

演讲稿：淡马锡年度报告 2026 媒体沟通会
2026 年 7 月 8 日

以下是《淡马锡年度报告 2026》介绍环节的演讲稿，应与本稿中的演示材料一起阅读。



请注意：

第一，在此介绍的所有数据适用于截至 2026 年 3 月 31 日的财政年度

第二，除非另有说明，所有货币均以新元为单位

谢谢各位出席今天的媒体沟通会。

刚才，首席执行官狄澜与各位分享当前全球大环境所面临的复杂局势。

接下来，我将从淡马锡的视角进一步说明，

今年淡马锡年度报告的主题是“**穿越纷繁，坚定致远**”。

作为国际投资者，我们并非要预测市场波动，
而是要塑造能够穿越市场波动、具有韧性的投资组合。

在这之前，我想先向各位说明从这一财年起淡马锡年度报告方法的变化。

业绩报告方法

我们已完成了按市值计算 (MTM) 投资组合及业绩表现的转变。

除非另有说明, 本演示文稿中的所有数据均以截至2026年3月31日按市值计算的投资组合净值为基准。

为何采用按市值计算的方法?



清晰度

能更全面地体现投资组合价值, 更准确地反映风险与波动性



更有助于决策

支持更精准的业绩评估和决策



具有可比性

与全球同业的做法保持一致



坚实治理

- 淡马锡董事会及估值评审委员会: 对估值流程和管控流程的治理, 包括任何政策变更
- 淡马锡财务团队: 独立于投资团队, 负责监督估值的流程、管控及结果
- 外部估值机构: 对特定资产按市值计算的估值提供独立意见
- 外部审计机构: 为按市值计算的估值提供鉴证

TEMASEK

Company Confidential | 2

我们已完成按市值计算(MTM)业绩表现的转变。

为什么要作出这项调整?

这样能更清晰且一致地反映投资组合的价值、业绩表现, 以及不同资产类别和持仓所承担的风险, 并与全球最佳实践保持一致, 尤其有助于跨周期及与同业对比。

重要的是, 为确保估值可靠, 我们已具备坚实的治理结构匹配更高的透明度, 同时保持严谨、自律和并强调责任担当。

这并非我们报告方法的根本转变。

淡马锡投资组合中约四分之三资产已按市值计算。自 2022 年起, 我们也披露按市值计算的投资组合价值提升。从这一财年起, 我们只是将这个做法扩展至投资组合的其余部分。

接下来, 我将分享这一财年的主要业绩数据。

实现长期可持续的良好回报

塑造具有韧性和前瞻性的投资组合

投资组合净值

5,180亿新元 投资组合净值¹

490亿新元 较上一财年的投资组合净值增幅

以新元计算的股东总回报率^{2,3}

6.8% ⁴	7.1%	10.5%	14.8%	12.9%
20年期, 以新元计	10年期, 以新元计	1年期, 以新元计	1年期, 以美元计	1年期, 按固定汇率计算

投资与脱售

510亿新元 本财年投资额

310亿新元 本财年脱售额

¹ 按此前估值方法, 即按账面价值计算非上市投资、按市值计算上市投资, 我们的投资组合净值为4,860亿新元。上市投资的估值方法保持不变, 即按市值计算; 非上市投资及共同投资则已按市值计算。

² 我们的股东总回报率包括向股东派发的股息, 但不包括股东对淡马锡股份的注资。

³ 股东总回报率已重述, 以反映转为按市值计算的业绩披露方式, 截至2016年3月31日之前的期间除外。

⁴ 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基础进行披露。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。

