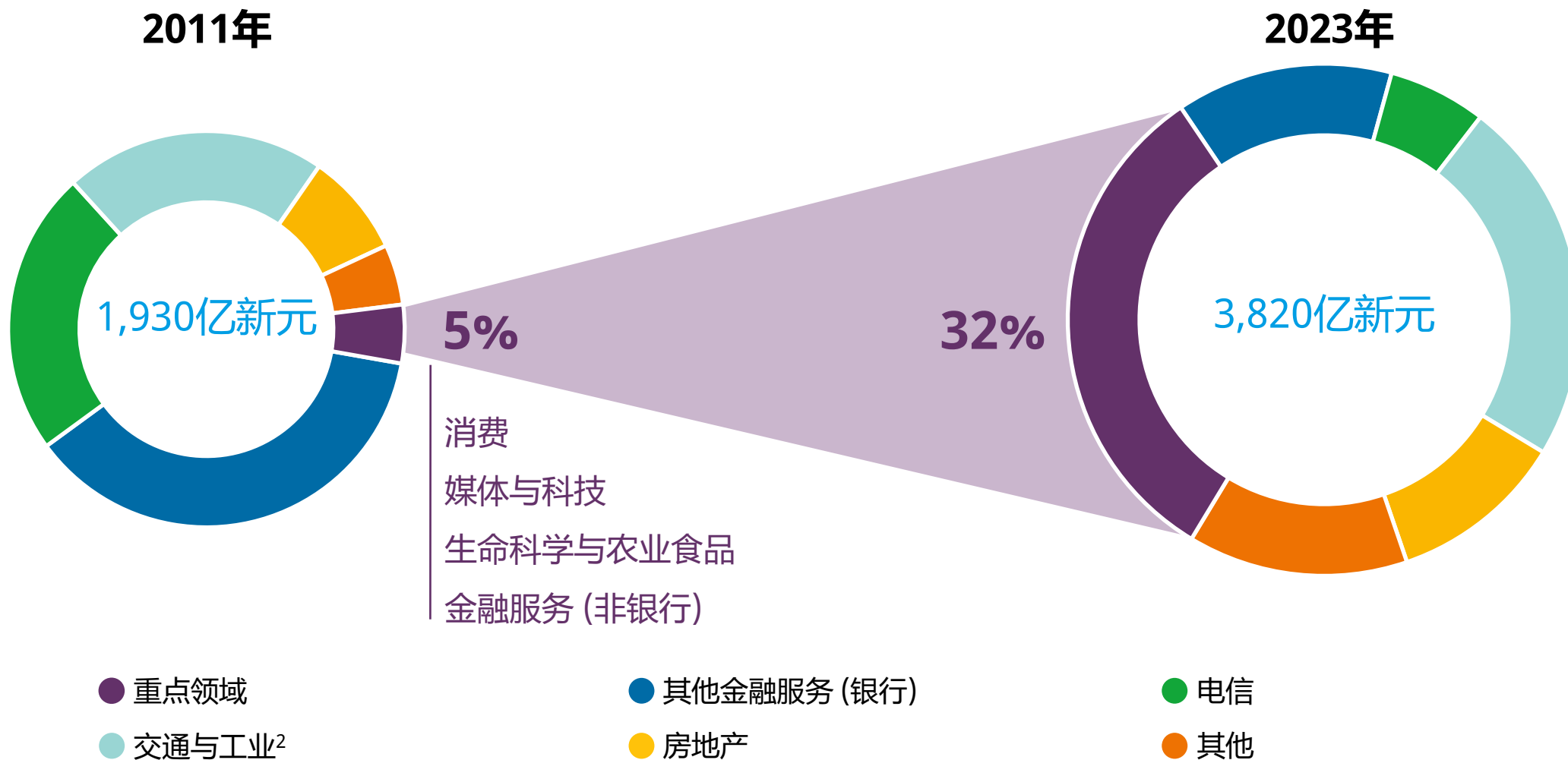
财年	2023	2022	2013
交通与工业 ²	23	22	26
金融服务	21	23	31
电信、媒体与科技	17	18	24
消费与房地产	16	15	11
生命科学和农业食品	9	9	1
多行业基金	8	8	7
其他 (包括信贷)	6	5	

(截至3月31日)

¹ 按标的资产所在地划分。

² 交通与工业包含对能源与资源领域的投资。

自2011年起加大对重点领域的投资¹

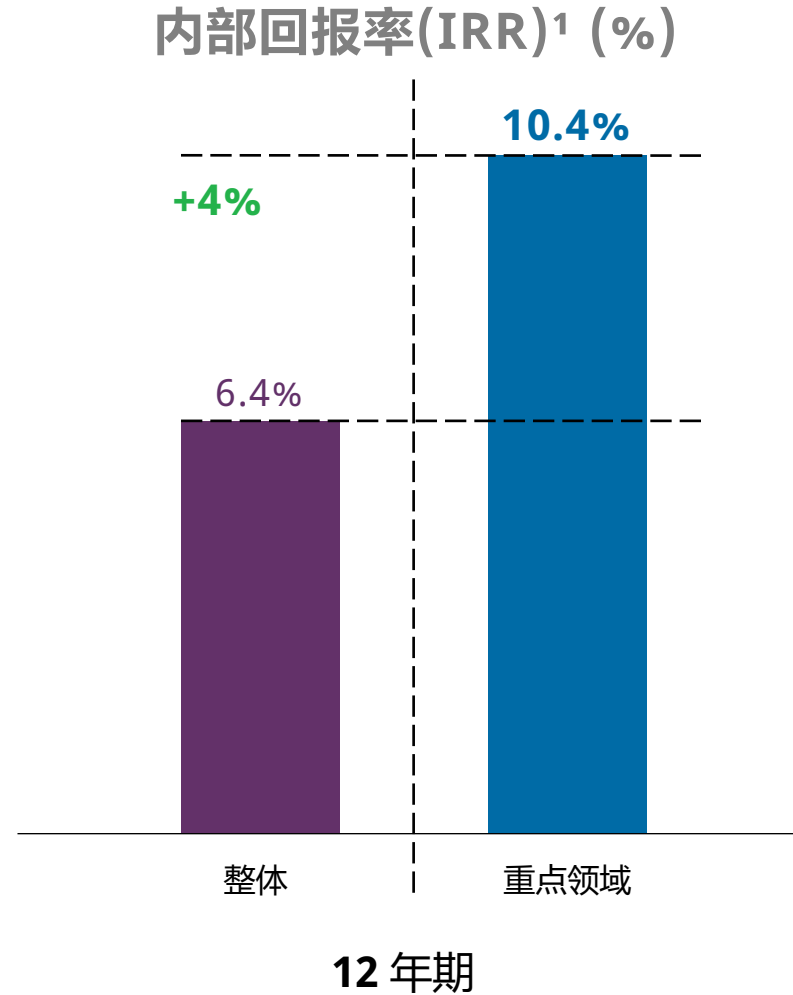


(截至3月31日)

¹ 按标的资产所在地划分。

² 交通与工业包含对能源与资源领域的投资。

自2011年起按重点领域计算的内部回报率



(截至2023年3月31日)

¹ 内部回报率(IRR)是淡马锡投资组合及其子公司的货币加权平均回报率，并将我们与被投资公司现金流的时间和规模考虑在内；而股东总回报率(TSR)是考虑淡马锡与其股东之间现金流的影响后，整体投资组合时间层面的加权平均回报率。

自2016年起，塑造契合结构性趋势的投资组合



数字化进程



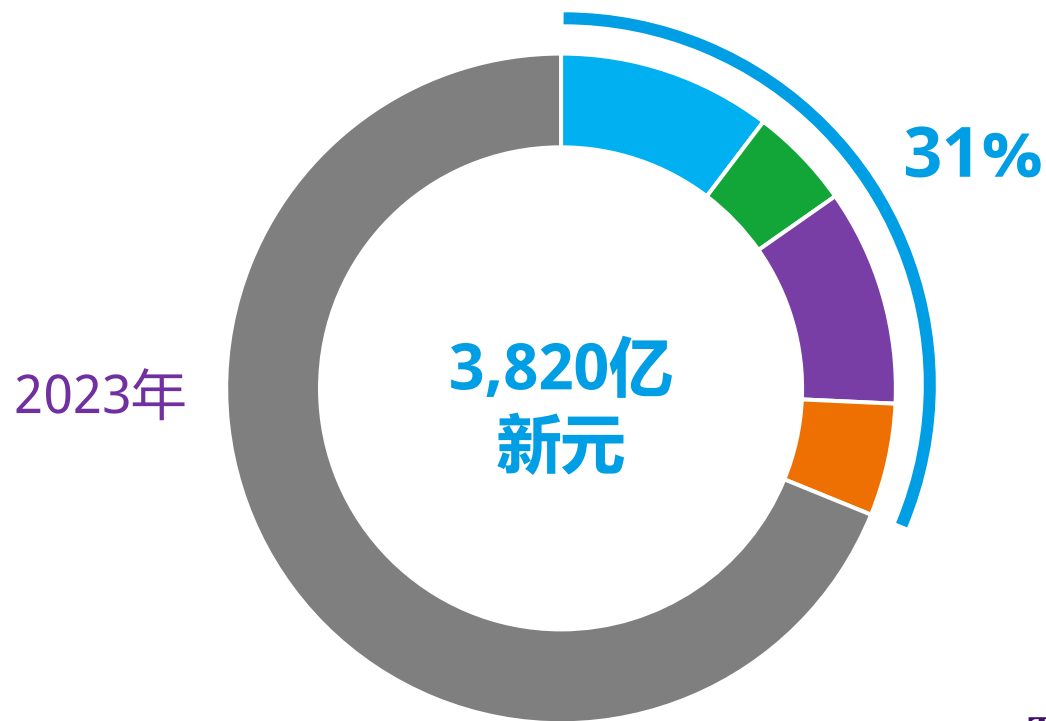
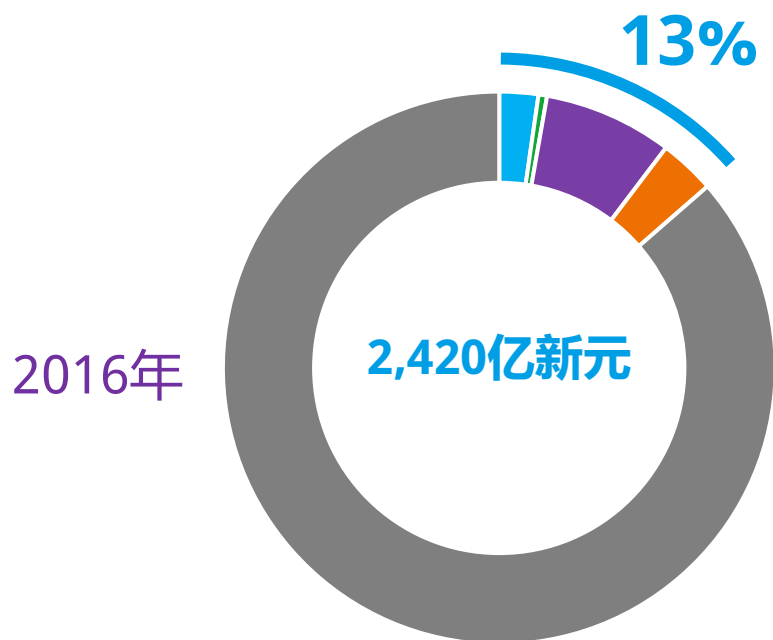
可持续的生活



