

执行总裁报告

2004年伊始，亚洲经济开始超前强劲复苏，
市场形势大好。



戴国良
副主席兼执行总裁



新加坡星展银行
新加坡和香港，是星展银行将成功的商务运作模式、专长，以及运作程序输往本区域各地的跳板。

2004年伊始，市场受到美国利率走势不明朗、中国经济过热、油价上涨，以及科技相关产品需求减少的影响，使到融资活动和投资销售出现疲态。而债券收益率比市场普遍预测的糟，跌幅过大，严重影响交易量，导致形势格外艰难。

在2004年这个吃紧的营运环境里，星展集团的盈利却创下成立36年来的最佳业绩。我们的净利上升97%，达到20亿2千万元，这包括了脱售附属银行股权所取得的一次过4亿9千7百万元收益。若不包括这些收益，净利则是15亿2千万元，比起2003年增加了48%，也超越了2000年所创下的13亿9千万元记录。

利息收益净值去年增长了8%，达到25亿7千万元，而利息净差也扭转了前年的跌势，稳定在1.79%的水平。非利息收益上升了30%，达到23亿6千万元。若不包括一次过收益，非利息收益则只是增加了2%，达到18亿7千万元。

利息收益净值去年增长了8%，达到25亿7千万元，而利息净差也扭转了前年的跌势，稳定在1.79%的水平。非利息收益上升了30%，达到23亿6千万元。若不包括一次过收益，非利息收益则是增加了2%，达到18亿7千万元。

我们能取得强稳的业绩是有迹可寻的。过去三年来，我们极力从各部门和地区的核心业务中争取年收入持续增长。

- 去年，不包括已脱售的泰国业务，我们的贷款业务增长了13%，达到697亿元。

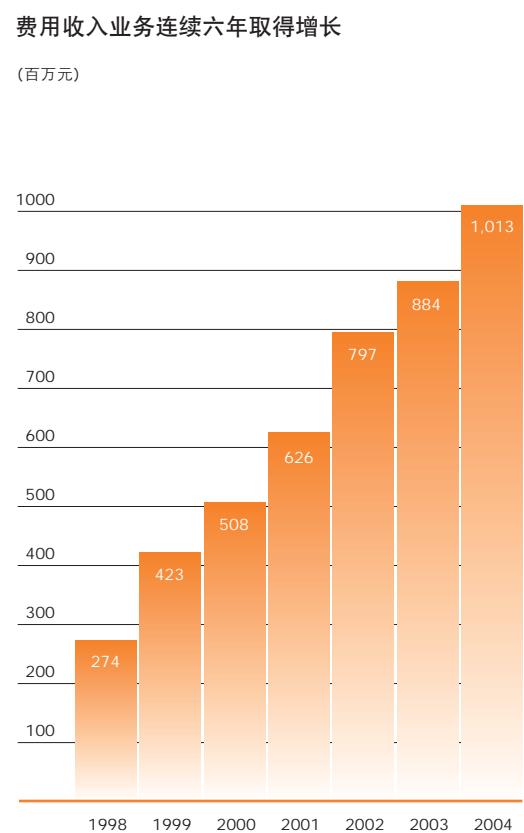
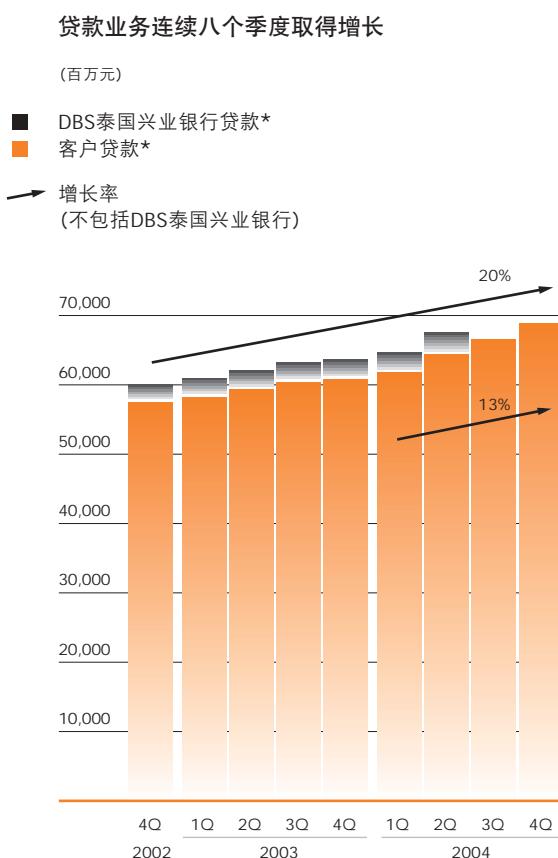
- 更大的趋势是：我们的贷款业务连续八个季度取得增长。在这期间，贷款资产增加了20%，达到116亿元。
- 我们成功的扩大收益来源，并在各客户业务领域取得显著的收益持续增长，而减少了过去我们过于依赖市场领域的相关收益。