TEMASEK

Company Confidential | 3

面对纷繁复杂的环境, 我们仍实现具有韧性的长期回报。

截至 2026 年 3 月 31 日的财政年度, 我们的投资组合净值达 5,180 亿新元, 比上一财年增加了 490 亿新元。

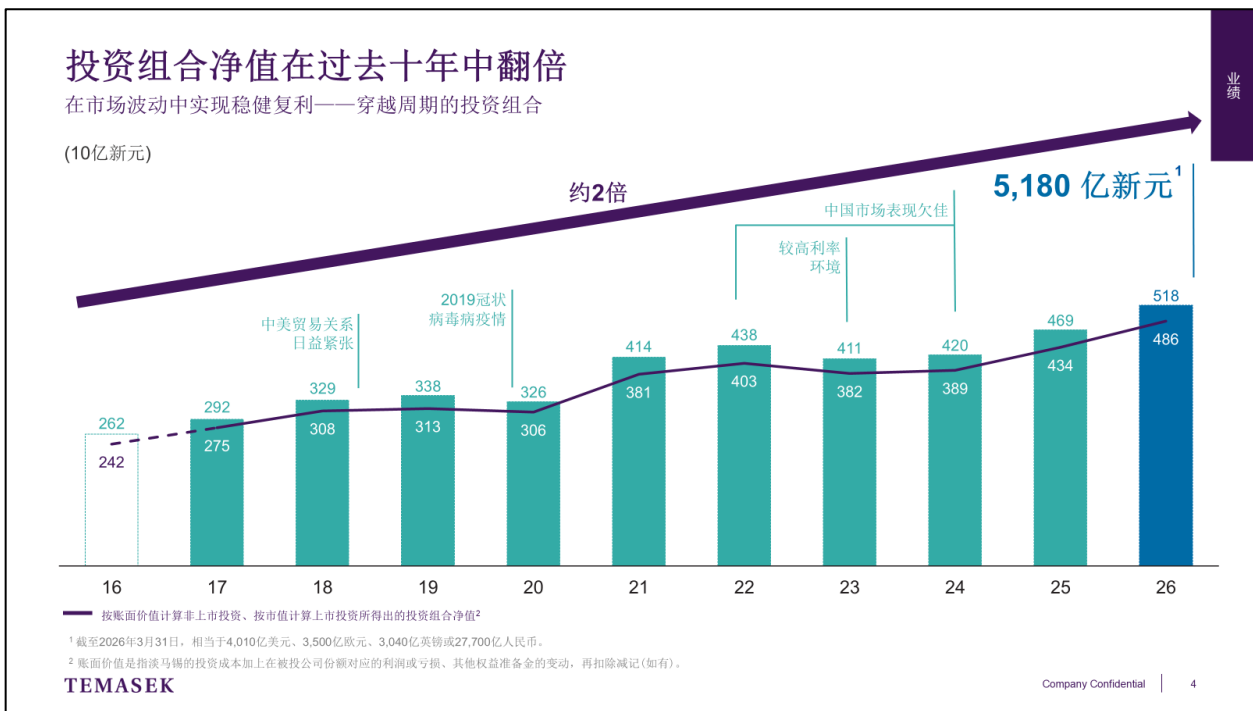
淡马锡的 20 年期和 10 年期股东总回报率分别为 6.8% 和 7.1%, 体现出投资组合的长期韧性, 以及穿越市场周期的能力。

我们的 1 年期以新元计算股东总回报率为 10.5%、以美元计算股东总回报率为 14.8%, 主要得益于总部在新加坡的上市淡马锡投资组合公司表现强劲, 以及关键脱售项目所实现的收益。

正如狄澜在早前的视频中提到, 过去一年汇率有所波动, 按固定汇率的报告方法能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。

我们在这一财年里保持积极投资, 进行审慎自律的资本配置。

我们的投资额为 510 亿新元, 脱售额为 310 亿新元, 循环运用资金以把握新兴机遇。



从较长的视角来看本财年的业绩，

淡马锡投资组合净值在过去十年里几乎翻倍，达 5,180 亿新元。

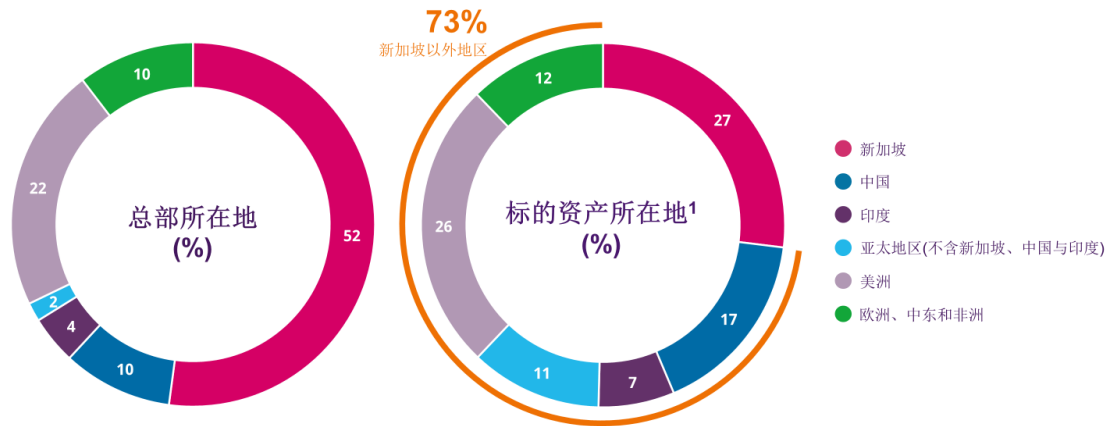
尽管面对多轮市场承压、经济波动及地缘政治紧张局势加剧，我们仍实现了这一增长。

这张图所展现的韧性并非偶然。它反映了我们基础资产的实力、对资产流动性的管理，以及资本配置和循环运用的纪律。

接下来，我将与各位分享淡马锡投资组合的核心组成部分。

构建具有韧性与战略相关性的投资组合

扎根于新加坡，布局全球，把握跨越市场及穿越周期的机会



TEMASEK

Company Confidential | 5

先谈谈我们的资本配置。

如今，我们的投资组合扎根于新加坡，布局全球。

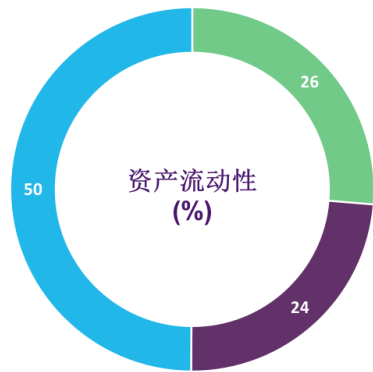
正如狄澜所提，淡马锡投资组合在结构上与全球市场指数不同，这些指数对新加坡的投资敞口占比极小。我们也不同于海峡时报指数等本地指数，因为淡马锡近四分之三的投资分布在新加坡以外的市场。

