

## 演讲稿：淡马锡年度报告 2023 媒体发布会

2023 年 7 月 11 日

以下是《淡马锡年度报告 2023》发布会介绍环节的文字记录，应与本稿中的演示材料一起阅读。为方便阅读，我们对纪录内容进行了编辑。



**吴丽娜：**

大家下午好。

欢迎参加淡马锡年度报告 2023 媒体发布会！

我是今天发布会的主持人吴丽娜。

今年，淡马锡年度报告的主题是“纷繁世界 坚定航行”。

今年发布会发言人包括我们的首席执行官狄澜、副首席执行官谢松辉、首席投资官罗锡德和首席财务长方静仪。

在此之前，我想先跟大家强调三点。

- 首先，本次发布会介绍的数据适用于截至 2023 年 3 月 31 日的财政年度。
- 其次，除非另有说明，发布会介绍内容中的货币均以新元为单位。
- 最后，所有信息在新加坡时间今天下午 4 点之前不得报道。

对于线上媒体，如果您遇到任何技术问题，请通过与您分享的 Whatsapp 热线联系我们。

媒体发布会的录影也将在会议结束后上载到网站。

在静仪开始介绍业绩表现之前，让我们先观赏一段短片，回顾淡马锡的一年。

（链接到：[《淡马锡年度报告 2023》](#)视频）



**方静仪：**

大家下午好。我是静仪。

如您所见，今年淡马锡年度报告的主题是“纷繁世界 坚定航行”。



延延世代 欣欣向荣

今天，我们将与您分享淡马锡的业绩表现及淡马锡 2030 战略，  
指引我们践行使命  
—— 延延世代，欣欣向荣。



## 在纷繁世界巡航前行



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

TEMASEK | 3

这张演示稿上列出了我们的六大重点关切，这是未来十年的主要挑战。

很长时间以来，我们第一次经历持续通胀和货币政策紧缩，高企的利率就是表现，导致实际回报可能更低。滞胀这一 1970 年代以来未出现过的现象，俨然成为风险。

如今中美竞争愈为加剧。

乌克兰的形势，对粮食和能源安全及欧洲的未来产生了冲击。

重塑供应链，从“及时”变成“以防万一”，将加大通胀压力。

我们看到了外商投资机制和限制增加，对投资环境造成的影响。

贸易限制措施也将使全球产出损失，而发展中经济体受到的冲击将会最为严峻。

应对气候危机已刻不容缓  
企业必须向可持续发展转型。

此外，随着世界更加依赖科技，  
网络风险也随之提高，  
因此网络韧性更为重要。

随着工业 4.0 以及工业 5.0、人与人工智能互动时代的到来，  
社会、经济和政治各层面都会受到影响，  
企业与劳动力必须转型。

面对这一切，  
在淡马锡，我们的挑战是在未来十年中把握稳定的发展方向。

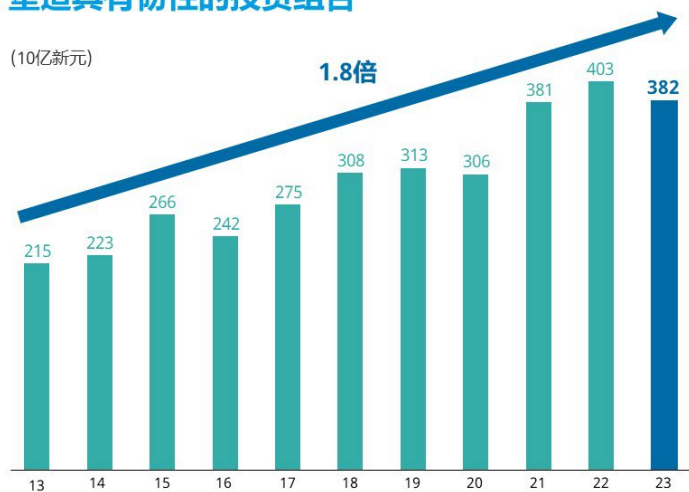


罗锡德将向您介绍淡马锡对宏观进行的展望和投资策略，狄澜会分享淡马锡 2030 战略。

在这之前，让我与各位分享淡马锡的业绩表现。

## 塑造具有韧性的投资组合

(10亿新元)



(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。

## 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%

TEMASEK | 5

淡马锡在本财年末的投资组合净值为 3,820 亿新元。

这是我们 2013 年投资组合价值的 1.8 倍。

我们的 1 年期股东总回报率为负 5%。

这主要是因为股权在公开和非公开市场的估值下滑。

新加坡投资组合仍保持韧性。

不过，在利率较高的环境中，企业估值普遍下调。

在过去两年中，我们的全球直接投资也经历了

估值从高位下降而导致收益收窄，

在科技、医疗和支付领域尤为如此。

尽管如此，

我们的投资组合价值已从冠病疫情期间的低谷复苏，

3 年期股东总回报率为 8%。

## 投资和脱售步伐放缓



**40亿新元**  
过去一年的净投资额

TEMASEK | 6

面对过去这一财年全球的不确定性，我们采取谨慎态度，放缓了投资和脱售步伐。

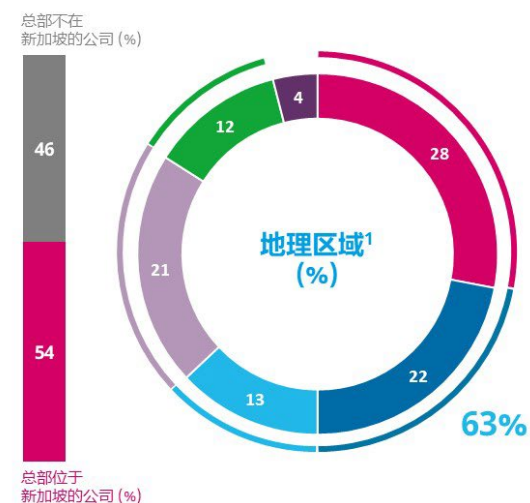
全球的交易活动因流动性收紧而放缓。我们的投资额为310亿，脱售额为270亿，

净投资额为40亿新元。

而上一财年的净投资额为240亿新元。

## 投资组合继续扎根于亚洲

业绩



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)

<sup>1</sup> 按标的资产所在地划分。

TEMASEK | 7

本页演示稿展示了按资产所在地理区域分布而划分的投资组合。

新加坡企业占我们投资组合的 54%，但由于他们在新加坡以外拥有广泛的业务，所以按标的资产所在地划分，粉色代表了新加坡的投资组合占比 28%。

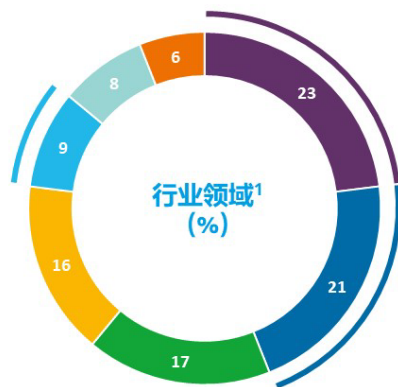
我们继续扎根于亚洲，近三分之二的投资组合分布在这个区域。

新加坡仍是我们投资组合最大的市场，其次是中国和美洲。正如各位所见，过去十年，我们在美洲和欧洲等亚洲以外地区的曝险增加了超过一倍。



## 按行业领域划分投资组合组成

业绩



财年	2023	2022	2013
交通与工业 <sup>2</sup>	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)

<sup>1</sup> 按标的资产所在地划分。  
<sup>2</sup> 交通与工业包含对能源与资源领域的投资。

TEMASEK | 8

让我们来看看按行业领域划分的投资组合组成。

交通与工业和金融服务是占比最大的两个行业领域。

本财年交通与工业领域的投资占比加大，  
主要是因为我们在英国投资了 **Element Materials Technology**。

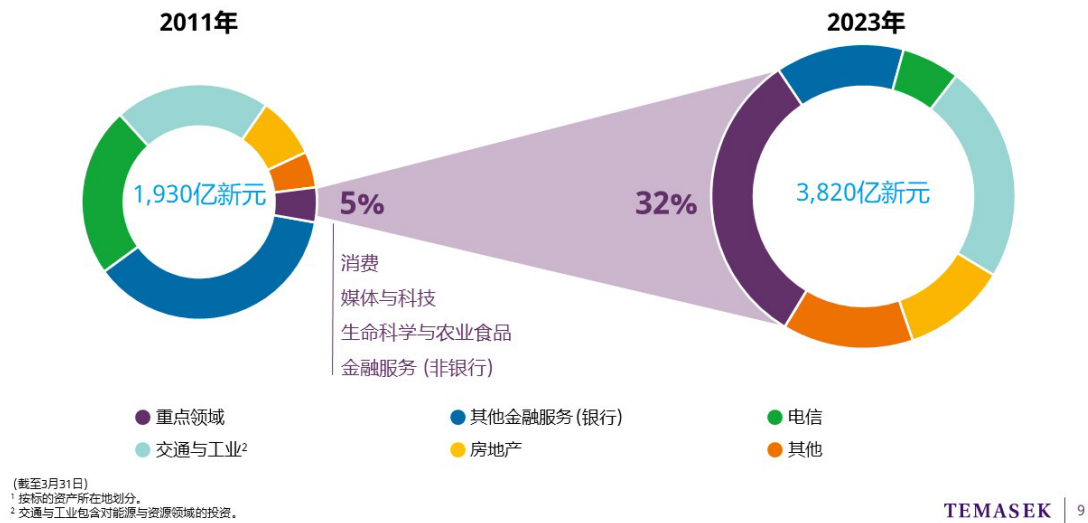
本财年金融服务领域的投资占比略有降低，  
归因于净脱售和市值下滑，  
特别是支付领域的投资尤为明显。

与过去十年相比，  
我们投资组合在行业领域的分布已经演变。

比如，生命科学与农业食品投资组合  
从 1% 增至 9%。

## 自2011年起加大对重点领域的投资<sup>1</sup>

业绩



让我进一步说明投资组合如何演变。

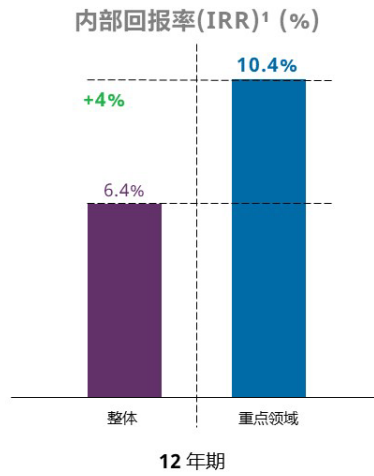
2011年，我们确定了能够从长期和新兴趋势中获益的重点领域。

这些领域包括消费、媒体与科技、  
生命科学和农业食品及  
非银行金融服务。

各位可从紫色这部分看到，  
他们在投资组合的占比从5%增加到了32%。

## 自2011年起按重点领域计算的内部回报率

业绩



(截至2023年3月31日)

