

# 穿越纷繁 坚定致远



A scenic mountain landscape with a winding road and a sunburst effect. The sun is low on the horizon, creating a warm glow and lens flare. The mountains are covered in green and brown vegetation, with a dirt road winding through the valleys. The sky is a clear blue with some light clouds.

## 穿越纷繁 坚定致远

我们身处纷繁复杂的时代。  
地缘政治、科技、能源与商业领域的变迁交织共振，  
深刻影响着全球秩序。

尽管前路挑战重重，  
但我们心无旁骛，专注于塑造具有韧性和前瞻性的投资组合，  
以实现长期可持续的良好回报，  
不仅为了当下，更为了未来世代。

我们持续推动组织演进，  
致力于更好地履行资产管护者的职责，  
共建生态体系，回馈社群。

秉持坚强信念与担当，我们砥砺前行，  
穿越纷繁，坚定致远。



## 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

# 董事长报告摘录

面对纷繁复杂的局势，我们辨明方向坚定前行，实现长期可持续的良好回报。



“2025年是全球秩序的重要转折点。长期实行的规则与规范已被颠覆，对全球经济产生广泛而深远的影响。

我们在规划未来时，须铭记来时之路。不同于依托自然资源而建立起来的主权财富基金，新加坡的储备金是一代代国人通过牺牲与付出积累而成。我们必须妥善管护淡马锡的资产，这些资产来之不易、难以重新积累。

世界充满不确定性并日益动荡。我深信我们能辨明方向，在纷繁复杂中从容应对挑战，凝聚集体的力量：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。”

张志贤  
淡马锡控股董事长



## 适应不断变化的环境

支撑全球在过去数十年里发展的多边体系，正面临民粹主义、民族主义、保护主义以及全球分化加剧所带来的挑战。

地缘政治、科技、能源与商业等因素交织叠加，重新定义着世界的运行方式。加之生成式人工智能的迅速兴起，这些都在推动世界步入转型期，既充满了不确定性，又为敏锐应变的人准备了机遇。着眼未来，淡马锡需要**洞察先机、灵活应变、繁荣共进**，方能穿越纷繁，坚定致远。



## 组织机构调整

我们对组织机构进行了调整，从而更好地实现具有韧性的业绩表现。

在2026年4月1日，我们对淡马锡投资组合的管理架构进行了调整，设立三个实体，即淡马锡新加坡投资组合管理(Temasek Singapore)、淡马锡全球投资 (Temasek Global Investments) 以及淡马锡合作投资解决方案(Temasek Partnership Solutions)，并由淡马锡国际(Temasek International) 作为这些实体的赋能平台。这一架构让我们聚焦重点、强化问责机制，同时在战略与执行之间实现更紧密的协同，并继续作为淡马锡大家庭这一整体进行运营。



## 投资组合表现

在这一充满挑战的背景下，淡马锡继续实现了富有韧性的长期业绩。

按市值计算，截至2026年3月31日，我们的投资组合净值为5,180亿新元，在过去十年间实现了翻倍。今年，我们的业绩报告方法已完成从按账面价值到按市值计算非上市投资的转变。这样能更加全面地体现投资组合价值，更准确地反映投资组合的风险和波动性，并与全球同业的报告方法保持一致。



## 由衷感谢

2025年10月9日，我接替林文兴先生出任淡马锡董事长，陈聪敏先生担任副董事长。

我谨代表淡马锡全体同仁衷心感谢文兴的领导，在他的引领下，淡马锡取得了今天的成绩。

我期待与淡马锡董事会、管理层、国际与区域咨询委员会成员以及更广大的淡马锡大家庭成员携手合作，在前人奠定的坚实基础上努力前行。

我们致力于实现长期可持续的良好回报。

除非另有说明，所有财务信息均以新元为单位。投资组合自截至2016年3月31日财政年度起的数据已重述，按市值计算非上市投资的估值。我们此前的报告方法是按账面价值对非上市投资估值。对于按市场价格估值的上市投资，以及已按市值计算的非上市基金和共同投资，估值基础保持不变。

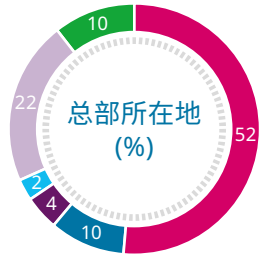
(截至2026年3月31日)

投资组合净值  
**5,180亿新元**

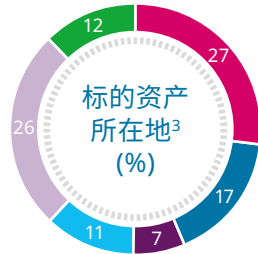
↑ 比上一财年增加了**490亿新元**  
比过去10个财年增加了**2,560亿新元**