我们的投资组合构成着眼于长期韧性和战略相关性，以及审慎自律的资本配置，以把握契合各地域重点行业的机遇。

地域分布多元化只是投资组合韧性的其中一个维度。另一个同样重要的维度，是在市场环境发生变化时保持灵活应变。

构建具有灵活性的投资组合——资产流动性是投资组合核心优势之一

平衡上市与非上市投资敞口, 以保持灵活度并实现审慎的资金循环

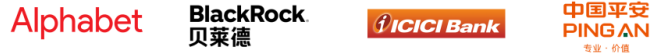


- 流动性资产及持股比例低于20%的上市资产¹
- 持股比例不低于20%的上市大型资产
- 非上市资产

¹ 主要为现金, 现金等价物及持股比例低于20%的上市资产。

TEMASEK

流动性资产及持股比例低于20%的上市资产¹



持股比例不低于20%的上市大型资产



非上市资产



Company Confidential | 6

在当前环境下, 保持资本的灵活度至关重要。

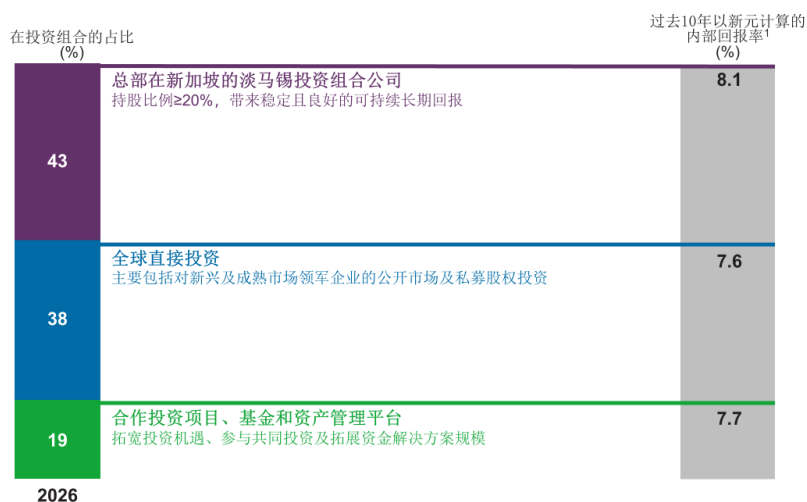
流动资产和上市资产约占淡马锡投资组合的四分之一, 这给了我们灵活度, 可以随着机遇与风险的演变迅速调整、重新配置和作出应对。

同时, 我们的非上市投资仍是长期价值创造和现金的重要来源。

各位可以从演示稿右侧看到我们在这些领域的投资。

塑造韧性——我们的投资组合板块

通过积极管理投资组合与审慎自律的资本配置实现具有韧性的回报



¹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。

TEMASEK

Company Confidential | 7

除了地域分布和流动性，我们也通过投资组合的架构来塑造韧性。

我们的投资组合随时间演进为三大板块，各自发挥不同的作用。

总部在新加坡的淡马锡投资组合公司占投资组合的**43%**，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。

全球直接投资的占比为**38%**，覆盖不同重点行业和市场，主要包括对新兴及成熟市场领军企业的投资。

其余**19%**为合作投资项目、基金和资产管理平台，这个板块有助于我们把握广泛投资机遇、在公开市场与非公开市场扩大资本规模，以及增加差异化的回报来源。

这三大板块组成推动长期回报的引擎，相辅相成。

在过去十年里，各板块都实现具有韧性的业绩表现，10年期内部回报率介于**7.6%**至**8.1%**。

接下来，我将从总部在新加坡的淡马锡投资组合公司开始，逐一介绍这些板块。

总部在新加坡的淡马锡投资组合公司(TPCs)

投资组合的中坚力量，带来稳定且良好的可持续长期回报

约**2,000**亿新元

合并收入

>**400,000**

在全球雇佣员工总数

规模较大的淡马锡投资组合公司¹包括：



推动价值创造与卓越业绩表现

- 高效的董事会与管理层
- 战略转型
- 卓越运营
- 加速人工智能转型
- 融合可持续发展
- 资本结构优化
- 资本市场定位

¹截至2026年3月31日，在我们整体投资组合中前三大单一持仓分别为星展集团控股有限公司(9%)、新加坡电信有限公司(8%)和PSA国际私人有限公司(5%)。

TEMASEK

Company Confidential | 8

这些公司仍是我们投资组合的核心基石，也是投资组合韧性的关键所在，其中包括各位熟悉的家喻户晓品牌。

总部在新加坡的淡马锡投资组合公司的合并收益约为 2,000 亿新元，在全球雇佣超过 40 万名员工。

此外，我们积极与淡马锡投资组合公司互动交流，推动价值创造，为未来增长做好准备。

加强交流合作以提升业绩表现

积极与淡马锡投资组合公司开展合作，推动转型，强化业务发展，并实现价值创造

 <p>2020年: 参与资本募集，以强化其资产负债表，更新机队，为疫情后重新开放做好准备</p>	 <p>2023年: 胜利海事与吉宝岸外与海事合并后成立</p>	 <p>2023年: 参与发行8亿新元附加股，部分融资用于收购环美航务 (Worldwide Flight Services)</p>	 <p>2020年: 投资平台扩建，对国际业务扩展以及在亚洲的合作提供指导</p> <p>2026年: 支持以66亿新元出售给KKR和新加坡电信</p>
<p>战略举措</p> <p>发展现状</p> <p>全球最优秀、获奖最多的航空公司之一</p>	<p>岸外与海事领域的领军市场参与者</p>	<p>全球最大的航空货运处理商</p>	<p>东南亚规模最大的数字基础设施平台之一</p>