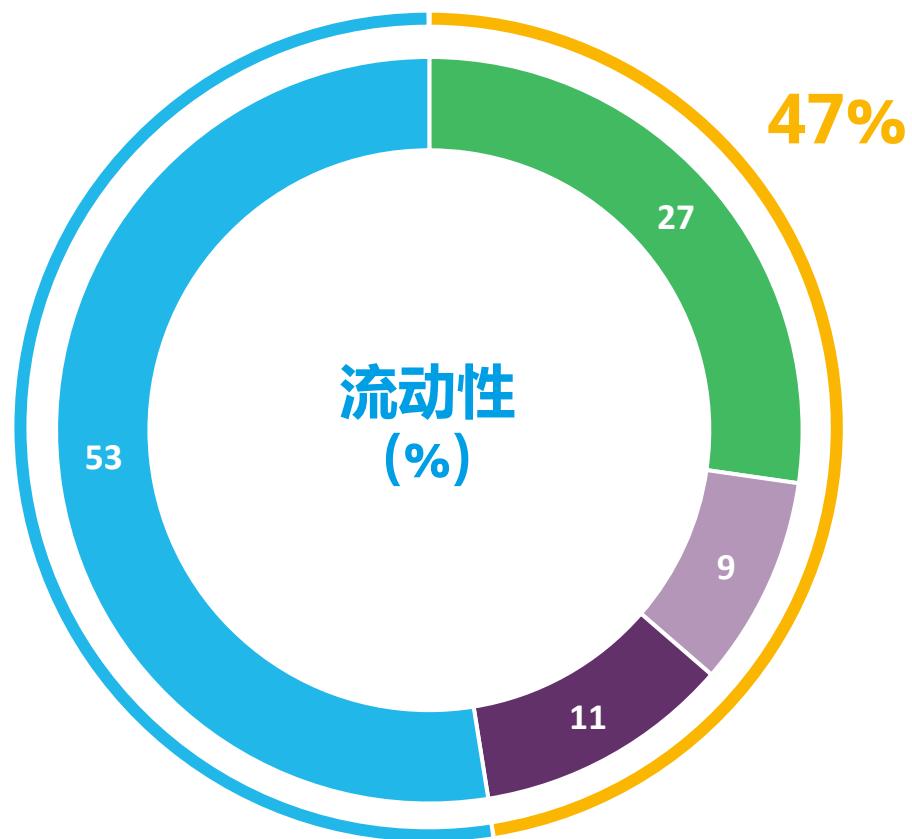
未来新消费



更长的寿命



投资组合保持流动性

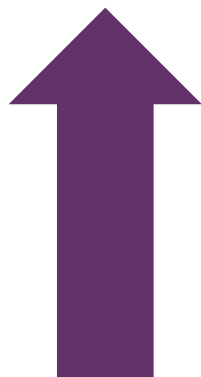


财年	2023	2022	2013
● 流动资产及持股比例低于20%的上市资产 ¹	27	28	35
● 上市大型资产 (持股比例≥20%且<50%)	9	8	38
● 上市大型资产 (持股比例≥50%)	11	12	
● 非上市资产	53	52	27

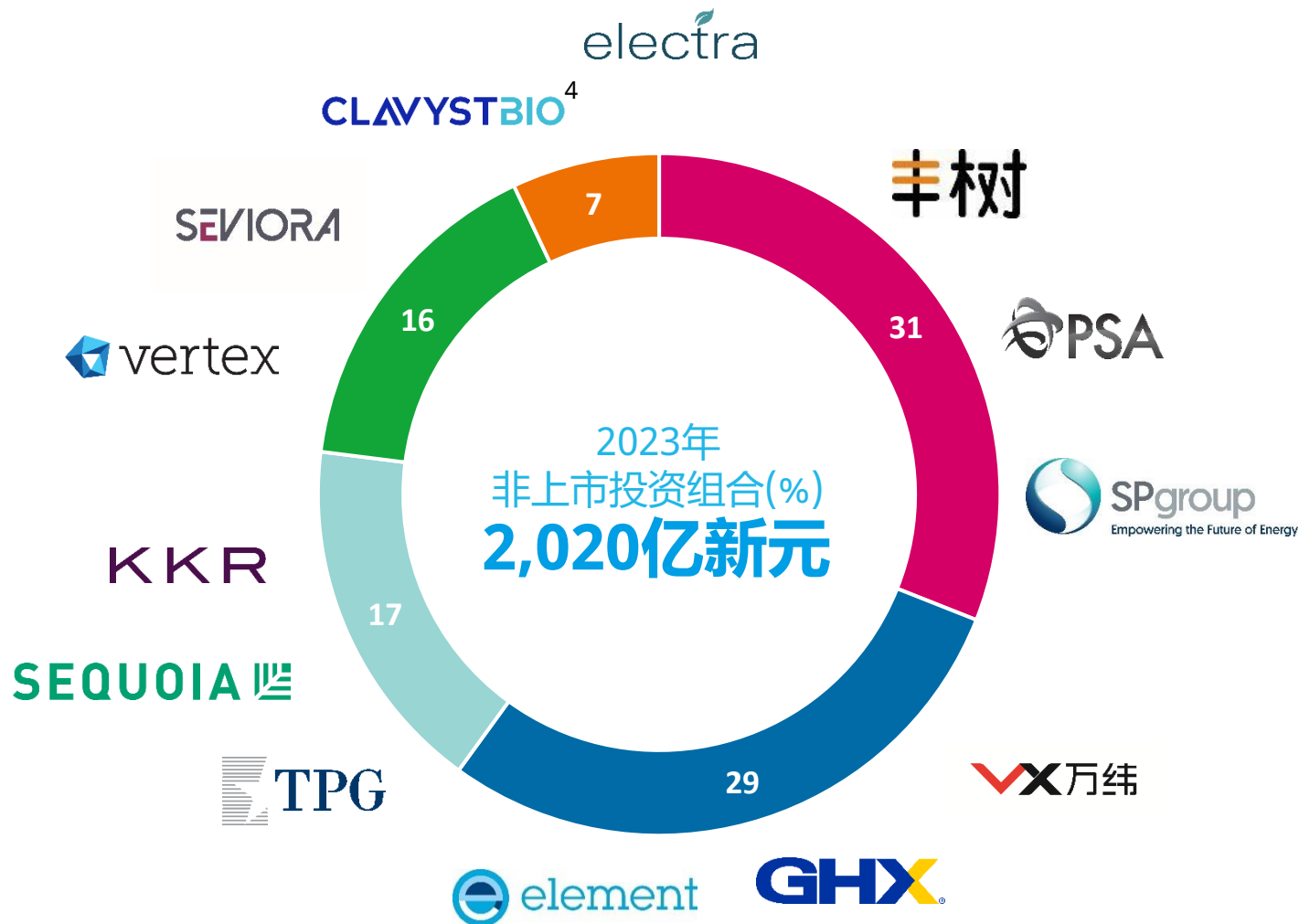
(截至3月31日)

¹ 主要为现金、现金等价物及持股比例低于20%的上市资产。

优质、多元化的非上市资产投资组合



若按市值计算，
价值提升
180亿新元



- 投资引擎 (新加坡投资组合¹)
- 投资引擎 - 全球直接投资 (其他企业²)
- 投资引擎 - 全球直接投资 (基金³)
- 合作伙伴引擎 (资产管理平台和其他合作伙伴)
- 发展引擎

(截至3月31日)

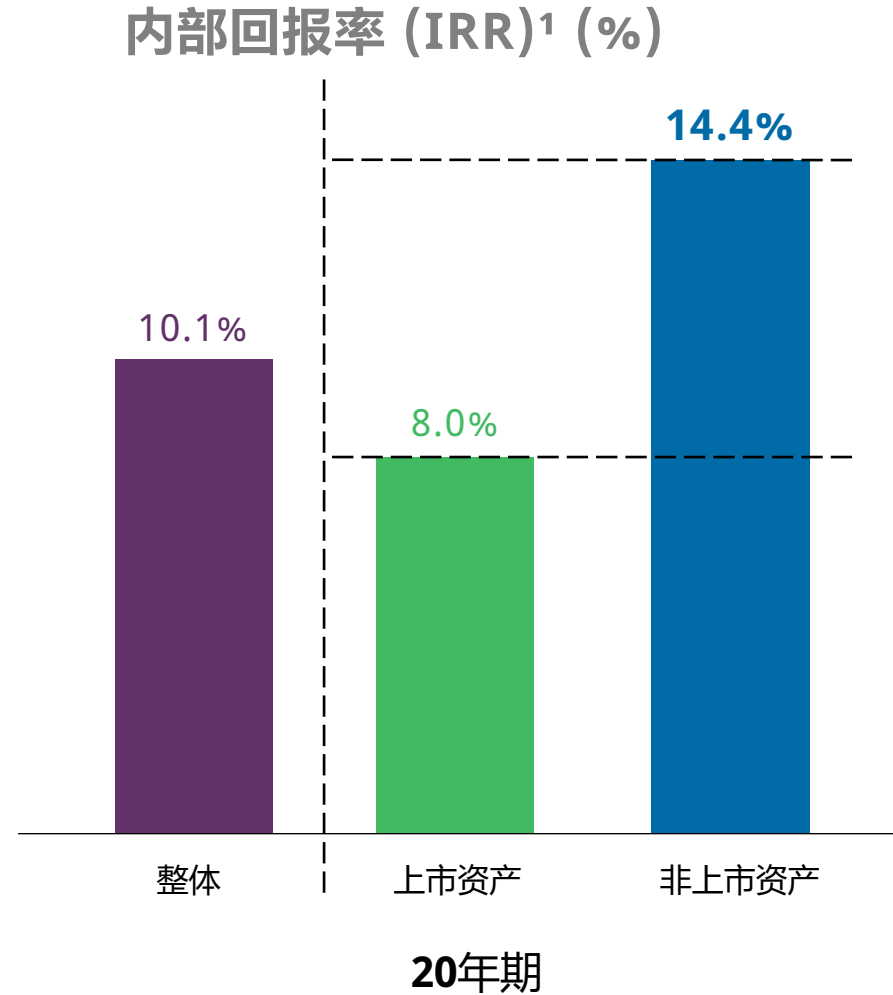
¹ 仅包括总部在新加坡的主要投资组合公司。

² 包括初创企业。

³ 包括私募股权和信贷基金。

⁴ 由淡马锡全资拥有的子公司凯腾控股(CLA Real Estate Holdings)成立。

非上市资产表现优于上市资产

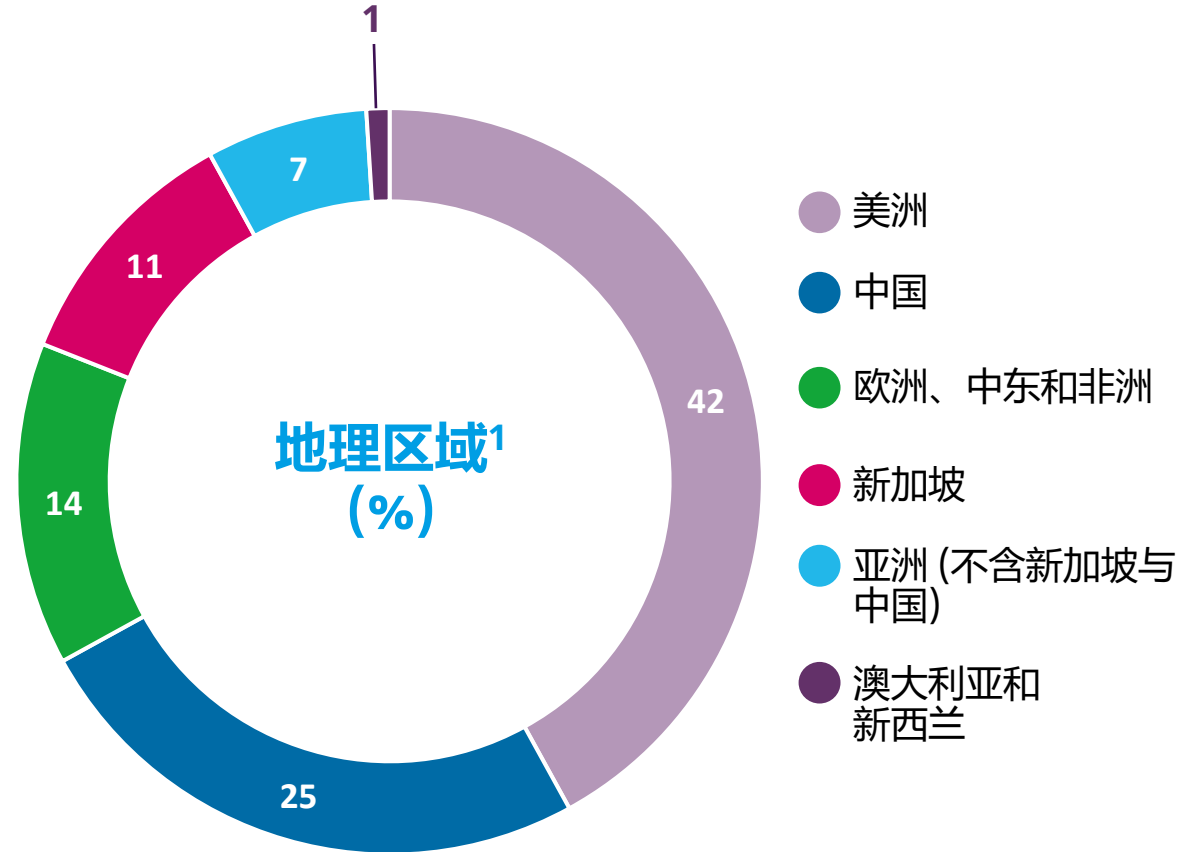
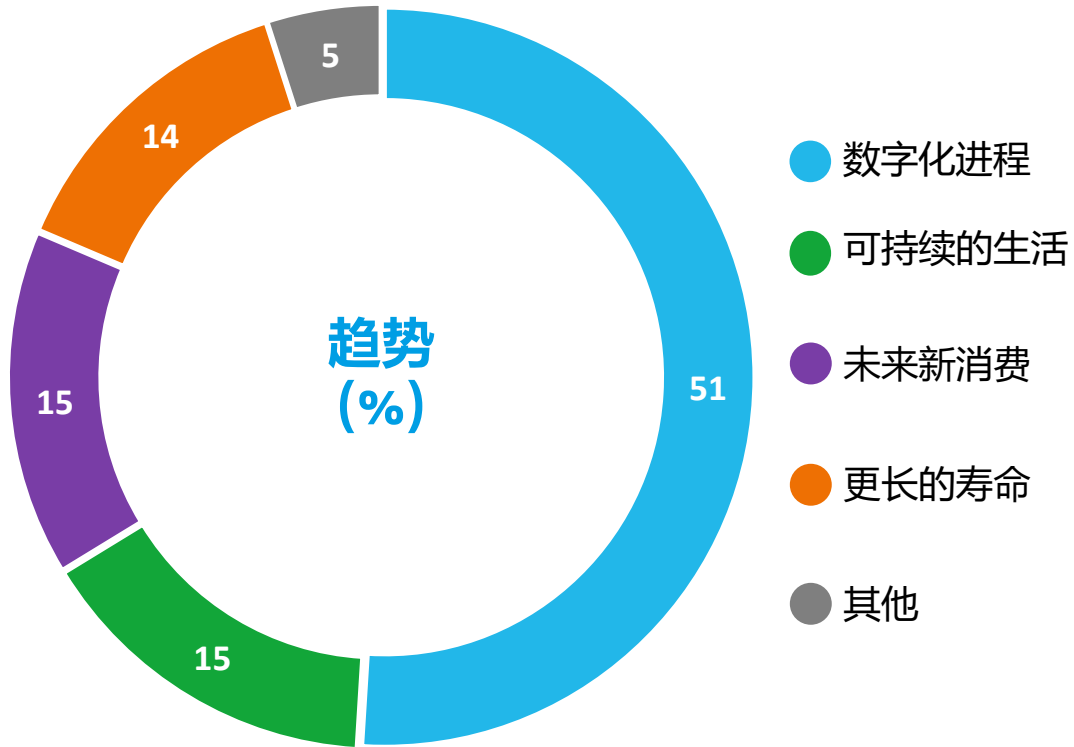