尽管亚洲市场的流动资金过剩导致贷款盈利缩减，可是我们的贷款业务不只是利息收益持续增加，也让我们有机会获取了建立特许经营权费用方面的业务。因此，我们必须将贷款业务的利息收益净额和占收益总额22.9%(不包括一次过收益)的费用收益并列。值得注意的是，费用收益连续六年来都取得24%的年复合增长率，从1998年的2亿7千4百万元增加到2004年的10亿1千3百万元。

我们的收益增加，使到我们的资本财力按照新加坡金融管理局的资本架构，达到集团总资本充足比率的15.8%。我们的强劲盈利使到我们的业务实力提升至另一个新的水平，并且加强了我们成为亚洲金融机构领导者的决心。

实际上，我们能取得优异表现归功于我们以客户为中心的营运方针，我们的商业策略核心就是客户。

然而，我们在去年却铸成一项严重失误。由于运作上的过失，导致香港美孚分行在进行装修期间，意外的将83个客户银行保险箱销毁。有些人可能会巧妙地把责任推给承包商，但是我们即刻表示对此事件负起全责，并且马上向我们的客户作出合理的赔偿。



至今，除了七位客户外，我们已经解决了所有其他客户的赔偿安排。这起事件对我们在香港业务的财务影响不大，但无疑的会给我们亚洲第二大业务市场所努力建立的品牌抹上污点。我们对此事件深表遗憾，也采取了补救措施防止类似事件重演，并誓言恢复客户对我们的信任。

这起不幸事件给我们启示是，在拓展业务规模和范围时，必须不断提高我们的服务素质。如果我们让客户失望，我们所取得的成就是不足挂齿的。从这起事件中，我们提醒所有的星展集团职员，单单争取业绩表现不足以使星展集团成为优质银行。经此事件之后，我们采取步骤，增强公司以客为尊的营运文化，并且维持高水平的商业运作模式。

2004年聚焦

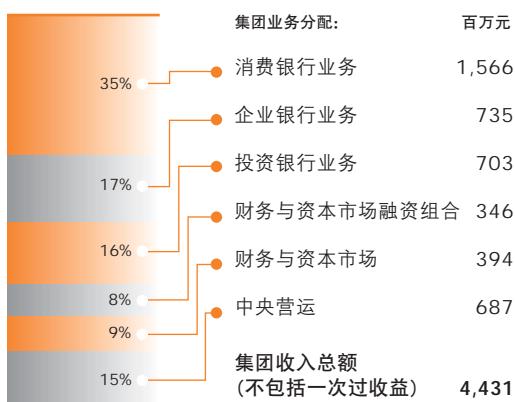
我们在2004年取得了多项显著成就，反映了星展集团多元化增长和人才济济。

- 我们的投资银行委托业务表现杰出，这包括成为新加坡最大首次公开售股融资计划的主要承销商，为新达信托(Suntec REIT) 筹集了8亿3千3百万元的资金；也在1997年亚洲金融危机后，推出亚洲第一个全球债券，为印尼的PT MGTI发行2亿7千万美元债券；以及为奥运体操三届金牌得主同名的体育用品公司－李宁有限公司处理首次公开售股计划，筹集了6亿零9百万港元的资金。
- 我们着手实行自然增长计划，持续寻找适合的合并与收购机会，以加强我们的营运基础。我们在中国、印尼和印度开设新的分行与办事处，并在这些国家取得双位数的资产与收益增长。

- 我们在九月间完成了DBS泰国兴业银行、泰国军人银行与泰国工业金融公司的合并计划。合并后的银行以泰国军人银行为名营业，并且成为泰国第五大银行，结合资产超过6千7百70亿泰铢(290亿新元)。星展集团在这家合并后的银行拥有16.1%的股权，仅次于泰国财政部的31.2%股权。
- 我们也在去年把握市场的有利形势，为星展银行发行为期15年的附属票据，筹集7亿5千万美元的高级第二级资本。这项有期附属票据的附加融资计划，正符合我们积极管理资本基础的政策，并使星展集团能在适当时机开展商业与策略性业务。
- 尽管面对更激烈的竞争，以及下半年市场处于疲态，我们还是继续维持财富管理销售成绩。在新加坡和香港的投资产品销售总额达到88亿1千2百万元。
- 我们在四月间，将长期持有的香港永隆银行有限公司10%的股权，脱售给控制永隆银行的伍氏家族。我们也主动的将所持有 Banco D'ro 的12.7%股权脱售给控制该银行的菲律宾 Sy 氏家族。这项脱售计划在今年一月间完成。尽管上述脱售股权行动并不符合我们的区域银行业务高度结合计划，我们还是重视与这些机构主要股东的关系与互相信任，并期待继续保持商业合作关系。

我们采纳了多方位步骤，通过自然增长、收购，以及合资和联盟的混合策略，以取得规模效益。

星展银行在2004年各业务分部的收入



广度深度中加固根基

星展集团是21世纪的亚洲银行。我们在世界这个令人振奋和高速增长的地区生活与工作。我们的前景与亚洲的命运息息相关，对我们来说，我们避不开亚洲的愁云苦雨和风调雨顺。无论是好是坏，我们为亚洲客户服务的承诺始终不变。