TEMASEK

Company Confidential | 9

作为积极活跃的资产所有者，多年来，我们一直与总部在新加坡的淡马锡投资组合公司保持紧密合作，创造价值。

各位可以从演示稿中看到多个案例，其中较近期的是**新科电信媒体**。2020年，我们投资了新科电信媒体全球数据中心的平台扩建，指导其业务扩展，协助引荐在亚洲的合作伙伴。

今年初，新科电信媒体全球数据中心的业务以66亿新元的价格出售给了KKR和新加坡电信。

打造具备全球竞争力、为未来做好准备的淡马锡投资组合公司

推动跨投资组合协同举措，促进解决方案之间的联通，提升淡马锡生态系统的能力建设



组建高质量的董事会 与管理团队

- 与淡马锡投资组合公司交流合作以实现：
 - 由高素质人才组成的高效、独立的董事会
 - 培养强大的管理团队，壮大高素质人才梯队，以推动成果实现
 - 薪酬框架与绩效相挂钩，强调透明度与问责机制



加速人工智能转型

- 通过积极交流加快人工智能的应用
- 帮助各组织机构培养人工智能素养
- 提供不同渠道来获得专业能力和前沿人工智能生态系统
- 提升并强化淡马锡投资组合公司员工技能，发挥人工智能的多元能力



推动生态系统 卓越发展

- 就转型规划与淡马锡投资组合公司高级管理层展开深入研讨
- 深化淡马锡投资组合公司之间的对话与合作机遇

TEMASEK

Company Confidential | 10

展望未来，我们的重点是确保淡马锡投资组合公司继续保持全球竞争力、为未来做好准备。

我们重点关注三个方面：

第一，持续加强领导力、公司治理和组织能力。强大的董事会与管理团队，始终是实现长期业绩和韧性的基石。

第二，加速推动投资组合的人工智能转型。我们积极与淡马锡投资组合公司合作推动人工智能的应用。我们为他们提供不同的渠道来获得专业能力和前沿的人工智能生态系统，共同提升并强化员工技能，全面发挥人工智能的多元能力。

第三，深化生态系统的协作。我们帮助淡马锡投资组合公司对接更广泛的网络资源与生态系统，加速实现规模化的学习、能力建设及创新。

归根结底，我们的目标不仅是让当前的领军企业继续成功，更要培育下一代扎根于新加坡、具备全球竞争力的企业。

接下来，我将介绍第二个投资组合板块——全球直接投资。

全球直接投资

围绕重点行业和市场，积极发掘我们坚定看好的机会

投资组合组成

- 具有韧性的长期投资：实现稳定回报，随时间逐步缩小波动区间
- 动态投资：具有强劲增长前景和长期复利增长潜力

优先在重点领域配置资本：



人工智能

投资于人工智能价值链¹中具有潜力的公司

- 目前占投资组合的**6%**²
- 目标是到2031年3月31日将占比提高至最多**15%**²



核心增益型基础设施

通过投资基础设施资产，增强韧性并提升流动性

- 目前占投资组合的**1%**²
- 目标是到2031年3月31日将占比提高至**5%**²

以及符合结构性趋势及区域战略的领域，例如：



航空航天
与防务



消费



能源转型



金融服务



生命科学



科技

¹涵盖能源及数据中心、半导体、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。

²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。

TEMASEK

Company Confidential | 11

我们在全球不同行业、市场和企业发展阶段配置资本。

在全球直接投资板块，我们围绕两大组成部分均衡地配置资本：

- 第一，**具有韧性的长期投资**。这部分由对优质企业的投资组成，这些企业能跨越市场周期，**实现稳定**回报。
- 第二，**动态投资**。这部分是具有强劲增长前景和长期复利增长潜力的公司与机遇。

展望未来，我们将加大投资于具有吸引力、长期结构性优势的机遇。

这包括人工智能，我们的目标是到 2031 年将投资敞口占比从目前的 6% 提高至至多 15%。我们也看好核心增益型基础设施，电气化、数据中心及能源转型领域的投资都创造着具有吸引力的长期机遇。