<sup>1</sup> 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。

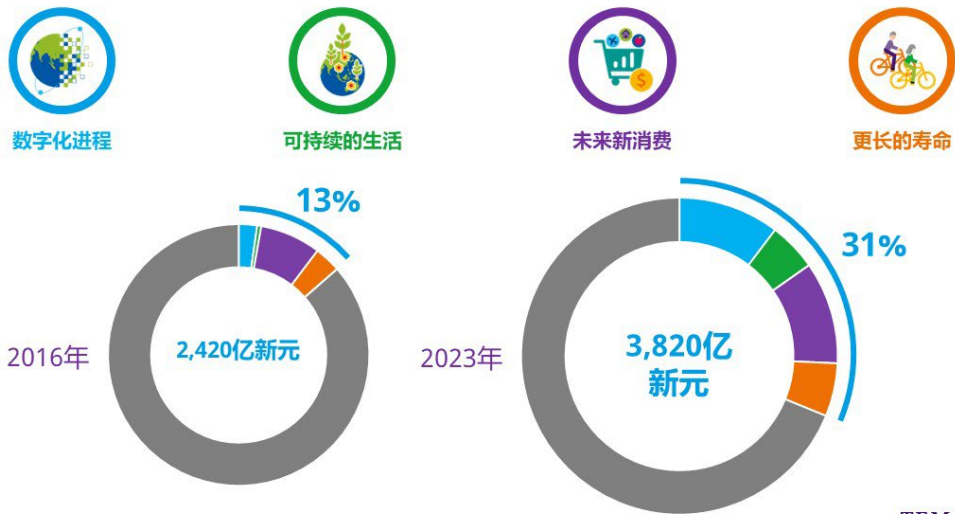
TEMASEK | 10

重点领域为我们带来了更高的回报。

自 2011 年以来，  
重点领域的回报率比整体投资组合高出大概 4 个百分点。

## 自2016年起，塑造契合结构性趋势的投资组合

业绩



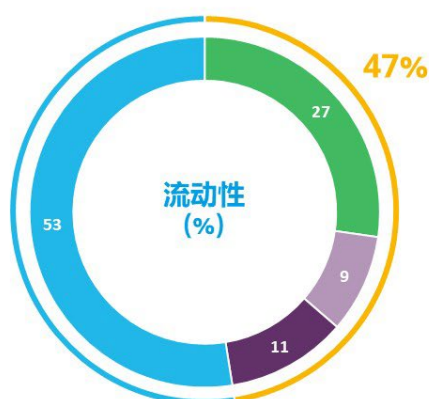
认识到这一点后，  
我们进一步划分了重点领域，  
并在 2016 年明确了指引投资组合构建的结构性趋势，  
塑造能够抵御冲击、与时俱进的投资组合。

数字化进程和可持续的生活这两大趋势  
影响着各行各业和商业模式。

未来新消费和更长的寿命这两大趋势  
反映了消费模式的转变，  
以及应对人口增长和老龄化的需求。

2016 年，契合这些趋势的投资占总体投资组合的 13%。

现在已占到 31%。



财年	2023	2022	2013
流动资产及持股比例低于20%的上市资产 <sup>1</sup>	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)

<sup>1</sup> 主要为现金、现金等价物及持股比例低于20%的上市资产。

TEMASEK | 12

接下来，我会分享投资组合的流动性概况。

我们的投资组合保持流动性。

流动资产和/或上市资产占投资组合的 **47%**。

非上市资产占 **53%**。

非上市投资组合从投资组合价值增长中受益，  
我们也在非上市领域发掘有吸引力的投资机会。

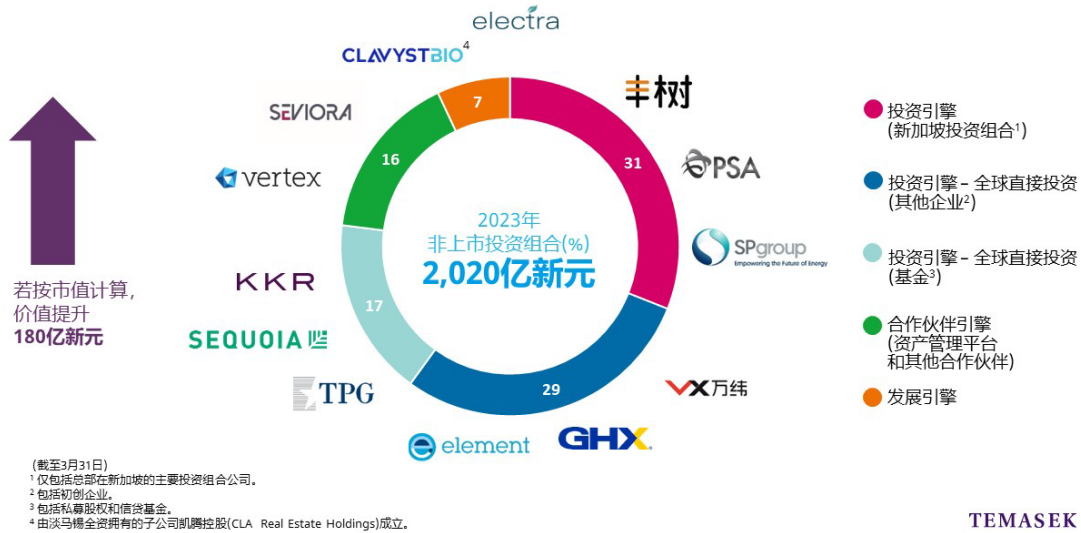
我们的非上市资产通过提供股息收入、派发收益和脱售所得，带来流动性。  
这些企业上市后也会带来流动性。

例如，在过去 5 年中，Adyen、美团和罗布乐思(Roblox)等我们投资的非上市企业在上市后价值大幅提升。

我来进一步介绍一些有关非上市投资组合的信息。

## 优质、多元化的非上市资产投资组合

业绩



各位可以从这个图表看到我们非上市资产分类。

我们以账面值扣除减值，为非上市投资进行估值。

但是，若按市值计算，  
这些非上市投资让投资组合价值提升了 180 亿新元。

粉红色所示的是新加坡企业，占非上市投资组合约三分之一。

深蓝色所示的是我们对其他非上市公司的直接投资，包括初创企业。

浅蓝色部分是我们对第三方基金的投资。  
基金投资有助于我们增进对新兴市场和细分领域的理解，  
也提供了联合投资的机遇。

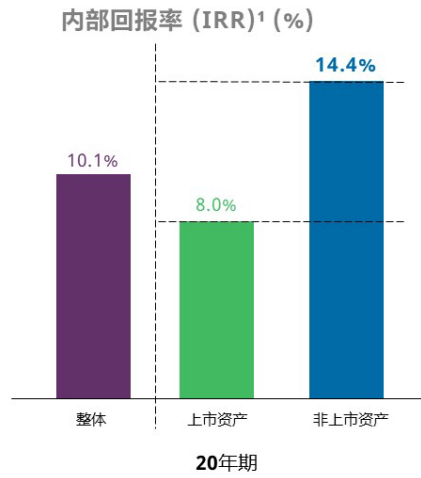
绿色所示的是我们拥有的资产管理业务和其他合作伙伴。

我们的资产管理平台管理 800 亿新元资产，  
其中包括资产和第三方资本。  
最后，橙色所示的是我们的发展引擎。  
这些包括对有新领域进行较长时间培育的投资。



## 非上市资产表现优于上市资产

业绩



(截至2023年3月31日)

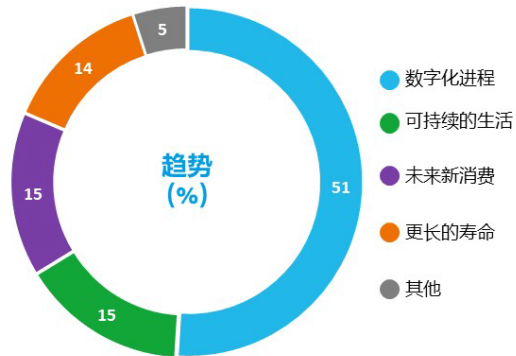
<sup>1</sup>内部回报率(IRR)是淡马锡投资组合及其子公司的货币加权平均回报率，并将我们与被投资公司现金流的时间和规模考虑在内；而股东总回报率(TSR)是考虑淡马锡与其股东之间现金流的影响后，整体投资组合时间加权平均回报率。

TEMASEK | 14

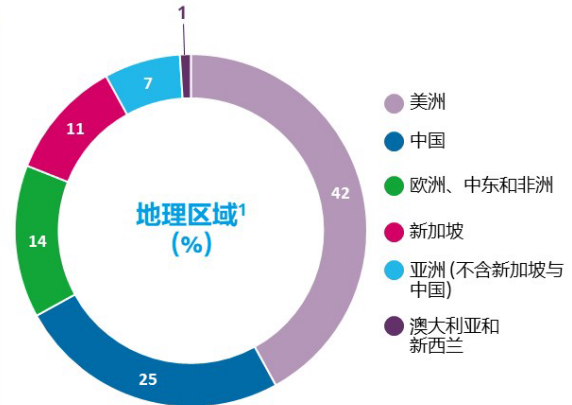
非上市资产持续为我们带来良好的回报，  
您可以从这张图看到，  
过去20年非上市资产回报优于上市资产。

## 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。



TEMASEK | 15

有些提问是关于我们的早期投资组合。我们进行早期投资，是为了判断未来趋势，加深对新兴科技和商业模式的理解。

这让我们能较早地投资于行业佼佼者，并在这些企业扩大规模时加大投资力度，驱动未来价值。

这也使我们的投资组合公司可以追踪新的技术和商业模式，进而帮助他们与时俱进。

为了管理投资初创公司所带来的较高风险，我们把早期投资限制在投资组合的6%。

在左边，各位可以看到，我们多数的早期投资都与四大结构性趋势相契合。

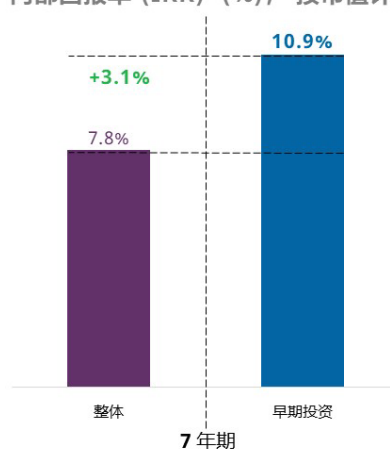
在右侧，各位可以看到，投资组合是多元化的，42%在美洲，接着是在中国，占25%；

这不包括之前在中国进行的那些现已成为成熟企业的早期投资，比如美团和阿里巴巴。

由此可见，早期投资会不断成熟，发展为成功的成长型企业。他们可能上市，为我们带来良好回报。

## 早期投资表现优于整体投资组合

内部回报率 (IRR)<sup>1</sup> (%), 按市值计算<sup>2</sup>



(截至2023年3月31日)