(截至2023年3月31日)

¹内部回报率(IRR)是淡马锡投资组合及其子公司的货币加权平均回报率，并将我们与被投资公司现金流的时间和规模考虑在内；而股东总回报率(TSR)是考虑淡马锡与其股东之间现金流的影响后，整体投资组合时间加权平均回报率。

早期投资组合提供对新兴科技的洞见 带来创造未来价值的驱动力

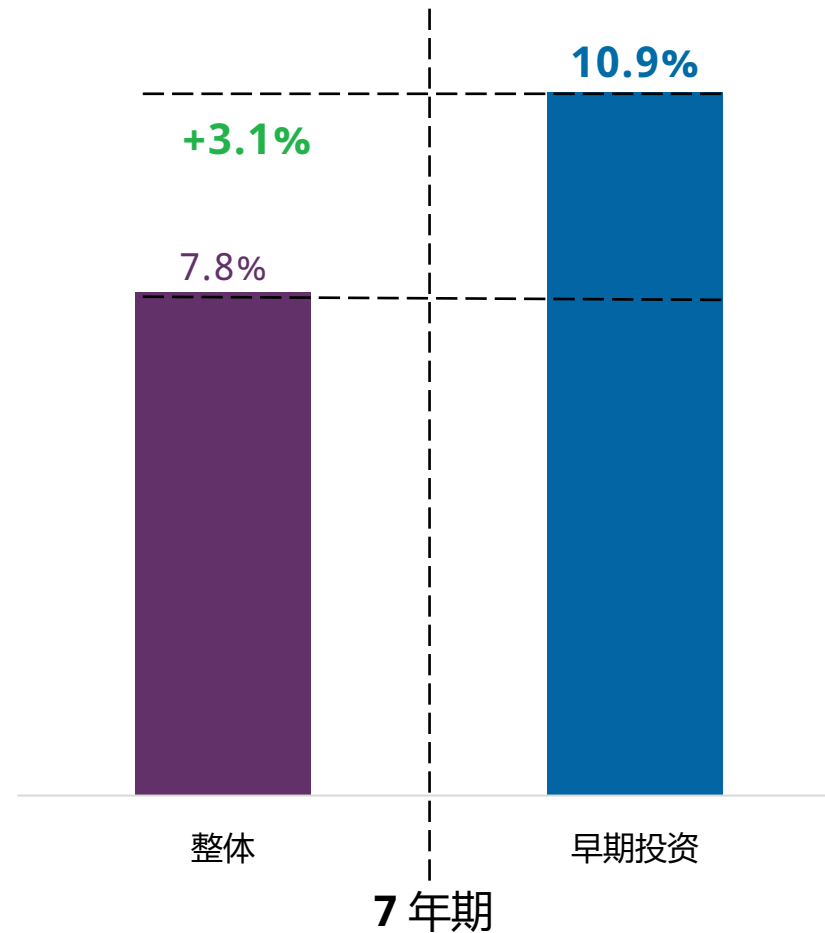
早期投资在我们投资组合中的占比不到6%



(截至2023年3月31日)
¹ 按标的资产所在地划分。

早期投资表现优于整体投资组合

内部回报率 (IRR)¹ (%), 按市值计算²

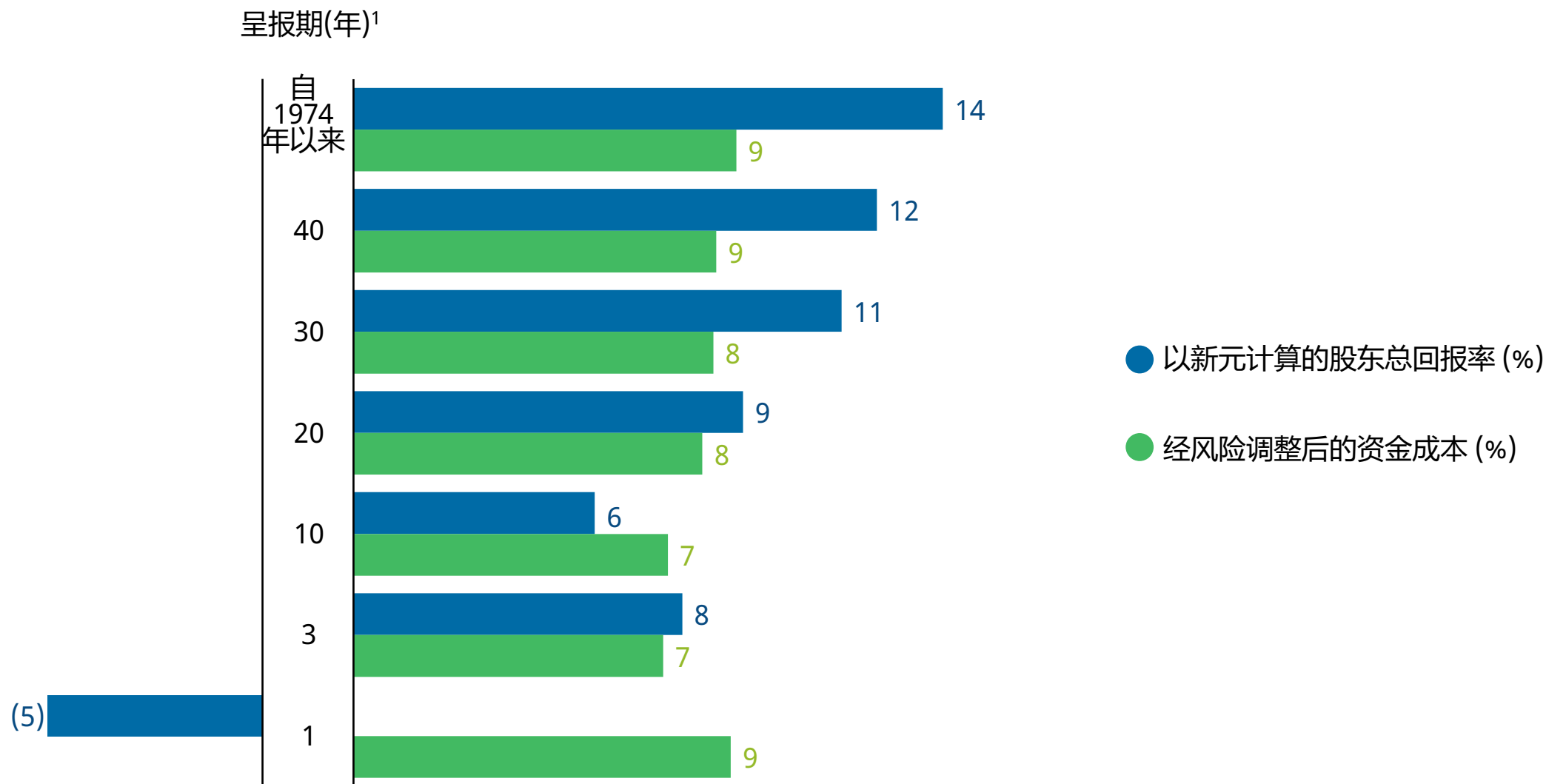


(截至2023年3月31日)

¹ 内部回报率(IRR)是淡马锡投资组合及其子公司的货币加权平均回报率, 并将我们与被投资公司现金流的时间和规模考虑在内; 而股东总回报率(TSR)是考虑淡马锡与其股东之间现金流的影响后, 整体投资组合时间加权平均回报率