我们的亚洲起点与取向，赋予我们对亚洲的认识与洞察占尽优势。再加上我们对履行国际最佳实践的承诺，促进我们建立起能获利的商业运作模式，以及在产品和服务素质领域的领导才能。我们采取良好的监管制度，增加透明度，以及适时并完整的披露资料。

不管市场的周期如何，我们的策略一如既往。在进一步扩大本区域的业务时，我们努力建立规模，多元化和深度，以便为我们的客户服务。

- 我们必须发展出具规模的营运模式，为客户争取较低的单位成本，并且继续维护客户和股东的利益。
- 我们寻求业务多元经营，以及提供广泛的产品种类，以应付日益增加的亚洲客户。与此同时，也为股东争取更稳定的回报。
- 我们增加商业深度，来稳固市场渗透率和优势，以便从更完善的产品和服务中获取更高回报。

我们是在对健全的风险与信贷管理，以及强劲有效的内部控制、遵守条规与透明度的企业文化作出坚定承诺的基础上，采取这些策略。

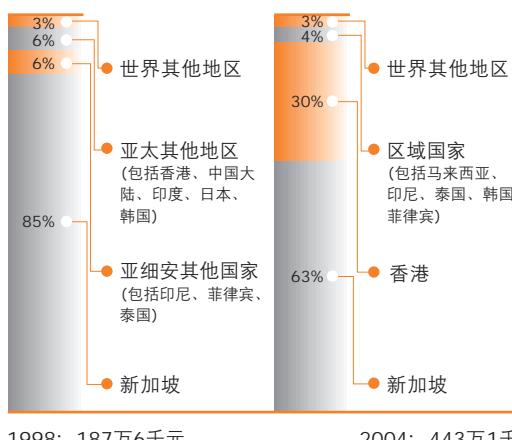
我们多管齐下，寻求自然增长、收购，以及联营和联盟的混合模式，以达致营运规模。然而，我们会采用什么形式、会多快进行，有赖于我们握有多少商机，以及条例政策和债务偿还期的变化更改。

在我们的两个主要营运中心新加坡和香港以外，中国、印尼、印度和马来西亚是我们寻求自然增长的重要国家。来年，我们会把更多的资金资源注入这些国家，以显著增强我们在这些国家的业务。去年，我们在这些国家的资产增长就超过14%。

我们只在适当时机出现时，才会进行收购行动。收购行动也必须能够使我们的业务伸展到区域国家的更广大地区，并且能显著的为我们的现有业务增值。

至今，我们的区域化努力，促使我们在2004年的收益和资产，在地域上更能平均分配。1998年，我们在新加坡以外的资产只占17%。但是去年，海外资产占了32%。去年，新加坡以外的业务取得了37%的收益。在六年前当我们开始制订泛亚洲志向目标时，海外收益只有15%。

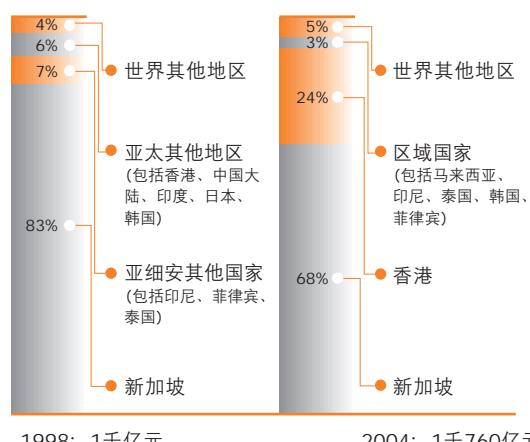
营运收入



a) 不包括4亿9千7百万元的一次过收益

b) 包括商誉资产；但地区资产的分配则不包括商誉资产

资产总值



区域中展现新加坡实力

当我们扩展业务时，我们尝试把在新加坡三十年建立起来的实力，以及近期在香港的经验，施展运用在亚洲其他地区。尽管一些地方的条规有时会限制我们的计划，可是我们去年在新加坡和香港以外的市场，取得了进展。

我们在中国、印尼、印度、马来西亚和韩国的业务具备增长实力。新加坡和香港以外的本区域和世界其他地区，去年所取得的收益增长速度超越这两个营运中心，提高了14%。而新加坡和香港则分别取得10%和2%的增长。

对于这些国家的业务增长，我们会以新加坡和香港为出发点，向本区域输出这两个市场的成功商业模式、专才和程序，以及扩展共同技术和营运设施。

我们两个主要市场以外的多数业务增长，以批发银行业务为主。这是因为当地立法单位对外资银行在当地经营零售银行业务时，继续实施不同程度的限制。不过，我们是印度、马来西亚和韩国的银团贷款新生主力军。我们在马来西亚的纳闽设立离岸分行，以及在吉隆坡设立营销办事处，并且作为多项高额银团贷款的主要经办人。这些贷款项目包括为杨忠礼国际电力公司承办2亿5千万美元的有期贷款、为Astro安排3亿美元的有期贷款、为Titan Capital处理7亿美元的浮动利息信贷安排，以及为丽星游轮办理4亿美元的循环信贷安排。