<sup>1</sup> 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

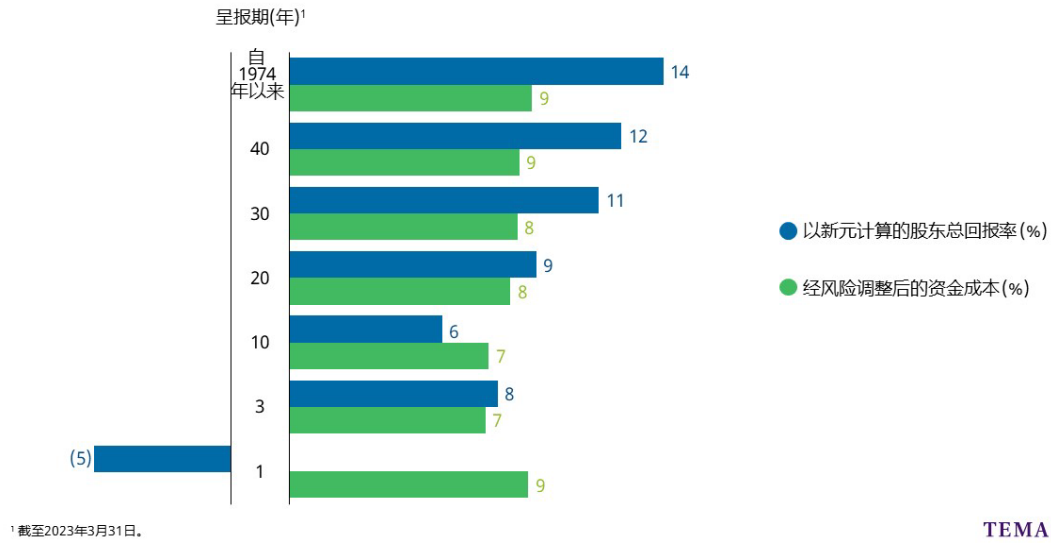
<sup>2</sup> 基于被投资公司最近一轮融资。

TEMASEK | 16

自2016年我们加大对这一战略的投资力度以来, 早期投资的回报, 已超越整体投资组合的回报。

此外, 若按市值计算来作比较, 我们的早期投资已实现比行业平均水平更高的回报。

## 长期回报高于经风险调整后的资金成本



TEMASEK | 17

让我们退一步来看看整体业绩表现。

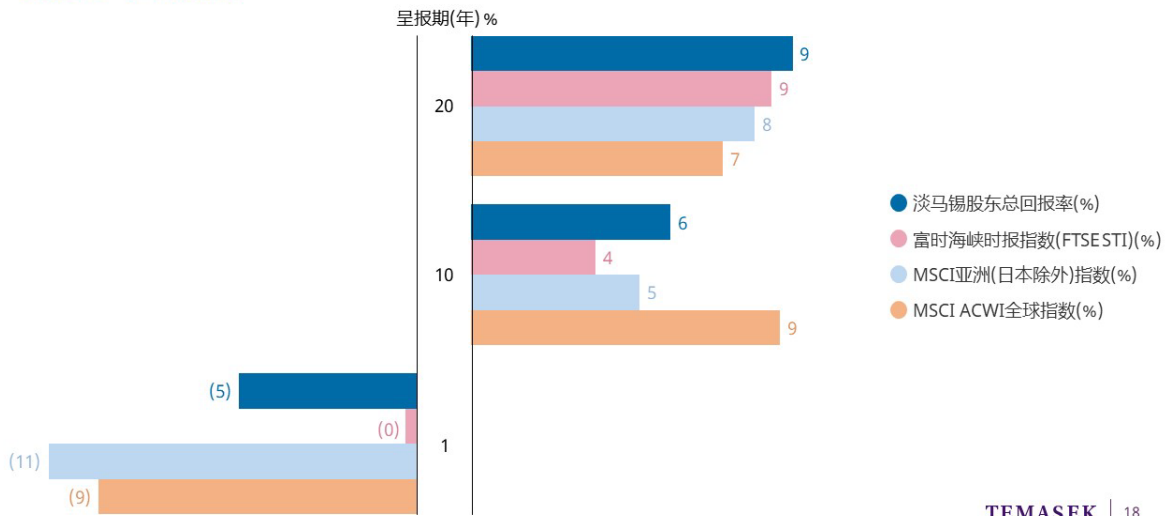
我们会把长期回报与经风险调整后的资金成本对比。

由于利率攀高，  
我们今年的资金成本显著增加。

图表中的蓝色部分显示，我们的长期回报总体超越了绿色部分所示的资金成本。

## 以新元计算的股东总回报率 (%) 相较于市场指数

业绩



TEMASEK | 18

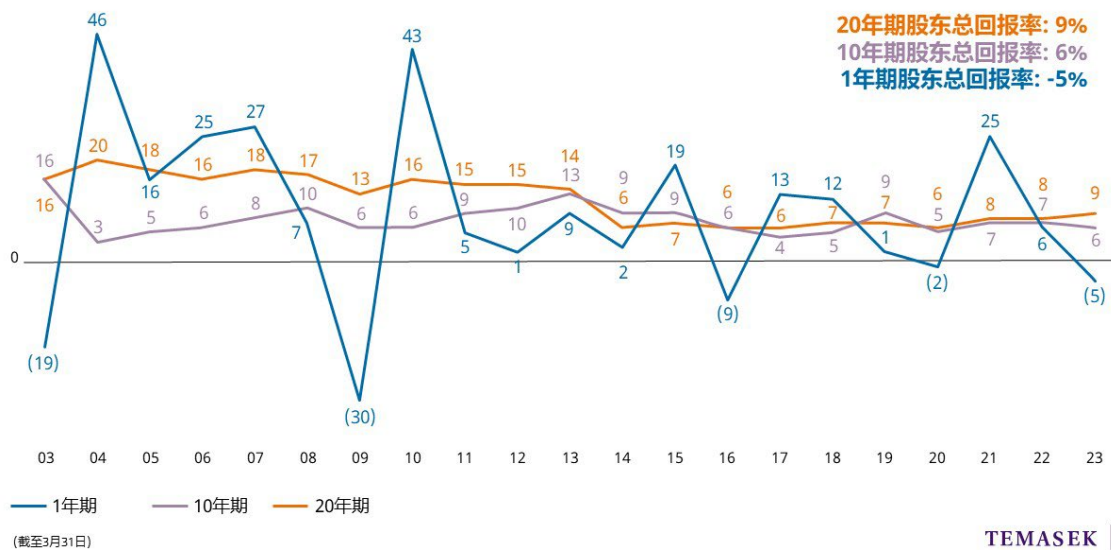
淡马锡向来不按公开市场的基准管理投资组合，但很多人认为市场指数表现是有用的参照。

这个演示幻灯显示了深蓝色的淡马锡股东总回报与粉红色的海峡时报指数、浅蓝色的 MSCI 亚洲(日本除外)指数和橙色的 MSCI AC 全球指数的比较。

正如各位所见，淡马锡股东总回报在 20 年期内，表现普遍优于这些指数。

## 以新元计算的滚动股东总回报率(%)

业绩



TEMASEK | 19

这个图表显示淡马锡过去20年的股东总回报率。

您可以从显示我们一年期股东总回报率的蓝线看出，作为主要以股权为基础的投资者，我们无法免受逐年市场波动的影响。

但是作为长期投资者，淡马锡做好应对业绩短期波动的准备。

紫色线和橙色线，代表了我们在较长的10年期和20年期的股东总回报率，分别为6%和9%。

各位可以看到，较长期的股东总回报率更加稳定，更能反映我们的表现。

总的来说，尽管淡马锡的业绩在充满挑战的市场受到冲击，我们会继续与时俱进，塑造具有韧性和前瞻性的投资组合。

我们在本财年末达到净现金状况，因此具有灵活性，能把握未来的机遇。

接下来，我把时间交给罗锡德，他将与各位分享宏观展望部分。





**罗锡德：**

下午好。我是罗锡德，

今天我将与各位分享淡马锡的全球展望和投资战略。

## 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



全球经济仍处于脆弱状态。

地缘政治紧张关系加剧，没有缓和的迹象。

主要发达市场通胀高企，  
使各国的央行维持货币紧缩政策。  
信贷条件收紧也使经济增长放缓。

主要发达市场面临经济衰退的风险。我知道我们大家一段时间以来都是这么说。  
这是大家最可预见的衰退，尽管尚未发生。

但我们确实认为，尽管出现的时间尚不确定，  
但是为了控制通胀，经济衰退可能无法避免。  
尽管如此，我们还是看到一些闪光点。

近几个月来最显著的是生成式人工智能，  
它可能会对生产力产生巨大影响，  
将改变、重塑许多行业，推动创新。

然而，人工智能也会带来重大的社会影响，  
各国企业和政府在未来几年必须予以应对。

## 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

TEMASEK | 22

在美国，信贷条件收紧和限制性货币政策对经济增长构成了强大阻力。这可能会在接下来几个季度中引起经济衰退，尽管我知道目前看来还不会马上发生。

美国的失业率接近历史低点，这带来了通胀压力，除非出现经济衰退，否则美联储很难在今年降息。

尤其是自 3 月区域银行危机以来，银行借贷条件也明显收紧。信贷条件已经达到了一般会视为经济衰退的水平。

然而，在此环境下，我们看到消费依然有韧性，因为人们还有工作。企业更倾向于减少工时，而不是裁员，这提升了消费者的信心，鼓励他们花费在疫情期间的额外储蓄。过去数月中，最大的惊喜是生成式人工智能，使标普 500 指数跃入了牛市。这次市场反弹带来的财富效应也增强了消费者的信心和支出。

人工智能预计也会推高投资活动，如大家所见，每个公司的董事会都在询问管理层是否在人工智能方面做了什么投资。我们还看到美国财政政策来支持投资支出。例如，《通胀削减法案》等产业政策，引导对绿色转型的重大投资。

这些因素可以支撑经济增长，延缓任何经济衰退出现的时间，但这也意味着通胀可能持续保持高位，促使美联储继续加息，或至少不太可能降息。

鉴于此，我们看到标普 500 指数 19 倍市盈率，估值非常高，尤其在当前实际利率为 1.7% 至 1.8%。在冠病疫情发生前的十年里，即 2010 年到 2019 年，标准普尔 500 指数的平均市盈率为 15 倍，实际利率平均仅为 0.4%。

这是我们在评估美国投资机会时非常关注的。



欧洲已陷入技术性衰退，已有两个季度的 GDP 增长率为-0.1%。但是，其增长前景和我们实际看到的成长比任何人预期的都要好得多，这很大程度上是因为自 2022 年四季度以来天然气价格下跌了 80%，以及今年早些时候中国重新开放。