我们也将聚焦于契合结构性趋势和区域战略的特定行业机会。

接下来将分享这些战略是如何在过去这一财年的投资活动中体现的。

积极部署，把握新兴机遇

脱售额¹为240亿新元，脱售所得将循环纳入本财年的配置资金

370亿新元

总投资额¹

240亿新元

总脱售额¹

130亿新元

净投资额¹

主要投资项目



主要脱售项目



¹ 仅适用于截至2026年3月31日财政年度的全球直接投资板块。

² 我们于2026年2月将所持有的GHX控股权脱售给Veritas Capital，并保留对该公司的部分权益。

TEMASEK

Company Confidential | 12

我们在全球直接投资板块的投资额为 370 亿元，脱售额为 240 亿元，实现 130 亿元的净投资额。

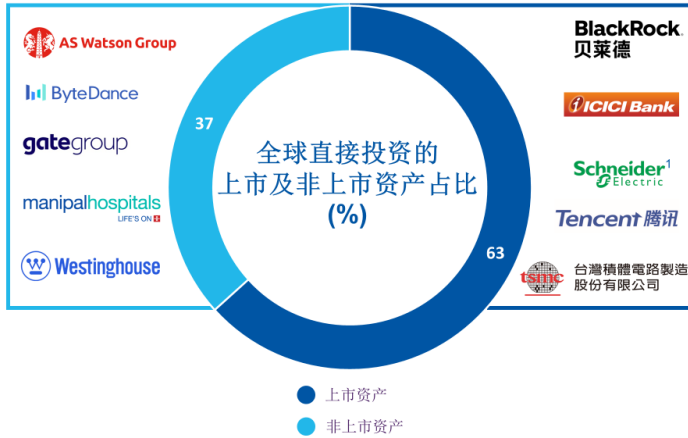
我们的一些主要投资项目，各位可能熟悉，包括 Anthropic、OpenAI 和瑞幸咖啡。

随着一些投资项目成熟并兑现了既定投资逻辑，我们在本财年进行了项目的脱售。

这体现了我们一贯审慎自律地配置资本，在适当时兑现价值，并将资金再次部署到潜力较大的机遇。

培养对公开市场与非公开市场的专业能力

加大对流动性上市投资的配置，从而具备投资组合快速调整的能力，同时保持坚实的非上市资产价值创造基础



提升公开市场投资能力

在以下领域制定专门的投资策略及新流程，包括：

- 能源转型大宗商品
- 超额收益

深化非公开市场专业能力

- 借助网络资源和专业能力，直接对少数股权投资
- 借助与普通合伙人的稳固关系以寻求共同投资

¹ 我们已出售所持施耐德电气印度私人有限公司(Schneider Electric India Private Limited)的股份，但目前仍持有施耐德电气欧洲公司(Schneider Electric SE)的投资。

作为国际投资者，我们的投资覆盖不同的资本结构。

目前，在全球直接投资组合中，约三分之二为上市资产，三分之一为非上市资产。

面对更加不确定且瞬息万变的环境，我们加大对上市投资的配置。

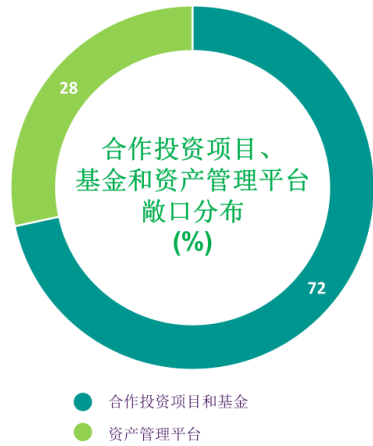
我们已加强在多个领域的公开市场投资能力。我们有能源转型大宗商品投资团队，聚焦于全球能源转型关键资源，以及超额收益投资团队，主要投资发达市场大型上市企业。

要强调的是，这并非意味着我们淡出非公开市场。

我们继续发挥长期深耕非公开市场所积累的优势，借助深厚的专业能力，以及广泛的网络资源，直接对少数股权投资，并与值得信赖的普通合伙人(GP)寻求共同投资的机会。

合作投资项目、基金和资产管理平台

以合作伙伴关系为主导的另类资产投资组合，助力扩大资本规模并拓展专业化策略



- 合作投资项目和基金
- 资产管理平台

合作投资项目和基金



成功驱动因素

- 审慎甄选管理机构
- 扩大共同投资规模
- 深化战略合作

资产管理平台



TEMASEK

Company Confidential | 14

我们投资组合的第三个板块是合作投资项目、基金和资产管理平台。

合作投资项目、基金和资产管理平台则让我们能够把握广泛投资机遇、获取专业能力和探寻资本解决方案，而这些单靠直接投资是难以复制的。

目前，该板块近四分之三的项目通过合作伙伴和基金进行投资。我们支持投资和运营能力强的差异化基金管理机构，扩大与普通合伙人联合投资的机会，并深化与主要基金管理机构的战略合作。

其余资本则部署到资产管理平台，包括主要资产管理平台星伟诺控股，以及 Aranda 和脱碳伙伴(Decarbonization Partners)等平台。

提高合作投资项目、基金和资产管理平台的发展目标

通过战略整合、合作伙伴关系和规模化资本部署，扩大我们在另类资产的规模和能力



Pavilion
Capital

并入星伟诺资本(**Seviora Capital**)
拓展聚焦亚洲的私募股权投资能力

ARANDA
PRINCIPAL STRATEGIES

成立于**2024年**，初始投资组合规模为**100亿新元**
在一级投资、二级市场及混合型私募信贷解决方案中把握资本配置机会
该投资组合规模目前已超过**130亿新元**，年度经常性收入超过**10亿新元**

65
EQUITY
PARTNERS

获新加坡政府和淡马锡委任为共同投资基金(**Anchor Fund**)的基金管理机构
投资于新加坡公开市场中的领军成长型企业，以及正准备公开上市的企业



FULLERTON
FUND MANAGEMENT

nuveen
PRIVATE CAPITAL

于**2025年**投资
建立合作伙伴关系，以借助其在中型市场私募股权领域的的能力



L CATTERTON

与**L Catterton** 建立战略合作伙伴关系
深化消费领域联合承销与合作机会

TEMASEK

Company Confidential | 15

我们也在合作投资项目、基金和资产管理平台板块积极创造规模化的解决方案和提升能力。

过去一年，我们持续强化另类投资平台，拓展资本解决方案能力。

例如，兰亭投资国际(**Pavilion Capital**)并入星伟诺资本(**Seviora Capital**)，不仅增强了我们在私募股权投资的能力，也扩大了星伟诺平台的规模。