以新元计算的股东总回报率<sup>1</sup>  
**20年期<sup>2</sup> 6.8% | 10年期 7.1%**

以美元计算：  
20年期 **8.0%** | 10年期 **7.5%**



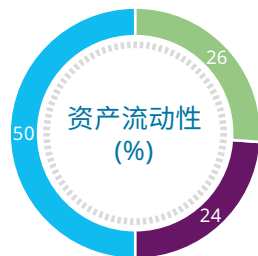
- 新加坡 ● 中国 ● 印度
- 亚太地区 (不含新加坡、中国与印度)
- 美洲 ● 欧洲、中东和非洲



- 新加坡 ● 中国 ● 印度
- 亚太地区 (不含新加坡、中国与印度)
- 美洲 ● 欧洲、中东和非洲



- 交通与工业<sup>4</sup> ● 电信、媒体与科技
- 金融服务 ● 消费与房地产
- 多行业基金 ● 生命科学与农业食品
- 其他 (包括信贷)



- 流动资产及持股比例低于20%的上市资产<sup>5</sup>
- 持股比例不低于20%的上市大型资产
- 非上市资产

<sup>1</sup> 1年期和5年期股东总回报率分别为10.5%和4.6% (按美元计算分别为14.8%和5.4%)。  
<sup>2</sup> 自截至2026年3月31日的财政年度起，1年期、5年期和10年期投资组合业绩表现将按市值计算进行披露。由于此前历史数据限制，无法取得2016年3月31日之前按市值计算的估值。因此，20年期按市值计算的股东总回报率包含2016年3月因非上市投资估值方式由账面价值转为市值而产生的一次性投资组合净值上调。  
<sup>3</sup> 按标的资产划分。  
<sup>4</sup> 交通与工业包含对能源与资源领域的投资。  
<sup>5</sup> 主要为现金、现金等价物及持股比例低于20%的上市资产。

我们的三大投资组合板块有各自的鲜明特点和优势。



总部在新加坡的  
淡马锡投资组合公司

我们持股比例通常不低于20%  
的核心投资



全球直接投资

对新兴及成熟市场领军企业的  
公开市场及私募股权投资



合作投资项目、  
基金和资产管理平台

与合作伙伴、共同投资者、基金  
及我们的资产管理平台一道，  
建立战略关系以扩大资本规模

(截至2026年3月31日)

## 投资组合板块 — 构成与回报

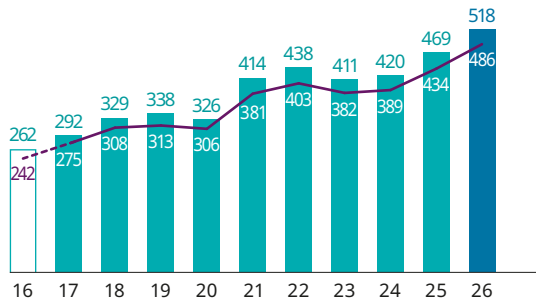
	在整体投资组合的占比	过去10年以新元计算的内部回报率 <sup>6</sup>
合作投资项目、 基金和资产管理平台	19%	7.7%
全球直接投资	38%	7.6%
总部在新加坡的 淡马锡投资组合公司	43%	8.1%

<sup>6</sup> 内部回报率是淡马锡投资组合的资金加权回报率，并将投资现金流的时间和规模考虑在内。

淡马锡2030战略指引我们，穿越纷繁、坚定致远，打造具有韧性和前瞻性的投资组合。

(截至3月31日)

投资组合净值 (10亿新元)



— 按账面价值计算非上市投资、按市值计算上市投资所得出的投资组合净值

我们的投资组合净值在过去10年中翻倍。我们的20年期和10年期股东总回报率依然稳健，体现出投资组合穿越市场周期的能力。5年期股东总回报率受2021年至2024年期间中国资本市场逆风影响而承压。

我们的1年期股东总回报率为10.5%，投资组合净值较上一财年增加了490亿新元。这主要得益于总部在新加坡的上市淡马锡投资组合公司的强劲表现，以及关键脱售项目所实现的收益。

近期中东局势对全球经济造成冲击。在截至2026年3月31日财年的最后一个月，我们的投资组合净值回落2%，抵消了此前在全球直接投资组合中取得的相当一部分收益。此外，新元作为报告货币，相对主要外币敞口走强，对回报率造成负面影响。