然而，通胀率却很高，超过了 5%，这意味着欧洲央行将不得不继续加息，直至看到通胀明显放缓。

我们也看到信贷条件大幅收紧——欧洲央行的银行贷款调查显示，信贷条件处于全球金融危机以来最为收紧的水平。

然而，欧洲企业的估值仍然相当合理，约为我们收益的 12 倍，略低于历史平均水平，这使得欧洲的风险/回报更加平衡。

从我们的角度来看，我们将继续寻找机会，投资于那些全球化的优质欧洲公司，具备抵御经济冲击的能力，并将绿色转型中受益。



中国处于经济周期的另一端，在冠病疫情后进入周期性复苏，但复苏速度缓于预期。

中国应该实现今年 5% 的 GDP 增长目标，但可能达不到市场对更高增长率的预期。

开年第一季度正值冠病疫情后重新开放，出现复苏反弹，但在上一季度我们看到增长势头趋缓。房地产销量、基础建设投入和出口增速放缓。

为了实现今年的增长目标，唯一需要依赖的引擎便是消费，而缺乏就业机会同样影响了消费者信心并抑制消费。

市场期望政府出台类似过去的激励措施来促进增长。虽然出现一些迹象，但我们预计，今年的刺激措施和往年相比，力度将会更加温和。预期校准增长已经体现在市场估值上。

MSCI 中国指数市盈率不到 10 倍——比历史平均值低一个标准差以上。

尽管对长期投资者而言存在不确定性，但中国继续呈现出投资机会，不论是国内消费，还是中国具有领先优势的行业，如电动车及其全供应链，仍有投资机会。





现在我们来谈谈新加坡的情况，  
如大家所知，新加坡是非常开放的国家，  
当全球增长放缓，新加坡总会受到影响，  
我们现在看到的正是这种情况。

此外，通货膨胀处于高位。虽然得益于新元走强，  
通胀情况将在今年内逐步缓和，  
但与过去相比可能依旧较高。

地缘政治带来相关风险，但也提供了机遇。  
人们正寻求实现区域内供应链的多元化。



**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

TEMASEK | 26

鉴于这些宏观不确定性，  
我们已放慢投资步伐  
并采取更谨慎的投资立场。

然而，正如静仪指出的，我们拥有大量流动性，  
我们已做好准备，在市场错配时加大投资。  
我们也会继续把握契合我们长期投资组合建设目标的投资机会。

我们将继续投资于契合四大趋势的机会。  
这些趋势在现今的疫后环境中更为重要，  
有助于塑造投资组合韧性。

但与过去相比，  
我们投资时必须考虑几个额外的改变和因素：

首先，我们必须在所有投资中考虑地缘政治因素。  
例如，我们不会投资受到中美关系紧张高度影响的领域。  
同样地，在一个分化的世界里，  
我们倾向投资于那些坐拥广大国内市场的企业。

其次，我们必须未雨绸缪，应对更高的通胀和利率环境。  
这要求我们投资于具备坚实议价权的企业。

我们愈加倾向投资于现金流强的企业。

最后，我们需关注人工智能和绿色转型，  
并考虑二者对现有和新增投资的影响。

接下来，我把时间交给狄澜，他将阐述淡马锡 2030 战略。



**狄澜：**

大家下午好，我是狄澜，接下来由我为大家介绍淡马锡 2030 战略。

要知道未来的方向，就必需了解我们过去的经历，走到今天的历程。

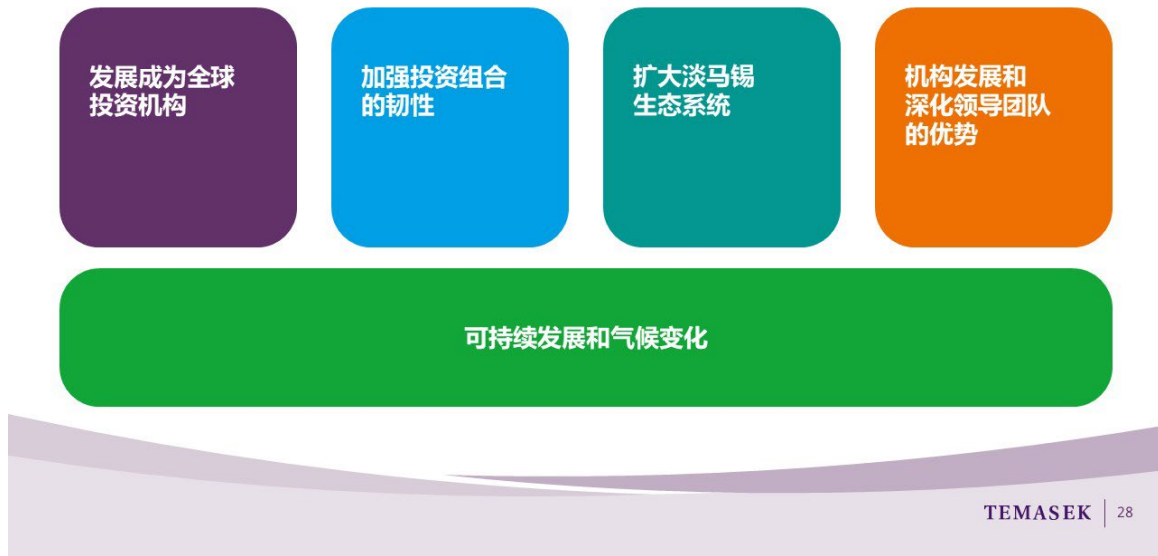
与所有长期可持续的事物一样，淡马锡 2030 战略是不断演进而来的。

我们的目标是在 2030 年实现具有韧性和前瞻性的投资组合，  
创造高于经风险调整后资金成本的回报，现在的资金回报在 9%左右。  
我接下来会解释我们将如何实现目标。

淡马锡 2030 战略以淡马锡 2020 战略为基石。

同时，我想分享一些淡马锡 2020 战略的内容，  
根据这一 2011 年制定的目标，我们是如何表现的。

## 概览：淡马锡2020战略



淡马锡 2020 战略在 2011 年 4 月发布，彼时目标是到 2020 年成为全球投资机构，有着明确的预期，我们须勇于开拓新领域，克服前进道路上的种种新挑战。

它是在全球刚走出金融危机时制定的；欧债五国(葡萄牙、意大利、爱尔兰、希腊和西班牙)经济危机给欧洲经济带来阴霾；金砖五国(巴西、俄罗斯、印度、中国和南非)被视为新兴国家；大家相信新兴市场将继续带来更高的回报。

淡马锡 2020 战略的四大支柱：

首先，**发展成全球投资机构**。

第二，**加强投资组合韧性**。塑造高质量的投资组合，顺应经济转型、人口结构改善和科技进步等趋势。

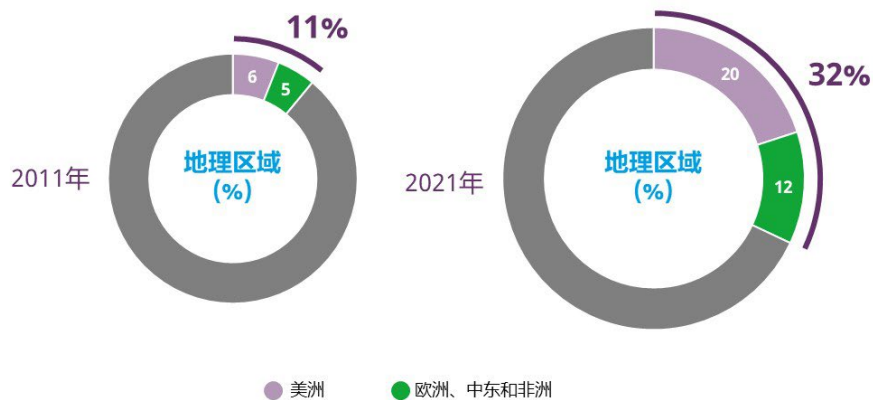
第三，**拓宽淡马锡生态系统**，设立新平台，增强运营协同效应，并建立更广泛的合作伙伴生态系统。

最后，**机构发展和深化领导团队的优势**，引进人才，建设新能力，更新人才库。

可持续发展和气候变化应予以关注的附加议题。

我们应当在接下来的十年里关注这些议题。我们的目标是跟上创新技术和解决方案的步伐。

## 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)



(截至3月31日)

TEMASEK | 29

我们实现了目标。

在 2011 年前的十年中，我们与新兴的亚洲一起成长，包括新加坡、东南亚、中国和印度。

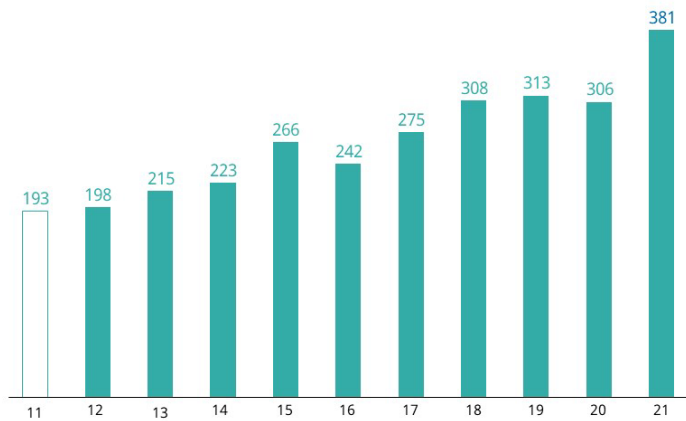
当时我们在美国、欧洲的曝险不多。我们不断把足迹扩展到更广阔的市场，于 2014 年在美国和欧洲设立办事处。如今，我们在这两大洲拥有 6 个办事处。

2011 年，我们在美洲及欧洲、中东和非洲的投资合计为 11%，约 210 亿新元。

2021 年，这一数字升至 32%(1,220 亿新元，约是 2011 年投资额的 6 倍)。

## 过去十年的投资组合价值

(10亿新元)



(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。

**3,810亿新元**  
投资组合净值

10年期股东总回报率: 7%

TEMASEK | 30

我们着手制定淡马锡 2020 战略时，投资组合净值为 1,930 亿新元，在十年末的投资组合净值为 3,810 亿新元，复合年化股东总回报率为 7%。

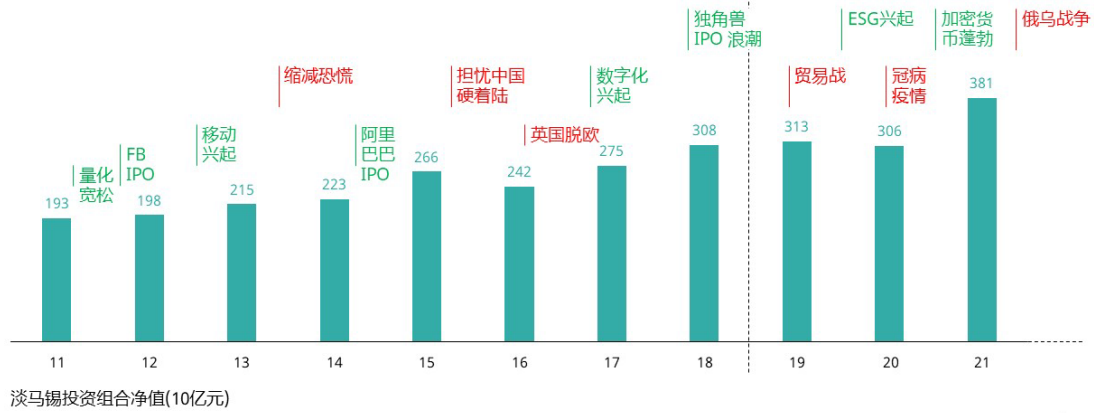
## 具备韧性 - 抵御冲击

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确定

2019年——

新范式开端?