在印度，我们成为《汤姆森金融》2004年排行榜中的第二大银团贷款帐簿管理人，拥有9.7%的市场占有率，总共发放了13个项目，总值4亿4千4百40万美元。

展望未来，我们会紧握机会，集中加速在本区域的客户覆盖范围，并为他们提供与新加坡和香港营运中心相同的全面服务。这些服务包括资本与市场咨询服务、财务与资本市场、结构性融资、个人银行业务、股票经纪、资产管理，以及各种交易服务。我们没有理由不把我们的资产证券化能力运用在海外市场，因为我们在新加坡的房地产信托基金(REIT)业务具开创与支配地位，

我们也朝着巩固区域衍生产品市场的方向努力，特别是在去年取得经营衍生产品许可证的中国市场。中国当局的核准，将能协助我们已经与中国的银行展开的“白色标签”合作计划，适度拓展财富管理业务的规模。

在大中华地区、南亚和东南亚的大部分市场，我们准备应用在大型企业和中小型企业的银行业务经验，瞄准中型资本客户。我们会充分利用在地优势，敏锐洞察力，以及对亚洲市场的承诺，建立一个全天候，不受世界其他地区竞争影响的持久性中型资本业务。我们必须在全球银行业竞争者最终看中亚洲中型资本客户，并表示有意进行长期投资之前，采取行动。我们也必须与一些全球性跨国银行区分开来。这些跨国银行满足于通过偏远的营运总部，以及对亚洲的片面认识，与大型客户完成高数额的交易项目。

我们会充分利用在地优势，敏锐洞察力，以及对亚洲市场的承诺，建立一个全天候，不受世界其他地区竞争影响的持久性中型资本业务。

快速增长的区域业务收入

	数额(百万元)		上年同期 变动(%)
	2003	2004	
收入			
区域与世界其他地区 ^a	199	227	14
香港 ^b	1,337	1,361	2
新加坡 ^c	2,520	2,773	10
总计	4,056	4,361	8

a) 不包括任何时期的DBS泰国兴业银行数字

b) 包括星展银行(香港)以外的业务

c) 不包括2004年的一次过4亿9千7百万元收益

全方位结合的客户服务

当我们扩展区域覆盖范围以及提供产品时，我们会进行渐进式的组织调整，以允许我们为本区域客户提供高水准的服务和高素质的产品，使客户深感服务周到。2005年初，我们委任黄钢城为营运总监，以认可他成功为不同业务制订进程和优先权所作出的努力，并将所有与客户面对面的业务交付他管理。他将协助确保运用星展集团各部门和各地区的资源，为我们的客户提供综合、革新，以及适时的解决方案。

另一个在两年前进行渐进式组织改革的业务现在已经开始确立。我们将六个业务结合成为一个新的批发银行业务部门。这些业务分别是投资银行业务、财务与资本市场、DBS唯高达证券、个人银行业务、资产管理，以及中央财务单位的一些职能。在将这些产品开发人员、客户关系经理，以及与企业和机构关系密切的分销专家紧密连系之后，我们更能使星展集团发挥产品的功能，以及各部门的专长，促进更紧密的团队精神，以及更有效的交叉销售产品和服务。

关于我们的中小型企业业务，我们设立了由新加坡和香港高级经理组成的区域企业银行业务管理部门，以巩固和推动区域计划，并确保符合信贷、程序，以及体制的政策与实践。

扩大零售分销网络

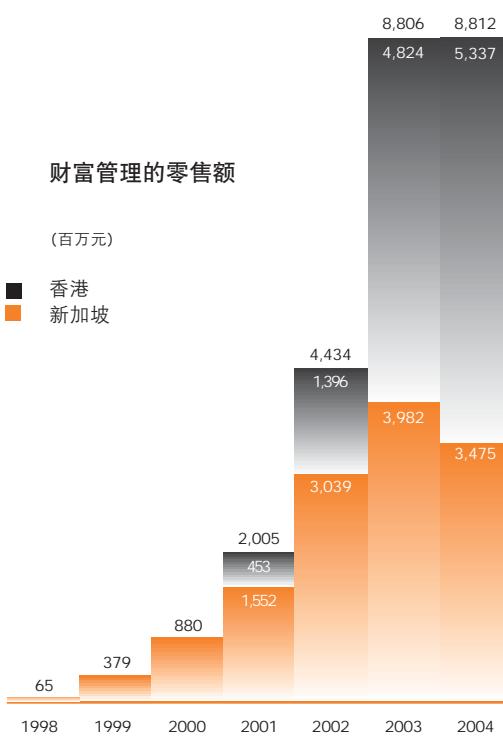
我们在新加坡和香港的消费银行业务在2004年取得37%的盈利增长，成为集团最高的净利来源。除了取得辉煌的业绩，我们的区域消费银行业务也面对日益接近客户和建立分销网络的挑战。