以美元计算的股东总回报率更高，反映出新元随时间走强的趋势，在过去一年影响尤为显著。

在外汇波动时期，按固定汇率披露回报率可以更清晰地反映实际业绩表现。按固定汇率计算，我们的1年期股东总回报率为12.9%，约高出两个百分点。

(截至2026年3月31日)

股东总回报率 (%)

	以新元计算		以美元计算	
	按市值计算	按此前方法计算 <sup>1</sup>	按市值计算	按此前方法计算 <sup>1</sup>
20年期 <sup>2</sup>	6.8	6.4	8.0	7.6
10年期	7.1	7.2	7.5	7.7
5年期	4.6	5.0	5.4	5.9
1年期	10.5	12.0	14.8	16.4

<sup>1</sup> 非上市投资按账面价值估值。账面价值是指淡马锡的投资成本加上在被投资公司份额对应的利润或亏损、其他权益准备金的变动，再扣除减记(如有)。

<sup>2</sup> 自截至2026年3月31日的财政年度起，1年期、5年期和10年期投资组合业绩表现按市值计算进行披露。由于此前历史数据限制，无法取得2016年3月31日之前按市值计算的估值。因此，20年期按市值计算的股东总回报率包含2016年3月因非上市投资估值方式由账面价值转为市值而产生的一次性投资组合净值上调。

我们洞察变化与机遇，灵活调整策略，布局长远，繁荣共进。

在日益复杂的全球环境中，我们的投资策略始终立足于长期结构性趋势，同时更加注重韧性、战略相关性和审慎自律的资本配置。

短期内，我们在一些行业看到了具有吸引力的机会。这些行业的需求由长期结构性驱动因素支撑，其资本密集度也为耐心资本创造了增值空间。

(截至3月31日)

具有潜力的新领域

人工智能	核心增益型基础设施	私募信贷
投资于人工智能价值链中具有潜力的公司	通过投资基础设施资产，增强韧性并提升流动性	创造具有吸引力、能抵御市场波动的经风险调整后的回报
目前占投资组合的 <b>6%</b> <sup>3</sup>	目前占投资组合的 <b>1%</b> <sup>3</sup>	目前占投资组合的 <b>2%</b>
目标是到2031年3月31日将占比提高至 <b>10-15%</b> <sup>3</sup>	目标是到2031年3月31日将占比提高至 <b>5%</b> <sup>3</sup>	目标是到2031年3月31日将占比提高至 <b>5%</b>
<b>2031年3月目标：这些领域在投资组合中的占比最高达 25%<sup>3</sup></b>		

<sup>3</sup> 不包括总部在新加坡的淡马锡投资组合公司在人工智能和核心增益型基础设施领域的相关敞口。

我们洞察环境的变化，不断灵活应变，在不确定中力求繁荣共进。

随着组织架构不断演进，我们继续跨团队协作，作为淡马锡大家庭这一整体进行运营。



### 淡马锡国际 (Temasek International)

- 承载淡马锡集团及企业职能，为淡马锡新加坡投资组合管理、淡马锡全球投资和淡马锡合作投资解决方案三大实体提供全球范围、跨职能的横向能力支持
- 通过治理、战略及运营支持，推动各实体实现绩效和持续增长

### 淡马锡新加坡投资组合管理 (Temasek Singapore)

- 聚焦总部在新加坡的淡马锡投资公司，专注于投资组合的积极管理和尽责治理
- 与淡马锡投资公司保持密切交流与合作，推动转型、强化资金配置纪律，并实现价值创造

### 淡马锡全球投资 (Temasek Global Investments)

- 对新兴及成熟市场的领军企业进行投资，专注于少数股权投资、共同投资、公开市场投资及选择性控股交易
- 以结构性趋势为指引，投资于具有韧性的复利型企业及高增长机会

### 淡马锡合作投资解决方案 (Temasek Partnership Solutions)

- 专注于管理对基金投资的资本配置，建立战略关系
- 与淡马锡主要资产管理平台星伟诺控股合作，深化和发展资产管理能力、扩大资本规模并拓展专业化策略

我们立足当下，放眼未来，致力于实现长期可持续的良好回报。

面对瞬息万变世界中的复杂环境，我们以三大投资组合板块为支柱，辨明投资方向、重点与纪律，坚定致远。

淡马锡目前拥有多元且分布均衡的投资组合，其中约40%为总部在新加坡的淡马锡投资公司，约40%为全球直接投资，约20%为合作投资项目、基金和资产管理平台。自2018年以来，这一“40-40-20”的分布比例大致保持稳定。

(截至2026年3月31日)