我们的私募信贷平台 **Aranda**，规模已从初始的 100 亿新元增至目前的 130 亿新元，年度经常性收入超过 10 亿新元。

接下来，我将简要介绍私募信贷。

构建具有韧性的私募信贷投资组合

基于逾十年的经验，通过稳定回报、强劲现金流及审慎的投资结构，有选择地扩大投资敞口

具有吸引力且不断增长的资产类别

- 风险相较于私募股权投资更低，而回报水平接近股权投资
- 受益于持续稳定的现金收益
- 通过对信贷市场的洞察来支持股权投资

2%

当前投资组合敞口

>6倍

过去十年的敞口增长

ARANDA
PRINCIPAL STRATEGIES

HPS
a part of BlackRock

5%

截至2031年3月31日的投资组合敞口目标

审慎配置资本以缓释风险

- 聚焦于基本面稳健的企业现金流的授信评估
- 寻找经验丰富与专业能力强的合作伙伴
- 专注于提供下行风险保护的优先受偿担保结构
- 强化企业贷款、资产支持融资及房地产信贷领域的多元配置，以避免风险集中

TEMASEK

Company Confidential | 16

私募信贷是我们十多年来不断增强能力的领域。

对我们而言，它仍是具有吸引力的资产类别，风险相较于私募股权投资更低，而回报水平接近股权投资，同时带来持续稳定的现金收益，增强投资组合韧性。

过去 10 年，我们在这一领域的投资增长超过 6 倍。目前，私募信贷约占总投资组合的 2%，目标是在未来 5 年内将占比提高至 5% 左右。

因此，我们对这种资产类别继续有选择地、审慎地配置资本。我们专注于优先受偿的担保结构，依托经验丰富且具备项目开拓能力的合作伙伴进行稳健的信贷评估，并构建多元化的信贷组合，以规避集中风险。