星展集团继续保持优势，是投资和保险产品推向大众消费市场的最大的分销商。在这些产品中，大量的财务产品多由内部自行开发，而保险产品则由银行保险策略伙伴英杰华(Aviva)开发。

在与新加坡分享共同的财富管理业务模式后，香港在分销投资和银行保险产品方面，连续第二年取得骄人的销售成绩，特别是单位信托，拥有5%的市场占有率。

尽管金融市场走势不明朗，但是从分销银行保险和单位信托所赚取的费用还是增加了47%。

星展集团的零售分销网络在新加坡的规模最大，拥有86间分行，以及遍布全岛方便客户使用的768台自动提款机。我们7月间在裕廊东开设了一间新的储蓄银行分行。2004年，我们的自动提款机每月平均处理了总数约370万张流通自动提款卡进行的1千7百万次的帐户交易。



不包括银行保险

区域客户业务基础结构
2004年最高业绩记录

百万元	2003		2004 ^a		增长%
	可归还股 东净利 ^b	比例	可归还股 东净利 ^b	比例	
消费银行业务	337	23%	462	24%	+37%
企业银行业务	231	16%	303	15%	+31%
投资银行业务	320	22%	415	21%	+30%
财务与资本市场 + 融资组合	506	35%	436	22%	-14%
中央营运	61	4%	345	18%	微额
总计	1,455	100%	1,961	18	+35%

a) 不包括4亿9千7百万元一次过收益

b) 可归还股东净利现金额：不包括商誉价值摊销



星展妇女卡

星展银行与万事达卡国际合作，2004年5月在新加坡推出了星展妇女卡(DBS Woman's Card)。这张专门为忙碌和识别力强的妇女设计的新信用卡，专为她们提供贵宾特权和免费接待服务。此卡成功推出7个月后，我们也在香港推出相同的信用卡。



除了能够使用新加坡和香港的151间分行和848台自动提款机的综合网络之外，星展集团的客户也能在120个国家，超过50万台自动提款机使用他们的自动提款卡。这是属于PLUS/Cirrus网络的一部分。自去年起，星展银行与印度HDFC银行、印尼国际银行、印尼金融银行，以及菲律宾岛屿银行签署了自动提款机协议后，星展集团的客户也能通过这四家区域伙伴银行的提款机处理转帐工作。

星展集团在香港发行的信用卡数量在7月间突破100万张大关，使到星展银行成为香港特区第四大信用卡发行银行。5月间在新加坡成功推出的星展妇女卡(DBS Woman's Card)，七个月后也在香港推出。我们现在是新加坡第二大信用卡发行银行，有超过75万张信用卡在市面流通，包括成功推出的Black Card和Woman's Card。

在新加坡，我们严守房屋贷款业务的传统据点，业务按年计算增长了13%。建屋发展局推出的革新忠诚计划，更推动了公共住屋市场贷款活动。此外，我们在2003年底开始重新建构汽车贷款组合，为我们的客户提供优惠价格、以及简便的贷款服务，使到我们迅速占有市场。我们在新加坡的汽车贷款业务与2003年比较，猛涨了90%，达到11亿2千万元。

香港消费银行业务的底线增长令人鼓舞。与丰盛理财客户建立关系，以及为逐渐形成的中产阶级所推出的星展财富户头(DBS Wealth Account)的努力，都获得良好反应，促成较高的客户申请与户头存留，以及更高的盈利。拥有全面丰盛理财服务的六间分行在去年更进行了翻新和扩充，并在将军澳住宅区开设新的分行。

此外，我们也在去年设立新的互联网银行业务平台，以便能更全面周到的在本区域更快的从网上分销产品与服务给更多的客户。

协助中小型企业展翅亚洲

我们源自为重型工业提供融资服务。因此，星展集团为中小型企业提供服务的起步相对来说较晚。为了弥补不曾紧握的时机，我们过去两年在人力和基础设施方面投下资金，希望建立一个持久的，高调整风险回报的中小型企业业务。

我们的投资开始取得回报。我们在本区域的企业银行业务在2004年创下最高盈利记录，向中国大陆，香港和新加坡的客户提供贷款服务取得了双位数增长。简言之，企业银行业务在2004年增长了31%。此外，星展集团的产品与服务，包括资本市场、贸易融资，以及丰富的当地信贷知识，使我们成为了日益增长中的中小型企业具备吸引力的融资伙伴。

我们的企业银行业务2004年在本区域的营业额创下新高，向香港、中国大陆和新加坡客户提供的贷款服务取得了双位数的增长。

星展银行在本区域的分销网

	新加坡	香港
分行	86	65
丰盛理财服务台	18	22
自动提款机	768	80
现金存款和存折自动打印机	228	53
互联网银行用户	600,000	70,000
电话银行用户	1,025,000	978,000