### 投资组合板块

#### 合作投资项目、 基金和资产管理平台 19%

- 该板块包括我们与其他投资者的合作投资项目，我们在私募股权基金、私募信贷和影响力投资项目的投资，以及我们旗下的资产管理平台。
- 这让淡马锡得以扩大资本规模，把握广泛投资机遇，包括提供资本解决方案。

#### 全球直接投资 38%

- 全球直接投资主要包括对新兴及成熟市场领军企业的公开与私募股权投资。
- 我们的投资契合四大结构性趋势：数字化进程、可持续的生活、未来新消费和更长的寿命。
- 这些趋势相互关联，跨越不同的行业、国家和地区，贯穿不同的经济周期。

#### 总部在新加坡的 淡马锡投资公司 43%

- 淡马锡投资组合公司是投资组合的中坚力量，带来稳定且良好的可持续长期回报。
- 这些公司的合并收入约为2,000亿新元，在新加坡提供超过16万个就业岗位，在新加坡以外雇佣超过24万名员工。

人工智能已成为我们洞察新兴机遇、调整投资组合与推动机构蓬勃发展的关键驱动力。

淡马锡人工智能战略围绕四个相辅相成的支柱展开，帮助我们实现长期可持续的良好回报。

## 淡马锡人工智能战略的四大支柱



人工智能  
赋能团队

- 将人工智能嵌入投资与运营之中，以增强决策能力、优化工作流程和提高生产力
- 通过企业人工智能工具、全公司推行的“数字素养”计划，以及面向高价值专业化工作流程的代理式人工智能解决方案，赋能员工和团队



人工智能  
赋能投资组合

- 与总部在新加坡的淡马锡投资组合公司就其人工智能应用进展保持积极互动，并借助淡马锡网络资源提供专业知识和能力
- 通过持续评估我们的全球直接投资，判断并应对不断演进的人工智能相关风险与机遇



扩大人工智能  
相关投资

- 投资人工智能价值链，涵盖能源基础设施、半导体芯片、云服务提供商、基础模型，以及人工智能应用与软件基础设施
- 既对各行业中显著受益于人工智能的企业进行较大投资，也会有选择地配置高潜力的人工智能原生企业



推动人工智能  
广泛应用

- 推动淡马锡投资组合公司加快应用人工智能，汇聚行业领袖及专家交流见解，支持人工智能能力建设，从而增强生态系统能力
- 强调负责任的人工智能实践对塑造企业和劳动力长期韧性的重要性

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。

淡马锡的投资布局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，设定了不同层级的风险容忍度，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风险维度进行评估。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报告风险情况。



了解更多关于淡马锡如何管理风险的信息，请浏览：  
temasek.com.sg/risks-zh  
或扫描QR码



<sup>1</sup> 包括外汇风险与环境、社会和治理风险。

## 作为长期资产所有者，可持续发展是我们构建具有韧性和前瞻性投资组合的基石。

在日益复杂且动荡不定的世界中，可持续发展是强化机构及投资组合韧性的关键驱动力，是淡马锡一切行动的核心理念。

在本财年中，我们对可持续的生活这一趋势的投资额为50亿新元。截至2026年3月31日，与这一趋势相契合的投资组合价值为490亿新元<sup>1</sup>。

我们更新了基准气候情境，结合全球格局更为分化的因素，把到2100年全球平均气温升幅从1.8摄氏度上调至2.4摄氏度。更新后的基准情境能为我们提供更贴近现实的视角，从而评估包括物理和转型影响在内的气候相关风险与机会将如何影响投资组合及未来投资。

### 实现净零碳排放的路径

全球面临向低碳转型的阻力，运营环境发生变化，这些正在影响我们投资组合的脱碳进程。在当前环境下，鉴于投资组合对难以减排行业的敞口，我们可能无法实现于2019年所设定的2030年中期气候目标<sup>2</sup>，当时全球气候行动的推进势头仍较为强劲。

尽管如此，我们始终致力于实现2050年净零碳排放的目标，在应对短期波动的同时，持续专注于长期成效。我们的气候战略包括三大重点：



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

<sup>1</sup> 包括与可持续的生活这一趋势相契合的上市及非上市投资，不含其他资产和负债。  
<sup>2</sup> 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。  
<sup>3</sup> 投资组合排放强度相关指标自截至2016年3月31日财政年度起的数据已重述，按市值计算方法对非上市投资进行估值。我们此前的报告方法是按账面价值对非上市投资估值。对于按市场价格估值的上市投资，以及已按市值计算的非上市基金和共同投资，估值基础保持不变。  
<sup>4</sup> 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 (tCO<sub>2</sub>e) 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。  
<sup>5</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>6</sup> 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)。  
<sup>7</sup> 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。