以上介绍了我们投资组合的三大板块。接下来，我将简要介绍可持续发展。

可持续发展为核心理念

在当今日益复杂且分化的世界中增强机构与投资组合韧性

50亿新元

本财年对可持续的生活这一趋势的投资额

490亿新元

与可持续的生活这一趋势相契合的投资组合价值¹



我们始终致力于实现**2050年净零碳排放**的目标

- 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

持续聚焦投资组合的长期气候韧性

每吨二氧化碳当量**65美元**²

内部碳价

¹ 截至2026年3月31日，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。

² 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。

TEMASEK

Company Confidential | 17

作为长期投资者，我们将可持续发展作为增强机构与投资组合韧性的关键驱动力。

本财年，我们对可持续的生活这一趋势的投资额为 50 亿元。

目前，这一趋势相契合的投资组合价值为 490 亿元。

同时，我们认识到全球转型在不同市场和行业的进展不一，营运环境的变化也影响了投资组合的脱碳进程。

尽管如此，我们的长期方向保持不变，始终致力于实现 2050 年净零碳排放的目标。

我们将继续投资于低碳经济，鼓励投资组合公司努力脱碳，并通过生态系统合作伙伴关系，赋能碳市场及其他系统性解决方案，带来实际影响。

另一个重塑经济结构性力量是人工智能。

我们的人工智能战略

在机构、投资组合及更广泛生态系统中推动人工智能的应用，以创造长期价值



TEMASEK

Company Confidential | 18

正如狄澜所说，我们全面推动人工智能的应用，并坚持以人为本。

这意味着借助人工智能增强我们的工作和投资方式，协助投资组合公司加速人工智能转型，在人工智能价值链中扩大投资，以及支持更广泛的人工智能能力建设。

归根结底，我们的目标很简单：确保淡马锡及更广泛的生态系统做好准备，把握人工智能带来的机遇，同时负责任地应对相关风险。

接下来，我将分享我们的人工智能投资战略。

我们的人工智能战略

在机构、投资组合及更广泛生态系统中推动人工智能的应用，以创造长期价值



TEMASEK

Company Confidential | 19

我们的投资布局覆盖人工智能价值链，从支撑人工智能发展的基础设施，到最终为企业和消费者创造价值的应用。

在**能源与数据中心**领域，我们投资于以基础设施为主且能满足日益增长的人工智能算力需求的公司。

在**半导体**领域，我们投资了人工智能处理和先进计算领域的领军企业。

在**云服务提供商**方面，我们投资于人工智能模型大规模训练与部署所需的算力基础设施。

随着人工智能能力持续演进，我们继续关注**基础模型**的长期潜力。

在**人工智能应用与软件基础设施**领域，我们投资于运用人工智能推动行业转型、提高生产力并创造新商业模式的企业。

我们也投资于在多个重点领域具备专业能力的垂直综合超大企业。

今天，我已分享了业绩、投资组合韧性，以及我们在全球市场看到不断演变的投资机遇。

要有效执行这些重点战略，我们必须深化专业能力、强化问责机制及聚焦重点。

这正是我们今年初调整组织架构的考量。

作为淡马锡大家庭为这一整体进行运营

调整后的组织架构强化了三大实体的策略、目标与能力技术



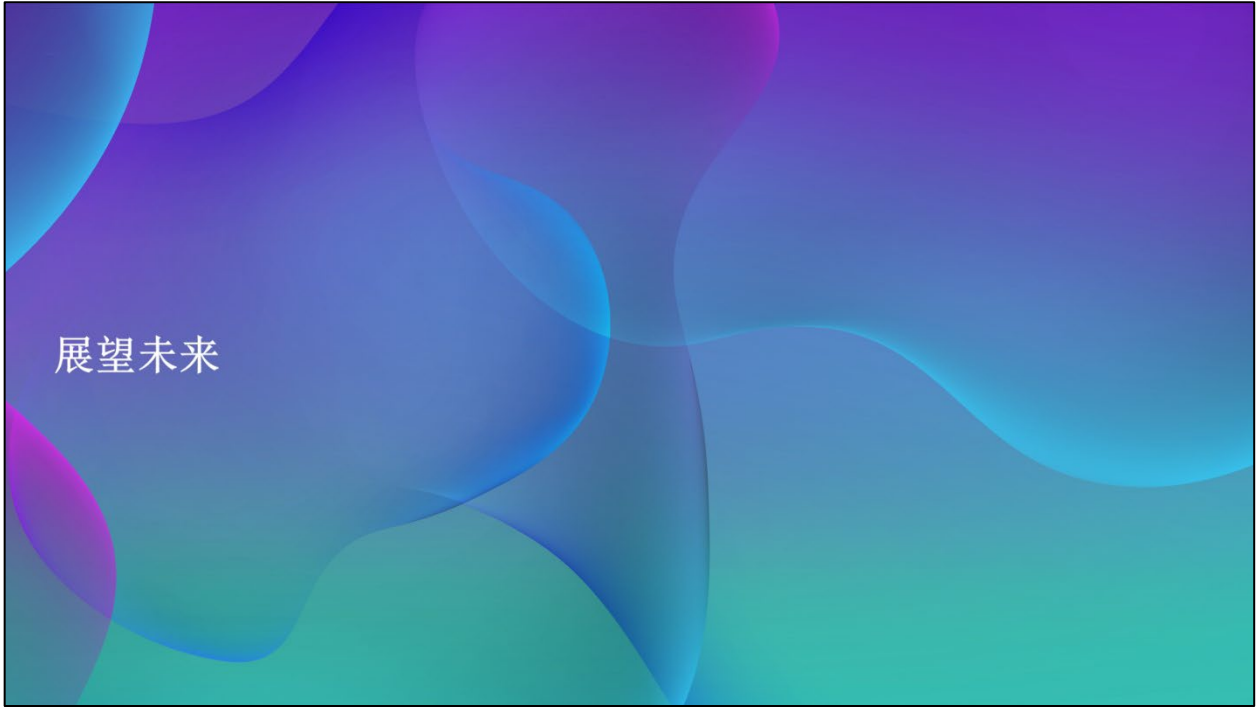
我们将淡马锡的投资活动放进了三个全资实体，即淡马锡新加坡投资组合管理(Temasek Singapore)、淡马锡全球投资(Temasek Global Investments)及淡马锡合作投资解决方案(Temasek Partnership Solutions)。

淡马锡国际(Temasek International)则继续承载集团与企业职能。

调整后的组织架构有助于我们进一步聚焦战略重点，将差异化策略转化为清晰的执行方向；明确各实体对不同目标的责任担当；深化专业技能和提升为组织增值的能力。

不过，有一点始终至关重要：**继续作为淡马锡大家庭这一整体运营。**

我们将借助整个组织的专业能力、网络资源和观点，全面地把握机遇、管理风险。



最后，我将简要分享我们对各主要运营市场的看法。

前景展望 —— 新加坡



宏观展望

- 全球人工智能需求强劲，支撑经济活动
- 全球能源及能源相关供应持续受到扰动，增长面临下行风险
- 尽管如此，新加坡具备充足政策空间(财政与货币政策)应对潜在冲击

投资策略

- 持续构建具有韧性的投资组合以实现长期可持续的良好回报
 - 通过淡马锡新加坡投资组合管理，积极与淡马锡投资组合公司交流合作以提升长期价值

TEMASEK

Company Confidential | 22

首先来看新加坡。

我们对新加坡市场的韧性保持信心。尽管全球不确定性和能源相关扰动持续带来风险，但新加坡具备稳健的基本面和政策上的灵活度来予以应对。

淡马锡将继续专注于积极管护淡马锡投资组合公司，提升其竞争力和韧性，创造长期价值。

前景展望 —— 美国



宏观展望

- 人工智能资本支出持续扩张，带动韧性增长，抵消了消费放缓与分化压力
- 当前通胀压力预计将有所缓解，取决于中东冲突走势及劳动力市场状况

投资策略

- 在全球直接投资板块中，最大投资目的地
 - 企业基本面稳健，宏观韧性强
 - 在公开及非公开市场有广泛机会
 - 推动创新的关键市场，以人工智能作为贯穿价值链的核心结构性主题