TEMASEK | 31

我们塑造了更具韧性的投资组合，不仅能把握机遇，更重要的是还能更好地抵御冲击。

这一点，可从冠病疫情在 2020 年初暴发，而我们的投资组合仅下降了 2.3%这一事实中得到力证。





## 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

除了在投资领域做出努力，  
作为一家公司，我们也在建设和发展能力。

我们创建了深化资产管理能力的新平台，例如兰亭投资国际(Pavilion Capital)、Azalea 投资管理公司、Clifford Capital、海丽凯和毅峰资本(InnoVen Capital)。

我们还设立了企业发展事业部，促进早期投资，  
也就是我们现在所说的投资引擎的雏形。

我们深化了高级管理团队等的领导力优势。

事实上，我们现有的全球执行委员会中，  
负责制定淡马锡 2030 战略的高级领导成员中  
有超过一半是在那十年间加入淡马锡的。

其他成员则通过晋升进入委员会，  
完成领导团队继任是淡马锡 2020 战略的一部分。

我们在 2019 年制定了淡马锡 2030 战略。

作为淡马锡 2020 战略后的未来十年发展蓝图。

淡马锡 2030 战略指引我们的战略规划、资本配置、能力建设和机构发展。

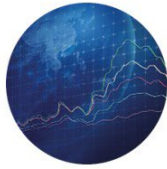
近年来，我们处在一个纷繁世界里，一个不稳定、不确定、纷繁而模糊的世界——  
这就是我们所说的乌卡(VUCA)世界。

我们认识到，战略必须能够灵活应变。

更重要的是，我们不仅需要预测趋势，洞悉通往未来的方向，还要掌握眼前道路的曲直。

而这需要从战略规划转向情境规划。

## 在纷繁世界巡航前行



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

TEMASEK | 33

我们以六大重点关切为起点，静仪刚刚也阐述了这些内容。

如今的情境和 2019 年开始制定新战略时有两大不同。

首先，在 2019 年，我们预测未来十年将保持低通胀和低利率。

## 在纷繁世界巡航前行



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

TEMASEK | 34

第二，我们当时并不知道，仅仅 8 个月后，  
我们的世界就因冠病疫情陷入混乱。

低通胀不再，取而代之的是长期通胀；  
低利率向高利率发展并将持续；而低回报现发展成实际回报下降。

我们不得不应对的不仅是冠病疫情，  
还有后疫情世界不断抬头的民族主义和保护主义，  
及二者对全球化的影响。

除了可持续发展和气候变化，  
能源安全课题如今也变得迫在眉睫。

不能在不考虑能源安全的情况下进行能源转型。

除了面对工业 4.0 的到来，  
我们现在还需要应对生成式人工智能的影响，兼顾机遇和挑战。

近 40 年来，我们还未见过如此多重的因素相叠加，  
这些会影响所有金融投资者。

## 淡马锡2030战略



这是淡马锡 2030 战略投资组合的四大支柱和三大基本动力。

四大支柱旨在塑造具有韧性和前瞻性的投资组合，以可持续发展为我们一切行动核心理念。在淡马锡运营系统下，建设新能力并促进形成解决方案，同时继续关注组织机构、人才与能力建设。

为了实现这些目标，我们需要三大基本动力。

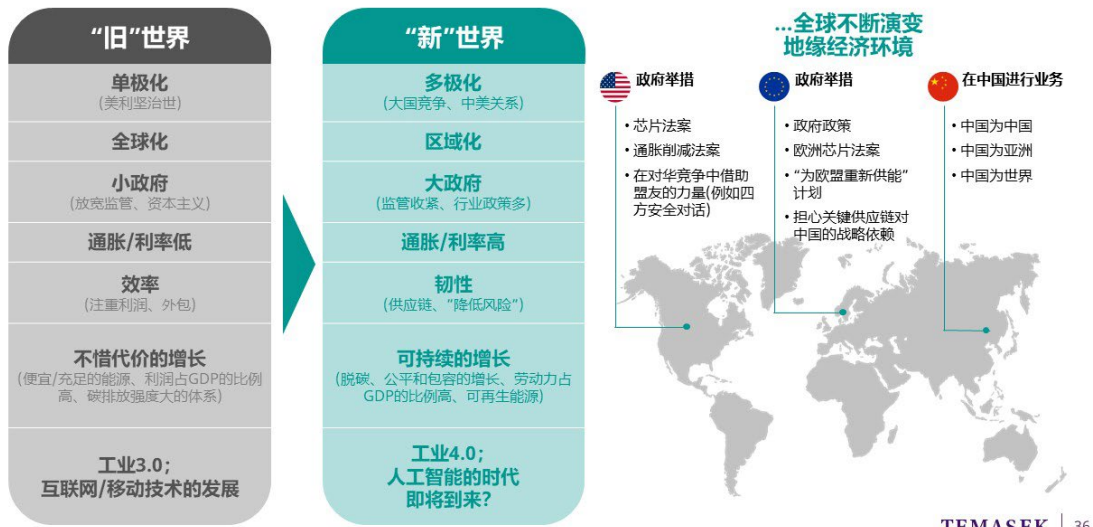
第一是互融互通的机构。

第二是我们相信，我们的资本必须在财务、人力、自然和社会因素上起到促进作用。

各位可能注意到了其中两大支柱——具有韧性的投资组合和组织发展，与淡马锡 2020 战略的两个支柱保持一致，而可持续发展已上升成为又一大支柱。

因此说淡马锡 2030 战略是不断演进得出的。

## 世界瞬息万变



世界瞬息万变。

旧世界，我这样称呼这个阶段，那时推崇全球化，全球实现显著经济增长，催生了许多新兴经济体。

中国成为世界主要制造中心(创造了世界第二大经济体的体量)，并因此取代美国和其他国家，成为世界上许多国家的最大贸易伙伴。这减少了单位生产成本，并且有抑制通胀的效果。

今天，安全和韧性的重要性超过了全球化。去风险、脱钩和分化是如今的关键词。在这十年的后续阶段，世界可能变得更加昂贵。

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

TEMASEK | 37

接下来请看四大支柱。

第一是塑造具有韧性和前瞻性的投资组合。这十年中我们塑造投资组合的焦点是打造能够抵御外部冲击，穿越市场波动周期的投资组合。

正是如此，我们继续关注现有投资组合公司和新增投资的成长型机遇。

这一切的宗旨是实现长期可持续的回报。

为此我们需要做以下三件事：

首先，保持稳健的资产负债表。

第二，保护核心投资组合，支持投资组合公司的战略，并且帮助他们取得成功。

第三，实现投资组合增长。

## 具有韧性和前瞻性的投资组合



TEMASEK | 38

为了实现投资组合长期可持续发展价值，  
我们的投资组合必须包含两大要素：

首先是韧性投资，占投资组合价值约 60%至 70%，  
包括拥有稳健可持续回报的长期投资，  
能从股息和收益中带来流动性。

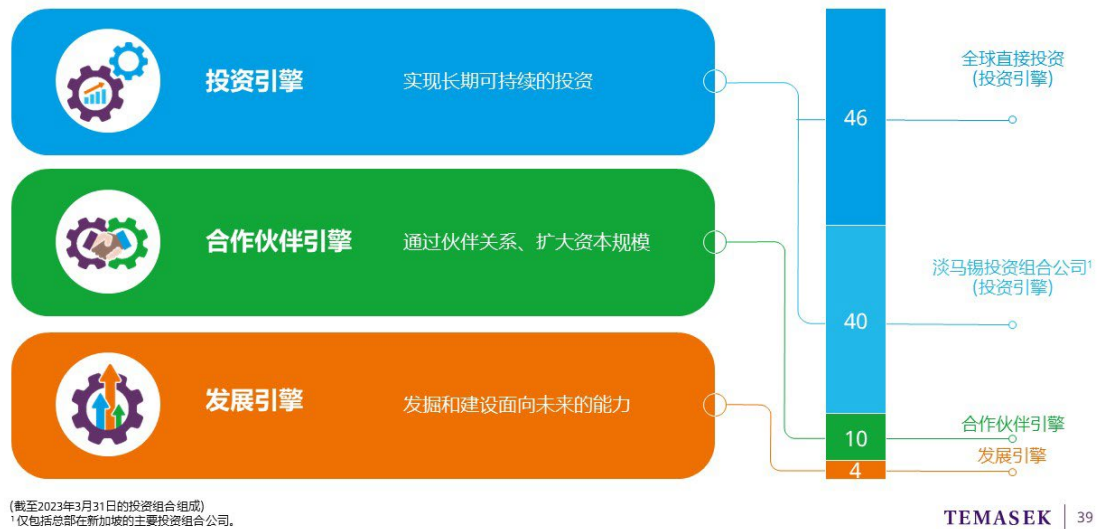
第二是具有前瞻性的动态投资，持有时间较短，  
使资金能不断循环以投资具有更高增长的机会，  
具有潜力获得更高回报。