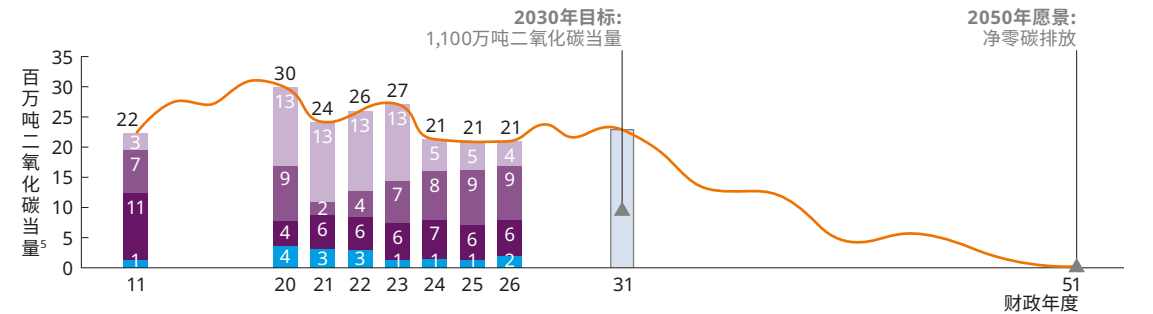
## 投资组合的相关排放量<sup>3</sup>

截至2026年3月31日的财政年度，我们的投资组合总排放量<sup>4</sup>维持在2,100万吨二氧化碳当量<sup>5</sup>。投资组合加权平均碳强度<sup>6</sup>从上一财年每百万新元收益对应89吨二氧化碳当量，降至每百万新元收益对应83吨二氧化碳当量。投资组合碳强度<sup>7</sup>则从上一财年每百万新元投资组合价值对应57吨二氧化碳当量，降至每百万新元投资组合价值对应50吨二氧化碳当量。

投资组合总排放量中，约89%来源于总部在新加坡的淡马锡投资组合公司，其中胜科工业和新加坡航空公司占主要部分。这些公司持续面临系统性制约，使得减排进度受阻。

(截至3月31日的财政年度)

## 向净零碳排放努力



● 胜科工业的排放量 ● 新加坡航空公司的排放量  
 ● 总部在新加坡的淡马锡投资组合公司的排放量(不包括胜科工业和新加坡航空公司)  
 ● 全球直接投资的排放量 ● 投资组合总排放量<sup>4</sup>(示例)  
 — 实现净零碳排放的路径(示例)  
 ▲ 历年来的排放数据和目标在接下来的财政年度呈报

## 构建可持续发展的机构

我们继续在可直接掌控的领域重点推动减排与避免排放，例如对商务出行加收碳费，倡导自律的差旅实践。我们采购了高质量碳信用，以抵消运营产生的剩余排放，并购买可持续航空燃料证书，向市场释放对可持续航空燃料的需求信号。

在本财年内，逾900名员工在全球参与了以可持续发展为主题的活动，涵盖实践体验项目，旨在深化环保意识，鼓励员工在工作场所以外践行可持续发展的理念和选择。

了解更多淡马锡对可持续发展的承诺，请浏览：  
[temasek.com.sg/sustainability-zh](https://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，坚定致远，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，以实现延延世代、欣欣向荣的愿景。我们的团队是实现这一愿景的核心，他们的价值观、热忱和能力，乐于学习、甘于奉献的意愿，以及敢于为先的主人翁精神，助力实现这一愿景。

## 淡马锡大家庭

淡马锡大家庭的概念体现了全体员工在共同使命下凝心聚力、协同前行。我们致力于营造以唯才是用为根基、多元且包容的文化，培养员工强烈的归属感，让他们能够充分发挥所长、跨职能协作，为机构持续创造卓越价值。

## 人才培养

我们不断培养强大且多元的人才队伍，为落实淡马锡2030战略提供有力支撑。在对创造长期价值起到关键作用的领域，我们持续加强能力建设。这些领域包括人工智能、网络安全、新兴技术、创新、战略发展以及运营。

培养面向未来的人才，是淡马锡作为机构的长期核心优势。我们的学习路线图融合了系统化课程与按需学习资源(例如“数字素养”计划)，让员工能够自主规划学习发展路径。

## 赋能员工

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的重要组成部分。通过设定个人和公司层面的“开拓创新”目标，我们鼓励员工不局限于追求财务目标，也要实现自我发展、为机构做贡献，并为社会公益及可持续发展创造积极影响。