在香港，我们较为成熟的中小型企业业务拥有12%的市场占有率，并且在贷款业务增长方面继续比同业的表现强劲。比起同业平均1%的增长率，我们取得了17%的增长。我们在香港的中小型企业投资组合连续八个季度扩大，在代理和设备融资业务方面取得了骄人的增长。我们在竞争十分激烈的贸易融资业务领域也继续保持第二把交椅的地位。去年，香港业务部门把业务范围延伸至中国大陆的南部地区。这一系列的行动便包括了上海和深圳的分行分别在四月间和七月间获得中国国内企业经营许可证；七月间在广州开设分行，以及十一月间在东莞设立代表办事处。

在新加坡，面对小幅增长以及狭窄的借贷利差市场，我们的企业银行业务资产基础还是增加了28%。结构性融资部门的设立是为客户提供从有期贷款到风险管理与现金管理的周全产品与服务。我们也改进了信贷转向与挑选程序，以及采用更严厉的风险评估和监控措施。

我们的能力在九月间获得认可。新加坡政府选择星展集团作为新加坡第一个中小型企业证券化贷款试验计划的银行。这项计划会在今年推出，目的是协助中小型企业从资本市场中获取资金。

亚洲主要企业的财务解决方案

星展集团的目标是成为亚洲主要企业和机构客户的首选金融解决方案伙伴。在迈向此目标时，我们加速扩大区域客户的覆盖

范围，并提升开发革新产品的能力。我们会继续保持独特的机构与零售投资者分销能力的优势，以及我们在本地货币市场融资的支配地位。随着亚洲的发展以及成为世界的资金筹集中心，星展集团在区域资金流动的中介领域处于有利地位。

企业和投资银行业务取得4亿1千5百万元的净利，比2003年多出了30%。如此优异的表现归功于从资本市场业务赚取的更高费用收益，以及更多的银团贷款交易量促成贷款业务相关收费的强劲增长。

我们在去年参与多项亚洲主要交易活动，显示我们在债务和股票资本市场方面具备独特能力。以融资价值计算，我们再次领导新加坡的首次公开售股融资计划，占了2004年融资总额34亿元的20%。我们在十一月间协助腾飞(Ascendas-MGM)基金管理有限公司发行3千7百50万元的腾飞房地产投资基金(A-REIT)。这项房地产投资基金的散户投资者申请部分，在发行后短短25分钟内，便通过我们的自动提款机全部售出。此外，我们也是第一家准备在新加坡上市的印度公司Meghmani Organics的承销商。

合并与收购、债务资本市场，以及股票资本市场的业务部门是另一个能展示我们独特跨职务能力的部门。我们与嘉德置地有限公司合作，设立和实物分配嘉康信托(CCT)。嘉康信托是第一个在新加坡证券交易所挂牌交易的商用房地产投资信托。

星展集团交易室

星展集团的其中一项核心实力，是能够为客户管理由金融市场波动所引起的风险。



星展银行在印尼

在成立自动提款机联盟后，我们的客户现在可以通过本区域四个联盟银行的自动提款机处理帐目事务。这四家银行是印尼国际银行、印尼金融银行、印度HDFC银行，以及菲律宾岛屿银行。



在香港，星展亚洲融资有限公司集中在中型资本领域，并在去年达成两项重要交易，即：李宁有限公司的首次公开售股计划，并且获得11倍的超额认购；以及粮油制造商中盛粮油的2亿9千5百万港元的公开售股计划。

在银团融资方面，星展集团是河北泛亚龙腾纸业有限公司，2亿1千5百万美元银团有期贷款安排，以及嘉里建设有限公司，70亿港元银团有期贷款安排的唯一主理人。

此外，我们也在韩国的银团贷款市场占有一席，为国民银行完成了2亿3千万美元的银团贷款安排，为现代汽车金融公司发行2亿美元的浮动利息票据，以及为三星康宁发行100亿日元的浮动利息票据。

泛亚纸业有限公司选中我们的债务资本市场部门，作为该公司5亿美元的多币种债务保险计划的唯一主理人，以及此债券发行的唯一主要管理人。其他交易项目包括成为黄页(新加坡)私人有限公司发行1亿3千万元债券的主要受委管理人。

在合并与收购业务方面，我们成功的安排在香港上市的石油集团泰山(集团)控股有限公司，以1亿零3百万美元收购新加坡的海皇联合船务私人有限公司，及另外两艘油槽船。此外，我们也是在新加坡证券交易所上市的招商局集团(太平洋)有限公司，以28亿港元收购中国五条收费公路的财务顾问。我们受褒

扬的托管与信托服务，在去年扩大了产品种类和地区覆盖范围。这将给予投资银行业务部门更大的支持。在美国存托凭证(American Depository Receipt)的托管业务方面，我们获得了多家中国主要公司对美国存托凭证计划的多项委托，并且受委为一项重大债券重组的行政代理人。