在实现长期可持续回报之际，短期回报同样重要，  
因为这部分回报能带来循环资金，  
帮助建设和强化投资组合实现长期回报的目标。

一些动态投资很可能成长为长期内生复利型企业，  
成为韧性投资的一部分。



## 塑造具有韧性的投资组合：三大增长引擎



我们的投资组合由三大引擎组成：

第一是投资引擎，包括了：

长期的淡马锡投资组合公司，我简称为 TPC，我们对这部分企业的持股比例不少于 20%。

暂时只有新加坡企业，但预计会扩大范围，未来几年会包括非新加坡企业。

我们的全球直接投资，我们称其为全球直投。他们占了投资组合价值的 86%，其中 TPC 占比为 40%，而全球直投目前占比为 46%。

合作伙伴引擎由合作平台组成，我们与第三方形成伙伴关系，在我们认为可以实现稳定可持续长期回报的领域扩大资本投入。目前，此部分占比是我们投资组合价值的 10%。

最后是发展引擎，是发掘和建设面向未来的能力，以弥合长期投资组合的缺口。



## 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

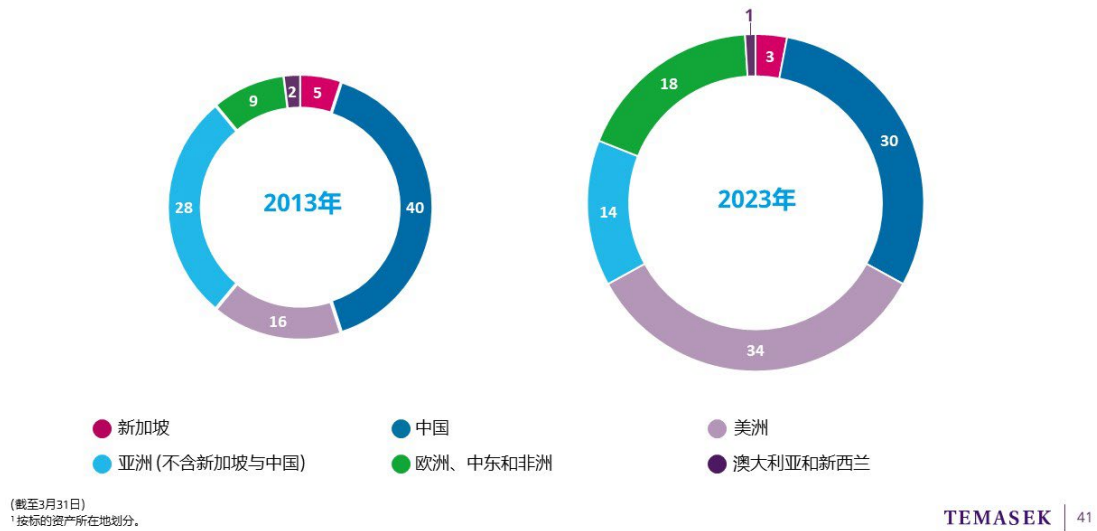
TEMASEK | 40

TPC 在投资组合价值的占比为 40%，  
合计带来 1,450 亿新元的收入。

过去十年，我们的大部分资金是用在了全球直投上，  
主要投资是成长型股权，少部分是早期投资。

我们投资于驱动创新和增长的企业，  
其中一些投资已成为长期内生复利型企业。

## 按地理区域划分全球直接投资<sup>1</sup>(%)



过去十年中，美国、中国、欧洲和印度是投入资金的四大目的地。

大家注意到在 2013 年，左侧的饼图显示，全球直投中，中国的占比最大，加上亚洲其他地区，一共占全球直投的 73%。

在 2013 年，美国、欧洲、中东和非洲仅占全球直投的 25%。

如今，美国在全球直投占比最大，与欧洲、中东和非洲合计占全球直投的 52%，在这些地方投资增加一倍。每年大部分资都投入了美国、欧洲、中东和非洲。

过去十年，我们的全球直投投资额达 2,240 亿新元，脱售额为 1,850 亿新元，实现了动态投资的资金循环，以便在日后取得更高回报。

它所带来的回报超过了我们十年期投资组合回报总额。

面向可预见的未来，我们在资金配置上继续关注以上四个地区，但考虑到地区互联网经济潜力、中国+1 和有利的人口因素，我们也在东南亚地区投入了比过去更多的资金。其中一个原因是东南亚数字经济的崛起。

根据谷歌-淡马锡-贝恩去年的联合报告，东南亚数字经济收入接近 2,000 亿美元，2025 年预估收入从 2016 年首期报告预测的 2 亿美元增长至 3,300 亿美元，并到 2030 年增至 1 万亿美元。

这是该地区国家 GDP 增速的 2 倍。

## 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			<ul style="list-style-type: none"> <li>评估澳大利亚资产和脱售能源公司AusNet</li> <li>扩展可持续能源解决方案</li> </ul>
	资本结构优化			<ul style="list-style-type: none"> <li>凯德集团与星桥腾飞合并</li> <li>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)</li> </ul>
	重组			<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	改进运营			<ul style="list-style-type: none"> <li>设定重组计划，简化投资组合、明确重点领域和加速增长</li> <li>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</li> </ul>
	管理层和董事会奖励计划			<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	

TEMASEK | 42

我们的 TPC 一直以来是投资组合保持稳健的中流砥柱。

外部环境越来越不确定且复杂，  
要在 2030 年以前实现高于经风险调整后资金成本的回报这一既定目标，  
就需要我们与这些公司  
就全球趋势、企业战略和财务业绩有更紧密的交流。

但我们不参与也将不会参与这些公司的日常运营。  
相反的，我们期望公司的董事会和管理层对公司的运营和业绩负责。

自 2020 年我们加强与这些公司的交流后，  
我们注意到其价值已提升了 100 亿新元。

而这些只是 TPC 投资组合的一部分主要公司，  
整个投资组合具有创造可持续价值的更大潜能。



**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

LEAPFROG  
INVESTMENTS

abcIMPACT

vertex

Azalea

SEVIOVA

FULLERTON  
FUND MANAGEMENT

65 EQUITY  
PARTNERS

INNOVEN  
CAPITAL

EVOLUTION  
Debt Capital

HELICONIA

TEMASEK | 43

合作伙伴引擎占投资组合价值的 10%，管理 800 亿新元的资产。

其目标是通过伙伴关系，扩大资本规模。

这里展示的部分平台是我们全资拥有的，  
而在最近几年我们与其他公司也开展了伙伴关系。

例如我们与贝莱德联合投资的脱碳伙伴(Decarbonization Partners)，  
我们对 LeapFrog 进行投资，  
支持影响力投资领域先驱 Andy Cooper 和他的联合创始人努力。  
ABC Impact 是我们与淡马锡信托基金会出资的影响力投资基金。

在有限合伙人投资和私募基金保障下，  
Azalea 向散户和机构投资者发售债券，  
同时让我们从这些基金中实现更高回报。  
目前 Azalea 管理 90 亿新元的资产。

Azalea 启用了直接投资于私募基金的工具。  
其下属于星伟诺集团，拥有部分淡马锡资产管理平台。

最新的是 65 Equity Partners，  
其为美国、欧洲和新加坡的公司提供资本解决方案，  
管理 45 亿新元的资产。

该公司同时监管 Anchor Fund，  
这家基金投资寻求在新加坡交易所一次或二次上市的公司。

最后，成立于 2012 年的海丽凯是 18 亿新元的资产管理者，  
也为以新加坡为总部的中小企业提供资金，  
旨在协助他们向区域发展。



**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

ENSIGN  
INFOSECURITY

ISTARI

TEMASEK | 44

发展引擎占投资组合的 4%。

其旨在投资或建设面向未来的能力和商业模式。

发展引擎包括发掘和判断前沿创新，并在商业模式初始周期进行投资，例如演示幻灯左侧的 4 家公司。

各位刚刚欣赏完了关于 **Electra** 的视频，这家公司使用电化学流程减少钢铁冶炼中的碳排放量。这些公司关注脱碳解决方案、量子计算和核聚变。

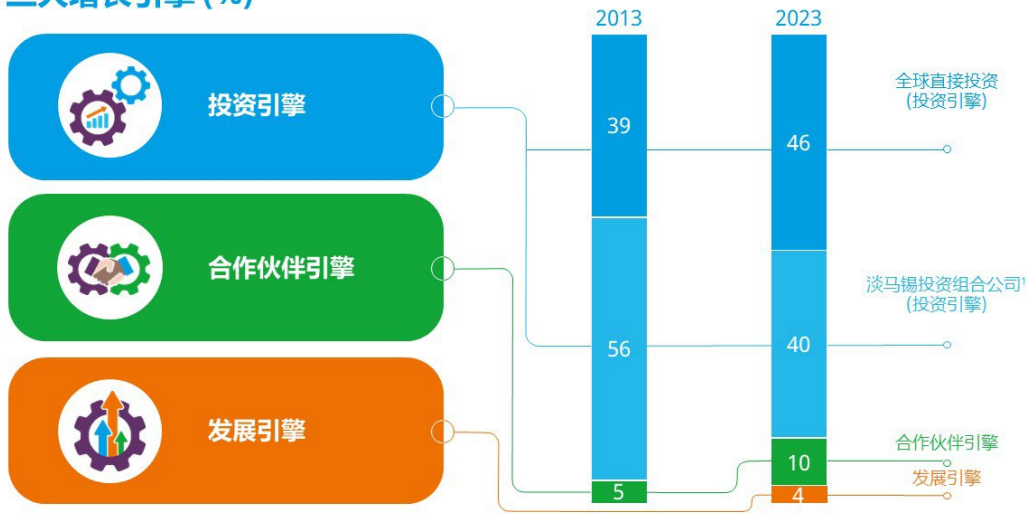
第二个目标是为淡马锡较长的投资组合建设新业务，例如右边的 4 家公司。

**ClavystBio** 加速推动新加坡生命科学领域的研究与创新的商业化。

**Ensign** 是一家总部位于新加坡的网络公司，拥有近 500 位网络专业人才。服务对象不仅有我们的投资组合公司，还包括新加坡及区域内市场主体。

其在 2022 年收入为 2.5 亿新元，并继续展现可喜的增长趋势。

## 三大增长引擎 (%)



(截至3月31日的投资组合组成)  
<sup>1</sup> 仅包括总部在新加坡的主要投资组合公司。

TEMASEK | 45

这是我们的增长引擎组成 2013 年与 2023 年的比较。

各位能注意到在投资引擎中，2013 年 TPC 的占比是 56%，如今是 40%。

全球直接投资在 2013 年是 39%，而现在是 46%。

合作伙伴引擎如今增长了一倍，从 5% 升至 10%。

我们的发展引擎从占比微不足道，上升至如今占投资组合价值的 4%。

大家可以看到，过去十年中，我们在不断将投资组合多元化，包括全球直接投资、合作伙伴引擎和发展引擎，并不局限于总部设在新加坡的淡马锡投资组合公司，这与我们致力于成为全球投资机构的目标相一致。

而这对我们的长期回报带来了积极影响。

话虽如此，淡马锡投资组合公司的绝对价值在过去 10 年里大幅增加。



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

TEMASEK | 46

第二个支柱是以可持续发展作为我们一切行动核心理念。我们做所有事都会融入可持续发展的理念。

我们力求为所有利益相关群体实现长期可持续的价值。

为了构建可持续发展的投资组合和机构，我们制定机构运营战略，塑造投资组合，并在投资组合公司可持续发展的道路上与其交流合作。

例如，我们在 2021 年成立了淡马锡投资组合公司可持续发展委员会(TPC Sustainability Council)，以鼓励投资组合公司围绕气候和环境、社会和治理(ESG)进行讨论和合作，相互学习，达到一流标准。

## 构建可持续的机构



自2020年起保持碳中和  
长期奖励与碳减排目标挂钩



**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(tCO<sub>2</sub>e)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)

<sup>1</sup>吨二氧化碳当量(tCO<sub>2</sub>e)是用于温室气体排放核算与报告中的标准计量单位。  
<sup>2</sup>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(tCO<sub>2</sub>e)表示, 但不包括在私募股权基金、信贷和其他资产的投资。  
<sup>3</sup>通过投资和高质量碳补偿获得的负碳排放量。

TEMASEK | 47

我们的碳目标是什么？

淡马锡坚守在公司层面保持碳中和的承诺，自 2020 年起已持续实现。

我们已经设立目标，致力于到 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。

因此，我们必须从目前的 2,700 万吨二氧化碳当量(tCO<sub>2</sub>e)减至 1,100 万吨二氧化碳当量。

这并非易事，因为我们在电力与公用事业、建筑环境，以及航空与海事领域都有长期投资。

但我们力争到 2050 年实现净零碳排放。

我们在 2021 年设置了每吨二氧化碳当量 42 美元的内部碳价。

去年，我们将碳价提至每吨二氧化碳当量 50 美元，目标是到 2030 年提高至每吨二氧化碳当量 100 美元。

同时，我们把淡马锡员工长期奖励的一部分与投资组合碳减排目标挂钩。

我们为什么要这么做？

因为我们需要认真看待碳排放问题，而这意味着减少绝对气体排放量和碳强度。

任何拥有长期资产和企业的公司，都必须承担业务中不能缓解、适应和转型的尾部风险。

不采取行动的公司将面临金融工具利差的扩大，承担更多保险费用，或拥有无法投保的滞留资产，从而导致资产定价模型中资金成本更高，潜在的估值较低。设置内部碳价也将指引我们投资的方向。