我们提供全面的福利体系，满足员工在不同人生阶段的需求，包括核心医疗与保险保障，以及支持家庭和身心健康的相关举措。通过混合办公模式与灵活的工作安排，我们支持员工的身心健康，帮助他们保持出色的工作表现。

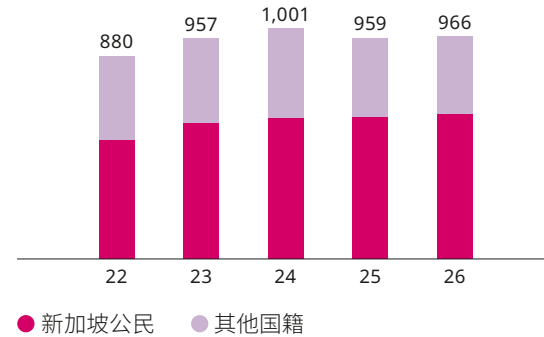
## 造福世代

我们把淡马锡的成立日(6月25日) 定为年度“社群日”。世界各地的淡马锡员工不仅在每个周年庆当天回馈社群，也在全年持续参与公益活动。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。

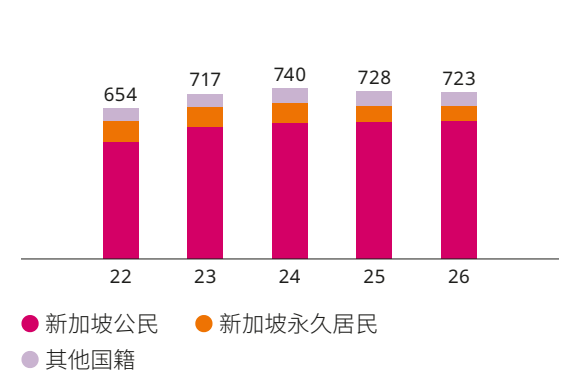
淡马锡全球各办事处通过捐赠支持当地社群。依托淡马锡员工主导的关爱意愿团(T-Touch) 义工计划，员工们积极参与非营利团体和其他组织的活动，奉献爱心。

(截至3月31日)

### 按国籍统计员工组成 — 全球



### 按国籍统计员工组成 — 新加坡



淡马锡大家庭由来自32个国籍的约970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，65%为新加坡公民。其余员工中，占比最高的5个国籍为：中国(9%)、美国(7%)、印度(6%)、英国(3%)以及马来西亚(2%)。

在过去20多年间，淡马锡新加坡总部的员工人数从200多名增至约720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<sup>1</sup>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<sup>2</sup>。

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<sup>3</sup>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<sup>4</sup>。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

我们与投资组合公司交流合作，提升长期股东价值，倡导良好治理、可持续发展和企业实践。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。淡马锡不干预其商业决策或运营。

### 淡马锡控股董事会

董事会与淡马锡控股首席执行官一道监督整体投资组合，为领导层和管理层提供全面指引。

截至2026年3月31日，我们的董事会由11名董事组成。董事会成员主要为非执行独立董事，是来自各行各业的商界领袖。

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2026年3月31日的董事会及各委员会成员

	董事会	董事会委员会
张志贤	董事长	执行委员会主席 领袖培育与薪酬委员会主席
陈聪敏	副董事长	执行委员会委员 领袖培育与薪酬委员会委员
李宏玮	董事	风险与可持续发展委员会委员
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	审计委员会主席
吉姆·哈格曼·思纳博 <sup>5</sup>	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
傅赛 <sup>6</sup>	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
郑维强		领袖培育与薪酬委员会增选委员
狄澜	首席执行官	执行委员会委员

### 淡马锡高级管理层

淡马锡高级管理层在公司层面进行全面领导，带领淡马锡大家庭将战略转化为有序的执行。高级管理层负责驱动投资组合业绩提升，加强组织效能，切实履行资本管护者的职责，力求实现长期可持续的良好回报。

了解淡马锡治理与领导层的更多信息，请浏览：  
[temasek.com.sg/governance-zh](https://temasek.com.sg/governance-zh)  
 或扫描QR码



<sup>1</sup> 依据1959年《新加坡财政部长(成立)法》，财政部长为法人团体。

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 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。