易变波动中管理风险

星展集团的其中一个强项是能够在变幻莫测的金融市场中管理风险。自1999年以来，财务与资本市场业务收益的复合年增长率超过30%。这个增长率正反映了我们在新加坡设立卓越财务中心所作出的承诺，以便持续为本区域其他地区提供更多利率、货币和股票产品的管道。我们的目标是将新加坡元投资工具的优势扩大到其他亚洲货币领域，以及将我们在衍生产品的销售能力扩展至多重资产类别。

去年，主要的合成抵押债务责任交易项目包括了16亿5千万美元的星展银行证券化亚洲贷款组合。这是日本以外亚洲最大的证券化交易项目。

进军财富管理

在另一个竞争十分激烈的领域，星展资金管理2004年在零售基金管理业务方面继续处于领导地位。它通过Hwang-DBS零售基金管理业务，在新加坡，以及在马来西亚是最大的零售基金管理经理公司。

财务与资本市场的增长正反映了我们对在新加坡设立卓越财务中心的承诺，以便为本区域其他地区提供继续增长的利率、货币和股票产品的管道。



星展银行在香港

星展银行(香港)发行的信用卡数量在7月间突破一百万张，使到星展银行成为香港特区的第四大信用卡发行银行。

我们的重要基金Shenton Income Fund，连续三年荣获标准与普尔，以及连续五年荣获Lipper颁发的最佳全球债券基金奖项。我们在马来西亚的合资公司Hwang-DBS，则在2004年取得强劲增长。其11个分销商在马来西亚销售我们的零售基金产品，使到按所管理的资产总值计算，我们是马来西亚增长最快速的基金管理公司。

提供全面证券经纪服务的DBS唯高达证券，上半年在股市上扬的带动下获益。但是，股市下半年的疲弱走势却影响了公司的交易量。尽管如此，公司的费用和佣金收益还是增加了11%，达到2亿4千零60万元的最高记录。根据市场占有率，DBS唯高达是新加坡主要的三大证券行之一，而且也是香港和泰国的主要证券公司。

我们在新加坡和香港的私人银行业务，继续与集团内其他批发银行业务单位紧密配合，为客户提供量身定制的解决方案，以满足他们的需要。在星展基金管理与一家世界最大基金经理公司的通力合作下，私人银行业务部门推出了第一个新加坡元对冲基金的杠杆基金-Sentinel II Enhanced Opportunity Fund。

优质资产使星展与客户并进

1997年亚洲金融危机所带来的后果是，我们的不良贷款在1999年达到13.1%，陷入令人困窘的局面。这是由于信贷风险管理不足，以及借贷措施在当时无法符合我们的区域志向目标所造成的结果。

过去五年来，尽管面对经济萧条、资产贬值、恐怖主义和沙斯病毒的干扰，可是我们极力纠正资产素质的决心从来没有动摇。我们截至去年底的2.5%不良贷款是亚洲各银行中表现最好的。这反映了我们愿意承认早期为有问题的贷款分类时所犯下的错误；即使是要面对会给业绩表现带来的损益后果，我们还是准备拨出数额可观的预防性准备金。此外，尽管会影响法规监管资本，我们还是提起勇气注销或售出不良贷款。

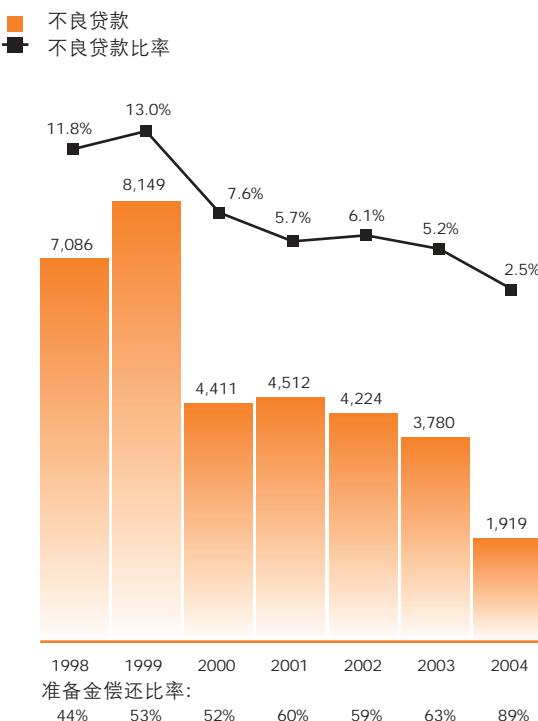
今天，我们对不良贷款所预备的准备金是89%，比1998年的44%高出许多。我们现在有足够的准备金来缓和经济动荡对贷款业务带来的冲击。更重要的是，当我们的客户在亚洲各地扩展他们的业务时，我们所具备的资产素质和准备金，让我们有足够的空间和信心，与他们并进。

科技与营运结合提高效率

在2003年建立的基础建构上，我们大约在两年前将技术部门和营运部门结合。单位成本下降了7%，生产力增加了11%，而按照客户满意度和六标准差(6 sigma)衡量的服务素质，则继续提高。