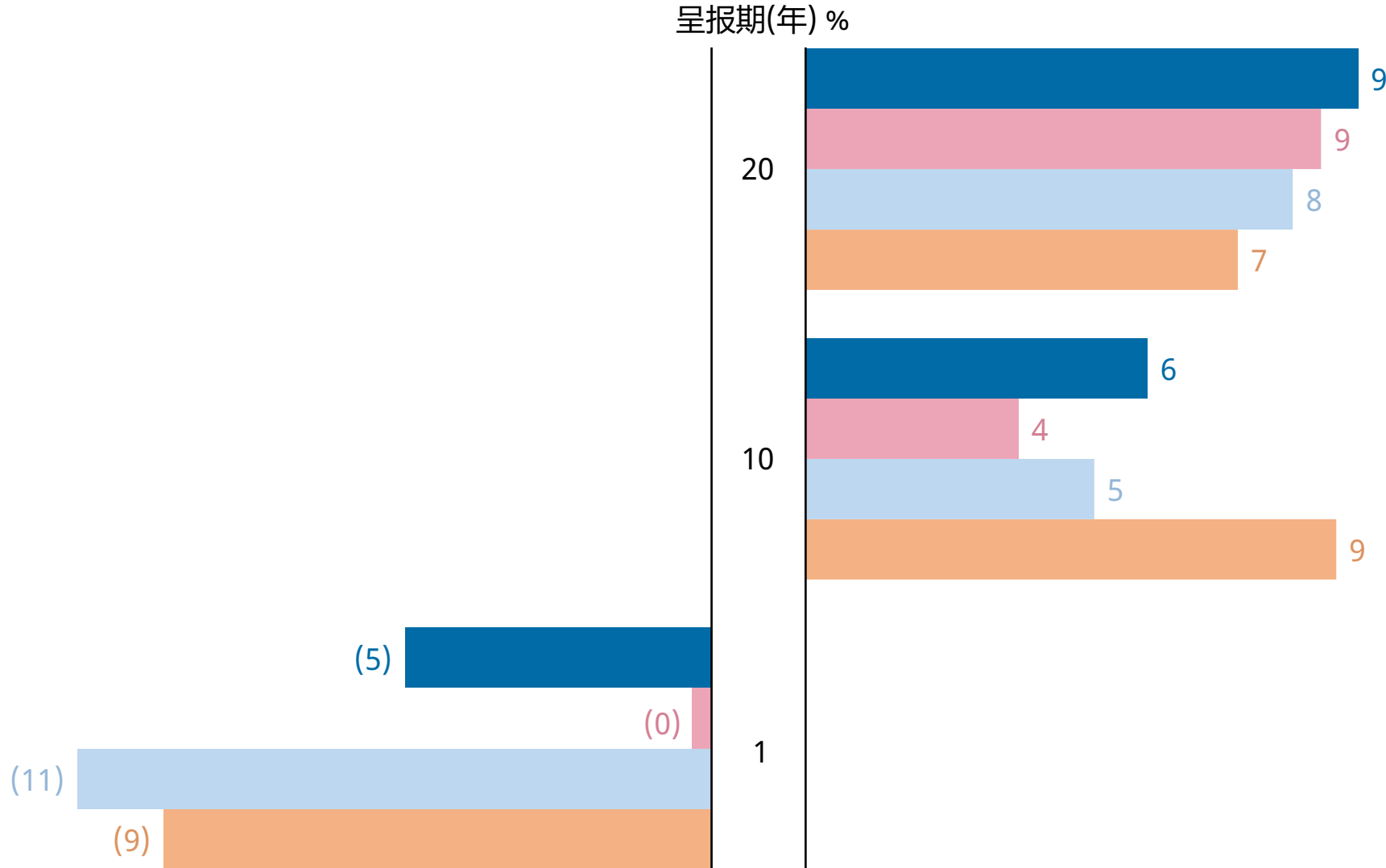
² 基于被投资公司最近一轮融资。

长期回报高于经风险调整后的资金成本



¹截至2023年3月31日。

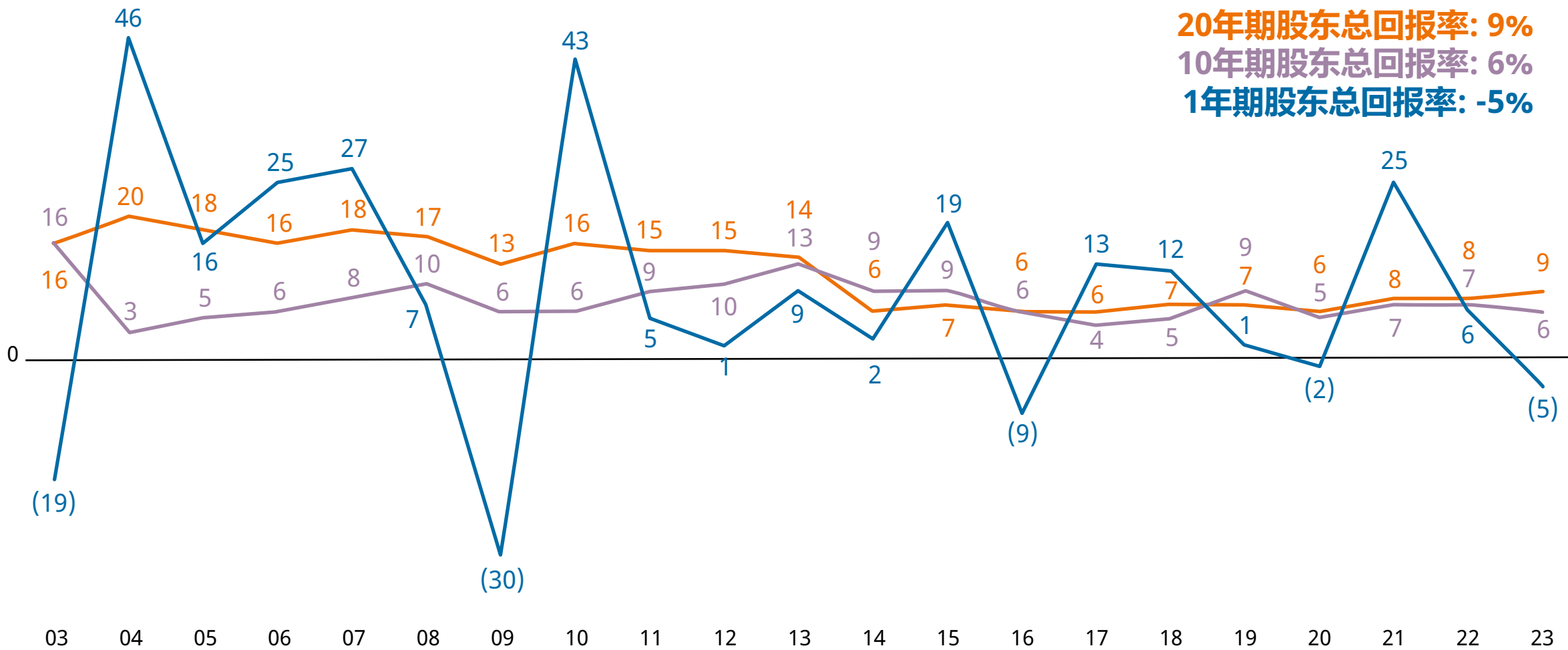
以新元计算的股东总回报率 (%) 相较于市场指数



- 淡马锡股东总回报率(%)
- 富时海峡时报指数(FTSE STI)(%)
- MSCI亚洲(日本除外)指数(%)
- MSCI ACWI全球指数(%)

以新元计算的滚动股东总回报率 (%)

20年期股东总回报率: 9%
10年期股东总回报率: 6%
1年期股东总回报率: -5%



— 1年期 — 10年期 — 20年期

(截至3月31日)



全球展望

全球

地缘政治紧张关系不断加剧

通胀高企，货币政策继续紧缩

全球增长速度趋缓

主要发达市场存在经济衰退风险

生成式人工智能对经济、政治和社会的影响



美国

失业率低，通胀居高不下

信贷状况处于可能导致经济衰退的水平

消费仍具有韧性

生成式人工智能兴起和绿色转型拉动投资

可延缓经济衰退，但不会减息

在实际利率的背景下，市场估值偏高





欧洲

欧洲经济正陷入技术性衰退，
但比预期来得好

核心通胀率维持在5%以上，
迫使欧洲央行加息

银行贷款条件大幅收紧

估值却较为合理

聚焦可承受经济衰退冲击的高质量投资



中国

疫后重新开放，出现周期性复苏，
但速度缓于预期

5%的增长目标切实可行

第二季度的增长势头趋缓

依靠国内消费驱动经济增长，
但受就业市场不确定性的影响

政府政策支持力度温和

市场估值反映了增长预期较为疲弱



新加坡

经济增长放缓和
通胀预计缓和

考虑到通胀风险，
货币政策预计保持紧缩

地缘政治环境充满不确定性，
但供应链多元化带来了机遇



投资策略

投资速度放缓，但做好准备，
在市场错配时加大投资力度

结构性趋势指引投资

增强投资组合的韧性

在所有投资中考虑地缘政治风险

更关注投资于议价权
和现金流强的企业

在投资中考虑到人工智能和
绿色转型的影响因素



淡马锡2030战略

概览：淡马锡2020战略

发展成为全球
投资机构

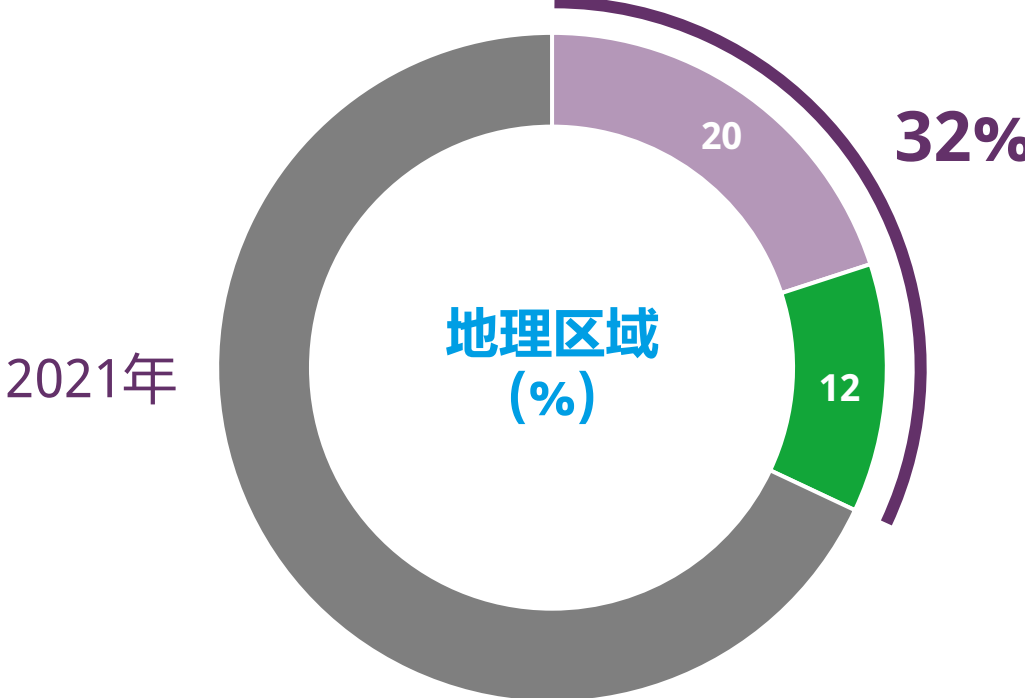
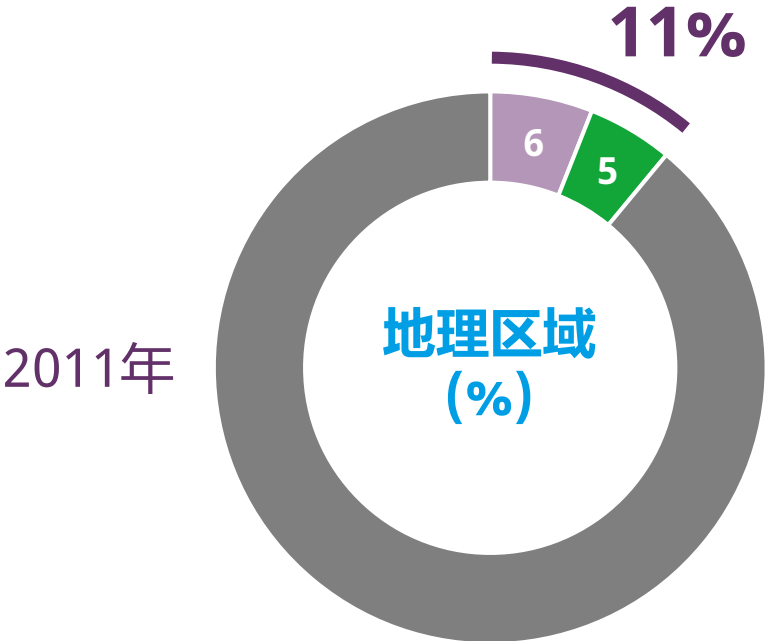
加强投资组合
的韧性

扩大淡马锡
生态系统

机构发展和
深化领导团队
的优势

可持续发展和气候变化

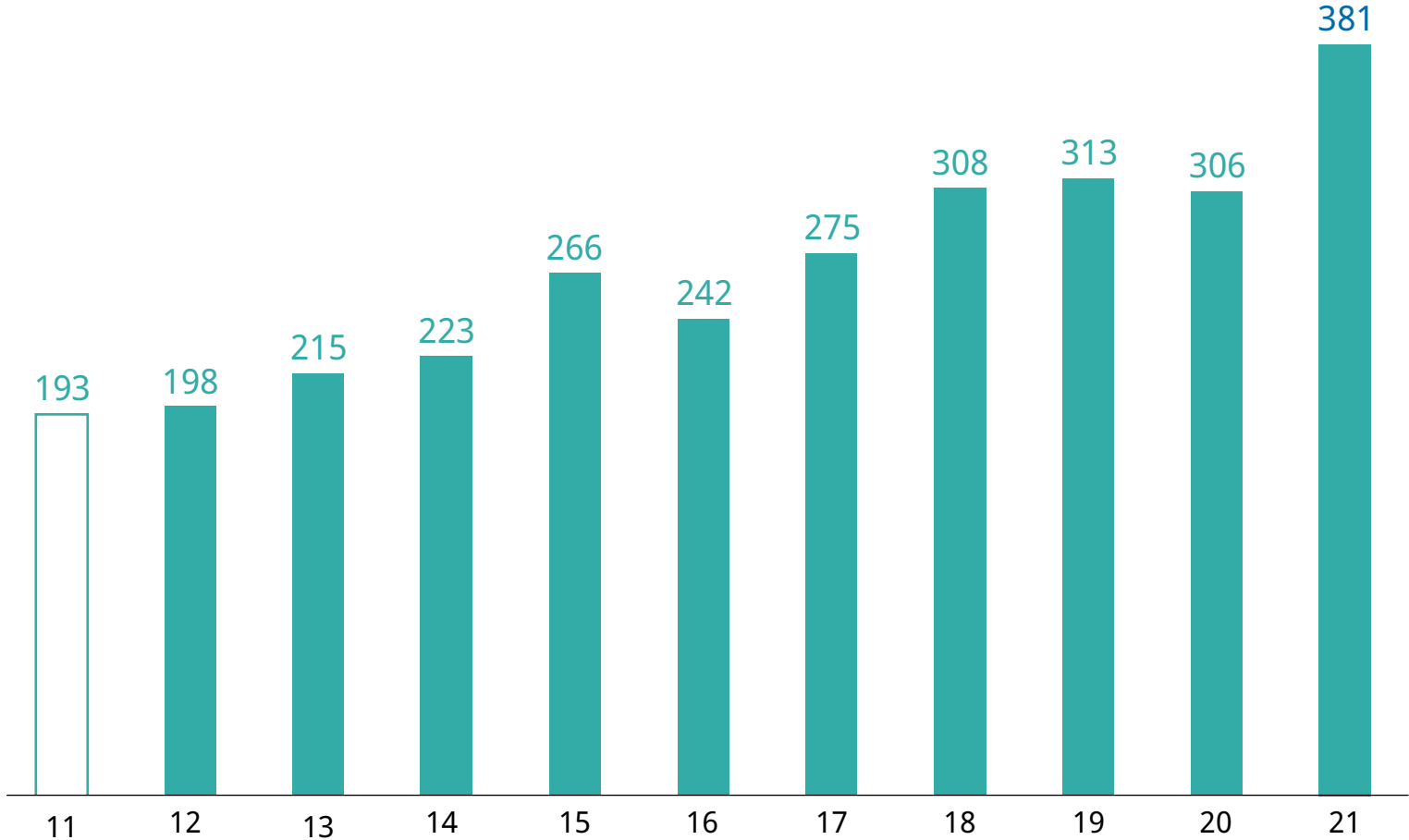
重塑投资组合- 在美洲、欧洲、中东和非洲的曝险(投资组合敞口)