<sup>4</sup> 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。

<sup>5</sup> 自2026年7月1日起担任风险与可持续发展委员会主席以及领袖培育与薪酬委员会委员。

<sup>6</sup> 于2026年7月1日从董事会卸任。

# 社群尽责治理

我们投入非营利捐赠基金，在新加坡及更广阔的地区搭建人脉桥梁、帮扶社群、保护地球和增强能力建设。

淡马锡能否获得社会许可取决于我们为社群等所有相关方创造价值的能力。我们相信培育社会资本有助于塑造更包容、更具韧性的世界，从而实现世代向荣的使命。

## 我们回馈社群的方式

我们构建社会资本的历程开始于20多年前，当时我们采取了经过精心设计的系统化方法来回馈社群，以治理和可持续发展为两大支柱。

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，用于社群捐赠。经淡马锡董事会批准后，这些捐赠基金主要赠予淡马锡信托基金会，践行造福社群的使命。

淡马锡履行社群尽责治理的主要平台是淡马锡信托共同体 (Temasek Trust Collective)，由生态系统中志同道合的机构组成，致力于为每代人塑造更美好的生活。淡马锡信托共同体聚焦“地球、人类、和平、进步”四大战略重点，与淡马锡的社群目标相互呼应。淡马锡信托基金会借助淡马锡信托共同体的多元能力，增强能力建设、凝聚合作伙伴、动员资金、促成解决方案，产生持久影响。