这并不表示我们将不再投资于碳排放的企业。  
我们已经对碳排放企业进行了投资。  
例如，我们持有新加坡航空公司 **55%** 的股份。

只要有明确的转型计划去减少绝对碳排放和碳强度，我们仍会投资。

这也是我们与博枫全球转型基金联合投资澳大利亚 **Origin Energy** 的能源市场业务的原因，旨在将发电方式从煤炭转变为可再生能源。

## 与投资组合公司加强交流



TEMASEK | 48

我们也注重环境、社会 and 治理(ESG)因素。

对我们的投资组合公司而言，这是一个进程。

我们不容忍“漂绿”。

因此，我们不仅关注财务、运营目标与宗旨，也注重环境、社会和治理目标与宗旨。

我们根据环境、社会和治理(ESG)框架评估现有投资和处于评估阶段的潜在投资。

如果确认了主要的环境、社会和治理风险，又没有解决这些风险的途径，我们就不投资。

我们也和投资组合公司就其环境、社会和治理进程进行交流，竭力给予协助。

## 可持续投资和解决方案



TEMASEK | 49

那么，作为一个以可持续发展为核心理念的投资者，我们在进行哪些努力？在愿景之外，我们还有许多倡议。

我们投资于有利于缓解气候变化的重点领域，例如粮食、水资源、废弃物、能源、材料、清洁交通和建筑环境。

我们关注可持续解决方案，尤其是绿色氢能、碳捕获、可持续航空燃料和核能。

我们还认为有必要参与可持续融资。我们相信，促进融资可以加速采用绿色能源和脱碳解决方案，特别是对发展中国家而言。

解决可持续基础设施项目融资缺口的最大阻碍之一，是获得绿色解决方案和可负担性，尤其是在新兴市场。我们与汇丰银行联合成立了 **Pentagreen Capital**，聚焦于东南亚可再生能源、水资源、废弃物转制能源和清洁交通等领域的融资。

影响力投资。在关注气候影响的同时，我们也不忘记对社群的影响。我们所有人都可以为帮扶社群献力，尤其是在新兴市场。我们投资于 **ABC Impact**、**LeapFrog** 和其他基金，并在这个领域进行了第一笔直接投资——**SarvaGram**，静仪演讲前播放的视频介绍了该项目。

但要做到这一切，我们意识到必须同时建立合作伙伴关系，并专注于投资脱碳技术解决方案。

我们与突破能源基金(BEV)紧密合作，  
并已成为 BEV 设立的 **Select** 基金的主要投资者，  
**BEV Select** 投资于提供脱碳解决方案的成长型股权。

我们与贝莱德共同成立脱碳伙伴，  
投资于脱碳科技领域的后期风险投资和早期增长机会。

在能源转型方面，我们与博枫全球转型基金合作，  
他们在业务转型、清洁能源和可持续解决方案这三个投资主题配置资本的方式吸引了我们。

淡马锡2030战略  
**淡马锡运营系统 (T-OS)**



TEMASEK | 50

第三个支柱是淡马锡运营系统。

淡马锡运营系统指引我们建设新一代的专业能力。  
我们相信这些是面向未来的必要技能。

这些是在我们的投资组合中，能够运用于不同行业领域和地理区域的横向能力。

这使淡马锡作为投资者和股东脱颖而出。

此外，这是一个重要举措，引入更广泛的技能组合，  
以帮助我们和生态系统面向未来。

## 淡马锡运营系统



TEMASEK | 51

我们已经在人工智能、区块链、网络安全、数据与数字化及可持续解决方案领域设立卓越中心，在那里我们建设了一系列新一代的专业能力，这些技能将使淡马锡脱颖而出，成为增值的投资者和股东。

我们通过风险投资，创造应用案例以吸引专门垂直领域的人才来实现这一目标。这帮助我们的投资组合以及市场促进形成解决方案。

这使我们能够利用规模经济，吸纳、培育和发展专业人才，并在淡马锡生态系统内为他们提供职业选择。

我们推动应用程序、商业模式和企业的创新，这是淡马锡企业 DNA 的一部分。

我们专注于价值创造，并通过建立的公司以及从其解决方案中受益的公司来获取价值。

例如，Aicadium 建立了一个人工智能人才团队，与淡马锡投资组合公司合作开发人工智能创新产品并实现规模化发展。

在区块链领域，Partior 是一家运营区块链技术的科技公司，赋能新一代跨境支付和价值交换。该公司于 2021 年由摩根大通、星展银行和淡马锡成立。

Istari 是我们的全球网络平台，总部位于伦敦，旨在成为让客户信赖的顾问，部署了一系列解决方案。该平台拥有 3000 多名网络专业人员。



该公司与淡马锡的网络卓越中心合作，以保护淡马锡和生态系统，确保我们具有网络韧性。

使用 **Ensign** 服务的淡马锡组合公司和 **Istari** 旗下投资组合公司，已将应对网络事件所需的平均时长缩短了 **55%**，这个水平接近于网络安全和基础设施安全局的基准，因此增强了我们生态系统的韧性。

**Temus** 建立了独特的科技能力，旨在推动投资组合公司以及其他公司的数字化转型。

自两年前成立以来，该公司现已聘有 **320** 名员工，其中包括 **230** 名数字人才。更重要的是，它通过支持新加坡非技术人才向数字化人才的转型的计划——“**Step IT Up**”为劳动力转型做出了实际贡献。

**GenZero** 是我们的可持续解决方案平台，专注于脱碳技术解决方案、以自然为本的解决方案以及产品和服务。我们承诺投入 **50** 亿新元的初始资金。

所有这些平台都有收入和盈亏平衡目标，我们的目的是让其回报超过其风险调整后的资本成本。

淡马锡 2030 战略  
组织机构、人才与能力建设



TEMASEK | 52

最后，是我们的第四个支柱，也是最重要的支柱。许多人可能认为，淡马锡从事的是投资业务，但我们认为首先从事的是人才业务。

我们需要成为一个人们愿意加入的组织机构，吸引具备正确能力的合适人才加入，更重要的是，让他们留下来。

我们培育人才，让员工个人和公司都能成长。

在组织机构层面，我们必须确保灵活应变，并对自己的表现负责。

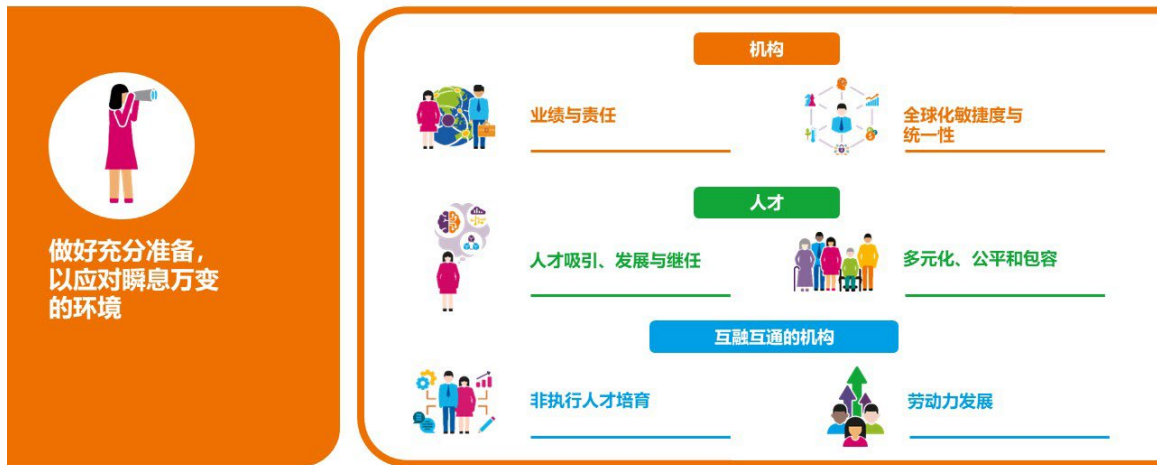
员工是我们最重要的资源。

无论有哪些战略、配置多少资金，如果没有优秀人才，始终无法达成所愿、无法实现目标。

这就是为什么我们重视机构发展，发掘人才潜能。

这是淡马锡 2020 战略的核心组成，也会继续成为淡马锡 2030 战略的核心组成。

## 机构发展



为了实现这一目标，我们需要确保组织结构能够适应不断变化的环境，并专注于人才吸引、人才保留、人才发展和人才管理。

这一重点贯穿于我们的组织结构、人才管理计划，以及我们作为互融互通的机构如何交流合作。

以下是我们在三个领域的举措：

### 1) 首先是组织机构：

我们专注于业绩和责任。

我们的组织方式使我们能够优化团队业绩、资本和资源分配，并与薪酬保持一致。

我们还希望实现全球敏捷性和一致性。

我们支持员工全球流动，以推动淡马锡文化，并为个人提供增广见闻的机会。

### 2) 其次是人才：

我们非常注重人才发展，以确保我们的员工与时俱进，

掌握面向未来的技能，为我们的继任规划建立强大的全球领导者储备。

在多元化、公平和包容性方面，

我们确实希望寻求更广泛、更包容的唯才是用制度。

例如此前视频中介绍的淡马锡女性网络。我们的重点是满足女性员工的需求，确保她们有机会在职业生涯中取得进步，同时平衡其他方面的考虑。

女性员工目前占我们员工总数的 46%。

我们支持旨在为神经多样性人才提供职业机会的项目。  
如我们的网络安全小组 **Ensign**，  
以及我们稍后会在视频中介绍的“自闭症人才工程领域就业培养”计划(**Growing Autistic Talent for Engineering Sector**，简称 **GATES**)。

### 3) 第三，成为互融互通的机构：

我们认识到需要引入非执行人才，顾问，来作为合作伙伴帮助我们，  
在我们塑造全球投资组合的过程中提供支持。

我们还专注于劳动力 **4.0**，以支持我们投资组合公司的转型：  
使其具备面向未来的能力，  
这是新加坡经济发展、投资组合公司成功以及淡马锡获得长期回报的关键。

我们努力与我们的公司、工会和员工合作，以了解和预测相关行业的变化趋势。  
当投资组合公司转型和进行业务模式调整时，  
我们也可以专注于组织结构与岗位的设计和更新，技能的培训和再培训，  
从而提升技能、提高生产力，迎接更好的机遇。