● 美洲 ● 欧洲、中东和非洲

过去十年的投资组合价值

(10亿新元)



3,810亿新元
投资组合净值

10年期股东总回报率: 7%

(截至3月31日)
截至2023年3月31日, 3,810亿新元相当于2,830亿美元。

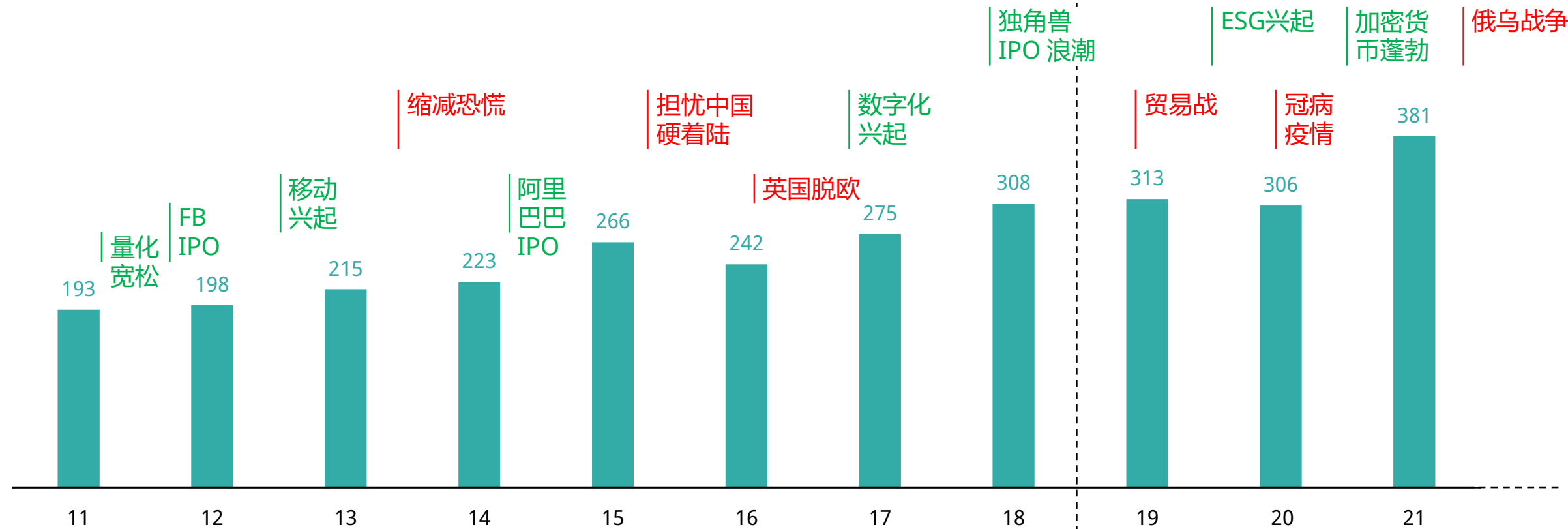
具备韧性 - 抵御冲击

2011年——2018年:

后全球金融危机时代、量化宽松流动性、数字化复兴、中国的转型和市场的 uncertain

2019年——

新范式开端?



淡马锡投资组合净值(10亿元)



建设和发展新的能力



创建平台



企业发展事业部



领导力优势

在纷繁世界巡航前行



迈向2030



1.
通胀率低、
利率低、
经济增长速度放缓、
回报率低



2.
地缘政治事件、
脱钩



3.
外商投资机制



4.
可持续发展、
气候变化



5.
网络风险、
网络韧性



6.
工业4.0、
劳动力4.0

在纷繁世界巡航前行



迈向2030



1.
持续通胀、
利率更高、
经济增长速度放缓、
实际回报率低



2.
地缘政治事件、
脱钩、
冠病疫情、
后疫情世界



3.
外商投资机制



4.
可持续发展、
气候变化、
能源安全



5.
网络风险、
网络韧性



6.
工业4.0、
劳动力4.0、
人工智能

淡马锡2030战略



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



互融互通的机构

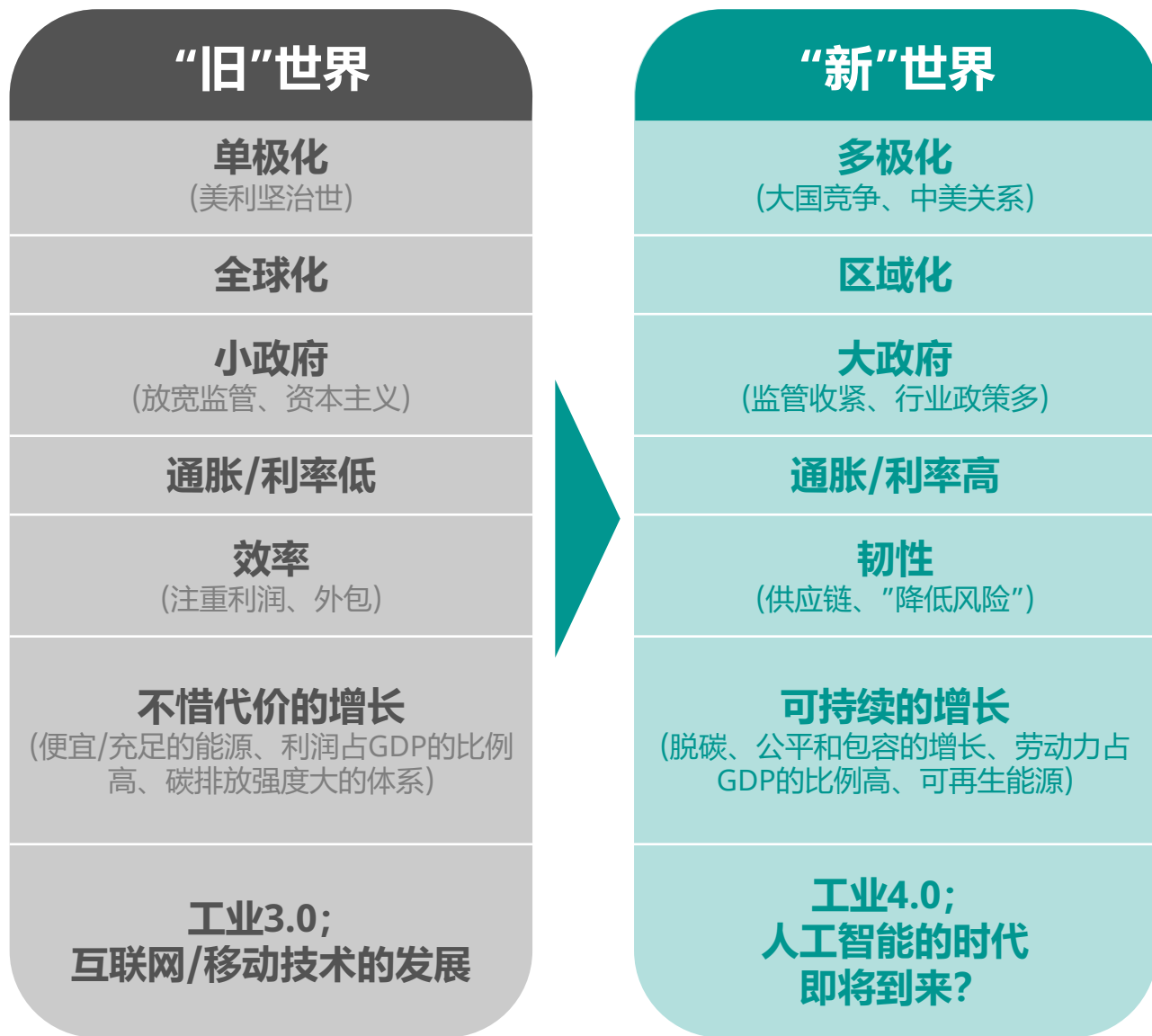


促进型资本：
财务资本、人力资本、
自然资本、社会资本



使命、文化、价值观

世界瞬息万变



...全球不断演变 地缘经济环境



政府举措

- 芯片法案
- 通胀削减法案
- 在对华竞争中借助盟友的力量(例如四方安全对话)



政府举措

- 政府政策
- 欧洲芯片法案
- “为欧盟重新供能”计划
- 担心关键供应链对中国的战略依赖



在中国进行业务

- 中国为中国
- 中国为亚洲
- 中国为世界



淡马锡2030战略

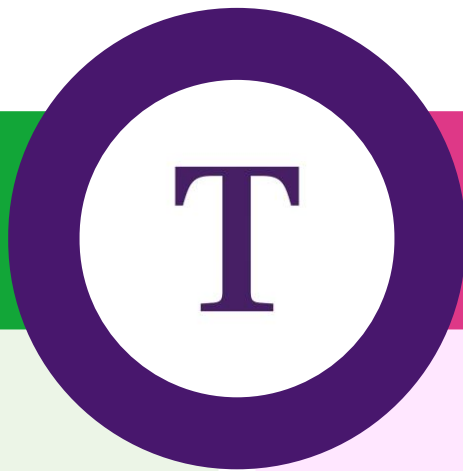
具有韧性和前瞻性的投资组合



实现长期可持续的回报

1. 保持稳健的资产负债表
2. 保护核心投资组合
3. 实现投资组合增长

具有韧性和前瞻性的投资组合



韧性投资 抵御外部冲击

60至70% 投资组合
以长期价值为导向

- 1 淡马锡投资组合公司
- 2 内生复利型企业
- 3 资产管理业务

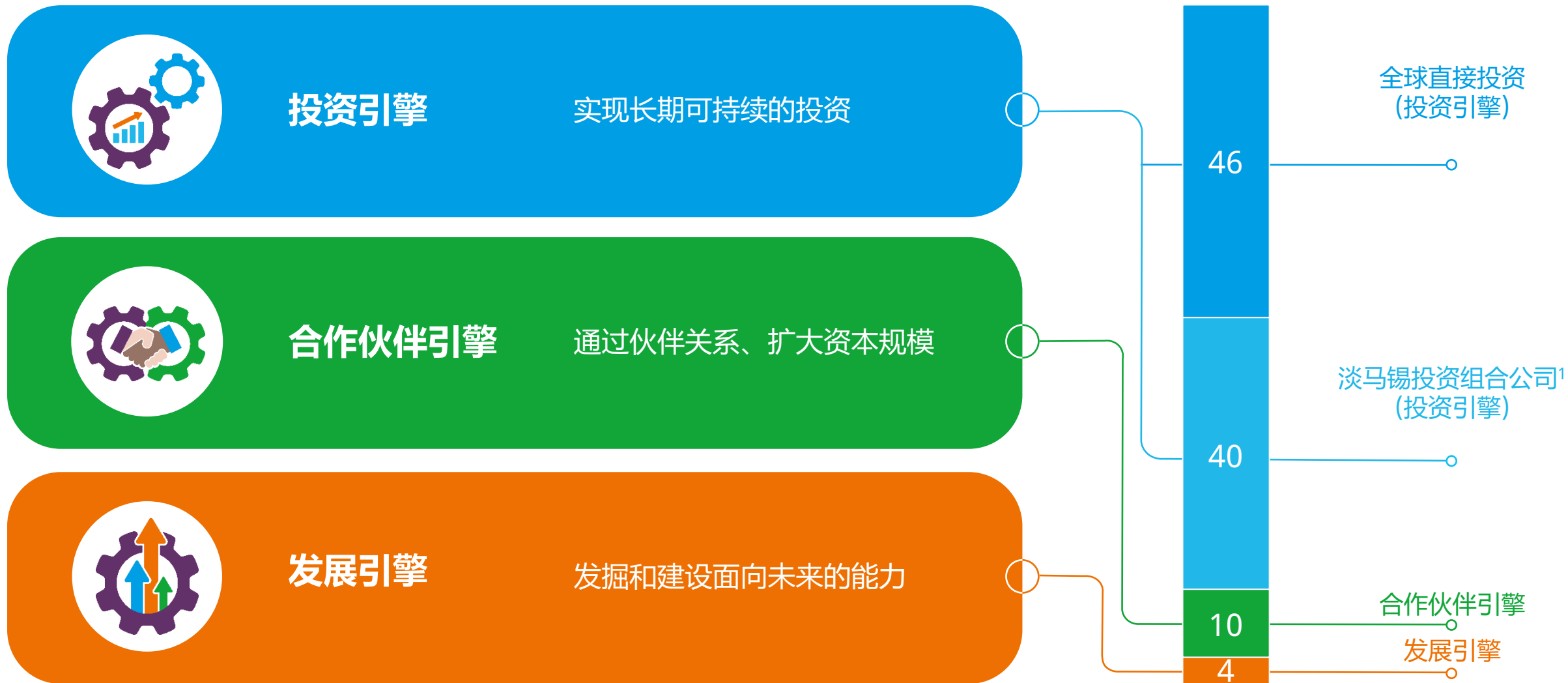
动态投资 专注于增长、面向未来

30至40% 投资组合
以较高回报为导向

直接投资

- 重点领域
- 四大结构性趋势
- 非上市资产和早期投资

塑造具有韧性的投资组合：三大增长引擎



(截至2023年3月31日的投资组合组成)