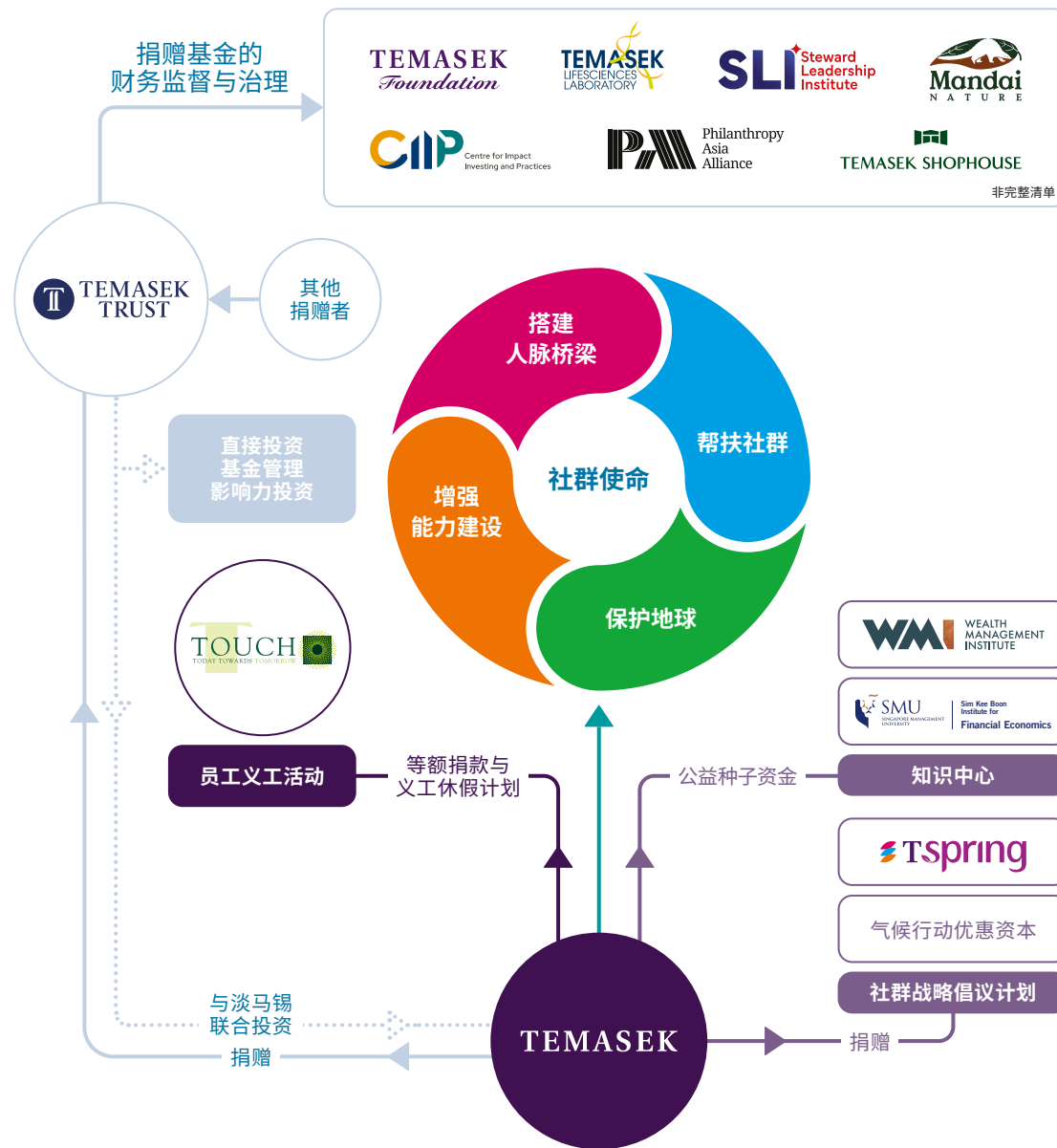
迄今，淡马锡向淡马锡信托基金会提供的捐赠已惠及新加坡和其他地区约500万人。

除了淡马锡信托共同体，我们也直接向公共、私营和民间领域的合作伙伴进行捐赠，充分发挥资金、网络资源和观点的价值。

## 造福社群

作为负责任的企业公民，淡马锡向全球各办事处所在地的慈善机构捐款，各地员工也参与义工活动。我们将这些义工机会纳入回馈社群的努力中，并通过员工主导的关爱意愿团 (T-Touch) 这一倡议开展相关活动。

为了确保捐赠能真正造福社群，我们制定了社群捐赠影响力框架，围绕我们的社群使命，衡量捐赠的成效。该框架让我们能够评估和不断完善所支持项目的成效。我们与包括淡马锡信托基金会在内的合作伙伴密切合作，共同运用这一框架。



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



## 在淡马锡T-Ignite基金的支持下，前言咖啡(Foreword Coffee)为残障人士拓展有意义的职业发展路径。

在找到咖啡师这份工作之前，苏伟强曾花了数年时间寻找他能够融入的工作环境。

22岁的伟强患有轻度智力障碍，这影响了他的处理信息和沟通的能力。

在特别需求者协会(APSN)东陵学校就读期间，伟强的母亲Su Su Aung, Angiee鼓励他通过课外活动尝试从蛋糕装饰到顾客服务等不同工作。

然而，这些工作节奏过快，让他不堪重负，感到气馁。

伟强中三那年，迎来了转折点。他参加了前言咖啡举办的咖啡师工作坊。这立刻激发了伟强对咖啡拉花的浓厚兴趣，也让他看到了成为职业咖啡师的可能。前言咖啡是倡导包容性发展的社会企业，目前运营着九家咖啡馆。



“前言咖啡帮助了我，我也想帮助别人。我指导新的实习生，告诉他们慢慢学、没关系，一步一步来，只要用心就好。”

- 苏伟强

伟强2024年毕业后，报名参加了前言咖啡为期一个月的基础咖啡师技能培训，随后受聘为初级咖啡师。

迄今，前言咖啡已聘用了约80名残障人士，并获得 T-Ignite 基金的支持。该基金是淡马锡设立及资助的可偿还型赠款计划，旨在帮助影响力企业强化商业模式，实现财务可持续性。在该基金的资助下，前言咖啡设立了前言学院(Foreword Academy)，培训新咖啡师，扩大运营团队。

### 营造包容的工作环境

在前言咖啡工作的最初几个月，对伟强而言尤其具有挑战性。他一次只能处理一份订单，同时兼顾多项任务时会不知所措，与他人沟通也很吃力。

伟强说：“刚开始工作时，我的话很少，也不知道该怎么开口寻求帮助。”

不过，在主管和同事的指导下，他逐渐适应了。他们将咖啡馆的工作流程拆分成一个个步骤向伟强说明，并在必要时重复讲解。

经过一年多的努力，伟强已晋升为咖啡师，目前每周在前言咖啡滨海艺术中心门店工作三至五天。他能够独立完成大部分工作，包括收银、制作饮品和咖啡拉花。

伟强还肩负起了指导实习生的新职责。

在Angiee看来，伟强在前言咖啡的成长印证了只要获得适当的支持，他也能拥有充满成就感的工作。



“我很感谢前言咖啡，因为他们愿意给包容性发展一个机会。”

- 伟强的母亲 Angiee (见上图)

# 联络信息

## 新加坡

Temasek Holdings (Private) Limited  
Temasek Singapore Pte. Ltd.  
Temasek Global Investments Pte. Ltd.  
Temasek Partnership Solutions Pte. Ltd.  
Temasek International Pte. Ltd.

60B Orchard Road  
#06-18 Tower 2  
The Atrium@Orchard  
Singapore (新加坡) 238891

淡马锡控股(私人)有限公司  
淡马锡新加坡投资组合管理私人有限公司  
淡马锡全球投资私人有限公司  
淡马锡合作投资解决方案私人有限公司  
淡马锡国际私人有限公司

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](https://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

立足当下，放眼未来

世代向荣



扫描下载《淡马锡年度报告2026 – 摘要》电子版