TEMASEK

Company Confidential | 23

现在来看美国。

我们看到了市场的韧性增长。美国继续是我们全球直接投资中最大的投资目的地。

美国在创新领域、尤其是人工智能价值链的领先优势，并得益于深厚成熟的公开及非公开资本市场，我们看到具有吸引力的投资机遇。

同时，我们也对估值和风险保持审慎。

前景展望 —— 中国



宏观展望

- 出口强劲，尤其在人工智能与科技领域
- 尽管国内消费增长滞后，政策进一步宽松可能性不大
- 再通胀信号开始显现，但尚不广泛

投资策略

- 淡马锡重要的投资目的地
 - 聚焦创新所驱动的新机遇，以及在科技及生命科学领域的长期增长潜力
 - 把握近期创新加速的领域，包括生物科技、机器人、人工智能硬件、能源转型及本土消费领军企业

TEMASEK

Company Confidential | 24

在中国，我们继续作为长期投资进行布局。

虽然出口表现强劲，其中科技与人工智能相关领域尤为突出，但国内消费复苏不均，尚未全面回暖。

我们继续在加速创新的行业看到具有吸引力的投资机遇，包括生物科技、机器人、人工智能相关科技及先进制造。

前景展望 —— 欧洲



宏观展望

- 能源供应冲击持续，引发滞胀压力，信贷条件收紧
- 德国财政刺激带来的积极影响被部分抵消

投资策略

- 长期前景具有建设性
 - 选择性聚焦于在工业、能源转型、核心增益型基础设施、奢侈品及防务领域具备全球竞争力的企业
 - 投资那些受结构性利好因素影响的资本支出受益者

TEMASEK

Company Confidential | 25

关于欧洲。

尽管短期挑战依然存在，我们采取选择性的投资策略，聚焦于具有全球竞争力的企业，把握结构性顺风。

我们重点布局的行业包括工业、能源转型、基础设施和防务，以及受益于长期资本支出趋势的企业。

前景展望 —— 印度



宏观展望

- 全球能源价格回落有望推动稳健增长；仍需密切关注相关风险
- 因缺乏人工智能相关敞口，股票市场近期出现波动；人工智能可能对劳动力造成较长期影响
- 鉴于庞大的消费基础，以及基础设施和防务领域资本支出趋势，对中期前景继续保持积极看法

投资策略

- 仍然是长期的关键市场
 - 把握长期消费驱动及结构性增长趋势，例如：消费科技、医疗保健服务与金融服务

TEMASEK

Company Confidential | 26

接下来谈印度。

印度继续是我们重要的长期投资市场。

尽管短期波动和能源相关压力可能持续，但考虑其庞大的消费市场、基础设施开发潜力，以及不断壮大的中产阶级对经济增长的助推作用，我们仍对其结构性增长前景持建设性看法。

我们聚焦于结构性增长趋势保持强劲的领域，如消费、金融服务和医疗保健。

前景展望 —— 亚太地区(不包含中国和印度)



宏观展望

- 该地区一些市场是全球人工智能需求强劲增长的主要受益者
- 日本和韩国的公司治理改革将带来机会
- 在能源供应受限的背景下(尤其是东南亚)，部分市场的经济增长与通胀环境趋于恶化
- 中期来看，对该区域的特定市场继续保持建设性看法

投资策略

- 持续把握区域投资机会
 - 寻求与我们结构性趋势相契合的投资机会，例如科技、消费和医疗保健领域
 - 在日本和韩国，主要与当地领军企业和私募股权机构合作

TEMASEK

Company Confidential | 27

来看看我们所在的亚太地区(不包含中国和印度)。

这一地区的投资机遇因市场而异。

我们继续采取选择性的投资策略，聚焦与我们结构性趋势相契合的领域，包括科技、消费和医疗保健服务。在日本和韩国，我们主要与当地领军企业和私募股权机构合作。

穿越纷繁 坚定致远

聚焦投资组合韧性、战略相关性及审慎配置

追求卓越

- 投资组合净值保持韧性，达5,180亿新元，较上一财年增加490亿新元，在过去10年中翻倍
- 聚焦打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

践行使命

- 推进以人为本的人工智能战略
- 可持续发展是淡马锡一切行动的核心理念

造福世代

- 唯有社群持续繁荣，我们作为投资者才能实现卓越业绩
- 与淡马锡信托共同体¹合作，增强社会韧性与凝聚力

立足当下、放眼未来，延延世代 欣欣向荣

¹淡马锡信托共同体是淡马锡履行社群尽责治理的主要平台。
TEMASEK Company Confidential | 28

回顾过去一年，“**穿越纷繁，坚定致远**”这一主题指引我们积极应对日益充满挑战的环境。

我们致力于构建具有韧性与战略相关性的投资组合，进行审慎自律的资本配置。

这也反映在我们如何努力实现长期可持续的良好回报。

我们在本财年末的投资组合净值保持韧性。我们将继续聚焦三大投资组合板块，持续创造价值。

同时，作为机构，我们践行使命，坚持以人为本推进人工智能应用，并将可持续发展作为一切行动的核心理念。

我们致力于造福运营所在地的广泛社群。

通过淡马锡信托共同体(Temasek Trust Collective)，我们支持社群、建设能力和增强社会韧性。

我们始终秉持简单而长远的信念——**立足当下，放眼未来，延延世代，欣欣向荣。**

TEMASEK

与我们联系