¹ 仅包括总部在新加坡的主要投资组合公司。



投资引擎

占投资组合的86%

实现长期可持续的回报



淡马锡投资组合公司

占投资组合的40%

约1,450亿新元的收入

实现可持续的回报



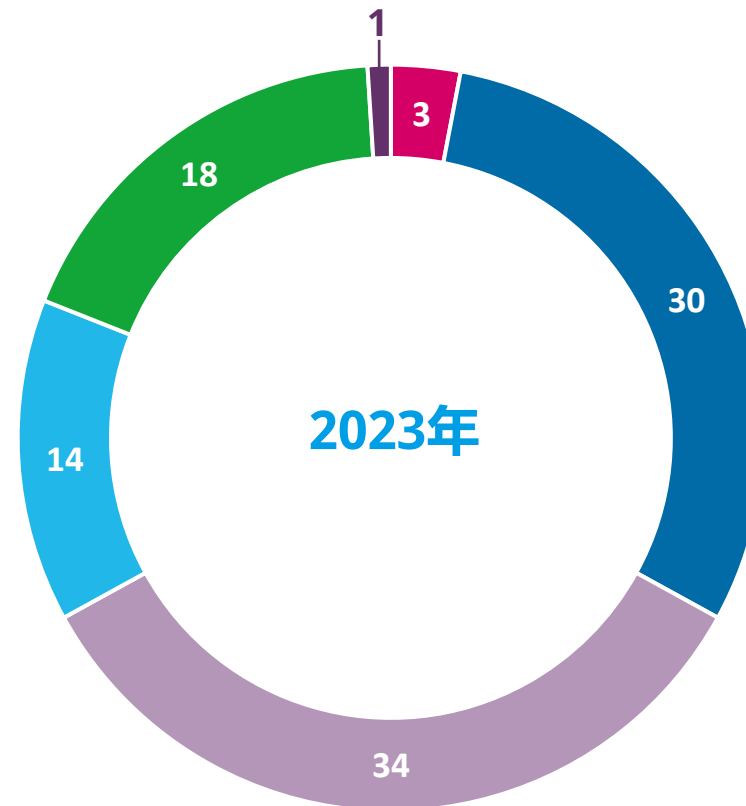
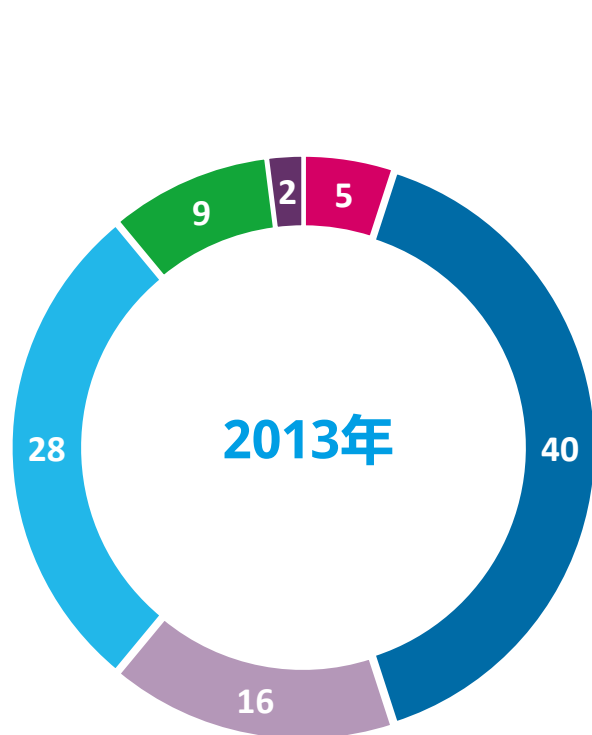
全球直接投资

占投资组合的46%

以成长型股权为主，包括早期投资

具有成为市场佼佼者
并在全球范围内竞争的潜能

按地理区域划分全球直接投资¹(%)



● 新加坡

● 亚洲 (不含新加坡与中国)

● 中国

● 欧洲、中东和非洲

● 美洲

● 澳大利亚和新西兰

(截至3月31日)

¹按标的资产所在地划分。

与投资组合公司合作，为资产增值

投资组合发展战略

战略评估



- 评估澳大利亚资产和脱售能源公司AusNet
- 扩展可持续能源解决方案

资本结构优化



- 凯德集团与星桥腾飞合并
- 重组为专门投资平台(即凯德投资)和私有化发展平台(即凯德地产)

重组



- 胜科海事在2020年从胜科工业拆分，让胜科工业专注于战略努力及强化胜科海事的资产负债表
- 胜科工业的战略从“棕色”转向“绿色”；提前三年实现了2025年10GW可再生能源装机总产能目标；脱售2.64GW印度煤炭资产

改进运营



- 设定重组计划，简化投资组合、明确重点领域和加速增长
- 以18亿新元的价格向沙特农业和畜牧业投资公司脱售翱兰农业的少数股权

管理层和董事会
奖励计划



- 胜科海事和吉宝岸外与海事在2023年2月28日完成合并，更名为海庭(Seatrium)



- 胜科海事和吉宝岸外与海事在2023年2月合并，让吉宝专注于2030愿景战略
- 在2023年2月成立资产控股公司RigCo，把吉宝岸外与海事留下的钻井平台和相关的应收账款货币化



- 在2020年参与募资，强化资产负债表、更新机队及为重新开放做好准备



合作伙伴引擎

占投资组合的10%

通过合作伙伴，扩大资本规模

Decarbonization Partners
BlackRock | TEMASEK



abc IMPACT



Azalea

SEVIORA



65 EQUITY PARTNERS

INNOVEN CAPITAL

EVOLUTION X
Debt Capital

HELICONIA



发展引擎

占投资组合的4%

发掘和建设面向未来的能力

electra

fortera

CLAVYSTBIO

Temus

PASQAL

Commonwealth
Fusion Systems

EN
SIGN
INFOSECURITY

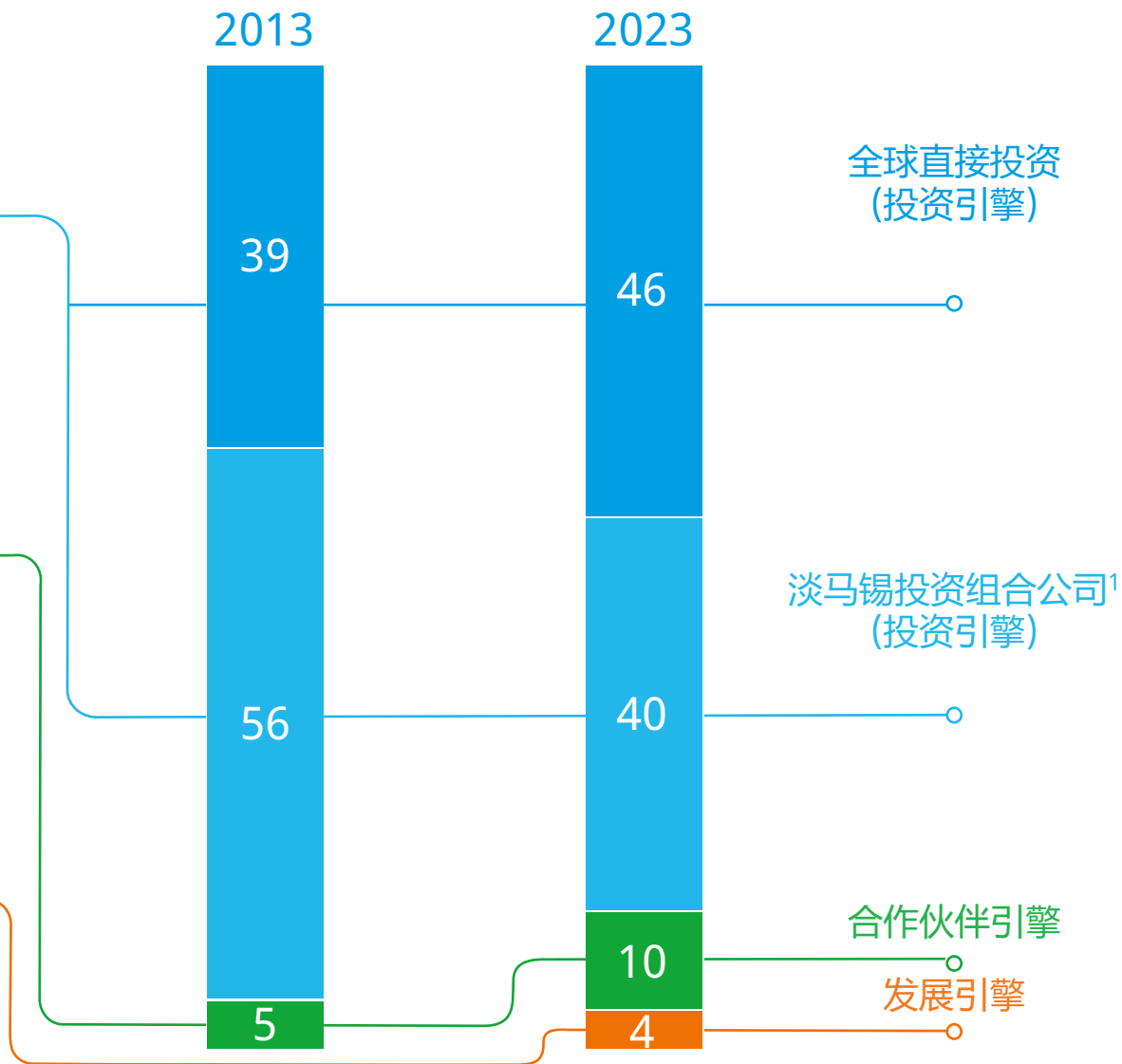
ISTARI

三大增长引擎 (%)

 **投资引擎**

 **合作伙伴引擎**

 **发展引擎**



(截至3月31日的投资组合组成)

¹ 仅包括总部在新加坡的主要投资组合公司。

淡马锡2030战略

以可持续发展为核心理念



1. 机构运营方式
2. 塑造投资组合
3. 与投资组合公司交流合作
以推进业务的可持续发展

构建可持续的机构



机构

自2020年起**保持碳中和**

长期奖励与碳减排目标挂钩



投资组合

2030年目标:

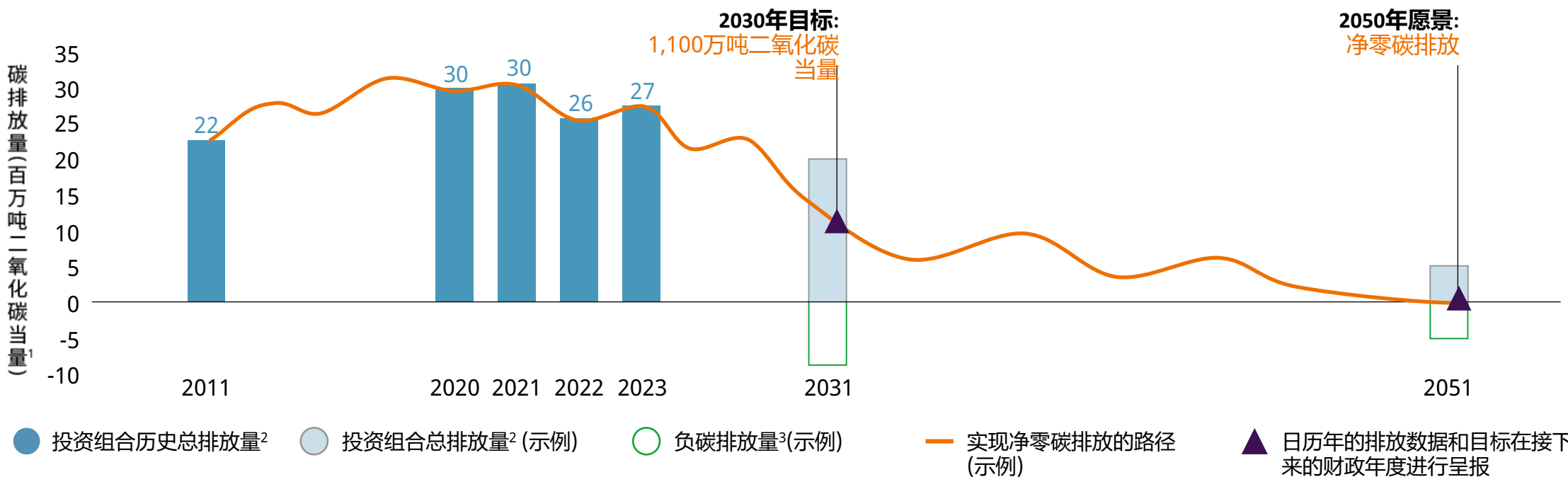
将净碳排放量总和减少到2010年排放水平的一半

2050年愿景:

净零碳排放

内部碳价:

2022年设置为每吨二氧化碳当量(tCO₂e)50美元, 目标是到2030年提高至每吨二氧化碳当量100美元



(截至3月31日财政年度)

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与投资组合相关的绝对气体排放量(范围一和范围二), 以吨二氧化碳当量(tCO₂e)表示, 但不包括在私募股权基金、信贷和其他资产的投资。

³ 通过投资和高质量碳补偿获得的负碳排放量。

与投资组合公司加强交流



可持续投资和解决方案

重点领域

粮食



水资源



废弃物



能源



材料



清洁交通



建筑环境



可持续解决方案

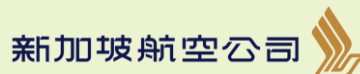
氢能



碳捕获



可持续航空燃料



核能



可持续融资



影响力投资



合作伙伴



Decarbonization Partners

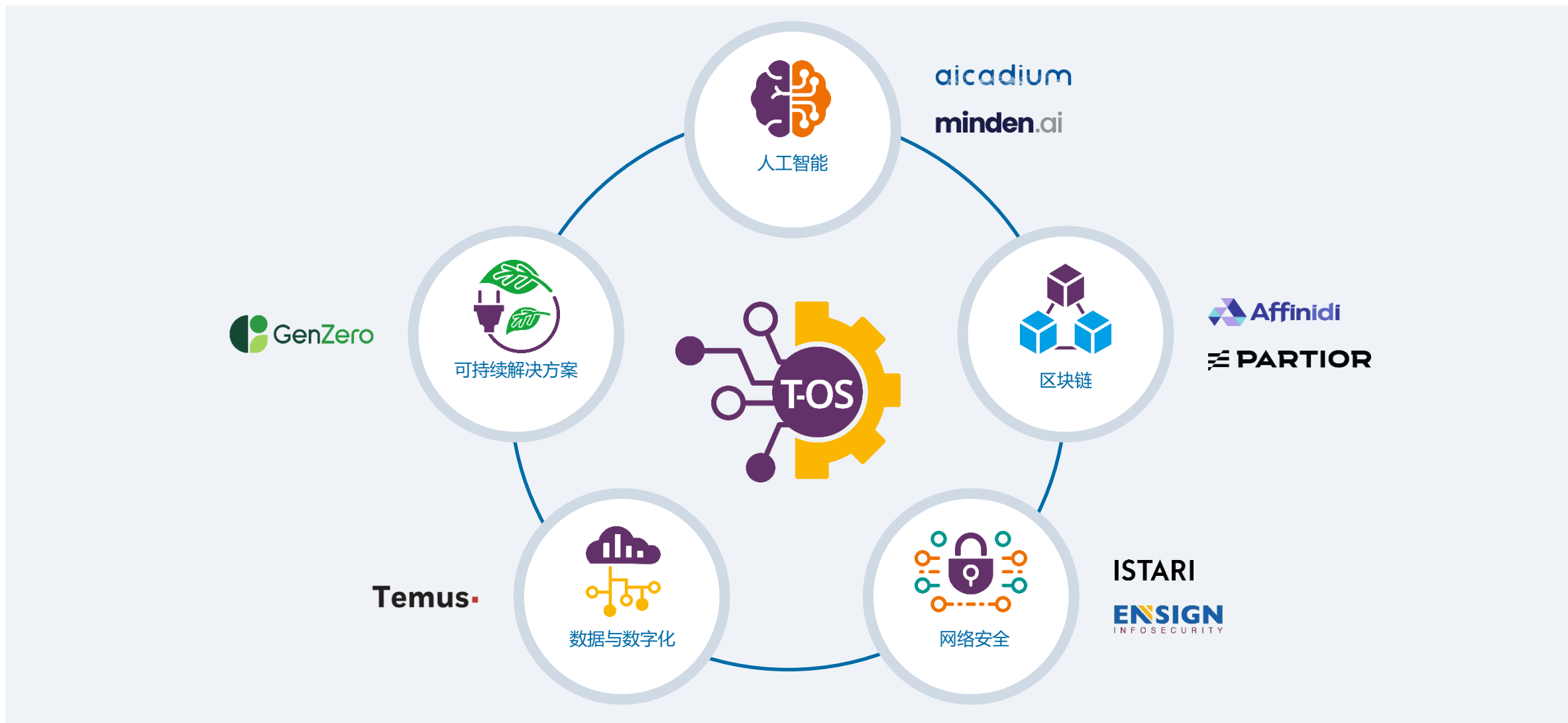
BlackRock | TEMASEK

淡马锡2030战略

淡马锡运营系统 (T-OS)



淡马锡运营系统



淡马锡2030战略

组织机构、人才与能力建设



机构发展



做好充分准备，
以应对瞬息万变
的环境



业绩与责任



全球化敏捷度与
统一性



人才吸引、发展与继任



多元化、公平和包容



非执行人才培养



劳动力发展

机构

人才

互融互通的机构

我们的机构和员工团队不断壮大

不断扩大全球足迹

2013

过去10年: 2.1x ↑ 人数

2023

迈向2030



~450 名员工



~950 名员工



目前 淡马锡大家庭由来自

34 个国籍的同事组成, 在

13 个办事处, 分布于

9 个国家...