淡马锡劳资政三方对话汇聚相关政府机构、工会和公司，  
而不仅仅是我们的投资组合公司。

## 我们的机构和员工团队不断壮大 不断扩大全球足迹



在过去十年里，我们的全球员工队伍不断壮大。

随着我们投资组合增加、覆盖范围扩大和运营环境日益复杂，我们已经在世界各地建立了办事处。目前，我们在不同的大洲共拥有 **13** 个办事处。

我们是一个跨国和多元文化的组织，淡马锡大家庭由来自 **34** 个国籍的同事组成，分布在 **13** 个不同的办事处。

我们刚刚在巴黎设立了办事处。

作为一家全球投资公司，我们现在已经形成了跨国领导团队，这可以从我们的高级管理层团队和员工队伍的组成中看出。

## 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



过去十年，我们的投资专业人员增加了一倍。

但更重要的是，我们已经聘用一些在新领域具备专业能力的人才，其中一部分在本演示稿的左侧进行了重点展示。

我们还跟踪更广泛的趋势，以确保我们的工作场所、设计和政策可以跟上新一代劳动力发展确实和步伐。

### 三大基本动力



四大支柱包括三大基本动力。

第一，我们必须作为互融互通的机构运营，对内对外都注重沟通合作。

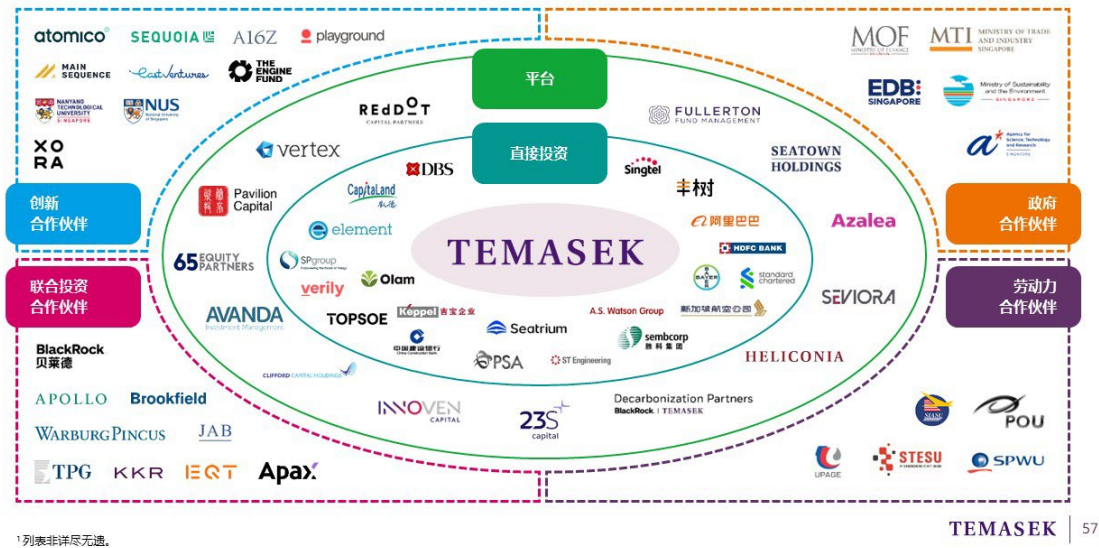
在公司内部，我们鼓励跨团队、跨地域协同合作，利用多元技能来实现机构目标。

在公司之外，我们与外部伙伴和合作者增强能力，共同应对挑战，制定解决方案。

其次，我们的资本必须促进形成在财务、人力、自然和社会资本四个维度创造价值的解决方案。

第三，我们培养员工清晰明确的使命感，塑造团队合作的文化，树立坚定的价值观，让我们在未来十年巡航前行。

## 互融互通的机构<sup>1</sup>



我们很难独自完成所有事情。我们认识到自身缺少达成目标所需的全部技能。

因此，我们需要成为一个全球互融互通的机构。

我们与生态系统内的伙伴合作，利用他们的技能来增强能力。这些伙伴是知识渊博的专家，领先于行业，并能够为我们的工作带来增值的观点。

我们共同合作，寻找机遇、促成解决方案，应对复杂全球环境中的挑战。

曾有人告诉我，  
知识是好的，  
了解做事的方法更好，  
但最佳的是要认识做事的人。



## 促进型资本提供者



TEMASEK | 58

我们投入促进型资本，在以下四个方面提供长期可持续的价值：

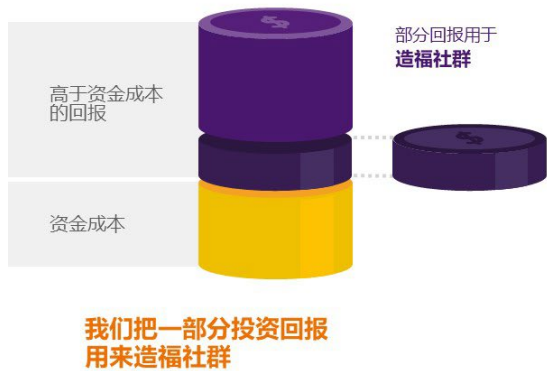
财务资本，激发创新和推动增长。

自然资本，促进可持续解决方案，建设更宜居的世界。

人力资本，通过发掘潜能来增强能力，并确保未来以人为本、以人为本。

社会资本，促进社会进步，打造一个更包容、更具韧性的世界。

## 培育社会资本

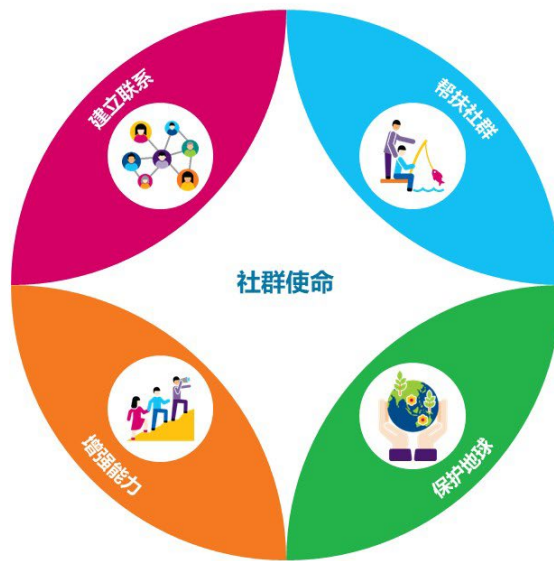


培育社会资本。

自2003年起，淡马锡便把高于经风险调整后资金成本的部分净回报，用来造福社群。

经淡马锡董事会批准后，我们根据可持续发展及健全公司治理原则，向淡马锡信托基金会捐赠非盈利捐赠资金，支持社群项目和举措。

## 造福社群的使命

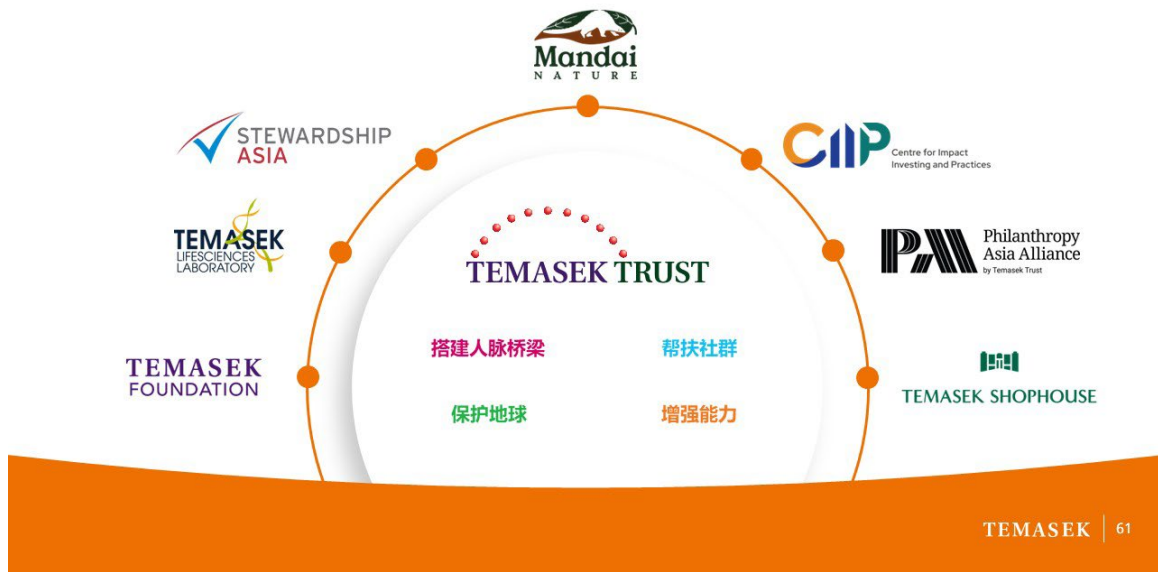


TEMASEK | 60

发放给淡马锡信托基金的非盈利捐赠资金，  
使得非营利机构能够实现四大社群使命：

搭建人脉桥梁，  
帮扶社群，  
保护地球和  
增强能力，  
范围涉及新加坡、亚洲及更广阔的地区。

## 我们的非营利生态系统



淡马锡信托基金会管理这些基金，  
并由其通过拨款和补贴和捐赠基金的方式，  
发放给新加坡和其他地区的非营利生态系统，  
以履行我们造福社群的使命。

迄今，这些发放给淡马锡信托基金会的捐赠已惠及新加坡和其他地区约 250 万人。

现在我们将播放视频介绍其中一个支持项目，  
名为“自闭症人才工程领域就业培养”计划(Growing Autistic Talent for Engineering Sector, 简称 GATES)。

该计划提供培训课程，  
并安排患有神经多样性的高校毕业生到工程领域从事全职工作。

(链接到: [为人才敞开大门](#))



除了自闭症人士，我们还会关注神经多样性人士的未来，因此我们正在探索 GATES 计划和其他相关事项。

坚定而明确的使命  
让企业能在纷繁复杂、充满挑战的世界里  
执着于初心，砥砺前行。

2020 年，我们在公司展开了为期一年的活动，  
以确定我们的使命信条。

全球 800 名员工中，有近 600 人参与了这项活动，  
一起确定了使命信条  
“延延世代，欣欣向荣”

它是为我们指引方向的北极星。

帮助提醒我们所承担的角色，以及我们所信、所行的原因和意义。

我们所承担的角色——根据淡马锡宪章，我们有三大角色——  
积极活跃的投资者、着眼未来的机构及备受信赖的资产管护者。

在这三大角色中，  
我们致力于  
追求卓越、  
践行使命、  
造福世代。

淡马锡的 MERITT 价值观——唯才是用、追求卓越、互相尊重、讲求诚信、团队协作和互助互信，是我们一切行动的基石。

我们的所行和所信——在这三大角色中，我们立志于  
发掘人才潜能，  
敢于担当创造，  
促成解决方案，  
以及造福未来世代。

为了达成目标，我们果决勇毅，  
履行坚定使命，  
深知变化是永恒定律，  
而我们必须欣然接受并面对模糊不定。

我们立足当下，着眼未来，

延延世代，欣欣向荣

谢谢。