我们的十年期资讯科技委外计划已经进入了第二个年头。我们的合作伙伴美国国际商用机器公司(IBM)在增强商业价值以及全球通路的能力，让我们获益不浅。随着关系的加强，我们摒弃了资讯科技的资本投资，转而以用多少付多少的方式运作。与IBM之间的联合技术计划，让我们也开始采用由IBM提供的其他先进技术。

不良贷款比率只占2.5%
是亚洲表现最佳的银行
(百万元)



在2004年，与策略伙伴的合作，使得我们能够立下多个重要的里程碑。我们重新部署、整合以及提升在新加坡和香港的核心数据中心，为零售和企业客户实行新的互联网银行业务系统，以及完成了无担保借贷平台的标准化工作。

经济复苏中吸纳与保留人才

我们虽然在电脑硬件和软件方面投下了千百万元的资金，可是我们并没有忽略职员才是我们最重要的资产。

职员的才能 – 他们的干劲、智慧和求知欲 – 正是星展集团与其他众多金融服务公司的不同之处。我们的召募与保留人才政策，是寻找最出色与最聪颖的人才，并直接按照他们的表现，论功行赏。

随着亚洲经济的复苏，以及银行业的竞争日益激烈，在本区域吸引、保留和激励人才，是星展集团以及亚洲其他银行所面对的挑战。为了应对这项挑战，我们采取了包括职业培训与擢升、人才管理、领导人培训，以及检讨酬劳的不同措施。

我们继续施行亲家庭的政策，以协助职员在工作与生活之间取得更好的平衡。去年，我们是新加坡第一家给予所有职员两天有薪家庭 / 托儿休假的大公司，超出了法令所规定的孩子小过

7岁的雇员才能享有的优待。我们也超越了法令所规定的第四个孩子产假福利，延长了任何职员所能享有的产假。

去年，我们荣获由劳资政三方组成的“亲家庭公司”奖，以表扬我们对建立和睦劳资关系所作出的努力。我们在职员的福利、培训和发展所作出的承诺，也让我们在新加坡获得由职工总会颁发的表扬奖。

回馈社会

除了提供金融服务与产品、创造财富、制造就业机会，以及缴税之外，星展集团也认识到在我们运作的社区里，肩负更大的公民与社会责任。我们会继续支持公益事业和志愿工作。

去年圣诞节一过，印尼苏门答腊岛大地震引发的印度洋大海啸，导致南亚沿岸城市惨遭蹂躏，所带来的死亡和破坏程度史无前例。尽管这起惨祸对经济的影响不大，但在夺走人命方面却令人心悸。作为植根亚洲的银行，星展集团对遇难的社区深感悲痛。除了自己的捐款，我们也带动在新加坡和香港的职员和商业伙伴捐款赈灾。更重要的是，我们通过互联网银行和自动提款机管道，在将近一个月的时间内，为新加坡红十字会亚洲海啸赈灾基金筹集了560万元的善款。这是我们完善的零售分销网络所取得的成绩。



新达信托

2004年是星展集团投资银行业务组的特佳年份。新达信托的8亿3千零3百万项目是星展处理的大宗项目之一，也是新加坡最大的首次公开售股融资计划。

在2003年沙斯疫情缓和之后，我们在新加坡和香港的职员又重新进行各种志愿工作。去年，他们携带贫苦儿童前往剧院、带领行动不便人士参观博物院、为低收入家庭准备膳食、为巴淡岛的贫困家庭建造房子，以及和老人院的老人共度中秋节。为了支持职员参与社区工作，星展集团每年给予职员两天的有薪志愿工作假期。

星展集团也再次获得由新加坡新闻、通讯与艺术部颁发的“卓越艺术赞助”奖章，以表彰我们对各类艺术活动所作出的贡献。

与亚洲灿烂前景并肩前进

星展是一家焦距在亚洲的亚洲人银行。

亚洲危机使我们更茁壮、更坚韧、更敏捷，以及更决意成为亚洲各银行的领导者。我们的各种商业活动更加多元化，也更加平均覆盖亚洲地区，并且更进一步的提高股东的回报。我们的资本和资产素质是同业中的佼佼者，我们也跟随客户扩展亚洲各地业务的步伐，为他们提供服务。在亚洲的前进发展中，我们对采取优良企业监管制度、增加透明度，以及适时披露资料

所作出的承诺，连同对人力、产品和管理系统所作出的投资，使我们出类拔萃。

我们对2004年所取得最高业绩记录感到骄傲，并对星展集团的未来充满信心。在此，我衷心的向我们的股东、客户、商业伙伴，以及职员致谢，感谢他们的支持。



戴国良

副主席兼执行总裁
星展集团控股

星展银行通过互联网银行和自动提款机管道，在将近一个月的时间内，为新加坡红十字会海啸亚洲基金筹得560万元的善款。



分享希望

星展集团为慈善事业和志愿工作尽力，以及为慈善团体筹集善款，这包括了公益金的“伸出援手，分享希望”(Give a Hand, Share a Hope)活动。