我们的员工团队和工作场所不断变化

新的领域和运营能力

未来技能和专业领域



工作场所战略与政策



远程和
混合式办公



灵活工作安排



工作场所
设计和体验

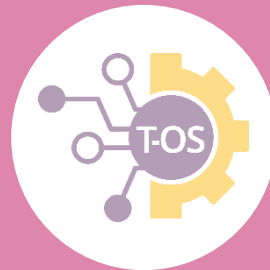
三大基本动力



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



互融互通的机构

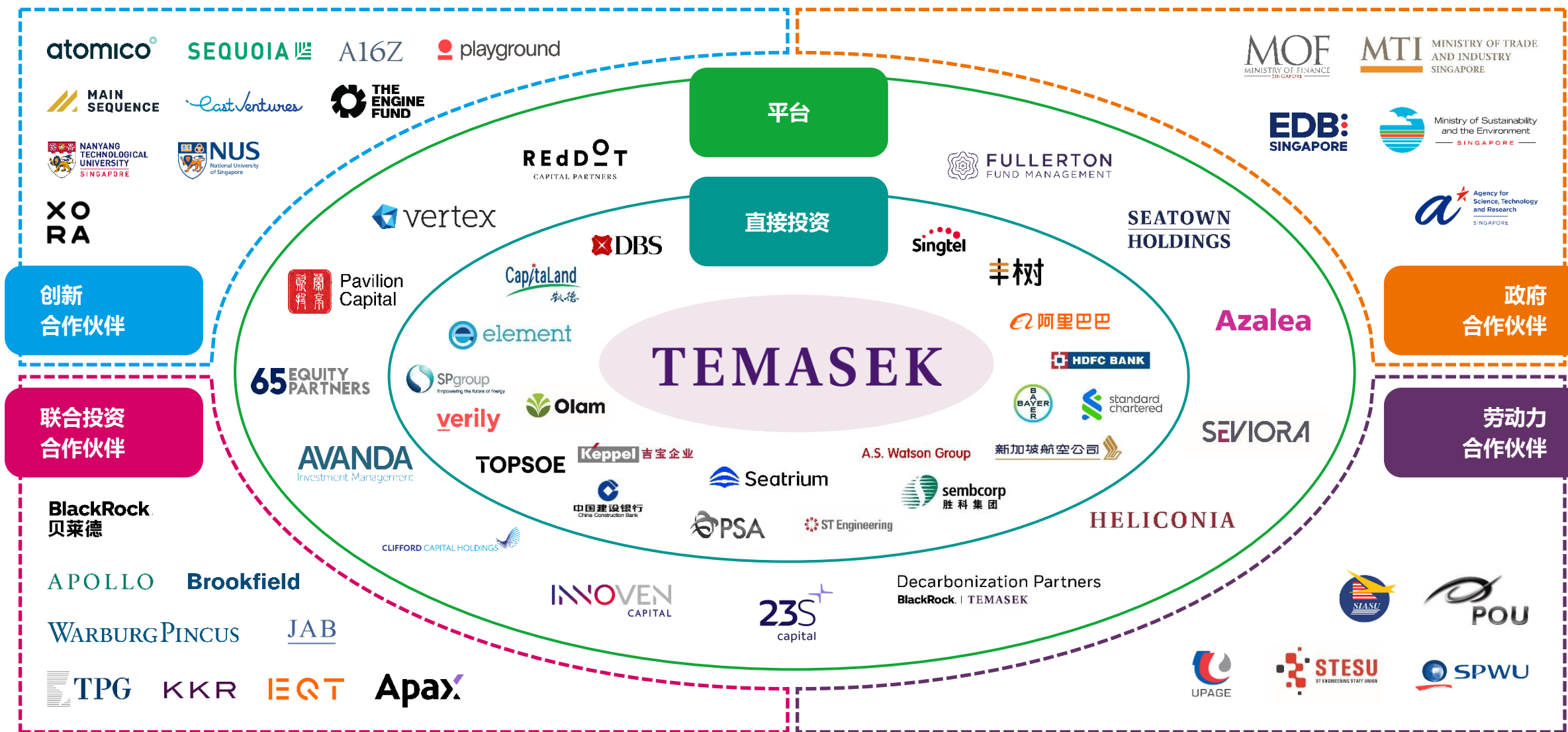


促进型资本：
财务资本、人力资本、
自然资本、社会资本



使命、文化、价值观

互融互通的机构¹



¹ 列表非详尽无遗。

促进型资本提供者

财务资本



追求卓越，
造福世代

自然资本



与自然共存

人力资本



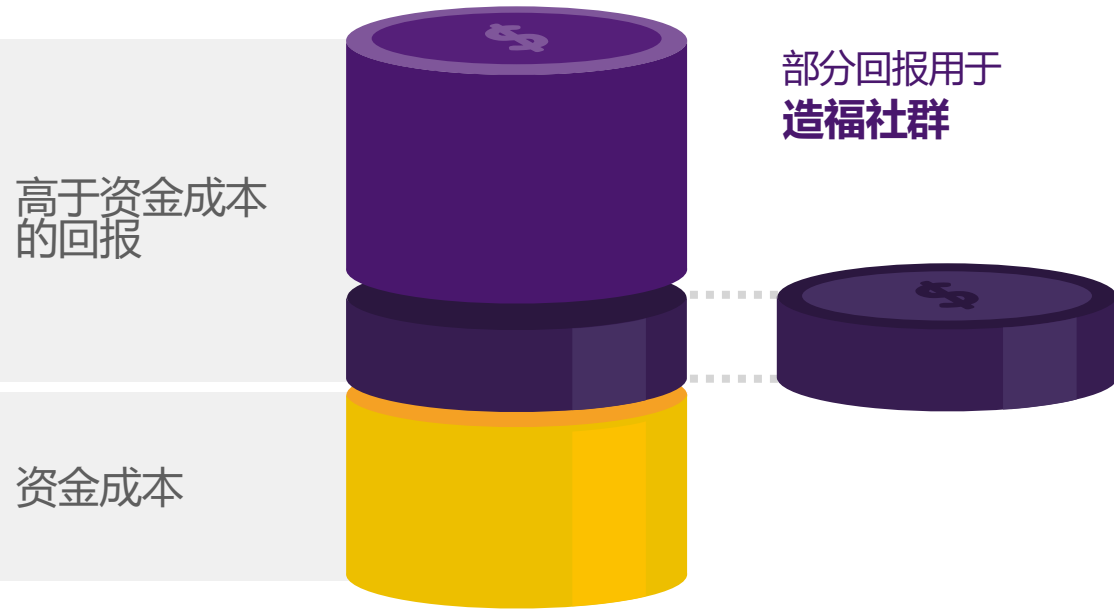
提升人才潜能

社会资本



增强社会韧性

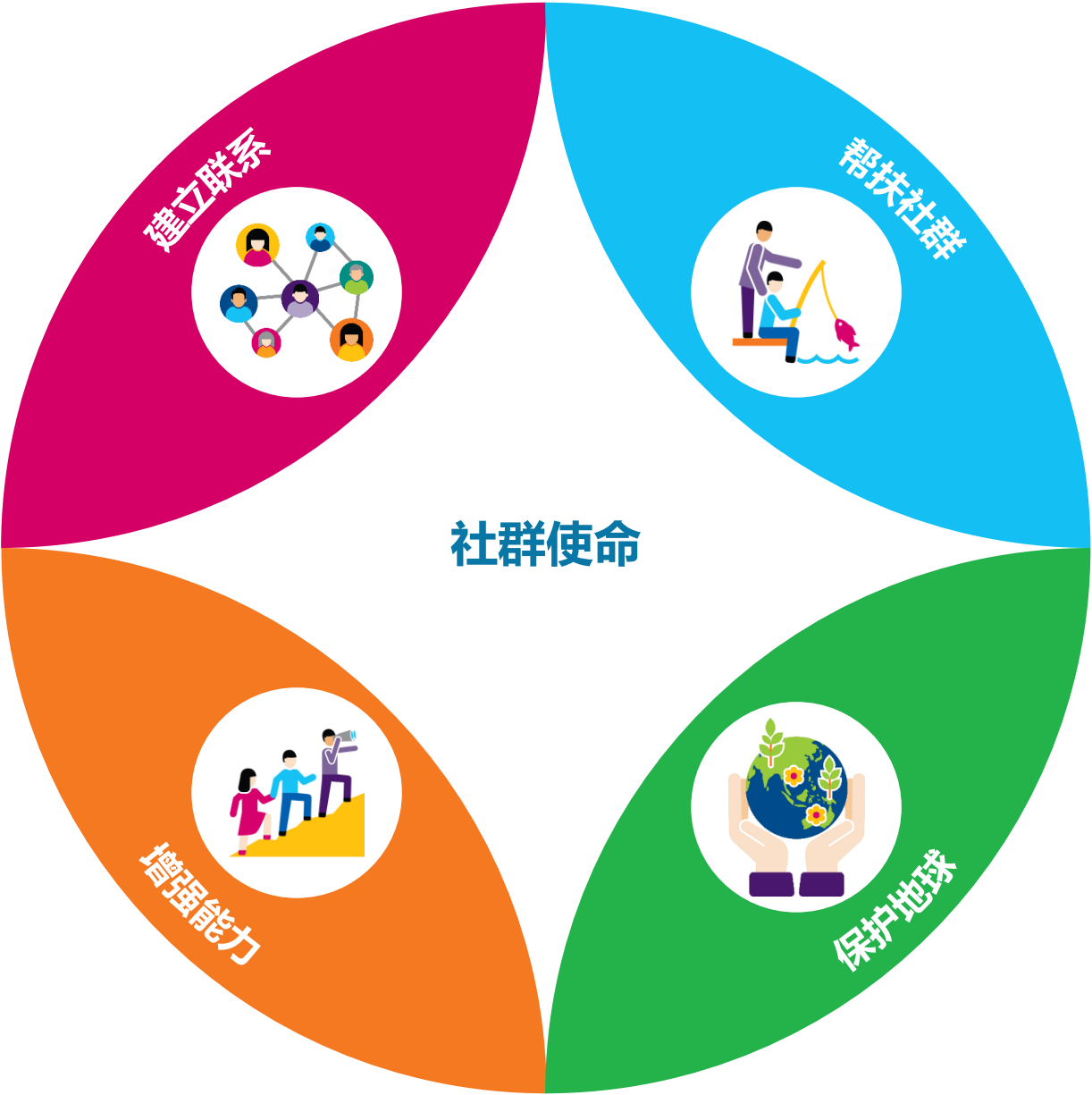
培育社会资本



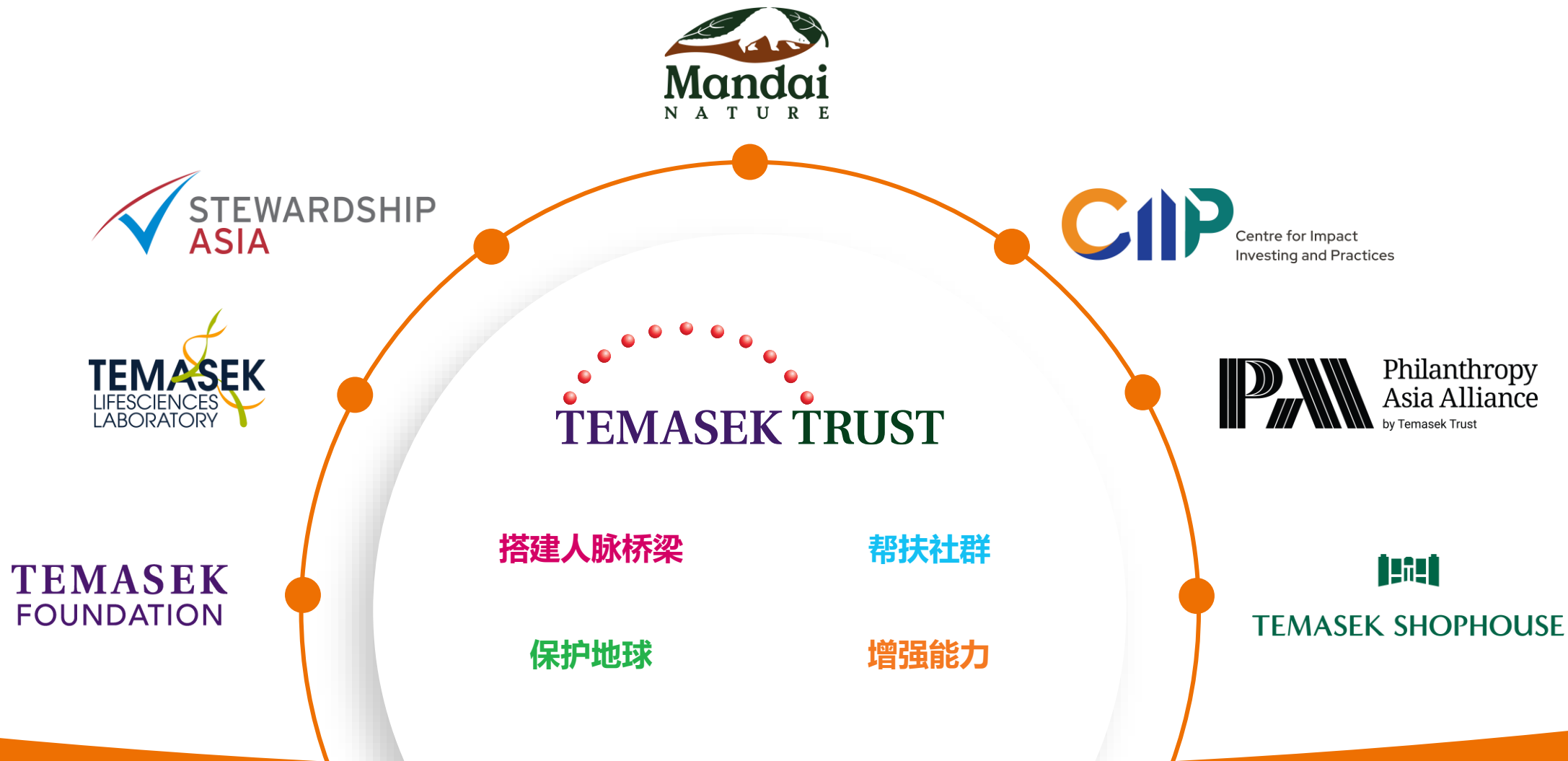
**我们把一部分投资回报
用来造福社群**



造福社群的使命



我们的非营利生态系统



TEMASEK TRUST

搭建人脉桥梁

帮扶社群

保护地球

增强能力

TEMASEK FOUNDATION



TEMASEK SHOPHOUSE

淡马锡的使命

我们存在的理由

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

淡马锡的角色

投资者 | 机构 | 资产管护者

淡马锡的价值观

淡马锡的所信

唯才是用 | 追求卓越
互相尊重 | 讲求诚信
团队协作 | 互信互助

淡马锡2030战略

淡马锡的所行

以使命为源动力的机构

TEMASEK



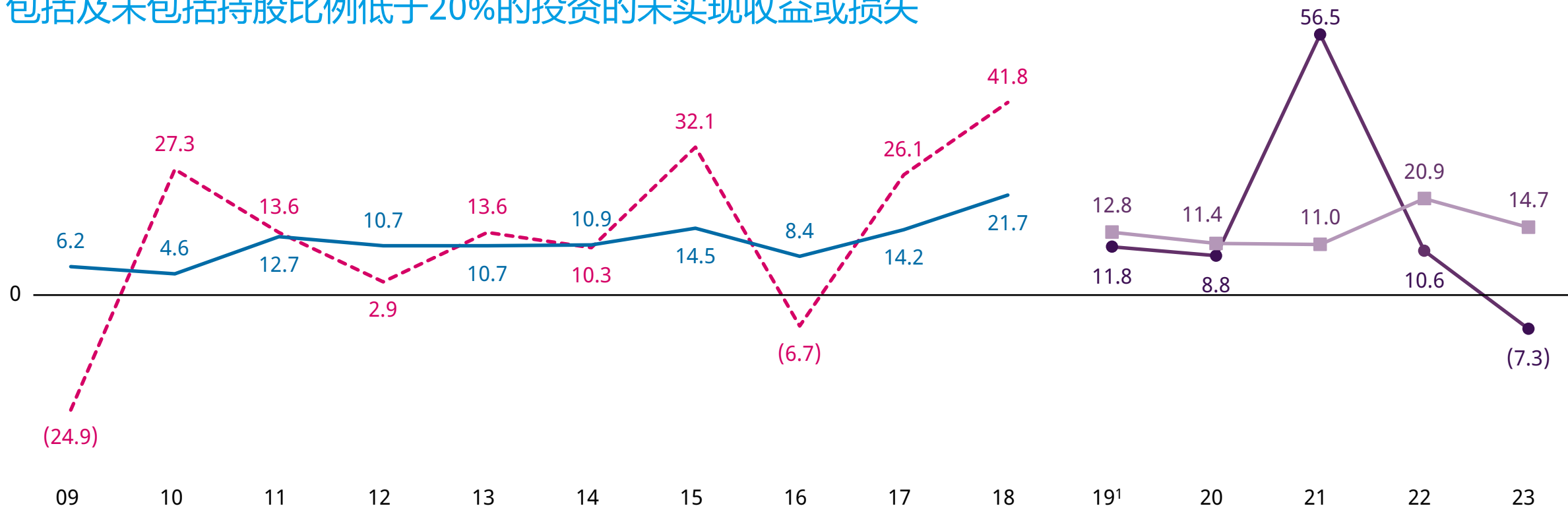
迈向2030

关注我们



集团净利润/(亏损)(10亿新元)

包括及未包括持股比例低于20%的投资的未实现收益或损失



— 未包括持股比例低于20%的投资的未实现收益或损失的经审计集团净利润

-- 包括持股比例低于20%的投资的未实现收益或损失的模拟集团净利润/(亏损)

■ 未包括持股比例低于20%的投资的未实现收益或损失的集团净利润

● 依据国际财务报告准则(IFRS) 的经审计集团净利润/(亏损)

(截至3月31日的财政年度)

¹ 从截至2019年3月31日的财政年度开始, 《国际财务报告准则9号》(IFRS 9)要求把持股比例低于20%的投资的未实现收益或损失, 包含在集团净利润里。